

美國圖書館行銷與其 應用上的一些問題

范承源*

一、前言

隨著時代的演進與社會形態的變遷，圖書館的功能持續不斷的擴大，而其業務也日趨複雜，面對龐大的人事管理、圖書資料的氾濫，以及各種層次讀者的利用，傳統的圖書館管理方式漸感不足應付當前的需要，為了帶動管理上的革新與服務上品質的提高，圖書館必須積極的謀求新而有效的經營理念與管理方法。在此一前提下，近年來美國圖書館界在管理上對於企業管理「行銷觀念」的引進，發生了極大的興趣。¹

行銷（Marketing）應用在企業界，簡單的解釋，就是生產者與消費者之間在交易中一項交換的過程。同時基於公平互惠的原則，行銷不僅僅只是生產者與消費者之間一種單純的交換行為，更重要的，生產者首先要瞭解消費者的實際需要，進而發展適用的產品使消費者樂於接受，最後完成供需的目的。因此市場的調查與行銷策略的運用，是生產者達成行銷不可或缺的先決條件。

現代圖書館重視服務，如何積極的建立圖書館與讀者間密切的關係是其管理上最大的課題，因此將讀者與讀物結合起來是圖書館

* 中央研究院美國文化研究所研究員。

¹ Darlene F. Weingard, *The Organic Public Library*, (Littleton, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 1984), p. 37.

服務的中心目標。’在此情形下，企業組織與圖書館在基本組織上與設立宗旨上或有不同，惟就二者在爭取與滿足其服務對象的目的上而言，實在有其相同之處，因此行銷觀念應用在圖書館管理上，未嘗不是一項新的方式或新的方向。

目前美國圖書館行銷的應用尚未完全脫離起步階段，有關文獻在數量上也不多，本文擬就現可蒐集的資料加以分析與研究，藉以瞭解美國圖書館行銷的情形與其應用上可能遭遇的困難。

二、行銷的意義與運作

生活在工商業發達的今日，對於一般人而言，「行銷」一辭雖然大家似乎已能耳熟能詳，但是行銷究竟代表著什麼意義，究竟又是如何的運作，在觀念上大家就不是那麼清楚，尤其是非營利組織在行銷應用上，更是難免因為缺乏明確的概念，結果無法達到預期的效果。因此「行銷」常因觀念上的模糊不清與使用上的不當，造成許多誤解（Misunderstanding）與不可預料的結果（Unpredictable results），因此目前在企業管理學的領域中，許多學者專家對於行銷的意義利用直接而簡明的解釋，以便幫助行銷研究者與行銷推動者較易瞭解行銷的意義與其企圖達到的目的。

美國管理學著名學者杜拉克（Peter F. Drucker）曾經指出，行銷的目的在使銷售（selling）成為多餘的事情，換言之，如果生產者能夠確實瞭解消費者的需求，並能及時的提供消費者需要的產品，則其產品與服務無需經過促銷而自然的為消費者所接受。²從杜氏的說法中，不難體會出行銷與傳統的銷售有所不同，同時也與營利組織所倡導的促銷（promotion）更有相等程度的差異。因

² 沈寶環，「圖書館學趨勢」，請見中國圖書館學會出版委員編，*圖書館學*（台北：學生書局，民國六十八年），頁六。

³ Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, (New York: Harper and Row, 1973), pp. 64-5.

此行銷可以視為生產者與消費者之間一種「互惠」的行為，買賣雙方在交換過程中均可獲得各自的「利益」，生產者不僅只是為了追求利潤，必須同時考量消費者的需要，而消費者也可以透過公平的交易滿足自己的需求與欲望。因此銷售概念與行銷概念二者之間的最大不同點是：「銷售概念的焦點集中於賣方的需求上而行銷概念的焦點則在買方的需求上，銷售概念注重如何將產品變換成現金收入以滿足賣方的需要，行銷概念則是注重如何藉著產品及經由創造、運輸至最終消費等等相關事務，以滿足顧客的需要」。⁴

行銷在類型上大約分產品行銷 (product marketing)、組織行銷 (organizational marketing)、社會行銷 (social marketing)、服務行銷 (service marketing) 與非營利行銷 (nonprofit marketing) 等五種。由於行銷是一種較新的管理哲學，近年來美國許多非營利組織在面臨經費短絀、組織日益複雜、服務持續加重，以及其他管理上問題之際，對於行銷也產生了極大的期望與興趣，希望藉以解決管理上部份的困難，因此行銷的應用不再侷限於營利性的企業組織，非營利組織迫於實際的需要也紛紛致力於行銷的推動。

從非營利行銷的角度來分析，美國另一位管理學著名學者柯特勒 (Philip Kotler) 對於行銷所下的定義是：「行銷是對精心設計的計畫加以分析、規劃、執行與控制；這些計畫的設計是為了建立目標市場自願的交換價值以達到組織的目標為目的。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，為市場提供資訊、刺激與服務。」⁵從柯氏的定義中，不難使人瞭解行銷在基本上是透過交易過程以滿足人類需求 (needs) 與欲望 (wants) 的活動。⁶

⁴ 梁基岩譯著，*行銷學要義*（台北：曉園出版社，民國七十八），頁十七。

⁵ Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2d. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982), p. 6.

⁶ Philip Kotler, *Principles of Marketing*, 2d. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983), p. 6.

值得我們特別注意的，根據以上柯氏對於行銷的解釋中，我們對於行銷在運作上，實不難得到下列進一步的具體瞭解：

(一)行銷是經由市場運作所產生的交換活動，如欲達到滿意的反應與結果，首先必須具備「精心設計的計畫」(carefully formulated program)，否則漫無目的之活動，絕難有任何成就可言。

(二)分析 (analysis)、規畫 (planning)、執行 (implementation) 與控制 (control) 是行銷成為一種有效的管理方法不可或缺的要件；其中尤以規畫最為重要，因為有效的行銷必須具備有效的規畫，否則行銷缺乏規畫只是一些空談，唯有完善的、週延的、可行的與具有前瞻性的規畫，方可使一個組織的行銷能夠應付未來市場上的一切變化與挑戰。

(三)行銷是追求「自願交換」(voluntary exchange) 的完成，換言之，交換前的先決條件之一，至少要有買賣雙方的存在，而彼此必須站在平等互惠的地位，經由協調與同意各種交換的條件，然後方可完成雙方同等價值的交換行為。

(四)行銷與市場的關係密切，事實上行銷就是與市場有關連的人類活動，因此行銷在透過交換過程以滿足人類的需求與欲望時，目標市場 (target marketing) 的選定至為重要，同時針對目標市場的特性予以市場區隔 (market segmentation)，將市場區分為不同的消費群體，以決定採取集中行銷 (concentrated marketing) 或差異行銷 (differentiated marketing) 的策略，然後方能掌握消費者不同的需要而提供適當的產品。

(五)行銷雖然直接有助於組織目標的達成，除了重視目標市場的需要外，同時也必須有效的發展特定的行銷組合 (marketing mix)，以便控制行銷上所發生的各種變數，如產品、價格、促銷與溝通等。

綜合以上所論，從企業管理的觀念來看，行銷就是提供目標群體適時適切的服務與需要，而此一目的之達成，首先必須建立完善的行銷制度與有效的行銷活動。

三、美國的圖書館行銷

根據我們所接觸到的一些論著與專業期刊的報導，美國各類型圖書館自一九八〇年代以來，在管理方面對行銷的可行性與有利性普遍發生極大的關注與興趣。令人遺憾的，直到目前為止，如果與其他有關圖書館管理的論文或文字相比，討論美國圖書館行銷的文獻在數量上實在不多，而且現有的大多偏重於行銷理論方面的探討，以致大多數美國圖書館的管理人員對圖書館行銷與應用頗為陌生。⁷因此除非我們能夠從事較為長期的實地調查與研究，否則從目前可以獲得的有限資料中，只能瞭解到一些有關行銷的理論與原則，或是一些美國圖書館學者專家對於圖書館行銷的鼓吹與預測，凡是行銷究竟在今後美國圖書館管理上能夠產生何種影響，目前實施的情形究竟得到何種程度的效果，以及一般圖書館的反應又如何等，實在缺少足夠的證據。

二十世紀印度著名的圖書館學家藍甘納薩（S. R. Ranganathan）對於圖書館在發展上提出了五大法則，不僅深深影響了印度圖書館的經營理念，即使西方圖書館事業發達的國家也視為圖書館在管理上與服務上一項重要的指導原則。藍氏的五大法則為：(1) 圖書是為使用而生（Books are for use）；(2) 每位讀者有其書（Every reader, his book）；(3) 每冊書有其讀者（Every book, its reader）；(4) 節省讀者的時間（Save the time of the reader）與(5) 圖書館是一個成長的有機體（A library is a growing organism）。回顧美國圖書館在近數十年發展的過程中，基於實際需要的考量，在「館藏」與「服務」兩方面理念的建立、政策的推行，以及持續的改革等，很顯然的與藍氏五大法則前四項的精神與主張不謀而合，因此可以證明美國圖書館在管理上受到藍氏相當的影響。

另一方面，從藍氏所說「圖書館是一個成長的有機體」的角度

⁷ Barbara Conroy, "Megatrend Marketing: Creating the Library's Future," *Journal of Library Administration*, 4: 4 (Winter 1983), p. 11.

來分析，此一主張究竟包涵了何種意義？基本上如果圖書館在發展上真正成為一個成長的有機體，則其組織的結構與其管理的型態決不是一成不變的，內部的管理方法、工作人員與所儲存的圖書資料固然必須維持新陳代謝而不斷的成長；同時為了配合外在環境的變遷以達到「資訊服務中心」的目的，圖書館在因應現代讀者需要的大前提下，也必須及時予以適當的調整，否則圖書館也無法避免如其他有機體的最後命運—老化與死亡。

自一九七〇年以來，美國經濟在近二十多年中，一直呈現不景氣的狀況，對外貿易赤字急速的上升，引發了失業、通貨膨脹、生產滯銷、社會脫序與治安惡化等社會問題，在這種大環境下，圖書館事業無法避免的在經費上受到困窘的沉重壓力，發展的脚步趨向疲軟，無論在管理、館藏、人員、設備、尤其是服務的品質，極難達到預期的水準。以大學圖書館的圖書資料採訪一項而言，雖然美國新書的出版迅速，有關科技方面的出版品的增加率更屬空前，然而通貨膨脹的無法控制，每年價格的上漲幾達難以想像的地步，因此一般美國大學圖書館因經費的不足在書刊採購、汰舊換新，以及館藏發展等各方面遭到許多的困難。⁸此外，根據美國「研究圖書館協會」(Association of Research Libraries)於一九七七年的統計，其全部會員中近年經費能夠繼續保持增加者約僅佔二分之一，而館藏出現下降趨勢者，同時也佔全部會員的五分之一。⁹另一方面企業管理的方法與技術却及時有效的增強美國各種企業組織應變的能力，並減輕在經濟蕭條中所面臨的一些財務上、人事上，以及發展上的困境；美國圖書館為了適應當時環境的需要，深感必須謀求新的經營理念，企業管理的行銷觀念因之而適時的融入圖書館的管理之中。

⁸ Clyde C. Walton, "The Role of the Academic Library Within the Institution," in *Academic Librarianship: Yesterday, Today, and Tomorrow*, ed. by Robert Stueart (New York: Neal-Schuman Pub., 1982), p. 184.

⁹ Frederick S. Starr, "A New Capital the Intellect?" *The Chronicle of Higher Education*, November 21, 1977, p. 32.

從各種實際情形的觀察，美國圖書館除了因經費短絀而希冀行銷觀念的引用以減輕現階段管理上的問題外，同時為了時代的要求而求新求變以維持此一有機體今後的繼續成長，應該也是另一主要原因。然而行銷的應用無法絕對保證圖書管理上的一切問題迎刃而解，尤其無法使一個缺乏本身條件與努力而垂死的「有機體」起死回生，事實上在管理方法上根本不可能有此萬靈丹（panacea）的存在。因此美國圖書館行銷在基本上重視本身「產品」與「服務」的有效提供；而一般美國圖書館管理人員也體認到一點，即圖書館並不能因採用行銷技術求生存，但卻可以採用行銷方法以達到繁榮的目的。¹⁰

美國圖書館行銷的應用，根據目前可得文獻的分析，凡從事這方面研究的美國學者專家無不強調行銷環境、行銷制度、行銷活動與顧客分析的重要性；如果要使行銷的應用更為週延、更為精密、更能促進組織設立目的之達成與更能滿足服務對象的需求，行銷環境的掌握尤其不可忽略。對企業組織而言，行銷環境主要是由個體環境與總體環境所形成，其中充滿各種不可預測或控制的元素，因此任何一個企業組織為了行銷目標的達成，市場研究與市場分析是不可輕易忽略的，尤其目標市場的選定更是首要之務，除了加強服務於既有的消費者外，同時也必須隨時隨地積極不懈的從事潛在消費者的爭取與招徠。對美國圖書館而言，行銷環境的掌握，在基本上就是圖書館目的與任務的確定，以建立圖書館因何而存在的依據。¹¹

任何一所圖書館如果缺少讀者的使用，或者讀者感到無法滿足其需要，在理論上說此一圖書館根本喪失其存在的價值，因此美國圖書館行銷在推動上，「自願交換」的原則非常凸顯，也就是說，

¹⁰ The Introduction of the "Marketing and the Library", *Journal of Library Administration*, 4: 4 (1984), p. 3.

¹¹ Anne Matthews, "The Use of Marketing Principles in Library Planning," in *Marketing for Libraries and Information Agencies*, ed. by Darlene Weingand (Norwood, N.J.: Ablex, 1983), p. 5.

美國圖書館在行銷上力求「產品」與「服務」的提供以爭取廣大讀者的利用，而讀者亦同樣的希望其求知過程中的需求與欲望在圖書館的協助下，得到滿足與完成，二者之間具有極為密切的互動關係而合成一體，進而相互之間各蒙其利。一位美國圖書館學專家，曾將美國圖書館與廣大讀者間在行銷交換過程中的調和關係，利用我國的太極圖加以表示。¹²（見圖1）

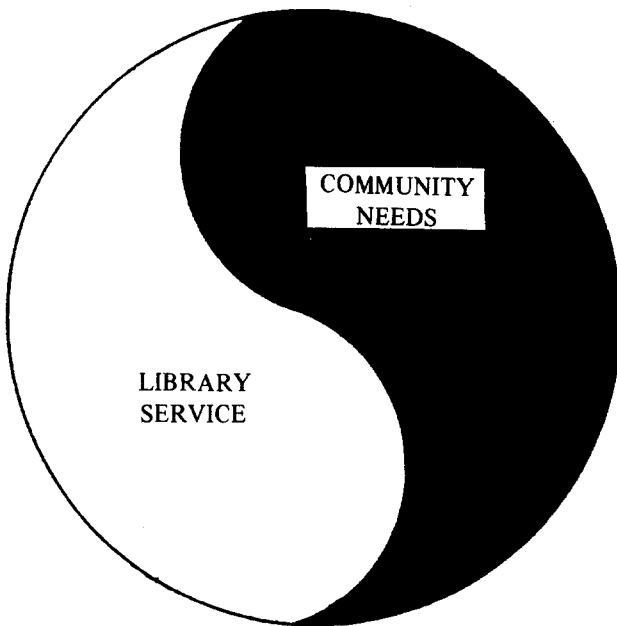


圖1 圖書館行銷的交換關係

傳統上美國圖書館的服務理念，對於服務的對象一直沒有太多的限制，均一視同仁的採取開放的態度，尤其是公共圖書館為了達到「全民學習中心」的理想，不僅本身的功能一再擴大，而其讀者除了一般成人、兒童與青少年外，其他政府機構、專業組織、公司

¹² Weingand, p. 38.

行號、家庭主婦、老年讀者、殘障、病患、低收入者，以及監獄服刑人等，均為積極爭取與服務的對象。（見圖2）

關於以上的情形在行銷觀念上可以視為「大量行銷」（mass marketing）或「無差異行銷」（undifferentiated marketing）的一種方式，也就是一個企業組織基於消費者同一需求的假定基礎上，企圖以一種「標準的產品」（standard product）行銷整個市場而不加以區隔。「大量行銷」或「無差異行銷」對生產者而言，固然可以減輕成本與降低銷售價格，同時對消費者而言在相對情形下也無任何不利，然而單一產品大量生產的結果，必須具備兩項先決條件，第一是產品有獨佔性的特色，第二是市場上至少要確定沒有太多的代替品，否則既有的消費者隨時可以改變其購買的態度，尤其對於潛在消費者的招徠更是充滿各種難以預料的變數。

美國圖書館的服務態度雖然普遍傾向開放式的管理，但是限於本身的人力與物力，個人讀者或各種讀者群的需求往往無法全盤顧及，以致本身的產品（圖書資料、非書資料、期刊、雜誌、報紙等）與服務（參考服務、館際合作、資料選擇、資料徵集、講故事時間等）常因缺少全面的市場分析與調查，却武斷的代替顧客（讀者）而予以裁決。最顯明的例子就是美國圖書館的館藏發展政策，通常取決於圖書館內部長期既定的計畫作為最後考慮的依據，並未充分反應讀者實際的需要。¹³在此情形下，「大量行銷」或「無差異行銷」的結果，美國圖書館讀者人數或可因之出現大量增加，尤其是公共圖書館，從「量」方面的增加，似乎並不難達到某種程度「民衆大學」（people's university）的假象，但是否真能滿足多數讀者求知上的需要，答案可能會令人懷疑的。

美國公共圖書館雖然在宗旨上基於教育機會的均等的理念而設立，主張社會大眾能充分利用其現有的資源完成自我教育的目的，

¹³ Anne Matthews, "Library Market Segmentation: An Effective Approach for Meeting Client Needs," *Journal of Library Administration*, 4: 4 (Winter 1983), p. 20.

但就人口比例來看，美國公共圖書館實際服務的讀者只限於少部份的社會階層，對於廣大非讀者的爭取幾乎並不具太多的「誘因」，因此大量人力與物力的投入並未得到應有的回收。同樣的，美國大學圖書館強調在目的上為大學中所有的使用者而設，實際上受惠者也只是大學校園內部份讀者而已。由以上的情形，我們可以確定幾乎沒有任何一個圖書館具備服務所有讀者的能力，勉強朝此方向進行，只是徒然無功而且是幾近人力與物力的一項浪費。近年來美國圖書館界有鑑於此，並在行銷觀念的直接影響下，傳統的發展方針急速的由「大量行銷」或「無差異行銷」轉變為「差異行銷」或「集中行銷」，積極的選定目標市場並予以區隔，以達到提供適當資源給適當讀者的有效服務。以讀者背景複雜的美國公共圖書館為例，與其籠統將讀者區分為若干大類而無法充分提供其實際所需，反不如針對現有讀者的特性予以「市場區隔」為佳，一則較易掌握行銷推動上的各種變數，同時對於圖書館館藏的發展與服務的提昇也較有利於圖書館就隨時依實際情形而訂定各種發展計畫。

總括而論，目前美國圖書館行銷仍處於原則性應用的階段，許多問題有待改進，尤其是今後在應用上的層次、範圍與成果，短期內不宜作太多的臆測與評估，但是就現階段推動的情形，我們可以得到以下初步的結論：

(一)行銷重視「行銷環境」的掌握，目標市場的選定尤為首要之務，因此有助於美國圖書館在管理上規畫的訂定，以及今後讀者服務與館務發展的因應。

(二)行銷是針對目標群體的需要，提供其適時適切的需要，因此美國圖書館在實施「差異行銷」與「集中行銷」的結果，有助於讀者的分類與滿足讀者的實際需求，處於目前經費短絀的情況下，一方面可以降低圖書館的「成本」與不必要的支出，同時也可以節省讀者在求知過程中的時間與精力。

(三)行銷是經由交換過程以滿足人類多重需要與慾望的活動，因此行銷的應用有助於加強圖書館與讀者間的互動關係而合成一體，對於美國圖書館公共關係政策的制定與推展應具正面的效果。

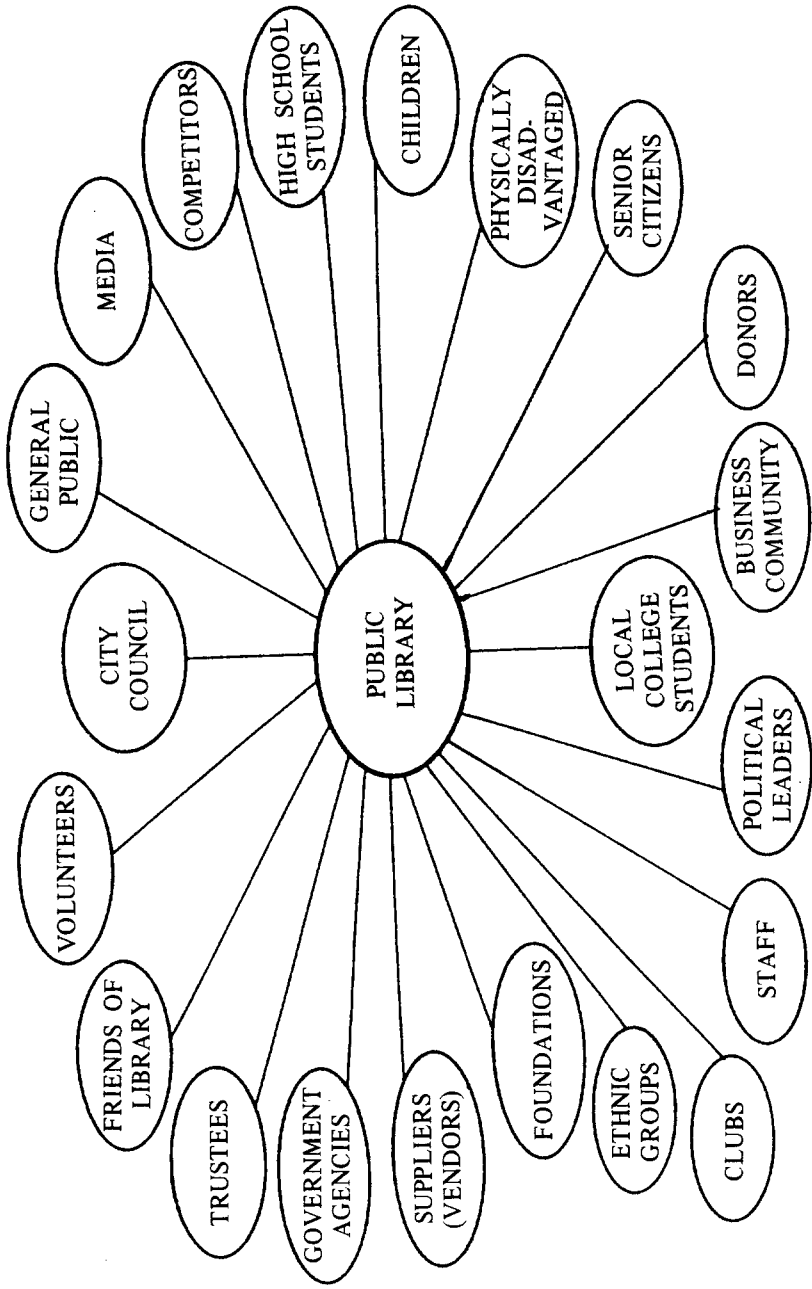


圖2 美國公共圖書館的服務對象

(四)除圖書館外，今日資訊的取得來源甚多，傳統圖書館面臨競爭的壓力，因此行銷的推動有助於美國圖書館管理方式的革新，擴大其現有的服務與功能。

四、美國圖書館行銷應用上的一些問題

非營利組織行銷觀念的應用在美國的歷史並不長，對美國圖書館而言，應該是一九七〇年代以後一項管理上的較新的方式與較新的經驗。從一般有關圖書館行銷文獻來分析，雖然近年來美國圖書館界對於行銷抱持極大的興趣，但是這種情形並不表示行銷在應用上受到普遍的接受，事實上，不在少數的美國圖書館從業人員認為行銷應用在圖書館管理上並不適當，甚至持有相當程度的誤解與排斥。¹⁴

現代圖書館為了因應背景不同廣大讀者的需求，雖然趨向多元性目標的發展，但是在基本上無論其屬於何種類型，仍然是一個教育的機構，尤其是以稅收為主要經費來源的公共圖書館，在本質上更是一公共服務的機構，因此如何提供讀者必要的服務以滿足其求知上的需要，應為現代圖書館最重要的任務之一。在此情形下，美國圖書館引進行銷觀念之初，對於一般圖書館從事人員至少產生以下兩項疑慮：第一，行銷觀念來自企業組織，應用上不可避免的牽涉到「買」與「賣」的各種活動與行為，因此用在圖書館的管理上是否適當，基本上有待斟酌；第二，「行銷」縱然與「銷售」不盡相同，但是一般企業組織在行銷過程中不可避免的利用各種促銷技巧（promotion techniques）、宣傳報導（publicity）與廣告等方法以刺激消費者的購買動機，因此極易形成行銷與促銷在分野上的模糊不清，使行銷應用於圖書館管理上稍一不慎而造成觀念上的混淆，以致執行上的困難而有損圖書館的形象。時至今日，一般持

¹⁴ Barbara Couray, "Management and Marketing of Public Services," *Journal of Library Administration*, 3: 1 (Spring 1982), pp. 9-12.

保守態度的美國圖書館從業人員，仍然對於圖書館行銷並不十分熱中，認為圖書館是儲存知識與文化的所在，必須應有本身獨特的經營理念與管理的方法，不應接受一些屬於商業經營原則的支配。¹⁵

瞭解顧客的需要而又能有計畫生產顧客所需要的產品，並同時給與妥善的服務就是行銷。因此任何一個營利或非營利組織在行銷上的應用，行銷導向（Marketing-orientation）理念的建立是非常重要的要素；在其基本要求上，組織中每一成員對於行銷計畫不僅應主動積極的參與，並且也要有共同努力達成目標的共識。對營利組織而言，行銷的成功與否與其產品的今後的銷售有莫大的關係，不但影響到整個組織的未來成長與利潤的獲得，也關係到每一成員工作的報酬與其職業的保障，尤其是在行銷人員眾多與行銷技巧純熟的情形下，行銷導向理念的建立並不是一件困難的工作。反之，非營利組織因為囿於經費、人力與各種現有資源的不足，在行銷推動的過程中，無論是工作人員的雇用、訓練、鼓舞與監督等各方面均受到許多的限制，以致行銷導向理念的建立面臨許多技術上的困難，除了少數主要管理人員或許達到某種程度的共識外，整個機構大部份的其他成員常因觀念上的不清而未能呈現應有的參與與反應。

有關美國圖書館在行銷導向觀念建立過程中所面臨的困難與阻力，如果從各種實際情形中稍加分析，實不難發現一些問題癥結的所在。一九七〇年代，整個美國圖書館界對於行銷幾乎只是一項名辭上的瞭解，可說完全處於陌生的狀況；雖然當時庫特勒的巨著非營利組織行銷（Marketing for Nonprofit Organization）一書引起包括美國圖書館在內的一些非營利組織的注意，但也只是限於一些基本觀念、原則、技巧與種類的體認，並未激起美國圖書館界重大的漣漪。十餘年後的情形，為了突破經費上的困窘與謀求管理上的新方法，行銷觀念在一些學者專家的鼓吹與圖書館管理人員的

¹⁵ Andrea C. Dragon and Tony Leisner, "The ABCs of Implementing Library Marketing," *Journal of Library Administration*, 4: 4 (Winter 1983), pp. 33.

推動之下，雖然逐漸加深美國圖書館界較為廣泛的注意與認識，但是根據我們的觀察，在實際經營上以行銷為導向的美國圖書館並不多見，而傳統式的管理方式仍然屬於絕對的優勢。雖然以「讀者為中心」的服務幾乎是美國各類型圖書館在設立宗旨上最主要的信條之一，如果用行銷的原則來解釋，圖書館應該鼓勵讀者多多利用並給予最大的服務與協助，可是限於各項條件的無法配合，美國圖書館普遍的仍然基於本身主觀條件的考慮，無論是開放時間、參考諮詢、圖書借閱、讀者服務與利用指導等各方面的限制似與往昔並無太大的差異。因此現階段美國圖書館對於行銷導向觀念的建立，基於沿革與時間的不長，成果一時自然難臻完善，在許多實際上問題未能完全解除前，進一步各種行銷策略的應用尚言之過早。

由於行銷的執行必須是一項全面進行的工作，換言之，行銷導向觀念的建立有賴組織中全體人員的共同體認與努力才可完成之任務。一般美國圖書館專業人員在其專業訓練中大多以讀者服務與技術服務為主，對於行銷在其職前訓練中缺乏學習與認識，同時在其就業後所參加在職訓練或繼續教育中往往也接觸得有限。因此絕大部份的美國圖書館專業人員，從業人員，從其進入圖書館學校到就業後此一漫長歲月中，長期受到傳統「專業主義」(professionalism)的強烈影響，重視其專業地位與專業聲望，對他們而言，專業的價值最重要的就是不以求利為目的，因為圖書館是為了改善人類生活品質與文化提昇而存在，而圖書館一切資源是人類文明與進步社會不可或缺的寶貴資產。¹⁶在此情形下，為了維護其以智力為基礎的專業形象，美國圖書館專業館員在服務態度上雖然重視讀者服務，但多少仍蘊含著「教導」或「指導」的主觀成份，並不一味的迎合讀者而有損其專業的尊嚴與服務的水準。因此，雖然在現階段我們無法確定瞭解美國圖書館專業館員對於行銷究竟抱持何種態

¹⁶ Martha Boaz, "The Library Administrator's Commitment to the Profession and the Community," in *Current Concepts in Library Management*, ed. by Martha Boaz (Littleton, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., 1979), pp. 13-4.

度，但是以傳統「專業主義」為導向的美國圖書館專業館員，其意識形態上對於以行銷為導向的圖書館管理恐不易產生太大的認同感。根據有關資料的顯示，一般美國圖書館在推動圖書館行銷時，始終無法避免內部的反阻與排斥，因為不在少數的專業館員始終對於行銷的價值有所懷疑，尤其憂慮應用上的不當將直接損及圖書館專業館員的專業地位。¹⁷

美國圖書館行銷在應用上，除了從業人員對於行銷的實質在認知上有所差距與行銷導向觀念在建立上的困難所呈現出的問題外，美國圖書館的管理方式與其所具備的條件是否可以與行銷密切的配合，也是值得考慮的因素。

行銷是一種較新並較富彈性的經營理念，在其應用上重視有效的掌握目標市場的需求，並不斷的利用各種行銷策略與技巧積極的開發新市場，因此行銷管理與因襲傳統官僚式或僵硬而不知變通的管理方式有其基本上的不同。一般說來美國圖書館的「決策權」大多集中於部份資深館員之手，他們幾乎都是經過多年的熬煉與內部逐步的升遷而出任館長、副館長或各部門主管，其管理圖書館或各部門的工作表現，或因個人的領導能力，教育背景與工作經驗等因素的不同而有所差異，¹⁸但就大體上來觀察，美國圖書館的主管人員普遍具有其「本土性」的共同特色，亦即其管理的風格大同小異，是否會影響圖書館行銷的推動，也是一項不可忽略的事情。

美國圖書館資深館員一旦出任行政工作後，幾乎沒有任期的特別限制，往往在位多年而無異動，尤其是學術圖書館的館長，除非有重大的過失或特殊的原因，大多數均能「掌權」到退休為止。¹⁸同時由於絕大多數的美國圖書館館長與館內部門主管經由館內升遷而產生，往往本身缺乏正式的管理訓練，也不深諳管理的藝術與技

¹⁷ Dragon, p. 36.

¹⁸ Arthur M. McAnally and Robert B. Downs, "The Changing Role of Directors of University Libraries," in *Management Strategies for Libraries*, ed. by Beuerly P. Lynch (New York: Neal-Schuman Pub. Inc., 1985), p. 312.

巧，經常在面臨內部組織上、人事上、服務上與管理上的複雜問題時而顯得力不從心，但是為了勉強達到圖書館表面上的有效性，在管理上偏重正式規章的執行以求各種問題的局部解決，長期「領導」的結果，一種類似行政機構的「階級制度」與「官僚制度」在圖書館內形成。¹⁹關於這種情形，我們可以預測美國圖書館極可能發生以下各項問題：(1)主管人員在職日久，圖書館的規畫與決策極可能為少數人，甚至某一個人所控制或操縱，其他館員因而缺乏充分的參與；(2)「階級制度」與「官僚制度」的存在，直接影響圖書館內部上下溝通的暢通，雙方的猜疑與對立難免發生；(3)管理方式過份依賴正式規章的結果，無形中使圖書館工作的環境缺乏應有的彈性，館員的潛在能力因受到相當的限制而難以發揮。基於以上所述，除非在管理方式上大幅的改進，否則一般美國圖書館很難與行銷的理念相互配合。

行銷努力的主要目的，就是希望透過整個交易過程所獲得的結果，能夠達到目標市場「行為」(behavior)的改變。²⁰換言之，對任何企業組織而言，在競爭激烈的市場，「能為顧客做些什麼」不僅是行銷上的一種理念，也是實際上在茲念茲不斷改進本身產品與服務的目標所在，使本身新產品與新市場經由行銷的努力而持續的成長與拓展，以期迎合目標市場的需求與購買行為，並達到超越市場其他品牌的競爭者與本身獲利、銷售成長與市場佔有率等之最終目的。因此所謂的以行銷為導向的圖書館，簡單的解釋是利用行銷的理念與原則，投入相當的人力、物力與努力，以期掌握並滿足各種背景讀者的需求，同時利用各種行銷策略吸引更多潛在讀者的利用使之成為圖書館長期的或固定的使用者。從其目前的發展情形來看，一般美國圖書館是否具備足夠的條件來推動圖書館行銷，也是一項值得考慮的問題。

¹⁹ Beuerly P. Lynch, "Libraries as Bureaucracies," in *Management Strategies for Libraries*, pp. 61-5.

²⁰ Dragon, p. 38.

評估營利組織行銷的成功與否，最簡單的方法可以從其產品銷售的業績得到一些初步的概念，其次從其內部的年度預算、發展計畫、人員、生產量、宣傳報導與市場佔有等各方面的實際情況，不難得到更進一步的具體瞭解。在一般正常的情形下，營利組織行銷的成功，如果銷售情形良好，必然出現大量生產與大量行銷的結果，利潤也必然因之而提高，直接促進公司規模的擴大、資金的充裕與人員編制的增加，使其今後行銷的層次更加提昇與行銷的推動更加順利。從另外一方面來看，圖書館行銷獲得相當程度的成功後，顧客（讀者）在量方面的增加應為最先出現的正常現象，基於非營利行銷的原則，圖書館並不可能因顧客（讀者）的增加而有任何「利潤」可言，可是為了滿足目標市場的需求，圖書館首先必須增加其「產品」（館藏）的供應量以應顧客（讀者）之需，其次服務範圍的擴大與工作人員的增多也是在配合上重要的因素，如果圖書館「資金」（經費）不能隨之成正比例的適當調整，所謂的圖書館行銷可能只是偏重廣告而促銷產品的一種方法，實在與行銷的意義大相逕庭。關於這種情形，可以從一般美國圖書館近年來的發展，得到一些印證。

一九七〇年代中期以後，美國各類型圖書館因美國經濟的衰退，普遍飽受經費拮据之苦，在管理上出現所謂的「消極主義」（negativism）與「生存主義」（survivalism），無力從事任何改革而以如何保持現狀為主。²¹到了一九八〇年代的初期，美國圖書館經費左支右絀的現象並未顯著的改善，雖然一般圖書館的經費，就表面數字上看，逐年均有大幅的增加，但其增加率始終無法接近平均每年兩位數字的通貨膨脹率，以致館藏的發展無法保持繼續的成長，甚至逐年下降者亦不在少數。自一九七〇年到一九八〇年的十年中，美國「研究圖書館協會」所屬之七十五個團體會員，其購書經費平均增加了百分之九十一，幅度之大雖然驚人，但在實際

²¹ Thomas J. Galuin, "Beyond Survival: Library Management for the Future," in *Management Strategies for Libraries*, p. 346.

上圖書的增加率卻平均每年減少百分之二十三。²²至於其他規模較小而數以千計的美國學院圖書館、公共圖書館與學校圖書館等，因經費不足所引起的各種管理上的問題可想而知。以上事實可以證明，美國圖書館近年來「消極主義」或「生存主義」的出現，可以解釋為自一九七〇年代以後，美國圖書館管理人員在經費困窘情形下一種無奈的鴛鴦心態，同時也可以襯托出一般美國圖書館管理人員在面對各種問題時被迫所採取的保守態度。

從宏觀的角度來看，我們覺得美國圖書館推動行銷之初，基本上似乎缺乏長期規畫與一貫性具體行銷方案的準備，同時忽略管理轉型可能引起的各種問題，尤其在行銷應用上也似乎偏重局部性問題的解決，企圖利用行銷的原則減輕本身的「成本」以解除因經費不足所引起的一些管理上的困難。基於行銷在應用上必須有充分的財力與人力為後盾，美國圖書館在此方面，如果缺乏此項基本條件，則圖書館行銷在應用上不僅問題重重，前途也並不樂觀。

五、結論

圖書館是一個成長的有機體，因此其管理的形態不可墨守成規而一成不變。隨著時代快速的變遷，圖書館業務日趨複雜，為了謀求本身的生存與發展，圖書館內部的管理方式必須力求新陳代謝而不斷的成長。由於近年來企業組織的規模日見龐大，活動日趨複雜，為了達成其預期的目標，成功企業組織現代的管理方法與技術受到世人極大的重視。就圖書館的立場而言，雖然企業組織與其圖書館在基本組織上與設立目的上或有不同，但二者在爭取與滿足其服務對象的目的上頗有相似之處，因此企業組織的行銷觀念應用在圖書館管理上，未嘗不是圖書館現代化的一項新方向。

²² Clyde C. Walton, "The Role of the Academic Library within the Institution," in *Academic Librarianship: Yesterday, Today and Tomorrow*, ed. by Robert Stueart (New York: Neal-Schuman Pub., 1982), p. 184.

行銷的基本定義，就是經由交換過程以滿足人類多重需要與慾望的活動。一般說來，行銷的種類雖多，但主要可以分為服務行銷與非營利行銷兩大項，二者在應用上均首重目標市場的選定，以便針對目標市場的特性與需要提供適時適切的服務。美國非營利組織在行銷應用上的歷史不長，以圖書館行銷而論，自一九七〇年代至今，前後只不過十多年的時間，雖然近年來引起美國圖書館界的極大關注，但是有關文獻的數量不多，因此除非我們能夠從事較長期的實地調查與研究，否則對於美國圖書館行銷在應用上的實際效果，難以遽下結論而加以評估。

任何一個觀念的應用，在理論付諸實施後，衝突或矛盾在所難免，甚或窒礙難行。美國圖書館對於企業管理行銷觀念的引進，在理論上應可視為提昇圖書館服務與推廣的一種較新的理念與方法，但在應用上也有許多問題值得考慮，本文中已指出以下各點：

- (1) 圖書館從業人員對於行銷的誤解與排斥。
- (2) 圖書館行銷導向理念的建立困難。
- (3) 圖書館專業館員在「專業主義」的影響下，對於行銷不易產生共識與認同。
- (4) 傳統的管理方式與現有的條件與行銷的推動難以配合。

從目前美國圖書館推動行銷的情形來看，我們深感理論的探討固然重要，但是如何克服在應用上各種實際的困難，並研究出一套可行的圖書行銷策略，也確是一件更為重要的工作。

AMERICAN LIBRARY MARKETING AND ITS PROBLEMS IN IMPLEMENTATION

Chen Y. Fan

Abstract

Marketing is a process of exchange of mutual benefits between producer and consumer. For those who want to solve administrative problems — securing adequate funding, attracting community usage, developing a proactive image-marketing is a topic of growing interest and awareness in American library world today. However, this does not mean that marketing is universally accepted as an appropriate model in conducting library business. Due to the misunderstanding and the unpredictable results, American library faces some problems when the library marketing is in implementation.