

建構高雄市成為書香城市—— 「一人一書·幸福高雄」的創意行銷

Constructing Kaohsiung to Be a Literary City: Innovative
Marketing of “One Book One Person, Love in Kaohsiung”
Book Donation Campaign

23-32

施純福

Chun-Fu Shih

高雄市立圖書館館長

Director, Kaohsiung Public Library

【摘要】

一個城市當然要有自己的文化，公共圖書館所代表的正是一個城市的文化體現，而藏書量則是評量圖書館的重要指標之一。為讓高雄市每一位市民擁有公共圖書館一冊以上之藏書，在前市長謝長廷提出「跳躍式成長」的施政理念，高雄市立圖書館發動成立50年來最大規模的全民捐書捐款活動，在運用多元創意的行銷策略及所有同仁二個多月來的努力，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後，共募得840萬元捐款以及16萬冊圖書，總計超過10萬人次參與這項城市運動，創下公共圖書館界的歷史及典範，並提早7年達成一人一書之目標，而其最大效益則在凝聚全館向心力、建立良好的社區關係，塑造圖書館新形象。

【Abstract】

Every city has his or her own culture, the public library reflects a city's culture, and collection is the important one of public library indicators. To reach the goal for every citizen to own more than one book of the public libraries, conduct-

ed by the 「leaping grow」 administer idea of former Mayer Hsieh, Kaohsiung Public Library launched the largest scale of fund raising and book donation campaign for the whole citizen. By making use of multiple innovative marketing strategies and hard working of all coworkers for two months, we went into many communities positively to persuade the public, publishing companies, business circle, temples, foundations and public welfare group to support this campaign. The total raised are 8.4 million dollars and 160 thousand books. It's estimated that more than 100 thousand people participated in this city movement, initiating the good example for the public libraries. We reach the goal for every citizen to own one book of the public libraries seven years ahead of time. The greatest benefit is to condense centripetal force of all coworkers, build good relation with communities and shape new image of the libraries.

關鍵詞：公共圖書館、募書、募款、具創意的籌款方式

Keywords: Public Library, Book Donation, Fund Raising, Fundraising Ideas

壹、緣起

高雄市在前市長謝長廷帶領之下，透過城市美學的改造，其進步是有目共睹的——高雄蛻變為一個水與光的漂亮城市，市民的尊榮感漸提升，甚而造就了具備國際發展優勢的文化高雄。93年8月23日中國時報針對全國23個縣市，從居民光榮感、縣市長與團隊滿意度、建設進步滿意度、發展前景看好度五個面向滿意度調查，高雄市在五個面向總評中高居全國第一名。（註1）94年7月遠見雜誌刊載地方首長任內的表現在選民心目中評價如何？這項民調是以級距評等方式排列縣市長的施政滿意度，結果顯示，前高雄市長謝長廷在內的5位縣市長獲得最高的5顆星評價。（註2）

高雄市的各項建設突飛猛進，除了有形、看得到的硬體建設（如：愛河、城市光廊、藝術大道、英國領事館等）及定期的大型藝術文化活動（如：高雄燈會、貨櫃藝術節、國際街頭藝術展演等）之外；在軟體、無形、較看不到的建設方面，謝前市長亦具有遠見與睿智，有鑑於公共圖書館是一個城市乃至於國家開發程度的象徵與社會文明之指標，尤其2009年「世界運動會」將在高雄舉辦，高雄要邁向現代化、國際化的城市，非常重要的一項文化指標就是：每一位市民擁有公共圖書館一冊以上之藏書，因此謝前市長在93年7月即提出「跳躍式成長」的施政理念，決心要在任內（95年底）達成「一人一書」這項建構書香城市的宏願。

93年7月高雄市公共圖書館的館藏量僅121萬冊（包含高市圖、文化中心圖書館、市立體育場圖書館），而高雄市人口已超過151萬，距離每一位市民擁有公共圖書館一本藏書，尚差30萬冊，如以每年購書預算800萬，可購買冊數僅3萬多本，需近8年（約民國101年）才能完成；爲呼應市長「跳躍式成長」的施政理念，高雄市政府文化局承擔重大使命，葉景雯局長於9月新上任後即指示高雄市立圖書館積極籌劃這項對高雄市相當有意義的建構書香城市基礎工程，並於93年11月2日至12月31日推動「一人一書·幸福高雄」全民捐書捐款活動。

貳、策略分析及計畫擬定

大規模募集計畫如何能成功呢？在英國，倫敦大學於1993至1998年間，爲興建一座新圖書館而發動大型的專案募款活動，以建設現代化的「全球最大的社會科學圖書館」取代低科技的傳統建設方案，因而得到各方的大力支持，該募款計畫的主要負責人J. Wilkinson指出，強調獨特性便是該計畫成功的主要因素。（註3）而根據重要的募款理論，D. L. Conrad的項鍊理論（Necklace Theory）提出募款本身並不是目的，僅是達成目的的手段而已，項鍊理論將公益募款比擬如一串項鍊，公益組織就像位居中央之墜子，向兩端伸展開來，一端是社會需求，另一端是捐款者需求，成功募款所扮演的角色就像項鍊上的環扣，應能有效而緊密地結合項鍊的兩翼，在結合兩端所扮演的角色上，環扣的重要性應該要大於墜子。（註4）換句話說，募款的訴求重點應在於結合、滿足社會期望，以及潛在捐款者的個人需求，因此，活動計畫如何架構在募款雙贏策略之最高指導原則，實爲募款成功的基本條件。

雖然高市圖平日既已持續接受各界的贈書，每年入藏約1萬多冊，但是發動大規模捐書捐款活動，則是高市圖自民國43年成立迄今50年以來的第一次，根據文獻顯示，國內部分圖書館曾舉辦捐書活動，較具規模的捐款活動在公共圖書館界則較少見。在美國舉辦募款則非常普遍，美國艾姆赫斯特分館（Elmhurst Branch Queens Borough Public Library, New York, U.S.A.）前館長于錢寧娜（Linna Chien Yu）指出，爲了有效提供全面的服務，圖書館接受非政府基金資助已有很長的歷史，在政府補助不足的情形下，公共圖書館必須尋找多元化的資金來源。（註5）而企業資助公共圖書館的典範則是美國鋼鐵大王卡內基（Andrew Carnegie），1886年起，卡內基運用私人財產約5,600萬美元，不但在全美建立1,681個供民眾使用的公共圖書館，更協助其他英語系國家建立828個公共圖書館（註6），被譽爲企業公民的領航者。

「一人一書·幸福高雄」活動總目標值為30萬冊，募集方式朝兩個可行性方向規劃，一為捐書，設定目標為20萬冊，捐書原則一般圖書以3年內出版新書為主，另若符合各館特色或重點典藏且書籍新穎者，不受3年之限制，如有大批捐書，則提供到宅取書服務；二為考量捐書的品質並無法確保符合所需，因此，嘗試進行募款，設定最低捐款金額為50元，捐助款項存入本館代收款專戶，專款專用，並開立收據，提供捐款者做為節稅之用，而捐款的目標值設定為1,000萬元，合併高市圖93年度7月尚未執行完之購書預算500萬及94年度800萬元，共2,300萬元，預估可購置超過10萬冊新書；此捐書捐款的目標值對高市圖而言，是一項重大的挑戰。

此外，具體分析不利活動的潛在因素則為：活動期間93年11月至12月，時間僅2個月之短，時值立法委員選舉，又遇不可預測的天災——南亞大海嘯，而目前臺灣社會尚無捐款給公共圖書館之風氣或習慣，同仁亦都無募款的經驗，因此，募款的預期結果，普遍不被大家所看好。

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

另一方面為鼓勵各界踴躍參與，對捐贈者的表彰尤其重要，為對捐贈者表示感謝，特別設計金質獎、銀質獎、銅質獎、感謝狀及提供捐助者選擇分館閱覽室掛名（室銜）的多元獎勵方式，並規劃於94年1月28日與高雄市國樂團合作舉辦一場愛書人與愛樂者的公開表揚音樂會。捐書捐款獎勵辦法設定如下：

（一）捐書獎勵辦法：

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

6.捐書達5,000冊以上者，公開表揚並頒發金質獎。

（備註：本館保有所有捐書之處理權）

（二）捐款獎勵辦法：

1.個人捐款2,000元以上者，參與公開表揚音樂欣賞會，並致贈精美藏書票。

2.企業或個人捐款達10,000元以上者，公開表揚並頒發感謝狀，並於圖書館借書證貼上愛書人標誌，提供借書冊數加倍一年之獎勵。

3.企業或個人捐款達100,000元以上者，公開表揚並頒發銅質獎。

4.企業或個人捐款達500,000元以上者，公開表揚並頒發銀質獎，圖書館（含分館）各閱覽室擇一提供捐助者掛名（室銜）一年。

5.企業或個人捐款達1,000,000元以上者，公開表揚並頒發金質獎，圖書館（含分館）各閱覽室擇一提供捐助者掛名（室銜）二年。

（備註：所有捐書捐款者均於高市圖網站<http://www.ksml.edu.tw>捐書人園地公布名單感謝）

李華偉教授歸納圖書館募款的十個成功原則中，「考慮募款所需花費之經費」，成功的募款是需要時間與金錢的投入，也就是要以錢找錢（註7），因此在執行本案時，特別撰擬計畫及經費需求，向財團法人高雄市文化基金會提出申請，在文化基金會董事會上（市長任董事長、文化局長任執行長）獲得大部分董事全力支持，補助100萬元辦理這項史無前例的全民捐書捐款活動。

參、行銷及進行勸募

管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）於《非營利機構的經營之道》一書的第一篇即揭示「使命為先」的觀念，並指出：每一項使命宣言，都必須反映機會、能力和投入感三項要素，否則勢將無法凝聚機構內的人力資源去做好該做的事。（註8）

因此，要成就這項任務，必須凝聚全館人員努力去完成，然而，在前述分析不利因素中即顯示時機不佳，明顯與募款的「時間窗理論」（The Window Theory）中之「狩獵季節」（Hunting Season）並不相符（註9），「機會」被認為並不大，且在「能力」上同仁都無經驗，因此為達到這項使命，尤以「投入感」最為重要，是以如何優先做好內部行銷，達成共識，集全館之力共同努力，進一步進行外部行銷及展現實際行動，全力以赴，才有可能獲得計畫的成功。

內部行銷在現代化的團體組織內已日益受到重視，若要能發揮最大的團隊力量，組織成員全心全意地投入是非常重要的。內部行銷的作為及分工策略上，讓

全館同仁均能了解「一人一書·幸福高雄」活動對於高市圖及高雄市民的重大意義，以提升同仁使命感。在勸募工作中並依管理大師戴明（W. Edwards Deming）之「全面品質管理」（Total Quality Management，簡稱TQM）規範，以企業化經營的精神採全員參與之方式，從訂定計畫內容、實施步驟及推動作法均由全館共同參與，並劃分責任區方式，除各社區由各分館主任劃入責任區內，並由各主管就其人際關係選擇較有把握之行業予以認養，例如：出版業、鋼鐵業、金融業、建築業、寺廟、教會、基金會、扶輪社、獅子會等，均有專人負責，以避免重複，並充分授權同仁採取主動出擊、地毯式的積極拜訪，深入民間與社區，為避免同仁遭遇挫折感，並常以80/20法則鼓勵同仁，在十次的拜訪過程中只要二次獲得捐助者捐贈，即已達到成功的目標，而對於那些無法提供本館協助者，亦需表達謝意，因為他們願意花費時間，聽取本館在書香社會所做的努力，即達到本館行銷社區的目的。

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

瓊恩·福納根（Joan Flanagan）於《募款成功》一書中提出：「募款是捐款者導向，使用大眾行銷技巧的各種組合，讓人們可以選擇他最喜歡的方式，加入捐贈的行列。」（註10）並指出募款基本大原則為建立深且廣的贊助人群眾基礎，募款活動應該盡量擴大參與，以求最大量的贊助者。（註11）因此，為期達到全市參與之目標，結合以往操作大型藝術文化活動的經驗，採取多元行銷實施策略如下：

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

(二) 透過文宣、電視、電臺、網路、刊物、大型看板持續宣傳

- 1.文宣：印製活動文宣、海報、旗幟、大布條於各社區進行宣傳，以鼓勵民眾踴躍參與。
- 2.電視：透過公開招標與民視合作，為期2個月期間共製作7則專題與活動報導，並於活動訊息欄不斷以跑馬燈進行宣傳；亦透過第四臺發布活動訊息。
- 3.電臺：邀請前副市長林永堅及文化局長葉景雯製作30秒口播帶，於各大廣播電臺免費宣傳包括高雄電臺、中廣、警廣、大眾、港都、正聲、飛碟、東森等共15家協助宣傳；並運用教育電臺進行全國宣傳。
- 4.網路：運用市府相關單位、各圖書館網站或電子佈告欄發布訊息，包括國家圖書館、臺北市立圖書館、國立臺中圖書館文化局、教師會等共15個機關協助宣傳；並透過本館網站發布最新捐款捐書資訊。
- 5.刊物：在各機關重要宣傳刊物刊登活動介紹及訊息，如新聞處出版的高雄畫刊、文化局出版的藝文月刊以及大統新世紀等共6個刊物協助宣傳。
- 6.看板：設置大型看板於黃金愛河、市政大樓、文殊講堂、802醫院、四維國小及自強三路等6座街頭燈箱，深入全市各角落進行宣傳。

(三) 藉由信件、電子郵件、電話行銷及登門親訪有系統的宣傳

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

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

- 1.一人一書灌溉城市芬芳記者會（93.11.2）：市長親自代言。
- 2.街頭藝人一日所得捐圖書記者會（93.11.5）：街頭藝人代言。
- 3.高雄大學黃英忠校長響應捐書（93.11.10）：學術界代言。

- 4.旗津分館名人說故事活動&捐書儀式（93.11.20）：局長代言。
- 5.高雄市議會捐書活動（93.11.25）：議長及教育委員代言。
- 6.葉石濤先生文物展&捐書儀式（93.11.29）：藝文界代言。
- 7.三民分館開館&捐贈儀式（93.12.19）：企業界代言。
- 8.勞工響應捐書捐款記者會（93.12.24）：勞工界代言。
- 9.一人一書·幸福高雄成果發表及掛牌儀式（94.1.21）。
- 10.舉辦「春天組曲」高雄市國樂團演奏會暨表揚會（94.1.28）。

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

肆、整體效益評估

一、加速充實圖書典藏，營造書香城市

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

二、建立良好的社區關係，形塑圖書館新形象

高市圖在募款募書的過程中，踏出了50年來與社區接觸的第一步，圖書館由原來靜態的服務-被動的等待讀者上門，改為主動走出去，很多與社區平時就建立很好關係的分館，讀者們看到圖書館這項有意義的活動，都主動慷慨解囊，不具名的民眾50元、100元的捐出，聚沙成塔積少成多，所募得的款項是相當驚人的；甚至連義工都加入募書募款的行列，為了到社區診所募款，有位義工不惜花掛號費讓醫生看診，看診中再與醫生談到圖書館這項活動，醫生都被這位義工所感動而馬上行動。此次活動透過各種媒體的大幅報導，提升了高市圖的能見度；

而最大的收穫則在於深入民間的拜訪過程中，傾聽非常多的民意，廣納各界對於圖書館的建議，做為未來施政之參考。

三、凝聚全館向心力，創造圖書館界新典範

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

淡江大學資訊與圖書館學系系主任兼所長宋雪芳教授特於寒假期間，帶領九位學生前來協助圖書的加工處理，她盛讚高市圖這項募書募款活動，是一項創舉，打破了圖書館界的歷史紀錄。

本活動同時贏得高雄市政府研考會的肯定，該會推薦本館代表高雄市政府團隊，角逐行政院93年度提升服務品質績效「善用社會資源」獎項的爭取，進入全國前12名，行政院研考會也剛於94.6.7來館進行了實地的評審工作。

四、其他延伸的效益

在募書募款活動期間，也有熱心的民眾主動致贈50萬元購買19部飲水機放置各閱覽區供市民享受飲水之便。

也有企業表示願意捐贈汽車，促成本館未來能落實「行動圖書館」的構想，嘉惠較偏遠地區民眾的閱讀權利。

由於景氣逐漸復甦，在親訪高雄市建築師公會拜會說明書香建設的企圖心之後，馬上允諾願意結合在地建築界五大公會斥資千萬於市中心規模最完備的三民分館籌設全國首創的「建築美學圖書館」。

誠品書店、犁舍餐廳、文化中心書展、高雄世貿書展等則繼續響應募書工作，於經營據點或展場繼續受理民眾捐書，所收捐書全數轉贈本館。

伍、結語

閱讀，可以豐富每一個人的生活內涵，也可以擴展每一個人的知識領域；高雄市繼93年推出「友善城市」之後，今（94）年施政總目標為「健康城市」，以「健康環境」、「健康體能」、「健康心靈」為三個推動面向，而健康心靈的蘊育，除了多舉辦藝文活動供民眾、家庭參與外，也重視民眾閱讀習慣的養成及城市的閱讀風氣。這次的活動讓館員走入社區，傾聽社區居民的心聲，在94年度推出一系列的便民服務措施，以及推動城市閱讀計畫，並善用民眾所捐出的每一筆

款項，讓更多的好書充實民眾的心靈，目前已在各分館推出「年度好書暨熱門暢銷書展示」服務，提供民眾最新的圖書資訊。

這次捐書捐款活動最大的收獲，除了實質的捐書捐款外，我們深切的體認也落實了莎士比亞所言「斧頭雖小，但多劈幾次，就能將堅硬的樹木伐倒」的道理。在全館同仁堅持「『路』就在心的方向」的理念之下，我們的努力終於獲得許多市民及企業界對圖書館的支持與肯定，我們除了感謝之外，也更加不斷的惕勵自己，將持續重視加強閱讀向下紮根的工作，促使各種圖書館的服務更貼近民眾，主動透過傳播媒體，將圖書館之現況及發展遠景公諸大眾，以形塑圖書館新形象，改善社會對募款之觀念，同時將以更積極的態度，營造與社區間良好的合作關係，並建構出高市圖的「圖書館之友」組織；更將規劃認養計畫，尋求及結合更多的民間資源，發揮並擴大圖書館功能，營造快樂閱讀的社會風氣。我們真真實實的希望，一切的努力能將圖書館推向一個與市民零距離的境地，更希望許市民一個快樂學習的新園地；在這裡，人們可以有效閱讀、可以創造學習、可以形塑創意、可以卓越非凡。

附註

註1：中國時報民意調查組報導，「23縣市施政民調分析」，*中國時報*，民國93年8月23日，A6版。

註2：林美姿、萬敏婉，「力爭上游 2005年23縣市政績總體檢」，*遠見雜誌*229期（民國94年7月）：頁116。

註3：湯堯，*學校經營管理策略*（臺北市：五南，民國89年），頁223-24。

註4：同前註，頁97。

註5：于錢寧娜，「美國公共圖書館多元化的募款途徑」，*臺北市立圖書館館訊*18卷3期（民國90年3月）：頁8。

註6：同前註。

註7：李華偉，「圖書館募款的原則與方法（大綱）」，*中國圖書館學會第47屆第2次會員大會資料手冊*（民國91年12月）：頁16-22。

註8：彼得·杜拉克著；余佩珊譯，*非營利機構的經營之道*（臺北市：遠流，1994年），頁15。

註9：同註3，頁99。

註10：Joan Flanagan著；陳希林等譯，*募款成功：義工與專家必讀*（臺北市：五觀藝術管理，2001年），頁229。

註11：同註8，頁21。