



五年后的图书馆:南京大学图书馆“十五五”努力方向*

黄贤金 翟晓娟

摘要 文章基于教育强国建设及人工智能变革教育的时代背景,针对高校图书馆面临的读者知识发现能力增强与传统服务支撑不足的核心矛盾,以南京大学图书馆“十五五”规划为研究对象,提出了以“资源优化、数智转型、文化传承”为三大核心驱动力,以“开放联合、队伍建设”为关键支撑的“三核双撑”战略性发展框架。该框架旨在通过系统部署十二项关键任务,推动图书馆服务模式从“配给式”“定制式”向“生成式”的根本性转型,以实现教育教学改革与科研创新“大逻辑”的全过程融入、知识服务效能的全链条提升以及学科资源保障的全学科强化。规划最终致力于到2030年将南京大学图书馆建设成为支撑“第一个南大”与中国特色世界一流大学建设的智慧知识枢纽与文化创新引擎,以期为数字时代高校图书馆的战略转型提供系统的理论思考与实践范式。

关键词 高校图书馆 “十五五”规划 数智转型

分类号 G258.6

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2026.01.005

引用本文格式 黄贤金,翟晓娟.五年后的图书馆:南京大学图书馆“十五五”努力方向[J].

大学图书馆学报,2026,44(1):37-47.

1 引言

在全球高等教育加速向“能力中心”转型与人工智能技术掀起知识服务革命的宏观背景下,面向《教育强国建设规划纲要(2024-2035年)》“自强卓越的高等教育体系”的发展要求,高校图书馆正经历着一场深刻的范式重构^[1]。作为大学的知识心脏与文化殿堂,图书馆的功能定位已超越传统的文献收藏与借阅,转而融入教育教学改革的“大逻辑”,向赋能未来大学、助力学科融合发展、引领文化传承、融入区域创新的“多维知识枢纽”演进。面向“十五五”,南京大学(以下简称南大)图书馆立足于学校建设“第一个南大”与“双一流”的战略全局,基于“十四五”建设基础,构建了以“资源优化、数智转型、文化传承”为核心驱动力,以“开放联合、队伍建设”为关键支撑的“三核双撑”战略框架,推动建成兼具智慧赋能与文化引领作用的高校图书馆。

2 “十四五”建设回顾:奠定转型基础

“十四五”时期是南大图书馆向智慧化、专业化逐步转型的关键阶段。图书馆紧密围绕学校“奋进行动”与建设“第一个南大”的战略部署,以立德树人为根本任务,全面贯彻党的二十大及历次全会精神,落实南大第十二次党代会要求,系统推进《南京大学图书馆“十四五”规划纲要》中所提出的一流智慧平台打造及文献资源、学习支持、科研支持、文化传承等服务体系建设目标,通过持续提升专业化服务水平与智慧化建设能力,图书馆进一步巩固了其作为具有国内外良好声誉的一流学术性图书馆的发展基础^[2],为“十五五”期间的全面转型升级奠定了坚实基础。

2.1 智慧平台建设与服务创新

创新智慧服务生态体系,积极拓展知识服务新空间。图书馆于2025年9月正式上线了“南雍闻道”智能科学服务平台,初步构建起覆盖科研、教学与学习全场景的智慧服务生态。同时,积极探索对

* 2025年国家社会科学基金重大项目“人工智能驱动的知识组织与图书馆服务研究”(编号:25&ZD298)的研究成果之一。

通讯作者:翟晓娟,邮箱:zhaxj@nju.edu.cn。



接社会服务、构建学习全生命周期的图书馆知识服务体系，建立了附属中学流动图书站，开设了“校友云书房”，实现了服务范围从校内师生向附属中学及广大校友群体的有效延伸。

2.2 文献资源体系优化与特色发展

对接学科融合发展，重点围绕新工科建设，优化文献资源建设体系。同时，围绕国家需求，联合打造特色文献资源库，例如与南大中国南海研究协同创新中心合作建设南海特藏分馆。五年间，累计新增纸质馆藏超过40万册，订购中外文数据库达211个，全面覆盖Nature、Cell、Science等国际顶尖期刊集群。

2.3 学习支持空间融合与功能拓展

主动回应读者对于学习空间的新需求，统筹鼓楼校区、浦口校区、仙林校区及苏州校区知识服务需求，整合优化图书馆服务系统，完善空间服务设施，均等化服务各校区师生，积极服务环南大科技圈，年均服务读者达15万人次。结合未来学习中心建设要求，通过馆企合作建成“未来学习实验室”，拓展了支持创新教学与协作学习的新型空间。

2.4 科研支持服务深化与知识产权赋能

助力一流学科培优行动方案及构建中国哲学社会科学自主知识体系，不断完善科研支持服务机制，为学校人才培养、科学研究和学科建设提供了精准的信息支撑，并深化与鼓楼医院、苏州科技城医院等附属医院的合作，延伸与西藏民族大学、青海理工学院、楚雄师范学院及教育部高校图工委“慕课西部行计划”2.0等对口支持单位的合作，积极助力完善质量、特色、贡献导向的监测评价体系。深化知识产权赋能，依托教育部高校国家知识产权信息服务中心，构建了“专利导航—研发创新—技术布局—产业转化”服务模式；积极服务仙林校区区域创新生态体系建设，联合当地成立栖霞区知识产权服务中心，在高质量专利培育与信息服务方面取得显著成效。

2.5 古籍保护与文化遗产能力突破

注重发挥新时代文化遗产、场馆育人的新功能，联合南京图书馆牵头建设了“古籍保护与活化技术江苏省文化和旅游重点实验室”，联合建有国家及省级古籍保护中心的高校，牵头建设了“江苏省高校珍贵古籍资源库”，联合北京大学图书馆等单位合作举办了“《红楼梦》版本展”，建成南大特色馆藏的“南雍

撷珍”古籍数字平台及“明代版刻书影数据库”。尤其是推动建立了江苏省高校图书馆古籍保护研究基金及课题研究机制，促进了高校图书馆系统古籍整理、保护研究工作的开展。

高校图书馆文化育人，更是现代大学教育推动人的全面发展、助力人的现代化的必然要求^[1]。“十四五”期间，图书馆的社会服务能力与文化影响力总体上得到同步提升。围绕新时代立德树人、场馆育人的高校图书馆发展要求，协同江苏省高校图工委秘书处牵头制订了《江苏高校图书馆高质量发展实施方案》；成功打造了“江苏高校凤凰读书节”“上书房行走”（获央视专题报道）、“教授请吃饭”等一系列具有广泛影响力的文化品牌；自2022年以来，连续举办吴健雄、戴安邦、陶行知、郭秉文、顾毓琇、吴有训和程开甲等大先生展，积极弘扬教育家、科学家精神；推出了“传统印刷装帧”“阅见金陵”“人工智能素养”等本科生课程及“研究生信息素养零学期”课程。与此同时，积极推进中国高校图书馆文化走出去，“The Sounds of the Library”荣获国际图书馆协会联合会(IFLA)2024年度国际营销奖全球第三名。这些成果共同构成了“十五五”时期向更高目标迈进的坚实基础。

3 发展分析：机遇与挑战并存

3.1 发展环境及“打法转型”

随着信息技术的快速发展，图书馆知识服务形态正在发生着根本性的变化。图书馆知识服务业已从20世纪八、九十年代的配给式知识服务主导转型为新世纪以来的定制式知识服务引导，并正在向面向未来的生成式知识服务引导转型。纸本文献资源主导时期，知识的传播与获取主要取决于图书馆文献资源的配给能力，乃至科研的方向、思路、成果水平等都在很大程度上受制于配给文献的能力。为了提升其配给能力，不仅图书馆之间开展了广泛的分学科领域的文献资源协作，还共同推进了文献资源共享合作；新世纪以来，纸电一体化快速发展，促进了知识服务的定制化发展，尤其是在信息技术的支撑下，文献资源建设可以更好地满足教育教学、学科建设的需求，纸本图书订阅还实现了“读者选书，图书馆买单”的定制式服务；随着数智化时代尤其是人工智能的来临，智能体的开发和应用，生成式文献资源随之产生，也极大地增强了读者对于知识的发现



能力。由此基于生成式人工智能的知识服务模式也正在形成。

《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》明确要求，“推进智慧校园建设，探索数字赋能大规模因材施教、创新性教学的有效途径，主动适应学习方式变革”^[1]。人工智能正全方位改变教育内容、教学模式、教育治理和教育形态，构建面向未来的教育体系，为实现智慧教育带来了历史性机遇^[4]。在此宏观背景下，人工智能技术的迅猛迭代，正从根本上重塑知识生产、组织与传播的范式，大语言模型、知识图谱、智能挖掘等技术的成熟，使得知识服务从传统的“检索—获取”模式，向“洞察—推荐—生成”的智能化、个性化、场景化模式跃迁。教育部2025年发布的《智慧教育白皮书》还明确要求“坚持以学生为中心，建设一批能力驱动、泛在智能、多模态响应于一体的未来学习中心，提高学生适应未来的核心竞争力”^[4]。

高校作为教育、科技、人才的重要交汇点，要主动将人工智能融入教育教学全要素、全过程，充分释放人工智能变革教育的潜力，推动育人模式从知识传授转向能力培养，实现教学活动从“规模培养”向“个性定制”的转变，从“重复教学”向“高阶赋能”的

转变，从“单一课堂”向“全域沉浸”的转变，探索以人为本、人机协同的数智教育生态^[5]。为此，教育部高等教育司也提出要求依托图书馆建立未来学习中心。这对图书馆的知识挖掘深度、服务响应速度与嵌入科研教学流程的精准度，提出了前所未有的高标准要求。

可见，当前高校图书馆正处于一个多重变革力量交汇的历史节点。国家“教育强国”“数字中国”与“文化强国”战略的并行推进，不仅为高校图书馆的现代化转型提供了清晰的政策导向与资源倾斜，更对其功能定位提出了双重使命：一方面，需要大力强化数智能力，构建敏捷、智慧的知识基础设施；另一方面，需要更系统、深入地承担起助力教育教学改革、学科融合发展及文化传承与创新的时代责任。高等教育是科教融汇、产教融合的枢纽^[6]，在教育科技人才一体发展中发挥着龙头作用。为此，图书馆作为知识枢纽，需要实现从“强文献”即加强文献资源配给服务，到“换武器”即提高文献资源服务效能，再到“换打法”即实现生成式知识服务的根本性转型（见图1），才能支撑未来大学建设乃至未来人才培养的需要，从而助力实现教育科技人才一体发展的国家战略。

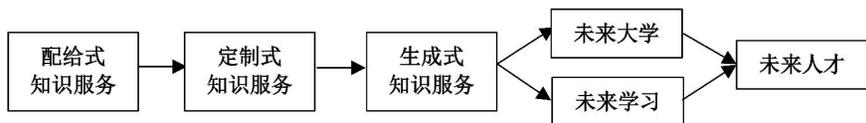


图1 高校图书馆知识服务转型与未来人才培养

3.2 第四代大学与南大式奋进

高等教育自身也在经历深刻演变。中共南京大学党委明确提出了南大奋进新要求，即：把发展科技第一生产力、培养人才第一资源、增强创新第一动力更好地结合起来，在推动高水平科技自立自强中发挥基础研究主力军和重大科技突破生力军作用，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业发挥应有作用^[7]。2026年1月，中共南京大学第十二届委员会第二次全体会议报告也明确要求，将学校自身发展的“小逻辑”置身于服务现代化强国建设、服务人的全面发展的“大逻辑”之中，前瞻布局前沿领域，积极引领未来产业方向，有效融入经济社会发展大局。而“第四代大学”理念强调大学的社会融合性、创新驱动性与全球联动性。其重要特征就是，深度融入区域创新生态系统，致力于应对全球性挑

战、推动所在区域经济社会发展的全球性大学，因此，第四代大学的兴起，标志着高等教育从社会适应者向未来塑造者的角色转变，从“知识殿堂”向“创新枢纽”的功能进化^[8]。

为推进产业创新与科技创新深度融合，南大联动当地政府在四个校区打造环南大科技圈，积极推进与高科技产业园开展的“两高”协作，建立对接全球科技合作的香港高等研究院，对接企业开展共建联合实验室，推进服务国家战略的原子制造大科学装置战略，积极构建“校园、产业、全球”联动的开放网络，努力实现办学空间与区域发展融合绑定、科研成果与产业需求高效衔接，从而通过打破边界、科教融汇、技术赋能，推动从“知识生产”向全科技创新链条的“价值创造”转型。

南大的发展转型，要求图书馆必须突破传统围



墙，将服务半径延伸至区域创新生态，深度融入经济社会发展，成为校地协同的“知识接口”与“文化纽带”。此外，伴随南大学科建设取得历史性突破（22个ESI学科全部进入全球前1%，其中9个学科进入前1‰，1个学科进入1‰），图书馆支撑学校核心竞争力的责任愈发重大。

前路任重道远，然未来大势可期。这场深刻的转型并非简单的技术叠加或功能延伸，而是一场关乎图书馆存在哲学与发展路径的系统性重塑。它要求我们以更大的战略定力、更强的创新勇气和更深的融合智慧，在时代的激流中找准方位，在坚守与变革的平衡中开拓出一条通向未来智慧知识枢纽的大道。

3.3 存在问题与挑战

在人工智能技术浪潮的席卷与高等教育范式深刻转型的双重背景下，高校图书馆既有的服务模式与能力体系，正面临师生自主性获取知识的能力日益增强与图书馆知识服务支撑能力相对不足之间的矛盾。当前图书馆在格局上融入教育教学改革“大逻辑”的主动性仍显不够；能力上自适应、跨领域、全方位知识服务的能力转型仍显不够；资源上新兴学科、新型学院、交叉领域的文献资源保障能力仍显不够^[9]。这“三个不够”精准揭示了当前服务供给与知识需求之间的结构性张力，具体体现于以下关键维度：在学科交叉融合的全面性支持上尚未形成系统支撑，难以有效回应新兴交叉学科与复杂问题研究的需要；在知识服务的精准性支持上亟待深化，基于深度需求洞察与数据智能的个性化、全链条服务能力尚在培育；在服务体系的开放性支持上需要进一步拓展，面向教育教学改革、社会创新等多元场景的主动融入与赋能机制尚未健全。这些矛盾具体演化为以下三大核心挑战。

第一，资源建设体系的统筹性、精准性与前瞻性不足。当前，纸质与电子资源的协同配置机制尚不完善，资源采购决策在一定程度上仍滞后于学科发展的动态需求，尤其对新兴学科、交叉领域及新型学院的支持存在明显缺口。在跨校区布局及社会服务延伸的背景下，这种相对被动、粗放的建设模式，难以精准、敏捷地响应快速演进的知识需求，导致资源保障在结构与效能上均面临挑战。

第二，数智化转型的深度、系统性与自适应能力有待突破。科技发展与社会价值取向相融合推动数

字阅读活动的增长^[10]。尽管图书馆已启动智慧化建设，但人工智能、大数据等技术的应用多处于点状探索阶段，尚未完全与教育教学、科研创新的核心流程实现体系化融合与生态化重构。数据驱动的服务创新能力、基于智能技术的知识发现与组织能力以及支撑宏观决策的数据治理能力尚未形成整体效能，制约了图书馆向“自适应、跨领域、全方位”知识服务提供者的转型。

第三，协同治理的机制活力与人才队伍的结构支撑存在短板。面对“开放科学”与“价值共创”的要求，图书馆在主动融入学校改革发展大局、构建跨部门跨机构协同网络方面仍显薄弱。与此同时，馆员队伍在数据素养、技术应用、学科服务与跨界协作等方面的复合型能力建设仍显不足，人才结构、激励机制与组织文化尚未完全适应从“资源管理者”向“知识合作伙伴”与“生态协调者”的战略角色转变。

上述挑战相互关联、彼此交织，共同构成了“十五五”时期图书馆必须系统应对的核心议题。这些议题不仅关乎服务效能的提升，更关系到图书馆在新型学术生态与大学发展格局中的重新定位与价值重塑。

4 “十五五”努力方向：构建“三核双撑”发展模型

“十五五”期间，面临着高等教育发展转型及数智化技术的快速升级，高校图书馆业已成为机遇与压力并存、使命与挑战共生的复杂系统。数智浪潮带来了效率提升与服务革新的巨大可能，也带来了传统职能被解构与重估的冲击；学科发展与校区拓展创造了广阔的服务舞台，也考验着资源优化与协同创新的智慧。在这一历史进程中，高校图书馆的独特价值不仅在于对新技术的拥抱与应用，更在于对“保存知识、服务学术、滋养文化”这一根本使命的坚守。我们必须清醒认识到高校图书馆知识服务体系中，技术是引擎，人文是舵盘；效率是手段，价值是目的。面向“十五五”乃至高等教育现代化实现目标，高校图书馆唯有在顺应技术潮流、拓展服务疆域的同时，牢牢锚定作为大学“学术心脏”与“文化殿堂”的本质属性，才能在变革中筑牢根基、在创新中彰显价值^[11]。

4.1 指导思想与基本原则

4.1.1 指导思想

“十五五”时期是南大图书馆实现系统性重塑与



战略性跃升的关键阶段。本阶段的发展将坚持以党的二十大及历次全会精神为根本遵循，深入贯彻落实南京大学第十二次党代会作出的各项战略部署，深刻领会党中央关于教育、科技、人才“三位一体”协同发展的新论断、新要求，自觉融入教育教学改革的“大逻辑”，立足“第一个南大”建设的全局，将数智化理念贯穿于图书馆事业发展的各方面与全过程。

图书馆“十五五”规划的编制与实施，是对学校整体战略部署的积极响应和具体落实。正如南大党委书记谭铁牛院士所指出的，高水平编制“十五五”规划是“推动中国特色世界一流南大建设方向更加清晰、目标更加明确、举措更加有力的战略之举”^[12]。为此，必须坚持将学校第十二次党代会精神作为规划编制的“基本依据”，并深刻把握2026年作为“十五五”开局之年所应聚焦的“夯实基础、全面发力、承前启后”的关键任务^[13]。图书馆的规划工作必须融入这一全校性的“奋进行动”大局，通过科学的顶层设计，确保发展举措能精准支撑中国特色世界一流大学的建设。

图书馆作为育人与科研的重要支撑机构，必须充分激活并彰显作为大学“知识枢纽”与“文化引擎”的双重核心价值，主动回应国家及学校所提出的打造以人为本、人机协同的数智教育生态的战略要求，并进行探索。建立基于生成式文献资源基础服务平台的未来学习中心，成为驱动学术创新的催化剂、传承优秀文化基因的守护者与弘扬教育家、科学家精神的生动诠释者。

4.1.2 基本原则

“十五五”期间，南大图书馆的各项工作将遵循以下五项基本原则，这些原则共同构成指导未来五年实践的纲领与价值准绳。

(1) 资源为本，提质增效

文献资源是图书馆服务与发展的根基。未来将系统构建以学术价值与用户需求为导向的高质量、可持续的资源体系。不仅注重资源的规模覆盖，更将致力于资源结构的优化、采访策略的精准化与利用效率的最大化。通过深化纸电资源协同、强化化学科化资源评估与动态调整，重组学习要素，汇聚慕课、数字教材、虚拟仿真实验等全要素优质学习资源，实现从“拥有资源”向“有效赋能”尤其是精准化个性化学习服务的转变，为核心教育教学及科研活动提供坚实、灵敏、高效的资源保障。

(2) 技术驱动，智慧引领

面对数智时代浪潮，本原则主张以积极而审慎的态度拥抱技术创新。将重点推动人工智能、大数据、云计算等新一代信息技术与图书馆核心业务的深度融合，超越工具性应用，致力于构建以数据为驱动、以智能为特征的智慧服务新生态，打造产教融合、科教融汇、学科交叉的跨界融合式学习空间。通过技术赋能，重塑知识发现、资源组织与服务提供的流程与体验，实现业务流程的自动化、决策支持的智能化与用户服务的个性化，引领图书馆向下一代智慧知识枢纽演进。

(3) 文化赋能，品牌塑造

图书馆是大学的“文化心脏”。图书馆要坚持文化育人与品牌建设双轮驱动。在深耕阅读推广、深化文化遗产的基础上，系统梳理与活化馆藏特色文化资源，尤其是古籍特藏。通过策划系列化、高品质的文化活动与创意产品，打造具有南大底蕴、中国特色、国际影响力的文化品牌集群，使图书馆不仅成为知识获取的场所，更成为价值引领的高地、文化认同的源泉与大学精神展示的窗口。

(4) 开放协同，共建共享

突破传统组织边界，以开放生态思维重构图书馆的运行模式。积极深化馆内部门协同、馆院(系)合作、馆际联盟，并拓展与政府、企业、社区及全球高校等多方主体的伙伴关系。通过构建多元共创、互利共享的网络化协作机制，整合外部资源、激发创新活力、拓展服务疆域，共同应对复杂挑战，实现图书馆价值在合作生态中的放大与增值。

(5) 人才强馆，激发活力

馆员队伍是图书馆转型发展的第一资源与核心动能。图书馆将着眼于建设一支适应未来需要的高素质、专业化、数智化人才队伍；通过完善系统性的培养体系、建立以创新贡献为导向的激励机制、营造鼓励探索的专业成长环境，持续激发馆员的内生动力与创造活力；重点加强馆员在数据科学、数字人文、学科服务、项目管理等领域的复合能力建设，为图书馆的战略转型与可持续发展提供根本性的人才支撑。

上述五项原则相互关联、彼此支撑，共同贯穿于“资源优化、数智转型、文化遗产”三大核心方向与“开放联合、队伍建设”两大支撑体系之中，是确保南大图书馆“十五五”规划蓝图落地见效的根本遵循。



4.2 总体目标与可行性分析

4.2.1 总体目标

“十五五”时期，南大图书馆的发展要直面一个核心矛盾：读者在数智环境下日益增强的知识发现能力与图书馆现有知识服务体系的支撑能力之间存在鸿沟。这一矛盾的解决，必须置于学校发展的宏大战略格局中考量。南大校长谈哲敏深刻指出：“‘十五五’时期是基本实现社会主义现代化夯实基础、全面发力的关键时期，也是南大全面建成中国特色世界一流大学承前启后的攻坚阶段”^[14]。作为学校重要的学术支撑机构，图书馆的“十五五”规划必须服务于这一攻坚阶段的历史任务，其总体目标是：遵循学校“奋进行动”的战略部署，以深化“教育科技人才一体化发展”为导向，构建并完善“三核双撑”战略模型，将图书馆建设成为全面支撑中国特色世界一流大学建设的现代化知识服务引擎。

第一，重组学习要素，以资源体系现代化为基石，构筑精准赋能的知识保障基座。致力于构建一个需求驱动、纸电融通、覆盖全面的高质量学术资源体系。通过动态优化馆藏结构，强化对优势学科、交叉前沿及重大战略方向的精准资源保障，显著提升对学校教学创新与科研攻关的支撑能力和响应效率，为助力学校全面提升高等教育服务高质量发展能力筑牢文献根基。

第二，重构学习生态，以数智化转型为引擎，打造智慧泛在的服务运行新范式。以新一代图书馆智慧平台为核心枢纽，深度集成人工智能、大数据等关键技术，实现业务流程的智能化重塑、多校区服务的无缝贯通与管理决策的数据驱动。推动图书馆从“资源仓库”向“智慧大脑”演进，为用户提供场景化、个性化、前瞻性的知识服务，从而赋能人才培养与科研创新。

第三，重构学习范式，以文化传承和能力塑造创新为灵魂，塑造引领风潮的精神价值标识。系统加强古籍特藏等珍贵文化遗产的科学保护、修复整理与创造性转化，并基于此，开展引导学生开展跨学科、项目式、探究式学习的探索，促进形成以能力为核心、研究为导向、志趣为动力的场景式、体验式学习范式，并打造具有南大特色、中国底蕴的高校图书馆文化品牌矩阵。

这一目标的实现将分两步走：至2027年（中期），在“三核”建设上取得决定性进展。基本建成纸

电资源协同保障的成熟体系；实现新一代智慧服务平台在多校区的全面贯通与稳定运行；文化育人机制更加健全，品牌影响力获得实质性跃升，为最终目标达成奠定坚实基础。至2030年（末期），全面完成“十五五”规划任务。建成一个资源保障有力、技术应用领先、服务精准高效、文化特色鲜明的“特色品牌知识体系”。图书馆将整体转型为驱动学校学术创新的核心“催化剂”与弘扬教育家、科学家文化及精神的“策源地”，为南大在“十五五”这一承前启后的攻坚阶段，提供不可替代的知识服务、智慧动能与文化影响。

4.2.2 可行性分析

为实现“十五五”规划的总体目标与建设任务，南大图书馆已具备扎实的基础条件与显著的发展势能，其可行性主要体现在以下四个相互关联的支撑维度。

其一，资源体系根基深厚，具备持续优化的强大潜力。经过建校124年来的系统性建设，图书馆已构建起规模庞大、结构多元的文献资源基础。纸质与电子资源协同发展的格局基本形成，采访、编目与评估流程趋于成熟。特别是在古籍特藏与特色资源数字化领域，依托省级重点实验室与技术平台，已形成部分领先的整理修复、数字化加工能力，为“十五五”期间构建以需求为导向、纸电融通的现代化精准馆藏体系，提供了可靠的资源基础与技术保障。

其二，智慧转型基础牢固，拥有深度融合的坚实基础。以新一代图书馆服务平台（NLSP）为核心的技术架构已稳定运行，初步实现了多校区资源管理与服务整合。数据治理体系逐步建立，业务数据积累初具规模。当前的信息化基础设施、相对完善的数据资产以及前期在智慧服务场景（如“南雍闻道”平台）的探索，共同构成了推进人工智能、大数据等技术与核心业务深度系统融合的先决条件。这为图书馆实现从“业务信息化”到“服务智慧化”的跨越，提供了必要的系统支撑与实践入口。

其三，文化品牌效应彰显，积累了广泛认同的传播动能。“江苏高校凤凰读书节”“上书房行走”“大先生展”等品牌活动已形成广泛的校内认同与社会影响力，并荣获国际图书馆协会联合会（IFLA）国际营销奖等权威认可，证明了图书馆在文化策划与传播方面的创新能力。这些品牌不仅拥有稳定且持续扩大的受众群体，更深植于南大文化土壤，其成功的



运营模式、积累的受众情感联结与跨媒体传播经验，为“十五五”时期进一步塑造特色文化品牌矩阵、深化以文化人成效乃至拓展国际文化传播，积淀了宝贵的品牌资产与社会资本。

其四，协同网络与人才储备完善，形成了支撑发展的核心动能。作为教育部中国高等教育文献保障系统(CALIS)、中国高校人文社会科学文献中心(CASHL)、及大学数字图书馆国际合作计划(CADAL)的区域文献资源保障中心及江苏省高校图工委秘书处常设单位，图书馆长期承担区域协同与资源共享的规划协调职责，在构建多元合作网络、推进共建共享机制方面积累了丰富的经验。同时，通过近年来的队伍建设与业务转型，已初步形成一支涵盖资源建设、信息技术、学科服务、古籍保护、文化推广等领域的专业化人才队伍，馆员的知识结构与实践能力持续更新。这种深厚的协同治理经验和不

断优化的人才梯队，是应对未来复杂挑战、推动战略目标落地的关键组织保障与智力支撑。

综而观之，图书馆在资源、技术、品牌与组织四大关键维度上均已形成显著优势与良好积淀。这些内外部有利条件相互耦合，共同构成了支撑“十五五”规划宏伟蓝图从愿景转化为现实的坚实基础，确保各项战略任务推进的可行性与发展前景的可预期性。

4.3 框架模型与关键任务

基于当前发展环境、现存挑战与未来战略目标，南大图书馆“十五五”规划构建了以“一个矛盾”为逻辑起点、“三个突破”为战略导向、“三核双撑”为行动框架的系统性发展模型(如图2所示)。该模型旨在从战略层面明确未来五年需要应对的核心张力、实现的根本转变、依托的核心动力与关键支撑，形成问题聚焦、路径清晰、支撑有力的完整行动蓝图。

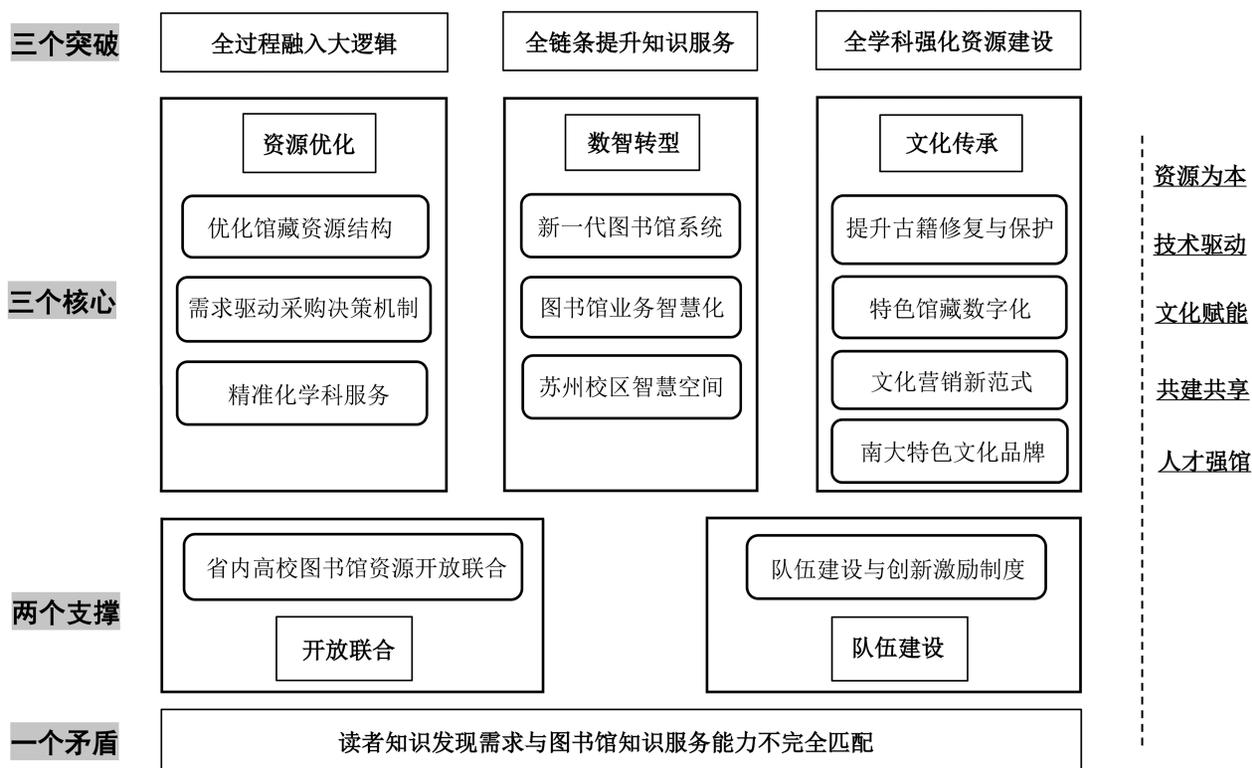


图2 南京大学图书馆“十五五”框架模型

“一个矛盾”，即读者知识获取能力与图书馆知识服务能力不完全匹配，是驱动本轮战略规划的根本动因与逻辑起点。它深刻揭示了在数智时代，用户自主、高效、精准的知识获取能力快速提升与图书馆传统服务模式支撑不足之间的结构性张力。

为系统性破解这一核心矛盾，规划确立了发展格局、能力、资源“三个突破”的战略导向。即：在格局上，实现从被动响应向“全过程融入”教育教学改革与科研创新“大逻辑”的突破；在能力上，实现从基础服务向“全链条提升”智慧化、精准化知识服务效



能的突破；在资源上，实现从传统保障向“全学科强化”新兴交叉领域及战略方向资源支撑的突破。这“三个突破”共同指明了图书馆转型的价值方向与能力靶心。

“三核双撑”则是实现“三个突破”、化解“一个矛盾”的具体行动框架。“三核”指以资源优化、数智转型、文化传承作为贯穿始终、相互驱动的三大战略核心。资源优化是根基，旨在构建需求驱动、纸电融通、精准保障的现代化馆藏体系，直接服务于“全学科强化资源建设”的突破。数智转型是引擎，强调以人工智能、大数据等新一代信息技术深度赋能业务流程、服务模式与管理决策，是达成“全链条提升知识服务”突破的关键路径。文化传承是灵魂，着眼于系统保护与活化利用馆藏文化资源，并通过品牌化运营提升文化育人效能，为“全过程融入‘大逻辑’”提供价值内涵与精神纽带。三者构成了“资源筑基—技术赋能—文化引领”的闭环逻辑，全面提升生成式知识服务能力，弥补读者知识发现需求与图书馆知识服务能力之间的差距。

“双撑”指以开放联合与队伍建设作为支撑三大核心、保障规划实施的两大关键支柱。开放联合是发展范式，要求打破组织边界，构建多元共创生态，为图书馆融入更广阔格局提供网络支撑。队伍建设是根本保障，致力于打造高素质、专业化馆员团队，为所有战略任务的落地提供可持续的人力资本。

此模型体现了系统思维与战略聚焦。它表明，南大图书馆的“十五五”发展规划，始于对核心矛盾的清醒认知，成于对三大战略突破的坚定追求，具体落实于“三核”驱动与“双撑”保障的协同发力，最终将推动形成一个内部协同高效、外部连接广泛、整体动态演进的现代化图书馆发展体系。

为实现“一个矛盾—三个突破—三核双撑”的系统战略框架，南大图书馆规划部署了十二项相互关联、协同推进的关键任务。这些任务以“读者知识发现需求与图书馆知识服务能力不完全匹配”这一核心矛盾为出发点，围绕“全过程融入‘大逻辑’、全链条提升知识服务、全学科强化资源建设”三大战略突破方向，紧扣“资源优化、数智转型、文化传承”三大核心，并依托“开放联合、队伍建设”两大支撑体系进行系统设计与实施，共同构成一个目标清晰、逻辑严密、动态演进的有机行动框架。

在“资源优化”核心领域，图书馆致力于实现“全

学科强化资源建设”的突破，从根本上重塑其知识资源体系的建设逻辑与服务效能。重点任务包括系统性地优化馆藏资源结构与完善需求驱动的精准采购决策机制。前者旨在超越传统的资源积累模式，构建一个以学校顶尖学科（尤其是进入 ESI 全球前 1‰的学科）与新兴交叉领域为核心、纸质与电子资源深度协调的新型馆藏体系，这要求建立常态化的学科需求深度调研与动态响应机制。后者则进一步通过引入多源数据分析（涵盖资源利用数据、学术引用热点与用户行为轨迹等），构建智能化的采购决策支持模型，并设立针对急用学术资源的绿色响应通道，从而将资源建设从“经验驱动”和“供给导向”彻底转向“数据驱动”和“需求导向”，确保有限的经费投入能够产生最大化的学术保障效益。

在“数智转型”核心领域，图书馆以技术融合与智慧生态构建为主线，全力推动“全链条提升知识服务”的突破。这一转型体现为四个层次的任务部署：一是深化嵌入科研全生命周期的智慧支持服务，构建覆盖“情报分析—过程支持—成果转化”的全链条知识服务能力，为重大科研项目与核心技术攻关提供深度情报赋能；二是全力建设与完善新一代图书馆智慧服务平台（NLSP），实现四校区资源与服务的统一协同管理、纸电资源全生命周期管理，并为数据驱动的管理决策提供核心支撑；三是探索人工智能技术在关键业务场景的深度应用，在采访辅助、智能编目、学者画像与个性化知识推荐等方面开展试点与实践，推动业务流程的自动化与智能化；四是打造苏州校区“教、学、研、用”一体化的下一代智慧学习空间，集成 VR/AR、3D 打印等沉浸式技术，构建支持跨学科协作与创新实践的实验性环境。

在“文化传承”核心领域，图书馆将承担起文化守护者与创新传播者的双重使命，致力于实现“全过程融入教育教学改革与校园文化大逻辑”的突破。任务体系聚焦于三个层面：首先是全面提升古籍修复与保护的科学技术水平，通过引入智能检测手段与新材料的应用，构建国内领先的修复体系，并结合劳育教育推进古籍保护知识普及，培养跨学科的修复人才；其次是系统性推进特色馆藏尤其是古籍文献的数字化、知识化与开放化，升级“南雍撷珍”平台，对接国家资源库，并利用智能文本提取技术深化数字资源的可利用性；最后是创新文化育人范式与品牌传播体系，一方面构建基于全媒体营销与用户



共创的阅读推广新范式，另一方面深度打造具有南大特色与国际辨识度的文化品牌，通过IP衍生、跨界合作与国际奖项申报，使图书馆成为融入育人全过程的文化引领者。

上述所有核心任务的推进，均深刻依赖于“开放联合”与“队伍建设”两大支撑体系的巩固与强化。“开放联合”的支撑主要体现在积极履行CALIS、CASHL、CADAL的区域文献资源保障中心及江苏省高校图工委秘书处职责，尤其是积极响应江苏各高校知识服务网络建设需求，通过完善区域资源采购联盟、共建共享特色数字资源库，构建协同高效的江苏高校图书馆发展共同体，为资源优化与文化共享拓展外部生态。同时，在各项任务中深化馆院（学院、部处）、馆际、馆企、馆地等合作，吸纳多元创新力量。“队伍建设”的支撑则是通过数智化背景下的岗位适配、健全以创新贡献为导向的激励制度、拓展馆员高层次学术交流机会、系统性培养兼具专业素养与技术能力的复合型人才，为整个战略转型提供根本性的人力资本保障与组织活力源泉。两大支撑体系贯穿并驱动着三大核心领域的每一项关键任务，共同确保“十五五”宏伟蓝图从战略构想转化为生动实践。

4.4 保障措施与体系支撑

为确保“三核双撑”发展模型与十二项关键任务由蓝图转化为现实，南大图书馆将构建一个多层次、系统化的支撑保障体系。该体系不仅为规划的实施提供必要的资源与制度基础，更致力于在动态推进过程中建立敏捷的响应与调适机制，从而全方位护航“十五五”战略目标的达成。

首要的是建立强有力的组织与协同保障机制。图书馆将成立由馆领导牵头、跨部门核心馆员组成的规划实施领导小组，明确各项任务的责任分工与协同路径。同时，建立常态化的“年度监测—中期评估—动态调整”管理闭环，通过设定量化指标与质性评价相结合的关键绩效指标（KPI）体系，对实施进度与成效进行持续跟踪。这不仅能确保战略执行不偏离，更能依据内外环境变化与实施反馈，对任务路径与资源配置进行科学、灵活的优化调整，保障规划的生命力与适应性。

其次，稳固的资源投入与配置是战略落地的物质基础。图书馆将积极面向学校及上级主管部门争取政策与经费支持，同时拓展社会合作与捐赠渠道，

多元化筹措发展资源。在资源配置上，将坚决贯彻战略聚焦原则，优先并重点保障资源体系建设、核心技术系统转型、重大文化品牌项目等关键领域的投入，确保有限资源投向最能产生战略价值的环节，为核心能力的构建提供可持续的财力与物力支持。

第三，科学的制度与考核激励构成驱动执行的内生动力。图书馆将进一步完善基于目标管理的绩效考核制度，将“十五五”规划任务的完成情况与成效，系统纳入部门与馆员的年度考核及评优评价体系。通过建立更加鲜明的“优劳优酬、创新重奖”的绩效奖励与专项激励制度，表彰在资源建设、服务创新、技术应用、学术研究等领域做出突出贡献的团队与个人，从而在组织内部形成鼓励探索、追求卓越的价值导向与行动自觉。

第四，人才队伍的建设与转型是支撑一切发展的根本。面对智慧化转型与深度知识服务的要求，图书馆将实施更加积极的人才引进与培养战略。重点加强在数据科学、人工智能应用、数字人文、知识产权服务等新兴交叉领域的高层次、复合型专业人才的引进力度。同时，构建系统化的馆员终身学习与职业发展体系，通过专题培训、学术交流、项目实践等多种方式，全面提升馆员队伍的数字素养、学科服务能力与创新协作精神，为图书馆的可持续发展储备核心人力资本。

最后，可靠的技术与安全底线是数字化转型的保驾护航之盾。在全面推进数智融合的过程中，图书馆将同步构建并不断完善网络与数据安全保障体系。严格执行国家与学校关于数据安全与个人信息保护的法规政策，建立涵盖数据全生命周期的安全管理制度与技术防护措施。通过强化基础设施安全、保障读者隐私权益、制定应急预案，为智慧图书馆平台的稳定运行与深度应用筑牢安全防线，确保数字化转型在安全、可控、可信的轨道上行稳致远。

上述五个维度的保障措施相互关联、彼此强化，共同构成一个支撑战略实施的有机整体。通过组织协调、资源调配、制度激励、人才建设与安全保障的五位一体、协同发力，南大图书馆将为“十五五”规划的顺利实施与最终成功，构建起坚实而富有韧性的支撑体系。

5 结语

“十五五”时期是南大图书馆实现系统性重塑与



战略跃升的关键阶段。面对数智时代知识生态的深刻变革与学校“第一个南大”建设的战略需求，图书馆必须突破传统服务模式的局限，主动融入教育教学改革与科研创新的“大逻辑”。本文所构建的“资源优化—数智转型—文化传承”三位一体发展主线与“开放联合—队伍建设”双支撑保障体系，正是对这一时代命题的系统回应。

“三核双撑”战略模型不仅是未来五年的行动纲领，更代表着图书馆从“资源中心”向“知识枢纽”、从“服务提供者”向“生态构建者”的范式转变。通过十二项关键任务的协同推进，图书馆将着力破解资源保障精准性、服务支撑自适应性与系统生态开放性等核心挑战，逐步建成以智慧为特征、以育人为根本、以文化为灵魂的现代化学术支持体系，从而系统、高效协同“知识服务—资源利用—科技创新”三者关系，以知识服务为中心，助力图书馆成为助力教育强国战略实施的“三全育人”工作重要支撑者、直接参与者和文化熏陶者；以文献资源利用为核心，助力图书馆成为服务助力人才强国战略实施的高校人才发展知识服务高地、高校人才培养知识传授高地、信息管理学科一流人才培养知识实践高地；以图书馆领域科技创新及应用为重点，发挥助力科技强国战略实施的科技创新支撑力量、科技知识服务力量、图书馆领域科技自立自强创新力量^[15]。

展望2030年，南大图书馆有望成为驱动学校学科发展与文化创新的核心引擎，为中国特色世界一流大学建设提供坚实的知识基础、智慧动能与精神支撑。这一转型之路，不仅关乎图书馆自身的未来，也将为新时代中国高校图书馆的创新发展提供具有借鉴意义的“南大方案”。

参考文献

- 1 中共中央，国务院. 教育强国建设规划纲要（2024—2035年）[EB/OL]. [2026-01-16]. http://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/xw_zt/moe_357/2025/2025_zt02/.
- 2 程章灿. “四大资源”建设实践与展望——对南京大学图书馆“十四五”规划制定的思考[J]. 大学图书馆学报, 2021, 39(1): 18-20.
- 3 黄贤金. 探索强化科技教育与人文教育协同的图书馆“四全文化育人”新机制[J]. 大学图书馆学报, 2024, 42(5): 5-11.
- 4 教育部. 中国智慧教育白皮书[R/OL]. [2026-01-09].

<http://zy.gdedu.gov.cn/studio/index.php?r=studio/post/view&sid=300053&id=76058>.

- 5 谭铁牛. “三个转变”，探索数智教育生态[N]. 人民日报, 2026-01-14(11).
- 6 谭铁牛. 加快建设中国特色世界一流大学[EB/OL]. [2026-01-09]. <https://www.nju.edu.cn/info/1056/458731.htm>.
- 7 谭铁牛. 立德树人，推动科技自立自强[N]. 人民日报, 2024-05-13(10).
- 8 于发友. 推动大学从“知识应用”向“价值创造”转型[N]. 光明日报, 2026-01-20(15).
- 9 程焕文，程诗瑶，王昊，等. 事实与数字：中国一流大学图书馆的发展趋势与严峻挑战[J]. 中国图书馆学报, 2025, 51(3): 4-24.
- 10 郝佳琦，王跃，黄贤金. 我国数字化阅读的省域空间差异及其影响因素研究——以超星数字阅读为例[J]. 现代城市研究, 2025(12): 111-118.
- 11 陈建龙，王新才，邵燕，等. 高校图书馆资源服务一体化指南针报告[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(1): 38-48.
- 12 谭铁牛. 在南京大学“十五五”规划编制工作启动会上的讲话[EB/OL]. [2026-01-08]. <https://www.nju.edu.cn/yysl/info/1003/8011.htm>.
- 13 谭铁牛. 在“建言‘十五五’共话新发展”南京大学人大代表、政协委员新年座谈会上的讲话[EB/OL]. [2026-01-16]. <https://www.nju.edu.cn/info/1055/457321.htm>.
- 14 谈哲敏. 在南京大学“十五五”规划编制工作启动会上的讲话[EB/OL]. [2026-01-09]. <https://www.nju.edu.cn/yysl/info/1003/8011.htm>.
- 15 黄贤金. 一流大学图书馆应该什么样[N]. 中国教育报, 2023-03-23(07).

作者贡献说明：

黄贤金：把握研究的总体思路，提出“十五五”规划的指导思想、基本原则与总体目标，凝练知识服务过程范式，负责论文部分内容的撰写和全文审核与修订

翟晓娟：提出并构建“三核双撑”框架，设计十二项关键任务体系及其实施路径，负责论文起草及参考文献的整理核校

作者单位：黄贤金，南京大学图书馆，南京大学古籍保护与活化技术江苏省文化和旅游重点实验室，江苏南京，210023

翟晓娟，南京大学图书馆，江苏南京 210023

收稿日期：2026年1月14日

修回日期：2026年1月20日

（责任编辑：支娟）



The Library in Five Years: Development Priorities of Nanjing University Library During the 15th Five-Year Plan Period

HUANG Xianjin ZHAI Xiaojuan

Abstract: In the context of China's strategy to become a leading country in education and the profound transformation of educational paradigms driven by artificial intelligence, academic libraries are confronted with a fundamental structural tension: the widening gap between users' increasingly autonomous and efficient knowledge discovery capabilities and the limited adaptive capacity of traditional library service systems. Addressing this critical contradiction, this study examines the 15th Five-Year Plan of Nanjing University Library as a case to explore strategic transformation pathways for academic libraries in the digital era. The study seeks to develop a comprehensive and forward-looking strategic framework capable of systematically responding to the imbalance between evolving user demands and institutional service capabilities. Drawing upon an in-depth assessment of achievements during the 14th Five-Year Plan period, the contemporary development environment, the emerging paradigm of the "Fourth Generation University," and existing structural constraints, the research adopts a case study approach integrated with strategic planning analysis. It synthesizes the library's foundational strengths in resource infrastructure, technological capacity, cultural branding, and collaborative networks to articulate its strategic orientation. The study proposes a "Three Cores and Two Supports" strategic development model. The framework is driven by three core forces—resource optimization, digital-intelligent transformation, and cultural inheritance—and supported by two enabling pillars: open collaboration and team building. Anchored in resolving the identified structural tension, the model advances three strategic breakthroughs: comprehensive integration into the broader reform agenda of education and teaching; full-chain enhancement of knowledge service effectiveness; and institution-wide strengthening of disciplinary resource support. The framework systematically deploys twelve interrelated strategic initiatives designed to facilitate a fundamental shift in service paradigms—from allocative and customization-based models toward generative, user-empowered knowledge services. The findings suggest that this integrated model provides a coherent and actionable pathway for mitigating the core tension through the coordinated advancement of resource systems, technological empowerment, and cultural leadership, reinforced by a robust external ecosystem and a highly skilled professional team. The study concludes that, through phased implementation, Nanjing University Library is positioned to evolve into a smart knowledge hub and cultural innovation engine by 2030. Beyond supporting the construction of "the First Nanjing University" and its aspiration toward world-class excellence, the framework offers a systematic theoretical perspective and a practical paradigm for the strategic evolution of academic libraries navigating the complexities of the digital era.

Keywords: Academic Libraries; 15th Five-Year Plan; Digital-Intelligent Transformation