

为什么艺术在其他国家面临严重的经营困境而在美国却有持续不断的资金来源? 法国社会学家马特在《论美国的文化》一书中给出了答案——

## 美国慈善业如何在文化领域发挥作用

□□ 刘颖

在美国,慈善资助在整个非营利文化领域最为活跃,也是美国文化政策形成、文化体制运作中最核心的元素之一。慈善捐助由于不同国家社会、制度、宗教、文化上的差异使慈善在建立独特的资助体系中,最终产生文化行动中的巨大差异。据统计,在美国,文化资助平均75%来自个人,9%来自个人遗赠,11%来自基金,只有5%来自企业赞助。法国社会学家弗雷德里克·马特从慈善界、私人企业界、文化机构与政治生活之间存在的相互渗透对美国慈善资助文化领域进行了详尽的阐述和深入的分析。

### 减税是对慈善业的经济考量

马特在解释慈善时把慈善家的非营利行为与其职业行为之间存在的内在联系考虑在内,把捐赠的道德本身看做是一种好“生意”。他认为慈善提高了捐赠者的社会地位,产生交换与贸易的可能,带来社会威信,这对于企业家来说尤为重要,他们需要这种地位,所以这种潜规则所造成的内在激励产生了一种“同僚压力”,使对捐赠的选择变成了一种捐赠的义务。

除了获得社会威望,减税成为美国人对慈善业的经济考量。美国的文化政策是一种税收政策,慈善也具有地依靠税收政策而存在。马特认为,由于美国对“联邦税收部门”的不信任,拒绝赋税是美国社会的历史事实和传统,因此美国人习惯于“课税扣除返还”和“减税”。美国的税务运作不是通过直接补贴,而是通过税收豁免,因为他们认为补贴会使那些机构依附于国家。1913年美国开创了所得税,而且从1917年开始一个501c3法令(美国税法第501条,c款,第3段)对所有的慈善捐款免税。捐赠可以让捐赠人从“年度可缴税收入”除去捐赠的总额,扣除额度有上限,通常是收入的50%。这就意味着一个人的收入越多,其缴税率越高,利用增加捐赠减少其应纳税收入,从而减少缴税额。因此,捐赠并非出于热爱,而是根据税务专家的意见更好地享受减税。

马特强调最早的基金会和独特的美国慈善精神存在于减税政策出现之前,他认为促成捐赠最主要的推动力是捐赠者能够自主选择。比如资助城市博物馆或曾经就读的大学等,作为税收具有强制性,但作为捐赠可以



减税是美国人对慈善业的经济考量作用的手段、专项基金制度以及普遍借助专业评审。

完全自主选择。

艺术品捐赠在美国博物馆历史上起着重要作用。这些捐赠完全免收遗产税,从而鼓励收藏家去世时将他们的藏品捐出,使他们仍旧享有生前的社会威望。捐赠者可自由确定对其藏品未来的使用,乃至他们如何展出和分组等,这是“有条件捐赠”。因此,博物馆须遵从这些要求,否则会被收藏家的后代告上法庭。捐赠者享有的这种权利通常会为博物馆造成一些麻烦,虽然董事会或专业协会公布一些明确规则以防止捐赠者的任意妄为,但这也许恰恰是捐赠的魅力所在。

### 4种机制构建资助文化机构的“金科玉律”

美国慈善业是如何为公益运作,又是如何介入艺术领域,导致美国支持艺术方式的改变?从基金会和富有赞助人捐赠等传统的文化扶助形式在非营利文化领域的演变可以窥探当今美国慈善捐助的基本模式。如今在美国存在约6.2万个基金会,多数是“私人”基金会,但对基金会的定位是“独立”而非“私人”。由于其目标是公益,而且独立于创立基金会的个人、家族或企业,因此,这种被称作“对捐赠者独立的规则”也是法律所倡导的。

马特通过对基金会运作的机制、组织形式以及不同形式的基金会展示了美国慈善资助非营利文化领域整体模式的一部分,尤其是福特基金会负责人麦克尼尔·劳里发明的应用于艺术领域的4种典型机制也是如今美国慈善资助文化机构所遵循的金科玉律,这就是按比例配捐的技巧、杠杆

“输血”到“造血”的完美蜕变,保持自身的独立性和自主性。

### 3个责任层勾勒文化运作领域轮廓图

福特基金会独特的组织形式勾勒出美国非营利文化领域运作的轮廓图。福特基金会虽仿效私营企业但又具有非营利目的的独特模式,其组织围绕着3个责任层:领导层是主席领导的董事会,几乎全部由生意人构成。董事会每3个月召开一次,确定基金会的政策路线,但不具体管理。董事会成员始终是志愿的,包括董事会主席在内,理论上讲甚至不能因这份工作得到报酬。由董事会任命基金会的负责人(或称“执行总裁”),由其真正领导该组织,总裁对董事会负责,董事会可以罢免他,但通常在由董事会决定的总体政策路线下自主确定自己的行动和预算范围。管理基金会日常工作是总裁及其常务团队。在这一级别中,专家占多数,来自重要的大学和公共行政部门,最后一个层级,基金会依靠众多外部顾问,通常是研究人员和大学学者,按合同领取报酬。通过这3个层级,最富有的生意人的财力和企业经营方法与最优秀的大学学者的专业知识和开明的行政管理者的管理结合在一处,这在非营利的框架与公益使命之下构成一种独特的创新。在福特基金会扶助“地方戏剧”运动时,它也要求剧院领导层建立双经理制,一个艺术经理和一个执行经理,前者负责策划和创作,后者负责管理剧院的预算和资金,艺术和市场的完美结合,推动了戏剧行业职业化,这种模式也逐渐成为美国几乎全部非营利剧院的组织模式。

除了福特等单一捐赠者提供资金的基金会以外,马特还对社区基金会以及联合艺术基金会进行了研究,这些基金会的资金来自许多个人,是根据非营利的想法由当地公民建立的。在俄亥俄州的克利夫兰基金会是社区基金会的一种形式,按照公民的明确愿望收集捐赠,将捐赠放进800个小账户(基金),每个账户针对捐款人所选择的事业,这是公民对公共生活参与的最好实例。“联合艺术基金会”则仿效“联合劝募”的体系,为一些由捐赠者选择的明确目标展开募捐。以密尔沃基联合艺术基金会为例,他们向该城数千名捐赠者募款,然后分配给各个非营利机构。在

密尔沃基,21个文化组织接受资助。如今在美国按照这一模式专门为文化募捐的联合艺术基金会有100多个。

在美国6.2万个基金会中,至少有1000个基金会介入文化领域,但它们各自确定其政策与标准,形成美国文化资助体制的独立性,这正是美国人所捍卫的。

### 避免文化的“过度投资”

随着文化的商业化问题越来越突出,马特在关注新的慈善业发展趋势的同时也对新慈善业出现的众多偏差感到忧虑。在“所有大商店都变成博物馆,而所有博物馆都将变成大商店”的时代,他认为新的慈善业更关注效率,也更加现代化,同时更加考虑“可以衡量”的结果,产生了“强制权的慈善”。慈善业发生了一定程度的偏差,同经济领域一样,慈善业在艺术领域被要求“创造数字”,一些地方基金会因此滥用资金,强制建立合作关系,出现了像普通企业并购一样的文化机构合并,如在克利夫兰,两个剧院被要求合并,消灭了当地的一个文化特色;在犹他州,交响乐团和歌剧院不得不重组;相隔500公里远的圣菲和阿斯彭两个城市分享着圣菲·阿斯彭芭蕾舞团。

在美国慈善业“去中心化”的领域,在捐赠者复杂的捐赠动机下,捐赠对于艺术机构的发展和机构所偏重的文化并非中立的立场。富有的捐赠者不喜欢将自己的钱捐赠于运营预算的项目上,而是希望随处可见其捐款痕迹,导致慈善的一个直接后果就是建筑的增多。马特认为,这种扩张倾向既可被看做是一种极好的扩建或发展的机会,也很可能成为一种偏差和提前透支,使文化生活变成了单纯的房地产操作,而不考虑里面放置的展品。这就是文化的“过度投资”;机构有过多的钱当作本金,太少的钱用于运营预算。

(本文作者系国家行政学院访问学者)

### 【赠书活动】



由故宫出版社出版的《美成在久——金丝楠之美》一书由张德祥、柯惕思、马炳坚等业内20余位专家撰稿而成。该书介绍了金丝楠木的整体情况,是第一本全面介绍金丝楠木的文化专著。主要讲述的是传统家具与中国文化,其中包括中国传统家具的变化和发展及其背后悠久丰厚的历史文化。敬请关注《文化财富周刊》,我们将为10名幸运读者赠书,请发邮件至 whcfzk002@163.com索取图书,截止日期为5月26日。

### 【征稿启事】

《文化财富周刊》读者来信栏目面向文化经济领域的投资者、经营者、管理者、学者以及关注文化财富的热心读者长期征稿。您可就当前的热点话题发表看法,可将自己经营文化企业的所思所想付诸笔端,可与大家分享投资文化产业的心得,也可对本文做出回应……字数1200字以内,要求言之有物。投稿邮箱:whcfzk002@163.com

### 读者来信

## 电子书价格该怎么定?

□□ 张金(出版社副总编辑)

最近,某电商平台发起的“电子书3天免费”促销活动掀起了轩然大波,又一次引起业内外人士对电子书定价的讨论。

电子书的利益分配采用出版商与分销商比例分成的模式,由于电子书的定价由分销商而定,而出版商的利润分成中还有一部分需要分配给作者,因此,价格过低甚至免费阅读不仅给出版商造成损失,同时也会引起作者的不满。

高价与低价之争,反映了产业链上、下游之间的利益之争,也是中国电子书市场不成熟和不规范的表现。中国的电子书通过网络发布销售,而网络资源共享的特性使免费阅读成为国人网上阅读的习惯。此外,丰富的盗版资源也强化了网民的这种习惯。因此,目前电商平台和手机阅读运营商将一本电子书定价为3元至5元十分常见,1元至2元的也不在少数,甚至有

些分销商采用包月的做法,分摊下来低至几分钱一本。

电子书如何定价是一个复杂的问题,由于电子书和纸质书不同,因此,出版商无法采用单本书“成本+利润”的定价方法,而分销商则是按图书的新旧、薄厚定价而已。对于电商平台来说,免费电子书还有吸引用户购买电商其他高价商品的功能。

目前,由于传统出版商的理念、人员、资金、技术和运营水平,对于电子书的重视程度不够,电子书产品的技术制作、分布和营销,都是由电商平台或运营商来运作,出版商只是提供图书的内容,提供纸书的排版文件,相当于纸书出版时作者的角色,所以,电子书的主导者是电商平台和移动运营商,他们基本掌握定价权,而出版商处于弱势,这就造成电子书销售价格的不合理。

笔者认为,由于出版社选择不同的分销商,因此,电子书定价应该由出版商来制作发布。在定价时采取“撇

脂原则”,即刚出版时,采用高定价。根据不同的受众,制定不同价位的电子书,对于收入较高的用户,采用较高的定价。当能承受高价位用户消费之后,再采用相对较低的定价。

对于电子书的定价,我们可以借鉴国外电子书的定价方法。以美国为例,电子书共分为三类定价级别:价格较高的专业学术类电子书,定价在21美元以上;大众类虚构畅销书尤其是新书,定价在9.99美元至11.99美元之间;畅销书、旧书等普通电子书的定价为3.99美元左右。由美国巴诺连锁书店网站上最新的Nook电子书畅销榜上也可以看出,目前大部分Nook电子书的价格是精装版纸本书的50%至70%,只有极少数是低至25%的特价书。在英国,大多数消费者也是期待以3英镑至6英镑的价格来购买一本电子书,而我国目前大部分电子书定价是3元至5元,有时甚至更低。

根据英国明特尔研究机构2010年底的一份调查显示,电子书平均折扣

是同等精装印刷版图书的40%至70%。2011年3月,英国图书营销有限公司和鲍克出版服务公司联合发布的另一项调查报告则显示,目前用户接受的主流电子书定价模式,是电子书的定价为精装版纸本书的1/2,或者平装本的2/3。而我国的电子书只有纸质定价的1/4到1/3,低的甚至1/5。

中国的电子书市场是一个新兴市场,维持合适的价格,做出优秀的图书内容以满足读者的阅读需求尤为重要。而非做一些旧书、同质化严重的电子书进行低价销售,阻碍市场的发展,造成电子书市场“未老先死”。低价和免费不能促进电子书市场的稳定发展,反而会损害出版商和作者的权益,起不到启动市场的作用。这或许会成为电商吸引用户购买其他商品的手段。如果以牺牲出版商和作者的利益为前提,会打消出版商的积极性,这对于推动电子书市场的发展来说并非好事。此外,纸书与电子书有相关性。纸书的价格高些,电子书的价格

“我们进白宫剧院时,已是年中,加上改造装修和宣传费用,第一年是铁定亏损的。而第二年布兰森旅游市场又深受龙卷风暴影响。今年是最好的年份,接近收支平衡。但演出两年来,《功夫传奇》都是当地市民网上投票的‘金剧奖’得主。市场的认可就是我们的信心。”曹晓宁说道。

在白宫剧院开业后,拉斯维加斯两大娱乐集团米高美、哈尔斯的总裁和艺术总监都观看了《功夫传奇》,他们考虑引进它,以补充其娱乐内容。而这也暗合了天创演艺通过白宫剧院辐射美国以至西方演艺市场的路径。“我们跟对方已经签署了《功夫传奇》引进拉斯维加斯的合同,但目前对方给的剧场太小,所以暂时还没驻演。有人建议凑合,但我的目标是进驻当地的主流剧院。并且要在剧院里坐下来。”

另一自建的剧院是青岛海泉湾天创大剧院,曹晓宁称,由于该剧院主要依托假日经济,并且青岛海泉湾本身也是港中旅的新项目,所以,目前《梦归琴岛》仍处在培育市场过程中,目前的人流还不能让他满意,但“辐射附近地区”的目标近期将完成。澳门威尼斯人酒店慕名而来,在太阳马戏团从该酒店离场后,他们急于寻找新项目,在全球考察了7个项目后选中了天创演艺。“具体的进场方式我们还没谈定,时间应在明年。总体方向是合作经营,彼此融合也就融入世界了。”曹晓宁笑称,同样,《梦归琴岛》进驻澳门威尼斯酒店也做好了打江山准备。

另外,天创演艺近期也将与山东曲阜一个闲置的文化中心合作,精选剧目过去“立戏”。

### 一次跨越

#### 商业模式创新是时候了

“天创演艺不是一天建成的,都是踏踏实实地做事情。其实说穿了天创演艺十几年来就走了一条路,搭平台、出节目、创模式。”曹晓宁这样总结天创演艺之路。

在他看来,天创演艺内容生产、管理能力已经经受考验,剧院平台初具规模,在外向型产业链搭就的情况下,天创演艺是时候跨越式加速发展了。今年起,天创演艺的白宫剧院里将不再只演出《功夫传奇》,也将成为国内优秀文化产品的出口平台。

“我很欣赏苹果的模式创新同样很重要。过去我们比较狭隘,买下白宫剧院以后只演天创自己的剧目。但政府希望它能成为国家文化出口的平台。”曹晓宁说道。

今年天创演艺跟北京文资委联合成立了北京天创文投有限公司(以下简称“天创文投”)。将运用国有、民营两种资金,借助天创演艺的技术和经验,改造国内的文化产品并使之大步走出去。

“天创文投可以跟国内院团联合出品,也可以买断一些半成品制作并出口。我们想成为国内产品走向国际的中转站和把关者。”曹晓宁说道,这也符合国际市场需求。由于成本太庞大,美国演出商来中国找项目很难,而以后可以直接在白宫剧院“订货”。

天创文投的第一个项目就是其联合呼特和浩特演艺集团打造的《马可·波罗传奇》,该剧7月在中国首演后,将于8月至10月在白宫剧院演出百场,而后在国内驻演。

“只要中国戏去了白宫剧院我们提供最低场租、吃住行服务,我们重新装修了酒店,连中国大厨都新招了好几位,硬件已准备好了。”曹晓宁笑称。今后,天创演艺自身的项目生产也将遵循一条路:中国立戏、国外检验、国内驻演、国际巡演。

曹晓宁说,天创要成为演艺界的“苹果”,这话也是港中旅总经理王帅廷的思路,他们也相信未来会变成现实。