

公共圖書館運用社區資源實例分享 —以高雄市立圖書館為例

施純福 館長

 高雄市立圖書館

壹、公共圖書館的困境

96年4月23日在自由時報的自由廣場中有一篇署名潘西對的圖書館員所發表的文章，標題為「行動書車 不如垃圾車」，主要內容則在表達鄉鎮自有財源有限，行動圖書館的理念難以實現，而環保署都會補助地方清潔隊壓縮垃圾車和資源回收車，那麼為了偏遠地區的孩童，透過閱讀去豐富心靈，真的還比不過一袋袋要焚化的垃圾嗎？（註1）

這篇文章其實反應出大多數公共圖書館經營的困境，然而我們長久以來所面臨的困境還不止於此，可歸納如下：1.經費不足；2.館藏缺乏；3.人力不足。而公共圖書館並非營利組織，在有限的預算限制下，讓有心做事的圖書館員難以實現使命。

遠見雜誌「2007 閱讀大調查」乙文中以「全球都相信：閱讀就是競爭力」為標題，指出「國民閱讀能力已成了建構下一波國家軟實力的關鍵」，（註2）閱讀，是個人、企業乃至國家競爭力的原點，閱讀已是21世紀國力決勝的關鍵。然而在該雜誌另一篇報導中並以「450萬成人不看書，台灣怎來競爭力」為題（註3），加上目前在

各地方政府預算普遍有限的情形下，如何突破公共圖書館經營的困境？以提升民衆的閱讀力，確實不易；管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）於「非營利機構的經營之道」一書的第一篇即揭示「使命為先」的觀念（註 4），因此在使命感的驅策之下，除積極爭取上級的支持、中央部會補助外，或可師法同樣陷入經營困境的美國公共圖書館界的作為。

美國艾姆赫斯特分館（Elmhurst Branch Queens Borough Public Library, New York, U.S.A.）館長于錢寧娜（Linna Chien Yu）指出，為了有效提供全面的服務，圖書館接受非政府基金資助已有很長的歷史，在政府補助不足的情形下，公共圖書館必須尋找多元化的資金來源。（註 5）亦即朝向「善用社區資源」這條道路上邁進，俾能在有限的資源下開拓一條生路，這將是我國公共圖書館界未來經營必須勇敢面對的重要課題。

貳、何謂社區資源？如何蒐集？應用的時機？

一、「資源」的界定

美國德拉瓦大學（University of Delaware）蘇珊·郝爾（Susan Hall）認為資源的界定如下：

- (一)可以用來支持或幫助者
- (二)需要時可以擷取的物品

(三)有效處理困難或問題的能力

(四)可以用來因應困難情境的方法

二、社區資源的類型

(一)有形資源

- 1.人力資源：圖書館可以徵求學校老師、大專青年、家庭主婦、退休的軍公教人員，提供所學或貢獻才能，為小朋友說故事、解答疑難問題、指導閱讀及使用電腦、整理書籍等（註6）。
- 2.財力資源：包括社會服務經費之籌措，例如，可採自籌方式之義賣、勸募、捐贈、贊助、獎勵、辦理文化活動之收入等，藉以鼓勵社會大眾參與有意義之社會公益捐助運動。另外，亦可向政府之有關機關申請特定主題活動項目之經費補助，或可向私人之文教及慈善基金會申請補助，或接受宗教團體、社會團體與民間工商企業之捐助與合作等（註7）。
- 3.物力資源：包括天然資源、生物資源，例如可資利用於公共圖書館服務的土地、礦物、水源、天然風景區域；或是公園綠地、機關學校、教堂、寺廟等公共建築空間、設備及教學媒體器材等（註8）。

(二)無形資源：包括 1.專業技術；2.社團組織；3.社會關係。

三、建立社區資源地圖

各圖書館可根據所在地區，尋找下列相關資源，透過拜訪先建立良好的關係，或舉辦活動，拉進彼此距離，並建立檔案，進而建構出社區資源地圖，所謂人親土親，待有需要時，隨時可以聯結及運用：

(一)名人／志工／熱心人士

社會賢達、民意代表及好善樂施等地方人士，通常很關切地方事務，對於建立書香社會，提倡閱讀均會正面給予支持，平時可建立名冊並建立良好關係，在需要時可請其協助爭取預算或提供主動贊助；並可主動招募志工，以協助館務運作，有些志工人脈相當廣濶，對於協助爭取資源，也會有很大的助力。

(二)出版社／書店／讀書會

社區內與圖書館具同質性的出版社、書店或讀書會等，於舉辦活動時可邀請參加，相互結合，共同推動書香的力量會有相乘的效果。

(三)公益團體／民間社團／基金會

鼓勵民間非營利組織之參與，社會上有許多熱心公益事業的組織團體，如：獅子會、扶輪社、青商會、慈濟功德會等；民間社團，如：文史協會、閱讀協會、故事協會、社區發展協會等、以及關心

社會及文化教育等基金會團體均應建立檔案，以尋求這些團體的人力、物力或財力的支援，則圖書館的工作，尤其是推廣服務方面，將更能推展。

(四)政府公部門／學校／村里長辦公室

社區中的政府單位亦可橫向聯結，為彼此策辦活動，或是圖書館舉辦利他的閱讀活動，資源可以相互整合運用，以圖書館有限的資源，獲得較大的成效；另各級學校亦可建立合作關係，從幼稚園、國小、國中、高中職、大專校院等，可主動拜訪校長、主任，以推動各年齡層的閱讀策略，或是圖書館重要活動、開幕亦可請其贊助表演活動，或邀請學生擔任圖書館的志工等等；另主動拜訪村里長，亦相當重要，有些社區監視系統、社區巡邏網均可請其協助處理，或透過其政商關係，協助募集各項資源。

(五)企業／醫院／商家／工廠／小吃店等

天下雜誌每年均發表「天下企業公民大調查」，以及頒獎給「最佳」企業公民，在 96 年 3 月 16 日的頒獎典禮中邀請彼得·杜拉克基金會（Leader to Leader Institute）董事長法蘭西絲·賀賽蘋女士分享，她經常說的一句話「點亮一盞燈」（Shine a light），她並說「一個優越的公司能夠創造出優良的服務和產品，但是一個偉大的公司，還能夠一起改變這個世界，」（註 9）全球愈來愈重視企業公民角色，也就是兼具成長與社會責任的企業。很多企業常能積極回饋

鄉里，尤其重視文化及教育，因此社區中的企業及醫院、商家、工廠，甚至小吃店應予建檔，以尋求贊助外，還能提供珍貴的物資、商品、額外的服務及志工人力等。

(六) 寺廟／教會

一般而言，大部分善款係捐給宗教團體，而在經濟不景氣的情況之下，為尋找心靈的慰藉，寺廟及教會的信徒通常不減反增，因而其獲得各方捐獻的機會反而會增加，可多善用此重要資源。

(七) 媒體

重視媒體，是成功做好政策行銷的重要關鍵，因此平時應成立媒體溝通窗口、建立媒體溝通聯繫資料名冊，與媒體保持良好互動，在圖書館推展閱讀各項政策、活動及成果時，可主動提供新聞稿或召開記者會，以建立正面形象；而在舉辦募款相關活動時，善用媒體將除可提升能見度，擴大各界參與，亦可藉此表彰捐贈者，以滿足捐贈者形象的建立。

吳英明（95年8月）在一場演講提出：社會資源網絡的建構，可透過3個B來強化：

- (一) 善於真情連結（Bonding）：在情感上及認知上能善於與他人的生活感受及需要產生積極相關連。
- (二) 表現架橋能力（Bridging）：透過宏觀系統的思維尋找合作介面。
- (三) 善於佈局聯盟（Building）：總體佈局、策略管理、友伴關係和

資源網絡的營造。

四、運用社區資源的 5W2H

- What：確認要做什麼事？
- Who：找什麼人來做？
- Where：資源在那裡做？
- When：何時進行？
- Whom：對象是誰？
- How：如何做？
- How money：需要多少經費？

五、社區資源分析表

- 財力、人力、設備、知識與技能
- 需要哪些資源？
- 現有資源？
- 欠缺的資源？
- 如何取得資源？

六、運用社區資源應注意事項

程良雄(90年)在「圖書館經費的籌募」一文中提出注意事項有下：1.首長重視程度；2.組織健全；3.計畫周詳；4.蒐集資料；5.優

質形象；6.親訪致意；7.發布新聞；8.參加活動；9.帳目公開；10.感恩回饋（註10）。

七、成功的運用社會資源因素

黃惠美(92年)在「談圖書館募款」一文指出成功的因素如下：
1.選拔最好的領導者及募款高手，所有工作人員都是重要角色；2.分析募款對象及擬定圖書館短中長期的營運方針；3.成立圖書館之友、義工等相關組織；4.以錢找錢設計合宜適切的募款活動，達到利人利己、雙贏的目標；5.館務報告訊息定期發送給捐助者；6.與捐助者維持良好關係（註11）。

參、「公益勸募條例」通過後因應之道

95年4月25日立法院三讀通過「公益勸募條例」，其中第五條規定：「勸募發起主體只限公立學校、行政法人、公益性社團法人及財團法人；個人、其他法人或各級政府機關（構），不得主動發起勸募」。這條規定通過後，對於公共圖書館造成很大的衝擊，因為公共圖書館均屬政府機關（構），業已無法主動發起勸募。

而該條例第五條第二項同時規定：「各級主管機關（構）得基於公益目的接受所屬人員或外界主動捐贈，不得發起勸募。但遇重大災害或國際救援時，不在此限」。根據此規定，為求慎重，特請本府法制局請求解釋，答復如下：「其雖明確規範各級政府機關（構）」

不得主動發起勸募，但如係機關基於公益目的接受外界主動捐助，仍為法之所許」。因此公共圖書館仍有因應之道：

一、不公開

公益勸募條例規定政府機關不得發起勸募，過去公開舉辦的募款活動已不被允許，違反規定者，將被處以 4 萬至 20 萬的罰鍰。因此只能私下尋找贊助，不能再像過去舉辦公開募款活動。未來可透過主動走訪企業、寺廟等，讓大家更了解公共圖書館推動閱讀的重要性及需求性，捐款流向透明化，努力使各界願意主動捐獻。

二、不針對不特定人士

瓊恩·福納根（Joan Flanagan）於「募款成功」一書中提出：「募款基本大原則為建立深且廣的贊助人群眾基礎，募款活動應該盡量擴大參與，以求大量的贊助者。」（註 12），惟公共圖書館已無法公開發起募款，因此，全面性地針對不特定人士，尋求大眾參與捐款已不可行，僅可針對特定人士，尋求其主動捐贈。

三、尋求企業主動捐贈

96 年 9 月 5 日各大媒體均以顯著篇幅報導：台灣首富郭台銘以永齡基金會名義，捐贈台灣大學 150 億元，以破解華人基因，郭台銘這次捐贈及合作案創下近 40 年來全世界對大學醫學院最大的一

筆捐款，也是全世界大學捐款金額前十名，亦創下國內最大捐款金額的紀錄。在公共圖書館界則有「沙鹿鎮立深波圖書館」，在味丹企業的捐贈並持續性關注下，已成為沙鹿鎮的重要文化中心，圖書館產業經企業界回饋鄉里，業已創造出文化與產業雙贏的局面，因此尋求企業主動捐贈將是未來公共圖書館可以著力的重點。

四、與公益性社團法人或財團法人合作，請其發起

為縮短城鄉知識差距、培育閱讀種子，中華汽車自 93 年開始參與天下雜誌教育基金會的「希望閱讀」活動，已捐贈了 2 部的希望閱讀專車及相關巡迴車的費用與資源。96 年 7 月份，城邦集團為高雄縣茂林鄉魯凱部落圖書館與學校打造快樂愛閱屋，發起捐好書、傳愛閱的活動。由於公共圖書館已無法發動募款，因此與公益社團法人合作，請其發起勸募，以協助充實圖書館資源以及閱讀業務之推展，將是可行的模式。

五、成立圖書館之友

美國公共圖書館的圖書館之友（Friends of the Library）是為圖書館成立的非營利會員制度組織，這類組織除協助籌款、推廣民眾使用圖書館，以及向當地政客進行遊說、倡導圖書館的重要性、要求政府多撥經費外，當圖書館舉辦活動時，給予人力或經費上的協助。「圖書館之友」所扮演的角色，因會員特質而有所不同，有的善

於推動社區關係，有的「圖書館之友」則與政界關係良好。「圖書館之友」也會主動替圖書館舉辦活動，且活動的經費完全由「圖書館之友」組織籌募而來（註 13）。

六、自行成立財團法人○○○圖書館基金會

爲了有效的籌備募款，許多美國公共圖書館先成立一個非營利性質的基金會，向政府申請合法的免稅資格，然後聘請社會賢達及社區領導人物擔任基金會的董事。這些頗具知名度而又有雄厚財富的董事們，往往會每年自動捐款，藉著他們的良好人際關係，更可引起拋磚引玉的作用。（註 14）且財團法人基金會符合公益勸募條例第五條之勸募發起主體，具適法性。

七、制定認養計畫

91 年 10 月 28 日教育部發布「公共圖書館設立及營運基準」，其中第 38 條：「公共圖書館應訂定民間捐助獎勵有關規定」，爲有效運用社會資源，促進圖書館之健全發展，提供完善之圖書資訊服務，與民衆共同營造書香社會，各公共圖書館實可據此制定認養計畫，以鼓勵各界主動捐贈。

八、邀請企業主擔任圖書館事業諮詢委員或顧問

依據「公共圖書館設立及營運基準」第 8 條規定：「公共圖書館

得設圖書館事業諮詢委員會，遴聘圖書館學與資訊科學學者專家及地方熱心文教事業人士組織之，就有關圖書館業務興革事項提供意見。」其中地方熱心文教事業人士，可廣泛邀請企業負責人參加，在其親自參與及了解圖書館業務推展及未來發展後，將可主動贊助，以協助閱讀的推動。

肆、募款相關理論

雖然公共圖書館已不能發起募款，但可透過上述八種策略來因應，而在運用社區資源中，學界相關的募款理論，仍可提供參酌：

一、項鍊理論 (Necklace Theory)

D. L. Conrad (1974) 的項鍊理論 (Necklace Theory) 將公益募款比擬如一串項鍊，公益組織就像位居中央之墜子，向兩端伸展開來，一端是社會需求，另一端是捐款者需求，成功募款所扮演的角色就像項鍊上的環扣，應能有效而緊密地結合項鍊的兩翼，在結合兩端所扮演的角色上，環扣的重要性應該要大於墜子。(註15) 換句話說，募款的訴求重點應在於結合、滿足社會期望，以及潛在捐款者的個人需求。因此，活動計畫如何架構在募款雙贏策略之最高指導原則，實為募款成功的基本條件。

二、時間窗理論 (The Window Theory)

是指捐款者有習慣性的捐款額度，但在某些事件的催化或某特定時段，可能會比平常額度高出數倍或數十倍，此時段稱為狩獵季節 (Hunting Season)。下列因素會提升募款對象的捐款意願：獲得大筆的現金、公司上市、有遺產稅，進入一個新的社會地位、新遷進社區的專業人士或主管級人士等 (註 16)。然而重大天災發生後以及選舉前，均應儘量避免舉辦募款活動，此期間屬非狩獵季節。而一般個人捐款的時機，若以報稅時間點作考量，則約在每年 10 月至隔年 5 月，因此妥當時機的掌握將有利募款工作之進行。

三、金字塔理論

Worth(1993)指出募款計畫的內涵可以用金字塔圖形來表示，廣泛的募款計畫確實可誘發金字塔中的各階層人員皆參與捐款，然而若勸募者欲追求大筆捐款或終極捐獻者，則必須將募款策略重點放在金字塔最頂端。(註 17)

四、交易分析理論

捐贈行為是在一「雙向對稱」的「基本價值交換情境中進行」，藉著捐贈來滿足其人生哲學或基本需求如提升自我形象、獲取社會地位、希望透過公益機構以獲取肯定和表揚 (註 18)。可以召開記

者會、贊助儀式、啓用儀式、公開表揚或贈送感謝函狀、匾額、會員證、文化活動的門票等方式，來表彰對捐贈者的感謝。

五、說服理論

說服是在公共關係的社會架構中，透過符號的交換來修正態度和行爲，包括態度的改變、態度的支持與偏好態度的強化。若能巧妙運用，即使是所謂的「奧客」，也有可能被說服而成為圖書館的支持者。

伍、國外公共圖書館募款個案

一、最早文獻紀錄：希臘化時期圖書館的成立

從考古文獻中發現西元前二世紀，小亞細亞西岸的克斯島上圖書館的捐款名單銘刻文文物出土，顯示希臘化時期許多城市圖書館多半藉由社區成員捐款與捐書支撐。(註 19)

二、企業公民的領航者：美國鋼鐵大王卡內基

企業資助公共圖書館的典範則是美國鋼鐵大王卡內基 (Andrew Carnegie)，1886 年起，卡內基運用私人財產約 5,600 萬美元，不但在全美建立 1,681 個供民衆使用的公共圖書館，更協助其他英語系國家建立 828 個公共圖書館 (註 20)，而卡內基的名言：「在巨富中

死去，是一種恥辱」，其善行此被譽為企業公民的領航者。

三、圖書館員拍性感月曆募款

2003 年 12 月 16 日蘋果日報一則報導：英國一群已逾中年的英國婦女協會約克郡分會成員，在 1999 年為了募款，首開風氣之先拍攝裸體月曆，不僅轟動全球，以此為藍本的電影《辣嬖寫真》，更登上英國票房冠軍寶座。而一群來自倫敦圖書館肯頓鎮分館，年齡介於 37 歲到 60 歲的圖書館員們，最近也決定效法這群辣嬖，輕解羅衫來募款捐給慈善機構。（註 21）

2005 年在美國威斯康辛州 Outagamie Waupaca Library System 的 6 位主管製作了一本性感月曆“Desperate Librarians”由 5 位中年的圖書館主管及一位 32 歲的助理自掏腰包來拍攝，他們擺出性感的姿勢，並用特大號的書本來遮蓋重要部位。但他們都得到主管機關的同意才參與此項計畫，並同意將月曆銷售的獲利捐贈給他們的圖書館。Marion's library 的助理主管 Lisa Hein 說：「Marion 市的預算相當吃緊，以至於圖書館可能無法籌得 2006 年的部分經費」。這本月曆開賣，將對經費拮据的圖書館會有些幫助。（註 22）

2006 年又看到類似的新聞，這次換成德州圖書館協會（Texas Library Association，TLA），這次是以男性館員為主角，包括 TLA 的主席、公共圖書館員、學校圖書館員共 18 位參與拍攝（註 23）。國外圖書館為了募款已經到了“犧牲色相”無所不用其極的地步，

但卻又履見不鮮；在國內，圖書館員以拍性感月曆來募款一事，大多數人恐怕還是很難接受。

四、捐款可留名蒙特利公園市圖書館

2006年8月1日世界日報報導：蒙特利公園市剛擴建完成的新圖書館，在正式對外開放前，以捐款可留名蒙市圖書館為號召，為鼓勵捐款，其獎勵措施如下：

- 捐款 15,000 元以上的人，不僅可在捐款榮譽牆（Honor Wall of Donors）上留名，圖書館內的個別廳室也以他們命名。
- 捐款 3,000 元以上的人，可在捐款榮譽牆上留名。
- 捐款 1,000 元至 2,999 元的人，可在圖書館基金會牆（Library Foundation Wall）上留名。
- 捐款介於 100 元至 999 元的人，可在圖書館的家庭樹（Li-brary Family Tree）上留名。

擴建後總面積增至 5 萬 2000 平方呎的蒙市圖書館，已接獲數百筆捐款，其中 13 人捐款 25,000 元以上，5 人捐款 15,000 元以上，他們不僅可在捐款榮譽牆（Honor Wall of Donors）上留名，圖書館內的個別廳室也以他們命名（註 24）。這套募款方法，與台灣的寺廟類似，捐款的人可以留名於寺廟的柱子或其他地方。

五、美國公立圖書館連命名權都上網拍賣

2006年2月9日中央社一則報導：美國一家公立圖書館竟然因為缺錢，把圖書館的命名權都給賣了，而且有買家開始出價。根據刊登在電子灣網站的消息指出，這家位於賓州沃瑪斯朵夫社區圖書館的董事會向社會大眾宣佈，因為需要為擴建工程籌措經費，因此必需借助此網站，向社會各界籌資經費。

沃瑪斯朵夫是個小城鎮，只有 2,600 人。圖書館董事會呼籲企業或個人踴躍競標，起價是 32 萬 5 千美元。未來這間圖書館就會以此人或企業為名，但無法接受惡作劇和不雅名稱。競標從 1 月 30 日開始，一星期內竟然真有一匿名人士出價。沃瑪斯朵夫社區原本默默無聞的圖書館，一下子因為電子灣拍賣命名權而聲名大噪，困難的籌款過程，現在也因有人出價而迎刃而解。（註 25）

陸、高雄市立圖書館運用社區資源案例分享

一、「一人一書·幸福高雄」全民捐書捐款活動（註 26）

有鑑於公共圖書館是一個城市乃至於國家開發程度的象徵與社會文明之指標，尤其 2009 年「世界運動會」將在高雄舉辦，高雄要邁向現代化、國際化的城市，非常重要的一項文化指標就是：每一位市民擁有公共圖書館一冊以上之藏書。因此前市長謝長廷在 93 年 7 月即提出「跳躍式成長」的施政理念，決心要在任內（95 年底）

達成「一人一書」這項建構書香城市的宏願。

93年7月高雄市公共圖書館的館藏量僅121萬冊(包含高市圖、文化中心圖書館、市立體育場圖書館)，而高雄市人口已超過151萬，距離每一位市民擁有公共圖書館一本藏書，尚差30萬冊，如以每年購書預算800萬，可購買冊數僅3萬多本，需近8年(約民國101年)才能完成；為呼應市長「跳躍成長」的施政理念，本館積極籌劃這項對高雄市相當有意義的建構書香城市基礎工程，並於93年11月2日至12月31日推動「一人一書·幸福高雄」全民捐書捐款活動。

雖然本館平日既已持續接受各界的贈書，每年入藏約1萬多冊，但是發動大規模捐書捐款活動，則是本館自民國43年成立50年以來的第一次。「一人一書·幸福高雄」活動總目標值為30萬冊，募集方式朝兩個可行性方向規劃，一為捐書，設定目標為20萬冊，捐書原則一般圖書以3年內出版新書為主，另若符合各館特色或重點典藏且書籍新穎者，不受3年之限制，如有大批捐書，則提供到家取書服務；二為考量捐書的品質並無法確保符合所需，因此，嘗試進行募款，設定最低捐款金額為50元，捐助款項存入本館代收專戶，專款專用，並開立收據，提供捐款者做為節稅之用，而捐款的目標值設定為1,000萬元，合併本館93年度7月尚未執行完之購書預算500萬及94年度800萬元，共2,300萬元，預估可購置超過10萬冊新書；此捐書捐款的目標值對本館而言，是一項重大的挑戰。

為使「一人一書·幸福高雄」活動具備獨特性與前瞻性，並滿足社會需求及期待，規劃主軸以高市圖陪大家走過 50 年為情感訴求、強調充實館藏對於提升高雄子弟閱讀的重要性、圖書館服務質量的提升，攸關市民、城市、國家競爭力之躍升、以及高雄市邁向現代化城市必須跨越的重要指標「一人一書」提早 8 年完成、以「尋找高雄的卡內基」為號召，尋求企業及民間力量的支持，並號召市民將自己最愛的書，獻給最愛的城市，進行書香城市的文化交流，期盼全民參與，加速計畫成功。

為鼓勵各界踴躍參與，對捐贈者的表彰尤其重要，為對捐贈者表示感謝，特別設計金質獎、銀質獎、銅質獎、感謝狀及提供捐助者選擇分館閱覽室掛名（室銜）的多元獎勵方式，並規劃於 94 年 1 月 28 日與高雄市國樂團合作舉辦一場愛書人與愛樂者的公開表揚音樂會。捐書捐款獎勵辦法設定如下：

(一)捐書獎勵辦法

1. 捐書達 30 冊以上者，致贈精美藏書票，前 60 名者並加贈小袋鼠說故事劇團公演（12/5）入場券，送完為止。
2. 捐書達 50 冊以上者，參與公開表揚音樂欣賞會，並於圖書館借書證貼上愛書人標誌，提供借書冊數加倍一年之獎勵。
3. 捐書達 100 冊以上者，公開表揚並頒發感謝狀。
4. 捐書達 500 冊以上者，公開表揚並頒發銅質獎。

5. 捐書達 2,500 冊以上者，公開表揚並頒發銀質獎。
6. 捐書達 5,000 冊以上者，公開表揚並頒發金質獎。
(備註：本館保有所有捐書之處理權)

(二) 捐款獎勵辦法

1. 個人捐款 2,000 元以上者，參與公開表揚音樂欣賞會，並致贈精美藏書票。
2. 企業或個人捐款達 10,000 元以上者，公開表揚並頒發感謝狀，並於圖書館借書證貼上愛書人標誌，提供借書冊數加倍一年之獎勵。
3. 企業或個人捐款達 100,000 元以上者，公開表揚並頒發銅質獎。
4. 企業或個人捐款達 500,000 元以上者，公開表揚並頒發銀質獎，圖書館（含分館）各閱覽室擇一提供捐助者掛名（室銜）一年。
5. 企業或個人捐款達 1,000,000 元以上者，公開表揚並頒發金質獎，圖書館（含分館）各閱覽室擇一提供捐助者掛名（室銜）二年。
(備註：所有捐書捐款者均於高市圖網站 <http://www.ksml.edu.tw> 捐書人園地公布名單感謝)

李華偉教授歸納圖書館募款的十個成功原則中，「考慮募款所需花費之經費」，成功的募款是需要時間與金錢的投入，也就是要以錢找錢（註 27）。因此在執行本案時，特別撰擬計畫及經費需求，向財團法人高雄市文化基金會提出申請，在文化基金會董事會上（市

長任董事長、文化局長任執行長)獲得大部分董事全力支持,補助100萬元辦理這項史無前例的全民捐書捐款活動。

管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)於「非營利機構的經營之道」一書中指出:每一項使命宣言,都必須反映機會、能力和投入感三項要素,否則勢將無法凝聚機構內的人力資源去做好該做的事。(註 28)因此,要成就這項任務,必須凝聚全館人員努力完成,並克服不利因素,例如:立委選舉吸收不少民間捐款、同仁皆無經驗、以及發生南亞大海嘯等,因此為達使命,當以「投入感」最為重要,並優先做好內部行銷,達成共識,集全館之力共同努力,進一步進行外部行銷及展現實際行動,全力以赴,才能達成目標。

內部行銷在現代化的團體組織內已日益受到重視,若要能發揮最大的團隊力量,組織成員全心全意地投入是非常重要的。內部行銷的作為及分工策略上,讓全館同仁均能了解「一人一書·幸福高雄」活動對於高市圖及高雄市民的重大意義,以提升同仁使命感。在勸募工作中並依管理大師戴明(W. Edwards Deming)之「全面品質管理」(Total Quality Management, 簡稱 TQM)規範,以企業化經營的精神採全員參與之方式,從訂定計畫內容、實施步驟及推動作法均由全館共同參與,並劃分責任區方式,除各社區由各分館主任劃入責任區內,並由各主管就其人際關係選擇較有把握之行業予以認養,例如:出版業、鋼鐵業、金融業、建築業、寺廟、教會、基金會、扶輪社、獅子會等,均有專人負責,以避免重複,並充分

授權同仁採取主動出擊、地毯式的積極拜訪，深入民間與社區，為避免同仁遭遇挫折感，並常以 80/20 法則鼓勵同仁，在 10 次的拜訪過程中只要 2 次獲得捐助者捐贈，即已達到成功的目標，而對於那些無法提供本館協助者，亦需表達謝意，因為他們願意花費時間，聽取本館在書香社會所做的努力，即達到本館行銷社區的目的。

在這段活動期間，每週定期召開館務會議進行檢討及經驗分享與交流，持續改善，以提升同仁勸募技巧。為強化同仁參與度，激勵行為相當重要，例如館內設定比賽機制，將各單位募集所得圖書及金額予以加權統計，定期於館務會議及網站上公布成果，對於成績表現優異之主管同仁，運用公開表揚、績效獎金及升遷之激勵措施，達到全館投入之目標。結果成效卓著，雖然都是第一次參與募款，非常多的分館及組室募款成績相當優異。而更重要的則在於謝前市長率先響應，捐書 454 冊，捐款 10 萬元，並於市政會議主動發起，要求各局處務必配合參與，並經常關心及檢視成果，各局處均積極主動發起內部同仁的捐書運動，前文化局長葉景雯更為市民募得 50 萬元購書經費；而這項活動效應更擴及到議會，多位議員主動參與，充分展現全市動員之能量。

瓊恩·福納根 (Joan Flanagan) 於「募款成功」一書中提出：「募款是捐款者導向，使用大眾行銷技巧的各種組合，讓人們可以選擇他最喜歡的方式，加入捐贈的行列。」(註 29)，因此，為期達到全市參與之目標，結合以往操作大型藝術文化活動的經驗，採取多元

行銷實施策略如下：

(一) **廣設據點**（包括市圖各分館、文化中心、政府機關學校及區、里辦公處、社區協會、讀書會等團體）接受民衆直接捐贈新書，多位議員服務處亦主動設立捐書站；為加強大眾參與，結合高雄觀光景點——愛河之街頭藝術活動，於 11 月 6 日至 12 月 12 日每週六、日在愛河受理捐書捐款。

(二) **透過文宣、電視、電臺、網路、刊物、大型看板持續宣傳**

1. 文宣：印製活動文宣、海報、旗幟、大布條於各社區進行宣傳，以鼓勵民衆踴躍參與。
2. 電視：透過公開招標與民視合作，為期 2 個月期間共製作 7 則專題與活動報導，並於活動訊息欄不斷以跑馬燈進行宣傳；亦透過第四臺發布活動訊息。
3. 電臺：邀請前副市長林永堅及文化局長葉景雯製作 30 秒口播帶，於各大廣播電臺免費宣傳包括高雄電臺、中廣、警廣、大眾、港都、正聲、飛碟、東森等共 15 家協助宣傳；並運用教育電臺進行全國宣傳。
4. 網路：運用市府相關單位、各圖書館網站或電子佈告欄發布訊息，包括國家圖書館、臺北市立圖書館、國立台中圖書館、文化局、教師會等共 15 個機關協助宣傳；並透過本館網站發布最新捐款捐書資訊。

- 5.刊物：在各機關重要宣傳刊物刊登活動介紹及訊息，如新聞處出版的高雄畫刊、文化局出版的藝文月刊以及大統新世紀等共 6 個刊物協助宣傳。
- 6.看板：設置大型看板於黃金愛河、市政大樓、文殊講堂、802 醫院、四維國小及自強三路等 6 座街頭燈箱，深入全市各角落進行宣傳。

(三)藉由信件、電子郵件、電話行銷及登門親訪有系統的宣傳

- 1.信件：針對出版界、500 大企業及人民團體（基金會、公益社團），印製說帖，並以館長名義署名寄發，以激發更多的支持力量。
- 2.電子郵件：運用電子郵件宣傳是最迅速、無遠弗屆、節省成本支出及方便捐贈者回覆的宣傳方式。
- 3.電話：與館方、同仁及義工熟識的合作伙伴、朋友所架構及延伸的人際網絡其實是非常大的，直接透過電話進行勸募。
- 4.登門親訪：主動積極拜訪社區民衆、企業團體、基金會、出版社（書店）、寺廟，建立良好之互動及協力關係，爭取認同及支持捐書捐款活動。而館長在這段期間，以身作則，積極帶領同仁奔走各地，每天少則 5 個行程，多則 10 個行程，以「積少成多、聚沙成塔」的信念，努力不懈。

(四)發起一連串主題活動記者會，邀請媒體朋友於活動期間實地採訪播報，保持活動能見度

- 1.一人一書灌溉城市芬芳記者會（93.11.2）：市長親自代言。
- 2.街頭藝人一日所得捐圖書記者會（93.11.5）：街頭藝人代言。
- 3.高雄大學黃英忠校長響應捐書（93.11.10）：學術界代言。
- 4.旗津分館名人說故事活動&捐書儀式（93.11.20）：局長代言。
- 5.高雄市議會捐書活動（93.11.25）：議長及教育委員代言。
- 6.葉石濤先生文物展&捐書儀式（93.11.29）：藝文界代言。
- 7.三民分館開館&捐贈儀式（93.12.19）：企業界代言。
- 8.勞工響應捐書捐款記者會（93.12.24）：勞工界代言。
- 9.一人一書·幸福高雄成果發表及掛牌儀式（94.1.21）。
- 10.舉辦「春天組曲」高雄市國樂團演奏會暨表揚會（94.1.28）。

除了上述主題活動記者會外，高雄市政府各局處、議員及民間書展舉辦機構均主動召開記者會，發布其響應捐書成果，在這 2 個多月期間，「一人一書·幸福高雄」活動報導，不只突破立委選舉期間不利宣傳的限制，甚至進而結合選舉活動共同宣傳，成為市民及媒體關切的議題；另藉由各種宣傳管道，本活動也獲得全國廣泛的迴響，東海大學彭懷真教授 93.11.28 於聯合報全國版的民意論壇一文中指出「充滿創意的文化活動，高雄有令人羨慕的表現」，而給予本活動高度的肯定。

本活動整體效益評估如下：

(一)加速充實圖書典藏，營造書香城市

歷經二個月的努力，終於交出亮麗的成績單，此次捐書計有 2,126 筆，捐款計有 1,158 筆，非常多的企業、社團、機關、學校、宗教團體響應，總計超過 10 萬人參與這項城市運動，共募集到 840 萬元（超過市圖一年購書預算 800 萬）及圖書 16 多萬冊，達成目標設定值的 80% 以上，再於 94 年度繼續努力，提前於 95 年 3 月完成這項「不可能的任務」。每一位高雄市民將可擁有一冊公共圖書館的館藏，總共縮短 7 年完成，具體實現「跳躍式成長」的施政理念。

(二)建立良好的社區關係，形塑圖書館新形象

本館在募款募書的過程中，踏出了 50 年來與社區接觸的第一步，圖書館由原來靜態的服務—被動的等待讀者上門，改為主動走出去，很多與社區平時就建立很好關係的分館，讀者們看到圖書館這項有意義的活動，都主動慷慨解囊，不具名的民衆 50 元、100 元的捐出，聚沙成塔積少成多，所募得的款項是相當驚人的。此次活動透過各種媒體的大幅報導，提升了本館的能見度，而最大的收獲則在於深入民間的拜訪過程中，傾聽非常多的民意，廣納各界對於圖書館的建議，做為圖書館專業服務之參考。

(三)全館總動員，凝聚向心力

本館此次以全館總動員的方式，一步一腳印的四處奔走與拜訪社區內各行各業的人士，甚至全國各地，為書香社會播種，同時也得到很多的迴響，這是前所未有的經驗，也獲致社會各界高度的認同，不但因此增加同仁的榮譽感與成就感，也凝聚了全館的向心力。

二、運用社會資源，購置程控式飲水機 19 台

由於政府對於公私場所供公眾飲用之飲水設備相當重視，並訂定相關維護管理辦法，以及嚴格的飲水機水質檢測標準，以往使用的飲水機為避免檢測不合格遭受罰款，已全部拆除，而為解決讀者飲用水需求，每年購置箱水供民眾使用，由於大量採購較為便宜，因此買很多，但箱水放久了會呈微黃色，致民眾不敢飲用。

在「一人一書·幸福高雄」活動中，善心市民以其母親名義捐贈 50 萬現金，後又再以其父親名義捐款 20 萬元，經向其表示購書經費已獲得各界熱烈響應，本館亟需購置合格之飲水機，以解決讀者飲水問題，且高雄市全部圖書館均需裝設，尚不足 20 餘萬，在三天內，該善心人士又再捐款 30 萬，總共捐款 100 萬（含 50 萬元購置飲水機），提供本館購置行政院環境保護署環保標章飲水供應機 19 台（市價逾 70 萬元，該廠商被本館及善心人士所感動，提供極大優惠），自 94 年 1 月起放置於總館、各分館及民眾閱覽室以及文化中心圖書館，供市民享受飲水之便。

三、行動圖書館暨故事媽媽列車

高雄市共有 11 個行政區，人口數已超過 151 萬，現有公共圖書館數共 20 所（含市立空大圖書館民眾部，原小港分館於 86 年移撥空大）平均 75,000 人才有一座圖書館。遠落後於臺灣地區公共圖書館的分布平均數（61,225 人），尚有多個行政區僅設有一座圖書館。

為方便偏遠地區民眾獲取圖書館資源，縮短學習落差，本館主動規劃行動服務方案，爭取民間各界捐贈 186 萬元，購置「行動圖書館」暨「故事媽媽列車」二部車，載運 2,000 本兒童圖書(含繪本)到校供學童借閱，主動送到本市各社區、幼稚園、國小、育幼院、醫院等，並說演具教育意涵的故事予學童聆聽，讓兒童享受在陽光下閱讀的樂趣，不用至圖書館即可分享圖書館的資源及服務，成為新世紀中「沒有圍牆的圖書館」。

而在尋求企業主動捐贈的過程中，我們在“不公開”且“不針對不特定人士”的二代前提下，私下請熱心公益的社團、企業等主動捐贈，並以智利女詩人，米斯特〈諾貝爾獎得主〉的一首詩為說帖：

「我們需要的很多東西都可以等 但孩子不能等。

現在，他的骨頭正在生長，

現在，他的血液正在製造，

現在，他的心智正在發展，

對他，我們不能說明天，

他的名字叫今天」

在經過一年的奔走及規劃下，95 年 11 月 1 日舉行「行動圖書館暨故事媽媽列車啓動儀式」，邀請前代理市長葉菊蘭蒞臨主持，並頒發感謝狀感謝 23 個贊助單位，葉代理市長興奮地表示，「行動圖書館暨故事媽媽列車」的啓動代表夢想中的城市已經實現，她並立即提撥 250 萬元預備金指示高雄市政府文化局成立「行動音樂館」，並於 95 年 12 月 25 日正式啓用。

「行動圖書館暨故事媽媽列車」活動平日場次安排主要以本市國小、幼稚園、醫院為原則，假日以社區推廣為目標，並以本市楠梓區、前鎮區及小港區屬較偏遠且圖書利用資源較缺乏為安排重點，且在活動前二週，主動先至各站為小朋友辦理借閱證。截至 96 年 10 月止「行動圖書館暨故事媽媽列車」已啓動 76 場次，約服務 28,100 名學童，甚至遠至高雄縣六龜鄉山地育幼院及荖濃國小等地關懷弱勢兒童，讓書香與愛心陪伴孩子成長，而 96 年 3 月忠僕號（Doulos）亞洲之旅台灣行來高雄港時，亦可看到行動圖書館及故事媽媽的蹤影。

四、閱讀示範社區快可易女書殿成立

高雄市公共圖書館數量亟待擴增，除增加行動圖書館服務方案外，目前正興建楠仔坑及左營新社區二所新館，惟新館所費不貲，且籌劃、興建至開館約需 3-4 年的時間，因此協助社區自發性成立圖書館為解決公共圖書館數量不足的可行方案。

96年初城揚建設公司已完工的新建案，位於福山國小、福山國中、新莊高中三校合一新社區（高鐵站附近，附近尚無分館），有規劃成立圖書館之構想，在雙方洽談合作的過程中，剛好與本館正在籌劃的「團體借閱證」的理念可以相互結合，雙方遂共同合作。

本案社區圖書館主要訴求以女性及兒童圖書為主，並以「快可易女書殿」為名，包括圖書館的規劃、書籍的購買及排列方式、自動化系統的設置及志工的訓練等，均由本館全力輔導，所有經費則由建設公司支付，經過三個月的努力，很快的在96年3月29日即正式啓用，該館館藏約1,200冊（含本館捐贈200冊圖書），提供給社區民衆圖書借閱、上網、視聽設備、報紙及雜誌等資料，並透過辦理本館甫推出的第一張「團體借閱證」，可借閱本館圖書200冊、借期2個月，定期更換藏書，充分利用市圖的圖書資源，成為優質的圖書館，帶動了社區的閱讀風氣。

本案推出後，對於建商、社區居民及本館均已創造出三贏的契機：建商標榜「與高雄市立圖書館合作首創種子社區圖書館」，後續並推出多項故事媽媽及閱讀活動，銷售情況非常熱烈，該公司並捐贈5萬元給本館，社區居民的使用也非常方便，不僅可以減少居民往返圖書館的人力及時間，就可享受閱讀的樂趣，也可以響應環保運動，減緩地球暖化現象；而圖書館則省下蓋一個新館動輒上億的經費，對於推動城市閱讀運動有非常大的成果。因此，社區資源的運用不僅透過捐款，有時基於相同的理念共同合作，亦可創造出無

比的效益。

本館為鼓勵社區及民間團體設立圖書室，並自 96 年 8 月起推出獎勵社區成立圖書館（室）評選活動，凡立案的民間團體、里長、社區發展協會、公寓大廈管理委員會、教會等均可申請團體借閱證，評選優先考量以社區擁有閱讀的公共空間、訂定書籍借閱規則，利用團體借閱證辦理借書，並自組讀書會等，共評選出 10 所示範社區圖書（室），提供大書架（可放置 200 冊書以上）、藏書、購書優惠等多元服務，行動圖書館及故事媽媽也配合社區推動閱讀活動，共同打造水岸花香的書香城市。

五、首創故事媽媽認證，打造城市流行品牌

本館人力嚴重不足，人員編制並無因新館及業務增加而擴編，自 82 年以後陸續成立 7 個分館，除編制主任 2 人外，均無配置任何員額，所需人力均由本館自行調配，整體館務推展受限。為尋求突破，善用民間志工資源為首要重點。

94 年 9 月本館推出全國首創「故事媽媽認證」，現已持續辦理三年，共有 600 位故事媽媽參加認證的培訓課程，經過認證後之人力資源，已延伸說故事據點由社區圖書館推展至全市各角落散播書香與歡樂；而藉由認證制度推展，擴大故事媽媽服務的能量，提升故事媽媽的榮譽感及素質，並推廣多元閱讀運動，為本市閱讀注入活水。

除了每年 9 月辦理認證培訓外，高雄市爲了擴大服務故事媽媽，本館經常開辦故事媽媽進修課程，並且設置故事媽媽圖書專區，提供 2,200 本繪本書供作說故事教材之用，而 2007 年「故事媽媽列車」的啓用，可以載送故事媽媽到城市中任何一個有需要的地方，這些均是爲了故事媽媽所準備的貼心服務。

高雄市故事媽媽有很強的凝聚力及展現力，文化局首次結合故事媽媽參與國際性節慶活動—2005 高雄國際貨櫃藝術節，推出「假日貨櫃故事屋」並設置貨櫃兒童圖書館，超過 100 位故事媽媽投入，吸引 10,000 人次親子參加，故事媽媽所展現的能量深受各界肯定，競相邀請，除各大書局、社區、社福單位等經常性受邀演出外，亦參與 2006 年「萬人說故事」活動、高雄市建築博覽會、旗津海岸公園周日說故事廣場、2007 屏東黑鮪魚文化觀光季等說故事活動。這二年更結合行動圖書館，主動至本市各個角落說故事，故事媽媽已成爲開啓兒童閱讀的領航員，「故事媽媽」現已成爲高雄城市閱讀的流行品牌。

本館與中華民國圖書館學會於 95 年 11 月 16 及 17 日創辦「全國故事媽媽一起來麻吉」活動，共有來自全國 22 縣市 250 位故事媽媽參加，受到極大的好評與迴響；96 年 11 月 2 日至 4 日，高雄市連續第二年舉辦，而規模更勝以往，共有 23 縣市 280 位參加，師資陣容包括吳念真、戴晨志等人，並且以「故事媽媽 愛的故鄉·逗陣走」爲主題，用「愛與分享」讓台灣辛勤耕耘「說故事」的故事

媽媽們，共同作橫向的連結與溝通，經驗分享與交流，進一步凝聚全國故事媽媽的能量，希望讓高雄市成為所有故事媽媽「心靈」的故鄉，持續用實際的行動，為我們的孩子開啓更多通往美麗、幸福之窗，藉以建構新時代的台灣文化。

六、高雄市早讀運動--愛上圖書館

「閱讀」，是學習的基礎，學齡前的幼兒是人生起步最重要階段，如果在學齡前的階段建立良好的閱讀習慣，將是孩子一生最大的資產。1992年在英國工業都市伯明罕興起父母和幼兒分享閱讀的「Book start」運動，如今已經成為世界性嬰幼兒親子共讀的新趨勢。發起人庫琳(Wendy Cooling)女士表示：「讓每一個幼兒都有平等機會親近閱讀，國家的責任無可推卸。把閱讀推廣到家庭，希望不分貴賤，在孩子入學之前，都能夠提供充足的閱讀準備。」鼓勵父母重視幼兒與圖書第一次接觸的美好經驗及了解親子共讀的重要。

高雄市為推展「早讀運動」，鼓勵幼兒閱讀，提升城市競爭力，特別拜訪本市愛智圖書公司，在楊總經理的支持下，同意連續贊助3年，每年贊助1,000份的早讀福袋（96年追加500份），並於96年11月2日正式啓動，免費提供給高雄市3歲的幼兒，以弱勢優先，凡低收入、原住民幼兒，由志工主動送到他們的手中，此外，只要93年次出生的幼兒，到圖書館辦一張借書證，均致贈早讀福袋，並鼓勵親子一同到圖書館聽故事媽媽說故事，以及一系列的親子講座

活動。

七、「漫步高雄・2007」城市美學系列講座

公共圖書館與民間合辦閱讀或相關活動，亦是社區資源運用的一環，無論合辦單位是出錢、出力或提供其他協助，均有助於公共圖書館業務的推展，進一步落實我們所扮演的社區生活學習中心的角色。

高雄近幾年的都會發展可說將「城市美學」的概念發揮得淋漓盡致，城市處處可見山光水色之美，為加強一般市民的美學教育啓發民衆能放慢腳步，享受城市的休閒與美麗空間，並進而提升市民美的鑑賞力與美學素養，本館自 96 年 8 月起與高雄市建築師公會於高雄文學館合辦一系列「城市美學」講座（共 14 場），與市民分享建築美學趨勢之概念。

本活動本館提供場地服務，並協助宣傳，經費則由高雄市建築師公會號召高雄市建築經營協會、高雄縣（市）建築開發商業同業公會、高雄市景觀工程商業同業公會、高雄市空間藝術學會、高雄市室內設計裝修商業同業公會、高雄市不動產代銷經紀商業同業公會、財團法人北港仔教育基金會等 9 大團體，集資 50 萬元共同舉辦。此一系列美學講座，並邀請大高雄地區建築相關系所協辦，如：高雄大學都市發展與建築研究所、正修科技大學建築系、樹德科技大學建築與古蹟維護系、樹德科技大學室內設計系、高苑科技大學建

築系、永達技術學院建築工程系、高雄應用科技大學土木工程系、高雄第一科技大學營建工程系等，以鼓勵學生踴躍參加。本活動推出後每場次均滿座，除發揮原設定效益外，對於吸引民衆走入圖書館，使高雄文學館亦作了很好的行銷。

八、分館行銷及社區資源之運用

本館為行銷所推行的各項政策及活動，特別加強媒體宣傳，在 94 年中約有 300 多篇媒體報導，除大幅提升能見度，也加強民衆的使用，對於圖書館的形象亦有無形的加分效益；自 95 年起，行銷策略著重在分館，每季至少行銷一行館（如下表），集中資源充實各館館藏特色，辦理大型推廣活動，並結合民間團體共同推動，以最少的資源達到最大的活動能量。

時間	館別	特色館藏	活動名稱	合作單位
95/1	高雄文學館	文學	文學家駐館	城市光廊、誠品書店等提供禮券
95/2	寶珠分館	參考資料	查資料比賽	商家、銀行、里長等提供獎品
95/3	鹽埕分館	漫畫	高雄漫畫祭	亞太漫畫協會、國泰人壽
95/10	楠梓分館	運動資料	運動*悅讀 YOUNG 起來	右昌元帥爺廟贊助經費
95/12	翠屏分館	飲食文化	書香美食— 無國界料理	高雄餐旅學院、漢神飯店主廚

時間	館別	特色館藏	活動名稱	合作單位
96/3	前鎮分館	原住民資料	原住民閱讀月	高雄市原住民事務委員會
96/6	左營分館	旅遊資料	海濶天空 旅遊新視界	交通部觀光局、高雄市觀光協會及社團法人台灣濕地保護聯盟、舊振南餅舖、Kiss Radio 電台、港龍航空等提供資料及獎品
96/8	新興分館	視障資料	點字立體書發表會	無障礙科技發展協會
96/9	鼓山分館	生態保育	綠野書蹤	愛智圖書公司、聯上實業、聯捷建設及聯義廣告公司提供豐富獎品
96/12	三民分館	生活保健	悅讀健康	高醫、博正、凱旋醫院、高雄捐血中心、台灣癌症基金會、亞培公司、杏一醫療用品社、十全戲院等

另各分館運用社區資源亦極為廣泛，如：前鎮分館在地方熱心人士吳醫師等人捐贈 6 萬餘元協助施做陽臺窗簾、另民衆捐贈閱覽室儲物櫃 15,000 元、多位市民共同捐贈 8 萬餘元，購置書籍紫外線除菌箱 1 台；企業主動捐贈三民分館 10 萬元、鼓山分館 6 萬元，供作充實設備之用；左營分館、旗津分館在附近廟寺捐款 10 餘萬元辦理冬令營、活力營及夏令營等閱讀推廣活動；鹽埕分館結合高雄市稅捐處、阿進担仔麵、高雄婆婆冰等辦理閱讀小達人等活動；新興分館在熱心市民捐款 8 萬元購置盲用擴視機；苓雅分館在地方人士捐款 130 萬元，供作籌設學齡前兒童圖書館經費。還有其他非現金的支持，包括提供藝文活動入場券、游泳潛水俱樂部捐贈入場券等

等，以嘉勉各分館書香志工為社區服務之精神；另社區人士協助上架、整架、整理戶外庭院栽種花木澆水及除草、換燈管、修閱覽桌椅等等；以及教導小朋友作文、國畫及書法等課程。在多元的社區資源協助下，圖書館已開辦多項的創新服務，對於人力不足的分館在更多社區人士的支持下，已發揮及擴大圖書館的功能。

柒、結論

國父 孫中山先生曾言「吾心信其可行，則雖移山填海之難，終有成功之日；吾心信其不可行，則雖反掌折枝之易，亦無收效之期也。」本館近三年來，從同仁均無募款的經驗，到現在已初步掌握社區資源運用的技巧，運用社區資源已有不錯的成果，除人力（志工人數由 3 年前 125 人，增加到目前的 400 人）、物力外，這三年已積極爭取社會資源合計約 1,400 萬元，在 95 年 8 月 17 日聯合報高澎·文教版即以「充實市圖，找錢部隊動員勸募」為頭條標題（註 30），而本館的努力相對獲得市府的支持，在爭取第二預備金及追加預算方面，94 年度 6,100,000 元；95 年度 22,736,000；96 年度 19,965,400 元，已獲得極大挹注。

公共圖書館界可效法企業界成功個案，應主動積極並學習超級業務員的精神，企業界中「飛輪效應」理論同樣可適用在運用社區資源中，當飛輪轉動第一圈時得花很大力氣，第二圈時還好，當你轉動到第五圈時，飛輪就會自動飛起來，因此在尋求企業主動捐贈

的過程中，同樣的事情多說幾遍，就算口吃也變的流利了。連 10 年獲 MDRT（百萬圓桌會議）的游文伶說：「最好的武器就是你的鞋子」（註 31），因此爲了善用社會資源，除了準備好的計畫外，應該勇敢開口，勤於奔走，終將會耕耘出一片坦途來。

誠如募款之「項鍊理論」指出：募款本身並不是目的，僅是達成目的的手段而已，因此運用社區資源只是手段，並不是圖書館經營的目的，真正的目的則是在提升閱讀，透過各種主動關懷市民閱讀的城市閱讀運動。本館書香團隊已將閱讀的種子深化植根於高雄這塊土地上的人民，「數字會說話」，到館利用人次上大幅提升，從 92 年的 3,404,347 人次、93 年的 3,949,977 人次、94 年提升至 4,363,579 人次，95 年已突破 500 萬人次，來到 5,053,134 人次；而高雄市平均每人借書冊數（含本市文化中心圖書館），從 92 年的 1.38 冊、93 年的 1.58 冊、94 提升至 1.73 冊，95 年已突破 2 冊，達到 2.08 冊。

閱讀，可以豐富每一個人的生活內涵，也可以擴展每一個人的知識領域；這三年來運用社區資源最大的收獲，除了實質的捐書捐款外，我們深切的體認也落實了莎士比亞所言「斧頭雖小，但多劈幾次，就能將堅硬的樹木伐倒」的道理。在全館同仁堅持「『路』就在心的方向」的理念之下，我們的努力終於獲得許多市民、企業及政府對圖書館的支持與肯定，我們除了感謝之外，也更加不斷的惕勵自己，將持續重視加強閱讀向下紮根的工作，促使各種圖書館的服務更貼近民衆，主動透過傳播媒體，將圖書館之現況及發展遠景

公諸大眾，以形塑圖書館新形象，改善社會對募款之觀念，同時將以更積極的態度，營造與社區間良好的合作關係，同時將規劃認養計畫，尋求及結合更多的民間資源，發揮並擴大圖書館功能，營造快樂閱讀的社會風氣。我們真真實實的希望，一切的努力能將圖書館推向一個與市民零距離的境地，更希望許市民一個快樂學習的新園地；在這裡，人們可以有效閱讀、可以創造學習、可以形塑創意、可以卓越非凡。

註釋

註 1：潘西對。行動書車 不如垃圾車。自由時報（民國 94 年 4 月 23 日）：A15 版。

註 2：江逸之。全球都相信—閱讀就是競爭力。遠見雜誌 254 期（民國 96 年 8 月）：106。

註 3：同上註，頁 126。

註 4：彼得·杜拉克著；余佩珊譯(民 83)。非營利機構的經營之道。臺北市：遠流：頁 15。

註 5：于錢寧娜。美國公共圖書館多元化的募款途徑。臺北市立圖書館館訊 18(3)：8。

註 6：曾淑賢(民 94)。公共圖書館如何運用社會資源，高雄縣圖書館簡訊：33，http://www.kccc.gov.tw/j/j1_03a.asp?cid=91

註 7：林勤敏(民 90)。公共圖書館如何運用社會資訊促進全民終身學習。臺北市立圖書館館訊 20(3)：24。

註 8：同上註。

- 註 9：黃靖萱(民 94)。CSR 天下企業公民獎--點亮競爭力的新方向。天下雜誌 368 期。
- 註 10：程良雄(民 90)。圖書館經費的籌募。臺北市立圖書館館訊 18(3)：22。
- 註 11：黃惠美(民 92)。談圖書館募款。中國圖書館學會會報 71 期：222。
- 註 12：Joan Flanagan 著；陳希林等譯(民 91)。募款成功：義工與專家必讀。臺北市：五觀藝術管理) 頁 21。
- 註 13：英惠奇(民 90)。美國公共圖書館為何籌募基金。臺北市立圖書館館訊 18(3)：3。
- 註 14：同註 5，頁 10-11。
- 註 15：湯堯著(民 89)。學校經營管理策略。臺北市：五南，頁 97。
- 註 16：同上註，頁 99。
- 註 17：同註 15，頁 101-102。
- 註 18：同註 15，頁 105。
- 註 19：卡森 (Lionel Casson) 原著；張墨菲譯(2003)。藏書考：圖書館的誕生與沿革。台北市：新新文文化頁 89, 92。
- 註 20：同註 5。
- 註 21：簡百瑜，「圖書館歐巴桑脫光光募款」。蘋果日報 (92 年 12 月 16 日)，
<http://intermargins.net/repression/deviant/PublicSex/streaking/news/2004Jul-Dec/20040721c.htm>
- 註 22：圖書館員拍性感月曆募款。Library View 圖書館觀點，
<http://libraryviews.blogspot.com/2005/09/20/143/>

- 註 23：又見性感月曆。Library View 圖書館觀點，
<http://libraryviews.blogspot.com/2006/12/12/452/>
- 註 24：胡清揚。捐款可留名蒙市圖書館。世界日報（2006 年 8 月 6 日），<http://libraryviews.blogspot.com/2006/08/06/385/>
- 註 25：江琚。美國公立圖書館連命名權都上網拍賣，中央社（95年2月9日），
<http://www.epochtimes.com/b5/6/2/10/n1218610.htm>
- 註 26：施純福(民 94)。建構高雄市成為書香城市—「一人一書·幸福高雄」的創意行銷。臺北市立圖書館館訊 23 卷(1): 23~32。
- 註 27：李華偉(民 91)。圖書館募款的原則與方法（大綱）。中國圖書館學會第 47 屆第 2 次會員大會資料手冊：頁 16-22。
- 註 28：彼得·杜拉克著；余佩珊譯(民 83)。非營利機構的經營之道。臺北市：遠流，頁 15。
- 註 29：同註 12，頁 21。
- 註 30：徐如宜。充實市圖，找錢部隊動員勸募。聯合報（民國 95 年 8 月 17 日）：C1 版（高澎·文教）
- 註 31：胡釗維。超級業務員回來了！商業周刊 1019 期（民國 96 年 6 月），頁 102。

