

行銷圖書館與資訊服務

Marketing Library and Information Services

謝寶媛

Pao-nuan Hsieh

國立台灣大學圖書資訊學系

Department of Library and Information Science

National Taiwan University

【摘要 Abstract】

行銷是什麼？行銷是了解顧客，進而滿足顧客的過程。本文將介紹服務行銷的基本觀念，並將其應用到圖書館，以服務行銷金三角為精神，行銷規劃過程為經緯，闡述圖書館行銷的理念與做法。

What is Marketing? Marketing is a process through which we come to understand our customers and satisfy our customers. This paper focuses on the principles of service marketing and provides a basis for understanding how these basic concepts can be applied in libraries. By using a marketing planning process, this paper offers a step-by-step guide to help librarians apply service marketing principles to increase the effectiveness of library services.

關鍵詞 Keyword

圖書館行銷、服務行銷、服務行銷組合、顧客滿意

Library marketing; Service marketing; Service marketing mix; Customer satisfaction



壹、前言

也許有人會質疑圖書館也可以行銷嗎？圖書館也需要行銷嗎？大家會有這樣的質疑是受了產品行銷的影響，或者應該更明確一點的說，是受了產品廣告的影響，誤以為行銷就是廣告，其實廣告只是行銷管道的一種，只是大家最熟悉的一種行銷通路而已。那麼行銷到底是什麼呢？其實行銷就是了解顧客，進而滿足顧客的過程。既然行銷是了解顧客，滿足顧客的過程，那麼不論是營利性的企業，或是非營利的美術館、博物館，甚至政府機構都應該行銷，圖書館就更應該要行銷了！因為圖書館始終希望我們的顧客能夠更為滿意，因為圖書館始終希望能提高顧客對服務價值的認知，更因為圖書館希望能夠確保永續發展與興盛。

企業界總是將行銷視為組織規劃的基本要項，圖書館卻常常忽略行銷的影響力。西北大學的服務行銷教授 Tony Leisner 以其與圖書館合作三十多年的經驗認為：卓越的圖書館與無法達成目標的圖書館之間，最明顯的差別在於行銷品質。① Leisner 更進一步指出，提供令顧客滿意的服務，提昇顧客滿意程度，可以提高顧客利用圖書館服務和為使用付費的意願；但是提高大眾對圖書館服務價值的認知，卻可以贏得大眾對圖書館的支持，是圖書館永續發展的關鍵。所以，行銷對圖書館是非常重要的，應該全方位的整體行銷圖書館與圖書館所提供的服務，而不僅只是推廣單一的活動。

產品行銷和服務行銷最大的差別在於廣告和公共關係所扮演的角色。服務幾乎是完全倚賴滿意顧客的口碑宣傳，而產品行銷則高度倚賴廣告。圖書館所提供的是專業服務，而且是無形的資訊服務，因此，要將行銷觀念與做法應用到圖書館必須做適當的調整。本文將介紹服務行銷的基

本觀念，並將其應用到圖書館，以行銷規劃過程為經緯，闡述圖書館行銷的理念與做法，冀期圖書館界同道能積極進行圖書館行銷，塑造圖書館服務新形象。

貳、服務行銷金三角

成功的圖書館行銷是從了解顧客開始，然後根據顧客需求，向顧客許下服務承諾；建立願景（vision）共識，讓全館每個人都願意實現服務承諾；再透過與顧客互動的服務過程，實現服務承諾。如此，周而復始地循環，這就是圖一所展現的圖書館行銷金三角。②

金三角的右邊是外部行銷（external marketing），是圖書館為了建立顧客期望所做的努力，是圖書館對顧客所做的服務承諾。在顧客利用圖書館服務之前，顧客所接受到的所有有關圖書館與圖書館所提供服務的訊息，都是屬於外部行銷的功能。換句話說，外部行銷涵蓋了圖書館與顧客的所有溝通，這個溝通可能是館長的公開演講，也可能是在 BBS 上的答覆，更可能是圖書館網站所傳遞的訊息。服務組織對顧客的外部行銷除了傳統的廣告、促銷、和公共關係以外，更重要的行銷溝通管道是服務接觸，尤其是圖書館，與讀者直接接觸的服務人員和實體設備所扮演的角色更是重要。

金三角的底邊是互動行銷（interactive marketing），或者稱為即時行銷（real-time marketing），是館員與顧客的直接互動，是館員對顧客的面對面行銷，就在這個時候，圖書館可以實現對顧客的服務承諾。

金三角的左邊是內部行銷（internal marketing），是使館員願意實現服務承諾，以滿足顧客需求所做的努力，是圖書館行銷成敗的關鍵。內部行銷意謂著圖書館必須教育、激勵、開發館員，讓每位館員都有能力而且願意實現對



務承諾執行以，讀者滿意程度其程度，是基本
 圖標或，或協助全館即能行論後圖標，能

圖書館主管
 我願提供
 館員
 我能提供
 顧客/讀者

言 · 苑 · 臺
 圖書館主管
 我願提供
 館員
 我能提供
 顧客/讀者

圖一：圖書館行銷金三角

顧客的服務承諾。唯有館員有能力而且願意提供圖書館承諾的服務，圖書館才能成功地實現服務承諾，否則圖書館行銷金三角也勢必瓦解。內部行銷也意謂著員工滿意與顧客滿意是有連帶關係的；換句話說，要先有滿意的館員，才有滿意的顧客，然後才有卓越的圖書館。

圖書館行銷要成功，得要內部行銷、外部行銷和互動行銷，三管齊下，少了金三角的任何一邊，所有行銷的努力都將白費。所以圖書館行銷必須運用正式的行銷規劃過程，以願景做為內部行銷的工具，透過使命宣言（mission statement）建立一致的服務理念，透過服務行銷組合進行外部行銷溝通，持之以恆地從根本做起進行互動行銷，讓館員滿意，更讓顧客滿意。

參、行銷規劃過程

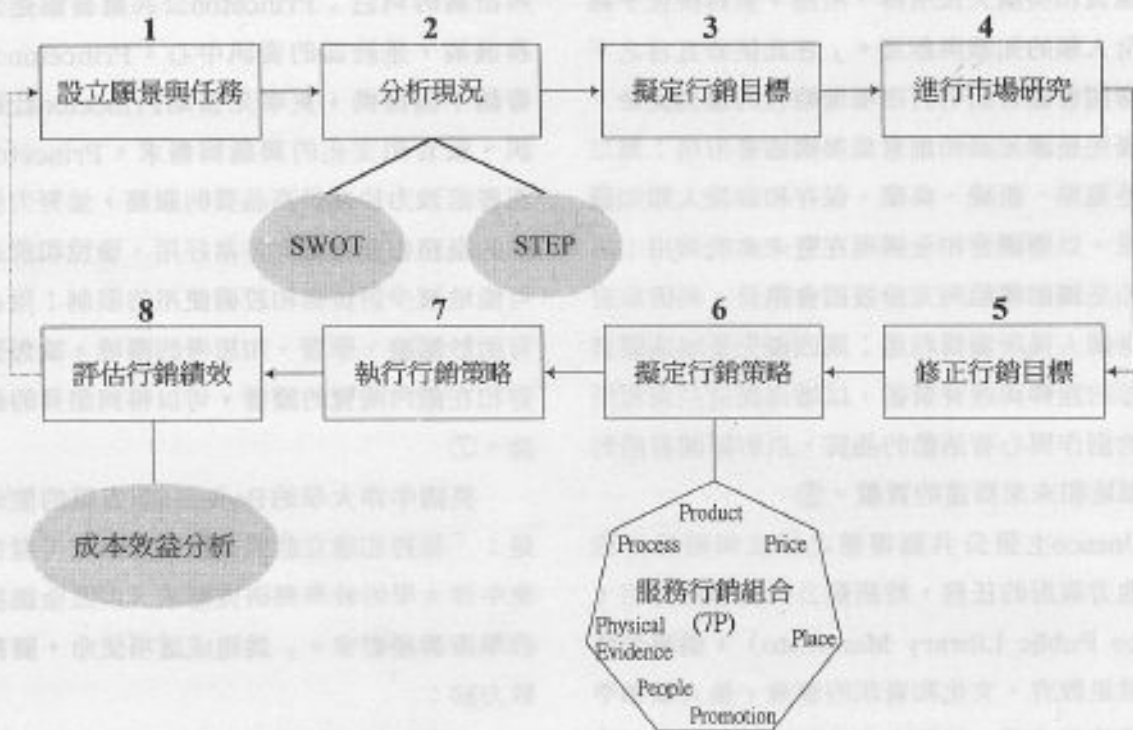
圖書館行銷是往復循環的過程，就像是策略規劃一樣，透過正式的行銷規劃過程圖書館可以有系統地了解我們的顧客是誰？我們的顧客要什麼？顧客希望我們用什麼方式提供服務，在那裏

提供？然後根據顧客的需求設計服務和服務提供系統，並運用適當的行銷溝通管道建立顧客對服務價值的認知，最後針對服務策略加以檢討修正，就如圖二圖書館行銷規劃過程所展現的架構。

圖書館行銷第一件要做的事就是建立圖書館的願景和使命。所謂「志不立如無舵之舟，無絃之馬」，一個組織的願景就像是人的志向理想一樣，是驅策組織永續發展的動力，是行動的最高指導原則。圖書館是一個成長的有機體，為使圖書館能夠朝向一致的方向邁進，每一所圖書館都應該有其願景，用願景來凝聚全員的共識，開創圖書館服務的價值，傳達圖書館的服務理念。每一所圖書館更應該有形諸於文的使命宣言，確保全館每一個人都知道圖書館的目標，都認同圖書館的服務理念，不僅清楚圖書館所肩負的使命，更促使每個人都願意身體力行。這就是圖書館行銷金三角的內部行銷。

建立了願景和使命宣言之後，接下來要檢討的是圖書館目前所處的環境，先從內部環境分析圖書館所擁有的資源具有那些優勢和劣勢，再做





圖二：圖書館行銷規劃過程

外部環境掃描，檢視外部環境所帶給圖書館的機會和威脅。我們可以運用競爭優勢分析(SWOT)和環境掃描的STEP來分析圖書館所處的現況。

現況分析之後，就可以根據圖書館所擁有的優勢和機會來擬定行銷目標，進行市場研究，根據市場研究結果修正行銷目標，擬定行銷策略，然後付諸執行，執行過程中要監督執行成效，系統性地加以評估，根據評估結果修正行銷策略，甚至圖書館的使命或願景，使圖書館的發展方向能夠及時因應環境的變遷而加以調整。接下來就針對圖書館行銷規劃的重要過程，加以闡釋。

肆、內部行銷：願景與使命

使命宣言是一項重要的行銷管理工具，它不僅勾勒出圖書館未來的發展方向，更為圖書館建立資源分配的基礎。圖書館可以集中焦點，致力於專長領域的發展，更可以鼓勵，甚至協助館員

朝著圖書館既定的目標邁進。

在擬訂使命宣言時，圖書館應該多讓館員參與，多聆聽顧客的聲音，尤其是核心顧客^③，才能得到全員的了解與支持，讓使命宣言真正發揮功效。因為不管圖書館的使命宣言寫得多麼的動聽，如果這些信念與自己的信念不合，沒有人會犧牲自己的信念去配合圖書館的信念。不僅館員如此，對於那些支持圖書館和贊助圖書館的利益關係人(stakeholders)^④，更是如此。所以圖書館在建立願景與使命宣言之前應該先思考的是：我們的顧客是誰？我們的顧客對我們有什麼期望？我們的利益關係人是誰？對我們又有什麼樣的期望？

使命宣言之研擬，近年來普遍受到英美各類型圖書館的重視，接下來就讓我們來看幾個圖書館的使命宣言：

美國國會圖書館的使命是：「讓資源可以為



國會議員和美國人民所得、所用，並為後世子孫持護全人類的知識與創意。」在此使命宣言之下，美國國會圖書館明訂四項策略性的優先使命。第一優先是讓知識和創意為美國國會所用；第二優先是蒐集、組織、典藏、保存和維護人類知識與創意，以應國會和全國現在暨未來的利用；第三優先是讓館藏能夠充份被國會議員、美國政府、和全國人民所廣為利用；第四優先是增進圖書館資源的詮釋與教育價值，以增進從這些資源所產生的創作與心智活動的品質，以彰顯圖書館對人民福祉和未來演進的貢獻。^⑤

Unesco主張公共圖書館之建立與維持是國家和地方政府的任務，特研擬公共圖書館聲明（Unesco Public Library Manifesto），倡議公共圖書館是教育、文化和資訊的源泉，是人類和平和心靈的養成所，並擬定公共圖書館的十二項重要使命：

1. 建立和加強兒童的閱讀習慣；
2. 支援各階段的正式教育和自我教育；
3. 提供個人發展的機會；
4. 鼓勵兒童和成人的想像力和創造力；
5. 推廣對於文化資產的認識，以及對藝術、科學成就和創新的欣賞；
6. 提供各種表演藝術的文化表現；
7. 培養文化對話和對多元文化的支持；
8. 支持口語的傳統；
9. 確保市民可以取得社區的各類型資訊；
10. 為地方企業、社團組織提供適當的資訊服務；
11. 促進資訊和電腦素養的發展；
12. 支持和參與各年齡層基本能力提昇之活動和計畫。^⑥

至於公共圖書館的使命宣言，就以美國紐澤西州的Princeton公共圖書館做例子，Princeton公共圖書館不僅定有使命宣言，更清楚地界定其

所扮演的角色；Princeton公共圖書館是公共服務機構，是社區的資訊中心。Princeton公共圖書館不僅提供，更事先預期Princeton社區在資訊、教育和文化的興趣與需求。Princeton公共圖書館致力於提供高品質的服務，並努力使圖書館的服務和資料能夠非常好用、愉悅和舒適，儘可能地減少對資源和設備使用的限制；用心營造有助於閱讀、學習、和思考的環境，讓想要借還書和在館內閱覽的讀者，可以得到館員的最佳協助。^⑦

英國牛津大學的Bodleian圖書館的使命宣言是：「維持和建立館藏與服務，以支援現在和未來牛津大學的教學與研究需求，以及全國和全球的學術溝通需求。」為達成這項使命，圖書館將致力於：

1. 開發並維持對讀者和潛在讀者的需求的了解與回應；
2. 建立必須的館藏和服務，並提供利用；
3. 為未來的讀者維護館藏；
4. 為各層級的館員開發適當的技能和激勵；
5. 確保財務能力；
6. 與大學母機構和教員培養良好關係；
7. 與牛津其他圖書館和世界的重要圖書館合作；
8. 應用各個領域的潛在科技，以實現圖書館的目標。^⑧

只有當全館的人都了解、認同圖書館的願景和使命，才會全心全意投入，發揮最大的工作潛力，才願意接受責任，為達成圖書館的目標而貢獻一己之力。下面這個故事是最好的說明。話說有兩個工人正在堆磚塊，一位路人問道：「你們在做什麼？」

第一位工人心不甘情不願地說道：「我正在砌一堵該死的牆。」

第二位工人則是興奮驕傲地回答：「我正在



蓋一間教堂」。

領導者要做的事就是設計「圖書館的藍圖」，清晰地描繪圖書館的願景和使命，把這份願景和使命與館員分享，並激勵大家努力完成，這就是內部行銷，是圖書館行銷成功的關鍵。

伍、評估圖書館的優勢與機會

行銷規劃過程中，最重要的是評估圖書館所處環境的機會與風險。SWOT和STEP兩種分析方法可以幫助我們釐清圖書館和資訊服務的市場定位。

SWOT是競爭優勢分析，是由四個英文單字的字首組成的：S是Strength（優勢）、W是Weakness（劣勢）、O是Opportunities（機會）、T是Threats（威脅）。

競爭優勢分析是先從圖書館的內部體檢開始，找出圖書館所提供服務的優勢和劣勢，再找出可能的機會和威脅。所以優勢和劣勢指的是圖書館所處的內部環境分析，而機會和威脅則是外部環境掃描。優勢是圖書館所擁有的資源，包括館員的專業知識與技能、館藏資源、設備、館舍空間、經費、行銷通路等等，甚至是大眾對圖書館的認知，對服務的評價，都可以是圖書館的優勢。圖書館要進一步從所擁有的諸多資源中，找出最具獨特性的資源或技能做為圖書館的核心能力，持續地加以增強和開發，使之成為圖書館的競爭優勢。例如，University of Louisville Libray有兩位館員具有教學科技的碩士學位，所以圖書館以之為核心能力，協助教師提昇教學品質。相反的，劣勢則是圖書館所欠缺的資源。我們可以表一「優劣勢分析表」來彙整分析結果。

機會是圖書館可以善加利用的外部環境因素，如資訊技術的革新、政府的政策等，因勢利導，可以為圖書館帶來無限希望。威脅則是會對圖

表一：優劣勢分析表

	優 勢	劣 勢
管理階層		
館員		
館藏資源		
設備		
館舍空間		
經費		
支援團體		
其他		

書館造成衝擊的外部環境因素，例如顧客對服務品質要求的提高、資訊尋求行為的改變等，未能及早因應，勢必造成顧客流失。我們可以STEP分析來幫助我們有系統地掃描環境。S是Social，社會因素，包括人口變遷，如年齡結構的改變、家庭組成的變化等；教育程度的普遍提昇，以及社會風氣和社會習慣的改變，如消費和旅遊偏好的變化。T是Technology，資訊科技，包含和影響的範圍都非常廣泛，如Internet、圖書館自動化、資訊媒體的多樣化與普及化程度等。E是Economic，經濟因素，包括對個人和對圖書館的影響因素。P是Political，政治因素，包括法律方面，如版權和智慧財產權，以及一般的政治思潮。我們可以表二「機會威脅分析表」來彙整STEP的分析結果。



表二：機會威脅分析表

	機會	威脅
社會情況		
人口變遷		
資訊技術		
經濟情況		
政治情況		
其他外在因素		
其他		

藉由SWOT和STEP分析，可以釐清圖書館的優勢和劣勢，清楚值得開發的機會和面臨到的威脅；可以重新評估使命和願景是否實際可行，是否需要修正。競爭優勢分析最重要的是要客觀，從圖書館行政管理角度來看是優勢的服務，從顧客利用的角度來看可就不一定了。譬如圖書館認為大而集中的館藏是優勢，但是讀者可不這麼想。讀者認為館藏新穎最重要，最好的館藏是小而新！所以，在競爭優勢分析時，要以顧客為出發點，然後再進行市場研究，測試我們對優勢和機會的假設正不正確，顧客有沒有正中下懷的感覺。

現況分析不但是要知己，更要知彼，所以接下來要了解競爭對手。也許有人會說圖書館是獨占事業，那來的競爭對手？其實不然，競爭對手不見得是要在檯面上正面交鋒的才是競爭對手。與圖書館提供類似服務的組織當然是競爭對手，事實上，只要是與圖書館競爭顧客時間的，就是圖書館的競爭對手。所以大學圖書館的競爭者可

能是書店、其他教授或學者、資訊網路、線上資訊系統（如Uncover）、學生、社團、有線電視等等。

陸、市場研究

圖書館行銷的目的是要主動出擊，跨出圖書館的大門去找顧客，而不是被動地守在圖書館裏等顧客上門。市場研究可以有系統地幫圖書館找出顧客在那裏，顧客為什麼會來利用圖書館，顧客又為什麼不來利用圖書館。

其實圖書館一直以來也都有進行市場研究，只是我們稱之為「讀者研究」(user study)。不過，如果從行銷的觀點來看，市場研究的對象不限於讀者或顧客。事實上，有關非讀者的研究對於開發新服務或是拓展服務範圍，應該更有幫助。至於近年來普遍受到企業界注意的變節顧客研究，對於改善服務品質，和重新設計服務系統就更有價值了。

市場研究是系統化的顧客資訊蒐集活動，包括六個步驟：

一、界定問題

例如，為什麼X系的老師都很少利用圖書館？我們必須從顧客的觀點來行銷圖書館的服務，那麼誰最了解顧客呢？當然是天天與顧客為伍的讀者服務館員！所以從圖書館服務的第一現場，或是讀者的訴怨中，發現問題，是市場研究的第一步。

二、建立假設

針對上述問題，圖書館的假設可能是：因為X系的老師認為圖書館沒有他們要的資源。市場研究應該避免驟下結論，先從各個不同角度來思考。就像這個例子，為什麼X系的老師不常利用圖書館，我們一般的假設都是「潛在顧客不知道圖書館提供什麼服務」，所以，開始針對X系的老師行銷圖書館的服務項目。事實上，這可能不



太正確。因為大部份的潛在顧客多半都知道圖書館提供那些服務，尤其是大學圖書館，只是他們不認為這些服務對他們有用，或者是他們可以從其他的管道更方便地取用到所需的資源。因此在建立假設的階段，腦力激盪、聆聽顧客的聲音是很重要的，可能的話，找個變節顧客或是曾經抱怨過的顧客談一談，肯定可以激發我們的想法。別忘了，以「顧客」為出發點，想想顧客要什麼，更能幫助我們對準焦點。

三、選擇驗證假設的方法

是要自行蒐集資料，還是利用次級資料進行分析。要自行蒐集資料是要用問卷、訪問、還是焦點群體訪談的方式蒐集。

四、蒐集資料

五、整理並解釋

市場研究注重的不僅是資訊的蒐集，更強調資訊的解讀。解讀資訊首重市場走向和社會脈動。譬如，顧客對服務品質的要求是否有改變，對服務態度的容忍度有沒有改變，有了網際網路之後顧客的資訊尋求行為有沒有什麼不同。就像是打球一樣，不是在後面追著球拼命地跑，成功的球員能夠預測球飛往那裏去，預先到那裏去等。

六、做成決策

圖書館沒有辦法面面俱到，讓所有的顧客都滿意。因此，市場區隔是必要的決策。例如，大部份的圖書館網站都是將所有的資源與服務一股腦兒地搬到網路上去，就像是自助餐一樣，任君選用。University of Louisville Libray則不然，該館希望教職員生都能夠透過圖書館網站終身學習，但是又面臨到學生和教職員的需求是不一樣的現實，所以該館的網站特別針對教職員和學生做市場區隔，設計不同的網頁訴求和資源。對教職員的訴求是強調科技可以輔助教職員提昇教學品質，圖書館可以支援教職員的教學和研究需求

；對學生的訴求則是強調圖書館可以輔助學習，克服資訊超載，建立資訊素養。網頁上所整理的資源也做了適當的區隔，在教職員的網頁上增加了館內外教學輔助的工具，如Ed Tech Tools, World Lecture Hall等。在學生的網頁上則教學生如何評估所找到的資源和如何撰寫報告。^⑨

柒、服務行銷組合

行銷組合（marketing mix）可能是最為圖書館界所熟知的行銷觀念。傳統的行銷組合是由產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、和促銷（Promotion）四個P所組成，是企業用以滿足顧客與顧客溝通的要素。這4P也是行銷計畫的關鍵決策變數，名之為組合（mix），就表示這些變數是相互關連，交互影響的，更意味著針對特定區隔的市場可以找到最佳的組合。

因為服務的生產和消費經常是同時發生的，顧客會出現在服務現場，與服務人員直接互動，實際參與服務的提供過程。再者，因為服務是無形的，顧客會尋找有形的線索幫助他們瞭解服務，評價服務經驗。這些服務接觸的例證，讓服務行銷學者相信，可以利用這些額外的變數來與顧客溝通，來滿足顧客的需求。例如：圖書館的家具設備、借還書的手續、以及館員的服務態度，都會影響顧客的認知與經驗。

服務行銷學者意識到這些額外變數對服務的重要，乃將傳統行銷組合的觀念加以延伸，加上人（People）、實體證據（Physical evidence）、和過程（Process），成為服務行銷組合的7P^⑩，我們可以圖三來描繪服務行銷組合的整體概念。接下來就讓我們來深入瞭解這7P的含意及其在圖書館的應用。





圖三：服務行銷組合

一、人 (People)

所有參與服務過程的人，都會影響顧客對服務的認知。這裡所指的人，包括服務提供人員和顧客。

在服務提供過程中所有參與服務提供的人員，都是顧客據以判斷服務品質的線索。服務人員的穿著、外表、態度和行爲，都會影響顧客對服務的評價。事實上，對圖書館而言，館員就是服務！只是在圖書館中會與顧客接觸的不只有專業館員，還有非專業的技佐人員、職員，更可能是工讀生。讓我們來想像一個情景，一位讀者在書架區找書，找了半天沒找著，碰巧看到有位小姐推著書車在上架，這位讀者就像看到救星一樣，趕快趨前求助，如果這位上架的小姐的回答是：「你沒看到我正在忙啊！你不會再仔細找一遍！」如果您是這位讀者，您的感受會是如何？！同樣的劇情，如果這位上架的小姐放下手邊的工作，幫讀者找一遍，或是告訴讀者可以到哪裡去請

館員幫忙，您的感受又是如何？！

對顧客而言，只要在服務空間中所接觸的非顧客，都代表圖書館。這就是Disney樂園之所以要連撿拾垃圾的清潔工都做教育訓練的原因，因為顧客最常向他們問路。這也是服務組織的特色，第一線服務人員與顧客的短暫接觸，簡單互動，就決定了顧客對服務組織的印象，就決定了顧客下回還願不願意再度惠顧。

人是服務行銷中最具挑戰性的部份，因為通常人與人之間的互動是很令人難忘的。在經過了很長的一段時間之後，讀者可能都忘了當初是要借那一本書，但是卻還清楚的記得當初與館員有過非常愉快的互動，或是有什麼樣不愉快的衝突。

我們先來體驗一下一般讀者利用圖書館的旅程。現在的圖書館幾乎都是開架式的，有很好的公用目錄，很清楚的標示。所以，讀者在到圖書館之前可能已經查過WebPAC了，清楚知道圖書館有他要的圖書或期刊，所以一到圖書館，讀者就會根據索書號到書架上去找他要的書，順利找



到之後，就拿到流通服務台辦理外借手續。因為讀者多半時候都是自助的，所以，唯一的人際互動是發生在流通服務台。而讀者這趟旅程的最後的印象就取決於流通服務台的服務人員了。畢竟讀者沒有真正看到讓他很方便很快速地找到所需圖書資料的所有技術服務過程，所以唯一有機會替圖書館做行銷的就只有流通服務台的服務人員了。而這位有機會為圖書館的好用和便利做行銷的服務人員，卻是圖書館服務的最基層，是訓練最有限、待遇也最低的非專業人員或是工讀生。然而，對這位顧客而言，卻是他造訪圖書館過程中最重要的一個人，也只有這位流通服務人員有機會聽到讀者有價值的回饋。如果像現在的超市一樣，我們自己按照標示到架上找到需要的貨品，收銀員拿走我們的錢之後，不說一句話，這是多麼讓人窒息的冷漠。相反的，如果這時候，我們開口問顧客有沒有找到需要的資料。如果顧客回答「有」，圖書館的優越服務就在這句關懷中再次的被強調了；如果是「沒有」，我們就有機會引介專業的參考館員來幫助讀者找到適合的資料，或是找出館藏不足的地方。不管是那種情況，結果都是塑造了一位滿意的顧客，或者說是更為滿意的顧客。

高度個人化的服務本質，使得服務行銷更具有挑戰性。服務無法像書一樣地大量生產，也沒有辦法預先加以儲存，但是政策和流程可以確保好的服務順利開展。花點時間檢討一下圖書館的服務政策、工作手冊和實際作法，了解一下是不是有一些政策實務上是與顧客對立的，是不是有一些有礙服務互動的隱性政策存在。同時也看看指派給公共服務台的服務人員的工作，是不是分散了館員的注意力，讓館員無法把焦點放在顧客的需求上。如果，我們要行銷我們的圖書館是個既方便又好用的圖書館，就必須先讓館員準備好為顧客服務，而不能讓館員顯得太忙碌以致於沒

有辦法去照顧顧客。

服務行銷組合的「人」，還包括顧客。因為顧客都出現在服務現場，所以顧客對服務的認知也會受到其他顧客的影響。讀者在圖書館看到其他讀者大聲交談，不自覺地會把說話的音量提高，這就是示範作用。讀者看到閱覽桌上堆放著期刊，當讀者複印完之後很可能就把期刊堆在那兒，而不歸架了。

二、實體證據 (Physical evidence)

實體證據包括服務溝通和服務互動的所有有形要素。硬體環境和其他所有看得見的線索，都會影響顧客對圖書館的印象。圖書館的燈光、空氣品質、背景音樂、桌椅的舒適度、家具設備的配置等服務基架 (service scape)，都會影響顧客的服務經驗和滿意程度。^①

行銷的資料和書面文件都是專業的有形證據。^②圖書館可以透過館訊、宣傳冊、書籤、信封信紙、明信片等的發行，來傳達圖書館的專業形象。所以圖書館對於所有行銷溝通的書面資料都應該謹慎小心，因為讀者就是透過這些資料來認識圖書館，而讀者對圖書館的印象也是透過這些實體證據慢慢累積而成的。

有時候，顧客會將實體證據當作重要的服務品質指標，例如圖書館的電腦設備。尤其是當顧客沒有什麼具體的評估指標時，顧客就會仰賴這些實體證據來評價圖書館的服務。所以，從服務行銷的觀點來看，實體證據提供圖書館很好的機會來傳達圖書館的服務理念，塑造圖書館的專業服務形象。換句話說，改變圖書館形象的第一個嘗試是營造一個更具親和力的實體環境。燈光柔一點，牆壁掛幅畫，座位休閒一點，家具多點顏色，標示再多點創意。如果可能的話，像 Burlington 郡圖書館一樣，來杯 Cappuccino^③，那就更令人驚喜了！



三、過程 (Process)

顧客經歷的服務程序和服務作業流程，都會影響顧客對服務的評價。有些服務過程對顧客來說是相當困難的，顧客必須遵循繁複的步驟才能完成，有些顧客可能光看到這套流程就嚇跑了。譬如，要求讀者自行安裝一套程式才能查詢光碟資料庫，對部分讀者而言，可能不是一件容易的事。

服務流程的設計應該以方便顧客利用為優先，以資訊科技來輔助館員提供服務。服務系統中需要顧客參與的部分盡量標準化，而服務提供的部分則採顧客化方式設計，充分授權第一線的讀者服務館員，以圖書館的願景或使命宣言為最高指導原則，提供令顧客滿意的服務。

四、產品 (Product)

圖書館的產品是什麼呢？我們要行銷的是什麼呢？大部分的人都會回答，當然是圖書館的館藏！是資訊！是嗎？讓我們再仔細地想一想，如果是商品行銷的話，比如超市，產品當然就是架上的貨物。但是服務行銷可就沒有這麼直接，圖書館行銷更不可能這麼簡單！要不然航空公司為什麼不行銷飛機呢？因為航空公司不是飛機製造商，航空公司的產品不是飛機，而是安全的運送旅客，是舒適的旅程，是以客為尊的親切服務。我們會到銀行貸款，但是銀行的產品也不是錢，因為新台幣是公共財，是每家銀行都有的，所以銀行的產品是幫助我們獲得貸款的行員的服務，是行員的專業知識和熱誠讓我們樂意與這家銀行繼續往來。

同樣的道理，圖書館的產品不是圖書，也不是期刊，因為我們沒有生產圖書和期刊。想想看，圖書館與藏書樓的根本差別是什麼？是館員！因為有了館員才讓圖書館生氣蓬勃，而藏書樓只

是堆滿書的倉庫而已。

圖書館的核心產品是館員，是館員提供的服務讓顧客印象深刻，是館員的服務讓顧客滿意，而滿意的顧客才會推薦圖書館的服務，會支持圖書館，甚至贊助圖書館。當然，光有優秀的館員是沒有辦法彌補館藏資源的嚴重不足。同樣的，完善的館藏也無法彌補服務人員帶給顧客的不愉快經驗。

既然圖書館的核心產品不是圖書，而是館員，那麼圖書館行銷時就應該把焦點集中在顧客和館員身上。思考一下館員為這項服務創造了什麼價值，顧客可以從這項服務中得到什麼好處。事實上，顧客對服務本身是沒什麼興趣的，吸引顧客的是服務所帶來的好處，光是告訴顧客圖書館提供什麼服務，顧客是不會心動的，不會心動又怎麼會行動呢！所以圖書館行銷的重點不是告訴顧客圖書館有什麼館藏資源，提供什麼樣的服務；而是要給顧客一個理由，為什麼他需要這項資源或服務。

Walters設計了一份比較表，幫助我們思考新服務的開發與行銷^④，參見表三的例子。

五、價格 (Price)

服務要怎麼定價呢？圖書館的經費來自母機構，所以圖書館的服務通常都是免費的。然而不管有沒有收費，每項服務都應該有一定的價格。圖書資料的採購費用是直接的成本，除此之外，還有典藏空間、人事、行政管理等等的花費，則是間接成本，直接成本加上間接成本，就是最簡單的服務成本的計算方法。要為圖書館所提供的服務定價，先得把服務所涉及的成本仔細核算。

圖書館在經費緊縮的壓力下，無可避免地必須加入收費服務的行列。沒錯！圖書館的服務絕對是可以收費的。如果一項免費的服務因為品質不佳而招致抱怨，改成高品質的收費服務卻可以



表三：服務與顧客效益比較表

服務	特色	對顧客的效益	如何提供這項服務？
光碟網路	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 校園內的終端機均可上網查詢 ◆ www的友善介面 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 顧客可以直接上網查檢資訊，下載或列印檢索結果 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 透過校園網路連線，在網站提供線上檢索手冊。
.....			
.....			

贏得讚賞；因為免費的服務，每位顧客不管是不是真的有需要都樂意利用，改成收費服務則只有真正需要的顧客才會利用。但是當我們把成本轉嫁到顧客身上時，得先想想我們為這項服務提高了那些附加價值。

圖書館所提供的收費服務中，有些是在市場上已有類似的服務業的，例如複印和傳真服務，圖書館就得採取fair market pricing的定價策略，以求公平。不過對於這些服務，圖書館是不是可以改用比較積極的觀念來經營，例如複印，不也是圖書館可以行銷的服務！顧客有高度的需求，卻沒有得到適當地滿足，這就是利基。圖書館可以運用行銷溝通讓顧客知道怎樣可以愉快地複印（什麼時候會大排長龍，什麼時候機器閒置），怎樣可以得到高品質的複印文件。

至於資料庫檢索服務的定價策略，很多圖書館都是依身份別制定不同的收費標準。我們不妨換個角度，從資源利用或者是服務品質的角度來思考。如果顧客利用資料庫的時間都集中在上午10點到12點，在這個時段讀者常常因為必須排隊，而生心不滿。從服務管理的角度來看，如果我們可以把尖峰時間的需求轉移到離峰時間，就能提高服務品質，而優惠價格則是轉移顧客需求

的有效策略。圖書館可以調整尖峰時間和離峰時間的收費標準，來改善顧客需求的集中趨勢，更可以讓圖書館的資源充份發揮效用。

六、通路 (Place)

通路指的是產品或服務提供的地方。傳統上，通路指的是圖書館的實體建築，讀者可以在其中找到所需要的圖書資料。所以，以往的圖書館傾向於採分散式經營，以分館或巡迴車增加與顧客接觸的機會。

今天的圖書館要經營的不僅是這種有牆的圖書館，通路的觀念更延伸到電話線路和電腦網路可以通達的任何角落。突破實體建築加諸圖書館的限制，如開放時間、服務時間、以及交通運輸、距離等影響顧客光臨圖書館的因素。但是，網路上的圖書館也減少了館員的能見度，沒有了服務互動的愉快經驗，結果可能會降低顧客對館員價值的認知。為了增加館員在網路化圖書館的曝光率，保留實體圖書館的人性面，很多圖書館的網站不僅行銷館藏資源與服務，更行銷館員，放上館員的玉照，介紹專長與興趣，更不忘向顧客推銷自己--碰到XX問題，來找我準沒錯!

網際網路的蓬勃發展為圖書館提供了最佳通



路。圖書館網站不該只扮演資訊檢索的角色，更應該扮演的是圖書館與顧客的溝通橋樑，是圖書館的行銷通路，甚至是圖書館的分身。網站提供圖書館與潛在顧客互動的大好機會，圖書館上網行銷的第一步必須先從設計一個好的網站開始。當顧客進入圖書館的網站，首頁就決了顧客對圖書館的印象。特別是在網路塞車非常嚴重，顧客耐心有限的情況之下，圖書館應該把複雜炫麗的網頁翻一邊，改採設計簡單、結構清楚，且訊息易懂的網頁。不要浪費WWW媒體的互動特性，不要用長篇大論或長串表列項目來嚇壞讀者，有些內容不妨用問答的方式來呈現，問顧客具體的問題，例如「如果您要找博碩士論文，請點這裡」，這類的問句讓整個網頁不僅有了互動的感覺，而且傳達了明確的訊息，確切地滿足了顧客的資訊需求。

七、推廣 (Promotion)

傳統上，一講到推廣，第一個浮現腦海的肯定是廣告，然後是推銷和公關。在圖書館行銷中，廣告、推銷和公關也都很重要。但是面對面的行銷更應該要大大地加強。還記得嗎？即使是最基層的工讀生，都有為圖書館行銷的機會。

行銷最重要的角色就是創造交換 (exchange)。圖書館以顧客滿意來交換支持和經費。大學和地方政府的首長常以擁有很棒的圖書館為傲，是什麼讓圖書館很棒呢？不可諱言的，有些長官是帶人來參觀圖書館的建築，有些是向人誇示優良的館藏，但是真正讓長官衷心讚賞的絕對是圖書館的服務。要怎樣行銷圖書館才能得到長官的注意與讚賞呢？

一般消費性產品像飲料、汽車等，廣告是用來傳遞品質最常用的行銷管道，更是銷售的利器。但是對於服務，單單廣告是行不通的。回想一

下，我們要出去旅遊時，有多少次是因為看了景點的廣告而決定的，又有多少次是因為去過的朋友推薦而心動的。答對了，服務最有效的行銷溝通管道就是「口碑」(word of mouth)。

口碑具有這般神奇的力量，那麼口碑是什麼呢？就是一位滿意的顧客告訴另一位潛在顧客圖書館所提供的服務有多麼的棒！如果是大學校長或是市長，經常聽到教授、官員或是市民告訴他，圖書館的服務有多好、有多棒，只要他們聽得夠多，他們就會知道我們真的把圖書館經營得很出色，圖書館絕對值得而且應該提高預算。如果，從來都沒有人對圖書館給予正面的評價，就表示圖書館根本就沒有受到注意，掌管預算的人根本就沒發現圖書館的存在，所以要裁減經費時，圖書館就首當其衝，因為，裁圖書館的經費最安全，沒有人會抗議。如果我們的上級主管都只有在分配經費時，才發現圖書館的存在，就會認為圖書館是個花錢的單位。這種情況，是無論那一種類型的圖書館都不樂意見到的。就因為圖書館沒有辦法真正地、直接地銷售我們的產品或服務，而是必須仰賴第三者給予我們經費，所以這些第三者必須從滿意的顧客中聽到圖書館有多好，這才是成功的行銷。

肯定來自於為顧客創造附加價值，要成功地推銷圖書館與資訊服務的真正價值，館員必須走出圖書館，替圖書館做個人行銷，讓每位利益關係人都感受到圖書館的存在。行銷的成功關鍵就是與潛在顧客建立個人關係，就像是律師、會計師、管理顧問等專業領域經常在做的一樣。專業價值的行銷，不是坐在圖書館等顧客上門就可以辦得到，更不是顧客上了門卻不與其交談就可以辦得到的。如果有一天大家都認識我們，上級主管常聽到人家對他說「我們館長…」、「我的資訊顧問…」，那就沒有人敢砍我們的預算了。



捌、結 論

顧客對圖書館的評價所依據的是顧客利用圖書館服務的個人經驗。圖書館行銷就是要創造機會，強調圖書館在硬體設備、圖書資訊和專業服務各方面的改善，以及專業館員素質的提昇。

成功的行銷規劃過程需要批判性的思考，在每個階段提出關鍵問題，可以幫助我們對準焦點，凝聚力量，表四是在行銷規劃過程的每個階段我們應該試著回答的幾個關鍵問題，供大家進行行銷規劃時之參考。

(收稿日期：1998年8月11日)

表四：圖書館行銷規劃過程與關鍵問題

1. 建立願景與使命宣言	我們的顧客是誰？對我們有什麼期望？ 我們的利益關係人是誰？對我們有什麼期望？
2. 分析現況	我們有什麼優勢？我們的核心能力是什麼？ 我們有什麼機會？ 我們的競爭對手是誰？對手有什麼優勢？機會？
3. 擬定行銷目標	我們的目標顧客是誰？ 目標顧客為什麼需要我們的服務？
4. 進行市場研究	我們能為顧客創造什麼價值？ 顧客為什麼會變節？
5. 修正行銷目標	目標市場應不應該區隔？ 要用什麼變項來加以區隔？
6. 擬定行銷策略	內部行銷、外部行銷、互動行銷是不是均衡？ 7P是不是都考慮到了？有沒有達到最適組合？
7. 執行行銷策略	用什麼準則或指標來衡量行銷是否成功？
8. 評估行銷績效	行銷目標正確嗎？ 使命宣言恰當嗎？ 願景明確嗎？



註釋

- 註①：Tony Leisner, "Should Libraries Engage in Marketing?" 61st IFLA General Conference, Conference Proceedings, August 20-25, 1995, <<http://www.nlc.bnc.ca/ifla/TV/61-leit.htm/>> (23 Jun. 1998).
- 註②：服務行銷金三角是由Gronroos所提出。Christian Gronroos, "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing* 18:4 (1984), pp.36-44.
- 註③：根據80/20定律，圖書館百分之八十的館藏資源與服務是由百分之二十的人在利用，所以這百分之二十的顧客，就應該是圖書館的核心顧客，這群核心顧客對圖書館的館藏資源與服務都非常熟悉、非常關心，應該也會經常向圖書館提出意見與建議。圖書館可以從推薦書單、流通排行榜，甚至抱怨名單中，篩選出這一群核心顧客。
- 註④：利益關係人是指會影響圖書館決策的所有個人或團體。
- 註⑤："The Mission in and Strategic Priorities of the Library of Congress FY 1997-2004," <<http://lcweb.loc.gov/ndl/mission.html>> (27 Jul. 1998).
- 註⑥："Missions of the Public Library," <<http://www.unesco.org/webworld/libnamif/plmission.html>>
- 註⑦："Princeton Public Library, New Jersey, Mission and Roles," <<http://www.princeton.lib.nj.us/about-mission.html>> (27 Jul. 1998).
- 註⑧："Bodleian Library-Mission and Objectives." <<http://www.bodley.ox.ac.uk/mission/mission.html>> (27 Jul. 1998).
- 註⑨：請參考該館之網站 <<http://www.louisville.edu/infoliteracy/philosophy.htm>>
- 註⑩：Bernard H. Booms and Mary Jo Bitner, "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms," in *Marketing of Services*, ed. by James H. Donnelly and William R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp.47-51.
- 註⑪：謝寶燮，「從服務接觸談圖書館之服務環境管理」，*大學圖書館* 1:4 (民國86年10月)，頁31-51。
- 註⑫：Roland T. Rust, Anthony J. Eahorik, and Timothy L. Keiningham, *Service Marketing* (New York: Harper Collins, 1996), p.12.
- 註⑬：Norma Blake, "Compete with Bookstores: Serve Your Own Cappuccino" <<http://www.infotoday.com/mls/sep/story.htm>> (23 Jun. 1998).
- 註⑭：Suzanne Walters, *Marketing: A How-To-Do-It Manual for Librarians* (New York: Neal-Schuman, 1992), p.38.

