

现代 | 文化产业项目管理

如何成功运作大型活动

邱菀华 邓达 刘晓峰 编著

M o d e r n C u l t u r a l
P r o j e c t M a n a g e m e n t



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

现代文化产业项目管理

如何成功运作大型活动

邱菀华 邓 达 刘晓峰 编著



机械工业出版社

本书作为中国第一部文化产业与项目管理相结合的著作，致力于全面、系统地反映如何实施项目管理，使当代文化活动策划、高效地运作成功，总结与挖掘已有的和潜在的成果，展示项目管理和文化产业新的发展方向，推动文化项目管理的现代化和国际标准化。

本书以项目管理理论分析为框架，分为三个部分。第一部分为文化产业与项目管理，介绍了项目管理的基础知识，阐述了项目管理理论与文化企业管理、文化项目的关系；第二部分为文化产业项目的策划与资源管理，阐述了文化项目在策划筹备阶段的几个重要问题；第三部分为文化产业项目的规划与实施管理，包括项目的规划、项目的风险管理、项目的实施与控制，以及项目收尾等内容。

本书在每章都精心编入了文化项目管理的最新典型案例，总结拟制了规范管理文件，力求有权威理论支持，有充分行业管理实践经验背景，站在文化项目管理理论前沿。在运用项目管理的实用方法与技术提升文化产业价值方面，本书尚属前沿性的探索和试验，可供文化产业管理部门、文化产业的企业界、管理理论界等关注文化产业的人士分析和参考。

图书在版编目(CIP)数据

现代文化产业项目管理：如何成功运作大型活动/邱宛华
等编著. —北京：机械工业出版社，2004.3

ISBN 7-111-14026-5

I. 现... II. 邱... III. 文化—产业—项目管理

IV. G05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011152 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：常淑茶 版式设计：霍永明 责任校对：李汝庚

封面设计：辰竞炎 责任印制：施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·12.75 印张·2 插页·407 千字

0001—4000 册

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序 1

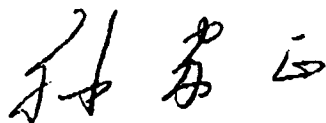
知识经济时代的来临，对于有着五千年灿烂文明的中华民族是一个新的挑战，更是一个千载难逢的发展机遇。我们坚持以与时俱进、理论创新的态度，深入研究发展中国特色文化产业的问题、积极发展文化产业，既是党的十六大提出的全面建设小康社会、推动文化建设的一项战略任务，又是全球范围内各种思想文化蔚为壮观的相互交融和激荡提出的新要求。

在经济全球化的背景下，我国的文化产业在这几年得到了迅猛的发展，我们在文化发展战略上、文化产业管理体制上、政策等方面作了许多改革和尝试，取得了不少成效。立足于丰厚的民族文化资源，培育了一批新兴文化企业，形成了具有一定规模的文化产业群体，增强了我国文化产业的整体实力和竞争力。与发达国家相比，我国的文化产业有巨大的发展潜力，但是现在还处于发展的初级阶段，在经营能力和管理水平方面、在应对加入 WTO 后的挑战方面，仍存在明显的不足。管理上有句话“从管理要效益”，一个产业发展到一定阶段时，管理模式和方法就显得尤为重要。

借科学思想和科学精神之力，把握规律，总结经验，勇于创新，让中华文化能以自己的深厚底蕴和时代风采主动地走向世界，这是前人不曾想到而我们正在致力的事。我很高兴看到这本理论和实践相结合的成果——《现代文化产业项目管理》一书问世，希望它在指导实践的过程中不断深化创

新，切实转化为现实的文化生产力，提高文化企业的经营和抗风险能力，规范市场和行业发展。

中华人民共和国文化部部长



2003年12月 于北京

序 2

法国前总统密特朗认为，经济发展必须服务于文化发展的目标，必须把文化看作社会发展和进步的原动力，文化在促进社会发展和社会所取得的一切成就中所起到的巨大作用必须得到充分体现。在发达国家，文化产业已经有半个多世纪的发展历程。从 20 世纪 30 年代起，美国、日本及西欧等国，以发展电影、出版、印刷、文化娱乐业为主，初步形成了文化产业的基础和框架。现在，各发达国家的文化产业进入了前所未有的增长时期。

第三次生产力革命——信息技术革命已将人类社会带入知识经济时代，生产力的飞跃发展呼唤新的管理理念，项目管理正是顺应这一时代要求而产生的。它正以一种新的思维方式和管理模式渗透到各个领域，成为企业集团生存和发展的一种必要手段。在我国，项目管理也日益广泛地应用到社会各行各业中。正如美国著名学者 David Cleland 所言：“在应付全球化的市场变化中，战略管理和项目管理将起到关键性的作用。”如此看来，对于现代经济与社会文化的领军人物，不懂得项目管理，显然是不行了。

北京是全国的文化中心，大力发展北京的文化产业，对于推进首都具有中国特色的社会主义文化建设具有重要意义。市委、市政府明确指出：要充分利用北京丰富的文化资源和人才优势，大力发展文化产业，使其成为北京的支柱产业，成为北京新的经济增长点，成为全国重要的文化产业基地。

北京市文化产业的起步相对于国内其他城市还是比较早的，如 20 世纪 80 年代中期就借助 160 万元资金滚动建成了大观园。随着我国申奥成功和

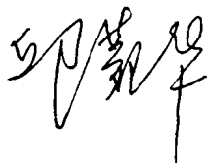
加入 WTO, 北京的文化产业要适应新世纪的要求和挑战, 并与国际接轨成为支柱产业, 必须使之与市场经济的发展紧密地结合起来, 将项目管理引入到文化产业, 综合运用建模、网络图解和计算机模拟等各种技术方法, 创造性地解决文化产品的设计、开发、投资分配、文化产业化、文化投资风险和文化产业如何规避并恰当地利用风险等问题。总之, 要树立大文化、大北京的观念, 运用现代科技手段, 未雨绸缪, 建立一套支撑首都文化产业发展的科学且可行的项目管理模式和管理理论, 变纸上谈兵为实用性和可操作性强的决策支持技术, 使北京市绕过西方一些发达城市走过的弯路, 加速成为“开放文化时代”的世界一流的国际化大都市。

国外文化产业项目管理已有相当的历史和规模, 例如, 第 15 届奥林匹克冬季运动会、一个残疾人的环球旅行、奥运谈判、画展、庆典、排练等文化、体育活动, 都是按项目的规范来运作和管理的, 而我国起步较晚。2002 年, 在首届世界体育论坛上, 本人发表了《项目管理——首选的北京奥运最佳决策艺术》的演讲, 受到国家领导人、国际奥委会和北京奥组委官员的高度重视。之后, 文化骨干企业——北京歌华文化发展集团与北京航空航天大学合作设计了我国首例文化项目管理模式, 为文化产业项目管理与国际接轨迈开了可喜的一步。本书作为中国第一部文化产业与项目管理相结合的著作, 致力于全面、系统地反映如何实施项目管理, 使当代文化活动节支、高效地成功运作, 总结与挖掘已有的和潜在的领域成果, 展示项目管理和文化产业新的发展方向, 推动文化项目管理的现代化和国际标准化。毫无疑问, 它将有损于中国文化产业管理从传统向现代转轨, 为上述两个学科的发展作出重要贡献。

回顾历史, 像 X 光机、生物芯片、反应堆、火箭和电子计算机等划时代的技术发明, 都基于科学原理——技术源于经验和科学。项目管理正是经验、科学与技术相结合应用于社会的产物。21 世纪的科技和产业, 不仅要保证日益增长的人口的绝对需求, 而且要不断地创造改善生活质量的相对需求, 还要为保护人类的生存环境和扩展人类的生存空间开辟道路。因此, 我们将面临前所未有的挑战。在 2003 年春天面对 SARS 的惊恐和失望中, 给

我们太多的感受，引发人们更深的思考。如何应对变化莫测的大千世界？如何直面社会、体育和文化活动中的突发事件？作为文化产业怎样才能具备强大的生命力？如何巧夺天工？本书中项目的风险管理，为我们提供了理论、实践和可操作的应对技术与方法。

2001年，中国北京申奥成功了。两年来，项目管理在体育文化界播种、开花、结果。人曰“好雨知时节”，祝愿本书成为通往2008年北京奥运大道的铺路石，为实现我们对国际社会的庄严承诺添砖加瓦。



于北航紫苑斋

前 言

文化活动的运作过程具有很大的不确定性，如何成功地开展活动，如何把握活动带来的商机，如何应对和规避活动中可能出现的风险，如何最大限度地实现活动的社会、经济、文化价值，是正在形成的文化行业必须要面临的挑战。对于已经加入 WTO，又面临着全面筹备 2008 年北京奥林匹克运动会的中国来说，对身在文化产业之中的文化企业来说，这种挑战更加紧迫而现实。

企业在实践中把文化活动作为项目来管理已经走过了多年的探索，但正式将项目管理理论引入到文化项目的规范化管理，还是从北京歌华文化发展集团和北京航空航天大学科学决策与项目管理研究发展中心合作的“项目管理理论在文化产业的运用”这一课题开始的。课题从 2002 年 5 月开始，经过了一年多对文化产业和文化项目管理现状的调研、分析和酝酿，今天终于成书。

文化项目传统的运作方式是依靠负责人的经验和个人能力，它缺乏系统的分析方法、有效的规划、监控和质量保证体系。我们希望通过现代项目管理理论的引入，总结国内外文化项目的成功经验，来提高文化项目运作的规范性、科学性，提高文化项目的价值，以追求文化项目管理和文化产业企业管理的持续改善。

本书以项目管理理论分析为框架，分为三个部分。第一部分为文化产业与项目管理，介绍了项目管理的基础知识，阐述了项

目管理理论与文化企业管理、文化项目管理的关系，包括第1章文化产业、第2章项目管理、第3章文化活动的的项目化管理；第二部分为文化产业项目的策划与资源管理，阐述了文化项目在策划筹备阶段的几个主要问题，包括第4章文化产业项目规范业务流程、第5章文化产业项目人力资源管理、第6章文化项目市场营销、第7章文化项目赞助、第8章文化项目策划、第9章文化项目筹备；第三部分为文化产业项目的规划与实施管理，包括第10章项目的组织与进度规划、第11章项目的费用与质量规划、第12章项目风险管理规划、第13章文化项目的实施与控制、第14章文化项目的收尾。

本书每章都精心编入了文化项目管理的最新典型案例，总结拟制了规范管理文件，力求有权威理论支持，有充分行业管理实践经验背景，站在文化项目管理理论前沿。本书希望为文化产业管理部门、文化产业的企业界、管理理论界等关注文化产业的人士提供一个独特的分析视角和丰富新颖的行业项目资料。

邱苑华担任本书主编，并撰写第2章，陈铎撰写第1、3章，刘晓峰撰写第4、5、8、9章，第10章的10.1节和10.4.1小节，以及案例部分的5.4.2小节，邓达撰写第6、7章，以及12.3节和12.1.2小节中文化项目风险的分类，陈黎明撰写第10章，杨敏撰写第11章，詹伟撰写第12章，侯汉坡撰写第13、14章，以及第5章的5.3.3小节，全书的文化项目案例分析由邓达撰写，最后由邓达、刘晓峰统稿。

成书之际，在这里还要深深感谢所有关心支持我们的人，以及为本书提供宝贵意见的专家、学者和企业。特别是歌华集团在实践中一直不断辛勤探索的管理者们，他们的宝贵案例和经验，成为本书不可或缺的重要组成部分，在此也向他们表示深深的感谢，他们是：李铁铸、顾训铭、赵全红、单月英、高颖、张秀菊、王昱东、刘晓涛、黄晓男、王连成、徐清、任术、王宇、

薄涛、石京生、张瑜。一并真诚致谢的还有：沈望舒、周莲、杨爱华、杨庆星。

运用项目管理的实用方法与技术提升文化产业价值，本书尚属前沿性的探索和试验，必须指出的是，书中还会有不成熟的地方，真诚地期待着理论界和文化产业界的读者们能够对本书的不足之处提出批评指正。

目 录

序 1

序 2

前言

第 1 部分 文化产业与项目管理..... 1

第 1 章 文化产业..... 3

1.1 文化产业的产生与发展 3

1.1.1 文化与文化产业 3

1.1.2 文化产业的产生与发展历程 3

1.2 文化产业的基本概念和产业结构 4

1.2.1 文化产业的基本概念 4

1.2.2 文化产业的产业结构 7

1.3 我国文化产业的发展现状和产业政策 9

1.3.1 文化产业的发展现状 9

1.3.2 文化产业的产业政策 12

1.4 文化产业的发展前景 15

第 2 章 项目管理 17

2.1 提升与创新文化产业价值的新途径——项目管理 17

2.1.1 项目管理的历史与现状 17

2.1.2 开启项目管理的新纪元	20
2.1.3 项目管理的意义	21
2.2 项目管理的基础知识	21
2.2.1 职业道德的基本知识	21
2.2.2 项目管理的基本概念	22
2.2.3 项目管理的环境知识	23
2.2.4 项目的知识体系	24
2.2.5 法律与法规知识	25
2.2.6 项目管理资质认证	31
2.3 项目管理的基本技术与方法	34
2.3.1 项目时间管理的技术与方法	34
2.3.2 项目费用管理的技术与方法	34
2.3.3 项目质量管理与风险管理的技术与方法	35
2.4 项目管理案例分析	35
第3章 文化活动的的项目化管理	43
3.1 文化产业管理现状概述	43
3.1.1 文化产业管理现状、我国文化产业管理水平与国际的差距	43
3.1.2 文化产业管理及运作与国际接轨的必要性和迫切性	45
3.2 文化产业的项目化管理	46
3.2.1 文化活动的的项目化特征与项目管理	46
3.2.2 运用项目管理理论管理文化企业和文化活动	47
第2部分 文化产业项目的策划与资源管理	51
第4章 文化产业项目规范业务流程	53
4.1 项目生命周期及过程管理	53
4.2 文化产业项目运作流程特点及阶段划分	57
4.3 文化活动项目流程图	60
第5章 文化产业项目人力资源管理	64

5.1 文化产业组织结构	64
5.1.1 项目组织结构与企业组织结构	64
5.1.2 项目组织规划	70
5.2 团队组建与管理——以专业化队伍打造文化精品	77
5.2.1 项目团队组建与管理	77
5.2.2 项目经理及职能	80
5.2.3 项目的组织控制与人力资源管理	83
5.2.4 项目团队成员绩效评估书	86
5.3 人力资源管理特色及技巧	88
5.3.1 志愿者组织与管理	88
5.3.2 项目的沟通管理技巧	90
5.3.3 项目的冲突管理技巧	100
5.3.4 项目的文件记录管理	103
5.4 文化项目案例分析	106
5.4.1 2000 悉尼奥运会之志愿者管理	106
5.4.2 歌华集团的人力资源战略规划	108
第 6 章 文化项目市场营销	111
6.1 文化项目市场营销——引入系统的市场化运作思路	111
6.1.1 市场营销概述	111
6.1.2 消费者行为分析	117
6.1.3 目标市场分析	120
6.1.4 竞争与定价	123
6.1.5 文化活动的推广	125
6.1.6 营销的实施与评估	127
6.2 文化项目市场营销工作文件	128
6.3 文化项目案例分析	130
6.3.1 “前景广阔的 30 年——中德建交 30 周年庆典活动”之宣传工作规划	130
6.3.2 “‘世纪的发现’美国国家地理百年摄影作品精选展”之市场调查	132
第 7 章 文化项目赞助	136

7.1 概述	136
7.1.1 赞助的概念	136
7.1.2 赞助的社会环境比较	138
7.1.3 赞助企业对效益的衡量	142
7.1.4 赞助的选择	144
7.1.5 赞助实施的其他环节	147
7.2 文化项目赞助工作文件	147
7.3 文化项目案例分析	149
7.3.1 大众汽车(中国)音乐基金对文化项目的赞助	149
7.3.2 “黑白意象——毕加索版画展”之赞助合作分析	150
第8章 文化项目策划	152
8.1 文化项目需求分析	152
8.1.1 策划和项目策划	152
8.1.2 项目策划过程的特点	155
8.1.3 项目策划的原则	156
8.1.4 策划的流程及内容	158
8.1.5 从需求到策划	159
8.2 文化项目策划工作文件	167
8.3 文化项目案例分析	169
第9章 文化项目筹备	173
9.1 文化项目可行性分析	173
9.1.1 筹备过程需要注意的问题	173
9.1.2 文化项目可行性研究的含义与阶段	174
9.1.3 可行性研究的作用	176
9.1.4 可行性研究的内容	177
9.1.5 可行性研究的工作流程及方法	178
9.1.6 项目筹备的其他事项	185
9.2 文化项目筹备工作文件	187
9.3 文化项目案例分析	192

9.3.1 奥运会对举办地的经济影响	192
9.3.2 “2001 蒙特利尔 ‘北京文化周’” 之目标市场分析	195
第 3 部分 文化产业项目的规划与实施管理	201
第 10 章 项目的组织与进度规划	203
10.1 项目组织规划	203
10.1.1 项目组织规划的依据	204
10.1.2 项目组织规划的工具和技术	205
10.1.3 项目组织规划的成果	205
10.2 项目工作结构分析	206
10.2.1 项目范围规划	206
10.2.2 工作分解结构	209
10.3 项目进度规划	215
10.3.1 项目进度规划工具	215
10.3.2 网络计划技术	221
10.4 文化项目组织与进度规划工作文件	228
10.4.1 项目组织规划文件	228
10.4.2 项目工作分解结构文件	232
10.4.3 项目进度规划文件	233
10.5 文化项目案例分析	235
10.5.1 “首都各界迎接新世纪新千年庆祝活动” 之项目组织结构	235
10.5.2 “‘我与北京’ 外国人征文、演讲比赛” 之工作分解结构	238
10.5.3 汽车博览会中一个搭建展位的项目之进程规划	243
第 11 章 项目的费用与质量规划	247
11.1 项目费用规划	247
11.1.1 概述	248
11.1.2 项目费用规划的主要内容	248
11.1.3 项目费用计划书的制定	252
11.1.4 项目的成本—效益分析	253

11.2 项目的质量管理规划	255
11.2.1 概述	255
11.2.2 项目质量规划的主要内容	256
11.2.3 项目质量保证的主要内容	258
11.2.4 项目质量管理计划的制定	259
11.3 文化项目费用与质量规划工作文件	260
11.3.1 项目费用计划书	260
11.3.2 项目质量规划文件	261
11.4 文化项目案例分析	263
11.4.1 一次国际性时装节之费用规划	263
11.4.2 “神秘的玛雅——墨西哥古代文明展”之工作质量规划	266
第12章 项目风险管理规划	270
12.1 概述	270
12.1.1 项目风险管理的历史与现状	271
12.1.2 项目风险管理的基本概念	272
12.1.3 项目风险管理的意义	282
12.2 项目风险管理规划的主要内容	283
12.2.1 项目风险识别	283
12.2.2 项目风险分析	286
12.2.3 项目风险应对措施的确立	298
12.2.4 项目风险监控	306
12.3 文化项目风险管理工作文件	307
12.4 文化项目案例分析	312
12.4.1 “首都各界迎接新世纪新千年庆祝活动”之气候条件风险分析	312
12.4.2 “2001 蒙特利尔‘北京文化周’”之潜在风险分析	314
12.4.3 SARS 警醒国内演出市场的保险意识	316
第13章 文化项目的实施与控制	319
13.1 项目实施与控制——如何通过严格的控制来成功运作文化 项目	319