

普通高等教育“十二五”规划教材



高等院校文化产业管理专业系列教材

文化产业项目 策划与实务

Project Planning and Practice of
Cultural Industries

第2版

主编 陆 耿

中国科学技术大学出版社

普通高等教育“十二五”规划教材



高等院校文化产业管理专业系列教材

文化产业项目 策划与实务

Project Planning and Practice of Cultural Industries

第2版

主编 / 陆 耿 副主编 / 王一玫 刘 琴



中国科学技术大学出版社

内 容 简 介

本书是“高等院校文化产业管理专业系列教材”之一,包含了文化产业项目策划和管理的主要内容。

全书共 13 章,介绍了文化产业项目的基本概念和类型,文化产业项目策划的原则、方法与流程,文化产业项目策划的环境分析、市场分析与立项、市场推广与营销、组织与人力资源管理、策划书的撰写、财务规划、风险管理、实施与控制、项目收尾及其后评估等内容,完整地讲述了文化产业项目策划与操作的全过程。在内容安排上,先阐述基础理论和具体方法,再针对每一个知识点选择经典案例,用案例说清理论,既有利于对基本理论的掌握,又有助于具体方法的运用。

本书既可以作为文化产业管理及相关专业的教材,也可以作为文化产业从业人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

文化产业项目策划与实务/陆耿主编. —2 版. —合肥:中国科学技术大学出版社, 2016. 8

ISBN 978-7-312-4048-1

I. 文… II. 陆… III. 文化产业—项目管理—高等学校—教材 IV. G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 185635 号

出版 中国科学技术大学出版社

安徽省合肥市金寨路 96 号, 230026

<http://press.ustc.edu.cn>

印刷 合肥市宏基印刷有限公司

发行 中国科学技术大学出版社

经销 全国新华书店

开本 710 mm×1000 mm 1/16

印张 25.25

字数 495 千

版次 2013 年 10 月第 1 版 2016 年 8 月第 2 版

印次 2016 年 8 月 2 次印刷

定价 49.00 元

高等院校文化产业管理专业系列教材

编写委员会

顾 问 汤书昆 胡 靖 沈正赋

主 任 秦宗财

副主任 俞香云 陆 耿 张军占 赵 东

委 员 (按姓氏笔画排序)

王霞霞	乔 根	刘 刚	阳光宁	吴 杰
吴嘉佑	沈喜彭	张军占	张宏梅	陆 耿
陆青霖	陈敬宇	林 燕	罗 铭	孟 方
赵 东	俞香云	秦 枫	秦宗财	袁凤琴
钱 雯	陶立明	蒋建国		

前言

20 世纪 90 年代,项目管理在我国开始突破传统领域,被广泛应用于各行各业。1990 年北京亚运会系统工程运用了 C3I 系统、矩阵结构、科学预测、程序决策、计划网络图、流程图、目标管理等体现项目管理运作的特殊方法,可以说是将项目管理方法真正运用到文化项目中的成功案例。

随着我国加入 WTO,文化体制改革进一步深入等社会变革,市场逐渐向世界放开,文化企业日益增多,我国的文化企业面临的市场竞争更趋激烈,影视制作、图书出版、动漫游戏、体育赛事、会议展览、节日庆典等活动项目性特征明显,其管理也逐渐引入项目管理技术。

文化产业项目策划在整个活动流程中处于指导地位,是项目的核心和关键。项目策划贯穿项目的始终,既包含项目决策策划又包含项目实施策划。项目策划涉及文化产业项目的各个领域,也是文化产业健康、快速发展的重要因素。

我国文化产业发展已跻身于世界文化产业大国行列,电影年产量达 700 部,票房向 200 亿元冲刺,年出版图书约 33 万种,期刊近 1 万种,报纸近 2 000 种;2012 年全国举办动漫展超过 70 个,国产动漫电影上映 19 部,如此等等。但我国还没有成为文化产业强国,其原因之一则是文化产业的发展还没有完全摆脱旧事业的体制,文化企业的主体地位功能还没有充分发挥。我们知道,世界文化产业强国源于文化产业强企业,而这些强企业在文化产品的生产、传播、营销等管理中充分运用了文化产业项目管理知识,策划并成功运营了一个个项目。

文化产业发展,人才是关键。据教育部统计,目前我国开设与文化产业管理有关的学科专业的高校已达到 300 多所,开设文化产业管理专业的高校超百所,文化产业管理成为近年来高校新开设专业中快速发展的专业之一。但是,伴随着文化产业管理专业人才培养得红红火火,文化企业却依然在抱怨专业人才缺乏,原因在于,文化产业管理专业人才培养模式存在重理论、轻实践的问题,学生所学专业理论知识未能有针对性地指导专业实践。

本书阐述了文化产业项目策划的原则、方法和流程;详细阐述了文化产业项目立项策划的内容,包括项目市场调查、项目选择等内容;阐述了项目实施策划,包括项目计划内容、方法和流程等;另介绍了文化产业项目的市场推广与营销、项目的

人力资源计划与管理以及项目策划案的撰写和陈述等内容。在内容安排上,先阐述基础理论和具体方法,再针对重点知识选择经典案例,用案例说清理论,既有利于对基本理论的掌握,又有助于具体方法的运用。本书既可以作为文化产业管理及相关专业的教材,也可以作为文化产业从业人员的参考书。

本书编者是多年从事文化产业管理专业教学的教师,并具有一定的实战经验。因此,本书在阐述文化产业项目策划基本理论时力求清晰易懂,选取的案例具有一定的典型性,对于文化产业项目策划与运营具有一定的指导意义。本书第一、三、五、七章由陆耿编写,第二章由胡斌编写,第四章由陆耿、韩红梅编写,第八、十一、十三章由刘琴编写,第六、九章由王一玫编写,第十、十二章由李锦兰编写。在本书编写过程中,杭珏教授、秦元春教授、陶立明馆长给予了大力支持和指导,周英姿老师在案例选择以及资料收集整理方面做了大量工作。在本书的修订过程中,我们征询了一些使用此教材的专家、老师的意见,如信阳师范学院的范书琴老师、常熟理工学院的王福鑫老师等,他们对本书的再版提出了一些宝贵的建议,在此特别感谢!

本书在编写的过程中吸收了国内外策划思想、文化产业理论、项目管理理论研究的许多成果,参考文献未能一一列出,但所吸收成果仅为了使读者在尽可能少的时间内获取更多的信息。在此,对被吸收成果的作者一并表示感谢!

由于文化产业管理还是一个年轻的专业,文化产业具有创新性、高科技性、高风险性等特点,进行文化产业项目策划研究具有一定的挑战性。本书在修订过程中可能存在一些不足,有待编者今后不断地学习,进行补充和完善。恳请读者批评指正!

编 者
2016 年 6 月

目录 CONTENTS

目

录



前言 / i

第一章 文化产业项目概述 / 1

第一节 项目与文化产业项目 / 1

第二节 项目管理基础知识 / 12

第三节 我国文化产业项目发展 / 24

第二章 策划与文化产业项目策划类型 / 36

第一节 策划与项目策划 / 36

第二节 文化产业项目策划类型 / 44

第三章 文化产业项目策划原则、方法和流程 / 58

第一节 文化产业项目策划原则 / 58

第二节 文化产业项目策划方法 / 66

第三节 文化产业项目策划流程 / 73

第四章 文化产业项目环境分析 / 81

第一节 宏观环境变化对文化产业项目构思的影响 / 81

第二节 微观环境变化对文化产业项目构思的影响 / 93

第三节 文化产业项目策划的 SWOT 分析 / 99

第五章 文化产业项目市场分析与立项 / 107

第一节 文化产业项目市场细分 / 107

第二节 文化产业项目目标市场选择 / 115

第三节 文化产业项目市场定位 / 120

第四节 文化产业项目立项策划 / 125

第六章 文化产业项目组织设计与人力资源管理 /136

- 第一节 文化产业项目组织设计 /136
- 第二节 文化产业项目经理的选择 /144
- 第三节 文化产业项目团队设计 /150
- 第四节 文化产业项目人力资源管理 /155

第七章 文化产业项目计划 /165

- 第一节 文化产业项目计划内容 /165
- 第二节 文化产业项目范围计划 /169
- 第三节 文化产业项目进度计划 /179
- 第四节 文化产业项目资源与费用计划 /192
- 第五节 文化产业项目质量计划 /202

第八章 文化产业项目市场推广与营销 /210

- 第一节 文化产业项目市场推广与营销概述 /210
- 第二节 文化产业项目产品策略 /212
- 第三节 文化产业项目价格策略 /222
- 第四节 文化产业项目渠道策略 /232
- 第五节 文化产业项目促销策略 /237

第九章 文化产业项目策划书的撰写 /247

- 第一节 文化产业项目策划书的基本内容 /247
- 第二节 文化产业项目策划书的编写与陈述 /255

第十章 文化产业项目财务规划 /267

- 第一节 文化产业项目资金筹集 /267
- 第二节 文化产业项目赞助 /270
- 第三节 文化产业项目财务计划 /281

第十一章 文化产业项目风险管理规划 /287

- 第一节 文化产业项目风险管理概述 /287
- 第二节 文化产业项目风险的识别 /294

第三节	文化产业项目风险的分析	/301
第四节	文化产业项目风险的应对与监控	/306
第十二章	文化产业项目实施与控制	/318
第一节	文化产业项目实施管理	/318
第二节	文化产业项目变更控制	/324
第三节	文化产业项目采购管理与费用控制	/331
第四节	文化产业项目进度与质量控制	/337
第五节	文化产业项目沟通管理	/344
第十三章	文化产业项目收尾及其后评估	/351
第一节	文化产业项目收尾管理概述	/351
第二节	文化产业项目后评估	/361
第三节	文化产业项目后评估报告撰写	/376
附录		/384
参考文献		/391

第一章 文化产业项目概述

学习目标

1. 了解项目、项目管理、策划和项目策划几个基本概念的内涵;
2. 掌握项目、文化产业项目的定义,熟悉文化产业项目的特征、分类方法,文化产业项目的利益相关者;
3. 了解项目管理的定义、发展历程,文化产业项目的发展历程,掌握项目管理的知识体系。

第一节 项目与文化产业项目

一、项目

1. 项目的定义

社会存在两种重要的活动:一种是经常性、持续性、程式化的具体活动,在其运行中,不确定性较小,一致性程度很高,其管理过程一般具备统一标准与依据,人们习惯上称之为“运营或者活动”,如企业的日常活动;另一种是临时性、一次性活动,这些活动往往带有很强的目的性,需要更多的创造性或创新性,在其运行过程中,不确定性程度较高,其管理过程往往不具备现成的标准或依据,人们习惯称之为“项目”,如企业的技术改造,会展场馆建筑工程、游戏软件的开发等。

随着市场竞争、顾客需求、技术与环境变化的不断加剧,组织内部面临着不确定性和复杂管理的创新活动频繁发生,人们逐渐认识到,项目与运作存在不同,应该把二者区分开来,将项目知识运用到管理中来。

美国项目管理专业资质认证委员会主席 Paul Grace 曾断言,“当今社会,一切

都是项目,一切也将成为项目”。此论断虽有些项目概念的泛化,但也表明项目在当今社会发展中的重要性。事实上,随着社会的进步,人们的目标要求越来越高,因此,组织和个人的创新性活动也越来越多,也必然有项目存在。因为在某种意义上,项目已经成为创意和创新的载体,成为许多活动的代名词。

什么是项目?《质量管理体系要求》(ISO 9000:2000)对项目的定义是:由一组有起止日期、相互协调的受控活动组成的独特过程,该过程要达到符合包括时间、成本和资源约束条件在内的规定要求的目标。《中国项目管理知识体系纲要》的定义是:为完成一个唯一的产品或服务而进行的一种一次性努力。德国 DIN69901 对项目的定义是指在总体上符合如下条件的唯一性任务:① 具有预订的目标;② 具有时间、财务、人力和其他限制条件;③ 具有专门的组织。

关于项目的定义,在不同的项目管理类书籍中,研究者出于不同的需要,对项目有着不同的解释和界定。在这些定义中,有三种很具有代表性:一是美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)给出的定义,他们认为,“项目是一种被承办的旨在创造某种特殊产品或服务的临时性努力”;二是世界银行给出的定义,他们认为,“项目是指在规定的期限内,为完成一项(或一组)开发目标而规划的投资、政策、机构以及其他各方面的综合体”;三是英国项目管理协会(Association of Project Management, APM)给出的定义,他们认为,“项目是为了在规定的时间内、费用和性能参数下满足特定目标而由一个人或组织所进行的具有规定的开始和结束日期、相互协调的独特的活动集合”。此定义目前已被国际标准化组织(International Standard Organization, ISO)采用。比较上述三个定义,可以看出,英国项目管理协会的定义更能体现项目活动的基本特征。

2. 项目的基本特征

按照项目的定义,项目可以是发展核武器、举办奥运会、建设三峡水库之类的公共项目,也可以是歌星办个人演唱会、加多宝赞助中国好声音、苹果公司推出新手机等营利性项目。但不管何种项目,一般都具有这样几个基本特征。

(1) 目标性

也称目的性。每一个项目发起者对项目都有一定的心理预期,也就是要实现一定的目的,其结果可能是实体性的产品,也可能是无形的服务型产品。例如,建鸟巢和水立方的目的是举办奥运会,举办个人音乐会是让消费者获得高度的音乐享受。项目的目标是多方面的。一方面,项目的目标由成果性目标和约束性目标组成,成果性目标体现为明确的交付标的物,而约束性目标则体现为时间、质量、成本等可以量化的约束性条件。另一方面,项目要满足利益相关者的不同需要,这些需要既可以是成文的,也可以是隐含的。对于任何一个项目来说,都必须建立明确

的目标。这既是项目管理的需要,也是项目实施目标管理的起点。项目目标的设计必须遵循 SMART 原则,即目标要明确、具体(Specific),要可测量(Measurable),要可达到(Attainable),要注重全体参与人员利益相关(Relevant),要注意时间限制(Time-based)。

(2) 独特性

也称唯一性。每一个项目都是独一无二的,项目中必然包含先前没有遇到或做过的事情,所以它是唯一的。事实上尽管不同的产品和服务项目有很多的相似性,但它仍然是唯一的。如办公楼建筑,虽然很多,但每一座都是独特的。它们会有不同的建筑使用者、不同的设计院、不同的地点、不同的建筑商等。某些重复性因素的存在并不能改变项目的独特性特征。此外,项目的独特性还体现在项目的临时性或一次性上。每一个项目都有确定的起点和终点。当目标已经实现,或者已明确知道该项目目标不可能实现,或对项目需求已不复存在时,该项目就达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,许多项目要经历好多年,甚至更长。但在任何情况下,项目都有期限,它不是一种持续的工作。

(3) 约束性

项目的约束性体现在项目要受到时间的约束,即项目要在一定的时间内完成。项目的约束性还体现在项目目标的约束,即项目产品的性能规范性。另外,项目的约束性更体现在受到资源的约束,因为任何项目都需要足够的资源来完成。这里的资源概念是宽泛的,它既包括项目所需要的人、财、物,也包括组织核心层管理以及组织外部各种社会关系等非物质资源。例如,公共关系项目就需要动用很多组织外部关系资源。对于项目管理者来说,就是要在有限资源与能力的约束下,充分发挥资源的效用,最大限度、最好质量地实现项目目标。项目需要在规定的日程和预算之内完成,因此,有限资源和计划需求的冲突是固有的,项目管理的目的是在有限的资源内完成项目目标。

(4) 整体性

也称作系统性。项目是一个独立的、开放的系统,是为了完成特定目标而展开的多项任务和资源集合,是一系列活动有机集合,是一个完整的过程。任何将项目内部不同部分割裂开来决策的做法都有可能造成决策失误。任何一个项目都有一个生命周期,具体表现为项目的决策、规划、实施和收尾几个阶段。而且各个阶段时间长短、速度快慢都不一样,一般表现为慢开始(策划与论证慢)、快增长(实施与监控快)、慢结束(总结与评估慢)的规律。因此,要看一个项目的成功,不是只看它的某一阶段,而是要对整个生命周期进行分析。强调项目的整体性就是要强调项目的过程性与系统性。项目的整体性体现在过程与目标的有机统一上,就是时间和内容的完整一致。

3. 项目的基本要素

要完成项目的预期目标,项目发起者必须考虑和把握制约项目进展的几个基本要素,即项目的范围、组织、质量、时间、成本、资源和环境。这些要素是一个相互关联的集合,其中任何一项的变化都会引起其他要素的连锁反应。为了保证项目的顺利完成,就必须保证几个基本要素的相互匹配。这也是项目策划人员需要重点关注的基本内容。

(1) 项目的范围

项目范围是对项目完成边界的陈述,一般来说,可以通过界定项目的交付物或交付物标准来确定项目的范围。例如,在信息项目中,范围通常叫做“功能规范”。在工程项目中,范围通常叫做“工作说明”。除此之外,范围还被称为范围陈述、项目需求表等。对项目策划来说,项目范围的界定不仅明确了要做什么,同时也给出了不要做什么的标准。事实上,所有项目工作都是以项目范围为基础的。因此,范围界定的正确性非常重要。如果没有范围的界定,项目就可能永远做不完,也就无所谓项目。

(2) 项目的组织

项目的组织是对项目运行的人员配备、工作职责、组织结构、管理流程以及组织文化的总称。项目作为一个独立运作的活动,需要一个相对独立的团队来完成。项目发起者或项目的承接者应根据项目专业需求,进行人员配备。按照项目管理的流程进行岗位和工作职责的设计。根据管理需求建构相应团队的组织结构,这不仅有利于项目自身管理,也有利于与项目发起者之间的关系协调。

(3) 项目的质量

项目的质量是对项目完成后是否达到项目发起者所要求结果的描述,也就是用来检验项目是否合格的标准。项目质量的界定一般会在界定项目范围交付物标准中加以明确,包括各种特性及达到这些特性得到满足时的具体要求界定。另外,有时还可能对项目的过程有明确要求。例如,规定过程应该遵循的规范和标准,并要求提供这些过程得以有效执行的证据。由于项目质量控制事关项目的成败,因此在设计和界定项目质量的时候,要考虑到完成标准所需要的能力和资源限制,以制定相应的项目质量控制体系。

(4) 项目的时间

项目时间规定主要体现在项目的进度控制和周期管理上。项目发起者通常会给出一个项目必须完成的时间框架或者最后期限。在一定程度上,成本和时间成反比。完成项目的时间可以减少,但作为随之而来的结果,就是项目成本将会增加。项目中的活动根据工作范围确定,在确定活动的开始和结束时间时需要考虑

相关因素之间的依赖关系。项目时间相关的因素可以用项目进度加以描述。

(5) 项目的成本

项目成本是衡量项目成功与否的一个重要变量。成本是与费用紧密相连的,每一个项目都有预先确定的预算,项目总成本以预算为基础。对于项目管理者来说,必须进行费用控制来降低成本,这对于将其可交付成果用于商业销售或交付给外部客户的项目而言格外重要。在项目策划阶段,客户只能简单地提供项目花费的模糊数字,这一数字需要项目策划人员利用已有的资料,进行准确预算。项目策划者提供的项目建议书中将包含项目成本的总估算。

(6) 项目的资源

项目资源是项目发起者所拥有的人、材料、土地、资金和设备之类的资源总称。对于每一个项目发起者而言,资源总是有限的。但对于项目策划者来说,应该意识到,资源是可以被规划、被放大的。事实上,资源不仅可以从外部租用,而且还可以通过各种融资手段获得。无论哪种形式,最重要的是项目策划者必须知道项目活动及有序地完成项目的核心,究竟需要哪些资源、多少资源,以及获得这些资源的最佳途径。当然不同的项目需求的资源是不一样的。例如,对于软件研发等项目来说,人力资源是主要资源;对于房地产和旅游开发项目来说,土地、资金则是不可缺少的资源。

(7) 项目的环境

项目的环境是对项目所处的宏观环境、中观环境和微观环境的总称。其中,宏观环境主要包括经济、社会文化、技术、政治法律、自然环境等;中观环境主要是指项目所在行业内的特定环境,包括供应商、消费者、竞争者、替代品、政府管理部门、社会组织等;微观环境主要是指项目发起者自身所在组织的内部环境。综合来说,宏观环境和中观环境可视为项目的外在环境;而微观环境则可被视为内部环境。对于项目策划者来说,注重内外环境的相互匹配,可让项目发起者充分发挥自身优势的同时,抓住市场机会,规避风险,克服劣势。

4. 项目的分类

不同的项目有不同的特征和内在结构。有效的项目分类可以让策划人员在较短的时间内,迅速把握此类项目的管理要点,并找到恰当的方法进行项目策划。因此,熟悉项目的性质与分类是必要的。

(1) 按项目所属主体划分

按项目所属主体差异,项目可以分为私人项目和公共项目两大类。私人项目主要包括各种营利性组织甚至个人开展的项目活动,如产品研发、电视剧策划、旅游项目规划、新网络游戏研发等;公共项目主要包括由政府或者其他非盈利性组织

发起的项目活动,如城市中心广场建设、博物馆建设、普法宣传展览等。与私人项目要求盈利不同,公共项目具有非竞争性、非排他性等特点,它追求的是社会整体福利的增长。明确私人项目与公共项目的差异,可以正确判断任意一个项目策划的基本诉求。

(2) 按项目所属规模划分

按规模大小差异,项目可以分为特大、中等、微小三类项目。按规模划分项目主要是提醒策划者注意项目涉及的范围和影响层次,从而有效地分析影响项目的具体因素,并考虑项目对未来的影响。例如,三峡工程作为一个特大项目,它涉及旅游、移民、气候、国家安全等诸多问题。而某一省市的文化广场建设则可以看作中等项目,它需要考虑的是对当地经济、社会的影响。一家企业的新产品推广则可以看作微小项目,它需要考虑的是企业以及竞争环境的问题。

(3) 按项目物理形态划分

按项目物理形态划分,项目可以分为硬项目和软项目两大类。硬项目主要是指工程类项目,如水库、公路修建、房地产建设等;软项目主要是指技术、文化、艺术类的项目,如与媒体、演艺、旅游、会展、体育、教育等有关的项目。硬项目和软项目的区别主要是,硬项目由硬性指标来衡量其完成标准;而软项目则不同,对它的评价有时取决于个人的偏好,很难用刚性指标来评价它的成功。

(4) 按项目所含风险划分

按风险差异,项目可分为高风险项目、中度风险项目和低风险项目。例如,用航天火箭为其他国家发送卫星就是高风险项目,而举办一场班级或学校音乐会就是低风险项目。在某种意义上,任何项目都存在风险。以可口可乐公司赞助奥运会为例,它可能会面临百事可乐利用埋伏营销混淆视听的风险。而项目策划者的任务就是要分清风险,将风险置于可控的范围内,降低风险发生的可能,从而提高项目成功的可能。

(5) 按项目周期划分

按项目周期差异,项目可分为长周期项目和短周期项目。短周期项目可以短到1天或数天以内,长周期项目可以长到10~20年甚至更长。一般来说,复杂项目、大型项目都有较长的周期。例如展览场馆建设至少需要1~3年的时间,而修建高速铁路可能需要8~10年。项目周期越长意味着项目所蕴含的风险越高,而后续管理也越难。因此,作为项目策划人员应该懂得,如何在一个特定周期内综合考虑影响项目成败的关键因素。

(6) 按项目成果划分

按成果划分,项目可以分为有形产品和无形产品两种。其中,有形产品项目包括各种建设工程、仪器设备开发等;无形产品项目则包括技术服务或营销创意。但

从产品的有形性和无形性相互包容的现实来看,任何项目都不可能绝对地划分为有形或无形的。例如,建设工程项目直接提供有形产品,但同时也提供无形产品,如服务、知识、信息、商业模式、品牌等。对于项目策划人员来说,一方面要懂得有形产品和无形产品的差异;另一方面要了解如何通过无形产品来烘托有形产品的成功,反之亦然。

(7) 按项目实施主体划分

按项目实施主体差异,项目可分为内控型、引进型和外包型等。例如,一家企业建造宿舍楼就可以看作内控型项目;而某家移动通信运营商购买国外先进通信系统或利用一个网络公司开发一套新型网管系统,则可以看做引进型项目;某家公司把承揽工程的一部分转包给另一家公司,则转包的部分可以看做外包型项目。这种划分的目的是让项目策划人员懂得,在实施主体不同的情形下,如何通过高效的管理与控制,确保项目完成的质量。

5. 项目的利益相关者

项目利益相关者,是指能够影响项目,并与项目有特定关联的组织或个人。在项目实施过程中,利益相关者的影响力不同,但他们的意见及影响力是项目策划者需要重点考虑的因素之一。在项目策划中,策划者必须懂得如何平衡利益相关者之间的利益关系,否则,项目的实施将会受到那些被忽略的利益相关者的抵触,甚至可能导致失败。

不同的项目有着不同的利益相关者群体。项目的利益相关者主要包括客户、项目委托人、发起人、项目经理、投资者、供应商、项目团队、项目支撑部门。作为项目策划者,考虑的因素应该更多,因此,我们把利益相关者的范围扩大,具体包括项目的所有者或股东、供应商、购买者和顾客、管理人员、雇员、竞争对手、广告商、银行或其他债权人、政府部门、媒体、其他管制者、公众利益群体、政党、宗教、工会等。如果从管理角度看,各级利益相关者分为核心、边缘相关者两大类。核心相关者主要包括客户、股东、员工、供应商、竞争对手等;边缘相关者主要包括广告商、银行、政府部门、媒体、公众利益群体等。当然,在面对具体项目时,策划人员可通过绘制利益相关者图来分析他们在项目决策中的利益和影响力,借此识别他们给项目带来的风险与机会。

二、文化产业项目

1. 文化产业项目定义

我国《文化及其相关产业分类(2012)》指出,文化产业是指“为社会公众提供文

化产品和文化相关产品的生产活动的集合”。根据这一定义,文化及相关产业包括了四个方面的内容,即文化产品的生产活动、文化产品生产的辅助生产活动、文化用品的生产活动和文化专用设备的生产活动。其中文化产品的生产活动构成文化及相关产业的主体,其他三个方面是文化及相关产业的补充。简言之,文化产业指的是通过工业化或商业化方式所进行的文化产品和文化服务的生产、再生产、供应和传播。按照联合国教科文组织的归纳,它至少包括:影视业、音像业、广告业、咨询业、网络业、出版业、文化旅游业、文化娱乐业等。

文化产业通过文化产品和文化服务提供文化消费,文化活动则是主要的文化服务形式,提供适当的文化产品。在国外,活动行业(Event Industry)中将文化活动定义为“特殊活动”的一种。特殊活动是指精心计划和举办的某个特定仪式、演讲、表演或庆典,标志着某个特殊场合或要达到特定的社会、文化和社团目标或目的。而活动往往具有临时性,因此,从这个意义而言,活动是项目的子集,可见文化活动是文化项目的子集,而从微观层面而言,文化活动也是文化项目。

因此,文化产业项目是指特定组织为实现其既定目标,在一定时间、人员和其他资源约束条件下,所开展的独特的、一次性的文化产业活动或活动集合。如奥运会、世博会这样的大型综合性项目,一次演唱会、一场体育比赛、拍摄一部电影等一般项目。文化产业项目属于一类特殊的项目,可以从这样几个方面来理解文化产业项目的概念。

(1) 项目的实施者是特定组织

文化产业项目是由文化企业或文化产业项目团队来完成的。一个文化产业项目团队既可能是几个人的项目小组,也可能是几千人的文化企业,甚至是上万人的文化集团;一个文化产业项目团队还可能涉及多个组织、成千上万人的协同努力;或是以提供文化产品和文化服务为主的多国文化企业或企业集团的国际性合作。

(2) 项目具有明确的顾客导向性目标

文化产业项目为社会公众提供的是文化、娱乐产品或文化服务,追求以满足公众精神文化需求为项目最终目标。因此,文化产业项目具有明确的以提供公众满意的文化产品和文化服务为最终目标的顾客导向性。一切文化产业项目活动都必须以顾客需求为导向,寻求顾客的满意。并且,文化产业项目往往是以广泛的社会客户群,而非个体顾客为主要服务对象。

(3) 项目受特定的资源约束

任何项目都要受到资源的约束,这些资源包括时间、人员、技术、资金、市场、信息、利益相关者等因素。文化产业项目也不例外,由于文化产业项目的特殊性,它受到的资源约束情况也存在不同,人员、技术等无形要素的影响更大。成功的文化产业项目就是要在限定的资源条件下,在一定的时间范围内保质、保量完成项目目