

變與不變之間—專門圖書館如何因應讀者 需求規劃館藏發展策略與創新服務行銷

To Change or Not to Change –How to Cater for Readers? Professional
Libraries Collection Planning & Innovating Service Marketing

邱明嬌

Min-Chiao Chiu

國立臺灣美術館圖書資訊組組長

Chief of Library and Information Division

Taiwan Museum of Fine Arts

【摘要】

本文從專門圖書館是否需要行銷服務談起，並說明以讀者需求為本，運用策略規劃積極創新服務。最後分享國立臺灣美術館之經驗，以作為其他類型圖書館營運規劃之參考。

【Abstract】

This article initiates with whether professional libraries need to do the marketing of their services or not. The statement is based on readers' need, to actively innovate services with strategy planning. It ends up with experience sharing of National Taiwan Art Museum, referable to the operation and formulation of other kinds of libraries.

關鍵詞：專門圖書館、策略規劃、消費者需求、圖書館行銷、服務行銷、
國立臺灣美術館

Keywords: Special Libraries, Strategic Planning, Customers' Needs, Library Marketing,
Service Marketing, National Taiwan Museum of Fine Art

壹、前言

彼得·杜拉克（Peter Drucker）曾說：「企業唯一的目的便是要創造滿意的顧客」。（註1）在民間企業，卓越的服務是獲利的加速器；就現代圖書館而言，服務品質與差異化的服務是吸引讀者的不二法門，尤其是服務品質的好壞決定讀者的滿意度與忠誠度。讀者處在一個供過於求的時代，各圖書館間的館藏差異性不大，如不能突顯特色，提供讀者加值的創新產品（館藏）或服務，即使擁有豐富的館藏資源也不一定能被充分利用。在這一個講究服務的時代，讀者對服務的期望也與過去截然不同，圖書館如果無法滿足讀者的需求，自然容易被讀者所淘汰。

在快速變遷的時代，組織若不適當調整步伐，將導致老化，但常予改變，則將產生組織內部的動盪與不安定，變與不變之間，該如何拿捏？則有賴主事者的智慧。面對日新月異的大環境，我們應不斷地嚐試與創新，以尋求變與不變之間的平衡點。

隨著科技的力量和全球化的急速變遷，網際網路對圖書館的經營哲學產生巨大的衝擊。未來，如何使圖書館資源更廣泛的被讀者使用，並讓讀者與圖書館之間的關係有著更緊密的溝通與連結，「創新＋服務」行銷觀念的建立，與如何結合館藏發展規劃營運策略對圖書館而言也就顯得更為重要了。行銷理論不只是一個觀念，更包含一套可行的技術與程序。不但公共圖書館要講究行銷，專門圖書館更應運用行銷的理論與技術來提升圖書館在讀者心目中的地位與價值，並確保圖書館提供的產品（館藏）與服務能夠符合讀者真正的需求。

貳、專門圖書館需要行銷嗎？

所謂專門圖書館是指「由政府機關（構）、個人、法人或團體所設立，以所屬人員或特定人士為主要服務對象，蒐集特定主題或類型圖書資訊，提供專門性資訊服務之圖書館」，由上述的定義，我們可歸納出專門圖書館及資訊中心，其設置機構、館藏資料及服務對象均有其特殊性。（註2）簡言之，專門圖書館的設置是依據母體機構的需要而設置的，例如財團法人資訊工業策進會（以下簡稱資策會）資訊資料服務中心、國立臺灣美術館（以下簡稱國美館）的資料中心等均屬之。國美館的資料中心為美術類專門圖書館，主要收集臺灣美術相關文獻為主。資策會資訊資料服務中心則以蒐集ICT產業相關資源為主，兩者均配合母機關各項業務的發展提供相關資料與協助，並提供內部同仁書刊借閱及各項資料庫查

詢等服務。然而專門圖書館因其特定的設置目的與服務對象的限定，形成它特殊的一面，因而造成其發展的侷限性。而今日的環境是一個講求績效的時代，圖書館較過去更須證明自己對組織的績效。就內在組織環境而言，圖書館面臨與各單位日益激烈的經費爭奪戰與自籌經費的挑戰。而專業環境裡由於各種新媒體出版品的問世，讀者對此需求急速增加，但經費卻不增反減，在預算短缺、專業人力不足的常態下，館方難以建立專業形象，更增添營運上的無力感。在這樣艱難的環境下，專門圖書館為求生存，勢必在傳統的圖書館功能外，盡可能植入母機構之經營理念與創新服務行銷概念，期待藉由新的服務型態，以吸引讀者彰顯其存在價值。

近年來，各機關面臨社會環境的快速變遷、網路科技的發達、民眾多元複雜的需求及逐年不斷減縮的經費與人力不足等因素，如何提出有效的因應策略以解決接踵而來的問題與挑戰，是主事者需面對的課題。而專門圖書館行銷的必要性與其面臨的問題與處境是息息相關的。因為，長久以來專門圖書館因其特定的設置目的與服務對象的限定，造成使用率一直難以提升，且多數讀者仍將它視為找資料寫報告、交作業、影印、借書之處。上述現象背後的意涵是什麼？值得我們深思。由於資訊的充斥，今日圖書館只是眾多資訊管道來源之一，使用圖書館對讀者而言只是眾多選項之一。在資訊充斥氾濫的時代，長久以來的經營管理哲學面臨許多挑戰，因為對民眾而言，圖書館並非主要的資訊來源，已是不爭的事實。另一方面，由於圖書館和讀者之間的鴻溝，館方未能真正掌握及預期他們的真正需求，主要原因歸結於溝通不良，接觸不足，以及未能應用有效的行銷策略來推廣館藏資源與提供服務。

國外圖書館紛紛投入圖書館行銷已是一股不容忽視的潮流，在探討國內圖書館如何發展適合自己的圖書館行銷之前，應先參考國外圖書館的行銷經驗，以作為借鏡。反觀國內，以往由於國內的圖書館多為公立，很少有盈虧壓力，亦不用為籌措營運資金而擔心，很難領會圖書館行銷工作的重要性。因國內圖書館的經營體質與所處情境與國外圖書館大不相同，且國內有關圖書館行銷的研究與文獻不多，圖書館對消費者行為的瞭解及行銷策略擬定經驗不足，致圖書館行銷管理系統的建立推動困難。直至近年政府預算緊縮、公營單位行政法人化聲浪漸起，公立圖書館才漸感自負部分盈虧的壓力，圖書館行銷的議題才漸漸受到國人的重視及注意。

長久以來，圖書館雖然被規範為一個非營利組織（Non-profit Organizations），但隨著社會的變遷，讀者對圖書館的需求已有顯著的改變，若不能有系統的將豐

富的館藏，透過行銷策略提供讀者更即時的服務，圖書館龐大的資源將形成一種有形與無形的負擔與浪費。尤其在全球化資訊時代，圖書館的服務型態與資源運用勢必架構在符合讀者的需求與有效運用上，才有發展的空間。如不能因應社會的需求將有限的資源在有效期間內充分運用，將無法發揮其最大績效。「行銷」是現代圖書館生存的必要經營手法之一，也是必然的趨勢。不僅是一般圖書館需要行銷，專門圖書館更需要打破傳統的經營模式，有效運用有限資源建立館藏專業形象，並透過各種管道積極行銷館藏資源。

參、了解消費者需求

行銷大師柯特勒（Philip Kotler）對行銷的定義是「行銷管理是針對目標市場，透過創造、溝通及傳遞優異的顧客價值，來爭取、維繫並增加顧客的藝術與科學」。（註3）換言之，行銷是一種經營上的機制，其功能是找出未被滿足的需求及慾望，將這些需求及慾望界定清楚後，評估它們的強度及潛在的利潤。也就是說，行銷不只是一個觀念，更須包含一套可被執行的策略與程序。不只是企業要講究行銷，圖書館亦需運用行銷的理論與技術來提升圖書館被利用的價值。對圖書館而言，成功的圖書館行銷是從了解讀者開始，然後根據讀者需求，向讀者許下服務承諾，建立願景共識，讓每個館員都願意實現服務承諾，再透過與讀者之間的互動服務過程，實現服務承諾。企業的成功取決於市場行銷的經營策略，並且重視顧客滿意行銷（Customer Satisfaction Marketing）的策略性管理。在行銷導向的時代，經營者需配合市場的情況來擬定各項行銷策略。而市場是要求講究策略、競爭與戰術的統合運作。綜觀現代行銷趨勢，企業不能再以產品為中心，必須以顧客為中心；換言之，圖書館需以「顧客導向」的理念切入目標，方能在激烈的競爭環境中求取生存。

一般而言，圖書館一般給予觀眾的印象是「無趣的」、「僵化的」、「刻板的」，不像網咖、咖啡店、甚至書店那麼活潑有趣。為什麼圖書館的空間不能營造出像誠品書店那樣具人文氣息或法雅克書店散發出的年輕、時尚、熱情情境氛圍呢？如果就連圖書館的廁所都能有五星級的設備，讓人能輕輕鬆鬆賞心悅目，沒有負擔的解脫，上廁所也可以是種享受，那是一個多麼不一樣的感覺！如果圖書館的新書展示可以像書店一樣具濃濃的書香，又是多麼吸引人。基本上讀者不滿意圖書館的主要原因，通常是想要的書不在架上、館藏的書不夠新、架上很難找到需要的書等。為何會有此現象產生？究其原因主要是讀者感受不到館藏的存在，因而造成資訊的恐慌與焦慮，造成對圖書館產生不好的印象，不再喜歡利用

圖書館。圖書館是否曾思考過為什麼走進書店十分鐘就馬上找到想要的書呢？是不是書店的展示陳列方式能準確的抓住消費者的需求，讓讀者感到倍受尊重。

如果圖書館能透過空間的巧思規劃，資料的精心挑選與展示陳列，讓使用者上圖書館走一回彷彿經歷一次心靈的饗宴，可以閱讀、可以沈思、可以放鬆。若能朝此方向經營，獨樹一格，實體圖書館必有電子圖書館無法取代的價值。同時，以「顧客為中心」的觀念，也可透過主動規劃各種議題，利用豐富的館藏及有系統的行銷活動，帶動評論性的閱讀與思考，使圖書館自然而然成為民眾生活的中心。讓圖書館是知識與心靈放鬆提升的地方，更是美感體驗、自我學習的地方，可提供滿足民眾知性與感性需要的地方。顯然的，圖書館應了解讀者需求，讓圖書館變得更具個性化與人性化，讓圖書館成為民眾生活的一部分。

我們正處於一個顧客至上的時代，生產過剩的結果，是顧客短缺而不是產品短缺。企業體必須學習如何以製造產品為重點的觀念，轉化為以擁有顧客為重點。企業必須將顧客視為資產，並像其他資產般需要被管理與增加。相對的，圖書館也必需順應潮流學習，將長久以來以購藏圖書為重點的觀念，轉化為以擁有讀者為重點，視讀者為圖書館的重要資產。未來圖書館的行銷基礎將建立在讀者資料庫管理，有系統的建構讀者資料檔案，才能有效區隔市場訂定行銷策略。當我們對顧客了解愈多時，才能適時提供獨特的、客製化服務。圖書館要有效運用行銷策略，首先必須深刻掌握幾個觀念與原則，包括：以「顧客為中心」的服務導向觀念與競爭意識，重視「消費者研究」及「市場調查」，以「市場區隔」為手段，重視目標市場的選擇，運用「行銷組合」工具，以及重視評估工作的執行。

行銷最重要的是先進行市場研究，即「消費者研究」，因為不同對象的讀者會有不同的需求，所以在有系統地蒐集、研究分析所有與讀者相關的資訊後，再依據「市場區隔」的理論採取適合的服務策略，以滿足各類讀者的需求，始能真正落實以讀者為中心的服務理念。

此外，除了解消費者的需求之外，另一方面可進行圖書館與其競爭者的競爭優勢分析，以評估圖書館所擁有的優勢與機會，期能知己知彼進而提供讀者更適切的服務。要吸引民眾上圖書館，首先要瞭解民眾為何寧願選擇去網路咖啡廳而不去圖書館？為何去書店或租書店消費而不去圖書館借書或閱讀？為何偏好去A圖書館而不是去B圖書館？現今是一個快速競爭的社會，任何組織都可能面臨著生存、消長與淘汰的問題，即便是圖書館也是一樣。坊間許多書店、租書店、錄影帶出租店、網路咖啡店等，都與圖書館共同競爭資訊服務的大餅，未來圖書館是

否能夠生存下來，或是要面臨被淘汰的命運，這將是一個關鍵時刻。因此，圖書館面臨強大競爭，應該要有競爭意識，必須注意社會的趨勢與讀者的需求及價值觀，為了避免被淘汰，圖書館必須加強讀者研究，開發出符合讀者需求的創新服務，吸引讀者、爭取讀者，進而獲取讀者的支持。特別是專門圖書館的設置是依附在母體機構的需要而設置的單位，因其特定的設置目的與特定的服務對象，進而造成其發展的侷限性。有鑑於此，專門圖書館更應積極了解讀者的需求，提供專業的資訊給服務對象並針對館藏規劃行銷策略，以拓展不同領域的隱性讀者。

肆、策略規劃

面對21世紀社會發展的變異之下，圖書館的營運之道，已不能繼續固守傳統的經營模式，必須不斷的轉變以求更為開創的經營空間。圖書館雖屬於非營利機構，但在營運過程中，更需要著力於行銷的技巧，才能活化圖書館業務的發展。當前圖書館的營運工作，不能只是如同傳統圖書館負責收藏、展示、保存等任務。在面臨外在環境的競爭壓力下，也不得不在諸多企業行銷觀念中，擷取營運新觀念，規劃出適合圖書館經營環境與特性的行銷策略。誠如《藍海策略》作者金偉燦與莫伯尼所言：「藍海策略就是要挑戰企業的經營思維，不再聚焦於瓜分不斷縮小的現有需求，也不光只想到壓制競爭對手，而是要創造需求，擺脫競爭」。唯有創造有效新需求，進行有價值的差異化，不用競爭者，才能超越現有的需求，擺脫既有的競爭局面，為顧客創造有價值的創新。圖書館要如何導入一個全新的思維，跳脫既有競爭態勢，重新思考對客戶創造有價值的創新，找尋自己的藍海。圖書館經營要不斷轉變才能找到新的利基，隨時應變才能不被瞬息萬變的環境所淘汰。

行銷最原始的箴言是：「找到市場需求，然後滿足它」。在既有的需求被滿足後，新的趨勢會製造新的需求，即便社會事件也會創造新的需求。過去圖書館嚴禁讀者攜帶食物及飲料入館，在傳統的管理模式中是天經地義的事。反觀圖書館的競爭者，愈來愈多的書店為了吸引讀者，取消禁食並增設類似誠品咖啡坊的咖啡廳或休閒區塊，讓民眾享受邊喝咖啡邊看書的樂趣。圖書館亦可以考慮結合休閒式的生活咖啡館，讓讀者在閱讀之際，亦能品嚐到一杯藏有書香氣息的咖啡，享受一個溫馨美好的閱讀時光。圖書館現今的經營應學習企業管理精神，圖書館不僅僅是每天開館而已，必須運用各種行銷方式打入社會各層面，例如調整開館時間，使民眾能在方便的時間前來使用，甚至是做到讓讀者在家中，便能獲得與圖書館同步的資訊；除此之外，更要想辦法掌握社會脈動，例如近年來青少

年沉迷於網咖的問題，政府於全力防堵之際，圖書館可以思考，我們是否能運用既有的人才及技術，結合網咖業者，提供對青少年有益且感興趣的資訊，使網咖成為一學習的地方，圖書館既可藉此推廣服務，更能對社會有所助益。

談到策略規劃，首先要先探討何謂策略。一般而言，策略就是「一套能達到目的的作法」。原則上策略應是獨特的，有效果的，具有創意的。企業研擬策略其最重要目的是要讓企業掌握關鍵的核心競爭力，具有很強的競爭優勢，以減少競爭對手的威脅，能夠有足夠的能力掌握企業的發展方向。由於策略是要創造企業獨特而有價值的定位，因而需要有一套與眾不同，尤其是與競爭對手不同的作法。臺灣的圖書館一直未能歸納自己的核心價值，有效建立獨特的品牌特色，各館間的差異性一直無法作明顯的區隔，因而造成資源的重疊與浪費。針對此問題，圖書館應深入了解自己的核心價值、使命、存在的理由，並了解讀者的需求，規劃館藏發展策略，讓館藏政策契合於組織的一切動向，深入融合於組織文化與經營策略之中。

綜言之，建立館藏特色與專業品牌是專門圖書館最具挑戰性的工作。誠如專門圖書館若無法蒐藏具研究價值的專業圖書資料，其專業的品牌形象即無法維護。專門圖書館若不在館藏圖書與服務品質上用心經營，還是無法獲得讀者的認同與肯定。建立一個專業導向的組織文化，並不是舉辦幾個活動即可達成，而是對專業和服務態度的承諾，要花時間用心經營規劃並持之以恆執行。圖書館行銷是以一種有效率的資訊交換和相互影響行為，使圖書館與讀者雙方都能受益；它是一種具備專業與服務的管理科學，絕對不只是廣告和促銷的手法而已，也絕對不只是單方面的教育或要求改變消費者原有之價值觀、態度。圖書館行銷除先做好行銷市場的研究分析外，應依市場區隔訂定目標市場再運用行銷策略完成任務。行銷是一種過程也是一種推銷業務的方法，在於有效執行預定的政策。身處於競爭日益激烈的時代，主事者應該深刻體認到民眾的需求隨時在變，如何因應趨勢擬定策略，提升競爭優勢，塑造經營特色，創造營運高峰，突破外在考驗，都是當前最迫切的挑戰。

伍、創新服務行銷：國立臺灣美術館資料中心及繪本館的因應經驗

隨著時代的演進，行銷扮演著不同的角色，在競爭如此激烈的全球化時代，「行銷」已是最重要的策略機能。時至今日，產品等同於服務，而服務也就是產品。行銷不只是機構的一個部門而已，它應是一個有系統、有洞察力的過程。創

新是時代的趨勢，也是企業生存的法則。超越現有的需求，並且對客戶創造更有價值的服務，大膽改變原有的市場遊戲規則，才能從血流成河的激烈競爭市場中，開創出無人競爭的藍色商機。「創新」是務實的，而非天馬行空夢幻式的創意；是務實的實踐與顧客導向的需求與慾望的經驗創造。產品與服務型態的創新已成為企業經營者最重要的課題，以往降低成本或提高品質的競爭模式已趨式微。而今日品質與成本管理只是企業全球競爭的基本門檻，當今的競爭模式已轉入如何利用既有的生產網路，開發創新的產品與服務，以符合消費者需求，並提升生活品質、豐富生活內容。真正的創新是提供消費者加值的產品或服務，多面向且以人為主的創新。檢視iPOD與SONY在八〇年代的WALKMAN策略，兩者操作手法相近之處甚多。都是以比競爭者更快的速度，向市場各種區隔客戶投入目不暇給的「產品海」戰術，在前一代品型（Product form）進入成熟期時，即時推出新一代新品型，創新產品的附加價值，造成話題與買氣，維持品牌前衛形象與行銷銳氣。成功的創新就是「經營模式」創新，不但要創造新的服務，更能創造服務價值。

服務行銷這門學問，更成為圖書館館員職場上必修的課題，其重要性隨著讀者服務比重的提升而與日俱增。面臨競爭愈來愈激烈的經營環境，圖書館的經營策略已從以往傳統的經營型態，轉換成以「顧客導向」為中心。基於觀眾更加重視休閒娛樂、Lifestyle及文化機能，館方在行銷策略架構上如何針對館藏以更多元化手法來訴求，並勇於突顯與眾不同的經營特色，不斷提供顧客創新且獨特的服務。誠如，就像Swatch為手錶做了全新的定位，從此改變了人們對手錶的基本觀感，它從一個功能導向的計時器變成時尚的表徵。一個無形的服務產品更是如此，有時只要觀念的定位改變，世界就突然變得無限寬廣。當然，如何訂定觀眾行銷的策略方法，使之成為圖書館經營管理參考的重要指標，透過市調問卷，持續的從觀眾的行為、需求、意向、與館方的互動關係等各個層面，加以統計分析詮釋，以預測將來發展的趨勢，均是可行的執行方法。

國美館自民國77年開館以來，即致力於國內外美術相關圖書與非書資料、研究論文以及本館出版品之蒐集、整理、保存並提供便捷的利用，希望藉由豐富的美術資源以提升美術學術研究的風氣，激發國民的美術素養。為達成此一目標，國美館特規劃設置了兩個對外服務的常設空間，一是針對美術人口的資料中心，另一是針對12歲以下民眾結合視覺藝術與文學的兒童繪本區。資料中心為一美術專門圖書館，自民國77年開館營運以來，除不斷累積傳統美術圖書資源外，並隨著時代的轉變不斷注入新的服務與數位內容，經由資訊科技的進步引進新的服務

模式建立便捷的資訊通路管道。館藏資料內容除支援本館典藏、研究、教育、展覽業務執行之需求外，更提供外界參考利用，頗受國內研究美術主題之教師、學生及社會人士肯定，並已建立良好口碑。同時，自94年元月起為培養美術閱讀人口，特增設兒童繪本區以服務12歲以下的民眾，為喜愛「繪本」的兒童及親子族群提供一塊結合閱讀、視覺藝術的多元功能場域。然而隨著國美館館舍整（復）建工程的陸續完成，透過建築物的拆解與重整工程一步一步的進行，深切的體會到國美館的建築風貌與經營管理型態，已然悄悄地掀起了很大的變化。從新的建築風格、空間的穿透感與建築師強調的「人與自然的交織」理念，很明顯的我們感受到國美館不管是在硬體或是與民眾的互動關係上，已然產生很大的改變。

在社會需求與生活型態的轉變下，參觀美術館已被視為城市休閒與消費文化的重要一環。美術館不再僅是提供展覽、典藏、教育、研究等功能的文化設施，而社會意識的急速變遷與消費型態的大幅改變，美術館的空間功能與附加價值已跳脫過去既有框架，以符合消費者的需求。美術館功能除了傳統的展示空間外，另設有書店、咖啡店、庭園餐廳、紀念品專賣店等休憩設施，以提供民眾更多元的服務，大大滿足民眾休憩和美感享受的需求，並打破過去高不可攀的固有印象，蛻變成為城市的文化地標。而附屬在母機構下的資料中心與繪本館在經營型態上也隨著建築體的改變，突破固有的經營模式，在營運上不僅重視觀眾的需求積極推出相關閱讀延伸活動，同時也積極建構臺灣美術專業的品牌形象。國美館依空間區隔，針對不同屬性讀者需求實施的行銷策略如下：

一、資料中心

（一）持續徵集書刊，厚植臺灣美術館藏文獻，規劃「藝域長流圖書專區」掌握核心讀者群

資料中心目前共收藏中外文美術圖書5萬餘冊、中外文美術期刊142種、多媒體資料20,112件、電子資料庫10種。為豐富館藏特色，95年起特別針對國美館規劃之「藝域長流--臺灣美術溯源」典藏特展於資料中心開闢「藝域長流圖書專區」，以藝域長流參展藝術家與臺灣美術主題來介紹多樣貌的臺灣藝術，展示藝術家所著圖書、藝術家專輯、傳記及相關評論文獻、整理影印相關主題期刊文章等方式介紹參展藝術家，再從臺灣美術評論、中央與地方性展覽專輯、臺灣美術史與美術家群像等子題圖書，展現臺灣美術的發展與研究範疇。為喜愛臺灣美術文獻資料的核心讀者，提供一個專屬的區塊，並希望藉此啟發讀者對於臺灣美術的認識與閱讀的興趣。

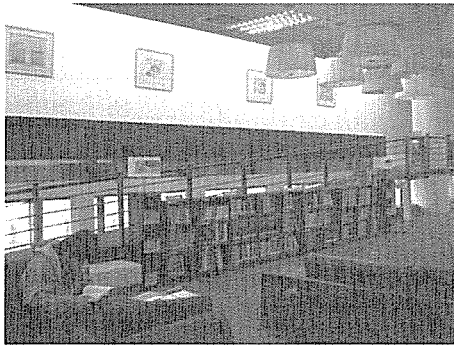


圖1 藝域長流參展藝術家圖書專區

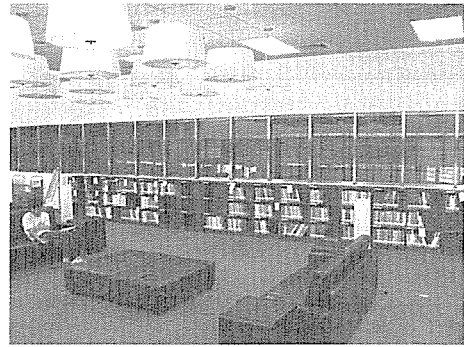


圖2 臺灣美術圖書專區

（二）持續提供貼心的服務，人人都是學習的贏家

擁有豐富的美術相關書刊和影音資源的資料中心，不論是空間氛圍或館藏服務，都以寧靜舒適的面貌與溫馨體貼的心意來歡迎舊雨新知。持續提供貼心的服務，讓民眾喜歡到資料中心，人人成為學習的贏家。93年7月重新開放的資料中心面積約413餘坪，規劃時透過空間的再造特別著重美學品味的提升。之後對空間的展現仍不斷的隨著民眾需求加以調整與改善，期以更自在愉悅的舒適氣氛和人文情境來營造藝文美感的閱讀空間。內部空間結合藝術與人文的環境規劃，重點展現在兩方面，一是透過高低書櫃等傢俱的交互錯置，體現鬆緊節奏、會呼吸的閱覽場所，不僅閱覽室空間饒富跌宕起伏之美，延伸的多媒體區也提供寧靜舒適的視聽環境。二是在設計座位區時，依據不同的喜好和需求，專門為讀者量身打造多種不同風格的座位，讓其選擇喜歡的區塊，享受舒適的閱聽情境。既將「美」展現於生活，寓美學與美育傳達於溫馨體貼的環境裡，不論閱讀與研究皆能適性舒展，尤其耳畔流洩優美的樂音，偶有咖啡香飄過，如此人書共融一體，知性與感性的合諧，耳濡目染之餘，對於公民美學自覺意識的提升相當有助益。

（三）規劃「抽福袋、送好話」、「品味閱讀」與「與藝術接軌&享受E視界」三項活動

1.抽福袋、送好話

春節期間，國美館初二即開館為民服務，資料中心體貼此時蒞臨的朋友，初二至初八推出「抽福袋、送好話」活動。俗語說禮輕情意重，不論是一句好話或一份小禮物，都是我們深深的敬意和感謝。

2.品味閱讀

「品味閱讀」集點活動是不限時間的，只要讀者到資料中心10次（一天一次）即可換取飲料券一張，屆時服務館員就會送上一杯暖暖的清茶或香醇咖

啡，讓清醇的香氣一滌五感，感受到資料中心品味閱讀的美好氛圍，讓學習也可以浪漫起來。

3.與藝術接軌&享受E視界

為提高「全民閱讀」的風氣，並回饋愛護我們的母親和敬愛的女性，於母親節前後辦理「與藝術接軌&享受E視界」的活動，只要來館熱情參與不但可獲得「永久閱覽證」乙份，同時也能獲得精美紀念品或本館出版品。

二、繪本館

繪本是兒童透過畫面接觸美術與文學的第一個管道，其無國界的語言，將文字無法表述的夢幻意境與纖細感動，傳遞給揭開它神秘面紗的人。插畫豐富的想像空間，描繪出無數經典作品，讀者可透過畫面遨遊幻想世界。國美館於94年元月於大廳地下一樓開放繪本館，佔地約115坪，規劃初期為一結合閱覽區、展覽區、互動區的複合式空間。在94年度活動經費僅50萬元，但結合了社會相關資源，共辦理了3場插畫原作展、主題書展、新書展示及多場說故事、讀書會、講座、DIY活動等各項活動，以極少的資源，超乎預期的獲得學童與親子族群的熱烈迴響，參觀人數超過10萬人次。

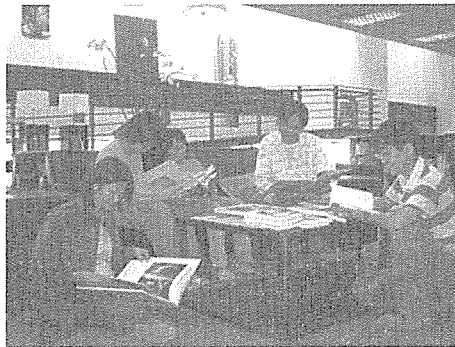


圖3 紙風車繪本館：環遊世界繪本館的閱讀空間。

95年度，本館與紙風車文化公司突破過去的經驗，結合裝置藝術的概念及繪本主題閱讀，營造戲劇與故事的情境，打造一個讓孩子愛上閱讀的「紙風車繪本館」。不但是世界性的創舉，更是臺灣推動創意產業的新創意。兒童熟悉的童話情境結合世界各國的文化圖像，創造出全新的繪本閱讀區。讓現在熟悉網路與虛擬世界，越來越不喜歡閱讀的小朋友更親近閱讀。繪本館共分為5大洲、8大閱讀空間：冰屋區（極地）、南瓜區（歐洲）、城堡區（歐洲）、獅子王區（非洲）、無尾熊區（大洋洲）、篷車區（美洲）、亞洲區（亞洲）、臺灣區（亞洲）。此創意情境閱讀區，獲得熱烈的迴響，自開幕至今，圖書5,000餘冊，參觀

及使用人次（94.12-95.12）共達180,462人次，每月平均15,000餘人次。此計畫在建立小朋友的世界觀，讓孩子及家長留下富有知識性與趣味性的閱讀經驗，成果豐碩。

表 1 紙風車繪本館95年度參觀人數暨細部項目統計表

月份	聽故事人數	參觀團體人數	現場參觀人數	參觀總人數（團+現）
1月	0	3,055	13,594	16,649
2月	0	1,411	16,933	18,344
3月	731	4,295	9,984	14,279
4月	766	2,799	12,823	15,622
5月	955	2,341	9,901	12,242
6月	931	2,542	10,601	13,143
7月	790	3,453	12,816	16,269
8月	1,158	4,300	16,535	20,835
9月	247	1,898	11,114	13,012
10月	360	1,869	10,906	12,775
11月	1,065	2,145	9,693	11,838
12月	380	1,568	10,963	12,531
總計	7,383	31,676	145,863	177,539

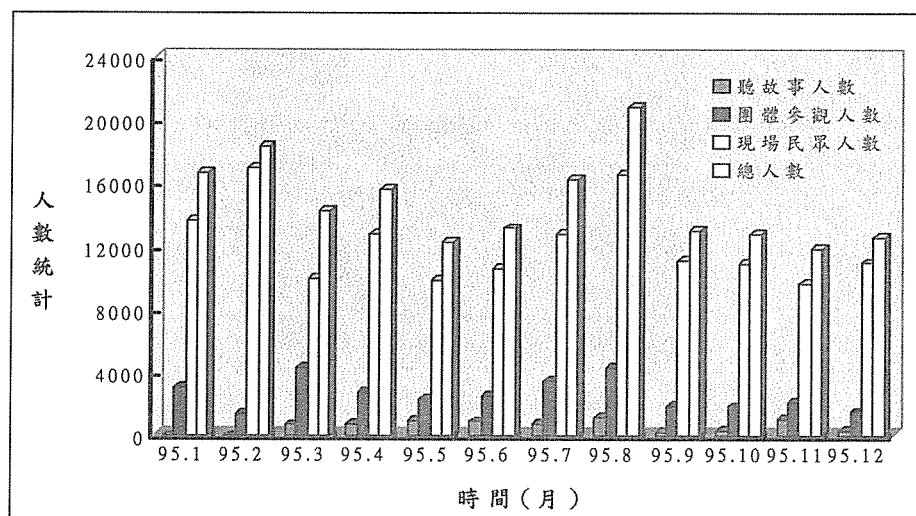


圖 4 紙風車繪本館95年度參觀人數暨細部項目統計圖

繪本館95年度活動成果：

- (1) 故事百寶箱（95.03.07-95.12.02）：紙風車繪本館自從成立以來，深受全國各縣市大小朋友的喜愛，館內珍藏的繪本亦讓孩子們愛不釋手。為了讓繪本的魅力發揮得更淋漓盡致，特舉辦「故事百寶箱」活動，將藝術與繪本做最完美的結合，規劃了1年4個階段由淺入深的課程：第1階段奶娃教養私塾班

(1-3歲)～說故事培訓課程、週末繪本講座；第2階段大小寶貝聊天室(4-6歲)～說故事培訓課程、週末繪本講座；第3階段小丸子的心情筆記(7-9歲)～兒童手繪本DIY夏令營、說故事培訓課程、週末繪本講座；第4階段文學裡的青澀年華(10-12歲)～說故事培訓課程、繪本藝術研討會、週末繪本講座。邀請國內各地知名講師擔任講座，並舉辦一場深度的繪本藝術研討會，提升國美館志工的素質和能力；同時，在暑假為中高年級的學童開辦兒童手繪書DIY夏令營，藉以提升學童創作與國語文的能力。另外，更利用週末下午，特別為家長設計相關課程，提升家長對繪本的認識與看重；有效的提升本館的使用率。無論是講座、手繪DIY繪本或用繪本說故事給孩子聽的參與民眾均非常踴躍。國美館透過此一系列活動，吸引民眾一起來親近繪本、了解繪本、愛上繪本、利用繪本、推廣繪本。

參加說故事培訓課程1,200餘人，週末繪本講座800餘人，兒童手繪本DIY夏令營100餘人，繪本藝術研討會200餘人（每場次課程限50人參加）。

- (2) 主題書展12場，每月依主題分。
- (3) 說故事場1,099場，含團體891場，個人208場。
- (4) 空間導覽解說934場，含個人及團體。
- (5) 配合朱里安諾插畫展辦理主題書展及說故事48場，集結與展覽相關繪本藏書，讓參觀展覽民眾對展覽作品有更深刻的認識。（95.06.10-95.09.10）
- (6) 配合「臺風眼，新臺風展」協助辦理2場磚雕DIY活動，將紅磚建材藝術化，結合品質與藝術。
- (7) 臺北市立圖書館95年自行研究計畫—臺北市立圖書館促進民間參與經營服務之評估研究，以本館為研究對象。



圖5 繪本藝術研討會

三、相關配合活動

（一）光與影的魔術師—朱里安諾插畫展

資料中心是一個藝術圖書的寶殿，除了擁有豐富的美術藏書，更留意到閱讀要從小培養，所以成立兒童繪本館，進而為引導民眾進入藝術的世界，也辦理繪本相關的插畫展。

朱里安諾是一位來自義大利的插畫家，於1965年出生在義大利的畢沙羅，擁有多年兒童繪本創作經驗，他的插畫作品不僅入選義大利波隆那國際兒童書插畫展、西班牙巴塞隆納插畫雙年展和布拉迪斯國際插畫雙年展大獎，也多次受邀參加國際性展覽。朱里安諾插畫的技法及用色相當樸實、單一性，他喜歡用動物來作故事裡的主角，更善於運用光線來影響插圖裡的意境，讓插畫突破書本框架的侷限，讀者視線的聚焦更加能夠往外延伸。

在展覽期間，本館特別邀請朱里安諾親自來臺，除了安排文化交流活動「藝術到校扎根」文化推廣服務外，還安排多次專題演講、作者簽名會等相關系列的活動，在暑假期間，為了讓來館欣賞畫作的民眾更瞭解作品內容，開放展覽的期間都會有定時定點的志工夥伴為作品導覽，希望民眾藉由多元的活動認識本館，展現本館多樣風貌和推廣文化教育的服務功能。



圖6 朱里安諾熱心為來館的民眾簽名~光與影的魔術師-朱里安諾插畫展~

（二）獻給21世紀臺灣國民的文化護照叢書—文化臺灣繪本

由文建會指導、國美館與東華書局共同合作出版《文化臺灣繪本》叢書，可展現文建會推動「文化公民權」及國美館弘揚「公民美學」的政策理念。由蘇振明教授策劃並擔任主編，特聘請兒童文學家林良、馬景賢暨圖畫書專家鄭明進、曹俊彥共同擔任編審委員。本套叢書共有10本主要以呈現臺灣本土藝術、文史、民俗、族群之文化理念為書目範疇，包含2本臺灣文化概念圖書《在地圖裡長大的臺灣》、《西北雨》；三本城市旅遊及文化產業圖書《我的臺北市》、《愛河》、

《油桐花·五月雪》；兩本原住民文化圖書《莫那魯道》、《天上飛來的魚》；三本臺灣美術家故事《敲！敲！敲！不斷的挑戰》、《玉山爺爺的畫筆》、《外公的塑像》。為推廣閱讀，本館更將1,000多套圖書寄至國內公共圖書館與偏遠國小圖書室，讓更多的民眾能直接感受本套書的魅力。

為參與21世紀「地球村」的文化活動，世界各國都必須加強「文化公民」的養成。廣義的藝術教育目的是在幫助非專業的藝術人口一窺藝術的堂奧，使藝術的美感經驗與知性教育融入日常生活中，進而提升國民藝術價值品味的判斷與文化效益的延伸。而圖書館所肩負的責任更是重大。一般企業經營的理念是追求利潤，需要監督與管理。文化產業雖以藝術服務為起點，但它和所有的產業一樣，是一種生產行為，也需要藝術消費族群的支持才能延續。有計畫的行銷與宣傳如同是產品的化妝師，需透過有系統的行銷策略為其運作與包裝，當然它不只是單純的行銷包裝，還包含了全方位的溝通行為與行銷管道，才能立竿見影。文化產品是主觀性強烈的產品，如何讓民眾願意親近、接受它，長久以來一直苦惱著各文化機構。國美館為使資料中心與繪本館的形象能確實落實至各個角落，乃積極針對群眾屬性的差異，作全盤的了解與規劃。

國美館行銷的核心理念，是學習企業把顧客的期望放在最重要的位置，並創造滿意度的產品（展覽、教育活動、優質服務），以滿足顧客的需求。如美術館可說是將「美感經驗」提供給觀眾交易和互惠的過程。藝術是人類的「精神食糧」，藝術欣賞是人類的「文化饗宴」。民主時代的藝術教育政策，除了培養藝術家外，另一項更重要的任務就是培養具有藝術「消費」能力的「文化公民」。藝術的消費是需要仲介服務的。而有效的行銷策略與媒體宣傳即是引導民眾去親近藝術的方法與媒介；是在「藝術」與「民眾」之間，搭好一座美感品味的橋樑，其目的在促進民眾與藝術之間的資訊感應，繼而讓民眾與藝術之間能達成深刻的溝通。以行銷為策略導向的時代，圖書館如何以自身的核心價值建立品牌，並藉由展覽發揮功能、塑造形象，以達成和維繫不同目標觀眾的品牌忠誠度，實為新世紀圖書館營運的重要思維。然而服務要多元面向，對各年齡層、不同背景及需求的讀者，不能像過去只是提供單一面向的閱讀服務，在現代社會裡，圖書館再也無法將自己侷限於學術象牙塔裡孤芳自賞。

陸、結論

「變」是唯一不變的真理；組織若永遠不變，將導致老化，但常予改變，則將產生不穩定，變與不變之間，則有賴決策者的智慧拿捏。面對日新月異的大環

境，我們如何不斷地嚐試與創新，以尋求變與不變之間的平衡點。無常人生中，改變是常態。環境會改變，社會制度會改變，流行趨勢會改變，我們努力創造與秉持的，是人性化的管理與創新服務理念。藉由透視消費者未來的需要走向，以回應讀者需求，就是圖書館需要不斷創新、採取正面思維的一場思考革命。在知識經濟時代裡，每個館員必須要有新的創意，結合消費者需求，創造出真正的獨特性與競爭力。

在目前的社會中，原地踏步其實等於是倒退。圖書館必須經常創造新的服務，改善和擴展昔日的服務模式。在知識經濟的時代，以圖書館來說，是以讀者為服務重點，無論是任何類型的圖書館，服務對象都不應侷限於某一區域或讀者群，要能擴及其他地區與深入各讀者群。同時，館方提供的服務不能以機構方便為焦點，而是須以讀者滿意度作為焦點來經營。用年齡區隔的市場正在凋零，以生命週期與生活方式為基礎的嶄新市場正在崛起，並將取代前者。綜觀上述，在全球化的聲浪中，未來各圖書館如何形塑自己的服務特色將是重要的課題，各館需找出屬於自己的獨特性與主體價值，才是發展關鍵。網際網路與全球化是當前影響行銷最主要的力量。全球化是無法迴避的歷史命運，但如何殺出全球化的重圍發展出地域文化特色，則是一項重要的課題。未來，數位圖書館是圖書館發展的另一個方向，而如何建置屬於自己的地域特色資料庫，提供全球化服務，則是必需發展的命脈與行銷通路。

一直以來，圖書館所提供的實體產品差異性並不高，在擬訂行銷策略時，如何加強無形服務差異化的重要性，將無形的服務有形化，使得服務成為圖書館的特色之一，則有待圖書館去用心經營。然而當圖書館不再僅是「資訊取得」的場域，而是一種「生活品味」的感性延伸時。即意味著圖書館應透過感性訴求用感覺、情感打動讀者，融入他們的日常生活中，將讀者當作夥伴採取明確的行動，進而建立長遠且持續的連結關係。當然，優秀的館員必須了解讀者的需求與渴望，從服務中營造專屬尊榮的情感。理性的行銷戰略也需要想像和感性，滿足讀者潛在需求，將有助於拉近和讀者的距離。

因應時代的變遷，過去圖書館代表的學術化、菁英化固有形象已被打破，其與通俗化社會大眾之間的藩籬也逐步拆解，取而代之的是「消費者導向」服務觀念抬頭，多數圖書館經營者已察覺到讀者對圖書館與社會間互動的重要性與影響。從讀者的需求面可探知，多數的圖書館已意識到過去靜態沉悶的經營手法顯然不符合民眾的期望，既有的角色定位必需從傳統學術象牙塔的刻板印象邁入多元化的服務功能與休憩空間的提供。當代的主事者也體察到各類型讀者對館方的

需求各不相同，為吸引更多的人潮，必需透過市場區隔有效規劃行銷策略，運用各種管道積極提供相關資訊給民眾以吸引他們入館。當然，民眾也將給予館方熱烈的回應。雖說這看起來像是一個交易與互惠過程，但也充分顯示把圖書館視為一種企業的經營觀念，已逐漸在公部門蔓延開了。

附註

註1：馬克·培利（Mark E. Parry）著，林宜萱譯，*策略行銷管理*（臺北市：麥格羅希爾，民國91年），頁14。

註2：圖書館法，全國法規資料庫，<http://www.ncl.edu.tw/bbs/libregulation.htm>（檢索於2007年5月15日）。

註3：Philip Kotler著，張振明譯，*行銷是什麼？*（臺北市：商周出版：城邦文化發行，民國93年），頁30。

參考文獻

1. 史久莉。「淺談大學圖書館的行銷工作」。《圖書館管理學報》3期（民國86年6月）：頁89-98。
2. 林素甘。「從非營利機構行銷觀點談圖書館行銷」。《臺北市立圖書館館訊》17卷4期（民國89年6月）：頁58-70。
3. 謝寶媛。「行銷圖書館與資訊服務」。《圖書與資訊學刊》27期（民國87年11月）：頁40-54。
4. 陳微麗。「談創新時代的圖書館行銷」。《國立臺灣大學醫學院圖書分館館訊》52期（民國90年3月）：頁1-2。
5. 林珊如。「二十一世紀大學圖書館：行銷服務時代的來臨」。《大學圖書館》1卷1期（民國86年1月）：頁37-54。
6. 泰裕傑。「博物館行銷」。《博物館學季刊》5卷3期（民國80年7月）：頁57-62。
7. Craig Terrill, Arthur Middlebrooks合著；余欲弟譯。《服務行銷》。臺北市：經典傳訊文化，民國90年。
8. W. Chan Kim, Renee Mauborgne合著；黃秀媛譯。《藍海策略：開創無人競爭的市場》。臺北市：天下遠見，民國94年。
9. 黃俊英。《行銷學的世界》。臺北市：天下遠見，民國92年。
10. 劉美琪。《行銷傳播概論》。臺北市：雙葉書廊，民國93年。

11. 夏學理等著。《藝術管理》。臺北市：五南圖書，民國91年。
12. 林靈宏。《消費者行為學》。臺北市：五南圖書，民國93年。
13. 漆梅君。《透視消費者：消費者行為理論與應用》。臺北市：學富文化，民國90年。
14. 許長田。《行銷學：競爭・策略・個案》。臺北市：揚智文化，民國90年。
15. Ken Peattie著；梁錦琳、陳雅玲譯。《綠色行銷》。臺北市：牛頓，民國92年。
16. Sandra Vandermerwe著；齊思賢譯。《價值行銷時代》。臺北市：時報文化，民國89年。
17. James H. Gilmore著；夏業良、魯煒譯。《體驗經濟時代》。臺北市：經濟新潮社，民國92年。
18. Marc Gobe著；藍美貞、高仁君譯。《公民品牌・感性行銷》。臺北市：天下雜誌，民國90年。
19. Marc Gobe著；辛巴譯。《高感性品牌行銷》。臺北市：藍鯨出版，民國90年。
20. Philip Kotler著；高登第譯。《科特勒談行銷》。臺北市：遠流，民國89年。
21. Philip Kotler著；張振明譯。《行銷是什麼？》。臺北市：商周出版：城邦文化發行，民國93年。
22. Emanuel Rosen著；林德國譯。《口碑行銷：如何引爆口耳相傳的神奇威力？》。臺北市：遠流，民國90年。
23. 李誠、高希均等著。《知識經濟的迷思與省思》。臺北市：天下遠見，民國90年。