

圖書館進化服務

蘇國珪 高雄餐旅大學旅館管理系助理教授

【摘要】進化，是非常重要的。人類與動物不一樣，是因為我們進化程度不同。現在服務都是用 SOP (Standard Operating Procedure) 去服務客人，但是這樣的服務是不夠的。服務方法也需要進步，筆者自創 BOP (The Best Operating Procedure) —— 最佳服務流程。用減法服務，只提供客人需要的，這樣就足夠了。因而發展成兩種趨勢，一個是極豪華，另一個是極簡約。我們的競爭者不只是「自己設定的目標」，也不只是「同業」，而尚須考慮到每一位廣大的民眾「曾經有過的好經驗」。要清楚知道誰是我們的客人、我們在賣什麼、客人喜歡我們做什麼、客人不喜歡我們做什麼；而優質有機服務，應該是自在、專屬、專業、優雅、主動、窩心、樂趣、真誠、持續、有機的。

圖書館是一個與全世界接軌的橋梁。從做生意的角度來看，圖書館是在販賣知識，也是在販賣希望。策展應該是以當時最流行的事物作為主題，吸引人潮，養成大家好的習慣。最後，強調要貼心、用心、主動，跳出 SOP 的框架，提供更好的服務，圖書館的服務就可以完善。

關鍵詞：SOP；BOP；服務；策展

我從事旅館這個行業已經二十三年半了，我到學校教書也有十四年了，明年就要退休了，雖然我今年只有「31 歲」（我在外面招搖撞騙，都將我的年紀除以二，我在學校要除以三）；我今年 64 歲了，除以二就是 32，我已經榮升 32 歲了；在學校除以三是 21 歲多，這樣我才會和學生同齡，他們才會聽我講話。假設我用 64 歲的身分和他們講話，他們會覺得是多了一個阿公在學校裡面，因此有時候我會比較搞笑一點。我們學校報到率算是高的，大概是 99%，但是教書比以前累很多。因為現在小孩選擇太多了，就容易迷惑、

不知道該怎麼辦，所以我在學校要用很多的花招。我在學校有個道具，是一個框框；上課時，將這個框放在我的臉的前面，表示我在電腦裡面，學生是透過電腦和我說話。因為他們不懂得和真人互動，可是和電腦是可以互動的。我以前教書的時候，也有準備鋼管，跳鋼管舞，可是現在的學生連鋼管舞都不想看了。

現在的小孩子真的很特別、很不一樣，如年輕人是用「小七」稱呼便利超商。現在所有的年輕人，什麼都是小的，如小確幸、小模、小王、小狼狗，小三、小七、小黃……。臺灣真的很危



險，我們都被「小」掉了，變得沒有宏觀，就不會看遠。還好圖書館還在。你到圖書館來，可以和全世界接軌，可以進到一個作者的心靈裡面，可以跟著作者去旅行世界，或是鑽研到一個很深的學問裡面。可惜的是，年輕人是不太去圖書館的，只有在考試時才會去；他不是去找書的，他是去讀考試的書。這是從智慧型手機開始以後，有一個叫 Google 大神，真的太厲害了。假設有疑問，Google 就好了。悟因法師剛才說到他教聖嚴法師怎麼做麵筋，現在去 Google 就有了，不只口述而且還有影片。所以，老師的權威或是作者專精的學問，就被 Google 或 Yahoo Knowledge 整個推翻了；或者只要上網去問可以做什麼事情、找什麼事情，會有很多人與你交換心得。所以，更重要的是，圖書館要堅持下去。

我告訴學生，取至 Google 的學問是馬桶式的學問，就是大量的來、大量的沖走，不會留痕跡的。因為太簡單、太方便了，就不會想要把它留在腦海裡。假如是看書，就不一樣了。你有閱讀，知識會存在你的腦海裡。假設你是一個善用左腦和右腦的人，你的記憶力與創新的部分時常動來動去，這些就會內化成你的學問。可是學生不到 50 歲不知天命，他不知道這個事情。我在學校有很多的例子。我在學校上課，現在只有上兩門課，七個班級；一門是人際關係與溝通技巧，另一門課是旅館籌備與開幕，就是教怎麼蓋旅館。我開始上課的半個小時，一定先講這星期我所看到的新聞、報紙，因為學生現在已經不看報紙了；或者是我在旅行、我在國內或是我所看到的所見所聞，我都會拍成照片，用圖來說故事。學生就是喜歡看這些，而這些也是考試範圍，如果上課不

注意聽，就答不出來了。

一、進化

回到今天的主題，Evolving Service，就是進化服務。我們人類與動物不一樣，是因為我們有不同的文化與歷史，或者是很多的藝術的創造，我們進化。其實猿猴和我們一樣都是沒有尾巴，只是牠們毛比我們多一點，但為什麼我們會比牠們更進化呢？天下文化出版一本書《人類大歷史》，其中提到：人類與猴子不一樣，是因為人類會熟食。我們會吃煮過的食物，煮過的食物比較容易消化，從蛋白質得到的養分，可以讓我們的腦容量變大。因此，我們和猿猴不一樣，這就是進化。

進化非常的重要，達爾文在十八世紀提出進化論。我早期在外面演講，或在我服務的飯店，讓我的同仁用 SOP (Standard Operating Procedure)，叫做標準作業程序，去服務客人，但是後來我發覺這樣服務是不行的。例如時下很多餐廳的服務是一成不變的，是照程序向客人說明的，不論是來過或是沒有來過的，全部都是同一套向客人說明。我覺得這就是不對的服務。

服務是進步的，以前叫 SOP，後來我自創一個叫 BOP，The Best Operating Procedure，就是最佳的工作程序或最佳的服務程序。有很多的營業單位、作業單位都是加上去的，給你多很多的東西。可是現在有一種服務是減法，我只給你需要的東西就好了，其他的不要給，這樣就夠了。所以，這變成兩種趨勢，一個是極豪華，另一個是極簡約。因為這個變化，處於中間、沒有特色的，當然就無法生存。若是沒有清楚現況，還沒準備好，就是熱臉去貼冷屁股。例如住好一點的飯店，



它的馬桶坐墊是有保溫的，冷的天氣，坐上去會覺得好舒服，不會因為馬桶坐墊太冷而發抖；可是很多人搭捷運的時候，有人起坐時，不會馬上坐上去，可能會站在座位前面搨一搨，或是只坐三分之一。馬桶坐墊是溫暖的，捷運座位也是溫暖的，為什麼一個要坐，一個不想立即坐呢？因為一個是需要的，一個不是需要的。這就如同好的服務與多餘的服務，對不需要服務的人給予服務，就是多此一舉。所以，服務是該改變。以前服務多就是對的，可是現在是要給剛剛好才是對的。有人需要多，就給多；有人需要少，就給少；即使是相同的客人，早上和下午、昨天和今天，會因為心情不一樣，需求也會不同。

從植物層面來講，例如針葉類植物是藉由風傳播花粉到另一棵針葉類植物上面，然後結成松果；松果掉下來後，小樹苗又長出來了。所以，這是藉由風來傳宗接代的。另外，有一種蕨類植物，它長出孢子掉到水裡，順著水流到下游；靠岸後，在岸邊長出來。這二種叫做風水植物，是藉風和水來傳宗接代的植物。但是有一些是藉花傳宗接代的。植物生出花朵來，會有花瓣、花蕊、花粉等；其中，花粉有花蜜，會吸引蜜蜂、蜂鳥、蝴蝶等來採蜜，牠們腳上的剛毛就會把花粉沾到另外一株花上而結果了，就可以傳宗接代。這是藉其他生物來傳宗接代的植物。還有一種植物更厲害，是藉果實傳宗接代。這種植物開花後會結成果實，果實有果皮、果肉、果核、果子。動物，尤其像我們這種哺乳類動物會吃，或鳥類也會吃；吃了以後，種子會被帶到很遠的地方，種子落到土裡以後，就會再長出來了，它的後代就可以繁殖到更遠的地方。

我常常問學生，如果要拜佛祖，什麼水果不能拜？答案是蕃茄和芭樂。因為這二種水果是連種子一起吃下去，它的種子不容易被消化，如果將人的排泄物灑在土上，這些種子就會發芽。所以，我們不可以拿由排泄物再長出來的食物來供奉佛祖，這樣是不恭敬的。可是人很奇怪，喜歡喝麝香貓咖啡。那種咖啡是麝香貓把咖啡豆吃進去，在體內發酵後再排泄出來的。我們再去喝那種咖啡豆煮成的咖啡，感覺好像有點變態。

所以，植物第一個是藉風和水，第二個是藉鳥、蝴蝶、小昆蟲等，第三個是藉種子讓動物帶得更遠。植物好像是沒有知覺的，但它也知道進化。我們人呢？如果明年主辦單位，找我來，我演講的主題一定是完全不一樣的，我自己是有進化的。我常常不滿意自己的簡報檔，我會改，像今天出門前我又改了。所以，若是停滯就是退步，因為別人在進步。這個觀念請大家多留意。

二、圖書館

我去國家圖書館演講時，一進去就先去辦一張國家圖書館的閱覽證，然後再去找我的書。人是很奇怪的，如看團體照、榜單時，一定先找自己，第二個是找最恨的人或對手，然後才會找好朋友。我有出版七本書，國家圖書館都有收藏。我喜歡在圖書館與大家分享，是因為我在圖書館工作過三年。

我就讀的五專不是名校；我被警察抓過三次，一次是頭髮太長被剪頭髮，有兩次是開舞會太吵。我女朋友的父母覺得不可以把女兒嫁給我，所以在我當兵的時候，就將女兒移民到美國。這個叫做「兵變」。我退伍回家後，就對我爸爸



提出要去美國留學的想法，我爸爸非常高興。因為我是我們汐止蘇家從清道光十八年來到臺灣後，第一個到美國留學的，以前我幾個叔公、伯伯都是去日本留學。為了讓我到美國留學，我爸爸賣了一塊土地；結果我一到美國，女朋友就和別人結婚了，我只好專心讀書。因為我想起在松山機場登機之前，媽媽叮嚀我要認真讀書，因為我爸爸為了讓我留學賣了一塊土地，我哥哥、姊姊都沒有。我失戀後，就想自己賺一點錢，不要再讓爸爸那麼辛苦了。於是我到圖書館打工，共做了三年。第一個學期不可能打工，因為英文實在太破了；第二個學期我是當學生助理；第三個學期我變成 supervisor，由我管理所有的學生助理了。館長下班以後，鑰匙就交給我，我負責閉館；星期六、星期日是對我負責開館和閉館。當時圖書館還沒有 24 小時的服務，每天晚上 10 點閉館，閉館前 15 分鐘要通知大家，我就廣播：Library will be closed in fifteen minutes。我一廣播後，全部的人都衝下來，我以為我講得很好，因為以前我同事廣播時，都沒人理會。結果有一個人就問：Is there a fire? 失火了嗎？原來是他們聽不懂我廣播的內容。但是在圖書館的這三年裡，讓我找到信心，因為我一輩子沒有被讚美過，而我的館長對我說：Patrick, you are a very promising young man。young man 是年輕人，promising 是 promise 加 ing，是有被允諾的或者是有希望、有前途的意思。從此我就改邪歸正，很認真學習。我在圖書館工作了三年，我的學費有一半是自助的、靠自己打工來的。

我看電視報導，全臺有 5,537 家圖書館。我到國家圖書館演講的前一個星期，我要去滲透、了

解，才可以講缺點。我搭捷運在中正紀念堂站下車，一邊是往中正紀念堂的，一邊是往國家圖書館的。人潮差很多。要去圖書館看書的人很少，要去中正紀念堂看表演、運動及觀光的人很多。閱讀，是違反人性的。因為大部分人讀書是為了考試。當然養成閱讀習慣，變成一個好的行為，是好的，但是一般人不是。大家比較喜歡喜樂的、動感的，閱讀就是比較少的。甚至捷運站規劃時，就已經預設往圖書館路線的人潮不多，只設置步行樓梯；而往中正紀念堂的出口，則設有雙向手扶梯。

三、競爭者

我為了國家圖書館的演講，還特別到高雄市立圖書館總館。一進去，富麗堂皇，尤其我是晚上去的，氛圍很好，我覺得是一個非常好睡覺的地方。還有北投的最綠、最環保的臺北市立圖書館北投分館。我是它對面飯店的顧問，我們開會、心情不好時，就會到那邊走一走。

這些圖書館是不是我們的競爭者？絕對是，同行是競爭者。我們要思考如何方便使用者，愈方便愈好，如用手機號碼、指紋或臉部辨識等。臉部辨識在臺灣是可以的，但在韓國可能行不通，因為整型過的臉幾乎一樣，很難辨識。所以，競爭者會用不同的方法方便讀者或使用者。

我比較了高雄市立圖書館總館（以下簡稱高市圖）和國家圖書館（以下簡稱國圖）二者的差異性。高市圖是比較開放式的，以身分證辦理借閱證，也可以結合一卡通，就可以憑證借閱館藏；國圖也要辦理閱覽證，但只能在館內閱覽，不能借出館外。國圖大概二、三排書架會放置一張小



凳子，方便讀者找書架上層的書，但高市圖沒有。這與經費有關係嗎？我覺得應該是觀念的關係。所以，我們先設想消費者如果拿不到書會怎麼做，有可能會踩書架下層，書可能被破壞等。國圖設置還書車，方便讀者歸還看過的書；而高市圖是用 Shopping Cart，不太一樣，但是這沒有對與錯的問題。廁所的部分，二個圖書館都不錯，其中高市圖是有提供馬桶坐墊消毒液的，國圖沒有，一般可能會覺得有消毒的好像是比較安全、比較衛生的。這些都是從一些小細節來看。

我最近買了一本書，是日本餐飲服務業的人寫的，書中提到女生選餐廳，百分之六十是因為廁所乾淨，這和化妝有關；女生去餐廳上廁所，不一定是真的上廁所，可能是去化妝、去深呼吸等等。我們有時候會覺得有生理上的功能，但是也有另外一種的含義。當顧客看到店家貼心服務的時候，就會聯想到其他的服務也是好的。這是我阿嬤教我的。我阿嬤她很喜歡到餐廳吃飯；有一次，我們開車去餐廳用餐，大概 11 點半就到了；我們進去坐下來，她就進去廁所，她說是去檢查廁所。她覺得廁所如果乾淨，廚房就是乾淨的。這二者是平等的。因為消費者不可能直接檢查廚房，但是看廁所是可以。所以，這對消費者的聯想非常的重要。

還有飲水機的部分，也很重要。我告訴大家，以後蓋圖書館時，一定要記得設置飲水機。如國圖因為是舊建築，飲水機是後來才加上去的；而高市圖是新建築，在建築的時候就設置好了。還有如我上星期到臺中國家歌劇院，它的飲水機全部是後來加上去的，而高車站是建築時設置的，都是內嵌在牆裡。就從廁所和飲水機這兩點看，

很有意思的。

餐廳的部分，國圖和高市圖的布置不太一樣，但都讓人很放鬆，可以 Take a break、看看書或滑手機，營造一個讓人喜歡來的氛圍，也有可能偶爾借書。

看了二者的比較後，我們真正的競爭者並不是其他的圖書館，而是自己設定的目標，如要更好 (Much Better)、要更有效率、藏書更豐富、閱讀的環境更好等。自己與同業都是自己的競爭者，但是最難處理的則是客人的經驗。不一定是旅館，不一定是圖書館，它可能是博物館或是另一個行業，在服務過程中的眼神接觸、笑臉或是有客訴的時候，要如何因應，也就是補救服務，叫做 recovery。客人是懷疑或是相信，是因為曾經某個地方對待的方式和另一個地方不一樣，客人就會有這樣的感受。如在臺灣購物的退貨期限是七天或十天，最長的是美國知名連鎖超市是一個月，有業者稱之為免費鑑賞期。而在美國，有好幾家公司還有終身售後服務，如買一套西裝穿了十年以後，只要收據還在，就可以到客服中心退貨。這是因為他們相信只有百分之二的客人會占便宜，就是用了以後再來退貨；其他百分之九十八的客人都是有正常理由退貨的。為了讓百分之九十八的客人滿意，而讓百分之二的人占便宜。臺灣則剛好相反，為了防止百分之二的客人占便宜，讓其他百分之九十八的客人不方便。這是國民素養的問題。因此，mindset，就是它的概念不一樣，一個是防賊，一個是相信。

所以，我們的競爭者不是自己設定的目標，也不是同業，而是客人在某一個領域裡，曾經被服務過，他的心中就有一把尺，他會拿那一把尺



來衡量這個地方的好壞。

四、誰是我們的客人？

我們的客人是誰？客人可以分為九類：社群差異、年齡差異、性別差異、職業差異、宗教差異、經濟差異、組合差異、新舊差異、目的差異。

（一）社群的差異

每個人都有智慧型手機，都有 Line 的群組。有的人比較活躍，群組比較多；有的就比較少。每個群組發文的內容是不一樣的。假設要做閱讀力的提高，是否可以設置一個群組去兜、去組合？如臺南是一個很特別的地方，記得我在那裡擔任飯店總經理的時候，有一天，有一位詹先生，當時是擔任某公部門的署長，到我們飯店吃飯。他站起來時，我馬上知道他要去洗手間，我就為他帶路。他非常平易近人，途中他與我聊天，告訴我臺南人是很直白的，有什麼就直接講，而且我們都是「部落」，例如有個客人在我們飯店發生了一件事情，隔天早上全臺南人都知道了。因為他會用很多種方式，他有不同的社群，如早起的、甩手的、網球、羽球社、卡拉 OK 等，就是這麼來的。所以，社群有它的功能。

（二）年齡差異

每一個社群、每一個年紀的人談的、聊的內容，都是不一樣的。像我這個年紀的人，可能講的內容都是保養身體、兒孫不孝、想當年勇等話題。我前面提到我與年輕學生在一起要講年輕的語言，是因為我要先拉近與他們的距離，讓他們接受我、慢慢的喜歡我，我講話的內容他們才能聽得進去。

（三）性別差異

有一本書的書名是《為什麼男人不聽，女人不看地圖？》，內容是講人性的，講男人和女人不只是身體結構不一樣，根本是兩種不同的生物。女人如果地圖反過來看，就找不到路了；男人如果迷路了，開車繞三圈還是找不到路，他也不會下車問路，他會叫坐在旁邊的女人去問路。男人在石器時代是獵人，所以他會識途，他不用做記號就可以走回家了；女人是離家五百公尺就迷路了，因為她平常只在家裡照顧小孩、洗衣服，或是採果子、撿柴等，從來沒有到過離家五百公尺以外的地方。男人是視覺動物，女人是聽覺動物，如最近新聞報導臺灣很多女生被阿富汗的美軍將領詐騙，因為對方會說 Darling、Honey、I love you 的甜言蜜語，是女人喜歡聽的。女人的聲道與男人不一樣，男人只有一個聲道。大家都聽過三姑六婆，女生們在一起是同時講話，而且每個人可以清楚的聽到其他人講話的內容；男人一次只能聽一個人說話，如我開車時，正聽著廣播新聞，這時我太太對我說另一件事，結果我就無法聽清楚她說話的內容了。這就是男人與女人的戰爭會永遠存在的原因了。所以，在服務客人的時候，如處理客訴時，如果是男客人抱怨，就找女服務員處理；如果是女客人，則一定找男服務員處理。這是因為異性相吸、同性相斥的原理。所以，要了解性別的差異。

（四）職業差異

舉例來說，現在臺北剛好有旅展，吸引很多人排隊搶購。旅行社的導遊和領隊帶團時最怕哪一種職業的人？答案是老師。因為老師會改錯，



尤其是小學老師，如果你第一天講的內容和第三天不一樣，他就會糾正你。所以，當我們在處理客人的客訴或是在接洽事情的時候，會有職業差異的問題。

（五）宗教差異

宗教都是勸人向善，可是會做不同的規範。如放生的理念，有的宗教有，有的宗教沒有，有的是自然；基督教是耶和華上帝賜給我們所有的食物，所以所有的食物都可以吃；佛教就不一樣；我之前任職的某一家飯店有四分之一的客人是猶太人，而我家裡就有三十幾本研究猶太人的書，我需要了解逾越節、摩西等，還有回教徒每天要向麥加朝拜五次，而且他們認為吃豬肉的人走過的地是汙穢的，不能在上面朝拜，因此我們還特別準備一張穆斯林祈禱專用的地毯，地毯上有羅盤，朝拜時一定要指向麥加。所以，要了解宗教，溝通上會比較容易。

（六）經濟差異

我問一個很簡單的問題，看大家是不是這樣的觀點。有錢人比較小氣，還是窮人比較小氣？我們會覺得有錢人比較小氣，所以我們都很窮，對不對？有錢人之所以會有錢，就是因為小氣。國內某知名連鎖便利商店曾經做過調查，將富裕區域與貧窮區域的業績進行比較，結果貧窮區域的業績比較好。為什麼呢？窮的人之所以會窮，是因為沒有自制的能力，不會抑制自己。例如有錢人到便利商店買報紙時，就不會多買飲料，但是窮人一進去，架上的商品好像在對他說：「買我！買我！買我！」他就失心瘋買了，然後店員又向他推薦加購某一商品可以積點，他也買了。

這是真的，全世界都一樣。因此，經濟的差異會不一樣。看到有錢人捐錢不要覺得他很大方，要他大方，真的一定是有原因的。一般而言，窮人真的是比較大方的。

（七）組合差異

組合的差異，是兩個人來，是什麼對象、目的是什麼。後面會講這個目的的關係。我們在處理特殊事件或是和客人談事情的時候，一定要做一個 assessment，一定要做評估、要察言觀色，訊息越多，判斷會越好。所以，大家的圖書館都在不同的鄉鎮、城市裡面，藏書要符合那個區域的需求，而不是大家都有這本書，我就要有這本書。

（八）新舊差異

我們對熟識的人服務會比較好，陌生人就不一定。例如有一次，我和嚴長壽總裁去美國，回來時在夏威夷過境。他去開會順便帶我去開眼界，我住在飯店裡，每天晚上只有我一個人去餐廳吃飯。在餐廳裡，連續兩個晚上，我觀察到距離我大概三、四桌遠的位置，也有客人是一個人的，但是所有的員工都會和他打招呼、說話。我在那裡就很寂寞的用餐，還好有一位經理來和我講話。他知道我已經連續來兩天了，他問我是第一次來夏威夷、是從哪裡來的等，我對他說我是從臺灣來，但他一直不知道臺灣這個地方，大概是二十五年前，外國人對臺灣並不是那麼熟悉。這位經理也向我解釋，因為那位客人在這家飯店已經住二十年了，每天晚上都來餐廳吃飯，所有的員工都和他很熟，每個人都對他好。一般的客人可能會覺得員工大小眼，為什麼只對他好，不對我們好呢？所以，新舊客人有時候就會有不一



樣的待遇。假設服務一位舊客人，他每天早上來，會幫忙做很多義工的事情，掃地、整理桌椅等，包括有偷拍狼，他也會告訴你，那就是我們的好客人；今天來了一位新客人，他看到你們的互動會覺得服務有差別待遇的感覺，這時候就必須向客人解釋和那位舊客人互動不一樣的情況。所以，新舊有差異時，是容易產生糾紛的。

（九）目的差異

所有的人去圖書館都是要看書的嗎？不是，大概只有百分之二是去看書的。會有不同的目的，有的是去充電的、有的是去沉澱的、有的是吹冷氣的等。可是圖書館最主要是要讓大家閱讀，會優先（Priority）讓閱讀的人、借書的人、求知的人給他們所需要的。所以，我們必須了解他們需求上的不同。

五、我們在賣什麼？

圖書館到底在賣什麼？假設以做生意的角度來看，圖書館是在賣知識。有知識是要變成一個更善的人，變成一個更好的人，不管是能力、生活的品質等。其實賣知識的過程中，是存著希望的，也就是我們在販賣希望。例如今天我去買大樂透和威力彩，一個是 3.1 億，一個是 5.4 億，因為我答應學生，只要 2 億以上就會買，如果我中獎了，我會帶全系 800 個學生去峇里島五天四夜，由我負擔全部費用，但是有一個條件，開獎當天晚上八點，學生要一起集力集氣幫我祈禱中獎。過去這十幾年來都沒中獎過，因為學生都不相信我會中獎。所以，我要講的是有希望，一券在手，開獎前就有希望，開獎後當然通常就是失望了。

假設有人來圖書館借書，或是詢問一些資訊，他是希望我們可以幫他變成一個更好的他。有時候讀者想借的書可能不在架上，但是有類似的書，或是更好的書，或是有可以延伸的書，也可以推薦給讀者。如在網路書店買書時，點選某一本書，網頁下方會提示別人也查過其他相關的書。這就是我們的專業。假設所有的館員都有這樣的熱情，願意把專業知識與大家分享，而且所問的問題都知道。例如我去圖書館，我會幫忙整理書架，因為排錯了，我沒辦法控制那個 HQR 的點排錯了，我全部把它排好。書架大亂代表很久沒有人整理，其實要 Regularly、Periodically 定期檢查。以前我在美國讀書時，我們幾個學生助理，一個是負責借書或罰款；另一個是巡邏，就是收書上架的，將今天的還書放回書架；還有一個是讀架的，從 A 到 Z，兩個小時他就看書架上的書有沒有擺錯了。把書放好，讀者拿書的時候，會覺得這個圖書館是有人管理的。這個叫做真知識。一個好的經營，就是要這樣做。所以，我們是在販賣真希望。

六、客人喜歡我們做什麼？

（一）心

心，有用心、貼心、細心、耐心。因為時間關係，無法每個心都講，我只講貼心。年輕的情侶講話是小聲的，因為兩個人黏得很近，心的距離是近的，這叫貼心。後來兩個人吵架了，聲音是大的，因為心的距離遠了。我們的心與讀者或使用者有沒有貼近呢？換句話說，就是 Put your feet in others' shoes，有沒有換立場去想事情；如果有，你所做的行為就會感動使用者，這叫貼心。



例如旅館會提供客人浴袍，浴袍上會附一張單子寫：若是要購買這件浴袍，請通知房務部；其真正意思是不要偷。我去日本的一間旅館，寫：若是要去游泳池或是 SPA、三溫暖的地方，不用穿房間裡面的浴袍，那邊也有準備。很貼心。另外，大陸的飯店是寫：要買浴袍，請聯繫賓客服務部。有一次，我和我太太去住飯店，一定要等她拍完照才可以動。因為我要收集資料，發現浴缸上也有一張字條，難道那張字條是寫：如欲購買浴缸請與我們聯繫嗎？買浴缸很難，買床有，以前知名旅日藝人住我們飯店時，就從臺灣買飯店的床回日本睡覺。結果那旅館的字條上寫：親愛的客人，您若是要泡澡，這個浴缸放滿水需要三分鐘的時間。這也是很貼心的預先告知需要等待的時間。捷運也是如此，會先通知車子還有幾分鐘進站，讓人覺得車子很快就來了。還有呈現給客人的事物，如麵店將麵條折起來擺，就很漂亮。所以，呈現給客人的事物，包裝、呈現的方式，都會讓客人覺得我們是用心的。

我有一位朋友在香港開了一家公司，找我去演講，那天晚上他請我到一家日本餐廳吃飯，這是一家很棒的餐廳。因為我朋友常去，每個人都認識他，都會和他打招呼。我們坐下來後，我是一個好奇寶寶，有不一樣的事物我就會看。去餐廳吃飯時，會有口布，就是餐巾，服務生會幫忙攤開。我朋友是黑色的，而我是白色的，而且我看整個餐廳的人也都是用白色的。我很好奇的問他，他也很納悶不知道。於是等服務人員來點完菜時，我就問他口布顏色的問題，結果服務人員回答是因為我朋友穿的是黑色褲子。因為白口布會有白棉絮，棉絮會留在褲子上。這是很妙的小

訣竅，連這個都想好，真的很厲害。

我在學校有五件事情不准我的學生做：第一件，不可以喝手搖茶飲料，因為喝了會變笨；第二件，不可以聽 iPod 或 MP3，因為你們容易失去聽力；第三件，不可以掛網、不可以用臉書，我會當人；第四件，不可以看「水果報」，因為它會毒害你；第五件，不可以去屈臣氏買東西。前面四件事大家都同意，但是我每次一講屈臣氏，大家都會覺得很奇怪，理由是它把衛生紙放在騎樓下做生意，而騎樓是用來走路的。我在學校會看三份報紙，周末會再加上「水果報」，因為我想知道我的學生在偷看什麼報紙。我固定去一家店買報紙，因為比便利商店便宜。這四份報紙，我已經持續買了兩年，店員都知道我的購買習慣。有一天，我站在門口看海報，等我進去時，四份報紙已經放在櫃檯上等我了；有時候我要買的報紙被別人買走了，店員也會向我道歉，很貼心。所以，要能貼心，也能用心。

（二）時

要準時、對時、省時、主動。我講主動的部分。客人向你揮手，你才去服務，這叫被動；你察言觀色知道客人需要什麼，主動對客人講，這才是好的服務。我以前在飯店工作，只要櫃檯有新員工報到，我一定會利用一、二天的時間陪他上班；有客人進來時，我會告訴新員工說：這個要上廁所的、這個來接客人的、這個吃早餐的、這個是來開會的、這個吃午餐西餐、這個吃中餐或晚餐、這幾個來參加喜宴的等。從來沒有看錯過，因為我會觀察客人的動作、穿著等。所以，主動服務一定是比被動服務好，這個很重要。

又如我是今天最後一場演講的演講者，準時



下課是很重要的。再舉個例子，我每個月一定會去速食店一次，不是我喜歡吃漢堡，而是它是餐飲界的龍頭老大，我想要知道它的變化。通常我去速食店從來不用店員問我，我直接把要點的餐講完了，這個也是一種娛樂。因為他們的 SOP 是他問一項、你回答一項，我個人是不喜歡這樣的服務。有一次，我點的餐是漢堡、薯條換沙拉不要醬、飲料去冰三種；我講完後，店員對我說飲料去冰因為氣泡比較多，要多等一會兒。結果真的比較慢，等店員裝好後拿袋子出來給我時，他沒有再次說「對不起讓您久等了」的話。因為點餐時，第一位已經告訴過我了，而是第二位給餐者再次向我確認沙拉是否確實不要醬的問題。這家速食店服務的次數和客人是那麼的多，還能夠做到這個地步，是非常了不起的。假如是不忙時，做很細節的服務，這是應該的；但在忙碌時，還可以將客人所在意的細節，如第一個是點餐怕我等太久，第二個是我拿了餐離開後，我可能會需要沙拉醬，從重點中向客人提醒和確認，這是非常重要的。通常我們去吃飯時，有時候端上來的盤子是比較燙的，服務人員通常會說：盤子燙，請小心。但這是錯的，應該要講：盤子燙，趁熱吃。因為大部分的人是喜歡吃熱的食物。告訴客人盤子燙，這是一種警告語，而請小心也是警告語，警告語有兩次就太多了。如果是警告盤子燙要趁熱吃，這就是好的服務。大家可能很難了解，但在餐飲業就是這樣。再舉個例子，到餐廳，一進去的時候，服務人員會問有幾位，客人心裡可能會覺得他不是很聰明，因為服務人員可以數面前有幾位客人，而且他應該要知道今天有多少客人訂位。所以，應該先確認訂位人的名字，查訂

位單就可以知道幾位了；或是可以詢問是否只有一個人的方式。那一種賓至如歸的感覺，就不一樣了。所以，要主動。

（三）價

價錢要合理。合理，就是現在所謂的 CP 值（Price-Performance Ratio, or, Cost-Performance Ratio），也是造成臺灣現在最大的問題。便宜又大碗的東西一定是不好的。大家不願意付出合理的價錢去買好的東西，臺灣的小確幸就是如此，還有我們所得那麼低，其實也和這個有關聯。所以，合理的價錢是重要的。

（四）值

值得、超值，才是更好的。有一次，我帶我太太去日本旅行。有一天，我太太穿上一件圓領花 T 恤、破的牛仔褲；我不知道為什麼那件牛仔褲那麼破，褲管破兩個洞，叫破壞褲；再戴上一條我在五、六年前去峇里島買送給她的項鍊。那條項鍊不貴重，可是很漂亮、很素雅，是由一條皮帶子加上一個貝殼雕成玫瑰花的項鍊，應該要穿黑色禮服搭配。她為什麼千里迢迢從臺灣把我五、六年前送給她的禮物帶到日本，又特別在這一天戴上它呢？當然是有目的的。因為那一天她計畫要大肆採購。我知道她的用意，告訴她衣服和項鍊不搭、不好看；她還刻意回答項鍊是我送的禮物；後來我答應保證讓她採購，她馬上將項鍊取下來放桌上，然後我們就出門了。等我們回到旅館時，項鍊旁邊多了一個小珠寶盒，應該是整理房間的服務人員覺得是珠寶就應該放在盒子裡而放置的。這是旅館提供的服務，因為是站在客人的立場設想。



所以，館方、館長或是組長們，在研究到底讀者最需要的是什麼時候，不可以要求館員用個人的時間或金錢，去滿足讀者的需求。如搭高鐵從9號車門下車，就是轉搭捷運淡水線的地方，有一位站務員站在那裡，她主要的工作是協助或是提醒小心，這是標準的服務；如果她能說：要小心、慢慢來，並作勢攙扶年長乘客，客人會覺得不錯；如果她還能再說：謝謝、再見、辛苦了、晚安等話語，就更好了，但是很少會這麼做。所以，館員不是只有幫讀者借還書而已，還可以對讀者說：這本書是最熱門、很好看，才剛還書上架，你就來借書了，有很多人預約這本書等，與讀者互動的話語。讀者可能會有借對書的感覺，他的希望就加值了。因為我們是人，是有溫度的，要與讀者互動。大家有沒有發覺，現在的人愈來愈像機器人，而機器人愈來愈像人，我們有被取代的可能性了。

（五）視

視覺上的部分，是專業、信賴。如剛才我進圖書館的時候，看了好喜歡，很明亮卻不刺眼，是一個快樂閱讀的地方，是一個喜悅的地方。還有一個很重要，制服很重要，代表著專業信任。如醫師有醫師袍，分為院長、主任、主治大夫、實習醫生；廚師也有廚師服，分為主廚、大廚、二廚等。有一次，我去臺中高鐵站的某家西餐廳，看到女服務人員的制服非常皺，讓人覺得很沒有專業的形象。所以，Presentation 非常的重要。如廁所、公共區域、走道、書架、櫃臺面等，如果貼了很多貼紙，貼紙表示記性不好，或者表示沒有專業工具去找到資訊，會讓讀者覺得這個圖書館是不夠專業的。而像百貨公司或精品店，絕對

不會貼著亂七八糟的東西，因為那是一種視覺上的障礙。

我在報紙上看到一篇短文，內容是敘述作者常常去的郵局裡的一位服務小姐，長相不是很漂亮，從來也沒有和客人互動，但是過了二、三個月他又去這間郵局，發覺那位服務小姐變漂亮了，仔細一看並不是化妝的緣故，而是因為她有笑容。笑容是最好的化妝，是用錢買不到的，也是自己本身天生所具有的。如果一個人相信這件事情是對的，喜歡自己的工作、喜歡他的同事、喜歡他的客人、喜歡他的所作所為，工作時就會有笑容。就如我喜歡與大家分享我的一些概念，但除了圖書館以外，其他政府單位找我演講，我一概拒絕。因為有一次，我受邀到一個清朝的公司演講；清朝有兩家公司，是臺灣巡撫劉銘傳時代設立的；結果現場 400 人有一半都在睡覺，讓我深感浪費時間。

（六）味

要有品味、對味。我最近去臺北松山文創園區看某一知名品牌的展覽，它將巴黎街頭及它的創作等呈現出來，是一個奇境漫遊的展覽。大家可能知道很多名牌，但這個品牌是我知道的眾多名牌中，最有品味的一個。

（七）嗅

嗅覺有多重要？我告訴大家，光線太亮，可以調暗；聲音太吵，可以不要聽；椅子髒，可以不要坐；食物不好吃，可以不要吃；但是沒有人會因為味道不好，可以不要呼吸的。因為呼吸是將味道和空氣同時吸進身體裡，也是最容易對我們造成影響，如喜悅的味道，或是討厭的味道。



但是我要講的是警覺。今天去一個發生火災的地方，是先看到火還是先聞到煙味？應該是先聞到煙味，這叫警覺性。如果客人已經開始「冒煙」了，服務人員還告訴客人這是公司規定、圖書館規定，而且對每個客人都這麼講，表示規定是有問題的；如果每天都和客人為這一類的事情發生爭執，也是表示公司規定是有問題的。因為社會在變，消費行為改變了，可是公司沒有變，覺得自己是對的、很棒的經驗，這就已經輸給別人了。所以，要有警覺性。例如有一次，我那時是某知名半導體製造公司的顧問，我去輔導它的餐廳，演講要如何服務。它的餐廳每天中午有 5 千人吃飯，整個作業與諾曼地登陸差不多。每個餐廳人員都戴著口罩，要如何讓別人看到笑臉或將笑意傳達給取菜的人呢？我甚至規定餐廳的電視不准播放新聞節目，只能播放地理頻道、音樂性的節目，因為臺灣的新聞都是不好的新聞，會影響吃飯時的心情。那一天我搭高鐵去這家公司，到新竹出站時，有一位站務員小姐居然對我說「謝謝搭乘」，我嚇了一大跳；過了二星期後，我遇到一位副總是我的好朋友，對他抱怨坐了四年第一次有人向我說謝謝。又過了一年的某個星期五，我要去新竹的某家飯店主持一個整天的課程。我前一天星期四下午到站後，我就用自助購票機預購星期五回程車票，那時車資是 290 元，我投進一千元，票掉出來後，又掉一個 10 元硬幣，其他的零錢應該要掉 50 元的（當時高鐵還沒紙鈔的找零功能），結果機器沒有動靜，在我正想要踢它的時候，錢掉下來了，全部是 10 元硬幣，總共 71 個，這時站務員小姐立刻走過來，先向我道歉並告訴我機器的 50 元硬幣用完了，她可以幫忙換

鈔。她主動對我連續說了三次可以換成紙鈔。她為什麼這麼熱情？因為新竹高鐵站的站長找對人來做員工教育訓練，提供好的服務。

圖書館也是一個服務的行業，就是書本進出、罰款、新書上架、辦活動、策展等，接觸的都是人，要有能滿足的溫度、察言觀色對面的人，或是臆想誰會來、用什麼交通工具（Vehicle）來的。星期六我通常是不演講的，這是我的家庭時間；我太太現在正在火車站前的百貨公司購物，但那家百貨公司從捷運站出來是看不到它的指標的，但大部分的人都去這家百貨公司，這是很奇怪的現象。

（八）觸

觸，觸覺，是要感動。有一天，我看了一本書《觀眾心理學》，作者是余秋雨，我去書局從來不會看這方面的書。因為我曾在公視看到他的演講，所以我就拿起來看，結果翻到有一頁，內容好棒：當上面的舞臺劇或是電影講了一句話，能夠讓下面的觀眾或聽眾引起了迴響，甚至於勾動他內心深處的一個心弦，這個戲就成功了。這叫觸動。我們會去觸動別人嗎？那就是行為，或是細心設想，或是體貼，或是主動的，不一定多，是剛剛好的，Just Make，這很重要。例如有一次，我到大陸漢口，剛下飛機坐接駁車時，突然有一位空服員拿著電腦袋從飛機上衝下來到接駁車上，將電腦交還給遺失的那位客人。一般是會去巡艙或是等失主打電話來，再去找。假設今天有客人離開後，巡視時發現有個物品遺落在位置上，是要放在失物招領等人來找，還是馬上追上客人呢？這個是要主動的。這是令人觸動的感覺。

又如有一次，我和一個朋友去餐廳吃飯，他



們的服務非常好。因為我女兒很喜歡吃披薩，我就請服務人員幫我將剩下的兩片披薩打包。我一回到家，馬上到廚房準備放進烤箱加熱，打開紙盒時，裡面附了一張紙條寫著：要加熱才好吃。因為他是關心你的，才會貼心提醒。這個服務生的臉，到現在還會在我的腦海中浮現出來。假設我們借一本書，館員推薦這本書要從哪裡看、第幾章最有意思等，在看這本書的時候，館員的臉可能也會浮現出來了。

（九）聽

聽，是和悅、要合理。例如我平時在學校買報紙，都是去固定的便利商店；有時候坐高鐵回臺北或到臺中時，都是搭乘同一班車，就會去另一家便利商店買，其中有一個店員和我蠻熟的。有一天進去時，那位店員不在，是一位沒有穿制服的人當班，當時是早上五點五十五分，這個人想必是店長、加盟主，因為臨時缺額找不到人上班，只好自己值班，這是我第一次看到這個人。現在會買報紙的人已經很少了，我拿了三份報紙到櫃檯結帳時，這位店長很有意思，他問我是去看報紙的？還是要去上班的？我的回答也很妙，說我是去上班看報紙的。到現在，每一次我去那家店時，就會期待那位店長、加盟主在，因為他和我有互動。還有假如有讀者來借一本很特別的書，剛好與你研究的領域有關係，可以多講幾句話互動一下，其實是很棒的。

七、客人不喜歡我們做什麼？

客人不喜歡的，就是上面喜歡做的 9 件事前面全部加個「不」字，就是不用心、不貼心、不

耐心、不準時、不對時、不主動、不合理、不值得、不超值、不專業、不信賴、沒有品味、不對味、沒有警覺、不感動、不和悅、不合理。就是這麼簡單。客人還不喜歡下列 8 項：

- （一）同事聊天：聊天就是抱怨的前戲，因為客人過來時，聊天者一定要停止聊天，潛意識就有可能討厭這個客人了，服務的臉色自然就不好看了。
- （二）差別待遇：對你好、對你不好，這叫差別待遇。不可以差別待遇，而是要提供區別待遇。差別與區別不一樣，區別是因為我知道你要多我給你多、你要少我給你少，可是我不是差別，我是區別你。To differentiate，不是 To discriminate，我不是歧視你，而是我應你的需求去做不同的服務。
- （三）不專業：問什麼都不知道，都說我剛來，但實際上已經來三年了。
- （四）不乾淨：就是工作環境周圍不乾淨。
- （五）不衛生：衛生是個良心的事情，因為看不見。看不到細菌，看不見這是人家用過的，這個就不衛生。
- （六）不知道：一問三不知。
- （七）不合理：大家都這麼做，可是為什麼這個地方會是這個樣子，就是不合理，要 Make Sense。
- （八）不在乎：I don't care，這是現在有些年輕人最常見的心態。如果，認為這只是一份工作，錢又這麼少，是不得已考上才到圖書館工作的，這樣表現就不會好。因為你不知道自己是在販賣希望給客人的。做任何事情，當你 believe、有信仰的時候；



宗教是信仰，一般人對工作的價值觀是一種信念；當你的信念是堅強的時候，表現出來就會非常的好。

再舉一些例子，如果樓梯的電線線頭露出來了，這叫做危險；如果有小朋友摸到，就可能有觸電的危險性。還有如廁所內的說明或標示的貼紙都要拿掉，因為這裡是最容易藏汗納垢的地方。地板或地毯應該要隨時保持乾燥，才是正確的。如果有很多客人或讀者是機車族，還要設想放置安全帽和雨衣的地方。

指標應該是固定的，是用堅固材質製作，是經過審慎評估，而不是隨意張貼；如果用影印機列印或用珍珠板張貼告示，表示是不夠專業，也表示事先沒有設想，是後來需要時臨時加上去的。如我剛才進入圖書館時，覺得很棒，警衛室前有設立了一個指標牌，是請大家保持安靜。這個與故宮博物院是一樣的，都是給陸客看的。如高雄總館有「請不要睡覺」的指標，也有固定且用堅固材質。還有提供影印服務的影印機，機型要統一，如果機型很多，也是表示不專業。盆栽的部分，如果樹葉非常的亮，表示磁場很好。

另外，我曾經帶雲門舞集舞蹈教室的人參觀新加坡國家圖書館，五天四夜，Do Nothing，不是腦力激盪，叫做遊蕩式的激盪，用五感的事物刺激我們的想法。

還有一本書是講某一知名咖啡連鎖店的服務，書中提到一般的公司用 SOP 築起兩道高牆，讓他的員工在這兩道高牆裡進行服務，但這家咖啡店的 SOP 是一條繩子，每一個人都可以順著這條繩子或甚至穿越，這樣的服務就不一樣了，是 BOP。

八、結語：策展

策展可以參考《梅迪奇效應》這本書，異領域的衝擊。還有如國際知名品牌在臺北某購物中心做的創意廣告，這個活動是在現場製作絲巾、皮件；還有在臺北松山文創園區做 Wonderland（「奇境漫遊」），有一個放大鏡可以看裡面的展示品；也與美國全球野生大型貓科動物保護協會 Panthera 合作舉辦《野性與脆弱》畫展。

還有一些例子，我去故宮博物院看一個銅版畫由來的展示活動，展場是禁止帶水進入，所以院方在外面提供籃子，讓每個人放置水瓶，但沒有人看顧，這是沒有考慮到安全的問題。大英博物館現場有 DIY 動手作的藝術家，現在的年輕人都喜歡 Hands-on，就是動手。還有最近上映的電影《解憂雜貨店》，它是由小說改編而成的，可以設定一個主題，收集關於這部電影的書，吸引大家來看，也可以找人來演講這個主題。還有進化論，就是《達爾文與小獵犬號》，可以說大航海時代，為什麼這麼多的科學家跟著船出去，收集這麼多的 specimen 標本。江振誠放棄米其林二星回到臺灣，他出版一本書叫做《八角哲學》，我相信很多圖書館有這本書。大家都很注重美食，可以做一個美食的書籍展，找一個名家演講吸引人潮。2017 年諾貝爾文學獎得主石黑一雄，他寫了一本書，有改編成電影《長日將盡》（The Remains of the Day），也可以從這一本書延伸，借力使力。

其實策展應該是以當時最流行的事物作為主題，吸引人進來，養成大家好的習慣。雖然我在圖書館工作過三年，但我不是一個專業的圖書館員，我今天是從一個不同的角度，從一個服務業、



在學校從事教育的角度來講的。優質有機服務應該是自在、專屬、專業、優雅、主動、窩心、樂趣、真誠、持續、有機的。我希望對大家講的是，競爭者絕對不是我們的同業和自己設定的目標而已；競爭者更是廣大的民眾，他們曾經在某個地方被很好的服務過，只要我們能夠貼心、用心、

主動，跳出僅用 SOP 去服務的框架，提供更好的服務，我相信圖書館的服務就可以完善。

【編者按】本文為 2017 年 10 月 28 日「圖書館策展研討會」專題演講之錄音謄稿，經編輯組彙整，講者審閱後刊載。

【訊息】

邀請您護持捐款，支持佛教文化志業 助印《佛教圖書館館刊》可採線上信用卡捐款

《佛教圖書館館刊》創刊於民國 84 年，是一份關懷佛教圖書館經營管理的雜誌。旨在發展佛教圖書館事業，提供佛教圖書館經營管理的理論及分享實務作業資訊。

本刊創刊至今已發行 63 期，發行期間長達二十多年，是一份非營利刊物。每期出版後寄贈臺灣地區公共圖書館、大學院校圖書館、佛教圖書館、佛學院所、佛教研究相關單位及人員，並開放海外地區圖書單位申請，邀請您共同為佛教文獻的保存、傳播而努力，支持佛教文化志業的發展。

護持捐款，不限金額，歡迎隨喜贊助。

線上信用卡捐款

<http://www.gaya.org.tw/library/donate/>

郵政劃撥捐款

帳號：19131030 戶名：財團法人伽耶山基金會

