

# 香港高校图书馆最新战略规划分析及其启示

尹怀琼 杨陵宇 高 凯  
(中南大学图书馆 长沙 410013)

**[摘要]** 本文调研香港地区8所公立高校图书馆网站,收集其图书馆战略规划信息,选取香港大学图书馆、香港理工大学图书馆及香港岭南大学图书馆最新制定的未来几年战略规划为文本内容,详细对比分析3所高校图书馆的战略规划愿景、使命、目标及其实施计划等内容,总结其制定战略规划的思维过程和框架构建方法,以期为内地高校图书馆制定“十四五”规划提供借鉴。

**[关键词]** 高校图书馆 战略规划 香港 启示

**[中图法分类号]** G259.2

**[引用本文格式]** 尹怀琼,杨陵宇,高凯.香港高校图书馆最新战略规划分析及其启示[J].图书馆,2021(1):24—30.

图书馆战略规划是图书馆改革与发展的重要纲领,是图书馆面向未来确定其愿景、使命、目标、战略及其实施计划的思维过程与大致框架,是图书馆发展方向的指南和确保图书馆可持续发展的基础<sup>[1]</sup>。

20世纪60年代末,国外图书馆开始图书馆战略规划研究,90年代趋于成熟。我国图书馆战略规划研究起步较晚且发展缓慢,最早可见1985年关于“黑龙江省公共图书馆事业发展战略及规划”的文献报道,到2009年前后才有较多学者对此加以关注,主要是结合国家层面的“五年发展规划”展开的图书馆层面战略规划研究<sup>[2]</sup>。2020年是我国图书馆“十三五”规划的收官之年,也是“十四五”规划的编制年,如何制定一个好的“十四五”规划对各图书馆至关重要,对图书馆事业的长远发展亦具有重要意义。

笔者调研了香港地区8所公立高校图书馆网站,发现香港大学、香港理工大学、香港岭南大学的图书馆近年均制定了关于未来几年的战略规划,且这3所高校正好分布于香港地区高校排名3个不同层级。据《2018中国大学评价研究报告》<sup>[3]</sup>,香港大学是世界一流高校(8星),香港理工大学是世界知名及中国高水平高校(4星),香港岭南大学相当于国内一本院校,3所高校各具代表性,这对内地高校图书馆制定“十四五”规划具有一定的借鉴作用。因此本文将3所大学图书馆的战略规划进行详细分析和总结,以期为内地高校图书馆制定“十四五”规划提供借鉴。

## 1 数据来源与方法

QS世界大学排名是英国Quacquarelli Symonds发表的年度大学排行榜,是世界上最受关注的大学排行榜之一。根据2020年QS亚洲大学排名<sup>[4]</sup>,香港大学排名第3,香港科技大学排名第8,香港中文大学排名第10,香港城市大学排名第19,香港理工大学排名第25,可以看出香港地区在高等教育方面的表现比较优秀,优秀高校图书馆的战略规划具有一定的参考价值。因此,本文为了了解香港地区高校图书馆战略规划制定情况,调查了香港八大院校图书馆网站,共获取8份战略规划书(见表1)。

表1 香港地区高校图书馆战略规划情况

序号	图书馆	战略规划制定情况
1	香港大学图书馆	The University of HongKong Libraries Strategic Plan, 2020—2024
2	香港科技大学图书馆	HKUST Library Vision, Mission and Goals (2015—2018)
3	香港中文大学图书馆	香港中文大学图书馆策略计划2017—2020 香港中文大学图书馆策略计划2013—2016
4	香港城市大学图书馆	Mission of the Library
5	香港理工大学图书馆	Library Strategic Plan 2019/20—2024/25
6	香港浸会大学图书馆	无
7	香港岭南大学图书馆	Vision, Mission & Strategic Plan (2019—2025)
8	香港教育大学图书馆	愿景及使命

本文最终选取香港大学、香港理工大学及香港岭南大学的图书馆(以下简称3所高校图书馆)最新制定的战略规划为文本内容,详细对比分析3所高校图书馆的战略规划愿景、使命、战略目标及其实施行动计划等内容,总结其制定战略规划的思维过程和框架构建方法。本文采用网站内容调查法、文本内容分析综合法、对比分析法、归纳总结法,网站调查时间为2020年8月。

## 2 香港3所高校图书馆战略规划内容分析

### 2.1 愿景、使命比较分析

图书馆的愿景是图书馆想要达到的未来情景,是由图书馆成员共同描绘的具有引导与激励作用的蓝图。图书馆使命是在愿景的基础上对图书馆的存在理由、最终目标及其所需承担责任进行精准阐述<sup>[5]</sup>。香港3所高校图书馆战略规划愿景、使命内容如表2。

表2 3所高校图书馆战略规划愿景、使命

序号	图书馆	愿景	使命
1	香港大学图书馆	通过卓越的资源、以人为本的服务以及创新协作方式,图书馆能促进学校教学与科研发展,推动社会知识交流	香港大学图书馆与香港大学共同致力于追求国际知名度和影响力。为了支持学校的努力方向,我们在机构内外通力合作,建立资源、保存资源和提升各种资源的可获得性,提供支持资源发现和应用的服务,创造各种实体和虚拟环境以利于不同学习方式、智力交流和知识创造
2	香港理工大学图书馆	作为学校的学习中心和充满活力的学术门户,图书馆致力于促进和激励师生获得、创造和分享知识,并通过教育和学术研究取得卓越成就	图书馆积极支持学校的使命,提供全面及时的高质量学术资源、激发灵感的环境,并由知识渊博和富有创新精神的工作人员提供响应迅速、影响深远的服务。它致力于赋予学校师生深厚的专业知识和远大的抱负,这对学术卓越、知识进步和终身学习至关重要
3	香港岭南大学图书馆	图书馆努力成为岭南大学的知识枢纽和智力中心,以支持和促进学校的学术追求	图书馆致力于发展适用的藏书,最大限度保障学术资源的可获得性,提供创新服务,并创造令人信服的空间和设施,以丰富学校的学习、教学和科研

在愿景方面,3所图书馆从学校实际情况出发提出愿景,香港大学是世界一流高校,其图书馆具有卓越的资源及服务优势,因此其愿景除了致力于促进日常的教育、学习和科研外,更重要的是促进学校开展影响社会的知识交流活动;香港理工大学是世界知名及中国高水平高校,其图书馆是学校的学习和知识中心,致力于促进和激励师生获得、创造和分享知识,使其通过教育和学术研究取得卓越成就;香港岭南大学相当于国内一本院校,其图书馆则致力于成为岭南

大学的知识枢纽和智力中心,支持和促进学校的学术追求。

在使命方面,香港大学和香港理工大学图书馆均在支持学校使命的基础上提出其所需承担的责任。总的来说,3所图书馆均在各自资源、空间和服务要素基础上提出自身使命。香港大学图书馆强调合作、资源整合及可获得性、利于不同学习和知识创造交流的空间建设,以追求国际知名度和影响力;香港理工大学图书馆强调学术资源质量、激发灵感的空间建设、员工素质、服务响应速度,以赋予学校师生专业知识和远大抱负;香港岭南大学图书馆强调资源适用性及可获取性、创新服务、空间建设,以服务学校的学习、教学和科研。

### 2.2 战略目标及其实施行动计划比较分析

战略目标是图书馆在未来几年着重建设与发展的方向,是战略规划中最核心的部分,可以在一定程度上反映图书馆的发展趋势与战略意图<sup>[6]</sup>。高校图书馆的战略目标能将高校图书馆的使命和愿景转化为日常具体的服务、效益目标,是图书馆开展各项业务工作的指导思想和行为准则<sup>[7]</sup>。

图书馆战略实施行动计划是根据战略目标制定的详细行动方案,是图书馆为了实现战略目标,根据实际馆情制定的未来几年的具体实施工作计划和纲领。

表3 3所高校图书馆战略目标分析表

序号	战略目标	香港大学图书馆	香港理工大学图书馆	香港岭南大学图书馆
1	学习支持与体验	√	√	√
2	科研支持	√	√	√
3	实体和虚拟空间建设	√	学习支持与体验中涉及	√
4	加强合作	√	√	参与创业活动中涉及
5	可持续发展	机构文化中涉及	√	√
6	开发方便访问的和创建快速响应性馆藏	√		
7	培养使员工在快速变化的环境中取得成功的机构文化	√		
8	知识转化和更广泛的开放获取服务		√	
9	参与创业活动			√

(注:“√”代表有此战略目标。)

我们对3所图书馆的战略目标进行提炼和归类,共形成9大战略目标,具体见表3。从表3可以看出,在战略目标方面,3所图书馆均提出了学习支持、科研支持,说明支持学习和

科研是高校图书馆最基本的战略目标。实体和虚拟空间建设、加强合作、可持续发展3个战略目标虽然有图书馆未将其作为战略目标提出,但在其他战略目标实施计划中均有涉及,说明空间建设、加强合作和可持续发展是高校图书馆的重要战略目标。此外,3所图书馆根据自身馆情制定了富有特色的战略目标:香港大学图书馆制定了开发方便访问的和创建快速响应性馆藏以及机构文化战略目标;香港理工大学图书馆制定了知识转化和更广泛的开放获取服务战略目标;香港岭南大学图书馆制定了参与创业活动战略目标。

### 2.2.1 学习支持与体验战略目标行动计划比较分析

香港大学图书馆在其学校致力成为“世界最先进、最具教学科研活力的高校之一”的目标基础上,力图成为学生学习体验的中心。该图书馆在学习支持与体验目标方面提出与院系合作开发和推广人工智能(AI)和虚拟现实(VR)设施,以加强学习、研究和知识的交流;建立学习和服务分析方法清单;加强图书馆对院系数字化学习的技术支持,包括优化图书馆基础设施及图书馆资源,提升员工技能。

香港理工大学图书馆围绕用户的学习需求,制订了详细的实施计划:向学生灌输学习的理念,增强他们“学会学习”的能力;提升学生的学习体验,为高等教育数字化转型做好准备;改造物理和虚拟学习空间,促进新的科研与教学方法。此外,该馆围绕这三大方面,还出台了详细的具体措施。

一是向学生灌输学习的理念,增强他们“学会学习”的能力。首先,促进学生“学会学习”能力和数字素养的发展:①通过采用最佳教学实践和最新技术加强信息素养教育。开发开放获取信息素养学习资源,包括“InfoLit for U”MOOC,以支持随时随地的自主学习。将信息素养教学融入大学课程,特别是通过学习管理系统(LMS)进行;②通过i-Space及其MakerMindset@i-Space计划,利用新兴技术促进体验式学习。与i-Space工业合作伙伴合作,为学生提供免费的主题研讨会,以提高他们的数字素养;③通过READ@PolyU计划、PolyU READ优秀阅读馆藏及书展活动促进阅读文化发展。其次,展示优秀学生作品并建立自豪感:①收集、数字化和存储学生的优秀作品(OWS),协助这些学生总结学习经历,并支持他们通过视频和其他新媒体向理大社区分享经历;②在图书馆服务层设立新的指定展区,展示学生的优秀作品;③创建一个新的指定在线门户,向全球展示学生的优秀作品。

二是提升学生的学习体验,为高等教育数字化转型做好准备:①建立一个新的开放教育资源(OER)门户网站,以利于将包括MOOC在内的优质在线资源和公共领域的教学材料纳入课程;②加强电子资源馆藏发展政策,提供载体

丰富的学习资源,支持混合教学;③提供现有的数码设施,以满足各学科学生建立多媒体和数字应用的不同需求。

三是改造物理和虚拟学习空间,推行新的科研与教学方法:①通过图书馆扩建和振兴基本工程项目改造实体图书馆,以满足图书馆用户不断变化的需求;②从图书馆馆藏中收回过时的非存档材料,以便将书库空间转换为书房空间,并确保馆藏保持更新和相关性;③采用与图书馆系统Alma、图书馆发现工具Primo和流行的学习管理系统(LMS)紧密结合的新课程阅读管理系统“Leganto”,以简化图书馆资源服务与LMS的整合;④提供在线图书馆,用户可随时随地访问电子资源。

香港岭南大学图书馆在支持学习战略目标方面提出了建立和管理图书馆藏书,以配合学校在学术课程发展方面的优先次序;最大限度地保障岭南校区学术资源的可获得性;提高学生的数字素养和科研能力;推广新兴学术。

### 2.2.2 科研支持战略目标行动计划比较分析

香港大学图书馆基于学校“透过知识创造、转化、实现和影响,成为世界一流的全球性大学,在关键领域的研究处于世界领先地位”的目标,紧跟时代转型新趋势,注重规划和引入科研领域最新最前沿的图书馆服务需求,指出其未来科研支持服务的方向为:建立科研数据仓库、规划和引入数字学术服务、设计和试点促进跨学科研究的图书馆服务。

香港理工大学图书馆围绕用户的具体科研流线需求,制定了详细的科研服务实施计划,包括支持科研学者们的科研信息资源保障、资源查询和咨询服务、科研数据事项咨询和定制服务、信息素养及专题培训、科研出版等服务。此外,该图书馆还提出了发展理大机构科研档案(PIRA)、支持RAE2020版权清除等科研管理服务计划。

香港岭南大学图书馆指出其未来科研支持服务的方向为建立科研服务能力、开发科研资源、发展科研数据管理服务、加强学术交流服务。

值得注意的是,3所图书馆都对科研数据服务进行了规划:香港大学图书馆要建立自己的科研数据仓库以提供全面的科研服务支持;香港理工大学图书馆计划提供科研数据管理咨询和定制服务;香港岭南大学图书馆打算发展有效的科研数据管理服务。这充分说明了科研数据管理服务对科研支持的重要性。

### 2.2.3 实体和虚拟空间战略目标行动计划比较分析

香港大学图书馆基于学校“获得和开发新的空间,以满足我们的学术抱负”“促进新的或改进的工作方式、提高效率和改善跨学科工作机会”等目标,提出了完善图书馆网页、建设智慧图书馆、改造多功能实体空间(配备创客空

间、画廊、图书馆、档案馆和博物馆的设施)三个行动计划。

香港理工大学图书馆没有单独将实体和虚拟空间列为战略目标,但在学习支持与体验战略目标行动计划中有涉及。

香港岭南大学图书馆在实体和虚拟空间方面注重实体空间的改造,提出打造技术强化的集虚拟信息资源于一体的教学中心、有吸引力的文化中心等新实体空间建设,并不断完善现有空间,提升学生的学习体验。

可以看出,3所图书馆都比较重视实体和虚拟空间的改造,说明空间改造将是未来几年图书馆转型发展的重要方向之一。

#### 2.2.4 加强合作战略目标行动计划比较分析

在加强合作方面,香港大学图书馆和香港理工大学图书馆都注重与校内其他院系机构的合作,通过举办活动来推动校园文化建设,香港大学图书馆更注重数字人文的发展,香港理工大学图书馆则更注重专题书展的方式。此外,香港大学图书馆和香港理工大学图书馆都注重国际国内的合作交流,也均有各自富有特色的合作方式方法。如香港大学图书馆通过筹办香港大学年度图书馆领导学术会议来加强国内外图书馆领导的交流,香港理工大学图书馆与清华大学、上海交通大学、南开大学、东南大学等建立了馆员交流项目。

香港岭南大学图书馆虽然没有单独将加强合作作为战略目标,但在参与创业活动战略目标行动计划中有所涉及:提出与本校各院系机构合作支持岭南创业计划;培养校友网络以争取他们对大学创业计划的支持。

3所图书馆都有加强合作的实施行动计划,说明加强合作对图书馆发展十分重要,有助于提升图书馆的服务,通过广泛合作可以更充分地利用图书馆和发挥图书馆价值。

#### 2.2.5 可持续发展战略目标行动计划比较分析

图书馆可持续发展战略目标主要涉及图书馆内部管理、技术和人员等的协调发展。香港理工大学图书馆提出实施RFID自助结账和完善退货系统与设施、促进组织的重新设计和确定服务的优先次序、加强员工发展、绿化图书馆等实施计划。香港岭南大学图书馆提出人力资源队伍建设、维持财政资源、提高内部运营效率等实施计划。

香港大学图书馆虽然没有设立可持续发展战略目标,但将促进员工发展作为图书馆机构文化战略目标单独列出。

3所图书馆都制定了馆员队伍行动计划,说明图书馆队伍建设非常重要,有战斗力、凝聚力的高素质馆员是支持图书馆转型发展的基础。

#### 2.2.6 其他发展战略目标行动计划比较分析

除了上述几个战略目标外,香港大学图书馆制定了资源开发和创建快速响应性馆藏的战略目标及其行动计划:

①审查和重新设计现有LRF分配程序,完善馆藏开发与收购,改进工作流程;②通过数字化、创建学习指南、口述历史和活动,保存和推广Fischbeck(来自亚洲)系列收藏;③加工建筑图纸Palmer&Turner Collection,并向科研人员提供访问权限。此外,香港大学图书馆还制定了机构文化战略目标及其计划:为不同层次的图书馆职员推行辅导计划。

香港理工大学图书馆制定了知识转化和更广泛的开放获取服务战略目标及其行动计划:①开发图书馆的数字馆藏,将独特的图书馆存档资料数字化,以便开放存取,以支持国际社会的学习和科研,如理大影像资料库。将理大驻院艺术家郑国刚先生的手稿数字化;②建立新的开放教育资源门户网站,保存理大职员及学生制作的所有开放存取资料。推出一个新的开放式门户网站,介绍理大学生的杰出作品。继续发展理大院校科研档案(PIRA),以保存和展示理大学术成果的全部内容,方便开放存取;③更新信息素养“InfoLit for U”MOOC以实现开放访问。与教育局合作,在教育局的资讯科技教育卓越中心计划下,以“InfoLit for U”MOOC支持探究式学习;④通过i-Space与理大教员一起支持中学STEM教育。

香港岭南大学图书馆制定了参与创业活动战略目标及其行动计划:①与本校各院系机构建立富有成效的合作关系,支持岭南创业计划;②在图书馆中为设计思维和创业活动创造空间;③培养更广泛和更深入的校友网络,以争取他们对大学创业计划的支持。

从这些具体行动计划内容可以看出,“资源开发和创建快速响应性馆藏”以及“知识转化和更广泛的开放获取服务”2个战略目标实际上是加强特藏建设及其特色服务。特色馆藏对每个图书馆至关重要,这已成为图书馆界的共识,在移动互联的当代,如何建设特藏资源是图书馆战略规划需要考虑的重要内容之一。

## 3 启示

### 3.1 时代大环境及行业趋势下思考图书馆战略规划

香港大学图书馆战略规划于2020年6月制定,背景部分介绍了COVID-19全球大流行造成严重破坏及其对图书馆的影响,表明图书馆越来越重视数字化资源、工具和服务。因此,我们在制定“十四五”规划时也应充分考虑时代大环境对图书馆的要求,厘清图书馆的发展趋势。本文将分析图书馆资源、空间、服务、技术、馆员及管理6大要素的发展趋势以供参考。

资源要素方面,由于疫情影响,全球经济放缓,对图书馆资源建设经费有很大影响,图书馆在“十四五”期间要做

好过紧日子的准备。“十四五”期间,图书馆资源建设要从服务资源向战略资源建设转变,馆藏方面注重特色文献资源的建设,深度挖掘和揭示文献中所包含的知识内容以及关联的数字人文与相关技术,将在更广泛的领域成为未来高校图书馆特藏文献整合与开发的主流趋势。图书馆应在从以印本为主转向以数字为主进行文献资源完整体系建设、合理兼顾纸本资源的基础上,加大电子资源建设力度(尤其是电子教材教参资源)。加强开放获取资源、科研数据资源、网络微信微博资源的收集与保存、整合与开发等,将是图书馆需要考虑的重要问题。图书馆在做好资源收集的同时需要做好资源组织与整合工作,提高资源的可获得性和便捷性。此外,国际环境背景下,图书馆“十四五”规划要将外文资源建设的应急预案规划在内。一旦遇到不可抗力因素,该如何保障图书馆已购外文资源的权利,是“规划”应涉及的内容<sup>[8]</sup>。

空间要素方面,传统以藏书为主的图书馆实体空间已无法满足读者需求,图书馆面临着由资源中心向学习中心、交流中心和文化中心的转型。“空间再造”将是现代图书馆发展的新趋势,图书馆空间再造的趋势开始从藏书空间向学习空间、研究空间、体验空间<sup>[9]</sup>、创意空间<sup>[10]</sup>、知识与文化交流空间转变。图书馆将从传统的积淀与传承文化、提供信息和文化服务的空间,扩展为鼓励知识与思想的交流,激发创意与创新的空间。此外,受疫情影响,虚拟空间建设将是图书馆“十四五”规划的重要内容,以方便用户在网络社区讨论和交流。

服务要素方面,随着数字化时代的来临,以资源服务为主的图书馆传统服务方式已无法满足用户的需求,智慧图书馆将成为未来高校图书馆建设的目标,数据化、规范化、制度化、常态化、智慧化、个性化将改变图书馆资源服务范式。图书馆服务将呈现如下新趋势<sup>[11]</sup>:线上多元服务将成为主流发展趋势,需提高图书馆远程服务能力;阅读服务和图书馆空间价值将得到进一步拓展和挖掘,图书馆将鼓励知识与思想的交流,激发创意与创新;高校图书馆需要将阅读推广服务提升至面向大学生人文素养的深阅读服务,提高大学生的信息素养、数字素养和文化素养;科研数据服务将是未来高校图书馆面向科研的重点服务领域<sup>[12]</sup>;图情技术支持服务创新和决策咨询的趋势将进一步凸现,需加强情报分析与专利信息服务工作。此外,图书馆“十四五”规划还应考虑应急信息服务。

技术要素方面,以移动互联网、大数据、云计算、物联网和信息物理系统等为代表的信息技术正在开启人类信息化进程新篇章。高校图书馆技术应用的关键趋势<sup>[13]</sup>可分为三类:①近期趋势:以提升用户体验的价值,移动内容的优先与传播为目标;②中期趋势:厘清学术记录的发展本质,提升对研

究数据管理的关注度;③长期趋势:提升研究内容的可访问性,反思图书馆空间。图书馆“下一代图书馆服务平台”(Next Generation Library Services Platforms,简称LSP)将逐渐取代传统的单馆图书馆管理系统,从流程化的信息系统转变为数据驱动的信息系统,成为高校图书馆资源服务与管理的主流趋势<sup>[11]</sup>。同时主流服务平台必须从PC端转移到移动端,使读者可以通过智能手机、iPad等移动设备便捷访问。此外,以互联、高效、智能、便捷为主要特征的智慧图书馆进程进一步推进,对现在和未来的高校图书馆服务内容和模式产生深刻影响,根据信息科学的发展轨迹,人工智能在“十四五”末会迎来规模应用,也将在图书馆广泛应用<sup>[14]</sup>。

馆员要素方面,当前图书馆馆员的作用正逐渐从信息提供者转变为研究伙伴和促进者,服务方式从传统的借还书刊等基础业务服务逐步发展到提供高阶的学科服务,工作方式由被动回答问题过渡到主动深入院系,共同研究教学科研需求,制定协商发展方案<sup>[15]</sup>。馆员是图书馆构成的灵魂因素,是图书馆服务与管理的提供者,是联结图书馆与用户之间的桥梁,是图书馆战略规划执行的关键环节之一,加强人才队伍建设已成为当前图书馆界的共识<sup>[16]</sup>。“十四五”期间,随着人工智能的发展和运用,图书馆不再需要太多辅助型馆员,未来的馆员一定要成为研究型的专业馆员,专注于图书馆领域的学术研究,并将研究运用于开展创新性的图书馆服务,这样才能有立足之本。馆员必须具备推陈出新、信息搜索、学习思考、调研实践、交流协作、学术研究等诸多能力。提高图书馆馆员专业素养、建立创新的团队文化将是图书馆的长期任务。

管理要素方面,图书馆管理是根据图书馆工作的规律和特点,对图书馆的各项工作进行计划、组织、协调和控制的活动。主要内容包括建立健全图书馆组织架构、管理制度,完善业务模式,协调图书馆内外关系等。组织架构变革、业务流程重组、机构合作、领导力发展和团队建设是处于转型变革期的高校图书馆管理工作的核心<sup>[17]</sup>。图书馆管理具有以下发展趋势:管理理念突破创新,建立以用户为中心的服务思想;组织架构更加灵活,趋向扁平化与大部制,建立以需求为导向的组织结构;运作模式趋向分权治理与流程重构;组织战略更加开放和透明;组织文化更富活力和创新;图书馆职能更加拓展和延伸,更加强调与外部的广泛合作;管理技术更加注重互动和融合。

## 3.2 基于学校及上级目标的图书馆战略目标制定思维

香港大学图书馆首先分析了学校的战略目标,在学校目标的基础上提出图书馆的战略目标,这点值得我们借鉴,

同时也启发我们有必要结合国家及地区高等教育、高校图书馆行业等上级机构目标来制定图书馆战略目标。

中共中央、国务院印发的《中国教育现代化 2035》提出了推进教育现代化的八大基本理念，提及“更加注重终身学习”“更加注重共建共享”。该文件重点部署了面向教育现代化的十大战略任务，其中提及“大力推进校园文化建设”“提高高等学校哲学社会科学研究水平，加强中国特色新型智库建设”“建设智能化校园”“建立数字教育资源共建共享机制”“推进中外高级别人文交流机制建设，拓展人文交流领域，促进中外民心相通和文明交流互鉴。促进孔子学院和孔子课堂特色发展”。《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》（教研〔2018〕5号）的通知提出加强大学文化建设，其中提及“加强校风教风学风和学术道德建设，深入开展高雅艺术进校园、大学生艺术展演、中华优秀传统文化传承基地建设，营造全方位育人文化”。此外，意见还提出“发挥哲学社会科学育人优势，加强人文关怀和心理引导”。《教育信息化 2.0 行动计划》（教技〔2018〕6号）提出“构建智慧学习支持环境”“全面提升学生信息素养”。从这些国家战略目标出发，图书馆可以关注以下方面的发展：智能化及智慧化建设、数字教育资源共建共享、人文数字、文化建设、心理引导阅读疗法、学生信息素养及终身学习能力培养等。

《教育部等六部门关于实施基础学科拔尖学生培养计划 2.0 的意见》、《国务院关于印发新一代人工智能发展规划的通知》以及教育部、国家发展改革委和国家能源局《关于印发〈储能技术专业学科发展行动计划（2020—2024 年）〉的通知》等，也为图书馆资源建设提供了重点资源保障建设方向：要注重提升基础学科、人工智能高科技相关学科、储能技术专业学科等方面的馆藏资源保障力度。

### 3.3 “以用户为中心”服务理念

高校三大基本任务是教学、科研和社会服务，支持高校的学习和科研理应成为图书馆的首要任务。香港 3 所高校图书馆战略规划均将学习和科研支持放在首位，并围绕学习和科研规划了一系列行动计划。这一构架思维完全从用户的角度出发，将图书馆的资源、服务、空间等各要素集于学习和科研两条主线，来制定战略目标和行动计划，即图书馆需要什么样的资源、服务、空间来满足用户的学习/科研需求。这充分体现了“以用户为中心”的服务理念。纵观内地高校图书馆以往的战略规划，多是站在图书馆的角度，直接从图书馆的资源、服务、空间等要素出发构建战略目标，也就是“图书馆有这些资源、服务和空间，用户自己来选择吧”的思维。我们应该借鉴香港高校图书馆这种“以用户为中心”的服务理念，今

后注重以用户需求线条为框架来制定图书馆战略规划。

### 3.4 战略目标的合理架构

香港 3 所高校图书馆均规划了 5—6 个战略目标，形成了学习支持与体验、科研支持、实体和虚拟空间建设、加强合作、可持续发展、开发方便访问的和创建快速响应性馆藏、培养使员工在快速变化环境中取得成功的机构文化、知识转化和更广泛的开放获取服务、参与创业活动 9 大战略目标。我们通过分析总结可以看出，3 所高校图书馆均是“支持学习/科研+资源、服务、空间、技术、馆员和管理要素”的框架模式。香港大学图书馆是支持学习/科研+资源+空间+管理+馆员的组合模式；香港理工大学图书馆是支持学习/科研+资源+管理的组合模式；香港岭南大学图书馆是支持学习/科研+空间+服务+管理的组合模式。

我们可以借鉴这种战略目标框架模式，支持学习/科研需要综合运用和协调所有图书馆要素来实施，以满足用户的学习/科研需求，这也是图书馆最基本的战略目标。在此基础上，图书馆可以根据自身及学校的实际情况，配以能凸显自身优势的“资源、服务、空间、技术、馆员和管理”要素组合，形成最终的战略目标框架。

### 3.5 从图书馆馆情出发制定战略行动计划

香港 3 所高校图书馆均有科研数据服务的战略行动计划，但具体任务各不相同。从任务的难度上来看，香港大学图书馆的任务最难，要求建立自己的科研数据仓库以提供全面的科研服务支持；香港理工大学图书馆的任务次之，要求提供科研数据管理咨询和定制服务；香港岭南大学图书馆的任务最轻，要求发展有效的科研数据管理服务。3 所高校图书馆从自身馆情出发制定了不同的科研数据服务行动计划，值得我们借鉴。

图书馆的战略规划最终要落到实处，就要求行动计划具有可执行性和可操作性，一份无法实现的目标宏大的战略规划毫无意义，我们需要从图书馆馆情出发制定切实可行的战略行动计划。国内 985 高校图书馆可关注世界一流大学的发展趋势，制定与面向世界一流的大学图书馆相适应的战略目标与切实可行的战略行动计划；其他高校可参考 985 高校图书馆的战略规划加以调整，制定符合本馆稳步发展、快速发展的战略行动计划<sup>[18]</sup>。

## 4 结语

图书馆战略规划是一项复杂的系统性工程，需要立足馆

情并面向未来,要加强图书馆的顶层设计,也要重视基层群众的意见,把加强顶层设计和坚持问计于民统一起来,系统考虑空间、资源、服务、馆员、技术、管理等因素的叠加效应。

图书馆需要从战略规划的理论、模型、模式、案例与实践等方面进行多层次、全方位、立体化的顶层设计,再根据各馆馆情规划出未来重要的几个战略目标。每所图书馆都有自己的特点和特色,因此没有一劳永逸的模型和模式供参考,需要图书馆发挥各自的智慧和力量,根据自身的馆情,制定出符合本馆发展需要的战略规划,共同推动图书馆战略规划的制定和图书馆事业的发展<sup>[19]</sup>。

(来稿时间:2020年10月)

## 参考文献:

1. 刘华,黄梦瑶.中美高校图书馆战略规划比较分析:以伊利诺伊大学香槟分校和武汉大学为例[J].图书馆学研究,2019(8):14-20.
2. 王乐,周丽.国外及香港地区高校图书馆战略规划可视化解读及相关启示[J].图书情报工作,2016,60(20):13-19.
3. 2018中国大学评价研究报告[EB/OL].[2020-08-10].<https://zhidao.baidu.com/question/350790589.html>.
4. 2020年QS亚洲大学排名[EB/OL].[2020-08-10].<http://rankings.betteredu.net/qs/asian-university-rankings/latest/2020.html>.
5. 贾冬琴,王蒙,孙奇.美国大学图书馆科研支持服务研究:基于图书馆战略规划文本的分析[J].图书馆建设,2017(5):59-65.
6. 司莉,潘秋玉.国外大学图书馆战略规划文本形态及内容特征分析:以部分世界一流大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2017,35(1):32-39,78.
7. 刘卓然.高校图书馆战略规划管理[J].理论观察,2018(9):153-155.
8. 杨新涯.学术图书馆“十四五”规划的思考[J].高校图书馆工作,2020,40(5):12-15,33.
9. Radniecki T. Supporting 3D modeling in the academic Library[J].Library Hi Tech,2017,35(2):240-250.
10. Leorke D, Wyatt D, McQuire S. "More than just a library":Public libraries in the 'smart city' [J].City, Culture and Society,2018(15):37-44.
11. 蔡迎春.高校图书馆“十四五”规划发展环境扫描[J].高校图书馆工作,2020,40(5):16-19.
12. 柯平,刘杰,徐瑞琳,等.“十三五”时期我国高校图书馆发展的战略重点:基于国内外战略规划样本的分析[J].图书情报研究,2016,9(3):15-23,29.
13. 许天才,杨新涯,彭晓东.新一代图书馆管理系统的发展现状与趋势:2016年教育部高校图工委信息技术应用工作年会综述[J].大学图书馆学报,2016,34(6):5-9.
14. 王勇,薛小婕.高校图书馆“十四五”规划影响要素再思考[J].高校图书馆工作,2020,40(5):20-23.
15. 吴敏.美国加州大学图书馆战略规划分析与启示[J].数字图书馆论坛,2020(3):66-72.
16. 邹婉芬.图书馆人才队伍建设专项规划构想[J].山东图书馆学刊,2020(1):38-41.
17. 张明平.高校图书馆组织管理新趋势研究[J].河北科技图苑,2018,31(2):18-22.
18. 百度文库.高校图书馆战略规划:理论、实践与案例(大纲)[EB/OL].[2020-08-16].<https://wenku.baidu.com/view/098d07ecf4335a8102d276a20029bd64793e627d.html>.
19. 刘桂锋,苏文成,卢章平.加强战略规划 实现转型升级:“图书馆战略规划与学科发展国际研讨会”综述[J].图书情报研究,2020,13(1):122-128.

## Analysis and Enlightenment of the Latest Strategic Planning of University Libraries in Hong Kong

Yin Huaiqiong Yang Lingyu Gao Kai

(Library of Central South University)

**[ Abstract ]** This article surveys the websites of 8 public university libraries in Hong Kong, collects their library strategic planning information, and selects the latest strategic planning for the next few years formulated by the Hong Kong University Library, the Hong Kong Polytechnic University Library and the Hong Kong Lingnan University Library as the text content. It compares and analyzes the strategic planning vision, mission, goals, and implementation plans of the three university libraries in detail, and summarizes their thinking process and framework construction methods for formulating strategic planning, with a view to providing reference for mainland university libraries' formulation of their 14th Five-Year Plan.

**[ Keywords ]** University Library Strategic planning Hong Kong Enlightenment

**[ 作者简介 ]** 尹怀琼(1978—),女,博士,副研究员,研究方向:情报分析、综合评价;杨陵宇(1988—),女,硕士,馆员,研究方向:图书馆管理;通信作者高凯(1987—),男,硕士,馆员,研究方向:情报分析、文献计量。