

前言

澳門科技大學（下稱澳科大）建校於2000年，發展迅速，現已成為澳門規模最大的綜合型大學之一，也是海峽兩岸暨港澳五十強大學之一。雖然至今只有21年辦學經驗，但已取得了很好的學術成果。2009年原任北京大學圖書館館長的戴龍基教授，調任澳門科技大學圖書館館長，將中國高等教育文獻保障系統（China Academic Library & Information System，簡稱CALIS）、中國高校人文社會科學文獻中心（China Academic Social Sciences and Humanities Library，簡稱CASHL）及國家科技圖書文獻中心（National Science and Technology Library，簡稱NSTL）等合作與服務帶入澳門科技大學，促進了圖書館的發展進步，對戴館長來說這是一個新的開始，社會環境和工作內容都有一些變化。作為具有多年圖書館管理經驗的領導人，他是如何帶領一個新的圖書館走到今日的成就的呢？他對圖書館員質素要求的看法是什麼？他又是如何評價「圖書館消亡論」呢？

與圖書館結緣

戴龍基1966年高中畢業於北京四十一中，經歷了文化大革命，1968年插隊到內蒙古錫林格勒盟阿巴嘎旗白音圖嘎公社白音德力格大隊，先後從事牧羊、牧馬、建設邊境哨所、種地、供銷社售貨員、物價員、保管員、公社革委會管理員、乳品廠長、團委書記等多項工作。1977年參加高考，1978年2月離開工作生活近十年的內蒙草原，到北大圖書館學系學習，畢業後留系任教，後調入北大圖書館美國研究資料中心任職，先後擔任過代理辦公室主任、部門主任、黨委副書記、常務副館長、館長等職。

戴龍基回憶自己的職業選擇過程說到：「我的父母均是普通職員，沒有圖書館的背景。我是在文革期間，參加北京市紅代會籌備紅衛兵展覽期間，聽到一位來自北大附中同學的談話，無意中知道了北大有一個圖書館學系，她當時

談到了他們學校有一位特別風趣的語文老師，名字就很特別，叫白化文，有一次白老師上課時間大家，是否知道北大文科學問最深的是哪個系嗎，有同學回答中文系、歷史系，但白老師搖頭說都不對，是圖書館系。這是我第一次聽到了圖書館學系這個名字。白老師接着說，辨章學術考鏡源流，這是圖書館的目錄學的獨門絕技。於是就說到了他最崇拜的王重民老師，他尊稱他為有三先生。我們當時是在北海公園裏辦公，在五龍亭附近的柳蔭下，雖是盛夏，卻十分涼爽，大家交談甚歡，也給我留下了十分深刻的印象。」談起這段往事，戴館長記憶猶新，仿佛就在昨天。

因此1977年在內蒙高考報名時，戴館長首先想到的志願就是北大圖書館學系。「因為當時的環境，文化大革命剛剛結束，所以從個人的角度考慮，所有涉及政治太深的學科都不願意介入，比如政治、法律系等，比較喜歡中文和外語。經濟也有考慮過，但當時的經濟主要是國家統一規劃，所以也沒有特別大的興趣，所以最後選擇了圖書館。後來還真的遇見白化文老師，他已經從北大附中調到了我們圖書館學系，這樣我就成為了他的學生。在他的課上，我又聽到了他深情地回憶在王重民家裏，聆聽王先生的教誨的故事，我一生都崇敬他老人家，他實際上就是我事業的引路人。」

在採訪中，戴館長還和我們分享了擔任北京大學圖書館館長期間，遇到的北大圖書館用戶中的著名人物。

我任館長時，溫家寶總理在一次五四青年節期間到北大訪問，十分低調，拒絕媒體報導，他關注的是學生的學習情況，在圖書館閱覽室和學生交談，給我留下很深的印象。此外，美國總統克林頓及其夫人訪問北大時，向北大捐贈了一批圖書，我和這些人都握過手，感覺克林頓比較實在。我在北大圖書館還接觸過不少老師，例如當時的丁石孫校長，他很穩重、很有定力，處亂不驚。對我們這些小人物（我當時還是普通館員）也很親近，很尊重。

還有著名學者季羨林教授，常常到圖書館看書，冬天的傍晚，他背着書包，從圖書館西側門走過，寒冷的北風將厚厚的楊樹葉子

刮起，似乎要將他吹倒。現在想起來，如果當時就有現在這麼多數據庫及電子資源，他們應該就不會那麼辛苦了。侯仁之教授，也是圖書館的常客，他說他喜歡到圖書館看書，原因之一就是在圖書館裏遇到了他後來的夫人，相戀後一起走完了一生。圖書館還專門為他們倆拍了照，掛在閱覽室內，為後人留下一段佳話。我們還請他專門在圖書館給台灣的學生們做過講座，他講課時聲音洪亮，充滿激情，讓人感到一種藝術享受。

早些時還見過朱光潛教授，那時他的年歲已經比較大了，走路有點吃力，常常有一位家人跟在他的後面，記得有一次一位學生問他，有些英語單詞記不住怎麼辦，他乾脆地回答說，記不住就不記唄，以後多看就自然能記住了。老學者們都是那樣有大智慧之人。在北大圖書館能見到的老教師很多，但都有一個一致的特點，就是謙虛、和藹、低調。

內地大學圖書館的發展歷程

1978年至1989年，是文革結束後百廢待興的階段，經濟情況惡劣，圖書館經費非常緊張，從館舍到設備都是第三世界水平，北大圖書館應該算是最好的了，但仍顯得捉襟見肘，戴館長回憶道：

文革期間蓋的新圖書館樓的窗戶，都是鐵窗，變形後透風，北方的沙塵都會不斷地吹進來，在窗台上積起了厚厚的細沙，書架上和書籍上，都是塵土。當時我們最好的書庫是善本書庫，一位香港館長參觀後說，資料都很珍貴，保存條件令人心碎。圖書館購書經費都很拮据，和外地比，不用說美國了，就是與台灣地區大學圖書館的投入經費來比也都是天文數字，可望不可即，令我們羨慕得很。但我們的工作人員沒有氣餒，向西方學習，勵志追趕上去，將文革耽誤的時間搶回來，建立一流圖書館。那段時間，雖然條件極為困難，我們確實沒有耽誤，當時的前輩們都努力修訂了分類法、主題詞表，研究機讀目錄，開發自動化系統，這些

都列入了議事日程。而且時間證明，當時前輩們的努力沒有白費，為後來中國圖書館事業的起步和騰飛，奠定了堅實的基礎。當時的業務骨幹，都是被文革耽誤了一代人，他們用生命的最後二三十年做了他們能做的事情。我們應該牢記這一代人，他們多數都是文革前的大學生，思想品質好，意志堅定，保留着中國傳統知識分子的品質，他們中的很多人，在工作和學業中都有多項突出成績。

在採訪中，戴館長還提到了早期的圖書館讀者教育。北京大學圖書館在李大釗老師任圖書館主任時，就開設了教師報刊閱覽室和報刊開架，為教師提供一個比較好的閱覽環境。這種方式一直延續到改革開放後才逐步被替代。據說毛澤東主席在北大圖書館工作期間，就是在一間報刊閱覽室負責發牌，也是在那個時候他認識了很多著名學者。資訊素養 (information literacy) 教育，真正的開始是從圖書館目錄體系教育開始的，包括工具書的使用方法。而參考諮詢是為滿足師生需要，作為一種配合資訊素養教育的圖書館的服務形式而產生。每個閱覽室裏都配有館員回答讀者提出的各種問題，由於當時的藏書格局不是統一集中的，而是分散的，所以早期的參考服務，基本是和閱覽室的藏書格局配合在一起。

1990年至2000年是圖書館行業持續、深入發展的時代，發展的內容方方面面，但最主要的是服務的理念、態度和方式方法變革。文革的後遺症很多，也很難消除，其中一點就是圖書館員忘記了自己的位置，圖書館很多規定不是為了讀者，而是為了方便館員，當時有句流行的話就是「不慣他們的毛病！」，「他們」就是指讀者，方便他們就指是慣他們的「毛病」。革新後的圖書館管理者集中強化管理入手，優化圖書館的業務流程和加強服務意識，工作重點放於更好的讀者服務。另外這一時期經費的情況雖然有好轉，但依然是捉襟見肘，要做到有效服務，常常力不從心。

2000年至2010年是圖書館發展的一個重要階段。主要是211工程啟動，中央對高校的投入加大，並有計劃，集中做幾件事情，建設CALIS聯合目錄簡單檢索系統就是其中之一。國家有關部門牽頭建設數碼圖書館，實現共建共知共

享。2018年12月5日，正好是CALIS啟動20周年的日子，CALIS的作用和影響力在中國圖書館事業史上也是空前的。2010年之後，戴館長已經離開北京到了澳門，但對內地的發展也持續關注着，他指出：「總體感覺是大家都在很努力的辦事，遺憾的是211工程項目已經結束，CALIS等專案已經處於維持階段，後期的發展全靠圖書館人員自己的努力了，相信大家不會輕易放棄繼續盡力。」

近年來，高校圖書館的新建、規模、技術和業務量都發生了很大的變化，大學圖書館在大學校園文化建設中的角色也經歷了一個變化的過程。在八十年代初期，由於圖書館的經費有限，圖書館的學科性質和學術地位不高，真正有能力的學者都不願意到圖書館工作。因為在當時來看，圖書館的學術性質較為淺顯，一般工作人員的質素也比較低，很多工作後勤或總務一類，所以當時的圖書館偏向了一個後勤性質的單位。提起當時的館員的分配，戴館長回憶道：「當時大家對圖書館工作的認識還不是很清楚，八十年代的北京大學學校手冊上還能找到當時圖書館的類別區分。早些年圖書館跟學校提出說要招聘一個做採訪的人員，學校認為做採訪很簡單，直接從總務調了一位負責採購的人員給我們，整個人員結構中專業型人才較少。」

戴館長還提到：「其實在五十年代，圖書館的地位還是頗高的，當時都是知名學者參與圖書館建設，後來圖書館地位有所下降，現在又逐步提升。現在的圖書館主要負責教學輔助，常常和學校的網絡中心聯繫在一起。也有老師認為教輔單位並不是一個很合適的定位，還需要一個更加精確的定位。在澳科大，圖書館的地位還是比較高的，館長排在除了校長，副校長之後，作為學校領導層的地位較高。隨着行政的發展，總體來說圖書館發生了多次重大變革。」

針對多年來一直爭論的「圖書館消亡論」，戴館長也給出了自己的看法：

我覺得圖書館不會消亡，只是從工作內容、服務形式、服務方法和採取手段，需要的介質等方面發生變化，但是圖書館作為以文獻為服務內容，向需求者提供知識的基本點是不會變的。因為永遠是需要有人來整理每天的龐大的資訊。即使是將來的數碼環境裏，也需要有人來研究如何歸納、整理、檢索這些文



戴龍基教授認為圖書館不會消亡，只是服務形式可能會變。

獻資訊，而這個基本工作就是圖書館應負責的，知識在不同的環境和空間需要產生有不同形式的服務模式。所以從根本上來說，只是形式變了而不會消亡。

CALIS 的建立

CALIS是211工程中的一部分，是由國家投資建設，教育部的戰略安排部署的，當時有三大公共服務體系，一是清華大學承擔的中國教育和科研電腦網（CERNET），二是北大承擔的中國高等教育文獻保障系統，第三個是大型儀器設備中心，但最後沒能建立起來。這些項目涉及費用比較多，個人或群體都是很難完成。

戴館長在CALIS成立初期擔任CALIS副主任，回想起建立初期的困難，戴館長總結有三個方面，一是沒有先例，世界範圍內都沒有成熟的先例，在當時的技術條件下，更不知道如何在眾多的內地高校中建立共享聯盟。所以，策劃

CALIS的可行方案是當時的第一個大問題；二是審批的程序存在着很多人為的因素，特別是有些官僚作風嚴重，個人主義膨脹的行政人員給專案的審批帶來了極大的麻煩，致使項目的啟動不得不推遲了兩三年；三是各個參與高校的人員在認識上存在不同看法，統一協調這些看法也是一個很大的難題。當然，CALIS最終在參與高校的一致努力下，制定了最終的最佳方案，實現了共建共知共享的基本目標。所以，CALIS的成功發展是順應了當時圖書館事業發展的大趨勢，得天時地利人和之實惠，才逐步推行起來的。

CALIS建立的意義或者說其基本理念，可以總結為共建共知共享。它改變了大學圖書館的「一校一館」的服務模式，在更大範圍聯合多所高校共同建立一個文獻支撐的環境，現在可以說已基本實現了這個目標。而聯合目錄，數據共享也在早期得以實現。所以CALIS在內地的圖書館事業原來基礎還很薄弱的情況下，通過少數比較先進的圖書館的帶動作用，促進全國圖書館的業務水準和服務水準上升到一個整體性層面，且由CALIS的建立帶動起來的「共建共知共享」的風氣，還在繼續蔓延。現在在內地做資源分享沒有什麼阻力，但在其他地方，包括台灣，實際上還是會遇到很多的阻力。同時，在CALIS的影響下，澳門的圖書館的品質也有了一個上升，將來在全中國的範圍內，CALIS的影響還會繼續。211工程結束以後，發展經費雖已取消，但CALIS每年還能拿到1,500萬的維持經費，用於聯合目錄、文獻傳遞等幾個項目的繼續發展，以保證各個館編目的持續性，保證各圖書館的品質和統一性。2018年12月5日正值CALIS的20周年年會，在該會議上各代表討論CALIS未來的發展方向，在新領域的擴展，並提出新一代圖書館的管理系統將會是下一步發展的新重點。

參考諮詢服務的發展

提起參考諮詢服務的發展史，戴館長提到：「以前教科書上寫1940年清華大學最早開始做參考諮詢服務，但我認為參考諮詢服務的普及應該是在分類法普及後開始，用戶來圖書館查書，需要詢問館員了解目錄體系、主題目錄等，而在分類法普及之前也存在着最原初的參考服務，北大的理科閱覽室的服務人

員對館藏的情況、工具書的使用、文摘的使用等等都是很熟悉的，用戶也經常會去諮詢有關內容。而現在採用開架式服務，和電子資源的出現，打破了原來的獨立的閱覽室情況，使參考諮詢服務發生了很大的變化。」

參考諮詢服務發展到現在，除了一般的資訊參考諮詢和文獻傳遞服務以外，還增加了更多的內容，比如大學的競爭力評估，學者庫的發展等，實際上是把大學的學術生態環境，通過圖書館的努力集中呈現出來。比如北大清華圖書館做的學科服務，是目前內地大學圖書館做的支援教學科研比較有效的一項服務。這個服務確實也是大學的其他部門做不到的工作，是圖書館的特色服務，也是當前參考諮詢服務的高水準的一個重要體現。參考諮詢服務在發展過程中的主要變化體現在兩方面，第一個就是技術手段，文獻資源的來源跟原來有很大的差別，第二個就是從事參考諮詢服務的圖書館員的學科背景，服務水平都是跟以前無法比擬的。現在內地的參考館員已經充分的掌握了先進科學技術，在實際服務方面達到了國際水平，可以繼續的發揚下去。

館長所需的質素要求

作為圖書館的領頭人，館長需要具備怎樣的質素呢？戴館長根據其多年的館長經驗，總結道：

我認為在宏觀圖書館的管理層面，首先應對圖書館的業務有一個比較深入的了解，熟知圖書館的整個業務流程，了解各部門的特點和彼此之間的關聯，並對一些關鍵環節有比較深入的了解。其次，就是管理能力。因為館長的主要責任，實際上就是管理，而管理實際上就是抉擇業務的發展方向，需要把全館的財力、人力資源、設備環境和大學的整個運行環境，與國內外的大學的發展環境等因素都融合到一起來統籌考慮，所以館長不但要把館內的業務了解清楚，還需要把館內人員的能力，秉性和特點把握清楚。另外一方面還要全面把握大學的需求，用戶的需求，館長應加強與大學管理層的溝通，物色人才，爭取經費。總之，館長需

要兼具內部管理能力，與溝通、交際、協調能力，是一個綜合型人才。如果館長的業務能力很強，但其他方面相對比較弱，那實際上他只適合做業務幹部，館長相對來說是更偏重於管理能力，其次是業務能力，這樣才能真正管理好圖書館。

戴館長還補充說到：「館長首先必須要知道圖書館的業務發展方向，並有針對性的做出行動決策。比如我從北大到北外以後，發現不能把北大的模式放到北外來，而我到澳門以後業務模式又不一樣。所以館長首先應該核清圖書館當前階段的發展重點，並以此為目標協調好各方面工作。館長的工作性質就像一個船長，在出發之前，首先要了解船的情況，能抗幾級颱風，目的地為何，要經過哪些地方，是否有島礁漩渦，船上的舵手、水手有多大能力等等。要綜合考慮如何使這艘船最終安全的駛達目的地，這個過程中，可能會遇到很多各種各樣的問題，但是都能從容地應對，才能達到目標。」

在西方國家，人們普遍將領導模式劃分為僕人式領導者、變革型領導者和參與式領導者。而在中國代表性的領導哲學，主要是道家思想的無為而治，或儒家思想的以人文本、修身為本、以德為本。當談起自身的領導風格時，戴館長提到：「在技術問題上，目前應該以西方為主，向西方學習；在管理的指導思想，或者說是核心靈魂思想上，以及對人的看法上，應該以中國傳統思想為主導。沒有一定中國傳統文化思想修養的人，就不會成為中國圖書館界的好領導，這也應該是中國特色吧。我想其他各國都應該一樣，即使同樣是在西方國家，各國之間也存在着巨大的不同點。中國是有着悠久歷史文化傳統的文明古國，更應該是這樣的。」

談到中西方管理風格的差異時，戴館長特別強調西方關注的是制度的完善，而中國在強調制度的同時，也關注人治。西方的管理和領導風格可以借鑒，但是更應立足中國實情本身，關注文化氛圍、文化底蘊的影響，形成獨特的管理制度，努力將圖書館打造為學術的聖殿。

在談及館長合適人選所應具備的條件時，戴館長認為：「從上級單位，例如黨委組織部等領導，他們對業務幹部的質素和專業能力的判斷，主要是看圖

書館同行們、員工們對其的評價，既包括業務能力，也包括領導能力，個人品質等方面。通過面談和民意調查，大體可以達到目的。我個人感覺，從大學領導的角度，基本是從資歷考慮比較多，其次是群眾的接受程度，再其次才是專業能力。因為館長是處級幹部了，享有一定的待遇，所以從資質上考慮，也是正常的。北大圖書館館長，以前一般都是從系裏抽調教授來擔任，但多數教授都會認為當圖書館館長事務性工作比較多，耽誤學術研究工作，因此，都會有點勉強。我認為我當時能當上北大圖書館館長有三個原因，一是我是本專業出身，在圖書館已經任常務副館長若干年了，有一定的資質和業務能力；二是在民意調查中，我的得分很高，支持率在90%以上；第三是估計學校從教授隊伍中沒有發現理想的人物。所以，後來我就順利就位了，也是機緣巧合。看看北大圖書館的歷史，專業出身的館長，49年以後，大概是從我開始的，當然此說法尚有待考證。」

長期以來，由非圖書館學專業的教授擔任館長一職是一個常見現象，究其原因，館長非常清晰地解釋道：

首先有一個傳統原因，因為圖書館學發展是相對比較弱的，在文革之前，只有北京大學和武漢大學開設有圖書館學系，且北大的圖書館學系還帶有專科性質，是三年學制的。而武大是把圖書館學系列為特殊專業，比較受重視。所以在這種情況下，只有兩所大學，每年招收的學生人數有限，畢業生總數也是有限的，這就導致了全國多數圖書館中很難得有圖書館專業的畢業生來負責工作。而多數其他專業的老師，由於某些原因來圖書館工作，通過培訓和自學，了解圖書館的分類法，編目等基本工作，加上當時圖書館的核心技術就是編目，其他採訪和流通閱覽服務在當時相對比較簡單。至於真正的參考諮詢，是在1980年以後才真正開展起來，所以在這種情況下，圖書館專業的人數有限，而且並不是所有人都具備領導能力，所以各大學只能找一些學院教授來擔任館長。

對於圖書館館長的專業性問題，戴龍基教授談到：「非圖書館學專業的教授擔任館長有一個好處，是他對大學的學科發展，對教師的需求等方面的內容