

国外图书馆战略规划 调研分析及其启示

教育部高校图工委战略规划研究工作小组

清华大学图书馆

张秋博士

2016年6月16日 宁夏·银川

十三五规划开局之年



思考

我们所在图书馆有自己的战略规划吗？

在图书馆主页或其他公开渠道可以找到我们的战略规划吗？


现在图书馆各项工作是否已经按照战略规划在执行呢？



科学化、规范化、定期化的图书馆战略规划仍处于初始发展阶段，充分吸收借鉴国外的相关理论与实践成果，进行案例分析与调查研究，将加快我国图书馆战略规划的理论与实践发展。

引入战略管理被引入图书馆

在国外，20世纪60年代就开始将战略管理引入图书馆。图书馆通过战略规划实践，从长期以来面向业务流程的科学管理上升为面向未来发展的战略管理，不仅越来越多的图书馆按照科学的方法进行战略规划编制与实施，使图书馆战略规划制定变得普及化，而且将战略规划与业务流程紧密结合，形成3~5年更新一次战略规划的惯例，战略规划成为图书馆的常规工作。

<input type="checkbox"/>	篇名	作者	刊名	年/期	被引	下载	预览	分享
<input type="checkbox"/> 1	黑龙江省公共图书馆事业发展战略及规划	刘经宇; 夏国栋; 邹本栋	黑龙江图书馆	1985/S 2	1	 37		
<input type="checkbox"/> 2	黑龙江省公共图书馆现代化发展战略规划	王学林; 尹凡民; 夏国栋	黑龙江图书馆	1985/S 2	1	 28		
<input type="checkbox"/> 3	黑龙江省图书馆发展战略规划	王科正; 夏洪川	黑龙江图书馆	1985/S 2	2	 46		

2011-2015十二五

缩放 **全部** 5年 10年

年份： **1983** 到 **2015**



2015

图书馆战略规划文献发文章量：61
图书馆战略规划环比增长率：22%

2016-2020十三五



使命

- 船开向何方？

规划

- 如何航行才能到达目的地？

“没有战略的组织就像一只没有舵的帆船，兜兜转转没有方向，就像一个无家可归的流浪汉”。

——乔尔·罗斯（JOEL ROSS）

图书馆生存环境发生巨大变化

宏观上看，图书馆定位与使命取决于**用户需求**；

微观上看，图书馆的定位与使命主要取决于**图书馆的定位与使命**，也取决于**图书馆的决心和努力**。

贡献=收益



预印本、开放获取、学术交流网站、学术论坛、google、baidu等以更高的效率直接或间接地取代了图书馆的作用与位置。

图书馆的战略规划必须为图书馆的新信息环境与学术交流模式中找到新的位置，通过功能再造与服务创新重新定义图书馆在支持和参与整个研究生命周期方面的高效作用。

如何满足科学研究新范式下用户的需求是图书馆发展战略上的主要挑战和全新机遇。

- ✓ 从以图书馆为中心向以用户为中心
- ✓ 从平台化向工具化
- ✓ 从知识查找到支持知识发现

图书馆战略规划是图书馆面向未来确定使命、愿景、目标、战略及其实施计划的思维过程与框架。

图书馆战略规划是指对图书馆未来的规划，即通过分析图书馆现状、发展环境、趋势及调查专家用户与馆员意见等制订图书馆使命、愿景、价值观目标即行动方案，并不断地修订、完善，以建设一个更理想、更符合用户需求的图书馆。

引导图书馆应对变化、把握未来

规范图书馆行为、增强图书馆活力

提升图书馆核心竞争力

战略规划是图书馆改革与发展的纲领

国外图书馆
战略规划

国内图书馆
战略规划



主要内容



样本选择



体例分析



内容分析



发展启示



主要内容



样本选择



体例分析



内容分析



发展启示





教育部高校图工委图书馆战略规划 研究工作小组及相关工作

教育部高校图工委战略规划研究小组

西南交通大学图书馆 馆长 高凡

安徽大学图书馆 馆长 储节旺

清华大学人文社科图书馆 副馆长 张秋

云南师范大学图书馆 赵益民 研究馆员

浙江大学图书馆 张焕敏

浙江建设职业技术学院 谷松立

东南大学 孟祥保

西南交通大学图书馆 陈晓红

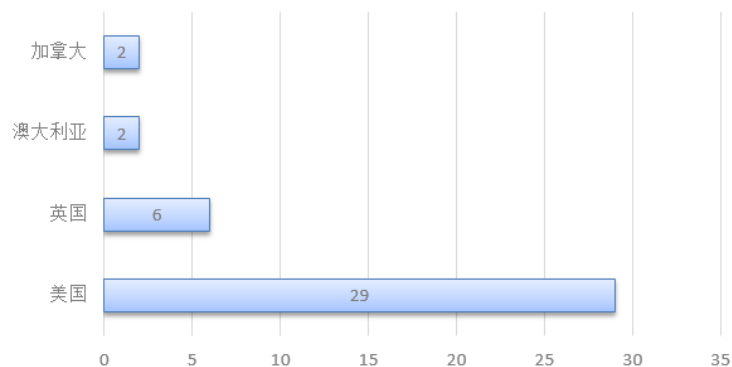
西南交通大学图书馆 胡秀梅



序号	地区	类型	机构名称	规划时间（年）
1	美国	高校	爱荷华大学图书馆	2015-2018
2	美国	高校	杜克大学图书馆	2010-2015
3	美国	高校	宾西法尼亚州州立大学图书馆	2014-2019
4	美国	高校	德州大学圣安东尼奥分校图书馆	2014-2015
5	美国	国家/公共	辛辛那提和哈密尔顿县公共图书馆	2011-2016
6	美国	高校	辛辛那提大学图书馆	2014-2019
7	美国	高校	俄勒冈州立大学图书馆与出版社	2012-2017
8	美国	高校	弗吉尼亚理工大学图书馆	2012-2018
9	美国	国家/公共	美国国会法律图书馆	2011-2016
10	美国	国家/公共	贝林汉公共图书馆	2011-2016
11	美国	高校	圣克拉拉大学图书馆	2011-2016
12	美国	高校	加州大学洛杉矶分校图书馆	2011-2016
13	美国	高校	加州大学河滨校区图书馆	2011-2016
14	美国	高校	加州大学北岭分校奥维亚特图书馆	2011-2016
15	美国	高校	加州大学戴维斯分校图书馆	2013-2016
16	美国	高校	堪萨斯州立大学图书馆	2014-2025
17	美国	高校	耶鲁大学法学院图书馆	2014-2018
18	美国	高校	耶鲁大学库欣-惠特尼医学图书馆	2012-2015
19	美国	高校	路易斯维尔大学图书馆	2012-2020
20	美国	高校	波士顿大学图书馆	2010-2015
21	美国	国家/公共	美国国会图书馆	2011-2016
22	美国	高校	纽约大学图书馆	2013-2017
23	美国	高校	纽约医学院健康科学图书馆	2015-2017
24	美国	高校	康奈尔大学图书馆	2011-2015
25	美国	高校	西北大学图书馆	2012-2014
26	美国	协会/联盟	美国图书馆协会	2015-2019
27	美国	协会/联盟	高等教育与科学研究图书馆联盟（ACRL）	2011-2020
28	美国	高校	普渡大学的图书馆、学校出版社及版权局	2011-2016
29	美国	高校	萨凡纳州立大学图书馆	2014
30	英国	高校	帝国理工学院图书馆	2014/15 2018/19
31	英国	国家/公共	英国国家图书馆	2011-2015



图书馆地区分布图



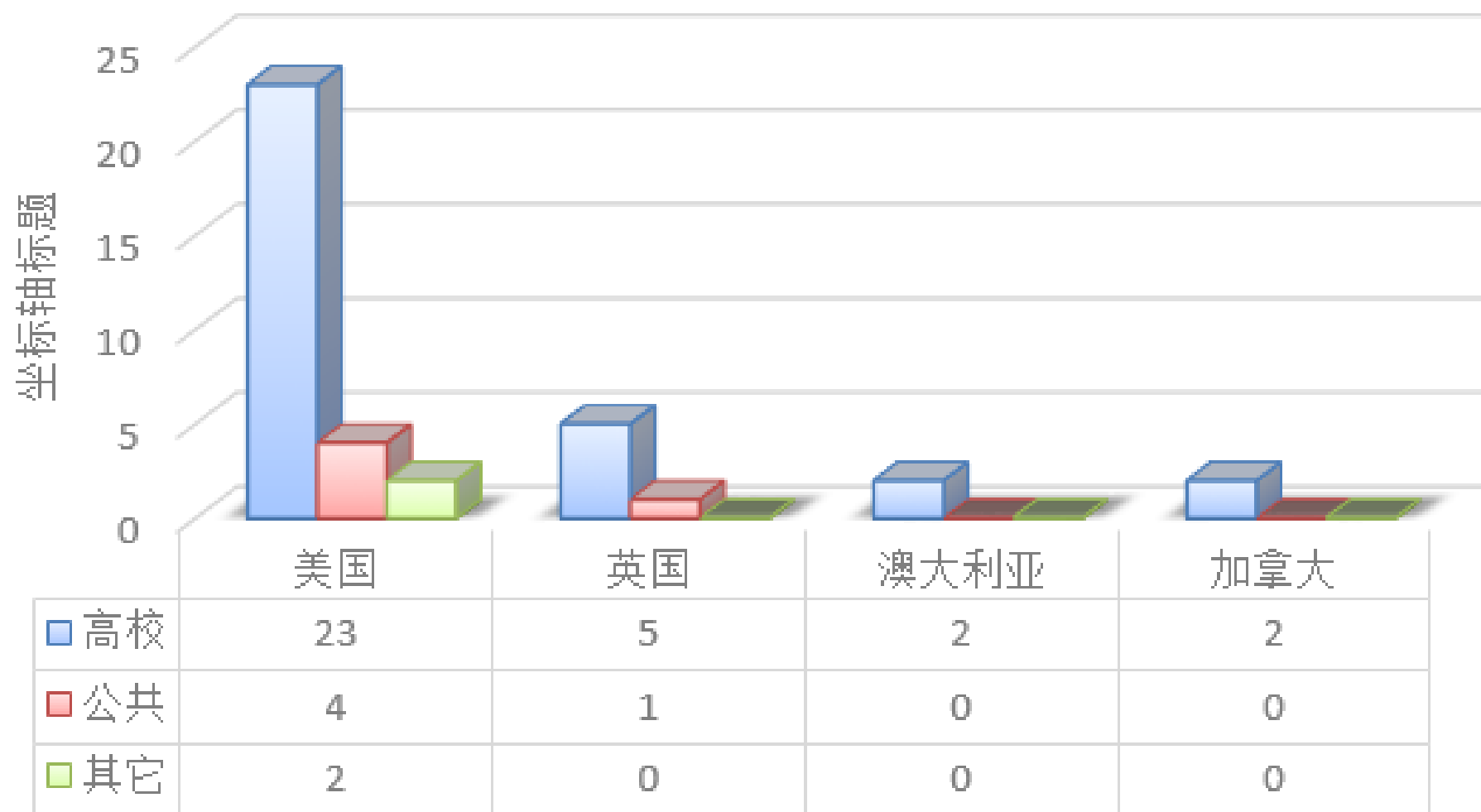
图书馆战略规划样本分布面较广，遍布世界各地，但大多来自北美、欧洲、澳洲等

经济较为发达的地

区，这些地区的图书馆建设体制较为完善，其发展基本代表了世界图书馆发展的总体趋势。



图书馆类型与地区分布

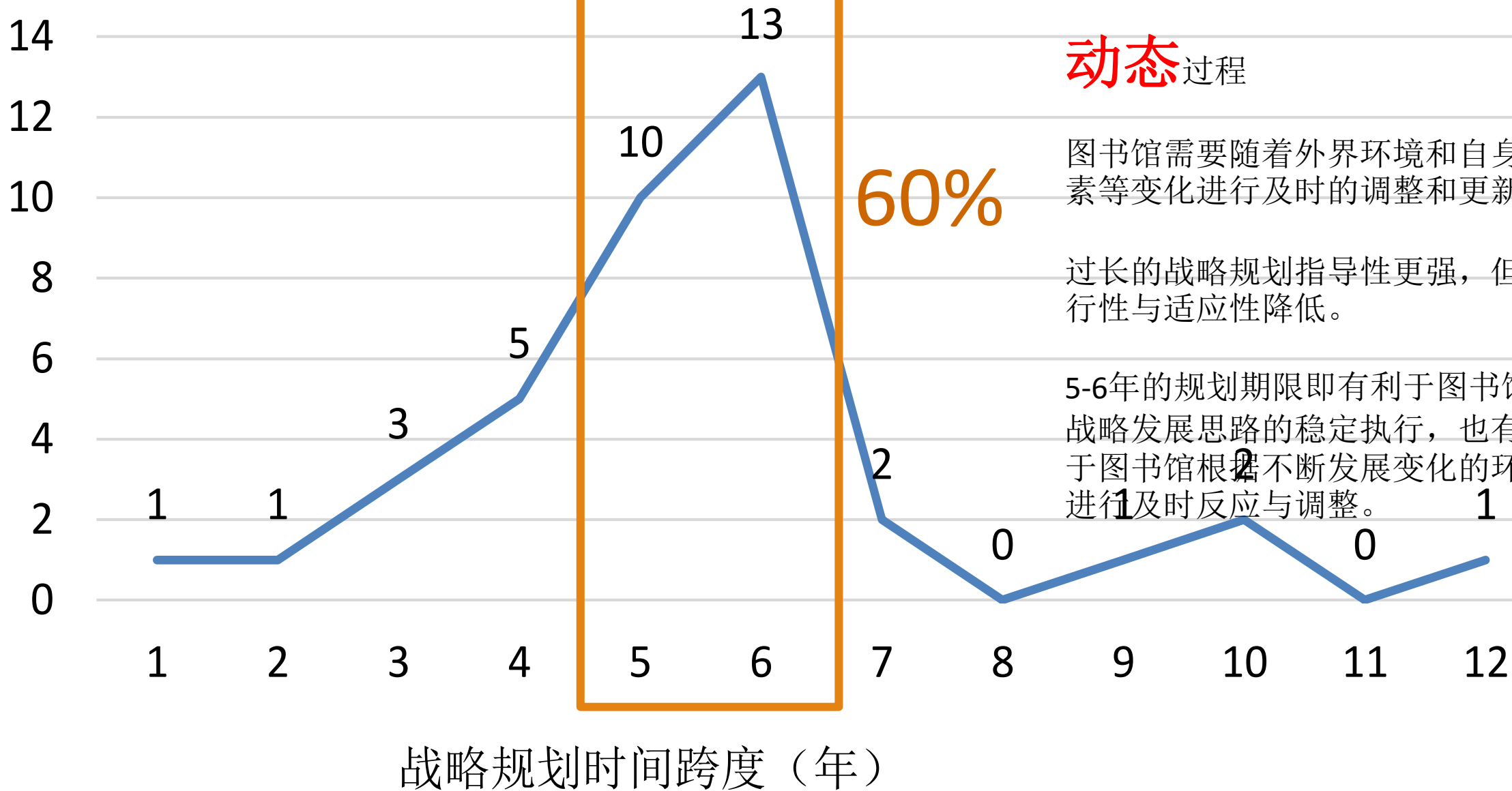


图书馆战略规划时限

机构名称	规划时间	规划时长
德州大学圣安东尼奥分校图书馆	2014	1年
萨凡纳州立大学图书馆	2014	1年
昆士兰科技大学图书馆	2014	1年
杜克大学图书馆	2010-2012	3年
纽约医学院健康科学图书馆	2012-2014	3年
西北大学图书馆	2012-2014	3年
剑桥大学图书馆	2013-2015	3年
加州大学戴维斯分校图书馆	2013-2016	4年
耶鲁大学库欣-惠特尼医学图书馆	2012-2015	4年
辛辛那提大学图书馆	2015-2019	5年
贝林汉公共图书馆	2013-2017	5年
纽约大学图书馆	2013-2017	5年
康奈尔大学图书馆	2011-2015	5年
美国图书馆协会	2011-2015	5年
帝国理工学院图书馆	2010-2014	5年
英国国家图书馆	2011-2015	5年
曼彻斯特大学图书馆	2013-2017	5年

爱荷华大学图书馆	2010-2015	6年
宾西法尼亚州州立大学图书馆	2010-2015	6年
辛辛那提和哈密尔顿县公共图书馆	2011-2016	6年
俄勒冈州立大学图书馆与出版社	2012-2017	6年
美国国会法律图书馆	2011-2016	6年
圣克拉拉大学图书馆	2013-2018	6年
加州大学洛杉矶分校图书馆	2012-2017	6年
加州大学北岭分校奥维亚特图书馆	2011-2016	6年
耶鲁大学法学院图书馆	2010-2015	6年
波士顿大学图书馆	2010-2015	6年
美国国会图书馆	2011-2016	6年
普度大学的图书馆、学校出版社及版权局	2011-2016	6年
英国纽卡斯尔大学图书馆	2011-2016	6年
多伦多大学图书馆	2013-2018	6年
英属哥伦比亚大学图书馆	2010-2015	6年
弗吉尼亚理工大学图书馆	2012-2018	7年
加州大学河滨校区图书馆	2014-2020	7年
路易斯维尔大学图书馆	2012-2020	9年
高等教育与科学研究图书馆联盟（ACRL）	2011-2020	10年
墨尔本大学图书馆	2011-2020	10年
堪萨斯州立大学图书馆	2011-2025	15年
牛津大学图书馆	-	长期

图书馆数量（所）



动态过程

图书馆需要随着外界环境和自身因素等变化进行及时的调整和更新。

过长的战略规划指导性更强，但可行性与适应性降低。

5-6年的规划期限即有利于图书馆战略发展思路的稳定执行，也有利于图书馆根据不断发展变化的环境进行及时反应与调整。

60%

主要内容



样本选择



体例分析



内容分析



发展启示



战略规划是一个系统工程



我国学者柯平教授认为，战略规划过程的实质就是要：

形成对“**图书馆面临何种环境、为谁服务、去向何处、现状如何、如何达到、如何知道自己已经达到**”等问题的答案，以此指导整个战略规划全程。



体例是战略规划长期发展过程中形成的较为系统的战略规划文本的组织结构样式。

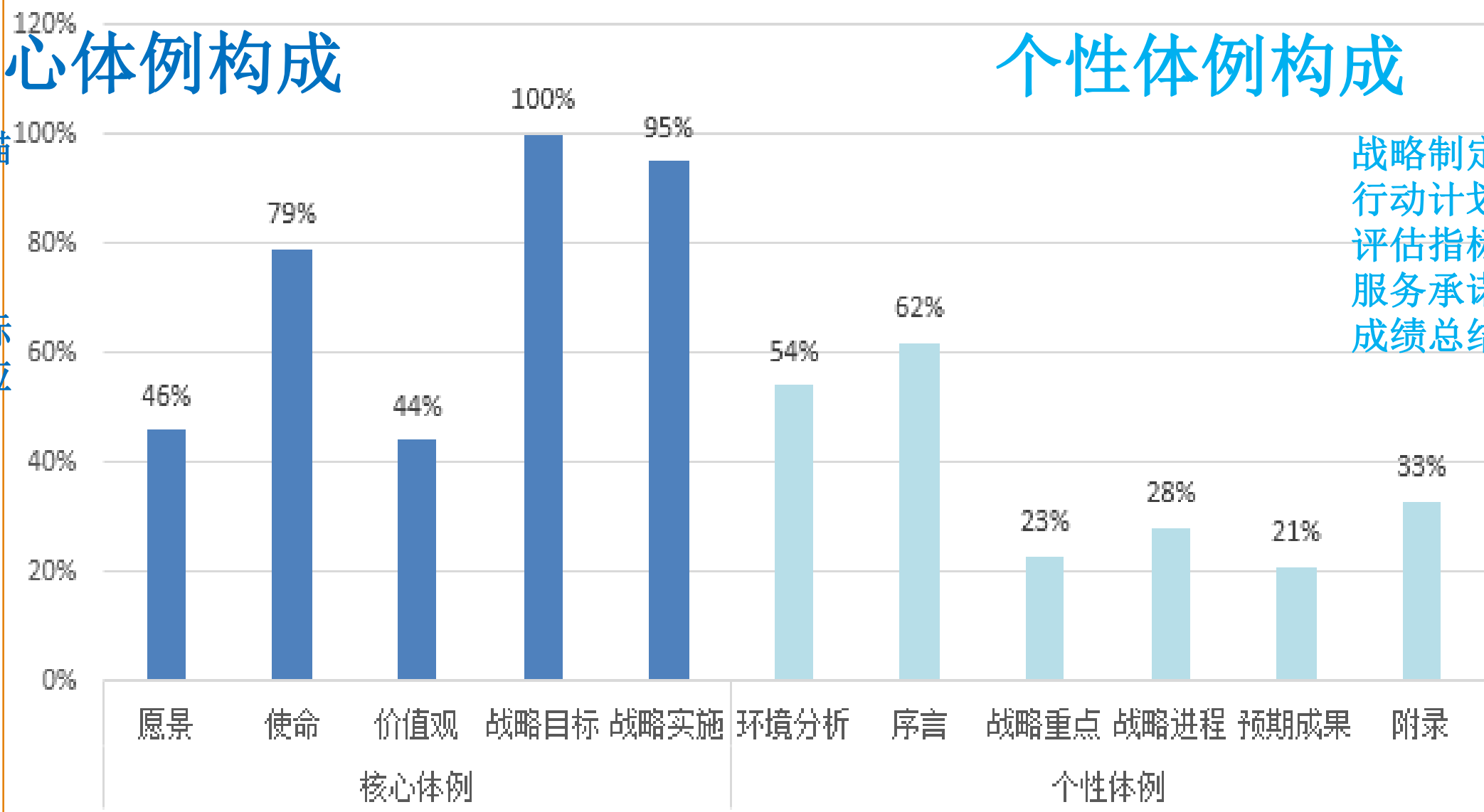
提纲挈领、纲举目张

核心体例构成

个性体例构成

环境扫描
愿景
使命
价值观
战略目标
战略策应

战略制定过程
行动计划
评估指标
服务承诺
成绩总结



主要内容



样本选择



体例分析



内容分析



发展启示





发展

创新

开放

文本分类		高频词	
文本形式	文本行文	development , strategy, plan, goal, object, program, proceed, assess, mission, future, outcome, direct, vision, implementation	
文本内容	使命陈述	library, university, student, community, user, faculty, campus, public, researcher	
	环境分析	digital, technical, environment, diversity, opportunity, change, culture, international, nation, global, social, transfer, state, impact, challenge, policy	
	战略核心	资源建设	collection, information, resource, data, knowledge, material, publication
		服务提供	service, support, provide, need, engagement, experience, participate, facilitate
		资源获取	access, deliver, discovery, integrate, share, online
		空间利用	space, meeting, communication, physical, virtual
		科研支持	research, scholarship, academic
		教育教学	learning, teaching, educate, tool, skill, literacy
	战略理念	技术创新	innovate, identification, initiative
		合作共赢	collaborate, partner
组织管理	staff, working, management, leadership, organization, librarian, expert, institution, profession, funding, infrastructure		



词频统计

愿景/使命 177 (74/103)

馆藏 469 资源 671

技术 289

服务 916 图书馆员 81

用户/读者 387/45 创新 205 国际化 15
多元化 134

空间 311

转型 24 发展 434

信息素养 54

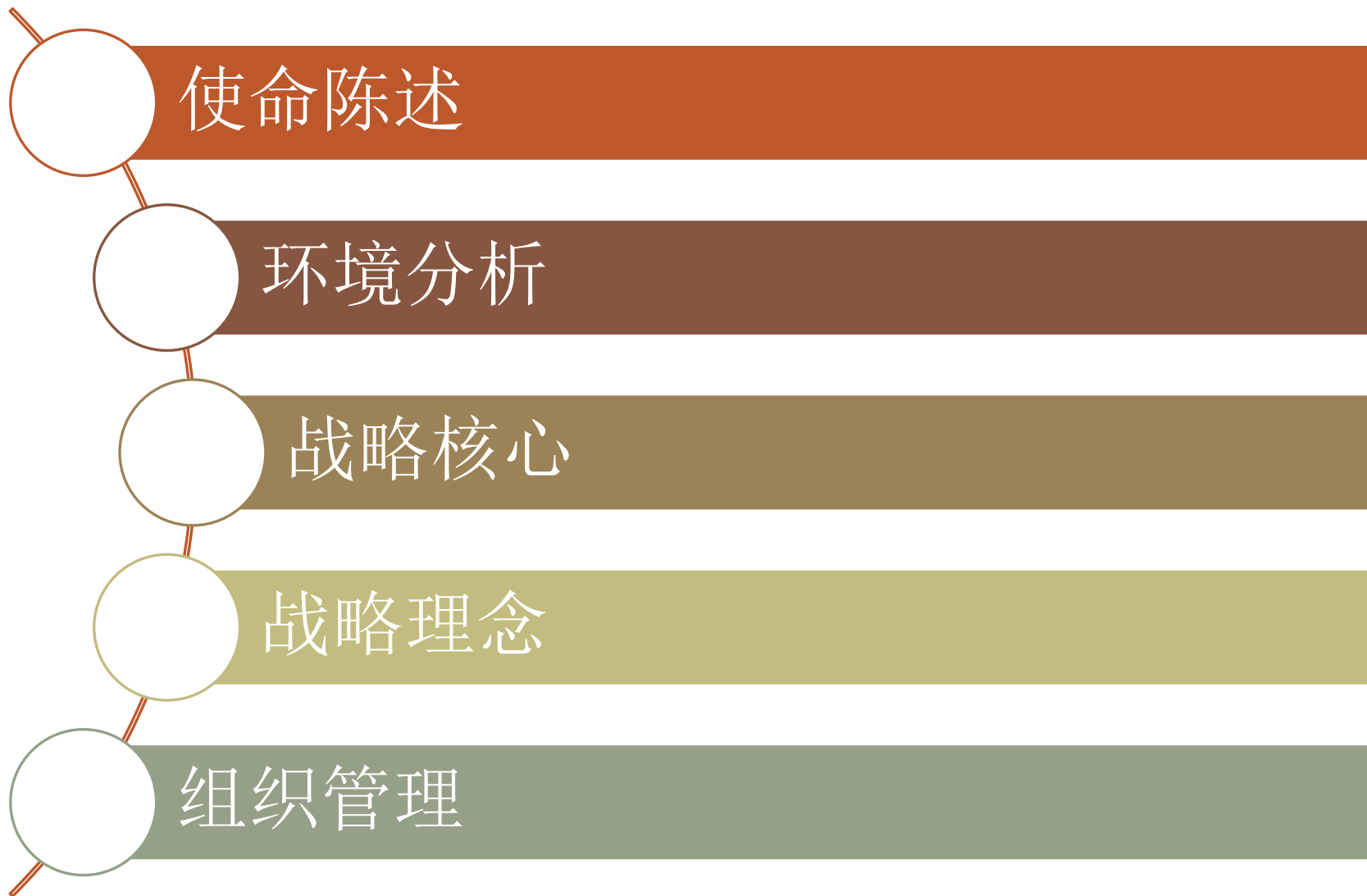
系统 183

教学 203 科研 148

支持 451

战略规划的内容可以反映图书馆在不同环境下的战略选择，也可突出图书馆塑造自身核心竞争力、承担社会责任的发展轨迹。

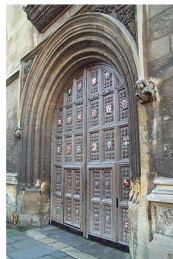
词频统计



使命 陈述

- library
- student
- faculty
- researcher
- university
- community

环境分析



digital



technical



diversity



transfer



challenge

六大战略核心



资源
建设



服务
提供



资源
获取



空间
利用



科研
支持



教育
教学



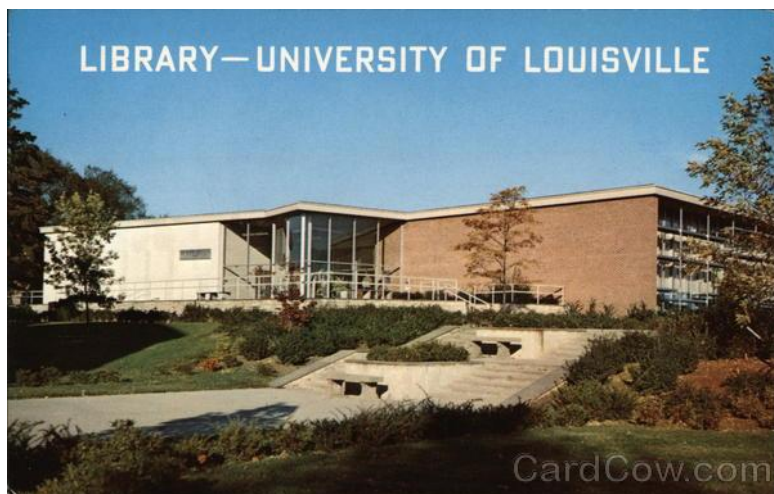
战略核心-资源建设



圣克拉拉大学图书馆
战略规划2013-2018

为了更好地服务读者，图书馆将调整并制定新型的资源采访模式，以适应学术环境变化的需求。在规划实施上，**全力实施以电子书为需求驱动的采购计划**；调整馆藏，与读者群对当前纸质和在线信息的需求相匹配；确保圣克拉拉大学资源和特色馆藏免费向全世界开放等。

战略核心-服务提供



路易斯维尔大学图书馆
战略规划2012-2020

- ✓要参与并更多了解用户及社群以满足人们不断变化的需求。在具体实施上，图书馆要：
- ✓加强对用户需求、信息查询行为及对图书馆认知的数据收集；
- ✓加强与教职员工的合作，更积极地参与到研究、临床及学生的学习过程中去；
- ✓强化图书馆的拓展延伸服务以及使其他群体参与的服务项目。

战略核心-资源获取

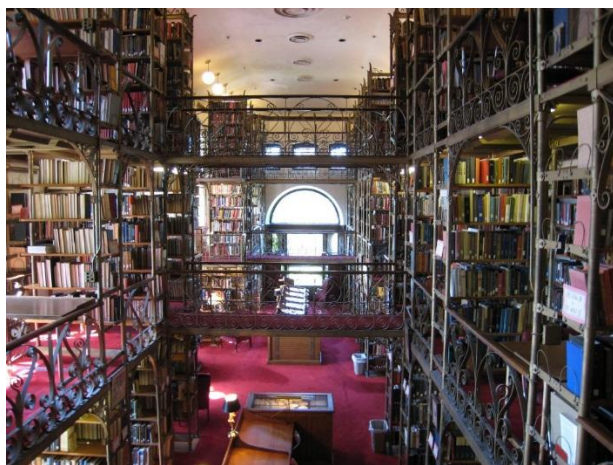


多伦多大学图书馆
战略规划2013-2018

在加强馆藏的可获取性和可发现性方面提出4点战略目标:

- ①通过改善在线界面、检索功能和元数据质量，确保更好地获取全面广泛的馆藏；
- ②通过建立面向各类终端设备传递馆藏的网络服务，满足社群对信息获取的需求；
- ③确保本馆世界级馆藏容易被检索发现；
- ④通过其他可检索数据库加强馆藏呈现，使其能通过外部资源和检索工具更好地被发现。

战略核心-空间利用



加州大学戴维斯分校图书馆战略规划2013-2016

在战略目标方面，加州大学戴维斯分校图书馆提出要：

- ◆ 为学生在个体学习与思考、交互讨论、跨学科协作等方面提供有吸引力的、受欢迎的、安全的和技术先进的图书馆空间；
- ◆ 利用各个图书馆位置的战略优势，为一线学术与科研项目提供协同服务；
- ◆ 与学校附属学术和科研保障单位相互合作，创建能够使图书馆员与教师、研究人员有效地互动的物理空间。

战略核心-科研支持

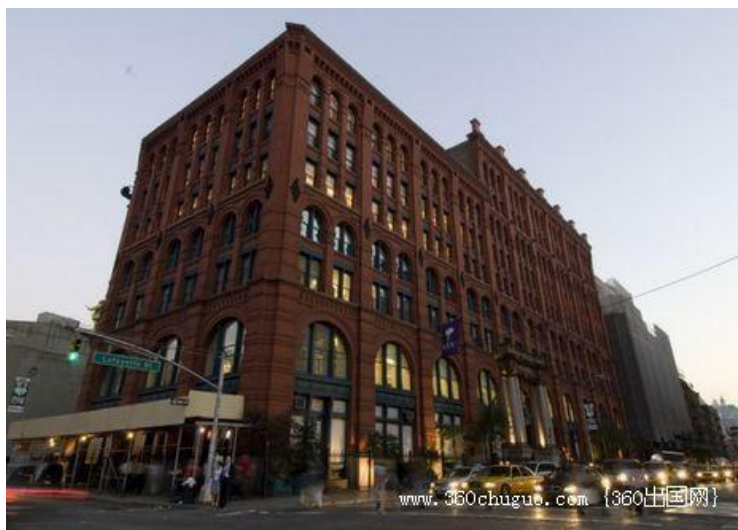


康奈尔大学图书馆
战略规划2011-2015

“图书馆将促进康奈尔研究人员（教师、学生以及员工）在研究过程的每一个阶段的工作。

- ◆图书馆专业人员将会提供高水平的咨询服务，支持对内容管理、分析以及学术交流的专业化工具的使用。
- ◆图书馆将支持数据的创造、使用、再利用和管理，以及对视频资源、领域笔记以及其他形式的原始资料内容的管理。
- ◆图书馆将与校内外其他合作伙伴一道，解决在学术出版和创造性表现中的可持续发展和响应性问题，特别是要关注那些在传播上有局限性的领域。
- ◆并且，图书馆将继续帮助学者维护他们的知识产权，并使其他人能够更加便利的获得他们的研究成果。

战略核心-教育教学



纽约大学图书馆战略规划
2013-2017

不断变化的信息世界和不断发展的学术模式、纽约大学的全球化发展趋势以及对新的研究领域的投入和对本科生科研的日益重视，使得图书馆在教学和最佳实践的坚实基础上继续发展教学服务和项目显得至关重要。

图书馆集结全馆的学科专家、独特馆藏、课堂技能和专业化的资源和服务，确保图书馆的技术、资源获取和发现服务能够支持教学和学习经历。

图书馆的教学范围覆盖纽约大学社群以及全球化，广泛集成到本科生和研究生课程体系之中。它嵌入在线学习环境，结合多元化素养，把图书馆教学项目与学校学习目标相关联。

战略理念



技术创新

合作共赢



组织管理



财政资金
管理

人力资源
管理



日前，国家“十二五”科技创新成果展在北京展览馆展出，本次展览以“创新驱动发展，科技引领未来”为主题，重点展示“十二五”以来的重大科技成果和重要工作进展。回顾中国科技发展历程，整体上经历了从“技术洼地”到“技术平地”再到“技术高地”的转换。在第一个阶段，中国可以较为容易地获得国外的技术转移；在第二个阶段，中国已成为世界科技发展的有力参与者，得到外部技术越来越困难；而在第三个阶段，中国与许多科技发达国家一样，进入科技创新的“无人区”，只能靠独立探索才能获得新的突破。



主要内容



样本选择



体例分析



内容分析



发展启示



发展启示



战略性

坚持规划的战略性和战略性，强化战略规划意识

科学性

注重创建具有本馆特色的战略文本

发展性

加强战略规划的实施、评估与修订



在变化的知识环境中，图书馆要从环境、资源、空间、内容和角色等多个维度寻求新的

平衡

在变化的知识环境中，图书馆要从环境、资源、空间、内容和角色等多个维度寻求新的

平衡

要在开放知识环境中寻求新定位

在数字时代形成馆藏管理的新机制

在创新环境中开发馆舍空间的新功能

在数据环境中发掘内容资源的新价值

在传统角色和新角色间保持新平衡

知识中心

超越传统图书馆

集阅读研究、信息素养、技术素养和科学素养为一体

学习中心

交流中心

各类社群读者互动对话

心灵家园
精神家园
诗意栖居

文化中心

要了解中国的下一步，
你最好关注十三五，
十三五， 十三五！

——新华社在网络上发布了一首宣传“十三五”规划的歌曲，其中有这样的歌词。WANNA KNOW WHAT CHINA'S GONNA DO? BEST PAY ATTENTION TO THE SHISANWU

优酷

十三五规划纲要（全文）

中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年（2016—2020年）规划纲要，根据《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》编制，主要阐明国家战略意图，明确经济社会发展宏伟目标、主要任务和重大举措，是市场主体的行为导向，是政府履行职责的重要依据，是全国各族人民的共同愿景。

第一篇 指导思想、主要目标和发展理念

“十三五”时期是全面建成小康社会决胜阶段。必须认真贯彻党中央战略决策和部署，准确把握国内外发展环境和条件的深刻变化，积极适应把握引领经济发展新常态，全面推进创新发展、协调发展、绿色发展、开放发展、共享发展，确保全面建成小康社会。

第一章 发展环境

“十二五”时期是我国发展很不平凡的五年。面对错综复杂的国际环境和艰巨繁重的国内改革发展稳定任务，党中央、国务院团结带领全国各族人民顽强拼搏、开拓创新，经济社会发展取得显著成就，胜利完成“十二五”规划确定的主要目标和任务。

积极应对国际金融危机持续影响等一系列重大风险挑战，适应经济发展新常态，不断创新和完善宏观调控，推动形成经济结构优化、发展动力转换、发展方式转变加快的良好态势。经济保持持续较快发展，

十三五规划的开局之年



图书馆要拿
着自己的
地图，
寻找未来。





谢谢！

E m a i l: zhangqiu@lib.tsinghua.edu.cn