

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Department of Cultural & Creative Enterprise Management,

Nanhua University

公共圖書館創新策略之研究-以埔里鎮立圖書館為例

Innovative Strategies for The Public Library--A Case of Puli Library



指導教授：洪林伯博士

ADVISOR : HUNG, OLIVER LIN-BAO, Ph.D.

研究生：蘇麗雯

GRADUATE STUDENT : SU, LI-WEN

中 華 民 國 106 年 6 月 4 日

南 華 大 學

文化創意事業管理學系文創行銷碩士班

碩 士 學 位 論 文

公共圖書館創新策略之研究-以埔里鎮立圖書館為例

Innovative Strategies for The Public Library- A Case of Puli Library

研究生：蘇麗雯

經考試合格特此證明

口試委員：

陳建榮

魏子怡

趙家元

指導教授：

魏子怡

系主任(所長)：

楊聰仁

口試日期：中 華 民 國 106 年 6 月 4 日

南華大學文化創意事業管理學系 105 學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：公共圖書館創新策略之研究-以埔里鎮立圖書館為例

研究生：蘇麗雯

指導教授：洪林伯 博士

摘要

2002 年起，臺灣的圖書館學界跨域攜手文化界人士，發起「臺灣公共圖書館的改造運動」，獲得政府大力支持，投入空前的政策資源，推動超過 400 個鄉鎮市區圖書館進行創新再造計畫，成功開創臺灣公共營運新風貌與新價值。

本研究採質性研究方式，先瞭解公共圖書館創新營運的意涵、影響因素及其生成運作等面向，探討臺灣公共圖書館創新改造運動歷程及其後續效應。並運用文獻資料分析先進國家公共圖書館的創新發展案例以汲取他國成功經驗。然後針對 2013 年獲選為臺灣首批書香卓越典範館之一的埔里鎮立圖書館進行個案研究，以圖書館改造計畫發起人、縣市層級輔導機制官員、埔里鎮長、埔里鎮立圖書館員及書香志工等為對象，進行深度訪談，匯集多方的想法與見解，探討埔里鎮立圖書館如何不斷透過爭取改造政策資源，透過創新營運策略的擬定與落實成為公共圖書館成功翻轉之典範。

根據文獻、實地觀察與訪談結果分析發現，埔里鎮立圖書館創新改造之成功因素包括(1)政府改造公共圖書館的政策與資源投入；(2)專案計畫輔導機制的陪伴與輔導；(3)埔里書香鎮長，接力打造；(4)擁有快樂的書香園丁；(5)結合政府的相關計畫與政策，拓展圖書館事業；(6)善用社區資源。其所生成的創新策略則可從觀念創新、空間創新、館藏創新、服務創新、活動創新、行銷創新及資源結合創新等面向予以充分分析與建議，提供臺灣各鄉鎮市區圖書館參考。

關鍵字：創新策略、書香卓越典範、埔里鎮立圖書館

**Title of Thesis: Innovative Strategies for The Public Library- A Case of
Puli Library**

**Name of Institute: Department of Cultural & Creative Enterprise
Management, Nanhua University**

Graduate Date: June , 2017 **Degree Conferred : M.B.A.**

Name of student : SU, LI-WEN **Advisor : HUNG, OLIVER LIN-BAO, Ph.D.**

ABSTRACT

Since 2002, the library science and cultural sectors cooperated and initiated “The Transformation Movement for Public Libraries of Taiwan”. The movement gained the strong support and enormous budget funding from governments at all levels which successfully implemented the innovation plans for over 400 public libraries and had created a new style and value of operation for public libraries in Taiwan .

This research was designed to understand the implication of innovative model, influential factors, and operations of public libraries then to investigate the progress of innovation and transformation movement as well as the subsequent effect of public libraries in Taiwan by using qualitative approach. Literatures and reports of the innovative cases of public libraries from developed countries were also surveyed and analyzed to benchmark their successful experiences. Puli Library, one of the first libraries were selected as the “Library of Scholarly Excellence Paradigm,” was chosen to explore a case study of how Puli Library became a paradigm of successful transformation through the resource competing and innovative strategies formulation and implementation by in-depth interviewing the initiator of the library transformation movement, related county-level officials, mayor of Puli Township, librarians of Puli Library, and volunteers to collect thoughts and opinions from different aspects.

According to the literature, field observation, and the interview, the success of innovation and transformation of Puli Library include : (1) the implementation of transformation policy and investment of resources for the public library from the government, (2) the mechanism of county-level guidance, (3) the effort of the mayor of Puli Township, (4) willing librarians, (5) the combination of government’s related plans and policies of library development, and (6) the best use of community resources. The derivative innovative strategies include the innovation on concept, spatial layout, collection, service, activity, marketing, and resource-combination. The findings of the study provide practical recommendations for township-level libraries of Taiwan.

Keyword: Innovative Strategies Model Public Library Puli Township Library

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	2
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的	4
1.4 研究實施與步驟	5
1.5 研究範圍與研究限制	7
1.6 名詞解釋	8
第二章 文獻探討	10
2.1 創新營運的意涵	10
2.2 公共圖書館創新營運的意涵	12
2.3 公共圖書館創新營運的影響因素	14
2.4 臺灣公共圖書館創新改造歷程	18
2.5 先進國家公共圖書館創新營運的實例	29
2.6 公共圖書館創新改造之相關研究論文	36
第三章 研究設計及執行	38
3.1 研究方法	38
3.2 研究架構	38
3.3 研究對象	39
3.4 研究工具	40
第四章 研究結果與分析	42
4.1 有關埔里鎮立圖書館的創新改造歷程	42

4.2 埔里鎮立圖書館的創新營運策略·····	54
4.3 埔里鎮立圖書館創新改造前、後效益分析與得獎紀錄·····	75
4.4 埔里鎮立圖書館創新改造過程曾面臨的困難與解決策略·····	76
第五章 結論與建議 ·····	79
5.1 結論·····	79
5.2 建議·····	89
參考文獻 ·····	94
附錄一·····	99
附錄二·····	101



表目錄

表 1-1：「閱讀植根與空間改造第二期：102-105 年圖書館創新服務發展計畫」計畫項目與績效指標簡明表.....	27
表 3-1：訪談對象及編碼一覽表.....	40
表 4-1：埔里書香鎮長・接力再造圖書館主要大事記.....	52
表 4-2：埔里鎮立圖書館改造前、後營運效益比較.....	75
表 4-3：政府補助埔里鎮立圖書館改造經費與改造內容一覽表.....	77



圖目錄

圖 1-1：研究流程圖.....6

圖 3-1：研究架構圖.....39



第一章 緒論

新世紀開始邁入數位新時代，原本有不少人預測因為資訊取得的方式不斷加速與改變，公共圖書館即將消失或被取代。不過，隨著世界各國掀起公共圖書館的創新與改造風潮後，公共圖書館不僅沒消失反而更蓬勃發展，被重新喜愛，不只是閱讀的好地方，更成為生活學習與社交的場域，這波公共圖書館創新的共同特徵是走出傳統，推動很多很棒的新服務，開拓出「圖書館是國家競爭力的指標」、「圖書館是一座城市知識文化的表徵」等營運新價值。

臺灣鄉鎮圖書館之經營長期以來有較多困境，包括(1)一般大眾對圖書館功能認識不足；(2)購書預算太低；(3)缺乏專業館員與人力；(4)館際合作困難，資源未能充分共享；(5)圖書館設備不足；(6)閱讀環境不吸引人；(7)地方首長不重視圖書館及閱讀等因素(陳昭珍，2003)，造成使用率低落，有必要加以改善。因此臺灣自2002年由圖書館學界跨域攜手文化界人士發起臺灣公共圖書館的改造運動，獲得政府的大力支持，歷經十餘年的努力，改變大家對圖書館的刻板印象，圖書館變不一樣了，成為幸福閱讀、學習的好所在。

本研究旨就臺灣公共圖書館改造運動的歷程中，被讚譽為最亮麗蛻變的埔里鎮立圖書館為例，探究其改造成功因素與創新策略，希望本研究結論，能提供政府當局持續支持臺灣公共圖書館的創新發展，也希望埔里圖書館的創新策略與創意作法，能提供給臺灣的鄉鎮圖書館參考，讓民眾對公共圖書館的營運價值有更新的期待。

埔里鎮立圖書館位於臺灣的中心小鎮，曾經遭受九二一大地震的重創，幸獲政府投入重建計畫補助與創新改造觀念，不斷進行創新再造，今已成為臺灣第一個書香卓越典範圖書館，可見埔里鎮立圖書館在改造創新上有其值得研究之價值。

本章共分為六節，第一節為研究背景，第二節為研究動機與研究對象，第三節為研究目的，第四節為研究流程，第五節為研究範圍與限制，第六節為名詞解釋。

1.1 研究背景

圖書館有很悠久的歷史，它在人類文明發展史上，占有很重要的地位，貢獻巨大。發展至今，世界各國都公認公共圖書館是學校以外，最重要的教育機構，成為偉大國家競爭力或城市進步的指標之一，甚至是代表當地文化水準的象徵，越來越受到重視。

然而，在 1990 年代很多公共圖書館的空間設備、營運服務曾經一度呈現老化與停滯，不被民眾喜愛，利用率極低。加上數位浪潮的席捲，個人電腦網路的普及化，改變人們傳統閱讀習慣與資訊獲得的方式，因此曾有不少人懷疑與預測公共圖書館會走向消失。但是，二十餘年後的今天，我們發現公共圖書館不僅沒有消失，反而更蓬勃發展起來，在歐美、日本、新加坡等先進國家，一座座設計新穎創新、智慧化的新公共圖書館相繼落成啟用，成為現代人們最喜愛的公共設施之一。

這些受人喜愛的新圖書館在空間規劃與營運模式方面，都有不可思議的創新改變。像日本佐賀縣的武雄市圖書館，使用率原本不到二成，在顛覆了公共圖書館的傳統經營模式，進行前所未有的公共圖書館革命後，創意導入「蔦屋書店」，從蚊子館變成「必朝聖的圖書館」，重新開館半年入館人數就突破 50 萬人，一年下來達到百萬人次，比改造前成長了三倍。它不再只是一座圖書館，而是市民喜愛的社交及生活場所。

又如英國倫敦市的哈姆雷特塔(Tower Hamlets) 自治區政府為了改善當地的公共圖書館，在 2000 年推動新公共圖書館的建設之前，先進行一項公共圖書館的研究與調查，所回收的調查問卷中，有 98% 的受訪者相信圖書館服務是重要或是非常重要的。雖然這樣的數據看來是十分的正面，但是大多數的受訪者，同時覺得圖書館的服務真是死氣沉沉，並且已經跟不上時代潮流，所以也有超過七成的受訪者並不常使用圖書館服務。於是 2002 年時，第一棟整合圖書館、學習中心和資訊中心、購物中心的新概念的「Idea Store」在英國倫敦市的哈姆雷特塔(Tower Hamlets) 自治區設立，這個自治區原本是一個教育程度相對低落、失業率又高的地方，但自 2002 年建立第一棟的 Idea Store 成功後，很快增加至 7 棟，總共增加 400%

的使用量和贏得區域內居民 92%滿意度，導致地方議會甚至決定將該自治區原有的公共圖書館在 2004 年底前全部停掉，取而代之以「Idea Stores」。(Library Watch，2014)

從上述這些案例來看，當「圖書館不只是圖書館」的時代來臨，公共圖書館的發展定位、服務行銷、經營觀念、專業技術、建築理念、空間氛圍、館藏管理、圖書館員角色等面向，與圖書館組織、機能及功能都必須不斷創新、翻轉調整。本研究即試圖探討埔里鎮立圖書館改造成功因素與生成的創新策略，歸納研究結果，並提出結論與建議，希望有助臺灣鄉鎮圖書館日後創新發展，提升營運功能。

1.2 研究動機

公共圖書館是地方教育、文化、資訊及休閒的中心，已成為現代社會宜居城市最重要的公共設施之一。臺灣的公共圖書館從 2002 年開始，在行政院全力的支持，並整合教育部、文化部、國家圖書館、國立台灣圖書館、國立公共資訊圖書館及圖書館界許多學者專家的資源與理念，空前大手筆投入好幾十億經費，成功提升了臺灣公共圖書館的營運功能與閱讀環境，可說是臺灣新世紀最重要的一次投資於文化、教育，全面向上昇級的「臺灣書香幸福新運動」，是極有遠見的一項提升臺灣競爭力的投資，讓全臺灣的民眾都強烈感受到大多數的公共圖書館真的不一樣了，臺灣的公共圖書館已然從灰暗變明亮、從刻板變美觀、從無趣變多元，有的甚至被視為是地方的驕傲。然為何在同一條件背景下，為何會出現改造較成功的卓越標竿館？又為何有很大部分的圖書館在改造後，光采像曇花一現般回復經營失靈的狀況？因而引起筆者研究的動機。

此外，在臺灣公共圖書館改造的進程中，雖然已有不少研究者曾針對圖館空間改造成效、閱讀推廣改變等議題進行過區域或個案的探討研究，但發現圖書館界較少為文討論創新與創新過程，使得能從文獻中學習他館成敗的經驗有限。同時也少有針對個案圖書館，去探究它變革的過程，去瞭解它如何透過爭取政策計劃補助，持續在空間氛圍、組織變革、人員知能、館藏政策、閱讀推廣、行銷服務、資源運用等面向上生成創新策略，然後將這些新策略一一實現，成功改造翻

轉圖書館，並進而影響社區文化、產業的案例研究，以提供面臨類似挑戰或執行相似改變的圖書館作為參考。

埔里鎮立圖書館極為特殊的，從 2002 年起至 2015 年間，分年爭取到改造計畫資源，投入總經費近 6 千萬元，持續不斷進行創新營運與閱讀空間改造，終成為臺灣的書香卓越典範圖書館。針對這樣的個案加以進行研究，可探究一個鄉鎮圖書館如何在有限人力與財政困難下，發揮創意完成驚奇的蛻變與重生，開創圖書館新價值，意義重大

而研究者從 1998 年 6 月奉派轉勤進入埔里鎮立圖書館工作，至今已超過 19 年。19 年來有幸參與埔里鎮立圖書館的改造全歷程，可說無役不與。回想當初面對震災重建時的無助，到今日改造成功的掌聲，真是百感交集。其中經過的困難、學習與突破創新，都是非常可貴與重要的實務經驗，本研究也嘗試以親身投入的經驗為基礎，探索圖書館的創新理論、創新模式與創新策略，希望能整理出更深入的埔里圖書館經驗供業界參考。

另本研究選定在臺灣公共圖書館改造超過十年時進行，對於省視臺灣公共圖書館的改造成效與其變化、影響，可以收到較客觀、較完整、較全面的觀察分析，剖析問題，整理記錄其所產生的效果和影響，是非常適當的時間點。

1.3 研究目的

本研究主要選定從 2002 年進行營運改造，至 2013 年獲選為臺灣首批書香卓越典範館之一的埔里鎮立圖書館，如何不斷透過爭取改造政策資源，生成創新營運策略，成功翻轉之個案經驗進行研究，目的在：

- (一) 探究臺灣公共圖書館改造政策計畫推動的成效與價值，作為後續政策發展參考。
- (二) 探究埔里鎮立圖書館創新改造成功之模式，提供鄉鎮圖書館創新再造參考。
- (三) 探究埔里鎮立圖書館重要創新營運策略，提供各界參考。

1.4 研究實施與步驟

研究者依據個人興趣及工作職場之相關領域，選擇值得探討之研究主題。研究實施步驟如下：

- (一) 確定研究方向：界定研究問題與確定研究目的。
- (二) 著手進行相關文獻資料的蒐集，並閱讀及瞭解。
- (三) 選定研究與觀察個案
- (四) 收集研究個案的基本背景與創新改造歷程方面的資料
- (五) 依據蒐集的相關文獻，研究目的與問題，研擬初步的訪談大綱，經與指導教授詳盡的討論，以及請專家修正，擬定訪談綱要，並選擇訪談對象。
- (六) 訪談大綱與訪談對象確定後，與受訪者聯繫受訪地點與時間，並於訪談前以電子郵件傳送訪談同意書與訪談大綱給受訪者，使其了解此次訪談的目的，知道訪談內容，並能同意錄音，以利訪談進行的順暢。
- (七) 訪談結束，儘快完成逐字稿。將訪談結果資料有系統、有組織的分析、分類編排整理，以成完整的概念，
- (八) 將資料建構完整後，開始撰寫研究論文。
- (九) 歸納研究成果，提出結論與建議，最終完成整個研究。

本研究實施步驟與研究流程如圖 1-1：

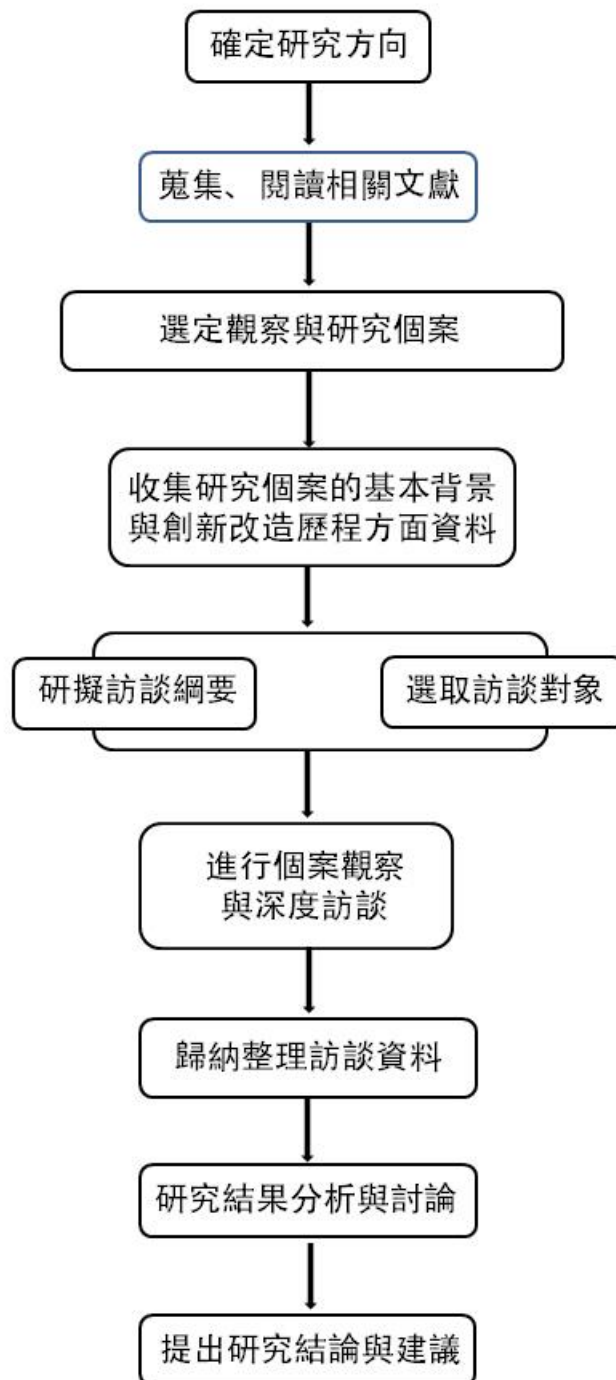


圖 1-1 研究流程如圖

1.5 研究範圍與研究限制

1.5.1 研究範圍

臺灣的公共圖書館自 2002 年起至今，由政府投入大筆經費進行空間與營運改造，總計超過 400 所鄉鎮(市、區)圖書館曾經參與改造。本研究主要深入探討臺灣公共圖書館改造運動十餘年之歷程，探究改造成功因素與所生成的創新營運策略。本研究採個案研究法，選擇的對象為臺灣公共圖書館改造運動中，最特殊性與代表性的埔里鎮立圖書館進行研究。

埔里鎮立圖書館曾於 2002—2014 年間，陸續爭取到「九二一地震重建區公共圖書館經營管理金點子計畫」、「公共圖書館空間及營運改善計畫」、「公共圖書館活力再造計畫—閱讀環境與設備升級」、「閱讀植根與空間改造：102~105 年圖書館創新服務發展計畫—書香卓越典範館計畫」，先後投入總經費近 6 千萬元(含自籌配合款)，持續進行創新營運與閱讀空間改造，終成為臺灣的典範圖書館，更因此而曾多次被評鑑為全國第一，獲頒「卓越獎」、「金圖書館獎」、「年度圖書館」等。針對這樣的個案加以進行研究，不僅可完整省視政府對臺灣公共圖書館改造計畫推動的歷程與效益影響，更可探究一個鄉鎮圖書館如何在有限人力與財政困難下，發揮創意不斷爭取到補助計畫與經費，進而以營運創新策略完成驚奇的蛻變與重生，開創圖書館新價值。

1.5.2 研究限制

依據研究目的與問題，本研究進行時力求周延完整，研究方法上要求客觀嚴謹，在資料收集上把握真實有價值。然而，囿於時間、人力等因素，本研究仍存在若干之限制，茲就研究主題、研究對象及研究方法的限制分述如下：

(一) 研究主題的限制

本研究場域之埔里鎮立圖書館，位於埔里鎮中心，為臺灣公共圖書館中最具代表性的鄉鎮級圖書館，該館持續進行十餘年的改造歷程中，開創不少臺灣第一的創新營運策略，成效深受肯定。本研究內容僅針對埔里鎮立圖書館改造成功之因

素進行探討，並對其改造過程中之觀念、空間、館藏、服務、活動、行銷、社區資源利用等七大構面進行深入探討該館之營運創新策略。其他諸如用後滿意度、讀者滿意度等面向並不加以深度研究，留待更多研究者後續進行。此外，本研究結果主要提供作為臺灣鄉鎮級公共圖書館營運創新參考，無法類推至資源相對豐碩與專業的縣市層級以上的公共圖書館。

(二) 研究對象的限制

為能順利完成研究，本研究訪談的對象限制並設定為曾輔導陪伴或參與埔里鎮立圖館改造創新個案的學者專家、縣市主辦局處首長、埔里鎮長、圖書館員及書香志工等計畫關係人的認知及反應作為探討，惟因時間、人力之限制未能包括其他 400 多所圖書館個案之計畫關係人。因此，本研究之研究結果若要推論至全國公共圖書館創新策略之執行情況，仍有其限制，故而本研究不解釋受地區差異等因素影響下的其他個案情況。

(三) 研究方法的限制

本研究是以深度訪談法為主，文獻收集研究與實地觀察為輔。訪談法以個別方式進行，透過面對面的訪談來獲得研究對象深入的觀點與經驗，因此，收集到的資料可能為研究對象較主觀的想法，客觀性會比較有限。

1.6 名詞解釋

為使本研究所探討之問題有更清晰之概念，茲將本研究中所探討的重要名詞界定說明下：

(一) 公共圖書館(Public Library)

公共圖書館是為公眾服務的圖書館，一般由政府稅收來支持，並由公職人員來運作。與專業或學術圖書館不同，公共圖書館的服務對象可以針對兒童到成人，即所有的普通居民。提供非專業的圖書（包括通俗讀物、期刊雜誌和參考書籍）、公共信息、網際網路的連接、影碟租借及圖書館教育。這類的圖書館也會收集與

當地地方特色有關的書籍和資訊，並提供社區活動的場所和空間。

(二) 鄉鎮(市、區)圖書館(Rural Library)

鄉鎮(市、區)圖書館隸屬於公共圖書館之一類，係指由鄉鎮(市、區)公所設立，以社會大眾為服務對象，提供圖書資訊服務、推廣社會教育及辦理文化活動之圖書館(圖書館法第四條，2015)。鄉鎮(市、區)圖書館是臺灣分布最廣和數量最多的基層圖書館，本研究個案之埔里鎮立圖書館即屬此類型。

(三) 臺灣公共圖書館改造運動

圖書館空間與營運改善是臺灣公共圖書館自 2002 年持續至今推動的重要建設。其中主要包括 2001—2003 年的圖書館「金點子」計畫、2003 年的「公共圖書館強化計畫」(主要以其中子計畫「公共圖書館空間及營運改善計畫」為主，中央挹注經費約新臺幣 11.5 億，共計 301 所圖書館獲得補助)、2009—2012 年的「閱讀植根與空間改造第一期：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」(中央核編經費約新臺幣 7.32 億元，總計核定補助全國 458 所公共圖書館，其中環境案為 158 館、設備升級案為 300 館)、2013—2016「閱讀植根與空間改造第二期：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」(中央核定補助經費約新臺幣 3.23 億元，總計核定補助全國 170 所公共圖書館，其中環境案共核定補助 78 館、設備案核定補助 92 館。另卓越典範案升級共核定補助 13 館，補助經費共計新臺幣 8,060 萬元。)等政策計畫，由政府與圖書館學界、文化界與建築界人士，攜手全臺灣的縣市首長、鄉鎮長及公共圖書館員一起投入，因此本研究稱之為「臺灣公共圖書館改造運動」。

第二章 文獻探討

本章旨在透過相關文獻理論，探討創新的涵義、種類與模式及各種要素的配合，並導出創新行為對圖書館組織的重要性與成功之鑰。由於國內外對於創新營運的研究為數不少，受限於篇幅，茲僅就較為重要且與本研究相關性較大者加以說明，共分為五節。分別為第一節「創新營運」的意涵，首先探究瞭解創新的定義、類型及如何生成。第二節為「公共圖書館創新營運」的意涵，即分析闡述公共圖書館創新營運的意義及可行策略。第三節為「公共圖書館創新營運的影響因素」，主要分為二部份，第一部份係從促進組織創新行為的前置影響因素，以個人、組織與環境三個層面來探討影響圖書館創新力的生成與運作。第二部份乃是從抑制組織創新行為的影響因素，以理解與克服圖書館無法成功創新之阻礙。第四節為「臺灣公共圖書館創新改造歷程」，說明臺灣公共圖書館曾面臨的困境、改造運動發起的緣由及改造運動的歷程與成效。第五節為「先進國家公共圖書館創新營運的相關實例」，係介紹並分析先進國家公共圖書館創新營運之實例。第六節為「公共圖書館改造創新營運之相關研究論文」，收錄有關圖書館創新相關之文獻。

2.1 創新營運的意涵

本節旨在從「創新」的定義、類型與生成，來分析闡述「創新營運」的意涵及重要性。

2.1.1 創新的意涵

許多探討「創新」的文獻中，學者專家因研究的領域與詮釋角度不同，對於創新的定義及其範疇的看法也會有所差異。故為能釐清創新的意涵，以下針對「創新」的定義、類型、屬性與生成加以探討說明。

(一) 創新的定義

「創新」一詞，最早乃由創新之父經濟學家熊彼得（Schumpeter J.A）於百年前所提出，指出創新是經濟成長的核心，爾後「創新」開啟人們對創新概念的注重並受到廣泛的討論，不少學者也詮釋「創新」的定義。如日本的趨勢大師大前

研一在《創新者的思考：看見生意與創意的源頭》書中指出，所謂的創新即是「凡是在所有經營領域中未曾有過的思考方法或做法，皆可納入創新的範疇。」

2000年吳思華在《策略九說》中，認為「創意乃是一個新的構想或新的點子，而創新則是由創意所構成，創意也可以說是創新的起源，創意需要經由創新程序的整合，才能形成其創新的價值與成果。」故而組織能活化創意點子是創新經營的起點所在。

2001年新加坡「國家創新行動計畫」對創新所下的定義是「將工作中的創意用新方法透過新產品、新流程、新服務、新事業來創造價值的過程。」

綜而言之，「創新」就是讓創意（新點子）產生價值，因此創新涉及新思想、新發明的產生、新產品的設計、新的生產製程、新的服務內容、新的行銷策略和新的營運模式……等面向，成為永續經營最重要的持續行動。

(二) 創新的類型

既然「創新」是促使組織持續發展的主要動力，不少學者也進一步根據創新發生的緣由及影響，歸納分析創新的類型。如吳清山(2004)的看法，認為創新的類型包括觀念創新、技術創新、產品創新、服務創新、流程創新、活動創新、環境創新以及特色創新等八大項。

被「創新學」開創者、美國《商業週刊》譽為七大創新大師的賴瑞·基利(Larry Keeley)等學者所著的《創新的10個原點－拆解2000家企業顛覆產業規則的創新思維》，發現歷史上所有偉大的創新都是十種基本創新類型的某種組合。而卓越的創新會有效的將這十大創新類型重新組合運用，進而產生競爭對手難以仿效的領先。這十大創新類型包括：獲利模式創新、網絡創新、結構創新、流程創新、產品表現創新、產品系統創新、服務創新、通路創新、品牌創新、顧客參與創新等。這本書更強調只採用一、二種創新類型的簡單創新，不足以獲得持久的成功，很容易被模仿，被超越。企業需要綜合應用上述多種創新類型，才能打造可持續的競爭優勢

另「i黑馬」談企業的創新管理與發展，則將創新分成七種主要類型，有開拓

式創新、升級式創新、差異化創新、組合式創新、移植式創新、精神式創新、破壞式創新等。更提供我們追求創新時的發想方向與可行策略。

(三) 創新的生成

創新既然是新觀念的產生到推行，到成為新產品、新服務、新製程的過程。那創新是如何產生的呢?創新的生成有時是出自創業家、組織決策者的開創行為，有時是一個小員工的理想追求所發動，有時是團隊組織的創造力，有時是因為國家政策發令、社會發展、文化環境變遷所致。

2.1.2 創新的重要性

「創新」(innovation)是當今知識經濟時代的重要關鍵詞，也是知識經濟的核心競爭力；管理學之父彼得杜拉克的名言：「不創新，即滅亡」，更一針見血點出創新的重要性。企業或組織想要永續經營，唯有不斷的創新及提升競爭力才是取得競爭優勢的重要途徑。

蕭富峰與李田樹(2009)所譯的《創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略》指出，「管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)認為創新(innovation)與創業精神(entrepreneurship)，是現代企業需要加以組織、系統化的實務與訓練，也視為管理者的工作與責任。」換句話說，創新並非是「個人化」的事，其也需要資源整合、集體的合作。近代學者研究發現，人們進行創新最主要是受到組織文化或同儕的影響，因此建構創新的組織與文化，激勵人人都能產生創新觀念與創新行動是非常重要的。

2.2 公共圖書館創新營運的意涵

「創新能力」不僅是企業的重要競爭力，近年來亦受到非營利組織、政府機關的高度重視，而紛紛要求所屬單位應積極培養員工的創新能力，建立鼓勵創新提案機制，並舉辦創新競賽，期能不斷創新服務、精進品質、提昇政府部門的競

爭力，為民眾提供超越期待的卓越服務。公共圖書館尤其是政府機構中，近年致力創新改造的部門之一(曾淑賢，2000)。

由本章第一節「創新的意涵」探討得知，成功的創新可以讓圖書館得以提升營運績效與再創服務價值。因此，本節主要由此進一步探討公共圖書館創新營運的定義、特性及內涵。

2.2.1 公共圖書館創新營運的定義

不論圖書館的類型為何，皆遭逢經濟、政策、科技與社會等層面巨大快速變動之考驗。圖書館的經營早已從過去僅需回應的簡單系統，轉變為需要與各方關係者互動的多重系統，有更為複雜多變的營運環境，需因應日益增多的多元需求。因此，圖書館與所有的企業、組織相同，亟需推動創新，從圖書館的營運模式和服務方式之變革，強化圖書館的價值，深化所能提供的服務效益，方能在變動且競爭的環境中持續經營與生存，得到讀者之肯定。因此本研究界定公共圖書館創新營運的定義為「在公共圖書館環境場域中，採用創意的點子將其轉化到圖書館的營運服務、推廣活動或工作方法的過程，以發展圖書館特色，提昇圖書館營運效能，創造圖書館價值。」(湯志明，2006)。

2.2.2 公共圖書館創新營運的內涵

圖書館是一個不斷成長的有機體，面對數位時代的快速變遷，民眾需求愈來愈多，如何創造圖書館在現今社會存在的價值？如何持續經營讀者滿意？實有賴公共圖書館的人員不斷推陳出新，因應社會環境變遷及依據讀者的需求，提供創新服務，才能使公共圖書館的存在價值受到肯定。(曾淑賢，2000)

過去臺灣的公共圖書館由於設備老舊、空間無趣，讀者不愛利用，營運效益低落，遂由政府與圖書館學界、文化人士等共同發起公共圖書館改造運動，希望藉由將「誠品書店」閱讀空間氛圍與營運理念之經驗融入，企圖將臺灣的公共圖書館創新改造活化起來，變有趣，吸引讀者使用。這在創新理論的型態中屬於「移

植式的創新」方法。但十餘年來，臺灣的公共圖書館歷經改造運動的洗禮，發現已能全面運用開拓式、升級式、差異化、組合式、移植式、精神式、破壞式等類型的創新，不斷讓圖書館越來越升級進步。歸納整理臺灣公共圖書館改造創新營運的策略面向更有觀念創新、館藏創新、行銷創新、服務創新、活動創新、環境創新等。

2.3 公共圖書館創新營運的影響因素

莊馥瑄(2016)在「學術圖書館創新阻力之研究」中，提及有關創新前提之研究，可區分為兩種研究取向，其一為由正面效益的角度，找出促成組織得以成功創新的因素；另一則以創新阻力之觀點，由探索限制創新的負向阻力，找出限制創新之因素、理解與克服無法成功創新之阻礙，藉由降低或清除阻力，達成創新目的。本節主要分為二部份，第一部份係從促進組織創新行為的前置影響因素，以個人、組織與環境三個層面來探討影響圖書館創新力的生成與運作。第二部份乃是從抑制組織創新行為的影響因素，以理解與克服圖書館無法成功創新之阻礙。

2.3.1 促進公共圖書館組織創新行為的前置影響因素

創新的研究學者為了瞭解組織採用創新的行為與創新的決定因素，經常在思索一個問題：「什麼因素能使組織更具創新性?」。因此，研究者常從個人變項、組織變項以及環境變項三大層面來探討有關促進公共圖書館為何能發揮開展創新力的前置影響因素。

(一) 個人變項層面與圖書館創新關係

在個人、組織、環境這三個類型的影響因素中，個人因素乃是影響組織創新行為的最關鍵因素。學者發現，具有創新人格特質的館員對新事物有較正向的態度，且使用新事物的頻率亦較高 (Willard, 1991; McClure, et al., 1993; Finlay & Finlay, 1996) (陳書梅, 2015)。易言之，有創新性格的館員較能接受新的事物。若館員樂於接受變遷，在觀念上視改變為機會而非威脅，並據此調整工作內容及行為表現，

則較有助於組織之創新行為 (Bryson, 1990)。

為進一步瞭解個人層次與圖書館創新關係，可從影響圖書館創新的關鍵人物所扮演的角色以及個人創新力特質二方面來探討：

1. 關鍵人物與圖書館創新

圖書館創新的關鍵人物主要有所謂的領導者(地方首長、館長等)、變革策動者(如輔導委員)及創意倡議者(館員)。圖書館的創新與否，領導者往往是啟動的鑰匙、決策成敗的關鍵。因此領導者需要有創新經營的理念、熱情、與行動力；需要用心去營造有利於創新經營的促進性環境。(巫俐敏，2008)

變革策動者一般是組織外部的人，在臺灣圖書館的創新改造歷程中，新創的輔導機制中的專案輔導委員可說就是扮演變革策動的角色。變革推動者主要擔負的任務為協助圖書館診斷顯示應改造的問題，審查改造的內容，確保創新改造的成果效益與進度。

創意倡議者係指對某一特定新構想有強烈主張，並能將他推銷給組織中其他成員的人(莊立民，2002)。「創意倡議者」在這裡係指一般館員，且通常是有熱忱理想且具有高創造力的人格特質的館員。

2. 館員創新力特質與圖書館創新

館員創新力特質也是促進圖書館創新的重要因素，有高創新力的館員其人格特質包括：好奇心、專注力、毅力、開放性、冒險性、獨創性、變通性、廣泛的興趣、具有敏銳的直覺、高度的自我動機、高度的審美觀、具有強烈的自信心、多才多藝、喜歡不同意見、良好的社交能力、有較強的彈性應變能力、願意成長、富幽默感、獨立性強、願意克服困難等，他們也往往具有優異的決策力、洞察力、創造力和執行力。

館員個人特質影響個人創新力發展，而館員個人創新力發展則影響組織創新行為之發展。

(二) 組織變項層面與圖書館創新關係

吳素菁(2004)研究發現,「進行創新經營的類別會因組織而異,換言之,組織創新除了來自關鍵人物的提倡與領導、組織成員的創造力特質外,組織本身亦是影響創新形成與發展的重要因素。」而組織變項層面與圖書館創新關係之探討可分為五部份,包括組織大小、圖書館管理階層、組織結構、組織文化與組織氣候等。創新學者研究指出,組織大小與創新行為有關,經常產生創新行為的圖書館,其組織規模往往明顯大於較少進行創新的圖書館(Luquire, 1983; Damanpour & Evan, 1992)(陳書梅, 2015)。

圖書館領導階層管理的方式與態度,亦為圖書館組織能否發揮創新行為的重要因素。圖書館領導階層若能充分授權館員進行創新工作,並對館員創新行為給予支持與肯定,則對圖書館的創新推展是十分有助益的。而在鼓勵館員創新的同時,管理階層亦須勇於承擔風險,並給予館員嘗試錯誤的空間,如此才能避免圖書館創新精神的消失。另外,官僚體系對於圖書館組織創新行為的產生有負面影響,因此管理階層須特別注意減少官僚體制對館員創新行為的壓抑與限制(陳書梅, 2015)。創新研究發現,組織的創新文化並非短期的倡導或推動即能奏效,而是須經由領導階層長期鼓勵創新風氣,致力打造創新環境,透過激勵員工迎向挑戰,發展創新行為,方能塑造成功(Bryson, 1990)(陳書梅, 2015)。

圖書館的組織結構係指圖書館內部運作之權責劃分、規則程序及專業分工程度。研究發現,在組織創新的起始階段,組織結構複雜性愈高、正式化程度愈低、集權化程度愈低,會較有利於創新的提出與採用;相對地,在組織創新的實施階段,組織結構複雜性較低、正式化程度較高、集權化程度較高,則較有助於組織創新的推行。

至於在組織文化的影響方面,文獻指出,支持冒險與變革以及容忍錯誤是促進組織創新的關鍵要素(陳書梅, 2015)。所以,重視、支持員工創新的組織文化,較有助於環境中創新理念的醞釀,並維持組織創新活動不斷持續。同時,若圖書館之組織文化具備結果導向、高衝突容忍度、高風險容忍度、低外部控制等特性,則會正向影響圖書館的組織創新行為(Thompson, 1965)。

圖書館應具備之組織創新氣候，意指圖書館內部具有激勵與鼓勵創新作為的風氣，不僅每位館員的意見皆能得到尊重，同時，館員對於影響工作事項的決策，亦享有充分參與及溝通的機會（陳書梅，2015）。

(三) 環境變項層面與圖書館創新關係

影響圖書館創新營運的因素，並非僅限於組織本身的特質，圖書館所處環境及其與環境的互動情形也會影響圖書館創新的發展。而圖書館的外在環境因素主要有政府政策與行政措施、地方文化（背景）、教育生態、社區資源、自然資源、公共關係以及地方經濟活動等。

綜上所述，促進圖書館組織創新的正向主要因素可歸納為館員個人因素、圖書館內部組織因素以及圖書館外在環境因素。館員個人因素包括具有創新的人格特質、樂於接受改變的觀念、專業化素養等（陳書梅，2015）。圖書館管理階層因素則涵括是否充分授權、適時鼓勵館員提供創新想法、具有承擔風險的準備等。而圖書館內部組織因素則包含組織大小、組織結構、組織氣候與文化等。最後，圖書館外在環境因素則主要有經濟、社會等基本環境，以及與其他組織的競爭關係等特殊環境因素。此外，個人、組織與環境對於圖書館創新營運的影響，並非截然分開，完全獨立的，而是個人、組織、環境三個因素間彼此也會產生交互作用，進而對圖書館創新產生影響。

2.3.2 抑制公共圖書館組織創新行為的影響因素

創新阻力係指任何對創新歷程有負向、抑制影響之因素，剛好與正向影響的創新促成因素彼此相關。創新的阻力會延遲、限制甚至阻斷圖館創新之發展；反之，創新的促成因素會持續激發創新的發展。回顧圖書館現有的創新研究文獻，多關心促進創新之成功因素，然為增進對圖書館創新不同面向之瞭解，關於創新的阻力也有探討之必要。

（陳書梅，2015）在「學術圖書館創新阻力之研究」中，將圖書館的創新阻力，歸納為環境阻力(如政府政策計畫與法規、社會趨勢變遷、科技發展等)與組織阻力

(組織結構、組織文化等)兩種類型，彼此相互影響。

創新阻力之研究觀點強調，只要能釐清上述創新阻力，理解阻力的成因，便能採取行動移除阻礙，重新建構創新流程，故創新阻力應視為是創新的觸發點勝過於限制 (Hadjimanolis, 1999, p. 562)。再者，創新阻力會隨著創新歷程的發展而持續演化，所以這些創新阻力不會單獨發生，而是彼此互動、互相影響的。因此，瞭解創新阻力，能夠增加對阻力的敏銳度與覺知能力，瞭解創新失敗之因後，可藉以理解創新歷程為何不成功之限制，以及阻力對成功創新因素的影響 (陳書梅，2015)。

2.4 臺灣公共圖書館創新改造歷程

2.4.1 臺灣公共圖書館的發展歷程與經營困境

臺灣的圖書館依設立的宗旨與服務對象不同區分為國家圖書館、公共圖書館、學校圖書館、研究及專門圖書館等類型，而與民眾生活關係最密切的當屬鄉鎮籍的公共圖書館，因此成為本研究特別關注的部份。

審視臺灣鄉鎮公共圖書館的發展歷程，最主要發展脈絡可從 1923 年 4 月臺灣總督府頒布「公立、私立圖書館規則」，促成臺灣街庄役場(等同今之鄉鎮公所)設立圖書館的風氣。1923 年 7 月，宜蘭街立圖書館率先設置，可說是臺灣鄉鎮級公共圖書館發展史的開端。同年，另有 7 所街庄圖書館成立。至 1943 年日治末期時，臺灣的街庄立圖書館已增加至 82 所左右 (宋建成，1974)。

另一個重要的發展脈絡，則可從臺灣重要的民族運動領導者蔣渭水先生談起。蔣渭水曾在 1921 年針對臺灣社會沉苛問題進行診斷，於臺灣文化協會《會報》中指陳臺灣患有智識營養不良症。當時蔣渭水主張醫治臺灣的處方中，就包括「圖書館—最大量」這一味藥方。在這樣的啟發下，掀起臺灣首次大規模的文化啟蒙運動，廣設圖書館、推廣閱讀吸收新知，成為那個時代有識者推動臺灣社會改革進步的核心目標之一。透過林獻堂「臺灣文化協會」的鼓吹，提供公眾閱覽的圖書館、巡迴文庫逐漸在臺灣各地方設置發展起來。如 1927 年，臺中州能高郡埔里

街的埔里青年會長羅銀漢，就是受到臺灣文化協會的影響，捐蓋「埔里青年會館」並設置「私立埔里青年文庫」，成為埔里街最早的公共圖書館。

臺灣日治時期的街庄立圖書館發展雖然初略奠基，但大多數都存在著經費不足、設備不全，活力不振的問題。所以當時的臺灣總督府圖書館長山中樵曾無奈批評當時為數不少的圖書館只是茫然地掛著圖書館的招牌而已！不過他也表示這「也是事非得已」。

1945 年終戰後，臺灣的街庄立圖書館由臺灣行政長官公署派員接收，由於百廢待舉、時代動亂，銳減剩下 12 所鄉鎮圖書館，有待重建。1976 年臺灣省主席謝東閔提出「一鄉鎮一圖書館」的構想，雖未能全面實施，但已揭開臺灣鄉鎮圖書館成長階段的序幕。1985 年 3 月 12 日，臺灣省政府頒布「臺灣省加強文化建設重要措施」，決定普設鄉鎮圖書館，並以「每一鄉鎮有一圖書館」為目標。同年 11 月公布「臺灣省各縣市建立鄉鎮圖書館設計要點」，確認鄉鎮圖書館為文化建設的基石，大力推展鄉鎮圖書館的建設，俾全面提升民眾的文化水準，改善民眾的生活品質，使文化建設植根於基層。也因為上述這些政策推動，促使臺灣鄉鎮圖書館邁向發展新里程。

根據國立臺中圖書館(現稱國立公共資訊圖書館)在 2010 年的統計調查，臺灣的 319 鄉鎮市(區)級圖書館共 443 所(含分館數)。2011 年因應五都合併升格，部分鄉鎮圖書館改隸為直轄市立圖書館分館，如新北市(原臺北縣)及高雄市(原高雄縣)；部分則改隸為直轄市區圖書館，如臺中市(原臺中縣)及臺南市(原臺南縣)。截至 2011 年 8 月全國公共圖書館數總計 517 所，鄉鎮市(區)級圖書館共 258 所(含分館數)。

1990 年代，雖然臺灣的公共圖書館已達一鄉鎮至少有一圖書館的目標，但根據當時公共圖書館的營運統計分析顯示，臺灣公共圖書館的使用人數卻反而逐年下降。如 1995 年到 2001 年借閱圖書館人次從 1,500 多萬銳減降至 1,000 多萬，減少了 500 萬(約三分之一)的使用量(李雪莉，2002)。由此，顯見當時臺灣的公共圖書館在營運服務功能上有很大的問題，急需要加以改善。

如前所述，臺灣的公共圖書館事業雖然有不錯的進展，但整體而言，閱讀人

口還是不夠多，圖書館借閱率不高，圖書館使用率城鄉差距過大等，都令人憂慮。根據臺灣圖書館界學者的長年觀察與研究、訪談圖書館工作人員，並分析歷年圖書館出版相關文獻，臺灣的公共圖書館長期面臨下列主要經營困境：

(一) 地方首長不重視閱讀及圖書館

圖書館在臺灣的行政機關內長年是一個不被重視的機構，在鄉鎮層級更是如此，職等低、經費缺、人力編制少、工作多與例假日要上班。所以過去很長一段時間裡，圖書館常淪為地方首長下放「懲戒人士」的「冰庫」。由於地方首長不重視圖書館，對於圖書館人員之任命未考量專長背景與經驗，造成圖書館人員缺乏服務熱忱與工作不適任，是圖書館營運不佳的重要影響因素之一。此外，地方首長不重視圖書館的另一大問題，就是常將經費預算編列排擠在最後，所以造成鄉鎮圖書館購書經費普遍匱乏，過去有的鄉鎮圖書館甚至根本沒有購書預算。

(二) 圖書館空間與設備簡陋老舊、不足

據曾任國立臺灣師範大學圖書館館長，同時也是臺灣公共圖書館改造運動的倡導者陳昭珍教授接受訪談指出，臺灣的鄉鎮圖書館大都於上個世紀的 70 年代起造興蓋的，到 2000 年新世紀初始，都呈現建築老化，空間僵化無趣，設備簡陋老舊、不足的問題，老舊的圖書館不吸引人導致讀者不愛使用，利用率極低，嚴重影響館藏的借閱推廣。

(三) 圖書館經費拮据

財政惡化困難是臺灣鄉鎮公所普遍的現象，往往嚴重排擠到圖書館經費預算的編列，衍生圖書館設施維修、更新充實、館藏購書、管理維護、人力不足等問題，使得圖書館的經營日益困難，久而久之造成鄉鎮圖書館逐漸成為蚊子館，致功能不彰。

(四) 圖書館人力缺乏與專業素養不足

長期以來臺灣的鄉鎮圖書館員有非專任且非專業、工時長、人力不足、異動

頻繁的嚴重問題。因此從技術服務到讀者服務，經營理念都無法符合讀者需求。館員時常異動，沒有服務的熱情、對閱讀不感興趣、不知道如何選書，根本沒有辦法推廣閱讀。圖書館員能具經營理念，發揮能力，可說是鄉鎮圖書館經營成敗最主要的關鍵之一。

(五) 圖書館的館藏匱乏，新書不多

館藏是圖書館營運服務的核心與基礎，沒有豐富的館藏，會嚴重影響讀者使用圖書館的意願。臺灣的鄉鎮圖書館往往因為購書經費有限，空間狹小等因素，使得館藏匱乏，沒有新書可以吸引讀者到館利用。

(六) 讀者多僅將圖書館視為自修的地方而不能善用圖書館

在升學主義至上的臺灣，圖書館伴隨著無數青年學子的成長，幾乎都設有大自習空間，圖書館因有 K 書場所的功能而受到某些社群的喜愛；但同樣的，「讀者多僅將圖書館視為自修的地方而不能善用圖書館」也成為公共圖書館經營困境之一，因為圖書館營運最主要的功能旨在利用館藏推廣閱讀，這些將圖書館當成 K 書自修大書房的讀者，往往不愛圖書館有創新活動，因為他們只想擁有寧靜自修的氛圍與場域，極難忍受聲音的干擾，這對圖書館的經營與創新上造成很大的限制。

(七) 圖書館服務未能滿足現代社會需求

圖書館往往受限於法令規範，或囿於人力經費的不足，或缺乏專業的行政指導，圖書館的經營和服務很難滿足現代社會的需求，不能吸引讀者，圖書館服務不能引起重視，形成惡性循環。

(八) 圖書館建設及服務品質城鄉差距甚大

鄉鎮人口外流、圖書館借閱使用率低和圖書館建設與投資過度集中於都市，偏鄉圖書館營運資源欠缺影響服務品質，形成城鄉差距越來越大的現象。

2.4.2 受到商業書店人文閱讀空間與經營策略的啟迪

1990 年代，臺灣的公共圖書館出現一個強而有力的競爭對手—誠品書店。誠品書店以創意時尚的、舒適優雅且瀟灑藝文氣氛的閱讀人文空間，結合生活美學文化，成為臺灣獨特的書店風景，不僅在臺灣掀起新閱讀文化，更受到國際讚譽，被譽為是「臺灣的驕傲」。這樣的經營魅力與成功創新策略，也刺激臺灣的圖資學界、文化人士甚至民眾，開始對公共圖書館產生新期待。

高雄縣政府文化局曾以社區居民針對鄉鎮圖書館的期望進行一項調查，社區居民表達了下列的新想法(黃怡珍,2003):「公立圖書館不單只是借書還書的地方，應該展現多元服務功能，並向商業、專業書店學習，增設排行榜，增快新書上架速度要快，以現有的圖書，籌劃主題書展與相關活動，有系統的介紹給讀者。在開架室、期刊室，放些沙發音樂、輕音樂，讓閱讀起書來更加愉快。配合資訊化社會，將館內動線及視覺重新予以規畫設計，營造閱讀氛圍。配合親子空間與景觀、設施之規劃，辦親子活動。」這項調查也深切顯示出高雄縣民對公共圖書館的新期待，就是希望圖書館能像誠品書店一樣的漂亮(賴明茂,2015)。

不過有趣的是，「公共圖書館的誠品化」風潮不是先發生在臺灣，而是從遙遠的新加坡公共圖書館開始的。新加坡政府在 1995 年，受到臺灣誠品書店的啟迪推動「Library 2000」計畫(即「2000 年的圖書館」)，將新加坡國家圖書館從行政機關改成獨立財團法人。簡稱 NLB (National Library Board) 的新制國家圖書館，七年間更斥資新幣 10 億元(約合台幣 200 億元)，改造整個圖書館體系與所屬 20 餘所公共圖書館，改造六年後，進入圖書館的讀者增加 7 倍，超過 4 千萬人次。新加坡公共圖書館改造成功的關鍵，就是「全部誠品化」(陳昭珍,2004)。

陳昭珍教授接受訪談時回憶：

「2001 年左右，遠流文化出版社的王榮文社長質問我說：「你們有沒有去看過新加坡的公共圖書館，真是進步，每一座圖書館都像一家漂亮的誠品書店，而且全部自動化作業，國內的公共圖書館為何不學學？」，接著告訴我新加坡公共圖書館的改造故事。

他說有一次新加坡的政府官員來臺灣參觀，看到非常有氣質的誠品

書店，人群或站或坐的在書店內看書，熱切求知，這些官員非常贊嘆傾羨，希望誠品書店也能到新加坡開店，後來書店到過新加坡評估，但因種種因素考量，而未到新加坡開店；不過新加坡政府此後就投入數十億美金，由國家圖書館領軍，重新規畫所有公共圖書館的空間及服務系統，將全國二十多所公共圖書館全部都誠品化了。

不久我去新加坡開會，當然不能錯過去參觀王先生所描述的新加坡公共圖書館奇蹟。參觀當日雖因開完會已是晚上，但所參觀的公共圖書館仍是人潮相當多，各色種族的人在裡面看書、上網，父母或爺爺奶奶在幫小朋友講故事，兒童興致盎然的用多媒體系統。整個圖書館的設計相當現代化、人性化，兒童室有一棵大樹，樹下有各種動物、小橋流水（都是模型），如果不想在椅子上看書，可以在樹下讀書做夢；一樓有餐廳、咖啡廳，看書看累了，可以和朋友在此清談討論，或到舒適的視聽座，聆聽音樂家的心靈。那時我心裡暗想，臺灣的圖書館什麼時候也會出現這種景象？」（中國時報論壇，2004）

陳昭珍教授與遠流文化的王榮文社長，後來都發起並投入臺灣公共圖書館的改造運動，翻轉臺灣的公共圖書館展現營運新風貌，陳昭珍教授後來因此而被譽為是「臺灣公共書館之母」。

2.4.3 臺灣公共圖書館展開改造運動與成效

臺灣公共圖書館改造運動的起點，可以說是從 2002 年行政院文化建設委員會（現文化部）率先推動的九二一地震重建區的圖書館「金點子」改造計畫開始的。這個計畫政策得以突破形成，主要原因是當時臺灣正在因「精省」進行中央政府組織改造，原隸屬於臺灣省政府文化處的鄉鎮公共圖書館，由文建會延續省文化處持續推動公共圖書館業務，十分積極納入轄下做為最基層的文化建設單位。所以，時任文建會的陳郁秀主委、吳密察副主委，接受臺灣的圖資學界如陳昭珍教授與文化人士遠流出版的王榮文等人的提議，將新加坡公共圖書館誠品化的改造成功經驗引進臺灣來推動，展現文建會接手鄉鎮圖書館業務的積極作為與新氣象。

文建會「暫管」臺灣的公共圖書館期間，先連續 2 年在九二一重建區進行「公共圖書館金點子改造計畫」，以 5600 萬元改造了 8 所鄉鎮圖書館，結果非常成功，獲得很大的好評。接著又於 2004 年攜手教育部擴大推動成全國性的「公共圖書館空間與營運改善計畫」，採用競爭型提案，總計再投入 15.5 億元經費協助改造約 300 所臺灣的鄉鎮圖書館。從 2002 年至 2015 年為止，政府持續所投入的改造計畫經費資源十分龐大，主要的政策計畫與行動策略整理如下：

(一) 九二一地震重建區公共圖書館經營管理金點子計畫

2002 年的圖書館「金點子」改造計畫，是臺灣空前投入大手筆的經費用於公共圖書館改造的創舉，為了能爭取行政院、審計部、財政部等有關部門與首長的認同支持，「金點子」計畫便順勢優先選擇在九二一地震重建區的臺中縣、彰化縣、南投縣、雲林縣和嘉義縣來試行。於是，臺灣公共圖書館的改造運動因此而順利大力展開。

文建會在推動「九二一地震重建區公共圖書館經營管理金點子計畫」時，希望圖書館能跳脫傳統經營模式，打造民眾心目中理想的新世代公共圖書館，及結合在地資源、社區營造力量，使公共圖書館成為地方政府及居民共同關懷、經營的文化中心。最重要的是，當時文建會也希望藉由災區公共圖書館的改造，能跨域振興災區產業、生活與文化。

所以，文建會當時訂定出空前未有的執行策略與輔導機制，包括打破齊頭式平均化的補助方式，第一次採用競爭型的方式，讓圖書館自己來提計畫、比創意，最高可獲得 700 萬元的補助款進行圖書館空間與營運的改善。同時，又邀聘圖資界的學者專家(如國家圖書館長莊芳榮、國立台中圖書館長薛茂松、臺灣師範大學的陳昭珍教授等)、文化界的人士(圖書文化出版王榮文、作家蔡詩萍)、建築師(陳理格教授)、社造工作者(如陳板等)組成專家輔導團，專案輔導、陪伴入選的圖書館進行改造。

「金點子」計畫執行初期，還特別將入選館的鄉鎮長、館長、館員和縣市文化局(或教育局)的科長、承辦人員一起找來，共同參加圖書館改造共識學習營的課程，請學者專家、建築師為他們上課，陪著鄉鎮長們一齊去參訪誠品書店，讓誠

品書店分享經營理念和創意給鄉鎮長們參考。這樣用心的輔導機制與方法，陪伴著改造館舍的館員、接案建築師等一起努力，大家不斷開會、溝通理念、審查提出修正建議、實地訪視進度、掌握施工品質，解決困難。文建會所主導 2002—2003 年共二期的「金點子」計畫，總計協助包括霧峰鄉以文圖書館、竹崎鄉立圖書館、埔里鎮立圖書館、古坑鄉立圖書館、水里鄉立圖書館、員林鎮立圖書館、和平鄉立圖書館、石崗鄉立圖書館及太平市立圖書館等 9 所圖書館進行改造工程（國立臺中圖書館，2011），非常成功廣受佳評。而且這二期的執行方式和輔導機制，成為此後臺灣公共圖書館改造時的標準作業流程。

（二）「公共圖書館強化計畫」

由於「金點子」計畫的試行執行效益頗受佳評，陳昭珍教授又於 2003 年寫了一個大型的「公共圖書館強化計畫」，成功向政府爭取到擴大公共建設方案的預算 15.5 億元。「公共圖書館強化計畫」分成兩大部份，硬體(資本門預算)由文建會負責編列，軟體(經常門預算)則由教育部編列。其中由文建會主辦，國立台中圖書館承辦執行之「公共圖書館空間及營運改善計畫」，佔「公共圖書館強化計畫」總經費 2/3 強，此計畫共改善全台 300 所公共圖書館(佔全台公共圖書館 3/5)。

據 2003 年「公共圖書館空間及營運改善計畫作業手冊」中明確揭示計畫主要目的，就是希望圖書館改造後能讓圖書館「有趣起來」，讓人有「想進去」的慾望，期望能顛覆一般人對公共圖書館的刻板印象。更重要的，要促成鄉鎮圖書館的空間與經營是地方集體創意產生的，是以在地的力量共同設計的，是集合地方的力量一起經營的，是地方共同期望的，也是社區民眾想去的圖書館。(楊美華，2008)

「公共圖書館空間及營運改善計畫」總共投入 11.5 億元，共計 301 所圖書館獲得補助，執行項目包括：圖書館修繕、空間設計（不含改建、重建）及設備充實。幾乎全臺灣所有的鄉鎮圖書館都參與其中，確實帶來臺灣鄉鎮圖書館的創新與再造，影響很大。主要成效包括建構了以讀者為本的閱讀環境、營造溫馨有趣的閱讀空間、設置便捷周全的資訊化空間以及結合社區、善用社區資源等。(楊美華，2008)

「公共圖書館空間及營運改善計畫」在執行前就舉辦北、中、南、東分區說明會，大力強調鄉鎮長親自出席將在計畫審查時予以加分，引起各縣市鄉鎮的熱烈參與，國立臺中圖書館並編印作業手冊加入計畫實例，指導欲參加者如何撰擬計畫。因為前置作業完善，加上聘請了 96 位輔導委員，分 8 區，每區 12 位委員(每一區委員包括建築及室內設計專家、作家、媒體工作者、文史工作者、圖書館專家、學術界等人士組成)，從提案、審查到執行，每個階段皆歷經評估與審核，讓計畫能快速進展，順利於 2004 年 6 月 17 日全數完成，在 500 億之擴大公共建設方案中本計畫屬高難度，卻獲得執行成效第一名，讓行政院對公共圖書館刮目相看，也促成日後對公共圖書館建設更加重視。

(三) 「閱讀植根與空間改造第一期：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」

為能全面充實公共圖書館閱讀資源質量，並建構樂學多元環境，以提升圖書館服務效能，教育部透過「閱讀植根與空間改造：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」，推動子計畫「公共圖書館活力再造計畫」-「公共圖書館閱讀環境與設備升級實施計畫」，進行第二波臺灣公共圖書館空間改善並強化充實閱讀相關設備。這項為期四年的計畫，中央核編經費約新臺幣 7.32 億元，總計核定補助全國 458 所公共圖書館，其中環境案為 158 館、設備升級案為 300 館。

另，「閱讀植根計畫」中，也每年受理公共圖書館申請閱讀推廣與館藏充實經費，每年約 5—10 萬元不等的經費補助，幾乎所有的公共圖館每年都可獲得這項計畫資源。

(四) 「閱讀植根與空間改造第二期：102~105 年圖書館創新服務發展計畫」

經過「閱讀植根與空間改造第一期：98~101 年圖書館創新服務發展計畫」之推動，臺灣公共圖書館在空間改造及閱讀推廣方面皆有相當好的成效（國立台灣圖書館，民 101）。然而社會不斷變遷，民眾需求愈來愈多元，公共圖書館仍應持續努力。教育部又於 2012 年續推「閱讀植根與空間改造第二期：102~105 年圖書館創新服務發展計畫」，由國家圖書館、國立公共資訊圖書館及國立台灣圖書館負

責規劃，設定「全民在閱讀中感受幸福」為願景。此計劃與鄉鎮公共圖書館改造有關的主要為「扶植公共圖書館發展計畫」、「攜手提升圖書館品質計畫」二大項。補助計畫項目與策略執行績效指標可參照表 1-1，有助瞭解政府與學者專家長期來如何盡心致力促進臺灣圖書館的創新與升級，以及鄉鎮的公共圖書館可以由此爭取的補助資源項目與內容為何。

表 1-1 「閱讀植根與空間改造第二期：102~105 年圖書館創新服務發展計畫」

計畫項目與績效指標簡明表

項目	子計畫	整體績效指標
1. 扶植公共圖書館發展計畫	1.1 公共圖書館書香卓越典範計畫(每館最高補助 1 千萬元)	(1) 預計補助 10 館完成典範館計畫。 (2) 引進各界資源投注資源率達該館補助款 10% 以上。 (3) 每 1 獲補助館至少執行 1 項以上典範或創新計畫。 (4) 讀者到館頻率/停留時間/進館人次/辦證率/借閱人次/借閱冊數/服務使用廣度/滿意度等，均可成長 10% 以上。 (5) 每 1 獲補助館執行 2 場次以上成果發表會，參加人次 200 人以上。 (6) 另依典範館類型設定指標。
	1.2 公共圖書館閱讀環境與設備升級二期計畫(每館約補助 200-500 萬元)	(1) 預計 4 年補助 60 館完成閱讀環境改善、80 館完成設備升級。 (2) 讀者到館頻率/停留時間/進館人次/辦證率/借閱人次/借閱冊數/使用廣度/推廣活動辦理次數/參與人次/滿意度等，均可增加 5% 以上。 (3) 設備升級後，設備使用率需達 70% 以上
	1.3 公共圖書館閱讀推廣與館藏充實二期計畫(每館約補助 10 萬元)	(1) 嬰幼兒辦證數增加至少 36,000 人。 (2) 380 館增設分齡、分眾專區。 (3) 圖書總量增加 440,000 冊，及推廣閱讀 18,000 場次。

2. 攜手提升圖書館品質計畫	2.1 全國圖書館評鑑計畫	辦理 4 次圖書館評鑑/績優圖書館館員選拔及表揚。
	2.2 圖書館館員專業發展與在職訓練計畫	(1) 訂定 4 種類型館員專業知能指標。 (2) 每年提供各類型圖書館專業人員資格認定條件規定之「圖書資訊學科目」20 學分、320 小時教育訓練內容及研習證明。 (3) 每年開設遠距學園數位課程 3—5 門。

註：出處為教育部〈閱讀植根與空間改造：102~105 年圖書館創新服務發展計畫〉，由研究者整理摘錄、補充。

「閱讀植根與空間改造第二期計畫」中，最受矚目的亮點之一就是打造臺灣書香卓越典範館，2013 年獲選第一期典範館計畫的有南投縣埔里鎮立圖書館、高雄市大東藝術圖書館、雲林斗六市繪本圖書館；至 2016 年獲選但尚在執行中的尚有臺北市立圖書館啟明分館、新北市青少年圖書館、澎湖縣圖書館、花蓮市立圖書館、台中市大安區圖書館、屏東縣長治圖書館、台中市豐原區圖書館、高雄文學館等。

(五) 臺灣公共圖書館改造展現新風貌

十餘年來，政府投入大量政策計劃資源攜手圖書館界學者，走遍臺灣所有鄉鎮協助全台超過 400 所公共圖書館進行創新改造，展現新風貌，讓國人明顯感受到圖書館真的不一樣了。國家圖書館副館長宋建成(2005)在「臺灣圖書館事業體質的轉變」中指出，「臺灣圖書館事業近年來有著顯著的變化，這種轉變是深層的，是種體質上的轉變，這種轉變將使臺灣圖書館具備了更向上發展的強而有力的基礎；在這個基礎上，圖書館將可扮演起資訊時代啟發民眾智慧的積極角色，擔負起臺灣全體國民智能全面提升的重責大任，也為我國在全球化競合舞台上，具備更多的優勢。這些轉變是多元匯集而成的，是經由：法令的訂頒、政府的投資、數位化的成效、圖書館業務的輔導、閱讀風氣的倡導以及海外合作交流的推展等有計畫、重傳承、講實效、求創新的策略下，在全國產、官、學界以及全體圖書館員通力合作下的成果。」

2.5 先進國家公共圖書館創新營運的實例

在知識經濟的新時代，為提升自己國家的國際競爭力，提昇生活、教育、文化品質，各國無不致力於公共圖書館事業的建設與革新。本節旨在透過文獻與實例，瞭解先進國家的公共圖書館因應時代變遷、社會翻新、民眾需求所做的翻轉改變，包括新觀念、新空間、新服務、新行銷等重要面向的案例。其中有的案例備受肯定，翻轉創新顯現新價值；也有的創新案例是被質疑而遭遇反對的，研究者並進一步評析其發展經驗。

2.5.1 圖書館營運新觀念、新空間、新服務、新行銷的翻轉案例

2014 年 11 月，高雄市立圖書館舉辦「翻轉圖書館：公共圖書館空間與服務新典範國際論壇」，以「翻轉創意·發現不一樣的圖書館」、「翻轉空間·打造圖書館新美學」、「翻轉形象·看見圖書館新價值」、「翻轉高雄·圖書館創造城市幸福感」四個面向，邀請幾個導入創意而獲成效之國外知名公共圖書館前來與會分享他們的創新觀念，期能透過經驗分享與標竿學習，提昇我國公共圖書館事業之創新發展。

這場十分成功的論壇中，研究者認為澳洲與泰國的公共圖書館創新案例，可以瞭解圖書館經營觀念創新的新發展趨勢。

(一)「布里斯本廣場圖書館與讀者中心」(Brisbane Square Library & Customer Centre)

澳洲布里斯本市政府圖書館服務經理(Manager Library Services)Sharan Harvey 應邀在高市圖「翻轉圖書館」國際論壇上分享「布里斯本廣場圖書館與讀者中心」成為一座「理想圖書館」(Idea Library)的創新觀念。他首先談及該館的發展願景為「圖書館將成為布里斯本市民終身最喜愛的場域；民眾到圖書館，可與人連繫、閱讀、學習、工作、放鬆……，以及探索新的想法。」

Sharan Harvey 認為一座「理想圖書館」(Idea Library)的創新觀念包括：

1. 理想的圖書館是快樂的、現代化的、活潑的！

理想的圖書館是非常有魅力的地方，是一個你會想要接近的好地方。這個地方有現代化的環境及家具、多彩的創意氛圍，裡面光線很好。理想的圖書館像社

區一樣，不再無聊與安靜，有很多可以互動的空間，不只有兒童和成人等專屬的區域，也有他們可以互動的地方。

2. 理想的圖書館是一個可以放鬆與社交的地方

理想的圖書館反映人們喜愛的生活方式，例如設置有喝咖啡和吃東西的社交區域，讓人們可以社交、放鬆、久待；也要設置安靜、輕鬆的區域，讓人們感到舒適、安靜地閱讀。

3. 理想的圖書館是一個很「酷」的地方

過去的圖書館是一個「不酷」的地方，讓人覺得單調且昏暗的、老舊的、反社交的、嚴肅的、靜態的、無聲的、無趣的。如果圖書館不是「酷」的地方，你為什麼要去那裡？因此，一個讓人覺得「酷」的圖書館，是快樂的、現代的、明亮的、年輕的、動態的、啟發的、友善的；也是安靜的、輕鬆的、舒適的、時髦的、聚焦的、多元的。

4. 理想的圖書館沒有刻板的圖書館員

理想的圖書館有友善的圖書館員，他們不只幫助你，更會引導你參與閱讀、分享、體驗……；不是只有那種忙著把圖書放回對的架位的圖書館員，也要能與不知如何是好的讀者閒談，並且協助他們。理想的圖書館要能建立讀者與館員的連結關係，讓民眾知道圖書館員可以協助他們更瞭解圖書館、愛上圖書館。

(二) 泰國知識樂園—超越書本的學習 (Thailand Knowledge Park, TK Park)

泰國知識管理與發展局副主席塔莎奈·王派絲則分享「泰國知識樂園」圖書館的創新經驗。泰國政府在 2000 年初即已經感受到知識經濟時代來臨所帶來的壓力，必須為國家的前途做長遠的籌畫與行動；在不願永遠屈居於廉價技術和低價格做為市場競爭，泰國政府開始致力發展將文化與科技結合的創新事業，而當局認為這個文創新事業必須建立在一個注重知識的社會環境中。因此，泰國前總理

塔克辛 (Thaksin Shinawatra) 曾多次在公開場合中提到他想建造一個新的圖書館，這個圖書館有著吸引人的環境與氛圍，可以激發和提升人們對閱讀、學習的喜好，從而建立一個注重知識的社會，才足以應付國際社會情勢快速的發展(陳格理，2010)。

在這樣的政策發展下，2004 年泰國總理辦公室之下設置知識管理及發展局 (The Office of Knowledge Management and Development)，目的是希望為泰國人民 (社會) 提供更多的學習機會，以培養新想法和創造力，提升國家競爭力。這個單位並創新打造名為「知識樂園」(TK Park) 的圖書館，其成立的定位為「終身學習和靈感空間」(lifelong learning and inspiration space)，鼓勵泰國民眾閱讀與學習，達成終身學習目標，並使圖書館更親近民眾。

TK Park 不只是一個圖書館，或是一個閱讀的地方，而是希望打造一個變動的「生活圖書館」(living library)，目標為培養孩童和青少年對閱讀的喜好，建立終身學習的習慣並鼓勵去表現創意，在性質上它就像是兒童和青少年的文化之家(陳格理，2010)。

泰國的知識管理及發展局認為，喜好閱讀和樂於學習的習慣，是可以經由多種文化和藝術的活動培養出來，不喜歡閱讀書籍的孩童仍然可以從活動、數位遊戲或網路資訊中獲取各種知識。因此，「知識樂園」(TK Park) 圖書館的任務就是要為泰國的孩童和青少年，提供另一個學習的管道和機會，希望藉著蓬勃的學習風氣，形塑出喜好閱讀和表現創意的社會特質，進而影響到國家的發展。

TK Park 生活圖書館的經營理念，是將圖書館可及性最大化、能見度最大化、功能性最大化以及彈性最大化。館舍空間劃分為四個部分，包括圖書館、劇院及多功能廣場、學習教室、咖啡店。陳格理教授 (2010)指出「這是個十分特殊的機構，它的內涵和服務方式與傳統的圖書館或文化中心有不少的差異。傳統的圖書館強調閱讀，而它將閱讀的使命更清楚的以「學習」來統合，再根據泰國國情的需要將它地定位在「知識園區」的形式、規模和功能上。總而言之，這個園區的特色有兩點值得參考，一是對學習的看法和作法，他們不再強調以書本為單一的學習對象，充分利用資訊科技與本土化的媒材，做成一些用以傳播、發掘和建構

知識的工具，並進一步的將閱讀與活動相結合，激發人們的學習興趣。另一個重點是該園區以年輕人和孩童為主要的服務對象，以他們的特性、需要和想法來構思整個園區的內涵和作法，做出一個具有吸引力和成效的學習環境。這個園區的設置充分反映出他們曾對其他地區公共圖書館做充分的觀察和思考。以自己的需要、條件和目標為前提，匯集了他人的長處，塑造了這個規模不大、重用科技與媒材、強調學習、重視本土需求及以使用者為前提的教育機構。」

泰國「知識園地」(TK Park)以「生活圖書館」超越書本學習的概念，起源於曼谷 TK Park 雛型，現今，他們已將「生活圖書館」的理念，擴展到全泰國 21 省的 26 個圖書館，翻轉了全國的公共圖書館。

2.5.2 圖書館創新模式遭遇反對的案例

公共圖書館的創新營運雖成為發展趨勢，不過，並不是所有的改造計畫與創新模式都無往不利，近年就發生日本愛知縣小牧市民的圖書館戰爭和美國紐約公共圖書館改建計劃引居民反對批評的案例，可提供圖書館創新時的省思。

(一) 日本愛知縣小牧市民的圖書館戰爭

日本武雄市將公共圖書館導入「蔦屋書店」採餐飲休閒空間複合經營，在近年備受讚譽的「必朝聖的圖書館」創新模式，卻於 2015 年 10 月，被日本愛知縣小牧市民公投決定要停止該市的圖書館與蔦屋書店合作的改造計畫。

以新穎的經營模式顛覆了傳統圖書館的印象，有「最美書店」之稱的「蔦屋書店」進駐計畫，近年受到日本多個地方政府欣賞，紛紛準備大筆預算計畫與「蔦屋書店」合作，進行一連串的地方圖書館改造計畫，小牧市的新圖書館也被列名其中(徐重仁、王家英，2017)。

最早佐賀縣武雄市將公共圖書館與「蔦屋書店」合作曾創造極大亮點，其成功活化城市的價值更無可否認，但近來否定聲浪也逐漸增強。原來在光鮮亮麗成果的背後，也有人抱怨，原本應該保持安靜的圖書館，變得一點也不寧靜，人多、車多、噪音多。也有當地文史工作者指出，原本放置武雄市文物、鄉土研究資料的展示空間，現在被改成商業空間，這和圖書館以知識為據點、培育居民鄉土文

化知識的主旨完全背道而馳。

另一些也飽受爭議的議題，例如圖書編目方式紊亂、造成讀者找不到書；「選書標準」成為業者的「洗書」獲利管道，公部門有圖利特定廠商之嫌；人事費造成營運赤字；造價不斐的虛榮空間，逐漸與當初「親和性閱讀空間」的美意相抵銷。總之，蔦屋書店曾創造城市因新圖書館改造而起死回生的效益無可否認，但前述爭議的問題，看在小牧市民眼中，有了很大疑慮，小牧市圖書館有 42 億元經費，如何使用、怎麼選書，他們要求更好的方案，因此用公投結果對蔦屋集團 say no。這場公投因而也被稱為「小牧市民的圖書館戰爭」（陳怡秀，2015）。

用圖書館的改造來振興地方與龐大花費，是地方政府痛苦的兩難，不過小牧市反對聲浪並未影響日本其他縣市的跟進，目前蔦屋書店複合公立圖書館有佐賀縣武雄市與神奈川縣海老名市兩家外，2016 年宮城縣多賀市與岡山縣高梁市、山口縣周南市也與蔦屋書店合作完成公共圖書館的改造。

(二) 美國紐約公共圖書館的改造風波

為因應數位時代，美國紐約公共圖書館(NYPL) 於 2013 年計畫斥資 3 億美元進行改造其位於曼哈頓第五大道的旗艦總館的計劃，但此計畫宣告後一直遭受到許多反對和抗議，更有學者一狀告向法院，要求停止此改造計畫。

紐約公共圖書館（New York Public Library）邀請著名英國建築師諾曼·福斯特（Norman Foster）為這座 19 世紀曼哈頓的標誌性大樓，設計 21 世紀風格的內部裝飾，同時兼具實用、前衛以及節能等特點（吉蓮·邵蒂、倪衛國/譯 2013）。

不過，由於建築師所提出的「中央圖書館計劃」意圖把圖書館珍貴的 19 世紀歷史感的空間，改造成一個包括流通圖書館、眾多電腦和咖啡館在內的綜合性場所，並希望把罕為人翻閱的老舊圖書移走放入地下儲藏，希望使圖書館讓出空間展出流行藏品，並打算出售其他分館大樓等規畫而引發爭議。該方案讓某些紐約名流驚恐不已，「**每當我想起這個偉大的圖書館已經變成一個大的網路咖啡屋，都會痛苦不堪。**」很多來自學者、作家和普通讀者的反對聲音和抗議，超過 200 人在抗議書上簽名，其中包括諾貝爾文學獎獲獎作家馬里奧·巴爾加斯·略薩、《巴黎

評論》的編輯洛林·斯坦因。一位著名的紐約慈善家問道：「**我們真的想在那裡開設一家星巴克 (Starbucks)，而不是存放圖書嗎？**」批評者們更認為，新改造構想無論對圖書館歷史建築還是對藏書，尤其是研究類書籍來說，都是一個極大的打擊。他們擔心因此將削弱紐約公共圖書館作為參考文獻中心領軍者的角色，使其變成類似星巴克的地方，破壞了該館研究型圖書館的發展價值。

而紐約公共圖書館館長安東尼·馬克斯 (Anthony Marx) 為此解釋道：「我們想把圖書館空間給人使用，而不是用來儲藏圖書。」紐約公共圖書館 2011 年的到館人次達到 1,820 萬，較 2010 年成長了 3.4%。但館長認為吸引人們到來的原因並不全是館藏書庫。相反的，他認為該館營運著一系列令人喜歡的社區專案、商業活動、語言培訓以及教育專案，並提供免費上網服務以及電子圖書借閱。按照馬克斯的理念，他的圖書館就像一個龐大的網路教育中心，能向世界任何角落、不論多麼貧窮的人提供書籍。而圖書館關門後，網路上繼續提供書籍的瀏覽服務，讀者在放假期間也可以在家裡透過網絡訂閱圖書，書架上的珍貴藏書相信也會獲得學者和研究者的喜愛 (吉蓮·邵蒂、倪衛國/譯 2013)。

而這也正是改造案引發如此巨大爭議的原因。如果你認同馬克斯有關電子學習的願景，那麼在圖書館內設立咖啡廳、擺上電腦就有意義；如果你希望圖書館成為令人心生敬意的博物館，那就沒有這個必要。而馬克思堅稱改造計劃意義深遠，力排眾議實施改造。「**圖書館界正在發生變化。我們必須和它一起變。**」不過，圖書館也承認，「**這一變革確實是太大了，可以說是對傳統意義上的圖書館的顛覆。**」所以，造成一些重視圖書館傳統的人士的不舒服。

2.5.3 公共圖書館創新營運實例之評析

有不少圖書館的營運管理觀念在過去被奉為至高無上的真理，所以把圖書館限制住了，久而久之，圖書館成為無趣、與不被喜愛的場域。到今天，過去圖書館視為理所當然的思維、規定等，多已被新觀念所翻轉。例如：過去，圖書館是一個很安靜的地方，圖書館員的任務之一，就是讓大家不要出聲，也不允許讀者在館內吃東西、打瞌睡。現在，圖書館有了巨大的改變，可以一起討論學習、喝

咖啡，圖書館甚至提供舒適的沙發。這些圖書館創新觀念、服務或空間，在過去都是會被視為不可思議與荒謬的，可是越來越多屬於圖書館的不可思議與陳腐觀念，正快速被打破與翻轉中。就像澳洲「布里斯本廣場圖書館與讀者中心」的發展願景，要「成為布里斯本市民終身最愛的場域；民眾到圖書館，可與人連繫、閱讀、學習、工作、放鬆……，以及探索新的想法。」真是很棒的圖書館新觀念，反映人們今日的生活方式，將圖書館種種不酷的舊思維翻轉掉，讓圖書館變成很酷的地方。

近年以文創知識經濟崛起的泰國，也由總理辦公室主導致力圖書館事業的建設，目地在培育泰國年輕世代，改善與發展智慧基礎建設，以適應經濟需求與全球趨勢。泰國的圖書館建設是被視為是國家競爭力的建設，其 2014 年新設的名為「知識樂園」(TK Park)的圖書館，更是一個變動的「生活圖書館」(living library)，將圖書館可及性最大化、能見度最大化、功能性最大化以及彈性最大化，將創新服務及現代化經營觀念融入圖書館改造，充分展現對民眾使用習慣的重視、強調美觀與實用兼顧、加入生態環境永續性及節能設計、引進科技化、數位化、自動化的設施設備、營造人性化、輕鬆化、年輕化的氛圍 Tatsanai Wongpisethkul(2015)。

澳洲與泰國的創新發展，使得公共圖書館事業向前邁進一大步，獲得讀者及社會各界高度肯定，提升圖書館形象、吸引更多民眾愛上圖書館、讓圖書館成為城市進步的重要力量，亦成為民眾的生活中心。這些創新實例，有不少寶貴經驗非常值得我們參考。

同樣的，日本愛知縣小牧市民的圖書館戰爭讓我們省思當圖書館若只一味為了力拼人潮人氣，忽略了圖書館存在的意義，單方面認為鄉土文物史料等圖書「沒人想看」，自行選擇什麼才是應該閱讀的叢書，實在是本末倒置了。而紐約公共圖書館的改造風波，更是公共圖書館對應數位時代發展潮流，所需尋求的價值平衡與價值定位。

總而言之，圖書館的持續創新至為重要，The Ubiquitous Librarian 的作者 Brian S. Matthews 在 Library Journal 的介紹中提到：「我們可以，也應該以專為讀者設計(而不是圖書館員)的圖書館空間來吸引學生。… 他從一份研究中分析指出，

學生(讀者)喜好的圖書館空間是包含食物(refreshments)、美學(aesthetics)、朋友、舒適、潔淨、娛樂(diversions) 及 unpredictability(不可預測性) 的結合。圖書館的更新應針對允許社交(sociability)、playfulness (嬉鬧)及心靈上的充電。…。當圖書館的服務不能吸引它的使用者時，我們必須做一些改變，應該以使用者的經驗才設計與評估我們的服務。

慶應大學文學部教授系賀雅兒則對公共圖書館的未來提出重要建言：「思考不應該侷限於狹小的圖書館當中，整體地方建設、區域的課題是什麼，唯有著眼這個方向才能開拓視野，未來的圖書館經營必須具備這樣的想像力與前瞻性。」

2.6 公共圖書館創新改造營運之相關研究論文

曾淑賢(2007)發表「公共圖書館創新服務與創新管理之探討」論文，主在探討創新、組織創新的定義、組織氣候與組織創新的關係、創新管理、績優政府單位及公共圖書館鼓勵創新的機制、國內鼓勵創新的獎項及臺灣公共圖書館的創新服務經驗。

「賴明茂、黃英誠、&楊雅雯」(2015)進行「台灣鄉鎮圖書館建築空間規劃落實多元化、多功能與全方位特性及改造模式之研究」，主在探討2002年至2005年間，政府對鄉鎮圖書館的空間改造與多元化功能營運的強化計畫，瞭解臺灣各圖書館如何在有限空間規模與人力資源下，進行多元化空間格局的重新調整，所產生鄉鎮圖書館空間改造模式的決策分析。

曾淑賢(2000)發表「國內外公共圖書館建築及空間改善之探討」論文，主在探討圖書館可能有諸多因素，無法建造新館取代老舊館舍，亦無法遷移至新的據點服務讀者，而針對館舍老舊問題，圖書館可以考慮各種替代方案，其中，圖書館整修，包括重新裝潢、修繕及更換設施設備，被視為較經濟的改造方式，可解決大部分的館舍空間問題。經過 審慎規劃、用心設計，並得到社區民眾支持，通常可將具有悠久歷史的老舊建築翻轉成有價 值得 21 世紀學習中心。近年來，公共圖書館建築和空間改造的特色包括：一、開創一個歡迎及吸引人的圖書館 空間。二、提供館藏成長的空間，並可容納新的資料型式。三、增加電腦工作站數量。

四、提供藝術展示、演講及文化活動的空間。五、將所有兒童服務統合在一個具功能性，且友善的空間。六、提供較低的書架及較寬的走道，增加硬體設施的親近性。七、加入節能和永續特性設計。本文介紹圖書館整修方式，提出解決圖書館建築的方法，並介紹國內外公共圖書館整修經驗及特色（曾淑賢，2000）

國家圖書館長曾淑賢（2014）發表「轉型時代的圖書館—新觀念·新空間·新服務·新體驗」論文，旨在重新思考圖書館的角色及定位，探討數位時代圖書館的功能、重要性及圖書館發展趨勢，並介紹國內外圖書館翻轉類型及實例。文中首先從圖書館專業調查統計、研究報告、全球宜居城市及 PISA 成績等方面探討數位時代圖書館的重要性；圖書館的發展趨勢，則從調查報告、統計數據、趨勢預測等方面加以探討；國內外圖書館翻轉類型及實例，分別從圖書館經營觀念、圖書館技術的翻轉、服務、建築、空間、家具、館藏管理、行銷、通路、人員等角度予以介紹（曾淑賢，2007）。

2015 年，台中市立文化局副局長施純福發表「翻轉圖書館-淺談高雄市立圖書館創新管理與服務」論文，主要在文中分享過去十年來高雄市立圖書館創新服務經驗，以及高雄市新總館創新的管理策略，提供圖書館同業參考交流。回顧高市圖過去十年之創新服務與經營，足以見證圖書館是一個不斷成長的有機體，無論在圖書採購模式、建築空間、活動推廣、人才培訓等各面向，都不斷創新找尋更符合時代潮流的作法，隨著新總館的啟用，高市圖已邁入下一個里程碑，然而面對變遷快速的社會環境，我們仍不斷思考反省圖書館的定位與價值，嘗試跳出傳統思維，探索圖書館與知識、讀者及館員之間新的可能性與關聯，延續翻轉圖書館的創新精神！

第三章 研究設計及執行

本研究旨在瞭解臺灣公共圖書館改造運動之歷程、成功因素，並探究所生成的創新營運策略。為達到研究目的，本研究採用質性(qualitanve)研究法。本章首先說明研究的方法，然後說明研究架構、研究工具。

3.1 研究方法

(一)文獻分析

首先進行文獻分析與整理，廣泛的收集國內外關於圖書館創新改造之相關文獻，包括專書、期刊論文、網路資源等，歸納出公共圖書館創新營運的基礎理論。

(二)實地觀察

其次訪視實地觀察埔里鎮立圖書館，蒐集其改造歷程、創新策略、營運服務特色、人力資源、空間規劃等經營現況，作為研擬編製訪談大綱之參考依據。

(三)深度訪談

最後針對圖書館創新個案以深度訪談法進行質性研究。訪談的對象設定臺灣公共圖書館改造運動中的發起學者、輔導機制中的輔導委員及縣市主辦局處首長、參與的鄉鎮長、圖書館員及書香志工等，從中取得探討本研究的資料，匯集各方的想法與建議，以能整理出研究結果。

3.2 研究架構

依據研究目的，本研究架構如圖 3-1 所示，首先由文獻收集探討獲得公共圖書館創新營運策略之理論架構，設計「埔里鎮立圖書館改造成功因素與創新策略之研究訪談綱要」進行訪談，後以訪談資料整理與個案資料分析，做出研究結論。

在瞭解埔里鎮立圖書館創新改造的相關背景資料文獻後，特以觀念創新、空間創新、館藏創新、服務創新、活動創新、行銷創新、資源結合創新等七大構面探討該館的創新策略。

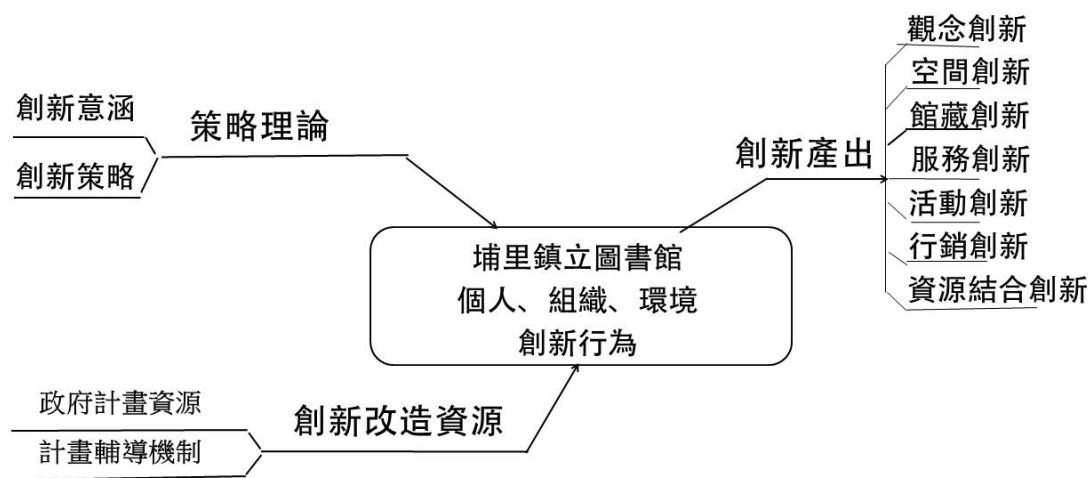


圖 3-1 研究架構

3.3 研究對象

3.3.1 深度訪談對象

本研究訪談的對象設定臺灣公共圖書館改造運動中的發起學者、輔導機制中的輔導委員及縣市主辦局處首長、參與的鄉鎮長、圖書館員及書香志工等，包含政策制定者、輔導機制、決策首長、創新執行者、創新協力者等五大面向參與者。

3.3.2 深度訪談的編碼方式

本研究訪談對象共有六位，基於研究倫理，對受訪者予以編碼替代，依政策制定者(A)、輔導機制(B)、決策首長(C)、創新執行者(D)、創新協力者(E)等五大面向分類與訪談人數，設定編碼為 A1、B1、C1、D1、D2、E1。而在訪談題目編碼方面，設定編碼為 Q1、Q2、Q3……等，以此類推。另本研究逐字稿資料將篩選整理成重點，並以 interview 之大寫「INT」為代號。因此本研究編碼方式訂為「受

訪者代號-訪談重點代號-訪談問題代號」，例如：「A1-INT-Q1」就是指受訪者 A1 對於第一個問題的訪談重點摘要。

表 3-1 訪談對象及編號一覽表

領域	服務單位	受訪者	編號
改造政策制定學者專家	臺灣師範大學	前圖書館長	A1
縣市層級輔導機制	南投縣政府文化局	前圖書科長	B1
鄉鎮首長決策者	立法委員	前埔里鎮長	C1
創新執行者	埔里鎮公所民政課	前圖書館長	D1
創新執行者	埔里鎮立圖書館	現圖書館員	D2
創新協力者	故事媽媽志工	圖書館志工	E1

(資料來源：研究者整理)

3.4 研究工具

本研究使用的工具為「埔里鎮立圖書館改造成功因素與創新策略之研究訪談綱要」，主要分為政策規劃制定、縣市行政輔導、鄉鎮首長決策及執行創新館員、協立志工共五大面向，收集曾輔導陪伴或參與執行計畫等關係人之意見，故分別設計五種不同形式訪談綱要进行深度訪談，以瞭解檢視各領域面向關係人對埔里鎮立圖書館改造成功因素與創新策略之看法作深入分析，提出本研究之結果與建議。五大面向訪談內容綱要如下：

(一) 「政策規劃輔導團專家」訪談綱要：

綱要主要包括：

- (1) 臺灣公共圖書館改造政策計劃制定緣起及目的為何？
- (2) 公共圖書館改造輔導機制與成效影響？
- (3) 政策資源之扶植對改造運動之影響為何？
- (4) 對研究個案埔里圖書館改造成功因素及創新策略之看法？
- (5) 對個案之期望與建議等。

(二)「縣市層級行政官員」訪談綱要：

綱要主要包括：

- (1) 請問臺灣圖書館改造運動時，當時縣市輔導窗口的角色與運作模式為何？
- (2) 請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？
- (3) 就您的觀察，請問您對埔里圖書館創新策略有何看法？

(三)「鄉鎮首長決策者」訪談綱要：

綱要主要包括：

- (1) 決策者對改造案的重視程度、資源投入情形、創新支持態度為何？
- (2) 決策者認為埔里圖書館改造成功因素為何？
- (3) 對埔里圖書館創新策略之感想與看法為何？

(四)「創新執行館員」訪談綱要：

主要包括：

- (1) 創新觀念的形成背景、創新行為的驅動過程創新策略的執行與成效為何？
- (2) 改造成功因素之關鍵為何？
- (3) 改造歷程的困難與建議為何？
- (4) 對埔里圖書館創新策略之感想與看法為何？

(五)「創新協力志工」訪談綱要：

主要包括：

- (1) 請問您對近年臺灣公共圖書館的改造運動之瞭解？
- (2) 請問您對埔里圖書館創新策略之看法為何？
- (3) 請問您對埔里鎮立圖書館的改造歷程與成果有何評價？
- (4) 您對於臺灣公共圖書館的創新營運還有哪些期望或建議？

第四章 研究結果與分析

本章節進行個案研究實地觀察與訪談所得之結果與分析，第一節為埔里鎮立圖書館改造歷程，第二節為埔里鎮立圖書館的創新營運策略，第三節埔里鎮立圖書館創新績效之分析，第四節埔里鎮立圖書館創新改造的成功因素。

4.1 有關埔里鎮立圖書館的創新改造歷程

為了增進對個案埔里鎮立圖書館經營現況之瞭解，分為九二一地震的重創與新生再造、美麗蛻變後的埔里文創美學圖書館設施現況，來說明創新改造歷程。

4.1.1 九二一地震的重創與新生再造

為響應政府「一鄉鎮一圖書館」的政策，埔里鎮立圖書館創設於 1980 年 3 月 1 日，原址在埔里鎮西安路一段 150 號三樓。長期以來國人對圖書館的印象，就是館舍老舊、設備破敗、空間無趣，缺乏書香人文的氛圍，讀者利用的不多。1999 年九二一地震前，埔里圖書館(位於)就是這樣破舊的情形，所以當大地震發生時，埔里圖書館整個建物馬上瞬間全倒，受災慘重，館藏圖書及設備皆深陷危樓之中。

埔里圖書館員在不斷的餘震中，就冒險進入倒塌的館舍中搶救出大部分的珍貴圖書設備，不久獲得惠普科技公司等善心人士捐建臨時圖書館舍(埔里鎮六合路現館旁，為二層樓組合屋)，讓埔里圖書館很快得以在災後重新開館服務讀者，再傳書香情，提供許多全倒受災戶的兒童在當時有一個較好的閱讀環境，讓溫暖的書香撫慰許多災區兒童的心靈。

而埔里鎮立圖書館的災後重建一開始並不順利，因為是決定採易地重建的方式。新的埔里鎮立圖書館位於六合路與北安路口，是埔里鎮公所從 1996 年開始就自力起造興建的圖書館專用館舍，佔地約 1,065 坪(約 3,515 平方公尺)，館舍地坪 213 坪(722 平方公尺)，總樓板面積約為 1,087 坪(3,600 平方公尺)；為地上五層，地下一層的鋼筋混凝土建物。至 1999 年時剛好完成硬體工程未及驗收就遇上九二一大地震，成為埔里鎮內僅存沒倒的公有建築，但館舍在九二一災後被緊急充作「埔里鎮公所臨時辦公處」，以執行埔里災後重建的工作優先。所以，埔里圖書館並沒有能馬上進行重建，而一直在臨時館中克難服務讀者。

於此同時，受到新加坡公共圖書館改造經驗成功的啟發，臺灣圖書館界的陳昭珍、莊芳榮教授等，感於臺灣的公共圖書館急需提升與改造，於是在 2002 年時發起提出，獲得當時的文建會(今文化部)陳郁秀主委及教育部支持，開始全面推動臺灣公共圖書升級再造的風潮。

埔里鎮立圖書館在這樣的因緣際會下，創意提出「愛上圖書館」災後重建計畫與營運發展願景，持續爭取政府資源，歷經十餘年的時間，先後進行三期主要的閱讀空間與營運改造工程：

1. 第一期改造

2002 年的「九二一地震重建區公共圖書館經營管理金點子計畫」可說是臺灣圖書館改造運動的起點，當時是受到新加坡公共圖書館仿效誠品書店人文氛圍改造成功的啟發。由於臺灣正全力於九二一災區的重建工作，有鑑於此，臺灣的圖資界學者們借力使力，發起推動臺灣的圖書館改造運動從九二一災區的圖書館開始，透過災區圖書館的重建，也幫助地方生活、產業、文化的復興重振。這樣的想法在當時的政治社會環境中，很快獲得支持而大力推動。

當時文建會(現稱文化部)的支持，首次採用「競爭型計畫」的方式，讓災區的圖書館自己研提計畫，從中徵選出有創意、有願景、鄉鎮長又願意重視的圖書館，獲選的圖書館每案給予最高補助 700 萬元的經費進行改造重建。

2002 至 2003 年，埔里鎮立圖書館分別以「愛上圖書館計畫」入選文建會(現文化部)的臺灣公共圖書館金點子改造計畫經費二期補助款共 850 萬元，又以「我在悅讀花園等您計畫」獲教育部補助空間與營運改善計畫經費 400 萬元，整合經費共 1,250 萬元，進行第一期書香人文空間改造，完成改善圖書館戶外入口意象、一樓閱讀花園(約 200 坪)、二樓童書樂園(約 200 坪)及三樓書香桃源(局部)等閱讀空間優質氛圍，於 2004 年 6 月重新開館服務讀者。

這一期時任埔里鎮長的馬文君(現為立法委員)也自籌配合款投入 500 萬元，讓埔里圖書館充實電腦等營運設備、改善廁所及梯間環境，奠立埔里圖書館美麗蛻變的書香魅力。2004 年以耀眼的創新改造成果，獲教育部評鑑為全國第一「卓越獎」的公共圖書館。2006 年再次獲全國第一「金圖獎」。

2. 第二期改造

2010 年，埔里鎮立圖書館又以「愛上圖書館」第二期計畫，獲教育部公共圖書館活力再造計畫補助 520 萬元，再完成三樓書香桃源(分青春閱酷區、樂齡閱讀區、一般書庫區)、四樓埔里文庫閱讀空間的改造，及五樓埔里數位學習中心的空間整頓等，讓埔里圖書館更臻完善，2011 年再獲教育部評鑑一次囊括「空間特色圖書館」、「年度圖書館」和「績優圖書館」三大獎(全國唯一)。

3. 第三期改造

2013 年，埔里圖書館再以「書福臺灣—埔里文創美學圖書館」發展特色計畫，獲教育部徵選為「臺灣公共圖書館書香卓越典範館」之一(全國僅三館入選)，再投入 1,000 萬元進行書香卓越再升級改造。此期特別關注青少年與樂齡讀者的服務，將五樓闢設為「青春創學中心」，一樓闢設「老吾寶學堂」(樂齡讀者閱讀與學習資源中心)，並進一步讓埔里圖書館與隔鄰的埔里藝文中心整合成「埔里書香文化園區」，朝文創美學圖書館特色發展，並於 2015 年 12 月 12 日為「埔里文創美學圖書館」舉行盛大的「書書福福」開館活動，展開動人的營運服務。

4.1.2 美麗蛻變後的埔里文創美學圖書館設施現況：

埔里圖書館近年在教育部與文化部的支持下，整合埔里圖書館(五層樓)與埔里藝文中心文化空間(包括 610 人座的演藝廳、100 坪 的田園藝廊)和藝術光廊、周邊 2.5 公頃綠地公園等，形成新的書香文化園區，讓埔里圖書館擁有書香閱讀與藝文展演的多目標書香文化服務功能，是可進行音樂、戲劇、舞蹈、展覽、閱讀、演講、學習、休閒等多目標使用的圖書館，扮演地方文史、社造、展演及產業文化團體的交流平台。另還有一台「埔里行動圖書館」書香巡迴車巡迴服務偏遠社區的孩童。

歷經三次大改造後的埔里文創美學圖書館空間與營運現況如下，

(一) 一樓「閱讀花園」

規劃設置了流通服務台、報紙雜誌閱讀區、閱讀的力量・新到圖書區、老

吾寶學堂樂齡學習中心、王灝紀念書房、多元文化閱讀區(閱讀日本)等閱讀空間與營運服務，是一處可充分享受一杯咖啡、一本好書、一份好心情的地方。

這裡的「老吾寶學堂樂齡學習中心」是因應臺灣高齡化社會趨勢所創設的，提供樂齡讀者閱讀與學習的多用途空間，還貼心的設置健康保健小站，提供老花眼鏡、放大鏡、閱讀架等貼心設備，有關樂齡讀者適合閱讀的健康養生、生活休閒等館藏集中在這裡，經常專為樂齡銀髮族舉辦生活保健講座與快快樂樂學電腦等各種學習活動。受訪者接受訪談時也談到這個樂齡空間的營運策略發展：

『我們希望一樓的「老吾寶學堂樂齡學習中心」，可以成為串聯世代生活記憶、傳承地方文化、知識的光點，並注意無障礙空間與提供高齡讀者舒適閱讀環境與安全設計，更長期與教育部之「埔里鎮樂齡學習中心」結合營運。更將邀請駐館作家指導，長期推動「一本書·一個故事」計畫，鼓勵樂齡讀者寫作、出版生命故事、傳記、家族史、回憶錄，豐富埔里的鄉土生活史。』(D2-INT-Q5)

此外，由原悅讀講堂改造成的「王灝紀念書房－茄苳腳書舍」這個書香小空間是兼具閱讀、小講堂多用途的文化場域，平時開放閱讀地方人文作家王灝的藏書，品賞作家咖啡；假日也可以在此舉辦研習、講座、表演、發表會、說故事、放電影……等活動。另，一樓還有一個角落典藏保存一座珍貴的埔里日治時期歷史古物「能高寺手洗鉢」，特結合佈置設置「閱讀日本·多元文化閱讀專區」，增加此區的人文歷史意涵，並凸顯埔里發展日本 Long Stay 長住計畫的特色，增進台日文化交流與友誼。

(二) 二樓「童書樂園」

設置了多元文化與 0-5 歲親子閱讀專區、童書書庫、漫畫·繪本區等空間與營運服務，是專為埔里的孩子所精心規劃的舒適親子閱讀環境，充滿童趣童樂，還貼心的闢設了哺集乳室、親子廁所。

「童書樂園」的空間色彩、圖繪生動活潑，並配合「書書·福福閱讀親善吉祥物」的親和力及「埔里番婆鬼」的魔法傳奇，吸引小朋友可以開心在此玩樂閱

讀。另本區也設置「書書福福·閱讀福袋」專區，陳列適合 0-5 歲及 6-12 歲 5 之套裝推薦閱讀禮袋，做有系統與規劃的兒童閱讀力培養。

「多元文化與親子閱讀專區」為 0-5 歲兼多元文化的閱讀專區，並安排每週六上午結合故事媽媽志工、18 度 C 巧克力基金會的巧克力叔叔說故事等活動在此舉辦。每年並與暨南國暨大學東南亞學系辦理新住民的多元文化閱讀節。

(三) 三樓「書香桃源」

規劃設置文創美學閱讀專區、開架閱覽區、森情閱讀區等空間與服務，是一處人文與書香匯聚的書香桃花源。

「文創美學閱讀專區」為埔里圖書館發展「文創美學圖書館」願景之重要特色館藏專區，蒐羅國、內外重要的文創美學出版好書，尤其與地方酒、漆、紙、花、木…等有關的圖書資料，彰顯館藏特色與價值。另不定期導入文創美學的小展，希望能啟發點燃更多文創美學的熱量，進一步成為地方產業、公共事務、建設的智庫。「森情閱讀區」為該館三樓戶外露天閱讀區，巧妙地延伸文創美學的視野，佈置閱讀家具、綠文創，成為讀者在舒適氣候時節，樂於享受閱讀、輕量討論的空間。

(四) 四樓「埔里文庫」

規劃設置了福爾摩沙文學桂冠巫永福紀念文庫、埔里寫真達人李百祿紀念文庫、藍紅綠文學傳奇陳春麟紀念文庫、埔里小鎮醫生李長紀念文庫、日興商店特藏區、陳慶祥醫師紀念診間、罕用書庫等，為兼具典藏、展示及閱讀地方文學、文史、文化的寶庫，除上述的常設展外，也配合該館長期致力的「埔里鎮寶回娘家」計畫所徵集到的文史新館藏，不定期策劃主題特展，豐富「會說故事的圖書館」的特色。

目前隨著埔里文庫的館藏越來越豐富，已進一步將徵集的藏品與史料逐步建置數位化保存資料庫，更設立「埔里影像故事館」臉書專頁，創新將鄉土歷史分享到數位平台上閱讀的新方式。

(五) 五樓青春創學中心：

規劃設置青春閱酷青少年閱讀專區、「創酷·電腦網路區」、「酷聚·視聽欣賞區」、創酷多功能教室及酷聚討論小間等專屬青少年的學習與閱讀空間。

「青春閱酷青少年閱讀專區」以「玩文創、品文學、樂自然、夯歷史、趣旅遊、賞影音、瘋漫畫」等面向為青少年精心挑選好書，推薦酷閱讀的風氣，引導年輕人創新精神從愛上閱讀開始。

「創酷·多功能教室」更長期辦理青少年「創客」教育學習課程，建立互動式數位學習智慧概念與多目標空間使用創新服務，另也長期與駐館音樂家、藝術家合作推動「埔里愛文創」小學院，發展文創美學圖書館願景特色，培養地方文創美學人才。

「創酷·電腦網路區」及「酷聚·視聽欣賞區」尚無相關設備可以啟動營運服務，將持續爭取教育部充實館藏設備計畫，以利早日可以更吸引年輕讀者使用。

4.1.3 政策計畫輔導機制對埔里圖書館創新改造的影響探討

2002年起，由文建會主導的重建區圖書館「金點子計畫」，啟用一項新的執行策略，由文建會的行政官員、圖資界的學者專家、文化界人士等共同組成「專案輔導團」，還將縣市層級主辦圖書館業務的人員拉進來一起運作輔導機制，陪伴入選的圖書館進行空間改造與營運創新，這可說是一項創舉。

輔導委員除擔任徵選計畫的評選外，每一個人選獲補助的圖書館都必須聘任3-5位的專案輔導委員陪伴，改造設計規劃書圖須經過輔導委員的審議同意後才能施作，期望盡力協助受補助的圖書館完成改造。

而南投縣政府文化局圖書課(現升格為圖書科)是扮演「控管中心的角色」，對上轉呈改造計畫進度與回報執行率等工作，對下要負起輔導與評鑑鄉鎮圖書館等工作。最重要的是，要擔任輔導團委員與改造館舍間的橋樑，開會時常要居中協調化解雙方意見衝突，使進度順利進行。尤其一開始，輔導委員並無專區專任的設計，導致每次的訪視委員都由不同的學者專家出席，常發生這一回的改造意見建議修正與上一回的委員意見不同，讓人無法適從，迭生爭議。後來採用專區專

任的做法後才減少爭議。

埔里圖書館非常特殊的，於臺灣公共圖書館的改造運動中，幾乎無役不與，得以從災後重建時的無助，蛻變成代表臺灣公共圖書館的卓越典範館，十分傳奇。為何埔里圖書館能夠如此不斷爭取到政策資源的補助進行改造，身為臺灣公共圖書館改造政策的發起者，被譽為是臺灣公共圖書館領航者的專業輔導團委員陳教授接受深度訪談時表示：

『當時，埔里圖書館所創意提出的「愛上圖書館」計畫，深深吸引所有的審查委員，給予第一名的評價並獲最高 700 萬元改造經費。後來，我們覺得埔里圖書館不論是環境位置、空間規模、營運計畫內容、社區資源豐富、館員熱誠創意、有很多文人、藝術家和鎮長的重視度，都是首選，所以當時輔導團特別排除萬難，讓這個改造案一次彙整高達 1,200 萬元經費，進行整體規劃設計並設定分期按優先順序改造施工。2004 年進行第一期的空間與營運改造完成後結果非常成功，深受好評，被譽為是和誠品書店一樣漂亮的五星級鄉鎮圖書館。十多年來，隨著政府持續的投注資源進來，埔里圖書館終於在進行多次的大改造後完全美麗蛻變，成為代表臺灣的書香卓越典範圖書館了。』(A1-INT-Q3)

長期輔導南投 13 個鄉鎮圖書館業務的前南投縣文化局圖書館科長(現為該局副局長)接受訪談，對於政策計畫與輔導機制對埔里圖書館創新改造的影響，也提出她的看法

『埔里圖書館能夠多次在非常激烈的競爭型補助計畫中，多次爭取到十分珍貴的政策資源，真的有其利害之處。主因是埔里圖書館的改造計畫書撰寫的都十分有創意，除了能提出很好的發展願景，對改造構想、營運特色的展現、實施策略、預期效益各方面都不斷展現創意，不斷有創新行為，所以身為上層輔導機關，我們也不斷致力與中央機關、學者專家同心促成，投入資源給埔里圖書館不斷進行改造、創新，成為臺灣營運最有特色的鄉鎮圖書館。(B1-INT-Q2)

埔里鎮立圖書館前館長接受訪談時，十分感謝與讚譽專案輔導機制與輔導團學者專家對埔里鎮立圖書館創新改造的助力與貢獻，以下是他的看法：

「過去政府的政策計劃補助與執行，是沒有所謂的輔導機制的陪伴的。2002年起的圖書館「金點子計畫」開始啟用輔導機制的運作，透過輔導委員學者專家為我們引進創新觀念、帶我們去觀摩誠品書店的經營，援引先進國家圖書館的成功實例讓我們參考，還舉辦工作研習營、共識營進行培訓專業職能，在這樣用心盡力的輔導下，埔里圖書館才能開啟眼界，創意發想，創新執行，蛻變成功。所以，我們深深讚譽與推崇政府隊圖書館事業的政策發展計劃，輔導委員的用心陪伴。(D1-INT-Q1)

4.1.4 決策首長對埔里圖書館創新改造的影響探討

最早文建會與教育部推動臺灣的公共圖書館改造時，就認為決策首長的重視程度是改造計畫能否成功的重要關鍵因素之一，因此在計畫競爭甄選階段，就將縣市長或鄉鎮長對圖書館改造的重視度列為最主要的評選項目之一，學者專家深信只要首長有重視，圖書館的館員的認真度會提高，社區的資源可以比較能挹注進來，很多疑難雜症可以解決，使圖書館改造可以更有利的進行與發展。」

轄管埔里圖書館的埔里鎮長馬文君(現為立法委員)，也具有媽媽的角色，對地方的教育文化發展會格外關心與重視。所以，2002年埔里圖書館向她報告說要向文建會爭取「圖書館金點子計畫」時，是十分高興與支持的，由於補助計畫採競爭徵選的要求，將鄉鎮長的重視程度列為評選項目，當時的馬文君鎮長是十分欣然接受而認真投入，所以後來她跟館員一起去逢甲大學認真上共識營、研習工作營，去參觀誠品書店、圖書館，還買了好幾本國外空間設計的書給圖書館、建築師設計參考。圖書館的訪視會議、評鑑、所有活動她都親自參加主持，甚至，還曾經帶館員去看日本秋田縣的教養大學圖書館。最重要的，她全面放手給圖書館同仁們去發揮他們的創意，有問題再由她來解決。

歸納歷屆埔里鎮長的重視，對埔里鎮立圖書館改造主要有四大正面的影響：

(一) 協助全力排除改造障礙與困難

埔里圖書館獲得金點子計畫第一名之後，要先展開圖書館的空間改造。當時圖書館仍被埔里鎮公所充作臨時辦公處與重建中心，起初一直無法展開，進度嚴重落後，中央想舉辦災區四圖書館(埔里、古坑、竹崎、霧峰)重建完成聯合開館活動，還破天荒以 SNG 全國轉播，埔里館遲遲無法進展大家都很急。幸好馬文君鎮長就每天親自督軍，要求工務課要趕快將埔里鎮公所新廳舍完成並搬遷，以利圖書館進行改造工程。當時就好像作戰一樣。

(二) 籌措配合款與挹注不足的改造經費

政府的補助資源空前的多，雖然很高興，但相對地方所要自籌配合款的比例經費也飆高，可是鄉鎮公所的財政困難往往無法提列，不少鄉鎮圖書館就因此而放棄，時有所聞，十分無奈。埔里圖書館三次大改造爭取到近 3 千萬經費，埔里歷任的鎮長也窮盡洪荒之力自籌挹注了近 3 千萬經費一起投入，才使埔里圖書館有今天的新風貌。

「我印象很深的是，因為第一期整體規劃後，實際工程經費是不夠的，一開始大家的共識是只能分期、列優先順序施作。所以，好不容易圖書館的金點子計畫第一期完工了，真的很漂亮，就向誠品書店一樣，可是，變成有改造的地方超漂亮，沒改造到的地方卻很醜，反差真的很大，都快昏倒。我毅然決然又將當時中央每年給鄉鎮的統籌分配款補助，一半 500 萬元就阿剎力撥補給圖館改善樓梯間、洗手間、買營運必要的影印機、電腦相關設備，這樣圖書館總算才能先重新開館。此後，我大概連續二、三年，都把統籌分配補助款的一半給埔里圖書館改善與舉辦書香藝文活動。」(C1-INT-Q1)

埔里圖書館員認為，鄉鎮長對圖書館的重視是改造成功最大的關鍵，因為圖書館的營運經費來源、人力需求等問題，唯有鄉鎮長願意支持才能一一克服解決。

「埔里鎮其實是財政十分惡化的鄉鎮，每年負債導致各項預算編列

年年刪減緊縮，各部門的預算編列都以統刪為原則，惟獨前馬文君鎮長對圖書館預算年年護航增加，更另外連續好幾年動用鎮公所一半以上的統籌分配補助款經費、動支預備金超過千萬元，繼續挹注投入改造圖書館的廁所、充實電腦等營運軟體設備，讓圖書館能日趨完善。她說：「埔里圖書館是她最甜蜜的負擔」(D1-INT-Q2)

(三) 解決人力需求的問題

2004年6月埔里圖書館第一次金點子計畫改造後要重新開館前，館長又向當時的馬文君鎮長報告人力需求的問題。以前，圖書館就小小的，只需要2個館員來處理借還書的問題就好。後來馬文君鎮長上任因為重視書香藝文活動就擴編成5個人，而且都是一時之選的能才，並開始籌備新的圖書館的工作。後來改造成功後的新圖書館變得超大，一至五層樓營運服務的工作增加很多，館員也必須要增加才行，而且經過初步的評估要增加到20人，這對鄉鎮公所的能力來說，真的負擔不了。可是，馬文君鎮長還是盡全力支持，至少將館員增加到15人，並將大部份的替代役男支援給圖書館使用。

「地震後重建，是我們的馬文君立委擔任埔里的鎮長，那她對文化面向她其實是非常重視的。也就是因為她重視，所以她對於圖書館的營運這個區塊上面，她用對了人，這些館員呢不僅僅是有非常大的熱情，而且創意十足，…。所以埔里圖書館就是因為馬文君立委高超的用人哲學，並給予他們高度發揮創意、做事的空間。」(B1-INT-Q2)

(四) 爭取社區資源給圖書館發展

2002年時，埔里圖書館員向當時的馬文君鎮長報告說需要一台車發展「行動服務計畫」，想送書到偏遠社區鄉間給小朋友閱讀。可是，鄉鎮公所財源困難，要買車真的有困難的。馬文君鎮長心生一念，就去向中台禪寺的惟覺老和尚懇託，請他捐贈一部圖書車，惟覺老和尚慈悲大愛捐贈一部車，就這樣埔里圖書館又發揮創意，構思如何設計這部車，如何營運服務，更將捐贈儀式辦得很有意義又溫

馨。臺灣第一台充滿希望與愛的圖書車就順利啟動了。

2012年3月，埔里圖書館向當時的周義雄鎮長報告，要推動一項獎勵閱讀，吸引小朋友來圖書館借書的「我愛閱讀護照計畫」，需要不少的經費印製閱讀護照本、募集獎品。周義雄鎮長就親自帶著館員前去拜會18度C文化基金會，當場就獲得全額贊助順利推動，後來更擴展至全南投縣同享這份社會資源。

綜上所述，鄉鎮圖書館改造的成功關鍵，首推鄉鎮長的重視、支持及參與程度！尤其鄉鎮公所的財政都十分困難，要耗費龐大經費持續支援圖書館營運是相當為難的，大都要仰賴向中央政府爭取建設經費，長時間投注給圖書館改造與營運的能量與資源。所以必定是「書香鎮長，接力打造」長期奮戰才能累積亮麗的成果。

表 4-1：埔里書香鎮長·接力再造圖書館主要大事記

年代	大事記
1999 年以前	埔里圖書館空間老舊、無趣、藏書少。張鴻銘鎮長從民國 85 年起自力起造新專用圖書館(埔里鎮六合路新館)
1999 年	發生九二一大地震，舊埔里圖書館(西安路館)受災全倒。
2002 年	馬文君鎮長(現立法委員)爭取文建會公共圖書館金點子改造計畫共 1,250 萬元，開啟書香埔里重建工程。
2003 年	馬文君鎮長向中台禪寺募集台灣第一輛行動圖書館，展開書香藝文·行動服務偏遠社區的孩童。
2004 年	埔里圖書館完成第一期改造，美麗蛻變重新開館。 將館員從 5 人增加到 15 人。 埔里圖書館榮獲教育部評鑑全國第一「卓越獎」。
2004 年起	馬文君鎮長連續三年將統籌分配款的一半，撥給埔里圖書館充實電梯、冷氣空調、營運設備、改善廁所…等，投入超過 1,000 萬元。
2008 年	埔里圖書館再獲教育部評鑑為全國第一榮獲「金圖書館獎」
2010 年	周義雄鎮長接任。爭取到第二期改造經費 520 萬元。
2012 年	周義雄鎮長向 18 度 C 文化基金會募集贊助推動「我愛閱讀護照計畫」。
2013 年	埔里圖書館再獲教育部評鑑全國第一囊括「年度圖書館」、「特色圖書館」、「績優圖書館」三大獎。
2013 年	周義雄鎮長爭取獲選台灣公共圖書館書香卓越典範館計

	畫經費 1,000 萬元，投入第三期改造。
2014 年	周義雄鎮長榮獲教育部「圖書館傑出人士貢獻獎」
2015 年	埔里書香卓越典範館改造完成，再創營運新風華。
2016 年	周義雄再自籌經費改善圖書館消防安全經費 900 萬元。 周義雄鎮長向中台禪寺募集到第二部行動圖書車。

(資料來源：研究者整理)

4.1.5 圖書館員對埔里圖書館創新改造的影響探討

圖書館員的熱忱、創意與創新行為，是圖書館的改造能否成功，營運特色能否建立，服務品質是否能提升的主因。埔里圖書館員大部份是長期奉獻地方社教文化的義工出身，從馬文君鎮長時代就被集中到圖書館組成活力熱情的工作團隊，投入圖書館改造已近 15 年。這個團隊從最基本的每天全員動員認真打掃清潔館內、外環境工作，提供最舒適優質的書香空間給讀者使用，到策劃、執行圖書館營運發展，都展現專業的能力與創意，成為懷抱熱忱理想、很有美學素養喜愛藝文，樂於文化教育推廣的快樂書香園丁。埔里圖書館員深信閱讀的推廣、藝文品味的提昇、重視親子教育、樂於終身學習，都將使臺灣社會更昇級，家鄉更幸福而美好。

因為有很認真的館員與團隊，所以埔里鎮立圖書館在地方上，不論是「社區文化再造」、「地方產業文化振興」與「地方書香文化活動」等工作上，都有著積極參與的活力和熱忱，更有豐富的創意與行動，開創很顯著的效益實績，充份展現「走入社區·書出愛的力量，讓大家都愛上圖書館」的營運理念。所以，圖書館能有長期穩定、有活力專業力夠的圖書館員也是改造成功與否十分重要的因素。

實地接觸埔里圖書館員，發現他們常常就不自覺地談起許多有趣的創意，談起國內、外圖書館新的好點子或新發展，然後就高興的計畫起接著要做甚麼，那個也不錯……，講了一堆以後，最後總是嘆氣的用一句話結尾：「愛上圖書館，工作做不完」，然後大家相視開心而笑，真是一群快樂的書香園丁。

「我就任埔里鎮長以後，對埔里圖書館的人事安排上最為重視，聽說以前圖書館是「冰庫」，成為鄉鎮長把不喜歡的人冰起來的單位。但我卻是把最好的人才組成圖書館的團隊，他們長期有的是地方文化義工，文史專家，產業振興的工作者，多才多藝又有服務熱誠，創意十足，不斷創新。所以，我很放心、也很喜歡和他們一起為圖書館打拼。他們不計較職等低、工作時間長，因為有他們的努力，埔里圖書館的改造十分成功，成為我當鎮長時最驕傲的政績。」(C1-INT-Q1)

4.2 埔里鎮立圖書館的創新營運策略

埔里圖書館經過改造後，在觀念思維、組織人力、服務功能、館藏特色、地方資源整合與運用、加值創意等方面，都有大幅的進步，注入許多新的營運發展動力與活力，埔里圖書館打破「只是借還書的圖書館」的傳統，在閱讀空間改造與營運服務上推出許多創意策略，改變社會對公共圖書館的刻板印象，讓公共圖書館變不一樣，有不少開創性的營運策略並引發全臺灣公共圖書館跟進的「創新擴散現象」。我們藉由實地觀察、文獻收集與訪談整理探討如下。

4.2.1 觀念創新的策略

「觀念」是人類支配行為的主觀意識，因此「觀念創新」是一切創新的先導，是團隊組織創新的關鍵，是營運服務創新的靈魂，也是行銷推廣創新的基礎。

重建區圖書館「金點子」計畫高達 700 萬元的補助對埔里圖書館來說，可用當時最流行的一句話來形容它的可貴：「真是天上掉下來的禮物」。因為是採競爭型的徵選，所以埔里圖書館可是決心務必要爭取到手，以重建圖書館。一開始，該館覺得要為圖書館找到新觀念、訂出新願景、開創新價值，才能說服評選委員。但是靈感上完全想不出來如何用簡單的一句話，來彰顯圖書館改造的新觀念與新價值。眼看提案時間日益逼近，但計畫撰寫的重要創新觀念卻一直想不出來。直到有一天，館員在苦無靈感、百般無聊下陪老婆看韓劇「愛上女主播」，才猛然觸發靈感，就是用「愛上圖書館」這句話，來訴求我們的提案意義和行動：「愛上圖

書館」可有二大意義和行動：一是我們要將大家都不喜歡的圖書館翻轉成大家都喜歡，特別要從「人」·「書」·「空間」·「社區」等面向努力再造，提升圖書館服務的滿意度與評價，以魅力的書香氛圍吸引讀者愛上愛圖書館。另一是發揮圖書館的功能，引導社區產業、文化等發展，讓大家都能感受到圖書館的價值，這是另一面向的「愛上圖書館」。

『埔里圖書館在圖書館的入口所揭示的「愛上圖書館—我的生活·我的夢想，都從圖書館開始……。」就是埔里圖書館觀念創新策略的核心。』(D2-INT-Q4)

『長久以來，臺灣民眾不喜歡無趣、沉悶老舊的圖書館。所以埔里圖書館員當時首創一個新觀念，最主要的核心創意就是要讓民眾重新「愛上圖書館」。在這樣的創新觀念下，不僅讓我們徵選獲得第一名，更引領臺灣的圖書館界廣為運用的風潮。』(C1-INT-Q2)

4.2.2 空間創新的策略

臺灣的公共圖書館隨著社會變遷而推動營運觀念創新改變，首先最必要將閱讀空間重新規劃調整，產生空間活化與營運提升的新動力。因此在圖書館空間重新規劃的創意構思策略上，主要有與社區居民活動需求的結合、社區產業文化推廣與地方文獻典藏展示空間的結合、電腦資訊 E 化的空間與設施配合、關照兒童、青少年、樂齡等讀者友善的閱讀空間需求，以及塑造輕鬆休閒又兼具人文概念的閱讀氛圍等做法，慢慢朝向一種兼具「多元化」、「多功能」和「全方位」特性的發展模式。

由臺灣圖資學者專家所發起的臺灣公共圖書館改造運動，有一個很重要的執行策略，就是將圖書館全面的誠品化，可說是一種「移植式創新」的做法，很容易被理解並快速複製，十多年來證明成效相當良好，國人對公共圖書館的好感度的確大為提升。

不過，當時埔里圖書館入選「金點子」計畫而接受到這樣的概念後，是進一步將其進化成「有埔里味的誠品化」特色策略，該館希望建築師在圖書館的空間

設計上，除了要能誠品化，更提出希望能將埔里的文化特色融合進來的想法，請建築師能善用埔里的水意象、花自然、手工紙韻味、打鐵街風情、族群歷史故事及人文藝術魅力等美學元素，呈現出最獨特的閱讀氛圍與空間特色。可惜，當時臺灣建築師無規劃設計圖書館經驗，對圖書館服務特性及空間需求不瞭解，雖然曾不斷開會、實地參訪，無數次溝通改圖，最後「有埔里味的誠品化」沒能被表現得很好，還好「誠品化」仍然很不錯、很成功。

初期的空間改造完成後，閱讀氛圍與人文氣息很吸引人，確實是有五星級的質感。埔里圖書館這時又向當時的馬文君鎮長爭取，請她同意讓圖書館找一位專業的視覺設計師來負責圖書館的雙語標示系統，圖書館覺得這個部份很重要，因為做的好，原本漂亮的空間會更加分；如果視覺標示美感不足，會嚴重破壞整體的人文氣質。

有了很棒的視覺設計師配合後，館員也將圖書館的樓層指引與空間界定創新化，將傳統的「兒童室」、「成人閱覽室」、「簡報室」等名稱，改以新穎的「悅讀花園」、「童書樂園」、「書香桃源」、「青春創學中心」、「老吾寶學堂」等來顯現圖書館對閱讀空間的創新觀念與創新營運服務內容。埔里圖書館的雙語標示系統完成後，大家都深深喜歡。

埔里圖書館於 2004 年 6 月重新美麗開館後，為埔里地區的愛書民眾們提供豐富內涵、嶄新風貌的閱讀空間與文化服務。全國各界對埔里鎮圖書館兼具機能、品味、魅力、雅意的空間美學，都給予極佳的讚賞與好評，譽為是全臺灣最美麗的五星級圖書館。

『當時埔里圖書館以「美麗開館」展開新服務，鎮民是攜老扶幼湧入新的圖書館來參觀，他們的幸福笑顏至今深深難忘。』(D1-INT-Q3)

『我印象十分深刻的是，2004 年埔里圖書館第一次獲得全國評鑑第一「卓越獎」的評語內容，寫得十分貼切，我一直很感動又很驕傲。記得請幫我補充進來，讓大家可以充分明瞭埔里圖書館當時的改造創新成果。』(C1-INT-Q2)

註：卓越獎得獎評語內容為「埔里圖書館的服務功能、動線規劃、家具陳設，都

別具特色與巧思，濃濃的時尚美學風，又深富地方人文風情。尤其每一層樓的視覺美學與標示都深具水準，展現埔里書香新樂園的動人魅力，成功吸引大家都愛上圖書。」出處為教育部出版「卓越獎」頒獎手冊(2004年)

多年來埔里圖書館不僅在空間改造上導入設計美學與文化創意，展現特有的人文氛圍，同時也十分注意圖書館的出版品、藝文傳單、網站、臉書等行銷書香藝文活動的載體，都要有文創美學圖書館的水準與美感。而且埔里圖書館的美學改造經驗，除引動臺灣的圖書館相繼投入外，也曾移轉經驗協助霧峰農會酒莊打造出全國第一座美學酒藏及協助埔里的廣興紙寮發展文創產業而榮獲國家產業創新獎。

埔里圖書館的閱讀空間改造成果非常耀眼，曾經因此而多次獲教育部全國評鑑為全國第一，獲得「卓越獎」、「金圖書館獎」及「建築特色圖書館獎」。歷年來埔里圖書館如何推動創新再造？有鑑於埔里圖書館的空間創新策略是很多人最想瞭解的面向，特整理歸納如下：

1. 成立規劃小組：

邀請鄉鎮長主持組成規劃小組，成員包括圖書館館長、館員及工務課課長、技士及地方社區規劃師、文化工作者等參與。

2. 參訪學習：

選擇參訪圖書館、誠品書店等人文美學空間，藉由參訪可以獲得寶貴經驗與啟發想法更重要的是，能凝聚規劃小組的共識與向心力。

3. 設定參訪觀察與瞭解的重點：

設定是雙語標示、入口意象、書架造型、地板材質、燈光照明、家具…，總之針對想改造的部份設定參訪的重點，可深入比較，對評估需求會有很大的幫助。

4. 調查與研究：

調查傾聽讀者的需求外，更可透過網路搜尋，進入日本、美國、歐洲等先進

國家的圖書館，去研究當代頂尖圖書館的營運特色與空間魅力，將需求存檔起來，並向鄉鎮長及建築師、規劃小組成員簡報，提升對圖書館改造的共識。

5. 邀請學者專家參與提供意見：

可邀請好的學者專家擔任顧問提供意見，記得，有實務實績的專家不多，要真正找到好專家才有幫助。

6. 召開需求溝通與改造規劃會議：

- (1)資深優秀的館員的意見是非常寶貴的。
- (2)想像力是十分重要的。
- (3)邀集相關課室共同的參與(如工務、民政、圖書館等)。

7. 圖書館員的專業經驗與素養：

- (1)確立圖書館的營運目標與方向。
- (2)掌握圖書館的空間條件
- (3)掌握圖書館營運的服務功能與項目所需的空間。
- (4)培養豐厚的美學素養。
- (5)參與建築師的規劃設計(引導建築師了解圖書館的營運管理與服務動線、營運理念等)。
- (6)協調工務部門的執行與總務部門工程發包方式。

8. 規劃設計與改造要領：

- (1)一定要有能感動人心的創意主題和精神。
- (2)要融入及能突顯地方文化特色。
- (3)掌握圖書館讀者服務的空間需求、館員的行政管理的空間需求、圖書館技術服務的空間需求、圖書館推廣服務的空間需求等、圖書館廣藏發展的空間需求，並導入設計美學與文化觀念，更要懂得適度留白與減量，不必要讓過度

擁擠的書架和家具等，破壞了圖書館空間的舒適度。

- (4)色彩計畫、燈光計畫、地方特色元素的融入、節能減碳、智能綠建築、消防安全、標示系統的設置及設計、水電、家具、建材使用、無障礙、分齡分眾等需求要一併納入。
- (5)圖書館是一個有機體！圖書館的改造與升級是永無止境的，而且常是經費有限，理想無限！所以要懂得分期掌握呈現改造的亮點、效益。千萬不要想通通都做一點，那就通通一事無成。

9. 社區熱情的參與：

邀請地方藝術家、文學家、文化產業一起參與或捐助與支持。有的協助彩繪圖書館的空間，例如二樓番婆鬼的故事；有的提供特色文化素材裝置空間，如手工紙、竹、陶等的運用；文學家的著作變成一面「文學作家書牆」等。

此外，埔里圖書館員在接受訪談時，對於空間改造部份還有以下研究者覺得也不可忽視的特別看法：

『埔里圖書館在空間創新策略十分大膽的將臺灣百年來圖書館閱讀設施視為最必要的「K書自習空間」拿掉，用意是希望翻轉民眾利用圖書館的觀念和行為，這步路很勇敢，臺灣其他圖書館都想仿效跟進，但大都因被家長抗議而打消。不過，K書空間拿掉之後，圖書館真的會不一樣，可以增加更多有創意的營運服務與特色空間。』(D1-INT-Q5)

4.2.3 館藏創新的策略

豐富、新穎、多元的館藏是圖書館提供服務的基礎，也是圖書館的核心價值，更是推廣閱讀最重要的根本。尤其，現代圖書館的空間新概念已由以館藏為主的空間，轉變為以讀者為主的空間，加上政府財政困難，公共圖書館的館藏策略更必須思考創新的做法。埔里圖書館對於館藏創新的重要策略歸納如下：

(一) 首創建立「專家選書機制」，聘任閱讀達人幫助館藏創新發展

從 2002 年埔里圖書館起開風氣之先建立「專家選書機制」，邀請地方藝術、文學、產業、醫衛、文史、故事媽媽、學校閱讀老師、讀者等各領域的閱讀達人或專家組成「選書小組」，協助圖書館館藏創新發展，透過選書機制，讓圖書館的館藏達到豐富、多元並具地方特色是當時很創新的館藏策略。

埔里圖書館在該館的「館藏政策」中明訂選書小組委員的主要任務是：

- (1) 研修「館藏發展政策」
- (2) 訂定或調整館藏特色主題。
- (3) 審議圖書資料年度採購作業計畫。
- (4) 審查擬購書單，包括擬購資料內容、品質、價格及館藏配置等。
- (5) 檢視複本書及館藏類型資料之配置。
- (6) 審議政策性所設置閱覽區域。
- (7) 審查爭議性及問題圖書資料之內容。

目前，埔里圖書館綜合考量文創美學圖書館發展願景特色、地方文創產業智庫功能(酒、紙、漆、花、觀光、木、陶)、地方文史及青少年、樂齡讀者、多元文化、期刊等重要讀者的關照等原則，具體訂定出埔里圖書館的館藏發展政策計畫，也據以分配主題館藏成長量、採購預算配置比例及優先順序。現每年約投入 50 萬元以上購書，預算比重分配文創美學特色館藏佔 30%、地方文史特色館藏 10%、多元文化及童書館藏 25%、青少年喜愛館藏(也兼顧文創美學、創客發展) 15%、樂齡讀者喜愛 10%、期刊雜誌館藏(也以文創美學為主)10%」。

「2002 年埔里圖書館改造前的圖書館藏只有約 4.5 萬冊，至 2016 年元月已大幅成長至 13 萬冊以上了。透過圖書館選書小組委員用心的把關推薦，埔里圖書館的館藏呈現豐富、多元的價值，又能漸漸呈現文創美學的館藏特色，評價很高，這都是因為埔里圖書館有很好的選書機制才能如此。」(E1-INT-Q3)

(二) 創意策畫「主題小書展」，讓讀者看見館藏的價值與亮點

臺灣鄉鎮圖書館的購書預算一向偏少，每年能夠採購到的新書其實十分有限，

若再將這些有限的新書分散到圖書館的茫茫書海中就更顯珍稀罕見了，所以過去常有讀者抱怨圖書館都沒有新書的現象。埔里圖書館很聰明的做法是，他們會定期創意策畫「主題小書展」的方式，為民眾推薦好書，更會花巧思布置來吸引讀者借閱，不僅讓讀者能看見館藏的價值與亮點，同時圖書館也常因有這些創意的小布置，展現動人的閱讀風景，時常給讀者感受到閱讀的小確幸。

『我記得有一年的端午節主題書展叫「鍾馗愛看書」，圖書館的大廳就擺上一艘漂亮的龍舟，是清潔隊協助製作的，然後船身就擺放推薦認識臺灣民俗節俗的好書，還有旁邊是鄉土藝術家王灝創繪大大的鍾馗，最後再擺上古早的雄黃酒甕、傳統香包，哇！端午節的熱鬧民俗喜慶馬上感染每個讀者。

還有一次是母親節的主題小書展是「媽媽的書馨情」，館員向丈母娘借來古早的縫紉機、請馬文君立委(當時的鎮長)提供一套漂亮衣服穿在模特兒架上，然後一些小書櫃擺放推薦給媽媽們讀的親子家庭、料理烹飪等好書，就一些小物件就將主題的溫馨書情展現出來，常常令人很驚喜，很受好評』(D2-INT-Q6)

(三) 讓館藏說故事，臺灣唯一會說故事的圖書館

埔里圖書館於 2009 年將獲贈的珍貴鄉土史料、文物、貴重圖書、老照片等館藏，在圖書館四樓建置設立「埔里文庫」，常設主題展隨著捐贈而陸續規劃出「福爾摩莎文學桂冠巫永福紀念文庫」、「藍紅綠文學傳奇陳春麟紀念文庫」、「埔里寫真達人李百祿紀念文庫」、「埔里小鎮醫生李長紀念文庫」、「埔里櫻吟社最後的儒者王梓聖紀念文庫」、「日興商店特藏區」、「陳慶祥醫師紀念診間」等專區，成為在地文學、文史與文化保存、展示與教育推廣的寶庫。

除了實體常設空間「埔里文庫」外，埔里圖書館也將豐富的鄉土史料館藏數位化，更創意於 2013 年 7 月建置「埔里影像故事館」粉絲專頁，長期經營推廣鄉土文史閱讀與教育的工作。目前埔里圖書館所經營的「埔里影像故事館」粉絲專頁目前已吸引超過 8,000 人以上按讚，參與互動的人數每天約 2,000 人，成功開拓

地方文史數位閱讀的新社群讀者與新風潮。目前埔里影像故事館已分享超過千張老照片與老故事，按讚分享閱讀的人超過 30 萬次以上。這樣充分將珍貴的傳統館藏，透過創新的網路社群經營新閱讀方式推廣，可開拓地方文史數位閱讀的新社群與新風潮，埔里圖書館可說是臺灣目前唯一「會說故事的特色圖書館」。

「每個圖書館都會發展所謂的特色館藏，埔里的特藏雖然很在地化，但是卻很有國際觀的價值。因為從 19 世紀初開始，來臺踏查採集研究的知名人類學者烏居龍藏，曾讚譽埔里是「人類學研究的寶庫」，讓埔里至今仍是臺灣史研究的寶地。埔里豐富的族群文化、生態自然，加上地處台灣深山內境之中，不只是人類學研究的重地，更吸引博物學、植物學、動物學、考古學、地質學、民俗學、語言等學者相繼深入探險調查，曾留下無比燦爛的人文故事與珍貴的學術史料、著作撰述，目前多散落在國內外各大圖書館、博物館，甚至是文史學者手中。我們希望積極計劃透過館際合作與複製、捐贈等方式，找回這些屬於埔里的文化資產，讓「埔里鎮寶」能重回故鄉懷抱，是「埔里文庫」設置的終極目標。」

(D2-INT-Q6)

(四) 善用館藏與學校合作推廣閱讀

2004 年，大多數的學校圖書館還未能發展得很好，有鑑於此，埔里圖書館就主動跨域到與學校合作推廣閱讀。起因是當時的國立台中圖書館撥送 100 箱班級共讀的書箱給南投縣政府文化局，這個資源被埔里圖書館知道後就主動向文化局申借這批書箱(每箱有 40 本書)，在埔里地區提供給學校老師借閱，讓老師陪孩子一起閱讀。這樣的書香資源，正是許多鄉間老師們夢寐以求的「幸福書箱」，所以埔里圖書館就在圖書館設立一個稱為「幸福書箱資源中心」，並建立運作機制，踏出埔里地區班級共讀的運動，反應很熱烈。

隔年，九二一震災重建基金會捐贈「臺灣閱讀推廣中心」，也擬在重建區的鄉鎮推動稱為「愛的書庫」的閱讀計畫，同樣為班級共讀的書箱方式。這個運動初始，原本是要將「愛的書庫」分區規劃，每區設一座「愛的書庫」資源中心拓展

這項閱讀計畫。

「臺灣閱讀基金會」原計畫要將「愛的書庫」設置在學校或義工的家。但因埔里圖書館員主動前往爭取，所以埔里區的「愛的書庫」成為唯一不設在學校而設置在圖書館的運作中心，並擴大服務埔里、仁愛、國姓、魚池等四鄉鎮的學校，提昇大埔里地區閱讀的風氣。

埔里圖書館並以先前「幸福書箱」的實務經驗，為「臺灣閱讀推廣中心」的「愛的書庫」計畫建立借閱與服務的機制，使「愛的書庫」能成功在臺灣各地推動起來。從 2004 - 2010 年七年間，埔里圖書館愛的書庫與幸福書箱借閱量超過 1 萬箱，借出高達 40 萬冊以上，非常有助於地方青少年及兒童閱讀習慣之培養。

埔里圖書館透過「幸福書箱」與「愛的書庫」這兩種館藏，在大埔里地區推動班級共讀創新服務，也因此與大埔里地區的所有學校建立密切關係，對於圖書館的行銷推廣、公共關係等都有很大的助益。

4.2.4 服務創新的策略

圖書館的創新服務日趨多元，其服務的理念、內容、方式等更是不斷被推陳出新。莊馥瑄在其〈學術圖書館創新阻力之研究〉中主張定義，「圖書館創新為既有服務的改善或調整，以及發展與執行新穎的服務，不論該項創新是否被其他圖書館或其他機構應用，只要是首次應用於該圖書館，具體執行、產生價值，均屬創新。」

埔里圖書館在改造蛻變成魅力十足的書香樂園後，希望這樣美麗的環境，能為家鄉造就更多有品味、有氣質的孩子，讓圖書館成為大家人生理想的夢工廠，讓大家的夢想與生活，都能從圖書館開始……。所以，埔里圖書館特於金點子計畫後推出三大新服務策略，注入新的營運服務活力：

(一) 魅力的服務：

埔里圖書館改造成深具人文氣質、卓然品味與雅逸的空間美學魅力，目的就是要「誘惑」大家都喜愛上圖書館。該館館員每天都用心整理整頓清潔圖書館的環境，用心的佈置閱讀情境，盡量減少破壞視覺美學的物件，讓整體氛圍舒適、

漂亮，希望能用美學的力量，潛移默化建立孩子們對美好事物的追求與欣賞。

(二) 行動的服務：

埔里的創新服務策略中，很值得談的是「行動圖書館」的行動書香服務。臺灣的行動圖書車服務早在日治時期就有，當時稱為「巡迴文庫」。戰後臺灣省教育廳也在鄉鎮圖書館不普及的年代延續這樣的服務，直到「一鄉鎮一圖書館」後，這樣的巡迴書香服務就中斷將近 40 年了。

由於埔里鎮幅員遼闊，造成偏遠的鄉間孩童們長久以來利用埔里鎮立圖書館的書香資源十分不易。再加上九二一地震災後，鄉間社區的許多父母大多需要投入職場忙於生計，更是造成許多偏遠社區小朋友無法親近圖書館。為了要讓閱讀的愛與希望，與鄉間社區的小朋友沒有距離！2003 年時，當時的埔里鎮長馬文君(現為立法委員)特別向中台禪寺 惟覺老和尚提出「中台書香·眾生智慧」書香行動服務提案計畫，希望透過行動服務車將圖書館的功能，延伸到村里各個社區、學校，帶給孩子快樂的、豐富的、收穫的童年，培養孩子喜歡閱讀，打造鄉間孩童的未來希望。

這樣的構想與行動，馬上獲得惟覺老和尚的熱烈支持，捐贈一部價值 80 萬元的巡迴專車給埔里鎮公所，加上當時文建會補助車體彩繪、書箱櫃設備 10 餘萬元，及埔里鎮公所購置 3 千多冊新書，並配置專屬服務員 2 人，價值百萬元，載運閱讀之愛的臺灣第一部行動圖書館熱烈展開服務。

10 多年來，中台禪寺與埔里鎮立圖書館首開風氣合力推行的行動閱讀服務，不僅在埔里鄉間紮下閱讀之愛，開滿豐富的書香果實，更帶動全臺公益捐贈行動圖書車的風氣(如佛光山、誠品書店…等)，意義十分重大。

「當時，行動圖書車要採買什麼樣式?內裝設備如何規劃設計製作?車體的彩繪特色?該怎樣巡迴鄉間服務?還構思配合故事媽媽說故事活動，搭配童玩 DIY 活動等策略，以吸引小朋友利用。後來，這些創意都被很多單位的行動圖書車所引用。」(D2-INT-Q7)

(三) 數位的服務：

埔里圖書館全館提供無線網路的環境，還設有社區網路資源區、創酷資訊教室，提供鎮民免費上網獲取資訊的「數位服務」。當時，資訊電腦在鄉間還不普及，埔里圖書館在提供網路電腦服務這個部分，最早是由馬文君鎮長挪撥統籌分配款來購買所提供的設備，每層樓施設 3-5 部的電腦供讀者使用，在當時是縮小城鄉數位落差的新服務，很受好評。

4.2.5 活動創新的策略

舉辦閱讀推廣活動及開設各種不同的課程及體驗活動，像是烹飪、木工、書畫研習…等書香文化活動，是現代化公共圖書館提供一個讓大眾可以終身學習的環境的重要趨勢。埔里圖書館所辦理的推廣活動主要包括：

(一) 深耕閱讀推廣活動

包括「我愛閱讀計畫」的推動，每月策展主題小書展為讀者推薦好書，辦理兼具書香、文學、藝術、戲劇與音樂的「埔里書香節」活動，輔導地方的讀書會發展，推廣愛的書庫推動學校班級共讀，設立埔里文學書牆，辦理悅讀講堂講座等，「來去圖書館住一晚」活動，0-5 歲成長的喜悅閱讀起步走活動，小樹苗親子讀書會及埔里故事列車活動等。

『埔里圖書館經常推出創新閱讀活動，像與繪本、童書同眠的「來去圖書館住一晚」！讓愛閱讀的小朋友到圖書館住一晚，規劃以創意思考方式讀一本書，讓小朋友討論分享閱讀心得，然後自己製造道具排演故事內容；還有學習圖書分類方式，圖書館藏和各種網路資訊使用方式。真的很好玩又很有意義』(E1-INT-Q2)

(二) 推展文創美學活動

2012 年起埔里圖書館獲選為臺灣書香卓越典範館後，確定朝文創美學圖書館特色發展，為彰顯文創美學圖書館的特色與發展價值的，這幾年就比較專心致力推動文創美學的工作坊、講座、親子學習等創新的活動。針對青少年的社群，則以最新的「創客」教育為主，讓青少年體驗機器手臂、APP 設計等學習營活動。

我們希望埔里的孩子也能與世界同步發展，不斷接受新知識。

(三) 辦理鄉鎮藝文活動

結合文化部的埔里地方文化館計畫資源，共同推動辦理埔里藝文展演活動每年都辦理上百場次以上，讓圖書館就像地方的文化中心，有不少的活動都是非常創新的，而且都用年度主題的概念來建構與累積地方的文化深度，如「藝術埔里年」就展現埔里的藝術丰采，廣邀地方的藝術家參與，強調藝術小鎮的榮耀；「文學埔里年」的主軸，就以「在地文采在地情」的感動，彰顯地方文學作家及其作品的鄉土芬芳；其他還有「歷史埔里年」、「自然埔里年」、「音樂埔里年」、「文化埔里年」……等共同記憶的活動，經過長年持續不斷的發展，鎮民透過圖書館的創意策略，認識親近家鄉的歷史、文化、產業、藝術文學、生態自然和故事……，實在是活動創新的高手。

4.2.6 行銷創新的策略

數位網路科技將資訊透明變成可能，行動科技更將溝通變得無所不在，單向溝通的時代已經過去，演變成萬向溝通的時代已經來臨。在這樣的數位浪潮下，圖書館的行銷宣傳方法與行銷工具更需不斷創新求變。埔里圖書館主要的行銷創新策略：

(一) 行銷工具的創新

(1) 印製精美藝文傳單美學行銷

在過去埔里圖書館的活動行銷媒介主要是網站和紙本傳單為主，將圖書館的傳單印製的非常精美，每月將 1 萬份傳單派送到鎮民家中，讓大家知道圖書館每月所辦理的書香文化推廣活動。由於這些傳單美學的表現很強，有效吸引、增加鎮民參與圖書館活動的意願，更成為很多鎮民喜歡收集的文化活動文獻。

(2) 埔里圖書館臉書專頁 factbook(臉書)行銷

2010 年左右臺灣開始瘋狂使用社群媒體 factbook(臉書)傳播訊息，這樣成功的、可多向溝通的新網路平台，埔里圖書館很早就於 2011 年 12 月建構設立專屬的臉書

專頁，向讀者行銷圖書館的活動，至 2017 年 5 月累積按讚人數已達 2,609 人。

(3) 埔里鎮圖書館 LINE@生活圈行銷

2015 年臺灣人很愛用的「LINE」進一步新推出「LINE@生活圈」的行銷利器，成為能將各種訊息快速傳送給顧客及粉絲的最佳幫手。埔里圖書館也很快於 2015 年 10 月申請使用「埔里鎮圖書館 LINE@生活圈」，讓圖書館與社區的居民成為「LINE 好友」，透過即時的 LINE 訊息，邀請居民來圖書館參加活動。由於「埔里鎮圖書館 LINE@生活圈」很快吸引超過千名讀者加入，現在圖書館的推廣活動報名訊息只要一傳出，馬上被秒殺報滿。所以，從 2016 年 1 月起，已不再印製紙本傳單。埔里圖書館會隨著科技的進步與時代需求，多利用新科技來進行高效率的創新行銷。

(二) 善用感動式的創意行銷

埔里圖書館是個很會用感動、花少錢來創造很好的行銷效果的單位。像 2002 年「愛上圖書館」這個 slogan 由埔里創意提出來後，一下子行銷到全臺灣，廣被臺灣的圖書館界所使用，只因為這是很能感動書香人的一句話。

又如，埔里圖書館透過長期的「埔里鎮寶回娘家」計畫，常獲贈許多珍貴的地方文物、文獻史料與老照片等「埔里鎮寶」。每次圖書館都會小心將這些展品整理好後，慎重地策畫舉辦捐贈特展，邀請捐贈人來出席開展典禮，讓他們感受到捐贈行動的價值、意義和家族的榮耀，每每都讓捐贈人非常感動。所以，這些捐贈人會用口碑與讚譽，替圖書館鼓勵說服更多埔里鄉親捐贈史料給圖書館保存。

2006 年左右，埔里的馬文君鎮長第一次到日本東京去行銷臺灣埔里的 Long Stay 長住發展計畫，沒有太多經費可供運用，埔里圖書館就幫忙設計一個小小的「臺灣」宣傳摺頁，將宣傳品與日本人小見面禮的概念整合在一起，主題叫「埔里·臺灣之心—Long Stay 新樂園」，打開就是一隻美麗的蝴蝶，是可以拿來當小禮物贈品的創意。結果，一開始在現場上千份的小「臺灣」馬上被日本人爭相索取一空，「埔里·臺灣之心—Long Stay 新樂園」的印象很快在日本展開，日本媒體大大報

導，很快埔里就被成功列入日本人 Long Stay 的推薦地。

(三) 吉祥物的親善創新行銷

當企業吉祥物成為行銷代言利器而且廣為流行的時代，埔里圖書館也首開風氣讓吉祥物成為圖書館閱讀與推廣活動的親善大使。2007 年埔里圖書館請知名的新秀藝術家許藝獻，為圖書館雕塑造型十分可愛的「番婆鬼」，希望成為最富在地味的吉祥物公仔。

番婆鬼是埔里眉溪四庄平埔族的傳奇人物與文化故事。相傳番婆鬼會「散毛仔巫術」，晚上會換上貓眼、手拿香蕉葉飛上天，四處吃小孩的心肝……，故事十分精彩生動又帶點恐怖，可說猶如「埔里的魔法阿嬤」！因此，番婆鬼過往曾經是埔里地區大人專用來嚇阻小孩哭鬧的傳說人物，陪伴每個埔里囡仔長大。所以特別創意翻轉「番婆鬼」曾經是埔里小孩深深懼怕的形象，重新用造型可愛的「番婆鬼」當吉祥物，希望能成為新世代埔里孩童的守護者，讓他除了能行銷圖書館，也能行銷地方的產業特色、文化觀光魅力。圖書館可愛的「番婆鬼」公仔因此常出差到平埔四庄的學校去為學童進行鄉土教學，或繪本創作教學。

不過，「番婆鬼」公仔吉祥物後來被一、二位媽媽反映說小朋友會害怕，圖書館只好不再讓它特別上場展秀。到 2014 年，埔里圖書館又重新推出「書書」、「福福」新吉祥物，深受小朋友歡迎。埔里圖書館吉祥物的親善創新行銷，拉近圖書館與小朋友的距離，該館也巧思發展成「書書福福·閱讀集點趣」獎勵閱讀的代言人，盡力吸引小朋友來圖書館參加閱讀活動。

(四) 願景行銷的創新策略

有感於臺灣人文思維與經濟產業智慧轉型過程中，社會對「圖書館」價值的新渴望，以及各界對文化美學和創意啟發的渴求，埔里圖書館特以「愛上圖書館」為核心價值，打造「文化」、「創意」、「美學」為發展特色的「文創美學圖書館」。並訂定五大營運發展願景，行銷圖書館的價值，以爭取認同支持：

(1) 讓圖書館成為地方的文化中心：

「圖書館除了是保存與傳播知識文化的重要場所外，圖書館也應是民眾親近

文學、美術、音樂等藝文展演文化活動的最佳場域，應該讓書香與音樂、藝術、文學進一步結合發展，使圖書館成為知識與美學匯聚的終身學習夢工場」。所以整合埔里鎮立圖書館、藝文中心演藝廳、田園藝廊、藝術光廊戶外表演區等書香藝文空間，打造成為「埔里美學生活文化園區」，每年辦理超過 150 場次的書香文化活動，讓埔里圖書館扮演地方文化中心的功能，以導引更多民眾參與文化休閒與愛上閱讀。另一方面透過圖書館的人文書香新貌，進而帶動周邊文化事業的發展(如藝術市集、書店風情、人文咖啡館)，形成埔里最具特色的文化生活圈。

(2) 讓圖書館成為地方文獻的寶庫：

埔里有著全世界最多元豐富的族群文化與特殊生態環境，被譽為是「人類學研究的寶庫」！所以，埔里從清代開始，就吸引許多如馬偕、甘為霖、史蒂瑞、烏居龍藏、伊能嘉矩、鹿野忠雄等偉大的人類學者、博物學家、地質學家們，深入臺灣最中心秘境埔里，進行探險及調查研究，紀錄採集到許多珍貴的標本、影像和文物，衍生發表很多重要的論述與文獻，被珍藏於各地的博物館、圖書館、學者或鎮民的家中。埔里圖書館於是在四樓設立「埔里文庫」，努力透過館際合作和長期的「埔里鎮寶回娘家」計畫，蒐羅徵集並數位化這些曾屬於埔里的鄉土歷史與榮耀，讓圖書館成為典藏、展示、保存這些鄉土文獻的寶庫，以提供支援水沙連學術研究與鄉土教育的推廣。

(3) 讓圖書館成為地方創意的智庫。

埔里圖書館致力充實收集全世界酒、造紙、花、天然漆、觀光、產業活化、生態保育、城市發展等與地方文化產業與社造發展創新育成、開發與行銷相關的館藏，提供給產業界研發與創意的參考，做為地方再造與發展的智庫。圖書館也常聘請相關專長的藝術家或學者，舉辦論壇、發表創意，讓圖書館成為地方產業發展重要的智庫。

(4) 讓圖書館成為地方學習的重地。

埔里圖書館五樓整個空間是創意、多功能活用，酷炫與數位融合設計的場域，會是青少年喜愛的數位學習教室外，也成為親子手作、文創學習體驗教室等學習特色的空間，規劃各種生活學習的手作體驗與文創學習課程，讓圖書館成為地方民眾生活學習的重地。這些學習課程，將包括數位學習、地方文化傳承(如造紙工坊、天然漆藝學習、工藝木作等動手做工坊)、美好生活樂趣(如烹飪、音樂、舞蹈、健身瑜珈、文學藝術、美容養生…)等時尚又受歡迎的活動。

(5)讓圖書館成為閱讀的書香桃源

埔里圖書館融合地方的人文歷史脈絡，產業文化特色，塑造整體空間兼具機能・品味・魅力・雅逸的閱讀環境，以動人的書香桃源人文精神來吸引民眾愛上圖書館，彰顯「我的生活，我的夢想，都從圖書館開始」的美好影響。。

4.2.7 有關資源結合的創新策略

隨著公共圖書館的創意服務項目日益多元化，使得圖書館的營運經費也必需逐年提高，以迎合社會各界的需求。但臺灣絕大多數的公共圖書館的發展，長久來受到經費不足的限制，不論是館舍、館藏等，只可用「慘不忍睹」的窘況來形容。臺灣各級政府，尤其是鄉鎮公所的財政日益困乏，使得圖書館都有經費嚴重不足的困境，經營面臨極大的困難。所以圖書館如何結合政府與社區資源，是非常重要的課題。

2002年起，埔里圖書館除積極爭取政府資源外，也展開創意結合地方的人、文、地、產等資源的行動。研究者透過實地觀察與訪談結果歸納該館對於資源結合的重要創新策略包括：

(一) 首創圖書館駐館藝術家、作家、音樂家計畫

埔里是享譽臺灣的藝術小鎮，有很多藝術家在這裡生活、創作，成為小鎮迷人的特色。而埔里鎮立圖書館是臺灣鄉鎮級圖書館中，少數擁有藝文中心演藝廳、田園藝廊、文化廣場、藝術光廊戶外表演場及圖書館大樓共五大書香藝文空間，展演與閱讀功能兼備的圖書館，是民眾親近文學、美術、音樂等藝文展演文化活

動的最佳場域。因此，埔里圖書館於 2004 年首創推出「圖書館駐館作家、藝術家、音樂家計畫」，邀請地方藝文創作者進駐圖書館，讓讀者可以親近文學藝術，增加生活美學體驗。

這項計畫已連續進行 12 年，總共連結了 30 多位藝術、音樂、文學家在綠意環繞、雅典溫潤的書香空間裡，合作推動許多極為精彩的美學活動，傳達生活與藝術書香空間融合的理念。駐館作家在駐館期間，舉辦文學講座、出版文學家作品集，提供文學與知性的經驗分享，也提供給埔里鎮民一個與文學邂逅的機會，共享文學的精彩與浪漫；駐館音樂家在駐館期間，經常舉辦音樂欣賞、音樂學習等精彩的活動，提供讀者進入漫妙的音樂生活中；駐館藝術家也在圖書館發起「埔里有藝市」(藝術市集)、寫生埔里等藝術饗宴，為埔里藝術小鎮增添無比的新活力和新特色。埔里圖書館讓書香與音樂、藝術、文學進一步結合發展之作法，後來也有不少臺灣公共圖書館跟進引用。

埔里圖書館的「圖書館的駐館藝術家、作家、音樂家計畫」，是圖書館與社區「人」的資源結合很讚的策略，由於對圖書館的形象、意義與助益很大，後來甚至成為評鑑的項目之一。

「埔里圖書館的駐館藝術家、音樂家、作家計畫，也是一個很高明的行銷策略，埔里圖書館行銷提升這些藝術家、作家、音樂家的形象與地位，其實這些很有名氣的藝術家、作家、音樂家們也透過他們的地位、影響力、創作活力和成就，協助行銷了埔里圖書館。有一次南投的某位文學家就曾流淚感動的向我說，鎮長和埔里圖書館讓在地作家被這麼被尊重，他足感心，所以到處去跟國內、外的文友介紹埔里圖書館的作法。而曾經這樣跟我說的臺灣藝文界大師其實很多，埔里圖書館常被驕傲地稱讚。」(C1-INT-Q3)

(二) 首創發起「請您，書出愛的力量」運動，喚起贊助圖書館的行動

一般社會大眾普遍都認為公共圖書館是政府組織下的一個單位，理當由政府撥經費來經營。但在西方國家裡，因為有很良好的慈善捐獻風氣，自動捐款資助

公共圖書館的風潮正在蓬勃發展。不論是金錢的捐獻、擔任志工、捐書，甚至捐贈館舍建築物、設備，已成為西方國家公共圖書館源源發展的動力。因此，舉辦公益的募款活動不僅是許多歐美先進國家公共圖書館重要的大事，也是圖書館館長與館員們藉此拓展公共關係，向外傳播圖書館的年度計畫訊息，介紹圖書館的館藏、資源及服務項目的機會。讓社會大眾可以更清楚的認識圖書館的內涵及價值，提供完善的諮詢及服務，讓民眾體會到圖書館和自己生活的密切關係，這樣就會贏得社區的支持，大眾的肯定與資助。

埔里鎮立圖書館於九二一大地震中受創全倒，受災慘烈。幾經重建波折後，幸獲政府政策計畫的補助與輔導，進行書香人文空間改造，2004年6月終於將要以豐富的內涵和嶄新的風貌，重新開館服務大家。然開館在即，許多圖書設備和館藏書籍卻仍嚴重不足，埔里圖書館就嘗試以國外之經驗，發起各界發揮善心認養、捐獻，籌募書香經費給圖書館的活動，並以「書出愛的力量」為名，希望鼓動、喚起民間力量，展開熱烈資助臺灣鄉鎮公共圖書館發展的新運動。

「隨著臺灣數位時代的來臨，各種資訊急速發達，圖書館對於資訊的收藏及服務項目日益多元化，使得圖書館的營運經費也必需逐年提高，以迎合社會各界的需求……。埔里圖書館在政府的幫助下美麗蛻變，但是，接下來的營運課題，怎麼讓圖書館的環境與服務保持優質的狀態，更需要社區所有人的重視與支持，「請您，書出愛的力量」就是在這樣的想法下蘊育而生，希望大家有錢出錢、有力出力，為圖書館擔任志工、捐書，甚至捐贈設備、經費，一起來營運屬於大家的圖書館，讓埔里的子弟，擁有臺灣最優質的圖書館，在最好的書香樂園中學習成長。」

(C1-INT-Q3)

「請您，書出愛的力量！為我們的孩子們多買些新繪本書，讓他們的世界更精彩。請您，書出愛的力量！為我們的孩子添購更好的書香設備，讓他們更愛上圖書館！好多好多感人的關愛家鄉圖書館的行動，快速的傳開來」(D2-INT-Q10)

埔里圖書館每年藉著「書出愛的力量」的運動，透過小額捐款、捐發票曾募

得 50 萬元以上(李遠哲院長、呂秀蓮副總統等都曾小額捐款，這些小額捐款圖書館稱為「書香功德金·文化香油錢」)；來圖書館擔任書香志工的人數也超過 200 人以上；地方上多位縣議員廖志城、吳國昌等長期提供工程配合款充實圖書館圖書設備(尤其現任的周義雄鎮長擔任縣議員時亦每年捐助)；地方的藝術家、醫生、教師等長期認捐期刊雜誌；另有線電視台免費提供圖書館公益廣告走馬燈宣傳；地方的文化工作者來擔任圖書館的發展委員會、選書委員等，都對圖書館的營運帶來不少的助益。埔里圖書館率先發起的「書出愛的力量」運動，也傳播到全臺各地圖書館跟進推動。

(三) 結合 18°C 文化基金推動「我愛閱讀護照計畫」

埔里圖書館於 2012 年爭取知名 18 度 C 文化基金會贊助共同辦理「我愛閱讀護照計畫」，第一期共吸引埔里地區 2,300 名偏遠社區學校小朋友熱烈參與，效益卓著。進而促成「我愛閱讀護照計畫」在全南投縣全面推廣，每年鼓勵超過 5 萬人次學童熱烈參加，至 105 年已累計吸引超過 15 萬人次參加，閱讀量超過百萬冊童書，同時鼓勵參加社教藝文活動高達 60 萬人次以上，大大提升南投縣的閱讀力與文化力。

(四) 創意推動「書香藝文店家·生意更佳」計畫

過去圖書館借書證的印製都十分制式與單調，申請的手續與條件也十分不便民，限縮了圖書館利用的可親性。因此，埔里圖書館在金點子計畫中，曾特別思考，如何運用超過三萬讀者人手一卡的借書證，開拓行銷新的閱讀創意與樂趣？所以發想出「書香藝文店家·生意更佳」計畫的展開。作法是創意將駐館藝術家的藝術作品印製成精美又驚艷的藝術借書證，甚至發行紀念套卡，同時簡化申請的手續與條件，並賦予增值功能，讓借書證不再只是借書證，這小小一張卡還可以享受在地方消費購物的 VIP 優惠(甚至帶動全國的圖書館借書證可以整合成學生證、信用卡等多功能卡，可惜系統整合不容易)，促進更多鎮民喜歡來申請圖書館借書證成為「埔里書香藝文家族」，愛上閱讀也享受消費優惠折扣，進而帶動地方

產業店家的商機，創造「書香藝文店家·生意更佳」的效益，讓大家都更愛上圖書館。當年埔里圖書館的「書香藝文店家·生意更佳」計畫推出後，深受鎮民歡迎，也帶動臺灣許多公共圖書館跟進引用。

(五) 「埔里閱讀聯盟」

「埔里閱讀聯盟」是由埔里圖書館、暨大圖書館、暨大附中圖書館及埔里高工圖書館共同參與組成的推動閱讀組織，以合作共享、有效整合地方閱讀資源為宗旨，以整合的力量共同推動大學與高中職生之閱讀風氣，並合作辦理相關藝文活動。多年來透過聯盟合作的運作模式，豐富多元的館際共享資源，提供便捷、有效率的館藏資源共同分享服務，為地方上圖書館及其使用者創造新的資源利用環境，期望藉此機制，再創區域合作聯盟最佳典範與使用者滿意度。

(六) 結合政府政策計劃資源

1999年九二一大地震前，埔里鎮公所的財政尚稱不錯，可以給埔里鎮立圖書館每年編列到50萬元的購書預算，還有每年約200萬元的經常門經費辦理書香文化推廣活動。可是九二一地震後，由於屬地方稅收主要來源的房屋稅、地價稅因震災嚴重減徵外，政府還提出給予災民免徵房屋稅、地價稅三年的優惠重建政策，使得埔里鎮公所的財政自此失衡，舉債累累，都在破產邊緣，近20年來至今都無法恢復。

財政如此惡化的埔里鎮，在1999年九二一大地震之後初期幾年，僅能給圖書館編列水電、設備維護等基本營運經費，購書費與活動費則皆僅能勉強編到10萬元。後來，為了評鑑績效，勉力將購書費提高到30萬元，不過活動費「就真的回不去了」，近20年來都維持在10萬元不動。因此，圖書館員只好發揮戰力，全力爭取政府的政策計劃資源。

如2002-2016年間，埔里圖書館除向教育部爭取近3千萬元補助款改造圖書館以外，也另向文化部爭取到「地方文化館計畫」資源超過2千萬元，讓埔里圖書館的空間與營運都有非常不錯的效能。

埔里圖書館向政府爭取計畫資源的操作模式有幾個重要策略，首先用很有意義與建設性、創意性的計畫書，爭取評選委員同意核准高額的補助款。圖書館再善用每筆經費，開創最大的計畫效益與成果，讓補助單位覺得真是物超所值，來年補助審查時就比較能再獲支持。

此外，政府其他部門的城鄉新風貌的建設計畫、社區營造的計畫、埔里地方文化館計畫等，當時都改採用競爭型的補助原則，馬文君鎮長都委請埔里圖書館負責提案撰寫計畫書，常常用很創新的觀念與創意內容、策略爭取到計畫補助，總計馬文君鎮長近 8 年任內至少為埔里爭取到近 20 億元的建設經費。埔里圖書館員都不計辛勞還協助推動執行，只為能結合將更多資源引進幫助圖書館發展。

4.3 埔里鎮立圖書館創新改造前、後效益分析與得獎紀錄

埔里鎮立圖書館於 1999 年九二一大地震中重創館舍全倒，幸獲政府推動公共圖書館改造政策的支持，持續十多年的創新再造，終蛻變成美麗又有魅力的書香新樂園，為埔里地區的愛書民眾們提供豐富內涵、嶄新風貌的閱讀空間與文化服務。全國各界對埔里圖書館營運效益，都給予極佳的讚賞與好評。更於 2012 年再獲教育部徵選為「臺灣公共圖書館書香卓越典範館」計畫之一，朝文創美學圖書館發展邁進。

本節則針對該館創新改造前、後的效益進行瞭解分析，並彙整該館因創新改造效益而獲表揚的得獎紀錄：

(一) 創新改造前、後的效益分析比較

表 4-2：埔里鎮立圖書館改造前、後營運效益比較

項 目	改造前(民國 92 年)	改造後(民國 105 年)	效益評估
館 藏 量	約 4.5 萬冊	約 13.5 萬冊	增加 3 倍
辦 證 數	約 1.1 萬張	約 4 萬張	增加 3.6 倍
服務人次	約 4 萬人/年	約 20 萬人/年	增加 5 倍
借閱冊數	約 6 萬冊/年	約 18 萬冊/年	增加 3 倍
推廣活動	約 50 場次/年	約 150 場次/年	增加 3 倍

(資料來源：研究者整理)

(二) 歷年得獎紀錄

- 2004 年 教育部全國評鑑榮獲「臺灣地區九十三年度營運績優公共圖書館卓越獎」，全國第一。
- 2008 年 再獲教育部評鑑為全國第一，榮獲「金圖書館獎」。
- 2013 年 埔里圖書館再獲教育部評鑑全國第一，並唯一囊括「年度圖書館」、「特色圖書館」、「績優圖書館」三大獎。
- 2015 年 獲教育部徵選、認證，成為第一個「臺灣書香卓越典範館」。
- 2016 年 獲教育部頒發「社教有功貢獻獎」
- 另，2004-2016 年，皆獲南投縣公共圖書館評鑑為營運績優第一名。

4.4 埔里鎮立圖書館創新改造過程曾面臨的困難與解決策略

埔里圖書館空間與營運創新改造十幾年的過程中，其實也面臨不少困難與問題，該館如何因應與解決，本研究也加以整理分析如下：

(一) 建築師(或室內設計師)無規劃設計圖書館經驗或專業度不足：

經公開招標委託設計的建築師，多無規畫設計圖書館之經驗，對圖書館服務特性及空間需求不瞭解，專業度不足，以致設計結果常不符期待。埔里圖書館最初面對這項困難的解決策略，就是陪伴建築師一起跨領域學習，一起去參觀誠品書店，一起去觀摩好的圖書館，圖書館員並深入學習設計領域的理念、設計的要領等知識，更主動蒐集國、內圖書館設計、文創設計、公共空間設計等優秀的作品供建築師參考；更重要的事也請建築設計師要瞭解學習圖書館營運服務的內涵、空間需求與設計案的地方故事、特色等，盡全力相互溝通完成設計案。

(二) 補助經費額度不足的問題

埔里鎮立圖書館為一棟五層樓，每層約 200 坪的中大型圖書館館舍。改造之初，曾請託建築設計師評估整體改造所需的經費，當時獲得的資訊，要抓每坪約 3 萬元(含改造拆除、天花板、地板、地面與家具施作等在內)，若再加上消防、安全與

相關設備(冷氣空調、電梯)、館外環境整頓、視覺標示等，當時就概估整體經費至少要 6 千萬元。

埔里圖書館獲政府補助進行三次主要改造，經費投入依次為 1,200 萬元、520 萬元、1,000 萬元，加上公所自籌配合款與鎮長另外挹注的經費也約投入 3 千萬元，總計約 5,720 萬元。該館面對補助經費往往無法一次到位，額度每次不足的問題，所因應的對策為一次將空間問題與營運特色整體規劃設計完成，再設定優先順序，分期施作。原則就是不貪心，不要想全部都做一點，否則就完全無法脫胎換骨，一事無成。重要的是，每次的改造都要產生新亮點，讓大家覺得補助給埔里圖書館真是明智的好決定。

表 4-3：政府補助埔里鎮立圖書館改造經費與改造內容一覽表

期別	投入金額	改造主要重點內容
2002 年—2003 年 整合金點子計畫二期及空間營運改造計畫一期的經費	1,250 萬元	館外環境整頓、入口意象 一樓閱讀花園 二樓童書樂園 三樓書香桃源(局部整頓、色調統一)
2010 年 閱讀植根與空間改造第一期	520 萬元	三樓書香桃源(整體重新改造，並新設青少年的青春閱酷區及樂齡閱讀區) 四樓埔里文庫 五樓局部空間整頓
2012 年 臺灣書香卓越典範館計畫	1,000 萬元	一樓閱讀花園重新改裝(樂齡閱讀區老吾寶學堂調整至一樓) 五樓青春創學中心整體改造

(資料來源：研究者整理)

惟上述所謂分期施作的方式，要注意設定每期施工的界面斷點與銜接完美的問題，並用巧思暫時收尾。以埔里圖書館為例，第一次改造時三樓書香桃源僅局部整頓，並將新、舊家具色調統一成人文咖啡色系而已，所花經費很少，但整體就能有不違和感的美好效果。到第二次改造時才徹底全面改裝。

(三) 輔導機制的運作問題

臺灣公共圖書館的輔導機制的設立，雖然立意良善，不過初期發生委員不斷

更換，訪視輔導會議每次都由不同委員出席，導致前後委員建議修正意見都不同，讓改造館無所適從，迭生爭議。後來，經修正改採「分區專任」的制度聘任輔導委員，透過責任制的方式才漸入佳境。

(四) 政策補助計畫不該懲罰認真做事的人

埔里圖書館第一次的改造非常成功，各界的評價都很高，並連續二次在全國評鑑中獲評為全國第一的榮耀。但其後，埔里圖書館卻發生數年都爭取不到政策計畫補助的情形，主因是不少評委的意見是埔里圖書館已夠好了，因此要將資源給狀況不好的圖書館，協助不好的圖書館變好比較優先。但實際上，當時埔里圖書館還有三個樓層需要進一步改造，若照少數評委的看法，豈不是在懲罰認真做事的人。因此期間發生馬文君鎮長怒退全國評鑑第一獎牌的事件，才扭轉這樣錯誤的觀念與做法，後來該館才又能接獲補助。因此政府的政策計劃應以改善營運不佳的館，「扶弱」為優先；但也應編列適當的經費優先給表現很好的館，繼續追求卓越，這樣才能持續鼓勵創新，並收「扶弱」、「拔尖」之雙效。

(五) 改造補助的項目與範圍應更有彈性

多年來政府的政策資源，支持臺灣公共圖書館進行空間改造與營運設備充實，主要重點針對空間氛圍、閱讀設備等改善給予補助，促成今天臺灣的圖書館大大的升級進步。不過早年，這些政策資源並不補助綠能空調等設施設備的部份，但隨著環境意識的抬頭，政府近年也同意甚至鼓勵，所以已將圖書館的綠能節能的相關施作列入補助的範圍，這是本計畫很大的政策創新。不過，埔里圖書館有一長年困擾不已的問題，就是頂樓的防水層早已失效，造成漏水嚴重，雖已好幾次將頂樓的防水修繕與綠屋頂和閱讀創意結合提出「在合歡山下閱讀」的改造構想，不過一直都沒被青睞。圖書館會漏水應是臺灣圖書館館舍普遍且共同的嚴重問題，建議政府後續的改造政策，也能鼓勵圖書館優先提出創意修繕改善的策略並給予補助。

第五章 結論與建議

本章主要係將實地觀察與深度訪談所得的資料經由分析探討後的結果，進一步歸納成結論，並依據此結論提供建議給政府相關單位、臺灣鄉鎮圖書館及後續研究參考。本章共分三節，第一節為結論；第二節為建議；第三節為對後續研究者之建議。

5.1 結論

本節依據第四章的研究分析與討論，將研究結果歸納為「埔里鎮立圖書館的創新翻轉與啟發」、「臺灣公共圖書館改造政策的價值與成效」、「埔里鎮立圖書館創新改造之成功因素」、「埔里鎮立圖書館重要創新營運策略」四部份，說明如下：

5.1.1 埔里鎮立圖書館的創新翻轉與啟發

回顧埔里鎮立圖書館過去十餘年之創新改造與創新策略，成功翻轉了圖書館的角色，讓圖書館不再只是借還書的場所，它所服務的對象、服務的內涵和方式，透過創新創造了多元的價值與功能，讓埔里圖書館已成為鎮民生活的一部分，一個讓讀者常常能得到新知識和新思想而感動的地方，是一個提供自我學習成長的優良環境，也是一個提升人文素養、創造生命力的地方，埔里圖書館已然成為地方創新的中心。

而埔里圖書館的創新經驗與變革，足以見證圖書館是一個不斷成長的有機體，無論在閱讀空間、活動推廣、服務內容等面向，都不斷創新找尋更符合時代潮流的作法，隨著書香卓越館的肯定與再提升，埔里圖書館已邁入下一個里程碑，然而面對變遷快速的社會環境，館員仍不斷思考圖書館的定位與價值，持續翻轉圖書館的創新精神！期使讓更多人都能愛上圖書館。

因此，本研究認為埔里圖書館的創新所帶來的啟發包括：

- (一) 圖書館的未來—無限的可能，更牽動著國家的未來競爭力。
- (二) 圖書館是一個城市文化的發展基地，今後的圖書館必須作為鄉鎮文化生活必不可少的一部分，與社會生活融為一體。
- (三) 圖書館的空間是可供學習、工作、研究、合作、利用創意、休閒、社交、餐飲

的服務空間，而且是自由的、美好的、幸福感十足的空間。

(四) 創新，是推動圖書館成長與進步的關鍵！圖書館的創新包括思想觀念的創新、管理的創新、技術的創新、服務的創新、知識結構的創新和業務技能的創新等等，其中，最重要的是圖書館服務的創新。

(五) 圖書館的平台化，讓圖書館能成為各領域的橋梁，激發創新發展，更能合乎圖書館創造知識與推廣新知的重要角色。

5.1.2 臺灣公共圖書館改造政策的價值與成效

政府從 2002 年啟動臺灣的公共圖書館創新改造運動，獲得初步成效後，於 2003 年開始擴大成全國性大規模的公共圖書館空間及營運改善計畫，經過十多年的時間，臺灣的公共圖書館在行政院全力的支持，並整合教育部、文化部、國家圖書館、國立臺灣圖書館、國立公共資訊圖書館及圖書館界許多學者專家的資源與理念，空前大手筆投入好幾十億經費，成功提升了圖書館的營運功能與閱讀環境，可說是臺灣新世紀最重要的投資於文化、教育，全面向上昇級的「臺灣書香幸福新運動」，是極有遠見的一項提升臺灣國家競爭力的前瞻建設，讓全臺灣的民眾都強烈感受到公共圖書館真的不一樣了。這樣政策持續、經費巨大、全面參與的盛事，實為難得的壯舉與歷史，對臺灣鄉鎮圖書館的發展影響深遠，成效卓著並非常令人感動，價值非凡將歷史永誌。

茲就臺灣公共圖書館改造政策的成效與價值，結論如下：

(一) 超過 300 所鄉鎮圖書館變美麗了

十多年來臺灣公共圖書館的改造政策成效，從量化的指標來看，投入高達 30 億元以上，至少超過 300 所鄉鎮圖書館變美麗了，讓過去無趣的圖書館重新吸引讀者使用，營運服務成效更大為提升，這真是令人十分讚譽的美好政策。

(二) 臺灣整體閱讀力日益提升

教育部為讓臺灣各縣市首長更重視公共圖書館的建設，讓民眾在閱讀中感受到幸福，所以從 2011 年開始，進行一項「閱讀習慣調查」的工作。據教育部公布

的「讀饗幸福—2015年閱讀習慣調查」結果顯示，2015年進入臺灣各地公共圖書館的逾7,337萬人次，比2014年增加118萬人次。平均每人進入公共圖書館3次。借閱人次逾1,879萬人次，借閱總冊數逾6,943萬冊，分別比2014年增長9%。證明臺灣的公共圖書館經過改造運動後已經翻轉，讓走入各地公共圖書館的人次、借閱人次、借閱冊數、辦證數等績效指標都日益有顯著的成長，臺灣整體閱讀力日益提升。

(三) 走入社區·書出愛與希望

臺灣的公共圖書館創新改造運動，肇始於921大地震，突發的大浩劫，帶給廣大災區極巨大的創傷，但也帶來重建新價值與新風貌的契機。災後政府於2002年啟動了九二一地震重建區公共圖書館經營管理「金點子」改造計畫，投入6千萬元，不僅進行災區圖書館的空間與營運改善，也試圖將社區營造的力量與地方鄉土文化產業的特色，引入鄉鎮圖書館的經營理念與空間規劃改善上，以帶動災區的社區活力與文化產業的振興。在這樣的政策引導下，臺灣的公共圖書館開始致力於「社區文化再造」、「地方產業文化振興」與「社區生活文化活動」等社造工作，不僅有參與的活力和熱情，更有豐富的創意與行動，充份展現「走入社區·書出愛的力量」的營運理念，圖書館與社區以緊密連結在一起。

(四) 擴大公共建設活絡社會經濟

2003-2016年間，行政院陸續以「擴大公共建設」的經費，投入超過30億元用來改善臺灣的公共書館，希望兼具刺激經濟成長、擴大內需、協助地方公共建設的效益。可見臺灣公共圖書館的改造政策，除帶領全國圖書館事業的進步外，對擴大臺灣公共建設，增加就業、活絡社會經濟成效也很大。

(五) 激發臺灣公共圖書館建設風氣

臺灣的公共圖書館改造運動，於肇始初期，也推出全國公共圖書館的評鑑制度，其策略目的在鼓勵圖書館創新改造提升營運績效。結果，連續數年的圖書館

全國評鑑都是由財政最困難、社會資源相對貧弱許多的埔里圖書館搶下全國第一的榮耀。這個現象對不少縣市長、鄉鎮長來說都認為不可思議，紛紛到埔里圖書館一探究竟。漸漸地，隨著政府補助計畫資源快速增加擴散，然後又有國立公共資訊圖書館的誕生，起了重大示範作用，加上《遠見雜誌》也開始企劃進行全國閱讀力的調查，激發縣市長與鄉鎮長更為重視圖書館的建設。因此，臺灣各地漂亮的圖書館如雨後春筍越來越多，館藏與設備充實經費也大量投入，尤其是財政相對雄厚的六都，動輒投入五、六十億，少則數億元的經費，建設新的市立總圖書館或分館，未來5年內，這些都由國際知名建築師設計的漂亮圖書館就可啟用服務讀者。由此看出，政府的公共圖書館創新改造政策歷經十餘年的推動，也已產生「創新擴散」的效果。

5.1.3 埔里鎮立圖書館創新改造成功之模式

埔里鎮立圖書館於九二一大地震中受災全倒，從重建茫然無助到展開創新改造，終美麗蛻變成人人讚譽的美麗圖書館，主要之成功模式歸納結論如下：

(一) 政府改造公共圖書館的政策與資源投入

因九二一大地震的影響，埔里鎮成為財政惡化十分嚴重的鄉鎮，高額舉債下長期瀕臨破產邊緣。所以，以免費服務為營運精神的埔里鎮立圖書館，就成為埔里鎮公所「最甜蜜的負擔」(馬文君，2004)。因此，埔里鎮的鎮政建設經費主要來源，都仰賴爭取中央的補助。而其中埔里圖書館能夠啟動創新再造，持續建設提升，蛻變成臺灣的書香卓越典範館，最重要的成功關鍵就是政府願意推動圖書館改造政策計畫，更投入空前巨大的建設經費及人力所促成的。

十多年來，埔里鎮立圖書館在教育部、文化部與南投縣政府文化局全力的支持與輔導下，歷經多年的發展與推動，已形成一個兼具書香閱讀、藝文展演多功能的書香文化園區，尤其致力書香與地方音樂、藝術、文學資源特色結合發展，成為知識與美學匯聚的學習中心。

(二) 計畫專案輔導機制的陪伴與輔導

過去臺灣的鄉鎮圖書館都仰賴圖書設備業者提供書櫃、桌椅家具等圖書設備型錄，用選購的方式來改善圖書館的閱讀環境，造價高且形式不佳，大家都買一樣的圖書設備而沒有各自特色，久而久之，臺灣的圖書館的空間無趣、制式化、不吸引人。九二一大地震前，因為「精省」在即，其實已有圖書設備業者為快要新建好的埔里圖書館，代為規畫好一至五樓所需購置的制式圖書設備與經費，並由埔里鎮公所向臺灣省政府文化處爭取補助經費，還好因為「精省」補助作業不及與大地震的原因，補助經費沒能到位，否則後過堪慮。

2002年起，由臺灣圖資界攜手政府發起推動的公共圖書館創新改造運動，為了使鄉鎮首長與鄉鎮圖書館經營者瞭解改造計畫的內涵，灌輸現代化圖書館空間規畫及經營管理的概念，確保計畫的成功，在執行過程中特別設立了「輔導機制」，邀請學者專家、建築師、文化界人士組成計畫諮詢委員會，分派協助各館推動改造創新。這些輔導委員帶給埔里圖書館大開眼界的圖書館空間與營運創新再造的新觀念與專業知識，導引建築師發揮規劃設計的要領與創意，並規劃館員參訪、研習課程，陪伴審查改造設機書圖，訪視施工品質等。

還好有專案輔導機制的陪伴與輔導，帶給埔里圖書館創新觀念，導入設計美學的正確改造方式，埔里圖書館才得以翻轉創新成功。因此，埔里圖書館非常感謝輔導委員們的盡心陪力與不吝指導，也十分認為是輔導機制的協助是他們成功的關鍵因素之一。

(三) 埔里書香鎮長們，接力打造

鄉鎮圖書館改造的成功關鍵之一，為鄉鎮長的重視、支持及參與程度！尤其鄉鎮公所的財政都十分困難，要耗費龐大經費、人力投入，並爭取社會資源支援圖書館營運發展，唯有鄉鎮長願意重視、行動支持與真心參與才能成功。

由於「埔里圖書館發展委員會」委員鄧相揚教授曾說過的一句話「一個偉大的城市，必定有一個偉大的圖書館」，一個屬於埔里的書香樂園與城市願景的夢想，打動埔里鎮長們的心，於是開啟埔里圖書館創新發展的奇緣。

從 1995 年起，前埔里鎮長張鴻銘時代開始自力起造新圖書館大樓(現六合路五層樓館舍)；後由馬文君鎮長接力，將埔里圖書館打造成全國第一的鄉鎮圖書館，將圖書館變漂亮，發揮功能，吸引孩子們喜歡來圖書館，成為獻給自己家鄉最幸福的建設』(馬文君，2004)；再來為周義雄鎮長續力至今，更讓埔里圖書館成為臺灣第一個書香卓越典範館，也因此曾獲圖書館貢獻獎。

由上可見，創新改造圖書館的成功關鍵因素之一，必定是「書香鎮長，接力打造」的長期奮戰，長時間投注給圖書館改造與營運的能量與資源，才能累積亮麗的成果。

(四) 擁有快樂的書香園丁

圖書館經營的核心元素在於圖書館員，圖書館員有熱忱理想，有創意特質與創新行為，是圖書館改造成功，建立營運特色，不斷創新提升服務品質的重要關鍵。

埔里圖書館員大部份是長期奉獻地方社教文化的志工出身，從馬文君鎮長時代就被集中到圖書館組成活力熱情的組織團隊，投入圖書館改造已近 20 年。這個團隊長期穩定的創意策劃，認真執行圖書館創新營運發展工作，展現專業的能力素養與熱誠，成為深具創新理念、美學素養、喜愛藝文，樂於文化教育推廣服務的快樂書香園丁。

「文化書香，打造美麗幸福的家鄉」一直是埔里圖書館員長期以來，形塑埔里鄉鎮文化特色、打造美麗家鄉的主軸。因此，埔里圖書館員同時在「社區文化再造」、「社區環境改造」、「地方產業文化振興」與「社區生活書香文化活動」等社區工作上，都有著積極參與的活力和熱情，更有豐富的創意與行動，充份展現「走入社區·書出愛與希望」的服務理想，所以，埔里圖書館能有長期穩定、有活力、有創意、更喜歡創新的圖書館員，是改造成功的重要因素之一。

(五) 結合政府的相關計畫與政策，拓展圖書館事業

政府各部會的施政計畫與相關補助，其實是公共圖書館需要積極爭取，以拓

展圖書館事業的重要社會資源之一。教育部對於圖書館的政策補助，主要以空間改造、設備充實、館藏充實及閱讀推廣活動為主，而且是資本門經費佔絕大多數，軟體活動的經費並不多，因此圖書館要發揮營運活力，辦理推廣活動較為困難。

埔里圖書館從 2003 年起，向文建會(現稱為文化部)爭取到「地方文化館」計畫，每年都可獲文建會補助不少的經費推動辦理藝文展演活動、建置「埔里文庫」進行館藏研究出版，甚至文創開發……等計畫，讓圖書館的營運功能更為多元與強大，服務社區的面向上更為寬廣，更因此而產生更大認同價值，讓大家愛上圖書館。

此外，埔里圖書館也曾向內政部營建署爭取多期的「改善城鄉新風貌」計畫補助，美化整頓步道、設置公共藝術與藝術光廊、夜間安全照明等，讓周邊環境形成鎮民喜愛親近的休閒場域，平日有人來此運動散步、跳舞休閒，假日舉辦藝術市集、社區廣場親子活動等，讓大家愛上圖書館。

因此，能結合政府的相關計畫與政策，拓展圖書館事業，也是埔里圖書館能夠持續在創新改造上深受好評的重要因素。

(六)善用社區資源，與社區組織建立良好的夥伴關係

臺灣的公共圖書館除了有經費不足的困難外，另一項問題就是人力嚴重的不足。埔里鎮立圖書館空間規模大，一年更舉辦上百場各式各樣的書香藝文活動，業務量實在不比一個文化中心少，但館員才只有十餘人，其他的人力就是仰賴社區許多社團組織、文化工作者長期來協助推動。所以埔里圖書館有圖書館發展委員會、圖書館選書小組、書香志工隊及駐館音樂家、藝術家、作家等組織協力外，還和社區裡的社團、產業保持良好的互動關係，更用古早農家「放拌工」的精神，大家資源互享，彼此互惠互助能夠一起成長。

不斷累積「人」的資源外，埔里圖書館也持續爭取更多來自社區的物力、財力資源，讓埔里圖書館的營運發展可以有更多特色、更多能量，開展很多創新行銷服務工作外，也深入協助社區的學校推動閱讀、跨域協助社區產業文創發展、讓社區認同圖書館存在的價值而愛上圖書館。

因此，埔里圖書館致力串聯地方的人、地方的文化特色、地方的資源成一個大平台，讓大家的夢想可以在此實現，讓社區特色得以彰顯與傳承，讓圖書館的營運服務可以穩定並不斷創新成長，這都是該館致力結合社區資源、社區組織，增進圖書館所產生的力量，是該館重要的成功因素之一。

5.1.4 埔里鎮立圖書館重要創新營運策略

埔里圖書館經過改造後，在組織人力、服務功能、館藏特色、地方資源整合與運用、加值創意等方面，都有大幅的進步，注入許多新的營運發展動力與活力，我們希望埔里圖書館的營運經驗與創新策略，可以提供臺灣的鄉鎮圖書館創新參考，歸納分述如下：

(一) 觀念創新的策略

創新提出「愛上圖書館」策略，有二大行動，一是要翻轉創新改造圖書館，以魅力的書香氛圍吸引讀者喜愛上愛圖書館，讓讀者倍增。另一是發揮圖書館的功能，書出愛與希望，引導社區產業、文化等發展，讓大家都能感受到圖書館的價值而「愛上圖書館」。

(二) 空間創新的策略

創先為圖書館導入設計美學、文化創意，並兼顧分齡分眾的服務，營造圖書館動人的空間氛圍，可說是埔里圖書館空間改造非常成功的策略。2004年卓越獎的得獎評語內容「埔里圖書館的服務功能、動線規劃、家具陳設，都別具特色與巧思，濃濃的時尚美學風，又深富地方人文風情。尤其每一層樓的視覺美學與標示都深具水準，展現埔里書香新樂園的動人魅力，成功吸引大家都愛上圖書館。」

(三) 館藏創新的策略

豐富、新穎、多元的館藏是圖書館的核心價值，更是推廣閱讀最重要的利器。尤其，現代圖書館的空間新概念已由館藏為主的空間，轉變為以讀者為主的空間，加上政府財政困難，公共圖書館的館藏策略更必須思考創新的做法。埔里圖書館

對於館藏創新的重要策略歸納如下：

- (1)首創建立「專家選書機制」，讓館藏質量並重發展。
- (2)創意策畫「主題小書展」，讓讀者看見館藏的價值與亮點。
- (3)讓館藏說故事，並透過「埔里影像故事館」粉絲專頁，成功開拓地方文史數位閱讀的新社群讀者與新風潮。
- (4)善用館藏與學校合作推廣閱讀。

(四) 服務創新的策略

埔里圖書館三大創新服務策略，注入新的營運服務活力：

(1) 魅力的服務：

讓圖書館整體氛圍舒適、漂亮，希望能用美學的力量，潛移默化建立孩子們對美好事物的追求與欣賞。

(2) 行動的服務：

透過行動服務車將圖書館的功能，延伸到村里各個社區、學校，帶給孩子快樂的、豐富的、收穫的童年，培養孩子喜歡閱讀，打造鄉間孩童的未來希望。讓閱讀的愛與希望，與鄉間社區的小朋友沒有距離！

(3) 數位的服務：

埔里圖書館全館提供無線網路的環境，還設有社區網路資源區、創酷資訊教室，提供鎮民免費上網獲取資訊的「數位服務」。

(五) 活動創新的策略

(1) 深耕閱讀推廣活動

包括「我愛閱讀計畫」的推動，每月策展主題小書展為讀者推薦好書，辦理兼具書香、文學、藝術、戲劇與音樂的「埔里書香節」活動，輔導地方的讀書會發展，推廣愛的書庫推動學校班級共讀，設立埔里文學書牆，辦理悅讀講堂講座

等，「來去圖書館住一晚」活動，0-5 歲成長的喜悅閱讀起步走活動，小樹苗親子讀書會及埔里故事列車活動等。

(2) 推展文創美學活動

為彰顯文創美學圖書館的特色與發展價值的，這幾年就比較專心致力推動文創美學的工作坊、講座、親子學習等創新的活動。

(3) 辦理鄉鎮藝文活動

結合文化部的埔里地方文化館計畫資源，共同推動辦理埔里藝文展演活動每年都辦理上百場次以上，讓圖書館就像地方的文化中心。

(六) 行銷創新的策略

埔里圖書館的行銷宣傳方法與行銷工具不斷創新求變，包括用埔里圖書館臉書專頁 factbook(臉書)行銷、埔里鎮圖書館 LINE@生活圈行銷、善用感動式的創意行銷、吉祥物的親善創新行銷、願景行銷的創新策略等。

(七) 資源結合的創新策略

(1) 首創圖書館駐館藝術家、作家、音樂家計畫

埔里圖書館讓書香與音樂、藝術、文學進一步結合發展之作法，後來也有不少臺灣公共圖書館跟進引用。

(2) 首創發起「請您，書出愛的力量」運動，喚起贊助圖書館的行動

「請您，書出愛的力量」就是希望大家有錢出錢、有力出力，為圖書館擔任志工、捐書，甚至捐贈設備、經費，一起來營運屬於大家的圖書館，讓埔里的子弟，擁有臺灣最優質的圖書館，在最好的書香樂園中學習成長

(3) 結合 18°C 文化基金會推動「我愛閱讀護照計畫」

埔里圖書館於 2012 年爭取知名 18°C 文化基金會贊助共同辦理「我愛閱讀護照計畫」，現拓展至全南投縣全面推廣，每年鼓勵超過 5 萬人次學童熱烈參加，至 105 年已累計吸引超過 15 萬人次參加，大大提升南投縣的閱讀力與文化力。

(4) 創意推動「書香藝文店家·生意更佳」計畫

促進更多鎮民喜歡來申請圖書館借書證成為「埔里書香藝文家族」，愛上閱讀也享受消費優惠折扣，進而帶動地方產業店家的商機，創造「書香藝文店家·生意更佳」的效益，讓大家都更愛上圖書館。

5.2 建議

5.2.1 對政府主管機關推動圖書館發展政策創新的建議

(一) 公共圖書館創新再造的政策計畫應持續推動，並提升為國家級的重點計畫

這十多年來由政府政策計畫推動的公共圖書館創新改造運動，讓臺灣的圖書館變漂亮了，進館人次增加了，館藏增加了，閱讀力日益提升，成效非常卓著更帶動社區的活化。更重要的價值是，已產生創新效益擴散的現象，在直轄市六都有越來越多超大型的市立總圖書館或分館的建設，讓國人可以享受閱讀的幸福。

在知識經濟的時代，先進國家早已體認到國民的閱讀能力已成建構國家實力的關鍵，看見閱讀對國家整體發展的重要性，紛紛傾國家之力提升閱讀運動，也積極推動圖書館創新與建設。當先進國家將閱讀能力和圖書館使用率視為國家競爭力的表現，確立「圖書館是國家的競爭力與文化指標」時，臺灣也應早日將公共圖書館的創新發展計畫，提升為國家級的重點政策計畫，編列更多的經費支持。總之，公共圖書館的空間改造與營運創新，是需要政府持續性、全面性支持推動的重要政策。

(二) 專案計畫輔導機制立意良善，但建議輔導委員應慎選遴聘

這十多年來的改造運動能夠產生巨大的成效與影響，專案計畫輔導委員與輔導機制的運作可說貢獻巨大。不過有時輔導委員跨領域專業度不足，甚至某些資深輔導委員已有主觀意識太強，無法溝通，失去創新理念的現象。建議計畫輔導委員應慎選遴聘，並適時的加入新血傳承經驗。

(三) 臺灣城鄉差距擴大，補助政策應多扶助財政困難的鄉鎮圖書館

近年來直轄六都競相投入大型公共圖書館的建設，多者五、六十億興建，少則數億元建設，如此現象雖然可喜且值得鼓勵，但是發現城鄉差距日益的嚴重，讓財政困難的鄉鎮圖書館更顯弱勢。因此，建議將來的補助計畫應多優先扶助財政困難的鄉鎮圖書館，以求能拉近、縮小城鄉閱讀資源不均的現象。

(四) 補助政策應鼓勵公共圖書館持續不斷創新

補助計畫策略建議以「扶弱」和「拔尖」雙頭並進，才可以扶助提升改善質不佳的鄉鎮圖書館，同時鼓勵有創新精神的公共圖書館願意持續不斷追求創新卓越。尤其，圖書館的創新改造，可以賦予圖書館新的生命，新的吸引力，重新吸引更多民眾進館，甚至可以翻轉社區的價值。

(五) 應注意「創新」有效期限的問題

我們都知道美食有最佳賞味期的限定，同樣的，公共圖書館的「創新」也應有賞味期限定的觀念。十多年前創新改造的閱讀空間，歷經十多年早已老舊且新鮮感不再了，建議政府應省視這個現象，並開始鼓勵再次創新的改造，再次賦予重生的機會。

(六) 圖書館需要好設計

空間改善的成敗是需要圖書館、建築師及施工廠商三方的充分配合；先由館方發揮圖書館專業及對地方文化特色的瞭解，提出改造的期待與需求，再透過建

築師的最佳設計、以及施工廠商的品質施工，才能成功。十多年來，臺灣公共圖書館的改造運動中，吸引不少建築師的參與，有的改造案令人驚豔讚嘆，有的卻讓人搖頭嘆息。圖書館需要好設計，是所有圖書館共同的期待，但這個期待往往因為委託招標的規定、補助經費太少而找不到好的建築設計師進行好的設計。建議政府應研究解決辦法。這樣才能事半功倍，更不會浪費珍貴的財政資源。

(七) 建議政府重視資訊服務的城鄉差距

知識經濟時代下的公共圖書館重要性及存在價值日益重要，是民眾學習資訊素養的重要場域，圖書館更需利用數位科技延伸服務範圍，提供使用者不受時間空間限制、隨時上網使用圖書館資源及服務。但以埔里圖書館的個案研究發現，鄉鎮圖書館的資訊服務資源、設備嚴重不足，顯與知識經濟時代的發展嚴重脫節。政府應重視與改善。

5.2.2 對公共圖書館推動創新改造的建議

(一) 鄉鎮長重視圖書館非常重要

鄉鎮首長重視圖書館，能增加圖書館經費，解決圖書館人力問題，為圖書館爭取引進許多社會資源，更重要的是促進動圖書館員創新行為的動力。圖書館因為鄉鎮長的重視，發揮了營運功能，圖書館的價值因而獲得了社會與選民的認同、肯定。相對的，鄉鎮長也會因此而形象提升，獲得居民的認同與支持。

(二) 愛上圖書館，創新做不完

微軟創辦人比爾蓋茲曾說過：「培養出我今日成就的，是我家鄉的一個小圖書館。」可見鄉鎮圖書館的重要性。因此，圖書館惟有不斷的創新，將圖書館經營好，才能吸引孩子利用圖書館，為孩子提供成長學習的好環境。圖書館不願意持續創新，就又會很快老舊、無趣，失去吸引力。所以，給所有公共圖書館的建議，組織創新文化和館員創新行為至為重要，更應持續不斷，特以「愛上圖書館，創新做不完」這句話與大家共勉。

(三) 走入社區·書出愛與希望

圖書館應走入社區，與社區的學校、社團、產業更密切的聯繫及合作，圖書館對社區進步、文化傳承、產業發展都將扮演更重要的角色，透過圖書館的創新行為，串聯社區共榮發展，將更顯現圖書館的價值。

(四) 圖書館平台化的創新

日本蔦屋書店的締造者，帶動日本圖書館創新革命的增田宗昭認為『未來的城市，「圖書館」和「醫院」將是最重要的場所。』增田宗昭致力在日本進行的是書店、圖書館、商業設施和家電整合平台化的革命，他用書店創造街道、他用圖書館活化振興了城市，他相信書的力量足以掀起日本地域和社會的變革。研究者建議臺灣未來的公共圖書館也應該有平台化創新的觀念和行動，圖書館可以成為乘載地方文化教育、產業經濟……等發展的平台，也應積極發展複合經營的創新，讓圖書館不只是圖書館而已。

(五) 圖書館的美學力是創新競爭力的關鍵

圖書館的美學力十分重要，是圖書館創新競爭力與發展的關鍵，因此，每個圖書館都應該要有一位「美學總監」，為圖書館把關空間視覺、活動策展、行銷宣傳等創新品質。這位「美學總監」可以從館員中培養，也可以外聘或產學合作方式產生。日本蔦屋書店的增田宗昭指出「在未來，所有的企業都將成為設計集團。」他強調設計力的重要，所謂的「設計力」，也是一種「提案力」，研究者認為應更是「美學力」。圖書館有美學總監，並長期與優秀的設計者合作，圖書館的創新力就能不斷生成發展。

(六) 公共圖書館應打破安靜和規則的傳統觀念及束縛

未來的公共圖書館應打破安靜和許多規則的傳統觀念及束縛。長久以來強調安靜及太多使用規則和傳統觀念，限制了公共圖書館的創新發展。未來的公共圖書館是一個可以閱讀、學習、工作、玩樂、消磨時間、創作、表演、聽音樂的地

方，徹底顛覆傳統圖書館的想像。在臺灣，多數人仍將圖書館視為一個「讀書」的地方，因此要求安靜並設置規定了許多限制規則。未來的圖書館要發展創新，吸收創新觀念，應該要勇於打破圖書館強調安靜和規則的傳統觀念及束縛。

(七) 空間改造與服務創新要整合

這幾年臺灣的公共圖書館都持續進行空間與營運創新改造，期盼用動人的閱讀氛圍來吸引讀者愛上圖書館，有許多的報告也顯示確實有達到預期的效果。同樣非常可喜的是，很多圖書館在空間改造後還會從根本上去增進他們的能力來擴展營運服務。這一點提醒我們空間改造不能只是單單在空間或裝潢上做調整及美化，應當要配合空間的調整進行營運服務、功能、技術流程等創新。

5.2.3 對後續研究者的建議

(一) 研究對象的擴大

本研究僅針對個案進行研究，研究結果有其侷限。因此，建議未來研究者可擴大研究對象至十個書香卓越典範館，進行面向更深更廣的創新成功因素與創新策略之研究探討。

(二) 研究主題的建議

2018年台灣的十個書香卓越典範館應都可全部改造完成服務讀者，因此，建議後續研究者可進行用後調查、滿意度調查等研究，以探討該項計畫政策的成效與影響。

參考文獻

一、中文部分：

專書

1. i悅讀（2012）閱讀植根與空間改造 98~101 年圖書館創新服務發展計畫成果手冊，台北市，國立台灣圖書館。
2. 大前研一（2006），創新者的思考：看見生意與創意的源頭，台北，商周。
3. 不著撰人(2011)，小地方大書房，臺中，教育部
4. 中華民國圖書館學會（2000）圖書館事業發展白皮書，中國圖書館學會研訂。
5. 宋建成（2005）臺灣圖書館事業體質的轉變，東亞圖書館年會報告。
6. 吳密察(2003)，契機再造-打造一個不一樣的公共圖書館，公共圖書館空間改善計畫作業手冊。
7. 吳思華（2000），策略九說，台北，臉譜。
8. 教育部（2004），公共圖書館空間及營運改善計畫(92-93)，台中市，國立公共資訊圖書館。
9. 教育部（2012），公共圖書館閱讀環境與設備升級實施計畫(98-101)，台中市，國立公共資訊圖書館。
10. 教育部（2016），公共圖書館閱讀環境與設備升級實施計畫(102-105)，國立公共資訊圖書館。
11. 教育部（2016），閱讀植根與空間改造：102~105 年圖書館創新服務發展計畫，台北市，教育部。
12. 國立公共資訊圖書館（2014），公共圖書館閱讀環境與設備升級暨書香卓越典範計畫，台中市，國立公共資訊圖書館。
13. 蕭富峰、李田樹譯（2009），創新與創業精神：管理大師彼得·杜拉克談創新實務與策略，台北市，臉譜出版。

期刊、雜誌

1. 九二一地震災後公共圖書館復原及重建問題之研究小組(2000)九二一地震災後公共圖書館復原及重建問題之研究，研究報告，九二一地震災後公共圖書館復原及重建問題之研究小組。
2. 行政院文化建設委員會中部辦公室（2000），九二一地震災後公共圖書館復原及重建問題之研究，研究報告，公共圖書館資訊網輔導諮詢委員會。
3. 宋建成，臺灣公共圖書館史，圖書與資訊學刊，63（7）36-46 頁。
4. 吳清山（2004），學校創新經營理念策略，教師天地，第 63 期 31-44 頁。
5. 李雪莉（2002），全民閱讀大調查：大人、小孩都不愛看書—台灣的閱讀危機，天下雜誌 263，212 — 218 頁。
6. 周孟香（2000），活化公共圖書館建築空間：打造以讀者為本的閱讀環境，臺灣圖書館管理季刊，第 6 卷第 4 期，39~48 頁。
7. 張圍東 開臺灣圖書館事業之先河讀林景淵著《日據時期的臺灣圖書館事業》，全國新書資訊網，國家圖書館。
8. 陳昭珍（2007）我國國家圖書館新組織體系與營運及其發展策略探討，國家圖書館館刊，1-29 頁。
9. 陳昭珍（2004）如果圖書館向像誠品書店，中國時報論壇。
10. 施純福（2015）「翻轉圖書館-淺談高雄市立圖書館創新管理與服務」，高雄市立圖書館館刊，第 1 期
11. 陳格理（2011）閱讀和學習的新園地：曼谷的泰國知識園區（TK Park），臺灣圖書館管理季刊，第 6 卷第 3 期。
12. 陳書梅（2015）大學圖書館組織創新行為之影響因素研究，圖書資訊學研究，10：1 (December 2015)：39-8 頁。
13. 許瓊丰 以台中州立圖書館的運作中，國立臺北教育大學 台灣文化研究所，文史台灣學報。第 9 期 9-41 頁。
14. 曾淑賢（2000）國內外公共圖書館建築及空間改善之探討，臺灣圖書館管理季刊，第 6 卷第 4 期。

15. 曾淑賢 (2010) 圖書館在地經營與社區資源運用, 中華民國圖書館學刊, 中華民國圖書館學會。
16. 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, 106 年第 2 期。
17. 曾淑賢 (2007) 公共圖書館創新服務與創新管理之探討, 圖書館學年報, 台北市立圖書館館訊, 24 (3), 1-26 頁。特集: 台湾の図書館。
18. 黃雯玲, 閱讀扎根 夢想成真: 從閱讀植根成果探討公共圖書館閱讀推廣策略。 臺北市立圖書館館訊 30 卷 2 期。
19. 薛理桂 (2016) 公共圖書館服務新貌, 台北市立圖書館館訊, 33 (4), 1-15 頁。
20. 賴明茂 (2015) 公共圖書館空間情境化設計行動的討論, 台北市立圖書館館訊, 16 卷 2 期。
21. 「賴明茂、黃英誠、& 楊雅雯」(2015) 臺灣鄉鎮圖書館建築空間規劃落實多元化、多功能與全方位特性及改造模式之研究, 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。

學位論文

1. 朱懿憶 (2002) 青少年讀者對埔里鎮立圖書館使用情形與滿意度研究, 國立臺中教育大學區域與社會發展學系論文。
2. 巫俐敏 (2008) 國民中小學創新營運之理念與實務, 彰師大學科學教育研究所論文。
3. 吳素菁 (2003) 學校創新經營之研究-以四所國民小學為例, 政治大學教育研究所論文。
4. 莊馥瑄 (2016) 學術圖書館創新阻力之研究, 臺灣大學圖書資訊研究所博士論文。
5. 湯志明 (2006) 學校創新營運-政大附中的理念、策略與環境, 國立政治大學教育學系。
6. 郭維華 (2014) 圖書館空間美學與設施規劃的研究 -以近十年 (2004-2013) 新

建的圖書館為例，南華大學視覺與媒體藝術學院論文。

網路資料

1. i 黑馬，談企業的管理與發展 <http://www.chuchun.com.tw/news.asp?> 106/3/27。
2. (2016) 數位時代圖書館轉型 複合式經營聚人氣，TVBS NEWS，
<https://news.tvbs.com.tw/world/638071>，106/02/01。
2. Tatsanai Wongpisethkul (2015) 泰國知識樂園－超越書本的學習，翻轉空間·
打造圖書館新美學，翻轉圖書館-公共圖書館空間與服務新典範國際論壇。
106.03/15 www.ncl.edu.tw/information_236_2959.html
4. Township Library-鄉鎮圖書館，國家教育研究，terms.naer.edu.tw/detail/1679113/
4. Sharan Harvey (2015) 布里斯本廣場圖書館與顧客中心，翻轉形象·看見圖書館
價值，翻轉圖書館-公共圖書館空間與服務新典範國際論壇。106/02/12
www.ncl.edu.tw/information_236_2959.html
5. 毛慶禎 (2001) 公共圖書館的經營理念，輔仁大學圖書資訊學系。106/2/21
<http://lins.fju.edu.tw/mao/pl/reason.htm>
7. 吉蓮·邵蒂·倪衛國/譯 (2013)【美國】網路時代如何改造公共圖書館？，札誌，
FT 中文網，106/02/20 <http://www.mydesy.com/how-to-chang-the-public-library>
7. 周均育，談台灣公共圖書館兒童室空間改造與營運規劃，行政院人事行政局地
方行政研習中心，106/04/02 faculty.ndhu.edu.tw/~su7702/lib/7-4.doc。
8. 徐重仁，王家英 (2017) 蔦屋書店操盤手打造日本「必朝聖的圖書館」啟動「邊
喝咖啡邊看書」革命，THE NEWS LENS 關鍵評論。106/02/20
<https://www.thenewslens.com/article/60666>
9. 陳怡秀 (2015) 自由閱讀的權益：小牧市民的圖書館戰爭，Thinking-Taiwan 小
英教育基金會，<http://www.thinkingtaiwan.com/content/4702>。

二、英文部份

1. Idea Store-Created and Managed by Tower Hamlets Council-Libraries and Learning in Tower Hamlets (accessed December 23, 2010)
2. Yun-Ling Wu ,「 The study of service innovation in the public library 」, 2013
3. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-826
4. Pol, E. & Carroll, P. (2006). An introduction to economics with emphasis on innovation. Wollongong: Innovation Planet.
5. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: Routledge
- Singh, R. B. (2006). *Gandhian approach to development planning*. New Delhi: Concept Publishing Co.
6. Lämsä, Kari. (2012, October). Library 10 & meetingpoint: Physical space for digital production. 在臺北市立圖書館（主辦），數位時代公共圖書館發展趨勢國際研討會，臺北市。
7. Maloney, J. (2014, June 29). New York public library looks at innovative models for renovation. Retrieved from <http://www.wsj.com/articles/new-york-public-library-looks-at-innovative-models-for-renovation-1404090627>
8. Poole, E. (2012, October). Innovations that work: Using technologies to serve our communities. 在臺北市立圖書館（主辦），數位時代公共圖書館發展趨勢國際研討會，臺北市。

附錄

附錄一：訪談綱要

(一)「政策規劃輔導團專家」訪談綱要：

- (1) 請問當初臺灣公共圖書館改造政策計劃制定緣起及目的為何？
- (2) 請問公共圖書館改造輔導機制與成效影響？
- (3) 請問政策資源之扶植對圖書館改造運動之影響為何？
- (4) 請問您對埔里圖書館改造成功因素之看法？
- (5) 就您的觀察，請問您對埔里圖書館創新策略有何看法？
- (6) 您對埔里圖書館未來之期望與建議為何？

(二)「縣市層級行政官員」訪談綱要：

- (1) 請問臺灣圖書館改造運動時，當時縣市輔導窗口的角色與運作模式為何？
- (2) 請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？
- (3) 就您的觀察，請問您對埔里圖書館創新策略有何看法？
- (4) 您對埔里圖書館未來之期望與建議為何？

(三)「鄉鎮首長決策者」訪談綱要：

- (1) 請問您對埔里圖書館改造案的重視程度、資源投入情形、創新支持態度為何？
- (2) 請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？
- (3) 請問您對埔里圖書館創所推動的新策略有何看法？

(四)「創新執行館員」訪談綱要：

- (1) 請問您認為埔里圖書館創新觀念的形成背景為何？
- (2) 請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？
- (3) 請問改造歷程的困難與建議為何？

- (4) 您對埔里圖書館觀念創新策略之看法為何？
- (5) 您對埔里圖書館空間創新策略之看法為何？
- (6) 您對埔里圖書館館藏創新策略之看法為何？
- (7) 您對埔里圖書館服務創新策略之看法為何？
- (8) 您對埔里圖書館活動創新策略之看法為何？
- (9) 您對埔里圖書館行銷創新策略之看法為何？
- (10) 您對埔里圖書館社區資源結合創新策略之看法為何？

(五)「創新協力志工」訪談綱要：

- (1) 請問您對近年臺灣公共圖書館的改造運動之瞭解？
- (2) 請問您對埔里圖書館創新策略之看法為何？
- (3) 請問您對埔里鎮立圖書館的改造歷程與成果有何評價？
- (4) 您對於臺灣公共圖書館的創新營運還有哪些期望或建議？

附錄二：訪談逐字稿整理

一、「政策規劃輔導團專家」訪談綱要

訪談編號：A1

受訪對象：國立師範大學教務長 〈前師大圖書館館長〉

訪談日期：106/01/24

訪談地點：師範大學旁貳樓餐廳

訪談資料	訪談重點	編號
<p>一、請問當初臺灣公共圖書館改造政策計劃制定緣起及目的為何？</p> <p>2001 年左右，遠流文化出版社的王榮文社長質問我說：「你們有沒有去看過新加坡的公共圖書館，真是進步，每一座圖書館都像一家漂亮的誠品書店，而且全部自動化作業，國內的公共圖書館為何不學學？」，接著告訴我新加坡公共圖書館的改造故事。</p> <p>他說有一次新加坡的政府官員來臺灣參觀，看到非常有氣質的誠品書店，人群或站或坐的在書店內看書，熱切求知，這些官員非常贊嘆傾羨，希望誠品書店也能到新加坡開店，後來書店到過新加坡評估，但因種種因素考量，而未到新加坡開店；不過新加坡政府此後就投入數十億美金，由國家圖書館領軍，重新規畫所有公共圖書館的空間及服務系統，將全國二十多所公共圖書館全部都誠品化了。</p> <p>不久我去新加坡開會，當然不能錯過去參觀王先生所描述的新加坡公共圖書館奇蹟。參觀當日雖因開完會已是晚上，但所參觀的公共圖書館仍是人潮相當多，各色種族的人在裡面看書、上網，父母或爺爺奶奶在幫小朋友講故事，兒童興致盎然的用多媒體系統。整個圖書館的設計相當現代化、人性化，兒童室有一棵大樹，樹下有各種動物、小橋流水（都是模型），如果不想在椅子上看書，可以在樹下讀書做夢；一樓有餐廳、咖啡廳，看書看累了，可以和朋友在此清談討論，或到舒適的視聽座，聆聽音樂家的心靈。那時我心裡暗想，臺灣的圖書館什麼時候也會出現這種景象？</p> <p>而臺灣地區公共圖書館的空間改造計畫的推動，要從「九二一地震」的公共圖書館需要重建談</p>	<p>2001 年左右，遠流文化出版社的王榮文社長質問我說：「你們有沒有去看過新加坡的公共圖書館，真是進步，每一座圖書館都像一家漂亮的誠品書店，而且全部自動化作業，國內的公共圖書館為何不學學？」，接著告訴我新加坡公共圖書館的改造故事。</p> <p>他說有一次新加坡的政府官員來臺灣參觀，看到非常有氣質的誠品書店，人群或站或坐的在書店內看書，熱切求知，這些官員非常贊嘆傾羨，希望誠品書店也能到新加坡開店，後來書店到過新加坡評估，但因種種因素考量，而未到新加坡開店；不過新加坡政府此後就投入數十億美金，由國家圖書館領軍，重新規畫所有公共圖書館的空間及服務系統，將全國二十多所公共圖書館全部都誠品化了。</p> <p>不久我去新加坡開會，當然不能錯過去參觀王先生所描述的新加坡公共圖書館</p>	<p>A1-INT-Q1</p>

起。當時「文化建設委員會」(註：)以下簡稱文建會)的吳副主委是我的好朋友，相當於現在的「文化部副部長」，問我重建的經費怎麼樣能夠得到更好的利用與效果。我就建議他不要平均化的分配，讓圖書館自己來提重建計畫，另外，我還提出讓公共圖書館「誠品化」的概念，就是剛開始談的新加坡圖書館誠品化的成功經驗。

臺灣很多公共圖書館都是上世紀七十年代蓋的，看起來不吸引人，沒有現代化的閱讀氛圍。我就把新加坡公共圖書館的經驗與大家分享。

為此，圖書館學界和部會開了很多次會，希望施政的理念能改變，用新的方式來推動鄉鎮圖書館的改造，讓有意願改造的鄉鎮圖書館自己來提計畫，這樣比較可行。若還是和以前一樣，將錢給他們，花掉了，品質不見得提升。一定要有不一樣的眼光和角度，我們為此溝通過多次。

我們先從圖書館「金點子」計畫開始，涵蓋了8個災區圖書館，結果非常成功。像埔里圖書館，臺灣非常有名的圖書館，五層樓，一天有1000個左右的讀者，那邊有很多文人和藝術家，埔里非常漂亮，埔里人稱之為「臺灣之心」。

金點子計畫雖然很成功，但是只有8個圖書館改變而已。2003年，吳副主委讓我再幫他們寫了一個大計畫，進行整個臺灣地區的公共圖書館空間改善計畫，結果向政府要到了15.5億元。因為有之前的成功範例，一定要找建築師好好設計、規劃要有很好的閱讀氛圍，這樣臺灣的公共圖書館就完全改觀了。妳可以想像，在一個臺灣美麗的鄉下，有一個非常漂亮的圖書館，就像是一個精神堡壘。

二、請問公共圖書館改造輔導機制與成效影響？

2002年起，由文建會主導的重建區圖書館「金點子計畫」，啟用一項新的執行策略，由文建會的行政官員、圖資界的學者專家、文化界人士等共同組成「專案輔導團」，還將縣市層級主辦圖書館業務的人員拉進來一起運作輔導機制，陪伴入選的圖書館進行空間改造與營運創新，這可說是一項創舉。

輔導委員除擔任徵選計畫的評選外，每一個入選獲補助的圖書館都必須聘任3-5位的專案輔導委員陪伴，改造設計規劃書圖須經過輔導委員的審議同意後才能施作，期望盡力協助受補助的圖書館完成改造。

奇蹟。參觀當日雖因開完會已是晚上，但所參觀的公共圖書館仍是人潮相當多，各色種族的人在裡面看書、上網，父母或爺爺奶奶在幫小朋友講故事，兒童興致盎然的用多媒體系統。整個圖書館的設計相當現代化、人性化，兒童室有一棵大樹，樹下有各種動物、小橋流水(都是模型)，如果不想在椅子上看書，可以在樹下讀書做夢；一樓有餐廳、咖啡廳，看書看累了，可以和朋友在此清談討論，或到舒適的視聽座，聆聽音樂家的心靈。那時我心裡暗想，臺灣的圖書館什麼時候也會出現這種景象？

2002年起，由文建會主導的重建區圖書館「金點子計畫」，啟用一項新的執行策略，由文建會的行政官員、圖資界的學者專家、文化界人士等共同組成「專案輔導團」，還將縣市層級主辦圖書館業務的人員拉進來一起運作輔導機制，陪伴入選的圖書館進行空間改造與營運創新，這可說是一項創舉。

A1-INT-Q2

此外，輔導機制中更有共識營、工作營、誠品書店參訪等學習活動，所以較過去不一樣的地方是，不僅將經費補助下去，更透過陪伴輔導，讓改造計畫更有品質與效果，現在臺灣的鄉鎮圖書館真的進步很多，輔導機制發揮很大的功能。

三、請問政策資源之扶植對圖書館改造運動之影響為何？

臺灣的鄉鎮圖書館經營困難，最大的問題就是財政匱乏。所以，這十餘年來政府的政策資源對鄉鎮圖書館的改造與創新幫助很大。比如，當時，埔里圖書館所創意提出的「愛上圖書館」計畫，深深吸引所有的審查委員，給予第一名的評價並獲最高 700 萬元改造經費。後來，我們覺得埔里圖書館不論是環境位置、空間規模、營運計畫內容、社區資源豐富、館員熱誠創意、有很多文人、藝術家和鎮長的重視度，都是首選，所以當時輔導團特別排除萬難，讓這個改造案一次彙整高達 1,200 萬元經費，進行整體規劃設計並設定分期按優先順序改造施工。2004 年進行第一期的空間與營運改造完成後結果非常成功，深受好評，被譽為是和誠品書店一樣漂亮的五星級鄉鎮圖書館。十多年來，隨著政府持續的投注資源進來，埔里圖書館終於在進行多次的大改造後完全美麗蛻變，成為代表臺灣的書香卓越典範圖書館了。臺灣很多圖書館，都像埔里一樣，有國家政策資源的扶植，開創幸福閱讀的環境。我們希望教育部能夠提升對臺灣公共圖書館創新發展政策的位階與補助資源，看成是國家競爭力的重要國家發展計畫。

受訪者陳教授表示「關於前三項問題，我在很多文章就有寫到了，還有一個大陸北京大學的一個數位圖書館的論壇，我接受訪談的，二十幾頁的訪談資料，我可以寄給妳，裡面就有這些答案，這些問題大概都可以回答所以你最想要知道。妳再整理一下即可。」

註：以上問題訪談資料由受訪者提供。

當時，埔里圖書館所創意提出的「愛上圖書館」計畫，深深吸引所有的審查委員，給予第一名的評價並獲最高 700 萬元改造經費。後來，我們覺得埔里圖書館不論是環境位置、空間規模、營運計畫內容、社區資源豐富、館員熱誠創意、有很多文人、藝術家和鎮長的重視度，都是首選，所以當時輔導團特別排除萬難，讓這個改造案一次彙整高達 1,200 萬元經費，進行整體規劃設計並設定分期按優先順序改造施工。2004 年進行第一期的空間與營運改造完成後結果非常成功，深受好評，被譽為是和誠品書店一樣漂亮的五星級鄉鎮圖書館。十多年來，隨著政府持續的投注資源進來，埔里圖書館終於在進行多次的大改造後完全美麗蛻變，成為代表臺灣的書香卓越典範圖書館了。

A1-INT-Q3

<p>四、請問您對埔里圖書館改造成功因素之看法？</p> <p>埔里圖書館空間與營運改造能夠成功的因素，我覺得有幾個比較重要的因素，第一當然是埔里圖書館能夠提出不錯的改造計畫構想和願景，爭取到政府較大量的政策資源，然後當時的馬文君鎮長非常重視，給予最大的支持，然後還有館員很有熱忱、很認真的執行，家上當的很多藝術家、文學家等的協助，最後有輔導委員的辛苦陪伴，才把夢想實現，屬於臺灣公共圖書館的新風貌終於由埔里開始。</p>	<p>埔里圖書館空間與營運改造能夠成功的因素，我覺得有幾個比較重要的因素，埔里圖書館能夠提出不錯的改造計畫構想和願景，爭取到政府較大量的政策資源，然後當時的馬文君鎮長非常重視，給予最大的支持，然後還有館員很有熱忱、很認真的執行，加上當地很多藝術家、文學家等的協助，最後有輔導委員的辛苦陪伴。</p>	<p>A1-INT-Q4</p>
<p>五、就您的觀察，請問您對埔里圖書館創新策略有何看法？</p> <p>我是覺得說內心認知嗎？其實我覺得一個一個時間點，一個時間點。在原來很傳統的圖書館，應該說圖書館就是一個書庫而已對不對，然後人家來借還書，就是只有這種基本功能而已。我想那樣子的圖書館在當時就已經是很不符合時代的需要。所以，我們一定要做改善，那至少空間要能吸引人人，人就會進來。因為很多的公共圖書館卻是連人都不進來，因為就是一個倉庫嘛！那人家根本不會想要進來。所以你空間要新鮮感吸引人，然後人就會進來。我想埔里的一個改造算是很成功，至少我們該有的氛圍我認為是都有，埔里當時有兩個比較著重的服務，一個就是兒童，我想在兒童這一塊這也是成功的圖書館，看起來會變成是比較可做的兒童的服務。很多圖書館大概就是讓老人家看報紙，其他的部分基本上都很難去推動。埔里我覺得當時至少在兒童的部分看起來是做得不錯。第二個就是我覺得至少在資訊設備先讓人家來用電腦的這一塊，我覺得很好，你們有提供電腦是給公共使用的，在當時很少。還有就是期刊，我覺得那也是一個很重要的讓人家接受新知的功能，就我覺得埔里當時的整個空間的安排，以及服務型態我覺得是OK的，就是說是正確的，而且埔里還有地方文獻，我覺得他完全是一個很被當時認為前瞻的，很不錯。</p>	<p>我想埔里的一個改造算是很成功，至少閱讀氛圍，並著重兒童服務，資訊設備與數位服務，我覺得很好，在當時很少。還有就是期刊，我覺得那也是一個很重要的讓人家接受新知的功能，就我覺得埔里當時的整個空間的安排，以及服務型態我覺得是OK的，就是說是正確的，而且埔里還有地方文獻，我覺得他完全是一個很被當時認為前瞻的，很不錯。</p>	<p>A1-INT-Q5</p>

六、對埔里圖書館未來之期望與建議為何？

臺灣公共圖書館如果跟國外的公共圖書館比起來，我想我們是有一些的差距啦，那個差距是在哪裡呢？我覺得我們全臺灣的公共圖書館對書的專業度事實上是不夠的，就是對書的內容的專業度是不夠的，這是最重要的。像埔里我覺得很不錯就是說，你把該擺出來的東西都擺在對的位子上，然後有期刊啦，報紙啦，電子資源，電腦啦，就這個部分來講不錯。但是我覺得我們在推薦書單上面覺得我們並沒有辦法跟上獨立書店。

臺灣的圖書館員不是那個書籍的專業人員，好，譬如說我們今天若我們把它當成一家獨立書店來經營，如果今天埔里要變成一家獨立書店，那你對你的書的挑選就是要有品味，好，要有品味你要知道為甚麼我們要挑選這樣的書來賣，我們還要推薦給人家的時候，要知道什麼樣的人適合什麼樣的書，這一塊其實也是不夠的，我覺得這起因在於說，我覺得我們每一個人他應該要知道所有的書可能是沒辦法的，可是如果當我們想到的是書的內容，書的本質的時候，我們就會從這個角度去思考，有人喜歡音樂，我應該跟他買什麼樣的書，然後我們會去結合一些音樂同好，「這本書很棒，這音樂很棒，這我很喜歡，為什麼我喜歡，他那個讓我一個晚上都睡不著覺，他的節奏怎麼樣，他的故事怎麼樣，莫札特、舒伯特他又是色盲，是什麼樣的一個音樂家，本土音樂家是怎樣，我覺得是要能夠有那種熱情，那我覺得我們館員是沒有這個東西，我們把它當一個行政工作在做，我覺得這個是我們目前的一個最大的障礙點。

如果我們今天公共圖書館要變成當地的獨立書店，那他會是怎麼來經營，那一定是以書為主，以那個知識的內容為主，好我們要怎麼去組織讀書會，各種各種的讀書會啦或是分享啦，那是我們每一個那個館員就是很會帶講故事的，有那些作家是我要介紹一整年，我都排的出來這個作家。這個作家有哪一些書好是適合做青少年服務的，那我要怎麼跟學校老師去討論、去結合，去合作，那我要如何去把孩子讓青少年應該閱讀是什麼樣的書，他們最近都選了些什麼樣的書，然後阿這個這個都會變成習慣。過去我們喜歡的書跟現在他們喜歡的書，都要對書訊非常的清楚。好他們也要隨時都要書店去到書展或是網站去了解這些東西喔，我覺得這是會比較理想的，這個是真正閱讀的內涵。

A1-INT-Q6

我覺得閱讀不要用外在的東西去吸引去獎勵，那個都會變質，閱讀本身就是要用這個太好看，被它吸引了，我覺得我們都用很多外在的東西去鼓勵他，獎勵他是這早就被已經很多閱讀的理論講作這是不對的。

另外，量化有時候是一個政策上是一個很大的問題，都講說要辦證率，借書率啦或是要什麼擁書率啦，其實一個公共圖書館發展到某一種程度，不要再有各種量化的指標，要的是質化的，我們要的是，要讓我們的民眾，我們要提供的是怎麼樣的服務，我們要將我們的民眾引導到哪裡去，我們要的是怎麼樣的一個鄉鎮啊，一個閱讀的新鎮，我覺得這是用這樣子的一個理想來經營圖書館。我們要的是怎麼的一個服務，必須要這樣子去思考。

我覺得看起來大家就有一點太為活動，太累了，也一下子很難跟妳講說到底做什麼是創新，我覺得創新應該是人的創新，讀者的創新，我們的民眾的創新為主，而不是我們的創新活動而已，不是圖書館的創新而已，我們如何能夠讓學生有創新，能夠是深度的學習，能夠是熱情的學習，能夠是最後是創意，我覺得從這個角度去思考

你們埔里已經很好了，我知道你們幾個，全國圖書館員的情況，我大概也都了解，以鄉鎮來看，埔里一直都是很有素質的，不然的話你們那些音樂藝術活動是辦不起來。但我覺得不要變的活動太多，而那個閱讀的部分，就是如果我們要聊書，最近你看了什麼書或是我要哪一個主題的書，有什麼樣的書，一個進來圖書館的人，你可以跟他聊一聊，啊他最近看什麼，那你馬上可以推薦給他，我們有沒有辦法做這樣子的事務？可是國外的公共圖書館就有辦法。他們的館員，這個小朋友到公共圖書館去借書，這次借了那些書，下次想借那些書，他都可以幫你推薦。對每一個人借書的情況是很了解的，所以他們不會把借書當成是一種流通櫃台，反正你就是去書架拿書，然後我就幫你刷一下就走了；他們不是這樣的，他們知道你喜歡什麼樣的書，他知道你多久來，所以也許我們也可以把你們那個借閱率做一下 DATA 的分析，來做一下推薦。對不對，然後你過去借了那些，可能借這本書的人還想要借什麼樣的書厚，可能會有興趣，這個是可以做的。

可以更進階的去推一些閱讀的部分，比如說借這本書的人有讀了這本書，讀完了以後可能相同型的還有哪一本書是事實上也是不錯的，這都是可以

推薦的。臺灣公共圖書館這個部分裡面，像現階段幾乎大家都還是停留在推廣，非常傳統的，非常基礎的基礎，永遠在做打底的，還有很多連打底都沒有都沒有，你們埔里真的還是很有心，還跑在前面，那還有很多像花蓮的鄉鎮圖書館，屏東的鄉鎮圖書館，那真的還是差的遠。

你們不欠答題的東西啊，這個你們都已經有做了啊。但是我是說我的外甥他們在美國嘛，他們都是在美国生活長大的，他們到他們的公共圖書館去，各種資料真的都很齊備啦，各種資料，你們也可以去想一下到底你們的館藏裡面還有哪些，就你們埔里來說還有哪些不足，多元文化的東西，我覺得這個真的有必要。有很多外籍新娘，那他們來這邊，越南的期刊有沒有？你不要講那些學術性期刊，就一般性期刊，泰國的期刊有沒有？印尼的期刊有沒有？因為他們會思鄉嘛，那那樣子資料有沒有？我覺得這個部分也是屬於基礎的。像他們公共圖書館中文書很多耶，日文書也很多，在美國圖書館因為他們也是多元族群，多到就是你一定要買這樣的書，他們多到就是你一個華語圖書館，一個日文圖書館，都會有這樣子的東西，那我們呢？我們新移民那麼多，我們到底有多少那樣子的資料？可能沒有，也可能有一點點。

那我們的青少年也是一樣，到底我們的青少年，現在的青少年都喜歡看什麼？他們在學校裡面學什麼？他們應該要了解什麼？所以我覺得我們就是回到使用者的角度去思考。今天來跟我談，我給你一些建議，就是平常就要跟這些在地的一些愛書人多溝通，然後也要有一些新想法，不見得別人都會給你新想法，因為有些人也都是不太閱讀。我覺得你如果有閱讀的人，就是在學校裡面會閱讀的老師，他們就會比較了解，我們可以來推埔里的經典閱讀，那我們讀那些呢？比如西遊記，那我們有些東西，或是我們希望小朋友都讀過西遊記，都讀過哪些什麼經典，西方的什麼經典。譬如說孤雛淚啦，這種西方經典，我覺得對這就會變成是一個很深度的東西。我只是舉例啦，就是說對於書的一個了解，然後這不需要太多人，持之以恆，持續的，這樣我們才不會就是僅止於就是什麼創新的活動。

臺灣的學校教育一直沒有辦法跟公共圖書館做合作，你可以去思考，那你可以多跟這些老師討論，有活動規劃出來了，學校裡面可以幫忙推嘛。我們就是二三十人，我們來就精緻的深度的，有些

是屬於一般的一般的，有些是屬於主題性的，有些是屬於深度的，但是你就是要去想，每一個年齡的一個階段什麼樣的重點在那邊。

埔里人沒有減少太多，就是大家還是樂意待在埔里。那為什麼？埔里圖書館？埔里有一個很好的圖書館，也是一個原因啊，對不，願意讓人家在那邊 LONG STAY 啊，那我覺得你要幫他埔里創造一個就是人口，那個有素質的民眾，我覺得應該是這樣，有素質的民眾來讓產業興盛，因為產業有他產業該做的事情，圖書館有圖書館該做的事情，那合作？像你們已經有合作，你們原來的空間有一點合作，覺得那也是一種合作。那還有就是假設你們今天有很多的閱讀活動，跟你們埔里的紙廠談到有關於傳統的工藝好了，其中一種是造紙，那我們埔里的紙廠做一個怎麼樣的合作？對不對，我們今天介紹了這些書，看了這些書，我們到那邊去，或是甚至你們這個活動搬到那邊去，全國性的，是由你們埔里圖書館來幫忙，ORANGIZE 這些活動，ORANGIZE 這樣的閱讀之旅，一個地方產業的閱讀之旅，地方酒廠的閱讀之旅，那你們也知道說到圖書館，我們先對外來宣傳，然後大家來報名，當然要規劃 我到圖書館來介紹一下，酒是什麼作的歷史，埔里酒的歷史是怎麼樣，臺灣有那些酒的，很會做酒的人的故事，或是古今中外，那西方的酒東方的酒有什麼不一樣？給大家一些酒的知識，之後呢？我們再去參觀埔里酒廠，看一下。

那或者是農業的部分 我覺得這也是可以，那農業假設現在是筴白筍季，那台灣的筴白筍美人腿是怎麼一回事，那也一樣啊，現在的農產品怎麼耕作的，他是從哪裡來的，我覺得這些是可以去做合作的。那如果說產業也是可以體驗，那這樣子也可以帶動一些產業，所以我覺得其實就可以做一些這種活動，這是可以做的事情。然後我們有一些文創的開發，應該埔里人會買，有些東西是埔里人會買送給外面的人，有些東西是人家來了之後會買，所以你就要去思考一下銷售的點，那些東西是當地人會買 如果東西太貴 當地人可能也不會買來家裡用 但是呢？他會買來送給人家，那你就跟大家行銷，而且會對埔里有認同。

最後，如果你沒有到回歸到閱讀，你就是失去了存在的價值，當然我知道，地方文化館還擔負了文化中心的角色，藝文活動，這 OK 啊，就看你們的編制有多大麻，可是你如果說這個部分，閱讀的這個部分沒有做，那你只做這個部分，那你就是失

去了你的存在價值

埔里現在徵集的都是些歷史生活的照片，無建置埔里影像故事館粉絲專頁，那那個粉絲專頁裡近八千多人加入這個粉絲專頁，那大部分都是埔里的旅外鄉親，然後他看到某張照片，就會在裡面做討論當時的一些狀況。這也算是圖書館的一部分，這也是重要的文獻的典藏嘛，那你文獻的典藏，還需要去要影響，要讓別人去使用嘛，那 FACEBOOK 是最好的工具，因為他是最不花錢，然後又可以很即時的把這東西可以放上去。這七千人 你的使用，你可以把它統計，變成你的使用者啊，對不對，不是只有借書才是你的使用者啊，他這個基本上他來閱讀你，就是來閱讀你的館藏啊。

像我有~一直測試，如果說~我有每天一直 PO 大概兩三張照片在 FACEBOOK 上，連續大概一個禮拜，那個互動人次會跳到兩萬多人，所以我覺得你該把那個當成你的數字啊，你就是沒有把那個變成你的數字。FACEBOOK 對你就是把它變成你的館藏，然後來點的人就是你的使用者，就是你的借閱的人，那這就是你的數字啊，那你這個數字，是你自己去開發去創造的。因為這量很可觀，因為他現在是一種新的閱讀平台，你應該把它納入當館藏那都是你們的館藏，你應該一個一個的去建檔。

總之，在閱讀這件事情上面，確實是需要本質啦，他需要有深度啦，所以埔里圖書館這個部份我相信已經很不錯才對。那個新加坡的裕廊公共圖書館，我們去年曾經去參觀過，就是~叫~青少年七~一整層喔，都是青少年。我們的學校教育跟國外的都不一樣，所以我們都會影響到公共圖書館，所以我們在在改變，政府也意識到這種考試型的教育真的不行，我們公共圖書館就要跟他們一起知道他們做了什麼改變，想法有什麼改變，我們一起來推動。

二、「縣市層級行政官員」訪談綱要：

訪談編號：B1

受訪對象：南投縣政府文化局副局長(前圖書科科长)

訪談日期：106/02/16

訪談地點：南投縣政府文化局

訪談內容逐字稿如下：

訪談資料	訪談重點	編號
<p>一、請問臺灣圖書館改造運動時，當時縣市輔導窗口的角色與運作模式為何？</p> <p>臺灣近年來公共圖書館的改造，其實是從 921 開始，那時候 921 之後有一個金點子改造之後，後來行政院通過挑戰 2008，所以全國的公共圖書館全面進入到空間營運改善的這一個大環境的變化。一開始的時候，其實是著重在空間改造的這個主題，可是呢，因為空間經過改造之後，如果沒有人的推動，人包括館員跟民眾跟讀者，沒有人那再好的空間改造好之後也是死的，那所以後來，教育部、文建會也就順勢在空間改造的這樣的計畫裡面輔以推動閱讀的活動，也包括了設備改善的升級，那所以公共圖書館的改造運動，在這樣 921 地震之後，陸陸續續慢慢的加入，變成一個主流，那在閱讀的推動上面，除了閱讀活動的辦理以外還有一個很重要的就是公共圖書館的館藏的充實。</p> <p>南投縣政府文化局圖書課(現升格為圖書科)在這樣的改造運動中，是扮演「控管中心的角色」，對上轉呈改造計畫進度與回報執行率等工作，對下要負起輔導與評鑑鄉鎮圖書館等工作。最重要的是，要擔任輔導團委員與改造館舍間的橋樑，開會時常要居中協調化解雙方意見衝突，使計畫進度順利進行。</p>	<p>南投縣政府文化局圖書課(現升格為圖書科)是扮演「控管中心的角色」，對上轉呈改造計畫進度與回報執行率等工作，對下要負起輔導與評鑑鄉鎮圖書館等工作。最重要的是，要擔任輔導團委員與改造館舍間的橋樑，開會時常要居中協調化解雙方意見衝突，使計畫進度順利進行。</p>	<p>B1-INT-Q1</p>
<p>二、請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？</p> <p>埔里圖書館能夠多次在非常激烈的競爭型補助計畫中，多次爭取到十分珍貴的政策資源，真的有其利害之處。主因是埔里圖書館的改造計畫書撰寫的都十分有創意，除了能提出很好的發展願景，對改造構想、營運特色的展現、實施策略、</p>	<p>埔里圖書館能夠多次在非常激烈的競爭型補助計畫中，多次爭取到十分珍貴的政策資源，真的有其利害之處。主因是埔里圖書館的改</p>	<p>B1-INT-Q2</p>

預期效益各方面都不斷展現創意，不斷有創新行為，所以身為上層輔導機關，我們也不斷致力與中央機關、學者專家同心促成，投入資源給埔里圖書館不斷進行改造、創新，成為臺灣營運最有特色的鄉鎮圖書館。

我認為埔里圖書館改造成功的因素，我認為最主要是 921 地震後重建時，是我們的馬文君立委擔任埔里的鎮長，那她對文化面向她其實是非常重視的。也就是因為她重視，所以她對於圖書館的營運這個區塊上面，她用對了人，這些館員呢不僅僅是有非常大的熱情，而且創意十足，...，所以埔里圖書館就是因為馬文君立委高超的用人哲學，並給予他們高度發揮創意、做事的空間。比如說現在的館長蘇麗雯，跟當時的館長吳元明，跟陳義方先生、王雅樂小姐、吳燕慧小姐，他們這樣子的一批館員，認真的創新營運，在基本的館務的營運跟所謂產業界或學界上，他們各自有分工，積極和社區結合。

此外，埔里圖書館的改造，他們其實是非常有 sense，因為他們知道改造的經費不可能一次到位，所以他們是對這棟建築物做了一個整體的規劃，然後分期實行的一個方式，來進行改造。從一樓、二樓開始，921 的金點子計畫，還有空間營運改善的經費，當時是主要放在現在的一樓、二樓、三樓，那非常前衛的事情是，他們把圖書館的這一個改造並不單單只是最為一個圖書館的使用，就像剛剛所說的，產業界、官方還有學界的這樣子的需求，甚至是鄉土教育的需求，都放在改造上面，那當時大概最轟動的一件事是，就是非常大膽的開大窗，這個大概是當時的圖書館改造的空間裡面，很多館不敢做的事情，因為在那之前，幾乎臺灣的鄉鎮圖書館都像是一座監獄一樣，用鐵窗鐵門將自己防衛起來，深怕被破壞。埔里圖書館是第一個將鐵窗鐵門拿掉，成為讀者願意親近的建築，他們其實做了非常大的規劃跟討論，那非常慶幸的事情是改造的過程當中，他們非常清楚的知道自己要什麼，而且對於每個空間所賦予的任務跟使命，已經有非常詳細的規劃，所以，雖然說經費沒有一次到位，目前為止他們的改造過程並沒有停止，那改造的時間拉得很長，所以從一樓開始改造是 921 之後，到五樓改造完成已經是十多年之後了，所以當四樓、五樓在前兩年的卓越典範案完成修繕之後，變成二樓變的很破舊，所以這個部分，就等同是圖書館是

造計畫書撰寫的都十分有創意，除了能提出很好的發展願景，對改造構想、營運特色的展現、實施策略、預期效益各方面都不斷展現創意，不斷有創新行為，所以身為上層輔導機關，我們也不斷致力與中央機關、學者專家同心促成，投入資源給埔里圖書館不斷進行改造、創新，成為臺灣營運最有特色的鄉鎮圖書館。

地震後重建時，是我們的馬文君立委擔任埔里的鎮長，那她對文化面向她其實是非常重視的。也就是因為她重視，所以她對於圖書館的營運這個區塊上面，她用對了人，這些館員呢不僅僅是有非常大的熱情，而且創意十足，...，所以埔里圖書館就是因為馬文君立委高超的用人哲學，並給予他們高度發揮創意、做事的空間。

成長的有機體，這不光是反映在他的館藏，或者是營運上面，對於空間改造的這個部分他也是一個有機體，所以改造並不是一次改造完成之後就永遠永遠永遠不能再動，就像我剛剛講的，當四樓、五樓完成，其實與二樓、三樓的完成已經大概又時隔十多年了，所以在這十多年期間的改變，其實跟當時所要利用的目的其實已經是非常不同了。所以在這樣子的一個改造過程當中，我也看到沒有那麼多錢去做改造這件事情，可是埔里圖書館他們可以用人的創意，去把空間老舊的這件事情，變得非常有趣，比如說，為了省下經費或者是沒有錢，舊家具也不敢丟，然後就找公所的清潔隊來做一個家具再造；比如說，一個空間的角落，就是一個很差勁的空間，當館員都不曉得當有一根柱子杵在那裏的時候，他可能會變成是一個空間黑暗的地方，那那個地方對於圖書館來講，會是非常的管理上的不方便，可是他們就有辦法把那個柱子變成是一個長頸鹿，把中文圖書分類法的口訣畫在上面，讓很多小朋友去利用。那所以這個改造的歷程當中，如果館方不了解自己要說什麼的話，其實通常也不會有好的結果出來，所以在埔里圖書館的改造過程當中，雖然經費不是一次到位，從第一年至今的改造，已經歷經十多年了，但是每一次到埔里圖書館總是會有耳目一新的感覺，因為投注了很多心力在裡面，因為館長的帶領底下，他們知道那個破舊的空間如何讓他在不花很多錢的狀況下，用原有的資源讓他去做一個比較亮麗的創發，所以這個是人的用心在裡面，而不是真正都靠工程。

三、就您的觀察，請問您對埔里圖書館創新策略有何看法？

以埔里圖書館來講的話，就是把地方所有的力量，整個都匯入進到圖書館的營運裡面，那在這個區塊上面變成推動閱讀的主流的話，它通常就不會再是以埔里鎮立圖書館的館藏為第一優先了，那在我們埔里鎮過去發展的歷程，產業或者是大學的資源的部分，還是就是地方一些藝文社團的結合，它通常就是已經都會進入到所謂的圖書館的營運，把他們這樣子的一個~他們的專業去轉化變成是讓埔里鎮民知道，然後所以閱讀的這件事情它的媒介就變了，而且不再以所謂的紙本的書來做為單一的訴求。比如說埔里圖書館將

以埔里圖書館來講的話，就是把地方所有的力量，整個都匯入進到圖書館的營運裡面，從產業、地方文化、學校等，都熱情參與，創意創新的發展服務、改造空間、爭取社區產業資源，發揮很大的力量。
埔里圖書館主要的創新策略，我認為有駐館藝術家、作家、音樂家計畫，埔里文

B1-INT-Q3

早期平埔族番婆鬼的傳說這個部分，還有他們參與埔里鎮公所裡面一些產業活動來講，埔里圖書館從來就是沒有缺席，那甚至於是說，那些產業的活動，因為埔里圖書館的加入，比如說我們的客家桐花祭或者音樂團體也好，還有我們的紙產業廣興紙寮、造紙龍，都有緊密的結合，對於埔里鎮立圖書館來講，它其實都是多方都有參與的創意。

在產業這個部分，還有 18 度 C 跟埔里圖書館最早一個閱讀的結合，算是南投縣的第一步，在我們南投縣推我愛閱讀護照計畫的時候，其實是從埔里鎮立圖書館這邊開始的，大概也是創了全國的首例。那還有就是愛的書庫這個部分，當時在縣政府文化局的那個書香共讀的部分，當時也是以埔里鎮立圖書館為一個起始點，那這個後來學界也加入了，所以導致到後來有我們所謂「愛的書庫」，在全國各地如火如荼的展開，讓全國在閱讀的上面得到很大的力量。

埔里圖書館基本的館務運行之外，也結合文化部的地方文化館計畫，開拓了比如說駐館的作家、藝術家跟音樂家的計畫，這個也是創台灣之先。那後來呢有很多的鄉鎮圖書館也就仿效埔里鎮立圖書館去做所謂的駐館三家。藝術家、文學家跟音樂家可以在我們圖書館裏面有一個很好發揮的平台，同時呢也是讓我們埔里圖書館在所謂圖書館基礎功能以外，新增了跟地方互動的一個機會。那除了這個以外，在埔里鎮立圖書館有一個非常值得令人家稱讚的地方就是埔里文庫的建立，埔里文庫的一個的珍貴價值，就是地方文史的保留，那埔里圖書館的埔里文庫，將過去在埔里的生活歷程跟對埔里鎮發展的一個貢獻的人，在這邊完完整整的保留下來，比如說李長醫生，那他們的家人或許都已經不住在埔里了，那因為埔里圖書館做了一個埔里文庫這樣子的一個空間，使得他們可以把他們祖先的一些相關的文物放進來，那在這邊獲得很好的保存展示，同時也讓已經離開埔里鎮的他們，對於埔里是他們家的這個區塊上面，有得到一個很大的依歸。那還有就是在埔里作醮的時候，也因為老照片的一個收集，帶動了埔里整個埔里地區對於埔里過去老照片的一個收集，那這個部分又作為了一個創新，在埔里文庫之後呢，他們把老照片數位化，建置了一個埔里影像故事館，這些數位化資料的建立，可以讓鎮民或一般的民眾，在 FB 上可以非常

庫和埔里影像故事館 FB，行動圖書車的行動閱讀服務等，都展現很好的營運績效。

清楚的知道，埔里過去的歷史故事、生活軌跡，在埔里的建設上面，發揮了多大的一個貢獻。除此之外，對於那個埔里鎮的藝術家也有一個專屬的網站去作為一個介紹，那就一個南投縣的整體發展來講，這個藝文界數位化的工作，其實在埔里這邊是做得最優秀的，同時也讓我們埔里的藝術家，爭先恐後地想要上到這個平台，因為上到這個平台也就讓他們得到露出的機會，所以他們也是非常支持這樣的一個活動。

那還有一個在營運上很創新的就是，埔里圖書館結合了藝文界藝術界這些老師的支持，去做了一個藝術套卡，埔里鎮圖書館的借書套卡這個部分，我知道有一些民眾為了要收集這些套卡，一直來換借書證，那後來也興起了埔里圖書館用換卡賺取收入的營運成本這樣子的作法，這大概在台灣也是一個非常不一樣的地方。那除此之外，在文創的部分它就是一個文化創意其實文化創意它如果沒有過去的一個歷史故事，做為一個基底那文創是假的。那這個部分，埔里圖書館是非常把握住所謂文創的一個精神，比如說以埔里來講，他們跟廣興紙寮利用埔里鎮的筊白殼廢物再利用，去開發成茭白筍紙，在我們這個藝術界尤其是書法老師一個創作上面普遍認為這樣一個宣紙是非常不錯的創新。

還有一件非常值得一提的事情是，當時由我們的馬文君立委，就是當時的鎮長，去跟中台禪寺請託贊助了一部書車，那這個大概是我們南投縣，也可以說是台灣的鄉鎮圖書館跟我們寺廟結合，去獲得一部書車，那這個書車呢，也彌補了埔里鎮圖書館在幅員廣大的埔里鎮，他沒有辦法到達得了的村里，可以去一個圖書巡迴車的這樣子的一個閱讀服務，那這個圖書巡迴車出去，不僅僅是只有作為借還書的這部份而已，同時館員跟著出去，做了非常有趣的就是教導小朋友做童玩，或者是對於圖書館利用教育的這個部分，讓比較偏遠的社區的小朋友，雖然沒有辦法來到圖書館，透過行動圖書館的先驅創意，主動送愛的閱讀服務鄉間的兒童。

那還有一件事情就是我們南投縣是一個大家庭的方式在做一個營運，所以當時的埔里鎮立圖書館除了負責埔里鎮鎮民閱讀的推廣以外，同時也是我們文化局在大埔里地區，包括魚池、國姓、仁愛這幾個鄉鎮的館員再教育的任務，我們文化局賦予埔里鎮立圖書館這樣子的任務，也是一個

使命。所以也因為這樣子的關係，也讓我們埔里鎮圖書館館員在營運上面，精益求精，同時也大手牽小手，協助了周邊的鄉鎮，讓整個南投縣圖書館的營運上面也更上一層樓。

四、您對埔里圖書館未來之期望與建議為何？

其實台灣的公共圖書館創新營運的這個區塊，我滿想要建議的事情是要修法，尤其是地方的圖書館不僅僅是有教育鄉土的功能，他還有一個非常重要的工作是地方文化的創新發想跟推動。那以目前台灣公共圖書館的營運上面來講，其實營運的核心是跟文化的內容比較相關，我其實非常建議回歸到公共圖書館他是以地方文化的保留傳承跟閱讀的中心為核心，如果讓公共圖書館的主管機關回歸到中央主管機關是文化部的話，對於台灣公共圖書館的一個活潑性多元性的發展其實是比較有幫助的，對於預算的編列或是文化事務的推動 應該會比教育部來的實際有趣一點，埔里圖書館也會更能發會創新行為。

埔里圖書館在空間改造的過程當中，其實還有一個創新的事項，非常值得探討。就是埔里的空間改造不僅僅改造了空間，也改造了建築師跟空間設計師。很慶幸當時的埔里圖書館堅持他們要的東西，那他們不僅僅是說清楚知道自己要的東西以外，他們其實參考了很多國外圖書館的觀念或功能，或者像誠品這樣子的書店的一個空間作為他們改造的一個基礎。所以當埔里圖書館進行完改造這樣子的第一階段的工作之後，台灣其實興起了一片圖書館就要像誠品，但是圖書館真的能像誠品嗎？如果真的是這樣，那我想在這個政策上的投資，他勢必上會是失敗的。那非常開心的事情是埔里圖書館在這個空間改造的過程當中，他是跑在前面的，所以這讓很多後面興起的圖書館去做了一個追尋這樣子的動作，那其實埔里圖書館其實也造就了幾個國內知名的建築師，他其實是在做了埔里圖書館之後，而有了圖書館改造的經驗，到後來變成是國內公共圖書館改造運動之間的王牌建築師。

其實台灣的公共圖書館創新營運的這個區塊，我滿想要建議的事情是要修法，尤其是地方的圖書館不僅僅是有教育鄉土的功能，他還有一個非常重要的工作是地方文化的創新發想跟推動。那以目前台灣公共圖書館的營運上面來講，其實營運的核心是跟文化的內容比較相關，我其實非常建議回歸到公共圖書館他是以地方文化的保留傳承跟閱讀的中心為核心，如果讓公共圖書館的主管機關回歸到中央主管機關是文化部的話，對於台灣公共圖書館的一個活潑性多元性的發展其實是比較有幫助的，對於預算的編列或是文化事務的推動 應該會比教育部來的實際有趣一點，埔里圖書館也會更能發會創新行為。

B1-INT-Q4

三、「鄉鎮首長決策者」訪談綱要：

訪談編號：C1

受訪對象：立法委員(前埔里鎮鎮長)

訪談日期：106/02/08

訪談地點：埔里鎮立圖書館，四樓埔里文庫

訪談內容逐字稿如下：

訪談資料	訪談重點	編號
<p>一、請問您對圖書館改造案的重視程度、資源投入情形、創新支持態度為何？</p> <p>當時文建會與教育部推動臺灣的公共圖書館改造時，就認為鄉鎮長的重視程度是改造計畫能否成功的重要關鍵因素之一，因此在計畫競爭甄選階段，就將鄉鎮長對圖書館改造的重視度列為最主要的評選項目之一。所以，記得當年埔里圖書館長向我報告說要向文建會爭取「圖書館金點子計畫」時，我是十分高興與支持的。由於補助計畫採競爭徵選的方式，將鄉鎮長的重視程度列為評選項目，我十分欣然接受，而且很認真投入，所以後來我跟館員一起去出席徵選提案，入選後還一起去逢甲大學認真上共識營、研習工作營，更一起去參觀誠品書店、圖書館。我在誠品書店還買自己掏腰包買了好幾本國外空間設計的書給圖書館、建築師設計參考。從那以後，圖書館的訪視會議、評鑑、所有閱讀、藝文活動，我都親自參加主持，甚至，還曾經帶館員一起去看日本的教養大學圖書館。最重要的，我全面放手給圖書館同仁們去發揮他們的創意，有問題再由我親自來解決。</p> <p>記得埔里圖書館獲得金點子計畫第一名後，要先展開圖書館的空間改造。可是那時圖書館還被埔里鎮公所充作臨時辦公處與重建中心，鎮公所沒搬走讓圖書館改造工程起初一直無法展開，進度嚴重落後。當時中央想舉辦災區四圖書館(埔里、古坑、竹崎、霧峰)重建完成聯合開館活動，還破天荒要 SNG 全國轉播，埔里館遲遲無法進展大家都急。我只好就每天親自督軍，要求工務課要趕快將埔里鎮公所新廳舍完成並速速搬遷，以利圖書館可以進行改造工程。那時，就好像作戰一樣。</p> <p>另外，就是經費的挹注問題。政府的補助資源</p>	<p>「記得好不容易圖書館的金點子計畫第一期完工了，真的很漂亮，可是因為經費不夠，一開始只能分期、列優先順序施作，變成改造後的地方超漂亮，沒改造到的地方卻很醜，反差真的很大，都快昏倒。我毅然決然又將當時給鄉鎮的統籌分配款補助，一半 700 萬元就撥補給圖館改善樓梯間、洗手間、買營運必要的影印機、電腦相關設備，這樣圖書館總算才能先重新開館。此後，我大概連續二、三年，都把統籌分配補助款的一半給埔里圖書館改善與舉辦書香藝文活動。」</p> <p>我就任埔里鎮長以後，對埔里圖書館的人事安排上最為重視，聽說以前圖書館是「冰庫」，圖書館假日要上班、工作時間長、工作又多，成為鄉鎮長把不喜歡的人冰起來的單位。但我卻是把最好的人才組成圖書館的團隊，他們長期有的是地</p>	<p>C1-INT-Q1</p>

空前的多，雖然很高興，但相對地方所要自籌配合款的比例經費也飆高，可是鄉鎮公所的財政困難往往無法提列，不少鄉鎮圖書館就因此而放棄，時有所聞，十分無奈。埔里圖書館能爭取到超過千萬經費，我也要窮盡洪荒之力去將自籌配合款拿出來配合，才能使埔里圖書館的改造工程得以發包。

我印象很深的是，因為第一期整體規劃後，實際工程經費是不夠的，一開始大家的共識是只能分期、列優先順序施作。所以，好不容易圖書館的金點子計畫第一期完工了，真的很漂亮，就向誠品書店一樣，可是，變成有改造的地方超漂亮，沒改造到的地方卻很醜，反差真的很大，都快昏倒。我毅然決然又將當時中央每年給鄉鎮的統籌分配款補助，一半 700 萬元就阿剎力撥補給圖館改善樓梯間、洗手間、買營運必要的影印機、電腦相關設備，這樣圖書館總算才能先重新開館。此後，我大概連續二、三年，都把統籌分配補助款的一半給埔里圖書館改善與舉辦書香藝文活動。」

還有，大約是民國 91 年左右，埔里圖書館員向我報告說需要一台車發展金點子計畫中的「行動服務計畫」，想送書到偏遠社區鄉間給小朋友閱讀。這樣很有意義，我很喜歡。可是，鄉鎮公所財源困難，要買車真的有困難的。當時我心生一念，就去向中台禪寺的惟覺老和尚懇託，請他捐贈一台圖書車，惟覺老和尚慈悲大愛就送我們一台車，就這樣埔里圖書館又發揮創意，構思怎麼設計這台車，怎麼營運服務，更將捐贈儀式辦得很有意義又溫馨。臺灣第一台充滿希望與愛的圖書車就順利啟動了。後來，中台捐贈給我們的行動圖書車很受矚目，還開啟台灣很多公益團體捐贈發展的風潮。

圖書館的營運很不容易，有了錢還必須要人。埔里圖書館空間改造好之後，我們高興的準備要重新開館，館長又向我報告營運人力需求的問題。以前，埔里圖書館就小小的，只有 2 個館員。我上任後因為比較重視書香藝文活動，而且要籌備新圖書館，就擴編成 5 個人，而且我都將鎮公所內一時之選的能才，都集中到圖書館。可是改造後的新圖書館變得超大，一至五層樓營運服務的工作增加很多，S 因的推廣活動又預估要很多人力，因此館員也必須要增加才行，而且經過初步的評估後，要增加到 20 人，這對鄉鎮公所的能力來說，真的負擔不了，當時真的差點昏倒。可是，我還是盡全力支持，至少將館員增加到 15 人，並多將替代役支援給圖書館使用。

方文化義工，文史專家，產業振興的工作者，多才多藝又有服務熱誠，創意十足，不斷創新。所以，我很放心、也很喜歡和他們一起為圖書館打拼。他們不計較職等低、工作時間長，因為有他們的努力，埔里圖書館的改造十分成功，成為我當鎮長時最驕傲的政績。

我就任埔里鎮長以後，對埔里圖書館的人事安排上最為重視，聽說以前圖書館是「冰庫」，圖書館假日要上班、工作時間長、工作又多，成為鄉鎮長把不喜歡的人冰起來的單位。但我卻是把最好的人才組成圖書館的團隊，他們長期有的是地方文化義工，文史專家，產業振興的工作者，多才多藝又有服務熱誠，創意十足，不斷創新。所以，我很放心、也很喜歡和他們一起為圖書館打拼。他們不計較職等低、工作時間長，因為有他們的努力，埔里圖書館的改造十分成功，成為我當鎮長時最驕傲的政績。

二、請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？

其實大家早期對公共圖書館，就是當成K書中心，然後裡面的藏書也都不多，老人家閱讀書報的地方，印象也都很刻板，然後也就是沒有一些很吸引人的地方。所以平常也都沒有很多人去圖書館。在大概民國90年、91年的時候開始，那個時候是文建會推動圖書館的改造運動，是臺灣公共圖書館的一個轉捩點，計畫資源投入很多才能產出非常好的成效，然後也真的讓這些公共圖書，成功的吸引到更多不同的人來親近圖書館，所以我覺得在這個部分其實是一個也算是一個創舉，對台灣的圖書館也算是一個好的提升。

埔里鎮立圖書館其實最早是封閉型的建築，可是它的周邊有很多大樹，視野很好，所在的位置周邊有很多綠化的環境，所以那時候把整個牆壁，本來是密閉式的，全部把它打掉，變成通透的、延伸借景的方式，把綠意和圖書館空間融合起來，就是讓他跟外面整體的環境做一個結合，所以也讓整體整個空間改造很成功，讓圖書館變成說是有了一個我家的大書房的概念，然後而且結合休閒氛圍，在圖書館裡面也特別設置了一個咖啡廳，因為那時候我們也想到，其實認為說有很多來的有很多都是親子讀者，如果有一個比較悠閒的空間，是很好的想法，所以那時候設了一個咖啡廳，然後大家可以在那裏享受簡單的輕食，喝喝咖啡，然後望著窗外，看看風景和閱讀，然後其實那個畫面還滿滿美的啦。埔里圖書館是臺灣第一個圖書館導入空間美學的概念的圖書館，很成功的塑造了第一步。「台灣終於有一座令人驚豔的圖書館了」這是許多人對埔里圖書館的魅力書香新空間所發出的讚賞，美麗的埔里圖書館讓許多人覺得「理想中的圖書館」已找到了，尤

長久以來，臺灣民眾不喜歡無趣、沉悶老舊的圖書館。所以埔里圖書館員當時首創一個新觀念，最主要的核心創意就是要讓民眾重新「愛上圖書館」。在這樣的創新觀念下，不僅讓我們徵選獲得第一名，更引領臺灣的圖書館界廣為運用的風潮。

我覺得這麼好的圖書館是我從政以來，最用心推動，也最感驕傲的政績，是獻給所有埔里鄉親最幸福的禮物。

埔里圖書館得全國評鑑第一「卓越獎」的評語內容，寫得十分貼切，我一直很感動又很驕傲。記得請幫我補充進來，讓大家可以充分明瞭埔里圖書館當時的改造創新成果。

註：卓越獎得獎評語內容為「埔里圖書館的服務功能、動線規劃、家具陳設，都別具特色與巧思，濃濃的時尚美學風，又深富地方人

C1-INT-Q2

如尋獲「桃花源」般的喜悅。為什麼埔里圖書館可以變得這麼漂亮？是許多人很想探究的課題，我們最高興的是，埔里圖書館兼具機能·品味·魅力·雅逸的空間美學，為台灣的圖書館開啟了「新美學」與新風貌。

我的圖書館員很有創意，也是圖書館能改造成功的關鍵。長久以來，臺灣民眾不喜歡無趣、沉悶老舊的圖書館。所以埔里圖書館員當時首創一個新觀念，最主要的核心創意就是要讓民眾重新「愛上圖書館」。在這樣的創新觀念下，不僅讓我們徵選獲得第一名，更引領臺灣的圖書館界廣為運用的風潮。館員所提的「愛上圖書館」這個願景概念，我就深深喜歡。改造好以後，就讓很多人就主動的到圖書館來，所以當初我們「愛上圖書館」是有兩個含意，一個是你會愛上這個改造以後在整個空間都很吸引人的圖書館；另外一個就是圖書館發展的營運價值，與社區結合，促進了地方的發展，讓埔里人都會愛上我們這個圖書館。其實這兩個目的都很成功的達到，我覺得這麼好的圖書館是我從政以來，最用心推動，也最感感驕傲的政績，是獻給所有埔里鄉親最幸福的禮物。我印象十分深刻的是，2004年埔里圖書館第一次獲得全國評鑑第一「卓越獎」的評語內容，寫得十分貼切，我一直很感動又很驕傲。記得請幫我補充進來，讓大家可以充分明瞭埔里圖書館當時的改造創新成果。

三、請問您對埔里圖書館所推動的創新策略有何看法？

很重要的就是說，除了空間硬體以外，就是還要軟體的配合，所謂軟體就是說圖書館裡面同仁也占了很重要成功的因素，因為改造以後，你的人的經營，整體的結合提升，其實都相對重要的。那時候整體圖書館的同仁，這一部分他們有很多新的策略做法，尤其結合產官學、社區的部分幾乎都是臺灣第一的。

比如說像我們周邊有很多是比較偏僻的社區或者說距離比較遠，那尤其圖書館有很多是老人家阿或者小孩子來的地方，可是他沒有人帶或者沒有什麼特殊條件的時候，這些人很少可以主動過來圖書館利用。所以，我們就在社區裡面就一次就成立了五個讀書會，其中像合成里生產了很多的百香果蘿蔔等農產品，而且又是在埔里的最北端，我們就在

文風情。尤其每一層樓的視覺美學與標示都深具水準，展現埔里書香新樂園的動人魅力，成功吸引大家都愛上圖書。

埔里圖書館在組織人力、服務功能、館藏特色、地方資源整合與運用、加值創意等方面，都發揮很多創新策略，他們會在圖書館再造工作上，會永遠持續並開創成功經驗。

埔里圖書館的「書出愛的力量」計畫，也值得提一下，因為隨著臺灣數位時代的來臨，各種資訊急速發達，圖書館對於資訊的收藏及服務項目日益多元化，使

C1-INT-Q3

那個社區成立了一個法莫爾讀書會，法莫爾是英文發音 farmer，就是一個農夫的讀書會，可是他主要的特性就是一個音樂型的讀書會，而且從那時候，從 91 年成立到現在，其實他們讓社區，尤其是婦女有很大的成長，其實也結合親子 聯繫親子的感情，音樂讓他們共同學習，成功的塑造了就是整體的社區的提升，然後讓親子也有很多互動的機會。

另外還有就第一個成立行動圖書館的一個鄉鎮公所。埔里其實很多偏遠的村里或者社區的孩子沒有辦法主動過來使用圖書館，那我們就想到主動到社區去，讓他們親近行動圖書館與愛上閱讀，那時候是因為經費的關係，就請託中台禪寺捐贈一部車輛，然後改裝變成設計的非常可愛又吸引人的一台圖書車，然後每一個禮拜會有定點到社區服務，上面載有兩千多冊的圖書提供給社區的居民，讓小朋友他們閱讀，所以這部分都是非常成功的策略。

還有，埔里圖書館也結合了很多社區產業，像埔里早期其實造紙的產業非常發達，後來沒落了以後，很多很多的造紙的產業他們希望可以做不同的轉型，所以那時候埔里圖書館也跟廣興紙寮做了很多的合作，也協助他們很多產品開發、觀光工廠等文創發展的工作，讓地方沒落的產業可以結合觀光，然後有一些創新的發想，然後動帶整體的這種傳統產業的發展跟提升。另外以埔里來說，我們有很多的農作食材，非常特別，921 以後其實有很多的餐廳也很希望可以恢復他們的生機，所以很多的餐廳也結合圖書館，其實也很難想像啦，就是說餐廳可以跟圖書館做這樣的結合，圖書館邀請駐館藝術家老師，然後幫他們融入一些鄉土的概念，結合這些鄉土的食材，也讓很多的餐廳成功的轉型，也打出很響亮的知名度，不僅在埔里地區，甚至在全國，更打入國際。我覺得這個都是圖書館結合這些產官學界，然後大家一起去推動這樣子的一個，可能不同的轉型的這樣的一個創新策略。

埔里鎮立圖書館可以說是埔里整體建設的一種驕傲，創新能力很強，像他們規劃的很多的活動，甚至是國際型的，以現在那個高雄，他們最近要辦日本秋田縣竿燈，其實埔里鎮立圖書館早在改造的過程當中也把地方型的活動結合起來，而且透過 LONG Stay 的交流，引進日本秋田縣竿燈祭、三薩舞祭等活動表演，在有限的經費下做一個國際的交流，我覺得這也是非常不容易的，這些都很好的，我相信這是他們很好的成果，那真的是埔里的一個驕傲，不管在軟體上面硬體上面，其實他都是值得

得圖書館的營運經費也必需逐年提高，以迎合社會各界的需求……。埔里圖書館在政府的幫助下美麗蛻變，但是，接下來的營運課題，怎麼讓圖書館的環境與服務保持優質的狀態，更需要社區所有人的重視與支持，「請您，書出愛的力量」就是在這樣的想法下蘊育而生，希望大家有錢出錢、有力出力，為圖書館擔任志工、捐書，甚至捐贈設備、經費，一起來營運屬於大家的圖書館，讓埔里的子弟，擁有臺灣最優質的圖書館，在最好的書香樂園中學習成長。

埔里圖書館的創新中，駐館藝術家、音樂家、作家計畫，也是一個很高明的行銷策略，埔里圖書館行銷提升這些藝術家、作家、音樂家的形象與地位，其實這些很有名氣的藝術家、作家、音樂家們也透過他們的地位、影響力、創作活力和成就，協助行銷了埔里圖書館。有一次南投的某位文學家就曾流淚感動的向我說，鎮長和埔里圖書館讓在地作家被這麼被尊重，他足感心，所以到處去跟國內、外的文友介紹埔里圖書館的作法。而曾經這樣跟我說的臺灣藝文界大師其實很多，埔里圖書館常被驕傲地稱讚。

學習的。

埔里圖書館的「書出愛的力量」計畫，也值得提一下，因為隨著臺灣數位時代的來臨，各種資訊急速發達，圖書館對於資訊的收藏及服務項目日益多元化，使得圖書館的營運經費也必需逐年提高，以迎合社會各界的需求……。埔里圖書館在政府的幫助下美麗蛻變，但是，接下來的營運課題，怎麼讓圖書館的環境與服務保持優質的狀態，更需要社區所有人的重視與支持，「請您，書出愛的力量」就是在這樣的想法下蘊育而生，希望大家有錢出錢、有力出力，為圖書館擔任志工、捐書，甚至捐贈設備、經費，一起來營運屬於大家的圖書館，讓埔里的子弟，擁有臺灣最優質的圖書館，在最好的書香樂園中學習成長。

埔里圖書館的創新中，駐館藝術家、音樂家、作家計畫，也是一個很高明的行銷策略，埔里圖書館行銷提升這些藝術家、作家、音樂家的形象與地位，其實這些很有名氣的藝術家、作家、音樂家們也透過他們的地位、影響力、創作活力和成就，協助行銷了埔里圖書館。有一次南投的某位文學家就曾流淚感動的向我說，鎮長和埔里圖書館讓在地作家被這麼被尊重，他足感心，所以到處去跟國內、外的文友介紹埔里圖書館的作法。而曾經這樣跟我說的臺灣藝文界大師其實很多，埔里圖書館常被驕傲地稱讚。

埔里圖書館也很會運用感動行銷，像 2006 年左右，我第一次到日本東京去行銷臺灣埔里的 Long Stay 長住發展計畫，沒有太多經費可供運用，埔里圖書館就幫忙我設計一個小小的「臺灣」宣傳摺頁，將宣傳品與日本人小見面禮的概念整合在一起，主題叫「埔里·臺灣之心—Long Stay 新樂園」，合起來就是一個漂亮的臺灣，打開就是一隻美麗的蝴蝶，是可以拿來當小禮物贈品的創意。結果，一開始在現場上千份的小「臺灣」馬上被日本人爭相索取一空，「埔里·臺灣之心—Long Stay 新樂園」的印象很快在日本展開，日本媒體大大報導，很快埔里就被成功列入日本人 Long Stay 的推薦地。

總之，埔里圖書館在組織人力、服務功能、館藏特色、地方資源整合與運用、加值創意等方面，都發揮很多創新策略，他們會在圖書館再造工作上，會永遠持續並開創成功經驗。

四、「創新執行館員」訪談綱要：

訪談編號：D1

受訪對象：埔里鎮公所課長〈前埔里鎮立圖書館長〉

訪談日期：106/04/30

訪談地點：埔里鎮公所民政課

訪談內容逐字稿如下：

訪談資料	訪談重點	編號
<p>一、請問您認為埔里圖書館創新觀念的形成背景維何？</p> <p>現在的埔里六合路上的埔里鎮立圖書館建築，是在民國 85 年左右，由前張鴻銘鎮長自力建造的建築物，他是受到地方文化工作者的一句話「偉大的城市，必有一座偉大的圖書館」所感動，所以決定要自己蓋一座很好的圖書館給埔里鎮的孩子讀書。但當時台灣還沒有圖書館的經營、建設創新觀念，所以，這棟五層樓的大圖書館的建築物沒有特色，裡面的空間更很奇怪，甚至還有警衛室的設計，甚至幾乎沒有窗戶。921 地震前不久，新的埔里圖書館剛剛好要完工，已拿到使用執照，但臺灣因為要「精省」，前張鴻銘鎮長親自去拜會前臺灣省文化處長洪孟啟，獲同意補助 2500 萬元給埔里圖書館購置圖書、設備。當時的圖書館的建設，並沒有誠品書店的概念，都是經由圖書設備公司的規劃設計，買制式的書架、書桌椅及相關設備，所以，每個圖書館都沒有特色，沒有吸引力。因此幸好，當初因精省而來不及撥補助款下來，接著就 921 地震，新的埔里圖書館的建設籌備就暫停下來，先充作埔里鎮公所的臨時救災中心。</p> <p>2002 年起的文建會推動的圖書館「金點子計畫」開始啟用一個創新的輔導機制的運作，透過輔導委員學者專家像陳昭珍教授、國家圖書館莊芳榮館長、台中圖書館長薛茂松等人，為我們引進創新觀念、帶我們去觀摩誠品書店的經營，援引先進國家圖書館的成功實例讓我們參考，還舉辦工作研習營、共識營進行培訓專業職能，在這樣用心盡力的輔導下，埔里圖書館才能開啟眼界，創意發想，創新執行，蛻變成功。所以，我們深深讚譽與推崇政府隊圖書館事業的政策發展計劃，輔導委員的用心陪伴。</p>	<p>過去政府的政策計劃補助與執行，是沒有所謂的輔導機制的陪伴的。2002 年起的圖書館「金點子計畫」開始啟用輔導機制的運作，透過輔導委員學者專家為我們引進創新觀念、帶我們去觀摩誠品書店的經營，援引先進國家圖書館的成功實例讓我們參考，還舉辦工作研習營、共識營進行培訓專業職能，在這樣用心盡力的輔導下，埔里圖書館才能開啟眼界，創意發想，創新執行，蛻變成功。所以，我們深深讚譽與推崇政府隊圖書館事業的政策發展計劃，輔導委員的用心陪伴。</p>	<p>D1-INT-Q1</p>

<p>二、請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？</p> <p>臺灣的鄉鎮圖書館以前的主管機關是臺灣省政府文化處，那個時代，平均約每三年可以向臺灣省政府文化處爭取到 100 萬元來充實圖書設備。「精省後」，空窗好幾年，後由文建會提出金點子計畫，提出高額的補助經費，並用徵選的方式來推動圖書館的改造，所以，我覺得埔里圖書館能改造成功有幾個重要的因素，第一當然就是政府願意空前的創舉投注經費來進行改造計畫，再來就是鄉鎮長願意重視和支持，尤其埔里鎮其實是財政十分惡化的鄉鎮(每年稅收約 2 億，但光公務員薪水每年就要 2 億 1 千萬元)，每年負債導致各項預算編列年年刪減緊縮，各部門的預算編列都以統刪為原則，惟獨前馬文君鎮長對圖書館預算年年護航增加，更另外連續好幾年動用鎮公所一半以上的統籌分配補助款經費、動支預備金超過千萬元，繼續挹注投入改造圖書館的廁所、充實電腦等營運軟體設備，讓圖書館能日趨完善。她曾開玩笑說：「埔里圖書館是她最甜蜜的負擔」。還有就是圖書館員能夠認真用心去推動執行。這是全方面的改變，包括觀念，包括服務、活動、社區的結合等，才能成功。</p>	<p>埔里鎮其實是財政十分惡化的鄉鎮(每年稅收約 2 億，但光公務員薪水每年就要 2 億 1 千萬元)，每年負債導致各項預算編列年年刪減緊縮，各部門的預算編列都以統刪為原則，惟獨前馬文君鎮長對圖書館預算年年護航增加，更另外連續好幾年動用鎮公所一半以上的統籌分配補助款經費、動支預備金超過千萬元，繼續挹注投入改造圖書館的廁所、充實電腦等營運軟體設備，讓圖書館能日趨完善。她說：「埔里圖書館是她最甜蜜的負擔」。</p>	<p>D1-INT-Q2</p>
<p>三、請問改造歷程的困難與建議為何？</p> <p>埔里圖書館在改造的過程中，遇到的困難有幾項。第一就是一開始的接案建築師沒有規畫設計圖書館的經驗，所以，剛開始拿出來的設計圖完全不對，還好我們的館員專業素質夠，並很用心地陪伴、引導，帶建築師去參訪誠品、收集國外好的圖書館設計給建築師參考等，才不斷的修圖更正完成設計。第二個是地方自籌配合款相對很高，真的有的鄉鎮就放棄了。九二一地震後，南投縣埔里鎮的財政是非常困難的鄉鎮之一，當時的馬文君鎮長真的是很辛苦才能提出配合款。第三個，我認為是補助改造的項目有必要再放寬，像一開始是不補助空調、電梯等設備，但後來才放寬，埔里圖書館這些部分只好自己想辦法。但頂樓漏水的嚴重問題就一直沒解決，建議這些都應納入補助範圍內。</p>	<p>埔我認為是補助改造的項目有必要再放寬，像一開始是不補助空調、電梯等設備，但後來才放寬，埔里圖書館這些部分只好自己想辦法。但頂樓漏水的嚴重問題就一職沒解決，建議這些都應納入補助範圍內。</p>	<p>D1-INT-Q3</p>
<p>四、您對埔里圖書館觀念創新策略之看法為何？</p> <p>埔里圖書館的館員雖都不是圖書館學系畢業的，但長期以來都在地方上擔任社教文化義工，</p>	<p>經過學者專家的輔導之後，一直到今天，它們</p>	<p>D1-INT-Q4</p>

有很豐富的辦理活動的經驗、文史方面的經驗，甚至是社區營造和產業振興的經驗等，所以他們的創意與創新觀念都很強，尤其經過學者專家的輔導之後，一直到今天，它們對圖書館的經營觀念還是不斷創新。但當時，最重要的觀念創新策略，也影響整個臺灣的觀念，就是「愛上圖書館」。

五、您對埔里圖書館空間創新策略之看法為何？

埔里圖書館在空間創新策略中，第一步就是誠品化的氛圍，當時埔里圖書館改造完成後，以「美麗開館」展開新服務，鎮民是攜老扶幼湧入新的圖書館來參觀，他們的幸福笑顏至今深深難忘。

另外，我認為最特殊的是，十分大膽的將臺灣百年來圖書館閱讀設施視為最必要的「K書自習空間」拿掉，用意是希望翻轉民眾利用圖書館的觀念和行為，這步路很勇敢，臺灣其他圖書館都想仿效跟進，但大都因被家長抗議而打消。不過，K書空間拿掉之後，圖書館真的會不一樣，可以增加更多有創意的營運服務與特色空間。

還有，我們也邀請地方藝術家、文學家、文化產業一起參與或捐助與支持。有的協助彩繪圖書館的空間，像二樓番婆鬼的故事；有的提供特色文化素材裝置空間，如手工紙、竹、陶等的運用；文學家的著作變成一面「文學作家書牆」，咖啡館的輔導經營等。

六、您對埔里圖書館館藏創新策略之看法為何？

從2002年起的金點子計畫提案時，我們就透過暨大附中的圖書館主任涂進萬老師和南投縣政府文化局的協助邀請到毛慶禎教授的幫忙，引進圖書館館藏發展政策與選書委員會的機制。因此，埔里圖書館開風氣之先建立「專家選書機制」，邀請地方藝術、文學、產業、醫衛、文史、故事媽媽、學校閱讀老師、讀者等各領域的閱讀達人或專家組成「選書小組」，協助圖書館館藏創新發展，透過選書機制，讓圖書館的館藏達到豐富、多元並具地方特色是當時很創新的館藏策略。後來，這項機制成為全國圖書館評鑑與充實館藏計畫申請補助的評審要項。

對圖書館的經營觀念還是不斷創新。但當時，最重要的觀念創新策略，也影響整個臺灣的觀念，就是「愛上圖書館」。

當時埔里圖書館以「美麗開館」展開新服務，鎮民是攜老扶幼湧入新的圖書館來參觀，他們的幸福笑顏至今深深難忘。

埔里圖書館在空間創新策略十分大膽的將臺灣百年來圖書館閱讀設施視為最必要的「K書自習空間」拿掉，用意是希望翻轉民眾利用圖書館的觀念和行為，這步路很勇敢，臺灣其他圖書館都想仿效跟進，但大都因被家長抗議而打消。不過，K書空間拿掉之後，圖書館真的會不一樣，可以增加更多有創意的營運服務與特色空間。

從2002年起的金點子計畫提案時，我們就透過暨大附中的圖書館主任涂進萬老師和南投縣政府文化局的協助邀請到毛慶禎教授的幫忙，引進圖書館館藏發展政策與選書委員會的機制。

D1-INT-Q5

D1-INT-Q6

<p>七、您對埔里圖書館服務創新策略之看法為何？</p> <p>埔里的創新服務策略中，老實說我覺得很值得談的是「行動圖書館」的行動書香服務。由於埔里鎮幅員遼闊，造成偏遠的鄉間孩童們長久以來利用埔里鎮立圖書館的書香資源十分不易。再加上九二一地震災後，鄉間社區的許多父母大多需要投入職場忙於生計，更是造成許多偏遠社區小朋友無法親近圖書館。為了要讓閱讀的愛與希望，與鄉間社區的小朋友沒有距離！2003年時，當時的埔里鎮長馬文君(現為立法委員)特別向中台禪寺 惟覺老和尚提出「中台書香·眾生智慧」書香行動服務提案計畫，希望透過行動服務車將圖書館的功能，延伸到村里各個社區、學校，帶給孩子快樂的、豐富的、收穫的童年，培養孩子喜歡閱讀，打造鄉間孩童的未來希望。</p> <p>這樣的構想與行動，馬上獲得惟覺老和尚的熱烈支持，捐贈一部價值 80 萬元的巡迴專車給埔里鎮公所，加上當時文建會補助車體彩繪、書籍櫃設備 10 餘萬元，及埔里鎮公所購置 3 千多冊新書，並配置專屬服務員 2 人，價值百萬元，載運閱讀之愛的臺灣第一部行動圖書館熱烈展開服務。</p> <p>十多年來，中台禪寺與埔里鎮立圖書館首開風氣合力推行的行動閱讀服務，不僅在埔里鄉間紮下閱讀之愛，開滿豐富的書香果實，更帶動全臺公益捐贈行動圖書車的風氣(如佛光山、誠品書店…等)，意義十分重大。</p> <p>八、您對埔里圖書館活動創新策略之看法為何？</p> <p>辦理活動一直是埔里圖書館的強項，規劃活動時我們最主要的思考，就是創意創新，原則是簡樸而有美學，累積文化深度，對社會產生正面的教育功能。埔里圖書館很重要的活動策略是結合文化部的埔里地方文化館計畫資源，共同推動辦理藝文展演活動每年都超過上百場次以上，讓圖書館就像地方的文化中心，有不少的活動都是非常創新的，而且都用年度主題的概念來建構與累積地方的文化深度，如「藝術埔里年」就展現埔里的藝術丰采，廣邀地方的藝術家參與，強調藝術小鎮的榮耀；「文學埔里年」的主軸，就以「在地文采在地情」的感動，彰顯地方文學作家及其作品的鄉土芬芳；其他還有「歷史埔里年」、「自然埔里年」、「音樂埔里年」、「文化埔里年」……等共同記憶的活動，經過</p>	<p>埔里的創新服務策略中很值得談的是「行動圖書館」的行動書香服務。2003年時，當時的埔里鎮長馬文君特別向中台禪寺惟覺老和尚提出「中台書香·眾生智慧」書香行動服務提案計畫，這樣的構想與行動，獲得惟覺老和尚的熱烈支持，捐贈一部價值 80 萬元的巡迴專車給埔里鎮公所，載運閱讀之愛的臺灣第一部行動圖書館熱烈展開服務。</p> <p>十多年來，中台禪寺與埔里鎮立圖書館首開風氣合力推行的行動閱讀服務，不僅在埔里鄉間紮下閱讀之愛，開滿豐富的書香果實，更帶動全臺公益捐贈行動圖書車的風氣(如佛光山、誠品書店…等)，意義十分重大。</p>	<p>D1-INT-Q7</p>
<p>辦理活動一直是埔里圖書館的強項，規劃活動時我們最主要的思考，就是創意創新，原則是簡樸而有美學，累積文化深度，對社會產生正面的教育功能。埔里圖書館很重要的活動策略是結合文化部的埔里地方文化館計畫資源，共同推動辦理藝文展演活動每年都超過上百場次以上，讓圖書館就像地方的文化中心，有不少的活動都是非常創新的，而且都用年度主題的概念來建構與累積地方的文化深度，如「藝術埔里年」就展現埔里的藝術丰采，廣邀地方的藝術家參與，強調藝術小鎮的榮耀；「文學埔里年」的主軸，就以「在地文采在地情」的感動，彰顯地方文學作家及其作品的鄉土芬芳；其他還有「歷史埔里年」、「自然埔里年」、「音樂埔里年」、「文化埔里年」……等共同記憶的活動，經過</p>	<p>辦理活動一直是埔里圖書館的強項，規劃活動時我們最主要的思考，就是創意創新，原則是簡樸而有美學，累積文化深度，對社會產生正面的教育功能。</p>	<p>D1-INT-Q8</p>

長年持續不斷的發展，鎮民透過圖書館的創意策略，認識親近家鄉的歷史、文化、產業、藝術文學、生態自然和故事……，實在是活動創新的高手。

九、您對埔里圖書館行銷創新策略之看法為何？

我覺得印象比較深刻的行銷方式，應該是美學的行銷策略。當時埔里圖書館的活動行銷媒介主要是紙本傳單為主，我們都將圖書館的傳單印製的非常精美，每月將1萬份傳單派送到鎮民家中，讓大家知道圖書館每月所辦理的書香文化推廣活動。由於這些傳單美學表現很強，有效吸引、增加鎮民參與圖書館活動的意願，更成為很多鎮民喜歡收集的文化活動文獻。

而且，我們都將這些精美的活動傳單，很有策略性的郵寄給總統府、文化部、教育部相關的首長與承辦官員外，更會寄給其他所有部會首長及比較重要的評審委員、學者專家們，變成不只是活動宣傳，更是一種形象公關。

這樣的創意作法常有不可思議的收穫，尤其每次我們參與提案徵選時，常有評審委員說他們對埔里的印象很好，也很了解埔里所辦的活動和文化特色，因此，我們常能在競爭很激烈的徵選中入選。

十、您對埔里圖書館社區資源結合創新策略之看法為何？

我當館長的時候，埔里圖書館在金點子計畫中，曾特別思考，如何運用超過三萬讀者人手一卡的借書證，開拓行銷新的閱讀創意與樂趣？所以發想出「書香藝文店家·生意更佳」計畫的展開。作法是創意將駐館藝術家的藝術作品印製成精美又驚艷的藝術借書證，甚至發行紀念套卡，同時簡化申請的手續與條件，並賦予增值功能，讓借書證不再只是借書證，這小小一張卡還可以享受在地方消費購物的VIP優惠(甚至帶動全國的圖書館借書證可以整合成學生證、信用卡等多功能卡，可惜系統整合不可能)，促進更多鎮民喜歡來申請圖書館借書證成為「埔里書香藝文家族」，愛上閱讀也享受消費優惠折扣，進而帶動地方產業店家的商機，創造「書香藝文店家·生意更佳」的效益，讓大家都更愛上圖書館。當年埔里圖書館的「書香藝文店家·生意更佳」計畫推出後，深受鎮民歡迎，也帶動臺灣許多公共圖書館跟進引用

我覺得印象比較深刻的行銷方式，應該是美學的行銷策略。當時埔里圖書館的活動行銷媒介主要是紙本傳單為主，我們都將圖書館的傳單印製的非常精美，每月將1萬份傳單派送到鎮民家中，讓大家知道圖書館每月所辦理的書香文化推廣活動。由於這些傳單美學表現很強，有效吸引、增加鎮民參與圖書館活動的意願，更成為很多鎮民喜歡收集的文化活動文獻。

埔里圖書館在金點子計畫中，曾特別思考，如何運用超過三萬讀者人手一卡的借書證，開拓行銷新的閱讀增值創意與樂趣？所以發想出「書香藝文店家·生意更佳」計畫的展開。促進更多鎮民喜歡來申請圖書館借書證成為「埔里書香藝文家族」，愛上閱讀也享受消費優惠折扣，進而帶動地方產業店家的商機，創造「書香藝文店家·生意更佳」的效益，讓大家都更愛上圖書館。

D1-INT-Q9

D1-INT-Q10

五、「創新執行館員」訪談綱要：

訪談編號：D2

受訪對象：埔里鎮立圖書館 館員

訪談日期：106/04/25

訪談地點：埔里鎮立圖書館·四樓埔里文庫

訪談內容逐字稿如下：

訪談資料	訪談重點	編號
<p>一、請問您認為埔里圖書館創新觀念的形成背景維何？</p> <p>我們的館員，就是埔里圖書館的館員其實一開始都不是圖書館學系畢業的所謂的「專業館員」。</p> <p>不過，當時的文化局圖書科常辦理圖資有關的研習成長活動，或推薦我們去參加類似的課程。印象很深刻的課程，有讀者服務的觀念，很受用外，有的課程卻覺得十分問號。當時，圖書館的服務理念很保守，記得有一堂課是一位法律界出身的館長來授課，他專門舉例圖書館與讀者間的法律關係，總之，結論就是要我們任何一件設備或服務，都需在醒目的地方貼上告示，才不會有法律問題。後來，去參觀他的圖書館，真的到處貼公告，就像「符仔」一樣。如熱水器旁的告示就是提醒熱水高溫使用小心，已事先告知，若有燙傷本館無法律責任之類的內容。現在想來都覺還真是有趣。不過，當時我就想我們的圖書館才不要這樣。但是，我們的圖書館到底能怎樣？在當時都是依賴圖書設備公司的「型錄」來決定，他們會依平面圖，將型錄上的家具、書櫃、等設備放進去，幫您計算這樣要多少經費等等。所以，我們並沒有太過想像，只覺得其中的很多家具設備都很制式，甚至不好看，不過好像能選擇的並不多，尤其造價都很貴，深覺得不合理。</p> <p>還好，2002年的時候，文建會為推動臺灣921重建區圖書館「金點子計畫」時，特別舉行說明會，由圖書館界的學者專家像陳昭珍教授等人，介紹新加坡公共圖書館創新改造的經驗，和誠品書店的營運理念給我們，這樣的作法開啟我們對圖書館經營的創新觀念。後來，還設立了輔導機制，帶我們去觀摩誠品書店的經營，還舉辦學習</p>	<p>2002年的時候，文建會為推動臺灣921重建區圖書館「金點子計畫」時，特別舉行說明會，由圖書館界的學者專家像陳昭珍教授等人，介紹新加坡公共圖書館創新改造的經驗，和誠品書店的營運理念給我們，這樣的作法開啟我們對圖書館經營的創新觀念。後來，還設立了輔導機制，帶我們去觀摩誠品書店的經營，還舉辦學習營等培訓課程，在這樣用心盡力的輔導下，我們才能開啟眼界，創意發想，整理出很多新觀念。</p>	<p>D2-INT-Q1</p>

營等培訓課程，在這樣用心盡力的輔導下，我們才能開啟眼界，創意發想，整理出很多新觀念。
二、請問您認為埔里圖書館改造成功因素為何？

埔里鎮立圖書館於九二一大地震中受災全倒，幾經重建波折，終於改造成功，我覺得重要的關鍵因素有，包括第一當然是政府改造公共圖書館的政策與大筆經費資源的投入，十多年來，埔里鎮立圖書館在教育部、文化部與南投縣政府文化局全力的支持與輔導下，歷經多年的發展與推動，已形成一個兼具書香閱讀、藝文展演多功能的書香文化園區，尤其致力書香與地方音樂、藝術、文學資源特色結合發展，成為知識與美學匯聚的學習中心。

再來是有專案輔導機制的陪伴與輔導，還好有專案輔導機制的陪伴與輔導，帶給埔里圖書館創新觀念，導入設計美學的正確改造方式，埔里圖書館才得以翻轉創新成功。第三個關鍵是我們歷任的鎮長願意重視、行動支持與真心參與，長期接力，長時間投注給圖書館改造與營運的能量與資源，才能累積亮麗的成果。第四個成功因素就是我們有熱忱理想，有創意特質與創新行為的圖書館團隊，埔里圖書館能有長期穩定、有活力、有創意、更喜歡創新的圖書館員，展現專業的能力素養與熱誠，成為深具創新理念、美學素養、喜愛藝文，樂於文化教育推廣服務的快樂書香園丁，是改造成功的重要因素之一。第五是我們很善於結合政府的相關計畫與政策，拓展圖書館事業，如我們曾向內政部營建署爭取多期的「改善城鄉新風貌」計畫補助，美化整頓圖書館周邊的步道、設置公共藝術與藝術光廊、夜間安全照明等，讓周邊環境形成鎮民喜愛親近的休閒場域，平日有人來此運動散步、跳舞休閒，假日舉辦藝術市集、社區廣場親子活動等，讓大家愛上圖書館。

第六是善用社區資源，埔里圖書館持續爭取來自社區的人力、物力、財力資源，讓埔里圖書館的營運發展可以有更多特色、更多能量，開展很多創新行銷服務工作外，也深入協助社區的學校推動閱讀、跨域協助社區產業文創發展、讓社區認同圖書館存在的價值而愛上圖書館。因此，埔里圖書館致力串聯地方的人、地方的文化特色、地方的資源成一個大平台，讓大家的夢想可以在此實現，讓社區特色得以彰顯與傳承，讓圖書館的

埔里鎮立圖書館改造重要的成功關鍵因素有，第一當然是政府改造公共圖書館的政策與大筆經費資源的投入。再來是有專案輔導機制的陪伴與輔導，帶給埔里圖書館創新觀念，導入設計美學的正確改造方式，埔里圖書館才得以翻轉創新成功。第三是我們歷任的鎮長願意重視、行動支持與真心參與，長期接力，長時間投注給圖書館改造與營運的能量與資源，才能累積亮麗的成果。第四個成功因素就是我們有熱忱理想，有創意特質與創新行為的圖書館團隊。第五是我們很善於結合政府的相關計畫與政策，拓展圖書館事業，讓大家愛上圖書館。第六是善用社區資源，增進圖書館所產生的力量。

D2-INT-Q2

營運服務可以穩定並不斷創新成長，這都是該館致力結合社區資源、社區組織，增進圖書館所產生的力量，是該館重要的成功因素之一。

三、請問改造歷程的困難與建議為何？

在改造的過程中，我們覺得從頭到尾都是困難。從提案、入選、委託規劃設計、施工過程，到開館的營運構想、人力問題，都是關關難過，還好，十多年來，我們都能一本初心，從沒死心過，一一給予克服。

印象中比較困難的是，好的建築師難遇。因為我們能給的規劃設計費其實不高，好的建築師或設計師根本不會來標案，因此，我們每次都必須要帶著建築師進入我們的想像，這想像通常這些建築師都設計不出來，甚至基本的美學素養都沒有，最後都說我們很難搞，我們現在其實很惡名在外，哈..。

還有，就是每次的補助經費跟過去是高出很多，我們都說是「天上掉下來的禮物」，不過因為埔里館實在是空間規模較大，我們只好設定優先順序，分期施作。結果常發生新舊界面整合的問題，十多年下來，常覺得有其美中之不足之處。

最困難的是，埔里圖書館興建的時候，因為用地是運動公園，所以用「體育教育館」的名義起造，並取得使用執照。不過實際是圖書館使用，因此十多年來，我們一直檢討、開會，變更地目，補圖書館的消防安全規定，先後鎮長又投入超過千萬來進行這項超高困難的變更。所幸，近期已可完成，前後花了十餘年的時間。

此外，政府的政策補助計畫不該懲罰認真做事的人，像埔里圖書館第一次的改造非常成功，各界的評價都很高，。但其後，埔里圖書館卻發生數年都爭取不到政策計畫補助的情形，主因是不少評委的意見是埔里圖書館已太好了，因此要將資源給狀況不好的圖書館，協助不好的圖書館變好比較優先。但實際上，當時埔里圖書館還有三個樓層需要進一步改造，若照少數評委的看法，豈不是在懲罰認真做事的人。因此期間發生馬文君鎮長怒退全國評鑑第一獎牌的事件，才扭轉這樣錯誤的觀念與做法，後來我們才又能接獲補助。因此政府的政策計畫應以改善營運不佳的館，「扶弱」為優先；但也應編列適當的經費優先給表現很好的館，繼續追求卓越。

在改造的過程中，我們覺得從頭到尾都是困難。從提案、入選、委託規劃設計、施工過程，到開館的營運構想、人力問題，都是關關難過，還好，十多年來，我們都能一本初心，從沒死心過，一一給予克服。

政府的政策補助計畫不該懲罰認真做事的人，像埔里圖書館第一次的改造非常成功，各界的評價都很高，並連續二次在全國評鑑中獲評為全國第一的榮耀。但其後，埔里圖書館卻發生數年都爭取不到政策計畫補助的情形，主因是不少評委的意見是埔里圖書館已太好了，因此要將資源給狀況不好的圖書館，協助不好的圖書館變好比較優先。但實際上，當時埔里圖書館還有三個樓層需要進一步改造，若照少數評委的看法，豈不是在懲罰認真做事的人。因此期間發生馬文君鎮長怒退全國評鑑第一獎牌的事件，才扭轉這樣錯誤的觀念與做法，後來我們才又能接獲補助。因此政府的政策計畫應以改善營運不佳的館，「扶弱」為優先；但也應編列適當的經費優先給表現很好的館，繼續追求卓越，這樣才能持續鼓勵創新，並收「扶弱」、「拔尖」之雙效。

D2-INT-Q3

四、您對埔里圖書館觀念創新策略之看法為何？

「金點子」計畫高達 700 萬元的補助對我們來說，可用當時最流行的一句話來形容它的可貴：「真是天上掉下來的禮物」。因為是採競爭型的徵選，所以埔里圖書館可是決心務必要爭取到手，以重建圖書館。一開始，我們覺得要為圖書館找到新觀念、訂出新願景、開創新價值，才能說服評選委員。但是靈感上完全想不出來如何用簡單的一句話，來彰顯圖書館改造的新觀念與新價值。眼看提案時間日益逼近，但計畫撰寫的重要創新觀念卻一直想不出來。直到有一天，在苦無靈感百般無聊下陪老婆看韓劇「愛上女主播」，才猛然觸發靈感，就是「愛上圖書館」這句話，來訴求我們的提案意義和行動：一是我們要將大家都不喜歡的圖書館翻轉成大家都喜歡，以很棒的書香氛圍吸引讀者愛上愛圖書館。另一是發揮圖書館的功能，引導社區產業、文化等發展，讓大家都感受到圖書館的價值，這是另一面向的「愛上圖書館」。而且我們在圖書館的入口用「愛上圖書館—我的生活·我的夢想，都從圖書館開始……。」來顯示埔里圖書館觀念創新策略的核心價值。

五、您對埔里圖書館空間創新策略之看法為何？

臺灣公共圖書館改造運動，有一個很重要的執行策略，就是將圖書館全面的誠品化，很容易被理解和快速複製，十多年來證明成效相當良好，大家對公共圖書館的好感度的確大為提升。不過，當時我們入選「金點子」計畫而接受到這樣的概念後，是進一步將其進化成「有埔里味的誠品化」特色策略，我們希望建築師在埔里圖書館的空間設計上，除了要能誠品化，更提出希望能將埔里的文化特色融合進來的想法，請建築師能善用埔里的水意象、花自然、手工紙韻味、打鐵街風情、族群歷史故事及人文藝術魅力等美學元素，呈現出最獨特的閱讀氛圍與空間特色。可惜，當時建築師對這部分的表現不如預期，最後「有埔里味的誠品化」沒能被表現得很好，還好「誠品化」仍然很不錯、很成功。

初期的空間改造完成後，閱讀氛圍與人文氣息很吸引人，真的是有五星級的質感。埔里圖書

埔里圖書館在圖書館的入口所揭示的「愛上圖書館—我的生活·我的夢想，都從圖書館開始……。」就是埔里圖書館觀念創新策略的核心。

D2-INT-Q4

我們希望一樓的「老吾寶學堂樂齡學習中心」，可以成為串聯世代生活記憶、傳承地方文化、知識的光點，並注意無障礙空間與提供高齡讀者舒適閱讀環境與安全設計，更長期與教育部之「埔里鎮樂齡學習中心」結合營運。更將邀請駐館作家指導，長期推動「一本書·一個故事」計畫，鼓勵樂齡讀者寫作、出版生命故事、傳記、家族史、回憶錄，豐富埔里的鄉土生活史。

D2-INT-Q5

館這時又向當時的馬文君鎮長爭取，請她同意讓圖書館找一位很棒的視覺設計師來負責圖書館的雙語標示系統，圖館覺得這個部份很重要，因為做的好，原本漂亮的空間會更加分；如果視覺標示美感不足，會嚴重破壞整體的人文氣質。有了很棒的視覺設計師配合後，館員也將圖書館的樓層指引與空間界定創新化，將傳統的「兒童室」、「成人閱覽室」、「簡報室」等名稱，改以新穎的「閱悅讀花園」、「童書樂園」、「書香桃源」、「青春創學中心」、「老吾寶學堂」等來顯現圖書館對閱讀空間的創新觀念與創新營運服務內容。

比如一樓的「老吾寶學堂樂齡學習中心」，可以成為串聯世代生活記憶、傳承地方文化、知識的光點，並注意無障礙空間與提供高齡讀者舒適閱讀環境與安全設計，更長期與教育部之「埔里鎮樂齡學習中心」結合營運。更將邀請駐館作家指導，長期推動「一本書·一個故事」計畫，鼓勵樂齡讀者寫作、出版生命故事、傳記、家族史、回憶錄，豐富埔里的鄉土生活史。

六、您對埔里圖書館館藏創新策略之看法為何？

臺灣鄉鎮圖書館的購書預算一向偏少，每年能夠採購到的新書其實十分有限，若再將這些有限的新書分散到圖書館的茫茫書海中就更顯珍稀罕見了，所以過去常有讀者抱怨圖書館都沒有新書的現象。埔里圖書館很聰明的做法是，用創意策畫「主題小書展」的方式，為民眾推薦好書，更會花巧思布置來吸引讀者借閱，不僅讓讀者能看見館藏的價值與亮點，同時圖書館也常因有這些創意的小布置，展現動人的閱讀風景，時常給讀者感受到閱讀的小確幸，和到圖書館來的小新鮮感。

我記得有一年的端午節主題書展叫「鍾馗愛看書」，圖書館的大廳就擺上一艘漂亮的龍舟，是清潔隊協助製作的，然後船身就擺放推薦認識臺灣民俗節俗的好書，還有旁邊是鄉土藝術家王灝創繪大大的鍾馗，最後再擺上古早的雄黃酒甕、傳統香包，哇！端午節的熱鬧民俗喜慶馬上感染每個讀者。還有一次是母親節的主題小書展是「媽媽的書馨情」，館員向丈母娘借來古早的縫紉機、請馬文君立委(當時的鎮長)提供一套漂亮衣服穿在模特兒架上，然後一些小書櫃擺放推薦給媽媽們讀的親子家庭、料理烹飪等好書，就一些小物

我記得有一年的端午節主題書展叫「鍾馗愛看書」，圖書館的大廳就擺上一艘漂亮的龍舟，是清潔隊協助製作的，然後船身就擺放推薦認識臺灣民俗節俗的好書，還有旁邊是鄉土藝術家王灝創繪大大的鍾馗，最後再擺上古早的雄黃酒甕、傳統香包，哇！端午節的熱鬧民俗喜慶馬上感染每個讀者。

還有一次是母親節的主題小書展是「媽媽的書馨情」，館員向丈母娘借來古早的縫紉機、請馬文君立委(當時的鎮長)提供一套漂亮衣服穿在模特兒架上，然後一些小書櫃擺放推薦給媽媽們讀的親子家庭、料理烹飪等好書，就一些小物件就將主題的溫馨書情展現

D2-INT-Q6

件就將主題的溫馨書情展現出來，常常令人很驚喜，很受好評。

還有，每個圖書館都會發展所謂的特色館藏，埔里的特藏雖然很在地化，但是卻很有國際觀的價值。因為從 19 世紀初開始，來臺踏查採集研究的知名人類學者烏居龍藏，曾讚譽埔里是「人類學研究的寶庫」，讓埔里至今仍是臺灣史研究的寶地。埔里豐富的族群文化、生態自然，加上地處台灣深山內境之中，不只是人類學研究的重地，更吸引博物學、植物學、動物學、考古學、地質學、民俗學、語言等學者相繼深入探險調查，曾留下無比燦爛的人文故事與珍貴的學術史料、著作撰述，目前多散落在國內外各大圖書館、博物館，甚至是文史學者手中。我們希望積極計劃透過館際合作與複製、捐贈等方式，找回這些屬於埔里的文化資產，讓「埔里鎮寶」能重回故鄉懷抱，我們就籌備設置「埔里文庫」做為特藏。

埔里圖書館於是在 2009 年將歷來獲贈或收集的珍貴鄉土史料、文物、貴重圖書、老照片等館藏，在圖書館四樓建置設立「埔里文庫」，常設主題展隨著捐贈而陸續規劃出「福爾摩莎文學桂冠巫永福紀念文庫」、「藍紅綠文學傳奇陳春麟紀念文庫」、「埔里寫真達人李百祿紀念文庫」、「埔里小鎮醫生李長紀念文庫」、「埔里櫻吟社最後的儒者王梓聖紀念文庫」、「日興商店特藏區」、「陳慶祥醫師紀念診間」等專區，成為在地文學、文史與文化保存、展示與教育推廣的寶庫。

除了實體常設空間「埔里文庫」外，埔里圖書館也將豐富的鄉土史料館藏數位化，更創意於 2013 年 7 月建置「埔里影像故事館」粉絲專頁，長期經營推廣鄉土文史閱讀與教育的工作。目前埔里圖書館所經營的「埔里影像故事館」粉絲專頁目前已吸引超過 8,000 人以上按讚，參與互動的人數每天約 2,000 人，成功開拓地方文史數位閱讀的新社群讀者與新風潮。目前埔里影像故事館已分享超過千張老照片與老故事，按讚分享閱讀的人超過 30 萬次以上。這樣充分將珍貴的傳統館藏，透過創新的網路社群經營新閱讀方式推廣，可開拓地方文史數位閱讀的新社群與新風潮，埔里圖書館可說是臺灣目前唯一「會說故事的特色圖書館」，這是我們覺得很創新的館藏發展方式。

出來，常常令人很驚喜，很受好評。

從 19 世紀初開始，來臺踏查採集研究的知名人類學者烏居龍藏，曾讚譽埔里是「人類學研究的寶庫」，讓埔里至今仍是臺灣史研究的寶地。埔里豐富的族群文化、生態自然，加上地處台灣深山內境之中，不只是人類學研究的重地，更吸引博物學、植物學、動物學、考古學、地質學、民俗學、語言等學者相繼深入探險調查，曾留下無比燦爛的人文故事與珍貴的學術史料、著作撰述，目前多散落在國內外各大圖書館、博物館，甚至是文史學者手中。我們希望積極計劃透過館際合作與複製、捐贈等方式，找回這些屬於埔里的文化資產，讓「埔里鎮寶」能重回故鄉懷抱，我們就籌備設置「埔里文庫」做為特藏。

<p>七、您對埔里圖書館服務創新策略之看法為何？</p> <p>埔里圖書館特於金點子計畫後推出三大新服務策略，注入新的營運服務活力。主要有魅力的服務，讓大家都喜愛上圖書館。因此，該館館員每天都用心整理整頓清潔圖書館的環境，用心的佈置閱讀情境，盡量減少破壞視覺美學的物件，讓整體氛圍舒適、漂亮，希望能用美學的力量，潛移默化建立孩子們對美好事物的追求與欣賞。再來就是行動的服務，是馬文君立委像中台禪寺惟覺老和尚請託支持捐贈一部巡迴專車給埔里鎮公所，載運閱讀之愛的臺灣第一部行動圖書館熱烈展開服務。當時，行動圖書車要採買什麼樣式？內裝設備如何規劃設計製作？車體的彩繪特色？該怎樣巡迴鄉間服務？還構思配合故事媽媽說故事活動，搭配童玩DIY活動等策略，以吸引小朋友利用。後來，這些創意後來都被很多單位的行動圖書車所引用。第三是數位的服務，當時資訊電腦在鄉間還不普及，埔里圖書館在提供網路電腦服務這個部分，最早是由馬文君鎮長挪撥統籌分配款來購買所提供的設備，每層樓施設3-5部的電腦供讀者使用，在當時是縮小城鄉數位落差的新服務，很受好評。</p>	<p>當時，行動圖書車要採買什麼樣式？內裝設備如何規劃設計製作？車體的彩繪特色？該怎樣巡迴鄉間服務？還構思配合故事媽媽說故事活動，搭配童玩DIY活動等策略，以吸引小朋友利用。後來，這些創意都被很多單位的行動圖書車所引用。</p>	<p>D2-INT-Q7</p>
<p>八、您對埔里圖書館活動創新策略之看法為何？</p> <p>埔里圖書館在活動創新策略上主要有三大部分，一是深耕閱讀推廣活動，包括重要的「我愛閱讀護照計畫」的推動，每月策展主題小書展為讀者推薦好書，辦理兼具書香、文學、藝術、戲劇與音樂的「埔里書香節」活動，輔導地方的讀書會發展，推廣愛的書庫推動學校班級共讀，設立埔里文學書牆，辦理悅讀講堂講座等，「來去圖書館住一晚」活動，0-5歲成長的喜悅閱讀起步走活動，小樹苗親子讀書會及埔里故事列車活動等。第二類是辦理推展文創美學活動，是我們為彰顯文創美學圖書館的特色與發展價值，這幾年就比較專心致力推動文創美學的工作坊、講座、親子學習等創新的活動。針對青少年的社群，則以最新的「創客」教育為主，讓青少年體驗機器手臂、APP設計等學習營活動。第三是辦理鄉鎮藝文活動結合文化部的埔里地方文化館計畫資源，共同推動辦理埔里藝文展演活動。</p>	<p>埔里圖書館在活動創新策略上主要有三大部分，一是深耕閱讀推廣活動，第二類是辦理推展文創美學活動，第三是辦理鄉鎮藝文活動。</p>	<p>D1-INT-Q8</p>

<p>九、您對埔里圖書館行銷創新策略之看法為何？</p> <p>埔里圖書館主要的行銷創新策略：主要有美學行銷的策略。數位科技的平台行銷，有埔里圖書館臉書專頁 factbook(臉書)行銷和埔里鎮圖書館 LINE@生活圈行銷平台。埔里圖書館會隨著科技的進步與時代需求，多利用新科技來進行高效率的創新行銷。還有善用感動式的創意行銷用感動、花少錢來創造很好的行銷效果的單位。如，埔里圖書館透過長期的「埔里鎮寶回娘家」計畫，常獲贈許多珍貴的地方文物、文獻史料與老照片等「埔里鎮寶」。每次圖書館都會小心將這些展品整理好後，慎重地策畫舉辦捐贈特展，邀請捐贈人來出席開展典禮，讓他們感受到捐贈行動的價值、意義和家族的榮耀，每每都讓捐贈人非常感動。所以，這些捐贈人會用口碑與讚譽，替圖書館鼓勵說服更多埔里鄉親捐贈史料給圖書館保存。</p> <p>我們還用過吉祥物的親善創新行銷，最早埔里圖書館也首開風氣讓吉祥物成為圖書館閱讀與推廣活動的親善大使。2007年埔里圖書館請知名的新秀藝術家許藝獻，為圖書館雕塑造形十分可愛的「番婆鬼」，希望成為最富在地味的吉祥物公仔。到2014年，埔里圖書館又重新推出「書書」、「福福」新吉祥物，深受小朋友歡迎。埔里圖書館吉祥物的親善創新行銷，拉近圖書館與小朋友的距離，該館也巧思發展成「書書福福·閱讀集點趣」獎勵閱讀的代言人，盡力吸引小朋友來圖書館參加閱讀活動。</p> <p>我們最看重的是用願景行銷的創新策略，並訂定五大營運發展願景，行銷圖書館的價值，以爭取認同支持：主要包括讓圖書館成為地方的文化中心；讓圖書館成為地方文獻的寶庫；讓圖書館成為地方創意的智庫；讓圖書館成為地方學習的重地；讓圖書館成為閱讀的書香桃源等。</p> <p>十、您對埔里圖書館社區資源結合創新策略之看法為何？</p> <p>對於資源結合的重要創新策略這部分，我認為包括：首創圖書館駐館藝術家、作家、音樂家計畫讓讀者可以親近文學藝術，增加生活美學體驗。是圖書館與社區「人」的資源結合很讚的策略，由於對圖書館的形象、意義與助益很大，後</p>	<p>善用感動式的創意行銷用感動、花少錢來創造很好的行銷效果的單位。如，埔里圖書館透過長期的「埔里鎮寶回娘家」計畫，常獲贈許多珍貴的地方文物、文獻史料與老照片等「埔里鎮寶」。每次圖書館都會小心將這些展品整理好後，慎重地策畫舉辦捐贈特展，邀請捐贈人來出席開展典禮，讓他們感受到捐贈行動的價值、意義和家族的榮耀，每每都讓捐贈人非常感動。所以，這些捐贈人會用口碑與讚譽，替圖書館鼓勵說服更多埔里鄉親捐贈史料給圖書館保存。</p> <p>埔里圖書館更積極向政府各部會爭取計畫資源，只為能結合將更多資源引進幫助圖書館發展，比如城鄉新風貌的建設計畫、社區營造</p>	<p>D2-INT-Q9</p> <p>D2-INT-Q10</p>
--	---	------------------------------------

來甚至成為評鑑的項目之一。

還有就是首創發起「請您，書出愛的力量」運動，喚起贊助圖書館的行動埔里圖書館每年藉著「書出愛的力量」的運動，透過小額捐款、捐發票可募得 50 萬元以上(李遠哲院長、呂秀蓮副總統等都曾小額捐款，這些小額捐款圖書館稱為「書香功德金·文化香油錢」)；來圖書館擔任書香志工的人數也超過 200 人以上；地方上多位縣議員廖志城、吳國昌等長期提供工程配合款充實圖書館圖書設備(尤其現任的周義雄鎮長擔任縣議員時就每年捐助)；地方的藝術家、醫生、教師等長期認捐期刊雜誌；另有線電視台免費提供圖書館公益廣告走馬燈宣傳；地方的文化工作者來擔任圖書館的發展委員會、選書委員等，都對圖書館的營運帶來不少的助益。埔里圖書館率先發起的「書出愛的力量」運動，也傳播到全臺各地圖書館跟進推動。請您，書出愛的力量！為我們的孩子們多買些新繪本書，讓他們的世界更精彩。請您，書出愛的力量！為我們的孩子添購更好的書香設備，讓他們更愛上圖書館！好多好多感人的關愛家鄉圖書館的行動，快速的傳開來。

近年社區結合創新的是與 18°C 文化基金會共同推動的「我愛閱讀護照計畫」，現在全南投縣全面推廣，每年鼓勵超過 5 萬人次學童熱烈參加，至 105 年已累計吸引超過 15 萬人次參加，閱讀量超過百萬冊童書，同時鼓勵參加社教藝文活動高達 60 萬人次以上，大大提升南投縣的閱讀力與文化力。

其他還有金點子計畫時所創意推動「書香藝文店家·生意更佳」計畫也後來成為很多圖書館跟進的策略。此外，埔里圖書館更積極向政府各部會爭取計畫資源，只為能結合將更多資源引進幫助圖書館發展，比如城鄉新風貌的建設計畫、社區營造的計畫、埔里地方文化館計畫……等，當時都改採用競爭型的補助原則，馬文君鎮長都委請埔里圖書館負責提案撰寫計畫書，我們常常用很創新的觀念與創意內容、策略爭取到計畫補助，總計馬文君鎮長近 8 年任內至少為埔里爭取到近 20 億元的建設經費。

的計畫、埔里地方文化館計畫……等，當時都改採用競爭型的補助原則，馬文君鎮長都委請埔里圖書館負責提案撰寫計畫書，我們常常用很創新的觀念與創意內容、策略爭取到計畫補助，總計馬文君鎮長近 8 年任內至少為埔里爭取到近 20 億元的建設經費。

請您，書出愛的力量！為我們的孩子們多買些新繪本書，讓他們的世界更精彩。請您，書出愛的力量！為我們的孩子添購更好的書香設備，讓他們更愛上圖書館！好多好多感人的關愛家鄉圖書館的行動，快速的傳開來。

六、「創新協立志工」訪談綱要：

訪談編號：E1

受訪對象：埔里鎮立圖書館書香志工

訪談日期：106/02/14

訪談地點：埔里鎮立圖書館

訪談逐字稿整理：

訪談資料	訪談重點	編號
<p>一、請問您對近年臺灣公共圖書館的改造運動之瞭解？</p> <p>原本對於公共圖書館的改造運動只有粗略印象，由一些資料得知國家花許多構思與經費在大大小小圖書館的空間改造與推動閱讀上面，經由改造讓許多圖書館改頭換面。在空間方面：由冰冷、黯淡、無趣、單調，轉為色彩明亮、有溫度，會吸引人親近並身在其中。在推動閱讀方面：由被動的借還書變成主動出擊，舉辦閱讀相關活動，例如：說故事活動、各類講座、閱讀護照、好書交換……等活動，改變社會大眾的閱讀方式、提升品質、進而促進心靈成長。</p>	<p>國家花許多構思與經費在大大小小圖書館的空間改造與推動閱讀上面，經由改造讓許多圖書館改頭換面。在空間方面：由冰冷、黯淡、無趣、單調，轉為色彩明亮、有溫度，會吸引人親近並身在其中。在推動閱讀方面：由被動的借還書變成主動出擊，舉辦閱讀相關活動，</p>	<p>E1-INT-Q1</p>
<p>二、請問您對埔里圖書館創新策略之看法為何？</p> <p>埔里圖書館很大的特點是會走入在地產業、異業結合，配合節慶，舉行活動，搭配書展……等，例如：1. 與敲敲木工坊合作，重現埔里昔日木工產業情景；以胡桃鉗的故事為軸心的說故事活動、書展。2. 與埔里基督教醫院中醫科合辦端午節活動：結合中藥香包活動、三伏天的介紹、闖關、故事、繪本、書展。3. 寒暑假與鎮內各小學校推出閱讀作業書展。4. 歲末結合在地書法家舉辦春聯贈與及年節說故事活動、書展。5. 與 180 巧克力工坊結合，一同推動閱讀護照。6. 閱讀書車開入鎮內較邊陲地帶之小學。以上還有許多，埔里圖書館常常推陳出新地在推廣閱讀與活絡在地文化等領域。</p> <p>在整體的空間創新規劃上，將整棟建築發揮到淋漓盡致，不浪費任何空間，並考慮到各年齡層讀者，能營造以讀者為本、溫馨如家的閱讀環境、明亮色彩活潑的閱讀氛圍、設置便捷的資訊空間，並</p>	<p>埔里圖書館經常推出創新閱讀活動，像與繪本、童書同眠的「來去圖書館住一晚」！讓愛閱讀的小朋友到圖書館住一晚，規劃以創意思考方式讀一本書，讓小朋友討論分享閱讀心得，然後自己製造道具排演故事內容；還有學習圖書分類方式，圖書館藏和各種網路資訊使用方式。真的很好玩又很有意義</p>	<p>E1-INT-Q2</p>

能結合在地文化資源，其精神與核心創意價值是「愛上圖書館」，展現書香樂園的魅力，使鎮民愛來圖書館，並讓「愛上圖書館」，成為大家的生活方式，如此用心，極為讚賞並報以熱烈掌聲。唯一無法苟同的，原本走在世界潮流前端的極大特色：「咖啡簡餐區」，因為考量安全問題、評鑑委員的意見，而消失了。其實只要消防設施完備，招商業者遵從安全守則，有何不可？不然每個家都應視為危險建築，只因有廚房要開伙，不太合乎邏輯。以往咖啡香伴隨書香，許多藝術家、讀者流連駐足的景象不再，甚是可惜。

在推動閱讀創新方面，館員們積極努力辦理閱讀推廣活動：1. 愛上圖書館，愛上閱讀：由於圖書館空間改造後，許多鎮民愛上圖書館，閱讀的人口倍速增加，有些長輩在開館時間幾乎天天到圖書館，閱讀報章雜誌，那身影相當動人。2. 小樹苗親子讀書會：2007 至今已有 10 年，此為公部門首創的親子讀書會。對象是 2-4 歲的幼兒及家長，乃以繪本為媒介，增進親子感情、傳遞說故事方式、藉由志工的經驗分享：如何挑選繪本、如何營造家中閱讀氛圍等，其目的是散播閱讀種子往下紮根。此活動受到許多家長喜愛，每次舉辦很快就額滿。3. 故事列車：每周末有說故事志工於二樓幼兒閱讀專區的小火車前，演奏繪本故事，生動活潑的故事傳遞，吸引許多大小朋友及家長。4. 愛鄉讀鄉，悅讀家鄉情：地方文學耆老的相當認同埔里鎮立圖書館，紛紛捐贈珍貴藏書、文物、文獻等成立埔里文庫，而圖書館以在地的作家文學作品集，設立「埔里文學家書牆」，使鎮民能知曉在地的文學家及其著作。5. 不定期舉辦培訓社區說故事種子教師，散播歡樂書香。同時也會配合許多節慶、民俗等主題，推出許多說故事活動，佈置「閱讀花園主題小書展」，延伸讀者的閱讀樂趣。6. 愛的書庫、行動圖書車進入社區：為了使郊區的小朋友，能夠一同分享圖書館豐富的資源及服務，與其沒有距離，推出「行動的服務」功能，其顧及到資源公平性。

基本上埔里圖書館在推動閱讀活動的舉辦，可說是不遺餘力，目前空間改造大致到位，如能常態、持續多軌推出以閱讀為本質的活動，例如：青少年讀書會、樂齡讀書會等，當然其中由有一定難度，如能克服，走出一片天，亦是美事一樁。還有像與繪本、童書同眠的「來去圖書館住一晚」！讓愛閱讀的小朋友到圖書館住一晚，規劃以創意思考方式讀一本書，讓小朋友討論分享閱讀心得，然後

自己製造道具排演故事內容；還有學習圖書分類方式，圖書館藏和各種網路資訊使用方式。真的很好玩又很有意義。

本人對埔里鎮立圖書館的創新營運策略印象較深有相當多，主要有 1. 首創推動圖書館「駐館音樂家、文學家、藝術家」計畫，結合在地人才，帶動其他鄉鎮圖書館跟進。2. 結合書香與咖啡香，走在世界潮流前端，可惜沒了。3. 設立在地文學家書牆，顯示埔里鎮的文學出版活力，同時舉辦熱鬧溫馨的新書發表會，吸引鎮民親近文學。最近更結合兒童文學家王文華老師與駐館音樂家謝志偉老師，出版「牛大力的聖誕禮物」，同時舉辦簽書會、音樂會。

4. 由各領域圖書委員，提供購買書單，運用有限經費，購買各領域急需、必須、品質較佳之書籍，且可避免書商傾銷存貨問題。5. 「埔里有藝市」活動，結合藝術、市集、遊戲活動，活絡鎮民彼此之間的情感。6. 藝術家與其創作牆面，燈箱，充滿藝術人文氣息，經過圖書館周圍，賞心悅目。7. 小樹苗親子讀書會，參加過親子讀書會的孩子，都喜歡閱讀，皆成為圖書館忠實讀者，而其中有些家長也成為故事媽媽，擴大傳播閱讀種子。8. 與 180 巧克力工坊結合，一同推動閱讀護照，演變成全縣之推廣閱讀活動。9. 埔里鎮立圖書館是臺灣鄉鎮級圖書館中，少數擁有藝文中心演藝廳、田園藝廊、文化廣場、公共藝術景觀及圖書館大樓共五大書香藝文空間，展演與閱讀功能兼備的圖書館。由於積極與地方文化工作者、文化義工一起努力的持續長期的推動，埔里圖書館獲得「埔里的文化中心」的美譽。

三、請問您埔里鎮立圖書館的改造歷程與成果有何評價？

近年來，埔里鎮立圖書館在全國性公共圖書館營運績效評量均獲獎，分別：1. 2004 年榮獲教育部全國公共圖書館營運績效第一卓越獎 2. 2008 年榮獲教育部金圖獎。3. 2013 年教育部全國營運績優公共圖書館-年度圖書館獎。4. 2015 年教育部全國營運績優公共圖書館-績優圖書館獎等。

這些獎項是一種肯定，然而相信埔里鎮立圖書館的上上下下，絕非只是為了獎項在努力經營運作，而是想提供鎮民舒適、便捷、充足的閱讀場域，並肩負在地文化的傳承使命，同時持續不斷地推出藝文活動、展覽、演出，使藝術家有舞台，鎮民受到薰陶與滋養。

這些獎項是一種肯定，然而相信埔里鎮立圖書館的上上下下，絕非只是為了獎項在努力經營運作，而是想提供鎮民舒適、便捷、充足的閱讀場域，並肩負在地文化的傳承使命，同時持續不斷地推出藝文活動、展覽、演出，使藝術家有舞台，鎮民受到薰陶與滋養。不只尋根，且源源不絕，造就埔里

E1-INT-Q3

<p>到薰陶與滋養。不只尋根，且源源不絕，造就埔里特有的文化。</p> <p>2002年埔里圖書館改造前的圖書館藏只有約4.5萬冊，至2016年元月已大幅成長至13萬冊以上了。透過圖書館選書小組委員用心的把關推薦，埔里圖書館的館藏呈現豐富、多元的價值，又能漸漸呈現文創美學的館藏特色，評價很高，這都是因為埔里圖書館有很好的選書機制才能如此。</p>	<p>特有的文化。</p> <p>2002年埔里圖書館改造前的圖書館藏只有約4.5萬冊，至2016年元月已大幅成長至13萬冊以上了。透過圖書館選書小組委員用心的把關推薦，埔里圖書館的館藏呈現豐富、多元的價值，又能漸漸呈現文創美學的館藏特色，評價很高，這都是因為埔里圖書館有很好的選書機制才能如此</p>	
<p>四、您對於臺灣公共圖書館的創新營運還有哪些期望或建議？</p> <p>本人的建議，1. 公共圖書館評鑑制度是促使單位進步不錯的方式，但如果評鑑太頻繁、細項太繁複、刁鑽，以及太多的紙上作業、重量不重質、不注重個別差異，皆非大眾之福。另外勿以執行成效做為分配經費、資源的唯一依據，那會促使好的更好，差的愈差。因為，一個地方無法變得更好，一定有其原因，是人、事、物何種因素？找出原因，協助解決。2. 發展自己獨有的特色，每個公共圖書館有各自所在地的特別文化，別讓創新營運變成連鎖文化。3. 創新營運要避免放煙火式、計畫式，美麗絢爛一瞬間就沒了，結案報告一出就結束。好的要納入常規執行，不佳的再找方法修正或另求。4. 閱讀就像五線譜的五條線，而創新營運是音符，所有的創新營運須以閱讀作基石，沒了閱讀，創新營運甚麼都不是，創新並非公共圖書館營運的主軸。因此經費審核時，不能只看創新、富創意，創新營運經費分配不宜超過常規運作。</p>	<p>閱讀就像五線譜的五條線，而創新營運是音符，所有的創新營運須以閱讀作基石，沒了閱讀，創新營運甚麼都不是，創新並非公共圖書館營運的主軸。因此經費審核時，不能只看創新、富創意，創新營運經費分配不宜超過常規運作。</p>	<p>E1-INT-Q4</p>