

●陆浩东 刘昆雄

图书馆信息资源开发与营销的7S战略*

摘要 7S战略在图书馆信息资源开发与营销中的应用是指:应有一个清晰的战略规划,合理的图书馆组织再造,架设公共服务平台,合理规划图书馆人员的职责和角色定位,加强员工培训,形成强有力的领导风格,以用户为中心的价值观。参考文献13。

关键词 图书馆 信息资源 开发 营销 战略构建

分类号 G253

ABSTRACT The application of 7S strategy in library information resource development and marketing should include a clear strategic plan, a rational library organizational restructuring, the forming of a public service platform, the planning of library professional's responsibility and role orientation, the promotion of staff training, the forming of strong leadership, and user-centered values. 13 refs.

KEY WORDS Library. Information resource. Development. Marketing. Strategic planning.

CLASS NUMBER G253

1 7S的含义及其战略思想

营销学中的7S战略包含战略(Strategy)、结构(Structure)、制度(System)、员工(Staff)、技能(Skill)、风格(Style)、共同的价值观(Shared Vision)7个方面,它是西方发达国家在营销理论和实践中总结出来的。

7S战略包括“硬件”要素(战略、结构和制度)和“软件”要素(风格、人员、技能和共同的价值观)。企业经营中“软件”要素和“硬件”要素同样重要,只有二者很好协调,才能有效保证企业战略的成功实施^[1]。美国麦肯锡顾问公司的7S战略认为,企业组织竞争的优势在于企业结构、战略、系统、经营作风、技能、员工和超常目标这7个企业内部关键因素中建立一个适当的组合,将各自的特性集中于一个目标或使命^[2]。

对图书馆而言,7S战略强调图书馆打破现状,抓住主动权和建立一系列的优势。前两个S,即战略预见和图书馆利益关系人满意度,在于建立一种远景,打破市场现状。它包括确立目标,制定打破现状的战略,构筑图书馆所必需的核心能力。接下来的两个S是速度和出其不意,二者着眼于多种关键能力,可用来采取一系列行动以图打破现状。最后3个S,改变竞争规则、表明意图和同时的系列战略攻击,主要是指超强竞争环境中如何打破市场现状的战术和行动。运用7S战略开发信息资源可以迅速提升图书馆的核心竞争力。

2 7S战略在图书馆信息资源开发与营销中的应用

2.2 Strategy:应有一个清晰的战略规划

2.1.1 营销哲学规划

图书馆的战略发展选择之一是管理思想和管理手段的转变和创新。就中国图书馆管理现状而言,这种转变无疑是一个质的飞跃。这其中很重要的一个理念就是“战略营销”的导入。总的看,我国图书馆界还没有真正的“营销”,只有“推销”技术的机械运用,而且被限制在狭隘的“获利性服务领域”。而现代营销学早已被拓展在广泛的非营利领域,社会营销、服务营销等新理论使营销成为一种战略管理的思想方法和工具,渗透到组织管理的全过程,甚至影响组织文化和业务流程乃至组织结构。因此,制定图书馆营销战略的第一步就是确立“营销哲学”^[3]。图书馆信息资源开发与营销是“以市场为导向,以用户为中心,以效益为目标”的一系列活动,只有在一定的营销哲学指导下,才能更好地确立营销战略规划和执行模式。

然而,图书馆的信息营销与其他营利性组织机构的营销毕竟有一定差别。在图书馆营销哲学中,应该明确这样的事实和理念:到目前为止,图书馆依然是一个“非营利性公益信息服务机构”;营销的核心不是提高图书馆的“利润”,不是以“市场化、商业化”的营利为目的,而是提升“以用户为中心”的服务理念,

* 本文为国家社科基金项目(04CTQ001)、湖南省教育厅项目(04C636)的研究成果之一。

追求图书馆服务效益的最大化;图书馆的效益可分为社会的和经济的,也可分为直接的和间接的,显性的和隐性的;营销追求的效益既包括图书馆的效益,也包含信息用户的效益。

2.1.2 营销步骤规划

任何战略的规划和执行都是一个动态的过程。任何一个组织都有应该承担的责任和使命,图书馆也必须首先明确自身的使命,这是一种角色定位。只有确立了组织使命才能把组织目标具体化,把组织追求的价值目标,通过内部和外部环境的研究分析,确立具体营销任务,然后为完成这些任务做出必需的策略选择。实施这些策略的过程中,在组织内部充分达成共识,体现一致的价值观。同时,营销战略规划、实施的全过程中建立科学的评价反馈机制,使图书馆在可持续发展的道路上越走越宽。

制定营销规划大致包括8个步骤:制定服务的宗旨及目标;外部环境分析(机会与威胁分析);内部环境分析(优势与劣势分析);确定营销目标;制定营销战略;制定详细的营销方案;执行营销方案;评估营销效果并适时改进。

图书馆根据内部和外部环境及所具备的资源优势,确定中长期信息资源开发目标、途径和手段。图书馆的营销战略不仅是经营思想的集中体现,而且是一系列具体决策的开始。因为图书馆是根据制定的战略目标制定具体行动计划的。

2.1.3 营销方案规划

营销规划是建立并保持图书馆与不断变化的外部环境相适应的一种管理过程。营销规划的目标是确立和协调图书馆的信息组织和资源开发,以期创造价值并获得发展。

图书馆信息资源开发与营销的方案,是根据图书馆信息营销服务的宗旨拟定的,具体应考虑:①用户群体:为谁服务?②用户需求:要给予用户什么样的利益?③技术支持:使用什么样的技术手段满足用户需求使用户的权益实现最大化^[4]?

2.2 Structure:合理的图书馆组织再造

不同的战略需要不同的组织结构与之对应,组织结构必须与战略相协调。图书馆战略的有效落实必须将其目标任务分解到各个部门,然后分解到岗位,从而构成一个由众多部门组成的垂直的权利系统和水平分工协作系统。如何进行内部职能划分,如何确定工作重点,如何面对用户(员工)等等,既是结构问题,也是战略能否成功的基础。

20世纪80年代以来,图书馆生存和发展的空间环境发生了巨大变化:用户及其需求在变化,和用户的关系到变化,特别是信息技术在改变图书馆的运行方式、竞争环境。这些变化对图书馆的冲击非常大,图书馆必须主动进行管理改革,应对这些变化。导入营销管理,其实质就是实施管理改革,解决关系到个人、部门乃至图书馆的利益之间的矛盾。其根本途径是合理的组织再造和业务重组。

2.2.1 图书馆组织再造原因和目标

图书馆的业务流程主要有两条线:一是信息资源管理,主要包括信息资源和知识资源的采集、分编、加工、整理;二是信息(知识)资源服务,强调在现有的一切服务形式与内容的基础上,更注重加强对外的信息营销。这是变革图书馆进行业务重组的运作方向和归宿^[5]。

传统图书馆大多是多层塔式的组织架构,顶层是核心领导决策层,下面一般都有庞大臃肿的行政管理层,然后再是各种业务层——业务层内部常常还有管理层和直接服务层。这种架构下,图书馆人的行为是内敛、依附、坐等,是一种静态的、被动的服务方式。因此必须改变。

一切营销战略的核心是“顾客导向”。营销管理学中的服务——利润链思想,要求一个组织必须拥有一个能使员工有效服务于其服务对象的高质量高效率的服务运作和支持体系。图书馆的组织再造和业务流程重组也是现代服务营销理念的要求。组织再造和业务流程重组不是为了组织和流程本身,而是为了再造图书馆的核心竞争能力,为了保证图书馆的服务——利润(效益)链能更有效地运转起来,保证用户的利益和图书馆的使命。图书馆业务流程重组的根本落脚点是全面提高其社会效益和经济效益,科学、合理地传递和营销它拥有的人类知识、信息资源。在业务管理和流程重组中,加强对外的信息营销,坚持业务流程中的“一进多出”,才能提高图书馆应有的效益^[6]。

2.2.2 图书馆组织再造方式和内容

组织再造和业务流程重组的方式可以分为两种:激进型和渐进型。前者是一步到位式的、快刀斩乱麻方式;而后者正好相反。两种模式各有利弊,需要根据实际情况来选择。就中国图书馆发展的现状而言,可能渐进型更容易成功。

首先是采编业务的流程再造。图书馆让用户满意的关键就能为用户提供他们所需要的“书”或“信

息”(不仅包括传统意义上的书刊杂志,还包括各种数字化资源信息)。应根据用户需求变化进行采购分编。互联网时代的采编流程是完全创新的。

其次是客户服务的流程再造。现代营销理念指导下的客户服务就是以人为本,以客户体验为中心的。“读者用户”的内涵不再局限于到馆查阅书刊信息的用户,其外延也随信息技术的突飞猛进而被大大拓展。如何为用户(包括潜在用户)更好服务,已经不是简单的服务理念问题,而是彻底改造服务流程,进行组织服务再造的问题^[7]。

再其次是信息加工业务的流程再造。借图书馆在信息产品的采集、加工、整理、传递的过程实行“业务外包”,可以大大提高效率和效益,降低服务成本。

这些再造、重组和改革都不能孤立地进行,必须放在一个系统中进行思考、设计规划和实施。

2.2.3 组织再造与业务重组应注意的事项

(1)统一的营销管理机构和其他部门的关系如何?

(2)需要承担哪些管理职能?

(3)它将怎样影响原来的业务流程?

(4)图书馆内是否有足够的合适人选来担任这个部门的主管以及其他岗位?

(5)图书馆内其他部门会如何对待这样的变化?

2.3 Systems:架设公共服务平台

信息平台是依托互联网、有线网等基础设施建设的信息资源应用门户,它具有互联互通的开放性,能够为信息资源的采集、分析、开发、利用、交换、共享、服务和管理营造良好环境,起到整合贯通信息资源、提炼加工知识产品的作用,用户可以通过上网或电话方式接入。信息服务平台的搭建对于信息资源建设来说至关重要,它是信息资源建设的基础,也是信息资源建设的手段和工具^[8]。图书馆可以充分利用信息资源丰富的优势和用户交流,共享信息资源,也为自己拓宽发展空间。

信息平台的搭建要从需求分析、技术选择、营利模式和管理体制四个方面综合考虑。前两项是平台的建设问题,后两项是运营问题。

用户需求是最基本的平台驱动因素,用户需求分析以目前的实际需求为重点,并充分考虑潜在的、前瞻性的需求。现实的需求是平台的切入点,前瞻的需求是平台的生命力和突破口。

虽然不同的技术选择都可以实现同样的应用和功能,但在本质上有巨大差别,而且技术选择反过来

会极大地影响系统功能的拓展。因此应选择适合实际需要的技术标准。

任何信息平台要能长效、良性运营,都离不开良好的营利模式。图书馆公益性服务机构具有良好的社会信誉,构建公共信息平台,创造社会效益的同时也间接地给自身带来良好的经济效益。

先进的管理体制是信息服务平台运营成功的保障。要使信息服务平台发挥效益,图书馆必须逐步完善管理制度、管理手段、运行机制、用户关系管理、新业务开拓等管理机制^[9]。图书馆作为社会信息服务机构,其监督机制将由以自律为主,转变为组织机构内的自律、同行业之间的互律、专业评估机构和社会公众(用户)及媒体的他律相结合。

2.4 Staff:合理规划图书馆人员的职责和角色定位

图书馆员工应有一定的图书馆学情报学知识,能熟练地进行信息组织、信息检索、信息描述、信息整合;在营销活动中具备认识能力、表达能力、交往能力等基本技能;还应具备与其工作相应的外语水平和网络技术运用能力。

图书馆传统的岗位设置中并没有信息营销这一岗位。营销理念与图书馆的业务工作结合之后,图书馆员工的角色在悄然发生变化。

(1)创造、革新者:产生创新思想。这种人富有想象力,善于提出新观点或新概念。他们独立性较强,喜欢自己安排工作时间,按照自己的方式和节奏进行工作。

(2)探索、倡导者:倡导和拥护所产生的新思想。这种人乐意接受、支持新观念,在创造、革新者提出新创意之后,他们擅长利用这些新创意,并找到资源支持新创意。这种人的主要弱点是,他们不一定总是有耐心和控制才能来使别人追随新创意。

(3)评价、开发者:分析决策方案。这种人有很高的分析技能。在决策前,如果让他们去评估、分析几种不同方案的优势,是再合适不过了。

(4)推动、组织者:提供结构。这种人喜欢制定操作程序,使新创意成为现实。他们会设定目标,制定计划,组织人力,建立起各种制度,以保证按时完成任务。

(5)总结、生产者:提供指导并坚持到底。与推动、组织者相似,他们也关心活动成果。但他们的着眼点主要在于:坚持必须按时完成任务,保证所有的承诺都兑现。他们引以为荣的事情是:自己生产的产品合乎标准。

(6)控制、检查者:检查具体细节。这种人最关心的事情是规章制度的建立和贯彻执行。他们善于核实细节,并保证避免出现任何差错。他们希望核查所有事实的数据,希望保证不出现一点纰漏。

(7)支持、维护者:处理外部冲突和矛盾。这种人对做事的行为方式有强烈的信念,他们在支持信息开发活动的同时,也会积极维护本馆的利益不受外部侵害。他们对图书馆非常重要,因为他们能够增强团队协作的稳定性。

(8)汇报、建议者:寻求全面的信息。这种人在鼓励馆领导作决策之前充分搜集信息,而不是匆忙于决策,并愿意将自己收集到的信息提供出来供领导参考。

(9)联络、合作者:综合协调。这种角色与其他角色有重叠,他们倾向于了解各种用户的看法,是综合的调查研究者^[10]。

2.5 Skills:加强员工培训

人员培训对图书馆实施有效的管理至关重要。图书馆应将培训和发展看成是一个持续的过程。图书馆总会面临新的员工、新的工作职位、新的用户需求、新的技术以及新的环境变化。这些变化都要求图书馆要有计划、有步骤地对员工进行培训和发展工作,并将培训和发展与其他管理功能整合到一起,融入人力资源管理。培训内容主要有:

(1)数据库技术。信息资源建设的竞争过程,特色资源始终是图书馆信息资源的强项,也是最具有生命力的。建设人无我有,人有我优的特色资源数据库是赢得用户的制胜法宝。

(2)信息分析技能。信息分析是对原有信息在更深入、更全面、更综合、更适用的层次上凝结为全新的信息内涵,是建立在科学的分析研究方法基础上,并融入信息分析人员大量智慧的高级信息劳动^[11]。信息资源的网络化所带来的新问题是信息数量越来越多,用户面对浩如烟海良莠不齐的信息资源,往往束手无策,查找信息费时费力。如何从信息海洋中以较低的代价和较高的效率筛选信息,甄别信息的真伪是广大用户日益关心的问题。

(3)服务技术。信息资源的开发与营销是以信息技术为依托。强化网络信息组织技术、信息推送技术,信息安全技术等方面的培训,有助于开展面向用户的信息资源开发。

培训时,图书馆应考虑:如何建立一个全面的、长期的培训计划,以帮助员工了解和掌握工作职位所要

求的特定技能,满足信息用户的需求?用什么方法来评估图书馆的培训需求?如何设计并实施培训,以改进员工的工作绩效?采取何种方式来提供培训?

培训工作的基本步骤是:对需求进行评估;确定培训目标;确立培训的方法和手段;实施培训;对培训进行评估。

通过组织各种学术研讨会、专题讲座、经验交流会等,有助于扩大员工的视野,接受新的理念,学习好的经验,不断提高信息资源开发能力。社会化程度的增强为图书馆营销发展提供了广阔的空间,用户的信息素质日益提高为图书馆更多地开展公益活动推动营销提供了强大的精神动力支持,也造就一批批高素质的人才参与到营销中来,为图书馆发展提供了强大的人力资源力量。

2.6 Style:形成强有力的领导风格

成功的企业的领导者往往把自己定位于企业风格的建设者和推动者。然而,领导和管理是两个完全不同的概念,尽管很多时候,领导必须执行部分管理者的职能,但一般的管理者却绝对胜任不了领导的职能。图书馆有卓越的领导者,能够团结员工,把握机会,发挥潜能,营造一种适合自身发展的组织文化,以完成图书馆的使命和目标。随着图书情报机构的组织结构扁平化趋势的日益明显,管理者的数量会更多,参与决策的人员也会越来越多。但领导者绝对不能仅仅以管理者自居,而应该采用因其职位和任务所授予的权力和个人的影响力、个人的领导艺术及个人人格魅力来激励员工,发挥最高的整体工作效能^[12]。

在图书馆信息资源开发与营销活动中,领导的风格表现为:

(1)公共关系能力。图书馆与公众之间的关系与情感直接关系到图书馆的信誉度。图书馆的领导者应善于协调公共关系,比如图书馆内部各部门的关系,图书馆与外界的公共关系。

(2)综合能力。营销是一种社会性较强的工作,领导者应具有敏锐的洞察力,果断决策的能力和随机应变的能力。

(3)效益第一,职位第二。信息资源开发与营销的成败存在诸多不确定因素,营销活动的成功与否也关系到图书馆的公众形象及用户的满意度。领导者应有乐观向上、积极进取的精神,勇于放下个人的荣辱、利益的得失,而把图书馆的全局发展,整体利益放在第一位。

(4)善于团结、分工、协调。良好的人际关系氛

围是提高工作效率的基础。发挥领导者的作用,在图书馆内部营造一个良好的工作氛围,使图书馆部门之间,员工之间团结协作,共同维护图书馆的利益。在这样的领导风格带动下,员工们势必积极拥护自己的领导,明确图书馆的宗旨和目标,勇于面对挑战。

2.7 Shared vision:以用户为中心的价值观

作为图书馆都应该研究价值观问题,以解决图书馆干什么,怎么干和干得好坏的评价标准问题。价值观作为群体意识,为图书馆的生存和发展提供了基本方向与行为指南。一个图书馆的目标如果是错误的,图书馆的发展方向就要受挫,只有在正确的价值观的指导下,图书馆的发展才能得到保障。图书馆既是公益性的服务机构,又是由不同兴趣、不同需要、不同能力、不能角色构成的复杂利益群体。只有当大多数人或所有人的意志统一于某个共同目标,这个图书馆才能正常运转。这个共同目标的形成,是基于图书馆内部大多数或全体员工对客观事物意义的共同认识的基础上构成的图书馆的意志、行为规范,就是以图书馆为主体的价值观。

所谓图书馆价值观,就是以图书馆为主体的价值观念,是图书馆人格化的产物,是图书馆内部员工群体对图书馆工作和目标追求的总评价与总看法。图书馆价值观反映的是图书馆群体与其他的社会群体、图书馆群体与自然之间的关系,是指导图书馆群体处理与其他社会群体、与自然之间的关系的准则。图书馆价值观是指导图书馆事业兴旺发展、取得良好社会效益的价值观^[13]。

在信息时代、知识时代,知识更新的周期越来越短,而且知识转化为资本能使人们获得很高的回报,这就使得人们比以往任何时期都更加关注知识传播的速度,期望能尽快地以便捷方式获得自己需要的各种最新信息。

图书馆适应时代发展要求,不拘泥于传统的被动式服务,积极主动地拓展服务渠道,优化服务方式,深化服务层次。针对用户的需求提供主题检索、参考咨询、课题查新等个性化知识服务。这是以用户为中心的价值观的体现。建立以用户为评价主体的知识服务评价指标体系有利于调动员工的积极性,提高知识服务的质量,提高用户的满意度。

阮冈纳赞在《图书馆学五定律》中曾阐述书与读者的关系——“书是供使用的”、“书是供所有人使用的”,以及图书馆的义务——“为每本书寻找它的读者”,“节省读者的时间”。在网络信息环境和知识社

会,上述原则延伸到图书馆的知识信息服务中来,即:知识是供使用的,知识是供所有具有知识需求的人使用的,为每条信息寻找其用户,节省用户获得信息的时间。图书馆的社会职能得到了扩展,它不仅仅是一个保存图书的地方,更是一个为用户、为社会提供服务并且创造社会价值的组织和机构。服务是图书馆的根本宗旨。以用户为中心的知识服务既符合图书馆的发展规律,又有时代特征和现实意义。树立以用户为中心的价值观,可以帮助图书馆树立并巩固在用户中的形象和地位,不断提升图书馆的竞争力,在知识社会中持续发展下去,彰显其顽强生命力。

参考文献

- 1 Morten T. Hansen, Nitin Nohria. What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, 1993 (3/4)
- 2 王佑,魏斌. 麦肯锡7S模型与HRM. 21世纪经济报道. [2006-11-15]. <http://www.e-works.net.cn/eworkbbs/morenew.asp>
- 3 缪国琴,吴建中. 探索与反思:图情一体化管理之路. 上海:上海科技出版社,2002
- 4,9 吴冠之. 非营利组织营销. 北京:中国人民大学出版社,2003
- 5,6 刘昆雄. 基于信息营销的图书馆业务流程重组研究. 中国图书馆学报,2004(5)
- 7 王蕾. 面向用户的图书馆知识服务研究. 开封:河南大学硕士学位论文,2006
- 8 温敬朋. 非营利组织视角下图书馆所面临的机遇和挑战. 图书馆理论与实践,2005(5)
- 10 马建堂. 马洛斯人性管理经典. 北京:北京工业大学出版社,2002
- 11 岳剑波. 信息管理基础. 北京:清华大学出版社,1999
- 12 鞠文红. 公共非营利性图书情报机构管理:理论与应用研究. 中科院博士学位论文,2002
- 13 王惠君,荀昌荣. 图书馆文化. 长沙:湖南大学出版社,2004

陆浩东 馆员,湘潭大学管理学院硕士生。通讯地址:湘潭大学管理学院研究生9006信箱。邮编411105。

刘昆雄 湘潭大学管理学院教授,硕士生导师。通讯地址:湖南湘潭大学管理学院。邮编411105。

(来稿时间:2006-12-14)