

廿一世紀 台灣公共圖書館的定位策略

林昆輝

正修科技大學講師

三年以來

從九十一年至今「推展圖書館事業發展三年計畫」，引領著台灣公共圖書館在二十三個縣市發展的軌跡。由於計畫的主體，在於「知識資源的基礎建設」。所以，館藏的「知識資源」，如何經過電子化的歷程，轉變成「知識資訊」，而在國際網路上建構全方位的「知識資訊平台」，就變成三年來主體性的知識工程。

三年來，台灣的公共圖書館在幹什麼呢？第一是各館館藏資源的分工與合作發展。第二是各館資訊系統的建立，以及國際網路電子化圖書館的建立。第三是民眾利用知識資訊之素養的推廣教育。第四是倡導社會閱讀風氣。在這四個大標題下，圖書館開始出現隨著小部分改造的親民行為，圖書館開始擴大辦理相關活動。繞著「閱讀」主題打轉的想法和產出的活動方案，就在「閱讀：知識無限延伸」的窄化思考下，公共圖書館變成辦理大量閱讀活動的「社教館」。館員的訓練工作，也因應活動與行銷的需求，而開始進行觀念的溝通與植入。

三年以後

國家圖書館網際網資訊平台的龐大建構，以及完整的服務機能，可說是三年以來最大的成就。它是一個知識資訊貯存的平台，檢索與存取的平台，卻不足以成為台灣人終身學習的平台。各縣市與鄉鎮市公共圖書館，仍以拮据的館藏預算，提供小空間的書報、雜誌閱覽，大空間的K書中心，圖書借閱與「倡導社會讀書風氣」的方案辦理。每年購書館藏預算與推廣活動預算金額，佔總預算的比率也一直是人們關心的話題。各縣市圖書館資訊系統的建立固所當然，但網路圖書館的所有努力，除了館際合作圖書交流項目之外，幾乎都是浪費人力、財力與物力的行為。上網當然進國家圖書館的網站，進縣市圖書館網站幹嘛？

為什麼如此小看公共圖書館呢？因為國家圖書館就像大型購物中心，大學圖書館就像專門的百貨公司，工商圖書館與醫學圖書館與專門圖書館都像是特定商品的旗鑑專賣店。公共圖書館呢？比量？比專業？都沒有利基可尋。鄉鎮市公共圖書館充其量只是7-11類的超商，縣市公共圖館最多也只是中型超市。亦即，公共圖書館必須有獨自的特色，而它的利基就在於：社區化、生活化、便利化與健康化。公共圖書館不但是社區化知識資訊的平台，也是便利化知識資源取用的平台，更是生活化知識交流、學習與健康享用的平台。

定位策略

2005年即將到臨，當代台灣公共圖書館到底該如何發展

呢？在社區化的總體指標下，各公共圖書館如何尋找自己的利基呢？

市場定位

眾多知識資源、資訊、情報、行動，之交換、提取與活動的市場中，公共圖書館市場的定位，首在市場之環境區位。各公共圖書館所在的行政區域與環境區位，就是它的市場定位。例如：高雄市立圖書館的市場定位，就是：高雄市這個區位環境內，提供最佳知識情報交換與活動的「知識中心」。高雄市左營分館的市場定位，就是左營區最棒的「社區知識中心」，是唯一用最符合左營區市民生活特質的方式，提供左營區市民最需要的知識情報與活動的最佳服務。橋頭鄉、岡山鎮、鳳山市圖書館的市場定位，亦同。個別的社區化定位，是各公共圖書館市場定位策略的最佳指標。

市場定位確認之後，定位的單位就必須開始建構市場關係與情報的流通與整合，才能了解要佔有這個市場定位必須付出什麼代價與努力。上層、平行與下層市場結構，是一個永不止息的基礎工程。上層結構指謂：提供知識資源、資訊、情報、活動……等上游機構或個人。平行結構是指謂：在本社區或其它相同等級之社區，提供相同或類似服務的機構、社團或個人。下層結構是指謂：利用或參與或提取公共圖書館服務商品的人，包括社區內各家、各戶、各單位、各職業、各年齡層的民眾。

所以，先進行文獻研究，搜集這三層結構的情報，再訂定公關訪視計畫，對特定機構或個人，締結合作關係或計畫。這種主動性的情報搜集，完全掌控上游供應者的最新情報、商品

與服務，完全掌握平行競爭者的商品資源與服務模式，完全掌握下層消費者的類別需求與需求方式，是各社區化公共圖書館首要之務。次而對上、中、下層結構進行公關拜訪、締結業務同盟、建立合作或專屬消費管道，則是各社區化公共圖書館第二項要務。最後一個要務就是如何把訂定的市場定位，藉由整合性行銷模式，讓每一個消費者——社區內每一個團體、意見領袖與個人都知悉與認同。

客戶定位

主動去了解下游的消費者，從年齡、性別、學歷、職業、經濟、收入、消費習慣、消費方式與區位分配……等，這都只是基礎作業。選定主客戶層和次客戶層，據以作為商品行銷的參考，也只是進階作業。所謂商品定位，不只是了解與選擇消費族群，而是賦予客戶一個新的自我影像、一個新價值、一個內心恆久的期盼與等待，一個未來的自我期許與目標，一個現在努力的方向與改變，一個新的生活與生命。

所以，對社區公共圖書館而言，客戶定位，不是滿足某一客戶群的需求，而是引領客戶一起邁向一個共同的新願景，共同達成一個當代文化的優質效標。這種透過供給與需求的相對模式，共同攀登企業與生命的另一個巔峰，共同去探索新的可能性，而不止於單向的需求與滿足，才是客戶定位。

商品定位

各公共圖書館進行社區化的市場定位之後，就可以根據它所結構成形之上、中、下三層市場結構與自我定位，來設計、規劃與發展它的商品。公共圖書館的商品是什麼呢？當然是「知識商品」。那幾類知識商品？那幾項知識商品？商品特色

是什麼呢？這些東西不是關起門來規劃就算數，也不是由總館指定各分館重點發展或典藏某些類項。而是了解各該社區民眾的需求，及上游供應者的資源與中游競爭者的情報，來發展出切合該社區民眾需要與喜愛的商品。

就如社區化的中型超級市場一般，什麼類別的商品都有。雖然不是很完備，但社區化特別需求的商品一定要豐富。社區化公共圖書館，必須透過各種途徑的努力，了解該社居民對於知識市場的需求類別、需求的量與需求方式的偏好，才能規劃出最適當的商品定位，然後發展出最能滿足社區民眾需求的知識商品。

什麼是社區公共圖書館的最佳商品組合呢？除了各類圖書的基本館藏量之外，要特別加強那些類別圖書的館藏量呢？要不要加強某些類別雜誌的訂購與數量呢？商品組合的規劃？商品組合的推廣？定期加入多少動態的知識生活提案？異業結合的商品聯合行銷方案？在目前各公共圖書館現有人力編制下，有能力或有時間來研究、規劃與執行上開作業嗎？上開商品組合的規劃與包裝，除了考慮社區民眾需求的前提之外，更必須先執行「商品定位」作業。

什麼是社區公共圖書館的商品定位呢？商品定位不是商品組合，而是把這個商品組合的獨特價值——相對消費者內在動機慾求的獨特價值，結構成一個有吸引力意向或可以和消費者溝通與共鳴的目標或承諾。

企業定位

各社區化的公共圖書館，要把自己當成什麼？要如何期許自己？如何訂立自己的功能、目標與價值呢？商品是通訊器

材，企業定位絕不止於“通訊器材的製造或銷售廠商”，而可以定位為一希望、溝通與未來，或者一溝通人類心靈的領航家，或者一心靈密碼的王者。企業定位所要建構的，不是一個市場導向的目標，不是一個客戶導向的目標，更不是一個商品導向的終極目標。而是一個滿足企業體，對自我價值之提升與期許的終極夢幻的長期目標，並能兼容當下市場客戶與商品定位的需求。

企業定位是發自內部，永不止息的想望與永恆價值的標竿。它必須能帶領企業體，滿足它的消費者；並且還要引領企業體，自己去實現自己的終極價值。各個社區公共圖書館如何設計它的終極價值呢？這個館的領導人和所有的館員，要把這館發展成怎樣的相貌呢？這種溝通與抉擇的程序，可以帶給一個機構，心靈交融與價值重建的機會。企業定位的產生過程，通常也配合C.I.S.企業識別系統的發展，成為重塑與提升企業文化的指標性活動。企業定位的對外宣廣，更是企業外部公關的絕佳利器。

人力資源定位

人力資源定位包括：內部人力資源定位與外部人力資源定位。內部人力資源定位，是指謂：內部人才的再造與任務編組。新的策略定位，挑明著舊有人力品質與編制的不適任。所以，內部人才再學習計畫的推動—重建每一個職務的人，對自我職業生涯發展、對這個職務，對這個職務專業人格的養成，以及因應機構發展的新的任務編制的認同，尤其是新的工作能力的學習與工作態度的改變—每一個工作人員重新定位自己與職務工作說明，正是全館上下共同努力的新目標。

外部人力資源定位，指謂：企業外部人力資源的關係建構。社區化的公共圖書館，必須和社區內的那些機構建立合作關係，建立特殊的商品流通或服務管道；藉此而與社區或機構內的意見領袖或專業人員或關鍵人士或權威人士，建立固定的公共關係或人才交流合作關係。這是各社區公共圖書館亟須進行的外部公關作為，舉凡社區重要機構或大老的訪問，聘任眾多機構之主管或地方領袖擔任「顧問」，及特殊化的交流管道……等。

以高雄市立圖書館為範例的策略定位

以下提供的定位內容，可做為與上文交叉比對的範例，及其它公共圖書館策略定立的參考

- 市場定位—全台首學：南方社區知識生活智庫
- 客戶定位—海洋都會國際公民〈主力客戶：都會子女，次要客戶：海洋子女〉
- 商品定位—渴望：智慧、時尚與活力
- 企業定位—台灣首富：全球化都會知識中心
- 人力資源定位—社區第一、學校第二、社團第三；全面結盟，整合行銷。

新世紀的願景

公共圖書館，勢必得發展成社區化的知識中心。它必須記錄知識、貯存知識、展演知識、傳遞知識、聯結知識、啟發知識、活化知識、提供知識，並創造知識生活提案與舞台。當這些工作項目，都加入「社區」的範疇時，新世紀的願景就「咯」

地一聲彈了出來—記錄社區的知識、貯存社區的知識；展演社區的知識、傳遞社區的知識、聯結社區的知識，在社區裡展演、傳遞、聯結所有的知識；啟發社區的知識、活化社區的知識、創造社區的知識，在社區裡啟發、活化與創造知識，並創造社區化知識生活提案與社區化的知識生活舞台。

社區公共圖書館，必須重新編制它的人力資源，才能有效去執行上項的作業。別的都不說，只要想到各社區公共圖書館，都能主動調撥人力與經費，主動去記錄（影音、文字或電子檔案），各該社區人文、社會、政治、經濟、建築、藝術、工、商、農、林、漁、牧、工藝、技術、與各種文化和生態現象。哇！嚇死人的幸福！這樣子的社區公共圖書館，怎麼會不被社區人士珍愛與重視呢？真的，不必全部都做到。只要擬好計畫，逐年分項進行社區的記錄，把社區記錄成知識，各社區公共圖書館就立刻變成社區的「寶」。更何況其它社區知識中心的作業，勢必全面建構各社區公共圖館的新價值。

社區公共圖書館還必須收回所有的眼光，重新審視自己所提供的空間，是否健康？是否足以搭配新時代的策略定位。公共圖書館空間的「照明」、「溫度」、「濕度」、「噪音」、「空氣品質」，都必須符合「健康化」的原則。當代社區公共圖書館，如果不能完成健康化的空間改善作業，一切新時代的策略定位都是沒有意義的。除此之外，圖書館空間的藝術化、美化、休閒化、多功能化……等，也都是當代社區公共圖書館必須努力的附加價值。因為這些附加價值，將使得社區公共圖館更親切、更人性化、更討喜、更與社區民眾的生活結合在一起。例如：悠揚的音樂、舒適的角落、漂亮的窗景、乾淨



的空間、明亮的走道、安靜的冷氣機，閱讀區、討論區、寫作區，咖啡香、書香與音樂的香氛融合在一起。讓圖書館的行走，不只是知識延伸，更是生命的流動與享受。如此這般，人與知識與生活與生命交融的舞台，這就是當代社區公共圖書館的新願景。

