

公共圖書館的行銷觀

苗蕙芬

壹、前言

依據教育部於八十年新訂頒之「公共圖書館營運管理要點」規定，公共圖書館應配合地方特性與需要，蒐集、整理、保存圖書資料及地方文物等，謀求普遍利用，並提供諮詢服務及推展各種文化與社教活動。簡言之，公共圖書館配合社會脈動，在實施全民終身教育，藉以達成「民眾大學」的理想上，扮演著舉足輕重的角色。

公共圖書館係一非營利與提供服務為主的機構，雖然這類單位本身並無利潤及收益等實質成果，也無經營成本等多項現實因素的限制，但是公共圖書館如果不能將各類圖書資料促銷給廣大的讀者，無法讓讀者感受其存在的重要性與影響力，那麼，就算擁有再完備的軟硬體建設，公共圖書館功能的發揮仍將十分有限。

一般而言，公共圖書館很難達到百分之百的使用率，使國外情況，約有百分之三十的成人讀者每年使用當地的公共圖書館一次或一次以上(註1)，國內雖無類似的調查統計，但使用情形普遍不佳、實際讀者(Current or Present User)在全部人口中所佔的比例偏低，卻都是不爭的事實，公共圖書館應如何突破瓶頸，提供館員一個適宜的作業環境，以創造更

多的服務對象，實為現代圖書館經營管理的重要課題。

貳、為什麼要行銷？

儘管大家同意吸引讀者到館利用、增進圖書館服務效能是一件重要的工作，但圖書館的環境畢竟不同於商業競爭的市場，因此許多人質疑圖書館是否真的需要行銷？企業界的行銷觀念能否適用於圖書館的經營管理？保守的圖書館從業人員長久在傳統的規範之下，是否能夠接受一些新的改變？

許士軍教授指出：一個非營利機構的管理者，在缺乏市場作用和壓力下，一般傾向於由自己決定什麼業務和活動重要、什麼不重要，同時，他的精力將投諸於爭取更多預算或資源方面，而非改善服務方面。事實上，非營利組織同樣需要有效之管理控制，甚至需要程度還超過營利組織。(註2) Philip Kother及Sidrey Levy在其「行銷觀念擴大化」(Broadening the Concept of Marketing)一文中，發表有關非營利組織行銷的基本觀念，即認為在企業組織以外的其他組織，同樣能充份應用行銷的理論及實務，改善其經營管理型態，獲致更佳的服务績效。(註3)

圖書館長期處於一個沒有競爭壓力的環境

，其服務的對象通常沒有太多的選擇機會，館員與讀者在權利義務的關係上，甚至存在著衝突與對立；而行銷強調提高滿意度：圖書館的資源必須要能吸引人，館內的工作人員必須加以激勵，讀者更要主動開發，行銷的目的即致力於將上述的一切，管理得更有效率 (efficiency) 與更具效能 (effectiveness)。(註4)當讀者紛紛離去、流通統計日益降低之際，圖書館為什麼要從事行銷，這似乎已是一個涉及繼續生存的問題了。(註5)

參、行銷的意義與目的。

行銷概念是一種以顧客需要 (need) 與慾望 (desire) 為重心的管理哲學，係強調「顧客導向」的具體實踐，其帶給圖書館一個更寬廣的視野：它不僅強調讀者，更重要的是讀者的需求，(註6)圖書館的顧客即讀者，圖書館依據讀者的動機與行為，制定各項行銷策略，規劃設計各項活動，一方面滿足了讀者的需求，一方面亦完成了組織的目標。(註7)

圖書館從事行銷的理由有以下數端：

一、由於圖書館的功能與使用方法等各種有關的知識，社會大眾仍存有模糊的觀念，為提昇各項資源的使用率，行銷有助於增進溝通與瞭解。

二、環境在變、讀者在變，我們正處於一個不斷變動的社會，圖書館如無法因應新的需求，勢將難以避免被淘汰的命運；行銷使圖書館走進人群、關心讀者，跳出傳統「藏書樓」與「讀書館」的窠臼中。

三、圖書館肩負著教育、文化、資訊及休

閒的功能，館藏的建立係為讀者使用而做準備，功能的發揮有賴讀者的參與；目前圖書館所服務的廣大市場中，潛在讀者的比率極高，行銷是將潛在讀者變成實際讀者的有效途徑。

四、圖書館的工作經常予人一種單調、乏味、複雜性高的刻板印象，館員則不苟言笑、嚴肅得讓人難以接近；行銷係一管理的手段與工具，能創造活潑生動的氣氛、吸引優秀的館員(註8)，並展現多樣化的工作內容與服務內涵。

五、傳統的經營方式傾向由館員來決定讀者的需求，圖書館應買什麼書、如何分編等，完全由館員控制，行銷則鼓勵各部門將焦點集中在滿足最多讀者之最大的需求上，它能提昇讀者的滿意度，使圖書館成為不可或缺的機構。(註9)

肆、行銷的對象

圖書館的目標市場為何？在行銷前應加以界定，因隨著目標市場性質的不同，行銷的任務或目標亦有相當的差異。非營利事業的行銷

，大致可分為兩方面：一為「資源調配」(Resource Allocation)，提供服務予其目標市場——直接的服務對象，一為「資源爭取」(Resource Attraction) 即獲得服務對象以外的人群或團體之支持。(註10)以公共圖書館而言，一般社會大眾，包括實際讀者與潛在讀者之類的目標市場，其行銷任務為如何有效分配本身資源以滿足讀者的需要，而負責預算審查

、工作督導、績效考核的上級單位、市議會等目標市場，行銷的重點則在於設法取得信賴與

充份授權，以及經費上的寬列支持;至於基金會、財團法人等單位，則應針對其性質，選擇行銷訴求與途徑，以爭取捐助及其他資源的支援。

伍、行銷模式

行銷不僅只是服務的促銷，更是一項重要的管理過程及活動，Alec Gollimore 提出行銷有下列幾項重要步驟:(註11)

一、任務分析(Mission Analysis)

即目的分析，對圖書館成立的宗旨、目標重新加以檢視，並嘗試解答:誰是我們的服務對象?讀者多樣化的需求中，有那些是我們必須加以滿足的?那一階層的潛在讀者應予爭取?那些工作是加強的重點?在整體提供資訊服務的市場中，讀者是否有其他的獲取管道?誰是我們最主要的競爭者?透過這些分析，能對本身任務有更深的瞭解，並可做為訂定行銷策略的依據。

二、市場分析(Market Analysis)

包括市場區隔、目標市場的選定以及讀者需求分析。在有限的資源可供處理支配的情形下，公共圖書館根本不可能尋求滿足所有的潛在及目前的讀者，(註12)因此必須經由一些分析調查來區隔廣大的讀者市場，一方面可以測知讀者真正的需求，一方面也讓讀者有機會表達意見及提供建議。市場分析亦是環境的分析，圖書館應掌握未來的發展趨勢，對讀者的需求加以預估，俾能隨時調整圖書館的服務。

二、資源分析及組合 (Resource Analysis/Offering Mix)

為提供資源及服務以符合圖書館讀者的需求，應對資源的分佈加以分析，圖書館有那些資源可供讀者使用?讀者可以從圖書館獲得那些資訊及服務?包括館藏的類型和主題，是否提供線上檢索資料庫?是否有學科專家提供參考諮詢?有那些設備、視聽器材可供研究使用?透過分析組合確立圖書館的服務機能，使資源做最佳的分配，達成讀者的期望。

四、促銷(Promotion)

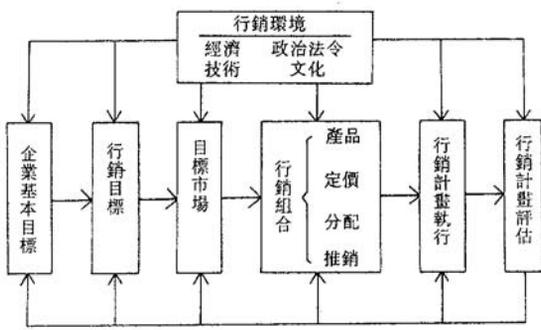
不同的讀者有不同的資訊需求，而資源本身亦有其不同的性質，圖書館依據不同的促銷目的、促銷對象採行不同的促銷方式，以告知使用者及潛在使用者圖書館能為他們提供什麼。在促銷時應考慮需求、地理位置、時間、金錢、型態等因素的限制，以決定其內容及該如何進行。促銷係將廣告、宣傳報導、促銷活動及人員推銷加以組合，彼此之間相輔相成，在不同的促銷時機做適當的搭配與改變，以符合不同的促銷目標。(註13)

五、評估與回饋(Evaluation and Feedback)

圖書館無法如私人企業以銷售或盈餘的多寡來衡量行銷策略是否成功，因而圖書館在評估行銷的效果時，必須使用不只一種的方法，例如使用者滿意度調查，拜訪讀者，並從閱覽流通統計，要求諮詢服務的情形是否成長等去觀察判斷行銷結果，經由各項評估活動所獲得的訊息，再反饋回整個行銷過程，做為修正策

略的依據。

整個行銷管理系統如下圖所示:(註14)



行銷必須以圖書館的基本目標為基礎，它是達成組織經營使命或長期策略的主要手段；配合圖書館的基本目標，據以擬訂行銷本身之目標，此即藉由行銷活動來達成圖書館某項任務；然後為期行銷活動有其針對之對象，必須選擇某群讀者做為目標市場，根據所選擇目標市場之需要狀況發展行銷組合，研訂具體計畫，以為執行的依據。最後，對所採計畫之執行狀況與效果，是否達成預期目標，進行客觀確實之評估，提供再次的循環修訂與改進。

陸、行銷活動

圖書館並不一定要專設一個行銷部門，任命某人為行銷主管，或提撥預算做為行銷專款，才可以從事行銷。事實上，只要在制定政策時，以讀者為考量的基礎，圖書館任何嘗試影

響讀者的行為，都已涉及了行銷，(註15)行銷不主張抱殘守缺，而要不不斷創新突破，以下提出一些圖書館可採行的行銷活動，以爭取更多的讀者：

- 郵寄設計精美的「新到館圖書通報」給社區民眾。
 - 贊助熱門的比賽活動，在比賽場地佈置宣傳看板。透過電視轉播，改變圖書館的形象。
 - 成立愛書人基金會，設置愛書人獎學金。
 - 改善圖書館的標示系統。
 - 製作介紹短片，在社區及各級學校中爭取播放。
 - 在適當地點設置分館、調整巡迴車的路線。
 - 兒童節到圖書館辦借書證，送小朋友汽球。
 - 發行刊物，編印實用手冊。
 - 設計一些動人的標誌及海報
 - 諸如"A Word to the WiSe--
"Meet Me at Libray"、"Free Your Mind—Use Your Library"、"Here's What I Can DO for You"等等。
 - 票選圖書館親善館員，有效激勵館員。
 - 代賣圖書禮券。
 - 在以提供休閒為主的閱覽室內，播放柔和的背景音樂，緩和圖書館內的氣氛。
- 企業強調永續經營，有些活動固可刺激購買力，創造一時的銷售高峰，但若持續下去，產品的品質符合需求才是重要的關鍵，圖書館的經營亦然，唯有在館藏、服務、設備等各

項要素，均令讀者滿意的情形下，才能讓讀者成為圖書館永久的顧客。

柒、結語

如果這是一個一切要運用資訊才能解決問題，制定政策的社會，為什麼扮演「資訊供應站」的圖書館卻不是民眾生活中最重要的機構？如果圖書館除了「存在」外，什麼都不是、什麼也不行，當競爭者愈來愈多時，圖書館最後終將難逃成為「二十世紀的恐龍」的命運。

行銷是找出什麼是讀者所需要的，並決定出最好的方式將這些提供給他們，它必須持續與民眾溝通，並不斷發展更新產品與服務，以確保這些產品與服務能符合需求；行銷所建議的是一種以人為中心的管理態度，它將本能、經驗、目標與最新的資訊相結合，而這些資訊是來自於與圖書館不斷產生交互關係的讀者、資源供應者、以及實際與潛在的合作者及競爭者。(註16)

行銷在企業界已被成功地運用多年，它也漸漸地擴及其他非營利機構——包括圖書館在內。事實證明圖書館也需要有行銷活動，在從事行銷時，吸引讀者到館使用只是手段，讀者使用後問題獲得解決，需求能夠滿足，才是行銷的真正目的。發掘讀者需要而後加以滿足，才能使行銷的效果顯著且持續；面對圖書館行銷時代的來臨，讓讀者感受到圖書館的重要性，的確是個值得我們努力的方向。(本文作者現任本館古亭分館主任)

註釋：

- 註1:Herbert Goldhor."Community analysis for the public Library,"Canadian Library Journal42(1985):298。
- 註2:許士軍，管理學(台北市:東華，民74)-頁470-472。
- 註3:Philip Kotler and Sidrey Levy,"Broadening the Concept of Marketing"Journal of Marketing 33 (Jan.1969),10-15。
- 註4:Philip Kotler, "Understanding Illinois Libraries65(March1983):181。
- 註5:Joy Greinered., "Marketing Public Library Services",Public Libraries 29 (Jan./Feb.1990):11。
- 註6:呂淑媚，「行銷與圖書館事業」，書香季刊 10期(80年9月)，頁13。
- 註7:Andrea C.Dragon, "The Marketing of Public Library Services", Drexel Library Quarterly19(Spring1983):117。
- 註8:Roy Smith, "Marketing the Library ." Aslib Proceeding39(Sept.1987): 232。
- 註9:Joyce A Edinger, "Marketing Library Services:Strategy for Survival,"College and Research Libraries41(July1980):329。
- 註10:許士軍，「非營利事業行銷」，政大學報41期(民69年5月)，頁5。
- 註11:Alec Gollimore, "Marketing a public

Sector Buinees Library : Developing a Strategy , "Journal of Librarianship 20 (Oct · 1988) :237-253 。

註12 :Dragon , Op · Cit., P · 125 。

註13 :史久莉 , 「讀者市場開發的初步研究——從促銷組合觀點談起」 , 書香季刊9期 (民80年6月) , 頁16 。

註14 :許士軍 , 現代行銷管理(台北市:商略 , 民75) , 頁21 。

註15 :Dragon , op · Cit.,P · 129 。

註16 :Greiner , op · Cit.,P · 15-16 。