



五年后的图书馆:北京大学图书馆“十五五”努力方向

陈建龙* 郑清文

摘要 “十五五”时期,北京大学图书馆将坚持以党的二十届四中全会精神为指引,在系统总结既往实践经验与理论成果的基础上,前瞻思考“五年后的图书馆”,科学描绘未来五年的战略蓝图与发展路径,形成七个努力方向:一是素养培育精准化,打造精准培育的队伍体系;二是实绩实效多样化,彰显多样增效的价值体系;三是资源服务一体化,构建一体推进的业务体系;四是学术引领国际化,确立国际引领的理论体系;五是观念关联社会化,培育社会关联的文化体系;六是行为交融法治化,完善法治交融的治理体系;七是人文协同数智化,营造数智协同的生态体系。这七大方向相互关联、协同并进,共同勾勒出北京大学图书馆五年后的模样。

关键词 北京大学图书馆 “十五五”规划 现代化

分类号 G258.6

DOI 10.16603/j.issn1002-1027.2026.01.001

引用本文格式 陈建龙,郑清文.五年后的图书馆:北京大学图书馆“十五五”努力方向[J].大学图书馆学报,2026,44(1):6-14.

1 引言

“十四五”期间,北京大学图书馆(以下简称北大图书馆)在学校党委的坚强领导下,在全体馆员的共同努力下,党政协同圆满完成既定目标任务,全面建成综合性创新型智能化标杆位的世界一流大学图书馆。特别是,通过持续的理论探索,北大图书馆围绕大学图书馆现代化形成了一系列前瞻性学术成果,为大学图书馆的转型发展提供了方向参考与理论借鉴。

北大图书馆的2035年愿景是建成世界顶级大学图书馆,“十五五”时期是实现这一愿景目标的关键五年。为此,北大图书馆将在“十四五”基础上接续奋斗,坚持以党的二十届四中全会精神为指引,深刻研判国家战略需求与高等教育发展大势,准确把握机遇、沉着应对挑战,在系统总结既往实践经验与理论成果的基础上,前瞻思考“五年后的图书馆”,科学描绘未来五年的战略蓝图与发展路径,以期建成国际性、协同型、人格化、引领式的大学图书馆。以下是关于北大图书馆“十五五”努力方向的思考,与大家分享交流。

2 素养培育精准化,打造精准培育的队伍体系

馆员是大学图书馆可持续发展的首要根基。馆员现代化是大学图书馆现代化的灵魂,馆员队伍建设也是大学图书馆高质量发展的首要问题^[1]。

北大图书馆一直高度重视馆员队伍建设,秉持“价值引领,馆员为先”基本思想,通过持续开展“制度建设年”“队伍建设年”“馆风建设年”“能力建设年”“团队建设年”,系统化逐年推进馆员队伍建设,大力培养符合新时代要求的专业馆员^[2]。“十四五”期间,北大图书馆以“大钊精神”为引领,致力于建设学习型、服务型、创新型组织,不断完善以创新力为核心的管理人事管理与激励评价体系,并通过分级分类的全面培训,有力促进馆员全面发展,构建了一支梯队化、专业性、创新型的“有精神、有本领、有智慧、有情怀”馆员队伍。

面向“十五五”这一高质量发展关键期,专业馆员的培育与引进是事业发展的首要抓手。为应对技术快速迭代与服务需求的深刻变化,应推行素养培育精准化,以动态调整培养方向,及时弥合队伍能力与组织战略之间的差距,从而全面提升服务效能。

* 通讯作者:陈建龙,邮箱:jlchen@pku.edu.cn.



素养培育精准化还有助于优化资源配置、完善终身教育体系,同时也是构建战略人才梯队、激发“人人创新”活力的重要手段。

未来五年,北大图书馆将着力推进素养培育精准化,打造精准培育的队伍体系,重点在以下几方面下功夫。

2.1 对象分类精细化

构建多维立体的馆员分类体系,从岗位职责、素养水平、学科背景及成长诉求等多个维度对馆员群体进行细粒度划分,实现馆员的精准画像与动态管理。锚定建设国际性、协同型、人格化、引领式大学图书馆的战略目标,着力培育一批兼具宽广国际视野、深度数智思维与善于协同创新的复合型高层次人才;锻造政治素质过硬、治理能力突出的领航型中层干部,使其成为战略落地的中流砥柱;造就学术功底扎实、研究素养深厚的领军型骨干专家,使其成为知识服务的学术引擎;打磨业务水平精湛、实操能力过硬的骨干型专业馆员,使其成为一线服务的品质标杆。通过梯次分明、互为支撑的人才矩阵,形成“头雁引领、强雁示范、群雁齐飞”的生动局面,为图书馆事业的高质量发展注入源源不断的生机与活力。

2.2 培育目标精确化

未来的图书馆将更具韧性、更善协作、更快回应用户需求,并与社群开展更紧密的协作,需要构建战略前瞻力、技术适应力、社群响应力、协同创新力和持续的价值塑造力等五种关键能力^[3]。随着大学图书馆的角色向主动嵌入教学科研的“知识创新枢纽”转变,馆员角色身份更为多元,其能力要求从文献管理,拓展至情报分析、数据素养、AI素养、协同创新等多元能力图谱,并要求在人机协作中坚守学术伦理与人文精神。同时,虽然图书馆的发展愿景与长远目标相对稳定,但随着环境变化、技术变革以及岗位变动、诉求更新,馆员的具体培育目标需要随之调整,以确保馆员能力与时代需求始终处于对齐状态。北大图书馆将在多维精细化分类的基础上,进一步确立动态精确的培育目标,注重统一性与差异性结合,既设定岗位共性目标,也关注个人成长指标,同时坚持静态评估与动态跟踪并重,根据个体成长状况与环境变化需求及时更新调整指标,精准锚定发展路径。

2.3 发展路径精准化

2.3.1 系统组织培训与个人实践努力有机结合

馆员的成长需要组织的系统培训、专题培训与个人的努力学习、实习实践相结合,让更多的馆员具有更高的创新意识、更强的创新能力、更有力的创新行动和更显著的创新效用,直至“人人创新”^[1]。系统组织培训解决共性问题,包括发展战略、服务理念、前沿技术、基本素养等,确保馆员队伍具备相对统一的基础认知框架。而个人通过自主学习、实践探索,在工作场景中将所学知识内化为个人经验。北大图书馆将在组织层面加强系统培训,同时引导馆员个人层面加强自主学习和实践锻炼,将图书馆的战略目标与馆员的岗位职责、个人职业规划有机结合,使二者在目标、资源、场景、评价多个维度深度咬合,实现组织培训为个人自学提供航道,个人自学为组织培训注入活水。

2.3.2 加强顶层设计与鼓励基层探索同频共振

北大图书馆既从馆层面加大统筹力度、集中力量整体推进,又积极支持部门层面结合实际拓展培育内容,鼓励馆员层面创新开展自我教育、自我管理和自我服务,推动各层面、多主体协同聚力。突出问题导向、学以致用,做好课程资源开发,推进线上线下相结合的培训模式,完善培训信息管理系统和电子档案管理,提高信息化管理水平。同时,在普适性教学模式的基础上,探索按需响应模式,提升精准培育的效率和效果。

2.3.3 强化技术应用与实践场景培育有效融合

探索将大数据与AI技术嵌入馆员培育的全链条,通过能力“精准画像”与学习分析,实现个性化内容推荐与实时反馈,逐步扩大精准培育的规模化。同时,倡导“任务即课程”,将培训深度嵌入真实工作场景与科研全过程,在解决问题中提升能力,让学习无处不在、培训时时可为,学用相长、相得益彰。

2.3.4 人事制度改革与整体发展战略协同共进

北大图书馆将深入推动人事改革与综合改革统筹推进,人力资源管理和开发战略与整体组织发展战略同轴共转,既与图书馆的发展目标相配套,又与实现图书馆治理体系和治理能力现代化相适应,促进相关政策无缝对接,形成联动效应。同时,加强人事管理体系与专业培训体系同步建设,机制建设与能力建设双管齐下,整体提升馆员队伍的创新力,为图书馆的现代化发展提供坚实的人才支撑。



3 实绩实效多样化,彰显多样增效的价值体系

价值体系是大学图书馆转型发展的共同思想基础。这一体系不仅是历史形成的价值取向,也是社会主义核心价值观在大学图书馆事业中的具体体现。同时,价值体系是大学图书馆现代化的根本参照^[4]。

“十四五”期间,北大图书馆坚持以崇高、忠诚、亲切、满意、包容、高善等核心价值观构成的价值体系,以此为参照探索理论与方法论、战略规划、治理体系等多维发展方向,确保大学图书馆转型发展符合自身发展规律,整体推进大学图书馆的现代化。

“价值”本身是一个多主体、多维度、多尺度的复合概念。对于大学图书馆而言,要科学区分业绩、绩效、效用、效能等方面的区别与联系,坚持多元化的理念,即以效用锚定用户导向,以业绩检验工作进展,以效能夯实内在能力,以绩效确保持续发展。评价的“多样化”本身不是目的,其最终目标是构建一个能彰显图书馆综合价值与独特贡献的多样增效的价值体系,确保图书馆的转型发展符合自身发展规律,以系统推进图书馆现代化进程,为学校“双一流”建设作出实质性贡献。

未来五年,北大图书馆将着力推进实绩实效多元化,彰显多样增效的价值体系,重点在以下几方面下功夫。

3.1 构建科学的多元评价体系

北大图书馆将依据已有的评价理论基础,结合新时代发展要求与自身特点,建立完善的业务绩效评估体系。立足北大图书馆在新时代高等教育中的定位,不断完善高等教育评估中与图书馆相关的指标设计,以有效评估整体服务效能^[5]。同时,构建以用户为中心的效用评估体系,从需求、体验、满意度、影响力等多层面入手,将馆员、资源、用户、服务、文化、技术等多重因素纳入评估框架,具体可涵盖资源与知识产品利用、服务质量与体验满意度、科研支持与学科贡献度等方面^[6]。

3.2 明确实绩实效的立体维度

实绩,包括“业绩+绩效”,业绩偏向结果,经常可以量化,绩效则在业绩基础上考虑投入产出比,以及工作态度、能力素质等方面,偏向“过程+结果”;实效,包括“效用+效能”,效用偏向于主观体验,主要从用户角度出发,侧重于对服务或产品的满意度与有用性等主观尺度,效能则偏向于客观效率,主要从管理者角度评价,侧重于整个系统的完成率与目

标达成度等客观尺度。北大图书馆将坚持实绩实效多样化,既重视“做了什么”的实绩,关注成果积累,又注重“改变了什么”的实效,关注价值实现。同时,推动二者统一于“实干”过程中,以实绩支撑实效,以实效检验实绩,共同构成立体化的科学评价维度。

3.3 推动评价方法的有机融合

北大图书馆将坚持因时、因地、因事制宜,整体上强调评价方法融合。在助力人才培养方面,评价从文献资源使用数据,延伸至学习效果提升及用户满意度;在服务科学研究方面,从提供查新、查收查引报告,深化至融入科研过程的评价服务及考察对科研产出的实际贡献;在支撑学科建设方面,从学科文献采访,拓展至特色知识库的建设、学术社区参与及对学术生态的优化;在日常管理方面,从经费执行情况,提升至管理效能的评估。在具体评价方法上,坚持定量与定性相结合,超越单一数据,构建“故事+数据”的混合证据体系,既利用学习分析、资源使用数据等进行定量追踪,也通过影响力叙事、关键事件访谈等进行定性深挖。

3.4 聚焦价值共创与多样增效

北大图书馆将突破单向服务供给模式,构建开放包容的信任生态,推动从“服务协同”向“价值共创”转型。通过广泛而深度的用户参与与获得更多元的创新视角和发展支持,增强用户对图书馆的归属感和满意度,切实提升用户在参与过程中的获得感和价值体现,进而实现图书馆与用户的价值共创和融合发展^[7]。通过开放办馆、多方协同来提升服务能力,深化与用户的互动以解决复杂问题,这样创造的不只是学术价值,更是信息文化价值。这样的价值体现在信息文化效用和图书馆的整体贡献上,包括用户的受益度、满意度和信任度,以及图书馆事业的贡献度、创新度和美誉度,多个维度多样增效,共同展现图书馆高质量发展的成果。

4 资源服务一体化,构建一体推进的业务体系

资源服务一体化是高校图书馆实现现代化的重要组成部分,已深度融入其战略规划、管理与治理的全过程,成为一种重要的思想方法和工作方法,对图书馆内涵式可持续高质量发展具有重要的战略意义^[8]。

“十四五”期间,北大图书馆积极探索和推进资源服务一体化,注重在设计、实施、变革和发展等环



节进行统筹规划与一体推进。一体设计增强了工作的整体性和综合性,一体实施促进了以资源为基础的服务创新和以服务为指针的资源建设,一体变革提升了图书馆在学校发展中的生命力与影响力,一体发展推动了高校图书馆事业的共同进步与持续繁荣^[9]。

资源服务一体化的实践内涵丰富,具体体现在资源、服务、技术与协同等多个维度。通过增强图书馆在教学与科研中的支撑作用、提升资源获取的便捷性与利用效率、提高用户满意度以及强化学科核心资源保障率等方面,支撑和服务学校的“双一流”建设,使图书馆深度融入学校的人才培养、科学研究与信息化生态体系。

未来五年,北大图书馆将着力推进资源服务一体化,构建一体推进的业务体系,重点在以下几个方面下功夫^[8]。

4.1 以服务为指针一体推进资源建设,形成多源融合、供求平衡的信息资源体系

北大图书馆将坚持资源的采集、揭示、组织等工作要以用户需求和相应的服务工作为出发点和落脚点,具体包括:一是全面、及时、准确调查研究个人和机构用户的资源需求及其变化情况;二是积极、多方、主动聘请师生用户参与资源采集、揭示、组织和服务工作,如荐购、荐读、论证、选择、整序、整理等;三是集成和迭代图书馆科学管理与智慧服务系统平台;四是深化映射基于《中国图书馆分类法》的多种学科类别,强化分类与主题、文献与文化的关联;五是特意采集、揭示、组织学校的优势学科、新建学科和独特文化建设所需的各种文献资源等。此外,采取统筹文献资产管理与文献资源建设,推进有组织的个性化化学术资源库建设,应用生成式人工智能等技术构建有关学科和领域的知识图谱等举措。

4.2 以资源为基础一体推进服务创新,形成智慧涌现、难题共解的信息服务体系

北大图书馆将坚持主动提供有关产品和服务,全力促进本馆拥有和可用的文献资源、知识资源和数据资源等信息资源的高效利用,具体包括:一是广泛、深入、持续开展形式多样、内容丰富的阅读服务,辅导、指导、引导学生多读书、读好书、善读书;二是全面、精准、高效改进用户和馆员的信息素质教育工作,以及知识产权信息服务工作;三是强化服务力量,多方协同开展查新、查收查引、数据分析等基础服务;四是改

造升级学习、交流、科研等场景和环境,优化空间布局、网络设施、自助设备等;五是加强馆藏文献和学校教学科研成果的展览展示等。此外,还将采取以下举措:为教学科研人员精准提供知识数据等生产要素及有关工具方法,优化教参服务平台,承担教学科研全流程中的文献保障、情报分析、学术交流、成果管理等重要任务,助力学科或其他垂域大模型建设。

4.3 统筹馆员、用户、技术、文化等相关方面,增强业务的整体性、事业的有机体和生态的共同体特征

北大图书馆将坚持资源、服务互为输入输出以及与馆员、用户、技术、文化等多方面邻边交叉,具体包括:一是密切资源和服务工作中与用户、技术部门、管理机关的联系和协调;二是强化线下以现场服务为核心的综合服务台和线上以门户网站为核心的融媒体建设;三是加强专业馆员队伍建设以及专业能力、信息文化培育;四是加强用户关系管理,帮助用户自主学习、自我教育、自我服务;五是开辟人工智能技术应用场景,完善资源和服务共享机制。此外,还将采取激励馆员跨文化交流合作、与校内外其他机构联合研发应用系统平台、组织区域性馆员联合培养等举措。

5 学术引领国际化,确立国际引领的理论体系

大学图书馆是为人才培养和科学研究服务的学术性机构,其核心使命、资源建设、服务对象和人员配置都紧密围绕高校的教学科研活动开展,深度参与知识生产和学术传播的全过程,是大学学术生态中不可或缺的重要组成部分。同时,深入开展图书馆业务和事业的科学研究工作,是实现图书馆创新引领、指导数字化转型和现代化建设的重要途径。

“十四五”期间,北大图书馆通过馆层面、部门和团队层面以及个人层面开展多层次、多维度的学术研究,产出了一系列高水平的研究成果。特别是,聚焦大学图书馆现代化,从整体现代化、馆员现代化、服务现代化、治理现代化等方面,对大学图书馆现代化进行了宏观到微观层面的思考和阐述,形成了一系列理论成果^[10],推出了系列指南针报告,为新时期大学图书馆的转型与发展提供了方向和参考。同时,北大图书馆通过举办多场重要国际会议、与国际组织开展合作、组织馆员进入国际图书馆组织任职等方式,持续扩大国际影响力。

理论是行动的指南。北大图书馆致力于建设国



际性、协同型、人格化、引领式的大学图书馆,这一定位要求图书馆从“支撑者”转型为“引领者”,从“本地化服务”走向“国际化影响”,以全球视野重新定位自身使命,以开放姿态融入国际学术生态,以理论创新贡献中国智慧。

未来五年,北大图书馆将着力推进学术引领国际化,确立国际引领的理论体系,重点在以下几个方面下功夫。

5.1 构建基础理论与价值体系

北大图书馆将注重现代化的内涵与核心理念研究,形成新时代现代化发展的独特价值体系,并明确资源、空间、服务、人才、文化等各方面的功能优化方向。结合图书馆学的新发展与经典理论,探索建立新发展理论体系,具体包括:(1)事业发展史:研究大学图书馆现代化的历史进程与规律,以传承和发展其根基。(2)基础理论:深入研究现代化的内涵、理念与战略布局,为图书馆的实践提供根本遵循。(3)方法论:现代化发展涉及图书情报与档案管理、计算机科学、市场营销等多学科合作。需要创新研究方法,构建包括情报分析、业务方法创新、科学计量等在内的现代化方法论体系,以提供科学的工具支持。(4)成果应用:理论研究的成果需要转化为实践的标准和评估体系。例如,积极开展评价标准研究,完善业务绩效和工作质量评估体系,并构建用户参与的效用评估体系,以此为现代化发展提供科学依据^[6]。

5.2 多层面推进学术引领国际化

5.2.1 协同学校战略,加强特色引领

北大图书馆将紧密对接学校的“双一流”建设、国际合作伙伴网络及重点交叉学科布局,加强与学校的整体国际化战略的深度绑定,并依托优势学科和特色资源,打造国际合作名片。

5.2.2 夯实基础资源,打造特色品牌

北大图书馆将继续推进资源采购国际化,通过特色馆藏数字化与知识重组,打造特色数字学术品牌。

5.2.3 深化科研服务,强化数智赋能

北大图书馆将积极关注科研国际协同团队,深入了解其需求,提供文献检索、情报咨询、数据分析、素养提升等嵌入式的学科服务。同时,大力夯实数字基础设施和数据资源体系“两大基础”,加快推进数智技术在科研领域的广泛应用,助力全球学术研究的互联互通、优质学术资源的开放共享,促进全球

科技创新治理,更好增进人类福祉^[10]。

5.2.4 构建学术网络,参与规则制定

创办高端国际论坛等品牌学术活动,使之成为连接中外学者的学术交流平台。设立国际访问学者项目,吸引海外学者开展短期研究,并配备专业馆员作为研究伙伴。寻找与世界一流大学图书馆、重要学术团体、数字学术平台的长期合作,探索建立可持续合作模式。同时,加强前瞻趋势研究,持续发布系列指南针报告以引领行业思考,并积极参与或主导国际标准的讨论与应用实践。此外,积极将本馆在特色领域的成功经验,总结为可推广的方法论,讲好北大图书馆的故事,供全球同行借鉴。

5.3 加强馆员国际化素养与数智素养的融合培养

北大图书馆将通过“引进来”和“走出去”模式着力培养国际化人才,使之具备深厚的家国情怀、坚定的文化自信、开阔的国际视野以及较强的跨文化沟通交流能力、完整系统的专业知识、良好的创新精神和能力。鉴于跨境交流成本高、受众有限,基于数智技术的在地或虚拟培训方式正逐步成为人才培养的新途径。北大图书馆将通过线上讲座、会议、论坛、联合展览、调查及合作研究等多种途径,提升馆员的业务能力与国际沟通素养。此外,加强馆员数智技术培训,提升相应素养,以适应数智赋能的国际化服务需求^[11]。

6 观念关联社会化,培育社会关联的文化体系

文化体系是大学图书馆现代化的关键内涵之一,与价值体系、理论体系、业务体系等共同构成图书馆发展的整体框架,是实现整体跨越式转型的基础。大学图书馆的文化体系具有崇高的社会责任与历史使命,不仅是引领信息文化发展、推进信息文明建设的重要组成,也是推动文化繁荣、建设中华民族现代文明的重要基础。

“十四五”期间,北大图书馆明确基于信息资源和文化姻缘,可以形成独具特色的文化体系^[4],并积极发挥文献特色与文化优势,发展社会主义先进文化,弘扬革命文化,传承中华优秀传统文化,有力服务于学校的育人使命。同时,北大图书馆深刻认识到信息文化的重要性,积极开展相关工作,在创新推进信息素质教育、系统开展阅读服务、加强文化传承、促进资源整合、推进空间重塑与优化文化体验等方面积累了诸多实践成果。

信息文化是信息化生态中增进信息流动和人类



幸福的智力成果。高校图书馆是引领信息建设的核心力量,目前需从战略层面强化系统谋划,探索实现空间体验与价值引导的深度耦合、技术赋能与人文关怀的动态平衡、多元参与与文化认同的共生发展^[12]。

观念作为综合性认识,既是人们实践的结果,又能指导新的实践,因而观念是行动的先导^[13]。文化体系以观念为核心与导向。观念的引领作用,需要通过构建和强化内外部关联来具体实现。这一系列关联所构建的社会化文化体系,将通过广泛的社会联系与文化协作,在更广阔的范围内发挥图书馆的传承与引领作用,进一步提升图书馆的整体效用并升华文化自信。

未来五年,北大图书馆将着力推进观念关联社会化,培育社会关联的文化体系,重点在以下几个方面下功夫^[12]。

6.1 以信息文化培育为核心战略,驱动内涵式发展与价值重塑

将信息文化培育确立为北大图书馆现代化建设的核心战略,使其成为驱动图书馆内涵式发展、实现文化引领与价值重塑的关键路径。通过信息文化认知的渐进式觉醒、信息文化构成的系统性整合、信息文化效用的功能性彰显,引领校园信息文明,从而驱动图书馆事业的高质量发展。

6.2 构建权责清晰与保障有力的治理制度体系,实现从理念倡导迈向制度护航

采取主动嵌入与策略性争取相结合的举措,以实际成效论证争取制度纳入;将抽象的信息文化效用转化为可展示的具体成果;以协同机制分摊资源压力,积极寻求校内各院系和相关部门的协同共建;通过内部优化提升资源利用效能。这将推动信息文化培育走上一条制度集成、内外协同、效能优化的良性发展轨道,为北大图书馆履行其文化使命提供坚实且可持续的制度保障。

6.3 迈向深度组织与智慧集成的学科知识体系,实现从文献整合到知识赋能的跃迁

推动知识组织向语义化与智能化重构;强化知识服务的场景化嵌入与数据驱动能力;构建支持学科交叉融合的知识生态。通过这些努力,推动北大图书馆从传统的“文献资源管理者”转变为“学科知识架构师”,从被动的“信息服务提供者”转变为主动的“学术创新协作者”,从而显著提升其在高校创新

体系中的文化渗透力与学术贡献度。

6.4 培育开放协作与深度链接的多方信任体系,推动从服务协同向价值共创转型

构建制度化的用户深度参与机制;强化基于价值共鸣与情感联结的深度信任关系;打造开放互惠的外部信任体系。由此,在校园内外形成多元开放的信任网络,打造共建共治共享的文化服务共同体,使信任成为信息文化培育持续深化的坚实纽带。

6.5 塑造知行合一与创新涌现的思想观念体系,实现从价值共识到文化自信的升华

推动核心价值理念的可操作化,通过全员参与的战略研讨与价值叙事,将知识共享、服务创新、人文关怀等抽象理念,转化为具体的流程操作、岗位职责和绩效指标等可观察、可评价、可激励的行动指南,实现理念、制度与行为的高度一致性。营造鼓励试错的创新组织生态,设立创新基金与容错机制,建立创新案例评选、成果展示交流、失败经验分享的制度平台,将创新从个体偶发行为升华为组织的涌现常态。强化馆员的文化引领能力建设,完善分层分类的培训体系,重点提升馆员在 AI 时代的信息伦理阐释、学术理性引导与文化价值传播能力,使其成为信息文化培育的领航员与主导者。

7 行为交融法治化,完善法治交融的治理体系

大学图书馆的现代化转型与发展,不仅需要制度的刚性约束,也需要法治的韧性保障。大学图书馆现代化的治理体系,应追求制度的科学性与法治的交融性,通过将外部法律法规与内部制度规范深度融合,构建一套权责清晰、运行高效、风险可控的现代化治理模式。

“十四五”期间,北大图书馆持续深化“制度建设年”成效,研究制定《北京大学图书馆章程》,确立治理体系现代化基本制度,并通过“立、改、废”程序,建立了图书馆基本制度、重要制度、业务细则三级规章制度体系,建成的规章制度数据库可在线实时修订,不断提高图书馆治理体系的科学化水平。同时,确立发展理念与格局,出台系列规划文件,有效提升了治理能力的现代化水平^[14]。

法治是大学图书馆治理体系现代化的基本框架。大学图书馆现代化治理需要多元主体共同参与,应推进行为交融法治化,才能高效、公平地解决制度与行为之间、不同利益群体之间的互动摩擦。



法治化的核心在于将法治精神渗透到图书馆所有参与主体的日常交互行为中，使遵守规则成为各方的行为自觉。图书馆主动运用法治思维和法治方式，确保其对外合作、内部治理和用户服务等所有行为活动都在规范透明、权责清晰的制度框架内运行。同时，成为培养用户法治意识、提升法治素养的隐性课堂，让用户在图书馆中体验到规则意识、程序正义和权利保障。

未来五年，北大图书馆将着力推进行为交融法治化，完善法治交融的治理体系，重点在以下几方面下功夫。

7.1 完善多维度科学运行的制度机制

北大图书馆将继续健全“集体领导、党政分工合作、协调运行”的工作机制，推动党建工作与业务工作深度融合发展。同时，积极推动制度建设，根据现代化发展需要制订、修订相关规范，为图书馆事业提供法治保障。在法律与合规层面，确保所有行为符合国家法律法规与学校相关规定要求；在内部治理与内控层面，建立权责清晰、监督有效、流程规范的内部管理体系与运行机制；在用户服务与行为规范层面，在切实保障用户权益的同时，有效维护图书馆的公共秩序与安全。

7.2 着力提升治理能力的现代化水平

北大图书馆将着力提升整体能力以释放治理效能，重点在于提升管理层的战略决策能力与统筹协调能力、馆员队伍的综合素养，包括法治思维和法治能力。同时，着力提升战略执行的韧性与策略调适的灵活性，打通制度设计到实际行动的“最后一公里”，全面增强馆员队伍的战略认同感、专业穿透力与团队凝聚力。

7.3 促进治理体系与治理能力的耦合

北大图书馆将促进科学制度体系与高效执行能力的紧密耦合与协同发力，既完善治理秩序和制度规则的规范性，又提升治理能力的效率和效能，将制度的刚性与法治的韧性相结合。通过行为交融法治化，构建一个人人参与、人人遵守、人人受益的治理生态，最终驱动图书馆实现可持续的高质量发展。

7.4 坚持创新引领与综合评价相统一

在推进治理现代化的过程中，坚持创新引领。积极结合理论研究改进评价指标与流程，构建更为科学的综合评估体系，以持续优化管理机制与相关制度，实现规范化与人性化管理的平衡。同时，着力

提高用户和专家在图书馆评估与制度设计过程中的参与度，探索形成用户与专家共同参与的开放式治理结构，从而全面提升图书馆的自身治理能力^[6]。

8 人文协同数智化，营造数智协同的生态体系

大学图书馆的现代化发展，需要构建新的发展格局，而处理好各类“生态关系”是这一格局的核心，包括图书馆内部生态、图书馆与外部生态环境、条件与目标的关系以及传统与现代的关系等四个维度。其中，内部生态关注馆员发展、部门协作、制度建设与人性化管理；外部生态则强调图书馆与学校、行业及社会的关系^[5]。同时，“智能技术将深度融入到教育教学全要素、全过程，推动教育向更智能、更高效、更公平的未来跃迁”^[15]，人工智能、大数据等数智技术作为关键驱动力，正在深刻重构大学图书馆的服务模式，并为实现各类生态关系更深层次的协同提供了平台和工具。

“十四五”期间，北大图书馆积极探索算力驱动的计算服务体系建设，借助计算支持深化与用户的互动，完成数据享阅厅智能化升级，配置高端算力与大模型平台，设立高性能体验区与网上展览悦赏区。同时，积极构建 AI 服务生态，探索智能编目助手等新技术融合应用，上线 CALIS 智慧服务平台。

当前，数智技术正在深刻驱动图书馆的变革。对于高校图书馆来说，既要用好数智技术，以技术赋能人文，又要坚守人文精神，以人文引领技术，这是技术赋能过程中必须平衡与守护的核心^[16]。基于此构建起来的生态系统，才能在开放、包容和平衡中实现可持续发展，并在人才培养、文化传承和全球学术交流中发挥不可替代的支撑与引领作用。

未来五年，北大图书馆将着力推进人文协同数智化，营造数智协同的生态体系，重点在以下几方面下功夫。

8.1 以数智技术推进服务重构与协同网络构建

8.1.1 利用数智技术推进服务重构

在资源建设上，除传统纸本、数据库等采购外，通过开放获取等多途径丰富各类馆藏，加强语义关联和数据分析，促进深度揭示和利用。在信息服务方面，以用户为中心实现各管理系统、智能应用的智能化转型，提升服务效率与质量，基于大模型等技术构建人机协同的智能服务矩阵，创新服务模式。同时，加强数字技术的创新应用，细分服务场景，与用



户协同挖掘形成数据资源、数据资产和数据要素,深化增值服务。

8.1.2 借力数智技术加强内外协同

一是加强与学校相关管理部门的协同,通过多途径了解用户需求,并深入决策参考、科研项目等,做好信息支撑,发挥好数智技术和数据分析等方面的优势。二是借力数智技术开放生态协同,秉持“开放办馆,多方协同”的理念,积极与校内外机构、行业伙伴乃至国际同行开展合作,形成知识共建、成果共享的信任体系。

8.2 以人文精神应对数智化挑战并引领信息文化

8.2.1 坚守人文精神内核

数智技术是“双刃剑”,在带来机遇的同时也引入了隐私安全、伦理法律等风险与挑战。北大图书馆将坚守服务育人、文化传承的根本人文价值,采取多方面措施有效防范与应对风险。面对当前数字化转型与智能化发展的挑战,积极引入专门的用户反馈系统平台,提高对用户隐私和数据安全等方面的保障,进一步增进用户信任^[7]。

8.2.2 加强信息文化建设

北大图书馆将注重价值观念的塑造与人文精神的引领,深化信息文化培育,积极推动信息文明建设,同时充分发挥比较优势,发展社会主义先进文化,弘扬革命文化,传承中华优秀传统文化,将自身发展、人文价值塑造与国家文化建设紧密结合,力求实现协同发展与深度融合。

8.3 推动人文与数智深度融合,协同构建生态体系

8.3.1 人文与数智融合,服务人的全面发展

北大图书馆将在技术赋能与价值锚定之间形成动态张力,构建“效率服务于价值,价值引导效率”的共生生态^[17],让资源可感知、服务有温度、空间有内涵,共同构建一个既高效便捷又充满人文关怀的知识家园。

8.3.2 多维度数智协同,构建良性生态体系

北大图书馆将以协同创新的理念为引领,以数智技术为关键赋能工具,在部门联动、人机配合、生态构建、人才培养等多个维度推动深度协作与融合,构建智慧涌现、难题共解的服务体系,实现从服务协同到价值共创的战略升级,从而支撑图书馆的整体现代化转型和高质量发展,使之真正成为大学的“知识心脏”和“创新孵化器”,并以更加开放姿态融入更广泛的社会与学术生态。

9 结语

展望“十五五”,北大图书馆以建成国际性、协同型、人格化、引领式的大学图书馆为目标,系统规划了未来五年的七大努力方向和发展路径。人才是基石,通过素养培育精准化,打造精准培育的队伍体系,形成一支兼具数智化思维与国际化视野的专业馆员队伍。价值是导向,通过实绩实效多样化,彰显多样增效的价值体系,以科学衡量图书馆的综合贡献。业务是核心,通过资源服务一体化,构建一体推进的业务体系,全面增强对学校“双一流”建设的支撑保障。理论是引领,通过学术引领国际化,确立国际引领的理论体系,扩大行业引领力和国际影响力。文化是灵魂,通过观念关联社会化,培育社会关联的文化体系,以信息文化培育驱动文化传承与创新。治理是框架,通过行为交融法治化,完善法治交融的治理体系,确保图书馆事业规范、高效运行。生态是愿景,通过人文协同数智化,营造数智协同的生态体系,追求技术赋能与人文精神的深度融合。这七大方向相互关联、协同并进,共同勾勒出北大图书馆五年后的模样。

参考文献

- 1 陈建龙,邵燕,刘万国,等. 高校图书馆馆员队伍建设指南针报告[J]. 大学图书馆学报, 2023, 41(1): 28-36.
- 2 郑清文,梁南燕,陈建龙. 基于创新力标准的北京大学图书馆馆员队伍现代化建设新探[J]. 大学图书馆学报, 2023, 41(1): 5-10.
- 3 Hirsh S. Library 2035: imagining the next generation of libraries[M]. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield, 2024: 162.
- 4 陈建龙. 大学图书馆现代化转型发展当议[J]. 大学图书馆学报, 2020, 38(1): 5-12.
- 5 陈建龙,邵燕,张慧丽,等. 大学图书馆现代化指南针报告[J]. 大学图书馆学报, 2022, 40(1): 22-33.
- 6 陈建龙,邵燕,张慧丽,等. 大学图书馆现代化的前沿课题和时代命题——《大学图书馆现代化指南针报告》解读[J]. 中国图书馆学报, 2022, 48(1): 17-28.
- 7 陈建龙,周春霞,党跃武,等. 高校图书馆用户关系管理指南针报告[J]. 大学图书馆学报, 2024, 42(1): 23-32.
- 8 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.
- 9 陈建龙,别立谦,童云海. 信息资源管理视角下的高校图书馆资源服务一体化新探[J]. 大学图书馆学报, 2024, 42(6): 5-15.
- 10 陈建龙. 新时代大学图书馆现代化论纲[M]. 北京:北京大学出版社, 2023: 10.
- 11 陈建龙,刘素清,姚晓霞. 数智时代大学图书馆国际化服务探析[J]. 大学图书馆学报, 2025, 43(1): 6-15.
- 12 陈建龙,崔波,邵燕,等. 高校图书馆信息文化培育指南针报告[J/OL]. 大学图书馆学报, 1-20[2026-01-02]. <https://link.cnki.net/urlid/11.2952.G2.20260104.0850.002>.
- 13 陈建龙. 通变感人勤问道 信息文化谱新篇——纪念北京大学图



- 书馆建馆 125 周年[J]. 大学图书馆学报, 2023, 41(6): 5-12.
- 14 陈建龙,刘素清,刘宇初. 全面建设世界一流的综合性创新型智能化标杆位大学图书馆——《北京大学图书馆 2019—2022 年行动纲领》实效综述[J]. 中国图书馆学报, 2023, 49 (5): 14-25.
- 15 华为技术有限公司. 智能世界 2035 (Exploring the Intelligent World)[R/OL]. 深圳: 华为技术有限公司, 2025[2026-01-02]. <https://www.huawei.com/en/intelligent-world>.
- 16 陈建龙. 大学图书馆的本来、外来和未来——以北京大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2018, 36(6): 7-12.
- 17 童云海,陈建龙. DeepSeek 热潮下的双重变革:大模型的技术革新与高校图书馆服务范式的重构[J]. 大学图书馆学报, 2025,

43 (1): 66-70.

作者贡献说明:

陈建龙:提出选题,设计研究思路与框架;论文撰写与修改
郑清文:论文撰写与修改

作者单位:北京大学图书馆,北京,100871

收稿日期:2026 年 1 月 2 日

修回日期:2026 年 1 月 12 日

(责任编辑:王菲)

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

CHEN Jianlong ZHENG Qingwen

Abstract: During the 15th Five-Year Plan period, Peking University Library will follow the guiding principles of the Fourth Plenary Session of the 20th Central Committee of the Communist Party of China. Building on a systematic review of past practices and theoretical achievements, the Library sets out a forward-looking strategic framework over the coming five years, structured around seven key priorities. (1) Talent serves as the foundation. Through targeted development of professional competencies, the Library aims to build a team of librarians equipped with digital intelligence and global perspectives. By aligning individual development with institutional strategy and linking continuous learning with professional practice, the Library is cultivating a future-oriented team capable of delivering high-quality services while advancing its strategic mission. (2) Value defines the orientation. Through diversified performance metrics and impact evaluation, the Library aspires to foster value co-creation with users, boost engagement and satisfaction, and ensure that measurable outcomes lead to substantive institutional impact. (3) Operations form the core. Through the integration of resources and services, the Library is building an integrated operational system that aligns resource development with user-centered services. This robust foundation strengthens support for the university’s Double First-Class initiative by seamlessly embedding library services in talent cultivation, scientific research, and the broader information ecosystem. (4) Theory provides the guidance. The Library is committed to building a globally oriented theoretical system that drives foundational research in library modernization. By aligning this effort with the university’s international strategy and leveraging its unique disciplinary strengths, the Library is positioned to advance international academic leadership while enhancing its scholarly reputation and global visibility. (5) Culture represents the ethos. The Library endeavors to foster a socially engaged cultural ecosystem that advances both cultural heritage and innovation through the development of information culture. This approach positions the Library to evolve from a repository of resources to a proactive academic and cultural innovator. (6) Governance constitutes the framework. The Library is dedicated to cultivating a governance system that embodies sustainability, accountability, and efficiency. Through the integration of operational practices with rule-of-law principles, it promotes a management culture characterized by innovation, participation, and evidence-based decision-making. (7) Ecology reflects the vision. Through the coordinated development of humanistic values and digital intelligence, the Library aims to build a collaborative ecosystem for modernization. By integrating technological empowerment with humanistic guidance, it strives to create an open, balanced, and sustainable environment that supports talent cultivation, cultural inheritance, and global scholarly communication. These seven strategic priorities are interconnected and mutually reinforcing, collectively outlining the development trajectory and envisioned role of Peking University Library over the next five years.

Keywords: Peking University Library; 15th Five-Year Plan; Modernization