

從行銷的角度析論公共圖書館經營的利基

The Niche of the Public Library Management from the Marketing Point of View

林文睿

Wen Ruey Lin

中央圖書館台灣分館館長

Director NCL Taiwan Branch

[摘要Abstract]

創造產品價值，滿足顧客需求，達成企業使命，履行社會責任及開啟永續商機是行銷的五大目的，圖書館雖為非營利機構的一環，然而其扮演提供資訊服務，滿足使用者需求，達成建館宗旨，履行終身學習任務，開啟永續經營契機之目的與行銷的理念是分接近的。企業界自1950年代已漸漸體認列行銷導向是最重要的經營法則，美國當代行銷學泰斗之一Philip Kotler亦著有「非營利組織機構的行銷」(Strategic Marketing for nonprofit Organization)，可見二者運用行銷的時間雖有先後，惟其建構產品與消費者之間最佳組合的終極目標是不謀而合的，透過這項假設，本文企圖尋找公共圖書館經營的利基及應扮演的角色。

The five main purposes of the marketing are:(1)to create the values of products (2)to satisfy the needs of customers (3)to achieve the goals of enterprises (4)to fulfil the social duties and (5)to grab the consecutive business opportunities. Being a part of non-profit organizations, the library's main purposes are quite the same with those of the marketing. People have began to realize that the marketing-oriented method is the most important management rule since 1950's. Philip Kotler, one of the leading authorities in the American marketing field of the present-day, has also written a book called "Strategic Marketing for Non-profit Organization". Although there is a time lag in applying marketing concept, the final goal of the combination of the products and customers is quite the same between that of Kotler and the people in the 1950's. Based upon this hypothesis,the essay is trying to find out the niche and the roles of the public libraries.

關鍵詞:行銷、公共圖書館、利基

Keywords: marketing、public libraries、niche

壹、前言

行銷(Marketing)是一種社會性和管理性的過程，而個人與群體可經由此過程，透過彼此創造及交換產品與價值，以滿足其需要與慾望(註1)。至其核心概念至少包括下列七項(註2):

- 一、需要(needs)'慾望(wants)與需求(demands)
- 二、產品(products)、商品(goods)、服務(service)與理念(ideas)
- 三、價值(value)、成本(cost)'與滿足(satisfaction)
- 四、交換(exchange)與交易(transaction)
- 五、關係(relationships)與網路(networks)
- 六、市場(markets)
- 七、行銷人員(marketers)與潛在顧客(prospects)

人類最古老的經營理念算是生產觀念(production concept)'那時乃是假設消費者喜好購買便利且價格便宜的產品，後來某些企業則奉行產品觀念(product concept)，他們堅持消費者喜愛品質與性能最佳的產品，按著銷售觀念(selling concept)又成為另一種普遍的看法，他們認為若不對消費者採取促銷，則消費者不曾大量購買產品，其後在1950年才出現行銷觀念(marketing concept)的經營哲學(註3)，基本上，認為行銷觀念涵蓋五大要項:

- 一、目標市場(target market)

- 二、顧客需要(customers,needs)
- 三、整合行銷(integrated marketing)
- 五、回饋(feedback)

貳、行銷在公司內角色的演變：

行銷觀念儘管在1950年代即已被提出，然而其在公司內角色之演變約可分成五個階段(註4)

一、行銷與其他功能同等重要：

此時行銷觀念雖已引進，然則其扮演之角色僅與公司之生產、財務、人事等單位分庭抗禮，平分秋色，如圖(a)。

(a)行銷與其他功能同等重要

二、行銷功能較重要：

此時行銷已逐漸被公司重視，其地位較諸生產、財務、人事等單位為重要，如圖(b)

(b)行銷功能較重要

三、行銷為主要功能：

此時行銷為公司內角色主要扮演者，即以行銷為核心功能，如圖(c)

(c)行銷為主要功能

四、顧客居功能核心

此時奉顧客為至尊，行銷之角色仍為獨立之單位，如圖(d)

(d)顧客居功能核心

五、顧客居功能核心且行銷具整合性功能：

此時雖仍似顧客為核心，然則行銷已成為全公司之整合單位，因此顧客服務在此時已非一個獨立的部門，它應是全公司的事，如圖(e)

(e)顧客居功能核心且行銷具整合性功能

參、行銷約三大活動

一般將行銷的三大活動區分為市場區隔化，選擇目標市場及市場定位等三項，茲分述如次：

一、市場區隔化

通常任何一個產品無法完全滿足顧客需求，然而如能提高瞄準目標市場的精確度，則產品與需求自然可有較為接近的情形，此種做法端賴市場區隔，其層面包括：

(一)區隔:如以購買力(欲)、購買態度、購買習慣加以區隔。(二)利基:掌握顧客獨特的需求，提供專業化的服務。(三)地區:以特定地區、人口為行銷主軸。(四)個人:如裁縫師般，為特定人量身訂製，讓產品能展示自己的個性化。

二、選擇目標市場

目標市場的選擇包括掃瞄行銷環境、分析消費者市場與購買行動，前者須從人口、經濟、自然、科技、法政及社會文化等主要的環境力量加以分析行銷環境，後者則須從產品差異化及品牌的建立加以塑造。產品差異化可由產品特色(如產品功能、品質、耐用性)建構，亦可從服務(如訂購、交貨、維修)、專業，配銷通路及整體產品形象塑造等予以呈現，品牌的建立則須掌握屬性、利益、價值、文化、個性及使用者等要素。一般說來產品是工廠所製造出來的東西;而品牌則是由顧客所帶來的東西，產品可被競爭者所複製;但品牌則是獨特唯一的。產品可能很快就過時;而成功的品牌則有無窮盡的生命。

三、市場定位

市場定位的重點包括，瞭解市場有哪些競者，分析事業現況，掌握機會與威脅，提供服務等項目，茲分述之：

(一)瞭解市場有哪些競爭者孫子兵法言：「知己知彼，百戰百勝」戰場如此，商場亦莫不皆然，是以事先瞭解誰是競爭者？他們的策略為何？目標為何？強勢與弱點為何？對於投入市場甚為重要。

(二)分析事業現況就市場成長率及市場佔有率，分析本身的事業究屬何種事業，然後決定市場開發或撤資，通常將事業的類型分為下列四種：1．問題事業：即高市場成長率/低市場佔有率。2．明星事業：即高市場成長率/高市場佔有率。3．金牛事業：即低市場成長率/高市場佔有率。4．苟延殘喘事業：即低市場成長率/低市場佔有率。

(三)機會與威脅一個企業的強勢(strength)、弱點(weakness)機會(opportunity)及威脅(threat)必須要有充分的掌握，才能做要適的因應，通常將機會/威脅做如下四種組合：1．理想事業：即高機會/低威脅。2．投機事業：即高機會/高威脅。3．成熟事業：即低機會/低威脅。4．瀕臨困境事業：即低機會/高威脅。

肆、行銷對圖書館經營的啟示

一、沒有使用者就沒有圖書館

企業管理大師杜魯克嘗言：「沒有顧客就沒有企業」，同樣地，沒有使用者，就沒有圖書館(註5)，印度圖書館學家阮甘納桑(S.Ranganathan)於1931年提出著名的圖書館學五律，其前三律(一)Books are for use(二)Every reader has his book(三)Every book has its reader。早已揭櫫上開書與使用者之間密不可分的關係(註6)

二、圖書館行銷是全館整合的活動

一般認為圖書館行銷只是推廣單位的業務，其他單位不與焉，事實上這是不正確的觀念，今日的行銷乃是一整合性的行銷，於企業如此，圖書館亦莫不皆然，因此自採編、閱覽、參考、推廣全都是行銷的一環。

三、市場區隔是唯一必要的當務之急

任何一所圖書館都無法蒐集全天下的圖書資料，事實上經費支援也有困難，因此，如何針對圖書館屬性，以滿足服務之特定族群，已屬不易，是以效法企業提高瞄準目標市場的精確度，使產品有最大被接受的空間，應為圖書館可著力之點。

四、多元服務，使用者至上，是經營不二法門

圖書館走向多元服務已為必然之挑戰與趨勢(註7)，而服務的過程，如何使對方感受到尊重，至為重要，因為唯有花「尊重被服務者」及「被服務者所願意接受」的前提下提供的「服務」，才有意義，否則徒然讓被服務者感到「不敢領教」，或「沒有受到應有的尊重」，其服務品質也就大打折扣了(註8)

五、既競爭且合作是圖書館贏的策略

圖書館雖非營利機構，然而經營的本質乃須師法企業的方法，要掌握機會與威脅，瞭解有那些競爭者，分析本身經營現況，提供最佳服務。由於圖書館限於經費、場地、人力等因素，如何結合其他圖書館採取館際合作，或更廣闊的服務做法，實為可加思考的空間。

六、圖書館經營的利基端視使用者的信賴

行銷在市場區隔時強調的「利基」，其意涵包括(註9)：(一)利基能提供特定對象專業的服務。(二)顧客可接受此種服務(通常願付出較高的代價)(三)此項市場具"一定的規模，可供經營者生存。(四)外界不太容易打入此一市場。基上所述圖書館既非營利的機構，並無欲顧客付出較高的代價，是以，如何使專業的服務與使用者感受約滿意產生信賴的關係，產生彼此唇齒相依的關係，則應為圖書館掌握經營契基的關鍵所在。

伍、行銷在圖書館的應用

整合行銷已是行銷的趨勢，圖書館行銷自應由全館一齊為之，茲就採訪、閱覽、參考、推

廣等分別說明之:

一、採訪方面

(一)館藏發展一個圖書館的館藏發展，正是行銷活動中市場定位的最佳法則，透過館藏發展，我們可以針對圖書館的屬性，服務的對象、蒐藏的重點、深度、經費分配等做一合理規劃，一個沒有館藏發展的圖書館，像一艘航行在大海中沒有舵的船，不知航向何方，是非常危險的一件事，自然無法提供高品質服務，地無法滿足特定使用者的需求。

(二)選書小組圖書館的書，是為利用而存在的，因此，如何蒐藏到讀者所喜愛的書也就相對的重要，除了接受讀者推薦以外，如果圖書館採購書籍能成立選書小組，網羅館員、專家、學者、社區居民，讀者，大家集思廣益，所選購的圖書，一定與讀者喜愛的圖書大致吻合，如此，使用者與產品間相去不遠的最佳組合，自然容易建構，行銷的理念在採購圖書時即已先期作業完成，誰曰不宜？

(三)好書交換一般非屬永久蒐藏或參考書，使用完之後，如能發揮她的用處，讓你的「舊愛」變成他人的「新歡」，資源共享，生生不息，實在有意義，這種交易、仲介的事，圖書館理應當仁不讓，做成人之美的君子，一者可促成資源的永續流通，二者可讓使用者感受到圖書館的熱情參與，順便也讓使用者走入圖書館，利用圖書館。

二、閱覽方面

(一)新書展示圖書館新購的圖書，定期的展示，讓此項訊息傳達給使用者，是市場滲透與市場開發的好方法，因為新購圖書不管是對使用者或潛在使用者都是最大的誘因，讓圖書館展現天生麗質難以自棄的媚力，是我們的責任，讓顧客滿懷求知欲，人賣山而無空手回更是我們努力的目標，正確的傳遞新書訊息，是兩者密切連繫的開端，不可不加重視。

(二)預約、續借兩相宜方便使用者的措施，是服務的最佳途徑，預約、續借都是可行的方法，如果借還書成為使用者的負擔，那麼圖書館無疑地將走向姜太公釣魚，離水三寸、願者上鉤，不願者回頭的老路，在勵行便民的大環境之下，那將不是與民眾良好互動的模式。

(三)滿意調查老王賣瓜可以自賣自誇，圖書館的經營不是自己說好就好，它必須有來自使用者的口碑、使用者的滿意數據，滿意調查，固然可供圖書館檢測使用者約滿意度，同樣的也可剖析使用者的不滿意度，本著有則改之，無則加勉，讓二者有最充分的瞭解，行銷最應行銷之處於焉產生，吾人不可不須臾緩。

三、參考方面

(一)讀者指引讀者與圖書館猶如關係行銷中從潛在顧客到伙伴的過程，這種從完全未使用產品的潛在顧客，經歷到忠誠擁護者的時間與方法，各不相同，然而對潛在顧客的一再指引、關心、提供服務，乃是共同要件，親切而專業的指引是行銷通路的要件，圖書館對使用者的指引，也離不開這兩項法寶——親切、專業。

(二)專題選粹行銷講求個性化服務(customization)有別於傳統的齊頭式服務(one size fits all)(註10)，我們從裁縫師的為特定人量身製作，從手拉麵的緊抓愛吃Q麵的口味，從國語日報的為兒童提供資訊，他們都能掌握利基，竟得生存的空間，足以證明個別化產品服務已有她值，而專題選粹服務，正是圖書館個別化產品的代表作。

(三)網路資源與教育處今日網路時代，圖書館經營策略亦應加以調整，即使用與擁有同樣重要，如何將網路做為圖書館的新資源，如何將網路做為教育的輔助工具，兩者具有同等重要的地位。

四、推廣方面

(一)讀書會與書為友，天長地久，以書塑身，受益一生，讀書會就可達到閱讀、討論、共享、聯誼，成長等多項功能，圖書館自應全力倡導，努力推廣。

(二)終身學習1998年教育部發表終身學習白皮書，認為終身學習的時代已經來臨，並訂為終身學習年，主張「教育必在學校為主」的刻板觀念亟應去除，代之而起的乃處處是教室，時時可學習的新學習環境的塑造(註11)，以圖書館擁有豐富的資源而言，早已有人稱她為「終身學習的

苗圃」，締造她成為正規的學習中心，讓社區居民人都註冊入學，使終身學習成為一件快樂的事，從公共圖書館開始帶動(註12)正是時候。

伍、結語

圖書館行銷的引進，已非要與不要的問題，肯定的是誰先落實此項觀念，誰先掌握利基，在多元服務的潮流裏從傳統走向科技、館內走到館外，祛除行政框框的迷思、嚐試使用者付費的觀念，民營化的省思，個別化的服務及產銷一體的雙贏策略都有待業界努力，他如規畫優良學習環境，訂定服務具體指標，電話禮貌的測試、成立品管圈，落實單一窗口服務、勵行便民措施、編印讀者手冊等亦皆為可資辦理的事項、我們非常企盼，行銷在企業能，我們圖書館也能，至祈業界同道大家一齊走入群眾，提昇服務品質，使讀者真正受惠，也期盼全體民眾，共同參與，熱心支持，使公共圖書館與民眾有更好的互動，成為彼此不可或缺的部分，成為最佳的伴侶。

附註

註1:方世榮譯，行銷管理學(台北市:東華，民國87年)，頁9

註2:同註1，頁9-17

註3 : See John B. Mckitterick "What Is the Marketing Management Concept?" The Frontiers of Marketing Thought and Action (Chicago: American Marketing Association, 1957), p.p.71-82

註4:同註1，頁29

註5:林文睿，「從公共圖書館角色扮演，論公共圖書館與民眾互動」，文化視窗，第六期，民國87年12月，頁12。

註6:林文睿，圖書館學論集(台北市:英美，民國87年)，頁12。

註7:同註5，頁15。

註8:同註6，頁16-17。

註9:同註1，頁284。

註10:同註5，頁16。

註11:參考教育部「終身學習白皮書」，民國87年1月。

註12:同註5，頁16。