

## 第二章 文獻探討

本研究文獻分析為四大項：國內公共圖書館之經營與發展、國內書店的經營與發展、國外公共圖書館設置書店案例及公部門與民間企業合作之相關議題，茲分述如後。

### 第一節 國內公共圖書館之經營與發展

本節依照公共圖書館的定義、功能的演進、國內公共圖書館的經營發展與困境、因應之道、及公共圖書館服務書店化的趨勢等五個單元分別論述如下：

#### 一、公共圖書館的定義

公共圖書館係「指由各級政府主管機關、個人、法人或團體設立，以社會大眾為主要服務對象，推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館。」(註<sup>15</sup>)依照現有設立情形，計有國立公共圖書館、直轄市立公共圖書館、縣(市)立(含文化局、中心)圖書館、鄉鎮市(區)立公共圖書館及私立公共圖書館等五大類公共圖書館。各級公共圖書館原係依據〈社會教育法〉所設立，隸屬於教育體系，近年來由於政府組織再造及〈地方制度法〉公布後，直轄市、縣(市)及鄉鎮市(區)分別對於該管的社會教育與文化機構的設置、營運及管理，列為自治事項，因此各機關分別將原設置的文化中心改制成立文化局。(註<sup>16</sup>)

#### 二、公共圖書館功能的演進

圖書館在人類社會中，扮演著智慧傳承和知識傳播的角色，尤其在 21 世紀資訊社會裏，其所扮演的角色更日益重要。公共圖書館經常標榜為國民「終身學習的教室」。

聯合國教育科學文化組織(United Nations Educational, Scientific and Cultural

<sup>15</sup> 〈圖書館法〉第 4 條第 2 項

<sup>16</sup> 林文睿(民 90)。公共圖書館。中華民國九十年圖書館年鑑。台北市：國家圖書館，頁 123。

Organization, UNESCO), 在 1949 年頒布《公共圖書館宣言》( UNESCO Public Library Manifesto ), 其揭櫫公共圖書館之基本任務有以下幾項 : ( 註<sup>17</sup> )

- ( 一 ) 致力於提倡終身普及教育。
- ( 二 ) 促進民眾對於人類知識與文化成就的鑑賞力。
- ( 三 ) 民眾自由取得各種人類思想記錄的主要場所。
- ( 四 ) 提供休閒資料, 振奮民眾精神。
- ( 五 ) 協助學生。
- ( 六 ) 提供新穎之技術、科學和社會資訊。

隨著時代的進步與社會需求, 聯合國教科文組織於 1972 年修訂《公共圖書館宣言》; 事隔廿年, 無論社會環境, 科技發展, 資訊需求與前大不相同, 因此, 1994 年聯合國教科文組織與國際圖書館協會聯盟 ( International Federation of Library Associations and Institutions, IFLA ) 共同劃訂一份《公共圖書館宣言》。在新的宣言中新公共圖書館的任務與資訊、識字、教育及文化有關, 應該做為公共圖書館服務的核心: ( 註<sup>18</sup> )

- ( 一 ) 從小強化兒童的閱讀習慣。
- ( 二 ) 支援各種層級的正規教育及自我進修。
- ( 三 ) 提供個人開創發展的機會。
- ( 四 ) 刺激兒童及青少年的想像力及創造力。
- ( 五 ) 促進對文化遺產的重視、對藝術的欣賞、對科學成就及發明的尊重。
- ( 六 ) 讓表演藝術有演出的機會。
- ( 七 ) 嘗試各種文化, 欣賞其間的差異。
- ( 八 ) 贊助口語傳統。
- ( 九 ) 確保居民能夠接觸各種社區資訊。

---

<sup>17</sup> Boyd , Alex( 1993 ) “Public Libraries,” in World Encyclopedia of Library and Information Services, edited by the Robert Wedgeworth, ( Chicago: American Library Association ) p.675.

<sup>18</sup>毛慶禎 ( 民 90 )。聯合國教科文組織公共圖書館宣言 1994。2003/10/18  
<http://www.lins.fju.edu.tw/~mao/pl/uplm1994.htm>

- (十) 對地方性的企業、協會及成長團體提供適當的資訊服務。
- (十一) 助長資訊及電腦技能的發展。
- (十二) 贊助及參與各種年齡層的掃除文盲活動，必要時可以主動發起這類活動。

由中國圖書館學會研擬，於 89 年 4 月 21 日正式發表的《圖書館事業發展白皮書》中，提出公共圖書館主要發展目標有以下幾點：(註<sup>19</sup>)

- (一) 建立適用的館藏，辦理各種推廣活動，使成為民眾的社區大學、文化活動中心，個人學習與心靈加油站。
- (二) 蒐集並保存各地方文化資源，俾傳承並發揚鄉土文化。
- (三) 結合各地相關資訊，建立「文化與社教資訊服務網」，便於民眾利用網際網路節點，獲取所需資訊。
- (四) 主動服務年長、幼童與肢體障礙讀者，以達成資訊為全民共享的目標。
- (五) 各地公共圖書館應與當地其他類型圖書館建立合作關係，於館藏、人力、網路、參考及推廣等方面，相互支援，謀求資源共享。
- (六) 結合當地教育文化機構、團體，倡導地方讀書風氣，推展終身教育活動。

美國圖書館學會出版的《公共圖書館規劃與角色定位》(Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Procedures) 一書，羅列八項角色做為公共圖書館規劃之參考。此八項角色分別為：社區活動中心、社區資訊中心、正式教育支援中心、個人獨立學習中心、通俗資料中心、學齡前兒童學習中心、參考圖書館、研究中心。綜觀這些角色，通俗與研究並陳，休閒與教育並重，充分凸顯公共圖書館以全民為服務對象的特質。(註<sup>20</sup>)

張慶仁在《邁向學習型圖書館》一文中，對現代圖書館的功能提出 11 點具

<sup>19</sup>中國圖書館學會研訂(民 89)《圖書館事業發展白皮書》。台北市：中國圖書館學會，頁 6 - 7。

<sup>20</sup>McClure, Charles R. (1987). Planning and Role Setting for Public Library: A Manual of Options and Procedures. Chicago: American Library Association, p28.

體而微的註解：(註<sup>21</sup>)

- (一)保存文化紀錄：藉由國家經濟資源集中與分配，委請專業館員持續進行藏預防、維護與修補，確保資源待用最佳狀態。
- (二)傳播資訊：分類編目、立檢索點、索引摘要、立關鍵字詞、轉引參照、資訊編輯及設計、資訊諮詢服務、建立資訊目錄、傳送新知與資訊佈告等。
- (三)教育普及與學習機會化：提供正規學校課外知識，輔導自學，提供經濟等因素限制而未能自購書刊的民眾一個豐富又免費的場所，能幫助使用者悟出治學門徑，自訂學習目、學習計畫、學習策略、學習進度與自我評量。
- (四)促進知識創產與複製：由館藏內容的學習與刺激而產出新觀點或複製出相同的見解，能應付工作所需或產出新的知識利潤。
- (五)陶冶品格與人生理想：沉浸於書香與歷史巨人的畫像之中，格外潛出求知與思齊的心靈動力，因而能有高尚的品德與人生觀。
- (六)社會化：藉館藏流通與推廣以實踐母機構及領導者的意志、宗旨和目標，達成文化濡化。
- (七)社區文化決定與調和：在館藏政策指導下，緩解與融通社區異質文化間的可能衝突，也決定了社區館藏的主要文化與價值。
- (八)政治統合：服務重要政治與文化決策，遂行社會化與政治融合目的。
- (九)促進保守或變遷：館藏不僅能作為使用衛道傳統價值的論據，也能作為推動個體變遷的有利工具。

---

<sup>21</sup>張慶仁(民91)。邁向學習型圖書館。大學圖書館，6卷2期，頁109-110。

(十) 解決疑問：實用百科館藏在相當程度內能解決使用者研究、作業、創意、工作、報告、居家事務與日常生活的問題。

(十一) 休閒社交：提供民眾舒適的學習與休閒環境，使人性與物理建築交流互動，彼此傳播友誼與善意。

以上幾點無疑是對公共圖書館在現代意義的最佳詮釋。圖書館是一個成長的有機體，隨著社會的變遷、科技的進步、學習的需要，現代公共圖書館的功能已為之丕變，從保存文化到推廣教育；從知識守門到傳播資訊；從貴族統治階級的私產到普羅大眾的文教休閒公器；從知識控制的獨佔到資訊開放的多元；從被動申閱的靜態到主動傳播的動態等，在在顯示現代的公共圖書館已從歷史的藏書記憶走出，轉而成為真實日常生活的反映。

### 三、國內公共圖書館的經營發展與困境

臺灣地區公共圖書館事業近年來持續不斷的發展。民國 66 年的 12 項國家建設計劃，在每一縣市設置了文化中心，包括圖書館、博物館及音樂廳。民國 74 年 3 月 12 日，臺灣省政府頒布〈臺灣省加強文化建設重要措施〉，決定全省普設鄉鎮市圖書館，並以每一鄉鎮（市）有一圖書館為目標。（註<sup>22</sup>）民國 89 年 12 月台閩地區總計有 483 所公共圖書館已開放，臺灣省有 19 所未開放（註<sup>23</sup>）；而到民國 92 年 1 月公共圖書館數則已有 499 所，未開放之館數則降為 16 所，可謂已漸漸達到鄉鄉有圖書館的目標。民國 90 年 1 月〈圖書館法〉公布施行，更為國內圖書館事業的發展注入了一股強心劑。

雖然鄉鄉有圖書館的階段目標已達成，但公共圖書館卻因編制太小、缺乏專業人員、經費嚴重不足、圖書資料藏量不合要求等困難而功能未能發揮。（註<sup>24</sup>）

<sup>22</sup>程良雄主持（民 89）。邁進 21 世紀臺閩地區公共圖書館發展問題調查研究報告。台中市：國立台中圖書館。頁 1。

<sup>23</sup>同註 16。

<sup>24</sup>林文睿（民 87）。從公共圖書館角色扮演論公共圖書館與民眾互動。文化視窗，第 6 期，頁 12。

根據《中華民國九十年圖書館年鑑》統計資料顯示，臺灣省各縣市鄉鎮市立圖書館藏資料，除了澎湖縣已達每人擁有館藏冊數 1 冊之目標外，其餘均未達此一標準。(註<sup>25</sup>)

林文睿曾於民國 86 年指出公共圖書館所遭遇的困難包括人力資源、圖書設備、技術服務、讀者服務、推廣服務及館際合作方面。(註<sup>26</sup>)又臺灣省八十八年度公共圖書館建設工作報告提出公共圖書館事業經營的困境如下：1、經費不足：公共圖書館分散各地，地方政府普遍財源困窘，城鄉差距大，尤其偏遠地區鄉鎮圖書館，甚至連基本維護費用等均無法編列，遑論購書、訂雜誌等；2、人員編制不足，人員流動率偏高：城鄉差距大，分別隸屬不同機關單位，往往隨首長更換而換人管理，而圖書館經營較為技術性，流動頻繁下經營較為困難；3、工作較不受重視，長期下來影響工作士氣；4、圖書數量不足，書香無法深入基層；5、館藏量不足：比較於先進國家差距甚多；6、館際合作不足，文獻取得及交流不易；7、仍有為數不少圖書館採人工作業，無法透過網路查詢及分享他館資源。(註<sup>27</sup>)

由中國圖書館學會所研擬的《圖書館事業發展白皮書》將臺灣地區公共圖書館所面臨的問題做了一全面性的陳述，包括：1、圖書館專業人員質量不足；2、缺乏合理的年度預算、館藏發展困難；3、教學方式僵化，圖書館未能被充分利用；4、民眾資訊利用素養普遍不足；5、圖書館服務未能滿足現代社會需求；6、各類型圖書館未能均衡發展；7、圖書館設備及服務城鄉差距大，資訊傳布及需求集中在都市；8、資源未能充分共享、館際未能充分合作；9、各級公共圖書館主管單位事權不一；10、國內圖書館事業缺乏統籌規劃；11、圖書館事業之發展缺乏整體法源政策之依據。(註<sup>28</sup>)

---

<sup>25</sup>同註 16。

<sup>26</sup>林文睿(民 86)。臺灣圖書館事業之現況與遭遇的困難 - 公共圖書館。中國圖書館學會會報，第 58 期，頁 59-61。

<sup>27</sup>黃秀梅(民 87)。臺灣省公共圖書館建設工作報告。書苑，第 39 期，頁 81-90。

<sup>28</sup>同註 19，頁 14-15。

前國立台中圖書館程良雄館長於民國 89 年針對全國公共圖書館所遭遇的困境做一全面性的調查，研究對象包括 5 個國立及直轄市圖書館；24 個縣市圖書館；321 個鄉鎮圖書館，合計 350 館。其調查項目依政策面、資源面及經營面等三大面向之問題進行分析、研究。發現在資源面，以「人力不足」及「經費嚴重缺乏」為最大問題。各級公共圖書館認為「專業服務人員編制不足」以及「購書預算太低，館藏發展困難」為最應優先解決之困難。在「人力不足」方面，鄉鎮市圖書館的編制人數是 1.1 人，有 165 個鄉鎮市圖書館無義工人員。在「經費不足」方面，有 95 個圖書館購書費是 0，僅能靠贈閱方式獲得書刊，造成貧乏的館藏無法吸並滿足讀者。在「館舍建築」方面，「空間不足」是各級圖書館館舍最面臨的最主要的問題。有 112 個鄉鎮市圖書館小於〈公共圖書館設立及營運基準〉（以下簡稱營運基準）規定之 700 平方公尺。此外，很多館舍老舊，在規畫及因應自動化管線問題均感無力，需重建或者老店新生，改變一番氣象。除此之外，在經營面的「館藏發展與維護」項目，發現至民國 88 年 12 月底，僅有金門縣立文化中心中正圖書館、台北市立圖書館及澎湖縣立文化中心圖書館達到每人一冊之目標，有 17% 的鄉鎮市圖書館館藏量未達「營運基準」所規定的二萬冊最低標準，有 70.8% 的館藏年增量低於 2000 冊以下，無法滿足民眾對資訊的需求。並有 64.1% 的鄉鎮市圖書館未達法定的 56 小時以上的開放時數。此研究針對以上圖書館所面臨最迫切的困境，提出了以下建議：重視公共關係，結會社會資源，開闢民間財源是最佳途徑，並透過企畫及行銷，建立公共圖書館的絕佳形象，結合民間力量，共同促進公共圖書館發展。除了要爭取中央重點補助並積極尋求企業、私人或基金會支援或收取部份服務費用以解決經費不足問題。另外，加強建立「館際合作」，將人力與經費不足，影響減至最低。（註<sup>29</sup>）

公共圖書館除了面對長久以來眾多的問題與困境，近幾年更因受到資訊科技的發展與其他知識服務業的競爭，而使得圖書館利用的讀者有可能越來越少的

---

<sup>29</sup>同註 22，頁 107，114-115，118-119，123-125。

危機。其造成原因為以下二點：1、網際網路科技的興起與發展，改變了讀者檢索資料的方式。虛擬圖書館與電子圖書館的建置，與許多資料庫供應商的線上服務，打破了時空的限制，使得今天讀者取得資料已經不一定要到圖書館去了。美國舊金山大學圖書館表示，隨著網路科技發展，過去學生在圖書館埋首書堆的盛況不再，找報告資料改由網路上取得，讀書場所換到學校附近咖啡店、書店或是宿舍內，使得大學圖書館十分冷清。（註<sup>30</sup>）2、文化出版業蓬勃發展，書店、租書店與網咖林立，均可能成為圖書館事業的競爭者，吸引許多顧客上門消費。

根據《1999 連鎖店年鑑》調查，前十大連鎖租書店有 1,068 家（見表 2-1-2），短短二年內不斷有新的連鎖租書店加入市場並且迅速成長。原來的皇冠租書城在民國 88 年已有 268 家加盟店，目前在全球已超過 700 家，可說是全球規模最大的租書業第一領導品牌。原居租書業龍頭的十大書坊於民國 88 年有店數 385 家，目前也有店數 600 多家（見表 2-1-3）。租書店的店面通常不大，約在 20 25 坪左右，但在不景氣的市場中，能一枝獨秀地迅速發展，值得圖書館界重視其背後所代表的意義及現象 - 閱讀人口的成長及閱讀需求。

表 2-1-1 1999 年十大漫畫小說租書店連鎖店

店名	坪數	總店數
十大書坊	30	385
皇冠	30	265
東陵漫畫	30	150
漫書學苑	30	80
漫畫王	30	65
客集力	30	60
酷迷客	30	20
21 世紀	30	17
捷比漫畫	30	12
漫畫王國	30	4
合計		1068

資料來源：《1999 連鎖店年鑑》，頁 260。

<sup>30</sup>教育部技職司（民 91）。國際資訊。技職簡訊，126 期，頁 12。

表 2-1-2 2003 年漫畫租書店連鎖店排行榜

店 名	平均坪數	總店數
皇冠	20 坪	718
十大書坊	20 坪	595
書中傳奇租書城	22 坪以上	173
十大書坊花蝶館	23 坪	60
天下漫畫城	25 坪	46
租書王書坊	15~20 坪	60
2100 全民書坊	18 坪	36
合 計		1688

資料來源：突破雜誌（民 92），2003 年連鎖加盟業趨勢大剖析，頁 54。

另外是連鎖書店版圖的迅速擴張，以其優質的閱讀空間，更多的書種，和不斷推層出新的最新資訊，吸引了許多閱讀人口駐足。以「書」為主要營利商品之連鎖書店，因市場需求所帶動的商機，如雨後春筍般迅速地擴張。台灣書市一年產值約 600 億台幣，購買圖書的消費者總人數 1,300 萬人左右（註<sup>31</sup>），近十年來臺灣圖書通路市場年營業額約在 250 億至 300 億之間，其中誠品 40 家店面的營業額高達 34 億左右，而金石堂 100 家店面約有 32 億。（註<sup>32</sup>）這些數據在在顯示國內讀者閱讀的需求與閱讀人口的流向。連鎖書店為了達到經濟規模，運用專業化、標準化、簡單化的策略迅速地拓展市場規模，目前知名大型連鎖書店已多達 400 多家。（註<sup>33</sup>）

根據 Net and Books 出版社與台灣閱讀協會共同主辦針對臺灣都會地區（台北、台中、高雄）閱讀習慣的調查，發現閱讀書籍的來源以購買的最多，高達 80.8%，其次則是跟圖書館借，佔 25.1%；但看書場所圖書館則是一般民眾的優先選擇，其次為一般書局 / 連鎖書店。（註<sup>34</sup>）連鎖書店以建立品牌，透過精緻的包裝與優質的顧客服務，吸引了許多閱讀人口駐足，不但打敗國內許多傳統書店，

<sup>31</sup>經濟部商業司（民 91）。圖書業物流費用分析。2001 中華民國物流年鑑，頁 288。

<sup>32</sup>徐淑卿（民 90）。連鎖書店不景氣，拼現在也拼未來。中國時報開卷周報，第十四版。91.9.2

<sup>33</sup>突破雜誌編輯部（民 92）。300 家連鎖系統大調查。突破雜誌，215 期，頁 44-62。

<sup>34</sup>Net and Books 編輯部（民 90）。台灣都會區閱讀習慣調查報告。閱讀的風貌，頁 57。

亦隱然成為公共圖書館的勁敵，可能吸引了圖書館原有的讀者群。

#### 四、國內公共圖書館因應困難之道

面對以上的內憂外患，圖書館必須重新思考新的策略來解決問題，方能吸引讀者以發揮現代圖書館的功能，成為國民「終身學習的教室」。

廿一世紀的圖書館，在相對被要求要提供更多的服務的同時，經費卻日漸減縮。所以自籌經費、開闢財源、尋求社會資源與合作，是圖書館經營者未來要努力思考的重點。

經費不足，是目前各國的公共圖書館都普遍面臨的嚴重問題。以美國為例，其經費的來源除了有聯邦政府資助、地方政府撥款及補助外，還有私人機構及基金會資助。美國許多公共圖書館為經費所迫，設立圖書館基金會，甚至於僱用專業人員負責募捐基金，他們不斷地和財團及企業家拉攏關係，遊說私人或法人的資助，由於美國的稅法鼓勵捐款贊助非營利機構，有些圖書館可以募到相當可觀的基金。雖然公共圖書館是為全民而設的免費服務機構，經費的來源應當由百姓的稅捐來支付，可是國家的財經大權是操縱在政府手中，想要有充分的經費來源以供建館、經營及推行圖書館多元化、多層面的服務，則圖書館人士要協議共同組織一個強大而有說服力的團體與政府行政單位溝通並達成共識。使他們能夠肯定公共圖書館的價值及必要性，甚至於發動地方民眾遊說公選民意代表代為爭取，以達到立法保障長期經費的固定來源。（註<sup>35</sup>）

台灣的公共圖書館大多沒有成立基金會。國立台中圖書館在 10 年前率先成立了財團法人文教基金會，從一開始自籌的 1,000,000 元加上教育廳補助 5,000,000 元，目前已籌募有 32,000,000 元。基金會的利潤大多運用在讀書會、義工培訓、

---

<sup>35</sup>英惠奇（民 89）。新世紀公共圖書館的設計及展望。發表在行政院文化建設委員會中部辦公室之「新世紀.新理念 - 公共圖書館發展實務研討會」，臺灣師範大學，5月1日至3日。頁 4-47,4-48

圖書館利用教育及其他推廣業務上，對圖書館業務能順利推展大有助益。(註<sup>36</sup>)  
國立台中圖書館前任館長程良雄建議公共圖書館可成立基金會，以利經費之籌措、運用及業務之推展。(註<sup>37</sup>)

除了基金會可籌募款外，台灣的公部門大多設有員工消費(福利)合作社，來增加收入。其盈餘一部份須繳庫，一部份為員工福利金，另一部份則做公益活動。如一般公共圖書館之影印卡、飲料機之販賣大多屬之。

美國的公共圖書館有許多熱愛及支持圖書館的社區居民。他們組織了「圖書館之友」，並成立基金會，募集基金去資助公共圖書館的成長。他們經常發動捐款活動包括音樂會、作者簽名會、演講會、舊書拍賣會、食品、水果或盆栽推銷等；或者訂製大批的咖啡杯、書袋、T恤、書籤等廣告物品，終年不斷地銷售。許多略具規模的公共圖書館也設有非營利性的書店、文具店或禮品店。小型的則由「圖書館之友」經營，大型的則承包給商人，但因為是免稅商店利潤較高，則利潤也由承包商和基金會分享。(註<sup>38</sup>)

國立台中圖書館王元仲也認為「變，是圖書館唯一的生存之道」。因應社會變動，圖書館必須改變服務的內涵、方法和技術。需要培養宏觀世界的胸襟；跳脫圖書館界的小框框，看看其他學科和業界的內涵，看圖書館與他們之間結合與共生。(註<sup>39</sup>)。現代書店的閱讀環境、書種數量、規模、服務已日漸與公共圖書館相媲美，尤其是連鎖書店的發展與績效更是凌駕於大多數公共圖書館之上(註<sup>40</sup>)。所以公共圖書館在改造的過程當中，書店業的內涵及經營策略是值得圖書館觀摩與學習的。

李嫣紅認為兒童圖書館與兒童書店可從五個面向來進行合作：1、經營理念

---

<sup>36</sup>92.09.16 訪談前國立台中圖書館程良雄館長。

<sup>37</sup>程良雄(民90)。圖書館經費的籌募。臺北市立圖書館訊，第18卷第3期，頁20。

<sup>38</sup>英惠奇(民90)。美國公共圖書館為何籌募基金。臺北市立圖書館訊，18卷，第3期，頁6。

<sup>39</sup>同註1。

<sup>40</sup>葉怡君(民90)。談實體書店經營與圖書館推廣。臺北市立圖書館訊，第18期第3卷，頁65-72。

與管理方式：兒童圖書館可向書店學習行銷策略、空間規劃及策略聯盟經營方式；2、館藏發展：兩者可共同編訂全國圖書館兒童圖書書單；3、推廣活動：基於資源共享，凡與閱讀相關的活動皆可合作辦理；4、人員培訓：針對兒童服務智識的培訓營，兒童圖書館與兒童書店可共同參與；5、公用目錄查詢：兒童圖書館與兒童書店可合作規劃「兒童圖書館與兒童書店聯合目錄」。(註<sup>41</sup>) 台北市立圖書館 91 年度的「兒童暑期閱讀」及「童話天母城」活動，合作對象包括誠品書局，合作的項目為：雙方共同辦理主題書聯展、誠品書店內張貼圖書館活動海報、誠品贊助活動紀念品、誠品為「愉閱天母活動」開列適合 3-12 歲兒童閱讀之中英日文好書書單、於誠品刊物刊載相關訊息、圖書館林老師說故事團隊至誠品書店進行主題圖書導讀……等等，結果雙方均受惠，共創多贏的局面。(註<sup>42</sup>)

目前，行政院文化建設委員會委託國立臺中圖書館編列了十一億元經費，準備推動「公共圖書館空間及營運改善計畫」，目的之一即是要打破公共圖書館傳統被動服務方式，改以主動積極服務，呈現如誠品、敦煌等書局高品質的閱讀氛圍，讓圖書館成為民眾流連忘返的「好所在」。(註<sup>43</sup>) 此項計畫也邀請不同業界的專家參與輔導規畫，包括誠品的主管與建築師。由此可見，誠品及敦煌等連鎖書店的空間設計及閱讀氛圍是受肯定的，而公共圖書館也開始思考向連鎖書店取經，尋求典範移轉。

## 五、公共圖書館服務書店化的趨勢

美國有位圖書館館員夜間在書店兼差，觀察圖書館與書店經營的差異，及讀者不同的消費行為，他認為書店每個區域都有很清楚的標示，並且將讀者最有興趣的類別，如科幻、愛情小說等獨立並明顯地陳列，這些都是值得圖書館學習的

---

<sup>41</sup>同註 2。

<sup>42</sup>同註 3。

<sup>43</sup>國立台中圖書館網站。公共圖書館空間及營運改善計畫。2003/03/10  
<http://public1.ptl.edu.tw/libr/improve/main.asp>

地方。(註<sup>44</sup>)休士頓公共圖書館(Houston Public Library)將「流行分館」(Popular Library)營造出書店氣氛,規劃「Book Stop」區將所有的書採封面陳列的方式,並且把幾千本平裝書依讀者喜愛的類別陳放。(註<sup>45</sup>)新加坡中央社區圖書館的排架方式是仿照一般連鎖書店的主題式排列,讓讀者有「逛書店」的感覺。(註<sup>46</sup>)

多年以來,公共圖書館是禁止攜帶飲料及食物入館的。但最近幾年,卻有很大的改變。書店附設咖啡吧的趨勢引起圖書館界的注意與學習。如美國波特蘭市的Multanomah郡立圖書館設有星巴克咖啡;洛杉磯公共圖書館設有Bookends Cafe,並有其他許多圖書館陸續計畫設置商店提供餐飲服務。(註<sup>47</sup>,<sup>48</sup>)新加坡兀蘭區域圖書館分別與唱片公司及咖啡店合作。(註<sup>49</sup>)國內亦有圖書館提供餐飲服務,如國家圖書館地下一樓餐廳,台北市立圖書館9樓有市圖咖啡餐飲店,還有國立台中圖書館93年4月剛設置的二樓咖啡廣場。

目前,行政院文化建設委員會與教育部合作,投入15.5億推動「公共圖書館強化計畫」,其中「公共圖書館空間及營運改善計畫」,即希望公共圖書館呈現如誠品、敦煌等書局高品質的閱讀氛圍,讓圖書館成為民眾流連忘返的「好所在」。(註<sup>50</sup>)

國內公共圖書館所面臨的最大問題除了傳統以來的人力與經費不足外,近年又面臨民間業者的競爭。書店、租書店與網咖四處林立,其所提供的便利與服務可能日漸取代公共圖書館的部份服務。尤其連鎖書店的崛起,不但造成許多傳統書店紛紛倒閉,其迅速的展店計畫、明亮寬廣的閱讀環境、豐富的書種數量、貼心的服務等等,也在在超越了許多公共圖書館,而更能吸引讀者。公共圖書

---

<sup>44</sup>Library Journal (1984). Moonlighting librarian contrasts libraries & bookstores. Library Journal. 109(8):845.

<sup>45</sup>Library Journal (1985). Houston's 'Popular Library' becomes a 'Book Stop'. Library Journal. 110(4):24.

<sup>46</sup>陳冠華(民91)。參訪新加坡國家圖書館。書苑。第52期,頁63。  
<http://public.ptl.edu.tw/publish/suyan/52/61.htm>

<sup>47</sup>Liebold, Louise Condak (1999). Browsing a few library shops. Library Imagination Paper. 21(4):4.

<sup>48</sup>Boehning, Julie (1995). Libs brew bookstore trend. Library Journal. 120(12):21.

<sup>49</sup>許峻彬(民90.09.25)。結合購物中心讀者流連圖書館。聯合報,第14版。

<sup>50</sup>同註43。

館面對以上這些內憂外患，需重新思考新的策略來解決問題。「公共圖書館空間及營運改善計畫」便是結合民間業者力量，向連鎖書店學習、合作的方案。另外，國內外也有許多公共圖書館開始學習書店經營的內涵策略及書店風格，如閱讀空間及氣氛的改善，採封面陳列、主題排架的方式，清楚的標示及設置咖啡餐飲部門。這些均是目前公共圖書館以書店為師的經營趨勢。

## 第二節 國內書店的經營與發展

書店是一古老的零售行業，是圖書銷售末端的一個通路。過去因其商品具有文化性，再加上其毛利低，在商業領域是不被重視的。以書店經營為主的專書或研究也不多見，但近二十多年，自金石堂 1983 年於重慶南路設置第一家書店掀起「第一次革命」，及誠品書局所帶動的「第二次革命」，書店業進入了戰國時代，再也不沒沒無聞了。以下依書店的定義、國內書店的發展與功能演進、書店的經營型態、書店的困境與因應之道、書店服務圖書館化的趨勢等五個單元來敘述。

### 一、書店的定義

書店以字面解釋，就是「販賣圖書的商店」。廖士敏在《書店經營入門寶典》一書中，從不同的角度來看書店的定義：1、以經營者和從業人員來看，它不僅能賴以謀生，還能從中獲得工作的快樂；2、從代銷店和出版社來看，把自己提供的商品最終轉交到顧客手中的是書店；3、從購書的顧客來看，書店是提供他們與一冊一冊的書相遇的地方，可以在身邊的地方，用自己的眼和手找尋，最後選出喜歡的書，這就是書店。（註<sup>51</sup>）

綜觀國內學術領域，並無書店經營的課程，也無零售學、行銷學的科系，只有市場學。而嘉義的南華大學設有出版研究所，但也不是以研究書店經營為主。國內僅有少數有關「書店經營」的專書，並且大多是翻譯自日本的出版品。

---

<sup>51</sup>廖士敏（民 86）。書店經營者的任務。書店經營入門寶典。中和市：世界商業文庫，頁 111。

日本相當地重視書店的經營，他們有所謂的「書店大學」，其教育是出了名的嚴格，他們實行經營者教育、負責人教育及幹部教育等徹底的教育方式，學英文化所出版的《書店人員教育》一書，即是日本大學所編著的參考用書。書中明白指出：書店的使命不僅是陳列書籍、雜誌、提供新書資訊而已，有個性的書店應該表現各種型態才行，店外銷售、服務、舉辦活動等對待客人的行為，都是書店對於讀者的回饋。（註<sup>52</sup>）

## 二、國內書店的發展與功能演進

書店業是「文化產業」的一環，因為書本是文化藉以流通和發展的媒介。隨著知識經濟時代的來臨，人們對知識的需要日益增加，書店的消費族群愈來愈廣，書本所提供的資訊也遍及各種領域，所以許多人在空閒時，都會將「逛書店」當作一種餘暇活動。今日的書店，與其稱之為「文化產業」，不如稱之為「知識產業」還更貼切。因此現代書店，因其商品的特殊性、複合性經營的方便性、及促銷活動的多元性等，而具有與公共圖書館相似之休閒性、教育性、文化性等功能，儼然也是社會教育機構的一環。

關於國內書店的發展，可以分為以下三個時期：（註<sup>53</sup>，<sup>54</sup>）

### （一）早期的書店：民國 38 年—41 年

此時期的書店以台灣光復時期成立的書店為主，可大致分為三個時期：

1、**老字號書店**：老字號書店是從民國 38 年自大陸遷台的書店，多集中於重慶南路一段和台北車站前。具代表性的有商務印書館、世界書局、中華書局、正中書局。這四家老字號書店皆擁有獨立的出版機制，主要以各級學校教科書及中國古籍為主，並承續了早期台灣的文化繼承與新知傳播的歷史意義。

<sup>52</sup>學英文化、三思堂合編（民 83）。《書店人員教育：成功書店經營 88 要點》。新店市：三思堂。頁 34, 60, 154。

<sup>53</sup>劉立業（民 86）。《書店研究初探 - 新竹誠品書店設計》，東海大學建築研究所碩士論文。

<sup>54</sup>謝坤學（民 89）。《複合式連鎖書店之空間規劃研究 - 以金石堂誠品書店為例》。中原大學室內設計學研究所碩士論文，頁 24。

2、日據時期成立的書店：有台灣書店、台中中央書店、新高堂書店（今東方出版社）。這一段時期屬於傳統型書店成立的時代，有著傳統書店經營的型態與規模。

3、台灣光復初期成立的書店：三民書局、南一書局、大陸書店、敦煌書局為代表。其中三民書局與敦煌書局正逐步轉型走向連鎖書店的經營路線。

#### （二）連鎖式書店：民國 72 - 77 年

金石堂書店在民國 72 年以標榜店內的照明度、商品的陳列方式如：新書的集中陳列、面擺陳列量的增加及作家專櫃的設置 等，掀起了書店消費市場的「第一次的書店產業革命」。新學友、敦煌及何嘉仁等連鎖書局也陸續加入戰局，並仿照金石堂的經營管理模式。在誠品書局出現以前，金石堂一直是市場領導品牌。

#### （三）新型態書店：民國 78 年

誠品書局於民國 78 年在敦化南路成立了以人文與藝術為主的專業書店，除了重視書店與消費者之間的互動關係，並加上室內設計空間的典雅精緻，而引爆了「第二次的書店產業革命」。許多專業化的分眾書店陸續興起，如：性靈書坊、女書店、傳記之家、捉迷藏書店等。

### 三、書店的經營型態

書店的經營型態，大致可歸納出下列幾個類型：（註<sup>55</sup>）

#### （一）傳統型的書店

以文具圖書的販賣為主，通常由少數人及個人經營者的管理方式，來處理書店內的行政工作，人員的專業不足，也無足夠資金用於行銷活動，只能靜態被動的等待顧客來上門惠顧。

---

<sup>55</sup>蔡奇睿（民 89）。文化消費的空間研究：書店文化工業產品消費現象觀察---以誠品書店為例。中原大學室內設計學系碩士班。

## (二) 連鎖型的書店

以企業化、連鎖化、多元化的策略來經營，書店的賣場規模較大、腹地較廣，採複合式、連鎖式經營，可將販賣地點擴張至全省，甚至是國外。如誠品、金石堂皆屬之。連鎖化策略目的在於能迅速拓展市場規模，期以最快速的方法達到最適當的市場佔有率，進而達到經濟規模，使企業本身能永續經營。(註<sup>56</sup>)

現階段的連鎖書店其主要特徵是：改變傳統書店的購書環境，任用專業經理人，擬定一套有系統的 know-How 的經營模式，並複製到各分店去，一改書店的經營型態，再提供暢銷排行榜、增加造勢活動及創造明星作者的手法來吸引閱讀人口。將書店的經營發展出一套有市場利基、管理制度、經營特色的作業系統，大量延用並修正這套系統，將它變成企業永續經營的無形資產，成為直營或加盟經營的要件，以利展店作業進行，運用這種經營模式的書店稱為連鎖書店。(註<sup>57</sup>)

## (三) 主題式書店

其特色為針對特殊品味或特殊類型的書種所設計，注重專業知識與服務，這類型的書店通常都有其獨特的風格與特色，其經營策略主要針對特定消費族群。在銷售特定的產品外，也會提供專業且具深度的資訊給讀者。具代表性的書店有亞典書店、唐山書店、女書店、台灣ㄟ店等。

## (四) 與學校或社區結合的社區書店

針對某一特定區域或與社區特性結合的書店，以與社區地理位置和居民的需求結合為考量，其特色是經常推出各類藝術文化或與社區生活關係密切的小型特展。例如在文教區是以學生為主體的誠品台大店、新學友天母店、金石堂汀州店等。

---

<sup>56</sup>江坤勳(民90)。台灣地區書店產業連鎖化現象及其策略議題之探討 - 以金石堂、誠品為例。(續前頁註53)南華大學出版學研究所碩士論文，頁65。

<sup>57</sup>趙藹祥(民88)。連鎖書店的經營策略之研究 - 金石堂和誠品書店實案分析。南華大學出版學研究所碩士論文，頁166。

### （五）與百貨公司、購物中心結合的專櫃書店

這類型書店藉由與百貨公司或購物中心帶來的人潮提高購書的比率，而百貨公司與購物中心也因與書店的結合，增加了業種的豐富性，知名的書店還可以提高整體公司的形象，書店與百貨公司、購物中心之間是互蒙其利。如誠品漢神店、誠品衣蝶店等。

### （六）便利書店

「便利書店指的是設有書刊專櫃的便利商店，它突破書店通路，和消費者日常生活結合的販賣通路」<sup>58</sup>。這類型的書店特點是以方便特定客戶層租借或購買為主，和消費者的日常生活結合，大多設置於住宅區附近。可分為以租借形式為主的便利書店（如十大書坊）與複合式經營的便利型書店（如統一超商、全家便利商店等）兩種。

### （七）網路書店

因科技文明的進步而新興起的無實體書店，又稱「虛擬書店」。消費者與書籍販賣者之間的互動，是靠著電腦上的網路介面，如博客來網路書店、新絲路網路書店等。兩者最大的差異在於網路書店沒有實體書店般的營業店面。網路書店因其具有獨特的特性已日漸搶攻市場，茲分述如以下幾點：<sup>59</sup>

1、全球性：在網際網路上並沒有國界的存在，所以網路書店的顧客群分佈全球各地，並不限定在一定的範圍裡，市場的接觸面廣，這對書店業務的拓展國際化有很大的幫助。

2、方便性：網路書店的營業是 24 小時的，即使是夜貓族也可以在半夜光臨購買。部份比較完善的網路書店具有書籍的檢索資料庫，顧客只要輸入要尋找的書籍的關鍵字，就可以很快地搜尋到要找的書籍，不用在茫茫的書海裡揮汗辛苦的找尋，提升效率。

<sup>58</sup>經濟部商業司編印（民 85）。商業資訊管理參考系列叢書 - 書局篇。台北：中華民國資訊軟體協會，頁 1-1。

<sup>59</sup>李蕙如（民 87）。網路書店的存在價值與發展。印藝學報創刊號，頁 180-189。

3、互動性：部份的網路書店會成立線上的讀書會，不但網友之間可以互相交流意見，而且還可以和作家溝通。

4、租金負擔小：網路書店因為是虛擬的書店，並沒有賣場存在，所以可以比一般的書店節省下大筆的租金，投資成本自然也比較小。

5、無庫存壓力：網路書店可以在接到訂單之後才進貨，更方便的做法是直接傳給出版社的電腦主機，由出版社直接將書籍寄到客戶手上，如此不但可以節省一些程序，書店更不會有庫存的壓力。

雖然書店結合網路或許強化了一些原本實體書店的功能，但屬於逛書店的生活情感依託與感性需求，卻是網路書店所沒有辦法取代的一種習慣。

## （八）二手書店

相對於一般書店販賣新書為主，二手書店是愛書人另一處尋寶的處所，除了價格便宜，亦是收藏珍本的來源之一。雖然近幾年舊書攤因眾因素而日漸凋零，但隨著環保意識提昇，資源再利用的風氣提高，經常有人主動要把書送給舊書攤。如牯嶺街的「人文書舍」、「易林書局」、「松林書局」(註<sup>60</sup>)而位在台大附近的「茉莉二手書店」，則是以打造誠品級舊書店質感取勝。店內陳設光鮮整齊，舊書分類也清楚易找，並附設咖啡吧，且不定期舉辦二手書特展。另外拜科技之賜，「遠流博識網」的「珍品搜查網」及「誠品書店網站」的專門店「古書店」，也提供愛書人線上交易二手書。

## 四、書店的困境與因應之道

### （一）書店的困境

因不景氣及現代化連鎖書店興起的影響，許多不具競爭力的傳統書店已紛紛倒閉。民國 91 年有 200 多家書店停業。國內當年最風光的重慶南路書店街已風華不再，從最早的 100 多家書店到現在僅剩 30 多家。(註<sup>61</sup>) 牯嶺街極盛期曾經

<sup>60</sup>韓維君等(民 89)。台灣書店風情。台北市：生智，頁 156。

<sup>61</sup>王乾任(民 92)。2002 年臺灣出版觀察。全國新書資訊月刊，第 50 期，頁 37。

有過 80 幾家舊書攤，如今只剩下 3、4 家了。（註<sup>62</sup>）即使書店業興盛的日本，傳統獨立的書店每年至少有 800 家書店倒閉或歇業。（註<sup>63</sup>）

連鎖書店為了建立經濟規模，急速擴張，四處展店。民國 89 年金石堂、新學友、誠品、何嘉仁等四大連鎖書店營業額 115 億，預估約佔店銷通路（不含經銷商）50%的業績，致使傳統書店的存活受到威脅。（註<sup>64</sup>）

但近年連鎖書店亦受到不景氣及市場競爭的影響，也有經營上的問題。中華民國連鎖店協會針對連鎖店之經營策略重點及問題進行調查。取得有效樣本 59 份進行分析。台灣連鎖店業者在民國 88 年所面臨的主要問題為人才招聘困難（61%）此外同業的惡性競爭（54.2%）、店租上漲（52.5%）及法令模糊不清（51%）亦是店家在經營上需面對的重點問題。連鎖業界希望政府能立法規範租金以防上不合理上漲（62.7%）、培訓流通人才（55.9%）、放寬營建法規分區使用限制（52.5%）並且希望中華民國連鎖店協會能協助人才培訓計畫、協助爭取法令修改及協助策略聯盟以解決經營上的問題。（註<sup>65</sup>）

連鎖書店目前面臨的困境有：1、經濟不景氣，消費者的購買力降低；2、書店連鎖化現象，行銷通路與據點快速發展，也使得市場日漸飽和；3、低價書店崛起：“六十九元書店”以回頭書或下架書為主力商品，打著任何書種為單一價格的口號，吸引了不少消費者消費；4、大型量販店設置圖書區，書種雖無法與連鎖書店豐富多元的書種相比擬，但價格卻比較便宜。5、面對圖書市場的不景氣，連鎖書店也紛紛以折扣戰的方式來面對競爭，連一向不以折扣戰為行銷手段的誠品也開始選擇特定節日或特定主題來舉辦圖書特展等折扣。因此，各家連鎖書店除了面對其他同業的強勢競爭外，也必需小心因應圖書出版與異業結合的

---

<sup>62</sup>同註 60，頁 157。

<sup>63</sup>屋代武著，林國彰譯（民 89）。現代化書店經營戰略。新店市：三思堂，頁 15。

<sup>64</sup>同註 31，頁 266。

<sup>65</sup>中華民國連鎖店協會（民 89）。台灣連鎖店之經營策略重點與問題調查。99‘連鎖店年鑑’，頁 66-73。

行銷方式所帶來的影響。(註<sup>66</sup>)

## (二) 書店的因應之道

傳統書店在面對連鎖書店的威脅下，所採行的策略有：

1、**策略聯盟**：國內如台北市的親親兒童書城、媽咪兒童書店等幾家兒童主題書店，採資源共享、活動辦理輔導等方式合作(註<sup>67</sup>)；重慶南路書街也發起成立「重慶南路商圈促進協會」，自91年9月起連續4個月，在每個月最後一個週六舉行書街再造行動，希望吸引愛書人逛書店。(註<sup>68</sup>)美國的獨立書店也紛紛結盟以自力救濟。例如「奧瑞岡獨立書商協會」(Oregon Independent Booksellers Association)就是由三十多家奧瑞岡州的傳統書店組成，每月定期聚會，交換經營心得，合力邀請作家簽名、座談，並集資出版小冊子或傳單，強調書店由當地人經營的重要性與他們企圖在社區中扮演的角色，同時還將各個書店的地址、電話、營業時間等列出，甚至還附地圖。另外，他們還繼續醞釀集體向出版社訂購熱門書，以便於獲取較高的折扣及分攤媒體廣告費用。類似「奧瑞岡獨立書商協會」的組織，在全美不同區域紛紛出現。(註<sup>69</sup>)國內女書店、心靈工坊文化公司、玉山社出版公司、高談文化與智慧事業體等5家小型主題式出版社，也以成立「啟動閱讀出版聯盟」，因應出版產業的劇烈變動與行銷活動多元化衝擊。大潤發跨足圖書通路，便利超商成為網路書店的新據點等，無論是垂直或者水平整合、合作，都是因應不景氣的良方。(註<sup>70</sup>)

除了傳統書店進行聯盟策略外，為了擴展書店的經營面向，部分連鎖書店想盡辦法增加行銷或採取策略聯盟，以增加店銷利潤。敦煌書局自民國82年在台中逢甲大學開了第一家校園書店之後，又陸續在靜宜、東海、中央、元智、輔大、

---

<sup>66</sup>同註57，頁15。

<sup>67</sup>同註2，頁107-108。

<sup>68</sup>同註61。

<sup>69</sup>鍾芳玲(民91)。美國獨立書店的奮戰。書店風景。台北市：大地地理，頁218-219。

<sup>70</sup>同註61，頁39。

中原、朝陽等大學經營書店，敦煌已成為了校園書店代名詞。隨著敦煌經營校園書店成績斐然，其他連鎖書店也紛紛跟進。近幾年開設書店之場所類型，也愈來愈多樣化，金石堂與誠品除了也在大學附近開書店外，並將觸角伸進醫院。（註<sup>71</sup>）

金石堂的網路書店也有策略聯盟計畫 - 「點石成金」計畫。申請加盟者需有網站，經過金石堂授權後，使用金石堂提供的暢銷排行榜或最新書訊等資料，或是連結到金石堂網站，而經由加盟網站介紹過來消費的顧客，金石堂將提供每筆成交金額的一定比例為酬謝金，而抽佣的比採階梯式進行。（註<sup>72</sup>）另外，金石堂以「我的書店」為概念，企圖填補社區文化結構的空缺，未來將計畫以書店串聯社區資源串，與附近的高中、大學、圖書館等社區單位合作，扮演人文與在地人橋樑，舉辦各項藝文活動。（註<sup>73</sup>）

**2、書店精緻化、專業化與個性化：**為了能與大型的連鎖書店相抗衡，中小型的獨立書店必須走出自己的特色與連鎖書店形成差異化，以更佳的服務品質來獲取忠誠顧客的支持。相對於連鎖書店的書籍因著重商業功能，而偏重於流行、高流通率的產品，冷僻的、較專業化的書籍便比較罕見，也因此為專業性的書店製造了生存的空間；而強調個人風格的書店，營造出活潑、或具有人文氣息的形象與氛圍，也深受消費者喜愛。由韓維君等人所寫的《臺灣書店風情》一書，便介紹了臺灣許多有特色的書店，如以賣文史哲書籍為主的唐山書店，以同志與女權為特色的女書店，以專業領導開發藝術書籍的亞典書局，臺灣ㄟ店，頂尖音樂專門店，自然野趣 等等。（註<sup>74</sup>）鍾芳玲在《書店風景》一書中，也介紹了世界上許多很有特色的主題書店，如「兒童書店」、「女性書店」、「同性戀書店」、「偵探小說店」、「旅遊書店」、「宗教書店」、「藝術書店」等，各式各樣的主題書店不僅凸顯主人的興趣或其對社會、政治立場的取向，也因此而聚集一群志趣相投的

<sup>71</sup>于善祿（民 91）。2000 年台灣出版產業重點回顧。中華民國 91 年出版年鑑。頁 188-189。

<sup>72</sup>金石堂網路書店。2003/3/5

<http://www.kingstone.com.tw/JoinPartner.asp?partner=xxx&uid=0&actid=homepage>

<sup>73</sup>同註 61。

<sup>74</sup>同註 60，頁 245。

顧客。一般而言，主題式及個人魅力型的書店多半鮮有昂貴的裝潢，更不可能有大幅的折扣，它們之所以能存活下來，經營者經營理念的堅持與對書的豐富知識是很重要的關鍵。（註<sup>75</sup>）

在國外享有盛名的亞典書店以販賣美術專業書為主，與誠品同一年成立的亞典書店，非但未受到連鎖書店的威脅，甚至還不斷成長。負責人戴亞信認為書店經營最重要的就是供需問題，還有書店的經營者很重要，經營者理念是吸引顧客的最大原因。他說：「我不但知道這本書去哪買，還知道全世界所有藝術書出版社的概況，一本書可能有好幾種版本，我知道哪一本最便宜。有時一本書有好幾個國家的版本，我會計算成本的差異，所以同一本書我如果賣得比別人便宜，但其實並沒有損失。」我的客人在這裡可以找到他要的書，我也能滿足這樣的客人。大型連鎖書店也許附設其他服務項目，但是那只能讓更多的人來書店，我不需要這些，我只問客人能不能在這裡找到他要的書，如果他找不到我會覺得很丟臉、很難過」。由亞典書店的例子，我們看到專業的服務比行銷策略還重要，更能掌握顧客的忠誠度。（註<sup>76</sup>）

如何留住現有的顧客，是現階段零售業的重要課題。真正競爭策略的本質，不僅是要與競爭對手競爭，而且要花工夫去瞭解隱藏在顧客內心的需求與期望，然後盡全力去發展，提供出能滿足顧客需要的產品與服務。顧客要求的是基本核心服務，所以零售業要特別注意加強本業的核心服務。（註<sup>77</sup>）

## 五、書店服務圖書館化的趨勢

### （一）提供線上目錄資訊諮詢服務

日本最大的綜合性書店「丸善」即成立一個「書的圖書館」（The Library of Books on Books），是日本唯一以「有關書的文獻資料」為蒐集對象的圖書館，位

---

<sup>75</sup>同註 69，頁 122。

<sup>76</sup>同註 60，頁 104-105。

<sup>77</sup>連鎖店發展協會（民 89）。連鎖業的服務品質調查。1999 年連鎖店年鑑，中華民國連鎖店發展協會。頁 280-317。

於丸善日本橋店的四樓，對外完全公開，並有專業人員負責接待與諮詢服務。除了參考文件的提供，也運用電腦索引系統，為顧客提供查詢服務。同樓層還有協助個人出版的「自費出版中心」。丸善發展了「情報檢索系統」，透過各樓面的電腦終端機，讀者可以就作者別、書名別、或出版社別、新書別、取得日本國內出版物的詳盡資料，很快地找到自己需的書；若店內缺書，也可接受訂購。至於進口的西文書部分，則有「My Partner」檢索系統，隨時補充來自世界各國的最新出版情報。在學術上，丸善還成了資訊供應者，它獨家的「科學專業資訊服務」與日本醫學會、日本化學會、各大學圖書館與公共圖書館連線，隨時提供他們專業相關的圖書資料。（註<sup>78</sup>）國內幾家大型連鎖書店如誠品、金石堂等，也都建置了網路書店提供讀者線上目錄查詢的服務。

## （二）與圖書館線上合作

日本另一家著名的大型連鎖店「紀伊國屋」即以「提供滿足讀者需求的書店」為經營方向。它因應各商圈內消費者的需求，而有不同的陳列方式與書品組合，讓走進紀伊國屋的讀者，很難空手而歸。並且積極投入「以科技達成快速服務」的技術研發，發展了快速回報系統（Quick Responses System, 簡稱 QRS），提供讀者透過傳真、郵購或個人電腦，直接向書店訂書的快速購書方式，另外還 LibLine 圖書館服務與 PubLine 出版社服務系統。「在讀者還沒要求之前，為他們設想到」，這就是隱藏在紀伊國屋「書店服務」背後，難以令人察覺的「用心」。（註<sup>79</sup>）

## （三）提供閱覽座椅

上海圖書館館長吳建中將圖書館員與書店營業員做了一個比較，他認為書店營業員為了更有效地銷售圖書，除了必須具備本行業的職業道德以外，還需要掌握各種有關圖書知識、銷售業務、顧客心理以及外語等方面的技能。現在的書店除了開架售書，方便讀者自由選擇，隨意瀏覽，更有甚者還提供閱覽設施，如上

<sup>78</sup>四元忠夫著，林麗君譯（民 77）。現代化書店「心」的服務。精湛，7 期，頁 13-16。

<sup>79</sup>汪仲（民 85）。紀伊國屋書店。精湛，29 期，頁 7-18。

海古籍書店於 1997 年推出一項便民服務，專門闢出一間閱覽室，陳列各種古籍文獻和字畫，讀者既可以坐下來閱讀，又可以買回去。這裡既是書店，又成了圖書館，大大方便了讀者。實際上，現在不少圖書館無論是在服務手段，還是在個人素質上，都難以與這些書店相比。（註<sup>80</sup>）國內誠品、新學友等大型書店也在店內鋪設了木地板或閱讀桌椅，讓親子讀者或成人顧客能更舒適地看書。

#### （四）藏書豐富，並採用圖書館分類法

國內「圖書館式的書店」是由三民書局所創造出的另一種書店風格的極致。佔地近千坪，藏書近 15 萬種，採用專業圖書館分類法。率先在民國 85 年成立網路書店，提供 20 萬種圖書的查詢與購書服務。

#### （五）可以借書的書店

「水準書局」是「身兼二職」的書店，他不只是書店，同時也是自身取得各家出版社貨源的「通路商」，所以他能以最低的價格售書，嘉惠讀者。書店老板曾大福說：「書店是沒有圍牆的學校，沒有招生考試，不怕與別人評比，但獲取知識卻是直接又快速的。」書店的牆上貼著紙條：「缺錢買書之讀友，可向老闆商洽借閱」，也會向客人推薦：「這本書很不錯，你買回去如果看不懂，只要不把書弄壞，半年後再拿來還給我，也沒關係！」（註<sup>81</sup>）

#### （六）舉辦藝文推廣活動

誠品是為國內書店業發展立下一個新里程的書店。它提出「在書與非書之間，我們閱讀」的意念，將除了書以外的精神食糧，如畫展、演說、攝影展、表演、作家簽名會等與書店結合在一起。豐富了書店的內涵及讀者在書店內的收穫（註<sup>82</sup>）在誠品敦南總店各書區的負責人，甚至可以在顧客只提出一個主題時，在短時間內即列舉十數本相關書籍供顧客參考，這種人才的專業與敬業，不但一

<sup>80</sup>同註 4，頁 62-63。

<sup>81</sup>姜幸君（民 91）。飛行台北：逛書店。新店市：正中。頁 28, 40, 44。

<sup>82</sup>銘傳管理學院大眾傳播學系（民 85）。書店。台北市：編者，頁 12-14。

般書店無法做到，就連若干圖書館也可能難望其項背。（註<sup>83</sup>）

國內書店近幾年在歷經二次革命之後，其所帶動的文化熱潮，使得「逛書店」已是消費者的一種餘暇活動。但受到不景氣及市場競爭的影響，書店業者也面臨了新的挑戰。策略聯盟與經營精緻化、專業化是書店業者面臨困境之因應之道。圖書館在經營上的績效可能不若書店以企業管理、市場導向為主來得高，但圖書館學的研究不論在國內或國外均有其學術的理論背景與系統知識，再加上其以服務為主的特質，也是吸引讀者利用的地方。李嫣紅的研究顯示，兒童書店可向兒童圖書館學習之處為「完整的分類系統」。（註<sup>84</sup>）所以制度化的書店經營也開始學習圖書館經營的內涵與優勢，或者和圖書館合作，如設置閱覽桌椅、採用圖書館分類法、線上目錄、提供資訊諮詢服務、更大的空間、更多的店藏量以及舉辦讀書會、講座等藝文活動來吸引更多的讀者，有些甚至還願意把書先借給學生帶回去看。

### 第三節 國外公共圖書館設置書店的案例

透過文獻調查，發現國外已有許多國家，如美國、英國、瑞典、芬蘭，甚至中國大陸均有公共圖書館開起了書店，只不過經營的方式、販賣的商品、經營人員、經營的目標 有些不盡相同。由於芬蘭的文獻不是以英文書寫並且不易取得，其實情形便不得而知。故以下僅就美國、英國、瑞典、中國大陸等國家分別介紹之。

#### 一、美國

##### （一）美國圖書館學會的調查研究報告

美國圖書館學會（American Library Association, 以下簡稱 ALA）為了對公共圖書館商店有更多的瞭解，在 1988 年進行一項「公共圖書館商店」的調查研究。

<sup>83</sup>吳雅蕙（民 85）。循跡 - 走過台大那條書街 - 兜滿懷書在誠品。出版流通。54 期,頁 4-9。

<sup>84</sup>同註 2，頁 110。

共寄出 24 份問卷，回收 20 份。其中有 17 家公共圖書館已設置商店，一家已關閉，一家每年度有二手書拍賣活動但沒有設置書店，而另一家計畫未來兩年內將成立書店。這項調查結果發現，每個圖書館商店的面積大小、設置位置、管理者、商品、營業時間等並無固定的模式，茲分述如下：(註<sup>85</sup>)

1、發展概況：身為圖書館服務改革運動的先驅，美國國會圖書館( The Library of Congress ) 是最早設置零售商店的圖書館。1976 年 ” Jefferson Sales Shop ” 在原來國會圖書館的一樓大廳販賣紀念品。許多到國會圖書館參觀的讀者，都會想在這裏買個紀念品帶回家。

而最早設立書店的公共圖書館則是 Ann Arbor ( Michigan ) 公共圖書館。於 1980 年在館內經營 ” The Book Shop ” 書店。書店乃源自於該館每年兩次成功的舊書拍賣活動所延伸成立，店內所賣的書仍是二手資料，如淘汰書籍、贈書、以及當地大學老師及學生所捐的書等。

2、書店面積：圖書館商店的規模大小不一，有小至像西雅圖公共圖書館內「圖書館之友商店」( Friendshop ) 的 48 平方呎獨立販賣站；也有大至像奧蘭多市公共圖書館內「圖書館之友書店」( Friends of the Library Bookstore ) 的 3,700 平方呎。大約三分之一的商店面積範圍介在 200 至 500 平方呎；另外三分之一則是介在 500 至 1,000 平方呎之間。

最普遍的商店位置是圖書館一樓大廳中央、靠近流通服務台、以及主要的出入口。商店的設置有些圖書館是在籌建新館時，已考量設計；大部份則是舊館內重新規畫或騰出空間運用。如 Ann Arbor shop 則是設置在多功能使用的地下室書庫，和書架比鄰而營業。商店開張時，就將長書桌擺設出來。該店的員工希望圖書館重新規劃時，能有自己的空間；哥倫比亞區域圖書館的 “ Books Plus ” 商店從前是一個擺放置物櫃的空間；及匹茲堡的卡內基公共圖書館的 “ Andrew ’ s

---

<sup>85</sup>Kuszmaul, Marcia (1989). Retail shops in public libraries: a survey. In: ”The ALA yearbook of library and information services”. American Lib Assn, V.14:187-8.

Alcove”商店過去則是一間辦公室。

3、書店設計：透明的玻璃落地窗或窗戶是很一個很普遍的特色。可讓圖書館或街道上的人看到書店裏面的情景。最典型的室內陳設包括了書架、展示櫃、展示桌、...等，牆面上張貼海報並用裝了框的畫來加以美化。

4、營業時間：各家商店營業時間也很不同。大部份週一至週六均有營業；其中有四家每天都開張；奧蘭多（Orlando）市圖書館打算在週日增加三小時；而達拉斯（Dallas）公共圖書館則是營業時間最多的 - 每週 58 小時。一般的營業時間是一週 38 小時。

5、商品種類：超過一半以上的商店有販賣新書、書包、卡片、明信片、筆、信紙或其他紙張等各種不同的文具用品。其他最普遍的商品有，二手書、教育性的玩具及博物館商店的禮品、馬克杯、珠寶、以及和書有關的配件，如書籤、書夾、書檔、書套、藏書票...等等。

只有一家商店只單純賣書；有四家（Ann Arbor, Chicago, New Orleans and Pittsburg）只賣二手書及過期雜誌，但 New Orleans 很快也會賣書包、紀念品等商品；有七家商店賣新書；有五家新、舊書均賣。

部份圖書館商店所賣的書具有特色，如：Anchorage 公共圖書館內的“Friends of the Library Gift Shop”配合圖書館舉辦的作家簽名會而販賣作家簽名的新書；“Books Plus”特別強調金恩博士（Dr. Martin Luther King, Jr.）及其他一些黑人領袖的作品；紐約公共圖書館內的商店所賣的書偏向研究、寫作、書籍設計及印刷類；奧蘭多（Orlando）市圖書館的商店則訂購了許多高需求量的標準考試用書，例如：GED, SAT, GRE 等。其他地區販賣的新書種類有：與地方相關的書籍、當地作家作品、兒童圖書、圖書館出版品、烹飪書籍、藝術類作品、族譜、工藝品、以及圖書館展覽相關書籍。

6、商店商品的來源：大部份的商品是經由當地的零售商提供的目錄或商業刊物採買。半數以上的商店經營者會去參加地方性和全國性的禮品展，包括參加博物館商店協會年會。其他商品來源則是當地的工藝家及藝術家的作品，還有圖書館所淘汰下來及民眾所捐贈的東西。

7、銷售業績：本研究調查了每家圖書館商店第一年和當年的營業額及淨收。發現西雅圖公共圖書館商店第一年營業額僅有 400 美元，但紐約公共圖書館商店則有 523,000 美元。一般商店營業額則是介在 20,000 至 40,000 美元之間。當年度（1988 年）的營業額平均則為 68,000 美元。整體上來看，每家商店的營業額均比第一年成長了。16 家商店中有 14 家表示他們是有利潤的，另外有 11 家認為他們的人潮是普通的；有 4 家表示他們的人潮很多。

大多數商店的收入都是經由「圖書館之友」運用在圖書館的計畫上，或是重新投資在商店的商品存貨或人員上。在 Ann Arbor 圖書館由「圖書館之友」所經營的“ The Book Shop ”則是把盈餘用在書店員工的在職教育上，例如參加專業的會議或是專業課程，以及資助兒童說故事時間及圖書館館訊的印製。另外有三家商店捐款給圖書館的基金及材料預算。而圖會圖書館商店則是將 3 分之 2 的利潤重新投資在商店本身，另外 3 分之 1 支援圖書館計畫。

8、經營者：綜觀所有的圖書館商店，平均可分成兩大類，由「圖書館之友」經營的有 9 家，由圖書館行政部門負責的有 8 家。一般說來，圖書館經營者不是圖書館館員兼任就是由不支薪的「圖書館之友」義工來擔任。大部份的「圖書館之友」商店經理人是不支薪的，但仍有少數是支薪的。Virginia Beach 公共圖書館是由「圖書館之友」委員會來經營。

Baltimore 和 New York 兩家圖書館商店是由全職的（ Full time ）圖書館館員來經營，他們不需再負責圖書館其他額外的工作。員工在商店營業時間大約是 2 至 6 小時，通常是搭配支薪員工與志工一起工作。研究報告指出每家商店約有 10

到 60 位志工來共同經營。

9、宣傳及公眾的看法：圖書館館訊及地方媒體免費的新聞報導是最常見的宣傳媒介；有些商店會直接郵寄宣傳單；有些會在旅遊導覽手冊上登廣告；有些則是利用折價券來促銷。

社區民眾對圖書館商店的接受度非常高，民眾的反應是熱烈的、驚喜的及很認同的。另外圖書館員工亦願意提供協助、合作及支持。研究報告指出沒有當地的書店或相關行業對圖書館商店提出抱怨，甚至彼此之間是互惠的。Cincinnati 的 “The Friend Shop” 指出，他們和當地的書商建立了很好的關係，因為書商很清楚，圖書館商店給他們帶來了客源。

10、與博物館商店協會的合作：超過一半以上的圖書館商店都是博物館商店協會的會員（The Museum Store Association，簡稱 MSA），MSA 的會員提供圖書館商店營運最佳的資源；有些商店加入了美國書商協會（The American Bookseller Association），有些正準備加入。

11、其他商店：有些圖書館商店有經營餐飲服務，像 New York 公共圖書館、Broward 郡立圖書館。自 1985 年開始，Dallas 公共圖書館經營一家二手書店完全和圖書館商店分開。有些則在流通櫃台販賣 T 恤及手提袋或是錄影帶出租服務。

12、未來計畫：這些商店未來都有擴展的計畫，包括擴大營業、販賣更多的商品、及增加行銷的努力。圖書館商店的未來是大有可為的。經營成功的商店指出當借書者變成消費者的時候，圖書館將有更大的收穫。

## （二）其他案例

美國有越來越多的公共圖書館設置有商店，部份商店的年營業額甚至高達 100,000 至 250,000 美元，有些小城鎮的圖書館設計令人易懂的網頁，拍賣二手書，而網路拍賣二手書的活動，已儼然成為中亞特蘭大州（The Mid-Atlantic）地區 “二

手書喜愛人的導覽”，下列為幾所經營成功的商店：(註<sup>86</sup>)

1、俄亥俄州的辛辛那提市公共圖書館 (Cincinnati Public Library) 商店是由「圖書館之友」成立的，並很會賺錢。該店是由有支薪的經理來經營，每週開放時間 20 - 40 小時，佔地超過 1,500 平方呎，其餘員工均是由志願的「圖書館之友」來擔任。販賣的商品有舊書、T 恤、手提袋、珠寶飾品、年節賀卡、及小朋友需要的東西。

透過專業的經營，該商店在 1983 年開張。該店有一商店委員會，由圖書館館員組成，並參與商店的經營事務。他們亦提供博物館商店協會 (Museum Store Association) 的會員資格。商店經理經向零售商 (Vendor) 或透過商品型錄採買大部份的貨品。商店特別強調文藝風格。

2、紐約州的匹克斯吉 (Peekskill) 的「田野圖書館書店」(The Field Library Bookstore) 是以電腦類導向的圖書館商店，該店由圖書館的參考服務館員來管理，30 多位「圖書館之友」志願擔任員工。有趣的是商店不是在圖書館內，而是在距離 1.5 哩遠外，佔地 1400 呎。(但作者認為圖書館商店應設在圖書館內，因為圖書館經營一家商店的主要理由乃是要提供讀者更多的服務)

圖書館書店的商品有書、錄影帶、錄音帶、CD 和有聲書。店內約有 7,000 本書，其中有 2,000 本是精裝本小說。最暢銷的書籍為精裝本偵探推理小說及平裝本小說，再來則是食譜。該書店第一年收入超過 13,000 美元。

為了鼓勵讀者瀏覽時間長一點，他們供應一杯一塊錢、續杯免費的咖啡。目的是希望讀者透過啜飲咖啡的停留時間，能在店內多瀏覽並有可能買更多的書。但他們賣的咖啡並不多，而且服務的義工亦抱怨一早要煮咖啡，傍晚要清洗咖啡漬的工作。

3、維吉尼亞州的亞歷山大公共圖書館禮品店 (Alexandrian Public Library in

---

<sup>86</sup>Liebold, Louise Condak. (1999) Browsing a few library shops. Library Imagination Paper.21(4):4.

Mt. Vernon, Virginia ) 也是「圖書館之友」商店。「圖書館之友」於每個週六下午及週末傍晚來幫忙 4 - 6 小時，商店平時是由有給職之雇員來管理，每週工作 20 小時，並由圖書館館長監督管理。商店販賣的商品有舊書、雜誌、錄音帶、錄影帶、年節賀卡等，每年盈餘約 5,000 美元，以佔地僅 500 平方呎而言，算是很不錯的業績。這些錢除了購買新的商品外，並由基金會分配給圖書館。

4、加州的羅林山莊 ( The Rolling Hills Estates ) 圖書館商店設置於 1983 年，是由「圖書館之友」組織提供基金來籌設，並由「圖書館之友」的志工來擔任經理。店面面積不超過 500 平方呎，每年收益約 25,000 到 50,000 之間。販賣的商品有舊書、禮品、Dover 和 Cliff 出版社的書、卡片、珠寶、及當地作家寄賣的作品。而賣得最好的是禮品和珠寶。

「圖書館之友」為該商店獨立出一個委員會，商店的員工均是「圖書館之友」的志工，該商店每週開放時間超過 40 小時。而該商店經理表示，圖書館主管的支持是商店成功的重要關鍵。

5、密西根州的 The Livonia 公共圖書館的「圖書館之友」禮品店，該店職員是「圖書館之友」的志工，大約有 500 平方呎的販賣空間，每年收入約有 25,000 至 50,000 美元。雖然販賣的商品種類很多，他們還是偏愛和密西根有關的圖書、購物袋、及 Livonia 馬克杯。他們發現博物館商店協會的出版品、地方上的會議、及禮品裝潢裝飾雜誌對經營這家商店幫助最大。這家商店也是博物館商店協會的會員。

6、賓州境內匹茲堡的卡內基公共圖書館，有一個很小的書店，由“Andrew's Alcove”經營，店內只有賣書。這家書店經營的時間已超過 10 年，很幸運的該書店有許多退休的學者志願來擔任書店的職務。這家書店每年收入約 10,000 至 25,000 美元。他們使用超級市場提供的回收的塑膠袋，商店的貨品是不花錢買的，是別人贈予或是圖書館淘汰的。

7、華盛頓州的西雅圖公共圖書館「圖書館之友」商店，設置時間已有 10 以上。該店佔用圖書館非常小的空間，販賣各種不同的禮品（甚至包括磁片）。他們將營業所得的 5,000 至 10,000 美元再投資在商品上，剩下的盈餘則給「圖書館之友」基金。該商店的志工建議，若想在自己的圖書館經營一家書店，最好先去其他圖書館觀摩學習。例如在緬因州 The Haverhill 公共圖書館以及在紐約州的 East Meadow 公共圖書館是值得參觀學習的。

8、紐約州的 East Meadow 公共圖書館在 1980 年代早期便設置了「圖書館之友」商店。他們在極小的空間裏，不只販售各種不同的商品，並且每年還舉辦多場的跳蚤市場及玩具拍賣會。該館的「圖書館之友」是一個非常投入而且熱心的團體，除了經營圖書館商店來為圖書館籌措經費，每年還有才藝表演。

9、威斯康新州的密爾瓦基市立公共圖書館在 1986 年設置一家書店，店名為 " The Book Cellar "，由 The Book Fellows 書商來經營。剛開始書店只賣圖書館淘汰的舊書，慢慢地引進禮品、海報、文具、及其他圖書館相關機構寄賣的出版品。當地有三個志願社團和圖書館合作，如「郡族譜學會」( The County Genealogical Society )、威斯康辛州建築檔案 ( The Wisconsin Architectural Archives )、及密耳瓦基道路協會 ( The Milwaukee Road Association )。提供世系族譜的建立、歷史建築照片、密爾瓦基市的照片、圖畫在圖書館的書店販賣。在書店成立之前，圖書館每年不同時段拍賣舊書約有 20,000 美元的收入，但這些錢卻必須繳回市政府。現在圖書館贏得了市政府的同意，除了和志願的 The Bookfellows 書商訂契約在圖書館設置書店，並且可將收益回歸給圖書館使用。這家書店剛開始營業的前二週，每天平均營業額約 700 美元。(註<sup>87</sup>)

10、明尼蘇達州的 The Hennepin County Library 設置書店販賣重新修補的書已有好幾年的經驗，每年約有 20,000 美元的收入。圖書館書店提供很多大家所熟悉的精裝本，除此之外還有膠捲、磁帶盒、藝術印刷品、百科全書套書。價格策

---

<sup>87</sup>Nyren, Karl. (1986). Milwaukee Public Library starts up a bookstore. *Library Journal*, 111(7):24.

略是：首先訂很低可以快速出清的價格；三週未售出則打對折；六週以後未售出，則免費贈送，或做為買一送一的贈品。（註<sup>88</sup>）

11、馬里蘭州的蒙哥馬利郡公共圖書館（Montgomery County, Department of Public Libraries）成立「圖書館之友」基金會、設置「圖書館之友」商店及購物中心，由義工五十人組成，經常發動民眾捐書贊助活動，嘉惠民眾。（註<sup>89</sup>）

12、紐約公共圖書館的網頁有一個新的線上書店，推薦讀者一些書，這些書可在圖書館借或其他書店買得到，讀者更可直接從網頁上向 Barnes & Noble 書店訂書。經由圖書館網頁成交的每一筆交易，書商則將提撥利潤的 7% 給圖書館（註<sup>90</sup>）這個個案是公共圖書館與網路書店合作互惠的例子。

## 二、英國

英格蘭的東蘇塞克斯郡圖書館（East Sussex Library）選出幾所分館進行為期六個月的賣書服務實驗。販賣的圖書為暢銷排行榜前二十名的平裝書，另外圖書巡迴車亦提供暢銷排行榜前四名銷售服務。這項計畫的主要目標為吸引新的消費者走進圖書館，以及刺激閱讀的興趣；其次則希望能幫圖書館增加收入。他們預期這項計畫能為圖書館一年增加 12,000 英鎊收入。

每所分館賣書所得的盈餘准許應用在館務的改善上，如買更多的新書及更新設備等等。該館圖書館服務組主任克勞芙（Janet Clough）強調，這些被選出來的分館大多是當地書店較少的地區。但這項行動遭到在東蘇塞克斯郡擁有 21 家連鎖書店的業者的反彈。

該館這個計畫選擇與他們經常合作的書商之一 - 克倫威爾圖書代理商

---

<sup>88</sup>Library Journal. (1977). Secondhand bookstores going in Minn. & Ohio. Library Journal, 102(18):2122.

<sup>89</sup>楊國政（民 85）。美國公共圖書館考察紀行。公共圖書館經營管理研習特刊。書苑季刊，第 30 期，頁 14。

<sup>90</sup>Olson, Renee & Glick, Andrea (1998). New York Public does business with Barnes & Noble. School Library Journal, 44(2):18.

(Cromwell Book Services) 合作。書商除了供應書之外，還配合行銷、傳單之張貼及公開宣傳。前兩週共賣出六十本書，克勞芙主任認為，雖然不多但肯定這項服務是對的。

早在東蘇塞克斯郡圖書館推出這個計畫的前一年聖誕節，阿克斯布里奇中央圖書館 (Unbridge Central Library) 也和當地的書店有合作活動。三個月總計賣出 330.79 英鎊。圖書館員伯特 (Harry Boote) 認為：「人們還不會把圖書館和賣書聯結在一起，但這個情形即將可能會改變。我們還會嘗試賣其他商品及其他地區。」

伯克郡公共圖書館 (Berkshire) 有八個分館，販賣因滯銷而減價出售的剩書、暢銷排行榜前二十名的新書及兒童圖書。該館典藏組主管 Shelagh Richardson 說：「我們是在籌措經費的壓力下而推出這項活動，但仍視其為圖書館的延伸服務項目之一。這個是很重要的原則，表示我們仍在圖書館精神範圍內。」(註<sup>91</sup>)

### 三、瑞典

對住在農村地區的愛書人而言，有一間名符其實的書店是一件很方便的事。瑞典是一個由許多自治都市組成的國家，即使是主要的自治都市的中心 Gustavsberg，也有一家百貨公司提供範圍有限的暢銷書，當地居民想買書大多要到斯德哥爾摩 (Stockholm)。但最近幾年，已可以在主要的公共圖書館購買或訂購新書。Varmdo 是瑞典其中的一個自治都市，該地連一家書店都沒有。在 1988 年，當地的公共圖書館搬遷到較大的館舍後，圖書館員們想在圖書館販賣平裝書及漂亮的明信片。而這個想法也受到讀者的喜愛，BTJ 國家圖書館服務公司 (The National Library Service Company) 來拜訪圖書館，並考慮要在圖書館賣書。

BTJ 和四所公共圖書館進行了三年的書店合作計畫，Varmdo 書店達到最好的經濟成效。在 1993 年，圖書館獲得自治市政府的同意，由圖書館員工成立一個經濟協會自行經營非營利的書店。

---

<sup>91</sup>Brockhurst, Chris (1991). East Sussex, bookseller. *Library Association Record*, 93:711.

協會的基本支出包括：圖書貿易及當地商業協會的會員會費，及圖書館的場地租金。而書店前六個月賣書所得為 500,000 克朗。再加上圖書館每天的例行工作，圖書館員因書店而增加很多工作量，所以協會付給這些員工 part time 的薪水。

學校開學及成人教育學期開始的時候，圖書館顯得特別的忙。成人學習者買很多的書，這對書店及圖書館而言是很重要的。因為大多數的成人對圖書館比較不熟悉，也不是圖書館的最大的讀者群，所以成人讀者來拜訪一所有成長中的圖書館是一件很有意義及價值的經驗。

對書店而言，訂書通常是利用將近有 40,000 筆的瑞典圖書貿易目錄。圖書訂購好以後，通常只需幾天時間即可送達。書店內的書只有少數當地感興趣的小說及非小說類的書。每兩個月該圖書館書店會推出四本的減價書。當 Varmdo 成為一個大家喜歡拜訪的地方，需求在夏天提高了。學校、安親班( Day-care Centres )、公共圖書館分館、公務機關( Official Bodies )都是書店最大的顧客。圖書館不但為自己也為他的讀者買書。

直到現在，圖書館書店仍必須很努力地開發新的讀者，雖然這是一件很費時的工作，但這是經營一所業務繁忙的圖書館所必須做的。

在圖書館設置書店賣書有許多正面的、肯定的意義：

(一) 可以接觸第一次到圖書館來的新的團體。

(二) 可以使圖書館資源有更佳的經濟利用。

(三) 提供更多的服務。

(四) 增加收入，尤其在經濟不景氣時，可以促使市政當局同意將賣書盈餘成為圖書館主要經費來源。

(五) 成為自給自給，即使圖書館書店盈餘是很有限的，但除了可以支持圖書館的活動，並也可以學習如何用新奇的方式來傳播書香。

Varmdo 地區的居民很喜歡這個構想，也實際到圖書館買書。他們透過電話訂書或者親自到圖書館去買書。（註<sup>92</sup>）

#### 四、中國大陸

大陸公共圖書館在經濟改革開放以後，為了能增加創收，在圖書館內也開始經營書店，例如江蘇省泰州市圖書館、遼寧省錦西市圖書館均設有書店。

泰州市圖書館周謹館長便認為圖書館辦書店是一個很好的創收項目。該館於1996年開辦了書店，短短一年的時間，就有不錯的成效。他以該館經驗為例，提出圖書館辦書店的好處有以下幾點：

**（一）圖書館服務的延伸：**圖書館業務工作的服務對象，是利用各類出版物為廣大的讀者服務；開辦書店，服務的對象仍是廣大的讀者，同樣以圖書為讀者服務。這兩種服務都沒有離開讀者與圖書，也算是圖書館服務的延伸，使圖書館創收工作可與圖書館的業務工作結合，並受讀者歡迎。

**（二）促進圖書館對圖書市場的了解，增強採購新書的時效性及針對性：**該館在未開辦書店以前，一般從新華書店進書，由於種種原因，實際上進書是“配給制”，新書的品質、種類、數量受到較大的限制，滯後現象嚴重，導致上架後的新書不“新”，很難滿足各類讀者的閱讀需要。但自開辦書店以後，採訪人員直接接觸圖書出版市場，選擇餘地擴大，可以自主地挑選新書，增強採購新書的時效性及針對性。例如，各類工具書採購量較以前增加；有些暢銷書當地新華書店還未上架，該館已有新書上架供讀者借閱了；1996年底的讀者調查顯示，讀者對新書上架速度及品質、種類的滿意程度提高了37%。

**（三）促進圖書館購書的積極性：**開辦了書店，圖書館大部份購書轉到了自辦書店。而且，書店只要經營得當，都會得到相當的利潤，而這部份利潤除保留一部份作為發展基金外，其餘歸圖書館所有。這樣圖書館從書店得到所需的圖書，

---

<sup>92</sup>Staldal, Christina (1994). The Library Bookshop. *Scandinavian Public Library Quarterly*. 27(4):20.

又得到了相當的利潤，實在是兩全其美。該館 1996 年共在該館書店購書 6 萬餘元，共獲利近兩萬元，效益直接而明顯，大大促進了圖書館購書的積極性，加上再從其他管道進書，使 1996 年新書增加量較以前有了明顯的提高。

**(四) 激發圖書館員工的積極性：**圖書館開辦書店，可安排活動能力較強的圖書館員去經營，從而使某些耐不住圖書館“寂寞”的年輕館員有了施展身手的機會，促進這些人的工作積極性。另外只要經營得當，可提撥部份利潤做為館員的工作津貼或獎金，使各項規章制度更進一步落實。(註<sup>93</sup>)

大陸遼寧省錦西市圖書館賀森林也認為公共圖書館辦書店是十分可行的，並值得推廣。他從大陸公共圖書館經營的角度，提出以下幾點好處：(註<sup>94</sup>)

**(一) 節省購書經費，增加購書量：**公共圖書館通過自辦的書店直接從出版、發行單位訂購書刊資料，可以將以往通過新華書店等渠道訂購文獻資料而被這些單位所提取的利潤部分再補充到財政下撥的專項購書經費中去。這樣，從客觀上增加了圖書館的購書經費，也增加了購書量，在一定程度上緩解了經費短缺和書刊價格大幅度上漲之間的矛盾。

**(二) 便於協調當地地方文獻資料的收藏工作：**公共圖書館辦書店，可以吸收當地地區公共、學校、科研、企業等單位的圖書館資金入股，實現地區書刊資料的集中採購，有條件的館還可以提供有償的代分類、代編目等業務性服務。這對公共圖書館從宏觀上掌握、協調、控制本地區的文獻資料收藏工作、統一本地區圖書館的業務規範、促進圖書館的網絡建設與開發都有積極的推動作用。

**(三) 方便讀者利用，收藏文獻資料：**圖書館辦書店對於讀者認為有保存價值的書刊資料，可以就近提供銷售服務，方便讀者收藏文獻資料。

**(四) 便於圖書館汰舊工作：**圖書館剔除下架的書刊資料，可以通過自辦書店

---

<sup>93</sup>周謹(民 86)。漫談圖書館開辦書店。圖書館建設。第 5 期，頁 52-53。

<sup>94</sup>賀森林(民 82)。公共圖書館辦書店好處多。圖書館建設，第 3 期，頁 19。

提供給讀者，為自身處理下架書和讀者選書都提供了方便。

**(五) 提高圖書館的經濟效益，增加員工的福利待遇：**圖書館辦書店，可以增加圖書館的創收額，部分地安排員工子女就業，調動員工的工作積極性。

除了以上設置書店的優點外，周謹館長也提出開辦書店應注意的幾項問題：

**第一、必須證照齊全，協調好各種關係。**圖書館辦書店，必須按國家有關規定經營。各種營業執照必須齊全，有些應該上交的稅金一定要上繳，有些則可通過一些正常管道予以減免。另外一定好協調好必要的關係，方能使經營過程得心應手，避免一些不必要的干擾。

**第二、堅持正當的批發管道，提高書籍的品位，嚴禁非法書籍、盜版書籍流入。**圖書館是精神文明建設的窗口，應該自覺遵守國家的有關規定，嚴禁各類非法出版物流入。開辦書店更要在這方面把好關口。根據觀察，到圖書館購書的讀者一般都注重書籍的品味，對最新的技術書籍也有偏愛。因為讀者可以在圖書館借到一般性的圖書，他們購買圖書的目的主要就是實用及收藏。非法出版的圖書，利潤很高，很有誘惑力，但如果圖書館只考慮高額利潤，而讓這類圖書進圖書館，就是圖書館的失職，甚至是犯罪行為。因此，為保證圖書館的信譽，確保進書的質量，要從精神文明的標準出發，對館內進書人員加強教育，提高鑒別非法出版物的能力，杜絕此類現象的發生。

**第三、開辦書店，最好不要承包，而實行館部負責的目標責任制，納入正常的管理範疇。**由圖書館直接開辦書店的好處有：其一能把握好進書關，防止非法出版的圖書流入；其二防止圖書館資金的流失；其三可以充分活用圖書館購書資金，使有限的購書費發揮出較好的效益。該館開辦書店以來，對參與人員實行必要獎勵，資金周轉既快又合理，不但達到並超過每年年初館部制定的目標。

**第四、努力向外擴展，拓寬經營管道。**中國大陸自實行市場經濟以後，各行各業的競爭都在激烈地進行。書店也是如此，除國有新華書店外，各類書店比比

皆是。因此，圖書館書店也要有競爭意識，勇於投入市場經濟的大潮中。泰州市圖書館充分運用館內外的輔導關係，動員各學校及工會圖書館來泰州市圖書館設置之書店買書，並幫助整理上架，另外還與社會團體聯繫，配合辦理讀者活動，既推動了群眾讀書活動的開展，也給書店的經營帶來了商機。

總之，大陸圖書館為了增加創收而開辦書店，主張以營利為目的自辦書店，結果不但使讀者滿意度提高，館藏發展快速，員工工作效率提高，又能善加運用資金於圖書館業務發展，可謂圖書館與書店雙贏之策略。

## 五、臺灣

當國外公共圖書館設置書店早已蔚為潮流的時候，在文獻中看不到國內有任何一所公共圖書館有實質的書店或常態性的舊書拍賣活動。但在民國 92 年 4 月聯合報報導嘉義市文化局擬將黃賓紀念圖書館重新規劃新的經營模式，結合創意營造為圖書二手資源交換中心。文化局副局長余坤龍表示，「圖書二手資源交換中心與民間的二手書店略有區隔，圖書館淘汰書籍雜誌、或適合大眾閱讀書籍捐出後，經整理並主題式陳列再以便宜價格賣給民眾，民眾看完可還回來折舊換書，政府出版品也可展售，成為愛書人交流空間，盈餘做為文化局添購新書用途，一舉數得。」他說，「二手資源交換中心將給予社區居民、捐贈二手書民眾某些折扣或優先使用、交換權，吸引社區居民投入義工行列，當成自己的社區活動中心，顛覆傳統圖書館作業模式。」(註<sup>95</sup>)

很可惜，這個計劃後來並未付諸實行。但我們卻看到圖書館設置書店的想法已在國內萌芽。而在這個計畫當中，有幾個創新的觀念及優點是值得我們注意的，如：解決圖書館淘汰書籍的問題、提供民眾捐贈舊書及其他資料的通路、學習書店以主題書陳列的方式、展售政府出版品、吸引社區居民加入義工的行列，最重要的是，將盈餘運用在圖書館本身，添購新書的用途上。這個計畫對圖書館

---

<sup>95</sup>陳永順(民 92.04.08) 黃賓圖書館借書兼賣書, 聯合報, B2 版。

及讀者都有利。

經與該館負責此計畫之館員黃愛華聯繫，她認為在大家越來越重視環保的背景下，圖書的回收利用使得舊書的流通市場更具潛力。所以圖書館經營舊書店比賣新書更具有競爭力。而該計畫後來未執行，主要原因為捐出該館的地主不同意及人力不足，以及補助經費未通過。（註<sup>96</sup>）

綜合以上文獻資料得知，美國、英國、瑞典及中國大陸等國家均有公共圖書館設置書店的實際個案。（見表 2-3-1）

國內嘉義市文化局將黃賓紀念圖書館重新規劃設置二手書店之計畫案，雖無法實施，但「他山之石可以攻錯」，國外個案經驗或許可以提供國內未來經營之參考，以下則參考 ALA 於 1988 年的調查項目，依各國公共圖書館設置書店之背景、目的、經營模式、銷售商品、優點、困難、因應困難之道、盈餘、民眾反應、館員態度、書店業者反應等經營特質加以分析並整理。（如表 2-3-2）

---

<sup>96</sup>92.10.07 電話訪問嘉義市文化局圖書資訊課沈課長及館員黃愛華小姐。

表 2-3-1 美國、英國、瑞典、中國大陸公共圖書館設置書店個案表

國 別	圖 書 館 名 稱	小 計
美 國	The Library of Council ( Washington, D.C. ) Ann Arbor PL ( Michigan ) Seattle PL ( Washington ) Orlando PL ( Florida ) Columbia Region District PL ( South Carolina ) Carnegie Library ( Pittsburgh, Pennsylvania ) Chicago PL ( Illinois ) Broward Country Mai Library ( Illinois ) Dallas PL ( Texas ) New York PL ( New York ) Enoch Pratt Free Library ( Baltimore, Maryland ) Minneapolis PL ( Minnesota ) New Orleans PL ( Louisiana ) Anchorage PL ( Alaska ) Hamilton County PL ( Cincinnati, Ohio ) Cleveland PL ( Ohio ) Virginia Beach PL ( Virginia ) Cincinnati PL ( Ohio ) The Field Library ( Peekskill, New York ) The Alexandrian PL ( Mt. Vernon, Virginia ) The Rolling Hills Estates Library ( California ) The East Meadow PL ( New York ) The Milwaukee City PL ( Wisconsin ) The Hennepin County Library ( Minnesota ) The Montgomery County PL ( Maryland )	2 5
英 國	East Sussex Library Unbridge Central Library Berkshire County Public Library	3
瑞 典	Varmdo Public Library	1
中國大陸	江蘇省泰州市圖書館	1
合 計		3 0

資料來源：本研究整理。

表 2-3-2 國外公共圖書館設置書店之經驗分析表

分析項目	綜合各國案例結果(國家)
背景	1.經濟不景氣，圖書館經費被大幅縮減。(美、英) 2.城鄉差距太大，買書不方便。(瑞、英) 3.民營化趨勢的影響。(中) 4.網際網路的盛行。(美)
目的	1.擴展圖書館的服務。(美、英、中、瑞) 2.淘汰書籍的回收利用。(美、中) 3.提昇圖書館公共關係。(美、瑞) 4.增加收入。(美、英、中、瑞) 5.吸引新的讀者。(英、中、瑞)
經營模式	1.圖書館自辦，由圖書館員自己經營。(美、中、瑞) 2.委外服務，又可分為： a.委託非營利事業單位，如「圖書館之友」或基金會；(美) b.委託營利之書店業者辦理或合作。(美、英、瑞)
經營型態	1.實體書店，有獨立空間與圖書館功能區隔。(美、中、瑞) 2.實體書店，無獨立空間，不拘型式大小，提供賣書服務。(美、英) 3.網路書店，於圖書館網頁提供賣書服務。(美)
銷售商品	1.只賣新書。(美、英、瑞) 2.只賣二手書。(美) 3.包括新書及二手書。(美、中) 4.兼賣其他文具用品。(美) 5.兼賣圖書館及其他政府、學校單位之出版品(美、中) 6.兼賣當地博物館紀念品。(美) 7.兼賣地方文化、藝術商品。(美)
優點	1.擴展圖書館的服務。(美、英、中、瑞) 2.方便圖書館淘汰書籍的回收利用。(美、中) 3.提昇圖書館公共關係。(美、瑞) 4.增加收入。(美、英、中、瑞) 5.開發圖書館潛在讀者。(美、中、瑞) 6.學習書店新奇的經營方法來傳播書香。(瑞) 7.方便圖書館可以更有時效性地購入新書。(中) 8.便於協調當地地方文獻資料的收藏工作。(中) 9.節省購書經費，增加購書量。(中)

	10.方便讀者利用，收藏文獻資料。(中) 11.增加員工的福利待遇及工作的積極性。(中) 12. 資料互補而較完整，有助於讀者查尋資料。(美、中)
困難	1.人力。(美) 2.經費。(美) 3.專業。(美)
因應困難之道	1.成立非營利財團法人基金會，以便資金的運用。(美) 2.借助義工之力，如美國的「圖書館之友」。(美) 3.委外經營。(美、英、瑞)
盈餘	1.大多數圖書館書店有利潤(美、英、中、瑞) 2.利潤的應用: a.應用在圖書館計畫上;(美、英、中、瑞) b.重新投資在書店的商品存貨;(美、中、瑞) c.運用在書店員工的在職教育上;(美、中) d.支付專職經理的薪水，或兼差之員工工作津貼。(美、中、瑞)
民眾反應	1.反應熱烈而且認同(美、中、瑞) 2.反應冷淡(英)
館員態度	積極、樂觀、肯定(美、英、中、瑞)
書店業者反應	1.多數書店業者樂見其成，並希望與圖書館合作。(美、英、中、瑞) 2.英國有連鎖書店業者反彈。(英)

資料來源：本研究整理(美：美國；英：英國；瑞：瑞典；中：中國大陸)

#### 第四節 公部門與民間企業合作相關議題

公共圖書館屬於非營利事業之公部門，而書店則是以營利為目的之民間企業。近十多年來，民主先進國家在「政府再造」運動的潮流下，如何透過「企業導向」活化公共服務，已經成為產官學界努力的重要議題。許多公部門以「公辦民營」或「委外服務」的方式，引進民間資源，企圖節省成本開支並提高效益。

根據第三節文獻探討結果得知，國外公共圖書館設置書店有二種經營模式：圖書館自辦及委外服務。委外服務又可分為委由圖書館之友基金會經營或委外由民間企業提供服務。後二者之經營模式牽涉到「公辦民營」、「委外服務」與公、私部門合作之議題，此皆為民營化的範疇。所以國內公共圖書館若欲設置書店，委外由民間私部門或圖書館基金會經營，則需就「公辦民營」或民營化之相關議題加以探討。另外，書店為商店業種之一，所以本節所探討的書店，擴大為商店為主。以下依公共服務民營化的背景、定義、類型、法源依據、公部門設置商店的個案等五項分述如後。

## 一、公共服務民營化的背景

九〇年代對公部門而言，可謂是「政府再造」的年代。民主先進國家莫不致力精簡公務人力、提昇行政效率、簡化行政流程等革新策略。我國亦不例外，在蕭萬長院長任內具體研訂「政府再造綱領」，策頒政府再造為其施政的首要工作。

「政府再造」理念包括民政合作模式、開放民營以整合資源、解除管制與鬆綁法規，以合理化、簡化、標準化、便民化、民主化的行政作業流程，全面提昇行政效率及國家競爭力。這一股行政革新的風潮，包括了五個概念：1、新政府運動；2、政府再造；3、民營化；4、企業精神政府；5、公私部門合作。（註<sup>97</sup>）

民營化的目的在於：1、解決政府財政日益窘迫的困境；2、引進民間資源，提高行政效益。

## 二、民營化、「公辦民營」、「委外服務」的定義

### （一）民營化

關於民營化定義及模式目前並沒有統一的說法，詹中原在《民營化政策：公共行政理論與實務之分析》中，詳盡地歸納整理各專家學者之論述，認為 E. Savas

---

<sup>97</sup>李宗勳（民 88）。再造「政府再造」的立基：簽約外包的理論與策略。《公共行政學報》。3 期，頁 84-87。

對民營化理論的論述最為周全。E. Savas 認為：「民營化 (Privatization) 就是在各類公共服務及資產所有權上，政府角色縮減，私部門角色增加。」(註<sup>98</sup>) 並進一步說明民營化對政府而言，只是在運作重點及工作內容有所轉變，應強化規劃、監督、及評估等政策能力，而政策執行以及公共服務則轉由民間提供。因此主張民營化應該包含：「1、民營化之公共責任乃由政府承擔，而轉移者僅是民間所展現的績效；2、政府角色是減少，但絕無法消失；3、唯有政府的能力及效率，才能保障民營化之成功。」(註<sup>99</sup>)

並分析美國國營事業比例較其他國家低，因此美國的研究者論及民營化時，通常將民營化視為公共服務之簽約外包，而歐洲國家所指的民營化是「非國有化」(Denationalization 或 Desetatization)，傾向將民營化思考原為國營機構的改制。

民營化是指政府的角色應縮減，將政府業務簽約外包，並修訂法令以解除管制，讓私部門來參與公共事務，且政府應不斷的創造競爭，並與私部門維持合作的關係。民營化並未豁免政府的公共責任，只是轉移公共服務傳輸的重心而已；政府機關仍負有政策規劃、績效監測、成果考評、獎優懲劣等職能。

總結來說，民營化的精神在於將企業精神引入政治系統，將企業創新的觀念用來解決公共問題。

## (二) 公辦民營

公辦民營又稱為「公設民營」、「公有民營」、「官辦民營」等，指公部門委託民間經營管理資產或是代為提供服務，故也稱作「委託經營管理」。民營化政策自民國 78 年開始推動以來，已涵蓋公營事業民營、公共服務外包以及民間參與公共建設等三大領域。(註<sup>100</sup>) 公共服務外包，依《行政業務委託民間辦理

<sup>98</sup>詹中原(民 82)。民營化政策——公共行政理論與實務之分析。台北：五南，頁 190。

<sup>99</sup>同註 98，頁 23。

<sup>100</sup>陳舜田、劉憶如、劉紹樑、黃玉霖(民 87)。促進民間參與公共建設政策白皮書。行政院經濟建設委員會，促進民間參與公共建設法第八條第一項，頁 1。

作業手冊》，係指機關對外委託民間提供服務類型中之公有財產經營管理（含公有財產、公共設施）及社會福利服務（含啟智中心、居家看護）得合併處理，並以「公辦民營」統稱之。該作業手冊亦指出，一般文獻上對「行政機關將其資產（或服務）委託民間（私人）經營管理」之方式都可稱為「公辦民營」，其他類似之稱謂尚包括「公設民營」、「公有民營」及「委託經營管理」等。

廣義的「公辦民營」，其範圍涵蓋所有委託民間辦理之政府業務，包括：1、委託機關將現有的土地、建物、設施及設備，委託民間（私人）經營管理並收取回饋金或權利金，同時受託之民間業者自負盈虧並負公有財產保管維護責任；2、政府不提供土地及建物，僅委託民間提供服務（特許經營）。其中對具有明顯社會公益色彩或受託人願出資改善原有設施，經核定卻能提昇品質者，委託機關得就其業務性質或個案另給予補助。（註<sup>101</sup>）

### （三）委外服務

圖書館界所稱之委外服務（Outsourcing）或業務外包（Contracting out）即是企業管理所謂的「契約外包」（Contract out）。

《台北市政府行政管理之民營化研究 以委託或外包檢視範圍》將「契約外包」（Contract out）泛指為政府部門透過契約，將部分貨品或服務（Goods and Services）委請民間提供或辦理，也就是政府為社會大眾購買服務，是服務輸送的方式。（註<sup>102</sup>）

詹中原在《民營化政策 公共行政理論與實務之分析》中強調，由於簽約外包的績效基礎建立在「競爭」的條件下，因此足夠的財貨及服務供應者，是民營化必須有的基本條件。提出 E. Savas（1987，1992）在論及民營化要成功，「簽

---

<sup>101</sup>黃彩雲（民90）。國內公立博物館公辦民營個案之檢視與分析，臺南藝術學院博物館學研究碩士論文，頁7-9。

<sup>102</sup>詹中原、李宗勳主持（民86）。台北市政府行政管理之民營化研究 以委託或外包檢視範圍。台北市政府研究發展考核委員會委託，市政建設專題研究報告第272輯。

約外包」必須使用在所有 1、外包工作內容；2、預期工作成效之衡量方式；3、監督步驟等民營化資訊均能充分詳列的情況下。

《台北市市有財產委託經營管理之研究》提出公共服務委託民間提供，所牽涉的層面很廣，無法用一個概念統述，其差異性來自契約目的與性質的不同。而「公共服務委託民間提供」與「公營事業民營化」在本質上並不相同，因公共服務簽約外包是不涉及資產移轉，所有權仍市政府所有，公營事業民營化則是將資產所有權及經營權都移轉給民間。此外，「公共服務委託民間提供」是屬於「勞務採購」與「財物採購」相異甚遠，因勞務採購是無形的服務，無法規格化，雖大部分服務契約的消費者是一般國民，但品質管理的任務是由政府擔任；「財物採購」是有形具體的產品，使用者是政府行政官員，但品質責任在於製造商。因此，政府公共服務契約複雜，需在競標的過程中注意的許多相關事項。（註<sup>103</sup>）

圖書館界委外服務已行之有年，內容包括：圖書館自動化系統設計、裝訂業務、閱選訂購服務、代理商代訂圖書服務、期刊作業訂購計畫、編目作業之合作編目或供應商編目服務、回溯轉換計畫、貼書標、閱覽部門之書刊排架、資料庫建立、館藏資料數位、館藏搬遷工作、或館舍清潔及安全維護等。（註<sup>104</sup>）

以上業務均是圖書館份內之工作，透過契約外包的方式，向私部門購買專業服務，目的為降低成本、節省時間、提升專業工作效率及讀者服務品質。圖書館提供賣書服務並非圖書館之本業，所以過去未曾有委外服務之個案例。

為發揚市場機能、有效利用國家整體資源、提升事業經營效率與國家競爭力，民國 89 年由經建會負責推動的「政府再造計畫」中，含有「公營事業民營化」、「促進民間參與公共建設」和「政府業務委託民間辦理」。由此可見，民營化是實踐「政府再造」的一種方式與工具，是公營事業體質的轉變與政府角色

---

<sup>103</sup>洪德生主持（民86）。台北市市有財產委託經營管理之研究。台北市政府研究發展考核委員會委託。市政建設專題研究報告第270輯，頁2-15.2-16。

<sup>104</sup>廖秀滿（民89）。淺論圖書館委外服務之理論及實務。國家圖書館館刊。89(2):191。

的調整。

學者 Savas 則將民營化分為撤資 ( Divestment )、委託 ( Delegation )、及替代 ( Displacement ) 三種方式，其中「委託類型」又細分為簽約外包 ( Contract Out )、特許經營權 ( Franchise )、補助制 ( Grant )、抵用卷 ( Voucher )、強制 ( Mandate )、等五種執行工具。

總結而言，民營化是實踐政府再造的政策，公辦民營是民營化政策中的一種模式；而政府機關公辦民營，則是以「簽約外包」將行政業務委託民間經營或提供服務。因此「簽約外包」是公辦民營的一種工具；而公辦民營則是民營化的一種模式，並不同於民營化。

### 三、民營化之類型

一般而言，民營化有下列幾種類型：（註<sup>105</sup>）

**（一）所有權的轉移：**即公營事業股權的轉移。可分為部分移轉與全部移轉。部分移轉股權後，原公營事業成為公民營合資企業；全部股權轉移則會使原公營事業成為一民營企業。若依購買對象來區分，可分為上市、批售、員工買斷、與同業購併。依移轉股權的方式來區分，則可分為公開承銷、協議方式、與透過股票集中市場釋讓股權。

**（二）經營權移轉：**在政府不轉移其股權(即所有權)的情況下，將業務委由民間經營，亦即公有民營。在經營權民有的方式上，大致可分為三類：1、委託經營(不包含作業外包)；2、租賃；3、出租定期經營執照或分店設置執照。民營化採移轉經營權方式，所面臨最大的問題在於對其經營品質的要求規範不易落實。

---

<sup>105</sup>王俊民 政府部門也可以作得有聲有色-公務人力發展中心新建大樓委託經營之探討 2003/10/16  
<http://www.hrd.gov.tw/index.asp>

(三) 委託：委託是政府委託私人部門將部分或全部財貨與服務的生產活動，但必須承擔監督之責任。委託外包之方式包括有 1、簽約外包(Contract Out)；2、特許權(Franchise)；3、補助(Grant)；4、抵用券(Voucher)；及 5、強制 (Mandate)。

(四) 開放市場：政府經由法令的修立，解除不必要的管制，減少保護措施，讓民間自由進入，藉由市場競爭，以刺激提昇政府生產財貨及提供公共服務之效率與品質。另學者司徒達賢等提出：

(五) BOT 制(Build -Operate-Transfer)、 BT(Build -Transfer)、 OT(Operate-Transfer)：BOT 是指由民間透過與政府訂立之契約，投資參與興建公共建設，並於興建完成後，由政府以特許之方式交由民間經營一段時間，作為其投資之報償，經營期滿後，再由民間將設施資產交還給政府之作法。 BT 是指由民間透過與政府訂立之契約，投資參與興建公共建設，並於興建完成後，再由民間將設施資產移交給政府。 OT 是指政府公共建設興建完成後，由民間透過與政府訂立之契約，特許之方式交由民間經營一段時間，作為其投資之報償，經營期滿後，再由民間將設施資產移還給政府之。

由於各種工具本身有其特徵及適用環境，政府應仔細界定工具特徵並做好後果評估，權變的進行工具的選擇與混合搭配。在某一地區之一項財貨或服務，由政府服務簽約外包自願服務及自助服務等方式同時進行如此可達到競爭及比較之目的。

#### 四、公辦民營的法源依據

詹中原於《民營化政策 公共行政理論與實務之分析》書中指出：「行政生產力的衡量，不能脫離經濟效率；而政策執行亦必須要以法律為基礎。」由此可知，法律的依循是公辦民營政策中，重要的基礎。（註<sup>106</sup>）

---

<sup>106</sup>同註98，頁31。

為了配合「政府再造」運動，加速民營化，相關法令也隨之鬆綁及增訂。民國 70 年行政院訂頒〈民間企業參與政府經濟事務推行要點〉，民國 75 年全國行政會議中並通過〈擴大民間辦理政府事務〉之決議，但各級政府將公共服務委託或外包民間辦理的情形仍不很普遍，俟民國 82 年 9 月行政院復訂頒〈行政革新方案〉，律定「機關業務性質，凡可委託或外包民間辦理者，應儘量委託或外包民間辦理，以簡化政府業務」。人事行政局訂定「行政業務委託或外包民間辦理實施計畫」並定期管制實施成效、獎勵績優單位下，簽約外包始漸被重視。（註<sup>107</sup>）

在民國 87 年以前，因無共同且單一依循之法律，故大部分委外經營的博物館，皆由公部門直接遴選邀聘委託單位；目前我國公立博物館辦理公辦民營，主要法源依據為民國 87 年公佈的〈政府採購法〉及民國 89 年公佈的〈促進民間參與公共建設法〉，台北市則定有〈台北市市有財產委託經營管理辦法〉。這三個法規的使用，都是由政府提供一份契約，由民間團隊公開競標，以契約來規範雙方的權利與義務，使委託單位及受託單位站在合理、平等的地位執行契約之權責。（註<sup>108</sup>）

#### （一）台北市市有財產委託經營管理辦法

臺北市政府於民國 87 年 9 月 10 日以臺市政府（87）府法三字第八七 六四二四八 號令訂頒公佈〈台北市市有財產委託經營管理辦法〉，在第四條（註<sup>109</sup>）明訂社會教育機構得委託民間專業機構經營管理，而在第七條有關委託計畫內容中，明定委託作業要點，對於回饋金與權利金、收費標準、申請與審核、契約事項與監督管理等，都在第八、九、十、十二與十三條中明確規定，使成為臺北市政府所屬藝文機構公辦民營的重要案源依據。

<sup>107</sup>同註 97，頁 103。

<sup>108</sup>蔡珊珊（民 92）博物館公辦民營以委託基金會營運模式之研究-以台北當代藝術館為例。南華大學美學與藝術管理研究所碩士論文，頁 32。

<sup>109</sup>臺北市市有財產委託經營管理辦法第四條：市有財產得提供委託經營管理之項目如下：一、教育文化：幼稚園、兒童遊戲場、博物館、動物園、運動體育設施、社會教育機構。

據洪德生主持的研究報告《台北市市有財產委託經營管理之研究》指出，在〈台北市市有財產委託經營管理辦法〉的執行下，市有財產主要是以「簽約外包」的方式委託民間經營管理，並且大多採「託管方式」，意即要求受委託單位須負擔管理責任及經營責任。研究中，受託單位表示，「委託利潤太低造成虧損」、「與委託單位之間溝通困難」是進行該項委託業務的主要困境。此外，「法令上仍有缺失」也是受託單位認為應該要改善的問題。研究中更提出，目前文教事業的主要財力來源，大部分由市政府編列預算補助，若要民營化實應增加誘因，如允許設立營利部門、協助義工制度的建立、以及開放基金會運作。（註<sup>110</sup>）

## （二）政府採購法

民國 87 年 5 月 27 日總統華總（一）義字第八七 一 五七四 號令制定公布全文一百十四條之〈政府採購法〉，第二條訂定「本法所稱採購，指工程之定作，財產之買受定製、承租及勞務之委任或僱傭等」，此亦包括文化事業之委外經營。

劉新園提出政府採購法對學術及文化界之影響，並說明採購法對學者與藝文界人士而言，最難以忍受的莫過於被商品化了，並指出其對採購法適應不良的原因，可從兩個面像解釋：1、公務人員不敢承擔責任；2、我國學術與藝文對政府的依賴性大。（註<sup>111</sup>）

李衍儒所撰寫的《政府採購法對非營利組織的影響》結論出 1、有關非營利組織法制化的議題；2、政府採購法對非營利組織之正面影響；3、政府採購法對非營利組織之負面影響；4、對政府採購法的質疑；5、非營利組織對政府採購法的基本瞭解與認知不足；6、非營利組織在爭取政府採購按時，應受到優待；7、應研議設立「非營利機構採購統一代辦中心」或「法人或團體適用採購法採

---

<sup>110</sup>同註103。

<sup>111</sup>劉新園（民91）。政府採購法對學術及文化界之影響。國政論談。第2卷第2期，頁189-192。

購行為統一代辦中心」，以統籌受補助之各機構採購作業。並建議 1、對於現行政府採購法之缺失予以檢討改進；2、增訂政府採購法應規範而未規範之部分；3、政府採購法之修正應注意公益優先原則、平等原則及弱勢團體之利益與照顧最大化原則；4、建議政府採購法應增列四項內容以扶助非營利組織；5、建議非營利組織法制化應注意提供非營利組織完善的發展環境；6、提出有關非營利組織之採購行為兩個落實的途徑；7、建議非營利組織法制化實應成立民間評鑑機構，政府則主要扮演登記、設立及財務監督之角色。（註<sup>112</sup>）

### （三）促進民間參與公共建設法

民國 89 年 2 月 9 日總統華總一義字第八九 三二九一 號令制定全文五十七條的〈促進民間參與公共建設法〉（以下簡稱促參法）。該法第三條第一項第六款明訂文教設施為公共建設之一，係供公眾使用或促進公共利益之建設，加上其中第四條的民間機構定義、第五條主管機關、第八條民間機構參與公共建設之方式、第十一條的契約記載、第十三條至第二十九條的用地取的及開發、第二十九條至第四十一條的融資及租稅優惠、第四十二條至第四十八條的申請及審核、第四十九條至五十四條的監督與管理等，使得公部門於辦理公辦民營有更明確之根據。同時並明訂〈促參法〉所指的重大公共建設涵蓋的範圍及其認定之原則，其中所包含之文教設施有：「一、公立學校、公立幼稚園及其設施。二、社會教育機構及其設施。但不包括體育場所。三、依法指定之古蹟、登錄之歷史建築及其設施。四、其他經目的事業主管機關認定之文化、市政建設」。（註<sup>113</sup>）〈促參法〉的適用範圍包含文教設施，但以促進民間投資重大公共工程為立法源由，也是今天引進 BOT 模式的法源。

## 五、目前公部門設置商店的個案

（一）台中國立自然科學博物館：以租賃的方式和員工消費合作社、誠品、麥當

<sup>112</sup>李衍儒（民89）。政府採購法對非營利組織的影響。政治大學公共行政學系碩士論文。

<sup>113</sup>同註 101，頁 33-37。

勞、至軒餐飲有限公司等四家訂立租賃契約，將場地租賃給民間企業，政府單位則單純收取租金，水電費另計，租金所得繳庫。

(二) 中正文化紀念堂文化中心設置藝術書店。(註<sup>114</sup>)

(三) 台中文化局設置福利社：由市政府招標與廠商訂契約委外經營。租金繳庫。

(四) 國立台中圖書館設置咖啡廣場：由員工消費合作社出面招標與廠商訂契約委外經營。租金部份繳庫，部份辦理公益活動、部份納入合作社基金。

(五) 公務人力發展中心：將設施經營管理及服務業務委託民間企業-福華飯店-辦理。營運期為十年(90.01.01至99.12.31)。權利金之內容為：1、營運期間福華飯店應於每年一月三十一日前繳交定額權利金新台幣三千二百萬元(十年共三億二千萬元整)；2、福華飯店每年須繳交營業總收入百分之四點六之經營權利金。3、試營運期間另須繳交百分之十五之每年應繳交定額權利金。該個案十年合約期間可節省約九億元管理維護費用、一億元設備投資及重置費用、十億元人事費用，總計將為政府省下至少二十餘億元，另外尚有四億元以上之權利金收入及一億元營業稅收挹注國庫，有效減輕財政負擔並避免財務風險。是國內很成功的 OT 案。(註<sup>115</sup>)

由以上個案得知，國內已有不少公部門以租賃、委外經營、或 OT 等民營化方式來引進民間企業資源，增進行政效能，提昇服務層面，提高顧客的滿意度。因此國內公共圖書館或許也可比照以上模式，採用「經營權移轉」，即「公有民營」的方式來辦理。唯租金收益或委託經營權利金之收益必須繳庫，則公共圖書館設置書店，只能達到讀者服務的目的，而未能有增加圖書館財源的功能。在這一點考量上，或許可效法美國成立圖書館基金會，由圖書館基金會委託民間合作或公共圖書館書店委由圖書館基金會經營，達到雙贏目的。

---

<sup>114</sup>李玉玲(民92)。圍籬拆了，兩廳院迎接全民擁抱。聯合報，第B6版。92.9.5

<sup>115</sup>同註105。

## 第五節 小結

綜合前四節之文獻探討結果，國內公共圖書館與書店隨著知識經濟時代的來臨，其發展日益蓬勃，地位日益重要，均具休閒性、教育性、文化性等社會教育的功能。對一個社會國家而言，兩者在文化傳承及知識傳播方面功不可沒，對文化建設的貢獻也是旗鼓相當，並且其經營內涵相似，都是以記錄知識、資訊、文化的載體為主，唯其精神與目的卻不盡相同，公共圖書館是以服務為目的之公部門，而書店卻是以營利為前提之私部門。

雖然兩者本質不同，但從功能及發展趨勢來看，如果兩者互相合作，或許可共創雙贏之局面。由文獻資料得知，許多學者主張公共圖書館可尋求與書店業者合作或學習；而實際上，公共圖書館與書店之服務已有互相學習與合作的趨勢。

公共圖書館設置書店，在國內可說是公共圖書館另類的經營策略，也是探討兩者合作的相關議題。雖然國內目前尚無實際案例，經由文獻探討得知美國、英國、瑞典及中國大陸已有實際經營的個案(如表 2-3-1)，並且對圖書館經營而言，具有許多優點。本研究擬藉由國外經驗來探討在台中市公共圖書館是否可行。

因應民營化政策，國內已有〈政府採購法〉、〈促進民間參與公共建設法〉等法源依據，使公部門可依法「委外服務」或以其他「公辦民營」的方式來設置商店或書店，例如國內各公立博物館內設置商店或書店、中正文化紀念堂文化中心設置藝術書店。因此同為非營利事業的公共圖書館，是否也可依法委外經營來設置書店提供服務。此項議題將對台中市公共圖書館館長進行訪問時，再進一步探討。