

二十一世紀大學圖書館： 行銷服務時代的來臨

Academic Libraries in the 21st Century: The Coming of Marketing Services Era

林珊如 Shan-ju L. Chang

國立臺灣大學圖書館學系 副教授

Associate Professor, Department of Library Science, National Taiwan University

E-mail: sjlin@ccms.ntu.edu.tw

【摘要】

在電子科技的衝擊中，我們正思索圖書館未來的角色與定位，包括電子圖書館應提供什麼服務，內容的深度與廣度等關鍵性的問題。面對組織變革之際，我們極需一套有用的思考工具。

本文主張行銷理論提供一個有力的思考架構，可幫助我們有系統地描繪圖書館未來的藍圖。行銷理論不只是一個觀念，更包含一套可行的技術與程序。不但公共圖書館應講究行銷，大學圖書館亦應運用行銷的理論與技術來提昇圖書館在師生心目中的地位，並確保圖書館提供的產品與服務是我們師生所需要與珍惜的。非營利事業之行銷乃為大勢所趨，本文就大學圖書館為什麼應有行銷的觀念，行銷的內涵是什麼，以及大學圖書館如何應用行銷分別探討。

【Abstract】

This article discusses the major concepts of marketing as they are applied to library services in an academic community. It is argued that marketing is a powerful tool not only for a public library but also for an academic library. College and university libraries can benefit from practicing customer-oriented information services that is the centrality of marketing management.

關鍵詞：大學圖書館；行銷；推廣；讀者研究；資訊服務；圖書館營運管理

Keywords: Academic libraries; Marketing; Promotion; User studies; Information services; Library management

壹、引言

在電子科技的衝擊中，我們正思索圖書館未來的角色與定位，包括電子圖書館應提供什麼服務，內容的深度與廣度應如何等關鍵性的問題。部份圖書館從業人員則對未來圖書館是否有存在的必要充滿疑慮。然而，正當圖書資訊學專業領域中，許多議題環繞在探討電子圖書館的遠景時，台大白皮書上指出我們大學圖書館使用率偏低。[\(註1\)](#)另一份最近的研究報告也指出，在全國最高研究機構中，許多研究人員仍只將圖書館視為影印、借書之處。[\(註2\)](#)

上述現象背後的意涵是什麼，值得我們深思。今日圖書館只是眾多資訊管道之一，上圖書館或使用圖書館的服務只是眾多選擇之一。在資訊充斥氾濫的時代裡，我們專業長久以來的經營哲學面臨許多挑戰，譬如許多專業人員相信資訊的價值是不言自明，豐富的館藏必然為人所樂用。然而，對許多教師與學生而言，圖書館並非主要的資訊來源，已是不爭的事實。另一方面，我們圖書館和我們的使用者之間有一道鴻溝，我們未能真正掌握其需求，也無法預期他們的需要，而他們也不十分了解我們專業的能力及我們的服務的好處。[\(註3\)](#)Roberts指出，大學圖書館員對教授們對圖書館的服務欠缺認識十分憂心，歸結其主要原因在於溝通不良，接觸不足，以及未能應用行銷策略來推廣服務。[\(註4\)](#)

行銷的必要性與我們圖書館今日面臨的處境息息相關。就外在經濟環境而言，我們處在一個供過於求的時代，資訊氾濫，豐富的館藏不一定保證充分利用。就社會環境而言，我們處在一個講究服務的時代，同樣的，讀者對各種服務的要求提高，無法滿足其服務期望的圖書館自然為讀者所遺忘。就科技環境而言，這是一個高度運用科技的時代，資訊使用者不再必須上圖書館，資料庫產業與資訊仲介業更直接對消費者提供服務，不必一定要透過圖書館。而今日的政治環境是一個要求證明績效的時代，圖書館較過去更須證明自己對組織的資源有效管理運用得當。就內在組織環境而言，圖書館面臨與各單位日益激烈的經費爭奪戰與自籌經費的挑戰。專業環境裡各種新媒體出版品問世，讀者要求增加但經費不增反減。預算短缺、人力不足是常態，而社會評價低，專業形象無法建立，更增添我們的無力感。

當我們處於如此內憂外患的情境，卻致力學習新科技工具的同時，我們不禁要問，我們的思考工具在哪裏？管理大師彼得杜拉克「動盪時代下的經營」一書中，有一段經營箴言說道：「機器設備的革新，遠不如工作方法與工作程序的革新，工作方法與工作程序的革新，遠不如觀念和智慧的革新」。[\(註5\)](#)正確的觀念是我們行動的綱領，也是成功組織的根基。

行銷理論提供一個有力的思考架構，同時也提供一組十分有力的工具。但是在圖書館界推動行銷，觀念上的主要障礙有三：一種為單純地誤解行銷是公共關係或公共宣傳；另一種為不了解什麼是行銷及其涉及的範疇；第三種是不同意以讀者為中心來決定圖書館應提供什麼服務或行銷組合。[\(註6\)](#)本文以下乃擬就行銷的意義與本質、行銷的核心觀念及大學圖書館應用之道三個方向探討分述之。

貳、行銷的本質

一、一種交換關係（an exchange relationship） 常見的誤解將行銷認為是打打廣告、做做宣傳，是塑造形象或辦辦促銷推廣活動。這些都只是行銷的一小部分。在本質上，行銷將組織與個人接觸視為一種交換關係。我們組織（圖書館）有些有價值的東西是使用者（讀者）想要的，使用者願意以他們有價值的東西來交換取得圖書館所供應的。使用者用以交換的媒介可以是金錢、時間、便利性、睡眠、打工或社交機會等等。這個交換過程及這個交換程序的管理即是行銷的本質。Kotler談到這種交換關係的發生，有五個重要條件：[\(註7\)](#)

至少有兩方；

任一方都有對方所認為有價值的東西；

任一方都有接受或拒絕對方之供應的自由；

任一方都有能力溝通及實現承諾

任一方都有意願進行交易或認為與對方交易是恰當的。

成功的行銷是使推銷變成不必要，其核心即在於「自願性的價值交換關係」之建立。圖書館一向是在「推銷」的文化中，試圖說服它的讀者來使用圖書館的資源，因為圖書館的資源與服務對他們有絕對的好處。[\(註8\)](#)多數圖書館員並不了解讓一個以服務為基礎的組織成功唯一的方法，是對使用者與潛在使用者認為什麼有價值，需要什麼服務，有一清楚的了解，如此才能促成有效的交換關係之產生。[\(註9\)](#)譬如，對有些老師而言，時間比金錢更重要，他們願意付出多一點費用以換取有效率的文件傳遞服務。但同一服務，另一些老師與學生亦有需求時，他們願意選擇免費而等待多些時間。因此，同一服務產品有些顧客將因其效率而使用，有些因其免費而使用。圖書館必須了解而後促成這兩種不同的價值交換關係。

二、一種需求管理 另一種看待行銷本質的角度是視其為一種需求管理。Kotler定義行銷為「一種社會性及管理性的過程，個人與群體可經由此過程彼此交換產品及價值，以滿足其需要與欲望」。[\(註10\)](#)行銷是「引導產品與服務由生產者流向消費者的一切活動」，是「計畫與執行理念、產品與服務之生產、定價、推廣及配銷的過程，目的在藉由交換活動來滿足個人及組織的目標」。[\(註11\)](#)

簡言之，行銷是便利、加速交換行為的各種活動，其要旨在發掘消費者的需要並令其滿足。它是確認(identify)並預期(anticipate)消費者的需求(customer requirements)，並以可以獲利的方式滿足之；[\(註12\)](#)是組織對各種顧客之交換關係的有效管理。[\(註13\)](#)以通俗話來說，需求管理就是找出你的顧客要什麼，多多滿足他們；不要什麼，減少供應。在交換關係中的重點則是，提供顧客所需，引導他們注意到這些項目，以最低的成本將這些項目傳遞到顧客手中。[\(註14\)](#)

參、行銷的主要概念

大學圖書館要有效運用行銷策略，首先必須深刻掌握幾個觀念與原則，包括：以「顧客為中心」的服務導向觀念與競爭意識，重視「消費者研究」及「市場調查」，以「市場區隔」為手段，重視目標市場的選擇，運用「行銷組合」工具，以及重視評估工作的執行。茲分述如下：

一、以「顧客為中心」的管理哲學，並具有競爭意識 真正具有行銷觀念的組織將「消費者」深植在每一個員工心中。圖書館一切的政策、程序、產品、服務都環繞在這個中心來做。所有決策採行都要在顧客身上看到成果。[\(註15\)](#)然而傳統上，圖書館是組織系統導向，以組織為中心，要讀者來適應圖書館的各種安排，如熟悉分類編目系統。Kotler指出「組織導向」的機構展現幾種特質：[\(註16\)](#)

認為他們的服務是人人所需要的；

如果服務未被使用，則責備顧客無知或欠缺激勵；

不看重消費者研究；

認為行銷就是促銷（推廣）；

認為組織沒有真正的競爭者。

上述特點，可做為組織自我診斷的依據。換言之，我們專業人員一般是根據一套人們具有一基本的資訊需求的價值在做事，即圖書館的服務不是在建立顧客某一時空下的需要，而是建基於我們專業人員認定顧客長期的需要是什麼。因此，儘管讀者服務應是我們專業的核心特徵，圖書館人員常常對行銷以顧客為中心感到不安。因此，這個觀念似乎大家均耳熟能詳，但往往想的與做的背道而馳。例如：

（一）意識型態上認為資訊的價值是不言自明，讀者不來是他們的問題，不是圖書館提供的東西不好，也不是因包裝、成本等不合讀者所需。以國內外館際合作為例，在大學中有此服務的需要，但使用率偏低，常因時效太差或索價與讀者之期望不同所致。

（二）觀念上認為一個好的圖書館是館藏豐不豐富，而非方不方便使用。因此我們投資許多人力物力在採購編目，卻很少努力編製方便讀者利用館藏的專題書目或導讀手冊。

（三）圖書館的作法常是方便管理而少是引導使用。如某一小類號的參考書為了空間調整擠不下去，從前方原類號擺置處挪至參考室的後方房間，卻沒有一個標示或

說明這個安排。另一實際例子是指定參考書區因遺失一本而上鎖。

(四) 提供可有可無的服務。如讀者的抱怨常是教科書版次不夠新，新書上架不夠快，而非資料太少。又如提供參考服務，但未有系統地告知、推廣至有需要的潛在使用者。

一個組織是否會努力達成有利的交換關係，隨組織的目標而異。組織目標不同，對行銷的態度，特別是對顧客的態度也會不同。如果組織的重心在產品，這種交換關係基本上就是圖書館負全責，提供好的東西/服務，由顧客基於對圖書館的信任態度來選擇其服務。如果圖書館的重心在有效的生產，則圖書館要證明自己是很好的資源管理者，消費者基於它比其他競爭者更有效率來選擇其服務。如果組織的目標是銷售/推廣，持續且有創意的吸引讀者來，消費者基於對那吸引力的感受來選擇圖書館服務。以上三種建立有利的交換關係的方式，即是要把消費者帶到服務面前，每一種方式都假設組織目標是有效地解決了顧客的需求及欲望，服務人員是在這些已知或前提下，與消費者接觸，使其接受那是可以持續的一種交換關係。如果組織是以「顧客的滿意程度」為重心，則圖書館便是採行銷導向。這種導向與前面三種有根本上的差異，即組織的成功是經由對消費者的認知、喜好、需要及願望之掌握，透過產品、定價、溝通、傳遞的設計來滿足他們。(註17)

在大學環境中，教師、研究生(員)、大學生均是圖書館的潛在使用者。大學圖書館亦以支援「教學與研究」為宗旨。然而，各個族群有其不同的資訊需求。以大學生為例，有學業上、人際關係上、家庭上、兩性交往上、經濟上、人生觀上的問題與困擾，在面臨困擾時是向親人、同學朋友、師長尋求幫助、或上圖書館找尋資料與知識？圖書館是否為他們這些需要設想，願意透過知識的提供，協助他們思考、解決問題？我們必須承認，多數大學圖書館仍以支援「教學研究」為組織目標，而不以支援眾多大學生之「學習」為目標。我們的大學生常覺得不受重視。根據筆者的觀察與非正式的抽樣調查，多數大學生認為圖書館是自修、借書的地方，不知「參考服務」為何物，也只有少數知道如何利用圖書館有效收集學期報告相關的資料。

Reneker研究大學成員的資訊需求與搜尋行為發現，資訊需求的種類不僅包括學術的，更包括個人的、社交的、工作相關的、政治的、娛樂的。導致這些資訊搜尋狀況是與生理、情感及認知三種不同層次的需求有關。尋找的資訊種類則包括事實、一般性訊息、對某一主題的知識之增進、產品、資料(materials)、以及學習如何做某事，用某產品或系統等等。(註18)

如上的研究發現對圖書館有何啟示？大學圖書館或須重新定位。不僅以教學研究資料的流通傳遞為目的，更應該思考如何才能滿足使用者校園生活中所產生之各種資訊需求，讓圖書館成為提供豐富的知性與感性之旅的所在。不僅以支援教學研究為目的，而是支援教學研究「與學習」，讓學生透過「閱讀」學習到全方位現代人的各種知識與技能。例如，透過空間的規畫巧思，資料的挑選與展示設計(如人際關係書籍自成一溫馨的角落)，讓使用者上圖書館走一回彷彿經歷一次心靈的饗

宴，可以閱讀，可以沈思。若能朝此方向經營，獨樹一格，實體圖書館必有電子圖書館無法取代的供應。

同時，以「顧客為中心」也意涵大學圖書館欲扮演校園的學術文化重心，必須主動掌握各種學術思潮及校園各族群的關心話題，利用豐富的館藏及有系統的行銷活動，帶動批判性的閱讀與思考，使圖書館自然而然成為校園生活的中心。若不然，許多圖書館活動在各個校園學生社團活動，校園旁企業化經營的書店及讀物處處的咖啡屋競爭之下，將為師生所忽視。處在一個講究服務的時代，讀者對各種服務的期望要求提高，圖書館是資訊服務業的一員，必須強調服務導向，將服務業做得更像服務業。

簡言之，以消費者為中心的行銷概念是要了解消費者的需要及喜好，設法調整組織資源，透過整體的努力，以比競爭者更有效的方式滿足目標市場的需要及欲望，同時達到組織之目標。

二、重視「消費者研究」及「市場調查」 為達成以顧客為中心的理念，行銷非常重視消費者研究及市場調查。此種研究調查是從消費者的角度有系統地蒐集分析顧客長期及短期的需要、欲望、偏好及滿意程度。唯有經由實際的消費者（讀者）研究，才能落實以顧客為中心的服務理念。譬如，使用圖書館的人是學校裡的哪些人？他們代表性如何？誰從沒使用過圖書館？他們是不是重要的成員？他們的資訊來源是什麼？圖書館館員知道嗎？

消費者研究的基本問題包括5W1H：

什麼人使用圖書館？如新聘教員、研究員（生）、大學生等；

為什麼用？如做作業、交報告、解決問題、撫平情緒、打發時間等；

在何處使用？如總館、分館、系館、辦公室、宿舍、醫院等；

在何時使用？中午、空堂間、週末、下課後、每週特定一日；

使用了什麼？哪些書刊、哪些設備(影印、光碟)、哪些服務(光碟講習班)；

如何使用？指使用情況，如查特定書名作者或主題查詢或翻閱最新雜誌等。

在調查方法上包括問卷、訪談、觀察、文件分析、小組約談，或聯合運用以上各種方法與工具。[\(註19\)](#)美國加州柏克萊及洛杉磯分校圖書館邀請校園各族群代表利用小組約談（focus group）方式，深入瞭解使用者與非使用者對圖書館各項政策、設施、服務項目的認知、態度與需求（見附錄一），再以問卷進行大規模之調查。根據調查結果，重新分配組織資源。[\(註20\)](#)例如，針對如何協助大學生利用

圖書館資源。該研究發現，使用圖書館時最有幫助的是各種手冊/傳單，其次是圖書館內指示性或導引性的標示(signs)，以及參考服務台的館員。圖書館便可據以加強此三方面的供應。

西印度大學則以問卷針對教師族群對圖書館所提供之三十種服務項目進行調查（見附錄二），除了瞭解教師對各項服務的認知比例外，並藉以得知潛在顧客的需要與偏好之推廣方法。（註21）其研究發現，只有50%的教師知道一半的服務項目，93%被調查的教師表示需要且想要有更多的資訊，而書面傳單或館訊是最受歡迎的推廣媒介。其研究亦發現，老師與熟悉館務者接觸，增加其對圖書館服務的認知。學年中諮詢10-20次者知道最多，從未諮詢過者最低分。研究結論強調，館員與顧客的溝通十分重要。因此，圖書館館員應運用每一個能夠促成這種互動的機會，善盡告知之責。不僅要提供所需之服務，更要進一步告知各種服務及其潛在的利益！

行銷注重長期關係及雙向溝通，透過取得顧客的回饋，並經由各種媒體向顧客或告知或提醒或說服。因為需求不斷改變，行銷的功效不僅要回應需求，更要預期潛在需求，乃至創造需求，其關鍵即在消費者及市場調查。

三、以「市場區隔」為手段，選擇目標市場 組織資源有限，必須用在最有回收的地方。首先必須找出最肥沃的土地來撒種

。為要找出最肥沃的那塊土地，就必須將可利用的土地分等級，此即市場區隔的觀念。每一區隔市場是一群具有共同需求或相同喜好的人們。分隔愈細，圖書館越能針對該區間的需求來加以滿足，但市場區隔亦需夠大足以辯護組織資源的投入。

最簡單的應用可以「圖書館手冊」為例。針對老師與研究生、大學生、國際學生之需求不同，應備有不同版本的圖書館手冊。（註22）如發送教師與研究生者，強調如何安排指定參考書，如何安排圖書館利用指導課程及說明使用效益，說明線上檢索服務的好處及參考服務內容。對國際學生則特別說明本國圖書館分類編目系統及服務特色，圖書館常見之專用術語解釋，並建議如何進行各種圖書館資源查詢之步驟。同理，市場區隔的觀念亦可應用在館藏資源的推廣活動及專題書目的編製。如舉辦每月主題性書展，以「畢業生求職系列」、「出國留學之路」、「女性研究在台灣」、「大學通識教育之理念」等師生關心的事件或思潮為題，分別針對大四及大一學生，配合舉辦相關演講，展示相關館藏或提供書單以提高館藏的可見度。

市場區隔亦可依使用頻率來區分。如根據消費者研究或對照流通記錄及註冊名單，依不上圖書館、偶爾上圖書館、經常上圖書館等使用頻率不同區分出不同的三種市場區隔。再根據組織資源的強弱，按服務性質規畫不同的推廣策略，選定各項服務最佳的切入點，即目標市場的選擇。行銷的市場區隔之觀點指出兩個事實：圖書館不可能滿足每一個人的所有需求，圖書館應先將資源集中在服務最有成本效益的族群上。選擇目標市場可以是一個或多個，使偶爾上圖書館變成經常上圖書館，經常上圖書館變成使用更多資源者。

以圖書館利用教育為例。大學市場中誰最有影響力？老師。誰最有需要使用圖

書館？老師。老師對圖書館認知與態度，深深影響學生利用圖書館的程度及圖書館利用教育是否受重視。(註23)因此，大學圖書館應將教師視為重要目標市場之一。然而，並非所有教師均有相同的需求。例如，在Roberts針對教師進行圖書館服務認知與態度調查中顯示，資淺與資深教師代表兩種不同的市場區隔，其對圖書館的認知與需要不同。該研究發現認知程度受四個因素影響：教員的職銜，是否為圖書館委員會的委員，使用圖書館的頻率，以及諮詢館員的頻率。(註24)愈資深的教員知道愈多有關圖書館的服務，有40%經由經年累月的使用圖書館，32%經由與館員交談而得知各種服務。由此得知，圖書館應對資淺教師加強圖書館服務之推廣。

「行銷組合」為工具 行銷組合能改變顧客行為的四大錦囊妙計，也是影響顧客需求的四大變因。

一般所謂4P's，包括產品，價格，通路，與推廣。亦有將人員(person)，程序(processes)，與實體呈現(physical presentations)加入成為7P's。

(一)、產品策略 所有可以引起市場注意，並經由取得、使用或消費以滿足人們欲望或需求的任

何事物，均可成為組織行銷的產品。產品不一定指實質的東西，可以是一種經驗、感受或觀念。

大學圖書館的產品觀念，包括有形的人、物及無形的觀念、構想。各種主題的館藏書刊，各種光碟資料庫及線上目錄等設施是產品。圖書館服務人員亦是組織的產品。圖書館書目利用指導、資料庫查詢講習等課程亦是產品。乃至圖書館的「服務理念」亦是產品。但傳統上，圖書館偏重在有形產品的供應，在一個講究服務的時代，此種作法已無法滿足顧客所需。

在產品觀念中應區別核心產品，有形產品及延伸產品。核心產品，是顧客真正想獲得的東西，常是無形的，如休閒、娛樂、知識、智慧、靈性的滿足、情緒的安撫、解決問題等等。圖書館試圖以提供有形產品如資料來滿足需求，各種有形產品以其各種特徵決定其是否有滿足顧客需求的能力。Kotler提出產品有五大特徵，包括品質、特色、風格、品牌名稱和包裝。(註25)品質是圖書館最多討論的一項，指一項產品相對的優良度或完美程度。在圖書館可指某種產品對某個族群的「適切性」。如館際合作在許多大學師生的眼中是需要但不受看重的服務產品，時效差費用過高為主因，此即品質不佳之產品。品牌名稱，指產品的命名，包括活動的名稱，是影響購買(註25) / 參與慾的重要因子之一。包裝則指外在吸引力，是促使人想購買想使用的因素。在圖書館可指書的外觀、圖書館的外觀及內部佈置，或電子圖書館首頁的美工及版面設計等。就包裝而言，圖書館應可運用企業識別系統(CIS)將圖書館的標示、館員的名牌、制服統一，創造出專業的品牌形象。附加產品(Augmented product)指伴隨有形產品提供的附加利益與服務，是一個顧客為取得該產品所接受或經驗到的利益及成本的總和，由地點的方便性、圖書館環境舒適度、館員專業程度與素養等構成，影響顧客使用圖書館有形產品以獲取核心產品(利益)因而滿足其更基本、原始的需求之機率。

產品必須根據目標市場加以定位，以創造該產品在與同類型產品比較時，在目標市場心目中佔有一優勢地位。市場定位可指圖書館的角色定位，經營理念與宗旨。譬如，圖書館可以「圖書館在大學生活中，大學生活在圖書館中」或「全方位的大學圖書館」為服務理念，讓圖書館不只是借還書、影印資料的地方，也是查資料、做研究的地方，更是經驗一種愉快的自我學習的地方，可滿足知性與感性需要的中心。

每一產品均有「引進、急速成長、成熟、衰退」四個階段，此為產品生命週期的概念。產品具有生命週期代表圖書館的每一產品需要定期回顧、重新編排、重新設計、重新包裝、重新命名，或淘汰。對保守且常拒絕改變的圖書館界是非常有用的觀念，因為常常不論好的、壞的、有效、沒效的產品，一旦存在，圖書館便很難嚴格的執行評估審查。今日產品生命週期愈來愈短，每一產品項均需經常以其是否滿足社區使用者的需要來評估是否繼續供應。[\(註26\)](#)行銷要求對提供的產品加以選擇，因為沒一圖書館可以在任何時候滿足所有人的所有要求。

因此，什麼才是有效的產品？滿足顧客需求的才是。圖書館在其經營哲學或工作文化中對讀者需求看中的程度均影響產品的形式、遞送、包裝、質與量。

(二) 成本價格策略 顧客應付多少成本來交換組織的供應，不單是收費問題而是成本觀念，讀者的成本包括實際、機會與心理成本三種。[\(註27\)](#)

讀者的實際成本，如時間、金錢、精力、不方便性。試想讀者借一本書的成本：走到圖書館的時間、辦証時間、查目錄的時間、到架上找尋的時間、填寫館際互借的時間、等待回復的時間、再到館來取件的時間、再到館來還的時間、破損遺失賠償處理的時間金錢與挫折。以上任何步驟均可能進行不順利而增加更多的實際成本。讀者的機會成本，指從事圖書館相關的活動同時，使用者必須犧牲他認為有價值的其他活動，如戶外活動、家庭朋友聚會、社團活動、打工、逛街購物等。上圖書館或參與圖書館的推廣活動常涉及機會成本的考量。心理成本包括讀者自尊、驕傲、隱私、控制、恐懼。使用參考服務時，這種成本特別高。在以高級知識份子為主的大學市場中更是如此。「問問題」本身，對目標市場中的許多人而言，代表暴露自己的無知，或因職銜的關係而不願降尊尋求。

因此，任何減少讀者各種成本的安排與政策均應被仔細評估。如為減少讀者實際成本的支出，對大一新生主動發放借書證，編目中的書可以在參考台申請「加速處理」，三天內即可上架，通知讀者來拿取。不同校區可以代借還書。借書可以無限期延長，若無他人預約。研究生可一學期辦續借一次，不會經常被催還。可以自行電話預約或續借。此外亦可編製各種附有內容說明及索書號的書單，放在顯而易見處供自由取閱，以引導學生認識館藏特色，並縮短到架上搜尋的時間。這只是些例子。

另一方面，讀者機會成本的觀念，提醒圖書館舉辦推廣活動應特別針對目標市

場，強調出該服務產品或活動對他們有何幫助，設計不同的時段以供選擇，使潛在顧客在機會成本考量下仍舊願意選擇參與圖書館的活動。同時，了解讀者的心理成本，任用具有專業而和悅服務態度的參考櫃檯服務人員（包括訓練有素的工讀生），可降低心理成本，亦即鼓勵使用者多多利用該服務。

至於圖書館如何定價？應配合完整的市場區隔與定價目標。定價目標可以是使用最大化，或成本回收，或創造利潤。鼓勵「使用最大化」原則上應免費。無法免費，各種收費項目應依顧客支付的意願與能力區隔市場，產生圖書館的價格結構。此時便要藉助使用者研究。如加州大學使用者調查問題中問及「需要額外的服務嗎？是否有任何其他基本但現在卻沒有的圖書館服務，而你願意以付費方式來獲得更多的便利？」。[\(註28\)](#)以館際合作之傳遞文件為例，應可依選擇不同服務方式(傳真、電子郵件、一般郵寄)，或不同族群(校內、校友、校外)，或二者之組合，有不同的收費標準。如此，同一產品對不同的目標市場有不同產品利益之訴求，方能產生吸引力，進而使其樂意來使用。

(三)、通路策略 通路是取得產品或經驗服務的地方。在如何引導產品從生產者的手上傳遞到使用者手上，通路決策有關鍵性的影響。通路決策必須思考的問題包括：大學圖書館有哪些出口？在各個出口上應如何分配館藏與服務？通路又可分實體通路與電子通路來談。

在實體通路方面，一方面是總館、分館與系館地點與數目的考量，以及各分館或系館與總館之間資源分配的問題。另一方面則是館內的佈局的考量。這些是圖書館管理上會觸及的議題。從行銷通路的觀點而言，各個出口上，資料陳列的方式與服務內容的彰顯是重點。企業行銷學上「鋪貨」是一大學問。館內的佈局是圖書館常易忽略的；不只是家具及動線的安排，還有標示的設計及氣氛的營造。舉例來說，書刊不必一成不變地書背朝外擺置，每個月有不同主題性的館藏在標示明顯的獨立空間或架上展示，讓身在圖書館當中的顧客，瀏覽學習時有賓至如歸的感覺。又如在電腦目錄區旁張貼各樓層館藏配置圖，讓查尋在進行資料蒐集與研究時能正確迅速地取得所需，均為通路設計上應有的考量。正如加州大學調查研究指出，師生認為最有幫助之一是圖書館內標示系統的改善。

大學組織內的其他單位亦可做為圖書館館藏與服務的出口。例如，在學生社團舉辦「求職面談系列」或其他單位舉辦之「通識課程與大學教育」系列演講，圖書館可在同一會場上展示相關的書籍，或於入口處放置同一主題附有索書號的書目資料。由於參加該演講的聽眾同質性高，均為該主題的關注者，此類通路的利用常可有效接觸到該主題相關館藏的潛在使用者。

在電子通路方面，由於網路的盛行，愈來愈多圖書館利用電話撥接或校園網路功能，使讀者不必上圖書館也能享受服務或取用產品，如公共線上目錄、光碟網路查詢、全球資訊網指南、參考問題答詢、乃至圖書館利用指導等。[\(註29\)](#)然而，加州大學的調查中一個最出乎意料的發現是，許多大學生仍不習慣或不偏好使用電

子管道來吸收及取得資訊。[\(註30\)](#)此研究發現意涵電子通路所吸引的人潮乃為新興的無形市場，與傳統通路的使用者並不重疊。因此，圖書館在實體與電子通路的设计必須從了解目標市場之生活習性及慣常的資訊行為特色來考量。

電話，是另一種常被忽略的服務通路，如館員可代為查證書目，回答資料庫查詢問題，代查預約資料是否進館等等。然而，有多少校園成員知道、使用、或偏好以這種方式取得服務？Roberts 調查中發現約有一半比例的教師並不知道圖書館有對大學生提供書目指導、對研究生及老師提供特殊索引摘要之利用指導、或線上資料庫代查文獻等服務性產品。[\(註31\)](#)換言之，包括「服務理念」在內的服務產品由於具有無形性（無法觸摸），不可儲存性（生產與消費同時發生），並且是透過一些程序傳遞出去，因此需特別注意「實體呈現」與服務「流程」設計。舉例來說，圖書館應有圖書館手冊，在其版面中或其他文宣上揭示圖書館的服務理念，並詳加說明參考服務的各種項目與提供方式，化無形的服務內容於有形的文字，而非只是一句「回答各項問題」。

（四）、推廣策略 促銷或推廣在本質上是一種溝通，依溝通目的可區別三種溝通訊息：告知、說服與提醒。告知讀者以上其他的P's，說服其使用這些資源的好處，提醒其採取行動來使用圖書館的資源產品。

然而，傳統上圖書館的推廣訊息多僅止於告知而未加說服或提醒，告知的內容也以產品特性為主。一個十分重要的產品行銷觀念是，要發掘消費者的需求後，推廣「產品利益」而非「產品特性」。前者為行銷導向，後者為產品導向。文獻中經常指出，圖書館的許多潛在使用者並非不知道圖書館有什麼，而是不知道圖書館提供的與他的需要或在解決他的問題上有何關連，即對使用有什麼好處並不清楚。以線上資料庫檢索為例，一般圖書館推廣文宣上常強調有多少個資料庫，包含多少篇論文，有否全文資料等。卻很少說明或強調該類型的資料庫與目標市場需求之關係，可以解決目標市場的哪種問題。如同樣提供「國際百科檢索服務」，商業界從行銷的觀點可以做出吸引人的標題與文宣內容。正如露華濃公司的一位主管指出：「在工廠我們生產化妝品，在店裡我們出售美的希望」。[\(註32\)](#)在大學圖書館中，技術服務是我們的工廠，讀者服務是我們的店面，我們不僅要採編資料，更要創造閱讀的樂趣！

公共關係的建立為推廣的工具之一。公共關係是為使消費者對組織產生好感，建立並維持信賴感的一系列活動。大學圖書館可透過圖書館發行之館訊及中介人（Liaison）的設置與各科系老師定期面談，與學生社團及相關學校單位建立長期合作關係。對資訊服務業而言，公共宣傳是一有力的促銷方式，公共關係的發展將有利於圖書館各項活動的宣傳與推廣。

其他推廣工具包括製作各種有特定目的平面媒體，如圖書館手冊、海報、校園圖書館分佈地圖、主題書目等傳單之供應。另外，利用借閱記錄及參與活動的名單進行資料庫行銷，以直接信函（電子郵件）與「個人化的訊息」來接觸目標市場，

吸引他們參與圖書館活動，亦是一種有效的溝通方式。推廣媒體的設計應結合企業識別系統的運用。各種推廣活動與文宣，必須結合市場區隔與通路的考量方能事半功倍。例如，使用目標市場熟悉的語言而非圖書館的術語來傳遞訊息，並利用不同的通路來接觸不同的族群。

從行銷的觀點來看，服務人員本身既是組織的產品（服務提供者）亦是一種通路。如前述，許多教師是經由接觸館員而得知圖書館的各項服務。特別是與讀者接觸的流通與參考櫃檯服務人員（包括工讀生）的安排與訓練有絕對的重要性。此外，透過服務人員的推薦與解說，讀者得以更加認識進而使用圖書館內蘊含的豐富資訊與知識。因此，人員推銷亦是館藏的推廣工具之一。服務業行銷學因人員在服務產品上所佔的特殊重要性，乃將人員視為另一個行銷組合的重要變數。

五、以科學方法評估與管理 最後一個重要的觀念是以科學方法評估與管理行銷結果。個人要反省才會進步

，組織一樣要反省才會進步。埋首日常管理工作可能使我們陷於不必要的事做得有效率很起勁，而疏於省察什麼才是應該做而未做的。組織的反省就是評估考核的工作。服務作業評估可使我們發現自身之優缺點及不足之處並作為爭取資源及計畫改善之依據。此種評估之觀念非行銷學所獨有，許多圖書館亦納入內部管理機制，但對外部活動評估卻不夠重視。有否舉辦推廣活動是一回事，推廣活動的力度是否足夠，是否達到行銷目的則是另一回事。

行銷的結果若不經過評估，組織便無法得知行銷之效果與優缺得失，經驗必無法累積。有系統的蒐集消費者的反應與評估，亦可提供有力的口碑作為有效的市場溝通訊息。圖書館員常常錦衣夜行，默默的協助師生從事研究，若能以科學的方法長期了解不同族群及個人經驗圖書館各項服務的滿意程度，以文宣見證專業服務的貢獻，必能提高館員之專業形象。

同時，行銷的過程與結果，往往蒐集到許多消費者的相關資訊，必須有系統的加以整理為組織之行銷資訊系統，以便作為日後行銷規畫之參考。故行銷在事前重視市場調查，事後重視市場反應的評估與檢討。

伍、結語

行銷不是在眾多管理理論外另一個短暫流行的觀念，它與圖書館的管理規畫結合方能落實。行銷導向的圖書館營運管理之原則在於圖書館之行銷規畫應與圖書館組織經營規劃同時並行，而非獨立的活動。（註33）在組織上應有專人負責，但更重要的是與讀者接觸之服務人員及新進人員均需灌輸行銷及公關理念，與讀者接觸之人員及新進人員必需具有強烈的服務取向。

行銷導向是一種組織文化，是一種態度。推行行銷預期的障礙，包括誤解行銷為公關或廣告宣傳、不了解行銷的真義及內容、不同意行銷以顧客為中心作為決定圖書館營運的指針。但更多的時候，拒絕改變、以傳統為藉口、沒有聆聽讀者的能

力、及不願誠實對待自己，才是關鍵。

令人滿意的產品與服務是最好的行銷策略，但行銷的觀念可以協助我們開發設計高品質的產品與服務。大學圖書館的顧客不是如囚犯般，如果他們無法從圖書館的服務獲得滿足，他們就會轉向他求。因此，二十一世紀的大學圖書館如何才能得勝有餘？我們必須緊緊掌握住使用者為中心來從事環繞在資訊儲存與檢索的技術與活動之改善。同時，了解使用者對資訊的需求並將這種了解轉化為行動綱領，成為圖書館及資訊專業的思考架構之特徵，是使我們專業永續經營的唯一驅力。[\(註34\)](#)我們達成目標的憑藉或即在以客為尊的觀念裡，在透過市場區隔的進行，目標市場的選擇，行銷組合的發展，與行銷結果的管理等服務行銷的行動中！

註釋：註 1：國立台灣大學，國立台灣大學長程校務發展白皮書（民國84年8月1日），頁2。

註 2：傅雅秀。「從科學傳播的觀點探討中央研究院生命科學專家的資訊尋求行為」（博士論文，國立台灣大學圖書館學系研究所，民國85年），頁213。

註 3：D. E Weingand, "Preparing for the New Millennium: The Case for Using Marketing Strategies," *Library Trends* 43:3 (1995): 295-317.

註 4：F. M. Roberts, "Faculty Knowledge about Library Services at the University of the West Indies," *New Library World* 96:1119(1995): 14-22.

註 5：彼得杜拉克 (Peter F. Drucker)，*動盪時代下的經營*，李幸模譯著（台北：現代企業經營管理公司，民國69年）。

註 6：D. T. Johnson, "Focus on the Library Customer: Revelation, Revolution, or Redundancy?" *Library Trends* 43: 3(1995): 318-325.

註 7：P. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988).

註 8：同註3。

註 9：L. Cram, "The marketing audit :Baseline for action," *Library Trends* 43:3 (1995): 326-48.

註10：柯特勒 (P. Kotler)，*非營利事業之策略性行銷 (Strategic Marketing for Non-Profit Organizations)*，三版，張在山譯（台北：國立編譯館，1991年）。

註11：American Marketing Association, Marketing Definition: Glossary of Marketing Term (Chicago, IL: American Marketing Association, 1960 and 1985).

註12：M. C. Bushing, "The Library's Product and Excellence," Library Trends 43:3 (1995): 384-400.

註13：D. Smith, "Practice as a Marketing Tool: Four Case Studies," Library Trends 43:3 (1995): 450-462.

註14：S. L. Baker, The Responsive Public Library Collection: How to Develop and Market it (Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1993).

註15：林建山，現代服務業行銷學（台北市：商略印書館，民國81年）。

註16：同註7。

註17：同註6。

註18：M. H. Reneker, "A Qualitative Study of Information Seeking among Members of an Academic Community: Methodological Issues and Problems," Library Quarterly 63: 4 (1993): 487-507.

註19：同註3。

註20：E. Meltzer, P. D. Maughan, and T. K. Fry, "Undergraduate in Focus: Can Student Input Lead to New Directions in Planning Undergraduate Library Services?" Library Trends 44: 2 (1995): 400-422.

註21：同註4。

註22：Rutgers University Libraries. A pamphlet entitled: Services for Faculty and Graduate Students 1987.

註23：L. Hardesty, "Faculty Culture and Bibliographic Instruction: An Exploratory Analysis," Library Trends 44: 2(1995): 339-367.

註24：同註4。

註25：同註12。參見J. E. Powers, "Marketing in the Special Library Environment," Library

Trends 43: 3(1995): 489.

註26：同註12。

註27：S. Fine, Social Marketing: Promoting Causes of Public and Nonprofit Agencies (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1990).

註28：同註20。

註29：涂曉晴，「我國大學校院圖書館參考服務應用網際網路之研究」(碩士論文，國立臺灣大學圖書館學研究所，民國86年)。

註30：同註20。

註31：同註4。

註32：蕭富峰，行銷組合讀本(台北：遠流出版社，民國79年)，頁75。

註33：同註3。

註34：De la Pene McCook, K. " Project Century 21: A Background Report Responding to ALA 1991-92 Council Documen #14 " in: Project Century 21: A Research and Action Program for Meeting the Information Needs of Society (Chicago, IL: American Library Association, 1993), 1-18.

附錄一 (A) UCLA圖書館的焦點問題：

1. 什麼目的促使你利用圖書館？
2. 你會在什麼時候利用 UCLA圖書館？
3. 你利用UCLA圖書館的頻率為何？
4. 最近圖書館所提供的圖書館服務項目中，那一項對您的課程與研究需求最為重要？
5. 那幾項圖書館所提供的服務是有效率地？
6. 那幾項服務需要改進？如何改進？
7. 對於下列各項服務項目中，您認為如何？

(1)開放時間。

(2)圖書預約。

(3)考試題庫。

(4)核心館藏。

(5)參考諮詢服務。

A.你使用何種參考資料？

B.參考館員所提供協助的品質如何？

(6)協助學期報告之研究。

(7)指導圖書館使用。

(8)電腦室

(9)閱讀空間。

(10)團體討論室。

(11)休息娛樂廳。

(12)現期期刊。

(13)現期報紙。

(14)ORION (UCLA線上目錄)

A.你擁有一部個人電腦 (MAC) 或數據機嗎？

B.你知道Orion的免費公用帳號嗎？

(15)MELVYL (MELVYL) 系統是一個中央資訊系統，連接位於加州大學九個校園的圖書館終端機。這個系統亦可經由撥電話方式，透過終端機或微電腦進入加州大學的電腦連接上此系統，甚至所有Internet上的使用者亦可以使用此網路。這個MELVYL系統包括圖書館目錄資料庫、期刊資料庫、文章摘要資料庫，及其他的檔案。

(16)流通政策。

(17)電話續借。

8. 你願意參加圖書館舉辦的研習會，學習如何進行一份學期報告或是學習進一步的ORION/ MELVYL系統查詢嗎？

9. 研習會是否尚有其他主題吸引你呢？如果有，是什麼主題？

10. 你會希望圖書館提供那些額外的服務？

(B) Berkeley小組討論問題指引

1. 最後一次使用校園圖書館：

距離現在多久？那一個？為什麼目的：研讀、研究或是其他？

如何使用（個人、遠端進入或其他方法）？為什麼使用那個圖書館？

該次使用經驗與一般典型的模式比較起來如何？

如果距離你上次使用圖書館超過一個月，是什麼特別原因使你最近沒有使用圖書館？

2. 如果你曾經使用Moffitt (大學部圖書館)：在Moffitt所提供的服務中，那一項對你最
重要？預約、與朋友排遣時間的地方、媒體資源中心、學期報告諮商服務？

3. 你如何熟悉圖書館及其設備？

接受過任何特別的指導或導覽嗎？（如果是的話，是如何發生或得知？）

需要知道更多的訊息嗎？是什麼？什麼使得你沒有學習這個？當發現問題時需要或
要採取什麼步驟？

4. 使用圖書館的經驗：

最好及最差的方面？

需要更多書籍？抑更長或不同的書籍借閱時間？

在家中或在校園圖書館中研讀？

需要額外的服務嗎？（任何其他基本但現在卻沒有的圖書館服務，而你願意以付費方式來獲得更多的便利？）

需要特別的改進或額外的服務？（更多電腦、打字機、更佳的照明、影印機等等）

經常需要利用到的最有用的館藏部份為何？（如果一定要刪減，建立優先順序）

如果刪減是必要的話，那一種改變對你的傷害最小？

對自動化、電腦素養（computer literacy）的感覺如何？

比較偏好使用紙本式資料還是CD-ROM或是其他的資料庫？

比較喜歡經由什麼方式獲得協助？館員？線上目錄求助系統？使用手冊？或其他方式？

你如何評估館員對你的幫助？

是否曾經需要從其他圖書館借閱資料？如果要從別館借閱資料，你願意花多少時間等待資料到達？你如何使用「Research」一詞？你如何進行Research（你使用什麼／你要怎麼做）？

5. 使用過其他圖書館嗎？如果有的話，是那一個（加州大學、史丹佛大學、或是其他的）？為什麼？是如何熟悉這些圖書館的？

6. 使用圖書館的管道：

在家裡或其他地方使用電腦、數據機？宿舍或校園（電腦）功能？使用電腦的經驗如何？親自拜訪圖書館？

這些開放時間足夠嗎？（當一個學生最可能去使用圖書館時）？

7. 圖書館應如何接觸學生？

你在那裡找尋資訊（學校報紙、宿舍信件、國內信件）？

學期中何時為最佳推廣時間？

8. 圖書館其他的功用（除了書、資料外）？讀書的空間，認識別人，或是其他的？

9. 不考慮金錢問題，圖書館最需要改進的方面有那些？如果財政上不允許，那一種改進是您最可能願意付費使用的？

附錄二：University of the West Indies 教職員對圖書館各項服務的認知調查之項目清單

1. 西印地安人之出版品（特藏）
2. 使用圖書館之協助
3. 面對面回答事實性的問題
4. 從圖書館內資源找到答案的諮詢
5. 博碩士論文（特藏）
6. 本校出版品
7. 本地館際互借、文件傳遞
8. 可從館外來源找到相關資訊的諮詢
9. 有新到書刊之清單
10. 有出版社之目錄、海報、手冊
11. 有圖書館導覽課程
12. 有獨立組織分類的參考書 / 館藏
13. 有其他校區的期刊書目清單
14. 海外館際互借、文件遞送
15. 有手稿、善本書等存檔資料
16. 回答來電詢問事實性的問題
17. 可用電腦查詢Medline中之醫學文獻
18. 有過期的leaner日報及週報

19. 有圖書館手冊
20. 有對大學生的書目指導
21. 可用電腦查詢在加勒比醫學資料庫中的醫學文獻
22. 有期刊目次頁的流通
23. 調查各課程的閱讀/參考書單
24. 有指導老師及研究生使用特殊的索引摘要工具
25. 有國際百科服務代查文獻
26. 可用傳真傳遞文件
27. 可查證引用文獻之書目
28. 有編製主題書目
29. 有製作西印地安人在外期刊發表之文章的資料庫
30. 有製作有關加勒比海的環境論文資料庫