

群眾募資模式探究：非營利組織案例分析

Analyzing A Crowdfunding Model: Dialogue between Extant Literature and Practices

陳慧如¹

陳誼珊²

(Received: Jul. 21, 2016; First Revision: Aug. 10, 2016; Accepted: Sep. 02, 2016)

摘要

本研究透過既有群眾募資的文獻回顧，以及系統性的分析架構，探究勸募平台運作方式，並透過深度分析一個非營利組織的案例，深入解析實務運作的發展歷程。以「孩子的第一哩路—319 鄉兒童藝術工程」為觀察場域，研究者試圖界定非營利組織如何以一種創新的方式：群眾募資，邀請社會參與資源募集的過程，從而勾勒出社會倡議發展的路徑與模式。透過分析此活動倡議五年多來的演變，研究者探討其策略定位以及關鍵影響因子，歸納比較一般募資平台之通則以及台灣「紙風車 319」推動模式，二者異同之處，以期呼應既有文獻討論，並針對個人或組織有志於匯聚眾人力量參與社會改變提供運作借鏡。

關鍵字：群眾募資、非營利組織勸募、319 兒童藝術工程

Abstract

This study examines a 5-year movement to explore how the concept of crowd-funding being applied in making impactful social changes. The research context is a grass-root social event called First Mile Kid's Smile initiated by a small Taiwanese NPO, the Paper Mill Foundation, from year 2006 to 2011. With a systematic approach, this study portrays how a project based on crowd funding rolled out. The potential contribution of the study is to provide a dialogue between extant literature and local practices, and also to inspire organizations in engaging a social system by gavinizing resources from the civic sector.

Keywords: Crowdfunding, NPO funding, Social Innovation, Taiwan 319

1. 前言

近年來，由於多元民主社會發展、環境變遷造成政府失靈、市場機能不能滿足人民所需資源和服務等原因，致使非營利組織大量興起，這些組織分別在環保、教育、社會

¹南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士專班 副教授

²台灣世界展望會經濟發展處社工員

福利等社會性議題上提供多元服務，並愈來愈受注目與重視；然而也因非營利組織為數眾多，其資源取得面臨日益競爭的環境。2008年以來，全球面臨金融海嘯危機，企業營收衰退、民眾生活大受影響，許多社會福利機構與非營利組織的捐款收入因此大幅降低（王育敏、陳雅惠，2009）。就此同時，全球興起一股群眾募資（Crowdfunding）的風潮。

「群眾募資」意指匯集許多個別群眾的資金，用以支持其他個人或組織想要執行的專案，這種新型的資源募集方式，通常透過一個網路平台來運作。群眾募資平台使專案發起者可以在公開平台上行銷各自的專案與背後理念，博得群眾在資金甚至信心上的支持；支持者亦可在捐助募資專案的同時，滿足助人、支持特定理念或社群等動機（Hui, Gerber & Gergle, 2014）。這些特性，和非營利組織以「理念」作為組織運作宗旨，以激發大眾認同組織價值、參與相關公共事務為目標的性格，具有契合且可延伸發展之處，更可能成為非營利組織面對目前財務困境的解方。現有文獻也指出，非營利型態的群眾募資專案，因不以利潤導向為唯一目的，往往更容易獲得支持（Belleflamme, Lambert & Schwienbacher, 2010）。

在國際趨勢發展的同時，台灣亦有表演藝術團體，以過去未曾有過的募集資源方式，引起社會關注，激起群眾動能。2006至2011年間，紙風車文教基金會發起「孩子的第一哩路—First Mile Kid's Smile【紙風車319鄉村兒童藝術工程】」，以兒童劇做為倡議媒介，冀望藉此集結眾人的資金與力量，跨越政黨、城鄉等有形藩界，達成讓全台灣孩子都能欣賞表演藝術的目標。這個立意單純又創新的社會運動，在五年內走遍台灣所有鄉鎮，號召五萬餘名捐款者及不計其數的志工，在不申請任何政府經費的狀況下，自民間募集超過兩億元，提供381場現場演出給將近80萬民眾參與觀賞（陳慧如、曾維莉，2012），實為台灣非營利組織執行群眾集資的成功案例之一。

本文企圖藉由「紙風車319鄉村兒童藝術工程」（以下亦簡稱「紙風車319」）中的群眾募資現象，透過現有研究成果（蕭淑君，2009；陳慧如、曾維莉，2012；陳誼珊，2014），首先描繪「紙風車319」募集之樣貌，接著將此個案的募資模式與現下網路群眾募資平台研究進行比較、分析，釐清其機制設計、特異性及優缺點，除了在學術概念上提出對群眾募資現象的更深入探討，更期許能提供非營利工作實務者取鏡參考。

2. 文獻回顧：群眾募資

近年來，網路上的群眾募資平台與平台所促成的專案快速成長；然而，群眾募資並不是一個全然嶄新或陌生的概念。有人認為，群眾募資的初始型態就是華人社會中傳統的「標會」（馮昌國，2013）。不過，這種籌資模式之所以興起，還是必須歸功於網路的出現，大幅降低訊息傳遞以及交易的成本，造就了群眾募資的發達，因而現有的群眾募資文獻，多聚焦於群眾募資平台的研究。本文依據現有的群眾募資平台文獻，揀選出與案例現象具有對話性的文獻與理論，一方面藉此精煉個案群募的機制模型，另一方面透過此一與現下群眾募資平台有相似性、亦有異質性的案例，細緻延伸現有之群眾募資



研究，提供群眾募資實務做為參考。

2.1 群眾募資的定義、類型與特色

群眾募資的基本概念，是從大量群眾募集相對小的創設資金。Bradford (2012) 認為，此概念的原型來自群眾外包 (Crowdsourcing) 與微型貸款 (Microfinance) 的合併與變化。群眾外包，意指將一項艱鉅的工作，切割成一份份能由許多人分別執行的小工作，讓完成整體工作在眾人的運作下變得可行。微型貸款，指的則是涉及較少量資金的信貸，通常適用於經濟處境較為貧窮的借貸人，或是小型的創業者。而群眾募資，正是藉由眾人的捐款，去成就一個規模相對起來較小的創業或是專案。

群眾募資的類型，依群眾與獲取資金之發起人或新創事業間的關係來看，可分為五類：捐贈 (Donation)、回饋 (Reward)、預購 (Purchase)、借貸 (Lending)、股權 (Equity)。前三種可歸類為**非財務報償型**，後兩類則歸類為**財務報償型**，目前實務上進行的群眾集資—例如 Kickstarter、Flying V—多屬於非財務報償型 (Bradford, 2012；邵慶平 2013；林雅燕 2014)。由於本文討論的「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」也屬於此類，因此本文只討論非財務報償型的群眾募資，其底下三類型的定義分別為：(1) 捐贈模式：亦即群眾的資金提供，完全是一種贈與，受贈人並無任何義務。(2) 回饋模式：獲取資金的發起人或新創事業承諾給予一定的回饋，但此種回饋多係小禮物或紀念品，並不涉及利息之給予或盈餘之分享。(3) 預購模式：亦即群眾係以其提供之資金預購發起人或新創事業著手創造的產品，例如資助發起電影拍攝者可獲得電影票，通常回饋模式會與預購模式綁在一起 (Bradford, 2012；邵慶平 2013)。

雖然群眾募資的定義係著眼於出資人數及出資金額，而非著眼於其投資標的 (邵慶平, 2013)，所以群眾募資的投資標的可能是文創產業，也可能是各式各樣的其他產業。但在使用群眾募資五花八門的專案類型中，藝術娛樂是國外統計中最熱門的類別 (Bradford, 2012)。事實上，在以電腦網路為中介的群眾募資興起前，音樂創作者就會發起個人的群眾募資，例如請他們的支持者捐款以發行新唱片 (Gerber & Hui & Kuo, 2012)。就此而言，建立在創意與夢想、所需資金並非龐大、且作品創造之價值常有獨特性的文創產業，無疑是利用群眾集資的最佳產業類型之一。林秀英、陳勇志 (2013) 也提到，由於體驗經濟 (Experience Economy) 與個人化 (Personification) 風潮正深深的改變消費者或投資者的投資習性，使得愈來愈多投資人願意投資具創意性、故事化或客製化的產品與服務。

這些關於何種專案適合使用群眾募資的描述，也透露出對專案發起者來說，使用群眾募資平台，不只要獲得金錢上的資助；對專案支持者來說，他們的參與也不只是單純的贈與金錢，或以金錢交換貨物與服務。為什麼文化產業的工作者更常使用群眾募款？為什麼涉及「創意」、「夢想」的專案更容易獲得支持？我們透過運用資源交換理論以及針對行動者動機的研究中，試圖對這樣的現象提出了進一步的解釋。



2.2 群眾募資中的資源交換與行動者參與動機

Belleflamme, Lambert & Schwienbacher (2010) 認為，群眾募資的特色之一乃是，會運用群眾募資的募款發起者，往往不只在意財務資源的募集，還渴望透過募資達到資訊的傳播、獲取與交流，例如獲得大眾的注意、從支持者對產品或服務的回應了解消費者的偏好等。

Greenberg, Hui & Gerber (2013) 則以資源交換理論切入，該研究群發現，群眾募資平台支持了 Foa & Foa (1980) 資源交換理論中提出的六種交換資源類型，包括金錢、愛、信息、地位、貨物、服務。該研究結果與 Gerber & Hui (2013) 對群眾募資平台使用者投入動機相互呼應(請參考圖表 1)，例如創作者會因為想透過群眾募資獲得被讚許的感覺，支持者會通過捐款認為自己支持了某種信仰、或成為某專案推動社群的一份子，這些都可以解釋為何在資源交換理論的視角下，創作者或支持者可以在募資或捐款過程中交換到「愛」這個資源。

然而，Gerber & Hui (2013) 的研究，除了指出行動者使用募資平台的動機與優點，也可看見使用群眾募資平台可能缺失與困難之處。在缺失部份，潛在的捐款者會因不信任專案發起者能妥善使用捐款而不參與捐款，由於募資平台缺乏擔保機制，群眾募資平台通常僅提供資金募集管道，卻缺乏商品預售與回饋的擔保機制；另外，越受歡迎的專案，往往越可能因突發性的巨量訂單導致募資者無法如期交出產品(林雅燕，2014)。為鼓勵利用群眾募資新創事業與防止平台上的詐欺等弊端，美國於 2012 年通過 JOBS (Jumpstart Our Business Startups Act) 法案，讓群眾募資有了法源上的控管規範。相較之下，台灣目前還沒有類似的法案。

而對專案的發起者來說，亦有多重的使用缺失顧慮。除了募資平台缺乏智慧財產權的保護，創作者擔心創意會遭受剽竊外(Gerber & Hui, 2013; 林雅燕，2014)，研究者也指出利用群眾募資平台募款需耗費許多時間與精力，並不像一般印象中認為的「輕鬆就能募集大筆金錢」。事實上，在平台上有超過一半以上的專案無法成功募得所需經費，而專案發起者在宣傳上的不足或欠缺經驗往往是導致失敗的主要原因，無法預測有多少人會支持自己的專案、不知道如何尋求捐款者支持專案、不知如何擴展群眾基礎，更是使用群眾募資平台最現實的挑戰(Hui, Gerber & Greenberg, 2012, 2014; Hui, Gerber & Gergle, 2014)。



表 1. 參與募資平台的動機與阻礙

對象	使用募資平台的動機	不使用募資平台的阻礙原因
創作者 (專案發起者)	募集資金。 擴展社會對專案的關注。 建立更多連結。 獲取認可。 控制維持專案進度。 學習新的募資技巧。	沒有能力吸引支持者。 害怕面臨公開的募款失敗，或不希望專案曝光甚至因曝光而被剽竊。 不想花費使用群眾募資平台需承諾的時間與資源。
支持者 (捐款者)	獲得回饋。 幫助他人。 感覺自己成為支持或參與社群的一份子。 支持一份認同的事務。	不信任專案發起者或團隊能夠妥善使用捐款。

資料來源：Gerber & Hui (2013)；本研究整理

2.3 網路平台與社會網絡

大多数的研究者都同意，在過去，龐大的交易成本讓群眾募資不大可能實現，但網路的興起大幅降低交易成本，讓群眾募資成為可能，甚至蓬勃發展。運用網際網路科技及現有的線上付費系統，群眾募資平台使尋求贊助者和提供贊助者間的接觸與交易變得便利，專案發起者更可透過如 FB、YouTube 等線上社群媒體及視頻分享平台，讓專案受到關注 (Bradford, 2012；Hui, Gerber & Greenberg, 2012；林秀英、陳勇志，2013；Gerber & Hui, 2013)。

然而，Agrawal, Catalini & Goldfarb (2011) 發現，儘管網上的群眾募資平台確實消除了專案發起者與支持者間的地理距離，例如在他們研究的平台中，發起專案的藝術家與投資者間地理平均距離為 3000 英里。但在觀察單個專案的過程中，研究者卻發現專案一開始的投資者往往是發起者的家人與朋友，這也使得一開始的投資者在地理上往往也較集中於和發起者所處地區的另一區域。該研究結果意味著，網路上的群眾募資平台雖然消除了地理上的距離，卻無法消除扭轉社會連結帶來的效果。

事實上，許多研究都指出，無論是專案發起者一開始尋求對專案提供意見的對象，亦或最初宣傳與尋求支持的對象，通常都是自己個人的網絡，例如家人與朋友。不過研究也顯示，並非所有親密的家人朋友都會選擇支持或協助宣傳，而是如社會資本理論所顯示的，弱連結者 (Weak Tie) 才是拓展宣傳與支持發揮重要功效的角色。在此之外，群眾募資平台本身連結的使用社群，以及群眾募資平台使用者社群間的互相參考或幫助，亦對專案發起者提供重要的幫助 (Gerber & Hui, 2013；Hui, Gerber & Greenberg, 2012；Hui, Gerber & Gergle, 2014；Hui, Greenberg & Gerber, 2014)。



在既有文獻中，可以發現，儘管網路是群眾募資現象興起的必要條件，但對於使用網路群眾募資平台發起專案的發起者來說，發起者本身的社會網絡，以及可能從該社會網絡再擴展的網絡範圍，和網路平台、社群媒體所能連結起的其他支持者，在群眾募資中都具有相當的重要性。

3. 「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的群眾募資樣貌

紙風車文教基金會前身為紙風車劇坊，成立於 1992 年，是由一群藝術工作者成立的兒童劇團。「紙風車」代表「讓風吹動，迎風向前走」的意象，冀望劇團與觀眾能共同推動台灣的藝文發展。2006 年，紙風車文教基金會的執行長李永豐與吳念真、柯一正、林錦昌等人發起「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」，希望讓全台灣的孩子都能欣賞到兒童劇演出，消弭文化資源分配的城鄉差距，培養孩子「創意」、「美學」、「愛與關懷」的能力（陳誼珊，2014）。此外，更提出該行動背後的「七大初衷」：

- 一、不申請政府補助經費，避免不必要的政治紛爭。
- 二、需要企業界的支持但更喚起大眾的參與，不論是捐款、義工、當地的表演，大眾的參與比龐大的捐款更有意義。
- 三、捐款透明化，每筆捐款列於網站公佈，每一筆支出必須會計師、律師的簽核。且捐款沒有金額的上下限制。
- 四、每位發起人，以牽手奉獻為初始，慢慢化解顏色而互相照見生命的熱情，發起人如此，參與的大眾也慢慢如此。
- 五、大眾的參與投向台灣有感情的鄉村，不論是出生地、當兵、求學，或生命印象，或轉折點的台灣鄉村。
- 六、現在混亂的社會我們可能無法改變，何不就投向台灣的未來，給下一代的孩子有更寬廣的視野、更好的競爭力，及對生命向上的希望與願景。
- 七、定位這個行動不是公益活動，也不是慈善事業，而是一個文化行動，背後的政治目的是去除政治化。

在七大初衷的前三點中，一方面得以窺得「紙風車 319」在財務來源上試圖突破表演藝術團隊、非營利組織既有財務來源管道的決心，另一方面則可見得此計劃企圖以群眾募資作為財務來源的初始想法。「紙風車 319」的捐款分為行政捐款與演出捐款，其中演出經費部分，是從全台 319 個鄉鎮中贊助指定鄉鎮，指定鄉鎮捐款金額以單場演出經費 35 萬為上限，但沒有下限，只要該鄉鎮的捐款金額累積到 35 萬元（研究者稱之為「達陣」），劇團就會規劃前往該地區演出。

在不申請政府經費，也沒有票房收入的狀況下，表演團隊想單靠民間捐款支持開支，是一件非常困難的事情。然而，「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」卻在五年內成功地募集了兩億餘元，捐款人數達兩萬六千餘人，資金來源包括大型企業、地方中小型企業、



中產階級、地方民眾等。不只在理念上強調大眾參與和小額捐款的意義，更在過程與成果中予以印證(陳誼珊, 2014)。在經濟不景氣導致企業與個人對社福機構和非營利組織的捐款大幅降低，執行計畫時卻又完全拒絕公部門補助的背景下，「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」究竟是如何運用群眾的力量募足推動計畫所需要的龐大款項呢？

蕭淑君(2009)認為，紙風車文教基金會擁有魅力型領導人、良好人脈關係、專業演職員、豐富的創作內容、組織經營理念等核心資源，此外，在團隊經營管理、活動行銷公關、資源建立運作等方面皆創造優勢條件，加上多角化的經營手法及品牌、觀眾的口碑等，這些長期累積的經營實力都是該巡演計畫能順利推動的因素，恐非其他表演團體能學習模仿。陳慧如、曾維莉(2012)則認為紙風車在各方面的營運創新更是關鍵—包括演出方式、經費來源、建立資訊持續交流平台等—都顛覆過去表演藝術團體的操作和邏輯思考，其中利用網路建立起讓觀眾具有參與感的公開平台，更誘發出來自民間的情感動員與力量結集；其特有的組織、設計與治理方式，組合出一個兼具著集中與分散結構元素的開放系統，可做為其他組織社會資源募集的借鏡。陳誼珊(2014)亦提出基金會透過特殊的理念型塑、行動框架設定，搭配上相應的參與機制，不僅引起不同社群共鳴，更讓各社群與地方的行動者能以多元的方式參與行動。

4. 「紙風車 319 鄉村兒童工程」的群眾募資模式探究

對照個案的群眾募資樣貌與現有相關文獻，可發現其中有許多得以互相呼應、補充之處。研究者將之分為三點：(1)兼具集中與分散結構元素的開放系統；(2)參與者的意義感轉化與維持；(3)網路平台、中介轉譯者與實體社群形成的加乘效應—分別闡述，亦期待藉由釐清「紙風車 319」的群眾募資模式，可供實務者在建構類似平台或發起群眾募款專案時作為有效的參考。

4.1 兼具集中與分散結構元素的平台

儘管「紙風車 319」看起來似乎是一個大型的藝術巡演計畫，與其他一般網路群眾募資平台的性質有其差異，但事實上，二者都建構出了一種兼具集中與分散結構元素的平台。

就「集中」特質來說，二者都以平台網站集中呈現所有專案的重點資訊，讓對個別專案不熟悉的人，也會因為喜愛該平台的特質，或信賴該平台的品牌，讓各專案有了曝光甚至被支持的機會。以紙風車 319 而言，各鄉鎮的演出都可視為獨立專案，整體計畫以平台方式呈現，有助於公開各鄉鎮捐款情形，令原先不認識特定鄉鎮但對紙風車計劃感興趣的人，可能因募款故事產生共鳴、在地圖上感覺某鄉鎮的偏遠、從數字上意識到某鄉鎮的捐款不足，而捐給自己不熟悉的鄉鎮演出經費。

此外，此兩類型二平台（紙風車平台以及一般群眾募資平台）也都集中諸多行政事



務，降低各專案的行政成本。以一般的群眾募資平台而言，群眾募資平台協助了各專案的金流，中間雖需抽取少許處理費，卻讓募款發起者可省去許多交易成本、行政成本，也較不用擔心法律上的限制。就紙風車而言，在金流之外，紙風車基金會亦處理與演出相關的所有行政事務。對於渴望能有戲劇到地方演出，但從無邀約經驗的地方單位來說，這些相關於演出的行政事務，能由已經累積大量戶外演出、行政經驗豐富的紙風車統一處理，地方只需要協助協調，讓地方單位的負擔降低許多。不過須留意的是，紙風車特別將捐款贊助分為行政專款以及演出專款。每一鄉鎮的35萬元演出捐款全額用於該場次的直接費用，至於平台建構以及後勤支援等間接成本，則另由行政捐款撥出，因此呈現出紙風車的平台是以整體計劃的形式呈現；這是紙風車與一般群眾募資平台較為不同的地方。

以「分散」的特質來觀察，此二平台上的專案，都具有一定的發揮彈性。就一般的群眾捐款募資平台而言，專案通常只要符合平台支持專案類型的大方向（例如文創，或是社福），並提供平台規定的所需資料，來自各方的發起人都能在平台上自由地提出各式各樣的專案。

紙風車召喚出草根民眾的特異性，同樣令各鄉鎮的募款形式呈現彈性而多元的表現。縱使各鄉鎮的獨立演出專案，除非有特殊需求，否則在演出內容上，都統籌處理³；在募款方式上，各鄉鎮卻有可能產生截然不同的募款形式，例如有的鄉鎮是企業認捐、有的鄉鎮是全鎮動員、有的鄉鎮是小朋友發起重演義賣。另外，在演出配套上，紙風車在行政協調時也提供因地制宜的彈性，例如配合鄉鎮方將演出結合地方踩街等。陳誼珊(2014)的研究指出，中介者讓紙風車的演出具有鑲嵌入地方脈絡的可能。這些現象都顯示出劇團在各鄉鎮的演出，及因演出牽動的行動，所具有的獨特性和彈性。

一般的群眾募資平台與「紙風車 319」搭建起的平台，呈現出兩種「兼具集中與分散結構元素」的平台樣貌，然而，如何掌握可「集中」處理且降低平台參與者成本的行政工作，以及如何讓各專案能在不偏離大方向的情況下「分散」而彈性的發展，是建置類似平台時可供借鏡並多加思考之處。

4.2 轉化與維持參與者的意義感

在回顧網路群眾募資平台中資源交換與行動者參與動機的文獻中，可發現群眾募資不單只是「金錢」與「服務」、「貨物」的交易，其中還包括了尋求認可、建立連結、認同感、參與感或幫助他人等更涉及情感層面的資源流動。也正是因為這些涉及情感層面的資源交流，使得在群眾募資類型中，不求任何回報的捐贈模式、不求「等價」回報的回饋模式、以及需要信任與等待的預購模式，這三類非財務報償型的群眾募資類型才得以成立與運作。「紙風車 319」這個涉及多元參與者的計劃，也是一種混合捐贈、回饋與

³原則上各鄉鎮的第一場次皆是訂於晚上開演「紙風車幻想曲」，白天場或第二次演出則上演「武松打虎」。



預購的募款模式。

在蕭淑君（2009）的研究中，蕭指出民間捐款一般多捐助宗教或公益，對於藝文贊助多採存疑態度；然而，當紙風車能夠動員出龐大的捐款力量，其中甚至有 85% 以上的捐款者過去從沒捐過藝文團體，這意味著與公益結合的表演藝術，仍有機會得到民眾的支持。陳慧如與曾維莉（2012）也描述紙風車是「創新地運用發起資助鄉鎮的『募款』取代『購票入場』，將原本對收入的訴求從單純消費轉為公益行動的過程後，讓社會大眾更容易接受。」此二者都凸顯出「紙風車 319」的公益捐贈面向，而人們往往會因為感覺同理或同情、不捐款會感到愧疚、希望強化某些社會認同或者涉及社會地位的因素，而決定投入慈善捐款（Gerber & Hui, 2013）。這些文獻，說明了紙風車如何轉化參與者參與其中時感知到的意義感—不只是支持藝文演出，更是捐贈公益。

除了捐贈面向外，亦不可忽略「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」作為回饋與預購募款模式的一面。對於單純捐贈不求有回報回到自己身上的支持者來說，他們期待自己「預購」的兒童劇，能確實的演出給台灣鄉鎮的孩子觀賞，就是支持者期待的「回饋」。而就發起地方募款的支持者來說，他們更具體的希望自己的鄉鎮可以募款讓自己鄉鎮的孩子看戲，例如陳誼珊（2014）提及數位國小老師都清楚地表示期望滿足學生們能多接觸表演藝術的需求，或者孩子們因想要看戲而捐出零用錢。這樣期待自己的捐款或募款行動，能夠換得一場自己能和鄉鎮內孩子們共同觀看的兒童劇，則可歸類於「預購」、「回饋」模式。

在支持者、紙風車募款平台與鄉鎮民眾間，這些「不只是金錢」的資源流動中（圖表 3），「紙風車 319」的參與者往往可以感受到比「捐錢給藝文團體」與「看一場兒童劇」更豐富的意義。此外，維繫住參與者的參與感，亦是群眾募資平台維持支持者熱度的重要關鍵。如同 Hui、Greenberg & Gerber（2014）提及，要運作一個成功的群眾募資專案，必須時時回答人們的問題，定期張貼專案執行進度，讓支持者們具有參與感。而陳慧如、曾維莉（2012）指出紙風車在網路上建立起了一個傳達社群訊息與情感交流的平台，這其中的訊息與訊息附加的情感交流，正是維繫住群眾參與感的重要因素。

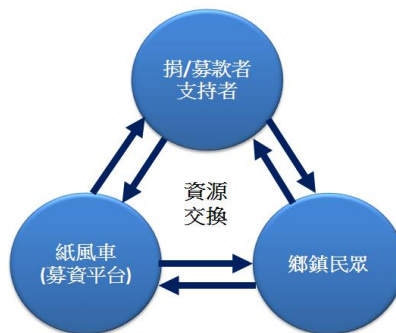


圖 1. 「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」中交換資源的行動者

資料來源：本研究整理



4.3 新興科技、中介轉譯者與傳統社群形成的加乘效應

如前文所述，大部分的研究者都認為，網路新興科技的普及是群眾募資平台得以興起的必要條件，除了平台本身縮短了專案發起者與支持者的距離，線上捐款與社群媒體的搭配更補足強化了網路群眾募資的宣傳與交易功能。

就紙風車而言，在捐款方式方面，紙風車從行動開始到結束，發展出的捐款管道包括信用卡的一次性捐款與定期定額扣款、郵政劃撥、銀行匯款、ATM 轉帳、全家紙風車一元捐、全家便利商店 FamiPort 公益捐款平台，以及中華電信、台灣大哥大、遠傳的手機直撥捐款，和演出現場捐款。其中信用卡、手機等付款模式，都是以科技降低捐款所耗費之時間成本的實例。

就宣傳模式來說，儘管網路讓訊息交流的交易成本變低，而建立起具有資訊透明化與情感交流作用的網路平台，更是紙風車值得取鏡之處，但網路卻不是讓個案募款訊息擴散的唯一管道。相反的，從既有文獻（蕭淑君，2009；陳誼珊 2014）中可發現，紙風車十分善用傳統傳播媒體（例如報章雜誌、談話性節目等），亦積極電訪或寄信予劇團會員，倚賴既有人際網絡擴展宣傳等行銷管道與模式。特別是在最初捐款者多為劇團內部員工，以及一開始願意背書的發起者、捐款企業多是劇團既有的人際網絡，更呼應了群眾募款社會網絡相關研究的發現。

陳慧如（2011）認為非營利組織需要各式不同的公眾參與，以便獲得組織必要的資源及專業能力協助，而這些參與奠基於連結關係以及對於組織的信任。在這過程中，很重要的角色是自由中介人(Free Agent)——定義為不隸屬於 NPO 的任何個人，但願意為所選擇 NPO 的公益目標而動員，募集資源，並感染其他潛在攸關人(Kanter & Fine, 2010)。

針對此催化的中介角色，陳誼珊（2014）強調其轉譯重要性（圖 2），說明「紙風車 319」的捐款者並非完全分散獨立，而是透過喚起分散中介者的興趣，再以中介轉譯者的網絡形成一群群集中的捐款社群。這種喚起重要中介轉譯者以擴展更多實體社群參與捐款的現象，值得募資者在設計募款宣傳方式以及設定針對族群時做思考。這些中介者往往對紙風車的捐款平台與演出品質有一定的信賴，說明募款平台之既往表現和品牌建立，提供了捐款者對捐款行政作業和回饋服務品質的保證，對募款工作有正向助益。



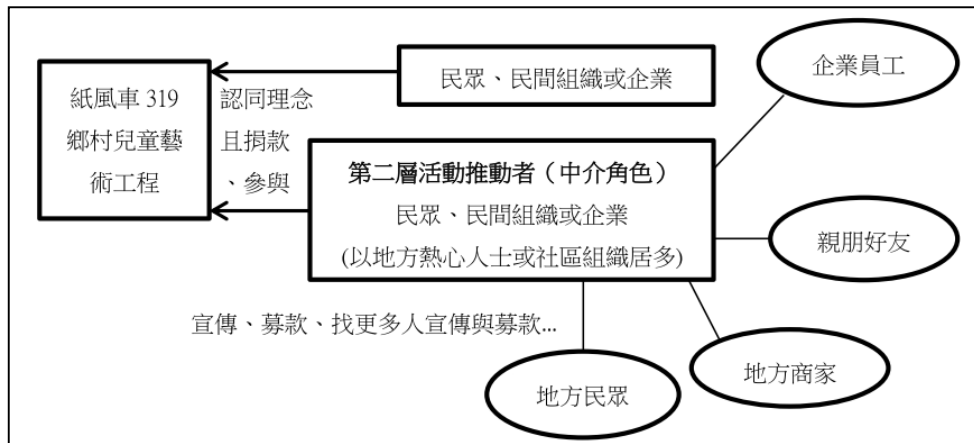


圖 2. 第二層的活動推動者

資料來源：陳誼珊（2014：20）

「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」的案例，一方面說明了網路等新興科技與分散群眾對於群眾募資的助益，另一方面則提醒我們既有社會網絡的重要性，以及傳統行銷模式與各分散群體中之中介者對於群眾募資形成的加乘效應。

5. 結論

本研究以台灣案例「紙風車 319 鄉村兒童藝術工程」，勾勒一個群眾募資方案的建構設計元素以及勸募過程的歷練發展。透過回顧並分析目前群眾募資相關的學術文獻，作者試圖比較一般募資平台之通則以及此個案推動模式，二者異同之處，希冀能藉此歸納出可供實務者參考之建議：

- (1) 注重建構類似平台時，能掌握平台「兼具集中與分散結構元素」之特性，設計出可「集中」處理且降低平台參與者成本的行政工作，亦讓各專案能在不偏離大方向情況下「分散」而彈性發展的群眾募資平台。
- (2) 在專案設計上，注重能轉化與維持參與者意義感之專案更能吸引捐款者投入的特質，例如以宣傳論述喚起平台使用者的共鳴、認同，或呈現出自己專案可以將個人夢想與社會公益結合的一面。
- (3) 掌握網路等新興科技與分散群眾對於群眾募資的助益，亦不忘記既有社會網絡，以及傳統行銷模式與各分散群體重要中介者的擴散角色。善用不同工具管道，以精準策略針對特定群體，可以讓群眾募資的效果具有加乘效應。

如何引領公眾對於社會議題的關切進而參與是許多非營利組織關切的營運議題。促成更多的合作與協力有很多做法，而群眾募資模式不僅可以帶入資源，促成 NPO 理念的落實，更是激發創意，透過多元開放的交流反應，進而鞏固連結並強化參與動機。在群眾募資未成風氣之前，紙風車文教基金會透過「紙風車 319」計畫開啟了台灣先例，創造了台灣社會參與藝文公益勸募的濫觴。然而，一個模式的成功不代表後續能帶起同

樣的動能。在分析「紙風車 319」中的群眾募資現象後，可發現此計劃雖有諸多值得借鏡之處，紙風車後續所推動的計劃一如「紙風車 368 鄉鎮市區兒童藝術工程」、「台灣鄉村卡車藝術工程」、「紙風車青少年教育劇場工程—台灣拯救浮士德計畫」等，運用類似的平台概念，卻似乎未引起相同之群眾募資熱度。這似乎顯現外在環境風起雲湧動態改變，有著過往成功案例，從而誘發各類型的集資專案；不可諱言的，將產生替代或排擠效應。因而主導的非營利組織或許無法一成不變維持之前所使用之群眾募資模式，或僅是擴大場域複製該模式。繼剖析群眾募資形成以及結果之後，日後如何維持支持者的持續性，亦是個值得關注的學術研究，以及實務營運的重要課題。



參考文獻

1. 王育敏、陳雅惠(2009),「非營利組織募款策略之探討—以兒童福利聯盟基金會為例」, 社區發展季刊, 126 卷, 61-74 頁。
2. 中華民國表演藝術協會 (2007),「表演藝術產業調查研究」, 行政院文化建設委員會。
3. 邵慶平(2013),「文創產業籌資與群眾集資」, 月旦法學教室, 123 期, 77-84 頁。
4. 林秀英、陳勇志(2013),「圓夢推手的理想與現實—群眾募資平台的發展現況與挑戰課題」, 臺灣經濟研究月刊, 第 36 卷第 3 期, 98-105 頁。
5. 林雅燕(2014),「新興募資方式—群眾募資行為之初探」, 經濟研究, 第 14 期, 152-172 頁。
6. 陳慧如(2011),「串連的年代—建立公益團體的聯結網絡」, 非營利組織管理學刊, 第 11 期, 105-109 頁。
7. 陳慧如、曾維莉(2012),「解析社會創新的策略與行動—台灣 319 鄉兒童藝術工程行動的第一里到萬里」, 亞洲研究, 第 65 期, 183-204 頁。
8. 陳誼珊(2014),從藝術下鄉到文化運動：紙風車 319 鄉村兒童藝術工程的意義形塑與民眾參與, 國立清華大學社會學研究所碩士論文。
9. 馮昌國(2013),「看門道、看熱鬧? 群眾募資的法律觀察 (上)」, Tech Orange , <http://techorange.com/2013/05/21/roicks-talk-law-and-web-crowd-funding/>。
10. 蕭淑君(2009),「孩子的第一哩路—紙風車 319 鄉村兒童藝術工程之研究」, 南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
11. Agrawal,A., Catalini,C. and Goldfarb, A.(2012), *Offline Relationships, Distance, and the Internet: the Geography of Crowdfunding*, New York University Stern, Marketing Department.
12. Belleflamme, P. , Lambert, T. and Schwienbacher, A. (2010), “Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective”, Proceedings of Workshop on Digital Business Models: Understanding Strategies, Paris, June 10.
http://economix.fr/pdf/workshops/2010_dbm/Belleflamme_al.pdf (accessed: 2014/08/30)
13. Bradford, C. Steven (2012), “Crowdfunding and the Federal Securities Laws”, *Columbia Business Law Review*, 2012(1), Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1916184>
14. Foa, E. & Foa, U. (1980), “Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange”, Chap 4 in Gergen et.al. (eds) *Social Exchange*, pp. 77-94, Plenum Press: NY.
15. Gerber, E. M., and Hui, J. (2013),“Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation”, *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 20(6): Article 34.
16. Gerber, E. M., Hui, J. S., and Kuo, P. Y. (2012),“Crowdfunding: Why People Are Motivated to Post and Fund Projects on crowdfunding Platforms.”, In *Proceedings of the International Workshop on Design, Influence, and Social Technologies: Techniques, Impacts and Ethics*, Washington: ACM.



17. Greenberg, M. D., Hui, J., and Gerber, E. (2013),“Crowdfunding: A Resource Exchange Perspective”, In *CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, pp. 883-888, Paris: ACM.
18. Hui, J. S., Gerber, E., and Greenberg, M. (2012),“Easy Money? The Demands of Crowdfunding Work”, *Proceedings of the Segal Technical Report*.
19. Hui, J. S., Gerber, E. M., and Gergle, D. (2014). “Understanding and Leveraging Social Networks for Crowdfunding: Opportunities and Challenges.”, In *Proceedings of the 2014 Conference on Designing Interactive Systems*, pp. 677-680, Vancouver:ACM.
20. Hui, J. S., Greenberg, M. D., and Gerber, E. M. (2014),“ Understanding the Role of Community in Crowdfunding Work.”, In *Proceedings of the 17th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing*, pp. 62-74, Baltimore: ACM.

