泡一場書澡！解密美麗澡堂圖書館——不只是圖書館Not Just Library

常靜潔

台灣設計研究院 營運推廣組 專家

台灣設計研究院 設計點選品店 總監

壹、前言

今天很高興也非常感動，可以回到自己的家鄉來做分享與交流！我在臺北歷練了三十多年，回想起剛畢業就到廣告公司，在一個非常天馬行空的領域，所有的作品都要很有創意、獨特及異想天開，才能創造獨特性並留下記憶點，這也影響我的思考模式及對未來工作的啟發。後來進入外貿協會設計中心，開始執行全省農會企業識別系統（Corporate Identity System，簡稱CIS）的整合案，從而得到對建立品牌及形象塑造的啟發。

「Old is New 時尚故宮」是我自己覺得最棒的作品，因當時（2004）對紀念品的想像還流於複製，將文物縮小製成鑰匙圈等等，然而我們找了不同領域的設計師走訪故宮一圈後，有了新的啟發，創造了各種可能性的商品，也改變故宮販賣店的商品開發方向，當然營業額的提升也超出過往許多，最後還媒合義大利的設計品牌，讓東方故宮遇見西方ALESSI，碰撞出在西方眼裡東方的美，也讓故宮學習如何跨領域的合作來型塑新的品牌形象；若干年後，我有個機會到中國廣州的「方所書店」擔任品牌總監，這是我所經歷過壓力最大的工作，大陸的市場規模，不是我們在臺灣可以想像的，著實讓我開了眼界。這些年，我覺得最有成就感的作品，就是「不只是圖書館」的品牌再造，請聽我慢慢道來。

貳、組織沿革與定位

「不只是圖書館」過去叫做「設計圖書館」，它是在外貿協會設計中心的時代成立的。設計中心2003年獨立出來成立「財團法人台灣創意設計中心」（簡稱台創），後來政府覺得應該要將研發融入於設計，成為推動國家政策及產業轉型的能量，因此將台創升格為「財團法人台灣設計研究院」（簡稱設研院）。

那為什麼會有一個設計圖書館呢？話說在外貿協會的時代，大約在1995年及台創的時期，舉辦了很多設計推廣活動（如：新一代設計展、台灣設計展），我們成立了四個海外設計中心，進行國內外的設計輔導案，然而因為臺灣是個製造國，90%的產業都是做外銷的，例如：湯匙、秤到底在德國怎麼用？往往我們只是照著圖來做，但如果要升等成為原始設計製造商（Original Design Manufacturer, ODM），以設計為主或是以品牌為導向的國家，須要知道整個設計研發流程，於是政府委託我們派員到國外展覽現場去調研設計的趨勢，撰寫報告後存放在當時的「設計圖書館」，透過這些國外展覽的報告跟分析資料，讓臺灣廠商能進一步掌握未來的設計趨勢與產業脈動，這對於以生產製造（Original Equipment Manufacturer, OEM）的臺灣來說相當重要。

「設計圖書館」當時只針對會員並沒有對外開放，所以一直不為人知，它收藏各領域設計相關的書籍及各個展覽重要的研究趨勢報告。然而因應近年紙本式微，圖書館開始轉型與多角化經營，我們覺得知識「不只是」來自於書本，可以透過現場舉辦活動來交流及分享，不只是策劃展覽來接軌年輕的世代，更透過「不只是」的議題延伸來滿足不同的讀者，這就是「不只是圖書館」的由來。

一、2010年搬遷到松山文創園區

在切入「不只是圖書館」主題之前，先讓我介紹一下背景故事。俯看日治時代的松菸，其建築是以日本「日」字型來規劃，前半端的口字是以員工休閒及生活娛樂為主的餐廳、澡堂、福利社、醫院等來設計，後半端才是真正的製菸工廠。以前的員工從大門進去後會經過川堂，回去的時候也會經過，澡堂就設在這裡，為什麼？因為要洗完澡才能回家，試想八十多年前當時還是用柴火燒水的年代，能洗個熱水澡是個非常非常好的福利，然而當時為什麼要員工下班一定要泡澡呢？除了洗淨身上的煙沫之外，聽說還有一個原因，就是怕員工夾帶香煙回家（圖一）。

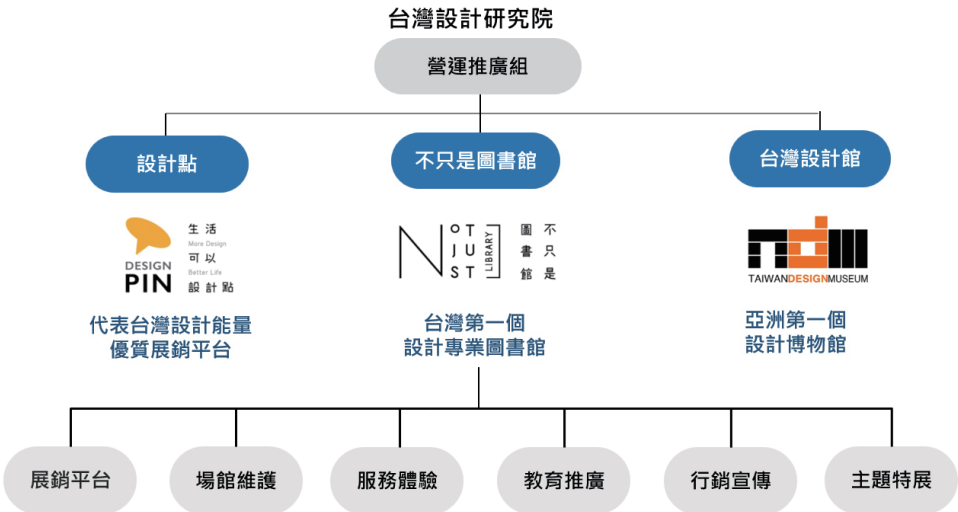


圖一　2010年場域圖

二、設計的聚落

在這樣的歷史故事中，我們當時進駐松菸是帶著雄心壯志，希望能讓這裡從製菸工廠變成一個設計的聚落，成立設計博物館、圖書館、還有選品店。當時規劃大家看完展覽後，可以到賣店去購買一些紀念品跟朋友分享及留念，展覽所推動的議題就透過圖書館舉辦活動來延伸及擴散，把這裡打造成一個可以看展、看書、逛設計的有趣氛圍場域。我們的宗旨就是要活化古蹟再利用，型塑成為一個設計的小聚落。

設研院設有三個場域品牌（圖二），分別是亞洲第一個設計博物館、臺灣第一個設計專業圖書館，還有一個設計點的選品店，展售臺灣獲得國內外設計獎項的商品。



圖二　活化古蹟再利用，型塑設計聚落

參、行銷三部曲

這三個品牌，以「設計商店」客群的年齡層最高，「圖書館」大概在18到30歲左右，而「設計博物館」的客群大約落在18歲以下。這三個品牌有點像兄弟姐妹，但都長得不太一樣，透過設計凝聚社群把人聚在這裡。人聚集過來了之後就要利用很重要的「行銷三部曲」。

我在實體場域工作了非常多年，如何活絡場域品牌相當重要，因此自己也綜整出「行銷三部曲」。第一部曲就是「拉客」，因為一個場域不能沒有人，所以怎麼拉客就是重點，要透過活動來吸引人來。第二部曲就是「留客」，要創造讓顧客覺得很好玩的體驗才能留下來，留得越久越好。留得久一點、體驗久一點，就能感受到場域的氛圍，才會留下深刻的印象並帶走記憶。第三部曲就是「回頭客」，也就是來過之後會想再來，以後就不用這麼辛苦地拉客了，一次體驗得很開心後，還會分享給親朋好友，下次有機會或想到還會再來。大家時時都要想到行銷三部曲這件事，所有的活動都要能夠創造「回頭客」，或者說回訪率。

一、「台灣設計館」營運實例

「台灣設計館」是全球華人第一座以設計為展覽主軸的專業博物館，每年舉辦至少六檔以上主題展覽，辦理相關的教育推廣活動，深耕臺灣設計美學。

㈠ 2016年「日本nendo設計展in TAIPEI」（圖三）：

日本知名的nendo設計師非常厲害，他最新的作品就是2025年在大阪的萬國博覽會，他是日本主題館的策展人，可想而知他的重要性。我們在2016年邀請他擔任金點設計獎評審主席，同時邀請他在設計館舉辦nendo設計展；這場是日本知名設計品牌nendo在亞洲的首次大型展覽，吸引了相當多的重要人士來參觀。

㈡ 2018年「世界最美的教科書展覽 從日本看見」（圖四）：

與教育部合作舉辦世界最美的教科書展覽，首次展出日本與臺灣超過150本教科書。從展覽中了解日本如何從小透過教科書，養成設計美學的概念和知識。展覽過後，我們開始探討臺灣教科書的可能性，並整合各界設計好手，一起來進行臺灣「教科書設計獎」的計畫。

㈢ 2019年「包浩斯 然後呢BEYOND BAUHAUS」（圖五）：

首次邀請不同領域的設計師及藝術家，談他們對包浩斯設計理念的影響，對創作上有何新的啟發，來向包浩斯100年致敬。



圖三　2016年「日本nendo設計展in TAIPEI」



圖四　2018年「世界最美的教科書展覽 從日本看見」



圖五　2019年「包浩斯 然後呢BEYOND BAUHAUS」

二、「不只是圖書館」營運實例

圖書館不只是一個收藏紙本的地方，也是一個呈現各種觀點、具有啟發性、讓臺灣民眾能夠知道世界正在發生什麼趣事的地方。

㈠ 2018年「IRMA BOOM BOOK伊瑪・布書展」（圖六）：

邀請曾三度榮獲「世界最美麗的書籍」競賽金獎得主、經手過300本以上書籍的世界知名荷蘭書籍裝幀設計師IRMA BOOM展出其作品，同時舉辦與臺灣設計師的設計沙龍晚宴活動，觸及率達210,000人次。

㈡ 2019年「Cross Talk跨∩！台日設計對話」（圖七）：

日本知名跨界設計師皆川明，首度來臺舉辦大型講座，以「跨∩！」為主軸，邀請視覺藝術家鄒駿昇和超跨界學者李明璁共同對談，參與人次達300多人。

㈢ 2019年「KITOKITO TOYAMA富山展」（圖八）：

跟有400多年工藝製作歷史的日本富山縣合作，企劃「越中富山 工藝分贈」展，從展覽中飽讀來自富山精湛的文化與製作。



圖六　2018年「IRMA BOOM BOOK伊瑪布書展」



圖七　2019年「Cross Talk跨∩！台日設計對話」



圖八　2019年「KITOKITO TOYAMA富山展」

三、「設計點」營運實例

「設計點」提供得獎設計商品的展售平臺，讓設計跟生活有更多的連結，結合線上及線下推廣，讓世界看到臺灣設計的創新力量。也是唯一推廣臺灣得獎設計產品的生活選品店，提供政府及企業單位優質設計禮品的選購（圖九）。



圖九　「設計點」營運實例

肆、「不只是圖書館」的前世今生

圖書館2010年遷入松山菸廠的古蹟裡，空間搭配古蹟原有的調性，呈現理性靜謐之風。2015年更名為「不只是圖書館」，視覺由設計功力非常厲害的聶永真操刀並為圖書館設計了專屬的Logo，定義「不只是」的調性及品牌精神；館內超過100種國內外設計雜誌更是館藏特色之一！此外，還不定期推出各種不同系列的活動。

2020年因場地被徵收，被迫遷走，當時我們僅剩下一個沒水、沒電、沒空調的澡堂空間，因為位在角落畸零地，久而久之就變成一個倉庫。室內空間就一個澡堂再加上後來劃分出來的展覽空間，兩區加起來不到70坪，跟外面的花園一樣大。戶外花園雜草叢生，十年來沒人敢走進去。圖書館從原來二樓一整區200坪，縮減成現在不到70坪的空間。於是，我們就換名字、改口號，把這裡打造成一個「看展、泡書、逛設計」的場域，感覺還蠻順口、蠻好玩的！

一、室內外空間設計

室內空間的設計師是由邱柏文（柏成設計團隊）負責，曾榮獲2016年日本優良設計大獎及美國建築獎工作空間類銀獎等殊榮，當時找他，也是希望長年在海外留學工作的他，可以規劃出有國際觀的圖書館新空間。邱設計師不負所托，他希望空間設計仍保持原始風貌，提出的第一個想法，就是「書已經不在書桌上，而在游泳池裡」。那時候我們覺得這個idea好棒！敢把書泡在游泳池裡，換個角度變成一件好玩的事情，想出「泡澡玩游泳」的一個空間，去圖書館的感覺也變得好easy，而不是感到好沉重（圖十）！



圖十　2020年　泡澡玩游泳的空間

「而且有花園」是由曾榮獲倫敦設計獎國際景觀類獎項的吳書原景觀設計師（太研設計團隊）重新打造，透過專業科學的驗證去了解花園每個時間光線的堆疊情況，找出全日

照、半日照不同特性的區域，來規劃耐陰植物的種植方法。此外，還特別運用色彩規劃，種植適合圖書館氛圍的植物，總計種植超過上百種植物，形成整個戶外的生態圈。

二、改造後的空間

圖書館入口處以緩坡設計的想法是，當人們在放慢腳步一步步走入書香氛圍的過程中，除了心裡會充滿對書的景仰之外，心情也漸漸沉靜下來。室內空間分為泡書區和澡堂區。

㈠ 泡書區約36坪（圖十一）：

泡書區是以前女澡堂的更衣室，延伸室內澡堂意象，跳脫澡池既定的跨入式座位，打造環書圍繞的「下沉式」閱讀區域，成為浸泡知識的書池。講座、讀書會、工作坊都在這裡舉辦，氛圍感覺很輕鬆。中島成了書籍擺放、展覽呈現的延展式平臺。



圖十一　泡書區（36坪，約119平方公尺）

㈡ 澡堂區約30坪（圖十二）：

保留了日治時期的天井、花磚、窗紋的歷史痕跡；因為是歷史古蹟，所以半圓形澡池的上方有著一個不圓的圓燈，透過100多根鋼索線從天井吊掛下來，型塑整個空間的光源。



圖十二　澡堂區（30坪，約99平方公尺）

㈢「而且有花園」約74坪（圖十三）：

是讀者放鬆身心、與自我對話、享受陽光及芬多精的寧靜空間。



圖十三　而且有花園（74坪，約244平方公尺）

三、圖書館介紹

本館為市定古蹟，入內須更換拖鞋，提供書籍借閱、場地租借、商品銷售、讀者使用、導覽等五種服務。開放時間10點到6點，購票入館，週一休館。

截至2022年底收藏大約2萬冊藏書，大多是偏設計相關的書籍，其中以工業設計類的書最多，占館藏量的22.92%；平面設計類的書也不少，與工業設計類藏書量差不多，占22.12%；另外，還有100種以上的國內外設計類雜誌。

四、「主題票券設計」計畫

除了紙本館藏外，如何透過跟各界串聯，來創造及挖掘設計更多的可能性、呈現各種新的觀點呢？「主題票券設計」計畫就是其中的一種方式。讀者來訪的門票值不值得被他們留下來？有被收藏的可能性？我們請了聶永真等不同的設計師來設計門票，希望透過門票的媒介來讓對設計有興趣、本來就不懂設計、甚至完全不知道設計的人，都可以來認識及了解。

㈠ 2017年聶永真主題票券（圖十四）：

聶永真設計的門票主視覺就像書的側面，用字來呈現出圖書館的Logo，這是他最擅長的部份，主色調都是黑灰白，副色才是彩色。

㈡ 2018年霧室設計主題票券（圖十五）：

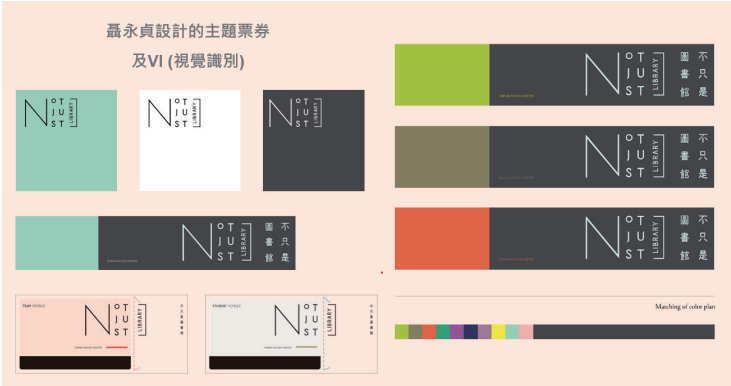
邀請霧室設計師來設計，用過期雜誌重新組印成圖書館的門票，因此得到當年的金點設計最佳設計獎及綠色設計特別獎。

㈢ 2019年O.OO Design & Risograph ROOM主題票券（圖十六）：

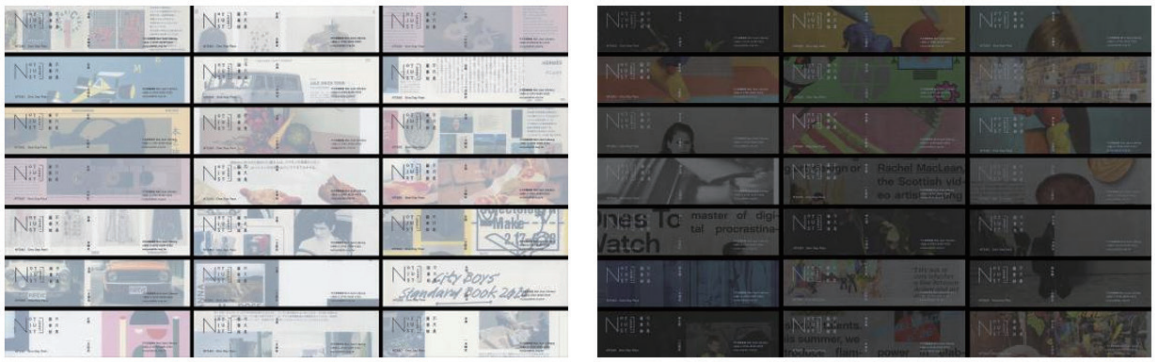
由O.OO Design & Risograph ROOM設計規劃，用書籤的概念，以6個圖案、6個顏色設計成36種不同的門票。

㈣ 2020年洋蔥設計Onion Design主題票券（圖十七）：

由洋蔥設計Onion Design操刀，展開「書後卡計畫」The Library Card Project，將經典書籍借閱功能的概念，融入票券的設計中，靈感來自「情書」這部日本電影，讓票券與讀者們產生時空的連結。



圖十四　2017年　聶永真主題票券



圖十五　2018年 霧室設計主題票券



圖十六　2019年 O.OO Design & Risograph ROOM主題票券



圖十七　2020年　洋蔥設計Onion Design主題票券

五、品牌定位與價值

品牌定位要去思考品牌的獨特性，麥可・波特（Michael E. Porter）教授提及：「它必須在市場上有獨一無二的位置」，很難吧？那我們的澡堂算吧？算！要找到一個獨特且難以模仿的位置，須要持續透過活動來支持，讓自己的定位站得很穩。活動對消費者必須要有價值，更重要的是要建立一套獨特的活動系統，才能長期保持競爭優勢。

「不只是圖書館」不只是一個蒐藏紙本的地方，而是一個呈現各種觀點和具啟發性事物的媒介，看見世界正在發生的事。各種創造品牌價值的活動，大概可分三個面向，第一個是自辦，第二個是配合設計館的展覽去做延伸的教育活動，第三個是結合外界的資源來合辦，還可以收場租，何樂而不為呢？

六、皆川明講座活動

與皆川明接洽了兩年才邀請到他來圖書館現場。從他的講座與體驗活動，感受到他作品的美感非常強大，每樣作品都超美、超漂亮！其精神更是令人欽佩，他不是個生意人，而是在振興地方產業。現場講述振興產業的故事，也感動了不少在場的參與者。他說：「有些機器已經太老舊了，沒有辦法在短暫的時間快速的把布織出來，但我不在意！比起很快速地在短時間織出一塊布來，我更在意的是：與其很快地大量生產，也很快地被市場淘汰，不如慢一點、好一點，衣服讓人穿久一點」（圖十八）。他做衣服的工法很細很厲害，作品強調永續的概念，當天還把現場作的畫當成下一季的商品開發。




圖十八　皆川明講座與體驗活動

伍、結語：增加圖書館的多元變動性

圖書館是一個單點，要如何串聯外面的世界，跟外界相互聯結交流、互相成長及啟發非常重要！除了靜態活動外，也須要舉辦一些較動態有趣的活動。2021年12月，院長指示要辦Design Week，且每組都要參加，圖書館企劃跟別組不一樣的活動。第一年邀請12位門票的設計師與創作者來分享自己推薦的書，這場限量150人的活動擠爆了現場，辦得非常成功。

第二年的「設計律動動次動」是跟音樂有關的活動，現場結合了主題展加上樂團表演，還有藝術展覽及美味餐飲。旺福樂團（Won Fu）也曾應邀到館來表演。這些活動讓圖書館成為好聽、好看、好玩的創作靈感派對，讓圖書館不再只是安靜的閱讀空間。

跟音樂有關的創作展及分享會、講座、工作坊、讀書會，邀請創作音樂人一起來分享。搬進澡堂後，邀請林強來為澡堂設計音樂，他想出了「循環音樂」的點子，並在隔年三月的展覽式循環展裡，舉辦了「不只是圖書館，還有林強」的音樂創作表演。現場循環音樂及視覺影像的即興表演，活潑生動不呆板，獲得極大的迴響（圖十九）。



圖十九　音樂人林強創作的「循環音樂」現場

還有比較靜態的活動，例如：配合設計院正在舉辦的瑞士設計展，圖書館也辦了瑞士最美麗的書展，還有波蘭、荷蘭、捷克最美麗的書展，配合掛上一些漂亮的海報，讓圖書館整個氛圍呈現不同的樣貌，變得較為輕鬆美麗。其它，還有「北緯60度的芬蘭設計講座」、「美感×未來教育系列講座」、「247 Visual Arts: Black and Blue Cosmos黑青：日

目圖像創作展」及與李安有約讀書會（圖二十）。商品銷售有「Stickers ON IT !貼紙紙樣展」創作分享會、與杰隆印刷一起合作販賣貼紙等。另外，也有販售一些圖書館的香氛、套書袋、澡堂的香氛蠟燭等周邊商品。



圖二十　與李安有約讀書會

陸、問題與答覆

一、**問題：**不會賺錢的圖書館要如何創造回頭客？

答覆：圖書館不會賺錢與創造回頭客是兩件事，不賺錢本來就是很正常的現象，因為整體營運成本太高而難以賺到錢，且圖書館也不能有太多的銅臭味，只能做到盡可能的收支平衡。但如何透過圖書館來達到它的知名度，透過活動來串聯各種的可能性才是最重要的。院長也從不期待賺到錢，他認為圖書館是門面，不須要賺錢，只須讓公務團體來看展覽及參觀圖書館時，能夠體會到設計美學的價值與成果。辦過的設計展、講座、展覽等五花八門的活動，真正的價值是讓觀眾實際到場體驗後所留下的印象與感動，這種體驗價值遠比賺不賺錢來得重要。最終的目的是要讓讀者感受到誠意，甚至願意再次回來，這才是所謂的「回頭客」。

二、**問題：**讀者能夠接受「收費機制」的關鍵因素是什麼呢？

答覆：創館開始即採收費機制的原因是因為擔心不收費讀者太多，氛圍會不太對！且

因設計類書籍都很貴，不希望讓讀者免費使用，收費有一種「使用者付費」的意味。很難想像不收費的圖書館，因為「免錢的最貴」。

三、**問題：**無論是場域改造或是展覽活動都需要錢跟人脈，請問可以建議不營利的學校圖書館還能如何籌措經費呢？

答覆：可以透過「分析客群」，例如：利用暑假的實習生做「問卷調查」來分析客群在哪裡？針對不同的客群來做服務及辦活動。也可以利用不同的研究團隊來定方向，來了解利害關係人，也就是跟案子有關係的人，例如：自己、上司、讀者、志工，就會知道是否要在原來的客群裡努力？還是可以開發其它的客群？例如：兒童客群，我們去年有辦兒童夏令營。而辦活動就要持續，不能只辦一年，因為有累積才能塑造形象，也才會有「定位」出來，活動舉辦多年打出形象後就可以採用收門票的機制了。

四、**問題：**參觀「不只是圖書館」，發現回頭客很多且氛圍很放鬆，其內部擺設沒有特別強調精緻或特別整齊，請問是故意的嗎？另外，其所舉辦的展覽之展期，平均大概是多長呢？因為策展要花很多時間，請問有多少人力在做策展呢？

答覆：我負責的品牌，手下有十個人。有人要會導覽，有人要會策展，這些人有的人要開門、關門、管理志工。當我辦活動時，這些人都是我的副手，兩位圖書館同仁，兩位工讀生再加上青年志工來幫忙擺書。展期通常為期兩個月，中間不會有放空沒有主題的狀況發生，策展人力也是兩個月一次，這一次輪到，下一次就會輪別人。

五、**問題：**希不希望可以聯結外面周邊設計展的客人到圖書館來呢？

答覆：當然希望啊！所以，我們所有的活動資訊都會盡量公告在圖書館網站及松菸的網站，且會盡量去推廣，因為花了很多力氣去辦展覽和活動，當然會希望大家都可以來參觀。而圖書館從二樓搬到一樓再搬進澡堂，重新設計之後，我發現空間改變、環境改變會影響到客群，客群會因應環境改變，使用空間的「態度」就跟著不一樣了，所以，環境真的很重要！

六、**問題：**假設您是客群較為單純的大學圖書館校內師生，什麼樣的圖書館，會吸引您一直回來使用圖書館呢？

答覆：要因地制宜，把「不只是圖書館」那套搬來這裡，有可能管用也有可能不管用。其實很多事情要試了才知道，我們也都是邊做邊學，還要試試看。在試的過程才會知道方向是對或是錯？再將不對的刪掉，對的繼續做下去。假設我是大學圖書館的

師生，到圖書館會想要知道的是，有一個我關心的議題，讓我學到一些可以啟發知識的「好展覽」，或者是「工作坊」，例如：植物工作坊，有植物的教學，也可以插花、摸摸植物，就算必須要收材料費，也會吸引我有興趣且持續的每週都想去圖書館。

本文為「知識經濟時代之圖書館服務系列專題演講（三十二）：跨越AI浪潮－從人工智慧的法律風險到圖書館的永續經營」（114.07.18）之演講紀錄，由蘇麗珍及蔡德宏協助整理，並經主講者過目授權同意刊登。