

# 图书馆转型及其风险前瞻\*

陈传夫 陈 一

**摘 要** 社会信息环境的变化给图书馆发展带来了新机遇与新挑战,为了应对新环境,保持图书馆的传统价值,转型发展已经成为全球图书馆的共同趋势。在图书馆转型实践中广泛存在转型效率、成本、效益、文化等一系列不确定性,而这些不确定性被有意无意地忽略了。本文将图书馆转型风险归纳为投资、运营、技术、政策和价值五个方面。图书馆转型风险具有普遍性、可预知与可演化等特征,建议通过环境前瞻、优化治理、业务创新、制度建设等措施迁移与规避图书馆转型过程中的风险,以协同推动我国图书馆事业的创新与可持续发展。参考文献 87。

**关键词** 图书馆 转型 风险

**分类号** G259

## Library Transformation and Potential Risks

CHEN Chuanfu & CHEN Yi

### ABSTRACT

Changes of social information environment have brought both new opportunities and challenges to the development of libraries. To deal with the new information environment and preserve the traditional value of libraries, transformation has been a common trend for libraries all over the world. Transformation risks mainly come from the uncertainties caused by the changes of the library organizational structure, service and management, and business process. The specific manifestations are as follows: low transformation efficiency causes resource wastage; high transformation cost makes it difficult for transformation practice to advance deeper; low transformation revenues lack continuous impetus; transformation culture is inconsistent with the traditional value of libraries. The author divides the transformation risks into five aspects: investment, operation, technology, policy and value. The study finds that the transformation risks have the characteristics of universality, foreseeability, and evolution. The main reason is that transformation risks of library are widespread in all kinds of library transformation practices at different stages. It is possible to grasp the operating law of such risk from a macroscopic perspective according to a large number of statistical data in a specific scope during a certain period of time, and different risk elements, which are correlated with each other in a dynamic way, have continued to evolve. The author warns these risks and suggests to control risks through environmental prospect. Before transformation, a library should first control environmental factors,

\* 本文系文化名家暨“四个一批”人才工程项目(中宣办发[2014]17号)“国家大数据治理机制及政策研究”的研究成果之一。(This article is an outcome of the project “Research on Governance Mechanism and Policy of National Big Data” of Cultural masters and “Four Batch” talent (No.[2014]17) supported by Propaganda Department of the CPC Central Committee.)

通信作者:陈传夫,Email:cfchen@whu.edu.cn,ORCID:0000-0003-1163-7691 (Correspondence should be addressed to CHEN Chuanfu, Email:cfchen@whu.edu.cn, ORCID:0000-0003-1163-7691)

master the trends of technological evolution and changes of the behavior of user information demand, and at the same time, the cultivation of librarians and talents should be adjusted and improved according to the environment. Libraries should optimize governance migration risks and absorb more social forces to participate in library governance and the common service system to form a new flat governance system. Business innovation reduces risks, simplifies the business process and improves working efficiency. It is required not only to reorganize business process based on the diversified information demands in the digital era but also to innovate the corresponding work methods and service contents. Proper systems should be built to avoid risks, and the legal status of libraries should be made clear, and the copyright and privacy issues should be carefully dealt with during the process of transformation. 87 refs.

## KEY WORDS

Library. Transformation. Risk.

## 1 引言

### 1.1 研究背景

图书馆是人类文明的产物,也是社会进步之公器<sup>[1]</sup>。图书馆不仅保存人类的经验与智慧,而且传承知识与文明。然而,随着网络时代的到来,全球图书馆正经历着历史上最深刻的转型<sup>[2]</sup>。有人将其描述为图书馆的生存问题<sup>[3]</sup>,有人称之为图书馆对未来的选择<sup>[4]</sup>,有人喻之为图书馆发展的十字路口<sup>[5]</sup>,有人甚至开始争论图书馆的去留问题<sup>[6]</sup>。在图书馆界,骤变(Radical Change)思潮悄然流行<sup>[7-9]</sup>。转型问题已经成为图书馆界普遍关心的热门话题。这一浪潮也迅速波及 LIS 教育界,国际上一些大学的图书情报专业更改教学内容,iSchool 运动实际上也是对这场变革的反应。ALISE 2016 年年会主题便是“Radical Change”。

在中国,图书馆界流行的观点是“未来十年,转型将成为这一时期最突出的关键词”<sup>[10]</sup>。由于转型发展涉及面广且深刻,结果可能是积极的,也可能是消极的,一些图书馆数字化转型就停滞不前<sup>[11]</sup>,兰开斯特(Lancaster)教授曾警示,过分关注技术已经导致图书馆员远离用户<sup>[12]</sup>。由此可见,在转型过程中发生的可能性及结果具有很强的不确定性,这种不确定性,我们称之为转型风险。

“风险”被定义为“具有一定危险的可能性、是没有发生的灾难,既是人们的一种主观预测,但是发生后又是一种客观现实”<sup>[13]</sup>。如数字馆藏利用中的知识产权风险<sup>[14-15]</sup>、图书馆业务外包中的质量风险<sup>[16-17]</sup>等。虽然现有的技术和社会制度无法消除风险和不确定性<sup>[18]</sup>,但可对风险进行预测、识别、评估、分析,在此基础上进行有效处置,从而使风险达到可接受的水平。目前图书馆转型风险问题还未引起业内足够的重视。

中国图书馆事业是在近 40 年得到快速发展,但中国人口众多,占全球总人口的 18.84%,图书馆事业地区发展不平衡,转型发展的风险更值得我们去探索。转型发展面临的不确定性是什么,如何评估并迁移、规避图书馆转型发展风险,这些显然是图书馆理论研究应该回答的现实问题。

### 1.2 文献综述

事实上,中国图书馆转型实践更早。1985 年,中国科学院图书馆开始使用“中国科学院文献情报中心”这一名称,2001 年启动“国家科学数字图书馆”(CSDL)项目<sup>[19]</sup>,并期望通过对其在武汉、成都、兰州等地分馆进行集中化改造,打造“数字化网络化环境下新的文献情报服务模式”。1995 年 10 月,原上海图书馆、上海科学技术情报研究所合为一体。2009 年教育部直属重点大学浙江大学图书馆、网络与信息中心两

大机构合并,新命名为“图书与信息中心”,在图书馆界引起广泛关注。

国际上对图书馆转型一直十分重视。2011年8月,第77届国际图联(IFLA)大会的主题为:“图书馆的自我超越——整合、创新与信息的普遍获取”(Libraries Beyond Libraries: Integration, Innovation and Information for All)。美国图书馆协会(ALA)2014年报告表示“图书馆继续转型以适应社会的变化需求”<sup>[20]</sup>。2015年ALA年会上,主席Sari Feldman在其演讲中着重提出了“图书馆转型”(Libraries Transform)的公众意识运动。2015年8月,第81届IFLA会议主题为:“有活力的图书馆:存取、发展与转型”(Dynamic Libraries: Access, Development and Transformation),直接点出“转型”这一主题。2016年,ALA报告中再次强调“图书馆转型”<sup>[21]</sup>。

国内外图书情报学界对图书馆转型已经进行了比较丰富的理论研究。新技术的发展对图书馆来说既是机遇也是挑战<sup>[22]</sup>,已有人发出疑问:拥有谷歌后是否还需要图书馆?<sup>[23]</sup>越来越多的学者呼吁要尽快实现图书馆转型<sup>[24]</sup>。Byrne表示目前整个社会都在数字化转型,图书馆和图书馆馆员在自身数字化转型中同时推动着社会的变化<sup>[25]</sup>。图书馆要抓住转型的机会为社会贡献更多的知识和服务。土耳其更是将公共图书馆转型作为国家发展计划的一部分,而且转型不局限在图书馆建筑上,将重新界定公共图书馆的要求和功能,并创造与之匹配的社会环境<sup>[26]</sup>。不同的学者从不同的侧重点研究图书馆转型。Brunner等人认为人员重组和改进服务是关键<sup>[27]</sup>,有些学者则专注于研究信息环境下图书馆参考咨询服务的转型<sup>[28]</sup>。Shepstone和Currie从文化环境的角度提出转型建议<sup>[29]</sup>。自动化设备的引入带来工作效率的提升,但也有学者发出提醒,图书馆不能一味追求工作效率,图书馆“麦当劳化”是不理性的,要坚持图书馆自身的文化价值,在“怎么转型”之前首先要思考“为什么转型”<sup>[30]</sup>。也有学者分析了一些典型的图书馆转型案例,如Mierke通过加拿大萨

斯喀彻温大学(Saskatchewan)图书馆利用内部领导力发展培训(In-House Leadership Training)员工这一案例,强调了内部领导力培训而非合作方式对于馆员和机构的变革性影响<sup>[31]</sup>。

我国学者从21世纪初开始关注图书馆转型。有学者认为转型是在发展理念、功能定位、用户服务、资源建设、技术应用等方面的转变过程<sup>[32]</sup>,有的则认为,图书馆转型是指随着图书馆信息基础设施的完善及数字化信息系统的形成,将图书馆从里到外,从硬件到软件,彻底转移到信息轨道上来<sup>[33]</sup>。近年来学者更加关注图书馆转型的具体策略分析,而转型过程中存在的一些风险,已引起学者的关注。有学者提出通过项目风险识别、风险分析、风险规划、风险控制对图书馆业务流程重组(BPR)进行项目风险管理<sup>[34]</sup>。黄水清等根据ISO27000系列标准,在对数字图书馆资产、威胁和脆弱性进行识别与估值的基础上,分析和计算数字图书馆信息安全风险,提出风险等级划分方法<sup>[35]</sup>。李金波指出社交媒体在图书馆的大量应用使其面临隐私安全风险、资源与系统安全风险、著作权风险、名誉风险等<sup>[36]</sup>。王静以新浪微博被黑事件为视角,倡导建立Web环境下高校图书馆微博信息服务推广的风险管理机制<sup>[37]</sup>。汤利光表示正确把握“改”与“转”的度十分重要,改得适时合理会推进图书馆事业的发展,否则会使人们产生“传统图书馆可能会被相近行业消融”的错觉<sup>[38]</sup>。刘爱华表示,图书馆转型最缺乏的并非宏观指导,而是具体思路的建构,尤其是逻辑关系的梳理,逻辑起点、功能定位和战略突破口等需要明确<sup>[39]</sup>。

### 1.3 研究过程

为梳理图书馆转型中会遇到的风险,笔者系统调研了国内各类型图书馆的转型实践,例如“深圳图书馆之城”,“上海图书馆与上海科学技术情报研究所”合并后资源共享式组织结构转型和图书馆业务流程重组革新,以及多家图书馆创新服务形式提供延伸服务等,组成图书馆转型案例库。通过对案例的归纳梳理,总结

经验,发现其中的风险点。笔者还于2015年6月至10月通过问卷方式调研业内275位业务专家,考察他们对图书馆转型风险的认知情况。

笔者广泛调研了国内外文献。OCLC发布《研究型图书馆,风险与系统变化,2010》(*Research Libraries, Risk and Systemic Change, 2010*)<sup>[40]</sup>,将风险归类为“价值取向”“人力资源”“硬件设施”“传统技术”与“知识产权”五大类;美国伊萨基战略与研究部(Ithaka S+R)发布的《2013年美国图书馆调研报告》中显示,图书馆中充当科研支撑角色的数量锐减,图书馆建设本地印本馆藏的重要性已经下降,人力资源是个严峻的问题<sup>[41]</sup>;IFLA 2013年发布趋势报告,总结了包括“新技术”“在线教育”等在内的影响信息生态系统的五大趋势<sup>[42]</sup>。作者进一步通过CNKI数据库进行转型与风险研究关键词频次分析,从一个侧面发现转型与风险点。在此基础上,拟定包含图书馆业务、战略、资本、人才、法律、运营、技术、价值等涉及图书馆转型发展周期可能遭遇的40种风险。

通过语义强度分析风险的强度。如,罗伯特·丹顿(Robert C. Darnton)表示,“我们正处在图书馆历史的拐点上,却仍不知它究竟将转向何方”,其中“不知”表现出图书馆专家对转型的迷茫;吴建中馆长表示,“合并有很多好处,但并不等于说所有图书馆和情报所都必须合并”<sup>[43]</sup>,“并不等于说”则表示了他对合并这类转型形式的态度。除此之外,运用大数据技术,关注用户在社交媒体上有关图书馆转型的反馈信息,留意用户的情感表达,关注各媒体对图书馆转型的相关报道。通过对语义强度的分析,考察各界人士对转型的看法,有效监测转型进展。

## 2 图书馆转型及其风险的内涵

国际上对图书馆“转型”还没有一个统一的认识。拉什·米勒(Rush Miller)等人所著《超越生存,转型中的学术图书馆》(*Beyond Survival, Managing Academic Libraries in Transition*)里面用

了“Transition”一词,强调看不见的变化;美国图书馆协会则用“Libraries transform”来描述图书馆转型,“Transform”强调变化,更侧重于看得见的转变。有研究认为图书馆转型涉及图书馆技术更新、业务创新、馆舍再造<sup>[32]</sup>等具体的变革,有研究则认为转型是图书馆发展理念的创新<sup>[33]</sup>。本文认为,图书馆转型并不特指图书馆转变为某种特定的状态,而是图书馆为应对数字环境变化,对传统工作状态做出的改革调整,以满足用户信息需求,巩固自身社会地位,可能是某一项具体业务的改进,也可能是组织结构的变化,或者是图书馆宏观发展战略的调整。

早在1991年,美国俄亥俄州政府计划投资2500万美元建立州内图书馆网络中心,定名Ohio Link,1992年,美国政府在制定“高性能计算与通信”国家攻关项目中,第一次将发展数字图书馆列为国家级挑战<sup>[44]</sup>;1994年9月,美国国家科学基金会正式公布了“数字图书馆创始”(Digital Library Initiative)计划<sup>[45]</sup>,这是国际上最早的数字图书馆实践,也是图书馆界为了应对互联网冲击而做出的转型尝试。

转型是否达到预期效果,是衡量转型成功与否的关键指标。不同图书馆采取的转型措施不同,转型侧重点各异,但其评判标准存在一致性,即转型能够实现预期目标,提升用户满意度,提高工作效率,节约工作成本,能进一步提高图书馆组织的凝聚力,更突显其在公共文化发展中的关键作用。而在具体实施过程中,不可避免地会遇到转型效果不理想,投入成本过高而效益不显著等情况,这些转型过程中的不确定性阻碍着转型的进程。诸多图书馆转型的直接目标是提高工作效率,节约运行成本,如果转型成本很高,而工作流程并没有明显优化,运行效率也无大幅提升,那便要重新思考转型前景。图书馆转型风险,便是图书馆在达到这一目标过程中所面对的一系列不确定性。

图书馆转型过程中的不确定性,来源于多个方面。哥伦比亚大学图书馆信息服务负责人Neal认为图书馆转型具体包含三层含义<sup>[46]</sup>:

①改变图书馆的组成或结构(Composition or Structure);②改变图书馆的“外观”(Outward Form or Appearance);③改变图书馆的特色或状态(Character or Condition)。他对三种状态分别进一步说明:分别是“What we are/ What we do”,即图书馆组织结构;“How we are viewed/ understood”,即图书馆的社会认知;“How we do it”,即图书馆的服务方式。笔者认为,图书馆转型并不是对传统图书馆的全盘否定,而是在原有基础上的升级变革,是一个循序渐进的过程。

## 2.1 组织结构改变带来的不确定性

“图书馆是一个不断发展着的有机体”,需要随着环境的变化而不断做出相应的调整才能生存下去。而数字化技术的发展对图书馆传统的服务模式产生了巨大的影响,图书馆也进行着不同程度的组织结构调整,例如一些高校图书馆和公共图书馆的“总分馆”制,图书馆与情报机构合并,图书馆联盟在各地兴起。图书馆内部的组织结构也跟随用户需求的变化进行调整。传统的图书馆机构范式侧重组织内部的机构设置及其相对稳定性<sup>[47]</sup>,围绕主要业务划分为不同的部门,形成馆长、部主任和普通工作人员为主要层级的自上而下、逐层监督负责的垂直型组织机构。当下,各部门的职责需要重新界定,图书馆组织结构逐渐由垂直化向扁平化过渡。例如,2015年北京大学图书馆提出5年行动计划,打破传统的以纸质资源为主组织图书馆业务工作机构的模式,将11个部门取消,重新规划为7大中心<sup>[48]</sup>。

不论是合并或联盟式的组织结构调整,还是图书馆内部机构重组,其目的都是适应信息环境变化,提供更优质服务,但效果如何,还有待进一步观察。有学者调查研究表明,有一半的图书馆系统与联盟不兼容,需要进行改造,而参与联盟活动要支出额外的人力和经济成本,这对有些图书馆来说会增加额外负担。联盟合同为联盟的正常运行提供制度保障,但研究表明联盟的合同并未达到应有的要求,存在不完备的风险,联盟

成员馆之间还存信息沟通不畅、成本与收益不对等风险<sup>[49]</sup>。推进机构内部的重组也并非易事,哈佛大学图书馆在2011年进行了大规模重组,按照馆藏需求、内容、服务领域和特定活动将73所图书馆分成5组,但是政策执行后却引发了馆员的巨大危机,所有的馆员都被要求重新应聘上岗,导致部分馆员失业<sup>[50]</sup>。

## 2.2 管理改变带来的不确定性

传统图书馆一直以阵地服务、手工服务、为到馆读者服务作为主要服务模式。20世纪80年代开始,自动化系统的引进加快了图书馆处理文献信息的速度,但由于纸质图书馆的实物特征,图书馆服务仍然没有跳出“一本书一个读者”的对应关系。在网络信息时代,数字、电子资源的出现使得一本书可以被多位读者同时阅读,多样化的移动设备也使得图书馆拓展服务时间和空间成为可能。全国各地图书馆也不断创新服务管理模式,吸引更多的用户使用图书馆服务。例如24小时图书馆和各类文化书屋的兴起。2005年9月,自东莞之后,全国各地陆续开始利用24小时图书馆延长服务时间和空间。高校图书馆提供嵌入式学科服务,如北京大学图书馆建立“嵌入研究过程的研究数据管理服务体系”<sup>[51]</sup>。图书馆也加大与社会力量的合作,如根据“图书馆+高校+企业”模式设立创客空间;图书馆运行和服务整体外包<sup>[52]</sup>;民营书店转型成为公益性图书馆<sup>[53]</sup>。

有图书馆工作人员表示,“虽然技术上实现了RFID和条码都能借还书,但原以为新机器能为我们解放劳动力,实际上投入的更多。”<sup>[54]</sup>图书馆运行和服务整体外包这一新的管理模式,使公共文化服务通过社会化运作,摆脱了体制约束。但《人民日报》也发文表示,“服务外包,责任不能外包”<sup>[55]</sup>。外包费用,外包公司资质,考核标准,所提供的服务是否能满足用户需求等这些稍有忽视,便不可避免地影响转型进程。图书馆转型手段多样,新型服务方式也要匹配以新型管理模式,图书馆传统的服务质量和评价体系

一般用书刊利用率、读者借阅率、读者到馆率、拒借率等指标来衡量,这些标准需要新的业务环境下创新。而阅读率、下载量、网络点击量这类评价指标本身存在评估风险,如何构建新型管理体系还需要不断尝试。除此之外,新的服务模式是否对经费有较高需求,对馆员水平有更高要求,需要新的技术支撑,能否凸显图书馆传统品牌价值,这些潜在风险都不容忽视。

### 2.3 业务流程改变带来的不确定性

流程是指完成一项任务或一次活动的全过程<sup>[56]</sup>。图书馆传统的采访、编目、典藏、流通、阅览等业务的操作模式,在信息环境下也发生了相应的变化。引入读者荐购的采访模式,编目业务外包,数字化典藏,增加了信息资源评价、整合、长期保存等新兴业务,都是对传统业务流程的丰富与发展。转型虽已成为图书馆界共识,要重组形成适应时代的新的业务流程,观点易于接受,但结构调整和业务重组却难以实施。业务重组不是简单的业务合并或增加,实质是对图书馆原有业务部门和业务流程进行脱胎换骨的设计,打破原有的职能界限,其难度可想而知。

传统图书馆的业务流程适应了当时的社会需求,但已经不能适应图书馆事业发展的需求<sup>[57]</sup>。国内学者从20世纪90年代开始关注图书馆业务流程重组,缪其浩认为业务流程重组能给图书馆带来新的变化,如“功能的扩展”“形成新的业务链”“机构重组”<sup>[58]</sup>。研究表明,图书馆业务流程重组是一项高风险与高回报相伴的复杂系统工程,成功实施能够大幅提高图书馆工作效率,降低成本,但也不可避免地受到经济风险、管理风险、人力风险等方面的影响。从发展历程看,需要投入大量的人力、物力和财力,却只有30%的项目能够达到目标<sup>[34]</sup>。具体来看,图书馆业务流程转型前要有明确的转型方案,这是保障转型成功的前提,在转型实施中,转型是否会对传统的图书馆业务造成太大冲击或与原来的组织文化发生冲突而遭到馆员抵制,图书馆管理者是否具有强有力的决策能

力和应变知识,这些都是在图书馆业务流程转型中不可忽视的风险点。

## 3 图书馆转型风险测度

图书馆转型风险存在于图书馆组织结构的变化、业务与服务转变的全过程,是转型的伴随物,这些风险可以用以下指标来测定。

### 3.1 转型效率

效率指工作中所获得的劳动效果与所消耗的劳动量的比率。传统的图书馆工作以“书”为中心,工作流程基本由人手工完成。随着信息化、数字化的发展,图书馆经历资源的数字化转型,业务流程向自动化、便捷化发展。转型后图书馆的服务效率、管理效率和资源利用效率是转型效果的重要参考指标。例如,图书馆利用社交媒体等多样化参考咨询平台后,回答咨询问题的效率是否有所提升;图书馆业务流程重组后,馆员是否能各司其职;资源利用率是否上升。以国家图书馆为例,《国家图书馆年鉴》显示,自2002年以来到馆人次在波动中呈下降趋势,2002年为4 977 159人次,2014年为3 981 706人次,而各类参考咨询数量稳步提升,2002年为22.9万件,2014年为103.26万件,网站访问量也由2002年的22 517万人次上升至2014年的130 307.7万人次。由此可见,在一定程度上,国家图书馆的数字化转型是有一定成效的。在资源利用效率方面,数字资源采购经费占总经费的比重逐年上升,图书馆的信息建设重点或者很大一部分正在逐渐由传统的纸质资源向数字资源转型,但图书馆数据库建设“重建轻用”现象普遍<sup>[59]</sup>,数据库使用率偏低,其中外文数据库和专业数据库更为突出<sup>[60]</sup>。可见,这类转型投入较大却未取得理想效果,整体效率低,对资源造成极大的浪费。

### 3.2 转型成本

成本即产品在生产过程中消耗的各项费用

的总和。图书馆转型成本是指在转型过程中,图书馆业务流程重组、组织结构调整、服务手段升级等所带来的资金和人力的投入。改变传统的高成本的人力运作模式,节约工作成本,是转型的一项关键目标,同时转型成本直接决定着图书馆转型的难度及转型后的发展潜力<sup>[61]</sup>。如果转型直接投入成本过高,或者某转型举措需要持续性的投入而给图书馆带来较大压力,或对人力资源提出了较高要求而给图书馆带来较大负担,使得图书馆可能会面对转型资本不足,人力资源背景、经验无法支撑转型等风险,会阻碍转型向纵深推进。有研究表明,国内一台24小时自助图书馆造价40万以上,每年的维护成本在10万元左右<sup>[62]</sup>,预算投资的持续性就是本项目风险产生的原因之一。

### 3.3 转型效益

效益指效果和利益。效果指某种做法产生的结果(一般指好的结果);利益则包含物质利益和精神利益两大方面。可以说,效益与增长、发展、优化等是相联系的概念。具体而言,图书馆通过具体的转型举措,能够增加新的服务能力,或对已有的资源重新整合,发挥最大潜能,获取最大的效用。效益与资源有着密切的联系,效益是通过已有的或较少的资源利用,使原有的资源增值<sup>[63]</sup>,这其中既包括经济效益,也包括社会效益。效益是图书馆转型中一项最基本的追求,其具体表现在转型后图书馆提供服务产品的数量和质量上,高校图书馆能否给院系教学和科研提供更有力的支持,公共图书馆能否满足用户日益增长的文化信息需求,能否服务全面小康的社会目标,科学专业图书馆能否产生更高的科学效益。图书馆转型措施是否取得了应有的成效,如果收效甚微,转型便没有持续前进的动力。

### 3.4 转型文化

图书馆转型一项关键的测度指标就是形成和谐的转型文化,从而为实践提供强有力的支

持。要构筑变革文化,形成新的受馆员拥护的管理体系;完善制度文化,更新传统评估方法;打造创新文化,使馆员热情参与转型进程。图书馆是城市的第三空间,也是学习和交流的中心。通过转型,应从阅览为主体向学习和交流为主体发展,让图书馆空间“活跃”起来,与社会形成良好的互动氛围。ALA发布的《2016年美国图书馆状态报告》(State of America's Library Report 2016)指出,“图书馆转型”运动旨在试图转变大众的思想观念——将“图书馆过时了或聊胜于无”转变为“图书馆是不可或缺的”,同时将“图书馆是开展研究、查找资料和阅读的场所”转变为“图书馆是社区中心:借助工作人员的帮助和图书馆资源,使之成为供人们学习、创造和分享的场所”。优秀的转型文化不应与图书馆传统价值相背离,但在具体的转型实践中可能存在过分追求技术化、信息化而有悖于图书馆“大众化”的定位,或某些转型举措有损于图书馆的传统价值,使传统业务过度让位于新兴项目。总之,有损于图书馆传统价值的转型难以持久。

## 4 图书馆转型的主要风险

通过对我国图书馆转型案例的梳理,不可否认诸多转型实践都取得了较大的成效,但同时图书馆也面临一些创新业务方向不明确,转型战略不明晰,持续投入不足,技术更新不及时等挑战。笔者运用SPSS 16.0软件对拟定的40项风险因素进行处理和计算,运用因子分析方法实现对图书馆转型风险因素的筛选,剔除不明确的风险因素。运用主成分分析法对风险要素进行进一步归类,发现图书馆转型风险大致可分为五大类:“投资风险”“运营风险”“技术风险”“政策风险”和“价值风险”。

### 4.1 投资风险

经费是图书馆的命脉,是立馆之本。但是经费短缺已经成为世界图书馆事业普遍存在的问题。新业务的开展、新技术以及高素质人才

的引进,无疑都需要资金保障。经费不足是制约转型的关键因素。投资风险是图书馆转型中最突出的风险,业内人士认为“图书馆经费预算难以满足技术的变化”“图书馆经费预算难以满足资源(图书、期刊、数据)的变化”,这是使图书馆转型陷入困境并造成恶性循环的关键原因。

(1) 投资保障水平。根据《文化部 2015 年文化发展统计公报》显示,全国人均购书费 1.43 元,人均藏书量 0.61 册,这距国际图联和联合国教科文组织推荐的人均 1.5 册至 2.5 册的水平仍存在显著差距<sup>[64]</sup>。从投资数据上看,虽然近年来我国文化事业费一直在增加,但占国家财政总支出的比重一直在 0.4% 以下,据各年度《文化发展统计公报》统计,2010 和 2011 年,文化事业费占财政支出的 0.36%,是改革开放以来的新低,2015 年有所回升,也仅为 0.39%<sup>[65]</sup>。而我国公共图书馆财政投入占文化事业总投入的比例总体上也呈下降趋势。根据美国博物馆与图书馆协会(Institute of Museum and Library Service)发布的《美国公共图书馆调查》(*Public Libraries in the United States Survey*),2007 年美国公共图书馆总投入突破 130 亿美元,之后虽有下滑,但也保持在 100 亿美元以上,2014 年有所回升。2014 年美国公共图书馆总投入经费占 GDP 比例约为 0.6315‰,而 2014 年我国公共图书馆总投入经费占 GDP 的比例仅约为 0.1787‰,2015 年为 0.1877‰。一些欠发达地区情况更不容乐观,文献购置费进入当地财政预算的问题仍未解决,少数图书馆进入当地预算仅有 5 000—30 000 元左右,由于受文献购置费的限制,新书藏量没有明显增加,书刊外借率得不到提高<sup>[66]</sup>。如此投入水平连图书馆的基本业务都无法保障,更无法保证转型创新活动的开展。

(2) 财政投资的可持续性。文化事业的投资直接受到经济发展的影响,近年来,我国文化投资重点发生了转移,文化新业态发展成为重点领域。数据显示,我国省级公共图书馆基本支出所占比重逐年下降,项目支出有所上升。这些项目主要包括近年来国家和地方政府开展

的一系列重大文化工程项目的建设<sup>[67]</sup>。国家控制建设规模的政策也影响到了图书馆的扩建和新馆的建设。图书馆强调向数字化、信息化转型,数字资源采购经费必须有所保障。但《国家图书馆年鉴》显示,2013 年我国国家图书馆购书经费 13 451 万元,相较于 2012 年的 16 514 万元,降幅达 18.5%,2014 年购书经费持续下滑至 13 436 万元;2012 年电子出版物采购经费 4 124 万元,2013 年为 2 918 万元,2014 年为 2 543 万元,持续下滑,经费的持续保障能力不足。

(3) 社会力量投资热情。有研究表明,社会力量一直是我国图书馆事业发展的重要支撑之一,是近代图书馆事业发展的原动力<sup>[68]</sup>。图书馆是社会公益性事业,它的发展需要政府和社会的支持。但图书馆的公益属性使其不能直接产生经济效益,这使其在市场经济环境中经常受到冲击。社会的支持不仅体现在道义上,也体现在物质上,但二者支持都不够。企业和个人没有像赞助体育、文艺那样表示出巨大的热情,社会公众也少有为图书馆呐喊呼吁的,在图书馆政策制定方面,反应也比较冷淡。

## 4.2 运营风险

运营就是对发展过程的计划、组织、实施和控制,是统筹图书馆转型发展方向的一类因素。方向明确是保证转型顺利进行的关键,业内人士对“转型发展模式不确定”“图书馆组织结构调整存在困难”等风险表现出较高的认同。

(1) 内外环境变化。图书馆转型是不断应对外界变化的过程,同时也是内部结构不断调整的过程。从业务角度来看,图书馆业务流程重组、业务外包等都造成大批岗位变动,不仅在业务质量上存在不确定性,由业务变化带来的人力岗位变动也可能给馆员情绪造成较大冲击。从图书馆制度来看,传统的图书馆制度主要包括文献采访制度、文献分编制度、文献保护制度、读者服务组织制度、图书馆用人制度等<sup>[69]</sup>。图书馆在具体的转型过程中涉及资源的转型、业务流程的转型、服务方式的转型等,资

源类型的选择、采购模式、资源传递形式都会发生改变,业务流程也向自动化、规范化转变,服务方式也要根据用户的需求随时调整。传统的图书馆制度无法满足图书馆转型过程中出现的新的业务形态,缺乏配套的制度保障无疑会给转型带来风险。外部客观信息环境、经济环境很大程度上直接影响图书馆的转型走向。颠覆性信息的出现和用户不断变化的信息需求使得图书馆要不断调整运营策略。

(2)领导力。图书馆转型发展模式的确定需要领导有长远的规划力与果断的决策力。这就要求图书馆领导具备广阔的视野和战略思维,能够敏锐捕捉关系图书馆未来发展的重要信息,具有面向行动的战术能力<sup>[70]</sup>;能够对图书馆转型的整体性、基本性问题给出指导性意见和思路,为图书馆的未来发展树立方向、目标。这对图书馆领导的自身素质提出了很高的要求。而根据《高校图书馆发展报告》显示,2014年,在高校图书馆中,有74.8%的馆长的学科背景为非图书馆学专业,可见,图书馆馆长职业特征并未受到广泛认可。

(3)人力资源。图书馆转型可能会创造出许多前所未有的岗位,这也对馆员提出更高的要求。澳大利亚国家图书馆在其社交媒体战略中设计了很多新的岗位,如内容创建员、渠道管理员等<sup>[71]</sup>。The Librarian in 2020 | Reinventing Libraries 报告指出,泛在化信息环境、移动技术的广泛使用、社区知识持续增加、老龄化加剧,以及居民社会生活方式的转变促使图书馆员的工作属性发生改变<sup>[72]</sup>。在未来10年,实体工作内容将不再是图书馆的首要任务,更多的是担任“催化剂”式的工作。图书馆员也不再只担任信息专家的角色,他们还将成为心理学家、社会学家等<sup>[73]</sup>。这些对馆员的学科背景、业务能力、工作经验等综合素质都提出了全新的挑战。很多图书馆招聘启事都显示,需求人数最多的是拥有其他学科背景的人才,如南京图书馆2015年招聘的20人中,仅需4位图书情报相关人才,其余16位要求有艺术类、化学工程类等其他学科背景,可见业

内目前对多学科背景馆员的需求。从调查结果来看,图书情报业内人士也突出表现了对“人力资源”的担忧,人力资源经验不足、人力资源学科背景不足、人力资源不能适应组织变革都是认知程度排在前十的风险因素,这也说明目前图书馆向数字化、信息化转型过程中,在为用户提供多领域服务方面存在一定的困难。

### 4.3 技术风险

20世纪以来,技术的进步主宰着图书馆的发展,技术的每一次革新都使得文献形态以及图书馆的服务模式发生变化。图书馆转型过程也可以说是对新技术的采纳、融合的过程。图书馆对技术的利用情况也直接影响到图书馆的转型效果。

(1)技术采纳。一些“破坏性技术”<sup>[74]</sup>快速地取代了图书馆传统的信息技术,“图书馆的技术应用落后于新技术的发展”这一风险获得业内人士较高认可。图书馆服务转型提供延伸服务主要通过技术革新来实现,例如一些图书馆通过购置触摸屏设备,实现书籍、期刊、报纸的在线阅读,图书馆提供3D打印技术、24小时图书馆服务等,这些都需要强大的技术支撑。但图书馆是一个惰性较强、谨小慎微的机构,灵活性不够,应变能力较弱,即便对技术和业务做出调整,在短期内也很难看到理想的效果,所以其技术采纳的效果却有待进一步观察。张晓林教授曾表示,“现在的数字图书馆模式,仍然基本是传统图书馆模式的延伸,仍然依赖传统的文献类信息产品(Information Items)而不是依赖信息内容(Information Content)……仅仅依赖或者局限于这些资源和服务,将把我们的未来置于危险的境地。”<sup>[75]</sup>采纳新技术是一方面,后续的技术支撑、用户反馈等问题也至关重要。

(2)技术融合。高新技术的应用有效助推了图书馆的转型,但新技术的应用也要注意与传统业务的融合,与馆员的融合以及用户的融合。例如,稳定性好、安全性强、在文献资源长期保存领域发挥重要作用的缩微胶片,图书

馆利用新技术对其阅读却有一定的困难。全国图书馆文献缩微复制中心及其 25 家成员馆 30 年来的缩微文献,至少有 20% 已经完全无法阅读,至少有 70% 的原件不提供一般借阅服务<sup>[76]</sup>。另一项在图书馆应用的热门技术——无线射频识别(RFID),其效果也要理性看待,识别率只能达到 80%<sup>[77]</sup>。除了与传统业务的融合,新技术与馆员及用户的融合也至关重要。馆员要掌握利用新技术服务的能力,新技术的应用也要切合用户的信息需求。IFLA 趋势报告中指出,新技术是把双刃剑,可提高或限制人们对信息的获取能力<sup>[78]</sup>。有报道称,北京朝阳区建设 150 台自助图书馆的计划三年没有完成,究其原因,选点难,维护难,难以满足个性化需求,甚至个别地区用户因为担心辐射还逼停了自助图书馆建设<sup>[79]</sup>。图书馆服务的转型是为了进一步贯彻“普遍均等”服务理念,但新技术的应用可能使图书馆与一些信息素养较为薄弱的群体差距更远。有用户在社交平台上“吐槽”24 小时图书馆,“搜索书目不方便”“没有搜索框”“插卡系统没有反应”等。

#### 4.4 政策风险

政策是以权威形式标准化地规定在一定的历史时期内应该达到的奋斗目标、遵循的行动原则、完成的明确任务、实行的工作方式、采取的一般步骤和具体措施。而在图书馆转型过程中,却鲜有相关的政策支持。“图书馆转型发展的配套政策不足”“图书馆业务转型缺乏法律保障”,正表现出业内人士对转型过程中可能遇到的法律问题的担忧。

(1) 图书馆的法律地位。图书馆的法治环境,是对图书馆服务以及与图书馆的生存、运营、发展密切相关的所有方面具有高效能、全方位、综合性保障功能的法律体系<sup>[80]</sup>。2015 年 12 月,国务院法制办公室公布了《中华人民共和国公共图书馆法(征求意见稿)》,但这距离我国形成完善的图书馆法治环境,还有相当远的距离。图书馆法律地位不明晰,使得图书馆在法律上

所享有的权利能力、行为能力和责任能力<sup>[81]</sup>模糊。图书馆员作为专业技术人员,特别是在图书馆转型过程中,对人才迫切需求这一环境下,没有明确的法律确定图书馆员的职业地位、职业资格要求、职业教育与继续教育标准<sup>[82]</sup>,这无疑会带来较大风险。法律政策的缺失不利于图书馆转型被纳入当地国民经济与社会发展规划,同时也使得图书馆发展经费、人才建设得不到持续稳定的政策保障,影响图书馆转型各个方面的进展。

(2) 图书馆责任与义务。无论如何转型,图书馆始终要坚持公共服务的责任,免费服务的义务,同时还要关注新的社会责任。2015 年 9 月发布的《促进大数据发展行动纲要》中专门强调:“加强数字图书馆、档案馆、博物馆、美术馆和文化馆等公益设施建设,构建文化传播大数据综合服务平台。”《政府信息公开条例》中也明确要求:“各级政府应当在国家档案馆、公共图书馆设置政府信息查阅场所,行政机关应当及时向国家档案馆、公共图书馆提供主动公开的政府信息。”图书馆在创新业务的同时,更不能忽视自己作为关键中介机构传播数据和信息的责任。图书馆提供信息服务的同时,也要履行对隐私信息保护这一义务。除此之外,转型可能使图书馆注重对个性化信息需求的满足,提供高层次知识服务,但不能忽视自身提供均等化、无差别服务的责任和义务,运用强制力保障包括老年人、残疾人、未成年人、农民、农民工在内的弱势群体便捷地使用图书馆服务。

(3) 图书馆特权政策。我国《著作权法》第四节规定,“图书馆、档案馆、纪念馆、博物馆、美术馆等为陈列或者保存版本的需要,复制本馆收藏的作品”属于合理使用。但图书馆复制馆藏多为满足用户需求,而且图书馆转型就资源形式来看,是由以纸质资源为主向以数字资源为主转变,这必定涉及大量馆藏数字化问题。有学者认为,数字图书馆面对著作权而处于角色模糊、权力缺失、行为受缚的尴尬境地,需要著作权适度保护和数字图书馆行为的适度扩

张<sup>[83]</sup>。IFLA 趋势报告也表示,在大数据时代,隐私的边界和数据保护将被重新定义<sup>[78]</sup>。数字图书馆服务所提供的公益性服务在现行的法律规定中,很难找到相关配套的法律政策,这可能会使图书馆数字化转型陷入被动局面。

#### 4.5 价值风险

核心价值是组织的灵魂,它根植于组织文化中,渗透组织发展的整个过程,影响组织发展的结果。调研发现,“价值风险”呈现出比较明显的两极分化态势。业内人士一方面承认信息机构对图书馆带来的冲击,另一方面又对图书馆保持自身价值抱有极大信心。以数字化、网络化为主要标志的新的信息环境给用户带来方便的同时,也给图书馆带来了前所未有的冲击。

(1) 图书馆价值社会可视性。业内人士并不认为“转型可能导致图书馆失去固有的文化教育地位”“转型导致图书馆失去大众化优势”。自 2012 年春节起,全国各地读者只需通过实名认证,便可通过国家数字图书馆读者门户系统免费远程访问 50 余种数字资源数据库。上海图书馆也推出“市民数字阅读”,读者凭读者证号和密码,即可免费浏览各类电子书及报刊报纸资源<sup>[84]</sup>。2013 年 9 月 9 日起,中国国家图书馆进一步加强远程网络服务,向国图及各地方馆认证读者提供个性化、免费的移动服务,简化读者入馆使用无线网络的手续;国家图书馆公共服务区域向未成年人全面开放;国图已成为世界上开放程度最高的国家图书馆之一<sup>[85]</sup>。各类图书馆也积极利用微博、微信等平台,拓宽读者服务的渠道,实现知识的裂变传播和共享,让更多人了解图书馆,走进图书馆,利用图书馆,使知识“触手可得”。由此可见,虽然图书馆转型在实际操作中还存在诸多困难,但其目标是更快捷、更优质地提供知识,更便利地服务用户,在这一目标的指导下,图书馆转型有良好的群众基础,图书馆价值的社会可视性在逐步加强。

(2) 图书馆的权威性。各类信息机构采用现代化资料处理技术和通讯手段,提供最新的资

料,跟图书馆抢夺用户。以微博、微信为载体的内容较传统阅读介质对读者更具吸引力,碎片化的“轻阅读”“浅阅读”趋势明显。迅速普及的移动设备不仅改变了信息的交互方式,使用户更加强调信息的准确性和及时性,也提高了用户对图书馆的期待。但有学者调查显示,我国公共图书馆移动服务率偏低,移动服务体系不完整,创新性和知晓度较低<sup>[86]</sup>。再加上百度、腾讯等互联网公司推出的互动类网络问答平台、学术搜索,以及数据库提供商、商业化数字图书馆提供的信息服务与图书馆抢夺市场,图书馆在短期内也未能通过转型提升自身的权威地位。

(3) 传统服务弱化问题。伴随着图书馆新业务的产生,更多的人力、财力投入到新兴业务中来,逐年下降的到馆率更是使得被认为知识和技术含量都较低的流通阅览部,成为图书馆的补闲岗位,图书馆部分传统服务逐步走向弱化。图书馆在转型进程中,强调用户个性化信息需求,但这并不意味着只提供高层次知识服务。有研究表明,图书馆过分看重参考咨询服务,背离“为所有读者服务”这一宗旨,把部分人的需要当成核心加以特别关注,忽视更多人的利益,这有悖于图书馆的传统价值<sup>[87]</sup>。再如“古籍修复”也是被忽视的一项传统业务,在图书馆向数字化、信息化转型的道路上,无论是高校的人才培养,还是行业内外的高度重视程度,“古籍修复”还离我们很远。图书馆转型应做到新技术与传统业务的有机融合,如若一味强调技术应用,为迎合某些用户需求凸显图书馆核心地位,长久发展必将给图书馆传统价值带来较大冲击。

## 5 图书馆转型风险特征

通过对图书馆转型相关文献、研究报告的分析,以及对语义强度的提取和归纳,我们发现图书馆转型风险具有以下显著特征。

### 5.1 普遍性

研究表明,图书馆转型中的不确定性是普

遍存在的。这些不确定性,既可能来自行业内部,如图书馆业务流程改造、图书馆联盟资源合作,也可能来自行业外部,如国家财政支持政策的变化、保护隐私法律的实施;既可能是近期的,也可能是长远的;既可能是客观的风险,也可能是由于人主观判断带来的风险;既有影响图书馆转型走向的“领导型”风险,也有关系图书馆具体事务运营的“管理型”风险。有些风险是显性的,如资金、人力不足,还有很多风险是潜在的,如图书馆品牌淡化的风险。从转型决策到实施推进,再到转型后期成效,风险普遍存在于整个转型周期。除此之外,风险也普遍存在于各类图书馆中。资金、人员、馆藏和更新频率等成为众多图书馆的发展难题<sup>[66]</sup>。

## 5.2 可预知

国内外图书馆转型的案例说明风险是客观存在的。尽管风险是一种不确定性,但不确定性演化形成的风险也有一定的规律可循。因为任何风险的产生都与一定的原因关联,即存在因果关系。因此,准确认识风险产生的原因,是预知风险的基础,可以通过一些现象归纳原因,例如用户数量的下降,用户投诉的增加,供应商履行合同的情况,社会力量投资的热情,都可以作为判断风险潜在性的指标。运用现代化的计量手段、技术测量方法,依据一定时期、一定范围内的大量统计资料,可以从宏观上把握风险的运行规律。业内各种统计报告,如《国家图书馆年鉴》《文化部发展统计公报》《高校图书馆发展报告》等给图书馆转型提供了很好的参考,图书馆每年的发展经费、到馆人数、书刊外借数量等业务数据的统计从一个侧面展示了转型效果,也可从中预测某些风险。

## 5.3 可演化

风险是不断演化的。社会发展瞬息万变,任何事物之间互相联系、互相依存、互相制约。这些变化也必然会引起风险性质、风险大小的变化,也可能会导致新的风险产生。图书馆在

不同历史时期会面临不同的挑战。当图书馆还在探索怎么在 Web2.0 时代改善服务时,Web3.0 时代又给图书馆带来新的挑战;当图书馆刚开始利用微博与读者互动时,微信又成为最普遍的社交平台。风险也不是独立存在的,具有一定的“连锁效应”,一项风险的产生往往会引发一些意想不到的风险。例如,图书馆在选择外包商时,会面临资质、成本等一系列选择风险,如若外包商业质量不高,则会造成用户不满,而图书馆则需要额外的人力、财力投入来挽救损失。除此之外,一项风险通常都不是单一因素导致的结果,例如图书馆技术落后、资金短缺共同导致了“图书馆信息技术设施不足以支持创新变化”这一风险。这就要求业内人士必须用发展的眼光全面评估风险。图书馆转型面临诸多选择与决策,风险的动态多维特性对图书馆的领导提出了更高的要求。

## 6 图书馆转型风险管理策略

### 6.1 环境前瞻把控风险

图书馆内外环境不断变化,导致资源形态和用户行为、需求的改变,这正是图书馆转型的根本原因。图书馆决策者应及时掌握环境的变化趋势、技术演化与用户信息需求的变化规律,预知风险。

(1)信息环境。信息采集、储存、传输技术的变化,推动信息组织智能化、信息媒体多样化等业务变革。各类社会机构将与图书馆竞争资源与服务,图书馆必须洞察信息业态的变化趋势。图书馆的文献服务功能正在弱化,社会服务功能正在加强。图书馆在发挥自己传统优势的同时,也要积极加强与新信息环境的融合,通过转型发展适应新环境。传统的图书馆服务都是依托馆藏资源开展,图书馆服务转型可以有效利用网络平台,实现图书馆资源与外网资源的协调发展。

(2)用户环境。信息环境下,用户在获取信息时更倾向于利用便捷、实时的网络。OCLC 早在 2004 年《环境扫描》报告中就发现,用户获取

信息的主要趋势是“自助服务”“用户满意”以及“无缝衔接”。图书馆转型必须以用户需求为基础,提供真正适应用户需求的服务,使图书馆服务融入大众生活。一些公共图书馆致力于打造市民的“第二起居室”和综合文化社区,积极开展延伸服务,就是对用户需求的响应。互联网的发展,必然会继续改变用户的行为与心理。前瞻用户行为的变化,有利于主动把控运营中的风险。

(3)管理环境。图书馆转型涉及业务重组与人、财、物的管理问题。新的业态必然要求新的管理模式,原本垂直型的管理结构已不适应当下的业务活动,要形成新型扁平管理体系,以适应当下的远程服务、24小时服务及个性化服务。领导层要前瞻性地采取管理措施应对转型中的系列难题,例如,平衡转型中岗位变动给馆员带来的情绪波动,维护馆员队伍稳定;在财务方面,管理层要提前测评转型成本、后期投入等,评估转型效益,预防转型遭遇经济风险。

## 6.2 优化治理迁移风险

治理是各种公共或私人机构协调解决事务的诸多方式的总和,具有平等协商、持续互动、达成共同利益的特征。有效的治理可以转移风险。

(1)治理结构。十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出,“推动公共图书馆、博物馆、文化馆、科技馆等组建理事会,吸纳有关方面代表、专业人士、各界群众参与管理”。图书馆理事会制度是一种开放、民主的治理模式,能够有效吸纳图书馆外部人员进入到决策层,扩大参与决策和监督的人员范围,多方利益主体共同参与并协调彼此的利益关系。实行图书馆理事会制度,建立决策层、执行层、监督层分离的法人治理结构,多层次保障图书馆转型进展,监督转型进程,可以有效激发图书馆创新与活力,提高公共文化服务水平。

(2)客户关系。图书馆在作为服务提供方的同时,也是资源采购方,要建立与外包商、数据库供应商、设备供应商、软件供应商等的友好

合作关系。在业务外包中,无论是将整套分编加工业务外包,还是部分信息服务外包,或是信息技术的开发、维护,都由专业机构负责,图书馆在友好合作的同时要通过制定规范合同明确双方的权利和义务,如对编目准确率的限定,对自动化设备定期维护、技术及时更新的要求等,将外包服务可能带来的风险通过合理合法途径降低。在资源购买方面,图书馆也需通过合同保障自身权益,如在合同中明确“允许资源本地保存”,即便数据库商出现问题,也会最大程度降低对图书馆的影响。

(3)社会力量。早在2006年《国家“十一五”时期文化发展规划纲要》中就明确指出,“各级政府发挥主导作用”“支持民办公益性文化机构的发展,鼓励民间开办博物馆、图书馆等,积极引导社会力量提供公共文化服务”“形成政府主办、社会参与、功能互补、运转协调的公共文化服务组织体制”,并且还强调“鼓励社会力量捐助和兴办公益性文化事业,在用地、税收方面给予政策优惠”。可以看出,政府在图书馆治理中,应为“主导”而非“包办”。在图书馆转型实施过程中,在资金、技术、人力都可能面临风险的情况下,图书馆一方面应该提高自主性和信息时代的引领性,另一方面应该吸纳更多的社会力量参与到图书馆治理和公共服务体系建设中来,实现图书馆转型的“成本社会化”。

## 6.3 业务创新降低风险

通过业务创新,扩大用户群,提高图书馆服务的成就感,可以提高图书馆的社会价值,防止用户远离图书馆,降低图书馆价值转移风险。

(1)创新服务理念。图书馆努力创新业务流程,提高工作效率,但有些举措并未取得预期效果,甚至因为资本、人力等风险而停滞不前。图书馆转型不仅要面向数字时代多样化信息需求重组业务流程,同时要创新与之匹配的工作方法和服务内容,创新能真正产生效益的业务形式,还要及时评估能否有效满足用户需求,是否符合图书馆发展理念,图书馆资源能否对这

些服务提供有效支撑。上海交通大学图书馆增加直接面向读者的服务人力,北京大学图书馆大力开展科学数据服务,这些服务实践创新,有效实现图书馆服务转型向纵深推进。

(2)提升馆员队伍水平。图书馆的转型,最根本的是人的转型<sup>[48]</sup>。馆员作为图书馆的核心力量,其职业能力直接影响到服务的质量及转型的走向,信息环境对图书馆转型带来的挑战实质上是对图书馆员能力的挑战。国内外已经有一系列的图书馆员职业资格认证标准。我们必须要结合新型业务培养多元化的人才,如数据图书馆员、版权图书馆员、社区图书馆员、数字图书馆员、信息素养专家、学科图书馆员。通过馆员队伍水平的提升,降低图书馆转型业务推进中的风险。

#### 6.4 制度建设规避风险

规避风险还要靠制度建设。制度具有稳定、持续与规范性等特征。诸多转型没有能够向纵深推进的关键原因就是缺乏制度保障以及政策应用不足。

(1)优化法制环境。很多时候,图书馆法律地位不明晰使得图书馆转型陷入尴尬境地。法律风险是客观存在于行业外部的一类风险因素,这种情况下,领导强有力的决策,积极发挥主观能动性就显得更为重要。图书馆法制建设还有很长的路要走,因此,我国图书馆将长期处于与法制建设互动的发展环境中,这既是机遇也存在风险。图书馆的运营、发展和社会的多方面产生联系。自2017年3月1日起,我国开始施行《中华人民共和国公共文化服务保障法》,该法明确规定图书馆属于“公共文化设施”范围。图书馆应主动利用国家发展公共文化服务的机遇,积极转型,参与公共文化服务体系建设。在基础设施建设、服务内容标准、人力资源、经费保障、法人治理、接受社会力量参与等方面利用好政策红利。如果图书馆转型脱离了公共文化服务的原则,则必将面临政策风险。

(2)扩大特权空间。图书馆不可避免地会

利用版权作品,版权依然是主要风险来源。国内外版权法都给图书馆提供了特权空间。在一定条件下,图书馆使用他人版权作品可以不经许可也不必支付报酬。版权法给予图书馆的特权是有条件的,包括图书馆免费服务、公共开放。在创新服务的环境下,传统图书馆服务必然要通过购买社会服务、与其他机构合作、创新业务流程等方式实现转型。在此新环境下,传统版权豁免规则是否适用于图书馆,例如数字资源的远程服务、大数据服务等。欧洲研究图书馆协会发布的《数字时代知识发现海牙宣言》就是对这个风险的关注。我国高度重视知识产权保护,正在实施国家知识产权战略。图书馆在转型过程中也应积极倡导著作权法改革,完善图书馆公益性服务版权豁免制度,扩大图书馆特权空间,降低版权风险。

(3)重视隐私保护。数字化转型发展环境使图书馆在保护用户信息方面面临更大压力。我国对公民隐私权管理和保护的法律法规还不完善,但公众的个人信息保护意识不断增强。因此,图书馆应利用法律规制的制度化、程序化,将馆员行为及读者行为纳入到法律规制的范畴。在转型创新实践中,图书馆一方面要不断扩大与深化服务,另一方面又要切实保护用户个人信息。

## 7 结语

图书馆肩负着保存、传承人类文明的历史责任,是重要的社会机构。公共图书馆制度是人类历史上重要的智慧结晶,一百多年来不断与时俱进,紧跟社会发展,图书馆为公众提供平等服务、优质服务理念始终没有变。在新的信息环境下,图书馆转型是符合社会发展规律的。我们在认识到转型必要性的同时,也要充分认识到潜在的风险,要通过科学的设计,促进图书馆事业健康发展。国内图书馆学界应重视图书馆发展理论研究,探索发展规律,共同推动我国图书馆事业的创新与可持续发展。

## 参考文献

- [1] 吴晞.天下之公器[M].北京:国家图书馆出版社,2010:1.(Wu Xi. The public implement for the world[M]. Beijing:National Library of China Publishing House,2010:1.)
- [2] Wood E J, Miller R, Knapp A. Beyond survival: managing academic libraries in transition[M]. Westport: Libraries Unlimited, 2007.
- [3] Bibliographic Wilderness. Academic library existence at risk? [ER/OL]. [2017-02-05]. <https://bibwild.wordpress.com/2013/05/22/academic-library-existence-at-risk>.
- [4] Cuillier C. Choosing our futures ... still! [J]. Journal of Library Administration, 2012, 52(5): 436-451.
- [5] Horrigan J. Libraries at the crossroads [R]. Pew Research Center, 2015.
- [6] Berndtson M. "What and why libraries?": looking at what libraries might look like and why we still need them now and into the future [J]. Library Hi Tech News, 2012, 29(4): 13-15.
- [7] Dresang E T, McClelland K. Radical change: digital age literature and learning [J]. Theory Into Practice, 1999, 38(3): 160-167.
- [8] Dresang E T, Koh K. Radical change theory, youth information behavior, and school libraries [J]. Library Trends, 2009, 58(1): 26-50.
- [9] Koh K. Theory-to-research-to-theory strategy: a research-based expansion of radical change theory [J]. Library & Information Science Research, 2013, 35(1): 33-40.
- [10] 吴建中. 2025年,图书馆“长”什么样[J]. 新华文摘, 2016(8): 131-133. (Wu Jianzhong. In 2025, What is the library like? [J]. Xinhua Digest, 2016(8): 131-133.)
- [11] Coffman S. The decline and fall of the library empire [J]. Eventdv, 2012(4): 15.
- [12] F. W. 兰开斯特. 生存无从强制 [J]. 王兴, 译. 邹永利, 审校. 中国图书馆学报, 2011, 37(1): 19-23. (Lancaster F W. Survival is not mandatory [J]. Journal of Library Science in China, 2011, 37(1): 19-23.)
- [13] 林丹. 乌尔里希·贝克风险社会理论及其对中国的影响(科学与人文研究丛书) [M]. 北京: 人民出版社, 2013: 2. (Lin Dan. Ulrich Beck's theory of risk society and its impact on China [M]. Beijing: People's Publishing House, 2013: 2.)
- [14] 陈传夫, 王云娣. 图书馆用户知识产权风险管理策略 [J]. 图书馆论坛, 2008(6): 16-20. (Chen Chuanfu, Wang Yundi. Risk management strategy of intellectual property for library users [J]. Library Tribune, 2008(6): 16-20.)
- [15] 冉从敬. 规避数字图书馆知识产权风险的策略分析 [J]. 国家图书馆学刊, 2009(2): 33-38. (Ran Congjing. The strategy analysis of the intellectual property risk in the digital library [J]. Journal of the National Library of China, 2009(2): 33-38.)
- [16] 陈新洁. 图书馆业务外包的风险及规避策略 [J]. 大学图书馆学报, 2013(4): 36-39. (Chen Xinjie. On the risk and risk aversion of library outsourcing [J]. Journal of Academic Libraries, 2013(4): 36-39.)
- [17] 吴蜀红. 图书馆业务外包的风险控制分析 [J]. 图书馆建设, 2005(2): 91-93. (Wu Shuhong. An analysis of risk control in outsourcing of library jobs [J]. Library Development, 2005(2): 91-93.)
- [18] Taylor P. Risk in Social Science [M]. Oxford: Oxford University Press, 2006: 49.
- [19] 张晓林. 国家科学数字图书馆: 面向用户的数字信息服务体系 [J]. 现代图书情报技术, 2002(5): 1-2. (Zhang Xiaolin. National Science Digital Library: user-oriented digital information service system [J]. New Technology of Library and Information Service, 2002(5): 1-2.)
- [20] ALA. State of America's libraries report 2014 [R/OL]. [2016-11-30]. <http://www.ala.org/news/state-american-libraries-report-2014>.

- [21] ALA. State of America's libraries report 2016 [R/OL]. [2016-11-30]. <http://www.ala.org/news/state-american-libraries-report-2016>.
- [22] Hillenbrand C. Librarianship in the 21st century—crisis or transformation? [J]. The Australian Library Journal, 2005, 54(2): 164–181.
- [23] Jaeger P T, Gorham U, Bertot J C, et al. Public libraries, public policies, and political processes: serving and transforming communities in times of economic and political constraint [M]. London: Rowman & Littlefield, 2014: xiii.
- [24] 上海教育新闻网. 中外专家聚同济共议“大学图书馆转型创新之路” [ER/OL]. [2017-02-05]. <http://www.shedunews.com/zixun/shanghai/gaodeng/2014/06/04/648005.html>. (Shedunews. Chinese and foreign experts gather together to discuss the “university library transformation and innovation” in Tongji University [ER/OL]. [2017-02-05]. <http://www.shedunews.com/zixun/shanghai/gaodeng/2014/06/04/648005.html>.)
- [25] Byrne A. Endless invention, endless experiment, knowledge [R]. IFLA WLIC, 2014.
- [26] Kandur H. Transforming public libraries as part of the national development plans in Turkey [R]. IFLA WLIC, 2015.
- [27] Brunner M, Borovsky Z, Osorio J, et al. Transformation begins when the renovation is done: reconfiguring staff and services to meet 21st-century research needs [R]. ACRL, 2013.
- [28] Gibson C, Mandernach M. Reference service at an inflection point: transformations in academic libraries [R]. ACRL, 2013.
- [29] Shepstone C, Currie L. Transforming the academic library: creating an organizational culture that fosters staff success [J]. Journal of Academic Librarianship, 2008, 34(4): 358–368.
- [30] Nicholson K P. The McDonaldization of academic libraries and the values of transformational change [J]. College & Research Libraries, 2015, 76(3): 328–338.
- [31] Mierke J. Leadership development to transform a library [J]. Library Management, 2014, 35(1/2): 69–77.
- [32] 胡瑛, 许军林. 高校图书馆转型发展理论与策略研究 [J]. 图书馆建设, 2015(1): 51–54, 58. (Hu Ying, Xu Junlin. Researches on the theory and the strategy of the transformation development of the university library [J]. Library Development, 2015(1): 51–54, 58.)
- [33] 吴建中. 转型与超越: 无所不在的图书馆 [M]. 上海: 上海大学出版社, 2012: 5. (Wu Jianzhong. The ubiquitous library: transition and transcendence [M]. Shanghai: Shanghai University Press, 2012: 5.)
- [34] 蒋知义, 邹凯. 图书馆 BPR 项目风险管理 [J]. 中国图书馆学报, 2006, 32(6): 45–48. (Jiang Zhiyi, Zou Kai. Project risk management of library BPR [J]. Journal of Library Science in China, 2006, 32(6): 45–48.)
- [35] 黄水清, 茆意宏, 熊健. 数字图书馆信息安全风险评估 [J]. 现代图书情报技术, 2010(7): 33–38. (Huang Shuiqing, Mao Yihong, Xiong Jian. Assessment of information security risk in digital libraries [J]. New Technology of Library and Information Service, 2010(7): 33–38.)
- [36] 李金波. 图书馆社交媒体服务风险管理策略研究 [J]. 图书与情报, 2015(1): 77–81. (Li Jinbo. Research on risk management strategy of social media service in libraries [J]. Library and Information, 2015(1): 77–81.)
- [37] 王静. Web2.0环境下高校图书馆微博客信息服务推广的风险管理机制研究——以新浪微博被黑事件为视角 [J]. 图书馆, 2012(4): 91–93. (Wang Jing. Risk management mechanism research of micro-blogging information service of university library under the Web 2.0 environment: the events of Sinamicroblog was hacked as the angle of view [J]. Library, 2012(4): 91–93.)
- [38] 汤利光. 图书馆改革与转型的哲学意蕴 [J]. 图书馆, 2016(5): 26–29. (Tang Liguang. The philosophical implication of library reform and transformation [J]. Library, 2016(5): 26–29.)
- [39] 刘爱华. 研究图书馆转型发展的实践逻辑 [J]. 国家图书馆学刊, 2016(4): 11–21. (Liu Aihua. On practical

- logic for transition of research libraries[J]. Journal of the National Library of China, 2016(4):11-21.)
- [40] Michalko J, Malpas C, Arcolio A. Research libraries, risk and systemic change[R]. OCLC Research, 2010.
- [41] Long M P, Schonfeld R C. Ithaka S+R US library survey 2013[R]. Exlibris, Gale CENGAGE Learning, JSTOR, SAGE, 2014.
- [42] Riding the waves or caught in the tide? Insights from the IFLA trend report[R/OL]. [2017-07-07]. <https://trends.ifla.org/insights-document>.
- [43] 马子雷. 上海“图情合璧”沉思录[N]. 中国文化报, 2011-05-20(2). (Ma Zilei. Reflections on the combination of library and information institute in Shanghai[N]. China Culture Daily, 2011-05-20(2).)
- [44] 北伐军, 何平. 数字图书馆的历史与演变[J]. 中国电子与网络出版, 2001(Z1):51-56. (Bei Fajun, He Ping. The history and evolution of digital library[J]. China Electronic & Net Publishing, 2001(Z1):51-56.)
- [45] 朱强. 数字图书馆: 21世纪图书馆的原型——美国“数字图书馆创始”计划简介[J]. 大学图书馆学报, 1995, 13(4):50-54. (Zhu Qiang. Digital library: a prototype of the 21st century library—a brief introduction to the “Digital Library Initiative” in United States[J]. Journal of Academic Libraries, 1995, 13(4):50-54.)
- [46] Neal J G. 21st century expertise in academic libraries, it's all about transformation over the next decade[R]. ARL-ACRL Human Resources Symposium, 2012.
- [47] 徐革. 图书馆组织管理体系的功能范式研究[J]. 图书情报工作, 2004, 48(6):41-43. (Xu Ge. Research on the functional pattern of library organization management systems[J]. Library and Information Service, 2004, 48(6):41-43.)
- [48] 朱强, 别立谦. 面向未来的大学图书馆业务与机构重组——以北京大学图书馆为例[J]. 大学图书馆学报, 2016(2):20-27. (Zhu Qiang, Bie Liqian. Restructuring workflow and organization of Peking University Library[J]. Journal of Academic Libraries, 2016(2):20-27.)
- [49] 袁静, 焦玉英. 我国图书馆联盟风险的实证调查与分析[J]. 中国图书馆学报, 2010(6):48-56. (Yuan Jing, Jiao Yuying. Investigation and analysis on library consortium risk in China[J]. Journal of Library Science in China, 2010(6):48-56.)
- [50] 哈佛大学图书馆重组风波[ER/OL]. [2016-10-28]. <http://nalsi.net/posts/20120129133221.html>. (Reorganization of Harvard University Library[ER/OL]. [2016-10-28]. <http://nalsi.net/posts/20120129133221.html>.)
- [51] 董鲁皖龙. 数字时代图书馆需创新服务[N]. 中国教育报, 2016-11-07(1). (Dong Luwanlong. The library in the digital age needs innovation service[N]. China Education Daily, 2016-11-07(1).)
- [52] 杜洁芳. 探索公共文化服务社会化运营新模式[N]. 中国文化报, 2015-07-13(1). (Du Jiefang. Explore the new mode of socialization of public cultural service[N]. China Culture Daily, 2015-07-13(1).)
- [53] 张理想. 独立书店“变身”图书馆[N]. 安徽日报, 2016-10-23(2). (Zhang Lixiang. Independent bookstore transforms to library[N]. Anhui Daily, 2016-10-23(2).)
- [54] 李东来. 时代需求与文化担当——图书馆24小时自助服务十年回望与思考[J]. 图书与情报, 2015(6):1-5. (Li Donglai. Revisitation of the self-service 24-hour library: requirements of the times and culture responsibility[J]. Library and Information, 2015(6):1-5.)
- [55] 肖家鑫. 服务外包, 责任不能外包[N]. 人民日报, 2014-6-27(12). (Xiao Jiaxin. Service outsourcing, responsibility cannot be outsourced[N]. People's Daily, 2014-6-27(12).)
- [56] 陈能华, 周淑云. 图书馆业务流程重组的动因与意义[J]. 中国图书馆学报, 2004, 30(5):39-42. (Chen Nenghua, Zhou Shuyun. Cause and significance of library process restructuring[J]. Journal of Library Science in China, 2004, 30(5):39-42.)

- [57] 刘颖. 图书馆业务流程重组研究综述[J]. 情报杂志, 2003, 22(12): 112-114. (Liu Ying. An overview of library business process reengineering[J]. Journal of Information, 2003, 22(12): 112-114.)
- [58] 缪其浩. “业务流程重组(BPR)”与图书馆改革[J]. 中国图书馆学报, 1998, 24(2): 15-19. (Miao Qihao. Business process reengineering and library reform[J]. Journal of Library Science in China, 1998, 24(2): 15-19.)
- [59] 程结晶, 熊咏梅. 云南省高校图书馆学位论文数据库使用现状的调查与思考[J]. 情报理论与实践, 2011, 34(3): 86-90. (Cheng Jiejing, Xiong Yongmei. Investigation and thought on the utilization status of dissertation databases in university libraries in Yunnan Province[J]. Information Studies: Theory & Application, 2011, 34(3): 86-90.)
- [60] 肖景. 大学图书馆数据库使用的读者调查与分析——以华中师范大学图书馆为例[J]. 四川图书馆学报, 2010, 29(6): 53-56. (Xiao Jing. User survey and analysis of the usage of database in the university library: take Library of Huazhong Normal University as an example[J]. Journal of the Library Science of Sichuan, 2010, 29(6): 53-56.)
- [61] 张晨, 刘纯彬. 资源型城市绿色转型的成本分析与时机选择[J]. 生态经济, 2009(6): 33-36. (Zhang Chen, Liu Chunbin. The cost analysis and timing choice of green transformation of resource-based cities[J]. Ecological Economy, 2009(6): 33-36.)
- [62] 王景发. 图书馆24小时自助服务: 垢病、误读和反思[J]. 图书与情报, 2015(6): 19-25. (Wang Jingfa. Library's 24-hour self-service: critiques, misunderstanding and reflections[J]. Library and Information, 2015(6): 19-25.)
- [63] 王伟. 转型时期政府公共权力效益问题研究[D]. 长春: 吉林大学, 2004. (Wang Wei. Research into government's public power benefit in transition period[D]. Changchun: Jilin University, 2004.)
- [64] 张媛. 我国公共图书馆人均藏书量不足0.5册[N]. 法制日报, 2013-03-15(7). (Zhang Yuan. The collection of books of public libraries in China are less than 0.5 copies per capita[N]. Legal Daily, 2013-03-15(7).)
- [65] 中华人民共和国文化部. “十一五”以来我国文化事业费投入情况分析[R/OL]. [2017-02-05]. [http://zwgk.mcprc.gov.cn/auto255/201101/t20110105\\_20115.html](http://zwgk.mcprc.gov.cn/auto255/201101/t20110105_20115.html). (Ministry of Culture of the People's Republic of China. Analysis on the investment of cultural expenses in China since “11th Five-Year Plan” [R/OL]. [2017-02-05]. [http://zwgk.mcprc.gov.cn/auto255/201101/t20110105\\_20115.html](http://zwgk.mcprc.gov.cn/auto255/201101/t20110105_20115.html).)
- [66] 王珏. 公共图书馆, 难题还不少[N]. 人民日报, 2013-07-25(19). (Wang Jue. Public libraries, a lot of problems[N]. People's Daily, 2013-07-25(19).)
- [67] 陆晓曦. 近5年我国省级公共图书馆经费状况研究[J]. 图书馆建设, 2011(7): 60-63. (Lu Xiaoxi. Research on the fund situation of provincial public libraries in recent five years[J]. Library Development, 2011(7): 60-63.)
- [68] 王子舟. 社会力量是近现代图书馆事业发展的原动力[J]. 图书馆论坛, 2009, 29(6): 42-46. (Wang Zizhou. Social forces are the original motivation for the development of modern librarianship[J]. Library Tribune, 2009, 29(6): 42-46.)
- [69] 蒋永福, 王株梅. 论图书馆制度——制度图书馆学若干概念辨析[J]. 中国图书馆学报, 2009, 31(6): 10-13. (Jiang Yongfu, Wang Zhumei. Institution of library: some concepts in institutional Library Science[J]. Journal of Library Science in China, 2009, 31(6): 10-13.)
- [70] Mason F M, Wetherbee L V. Learning to lead: an analysis of current training programs for library leadership[J]. Library Trends, 2004, 53(Summer): 187-217.
- [71] National Library of Australia. Mobile strategy[R]. Web Publishing Branch, 2012.
- [72] Janes J. Library 2020: today's leading visionaries describe tomorrow's library[M]//Aldrich S A, Keller J P. The li-

- brarian in 2020 | Reinventing Libraries. Scarecrow Press, 2013.
- [73] Janes J, Ptacek B. The library as catalyst for civic[J]. Library Journal, 2013, 138(14): 30.
- [74] Bower J L. Disruptive technologies; catching the wave[J]. Harvard Business Review, 1995, 73(1): 43-53.
- [75] 张晓林. 颠覆数字图书馆的大趋势[J]. 中国图书馆学报, 2011, 37(5): 4-12. (Zhang Xiaolin. The trends that will disrupt digital libraries[J]. Journal of Library Science in China, 2011, 37(5): 4-12.)
- [76] 杜羽. 缩微复制: 30年记录15万种珍贵典籍[N]. 光明日报, 2014-12-11(9). (Du Yu. Microfilm reproduction: record 150 000 kinds of precious books in 30 years[N]. Guangming Daily, 2014-12-11(9).)
- [77] 卢小敏. RFID技术——图书馆想说爱你不容易[J]. 图书馆杂志, 2006, 25(7): 22-24. (Lu Xiaomin. Application of RFID in library[J]. Library Journal, 2006, 25(7): 22-24.)
- [78] IFLA trend report: update 2016[R/OL]. [2017-07-07]. <https://trends.ifla.org/update-2016>.
- [79] 魏彤. 自助图书馆为何推进难?[N]. 北京青年报, 2014-05-10(06). (Wei Tong. Why is it difficult to promote self-service library?[N]. Beijing Youth Daily, 2014-05-10(06).)
- [80] 李国新. 论图书馆的法治环境[J]. 中国图书馆学报, 2009, 26(3): 25-29. (Li Guoxin. Legal environment for library services[J]. Journal of Library Science in China, 2009, 26(3): 25-29.)
- [81] 熊小明. 论公共图书馆的法律地位[J]. 图书馆论坛, 2006, 26(4): 254-255. (Xiong Xiaoming. On the legal position of public library[J]. Library Tribune, 2006, 26(4): 254-255.)
- [82] 陈传夫, 冯昌扬, 陈一. 面向全面小康的图书馆常态化转型发展模式探索[J]. 中国图书馆学报, 2016, 42(1): 4-20. (Chen Chuanfu, Feng Changyang, Chen Yi. Adopting the development model of normalized transformation; how libraries contribute to the comprehensive building of a moderately prosperous society[J]. Journal of Library Science in China, 2016, 42(1): 4-20.)
- [83] 庄琦, 马海群. 著作权适度保护与数字图书馆行为的适度扩张[J]. 中国图书馆学报, 2003, 29(5): 86-89. (Zhuang Qi, Ma Haiqun. Copyright protection in a certain degree and expansion of behaviors of digital libraries in a certain degree[J]. Journal of Library Science in China, 2003, 29(5): 86-89.)
- [84] 杜羽. 数字图书馆: 不出家门免费享用[N]. 光明日报, 2013-04-14(01). (Du Yu. Digital library: free of charge at home[N]. Guangming Daily, 2013-04-14(01).)
- [85] 国图扩大数字服务 向未成年人全面开放[EB/OL]. [2016-09-10]. [http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-09/09/c\\_117292694.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-09/09/c_117292694.htm). (National Library expand digital services to minors[EB/OL]. [2016-09-10]. [http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-09/09/c\\_117292694.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-09/09/c_117292694.htm).)
- [86] 魏群义, 袁芳, 贾欢, 等. 我国移动图书馆服务现状调查——以国家图书馆和省级公共图书馆为对象[J]. 中国图书馆学报, 2014(3): 50-63. (Wei Qunyi, Yuan Fang, Jia Huan, et al. Mobile library service of the National Library of China and the provincial public libraries[J]. Journal of Library Science in China, 2014(3): 50-63.)
- [87] 龚景兴. 核心业务的迷途与图书馆基础服务弱化走向[J]. 图书馆建设, 2008(10): 40-43. (Gong Jingxing. Wrong way of the library core business and the weakening tendency of the basic service[J]. Library Development, 2008(10): 40-43.)

陈传夫 武汉大学信息管理学院教授, 博士生导师。湖北 武汉 430072。

陈一 武汉大学信息管理学院博士研究生。湖北 武汉 430072。

(收稿日期: 2017-02-19)