

# 打造一次難忘的體驗

## ——圖書館文創產品開發與行銷研討會 專題演講紀要

編輯組 整理

【編者按】本文為 2018 年 10 月 12 日「圖書館文創產品開發與行銷研討會」第一場專題演講由薛良凱執行長主講之錄音謄稿，經編輯組整理後刊載。

### 前言

圖書館是人類智慧的寶庫，是知識與文化的集散地。面對當今科技進步與知識創新的時代，圖書館角色變遷，不僅以結合文字、聲音、影像、多媒體等方式，發展創新服務，更運用文化創意加值活化館藏資源，開發新產品，提升服務，並期望藉由文化創意開發來行銷圖書館，增益館藏使用價值，打造圖書館服務的專屬品牌，建立圖書館新形象，以吸引讀者使用圖書館。2018 年 10 月 12 日國家圖書館、財團法人伽耶山基金會假國家圖書館國際會議廳共同主辦「圖書館文創產品開發與

行銷研討會」。

此研討會第一場專題演講，邀請經歷豐富，專長於文化創意、出版、設計、藝術相關，普拉爵文創創辦人薛良凱執行長主講，演講主題是「打造一次難忘的體驗」。

薛執行長首先分享他會與圖書館結下緣分，除了因為他個人愛看書、每天都會看書，家裡有一個約有幾千本書的私人圖書館外，也與他早期的工作做書、賣書有關。他認為書是一種非常方便取得資訊的管道或載體，現在和書有關的事業愈來愈多，他很感激書帶給他的震撼與靈感。因此，薛執行長以「打造一次難忘的體驗」為演講題目，分享其經驗，無論是做策展、發展商品、做設計等各式各樣的作品，都是想帶給用戶或體驗者一次難忘的體驗。

然而到底應該怎麼做，才能讓讀者或



消費者有一個難忘的體驗呢？他以故事傳達三個重要的概念：一、先感動自己，才能感動別人；二、工作必須懷抱信念；三、工作要找的是信徒。

## 一、先感動自己，才能感動別人

第一個分享的故事，是緣於 2017 年 10 月 28 日財團法人伽耶山基金會在新北市立圖書館舉行「圖書館策展研討會」，邀請薛執行長進行專題演講，題目是「如何更有創意？」時，所分享的一個故事。由於 2017 年只講了前半段，本次研討會薛執行長再分享整個故事。

2016 年，薛執行長公司的同事建議必須到大陸發展，最好是到北京辦一個論壇。薛執行長就同意且非常興奮的開始著手進行籌劃，將活動標題定為親子領導力之類的論壇，預計於暑期進行招生。活動公布後，幾天過去了，都沒有人報名，他很緊張的詢問同事們（平均年齡約 30 歲）的看法；同事們的回答幾乎都是活動標題沒有新奇感，無法吸引人報名參加，還提出建議可以用飛鏢射地圖的方式，決定活動地點。在接受同事的建議後，選中的地點是「雅丹」，位於新疆羅布泊與敦煌的交界處。

對於有人會願意到這種偏遠地區參加親子營，他心裡一直是存疑的；不過，基於全體人員的意見，還是修改了活動行程

——先在西安集合，之後到敦煌落腳，再到雅丹露營，共四天三夜。活動一經公布，第一天馬上秒殺、額滿。薛執行長感到十分納悶，為什麼他的同事這麼厲害，能知道一般人的需求，只是改個地點，就能造成這樣的效果。對於這個活動為什麼被需求，薛執行長則是先保留不說，而是先介紹這個活動的行程。

行程安排是從西安出發，出玉門關後，就是敦煌；敦煌附近是鳴沙山，其東麓斷崖上就是莫高窟，總共有 735 個洞窟，有二千多尊佛像，所以又稱為千佛洞。在莫高窟裡感受非常震撼，這麼多洞窟光是塑像，就有金剛、力士、佛等；剛開始還可以慢慢仔細的欣賞，到後來變成是以小跑步的方式參觀。因為莫高窟從北到南總共一千六百多公尺，也就是 1.6 公里，一個一個洞窟參觀，到天黑也看不完，還請館長特別開放晚上繼續參觀。活動中，還安排了一個特殊行程，就是將所有學員集合到一個小廣場，讓大家分享看完莫高窟之後的感想。其中，有一位學員說他看了第 16 窟就恨王道士盜賣藏經洞裡的國寶。薛執行長聽完學員的感想之後反問：「如果你是王道士，目標是將整個莫高窟的沙子清空，但沒有經費，而且一個人也打掃不完，現在剛好發現了藏經洞的經卷，你會把這些經卷兌現，用來清空莫高窟所有的沙子，讓所有的佛都從沙子裡顯現出來



嗎？」這真是一件兩難的事。薛執行長接著又對學員分析：王道士是一個修行人，錢對他個人來說是沒用的，他拿了這些錢全部都用來修廟了；他是一個什麼樣的人，很難說，但他確實是一個不懂古蹟維護的人，然而他是有心、有信念要做修廟這件事。那天晚上大家討論完之後，薛執行長感受到所有人從原來恨王道士，轉變成另一個觀點——原來不一定全是王道士的錯，認為或許不應該恨他，應該要恨那時的國家無力，無法保護自己的國土，還被八國聯軍逼迫割地、簽訂和約賠款等等不合理的條件。

接著，離開敦煌到達雅丹露營。雅丹是戈壁的一部分，是礫漠。在沙漠露營，第一件要做的事情，就是在下風處挖廁所。薛執行長他們特別選在初一到初五這段時間去，是因為晚上的天空沒有月亮，卻看得到滿天的星星。在活動的某天晚上，在帳篷外準備瑜珈墊，讓所有家長帶孩子躺著看星星，有些人邊看邊講起了悄悄話。在那一瞬間，一對對父母、子女的感情都到達了最高點。就如同「峰終效應」（峰終定律，Peak-End Rule），就是在一趟旅程最終點的時候，如果情感達到最高峰，就會覺得這一趟旅程是美好的。所以，活動結束後，學員個個念念不忘，到了第二年又紛紛來詢問新的活動行程。

薛執行長除了分享這一趟旅程安排非

常特別外，還提到最重要的是在這趟旅程之前，他們做了多少功課、讀了多少書，是把所有與活動相關的資料全部看一遍，而且預設所有的狀況。例如行程經過玉門關，就先將玉門關所有的資料讀一遍；知道哪一天要看星星，就將那一天可能看到的所有星座全部默記在心中等等。做這麼多的事前準備，都是為了要帶給客人最高的體驗與享受，但是都必須先讓自己感動，然後才能感動別人。

所以，如果要設計一套讓人難忘的商品、旅程、展覽或服務等，都必須先讓自己感動，而感動的關鍵，就是這些細節。必須先在心裡虛擬的走過了一遍、體驗一遍，每一點、每一點可能發生的事件，注意這些細節，並且適時的提供出來。因為預先走了一遍，提供的服務就會恰到好處。例如敦煌莫高窟靠近西域，唐朝王翰〈涼州詞〉其中有一句：「葡萄美酒夜光杯」，所以晚餐搭配葡萄酒是最好的，而且必須是冰的；又如在參觀莫高窟口渴時，就會有人遞水等的服務。

薛執行長舉這個故事為例，所要傳達的是，要做各式各樣感動的服務，必須要先感動自己；如果自己都無法感動，更不可能感動別人了。所以，事先模擬，在腦中先運轉一下，是非常有用的。



## 二、工作必須懷抱信念

第二個分享的故事，是薛執行長在臺灣知名書店服務時發生的故事。這家書店，在臺灣、香港、大陸都設有營業據點，可是賣書的利潤只占 11%，大部分的營業額都是來自賣大家從來沒想過的物品。這家書店在臺灣，一年造訪人次高達二億，遠遠超越了博物館或其他相同的書店；很多廠商到這家書店辦活動，KPI 是十萬人次，一個小時就達到了。薛執行長分享了這家書店可以這麼有名的重要原因，讓大家明白它是如何做到的。

有一年，這家書店文具部門的採購到日本買了一個商品，叫做紙膠帶。紙膠帶是有圖案的，是作裝飾用的，不是用來黏箱子的。紙膠帶要怎麼賣？怎麼想都覺得很難賣。薛執行長還特別提到，他和女生一起共事的經驗，發現他們的創意是非常突破的。例如有人提議想一個點子，可以讓這家書店的名氣提升，又可以賣掉紙膠帶，提升創意，符合品牌的精神；結果他的女同事們馬上就想到了同時可以滿足所有條件的方法，就是教讀者怎麼用紙膠帶。那天晚上全部的人都留下來，一人發兩捆紙膠帶，把整個書店從裡到外的走道、窗戶、樓地板、電梯等，全部貼滿了紙膠帶，也吊掛了很多紙膠帶，非常繽紛。這是他們想讓讀者知道，這家書店有一個創意在裡面，也是呈現這家書店的核心精

神——創意。

薛執行長還提到如何呈現這家書店另外三個精神。其中一個精神是藝術，就是要貼得美。全部的人整晚不但貼膠帶，還打電話問設計師要怎麼配色、設計；也要用最快的方法，在一天之內把膠帶貼得最美。這家書店最後一個核心理念是生活，也就是希望這些商品全部都可以用在生活上。所以，用紙膠帶做成的裝飾，都是要告訴讀者，買了紙膠帶不是束之高閣，而是可以像書店一樣貼在地上、桌上等，讓讀者回去也可以這樣做。

當第二天早上一開店時，可以想像讀者驚訝的程度——怎麼了、瘋了嗎、這麼多膠帶貼了多久、神通廣大等等；然而，更重要的是，讓讀者在體驗過程中，享受到創意，才會覺得這家書店真的很有創意，也才會購買產品。可是要如何達到促銷的目的呢？例如讀者來了、逛了以後發現，原來紙膠帶是這麼用的，可能就會買兩捲紙膠帶，但在結帳時，櫃檯小姐可以再詢問讀者回去想怎麼用，讀者可能會回答是想像書店一樣貼在地上；這時就可以再告訴讀者，如果要貼滿地板，大概要買兩捆之類的；讀者如果買了，就達到促銷的目的了。那一年除了銷售特別好之外，這個創意也受到生產紙膠帶公司的讚賞，而且是從來沒有見過的。

紙膠帶這個活動，讓每一家分店的店



長、工作人員都在比瘋狂，開始發揮自己的創意，設計貼出各式各樣的圖案，例如有一家分店把紙膠帶拉長掛了幾百條在窗戶上，但是風一吹居然都沒有纏在一起，大家看了都覺得很不可思議、很瘋狂。對於這些人，薛執行長覺得他們不僅是工作者，而且是懷抱著信念在工作的人。

接著，薛執行長又舉一個和信念有關的案例，讓大家明白什麼是信念。

有一年，有位讀者到這家書店買筆記本，剛好沒有現貨，而且是全臺灣都沒有，但可以訂貨。然而災難就此發生。這個訂購的資料先送到總公司，連同其他訂單一起送到要採購的日本公司，這是一家商譽很好的公司；但是第一批、第二批寄來的貨物中，居然沒有筆記本；一直到了第三個月，筆記本終於隨著這家公司的貨物一起送到臺灣，而且是兩本，還附了一封信。信的內容意思是：訂單有收到，所訂購的筆記本這麼久才送到，是因為已經停產了，而且製作的老師傅已經往生；為了符合訂單，特別找老師傅的兒子，但他不會做，於是請求他儘可能在一個半月之內學會、做好了，而且做了兩本；另外，附上公司最新型錄，請依型錄訂購商品，謝謝。原來這筆記本早就停產了，但是書店因為型錄不是最新的，而出現可以訂貨的記錄。之後，書店將兩本新筆記本及這封信交給那位讀者；讀者本來還埋怨等了三個

月的時間，但是一看完這封信，他很是感動。這就是服務業，堅持的是服務的精神和理念，是無論如何使命必達的感動。所以，從這個案例可以看到日本人並不是把工作當工作來做，而是憑著信念在做事；同樣的，這家書店的員工也不是在工作，是憑著信念支撐的。

又如有一次，也是薛執行長任職這家書店時的故事。這家書店員工請假必須拿假單的簽呈給他，由於他不是書店創始加入的員工，就詢問同事們請假的原因，但只有其中一位元老級的同事願意回答。因為他們請假的原因，是到那些地方出差，進行採購，不是旅遊；如曼谷線的人，定期到曼谷的市集、大街小巷、文創公司等，查看新商品或好玩的產品。會這麼做的原因，是因為這家書店的創始人曾經說過，臺灣人值得擁有世界上這些最好的文具和最好的設計商品，必須把它帶回臺灣，讓臺灣人知道有這麼好的東西；臺灣人值得擁有，所以必須做這件事，這是公司的信念，必須完成，花多少錢、賠多少錢，都得做。也因此這家書店從來不把自己當作 Local Company，而是 International Company，在世界各地找臺灣人值得擁有的商品，這也是這家書店屹立不搖、與其他公司不一樣的原因。

這家書店創辦蘇州店時，招聘很多大陸人。在開幕前，大陸儲備幹部約有一百



人來臺灣進行為期二個月的訓練，每個人都帶了手機、錄音筆、V8、筆記本；培訓時，這些受訓的人把每一個人說的話都仔細的記錄，就像是記者實地採訪一樣。經過一個多月的相處，彼此的心防降低了，薛執行長好奇的詢問他們，才知道原來有將近一半的人是因為想回去開店而來學習這家書店的經營方針。但是兩個月的訓練結束，這些儲備幹部回到大陸後，並沒有人離職，因為他們被一種信念收買了，他們覺得這家書店不是一個空殼，是一個想要把全世界最美好的事物散布給最美的人的公司；而他們回去只能蓋出書店的殼，是不可能贏的。這也造就了訓練完成回到大陸後，沒有人離職的奇怪景象。

因此，薛執行長第二個故事所要分享的是，真正要把體驗服務做到位、做到好，應該要為信念而做，而且要找到那個讓自己感動、讓自己驚喜、讓自己願意臣服於它的信念，是為那個信念而工作的。

### 三、工作要找的是信徒

第三個故事，是關於薛執行長的公司的大陸重慶的一個客戶。他的公司做很多設計的工作，也在大陸設計了很多混搭書店、旅館、園區等，到現在還沒有設計過重複的物件。大陸重慶附近有一座小山，就像臺北的陽明山；在這座山坳裡，有一個小村子，村裡有十三戶人家，但是政府

要在村子這片土地上蓋新大樓，而強制將這十三戶人家遷移到附近的新房子。薛執行長被邀請去規劃這片即將拆除重建大樓的土地，他到那個村子一看，原來的房子大概是 1940、1950 年代的夯土老房子，有些房子半邊倒塌、屋瓦殘破、不完整；每棟房子外面有一個石頭建造的方形建物，稱為石頭冰箱——以前的人沒有冰箱，就用石頭建造一個儲存貨物、食物的地方——但大部分也都被破壞了。在當地的領導帶他參觀村子時，他發現還有一些老人聚集在庭院裡喝茶、聊天，原來是新房子沒有聊天、話家常的場所，所以這些老人每天從新房子走向原來住的庭院。

於是薛執行長對當地領導講了一個故事：如果你是日本京都的市長，你覺得把京都移平重蓋大樓，還是維持現況好？薛執行長建議當然是維持現況比較好。因為維持現況，會愈來愈值錢，是一輩子的文化財。例如京都清水寺建造於西元 778 年（相當於中國的唐朝年間），至今還在，再維持下去，就是不敗的地位。然而今天新蓋的寺廟，是從零年開始計算，能不能維持五百年，都無法預測；同樣的，如果將這些老房子拆掉重蓋，就什麼都沒有了。他又建議應該要修復這些老房子，甚至修得更老、更醜，而他的公司正好擅長做「場景營造」。所謂場景營造，以這些 1940 年的老房子為例，就將它凍結在 1940



年，按照 1940 年的規格修復，但是混搭了高科技，如已經坍塌的牆用現代的技術修復，房子裡可能有提供冷暖氣、防水等設備，雖然有些是用新瓦片鋪蓋，但看起來像是舊的。這叫做修舊如舊，就是修出舊的方法，卻有新的功能。然後再聘請這些老人穿著 1940 年代的衣服耕田、聊天、煮飯等日常作息，讓來此的遊客有一種時空錯置的感覺；而這些老人也一定非常樂意做這些事的原因是：第一，他們的房子一輩子都在；第二，他們有事做，而且每天還可以領工資。所以，規劃的方式，就是將生活和工作融合為一。

薛執行長在這裡所要表達的重點是，最好的工作不是找工人，而是找信徒。這些人相信的是這一塊土地的能量。一塊土地能種出什麼，一定是當地的農夫才知道。這在臺灣有一個很流行的名字，稱為「在地創生」，在大陸稱為「扶貧計畫」——扶助貧窮的計畫，二者的道理是一樣的。一個年輕人有工作，還成為他的生活，就是最輕鬆、最美的事！當地領導聽完他的分析之後，立即非常贊成這個規劃。因為拆除的不只是有形的，更多是看不到的、無形的；而看不到的被拆除了，是更恐怖的事。不要以為有些東西拆了沒什麼關係，其實影響是非常大的。因為文化是一個重要的資產，也是一個非常重要的能量。如果可以從文化中吸取養分，它的影

響肯定爆發力是十倍、百倍、千倍。

## 結語

演講最後，薛執行長分享一個故事，是與最近舉辦的活動有關。從 2017 年底到 2018 年 11 月 3 日，薛執行長擔任臺中花博森林園區的策展人；而森林園區是臺中花博四大園區之一，位於臺中后里。在他到現場勘查、準備規劃園區時發現，這裡原來是一座軍營，遺留很多樹和水泥，樹的種類很雜亂。經過思考後，他覺得必須把最先進的理念放在裡面，因為森林園區不是只給臺中人看，而是要給全世界的人看。所以，要做世界級的策展、世界級的規劃。

薛執行長認為，花博展覽的各國花卉，是主角；而策展是提供一個展覽的舞臺，是配角，於是做了一個主角和配角的關係。要將舞臺這個工作做好，要先扭轉這些概念，不能讓舞臺花枝招展、喧賓奪主，而是應該讓每一個主角都很豔麗，舞臺要非常稱職。其規劃如下：

第一，鋪面設計的部分，森林覆蓋率是反映一個國家或地區森林面積占有比例的指標；臺灣森林覆蓋率達百分之六十以上，遠遠超過中國大陸。臺灣有高山、有森林，有各式各樣的林相。薛執行長在森林園區策展時發現，臺灣有很多不為人知的植物，於是想把這種森林景觀放在地面



上，但是要求更永續環保。一般人的作法是將草花種在園區的土地上，但草花的生命週期很短，在展覽期間需要不斷的提供經費換植。所以，他構想種植一些不需要換植的植物，也就是臺灣本土的植物，如咬人貓之類的；雖然他的團隊中有人覺得咬人貓會刺傷人，但這也是一種體驗。薛執行長也說，在策展規劃其間，一定會有不同意見拉扯，但是最後他還是規劃了將近六百種各式各樣臺灣在地的野生植物。第二，裝置藝術也很特別，找了很多大師級來設計，打造各式各樣互動、永續經營的裝置藝術。第三，在園區用泥巴和稻草蓋成一棟房子，讓遊客可以有終身難忘的體驗。這棟房子外觀上是現代的房子，絕對看不出是用泥巴和稻草建造的。採用泥巴和稻草有二個原因：第一，環保；如果有人放火燒這棟森之屋，燒完了之後只剩下電線，其餘都變成灰燼。第二，冬暖夏涼；雖然實際上屋子裡只降了幾度而已，但是在這裡面是實現了一個夢想。

此外，整個園區除了因為工程撞倒而死亡的三棵樹之外，其餘的樹全都保留下來，沒有砍掉。薛執行長還特別提到他前天去園區時，發現有很多的枯葉蝶以及動物，包括烏鶯都在屋簷上築巢。他說這是因為園區裡的植物不是砍伐後重新種植的，而是原來就在這塊土地上的；也就是說，在策展時，是和這塊土地的文化做連

結，而不是跳躍這些文化。

薛執行長在設計花博的場景時，為了讓大家更有感覺，設計了很多很特別的作品。除了設計一棟觸感不一樣的房子之外，還第一次為花博設計了主題曲，特別商請范宗沛老師設計，希望大家聆聽時會有一種感覺和感動。主題曲的第一句「ありがとう」是日文，也是泰雅族語；在日治時代，泰雅族語有很多是從日文傳來的外來語。主題曲前半段意思是，感謝河神給予我們這一切，順著大甲溪去打獵，祭拜河神、感謝河神，就是講原始臺灣人在這條河道上的生活；後半段是和獵人前進有關。總共有八首歌曲，從早安、植物起床了，一直到你在裡頭走等。這些歌曲在花博期間都會放到網路上，讓全世界的人聽到，所代表的是臺灣人向全世界的人說：我們在做花博！這是一件有趣的事，如果聽到音樂覺得不錯，歡迎你來臺灣玩，來看看臺灣人做了哪些事，臺灣人的精神、用心，體驗臺灣人的感受，希望帶給你一個終生難忘的體驗。而這也是薛執行長和他的團隊想要透過音樂傳達給所有人的。

薛執行長提到，做這個決定，不是他個人的問題，是這個國家的問題；每個人做事的時候所想的只有國家，沒有自己；幫國家做事才是最重要的事，自己辛苦是小事。這就符合薛執行長前面提到的三個概念：第一，先感動自己，才能感動別人；





第二，工作要有信念。第三，工作時，千萬不要找工人，要找信徒。這三個概念合在一起，會發現做任何事都很有用。當自己可以用這件事情先說服自己，讓自己相信它是一件正向的、美好的事，接下來的所有工作者、團隊都會跟著你，他們也都相信這是一件美好的事，做這件非常有意

義的事，自然容易成功。

薛執行長的這場專題演講，藉由故事分享傳達三個重要概念，在在說明每一個創意、成功，皆是來自感動自己、工作信念及有共同信念的團隊；不僅為圖書館文創產品開發與行銷開啟了新視野，更為現場的每一位聽者，打造一次難忘的體驗。

#### 【訊息】

### 《佛教圖書館館刊》約稿啟事

本館刊旨在發展佛教圖書館事業，提供佛教圖書館經營管理之理論及實務作業資訊。歡迎關心佛教圖書館之先進不吝惠賜專論、研究心得與新知報導等文章。

凡有關圖書資訊或佛教學之論述，皆歡迎來稿。本刊專欄有：專題論述、經營管理、佛圖論壇、電子藏經閣、書香·書鄉、人物專訪、圖書館巡禮、參與·分享。

來稿以原創性為主，一稿不能數投。來稿請具備下列項目：1. 中文篇名及真實姓名。2. 服務單位、職稱。3. 學術論著請附中文提要（三百字以內）、關鍵詞（五個以內）。

凡來稿需經本刊編輯委員會審稿通過後，方行刊載，且同意授權本刊得再授權國家圖書館「臺灣期刊論文索引系統」做合理使用。

來稿刊出後，致贈稿酬及當期本刊三冊，並將同時發行於本刊之全球資訊網（WWW）。

來稿請寄：604 嘉義縣竹崎鄉內埔村溪州 49 之 1 號「佛教圖書館館刊編輯部收」。

稿約詳見：<http://www.gaya.org.tw/journal/news.htm>

