

博观而约取 厚积而薄发——CASHL 西部馆员的北大访学之旅

广西科技大学图书馆 高飞

非常荣幸成为“CASHL/科睿唯安西部馆员培养与交流合作项目”资助的受益人之一，有机会在我国顶尖高等学府机构北京大学图书馆进行为期一个月的访学。访学期间先后在资源建设中心、研究与支持中心、特色资源中心、学习支持中心、古籍图书馆、信息化与数据中心、综合协作中心分管办七个部门参观学习，参与的业务内容主要包括：馆际互借、文献传递、查收查引、学科分析、资源建设、流通服务、拓片编辑、古籍修复、宣传推广等。学习和交流的整个过程得到全馆各部门老师的热情接待和悉心指导，学习交流的机构除了北京大学图书馆以及本校的法学院图书馆、国际学生学者中心分馆，还参观访问了清华大学、中国人民大学、北京师范大学三所现代化高校图书馆和国家图书馆，并接受科睿唯安公司总部为期两天的数据库产品培训。整个交流学习的过程充实而愉悦，对我而言受益良多、收获颇丰。

“博观而约取 厚积而薄发”出自宋代诗人苏轼的诗词。意思是说“只有广见博识，才能择其精要者而取之；只有积累丰厚，才能得心应手为我用。”这句话非常符合我们一个西部偏远地区的高校图书馆向我国一流图书馆借鉴、学习，渴望实现自我成长和飞跃的心境。通过为期一个月对北京 5 所现代图书馆的访问与考察，引发了我对广西地区高校图书馆服务理念、资源建设、组织结构、创新服务的重新审视和思考。

1 服务理念的重构

1.1 突出以用户为中心的理念，深度探知用户需求

用户的需求是图书馆前行的不竭动力。满足用户需求是图书馆生存和发展的根本。北大图书馆在探知和满足用户需求方面堪称表率：①推出“双轨制学科馆员组织模式”。图书馆面向教学科研的开启学科资源建设与学科服务双轨制的学科馆员组织模式，学科采访团队由资源建设中心牵头组建，学科服务团队将由研究支持中心组建，资源和服务不断融合参透，双翼并驾齐驱。②每场讲座登记听众的意见和意见。定期举办“一小时讲座”、“大雅讲堂”等活动，在现场发放关于讲座问卷的调查，事后一一登记每一位听众对本场讲座的意见和推荐讲座的主题；③对学生翻阅书目的数据妥善记录。为了获知读者对图书、期刊的使用情况，图书馆馆员利用 SIRSIDYNI 系统的“标记馆藏已被使用”功能，对读者放置在阅览桌面上有过翻阅历史的文献进行标记，以供整架剔书时作为参考数据对读者喜爱的书予以保留；④让学生成为图书馆的真正主人。图书馆举办了“闭馆音乐票选”、“新图书馆设计意见征集”等系列活动，广泛收集学生意见，力争建设学生心目中的图书馆。

1.2 拓展服务，搭建多重服务平台满足用户需求

用户需求的满足是高校图书馆拓展服务的根基。北大图书馆的空间布局和便捷服务立足于最大限度地满足读者需求：①空间布局实现一站式整合服务。整合阳光大厅、多媒体学习中心、设备体验区的的服务，将证卡服务处、总咨询台、总还书处、馆际互借处的服务融合，并将多媒体学习中心和阳光大厅检索区的设备融合，力求为读者提供一站式服务。②免费及自助服务的推广。北大图书馆阳光大厅还为学生提供每天累计四小时免费上网服务，以方便学生更便捷的利用图书馆资源。在电脑区旁还放置了自助打印、自助扫描设备，学生可利用图书馆证件充值使用。此外，清华大学、北京师范大学、人民大学三所高校图书馆还相继推出了阅览室的座位预约系统，学生可以通过手机、电脑、IPAD 等方式预定图书馆的座位，也便于管理人员对图书馆上座率、利用率的统计和考察。清华大学图书馆为了满足广大毕业生在校留影纪念的需求，运用高科技技术，使得时光相册——“清华记忆”的诞生。所谓“清华记忆”就是读者可在一个媒体操作平台找到一张自己喜爱的清华大学的背景照，然后面朝摄像头、点击操作平台的按钮，自己就成为这张以清华景点为背景的照片“主人”。

公”了，可以通过扫描二维码的形式获取这张照片，非常有趣、便捷。



图一：清华记忆

1.3 将空间服务的理念引入图书馆服务体系

通过这次参观学习，让我意识到空间服务功能在未来或许成为图书馆的核心功能和亮点。北京大学的国际学生学者中心分馆让人记忆深刻。这个分馆藏书量仅有 2000 余册，作为一个“没有图书的图书馆”，它的功能作用主要在空间服务。目前主要接待北京大学的留学生。这个图书馆的布局融合了中西文化，整个空间设计追求时尚、现代、个性，营造了会议室、讨论室、卡座、贵宾厅等多个个性化的布局空间，整个空间的桌椅都是可移动，可随意组合。研讨室的空间大小可进行合并或拆分。人民大学图书馆在空间服务方面也颇有所成，一进图书馆迎面而来的文化氛围浓厚的绘画艺术长廊，让读者禁不住驻足鉴赏。它还推出了精品视听室，读者可以免费预约在一个较为私密的空间欣赏影音视频。



图二：人民大学图书馆

1.4 外包服务可嵌入图书馆，延伸到传统业务

目前，北大、清华、北师大、人大等高校图书馆和国家图书馆都已经将流通阅览部的传

统业务——书目上架、整架工作进行外包。有所不同的是，清华大学图书馆是由勤工助学团队自主承包所有开架书库的图书上架、整架任务，勤工助学团队具有业务自主管理和人员自主管理的权利。而其他图书馆是将这项业务外包给了专业的服务公司，并定期通过抽检错架率作为考核的标准。北大等图书馆的古籍修复工作也聘请了专业团队，这些外包工作人员作为图书馆的成员的一部分，同样遵守图书馆的各项规章制度。

1.5 文检课注重培养学生的研究能力

文检课的内容通常较为枯燥，难以吸引学生的注意力。北大图书馆推进“反转课堂和混合式学习”模式的开展，这就要求学生发挥主观能动性，自发阅览和研究更多的学习资料，更深入的利用图书馆的资源和服务，注重培养自身的学习能力和研究能力。为了在教师人力有限的基础上有效提高教学水平，可采用多名教师组合上一门课的形式，每个教师可专注某一主题的教学。

2 资源建设的重组

2.1 文献资源建设突出学科化、专业化、多元化

①学科化发展。资源建设中心设立了“学科采访馆员”，13名学科采访馆员直接参与院系的活动，及时跟踪学科发展系统掌握学科发展态势和课题申请情况，全方位了解各院系的书目需求；②专业化发展。大型专题的书目采访分配给特定的馆员，由其完成某一专题的书目采集，以保障专题采购的系统性、完整性。③多元化发展。除了图书、期刊、电子资源等，缩微胶片、影音视频、拓片等资源的引进，也极大地丰富了馆藏资源。

2.2 学术性多媒体资源广受青睐

学术性多媒体资源建设是北大图书馆的一个亮点，图书馆会诚邀一些学术大咖做讲座，并进行全程录制和直播，后期将其视频存贮在多媒体资源服务平台。自建的学术性多媒体资源以其学术价值高、内容精彩广受读者欢迎，也成为图书馆构建多元化馆藏的又一举措。

2.3 特色资源的开发

北京大学图书馆拥有诸多的特藏，包括国内外名人学者捐赠给北京大学的资源，北京大学收集整理的一些资料，以及北京大学特有的一些资源，如：北大讲座、北大博文、李政道图书馆、季羨林书屋等。特藏资源的开发建设主要通过数字化和举办多样化的展览来实现。整理、扫描特藏资源、实现其数字化，对于保存、开发、实现、提升特藏资源的学术价值很有帮助。一些专业展览的举办可深层次地发掘特藏文献的学术价值和使用价值。

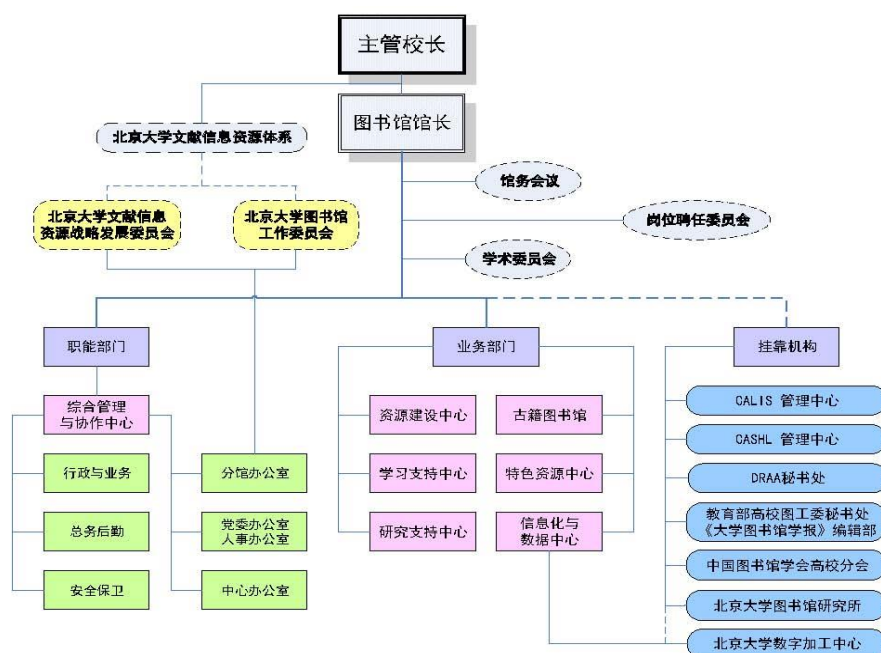
2.4 学术资源的数字化集成

北大图书馆对本校丰富的学术资源以及学者成果进行了数字化集成和整合，先后承建了北京大学机构知识库、北京大学开放研究数据平台、北京大学学者主页、北京大学期刊网。北京大学机构知识库作为支撑北京大学学术研究的基础设施，收集并保存北京大学教师和科研人员的学术与智力成果；为学术研究和学术交流提供存档，管理，发布，检索和开放共享等系列服务。“北京大学开放研究数据平台”目前已经收录了北京大学中国调查数据资料库（包括中国家庭追踪调查、中国健康与养老追踪调查、北京社会经济发展年度调查等），北京大学健康老龄与发展研究中心，北京大学可视化与可视分析研究组，北京大学生命科学学院生物信息学中心等跨学科的开放数据。北京大学学者主页系为本校学者自主设立学术型个人主页提供便捷服务的网络平台。平台建站工具简单易用，从最初的设计到后期的管理，均可由学者用户自行掌管，高度定制，随时更新，动态而全方位地展示北大学者的个人学术风采。北京大学期刊网平台收录了北京大学各研究单位出版的中外文学学术期刊、集刊和内刊。平台以万维网为依托，对北京大学期刊进行组织、宣传和推广，也为最终用户提供整合的、流畅的、快捷的一站式服务。

3 组织结构与绩效的变革

3.1 从以“资源”为中心向以“用户”为中心的组织结构转变

北大图书馆按照新的业务方向从读者服务的角度出发将实体机构规划为资源建设中心、学习支持中心、研究支持中心、信息化与数据中心、特色资源中心、古籍图书馆、综合管理与协作中心七大实体业务部门。这七大中心都有自己明确的服务对象，不像原有部门具有严格意义的行政划分，打破传统机构的“内部”、“外部”界限，而强调不分内外共同做好事情。馆领导不再负责一个或者几个固定部门，而是根据某项业务开展的实际情况，跨部门组织分工协作。



3.2 跨机构的虚拟团队建设

由于工作或项目延伸的多样性，传统的实体组织不能兼具所有功能。目前北大图书馆结合馆员的特点已经组建九个跨机构的虚拟团队，包括：学科资源建设；馆际互借与文献传递服务；用户服务宣传与推广；学科服务；研究数据服务；信息素养服务；新技术研究与应用；开放学术交流；古籍特藏修复。通过团队运作的方式进行实施和组织，有效整合和优化了人力资源，解决跨部门交叉的业务或问题，提高了组织的运行效率。

3.3 工资绩效方面的激励机制建设

北大图书馆的工资待遇主要体现在职称工资和岗位绩效两部分。职称待遇比例份额较小，主要和工龄与职称挂钩。岗位绩效所占比例较大，它由所聘任的岗位职责和重要性所决定，与职称、资历等因素不挂钩。此工资制度的设立激励了一批年轻人“低职高聘”——即使职称低也可聘较高的岗位，对于鼓舞年轻馆员勇挑重担，迅速成长为图书馆的中坚力量起到积极的推动作用。

4 创新服务的拓展

4.1 学科服务模式的创新

嵌入式学科服务，就是打破时间和空间的局限，以用户为中心，有机融入用户物理空间和虚拟空间，将图书馆学科服务融入用户的教学、科研和学习活动过程中，为用户构建一个适应其多元化多层次信息需求的信息保障环境，近几年嵌入式学科服务的理论与实践进展较为缓慢。发展滞后的一个主要原因就是学科服务团队力量单薄，难以与二级学院频繁互动、深度嵌入。北大图书馆近年启用新的学科服务模式，以研究支持中心的13名学科服务馆员为基础，联合资源建设中心和分馆的馆员，组建29人的学科服务团队，通过多层次与二级学院的对接及交流信息共享，深度挖掘和满足用户的信息需求。此外，每年图书馆会选出二

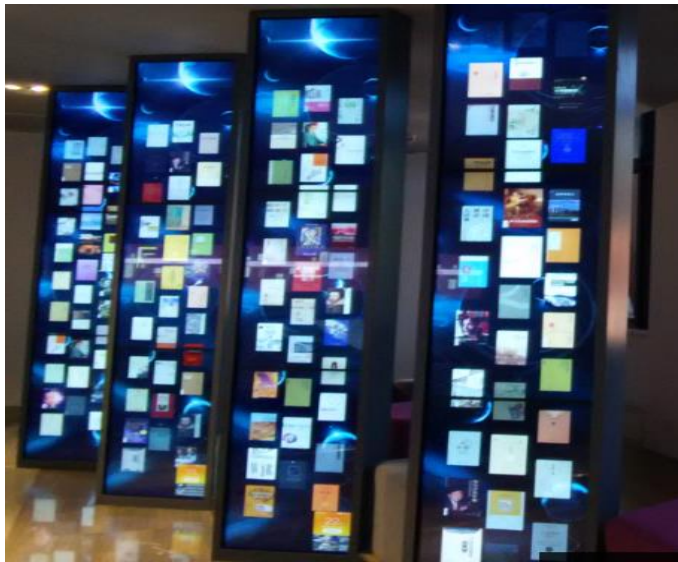
名优秀学科服务馆员，一个名额来自研究支持中心，另一名额则从其他辅助参与学科服务的人员中进行考量和激励。这种灵活、创新的学科服务模式对于探索新型嵌入式学科服务值得借鉴。

4.2 参考书阅览室的设立

教学参考书阅览室是北大图书馆的特色阅览室，它作为教师和学生连接的纽带而存在，阅览室收集了本校各院开课教师指定的本学年所需的教学参考资料，实施开架管理。有些老师会把自己的教学大纲、讲义存放在教参阅览室供学生使用，通识课以课程名称和授课教师姓名标注相关的教学参考书。目前，北大开设的《大学国文》、《国学经典讲论》、《中国历史地理》等十七门通识课的教学参考书都在这里。图书馆还配套搭建了电子教参服务平台。该平台现有电子教参书 10000 多册，其中中文教参书 7000 多册，英文教参书近 3000 册，涉及全校 30 多个院系 1000 多门课程，以学校本科课程为主，内容涵盖人文社科及自然科学多个学科领域。北京师范大学的教参阅览室别具一格，它收藏了民国以来的各种学科的优秀教学参考书，对于梳理我国教育发展的脉络、发现和揭示各学科的演变与发展历程都是一笔不可多得的文化财富。

4.3 时尚阅读推广形式的创新

高校图书馆作为学术信息和文化集散地，责无旁贷的成为阅读推广的主要阵地。但是目前大多高校图书馆的阅读推广活动以书目推荐、展览等静态展示活动为主，缺乏读者的动态参与，读者参与的积极性不高。北大图书馆近年推出的时尚阅读推广项目——“密室逃生”吸引了近千读者的参与，所谓时尚阅读推广，主要是指阅读形式的时尚性和创新性。“密室逃生”是一种解谜类游戏，一般设计好故事情节，要求玩家通过逻辑思维、双手双脚在游戏中寻找线索走出密室。这个具有真实体验感的时尚阅读形式一经推出深受学生喜爱。清华大学新颖的好书推荐方式也别具一格，推出了“数字人文”电子书目，学生可通过选择点击电子屏中向下滚动瀑布流式的电子书图片，扫描其呈现出的二维码，即可获享 15 天畅读的权利。



图三：清华大学瀑布式电子书目屏

4.4 分管办的管理模式创新

广西地区多数高校的总馆与二级学院的分馆（或称资料室）几乎没有业务往来，这就造成了资源重复建设等弊病。北大图书馆的总分馆已成规模，管理模式值得借鉴。尽 40 个分馆本着“自愿协作、资源共享、通借通还”的原则成为总馆中的一员，总馆具有统筹规划、业务指导、代采代编、协调各方利益的职责，并采用“派驻制”为分馆选定管理人员。40

个分馆的读者群各不相同，可通过总分馆的协作最大可能将资源配置实现读者服务的功能，为不同的读者提供精准、专业、个性化服务。

通过广见博闻国内一流图书馆的创新实践与举措，我对西部偏远地区高校图书馆的发展定位和功能实现进行了以下几方面的思考：

一、图书馆要勇于“有所为、有所不为”。高校图书馆正在从“资源型”图书馆向“服务型”图书馆转型，传统、常规、简单的亦或需要特殊技能的业务可以通过服务外包、项目运作的方式实现，在高校图书馆编制不断缩减的大背景下，有效解放出更多的人力资源从事深度创新服务实践活动。

二、合作共生是未来高校图书馆的发展出路。高校图书馆要善于联合各方机构、各种合作力量，通过相互合作、彼此协作、共生共长的方式实现自我成长。

三、资源建设要突出特色。在资源越来越趋于数字化的情况下，同质化倾向需要通过发展特色资源、特色服务来解决。

四、要创造更好的用户体验。无论是空间布局、资源获取、技术开发等方面，都要以为用户提供人性化的便捷服务为标准。

五、传统的组织机构形态和绩效机制应发生转变。用户需求的变化、服务理念的转变，都驱动着图书馆内部组织结构和激励机制的转变。组织机构从以“业务”为中心向以“用户”为中心进行重组，同时关注跨机构队伍的组建。激励机制以鼓舞年轻人勇担重任、激发老馆员不断进步为主。

六、举办特色活动、打造品牌效应。构建校园文化的特色品牌，以此提升图书馆的知名度和人气。

七、技术研发为资源整合、创新服务提供更广阔的空间。用“大数据”思维和技术手段整合学校的资源，在改善服务的同时，提供学科建设和科研学术数据。

印度图书馆学家阮冈纳赞曾说“图书馆是一个生长着的有机体”。面对内外环境的交错变化、用户需求的不断转变，图书馆界唯有以“变”应万变，认清形势，加速变革，实现数字化转型，才能探寻到可持续生存和发展之路。