

Library Business Outsourcing
and its Development Trend

图书馆业务外包 及其发展趋势

◎ 刘淑华 著



國家圖書館出版社
National Library of China Publishing House

图书馆业务外包 及其发展趋势

刘淑华 著

 國家圖書館出版社

图书在版编目(CIP)数据

图书馆业务外包及其发展趋势 / 刘淑华著. --北京: 国家图书馆出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5013-5575-4

I. ①图… II. ①刘… III. ①图书馆业务—对外承包—研究
IV. ①G251.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第062570号



书 名 图书馆业务外包及其发展趋势

著 者 刘淑华 著

责任编辑 金丽萍

出 版 国家图书馆出版社(100034 北京市西城区文津街7号)
(原书目文献出版社 北京图书馆出版社)

发 行 010-66114536 66126153 66151313 66175620
66121706(传真) 66126156(门市部)

E-mail btsfxb@nlc.gov.cn(邮购)

Website www.nlcpress.com →投稿中心

经 销 新华书店

印 装 北京科信印刷有限公司

版 次 2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

开 本 880×1230(毫米) 1/32

印 张 7

字 数 200千字

书 号 ISBN 978-7-5013-5575-4

定 价 48.00元

作者简介

刘淑华,女,蒙古族。中共党员。现任内蒙古自治区赤峰市图书馆馆长、副研究馆员。1991年7月毕业于北京大学图书馆学情报学系,获文学学士学位。毕业后从事文化市场管理工作,曾任赤峰市松山区文化市场管理办公室副主任、稽查大队队长等职务。任职期间在文化部文化市场网、《中国文化报》上发表新闻作品多篇,论文《怎样当好旗县级文化市场稽查队队长》获文化部“中国文化产业三十年有奖征文活动”二等奖;连续多年被评为内蒙古自治区信息报送先进个人,并荣获过全国“扫黄打非”工作有功个人。2009年任松山区旅游局副局长,期间主持出版了《松山风光》《松山旅游》两本文集。2011年7月任赤峰市图书馆馆长,2014年出版论著《沉思与对话:城市图书馆运营创新》(第一作者)。2013年评选为赤峰市“五一劳动奖章”获得者,2014年评选为赤峰市“五一劳动模范”。

序

图书馆是人类文化进步和发展的产物,承担着收集、整理、保存和传播文献的社会职能,作为一种公益性的社会文化机构,是社会文化系统重要的组成部分和社会公众享受文化权益的场所。长久以来,图书馆一直是区域内的文化和信息中心,在区域文化和信息的交流、传播中占据重要的社会地位。但随着社会经济、文化的发展和科技的进步,图书馆承担的社会职能和所处的社会地位也在不断地发展变化。1975年,国际图联在法国里昂召开的图书馆职能科学讨论会上,对图书馆的社会职能进行了拓展,一致认为图书馆应承担四种主要的社会职能,即保存人类文化遗产、开展社会教育、传递科学情报和开发智力资源。社会的发展促使图书馆承担的社会职能越来越丰富和多样化,这不仅仅是社会的需要,也是图书馆保持其原有社会地位和存在合理性的需要。换句话说,图书馆面临生存危机的时代已经来临,而技术的进步更加剧了这种危机的存在。近20年来,互联网和计算机等新技术的飞速发展和应用,使图书馆从资源到服务都发生了剧烈变化,从纸质书刊到数字化资源,从纸本流通到网络服务和嵌入式服务,面对互联网时代新的技术环境和由新技术造就的新的信息环境以及在这一环境下成长起来的新一代读者,图书馆面临的危机和挑战是前所未有的。

然而,正如阮冈纳赞的图书馆学五定律所言,“图书馆是一个生长着的有机体”,面对危机与挑战,以及其他种种困惑和不利因素,图书馆界的变革和创新就从未停止过,图书馆人也从未停止过对图书馆现状的改善以及未来发展的探索和研究,图书馆业务外包也正是世界各国图书馆在经费普遍不足、管理亟须改善的情况下,借鉴营利性企业

的管理模式而走出的一条探索之路。经过世界各国图书馆近30年的实践,业务外包已经在图书馆各类业务中得到广泛应用。然而,在图书馆业务外包的实践中,有成功,也有失败;业界对外包的看法也不尽相同,有支持的声音,也有反对和批评。我们究竟能否将这种企业的管理方式拿来为图书馆所用,或者应以怎样的态度、怎样的方式用,让其在图书馆发展与变革中发挥重要作用,是当下图书馆应该进行深刻思考和梳理的问题。

本书围绕“图书馆业务外包及其发展趋势”这一主题展开。全书共分为“绪论”“图书馆业务外包的优势与风险”“图书馆业务外包决策”“图书馆业务外包过程管理”“图书馆业务外包的发展趋势”和“附录”六个部分。

“绪论”部分包括图书馆业务外包的背景与相关理论、业务外包在图书馆的应用、图书馆业务外包的概念及分类、图书馆业务外包的研究意义、图书馆业务外包研究现状五个部分的内容。

“图书馆业务外包的优势与风险”列举了图书馆业务外包的优势:降低业务成本,提高图书馆效益;获得更专业和高效的服务;更好地专注核心业务,提高核心竞争力;获得组织重构和资源重新分配的机会;有效减少或转移风险;精简组织规模,克服官僚主义;对图书馆管理思想和管理模式的积极影响等。风险则包括外包决策不当带来的风险、外包商的选择不当带来的风险、外包实施中管理失控的风险和信息不对称情况下外包商的机会主义和败德风险、外包对员工利益的冲击带来的风险、外包带来的隐性成本的风险、长期外包导致的学习机会丧失的风险、外包导致的新的垄断的形成以及整体外包对图书馆公益性和学术性的影响等。

“图书馆业务外包决策”包括图书馆内部和外部环境评估、基于我国图书馆发展现状的核心业务识别、图书馆业务外包目标和范围的确定、评价和选择外包商四个部分的内容。

“图书馆业务外包过程管理”包括图书馆业务外包过程管理的原

则、外包过渡阶段的管理、外包质量管理、外包关系管理四个部分的内容。

“图书馆业务外包的发展趋势”分析了图书馆未来的发展方向和图书馆业务外包的发展趋势。未来图书馆将是信息资源中心、学习研究中心和文化交流中心,图书馆的服务会更加多元化,馆员队伍更加专业化,而管理则会向着企业化方向发展。基于此,图书馆要向前发展,就必然要以人为中心,以用户需求为导向,利用外部资源改善自身竞争力和适应变化的环境。未来业务外包依然是图书馆弥补自身资源不足的重要手段之一,业务外包的种类也会更加多样化,图书馆外包市场发展会更加成熟,外包双方的合作关系也更趋于理性。

附录部分则是有关图书馆业务外包的参考书目、专业站点索引。

写这样一本书,源于本人在赤峰图书馆多年的工作,对图书馆和读者有着深厚的感情,希望借此书抛砖引玉,相互交流,望图书馆界学人与同行不吝赐教。

刘淑华

2014年11月1日于赤峰

目 录

1 绪论	(1)
1.1 业务外包的背景与相关理论	(1)
1.2 业务外包在图书馆的应用	(7)
1.3 图书馆业务外包的概念及分类	(23)
1.4 图书馆业务外包的研究意义	(36)
1.5 图书馆业务外包研究现状	(38)
2 图书馆业务外包的优势与风险	(55)
2.1 图书馆业务外包的优势	(55)
2.2 图书馆业务外包的风险	(64)
3 图书馆业务外包决策	(76)
3.1 图书馆内部和外部环境评估	(77)
3.2 基于我国图书馆发展现状的核心业务识别	(97)
3.3 图书馆业务外包目标和范围的确定	(121)
3.4 评价和选择外包商	(126)
4 图书馆业务外包过程管理	(144)
4.1 图书馆业务外包过程管理的原则	(144)
4.2 外包过渡阶段的管理	(147)
4.3 外包质量管理	(155)
4.4 外包关系管理	(173)
5 图书馆业务外包的发展趋势	(184)
5.1 图书馆未来的发展趋势	(184)
5.2 图书馆业务外包的发展趋势	(194)
附录 参考书目及网站	(206)

1 绪论

1.1 业务外包的背景与相关理论

1.1.1 业务外包的历史和背景

外包是社会分工与协作的产物,或者说是社会分工日益精细化与科技发展的产物。18 世纪 60 年代从英国发起的第一次工业革命,蒸汽机和其他机器的发明及其在生产上的应用,开创了以机器代替手工劳动的机械化时代,生产力得到空前提高,生产的社会分工和协调更加深入。19 世纪末至 20 世纪初,随着科学技术的迅猛发展,各种新技术、新发明层出不穷,并迅速应用于工业生产,爆发了第二次工业革命。这一时期,发电机、电动机、内燃机的发明及其广泛应用,出现了石油、电气、化工、汽车、航空等一系列新的工业部门,生产方式也从“单件作业”发展到“流水线作业”的大规模机械化生产,生产分工更加精细和专业化。制造商出于降低成本的考虑,将产品生产过程中的某一工序或阶段(如零件的制造等)转包给外部供应商进行。

第二次世界大战后,各国为了改进生产技术,提高生产率,在激烈的竞争中取得有利地位,纷纷增加科研经费支出,使得科学技术又一次得到了突飞猛进的发展,兴起了以原子能技术、航天技术、电子计算机等的应用为标志的第三次科技革命。这一时期,科技的进步使得社会分工越来越精细,表现出从部门间的专业化分工向部门内专业化分工迅速发展的趋势。产品品种和规格越来越多样化,生产工艺和生产过程也越来越复杂,有些产品单个企业已难以独立完成其生产,最终产品的生产,往往由最终产品的所有权企业与其他企业协作共同完

成。协作企业为最终产品的所有权企业加工零部件或生产半成品,提供企业内部管理服务、产品营销服务等,在这一过程中,最终产品的所有权企业获得了较高的生产效率,降低了生产成本,而其他承包企业也因此获得了利润,这实际上就是现在所说的制造业外包和服务外包。20世纪60年代,业务外包开始在北美和欧洲一些工业发达国家兴起,如英国、美国、德国等,到20世纪80年代以后,随着经济全球化的发展,全世界的企业外包规模迅速壮大,一些跨国公司纷纷把业务外包给境外劳动力和生产成本相对较低的企业,即所谓的离岸外包。1990年,著名的管理学家加里·哈默尔(Gary Hamel)和CK.普拉拉德(CK. Prahalad)在《哈佛商业评论》上发表了《企业的核心竞争力》(The Core Competence Of the Corporation)一文,文中首次提到了“外包(outsourcing)”一词。此后,外包规模开始在全球范围内迅速扩大,据美国经济学人智库(Economist Intelligence Unit)和安达信(Arthur Anderson)所做的一份1995年的研究报告显示,在北美和欧洲,有85%的企业经理主管已经把一项业务职能的全部或至少部分外包出去^①。而另一份1995年的调查也显示,在世界500强企业中,40%的企业已经将一些部门或部分服务外包出去^②。

1.1.2 业务外包的相关理论

外包的实践如火如荼,相关理论的研究也从未停歇。从18世纪后半叶出现的绝对优势理论,到后来的比较优势理论、交易成本理论、核心竞争力、价值链理论以及目前还未能考证其出处却为我国学者广泛引用的木桶理论等都成为外包研究的基础性理论。

1. 绝对优势理论

1776年3月,英国古典经济学家亚当·斯密发表《国富论》,第一

① 严勇,王康元. 业务外包的迅速发展及其理论解释[J]. 南方经济,1999(9).

② Lancaster Hal. Saving Your Career When Your Position Has Been Outsourced [N]. *Wall Street Journal*, 1995-12-12: B1.

次提出了劳动分工的观点。斯密认为,分工是由人类互通有无、物物交换和互相交易的倾向逐渐造成的结果,这种倾向是出于人类的利己之心,是人类的一种天然倾向。为了能相互交换而获得自己所需和达到利己的目的,人们专注于做一项工作,以便将工作成果拿去交换。分工可以提高劳动者的熟练程度,因而可以增加劳动者完成的工作量;分工还可以省去从一种工作转到另一种工作需要的时间,从而提高工作效率;分工使人们更专注于一项工作,更容易促进创造发明和技术改进。分工的结果使人们专门从事其最有优势的产品生产,然后彼此交换,因此分工对每个人都是有利的,也即绝对优势。斯密认为,适用于一国内部的不同职业之间、不同工种之间的分工原则同样也适用于各国之间,也就是其国际分工理论。如果一国相对另一国在某种商品的生产上有更高的效率,则称该国在这一产品上有绝对优势。绝对优势可以通过劳动生产率来度量,如果一国生产某单位产品所需投入的劳动更少,或者投入单位劳动所获得的产出更多,则表明该国在生产这一产品上具有绝对优势。

外包则是劳动分工的延伸。企业把自己不擅长的,即没有绝对优势的業務外包给承包商,使双方都专注于各自占有绝对优势的業務,从而提高生产效率,享受分工带来的利益。

2. 比较优势理论

英国古典经济学家大卫·李嘉图 1817 年完成的《政治经济学及赋税原理》,继承和发展了斯密的观点,提出了比较优势理论(law of comparative advantage)。他认为不同国家由于生产技术、设备以及其他因素等的相对差别,会出现生产成本和价格的相对差别,从而一国某一产品的机会成本与另一国相比较低的话就具有比较优势。因此每个国家不一定要生产各种商品,而应集中力量生产具有比较优势的产品,再通过国际贸易换取自己不具有比较优势或比较优势较弱的产品,从而使贸易双方都获得利益,即各国通过出口相对成本较低的产品,进口相对成本较高的产品实现贸易的互利。

在经营过程中,与其他企业相比,如果一些非核心的业务项目由本企业自行完成的话,生产成本较高,不具有比较优势,应该将这些业务外包给其他企业或专业机构去做,利用其他企业在这些业务项目上的比较优势,通过外包交易获得比较利益。因此企业可通过比较优势分析来决定某项业务是否需要外包。

3. 交易成本理论

英国经济学家科斯(Ronald Coase)在其1937年的著作《企业的性质》中首次提出交易成本概念。科斯认为,企业的存在是为了节约市场交易费用,即用费用较低的企业内部交易替代费用较高的市场交易。所谓交易费用是指企业用于寻找交易对象、订立合同、执行交易、洽谈交易、监督交易等方面的费用与支出,主要由搜索成本、谈判成本、签约成本与监督成本构成。在科斯之后,以威廉姆森(Williamson)为代表的许多经济学家又进一步对交易费用理论进行了发展和完善。威廉姆森认为一切经济活动都可以看作是交易,而交易当事人具有有限理性和机会主义的特征。所谓有限理性,是指由于环境的复杂性,人们对环境的计算和认识能力是有限的,因而在交易时不可能预见到未来的各种情况,获得的信息具有不完全性;机会主义是指交易双方为了各自的利益必定会在交易过程中采取各种利己策略,进而在合作过程中出现合作失调、重新谈判等情况,影响双方合作关系的持续性。正是由于这两个特征的存在,必须设计一种交易制度来规范交易,以达到降低交易成本的目的。一种交易是适合市场交易还是企业内部交易取决于影响交易成本水平的三个维度,即市场的不确定性、资产专用性和交易频率。其中资产专用性是区分交易性质的重要因素,是指投资于特定项目的资产用途的专用性,即一项资产可调配用于其他用途的程度,包括场地、物资和人力资产的专用性等。

据此,如果资产专用性程度很低,交易重复频率较高,宜进行市场交易,即应优先选择外包;当资产专用性程度较高,交易重复频率低时宜采用在企业内部完成交易。威廉姆森认为,资产专用性很高时会导

致企业的合并和纵向一体化,以减小交易成本。但当企业规模过于庞大时,会面临“组织失灵”、管理失控、管理成本上升等风险,出现规模不经济的现象。在这种情况下,外包为企业规模经济的实现开辟了新的道路。

4. 核心竞争力理论

核心竞争力是外包的重要理论依据。1990年,著名的管理学家加里·哈默尔(Gary Hamel)和CK. 普拉拉德(CK. Prahalad)在《哈佛商业评论》上发表了《企业的核心竞争力》一文。文章认为,核心竞争力来自于企业要比竞争对手以更低的成本和更快的速度提供出人意料的产品。哈默尔和普拉拉德将企业比喻成一颗大树,主要枝干是核心产品,其他分枝是企业的各个部门,叶子、花朵和果实是最终产品,提供大树持续生长所需营养和水分的树根就是核心竞争力。文章中将核心竞争力描述为:①核心能力是组织中的集体学习(collective learning),特别是如何协调不同的生产技能和整合多种技术的能力。②核心竞争力不仅仅是技术的整合,它还是工作组织与价值的传递。③核心竞争力是沟通、参与和跨组织边界的工作契约,涉及各层次的人群和组织的所有功能。④核心竞争力不同于实物资产,并不会因使用而减少,而是随着应用和共享的增多而增强。核心竞争力需要培育和保护。竞争对手可能会学习到包括核心技术在内的部分核心竞争力,但组织的协调和整合能力却是无法复制的。

外包是企业优化配置内部资源、整合利用外部资源、协调不同的生产技能和多种技术的重要手段,有助于企业应用和共享外部组织的核心竞争力,从而达到强化自身竞争地位、增强或培育自身核心竞争力的目的。核心竞争力被认为是企业实行外包的动因之一,这一理论的提出对于外包理论的研究和发展起到了很大的促进作用。

5. 价值链理论

1985年,美国哈佛商学院教授、著名的战略管理学家迈克尔·波特(Michael E. Porter)在其所著的《竞争优势》(*The Competitive*

Advantage)一书中首先提出价值链的概念。波特认为“每一个企业都是在设计、生产、销售、发货、售后服务、人/事务计划、研究与开发、采购等过程中活动的集合体”。这些活动可分为基本活动和辅助活动两类,基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等;而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动,构成了一个创造价值的动态过程,即价值链。价值链上的每一项价值活动都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。企业与企业的竞争,不只是某个环节的竞争,而是整个价值链的竞争,而整个价值链的综合竞争力决定企业的竞争力。迈克尔·波特认为,“消费者心目中的价值由一连串企业内部物质与技术上的具体活动与利润所构成,当你和其他企业竞争时,其实是内部多项活动在进行竞争,而不是某一项活动的竞争”。

企业要想提高整个价值链的综合竞争力,必须在每个环节上优于竞争对手,但每个企业的资源是有限的,不可能凭借自己的力量在每个环节上占有优势,在所有的环节上进行人力或资金等的投入必然也会带来更大的风险。因此,企业可以把主要精力放在具有竞争优势的价值链环节上,把其他自己不擅长的环节外包出去,利用外部资源增加这些环节的优势,从而保证整个价值链的综合竞争力。

6. 木桶原理

木桶原理也称木桶短板管理理论,是指如果组成一只木桶的木板长短不一,那么木桶盛水的多少,并不取决于桶壁上最高的那块木板,而是取决于桶壁上最短的那块木板,要想使木桶能够盛满水,必须将短的木板加高,使所有的木板高度一样。企业的竞争力就好比是木桶的容量,其最大竞争力不是由企业中最强的几个要素决定的,而是取决于企业的综合能力和薄弱要素。因此,企业必须借助外力将其“短板”加长,或用外部的“长板”代替企业的“短板”,经过有效组合,使所有的长板高度一致,企业才能发挥其最大竞争力。

木桶原理从20世纪90年代就被我国学者广泛引用,但其出处一

说是出自管理学家劳伦斯·彼得(Laurence. J. Peter),也有学者经过考证,认为这一理论根本就不存在^①,还有人认为有可能是对劳伦斯·彼得的《彼得原理》的延伸和深化,是翻译后对彼得原理演绎的结果。由于这一理论形象简洁地阐述了短板决定木桶容量这一规律,具有一定的合理性和启发性,至今还被我国管理学界广泛引用。

1.2 业务外包在图书馆的应用

业务外包在图书馆的实践实际上远远早于“外包(outsourcing)”一词的提出。英国资本规划信息中心(Capital Planning Information,简称CPI)1987年所做的一份有关英国图书馆的报告中指出,图书馆业务外包是非常宽泛的,包括图书馆的图书销售行业的很多工作,只是一开始并没有被称作“外包(outsourcing)”,如古籍书目转换、计算机系统维护等^②。1901年,美国国会图书馆生产大量的目录卡片提供给其他图书馆,被认为是早期的编目业务外包^③。1967年,联机计算机中心(OCLC)成立,开始向图书馆出售其机读目录,其后相继成立的UTLAS(1971)、研究图书馆情报网络(RLIN,1978)等都是向图书馆提供书目数据的外包服务商;20世纪60年代末至70年代初出现的纲目购书则是采访业务外包的开端。但是,在企业外包概念提出和大规模

① 刘国伟. 江西一学者质疑“木桶理论”[N/OL]. 江南都市报,2012-06-10[2014-05-19]. <http://jndsb.jxnews.com.cn/system/2012/06/10/012007122.shtml>.

② David Ball, et al. A Study of Outsourcing and Externalisation by Libraries [EB/OL]. [2014-05-19]. <http://eprints.rclis.org/handle/10760/7935>.

③ Robert S. Martin, et al. The Impact of Outsourcing and Privatization On Library Services and Management [OL]. [2014-05-19]. http://www.ala.org/tools/sites/ala.org.tools/files/content/outsourcing/outsourcing_doc.pdf.

发展之前,图书馆业务外包是图书馆根据自身需求而进行的一种自发管理行为。直到20世纪80年代之后,随着外包在企业的广泛实践,新兴的企业管理思想对图书馆管理方式的冲击,新公共管理思想(new public management,简称NPM)出现后政府的干预,以及90年代外包概念的提出,图书馆业务外包才成为图书馆管理中的一种自觉行为,开始在图书馆界广为实践,并引发了对图书馆业务外包理论的广泛研究。

从20世纪70年代开始,西方各国实行的福利国家制度由于负担过重,导致政府出现财政危机,社会福利政策难以为继,政府机构日益庞大和臃肿,工作效率低下,开始出现公众对政府和执政党的信任危机。为应对危机,寻求变革之路,西方各国掀起了一场行政改革的浪潮,出现了所谓的新公共管理思想,即以现代经济学为理论基础,主张在政府等公共部门广泛采用私营部门成功的管理方法和竞争机制来提升政府业绩,重视公共服务的产出,强调公共管理应以市场或顾客为导向来改善行政绩效。世界范围内出现了政府行政改革的浪潮,各国政府开始在政府改革中推行非国有化、民营化和放松管制等策略^①,图书馆服务作为政府公共服务的一部分,无疑也受到了很大的影响。可以说新公共管理思想对图书馆的业务外包尤其是公共图书馆的业务外包起到了非常大的促进作用。

1.2.1 美国图书馆的业务外包应用

20世纪70年代后期,由于预算削减,美国一些公共图书馆就已经开始考虑或实行部分业务的外包,如委托一些私营快递公司如国际快递(UPS)、联邦快递(Federal Express)进行区域联盟成员馆间的文献传递等^②。受新公共管理思想的影响,1983年,美国管理与预算办公

① 张璋. 20世纪80年代以来的全球行政改革:背景、理论、举措与经验[J]. 北京行政学院学报,2002(4).

② Barbara F. Weaver. Outsourcing—A Dirty Word or a Lifeline? [J]. *Managing Library Finances*, 1994, 7(1).

室(Office of Management and Budget,简称OMB)发布OMB第A-76号通告(Circular No. A-76),鼓励对非政府固有的功能进行外包。该通知将图书馆运营(library operation)分到商业活动下的“办公室与管理型服务”大项中,并明确指出图书馆运营(library operation)可以外包给私营企业或私有化。这意味着联邦机构的图书馆服务也属于商业服务,也可以外包或私有化,这在美国图书馆界引起了广泛争议并对联邦机构图书馆属于商业服务的划分表示强烈抗议。支持者认为公共图书馆实行外包可缓减公共服务资金的紧张,反对者则认为公共图书馆业务外包给私营部门,使得公民问责的概念被企业利润的概念代替,势必对民主社会的基本制度造成破坏^①,因为图书馆即是民主社会的一项基本制度^②。尽管如此,此后,美国联邦机构的图书馆开始纷纷实行外包和私有化,如美国环境保护局、国家海洋和大气管理局、能源部、劳动部、人口普查局、住房和城市发展部等的图书馆。1998年,由于外包和私有化的成本大于预期,美国国防部图书馆暂停了总馆的外包业务,陆军部也暂停了所有军队图书馆的业务外包^③。即便如此,20世纪90年代以后,外包开始越来越广泛地在美国各类图书馆中得到应用,有的取得了预期的良好效果,但也不乏由于各种原因而导致的外包失败案例。

1986年,查尔斯顿县图书馆(Charleston County Library)在筹建新馆时就制定了外包计划,从1992年4个分馆相继建成到1997年主馆

① Ward Robert C. The Outsourcing of Public Library Management—An Analysis of the Application of New Public Management Theories from the Principal-agent Perspective [J]. *Administration & Society*, 2007, 38(6).

②③ ALA Outsourcing Task Force. Outsourcing & Privatization in American Libraries [DB/R]. [2014-05-19]. <http://www.chinalibs.net/ArticleInfo.aspx?id=350318>.