

● 发展战略 ●

纽约大学 21 世纪图书馆计划：构建研究型图书馆

纽约大学图书馆 著 李莉 编译

1 概要

2005 年秋，纽约大学图书馆发起了一项旨在研究 Elmer Holmes Bobst 图书馆如何改善物理空间和服务以更好地满足当前和未来研究人员和学术研究需求的项目。为了系统并且有针对性地实施革新活动，纽约大学成立了 Bobst21 世纪计划委员会。21 世纪图书馆项目建立在图书馆于 2004 年完成的针对本科生服务的比较成功的基础之上，将焦点集中在图书馆的高层次用户，希望在信息获取方式不断变化的今天能够更加敏感地捕捉到教学人员和研究生的信息需求变化。

21 世纪图书馆项目的目标是了解并把握学术研究方法的发展趋势，更好地设计图书馆的空间和服务，为学术研究提供便利、有效的环境，通过在知识群体中创造合作空间为研究人员提供科研创新的灵感。项目内容还包括帮助图书馆工作人员扩大其对自己职责的定义，接受图书馆概念的变化。简单而言，21 世纪图书馆项目为纽约大学图书馆改变其对教学人员和研究生的服务理念和对图书馆在大学研究群体内应该发挥的作用打下了基础。

为了实现 21 世纪图书馆项目的目标，图书馆馆长 Carol Mandel 和计划委员会与美国的 KPL (Katzenbach Partners LLC) 咨询公司合作，共同评估教学人员和研究生的需求。KPL 在各学科领域展开了针对图书馆员、教学人员和研究生的访谈和重点小组。项目选择大学内一流的研究学者进行访谈，大约与 65 名成员展开了对话。

分别针对教学人员的访谈和研究生的重点小组为本次项目提供了主体数据来源。调查表明，用户对图书馆空间、尤其是物理空间的安排和图书馆能否成为服务学术活动的动态环境问题表现了较大关注。资源、工具、各种存取方式和帮助形式也受到了人们的关注。用户对图书馆在交叉学科服务与合作研究服务方面受到的挑战也进行了长时间的讨论。研究人员工作的变化（包括研究方法、使用资源和学术出版等方面）吸引了各项目参与者的兴趣。

由纽约大学图书馆员与 KPL 咨询公司共同进行的文献调研也通报了这项研究。文献调研工作组将调研范围突破图书馆学科文献，包括了社会科学、商学和技术等各领域文献。调研指出了以下领域的发展趋势：研究人员将在数字资源和物理资源的共同帮助下进行研究工作；实体和虚拟环境将不断的变化和革新；新的教学战略和学习者的期盼；图书馆和一些私人机构的成功实践；可能对研究型图书馆产生影响的新技术和新发展。

通过数据分析和文献分析，得出三个主题：1) 无束缚的、无缝的、综合性的存取图书馆的资源和其他研究资料；2) 为思考和研究提供实体和虚拟空间的重要性；3) 图书馆应该成为世界信息门户。

在学术研究的新世界中，有很多方法可以支持并保证学者工作的多样性。在纽约大学，可以通过改善空间安排，在非相关学科之间建立合作与连接，增强信息查找方法，扩充对图书馆概念的传统理解，为智力创新和灵感启迪提供更多的空间和激励方法。

2 分析：研究型图书馆的职能

通过分析访谈记录和文献调研结果可以发现，图书馆关键职能发生转变的发展趋势。本章第一部分分析了通过访谈获取的用户对研究型图书馆的关键职能的理解，并且这些职能会对图书馆产生的影响，第二部分阐述了 KPL 咨询公司创作的创造性的思考研究型图书馆未来设计框架的《理念与灵感手册》(Ideas and Inspiration Book) 中的重点。

2.1 研究型图书馆的作用：发展主题和主要趋势

调研主题多种多样，分析这些数据，有三个发展趋势是比较突出的：1) 不受信息来源和载体形式限制的无束缚、无缝、综合性地获取图书馆资源和其他资料；2) 实体和虚拟空间的重要性，学术研究过程中的思考和创作需要直觉的、充分的、便利的、接近各种资源的空间安排；3) 图书馆在用户获取全范围信息资源中应起到门户和连接者的作用。

同时，与教学人员和研究生的访谈内容并不局限于图书馆。KPL 咨询公司进行的综合性文献调研也为教学人员和研究生的观点提供了相关背景、增加了调研的深度。在技术革新和消费文化领域发生的变化对用户图书馆的感知、满意度、和期望都产生了无形的、但非常深刻的变化。

本部分讨论的图书馆信息存取、空间安排、门户功能等主题将突破图书馆传统界限，在更广泛的背景下展开讨论。

2.1.1 信息的存取

(1) 图书馆馆藏和大学的工作

虽然用户的研究需求和兴趣高度个性化和异质化，但是便利性、特殊馆藏和无限制地存取是用户共同重视的品质。用户期待找到任何他们需要的图书、文章或者多媒体资源，如果不能方便获取，就会感到沮丧。研究人员尤其是自然科学学科的研究人员，对研究进展信息和非正式文献信息（如会议录、灰色文献和白色文献等）非常依赖。各地的用户都希望他们的需求获得瞬间的、快速的满足。所以在财政允许的前提下，用户、尤其是教学人员希望购买他们需要的任何一本书。同时，随着世界范围内各类公共和私人机构开始专注于将世界信息数字化（如 Google Books 和 Google Scholar），更加提高了用户对通过电子方式获取所需全部信息的期望值。一些活跃于讨论版权法的研究人员开始尝试将文章发表于开放获取期刊上，以获得最大范围的信息传播。

(2) 专家和便于各类学科和交叉学科使用的编目方式

交叉学科的研究对用户的信息查找提出了新的挑战，因为新学科中的期刊条目、作者和研究小组都是用户以前不熟悉的。印本图书已经不足以满足用户已经变化的期望，这可以从用户频繁的使用网上的免费电子期刊看出。与纽约大学类似的图书馆都在忙于将馆藏资源数字化供网上传播，对 Barnes & Noble 和亚马逊网站的频繁使用也表现了用户对信息资源的存取和组织方式提出了新的要求。

(3) 帮助资源导航

由于使用不便和不知道等原因，很多用户对图书馆的服务利用不全面，个人用户对基本的查找资料功能比较熟悉，但是没有从更多的服务中受益，迫切需要帮助。图书馆员需要成为信息过载的协调者，并且在用户需要的时候提供帮助，无论用户在什么地点，什么时间提出需求。

(4) 丰富的馆藏内容与长期保存

由于频繁使用亚马逊网站进行网上购书或者类似服务，用户已经开始依赖那种网上订书并将书直接送到办公室的服务了。同时对书的内容的关注也低于对载体形式的关注。被访问者表示更加青睐电子信息。图书馆越来越多地愿意将印本图书馆藏放于图书馆以外的地方收藏。只有一小部分图书馆还在扩充物理空间以存放印本资源。一个更加普遍的现象是图书馆努力扩充实体空间，并且开始迎接长期保存数字信息的挑战。

(5) 支持信息查找过程

一些用户认为可以意外发现所需信息是实体图书馆相对于网络工具的唯一优势，还有一些人认为网上的可以发现意外信息的多维工具要比传统图书馆的单维度更有优势。快速发展的检索技术能够帮助用户找到更有用的信息，增加了信息之间的深度链接。对用户个人偏好的详细记录帮助图书馆更好地开展个性化服务，进行检索结果的评价和反馈。更多地关注用户的检索模式以便改善检索结果。

(6) 提高信息素养

很多研究人员担心新的信息技术将影响到学生研究方法的精确性，如学生对技术带来的便利性的依赖增强。随着图书馆和图书馆员职能的转变，谁将承担信息认证者和判断者的角色？随着对维基百科等非学术化信息的信任增强，传统的可信赖的资源的定义方式被改变，学术剽窃行为变得更加普遍。

2.1.2 用于思考和研究的实体和虚拟空间

(1) 图书馆作为吸取知识和深入思考的地方

被访问者多次提到一个全球的趋势，即真正的工作过程越来越多地发生在图书馆之外，如家里、办公室或咖啡厅等。对很多用户来说，利用图书馆获取知识而不是创造知识开始与他们的日常生活节奏发生冲突，但是仍然是用户所期望的。更多的研究生用户表示，图书馆提供的实体空间不够，比如：校园内应该提供更多的私人空间、更多的社会空间、更多的用户间正式与非正式合作的空间、更多的舒适家居设备和方便深入思考的空间。

随着物理图书馆和其馆藏开始与研究人员的日常生活渐行渐远，很多图书馆开始思考其作为公共设施的意义。随着更多技术工具的产生、普遍深入的计算环境、个人笔记本电脑的泛在化使用，很多图书馆开始重新定义 21 世纪的知识获取、生产和学术思考的形式。

(2) 支持学术成果的创作和传播

用户希望免费、迅速地获取研究需要的期刊论文。很多研究人员喜欢研究发表论文的方式，接触传统期刊以外的同行。图书馆开始考虑他们是否可以在支持非传统期刊、同行评议过程和教学人员和学生的学术出版过程中发挥一定的作用。图书馆建立机构知识库的趋势就是图书馆对其知识管理职责的认识的结果。

(3) 支持合作与分享

被访问者均表示，合作在学术研究中非常重要，但是图书馆在学术合作过程中却没有起到很大的作用。图书馆提供用于研究人员开会讨论的地方，但是用户期待更多的虚拟合作空间，如支持实时交互的网站、写作、版本共享和控制，甚至相关信息和工具的集合。实体的会议空间仍然被需要，一些被访者表明，如果图书馆提供的公共空间不仅能被用于学术研究，还能被用于社会交流，他们会倾向于选择图书馆提供的公共空间（如在存档区建立一个咖啡室等）。所以，在提供数字化期刊和网站以外，图书馆还能采取哪些措施以支持学术合作？图书馆如何更好地为研究人员提供交流的实体空间？因特网就是一个触发社会化合作的很好的例子，将地理位置相隔遥远、不同语言和学术领域的研究人员连接起来。

2.1.3 图书馆作为门户

(1) 查找和意外发现

搜索引擎的使用和数字化信息的增多重新定义了用户与信息的交互方式，增加了用户对瞬间存取和深度链接可视化的期待。用户对实体和虚拟领域的界限的弱化使得图书馆可以以信息门户的姿态出现。对数字化信息的依赖性越来越强，也很怀念在浏览印本馆藏时可以得到意外发现，人们开始讨论能否提高新的信息技术在获取意外发现上的能力。从更广泛的角度来看，对用户需求的关注程度已经超过了对出版商所能提供的内容的关注程度。

(2) 独立性和特性

在图书馆用户的日常生活中，他们是独立的（自己进行图书传播，购买股票，寻找医学信息）这种行为方式影响了他们期望的与图书馆和图书馆资源交流的方式。远程服务的需求也逐渐加大，如对图书馆虚拟咨询服务的使用增多。自由分类法、非学术领域的用户自主标记的流行、免费的、类似博客的电子学术期刊的增多，这些都已经表明用户对图书馆和研究机构的期望和使用方式发生了变化。

(3) 图书馆的透明性和无缝化

用户对于图书馆信息资源的认知和对其学术合作者的角色的认定已经发生改变，对于

通过图书馆获取的资源和不通过图书馆而自主获取的信息的界限也已经变得模糊,这意味着图书馆可以在电子化学术研究环境中将自己变得更加透明,对信息资源提供更加无缝化的链接。

(4) 建立社会现象, 学术知识和技术革新之间的交互连接

建立在现有研究领域之上的交叉学科研究的增多, 要求扩充研究机构之间的合作范围和合作内容, 这有可能触发某些社会性的、技术性的变革。与信息链相关的新模式和新功能的出现, 连同信息技术的快速发展, 需要一种更灵活的方式来应对信息爆炸。图书馆提供的功能越来越多, 而其作为内部信息中心的角色变得越来越重要。

2.2 《理念与灵感手册》

为了深入理解访谈结果、重点访谈小组和文献调研所获得的信息, KPL 咨询公司创作了《理念与灵感手册》, 书中说明了图书馆在未来发展中所应该预见到的在物理空间、虚拟空间、服务和工具方面应该做出的改变。

Bobst 图书馆的存在和环境可以使研究人员感受到他们的工作的重要性——图书馆在学校的中央位置, 配有特殊馆藏, 工作站, 单独研究室和阅览室。很多学者怀旧似的提及他们在其他地方经常使用的图书馆, 认为纽约公共图书馆是他们心中理想的图书馆形象。尽管如此, 图书馆没有必要为了触发灵感而装饰成美术风格。有很多方式可以用来激励创造性: 利用中厅的位置展示艺术品, 创立会议和社会空间, 展示学校的作品。图书馆可以创造空间来激发灵感, 获取意外发现, 直接, 存取, 理念交换和交互。

《理念与灵感手册》关注: 启发灵感的空间, 工作的空间, 合作和跨学科合作, 可发现性, 改变的形象。书中内容以图表的形式表达, 直观明晰, 下面是对该书的总括。

2.2.1 触发灵感的空间

Bobst 图书馆的大型中厅是图书馆的心脏, 类似于盛大中央驻地的休息大厅, 创造了一种移动, 运动和方向的感觉。利用创造性的图片和路标, 图书馆提供了指引和导航帮助和对空间的聚焦, 吸引用户更深入的使用图书馆。展览, 艺术品和其他视觉展示也可以作为指示物, 还可以将中厅装扮成通往图书馆的知识和信息的门户。

图书馆需要尝试将不可见变成可见: 查找, 理解, 表述图书馆丰富信息的过程。将定位图书馆学科馆藏的流程图以电子化的方式呈现可以增加生动性和深度。用大屏幕播放图书馆的实时数据交换如信息查询情况和网上检索情况可以增加图书馆的生命力。供展示的物品可以是图书, DVD 光盘, CD 光盘, 关键词, 电话号和杜威十进分类法。西雅图公共图书馆就是通过安装日常数据交换信息来体现图书馆作为信息交换中心的职责的。当前, 将图书馆中所发生的事情展示给读者可以表现出用户对图书馆最感兴趣的地方, 达到启示的作用。将书目信息的统计结果可视化, 图书馆向用户呈现了有关用户思考和使用图书馆的生动画面。

2.2.2 工作空间

图书馆需要创造个人工作环境, 舒适, 公平, 富有灵活性和无处不在的网络范围。图书馆的用户具有不同的行为方式和对图书馆的不同期待, 通过提供多样性, 可以满足不同用户的需求, 吸引他们使用图书馆。适应性较强的空间带有可调节的家具, 灯光和大小, 可以更有有效的触发用户的灵感。

灵活的空间安排可以迎合不同用户的工作风格和偏好, 例如, 单独的工作室可以满足学者对独处研究状态的需要。用户带着各自的个人电脑和工作簿, 将图书馆的公共区域变为自己的工作空间。需要的图书近在咫尺, 可以随意控制门窗的开关, 可以选择周围是否有人, 人们根据工作内容自行定义工作环境。研究生阅览室为那些渴望独立空间的研究生提供了满意。他们在这里相互学习, 分享经验, 缓解从本科生转变为研究生所带来的些许不适应。

充足的自然光线, 迷人而舒适的家具和其他的美学设施也可以使图书馆成为合意而吸

引人的阅读，思考和工作环境。

2.2.3 合作与交叉学科

图书馆应该能够帮助便利与同事之间的联系，并且为他们之间的正式和非正式交流创造空间。图书馆应该突破学科界限，成为有共同兴趣和工作内容的研究人员之间的连接器。思考中心，会议区，学习区，展览区等可以用来将学者集合到交叉的主题上，帮助他们发现新的联系。空间也可以用来举办演讲和特殊事件，展览教师和学生的作品。可配置的家具可以增强这种灵活性。

2.2.4 可发现性

作为图书馆的传统也是图书馆得以维系的基础的提供查找的功能，是学者使用图书馆的核心行为。图书馆需要通过各种方式为用户提供强大的查找过程，个性化，便利，流畅，高效，透明。通过展示特殊馆藏可以增加资源的可见性和吸引力。同时，新技术为信息的查找，组织和分享提供了新的方式。通过尝试各种分类方式，如标注高频词，交叉学科和书籍封面颜色等，图书馆可以提供多面导航，使用户可以通过多个维度存取信息。经过研究人员标注的网络环境，可以使用户发现信息的特殊但是有意义的使用方式。这些网络资源又会成为新权威，即使用者自己的信息收藏。

进一步，尽管印本书籍，电影和磁带是重要的，网上信息却更加便携。图书馆能否为用户将他们所需的全部信息保存在一个地方呢？个人网上图书馆会是什么样子呢？

个人图书馆管理工具——用户可以用来检索和存储引文，PDF 文档，全文链接，图像，音频文件——是对图书馆日常检索环境的一个有益补充。用户可以在一个中心地方使用自己的所有信息，还可以做标记和边注。此外，所有这些个人信息都是可便携和可检索的，即只要有因特网接入，这些信息就能使用。

通过强调多媒体信息在研究和教学中的重要作用，图书馆找到了为交叉学科整合不同信息和服务的创新方式。用电影的方式播放图书馆举办的会议，音乐会，讲座，图书馆可以将这些资料提供给学者供研究使用。越来越多的数字化活动也支持了视听教学研究的需要。专门供教学使用的多媒体资源可以用在微型教室，这是一种融合了音频可视化技术的交互性学习环境。

2.2.5 改变的形象

纽约大学图书馆可以将服务扩充，超出传统的图书馆服务范围，成为用户理性生活的中心。超越，营销，与纽约市其他机构展开合作，这是改变图书馆在用户心中形象和改变其在知识创作过程中的作用的关键。通过建立图书馆员，教学人员，研究生和大学内其他相关人员之间越来越强的联系，图书馆提升了其在纽约大学文化生活中的地位。

为了增强图书馆员与研究人员之间的关系，图书馆可以创建网上“图书馆中间人”，研究人员输入他们的研究兴趣，隶属院系和其他信息，图书馆员帮助他们寻找匹配的领域专家并帮助他们建立联系。同样，可以用海报的方式说明不同图书馆员所负责的学科院系。

为了增强图书馆在纽约大学甚至纽约市文化生活中的作用，图书馆可以通过网络展示特殊馆藏。特殊馆藏需要被保护，也需要被利用。新的技术使得可以在网上展示特殊馆藏的每一个细节，使读者产生一种置身于历史的感觉。将存档信息放在网上，连同后来的修补和背景信息会使得这些历史馆藏变得更富于吸引力，提高利用，如在教学中使用等。最后，通过这些馆藏在网上以生动的方式展现出来，学校内外的研究人员可以探索这些历史珍藏，体会发现的乐趣，在不用损伤人工复制品的情况下使用这些信息。

3 未来目标、建议和执行工具

在学术研究的新世界中，有很多方式可以支持研究工作。在纽约大学，可以通过改善工作环境，促进不同学科之间的合作和联系，使信息发现过程更加强大，扩充对图书馆的传统理解，创造更多的用于智力创作和启发灵感的空间等方式实现。

这一部分讨论 Bobst 图书馆做出改变的目的，建议，有效执行改变的工具。

3.1 21 世纪图书馆项目的目的

为研究人员的创造性工作提供激励性的，良好的工作环境

- 研究人员的发现，使用和创作知识的方式已经改变，图书馆是探索和支撑这种改变的中心。
- 图书馆是数字化信息的门户，连同思考工具共同帮助用户在呈爆炸趋势的信息资源中遨游并使用这些信息。
- 通过各种方法使图书馆的不同类型的资源（如非印刷型媒体，图书，期刊，档案等）变得可存取，可导航和有意义。
- 图书馆激发了一场关于如何在服务，资源建设和空间安排等方面进行持续的革新，以满足研究人员的工作需求。
- 图书馆须满足对资源的合作，实验使用。

支持正式的和非正式的合作

- 图书馆为跨学科研究群体提供了宝贵的供会面 and 一起工作的地方。
- 图书馆通过在展览，空间和馆藏方面的更好安排激发研究人员的灵感，促进他们之间的合作。
- 图书馆为纽约大学的教学人员和学生建立了世界范围的与其它机构的联系，连接了具有相同研究兴趣的人员。

成为个人和群体理性生活的必需品

- 图书馆寻找各种机会使自己变成研究成果出版和展示的论坛，通过各种方式支持学者之间和机构之间知识的共享。
- 图书馆员被认为具有充足的有关合作的信息，如面对面合作和虚拟合作。
- 图书馆员通过与纽约的各类机构建立联系，使用户感觉到大学群体的空间被扩展了。

3.2 建议

下面列出的建议仅仅是纽约大学图书馆为支持需求变化所做出的改变的开端。这些建议被认为已经远离了传统的思考方式。工作内容不是旨在无一遗漏的列出全部的建议表，理念的提出是从 21 世纪图书馆项目的目标出发的，充分考虑到了这些建议的相关性，风险，潜在的影响和实现成本。

主要建议如下：

- 改善并扩充工作空间
- 在非相关学科之间建立联系与合作
- 使查找过程更加强大高效
- 突破对图书馆的传统观念
- 创造空间和方法来激发灵感

3.2.1 改善并扩充工作空间

创造灵感的环境的内在目的是使图书馆不仅仅成为一个存取信息的地方，也是一个使用户流连忘返的地方，他们在这里阅读，思考和写作。空间的质量可以典型的从两个方面来考虑：舒适性和灵活性。每一个人对理想工作环境的感知都是不一样的，从希望完全的安静和私人化到带有一点噪音的社会化环境。图书馆可以通过创造不同的区来满足这些不同的需求，各个区具有不同的风格，满足不同的使用需求。另外，用户也提出了很多实际性需求，如更多的计算机，书架旁边摆放小亭子，物品的安全性等。

空间改变的主要目的是满足用户逐渐变化的使用需求。建议作出的改变包括：改善并

扩充工作空间；联合摆放特殊馆藏；创建不同风格的阅览室；购买灵活的家具；建立一个研究生阅览室；创建可调节的空间和个人工作空间；接收更多自然光线，增加更多舒适的家具，打印机和电脑。

3.2.2 在非相关学科之间建立联系与合作

除了在图书馆的空间安排上做出改变以外，对图书馆的传统角色认知也要发生改变。通过图书馆查找信息以推进研究进程的学者一般需要灵感的启迪，这种灵感通常来自于一些正式的或随意的谈话，这些对话会将一些主题和学科联系起来，这是学者们单独创作所意想不到的。图书馆可以通过各种方式促成研究人员的这种接触，如为研究人员提供可以进行非正式对话的机会，为发生于教室之外的小组讨论提供更多的会议空间，帮助进行相关工作的研究人员之间建立联系等。

与希望通过合作获取意外收获的现象相平行的是一种被称为剥离学科界限的现象——传统的学科界限被弱化。这种趋势将导致一个与当前的学术重心完全不同的新的学术世界。研究人员越来越多的发现他们需要将自己融入新的学科，研究扩展到完全不同的新领域。图书馆在物理空间和服务上的改变正是预见到了这种学术现象对学界的革新性影响的重要性而做出的。

同时，图书馆可以通过共同使用的信息资料帮助学者建立联系。利用新的信息技术，图书馆可以记录下研究人员对信息资料做的旁注并使之可存取，可以出版相关书目信息，建立相关研究领域学者之间的链接。这些方式可能会提供传统研究方法不具备的深度和视角，在现有社会网络的基础上继续深入发展。

建议的改变包括：更多的小组学习室；通过技术（个人化的灵活的网络环境）和非技术（建议/评论卡片）方法捕捉研究旁注；建立带有引文和全文的网上个人数字图书馆；利用“新信息”板块将图书馆的建议和新闻，祝福信息和用户爱好信息发送给用户。

3.2.3 使查找过程更加强大高效

如果说帮助图书馆用户之间建立联系是图书馆的新角色，那么帮助他们找到最适用的信息就是图书馆已经拥有的优良传统。依靠图书馆进行信息查找依然是用户对图书馆全部体验的最重要部分，也是他们研究工作的主要内容之一。图书馆通常掌握最新技术，帮助用户获取对信息内容的更深见解，新技术的出现使得这种发现旅程变得更加深入。随着图书馆研究领域的扩展，对新的导航和发现工具的资金投入将越来越多。

图书馆为加强和扩充这种功能发明了各种办法，从实践的到推测的，从普通的到实验性的。全部访谈和焦点小组的一个共同主题就是 Google 的优势。受访者对 Google 的态度从极端的积极到被保护的消极，但是有一点是一致的：Google 已经完全改变了用户对网上工具的工作方式的期待，也改变了偶然发现信息资源之间联系的含义。站在书架前浏览查找依然重要，但用户也同样珍视 Google 所带给他们的信息之间的非计划的，网上的，随机的联系。

并不是所有的教学人员和研究生的建议都是围绕着改善网上查找机制的。纽约大学的学者也在思考如何将物理世界与网络世界更好的联合——将用户在实体世界的丰富查找经验与网络世界的分类存取的即时性和灵活性联系起来。

为了改善信息发现过程并使其更加强大，图书馆被建议改变浏览和意外发现的选择，改善分类，展示特殊馆藏以增强这些馆藏的透明度，通过各种方式使检索过程更简单和强大。

3.2.4 突破对图书馆的传统观念

在访谈和焦点小组中，研究人员经常对图书馆服务提出要求和建议，他们试图将图书馆和他们每天使用的图书馆服务联系在一起。需要建立一种内外部的机制使用户认识到图书馆提供的服务。这可以通过持续的建立与加强图书馆员与研究群体的关系，持续的改善图书馆的物理空间，增强对图书馆资源和特殊馆藏的存取，增强图书馆的学术团体建立者的角色

地位等方式实现。

为了有效地突破对图书馆传统观念的认识，图书馆可以创立“Bobst 辛迪加”，将研究工具和资源突破图书馆的本地网站，融入到用户的研究过程 workflow 中；通过数字化开放更多的资源；提升并且提供教学用多媒体资源；促进纽约市的合作。

3.2.5 创造空间和方法来激发灵感

Bobst 图书馆的中厅是整个图书馆建筑的中心位置，也是用户最先感知到图书馆的地方，它已经成为图书馆的象征。尽管这里不是唯一出发读者灵感的地方，这是图书馆的心脏，可以为图书馆其他地方的改变定下基调。

通过创造更多的空间以触发灵感，如通过咖啡室和主题阅览室增加社会交流，通过艺术品展览，突出学校的研究项目和进展，图书馆可以在连接用户和用户所做工作方面发挥更加重要的作用。

3.3 使用工具

KPL 加入 21 世纪图书馆项目有很多有利之处，主要就是该公司在提供进行深度组织变革所需工具方面的丰富经验。KPL 与项目组合作描述了有效实施组织变革所需的工具，工具箱中的五个主要部分讨论如下：

- 21 世纪图书馆咨询小组
- 成功模型
- 试验的生命周期和所需工具
- 执行的潜在含义
- 以上建议的按阶段的反复执行

3.3.1 听取专家的意见：21 世纪图书馆咨询小组

21 世纪图书馆未来咨询小组的成立目的就是作为图书馆的创新引擎，提出建议和规划实验，从各个维度思考每一个变革项目，保证每一个项目都是为远景目标的实现而服务的。小组的潜在参与人员是大学的教学人员，他们的工作内容使得他们能紧跟领域的发展趋势和发展理念，帮助图书馆改善服务，向前发展。小组的其他成员可以包括图书馆员，研究生和其他参与者（如资助人员等）。

小组的主要职责包括：

- 勾画并保持图书馆的未来景象
- 保证创造性思考的水平
- 从学习过程和获得结果的角度衡量图书馆服务的进步
- 对试验过程进行定义和决策
- 组织赞助事宜
- 与其它团队共同合作以促进建议的实施并收集信息

3.3.2 成功模型：适用于非盈利机构的试验性的主体框架

当图书馆开始付出努力以成为试验中心的时候，可以使用由维贾伊-戈文达拉扬和克里斯-特林布尔创立的并取得很好实践效果的战略革新 10 定律，尽管这些定律是为盈利性组织机构开发的，他们对非盈利性机构也同样适用，可以成为学术机构的主要行为指导原则。主要建议如下：

关注基本准则，忽略细节

在规划 Bobst 图书馆的物理空间和服务的革新时，图书馆需要将焦点放在高水准的目标上，而不是可能在早期试验中产生错误的细节上。解决那些可能使 21 世纪图书馆项目成功或失败的未知领域是当前最急迫的工作。

关注理论而非数字

图书馆应该毫不犹豫地创造宽泛的理论或假设，但是也需要对这些理论进行系统的检验。

预测趋势

通过观测趋势的变化而不是收集长期结果，图书馆可以在数月之内观察到结果。将有效的预测和试验结果相结合，图书馆可以发现所期望的改变的发生节奏和规模。

利用历史

在组织实验中更多的利用历史，在历史发展中预测未来趋势，尤其关注语言与实际结果的不同之处，这些不同之处会为当前和未来的实验提供线索，促进学习进程。

频繁的重复计划

需要经常对试验过程进行细致的回顾，不断地学习并且调节试验过程。成功的试验者通常不是那些最早开始或者有最完善的战略计划的组织，而是能快速学习的组织。

确定衡量标准

根据特定的试验确定结果的衡量标准，避免过度的依赖传统的衡量标准如图书流通率和路程远近，但是也不能完全的拒绝这些衡量尺度。

革新的领导者应该对学习过程而不是结果负责

应该保证领导者的行动是根据先前做出的理论和假设，领导者有责任捕捉最新学到的东西并将其融入当前的试验过程——无论试验成功与否。不断交流变化中的责任内容也很重要，另外，需要承认有效的评估应该基于领导者的学习速度——他们应该用不同的方法证明他们的思考过程的质量。

3.3.3 试验的生命周期和学习型组织所需的工具

为了将 21 世纪图书馆项目的发现转变为未来的执行项目，KPL 小组与项目咨询小组列出了与相关人员沟通的可行途径，包括选择并实行试验，建立这些试验相对于已有服务的独特性，对改进提出质疑和对试验类型进行分类。

选择并发起试验

在选择并执行试验的过程中，需要确定每个试验的理性和价值。同时，需要安排一个小组，其责任是检查，评估和抓取从实验过程和结果学习到的知识。理解试验在核心目标的实现中的重要作用也是非常重要的。

建立实验相对于已有服务和空间安排的独特性

在讨论图书馆已有服务和空间安排的价值，革新之处和独特性时，图书馆应该告知用户和图书馆建设的参与人员一些永恒的东西：图书馆的核心目标，服务内容和可被依赖的图书馆空间。同时，也需要告知大家为什么有些试验仅仅是实验，如果他们未达到预定目标就不会被执行。通过建立清晰的管理准则，可以在规模上对改变进行监视，迅速的抓取在试验进行中获得的知识。

对改进提出质疑

在试验进行过程中，需要进行几次检查：目标检查，查看试验是否实现了设定的目标；可用性检查，项目小组评估这些改变是否改善了用户的使用体验；淡化检查，查看这些改变是否与试验的精神相契合；发展检查，小组需要跟踪在技术上发现的任何改变，以确定这些改变能否为实现目标带来新的方向；最后，需要现实性检查，小组检验试验能上升到新的水平的可行性。

对试验进行分类

随着试验的向前推进，可以清楚的发现试验是否通过了各种检查，并表现出对组织的永久价值，是否应该考虑进行规模实现。如果最终结果是模糊的，但从当前的进程来看是具有成功的可能的，那么就需要对过程进行不断学习和评估。有的时候，有些试验虽然没有据以决策的良好基础，但却是有意义的。即使试验被证明已经没有投资价值，它所产生的信息

也是有用处的，甚至这一过程所能学习到的知识更加丰富。

3.3.4 执行的潜在含义

成功与解决问题的图片对比

通过认识成功和解决问题的不同含义，图书馆领导需要过滤各种决策，增加成功的可能性，限制能导致解决问题的决策的通过。

真正获得成功的含义	解决问题的含义
<p>满足不同学科和研究水平的读者的需求，使他们感觉到图书馆是其学术和职业生涯中不可或缺的一部分；</p> <p>建设一个足够强大的图书馆，使他成为教学人员和学生选择纽约大学的一个促进因素；</p> <p>使纽约大学图书馆成为同行心中的思想先锋，能够推进并影响图书馆的发展趋势；</p> <p>建设一个具有高度适应性的模型，这样纽约大学图书馆将能做到与时俱进；</p> <p>在图书馆发展的未知领域赢得革新者的名望，在图书馆的核心服务领域也很强大；</p> <p>图书馆有一批具有前瞻性的领导和图书馆员，渴望为改变而进行各种试验</p>	<p>没能改变用户对图书馆作用的感知情况；</p> <p>允许试验失败，阻碍了未来的创造性思考和对风险的承担能力；</p> <p>建设的空间和服务不具有灵活性，顽固不变，不能融合新技术和对用户的新需求做出回应；</p> <p>停止了图书馆与用户的对话与交流，主观的认为用户的当前需求在将来也不会改变；</p> <p>试验与革新的结果弱化并转移了图书馆传统的核心优势；</p> <p>利用相同的评价标准衡量不同革新试验的价值；</p> <p>影响已经适应新角色和承担新责任的图书馆员的精神状态</p>

3.3.5 以上建议按阶段反复执行

21 世纪图书馆项目提出的建议可以分三个阶段实行：短期（0-2 年），中期（2-5 年），长期（5-10 年）。按阶段执行可以使图书馆以试验和革新的精神推进这些改变，同时观察近期和远期发生的改变以增加新的计划和评估。

1) 接下来的工作

建立学习型组织

计划图书馆的深度组织变革，使得图书馆可以进行不断的试验，学习和超越传统界限的创新性思考。通过正式和非正式的机制使图书馆工作人员扩充对图书馆职能的理解。在组织内部选择领导，鼓励他们分享成功的实践经验并影响周围的人。通过选择一些简单的低风险但是具有高显示度的并且可以马上开始的试验来向图书馆工作人员表明如何从试验中选择，管理和提取知识，证明图书馆为了推进改变而付出的行动。对于学习型组织来说，试验在理解并检验项目的资助前景的过程中是非常重要的。

扩充相关人员网络

开始集合（或者维持现有的）相关与非相关人员队伍，在纽约大学整体范围内寻找专家和建议者（如邀请专家进行每两周一次的午餐会以探讨图书馆面对的关键问题）。与 ITP 展开合作以设计一个能帮助持续学习的项目。

重新塑造图书馆形象

通过执行那些可以短期产生改变的提议来证明图书馆对促进改变所做出的承诺。定义并执行外部扩展以更好的交流图书馆的已有服务，着力建设学习型组织。大力开展内部的交流活动，使图书馆员和工作人员可以顺利的过度到学习型组织所应具备的精神状态。

4 结论

不久以前，图书馆的物理空间是研究人员的主要需求。随着数字化资源和因特网的兴起，简单的物理馆藏转变成成为复杂的选择网，存取性，权威性和深度均处于不同的水平。这

种转变影响巨大，不仅提高了研究的便利性，更加改变了研究工作本身。

所有学科的研究人员，包括人类学，都不再唯一的依赖图书馆的物理空间了（除了图书馆的档案和特殊馆藏）。他们在一个充满数字化资源的世界工作，有各种可视化工具，可以随意选择在哪里工作。经济环境和网络决定了他们对存取过程的期待。团体，合作，激励和交流成为他们交流环境的核心元素，他们通过各种方式寻找并强化这些元素。不同学科的研究人员对图书馆和图书馆员的作用，图书馆对连接器角色的认识程度有不同的期待。

尽管学术研究工作发生了很多改变，但是有一个原则性的要素却没有发生改变：研究人员希望隶属于某个富于激励性，精力充沛的学术团体的渴望。无处不在的因特网和越来越便利的各种工具似乎会使人感觉研究工作比以往任何时候都更容易实现单独完成，因此图书馆在不同科研水平和学科领域的研究人员之间创造一种富有创造性和革新精神的环境就比以往任何时候都重要。

目前，学术研究的未来走向还不很明朗，但是不断发展的信息技术无疑已经宣告了改变势不可挡。学界团体是图书馆的主要用户，在当前时期，这种转变方向还不清晰，图书馆在空间，工具和服务方面的改变还能适应用户需求。从目前发展来看，可以明确图书馆需要成为一种富于激励性的，灵活的环境的象征，方便用户的创造性劳动，促进各种正式与非正式合作，成为人们理性生活的中心。

编译自：NYU 21st Century Library Project: Designing a Research Library of the Future for New York University. <http://library.nyu.edu/about/KPLReport.pdf>. [2008-3-3]