

IMAGINE YOUR LIBRARY'S FUTURE

Scenario planning for libraries
and information organisations

想象图书馆的未来:

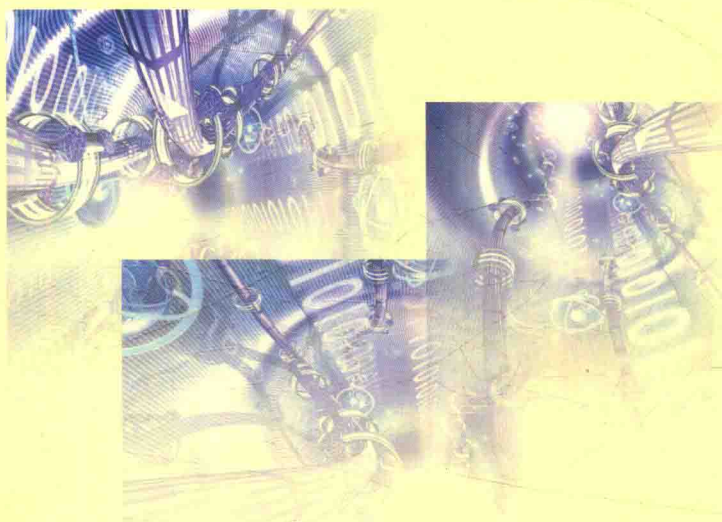
图书馆与信息机构情境规划

Steve O'Connor (欧书亭)

Peter Sidorko (苏德毅)

著

李丹译



国家图书馆出版社

想象图书馆的未来：图书馆与信息机构情境规划

Steve O'Connor(欧书亭), Peter Sidorko(苏德毅) 著

李 丹 译



國家圖書館出版社

National Library of China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

想象图书馆的未来:图书馆与信息机构情境规划/(澳)欧书亭(Steve O'Connor),(澳)苏德毅(Peter Sidorko)著;李丹译.--北京:国家图书馆出版社,2017.12

书名原文:Imagine Your Library's Future:Scenario planning for libraries and information organisations

ISBN 978-7-5013-6141-0

I. ①想… II. ①欧… ②苏… ③李… III. ①图书馆工作—发展—研究 IV. ①G25

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第131578号

本书最初由查杜斯出版社用英语出版于2010年。

This book was first published in the English Language by Chandos Publishing in 2010.

书 名 想象图书馆的未来:图书馆与信息机构情境规划
著 者 Steve O'Connor(欧书亭),Peter Sidorko(苏德毅)著;
李丹译
责任编辑 唐 澈

出 版 国家图书馆出版社(100034 北京市西城区文津街7号)
(原书目文献出版社 北京图书馆出版社)
发 行 010-66114536 66126153 66151313 66175620
66121706(传真) 66126156(门市部)

E-mail nlcpres@nlc.cn(邮购)

Website www.nlcpres.com →投稿中心

经 销 新华书店
印 装 北京鲁汇荣彩印刷有限公司
版 次 2017年12月第1版 2017年12月第1次印刷

开 本 880×1230(毫米) 1/32
印 张 5.375
字 数 140千字

书 号 ISBN 978-7-5013-6141-0
定 价 48.00元

谨以此书献给朱莉娅 (Julia), 感谢你的鼓励和启迪; 感谢你为本书创作提供的灵感。

——欧书亭 (Steve O'Connor)

谨以此书献给妮可尔 (Nicole)、汉娜 (Hannah)、玛雅 (Maya), 感谢你们赋予我想象力。

——苏德毅 (Peter Sidorko)

致 谢

谨以此书献给我的同事们。感谢 CAVAL 主席戴维·琼斯(David Jones)教授的教诲,感谢苏·亨泽尔(Sue Henczel)的思想火花。尤其感谢我香港理工大学图书馆的同事们,他们坚信图书馆的未来并为之努力。

戴维·赫伯斯(David Hobbs)为书稿出版付出了艰辛的劳动。感谢约翰·杰塞普(John Jessup)为本书出谋划策。

感谢本书的另一作者苏德毅,感谢他的支持与鼓励。感谢多比·元(Debbie Yuen)耐心校正书稿,感谢罗莎·茜(Rosa She)的支持与组织。

我还要将此书送给我的儿子们:达米安(Damien)、多米尼克(Dominic)、布兰登(Brendan)和理查德(Richard)。我曾经认为我懂他们的未来,但是他们选择的道路却远远超越我的想象。

感谢所有人。

——欧书亭(Steve O'Connor)

关于作者

欧书亭(Steve O'Connor)在组织管理方面有着丰富的经验,其作品彰显出对科研与未来的关注,以确保图情服务的创造性、相关性、有效性与经济性。

欧书亭在变革管理、信息传递、情境规划以及信息环境等相关领域进行了大量的研究及教学工作,著述颇丰。他热衷于参与数字化服务的过程、联合体发展战略等。此前他曾在澳大利亚大学图书馆供职,同时还在联合体机构担任 CEO。

欧书亭当前研究领域为未来图书馆可持续发展的新模式。他是国际同行评议期刊《图书馆管理》(*Library Management*)和《图书馆管理(中国刊)》(*Library Management China*)的编委,在国际上具有一定知名度。

苏德毅(Peter Sidorko)自 2001 年以来担任香港大学图书馆副馆长,全面负责该馆公共服务、技术服务及开发。该图书馆包括一家总馆、六家分馆,约 240 名员工,馆藏 270 万册(件)并拥有丰富的数字资源。此外,他一直致力于图书馆变革。

苏德毅还是香港大学教育学院与继续教育学院合办的信息科学项目兼职讲师,讲授课程包括:变革与职业生涯发展、信息社会、信息政策、图书馆管理、现代图书馆管理与信息机构管理。苏德毅力主大学与科研图书馆进行有效的领导与变革。

前 言

图书馆所处的环境正在日趋复杂:首先,网络无处不在;其次,来自于财政的压力;第三,人们不再认为图书馆的作用是不可替代的。确实,目前人们普遍认为图书馆已经过时了。

以上因素使得图书馆环境发生了巨大变化。图书馆管理者需要对环境有全新的认识。情境规划作为一种规划工具已经有很长时间的记载了,这种方式不提供具体的答案,但提供一系列的选择、提供全新的视角,适用于各类型图书馆及联合体机构。

情境规划是战略规划的先导,二者有明显的区别。情境规划是想象过程,规划了组织机构不同的未来路径,这个过程吸纳了不同层面的人员参与;而战略规划是管理工具,是分配资源的过程,相对刻板。

战略规划工具并不想象未来,一般是保持过去的面貌,是 20 世纪 60—70 年代主要的规划工具,而非现代工具。现代的图书馆管理者需要进行情境规划。

关于本书

本书在图书馆未来规划方面是引人深思的,它为图情从业者提供了重新审视未来的工具,也向陈旧观念提出了挑战。书中的方法能够使读者受益:书中内容一部分来自近年来成功的情境规划实践,能够为读者进行情境规划提供启发。

本书内容如下:

第一章简要介绍何谓情境,以及情境对组织机构、投资者和员工的影响,为读者提供了规划未来可能的新方法以及多种方法的优点。

第二章描述了信息环境的复杂性。创建情境之前,必须了解环境的变化。本章运用多种工具阐述了外界的影响,而这些影响人们往往会忽视。这些都有助于读者理解情境本质及其影响。

第三章概述了图书馆和图书馆联盟的发展和特点以及过去、现在、未来的情形,尤其是我们的思维方式。本章开始讨论图书馆运营模式的变化。

联合体是近年来以满足单个图书馆在定价及其他方面的优惠政策而出现的。联合体目前也在整合,寻求发展。本章将探讨如何打破现有的模式,如何展示领导力,新方式的选择和设计等。

第四章阐述了情境规划的建立和执行过程中的选择问题。本章设置了相关练习以使大家建立选择意识。本章从运营、可变因素、成功要素以及过程最优化等方面探讨情境规划过程。本章内容还包括决策的影响、不能审时度势的影响等。

第五章旨在带来一种全新的思维方式,相关技巧也会在本章进行讨论。

第六章展示了理解情境的方式。

第七章是更加务实的一章,探讨如何使不同的人群认同并通力合作参与到情境规划的过程。需要注意的是,大多数过程都包含不同的情境,反映了图书馆不同的选择,如何处理不同的情境至关重要。

第八章将情境规划过程与实施计划联系起来,从政治与操作的角度探讨了当下及长短期行动方案。

第九章为案例研究。

第十章由苏德毅(Peter Sidorko)撰写。该章探讨了变革的实施与影响。虽然信息社会瞬息万变,成功的变革对于图书馆以及大多数组织机构来说都很困难。情境规划作为组织变革的主要策略,必须借鉴已有的成功要素,包括认识到问题的所在(即变革的原因)、愿景的设定、沟通以及嵌入变革。尽管有这些策略,实施过程也不能太过刻板。

目 录

第一章	何谓情境?	(1)
第二章	信息环境的复杂性	(28)
第三章	未来与过去:模式变化	(51)
第四章	认识选择	(63)
第五章	迈向新思维	(76)
第六章	情境创建	(90)
第七章	情境及其实施	(99)
第八章	选择、机遇与确定性	(106)
第九章	案例研究	(122)
第十章	变革的实施与影响	(148)

图表、案例研究目录

图目录

图 1-1	未来是非线性的	(4)
图 1-2	技术的演进	(8)
图 2-1	传统出版模式	(42)
图 2-2	图书馆馆藏	(43)
图 2-3	独立的个体图书馆	(47)
图 2-4	集中式的图书馆	(47)
图 2-5	图书馆网络(区域或国际)	(48)
图 3-1	后视镜	(52)
图 3-2	出版的商业模式要素	(58)
图 3-3	出版的商业模式流	(59)
图 3-4	出版商业模式 1	(60)
图 3-5	出版商业模式 2	(61)
图 4-1	坐标轴的不确定性	(67)
图 4-2	不同情况的展示	(67)
图 4-3	坐标转换	(68)
图 4-4	图书馆坐标轴	(69)
图 4-5	图书馆与学习	(70)
图 4-6	图书馆坐标轴与时间转换	(70)

第一章 何谓情境？

试想：若没有数字资源、计算机和因特网，图书馆将如何运行？

很难想象当今没有上述三种实体的世界，十年前它们还只是处于新兴阶段，十年以后将怎样呢？

本书将为您提供构建或想象未来的工具。

当我们谈论我们的个人假期或职业计划时，我们即在构建有关未来的故事。故事是行动的前提，这有助于我们对其未来进行描述。假如你能够重新规划图书馆的未来，你将如何应对？你是否知道变革的内容？你是否能够使相关利益群体及同事信服你所提出的变革方案？你是否有足够的自信选择正确的变革路径？

重要的是要认识到，制订实际行动计划之前需要构建故事，情境也是如此。我们应该为图书馆的未来创建许多故事。对于我们的组织来说，有着太多的故事。多数故事的传承方式都是口耳相传，而其他则记录于石刻、草纸或纸张。我们只是不愿意承认它们的存在，或者说它们和当前的运营风格是完全不同的。

作为一种了解文化和可能性的工具，故事的作用被大大地低估了。口传文化通过高超的技巧以故事为载体来延续，甚至被注入新的活力，属于特定的文化。这些故事传承了承载于其上的文化和历史。就像每一个家庭都

有关于家族成员及历史的故事,图书馆同样有着自己的故事,展现了自己的作为和影响。置身于这种图书馆文化当中,我们倾向于相信这些故事的性质和真实性,而不必质疑。有些故事告诉我们图书馆位于我们的组织或社区的核心地带,还有些故事告诉我们图书馆是能够传播信息的唯一组织,而且出版是信息表现为文献或真实信息的唯一途径。这些故事,我们通常都毫不质疑地接受。本书致力于培育新的图书馆和图书馆员的故事。

情境是由信息和知识而构建的故事。这些故事将由读者通过书中描述的技术和方法想象出来。情境不拒绝过去的可能性,但明确允许新的可能性。情境规划是那些我们在行动之前所需要的东西。我们应当同意这样的事实,即我们存在选择的机会。这些选择可以在故事中得到展现,在确知图书馆未来方向之前,每个故事都可以被看作潜在的未来。但这其中需要我们的想象力、专业知识以及召唤我们的未来。

未来是非线性的

“我们正在创造未来,他说,几乎没有人怀疑我们正在创造怎样的未来。它就在这里!”

——H. G. 威尔斯(H. G. Wells)

通常看来,未来作为现在的简单延伸,是以线性关系持续下去的。现在和未来要做的事尽管有所差异,但并非截然不同。在通往未来的路上,我们对终将发生之事

无能为力,而只是相信终将发生。以过去的线性的视角来观察,与其说从现在到未来是持续向前,倒不如说是向后看时得到的印象。通过对未来的期待和想象,我们到这个位置的路径已经完全线性。为了解释特定的事件,并将其置于一定的背景之下,认为这就是及时达到这一状态的最好方式,不过是将线性强加于历史。注意到线性的概念是有用的,它有助于我们记住我们所处的历史有着千疮百孔的决策点,这些决策形成的点或时间将直接影响着未来。如果将这些决策点收集起来,我们会很容易地看到,通往未来的路径不是笔直或线性的,它是由一系列决策构建起的路径,这些决策会直接影响下一个决策点的行程,相互作用,持续不断。

很难想象如何去改善我们目前的做事方式。这种思维方式适用于那些触及我们日常生活的诸多领域。我们可以参观艺术画廊,观赏诸多艺术表现形式,默默自省:“嗯,太有趣了。我无法想象还有比今天在画廊看到的更好的方式来表达感觉、情绪和对世界的看法。”人类的情感、想象力和对世界视角的范围简直是太不可思议了。不同年龄存在新的诠释和见解,这些见解往往包含了新方法和不同方式的萌芽,以应对社会、组织,甚至是文化所面临的挑战。顺便说一句,很多人认为,有时候最精辟的不同的艺术表现形式源于精神病发作或心理障碍。艺术家以不同的角度在“观察”这个世界。他们通过自己的想象力呈现世界,让我们能够“看”到他们所“看”到的世界。他们的艺术往往呈现给观众一个完全不同的观察世界的视角。

对未来越无知,当它来临且和预期有出入时,我们的反应就越强烈^①。

——彼得·伯恩斯坦(Peter Bernstein)

我们看到最喜爱的运动员或体育代表团冲上运动巅峰,获得我们无法想象的体育功勋。他们不断刷新世界纪录,创造了无与伦比的壮举。我们简直无法想象人类的奔跑速度极限、游泳速度极限、人体承受极限,或者一个团队如何完胜对手。我们所面临的这些运动智能领域的卓越表现,将我们认为是可能的边界不断推向更远方。换句话说,我们不得不承认,我们过去一直认为不可能的东西现在居然成为现实。

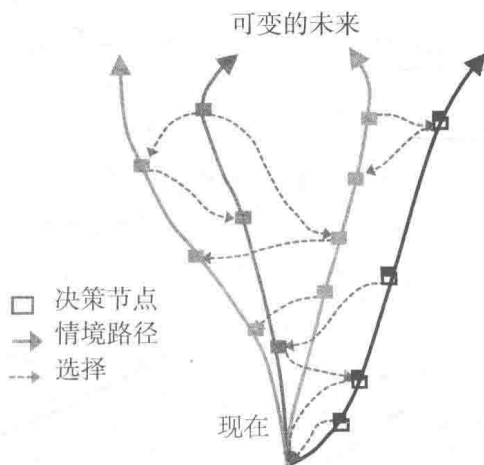


图 1-1 未来是非线性的

注:本图已获得 Ralph Godau 许可。

^① Bernstein, P. (2009). *Australian Financial Review*, 4-5 July, p. 40.

情境的价值

- 情境规划通常能够识别若干通向未来的不同的情境路径。

- 基于现状,每一个情境都有一定的时间点来决定是否做决策以继续或改变路径。

- 选择其他路径(数量及类型)的能力取决于既定路径及内外部环境因素。

练习:

我们每个人都会面临选择。值得一提的是,我们始终在不断地选择,非此即彼。有时候,我们的选择几乎没有影响,但有时候却会是一个重大的转折点。

第1部分

1. 想想你今天上班的交通方式。
2. 考虑一下下班回家的另一种方式。
3. 想想自己不得不改变的旅行安排。

第2部分

1. 注意一下那些本该选择的潜在影响。
2. 想想那些错过了航班、火车或公交的熟人的遭遇。
3. 你是否做过有可能产生较大影响的决定?

未来对图书馆的影响

互联网在不久的过去还只是蒂姆·伯纳斯-李(Tim Berners-Lee)脑海中的一个概念,但现在已经成为现实并产生了翻天覆地的影响。但它将会怎样去超越目前的影响呢?互联网技术在20世纪90年代初成为现实,我们曾经对这套类似于神经系统的网络产生过困惑。网络连接越发庞大和复杂。在早期阶段,我们根本不会期待互联网能够影响我们交流及传递服务和信息的方式。当我们开始通过电子邮件相互沟通,很快就变得依赖于这种通信模式。随后,很多曾经只能本地共享的应用如今扩展到以光纤与全球范围内的受众进行连通。从图书馆的角度来看,这种发展促进了图书馆目录的共享,进而到资源的数字化和共享,电子期刊文章的演变,数字馆藏直接自动地从提供商传输到用户端等乃至促进了开放存取运动^①。显然,互联网对世界产生着深远的影响,影响我们的商务模式、相互关系模式、服务及内容传播模式。约舒亚·梅罗维茨(Joshua Meyrowitz)用他的名言“没有空间感”来描述电子介质对社会行为的影响,他或许也会用同

① 开放获取运动是开源运动的扩展。正如开源运动使得所有人都能够参与修改代码一样,图书馆界开始开放获取运动以使尽可能多的资源在因特网能够自由传播而不再是数据库商的专属资源。

样的语言描述因特网对于图书馆的影响^①。因特网对我们的组织结构和机构的性质和需求,同样也在产生着快速深远的影响。房产中介当今都很少实地探访房屋而都是通过因特网完成的,图书馆也将其资源置于网络,因而需要更多的人员及技术实现这一点。我们的组织机构正在重塑,馆员也在重造或者聘用新员工。

因此,图书馆和信息服务步伐紊乱地追赶着我们周围的漩涡。当这些变化看起来是在持续不断地进行的时候,我们很难从这个大漩涡去看到外面的世界。事实上,唯一不变的就是变化。如果从规划角度来看变化是一个常数,这就很容易看到图书馆和信息服务人员面对变化是何等的疲倦、沮丧,甚至几乎是无法抗拒的。员工对待变化的反应可以说是被动的进攻姿态。如果他们不能参与甚至接触规划,而变化又要强加于他们的话,这种反应是可以理解的。

生活中我们面临的另一个问题是如何处理与技术的关系。我们的生活一直在迅速地向前发展,从硬盘黑胶唱片到盘式磁带,再到盒带,然后是 CD、DVD,直到现在的虚拟资源。我们已经看到这些新型通信格式不断挤上信息高速列车。音乐格式是最早也是最简单的;电影格式则困难一些,但现在也通过其技术的自我变革发展到了以 DVD 格式存储和播放的程度。期刊的内容也已经从纸质方式发展到 CD 再到虚拟格式。电脑的架构很快在个人电脑方面开始了技术超越,从单机独立工作,到现在通过无线连接技术,更加创新、更有效率,越来越不依

^① Meyrowitz, J. (1985). *No Sense of Place*. New York: Oxford University Press.