

從非營利機構行銷觀點談圖書館行銷

The Discussion of Library Marketing from the Viewpoint of Nonprofit Organization Marketing

林素甘

Su-Kan Lin

國立臺灣大學圖書資訊學研究所博士班

Doctoral Student of the Graduate School of Library and
Information Science,
National Taiwan University

【摘要 Abstract】

非營利行銷已漸成爲一個重要的研究領域與議題，吸引不少學者與非營利機構的注意。圖書館身爲非營利組織，應當從非營利機構行銷的觀點，思考行銷在圖書館的應用。本文試圖從非營利機構的定義與特質，以及非營利組織行銷的意義、特質、實施困難與益處談起，進而探討在非營利組織行銷的觀點下，圖書館應如何思考行銷工作的推展。

This article discusses the application of marketing in library settings from the viewpoint of nonprofit organization marketing. The concepts and characteristics of "nonprofit organizations" and "nonprofit organization marketing" are examined in the first place. The difficulty and benefit of applying of nonprofit organization marketing are also discusses. Finally, the issue of how to apply nonprofit organization marketing into library settings is proposed.

關鍵詞：非營利組織行銷、圖書館行銷

Keywords: Nonprofit organization marketing, Library marketing

壹、前言

「行銷」是一個大家耳熟能詳的名詞，各式各樣的行銷活動處處可見。「行銷」最

早是源起於如商業公司或企業組織等營利機構中，且被這些機構廣泛地利用。從營利機構的立場來看，這些行銷活動的主要目的是希望能夠引發民眾的消費行為，購買其所行銷的產品，為企業創造利潤。行銷觀念認為組織目標的達成，如創造企業最大利益的關鍵，在於如何決定目標市場的需要與慾望，並設法能比競爭者更有效率、更合乎效能地滿足目標市場的需求。有學者認為行銷經常與銷售的觀念混為相談，然而，行銷與銷售應被視為兩種截然不同的觀念。銷售觀念是就公司現有的產品。以大量銷售與促銷的方法，達成有利潤的銷售，而行銷則是以公司的目標顧客與他們的需求、慾望，來協調整合公司內所有可能影響顧客滿足的活動，並且經由創造與維持顧客滿足以獲取其利潤（Kotler著，陳振遠等譯，民79，頁27-28）。換句話說，行銷並不是只有使用某些特定的工具，如人員銷售、廣告、與公共關係，來創造或是維持顧客的要求，行銷是一種知道如何規劃、管理組織與其不同公眾的交換關係的技能。行銷牽涉到組織機構要研究其目標群體的需求，並設計適當的產品與服務，以及使用有效的定價策略、溝通與分配來通知、刺激與服務市場。因此Kotler對行銷所下的定義是「行銷是對精心設計的計劃加以分析、規劃，執行與控制，這些計劃的設計是為建立目標市場自願交換價值以達組織的目標為目的。行銷活動有賴於如何根據目標市場的需求，設計出組織所能提供的產品或服務，同時也有賴於如何利用有效的定價、促銷、供銷管道、為市場提供資訊、刺激與服務。」（Kotler，1982，6轉引自范承源，民78，頁33）。

由於飽和而高度區隔化市場的湧現，競爭的白熱化、短暫的產品週期，與消費者變化多端的偏好和需求等因素，「行銷」在營利機構中所扮演的角色也就越來越重要。然而，在同樣競爭與急速變化的環境中，非營利機構也開始面臨一些經營管理上的問題，像是經費的短缺、服務的持續加重以及其他管理上的問題。為提昇組織的經營和服務效率，以因應不斷變化的社會情勢和民眾的多元化需求，非營利機構對行銷也產生了極大的期望與興趣，希望藉此解決他們所面臨的困難。因此行銷的應用不再侷限於營利性的企業組織，非營利組織因為實際的需要也紛紛致力於行銷觀念的引進與推動（范承源，民78，頁33）。雖然仍有一些人反對將原本屬於營利機構的行銷，引入非營利機構的組織活動中，但是「行銷」的實施在非營利機構日漸普遍，非營利行銷（nonprofit marketing），有別於營利事業行銷，已漸成為一個重要的研究領域與議題，吸引不少學者與非營利機構的注意。同樣地，在圖書館界，「行銷」也是引起不少學者與實務工作者的熱烈討論。由於面臨來自外界的競爭與壓力，以及內部的經營管理的問題，圖書館也希望藉由「行銷」的運用，為圖書館解決部分的困境。然而，作為一個不依靠營利動機運作，又要滿足民眾需求的機構，圖書館在規劃行銷計劃時，應要瞭解營利機構與非營利機構行銷的差異，充分掌握非營利行銷的特質，讓行銷計劃得以兼顧組織使命與讀者需求，為圖書館提昇社會形象與價值。

貳、非營利機構

一、定義

非營利機構是指組織設立的目的不在於獲取金錢財務上的利潤，且其盈餘不得分配給組織內的成員或是其他私人，它是具有獨立、公共、民間性質之組織或團體。在我國營利事業所得稅法中規定，非營利機構是指「各種教育、文化、公益、慈善機關或團體，且合於民法總則公益社團及財團之組織，公益社團以人之集合為特點，財團組織以財產之集合為特點，二者皆為謀求全體社員非經濟性的公共利益或社會大眾之公共利益的組織。」（黃慶源，民85，頁11）

二、特質

依據上述之定義，非營利機構所呈現出來的特質有：（1）它必須具備有為公共服務的使命；（2）它必須在政府立案、並且要接受相關法令規章之規範；（3）它必須是一個非營利性或是慈善機構；（4）它的經營結構必須排除私人利益或是財務上的獲得；（5）它可享有政府免稅的優待；（6）它可享有法律上的特別地位，即捐助或贊助者的捐款可納入免稅或是減稅的優惠範圍（黃慶源，民85，頁11）。由它的特質中可以看出，非營利機構與一般企業不同的是，企業是利己的，而非營利機構是「利他」的，也就是說，非營利機構不以私利為目的，而是以公共服務為宗旨，大多具有公共性的特質，可為社會提供不同的服務項目。因此，在時代、社會的競爭之下，雖然非營利機構也是需要如企業一般講求經營之道，以確保自身的生存，但是非營利機構要特別注意的是，在追求資源或發展時，不能忽略非營利機構本身「利他」與「服務」的本質（陳明照，民87，頁36）。而基於這些本質所形成的組織使命，是經營管理非營利機構的凝聚力和引導，而不是如營利組織為「利潤動機」所驅使。

參、非營利組織行銷

一、意義

「行銷」最早是被運用在商業機構的產品或業務推展上，直至1960年代末期，「非營利事業行銷」的概念才被注意。許多學者主張行銷原理及方法不僅適用於商業機構，同時也可以應用到非營利機構之中，其中以Kotler最具代表。在1969年，他與Levey合著的「Broadening the concept of marketing」一文，將行銷觀念由營利機構擴大應用到非營利機構。在這篇文章中，他們認為行銷是一個「普遍性的社會活動」，所有擁有消費大眾的機構均牽涉到行銷。而行銷的定義應是一種過程或是一組活動，是雙方價值交換的過程（吳國泰，民86，頁30）。從此定義中可知，「交換」- 任何具有可認知價值之產

品的交易或交換 - 是行銷的一個中心概念，其要求價值供應給另一方以交換價值，即雙方價值的交換。不同的社會團體，如個人、小型團體、組織、乃至整個國家，可經由交換獲得他們所需要的。他們以供應某些具有吸引力的東西的方法，來獲得他們所要的作為回饋。雙方同意彼此是志願的交換，雙方也都認為在交換之後，雙方各自會有較好的情形（Kotler，1982，頁6）。總而言之，行銷是一種雙方自願性的價值交換關係，一方願意以其本身有價值的東西，如金錢、勞力或時間，來與另一方交換有價值的東西，如產品、服務或觀念等，以滿足本身的需求與慾望。對營利組織而言，這是產品（有形與無形）與利潤（金錢）的交換過程，對非營利機構來說，它與其服務對象之間所存在的交換關係，是它以所創造出來的社會價值與需要這社會價值的人做交換。在這樣的交換關係中，不限於只是有形體的產品與金錢價值的交換，也可以是以買賣雙方在此次交換過程所能體會到的利益與代價來代表交易品（Bigley, J. 著，左曼熹譯，民77，頁35-36）。以交換過程的觀點來定義行銷，則可以清楚知道，在非營利機構之中仍是可以有行銷的存在，因為他們與其服務對象可以從事交換的行為，他們的交換注重非金錢貨幣成本與社會、心理的利益的交換，而不是像營利機構注重金錢與貨品或服務的交換（Kotler，1991，頁29-30）。

非營利行銷是指由個人或是組織所從事的行銷活動，其主要的目的不在於追求利潤，而是要，一方面獲得服務對象（目標市場）的預期反應，吸引他們利用其所提供的服務，另一方面則是要設法取得維持組織營運所需的資源（王志剛等，民76，頁614，轉引自溫仁助，民84，頁80）。而營利與非營利機構行銷之差異如下（林彥君，民81，頁41）：

營利機構行銷	非營利機構行銷
● 關於組織、產品、及服務之行銷	● 關於組織、人、地、觀念、產品與服務的行銷
● 用貨幣來換取產品與服務	● 交換的方式較為多元
● 目標的達成可用銷售量、利潤及金錢來顯示	● 目標是多方面的，無法用金錢衡量成敗
● 除了平衡成本，更要創造利潤	● 經常無法平衡成本
● 所得之利潤，亦不見得能公平分配	● 非營利勞務的利益，經常無法公平分配
● 僅在有利潤可得的市場區域活動	● 需在市場條件較差的區域活動
● 只仰賴消費者	● 行銷仰賴顧客及支助者

二、特質與實施之困難

由於上述的差異，非營利機構行銷有其特別之性質，在運用行銷原則時要特別地注意。而這些特質主要包括（Kotler，1982，頁27）：

(1) 傾向於與多重的公眾接觸：以行銷的觀點來看，非營利機構至少要與兩個主要公眾發生交換關係，一個是他們的服務對象，一個是支助者；換句話說，非營利機構不只是與直接服務或是受益的群體存在著交換的關係，還與其支持者，如社會人士或政府，也存在著某種交換關係。除此之外，還可能包括其他環繞在其組織外的其他群眾。

(2) 擁有多重的目標：也就是不像營利機構以「追求利潤」為主要且是唯一的目標，而是必須同時追求數個目標，因此較難形成一個有效的行銷決策，可以滿足多重的目標。決策者必須衡量這些目標的相對重要性，制定優先次序，才能制定出達成目標的較佳策略。

(3) 產品大多是無形的產品而非有形的貨品：大部分的非營利機構都生產大量無法立見效益的無形產品，而不是製造有具體形狀的產品實體。無形產品可以是一種勞務，理念、社會行為或服務。由於這些無形產品具有無形的、不可分割的、多變的與可消滅不能儲存等特性，因而形成一種挑戰，使得應用行銷觀念時會產生更複雜的問題。

(4) 非營利機構通常是受到公眾的監督：因為他們是提供公共服務，是公共資源所補助或是免稅的單位，因此會被不同的公共團體所要求，與期待是要為公共利益所運作，因此非營利機構需為其行銷活動之花費提出正當與合理的說明。

因為上述的各種特質，使得非營利機構行銷的應用上的出現一些問題與困難。這些普遍存在的問題包括：(1) 非營利產品常具有無形性，其所產生的利益不易溝通、(2) 花費於非金錢，如時間與精力的成本高，且難以具體衡量、(3) 交換行為頻率偏低，如參與某項活動的民眾不多、(4) 涉入呈現兩極化現象，不是太高就是太低，太高要改變其價值很難，太低則難以引起注意、(5) 經常缺乏直接與立即的增強，可以強化交換意願與提高交換效率、(6) 需同時向異質社會/市場進行行銷、(7) 非營利事業的目標較不具體，亦不明確，因此究竟已達成行銷目標到什麼程度，較難以具體衡量、(8) 非營利機構之權責系統較不清晰，權責較難以界定、(9) 非營利機構不以營利為目的，所提供的服務可能與其財務收入不發生關係，而所導致的結果可能是在增加服務的質與量時，未能相對增加所需的資源，因而加重負擔，或是不重視成本控制的觀念，使得資源更加匱乏、(10) 缺乏有效的激勵制度：也就是未能有效地評估行銷的績效與成果，給予有功人員某種激勵或是對表現平庸的人員施以改善或是解決之道。(許士軍，民69，頁7；黃嘉斌，民82，頁12-13)

二、益處

雖然非營利機構行銷的推行會面臨上述的各種困難，但是若是非營利機構在規劃行銷計劃時，多加注這些困難，實施行銷仍然可以為非營利機構帶來不少好處。這些好處

主要是包括 (Kotler, 1982, 頁19-20)：

- (1) 是一個有效的工具，可以協助組織更有效率地達成組織的目標。
- (2) 可以改善服務群體（目標市場）的滿意度：有一些非營利機構是處於一個較不競爭或是一個服務供不應求的環境中，他們缺乏動機去滿足其服務對象，因而可能提供令人感覺不滿意的服務，不滿意服務被接受的原因是因為沒有其他選擇的存在。另外，有些組織是面對一個競爭激烈的環境，但他們通常又缺乏可以為他們的服務對象提供滿意服務的行銷技巧。由於行銷中強調機構測量和滿足顧客需要的重要性，可以幫助這些非營利機構改善其服務的層次，以及提高服務群體的滿意度。
- (3) 可以吸引更多所需的資源：行銷提供一個學科式的步驟，可以促進組織對各種所需資源的吸引力，即運用行銷可以吸引到各種不同的資源，如會員、義工、雇員、經費與公眾的支持，讓組織得以永續經營。
- (4) 可以在行銷活動中增進組織效率：在產品的發展、定價、傳播、與分配方面，行銷非常強調合理的管理與協調。而不少非營利機構在左右這些決策時，缺乏對這些方面的足夠知識，導致花費更多的成本，或是未能達到預期的目標。因為通常非營利機構的財力並不充裕，財源也較不穩定，因此他們可以利用行銷中合理的管理與協調技巧，藉由行銷活動來達成組織的最大效率與效能。

肆、圖書館行銷

一、圖書館為什麼談行銷

由於處於一個急速改變的時代，圖書館也面臨許多來自外界的壓力迫使他們改變，另外，圖書館本身內部的一些管理模式也漸不適用。因此在這雙重的壓力下，圖書館試圖應用行銷來解決他們因這些壓力所產生的問題，以維持圖書館這個有機體的成長與發展。總括來說，圖書館所面對來自外界的壓力有（1）來自商業資訊機構的競爭：由於其他單位如書店、網路咖啡店、與商業性的資訊服務仲介業的競爭，圖書館面臨強大競爭。為避免被淘汰，圖書館要發展符合讀者資訊需要的服務，用它來誘導讀者、爭取讀者、進而獲得讀者的支持、（2）外在環境是各種資訊氾濫、供過於求的情況，圖書館的館藏不一定會被充分使用、（3）因為消費者權益的高漲，使得讀者對圖書館的各種服務要求更高的品質，如圖書館應主動提出相關的資訊給讀者，要注重讀者「知」的權利，利用行銷傳布訊息，通告讀者、（4）在現今高度科技發展與多元化資訊管道的時代中，讀者不一定要透過圖書館才能取得所需之資訊、圖書館的重要性日漸式微（5）

在資源日漸稀少的時代，圖書館需要證明它能夠對其本身的資源作非常有效的管理與運用、（6）資源的爭取，如爲了爭取經費，圖書館需要有所表現，要讓上級主管單位知道圖書館提供了哪些服務，方能避免經費遭到刪減的命運（溫仁助，民84，頁78-79，林珊如，民86，頁38；郭麗玲，民86，頁83）。另一方面，來自圖書館內部的問題則有：（1）組織經費的裁減造成圖書館預算的短缺，以及人力的不足、（2）趨向官僚及科層化的僵硬管理模式、（3）圖書館推廣服務的推展不盡完善，使圖書館未被充分利用（范承源，民78，頁36-37；林彥君，民81，頁79；郭麗玲，民86，頁83-84）。

除了爲因應館內外壓力所帶來的種種問題之外，圖書館也試圖運用「行銷」來做到（1）對其服務社群的需求能夠更加地敏感與瞭解，進而可以利用這樣的知識，設計符合需求的服務，將潛在讀者轉變成實際的圖書館使用者、（2）讓圖書館不再試圖對所有的人提供所有的東西，而是能夠找出服務群體中的區隔點，使得每一個圖書館服務每一個社區時，會把焦點放在提供那些最需要的服務，或是最有競爭價值的服務，如此也就能滿足最多讀者的最大需求，提昇讀者的滿意度、（3）使圖書館可以較快地作一個評估，將一些不再具有競爭利益或是不再有特色的服務或項目撤銷掉、（4）讓圖書館將可以更有能力來發展與進行更爲成功的新服務、（5）讓圖書館可以創造更有效率的分配與傳送服務的系統、（6）讓圖書館將可以提高館內工作人員的滿意度。

近年來，由於許多文獻的引介，圖書館界對市場區隔、以顧客爲中心、市場調查與消費者研究、行銷組合與策略等行銷觀念並不陌生。不少文獻都強調因爲圖書館正面臨一個攸關生存的緊要關頭，圖書館應該加強行銷的應用，來提昇圖書館的形象，以確保圖書館在社會中的價值與地位。在這些文章討論圖書館行銷的文獻中，行銷的應用，如行銷規劃、策略與組合是許多學者討論的重點（溫仁助，民84；林珊如，民86；謝寶媛，民87；Weingand，1995；Dodsworth，1998）。這些作者建議圖書館的行銷基本上應要做到：（1）做好市場機會的分析，經由對圖書館運作的外在環境與圖書館本身所作的分析，確認本身的優勢與劣勢，以及每一個機會所要求的成功條件，（2）要選定目標市場，採取市場區隔的方式確認不同群體的服務對象，（3）擬定行銷組合策略，要在產品（product）、價格（price）、通路（place）、促銷（promotion）、人員（person或people）、硬體設施（physical facilities）與流程管理（process management）等7P方面，針對不同的目標市場擬定不同的行銷組合策略，以滿足目標市場的需求。在文獻中亦可見到一些應用「行銷」概念推展圖書館頗爲成功的實例，如Rochester(New York) Public Library 在1994年所進行的行銷計劃，即成功地提昇該圖書館在社區中的形象與角色，拉近與社區民衆的關係，並與縣市政府建立良好的關係，有助於他們爭取更多的資源（Doyle，1998）。

二、可能之困難

雖然圖書館是如學者所指出的正遭逢各種的壓力與問題，圖書館也了解到行銷的應用是可能為他們帶來某些益處的，但是，現今真正推行行銷計劃的圖書館並不多見，許多對圖書館行銷的探討，大都只止於理論上的討論，未見太多成功的案例。究竟圖書館在推行行銷時遭遇到哪些問題呢？根據多位學者的意見，他們認為圖書館推行行銷所會面臨的問題有（范承源，民78，頁42-49；林彥君，民81，頁109-110；林珊如，民86，頁38；郭麗玲，民86，頁93-95）：

- （1）館員對行銷概念的接受度問題：有些館員不瞭解什麼是行銷及其涉及的範疇，單純誤解行銷是公共關係或是公共宣傳，或是認為行銷是商業行為，並不適合應用到圖書館這樣的非營利組織，因而排斥行銷概念。由於對行銷觀念的誤解與排斥，造成圖書館工作人員對行銷概念的接受度問題不高。
- （2）館員在其專業主義的影響下，對行銷不容易產生共識或認同。
- （3）大部分的圖書館工作人員常因觀念上的不清，未能積極參與與反應，因而難以建立以行銷為導向的理念，也就是不同意以讀者為中心來決定圖書館應該提供什麼服務或是行銷組合。
- （4）圖書館本身的傳統經營方式與現有之條件難以配合行銷計劃之推動。
- （5）館員工作負擔的加重：圖書館普遍缺乏人力與經費，日常的館務運行工作已使得每一位工作人員備感吃力，對許多圖書館來說，以無餘力與經費推行行銷活動。
- （6）圖書館行銷缺乏成功的前例可作為依循，也就是缺乏一個可作為參考的共通性模式，讓想要推行行銷的圖書館有一個依循的參考。
- （7）圖書館行銷為無形的服務，不易發展一個明確的行銷計劃。
- （8）圖書館採用行銷後，其目標之達成難以具體衡量。
- （9）圖書館對行銷缺乏長期規劃與一貫性具體行銷方案的準備。

三、圖書館行銷

在圖書館行銷的探討上，大都是以行銷如何應用到圖書館為主要中心論點。行銷的應用是以營利性機構行銷的成功性與效率性，建議圖書館應要如何進行行銷計劃與如何擬定行銷策略。基本上，行銷在營利或非營利機構上的應用是類似的，也就是兩者都是

利用相同的技巧與方法來規劃行銷計劃。然而，兩者最大的差異在於他們藉用行銷所想要達成的目的是截然不同的。營利組織之行銷強調以市場動力為導向，依顧客需求來提供產品，以創造組織之利潤為最大與最終之目的。但對非營利機構來說，他們進行行銷的目地在於希望藉此提昇管理效率、服務品質與爭取民眾的支持與認同，以謀求和促進組織本身之生存與發展等多重目標，進而達成組織使命的實踐 - 是非營利機構運用行銷所要達成的最終目的，而不是如營利機構般只以創造利潤為目標。因此非營利機構在應用行銷概念進行行銷活動時，除了要考慮以顧客的需求為導向來安排行銷策略之外，更重要的是，行銷計劃也要能夠兼顧本身組織的使命與宗旨，也就是說要在組織使命與宗旨的考量下，建立以顧客為中心的行銷，而非一味地強調以「顧客」為中心，而忽略了行銷真正要達成的目的。非營利機構規劃行銷計劃時，要能夠體認組織的使命與目標與其行銷過程是密不可分的，要能確定行銷的目的在於協助組織達成使命，而非如營利組織完全是以市場為導向，在市場需求與組織使命實踐兩方面尋求平衡是非常重要的（Ames, P. 著，林美齡譯，民84；McLean, F. 著，張譽勝譯，民84；Johnson, 1995）。因此，對於如圖書館，這樣一個非營利的教育文化機構來說，「行銷」是一種工具，是一個有效的方法，可以幫助更有效率地達成圖書館的教育與文化使命。這應是圖書館應用行銷的最終目的，是圖書館在規劃行銷時必須加以思考的地方。若是行銷的規劃能以圖書館之使命為中心考量，將能彰顯行銷所能帶給圖書館的益處。否則，不以組織使命為考量的行銷計劃，將無法被有效的執行而真正落實於圖書館的運作之中，到最後可能只是淪為另一個追趕時髦的短暫流行。

另外，在McLean（民84）的文章中，她認為博物館的宗旨與其特殊情境是博物館行銷的關鍵因子。使命是組織營運管理的凝聚力與引導的方向，將會決定行銷計劃的方針，而博物館的特殊情境則形塑出博物館本身的特性與內容，會影響民眾使用博物館的經驗，進而決定博物館行銷的成敗。博物館的特殊情境則由博物館的收藏、建築、館員、組織機制、與民眾等五項因子所構成。因此，唯有將博物館行銷放在這五項因子的特殊情境下來定位，才能讓博物館行銷真正的落實並朝向正確的方向發展。McLean認為直接將貨物商業行銷轉嫁到非營利機構行銷的做法並不妥當，而是需自博物館的特殊情境來考量評估博物館行銷，才能落實有效。在其文章中可以得知，其博物館特殊情境的考量與非營利行銷之特質有密切之關聯，如以使命為標的、不以營利為目的、無形產品的產製、以及多重公眾的接觸等特質使得博物館形塑出屬於它自己本身的組織使命與宗旨，在為達其使命宗旨的各項組織因素互相配合下，孕育出博物館自身的特質與內涵，而造就出獨特的組織情境。因此，任何想要在一個機構內進行的計劃或規劃，都需將該組織的特殊情境納入考慮，唯有如此，才能確保計劃執行成功的可能性。

由於博物館與圖書館在許多方面有不少的共同點，因此McLean的架構似乎也可以

讓圖書館來思考屬於圖書館行銷的特殊情境架構，也就是說圖書館可以參考這個架構，以此為起步來思考行銷計劃的方向，進而規劃出最適合本身的圖書館行銷策略。在McLean（民84，頁38-39）的架構中，博物館的收藏、建築、館員、組織機制、與民眾等五項因子建構出博物館的特殊情境，其中「收藏」指的是博物館的收藏品，它是博物館的核心，一個博物館的特色與情境透過收藏而展現，而博物館其餘的功能都是圍繞著收藏而運作。在行銷中，收藏與博物館經驗之間的相關性是非常重要的，民眾對收藏所抱持的認知與態度，決定了博物館能否與民眾建立良好的關係。就圖書館來說，「收藏」指的是館藏，是典藏於館中，各式各樣的資料，它也是圖書館的核心，是呈現圖書館特色的重要因素，而圖書館的功能也都是環繞著「館藏」而運作。如同博物館的觀眾一般，民眾對圖書館館藏的認知也是會決定他們的圖書館經驗。因此如何展現與詮釋一個圖書館的館藏，讓館藏可以與民眾建立一個良好的互動關係，是圖書館在考慮行銷時必須要注意的。在這方面McLean建議要對民眾的組成、背景、需要與期望進行研究，並將這些研究的結果和發現反映在館藏的選取與詮釋上。

「建築」指的是建築本身、設備、與館舍所在地。McLean（民84，頁39-40）認為這些因素也會深深影響觀眾對博物館的印象、反應、與他們的參觀經驗，因此博物館也要注意建築因子與觀眾的關係。圖書館亦然，因此如何注意民眾的需要與期望，在建築設備方面做些必要的調整，讓民眾更加容易親近與使用圖書館的館藏，以豐富他們的使用經驗，也是圖書館在規劃行銷策略時亦應考慮的因素之一。另外，圖書館如何在一個既有不變的建築與先天既定的館舍所在地點等因素下，規劃出適合這個硬體結構的行銷組合或策略，也是需要審慎的考量。至於「館員」則是泛指博物館內的所有工作人員，上至館長下至清潔人員都包括在內。McLean（民84，頁40）認為每一部門的人員在博物館行銷上所扮演的角色會隨著組織層級，和內部組織機制的不同而有所不同，但是每一位人員在行銷上的角色都很重要，觀眾與館員的接觸會影響他們的博物館經驗，對他們是否會再次回館是有舉足輕重的影響力。觀眾與館員的互動始可決定行銷計劃能否成功的重要因素之一，因此有必要在工作人員間建立共識，以利行銷的推展。相同地，在圖書館中，若是要進行行銷的規劃，亦需先在館員中建立共識，讓每一位工作同仁清楚瞭解到他們與行銷都有著密切的關係，他們在整個的行銷計劃上都是扮演著舉足輕重的角色，而讀者與他們接觸的經驗也都會影響到整個圖書館行銷的效益。

從McLean（民84，頁40-41）的觀點看來，她將「組織機制」分為博物館內部的組織及其運轉的機制，與對博物館具有影響力的外界機構。前者係指組織內部的分工與作業流程，政策制定到執行細節業務之權利與義務分配情形；後者則是指博物館在人力、物力、財力資源方面所仰賴的外界機構，如各級政府、企業界或新聞媒體等。以組織機構來說，行銷計劃的規劃要考慮組織內部各個部門的配合情形，即要清楚界定行銷計劃

與每一部門的關係，釐清每一部門的權利與義務分配情形，才可落實行銷計劃的推行。而外界機構方面，以非營利機構行銷的目的除了要獲得目標市場的預期回應，吸引目標群體利用其所提供的服務，另一方面，則是要設法取得維持組織營運所需的資源，而這些資源的取得就是來自外界機構的支援。因此在行銷計劃中，除了要考慮如何滿足目標市場的需求之外，也應該考量如何透過行銷計劃，展現組織的價值，以滿足來自一些外界機構的要求，而使得這些外界機構，如政府單位，在各項資源上願意給予充分的支援，讓此組織得以永續經營。對圖書館而言，在組織機制方面也是要有相同的考量。在其組織機制中，圖書館應該如何分配協調內部組織，以利行銷之推行？又該如何與外界支援機構建立良好的互動關係？如何在保有組織的自主性之下取得營運上所需的各種資源？而圖書館又希望透過「行銷」，為其本身帶來什麼？圖書館運用行銷所要達成的目的究竟是什麼？而為了達此目的，對整個組織的利弊得失又是什麼？這些問題都是圖書館在規劃行銷計劃時要仔細斟酌的。

對博物館而言，所謂的「民眾」就是來博物館參觀的和未曾參觀過博物館的人，對前者而言，博物館行銷的目的是希望建立博物館與他們的關係，讓他們覺得值回票價，有再次來館的意願；對「非觀眾」，未曾參觀過博物館的人而言，在行銷中則是要以博物館的特殊情境中，諸如收藏、建築、館員、與組織機制等因子為誘使他們來館參觀的手段，盡量使參觀經驗的品質提高，藉此吸引他們來館（McLean，民84，頁41）。相同地，對圖書館來說，所謂的民眾也分成進館使用的人－讀者，和未曾到館使用的人－非讀者。而圖書館行銷的目的也是相同的，就是除了要讓來館的讀者有再次進館的意願外，更要開發所謂的潛在使用者，吸引他們到館使用圖書館的服務與資源。在民眾因子方面，圖書館規劃行銷計劃之前，應要先設法找出下列幾個問題的答案，才能與民眾建立更進一步的關係。這些問題包括：誰是圖書館的讀者與非讀者－要如何界定和找出他們的存在？讀者與非讀者的需要與期望又是什麼？為了滿足這些需求與期望所要花費又是什麼和多少？圖書館是否可以負擔這樣的花費？這些問題是需要圖書館投注相當的人力與時間，對讀者與非讀者的組成與性質作一個長時間的調查與研究。唯有確實掌握這樣的資訊，圖書館的行銷才能被有效的傳達與發揮其預期之功能。

總而言之，圖書館運用行銷的目的，除了瞭解和滿足目標市場或群體的需求之外，應該更要盡量讓民眾瞭解與認同圖書館設立的宗旨、使命和目標。從願意接受圖書館所提供的服務，進而願意參與圖書館的活動，肯定圖書館之價值，最後願意協助與支持其發展，讓圖書館得以永續經營。因此，非常重要的是圖書館在規劃行銷計劃時要以圖書館的使命為中心，進而擬定出能夠達成其使命的行銷策略。除此之外，圖書館行銷也受到圖書館特殊情境的影響，也就是圖書館的館藏、建築、館員、組織機制和民眾等五項因素也都會決定圖書館與民眾之間的關係。如果說圖書館行銷是「以圖書館的真面貌經

由各種媒介的途徑，直接或間接與讀者產生關係的一種過程。」（史久莉，民84，頁12），那這五項因素所形成的一個情境將會影響這樣產生關係的過程，也就大大決定了圖書館行銷的效益與功能。

伍、結論

無可否認的，處於現今這個複雜多變時代中，所有的組織與機構，不論是政府部門、企業團體、或是非營利機構，均面臨極大的挑戰。對非營利機構而言，他們組織的宗旨與使命、和所提供的產品，以及其服務品質能否獲得民眾的認同與支持，將成為他們未來生存發展上所必須面臨的難題與挑戰（陳明照，民87，頁40），而行銷的應用在於有效地幫助他們達成組織的使命與宗旨。「行銷」是一個整體的計劃，而不是只有在行銷組合或策略上的選擇與考慮而已。它可以是一個有效的管理工具，但不能被當作是一個解決問題的激進程序。非營利機構在考慮應用行銷時，很重要的是要瞭解本身組織使命與特殊環境對行銷規劃的影響。唯有以組織使命為主導，在特殊情境下規劃的行銷計劃，才能確保行銷活動的落實與成功。

作為一個非營利性的機構，圖書館在應用行銷的概念，推廣本身的服務與產品的過程中，不應只是一味地全盤移植以營利為導向的企業行銷策略與計劃，而是應該要多加思考非營利機構行銷的特質，瞭解營利與非營利機構行銷上的差異，考慮圖書館本身獨特的經營理念與管理方法，進而釐清圖書館的定位，明確揭示其使命與宗旨，才能將行銷當作一個有效的工具，幫助圖書館達成作為儲存知識與文化機構的目標，確定圖書館存在的價值。總而言之，圖書館行銷的推展應要確實掌握非營利機構行銷的特質，在圖書館本身的使命與其特殊情境下，瞭解與滿足讀者的需求，盡量豐富民眾的圖書館使用經驗，與民眾建立一個良好的互動關係。而透過「行銷」將可以建立民眾瞭解圖書館的基礎，希望在經過一段時間之後，民眾會逐漸瞭解圖書館設立的價值，所收藏的館藏與所提供的服務。當民眾瞭解得愈多、越深入時，他們將越會充分使用與支持圖書館。如此一來將能夠有效地提昇圖書館的形象，讓大眾肯定圖書館存在於社會中的價值。

參考書目

- Ames, Peter J.著；林美齡譯。「博物館行銷 - 使命的運用或主導？」。博物館學季刊9卷2期（民國84年），頁29-34。
- Bigley, James D.著；左曼熹譯。「博物館行銷：背景與理論基礎」。博物館學季刊2卷3期（民國77年），頁33-39。
- Dodsworth, Ellen. Marketing academic libraries: A necessary plan. Journal of Academic Librarianship, 24:4(1998):320-322。

- Doyle, Christine. "New equipment, new building, new image: A marketing success story." Computers in Libraries 18:8(1998):28-32.
- Johnson, Diane T. "Focus on the library customer: Revelation, revolution, or redundancy?" Library Trends 43:3(1995):318-325。
- Kotler, Philip. Marketing for nonprofit organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982.
- Kotler, Philip and Andreasen, Alan. Strategic marketing for nonprofit organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- Kotler, Philip 著；陳振遠、陳振田譯。行銷管理：分析、規劃與控制（Marketing management: Analysis, planning, and control）。臺北市：五南，民國79年。
- McLean, Fiona C. 著；張譽滕譯。「如何行銷 - 博物館特殊情境的分析」。《博物館學季刊》卷2期（民國84年），頁35-43。
- Weingand, Darlene E.. "Preparing for the new Millennium: The case for using marketing strategies." Library Trends 43:3 (1995) :295-317。
- 史久莉。「從「行銷」觀點談圖書館推廣服務」。《書苑》26期（民國84年），頁11-18。
- 吳國泰。「行銷組合」在非營利成人教育機構推展教育活動上的策略分析。未出版碩士論文（民國86年）。國立高雄師範大學成人教育研究所。
- 林彥君。行銷概念應用於我國公共圖書館之探討。未出版碩士論文（民國81年）。國立台灣大學圖書館學研究所。
- 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），頁37-54。
- 范承源。「美國圖書館行銷與其應用上的一些困難」。《美國研究》，19卷3期（民國78年），頁31-50。
- 許士軍。「非營利事業行銷」。《國立政治大學學報》41期（民國69年），頁1-17。
- 郭麗玲。「圖書館行銷管理模式」。《圖書館學與資訊科學》23卷2期（民國86年），頁82-99。
- 陳明照。「非營利組織行銷之道」。《人力發展》51期（民國87年），頁33-42。
- 黃嘉斌。非營利事業行銷 - 以高雄市天主教為例初探。未出版碩士論文（民國82年）。國立中山大學企業管理研究所。
- 黃慶源。非營利組織行銷研究 - 以國立科學工藝博物館為例。未出版碩士論文（民國85年）。國立中山大學公共事務管理研究所。
- 溫仁助。「公共圖書館服務行銷之研究」。《臺北市立圖書館館訊》13卷1期（民國84年9月），頁77-94。
- 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），頁40-54。