

# 应对知识增长：大英图书馆 2011 - 2015 战略

大英图书馆委员会 著 许德山 肖 潇 编译

编者按：本文主要介绍大英图书馆未来4年(2011 - 2015年)的战略规划细节，其中的部分内容框架已在本刊2010年第11期刊出的“大英图书馆2020年愿景”进行介绍，读者可互相参阅。

## 1 前言

大英图书馆作为一个国际知名、拥有英国法定保存特权的研究型图书馆，这里存有全国的知识资源，是科研活动的主要支持者，同时也为经济增长提供支撑。我们是一座有关世界历史、技术发展以及文化的宝库。

我们要以小的投入换取大的收益，而且必须清楚自己的首要任务、责任和不足。

大英图书馆连接着过去、现在和未来。这里保存了整个国家的历史，能为现在和未来提供知识。依靠全新的理念和深邃的洞察力来增加整个世界的知识储备是我们工作的动力。

1972年议会法案同意建立大英图书馆，并于1998年在圣潘克拉斯破土动工，这是20世纪英国图书情报服务领域最激动人心的两件事情。目前，我们需要在21世纪的背景下重新解读20世纪70年代的理念，争取继续保持在全球网络化信息环境中的领先地位。

要想确保公众能够访问到丰富的馆藏资源和新型数字化内容，我们必须具有长远的眼光。面对今天萧条的经济形势，我们相信凝练优先目标比以前更重要。这一目标明确，将会保证我们继续进行改革创新，为经济和社会利益提供必要的公共服务。

2010年9月，面对可能还会持续一段时间的严峻经济形势，我们发布了2020年愿景([www.bl.uk/2020vision](http://www.bl.uk/2020vision))。政府综合支出审查的结果提醒我们要以小的投入换取大的收益，必须清楚自己的首要任务、责任和不足。要实现2020年的愿景，必须采用快捷、高效

的巧妙方法来分配馆藏资源。

本文介绍我们2011 - 2015年的战略规划，指出未来4年实现目标的具体措施。我们的战略规划有5项首要任务，旨在为每一位研究人员提供服务，为丰富国家文化生活提供服务。

## 2 价值观

我们的价值观代表了个人与集体的行为，它将指导我们的日常决策。为了实现2020年的目标，所有的工作都将围绕鼓舞、创新、合作、使能、尊重、学习这些价值观展开。

**鼓舞 (Inspire)** 我们致力于通过自己收藏的内容和拥有的专业知识来提振全世界人民。我们热衷于传播知识，也受益于我们的用户和他们的贡献。

**创新 (Innovate)** 我们努力培育前瞻性创新，鼓励创造精神。我们敢于谨慎地冒险，通过敏捷和专业化决策来实现变革。

**合作 (Collaborate)** 我们通过合作来实现超越自己单独能力的目标。我们致力于成为一个开放、敏捷响应需求和积极反映变化的机构。

**使能 (Enable)** 我们将与用户一道利用我们收藏的内容来创造新知识和发展世界领先的服务。我们致力于鼓励和支持员工及时利用新的机遇。

**尊重 (Respect)** 我们努力提升对用户和利益相关者的尊重以及相互间的尊重。我们呵护我们的资源，并尊重相应的法律和制度。

**学习 (Learn)** 我们将继续学习，将用户的知识与技巧纳入我们的系统。我们将努力

分享自己的理念和专长。

### 3 使命和愿景

**使命** 促进世界知识的发展。

**愿景** 2020 年,大英图书馆成为领先的全球信息网络中心,我们通过自己的馆藏资源、专业知识技能及合作伙伴,为经济和社会的发展以及文化生活的改善提供更多的知识。

### 4 战略规划背景

在进行了 12 个月的广泛调研和咨询后,我们于 2010 年 9 月发布了 2020 愿景。2020 愿景重点关注未来 10 年后可能出现的重要趋势和机遇,它为我们图书馆最有效地抓住可用机会、提高世界知识库的访问能力指明了方向,未来的众多机会就在眼前。

#### 4.1 变化中的环境

• 数字化革命为图书馆带来了根本性变革,使得资源的访问范围比以前更广阔,提供服务的效率也得到提高。

• 为支持科学研究,支撑经济发展,鼓励终身学习,政府已承诺共享大英图书馆资源。

• 迈向信息社会的步伐在不断加快,大英图书馆在整个英国文化、科学以及经济发展中具有核心地位。

• 鉴于大英图书馆与其他重要研究型图书馆共享馆藏,政府逐渐意识到他们所提供的公共服务也要与大英图书馆资源采集、获取和保存等各项措施更好地进行配合。

• 加强与科研人员的内部合作,大英图书馆也要抓住机遇与那些能够提供资金的其他人员加强合作。

• 为高校和企业合作搭桥。大英图书馆在协调企业与高等教育协作、鼓励更多科研人员加入或创办企业以及帮助新企业快速进入正轨等方面发挥重要作用。

• 为了响应政府公共部门信息倡议,我们将聘用具有创新理念的应用开发人员,利用丰富的馆藏资源,共同推出有实用价值的新服务,促进信息经济的发展。

• 用户对使用简单、操作有趣的新兴移动服务热情高涨。大英图书馆开发新产品和新服务时要考虑上述的需求,通过使用效果来评估我们在填补数字鸿沟方面做出的努力。

• 大英图书馆将努力促进学科内部和学科间的各项研究,确保英国能够应对全球挑战,同时满足社会需求。

上述各项机遇是在大英图书馆面临资金短缺的背景下提出的,到 2014/15 年,政府对资源的专项资助将减少 15%;未来 4 年来自财政拨款的大英图书馆基本建设预算将减少一半。

我们当前面临的财政状况与以前的截然不同。我们必须要将费用减至历史最低水平,到 2014 年,政府财政拨款也会降到最低,这是自大英图书馆 1973 年成立以来的最低水平。

#### 4.2 战略重点

(1)我们制定的 2011 - 2015 战略规划将受政府 4 年财政拨款影响。参照 2020 愿景中的 5 项主题,该规划包括下列 5 项战略重点:

- 为后代提供信息获取
- 为从事研究的人员提供信息获取
- 为实现社会和经济利益,支撑关键领域的科研群体
- 丰富国家的文化生活
- 引领、合作,丰富世界知识库

(2)5 项战略重点是我们为各种用户提供不同需求服务的基础。但受时间所限,我们需要将关注重点放在下列基本活动上:

• 无论现在还是将来,我们会将最多的精力放在那些有助于访问全国和世界知识库记录的活动,并优先使用政府财政拨款支持这些活动;

• 关注那些能够合作且可以提供外部资金的重要领域,并为这些领域的科研人员提供个性化服务;

- 利用政府财政拨款扶持公共事业,资助学习者,并尽力从其他渠道获取资金,以弥补财政拨款的不足;

- 努力改善领导能力和合作方式,提升服务质量。

(3) 充分利用有限资源,优先实现下列内容:

- 出台相关条例,确保 2003 年《图书馆呈缴法案》的顺利实施;

- 管理自愿和法定呈缴资源的入馆和存放工作;

- 开发大英图书馆的数字化基础设施;

- 利用先进设备存储报纸印刷物;

- 制定灵活统一的资源收集和整理方案;

- 与 brightsolid 组织联合进行的两千万份报纸数字化;

- 除了报纸数字化方案外,还需联合制定至少一个大规模数字化方案;

- 与出版商协商,提供各种模式的馆外授权资源的访问。

#### 4.3 文化改革

为了确保 2020 愿景的顺利实施,我们必须继续加大文化改革力度,将我们的理念融入到整个组织中。这是个人和集体的最大愿望。此外,我们还将提高员工的技能水平和思维灵活性,确保在资源递减的情况下,继续提升服务质量。重点发展下列技能:

- 领导能力(包括创造力和创新力、实践的支持力度、变革的接受能力);

- 专业技能(特别是数字化方面的技能);

- 项目管理和传播方面的核心技能。

#### 4.4 财政挑战

(1) 为应对资金严重短缺,我们会尽快制定节约措施,并寻求多方面的资金支持。我们将尽最大努力解决资金短缺的状况:

- 借助各种服务提供模式,逐步组建小规模、高素质的固定核心团队;

- 保持不断改进的文化氛围,积极寻找提高工作效率、提高资金使用率和节省成本的各种机会。

(2) 寻求并扩大资金和捐助的来源渠道:

- 完善现有的创收服务,同时寻找机会发展新服务;

- 开展和扩大我们的品牌授权业务;

- 优化客户关系管理方面的电子商务平台的能力,努力实现追加销售和交叉销售。

(3) 接受和扩大各种帮助:

- 恢复“为大英图书馆做贡献”项目;

- 继续发展和构建各种关系,包括与目前资助者和未来资助者的关系,尤其注意发展与企业的关系。

我们明确提出了一系列战略重点并给出了具体细节,以便根据资金状况来优化组织结构和功能。我们将在年度报告中介绍当前进展,同时也会竭尽全力来支持大英图书馆的战略重点。

### 5 战略重点目标与措施

#### 5.1 战略重点 1: 为后代提供信息获取

这一战略重点的目标是实现数字资源的长期保存,以此保证知识文化遗产的安全,方便后世科研人员使用。与此同时,图书馆系统间的互操作和自动化处理方式也将启发我们对传统保管方法和收藏措施进行重新思考。我们会继续发挥世界领先的保存技能,为收藏和保存传统资源贡献力量。具体目标与措施如下:

(1) 将自愿和法定呈缴资源转化为纯数字化内容

- 与文化、媒体与体育部、出版商、法定呈缴图书馆以及其他相关机构合作,出台相关条例,确保 2003 年《图书馆呈缴法案》的顺利实施;

- 采集英国国内合法授权的免费网页;

- 依照出台的条例,利用可靠的技术方案,采集付费或公众受限访问的内容。

(2) 改善我们的馆藏策略,确保馆藏资源

满足科研人员的需求

- 根据下列要素改善我们的馆藏策略:

科研人员的需求

全球趋势

英国国情

英国的优先研究领域

大英图书馆馆藏的传统优势

持续进行数字化

- 开发将用户资源融入图书馆馆藏的整合模型,丰富图书馆资源;

- 根据科研人员和出版商的动向以及图书馆的长期规划来优化投入产出。

(3)开发和利用数字图书馆基础设施收藏和保存数字资源

- 实现大英图书馆、威尔士国家图书馆以及苏格兰国家图书馆系统间的互操作,统一管理自愿和法定呈缴资源的入馆和存放工作;

- 开发技术先进、操作简便、费用合理的服务模式,确保其他法定呈缴图书馆能够共享大英图书馆的数字化基础设施;

- 引领和参与数字资源保存联盟的各项活动,并对该领域有关知识给予共享和补充;

- 开发数字图书馆基础设施,应对最新发展需求。

(4)改变报纸的存放地点

- 2013 年将开放位于约克郡波士顿斯帕地区的先进报纸存放设备。

(5)大量的印刷藏品仍要进行长期保管

- 提供 3 个高质量的存放中心,波士顿斯帕 2 个,伦敦圣潘克拉斯 1 个;

- 为 2/3 的馆藏提供适当条件的存放环境。

(6)制定灵活统一的资源收集和整理方案,确保资源内容符合收藏策略的要求

- 分享藏品的保管措施,使国内主要的研究型图书馆达到一定经济规模;

- 对比数字资源和物理资源在收集、存储、保存等方面的成本状况,形成规范的文

档。

5.2 战略重点 2:为愿意从事研究的人员提供信息获取

我们期待那些对经济和社会有益的公共数字资源能够被用户发现、访问、下载、共享以及重用。不过实现数字化访问矛盾重重,例如:需要调解用户需求与版权人之间的利益,确立公共服务的角色,摆脱“数字鸿沟”的干扰。我们认为要实现公共资源访问,必须将公共服务与商业活动有机结合,共同完成资源的数字化,这也是我们要承担的重要工作。但是,也应当看到许多资源在 2020 年还无法实现数字化,科研人员只能通过到馆和在线访问两种方式访问大英图书馆阅览室和远程站点提供的服务。具体目标与措施如下:

(1)改变报纸信息的访问模式

- 将 brightsolid 组织联合收藏的 2 千万份报纸数字化;

- 包含整个报纸馆藏目录格式和位置的详细信息。

(2)提供多媒体资源

- 逐步实现以数字化、多媒体方式访问圣潘克拉斯阅读室的新资源;

- 与 BBC 等重要的资源提供商合作,确保大英图书馆的到馆读者能够访问和发现所需的资源;

- 将来源于不同媒体和资源提供商的资源整合到一起,方便用户发现。

(3)鼓励其他机构利用我们的资源提供服务

- 与第三方签署多种协议,通过各种渠道访问我们的馆藏元数据和有价值的绝版资源。

(4)设计并实现先进的馆藏数字化规划

- 开展数字化规划,优先考虑资源数字化的目的,而不是一系列既定的标准;

- 联合资金提供者,采用新兴技术,进一步开发和实现可用的数字化模型;

• 除了报纸数字化方案外,还需联合制定一个以上的大规模数字化方案,提升藏品的访问效果。

(5)为用户提供更好的搜索结果和资源访问能力

• 确定从事资源发现和访问服务的研究人员,努力提高他们的各项能力;

• 利用原型系统开发数字资源的访问接口,方便阅读室和/或在线用户获取资源(取决于版权条件)。

(6)开发统一的用户浏览环境,为注册用户提供更多的机会和方便措施

• 为使用我们最重要服务的用户建立专门的信息保存库,并为这些服务开发自助式注册门户,确保用户能够简单方便的访问服务;

• 加大对用户行为和偏好的了解,据此改善我们的服务和沟通方式(严格遵循数据保护法规)。

(7)支持移动办公,利用移动设备完成资源和服务的传递

• 利用移动设备为用户提供“目录搜索”和重要数字资源库的在线访问服务;

• 通过正式渠道(例如,利用系统销售商的软件升级计划)和其他第三方渠道共同推动该计划的实施。

(8)对授权的数字资源提供更多的在线访问机会

• 与出版商协商,通过各种模式提供馆外授权资源的访问(包括付费和免费访问),协调版权人与用户间的利益关系。

(9)强调数据集在跨学科学术交流中的重要性

• 与成员图书馆及其他机构(如,Data-Cite)合作,研究数据集引用和存放的国际标准,鼓励开展数据集的重用和保存工作;

• 为拥有固定数据集标识的国内和国际组织建立联络网络,方便数据集的查找和重用,提高这些研究资源的利用率。

5.3 战略重点3:为了社会和经济利益,为关键领域的研究群体提供支持

我们的目的是通过深入了解用户需求和研究过程,提供定制的研究服务,支撑高水平的研究,同时为创造力提升和经济利益的改善提供新渠道。在合作中,我们将针对少数重点领域形成差异化服务,这些领域需满足以下标准:

**影响力** 支持政府的重要活动,并为创新、经济产出或社会价值贡献力量;

**发现** 促进新知识产生;

**公共服务** 对公共服务具有明确的需求;

**筹资与合作** 吸引外资并聘请外部合作伙伴,所有方案的成功都将依赖于稳定的外资及其合作伙伴。

**竞争力** 我们将开展合作,展现信息服务方面的重要作用及竞争力。

具体目标与措施如下:

(1)保障商业与知识产权中心(BIPC)未来的财务安全,确保支持小型企业的持久性

• 获得足够的资金以维持我们目前提供的核心服务,开展并提出改进方案以支持业务增长并创造更多的就业机会;

• 为BIPC设计一个区域模型并完成可行性实验;

• 使用BIPC模型与合作伙伴共同构建区域商业中心。

(2)注意了解用户的反馈,通过提供增值服务来支持他们

• 利用市场测试方案来了解用户的反馈,包括生物科学、环境、卫生和社会保健以及创新产业的研究人员;

• 以这些群体的目前状况为基准,制定提升目标;

• 测试并优化一系列新产品和服务理念,确定那些最能满足我们目标市场需求的内容;

• 开发和推出新产品或服务方案。

#### 5.4 战略重点 4:丰富国家的文化生活

我们的目标是向公众提供大英图书馆收藏的大量世界遗产,通过逼真、交互式的体验来丰富社会文化生活。期望每位用户都能从我们提供的资源中获得灵感和乐趣,并融入到他们的终身学习和科研项目中。我们将会充分利用合作伙伴所具有的专业知识技术,为公共服务提供前沿的交互性技术。具体目标与措施如下:

(1)改善用户对大英图书馆网站的体验并加大流通量与访问量

- 减少图书馆网站上的内容拥挤状况并引进更严格的编辑控制。改进导航系统及其布局,从而提高用户满意度;

- 依靠外部资金来支持新网站发展,使其功能得以明显改善,这也是我们“重建大英图书馆在线”的愿景;

- 改善公共资源和学习资源,并加强用户在这两方面的反馈和参与;

- 开发我们的移动产品,使用户能够在任何地方访问我们最受欢迎、最有价值的内容和服务。

(2)继续为到馆和在线用户获取馆藏资源提供充满活力的互动体验

- 采取措施,大幅度减少公开项目对专项资助的依赖,考虑针对公开项目(例如重要的临时展览)引入企业赞助或收费;

- 每年举办两个参观人数超过 20 万的大型展览,其中的一个展览与 2012 年伦敦奥运会高规格的项目活动有关;

- 采用下列措施大力增强并提高在线公共展览的访问量:使用富媒体(如网络广播讲座及活动);提供更多机会在线访问我们的特色遗产;利用工具来方便用户之间的交流和资源的重用(在版权允许下)。

(3)继续提供广受认可的到馆学习服务,同时进一步发展和强化我们的网上资源,提高访问量和服务范围

- 提高场地设施的知晓度和利用率。有

效利用视频会议设备,使得在馆内召开的研讨会或利用馆藏文献的专门报告能够被传送到国内任何具备类似设施的场馆;

- 利用外部资金继续支持在线学习资源的发展;

- 与 BBC 和开放大学等机构合作,为各年龄段学习者提供丰富的在线体验。

(4)试点并嵌入数字化协同措施,改善用户体验、丰富馆藏资源

- 与有关传播服务提供者合作对部分方案进行测试和试点,例如数字化协同文本校正,以及用来鼓励用户补充和完善图书馆元数据的开放数据计划。

#### 5.5 战略重点 5:引领、合作,丰富世界的知识库

我们希望加强用户、图书馆、档案馆、研究机构以及公共和私营信息提供者共同组成的全球网络环境,并愿意在促使他人合作和主持特定议程的讨论中扮演重要角色。为了实现这一目标,必须通过主持方案讨论、参与其他机构活动等方式加大与其他机构合作的力度。具体目标与措施如下:

(1)发展战略合作伙伴关系

- 为了实现重要藏品的数字化,需要在现有出版商关系的基础上发展与出版商、集成商和权利人的新关系;

- 与一些能够帮助我们进行数字化开发的技术公司合作;

- 与高等教育机构合作,共同开发新服务,为科研、教学和学习等活动提供新资源。

(2)发展和融入新型的公私伙伴关系

- 提高现有合作效益(创新服务、增加访问和内容),帮助大英图书馆增强意识,发展新用户、新筹资机会和新合作伙伴;

- 系统化地发展更多公私伙伴关系。

(3)与一些部门合作,积极共享各种服务,节约成本

- 在高等教育共享存储和访问系统中发挥重要作用;

• 在为实体馆藏管理提供共享设施过程中发挥重要作用；

• 开放自我,与研究机构和其他能够协助我们获取资金的部门合作。

#### (4) 继续参与国际重要文化外交活动

• 通过 2010 年与印度签署协议,印度文化部和其他机构开放大量英国和印度的馆藏内容(其中包括图书馆、档案馆、博物馆等其他文化机构),促进了以数字化馆藏为基础的新型研究合作；

• 通过 2010 年与卡塔尔基金会签署协议,使海湾地区及世界各地的研究人员、学者和公众可在线浏览成千上万的数字化历史文件和古代手稿(有关阿拉伯海湾几百年的历史)；

• 进一步加大大英图书馆对中国文化的战略规划,中国是外交和联邦事务部优先关注的世界地区之一。

(5) 继续开展协调版权所有、创作者以及公众利益的讨论

• 确定和建立与国家图书馆和重要研究图书馆之间的一系列国际战略合作伙伴关系,促进自身进一步转型变革(如用户服务、收藏策略和业务实践方面)。

(6) 引导讨论、提供指导并倡导构建国际化信息社会

• 继续承担领导职能,在国家与国际图书情报网络中发挥模范作用；

• 为数字化服务和馆藏内容开发可持续的商业模式。

编译自: The British Library's Strategy 2011 - 2015. <http://www.bl.uk/aboutus/stratpol-prog/strategy1115/strategy1115.pdf>. [2011 - 2 - 25]

(肖潇,许德山校对)

### SPARC 创立一个以主题知识库现状和发展为题的邮件讨论组

学术期刊出版和学术资源联盟(the Scholarly Publishing and Academic Resources Coalition,简称 SPARC)宣布创建一个关于“以主题为基础的数字化知识库社区的特殊需求”的邮件讨论组。知识库已逐渐成为全球范围内开放获取的动力之一,新机遇和新挑战不断出现,对于主题知识库进行讨论的需求也不断提升。

SPARC 所建的主题知识库邮件讨论组(SPARC - SR)可供图书馆内外的主题知识库管理者共享规程和最佳实践,讨论有望进行的合作项目,相互支持获取某些重要的学术资源。这个电子邮件列表将成为第一个倡导主题知识库协作的正式电子平台。

邮件讨论组的创建者 Reznik - Zellen 和 Adamick 在《数字图书馆》杂志上发表的一篇文章(下载地址: <http://www.dlib.org/dlib/september10/adamick/09adamick.html>) 阐明了扩大主题知识库的认知、研究、专业语言和实践方面的需求。另一创建者 Julie Kelly 认为:“该讨论组将是开创主题知识库管理者间新型合作的关键一步。通过这个社区形式,我们期待在主题知识库的标准、实践和指导方针等方面得到进一步的发展。”

欢迎图书馆员、教育者、研究人员、政策制定者以及其他对主题知识库感兴趣的人都来参加并贡献自己的力量。免费注册,可订阅。详细加入流程请登录 <http://www.arl.org/sparc/about/emails/signup.shtml>。

编译自: Jennifer McLennan. SPARC launches new e - forum for subject repository development and success. <http://www.arl.org/sparc/media/11-0330.shtml>. [2010 - 03 - 29]

(王莉亚编译,陈雪飞校对)