

二十一世紀美國圖書館在經營上的走向： 規劃與行銷

范承源

一、前言

圖書館是社會進化中的產物，二者之間有密不可分的互動關係，因此圖書館在發展上是否正常，足以反映出其所處社會在政治、經濟、文化與教育等各方面的發展實況。

傳統圖書館因為受到各種外在條件的限制，其主要職責多限於人類各種文化活動記錄的保存，但隨著時代的變遷與社會的需要，現代圖書館在經營上必須主動而積極的提供資訊與增強讀者的利用，因此在功能上已由蒐藏蛻變為服務，並不時隨大環境的改變而調整其發展的方向。

美國圖書館自本世紀中期後，面對資訊氾濫、知識爆炸與因應社會形態的改變，在原有的基礎上經過多年通盤的規劃與持續的改革而展開高度的發展。從其基本加以探討，美國圖書館對於各種資料完善的蒐集與充分的提供，以及按步就班的擴展其服務的範圍與服務的對象，並推動各種多元的活動，不僅使圖書館功能得到充分的發揮空間，而且直接樹立了圖書館專業形象而成為美

國社會重要的文化機構之一，同時也成爲世界各國圖書館事業主要的學習對象。

另一方面，從其整體發展的過程進一步剖析，美國圖書館在一九五〇到一九六〇年代，適值國內經濟的空前繁榮，因此經費來源在聯邦政府、地方政府與民間團體源源不斷的支助下，各類型圖書館均因經費的充裕而呈現各種蓬勃的新面貌。同時美國圖書館於此期間，因爲學者專家與從業人員的多方努力，並基於實質上與功能上的倡導與考量，積極的從各個角度確立了圖書館的社會地位，因此「角色期盼」(role expectation)的概念與主張一再出現在圖書館的文獻中，除了產生出現代圖書館的各種定義外，也確定了美國圖書館在近數十年發展上的方向與目標。

回顧以上的一段歷史，深感美國圖書館在發展上的成就，固應歸功於美國圖書館事業本身的努力，而各種社會有利條件的配合也是不可忽視的主要因素。因此今日美國圖書館的專業性、獨特性、社會地位、應有功能與存在理由等能夠得到美國社會的肯定，事實上並非偶然，主要在於社會與圖書館間密切合作與互利共生。

在各種圖書館的定義中，同時不難發現學者專家在圖書館的功能與其社會角色之外，也從圖書館的「特質」加以詮釋。二十世紀印度著名的圖書館學家阮加納桑(S. R. Ranganathan)認爲圖書館是一個成長的有機體就是最爲人知的顯例之一。但是必須特別強調的，通常幾乎只有在一個富有與安定的社會環境中，一個有機體才能持續的生長與茁壯。就務實的角度而論，爲了發揮應有的功能與保持正常業務的進行，現代圖書館實質上已成爲一個耗費極大的複雜機構，因此充足的經費與自由的運用，不僅是推動一切活動的原動力，也決定了此一有機體的生生不息。

然而就在美國圖書館欣欣向榮之際，美國經濟在一九七〇年代開始衰退，直接的使圖書館的正常發展面臨了極大的挑戰。一九七〇到一九八〇年間，雖然美國聯邦政府預算從一千九百六十億

增加到五千六百三十億美元，無奈高達百分之四十的通貨膨脹率迫使聯邦政府在國家建設、醫藥保險、社會福利與失業救濟等各種必要支出外，對於文化事業的推動在財力上已出現力不從心的現象。¹ 大環境的不利，美國各類型圖書館普遍的受到沉重的打擊，經費短絀的結果使發展的腳步趨向疲軟，無論在館藏、人員、設備與服務各方面的表現無不疲態一一備現。迨至一九九〇年代的前後，美國圖書館在經營態度上更先後出現了所謂「消極主義」(Negativism) 與「生存主義」(Survivalism) 的悲觀論調，形成圖書館對於一切發展與改革一反以往的積極作為而以維持現狀為主。²

二十一世紀即將來臨的前夕，美國經濟的前景仍然缺乏樂觀的復甦徵兆，從美國是目前世界最大債務國的事實來分析，許多經濟學家深信在生產力不足與經濟發展無法突破困境的夾殺下，美國短期內償還債務的機會非常的渺茫。在此情形下，美國圖書館面對大環境的變遷與經費的困窘，其未來的走向與因應之道，不僅引起世人的關注，也是一個值得研討的主題。本文擬就美國圖書館與其所處大環境的現況，以及圖書館規劃與行銷的推動情形與未來的發展作進一步的探討。

二、社會變遷對美國圖書館的影響

圖書館在設立目的上負有儲存資料與傳播文化的使命，而在其組織結構上具有開放性的特色。大體上一個開放性的機構，在其成長過程中本諸取之社會用之社會的認知，享有從社會取得各項資源(人力、財務與物質等)與活力(energy)的「特權」，然後經由機構內部的組合並透過服務的流程而回饋社會。因此圖書館經營上

¹ John F. Harvey and Peter Spyers-Duran, "The Effect of Inflation on Academic Libraries," in *Austerity Management in Academic Libraries*, ed. by John F. Harvey and Peter Spyers-Duran (Metuchen, N.J.: The Scarecrow Press, 1984), p. 3.

² Thomas J. Galuin, "Beyond Survival: Library Management for the future," in *Management Strategies for Libraries*, ed. by Beverly P. Lynch (New York: Neal-Schuman Pub., Inc., 1985), p. 346.

的表現與貢獻固然影響到社會的重視與支持，也關係到圖書館在社會資源分配上的優先順序與圖書館的興衰。

自本世紀中期後，美國社會曾一度享有社會安定、軍力強大、科技進步、教育發達與經濟繁榮的美好時光，而國內亦展開第二次世界大戰後各項重建工作。在此期間，美國聯邦政府對於圖書館在發展上所做的努力值得稱許，首先美國國會於一九五八年通過國防教育法案 (National Defense Education Act of 1958)，一九六五年更先後通過初等與中等教育法案 (The Elementary and Secondary Education Act of 1965)，圖書館服務與建築法案 (Library Services and Construction Act) 與高等教育法案 (Higher Education Act of 1965)，對於當時美國數以千計的學校圖書館，公共圖書館與大學圖書館在經費上的補助達到了最高點，而且直接的影響到美國圖書館服務的提昇，館藏的發展，硬體的更新與管理政策的訂定。³ 從以上的事實中，我們深感美國聯邦政府如能排除政治考慮而積極的介入與參與，對於美國圖書館事業的推動毫無疑問的有其正面的意義，一方面可以不時提供大量的財源，同時也可以刺激地方政府協同民間力量增強圖書館的設立與發展，進而提供各項資源使圖書館享有更好的生存條件。

不幸的是，美國經濟自一九七〇年代後因顯著衰退而持續不振，多年以來失業的情形無法有效改善，由於社會福利與醫藥保險並不因經濟低迷而減少，相對的成為美國聯邦政府沉重的負擔。因為預算排擠效應的結果，文化教育事業的推動逐步的在美國聯邦政府的優先名單中退居次要，不斷的刪減終使美國圖書館盛極而衰。

一九八〇年代的美國圖書館，雖然傳統的管理方式與服務亟待改進以應資訊社會的需要，但處於經費不足與通貨膨脹的雙重

³ Virginia H. Mathews, *Libraries for Today and Tomorrow* (New York: Octagon Books, 1978), pp. 63-9.

衝擊下難以達成預期的目標，而人力不足與人事凍結更是各類型圖書館普遍的現象，尤其館藏上的問題特別嚴重。以大學圖書館的圖書採訪而言，館藏發展受到經費所限導致採購的縮減，而美元幣值的大幅滑落與圖書資料價格的偏高，採購作業不得不進行調整性的刪減，終使館藏平衡不易維持。⁴此外，根據一九七七年美國「研究圖書館協會」(Association of Research Libraries)的調查；預算限制的結果，在其全部團體會員中，經費勉強維持增加者不及一半，而館藏已出現明顯下降者也達全部會員的五分之一。⁵

衆所周知，大學圖書館與研究圖書館基本上是美國圖書館的主體，向來經費充裕而且「開源有方」，館藏的豐富尚在其次，尤其定期大量汰舊換新為其吸引讀者利用的重要特色，但在經濟風暴中的遭遇竟如此不堪，其他規模較小的各類型圖書館面臨因經費不足所產生的問題可想而知。

經驗告訴我們，現代社會瞬息萬變，而且許多變化往往幾無脈絡可循，因此對於社會未來變化所作的各種預測，可說是一件非常冒險的工作。然而就在美國圖書館飽受「錢效應」之苦並在經費上「挖東牆補西牆」之際，美國圖書館界仍有「按其期望」直覺式的樂觀看法，對於美國圖書館未來的發展滿懷憧憬。綜合起來，大致可以歸納為以下各點：

(一) 美國人口自一九六〇年代中期突破兩億大關後，在近二十年來一直呈現穩定的成長，目前已達兩億四千萬人左右。隨著人口都市化的結果，有助於各種圖書館系統的成長，尤其是公共圖書館與其分館的設立今後必然隨大都市人口膨脹而大增。

(二) 美國婦女投入就業市場的人數遽增，公元二千年後，婦女就業人口將高達就業人口的百分之六十，因此美國雙收入家庭

⁴ Clyde C. Walton, "The Role of Academic Library Within the Institution," in *Academic Librarianship: Yesterday, Today and Tomorrow*, ed. by Robert Stuart (New York: Neal-Schuman Pub., 1982), p. 184.

⁵ Frederick S. Starr, "A New Capital the Intellect?" *The Chronicle of Higher Education* (November 21, 1977), p. 32.

(double-income family) 亦將成爲社會上普遍的現象。在此情形下，納稅人的增加勢將帶動政府稅收的大幅成長，圖書館在經費分配上必然因之而增大。

(三) 公元二千年後，美國服務業從事者將達就業人口總數的百分之八十八，其中獨立性、設計性、調查性與諮詢性等高級服務業的從業人員，爲了獲得有關其專業的資訊與增強本身的工作能力，必然成爲圖書館長期忠實的使用者，有助於刺激學術圖書館、公共圖書館與專門圖書館的發展與壯大。

(四) 全球性經濟合作的結果，不僅降低了國際間的緊張對立，也減少了彼此間軍備的競爭與支出，這種情形直接有利於美國國內各種社會方案 (social programs) 的推動發展，圖書館經費的增加與取得亦將隨之減少不必要的阻力。

(五) 從美國歷史上看，其經濟發展具有週期性變化的特色，生產與商業活動隨之而產生所謂「波浪式」(wavelike pattern) 的起伏，但在整個過程中週期性的經濟蕭條往往只是短暫現象而不易動搖國本。從美國二十世紀的整體面來看，由於教育事業發達，科技進步、工商業基礎雄厚、自然資源豐富、生產潛力強大，以及擁有應付經濟危機的適應能力，因此在二十一世紀來臨時，美國經濟終將全面復甦，而目前圖書館經費困難的境遇必然隨經濟好轉而消弭。

以上有關美國圖書館未來發展的各项推測，雖然不能完全否定其論點，但也不難發現在主觀的判斷下有其粗糙的一面，似乎包括了頗多一廂情願的想像空間。針對以上各項「樂觀」的看法，實有必要作以下進一步的反駁與探討：

(一) 任何一個國家無論人口政策如何的有效，其總人口始終將維持或多或少的上升趨勢，因此美國今後人口保持繼續的成長應爲意料中事。然而美國人口的結構卻因晚婚、高離婚率、低廉有效的節育措施、醫藥進步，以及單身婦女大量就業等因素的影響，

相信二十一世紀勢必發生極大的變化。可以想見的，一方面美國人口雖然繼續維持一定程度的成長，但在另一方面超過五十歲的中老年人口在公元二〇二七年卻佔全美人口的一半。⁶ 因此根據人口專家的預測，美國社會資源在二十一世紀時將大量用在老年人口的醫藥保健與安養，平均每兩個就業人口被迫奉養一個退休老人，其支出的龐大遠在國防與各種公共投資之上。⁷ 如果以上所述屬實，除非目前美國各種社經問題獲得立即改善，否則美國圖書館在爭取公共財源 (public funds) 的競爭上非常的不利。此外，未來美國少數民族人口的成長快速，且有集中於大都會區的趨勢，除黑人外，近年來西班牙語系的美國人在西南地區與佛羅里達州急速增加。基於少數民族就業、社會福利與生活品質的亟待提高，同時公立學校雙語教育的推動均賴聯邦政府大量經費的投入，這種情形對於大都市公共圖書館在資源的分配上不見得因人口增加而受惠。

(二) 根據資料的顯示，由於「機器人」的高度發展與大量使用，工商企業在生產上的電腦化日見普及，而自動化的推動結果使人工的減少成爲必然的趨勢，因此二十一世紀初期美國就業人口將由目前的一億四千萬人下降到一億二千七百萬，政府稅收的開拓隨之而面臨極大的挑戰。⁸ 依此判斷，公元二千年後美國婦女就業人口與雙收入家庭的增加，基本上可以凸顯男女就業的平等，至於是否因之而加大政府的稅收則有待觀察。

(三) 從社會整體上看，目前美國平均每四名兒童中，據統計至少有一人出生於極度貧窮的家庭，在其滿十八歲前幾乎完全依賴社會福利的救濟而勉強生存；除非美國教育與社會福利制度能夠

⁶ Richard Panz, "Library Services to Special Population Groups in the 21st Century," in *Managing Public Libraries in the 21st Century*, ed. by Pat Woadrum (New York: The Haworth Press, 1989), pp. 154-55.

⁷ Neil Howe, "America in the Year 2007," *The American Spectator*, 20, December, 1987, p. 29.

⁸ Panz, p. 155.

大幅的改進,否則今後這些兒童成爲社會生產者的機率幾等於零。⁹同時美國老年人口持續的升高,「社會生活保障制度」(social security system)在公元二千年後因支出的龐大極有崩潰的可能,因此是否延長一般勞工的退休年齡逐漸引起社會學家的討論。¹⁰此外,美國公立學校學生程度的日見低落,而社會文盲問題,以及大量無業遊民與失業人口所引起的社會問題與秩序不安等,都是美國聯邦與地方政府面對的挑戰,如何在短期內有效解決,目前既乏明確慣例可資遵循,也無完整的具體方案。根據以上事實,二十一世紀美國圖書館的發展實在不能因國防費用的可能減少而過份樂觀,至少不能希冀美國聯邦政府的有限扶持作爲繼續生長的唯一保證。一九七九年有關發展美國大學與公共圖書館爲主的「全國性圖書館法案」(National Library Act)提出後,至今未見美國國會有何行動與反應,顯見美國聯邦政府對於圖書館事業的重視已不能與一九六〇年代同日而語了。

(四)美國經濟在二十一世紀是否能夠全面復甦,目前各種說法紛紜,從有關資料中分析,美國在以往二十年中已成爲世界上最大負債國,債務的累積早達天文數字,因此如何減輕國家負擔而使經濟有所起色至爲重要,其他缺乏數據的推測的可信度令人懷疑。

總之,經過了多年平順的發展,現階段美國圖書館在大環境的變動下,不幸遭遇到經濟的逆轉與社會的衝擊而面臨嚴酷的考驗。然而就我們的觀察,美國圖書館目前也正處於機會與困難,以及期待與重新出發如何選擇與突破關鍵的一刻。展望二十一世紀美國圖書館的走向,穩健的改革、外在環境的正確評估、發展目標的訂定、積極的自我調適與尋求有效的推廣方式等均爲重要的課題,因此在經營態度上必須對於圖書館規劃與圖書館行銷給與應有的重視並全面的實施。

⁹ Robert B. Croneberger, "External Influences on Public Library Management in the 21st Century," in *Managing Public Libraries in the 21st Century*, p. 210.

¹⁰ *Ibid.*

三、圖書館規劃的落實

通常英文中「目的」(objectives)一字，如不特別加以區別，則在一般使用上包括了很多類似的意義；概括的說就有 goals, missions, purposes, directed behavior, motivation, desired results, ends, targets 與 intention 等解釋。¹¹ 無論如何，對任何一個現代組織而言，有關設立「目的」的實現或完成應是該組織最基本也最重要的因何存在的主要原因，因此在經營上一套客觀、合理、可行與嚴謹周備的規劃是絕對必要的。

規劃(planning)是任何組織爲了適應外在環境變遷而達到設立目的之一種必要的程序。¹² 同時規劃也是一個複雜的分析過程，在維繫組織內部正常操作與繼續成長的原則下，對於一個組織從事未來發展的評估，未來目標的測定，各種可能方案的審查與選定，以及各種可能策略的研議與提供等均爲其主要的內容。因此規劃的重要性可說是一個組織對於未來各種不確定事物（發展目標、發展計畫、步驟、方法、時機與負責人）一項全面性的預先籌劃與對策。

由於經濟的衰退與社會形態的不變，有待解決的圖書館問題層出不窮，因此美國近年來有關圖書館規劃的模式先後出現，對於圖書館未來的經營與改革提供了不少具體的理念與建議，使美國圖書館對於規劃的重視超過以往任何時期。從相關文獻中加以探討，目前絕大多數的美國圖書館對於圖書館規劃的基本態度，不再爭論規劃是否必要，而是強調如何使規劃更加完善。¹³ 關於這種態度上的轉變，一則是美國圖書館經過急速的膨脹後以務實的態度

¹¹ Edward R. Johnson, "A Realistic Objectives Management Program," in *Austerity Management in Academic Libraries*, ed. by John F. Harvey and Peter Spyers-Duran (Metuchen, N.J.: The Scarecrow Press, 1984), p. 162.

¹² Maurice P. Marchant and M. England, "Future Trends in Public Library Administration," in *Managing Public Libraries in the 21st Century*, p. 2.

¹³ Marchant, p. 2.

因勢調整其傳統的經營方式，二則是基於理性的考量，在美國圖書館進入二十一世紀的航程中，必須擺脫各種挑戰所引起的潛在危機加速的惡化，積極的由現狀轉向開拓發展的前景。

目前美國圖書館規劃的實施情形，在實質上雖然無法保證是未來解決一切問題的萬靈丹，但是單就理念上來說，對於圖書館在發展上確實具有深遠的啓發意義。根據一般的觀察，美國圖書館規劃在實施上強調目標的集中，研議合理的與可行的方法妥善處理各種事務，同時涵蓋了圖書館發展的方向，未來的定位，預算的執行，人員的培訓，控制(control)的增強，功能的提升，服務的範圍，操作的一貫性，館務的評估，既有問題的解決方法，潛在問題的消除，以及圖書館一切未來較高的自我期許等項目。因此，在實施上如能獲得內部共識的圖書館規劃，今後對於美國圖書館的運作與決策的執行絕對有其正面的意義。

然而從技術面來看，圖書館規劃卻是一項極為複雜耗時耗力的工作，凡是一切有關圖書館以往的與目前的績效，以及未來預定的發展方向，基本上必須先有一套完整的分析與多方面的評估。這些工作對於一般圖書館在人力與物力不足的情況下，規劃的推動往往分身乏術而敷衍了事。同時圖書館規劃模式的採用與執行，因為內部客觀條件與各種變數的不易掌握，對於圖書館在實施上也是一項考驗，尤其是圖書館在擬定規劃的過程中，基本上除了積極鼓勵組織內全體人員的參與外，舉凡管理方式、計劃實施、設備使用與財務分配等實際情形均應經內部充分溝通而建立共識，可說是圖書館是否可以展現團隊精神的一項試煉。此外，不同的觀點產生不同的感受，圖書館內部工作人員在圖書館規劃的認知上，意見的分歧在所難免，因此對於規劃的擬定不僅內部阻力橫生，亦將造成執行上的不順暢。

第二次世界大戰後，隨著經濟的繁榮，美國企業界有關規劃的論著早在一九五〇年代就已出現，並在一九六〇年代風行一時，

廣泛的引起美國社會對於規劃的高度興趣與重視，可惜因一九七〇年代經濟的一蹶不振，此一概念在推動上漸為人們所淡忘。¹⁴一九八〇年代，美國工商界受到日本在企業管理上各種成功範例的影響，團體文化的研究又成一時的風尚，相形之下對於規劃進一步的發展與推動更趨消極，形成採用者日見減少的局面。¹⁵受此外在環境的影響，雖然美國圖書館自一九七〇年代以來，力圖克復在經費不足而各種問題叢生之際，積極的從事規劃的實施以縮減支出與改進服務並擴大推動各項改革為目的，但由於基本上美國圖書館規劃源自管理學理念，推動時難免生疏，而實際上來自工商企業有關啓發性資訊又感不足，一方面規劃的許多內涵無法準確釐清，同時可供學習的實例亦非常有限，因此多年以來美國圖書館規劃的成果乏善可陳。例如一九八〇年代美國公共圖書館在美國公共圖書館協會(Public Library Association)的協助下，對於圖書館規劃各種活動的推動不遺餘力，然而認同感始終因缺乏共識而有所分歧，同時受限於本身條件與技術面各種困難的無法克服，至今無法具體評估其成果。

一般說來，現代圖書館基本上在設立目的上以達成下列三項目標為最主要考慮，即(1)以服務類型與服務層次為導向的讀者服務目標；(2)以館藏、人員與設備發展為主的資源管理目標；與(3)以圖書館今後發展為指向的經營目標。¹⁶面對經濟面與社會面各種困難的壓力，以上三項目標的逐步完成，美國圖書館在經營方針上，首重自覺的進行管理上的改革，順時以動的體認規劃的重要性與必要性，並設計出一套配合本身需要的規劃模式，藉以訂定圖書館未來發展的政策，以便切實掌握所投下成本的有效回收。

¹⁴ M.E.L. Jacob and D.L. Rings, "Management and Strategic Planning in Urban Libraries," in *Trends in Urban Library Management*, ed. by Mohammed M. Aman and Donald J. Sager (Metuchen, N.J.: The Scarecrow, 1989), p. 18.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Donald E. Riggs, *Strategic Planning for Library Managers* (Phoenix, Arizona: Oryx Press, 1984), pp. 32-3.

規劃對美國圖書館而言並不是一項新的觀念，但與美國圖書館的實施情形加以對照，其結果並不十分理想。不過近年來經過學者專家將此一理念升高為學術研討的題材而蔚為一種風潮，尤其在實施原則上對於此一管理理念，已由以往狹隘的考慮漸次形成全面性的共識。就長期發展來看，美國圖書館在二十一世紀為了因應大環境變遷，提升本身服務品質與永保繼續發展的原動力，對於圖書館規劃的落實必然因之出現新面貌。

四、圖書館行銷走向成熟

現代人對於行銷 (marketing) 並不陌生，事實上可說是工商社會中，幾乎每一個人在日常生活中隨時可能接觸到的一件事，然而行銷究竟是什麼？

行銷理念應用在企業界，簡單的說就是生產者與消費者在交易過程中一項互利的公平交換過程。進一步說，行銷就是經由交換過程以滿足買賣雙方多重需要與欲望的活動。由於行銷與現代人的關係密切，美國管理學著名學者杜拉克 (Peter F. Drucker) 曾經提出，行銷的最大作用在使傳統的銷售 (selling) 行為成為多餘而不必要的手段，因為生產者如能確切滿足消費的需要，並及時提供消費者希望得到的商品，則其產品無需經過促銷的過程而自然的為消費者所接受。¹⁷ 從杜拉克以上所說的行銷理念上加以分析，不難看出生產者的生產行為並不全在本身利潤的追求，重要的在於考量消費者的實際需要，因此「行銷」與「銷售」在意義上有顯著的差異。

現代行銷在類型上因目的與特性的不同，約可分為國際行銷、組織行銷、產品行銷、服務行銷、人物行銷、社會理念行銷與非營利行銷等幾大類。圖書館屬於公共利益與服務的非營利機構，

¹⁷ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practice* (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64-5.

所以自一九七〇年代以來，美國各類型圖書館面對經費的短缺，爲了繼續保持業務正常的運作，對於非營利行銷的推動產生高度的期盼與興趣。

從非營利行銷的角度加以詮釋，美國另一位當代管理學著名學者柯特勒(Philip Kotler)對於行銷的解釋不僅提供了圖書館行銷的中心所在(focus)，而且爲圖書館行銷勾勒出頗爲完整輪廓。他說「行銷是對精心設計的計畫加以分析、規劃、執行與控制；這些計畫在設計上是爲了建立目標市場自願的交換價值以達到組織的目標爲目的。行銷有賴於如何針對目標市場的需求，設計出組織所能提供的條件；同時也有賴於如何利用有效的價格、促銷、供銷管道，爲市場提供資訊、刺激與服務。」¹⁸

根據以上柯特勒對於非營利行銷所強調的各項原則中，如果將之應用在圖書館行銷上，值得進一步加以引伸：(1)圖書館行銷的有效推動，首先必須具備「精心設計的計畫」(carefully formulated program)以確定行銷目標(goals)的所在，否則只是追求一時的流行難有實質的結果；(2)作爲一種管理上的方式，圖書館行銷必須重視制度的建立與活動的展開，因此在實施上必須經過分析、規劃、執行與控制過程，其中尤以規劃最爲重要，唯有完善的與前瞻的規劃，方可使圖書館在未來發展上能夠充分應付各種不確定的變化與挑戰；(3)行銷是促使買賣雙方「自願交換」(voluntary exchange)行爲的完成，因此圖書館行銷基本上必須以讀者爲導向的服務態度，藉由圖書館資訊與服務的充分提供加強與讀者間的互動關係；(4)行銷與市場的關係密切，而行銷在透過交換過程以滿足買方需求時，必須選擇目標市場(target marketing)作爲主要服務對象，然後針對目標市場的特性予以市場區隔(market segmentation)，對於不同的消費群體採用不同的行銷策略；圖書館因爲受到人

¹⁸ Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 6.

力、物力、館藏與空間的限制，事實上無法全盤顧及所有的使用者，因此圖書館行銷對於目標市場的選定與區隔，有助於圖書館在本身能力範圍內提供使用者適當的有效服務；(5) 行銷組合 (marketing mix) 是產品、價格、促銷與供銷管道四大要素所構成，主要在於控制目標市場各種變數的發生，因此圖書館行銷的推動，除了重視目標市場的需求外，同時必須切實掌握圖書館現有的經費、館藏、服務項目與資訊提供等各方面的實際配合。

美國行銷理念的產生始自一九五〇年代，到了一九七〇年代因為受到柯特勒《非營利組織行銷》(*Marketing for Nonprofit Organization*)一書的影響，行銷的應用與其可行性逐漸引起非營利機構的關注，但在瞭解的程度上並不深入，只限於行銷的基本觀念、原則、目的、技巧與種類等粗淺的認識。根據目前有關的文獻加以分析，可以確定的，美國圖書館自一九八〇年代以來之所以對行銷發生興趣，主要是希望借重行銷的應用以改善因經費乾涸所衍生的各種問題；同時為了謀取管理上的求新求變，一般美國圖書館管理人員認為或可透過行銷的應用達到擴展圖書館生存空間與繁榮的目的。¹⁹ 可惜非營利行銷的應用在美國的歷史太短，同時有關圖書館行銷的論著在數量上也實在有限，尤其在目前有限的資料中，大都限於行銷的概念與原則，至於行銷究竟對圖書館服務的推廣產生何種實質的效果，因為缺乏足夠的實証與數據而有待觀察。

企業組織以生產為主，非營利機構則以服務為導向，原始目的之不同，基本上兩者對於行銷的實施在態度上也有所不同。大體說來，一般美國圖書館管理人員對於行銷的反應並不十分熱衷，甚至持有相當程度的誤解與排斥。²⁰ 回顧美國圖書館引進行銷之初，因為「行銷」與「促銷」在觀念上的分野模糊不清，以致大多數圖

¹⁹ The Introduction of "the Marketing and the Library," *Journal of Library Administration* 4(4) (1984), p. 3.

²⁰ Barbara Couray, "Management and Marketing of Public Services," *Journal of Library Administration* 3(1) (Spring 1982), pp. 9-12.

書館從業人員心理上對於行銷難免有所誤會。到了一九八〇年代，圖書館行銷理念雖然日見普及，但態度保守的美國圖書館管理人員，心理上對於圖書館行銷的活動仍不能完全的接受，認為圖書館服務的推廣應有本身獨特的經營理念與專業的方法不應受到一些利用商業技巧的經營原則所支配。²¹ 近年來爲了突破經費的困窘，改進傳統的管理方式，提升推廣與服務，以及增進資源的充分利用，經過學者專家多方的推動，如何落實圖書館行銷逐漸成爲美國圖書館界一項討論的主題。²²

大致說來，現階段美國圖書館在行銷活動的進行上並不十分成熟。首先因爲人力、物力與各項資源無法密切的配合，因此行銷導向理念的建立缺乏長期規劃與具體方案而大多限於紙上談兵，因此從有關文獻中以行銷爲導向的圖書館在實例中殊不多見。²³ 其次，行銷講求目標市場的掌握，關鍵在於能否確定並滿足目標市場的需求與欲望，因此在實施上必須設立由行銷專家所組成之行銷組織從事行銷研究，然後進行規劃中的各項行銷工作；而目前美國圖書館傳統的組織體系與傳統經營方式行之有年，往往重大決策由少數資深且缺乏行銷實務經驗的館員所操縱，形成行銷的執行無法取得內部共識而全面的展開，基本上與行銷理念的配合發生極大的偏差。例如一般美國圖書館館藏的發展，通常最後的決定取決於館內既定的政策，是否充分反應市場區隔以滿足不同讀者的需要則未全盤的顧及。²⁴ 此外，行銷與促銷不同，爲了表現本身

²¹ Andrea C. Dragon and Tony Leiser, "The ABCs of Implementing Library Marketing," *Journal of Library Administration* 4(4) (Winter 1983), p. 33.

²² Darlene E. Weingand, *The Organic Public Library* (Littleton, Colorado: Library Unlimited, 1984), p. 37.

²³ Judith Ann Harwood, Darrell L. Jenkins and Roland C. Person, "Can Academic Research Libraries Be Marketed? Should They?" in *Marketing for Libraries and Information Agencies*, ed. by Darlene E. Weingand (Norwood, N.J.: Ablex Pub. Corp., 1984), p. 108.

²⁴ Anne Matthews, "Library Market Segmentation: An Effective Approach for Meeting Client Needs," *Journal of Library Administration* 4(4) (Winter 1983), p. 20.

的業績，美國圖書館推動行銷的結果，至今仍難擺脫以往「大量行銷」與「無差異行銷」的策略，因此在管理轉型上的調適不定，使行銷的效果大打折扣。

展望未來的趨勢，受到社會環境的不變、經濟的風暴、經費的不足、特殊年齡群讀者的急增、推廣模式的亟待建立，以及本身生存新思考的提供等因素的衝擊，二十一世紀美國圖書館在經營上必須力求務實性與前瞻性的管理方式，因此行銷運用的熱潮勢必隨之有增無減。目前美國圖書館行銷的推動，所喜已在觀念上有所突破，因此意識形態的囿見預期將逐漸消失而形成普遍的共識，同時現階段有關行銷的各種困難相信亦將隨經驗的累積，經過不斷的摸索、試驗、發展、研討與評估的過程而消失，終必趨向成熟而開啓圖書館推廣上的另一新頁。

五、結論

農業、工業與服務導向是人類經濟發展的三個主要階段，而圖書館生存發展與社會經濟面的關係密切。美國圖書館自一九七〇年代後，因為受到美國經濟的長期不振，在經費的來源上與以往源源不絕注入的盛況大不相同，多年來屢遭砍削的結果，不僅在發展上轉趨保守，而社會大環境變遷所造成的各種挑戰益增圖書館的前景不甚樂觀。

現代圖書館的經營理念以服務廣大讀者為最大目的，而此一成果之取得，基本上必須投入大量的人力與物力，如果受到經費的所限，雖然電腦化的推動與資訊科技的利用有助於降低成本並維持一定服務水準的功能，但最重要的是圖書館本身管理方式自我調整的力求革新與加強。就長期發展而言，圖書館在適應社會變遷與節省人力與物力的前提下，圖書館發展目標的確定與服務功能的發揮在於各種方案事先的仔細評估與有效推廣方法的尋求，因此規劃與行銷之必要性於近年來普遍得到美國圖書的重視實非偶

然。

規劃與行銷的理念與原則來自管理學，美國工商企業實施多年的結果，對於管理上前瞻性思考的激發與服務的改善頗有成效，同時對於財務、績效、人事、市場、產品、管理以及政策等各方面的控制與訂定亦有極大的幫助。因此美國圖書館將規劃與行銷移為己用的主要目的，基本上是以務實的態度調整其傳統的管理方式，積極的在經營上謀求新理念與新方法，一方面汲取工商企業的經驗與示範增強本身應付外在環境變遷的調適能力，另一方面爲了確保圖書館的繼續成長與推廣服務的順利進行，利用規劃與行銷的原則尋求各種問題的解答。

由於規劃與行銷均爲耗時與耗力的工作，受限於本身的經驗與條件，技術面各種困難的有待克復，以及全面共識與認知亟待凝聚等因素，目前美國圖書館規劃與圖書館行銷的進行並不十分理想。展望二十一世紀的發展，所謂爲者常成，行者常至，美國圖書館規劃與行銷的實施畢竟是一個務實進取的開端，經過經驗累積與持續改革的過程，終必會開花結果。

Planning and Marketing for the Management of American Libraries in the 21st Century

Chen Y. Fan

Abstract

Some management concepts emerge as fads and then disappear. However, planning and marketing in American libraries have received considerable attention since 1970s.

In order to adapt to change environments, confront financial crisis and solve administrative problems, planning and marketing will be employed as effective management tools by American libraries in the 21st century.