

公共圖書館開闢財源之探討：以國立臺灣圖書館為例

Exploring Funding Sources for Public Libraries: A Case Study of the National Taiwan Library

黃國正

Guo-Jeng Huang

國立臺灣圖書館編審

Executive Officer, National Taiwan Library

Email: guojeng@mail.ntl.edu.tw

[摘要]

公共圖書館是各國的社會教育機構，其經費來源除了政府補助外，部分可藉由合法的經營管理增加收益，然而許多公共圖書館因不諳開源管道及方式，因此常有缺乏經費的困境，研究者從美國、日本及臺灣等國家公共圖書館的開闢財源方式做一比較，並以國立臺灣圖書館的個案為經驗分享，以推廣更多開源管道可茲利用。

[Abstract]

Public libraries serve as social education institutions in various countries. Their funding primarily comes from government subsidies, but some revenue can also be generated through legitimate management strategies. However, many public libraries face financial constraints due to a lack of expertise in revenue-generating methods. This study compares the financial resource development strategies of public libraries in the United States, Japan, and Taiwan. Using the National Taiwan Library as a case study. This study aims to promote a broader adoption of diverse funding channels to enhance the financial sustainability of public libraries.

關鍵詞：公共圖書館、圖書館籌資、開闢財源、資源管理

Keywords: Public Library, Library Fundraising, Revenue Generation, Resource Management

壹、前言

公共圖書館在現代社會中扮演著多重角色，具有重要的功能和社會價值，包括資訊資源提供、知識普及和終身學習、文化推廣、社區交流中心、數位素養教育及兒童和青少年服務，而其社會價值包括教育公平、社會包容、經濟發展、個人發展、社會穩定和文化保存等，不僅是知識的寶庫，更是社會文化和經濟發展的推動力量，透過多樣化的功能和服務，為社區成員提供了無價的支持和資源。

世界各國公共圖書館大都屬非營利組織，是各級政府所設立的，經費來自政府部門的補助，其存在並非為了商業利益（林素甘，2000），就理論上而言，圖書館是不受景氣影響、自主管理且不斷成長的有機體，然而實際上，在母體機構提供的經費短缺與支出成本提高的情況下，非營利組織最常面臨到的問題之一便是經費不足，使得非營利組織必須結合商業模式以求開源，圖謀自身之永續經營（陳威龍，2016）。

公共圖書館屬於公益性機構，由各級政府、法人或團體設立，服務對象為社會大眾，旨在推廣社會教育與文化活動（中國圖書館學會，2000）。然而，當政府預算有限時，圖書館經費往往成為被刪減的對象。尤其在經濟不景氣的情況下，許多國家的公共圖書館因財政困難而縮減預算，甚至面臨關閉（葉淑慧，2010）。由此可見，公共圖書館的財務狀況深受經濟景氣及國家財政分配的影響甚鉅。

根據臺灣中國圖書館學會（中華民國圖書館學會前身）於 2000 年所發表的《圖書館事業發展白皮書》指出，公共圖書館發展的問題之一，包含「發展經費短絀，不足以維持其業務正常發展」，而研究者觀察此係近二十多年來國內以「公共圖書館」為主題的研究論文常被提到的問題，然而國內探討這方面的議題僅有數篇針對圖書館經費籌募之文章（于錢寧娜，2001；程良雄，2001；英惠奇，2001；陳俊仁，2001；黃惠美，2003），卻無人探討公共圖書館多元開闢財源之管道，檢視國內公共圖書館當前所面臨的財務挑戰包括如下：

- 一、經費縮減：許多公共圖書館都依賴政府的財政支持，但由於經濟壓力，政府預算削減，導致圖書館的營運資金不足；另外一些地方政府面臨財政困難，優先考慮其他公共服務，故削減圖書館的經費。
- 二、營運成本增加：包括圖書館館員薪資和福利支出，隨著通貨膨脹和勞動市場的變化而上升；圖書館建築和設施的維護及現代化，也需要大量的資金，另外隨

著數位化和現代技術的進步，圖書館需要不斷更新硬體和軟體設施，這也是一筆龐大的支出。

三、數位資源成本：包括電子書及數位期刊和資料庫的訂閱費用往往比傳統紙質資源高昂，且費用持續上漲，數位內容的版權費用亦高，增加圖書館財務的許多負擔。

四、資金來源單一：許多公共圖書館主要依賴政府撥款，缺乏來自私人捐贈、社會資金挹注和企業贊助等多樣化資金來源，導致資金來源不穩定。

五、應急資金不足：因為疫情影響或地震等突發事件，對圖書館的財務狀況造成嚴重的影響，收入下降而支出增加，還有不可預見的開支，如設備故障和自然災害，這些都需要額外的資金支持。

六、社區需求增加：隨著社區對圖書館服務需求的增加，如教育資源、數位素養培訓和社區活動等，圖書館需要更多資金來擴展和提升服務。

因此，公共圖書館若要實現永續經營，需突破單一財源的限制，尋求多元籌資途徑，透過合作夥伴關係、贊助和基金會支持，減少對公共資金的依賴。若能設法協助開闢多重合法財源管道、結合民間資源，將可持續增加經費並提供服務，也能讓民眾有更多資源可享用。

基於上述理由，研究者遂以「公共圖書館如何開闢財源」為研究主題，本研究主要採用文獻分析法與個案研究法，蒐集美、日、臺公共圖書館的財源模式相關研究，並透過國立臺灣圖書館的實務經驗，分析可能的財源開闢策略，此不僅對管理者和政策制定者有幫助，也能提供國內公共圖書館界參考。

貳、文獻探討

公共圖書館是基於服務、知識自由、教育、民主和文明記錄的保存，其使命一直是收集、組織、保存並提供免費且平等地獲取不同形式的資訊、知識和娛樂的機會，透過這項使命，可促進社區、終身學習、娛樂、識字、外展和個人進步（Anderson, 2024），而經濟因素一直是影響公共圖書館服務的重要因素之一（束漫，2009），其營運與社會經濟、知識、文化水準息息相關，從歷年公共圖書館的圖書採購經費數據來看（國立公共資訊圖書館，2016），雖然購書經費有逐年增加，然而公共圖書館並非僅有靜態的服務，尚有動態的推廣活動服務，因此，公共圖書館須設法開源節流，並

提供更多的服務，才能讓圖書館有更好的績效及存在的意義。

探究公共圖書館的經費預算，通常是根據國民總收入，確定圖書館一定的投資比例，或者根據人口數量確定圖書館事業的總投資。圖書館經費列入政府預算，它的總量直接受國民經濟發展的影響，隨著國民經濟收入變化而變化（束漫，2009）。依據國際圖書館協會聯盟（International Federation of Library Associations and Institutions, 2001）出版品第 97 號《公共圖書館服務綱領》揭示公共圖書館經費之規定：

「2.4.3 經費來源

公共圖書館的經費有若干來源，因應各國的地區因素，每項經費來源所占的比率不盡相同。主要的經費來源有：

- 地方或中央政府的稅收
- 地方或中央政府的專案補助。

次要經費來源包括：

- 基金會或個人的捐助
- 商業活動的收入，如出版銷售圖書、藝術品及手工藝品
- 從使用者徵收，如罰款
- 為個別使用者提供服務的收入，如複印、印表等
- 其他機構的贊助
- 公益彩券的盈餘分配。」

由此可見公共圖書館的經費來源可以有很多管道，各國政府都在尋求適當的解決方案，有些國家受到宏觀經濟調節，邱子恆（2019）也指出圖書館經費之來源主要有以下五種：

- 一、由國家或地方財政預算撥款。
- 二、由政府資助或臨時撥款。
- 三、從母機構預算中為所屬圖書館撥款。
- 四、社會捐助。

五、自籌資金。

李華偉（2004）認為一般圖書館的經費來源，包括政府機構撥付的經費、學校或上級機構的撥款、地方的稅收、捐款、政府或基金會的特殊獎金或專案補助及圖書館在業務上的收入等六種，其中圖書館在業務上的收入包括了利息、基金孳息、有償服務、場地租金及罰款等，為了大力爭取充裕經費，公共圖書館必須設法自籌資金，盡力發揮圖書館的服務功能，及滿足讀者和社會對於資訊的需求，使圖書館的重要性能被上級機構及社會的信任所肯定。

埃德蒙·羅斯曼三世 (Edmund A. Rossman III) 撰寫《圖書館和非營利組織的 40 多個新收入來源》(40+ New Revenue Sources for Libraries and Nonprofits)，該書對於任何努力尋找籌款方案的圖書館專業人士來說，提供許多圖書館增加收益的方向 (Rossman, 2016)；Dowlin (2008) 將其一生在圖書館的募款經驗出書，從說故事時間和簡單的圖書銷售等社區項目的技巧，目的是讓大家瞭解可用的活動和工具，建立清晰簡潔策略，將可獲得圖書館或其他政府或非營利組織所需的資金。

圖書館在快速變化的環境中能否獲得可持續的資金對於未來的發展至關重要，Gaurav, K. (2025) 探討了傳統和新興的融資模式，包括公共撥款、私人合作夥伴關係和群眾募資，及在維持基本服務的同時平衡預算所面臨的挑戰和機會，說明不同圖書館環境中的成功資助策略。

圖書館的資金來源廣泛，包括地方稅、非營利和營利性補助以及個人捐款者，公共資助一直是圖書館營運收入的主要來源。然而，圖書館領導者應探索其他方法來補充公共資金以實施建設。現在，除了補助金或其他聯邦資金來源外，還有哪些替代方案呢？首先，圖書館應該像營利組織一樣思考，不要籌集資金，而要專注於創造收入，找到機構可以賺錢的方式，然後為關鍵服務提供資金。

1. 收取附加服務費
2. 建立有價值的合作關係
3. 重新檢視你的服務列表
4. 營造創新創業空間
5. 投資具有可證明投資回報的技術 (PressReader Team, 2024)。

馮潔音（2004）認為圖書館雖然有其他對讀者服務收費的一些類型，包括辦證、押金、資料保護費、資源使用費、館際互借服務，有些特殊服務的收費是合理的，但不能喧賓奪主，占了圖書館服務的主導地位，以免影響基本讀者服務。

隨著時代的轉變，公共圖書館將不斷有許多困境與挑戰，包括網際網路讓圖書館不再是民眾獲取資訊的唯一管道；人力、經費的短缺問題皆促使圖書館無法擴充服務；受到新科技的影響，讀者接受資訊的來源越來越偏向 3C 產品，若公共圖書館沒有透過創新服務理念來滿足民眾的需求，並貼近社區生活，圖書館將無法增加吸引力，因此，公共圖書館勢必不斷的轉型，與不同組織進行合作的形式，藉由「異業結盟」的方式來增強自身優勢並拓展潛在顧客市場。

參、美日臺公共圖書館財源比較

由於全球經濟不斷變化，公共圖書館館長和館員都有責任向外尋找有潛力的籌款對象，來維持圖書館提供社區的各項活動和服務，增強當地社區民眾追求知識的能力。為瞭解先進國家公共圖書館開闢財源的管道，研究者以美國、日本公共圖書館開源的經驗為例，再與臺灣公共圖書館現況做一比較。

一、美國

近年來受美國經濟危機影響，公共圖書館也面臨經費壓力，不得不通過其他管道補貼地方財政撥款的不足，但政府財政始終是圖書館經費的基本來源。來自政府的資金主要是各級政府徵稅的稅金。聯邦政府稅金以專項資助和一般資助的方式下撥到各州，各州政府徵收的稅金連同聯邦政府的部分稅金再通過州立圖書館評估以轉移支付的方式下撥到各市、縣立地方公共圖書館（劉璇，2012）。

美國公共圖書館 85%至 95% 的資金來自地方政府，5%至 10%來自州政府，約 5%的資金（大部分是間接）來自聯邦政府。根據 32 年來聯邦圖書館立法支持公共圖書館的經驗，很明顯，來自該來源的資金不會大幅增加，維持當前水平並根據生活成本的上漲做出一些調整的壓力仍在持續（劉璇，2012）。

美國的公共圖書館的資金來源主要依賴於地方政府的稅收，並受到聯邦和州政府的支持。相關法律包括：

- (一) 「圖書館服務與技術法案」(Library Services and Technology Act, LSTA)：該法案由聯邦政府負責，透過美國國家圖書館服務機構 (Institute of Museum and Library Services, IMLS) 向州立圖書館及其系統提供資金，用於改善圖書館技術、資源共享、以及推動創新項目，LSTA 資金是美國公共圖書館開源的重要來源之一。
- (二) 州與地方層級的法律與條例：美國各州和地方政府也依賴地方稅收（如財產稅）來為公共圖書館提供資金。一些州立法規定了資金使用的比例與方式。例如加州的「公共圖書館建設和翻新法」(California Library Construction and Renovation Bond Act) 就明確敘述圖書館建設資金來源。

美國的圖書館資金有幾個主要來源，首先是分配給各州或省的國家資金。這些地區在向公共圖書館提供資金時通常會提供額外的資金，地方市政當局在為圖書館提供資金方面也發揮著重要作用，大多數圖書館員都會申請補助金來補充這些資金。最後，私人捐贈有助於維持圖書館；大多數圖書館都有一個圖書館之友協會，他們組織籌款銷售並支付年費以幫助維護圖書館 (McMahon, 2024)。

美國聯邦政府對公共圖書館事業一向居於輔佐的地位，實際管理權則畀予各州政府，由各州負起領導之責。聯邦政府定期撥款補助各州，以平衡各地稅收不平均的問題，但圖書館之行政控制權仍屬各州及地方政府，聯邦的補助款僅能視為對其具有鼓勵作用而已。公共圖書館的經費來源有三：

- (一) 政府的撥款：當地的土地及房屋稅中有一定比率做為圖書館固定的經費來源。
- (二) 社會團體和私人的捐獻：館長（如舊金山公共圖書館）或負責公共關係人員（如蒙格馬利公共圖書館）的對外募款，以及圖書館之友 (Friends of Library) 的支援，均為公共圖書館在經營管理上不可或缺的重要資源。
- (三) 自籌資金：如預約收費、罰款收入、販賣舊書收入（紐約皇后區以及 New Milford 公共圖書館）、諮詢服務收入（如蒙郡的資訊連線"InfoConnet"服務，對一般性的諮詢服務係免費服務，惟對較為深入或研究性質的諮詢服務如市場研究、公司信用報告、國際貿易等則需付費）（程良雄，1996）。

美國圖書館經費非全賴政府供應，社區資源的支援，尤其圖書館之友協助籌措經

費，地方人士組成的圖書館董事會或理事會，以及義工的義務服務，對於節省公帑及支援人力的不足，頗具成效。

二、日本

日本的公共圖書館面臨財政與人力的挑戰，為此，許多地方政府引入了「指定管理者制度」，將圖書館的管理交由民間機構，以提高服務品質和效率，同時活化地方經濟。然而，過度追求經濟效益可能違背圖書館的公共價值，故提出推行民營化時，需平衡公共價值與經濟效益。日本圖書館大多依賴其上級組織的資助，然而，近年來日本不斷惡化的經濟狀況導致圖書館預算減少，包括材料和人員成本，儘管仍然很少有圖書館從外部尋求替代財務來源作為預算削減的對策，但為了提供各種服務，確保額外的財務資源是一個重要問題（林淑馨，2023）。

日本「圖書館法」規定公立圖書館不得徵收入館費及其他任何利用圖書館資料的費用，同時要求「國家對設置圖書館的地方政府，在預算的範圍內，可以就圖書館設施、設備所需要的經費及其他部分必要經費進行補助」，後者為圖書館經費提供了法律保障（冼均宜、盛小平，2014）。

福田都代（2008）對於日本公立圖書館開闢財源的管道敘述如下：

- （一）圖書捐贈：個人自己購買書籍並捐贈給圖書館。
- （二）繼承贈與：主要是現金、人壽保險和債券、房地產、信託資產。
- （三）基金的設立：圖書館未來將承擔的項目和新服務為了引入該系統，透過籌款活動獲得的資金將用作基金，圖書館本身不參與基金的運作；它由「圖書館之友協會」和「圖書館基金會」管理。
- （四）年度基金：每年協會的會員費，固定金額設定為數年，此為短時間內籌集大量資金的活動的基礎。
- （五）資本運動：圖書館及其支持者不是被動地等待捐款，他們積極地開始透過其他人的參與來籌集資金，並花了幾年的時間試圖籌集資金。

這是一種系統性地從各種來源籌集資金的方法，主要是新建、擴建、改造等需要大量資金的項目，確定目標金額後，進行電視、廣播廣告、上門拜訪及公關等活動。

三、臺灣

臺灣圖書館的經費在「圖書館法」第 5 條僅規定「圖書館之設立、組織、專業人員資格條件、經費、館藏發展、館舍設備、營運管理、服務推廣及其他應遵行事項之標準，由中央主管機關定之。」，對於圖書館經費之來源及管道並無全國一致性規定，僅有「高雄市立圖書館設置自治條例」將其經費來源敘述於法規中，該法律第四條規定

「本館之經費來源如下：

- 一、政府之核撥及捐（補）助之款項。
- 二、受託研究及提供服務收入。
- 三、國內外公私立機構、團體及個人捐贈收入。
- 四、營運及產品銷售收入。
- 五、其他收入。

前項第一款之政府補助，包括人事費、圖書購置費、活動費、行銷推廣費、教育推廣費、研究費、建築物與固定設備之重要設施維修及購置費、特殊維修計畫經費，以及其他營運所需經費。第一項第三款之捐贈，視同對政府之捐贈。」

臺灣公共圖書館經費資源面而言，鄉鎮圖書館之經費現況與需求之間差距大，其經費來源仍以鄉鎮（市）公所為主（張惠真，2001）；林瑞雯與宋棋超（2007）探討公共圖書館經費來源包括基層公共圖書館經費之編列及中央政府對其經費之補助，此對於公共圖書館之經費挹注，雖不無小補，但長期而言仍是經費拮据。

雖然臺灣公共圖書館的經費來源大多是以政府補助經費為主，但不乏民間企業有贊助圖書館的義舉，諸如李科永文教基金會捐贈圖書館、宏致電子捐贈行動圖書車、財團法人臺中市私立文英基金會等以「公私協力」合作模式捐贈興建圖書館都是極佳的例子。

陳逸燦（2009）研究高雄市立圖書館近年來對於經費的籌措策略，發現該館經費愈多，增加許多設施與服務的情況下，民眾的利用率與借閱率都有提升，圖書館自身的積極作為，增加了許多經費的資源，在「人」、「事」、「時」、「地」、「物」及「其他」等方面提供了許多值得公共圖書館學習的策略，因此，可看出公共圖書館經費的多寡與所提供民眾的服務和利用率是成正比；此外，高雄市圖總館為全臺首次

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，寫下臺灣圖書館歷史的新頁（施純福，2015）。

潘政儀及潘莉娟（2019）指出臺灣公共圖書館的經費來源涵蓋多方面，包括以下項目：

- （一）中央政府補助：根據「圖書館法」，圖書館的主管機關在中央層面是教育部。然而，實際上，公共圖書館的主管機關至今仍不明確，且中央政府的補助經費有限，導致基層鄉鎮圖書館面臨資金不足的困境（林瑞雯、宋棋超，2007）。
- （二）地方政府補助：地方政府也應該為公共圖書館提供經費，以確保其正常運作。然而，實際上，這方面的補助也存在不足。
- （三）自籌財源：公共圖書館可以透過自籌財源來增加經費。例如，進行活動、出售圖書、提供服務等，以吸引社區民眾的參與和支持。
- （四）企業贊助和捐贈：公共圖書館可以與企業合作，獲得贊助或捐贈，以增加經費。這些合作可以包括贊助活動、提供資源或設備等。

以上三個國家公共圖書館財源籌措方式，雖有文化差異，美國、日本及臺灣的公共圖書館經費來源各有不同，主要可從政府補助、地方稅收、基金會及企業贊助、使用者付費等方面進行比較，如下表 1。

表 1
美國、日本及臺灣公共圖書館經費來源比較

項目	美國	日本	臺灣
政府補助	以地方政府（市、郡、州）預算為主，聯邦政府提供部分專案補助（如 LSTA）	以地方政府（市町村）經費為主，中央政府提供部分補助	以地方政府預算為主，文化部及教育部有部分補助
地方稅收	主要依賴地方物業稅（Property Tax），部分地區有專門的圖書館稅	主要依靠地方稅（如住民稅）	主要由地方政府預算支應，未有專門的圖書館稅
基金會及企業贊助	企業、基金會（如 Bill & Melinda Gates Foundation）積極提供贊助	有部分企業贊助，較依賴政府資源	企業贊助較少，主要依賴政府

使用者付費	一些特殊服務（如會議室租借、特藏資料使用）收費	部分服務（如影印、特藏館）收費	部分服務（如影印、借閱逾期罰款）收費
捐款及募款	圖書館募款活動盛行，如 Friends of the Library 組織	募款文化較不普遍，但有部分圖書館推動	募款文化尚未普及

表 1 顯示美、日、臺公共圖書館財源的主要構成比例，以上比較對於臺灣公共圖書館界的啟發如下：

1. 強化地方稅收制度：美國部分州設有專門的圖書館稅 (Library Tax)，這能確保圖書館經費的穩定性，臺灣若能推動地方稅制度改革，讓公共圖書館獲得穩定財源，將有助於發展。
2. 促進企業及基金會合作：美國的基金會與企業資助模式可供借鑑，臺灣的圖書館可積極與企業合作，例如企業冠名贊助閱讀活動、設立專門的圖書基金。
3. 發展捐款與募款文化：美國許多圖書館都有「圖書館之友」(Friends of the Library) 組織，透過募款、義賣等方式籌措經費，臺灣可嘗試建立類似機制，吸引民間資源。
4. 推動創新收費機制：日本與美國的圖書館針對特定服務收費，例如研究支援、會議室租借等，臺灣可考慮發展類似模式，以補足經費缺口。

肆、國立臺灣圖書館開拓財源經驗分享

國立臺灣圖書館（以下簡稱國臺圖）位於新北市中和區，為教育部隸屬三所國立圖書館之一，自民國 93 年（西元 2004 年）搬遷新北市以來，空間面積較原臺北市新生南路舊館增加 10 倍，但正式編制人力並未大幅增加，工作任務也越來越多，自民國 97 年納入「國立社教機構作業基金」實施範圍，於該基金下設「國立臺灣圖書館作業基金」（原國立中央圖書館臺灣分館作業基金），持續注重成本效益觀念，加強開源節流措施，提高經費使用效能，以減輕政府財政負擔，提升營運績效與服務品質，增加對社會的社教服務功能，其經費除了政府補助外，更要自籌收入，因此，在近十幾年來不斷尋求各種開源節流之管道，研究者將國臺圖開源經驗分享供其他公共圖書館參考。

一、會議廳、咖啡廳及停車場委外經營

公共場域委外經營或跨領域合作盛行已久，國外的公共圖書館、博物館與民間企業合作行之多年，藉由委外經營讓公共場域呈現多元樣貌，吸引民眾到訪，改變傳統圖書館以借閱為主的模式，由於民間企業商業經營思維的加入，增加一些創意和氛圍，也為公共圖書館帶來更多人氣與活力。

其中國臺圖地下一樓會議中心與餐廳空間，依照財政部「促進民間參與公共建設法」規定，規劃成公私協力合作的促參案，甄選最優廠商以支付權利金方式取得投資經營之權利，以符合圖書館的類型招商辦理。透過委託民間經營之前置作業規劃，將民間資源導入，更新現有設備，除可提高該館場地利用率及整體服務，另可增加館務基金收入，減輕政府財政負擔。

另外國臺圖地下停車場係依據「政府採購法」，採用公開招標評選出最優的廠商，委託民間機構經營，引進民間經營長才，並為圖書館提供高品質的服務，不但提升館內各項服務之品質及效率、節省圖書館人力及營運成本，將企業經營經驗引入，提升圖書館營運管理的能力。

二、藝文展場出租

為發揮社教功能，推廣藝文展覽活動，國臺圖 4 樓設置有畫廊，該館訂定「展覽場地申請使用要點」，並受理藝術家申請展覽場地，展場展出之作品，包括書法、水墨、油畫、水彩、攝影、篆刻、雕塑及其他多元藝術作品，提供藝文人士作品展示的空間，不僅增加藝術家作品曝光機會，並能增加租金收入。

三、郵局自動櫃員機(ATM)設置

國臺圖與中華郵政公司板橋郵局合作設置「無障礙語音自動櫃員機」（如圖 1），供持有郵局金融卡及參加跨行連線之金融卡者使用，該自動櫃員機還可提供視障者使用，郵局負擔自動櫃員機及其附屬設備之設置成本、維護費用及電信線路租金，館方則提供場地及需用電力來源，每年收取場地租金，每日須由清潔人員清潔擦拭，可方便館員及附近民眾提款及轉帳。

圖 1
國臺圖與中華郵政公司合作設置自動櫃員機



四、各種販賣機設置

為滿足民眾需求，國臺圖與廠商合作設置飲料販賣機、輕食販賣機及衛生紙（棉）販賣機（如圖 2），此係依據財政部國有財產署「國有公用不動產收益原則」第四點規定，出租方式可採「逕予出租」（即管理機關得配合各級政府機關（含管理機關）業務、公共工程或公用事業需要，將不動產租予特定對象）；也可採「公開標租」方式（即以公開招標方式將不動產租予得標人使用）。

圖 2
衛生紙及輕食飲料販賣機設置



五、i 郵箱設置

智慧物流為時勢所趨，為提供民眾多元服務，國臺圖與中華郵政公司跨業合作設立「i 郵箱」提供智慧物流的新服務（如圖 3），讓公共服務更貼近民眾生活，使民眾可以享受隨時郵寄及收發包裹之便利服務，也可為圖書館每月增加場地租金收入。

圖 3
國臺圖與中華郵政公司合作設置 i 郵箱



六、館外閒置牆面出租

為活化空間利用，國臺圖在館外場域尋覓閒置牆面（如圖 4），依據「國有不動產收益原則」第九點之規定訂定「國立臺灣圖書館廣告出租作業要點」，並將招租廣告區域牆面規格尺寸及收費標準訂於要點中，申請人承租期間繳納租金時一併繳交保證金，俟不續約且無待解決之事項才能向圖書館申請退還保證金。

圖 4
國臺圖閒置牆面空間提供廣告出租



七、館內外場地出租

為活化館內外空間的利用，國臺圖訂定「場地使用申請作業要點」，將場地收費標準及使用規範，分不同的區域及時段計費，吸引不少商家及廠商租借。

（一）假日市集

館外廣場空間設置假日市集（如圖 5），於每週五晚上至每周日晚上連續假期邀請市集販賣相關產品，市集攤販需繳交場地費租金，由於多種攤位設置，大都為農產品或特色產品，吸引不少民眾蒞臨採購，對攤販及圖書館都是增加收入雙贏的狀態。

圖 5
國臺圖廣場空地出租假日市集



（二）與書商合作辦理書展

為鼓勵民眾買書看書並提倡閱讀活動，每年寒暑假安排有意願的出版社辦理書展（如圖 6），共同推廣閱讀及分享知識，藉由主題書展推動，提升讀者閱讀動機，走進閱讀知識的領域。

作業程序是國臺圖訪求 3 家出版社辦展意願及估價，請書商估出辦理書展租金費用，再依各家報價高低比價，最高價得標，出版社將最新書籍及舊有庫存未賣完的書籍以折扣方式優惠民眾，本案屬於收入性案件，依「國有公用不動產收益原則」規定辦理，請廠商按日支付館方場地使用費（含水、電、清潔費），並繳交保證金，俟展覽後無待解決事項再退還廠商保證金。

圖 6
國臺圖大廳辦理書展活動



(三) 建築物屋頂設置太陽光電發電設備租賃

國臺圖與民間能源股份有限公司合作簽訂「太陽光電設備租賃契約書」，於圖書館頂樓空間出租設置及維護太陽光電發電設備（如圖 7），每年收取回饋金，回饋金係依售電收入*回饋金百分比（%），不僅促進圖書館場地活化，亦可增加租金收入。

圖 7
國臺圖屋頂設置太陽光電發電設備租賃



(四) 讀者影印服務委託經營場地出租

國臺圖以「讀者影印服務委託經營場地出租公開標租案」公開徵求廠商設置影印機，於圖書館各樓層讀者服務區提供影印機供讀者使用，得標廠商每年需繳交場地租金。

(五) 簡報室及市民教室租借

除了辦理終身學習研習活動外，其他室內空間都在未辦理活動的時間開放對外租借，依國臺圖自訂「場地使用申請作業要點」收費標準收費，活化空間的利用。

八、報廢財產標售

每年將報廢財產及非消耗品，依財產不同類別分別整理拍賣，拍賣方式有以下兩種，分別為：

（一）臺北惜物網拍賣

為促進資源循環利用，減少垃圾量，國臺圖與臺北市動產質借處合作，藉由「臺北惜物網」拍賣各種報廢財產，舉凡電腦、桌椅等相關設備，琳瑯滿目皆能拍賣，將報廢的物品提供民眾再利用，圖書館同時增加收入，讓報廢財產獲得第二春。

（二）政府採購網標售

每年將報廢財產分類整理成報廢財產清單，先尋求 2 至 3 家廠商估價，再以廠商估價最高數字簽標售案上陳館長當作底價，經館長核可後再上傳政府採購網「財物變賣區」公開標售，標售案必需列出最低底價及保證金（標售底價的十分之一），可增加更多競標者，並避免遭投標者蓄意搶標卻不履行義務。

九、文創商品販售

國臺圖企劃推廣組開發專屬有圖書館特色的文創商品（例如馬克杯、環保袋及各式文具類等），並於一樓大廳及讀者區牆角成立專櫃，不僅可作為圖書館特有的禮品贈送公關交流的單位，也可販售一般民眾收藏紀念，都是增加收入的方式。

圖 8

國臺圖文創商品專櫃銷售



十、尋求與企業界及基金會合作

企業界回饋公共圖書館能讓文化與產業雙贏，尤其現今許多企業界捐贈參與公益，不僅可以提升該公司的正面形象，還可有節稅之功能，國臺圖辦理各項推廣閱讀活動，尋求與基金會及相關企業合作，爭取經費的贊助和支持，每年可節省許多開支，確實為民眾增加許多福利，也讓公共圖書館更有存在的意義。

綜合以上各種開源管道，研究者整理圖書館開源管道的法律或行政規章依據如表 2：

表 2
公共圖書館開源管道法律依據

公共圖書館開源項目	法律或行政規章依據
餐廳及國際會議廳 停車場	可依據「政府採購法」訂定合約委託廠商經營； 或依據「促進民間參與公共建設法」招商委託經營。
廣告牆出租	依據「國有不動產收益原則」第九點之規定訂定「國立臺灣圖書館廣告出租作業要點」
飲料自動販賣機 自動櫃員機 假日市集 I 郵箱	「國有公用不動產收益原則」第四點，涉及場地出租事宜，可依「公開標租」或「逕予出租」辦理。
書展	
文創品販售	圖書館與廠商所簽合約
藝文展場出租	圖書館所訂「展覽要點」規定
建築物屋頂設置太陽光電發電設備租賃	圖書館與廠商訂定合約

報廢財產標售案	「各機關奉准報廢財產之變賣及估價作業程序」
借物網拍賣	第三點處理報廢財產標售
讀者影印服務	委託經營場地出租公開標租案合約收租金

伍、結語

公共圖書館在政府財政緊縮，經費逐年縮減下，民眾的需求愈來愈高，然而現今社會逐漸走向高齡化及多元化的趨勢下，面臨前所未有的挑戰，為維持現有的服務及滿足民眾多元的資訊需求，圖書館除了維持預算不可縮減外，更應積極爭取政府的支持及上級機關的補助，及對外尋求社會財力的資源，透過各種合法的管道來增加及開闢財源。

經由文獻分析比較後發現，美國及日本兩國公共圖書館經費開源管道係因文化的差異而有所不同，兩國皆重視「募款」；臺灣的公共圖書館開源管道較少，由於立法院於民國 95 年 4 月 25 日三讀通過「公益勸募條例」，其中第五條規定：「勸募發起主體只限公立學校、行政法人、公益性社團法人及財團法人；個人、其他法人或各級政府機關（構），不得主動發起勸募」，因此對於臺灣的公共圖書館造成很大的衝擊，因為公共圖書館均屬政府機關（構），無法主動發起勸募（施純福，2007），另該條例第五條第二項同時規定：「各級主管機關（構）得基於公益目的接受所屬人員或外界主動捐贈，不得發起勸募。但遇重大災害或國際救援時，不在此限」。

國臺圖是臺灣少有館務基金公共圖書館，其開源經驗結合閱讀品味、生活休閒、藝文展演與餐飲服務等複合式機能，為周邊地區帶來更優異的生活品質，營造幸福感，並間接提升國家整體形象及競爭力，讓圖書館成為民眾喜歡及必來之處。透過不斷尋求各種合法管道增加財源，及採用場地租借策略，透過提供停車場、書展、藝文展場等空間，以市場導向的方式增加收入，符合非營利組織自籌經費的策略，以上經驗可提供公共圖書館參考。

本研究發現，公共圖書館的財源多元化策略可分為政府補助、社會募款、異業合作等模式，相較於美、日兩國，臺灣公共圖書館仍以政府補助為主，企業贊助與募款文化尚未成熟，建議未來可發展「公共圖書館與企業合作模式」，並推動「地方圖書館專屬稅收」的立法可能性。

參考文獻

- 于錢寧娜（2001）。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（3），8-18。
- 中國圖書館學會（2000）。圖書館事業發展白皮書。中國圖書館學會。
https://www.lac.org.tw/files/tu_shu_guan_shi_ye_fa_zhan_bai_pi_shu_.pdf
- 李華偉（1996）。現代化圖書館管理。三民。
- 束漫（2009）。公共圖書館服務研究。北京圖書館出版社。
- 冼均宜、盛小平（2014）。日本圖書館法律制度體系及其作用分析。圖書情報工作，58（10），49-54。
- 林素甘（2000）。從非營利機構行銷觀點談圖書館行銷。臺北市立圖書館館訊，17（4），42-50。
- 林淑馨（2023）。日本公立圖書民營化的吊詭與啟示：如何兼顧公共價值與經濟效益？。公共行政學報，65，1-39。
- 林瑞雯、宋棋超（2007）。公共圖書館之組織定位與經費編列：從圖書館改制文化服務所事件談起。臺灣圖書館管理季刊，3（3），17-30。
- 邱子恆（2019）。預算管理。載於張慧銖（編）。圖書資訊服務機構管理（194-199頁）。Ainosco Press。
- 施純福（2007）。公共圖書館運用社區資源實例分享—以高雄市立圖書館為例。載於國立臺中圖書館（編）。公共圖書館挑戰與學習（161-202頁）。
- 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，1，1-13。
- 英惠奇（2001）。美國公共圖書館為何籌募基金。臺北市立圖書館館訊，18（3），2-6。
- 國立公共資訊圖書館（2016）。公共圖書館統計數據面面觀。
<https://www.nlpi.edu.tw/FileDownload/LibraryPublication/20160913140536841475.pdf>
- 國立臺灣圖書館。國立中央圖書館臺灣分館作業基金業務計畫及預算說明。

<https://www.ntl.edu.tw/wSite/public/Attachment/112121425571.pdf>

張惠真（2001）。臺灣地區鄉鎮圖書館行政體制之研究〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學圖書資訊研究所。

陳俊仁（2001）。公共圖書館募款途徑。臺北市立圖書館館訊，18（3），35-39。

陳威龍（2016）。國家圖書館文創商品營運模式研究〔未出版之碩士論文〕。輔仁大學圖書資訊研究所。

陳逸燦（2009）。市立圖書館經費籌措策略之研究-以高雄市立圖書館為例〔未出版之碩士論文〕。國立高雄師範大學成人教育研究所。

程良雄（1996）。美國公共圖書館的經營管理。書苑，30，1-10。

程良雄（2001）。圖書館經費的籌募。臺北市立圖書館館訊，18（3），19-26。

馮潔音（2004）。淺談公共圖書館的有償服務。載於吳建中（編）。圖書館發展十大熱門話題—策略思考（79-81頁）。文華圖書館管理。

黃惠美（2003）。談圖書館募款。中國圖書館學會會報，71，219-229。

葉淑慧（2010）。經濟不景氣下公共圖書館的因應策略。臺灣圖書館管理季刊，6（1），95-105。

福田都代（2008）。図書館財政と資金調達の最新動向。情報の科学と技術，58（10），486-491。

劉璇（2012）。美國公共圖書館經費保障制度研究。中國圖書館學報，38（202），47-57。

潘政儀、潘莉娟（2019）。圖書館改制為行政法人的契機—高雄市立圖書館的改制實務。載於廖秀滿、陳麗君（編）。中華民國一〇七年圖書館年鑑（3-16頁）。國家圖書館。

American Library Association (n.d.). *Library Fund Raising: A Selected Annotated Bibliography*. <https://www.ala.org/tools/libfactsheets/alalibraryfactsheet24>

American Library Association (n.d.). Library Services and Technology Act. <https://www.ala.org/advocacy/fund-libraries/LSTA> (Accessed: 2024.12.10)

Anderson, B (2024). Public Libraries. <http://Encyclopedia.com>.

- Dowlin, K. E (2008). *Getting the Money: How to Succeed in Fundraising for Public and Nonprofit Libraries*. Libraries Unlimited.
- Gaurav, K. (2025). *Library Funding Models in the 21st Century*. Society Publishing.
- International Federation of library Associations and Institutions. (2001). *The Public Library Service : IFLA/ UNESCO guidelines for development*. <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/publications/archive/the-public-library-service/publ97.pdf> (Accessed:2024.11.10)
- Justia US Law (2023). *2023 California Code*. <https://law.justia.com/codes/california/code-edc/title-1/division-1/part-11/chapter-11/> (Accessed:2024.10.10)
- McMahon, M.(2024). *How are Public Libraries Funded?* <http://www.languagehumanities.org/how-are-public-libraries-funded.htm> (Accessed: 2024.12.10)
- PressReader Team. (2024a, June 27). *Four ways to make a public library budget go farther*. <https://blog.pressreader.com/libraries-institutions/four-ways-to-make-a-public-library-budget-go-farther>.
- PressReader Team. (2024b, December 23). *How today's libraries are funded: 5 innovative ideas*. <https://blog.pressreader.com/libraries-institutions/5-innovative-ideas-how-todays-libraries-are-funded>.
- Rossmann, E. A., III (2016). *40+ New Revenue Sources for Libraries and Nonprofits*. ALA Editions.
- Where Does Public Library Funding Come From? (2023, June 28). https://action.everylibrary.org/where_does_public_library_funding_come_from