DOI：10.13998/j.cnki.issn1002-1248.25-0768

面向高校图书馆“十五五”规划的战略规划研究
——世界一流大学图书馆战略规划的分析及其启示

侯冬尽

（中国人民公安大学 图书馆，北京 100038）

摘　要：[目的/意义]在高等教育高质量发展与AI技术变革背景下，为科学制定中国高校图书馆“十五五”规划，本研究通过系统解构世界一流大学图书馆的战略规划，以期为规划编制与服务创新提供参考。[方法/过程]研究选取10所QS世界前50高校图书馆的战略规划文本为样本，综合运用文本与内容分析法，深入剖析其规划的主体架构、周期模式及内容体系。通过对文本进行编码、归类与频次统计，从战略重点、战略目标与措施两个维度进行深度解读。[结果/结论]研究发现，国外高校图书馆的战略规划主体采用专业团队主导与多元主体协同的并行模式；规划周期管理以5年为主并采用动态迭代机制；战略焦点转向服务生态智慧化、科研支持全域化及社会价值外延化等。由此提出中国化路径，设立常设战略机构推动滚动修订；构建AI赋能的资源、服务、空间融合生态；建立覆盖选题、转化、影响力追踪的科研支持链；建设共享资源体系融入全球开放科学网络；拓展社会服务维度，形成文化遗产传承、包容性服务与绿色转型3方面服务矩阵；深化组织能力变革，形成面向未来的韧性组织体系。

关键词：高校图书馆；“十五五”规划；战略规划；世界一流大学

中图分类号：G258.6　　**文献标识码：**A　　**文章编号：**1002-1248（2026）10-0077-11

引用本文：侯冬尽．面向高校图书馆“十五五”规划的战略规划研究——世界一流大学图书馆战略规划的分析及其启示[J]．农业图书情报学报，2026，38(10)：77-87.

0　引　言

2025年是中国“十四五”规划的收官之年和“十五五”规划的谋篇布局之年，“十五五”战略规划是促进高校图书馆迈向高质量发展的关键手段，它清晰地阐述了图书馆的使命、愿景及前进方向，助力图书馆发挥自身特色优势，规划未来发展路径，为图书馆的实践工作提供科学的理论指导，引领图书馆事业与高等教育协同发展。

在“十三五”和“十四五”期间，中国学界对国外知名高校图书馆的战略规划展开了多维度研究，为本土实践提供了有益参考。这一系列研究通过对国际顶尖高校图书馆规划文本的挖掘与分析，系统提炼了其在馆藏资源建设、空间功能重构、服务模式创新、科研支持体系以及信息资源建设、实体与虚拟空间协同发展、专业人才培育以及组织效能提升等领域的核

收稿日期：2026-01-04

基金项目：2024—2026年北京高校图书馆研究基金项目“新时代高校图书馆思政育人实践途径研究”（BGT2024087）

作者简介：侯冬尽（1989- ），女，馆员，研究方向为图书馆信息素养教育、读者服务、图书馆服务育人

DOI：10.13998/j.cnki.issn1002-1248.25-0768

心战略举措与发展框架[1-3]，这些成果为中国高校图书馆“十五五”规划的编制奠定了重要的参考基础。同时，国际图书馆学界的研究进一步深化了对战略规划过程与功能的认识。在规划的有效实施方面，有研究通过对大型学术图书馆的案例剖析，强调成功的战略规划应是一个动态迭代、深度融入日常运营的持续性过程，而非一次性的文本产出[4]。在应对环境不确定性方面，相关研究将战略规划视为重要的组织风险管理与适应性转型工具，指出通过系统的环境扫描与目标调适，图书馆能够在资源变化中主动塑造韧性[5]。上述国内外研究成果，为本研究深入分析国际经验并探索本土化应用路径提供了直接的理论和研究方法的参考。

当前，以人工智能、大数据为代表的数字技术正以前所未有的广度和深度重塑知识生产、传播与利用的方式，对作为知识枢纽的图书馆产生了深刻影响。以生成式AI为代表的技术变革，正驱动图书馆服务生态转型。同时，全球开放科学的蓬勃发展为大学图书馆带来了新机遇与新使命，要求其从传统的资源提供者转变为科研数据管理、开放出版支持与知识共享网络构建的关键推动者。这些全球性趋势在中国“十五五”规划期与教育强国建设战略深度交汇，使科学制定图书馆发展规划成为支撑学校高质量发展的战略性课题。因此，如何科学制定“十五五”发展规划，已成为高校图书馆未来发展的战略性课题。科学借鉴国际先进经验，结合本土实际进行落地转化，对于提升中国高校图书馆核心竞争力具有重要的理论价值和实践意义。

1　研究对象及方法

研究采用网络调研的方式，以英国QS高等教育调查机构发布的2026年世界大学排名前50的大学图书馆战略规划作为样本框，筛选出10个规划年度明确且规划体系较为完善的规划文本作为研究对象。

研究综合运用文本分析法与内容分析法。通过文本分析法，对战略规划的形式属性进行分析，包括规划标题、制定周期、适用年限及规划主题等要素。

研究运用内容分析法对战略规划的实质内容进行系统分析，将战略文本中能够独立、完整表达某一战略举措、目标或核心内容的句子或语段作为分析单元，并进行统一编码。结合图书馆战略规划的核心要素，构建了包含10个类目的战略内容分析框架，类目名称与说明详见表1。在此基础上，将所有分析单元逐一归入相应类目，对战略重点和战略目标或举措两方面进行两次频次统计与内容解读。需要说明的是，在“技术相关”类目中，AI、数据挖掘、数字平台（如开放获取平台、研究数据管理平台等）之间存在紧密内在逻辑。AI与数据挖掘是驱动转型的核心智能技术；数字平台（如开放获取平台、研究数据管理平台等）则是承载业务、部署技术的基础设施。二者共

表1　10所国外一流大学图书馆战略规划内容分析类目与说明

Table 1　Categories and descriptions for content analysis of strategic plans from 10 world-class university libraries

类目编号	类目名称	说明
S1	服务相关	信息素养、用户体验、教学支持、公众参与等
S2	馆藏相关	数字馆藏、特藏建设、资源发现、资源保存等
S3	技术相关	AI、数据挖掘、数字平台（如开放获取平台、研究数据管理平台等）
S4	空间相关	实体空间改造、学习空间设计、无障碍空间、虚拟空间等
S5	员工相关	员工发展、技能培训、职业路径、平等多元包容等
S6	科研相关	科研支持、研究数据服务、学术出版、研究影响力提升等
S7	合作相关	校内外合作、跨部门协同、国际图书馆联盟、社区参与等
S8	管理相关	战略执行、组织文化、资源配置、运营模式、治理结构、财务可持续性等
S9	多样性与包容性相关	残障支持、文化多样性、包容性服务、原住民合作等
S10	可持续性相关	碳中和、绿色运营、环保空间、可持续资源管理等

同构成一个从技术赋能到平台支撑的有机体系。

2　战略规划制定主体和周期分析

2.1　战略规划制定主体分析

对国外一流高校图书馆战略规划样本及制定主体与周期的分析具体统计结果详见表2。高校图书馆战略规划的质量与其制定主体密切相关，决定了规划的代表性、专业性与落地能力。研究显示，样本的规划主体主要存在4种情况。①“由专门规划团队主导”，例如牛津大学图书馆的“战略规划与运行办公室”以及多伦多大学图书馆的“战略规划指导委员会”，它们均凭借常设的专业团队对规划制定的全过程进行统筹；②“管理层牵头”，例如伦敦大学学院LCCOS项目由副校长领衔，整合跨部门联合体及师生代表，形成了纵向指导与横向协作的机制；③“图书馆集体制定”，例如加州理工学院、芝加哥大学、悉尼大学等以“图书馆”整体署名，而不列颠哥伦比亚大学在同样署名的同时，明确规划经由征求全体员工与读者意见后形成；④主体未明，如伦敦国王学院图书馆未标明具体制定者。由此可见，国外高校图书馆战略规划的制定主体呈多形态并存情况，决策层掌握战略方向，教工、学生和读者的参与已成常态，常设战略规划机构则将制定、实施、评估纳入专业化、制度化的长效闭环。

表2　10所国外一流大学图书馆战略规划样本一览表

Table 2　Sample overview of strategic plans from 10 world-class university libraries

序号	2026QS世界排名	图书馆所在学校名称	规划题目	规划周期	规划年限	制定主体
1	4	牛津大学	分享知识，激发学术——从牛津大学的核心出发通过展览、官方和解锁世界信息推动学习、研究和创新[6]	2022—2027年（2024年更新）	5年	战略规划及运行办公室、全校教职工
2	4	伦敦大学学院	LCCOS：图书馆、文化、收藏和开放科学[7]	2024—2027年	3年	图书馆与文化服务部副校长、LCCOS跨部门联合体、教工代表、学生代表
3	10	加州理工学院	图书馆规划2024—2027年[8]	2024—2027年	3年	加州理工学院图书馆
4	13	芝加哥大学	芝加哥大学图书馆2025—2028年战略计划——开启知识，改变生活[9]	2025—2028年	4年	芝加哥大学图书馆
5	25	悉尼大学	大学图书馆发展战略2023—2033年[10]	2023—2033年	10年	悉尼大学图书馆
6	29	多伦多大学	无障碍获取所有正确信息：2020—2025年战略规划[11]	2020-2025	5年	图书馆战略规划指导委员会
7	31	伦敦国王学院	图书馆演进计划2029[12]	未注明	至2029年	未注明
8	35	曼彻斯特大学	畅享2030[13]	未注明	约10年	曼彻斯特大学图书馆
9	36	莫纳什大学	2020—2025年图书馆战略规划（2025更新）[14]	2020—2025年	5年	大学图书馆馆长牵头
10	38	不列颠哥伦比亚大学	不列颠哥伦比亚大学图书馆战略框架2018—2028年[15]	2018—2028年	10年	图书馆领导层、图书馆全体员工、读者

2.2　战略规划制定周期分析

研究发现，国外高校图书馆在规划周期上呈现“周期多元、动态迭代”特征，从3年到10年跨度不等，各校依据发展阶段、战略目标与环境稳定性自主抉择。如表2所示，①“5年”为主流周期，牛津、多伦多、莫纳什等大学图书馆采用此跨度，兼顾战略纵深与资源可控；②悉尼、曼彻斯特、不列颠哥伦比亚大学图书馆则将周期延至10年，以“2030或2033”为远景锚点，勾勒结构性转型蓝图；③伦敦大学学院、加州理工、芝加哥大学等采取3~4年中短期方案，

DOI：10.13998/j.cnki.issn1002-1248.25-0768

以高灵活度应对教学与研究需求变化。此外，牛津大学在行动周期的第二年主动更新战略规划。由此表明，规划周期可由固定时段转向目标导向与滚动修订的动态机制，平衡长远愿景与近期行动目标，确保战略规划内容与学校发展目标始终保持一致。

3　战略重点

研究梳理10所国际高校图书馆战略重点，内容分析结果详见表3。研究发现，其战略重点可归纳为5个关键方向（图1）。

（1）服务生态升级。以全场景学术支持为核心，通过分层信息素养教育、人性化馆舍空间再造与AI全流程嵌入，构建面向各类读者的持续性学术创新能力生态系统。

（2）科研支持体系。打造覆盖全周期的科研服务链条，搭建跨学科创新研究支撑网络，使图书馆成为学校科研创新共同体的重要组成。

（3）资源体系构建。全方位优化馆藏资源，建设特色馆藏资源，构建全域资源共享网络，实现馆藏资源的立体化升级。

（4）组织建设发展。聚焦专业馆员团队建设、创新型组织文化培育、财务可持续性加强3方面，全面提升图书馆综合实力与核心竞争力，为战略实施提供坚实保障。

（5）社会价值创造。从助力学校扩大学术影响力、促进文化遗产创新传承、构建包容性知识获取环境、践行可持续发展承诺、加强社区伙伴关系建设5个维度，释放图书馆的社会服务潜能。

从战略重点来看，国际顶尖高校图书馆正经历从文献典藏管理向知识服务集成的功能定位转型。

表3　10所国外一流大学图书馆战略重点

Table 3　Strategic priorities of 10 world-class university libraries

类目	提及次数/次	提及内容（示例）
S1服务相关	13	牛津大学“服务转变”、伦敦大学学院“分层信息素养教育”、芝加哥大学“全场景学术支持”……
S2馆藏相关	11	牛津大学“馆藏升级”、伦敦大学学院“特色馆藏资源”、芝加哥大学“全域资源共享网络”……
S3技术相关	2	伦敦大学学院“AI全流程嵌入”、芝加哥大学“数据驱动决策支持”……
S4空间相关	4	多伦多大学“空间：学术容器”、伦敦国王学院“人性化馆舍空间再造”……
S5员工相关	3	伦敦大学学院“建设专业馆员团队”、伦敦大学学院“员工发展”……
S6科研相关	6	伦敦大学学院“覆盖全周期的科研服务链条”、芝加哥大学“跨学科创新研究支撑网络”、伦敦国王学院“科研创新共同体”……
S7合作相关	6	悉尼大学“社区伙伴关系建设”、不列颠哥伦比亚大学“扩大学术影响力”……
S8管理相关	5	牛津大学“工作模式转变”、伦敦大学学院“赋能变革”、不列颠哥伦比亚大学“加强财务可持续性”……
S9多样性与包容性相关	3	加州理工学院“包容性知识获取环境”、曼彻斯特大学“践行公平、多元与包容理念”……
S10可持续性相关	2	芝加哥大学“践行持续发展承诺”、悉尼大学“可持续的知识生态”……

4　战略目标与措施

4.1　服务生态升级

对国外一流高校图书馆战略规划的战略目标与措施的内容分析结果详见表4。图书馆服务生态是图书馆价值重塑的关键，旨在构建与学校人才培养全过程无缝对接的服务体系。通过提供分层信息素养教育、人性化空间再造与AI嵌入式教学支持，构建面向各类读者的持续性学术创新生态系统。

（1）打造分层信息素养教育体系。①建立分层信息素养教育体系。构建覆盖本科生至资深研究人员的阶梯式信息素养教育体系，针对本科生侧重文献检索与学术诚信等基础技能；为研究生增设数据管理、开放出版策略及学术影响力提升课程；面向研究人员提供数字人文工具应用、跨学科数据库挖掘及新兴技术



图 1　国际高校图书馆战略重点、战略目标与措施

Fig.1　Strategic priorities, objectives, and measures of international academic libraries

的嵌入式服务。牛津大学通过评估现有服务体系，建立了上述分层培养框架，实现信息素养教育的精准覆盖。②开设研究技能工作坊。在读者关键转型节点战略性地提供研究技能支持，及时引入新型研究工具，将信息素养深度融入学科教学全过程。莫纳什大学图书馆在读者关键转型节点提供研究技能工作坊，确保师生在复杂信息环境中具备持续创新的核心素养。

（2）建设人性化的馆舍空间。①建设多元协作空间。增设支持个人学习、小组研讨与远程协同的预约制空间，满足混合工作模式需求。牛津大学图书馆配备设施完善的协作空间，实现学习场景的无缝切换。②增强线上线下融合支持。通过沉浸式数字孪生、馆藏可视化导览与24小时云桌面等技术，实现线上线下多工作场景的无缝切换。莫纳什大学图书馆通过上述技术手段，显著提升了用户的空间使用体验。③动态优化空间分区。依托实时人流和预约热度，按学期、课程和活动周期灵活调整阅览、创客、展演区域，持续响应用户到馆情况或新兴需求。多伦多大学图书馆通过动态调整机制，确保空间始终满足教学、科研、社群创新需求。

DOI：10.13998/j.cnki.issn1002-1248.25-0768

表4　10所国外一流大学图书馆战略规划目标与举措

Table 4　Strategic objectives and measures of 10 world-class university libraries

类目	提及次数/次	提及内容（示例）
S1服务相关	42	牛津“分层信息素养教育”、莫纳什“研究技能工作坊”……
S2馆藏相关	38	牛津“需求导向采购”、伦敦大学学院“学生参与式馆藏”、多伦多“推动全媒体典藏建设”……
S3技术相关	35	伦敦大学学院AI工具嵌入课程教学和支持自媒体创作、曼彻斯特大学设立“AI与理念应用总监部”、伦敦国王学院“馆藏智能标引、AI辅助阅读”……
S4空间相关	30	牛津“支持混合工作”、伦敦国王学院“空间重构”、多伦多“动态优化空间分区”……
S5员工相关	25	牛津“提升员工数字能力”、伦敦大学学院“职业发展路径”、多伦多“馆员战略”……
S6科研相关	33	牛津“一站式科研支持服务”、伦敦国王学院“开放数据与技能培训”、莫纳什“分阶段培训和嵌入式学科馆员服务”……
S7合作相关	28	牛津“与GLAM合作”、曼大“COLIM联盟”“‘馆藏、出版、传播’一体化合作模式”……
S8管理相关	20	牛津“多元化融资”、曼大“资源优化配置”、芝加哥“吸引社会资源”……
S9多样性与包容性相关	22	牛津“残障学生服务”、伦敦大学学院“EDI行动计划”、不列颠哥伦比亚大学“殖民主义遗留问题”……
S10可持续性相关	18	牛津“2035净零排放”、伦敦大学学院“绿色低碳服务体系”、芝加哥“减排50%”……

（3）创新智能化教学支持模式。①设立AI统筹部门。设立专门机构统筹智能体建设、模型训练、数据保密与教学场景落地，确保技术可持续迭代与合规应用。曼彻斯特大学设立“人工智能与创意应用部（Directorate of AI and Ideas Adoption）”，有效推进了AI技术的规范化应用。②嵌入AI教学服务。对标院系课程目标，将AI工具嵌入课程设计、作业评估与学习分析，辅助学生开展自学自研。伦敦大学学院通过将AI工具嵌入教学全过程，显著提升了教学效果与学习体验。③开发智能服务工具。通过馆藏资源智能标引、实时问答、个性推荐、AI辅助阅读等功能，提升用户获取知识的效率与深度。伦敦国王学院开发的多项AI服务功能，有效优化了用户的知识获取体验。④支持教学资源创作。建设录播间，提供剪辑和后期制作支持，助力教师自媒体创作和开放教育资源高效产出与全球共享。伦敦大学学院建设的录播设施，显著提升了教师教学资源的产出效率。

4.2　科研支持体系

科研支持体系是图书馆推动学术研究和学科发展的关键保障。其核心在于整合各类资源与服务，为科研人员提供全方位、多层次的助力，促进科研人员之间跨学科的思想碰撞和合作创新，推动科研成果的转化和应用，为社会发展贡献更多的科研力量。

（1）建立全周期的科研服务体系。①实施分阶段科研培训。在科研项目启动、数据收集、分析、出版等关键节点提供针对性技能培训，配套嵌入式学科馆员服务，覆盖实验设计、数据可视化、科研数据存储等实操领域。莫纳什大学通过上述分阶段培训模式，显著提升了研究人员的科研效率。②打造跨学科知识交汇中心。搭建多级合作网络，集中部署开放科学平台等创新工具，形成跨学科共享基础设施。多伦多大学搭建“大学、城市、国家、国际”四级合作网络，有效促进了跨学科知识交流。③提供一站式科研支持。集成基金申请、数据管理、版权合规审查及机构知识库成果认领等功能，确保研究成果的保存和传播，实现从数据保存到知识产权申请的全程支持。牛津大学提供的一站式科研支持服务，大幅简化了科研人员的行政工作流程。

（2）提供科研成果转化支持服务。①共建成果转化枢纽。联合校内院系，依托特藏与数字馆藏，通过联合实验室、孵化空间与知识产权服务站，打通“数据、成果、专利、产品”全链条。牛津大学联合校内院系共建的“成果转化枢纽”，有效加速了科研成果的社会应用。②推动全球科研协作。通过数字学术平台与全球科研机构共享算法、存储与馆藏资源，构建

跨国联合研究网络。曼彻斯特大学通过“曼彻斯特数字学术”平台，持续放大了科研影响力。

4.3 资源体系构建

资源建设是图书馆发展的核心任务，全方位优化馆藏资源是资源体系构建的基础环节，建设特色馆藏资源是图书馆形成差异化竞争优势的关键，构建全域资源共享网络是实现资源高效利用和科研协同创新的重要途径，积极参与区域和国际资源共享联盟拓展资源获取渠道，能够为读者提供更广泛的资源服务和更坚实的资源保障。

（1）全方位优化馆藏资源。①建立读者参与式采访模式。通过线上问卷、课程映射和师生荐购实时捕捉教研热点，有针对性地进行采访工作。伦敦大学学院通过上述参与式模式，显著提升了馆藏资源的针对性。②对接大学战略配置馆藏。将馆藏采购与学校重点研究领域、跨学科项目及课程大纲深度绑定，确保资源始终服务前沿教学与科研。牛津大学通过对接学校战略，实现了馆藏资源的精准配置。③推动全媒体典藏建设。系统采购高影响力数据集、研究分析工具、视频课程等，丰富馆藏种类。多伦多大学通过全媒体典藏建设，有效支撑了多样化的教学科研需求。

（2）建设特色馆藏资源体系。①规范特藏资源编目。组织专业团队对馆藏资源进行系统梳理，采用国际通用元数据标准，完善编目体系，确保编目工作的规范性与专业性。曼彻斯特大学依托“曼彻斯特典藏”项目，通过标准化编目工作，为特藏资源的深度开发与利用奠定了基础。②建设特藏数据共享平台。建设具有海量数据存储能力、智能化数据清洗功能以及安全高效的数据共享机制的平台，实现特藏资源的数字化保存、智能化管理和便捷化利用。芝加哥大学建设的特藏数据平台，为学术研究和文化传播提供了有力支持。

（3）构建全域资源共享网络。①设立开放研究专项机构。系统性整合全球顶尖高校和研究机构产出的高质量开放获取学术成果，建立统一的元数据标准和知识发现平台。曼彻斯特大学成立的“开放研究办公室”，有效推动了开放科学资源的整合利用。②升级校外资源服务体系。部署云端存储解决方案和智能检索技术，提升研究人员获取电子馆藏的便捷性和使用体验。牛津大学通过上述技术升级，显著优化了校外访问体验。③强化图书馆联盟合作。通过共建共享数字基础设施、联合采购数据库资源等方式，打造开放协同的国际化科研环境。伦敦国王学院通过联盟合作机制，有效促进了学术资源的无障碍流通。

4.4 组织建设发展

组织建设发展是图书馆可持续发展的重要支撑。通过打造专业馆员团队、培育积极组织文化、规划多元职业路径，提升图书馆整体服务效能。通过拓宽拨款、捐赠、商业创新等可持续资金渠道，为图书馆的持续发展提供坚实的人才、文化与资金保障。

（1）建设专业馆员团队。①提升员工核心能力。鼓励馆员参与专业培训、学术交流、项目轮岗，提升数字、数据等核心能力，建立知识共享机制，促进馆员之间的经验互学。牛津大学通过系统的能力提升计划，有效增强了馆员的专业素养。②打破组织壁垒。建立跨部门、跨团队的沟通协作机制，形成敏捷高效的一体化服务网络。多伦多大学通过施行“馆员战略”，有效消除了协作孤岛，提升了服务响应效率。

（2）培育创新型组织文化。①培育敢为人先文化。为业务创新提供宽松的环境，鼓励馆员勇于提出新的工作设想，在项目和任务中激发主动性和创造力。多伦多大学通过营造宽松的创新环境，有效激活了全员参与战略变革的积极性。②规划职业发展路径。为馆员量身定制清晰且具有吸引力的职业发展路径，定期开展职业发展评估和咨询工作，建立与校内机构、联盟成员馆的合作交流机制，常态化内部晋升机制。加州理工学院通过系统的职业发展规划，有效激发了馆员的工作积极性。

（3）加强财务可持续性。①推动文化产品价值变现。拓展外部合作途径，推动图书馆文化产品实现价值变现，打造图书馆文化IP，提升品牌影响力，吸引社会资本投入。牛津大学通过多元化融资和商业创新，为战略发展提供了稳定的资金支持。②拓展社会捐赠渠道。吸引社会捐赠和企业赞助，建立长期稳定的辅助资金来源渠道，制定详细的捐赠回馈方案。芝加哥大学通过完善的社会捐赠机制，有效丰富了图书

DOI：10.13998/j.cnki.issn1002-1248.25-0768

馆的收入来源。

4.5 社会价值创造

在高等教育与公共文化服务深度融合的背景下，高校图书馆的功能已远超传统文献服务范畴，日益成为推动社会进步的重要力量。国际一流高校图书馆正在积极拓展其社会价值维度，在文化遗产传承、包容性服务和社区共建等领域展现出深远影响力。

（1）扩大学术影响力。①深化馆藏出版传播一体化。与学校出版社签订战略协议，达成“馆藏、出版、传播”一体化合作模式，为校内作者提供版权咨询与全球营销支持。曼彻斯特大学通过与出版社的战略合作，有效推动了学术成果的高效转化。②提供计算研究与开放科学服务。构建与维护高性能计算基础设施，培育开源软件生态系统，建设科研数据和代码的规范化共享平台。伦敦国王学院通过全方位的开放科学服务，有效推动了科学知识的自由流通。

（2）促进文化遗产创新传承。①策划文化遗产项目。运用沉浸式叙事等技术手段呈现珍稀文献与历史遗迹，激发公众保护意识，拓展文献捐赠渠道。牛津大学通过沉浸式展览项目，既提升了公众参与度，又吸引了更多珍贵文献的捐赠与委托保存。②推动文化阐释与策展。组建跨学科策展团队，开放高清数字图像与元数据，邀请公众、学者以及社区共同参与。悉尼大学通过跨学科策展模式，实现了珍稀文献的传播与可持续传承。

（3）构建包容性知识获取环境。①优化残障学生服务。定制无障碍检索界面、可调节高度阅览桌、语音导览及触觉地图，引入无障碍阅读辅助设备，确保盲文、大字本、有声书同步上线。牛津大学通过完善的残障支持服务，有效保障了特殊群体的平等获取权。②提供包容性数字服务。利用智能数据，确保各类用户平等获取知识，打破信息壁垒。不列颠哥伦比亚大学通过智能数据应用，让技术真正成为消除知识获取障碍的有力工具。

（4）践行可持续发展承诺。①构建可持续知识资源体系。优化数字基础设施，扩大数字化馆藏规模，建立可持续的数字原生资源保存体系。牛津大学通过上述措施，确保读者长期无障碍获取多样化资源，助力实现2035净零排放目标。②建设绿色实体环境。升级物理空间，采用自然采光、低能耗空调与环保建材，打造健康、节能的学习与研学场所。伦敦国王学院通过绿色空间改造，有效降低了建筑能耗。③构建绿色低碳服务体系。制定绿色运营框架，整体降低建筑能耗和服务能耗，鼓励绿色办公和阅读习惯，积极参与环保项目和公益活动。芝加哥大学通过系统的绿色运营框架，有效支持了学校减排50%的目标。

（5）加强社区伙伴关系建设。①开展社区科普活动。通过举办科普讲座、开放实验室、社区阅读等活动，吸引社区居民参与文化活动，提升市民科学素养。加州理工学院通过丰富的社区科普活动，有效增强了图书馆的社区融入度。②提供丰富公共项目。通过举办线上或线下活动，激活公众对馆藏、研究与历史文化的探索热情，全面开放资源倡导终身学习。不列颠哥伦比亚大学通过多样化的公共项目，有效提升了本地社群的生活品质。

5 启　示

5.1 强化战略规划机制建设

高校图书馆可通过机制创新，确保“十五五”规划切实成为引领图书馆高质量发展的行动指南，在组织、目标动态管理等3个维度同步推进机制创新，确保规划内容有序实施。①在编制启动阶段，需构建全面的前期调研体系，全面回应国家对高等教育的需求，结合学校的发展规划和师生的实际需求，充分考量技术革新对图书馆行业的影响，借鉴国内外图书馆的最新发展趋势，为规划提供坚实的数据支撑和明确的方向指导。②在规划编制阶段，图书馆可设立常设的“战略规划中心”或配置专职规划岗位，专门负责规划编制的组织协调、方法指导与进度管理，确保整个流程的专业性和规范性。组建由决策层、执行层和服务对象三方组成的协同编制团队，由决策层负责确定战略方向和资源分配，由执行层（各部门负责人、学科馆员）承担将战略目标细化为可执行措施的任务，由服务对象（师生代表）从用户角度确保规划内容的实用性和贴近性，提升规划的可执行度和各方认同感。③在实施与评估环节，推行“滚动修订”的动

态管理模式，依照实际情况建立定期监测与评估的常态化机制。根据内外部环境的变化、任务的实际执行情况以及评估反馈，及时对规划目标和措施进行优化调整，形成从规划编制到日常执行再到动态评估和及时修订的全流程闭环管理，确保战略规划能够持续适应环境变化，保持其引领作用。

5.2 构建AI驱动的服务生态

面向“十五五”时期高校图书馆高质量发展需求，参照《教育部等九部门关于加快推进教育数字化的意见》[16]相关要求，需积极构建AI驱动的全域智慧服务生态。高校图书馆应从数据融通、场景再造、治理升级、空间重塑4个维度形成协同效应，推动服务向更加智能化、人性化的方向迈进。①建设全域融合的智慧资源管理体系，通过本地化部署人工智能大模型，打通机构知识库、纸电资源与特色馆藏的“数据孤岛”，接入学校数据中台，形成可持续发展的资源池。通过AI驱动的智能采访系统实时映射教学科研需求，动态优化采购与流通策略。利用模型对资源进行语义关联、质量评估和编目增效，实现全生命周期数据化治理。②以馆员、机器人、数字人三者协同共生为核心，打造场景化智慧服务新范式，重塑用户体验。③建立数据安全伦理协同治理机制，构建数据安全体系，联合政府和企业制定AI伦理标准，防范算法偏见并共建知识产权服务中心。④依托空间感知系统与VR/AR沉浸式学习舱再造智慧空间，建设无障碍AI导览与触觉导航，让技术真正服务于所有读者，实现高校图书馆资源、服务与治理的系统性升级。

5.3 建立数据驱动的科研全周期支持体系

针对《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》[17]中关于科研范式变革的战略要求，高校图书馆应当尽快建立全周期的科研工作智慧支持体系和科研项目全流程支持服务。在建立科研工作智慧支持体系方面，高校图书馆需从以下3方面着手：①打造云端协作与跨学科融合的创新底座，集成在线协同工具，打破地域与学科壁垒；②部署大模型驱动的知识图谱引擎，对多模态学术资源进行语义关联，动态呈现科研趋势、预测协作机会，精准定位学科交叉热点与创新空白；③配套跨学科交流论坛与共享基础设施，为跨界团队提供持续对话与实验空间。在科研项目全流程支持服务方面，高校图书馆可以从以下5方面思考：①利用AI解析基金指南、期刊热点与产业需求，生成智能选题与立项建议；②在项目执行中嵌入文献溯源、期刊匹配、专利风险检测、技术转移对接及商业化路径分析；③实时追踪学术引用、社会应用和政策影响，形成科研成果影响力报告，反哺学科资源配置；④同步面向科研人员开展数据可视化、AI工具应用与伦理合规培训，夯实智能化科研素养；⑤联动学校、社区与企业，升级学科馆员机制，共建需求与资源的对接平台，形成三方协同的创新生态网络，全面支撑新范式下的高质量科研与成果转化。

5.4 建设开放资源体系

面向《教育部等九部门关于加快推进教育数字化的意见》[16]提出的“教育资源开放共享”要求，高校图书馆须以资源多维融合的治理机制破局，突破传统资源边界，实现全域开放资源的智能聚合与规范服务。①实施全品类资源战略。图书馆可将实体文献、数字资源、新媒体资源、开放科研数据等资源分层纳入统一框架，构建覆盖读者全学习周期的资源支撑体系；②建立标准化治理体系。制定符合国际标准的元数据规范，确保支持资源跨平台检索和复用；建立数据版权合规机制，保障开放资源的合法流通与安全共享；③主动融入全球开放科学网络。高校图书馆应积极响应中国“开放科学国际合作倡议”[18]，与高校共建共享平台，实现教育资源的可持续开放与高质量共享。

5.5 拓展社会服务维度

面向《教育强国建设规划纲要（2024—2035年）》[17]提出的“社会服务能力提升”任务，高校图书馆应将服务边界从校园延伸至社区和城市，在文化遗产传承、包容性服务与绿色转型3方面形成社会服务矩阵。①参与社区民众文化素养提升工作。以红色文献与非遗的传承和保护为切入点，深入挖掘校本特藏资源，联合非遗保护单位和社区共同举办主题文化体验活动，充分激活高校图书馆的社区服务功能；

DOI：10.13998/j.cnki.issn1002-1248.25-0768

②深度开展无障碍服务。借鉴国外大学图书馆设计经验，为视障、听障等读者群体配备AI语音导航与触觉导览设备，提升特殊群体的信息获取便利性，实现图书馆服务的包容性；③参与城市减碳。实施自然采光、光伏玻璃等空间节能改造，参与校园低碳节能工作。

5.6 深化组织能力变革

深化组织能力变革是高校图书馆在“十五五”期间实现高质量发展的核心驱动力。变革应以馆员能力重构为基础，同步拓展可持续资金来源，形成面向未来的韧性组织体系，释放创新的内生潜能。①加强馆员AI素养培训。围绕数据科学、用户体验优化和知识产权等方向，培养具备资源挖掘、服务优化和科研成果转化能力的馆员。②拓展多元化资金来源。通过开发图书馆文化IP衍生品、联合企业开展文化项目、建设校友知识众筹平台，拓宽经费筹措渠道，降低对单一财政投入的依赖。

6 结 语

随着知识生态的数字化转型加速，战略规划已成为国际顶尖高校图书馆引领变革的核心引擎。本研究通过对10所世界一流大学图书馆的战略文本解构，系统揭示了战略规划制定主体、周期、战略重点、战略目标与措施等，展现了高校图书馆规划正从资源管理向知识服务集成跃迁，通过AI驱动、开放科学、跨学科赋能等路径重构学术价值链。当前中国高校图书馆“十五五”规划正值谋篇布局关键期，面对教育强国建设与AI技术革命的双重机遇，亟须将国际经验本土化，以全球视野锚定中国问题，使高校图书馆真正成为滋养创新、传承文明、赋能发展的国家智慧基石，为教育现代化提供可持续的创新动能。

参考文献：

[1] 周晓燕, 宰冰欣. 从战略规划看国外高校图书馆的发展趋势——以28所世界一流高校图书馆的战略规划为例[J]. 大学图书馆学报, 2016, 34(1): 62-68.
Zhou Xiaoyan, Zai Bingxin. On the development trends of academic libraries from point of view of strategic plans - Through content analysis of 28 superb academic libraries' strategic plans[J]. Journal of Academic Libraries, 2016, 34(1): 62-68.

[2] 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.
Liu Qiong, Liu Guifeng. Research on strategic focus on the development of university libraries: Based on the analysis of strategic planning texts of foreign university libraries[J]. Library, 2021(7): 16-23.

[3] 石笑, 贡金涛. 国外一流大学图书馆最新战略规划的文本分析及启示[J]. 图书馆, 2021(1): 31-39.
Shi Xiao, Gong Jintao. Text analysis and implication of the latest strategic planning of foreign first-class university libraries[J]. Library, 2021(1): 31-39.

[4] Steve O'Connor. Strategic planning for academic libraries: A step-by-step guide[J]. Journal of the Australian Library and Information Association, 2019, 68(4): 405-406.

[5] Leo Appleton. Positioning the Academic Library within the University[M]. London: Routledge, 2021.

[6] University of Oxford Library. Sharing knowledge, inspiring scholarship[EB/OL]. [2025-08-25]. https://www.bodleian.ox.ac.uk/sites/default/files/bodreader/documents/media/strategy-2022-27-2024-update.pdf.

[7] University College London Library. LCCOS: Library, culture, collectionsand open science[EB/OL]. [2025-08-25]. https://www.ucl.ac.uk/lccos/about-lccos/lccos-strategy-2024-2027.

[8] Caltech Library. Strategic plan 2024-2027[EB/OL]. [2025-08-25]. https://library.caltech.edu/ld.php?content_id=77061775.

[9] The University of Chicago Library. Library strategic plan for FY2025-FY2028: Opening knowledge, transforming lives[EB/OL]. [2025-08-25]. https://www.lib.uchicago.edu/about/thelibrary/mission/.

[10] The University of Sydney Library. The university of Sydney library strategy[EB/OL]. [2025-08-15]. https://www.library.sydney.edu. au/about/our-mission--values-and-strategy#: ~: text=The%20University%20of%20Sydney%20Library%E2%80%99s%2010-year% 20strategy% 20has, local% 20trends% 20in% 20the%20library%20and%20information%20sector.

[11] University of Toronto Libraries. Barrier-free according all of the right information strategic plan 2020-2025[EB/OL]. [2025-08-15]. https://onesearch. library. utoronto. ca/strategic-plan/strategic-plan-2020-2025.

[12] King's College London Libraries. Library evolution 2029[EB/OL]. [2025-08-15]. https://www. kcl. ac. uk/library/assets/library-evolution-2029-full-webv2.pdf.

[13] King's College London Libraries. Imagine 2030 a library refined[EB/OL]. [2025-08-25]. https://stories. manchester. ac. uk/imagine2030/index.html.

[14] Monash University Library. 2020 - 2025 library strategy map[EB/OL]. [2025-08-25]. https://www.monash.edu/library/about/reports/strategy-plan-2020-2025.

[15] University of British Columbia Library. UBC library strategic framework[EB/OL]. [2025-08-25]. https://about. library. ubc. ca/files/2019/06/ubclibrary-strategicframework-overview_June2019.pdf.

[16] 教育部等九部门. 教育部等九部门关于加快推进教育数字化的意见[EB/OL]. [2025-08-25]. http://www.moe.gov.cn/srcsite/A01/s7048/202504/t20250416_1187476.html.

[17] 新华社. 教育强国建设规划纲要(2024-2035年)[EB/OL]. [2025-08-25]. https://www.gov.cn/zhengce/202501/content_6999913.htmslb=true.

[18] 中国同巴西、南非、非盟发起“开放科学国际合作倡议”[EB/OL]. [2025-08-25]. https://www. gov. cn/lianbo/bumen/202411/content_6988619.htm.

Strategic Planning Research for the "15th Five-Year Plan" of Academic Libraries: An Analysis of Strategic Planning in World-Class University Libraries and Its Implications

Hou Dongjin
(People's Public Security University of China Library, Beijing 100038)

Abstract: [Purpose/Significance] The formulation of the "15th Five-Year Plan" represents a pivotal strategic task for academic libraries in China. This plan coincides with a period of profound transformation, which is driven by the national agenda for high-quality development in higher education, as well as by the disruptive advancements in artificial intelligence (AI) and open science. This study aims to provide a reference for strategic planning and service innovation by systematically deconstructing the strategic plans of world-class university libraries. [Method/Process] This study employed a qualitative research design centered on document analysis. The research sample comprised the publicly available strategic planning documents of ten university libraries affiliated with institutions ranked within the top 50 of the QS World University Rankings 2026. A combination of text analysis and directed qualitative content analysis was applied to systematically deconstruct the sample. The analytical process involved three primary phases. 1) A formal text analysis was conducted to examine the planning documents' attributes, including their formulation bodies, planning cycles, and temporal scopes. 2) A coding framework consisting of ten strategic categories was deductively developed based on core elements of library strategic planning. 3) Using this framework, a detailed content analysis was performed. Every sentence or segment within the strategic texts that expressed a discrete strategic goal, initiative, or key action was identified as a unit of analysis, systematically coded, and categorized. This process enabled a two-dimensional examination: a frequency analysis of strategic foci and a more granular, qualitative interpretation of strategic objectives and specific measures. This methodological approach allowed for the extraction of both quantitative patterns and rich qualitative insights into the strategic direction and operational tactics of the world's leading academic libraries. [Results/Conclusions] The analysis reveals several key patterns and shifts in the strategic planning of world-class university libraries. Regarding formulation and governance, a parallel model is prevalent, featuring leadership from dedicated strategic offices or committees coupled with collaborative input from a multi-stakeholder body including staff, faculty, and students. Planning cycles are predominantly five years but are increasingly characterized by dynamic iteration, with provisions for mid-cycle reviews and updates, balancing long-term vision with operational agility. The substantive content of the strategies indicates a decisive transition from a focus on collection stewardship to an integrated knowledge service paradigm. Three dominant strategic thrusts are identified: 1) intelligent service ecosystem, emphasizing tiered information literacy, AI-embedded teaching support, and human-centered space design; 2) comprehensive research support, aiming to provide seamless services across the entire research life cycle—from idea generation and data management to publication, impact tracking, and public engagement; 3) extended social value creation, manifesting in commitments to digital inclusion, cultural heritage stewardship, community partnership, and environmental sustainability. Based on these findings, the study proposed a tailored pathway for Chinese academic libraries to formulate their "15th Five-Year Plan." Our recommendations include: 1) strengthening strategic governance by establishing a permanent planning unit to enable rolling revisions; 2) constructing an AI-enabled, integrated ecosystem that synergizes resources, services, and smart spaces; 3) establishing a data-driven, full life cycle research support chain; 4) building an open resource system and actively integrating into the global open science network; 5) expanding the social service matrix to concurrently address cultural heritage, inclusive access, and green transformation; and 6) deepening organizational capacity reform to foster a skilled, agile, and resilient workforce. A limitation of this study is its reliance on published planning texts, which may not fully capture the nuances of implementation challenges or internal organizational dynamics. Future research should employ mixed methods, such as surveys or interviews with library strategists, to study the execution barriers, success factors, and impact assessment of these strategic plans. This will provide an even more holistic understanding of strategic management in the complex, technology-driven future of academic librarianship.

Keywords: university libraries; 15th Five-Year Plan; strategic planning; world-class universities