



# 高校图书馆创新能力提升策略研究

——以北京大学图书馆创新实践为例

□刘宇初\* 李峰 刘素清

**摘要** 通过辨析高校图书馆创新的意义、概念和类型,并结合北京大学图书馆创新实践和相关文献梳理分析,从图书馆愿景与战略支持、领导者与顶层设计、组织创新文化、预算与评估、团队协同与管理、用户参与创新研发等六个方面总结高校图书馆创新能力提升策略,构建图书馆整体创新发展体系,对高校图书馆未来创新发展提出了新的思考。

**关键词** 图书馆创新 服务创新 组织创新 创新策略

**分类号** G251.5

**DOI** 10.16603/j.issn1002-1027.2023.01.012

## 1 引言

在高校图书馆领域,“图书馆创新”指的是图书馆的技术、管理和服务根据高校用户不断变化的需求进行调整革新的过程,例如通过结合新的数字技术提供新的或改进的服务,支持用户信息搜寻行为的新范式以及支持新的教学和研究模式<sup>[1-2]</sup>。要在动态环境中生存,图书馆必须能够应对日益严峻的复杂环境和高速发展的技术变革,在这种情况下,具有创新能力的图书馆将能够更快地响应新需求,更好地创造和提供新服务<sup>[3]</sup>。对于我国高校图书馆事业发展而言,创新既是时代命题也是高质量发展的必然要求。

### 1.1 创新是融入“双一流”高校建设的时代命题和重要举措

党的十八大以来,习近平总书记高度重视创新、着力推进创新,把创新摆在了国家发展全局的核心位置,创新渗透到社会生活的各个领域、各个方面,已然成为新的时代命题。教育部、财政部、国家发展改革委2022年1月联合发布的《关于深入推进世界一流大学和一流学科建设的若干意见》(教研〔2022〕1号)中明确提出,要“完善大学创新体系,深化科教融合育人”<sup>[4]</sup>。高校图书馆的创新发展既是融入大学创新体系、加快学校“双一流”建设的重要支撑,也

是自身迈向世界一流大学图书馆的重要举措。

### 1.2 创新是图书馆高质量发展的必然要求和内生动力

习近平总书记将创新与发展范畴相结合,指出“创新发展理念首要的是创新”“创新是引领发展的第一动力”“抓创新就是抓发展”等核心理念<sup>[5]</sup>。在高校图书馆领域,创新同样是可持续发展的力量源泉,是高质量发展的重要驱动力。在过去相当长的一段时间,图书馆行业的快速发展得益于国家的高投入支持,但近两年受到预算紧缩等因素影响,图书馆逐渐放缓了发展步伐,将工作重心聚焦到高质量发展上,力图“在质的大幅提升中实现量的有效增长”,而质量变革、效率变革、动力变革是推动高质量发展的根本路径<sup>[6]</sup>,这也对图书馆创新发展提出了新的更高要求。

高校图书馆如何变革创新、采用何种路径创新,如何提升整体的创新能力、构建创新发展体系,是当下业界学界亟待研究探讨的课题。本文在辨析高校图书馆创新类型的基础上,通过梳理相关研究及创新经验,并结合北京大学图书馆已开展的探索性创新实践,总结分析高校图书馆创新能力提升策略和创新发展体系建设,以期对高校图书馆自身创新发展提供一些建设性意见并推动新的思考。

\* 通讯作者:刘宇初,ORCID: 0000-0001-7262-9578,邮箱:liuyc@lib.pku.edu.cn。



## 2 图书馆创新的类型辨析

### 2.1 服务创新、技术创新与组织/管理创新

#### 2.1.1 服务创新

作为支撑学术的服务性机构,高校图书馆创新的首要对外表现形式即是服务创新,服务创新被视为图书馆可持续发展的关键。国内学者认为,图书馆的服务创新就是图书馆根据新形势,确立新目标、运用新方式、采用新技术、提供新服务,建立新机制或新制度,并在可能的情况下反哺生成新兴理论的过程<sup>[7]</sup>。国外学者对服务创新的定义引入了用户参与的理念,认为服务创新是根据用户不断变化的需求对现有图书馆服务项目的改变,由新的数字技术实现的新服务项目,支持新的教学和研究模式的新服务<sup>[1]</sup>。从某种程度上说,高校图书馆创新发展的根本出发点还是围绕以用户需求为导向,不断提升资源建设能力、提高综合服务水平,从而获得更好的服务效用和影响力而展开的。图书馆在此过程中积极参与知识和技术的转化、共享、创造和管理,将更有可能产生服务创新。

#### 2.1.2 技术创新

要在不断变化的动态环境中生存,高校图书馆必须能够应对日新月异的技术变革,由此往往需要不断引入或开发新的技术以促进服务效能与质量的提升。伊斯兰姆(Islam M A)等人通过对英美等10个国家学术图书馆的馆员进行调查发现,从事信息技术服务和数字服务的部门是最具创新性的部门,这可能是因为这些部门通过用户界面和技术的创新促进了用户交互<sup>[8]</sup>。李佩纯(Pei-Chun Lee)利用专利引文分析方法探讨了技术驱动力对于推动图书馆创新发展的相对重要性,通过技术发展和图书馆用户新需求两个维度的分析,确定了技术推动型和需求拉动型是图书馆服务转型的两个重要推动类型<sup>[3]</sup>。当下,图书馆正在应用大数据、物联网、人工智能、虚拟现实、云计算和语义检索等高新技术来建立一个更加智能和用户友好的数字环境,以此来提高效率 and 竞争力,从而应对后疫情时代面临的各种挑战。技术创新拓展了图书馆个性化创新服务,用户可以通过计算机、移动设备和可穿戴设备等多种方式使用这些服务,为图书馆带来更多新的价值<sup>[9]</sup>。但图书馆技术的创新往往更侧重于应用型创新,在技术开发预算经费有限、技术人员不足等客观因素影响下,其自身的技术创新能力可能相对弱化,引入

相对成熟的技术产品或将技术项目外包,也是一种折衷的策略选择。

#### 2.1.3 组织/管理创新

图书馆组织/管理创新主要是指支持业务流程与组织管理方面的创新,集中在组织的社会结构和资源配置、奖励制度等具体领域。已有学者研究指出,外部环境、组织因素和领导特征是影响图书馆组织创新的主要前因<sup>[10]</sup>。组织/管理上的创新相对于技术创新和服务创新,更难以进行和实现,因为角色的变化、机构的重组甚至工作流程的变化往往会给图书馆员带来较大压力,有可能产生非正向的影响,但这种冲突和压力也可以被一个变革型的领导者转化为优势。为了能如期实现组织/管理创新,图书馆领导者还需要引入适当的鼓舞人心的激励措施,这也将有助于推动营造整体创新文化和氛围。

### 2.2 颠覆式创新与渐进式创新

#### 2.2.1 颠覆式创新

颠覆式创新,也叫突破式创新或破坏式创新,是指通过引入新产品和服务来创造一个全新的市场,或对现有的产品或服务进行根本性的改变<sup>[1,11]</sup>。例如,谷歌学术搜索的研发和应用可以被认为是一项对传统学术图书馆的颠覆性创新,因为用户可以在谷歌学术搜索引擎中进行直接检索,而不是使用图书馆数据库查找文献。就图书馆技术和服务发展而言,颠覆式创新是一个相对化的概念,关键在于是否放弃使用原有方式而进行彻底的革新,即创新带来的变化程度是否是彻底而激烈的。例如,如果一个图书馆应用读者视网膜扫描以识别身份进行借书,那么相对以往扫描读者证借书而言,这种服务方式将被视为一种颠覆式创新<sup>[12]</sup>。当前,随着智慧图书馆建设不断发展、“元宇宙”图书馆等新概念的引入,各类前沿技术和理念一旦在图书馆领域得到应用和推广,也将为图书馆界带来颠覆式创新的发展格局。

#### 2.2.2 渐进式创新

与颠覆式创新相比,渐进式创新对现有服务产生的影响是小规模的改进。仍以读者借阅为例,使用读者指纹识别身份相对于传统的使用读者证卡识别身份而言,则是一种渐进式创新。高校图书馆的创新通常是对现有体系的继承和发展,因此与现有的服务和流程具有高度的兼容性,基于规避风险和试错成本的考量,采用渐进式创新可以以较小的成本获得较大的收益。此外,由于专业正规教育、社会



化培养模式、相似的招聘标准等因素影响,图书馆员专业背景、业务工作流程的同质化趋势使得馆员在看待问题时具有一定的相似性,新知识、新思想的流入相对较少,未能形成颠覆式创新的大环境,因此高校图书馆中大多数创新都是渐进式的<sup>[10]</sup>。同时,高校图书馆创新往往需要嵌入到整个大学的体制框架下进行综合考量,并不断与大学创新体系相融合,这对高校图书馆创新发展而言,既有促进作用,同时也形成了一定程度的制约,影响着图书馆服务创新、组织创新乃至技术创新上的革新彻底程度。因此,除了环境的剧烈变化或有体制改革的迫切需要,相对于推进重大变革,高校图书馆可能更倾向于采用渐进式创新的方式去引进新技术或者推动新服务,从而逐步促进整体的迭代式发展。

### 3 高校图书馆创新能力的提升策略

技术、服务与管理三者 in 图书馆的发展建设体系中相辅相成、共生发展,各自承担着重要的战略角色。从图书馆整体创新发展的视角看,三者又有着一定的区别,技术创新与服务创新侧重于外部影响和最终用户,以提供新产品和新服务为目的,而组织/管理创新则侧重于图书馆内部管理组织和机制的变革与创新,如岗位设置、资源配置和奖励制度等。鉴于高校图书馆创新的主要类型和特点,其创新能力的培育和发展也有其自身的普遍性和特殊性,会受到图书馆组织内部与外部多重因素的影响。可以说,图书馆服务创新与技术创新都需要组织创新的激励和支持,组织与管理上的创新激励举措是营造图书馆内部创新氛围、提升图书馆整体创新能力的关键着眼点和重要抓手。国外有学者总结图书馆发展创新能力的三个基本要素,包括顶层鼓励创新,构建一个具有多重技能和知识的创造性团队,以及与图书馆外的合作<sup>[13]</sup>。笔者通过对北京大学图书馆近年来创新实践的系统总结,同时综合分析国外相关领域学者的研究和实践经验,将高校图书馆创新能力的提升策略主要分为以下几个方面。

#### 3.1 将创新定位为战略举措,写入愿景规划

愿景描述了一个组织未来的理想状态,它提供了图书馆在未来3—5年甚至更长远的时间段内想要达到的目标。愿景可以作为连接组织当前状态和未来状态的桥梁,更重要的是可以提供创新发展方向并激励整个组织。阐明愿景、使命和战略以及在

整个组织中有效传达愿景是组织成功的关键因素。詹茨(Jantz R C)等人邀请图书馆员对研究型图书馆愿景陈述的抽象性、简洁性、挑战性、清晰度、未来方向、稳定性、可取性或激励能力等七项进行打分,发现愿景陈述得分与图书馆的创新性呈显著正相关<sup>[14]</sup>。也就是说,一个简单清晰、方向明确、富于激励性和感召力的愿景声明是图书馆致力于创新发展的重要特征,将有助于创造一种机构内部的创新氛围,使重大创新能够得以开始,并顺利实施。另有学者认为,创新是组织长期繁荣的一个完整的、持续的过程,图书馆领导者可以通过将创新确定为一项战略举措,并在整个组织中推广这一战略,以开启这一持续性的创新过程<sup>[10]</sup>。

北京大学图书馆一直以来十分重视创新型图书馆的建设,将创新定位为战略举措,并在愿景规划等引导自身发展的战略性指导文件中多次重点提及。2018年北京大学图书馆融合全馆力量,研究制定了《北京大学图书馆2035年愿景与2019—2022年行动纲领》,将全面建成“世界一流的综合性、创新型、智能化、标杆位大学图书馆”写入总体发展目标,并提出了促进固本应变、服务转型、综合改革等多项行动计划,促进和引领创新项目的积极开展。2021年又系统研究制定了《北京大学图书馆“十四五”发展规划》,将“推进图书馆协同创新,全面优化事业生态”、建设“学习型、服务型、发展型、标杆型、创新型组织”等作为未来5年发展的重点目标和任务,进一步明确和细化了创新发展的具体实施步骤和落实方案,统筹推进馆内各个业务领域的高质量发展。这些纲领性的指导文件,从顶层设计的角度在资源、服务、技术、管理等多维度鼓励创新,也为图书馆各项业务在新技术环境下的转型发展提供了坚实的政策基础和蓝图擘画。

#### 3.2 领导者管理理念创新给予图书馆创新引领和决策支持

从管理学的角度,领导者可以对组织的创新成果和创新能力产生深远而重要的影响。图书馆的组织与管理创新主要与领导层的理念变化和变革意愿有关。因此,有学者研究发现,图书馆创新的关键在于图书馆的高层领导<sup>[13]</sup>。例如,詹茨(Jantz R C)等人的研究发现,领导团队、决策和组织结构等方面存在着影响图书馆创新的重要决定因素,这些决定因素表明,成功的创新需要一个协作型领导者团队,他





们能够为开展探索性工作制定科学战略和组织结构,同时也支持当前服务的开展<sup>[11]</sup>。创新是通过不断冒险和尝试来应对可能的失败和日新月异的外部环境,因此,由创新而产生的组织变革总是会遇到阻力,图书馆的领导者需要清楚如何协调解决不同的文化和看似冲突的目标,使其最终有利于组织发展。

不管是技术创新、管理创新还是服务创新,北京大学图书馆历任馆长和领导者们都十分注重将创新作为图书馆发展的灵魂和底色,锐意革新、大胆开拓。早在1920年李大钊同志就任北京大学图书馆主任时期,就不断改革图书馆各方面业务、服务与管理工作,将北京大学图书馆由一个封闭式的藏书楼,转变成为中国第一所新型的近代图书馆<sup>[15]</sup>,为图书馆事业发展广开新局,也成为了高校图书馆事业创新发展的一个里程碑。现任馆长陈建龙也在其文章中明确指出,要“更坚定地推进创新型、整体化、引领式的一流图书馆建设”,并提出了全面深化中国式的图书馆现代化思想理论、全面更新新时代的图书馆整体化发展理念、全面创新战略性的图书馆智慧化服务理念、全面壮大创造性的图书馆价值型思维理性等四项创新发展理念<sup>[16]</sup>,从全局发展的战略角度为高校图书馆创新提供了新的思想引擎。可以说,组织的创新一定程度上来讲其实并不依赖于个人的创造力,而是需要系统化统筹考虑各层次和各要素,追根溯源、统揽全局,在最高层次上寻求问题的解决之道,也就是进行顶层设计,这时管理者的角色变成了“一个交响乐指挥家,而不是一个将军”<sup>[10]</sup>。

### 3.3 创新激励型图书馆组织与文化氛围的积极营造

组织的创新文化,包括创新意愿、创新环境、软硬件支持等,尤其是激发创新活力的组织结构、激励机制和组织氛围,是实现创新的重要保障。此外,图书馆对风险的容忍度也是衡量创新文化与氛围的重要指标<sup>[13]</sup>。有国外学者指出,当图书馆营造一个适合创新的组织环境时,这种环境就成功地促进了图书馆的创新<sup>[12]</sup>。利西(Liisi L)对欧洲的9位学术图书馆馆长进行了半结构化访谈,发现高校图书馆的创新与图书馆高层管理的创新文化密切相关,受访的图书馆领导者通过激励和授权员工的创新行为并通过鼓励合作和解决问题来促进图书馆的创新<sup>[13]</sup>。伊布格莱姆(Ibegbulam)等人调查了尼日利亚4所学术图书馆,从组织激励、监督机制、工作团队支持、

资源充足性和工作挑战性等多维度考察了组织氛围与创造力的关系,结果显示组织激励对馆员创造力有显著的积极影响<sup>[17]</sup>。有的大学图书馆馆长每月会公开邀请任意一位图书馆员一起喝咖啡或共进“便当午餐”,来面对面进行交流,这也被认为是一种激发思考新方向的有效方法<sup>[10]</sup>。一般来说,营造一个鼓励创新、赋予组织成员更大自由度的组织结构和创新文化氛围,将极大增加新思想的流动,图书馆领导者需要制定策略,大力支持那些有望创造全新服务的探索性活动。

北京大学图书馆在组织管理上一直秉承着创新发展理念,不断推进组织结构优化调整和组织文化创新氛围的积极营造。在组织结构优化创新方面,2015年图书馆打破以往传统的采编部、流通部、参考咨询部等以“文献流”为核心的部门设置,转而以用户和“信息流”为核心重新进行机构设置,成立了资源建设中心、学习支持中心、研究支持中心等七大中心<sup>[18]</sup>。此后,图书馆根据资源与服务一体化发展的要求,围绕高校图书馆支持教学科研生命周期的中心任务,不断思考调整机构设置、融合优化业务流程,全面创新服务格局。2019年,为进一步推动图书馆的创新发展,图书馆再次进行了机构重组,形成了囊括各个业务中心在内的两大服务机构类型,一是包括文献、古籍、特藏、知识资源服务中心在内的以自有资源为基础的服务机构,二是包括数据资源、协同、计算服务中心在内的以问题解决为目的的服务机构<sup>[19]</sup>。2022年7月,图书馆在总结过去3年运行发展的基础上,再次对组织机构进行调整,调整后的机构可分为三大类型:一是资源与服务基础保障机构,包括知识、文献、古籍和特藏资源服务中心;二是从事新型服务的机构,包括数据、协同、计算和研发服务中心;三是从事管理的机构,包括项目管理中心和综合管理中心。机构改革的宗旨是实现图书馆不同部门之间以及资源、服务、馆员等要素之间的协同耦合,坚持以创新激发图书馆的发展活力,实现图书馆的全面整体发展,构建图书馆现代化新发展格局。在创新环境与氛围的营造方面,图书馆多年来连续举办暑假/寒假研讨会、“五四科学报告会”等,面向中层业务骨干、全体馆员征集学术、业务相关的论文,通过会议研讨等多种形式进行馆内交流、学习和分享,大大激发了馆员新思路、新想法的创造,不断积累形成了浓厚的学术创新氛围。



### 3.4 重视团队创新效能激发与馆员创造力培育

馆员和团队的创新能力提升离不开激发创新活力的协同氛围和激励措施,同时团队的行为整合程度对创新也有一定影响。伊布格莱姆(Ibegbulam)等人的研究结果显示工作团队支持对馆员创造力有显著的积极影响<sup>[17]</sup>。塔什曼(Tushman M)等人的研究表明,行为整合度高的团队更有信心就不受欢迎的问题和有风险的提案进行公开辩论,从而更有可能就有争议的项目达成协议并采取一致行动,团队成员将更愿意讨论独特的、非传统的想法,这也将促使更多激进的创新提议进入决策过程<sup>[20]</sup>。为了更直观地显示团队沟通过程,以快速达成统一的意见,张玫(Chang M)通过应用敏捷软件开发方法,为不同的项目组建由图书馆员和学生组成的敏捷团队,并使用可视化工具来显示沟通过程和项目进展,以实现快速开发和部署各种创新技术产品和服务<sup>[21]</sup>。

北京大学图书馆在自身发展进程中一直注重馆员及团队的创新力培育,采取多种方法和措施,逐渐形成了分层多级、全面发展的创新激励与培育格局。针对馆员个人发展,着力打造一支以创新力为引领标准的“四有”馆员队伍,增强馆员的自主创新意识,提高创新的内生驱动能力。针对中层业务骨干,建立“五四创新力报告会”制度,以“弘扬五四精神,练就创新本领”为主题<sup>[19]</sup>,每周邀请一位部门副主任及组长级别的骨干馆员结合对当下业务的创新思考进行专题汇报,并在创新的认识、能力、行为、效用等方面与其他业务部门馆员交流思想,共同学习和成长。可以说,“五四创新力报告会”制度本身是一次组织管理上的有益创新,打破了图书馆内部不同部门组长、副主任之间在业务上的沟通交流壁垒,彼此带来新业务思想、新工作方式上的互联互通,提供了一个不同于传统的以业务中心部门为核心的业务交流渠道,通过馆长的召集、主持与总结升华,让每一位参与其中的图书馆中层业务骨干能得到更广阔的学习交流平台,在表达交流的同时也是一次对自身业务新进展的总结与反思,从而促进了馆员创造力的培育和提升。

### 3.5 创新预算支持与业务有效评估

预算是高校图书馆开展一切基础业务和创新服务的资金保障。许多新服务和新技术需要资金的支持以落实推进,特别是当图书馆进行颠覆式创新时,

这些新技术和新服务可能需要投入更大的资金和资源支持。在预算有限的情况下,在多大范围内支持创新活动、优先支持哪些创新活动可以有效促进图书馆的发展,这就需要进行基于评估的科学预算分配。建立评估创新指标的业务框架,清晰跟踪创新活动和评估创新产生的影响力将变得越来越重要。有的大学图书馆还设立了相关的评估办公室,并建立了相应的年度评估程序来进行创新评估,评估过程可以帮助取消不成功的项目,并将资源重新分配给其他潜在的创新项目,使得创新得以有效开展。此外,还可以通过设立专门的技术创新捐赠基金获取外部支持,以缓解图书馆预算资源的紧张<sup>[10]</sup>。

北京大学图书馆在综合管理中心下设专门岗位负责年度预算规划、创新案例征集与评选、业务项目评估及指标研制等工作,与创新的管理和支持息息相关。针对团队或项目小组,2021年、2022年举办了创新案例征集与评选活动,并研究制定了《图书馆创新案例评选办法》《图书馆创新案例实施规程》等正式文件,面向全校文献保障与服务体系进行公开征集,围绕创新性、实效性、引领性等指标,综合评选出卓越创新奖、精进创新奖以及优秀奖案例若干,并拨付专项经费支持创新案例项目的开展,为创新项目后续的研发和实施提供了更好的政策和资金支持。2022年图书馆还首次面向全馆征集重大创新实验项目选题,以促进更多优秀、先进的创新想法得以实施落地。此外,通过对相关业务项目评估及指标的不断深化研究,图书馆也致力于将业务预算与评估进行有机融合和综合考量,使得各项业务经费能够在有限的预算范围内更加科学合理地进行分配,“把钱花在刀刃上”,促进整体业务的高质量、可持续发展。

### 3.6 面向用户参与的协同创新研发

高校图书馆在以用户为中心的服务转型过程中,其技术、服务与管理上的创新有时也需要用户作为创造性合作伙伴的直接参与。在詹茨(Jantz R C)的研究中,一所大学的图书馆馆长强调了外部关注的重要性:“我越能让馆员们走出图书馆大楼,走进社区,出去参加会议……他们就越有可能带回很棒的想法”<sup>[10]</sup>。伊斯兰姆(Islam M A)等人的研究发现大部分学术图书馆非常注重以用户为中心,通过与用户的互动发掘用户需求,并做出积极响应,因此用户参与被认为是服务创新的关键部分<sup>[3]</sup>。在新服

务的开发、使用和测试过程中,增加用户参与和交互的流程,使得馆员可以询问用户的新想法以及反馈他们使用新服务的体验,这不仅可以减少不确定性、更快地实现创新目标,还可以减少服务开发所花费的时间和金钱<sup>[22]</sup>。戴斯勒(Dasler R)等人应用精益创业方法开发了马里兰大学图书馆最小可行服务的试点方案列表,利用用户反馈机制有效改善了相关服务,并提出将在未来试点“更细微、更具体的服务”,通过用户反馈不断迭代改进,直到服务水平在广泛影响力和支持服务所需资源(如人员配备、成本支出)之间达到平衡<sup>[12]</sup>。

北京大学图书馆始终坚持“用户导向、服务至上”的发展理念,注重用户伙伴关系的深入挖掘和构建,在各业务层面上都重点强调用户参与的重要性。2020年底,依托图书馆用户关系办公室成立了视觉设计工作室,面向全校师生公开招募志愿者,参与到图书馆内的标识系统更新设计、讲座海报设计、活动宣传品设计等平面设计类的工作和服务中,通过用户参与式协作设计,在更好满足用户审美需求、提升用户体验的同时,也是一种新的美育实践方式。此外,2021年起图书馆在全馆范围内举办了“馆员探馆”活动,将“馆员”与“用户”进行角色互换,通过搭建“馆员探馆”活动系统平台进行即时、有效的反馈,鼓励馆员结合自己的岗位和工作环境,自发发现问题、交流问题、提供解决思路,形成全馆积极探索思考的创新环境,同时也为图书馆的服务和管理等各个方面提出了许多精进建议,进一步有效提升了图书馆的综合服务质量和治理能力,是一次成功的创新尝试。

#### 4 构建内外联动的图书馆整体创新发展体系

基于以上创新能力提升策略的总结分析,结合北京大学图书馆近年采取的各项创新实践举措,笔者综合构建出了一个适用于高校图书馆的自上而下、内外联动的创新发展体系(见图1)。从领导与组织层面的顶层设计,到团队与馆员层面的激励措施,再到面向用户参与的协同创新文化与氛围的构建,创新型图书馆建设稳步推进,使北京大学图书馆这座百廿书城不断焕发着勃勃生机与创新活力。高校图书馆为进一步提升自身创新能力,还应不断思考和总结,逐步构建形成内外联动的整体创新发展体系和发展格局。虽然创新应脱离体系化、制度化

的固化思维,但作为组织机构而言,宏观上的创新引领与微观上的创造力培育,都离不开整体创新环境的积极有效营造,创新型体系建设也为图书馆特别是高校图书馆创新能力的提升提供了新的发展思路和可以推广借鉴的有益经验。

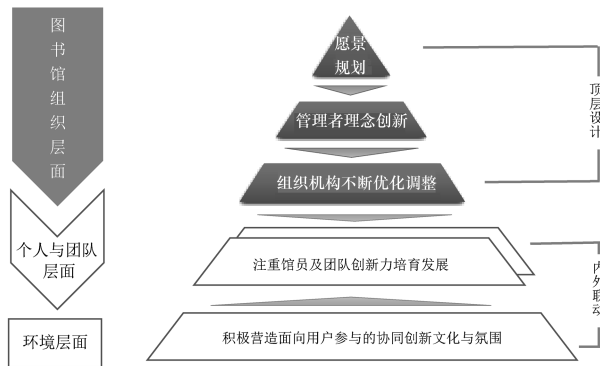


图1 高校图书馆创新发展体系框架图

#### 5 结语

“惟创新者进,惟创新者强,惟创新者胜”。在创新驱动引领高质量发展的大背景下,各行各业都需要矢志不渝地激发创新活力,高校图书馆也应继续紧抓难得的历史机遇,鼓励和支持各类创新活动和项目的开展,完善创新发展相关的制度体系建设,注重从管理、技术、服务等多维度促进内部创新体系的建立。一方面,及时精准识别和把握用户需求及其在学习方式、教学模式、科研范式等方面的新变化,主动思考、积极求变;另一方面,建立良好的内外部沟通机制,构建由馆员和用户共同参与的多方协同伙伴关系,协同创新、共同进步。通过全方位提升创新能力,更加积极融入大学创新体系、服务“双一流”建设,促进高校图书馆事业更加深入、更可持续的创新发展。

#### 参考文献

- 1 Yeh S T, Walter Z. Determinants of service innovation in academic libraries through the lens of disruptive innovation[J]. College & Research Libraries, 2016, 77(6): 795-804.
- 2 Walter S, Lankes R D. The innovation agenda[J]. College & Research Libraries, 2015, 76(7): 854-858.
- 3 Lee P C. Technological innovation in libraries[J]. Library Hi Tech, 2021, 39(2): 574-601.
- 4 教育部 财政部 国家发展改革委关于深入推进世界一流大学和一流学科建设的若干意见[EB/OL].[2022-03-14]. [http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/s7065/202202/t20220211\\_598706.html](http://www.moe.gov.cn/srcsite/A22/s7065/202202/t20220211_598706.html).





- 5 黄庭满.深入学习领会习近平总书记关于守正创新的重要论述[EB/OL]. [2022-03-09]. [http://www.xinhuanet.com/politics/2021-05/18/c\\_1127460112.htm](http://www.xinhuanet.com/politics/2021-05/18/c_1127460112.htm).
- 6 申晓娟.建设以人为本的图书馆[J].图书馆建设,2021(6):2.
- 7 刘晓东,方晨,肖鹏.我国图书馆服务创新研究的理论基础:回顾与展望[J].图书馆建设,2022(1):103-111.
- 8 Islam M A, Agarwal N K, Ikeda M. Knowledge management for service innovation in academic libraries: a qualitative study [J]. Library Management, 2015, 36(1-2): 40-57.
- 9 Kim Y S, Bae K M, Kim S Y, et al. Technology-driven service innovation in university libraries [C]. 21st ACIS International Winter Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD-Winter), 2021.
- 10 Jantz R C. Innovation in academic libraries: an analysis of university librarians' perspectives [J]. Library & Information Science Research, 2012, 34(1): 3-12.
- 11 Jantz R C. The determinants of organizational innovation: an interpretation and implications for research libraries [J]. College & Research Libraries, 2015, 76(4): 512-536.
- 12 Dasler R, Munoz T, Nilsen K. Beyond the repository: rethinking data services at the university of Maryland [C]//Proceedings for Special Libraries Association 2013 Conference, June 11, 2013.
- 13 Liisi L. Innovation in European academic libraries-leadership perspective [J]. Journal of Library Administration, 2021, 61(8): 921-935.
- 14 Jantz R C. Vision, innovation, and leadership in research libraries [J]. Library & Information Science Research, 2017, 39(3): 234-241.
- 15 北京大学图书馆.李大钊[EB/OL]. [2022-05-21]. <https://www.lib.pku.edu.cn/portal/cn/bggk/bgjs/lishiyange/lidazhao>.
- 16 陈建龙.引领大图齐创新 发展学术成体系[J].大学图书馆学报, 2022, 40(1): 1.
- 17 Ibegbulam, Ijeoma, Eze, et al. Investigating the organizational climate for creativity/innovation among librarians in academic libraries in South East Nigeria [J]. Libri: International Journal of Libraries and Information Services, 2017, 67(1): 65-74.
- 18 肖珑,张春红.高校图书馆研究支持服务体系:理论与构建——兼述北京大学图书馆的相关实践[J].大学图书馆学报, 2016, 34(6): 35-42.
- 19 陈建龙.贯彻“两个结合”,开拓高校图书馆服务创新[J].大学图书馆学报, 2021, 39(6): 5-6.
- 20 Tushman M, Smith W, Wood R, et al. Innovation streams and ambidextrous organizational designs: on building dynamic capabilities [EB/OL]. [2022-03-11]. [http://web.mit.edu/sloan/osg-seminar/f02\\_docs/TushmanEtAl\\_2002.pdf](http://web.mit.edu/sloan/osg-seminar/f02_docs/TushmanEtAl_2002.pdf).
- 21 Chang M. An agile approach to library IT innovations [J]. Library Hi Tech, 2015, 28(4): 672-689.
- 22 Bieraugel M. Managing library innovation using the lean startup method [J]. Library Management, 2015, 36(4/5): 351-361.

作者单位:刘宇初,北京大学信息管理系、北京大学图书馆,北京,100871  
李峰、刘素清,北京大学图书馆,北京,100871

收稿日期:2022年6月6日

修回日期:2022年9月12日

(责任编辑:关志英)

## Research on Strategies for Improving Innovation Ability of University Libraries

—Taking the Practice of Peking University Library as an Example

Liu Yuchu Li Feng Liu Suqing

**Abstract:** By identifying the significance, concept and types of innovation in university libraries, and combing with the practice of Peking University Library and related literature analysis, this paper analyzes the strategies for improving the innovation ability of university libraries from six aspects: vision and strategic support, leader and top-level design, organizational innovation culture, budget and evaluation, team coordination and management, and user involvement in innovation research and development. Then, it constructs the overall innovation and development system of library, and furthermore puts forward some thoughts for the future innovation and development of university libraries.

**Keywords:** Library Innovation; Service Innovation; Organization Innovation; Innovation Strategy