

非營利組織與商業結合之探討： 以圖書館為例

A Study of Commercial Character on Non-profit Organizations : Library As An Example

王仁薇

Jen-Wei Wang

淡江大學資訊與圖書館學系碩士班研究生

Graduate Student , Department of Library and Information Science, Tamkang University

【摘要 Abstract】

大體而言，台灣的非營利組織長久以來多半面臨到資金籌措與短缺的困境。非營利組織資金來源上大體是以捐贈為主，就圖書館而言經費上以政府編列的預算為主。大環境不景氣下非營利組織其經營策略有向商業機制看齊之必要，越來越多的非營利組織亦認知到能與商業機制看齊才是機構得以永續經營之道。本文將以圖書館為研究個案，以回顧過往圖書館發展過程為基礎，並參考各國之運作方式，就我國圖書館現況討論未來圖書館與商業結合的可行性與有效之經營模式，提供未來圖書館發展時之參考。

Originally, the non-profit organization (NPO) in Taiwan always face the inadequacy of funds. NPO undertake funding main form is donation but the crisis of economic in order to maintain the expense the tradition marketing strategy is changed. The NPO is step by step to similarity to be profit organization.

This study focus on the commercial character of the library and overview the history of library. The goals of this paper is to figure out the efficient methods to improve financial structures and management model in library; then finally to make suggestions about the design and implementation of library funding development.

【關鍵詞 Keyword】

非營利組織；圖書館經營；商業機制；公私協力

Non-profit Organization; Library Management; Commercial Structure; Public-Private Model

壹、前言

國內學者江明修予以非營利組織的定義：一、具有公共服務的使命，並積極促進社會福祉。二、具法人地位之不營利或慈善的非政府組織。三、具有「不分配盈餘」之限制原則。四、享有免稅優待及其捐助者享有減稅優惠的組織（註 1）。由上述四大定義可知非營利組織與營利組織最大的不同點在於非營利組織有著不營利、不分配盈餘的特性，某個程度上亦削弱其競爭優勢。近年來，大環境的變遷，許多非營利事業開始與商業機制接軌，藉此拓展穩定的經費來源。類似圖書館這樣的非營利單位，以本身資源提供服務卻未對其服務對象徵收任何費用的機構，在自由市場競爭機制下已開始思考如何在政府資助、外界募款外，運用自身的能力創造額外收入。

西元二〇〇三年 Internet Libraries 會議中討論到「Saving Ourselves: Alternative or Adventure Some Funding Strategies」這個議題，會中引述美國圖書館協會的統計調查，指出圖書館已經無法單純靠政府的補助而營運，美國 LISS (Library Systems and Services Inc. 以下簡稱 LSSI) 成員 Steve Coffman 在該會議中提到現今政府公款運用在圖書館建設上已大為減少，研究指出大部分政府在公款的運用上多半分佈於公園或是都市重建上，只有約百分之三十是應用於圖書館（註 2），與會人士認為圖

書館界是可以效法博物館、動物園、公共廣播電臺的經營模式進行替圖書館拓展出多元的資金管道。

回顧早期圖書館發展史：西元一八五〇年以前，以公共財運作並對社會免費公開的圖書館從不存在於歐美（註 3），圖書館除主業外亦會以舉辦活動或販售商品的方式結合商業機制，替圖書館開發穩定的資金來源，進而將這些財源再次投入圖書館經營回饋給使用者。現今，圖書館的服務被合理的同時卻無法體認到良好服務背後，充裕穩定的資金來源是一個不可缺的要素。商業結盟下財務報表上的數字或許是個很現實的評估法則，但不可忽視的是與商業結盟後，可適度擺脫過往對政府、慈善捐款的依賴，圖書館也能重拾資金運用的主導權。

本文將從早期公共圖書館發展開始，檢視圖書館在政府財務負擔日益增加、募款制度不健全的情況下，如何以自身的力量與商業結合，進而創造更穩定的財源、開創更好的服務型態。

貳、早期圖書館發展史中的應用

十八世紀中葉的工業革命為西方社會帶來不小的震撼，單純以勞力換取財富的行為慢慢地被新型態的謀生技能所取代。為此，人們不得不透過學習與閱讀增加其求生能力。社會上為迎合這股風氣開發出許多知識供應的管道，例

如：書店、報紙、學術團體、雜誌等。知識取得多元化也透露出閱讀行為已日漸普及，閱讀不再只是有錢人的休閒活動，即便如此，書的價格並沒有因此降低，加上戰時政府的課稅迫使民生物價上揚，間接改變貴族和中產階級的購書行為。自由市場的供需法則隨著消費者的需求而轉型，為迎合沒能力購書卻有閱讀需求的人，一種新的圖書館生態就此產生，「會員圖書館」(Subscription Libraries)就是時代下的新產物，這類型的圖書館標榜的是「會員專用、使用者付費」，圖書館營運經費來自會員所繳交的會費，不久，這類型的圖書館有其專屬的經營據點。

大體上，會員圖書館有可以分為以下三種：「圖書俱樂部、協會」(Book clubs、Societies)、「私營會員圖書館」(Private Subscription Libraries)、「流通圖書館」(Circulating Library)這三者之間仍存在些許的不同(註4)。三者中與商業結盟情況最為明顯的是「流通圖書館」(Circulating Library)又可以稱做「租書圖書館」(Rental Library)，這類型的圖書館商業色彩較其他二者來的明顯，常被看成是書店業的衍生，經營者多半為書商，屬營利性質的圖書館。

流通圖書館多半存於一些紳士、企業家、婦女、中產階級為主的社交場合中(例如：度假中心、時尚中心)，婦女更是當中的主流閱讀人口，閱讀成為當時婦女間一種時尚表徵，她們一方面

想要接觸到更多的出版品，卻因於當時書本售價昂貴而怯步。腦筋動得快的書店老闆將這樣的商機具體化，以販賣二手書籍模式運作，採圖書館作業制度管理，根據客群的需求定期進行圖書徵集、讓讀者借閱，並編制最新的出版品目錄方便讀者找尋他們需要的圖書，目的不外乎吸引要更多的讀者來使用圖書館。這類型圖書館除主業開放借書外，還會舉辦演講活動或販售其他高價的商品、並協助讀者複印館藏書目，酌收六便士或一先令(Shilling)(註5)，企圖利用原本所擁有的資源拓展圖書館的營收。

參、九〇年代圖書館的改變

圖書館發展成熟後多半以非營利性機構的方式營運，較少針對圖書館服務進行收費，資金的籌募上也以募款的方式居多。其次，州稅以及地方稅收也是圖書館經費重要的來源之一。國際教育資料統計中心(National Center for Education Statistics 以下簡稱 NCES)數據指出：圖書館的經費有百分之九十一來自於稅收(百分之七十七來自地方、百分之十三來自於州、百分之一來自聯邦)；非稅收所得的經費來源則佔百分之九(註6)。從募款或稅收兩方面來擴充經費，對於圖書館而言並非長遠之計，為此，很多圖書館開始設法運用本身現有的資源、人力來籌措經費。这股風潮在九〇年代的圖書館界開始蔓

延開來。

本節將以美國、英國、中國為例，看九〇年代圖書館界如何結合商業行為於圖書館經營中。

一、美國

美國圖書館經費多來自政府補助，西元一九七〇年代中期通貨膨脹所產生的經濟效應，迫使美國政府開始降低對於圖書館事業的經費贊助，此刻起，圖書館開始致力於以自身的力量來籌措經費協助圖書館事業發展。至此，美國圖書館界已開始尋求其他的出路，美國圖書館協會（American Library Association 以下簡稱 ALA）亦發現圖書館若仍維持現狀會將是圖書館營運衰退的預兆，於是在一九八三年起開始鼓勵圖書館遵循非營利單位募款模式擴充資金來源（註7）。

圖書館經營開始與商業行為有了結合，當中「圖書館之友」（Friends of Library）在圖書館籌措資金上扮演舉足輕重的地位。「圖書館之友」是美國公共圖書館別具特色的一種會員制組織，組成的份子大多是熱愛圖書館的社區居民，除了協助募款之外，亦向當地政要遊說並提倡圖書館的重要性，與圖書館基金會最大的分野在於「圖書館之友」除了提供金錢外還提供人力，其會員大多懷抱著熱忱，是圖書館事業發展中不可缺少的合作夥伴（註8）。

「圖書館之友」所發揮的力量是不容忽視的；德州達拉斯公共圖書館的圖書館之友（Friends of The Dallas Public

Library），其圖書館之友的機制可追溯到西元一九五〇年，主要的業務是進行與圖書館經費籌措相關的活動，協助建立起該館會員制（Membership Fee）的收費標準，不同層級的收費標準在圖書館有著不同程度的使用權限，並曾在西元一九五三年市議會的公民投票中，促使議會籌措資金建造新的圖書館。此外，每年定期舉辦為期三天的圖書展售會，民眾可先預繳二十五元美金先行參觀會場，該展售會曾在西元一九九〇年四月藉由銷售七萬五千本舊書來募得約五萬一千多元的經費（註9）。

近年興起的電子商務，其所帶起的網路書店交易平台，因其特有的品牌形象，也成為圖書館與商業結合的另一種管道。紐約公共圖書館近期與知名網路書店 Barnes & Noble（<http://www.barnesandnoble.com/>）合作，由紐約公共圖書館扮演智庫的角色，以圖書館觀點推薦好書，讀者不但可以從圖書館中借到這本書，也可以經由紐約公共圖書館網頁連結到 Barnes & Noble 的網頁直接訂購，只要是透過圖書館網頁成交的每一筆交易，書商會撥百分之七的回饋金給圖書館（註10）。紐約公共圖書館出版部主任 Karen Van Westering 認為網路書店與圖書館聯手出擊的做法，受益最大的莫過於讀者了。讀者往往會迷失在一些商業導向的暢銷書排行榜，透過圖書館的觀點來推薦就可以避免掉這樣的盲點，讓讀者可以有更多親近好書的機會，這是公共圖書館與網路書店合作

下雙贏的例子（註 11）。

Friends of Libraries U.S.A（簡稱 FOLUS）是一個由圖書館之友所組成的跨區域性組織，該組織目的主要是在推動圖書館事業，提供圖書館之友相關之進修管道（註 12），當中規劃了「Friends Selling Books Online」專區，圖書館之友只要加入會員後就可以把自己的圖書館圖書銷售網頁掛上去，可在上面註明該館圖書銷售管道，例如：ebay、Amazon、Abebooks 等（註 13）。此一集中管理模式在圖書館之友體系健全的美國，讓不少人可透過單一窗口一次找尋到所需的資料，藉由協會的高知名度，無形中對於所提供的圖書做背書。以 Amazon 為例，圖書館之友只需按月付給 Amazon 租金即可在 Amazon.com zShops 註冊開店，zShops 所提供的是一種個性化的虛擬店舖能讓使用者自行選擇陳列模式（註 14）。Amazon 在整個交易過程不會進行任何干涉，買家按下 buy now 按鈕後付款給 Amazon 再確認無誤，待款項轉給商家後，即可將商品送到顧客手中（註 15）。

二、英國

英國圖書館界資金來源多半來自於國家的補助，少部分則是圖書館以提供服務收取費的方式來獲得。在政府預算吃緊狀況下，政府對於圖書館的經費支出只足使圖書館維持基本營運。有些圖書館甚在一星期當中採取閉館幾日的方式來節省人事成本的支出。西元一九九

一年頒布了「Library Charge Regulations」當中允許圖書館能在借、還書的服務項目中予以收費，並在提供其他服務時也能依據服務內容適度收取費用（註 16）。

在英國，大部分的圖書館會與當地的出版社結合在圖書館內開設一間圖書館書店「Library Shop」，於當中販售圖書商品來賺取經費。大英圖書館（The British Library），除了於圖書館首頁上設立「Online Book Shop」架設虛擬的線上購物網站外，近期更與知名的網路書店亞馬遜（Amazon.co.uk）合作，由圖書館提供二萬五千五百筆的圖書資料到亞馬遜的線上目錄當中，當中的書目資料最早可以追溯到一九七〇年 ISBN 尚未普遍時的圖書資料（註 17）。此一舉動主要是方便亞馬遜網路書店中的使用者能有更多的管道取得到一些已經絕版或是不易找到的圖書資料。亞馬遜書店的發言人對於此舉亦予以高度的肯定，一來網路書店可藉此得到更多的書目資料並開發更多的客源，二來能將網路書店塑造成一個圖書館與讀者間資訊中介者的角色。大英圖書館負責該項合作計畫的負責人 Natalie Ceeney 認為，亞馬遜書店與大英圖書館的結合對於圖書館本身是有利的，藉由亞馬遜書店在網路世界的影響力，讓更多人利用大英圖書館的館藏目錄，對於亞馬遜書店採用大英圖書館書目資料進行商業服務給予高度支持（註 18）。

西元二〇〇五年二月 Amazon.co.uk

與圖書館自動化系統 TALIS 結合，將圖書館即將淘汰的圖書透過該系統整理出來，以批次轉換的模式上傳到 Amazon 的網頁，經由館員訂價後利用 Amazon 現有的物流機制自由對大眾販售，圖書館亦可跳脫過往圖書條碼的模式，可從售價、銷售量以及銷售對象等觀點來對閱讀市場進行分析（註 19）。

近年風行的網路拍賣也成為圖書館另闢財源的管道。英國里茲大學 Holden 分館與拍賣平台「eBay」結合販賣二手書，販賣而得的收入有五千美元之多（註 20）。里茲大學 Holden 分館館員表示，一般的二手書依正常處理程序只能賣到一美元左右，透過網路競標，平均每本書可以賣到十五~二十美金（註 21）。當進行館藏淘汰時，圖書館通常會蒐藏一些市場上難得一見的圖書，如果圖書館能夠將這些二手書適度的整理後拿到拍賣平台給民眾競標，對於圖書館而言不啻是個開發財源的管道。拍賣平台 eBay 指出越來越多類似圖書館或是非營利性單位已經開始涉足拍賣平台來進行商業行為，知名二手書銷售網站「Abebooks」〈<http://www.abebooks.com/>〉表示過去三年來加入拍賣二手書的公共圖書館，在數量上成長速度有十倍之多，二手書上網拍賣已是一股不可小覷的趨勢（註 22）。

三、中國大陸

圖書館在中國大陸是國家包辦的文化產業之一，在面臨到政府補助不足與通貨膨脹，來自政府的資金只足以支付

人事行政的基本支出，書價持續上漲卻不見經費的增加，這樣的情況在圖書館界不斷地上演。黃宗忠教授曾指出，一九八五年至今是中國圖書館事業的「低谷」時期（註 23）。書刊價格高漲是各國圖書館所面臨到的大難題，中國大陸當然也是不能倖免，自西元一九八一年到一九九一年，價格上漲比率直逼百分之五（註 24）。

數據顯示，以大學圖書館為例：從西元一九八六年到一九九〇年，每年的新書量從三千一百〇七萬冊降到一千一百二十四萬冊，四年之內下降了三分之二之多，同樣的情況也發生在公共圖書館每年的新書量，從西元一九八六年的一千三百五十九萬冊降到七百七十一萬冊，有些公共圖書館甚至幾年內都沒有購買一本新書（註 25）。有鑒於圖書館當前的困境，西元一九八四年安徽蕪湖所召開的圖書館會議，是大陸圖書館對於實行創收具體討論的開端。圖書館創收活動有其法源根據，則是在一九八七年中共文化部、財政部、國家工商行政管理局聯合頒發「文化事業單位開展有償服務與經營活動的暫行辦法」通過後才正式上軌道（註 26）。

中國大陸圖書館進行創收的方式大致可分為「本體產業」、「延伸產業」、「租賃產業」三種（註 27）。

(一)本體產業：

指的是與圖書館館藏或業務緊密結合的產業，所運用的是圖書館豐富的館藏資源，並針對館藏資源進行有目的性

加值。

這類型的服務以中國沿海經濟開放地區的成效最為卓越。上海圖書館、廣東中山圖書館、深圳圖書館都將這類型的業務推展得有聲有色。三個各具特色的圖書館資訊加值產業分述如下：

1. 上海圖書館的剪報中心（又稱“代您閱報刊中心”）

上海圖書館的剪報中心自從一九九三年成立以來，年營業額高達六十萬元之多，近幾年更成為圖書館剪報服務界龍頭。上海屬大陸對外改革開放的窗口，因此該剪報中心佔有地緣上先天優勢。再者，上海圖書館擁有一萬八千多種中西文報刊二百多種；港、澳、台、東南亞華文報刊三千多萬筆專利資料，這些館藏資料無疑地是該圖書館進行資訊加值之際強而有力的資產。

由具專業學科背景人員從事剪報專員，初期剪報部門的人員便不排拒圖書館從事這類型的創收服務，並積極將這項業務推銷至市場，經西元一九九四年上海「新民晚報」報導後，相關業務隨之而來，西元一九九四年末期創收金額高達十萬元之多，是非常可觀的一筆進帳。西元一九九六年與上海科技情報所合併，剪報負責人對於「代閱中心」更加重視，除了將該中心獨立出來外，改被動為主動配合市場的需求，調整運作腳步並製作相關的剪報產品推向市場。比照一般民營機構施行獎金、福利制度。整體運作機制貼近於一般市場經濟的運作手法，西元一九九八年利潤高達

二十六萬元之多，而剪報中心的從業人員亦可從中分利（註28）。

2. 廣東中山圖書館

西元一九九三年有鑒於知識經濟時代來臨，個人化服務日漸重要，廣東中山圖書館於西元一九九四年成立「金迅剪報中心」，該中心集結了三百多種報紙、六十多種專題分類。該剪報中心主要是提供消費市場動態、傳遞商情，並針對館藏特性將資料的重點擺在廣州與珠江三角洲一帶的企業上。

金迅剪報中心服務項目可分為「專題剪報」、「自訂專題簡報服務」、「剪報閱覽」三種，「專題剪報」主打固定性專題、資訊收集並提供周期性的剪報服務。「自訂專題簡報服務」接受使用者自訂專題收費方式，每個專題依據年、月來收費，每月酌收三百元，每年酌收三千元，以網路轉帳或支票的方式支付費用。「剪報閱覽」則將閱覽室陳列一九九四年以來所有的剪報，提供使用者回溯性查閱以及複印。當年度的剪報每張三元起，其它年份每張二點五元（註29）。

3. 深圳圖書館

為滿足大陸地區各級金融、證券機構及時了解港台經濟情勢所成立，該中心每日的工作是在二十多份的港、澳、台報紙中收集最新的經濟消息，在當天上午九點以電子郵件的方式發送到使用者的信箱中，並將館內近五百種海外期刊細分為七十六個專題，該業務替圖書館每年獲利超過四十萬元（註30）。為

方便使用者查找過去的資料亦建置「每日電子剪報」資料庫，將過往所發送的訊息有系統地建檔，使用者可以透過全文檢索的方式免費查閱該主題過往的文章。

其它圖書館的做法則是將資訊調查成果出售。例如：西元一九九二年十月二十九日，南京金陵圖書館與南京技術市場管理辦公室等單位合辦的南京首屆科技成果、經貿信息拍賣會，總成交金額高達九十二點七萬人民幣（註31）。

(二)延伸產業：

指的是與圖書館的性質、職能有一定關聯性的相關產業，例如：書店、休閒書吧、會展業、職能培訓業等。

這些活動直接或間接都與圖書館存有一定的關聯性，以社會利益為其規劃時的考量。以職能培訓這個業務而言，圖書館長久以來知識提供者的角色，在此時入主職能培訓的市場與其他產業相比，圖書館有其先天上的優勢。

1. 廣東順德市圖書館

該館舉辦了美語班、會計、電工、電腦、打字秘書、實用美術等十多種培訓班，每年所培訓的人才超過二千多人。亦開辦中小學的學習班和補習班，總計有一千多名學生參加（註32）。馬鞍山市圖書館培訓中心在西元二〇〇二年舉辦多個職能培訓班，年創收達到二十萬元（註33）。

2. 上海圖書館

上海圖書館則是在普通閱覽室旁設立書店，讀者在借書同時還可購買自己

喜歡的書籍，此項服務在當地非常受到歡迎。佛山圖書館一樓旁邊也有佛山圖書城，表現也是非常亮眼。北京西區青少年兒童圖書館甚至在樓上設立「新街口電影院」放映電影，樓下租「王碼」推廣資訊教育（註34）。

3. 廣東省中山圖書館

西元一九九五年底與「南方日報」、「廣東省人民出版社」合作成立南方讀者俱樂部，代銷全國各省人民出版社的出版品，並於西元一九九六年起開始營業，目前持續經營中。西元一九九四年與「嶺南美術社」集結全國二十多家美術出版社成立「美術圖書展銷中心」，該中心所帶來的經濟效益亦是不可小覷。爾後亦將場地承租給廣播電視局，其作法是把圖書館原本廢棄不用的地下室加以改造後承租，這樣的做法加上調整租借的費用，替圖書館增加了數十萬元的收入（註35）。

(三)租賃產業：

專指利用圖書館現有設施資源所從事的產業。

中國大陸很多圖書館都蓋在所謂的「黃金地段」，藉此優勢可以吸引不少的機關團體來租賃圖書館場地另作他用，圖書館可藉由場地出租取得一定的經濟效益（註36）。

1. 廣州市荔灣區圖書館

該館從繁華的商業區搬到較為寧靜的居民住宅區，館舍面積雖然變大，但地緣因素下人口流通量跟著降低，經費來源靠的是辦証的工本費以及逾期罰

金。多方考量後決定先將暫時用不到的房間租出去，礙於當時人潮短少招租上有一定程度的困難，館方觀察到該社區為新成立的社區，沒有郵局在此對居民而言非常的不方便，因此，取得郵局的支持，在圖書館內成立郵局代辦所（註37）。就圖書館而言，實質上增加了房租的收益來貼補圖書館開支，亦帶進大量的人潮提高圖書館場地的利用價值，讓圖書館其它的閒置空間很快地出租出去。

此外，該館對於工商、公安、稅務部門的辦事流程有一定程度的了解，藉此優勢在一九九四年建立起主管公司，協助電子遊藝場、圖書、百貨、裝修、五金等二十餘個行業進行服務，從中酌收管理費，每年收取的管理費有六萬多元。一九九八年因擴建的緣故多出了原本書庫的場地，為發揮其經濟效益便開始著手調查，發現本地居民普遍缺乏健身場地，圖書館便決定自行開發簡單容易管理的乒乓球俱樂部，開張後不到兩個月就全數回收，在暑假期間該俱樂部每月的純收入超過萬元（註38）。

2. 牡丹江市圖書館

該館的定位是一所地市級的公共圖書館，該館利用其處於「精華地段」的優勢，致力於館社出租為其主要資金來源，一時間圖書館的外牆被許多招牌、商業廣告所佔據，可說是“門庭若市”。讓牡圖經費比起其他圖書館更加充裕，員工的福利也跟著水漲船高（註39）。

自從大陸在教育方面提出「兩條腿走路」的原則後，圖書館界也將此一概念引進圖書館業務中（註40），其實，原則不外乎「多體制辦館」、「寬籌經費」（註41）。圖書館事業理當以文化產業來看待，文化產業某個程度上賦予適當的商品化是可以被允許的。癥結在於嚐到商品化的甜頭後，被商品化蒙住了雙眼一股腦的跟進後，從過往創收的模式還是一些可以與圖書館業務相關的產業，到後來演變成舞廳、茶館無一不可的產業後，圖書館應重新思考其定位，以正確的心態去看待市場經濟帶來的衝擊。「兩條腿走路」的背後除了現實面的財源增收外，更點醒了我們是該投注心力於圖書館形象的維護。以牡丹江市圖書館創收為例，就曾收到讀者投書到報社，認為在商家的包圍下人們不能從中學習知識與閱覽，後續有記者進行一次調查發現，雖然牡圖位在市區最繁華的地段，但只有百分之十八的人能說出其正確位置（註42）。往往一頭熱栽進去後，所學到的只有活動的“形式”而非其概念，多半流於複製完美的假象，有失當初創收時的美意。

肆、台灣圖書館現況

我國圖書館事業之設立及營運基準由中央主管機關教育部制定之。每年由政府編列一定比例的預算來輔導圖書館事業的發展。隨著近年來政府經費吃緊以及政府組織再造的風氣，政府開始積

極與民間企業合作，以不同的法源和配套措施推動民間企業與公部門間的合作。當中 BOT、委外經營、行政法人化都是政府與民間企業合作下所發展的合作模式，近年來台灣許多圖書館亦採行這些方法來經營圖書館，以此擴大圖書館服務層次以提高使用者的滿意度。

以下列舉 BOT、委外經營、行政法人化三者 in 圖書館中相關的運用現況：

一、BOT

BOT 是 Build-Operate-Transfer 之縮寫，其中文譯為「興建—營運—移轉」，該法見於民國八十九年二月九日的「促進民間參與公共建設法」（簡稱參促法）中，由民間企業評估自身能力配合市場導向來興建公共建設，取得營權運作一段時日後，將營運所得作為民間投資公共建設之報酬。在雙方簽訂的特許期限屆滿之時，民間企業不論賺錢與否，都必須將資產以及經營權以有償或是無償的方式移交給政府（註 43）。

BOT 所涉及的公共建設非常廣泛，參與方式也多樣化，由民間企業評估自身能力配合市場導向來興建公共建設取得經營權，運作一段時日後，將營運所得作為民間投資公共建設之報酬。在雙方簽訂的特許期限屆滿之時，民間企業不論賺錢與否，都必須將資產及經營權以有償或是無償的方式移交給政府。這點對於營利性的公共建設，例如：大眾捷運系統、國際商港、公民有市場等，因其存有潛在的商機，吸引大

企業競相投資。

BOT 在圖書館的應用，指的是圖書館業務或是圖書館建築範圍內的文化藝術活動委由民間承包，在民間營運一段時間後，再交還政府。這段期間內，合作的民間與政府訂有契約，可從中得到某方面的回饋，可能是附帶經營其他的衍生性商品，必要時可在圖書館內採取收費制度。在經費刪減使用成本日益上升的今日，許多圖書館在經營上均碰到了瓶頸。政府與民間透過 BOT 進行適度的結合，適度分散公共建設中所遇到的風險，製造出雙贏的局面，對圖書館而言，BOT 的營運模式可將企業的營運模式帶入公共建設中，借重企業「用人以專」的經營方針，擺脫過去考試用人的既定管道，一來可引進真正的圖書資訊背景人才；二來可將民間企業所注重的企業形象管理帶到圖書館中提高其效能與品質。

國內目前在圖書館實施 BOT 的有「高雄市調色盤圖書館」、「高雄市立圖書館陽明社區圖書館」、「高雄市立小港醫院圖書室」（註 44）。以這三間圖書館為例，各自以不同的 BOT 營運模式與政府合作。值得注意的是，會與政府以 BOT 模式運作的圖書館，背後的母機構絕大多數都與圖書館成立的宗旨有著密不可分的關係。以「高雄市調色盤圖書館」為例，該圖書館背後所合作的民間單位為高雄市智障者福利促進會，該會是由一群心智障礙者家長所組合而成的，會催生出「高雄市調色盤

圖書館」，也是因為家長認為只有自己最能了解孩子的需要，基於此動機而與高雄市政府爭取高雄市圖書館舊有的兒童閱覽室來成立「高雄市調色盤圖書館」。

排除掉這些有「目的性」的民間團體，卻少見企業財團以 BOT 模式與政府結盟建立圖書館。這是否也意味著政策與人事上的缺失，導致「利潤低、誘因少」成為圖書館長久以來擺脫不了的包袱，此一缺失是值得有關單位注意的。政府當局與圖書館界應針對各項優缺點制定出應變機制，創造利基吸引企業主以 BOT 的模式與政府聯手經營圖書館，破除過去企業主抱著「做做看不行便放棄」的預期心理，亦可避免圖書館事業在特許權期限屆滿之時，仍是處於原地踏步的階段。

二、委外服務

圖書館中所稱的業務外包 (Contracting out) 或委外服務 (Outsourcing)，即是企業界所稱的契約外包 (Contract out)，是一種創新的經營管理方法，源自於八〇年代的工商企業，特別是製造業，當時為了降低成本效益，把產品的非關鍵性部分透過分包合約的方式，由公司外或國外工廠來供貨。九〇年代後，外包的涵義包括從外部合約購買專業服務 (註 45)。這股潮流中，圖書館也開始採納這樣的管理模式，藉此降低成本提高整體營運績效，圖書館採用委外服務的作業機制可追溯到八〇年代美國的法律與專門圖書

館，隨後這股風潮吹向公共、政府、大學圖書館，業務外包遂成為美國圖書館界關心的議題 (註 46)。委外服務在圖書館的應用模式指的是將圖書館的業務，透過合約簽訂的方式，由館方轉包一部分或是全部給外部廠商或是機構代為處理 (註 47)。

圖書館中主要四大類業務：技術服務、讀者服務、圖書館行政、資訊系統，都可見委外服務的運用。委外單位多以企業角度來經營，講求效率及專業化，市場競爭下為贏得合作機會，委外單位多半會將成本壓低予以圖書館選擇，圖書館可從中解決成本、人力不足的問題，讓圖書館更致力於核心業務的開發。以加拿大 Alberta University 圖書館為例，採行外包機制後替圖書館省下百分之四十的經費，圖書處理速度、服務質量上也獲得更多的改善 (註 48)。上述委外模式多以圖書館的預算為考量，某種程度上是替圖書館節省了不少開支，但期望藉此廣開圖書館財源則是非常有限。台北市立圖書館日前決議，將於西元二〇〇五年四月起開放大同、西湖、景美三間分館試辦二十四小時不打烊服務，該服務是在正常開放時間後實施，將採委外方式進行直接向使用者收取費用 (註 49)。這是委外服務在圖書館實行以來，直接向使用者收取費用的營運模式，期望藉重民間資源參與公共事務的方式，提高政府機構的效率，整體成效則有待未來實施後進行後續評估。

委外服務的範圍已從過往圖書館內部擴大應用到讀者服務上，委外服務的諸多優勢在過往圖書館營運中可略知一二。值得注意的是整體制度與館員人事上的規劃。委外是適度地將館務委託給簽約廠商來處理，圖書館在規劃委外之際，應拿捏當中的「適切性」而非極端全然性的外包，需因應各圖書館自身條件與差異進行規劃，完善的事前規劃可避免日後圖書館喪失原有的定位。此外，館員人事受外包人員的進駐也會有所影響，原先屬於自己的專業轉讓為他人謀生工具，不免讓人懷疑自我存在的價值、降低工作熱誠，所以，適時協助館員認清自身的價值也是一重要議題（註 50），這些問題都是外包下值得重視的。

三、行政法人

「行政法人」即是將原本由政府組織所負責的公共服務，自政府部門移出改讓行政法人來處理，打破以往政府／企業這種二分法，也使得政府在政策執行上能更具有彈性，並引進企業經營的精神，使業務推動更有成本效益（註 51）。「行政法人化」其主要特點有：行政法人應設有董（理）事會，但得視其組織規模或任務特性，不設董（理）事會，而置首長一人；行政法人進用之人員，依其人事管理規章辦理，不具公務人員身分；財務規劃上由法人自主，僅保留監察機制；政府核撥經費除指定用途外，納入法人自有財產自行運用；採行政績效評估制，強調資訊公開與透明

化（註 52）。

以國內圖書館而言，中正文化中心表演藝術圖書室是一個在法人機構下營運的圖書館，就中正文化中心的組織結構而言，採取在董事會及藝術總監下設立「藝術」、「業務」、「行政」三位副總監，進行各項行銷、行政等業務，其圖書館是由兩廳院之「藝術副總監」進行管理（註 53），採會員制方式使用圖書館，每年年費一千五百元；每月第二個週日開放給非會員（一般民眾）利用（註 54）。該圖書館採分眾收費制的方式進行服務，多數的表演工作者及學者對此舉多表贊成。

「行政法人」化後，政府在經費上採定額的方式來編列，在有限的經費下圖書館的相關支出並沒有因此減少，另闢管道擴展財源將是另一個值得關注的議題。圖書館與博物館的不同點在於：圖書館靠販售門票或辦展覽的方式有額外收入的機會遠比不及博物館；人才挑選上，博物館人才多半需具備對藝術的敏銳度，法人化後可跳脫制式的招募管道，僱用更多不一樣人才；在現階段圖書資訊資格認證機制尚未健全之際，缺少舊有的篩選標準，圖書館在人才選用上是否也可比照辦理，真能如願引入企業「用才為專」的精神，亦或帶來的是更多人情關說下的人情包袱。諸如此類的問題在「行政法人」化後的圖書館，在規劃上考量要素比起博物館複雜許多。

綜合上述，可發現若要將「行政法

人」推行到圖書館中有幾點是值得注意的：

(一)資訊平等權的維護：

此一機制推行到圖書館中，在政府經費核發有限的情況下，圖書館勢必著手規劃其分眾收費機制，屆時必會涉及到在兼顧知識平等的原則下，如何規劃其分眾收費機制，比重上的拿捏是不可不謹慎的。

(二)人員聘僱：

「行政法人」化，後現行高普考制度不再是人員聘用的唯一管道，以圖書館經營者的立場，應該建立起怎樣的標準來評選圖書館專業人才、又該引進哪些學科背景的人進入圖書館事業、進入圖書館領域後在職訓練機制的建立、舊有模式是否適合抑或全盤修正等，這些都是行政法人化後宜重新定位思考的。

(三)營運規則制定：

公部門與私部門先天上有其差異性存在。全然採取私部門的管理法則來運作行政法人化後的圖書館，其實並不可行。圖書館方面可適度選用私部門管理模式，例如：目標管理、績效評估等管理方法。重視效率、產出、顧客滿意度、市場需求的管理模式進行營運規則的制定。

(四)董（理）事會的選擇：

基於行政法人化後，該行政法人具有獨立的法人人格，只受到政府彈性的監督，如有特殊需求者，可鬆綁現行行政機關有關的人事、會計制度束縛，依其專業化需求來量身訂做設置的法源依

據（註 55）。簡言之：該董（理）事會是圖書館的靈魂所在，因此，在對象挑選上是不可不謹慎的，該選擇怎樣的對象、如何合作對於日後圖書館的定位與發展有決定性影響。

(五)優化圖書館行銷能力：

脫離舊有的圖書館人事組織模式後，在人事架構上，圖書館的選擇將更有彈性，可以成立相關的圖書館事業發展部門，加強圖書館整合行銷，擴展屬於圖書館的消費市場，讓圖書館成為生活中的一種習慣，圖書館從業人員也更能專注於資訊服務的提供與整合。

(六)潛在合作對象的調查：

適度以舉辦座談會或公聽會等管道採積極主動的實際行動，開發有興趣投資圖書館事業且具備相關能力的潛在合作對象，了解其參與意願與需求協助，彙整相關資料建立起合作對象的資料庫，作為日後評選上的參考標準。

伍、圖書館與商業結合之可能性

非營利事業與商業的結合是危機亦是轉機，危機在於非營利與商業本質上並不相同，如今把二者放在同一個空間下運作，所產生的矛盾與衝突將會是難以預期的。轉機在於與商業結合後非營利組織更能掌控資金的運作，轉而投資到顧客服務上所產生出最直接的回饋，便是顧客對於非營利性組織的滿意度。

圖書館亦是如此，若能在現行的體

制下與市場經濟接軌，適度地回歸商業機制，對使用者與圖書館而言都能從中受惠。圖書館經營與商業行為結合並非首見，早在西元一九八七年 Sally F. Williams 發表的 “To charge or not to charge: no longer a question” 已對圖書館適合收費原則、收費方式、一般服務（如 SDI、檢索、傳遞外，更包括額外服務時間、使用特殊權利、資訊服務、出版品授權、資料重製、書目編輯、翻譯等）可收費項目等提出建議（註 56）。

資訊有價的概念已在此時成形，資訊有價的概念下，首要成形的是「使用價值」亦即「增加服務價值」，此一概念在現今網路發達的年代將日趨重要。網路的發展是多元的，與其他產業之功能做彈性的組合將有利該產業進行更进一步的整合性行銷。就網路市場而言，網路市場寬頻服務提供者（ISP）便表示若單純以「網路」來獲利並不容易，要獲利仍是要取決自網站的內容，例如：電子信箱、語音、影像視訊等通訊功能才是寬頻業者「殺手級的服務」（註 57）。

圖書館亦是如此，圖書館與網路結合後可轉型為「媒體事業」，亦是「資訊內容增值服務」產業，本質上「資訊內容增值服務」產業需大於「媒體事業」。結合時下「網路線上量身訂做服務」與「寬頻服務」，將圖書館塑造成「網路圖書資訊服務業」，以資訊服務產業的方式運作，其營運模式可採用一

些常見的電子商務經營模式：「流通管制模式（Control Circulation Models）採會員制註冊」、「免費網站（The Free Website）」、「訂閱模式（Subscription Models）」、「廣告贊助模式（Advertising Subsidized Models）」、「交易模式（Transactional Models）又稱為“按鍵付費”（Pay-per-click），在實際使用資訊後才需付費」、「廣播模式（Broadcast Models）由資訊提供者將資訊主動送至使用者」（註 58）。從中規劃出適合圖書館的電子商務模式收費模式，付費機制的建構則可借重於東森、和信超媒體等這類擁有極佳帳務系統、寬頻網路建設以及網路管理能力的單位，針對「寬頻多媒體數位圖書館」所提供的線上多媒體資料之檢索與取用、文獻傳遞、館際合作、專業線上參考諮詢、視訊會議、圖書館的學習與教育等建立起等同於一般媒體產業的收費機制。

對圖書館這樣的非營利事業而言，利用本身既有的資源進行增值轉而針對所提供的服務採商業手法營運，已是未來不可避免的趨勢。未來圖書館產業的發展將更多元化，網路只是圖書館與商業機制結合下眾多管道的其中一種，圖書館在規劃與其他產業進行商業結合之際，事前規劃與協調將是成敗之關鍵，亦是當前重要的課題。以下提出幾點建議作為日後規劃上的參考：

一、合作夥伴的選擇

非營利事業從事商業行為最怕的是遭受到世俗眼光的質疑，因此，圖書館

要結合商業行為前需評估圖書館的屬性，適合與哪類型產業建立合作夥伴的關係，同時釐清非營利組織結合商業行為的目的為何，以及日後合作產生的效應。其次，評估欲結合的產業其屬性間是否與非營利產業具某種程度的關聯性，一來可藉此評估合作後彼此間予以對方的附加價值；二來在合作過程中也不易產生衝突與排斥的狀況。在初期的評估過程中尋找出最適合的合作夥伴，可以避免掉日後有可能發生的危機。

二、對於商業活動運作上的認知

圖書館由非營利性組織轉變成兼具商業行為的組織時，圖書館的管理者除了本身的圖書館專業外，必須訓練自己擁有業界的眼光，可從商業性書籍期刊中學習相關經驗，必要時跟外界交流請益也是個不錯的學習管道。非營利組織若過於顯現出商業化作風，公眾勢必會產生反彈，這點將是圖書館未來需面對的問題，必要時可在圖書館既有行政體系下設立這類型的諮詢部門，提供相關的諮詢服務。

三、劃分清楚圖書館與商業結合後圖書館核心專長的歸屬

「核心專長」指的是「提供顧客特殊的價值，而這種價值他人是沒有辦法提供的。(註 59)」與商業結合後圖書館需劃分出哪些核心專長是與商業結合後仍無法被取代的，藉此來確立圖書館哪些業務適合與商業結合，哪些又是不容取代的，藉此確立圖書館與商業結合的角色與定位。

四、適度激勵商業部門的人員

從美國圖書館內設有禮品販售店的例子來看，「圖書館之友」在圖書館推動商業行為時佔有很重要的地位，僱用「圖書館之友」做為商業部門的人員除了可解決圖書館在人事經費上的開銷外。「圖書館之友」本身對於圖書館的認同就高過於單純的商業部門銷售人員，工作績效與士氣自然是不在話下。但並非每個圖書館都可以順利募集到「圖書館之友」成為商業管理上的一員，因此，適度去激勵商業部門的人員是非常重要的。把商業部門的人員看待成圖書館的一份子，讓他們也可與圖書館專業人員同步成長，適當提供新的學習機會，讓他們也能熟悉圖書館業務和服務，好處在於將來圖書館有人員短缺時，這些人員對圖書館業務有一定程度的熟悉，將是往後補缺的不二人選，選用這些人員可讓圖書館事業在過度期時不至於出現斷層。

五、藉由營利的力量創造出圖書館的特有品牌形象

「品牌」(Brand) 根據美國行銷協會 (American Marketing Association) 所予以的定義為：「為一個名字、術語、符號、標記，或設計，或是這些的組合，用來指認賣方的財貨或服務，而有別於其他的競爭者。(註 60)」從這個定義中可看出來品牌不單只是一個具體的符號、術語或是標誌，更重要的是商品背後看不見的代言人。在商業市場下，品牌形象越是鮮明的商品，越是能

在同性質的商品中打敗敵手脫穎而出，因此，品牌形象的經營一直是企業主設法營造出來的氛圍，以此創造更多的財源。反觀一些類似圖書館的非營利性機構，長期以來較不重視財源的主動創造，無形中削弱這類型的意識。往往忽略了「品牌」的概念，圖書館長久以來是以非營利事業自居，非營利的優勢給予社會大眾的印象正面大過於負面，因此，善用品牌的概念來經營非營利事業，往往可收到事半功倍的效果。

根據「公益紀事報」(*The Chronicle of Philanthropy*)的新聞稿中指出「美國聯合勸募(United Way of America, UWA)的品牌價值超過英戴爾與迪士尼；美國公共傳播服務協會(Public Broadcasting Service, PBS)的品牌價值超過柯達與肯德基(註 61)」國際人性居住組織(Habitat for Humanity International)更是個成功的案例，其品牌價值更是吸引到許多的商業性團體爭相與其合作，該組織來自企業部門的收入，從西元二〇〇二年的一百六十四億，到西元二〇〇四年六月中年度結算為四百〇九億(註 62)

由此可見，「品牌」的概念對於非營利性組織有著相當程度的影響力，世界知名的大英圖書館便與知名的品牌顧問公司「Interbrand」合作，以強調實體圖書館與圖書館網站經營的方式，強化大英圖書館的品牌價值(註 63)。「品牌」對圖書館而言，附加價值是大過金錢上的實質意義，在商業型資料庫

供應商紛紛出籠瓜分資訊市場大餅的同時，圖書館這個知識的大龍頭若未能善加經營其品牌的概念，將會喪失與商業結盟的機會，無形中亦降低圖書館的存在價值。

商業經營強調高效率與快速的資金回收，圖書館與其它文化產業，例如：出版業、報業、廣告業等相比，其所提供的服務與商品側重公眾需求而不以「營利」為其終極目標，主管機關對圖書館這類型文化產業的約束力也較高，因此，要在法規下進行商業行為是需經過多方考量的。收費機制需依圖書館類型進行調整，朝「收費分眾化」與「增加服務價值」才是精神所在。以公眾最常使用的公共圖書館為例，根據其社群屬性加強體驗性行銷是其成功的利基；專門圖書館一直以來走的是個人化的路線，在未來調整現有政策拉高服務層次是一重要議題。

圖書館要與商業結合是一種「視情況而定」的行為，除考量圖書館現況與定位外，最重要的仍是以長遠的經營目標來檢視其服務社群需求和屬性做為商業行為的評估基礎。將資訊予以數位化並非是圖書館營運績效的萬靈藥，商業界普遍存在著更精良的技術能超越圖書館所能做的數位化，在數位化這塊領域上，圖書館與其盲目的跟隨他人腳步，將過往的專業能力運用到「資訊分眾化」提供使用者專屬的個人化服務，才是圖書館「有利可圖」的一條捷徑。數位化時代圖書館並沒有因此消失，「非

營利」亦不再是評斷圖書館收費與否的標準，服務內容的優劣才是市場經濟下收費與否的評估準則，圖書館並未因為與商業結合而迷失了自我，與商業適度的結盟將可協助圖書館調整其服務型態，優化其組織架構，進而提供更完善的服務回饋於使用者。

附 註

- 註 1 盧天助，非營利組織參與公私協力關係模式之可行性研究（碩士論文，南華大學非營利事業管理所，民國 92 年），頁 13。
- 註 2 George Plosker, "Funding Strategies for Libraries," *Information Today* 21:1 (2004), p.34。
- 註 3 沈寶環，圖書館事業何去何從（台北市：學生，民 83 年），頁 192。
- 註 4 Wayne A. Wiegand and Donald G. Davis., "Subscription Libraries" in *Encyclopedia of Library History* (New York: Garland, 1994), p.608.
- 註 5 同註 3，頁 213。
- 註 6 Steve Coffman, "Saving Ourselves: Plural Funding for Public Libraries," *American Libraries* 35:2 (2004), p.37.
- 註 7 Potts Janet Christine, Roper Vincent de P., "Sponsorship and Fundraising in Public Libraries: American and British Perceptions," *New Library World* 96:1118 (1995), p.14.
- 註 8 英惠奇，「美國公共圖書館為何籌募基金」台北市立圖書館館訊 18 卷 3 期（民國 90 年 3 月）<<http://tml-132.tpml.edu.tw/publication/periodical/articles/1803/180301.pdf>>（檢索日期 2004/11/21）。
- 註 9 同註 6，頁 20-21。
- 註 10 Olson Renee & Glick Andrea, "New York Public Library Dose Business With Barnes & Noble," *School Library Journal* 44:2 (1998), p.18.
- 註 11 同註 10。
- 註 12 Friends of Libraries U.S.A., "About FOLUS," <<http://www.folusa.org/html/about.html>> (Access Nov. 21, 2004).
- 註 13 Friends of Libraries U.S.A., "Friend Selling Books Online," <<http://www.folusa.org/html/onlinesellers.html>> (Access Nov. 21, 2004).
- 註 14 Selling at Amazon, "Auction Fee," <<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/browse/-/1161358/ref%3Dbr%5Fbx%5Fc%5F1%5F1/002-3500646-9479231>> (Access Apr 13, 2005).
- 註 15 Ordering from Amazon Merchants: Auction and Zshops, "Your Bid-Click Proxy," <<http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/browse/-/537852/002-3500646-9479231>> (Access Apr 13, 2005).
- 註 16 *ibid*, p.23.
- 註 17 Emily Booth, "Amazon Teams up

- with British Library,” *Revolution* (2004), p.11.
- 註 18 Library Journal, “Amazon’s UK Site Links Up With British Library,” <<http://print.google.com/print/doc?articleid=T8uHLdtsAbF>> (Access Nov. 21, 2004).
- 註 19 Amazon.co.uk: Press Release, “Amazon.co.uk Teams up with Talis to Offer Libraries a Profitable Approach to Stock Disposal,” <<http://www.amazon.co.uk/exec/obidos/tg/stores/browse/press-release-feature/-/558903/2005/202-8345085-3044632>> (Access Apr 13, 2005).
- 註 20 Peter Schworm, “Public Library Use Internet to Sell Old Book Help Budget,” *Knight Ridder Tribune Business News* (2003), p.1.
- 註 21 同上註。
- 註 22 同註 20。
- 註 23 陳靜萱，社會主義市場經濟下中國大陸圖書館之變革（碩士論文，政治大學東亞研究所，民國 86 年），頁 24。
- 註 24 袁紅梅，「淺談圖書館經濟危機及出路」渭南師專學報 13 卷 6 期（西元 1998 年），頁 86。
- 註 25 同註 24，頁 87。
- 註 26 同註 23，頁 5。
- 註 27 賈莉，「論市場經濟條件下的圖書館產業運作」圖書館學刊 6 期（西元 2003 年），頁 8。
- 註 28 朱智民，「圖書館剪報服務業成功之要素」圖書館論壇 20 卷 1 期（西元 2000 年 2 月），頁 35~37。
- 註 29 廣東省中山圖書館，「廣東省中山圖書館訊息部簡介」 <<http://www.zslib.com.cn/zslib90th/bumen/xxb.htm>>（檢索日期 2004/11/21）。
- 註 30 沙仲民，「圖書館的生存與發展」魯行經院學報 4 期（西元 2000 年），頁 81。
- 註 31 黃紹杞，「新時代圖書資訊領域若干問題探微」中國圖書館學報 4 期（西元 1994 年），頁 76。
- 註 32 陳堯禧、凌建，「挖掘圖書館資源為經濟建設服務—談談順德館創收的幾種方法」圖書館論壇 1 期（西元 1995 年），頁 60~61。
- 註 33 同註 27。
- 註 34 薛茂松，「遨遊中國大陸圖書館」書香遠傳 15 期（民國 83 年），頁 21。
- 註 35 丘國器，「廣東省中山圖書館創收活動初探」圖書館 2 期（西元 1997 年），頁 51。
- 註 36 同註 27。
- 註 37 莫潤良，「揚長避短 搞好區級圖書館的創收工作」圖書館論壇 4 期（西元 1997 年），頁 61。
- 註 38 同註 37，頁 62。
- 註 39 張雁、陸洪智，「正確的定向與定位：圖書館生存與發展的保證—以牡丹江市圖書館的實踐為例」圖書館建設 1 期（西元 1998 年），

- 頁 10。
- 註 40 初景利，「試論圖書館的自我發展能力」 中國圖書館學報 4 期（西元 1994 年），頁 43。
- 註 41 陳素，「圖書館生命力在於多功能服務」 圖書館學通訊 3 期（西元 1990 年），頁 54。
- 註 42 同註 39。
- 註 43 行政院公共工程委員會，「促進民間參與公共建設簡介」 <http://202.145.62.114/popp/web/summary_C_a_xtpg.asp#23>（檢索日期 2005/4/2）。
- 註 44 蔡佳容，圖書館 BOT 相關模式應用研究：政府閒置空間再利用之案例（碩士論文，淡江大學資訊與圖書館學系研究所，民國 93 年），頁 8。
- 註 45 廖秀滿，「淺論圖書館委外服務之理論及實務」 國家圖書館館刊 2 期（民國 89 年 12 月），頁 192。
- 註 46 Robert Renaud, "Learning to Compete: Competition, Outsourcing, and Academic Libraries," *The Journal of Academic Librarianship* 23:2 (1997), pp.85~87。
- 註 47 廖又生，「論公立圖書館業務外包所引發的法律問題」 國立中央圖書館台灣分館館刊 1 卷 1 期（民國 83 年 9 月），頁 17。
- 註 48 楊勇，「圖書館業務外包初探」 圖書館學研究 4 期（西元 2000 年），頁 24。
- 註 49 老貓學出版，「付費圖書館」 <<http://b-oo-k.net/blog/index.php?op=ViewArticle&articleId=157&blogId=1>>（檢索日期 2005/4/13）。
- 註 50 Norman Oder, "Outsourcing Model or Mistake?," *Library Journal* 112:3 (1997), pp.28~31。
- 註 51 中華民國政府改造工程，「行政法人草案」 <<http://www.reform.nat.gov.tw/pageGenerater.jsp?layerid=3&pageid=341&version=2>>（檢索日期 2005/4/13）。
- 註 52 吳美清，表演藝術圖書館角色功能之研究—以國立中正文化中心表演藝術圖書室為例（碩士論文，淡江大學資訊與圖書館學系研究所，民國 93 年），頁 7。
- 註 53 聯合新聞網，「兩廳院新組織結構初步定案」 <<http://gb.udn.com/gb/archive.udn.com/2004/2/27/NEWS/READING/REA8/1866470.shtml>>（檢索日期 2005/4/13）。
- 註 54 國立中正文化中心，「表演藝術圖書室簡介」 <<http://www.ntch.edu.tw/>>（檢索日期 2005/3/13）。
- 註 55 行政法人的政策理念與實務運作 <www.nmp.gov.tw/main/07/7-3/3-2/2-4/3.pdf>（檢索日期 2005/4/13）。
- 註 56 *Finance, Budget, and Management for Reference Services* <<https://www.haworthpress.com/store/product.asp?sku=0420>> (Access Apr 13, 2005).
- 註 57 聯合新聞網，「《人物專訪》張瑞展：和信超媒體決轉型整合式網

- 路」 <http://clubstar.sina.com.hk/cgi-bin/user/news_search.cgi?type=detail&id=2093&news_id=858808> (檢索日期 2005/3/13)。
- 註 58 K. L. Frey, “Business Models and Pricing Issues in the Digital Domain,” *Journal of Library Administration* 24:4 (1997), pp.27~37.
- 註 59 石滋宜談知識經濟時代的策略觀 <<http://www.chinabiz.org.tw/maz/InvCina/200007-077/200007-040.html>> (檢索日期 2004/11/21)。
- 註 60 American Marketing Association, “Marketing Term Dictionary” <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?SearchFor=brand&Searched=1>> (Access Nov. 21, 2004).
- 註 61 衡量公益品牌的價值 <http://www.npo.org.tw/PhilNews/show_news.asp?NEWSID=6407> (Access Nov. 21, 2004).
- 註 62 同註 61。
- 註 63 Jill Finney, “Brand Values at the BL,” *Library + Information Update* 2:2 (2003), pp.54~55.