

創意！讓圖書館再紅一百年

張宇樑助理教授 明道大學教學藝術研究所
陳菟菁兼任講師 吳鳳科技大學幼兒保育系

壹、服務與行銷

圖書館可以依其設立之地點來分類，在各級學校、鄉鎮、縣市中心都有，另外還有行動圖書館專車、海上渡輪圖書館、廟宇附設圖書館、以及私人的圖書館等。若以其功能來分類，則可分研究、教學、學習、及一般休閒等的用途之圖書館。這麼多的圖書館均肩負著資訊散播的使命，讓資源得以更新而不間斷，因此該如何永續經營圖書館、且讓所有民衆都愛上圖書館，將是一大考驗、且更是其繼續努力的目標。在美國圖書館評鑑的項目中，館員的認知與服務態度、人性化的管理、及讀者需求的滿足早已躍升為綜合評鑑一所圖書館優劣的重要指標(林美玲，2003)。由此可知圖書館要在經營、服務、和行銷上下工夫，且保持良好品質是基本的要件，茲以下列三幾點分享之：

一、專業館員完美呈現

倘若民衆初走進圖書館，面對偌大的館藏資料一時之間不知如何是好時，這時，館員當然就成為最佳的詢問對象，而此時館員所提供

的服務與專業態度將是影響該位民衆對圖書館第一印象的重要因素。林美玲(2003)表示一般民衆初進入一間陌生的圖書館可能會出現二種類型的情況：一為個性較保守、獨立或較有自信的民衆，會先依照自己的經驗，按圖索驥尋找目標，除非若干時間過後還無所獲，才會開始張望尋找四週的工作人員並請求支援；另一類則反之，個性較急或因時間有限等因素的民衆，則會逕往服務台詢問。因此不管是服務台或任何一位工作人員，隨時皆有指點別人迷津的機會。因此，一個好的圖書館員除了對館內資料熟悉與對機器操作熟練之專業能力外，還必須有著親切熱忱的工作態度，讓每位進到圖書館的民衆感到安心且值得信賴。

二、主動出擊積極用心

一個圖書館如何使人來了又來，且如同發現寶藏一般的不想走，又如在家中般自在呢？一般圖書館易給人的印象多是「靜態」，像雕像般矗立，默默地提供求知者的需求，工作人員則多是靜候民衆的詢問而被動的提供協助與資源。然而世界的潮流逐漸將圖書館定位為「動態」的，「讓圖書館活起來」也就成為最棒的標語。林明志(2005)指出現代化的圖書館就是走「行銷」的時代，讓民衆主動帶領其他民衆進入圖書館的世界！如果圖書館失去與人的主動互動，那麼它將僅是個有書架和照明區的圖書室而已。有鑑於此，除了推廣靜態的閱讀以延伸閱讀的深度與廣度外，圖書館更可舉辦多元的文化活動以吸引

民衆的目光，包括講座、表演、影片欣賞、展覽、及兒童劇等等。讓圖書館與休閒、娛樂、知性、典藏等名詞共榮共存，讓書香「誘惑」大家來到圖書館，甚至比時尚精品的派對還要迷人。

三、數位化的嶄新時代

是的，歡迎來到數位化的嶄新時代！這表示圖書館失去了存在的價值嗎？現代人多喜愛在電腦前移動手指輸入關鍵字搜尋到所需的資料，即使圖書館有更多有用且珍貴的資源，但仍因便利性與及時性而選擇在家。因此，面對數位館藏時代的新衝擊，圖書館便要能夠同時兼顧傳統的與數位化的角色，所以培育圖書館員的新技能，以及提供更多元化的資訊就成了必要的課題。

貳、創意是圖書館的永續根源

除了前述三項關於經營、服務、及行銷上的積極主動作為之外，當代產業無不重視「創意」的思維與「創新」行動，也唯有如此才能同時提高產質與產能。圖書館的經營亦然，若要達成永續經營的目標，將創意融入圖書館的每個角落，將是首要的任務。

一、讓圖書館成為創意藍海的一份子

「藍海」(Blue Ocean)強調的是價值重塑和創新，重點在開拓「無人能競爭的全新市場」，而不是偏執於技術創新或是突破性科技發

展；即使內容物不變，只要加入新的創意與思考模式，就可以有不同的吸引力。圖書館現今最重要的任務就是必須了解所處之環境變化與時代潮流，掌握導致改變的因素為何，並不斷的審核組織的目標與內部核心能力，且需盡早做出正確的判斷與因應(楊錦潭，2006)。如此，可讓圖書館在資訊科技快速進步與環境瞬息萬變的情況下，擁有價值創新(value innovation)的機會，且能創造新的民衆需求。金偉燦、莫伯尼(2005)提到走進藍海所需具備的人格特質有三：具備謙虛、努力與行動力，而且讓自己保持在生活與工作上更精進的渴望；以新的角度看事物並學習改變現有思考模式；擁有信念努力執行。所以所有圖書館工作人員都必須做好踏入藍海市場的準備，才能讓圖書館不至於被前述數位化的紅海所掩蓋。

此外，通常企業需要經常性地用下面四個問題來進行自我檢驗(金偉燦、莫伯尼，2005；楊錦潭，2006)：

1. 在自己的行業要成功考量的因素中，有哪些已不適用而應消除(eliminate)。
2. 有哪些因素應該減少(reduce)到遠低於行業中的標準規定。
3. 有哪些因素應該提昇(raise)到遠高於行業中的標準規定。
4. 有哪些因素應該在行業中被創造(created)出來。

因此若將企業經營的理念融入圖書館的經營管理中，我們可以這樣設想：如果公司員工的努力可以為自己爭取紅利，那圖書館工作人

員就應該努力的去達成上述四項檢核標準，以提升自己的工作績效與更好的工作空間。前述所謂的績效或許就是讓更多的民衆了解且被圖書館的魅力所吸引，進而前來使用圖書館的資源。因此，圖書館員們應該開始檢討下列各項：哪些不適用的因素該被消除呢？好比人工編排索書號、借還書人工蓋章等(相信這已過時)。而哪些因素應被減少呢？例如：簡化借還書作業、不將館藏量當成年度目標(儘管那是評鑑的指標之一，但絕非唯一)。又哪些因素應被提昇呢？包含讓讀者自助借還書、改變動線減少找書的時間、與加速盤點作業等。最後哪些因素是該被創造出來的呢？或許可以思考讓音樂與圖書結合、或讓圖書館也成為休閒的好地方(如：陽光下看書、親子野餐與閱讀)等。這些都是可以被思考且被執行的項目，如果身體力行之，大家都將可以成為這藍色海洋的一份子！

二、搞創意來經營現代化的圖書館

創意是可遇不可求的，是腦力激盪的產物，且是讓機構向上發展的不二法門。經營多年的圖書館，如何在這舊有的發展當中注入新的元素呢？以下提供幾個方式來展現創意：

1. 多管道行銷

現在的人可以在家裡窩一整天，有電視、有網路、有電腦，似乎真的成了「不出門也能知天下事」的時代了。那麼該如何在這樣的情況下行銷自己，成功的讓電腦另一端的人知道呢？運用「部落格、或



打造公共圖書館新紀元

網路相簿」等來創造一個跨越時空平台，一個完整訊息紀錄的行銷平台，讓人可以輕易了解與搜尋，藉此讓民衆在家也可以與圖書館取得零距離的聯繫，更可以全盤了解圖書館的活動及最新訊息。

2. 增加額外服務

所謂的額外服務並非建立在增加人事成本之上，而是思考著如何在現有的資源下做到令人感到便利、窩心、與貼心的服務。讓各年齡層的民衆感受到來到圖書館，可以一次完成很多事情，不必另跑其他地方來補足。好比對需要蒐集文件資料的學生，想必需要影印或裝訂等服務；所以圖書館可以多增加護貝、或提供資料夾購買等之服務，讓學生可以在蒐集後馬上整理資料，攜帶方便之外又可以替學生省下另跑書局的時間。又好比喜歡看書的社區民衆，圖書館內可以規劃休閒閱讀區，在思考能力所及的服務下，結合小小的飲茶服務(茶包亦可)；倘若可以喝杯熱茶或咖啡，再與好書、好音樂、或好影片搭配，相信民衆來的次數與時間一定大增。另外，也可提供各種一般化與數位化列印的服務，讓需要列印的民衆圖個方便，這也會增加圖書館的服務分數呢！

3. 主題包裝

配合著節慶，結合網路資源以及活動消息，讓圖書館與快樂生活相連結。例如舉辦「聖誕節」的主題活動，可在圖書館網站上加入線上徵答的遊戲，讓民衆自行上網比賽，填答前一百名可於活動當天兌

換小贈品(這即可為當天活動的保留基本參與民衆)。另外也可以舉辦人氣王獎，讓民衆自行投稿創意的「未來世界聖誕老公公」照片來網站，再由其他讀者來進行投票，前五名將邀請於活動上走秀表演並獲精美禮物等。這些都是很多企業的行銷手法，何不好好的利用在圖書館，讓圖書館與民衆的生活更貼近，讓圖書館也可以是個提供寓教於樂的好地方呢！

4. 為圖書館穿新衣

有時看到年代久遠的圖書館難免外觀有些老舊或需要整理，想要煥然一新又礙於經費有限，或是覺得擺設的書架想要有嶄新的面貌，但又不知該如何著手來改造嗎？其實，圖書館也有可能變成一個有童心的地方嗎？這些當然都可以！只要可以結合社區資源或學生創意，請讀者們一起來集思廣益，或讓孩子們發揮天馬行空的想法，甚或是親子、社區人士總動員都可以。但為避免僅換來亂塗鴉的後果，可以先在網路上徵尋「創意改造計畫書」，寫出圖案、顏色等建議，可以由民衆來票選最適合的改造，這樣又可以拉近圖書館與人心的距離哦！而且，還可以凝聚圖書館與民衆的向心力，因為這是大家的圖書館，是集結大家希望的圖書館，是一個人人嚮往的夢想天地！

5. 空間與美感並存

有時候，一成不變的事情會讓人失去興趣，就連自己家裡有時候都會想做點什麼改變，增加小的擺飾品或移動家俱等，這也是民衆到

圖書館的心聲。倘若有點「新意」，除了可以增加新鮮感之外，還可為生活添點樂趣。例如：圖書館可以在窗檯旁增加點綠意的小盆栽，並且由社區人士或孩童來認養。又好比圖書館可以隨著端午節、兒童節、或聖誕節等節日有著不一樣的佈置，讓圖書館也可以和民衆一起過節。此外，圖書館內可以放些與社區相關的代表性物品，可以是社區發展的歷史照片與文物，或是社區產業的成品等，都可以讓圖書館成為拉近所有社區民衆距離的好地方。

參、他山之石

「看看別人，想想自己」，這是每個圖書館工作人都需要再努力的工作，放開自己的專業，到其他環境中找些創意的點子；結合別人的成功經驗，來為自己的工作領域種下「永續經營」的種子，如此才能讓圖書館再紅一百年、甚至更久。據此，以下就從其他企業或他國經營圖書館的成功案例中，來為圖書館的永續經營尋找契機。

一、勇於創新及從失敗與挫折中尋找契機

為了改變與適應變化的環境，跟上時代的腳步，因而創造出適合的型態或組織，最終成為一種文化，這就是創新。這樣的文化使得人們必須具備勇氣以對應未知的挑戰，必須具備遠見力以預想可能的光景，且必須具備執著的信念以相信艱苦的跋涉定有果實可摘。因此，

一個創新的文化之所以形成，想必是經過許多創意激盪的火花，一向與創新畫上等號的 3M 公司，是一間高達總資產 200 億美元、產品種類達 66000 多種的大型企業，而且全世界 50% 以上的人口每天都直接或間接地接觸到 3M 產品。此外，它每年的獲利有 25% 來自過去五年的創新產品，可以說是一間標榜「別人的難題就是 3M 的致富良機」的公司。是以，這樣的規模與這樣的成功是如何辦到的？總裁 Buckley 曾說過：創新是一種文化不是過程，讓創新成為穩定的原動力，讓創新成為企業的文化核心，如此企業才能永續經營。惠普 (HP) 總裁普拉特也共鳴的表示：為了確保明日的領導地位，我們必須放棄那天所作的一切(彭文正，2003)。

事實上，創新之舉需建立在勇於嘗試、及在錯誤中尋找另一個出口的勇氣上。其實，在便利貼引起的文具風潮下，又有誰真正看到在這之前 3M 的挫折與氣餒，原本想要開發黏性極佳的紙張，卻因實驗失敗意外得到黏性不佳的便利貼，然轉個彎想一想，就成了舉世聞名的創新了！再者，所謂的創新還是必須建立在舊有的想法上尋求突破、必須建立在面對錯誤時仍有轉彎的想法、且必須建立在願意嘗試願意改變的前提下。所以，我們必須要積極地讓創新從名詞變成動詞，況且在創新早已是當代文化的表率下，擁有豐富傳統知識的圖書館，又怎能與新資訊融合與衝擊下的創新文化分開呢？！當然更應該邁開步伐加入創新的行列才是！

二、單打獨鬥不流行、策略結盟是上策

曾有研究經營管理的學者認為 21 世紀是創新管理的年代、是一個極具挑戰充滿希望的年代(彭文正，2003)。因此，如何讓創新管理提高營收成長、增加產品銷售、增加知名度使公司業績蒸蒸日上，這類的課題該如何解決，就成為管理階層的矚目的焦點。全球企業目前正以每年增加 25% 的速度投入了策略結盟的行列，並從中創造了公司將近三分一的營收成長。企業追尋策略結盟的原因為何？簡言之，策略結盟的意義就是創新管理的展現，也是追求成長的方法，藉由與理念相近的組織相互合作、結盟，擴大規模或互補長短，使參與策略聯盟的組織，能提升彼此能力，並獲得最大的效益(盧復國，1999)。有鑒於此，若圖書館可以有這樣的創意與策略，相信將獲得更多的民衆支持與肯定。例如：大學的圖書館與鄉鎮的圖書館一起辦活動或圖書證通用，讓去外地唸書的大學生也可以與自己家鄉的圖書館結合，形成資源共享。此外，圖書館可以和知名書店合作，推廣借好書、買新書打折等優惠，除了可以提升民衆優良的閱讀習慣外，亦可以為好書增加人氣。運用所有社會資源與圖書館合作，相信這可以讓民衆深刻體會圖書館的好處與用心，也為圖書館創造不一樣的價值與成長。

三、人性的思考—「人們喜歡什麼？圖書館就有什麼！」

什麼是人性的思考？簡單說就是站在「人」的角度思考。瞭解自己所需求的是什麼，探索自己內心深層欠缺的是什麼，剖析自己真正

的想法，這就是人性的思考。也因為貼近人心，所以容易成功。想一想，誰不想要在一個放鬆的環境下閱讀，誰不想要去有如家一般溫暖的地方閱讀。舉例來說：在美國東華盛頓州立大學(Eastern Washington University, Cheney, WA)的圖書館中，正門入口右側就有自動販賣機，意味著館內可以飲食。此外，館內更提供為數不少桌上型電腦與可以登記借用的手提電腦以供大眾使用，當然上網與玩電玩遊戲也是被允許的(註：這在鄰近城市的公共圖書館內也是可以的，例如：Spokane Public Library, Spokane, WA)。再者，更令人意外的是民衆(或學生)還可以與圖書館商借場地舉辦派對(party)。看到這，台灣的民衆一定感到不可思議，因為我們的圖書館不可以飲食，更別談玩電玩、亦或在裡頭唱歌跳舞了。是啊！就像書店只知道賣書，車行只知道賣車，給人的感覺只剩下商業利益，若圖書館也只是以借還書為經營考量，那麼這都不是以「人」為中心的世界了。與其不斷的規範、把利益擺第一，不如思考著如何讓人打從心底的依賴，打從心底的喜歡，更打從內心的遵守各項遊戲規則。因為你喜歡這個地方，所以你不會把這地方弄髒弄亂！因為你喜歡這個場所，所以你會自律、也會愛護！因為你把這裡當自己的家，所以你會天天來報到！就是這樣的理念，就能讓圖書館永續經營一百年！

除了把人性思考納入經營的要點外，身為圖書館員除了專業的服務態度，更需有著一顆把來館民衆當成家人的心。因為你把民衆當家

人，家人是可以體諒的、是溫暖且有感情的；因此，當身體不舒服時、心情不快樂、或有事情煩心時，可以坦承的告訴來館民衆，誠心的表示出自己的感受，也明白告知希望不會因此造成對方的困擾，除了可以讓民衆了解館員的誠懇外，也不會讓自己無意間流露出令人誤解的表情與態度，讓人心可以有連結，讓圖書館也給民衆「家」一般的感覺。也唯有如此，才能縮小人與人之間的隔閡，讓人人以圖書館為家！

四、吸引從心的開始—讓使用圖書館與生活畫上等號

哪個企業家不想增加產品的銷售量、哪個銷售員不想增加客源與交易次數？但若僅是商業利益擺第一，又怎能吸引消費者的心呢？原本僅是個月收入 89 元人民幣的普通教師，如今卻是全球最大電子商務網站阿里巴巴的創辦人暨董事長－馬雲，也是第一個登上《富比士》雜誌封面人物的中國企業家，成功的關鍵在於「倒立思考-客戶價值至上」，連英國前首相托尼·布萊爾都曾言道阿里巴巴在英國很有名，他們正在改變全世界做生意的方式。從不把商業利益擺優先的馬雲，永遠以客戶為優先考量，由於想到有許多人不懂電腦、不了解商務的網路，因此網路頁面要簡單化、大眾化，並認為沒有客戶有怎能成功！因為有這樣的想法，所以讓人可以大膽放心的進入他的商務網站，著迷般的走入他的版圖，當然他也沒有讓你失望。在此思維下，業績就成了業務員的最後考量。將其應用於圖書館的經營，借還書的量也將更顯得微不足道了！

一個畫面就可以決定你是否願意觀看下去，一個創意就可以決定是否深植你心，福特汽車的廣告詞說著：「我+包容-（習慣×責任÷自由）=？」、「我+壓力-（身段×堅強÷責任）=？」，提醒著你換算過後是否仍記得真實的自己，那不如在柴油渦輪動力中陪自己去兜兜風，找回真實的自己一起向前邁進。雖然在這廣告中沒有介紹汽車的性能，但卻讓生活與車畫上等號，也讓你看到廣告會想起這輛車。是的，它成功了！如同心理學中行為學派的制約反應般，這個想法彷彿已經刻入腦海中，這不正是從心開始的寫照。圖書館創新也應如此，先將圖書館的利益放一邊，著眼思考該如何吸引民衆走進圖書館，一旦走進來就成功了，倘若連吸引民衆走進圖書館的原動力都沒有，那個館內有再好的服務與設備將都是枉然了。

肆、讓我們都能擁有經營行銷的新思維

一件事情你認為理所當然，一個想法你認為不可執行，一個念頭你認為天馬行空，那麼你就只有就等著失敗吧！被《經濟學人》雜誌評為「五大管理大師」的大前研一認為：可以接觸新的事物、把理所當然的事情重新思考、想到以前沒有的做法，就會是大贏家。此外，提及企業的行銷核心概念又以品牌與人才為重，其中人才須具備先見力、影響力、人間力、突破力與工作力等五力。其中，先見力便是發現新思維與重新思考的代名詞，好比讓圖書館跳脫「圖書館」這三個



打造公共圖書館新紀元

字的框架，館長與館員們以「家」、「溫暖」、「創意」、和「快樂」等不同的思維當成替代圖書館的代名詞，想必讓民衆一天不接近圖書館就食不知味的日子一定不遠！其次，人間力提到的是人與人之間的溝通與相處。若圖書館員不只是館員還是民衆的朋友，對於朋友你不會遠離，面對朋友你更不會不自在，與朋友相處你還會感到快樂無窮；倘若圖書館成了民衆與朋友相聚的地方，你認為這樣的地方，還能不常常來報到嗎？

逢甲大學連續三年獲得教學卓越全國第一的榮耀也是其來有自，除了強調培養學生擁有硬能力的知識與技能外，他們更注重豐厚的軟能力，也就是職業熱情、溝通能力、學習能力、及負責任的態度與商業誠信。試想：這不也正是圖書館內應該具備的，以熱情與負責的態度，讓民衆喜歡且信賴圖書館。所以，回到在這些新時代的創新行銷經營新思維下，圖書館工作人員應該做什麼，才能讓圖書館再紅一百年呢？我想，答案應該很清楚了，那就是：凡事以「人」為念、由「心」出發，走出現有(圖書館)的框架，到「真實世界」裡找找人們需要什麼，盡從那兒開始吧！

參考文獻

- 林美玲(2003)。樂在其中—談美國圖書館的專業認知與服務態度。2008年7月12日，取自：<http://public1.ntl.gov.tw/publish/suyan/30/text10.html>。
- 林明志(2005)。主動出擊拉近與讀者的距離。《圖書館行銷》，28，10-13。
- 金偉燦、莫伯尼(2005)。《藍海策略》。天下文化。
- 楊錦潭(2006)。《藍海策略運用於圖書館實務》。2008年7月21日，取自http://cdd.stut.edu.tw/cdd/upload_epaper/epaper952/html/html_2/biggest_word2_libery.htm。
- 彭文正(2003)。運用創新管理以維繫長久競爭優勢的探討。《Journal of China Institute of Technology》，28，171-195。
- 盧復國(1999)。台灣企業策略聯盟發展之研究(上)。《產業經濟》，209，1-64。

張宇樑 (第一作者)

明道大學教學藝術研究所 專任助理教授

Ph.D. in Curriculum & Instruction, University of Idaho, U.S.A.

網站：<http://www.mdu.edu.tw/~aldychang/>

email: aldychang@mdu.edu.tw

陳菀菁 (第二作者)

吳鳳科技大學幼兒保育系 兼任講師

教學碩士，明道大學教學藝術研究所

email: silver@ms72.url.com.tw



打造公共圖書館新紀元