

行銷在圖書館管理及服務作業上運用的 探討

A Study on Implementing Marketing in Library Management and Service

徐嘉僑

Chia-Chiao Hsu

台北榮民總醫院圖書館參考館員

Reference Librarian, Medical Library of Taipei Veterans General Hospital

【摘要 Abstract】

此文主要在討論行銷在圖書館的管理作業及服務上的運用，並談到幾個重點：什麼是行銷，及行銷的幾個核心觀念；行銷在非營利組織之中所扮演的角色；圖書館的行銷資訊系統與行銷研究；圖書館的行銷管理模式；圖書館的內部行銷；如何運用網路進行圖書館行銷工作，以及圖書館行銷所遭遇的問題。藉由這些問題的討論，使我們更了解行銷如何運用在圖書館的服務上。

The main purpose of this article is to discuss how to use marketing in library management and service. It also discusses some key points: 1) what marketing is, how it is defined and what its core concepts are; 2) what role marketing plays in the non-profit organization; 3) the marketing information system and marketing study in the library; 4) the management model of library marketing; 5) internal marketing of the library; 6) how to use networks to improve library marketing; and 7) the problems library marketing is faced with. Through these discussions, we can have a further understanding of how marketing is used in library service.

【關鍵詞 Keyword】

行銷；核心觀念；行銷管理；非營利組織；行銷資訊系統；行銷組合；內部行銷；服務三角形；網路行銷

Marketing; Core Concepts; Marketing Management; Non-Profit Organization; Marketing Information System; Marketing Mix; Internal Marketing; Service Triangle; Network Marketing

壹、前言

在今日的圖書館活動及作業中，除了內部的技術服務是供給外部的讀者服務的基石外，圖書館的讀者服務，也已經開始從被動的需求走向主動的提供服務的境界。而圖書館又如印度圖書館學家阮甘納桑（S.R. Ranganthan）在西元1931年提出圖書館五律時所說：是一個成長的有機體（Library is a growing organism）。既是成長的有機體，當圖書館的資訊資源不斷的充實時，自然會吸引它的讀者前來使用，那圖書館為什麼還需要藉助原本都不曾接觸的行銷呢？同時，不論是使用圖書館資源的讀者，或是圖書館本身的從業館員，甚至主管階級的領導者，也會對圖書館的行銷感到困惑，圖書館需要行銷嗎？圖書館行銷什麼產品？圖書館又如何推展行銷呢？這可能是從事這行業的很多從業人員的疑問，也可能是很多圖書館主管階級人員的疑問。

在網際網路快速拓展的今日，我們是否維持舊有的被動習慣一如往昔等待資料的被發覺、被考古呢？世界其他先進的國家是否和我們一樣，或是有不同的風貌呢？這許多的疑問或許要我們一一探索，但不可否認的，今日的社會已不是早年資訊貧瘠的年代，我們不可能在網路發達的年代中，僅墨守成規的默默的作自己份內的工作，唯有走出去，接觸大眾，生命才能延續，事業才能發展。而當我們懷抱著企圖要走出去時，

「行銷」就是我們必須準備好的工具及利器了。

貳、何謂行銷？

對於圖書資訊學界而言，真正實施「圖書館行銷」的組織及機構並不多見，似乎在以往的整個學門或機構組織中均不熱衷，也沒有太多的單位深入了解應如何讓組織推廣出去，大部分的機構似乎仍維持舊有的作業習慣—「默默的耕耘，等待著讀者上門」。雖然圖書資訊界的內涵不斷隨著時代的演進而有所變化，它在內容上不斷的推陳出新，也不斷有新的領域加入，在時代的意義上更有新的詮釋；但不可否認，它在自我推銷的行動上，似乎是受到傳統觀念的束縛，卻不太能自我宣傳。或許這是一個民族的習性，也是一個產業的習性，但無論如何，時代在變，觀念在變，行銷已成為一個圖書館自我宣傳的必要手段，要讓外界正確認識圖書館的價值及內涵，更快速的擷取其內在的資訊，惟有借重企業界這門學問的引領，使它走向更開放的社會。

一、行銷的闡述

Philip Kotler 認為行銷是個人與群體，藉著透過創造、提供、及與他人交換有價值產品，來滿足自身需要與欲求的社會與品管性程序（註 1）。馬加士等人（B.H.Marcus et al.）認為行銷是指由營利或非營利組織或個人為了滿足彼此雙方所從事的交易活動（註 2）。行

銷中最有說服力的觀念就是行銷概念 (Marketing Concept) (註 3)，它強調的是顧客導向，或是組織公司資源以了解顧客需求及慾望，並提供可以滿足這些需求的產品及服務。管理大師 Peter Drucker 強調顧客導向的重要性，Drucker 認為企業營運的重點不在利潤，而是顧客：一個組織可以藉由服務顧客，來贏得比競爭者更多的利潤。綜合而言，行銷是將個體或組織擁有的產品或服務，以彼此交換的概念，推廣至所需要或潛在需求者手中。這個移動的過程，或許會受產品本身的影響，或許會受提供者的影響，也或許是受消費者的影響，更有可能是受整體環境的影響，但祇要原提供者有推廣出去的企圖，其所使用的方法就是行銷。

二、行銷的核心觀念

行銷有幾個核心觀念：需要、欲求、需求、產品、價值、成本、滿意、交換、交易關係、市場、行銷、行銷者 (註 4)。這些核心觀念為行銷時所必須的元素，也是行銷的過程中所面臨的問題，茲將這些觀念運用到圖書資訊學門讀者、館員與圖書館彼此之間的互動，加以闡述如下：

(一)需要、欲求、需求 (Needs、Wants、Demands)：

這是人類最基本的需求，在圖書館學上的定義則是讀者的資訊需求。

(二)產品 (Products)：

產品可定義為提供來滿足需求與欲求的物品，轉換成圖書資訊上相對應的

關係，則是圖書館提供的圖書、期刊、資料庫、視聽媒體、參考用書、論文集、研究報告、小冊子、網路資源、檔案.....等等豐碩的資料，甚至文物也都包含在內。

(三)價值、成本與滿意 (Valued、Costs、Satisfied)：

價值是顧客對產品滿足其需要的總能量。在圖書館管理學上相對應的則是圖書館提供豐富的資訊及資料給其讀者，而圖書館的讀者也能因圖書館提供的資源而滿足其資訊的需求。

(四)交換與交易關係 (Exchange、Transaction)：

若人類彼此間僅有需要與欲求就對產品定價值，這並不足夠說明何謂行銷，而是彼此間有交換或交易的行為才能夠構成行銷。交換是價值創造的過程，交易 (Transaction) 是交換的基本單位，交易不同於移轉，行銷是一種交易而非移轉。相對應的是圖書館在提供資訊的同時，以物件的價值換取讀者金錢的交易，或者換取讀者對圖書館的實質的肯定、認同、支持與贊助，皆可說是一種創造價值的過程。而交易行銷是關係行銷 (Relationship Marketing) 的一部分，一個優良的行銷人員 (圖書館館員) 要能與有價值的顧客 (讀者)、配銷商、經銷商、及供應商 (其他館際合作單位的友館、志工服務人員、廠商)，建立彼此互惠雙贏的局面，好的圖書館行銷人員需不時的將優良的資訊訊息產品，透過完善的服務，提供給讀

者使用。

(五)市場 (Markets):

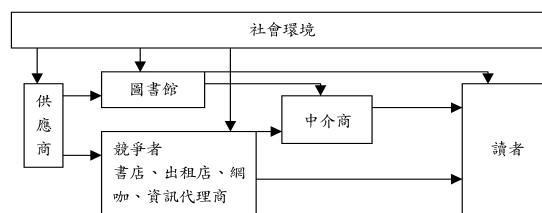
交換的觀念產生了市場的觀念，市場的觀念是有需求的顧客或可能的顧客集合而成，就能力進行交易。在圖書館方面則是提出了各式的服務（如：最新期刊目次選粹服務 Current Contents Service、專題選粹服務 Selective Dissemination of Information SDI、最新新知通告服務 Auto Alert 及全文電子期刊服務 Full Text Service、新書通報服務、圖書館電子報服務、館際合作服務）及資源（各式紙本資料資源及電子資源、網路資源、教育訓練資源）推銷及推廣給其潛在的顧客群，而這個顧客群則是圖書館所服務的讀者群，由讀者群就市場的機制挑選其所需的產品（服務項目及資源），進行交易，達成市場的機能。

(六)行銷及行銷者 (Marketing、Marketers):

市場讓我們具備了整體的行銷觀念，而行銷是顧客與市場的關係，透過市場進行交易或交換，滿足顧客的需求為目的。若其中一方較另一方更想交換，則較想交換的這一方就稱為行銷者（註 5）。行銷活動以賣方為主，但買方也執行了行銷活動，若買方較賣方更想得到商品，則稱為賣方市場，這表示買方的需求大於賣方；而賣方比買方更積極將商品推廣出去，則市場的機制比較屬於買方市場。在圖書館的推廣服務上，固然讀者想要從圖書館獲取資源以

充實自我，但圖書館的組織機構中積極的擴展業務，推出圖書館的商品到知識管理的市場上，爭取客源，提昇讀者的滿意需求度，則是現代圖書館行銷業務的精髓所在，而在行銷的過程中受過良好讀者服務訓練的館員，則扮演了忠誠的行銷者角色。

我們可以以下列簡單圖表看出整個行銷過程中的影響因素。



圖一：現代圖書館行銷系統的主要影響因素

資料來源：改製引用 Philip Kotler and others 著；謝文雀譯，行銷管理—亞洲實例 = *Marketing Management-An Asian Perspective* (台北市：華泰，1998)，頁 16。

三、行銷管理

行銷管理的意義在於為了創造、建立及維持互利的交換，而設計的各项方案的分析、規劃、執行和控制以期達成組織的目標。簡而言之，行銷管理就是需求管理（註 6）。而圖書館的行銷需求的管理，則是將圖書館所提供各項客製化 (Customized) 的服務方案做有效率的安排、設計，亟望這些安排能迅速、主動的傳送至讀者的手中。這些安

排其目的不只是滿足讀者的需求，更是圖書館提昇自我行動能力的外在表現，也就是圖書館效率化的提昇。而在著手設計這些服務方案時，首須顧及讀者真正的需求，同時也能考量圖書館的人力、物力及財力，不至於半途而廢或事倍功半。在規劃的同時，也要能讓圖書館的母機構能大力的支持，如此完備的規劃，才能使提出的方案可長可久。

參、行銷在非營利性組織中所扮演的角色

非營利組織 (Non Profit Organization NPO) 在現代社會中的角色愈來愈重要，它可以滿足許多政府組織或企業組織無法達到的目標，完成社會的任務。它可以運用的資源豐富，社會對其期望也相對的增加。但非營利性組織的種類可以說非常複雜，從醫院、大學、文教基金會、社會福利團體均可歸類為此 (註 7)，而本文所要探討的，則限於非營利組織中的圖書館社會教育機構。

一、非營利組織的興起

在台灣非營利性組織的快速成長是近幾年的事，它主要是因政府組織過於龐大，改造緩慢，許多計畫的實施緩不濟急，而這些對社會救助或幫助的計畫不見得有多大利益，所以許多企業組織也沒興趣參與。因此，介於此兩者中間的一些組織，為了社會公益的目的而組成了團體，成立了非營利性組織，它們希望能比政府組織做得更好、更有效

率，經費也更能節省。

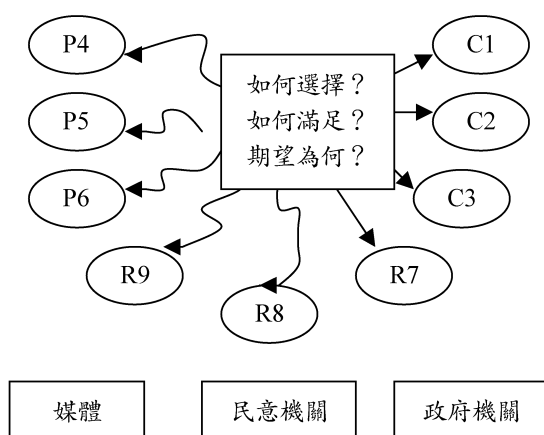
二、非營利組織的管理方法

通常而言，非營利組織無法像企業組織如此重視管理的功能，而企業會面臨營運及業績的好壞而有存活的壓力，所以企業組織必須有完善的管理功能，才能將組織的績效提昇。而非營利組織當初成立是以理想為目標，並不是以賺錢為目的，但既然要有理想要完成，則必定要能存活，才可發揮理想，若無好的管理，如何能經營一個組織？即使其為非營利性質，也必須要有管理方法。再者，今日的非營利組織，並不能單獨存活於理想的天地中，它一樣會面臨許多的競爭。以圖書館的角色而言，今日圖書館雖然仍維持其提供資訊、資源的功能，希望它的客戶能滿足於圖書館提出的服務，也能夠享受到圖書館沒有階級意識、沒有貧富區別的服務；但同樣的，圖書館也面臨許多競爭者的挑戰，就如同我們在前面所提到的圖書館會面臨資訊中心、書店、網咖業者、資訊代理商的競爭。而圖書館中的志工人力或其讀者群，都有可能因其他競爭團體的興起而被拉走，在如此的環境下，如何能不重視管理方法呢？

三、非營利組織中的行銷觀念 (註 8)

在非營利組織中的許多人總認為行銷是一種企業界獲取利潤的手段，所以既然屬於非營利機構，則不需要談行銷，在圖書館的組織中亦有許多人存有如此的想法然而在 COPRS (註 9) 的模式下，母機構的支助者、長官或是外

界的捐獻者 (R) 的需求當然要去了解及滿足，否則在圖書館組織的運作上，是不會受到肯定與讚賞的；館員或志工服務人員 (P) 的需求也要被了解，因為他們不完全是為了薪水而做這一份工作；讀者 (C) 是我們服務的對象，我們必須針對他們的需求提出圖書館所提供的服務產品 (S)。而我們應該要透過選擇，將理念相近的「R」「P」「C」結合形成目標市場的區隔概念。



圖二：非營利組織行銷對象及思考方向

資料來源：改製引用司徒達賢著，非營利組織的經營管理（台北市：天下遠見，民88），頁259。

而在實際的操作運作上，行銷的對象不祇限於讀者、支助者或是志工，甚或館員本身，而是包含了一般社會大眾、廣播媒體、甚至民意代表、政府官員等都是為了要發展事業，擴展服務所需行銷的對象。像美國圖書館學會（American Library of Association，

ALA）在華盛頓辦事處就設有專門的人員進行爭取聯邦政府的補助，排除以往學會無法與政府教育官員接觸而產生的隔閡。進行與國會人員的遊說工作，加強學會的影響力。像如此的行銷工作，就不限於傳統圖書館的行銷對象。這類會影響圖書館相關法案是否能通過或大力支持的民意代表或是政府官員，都是圖書館應行銷的對象，而這些人或是組織圖書館應採取什麼樣的態度或方法與其配合，這是屬於非營利組織中必須要思考的事，也必須納入決策或行動過程中。

四、行銷在非營利組織上常遇到的問題（註10）

（一）促銷不是行銷

在非營利組織上常見的行銷問題出在：經常以自我的觀點出發，例如著重在產品的導向，也就是認為自己的產品優點很多，顧客應該會喜歡，只要產品好，一定能銷售成功。這種想法忽略了行銷導向的原則，在行銷的理論中顧客是誰，顧客的需求都被忽略，不以銷售的對方角度來思考問題，誤將自己的價值觀強迫灌輸給他人，這樣的方式結果，僅是產品的促銷。在圖書館的服務導向過程中，圖書館員也經常犯有此謬誤，圖書館推出的服務很少有做市場調查的工作，僅是按照自己的理想或經驗設計出一套服務的流程，館員經常認為提出了服務功能給使用者，使用者就會懷抱著無限的感激，這在提供免費的服務方面，尤其更有此種想法。

(二)在非營利組織上較不重視市場的研究與市場的區隔

非營利的機構組織對市場的操作，不像企業組織的敏銳，它們憑藉著可能祇是理想，忽略了現實的生存所需面臨的嚴酷挑戰與競爭，在產品的屬性或推廣的方式、手段以及銷售的對象，甚至價格的定位上，並沒有真正做到整體的搭配與研究，對外界資訊的獲取能力又顯得薄弱，這可以說是非營利組織常見的毛病。當然在圖書館事業的運作上，我們也經常會看到此種現象產生。圖書館在推出讀者服務的功能時，往往欠缺研究的精神，也少有統計的資料，更少將統計予以數據化表示，對於讀者的資訊需求或資訊尋求行為的方法，有時連最基本的問卷調查或訪談資料均極度缺乏，同時在推出的服務項目上是否能顧慮到讀者屬性做市場的區隔，也不無疑問。

(三)服務觀念不明確

非營利組織因其原始屬性關係，所以服務行銷的觀念並不明確，如何將服務予以包裝以利推廣及行銷，是非營利組織中訓練上的重要課題。在圖書館服務的推廣上，同樣面臨服務的觀念不夠正確的情況。提供資訊是一回事，但提供服務則是另一回事，沒有經過包裝的服務，可能很難讓使用者接受。

肆、圖書館行銷的管理模式

圖書館的行銷管理可分成規劃、執

行及控制三部分（註 11）。規劃是針對圖書館設館的宗旨、服務對象作分析，並了解行銷的環境，區隔目標市場，鎖定行銷目標，發展行銷組合，並擬訂行銷執行的步驟，最後則是考評及控制。

一、圖書館行銷上的規劃

(一)根據創立的宗旨

圖書館的行銷，應根據圖書館創立的宗旨，所欲達成的目標來看問題的原始本質，同時也可根據所欲服務的對象訂出可行的規劃策略。在行銷的過程中，原始的規劃難免會有所偏差，但創立的宗旨很清楚，自然會找出解決的方式。在環境上的分析也是必要的步驟，在行銷之初，將圖書館內在個體的環境及外在總體的環境分析清楚，則有助於對圖書館市場的行銷推廣。所謂內在的個體環境，指的是圖書館設館的宗旨目的及其任務、組織層級、及圖書館本身自我的定位，而外在的總體環境則是指圖書館存在的總體社會環境，這包括文化、經濟、科技、法令等構面。這些社會環境所呈現的現象，均影響了圖書館的運作及推廣。另外在外在環境的因素上，尚包含有供應商的影響、競爭者的影響、使用者的影響、支助者的影響等。這些因素也足以使圖書館在行銷的規劃上，建立不同的行銷策略。總而言之，圖書館進行行銷工作之前，必須對自身的條件及所處的環境要有所認識，才不至於作錯誤的規劃。

(二)市場的區隔

在市場的區隔上，圖書館應根據所

提供的產品（服務）主要的使用對象，設計出不同的交易市場環境，以便做市場的區隔。例如公共圖書館網路應用的演講，首要考慮的聽眾是國中、高年級或大學學生為主，在區域環境上，就應按年齡層的區別推廣至區域內的國中、高中及大學校園；若是討論親子議題的演講或展覽，則年齡層就在要往上提升至初為人父母或中上年齡的結婚人口為對象。這樣一個市場的劃分，對不同的群體，不同的需要及特性的使用者，均能有所助益，當然就能滿足使用者的需求。

(三)設定目標市場（註 12）

在鎖定行銷目標市場（Target Markets）方面，配合目標市場架構出適當的行銷組合，達成目標，可說是行銷策略的兩個核心。在規劃行銷時，首先要確定哪一種顧客類型，他的需求為何？接著再選擇什麼樣的顧客做為行銷的目標。圖書館決定目標市場，主要是根據它的資源，配合圖書館的宗旨及環境來決定。至於行銷組合（Marketing Mix）是 E.J.McCarthy（麥卡錫）所提出的 4P（產品 Product、價格 Price、推廣 Promotion、通路 Place）予以具體化及系統化的四個要素。這四項要素運用在圖書館上面則是（註 13）：

1. 產品（Product）：圖書館的產品包含產品及服務兩項。
2. 價格（Price）：圖書館行銷中價格包括成本、收費情況、定價、賠償。

3. 通路（Place）：將圖書館的產品及服務，從生產者傳遞給消費者的過程。

4. 推廣（Promotion）：圖書館利用推廣活動來宣傳開發讀者市場，以便主動針對目標市場讀者群提供服務、訂定價格並採用合適方法推廣。

圖書館運用這四個觀念彼此間的特性，以整體運用為手段，去滿足讀者的需求，達到行銷的目的。現在有些行銷學者更將 4P 的觀念擴充成 7P 的概念，也就是將原來 E.J.McCarthy 所提出的 4P 再加上 Personnel（人員）、Process-management（程序）、Physical Facilities（實物呈現）的 3P，Personnel（人員）可視作 Product 的一部份，Process-management（程序）可視作 Place 的一部份，而 Physical Facilities（實物呈現）可視作 Promotion 的一部份。因此下面我們接續談到 3P 的擴充觀念：

5. 人員（Personnel）：圖書館的人員指的是館員與讀者兩方面。在館員方面，除了圖書館專職的館員，還包括了非專業的人員如工讀生、志工等，而專職館員中，也區分為專業館員及非專業的館員。不管這些身份所屬的圖書館員性質為何，祇要是替圖書館從事管理或服務的工作，在客戶的認知中，都屬於提供

服務的一群，而這些提供者也或多或少肩負著行銷及推廣的使命。

6. 程序 (Process-management)：在圖書館提供服務的過程中，經常讓使用者可以感受到圖書館是否用心及主動的提供服務，例如：因資訊素養及資訊需求的提高，圖書館大多數會提供個人電腦的服務，而同時圖書館也會提供掃瞄器的機組供讀者使用，但掃瞄器的使用牽涉到許多不同的軟體，要一一將操作的步驟記錄下來，對圖書館或是對使用者而言都不甚方便，而讀者在操作的過程中也勢必因軟體使用程序的繁雜而必須向館員尋求協助，在這種互動的程序中，展現圖書館主動積極的效率與服務，正是對圖書館做最有利的行銷。圖書館就如同企業機構一樣，應隨時思考減少讀者操作資訊媒體的流程，如何以最便捷的方式，提供讀者最有效率的服務。

7. 實體呈現 (Physical Facilities)：所謂實體呈現也就是謝寶媛教授所提到的實體證據 (Physical Evidence) (註 14)，圖書館的宣傳不論是在人的服務層面或是在物的服務層面都佔有同等重要的份量。人的服務品質與服務理念，固然是圖書館推銷或宣傳自我的重要條件，但形之於物的所有宣傳，如圖書館所有的宣傳品、小冊子、參考指引、貼在佈告欄的新書通告、進入圖書館所

有的指引標示、家具的擺飾、圖書館顏色色調的搭配、花草的佈置、燈光明暗度的配置以及一切圖書館中可以看到物品實體的呈現，包括書架的高度與擺設方向、流通櫃檯的便利度的表現、新書展示架的擺放地點，這一切會影響讀者使用動線的便利性與實用性，都是某種影響讀者對圖書館觀瞻的因素之一。因此在物的表現上也可說直接、間接對讀者使用圖書館的頻率有加減效果的影響。

當然這 7P 的運用與組合並不是那麼的刻板，圖書館的經營者必須隨時根據市場的需求與環境的變化予以調整與重組；而圖書館的所有館員也必須齊心合力，共同將 7P 的法則加以運用，才能有效的推廣圖書館的所有服務項目。

二、圖書館行銷上計畫的執行 (註 15)

在執行計畫前，必須先擬訂計畫，而且要先進行任務、市場、資源的分析，包含在圖書館的文化、資訊、教育、休閒等任務中主要業務是什麼，圖書館肩負什麼樣的責任，要正確判別圖書館的顧客及顧客群，讀者市場何在，屬性為何，與競爭者的相異之處為何。在市場面則要區隔使用者屬性的市場機制，根據圖書館的性質及任務尋求讀者市場，並要了解讀者使用的滿意度，市場上競爭者的特別之處為何；在資源分析上則應要對圖書館的人力、行政、設備資源做妥善的分析，讓行銷的執行能有堅強的後援。

在行銷的計畫擬訂後，接著要面臨執行的決斷，計畫的成功與否，徹底執行是最重要的關鍵，當然執行是否順利與下列因素息息相關：

- (一)主管與幕僚人員共同細心的規劃，並能向學者專家請益與諮詢。
- (二)單位主管的全力參與與支持，並適切展現領導能力。母機構的主管與管理階層也需全力配合。
- (三)全體館員共同意志力的呈現，深切了解行銷規劃的目標及意義，共同為圖書館的服務推廣盡最大的努力。
- (四)圖書館經營的目標是行銷過程中的標竿。
- (五)圖書館需因行銷的實施而改變部份傳統的管理模式，工作人員必須有所認知，變革是為了圖書館的生存發展而不得不的改變。
- (六)所有行銷過程需加以記錄、整理並定期加以評量，同時做適度的修正、改進。
- (七)隨時吸取外在新知，以掌握社會脈動，做為再出發的動力。

三、圖書館行銷上計畫的控制

行銷計畫的控制就是行銷計畫的評估。對於行銷執行情況的改進，或修正，甚或停止，都是在控制的情境下。至於如何做評估，郭麗玲（1997）（註16）指出，可以分成兩項來看：

(一)過程評估：

這是在計畫執行中的評估，若與原計畫有所偏離，就會立即作修正。這項評估，大都由內部人員負責，在評估

的過程中，需將評估的因素全部臚列清晰，並將所呈現的結果一一和因素做比對，找出錯誤或偏離的因子加以修正。

(二)總結評估：

這是在計畫告一段落後實施，主要是看行銷整體的成果，或者是看有無必要繼續進行。當然在行銷的過程中，不一定能很順利的達成，而行銷的結果也不一定滿意，但無論如何，修正不適當的成分或因子，或將整體評估做一大幅度的改進，也是在行銷計劃上所該進行控制的一環。

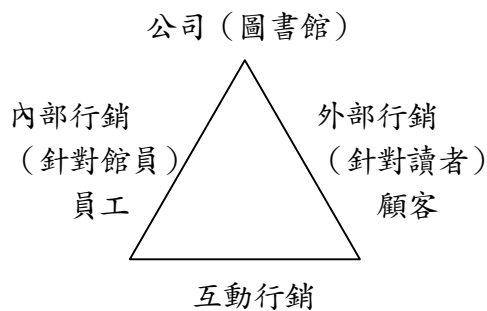
伍、圖書館的內部行銷

早期的行銷大部分指的是商品的行銷，也就是將有形的產品行銷給顧客，今日的行銷已經不再是商品的行銷而已，隨著服務業的抬頭，整體社會呈現多元化，今日的行銷已經擴展到無形的服務理念、人物、地方以及組織。昔日以商品為行銷的邏輯已不足以應付愈來愈重要的行銷需求，而服務行銷更逐漸受到重視，尤其是服務人員表現的優異與否，對於顧客滿意及企業機構的興敗佔有極大的影響（註17）。

一、何謂內部行銷？

在傳統上，人們討論的行銷觀念都偏重在外部行銷，也就是將產品銷售給外部的顧客。但隨著時代的演進，行銷的標的物不再限於有形的產品，凡是無形的服務、理念、人物等均是行銷的標的，行銷的運作也由外部的顧客運用到

內部的員工，這就是內部的行銷。在討論服務行銷的時候，許多學者專家會運用到「服務三角形」(Service Triangle) (參見圖三)的概念(註 18)，服務的機構組織不僅是對顧客從事外部行銷，也對員工從事內部行銷，而員工則透過互動行銷(Interactive Marketing)提供顧客完善的服務。



圖三：服務三角形

資料來源：引自蕭富峰，內部行銷（台北市：天下文化，1997），14。

內部行銷主張企業應(註 19)

- (一)重視及尊重員工
- (二)將員工視為內部顧客
- (三)將用於外部顧客的行銷方式，延用到內部顧客
- (四)重視員工的滿意度
- (五)將設計的內部產品行銷給員工

二、圖書館如何以內部行銷重塑形象

在以往圖書館總是給一般大眾並不是太正面的評價，尤其是因為學科背景方面，除了要服務一般大眾外，還要服務許多學有專精的讀者。一般的館員並

沒有受過各主題專科的訓練，因而在與讀者的互動上，總是難以達到讀者真正的需求，再加上圖書館原本除了專業館員外，也有許多非專業人員，甚至工讀生或志工人員，在圖書館提供的服務品質上難免造成差異，當然也會造成讀者對圖書館認同上滿意度的差異。為了要改善此一現象，圖書館除了要注意其外部行銷與公共關係的建立外，在圖書館的內部要提昇員工的專業素養及倫理規範，更要重視與肯定員工的價值與重要性，並將圖書館內員工的想法、圖書館提供的產品、服務，機構組織的服務文化以及圖書館的願景(Vision)行銷給內部的顧客，希望能藉此達到館員滿意及讀者滿意。當然內部行銷最終的目的在於建立具有高度戰力的工作團隊，進而提昇圖書館整體營運的績效。

以今日的組織機構而言，行銷已經非單一的行銷部門的工作，以顧客為中心的思想應深入全員組織。組織中的每一份子對組織的形象及服務水準都有直接的影響，在圖書館組織中已幾乎都是非專職行銷人員(Part Time Marketer 簡稱 PTM)，這些人員本身各有其工作，如採購、分編、期刊作業、參考服務、館際合作、流通閱覽。但每一工作人員都會承擔行銷的角色，圖書館也應藉由不斷的內部行銷，加深全體員工 PTM 的觀念，並使員工體認對讀者客戶的行銷是全員的責任，大家應灌注精神、凝聚共識，讓組織內部的運作事半功倍，以提昇整體的動力。

三、圖書館如何落實內部行銷

要在圖書館內部先行落實行銷導向的工作，應先具備下列基本概念（註20）：

- (一)於內部行銷的需求不祇存在服務業，它應是跨產業的。
- (二)內部行銷需組織內全體成員的支持與配合。
- (三)內部行銷是所有館員的使命。
- (四)內部行銷並不能解決所有問題。
- (五)內部行銷並不見得能立即有所成效。
- (六)內部行銷主張圖書館應該將館員視同內部顧客般加以重視。
- (七)內部行銷告訴我們館員間的共識是組織順利推行及運作的基礎。
- (八)它是持續進行的觀念改造。
- (九)它認為行銷運作與方法應該由內部到外部。
- (十)內部行銷可以為互動行銷的基礎。

同時圖書館可按下列操作指引，著手推動館內的內部行銷（註21）：

- (一)重創意，擺脫刻板印象。
- (二)以身作則，高層主管需不斷的參與與支持。
- (三)承上啟下的中、低階主管，需持續的配合與支持。
- (四)讓館員感受受到重視，落實以員工為導向的內部行銷。
- (五)主管要運用各種管道，傾聽館員心聲及意見。
- (六)設計機制授予館員服務的權利及避免濫權。
- (七)建立以讀者最大、高階主管人員低低

在下，要能傾聽讀者及館員心聲的倒金字塔型組織結構。

- (八)塑造服務成就的內部行銷。
- (九)優秀人才的比率要提高。
- (十)要能強化團隊合作精神。
- (十一)不斷及重複的實施訓練。
- (十二)透過行銷觀念的散播，了解讀者至上。
- (十三)提供參與的誘因與刺激避免彈性疲乏。
- (十四)培養設身處地的同理心。
- (十五)建立榮辱與共的共同體觀念。

落實內部行銷可說是千頭萬緒，知易行難，但若善待館員視同顧客般使其樂於工作，樂於服務，外部顧客（讀者）必定也能感受到館員服務的熱誠，而給予最大的支援與最佳的評價。

陸、如何運用網路進行圖書館行銷工作

圖書館的行銷在今日的社會已是圖書館組織生存的必要法則，圖書館應就全體館員力量，戮力完成，以促進圖書館事業的發展。網際網路的時代已經降臨，快速的傳播資訊是這個時代的特色，藉由寬頻網路的架設與便利，將網頁上的資訊無遠弗屆的傳播出去，基本上已算是一種行銷的工作。

一、圖書館的網路行銷

網路行銷在今日的企業界使用已非常普遍，像我們日常生活中就會收到非常多的電子郵件廣告信函，這些都是企

業界行銷的工作呈現，為其創造更多的客戶來源及產生更豐碩的利潤。但在圖書館界尚少使用，當然這就如同前言所論述，這是一個產業的習性，或許圖書資訊學界本身就很少進行行銷的工作，利用網路來幫助行銷更是少有，祇是被動的讓讀者在網路上取資料或查詢資料。今日，我們要注意的是圖書館應該運用其在社會教育上的優勢，將圖書館的文化、資訊、教育、休閒等四大任務確實的發揮，不論是網路上遠距的教學、網頁資訊的傳播、個人化（客製化）的服務建立、定期電子報的發送、網頁上的展覽、新書通告等等都是我們可以主動寄發或是傳送給使用者的資訊。當圖書館主動提供這些資訊資源時，對圖書館的事業就會有正面的評價出現。更何況圖書館是文化事業的主流機構，當讀者客戶利用網路的便捷收取這些資訊，或是這些資源被有系統有效率的快速傳達到讀者手中時，絕對比收到一大堆的電子垃圾郵件得來的有意義多了。

現代化的圖書館絕大多數都已經建立了屬於自己的網頁及電子化的館藏，並且有完善的網頁服務。利用這些電子化的建置，不僅讓讀者能利用網路快速的獲取圖書館的資源，亦是圖書館經由網際網路將自己推廣出去的有力契機。在推廣的同時，因為行銷也要講求包裝（註 22），所以對於圖書館欲銷售的產品一樣要講求包裝的藝術，例如電子化服務首頁的建置，圖書館企業識別系統

（CIS）的建置，以便能創造品牌的形象。

網際網路的行銷通路方式，具備數項優點（註 23）：

(一)費用較便宜：

早期需投資硬體配備，後續的費用則僅是基本的維護費用。

(二)附加價值服務：

網際網路的行銷，除了提供圖書館網路服務的價值（例如：Auto Alert 的電子傳送服務）外，亦可經由網路提供一些其他附加價值（例如：電子報）的服務。

(三)互動行銷能力：

透過內部行銷與外部行銷之間的互動，藉由動態網頁服務模式，再根據顧客個別化需求（Personalized Information Needs），提供個人客製化(Customization)的特殊性服務。

(四)主動行銷性：

突破時間與空間的限制，結合電子報之傳播功能，可主動促銷與服務。

(五)管理方便：

在網路行銷上較傳統行銷方式便於管理，比較沒有傳統行銷的複雜。

二、網路行銷的缺點

我們在享受快速便捷資訊的同時，當然也別忽略了事情總有一體的兩面，無論如何，再快的資訊傳送，很難將人與人面對面的親和力及說服力傳送出去。前面我們已經談到了許多產業或組織在為其機構進行行銷工作時，仍必須將「人」的關係排到第一位，也唯有面

對面的溝通才較容易打動人心。

網路行銷可說是較無彈性，所謂較無彈性指的不是行銷的時間、行銷的內涵而是行銷的過程。它可以說非常的方便，但透過網路的行銷卻也成為在過程中單向的行動，某些狀況下，並不是對圖書館的整體形象有加分的效果。

柒、圖書館行銷所遭遇的問題

任何一種企業進行行銷工作都會碰到失敗的可能，圖書館更有可能如此，因為圖書館的行銷並不是那麼專業，而且由於是非營利組織，許多事情的過程動力或動機並不是那麼明顯，所憑藉的大都像一種志願工作者的心態，其行為的規範也沒有那麼嚴格，自然容易遭遇挫折，還有會面臨下列狀況，增加了行銷的困難度（註24）：

- 一圖書館習於以自身的角度解決讀者的需求，造成與行銷以顧客導向為主的觀念相背馳。
- 二圖書館的服務與行銷的功能有所差異，行銷講究市場區隔，不主張大量行銷或無差異行銷，這剛好與圖書館服務的宗旨相反。
- 三圖書館專業館員，在專業主義影響下，對行銷不易產生共識，且館員行銷概念不強，配合度不高。
- 四行銷要有充分的人力、財力支援。
- 五行銷與傳統圖書館的管理模式差異很大，傳統模式較無彈性。
- 六圖書館一向對行銷沒有長期的規劃，

很難改變傳統的結構，人力的調配會產生問題。

七若圖書館行銷成功，新的潛在顧客增加，所產生新的問題，圖書館是否已準備妥當應付。

以上陳述的問題，均是圖書館在推行行銷工作時，存在或潛在的一些現況，也唯有嚴謹的規劃與果斷的決心，才能突破舊有的藩籬。

捌、結語

約翰·奈斯比（John Naisbitt）在其所著《前瞻的年代》（*The Year Ahead*）一書中提到，資訊化社會是一個以服務為主的社會，未來服務業的品質及便利，將成為成敗、得失的關鍵（註25）。而行銷是擴展服務化社會的手段。尤其處於網際網路發展快速的今日，借重網路強大的功能，提供行銷的理念及行銷服務的方法，將有助於圖書館服務功能在新世紀中的風貌重現。而所有圖書館從業人員，也要能有所體認，唯有發展機構，健全機構，才能將組織擴大。而要達到這個目標，在現代組織企業的經營方法上，不能再延用舊有的思維，唯有不斷的創新，提供客戶優良適切的產品，滿足讀者個別化資訊的需求，並藉助行銷的手腕及方法，鼓勵全體館員的熱切參與，客戶群才能成為圖書館真正的擁護者。

附 註

- 註 1 Philip Kotler and others 著；謝文雀編譯，行銷管理—亞洲實例 = *Marketing Management-An Asian Perspective* (台北市：華泰，1998)，頁 7。
- 註 2 史久莉，「圖書館行銷服務初探」書農 (民 80 年 10 月)，頁 20-26。
- 註 3 Russell S. Winer 著；陳光榮編譯，行銷管理 = *Marketing Management* (台北市：學富文化，民 89)，頁 8-9。
- 註 4 同註 1。
- 註 5 同註 1，頁 15。
- 註 6 Philip Kotler 著；許是祥譯，行銷學通論 = *Principles of Marketing* 四版 (台北市：中華企業管理發展中心，民 73)，頁 18-19。
- 註 7 司徒達賢著，非營利組織的經營管理 (台北市：天下遠見，民 88)，頁 1。
- 註 8 同註 7，頁 258。
- 註 9 COPRS 在司徒達賢著，非營利組織的經營管理中所指的是非營利組織中五種基本的運作模式，C 是 Clients 服務的對象，O 是 Operations 創造價值之業務運作，含規劃與組織，R 是 Resources 財力與物力資源，含資源提供者，P 是 Participants 參與者，含專職人員及志工，S 是 Services 所創造或提供的服務。
- 註 10 同註 7，頁 260。
- 註 11 郭麗玲，「圖書館行銷管理模式」圖書館學與資訊學 23 卷 2 期 (民 86 年 10 月)，頁 82-99。
- 註 12 片山又一郎著；黃菲蓉譯，實踐行銷 (台北市：書評書目社，民 81)。
- 註 13 同註 11，頁 89-90。
- 註 14 謝寶媛，「行銷圖書館與資訊服務」圖書與資訊學刊 27 期 (民 87 年 11 月)，頁 40-54。
- 註 15 同註 11，頁 91-92。
- 註 16 同註 11。
- 註 17 蕭富峰，內部行銷 (台北市：天下文化，1997)，頁 1-2。
- 註 18 同註 17，頁 13-14。
- 註 19 同註 17，頁 4。
- 註 20 同註 17，頁 247-269。
- 註 21 同註 17，頁 271-306。
- 註 22 陳光榮，「圖書館應加強行銷策略之應用」國立中央圖書館台灣分館館刊 5 卷 4 期 (民 88 年 6 月)，頁 19。
- 註 23 余泰魁、葉正能，「e 世紀非營利組織網路行銷策略」(2001 年)，<<http://www.itis.org.tw/forum/content3/01if20c.htm>> (2004/7/22)。
- 註 24 同註 11，頁 93-96。
- 註 25 同註 11。