

「圖書館的定位與價值」專輯

圖書館的定位與價值

彭懷真 館長

我去年二月才加入圖書服務行政的行列，還算是此領域的新兵，先向前輩致意致敬。這工作真的不簡單，我常常想自己能撐多久！然而，其實這工作還是有很多樂趣。在三月初，為了董事會即將在圖書館召開，我找主任秘書商量一些細節，她說：「很少人能做行政像你做出這麼多的樂趣。」的確，在圖書館服務樂趣不少，比起昔日負責學生事務或系務或教師會，要有更多令自己感到快樂的事。

為什麼要用寫信而不是大家習慣的 PPT，與我要訴說圖書館的定位有關。PPT 的第一個 P 經常被忽略，就是 Power，只顧著 Point。圖書館要有 Power，更大的 Power，首先就得以更多論述、更詳細論述、更周延說明。我常常寫信給同仁(一個月總有兩三封)，從未用 PPT。

我這幾學期都在通識教育開授「圖書資訊素養與學術倫理」課程，附帶一提，這門課教務處幾乎不給鐘點費(可見創新要付點代價!)。每一次我上課，都寫一封 1000 字左右的信給學生，說說自己對此領域的看法與心得。在每學期的圖書委員會召開時，我寫大約 2000 字的信。寫給任命自己的校長寫 4000 字，那麼，對圖書館同行，寫 5000 字吧！因為依照大會規定要報告 15 分鐘，每分鐘通常說兩百字，3000 字可以交差了，不過要說清楚，多寫比少寫好。容許我不列出一點一點的綱要，就像寫信，很少人分大標題小標題。

此次大會要我在「定位與價值」擔任引言人之一，這是大難題，圖書館的定位愈來愈困難，大家或許感覺圖書館服務有如夕陽，美雖美，卻可能要下山了。以往，在學校主管習慣教、學、總、圖---教務長、學務長、總務長、圖書館館長排在最前面，近年來，圖書館長陸續退後，有些會議已經排到兩位數字之後，我的座位離校長愈來愈遠，和軍訓室、體育室等主管為鄰。有些學校已經沒有圖書館館長，東海創校已經滿六十三年，我是第二十位負責人，希望不是最後一位?!

如何止跌回穩呢？去年大選時崛起了一位網紅自稱「館長」，比所有的圖書館館長加起來的知名度還高，本校有些主管勸我做直播跟他對抗。想到他辛辣的言詞，自己穿著襯衫做數位課程錄製還可以，如果只穿背心露出肌肉，對我這六十幾歲的人而言，太勉強了。更重要的，言之有物、嚴

謹論述、客觀分析、經得起檢驗，是我致力實踐的。

夕陽單位更要設法定位，論到定位，最有名的觀念來自企管界策略大師麥可波特(或許因為他的鐘點費一小時二十萬美金而且維持二、三十年)。最核心的提醒：定位(positioning)比職位(position)更重要。如果看職位，圖書館館長的確不怎麼樣。但是冷單位照樣可以透過好的定位，有些突破，進而造福讀者。關鍵就是 ing，進行式，與時俱進。

圖書館絕對不能捨的，參考英國科學家培根所寫短文《論學問》(Of Studies)，留下了傳誦幾世紀的眾多嘉言，最有名的一句是：「Reading maketh a full man; conference a ready man; and writing an exact man.」我認定圖書館的基本功能就是 Reading、Conference、Writing(廣泛閱讀以增知識，同儕切磋以淬煉辯才，下筆為文培養精確表達能力)。各項活動，應以這三者為優先，其他活動則搭配著，應有助於這三者。

波特認為定位就是不斷取捨(trade-off)的過程，先決定「捨」甚麼，才可集中於「取」，要放掉一些原本以為不可少的職稱或業務。同仁的人數，由剛接任的 27 位，一年多就降到 22 位。去年八月，我毅然決定將原本的六個組精實為四個組，至於那四個組，名稱在內部經過四輪的投票產生--讀者服務、書刊採編、數位服務及館務發展。

傳統圖書館的運作，有其時空背景。但我們都不可能回到光榮的過去，緬懷昔日圖書館一直是師生最重要的求學及研究場域。必須面對現實，三月中旬，《聯合報》進行『尋找台灣閱讀力』，刊載「民眾閱讀行為」專題，各種悲觀數據顯示書籍如夕陽，美好但即將消失在黑夜之中。我在職場夕陽的階段，加入夕陽產業的管理工作，驚訝太陽下山的速度極快。在這場會議，我們這些漸漸被邊緣化單位的夥伴，如何救回圖書館？至少透過合理的定位、發揮可能有的價值，止跌回穩。

我總是違反潮流的樂觀，畢竟，人的心中還是有一點點空間是希望寧靜的，人的腦中還是有一絲絲渴望知識的，人的時間還是有一些些片段，可以拿起書本。畢竟，人要面對自己，讀書是面對自己最好的方式。至少，在大學裡，應該有多一些多碰書的人。

在 Reading 方面，鼓勵閱讀、提供舒適的閱讀環境是圖書館當前最重要的功能。讀書其實包括讀自己、面對自己、強化自己，首先需要有健康的身體，健康的身體先得睡得好。看書幫助睡眠，看臉書則相反。「睡得香甜，一夜好夢」是備受忽視但十分重要的議題，現代人以各種事情排擠睡

眠，結果是無法修復神經元 DNA(去氧核糖核酸)。在今年初，英國科學期刊《自然·通訊》刊登以色列巴伊蘭大學研究團隊的成果，探討睡眠紊亂如何影響大腦功能，加速老化及腦功能失調。

睡眠時神經元染色體活躍，提高 DNA 損傷修復的效率。清醒時 DNA 持續損傷，可能累積到不安全的程度，繼續忙碌則身心問題就愈來愈嚴重，變得健忘、煩躁、疲憊不堪。各種疾病症狀、人際衝突、錯誤決定，接連而至(想想大學裡有多少會議都是平均智商 130，做出的決定卻像是智商 63 的)。

面對自己，其次是要了解前途，參考前人的經驗最方便。圖書館提供了各種了解前途的資訊，讀著讀著，心中比較篤定。面對自己，最怕心頭煩躁、情緒紛亂、行動乏力。若能拿起書躲進某個角落，很快就心平氣和。大學原本應該是最寧靜的地方，卻有愈來愈多人無法正常睡眠，到了該睡覺去修補神經元的時間，還接收各種干擾，一旦輕易交出自主權，任由腦海快速打轉。手機不離、電腦不關、千手觀音，如何「定、靜、安、慮？」唯一的方法，閱讀吧！

我在 2016 年寫了《比人生更真實的是電影啊！》，五大篇都以兔子為插圖，整本書的核心圖就是「兔子洞」(rabbit hole)，那是一部電影原本的片名--愛讓悲傷終結。狡兔需要三窟，我認為有一窟在圖書館，有助於繼續成為狡兔。

狡兔需要小睡，來圖書館睡。狡兔需要喝咖啡，來圖書館。狡兔需要禱告或告解或誦經，來圖書館。狡兔需要打屁閒扯多討論發牢騷，來圖書館。狡兔需要寫東西檢視過去規劃未來，來圖書館。狡兔需要看看立體的世界，我們就把行萬里路的場景放到圖書館之中，以各種攝影展、文物展、影片展，讓讀者看到比手機更大的畫面，五十吋、七十五吋的螢幕總比手機容易欣賞，對眼睛也好。

近年來，3C 打垮所有的大學老師，手機取代一切的大師，程度差異大的學生未必都愛讀書，研究生撰寫論文的能力也常令老師感嘆。研究生並未充分利用圖書館撰寫論文，大學部未充分利用圖書館強化寫作能力。研究生遲遲未畢業是各系普遍的問題，對學校的聲望及招生也不利。

因此，要吸引研究生利用圖書館的各種資源，對大學部同學強化圖書資訊素養。每個學期，圖書館在大學的通識教育開設「圖書資訊素養及學術倫理」，辦理了二十幾場學術論文撰寫的講習。與許多課程的老師合作，請老師帶領全班同學來參觀，老師規定要使用圖書館的資源撰寫報告。

圖書館一方面要吸引一個一個學生進來，更可以透過空間改善，產生更多「揪團」，吸引一批一批的同學與師生，這方面要強化 Conference。我分析各空間運用狀況，發現討論室的使用率最高。七間各自容納四到八人的討論室經常是滿的。因此設法新增討論空間，陸續增加幾個人、十幾人甚至幾十人的，可能是封閉的可能開放，可能嚴肅可能輕鬆，一年來超過二十五處。還配合學生多元需求，延長各討論區域的使用時間，某些時段到晚上十一點，考試階段有些區域二十四小時開放。

定位的方式很多，「善用關係」是主要手段。分析圖書館經營的任務環境(task environment)，學生是人潮的關鍵，因此設法與學生建立各種友善的關係。行政單位是支援服務的重點，因此設法幫助各單位推動他們的業務。校長、副校長、會計主任和董事會是資源的關鍵，因此想方設法使他們走進圖書館，然後提出訴求。

我大膽爭取學校在圖書館新設可以容納六十人的新穎會議空間--集思區，獲得支持。經過冗長的行政流程，九十幾萬的施工費加上桌椅投影綠化插花，立即吸引人潮。自從去年十一月完工開放使用，眾多會議在此召開，六年一度的高教評鑑以此為主要場地。此處已經接待很多校內校外來賓，也是學生喜歡使用的閱讀及討論空間。學校的各種重要會議紛紛走進圖書館，董事會破天荒在此召開、本校與台中市政府的簽約也在此。董事長、董事、台中市市長副市長局長，行政院的高官紛紛來此。當然因為大人物來，有些曝光率，媒體一報導，有助於圖書館曝光。集思區不開會時，學生來此設備一流的地方看書，在某個角落幾個人或十幾個人討論都方便。

去年爭取七十多萬新設置「數位攝影棚」，陸續爭取經費添購設備。此處已經很熱門，陸續有來賓參觀、數位服務組在此開授了數位微學分課程、不同的學生來借用做各種用途。我也在此錄製了「正向自我」磨課師，九個小時的課程錄了六次。攝影棚外，設置了貴賓區、閱讀區、茶水間、小討論室等，使用率都很高。

同一個空間，可以有不同用途，活化空間是行政主管的挑戰與責任。我以高教評鑑場地以到圖書館為宜，爭取了四百六十三萬的經費，徹底改善四百多坪的空間，二樓靠近東側的三個區域，經過改造後，從早到晚經常都坐滿了讀者，即使周末，空位也很少。這些地方原本的使用率都低，沒有多少人來此閱讀及寫作，經過了改造，完全不同了。

上述所說的各區域原來是西文期刊合訂本的家，但合訂本被搬到地下

室，然後有多功能的區域。定位需先仔細盤點空間，然後爭取經費，經過反覆與設計師商討，有了一個個十分熱門的地方。

定位少不了位，位置的確定要持續盤點，「盤點」是重要的管理工作，盤點空間、盤點時間、盤點經費、盤點人力……，處處都得盤點。盤點基本上是弄清楚現況，才可以進一步做未來的計畫。你我先得知道自己身在何處，知道自己有甚麼，也想想下一個目標如何，然後設法動態的定位，設法縮短兩者的差距。

定位怕太窄，否則難以生存。定位怕太寬，甚麼業務都接必然混亂。定位怕模糊，失去了圖書館的本質。定位需降低疑慮，學生的使用權絕對要確保，否則抗議不完。

圖書館的價值在轉換但要避免失落，過去凸顯「圖書」，東海最早就採取開架式，有其時空背景，然而書與期刊佔據了大量、比較好的空間，連期刊合訂本都用了將近七百坪的精華地段。我先對此下手，把空間還給讀者，書與期刊不會抗議，但是管理的同仁會抗議，但用些方法大量溝通，包括寫一封又一封的信，還是有進展。

「書要出去，人要進來，圖書館亮起來」看來有些眼熟的字眼，是我重新定位這處三十多年歷史圖書館的主軸。為了使圖書館亮起來，設法使文理大道頂端的建築物如同知識的燈塔(還配合辦理了「燈塔展」)，窗明几淨的二樓，綻放光芒，果然有些新讀者走進來，打卡者不少。

如果只以書為主，圖書館這個地方就會愈來愈像是倉庫、儲藏室，堆滿東西讓人望而生畏。過去幾年進館人數逐漸下滑、借出去的書漸漸變少、各界贈送的書卻大量增加，各行政單位把不知道該往那裏放的文件、文物、檔案、標本等往這裡擺。必須重新賦予這棟四千多坪的建築物新的價值，方法之一就是變成「起居室」。

圖書館不是大學的客廳，外人來學校開會拜訪是去行政區，那裏是客廳。每個家，起居室主要給家人使用，以教職員生為主體。來此可以輕鬆閱讀、寫作、討論、打瞌睡，還可以在某些區域用簡餐。設置的共享區，發揮共享的價值，導師約導生聚會來此，校長與老師座談來此，來賓校友都可以來此喝咖啡看展覽…。

起居室不能太擁擠、太嚴肅、太正式，各項的改變以此來設計。原本被書架阻擋的窗外景致被看見了，原本比人還高的期刊架改成矮櫃，原本處處限制的動線被重新安排，東海美麗的校園與老舊建築重新連結。因此，

讀者樂意進來，進館人數止跌上升。

個別的讀者還不夠，最好能「揪團」，策略之一為辦理特展，廣邀相關課程的師生集體參觀。我們把握機會，辦理一個又一個大型的展覽，每項特展參觀人數少則兩三千，多則七八千，如此圖書館的曝光率大增。看展覽者接著隨處走走，知道圖書館還提供各種服務，下一回再進來的機率增加。

特展有助於行銷，如此可以發布新聞，就以本學期剛開始的半個多月，上東海新聞網，會看到以下新聞：

- 1.2 月 19 日：東海圖書館與臺中榮總圖書館合作計畫
- 2.2 月 26 日：東海大學圖書館「特藏聖經展」 三月四日隆重登場
- 3.2 月 27 日：機器人在圖書館等著和你交朋友 圖書館推出 AI 系列活動
- 4.3 月 6 日：經典與恩典同聲齊唱 東海圖書館「書中之書--特藏聖經展」
- 5.3 月 12 日：東大附幼歡喜來訪圖書館，跟機器人交朋友好開心



如此密集發布五則新聞，這在東海各單位絕對是破紀錄，難能可貴的是這些新聞是不同的館員所撰寫。其實還有些是可以發新聞的，例如 AI 書展、藝術與 AI、董事會到本館參觀及開會、人臉辨識活動的推廣、台中市立圖書館來此展示大批漫畫等。

為何選在此階段密集發新聞呢？首先是每個學期之初，應該強力推廣及行銷。其次是二月底時，參加學測的考生拿到成績單，立即考慮選校，東海的網頁被搜尋的機率提升，活躍又豐富的圖書館活動或許能吸引一些學生及家長的目光。第三，學校即將開始審查各項下學年度的預算，應設法給相關委員「圖書館能做事」的印象，以便確保原有的預算並爭取新的機會。

提高曝光率、找錢、找機會、調整空間、辦展覽等，都希望重新創造圖書館的價值。

(本文已在 108 年 5 月 2 日圖書館館長會議發表)