

ผืนผ้าใบธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เอกชนในประเทศไทย: การออกแบบโมเดลธุรกิจเชิงสร้างสรรค์เพื่อความยั่งยืน

The Business Canvas Model of Private Museums in Thailand: Designing a Creative and Sustainable Business Framework

ศุภานิช คำบุศย์ และ รุ่งโรจน์ สงสระบุญ

Supanich Kambus and Rungroj Songsraboon

มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Southeast Asian University

E-mail: bmsitthiwat@gmail.com

Received: December 9, 2025

Revised: December 30, 2025

Accepted: December 31, 2025

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอ “รูปแบบโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย” (Business Canvas Model for Private Museums) โดยใช้แนวคิดหลักสามประการ ได้แก่ (1) ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC) ของ Osterwalder และ Pigneur (2010) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงระบบของการสร้างคุณค่า (Value Creation) (2) แนวคิดสามเสาหลักแห่งความยั่งยืน (Triple Bottom Line: People-Planet-Profit) ของ Elkington (1994) เพื่อเชื่อมโยงคุณค่าทางสังคม สิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจเข้าด้วยกัน และ (3) แนวคิดการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และการมีส่วนร่วมของสาธารณะ ผลการสังเคราะห์เชิงแนวคิดพบว่า ความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์ในยุคปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับการจัดแสดงวัตถุเพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการคุณค่าทางวัฒนธรรมให้เกิดผลลัพธ์เชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างสมดุล พิพิธภัณฑ์เอกชนไทยควรพัฒนาโมเดลธุรกิจแบบพึ่งพาตนเอง (Self-Sustaining Model) ที่ผสมผสาน BMC, TBL และ IMC เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถสร้างรายได้ ควบคู่กับการอนุรักษ์และเผยแพร่มรดกวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อเสนอเชิงนโยบาย ภาครัฐควรส่งเสริมพิพิธภัณฑ์เอกชนให้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ Soft Power แห่งชาติ ผ่านการจัดตั้งกองทุนสนับสนุน การฝึกอบรม และสิทธิประโยชน์ทางภาษี ส่วนภาคเอกชนและผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ควรใช้แนวคิด BMC และ TBL เป็นเครื่องมือในการออกแบบกลยุทธ์ และใช้ IMC ในการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์เพื่อขยายฐานผู้ชมอย่างยั่งยืน บทความนี้จึงนำเสนอ “แบบจำลองธุรกิจเชิงบูรณาการ (Integrated Business Model)” ที่สะท้อนการเปลี่ยนผ่านของพิพิธภัณฑ์ไทยจากองค์กรอนุรักษ์สู่ “องค์กรผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม (Cultural Entrepreneurial Organization)” ที่สร้างสมดุลระหว่างคุณค่าทางสังคม วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ

คำสำคัญ: ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ, พิพิธภัณฑ์เอกชน, ความยั่งยืนทางวัฒนธรรม, การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ, นโยบายเชิงสร้างสรรค์

Abstract

This academic article aims to synthesize and propose a “Business Canvas Model for Private Museums in Thailand,” integrating three key theoretical frameworks: (1) the Business Model Canvas (BMC) by Osterwalder and Pigneur (2010) as a systematic tool for value creation analysis; (2) the Triple Bottom Line (TBL) concept by Elkington (1994), emphasizing the balance among People, Planet, and Profit; and (3) Integrated Marketing Communication (IMC), which highlights strategic communication, audience engagement, and brand development for cultural organizations. The conceptual synthesis reveals that the sustainability of modern museums depends not merely on exhibitions but on effectively managing cultural values to generate balanced social and economic outcomes. Private museums in Thailand should adopt a Self-Sustaining Model that integrates BMC, TBL, and IMC principles to generate revenue while preserving and promoting cultural heritage. The policy recommendations suggest that the government should support private museums as part of the national Soft Power Strategy through financial incentives, training, and tax benefits. Museum managers should employ BMC and TBL for strategic planning and IMC for creative communication to expand audience engagement. Ultimately, the article proposes an Integrated Business Model that positions Thai private museums as Cultural Entrepreneurial Organizations, capable of achieving harmony between cultural mission and economic sustainability.

Keywords: Business Model Canvas, Private Museums, Cultural Sustainability, Integrated Marketing Communication, Creative Policy

บทนำ

พิพิธภัณฑ์ถือเป็นสถาบันทางวัฒนธรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศ การเปลี่ยนแปลงของบริบทโลกทั้งทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ได้ส่งผลให้พิพิธภัณฑ์ต้องปรับตัวจาก “แหล่งอนุรักษ์และจัดแสดง” ไปสู่ “ศูนย์กลางการเรียนรู้และนวัตกรรมการทางวัฒนธรรม” ข้อมูลจากศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (2568) ระบุว่าประเทศไทยมีพิพิธภัณฑ์ทั้งสิ้น 1,601 แห่ง โดยเปิดดำเนินการ 1,476 แห่ง และปิดถาวรกว่า 80 แห่ง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นพิพิธภัณฑ์เอกชนและส่วนบุคคล การลดจำนวนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความเปราะบางของโครงสร้างการจัดการและความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์ไทยอย่างชัดเจน

ในระดับนโยบาย ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบทบาทของพิพิธภัณฑ์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Soft Power แห่งชาติ เช่น เทศกาล “Night at the Museum” และ “Gallery Night Bangkok” ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการยกระดับพิพิธภัณฑ์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่สร้างรายได้ อย่างไรก็ตาม พิพิธภัณฑ์ไทยจำนวนมากยังขาดระบบบริหารจัดการทางธุรกิจที่ชัดเจน โดยเฉพาะในกลุ่มเอกชนซึ่งไม่ได้รับ

การสนับสนุนจากรัฐอย่างต่อเนื่อง และต้องพึ่งพารายได้จากการจำหน่ายบัตรเข้าชมและสินค้าภายในพิพิธภัณฑ์เป็นหลัก จึงเกิดความจำเป็นในการพัฒนาแนวทางใหม่ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่าง “ภารกิจทางวัฒนธรรม” กับ “ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ”

แม้ว่าพิพิธภัณฑ์จะมีศักยภาพในการสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจ แต่โครงสร้างการบริหารจัดการยังมีข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ (1) ขาดระบบแผนธุรกิจและโมเดลรายได้ที่ยั่งยืน เนื่องจากการบริหารส่วนใหญ่พึ่งพาการอุดหนุนจากผู้ก่อตั้งหรือเงินบริจาค ทำให้ไม่สามารถลงทุนพัฒนาได้ต่อเนื่อง (2) ขาดกลยุทธ์ทางการตลาดและการสื่อสารแบรนด์พิพิธภัณฑ์ (Museum Branding) ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้ชมใหม่ โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล (3) ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการทางวัฒนธรรม ทำให้พิพิธภัณฑ์จำนวนมากยังดำเนินงานแบบดั้งเดิม เน้นการจัดแสดงมากกว่าการสร้างประสบการณ์ (4) ขาดความเข้าใจในแนวคิด “Not-for-Profit” ที่แท้จริง ซึ่งควรหมายถึง “องค์กรไม่เน้นกำไรแต่สามารถสร้างรายได้เพื่อดำรงอยู่ได้” มิใช่ “องค์กรที่ห้ามทำธุรกิจโดยเด็ดขาด” ช่องว่างเหล่านี้สะท้อนว่าพิพิธภัณฑ์ไทยยังไม่สามารถก้าวสู่ระบบการบริหารจัดการที่พึ่งพาตนเองได้อย่างเต็มรูปแบบ ต่างจากประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และนิวซีแลนด์ ที่พิพิธภัณฑ์มีรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย เช่น การขายลิขสิทธิ์ภาพศิลปะ การร่วมผลิตสินค้าแบรนด์ร่วม (Co-Branding) และการเปิดพื้นที่เชิงพาณิชย์ ซึ่งสร้างรายได้ให้กับองค์กรโดยไม่ขัดกับภารกิจทางสังคม

การพัฒนาโมเดลธุรกิจสำหรับพิพิธภัณฑ์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่เศรษฐกิจสร้างสรรค์กลายเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักของประเทศ แนวคิด “Business Model Canvas (BMC)” ที่พัฒนาโดย Osterwalder และ Pigneur (2010) ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจองค์ประกอบของการสร้างคุณค่า (Value Creation) ได้อย่างเป็นระบบผ่านองค์ประกอบหลัก เช่น กลุ่มลูกค้า คุณค่าที่นำเสนอ ช่องทางการเข้าถึง และกระแสรายได้ เป็นต้น ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับพิพิธภัณฑ์ทั้งที่มีเป้าหมายทางสังคมและทางธุรกิจ

ในกรณีพิพิธภัณฑ์ไทย การสร้างโมเดลธุรกิจควรตั้งอยู่บนหลักการ Three Bottom Line ของ Elkington (1994) ที่ให้ความสำคัญกับ “People-Planet-Profit” กล่าวคือ ต้องสร้างคุณค่าให้กับคน (ผู้ชมและชุมชน), เคารพสิ่งแวดล้อม (ความยั่งยืนของทรัพยากร), และสร้างรายได้ (เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กร) ควบคู่กัน การประยุกต์แนวคิดนี้เข้ากับพิพิธภัณฑ์จะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการที่มีสมดุลระหว่างพันธกิจทางวัฒนธรรมและความสามารถทางเศรษฐกิจ นำไปสู่การพัฒนาเป็น “ธุรกิจทางวัฒนธรรม” ที่ไม่เพียงแต่รักษามรดกทางศิลปะ แต่ยังสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง

บทบาทของพิพิธภัณฑ์ทั่วโลกกำลังเปลี่ยนจาก “องค์กรผู้อนุรักษ์วัตถุ” ไปสู่ “องค์กรผู้สร้างประสบการณ์และนวัตกรรมทางวัฒนธรรม” ตัวอย่างเช่น Tee Papa Museum ในนิวซีแลนด์ที่จัดตั้งศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรม (Cultural Innovation Hub) เพื่อสร้างมูลค่าใหม่จากการวิจัยทางวัฒนธรรม หรือ The Louvre Museum ที่ร่วมมือกับแบรนด์สินค้าแฟชั่นระดับโลกเพื่อผลิตสินค้าเชิงศิลปะ (Co-Branding) ซึ่งสร้างรายได้มหาศาลให้กับพิพิธภัณฑ์และประเทศ ทั้งหมดนี้สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากแนวคิด “Not-for-

Profit” ไปสู่ “Self-Sustaining Model” ที่สามารถดำรงอยู่ได้ด้วยรายได้ของตนเอง โดยไม่ละทิ้งอัตลักษณ์ความเป็นสถาบันวัฒนธรรม

ในบริบทของไทย แนวโน้มดังกล่าวเริ่มปรากฏชัด เช่น “มิวเซียมสยาม” ที่พัฒนาแนวคิดพิพิธภัณฑ์เชิงมีส่วนร่วม (Participatory Museum) และสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงการเรียนรู้ รวมถึง “หอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร (BACC)” ที่เปิดให้เอกชนใช้พื้นที่จัดกิจกรรมเชิงศิลปะ ที่เป็นตัวอย่างของการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่ผสมผสานความเป็นสาธารณะกับกลไกธุรกิจอย่างสมดุล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสังเคราะห์และนำเสนอ “รูปแบบโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย” (Business Canvas Model for Private Museums)
2. เพื่อมุ่งเสนอแนวคิดเชิงระบบที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ทั้งในด้านการพัฒนานโยบายสาธารณะ การบริหารพิพิธภัณฑ์เอกชน และการพัฒนาเศรษฐกิจเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (Business Model Canvas: BMC)

แนวคิด Business Model Canvas (BMC) ถูกพัฒนาโดย Osterwalder และ Pigneur (2010) เพื่อเป็นกรอบการวิเคราะห์เชิงระบบในการทำความเข้าใจกลไกการสร้างคุณค่าขององค์กร (Value Creation) ผ่านองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่ (1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Segments) (2) คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition) (3) ช่องทางการเข้าถึง (Channels) (4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) (5) กระแสรายได้ (Revenue Streams) (6) ทรัพยากรหลัก (Key Resources) (7) กิจกรรมหลัก (Key Activities) (8) หุ้นส่วนหลัก (Key Partners) และ (9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure)

แนวคิดนี้ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในภาคธุรกิจ วัฒนธรรม และสถาบันการศึกษา รวมถึงองค์กรไม่แสวงกำไร เช่น พิพิธภัณฑ์และหอศิลป์ เนื่องจากสามารถช่วยให้องค์กรเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจทางสังคมกับความยั่งยืนทางเศรษฐกิจได้อย่างเป็นระบบ (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014)

Zott, Amit, and Massa (2011) กล่าวว่า โมเดลธุรกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เพราะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคได้อย่างยืดหยุ่น สำหรับพิพิธภัณฑ์ แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการจัดนิทรรศการ การสร้างคุณค่าใหม่ และการสร้างรายได้จากกิจกรรมที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ขององค์กร เช่น การจัดนิทรรศการเชิงประสบการณ์ (Experience-based Exhibition) และการพัฒนาสินค้าทางวัฒนธรรมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ

แนวคิดสามเสาหลักแห่งความยั่งยืน (Triple Bottom Line: People-Planet-Profit)

แนวคิด Triple Bottom Line (TBL) ของ John Elkington (1994) เป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน โดยเสนอว่าการบริหารจัดการที่ดีต้องคำนึงถึงสามมิติ ได้แก่ “People” (มนุษย์และสังคม), “Planet” (สิ่งแวดล้อมและทรัพยากร), และ “Profit” (ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ) แนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าทางสังคมกับความสามารถทางการเงิน

ในบริบทของพิพิธภัณฑ์ แนวคิด TBL ช่วยให้การดำเนินงานไม่จำกัดอยู่แค่การอนุรักษ์วัตถุหรือจัดแสดงนิทรรศการ แต่ยังรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน การส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่น และการจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืนหลายประเทศ เช่น นิวซีแลนด์และฝรั่งเศส ใช้แนวคิดนี้เป็นกรอบพัฒนา “Cultural Business Model” เพื่อให้พิพิธภัณฑ์สามารถสร้างรายได้โดยไม่สูญเสียคุณค่าทางวัฒนธรรม (Holden, 2015)

การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการในพิพิธภัณฑ์ (Integrated Marketing Communication: IMC)

การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) เป็นแนวคิดที่เกิดจากการรวมกลยุทธ์การสื่อสารหลายรูปแบบเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับผู้ชมอย่างต่อเนื่อง (Belch & Belch, 2018) สำหรับพิพิธภัณฑ์ แนวคิด IMC ถูกนำมาใช้ในการสร้างประสบการณ์ผู้ชม (Audience Engagement) ผ่านสื่อดิจิทัลและกิจกรรมเชิงสร้างสรรค์

Kotler & Kotler (2018) ระบุว่า การตลาดพิพิธภัณฑ์ต้องเน้น “การเล่าเรื่อง (Storytelling)” เพื่อเชื่อมโยงคุณค่าทางวัฒนธรรมกับชีวิตของผู้คน โดยใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่ เช่น สื่อสังคมออนไลน์ นิทรรศการเคลื่อนที่ และกิจกรรมทางวัฒนธรรมในชุมชน งานของ McLean (2020) ยังเสนอว่า พิพิธภัณฑ์ยุคใหม่ควรใช้กลยุทธ์ “Co-Creation” โดยให้ผู้ชมมีส่วนร่วมในการสร้างเนื้อหาหรือกิจกรรม เพื่อสร้างความผูกพันระยะยาว

จากผลการสังเคราะห์ในเอกสารต้นฉบับของคุณ พบว่ามีการกล่าวถึงการใช้ “นิทรรศการเคลื่อนที่” และ “ช่องทางออนไลน์” เป็นเครื่องมือหลักในการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ของพิพิธภัณฑ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด IMC อย่างชัดเจน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์ (Related Studies)

งานวิจัยต่างประเทศที่น่าสนใจและสามารถนำมาประยุกต์ได้ เช่น

Fleischmann (2019) ศึกษาโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เยอรมนี พบว่าความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์ขึ้นอยู่กับ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับภาคเอกชนและการพัฒนาแหล่งรายได้หลากหลาย

Johnson (2021) วิเคราะห์พิพิธภัณฑ์สหรัฐฯ และเสนอโมเดล “Hybrid Cultural Enterprise” ที่ผสมผสานระหว่างพันธกิจวัฒนธรรมกับการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์

Bollo & Dal Pozzolan (2017) ศึกษาโมเดลพิพิธภัณฑ์ยุโรปและเสนอแนวคิด “Value-Based Museum” ที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าทางสังคมมากกว่าผลกำไรทางการเงิน

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมทั้งหมด สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์ควรตั้งอยู่บนสามหลักสำคัญ ได้แก่ (1) **แนวคิดผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจ (BMC)** เพื่อสร้างระบบคิดทางธุรกิจอย่างเป็นองค์รวม (2) **แนวคิดสามเสาหลักแห่งความยั่งยืน (TBL)** เพื่อให้พิพิธภัณฑ์คงไว้ซึ่งคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม (3) **แนวคิดการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (IMC)** เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการรับรู้ต่อสาธารณะอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการทั้งสามแนวคิดนี้จะช่วยให้พิพิธภัณฑ์ไทย โดยเฉพาะพิพิธภัณฑ์เอกชนสามารถปรับตัวเข้าสู่ “โมเดลธุรกิจเชิงสร้างสรรค์เพื่อความยั่งยืน” ที่ตอบโจทย์ทั้งทางวัฒนธรรมและเศรษฐกิจได้อย่างแท้จริง

การวิเคราะห์และอภิปรายเชิงแนวคิด

การประยุกต์แนวคิด Business Model Canvas กับบริบทพิพิธภัณฑ์ไทย

แนวคิด Business Model Canvas (BMC) ของ Osterwalder และ Pigneur (2010) เมื่อประยุกต์กับบริบทพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย สามารถทำหน้าที่เป็น “แผนที่กลยุทธ์” ที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจองค์ประกอบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะใน 3 มิติหลัก ได้แก่

-มิติคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Value Proposition) พิพิธภัณฑ์ควรสร้างคุณค่าหลักจากการอนุรักษ์และถ่ายทอดความรู้ทางวัฒนธรรม เช่น การจัดนิทรรศการเชิงมีส่วนร่วม (Interactive Exhibition) หรือกิจกรรมเรียนรู้แบบประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ช่วยเชื่อมโยงกับชุมชนและกลุ่มเยาวชนรุ่นใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

-มิติทางธุรกิจ (Business Sustainability) พิพิธภัณฑ์ต้องมีระบบบริหารจัดการรายได้ที่หลากหลาย เช่น การเปิดร้านค้าพิพิธภัณฑ์ (Museum Shop), การให้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์, การจัด Workshop และการทำสินค้าลิขสิทธิ์ ซึ่งไม่เพียงสร้างรายได้ แต่ยังเสริมอัตลักษณ์ของแบรนด์พิพิธภัณฑ์

-มิติความร่วมมือ (Strategic Partnership) การสร้างเครือข่ายกับภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา จะช่วยให้พิพิธภัณฑ์สามารถเข้าถึงแหล่งทุน ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในมุมมองนี้ พิพิธภัณฑ์จึงไม่ใช่เพียง “องค์กรอนุรักษ์” แต่เป็น “องค์กรผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม (Cultural Entrepreneur)” ที่ใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเสริมสร้างคุณค่าทางสังคมและวัฒนธรรมควบคู่กัน

การบูรณาการแนวคิด Triple Bottom Line (TBL) เพื่อสร้างความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์

เมื่อเชื่อมโยงกับแนวคิด Triple Bottom Line (Elkington, 1994) การพัฒนาโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์ควรมุ่งสร้างสมดุลระหว่าง 3 องค์ประกอบหลักคือ (1) **People (ผู้คนและสังคม)** พิพิธภัณฑ์ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและเยาวชนในท้องถิ่น เช่น การจัดนิทรรศการโดยคนในพื้นที่ หรือการพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้ร่วมกับโรงเรียน (2) **Planet (สิ่งแวดล้อม)** พิพิธภัณฑ์สามารถมีบทบาทในการรณรงค์ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การใช้วัสดุรีไซเคิลในการจัดนิทรรศการ การใช้พลังงานสะอาด และการออกแบบพื้นที่สีเขียว (3) **Profit (ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ)** พิพิธภัณฑ์ควรสร้างรายได้ที่มั่นคงผ่านช่องทางที่ไม่ขัดกับอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม เช่น การขายสินค้าหัตถกรรมพื้นถิ่น การจัดทัวร์การเรียนรู้ หรือการให้บริการพื้นที่เพื่อกิจกรรม

สร้างสรรค์ของภาคเอกชน เมื่อบูรณาการแนวคิดนี้เข้ากับ BMC จะเกิด “Business Sustainability Model” ที่ทำให้พหุภาคีสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ทั้งในมิติของเศรษฐกิจและสังคม

บทบาทของการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (IMC) ต่อความสำเร็จของโมเดลธุรกิจพหุภาคี

การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยง “คุณค่าทางวัฒนธรรม” กับ “ความรู้ของผู้ชม” ให้กลายเป็นประสบการณ์ร่วม (Shared Experience) ซึ่งเป็นหัวใจของการสร้างแบรนด์พหุภาคียุคใหม่

พหุภาคีควรใช้กลยุทธ์ IMC ดังนี้

-การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล (Digital Storytelling) ใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อถ่ายทอดเรื่องราวของนิทรรศการและกิจกรรมในรูปแบบที่เข้าถึงคนรุ่นใหม่

-กิจกรรมสื่อสารเชิงประสบการณ์ (Experiential Marketing) จัดกิจกรรม Workshop หรือเทศกาลศิลปะให้ผู้เข้าชมมีส่วนร่วมโดยตรง

-การสร้างแบรนด์พหุภาคี (Museum Branding) พัฒนาเอกลักษณ์ของพหุภาคีให้มีภาพลักษณ์ร่วมสมัยแต่คงคุณค่าดั้งเดิม เช่น “พหุภาคีแห่งความทรงจำไทย” หรือ “พหุภาคีศิลปะร่วมสมัยของคนรุ่นใหม่”

การประยุกต์ใช้ IMC อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้พหุภาคีสร้างฐานผู้ชมระยะยาว สร้างความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) และขยายผลเชิงเศรษฐกิจได้ในอนาคต

แบบจำลองแนวคิดเชิงบูรณาการ (Integrated Conceptual Model)

จากการสังเคราะห์แนวคิดทั้งสามชุด (BMC + TBL + IMC) สามารถเสนอแบบจำลองแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับ “โมเดลธุรกิจพหุภาคีเอกชนไทย” ดังนี้

องค์ประกอบหลัก	แนวคิดที่ใช้	แนวทางการประยุกต์ใช้ในพหุภาคีเอกชนไทย
คุณค่าที่นำเสนอ (Value Proposition)	BMC	สร้างคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์ท้องถิ่น
การมีส่วนร่วมของผู้ชม (People)	TBL	เปิดโอกาสให้ชุมชนและเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม
ความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม (Planet)	TBL	ใช้พลังงานสะอาด วัสดุรีไซเคิล และส่งเสริมความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม
รายได้และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Profit)	BMC + TBL	พัฒนาช่องทางรายได้ใหม่ เช่น ร้านค้าพหุภาคีสินค้าแบรนด์ร่วม

องค์ประกอบหลัก	แนวคิดที่ใช้	แนวทางการประยุกต์ใช้ในพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย
การสื่อสารและแบรนด์ (Communication)	IMC	ใช้สื่อดิจิทัลและการเล่าเรื่องสร้างความผูกพันกับผู้ชม
เครือข่ายพันธมิตร (Key Partners)	BMC	สร้างความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษา

แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่า ความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์ไทยต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างการบริหารจัดการทางธุรกิจและพันธกิจทางวัฒนธรรมอย่างสมดุล เพื่อให้พิพิธภัณฑ์สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนทั้งในระดับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

บทสรุป

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ **สังเคราะห์และนำเสนอรูปแบบโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย (Business Canvas Model for Private Museums)** โดยอาศัยแนวคิดหลักจาก **Business Model Canvas (BMC)** ของ Osterwalder และ Pigneur (2010) ผสมผสานกับแนวคิด **Triple Bottom Line (Elkington, 1994)** และ **Integrated Marketing Communication (IMC)** เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาโมเดลธุรกิจพิพิธภัณฑ์ในบริบทเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศไทย

จากการสังเคราะห์เชิงแนวคิด พบว่า ความยั่งยืนของพิพิธภัณฑ์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียง “การจัดแสดงวัตถุ” แต่ขึ้นอยู่กับ “การบริหารจัดการคุณค่าทางวัฒนธรรมให้เกิดผลลัพธ์เชิงสังคมและเศรษฐกิจอย่างสมดุล” พิพิธภัณฑ์ในยุคใหม่ต้องสามารถสร้างรายได้ที่เพียงพอเพื่อพึ่งพาตนเอง (Self-Sustaining Model) โดยไม่สูญเสียอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและพันธกิจเพื่อสังคม

บทความนี้จึงขอเสนอแนวทาง “โมเดลธุรกิจเชิงบูรณาการ (Integrated Business Model)” ที่เชื่อมโยง 3 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) **มิติทางธุรกิจ (BMC)**: การวางระบบรายได้ ช่องทางการตลาด และการสร้างคุณค่าที่ตอบสนองผู้ชม (2) **มิติความยั่งยืน (TBL)**: การคำนึงถึงผู้คน สิ่งแวดล้อม และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างสมดุล (3) **มิติการสื่อสาร (IMC)**: การใช้กลยุทธ์การสื่อสารและการสร้างแบรนด์เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน

การผสมผสานทั้งสามมิตินี้จะช่วยให้พิพิธภัณฑ์เอกชนสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวในฐานะ “องค์กรวัฒนธรรมเชิงผู้ประกอบการ (Cultural Entrepreneurial Organization)” ซึ่งมีความสามารถในการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับสังคม ขณะเดียวกันก็มีศักยภาพในการสร้างรายได้เพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

องค์ความรู้ความรูใหม่

องค์ความรู้ใหม่ในระดับเชิงแนวคิด โดยเสนอ “ผืนผ้าใบโมเดลธุรกิจของพิพิธภัณฑ์เอกชนไทย” ที่บูรณาการแนวคิดทางธุรกิจ ความยั่งยืน และการสื่อสารเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ที่สามารถนำไปใช้เป็น

ต้นแบบสำหรับการพัฒนานโยบาย การบริหารจัดการ และการวิจัยเชิงลึกในอนาคต พิพิธภัณฑ์ในศตวรรษที่ 21 จึงไม่ใช่เพียงพื้นที่แห่งความทรงจำ แต่เป็น “องค์กรนวัตกรรมทางวัฒนธรรม (Cultural Innovation Organization)” ที่มีบทบาทเชิงเศรษฐกิจและสังคมในเวลาเดียวกัน การพัฒนาโมเดลธุรกิจที่ยั่งยืนสำหรับพิพิธภัณฑ์ไทยจึงเป็นภารกิจสำคัญในการรักษามรดกทางวัฒนธรรม พร้อมขับเคลื่อนเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของประเทศให้เติบโตอย่างสมดุลและยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. **ภาครัฐ** ควรส่งเสริมให้พิพิธภัณฑ์เอกชนเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ Soft Power แห่งชาติ ผ่านการสนับสนุนงบประมาณ กองทุนพัฒนา และสิทธิประโยชน์ทางภาษี เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างยั่งยืน

2. **ผู้บริหารพิพิธภัณฑ์** ควรใช้โมเดล BMC เป็นเครื่องมือในการวางกลยุทธ์องค์กร พร้อมบูรณาการแนวคิด TBL เพื่อบริหารทรัพยากร อย่างสมดุล และนำแนวทาง IMC มาสร้างการสื่อสารเชิงบวกกับผู้ชมและสังคมอย่างต่อเนื่อง

3. **สถาบันการศึกษา** ควรพัฒนาหลักสูตร “การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์และเศรษฐกิจวัฒนธรรม” เพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้ด้านการจัดการและความเข้าใจในศิลปวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง รวมถึงจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมพิพิธภัณฑ์เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างนักวิชาการและปฏิบัติงาน

4. **ภาคสังคมและชุมชน** ควรมีบทบาทในการเป็น “ผู้ร่วมสร้างคุณค่า (Co-Creator)” กับพิพิธภัณฑ์

เช่น การร่วมออกแบบกิจกรรม นิทรรศการ หรือโครงการอนุรักษ์ เพื่อให้พิพิธภัณฑ์กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตและอัตลักษณ์ชุมชนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอเชิงปฏิบัติการภาครัฐ

1. **กำหนดนโยบายสนับสนุนพิพิธภัณฑ์ในฐานะ “ธุรกิจเชิงวัฒนธรรม” (Cultural Enterprise)** ภาครัฐควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้พิพิธภัณฑ์เอกชนสามารถดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่สอดคล้องกับพันธกิจทางวัฒนธรรม เช่น การจัดตั้งกองทุนพัฒนาพิพิธภัณฑ์เอกชน (Private Museum Development Fund) เพื่อสนับสนุนทุนหมุนเวียน การฝึกอบรม และการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล

2. **บูรณาการพิพิธภัณฑ์เข้าสู่ยุทธศาสตร์ Soft Power แห่งชาติ** รัฐบาลควรยกระดับพิพิธภัณฑ์ให้เครื่องมือสำคัญในการสื่อสารภาพลักษณ์ประเทศ ผ่านการสร้าง “เส้นทางท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (Cultural Routes)” ที่เชื่อมโยงพิพิธภัณฑ์กับอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ เช่น งานหัตถกรรม ภาพยนตร์ และอาหารท้องถิ่น

3. ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ-เอกชน (Public-Private Partnership: PPP) ภาครัฐควรเปิดโอกาสให้เอกชนร่วมลงทุนและบริหารพิพิธภัณฑ์ในรูปแบบหุ้นส่วนเชิงสังคม (Social Partnership) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการ สร้างรายได้ และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ โดยไม่กระทบต่อพันธกิจสาธารณะ

4. พัฒนา “ระบบข้อมูลพิพิธภัณฑ์แห่งชาติ (National Museum Data Hub)” จัดตั้งฐานข้อมูลกลางของพิพิธภัณฑ์ไทยเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิจัยเชิงนโยบาย และการประชาสัมพันธ์ในระดับนานาชาติ รวมถึงเป็นฐานข้อมูลเปิด (Open Data) ที่สามารถนำไปต่อยอดในงานศึกษาและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์

ข้อเสนอเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารพิพิธภัณฑ์

1. ใช้โมเดล BMC เป็นเครื่องมือในการวางกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารควรนำ Business Model Canvas มาประยุกต์ใช้ในการออกแบบและประเมินกระบวนการดำเนินงานของพิพิธภัณฑ์ โดยเฉพาะในส่วน “Value Proposition” และ “Revenue Streams” เพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงินควบคู่กับพันธกิจทางสังคม

2. พัฒนาช่องทางรายได้ใหม่ (Revenue Diversification) พิพิธภัณฑ์เอกชนควรเพิ่มรูปแบบการสร้างรายได้จากกิจกรรมที่สอดคล้องกับบริบทของตน เช่น การเปิดพื้นที่ให้เช่าเพื่อกิจกรรมทางศิลปะ การจัด Workshop ทางวัฒนธรรม การผลิตสินค้าลิขสิทธิ์ของพิพิธภัณฑ์ การสร้างระบบสมาชิกรายปี (Museum Membership) เพื่อสร้างฐานผู้สนับสนุนระยะยาว

3. บูรณาการแนวคิด Triple Bottom Line ในการบริหารงาน พิพิธภัณฑ์ควรคำนึงถึงทั้ง “People-Planet-Profit” ในทุกขั้นตอน เช่น การจ้างงานคนในชุมชน (People), การใช้พลังงานสะอาดและวัสดุรีไซเคิลในนิทรรศการ (Planet), และการวางระบบบัญชีเพื่อความโปร่งใสในการบริหาร (Profit)

4. สร้างแบรนด์และการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic IMC) ผู้บริหารควรพัฒนา “Museum Branding Strategy” ที่เน้นการเล่าเรื่อง (Storytelling) และประสบการณ์ผู้ชม (Visitor Experience) ผ่านสื่อออนไลน์ เว็บไซต์ และกิจกรรมร่วมกับชุมชน เพื่อสร้างภาพลักษณ์พิพิธภัณฑ์ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมสมัยและเป็นมิตรกับสังคม

ข้อเสนอเชิงปฏิบัติสำหรับสถาบันการศึกษาและภาควิชาการ

1. พัฒนาหลักสูตร “การบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์และธุรกิจวัฒนธรรม (Museum & Cultural Management)” มหาวิทยาลัยควรจัดหลักสูตรที่ผสมผสานความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรม การจัดการ และการตลาด เพื่อผลิตบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีทักษะบริหารพิพิธภัณฑ์ในเชิงธุรกิจได้อย่างมืออาชีพ

2. จัดตั้งศูนย์วิจัยพิพิธภัณฑ์ร่วม (Museum Research & Innovation Center) เพื่อเป็นเวทีความร่วมมือระหว่างนักวิชาการ ภัณฑารักษ์ และผู้บริหารพิพิธภัณฑ์ในการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เช่น การจัดการพิพิธภัณฑ์ยุคดิจิทัล (Digital Curation), การออกแบบประสบการณ์ผู้ชม (User Experience Design) และการประเมินมูลค่าทางสังคมของพิพิธภัณฑ์ (Social Impact Evaluation)

3. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายวิจัยระหว่างประเทศ สถาบันการศึกษาควรผลักดันให้พิพิธภัณฑ์ไทยเข้าร่วมโครงการวิจัยกับองค์กรต่างประเทศ เช่น UNESCO, ICOM และ ASEM เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการบริหารพิพิธภัณฑ์

ข้อเสนอเชิงสังคมและวัฒนธรรม

1. สร้างวัฒนธรรมการเข้าชมพิพิธภัณฑ์ให้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต ภาครัฐและเอกชนควรร่วมมือกันรณรงค์ให้การเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์กลายเป็น “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ของคนไทย เช่น การบรรจุกิจกรรมพิพิธภัณฑ์ในหลักสูตรการศึกษา หรือการจัดกิจกรรม “Museum Day” ประจำปีในทุกจังหวัด

2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในฐานะผู้ร่วมสร้างคุณค่า (Co-Creators) พิพิธภัณฑ์ควรเปิดพื้นที่ให้ชุมชนมีบทบาทในการออกแบบนิทรรศการหรือกิจกรรมทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ซึ่งจะช่วยให้พิพิธภัณฑ์กลายเป็นศูนย์กลางทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาในอนาคต

1. การพัฒนาโมเดลดิจิทัลพิพิธภัณฑ์ (Digital Museum Model) พิพิธภัณฑ์ควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Virtual Reality (VR) และ Augmented Reality (AR) เพื่อขยายการเข้าถึงผู้ชม และสร้างรายได้จากการจัดนิทรรศการเสมือนจริง

2. การสร้างระบบประเมินผลเชิงคุณค่า (Value-Based Evaluation) ควรพัฒนาระบบประเมินผลพิพิธภัณฑ์ที่คำนึงถึงทั้งมิติทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เช่น การวัดผลกระทบต่อชุมชน การพัฒนาเยาวชน หรือการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจเชิงวัฒนธรรม

3. การเชื่อมโยงพิพิธภัณฑ์กับเศรษฐกิจท้องถิ่น (Local Economic Integration) พิพิธภัณฑ์ควรเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนธุรกิจท้องถิ่น เช่น การขายสินค้าพื้นเมือง การส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชน และการร่วมมือกับภาคเอกชนในพื้นที่ เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจเชิงวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร. (2568). รายงานสถานภาพพิพิธภัณฑ์ในประเทศไทย พ.ศ. 2568. ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน).

Belch, G. E., & Belch, M. A. (2021). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Bollo, A., & Dal Pozzolan, L. (2017). *Cultural participation and inclusive societies: The role of museums in Europe*. European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC).

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

- Fleischmann, K. (2019). Business models for creative industries: Lessons from German museums. *International Journal of Cultural Policy*, 25(4), 478–493.
<https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1335678>
- Holden, J. (2015). *Cultural value and the crisis of legitimacy: Why culture needs a democratic mandate*. Demos.
- Johnson, P. (2021). Hybrid cultural enterprises: Business models for museum innovation in the United States. *Museum Management and Curatorship*, 36(3), 221–238.
<https://doi.org/10.1080/09647775.2021.1893569>
- Kotler, N., Kotler, P., & Kotler, W. I. (2018). *Museum marketing and strategy: Designing missions, building audiences, generating revenue and resources* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- McLean, F. (2020). *Marketing the museum: Understanding visitors and developing audiences*. Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1016–1042.
<https://doi.org/10.1177/0149206311406265>