

公共圖書館異業結盟共創雙贏策略

以國立公共資訊圖書館為例

The Win-win Strategies of Horizontal Alliances for Public Libraries

呂春嬌

Chung-Chiao Lu

國立公共資訊圖書館館長

Director, National Library of Public Information

【摘要 Abstract】

因應國家經濟及政府財政拮据走向，公私部門無不面臨經費及資源縮減之困境，公共圖書館長久以來雖受限於人力及經費嚴重不足，但民意卻對於服務需求日益增高，在此窘境下，如何爭取社會資源達到永續經營目標，已成為當今公共圖書館須謹慎面對的課題。本文以國立公共資訊圖書館發展為例，從建立品牌價值、主動創造合作機會，以及彙整實績共創雙贏之各種方案中，提供經驗協助圖書館界爭取社會資源之參考。

Public libraries are being underfunded and have been facing a labor shortage. Concerning the increasing demands for library services from the general public, it is vital for public libraries to acquire social resources in order to sustain libraries' operation and development. This paper suggested a number of approaches for public libraries to gain resources, such as (1) building brand values; (2) creating opportunities for partnership, and (3) creating a win-win situation by applying aggregating performance measures.

【關鍵詞 Keyword】

公共圖書館、異業結盟、國立公共資訊圖書館

public libraries, horizontal alliances, win-win situation, win-win strategy, National Library of Public Information

壹、前言

面對國家經濟及政府財政拮据走向，公私部門皆面臨財源不足所產生的經營困境。經費刪減，首先可能面臨的問題，除了減少人事，接續最可能針對組織獲利或服務品質較無關聯性的支出著手，例如行銷宣傳費用、服務內容減量等面向進行調整或刪減。對於圖書館而言，由於非營利的服務特性，在面臨預算年年縮水，但讀者需求又日益增高的嚴峻考驗下，如何善用社會資源以填補預算缺口，使圖書館永續經營並提供精益求精之服務，已成為各類型圖書館不可忽視的重要課題。

因資源有限而使各行各業都產生或多或少的影響，如何化此阻力為助力，整合公私、異業等資源，共創合作可能，進而擴展品牌形象及服務範疇，成為經營管理的手段之一。而圖書館因其服務特性，具備公益及廣博不分族群服務的特性，故在與各界合作上，有其領先於其他行業的優勢。

國立公共資訊圖書館(以下簡稱本館)於民國 101 年 6 月遷建啟用新館，為全國第一所國家級數位公共圖書館，又因負有輔導全國公共圖書館的任務，擔負引領全國共同邁向數位閱讀時代的重要使命，因此在拓展異業結盟合作上有其優勢，但如何善用此優勢，創造與合作單位雙贏的局面，以達永續合作並擴展更多合作機會，是本館努力不懈的重要營運策略之一。本文以本館從建立品牌價值、主動創造合作可能，乃至彙整實績共創雙贏之各種方案為例，提供圖書館界爭取社會資源之參考。

貳、首部曲—建立品牌價值

為爭取社會資源，首先須塑造品牌價值，意即為圖書館打造獨特的形象，並能藉由此形象，確立圖書館的服務願景。對服務社會大眾之公立公共圖書館而言，其發展不外乎以政策及民眾需求為考量。以本館為例，遷建新館深受行政院期許並賦予為全國第一所國家級數位圖書館的角色，復以其原有輔導全國公共圖書館的重要任務，使本館角色定位更為突顯；但以民眾需求的角度思考時，由於本館為中南部唯一的國家級公共圖書館，在地民眾期望的是一所具有舒適的實體環境、新穎圖書、便捷數位化資源以及擁有科技化設備，

屬於全民共同使用的圖書館。因此，在兼顧國家政策及民眾需求的考量下，本館遷建新館籌設之際，即清楚定位新館形象為「數位接軌・閱讀續航」，向全民宣告本館係以提供「虛實合一・一如親臨」的公共圖書館。

確立了新館形象定位之後，本館更進一步加值此品牌，由最基礎的企業識別形象系統(CIS)開始，即以全民共創的理念，展開全國性的徵選，最後獲選的識別系統形狀貌似開啟的兩扇窗，代表閱讀開啟通往世界之窗。此識別系統廣泛運用於本館各項設備、設施、書檔、館員及志工識別證、制服、文創商品等，以彰顯本館特有的識別形象。除此之外，在建立品牌價值上，本館用六個可以朗朗上口且貼近民心的標語，加強品牌形象，分別說明其意涵如下：

一、 1 個理念

本館的服務理念是期許成為民眾探索知識的領航者、平衡數位落差的實踐者、深耕全民閱讀的推動者，更期望成為提供民眾在家庭及工作之外的第三生活空間，在虛實合一的圖書館環境中，真實地享受閱讀(reading)、探索知識(exploring)、自在休閒(recreation)及終身學習(learning)，成為務實又富創意的國民。

二、 2 個口號

善用輔導全國 520 餘所公共圖書館的優勢，使本館成為公共圖書館推廣、行銷的最佳「通路」，並創新實踐成為全民數位學習與體驗的「平臺」。

三、 3 個行銷

有別於 1.0 以產品為核心、2.0 以消費者導向為主軸的行銷方案，在以價值與精神為導向的行銷 3.0 時代(王寶玲，2013)，本館推翻消費者為王的單一思維，廣納消費社群共同貢獻創意，善用協同行銷的社群、互動等模式，不分時間、地點及媒介進行傳播與行銷；運用 CIS、吉祥物、活動品牌等文化行銷方案，打造專屬品牌形象；最後，則以精神行銷的故事行銷手法、複製典範等，讓圖書館產品賦予感動人心的故事，結合社會大眾生活體驗，使圖書館融入民眾生活場域，彰顯圖書館對於社會大眾的價值，進而成功塑造品

牌形象。

四、4 大基地

本館館舍所在地點除臺中市外，尚擴及南投和彰化，包含位在臺中市的總館、黎明分館、精武分館以及位於臺中火車站的一座微型圖書館；另有位於南投市的中興分館及位於彰化市彰化基督教醫院的一座微型圖書館，利用散佈各區域之既有經營據點，擴展圖書館服務及行銷範圍。

五、5 隻吉祥物

除CIS以外，最引人關注代表本館形象的是五隻吉祥物，以象徵智慧使者的貓頭鷹為其造型，並以圖書館提供閱讀(Reading)、探索(Exploring)、休閒(recreAtion)及終身學習(Learning)四大願景及公共資訊(public information)的英文縮寫字母作組合，分別取名為Rupi、Eepi、Appi、Lapi，並為每隻吉祥物塑造出生星座及其獨特性格；另一隻吉祥物為本館知名度最高的運書機器人Bopi，五隻吉祥物合稱為「幸福五比」，藉由吉祥物可愛、有趣的形象，使社會大眾更加輕容易認識本館的願景及服務。



圖 1 五隻吉祥物圖說

六、 10 大策略

本館的各項服務及創新，依循了從購買現成成品到自創品牌、突破談判模式創新局、從實體到虛擬、從實驗到分享、從館內到館外、從向上延伸到向下紮根、從政府到民間、從競爭到合作、從同業到異業、從國內到國外等 10 大策略，進行包含數位資源不分時地的持續推動、縝密的分齡分眾讀者服務、各項同業異業的合作、各國在臺協會設立資源中心及國際行銷、宣傳等各項合作並引進資源。

參、貳部曲—主動出擊不設限

一、爭取資源挹注的來源及方式

在建立了清楚的品牌及經營策略以後，接下來必須思考的便是如何及何處取得資源？館藏與服務是圖書館最重要的軟實力，如何運用軟實力爭取資源的挹注，是第二步須面對的課題。就公共圖書館而言，經常爭取的社會資源包含人力、物力、財力、廣告媒宣的贊助等：

(一) 人力：包含專家學者、講座、志願服務者等。

(二) 物力：館藏資源的共享、書籍捐贈等。

(三) 財力：因受相關法令限制，多以直接贊助部分活動經費為主。

(四) 廣告媒宣：由企業、個人或傳播媒體等，贊助相關廣告、媒體宣傳等。

圖書館引進志工以補足編制人力的缺口，已成為大多數公共圖書館採用的策略；圖書館接受民眾捐書或透過館際合作方式共享館藏，也是常見的資源引進模式。近年來，隨著圖書館受社會關注程度明顯提高，帶動民間對於圖書館活動或廣告媒宣的贊助，不僅提升其企業或機構形象，也提高圖書館的能見度。各種資源的贊助，對於圖書館而言，不僅擴增營運的資源，也開拓了資源合作的觸角。

以民國 103 年 10 月新館甫開館營運的高雄市立圖書館為例，其以「送給市民的禮物」為概念，進行新館的籌設與行銷，這份送給市民的大禮，相對來說也是由高雄市民共

同建築而成，是一個自己送給自己的禮物，除硬體由政府出資，館藏部分則透過大規模的「百萬藏書計畫」(施純福，2005，2015)，向市民募集新書，該館不僅以各種感動的行銷手法激勵人心，也透過掛名館舍空間、感恩樹，以及書上冠名等方式作為回饋。此計畫成功獲得超過 5,000 人次、5 億新臺幣資金規模捐贈的驚人成果，為臺灣圖書館界樹立民間參與、資源整合，以及政府、民間共創雙贏的最佳典範。

二、 本館取得之資源及方式

雖然，獲取資源的管道及方式多元，但當所有的圖書館，甚至不論公私立組織、部門，均受經費短缺所苦，而積極尋求對外合作可能性時，圖書館該如何展現自身優勢，使資源贊助者願意提供優先合作的機會？

圖書館可以從當今的熱門話題著手，例如數位學習、樂齡、聽視障、青少年、電影、文創、12 年國教等可以協助扮演其中主導或輔佐的角色任務做起。此外，不分公私部門的合作可能也都是尋求資源的對象，圖書館可藉由關心時事、輿情及腦力激盪的方式，並透過 SWOT 分析，尋找各種可能的合作單位及方式。以下以本館為例，進一步說明爭取的資源及取得的方式。

(一) 資源共享

本館以國立圖書館的優勢及擁有最大繁體電子書服務平臺的利基，從數位及實體館藏的共建共享，爭取各單位的館藏挹注；另外，透過公共圖書館巡迴展模式，擴展圖書使用率及參與單位能見度，獲得各級政府機關、團體的響應支持。

本館向全國政府機關及個人廣泛爭取出版品轉置電子書的授權，以充實電子書服務平臺的館藏量。歷年來共徵集政府出版品授權 1,967 種、82,098 授權數；個人授權 942 種、41,964 授權數。本館將購買或授權的電子書等數位資源與全國公共圖書館共享，有效節省全國公共圖書館重複購置及管理數位資源的成本。民國 104 年起，更首創「點亮臺灣希望—企業捐贈電子書冠名活動」，以社會公益為號召，鼓勵企業捐贈電子書，以供全民共享，活動發布以來，已成功獲得 10 餘家企業共襄盛舉。

在實體圖書部分，本館近五年來接受政府機關、團體、個人等之贈書共 99,355 冊，亦秉持著資源共享的概念，將重複館藏轉贈各縣市圖書館，共 36,749 冊。

另外，本館自民國 101 年起，辦理公共圖書館巡迴展及多元文化書箱借用服務，以資源共享概念，鼓勵各縣市踴躍參與，並藉由全國 22 縣市 520 餘所公共圖書館的響應辦理，凝聚廣大讀者的迴響，創造公共圖書館服務的整體能見度，並獲得公部門如宜蘭縣政府文化局、雲林縣政府文化處、國立臺灣藝術教育館，以及私人企業如格林文化等共同響應提供圖書參與巡迴展。

(二) 爭取專案

在爭取主管機關教育部以外的政府部門專案補助上，本館也不遺餘力，以有效提高經費預算的可能性。例如爭取國家發展委員會(以下簡稱國發會)補助經費辦理「數位閱讀到您家」、「數位行動載具應用服務國際行銷計畫」，以及與靜宜大學等合作申請科技部「身心障礙補助科技技術發展研究計畫」等專案補助。

「數位閱讀到您家計畫」係本館於民國 101 至 103 年，申請國發會補助經費計畫，獲補助金額合計約 800 萬元，用於補助全國 42 所偏鄉圖書館，提供民眾借用平板電腦及借閱「電子書服務平台臺」書籍，使數位閱讀的推廣深入全臺各角落，甚至到達監獄。此計畫亦獲得國發會補助建立中英文數位資訊服務網，呈現本館偏鄉網路資訊及數位閱讀服務推展的成果。



圖 2 國立公共資訊圖書館數位資訊服務網首頁

專案計畫的發想有時來自於觀察時事，身心障礙補助科技技術發展計畫(B-Reader APP)便是本館在閱讀新聞報導後，主動出擊而成功拓展的合作計畫，B-Reader 原是應用在輔助盲人辨識商品的輔具，本館主動與靜宜大學、中山醫學大學等研發團隊聯繫，研商合作可能性後，共同向科技部申請專案補助計畫，將此技術應用於書目、電子書及繪本圖書之辨識及報讀，奠定了國內視障閱讀輔具開發基石與合作模式。

(三) 對外開放

本館除肩負輔導全國公共圖書館的任務外，也期許能成為培育未來圖書資訊人才的搖籃，故積極辦理大專院校生實習計畫及夏日大學課程，除提供學生實習及認識圖書館機會外，也為圖書館引入新血。此外，在館舍經營上，透過委外經營模式，有效擴展圖書館服務範疇，並實質增加圖書館收益。

1. 大專生實習計畫

近年來，本館已為全國各大專院校圖資、設計相關學系學生申請實習的熱門單位，民國 100 至 103 年計有來自 13 所國內外大專院校 61 位學生至本館實習，有遠從香港大學而來的實習生，民國 104 年則高達 18 位實習生申請實習，其中包含 3 位來自香港大學的

實習生。

2. 夏日大學課程

夏日大學課程是本館與逢甲大學合作開辦的暑期通識課程，學生於暑假期間完成 36 小時課程，即可獲得 2 學分。本課程由館長親自領軍授課，課程內容活潑多元，包含圖書館概論、流通服務攻防戰、知識流與數字密碼、微電影拍攝、圖書館空間改造、真人圖書館、資訊素養及履歷撰寫、半日館員體驗等理論與實務並重之課程，開辦 3 年來已有來自 7 校近 60 位同學選修。



圖 3 夏日大學上課情形

3. 委外經營

本館為能節省人力及營運成本支出，將停車場、商店區、數位體驗區、精武分館等進行委外經營，除節省營運成本及創造實質收益外，新館的停車場及商店區 OT 案於民國 103 年獲得「第 11 屆金擘獎」政府機關團隊佳等獎之優秀成績，締造圖書館獲獎首例。

肆、參部曲—彙整實績創雙贏

如何使合作及爭取資源得以永續拓展，最重要的步驟便是彙整合作的實績，以數字及具體成效說服合作單位，讓合作單位支持合作方案，達成創造雙方互惠及雙贏之機會。此外，因為圖書館良好的經營績效，也帶動更多的單位主動與圖書館洽商各種資源投注及合作的可能性。歸納本館近年來與異業單位的合作成果，說明如下：

一、 各國辦事處、協會

本館於舊館期間即與美國在臺協會合作成立美國資料中心，因經營績效獲全世界美國資料中心績效優良評比的佳績，此合作模式在新館時期，除繼續獲得美國資料中心的挹注外，並成功的擴展了與法國、英國的合作，由該國在臺辦事處全額投資裝修、館藏，以及後續各項營運資金等，成立法國資料中心及英國資料中心。

二、 視障團體

聽視障中心是本館新館成立後，其中一項重要的業務，因本館並無專責的視障專業館員進行整體業務規劃及執行，故與聲暉協會、啟明學校、愛盲基金會、視障生家長協會等，合作辦理各種視障活動及專業人員培訓課程等，由本館提供聽視障中心的環境設備，合作單位負責活動經費、講師、宣傳、報名等，除拓展本館聽視障讀者服務，甚至引發黃英雄老師贈送電影導讀點字資料，以及 B-Reader 計畫的執行。

三、 政府單位

與政府單位的合作是最常見的資源共享模式，本館運用服務擴及全國的優勢，兼以新館成立後類博物館經營的型態，引進如中央研究院、國立臺灣文獻館、經濟部中央地質調查所、國立臺灣藝術教育館、國立臺灣博物館等單位之合作策展。其中，尤以與中央研究院的合作更為國內首創，中研院有其豐富的歷史典藏及國家型數位典藏資源，本館與其簽訂長期合作契約，將其精彩的研究成果，以通俗化的方式向國人展示，開創國家研究成果透過公共圖書館擴散的最佳實例，至民國 104 年 8 月合作完成的三檔展覽，除為本館引

進 520 餘萬元的經費資源外，亦為雙方帶來了 13 餘萬以上的觀展人次。

四、 各級學校

本館也與各級學校充分合作，如與國立雲林科技大學、建國科技大學、朝陽科技大學、嶺東科技大學等設計相關學系的創作展，除增加本館空間的話題性，更充實典藏國內大學院校創作的「設計師之手」資料庫的內涵，提供新銳設計師向全國發聲的舞臺。此外，亦與臺中一中、曉明女中、明道中學、明德中學等高中合作，於館內空間及青少年好 Young 館的空間布置，創造了青年為青年設計活動的良好示範。

五、 企業團體

與企業合作，是能引進最多資源的關鍵，但可以回饋的項目也較為實際，通常為社會公益形象及曝光度。如本館與聯成電腦之數位學習網的合作，係因本館為數位圖書館的優勢所引發的資源投入，因本館數位資源的高使用率，於民國 103 年合作期間，網站點擊率突破 2.6 萬人次的高成效，促成了民國 104 年的續簽合作。再者，比較特別的是與電影公司的合作結盟，由於新館場地的新穎性及其吸引力，引起了國內知名電影團隊，包含李崗導演、林世勇導演的興趣，進行電影拍攝合作計畫，本館僅提供場地，即因電影場景拍攝，達到登上院線，甚至遠征日本電影節的曝光效果。



圖 4 電影「只要一分鐘」於本館辦理首映宣傳

六、 民間團體

社會上默默推動閱讀的團體相當多，本館以建構平臺的角色，邀請在全國各地深入鄉野、山間的行動圖書館參與行動閱讀論壇，並於年度重要活動「臺灣閱讀節」辦理行動書車大會師，使這些默默耕耘的行動圖書館得以曝光，展現其苦心推廣閱讀的成效，增加本館閱讀推廣活動的亮點。另外，與貓頭鷹親子教育協會合作辦理「青少年閱讀趣實戰座談會」，拓展本館及民間團體服務的實例，由協會提供專業師資進行導讀及示範，本館協助邀請全國各縣市圖書館及國中小學校共同合辦，有效推展青少年閱讀活動，至 104 年累計辦理 60 場次，超過 1 千人次參與。

七、 基金會

推廣數位資源是本館不遺餘力的服務項目之一，也是各閱讀推動基金會積極與本館合作的主要原因，過去四年已累積辦理 542 場次、培訓 2.1 萬名數位種子教師，而近 2 年更累積行遍 32,768 公里，約等於環臺 27 圈的驚人數位資源對外推廣成效，成功吸引了包含天下雜誌教育基金會、明道文教基金會、臺灣閱讀文化基金會、波錠文教基金會等共同參與及合作，擴展了數位資源推廣的面向及可及區域。

八、 醫療院所

因應臺灣將於 2025 年邁入超高齡社會的趨勢，本館積極規劃提供高齡讀者服務，而與醫療院所的合作，提供血壓、血糖等量測服務，便是在高齡讀者閱讀服務之外的額外項目，使高齡讀者不僅使用圖書館所提供的資源，亦能一舉兩得獲得健康資訊，也為醫療院所擴展服務觸角。此外，本館的微型圖書館服務亦長期與醫院合作，以與彰化基督教醫院的合作為例，由該院提供電力及網路，並支援營運人力及推廣活動，每年為本館節省約 56 萬元支出，也為本館增加服務據點。

總計民國 101 至 103 年，本館合作單位遍及政府機關、學校、醫院、民間企業、非營利組織、外國駐臺辦事處、視障團體，甚至一般民眾個人等，共逾引進 80 個單位的資源與力量，納入資源約為新臺幣 1 億 1,100 多萬元。

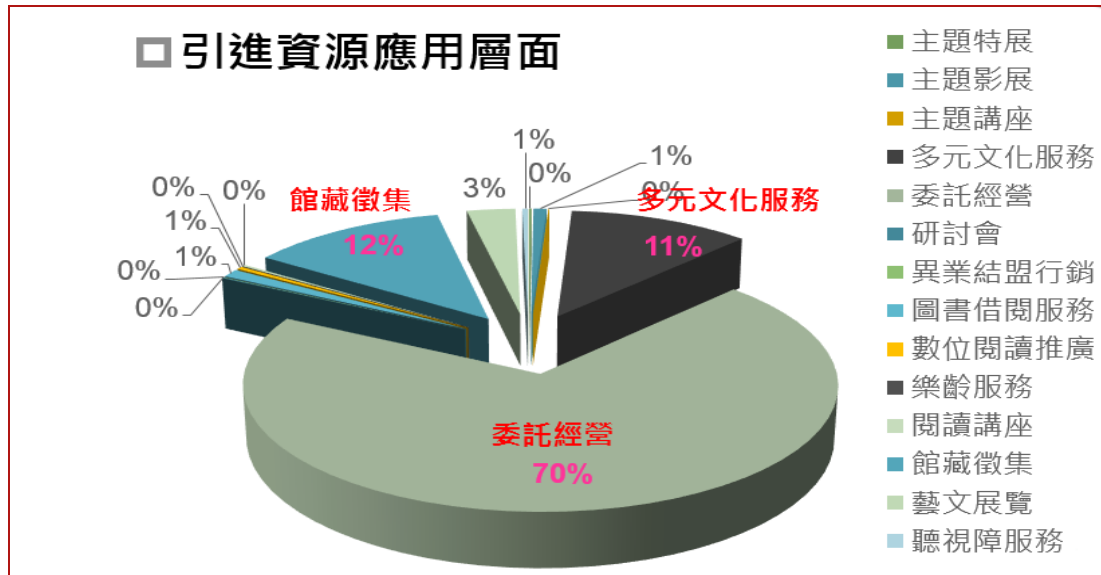


圖 5 民國 101-103 年引進資源應用層面

伍、結語

綜上所述，本館能成功的開創異業結盟共創雙贏的經營策略，最根本的立基在於能找出圖書館自身的價值與核心，並善用各種行銷手法及計畫的推動，引進更多的合作資源，並創造圖書館多元服務的面向。而這樣的模式，也可能運用在其他類型或規模的圖書館營運，如偏鄉的苗栗縣三灣鄉立圖書館亦能創造樂齡典範；花蓮光復鄉立圖書館 1 年只有 1 萬元的推廣經費，也可創造出 10 個與閱讀有關的活動。

是否能讓異業合作成為可能？其實關乎圖書館經營者的信念，只要願意為讀者提供更優質的服務為起始，跨出爭取資源的第一步，即使只是爭取多一位志工協助服務，或多一位讀者捐贈一本圖書，甚至有圖書館爭取到期刊的長年認養等，對圖書館及讀者服務而言都是積沙成塔的助益。若能進一步因圖書館良好的經營成效，引發企業、團體更多資源的挹注，更能使圖書館達成與合作單位品牌相乘、資源整合，共創完美雙贏之目標。

(本文承蒙本館輔導推廣科劉前科長杏怡協助就作者之演講內容整理文稿，謹此致謝!)

【參考書目】

- 王寶玲(2013)。王道：行銷3.0。臺北市：創建文化。
- 呂春嬌(2012)。承先啟後、繼往開來：國立公共資訊圖書館的成長與蛻變。在國立臺中圖書館主編，走向榮耀歲月 迎向嶄新未來：國立臺中圖書館(頁 166-186)。臺中市：主編者。
- 呂春嬌、李宗曄(2013)。公共圖書館數位閱讀新體驗--以國立公共資訊圖書館為例。臺北市立圖書館館訊，30(4)，45-66。
- 呂春嬌、張賽青(2011)。國立臺中圖書館推動全民閱讀之策略與實施經驗。圖書館學與資訊科學，37(2)，111-129。
- 吳淑鶯、陳瑞和、陳燕柔(2015)。企業社會責任對消費者品牌關係影響之研究，中華管理評論，18(2)，(6)1-(6)27。
- 林承宇(2010)。創新行銷公共圖書館：傳播觀點。臺北市立圖書館館訊，28(2)，56-65。
- 林博文(2009)。公共部門運用行銷觀念之研究：行銷概念的擴大化與轉化，行政暨政策學報，48，63-111。
- 林勤敏(2003)。公共圖書館如何運用社會資源促進全民終身學習。臺北市立圖書館館訊，20(3)，20-30。
- 施純福(2005)。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(1)，23-32。
- 施純福(2015)。翻轉圖書館-淺談高雄市立圖書館創新管理與服務。公共圖書館，1，2-1 - 2-13。
- 姜義臺(2010)。圖書館的創新服務與行銷。臺北市立圖書館館訊，28(2)，22-36。
- 袁美敏、劉美惠(2003)。臺北市立圖書館運用社會資源推廣閱讀之探討—以「兒童暑期閱讀」及「童話天母城」活動為例。臺北市立圖書館館訊，20(3)，1-19。
- 國立公共資訊圖書館 (2014)。重要獎項及榮譽。取自

<http://www.nlpi.edu.tw/About/introduction/library06.htm>

陳俊仁(2003)。宜蘭市立圖書館社會資源運用經驗談。《臺北市立圖書館館訊》，20(3)，40-44。

莊馥瑄(2004)。圖書館品牌經營策略之研究--以臺北市立圖書館為例。《大學圖書館》，8(2)，124-154。

謝宜芳(2008)。圖書館品牌與服務品質。《品質月刊》，44(3)，67-69。

Elmborg, J.K. (2011). Libraries as the Spaces Between Us: Recognizing and Valuing the Third Space. *Reference and User Services Quarterly*, 50(4), 338-350.

Montgomery, S. E., & Miller, J. (2011). The Third Place: The Library as Collaborative and Community Space in a Time of Fiscal Restraint. *College & Undergraduate Libraries*, 18, 228-238.