

# 对话上海交通大学图书馆馆长——陈进

## 改革|从传统到创新：一座图书馆的进化史

2007年4月11日，陈进教授被正式任命为上海交通大学图书馆馆长。自此，陈馆长与上海交通大学图书馆开始了10多年的“革命”情谊，参与并见证了这座图书馆的成长与蜕变。“既然要做就把它做好，在我自己的研究领域也是这样。”陈馆长如是说。

刚到图书馆的时候，陈馆长发现，当时的图书馆工作人员过度追求自身的完美，往往忽略了工作效率，“读者第一，服务至上”仅仅停留在口号层面。通过仔细观察图书馆的运行模式，主动思考各个环节存在的问题，陈馆长下定决心进行改革，希望提升图书馆服务质量，扩大对外影响力。

图书馆改革与服务转型分为“3+1”部曲：第一是重塑服务理念。“资料随手可得，信息共享空间；咨询无处不在，馆员走进学科；技术支撑服务，科研推进发展”。陈馆长认为，这36个字高度概括了图书馆人应该如何做好服务，“每一位图书馆人都应该牢牢记在心里”。

第二是改革机构。“我特别鼓励做机构改革。我认为图书馆不能停留在传统的图书馆学上面，那样会导致故步自封、墨守成规。”2007年底，陈馆长大胆进行了第一轮改革，把原先的13个部门精简成为4个部门，即：情报研究所、读者服务总部、技术服务总部和行政管理总部，旨在实现扁平化管理、提高服务效率。之后随着图书馆实际运行的需要，2016年陈馆长又对部门做了进一步调整。现上海交通大学图书馆共分6个部门：资源与公共服务部、学习与研究支持部、文化与特藏服务部、平台与技术支撑部、后勤保障与文影部以及行政管理与合作部。

第三是创造了泛学科化服务体系。相比美国以资源建设为主的学科服务模式，“我们是通过和教授直接交流，把学科服务嵌入到他们的研究过程之中。”上海交通大学图书馆首创了IC<sup>2</sup>创新服务模式，陈馆长把信息共享空间（Information Commons, IC<sub>1</sub>）和创新社区（Innovation Community, IC<sub>2</sub>）以乘法关系相结合，强化学术创新支持与人文素养拓展，力求平方级提升图书馆服务效能。现IC<sup>2</sup>创新服务模式已成为泛学科化服务体系中的一个品牌，旗下包括IC<sup>2</sup>创新支持计划和IC<sup>2</sup>人文拓展计划两个子品牌服务，分别从学术和文化的角度拓展学科服务，实现纵向和横向两个方面的经纬共益。

最后一个1指的是文化编织。“我们的文化重点是三个组成部分，包括组织文化、管理文化及环境文化。”组织文化是其中最为重要的，尤其强调人文关怀和团队精神。通过精神和物质的双重鼓励，以及完善的培训机制，上海交通大学图书馆充分调动员工的积极性，保障图书馆的良性运行。

“没有理念，就没有方向；没有机构，就没有上层建筑的管理；有了管理以后，大家得有事情干。越忙，团队越紧密。这样就把骨架搭起来了，再把文化的血肉一披，这个机制就比较灵活了。”通过“3+1”部曲，上海交通大学图书馆完成了由被动服务向主动服务、从“自娱自乐”到需求驱动的巨大转变。

## 角色| 以学科服务的实践，支撑大学的发展

图书馆本身有一个对应的专业，叫图书馆、情报与文献学，属于教育部一级学科。事实上，它研究的问题具有很强的专业性和学术价值。因此，在学术领域图书馆不仅仅承担着资料管理和资源供给的功能，更重要的是，它能够依托图书馆丰富的资源优势，以计量学理论为指导，借助先进专业的信息分析与挖掘工具对文献数据进行分析，为用户提供基于事实数据、科技信息、文献资料等基础数据的决策信息支持与评价咨询等高度定制化的系列情报分析服务，助力院系及科研人员研究课题的顺利开展，包括：定题服务、趋势分析、热点分析、态势分析等等。这也是图书馆真正的能力和价值所在。

“我们会根据学校的战略，根据读者的需求，去制定我们的服务。”陈馆长说。

宏观来讲，图书馆可以给学校和学院领导提供战略性、决策性的资源。比如：在现在“双一流”建设大环境下，其他学校是怎么做的？学校的发展趋势应该关注哪些方向？对学院而言，哪些学科和团队的发展值得关注？这些问题图书馆都可以通过收集数据、整合信息提供战略分析报告，支撑学校和学院的各项决策。

此外，图书馆会协助对校内所有科研人员及团队进行人才评估。“如今交大引进的人才，前期都会对他们做人才评估，而所有这些评估的基础工作都是由图书馆完成的。”图书馆会从学术成果数量、发表及引用情况、期刊影响力等方面，对科研人员定量分析，以此判断他是在走下坡路还是在上升期。这样既可以对科研人员起一个定期提醒的作用，也可以让学校了解到他们的学术研究进展，为管理者提供数据支持。

对于高校学科发展而言，学科群建设和学科交叉融合对学术创新有着重要的意义。上海交通大学图书馆基于其专业优势，为学校提供了很多这方面的分析报告和建议，不仅帮助学校成功建设了上海城市发展研究院，还帮助一些处于临界状态的学科群突破了瓶颈，直接地推动了学校整体学术研究水平的提升。

“我们已经上升到这样的高度，就是说我们学科服务的实践所带来的成效已经完全能够支撑大学的发展了。”陈馆长说，“在高等教育研究型图书馆里，把服务渗透到研究，渗透到学校发展的每一步，我们应该算是走在比较前面的。”

## 前路| 因为专业所以被尊重，因为共享所以共赢

十多年来，陈馆长想了很多办法把图书馆的服务融入到学校教、学、研、管、文一线，为此做了大量的努力。不仅支撑学校管理和学术发展，为学校提供许多完整的方案，承担情报分析和人才评估工作，还开发了电子教参和工具软件，让学校看到了图书馆的能力和实力，渐渐树立起口碑。这也从侧面印证了，任何一个行业，只有不断提升自己的专业度和服务品质，才能获得他人的尊重，提升自身的地位。

“我们现在是把好的东西聚合在一起，整体、体系性的推动。如果说图书馆都能体系性地这样做的话，我觉得图书馆未来的前景将非常好。”陈馆长说，“服务就是应该共享的。一家图书馆好，没什么意思，所有的图书馆都做好了，大家都认同图书馆了，图书馆才算是真正发展起来了。”

要推动图书馆的发展，不仅需要千千万万图书馆人共同努力，争取地位，也需要各方面的通力合作。比如：爱思唯尔作为全球信息分析公司和内容提供商，可以为图书馆提供大量的学术资源和分析工具。“我希望爱思唯尔能够参与到图书馆的学科服务中来，譬如对数据库的培训或是对分析工具的培训。我希望我们之间能有一个良好的互动关系，能够共同把图书馆的价值有效宣传出去。”陈馆长说。

除此之外，要想寻找图书馆管理与服务上的新思想、新方法、新技术、新手段，也需要一些经验交流的平台。每年一度的图书馆管理与服务创新论坛正是由陈馆长发起，于2008年创办。围绕管理和服这两个关键词，论坛包括馆长峰会和学术探讨两个部分。“当时的目的是希望通过学术的研讨，找到图书馆未来发展的方向，促进图书馆服务品质的提升。”

论坛无论是在内涵上还是在形式上，均围绕“水文化”展开，因为水的品质最能代表图书馆人的服务精神。水彰七德：居善地，心善渊，与善仁，言善信，政善治，事善能，动善时，水善利万物而不争。所以，在形式上，其举办的地点也与水紧密相连，先是沿着长江逆流而上，从上海、南京、武汉再到重庆，然后沿着黄河一直开下来。“我当时想的就是，最终我们争取开15届，开到北京。”

创办至今，每届图书馆管理与服务创新论坛都有不同的主题，包括文化、管理、服务、资源、技术多方面的内容，每个主题都与时俱进。今年11月底，第十一届图书馆管理与服务创新论坛在杭州举办。“我们讨论了智慧图书馆建设，以及支持学校双一流建设相关联的内容，和国家当前高等教育的发展形势紧密结合。”

未来，上海交通大学图书馆还将继续引进先进理念与服务技术，为师生提供良好的学术资源以及知识服务支撑平台，希望早日实现建成智慧型世界一流大学图书馆的愿景。