国外研究型图书馆战略规划分析及启示*

牛子彦[1,2,3]　曾静静[1,2,3]　金璐瑶[1,2,3]
（1. 中国科学院西北生态环境资源研究院，兰州 730000；2. 甘肃省知识计算与决策智能重点实验室，兰州 730000；3. 中国科学院大学经济与管理学院，北京 100190）

摘要：系统分析国外研究型图书馆最新战略规划的体例与内容，探讨其如何引导研究型图书馆在学术服务等领域的创新实践。研究发现，国外研究型图书馆积极应对人工智能驱动的科研第五范式，将数字资源建设与数据管理、研究与教育支持服务、系统更新与技术工具开发、对外合作与开放获取作为重点变革方向。基于此，提出6个方面的启示，包括科学运用规划工具、重视特色馆藏建设、构建嵌入式研究支持体系、规划数智技术应用、聚焦合作网络构建、重视智库功能建设，为我国研究型图书馆制定战略规划和优化研究支撑服务提供借鉴。

关键词：研究型图书馆；战略规划；文本分析；图书馆建设
中图分类号：G251　DOI：10.3772/j.issn.1673-2286.2025.05.007
引文格式：牛子彦，曾静静，金璐瑶. 国外研究型图书馆战略规划分析及启示[J]. 数字图书馆论坛，2025，21（5）：63-71.

研究型图书馆是“致力于某些学科或主题领域专业文献的收集、整理和加工，为科学研究工作者提供深度信息服务的图书馆”[1]，其显著特点是为科学研究服务[2]。当前，科学研究正迈向以人工智能技术为核心的第五范式AI4S（AI for Science）[3]，我国研究型图书馆正处于转型与变革的关键节点，须借鉴国外经验，制定高质量战略规划，以便为科研活动和管理决策提供深层次文献情报服务。

国内外学者已对研究型图书馆战略规划进行研究。步宏婕[4]选取了Europeana 2011—2015年战略规划、美国大学和研究型图书馆协会新发展计划、加利福尼亚大学洛杉矶分校2012—2019年战略规划和多伦多大学图书馆2013—2018年优先战略，围绕“人-物-事”的建设和发展展开分析，进而对我国一流大学图书馆的建设模式进行探讨；曹玲静等[5]选取美国国立医学图书馆、美国国会图书馆、伦敦大学学院图书馆分别作为专业图书馆、公共图书馆、高校图书馆的代表，对其战略规划进行文本内容分析，从核心发展、特色发展两个角度探讨国际重要研究型图书馆的战略目标、发展定位、发展路径，并借鉴步宏婕[4]的研究，提出“人-物-事”三合一的战略规划框架；刘琼等[6]选取国外40所高校图书馆的战略规划作为调研样本，梳理了战略重点、目标和实施策略，为我国“十四五”期间图书馆的战略规划提供参考。Kim[7]结合SWOT和层次分析法开展战略规划制定研究；Lee[8]对韩国高校图书馆战略规划体例进行评分；Zaugg[9]设计“图书馆影响图”，辅助研究型图书馆战略规划的建设等。现有研究为理解图书馆战略规划提供了多种视角，但仍存在一些不足，包括部分研究选取的规划文本相对较早或较少，且技术驱动型战略要素分析薄弱，对数据治理、智能工具开发等AI4S相关战略举措关注不足。在现有研究基础上，本文选取

收稿日期：2024-11-19
*本研究得到中国科学院战略研究与决策支持系统建设专项“资环领域科技制高点研究”（编号：GHJ-ZLZX-2025-47）、中国科学院文献情报能力建设专项“科技领域态势分析与服务（2024）”（编号：E4290425）资助。

2020年以来国外典型研究型图书馆发布的战略规划，全面分析和评估其战略规划文本的体例和内容，运用NVivo 11工具挖掘主题词，揭示国外研究型图书馆应对变革的战略方向，进而提出对我国的启示，以期为我国研究型图书馆制定“十五五”规划提供借鉴与启示。

1 概念界定与样本采集

选取国家图书馆、专业图书馆、高校图书馆和公共图书馆的典型代表，并依据权威性、地区平衡性和覆盖全面性等标准，筛选美国、英国、德国、澳大利亚、日本和韩国的18所知名研究型图书馆的战略规划作为研究样本（高校图书馆选自QS世界大学排名前30的高校），其中部分样本未公开规划截止年份。通过图书馆官方网站获取战略规划文本和研究服务现状，涵盖服务范围、服务方式和经典案例等。样本的基本信息如表1所示。

2 国外研究型图书馆战略规划的体例分析

体例是图书馆战略规划文本的宏观内容及组织结构[10]，根据内涵特征分为介绍性体例、定位性体例与战略性体例3类。介绍性体例是介绍战略规划制定背景的体例，使命、愿景等定位性体例是确定图书馆功能价值的体例，目标、行动计划等战略性体例是制定战略行动计划的体例。由于大部分样本具有相似的体例结构，重点分析愿景、使命、目的、目标和计划体例。愿景突出图书馆的宗旨与核心价值，如与用户紧密相连、担负研究型图书馆的责任；使命是图书馆在社会发展中应担当的角色和责任[2]；目的是图书馆的战略方向，使组织在规定的时间段内专注于核心领域的发展；具体、可衡量的目标是实现使命和愿景的重要依据，可以包括时间表、负责人和可交付成果；计划是实现目标的具体步骤。采用文本内容分析法，对5种体例中包含各主题词的战略规划数量进行统计，结果见表2，并根据《图书

表1 国外18所典型研究型图书馆战略规划

类型	国家	图书馆名称	最新规划年限	文本名称
国家图书馆	美国	国会图书馆（Library of Congress）	2024—2028	2024—2028财年国会图书馆战略规划（The FY 2024–2028 Strategic Plan for the Library of Congress）
	韩国	韩国国立国会图书馆（National Assembly Library of the Republic of Korea）		国立国会图书馆使命与愿景（National Assembly Library Mission & Vision）
	日本	日本国立国会图书馆（National Diet Library，Japan）	2021—2025	国立国会图书馆愿景2021—2025（国立国会図書館ビジョン2021–2025）、国立国会图书馆数字化转变（国立国会図書館のデジタルシフト）、国立国会图书馆书目数据创建与提供计划2021—2025（国立国会図書館書誌データ作成・提供計画2021–2025）、国立国会图书馆用户服务基本计划2021—2025概要（「国立国会図書館利用者サービス基本計画2021–2025」の概要）
专业图书馆	美国	洛斯阿拉莫斯国家实验室研究型图书馆（Los Alamos National Laboratory Research Library）	2023—2026	洛斯阿拉莫斯国家实验室研究型图书馆战略规划2023—2026（LANL Research Library Strategic Plan 2023–2026）
	美国	国立医学图书馆（National Library of Medicine）	2017—2027	国立医学图书馆长期规划2006—2016（NLM’s Long Range Plan 2006–2016）、战略规划2017—2027（Strategic Plan 2017–2027）
	美国	环保局国家图书馆（Environmental Protection Agency National Library）	2020—2025	2012—2014财年环保局国家图书馆网络战略规划（EPA National Library Network Strategic Plan FY 2012–FY 2014）、战略规划2015—2017（Strategic Plan 2015–2017）、2020—2025财年环保局国家图书馆战略规划（EPA National Library Strategic Plan FY 2020–2025）
	德国	马克斯·普朗克数字图书馆（Max Planck Digital Library）		开放获取2020计划（OA 2020 Planning）、转型协议（Transformative Protocols）
高校图书馆	英国	伦敦大学学院图书馆（University College London Library）	2019—2022	伦敦大学学院图书馆服务战略2019—2022（UCL Library Services Strategy 2019–2022）
	英国	牛津大学博德利图书馆（Bodleian Libraries，University of Oxford）	2022—2027	博德利图书馆战略2022—2027（Bodleian Libraries Strategy 2022–2027）
	英国	剑桥大学图书馆（Cambridge University Library）	2019以后	剑桥大学图书馆战略规划|2015—2018愿景（Cambridge University Library Strategic Plan|2015–2018 Vision）、剑桥大学图书馆未来愿景2019（A Vision for the Future of Cambridge University Libraries 2019）

续表

类型	国家	图书馆名称	最新规划年限	文本名称
高校图书馆	美国	哈佛大学霍顿图书馆（Houghton Library，Harvard University）	2020以后	霍顿图书馆馆藏战略2020（Houghton Library Collections Strategy 2020）
	美国	麻省理工学院图书馆（Massachusetts Institute of Technology Library）	2022以后	麻省理工学院战略行动计划2022（MIT Strategic Action Plan 2022）
	美国	杜克大学图书馆（Duke University Libraries）	2016—2021	参与·发现·变革：杜克大学图书馆战略2016—2021（Engage，Discover，Transform：Duke University Libraries，2016–2021）
	澳大利亚	澳大利亚国立大学图书馆（Australian National University Library）	2022—2025	2022—2023年学术信息服务数字化计划（2022–2023 SIS Digitisation Plan）、学术信息服务人力资源规划2022—2025（Scholarly Information Services Workforce Plan 2022–2025）、学术信息服务数字化转型规划2024（Scholarly Information Services Digitisation Plan 2024）
	韩国	首尔大学图书馆（Seoul National University Library）		首尔大学图书馆研究支持服务（Research Support Services at Seoul National University Library）
	韩国	梨花女子大学图书馆（Ewha Womans University Library）		梨花女子大学图书馆研究支持服务（Research Support Services at Ewha Womans University Library）
公共图书馆	美国	波士顿公共图书馆（Boston Public Library）	2025—2030	波士顿公共图书馆战略规划2025—2030（Boston Public Library Strategic Plan 2025–2030）
	美国	纽约公共图书馆（New York Public Library）	2022—2026	纽约公共图书馆五年服务系统规划2022—2026（New York Public Library Five Year Library System Plan of Service 2022–2026）

表2　战略规划中涵盖各主题的体例分布

主题维度	主题词	战略规划数量/项				
		愿景	使命	目的	目标	计划
图书馆文化	多元化、平等和包容	3	7	2	3	6
	变革性	2	1	0	2	0
	可持续性	2	2	0	0	4
	全球化	3	3	0	0	0
	大学、区域、国家、世界使命	5	11	2	1	0
用户研究	激发灵感、推动创新	2	3	1	3	6
	教育支持	3	6	2	3	10
	研究支持	7	5	3	13	14
	用户体验	6	6	4	6	7
信息资源建设	创建学习空间	1	0	0	3	3
	用户信息技能培训	1	0	0	1	7
	数据管理与技术利用	5	3	1	4	10
	升级平台系统与流程	1	0	0	1	9
	馆藏资源建设与数字化	3	3	7	11	15
	出版社与版权	0	0	1	1	2
图书馆管理	专业馆员技能学习	0	0	1	5	11
	图书馆财政	0	0	0	0	7
	物理、数字空间与基础设施	3	0	1	5	12
合作共享	交流与战略合作	4	5	0	9	14
	公共参与	0	0	1	4	9
	推进开放科学	4	0	0	1	8

馆·情报与文献学名词》将主题词按所属领域划分为5个维度。可以发现战略规划的使命和愿景多体现研究型图书馆多元化、平等和包容的精神以及为所属机构、地区或世界服务的信念；目的、目标和计划的主题分布揭示：目的聚焦资源保障与数字化转型，目标突出研究支持与用户体验，计划则指向技术工具开发与开放合作。

参考Lee[11]的图书馆战略规划评价方法对战略规划文本的体例结构进行评价，发现大部分战略规划提

出了图书馆的愿景、目的和目标，部分实现了使命、愿景、目的、目标、计划的完整联动，为战略规划文本标准化提供了较好的样本。如美国洛斯阿拉莫斯国家实验室研究型图书馆的战略规划文本体例结构清晰系统：首先介绍使命、愿景和目的，其次明确列出5个关键绩效领域的目标，最后提出了具体的行动计划。逻辑性强的体例结构可以使战略规划从宏观到微观递进，提高执行效率，便于定期评估实施效果，提升整体工作效能。

3 国外研究型图书馆战略规划的主要内容

国外研究型图书馆的战略规划大多围绕“人（用户和馆员）-物（资源）-事（服务）”主线展开[4]，涉及数字资源、图书馆空间和基础设施、合作与推广、图书馆员工队伍等方面。

不同类型的研究型图书馆在关键用户群体上存在一定差异，其战略规划呈现出显著差异。国家图书馆致力于为国会、行政和司法部门及公众提供服务，如美国国会图书馆的战略规划强调该馆主要为国会、司法机构和联邦其他机构提供权威客观的研究、分析和信息。专业图书馆为相关领域研究人员提供深度信息服务，如德国马克斯·普朗克数字图书馆强调该馆为所有下属研究所的科学家提供技术、资源和知识管理支持[12]。高校图书馆则承担着扩充大学在研究、教育、学习方面所需的信息资源和提供相关信息服务的重要任务，如韩国梨花女子大学图书馆依据战略规划落实多项深度信息研究支持服务，如提供针对各学科的咨询服务系统、课堂支持教育和专题讲座等。公共图书馆凭借其系统性馆藏资源、专业服务和对学术界的贡献，成为重要的研究中心，如波士顿公共图书馆的战略规划提出创建一个具有凝聚力的研究中心，利用馆藏、历史和文化资源，为学生和社区提供研究服务[13]。

利用NVivo 11质性分析工具对战略规划全文进行编码与词频统计并进行人工筛选，得到频次靠前的关键词，包括网络（network）、服务（service）、访问（access）、数字化（digital）等，即战略规划中反复出现的核心议题。结合对这些高频词及其具体语境的分析，总结出这些研究型图书馆共同的重点变革方向，并统计提及相应变革方向的战略规划数量，得到排名前4的方向为数字资源建设与数据管理（17项）、研究与教育支持服务（17项）、系统更新与技术工具开发（17项）、对外合作与开放获取（16项），本文将对其进行重点分析。

3.1 数字资源建设与数据管理

加强特色数字资源建设、促进数字资源利用已成为图书馆重要的战略使命之一。拥有海量多源异构数字资源的研究型图书馆须构建系统化的数字资源管理体系，推动智能系统从数据驱动向知识驱动演进，让图书馆资源能够真正服务于人工智能时代的需求。日本国立国会图书馆的战略规划指出，研究型图书馆需要利用专业知识进行管理，加强和标准化书目数据的功能[14]，对数字资源进行深度标引、语义关联、长期保存，使其便于访问。美国国会图书馆在战略规划中指出，人工智能工具有应对图书馆几十年来面临的数据管理、访问和分析挑战的潜力，将人工智能应用于数字化、质量控制、搜索与发现以及数字工作流程自动化等领域可提高效率[15]。澳大利亚国立大学图书馆成立数字化团队并修订《2022—2023年学术信息服务数字化计划》，旨在将稀缺且对广大研究人员有价值的特殊资料数字化[16]。

研究型图书馆往往具有较大体量的数字文献资源，但这些文献资源存在于不同的数据库中，信息孤岛问题大大降低了研究人员的查询和利用效率。研究型图书馆将数据视为知识资产，利用数据仓库和数据挖掘技术等工具，为用户提供科研数据的管理与知识发现服务。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室研究型图书馆修订数据管理计划以强化数据的组织与记录，开展研究成果评价等知识发现工作[17]；哈佛大学霍顿图书馆的战略规划提出建立平台以管理原生数字资源[18]；麻省理工学院图书馆战略规划强调学术记录的长期管理和可持续性，要求公开提供描述与结构完整的数据，帮助研究人员发现潜在合作者[19]。数据治理的转型是研究型图书馆从第四到第五范式变革的成果之一。

3.2 研究与教育支持服务

研究型图书馆作为机构知识库，在进行信息资源建设、支持科研活动的同时提供信息增值和决策咨询服务[20]，即通过整合和协调各类信息资源，帮助用户在

海量信息中筛选出最相关的内容，为学术研究和教学提供有力支持[21]。国外研究型图书馆的战略规划注重提升研究与教育支持服务质量。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室研究型图书馆的战略规划强调，通过支持研究生命周期、提供研究战略情报、促进科学协作、为研究提供工具和外联等途径来推进研究[17]；日本国立国会图书馆的战略规划强调，应关注学科发展进程，构建专业领域的知识图谱，支撑国家面向领域创新和实践的前沿探索[14]。

高校图书馆在支持研究与教育的过程中，可通过战略规划为学术界提供最佳服务[22]。麻省理工学院图书馆在战略规划中强调构建跨部门知识生态系统，设立由内部员工和师生、研究者、领域专家组成的团队，加强馆员与研究者之间的联系，以推进知识的创造、传播和保存[19]。首尔大学图书馆的战略规划强调为服务目标提供个性化研究支持服务，包括原文获取指导、学术期刊投稿支援服务等[23]。

根据国外研究型图书馆战略规划的经验，研究型图书馆嵌入研究与教育过程的服务内容主要包括3个方面：①教育支持，包括建设教学资源，提供学术写作、开放获取指导等服务，开展师生信息技能与数据素养培训，建立数字化学习、合作平台，通过数据分析支持大学学术政策制定等；②参与科研生命周期，包括提供科研工具、数据库和评估与查新等研究咨询服务，提供科研项目跟踪支持服务，支持科研数据保存、管理与利用，促进研究成果的推广、长期保存、转化与交流等；③促进学科研究，包括研发情报挖掘技术、人工智能工具，建立学科知识图谱，提供学科研究动态报告，部署学科大语言模型等。

3.3　系统更新与技术工具开发

大数据、人工智能等的变革性冲击使得资源优化配置、服务效率提升成为图书馆的重要挑战。韩国国立国会图书馆在战略规划中提出建设智能信息融合分析系统，识别现有资源、报纸、社会数据中的立法任务和政策议题，为国会决策提供各类大数据分析服务[24]；美国国会图书馆计划建立元数据自动创建工具和数据分析工具，如光学字符识别和语音转换文本软件[25]；哈佛大学霍顿图书馆在战略规划中强调升级内容发现和传递系统，即“HOLLIS+”工具和图书馆云，制定新的硬盘存储策略和经营模式，开发面向原生数字资料的工具[18]；麻省理工学院图书馆战略规划提出建立面向用户和工具的开放平台和共享系统，为多媒体形式的学术作品建立技术、商业和经济模型[19]。此外，多所图书馆提出应用新的平台管理系统和学术信息系统，提升资源获取等服务的效率。

3.4　对外合作与开放获取

国外研究型图书馆的战略规划强调，既可与地方公共文化机构、科研院所、相关课题组合作，也可通过国际活动促进国际合作。麻省理工学院图书馆建议与跨学科机构和外部伙伴合作，形成开放、可互操作的内容平台，探索生产、使用、共享和保存知识的革命性新方法[19]；剑桥大学图书馆与博物馆等学术伙伴合作，发展数字人文科学[26]。

资源共享、全球获取、长期保存和开放学术出版的可持续性等问题需要全球图书馆的共同讨论。研究型图书馆凭借其专业资源与服务优势，通过积极推动资源共享、数字化推广、长期保存及开放出版，在全球图书馆合作网络中承担核心资源库与标准建立者的关键角色。澳大利亚国立大学图书馆、首尔大学图书馆、杜克大学图书馆、美国国立医学图书馆和伦敦大学学院图书馆均在战略规划中提及对开放获取政策的支持。哈佛大学霍顿图书馆在开放获取方面领先，建有世界上最大的开放获取数字图书馆——生物多样性遗产图书馆。其在战略规划中提出建立元数据中心，成立开放式研究资料库，并每月为投稿作者提供读者群的报告等[18]。

4　对我国研究型图书馆战略规划的启示

研究型图书馆的重要职能是为研究和决策提供专业文献保障和深度知识服务，扎实开展战略规划十分必要。制定并公开战略规划的国外研究型图书馆比例较高，战略规划的制定具有规范化、标准化、常态化、透明度高等特点，且战略规划文本具有目标清晰、主题鲜明、实践性与前瞻性强等共性，这对我国研究型图书馆制定战略规划和实现服务转型升级具有借鉴意义。本章结合国外研究型图书馆战略规划的特点，提出6个方面的建议。

4.1 科学运用规划工具，建立评估机制

国外研究型图书馆的战略规划已形成包含规范化流程、标准化工具与常态化评估的成熟体系，启示我国研究型图书馆采用科学的工具和方法开展调研分析、制定战略规划，建立动态的监测评估机制，及时反馈并调整各项举措。有效的流程和工具将有助于研究型图书馆提高决策和实施过程的透明度，适应外部环境的变化，形成竞争优势并实现可持续发展。部分国外研究型图书馆在网站上展示知识生产或数据分析相关研究性文件，提供了用于开发战略规划的建模分析工具和启发式方法，如Plus/Delta评价法、SWOT分析法、时间序列分析等，为制定战略规划提供了有效依据。通过分析战略规划提及的实施阶段，挖掘规划周期特征，结合研究性文件和战略规划中的规划工具，设计了战略规划制定、实施与评价模型（见图1），为我国研究型图书馆的战略规划制定和实施提供框架参考。

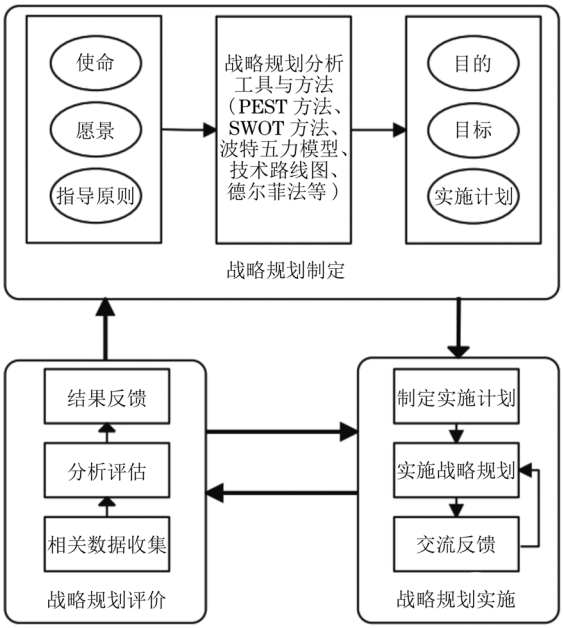

图1 战略规划制定、实施与评价模型

4.2 重视特色馆藏建设，促进数据资源利用

我国研究型图书馆应制定明确的规划策略，推动特色馆藏资源建设。借鉴美国国会图书馆、牛津大学博德利图书馆、澳大利亚国立大学图书馆等的先进经验，规划中应关注以下重点：积极参与区域文化保护项目，建立地方文化遗产数字化档案并分级，完善配套设施和服务，扩展数字内容开发和传递的形式，构建数字化及信息无障碍化标准等。此外，规划应明确数字人文特藏资源的发展策略，依托大数据对地方文献资源进行搜集、分析、挖掘，发现地方文献资源的潜在关联[27]。目前，我国一些研究型图书馆积极建设特藏资源，如武汉大学图书馆的武汉大学机构知识库、古籍馆、珞珈文库、武汉大学名师库、武汉大学植物标本库、武汉大学博硕士学位论文、冯氏捐藏馆等[28]，北京大学图书馆的晚清民国文献、革命文献、名家专藏、西文特藏、博士后研究报告、北大讲座等[29]，值得其他研究型图书馆参考。

利用数据集、新兴技术工具和平台系统对图书馆数据资源价值进行最大限度的挖掘，深度解读数据的内在规律与发展趋势并实现数据自动化是优化图书馆服务的重要途径。我国研究型图书馆应在战略规划中明确：定期收集图书馆和科研数据，完善数据分析和知识挖掘过程，实现遵守FAIR原则的科研数据开放利用过程，为相关政策制定提供依据并拓展创新服务模式。在当今数字化软硬件设备逐渐完善的基础上，战略规划还应突出提升员工数据素养的途径，如定期进行数字权益管理、大数据技术学习等方面的培训，以促进数据资源的利用。

4.3 构建嵌入式研究支持体系，推进知识服务转型

数字学术是一种新的学术交流模式和教学研究范式。随着学术研究与交流日益依赖数字技术、平台和资源，数字学术已成为研究型图书馆需要顺应和融入的重要发展趋势。图书馆为数字学术活动提供支持服务并成为合作伙伴[30]，通过构建线上协同的研究支持体系，可有效激发科研活力和创新力，促进知识传播。研究型图书馆的核心工作内容应是为研究人员提供个性化科研辅助服务，这要求图书馆员提升科研素养，熟练掌握科研流程、工具和方法，主动对接科研项目，提供需求跟踪服务，促进科研成果的产出与转化。我国研究型图书馆应在战略规划中强调推进构建支持科研全流程的研究支撑体系，开发机构知识库和个性化研究服务工具包，为研究生命周期提供方便、综合的专家支持。不同用户群体对知识服务的需求有所不同，这需要研究型图书馆在战略上对知识服务作出规划，以便不断使知识服务升级。

4.4　规划数智技术应用，革新智慧化研究服务

数据密集型新兴技术对学习和科研的方法、流程、性质、传播实践产生了实质影响[31]。目前，我国图书馆呈现出由服务型、自动化、数字化向综合型、现代化、智慧化方向发展的多元趋势[32]。国家图书馆强调利用最新的技术手段推动图书馆在资源、服务、设施、管理等领域的智慧化转型[33]；南京大学图书馆融合智能化服务与系列平台和各类自助服务，从实体场馆的建设和改造、信息服务平台的建设、智慧型服务的建设3个方面构建智慧型服务体系[34]。

我国研究型图书馆的战略规划应主动顺应数据密集型技术浪潮，制定引入和开发AI4S技术工具的战略目标。规划中应包括以下重点：①评估技术成本与适用性，设计创新技术解决方案，优化资源配置；②确定提升服务能力的具体目标，如优化知识发现与获取、支持跨学科研究、强化科学数据管理与分析等，以提供个性化的资源推荐和科研、教育支持；③规划开发新兴研究支持工具的方向，如智能问答系统、领域监测与预测模型等。这些规划应关注技术应用的轨迹与前景、陷阱与挑战，为研究型图书馆智慧化转型提供清晰的路线图，保障服务质量的持续提升。

4.5　聚焦合作网络构建，深化开放获取与共享

研究型图书馆需要通过合作实现资源共享和服务升级。图书馆与其他学术机构、公共文化机构、企业和政府建立战略伙伴关系，开展跨领域交流与研讨，形成多层次合作网络，合作形式可大致分为文献合作、人员合作、刊物合作、技术合作、研究合作和文化交流[35]。其中，研究型图书馆与情报机构、出版商协作开展的开放获取项目备受学界关注，如截至2025年，麻省理工学院图书馆与PLoS等16家出版商达成了开放获取出版协议，并建设了OSF Preprints等17个开放获取基础设施[36]。这启示我国研究型图书馆应在战略规划中将合作视为核心发展策略，积极应对挑战，推进紧密型、共享型资源与服务联盟建设[37]，探索与有共同目标的内外部机构合作的新方式，扩大资源共享和服务共享体系，以解决知识鸿沟、资源孤岛等问题。规划可借鉴国外文献、技术、研究合作的多元化模式，设定参与国际学术交流和开放获取项目的具体行动计划，还应鼓励探索与内外部机构的创新合作方式，形成激发创新、协同发展的格局。

4.6　重视智库功能建设，拓展决策支持服务

国外研究型图书馆通常不同程度地发挥智库作用，为科研管理提供决策情报服务。我国部分大型研究型图书馆或文献情报机构也承担着智库角色，为核心用户提供规划、管理和决策等服务。中国科学院文献情报中心将战略情报服务作为重要服务目标，“面向决策一线、面向创新一线、面向产业一线，实现以数据要素、技术要素为双驱动，构建高水平的科技知识服务体系”[38]。中国社会科学院图书馆开展了定题、市场调研、决策分析等服务[39]。智库建设是研究型图书馆未来转型发展的重要方向[40]，但不是一蹴而就的。研究型图书馆向智库转型需要具备以下基本条件：丰富的信息资源和情报工具、高水平情报分析人才和领域专家。因此，研究型图书馆的战略规划应将智库型图书馆建设作为转型的重点方向，明确向决策情报服务延伸的目标。战略规划应全面评估资源、人才和技术需求，通过设定服务质量指标（如决策支持案例数、用户满意度），定期评价智库功能的实现程度，保障决策情报服务的质量。

5　结语

在AI4S浪潮下，研究型图书馆正站在知识服务革命的前沿。研究型图书馆可以为科学研究提供信息增值和决策服务，通过信息管理、数据服务等业务，动态创造和获取知识，而科学的战略规划是其发展的重要保障。国外研究型图书馆积极应对AI4S浪潮带来的机遇与挑战，重点聚焦技术层面的更新。

目前，我国重视研究型智慧图书馆的建设，积极推进图书馆与情报机构的融合和与技术机构合作模式的转变。要充分实现研究型图书馆的价值，仍须提高用户对图书馆服务的认可度，提升图书馆数字资源的可用性，积极与其他机构和平台建立战略伙伴关系。借鉴国际经验并结合我国环境的发展态势和特点，制定和实施科学、前瞻性的战略规划，有助于推动研究型图书馆

的业务革新与可持续发展，提升科学研究服务质量，促进知识的创新和传播，为建设知识型社会贡献力量。

参考文献

[1] 图书馆·情报与文献学名词审定委员会. 图书馆·情报与文献学名词[M]. 北京：科学出版社，2019：34.

[2] 史卫国. 论研究型图书馆的定义及职能[J]. 江苏图书馆学报，2002（6）：43-46.

[3] 王飞跃，缪青海. 人工智能驱动的科学研究新范式：从AI4S到智能科学[J]. 中国科学院院刊，2023，38（4）：536-540.

[4] 步宏婕. 国外一流研究型图书馆战略规划的启示[J]. 情报探索，2015（3）：38-40.

[5] 曹玲静，陈云伟. 国际研究型图书馆战略规划及对我国的启示[J]. 图书情报工作，2020，64（18）：146-152.

[6] 刘琼，刘桂锋. 高校图书馆事业发展战略重点研究：基于国外高校图书馆战略规划文本的分析[J]. 图书馆，2021（7）：16-23.

[7] KIM Y K. A study on the development strategy of academic library-focus on the ‘a’ national university library[J]. The Journal of Humanities，2010，15（2）：115-137.

[8] LEE Y. A study on the evaluation of strategic plan of academic libraries：focused on the cases of national university libraries in Korea[J]. Journal of Korean Library and Information Science Society，2015，46（4）：551-574.

[9] ZAUGG H. Using a library impact map to assist strategic planning in libraries[J]. Library Leadership & Management，2015，29（3）：1-17.

[10] 江洪，於维樱，魏慧，等. 国外最新图书馆战略规划体例研究：基于51份战略规划文本的分析[J]. 图书情报工作，2012，56（19）：26-32.

[11] LEE Y J. A comparative study on strategic plans of national libraries[J]. Journal of Digital Convergence，2018，16：71-76.

[12] Max Planck Digital Library. Mission[EB/OL]. [2025-02-18]. https://www.mpdl.mpg.de/en/about-us/mission.html.

[13] Boston Public Library. Strategic plan 2025–2030[EB/OL]. [2025-02-18]. https://www.bpl.org/wp-content/uploads/sites/30/2024/12/BPL-Strategic-Plan-Report-FINAL-2.pdf.

[14] National Diet Library of Japan. 国立国会図書館書誌データ作成·提供計画2021–2025[EB/OL]. [2024-10-15]. https://www.ndl.go.jp/jp/library/data/bibplan2025.pdf.

[15] Library of Congress. Digital strategy at the Library of Congress [EB/OL]. [2025-02-17]. https://www.loc.gov/digital-strategy.

[16] Australian National University. 2022–2023 SIS digitisation plan [EB/OL]. [2024-10-15]. https://anulib.anu.edu.au/files/document-collection/SIS-Digitisation-plan-2022_2023.pdf.

[17] Los Alamos National Laboratory. LANL Research Library strategic plan 2023–2026[EB/OL]. [2024-10-15]. https://cdn.lanl.gov/90021f42-0299-4914-9584-b54f5da913d3.pdf.

[18] Houghton Library. Houghton Library collections strategy[EB/OL]. [2024-10-15]. https://library.harvard.edu/houghton-library-collections-strategy.

[19] Massachusetts Institute of Technology Library. Institute-wide task force on the future of libraries[EB/OL]. [2024-10-15]. https://mitl.pubpub.org/pub/future-of-libraries/release/1.

[20] 陈超. 国内外研究型公共图书馆的发展现状[J]. 图书馆杂志，2002，21（4）：48-53.

[21] 李卫姣，蔡迎春，王润凝. AI驱动下大学图书馆的角色重塑与战略整合[J]. 图书馆杂志，2024，43（11）：50-60.

[22] EDGAR W B. The university library’s strategic process：competing through plans，positions，and resources[J]. Libri，2022，72（3）：199-217.

[23] Seoul National University Library. Research support services at Seoul National University Library[EB/OL]. [2024-10-15]. https://en.snu.ac.kr/about/overview/vision.

[24] National Assembly Library of the Republic of Korea. National Assembly Library mission & vision[EB/OL]. [2024-10-15]. https://www.nl.go.kr/EN/contents/EN10100000000.do.

[25] Library of Congress. Digital strategy for the Library of Congress [EB/OL]. [2024-10-15]. https://www.loc.gov/digital-strategy.

[26] Cambridge University Library. Cambridge University Library strategic plan|2015–2018 vision[EB/OL]. [2024-10-15]. http://www.lib.cam.ac.uk/sites/www.lib.cam.ac.uk/files/strategic.

[27] 哈欢欢. 图书馆在数字人文研究服务中的实践与策略[J]. 新世纪图书馆，2021（9）：46-51.

[28] 武汉大学图书馆. 特色资源[EB/OL]. [2024-11-04]. https://www.lib.whu.edu.cn.

[29] 北京大学图书馆. 特藏资源[EB/OL]. [2024-11-04]. https://www.lib.pku.edu.cn/3wxbz/35tczy/index.htm.

[30] 涂志芳，刘细文. 数字学术服务的内容与形式：一项系统综述和比较研究[J]. 图书情报工作，2023，67（8）：104-114.

[31] 刘志军. “研究型图书馆和新兴技术”系列报告解读与启示[J]. 图书馆工作与研究，2022（8）：25-30，46.

[32] 马丽娜. 我国省级公共图书馆战略规划的解读与启示：基于“十三五”发展规划的文本分析[J]. 图书馆理论与实践，

2021（1）：122-130.

[33] 张雪英，牟玲玲，柳贝贝. 中美国家图书馆战略规划对比分析及启示[J]. 图书馆工作与研究，2022（8）：47-52.

[34] 段美珍，初景利. 国内外智慧图书馆研究述评[J]. 图书馆论坛，2019，39（11）：104-112.

[35] 王丽培，陈雅，王丹. “十四五”期间我国公共图书馆国际合作方案研究[J]. 图书馆建设，2023（5）：75-83，94.

[36] MIT Libraries. Open access publishing support[EB/OL]. [2025-01-17]. https://libraries.mit.edu/scholarly/publishing/oa-publishing-support/.

[37] 柯平. 为高质量发展而谋划：公共图书馆“十五五”战略转移[J/OL]. 图书馆杂志：1-8[2025-03-27]. http://kns.cnki.net/kcms/detail/31.1108.G2.20240802.1752.004.html.

[38] 中国科学院文献情报中心. 中心简介[EB/OL]. [2023-11-04]. http://www.las.cas.cn/about/zxjs.

[39] 中国社会科学院图书馆. 社科院图书馆智库建设战略探析[EB/OL]. [2023-11-04]. http://www.cass.cn/keyandongtai/keyanguanli/201602/t20160219_2873680.shtml.

[40] 李瑞克，黄小强，林强. 研究型大学图书馆智库型服务研究[J]. 图书情报导刊，2022，7（3）：25-30.

作者简介

牛子彦，女，硕士研究生，研究方向：战略情报研究与决策咨询。
曾静静，女，博士，研究员，博士生导师，通信作者，研究方向：战略情报研究与决策咨询，E-mail：zengjj@llas.ac.cn。
金璐瑶，女，博士研究生，研究方向：战略情报研究与决策咨询。

Analysis and Inspiration of Strategic Planning of Foreign Research Libraries

NIU ZiYan[1,2,3] ZENG JingJing[1,2,3] JIN LuYao[1,2,3]
(1. Northwest Institute of Eco-Environment and Resources, Chinese Academy of Sciences, Lanzhou 730000, P. R. China; 2. Gansu Key Laboratory of Knowledge Computing and Decision Intelligence, Lanzhou 730000, P. R. China; 3. School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190, P. R. China)

Abstract: This paper systematically analyzes the structure and content of recent strategic plans from foreign research libraries. It explores how these plans guide innovative practices in academic services and related fields. The study finds that foreign research libraries actively respond to the AI-driven fifth research paradigm, prioritizing resource construction and data management, research and education support services, system updates and development of technological tools, and open collaboration and open access as key areas of transformation. Based on this, the paper summarizes six insights from foreign experience: scientifically applying planning tools, emphasizing distinctive collection development, constructing embedded research support system, planning digital and intelligent technology application, focusing on the construction of collaborative networks, and attaching importance to the construction of think tank functions. These insights offer valuable guidance for China’s research libraries in developing strategic plans and optimizing research support services.

Keywords: Research Library; Strategic Planning; Text Analytics; Library Construction

（责任编辑：管清漾）