

國立公共資訊圖書館的創新經營

The Innovation Management of the National Library of Public Information

劉仲成 Chung-Ching Liu

國立公共資訊圖書館館長

Director, National Library of Public Information

E-mail: ccliu@nlpi.edu.tw

【摘要 Abstract】

新冠病毒疫情 (COVID-19) 蔓延帶給全球前所未有的危機、挑戰及影響。在疫情的衝擊下，國立公共資訊圖書館 (以下簡稱國資圖) 在既有的創新經營中，也審慎彈性應變，並調整發展出獨特的經營模式，持續注入事業永續發展的元素「創新」，屢獲外界肯定。本文從國資圖的願景與創新策略出發，分享創新讀者服務、創新閱讀推廣、數位科技服務及跨域合作新典範等四方面在 COVID-19 疫情期間的創新經營經驗。

The COVID-19 pandemic has caused a global unprecedented crisis, challenge, and influence since 2020. Almost of the libraries around the world had been forced to close for a period of time due to the severe pandemic. However, National Library of Public Information (NLPI) has shown its flexibility in library management and user service to carefully adapt to the change and challenge. Innovation is a key element of sustainable development that NLPI has been adopting to transform its library management and services so that the Library has earned recognition for its outstanding performance. This paper first explains NLPI's vision and innovation strategies, and followed to share NLPI's experiences of innovative reader services, innovative reading promotion, digital technology, and cross-filed collaboration during COVID-19 pandemic.

【關鍵字 Keywords】

國立共資訊圖書館、公共圖書館、創新經營、願景、創新策略、創新讀者服務、創新閱讀推廣、數位科技服務、跨域合作

National Library of Public Information; Public Libraries; Innovation Management; Vision; Innovation Strategies; Innovative Reader Services; Innovative Reading Promotion; Digital Technology Service; Cross-Field Collaboration

一、前言

創新、領導、溝通及資源是事業經營的四大核心要素，然而自 2020 年年初起引發全球性新冠病毒疫情 (COVID-19) 蔓延，至 2022 年 10 月將屆滿三週年，帶給全球前所未有的危機、挑戰及影響，事業經營紛紛因應，掌握契機、超前佈署、調整作法、及早因應，以使事業體成為一個彈性的有機體。

疫情當前，各種能夠達成零接觸 (Zero Touch) 的服務方式，成為當前許多企業與機構關切的應用，也是推動數位轉型的重要驅力，廣泛應用於醫療、高風險照護、電子商務、網路外送外賣服務等 (李宗翰，2021)，帶領人們進入零接觸的新生活型態。因此後疫情時代，事業為提升競爭力須建構一種彈性應變、創新思維、信任文化、自主學習、資訊安全、注重工作順序的組織文化，以強而有力的執行力，在危機中逆勢創造契機，使事業永續發展。

圖書館是一個成長的有機體，在疫情的衝擊下也因應調整經營策略及服務。在國內，圖書館善用社群媒體及網路技術改變原有服務的形式繼續提供服務，國外圖書館則典藏疫情期間的相關資源、支援生活困難的民眾，以及鼓勵年輕人教導年長者使用數位工具 (高瑄鴻，2021)。

國資圖為國立級公共圖書館，以社會大眾為服務對象，蒐集、整理及典藏各種實體與數位圖書資料與資源，提供民眾閱讀及終身學習使用；結合實體及數位服務空間，提供分齡分眾服務，以嶄新的閱讀模式、獨特的探索途徑、多元的休閒機能及舒適的終身學習環境，讓民眾可以自在地閱讀、探索、休閒及閱讀。此外，協助輔導全國公共圖書館之發展，購置全國公共圖書館共用之數位資源，提供連結共享，成為全國公共圖書館數位資源雲端中心；整合全國公共圖書館資源，提供實體與數位服務，推動全民閱讀及終身學習，提升國民素質與素養。

在疫情的衝擊下，國資圖在既有的創新經營中，也審慎彈性應變，並調整發展出獨特的經營模式，持續注入事業永續發展的元素「創新」，屢獲外界肯定。疫情前，於 2017 年獲得國際建築網站 Architizer 選為世界 8 大獨特圖書館之一；2018 年獲得 10 種獎項，其中以自建之「圓夢繪本資料庫」榮獲第 42 屆金鼎獎及「尋書導引 APP」榮獲資訊月百大創新產品最受矚目；2019 年則榮獲行政院第 2 屆政府服務獎。疫情後，於 2020 年榮獲衛生福利部全國績優志工團隊獎以及行政院環保署五星級公廁之績優管理單位；2021 年榮獲教育部第一屆圖書館事業貢獻獎—標竿圖書館獎，以及經理人月刊第 14 屆 100 MVP 經理人；2022 年甫獲教育部社會教育貢獻獎團體獎。

以下從國資圖的願景與創新策略出發，分享創新讀者服務、創新閱讀推廣、數位科技服務及跨域合作新典範等四方面在 COVID-19 疫情期間的創新經營經驗（國立公共資訊圖書館，2020、2021），以就教圖書館界先進同道。

二、願景與創新策略

國資圖定位為幸福館，簡稱幸福國資圖，成為民眾在家庭及工作之外的第三空間，故以閱讀提升幸福感為願景。在知識經濟時代，對於民眾資訊的取得，圖書館扮演重要的角色。因此，希望透過圖書館功能的發揮，讓民眾便捷地取得多元豐富的資訊，透過資訊的閱讀與內化，增長知識與智慧，豐富生活與生命的內涵，提升國民的幸福感。

在此定位下，以閱讀提升全民幸福感為願景並植根於「以人為本、分齡分眾」的 2 項價值、「傳承、整合、創新」的 3 種思維、「閱讀、探索、休閒、終身學習」的 4 大使命及「共知、共識、共享、共成、共創」的 5 大共同信念的基礎上，預期持續增加閱讀人口、活動參與率及人均年閱讀量。

英國著名計算機科學家艾倫·圖靈（Alan Turing）說：「能夠想像任何事的人，可以創造不可能。」“Those who can imagine anything, can create the impossible.”，可見創造是來自想像。國資圖創新策略為「80% 圖書館 +20% 博物館」，將圖書館類博物館化，就是圖書館不僅是圖書館，也是一所美術館、社教館、博物館，所以需要仰賴高度的創意智慧去設計與規劃，但以閱讀元素開展所有的軟硬體設備、讀者服務與推廣活動（劉仲成，2020）。在此創新策略下國資圖成立「點子小組」，

鼓勵同仁發想，提出創意點子，使國資圖持續創新服務與發展。

三、創新讀者服務

(一) 首創建置「智慧書架」，讀者預約自助取書快速省時

為落實借閱服務資訊化，於 2018 年在總館 1 樓率先創設 7 座智慧書架及建置「智慧型 RFID 書架設備及預約取書服務整合系統」，讀者可直接刷借閱證進入預約自助取書區領取預約書，由系統導引燈號顯示圖書所在書架，即使預約書被他人誤放在其他架位，仍可藉系統服務，找到預約書，減少尋書及等候借閱時間。此外，亦可運用手機借書，完成預約取書及借閱服務，館員可掌握館藏在架即時資訊，節省盤點人力。疫情期間，2 項服務均成為疫情期間借閱首選服務，2020-2021 年智慧書架預約取書大幅成長 52%，而手機借書在 2020-2021 年超過 15 萬人次使用。

(二) 整合數位資源，完成數位服務一證通

為建合一證通行的優質服務，於 2020 年上線數位服務一證通服務，讀者使用國資圖館藏查詢系統、電子書服務平台、預約訂位管理、數位資源入口網等系統，不須再用各自不同帳密登入，可於單一登入後使用。此外，提供跨系統自動開通讀者帳號服務，民眾線上辦證可使用國民身分證或內政部自然人憑證進行身分確認。

四、創新閱讀推廣

(一) 臺灣閱讀節辦理原創性行銷活動，民眾參與屢創佳績

秉持「閱讀」重要核心價值與類博物館化的精神，每年 12 月「臺灣閱讀節」規劃辦理原創性行銷活動。2020 年運用野餐概念辦理「想見你野來閱讀」活動，型塑閱讀的日常美好；2021 年以飲食、料理敲開閱讀的味蕾，爬梳文學裡與美食奇遇的好滋味，辦理「讀家食光 好書適」活動。每年閱讀節活動平均吸引 4 萬餘人次參與，具高度討論度、民眾參與回饋口碑佳，並廣受媒體報導。

（二）世界閱讀日開創嶄新閱讀模式，活動多元饒富創意

每年與世界 100 多個國家，同步參與 4 月 23 日「世界閱讀日」國際閱讀盛事，以嶄新閱讀模式辦理且主題設定精準有意義。2020 年「職想閱讀 夢想閱讀 x 職人閱讀接力賽」，用閱讀協助人生每階段的職涯探索；2021 年「閱讀背包客 跳島閱讀小旅行」，從閱讀跨出界，跳閱旅行中的美好，找到閱讀 X 旅行的新樂趣，透過閱讀豐富新視野，讓讀者對背包旅行有不同體驗。每年「世界閱讀日」活動均吸引諸多民眾到館參與，活動主題明確具有特色，展現不同以往的亮點與賣點，以 2021 年「閱讀背包客」活動為例，共吸引 9 千餘人次參與。

（三）主動出擊深入社區，關懷多元族群

國資圖以永續服務的理念，展現圖書館的社會責任，主動深入關懷社區，從 2017 年起，運用閱讀關懷多元族群，提供所需閱讀資源與服務，期盼磚引玉，讓更多社會大眾重視其需求，進而願意投入資源、共襄盛舉。

1. 送書到監獄～用閱讀傳遞書香和希望

於 2017 年率先與法務部矯正署臺中看守所合作，主動將館藏圖書送至看守所，期盼透過閱讀傳遞希望，建立收容人扭轉人生的契機；2019 年起與法務部矯正署彰化看守所合作，將每季 500 冊不同主題青少年及一般圖書，提供收容人獲取新知管道，助其未來能順利回歸社會。此外，2020 年首次至法務部矯正署彰化少年觀護所，辦理「玩桌遊不野遊—18 歲以下收容少年桌遊教學活動」，培養收容少年的專注力、成就感及自信心。

2. 送書到企業～幸福書香

推動全民閱讀及資源共享理念，積極與企業合作，透過館藏選書與企業合作借閱計畫，將書籍送至企業讓員工就近利用，鼓勵其由下到上共同推動員工閱讀興趣及習慣，並將共讀分享風氣由企業延伸至員工及其家庭，散播閱讀種子，提升「愛閱企業」公益形象，共創美好書香社會。2018 年起陸續與聖暉工程科技股份有限公司、勝群金屬股份有限公司、智邦科技股份有限公司、一起玩生活企業社、誠星旅館股份有限公司、誠星旅館股份有限公司等企業合作，提供借閱圖書超過 1,200 冊，企業和員工均反應良好。

3. 送書到社福～愛到哪裡書就到那裡

致力推廣閱讀到社會每個角落，2019 年開辦「書香閱讀·送愛社福」計畫，與臺中市愛心家園合作，每季挑選 300 冊優良讀物供其學員與鄰近社區共讀；另與臺中市兒童福利服務中心合作，每季挑選 200 冊優良童書供該中心親子讀者共讀。透過此計畫，提供社福團體就近便利借閱圖書的管道與閱讀資源，讓流通服務面向更多元、寬廣。

4. 送書到醫院～喜「悅」初體驗

於 2020 年與衛生福利部臺中醫院合作，贈送 100 份閱讀禮袋，讓在該院出生的寶寶在人生的第一個場域裡，就能喜「悅」初體驗。同時也轉贈教育部閱讀起步走手冊印尼及越南文各 480 本以及童書繪本 200 本，鼓勵遠渡重洋來臺建立家庭的新住民，共享親子共讀好時光。

5. 送書到婦幼～用書香陪伴勵馨姐妹多走一哩路

自 2020 年 12 月起提供幼兒書供幼兒園借閱，合作單位有臺中市私立瑞光基金會附設瑞光幼兒園、彰化興光非營利幼兒園。2021 年 5 月新增與勵馨基金會合作，開啟「送書到勵馨」服務計畫，定期挑選適合婦幼的繪本和食譜類的圖書，提供受安置的弱勢婦女及兒少精神上的支持，用書香陪伴婦女及兒少多走一哩路。

(四) 活化資源發展特色，圖書巡迴展巡迴全國深入在地

1. 主動規劃公共圖書館巡迴展

為使閱讀深入在地，縮短城鄉落差，自 2012 年起主動規劃公共圖書館巡迴展，以擴大閱讀效益，主題配合時事趨勢議題及讀者需求，規劃可複製且富有教育意義之內容，作為公共圖書館之共用資源，展出內容與財政部印刷廠、文化部文化資產局、親子天下、玉山社、聯經、小天下、巴巴文化、道聲、小魯、步步等單位結盟合作；另建置公共圖書館巡迴展網站將內容共享，成為公圖雲端共用素材。2021 年辦理之巡迴展主題為「印刷字造」、「用夢想設計人生」、「原創繪本大解密」3 種，擴及範圍除金門、連江外之各縣市，總計 34 館巡迴。因資源的重複利用，約可節省各縣市約 300 萬元以上的活動費用。

2. 積極規劃「多元文化書箱」

首創提供全國機關或團體申請借閱東南亞書籍，推廣「多元文化書箱」，

協助申請單位推展新住民閱讀活動，共計 238 個單位申請，借出冊數接近 2 萬 3 千冊，超過 15 萬 6 千人參與；不僅將新住民適讀的東南亞館藏打包成箱寄送至鄉鎮圖書館，更深入各地教育單位，協助辦理書展與節慶文化活動，供新移民閱覽母國書籍，並促進館藏資源共享，達到推廣至全國之成效。

(五) 活用館藏資源，因應時事及生活辦理主題書展、影展暨閱讀講座

為豐富讀者視野，結合時事生活議題辦理各類特展與主題書展，如：「柯華蕨老師懷念特展」、「女力時代」主題書展等；與出版社、書店合作於每週辦理閱讀講座，邀請知名專家學者進行演講；運用影視欣賞服務，平均每年辦理至少 300 場主題影展，約 20,000 人次參與，部分講座取得授權提供線上影音系統同步轉播，使更多遠近民眾參與觀看。

五、數位科技服務

(一) 全國公圖首創手機借書尋書不求人，iLib Guider APP 獲百大創新產品獎肯定

推出全國公共圖書館首創之 iLib Guider 尋書導引 APP 服務，獲 2018 年資訊月百大創新產品獎。此 APP 整合九大功能，導入 iBeacon 室內定位技術，將圖書館館藏結合 RFID 技術發展出手機借書模式，以識別書本是否被借閱的白名單機制，取代傳統以物件消磁的識別方式。APP 提供之「手機借書」功能，讓讀者開啟該功能並掃描書本上黏貼之條碼便能完成借閱手續，無須到櫃檯或自助借書機臺排隊借閱，大幅提高民眾借書的便利性。iLib Guider 提供讀者查書、導引、取書、借書之完整行動解決方案，實現智慧圖書館之嶄新體驗，2020-2021 年使用人次超過 15 萬。

(二) 聰明閱讀智慧服務，全國公圖最新引進第三代機器人讓閱讀服務升級

國資圖新總館於 2011 年開幕，啟用首創全國第一位機器人「波比」運書機器人，結合 RFID 自助還書分類系統，可將讀者歸還之兒童圖書自動運送至兒童學習中心；2017 年引進「NAO」智慧機器人，具語音互動功能，每月舉辦 2 場親子說故事活動；2018 年與亞太電信合作，再引進「凱比」陪伴型機器人，具有閱讀陪伴、英語學習等功能；另於總館入口處設置「酷比」導覽型機器人，具有視覺、語音辨識、移動

迎賓、人臉辨識推薦好書等功能，2020 年升級具智能語音功能，提供嶄新互動服務。

(三) 大型觸控互動展示牆，最新資訊入館即可得

在總館一樓入口大廳建置大型互動資訊牆，採低耗電 LED 背光源液晶顯示器技術，配合紅外線觸控框，將 8 片極窄邊框螢幕，拼接成 488cmx138cm 電視牆，達 10 個觸控點之多點觸控效果，提供當日活動、館內即時統計資訊及互動遊戲等功能。

(四) 結合全國學校機關推廣數位資源，實體課程及活動推廣成效佳

1. 數位資源推廣小組

由跨科室館員組成數位資源推廣小組，辦理各項館內數位資源推廣課程活動，主動尋找館外單位進行異業結盟，創新培育全國各縣市館員及教師成為數位資源推廣種子人員，積極與各校和縣市公共圖書館合作推廣，2020-2021 年共辦理 379 堂館內外推廣課程，超過 1 萬 3 千人次參加。

2. 我的行動 E 教室

為促進數位閱讀模式，自 2020 年起以「我的行動 E 教室」主題，統籌規劃「縣市圖書館數位閱讀 E 指通」數位資源推廣活動，計有桃園市等 14 縣市 56 個圖書館參與，從公共圖書館及校園扎根、擴展服務範圍及對象，讓民眾及早學習使用圖書館豐富的數位資源。

3. 優遊臺中學跨校選修課程

於 2020 年首次與臺中市政府教育局合辦「優遊臺中學跨校選修課程」，運用豐富的數位資源與實體服務，針對國三至高三的學生設計數位資源學習課程，培養學生的數位閱讀力與自學能力，供苗、中、彰、投 4 縣市學生共同參與選課。2021 年持續與臺中市政府教育局合作，以臺中市、彰化縣、南投縣、苗栗縣等大臺中地區之國三至高三在學學生為授課對象，規劃設計「休閒生活 E 指通」、「英日語學習補給站」及「專題研究小幫手」等課程主題，介紹如何使用國資圖各課程主題類型數位資源及導覽圖書館相關實體服務，充實學生「自主學習」的學習資源，使中部學生更加認識與使用國資圖的各項服務，並於學生實際參與後核予修課證明，共計開辦 5 堂課、115 人次選課。

4. 數位資源館外推廣

2021 年館外推廣以「微讀時光 E 教室」為主題，並以「教師與悅讀有約」、「國資圖與悅讀有約」及「全民與悅讀有約」3 項活動規劃，辦理「到校推廣數位資源課程」、「電子書閱讀馬拉松」、「Ebook 線上閱讀趴」、「Ebook 揪團數位閱讀」、「Ebook 直播閱讀趣」等自辦及與他單位合辦之數位閱讀推廣活動與線上學習課程，以及「線上與悅讀有約」、「縣市讀者與悅讀有約」及「E 起與悅讀有約」等與縣市共同辦理之數位閱讀推廣活動，共計辦理 143 場次、5,902 人次參與。

（五）善用社群媒體推廣數位資源，有效增加電子資源之能見度及使用量

為加強民眾對數位資源的認識，透過 FB 及 Line 社群行銷推廣數位資源。2020 年辦理 9 檔 FB 數位閱讀推廣活動，觸及人數超過 12 萬 8 千人次；與新北市等 13 縣市共同合作辦理「我的行動 E 教室 - 縣市圖書館 E 起 E-Reading」電子書推廣活動，增加電子資源能見度及使用量，另辦理之電子書借閱 FB 分享活動共新增 22,741 名會員、126,481 借閱冊次。2021 年 7 至 11 月規劃電子書閱讀推廣活動（加入會員、借閱電子書及 FB 分享每月抽好禮），同時辦理線上主題書展，透過網路社群媒體之傳染力，吸引全民參與推廣活動，讀者於活動期間加入平臺會員、借閱電子書或參加 FB 分享活動並完成登錄，每月均可參加抽獎活動，此活動由國資圖與新北市、桃園市、新竹市、新竹縣、苗栗縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣、高雄市、屏東縣、澎湖縣及金門縣 14 縣市申請參與，活動期間國資圖及申辦縣市共計新增會員 28,670 人，新增借閱冊次 307,057 冊。

六、跨域新典範

（一）閱讀 x 棒球：國資圖與中信銀行攜手合作，獲教育部 2020 年「閱讀磐石獎」肯定

與中國信託銀行兄弟職業棒球隊合作主辦「閱讀全壘打」活動，為全國首創結合閱讀與棒球的跨界策略合作，由棒球頂尖好手代言推廣，並集結公共圖書館、政府、民間資源與力量，以鼓勵閱讀兌換門票的方式，轉換球迷成為讀者，轉換讀者成為球迷的雙向思維，擴大民眾閱讀樂趣，成功開創「閱讀 x 棒球」讀好書、贈球票的文武結盟新模式。2020 年計贈出 14,620 張職棒內野門票，約 174,551 參與人次；另

為向防疫最前線的醫護人員致意，2020 年規劃「閱讀全壘打 醫護感謝日」，邀請中部 10 所醫院、逾千位醫護人員體驗熱血棒球賽事，並聯合 30 所公共圖書館及博客來、金石堂等網路書店展出「疫後新世界」主題書單，透過閱讀重整疫後生活步調。2021 年閱讀全壘打主活動總計創造 74,876 人次參與，參與實體系列活動共 64,873 人次，參與線上電子書活動共 10,003 人次。

(二) 閱讀 x 策展：用展覽開啟不一樣的閱讀形式

以「類博物館化」理念進行創新轉型，透過同業合作與異業結盟模式，活化空間、擴增價值，讓圖書館不只是圖書館，期能發展多元化的功能。近年積極與國家實驗研究院簽署合作備忘錄，每季提出一項主題特展，將國家級科研的軟實力以生活化方式呈現給民眾；另與教育部技職司暨虎尾科大合作，簽署合作備忘錄，辦理「夢想銀河技能職多星」特展，同樣每季提出一個主題特展，如「物聯網」主題，翻轉民眾對技職教育的觀念。

(三) 善用自媒體，創設「館長書房菜」YouTube 頻道推薦好書

善用自媒體進行數位行銷，主動出擊提供「知識宅急便」創新服務，於 2019 年創立「館長書房菜」YouTube 頻道，由館員自行製作，並定期推出各類主題影片，透過館長生動介紹推薦好書，引領觀眾啟發新知並帶領風潮，至 2021 年共推出 54 部影片，總點閱率超過 10 萬次。2020 年與國立交通大學「ewant 育網」及行政院人事行政總處公務人力發展學院異業結盟，創新開辦數位學習課程，提供學員線上研習「館長書房菜」等精選影片，至 2021 年共 3,467 人次選修。

(四) 與教育廣播電台合作，共同製播「就是愛閱讀」節目

以多角化經營概念，結合外部社會資源，以互惠模式整合資源，並擴展延伸閱讀觸角，2017 年起與國立教育廣播電台共同製播「就是愛閱讀」節目，讓雙方品牌加值，共創雙贏局面。

七、結語

國資圖創新經營相當多元且具特色，總結歸納有 10 大創新特色服務：1. 世界閱

讀日一主題富有特色，2. 臺灣閱讀節—閱讀 + 野餐，3. 閱讀 棒球—閱讀全壘打，4. 產官學研企合作—類博物館化，5. 手機借書尋書—尋書導引 APP，6. 導入創新科技智慧書架，7. 豐富數位資源—自建圓夢繪本，8. 善盡社會責任—主動關懷社區，9. 自媒體行銷—開創 YouTube 頻道，10. 引領全公圖—閱讀環境升級。

自 2020 年初疫情爆發以來，國資圖彈性應變並超前佈署，雖然 2021 年 5-8 月因疫情嚴峻閉館，但善用豐富的數位資源、數位科技服務及多元推廣行銷策略，逆勢中仍吸引民眾使用，數位服務參與人次竟大幅攀升，觸及之服務場域大為擴展，使國資圖在危機中逆勢創造契機，期許在公平共享、參與合作、開放透明、成長優化中持續創新發展、永續經營，使全民在閱讀中提升幸福感。

參考文獻

- 李宗翰（2021a）。*不只是要零接觸，更要做零摩擦*。檢索自 <https://www.ithome.com.tw/voice/145419>。
- 李宗翰（2021b）。*維持零接觸體驗，背後需要更多互動*。檢索自 <https://www.ithome.com.tw/voice/146755>。
- 高瑄鴻（2021）。*疫情期間之圖書館服務*。臺北市立圖書館館訊，36(2)，54-74。
- 國立公共資訊圖書館主編（2020）。*109 年國立公共資訊圖書館年報*。臺中市：主編者。
- 國立公共資訊圖書館主編（2021）。*110 年國立公共資訊圖書館年報*。臺中市：主編者。
- 劉仲成（2020）。*教育創新經營：工作、生活與學習智慧*。臺北市：五南。
- 劉仲成（2022）。*後疫情時代的事業經營發展趨勢及執行力*。在陳桂興主編，*聖凡雙修實踐策略：後疫情時代的新生活方式與契機*（頁 172-217）。臺北市：宇河文化。

