


# 圖書館創新服務篇





# 服務行銷理論與實務

廖又生 教授

 國立陽明大學

## 壹、基本定義

### 一、行銷

行銷（marketing）是一種社會過程，藉由此種過程，個人和群體可經由創造、提供並與他人自由交換有價值的產品和服務以滿足他們的需要和欲望。

### 二、服務行銷的構面

- (一)外部行銷：透過各種行銷研究與市場區隔等探討，發掘市場上消費者未被滿足的需求，確定目標市場，決定各項產品決策、通路決策、溝通決策，並以適當的組織安排來執行既定的行銷策略。
- (二)內部行銷：內部行銷意指將行銷的哲學和實務應用於服務外部顧客的公司員工，藉以雇用並保有最佳的服務人員，並使他們能做出最好的工作。

## 貳、行銷管理的任務

有八種不同的需求狀況，行銷之任務及每一任務的正式名稱均列於各需求狀況之後。

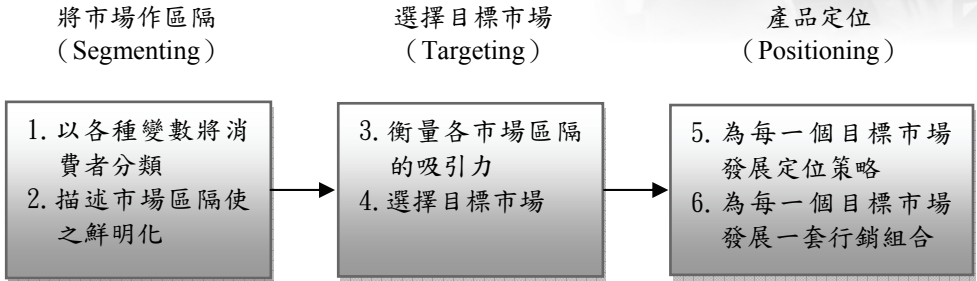
需求狀況	行銷任務	正式名稱
1. 負需求	轉回需求	扭轉性行銷
2. 無需求	創造需求	刺激性行銷
3. 潛伏需求	開發需求	開發性行銷
4. 搖晃需求	恢復需求	再行銷
5. 不規則需求	平衡需求	調和行銷
6. 飽和需求	維持需求	維持性行銷
7. 過飽和需求	減低需求	低行銷
8. 病態需求	消滅需求	反行銷

圖一：不同需求與行銷任務

## 參、行銷策略

### 一、定義

為設定目標市場以及滿足目標市場的一套行銷組合，亦有定義為 STP 程序者。首先是依據消費者對產品需求的差異，將大的異質市場分割為若干個同質性較大的子市場，並以各種變數描述這些市場區隔的特性；其次是對每一個市場區隔的吸引力加以評估，再從中選擇一個能和公司整體策略吻合的目標市場；最後是發展產品定位策略及細部的行銷組合計畫（圖二）；亦即目標行銷（target marketing）。



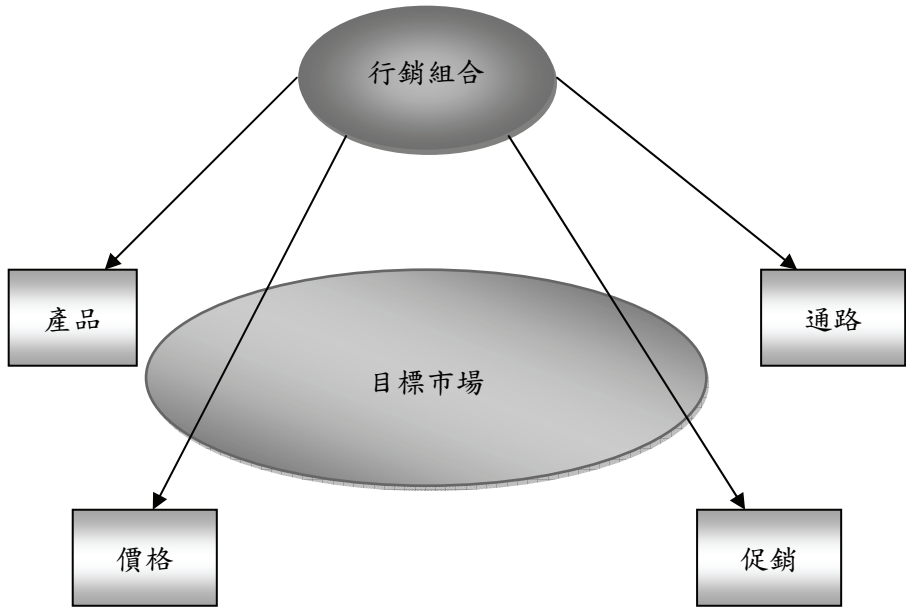
圖二：行銷策略發展三步驟

## 二、目標行銷主要步驟

- (一)為「市場區隔」(market segmentation)——即根據某些變數將一個高度異質性的大市場區隔成若干比較同質性的較小市場的過程。
- (二)「目標市場之選擇」(market targeting)——即評估及選定一個或多個區隔市場。
- (三)為「市場定位」(market positioning)——即研訂產品之定位與詳細的行銷組合策略。

## 肆、行銷組合

行銷組合 (marketing mix) 是指企業為了滿足目標消費者的需求而使用的一套行銷工具，它可分成四類並稱為「4P' S」，即產品 (product)、價格 (price)、配銷通路 (place) 與促銷 (promotion) (圖三)。



圖三：行銷組合

## 伍、產品

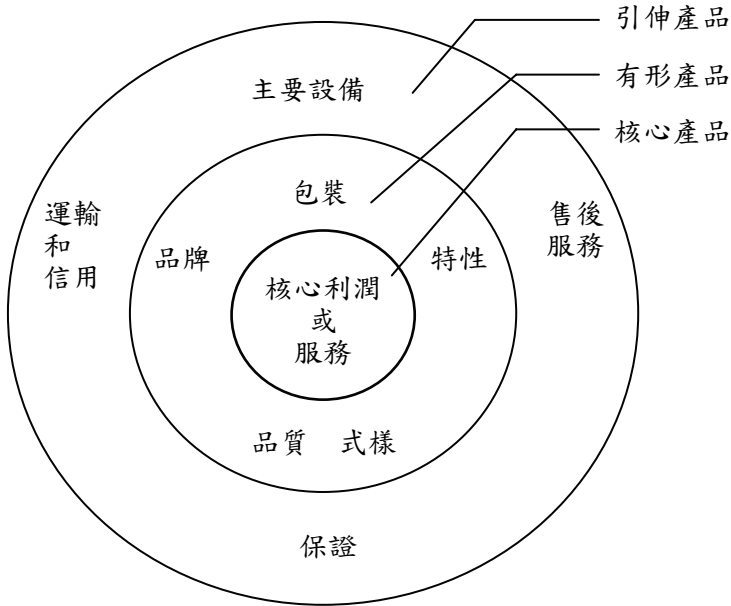
### 一、定義

產品所代表的意義是指在行銷過程中，作為交換的客體物，其可能是有形的商品（Goods）或無形的服務（Services）。

### 二、產品有三種不同層次

當產品的觀念由有形走向無形時，其行銷的領域也隨之擴大，

因此產品可分三種層次，分別以圖四表示。

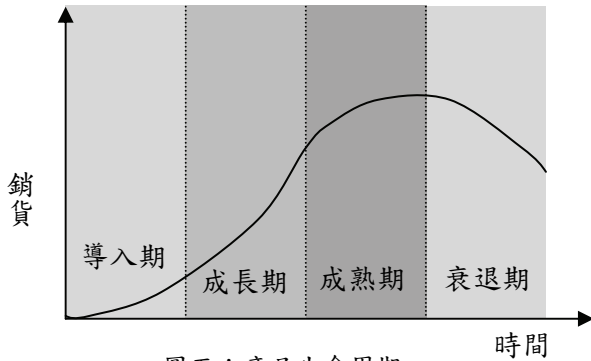


圖四：產品的三個層次

### 三、產品的生命週期

產品生命週期（Product Life Cycle，簡稱 PLC）係一條 S 型的曲線，通常可分成四個階段（圖五）：

- (一) 導入期（Introduction Stage）
- (二) 成長期（Growth Stage）
- (三) 成熟期（Maturity Stage）
- (四) 衰退期（Decline Stage）



## 陸、通路

### 一、定義

行銷通路（marketing channels）係指商品自供應商經由中間商至消費者或最終使用者（end-user）之流通過程；亦即商品自生產供應商向消費者或最終使用者舖貨時所經由的行銷管道。

### 二、通路長度之區分

通路長度又名通路階層數，意指將產品及所有權逐步移近消費者的中間商之數目，通常可分為：

- (一) 零階通路（zero-level channel）
- (二) 一階通路（one-level channel）
- (三) 二階通路（two-level channel）



(四)三階通路 (three-level channel)

## 柒、促銷組合

### 一、定義

促銷組合 (promotional mix) 是結合了適當比例的個人銷售、廣告、宣傳與銷售促進的組合，透過此一過程企業便能和目標市場進行溝通，故促銷組合又可稱為行銷溝通組合。

### 二、促銷組合的工具

- (一)廣告活動。
- (二)人員銷售。
- (三)銷售促進。
- (四)公共關係。

## 捌、思維

### 一、行銷近視病

行銷近視病 (marketing myopia) 係指行銷人員只一味地執著與強調產品的特點與效益，而忽略了市場的需求性與顧客滿意程度，因而造成行銷業績的不振。故此觀念指出行銷活動不能只專注產品本身，而必須視市場的變動來從事行銷活動；畢竟行銷是市場的整

體活動，而不是只作產品而已。

## 二、行銷遠視病

行銷遠視病（marketing setup）為行銷人員執著市場行銷業績，而忽略並遺忘了產品生命周期的行銷策略，因而造成產品再定位的模糊形象，導致後勢不被看好的市場衰退與市場萎縮等不良現象。故此觀念是提醒行銷人員避免又再度掉入只著重市場業績掛帥的陷阱中而無法自拔。

### 玖、個案實務探討：以某公立非營利機構推廣服務為例

**【案由】**：公立非營利機構基於資源共享（Resources Sharings）理念常舉辦推廣活動以吸引廣大的顧客群（Patron Community）使用機關提供外部使用之資訊，雖然主管機關認為資源利用極為重要，但卻無法充分支援人、財、物力使公立非營利機構做好推廣工作，以至推廣活動中機構只淪為提供場地、派員充當場面的秀場，外加辦理利用教育活動相關單位掛名插足之事屢見不鮮，職員或志工對熱門節目皆樂此不疲；反之，曲高和寡的冷門節目則門可羅雀，面臨總體資源匱乏的不接續時代（Discontinuity Age），顧客服務部門職員對推廣業務的範圍、舉辦活動的次數及安排檔期等常感覺茫然而不知所從，因之，業界同道甚為關切推廣策略之實務種切，並寄望可化解其面對的困惑。試問：

- (一)公立非營利機構常開設各種研習班以提供民衆參加學習，此是否屬於推廣服務的範疇？
- (二)公立非營利機構執行推廣計畫時屢見主辦、協辦、承辦、指導等單位，其判別標準為何？
- (三)推廣活動進行時如顧客參與人數過少，機構應如何處理？
- (四)推廣計畫執行前如何尋求財力支援？可否向顧客收費？
- (五)推廣業務執行時如何協調職員與志工之職掌以避免運作失調？
- (六)公立非營利機構推廣節目應如何妥適安排？
- (七)顧客研究與公立非營利機構推廣有何關連？何以機構辦理推廣業務須進行意見調查？

**【解析】**：二次世界大戰結束後「顧客中心導向」蔚為非營利機構經營的主要思潮，機構企圖以各種設備、資源及職員們的專業知識主動積極服務讀者，是以顧客服務部門被另稱作公共服務（Public Service）部門，非營利機構推廣工作倍受重視，可見一斑（註1）；謹就題旨扼要說明如下：

- (一)公立非營利機構常開設各種研習班以提供民衆參加學習，此是否屬於推廣服務的範疇？

公立非營利機構夙有民衆文化養習所之令譽，尤其是公共圖書館，世人恒以「民衆大學」視之，其以社區民衆為主要服務對象，倡導終身學習（Long-Life Learning），並推廣社會教育及辦理相關之

文化活動，故開設各種研習班（如繪畫、書法、雕刻等）供民衆參與，幾乎已成為該類機構業務之大宗；追本溯源，非營利機構以保存文化、教育顧客、提供資訊及倡導休閒為其基本職能（Functions），苟各公立非營利機構在行有遺力之餘，廣開各種社教班，不但得彰顯其開放有機體（Open Organism）本質，更能因應無圍牆（Without-wall）時代脈動，該類研習班既符合各館組織法規之宗旨，且不減損機構本色，何樂而不為。

(二)公立非營利機構執行推廣計畫時屢見主辦、協辦、承辦、指導等單位，其判別標準為何？

非營利機構為營造物，其組織運作恒與其他上級機關、下屬機構或平行單位，甚至其他不相隸屬機關（構）、團體發生互動關係，是以機構推廣活動計畫書中常出現有「主辦單位」、「協辦單位」、「承辦單位」與「指導單位」等計畫實施者，茲析論其關係如下：

1.主辦單位與承辦單位呈現「委任關係」，特質有四：

- (1)二者有隸屬關係。
- (2)被委任者對委辦事項不得拒絕。
- (3)形成職權移轉的結果。
- (4)委任的對象限於所屬下級機構。

2.協辦單位與承辦單位為「行政協調（Administration Coordination）」關係，特徵有二：

- (1)協辦單位依據法令得參與承辦單位推廣活動計畫的作成。

(2) 協辦單位基於承辦單位的請求，得協助其完成既定的推廣計畫

。

3. 指導單位對承辦單位有「指導監督」關係：茲有別於主辦單位對承辦單位之「指揮監督」關係，蓋指導單位常為不直接隸屬的機關（構）或專業團體，簡言之；指導單位對承辦單位並無具體供給人力或財力資源。

(三) 推廣活動進行時如顧客參與人數過少，機構應如何處理？

推廣活動最擔心參與人數過少，因顧客群是一個模糊的偏好團體，流動性強，異質性高，因之；機構執行推廣計劃時須有完整的控制機制（Mechanism of Control），俾使推廣服務不至產生過大的落差，其較可行的作法有三：（註 2）

1. 預先評估（Pre-Evaluation）

推廣計畫中訂明參與人數下限，未達門檻即停止舉辦，此可免實務上辦查字典比賽，僅有三人報名尙要如期舉行的窘境。

2. 過程評估（Process-Evaluation）

應用行政中之權變管理（Contingency Management）策略，動員潛在顧客即時參與，如舉辦名人開講講演，會前得與鄰近機關、學校、部隊、社區保持默契，以免場面冷清。

3. 影響評估（Impact-Evaluation）

前事不忘，後事之師，必要時機構可於活動後施予滿意度調查，以瞭解推廣績效高低的原因，俾作為爾後改絃更張之參

考。

#### (四)推廣計畫執行前如何尋求財力支援？可否向顧客收費？

財政為庶政之母，凡百計畫，非錢莫辦，機構舉辦推廣活動恒以足夠的經費作後盾，始得達成預期的效果，執此，機構尋求財力奧援途徑不外乎有三個方向：

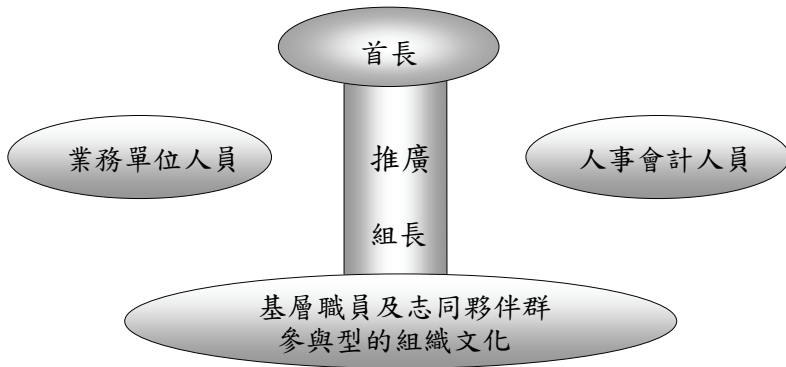
1. 設立機構營運基金，編列推廣活動相關經費。
2. 運用上項基金所得之孳息。
3. 鎖定與主題有關之企業、財團法人基金會，將其列為贊助單位，並使之慷慨解囊，共襄盛舉。

管見以為募化資金或尋求贊助應在推廣計畫執行前，適時舉辦說明會、記者會，藉事件行銷（Event Marketing）開擴機構利基（Niche）；另雖晚近流行「受益者付費」思潮，然我國機構免費（Free-fee）使用刻板觀念深入人心，故除少數光碟檢索利用課程外；機構果欲向顧客徵收費用，須先備妥完善手續，一如博物館收取門票等，否則隨興課徵，極易導致糾紛，機構對此不得不格外慎重考慮。

#### (五)推廣業務執行時如何協調職員與志工之職掌以避免運作失調？

推廣工作的遂行需專業職員（Professional Librarian）與輔助人力（Clerical Staff）密切配合、協同一致，才能達成其既定的目標。執此，自首長、中層主管以下一直到基層的志工（Volunteers）要形成一個縱面的分化體系（Vertical Differentiation System），人人有定

事，事事有定人，構築成有機的「行政一體」體制；在實務上非營利機構人力不足乃共通現象，故除縱面整合外還須橫向協調，即賴推廣或顧客服務部門的參與，如此方能發揮群策群力、事竟其功的良效，此得以閔茲博格（Henry L. Mintzberg）的構型理論（Configuration Theory）說明之：



圖六：整體規劃下的公立非營利機構推廣業務

觀諸圖 1，不難得知各機構在規劃（planning）、執行（Implementation）或考核（Evaluation）推廣計畫時都須以「生命共同體」的整合架構來推展顧客服務工作，確切的說，即是：

1. 首長明確下達承辦推廣計畫活動之目的。
2. 推廣或顧客服務部門主管偕同承辦職員撰擬實施計劃。
3. 全體職員與志工共同推動完成該項計劃。

申言之，公立非營利機構推廣策略規劃流程應由上層決定方向；中層選定方案；而基層認定問題；各崗位同仁各盡所能，實務上志工從協助者角色變成主導人物的流弊當可消弭於無形，總之，要杜絕逾越或濫用權力（我國行政訴訟法第一條第二項規定），需靠主管指揮（Directing）或監督（Supervision）權運用得體，才能避免發生太阿倒持的八卦事件。

#### (六)公立非營利機構推廣節目應如何妥適安排？

行銷即是顧客需求的有效管理，一般公立非營利機構所舉辦的推廣活動，其次數與週期的安排，有時常會引發市場失靈（Market Failure）的反功能，矯正之道可從確認公立非營利機構使命及構建事業組合計畫（Business Portfolio Plan）著手；換言之，即循策略行銷（Strategic Marketing）過程來真切掌握顧客市場動態，進行的要領有（註3）：

##### 1.分析市場機會（Market Opportunity Analysis）

發展出一套有吸引力的模式，確認機構特長（Distinctive Competence），並有效進行開發。

##### 2.選定目標市場（Target Market Selection）

公立非營利機構推廣服務的起腳點（Launching Pad）在標的團體（Target populations），推廣職員應善用市場區隔（Market segmentation）技術從事有計劃的行銷。

##### 3.確定競爭地位（Competitive Positioning）



機構應將機構內提供外部使用的資料透過產品定位（Product Positioning）方法以有效利用現有資訊搭配辦理推廣活動。

#### 4. 發展行銷體系（Marketing System Development）

正確研判社區與外在環境的變化，建立行銷資訊系統（Marketing Information System），以強化館方經營優勢。

#### 5. 行銷計畫的發展（Marketing plan Development）

完整的行銷計畫書（Marketing plan）應包括情勢分析、行銷目的、行銷策略、行銷方案與行銷預算。

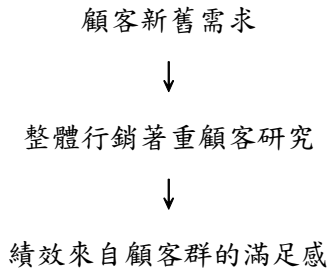
#### 6. 計畫的執行與控制（Plan Implementation and Control）

推廣首重力行，公立非營利機構推廣規畫、組織與控制三大環節構成一管理循環（Management Cycle），其間環節相扣、首尾呼應、周而復始、循環不已的被履行。

整體而言，公立非營利機構推廣計畫節目的安排，甚至利用指導單元操作的頻率等，機構皆能以市場分析技術詳加預估，行銷學中的「同步行銷（Synchromarketing）」告知行銷工作者應調和淡旺季供需間的變化，俾損有餘而補不足，這種機動式的行銷，頗值同道師法；苟推廣職員可服膺勿失相信必能締造「產銷一體，快樂無比」的佳境。

(七)顧客研究 (User Study) 與圖書館推廣有何關連？何以館方辦理推廣業務須進行意見調查？

「顧客至上」，「館藏居先」是推廣職員從業的信條，如眾所知；目標市場是機構行銷服務的心臟地帶 (Heartland)，機構構建行銷組合 (Marketing Mix) 亦在爭取顧客的認同；易言之，在公立非營利機構經營上使用者就是顧客 (Customer)，有計劃的進行使用者研究可洞悉消費者行為 (Customer Behavior)，這樣機構才能與民衆緊密結合在一起。此可以下列簡圖表示：



從上面這種經營思維觀察，公立非營利機構推廣服務內容仍離不開 4P'S-6O'S-2C'S 模式的範圍，職員惟有透過市場調查 (Market Survey) 方可明白機構的市場成長率與市場占有率，故謹將重要參數臚列於下，俾供參酌：

#### 1. 目標市場的爭取

以客體 (Object)、目的 (Objective)、組織 (Organization)、

作業 (Operation)、時機 (Occasion) 與出口 (Outlets) 等 6O'S 來分析消費決策。

### 1. 行銷組合的構建

用產品 (Product)、價格 (Price)、促銷 (Promotion) 與通路 (Place) 四項可控制的行銷變數來爭取顧客。

### 2. 干擾因素的掌控

成本 (Cost) 與競爭 (Competition) 兩項因子 (即 2C'S) 會影響機構推廣成效，為達成樽節公帑、各取所需及各盡其能的目的，機構對這外在壓力似應預先予以縷析，務求誤差減至最低不可。

## 註釋

註 1：Ardrea C. Dragon(1982), Marketing the Libraries in Strategies for Library Administration : Concepts and Approaches, by Charles R. McClure & Alan R. Samuels, (Littleton, Colo. : Libraries Unlimited), 393-397.

註 2：沈寶環，廖又生編著(民 81)。圖書館行銷服務，圖書館學概論。台北：空大，409-428。

註 3：B. H. Womboh(1990), The Management Implications of Performance Discrepancy in a Library Organization, Library Management, 17(4), 10-19.

## 參考書目

- M. J. Xavier 著；李茂興、沈孟宜譯(民90)。策略性行銷(Strategic Marketing)。台北市：弘智文化。
- Philip Kotler 著；方世榮譯(民87)。行銷管理學：分析，計劃，執行與控制 (Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control)。台北市：東華。
- Philip Kotler 著；魏啓林編譯(民77)。行政學精論(Marketing Essentials)。台北市：華泰。
- Philip Kotler(2000), Marketing Management, 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Straub & Attner 著；游文誥譯(民88)。企業概論(Introduction to Business)。台北市：揚智文化。
- 平島廉久著；許尼爾譯(民90)。行銷教室。台北市：尼羅河。
- 余朝權著(民80)。現代行銷管理。台北市：五南。
- 林建山著(民81)。現代服務業行銷學。台北市：商略。
- 許長田著(民88)。行銷學：競爭·策略·個案 (Marketing : Competition · Strategy · Case Study)。台北市：揚智文化。
- 棚部得博著；鍾淑娟譯(民89)。行銷大事典：認識行銷的第一本書。台北市：小知堂。
- 黃俊英著(民89)。行銷管理：策略性的觀點。台北市：華泰。
- 黃深勳等編著(民85)。行銷管理。台北縣蘆洲鄉：空大。
- 謝森展編著。服務行銷管理。台北市：創意力文化。