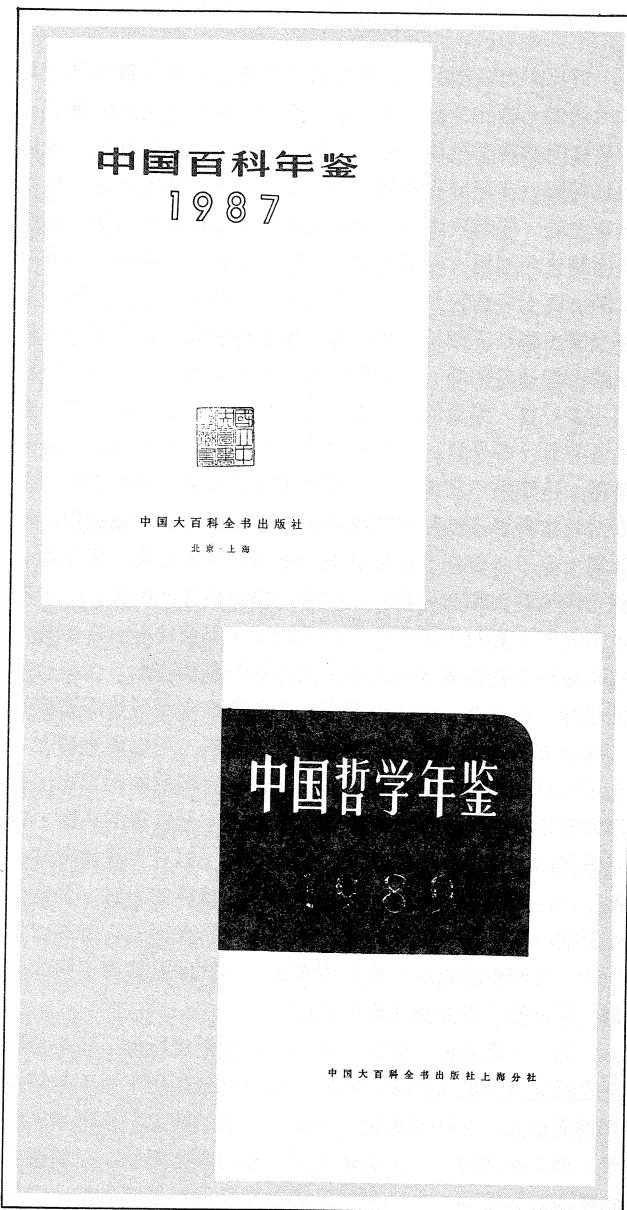


藏書固然重要，但對現今社會影響多大？可能不關乎現代政經問題。圖書館應多方蒐集各國年鑑、百科全書及相關於各國發展的資料，現在圖書館經費是由國家撥款，將來有可能大企業捐贈成為經濟重要來源，所以若不發展成為市場圖書館的話，將來是沒有前途，因為圖書館的供應力越來越大，單仰賴政府經費是不夠的。我很反對一到圖書館參觀，就拿出幾本善本書來展示，其實我對善本書也有研究，也蒐集很多好版本，但只限於個人的玩賞，我認為個人的玩賞與工作是兩回事，一個圖書館不要只說我有多少宋版書，應該說我有多少適應未來的書，才是經營圖書館應有的態度。



建 議

貴館為國家圖書館，實在是任重道遠，在此我提出個人的淺見，建議貴館可朝三個方向發展：

(一)大量保存臺灣地區及福建、廣東沿海的文獻、歷史資料等，進而蒐集全世界所有有關臺灣歷史發展的資料，甚至可到倫敦拍賣市場去找找有沒有臺灣歷史地圖等相關資料，因為從歷史地圖上可看出十八世紀與廿世紀的臺灣有何變化？是頗具有研究價值。去年底香港市場曾拍賣六十年前香港圖片，價錢雖然很高，也值得去蒐集。凡是相關的照片、地圖、文獻、史料都應儘量蒐集保存。

(二)蒐集與臺灣有關的縣志、手稿、族譜等的第一手資料，特別是族譜，我知道目前有一民間團體專門蒐集族譜，其實這應是國家圖書館的任務，西方人很重視根(Root)的問題，族譜是尋根重要的資料。此外，當代重要人物，如政治界、學界、藝文界、財經界等名人手稿、回憶錄及出版品，應大量蒐藏，舉個例子：十五年前，我花並不多的錢買到康有為遊南海寺的手稿，是康有為最年輕的弟子過世後，從他家中賣出，這份手稿很珍貴，雖然出版的「康有為傳」中已印出，但並不包括其弟子在手稿上的附註，這就是手稿與原稿不同的地方。又例如澳洲國立大學圖書館蒐集六四天安門事件相關資料，可望能成為世界上蒐集該事件資料最齊全的圖書館，天安門事件在將來就是個歷史事件，不論正反兩面的資料都蒐集。大陸官方曾在事件發生後出版一捲錄影帶，只限在官方之間發行，不料發行一週後，即下令收回，修改原帶重新發行，本館有幸蒐集到原帶及重製帶，如果將第一次與重製的帶子比較一下，就不難窺出其間意圖。再如在文革後期，我曾建議一些圖書館蒐集當時紅衛兵鬧事的各種資料，如傳單、小報等，結果有兩個地區聽了我的建議，將紅衛兵報做成微捲(microfilm)，我很感欣慰，這不過是身為文化工作者的自我要求罷了！第一手資料常是一羣人共同走過歷史的軌跡，從這些資料中可看出時代的變化與發展。

(三)與世界各地圖書館多建立合作交換關係，我覺得圖書館事業必須放眼天下，同時是個充滿挑戰與衝擊的事業，假若廿年前拿一本書提供讀者，廿年後是否仍是拿這本書給讀者，如果没有比這更好、更新的資料，就表示圖書館沒有進步，圖書館員有虧職守，圖書館資料要隨時汰舊換新，不但要跟得上時代，甚至要超前半步，成為整個資訊文化的主導地位，才算是成功。

最後，以古人曾說的話——「覺今是而昨非」送給諸位，我們每個人都要走過人生的道路，年老時，能否捫心自問：我為國家圖書館做了什麼？願與步入圖書館界的同儕們共勉之。

「賽伊市場法則」與讀者需求管理

廖 又 生

中央圖書館採訪組主任

一、引 言

在圖書館行銷(Library Marketing)領域裡，需求管理就是圖書館行銷管理(Demand Management is Library Marketing Management)。因為圖書館的目標市場(Target Market)是「讀者(Reader)」，讀者需求品位的改變，會影響圖書館經營的良窳，是以圖書館使用者(User)的需求規劃與管理乃成為圖書館推廣服務(Library Extension)過程亟待研究的一項問題。

如眾所知，非營利組織行銷第一本專書於一九七五年出版，(註1)自此行銷學研究範圍才真正擴展到其他非企業組織，儘管現今美國圖書館管理學者致力於圖書館行銷研究者不在少數，(註2)業界也逐漸重視推廣活動，但這一切皆可算是剛值起步的階段；我國圖書館事業正由蛻變時期(Transitional period)邁向完全現代化(Modernization)的旅程，(註3)對圖書肩負讀者需求管理這項偉大的時代使命，自應未雨綢繆，予以適當回應，俾使我國圖書館事業的發展可迎合時代的潮流。

有鑑於此，筆者擬引證賽伊法則(Say's Law)來闡述現階段我國各類型圖書館所應推動的行銷基本任務，並從社會發展的趨勢探討圖書館對讀者需求管理應有的體認，最後再從圖書館組織結構的調整(Adjustment)以配合行銷使命的達成，來說明健全圖書館管理機能(Management Functions)的重要性。總而言之，讀者需求管理的顯現，象徵圖書館社會行銷觀念(Societal Marketing Concept)的到臨，本文旨在藉此喚醒我國圖書館從業人員應密切留意這項新發展。

二、賽伊法則與圖書館行銷

法國古典經濟學家賽伊(J. B. Say, 1767-1832)曾對市場理論下一膾炙人口的命題：即「供給會創造本身的需求(Supply creates its own demand)」，也就是說，只要有產品(Product)或勞務(Service)生產出來，一定能夠找到其消費者(Customer)，換言之，依照「賽伊法則」，不可能有生產過剩，因為一種物品生產過剩，只不過是反應另外一種物品的生產短少，故可由這短少物品的增產來消除生產過剩

。(註4)按此推論，充份就業和其他資源的充份使用將自然形成。(註5)吾人仔細深思賽伊市場法則(Say's Law of Market)後，認為這項法則正可適切指引出現今我國圖書館從事行銷業務的一個新方向，「供給可創造需求」，就面臨社會轉型期之我國圖書館事業現況而言，讀者與圖書館間的隔膜依舊，圖書館未能掌握讀者的需求(Needs)及欲求(Wants)，讀者也不知道圖書館的真正功能何在，流弊所及，圖書館仍披著現代化的外衣孤單地從事圖書資料的組織與整理(即技術服務)，儘管圖書館已是一處收藏豐富的寶庫，但卻變成為乏人問津的空城，「貨惡其棄於地也，不必為己」，目觀文化資源未能充份發揮效用(Utilization)，不亦反證圖書館從事讀者研究(User Study)的迫切性，倘若圖書館經營者可洞悉社會脈動，深入了解民衆所需，充份的供應，適當的誘導，相信必能找到真正的目標市場。

基於賽伊市場理論的啓示，筆者擬以圖1來說明其在圖書館行銷作業中的功用：

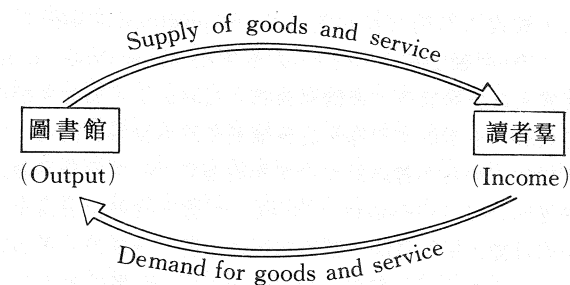


圖1 圖書館與讀者羣二者間的供需關係

從圖1圖書館與讀者的互動關係過程，可清晰看出圖書館是供需市場中「產出(Output)」的一方，而讀者是「所得(Income)」的一方，就賽伊供給能創造需求的理念，圖書館不應停留於傳統靜態的閱覽功能，館員被動待客上門，這嚴重違背市場供需法則，須知在新舊雜陳、青黃不接的脫序(anomie)時代裡，圖書館是一「正人心，息邪說，詭辭」的社教機構，它除了有計劃的進行館藏發展(Collection Development)外，也須負責讀者教育(Reader's Education)

工作，即是通盤性、整體性的主動推展圖書館行銷，供給商品或勞務，以刺激讀者的求知慾，這樣圖書館與讀者間相互激盪、同步成長，才能使圖書館由靜態的閱覽場所轉變為動態的學習中心，也才會讓圖書館走出古代「藏書樓」的陰影，成為名符其實之書香社會的搖籃。(註6)

假設圖書館可主動出擊、先發制人，適切且大量的供給讀者精神食糧，除了可喚醒讀者知覺(perception)、滿足讀者資訊需求外，也可充份就業，繁榮圖書館事業的機能，茲以圖2表示如下：

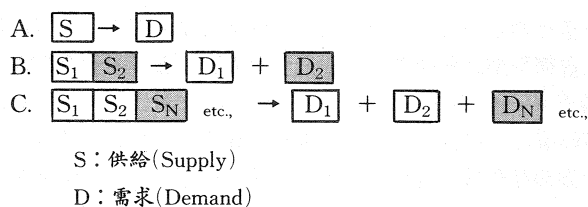


圖2 圖書館本科生充份就業與圖書館資源充份利用

換諸圖2，可分三部份加以說明：A部份一人生產供一人享用，理論上必然達到充份就業(Full Employment)的地步，這是自足(Self-Sufficiency)經濟時代，無所謂「行銷」的概念。B部份指的是增加生產，剩餘的資源可與他人進行「交換(Exchange)」，這乃以物易物(Barter)階段，在圖書館發展史中，亦盛行過館藏等質或等量的交換工作，直到今天，圖書資料的交換仍是採訪(Acquisition)的途徑之一，再其後(即圖2中C部份)，大量生產(Mass Production)，社會人口急速成長，運輸和通訊方法的進步，加上大都市紛紛興起，生產過多的部份將會被更多的消費者所消化，因此，社會上仍自然會達到充份就業的境界，C部份是具體的銷售導向(Sales Orientation)時段，大量供給可創造需求，為爭取目標市場的青睞，圖書館可運用各式各樣的「廣告術(advertising)」、「包裝術(packaging)」來刺激讀者的資訊需求，盱衡我國目前圖書館事業方興未艾，假若在經營上可在「銷售促進術(Sales promotion)」上多花點功夫，不但圖書館有限資源可以充份運用，而且圖書館本科生也必能充份就業，從而全面提昇了館員的社會地位與服務水準。

綜觀上述，顯見賽伊市場法則對發展中國家圖書館行銷策略的釐訂，有正面啓迪的作用。塞氏為經濟學中洛桑學派的先驅，其所主張的市場法則在經濟史上，更扮演著從古典邁向近代經濟的樞紐角色；(註7)隨著時勢的更迭，經營理念的變遷，賽伊法則也遭到後人的批判，與賽伊法則持相反論調者是英國反正統學派之經濟學家凱因斯(John M. Keynes)，凱氏否定賽伊見解，提出：「需求會創造本身的供給

(Demand creates its own supply)」。此即通稱為「凱因斯法則(Keynes' Law)」，(註8)簡言之，凱因斯主張經濟活動的水準視消費市場整體花費而定，這一定律的問世實意謂消費者主權(Customer Sovereignty)時代的來臨，從圖書館行銷的尺度評論，它不但無損於賽伊法則的地位與價值，反而有助於補充或強化賽伊市場理論的不足，凱氏定律是行銷導向(Marketing Orientation)時代之歸趨，它正乘著時代潮流而來，君不見隨消費水準的提高、教育的普及、人民生活品質(Quality of Life, 簡稱Q. O. L.)的精緻，(註9)讀者需求日漸呈現多元化，因之，圖書館的類型及服務設備的供給乃與日俱增，不但有兒童圖書室、不勞心瀏覽室(Browsing Room)、盲人圖書館(Library for the blinds)等，更有印製品以外的多媒體(Multimedia)資料與配備；我國圖書館即將由過渡的轉型期蛻變為現代化的資訊社會(Information Society)，展望未來，凱因斯法則自亦逐漸能用以詮釋我國圖書館事業的發展現象。

三、圖書館行銷之基本任務

無論從賽伊法則或者凱因斯法則來看，圖書館行銷活動的展開，皆必須以館方和讀者打成一片、水乳交融為前提，這是圖書館經營哲學(Management philosophy)之重點，亦是行銷學「市場導向(Market-Orientation)」旨趣之所在，吾人可將行銷導向的演進用圖3加以表示：(註10)

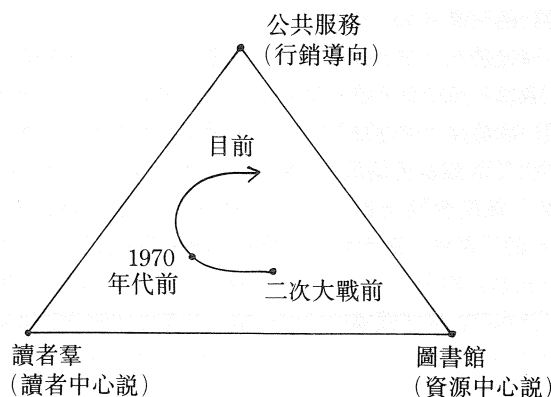


圖3 圖書館行銷應考慮的面向

就圖書館行銷導向的遞嬗歷程，現代化國家往往已將讀者服務(Reader's Service)部門改為公共服務(Public Service)部門，俾主動進行圖書館推廣服務。(註11)反觀我國，圖書館事業發展踵隨於歐美之後，剛見現代化雛形，所以在此時代潮流交替之際，銷售導向或行銷導向哲學均可以適用於我國，但不管何者，其亦皆以「讀者」為依歸，圖書館

管理者必須調查社區人士的需求水準(level)、時間(timing)及特性(character)，以便幫助圖書館完成其既定的服務目標，因此，行銷學大師柯特勒(Philip Kotler)即提出八個可能的市場需求狀況，並針對每一狀況賦予特定名稱、行銷任務，以期勉業界設法選擇可行性最高的行銷策略，以調整供需間的均衡，茲先以表1顯示之：(註12)

表1 行銷管理之基本任務

需求狀況	行銷管理之任務	名稱
1. 負需求	矯正需求	扭轉性行銷 (Conversional Marketing)
2. 無需求	創造需求	刺激性行銷 (Stimulational Marketing)
3. 潛伏需求	開發需求	開發性行銷 (Developmental Marketing)
4. 需求衰退	重振需求	再行銷 (Remarketing)
5. 需求波動	平衡需求	同步行銷 (Synchromarketing)
6. 需求頂峯	維持需求	維護性行銷 (Maintenance Marketing)
7. 需求過多	減低需求	低行銷 (Demarketing)
8. 需求氾濫	摧毀需求	反行銷 (Countermarketing)

資料來源：Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, planning, Implementation & Control*, 4th ed. (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980), p.23.

依表1所臚列的八種行銷基本任務，圖書館館員在執行時必須因地制宜、權變調整，以確實發揮行銷管理之功能，茲分別簡單介紹於下：

(一)扭轉性行銷(Conversional Marketing)

當讀者需求狀況為負需求(negative demand)時，館員即應採用本策略使之轉變為正需求(positive demand)，例如幼童進入小學在課業碰到難題時，往往仰賴師長逕行解答，基於我國圖書館從根救起之計，應發揮教員兼館員(Teacher-Librarian)該有的功能，教導學童正確使用圖書館的技巧，使其養成面對問題即求助於圖書館的良好習慣。

(二)刺激性需求(Stimulational Marketing)

當讀者無需求(no demand)狀況出現，館員應設法刺激之，使之出現欲求，例如一般民衆將圖書館視為「看報館」，當日常生活面臨問題時，往往對圖書館無所欲求，此刻館方即可適時宣導參考服務(Reference Service)機能，以刺激

讀者認知。

(三)開發性行銷(Developmental Marketing)

讀者內心有潛伏需求(latent demand)，館員便需因勢利導，使其發諸中而形於外，例如讀者對資訊檢索的快速與便利，心嚮已久，圖書館在可行的範圍內即可引進線上即時處理系統(Online real-time System)、線上公用目錄(OPACs)等。

(四)再行銷(Remarketing)

當圖書館服務遭遇需求衰退(faltering demand)困境時，即發生產品生命循環(Product Life Cycle, 簡稱P. L. C.)的衰退期端倪，此刻館員應急速以行銷策略重振往昔雄風。我國圖書館事業歷三千多年之久，囿於傳統，圖書館疏離讀者，導致二者間不能兩蒙其利。(註13)準此，圖書館組織進行再行銷乃刻不容緩。

(五)同步行銷(Synchromarketing)

即讀者市場出現需求波動(fluctuating demand)時，即有淡旺季的不規則變化，館員即須設法使其平衡，例如，考季或周末，常見讀者擁進閱覽室，於此，除進行館舍空間機動調配外，館員亦可採彈性工作時間制(Flexible work time system)，以適時濟急。

(六)維護性行銷(Maintenance Marketing)

即服務對象滿意程度最高，機構業績達於需求頂峯(full demand)，組織便應進行維護性行銷，穩定價格，維持最佳經營情況，一般工商圖書館即採此策略，以防競爭者乘隙而入。(註14)

(七)低行銷(Demarketing)

若讀者市場出現需求過多(overfull demand)，一窩蜂且有浪費資源之嫌時，即可施以本策略，例如中小學圖書館、大學圖書館及公共圖書館的讀者往往過份依賴閱覽室自修，圖書館就可利用推廣服務，使其擺脫「讀書館」形象，降低或減少讀者只知利用圖書館自修的狂熱。

(八)反行銷(Countermarketing)

圖書館不僅為服務性組織，亦是社教機構之一種，它也負有教化人民、端正社會風氣的責任，一旦社會出現不道德或不健康(Unwholesome)的產品或勞務時，圖書館自可採反行銷作法以摧毀這種不正當需求，例如圖書館宣傳安非他命之害、煙酒之害，皆有淨化社會風氣的功能。

以上八種行銷方式乃是配合不同的環境而作經權調配，其實際運作仍需在目標市場及4P'S(產品、訂價、促銷及通路)的基礎上加以推移，此自不待言。然圖書館想真正落實「顧客導向」，除須履行行銷基本任務外，尚須館員篤守下列五個信念：(註15)

(一)以客為尊，我們(館員)不是。

(二)根據行銷觀念，顧客(讀者)站在組織圖的最頂端。

- (三)館方比較喜歡讀者市場的忠誠性。
- (四)以顧客(讀者)眼光來看圖書館本身。
- (五)我們必須製造出顧客(讀者)想要的東西，而非我們最容易製造的東西。

以上五條信念乃是順應未來社會發展趨勢，館員從事讀者需求管理所應恪遵的從業理念。

四、圖書館組織結構的再調整

圖書館組織為體，行銷利器為用，圖書館行銷推動必須體用兼備、雙管齊下，因此，健全圖書館組織結構乃是有有效恢宏圖書館行銷機能(Marketing Function)必備的要件，以下即分別就圖書館組織特性及我國圖書館組織結構調整，發揮個人之管見：

(一)圖書館組織之定位

圖書館為非營利組織之一種，非營利組織在組織理論學家眼光中，也被稱作非企業組織(Non-Business Organization)，其種類繁多、任務殊異，可整理繪製如圖4：(註16)

	私 營	公 營
	I	II
營 利 的	公 司 合 夥 獨 資	國營事業 省營事業 縣市營事業
	IV	III
非 營 利 的	私人醫院 私立學校 *私立圖書館 ∴	公立學校 政府機構 *公立圖書館 ∴

*表示各類型圖書館所在。
∴指尚有其他類別。

圖4 圖書館在非營利組織中的地位

由圖4可看出無論是私立圖書館抑或公立圖書館，二者無分軒輊，本質上都是非營利組織，均以服務型態、生產勞務為導向，其中除少數工商專門圖書館、資訊中心外，其他各類圖書館(含國家、大學、中小學、公共圖書館等)，甚至財團法人設立的私人圖書館，十之八九對使用者不直接收費，執此，在先天上各類公立圖書館都較缺乏行銷觀念，這乃館員被公務員化的必然結果。

(二)圖書館結構之調整

從一九七〇年代「泛行銷(Metamarketing)」理論興起

後，非營利組織亦講究行銷，政府機構如此(如設立公關室、發言人室、新聞處等)，圖書館組織也不例外，然奇特的是圖書館推廣(行銷)部門卻泰半付諸闕如，其中以國家圖書館、大學圖書館及學校圖書館最為嚴重，少數公共圖書館雖設立推廣單位，但卻缺乏行銷知識，推廣成效不甚顯著，因此，為有效進行圖書館行銷，正本清源之道須儘速設置推廣或行銷單位，以便責有專歸、可全心戮力於圖書館推廣服務。眾所周知，管理機能(Management Functions)涵蓋「生產」、「財務」、「人事」、「研究發展」及「行銷」五大機能，圖書館分別有「技術服務」部門、會計部門、人事部門、圖書館委員會等單位與其呼應，惟獨「行銷」部門或則附屬於閱覽部門，或則尚未有建制，(註17)以現代圖書館管理觀點來看，圖書館不免屬於殘缺不全的機構，難以發揮應有的功能；我國行銷學者常譏諷銀行機構無行銷(Banking has no marketing)，未能主動尋找顧客、提供服務，銀行被稱為「比當舖還要當舖的當舖」，(註18)這種缺乏行銷機能使組織形象深受貶損的事實，足以為圖書館經營者之殷鑑。

五、結 語

賽伊法則指出供給創造需求，象徵圖書館銷售導向時代的到臨，凱因斯法則傳承於後，主張需求創造供給，更意謂著銷售導向的結束，而是另一行銷導向新紀元的開始。無論是賽伊或凱因斯市場理論，都能有助於我國圖書館事業行銷策略規劃的訂定，期待二十一世紀的來臨，圖書館從業人員可藉行銷這道橋樑，建立起讀者與圖書館間溫馨的友誼，我們拭目以待中國圖書館事業可早日締造「我(館員)為人人(讀者)，人人為我」的新境界。

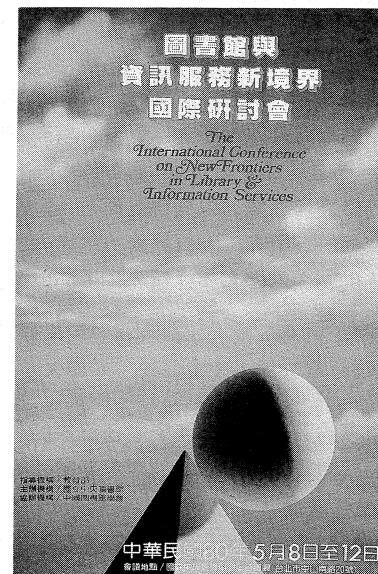
附 註

- 1 Philip Kotler, *Marketing for Nonprofit Organization* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975).
- 2 Andrea C. Dragon, "Marketing the Libraries," in *Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches*, by Charles R. McClure and Alan R. Samuels, (Littleton, Colo.: Libraries Unlimited, 1982), pp.393-397.
- 3 廖又生, 「析論文化失調時期圖書館組織之調適問題」, 圖書館組織與管理析論(臺北: 頂淵, 民國80年), 頁4-15。
- 4 Rodney H. Mabry and Holly H. Ulbrich, *Introduction to Economic Principle* (N.Y.: McGraw Hill Co., 1982), pp.305-306.
- 5 高叔康, 經濟學新辭典(臺北: 三民, 民國76年), 頁113。
- 6 沈寶環, 圖書館與圖書館事業(臺北: 學生, 民國77年), 頁

- 249-252。
- 7 同註5。
- 8 John Eatwell, Murray Milgate, Peter Newman ed., *The New Palgrave a Dictionary of Economics* (London: Pergamon Orbit Infoline Ltd., 1987), p.48.
- 9 廖又生, 「從恩格爾定律論圖書館未來的展望」, 小世界, 民國79年10月13日, 第四版。
- 10 王志剛、陳正男編譯, 行銷學原理(臺北: 華泰, 民國76年), 頁22。圖1-5略加損益而成本文圖3。
- 11 F. W. Lancaster, *The Measurement and Evaluation of Library Service* (Washington, D.C.: Information Resources Press, 1977).
- 12 Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980), p.23.
- 13 盧荷生, 中國圖書館事業史(臺北: 文史哲, 民國75年), 頁214-219。
- 14 張淳淳, 工商圖書館(臺北: 漢美, 民國79年)。
- 15 Theodore Levitt, *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth* (N.Y.: McGraw Hill Co., 1969), pp.7-8.
- 16 郭垣, 「非企業市場學的研究」, 銘傳學報第23期(民國75年3月), 頁35-50。
- 17 廖又生, 「八十/二十法則與圖書館主管之例外決策」, 書府第11期(民國79年6月), 頁9-15。
- 18 陳定國, 現代行銷學(臺北: 華泰, 民國74年), 頁47。

圖書館與資訊服務新境界 國際研討會

The International Conference on New Frontiers
in Library & Information Services



會議目的

- (一)加強國際圖書館合作與交流
- (二)交換發展圖書館營運之觀念與計畫
- (三)推廣圖書館自動化與網路
- (四)增進對圖書及資訊利用之認知
- (五)促進圖書館事業之進步

會議日期

民國八十年五月八日至十二日

會議地點

國立中央圖書館國際會議廳(臺北市中山南路二十號)

指導機構

教育部

主辦機構

國立中央圖書館

協辦機構

中國圖書館學會

會議子題

- (一)各國(地區)圖書館事業新發展
- (二)資訊技術與系統
- (三)資訊媒體與服務
- (四)圖書館與資訊教育
- (五)漢學圖書館與資源

會議方式

採綜合報告及分組討論方式