



# 决策情报服务营销：浙江大学图书馆的实践

□陈振英\* 田稷

**摘要** 营销是新时期推动情报服务深化与拓展的重要手段,通过总结浙江大学图书馆决策情报服务的营销经验,期望为高校图书馆更好地开展面向“双一流”建设的情报服务提供参考。以7Ps营销理论为指导,凝练出浙江大学图书馆决策情报服务的营销路径及策略。建议高校图书馆应时刻了解用户的需求变化,适时调整图书馆的业务布局和服务体系,搭建与用户间稳定的交流网络,构建及时有效的沟通机制。

**关键词** 双一流 情报服务 高校图书馆 服务营销 营销策略

**分类号** G251

**DOI** 10.16603/j.issn1002-1027.2021.04.006

## 1 引言

营销最初为管理学概念,多用于企业管理,在企业塑造良好形象、提升管理效率等方面具有积极的促进作用。正如美国西北大学教授、“现代营销学之父”菲利普·科特勒(Philip Kotler)所言,营销是组织的一项功能,能够保持组织与用户的联系,理解他们的需求,开发满足这些需求的产品<sup>[1]</sup>。营销理念被引入图书馆领域后备受关注,越来越多的图书馆开始尝试和探索运用营销的理念和方法改善图书馆的服务,已有学者进行了学科信息服务营销<sup>[2]</sup>、区域知识产权信息服务营销<sup>[3]</sup>、图书馆服务营销<sup>[4-5]</sup>方面的调研与思考,也有学者总结了营销在国家数字文化网<sup>[6]</sup>、迎新季<sup>[7]</sup>、LibGuides建设<sup>[8]</sup>、共建共享联盟服务<sup>[9]</sup>、新媒体服务<sup>[10]</sup>、图书馆品牌建设<sup>[11]</sup>、学科知识服务<sup>[12]</sup>中的实践应用策略,但鲜有文献对情报服务营销的实践路径及策略展开研究。

“十三五”期间,浙江大学图书馆以“营销”作为促进决策情报服务发展、提升决策情报服务影响力的重要推动力,被学校授权开展全校范围的情报分析服务,同时成为学校“学科对标与学科诊断研究专项”“学科内生动力提升计划”“创新2030计划”等重量级任务的成员单位。目前,浙江大学图书馆的决策情报服务已经辐射至校长办公室、发展规划处、科教战略研究院、科学技术研究院、研究生院、外事处、

人事处、人才办、宣传部、社科院、出版社等校内10余个职能部门,服务的院系已覆盖65%,校内影响力持续提升。文章期望通过回顾和总结浙江大学图书馆决策情报服务的营销路径与策略,为高校图书馆更加有效地开展决策情报服务提供参考与借鉴。

## 2 决策情报服务营销的特点

决策情报服务是最近几年开始在高校图书馆兴起的年轻服务,主要指图书馆在充分挖掘决策用户需求的基础上,通过广泛搜集相关数据、信息和知识进行评价和预测,以支持用户决策和帮助用户解决问题<sup>[13]</sup>。决策情报服务在服务对象、服务内容、服务手段、服务形式上都有别于传统的图书馆服务。在服务对象上,传统高校图书馆服务的用户群体以师生为主,决策情报服务则更多地面向管理者和决策者,用户以学校和院系领导、职能部门为主。在服务手段上,决策情报服务偏向复杂的数据处理及情报研究内容,对工作的技术含量、馆员基本素养等要求都与以往有很大不同。在服务形式上,高校图书馆传统服务大多以无形服务为主,较少提供产品化服务;情报服务则以提供情报产品等有形化的服务为主。此外,高校图书馆的决策情报服务与传统服务的重要区别还在于其市场化特征更为明显,虽然高校图书馆在体制上还属于事业单位性质,但情报

\* 通讯作者:陈振英,ORCID:0000-0002-9135-3535,邮箱:zhychen@zju.edu.cn。



服务的运营特点已经逐步向市场化转变。

决策情报服务的上述特点，让传统图书馆的公益性营销经验捉襟见肘，成为图书馆界“供给侧改革”的新课题。决策情报服务需要以用户需求为中心来开展市场营销，而科特勒的 7Ps 营销理论 (Marketing Theory of 7Ps) 已在多个服务行业中得到广泛应用，他提出的产品 (Product)、价格 (Price)、渠道 (Place)、促销 (Promotion)、有形展示 (Physical Evidence)、人员 (People) 和过程管理 (Process) 共同构成了 7Ps 营销策略的理论基础<sup>[1]</sup>，可以较好地体现决策情报服务语境下的营销要素。浙江大学图书馆以 7Ps 营销理论为指导，在反复思考与实践修正的基础上，凝练出了适合自身发展需要的决策情报服务营销策略，共同赋能情报服务的可持续发展。

### 3 决策情报服务营销策略

#### 3.1 情报服务营销的产品策略

在营销学经典的 7Ps 理论中，产品是首要因素。有了产品，才能根据目标市场的需求推广产品，开发和挖掘新产品刺激用户需求。决策情报服务成果往往依附于有形的产品，产品设计是制定决策情报服务营销战略、实施营销计划的根基，是营销的核心内容<sup>[14]</sup>。决策情报服务产品设计必须遵循需求主导原则、主动赋能学校的“双一流”建设发展需要。浙江大学图书馆面向不同类型决策用户开发了相应的情报服务产品，具体分为以下三类。

(1) 面向战略规划和管理决策用户开发支持高等教育发展与学科建设方面的产品。浙江大学图书馆提供基于情报学方法的现状分析类报告、环境扫描类报告、对标分析类报告、竞争优势分析报告、排名分析类报告等，以支持这类用户完成内外部环境扫描以及科学配置学科资源、制定人才培养方案和研究高等教育发展的宏观战略。这类服务的产品形式主要包括数据集、评价体系、咨询报告、年度报告、专报、简报、内参等。其中，《浙江大学与国内外一流大学比较分析年度报告》和《浙大图书馆“双一流”建设图情专报》作为固定周期出版的内参，已成为图书馆颇具知名度的拳头产品以及校领导各类报告的重要参考源。“十三五”期间浙江大学图书馆为学校各类职能部门提供辅助决策的情报分析报告累计达到 79 份。

(2) 面向人事处等职能部门开发支持师资建设

和人才引进方面的产品。浙江大学图书馆设计了《青年人才影响力分析》《海外华人人才引进分析报告》和《高层次人才引进分析报告》系列产品，帮助用户开展海外顶尖人才与优秀青年人才遴选，分别以数据集和决策咨询报告的产品形式提供给用户。该产品于 2020 年推出后已迅速拓展至 6 个学科，图书馆协助学院共同完成高层次人才遴选标准的设定，并针对不同学科特点共同研制学科人才推荐的方法论，帮助学院快速识别定位学科所需优秀人才。此外，2020 年春，学校正式委托图书馆完成学校全学科人才引进辅助平台——全球人才地图，目前项目正在分期进行中，推出后必将为学校引进和培育高端人才、优化师资队伍提供强有力的支持。

(3) 面向科研团队负责人和科研管理者开发支持科学研究方面的产品。准确把握学科研究热点和发展趋势，对科研人员的研究和管理者的决策具有重大意义<sup>[15]</sup>。针对这类用户，浙江大学图书馆设计了领域研究布局分析、研究热点及发展态势分析、产业/领域技术分析等系列产品，辅助其了解微观层面的研究领域发展动态、竞争对手的研究布局和技术发展路线、专利侵权风险等。“十三五”期间，已累计为课题组和研究团队提供学科领域及技术方向上的专业分析报告 18 份。

#### 3.2 情报服务营销的价格策略

价格是服务营销中的一个重要因素，服务价格对顾客的购买决策产生着重要影响。情报产品的价格制定需要根据实际情况调控。定价依据主要考虑的是人力成本，也会适当参照同行标准，比如咨询公司或情报所的服务项目价格，一般来说技术含量越高的情报产品价格越高。因为高校用户采购情报产品的方式多以校内业务支出和课题立项资助方式进行，在情报服务品牌尚未完全树立时，情报服务为更多地追求服务口碑和远期利益，往往以牺牲定价的方式吸引用户，后期赢得用户对图书馆员业务能力和水平的认可后，再根据服务成本和需求强度等进行综合定价。比如，浙江大学图书馆决策情报服务中有一项基础业务工作是计算全校各院系对学校总体绩效的贡献，由于最终成果的表现形式简单，用户往往不愿意为一串数字付出与工作量相匹配的费用，所以部分工作如果一律按实际工作量定价不可避免地会遇到有价无市的情况。实际工作中往往采取一事一议，根据需求的紧迫程度和技术含量高低



等协商定价。事实证明，完全根据人时投入公式(含投入的人数及时间)精确地计算收费对于情报服务来说较难执行，尤其在服务开拓阶段，必须在需求度和价值衡量之间找到平衡点。经验表明，过于强调增值服务会失去图书馆在校园服务的先机，毕竟校外同行在社会关系及经费支付方式等方面拥有不可替代的优势；同时，图书馆的单位性质决定了其在学校的公益服务传统形象难以在短期内改变。

### 3.3 情报服务营销的渠道策略

服务渠道是服务产品从服务提供者到顾客形成的通道。对情报服务而言，最重要的服务渠道是信息传播渠道的形成和构建。浙江大学图书馆决策情报服务的信息传播渠道呈现多样化特点。

(1)网站宣传和邮箱推送作为传统宣传渠道，对营销的重要性不言而喻。浙江大学图书馆网站对情报服务工作采用分模块介绍的方式，对战略情报、科研情报和人才情报等给予单独介绍和对应案例展示，以提高用户吸取服务信息的精准度；网站专设“双一流”建设服务专栏，动态介绍情报服务在“双一流”建设方面的最新工作进展和成效。邮件推送往往根据宣传内容的需求分别组织适合院系领导、科研科长、学科建设负责人、人事科长、办公室主任等的邮件内容和展示形式。

(2)第三种宣传渠道是校内合作单位渠道。合作单位的认可与引荐为图书馆决策情报服务的拓展提供了极大的便利。这些校内合作单位主要包括：发展规划处、政策研究室、研究生院、校长办公室。早在多年前，图书馆就与上述4家校内单位形成了事务性合作关系，并于4年前开始共同作为学校的“五星联盟”服务于学校高层决策，参与学校的智库服务。在“五星联盟”的推动下，图书馆面向院系的决策情报服务被迅速推动，图书馆与院系决策层用户的信任关系逐步建立，校内影响力大大增强。

(3)第四种宣传渠道是决策情报服务的对象在使用情报产品中的结果或结论作汇报展示的过程，这种渠道往往很容易被忽视。尽管这种用户层面的“宣传”动机与图书馆毫无关系，而且图书馆多数情况下并不知情，但这种传播方式正是对情报服务的其他营销渠道的重要补充，应引起重视并加强随访。多年来，浙江大学图书馆决策情报服务得益于此四种宣传途径的支持，实现了65%的校内院系增值服务覆盖度，60%的职能部门增值服务覆盖度。

### 3.4 情报服务营销的有形展示策略

要实现情报产品的顺利营销，仅仅按用户需求开发和设计出优质产品还远远不够，更重要的是把产品的优点展示给用户，通过营销的传播手段在用户心目中树立起产品的优良形象。有形展示对用户体会认知服务内容和产品质量，提高认同感是必不可少的。对情报服务来说，按照服务对象不同进行差异化的有形展示非常重要。

浙江大学图书馆的有形展示会按照特定“事件”策划的方式加以组织，典型做法是围绕“双一流”建设中的关键事件策划，结合“事件”背景，以决策者的需求为导向，选择部分代表性案例，对该事件的服务内容进行有形展示，展示内容会根据时间的变迁而动态更新和重组。例如，浙江大学图书馆曾围绕院系领导重点关注的学科评估、中期评估、国际评估、“十四五”规划制定等重要事件制定有形展示方案，并通过邮件推送、院系大会、登门拜访等途径推出；该展示方式成为挖掘潜在用户需求的有效方式。以学科评估事件为例，图书馆在学科评估前期预先同校研究生院沟通，预判需求，制作“学科评估”服务清单及专项委托单，同时把可服务的内容、形式以及典型案例做成宣传单，以邮件形式发送给院系领导。图书馆此次营销靶向性强、直面“刚需”，成功吸引了11个院系的委托，有效拓展了学科决策情报服务的用户群。当然，除了“刚需”事件，也可以围绕同国家重大战略发展方向密切相关的事件展开设计。例如，2020年以来，全球人才争夺战日益激烈，不少高校都将“人才强校”作为重要的发展战略；图书馆也利用信息采集与发掘的优势，将前期人才引进服务经验积累提升，推出“人才引进”专项服务，由于此项服务对专业性要求高，具有不可替代性，充分体现了图书馆的核心价值，推出后倍受院系青睐，已有10个院系委托了该项服务。

### 3.5 情报服务营销的促销策略

服务促销是通过向目标顾客宣传服务产品，引起其兴趣，促使新老顾客购买的行为。浙江大学图书馆的促销方式多样，在服务起始阶段往往采用首单优惠和新服务折扣等价格促销方式。10年前，在用户对知识产权服务还比较陌生时，图书馆就在全校范围推出免费服务10个重大科技攻关项目并跟踪服务6个月的大胆举措。事实证明，这样的促销活动有效宣传了图书馆的情报服务，时隔多年，其中



两位当年的用户已经成为学校的中层干部,他们至今对图书馆的情报服务印象深刻,也有用户在后续有情报服务需求时主动联系了图书馆。

结合图书馆界的节日和主题活动日开展促销是图书馆服务常常采用的一种促销方式。当情报服务进行到一定阶段,用户对情报服务的新鲜度减退或对需求达到阶段性饱和,服务进入发展迟缓期时,需要一些组合促销方式为服务加一波“助推剂”。浙江大学图书馆每年都会在4月份举办“悦读”求知月活动,结合2021年的主题,情报服务从常规服务中选出了4项最受欢迎的服务内容,推出“4选1”情报服务免单活动,使得触摸“教育评价改革”新形势下用户的需求脉搏、提升图书馆情报服务的“曝光率”成为可能。

### 3.6 情报服务营销的人员策略

人力资源优化是实施营销的前提条件<sup>[16]</sup>。浙江大学图书馆根据需求特点,对情报服务团队进行了重新规划与布局。图书馆专门设立情报分析中心,与馆内参考咨询部、平台与数据中心三个部门共同形成“一体三翼”的情报服务阵容,拥有了由拔尖人才、业务骨干、新星馆员组成的复合型情报服务队伍。情报服务馆员依据工作内容差异细分为:面向校领导和职能部门管理决策的战略情报服务馆员、面向科研团队研究创新全过程的科研情报服务馆员、面向职能部门遴选与评估人才的人才情报服务馆员、面向知识产权评议及成果转化的专利情报服务馆员,以及面向公共事务的大数据处理与分析馆员。

除了优化内部工作人员外,浙江大学图书馆还通过招聘优秀学生、聘请专家顾问的形式吸取更广泛的力量参与情报服务,以弥补馆员队伍人力不足的问题。在校内,与校内规划和决策专家、职能部门的管理人员、教育学院与信息管理学院评估专家、院系的领域专家建立协作关系,共同服务于学校学术咨询及决策管理;在校外,充分挖掘外部机构的专业力量,建立多元合作的发展格局:先后与中国工程院、江苏省数据工程与知识服务重点实验室、华东师范大学学术评价与促进研究中心、复旦大学人文社科大数据研究所等建立合作关系,合作机构对图书馆情报人才培养、学术交流和项目研发等环节的指导和帮助为提升情报研究的深度与广度提供了保障。

### 3.7 情报服务营销的过程管理策略

营销的过程管理非常重要,因为其直接影响情报服务的质量。良好的质量和信誉代表重要的无形资产,充分体现了服务的核心竞争力。影响产品质量的因素,诸如产品生产、沟通反馈等环节都是营销过程管理的重中之重。

从情报产品的生产角度来看,整个流程可以分为需求确定、方案设计、信息采集、数据清洗、统计分析、报告撰写和评价反馈等工作环节<sup>[17]</sup>,每个环节的质量好坏都会直接影响用户体验。因此,浙江大学图书馆针对高等教育发展、对标分析、人才引进和研究热点分析等常用情报服务模块的内容,建立了相应的服务流程与规范,尽量减少多人合作中的不规范行为,对工作质量起到了监督作用。

从与用户的沟通反馈来看,良性互动机制是图书馆与用户之间的润滑剂,有助于建立图书馆与各类用户的良好互动关系。图书馆与情报服务用户的关系、联系、互动越紧密,就越能把握用户的需求,就越有可能为用户提供有价值的情报服务。互动过程伴随服务的始终,始于需求确定,止于服务效果的反馈,此过程周而复始地进行。

良性互动机制的构建与保持,可以促进与老用户的关系,促成再次或多次服务,使其成为图书馆的忠诚用户<sup>[18]</sup>。建立良性的互动机制离不开关系营销<sup>[19]</sup>,关系营销是图书馆扩大情报服务范围、增强用户黏性的有效管理手段之一。如果说专业水平和业务技能是情报服务的硬实力,那么社会公共关系的维护可以理解为情报分析服务的软实力<sup>[20]</sup>。浙江大学图书馆关系营销的形式多样,早期以服务馆员多年的社交关系网为基础,后期开始探索组织上的合作关系,通过不定期借调到对方单位、参加对方工作例会等形式形成良性互动机制,推动了决策情报服务的稳定和快速发展。

## 4 结语

情报服务是一种高付出、高成本的服务类型,未来的趋势必然向增值型服务全面转型。浙江大学图书馆情报服务实践证明,增值型情报服务可以帮助过滤部分“虚假”需求、挖掘刚性需求、维持供求关系的平衡、推动情报服务的高质量发展。

作为图书馆增值服务的典型代表,浙江大学图书馆情报服务通过服务营销的策划与实践,高效精



准地为学校“双一流”建设提供了情报支撑,在得到学校认可的同时也体现了自身价值。营销其实是检验图书馆运营水平的客观标准,其效果取决于内部自身产品、服务能力建设与用户需求的匹配与组合设计能力。营销过程中时刻了解用户的基础需求与特殊需求,并根据用户的共性与差异化需求来调整图书馆的业务布局和服务体系,搭建与用户间稳定的交流网络与及时有效的沟通机制,可以更好地促进图书馆情报服务支持学术战略咨询与科技创新的基本职能。

展望“十四五”,情报服务的营销将会发挥越来越重要的作用。一是可以有效提升高校图书馆的“曝光率”,为图书馆品牌形象建设奠定良好的基础;二是收集到大量的潜在用户和需求样本,是图书馆产品迭代与服务提升的重要推动力;三是为外部合作创造了机会。成功的情报服务营销,可以助力图书馆在新时代确立新形象,赢得新地位,提升新能力,发挥新作用,并让更多的用户了解、认识并受益于图书馆的服务。

## 参考文献

- 1 科特勒.图书馆营销研究[M].北京:中国人民大学出版社,2010.
- 2 刘大维,刘文超,余忆令.学科信息服务营销策略研究[J].图书馆学研究,2014,329(6):78-82.
- 3 李剑,林静,韩闯,等.基于7Ps营销理论的高校图书馆区域知识产权信息服务营销策略研究[J].大学图书馆学报,2021,39(1):69-77.
- 4 张若楠,贾辛.5 GAP模型视角下图书馆营销策略探究[J].图书情报工作,2019,63(10):48-55.
- 5 戴蕾,乔南.高校图书馆营销现状及思考——以武汉大学图书馆为例[J].科技情报开发与经济,2013,23(18):1-4.
- 6 戴艳清,王璐.“国家数字文化网”服务营销策略研究——基于7Ps营销理论视角[J].国家图书馆学报,2018,27(3):23-29.

- 7 李婧,刘万国,姜雷.基于5R的高校图书馆“迎新赛季”营销推广模式研究——以东北师范大学图书馆为例[J].图书情报工作,2017,61(4):62-68.
- 8 薛文静.基于7Ps服务营销理论的LibGuides建设探讨[J].图书馆工作与研究,2015(S1):6-9.
- 9 关志英.图书馆共建共享联盟服务营销的探索与实践——以CASHL为案例的研究[J].图书情报工作,2011,55(15):85-89,132.
- 10 翟晓娟,张宇,史梅.图书馆线上线下融合的新媒体营销实践与策略研究——以南京大学图书馆为例[J].图书馆理论与实践,2020,243(1):102-107.
- 11 龚晓婷,肖锋,周绍彬,等.图书馆营销品牌升级实施策略——以厦门大学图书馆“Library Go”为例[J].大学图书馆学报,2019,37(2):29-33.
- 12 杨薇,林静,黄国凡,等.面向“双一流”建设的学科知识服务营销策略——厦门大学图书馆的实践[J].大学图书馆学报,2017,35(5):74-79.
- 13 刘敏,卫芸.高校图书馆开展决策支持服务的实践探索与思考——以杭州师范大学图书馆为例[J].图书馆研究,2019,49(3):45-49.
- 14 马巍.图书馆服务的推广实践和营销策略[J].农业图书情报学刊,2015,27(12):179-181.
- 15 李峰,马芳珍,刘雅琼,等.面向基础和交叉学科的科研战略发展热点研究[J].大学图书馆学报,2018,36(2):37-44.
- 16 陈菲茵.基于7Ps理论的公共图书馆新媒体服务营销策略研究——以上海图书馆为例[J].江苏科技信息,2021,38(4):17-19.
- 17 王延飞,王林兰.论情报研究质量[J].图书情报工作,2010,54(10):35-39.
- 18 王雁行.全媒体时代的我国图书馆营销现状与发展对策——以对我国47家(副)省级公共图书馆的实证调查研究为视角[J].图书与情报,2016(4):77-82.
- 19 陈振英,李懿,田稷.“双一流”背景下高校图书馆学科决策情报服务探析——以浙江大学图书馆为例[J].大学图书馆学报,2019,37(2):24-28.
- 20 杨晓宁,刘杰.论作为决策支持的情报分析——建议采纳的视角[J].情报杂志,2017,36(9):19-23.

作者单位:浙江大学图书馆,浙江大学信息资源分析与应用研究中心,浙江杭州,310027

收稿日期:2021年3月22日

修回日期:2021年5月26日

(责任编辑:关志英)

## Decision-making Intelligence Service Marketing: a Case Study of Zhejiang University Library

Chen Zhenying Tian Ji

**Abstract:** Marketing is an important means to promote the deepening and expansion of intelligence services in the new era. By summing up the marketing experience of the Zhejiang University Library's decision-making intelligence services, it is hoped that it will provide a reference for university libraries to better develop intelligence services oriented to the construction of "Double First-Class". Under the guidance of 7Ps marketing theory, this paper condenses the marketing path and marketing strategy of Zhejiang University Library's decision-making intelligence service. It is suggested that university libraries should keep abreast of the changes in users' needs when doing well in intelligence service marketing, adjust the library's business layout and service system in a timely manner, build a stable communication network with users, and form a timely and effective communication mechanism.

**Keywords:** Double First-Class; Intelligence Service; University Library; Service Marketing; Marketing Strategy