大学图书馆现代化指南针报告（2026）



中国图书馆学会高等学校图书馆分会
北京大学信息化与人类信息行为研究所
北京大学图书馆

北京大学图书馆


北京大学图书馆

大学图书馆现代化指南针报告

（2026）

报告课题组成员

陈建龙　张斌　邵燕　张璐　王菲　傅居正　王波　张春红

北京大学图书馆

致谢：

衷心感谢56位全国大学图书馆业界和信息资源管理学界资深专家的宝贵经验和独到见解以及北京大学信息化与人类信息行为研究所常为新研究基金的大力支持。

北京大学图书馆

摘要

《大学图书馆现代化指南针报告（2026）》由北京大学图书馆联合中国图书馆学会高等学校图书馆分会、北京大学信息化与人类信息行为研究所共同研制，主要采用德尔菲法向来自全国大学图书馆业界和信息资源管理学界的56位资深专家进行了四轮意见征询，专家意见集中在未来5年大学图书馆现代化关于馆员队伍、用户关系、资源建设、服务供给、文化建设、人工智能技术应用、核心职能、社会关系及国际化等9个方面的重大问题及解决对策。报告基于专家共识，识别出大学图书馆现代化面临的6大战略问题及高质量发展、内涵式发展、交融式发展、同构式发展、互补式发展和引领式发展等6种发展方式，凝练出相应的6个总体趋势。报告为大学图书馆在新阶段把握变革方向、明晰坐标使命、优化发展模式提供参考指南，为中国特色大学图书馆现代化理论体系注入时代内涵，为全球图书馆发展贡献中国经验和中国智慧。

关键词

大学图书馆现代化　高质量发展　内涵式发展　交融式发展　同构式发展　互补式发展　引领式发展　指南针报告

CONTENTS

目录

01 引言

1.1 研究背景和研究问题 …… 01
1.2 研究目的和意义 …… 02
1.3 研究内容和方法 …… 03
1.4 研究过程 …… 04

02 结果

2.1 关于馆员队伍建设的发展难题与解决办法 …… 07
2.2 关于用户关系的发展难题与解决办法 …… 08
2.3 关于资源建设的发展难题与解决办法 …… 09
2.4 关于服务供给的发展难题与解决办法 …… 11
2.5 关于文化建设的发展难题与解决办法 …… 12
2.6 关于人工智能技术应用的所需与所能 …… 13

北京大学图书馆

2.7 关于核心职能及在学校工作中不可替代的作用 15
2.8 关于大学图书馆的社会关系 16
2.9 关于大学图书馆的国际化 17

03 结论

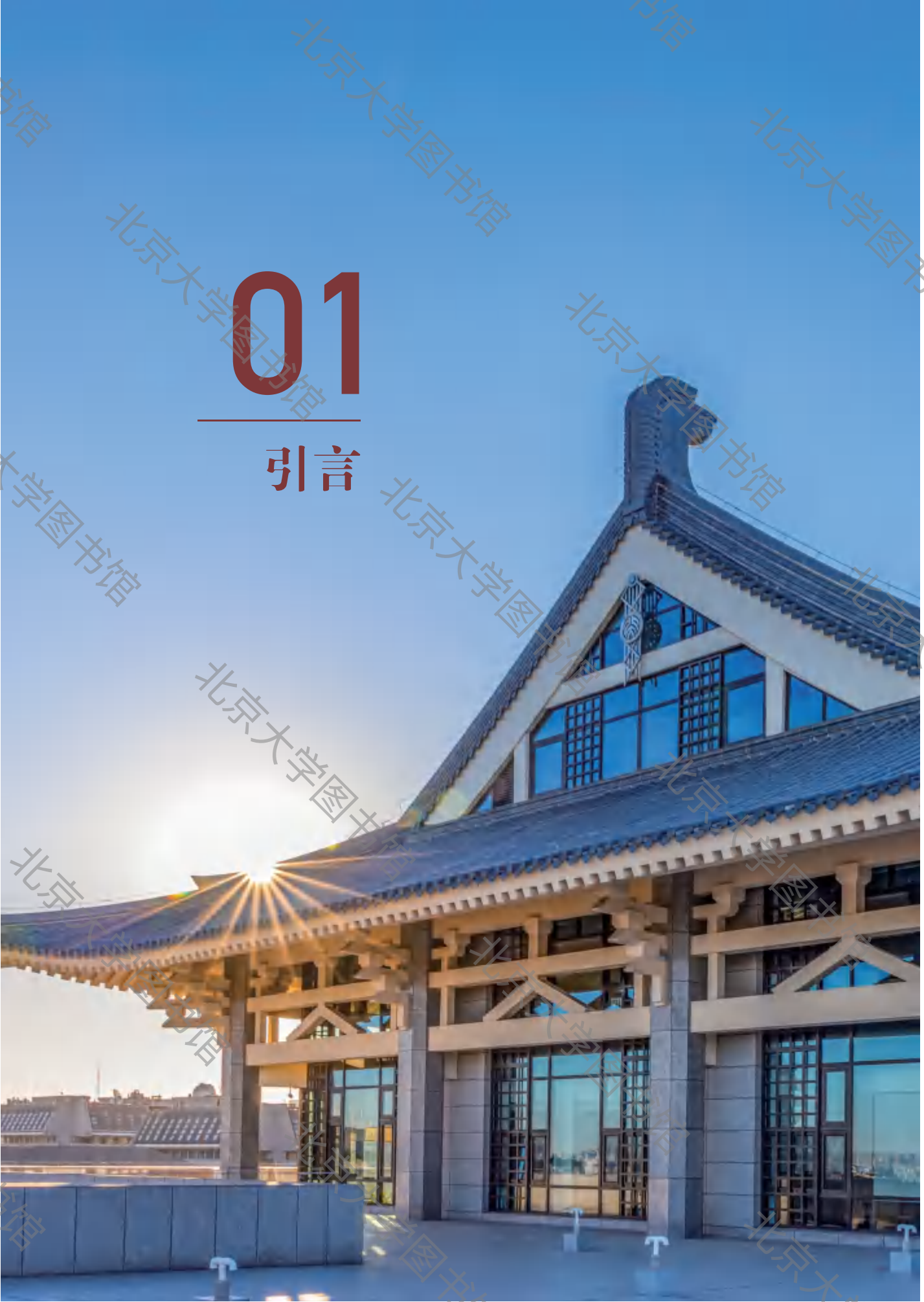
3.1 大学图书馆现代化面临的战略问题和新阶段的发展策略 20
3.2 未来5年大学图书馆现代化的总体趋势 21
3.3 研究局限与努力方向 25

参考文献 26

04 附录

附录1 专家名单 29
附录2 课题成员简介 32
附录3 第四轮问卷调查结果 33

北京大学图书馆



01

引言

北京大学图书馆

引言

2026 年是“十五五”开局之年，也是深入推进教育强国建设、迈向 2035 年教育现代化目标的关键节点。北京大学图书馆联合中国图书馆学会高等学校图书馆分会、北京大学信息化与人类信息行为研究所共同研制《大学图书馆现代化指南针报告（2026）》（以下简称《指南针报告（2026）》），立足本土实践，凝聚专家智慧，科学研判未来 5 年大学图书馆发展趋势，力求为大学图书馆在新阶段把握变革方向、明晰坐标使命、优化发展模式提供参考指南。

1.1 研究背景和研究问题

当前，我国正处于以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业的关键时期。《教育强国建设规划纲要（2024—2035 年）》提出要实施国家教育数字化战略，促进人工智能助力教育变革，并对教育、科技、人才一体推进作出系统部署[1]。2026 年 6 月印发的《教育发展“十五五”规划》进一步提出，到 2030 年教育强国建设取得显著成效、高质量教育体系基本建成，并将推进教育数智化变革、开展“人工智能 + 教育”行动作为重要任务[2]。上述战略部署对高校人才自主培养、科研自主创新、文化传承创新、国际交流合作和治理能力现代化提出了更高要求，图书馆作为大学的文献中心、育人平台、文化殿堂和服务圣地，要积极融入国家战略和学校发展全局，在服务高质量教育体系建设、学习型社会建设和新质生产力发展中进一步明确功能定位与价值边界。

从国际视野看，全球图书馆界同样处于功能重塑与技术变革的加速期。国际图书馆协会与机构联合会发布的《IFLA 战略（2024—2029）》以“通过知识和信息为所有人创造可持续的未来”为愿景，聚焦全球专业社群连接、合作伙伴关系价值彰显和图书馆变革能力提升[3]；欧洲研究图书馆协会发布的《LIBER 战略（2023—2027）》强调建设积极参与且可信赖的知识枢纽、提供具有前瞻性的先进服务、推进

开放科学、提升馆员能力等[4]；美国大学与研究图书馆协会（ACRL）《2026 年学术图书馆主要趋势》关注政策法规变化、经费压力、人工智能、馆员职业发展和环境可持续等议题[5]；联合国《2030 年可持续发展议程》[6] 为图书馆融入全球发展进程提供了明确的政策框架，作为信息获取权利的重要保障机构，图书馆是推动各项可持续发展目标落地实施的关键角色。这些战略规划和趋势研判为中国大学图书馆的转型发展提供了有益借鉴。我们要在借鉴国际经验的基础上，立足本土环境、办学使命和发展阶段，探索具有中国特色的现代化发展路径。

“十四五”期间，北京大学图书馆组建专门研究团队，汇聚全国大学图书馆与图书情报领域专家的集体智慧，研制并发布了大学图书馆现代化系列指南针报告，包括总体趋势报告[7] 和馆员队伍建设[8]、用户关系管理[9]、资源与服务一体化[10]、信息文化培育[11] 四个专题报告，完整反映了大学图书馆现代化的内涵、5 年发展趋势和实践路径，成为全国各级各类高校图书馆制定发展规划、优化服务管理的重要参考，也为大学图书馆现代化高质量发展奠定了坚实的理论基础。站在“十五五”新起点上，大学图书馆面临新的形势与任务，大学图书馆现代化进程中哪些战略问题亟待解决、表现出哪些总体趋势等问题需要我们集思广益、深入研究，进而回答大学图书馆将发生哪些深刻变化、面临哪些突出难题、该如何应对、在持续变化的环境中有哪些方面将保持不变或需要持续坚守等诸多备受关注的疑问，切实为各级各类大学图书馆提供战略指南和行动路径。

1.2 研究目的和意义

《指南针报告（2026）》旨在运用科学规范的研究方法，汇聚全国大学图书馆业界和信息资源管理学界专家的实践经验、专业判断与前瞻思考，围绕未来 5 年大学图书馆现代化发展中的关键问题形成专家共识，力求在行业层面形成共同的问题意识、基本判断和行动参照，增强行业发展的战略协同性，为各级各类大学图书馆开展战略

规划、业务创新、发展转型和治理优化提供参考。

《指南针报告（2026）》是面向未来5年大学图书馆现代化建设研制的战略性、前瞻性趋势报告。报告的发布具有重要意义：①有助于全国大学图书馆在新阶段保持战略定力、校准发展坐标、激发创新动能，推动大学图书馆在守正创新中实现转型发展和整体跃升，不断开创现代化发展新局面。②有助于推动大学图书馆更好服务中国式现代化和教育强国建设。通过明确图书馆在学校人才培养、科研创新、文化传承和治理现代化等方面的核心职能与独特贡献，进一步增强大学图书馆在高等教育现代化进程中的战略地位与价值认同。③将进一步丰富中国特色大学图书馆现代化理论体系。报告从现代化进程中具有长期性和普遍意义的问题切入，在综合专家意见基础上提炼出的大学图书馆内涵式、同构式、融合式、互补式和引领式发展路径，有助于丰富大学图书馆现代化理论体系，也为全球图书馆发展贡献中国经验和中国智慧。

1.3 研究内容和方法

本研究以未来5年大学图书馆可能发生的重要变化与保持不变的内容作为研究起点，从大学图书馆关键要素、技术应用、职能定位、外部关系和国际化等多个层面进行系统研判，具体研究内容包括：未来5年，馆员、用户、资源、服务和文化5个关键要素的发展难题与解决办法；人工智能特别是大模型和智能体的应用需求及规范治理；大学图书馆的核心职能及其在学校工作中的不可替代作用；大学图书馆与社会相关主体的关系；大学图书馆国际化重要共识与推进路径。研究从以上内容的专家共识中提炼大学图书馆总体发展趋势，并进一步分析不同类型、不同发展基础大学图书馆可能采取的现代化路径。

本课题研究以文献调研法为基础，主要采用专家调查法（德尔菲法）对大学图书馆现代化发展的关键问题进行研究。在专家意见分析过程中综合运用了文本分析、统

计分析等方法。

①文献调研法：课题组对国际图书馆领域趋势研究报告、国内相关研究以及政策文件进行了充分调研，整理出国际大学与研究图书馆发展趋势摘编以及国内参考资料清单。

②专家调查法（德尔菲法）：课题组对来自全国大学图书馆业界和信息资源管理学界 56 位资深专家进行了意见征询，征询过程严格匿名化。征询共开展四轮，历时七周，第一轮和第二轮采用开放式问题，第三轮和第四轮采用结构化问卷，详见后文研究过程。

③文本分析：课题组采取人工标引方法对前两轮专家答复进行了分析整理，同时借助 Deepseek、智谱、ChatGPT、Gemini 等国内外大语言模型工具进行验证和补充，以确保分析结果能够完整反映专家意见。

④统计分析：课题组经比较，参考相关研究[12]，对专家共识度进行二项检验。以 50% 作为原假设参数，在显著性水平 $\alpha=0.01$ 下，对每个选项的选择率进行差异检验，将专家意见归为三类，即选择率显著高于 50% 为高度集中，显著低于 50% 为少数，无显著差异的则为相对集中。

1.4 研究过程

本研究历时四个月，具体过程如下：

2026 年 4 月 20 日至 6 月 9 日，课题组成立，围绕研究目的、研究方法、研究内容展开深入讨论，围绕未来 5 年大学图书馆发展走向中的核心议题，形成第一轮专家意见征询问题。同步开展文献调研，编制专家参考资料。

2026 年 6 月 10 日至 24 日，课题组完成第一轮专家征询及专家意见分析，共发放问卷 82 份，回收 44 份，回收率 53.66%。课题组对专家意见进行了人工标引与归纳，基于专家共同关注的重要问题凝练出大学图书馆现代化新征程上需要认真回答的若干问题，据此形成第二轮专家征询问卷，共计 7 个开放式问题。

2026 年 6 月 25 日至 7 月 13 日，课题组完成第二轮专家征询及专家意见分析，第二轮增补 14 位专家，共发放问卷 58 份，回收 49 份，回收率 84.48%。课题组采用人工标引与大语言模型辅助验证，对第二轮专家意见进行了提炼、拆分和合并，形成第三轮专家征询问卷，共计 9 道结构化多选题，所有选项均提炼自专家意见，每道题限选 3—5 项，并提供开放式选项供专家补充。

2026 年 7 月 14 日至 19 日，课题组完成第三轮专家征询及问卷统计，共发放问卷 56 份，回收 52 份，回收率 92.86%。课题组在第三轮专家征询问卷基础上，将专家补充意见作为新增选项，删除未被选择的选项，并将所有选项按专家选择率从高到低排序，旨在直观呈现专家群体共识的分布趋势，形成第四轮专家征询问卷 , 共计 9 道结构化多选题，每道题限选 3—5 项。

2026 年 7 月 20 日至 31 日，课题组完成第四轮专家征询及问卷统计分析，共发放问卷 52 份，回收 49 份，回收率 94.23%。数据分析结果显示，第四轮与第三轮各选项的专家选择率等级排序高度一致，表明专家意见趋于稳定，基本达成收敛，征询工作完成。

2026 年 8 月 1 日至 31 日，课题组进入报告撰写阶段，经多轮讨论、修改与审核，完成定稿。



02

结果

北京大学图书馆

结果

综合四轮调查的结果，专家意见集中在未来 5 年大学图书馆现代化关于馆员队伍、用户关系、资源建设、服务供给、文化建设、人工智能技术应用、核心职能、社会关系及国际化等 9 个方面的重大问题及解决对策。下文将结合第四轮问卷的 9 个问题和选项对专家共识进行详细分析。

2.1 关于馆员队伍建设的发展难题与解决办法

2.1.1 馆员队伍建设的发展难题

关于未来 5 年大学图书馆在馆员队伍建设方面可能遇到的发展难题，高度集中的专家意见有 2 个选项（与第四轮问卷选项一致，下同）：①馆员能力结构滞后。馆员以采访、编目、流通、咨询及常规学科服务为基本构成的传统能力体系，与数智时代开展数据治理、人工智能应用、学科情报分析与科研全流程支撑等所要求的新型能力之间存在结构性缺口。②馆员数量萎缩。大学图书馆人员编制持续收紧；行业吸引力不足、激励政策缺失等因素导致优秀人才进入图书馆意愿降低，骨干人才流失加剧。

相对集中的专家意见有 4 个选项：①岗位分工体系不适应新型业务需求；②AI 技术对传统岗位的替代风险；③人才梯队断层；④馆员职业发展机制不畅（晋升通道狭窄、绩效考核体系滞后等）。图书馆按传统业务划分的岗位体系，与新兴业务的人员流动与配置需求之间存在差距；查收查引、文献传递等服务在 AI 冲击下面临萎缩；存量人才流失与优质人才供给不足，人才梯队断层风险加剧；晋升通道狭窄、绩效考核体系滞后等因素导致馆员职业发展机制不畅，内生动力持续弱化。另有少数专家提出馆领导班子更换频繁难以保障长期规划、馆员职业认同感下降等问题。

2.1.2 馆员队伍建设难题的解决办法

针对馆员队伍建设难题的解决办法，高度集中的专家意见有 3 个选项：①按照新型业务需求重构岗位分工体系。应以服务场景为导向，重新界定岗位职责，推动岗位

体系从传统业务架构向新型服务架构转型，为新兴业务发展提供组织保障。②开展常态化分层分类能力培训，建设复合型馆员队伍。应针对不同岗位、不同层级馆员设计差异化培训内容，形成梯度化培养路径，并注重包括科研服务、AI 工具应用、数据治理、跨部门协同等复合能力的培养。③建立馆员与 AI 协同的工作机制。应建立规范化人机协同机制，明确人机边界与分工，以 AI 赋能基础事务性工作，释放馆员从事高附加值知识服务，实现协同增效。

相对集中的专家意见有 3 个选项：①支撑学校重点任务，提升图书馆影响力；②争取宏观政策支持，保障专业馆员配置数量；③采用多元用工方式补充人力。图书馆应以科技情报分析、学科发展支撑等方面的实质性贡献，争取学校对人力配置的支持；根据读者人数、馆舍面积等确定专业馆员配置的最低比例，从制度层面缓解编制持续缩减的困境；采用事业编、合同制、劳务派遣、项目聘用等多种用工模式，合理补充人力资源。另有少数专家提出完善馆员职业发展支撑体系、保障馆领导班子的稳定性等举措。

2.2 关于用户关系的发展难题与解决办法

2.2.1 用户关系的发展难题

关于未来 5 年大学图书馆在用户关系方面可能遇到的发展难题，高度集中的专家意见有 3 个选项：①用户需求多元化、分层化、差异化显著。不同学科、年级、身份和发展阶段的用户，在资源获取、教学科研服务和空间使用等方面的需求差异显著，传统服务在精准度与个性化供给方面存在明显不足。②用户信息需求和行为迭代快。智能工具和社交媒介对用户信息获取、知识生产与交流方式产生较大影响，用户需求迭代迅速，图书馆面临服务持续创新压力。③用户对图书馆依赖度下降。用户信息获取入口逐渐向搜索引擎、开放平台和生成式 AI 迁移，对图书馆的依赖度下降。

相对集中的专家意见有 3 个选项：①用户深度阅读习惯弱化；②用户边界不断拓

展（企业、校友、居民、AI 智能体等）；③用户对空间的需求提升。AI 智能体可能成为图书馆新的“数字用户”，图书馆服务边界和资源配置面临挑战。另有少数专家提出用户参与和价值共创机制不畅、用户画像粗放、服务场景洞察不足、信息素养分化等问题。

2.2.2 用户关系难题的解决办法

针对用户关系难题的解决办法，高度集中的专家意见有 2 个选项：①主动融入用户教学科研全周期场景。图书馆应将服务嵌入学校课程平台、科研系统和科研工作流，在真实的教学和学术任务中主动感知和预判用户需求。②构建动态、合规、精准的用户画像系统。图书馆应打通馆藏借阅、数据库、课程服务、参考咨询等平台的内部数据，并联动学校人事、教务、科研、学工等相关管理系统合规采集用户数据，借助大数据、人工智能等技术构建多维动态用户画像，为差异化和精准化服务提供数据支撑。

相对集中的专家意见有 4 个选项：①建设多元学习交流空间，优化用户体验；②将信息素质教育纳入人才培养方案；③加强用户共创共治；④加大对用户深度和系统阅读能力的培养。图书馆应建设有亲和力、体验感强的第三空间和学术交流空间，将信息素质教育和深度阅读能力培养纳入人才培养方案，强化 AI 批判性使用能力培养，以用户参与和价值共创增强用户的信任和认同。另有少数专家提出应实行校内外用户分区分权管理以及建立用户数据治理和隐私保护规范等举措。

2.3 关于资源建设的发展难题与解决办法

2.3.1 资源建设的发展难题

关于未来 5 年大学图书馆在资源建设方面可能遇到的发展难题，高度集中的专家意见有 3 个选项：①资源建设经费紧张。资源建设经费保障不足，纸电资源价格持续上涨，进口资源采购承担汇率、增值税等多重压力，图书馆学科文献资源保障面临多重困难。②资源碎片化现象严重，多源资源未实现有效整合。纸质资源、数据库、开

放获取资源、科研数据、音视频等多模态资源分属不同系统，数据标准不统一，使得跨平台资源整合、统一检索及知识挖掘与服务成为难题。③对商业数据库依赖加深，资源自主权缺失。电子资源高度依赖外部商业数据库，版权壁垒严重，图书馆在资源谈判、长期保存、资源管理等方面的自主权缺失。

相对集中的专家意见有 3 个选项：①资源利用效能偏低；②资源组织揭示体系滞后；③资源配置不合理（新兴 / 交叉学科资源滞后、纸电比例失调等）。在 AI 技术冲击下，侧重采购、收藏与保障的传统资源建设模式与用户信息行为不匹配，图书馆在资源组织、发现与利用等方面存在不足，纸电资源结构也需要优化。另有少数专家提出开放获取资源质量参差不齐、筛选整合与管理机制缺乏，数字资源长期保存机制缺失，古籍特藏资源活化利用不足等问题。

2.3.2 资源建设难题的解决办法

针对资源建设难题的解决办法，高度集中的专家意见有 2 个选项：①强化联盟联合采购，降低资源建设成本。图书馆应持续推进资源共建共享，通过 CALIS、CASHL、DRAA 等项目深化跨区域资源协作，加强区域、校际、学科等联盟建设，推动开放获取，增强图书馆的谈判话语权与自主权。②搭建一体化资源融合平台，实现资源统一管理。图书馆应整合内外部资源，统一元数据标准，实现异构资源的一体化融合，并利用智能技术构建知识网络，实现统一管理、组织揭示与利用。

相对集中的专家意见有 4 个选项：①建立资源效益评估与动态调整机制；②深化馆藏资源语义揭示（元数据治理、知识图谱、语义检索等）；③建立需求驱动的精准资源建设模式；④加强特色馆藏与机构知识库建设。基于用户数据与学科发展趋势，图书馆应深入分析用户与学科需求，定期评估资源使用效益，动态调整资源建设策略，以提升资源的精准性与利用率。利用数智技术，加强资源元数据治理、语义检索等，推进特藏资源数字化与机构知识库建设。另有少数专家提出建设开放获取资源筛选、评价、揭示与服务体系，从多层面建立数字资源长期保存体系，依据国家战略和全球

科技发展动向及时调整资源采选和布局等举措。

2.4 关于服务供给的发展难题与解决办法

2.4.1 服务供给的发展难题

关于未来 5 年大学图书馆在服务供给方面可能遇到的发展难题，高度集中的专家意见有 4 个选项：①未深入融入教学科研全流程。图书馆服务与教育教学、科学研究一线的协同联动不足，服务供给与实际需求存在一定错位。②图书馆服务在学校发展中的显示度与贡献度有待提升。在高校“双一流”建设及高质量发展布局中，图书馆的支撑作用尚未充分彰显。③ AI 与智能化服务多停留在浅层应用，未能转化为服务效能。现有应用多为基础智能问答或检索，尚未深度融入资源智能发现、个性化科研辅助等核心业务环节，对整体服务效能提升有限。④新型服务（数据管理、开放获取出版支持、智库服务等）保障不足。面对科研范式变革，图书馆在相关领域的资源配置与专业人才储备相对薄弱，尚未建立完善的服务保障体系。

相对集中的专家意见有 1 个选项：服务模式仍以被动响应为主，用户需求主动感知与预判能力不足。当前图书馆服务多依赖用户主动提出需求，尚未建立起基于用户行为数据挖掘的主动洞察机制。另有少数专家提出服务同质化、特色化与品牌化服务能力不足，传统读者服务需求下降，以及空间服务难以支撑多样化学习科研场景需求等问题。

2.4.2 服务供给难题的解决办法

针对服务供给难题的解决办法，高度集中的专家意见有 3 个选项：①深化融入教学科研全流程的学科服务。图书馆应主动走向教学科研一线，构建贯穿课程教学支持、科研过程支撑到成果评价的全周期、全链路知识服务模式。②建立校内跨部门协同机制，融入学校核心业务体系。应通过与教务、科研、人事等部门紧密协作，推动服务深度对接学校核心业务流程，提升显示度与贡献度。③推动 AI 在教学科研支持、个

性化推荐等服务场景中的应用。应依托大模型、知识图谱等技术精准赋能科研支持与资源推荐，提升整体服务效能。

相对集中的专家意见有 3 个选项：①构建基于用户需求感知与数据驱动的主动服务体系；②依托内外部条件优化新型服务（数据管理、开放获取出版支持、智库服务等）供给；③推进空间智慧化升级，满足多元教学科研需求。图书馆应推进服务前置与智慧化转型，依托数据驱动精准感知需求，夯实新型服务保障，打造智慧学习空间。另有少数专家提出建立分层分类的服务体系，精准匹配差异化场景需求，以及建设并营销特色服务品牌等举措。

2.5 关于文化建设的发展难题与解决办法

2.5.1 文化建设的发展难题

关于未来 5 年大学图书馆在文化建设方面可能遇到的发展难题，高度集中的专家意见有 4 个选项：①文化品牌辨识度和吸引力不高。图书馆缺乏具有影响力和辨识度的文化品牌，文化活动形式传统、特色不鲜明。②文化建设缺乏系统性顶层规划。当前文化建设缺乏制度化、可持续推进机制和顶层管理。③与高校育人体系融合不足。图书馆文化育人功能与学校立德树人根本任务和校园文化建设的融合不够紧密，未形成常态化文化育人体系。④文化活动同质化严重。文化活动形式单一、同质化严重，文化传承创新不足。

相对集中的专家意见有 1 个选项：文化育人功能弱化或边缘化。图书馆的文化功能在当前“双一流”建设与科研绩效考核中是比较弱化的，AI 冲击与校园多元空间竞争（书院、咖啡馆、线上社群分流用户）叠加，图书馆文化育人功能面临边缘化风险。另有少数专家提出文化建设评估路径不清晰、文化内容传播利用不足、信息文化治理薄弱等问题。

2.5.2 文化建设难题的解决办法

关于文化建设难题的解决办法，高度集中的专家意见有 3 个选项：①将文化建设纳入图书馆战略规划和现代化核心任务。应从战略高度构建权责清晰、保障有力的文化治理制度体系，营造鼓励创新、尊重试错的内部组织文化。②打造特色文化品牌和文化活动。应围绕地域文化、校史校情和大学精神策划丰富多彩的文化活动，打造具有高校特色和图书馆辨识度的文化育人品牌。③将文化建设与服务纳入学校通识教育、思政教育和文化育人体系。图书馆应协同教务、研究生院等部门，将文化培育融入学校育人体系和思政工作规划，健全经费保障和长效运行机制，筑牢校园先进文化阵地。

相对集中的专家意见有 2 个选项：①推动师生参与文化内容共创；②加强特色文化资源的推广。图书馆应引导师生共同参与文化素材采集、整理和内容创作，深挖校史、特藏、古籍等馆藏特色文化资源并加大活化推广力度。另有少数专家提出建立文化建设长效运行机制、加强包括 AI 伦理、数据隐私、意识形态等的信息文化治理等举措。

2.6 关于人工智能技术应用的所需与所能

2.6.1 大学图书馆对人工智能技术应用的需求

关于未来 5 年大学图书馆对人工智能技术应用的需求，高度集中的专家意见有 4 个选项：①建设基于馆藏资源的多模态知识库。图书馆应将订购的核心数据库与本地特色学术资源进行合规融合，构建可信、可溯源、结构化的知识底座，为大模型提供高质量语料支撑，从源头保障 AI 服务的可靠性与权威性，满足用户对信息准确性和可追溯性的要求。②构建智能资源发现与语义检索系统。应推动传统关键词检索向自然语言交互问答式转型，支持跨库、跨模态的语义检索与知识图谱可视化，满足用户深度知识发现需求。③推进基础业务流程自动化（元数据生成、分类标引、OCR 识别、文献数字化、数据清洗等）。AI 将广泛应用于图书馆标准化程度高的工作环节，释

放人力投入高附加值知识服务，提升图书馆运营效率。④提供个性化智慧服务。应基于用户画像实现分层分众的精准推送，精准满足用户学习与科研过程中的个性化知识需求。

相对集中的专家意见有 1 个选项：搭建智慧图书馆数据中台。打通业务系统间的信息壁垒，形成统一数据资产池，为智能化服务提供数据基座，支撑资源精准配置与服务智能匹配。另有少数专家提出提供 AI 辅助的教学科研工具，部署 AI 智能咨询馆员，推进空间预约、人流量监控、智能架位盘点等空间管理的智能化，利用 AI 技术提升交互体验，围绕经费预算、绩效评估、宣传推广等方面推进管理决策智能化等应用方向。

2.6.2 助推智能体的规范应用

关于助推智能体的规范应用，高度集中的专家意见有 4 个选项：①建设可信高质量语料库与知识库。图书馆应依托自身长期积累的高质量数据，构建可信专业知识库，降低 AI 幻觉和虚假信息风险，为智能体的合规性与准确性提供把控。②建立智能体应用分级管理机制。应根据场景风险等级实施差异化管理，并配套“证据链 + 可追溯”机制，确保输出可溯源、可问责。③提升馆员与用户 AI 素养。应将 AI 伦理纳入信息素质教育体系，培养师生对 AI 输出内容的批判能力；馆员应具备智能体训练、质量监管与风险识别能力，实现从被动使用者向 AI 治理参与者的转变。④协同校内多部门共建 AI 治理体系。图书馆应主动联合学校相关部门，统一校内 AI 学术使用标准，明确数据安全、隐私保护、学术诚信等边界，推动形成覆盖智能体全生命周期的治理框架。

相对集中的专家意见有 2 个选项：①采用本地部署大模型和联盟共享的模式；②建立馆员担责的人机协同业务流程。应优先本地部署以保障数据安全，依托图书馆联盟共享算力与数据资源，降低建设成本；由馆员承担提示词设计、输出审核与风险标记等工作，对高风险内容最终把关，形成分级响应机制。另有少数专家提出争取商业数据库数据授权、建立用户授权与数据隐私保护制度、参与行业 AI 应用标准与规范共建等举措。

2.7 关于核心职能及在学校工作中不可替代的作用

2.7.1 大学图书馆的核心职能

关于大学图书馆的核心职能，高度集中的专家意见有 5 个选项：①文化传承与文化育人。图书馆应做好文化遗产保存与传承，依托阅读推广、信息素质教育及文化活动，打造校园文化育人中心，培育师生人文素养与大学精神。②文献信息资源保障。图书馆始终要面向学科需求高质量做好纸质、数字、数据、多媒体等各类型资源保障，完善资源获取、加工、整合、存储、检索等工作，有效发挥全校学术资源与数字资产治理职能。③教学科研支撑。图书馆应嵌入教学科研全过程提供知识服务，包括文献梳理、前沿识别、科技查新、数据治理等，并提供科研成果传播、学术影响力评估、知识咨询等服务，有效支撑高水平教学科研体系建设。④智库服务与决策支持。图书馆应聚焦学校一流学科、高层次人才、重点项目等，整合文献、专利、政策等多源数据开展情报研判，为学校战略规划、学科建设、科研创新与评价等提供决策支持。⑤空间服务。图书馆应提供学习、研讨等多元化空间，搭建虚实融合的智慧空间场景，打造未来学习中心，配套课程资源与学术指导等，全方位支撑师生深度学习与学术交流。另有少数专家提出图书馆应发挥国内外学术交流与传播、数据管理与信息治理等职能。

2.7.2 在学校工作中不可替代的作用

关于大学图书馆在学校工作中发挥的不可替代作用，高度集中的专家意见有 3 个选项：①以学术支撑服务赋能教师科研创新与专业成长。图书馆应面向各学科教师需求，开展学科竞争力分析、前沿追踪、学术影响力评估、知识产权等服务，并融入教师队伍建设全流程，为人才引进、项目申报、青年教师成长及教学改革提供情报赋能与数字素养培训。②信息素质教育深度嵌入人才培养全过程。图书馆应充分发挥“第二课堂”作用，面向不同层次学生针对性开展信息检索、数字与 AI 素养、学术诚信规范等信息素质教育，并将其纳入大学人才培养体系，培养学生终身学习能力。③以文献资源建设筑牢意识形态阵地。图书馆应加强和规范资源意识形态管理，筑牢思想

文化安全防线，并做好思政类资源建设，通过专题文献展览、阅读推广等浸润式教育发挥价值引领作用。

相对集中的专家意见有 3 个选项：①以阅读文化推广弘扬社会主义核心价值观；②以未来学习中心和多元空间支撑多维育人；③以多源学术数据分析辅助人才引进与师资评价。图书馆应充分利用文献、服务、空间等优势融入学校育人体系，并依托多源数据为学校发展提供决策支持。另有少数专家提出图书馆应积极推动古籍特藏活化与文化传承，以专业的学术治理服务支撑各学科研究与国际传播，并以科技文献与科普文化服务支持社会服务等。

2.8 关于大学图书馆的社会关系

2.8.1 大学图书馆的重要社会关系

关于大学图书馆要处理好的社会关系，高度集中的专家意见有 4 个选项：①与上下游商业机构的关系。图书馆资源采购与技术系统要依托与出版商、数据库商、技术供应商等商业机构的合作。面临资源价格上涨、版权壁垒、技术绑定等压力，需在博弈与合作中保障自身权益。②与业内机构的关系。强化兄弟高校图书馆、公共图书馆等的协作与资源互通，汇聚联盟、学协会等行业共同体合力提升整体效能。③与图书馆行业联盟／组织的关系。积极参与行业组织的标准制定、规范研制和政策倡导，并借助联盟等力量扩大行业话语权。④与相关政府管理部门的关系。主动契合国家战略与政策导向，强化与教育部、文化和旅游部、知识产权局等部门的沟通联动，夯实可持续发展基础。

相对集中的专家意见有 1 个选项：与其他文化机构的关系。随着图书馆服务边界不断拓展，与档案馆、博物馆、文化馆等文化机构的跨界合作日益增多，需在文献典籍保护、数字资源建设、文化活动联办等方面加强资源共建共享，协同推进文化传承创新。另有少数专家提出应积极参与开放科学生态，并处理好与社会捐赠力量、科技

情报机构等方面的关系。

2.8.2 强化社会关系的主要举措

关于大学图书馆如何处理好上述关系，高度集中的专家意见有 3 个选项：①依托行业联盟开展集体议价与联合谈判，降低采购成本。面对商业机构的市场垄断，图书馆应凝聚行业联盟等集体力量，争取合理权益与价格。②深化馆际资源共建共享。通过联盟与馆际协作，实现资源互补与协同服务，提升整体文献保障率。③主动对接政府战略规划，争取政策与经费支持。紧扣国家与区域发展需求，主动对接上级政府管理部门，推动战略规划落地，争取更多发展资源支持。

相对集中的专家意见有 2 个选项：①联合公共文化机构开展特色文化教育活动；②分级有序开放资源与空间，坚持校内需求优先与社会服务适度平衡。图书馆应依托跨界合作开展特色文化教育活动、扩大文化影响力，并在履行社会服务职能时坚持校内需求本位，分级管控资源与空间开放力度。另有少数专家提出推动开放科学并参与其知识生产、传播与治理等环节，为区域科技创新提供科技查新、专利分析、产业情报等信息服务，完善捐赠管理与回馈体系，积极吸纳捐赠资源反哺馆藏发展等举措。

2.9 关于大学图书馆的国际化

2.9.1 大学图书馆国际化的重要共识

关于大学图书馆国际化，高度集中的专家意见有 4 个选项：①在引进外文资源的同时推动中国学术成果和文化资源走向世界。国际化要“引进来”和“走出去”并举，不仅要引进国际优质资源，也要积极传播国内的优秀学术成果和文化资源。②与学校国际化发展战略同频共振、一体推进。国际化要放在学校人才培养、科学研究和国际交流合作的大局中认识，与大学的国际化发展保持一致。③提升大学图书馆服务水平和学术影响力的重要路径。国际化不仅体现为资源引进和人员交流，更体现为服务理念、资源体系的持续提升，也是提升学术影响力和话语权的重要途径。④立足本校学

科特色与文化传统，形成差异化发展路径。国际化应避免同质化，围绕学校自身优势和基础条件选择差异化合作与传播路径，在开放交流中保持学校特色与文化主体性。

相对集中的专家意见有 1 个选项：系统性提升国际化服务理念、服务标准和服务能力。另有少数专家提出要积极向世界传播图书馆发展的中国经验，国际化也面临经费、人员交流规模、地缘政治等问题。

2.9.2 推进国际化的主要举措

关于推进大学图书馆国际化的主要举措，高度集中的专家意见有 4 个选项：①推动中华典籍、本校古籍特藏、校史文献、特色文化资源的数字化海外传播。系统挖掘馆藏中各类稀缺性文化资源，通过数字化、翻译和国际化传播，增强中华优秀文化资源的国际影响力。②推动本校学术成果接入国际开放获取共享网络，提升高校学术成果的国际可见度。深度参与全球开放获取运动，推动高校学术创新成果和优势学科资源进入国际学术交流体系，不断扩大其国际影响力。③纳入学校整体战略，建立健全经费保障与跨部门协同机制。争取纳入学校国际化战略，明确经费投入、部门分工和运行机制，加强制度保障。④与海外高校图书馆开展人员互访、联合研究与资源互换。与国际一流大学图书馆开展深度对标和各类实质性合作，促进先进理念、专业经验和优质资源双向流动。

相对集中的专家意见有 1 个选项：培养具备跨文化服务能力的专业化馆员队伍。另有少数专家提出在国际学术合作中提供跨国文献情报与知识产权服务、积极参与国际图书馆组织活动与标准规范制定、为外籍师生提供跨文化学习科研支持等举措。

03

结论



北京大学图书馆

结论

基于上述研究结果，课题组重点分析了专家意见中高度共识的 60 个选项，结合中度共识的 40 个选项和第一轮意见有关内容，进一步识别出大学图书馆现代化面临的 6 个战略问题及其解决过程中具有决定性意义的发展方式，并凝练出相应的总体发展趋势，同时也总结了研究存在的局限和今后的努力方向。

3.1 大学图书馆现代化面临的战略问题和新阶段的发展策略

大学图书馆现代化面临的战略问题主要有 6 个。

（1）如何在中国式现代化和教育强国建设中贯彻新发展理念，运用图书馆发展规律，坚持大学图书馆高质量发展。

（2）如何在生产力革命性跃迁和生产关系深层次变革过程中科学识变应变求变，丰富基于人工智能的图书馆价值体系，深化大学图书馆的内涵式发展。从要素视角看，就是如何强化高素质专业馆员队伍和全方位助理馆员队伍、如何激励更多师生更好地利用和融入图书馆、如何提升图书馆的服务供给能力和综合服务效能、如何增强图书馆资源的公共保障能力和专项保障能力、如何提升图书馆的文化实力和综合育人效能。

（3）如何在学校治理和师生发展中做贡献，优化大学图书馆的交融式发展。

（4）如何在具备条件的刚需场景中应用新技术，推进大学图书馆的同构式发展。

（5）如何在学校的办学定位和方向中健全社会关系，探索大学图书馆的互补式发展。

（6）如何在学校和行业的战略布局中加强国际化，开启大学图书馆的引领式发展。

这些问题的解决过程就是大学图书馆现代化的发展进程，发展的路径和模式就是其发展方式。因此，新阶段的发展策略就是针对不同的战略问题采用不同的发展方式，其中的高质量发展、内涵式发展和交融式发展分别面向所有图书馆，同构式发展、互

补式发展和引领式发展分别面向具有不同要素禀赋和比较优势的图书馆。

3.2 未来 5 年大学图书馆现代化的总体趋势

战略问题的解决过程包含表征识别、办法研选、举措实操、评估反馈等关键环节。随着我们对当前面临的上述战略问题的研究进一步深入，并选择合适的办法和举措，问题就会逐步得到解决，也就是发展目标逐步实现，发展趋势逐渐显现。大学图书馆现代化未来 5 年的总体趋势主要有以下 6 个。

（1）牢记初心使命，始终坚持大学图书馆高质量发展

高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务。大学图书馆高质量发展近些年来形成的先进做法和成功经验值得继续坚持，一是坚持完整准确全面贯彻“创新、协调、绿色、开放、共享”新发展理念，结合教育科技人才一体推进和学校改革发展实际，强化用户导向、服务至上等先进理念以及为国家、学校和师生发展多做贡献等目标定位；二是坚持砥砺奋进、勇毅前行和锐意进取，坚持现代化方向、创造性思维和整体化建设，坚持服务宗旨、学术标准和人文情怀；三是坚持图书馆的基本任务，即精准采集、揭示、组织和利用学术信息资源，有效传播、传承人类知识和世界文明，切实服务学校发展和文化繁荣；四是坚持图书馆的科学定位，视图书馆为学校的学术性机构、学术信息资源管理和服务中心、文化育人和公共服务平台；五是坚持图书馆的发展愿景，即成为学校人才培养体系、科研创新体系的组成部分，成为滋养民族心灵、培育文化自信的重要场所。

（2）升级要素禀赋，全面深化大学图书馆的内涵式发展

内涵式发展是高质量发展中的首要发展方式。所有图书馆均可优先结合自身的馆员、用户、服务、资源和文化等要素的禀赋、结构和比较优势，全力破解难题，全面深化改革发展。

一是强化高素质专业馆员队伍和全方位助理馆员队伍。主要举措有：加强与机构

职责相应的岗位体系建设、加强包括馆长在内的全体专业馆员的综合能力和人工智能素养研修体系建设、加强与学校领导和有关部门关于全校图书馆事业发展的沟通研讨、加强全馆顺利运行所需的助理馆员（志愿者、外包、兼职等）队伍建设。

二是激励更多师生用户更好地利用和融入图书馆。主要举措有：鼓励专业馆员全面梳理和融入不同类别学科专业的教学科研场景、加强用户关系管理并广泛及时准确地了解和处理用户在自主学习中对图书馆的意见建议、改进用户在图书馆现场和线上的视听感知和文化体验、加强馆员与用户之间在现场和线上的交流互动、切实帮助每位所需的用户提升终身受益的信息素质和阅读能力。

三是提升图书馆的服务供给能力和综合服务效能。主要举措有：完善针对学校各类教学科研单位等机构用户的信息服务机制、加强与学校人才培养和科研创新有关的职能部门的合作协作协同、推进人工智能在图书馆服务创新和效能提升中的应用、深化知识产权信息服务和学科情报服务等新型信息服务、结合教育数字化和智慧校园建设建构图书馆智慧服务体系。

四是增强图书馆资源的公共保障能力和专项保障能力。主要举措有：推进期刊论文的开放获取和公共数据的依法共享工作、加强基于联盟的联合采购和联合编目等馆际互助工作、深化基于知识融合的文献资源与数据资源统一揭示和存取、建立健全资源建设中与机构用户的协同保障机制、加强基于学校和学科特色的特藏资源建设与共享。

五是提升图书馆的文化实力和综合育人效能。主要举措有：深化图书馆的组织文化建设的同时加强历史文献文化和科学艺术文化建设、引领基于人与信息关系的信息文化建设、推进基于人才培养的特色文化特藏资源特定服务一体发展、联合学生组织和有关单位共同举办内涵深厚喜闻乐见的系列文化活动。

（3）完善职能体系，大力优化大学图书馆的交融式发展

交融式发展是高质量发展中的重要发展方式。图书馆要有效履行学校法定的职能，充分发挥不可替代的作用，大力优化与有关部门和单位的交互融合，在学校治理和师生发展中多做贡献。

关于大学图书馆的职能，尽管《普通高等学校图书馆规程》（教高〔2015〕14号）规定“图书馆的主要职能是教育职能和信息服务职能。”[13]但在各校的“三定方案”或“章程”及有关图书馆工作的条例和管理办法中未能得到很好的落实。其实，图书馆的业务涉及校内其他各个机构各项工作，涉及校园内外全体师生全天候需求，因而在学校治理体系中是很独特的机构，在师生发展中是很密切的纽带。其主要职能可以概括为：文献保障、文化育人和信息服务。

图书馆在履行职能的过程中，都在紧紧围绕学校的3项“基础性工作”（坚持办学正确政治方向、建设高素质教师队伍、形成高水平人才培养体系）以及学校其他使命任务，与学校各职能部门和各教学科研单位等机构用户和衷共济、协同创新，与广大师生等个人用户共解难题、同创价值，发挥出不可替代的重要作用。

（4）善待人工智能，切实推进大学图书馆的同构式发展

人工智能时代图书馆的同构式发展有了更高的门槛。同构式发展凸显同类事物的外在结构趋同或异类事物的要素关系互鉴，其前提条件是准确识别事物的形式特征和内容特征及其构成要素的状况。人工智能对图书馆的共同影响会推进图书馆的外在结构趋同，人工智能与图书馆的某些要素关系可互为参照、触类旁通。

人工智能对图书馆的影响既有机遇也有挑战。基于人工智能赋能的应用研发工作将加速可复制可共享的多模态知识库、语义检索系统、个性化智慧服务平台、人机协同业务平台建设，极大地改进用户体验和馆员效率；基于人工智能原生的应用研发工作将创造令人期待的专业级或通用的智能体、机器人，极大地提升图书馆的综合效能。

人工智能的构成要素有数据、算法、算力、模型、人机交互、任务场景、运行规则等，

其中数据的基础意义启示有条件的图书馆要加强数据资源建设。图书馆基于规则的可信机制启示人工智能要通过强化规则来提升数据质量、处理知识产权问题、突破跨场景应用等。

（5）健全社会关系，切实探索大学图书馆的互补式发展

互补式发展凸显各自凭其比较优势互相补充。图书馆是学校的内设机构之一，在学校组织或授权的情况下联系社会机构，开展社会活动，履行社会责任，争取社会支持。

社会机构主要是指群众团体、社会组织、事业单位、企业、基层群众自治组织等。图书馆与各类社会机构可以建立的关系主要有交流互促、合规交易、友好支持、合作共赢、协作增效、结盟成势、协同创新等。

普通高校属于公益二类事业单位，其部分办学条件来自市场配置。图书馆在学校的办学定位和方向中既能够量力而行，因地制宜，提供社会服务，促进社会事业，比如持续支持校园周边的居委会或村委会开展新时代文明实践服务活动；又可以尽力而为，循序渐进，吸纳社会力量，充实发展条件，比如与有关社会机构议定共同目标，协同攻关，创新服务。

（6）扩展国际舞台，切实开启大学图书馆的引领式发展

引领式发展凸显比较优势的引导带领作用。到 2030 年，教育强国建设将取得显著成效，若干所大学进入世界一流大学前列。有关学校的图书馆国际影响力需要同频共振、同步提升，以构建人类命运共同体为战略引领，以共建“一带一路”为国际合作平台，以世界顶级大学图书馆为标杆，在更大的国际舞台上发挥引领作用。

图书馆的国际化发展是所在学校的国际化战略的重要内容，具有多方面的重要意义，尤其是在国际交流合作中利用世界优质资源，提升业务创新能力，丰富办馆强馆经验，参与引领全球治理。

图书馆的国际引领作用还表现在对国际同行和用户的强大引力与高效服务，在馆员交往交流基础上深化交融合作，在被动响应用户需求的基础上跟进主动推送服务，在文献服务的基础上注重文化传播和传承，在业务示范的基础上推广中国经验、话语和理论。

3.3 研究局限与努力方向

本课题研究主要采用专家调查法对未来 5 年大学图书馆现代化发展趋势进行系统性研究，研究方法本身存在的局限性有待进一步突破，比如：从第二轮开放式问题向第三轮结构化问卷转换的时候，为进一步集中专家意见，对个别问题进行了合并，可能存在部分意见的遗漏；同时，德尔菲法主要用于凝聚专家共识，未能充分反映非共识内容；部分专家未能全程参与所有轮次的专家征询；基于人工智能的文本分析在本研究中主要用于内容分析结果的核验与辅助，大语言模型应用方面还需要进一步优化等。

下一步，在研究方法上，课题组将持续完善专家调研机制，对专家提出的个性化、深层次观点进行细化梳理，科学优化调研周期，进一步提升专家的全程参与率；深化人工智能、统计分析等方法在专家意见分析中的规范应用，并加强人工复核和方法验证。在研究内容上，在宏观研究的基础上聚焦专家高度关注的核心问题开展专题研究，从不同层面探索大学图书馆现代化发展的实践路径与创新案例；在成果应用上，课题组将深化大学图书馆现代化的共性规律和发展差异的研究，持续完善大学图书馆现代化发展理论体系；同时加强与公共图书馆、专业图书馆等行业组织的协作与比较研究，共同推进全国图书馆事业的现代化发展。

参考文献

[1] 中共中央，国务院．中共中央国务院印发《教育强国建设规划纲要（2024—2035）年》[EB/OL].[2026—08—11]. https://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202501/t20250119_1176193.html.

[2] 国务院．国务院关于印发《教育发展“十五五”规划》的通知[EB/OL].[2026—08—11]. http://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202606/t20260629_1442045.html.

[3] IFLA.IFLA Strategy 2024—2029[EB/OL].[2026—07—28].https://www.ifla.org/units/strategy/.

[4] LIBER.LIBER Strategy 2023—2027[EB/OL].[2026—07—29].https://libereurope.eu/strategy/.

[5] ACRL.2026 Top Trends in Academic Libraries[EB/OL].[2026—07—21]. https://crln.acrl.org/index.php/crlnews/article/view/27364/35140.

[6] United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development[EB/OL].[2026—08—27]. https://sdgs.un.org/2030agenda.

[7] 陈建龙，邵燕，张慧丽，等．大学图书馆现代化指南针报告[J]. 大学图书馆学报，2022,40(1):22—33.

[8] 陈建龙，邵燕，刘万国，等．高校图书馆馆员队伍建设指南针报告 [J]. 大学图书馆学报，2023,41(1):28-36.

[9] 陈建龙，周春霞，党跃武，等．高校图书馆用户关系管理指南针报告 [J]. 大学图书馆学报，2024,42(1):23-32.

[10] 陈建龙，王新才，邵燕，等．高校图书馆资源服务一体化指南针报告 [J]. 大学图书馆学报，2025,43(1):38-48.

[11] 陈建龙，崔波，邵燕，等．高校图书馆信息文化培育指南针报告 [J]. 大学图书馆学报，2026,44(1):48-59.

[12] Mahmoodi A., Hashemi L., Javidi Moshtaghin N., et al. Advancing the Delphi method: a binomial test approach for enhanced environmental consensus analysis[J/OL]. Smart and Sustainable Built Environment, 2025-06-10.https://doi.org/10.1108/SASBE-12-2024-0562.

[13] 教育部．教育部关于印发《普通高等学校图书馆规程》的通知 [EB/OL].[2026-08-27].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A08/moe _ 736/s3886/ 200202/t20020221_110215.html.



04

附录

北京大学图书馆

附录 1 专家名单

（按专家姓氏笔画排序）

姓名	单位	职务 / 职称	研究方向
王丽萍	华南理工大学图书馆	副馆长 / 研究馆员	图书馆管理、文献资源建设、知识产权信息服务
王继民	北京大学信息管理系	教授	图书情报技术、图书馆 AI 应用研究
王舒圆	北京外国语大学图书馆	党总支书记 / 常务副馆长	文化育人
王新才	武汉大学信息管理学院	教授	文献资源建设
王新宇	中国矿业大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
石长地	首都师范大学图书馆	馆长 / 研究员	图书馆管理
龙小农	中国传媒大学图书馆	馆长 / 教授	数智图书馆建设、文献资源建设和阅读推广等
田丹	吉林大学图书馆	副馆长 / 研究馆员	图书馆管理、文献资源建设、学科服务、文化推广
冯永财	西安科技大学图书馆	馆长 / 研究馆员	图书馆管理及图书馆社会服务
兰利琼	四川大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理、高等教育管理、生物科学
宁劲	中国科学技术大学图书馆	执行馆长 / 五级职员	图书馆管理、文献资源建设
刘宏伟	哈尔滨工业大学图书馆	馆长 / 教授	计算机科学与技术、图书馆管理
刘明新	中央民族大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
刘柏嵩	宁波大学图书馆	馆长 / 研究员	人工智能、智慧图书馆
刘增华	北京工业大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
刘增合	暨南大学图书馆	馆长 / 教授	晚清史、中国清代边疆史、近代财政史
孙小影	上海科技大学图书信息中心	主任 / 高级工程师	高校信息化、数智校园建设与数字图书馆建设等

姓名	单位	职务 / 职称	研究方向
李玉海	华中师范大学信息管理学院	教授	智慧图书馆
李团结	西安电子科技大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
李恒	河南大学图书馆	馆长	图书馆管理
李爱国	东南大学图书馆	馆长 / 研究馆员	图书馆管理
杨光	山西大学图书馆	馆长 / 研究馆员	图书馆管理与服务
杨峰	西安交通大学图书馆	副馆长 / 研究馆员	文献资源建设、资源组织揭示、知识产权信息服务、智慧图书馆建设
杨超	北京航空航天大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
何琳	南京农业大学图书馆	馆长 / 教授	情报技术
余敏杰	浙江大学图书馆	副馆长 / 副研究馆员	文献资源建设、知识产权信息服务
邹锦良	南昌大学图书馆	馆长 / 教授	文献资源建设
应望江	上海财经大学图书馆	馆长 / 教授	学科服务、文献资源建设
沙武田	陕西师范大学图书馆	馆长 / 教授	文献资源建设
初景利	中国科学院文献情报中心，中国科学院大学经济与管理学院信息资源管理系	系主任 / 教授	图书情报发展战略、用户研究与服务、数字出版与传播
张斌	中国人民大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
张靖	中山大学图书馆	馆长 / 教授	公共文化治理与服务、全民阅读与终身学习、古籍及文献遗产保护
陈敬华	江南大学图书馆	馆长 / 教授	文献资源建设
陈鹰	长安大学图书馆	党总支副书记 / 研究馆员	文献资源建设、文化建设、阅读推广等
邵波	南京大学信息管理学院	教授	智慧图书馆、数据安全
金兼斌	清华大学图书馆	馆长 / 教授	学术传播、计量分析
周迪	华中农业大学图书馆	馆长 / 副研究馆员	文献资源建设、知识服务

姓名	单位	职务 / 职称	研究方向
郑清文	北京大学图书馆	党委书记 / 研究员	图书馆学基础理论、思想政治教育等
赵丹群	北京大学信息管理系	教授	信息组织与检索、信息计量与评价
赵兴胜	山东大学历史学院	教授	图书馆管理
赵俊玲	河北大学管理学院	教授	阅读推广
钞晓鸿	厦门大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理、历史学
钟新春	北京林业大学图书馆	党总支书记	图书馆管理
侯力强	复旦大学图书馆	党委书记 / 常务副馆长	图书馆管理
贺彦平	国防科技大学图书馆	馆长	图书馆管理、智慧图书馆建设等
贾君枝	中国人民大学信息管理学院	教授	信息组织
贾明	大连理工大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
龚蛟腾	湘潭大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆学基础理论、图书馆管理与服务
崔香淑	延边大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理
董有明	武汉大学图书馆	馆长 / 研究员	图书馆管理
韩召颖	南开大学图书馆	馆长 / 教授	图书馆管理、数字图书馆建设
蔡迎春	上海外国语大学图书馆	馆长 / 研究馆员	图书馆管理、文献资源建设、数字服务等
樊海平	西藏大学图书馆	馆长 / 副研究馆员	现代图书馆管理
潘卫	上海交通大学图书馆	副馆长 / 研究馆员	图书馆管理、图书馆学科情报服务、研究数据管理与服务等
戴前伟	中南大学图书馆	馆长	图书馆管理
魏群义	重庆大学图书馆	馆长 / 研究馆员	智慧图书馆、数字图书馆等

附录 2 课题成员简介

姓名	简介
陈建龙	北京大学图书馆馆长，教授。中国图书馆学会副理事长 / 高校分会主任委员，北京大学信息化与人类信息行为研究所所长。主要研究方向为信息服务学、信息资源管理、图书馆管理、信息化与人类信息行为等。
张斌	中国人民大学图书馆馆长，教授。国务院学位委员会信息资源管理学科评议组成员，中国图书馆学会高校分会副主任委员。主要研究方向为档案学、信息资源管理、知识管理等。
王波	北京大学图书馆研究馆员。曾任《大学图书馆学报》副主编、北京大学图书馆古籍中心主任。主要研究方向为阅读疗法、阅读推广、中国古代读书图等。
张春红	北京大学图书馆研究馆员。主要研究方向为学科服务、科研评价、信息素质教育、图书馆前沿趋势等。
邵燕	北京大学图书馆研发服务中心主任，副研究馆员。主要研究方向为用户需求与行为研究、科研管理与服务、图书馆转型发展等。
张璐	北京大学图书馆文献资源服务中心副主任，馆员，博士。主要研究方向为学科采访与服务、资源组织与揭示、知识管理与服务创新等。
王菲	北京大学图书馆副研究馆员，《大学图书馆学报》编辑。主要研究方向为文献资源建设、信息组织、开放获取等。
傅居正	北京大学图书馆协同服务中心馆员，博士。主要研究方向为学科情报服务、信息素质教育等。

附录 3 第四轮问卷调查结果

（每个题目限选 3-5 个选项）

1-1 未来 5 年，您认为大学图书馆在馆员队伍建设方面最有可能遇到的难题有哪些？

	选择人数	占比
馆员能力结构滞后	43	87.76%
馆员数量萎缩	36	73.47%
岗位分工体系不适应新型业务需求	33	67.35%
AI 技术对传统岗位的替代风险	29	59.18%
人才梯队断层	27	55.1%
馆员职业发展机制不畅（晋升通道狭窄、绩效考核体系滞后等）	21	42.86%
馆领导班子更换频繁，难以保障人才队伍发展的长期规划	15	30.61%
馆员职业认同感下降	7	14.29%
馆员思维固化	4	8.16%

1-2 您认为馆员队伍建设难题的解决办法包括：

	选择人数	占比
按照新型业务需求重构岗位分工体系	42	85.71%
开展常态化分层分类能力培训，建设复合型馆员队伍	39	79.59%
建立馆员与 AI 协同的工作机制	39	79.59%
支撑学校重点任务，提升图书馆影响力	28	57.14%
争取宏观政策支持，保障专业馆员配置数量	23	46.94%
采用多元用工方式补充人力	18	36.73%
完善馆员职业发展支撑体系	14	28.57%
保障馆领导班子的稳定性	12	24.49%
实施多劳多得，同工同酬的薪酬制度	5	10.2%

2-1 未来 5 年，您认为大学图书馆在用户关系方面最有可能遇到的难题有哪些？

	选择人数	占比
用户需求多元化、分层化、差异化显著	42	85.71%
用户信息需求和行为迭代快	38	77.55%
用户对图书馆依赖度下降	35	71.43%
用户深度阅读习惯弱化	23	46.94%
用户边界不断拓展（企业、校友、居民、AI 智能体等）	19	38.78%
用户对空间的需求提升	17	34.69%
用户参与和价值共创机制不畅	15	30.61%
用户画像粗放、服务场景洞察不足	13	26.53%
用户信息素养水平分化显著	10	20.41%
用户数据隐私风险加大	2	4.08%

2-2 您认为用户关系难题的解决办法包括：

	选择人数	占比
主动融入用户教学科研全周期场景	48	97.96%
构建动态、合规、精准的用户画像系统	39	79.59%
建设多元学习交流空间，优化用户体验	32	65.31%
将信息素质教育纳入人才培养方案	30	61.22%
加强用户共创共治	22	44.9%
加大对用户深度和系统阅读能力的培养	19	38.78%
实行校内外用户分区分权管理	9	18.37%
建立用户数据治理和隐私保护规范	7	14.29%

3-1 未来 5 年，您认为大学图书馆在资源建设方面可能遇到的难题有哪些？

	选择人数	占比
资源建设经费紧张	39	79.59%
资源碎片化现象严重，多源资源未实现有效整合	36	73.47%
对商业数据库依赖加深，资源自主权缺失	34	69.39%
资源利用效能偏低	29	59.18%
资源组织揭示体系滞后	19	38.78%
资源配置不合理（新兴 / 交叉学科资源滞后、纸电比例失调等）	18	36.73%
开放获取资源质量参差不齐，缺乏筛选整合与管理机制	13	26.53%
数字资源长期保存机制缺失	12	24.49%
古籍特藏资源活化利用不足	10	20.41%
资源建设跟不上学科发展和新技术发展速度	9	18.37%
馆藏资源存储空间受限	3	6.12%

3-2 您认为资源建设难题的解决办法包括：

	选择人数	占比
强化联盟联合采购，降低资源建设成本	42	85.71%
搭建一体化资源融合平台，实现资源统一管理	39	79.59%
建立资源效益评估与动态调整机制	32	65.31%
深化馆藏资源语义揭示（元数据治理、知识图谱、语义检索等）	26	53.06%
建立需求驱动的精准资源建设模式	23	46.94%
加强特色馆藏与机构知识库建设	17	34.69%
建设开放获取资源筛选、评价、揭示与服务体系	15	30.61%
从技术、标准、管理等多层面建立数字资源长期保存体系	10	20.41%
密切关注国家重大战略和全球核心科技的发展动向，提前跟进相关资源的采选和布局	8	16.33%
加强馆藏规范化管理（密集书架、异地存储库与剔旧机制）	5	10.2%
进一步开放利用古籍特藏资源	4	8.16%

4-1 未来 5 年，您认为大学图书馆在服务供给方面可能遇到的难题有哪些？

	选择人数	占比
未深入融入教学科研全流程	47	95.92%
图书馆服务在学校发展中的显示度与贡献度有待提升	42	85.71%
AI 与智能化服务多停留在浅层应用，未能转化为服务效能	41	83.67%
新型服务（数据管理、开放获取出版支持、智库服务等）保障不足	36	73.47%
服务模式仍以被动响应为主，用户需求主动感知与预判能力不足	29	59.18%
服务同质化，缺乏特色化与品牌化服务能力	13	26.53%
传统读者服务（文献借阅、参考咨询等）需求下降	8	16.33%
空间服务难以支撑多样化学习 / 科研场景需求	8	16.33%
现有技术研发不能满足图书馆服务的需求	3	6.12%
标准化服务供给难以精准响应分层用户个性化需求	2	4.08%
服务评价体系滞后	2	4.08%

4-2 您认为服务供给难题的解决办法包括：

	选择人数	占比
深化融入教学科研全流程的学科服务	49	100%
建立校内跨部门协同机制，融入学校核心业务体系	38	77.55%
推动 AI 在教学科研支持、个性化推荐等服务场景中的应用	36	73.47%
构建基于用户需求感知与数据驱动的主动服务体系	33	67.35%
依托内外部条件优化新型服务（数据管理、开放获取出版支持、智库服务等）供给	25	51.02%
推进空间智慧化升级，满足多元教学科研需求	20	40.82%
建立分层分类的服务体系，精准匹配差异化场景需求	15	30.61%
建设并营销特色服务品牌	7	14.29%
改革服务评价体系，建立服务全流程评价与反馈机制	4	8.16%
联合技术实力强大的企业参与图书馆服务应用技术研发	3	6.12%

5-1 未来 5 年，您认为大学图书馆在文化建设方面可能遇到的难题有哪些？

	选择人数	占比
文化品牌辨识度和吸引力不高	41	83.67%
文化建设缺乏系统性顶层规划	40	81.63%
与高校育人体系融合不足	37	75.51%
文化活动同质化严重	34	69.39%
文化育人功能弱化或边缘化	29	59.18%
文化建设评估路径不清晰	14	28.57%
文化内容传播利用不足	11	22.45%
信息文化治理薄弱	6	12.24%

5-2 您认为文化建设难题的解决办法包括：

	选择人数	占比
将文化建设纳入图书馆战略规划和现代化核心任务	43	87.76%
打造特色文化品牌和文化活动	43	87.76%
将文化建设与服务纳入学校通识教育、思政教育和文化育人体系	42	85.71%
推动师生参与文化内容共创	31	63.27%
加强特色文化资源的推广	30	61.22%
建立文化建设长效运行机制	14	28.57%
加强信息文化治理 (AI 伦理、数据隐私、意识形态等)	7	14.29%
建立文化建设评价与反馈机制	4	8.16%

6-1 未来 5 年，大学图书馆对人工智能技术的应用需求可能有哪些？

	选择人数	占比
建设基于馆藏资源的多模态知识库	46	93.88%
构建智能资源发现与语义检索系统	39	79.59%
推进基础业务流程自动化（元数据生成、分类标引、OCR 识别、文献数字化、数据清洗等）	36	73.47%
提供个性化智慧服务	35	71.43%
搭建智慧图书馆数据中台	30	61.22%
提供 AI 辅助的教学科研工具	14	28.57%
部署 AI 智能咨询馆员	9	18.37%
推进空间管理智能化（空间预约、流量监控、架位盘点等）	9	18.37%
利用 AI 技术提升交互体验	7	14.29%
推进管理决策智能化（经费预算、绩效评估、宣传推广等）	4	8.16%

6-2 未来 5 年，大学图书馆应该如何助推智能体规范应用？

	选择人数	占比
建设可信高质量语料库与知识库	46	93.88%
建立智能体应用分级管理机制	38	77.55%
提升馆员与用户 AI 素养	37	75.51%
协同校内多部门共建 AI 治理体系	37	75.51%
采用本地部署大模型和联盟共享的模式	31	63.27%
建立馆员担责的人机协同业务流程	16	32.65%
争取商业数据库数据授权	9	18.37%
建立用户授权与数据隐私保护制度	7	14.29%
参与行业 AI 应用标准与规范共建	5	10.2%

7-1 您认为大学图书馆的核心职能有哪些？

	选择人数	占比
文化传承与文化育人（校园文化涵育、阅读推广、信息素质教育等）	48	97.96%
文献信息资源保障	47	95.92%
教学科研支撑	44	89.8%
智库服务与决策支持（战略情报、知识产权服务、决策咨询等）	37	75.51%
空间服务（学习空间、研讨空间、未来学习中心等）	37	75.51%
学术交流与传播（学术传播、开放获取、开放基础设施等）	11	22.45%
数据管理与信息治理（数智技术应用、数据治理等）	11	22.45%

7-2 您认为大学图书馆在学校工作中应发挥哪些不可替代的作用？

	选择人数	占比
以学术支撑服务赋能教师科研创新与专业成长	48	97.96%
以信息素质教育深度嵌入人才培养全过程	35	71.43%
以文献资源建设筑牢意识形态阵地	34	69.39%
以阅读文化推广弘扬社会主义核心价值观	33	67.35%
以未来学习中心和多元空间支撑多维育人	29	59.18%
以多源学术数据分析辅助人才引进与师资评价	23	46.94%
以古籍特藏活化与文化传承服务文化创新	13	26.53%
以学术治理服务支撑科学研究与国际传播	10	20.41%
以科技文献与科普文化服务支持社会服务	5	10.2%
以第二课堂和通识教育促进学生综合素质提升	4	8.16%

8-1 大学图书馆当前要处理好与社会哪些方面的关系？

	选择人数	占比
与上下游商业机构的关系（出版商、数据库商、技术供应商等）	46	93.88%
与业内机构的关系（兄弟高校图书馆、各级公共图书馆、行业联盟与学协会等）	44	89.8%
与图书馆行业联盟 / 组织的关系	41	83.67%
与相关政府管理部门的关系（教育部、文化和旅游部、知识产权局等）	40	81.63%
与其他文化机构的关系（档案馆、博物馆、文化馆等）	22	44.9%
与开放科学的关系	13	26.53%
与社会捐赠力量的关系	6	12.24%
与科技情报机构的关系	6	12.24%
与社会公众 / 社区的关系	5	10.2%
与传播媒体的关系	1	2.04%
与地方企业的关系	1	2.04%

8-2 大学图书馆如何处理好与社会方面的关系？

	选择人数	占比
依托行业联盟开展集体议价与联合谈判，降低采购成本	46	93.88%
深化馆际资源共建共享	44	89.8%
主动对接政府战略规划，争取政策与经费支持	40	81.63%
联合公共文化机构开展特色文化教育活动	28	57.14%
分级有序开放资源与空间，坚持校内需求优先与社会服务适度平衡	28	57.14%
推动开放科学，参与知识生产、传播与治理等环节	15	30.61%
为区域科技创新提供信息服务（科技查新、专利分析、产业情报等）	12	24.49%
完善捐赠管理与回馈体系，积极吸纳捐赠资源反哺馆藏发展	7	14.29%
与科技情报机构建立互补协同关系	4	8.16%
加强媒体宣传与品牌建设，提升图书馆社会公众认知度与影响力	3	6.12%
在技术合作中强化数据安全与合规管理	1	2.04%

9-1 以下对大学图书馆国际化的认识，您认同哪些？

	选择人数	占比
在引进外文资源的同时推动中国学术成果和文化资源走向世界	44	89.8%
与学校国际化发展战略同频共振、一体推进	44	89.8%
提升大学图书馆服务水平和学术影响力的重要路径	40	81.63%
立足本校学科特色与文化传统，形成差异化发展路径	35	71.43%
系统性提升国际化服务理念、服务标准和服务能力	29	59.18%
积极向世界传播图书馆发展的中国经验	12	24.49%
面临经费、人员交流规模、地缘政治等方面的制约	9	18.37%
需要持续投入，但其回报是隐性的、长期的	4	8.16%

9-2 大学图书馆国际化应该如何推进？

	选择人数	占比
推动中华典籍、本校古籍特藏、校史文献、特色文化资源的数字化海外传播	42	85.71%
推动本校学术成果接入国际开放获取共享网络，提升高校学术成果的国际可见度	42	85.71%
纳入学校整体战略，建立健全经费保障与跨部门协同机制	39	79.59%
与海外高校图书馆开展人员互访、联合研究与资源互换	38	77.55%
培养具备跨文化服务能力的专业化馆员队伍	25	51.02%
在国际学术合作中，提供跨国文献情报与知识产权服务	16	32.65%
积极参与国际图书馆组织的活动与标准规范制定	15	30.61%
为外籍师生提供跨文化学习科研支持	5	10.2%
通过各类文化交流活动（多语种读书会、多语展览等）吸引留学生参与	5	10.2%
持续优化多语种资源与服务体系	2	4.08%