

翻轉圖書館-淺談高雄市立圖書館創新管理與服務

Flipped Library : Innovative Management and Services of Kaohsiung Public Library

施純福

Chun-Fu Shih

臺中市政府文化局副局長¹

Deputy Director-General, Cultural Affairs Bureau, Taichung City Government

【摘要 Abstract】

本文分享過去十年來高雄市立圖書館創新服務經驗，以及新總館創新的管理策略，提供圖書館同業參考交流。

This article provides the experiences of innovative services of Kaohsiung Public Libraries over the past ten years and strategies of innovative management of the new main library.

【關鍵詞 Keywords】

翻轉、公共圖書館、創新服務、創新管理

flip, public library, innovative services, innovative management

壹、前言

在快速變動的時代裡，人們總是企圖打破舊思維，啟發新創意，建立新模式與架構以適應新環境。2007年起，「翻轉」(flip)一詞從美國教育界開始擴展至各國及各領域，而「翻轉教室」(flipped classroom)所帶出的是教育反思的概念，其重點是在於把學習的主權還諸於學生，進而達致老師因材施教，學生自主學習的教育目標。2014年高雄市立圖書館(以下簡稱高市圖)新總館落成啟用，在經費籌措、懸吊式結構、模矩化空間、節能減碳、借閱模式、圖書資源採購等面向，皆試圖顛覆傳統作法，嘗試以提供一個新學

¹ 作者為前高雄市立圖書館館長，於2015年2月調任臺中市政府文化局。

習型態之圖書館的姿態面向讀者。尤其是源自於大樹的設計理念，以大樹下的常民文化為意象，整個核心建築體就像是一棵大樹，強調的是「書與樹的閱讀環境」，企圖翻轉傳統圖書館以典藏為主體的營運模式；將圖書館的外觀與內在翻轉成「一本綠書、一座自由圖書館、一個文化地標、一處友善環境、一區優質閱讀場域」。這種運用新思維與新空間的作法，正與「翻轉教室」教學模式之理念相符。在高市圖，「翻轉」的能量非瞬間所匯聚，而是過去多年以來的經驗積累，也是深耕經營之底蘊，更是快速應變新時代潮流的重要基石。

貳、創新管理與服務

被譽為「創業之父」或「創造性破壞之父」(the "Father of Entrepreneurship" or the "Father of Creative Destruction")的美籍奧地利經濟學家 Joseph Alois Schumpeter 是「創新管理」的先驅，「創新」一詞是他率先於1911年發表之德文版《經濟發展理論》(The Theory of Economic Development)一書中所提出的概念；他認為創新是經濟成長的核心，而利潤的出現是由於從創新產生的動態變化，他們持續不斷，直到創新變得普遍 (Singh, 2006)。之後，他又在1930年代開始研究資本主義是如何受市場創新所影響，以及公司的創新能力與公司規模之間的關係，雖然最終他並沒有得出絕對的定論，但在其《資本主義，社會主義與民主》的著作中，他提出資本主義成功的主要原因是「創造性破壞」；資本主義不只是包含對現有結構的成功創新(創建)，也包含銷毀陳舊而效能低的產品，這種替代過程是一種動態過程，刺激了收入的迅速增長。因此，創新可以被視為一種「創造性破壞」。Schumpeter 廣泛的定義創新，將其視為經濟變革的臨界維度，認為創新不僅僅指實務上的新技術發明，還應該被引入實際的產品資源中，對原有的生產體系產生震盪效應，並能夠連結新產品功能之建造。或者，用 Schumpeter 所使用的術語來說，創新包含了「新的『消費品、生產方法、市場、產業組織的形成』的發展動向」(Schumpeter, 1942)。因此，經濟改革乃是圍繞著創新、創業活動和市場力量而成，並且，創源自於市場力量，可以提供比看不見的手和價格競爭更好的效果。他認為，雖然技術創新往往造成暫時的壟斷，但這些臨時壟斷是必要的，為企業開發新產品和新工藝的誘因，且很快的將被競爭對手模仿和產生利潤競爭 (Pol & Carrol, 2006, pp.70-72)。

從 Schumpeter 提出「創新」的概念迄今已超過 100 年，不只該概念廣泛的被應用於其他各個領域，許多的學者也都曾對「創新」下過定義。根據 Edison、Ali 與 Torkar (2013) 的調查發現，有超過 40 種關於「創新」的定義。而本文所採用的「創新管理」概念指涉的是過程、活動與政策的積極組織、控制和執行，尤其是那種為顧客(讀者)創造大量的新價值，或者企業(機構)透過創造性措施達到改變企業(機構)的一個或數個面向之服務 (Sawhney, Wolcott, & Arroniz, 2006)。創新管理可以幫助企業抓住機遇，並且利用它來創建和引進新的理念、過程或工業產品，而創造性則是創新管理的基礎，其最終目標是在服務或業務過程中的改變。換言之，創新理念是模仿和發明兩個連續步驟共同運作的結果 (Godin, 2008)。簡單的說，創新管理是成功的在已建立的組織中引進新穎的事物或經驗，它是一種具有知識原創性、針對性以及有價值的新產品或新服務或新過程的綜合體，因此它所代表的是組織變化的一種特殊形式 (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008)。

高市圖總館於日據時期原名高雄州立民眾教育館，館址設於壽山之麓；二次世界大戰期間，館舍燬於炮火，藏書幾悉成灰燼。1945 年租賃館舍於鼓山一路，僅有日文書籍四百餘冊。1949 年遷至中正四路，更名為高雄市立中山圖書館。1954 年 4 月位於民生二路 39 號的新館落成啟用，正式命名為高雄市立圖書館。1978 年 7 月，高雄市改制院轄市，由於發展迅速、人口遞增、讀者益眾，館藏量與日俱增，原有館舍不敷使用，乃奉准將座落於民生二路 80 號新建之民眾活動中心撥交高市圖作為新址之用，並於 1981 年 8 月遷入啟用。高市圖在歷史的軌跡裡隨著城市經濟、工業與社會的發展，面臨科技及人文環境快速的變遷，為服務 21 世紀新世代的讀者，必須運用創新管理精神及提供讀者創新服務，提升本身專業能力，才能實現圖書館之核心價值及競爭優勢，乃積極籌劃興建新總館，並於 2014 年 11 月 13 日正式啟用。

參、高雄市立圖書館近十年創新經營與服務回顧

為提供讀者符合時代需求之軟硬體服務措施，高市圖積極推展城市閱讀運動，不斷推陳出新，創造高雄愛閱讀之氛圍。近 10 年來，在軟實力方面，藏書從 121 萬冊(2004 年)增至 517 萬冊(截至 2014 年止)，每位市民人均擁書量從 0.8 冊增至 1.86 冊；購書經費從 2004 年 8 佰萬元，逐年增加至 2014 年 3 億 2 仟萬元，每位市民人均購書經費從每

年 5.29 元增至 116.9 元；館員人力從 78 人增至 393 人；年利用人數從 3,949,977 人次增至 17,966,883 人次，平均每位市民每年進圖書館次數從 2.63 次增至 6.48 次；年度圖書資料總借閱量從 2,012,229 冊增至 8,673,415 冊，平均每位市民每年向圖書館借書量從 1.34 冊增至 3.12 冊。

在管理制度方面，建立評鑑制度，整體提升市圖服務及形象。在硬體建設方面，每一萬人可使用電腦數從 0.5 臺增至 1.8 臺，規劃興建 15 所新館，已完成 11 所新館啟用，全市分館數量從 23 所增加到 61 所（含縣市合併），館舍改造 20 餘所，全面提升各館設施及服務。以下僅舉較具代表性之創新經營與服務為例：

一、 引進以市民為導向的績效評估制度並建立專業形象

為符合公共圖書館的服務宗旨並真正貼近各階層讀者的需求，高市圖自 2005 年起每年進行圖書館評鑑，評鑑項目兼顧圖書館發展、館員能力提升及社區服務的深耕，並重視讀者對於圖書館各項服務及措施的滿意度。而評鑑委員除聘請圖書或資訊相關的專業學者之外，也加入各行各業的人士，包括媒體人或地方的文史工作者等。在 2011 年高雄縣市合併之後，為顧及縣市落差的事實，將評比區分為高雄區、鳳山區、岡山區、旗山區和原住民區。每年分館評鑑成績列為績效考核之主要依據，並排除首長主觀印象的因素所造成的不公平，對於績優圖書館除公開表揚，邀請主管於館務會議分享努力過程及成功經驗，並拍攝影片放置網站宣傳，讓市民了解圖書館的用心；評鑑成績不佳者，列入重點輔導，來年只要進步一名就給予考績甲等的鼓勵。綜觀近年實施成效，評鑑制度已成為促進高市圖各分館整體進步的重要策略及關鍵。

二、「一人一書·幸福高雄」開啟市民參與捐書運動

2004 年 7 月底止，高雄市人口逾 151 萬，而全市公共圖書館總藏書量僅 121 萬冊，為讓每一位市民擁有公共圖書館一冊以上之藏書，2004 年 11 月起為期二個月的時間，發動開館 50 年來最大規模的全民捐書捐款活動，高市圖全員運用多元創意的行銷策略，深入社區主動與民眾、出版界、企業、寺廟、基金會及公益團體進行勸募，共募得 840 萬元捐款（超過年度 800 萬元購書預算）以及 16 萬冊圖書，總計超過 10 萬人次參與這項城市運動，開啟高市圖引進社會資源協助圖書館營運的發端；2005 年底再獲市府第二

預備金 600 萬元經費挹注購書，於 2006 年 3 月達成 151 萬冊圖書典藏之目標。

三、「故事媽媽認證培訓」形塑城市閱讀品牌

為建立高雄地區故事媽媽人力資源，鼓勵對故事說演與閱讀活動有興趣之市民踴躍投入故事媽媽的行列，透過故事媽媽們將一個個美妙動人的故事做為給孩童的禮物，培養兒童從小主動閱讀之興趣與習慣，高市圖自 2005 年首創「故事媽媽認證培訓」，分為初階及進階課程兩種等級，學員除了參與培訓課程外亦包含實際至圖書館、學校、社區、團體、育幼院及早療中心等進行故事說演活動始能獲得認證。高市圖並訂定獎勵辦法，公開表揚參與說故事活動累計達一定場次之故事媽媽，以鼓勵踴躍參與。

本方案已有上千位故事媽媽獲得認證，除建立故事人力資料庫外，透過培訓認證制度，也大幅提升故事媽媽說故事技能以及使命感、榮譽感。

四、「全國故事媽媽大會師」創造學習交流平臺

高市圖以打造高雄為全國故事媽媽的「心靈故鄉」及對故事媽媽最用心關懷的城市為自我期許，除了培養本市說故事人才外，亦將成功經驗分享給全國各地的故事團體，透過活動交流一同互相增長學習。

自 2006 年起首創「全國故事媽媽大會師」活動，每年邀請 300 位左右來自全國各公共圖書館、故事團體之說故事志工前來高雄匯聚一堂，三天兩夜的活動中，聘請重量級導演、戲劇工作者、說故事達人、知名作家等提供戲劇說演專業課程分享，並規劃故事擂台賽、讀劇、戲劇觀摩分享等活動讓各地故事志工「尬戲」交流，本活動推出以來深受好評，連續舉辦 8 年，約 2500 人次參加，已成為全國故事媽媽們的年度盛會。

五、「高雄文學館」建構全國對文學最友善的城市

高雄文學館成立於 2004 年，為臺灣第一所以城市命名之文學館，以典藏文學作品、推展文學發揚及傳承為主要目標(高雄市立圖書館，2006)。2005 年起舉辦青年文學徵文活動，鼓勵國中、高中、大專院校及社會人士參與文學創作，每年提供 20 餘萬元獎金鼓勵創作，與遠景出版社合作，將得獎作品集結成冊，並以得獎作品之篇名作為書名，出版專輯，在市面上得以上架流通，藉以提升高雄青年作家的能見度。2006 年成立文學

家專區，收集近 200 位高雄作家生平、照片、資料、手稿及藏書公開展示，並將高雄作家作品進行數位典藏，亦進行作家身影之拍攝，這項計畫得以保存了葉石濤及錦連等重要作家的身影，透過影音收藏讓市民了解其創作歷程，具有文學傳承之重大意義；並成立高雄文學館專屬中英文網站，擴大行銷宣傳。2006 年起亦創辦文學家駐館活動，每兩週邀請作家駐館，舉辦文學講座，並配合展出作家之創作文物，提供民眾與作家暢談創作想法或討論作品的機會，提升民眾文學素養。而 2006 年起創辦的「送文學到校園」活動，每月邀請文學家及課本作家深入各國中、高中校園，與青年學子面對面對談、交流，更加了解其創作理念，讓文學的種子向下扎根。

六、創辦「城市講堂」系列講座，養成市民聽演講風氣

自 2009 年起爭取企業贊助舉辦「城市講堂」，打破公部門講師鐘點費限制，每年獲得企業近百萬經費的支持，得以擁有更多機會每週邀請各領域重量級講師前來高雄演講，本活動深獲讀者喜愛與支持，後並增設據點，服務更多地區之讀者。2012 年 5 月起於大東藝術圖書館增辦「大東講堂」，以邀請藝術、文化及建築領域菁英人士分享為主；2012 年 7 月起又於岡山文化中心分館增辦「岡山講堂」，帶動市民假日來圖書館聽演講風潮。講座主題選擇多元，如趨勢、文學、藝術、科普、兩性、健康、教育、生活等，其中也力邀國際級講者與讀者分享，如日本美術大師赤塚佳仁、繪本大師小林豐、國際大導演蔡明亮、日本重量級學者若林正文教授等皆曾前來與讀者分享，開拓市民國際視野。

七、成立第一個公共圖書館物流車隊，提供全國最快網路借書服務

為服務大高雄地區所有讀者，打破地理空間的隔閡，讓偏遠地區的讀者享有跟市區讀者一樣豐富的圖書資源，高市圖向企業、團體募款，共獲捐 606 萬元購置 7 部運書車，成立全國公共圖書館第一個物流車隊，2011 年於縣市合併之際啟動大高雄網路借書服務，串連全市各分館館藏，變成一座大書庫，讀者可自網路下單，將書籍運送至指定分館領取借閱。目前通閱取書天數平均不到 2.5 天，速度為全國公共圖書館最快，所花經費卻最省，同時物流車隊擁有公文交換、文宣傳遞及物品載送等多項功能，相較於委由廠商辦理的作法更具彈性。

八、完成 11 所新館開館，打造高雄成為全國最重視圖書館建設的城市

高雄市自 2008 年起以一年興建一圖書館為目標，先後完成楠仔坑分館(2008)、左新分館(2010)、小港分館(2010)的興建啟用，每館平均投資 1 億元經費，每一棟館舍均為綠建築，不僅外觀具有特色，館內的閱讀氛圍及豐富的藏書，更深獲市民的喜愛，各界建議興建圖書館蔚為風潮。縣市合併後陸續完成仁武澄觀分館(2011)、大東藝術圖書館(2013)、林園二館(2013)，2014 年更完成 5 所圖書館的興建啟用，從 1 月的大寮中庄分館(縣市合併首座決策興建)、8 月的鳳山中崙分館、9 月的前鎮草衙分館、10 月的三民河堤分館以及 11 月的新圖書總館，總計高雄市共投資 30 億經費，完成 11 所圖書館興建，亦為全國擁有綠建築圖書館最多的城市。2015 年美濃分館及那瑪夏分館亦將啟用，後續旗山分館、李科永紀念圖書館均在規劃之中，圖書館的興建兼顧城鄉的發展，且每座圖書館均扮演社區藝文中心，民眾的大書房及知識的便利商店。

九、成立臺灣公共圖書館首座藝術圖書館—大東藝術圖書館

為深耕藝術教育，推展藝術知識普及，進一步帶動大高雄藝術欣賞人口，於 2012 年成立「藝術圖書館」首例之大東藝術圖書館(高雄市立圖書館，2012)。其定位在「藝術研究」，館藏內容涵蓋文化藝術、音樂、建築、雕塑、繪畫、書法、攝影、工藝(金石)、舞蹈、戲劇、電影、動漫共 12 大藝術，引進經典及暢銷的藝術圖書、期刊，以及國內外藝術中心出版品，歌劇、音樂劇、舞臺劇影音資料，藝術資料庫及電子書等。

舉辦各類型藝術主題活動，並與高雄市建築師公會合作辦理「與建築師有約」專業諮詢活動，每周日讀者可免費一對一諮詢專業建築師室內裝潢、設計、房屋修繕、建築法規、考試證照等相關疑問。大東藝術圖書館在外觀、內涵及活動推廣均普獲各界的肯定，並於 2013 年榮獲第一屆教育部書香典範館計畫。

肆、翻轉圖書館—高雄市新圖書總館創新策略

高雄市新圖書總館於 2014 年 11 月 13 日落成啟用，其在空間設計、服務規劃上採用多項創新策略，打破民眾對公共圖書館的傳統印象，茲略舉如下：

一、翻轉公共工程興建方式

新總館採用國際競圖，以國內競圖結合國外團隊之模式將建築設計的規格與層次提

高，用最有利標取代價格標削價競爭之弊病，翻轉了公共工程興建方式，成為地方政府最高金額異質性最有利標。本建築榮獲行政院公共工程金質獎特優(第一名)，這也是高雄市政府首次獲得建築類特優的肯定。

二、翻轉建築結構工法

新總館以直徑 6 公分至 12 公分之「鋼棒」取代傳統 90*90 公分的樑柱，締造「室內無柱空間」，營造空間視野穿透性及增加使用規劃彈性。此外其「由上往下施工」之建築工法，也顛覆傳統建築由一樓往上蓋到最頂層之思維。

本建築為全世界第一座懸吊式綠建築、全球最大懸吊景觀中庭、全球景觀穿透性最高圖書館、全球首座挑高 7.5 米無柱遮蔽式廣場、全國首座全方位系統建築、全國最具功能彈性建築物，共榮獲六項「第一」。

三、翻轉公共建設經費來源

新總館為全臺首次由政府民間攜手共同完成的創舉，硬體建築由市府出資 19 億元，軟體館藏向民間募款 5 億元購置，創造新的公私部門合作模式。

由高雄市文化基金會發起之高雄市新圖書總館百萬藏書計畫於 2013 年啟動，號召全體市民、企業、團體共同響應捐款買新書，採用館舍樓層掛名(如四樓英士館、五樓王禮館、七樓光陽館)、擷取常民文化廟宇光明燈概念的感恩樹掛名、書上冠名等方式作為感謝回饋，同時也鼓勵更多市民響應，總計 5,000 人次參與捐款的城市運動，寫下臺灣圖書館歷史的新頁。

四、翻轉圖書館購書方式

為避免出版產業受打壓的惡性循環，新總館將百萬募書計畫募得之款項，以原價七折向出版社購買中文圖書，突破政府購書受限採購法低價標限制，開啟國人對出版產業的重視，保障創作者及出版社。

五、翻轉電子書典藏借閱模式

公共出借權或稱「公共借閱權」乃指圖書或其他媒體資料(廣義可含數位出版品)，

透過圖書館（常見但不限定為公共圖書館）出借給讀者，而衍生政府以補償金或酬金支給作家（或其它該出版品相關著作權擁有者）的一種權利。（邱炯友，2013）

因應保護出版產業的國際文化潮流，鼓勵華文數位內容發展，高市圖參考公共借閱權概念，自 2013 年 9 月起與遠流出版社合作開發「台灣雲端書庫@高雄」，落實以讀者為中心的「按需式借閱服務」，由政府按次付費提供市民免費數位內容借閱，為全國首創落實公共借閱權電子書平臺。

「台灣雲端書庫」的每本電子書都沒有限制借閱人數，借閱時間一到便會自動繳回，而借閱費依照借閱次數計算。每借閱一次使用一點，每點付費 12 元，其中 9 元支付給出版社及作者（亦即擁有著作權或經營權的內容提供者），另 3 元則做為「台灣雲端書庫」平臺經營的服務費用。只要擁有高市圖借書證，登入台灣雲端書庫後，每年就會核發 60 點。（洪志良，2014）

「台灣雲端書庫@高雄」目前藏書量逾一萬冊（統計至 2015 年 1 月 25 日止），包括近期新書與當期雜誌等，本項創新措施尊重及保護創作者，建立良性出版環境。

六、翻轉圖書館空間定位

實現圖書館博物館化概念，新總館在各樓層書架中嵌入近 300 個玻璃展櫃，命名為「關鍵出版之窗」，櫥窗內展示約 500 多冊經過嚴謹評選之出版史上極具代表性的中外經典好書（如詩人余光中《舟子的悲歌》、日治時期著名作家西川滿的《華麗島顯風錄》），讓讀者除了看新書，也看到書的歷史，在書架間與經典相遇。

七、翻轉圖書館兒童藏書

設立國內最大型國際兒童繪本中心，館藏 12 萬多本書（國外約佔一半），透過誠品書店、紀伊國書店及全世界 2000 家出版社，徵集來自世界五大洲的優良繪本及各大書展得獎的兒童繪本及插畫家作品，涵蓋美國、加拿大、墨西哥、智利、英國、法國、德國、義大利、西班牙、葡萄牙、斯洛伐克、捷克、荷蘭、比利時、澳洲、伊朗等 20 多國，主要區劃為臺灣繪本區、亞洲繪本區及歐美繪本區，各區以代表性的繪本內容及圖畫，設計各區的情境，各區繪本陳列跳脫圖書館傳統排架方式，依獎項、主題或作家陳列。

透過臺灣第一座國際繪本中心的成立，讓兒童從小閱讀就與國際接軌，陪養國際觀與世界觀。

八、翻轉城市圖書館典藏

設立高雄書專區，多方徵集典藏有關高雄資料，包括紀錄高雄之志書、歷史、地理、人文、藝術、經濟、交通、名勝、古蹟、人物、文獻、雜記、在地出版和作家及其它引發「城市內涵」相關主題之各類型圖書、資料，企圖形成高雄學的研究典藏中心，打造城市圖書館新功能，打破過去讀者研究大高雄議題，需舟車勞頓往返各處蒐集資料的不便。

九、翻轉公共圖書館營運策略

總館二期計畫以 BOT 模式鼓勵民間投資，興建結合書局、文創會館、旅館及停車場等商業機制，與總館形成連通道共構，讓未來營運權利金成為圖書館基金，以求公共建設的自償性與未來經費的穩定性，可挹注總館的永續經營。

伍、翻轉的力量來自信念

新總館的啟用成為眾媒體的焦點，也是亞洲新灣區的亮點、高雄市文化新地標。高市圖近年來亦陸續獲頒諸多獎項，包括行政院第五屆政府服務品質獎、教育部 103 年社教公益獎，新總館獲行政院公共工程金質獎特優獎，市長及圖書館館長皆獲圖書館傑出人士貢獻獎（六都唯一）等，給予高市圖團隊肯定，更是所有高雄市民的榮耀。

然而璀璨的一頁非一蹴可幾，過去數年來各界的支持以及全體同仁的努力，翻轉圖書館，更翻轉城市，高雄已用「知識經濟」奠定城市百年的閱讀基石。以下分享支持高市圖創新服務與經營背後之工作哲學：

一、使命為先

筆者篤信奉行管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）理念，認為非營利組織經營管理之道，就是具備「使命為先」的觀念，即便現實條件資源不足，公益所在，使命必達。十年來筆者密集拜訪企業團體及民眾，宣揚書香理念，持續募集經費支持圖書館營運，克服財政經費的困難與限制，先後購置飲水機、紫外線殺菌機等設備，成立大

東藝術圖書館建築美學專區，爭取李科永紀念圖書館之捐助興建以及佛光山贊助重建桃源及那瑪夏分館，尋求社會資源購置行動圖書館、故事媽媽列車、7部網路借書專車，並獲得企業大力贊助辦理城市講堂、大東講堂、岡山講堂等。在高雄市文化基金會的支持下，自2013年起推動高雄市新圖書館總館百萬藏書計畫、館藏資源共享計畫，募資成果豐碩。

二、向超級營業員取經

再好的產品，如果沒有銷售通路，無法接觸到顧客，一切仍是枉然。如同支持圖書館事業、投資高雄文教競爭力雖為美事一樁，若無法主動出擊，積極向外界推廣，所能獲取的社會資源挹注仍是有限。

秉持著超級營業員「阿貴」(第1屆《商業周刊》超級業務員大獎得主)精神，筆者乃率先親自至各企業、團體募款。業務員阿貴出身平凡，卻創造出臺灣有史以來單一年度銷售汽車量，其自創的「樁腳理論」，讓客戶變成他的樁腳業務員，一股傻勁，被拒絕九次仍不放棄；絕對耐煩，相同問題八次照樣親切回答；阿貴精神，沒有機會也能創造機會，正是臺灣社會最需要的精神。(胡釗維，2007)

在高市圖對外募款的過程中，誠懇積極的態度，也曾多次讓企業家「呷好道相報」推薦其他同業響應，讓高市圖獲得更多企業家或團體的支持與贊助。

企業界中「飛輪效應」理論，同樣可適用在爭取社區資源中，當飛輪轉動第一圈時得花很大力氣，第二圈時還好，當轉動到第五圈時，飛輪就會自動飛起來，因此在尋求企業捐贈的過程中，同樣的理念多說幾遍，就算口吃也變得流利了！

三、信心建立，持之以恆

無論是遇到募款遭拒、工程進度協調、市民意見衝突、輿論批評等各項難題，國父孫中山先生名言：「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」，成為高市圖團隊信念建立的力量。西方文學大豪莎士比亞名言：「即使斧頭細小，只要盡力多砍，終能砍倒最堅硬的橡木」，亦為高市圖團隊持續努力的信心來源。在歷經種種困難與挑戰下，新總館終於如期如質完工啟用。

四、提升圖書館從業人員榮譽感

法國作家古勒莫 (Jean Marie Goulemot) 曾說：「圖書館是天堂存在的證據，不會受到世間滄桑和偶然事件的影響，是一個安寧的避風港」。筆者常常勉勵同仁與志工們扮演「天使」的角色，並時時提醒同仁圖書館工作的價值與意義所在，如鋼鐵大王卡內基說：「當你為社區興建圖書館，就像為一個沙漠引進一條水流不竭的溪流」，又如微軟創辦人比爾蓋茲曾說：「培養出我今日成就的，是我家鄉的一個小圖書館」。本人衷心期望同仁將圖書館事業當成志業，秉持著「工作即生活，生活即工作」的態度，挑戰自我、全力以赴，不要小看自己的能力，期許大家共同把圖書館事業做大。

陸、結論與展望

回顧高市圖過去十年之創新服務與經營，足以見證圖書館是一個不斷成長的有機體，無論在圖書採購模式、建築空間、活動推廣、人才培訓等各面向，都不斷創新找尋更符合時代潮流的作法，隨著新總館的啟用，高市圖已邁入下一個里程碑，然而面對變遷快速的社會環境，我們仍不斷思考反省圖書館的定位與價值，嘗試跳出傳統思維，探索圖書館與知識、讀者及館員之間新的可能性與關聯，延續翻轉圖書館的創新精神！

【參考書目】

- 邱炯友(2013)。公共出借權與圖書公閱版：照顧了誰？影響了誰？*全國新書資訊月刊*，172，19-26。
- 洪志良(2014)。電子書閱讀不設限。*科學人雜誌*，144，50-52。
- 高雄市立圖書館(2004)。高雄文學館。取自 <http://ksm.ksml.edu.tw/introduce.asp>。
- 高雄市立圖書館(2012)。大東藝術圖書館。取自 <http://dadong.ksml.edu.tw/ct.asp?xItem=1560&CtNode=678&mp=10>。
- 胡釗維(2007)。第一屆超級業務員大獎：早地阿貴出頭天。*商業周刊*，1035，24-30。
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-826.
- Edison, H., Ali, N.B., & Torkar, R. (2013). *Towards innovation measurement in the software industry*. Retrieved from <http://www.torkar.se/resources/jss-edisonNT13.pdf>.
- Godin, B. (2008). *Innovation: the history of a category*. Retrieved from <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>.
- Pol, E. & Carroll, P. (2006). *An introduction to economics with emphasis on innovation*. Wollongong: Innovation Planet.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). *The 12 Different ways for companies to*

innovate. Retrieved from

<http://sloanreview.mit.edu/article/the-different-ways-for-companies-to-innovate/>

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Routledge

Singh, R. B. (2006). *Gandhian approach to development planning*. New Delhi: Concept Publishing Co.