

後現代社會圖書館行銷的新思維

New Thinking Thought of Library Marketing in post Modern Society

廖又生

Yu-sheng Liao

亞東技術學院教授兼學群長、系主任

Professor & Dean.

Oriental Institute of Technology

Email: fl010@mail.oit.edu.tw

【摘要】

為什麼「當為（應該如何）」與「存在（實際怎樣）」二者之間存在偌大的鴻溝，本文作者嘗試以圖書館行銷實務應用或非營利行銷事件為對象，進一層探究其理論建構的本質，並提出結論和建議，以迎接後現代社會圖書館行銷思潮的新思維。

【Abstract】

Why there are so much gap exists between “what should to be” and “What really is” ? The author of the this article attempts, to illustrate it by the practical application of library marketing (or Non-profit Marketing affairs) in Taiwan Librarian-ship to discuss the nature from the perspective of 4p’s-2c’s-60’s model. At final, this paper will offer suggestion to build library marketing new paradigm in post modernization society.

關鍵詞：行銷組合、目標市場、顧客導向、知識密集、讀者需求管理

Keywords: Marketing Mix, Target Market, Customer orientation, Intensity of knowledge, User Demand Management

壹、引言

憶及 1986 年臺北市立圖書館館訊作者曾發表「讀者就是顧客：論行銷觀念在圖書館經營上之應用」一文，以迎接八〇年代圖書館行銷導向（Library Marketing Orientation）的來臨（廖又生，1986）。拙著發表迄今已近三十三年，臺灣地區各類型圖書館行銷技能應用逐步成熟而有大放異彩、精益求精的發展趨勢。

圖書館性質屬非營利組織（Nonprofit Organization），其與博物館、美術館、學校及醫院等服務性機構同為泛行銷（Meta-Marketing）策略應用的範疇，眾所周知，行銷概念的廣泛沿用早於 1969 年即由行銷學鼻祖柯特勒（Philip Kotler）及其同僚李維（Sidney Levy）提出（Kotler & Levy, 1969），就時光推移計算，非營利行銷在服務業的利用也有半世紀的歷史，本文認為 1980 年之後圖書館管理中所形成的圖書館行銷新興領域，其對服務社區讀者的效果或實益，於五十年後的後現代社會理應作一回顧與檢討（Dragon, 1983）。

體察國內圖書館行銷功能逐漸發揮，國內非營利行銷文獻爭相出籠、質量俱有提昇，本文作者借用企業行銷名言：「企業唯一有效生存之道就是創造顧客」、「企業要賺錢，行銷走在前」等膾炙人口的推銷術，比照非營利行銷方法在圖書館事業上的運用，行銷管理這個有利的工具，無論營利或非營利領域的使用，它都是一個主動的過程，其宗旨皆在追求：創造有價值的產品及滿足顧客的需求（Strauss, 1988），兩者最大的差異在於與顧客產生交換的方式（Exchange Type with Customers），營利行銷純屬銀貨兩訖的交易，而非營利行銷則係免費（Free-Fee）的使用借貸，就在這同中有異、異中存同的情境裡，這篇文章擬就 4P's-2C's-6O's 常態性分析架構，依序就當代圖書館事業的行銷組合（Marketing Mix）、策略規劃（Strategic Planning）及目標市場（Target Market）三大構面逐一反省，俾掌握後現代社會圖書館運用行銷的成功關鍵因素，併順勢觀察臺灣地區三十多年來或國外半世紀以來累積的圖書館行銷理論與實務，藉資勾畫圖書館非營利行銷的系統本質，而寄望其有助於業界同道動態經營各類型圖書館。

貳、圖書館行銷的利器：行銷組合的建構

圖書館行銷推展的邏輯在於：以讀者的欲望及需求存在為前提，透過館方人、財、事、物整合性的集體努力，最後經由讀者的使用滿足感達成圖書館的目標

(Dragon, 1983)，申言之，圖書館行銷組合概念的推動必須經由行銷組合先予定調，行銷組合指館方可控制的行銷變數的組合，圖書館靠它接近讀者，將之統合運用以實現其政策或目標。一般圖書館行銷組合可分成四類變數，統稱 4P's，含產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place) 與促銷 (Promotion)，其涵蓋圖書館為實踐行銷機能 (Marketing Functions) 所能做的一切事物。略述如下：

- 一、產品：含有形財貨及無形勞務，它是解決讀者問題的素材，包含圖書、期刊、線上資料庫、館際合作、參考諮詢等等 (註①)。
- 二、價格：含收入、成本回收、心理成本等，採免付費之公共圖書館由公庫稅捐負擔，定價策略較不明顯，而專門圖書館已適用受益者付費原則，茲便有高、中、低定價方法的操作空間。
- 三、通路：含館方位置、實體分配、檢察路徑、運送時間、等待期間等，在圖書館事業無疆界經營趨勢裡，供應鏈或價值鏈的應用日漸活絡 (註②)。
- 四、促銷：含館員推銷 (Librarian Selling)、廣告 (AE)、公眾關係 (Public Relations) 及銷售促進 (Sales Promotion) 四大工具，傳統公共圖書館的推廣部門所舉辦招徠讀者之各式活動皆屬之，此狹義的銷售導向 (Sales Orientation) 作為係行銷導向前期的化身 (Norman, 1989)。

揆諸上述，足見圖書館行銷工作的推動，基於「巧婦難為無米之炊」的慣例，各類型圖書館乃是企圖運用產品結合其他三個 P 以作後盾，俾發揮總體實戰的力量，務求館方與社區讀者雙方融通無礙達成「產銷一體、快樂無比」的境界，職是，各館莫不積極籌劃具有特色的產品組合 (Product Mix)，以聚焦點、線、面皆有關連的姊妹品，並以使用量作縱軸、時間為橫軸觀察館藏資料之導入、成長、成熟到衰退的產品生命循環 (Product Life Cycle) 變化，使館方在這個預控架構中能在不同階段擇取適當的策略 (Wood, 1984)，故商場實務中常見以下二策略性行銷操作：

- 一、定期舉辦市場成長率及市場占有率調查，以維持產品威望於不墜。
- 二、運用波斯頓顧問群矩陣 (Boston Consulting Group Matrix, BCG Matrix) 隨時為產品再定位，並發展其策略事業單元，藉以衡量績效高低。

參、圖書館行銷的外在干擾因素：策略規劃的引進

圖書館行銷學者衛干德（Weingand）認為：「圖書館行銷交易的過程就是要館方盡可能的滿足其讀者的需求，而讀者亦應給予館方必要的支持（Weingand, 1986）」，然行銷推動存在有外部環境因素的衝擊或干擾，此稱為 2C's，即競爭者（Competitor）與成本（Cost），其係每一個圖書館從事行銷工作必須面對的棘手困擾議題。略述如下：

- 一、競爭者：泛指一切外部利害關係人，如同類型圖書館、相關資訊產業機構，隨圖書形幟變化多元，圖書館既競爭又合作的利害關係人與日俱增，圖書館必須知己知彼，推動行銷方可百戰不殆。
- 二、成本：圖書館花極微之經費以獲致最多的館藏，方可適應「患寡而非患不均」的成本開銷，所以促銷組合（Promotion Mix）的開支應有效樽節，故有行銷經費應該「錢花在刀口上」的節約管理之說。

組合以上所言，圖書館行銷要克服 2C's 的干擾，必然要預先針對館務的強項（Strength）、弱勢（Weakness）、機會（Opportunity）及威脅（Threat），合稱 SWOT 四大參數進行全方位分析，換言之，圖書館高階主管進行策略規劃作業必須掌握以下三個構面：

- 一、圖書館管理哲學。
- 二、社會經濟發展脈動。
- 三、組織內外環境的優劣強弱（即上揭 SWOT）概況。

總之，世事如棋，局局新。圖書館策略規劃乃是獲取組織目標的系列性活動，館方從事長期規劃（Long-Range Planning）的目的旨在鞏固利基（Niche），使圖書館在最大可能成就之處，有效從事策略性行銷（Kotler, 1988），以下兩項值得國內圖書館事業機動靈活調整，以求供需均衡：

- 一、透過在職訓練對內部員工進行「內行銷」；經由讀者利用指導對外部使用者施行「外行銷」；再接著使館員與讀者藉雙方溝通進而有「互動行銷」。
- 二、配合讀者市場起伏變化的不同，而有扭轉性行銷、刺激性行銷、開發性行銷、再行銷、同步行銷、維護性行銷、低行銷及反行銷等八大行銷策略，一言以蔽之，隨著讀者需求的不同，2C's 干擾強度便會增加，館方構建的行銷組合則具有讓供

需不要失衡的基本任務。

肆、圖書館行銷的本體：目標市場的爭取

識如美國圖書館行銷著名學者卓拉甘（Andrea C. Dragon）所言：一個重視行銷導向的圖書館，在其獲得使用者群體需要的圖書資訊之後，一定會秉持自己的專業知識和社會責任，進而設計及選擇合適的產品及服務，同時亦會檢視其所提供的每一項產品是否能滿足讀者的需求或解決讀者之問題（Dragon, 1983）。的確，目標市場就是靶的市場，其與讀者群（Patron Community）乃是同義詞，傳統銷售行為係打散彈槍的舉動，而圖書館行銷服務改採打萊福槍的策略，館方運用行銷組合，排除 2C's 干擾因素的羈絆，進而爭取目標市場的認同，換言之，目標市場已經變成行銷工作的心臟領域，圖書館想落實顧客導向（Customer Orientation）信念，除堅守使命或願景之外，尚須有以下五項服務的守則（White, 1989）：

- 一、以顧客為尊，館方為服務者。
- 二、依行銷觀念，顧客位居組織結構圖最頂端。
- 三、館方形塑讀者的品牌忠誠度（Brand Loyalty）。
- 四、用顧客的視野來規劃圖書館事務。
- 五、館方必須提供顧客想要的產品，而並非僅製造最容易銷售的品項而已。

作者三十多年前主張「讀者就是顧客」就是這樣的思維，圖書館讀者服務部門加強各種事前、事後的準備工作，以滿足事中的交易活動，茲就是行銷溝通流程的重點所在，我國行銷歷史的演進，市場學（Marketing）從銷售、營銷走到整體性行銷，其主要的標靶乃針對讀者市場而主動出擊、先馳得點，以圖書館行銷為例，讀者是行銷活動的重心，也是行銷企劃的起點，瞭解目標市場的顧客行為（Customer Behavior）可說是圖書館行銷運作的開端，依行銷研究原理，顧客行為的特性可用 6O's 形容之（陳定國，1985）：

- 一、對象（Object）：顧客消費的是那些產品。
- 二、目標（Objectives）：顧客消費的背後動機是什麼。
- 三、組織（Organization）：消費產品參與者是哪些人。
- 四、時機（Occasions）：消費特定產品的機緣何在。

五、操作（Operation）：顧客群如何來消費該產品。

六、出口（Outlets）：透過哪些路徑獲取其所需的產品。

基上，行銷學者不斷精進推演，針對 60's 發展出諸多消費決策模式（例如 EKB 模式等），並面對圖書館行銷本體之目標市場，歸納兩個行銷工作的檢核點（廖又生，2016）：

- 一、圖書館面對目標市場這一模糊的偏好團體，藉市場區隔（Market Segmentation）將主要的讀者群區分為不同的次級市場（Sub-Market），進一步斟酌其需求與特性，以決定採用差異性行銷（Differentiated Marketing）、無差異行銷（Undifferentiated Marketing）或者是集中化行銷（Concentrated Marketing）策略。
- 二、家庭生命循環（Family Life Cycle），將目標市場的消費基本單位，從組成到解散過程區分為：單身階段、新婚階段、滿巢一階、滿巢二階、滿巢三階、空巢一階、空巢二階等七個階段，館方進行使用者研究（User Study）之際，可針對從零開始直到永遠的讀者群，在光譜圖之連續帶裡，無論其為一般讀者或特殊讀者、正常讀者抑或問題讀者，提供適性的圖書資訊。

伍、圖書館行銷思維的再檢討

圖書館行銷思維的緣起可追溯到十九世紀塞伊市場法則（Say's Law of Market）主張的供給會創造本身的需求（Supply Creates Its Own Demand），到修正該法則之二十世紀所提出的凱因斯法則（Keynes Law），凱氏反過來主張需求會創造本身的供給（Demand Creates its own supply），此一定律的問世意謂消費者主權（Customer Sovereignty）年代的來臨，行銷思維的底層哲理則來自經濟思想，凱因斯思想係英國反正統學派的代表見解，其修正洛桑學派之塞伊原理，亦象徵經營哲學的演進由賣方市場轉向買方市場，工商產業管理思考也由製造調整成服務，縱觀企業思想從第二次世界大戰結束迄今，已歷經五波思潮的洗禮（廖又生，2016）：

- 一、生產導向時代。
- 二、品管導向時代。
- 三、銷售導向時代。
- 四、行銷導向時代。

五、社會行銷導向時代。

追本溯源，非營利行銷的重視略晚於企業行銷二十年，所以圖書館行銷導向的遞嬗，就圖書與出版的密切關連，其大約有三個重要取向左右著各類型圖書館經營哲學：

- 一、資源中心說導向：第二次世界大戰之前，圖書館經營以採訪、分編作核心，盛行技術服務（**Technical Service**）之內部管理取向，約略相當於前述的生產導向或品管導向內涵。
- 二、讀者中心說導向：一九七〇年之後，讀者居先替代館藏至上理念，各館以獲得顧客滿足為服務目標，讀者服務（**Reader's service**）之外部管理逐漸為業界所重視，其約略相當於經濟思潮中之銷售導向或行銷導向的思維。
- 三、公共服務說導向：二千年迄今之後現代管理思想講求社會責任、企業倫理，圖書館受虛擬資料（**Virtual Materials**）的衝擊，於紙本與無紙雙軌並行的現代營運體制，強調減量（**Reduce**）、再利用（**Reuse**）、再循環（**Recycle**）政策、著重綠色行銷（**Green Marketing**）、精實行銷（**Lean Marketing**），此與社會行銷導向思想若合符節，這可從現代化國家響應問題導向學習（**Problem Base Learning, BBL**）紛紛將讀者服務部門改為公共服務部門（**Department of Public Service**）得到佐證。

據上所言，圖書館行銷這種較新穎、較時髦的管理技能，將其從企業經營引進到圖書館事業，業界同道做圖書館行銷事務，尤應注意：每個圖書館的產品，它不只是反應傳播資訊和教育讀者的責任而已，其仍有取之社會、用之社會的宏遠目標（**Montour, 1988**）。本此，圖書館蒐集、整理、保存圖書資訊備供外部公眾檢索利用的歷程，如融入行銷這耀眼的管理技能，其實務操作上應亟待改絃更張之處有：

- 一、不論基於行銷導向或讀者中心說導向，需求既然會決定供給，圖書館實不應停留於傳統靜態的閱讀功能，館方不可被動待客上門，而應反其道有計劃的進行館藏發展、讀者利用指導，以宏觀視角主動推展服務項目，供需雙方彼此互動、同步成長，如此才能使圖書館轉變為動態的學習中心，成為名符其實書香社會的搖籃。
- 二、隨著無紙時代的來臨，虛擬變身造成圖書館服務讀者另一惱人的問題，「高科技、高接觸」的資訊產業發展態勢，勞力密集轉向科技密集再躍進到現今之知識

密集 (Intensity of Knowledge)，館員進行網路行銷 (Network Marketing) 必須瞭解智能財產權 (Intellectual Property Right, IPR) 適法性應用議題，簡言之，圖書館扮演知識的輸出港角色，同時亦兼具知識的輸入港地位，一來一往吞吐之際，館員在後現代社會如何善盡知識領航員 (Knowledge Navigator) 的功能，則又端視其有無，恪遵社會行銷使命或公共服務宗旨而定。

陸、結論與建議

作者認為圖書館行銷管理就是讀者需求管理 (User Demand Management)，館方提供各種產品及服務以滿足讀者慾望與需求的過程構成圖書館行銷的內容，美國五十多年前提出的非營利行銷促進該國第三部門 (The Third Sector) 的欣欣向榮發展，我國三十多年以來各類圖書館從事行銷推廣工作亦見成就斐然。

管理學大師彼德·杜拉克名言：不創新變死亡 (Innovative or Died)。旨哉斯言，創意係二十一世紀圖書館經營唯一的活路，整體圖書館事業發展的歸趨而言，圖書館唯一的不變就是變，其唯一的確定就是不確定，秉於行銷基本定理 4P's-2C's-6O's 模式，謹就現行臺灣地區圖書館從事行銷推廣應增強補偏之處，臚列於下：

- 一、我國圖書館本質係屬給付行政機構，此與國外大不同，故各館構建行銷組合之前，應先熟諳政策與法規 (Policy & Regulations)，以便在妥當適法的遊戲規則之下，逐步完成產品、價格、通路、促銷各組合的完整內涵。
- 二、現行各館只作讀者滿意度調查，較不易深層掌握市場動向，管見主張 SWOT 分析要逐年滾動式的檢討調整，以便瞭解讀者市場之強弱虛實，藉資強固自己的利基。
- 三、各類型圖書館要引用市場區隔技術擇定涵蓋市場的策略 (Coverage Market Strategy)，以便遠交近攻、離強合弱，使圖書館在策略聯盟、資源共享之下得以永續經營。
- 四、目前各館雖有推廣服務活動，但仍停留於銷售導向的讀者服務事宜，隨著網路行銷的興起，做好社會行銷基礎準備工作，落實圖書館公共服務基本原則，殆係圖書館最佳的贏局策略。

圖書資訊學於一九三〇年代有圖書館學五律 (Five Laws of Library science)，到九〇年代中葉修正為圖書館學新五律 (Five New Laws of Library science)，於此世代交

替之際，圖書館新行銷（Neo-Library Marketing），實應牢記「為全人類服務」、「接納知識傳遞多元性」、「捍衛知識近用權」、「善用科技提升服務」及「眺望過往、創造未來」五個新焦點為是。

註釋

註①：產品就圖書館行銷而言，依其折舊率及有形體性質區分，可以分為「非耐久品（Non-Durable Goods）」、「耐久品（Durable Goods）」及「服務（Service）」；而依讀者消費習慣區分，則有「便利品（Convenience Goods）」含日常用品（Staples）、衝動用品（Impulse Goods）和緊急用品（Emergency Goods）三種次類；「選購品（Shopping Goods）」；「特殊品（Speciality Goods）」以及「未尋覓品（Unsought Goods）」四大類，無論國家圖書館、公共圖書館、學術圖書館、學校圖書館或者專門圖書館皆可針對其固有館藏運用行銷學上產品分類予以定位，以便館方順利運作行銷溝通組合。另外從產品定位的層次分析，產品即是解決問題的素材，其涵蓋「核心產品（Core Product）」係指核心利益或服務，再有「有形產品（Tangible Product）」係包刮品牌、品質、式樣、特性及包裝等五種特徵，複次則「引伸產品（Augmented Product）」含主要設備、售後服務、保證、運輸和信用等附加服務或利益，圖書館從事泛行銷自可先將服務手法從產品三種不同層次先作界定，俾可彰顯讀者居先、以客為尊的服務業行銷本旨。

註②：數位傳播時代網路行銷可按含有中間媒體機構的數目來認定行銷通路位階，而資訊供給之中間商可細分批發商（Whosaler）、代理商（Jobber）與零售商（Retailor）等，如以中介階層（Intermediary Level）之數目來決定圖書資訊通路的長度，則可分為「零階通路」、「一階通路」、「二階通路」不同通路分佈，換言之不論傳統印刷或數位出版，由製造工廠到最終消費者皆存在通路功能的執行問題，行銷通路的運作牽涉產品或服務的速率之外，亦攸關營運或本效益之高低問題，且有時也會併發通路競爭（Channel Competition）的衝突，此再可區分為：同一階層內各廠商為競逐同一目標市場的消費或使用時即發生水平的通路競爭；另存有各個資訊供給之通路系統間為爭取相同的顧客群而發生通路渠道之競爭，環境傳統紙本圖書的借閱皆屬直接行銷的零階通路，洎至虛擬資料或網路公開傳輸發達，圖書館行銷通路即呈現一階以上型態且無論水

平通路競爭或通路渠道競爭也都出現白熱化現象。

參考書目

- 廖又生 (1986)。「讀者就是『顧客』：論行銷觀念在圖書館經營上之應用」。臺北市立圖書館館訊，4(2)，50-54。
- 廖又生 (2016)。圖書館管理精義。新北市：新文京。
- 陳定國 (1985)。現代行銷學。臺北市：華泰。
- Dragon, Andra C.(1983). The Marketing of public Library Service. *Drexel Library Quarterly*, 19, 117-132.
- Dragon, Andra C.(1983). Marketing and the public Library. *Public Library Quarterly*, 4, 37.
- Kotler, P. & Levy, S.(1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*, 33(1), 10-15.
- Kotler, P.(1988). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Montouri, Charles F.(1988). Marketing and public Libraries : The Commitment. *North Carolina Libraries*, 46(3), 148-153.
- Norman, O. G.(1989). Marketing Library and Information Service: An Annotated Guide to Recent Trends and Development. *Reference Service Review*, 17(1), 43-63.
- Strauss, D.(1988).Marketing Fundamentals for Librarians. *North carolina Libraries*, 46(3), 132.
- Weingand, D. E.(1986).The Role of Marketing in Future of Rural public Libraries. *Illinois public Libraries*, 68, 335.
- White, H. S.(1989).Librarians and Marketing. *Library Journal*, 114(13), 78-79.
- Wood, D. (1984, October) . Improving your image: how to promote a library or information service. In *Aslib Proceedings* (Vol. 36, No. 10, pp. 401-408) . MCB UP Ltd.