

博物館發展社會企業概念的文創 商業模式：以國立歷史博物館 「公益文創」為例

Museums Develop Cultural and Creative Business Models with the Concept of Social Enterprises: A Case Study of “Cultural Creativity for Public Charity” of NMH

黃英哲 | 國立歷史博物館

Huang, Ying-Che | National Museum of History

摘要

博物館作為公共資源的受益者，必須面對其之所以存在的核心價值與當代社會的關係，依據2022年ICOM布拉格大會最新版的博物館定義，進一步強調「多樣性」、「可持續性」、「可近用性」對於當代社會的重要性，博物館不能、也不該僅被侷限在典藏及展示的空間，其被社會認同所普遍賦予的專業、品牌信任度與權威，更應發展為整合社會資源的平臺。博物館開放其收藏品，提供社會以創造性進行加值應用，被各種形式的直接參與所取代，博物館核心內容的收藏品及展覽是機構的最終目的，亦為文創衍生價值的啟始，博物館如何導入社會資源建構其文創商業模式，在不損害非營利價值的前提上提升財務自主性，同時實踐其最大社會價值，是本文所欲探討的重點。

商業模式 (business model) 是創造價值並將其轉化為利潤的邏輯，並據以衍生發展並可持續性運作的模組，而在美、英思維脈絡下論述演進的社會企業 (social enterprise)，是以商業方式解決社會問題的非營利組織型態，本文所指涉的博物館文創商業模式，並非營收模式，其主要內涵包含創造價值、交付價值和獲取價值，這意味著該模式並不完全以獲取最大利潤為核心，而是整合社會企業以價值導向的概念。本文在實務案例採以國立歷史博物館之「公益文創」為個案，探究其實際執行之架構及運作的實證分析，博物館文創經營產生的利潤，可以是機構實踐社會價值的方式、而非其目的，此可讓博物館文創得以結合社會公益，成為博物館回應社會需求的具體實踐。

一、從博物館、社會企業與商業模式的關係談起

現代博物館在歷經逾兩百餘年的發展沿革，隨著人類工業文明與精神需求的遞嬗，博物館的核心價值逐漸進行著 Thomas Kuhn 筆下的「典範轉移 (paradigm shift)」(Anderson, 2012)。如果典範轉移象徵著一種學術領域在研究方法及內容的反動，則博物館的典範或可從系統性的研究學科領域中探索，依據國際博物館協會 (ICOM) 甫於 2022 年 8 月 24 日第 26 屆布拉格大會所通過最新版的博物館定義，重新書寫了博物館的傳統概念，博物館將對於「多樣性」(diversity)、「可持續性」(sustainability)、「可近用性」(accessible) 的重要性發揮更積極的功能¹，舉凡從組織經營管理模式的檢視、展覽的整體性布局思考、圖像授權與文創商品的開發、文化資產專業知識論的建立、整合社區主義的整合等議題進行解構；博物館與社會之間存在著與時俱變的關係，隨之加深。

博物館作為「公共資源」(public sources) 的受益者，因此必須面對其之所以存在的核心價值與當代社會的關係，博物館從作為「關懷者」的角色定位，轉型為向需求者提供社會關懷的機構。博物館與社會的關係產生結構性的改變，博物館與社會的「觀眾典範」(visitor paradigm) 已經從關注「博物館對社會大眾的期待」轉換成注重「社會大眾對於博物館的期望」(Weil, 2002)。從公眾的需求而論，一如 Sacco (2016) 所提及，當代博物館的功能已不再只是保存文物、傳遞知識的殿堂，而是轉型作為整合社會資源的參與性平臺 (participative platforms)。

COVID-19 疫情期間，藝術和文化的公共支出急劇下降導致的全球閉館潮，促使「倖存」博物館面對後疫情時期財務面嚴峻可能的常態化，必須探索如何在不損害其使命和非營利價值的前提下，仍實現財務結構的可持續發展。為降低對政府補貼的依賴，博物館已逐漸導入商業領域的概念和做法，依據自身特色建構博物館的商業模式 (business model) (Szántó, 2021)，描述「組織如何創造、交付和獲取價值並將其轉化為利潤的邏輯，並據以衍生發展的可持續性運作的模組」(Zott, Amit & Massa, 2011)。

如同前述的博物館典範轉移，博物館必須在當今社會需求的角度審視其組織與功能的調整，現代的博物館在傳統所認知的典藏、研究、展覽、教育四大功能之外，發展以圖像授權為基礎的博物館文化創意產業（下稱文創），逐漸成為全球各地的營運趨勢 (UNESCO, 2016)，博物館作為文創的關鍵中介機構，如何在維持文化內涵的獨立性及美學性的同時，亦能達到發展商業與經濟效益以滿足機構營運及社會需求？因此，如何加強博物館文化知識機構的相關產值，成為當前文化創意產業積極辯論與驗證的重要議題。博物館開發文創有助於自身文化價值、經濟價值和社會價值的實現，成為博物館發展商業模式的利基 (Mulgan, 2006)，全球各大博物館透過文創重新詮釋博物館典藏的獨特之處，在實證上，文創的發展也改變了社會接觸博物館的方式。

¹ 2022 博物館新定義為「一個常設性的非營利機構，為社會服務，致力於研究、收藏、保存、解釋並展示有形與無形資產。博物館對公眾開放，具近用性及包容性，促進多樣性及永續性，透過社群參與，以合乎倫理及專業的方式進行運作及交流，並提供參觀民眾、教育、娛樂、反思和知識分享的多重體驗。」(ICOM, 2022)。

然而，當代社會對博物館的普遍認知是一個非營利組織，這樣的識別同樣清楚地標誌在上述的定義語彙當中，如果博物館的典範轉移涉及其與社會的關係，在這個範圍領域甚廣且議題多元的討論構面當中，從「社會企業」(social enterprise) 概念的視角探討博物館功能及角色的定位，或可成為博物館新典範建構的基礎性原則之一。社會企業是以商業方式解決社會問題的非營利組織型態(OECD, 1999)，與營利企業從事「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR) 在本質邏輯與組織是兩種完全不同的運作模式。企業社會責任雖然兼具社會與經濟目標，但從事企業社會責任仍是利潤導向為主，以滿足企業股東及關係人的利益為原則，但社會企業的商業行為則在於實踐其社會目標，從這個意義來看，社會企業一如博物館，在「盈利」(作為一種方式)和「創造社會價值」(作為最終目標)具有相同性質，這也是為何博物館是社會企業的重要代表，甚至如 Weil (2002) 所說：「博物館本身就是社會企業」。

博物館身為非營利機構，運用文創營利方式以補組織運營之困境已漸為全球趨勢，博物館賺取利潤從來不是目的，而是方法，旨在有能力透過教育、

理解傳遞人類文明與歷史，藉以「塑造更加人性化的未來」。但究竟博物館的社會企業概念，是否可整合非營利組織的社會價值使命以及營利企業的商業模式？博物館應探究如何透過社會企業商業模式，從傳統上依靠政府補貼營運、企業贊助、慈善捐款，捐贈和非營利組織，轉型為一個運用商業戰略和市場原則的文化機構，其效益不僅是具體量化的盈餘利益，應用其傳統的、既有的專業及知識，更具有帶動博物館組織內化創新，以及拓展外部影響力的衍生效應，達成其社會使命的社會企業型博物館機構。

在實證分析方面，採以國立歷史博物館（下稱史博館）「公益文創」為研究案例²，主要在於史博館是國內第一家執行「公益文創」概念的博物館（國立歷史博物館[史博館]，2015），且執行迄今，透過文創業務的發展，整合社會企業的概念在博物館商品開發生產的產業鏈中，探究其具體執行的運作模式足夠論述可供檢視及評判？而其實際的成效又是如何被評估？是否可能提出一個可持續性的創新商業模式的建議？社會又該以何種視角回應博物館在其社會價值體系中的定位？

二、博物館、社會企業及商業模式

（一）博物館與社會企業

博物館與社會企業關係的討論在歐美地區相對興盛，主要源自於該地域社會企業概念的發達以及博

物館高度經費自籌比例之故(Ford, 2012)，有關博物館與社會企業關係的相關文獻，首見於美國政府於

² 本文採質性研究方法(qualitative research methods)，為精確描述核心問題，研究途徑採用「個案研究法」(Case Study Method)，透過對本文主題個案的辯證，藉以探究其與全體的相同與相異點之對比分析。本文在資料的蒐集方面分別採用文獻分析法(Documentation)、次級資料法(Secondary Qualitative Study)。

1982 年第一次針對美國非營利社會企業進行的普查報告³，成為社會企業與博物館建立連結的首例，並提出針對非營利組織採用商業模式和市場原則的研究領域。Dees（1998）則是最早提出適用於非營利組織的社會企業模式，此與傳統博物館的經營結構性完全不同，將社會企業的創新分成五種類型，並提出社會企業最大的挑戰在於缺乏特定商業模式，非營利組織該如何建立商業模式，是當前發展社會企業所必須正視的議題（王秉鈞等，2014）。博物館整合社會企業的概念，最關鍵的主要目標，是如何讓組織實現最大利益，經梳理主要有兩大取向，以下分述之。

首先，社會企業的「社會價值取向」（social approach）：此派論者強調以博物館的使命和社會價值為核心命題，就內容而言是「社會」大於「企業」，博物館積極運用企業模式作為一種開拓財源的方式，這些商業手段都不應悖離其成立宗旨，並以促進其核心價值來回應社會期待（Janes, 2013）。博物館應作為社會創新者，能意識到當前的社會挑戰，並積極參與尋找解決方案。對他們來說，具公益性的商業運作是博物館參與尋找當今社會挑戰的創新方式，博物館所創造的社會資本及社教功能均代表經濟、社會及環境永續的縮影，營利只是價值之一，不能成為目標，此原則不可踰越（Mulgan, 2006），更有甚者認為博物館對商業領域的認知和涉入幾乎是陌生，過於向商業化傾斜有其風險，應審慎而行（Janes, 2013）。

其次，社會企業的「企業價值取向」（commercial approach）：此派論者重視社會企業的商業模式，即

主張博物館應以兼具創新及彈性的方式營運，更積極運用商業技術與市場原則的概念來創造營收，就內容而言則是側重「企業」大於「社會」。歐洲和美國政府特別鼓勵此種模式，原因是該地區博物館的營運經費多以自籌為主；特別出現在 2008 年金融危機爆發後，而 2020 年 COVID-19 疫情爆發則是再度引發熱議，經濟現實的嚴峻更加劇博物館預算的縮減，尤其是中小型博物館更是直接面臨到「不轉型即難以為繼」的迫切危機，社會企業概念中的商業模式，自然成為博物館涉略商業領域的立論基礎（Søndergaard & Veirum, 2012）。此派論者在思考博物館社會企業時，聚焦在其商業模式及其創造的額外營收，主要思考構面優先性多為博物館如何創造收入、能否增加博物館商品或服務、目標受眾／客戶（target audience）是誰等議題；如何透過盈餘來創造社會價值，則處於相對次要的順次（Ford, 2012）。

（二）商業模式與商模創新

商業模式概念在 1990 年代隨網路繁榮興起（Zott et al., 2011），刺激了企業體尋求理解、溝通和實施創新業務來創造產生收入機制的想法。雖然對於商業模式的定義始終分歧（Zott et al., 2011），但可以普遍視為替客戶創造和提供價值的邏輯（Teece, 2010）。換句話說被定義為允許組織創造價值並將其轉化為利潤的能力（Teece, 2010），Osterwalder 及 Pigneur（2011）則提出 9 個構面並以視覺化呈現的「商業模式圖」⁴。但商業模式最大的價值並非簡單地確定公司如何賺錢，而在於關於解釋了它如何為消費者創造和傳遞價值，它包含 4 個價值函數

³ Crimmins, J. C. and Keil, M. (1983). Enterprise in the Nonprofit Sector. The Rockefeller Brothers Fund, New York.

⁴ 「商業模式圖」（Business Model Canvas）其 9 個構面包括價值主張（Value Propositions）、目標客群（Customer Segments）、通路（Channels）、顧客關係（Customer Relationships）、收益流（Revenue Streams）、關鍵合作夥伴（Key Partnership）、關鍵活動（Key Activities）、關鍵資源（Key Resources）及成本結構（Cost Structure）。

(Richardson, 2008; Zott et al., 2011)：價值主張、價值創造、價值交換和價值獲取⁵，這顯示了商業模式並不完全以金錢為中心，而是圍繞著價值。這些價值函數並非各自獨立地發揮作用，而是在組織之間以不同的方式相互作用，由此，每個組織都會依據其特性，隨著時間的推移發展出其價值邏輯的獨特版本 (Casadesus-Masanell, 2013)。

後續的文獻強調這一概念的動態性，隨著市場條件的變化、競爭動態的轉變以及新技術的出現，組織調整和修改其商業模式的需求變得突出，這催生了「商模創新」(business model innovation, BMI) 的概念 (Foss & Saebi, 2017)。組織需要透過開發新的價值功能，並重新配置其活動和資源基礎來更新其現有的業務架構，因此，商模創新對於維持和提高其性能遂成為關鍵。透過這種創新，組織能確保他們的商業模式並非一成不變的，而是與客戶及市場的需求保持一致、與時俱進，這讓商模創新的探索和利用成為可能 (Casadesus-Masanell, 2013; Foss & Saebi, 2017)。

以往在文化及藝術產業、非營利組織或是博物館機構，實施和管理特定或量身訂製商業模式的方法、技術和工具仍非常侷限 (Mulgan, 2006)，但因為商模創新的影響而讓大環境出現改變，除了經濟議題，解決非營利及藝文機構的「社會價值型導向」的新模式已成為現有商業模式轉型的潛在途徑。一方面，藝術和文化組織面臨挑戰，有動機了解如何在不損害其使命和非營利價值的前提下實現財務自

主的可行性；另一方面，由於文化組織的商業模式沒有相關的途徑、工具和技術，因此不能假定文化機構不認同或不形塑其商業模式 (Søndergaard & Veirum, 2012)。由於文化組織具有特定的特徵，所以傳統的商業規則不能從商業世界一成不變地直接套用到文化領域，商業模式的創新和管理不僅僅限於產品和流程創新以及持續的業務績效改進，其目的在於了解如何增強、更新其運營方式和創造價值 (Spieth, Schneider, Clauß & Eichenberg, 2018)。

經文獻評述梳理，發現歐美與臺灣對於博物館、社會企業、商業模式的詮釋及辯證的取向存有本質上的差異。就學術而論，有關博物館及社會企業的文獻均多所提及，惟國外博物館側重的是社會企業當中的商業模式，亦即提升博物館自營能力強調的商業模式及獲利績效；此點與臺灣博物館普遍重視機構的非營利特質，並強調其社會企業的價值責任有很大不同。同樣的思維邏輯反映在文創實務經營，歐美地區博物館因市場思維且普遍有高度經費自籌比例的需求，文創業務的發展多以市場商業導向及專業營運為主，在文獻上較少論及博物館文創的商業及文化價值；而臺灣的博物館文創的市場化相對受到政策面及法制面的侷限，反而偏重文創衍生品的文化意義多過於其市場價值，故有必要針對國內博物館建構模式樣態。

⁵ 這4個價值函數為：價值主張(Value Proposition)，定義組織可以提供的價值的類型和接受者；價值創造(Value Creation)，描述價值是如何產生的；價值交換(Value Exchange)，概述組織為向目標利益相關者提供創造價值而採用的活動系統；以及價值獲取(Value Capture)，描述組織如何保留部分創造的價值。

三、「公益文創」的發展環境與商業模式

(一) 史博館「公益文創」之環境分析

當代博物館作為一個文化參與的社會機構，從「社會企業」及「文創功能」的角度檢視博物館的管理營運，實皆為當代博物館論述及實務發展的重要議題。非營利機構的博物館維持營運的主要收入有四種：政府補助、門票、企業募款以及文創收入 (Szántó, 2021)，其中政府補助為被動性收入性質，後三者屬於博物館透過自身營運發展的主動性收入，而文創在財務收入的比重已有逐年增加的趨勢。儘管博物館非營利組織性質常被認為應該與商業世界分開，基於前述社會企業概念的興起及文創產業的發展，同時降低對政府補貼的依賴，世界上各地無論是非盈利博物館還是民間博物館，已逐漸導入商業領域的概念，依據自身特色建構博物館的商業模式 (Magretta, 2002)。

博物館文創是指博物館的文化創意開發團隊，根據館藏文物及藝術品，進行衍生產品的創造、創新和創意開發 (UNESCO, 2016)。國內博物館在組織結構，多是在自身的組織機構當中成立負責組室，透過自營或委託方式辦理文創業務 (黃美賢，2015)；在實際運作方面，主要是從商品產業鏈的概念發展而來：前端的圖像及品牌授權、中端的设计與產製、後端的通路經營與行銷⁶ (黃英哲，2015)。

博物館的核心在於產業上游端的「授權」(王雅璇，2021)，圖像授權 (image licensing)、品牌授權 (brand licensing) 和合作開發 (co-production)⁷ (Brown & Crews, 2010) 成為主流授權方式，主要是因為博物館作為文物保存為維護的專業研究機構，典藏修護及圖像加值應用亦為機構本身最重要的核心業務，且擁有權利盤點後的文物的著作財產權及物權，圖像授權與品牌授權所帶來的效益可觀，進而提升博物館的品牌價值、商業價值 (Victoria & Albert Museum, 2019)。



公益文創授權讓史博館數位圖像資產的應用更具發展性，圖為史博館應用館藏常玉圖像製作之精油皂

⁶ 中游端的商品設計與開發具有高度市場導向，博物館多無產品監控及生產的專業組室，故此實際運作多以發包委由產業廠商執行；下游端的通路經營與行銷，涉及實體商店及網路電子商城，但由於商業經營本非博物館的專業，故多委由嫺熟市場運作的廠商辦理。

⁷ 圖像授權，意指博物館應用可授權的館藏品數位圖檔或其他圖像資料，授權館外機構或個人，用於非營利用途和商品開發等營利用途，依收費標準收取定額或比例制的權利金；品牌授權，是由博物館授權申請方使用其註冊商標及館藏文物圖像應用，屬於聯名品牌或雙品牌；合作開發，則是博物館編列預算，委外代工設計及產製。

史博館是二戰後國民政府在臺灣所設置的第一所公共博物館，1955 年開館以來迄今已逾 67 年，亦為國內館史最悠久的博物館之一；自 1985 年即以「員工福利社」為基礎的組織型態成立「文化服務處」，採任務編組的方式經營博物館商品產銷，並逐年配合政府法令進行員工福利社及博物館商店經營型態之改制。2012 年 5 月 20 日史博館改隸甫成立之文化部，並於同日施行組織法新增「文創行銷組」，接續同年 12 月 31 日退場的文化服務處，成為史博館專責處理文創業務的組室。

史博館文創行銷組辦理的是「營利」的授權業務，主要是應用館藏圖像開發衍生性產品，其法律依據為「國立歷史博物館公有文化創意資產圖像使用收費規定」，是為落實文化創意產業發展法第 21 條規定而來。授權申請對象包括自然人或法人，採隨到隨審的申請制，惟申請人提案從計畫書到產品

設計均須經過館方的審查，始能進行。授權案費用有 2 項，其一是「圖像使用費」，單張圖像為新臺幣 3,200 元；其二是「產品權利金」，為產品市場銷售價的 6%；史博館將品牌授權稱為「雙（多）品牌授權」，因涉及品牌形象，故採嚴格認定，須經審查通過始能申請。依據館方年報⁸，該館近七年（2015 至 2021 年）應用授權（含圖像及品牌授權）狀況，圖像使用達 1,997 張次，共產製 1,717 款文創產品（詳表 1），圖像年均使用為 285 張次、年均產製達 245 款產品。

（二）「公益文創」商業模式的解析與建構

前節提及的史博館授權可形塑一種「商模」，那麼，「公益文創」則是另一種形式的「商模創新」。基於前述關於「文創」結合「公益」的運作理念，「公益文創」涉及授權：史博館為授權方、社會團

表 1 史博館近七年（2015 至 2021 年）應用授權產製之文創產品

年度	授權使用圖像	使用圖像張次	產品品項
2021	79	243	219
2020	62	133	120
2019	100	319	296
2018	62	172	150
2017	54	486	363
2016	156	390	362
2015	77	254	207
總計	590	1,997	1,717

*註：筆者依據「國立歷史博物館年報」彙整。

⁸ 詳閱國立歷史博物館年報 2015 年至 2021 年。

體及參與企業為被授權方；跟前述一般授權案不同的是，凡是經史博館審查通過的被授權方，得適用「公益文創」條款，雙品牌授權：免費使用圖像10張；產品權利金減免為市場售價之3%，可應用於展覽專業及資源聯合行銷。自2012年啟動「公益文創」以來，規劃為4階段，與8家社會團體直接或間接合作，募集20家參與企業，授權館藏數位圖像32張、開發公益文創系列產品47款⁹，綜整如下：

其一、樂山療養院的「史在有樂趣」計畫（2012至2013年）：應用典藏文物進行「藝術療癒」，授權6張館藏圖像協助院生創作轉化，並開發產品共計6款。

其二、勝利手工琉璃庇護生產中心的「琉璃亮點」計畫（2013至2015年）：其琉璃手工製品在技術與產品線方面堪為完整，故協助其「品牌升級」以及與10家企業¹⁰合作，授權溥心畬圖像10張，開發產品共計22款。



史博館與勝利手工琉璃庇護生產中心合作「琉璃亮點」計畫的系列產品，圖為應用館藏溥心畬圖像製作之琉璃產品

其三、社團法人喜樂小兒麻痺關懷協會附設愛加倍工場的「有書如玉」計畫（2016至2019年）：主要以傳產印刷但期盼轉型，故協助「產業升級」以及與10家企業¹¹合作，並獲得財團法人TVBS信望愛永續基金會贊助拍攝紀錄片，授權10張館藏常玉畫作圖像，開發具有3D印刷、織品畫等技術及附加價值高的產品共計13款。

其四、芙彤園社會企業的「史博館×芙彤園ESG」計畫及「公益調香·藝術聯名」計畫（2019至2022年）：共授權6張圖像。前者應用臺東縣長濱鄉永福農場採用「自然農法」為原料，開發3款商品，並將產品收入5%捐贈給財團法人陽光社會福利基金會；後者透過社團法人臺北市視障者家長協會培育的3位視障調香師，開發3款香氛產品，產品銷售的15%回饋給該協會（蔡淑芬，2022）。



史博館與喜樂小兒麻痺關懷協會附設愛加倍工場合作「有書如玉」計畫的系列產品

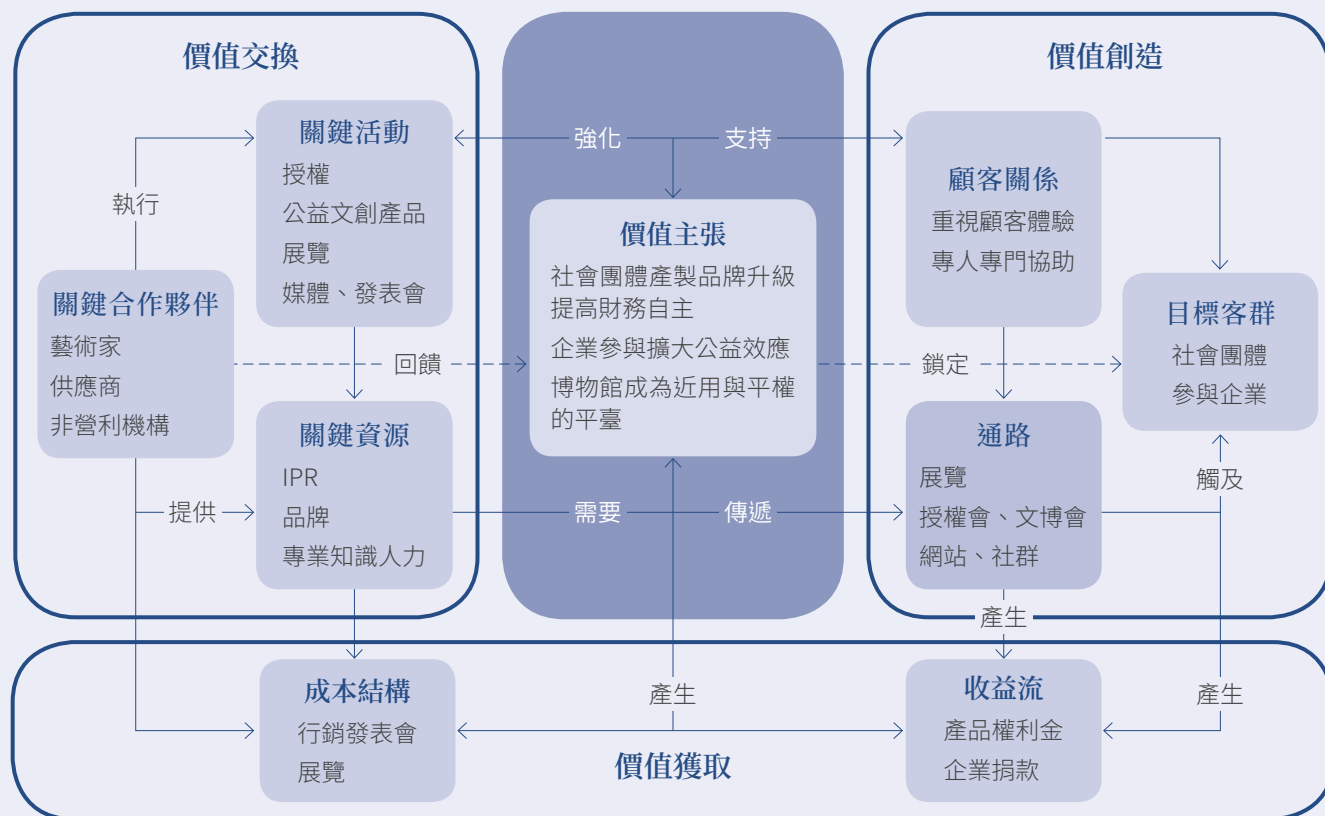
⁹ 詳閱國立歷史博物館2020年年報，頁59-68；2018年年報，頁60-67；2017年年報，頁67-72。

¹⁰ 這10家企業為：星展銀行(台灣)、安侯建業聯合會計師事務所、中小金流資訊、阿瑪基金會、臺中農會、磐古印刷、春之文化基金會、正裕科技工程、大將作工業、聯美紙業。

¹¹ 此10家企業為上立紙本印刷公司、財團法人天來文化藝術基金會、全聯實業、安喬學苑公司、伯立歐公司、金响公司、財團法人花蓮縣生活與創意文化藝術基金會、渣打國際商業銀行、聯利媒體及不願具名之企業。

本文「公益文創」商業模式的建構，參採了 Richardson (2008) 及 Zott 等人 (2011) 所提出包含價值主張、價值創造、價值交換和價值獲取等 4 個價值函數為構面，並整合應用 Osterwalder 及 Pigneur (2011) 所提出的概念，以及針對本文研究特性進

行酌調，採以包含目標客群、通路、顧客關係、收益流、關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源及成本結構 8 個要項作為細項分析，以作為公益文創商業模式的分析架構。



史博館「公益文創」商業模式圖(筆者參採 Richardson (2008)、Zott (2011)、Osterwalder & Pigneur (2011)彙整)

1. 價值主張 (Value Proposition, VP)

價值主張在各式不同的商業模式定義中，幾乎都是最關鍵的核心要素，是組織為利害關係者 (stakeholder) 提供具有價值及獨特性的產品或服務的組合，簡而言之，價值主張是一種為目標客群的問題所提供的解決方案；從博物館的角度來看，價值主張就是博物館的使命 (mission statement)，是博物館的靈魂。史博館「公益文創」是以非營利組織博物館的社會企業化為概念，整合社會價值 (公益) 與商業營利 (文創) 模式兩種特質，其架構主要是博 (博物館)、社 (社會團體)、企 (參與企業) 三方合作；博物館從圖像提供基地提升為社會資源整合平臺 (Sacco, 2016)，因具有普遍認同的公信力及社會形象，主責樞紐及發動機的角色，統籌計劃內容之推動、協調，整合各方專業及資源進行跨領域合作，涵蓋文創開發產業鏈的前端 (圖像授權)、中端 (產品設計及製作) 及後端 (銷售通路及行銷) 的內容。值得關注的是博物館最大價值並非「預算」，而是「專業」(張煥鵬，2020)，並透過品牌外溢效應，吸引更多資源挹注，為這三方提供價值，

建構一個可持續性並且兼具社會價值的營運模式。總結以上，史博館向利害關係者所傳遞的價值主張如下：

博物館文創經營與社會公益結合，應用博物館館藏價值及專業資源，協助社會團體的產製及品牌升級，提高財務自主性（經濟價值），鼓勵理念相同的企業參與，共同達成社會目標，擴大社會的公益傳播效應，回應社會對於博物館與時俱進的需求（社會價值），促進博物館逐漸邁向整合社會資源、可持續性營運、開放近用與平權的平臺（文化價值）。

2. 價值創造 (Value Creation, VC)

本項構面包括「目標客群」，為提供價值主張的主要客層；「通路」，向目標客群傳達價值主張的管道；以及「顧客關係」，與目標客群建立並維繫的關係等 3 個要項。

(1) **目標客群 (Customer Segments, CS)**：是商業模式中僅次於價值主張，也被視為是最重要的組成部分，如同是組織必須滿足其需求的「情人」(Schiuma, G. et al., 2016)，任何組織在商業運作上都需要「顧客」，沒有「顧客」用金錢或價值交換產品或服務，沒有任何組織可以在市場生存。「公益文創」的本質是授權案，目標客群主要是「利基市場」(Niche Market) 的「被授權方」，主要為「社會團體」及「參與企業」：前者是具有產製能力之非營利組織，希望藉由博物館資源協助提升其「品牌端」及「商品端」的市場競爭力，開發符合市場需求的產品，提升心理與財務的自主性，降低對社會補助的依賴；後者是長期具有執行「企業社會責任」的意願及能力，具品牌形象的營利企業，企業不僅只是要替股東創造更大利潤，還要兼顧讓社會、環境永續發展的責任。

(2) **通路 (Channels, CH)**：組織選擇向目標客群交付及傳遞其價值主張的方式，簡而言之，它是組織與利害關係者之間的聯繫橋接 (interface)，協助客群獲取特定產品和服務，接觸並評估組織提供的價值主張。「公益文創」主要有實體 (physical) 及線上 (on-line) 兩種觸及目標客群的方式 (史博館, 2021)：前者係應用博物館的強勢資源——策劃館內空間或館外巡迴的展覽，亦包含參加國內外藝術博覽會、文創博覽會，直接向客群傳遞價值訊息；後者則是應用社群媒體，如史博館官方網站便刊載詳細的文字訊息及電子檔案，並輔以大眾使用的臉書、IG 進行資訊行銷，增加觸及。值得注意的是，授權涉及「知識流」的交換，需要溝通，非人際接觸通路可能降低客群提案機會的可能性。

(3) **顧客關係 (Customer Relationships, CR)**：此要項為如何開發及維繫客群的忠誠度，很重要的關鍵在於客群對服務及流程的「體驗」，這意味著組織必須在產品／服務生命週期的每個階段，提供與客群特定需求相關的訊息，並協調出滿足其後續需求的方法 (Schiuma et al., 2016)。「公益文創」對於目標客群是基於參與各方品牌與價值對等的思考，開發顧客多是採取指向式的「陌生開發」，史博館主要採取為特定、各案窗口專案處理的「專人專門協助」(dedicated personal assistance)，以期建立更個性化的關係。

3. 價值交換 (Value Exchange, VE)

本項構面包括：「關鍵資源」，提供及傳遞各項元素所需要的資產；「關鍵活動」，傳遞價值主張的核心活動；以及「關鍵合作夥伴」，提供協助的合作夥伴等 3 項。

(1) **關鍵資源 (Key Resources, KR)**：是向目標客群提供價值主張及規劃關鍵活動所需的人力、產品、設施、設備、技術、服務及品牌等有形或無形資產。「巧婦難為無米之炊」，所以這些資產是組織設計價值主張的依據，也是組織在產業與市場上與同業競爭者最大差異化的來源 (Johnson et al., 2008)，亦即資源具有獨特性及不可取代性的特質。博物館在文化、藝術領域因館藏的差異本身已具有個性及特性，從商業市場的角度審視亦然。「公益文創」的關鍵資源，首先，在於從史博館館藏所衍生而來的「智慧財產權」 (Intellectual Property Rights, IPR)，包括商標 (trademarks)、專業知識、數據庫 (databases) 等，都是經過長時間和大量工作開發的資源，是史博館辦理資產活化以及授權的基礎，也為史博館提供可觀的價值輸出 (王雅璇，2021)；其次，「品牌」 (brand)，博物館依據特色形塑品牌已成為一種趨勢，史博館亦藉著品牌來提升競爭力，反映出在博物館產業的專業性、信用度、權威性，帶來極大的經濟及社會效益，亦是史博館未來授權的主要趨勢；最後是「專業知識人力」，此項通常是組織中最重要，但也是最常被忽視的資源，史博館的專業人員編制在國內博物館界擁有僅次於國立故宮博物院的規模，尤其授權業務人力的養成需要時間及工作經驗的累積，更凸顯專業人力的重要性。

(2) **關鍵活動 (Key Activities, KA)**：組織必須從關鍵資源當中盤點，據以規劃並執行實現其機構使命及價值目標的核心任務，重要的是需從顧客體驗的角度進行設計和實施，一如 Schiuma (2016) 所說是一種「客群體驗」 (Customer Experience)。「公益文創」的關鍵活動有四：一是授權，是商模運作的核心，是採取「雙 (多) 品牌授權」模式，較為特別的是，商模並不以組織獲利最大化為訴求，而是一種協助目標客群成長的方式；二是公益文創產品，除了產品本身的實用性之外，更是公益概念傳遞的重要文化載體，是博物館社會功能的延伸，具有一定的教育文化價值；三是展覽，史博館於 2014 至 2018 年間策劃一系列「公益文創」特展，除了於史博館展館展出之外，另於臺北松山機場國際線藝文展示區、松山文創園區、臺北當代工藝設計分館等展覽場域展出 7 場次；四是行銷，除了應用博物館自身的行銷資源，辦理新聞發布及發表會共計 6 場，亦積極爭取電子及平面媒體的贊助，如 2018 年與 TVBS 信望愛永續基金會合作，為「有書如玉」計畫製作紀錄片及主題節目並於 TVBS 電視頻道播出。

(3) **關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP)**：合作在每種商業模式都非常重要，在形式上有跨領域、跨地域的橫向合作，及價值鏈前、後端的縱向合作，形成優勢包括資源整合、減少重疊業務、價值主張的擴展、開發潛在新客戶、品牌和形象轉移、專業知識和知識交流。一如英國文化、通信與創意產業部長 Edward Vaizey 所主張，博物館應該對外發展更強大的社會合作夥伴關係。「公益文創」的合作夥伴包括藝文產業的藝術家、產品設計及產製的供應商、社會企業等非營利機構。史博館透過跨域關係，使博物館影響力能走出館外，為社會不同部門的利益相關者提供共同的框架、語言和目標，建立跨領域的夥伴關係，實踐共同價值與公共利益。



博物館透過授權展會行銷公益文創產品，圖為史博館參加為2019年東京授權展

4. 價值獲取 (Value Capture, VCa)

本項構面為非營利機構商業模式的財務結構，包含「收益流」：將價值主張提供給顧客後換取的收益，以及「成本結構」：維持商業模式付出的成本。

(1) 收益流 (Revenue Streams, RS)：收入概念是一個藍圖，顯示組織如何透過提供其價值主張來為自身創造利潤，一如前節所述，文化機構長期依賴補貼一直忽略發展增加收入管道概念的可行性 (Johnson et al., 2008)，而商業模式本質上包括兩種類型的收益流：單次付款 (single-payment) 和經常性收入交易 (recurring-income)，後者是重複服務或售後而產生的持續付款。「公益文創」主要收入是「公益文創條款產品權利金」及「企業捐款」，前者是基於使用者付費概念授權使用圖像及品牌 IP，收取產品權利金的 3%，依規定繳入國庫；後者是依據計畫性質受理企業捐款，募集資金總計為新臺幣 450 萬元，專款專用，全數使用於「公益文創」系列 20 款產品的產製，以及 5 場展覽、3 場發表會的開銷。

(2) 成本結構 (Cost Structure, CS)：成本結構是商業模式的最後一項，但並非最不重要的組成要素，正因為我們已經定義了所有先前的要項，所以可以總結估算出營運商業模式所產生的所有成本。「公益文創」屬於價值驅動型 (value-driven) 的商業模式，較不關心交易成本，而是專注於價值創造，以及價值是否完整傳遞。

從成本端來看，史博館投入的資源主要是博物館人力的規劃及運用館藏圖像授權機制，預算數為零，其成本是博物館專業運作而非經費；以成果端來看，開發出來的商品以專案方式減免授權成本、

提升市場競爭性，並將利潤直接回饋給社會團體，無論是可量化的實質商品利潤，抑或是協助其產業升級、開發潛在客戶以及品牌形象提升等非量化評估，其衍生性效益均大於投入之資源成本。

四、結論

本文主張博物館透過發展社會企業概念的文創商業模式，從傳統依靠政府補貼營運、企業贊助、慈善捐款，捐贈的非營利組織，轉型為一個運用商業和市場原則，並能應用其傳統的、既有的專業及知識，達成其社會使命的社會企業型博物館機構。博物館的文創主要不在於成本與利潤的零和競爭，而應是以公共性的概念服務更多的社會大眾；博物館文創產品不僅是商品，而是反映博物館及典藏文物的文化寫照。在分眾行銷的年代，博物館必須很清楚自己的客群屬性，結合市場需求，透過商業模式成為開拓文化行銷的能量，值得注意的一點是，博物館的經濟價值仍無法脫離其文化脈絡。

首先，「公益文創」是一種「利他」、「價值導向」的商業模式，其靈魂當中的社會企業概念，在於強調如何透過社會創新活動滿足弱勢市場需求，甚至進一步創造嶄新社會價值，是一種混合型(hybrid)的營運理念，結合非營利組織的社會價值使命以及營利企業的商業模式，其概念具有3個重要特徵：其一，「非以利潤最大化為目標」，以商業手段解決社會問題，獲利是目的也是手段，營利是維持組織運作及提高財務自主性的方式；其二，「非分配性的財務運作」，為博物館處理盈餘分配的方式，此亦為營利跟非營利組織的最大區別，盈餘不分配給股東及利害關係人，而是將之用來解決社會問題；其三，「公益性的社會目的」，博物館擁有典藏的數位資產，讓文創可以不只是涉及製作文創產品或是授權的利益導向，也能兼具社會化導向，從內部進行組織改造，增強實踐社會價值的意願及能力。

其次，進一步從商業模式來論博物館的角色，其定位就是「平臺」，整合社會團體、參與企業、藝文產業等各方資源。博物館的整合包括兩件事：其一是「整合優勢資源」，把各方原本都在做的事情（博物館做授權、社會團體發展產品及品牌升級、企業出資做CSR、藝文產業做設計轉化），聚集在博物館平臺，便重新解構後建構，發揮縱深意義內涵並提高其外溢效益；其二是做「跨域」，博物館平臺讓各方從接觸到建立信任，實踐跨域的合作。這些定位及概念，其實若干程度地呼應了2022年ICOM布拉格大會剛出爐的博物館新定義，強調博物館平臺在實踐「多樣性」、「可持續性」、「可近用性」概念的新意義。

最後，從發展趨勢而論，如果博物館世界的授權已經形成一種「商模」，那麼導入社會企業概念的「公益文創」則是一種「商模創新」。若綜合價值創造、價值獲取、價值交換三構面來看，商模必須創造比獲得的更多的價值，然後再獲得比交換該價值所付出的成本更多的價值，只有當這個等式成立時，商業模式才會持續運作；從這角度來看，「公益文創」此種以價值型導向的商模，勢必會進行滾動式修正，但也因為不完美，所以才有觸動「商模再創新」的機會，才有可持續發展的可能。

參考文獻

- 王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育新；國家發展委員會編(2014)。我國非營利組織社會企業化之研究。國家發展委員會。
- 王雅璇(2021)。博物館數位圖像授權之模式建構與開放式創新：國立歷史博物館之授權策略研究 [未出版博士論文]，國立臺灣藝術大學。
- 國立歷史博物館公有文化創意資產圖像使用收費規定(2017年3月31日)。
<https://mocfile.moc.gov.tw/nmhhhistory/window/file/6d59b92d-2aaf-4ef8-b1f7-3abb9ed8b50f.pdf>
- 張煥鵬(2020)。拓展臺灣博物館文創產業新視野，史博館推動公益文創概念。歷史文物月刊，30(2)，64-67。
<https://mocfile.moc.gov.tw/files/202006/7bbb6899-8a08-4dfa-a283-caee2550f2c9.pdf>
- 黃美賢(2015)。博物館發展文化創意產業之關鍵成功因素。藝術教育研究。
- 黃英哲(2015)。現代博物館品牌行銷策略之探討——以國立歷史博物館文創開發之理念與實踐為例，國立歷史博物館學報，52，120-134。
- 蔡淑芬(2022年7月20日)。啟發視障者調香能力 芙彤園攜手史博館推聯名商品。工商時報。
<https://ctee.com.tw/industrynews/consumption/682485.html>
- Anderson, G. (2012). *Reinventing the Museum: The Evolving Conversation on the Paradigm Shift*. AltaMira Press.
- Brown, M. A., & Crews, K. D. (2010, January 20). Control of Museum Art Images: The Reach and Limits of Copyright and Licensing. Available at SSRN. <https://ssrn.com/abstract=1542070>
- Casadesus-Masanell, R. and Zhu, F. (2013). BMI and Competitive Imitation: The Case of Sponsor-Based Business Models. *Strategic Management Journal*, 34, 464-48.
- Dees, J. G. (1998, Jan-Feb). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54-67.
- ICOM (2022). Museum Definition. <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition>
- Ford, Katharine. (2012). Museums are already social enterprises.
<https://amp.theguardian.com/culture-professionals-network/culture-professionals-blog/2012/jul/23/museums-social-enterprises-finance-development>
- Foss, N. J. and Saebi, T. (2017). Fifteen Years of Research on BMI: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43, 200-227
- Janes, R. (2013). *Museums and the Paradox of Change*. New York: Routledge.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Mulgan, G. (2006). Cultivating the Other Invisible Hand of Social Entrepreneurship: Comparative Advantage, Public Policy, and Future Research Priorities. In: A. Nicholls (ed.), *Social Entrepreneurship* (pp. 74-95). New Models of Sustainable Change, Oxford University Press.
- OECD (1999). *Social Enterprises*. OECD.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management* Vol.5 (7).
- Richardson, J. (2008). The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, 17, 133-144.
- Sacco, P. L. (2016). How do museums create value? In: *Money Matters: The Economic Value of Museums* (Proceedings of the 24th NEMO Conference. pp. 8-16).
- Schiuma, G., Bogen, P. & Lerro A. (2016). Creative Business Models: Insights into the business models of Cultural Centres in Trans Europe Halles.
https://www.europa-creativa.eu/Files/uploads/459-TEH_Creative%20Business%20Models%20Report.pdf
- Søndergaard, M. K., & Veirum, N. E. (2012). Museums and culture-driven innovation in public-private consortia. *Museum Management and Curatorship*, 27(4), 341-356.
- Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., and Eichenberg, D. (2018). Value Drivers of Social Businesses: A Business Model Perspective. *Long Range Planning*. In Press.
- Szántó, A. (2021). *The Future of the Museum: 28 Dialogues*. Berlin: Hatje Cantz.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- UNESCO. (2016). *Museums and Creativity*.
- Victoria & Albert Museum. (2019). *Victoria & Albert Museum Annual Report and Accounts 2017-2018*.
- Weil, S. E., (2002). *Making museums matter* (pp. 75-81). Washington, D.C., Smithsonian Institution Press.
- Zott, C., Amit, R., and Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.