圖書館空間改造的觀察與反思：從服務設計、組織治理到場址記憶

柯炳州

成功大學圖書館知識服務組

【摘　要】

本文以國立成功大學圖書館新館（成功校區）空間改造經驗為例，反思大學圖書館在空間更新中的角色轉變。文章回顧自「一樓東側多元空間」改造案至近年三期改造案的發展脈絡，指出圖書館空間改造已由個案式空間改造需求，逐漸轉向常態化、系統化的服務設計過程。透過案例蒐集、友館參訪、教學活動導入，空間改造不僅回應使用者需求，也強化圖書館在校園中的參與角色。進一步而言，當各類學習共享空間日益普及，圖書館的獨特價值不在於提供相似場域，而在於成為校園學習資源整合與空間治理的節點。最後，本文以新館原址「成功操場」為線索，探討空間改造與場址記憶的連結，期許圖書館成為連結過去、現在與未來的重要場域。

【Abstract】

Using the space transformation of the new National Cheng Kung University Library on the Cheng-Kung Campus as a case study, this article reflects on the changing role of library in spatial transformation. It traces the development from the renovation of the “Multifunctional Area” to the three recent phases of transformation, showing how library space transformation

has shifted from case-based renovation needs toward a normalized and systematic process of service design. Through case collection, visits to peer libraries, and the integration of teaching activities, space transformation responds to user needs while strengthening the library's participatory role on campus. As learning commons become increasingly common, the library's distinctive value lies not in providing similar spaces, but in serving as a gateway for integrating learning commons resources and enabling spatial governance. Finally, by revisiting the history of the library's current site, "Cheng-Kung Sports Field," this article explores the relationship between space transformation and site memory, envisioning the library as a vital place connecting the past, present, and future.

關 鍵 詞 ：空間改造；流程設計；空間治理；場址記憶

Keywords：space transformation; organizational governance; spatial governance; site memory

壹、前言

國立成功大學圖書館新館（成功校區）自民國90年落成啟用，至今已逾25載。回顧「空間改造」經歷，雖自109年啟動「一期」計畫，112年續推「二期」計畫，且順勢於113年展開「三期」計畫；然而深入查閱《國立成功大學圖書館館刊》，99年「一樓東側多元空間」改造案，無論經費規模或改造範圍，均可納入空間改造討論（起慕德賽娜，2011）。

值得注意的是，99年推動改造案時，尚未以「一期」命名，顯示當時仍視空間改造為個案需求，尚未形成長期且系統性的規劃思維。相較之下，近年連續推動之三期計畫，則呈現出空間改造逐步常態化之趨勢。進一步盤點當前外部環境變化及內部服務轉型需求，館內可被納入改造評估之空間服務實屬多元，惟實際推動仍受限於經費與資源配置。

在此前提下，若未來得以啟動新一輪空間改造計畫，或可重新檢視空間改造小組功能，使其作業與成果更具韌性。本文爰嘗試提出幾點觀察反思供空間改造規劃參考。

表一　成大圖書館新館各期空間改造

	一樓東側多元空間	一期	二期	三期
啟用日期	99年	109年	113年	114年
改造區域	1F 東側	1F 影印室南側 （防火鐵捲門為界）	1F 影印室北側 （防火鐵捲門為界）	4F 西側閱覽區 5F 研究小間等
改造重點	新增機能空間 文物特展空間	活化空間氛圍 引進科技設備	翻轉空間 參考書區釋放予讀者	翻轉空間 贈書區等釋放予讀者

貳、緒言

在深入討論之前，提出3個問題供作思考。

首先，當我們談論「空間改造」時，我們會如何分類它？是一項計入預算執行率的採購案？一個跨單位協作與溝通的合作經驗？又或者，它是一個圖書館得以導入外部資源，重新思考服務設計，回應使用者需求等等的轉型機會？不同的想法會影響任務的鋪陳，也是空間改造充滿彈性的特性。

其次，我們是否曾經留意，大學圖書館館長在不同語境中的角色定位？以「館長」為

例，其英文職稱存在多種表述，而這些差異往往反映組織中不同功能定位與發展願景。然而，在中文脈絡下，「館長」一詞已高度壓縮其多元內涵，也容易被理解為與「教務長」或「學務長」等職務相仿的一級單位主管，同時將影響空間改造的進行方式。

接著，將視角轉向空間本身，在新館落成前，該場址原本承載何種功能？當新館啟用後，與原有的場址功能是否仍保有某種程度的連結或延續？目前的新館，是否仍承接或回應該場址原有的部分功能與使用族群？抑或已轉化為全然不同的空間意義？場址功能的轉換，涉及使用者需求與校園記憶。重新檢視轉換過程，有助於我們更全面地理解空間改造所帶來的影響。

上述三個問題，分別涉及空間改造的任務定位、治理角色與場址意義，以下分述其影響。

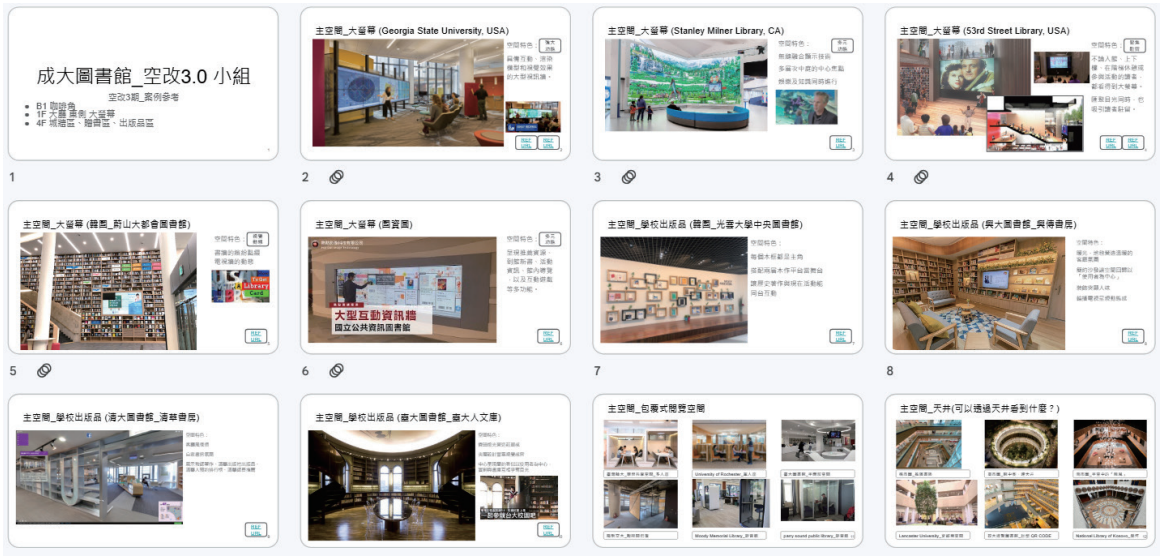
參、空間改造流程

空間改造「三期」延續一期及二期既有經驗，逐步透過「蒐集空間改造實例」、「參訪友館改造案例」，以及「製作簡報支援教學活動」等方式，持續累積相關知識與經驗，並轉化為館內討論與決策的基礎，形塑空間發展願景。就流程而言，空間改造是透過一連串的需求辨識、資料蒐集、觀點引入、共識形成，到後續規劃與執行的過程。在此過程中，空間改造小組的核心價值，在於整合不同利害關係人的意見，將零散的使用需求轉譯為具方案可行性的「需求說明書」。

其中，將空間改造簡報導入教學活動具有至少兩層意義。首先，它將圖書館空間改造定義為一場「參與式」的活動，讓讀者由單向的被動接受者轉為雙向的主動設計者。其次，結合課程使空間改造不僅為館內行政工作，更成為跨域教學與實務連結的實驗場域，強化圖書館在校園中的支援教學角色。



圖一　友館參訪簡報擷圖



圖二　空改案例簡報擷圖

因此，回應前述問題，空間改造若僅被視為一項採購案，將可能過度聚焦於經費與工程執行，而忽略其所承載的服務轉型意義；若僅被理解為任務小組運作，則又可能侷限於組織協調層面。然而，從整體流程觀之，空間改造更可被視為一個持續性的服務設計過

程，其結合了採購制度的框架、任務小組的協作機制，以及對使用者需求的再詮釋與回應。亦即，三者並非互斥，而是在不同階段共同構成空間改造的多元價值。

表二　三期空間改造簡要流程與價值

階段	參與主體	流程項目	空間改造小組可發揮價值
規劃期	空間改造小組	蒐集空間改造實例	以實例為基礎**展開討論**
		製作空改實例簡報	以簡報支援相關課程討論，融入課程，獲取**學生回饋**，例如：規設學院「設計思考II」 圖書館空間改造提案
		參訪友館改造實例	引入**外部經驗**，掌握規劃與工程實務，例如：參訪國圖與臺大圖書館空間改造空間
		參訪活動簡報	將參訪活動對館內同仁簡報，期望取得館內同仁的回饋
		彙整需求說明書	將空間改造需求轉譯為具體條文，作為廠商**設計基準**
採購設計期	館務組	公告需求說明書	
	廠商	廠商提供服務建議書	
	空間改造小組	彙整建議書初審意見	**初審意見**提供採購評選委員參考
	採購評選委員會	評定得標廠商	參考小組提供之初審意見
	基本設計審查會議	審議基本設計圖說	小組利用「**會前會**」與承商討論基本設計，供委員審議
	細部設計審查會議	審議細部設計圖說	小組利用「**會前會**」與承商討論細部設計，供委員審議
施工驗收期	施工前協調會議	討論進出等工程實務	
	工務會議	管制工程進度	小組**記錄及回饋監工實務**
	廠商	函報竣工	
	竣工查驗	檢核數量、功能、規格	小組依細部設計**初驗工程項目（數量、功能、規格）**
	新空間開幕活動	規劃與執行啟用活動	小組協助**開幕活動**進行

肆、圖書館功能

然而，當圖書館投入「空間改造」之際，真正想要實現的價值是什麼呢？此一問題，亦可轉化為另一種思考：在當今校園中，圖書館應採取功能擴張的「加法」，抑或是透過重新界定角色進行策略性的「減法」？在三期推動期間，可以觀察到校內其他單位亦陸續建置具備學習支持功能的場域，例如勝利校區的「旺宏館」與光復校區的「武志學生支持中心」，其共同特徵在於強調「互動討論」與「多元使用」。此一趨勢意味著此等機能特徵已是公共空間的標準配備。

在此背景下，若圖書館僅以「提供相似空間」作為改造目標，將難以凸顯其存在之必要性。因此，圖書館的「獨一無二」，或許不在於單一空間形式的創新，而在於其能否成為校園學習資源的整合節點。相較於其他單位著重於特定族群或功能場域，圖書館具備連結不同族群使用者之位置優勢（校園中軸線），使其有可能從「提供空間」進一步轉向「組織空間資源」。

基於此一定位，空間改造的發展方向，亦可朝向「平台化」與「標準化」兩個層面深化。其一，就平台化而言，嘗試整合校內分散之學習共享空間，建立統一的資訊入口與使用介面，使讀者得以依其需求，如安靜程度、設備條件、可預約性，選擇適合之學習場域，而非仰賴各單位零散揭露之資訊。其二，就標準化而言，圖書館亦可扮演評估與建議之角色，透過盤點現有空間條件，建立評估指標，如使用效率、環境品質、服務支持度等，並提出改善方向，使各單位空間在整體架構下形成互補關係，而非重複投資。

由此觀之，呼應緒言問題，圖書館館長之角色定位，不只是作為圖書館「館舍、人員、組織」的管理者，而是更接近於校園學習環境的規劃者與協調者。在不同語境中，「館長」之英文職稱所隱含的多元意涵，或正指向此種跨場域整合與策略引導的功能。當館長角色由「管理」向「治理」傾斜時，空間改造即不再只是館內工程或任務小組運作，而成為一項涵蓋採購制度、跨單位協作，以及使用者需求再詮釋的服務設計過程。亦即，三者並非彼此取代，而是在不同層次上，共同構成圖書館空間改造的完整實踐（柯皓仁，2021）。

伍、成功操場

若將視角重新聚焦場址本身，可以發現空間改造不僅是機能更新，更涉及校園記憶的轉換與再詮釋。時至今日，成大學生已相當熟悉「光復操場」與「自強操場」，無論清晨或夜晚，跑團練習、校隊訓練、社團活動與日常休憩持續發生，這些場域所累積的，不僅是使用行為，更是學生生活的共同經驗與記憶。

回顧館刊可知，新館場址原為「成功操場」。當圖書館進駐後，其確實成功回應網路時代需求，推動服務轉型，並建立以學習與資訊為核心的新型空間使用模式。然而，相較於其他操場持續承載學生生活，「成功操場」的活動記憶並未在新館中延續，其原有的使用情境已轉移至其他場域，顯示場址功能已由「活動空間」轉化為「學習空間」，並形成新的使用邏輯。

然而，空間的發展未必是單向的替代與更新。透過近年「踏溯臺南」等走讀活動的推動，可以看見「與歷史建立連結」亦具人文價值。正如都市中曾將溝渠加蓋以解決惡臭問題，後來又重新開蓋並透過自然工法重建親水環境，顯示空間可以在不同時代中被重新理解與詮釋。因此，空間改造亦可思考在機能轉型之外，是否保留或再現部分歷史脈絡，使過去的使用記憶得以被感知。

在實務上，此類連結未必意味著回復原有功能，而是可透過多種方式進行轉譯，例如於空間設計中保留場址意象、透過標示或展示呈現歷史軌跡，或結合活動設計引入動態使用情境，使「過去的操場」得以在「當代的圖書館」中以不同形式存在。此舉不僅有助於校友建立連結，亦能為當代學生提供多層次的空間理解，於館內形成專注學習，於館外延續生活活力。

再次呼應緒言問題，新館雖已轉化為新的空間意義，但是否完全切斷其歷史脈絡，仍有再思考的空間。若從服務設計角度出發，空間改造不僅在於回應當前需求，亦可納入記憶與文化之維度，使圖書館在校園中不只是知識場域，更成為連結過去與現在的重要節點。



圖三　館內空間場址記憶展現示意圖（由 Microsoft Copilot 輔助生成）



圖四　館外空間場址記憶展現示意圖（由 Microsoft Copilot 輔助生成）

陸、後記

空間改造小組看似是一個隨專案成立的任務編組，實則扮演著簡單卻不容忽視的「守門人」角色。其所守護的，不僅是個別的空間品質，更包括圖書館作為學習場域的發展方向，以及長期累積的使用經驗與記憶連結。一方面，小組需在制度與資源限制下，確保回應當代使用需求，使圖書館維持成長與調整的能力；另一方面，也需在變動之中保留其可被辨識的特質，使校友於不同時期返回校園時，圖書館仍能作為情感與記憶的承載場域。

此外，誠如時任副館長暨空間改造小組 Leader 的工設系陳璽任老師（2025）所言，任務小組的價值，不僅在於完成一次次改造工程，更在於累積館員之間的信任、默契與共同語言，使組織具備跨單位合作與持續優化的能力。這樣的歷程，使空間改造從單一專案逐步轉化為一種組織學習機制，並反映於後續館務規劃與決策之中。

感謝三期小組成員，包括佳容、曉君、進發、敬華組長（還有筆者炳州），以及一直參與小組會議及協助小組運作的館務組（婉婉、金順、芸綾秘書與小祺組長）。

參考文獻

陳柏森（2001）。淺談成功大學圖書館設計與人文思維。*國立成功大學圖書館館刊*，7-8，1－6.

羅思嘉（2001）。成功大學圖書館設計理念及特色。*國立成功大學圖書館館刊*7-8，16－23。

起慕德賽娜（2011）。多元服務新地標 總圖書館一樓東側多元空間及陳之藩教授文物特展區。*國立成功大學圖書館館刊*，20，41－48。

蔡佳蓉（2017）。新K館（KnowLEDGE）規劃設計始末。*國立成功大學圖書館館刊*，26，88－109。

林蕙玟、盧怡伶、鄭小祺、張麗君、林彥汝、張義輝、鄒承平、張淑慧（2019）。「夢想成圖」：一段仍持續進行中的圖書館創新旅程。*國立成功大學圖書館館刊*，28，31－41。

柯皓仁（2021）。新世代大學圖書館空間設計理念與空間改造經驗談。*國立成功大學圖書館館刊*，30，1－24。

盧怡伶、鄭小祺、林彥汝、林蕙玟（2021）。夢想成圖列車－從一樓大廳空間改造出發。

國立成功大學圖書館館刊，30，141－158。

盧怡伶、林彥汝、張淑慧（2022）。在靜心與含容的成大圖書館築知識與創造的夢。*國立成功大學圖書館館刊*、31，173－181。

陳璽任、周志文、林彥汝、盧怡伶、廖敬華（2024）。夢想成圖列車—築夢成圖二部曲。*國立成功大學圖書館館刊*，33，216－228。