

# 激發優勢創意， 提升公共圖書館競爭力

許永政總經理兼任講師 尚達廣告／銘傳大學

## 前言

### 一、圖書館會被 Google 取代嗎？

2004 年 6 月 23 日聯合報有一篇轉譯自紐約時報的文章，全文如下：

五月間獲得哥倫比亞大學比較文學學士學位的卡春娜·馬西雅諾瓦去年參加一場研討會，教授指定研討發表在一家雜誌上的兩篇文章，她上 Google 網站，立刻就找到一篇。另外一篇她就得上圖書館去找。馬西雅諾瓦說：「班上每個人都想上網找那兩篇文章。有些人上 Google 網站找不到，索性連圖書館都不想上了。」

最近幾年，圖書館員發現，愈來愈多人上網找資料，這些人並非想彌補圖書館的不足，而是以上網代替上圖書館。最近圖書館員已不再為這種趨勢感嘆，反而開始致力縮小傳統圖書館與 Google 網站的差距。

哥倫比亞大學電子出版計畫主任凱特·韋登堡說：「我們不能睜眼說瞎話，說什麼大家會重返傳統圖書館，問圖書館員找資料。」

韋登堡的研究小組最近完成一項有關研究習慣的調查，這項長達三年的調查係以全美一千兩百卅三名學生為對象，結果發現，電子資源已成為學生蒐集資訊最主要的工具，特別是大學生。韋登堡說：「我們必須對這種新方式有所因應，並且提出新方法，讓學生更容易上網蒐尋資訊。」這意味圖書館應該和 Google、雅虎之類的商業蒐尋引擎加強合作，讓更多數位研究材料唾手可得。

會在電腦上做研究的不只是像馬西雅諾瓦之類的大學生而已，教師也上網做研究。資訊研究人員杜古德說：「教職員如果在圖書館的資料堆中翻東翻西，那真是罕見之至。」

儘管網站上的資訊正確性有高有低，差距頗大，但因為網路無遠弗屆，大部分學界中人做研究，第一站已不再是上圖書館。幾位研究圖書館員表示，Google 最後很可能取代大學圖書館的角色。

【引用自：2004-06-23 / 聯合報 / A14 版 / 編譯朱邦賢】

## 二、誠品為什麼那麼紅？

許多觀光客到臺北，一定要到誠品書店。2005 年 12 月誠品信義旗艦店開幕，地下 2 層地上 6 層的空間，共 7 千 5 百坪，書店佔 3 千坪，首次祭出書店「滿千送百」的優惠。為了與信義區其餘百貨公司作區隔，以書店作為主體，書店區的整體空間，挑高 4 米的空間，各樓有不同感覺。2 樓的各主題書區以書屋方式呈現。週一至週五每晚舉辦講座，讀者可根據自己的興趣，免費聽講，假日的誠品更是人流川急。

## 壹、主權在客的時代

### 一、「顧客的力量」崛起

- 很多人搬新家，會先上網去看崔媽媽基金會的「搬家評鑑」區。
- 買手機上「手機王」和「比價王」；買數位相機就上「DC View 數位視野」。專業網友推薦某廠牌的光碟，隔日光華商場便缺貨；揭露某廠牌電腦顯示卡有問題，就引發集體抵制。
- 根據調查統計，美國福特汽車的顧客，有 8% 在踏入展示間之前，早已上網做好功課。

### 二、圖書館是服務業

- 行政院主計處統計：2006 年第 1 季服務業產值佔 GDP 達 74.3%，服務業就業人數佔總就業人數 58.4%，超越 2008 年 71.4% 的目標！
- 彼得·杜拉克：「新經濟，就是服務經濟」。
- 松下幸之助：「視顧客如神明」。

### 三、重要的顧客調查統計：

- 不滿意的民衆只有 4% 會申訴或抱怨。
- 1 位不滿意的民衆，平均會向 8-10 個人抱怨，另外的 20% 會向 20 個人抱怨。



## 打造公共圖書館新紀元

- 給民衆 1 次負面印象，要用 12 個正面印象來彌補。
- 如能有效處理民衆抱怨者，有 70%不會向他人傳播負面經驗。
- 如能立即有效處理民衆抱怨者，有 95%會向他人傳播正向經驗。
- 讓一個新顧客滿意所花代價是保有一位舊客戶的 6 倍。

### 四、2005 年《遠見雜誌服務業評鑑》

- **【商務飯店】亞都麗緻**

當客人表示隔天早上有重要會議，卻忘了帶西裝時，服務生馬上拿出量尺為他量身，提供適合尺寸的西裝。

- **【便利超商】就像跟家人買便利**

評鑑人員詢問明知便利商店沒販售的雜誌，店長馬上回答：「對不起，我們沒賣，但你走出去右轉的書局可以買到。」待踏出店門那一刻，店長追出來再三叮嚀：「記住哦，出去右轉。」

- **【連鎖餐飲】星期五餐廳**

美國母公司收回直營時，導入教練制，給予第一線服務人員較大的發揮空間。神祕客到餐廳點番茄炒蛋加白飯，服務人員先告知價錢，還會提醒：「番茄炒蛋加白飯非主廚拿手，可能不太可口，請您見諒」。

- **【銀行臨櫃】玉山銀行**

玉山銀行是金控公司中唯一設有品牌長的公司，只要進了銀行，都有笑容可掬的接待員前來奉茶，並引導到正確的櫃台。出銀行前，評鑑人員又以內急要求借用廁所，玉山銀行也有專人引導帶領。

- **【國內航空】復興航空**

將面臨高鐵衝擊的航空業，評鑑人員認為，感受不到空服員親切熱忱的態度及微笑。

## 五、2007 年《遠見雜誌服務業評鑑》

評鑑怎麼打？20 個都擁有國外稽核員證照的神秘客，花 2 個月受訓，才全省走透透到處去調查。評鑑結果，服務品質總平均分數 52.26 分，比起 2006 年總平均 55.85 分退步，達及格分數 60 分的企業僅達 20%

- **FRIDAY'S 餐廳**：服務生不斷進進出出，就因為遇到了一個「奧客」，不斷挑剔菜色口味；神秘客結帳時還使出一招：「小姐我只有提款卡沒有現金，怎麼辦？」「沒關係，我們樓下就有提款機，你去領我在這裡等你。」
- **台東知本老爺飯店**：65%員工僱用當地原住民，傳承日本溫泉旅館「厚禮數」，連送客都堅持送 2 次。神秘客扮成的「奧客」，以空氣太悶、被單有血漬、有菸味為由要求換了 3 次房。知本老爺飯店老闆徐慶昌說，若遇到被要求換第 4 次，就會把住房費退給客人。

- **速食業最好，公部門最差：**台中縣政府內部早有「神秘客」抽測各課室服務態度，並設有 24 小時服務專線；電話禮貌更比照五星級飯店，鈴響 2 聲就要接起、報上單位與姓名。更方便的是有單一窗口承辦業務，民衆遞出申請文件，就可以安心的坐中庭喝咖啡等取件。

「神秘客」觀察，縣市政府最大問題在於「心態」：頭也不抬、眼睛就盯著電腦螢幕回答民衆問題，下午 2 點還有很多人沒就位，到了 3、4 點經常有人大刺刺提著點心吆喝大家來吃，一點也不在意民衆的觀感。

- **把客訴當成回禮，換長久忠誠：**神秘客向海洋公園服務中心表示，吃了炸雞全家餐之後，小孩肚子開始不舒服，本來服務人員要協助送醫，並在神秘客要求下，先拿綠油精擦拭。後來餐飲部還停止販賣炸雞，神秘客離園時，還接到服務人員的電話，3 天後，更有護士打電話來關心。

## 貳、創新服務與創新行銷決勝負的時代

### 一、2005 年長榮航空全球首架 Hello Kitty 彩繪機

網上拍賣凱蒂貓飛機上相關物品（撲克牌、紙巾、餐具、杯子）熱賣。連衛生紙、行李牌、登機證等也有人要。凱蒂機的空服員穿著 Kitty 的圍裙、戴著 Kitty 的發飾，還在機上販賣限量的手機吊飾、玩偶等商品。

## 二、鈴木敏文（日本 7-11 社長）：消費已經從經濟學的領域進入消費心理學的領域！

### ● 拉式策略

日本 7-11 總會長鈴木敏文 30 幾年前要將 7-11 引進日本時，幾乎所有的董事通通反對，理由是：怎麼還要引進“雜貨店”？

鈴木敏文告訴董事會：7-11 不是雜貨店！雜貨店是推式策略，是想辦法要把產品賣給消費者的店；7-11 則是拉式策略，是想辦法吸引消費者到店裏來買東西的店。

### ● 7-11 成功背後的秘密

斥資數十億新台幣向日本購買的 POS 收銀機，店員只要根據顧客的外表判斷，鍵入顧客的性別、大約年齡。以天氣、家庭、地區、經濟能力、職業別等的觀點來分析購買動向。挖掘消費者深層的心理需求。在商品彈性調整方面，每年約 50% 產品替換率，鮮食部分甚至更達到 100%。

## 三、市場行銷觀念已經歷 4 個重要階段

1. 生產觀念：重視生產品質與效率。
2. 推銷觀念：強調品牌與差異性。
3. 市場行銷觀念：了解顧客需求並致力滿足顧客需求。

4. 多元行銷+創意行銷+創意行銷：行銷者不但應當善於識變、應變，還應當善於造變！

### 參、圖書館的行銷策略組合

#### 一、〈達文西密碼〉書中情節：蘇菲和蘭登為了查尋有關羊皮紙上的四句詩

「倫敦騎士身後為教宗所埋葬 一生功績徒惹聖座憤怒難當  
欲覓之球原應棲於英雄墓上 瑰紅肌膚與受孕子宮細思量」

兩人赴圖書館請求館員為他們蒐尋資料。起先，蘭登為了保密，只提供前兩句詩的資料，結果因為查尋出來的資料太多。所以館員要求提供更多的線索，蘭登再多說出另外兩句詩。縮小搜尋範圍後，電腦終於找到建議他們到牛頓之墓去尋找的線索。這是個圖書館服務的例子：館員有禮貌，服務親切。在檢索過程中，館員也熟悉檢索方法，並與讀者多溝通，以便取得多一些更精準查尋資料的條件。

#### 二、圖書館的行銷策略組合：『行銷的 6P』

- 產品 (Product)
  1. 服務及相關活動
  2. 設施與設備
  3. 館藏與資訊搜尋



- 價格 (Price)
  1. 「使用者付費」，產品的直接和間接花費的費用
  2. 民衆花費的停車費、借書時間
- 通路 (Place)：實體空間及虛擬空間
  1. 網站建置，館藏、電子書、資料庫、資源查詢、線上影音
  2. 說故事、教育訓練課程
  3. 付費或免費式的送書到宅服務
  4. 定點或流動式（車站、購物中心）設置圖書館或圖書巡迴車
- 促銷 (Promotion)
  1. 演講、讀書會、說故事、閱讀活動
  2. 館內定點展示，館藏促銷
  3. 報紙、雜誌、電視、廣播電台的宣傳
  4. 館員將服務提供給讀者的互動行為
- 人脈 (People)：培養閱讀種子會員、社群
- 包裝 (Package)：塑造圖書館的專業形象、宣傳

### 三、提升公共圖書館競爭力的創新作法

- 打造良好的閱讀空間及閱讀氣氛、瞭解服務對象的閱讀風氣及閱讀型態。
- 行銷館藏資料及變化書籍展示，舉辦多采多姿的閱讀活動。



## 打造公共圖書館新紀元

- 從家庭著手，舉辦親子閱讀活動、設置親子共讀區、推出「家庭圖書證」，提供較多的借閱冊數。
- 透過專家的經驗強調閱讀對孩子生涯發展的影響，以利推動閱讀。
- 館員的專業能力、品質觀念、服務技巧、創意作法、溝通及行銷知能。
- 與其他單位合辦活動，建立夥伴關係、結合社會資源向外界爭取資源贊助。
- 招募志工協助說故事、讀書會並提供圖書館場地供其他單位使用。
- 提供多元便捷的創新服務，免下車 24 小時還書服務、「書香宅急便」送書到府服務。
- 提昇多媒體與數位館藏資源之使用便利。

### 四、圖書館創新經營例子

#### ● 台中縣立文化中心

2003 年時 SARS 疫情爆發，民衆借閱歸還的書，一律以酒精噴霧消毒並曝曬，並特別安排了「曬書記者會」，邀請記者採訪曬書、消毒情況。

#### ● 南投－全國募書活動

1999 年 921 震災，數萬冊書毀損，2005 年 4 月舉辦「送書香到南投」向全國募書的活動，有來自全國各地的民衆及出版社響應。

## ● 朝陽科技大學圖書館

- ◇ 與化妝品公司辦理「智慧與美麗兼具」活動。
- ◇ 與生物科技產業進行「健康讀萬卷書」活動。
- ◇ 與醬油工廠辦理「書香、粽香、處處飄香」活動。
- ◇ 與知名書店共同經營「愛書“聚”樂部」。
- ◇ 與出版社透過書香週、藝文週、圖書館週，辦理書展。

## ● 新加坡國家品質獎--新加坡圖書館

- ◇ 思考一個問題：顧客滿意是否一定要有更多的人或資源才做得到？
- ◇ 簡化證件，設無人系統借書流程。
- ◇ 1999年起以RFID（電子標籤無線射頻）管理藏書分類。
- ◇ 將自我定位為「心靈休憩的場所」。
- ◇ 圖書館除了閱讀，還可以喝咖啡、聽音樂。特別設計兒童圖書館以及各種主題館，並建置CRM（顧客關係管理系統），以了解顧客的年齡層與喜愛。
- ◇ 與購物中心結合，當小朋友在圖書館看書之際，家長可以前往購物。
- ◇ 借書時間由1994年的60分鐘縮為2004年的不超過5分鐘，26位工作人員一年服務300萬位訪客。訪客人次10年內由550萬躍升為3,120萬。

### ● 新加坡圖書館如何做到的？

- ◇ 跳脫思維框框
- ◇ 重視員工的創意
- ◇ 善用整合資訊科技
- ◇ 提升服務與速度價值

## 結論

### 一、思考圖書館的不同市場定位

- 國家圖書館：超大型量販購物中心
- 大學圖書館：專門的購物中心
- 專業圖書館：特定商品集合的購物中心
- 縣市圖書館：中型超級市場
- 鄉鎮市圖書館：便利超商

### 二、思考縣市、鄉鎮市圖書館的特色與利基

- 社區化、便利化與生活化
- 社區的知識資訊平台
- 知識資源取用的便利化平台
- 生活交流、學習與健康享用的平台

## 附錄一：未來的圖書館是什麼樣？

全球學校圖書館學會年會昨天在台北召開，共有美國、英國、澳洲及日本等 31 國代表參與，他們提出，將「實體」與「虛擬」圖書館結合，發展網路社群，建立網路書櫃，增加遊戲及多媒體動畫，是未來圖書館的新形象。

「我們即將進入圖書館 2.0 的時代！」主辦此次活動的台師大圖書資訊學研究所副教授陳昭珍指出，從 web2.0 概念衍生而來的「圖書館 2.0」，是目前圖書館界最紅火的名詞，它代表將選擇權還給大眾，並強調使用者參與的重要性。

年會討論中提到，圖書館 2.0 還有「圖書館無所不在」、「圖書館無所不通」的特性，使用者可以在任何時間、任何地點取用圖書館所提供的資訊服務內容，且圖書館也要能提供各種來源的資訊，並提供互通平台來解決跨系統時的使用障礙。

陳昭珍說，傳統的圖書館服務，只提供書籍與場地，並不多介入讀者個人的閱讀活動，這主要是把每位讀者視為單一個體，並認為閱讀屬於讀者個人的心智活動，與圖書館服務沒有直接關聯；但許多讀者對分享閱讀經驗的需求，一向相當強烈，圖書館未來也應更進一步提供這方面的服務。

如台灣有「羽毛網」，大陸有「豆瓣網」，都是讀者直接上網寫書評、分享閱讀經驗的社群平台。陳昭珍表示，未來圖書館也必須經營社群平台，才能跟上腳步。陳昭珍提到一個有趣的現象，就是對讀者進行網路調查時，發現台灣的多數讀者不贊成在圖書館設網咖，「可能是有些人對網咖的印象太負面了吧？」但其實圖書館裡確實可打造出一個有格調、提供電腦上網等互動環境。

【引用自 2007/07/18 聯合報記者薛荷玉】

### 附錄二：S. R. Ranganathan 1931 年的「圖書館學五法則」

- Books are for use （書得到充分的使用）
- Every reader his book （滿足讀者之需求）
- Every book its reader （每本書發揮使用價值）
- Save the time for the reader （節省讀者時間）
- Library is a growing organism （持續的成長茁壯）

### 附錄三：W. Crawford 和 M. Gorman 1995 年提出了 「圖書館學新五律」

- Library serve humanity （圖書館應服務全人類）
- Respect all forms by which knowledge is communicated （多元的傳遞知識）
- Use technology intelligently to enhance service （善用科技提昇服務）
- Protect free access to knowledge （保障知識之自由取得）
- Honor the past and create the future （承先啓後，繼往開來）