

新時代複合型圖書館的營運管理與行銷—— 以桃園市立圖書館為例*

The Operation Management and Marketing of the New Era's Multifunctional Libraries: A Case Study of Taoyuan Public Library

施照輝 Brad C.-H. Shih

桃園市立圖書館館長

Director, Taoyuan Public Library

E-mail: brad.chshih@gmail.com

【摘要 Abstract】

桃園市立圖書館新總館座落於兼具藝術與人文指標的桃園市中正藝文特區，毗鄰學校、購物、美食商圈，未來亦將有桃園捷運綠線的加持。本文介紹桃園市立圖書館總館如何結合在地文創資源，達成異業合作與跨域行銷，讓藏書閣般的傳統式圖書館華麗轉身為一座匯聚知識傳承、人文藝術、休閒娛樂的新時代複合型圖書館，提供獨特的閱讀體驗，打造一處引人探索的藝文綠洲，並創造 2023 年每人到館次數居全臺公共圖書館之冠的佳績。

The new main library of Taoyuan Public Library is located in the Taoyuan Zhongzheng Arts and Culture District, a place that combines both artistic and cultural significance. It is situated near schools, shopping, and dining areas, and in the future, it will also benefit from the Taoyuan MRT Green Line. This article introduces how the Taoyuan Public Library has integrated local cultural and creative resources, achieving cross-industry collaboration and cross-domain marketing. As a result, the traditional book-archive-like library has transformed into a new era multifunctional library that gathers knowledge heritage, cultural arts, and leisure entertainment, providing a unique

* 本文初稿曾於 2024 年 10 月 22 日「第十一屆玄覽論壇學術研討會」發表。

reading experience. It has become an artistic and cultural oasis that attracts exploration, and achieved the remarkable accomplishment of having the highest average number of visits per person in 2023 among public libraries in Taiwan.

【關鍵詞 Keywords】

公共圖書館、營運管理、圖書館行銷、複合型圖書館

Public Library; Operation Management; Library Marketing; Multifunctional library

一、前言

圖書館的英文「Library」是從拉丁文「Librarium」演化而來，意謂「放書的地方」(詹致中，2022)，顯示傳統定義下讀者對圖書館的使用需求較簡單。隨著時間推移，新時代讀者對圖書館的使用需求不再侷限於借書與自修，讀者群也轉為更多元化與全齡的人群，因此，公共圖書館的核心任務與存在角色亦面臨轉型挑戰。

桃園市自 2014 年升格為直轄市後，人口成長率高居全臺第一位(游智文，2024)(圖 1)，政府機關與市民對於文教品質、公共設施等需求亦逐漸重視，對圖書館提供之服務也提出不同的期待。

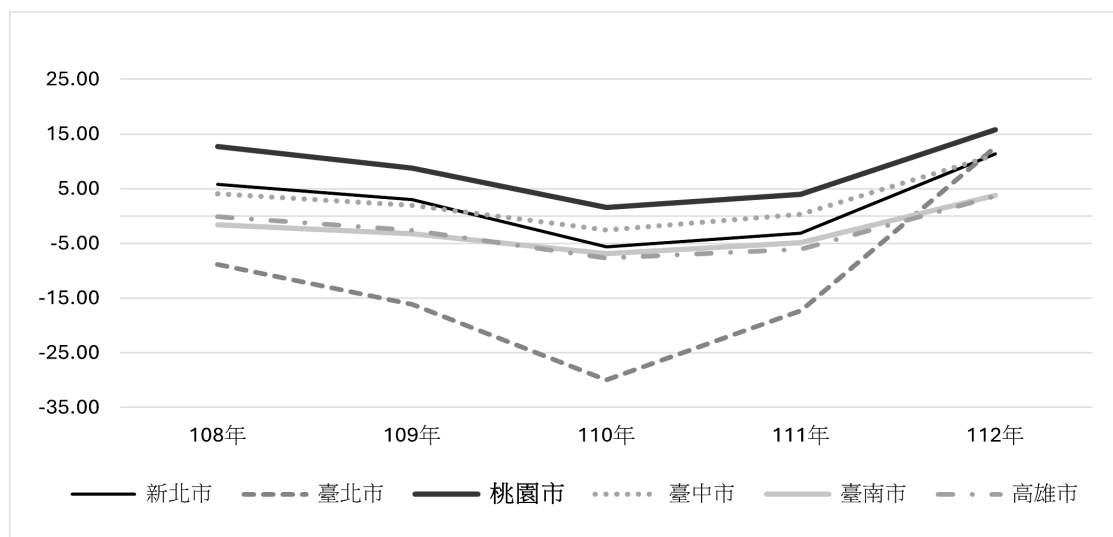


圖 1 108 年至 112 年臺灣六都人口年增加率

資料來源：內政部戶政司。檢自 <https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>

桃園市立圖書館的前身為「桃園縣立文化中心」，成立於 1983 年 7 月 1 日，彼時圖書館總館與桃園市文化局共用一棟建築物，因此圖書館的館藏空間、閱讀空間都非常有限。2014 年隨著桃園縣升格為桃園市，「桃園市立圖書館」正式成立。歷經 4 年的規劃與建設，新總館於 2022 年盛大開幕，除了圖書館本棟外（圖 2），還附設電影院棟，內含主題餐廳及電影院影廳，地下室則為停車場，打造屬於桃園市民的鑽石級藝文生活圈。



圖 2 桃園市立圖書館新總館外觀

資料來源：桃園觀光導覽網（2024b）。檢自 <https://travel.tycg.gov.tw/zh-tw/travel/attraction/1656>

二、圖書館轉型——從古典藏書閣躍身為新時代複合型圖書館

數位科技快速更迭的時代，從網際網路發展到 AI 技術越趨成熟，過去圖書館提供的圖書借閱服務，已無法滿足讀者需求與期待，必須轉型以提供更多功能，轉型方式可從圖書館經營觀念、圖書館技術的翻轉、服務、建築、空間、家具、館藏管理、行銷、通路、人員等（曾淑賢，2014）。另一方面公共圖書館應與在地社區建立更緊密的關係，作為當地民眾工作與居家生活之外的第三場域，也得以充分掌握當地民眾之需求。透過社區營造、異業結盟、館際合作與資源共享，建立更深層的

社區連結與夥伴合作關係，讓圖書館拓展多元服務，提供更便民的服務（宋慧筠，2019）。因此，「複合式圖書館」的概念應運而生。

「複合式圖書館」是指結合數位科技、閱讀空間、社區場域等多功能服務以滿足讀者多樣化需求的圖書館，例如韓國的星空圖書館屬於非營利性質，韓國企業跳脫既有的思維，直接把圖書館開在百貨商場裡，這是相當大膽的創新經營模式，而星空圖書館現在成了遊客、網美照的最佳熱門打卡景點（蔡家嫻，2020）。該館位於交通樞紐上，結合大型購物商場、水族館、影城，就是一個典型的複合型圖書館案例。

教育部也透過「公共圖書館書香卓越典範補助專案計畫」，協助具發展為典範館之潛力公共圖書館，打造服務亮點，期望將公共圖書館特色服務及多目標功能充分發揮，並結合及活化在地資源與跨域加值（書香遠傳編輯部，2018）。如何從傳統式圖書館轉型成複合型圖書館，本文以桃園市立圖書館新總館現況作為介紹。

圖書館選址地點應位於交通便利處以方便民眾前往，新總館正位於交通及生活機能發達的藝文特區，鄰近 6 所中小學、3 間公園、4 間商場以及藝文展演中心，周圍也有捷運正在興建中（圖 3）。



圖 3 桃園市立圖書館新總館位置圖

資料來源：Google。檢自 https://www.google.com.tw/maps/@25.0178701,121.2974746,17z?hl=zh-TW&entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MDIxNy4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3

升格前，桃園市影城數量不足以滿足市民休閒需求，因此圖書館規劃新增影城棟，由地上 8 層、地下 2 層的「圖書館棟」，以及 5 層樓高的「電影院棟」組成，兩棟建築物間以 2 樓露臺連結（圖 4）。其中影城棟以 OT（Operate-Transfer）形式委託民間機構營運管理，OT 係指由民間機構營運政府投資興建完成之建設，待營運期間屆滿後，營運權歸還政府（臺中市政府財政局，2023）。透過民間專業來提升品質及降低營運風險，以達到撙節政府預算與提高效率之目標。

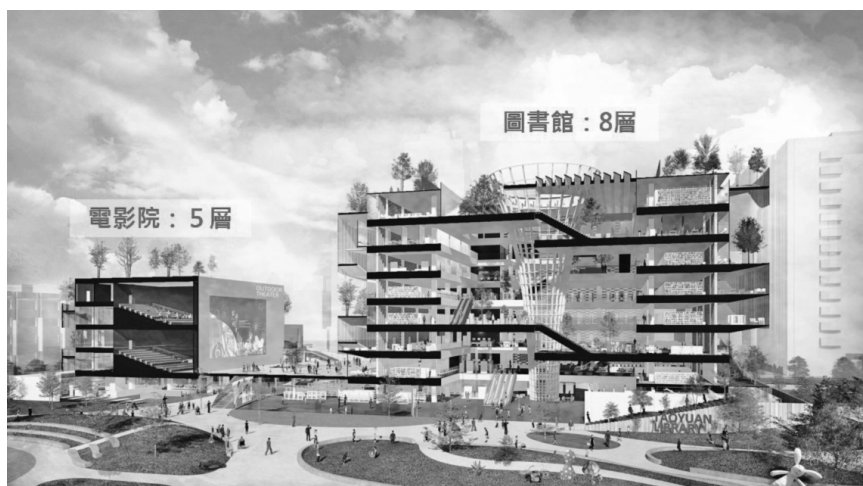


圖 4 桃園市立圖書館新建總館工程——位置圖

資料來源：桃園市政府新建工程處（2020）。檢自 https://opc.tycg.gov.tw/News_Content.aspx?n=9370&s=990509

除了影城棟（圖 5），圖書館棟一樓亦引進日本最大連鎖書店「蔦屋書店」TSUTAYA BOOKSTORE 提升生活美學（圖 6），並結合 WIRED CAFÉ 以及星巴克咖啡店提供聚會場所。此外，該區域生活機能雖發達，但同時存在停車位嚴重不足的問題，造成違停等交通亂象，為解決此問題，圖書館地下 2 層規劃停車場總計 401 個車位以緩解交通難題，讓該區域的生活機能更完整。



圖 5 OT 影城棟

資料來源：桃園觀光導覽網（2024a）。檢自
<https://travel.tycg.gov.tw/zh-tw/travel/attraction/2176>



圖 6 蔦屋書店

資料來源：桃園觀光導覽網（2024b）。檢自
<https://travel.tycg.gov.tw/zh-tw/travel/attraction/1656>

桃園市立圖書館（以下簡稱桃市圖）新總館是全國面積最大的公共圖書館，整體建築設計以「生命樹」為出發點，結合環境與環保節能理念打造綠建築，外觀結合城市意象成為城市地標，傳達永續家園的理念。在此精神下，樓頂中央設置「圓錐狀環保節能通風採光井」引入自然光線（圖 7），調節排氣通風與感應式居住空調系統。內部以「知識螺旋」為概念，將閱覽區環繞著圓錐狀的採光井盤旋而上，周圍環境綠化，象徵與環境共生共榮。建築物外觀以大屋簷、植栽打造「綠色螺旋」（Green Spiral）陽台，自公園連結至屋頂庭園，為空間帶來活力。而外層以木紋 Low-E 複層式玻璃打造隔絕熱島效應能有效節能減碳（桃園市立圖書館，2022）。



圖 7 桃園市立圖書館新總館內部圖

資料來源：建築師雜誌（2023）。檢自 <https://www.twarchitect.org.tw/works/%e6%a1%83%e5%9c%93%e5%b8%82%e7%ab%8b%e5%9c%96%e6%9b%b8%e9%a4%a8%e6%96%b0%e5%bb%ba%e7%b8%bd%e9%a4%a8/>

三、新時代複合型圖書館的營運管理與行銷

（一）複合型圖書館的營運管理

參考日本九州佐賀縣武雄市立圖書館委託民間企業經營管理的實例，依據武雄圖書館的統計數據，加入委外營運模式後，圖書館每天進出人次、圖書出借數量、圖書館的利用人數皆大幅增加，咖啡店和書店提供服務也創造收益，創造雙贏局面（楊惠芳，2014）。

委外營運的出發點，是希望能活用民間資金及創意，建置相關休閒娛樂設施，提供民眾假日的優質休閒處所，並促進在地產業發展及創意就業機會（唐連成，2023）。藉由委託案，電影院棟營運廠商每年將回饋 8,000 分鐘影廳使用時間，未來桃市圖可透過回饋時間的利用，辦理各種主題影展，搭配讀書會、講座等活動（蔡蜜綺，2023），不必另外尋找播放場地或設備。

此外，桃市圖與「桃園市電影映演設施」營運廠商簽署合約，配合桃市圖與相關活動之行銷推廣提供回饋服務（葉志成，2022）。例如：假日結合藝文表演者、文

創小舖等辦理市集活動和藝文表演（圖 8），樹立城市閱讀品牌概念，打造專屬桃園的文創旗艦基地。



圖 8 市集現場

資料來源：桃知道 Geleven Plaza 臉書（2024）。檢自 <https://www.facebook.com/taozhidao.tw/posts/pfbid036TExnWajk4KmHnbZysRpyRwap8dFmQMEBiZmG7xDerMtngefzUKWdkVqWWVjz7WEQl>

由於新總館圖書館棟與影城棟相連，為計算與控管入館人數，規劃初期即引入「人流管理系統」，並在試營運階段針對館內軟硬體、安全動線進行多次測試與彩排，評估安全係數達標後才開放民眾入館。

（二）複合型圖書館的行銷：跨域合作結合多管道行銷

新總館積極與各界政府機關、民間企業展開跨域合作，2024 年有以下推動的實際案例：

1. 異業合作，雙方互惠

（1）與移民署桃園市服務站合作

依桃園市政府主計處（2024）統計，桃園市移工人數達 13 萬 2,158 人，其中有七成是東南亞地區國籍者。因此，桃市圖桃園分區資源中心採購新住民主題圖書，並由服務站支援口譯人員，以新住民母語介紹圖書館，提供場地辦理福利措施宣導與講座。

（2）與國立臺灣博物館合作

聯合展出東南亞地區之相關藏品（圖9），透過「人與物」和「物與書」的連結，展示新住民共同編織人與物、風土民情、信仰與藝術的故事。



圖9 總館與國立臺灣博物館「百年對話」聯合特展

資料來源：桃園市立圖書館（2024c）。檢自 <https://www.facebook.com/typlib/posts/pfbid02JdcTvtBtMSMYyzAbKYDB7sYwHKNUG65srCaLBdNoSCU4X1woYHNGv8neTWB4Mp5l>

（3）與比利時辦事處合作

比利時台北辦事處捐贈桃市圖書籍與書架，合作推出「2024 台灣法語月」書展，並共同宣布成立「比利時圖書專區」（圖10），展示知名繪本與漫畫，透過設立專區促進兩國文化互相了解與交流。



圖10 總館「比利時圖書專區」

資料來源：桃園市立圖書館（2024b），檢自 <https://www.facebook.com/typlib/posts/pfbid029zmrxDLM1UYt8PvAyUrzKR8NDsMpKRfrTuc1o6fpv9bvAa48vUeQanDC5SpDKKEl>

(4) 與客家事務局合作

設置「客家主題專區」，展示實體書籍與部分 2023 年世界客家博覽會數位內容，提供更多元的客家文化體驗，逐步深化客家文化的保存與推廣。

(5) 與新竹監理所合作

跨界展出「展館藏翰墨，憶監理風華」聯展，邀請民眾一同回顧臺灣監理業務歷史及閱覽交通運輸相關書籍。

(6) 機場捷運擺放自助借還書站

在桃園機場捷運設置 6 台全自動借書站，擴大桃市圖閱覽服務範圍，讓更多市民能夠享受到方便的借書服務。

(7) 與企業合作

與中國信託商業銀行合辦借書贈球票的「2024 閱讀全壘打」活動，透過運動培養民眾的閱讀習慣；與全家便利商店合作超商借還書服務；與空中英語教室文摘雜誌社合作，引進 VR 穿戴裝置，讓讀者藉由沉浸式情境加強英語會話學習。

2. 線上閱讀存摺

在 2024 年世界閱讀日（4 月 23 日）推出「閱讀存摺」服務，只要到圖書館完成借書程序或參與圖書館活動，即可累積點數結合獎勵機制，獲得優惠好禮。

3. 打造圖書館活力紀念小物

以書籍、卷冊排列成新館建築外型的館徽與一隻著迷於閱讀世界的貓頭鷹吉祥物，設計各種文創商品，例如：明信片（圖 11）、文具用品、擴香石（圖 12）、手機架、茶杯等，增強民眾對桃市圖的印象及好感。

截至 2023 年新總館開館滿 1 周年，統計入館人次已突破 500 萬人次（桃園市立圖書館，2024a），又依據「112 年臺灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告」（國家圖書館，2024），2023 年本市民眾每人到館次數 6.79 次，居全國公共圖書館之冠，足可顯示上述行銷策略奏效之助力。



圖 11 新總館「生命樹」種子明信片



圖 12 新總館擴香石

資料來源：徐乃義（2022）。檢自 <https://www.epochtimes.com/b5/22/9/16/n13826126.htm>

四、結論

桃市圖結合室內外空間，定期舉辦文創攤位和藝文表演，展現複合式場域的特色；2023 年 7 月改隸屬教育局後，同時展開與各級學校合作推動閱讀素養的培育策略，配合學校的閱讀活動、資訊素養培育課程，讓公共圖書館的豐富資源深入學校場域，協助教師推動閱讀及資訊素養的培育。

傳統圖書館依「圖書館設立及營運標準」（教育部，2021）規定，其營運評估項目包括：館舍面積、總經費、館藏量、設備、閱覽席位、館員人數等。由於複合型圖書館之營運增加了公共責任、知識環境改變、技術環境改變、經濟環境改變與人力資源環境改變的影響（林呈濱，2019），因此，新時代的複合型圖書館營運管理方針，也應跳脫傳統思維，朝優化讀者服務與資訊服務、建立主題特色之館藏、館員培育精進與知識庫建立等方向思考。

未來，桃市圖將持續展現多樣性和開放性，落實「致力典藏智識，平等近用資訊，分享閱讀美好，串連社區市民，打造快樂閱讀城市」之目標。

參考文獻

- Google (無日期)。[Google 地圖搜尋, 桃園市立圖書館總館]。上網日期: 2024 年 8 月 19 日, 檢自 https://www.google.com.tw/maps/@25.0178701,121.2974746,17z?hl=zh-TW&entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDIxNy4wIKXMDSOASAFQAw%3D%3
- 內政部戶政司 (無日期)。人口年增加及出生死亡率。上網日期: 2024 年 8 月 19 日, 檢自 <https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>
- 自由時報 (2022 年 11 月 22 日)。最美圖書館 桃園市圖新總館即將開幕。檢自 <https://market.ltn.com.tw/article/13493>
- 宋慧筠 (2019)。日本國有民營公共閱讀空間以複合式機能解決社區問題。《書香遠傳》, 143, 46-49。
- 林呈漢 (2019)。21 世紀圖書館管理。載於張慧銖 (主編), 《圖書資訊服務機構管理》(頁 281-319)。新北市: 華藝學術出版。
- 建築師雜誌 (2023)。桃園市立圖書館新建總館 [相片]。檢自 <https://www.twarchitect.org.tw/works/%e6%a1%83%e5%9c%93%e5%b8%82%e7%ab%8b%e5%9c%96%e6%9b%b8%e9%a4%a8%e6%96%b0%e5%bb%ba%e7%b8%bd%e9%a4%a8/>
- 唐連成 (2023)。跨界合作共創雙贏。《公共圖書館人才培訓教材》, 20, 59-75。檢自 <https://www.nlpi.edu.tw/JournalListC003313.aspx?Cond=b09111a8-28f0-42f1-81a8-0e8bab978fbc>
- 徐乃義 (2022 年 9 月 16 日)。桃市圖 7 款新總館特色文創品 創意美感兼環保。《大紀元》。檢自 <https://www.epochtimes.com/b5/22/9/16/n13826126.htm>
- 書香遠傳編輯部 (2018)。百變空間超展開。《書香遠傳》, 136, 8-9。
- 桃知道 Geleven Plaza (2024 年 4 月 5 日)。【純市集】連假市集~ 4/7(日) [相片]。檢自 <https://www.facebook.com/taozhidaow/posts/pfbid036TExnWajk4KmHnbZysRpyRw ap8dFmQMEBiZmG7xDerMtngfzUKWdkVqWWVjz7WEQl>
- 桃園市立圖書館 (2022)。桃市圖新建總館介紹。檢自 <https://lifetree.typl.gov.tw/>
- 桃園市立圖書館 (2024a 年 3 月 28 日)。桃園市教育局持續提升市民學習競爭力閱讀力表現 績優城市評比, 桃園市「每人到館次數」勇奪六都第一結合即將推出的閱讀存摺與中央大學合作推動家庭閱讀。檢自 <https://www.typl.gov.tw/zh-tw/News/Content/1789>
- 桃園市立圖書館 (2024b 年 7 月 23 日)。比利時專區捐贈儀式暨啟用典禮在總館 6 樓正式揭幕 [Facebook 貼文]。檢自 <https://www.facebook.com/typlib/posts/pfbid029zmrxdL M1UYt8PvAyUrzKR8NDsMpKRfrTuc1o6fpv9bvAa48vUeQanDC5SpDKKEl>

桃園市立圖書館（2024c 年 8 月 17 日）。【百年對話：跨國移動者與臺博館藏的相遇】巡迴展覽熱鬧開幕〔Facebook 貼文〕。檢自 <https://www.facebook.com/typlib/posts/pfbid02JdcTvtBtMSMYYZAbKYDB7sYwHKNUG65srCaLBdNoSCU4X1woYHNGv8neTWB4Mp5l>

桃園市政府主計處（2024 年 3 月 15 日）。112 年底桃園市移工人數達 13 萬 2,158 人，居全國之冠。檢自 <https://dbas.tycg.gov.tw/News.aspx?n=12132&sms=15011>

桃園市政府新建工程處（2020 年 6 月 4 日）。桃園市立圖書館新建總館工程。檢自 https://opc.tycg.gov.tw/News_Content.aspx?n=9370&s=990509

桃園觀光導覽網（2024a 年 10 月 21 日）。桃知道 GELEVEN PLAZA〔相片〕。檢自 <https://travel.tycg.gov.tw/zh-tw/travel/attraction/2176>

桃園觀光導覽網（2024b 年 12 月 2 日）。桃園市立圖書館總館〔相片〕。檢自 <https://travel.tycg.gov.tw/zh-tw/travel/attraction/1656>

國家圖書館（2024）。112 年臺灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告。檢自 https://www.ncl.edu.tw/periodicaldetail_305_1173.html

教育部（2021 年 4 月 8 日）。圖書館設立及營運標準。取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=H0080093>

曾淑賢（2014）。轉型時代的圖書館—新觀念・新空間・新服務・新體驗。《國家圖書館館刊》，103(2)，1-48。

游智文（2024 年 3 月 25 日）。一年多 3 萬人！桃園人口年增率全台第一都擠入這 3 區。《聯合新聞網》。檢自 <https://udn.com/news/story/7241/7853884>

楊惠芳（2014 年 11 月 5 日）。圖書館＋咖啡店＋書店 武雄市圖委外經營 創造新空間。《國語日報》。檢自 https://www.mdnkids.com/search_content.asp?Serial_NO=%2090809

葉志成（2022 年 1 月 28 日）。桃園圖書總館結合蔦屋書店與電影院 將成年輕人熱門去處。檢自 <https://tw.news.yahoo.com/%E6%A1%83%E5%9C%96%E5%9C%96%E6%9B%B8%E7%B8%BD%E9%A4%A8%E7%B5%90%E5%90%88%E8%94%A6%E5%B1%8B%E6%9B%B8%E5%BA%97%E8%88%87%E9%9B%BB%E5%B%D%B1%E9%99%A2-%E5%B0%87%E6%88%90%E5%B9%B4%E8%BC%95%E4%BA%BA%E7%86%B1%E9%96%80%E5%8E%BB%E8%99%95-082200058.html>

詹致中（2022）。只要人類持續閱讀，圖書館就會存在。《VERSE》，11，32-39。

臺中市政府財政局（2023 年 1 月 4 日）。關於政府推動之促進民間參與公共建設及 BOT、BTO、ROT、OT、BOO 的涵義內容？檢自 <https://www.finance.taichung.gov.tw/407938/post>

蔡家爛 (2020)。誰說閱讀非要安靜不可，把閱讀埋進吃喝玩樂裡的星空圖書館。《書香遠傳》，148，54-57。

蔡蜜綺 (2023)。桃園市立圖書館新總館人文藝術薈萃的旗艦基地。《書香遠傳》，165，36-41。