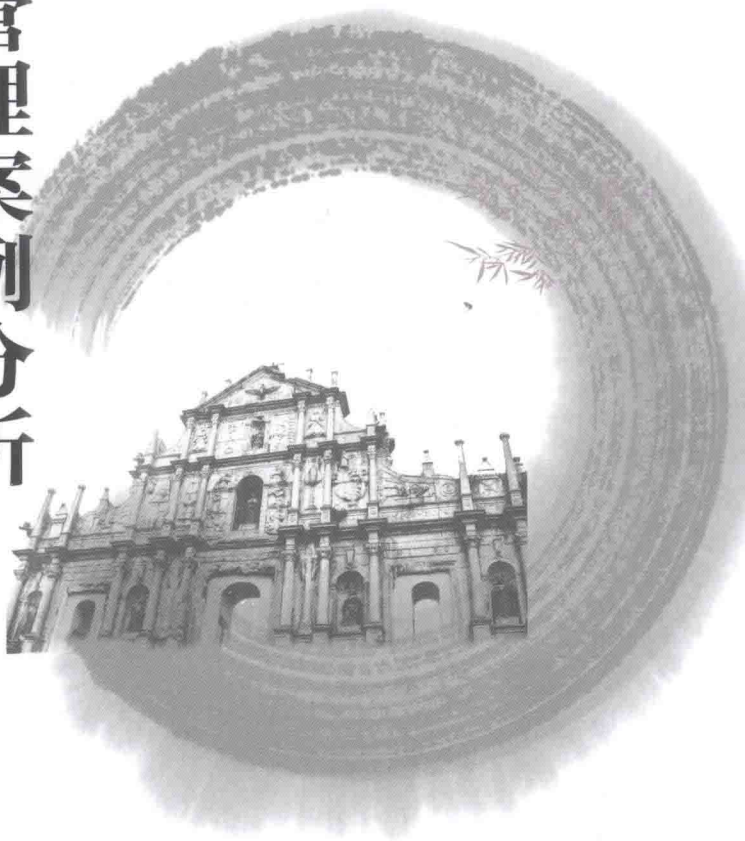


文化产业项目管理案例分析

王忠 主编

WENHUA CHANYE XIANGMU GUANLI ANLI FENXI

本书为文化产业项目管理案例研究分析文集，由澳门城市大学研究团队戮力完成，内容涉及国内外多个大型文化项目，极富参考借鉴价值。



華中師範大學出版社

文化产业项目管理案例分析

王忠 主编

WENHUA CHANYE XIANGMU GUANLI ANLI FENXI



华中师范大学出版社

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

文化产业项目管理案例分析/王忠主编—武汉：华中师范大学出版社，2016.1

ISBN 978-7-5622-7235-9

I. 文… II. ①王… III. ①文化产业—项目管理—案例 IV. ①G114

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 000593 号

文化产业项目管理案例分析

© 王忠 主编

责任编辑：刘沁怡

责任校对：肖绪旭

封面设计：甘 英

出版发行：华中师范大学出版社

编辑室：高校教材编辑室

电话：027—67867362

社址：湖北省武汉市珞瑜路 152 号

电话：027—67863280/3426(发行部) 027—67861321(邮购)

传真：027—67863291

网址：<http://www.ccunpress.com>

电子信箱：hscbs@public.wh.hb.cn

印刷：湖北新华印务有限公司

督印：王兴平

字数：230 千字

开本：710mm×1000mm 1/16

印张：14

版次：2016 年 1 月第 1 版

印次：2016 年 1 月第 1 次印刷

定价：32.00 元

欢迎上网查询、购书

敬告读者：欢迎举报盗版，请打举报电话 027—67861321

本书受澳门基金会资助

编委会

主 编：王 忠

编写组成员：（按章节执笔者顺序排列）

刘 卉	陈 岑	黄 琳
罗 卓	柏 芬	黄思恩
卓 明	温心馨	潘紫微
邓金浩然	蔡朦朦	朱佩仪
方楚露	张智悦	吴诗婷
林晓凤	崔 晨	苏静欣
麦锦辉	郭道荣	吴昊天

前 言

随着项目管理理论应用领域的不断扩展及文化产业发展的迫切需求，文化产业项目管理研究在近些年日益受到重视。该领域关注的焦点属于学术上的新生事物，相关的研究还不是很多。就现有的研究来看，大致可分为两个方面。一是理论研究。内容涉及文化产业项目的概念、内涵、特征、知识体系及其核心问题——项目策划、文化资源评价和项目后评价、文化产业项目管理关键环节、文化产业项目管理中的风险识别、控制和应对。二是实务研究。此类研究多是根据一般项目管理理论，尝试结合不同类型的文化产业的特点，建立相应的分析框架，目前来说，涉及的类型包括图书出版、影视制片、影视动画，以及大型节事等。

就国内外研究来看，存在着两个主要的不足或问题。一是项目管理与文化产业的结合不够圆融。由于对文化产业的特色和实质认识不够，很多研究只是将一般项目的知识体系套用在文化项目领域，往往只是陈述项目管理知识的教条，与丰富多彩的文化项目管理实践结合不够紧密，对于读者而言，往往显得枯燥无味。二是实务研究对现实的反应不够迅速。文化项目管理实践发展迅速，异彩纷呈，但现有的研究未能及时跟上，滞后于实践的发展。

自2012年以来，笔者一直从事文化产业项目管理的教学工作，对目前文化产业管理教材存在的问题和不足，以及学生对其作出的反映都有较为清楚的认知和直接的了解，因此逐渐产生了编写一部新教材的想法，并为此专门成立了一个课题组。课题组没有选择陈述项目

管理基础知识的展开模式，而是面向文化项目管理的具体实践，将项目管理的知识运用于实践，透过案例分析，从中梳理项目管理在不同类型文化产业的运作中所起的作用、产生的经验和教训。我们希望通过这样的切入方式，一方面活化项目管理理论，使之更容易理解，另一方面增强文本的生动性、可读性。

参考澳门特别行政区政府 2014 年发布的《文化产业发展政策框架》中关于文化产业范畴和分类的条文，本书确立了影视与演艺项目、节庆与体育项目、文化场馆与都市更新项目及创意设计项目四部分的总体架构，每一部分均由若干案例组成。在案例的选择上，课题组坚持这些原则：一是国际性，重点搜集境外文化产业项目案例；二是新颖性，更多关注文化产业新近发生的实践；三是地域特色，即有意识地分析了若干关于澳门文化产业项目的案例，管窥澳门本地文化产业发展之风貌和动态。

感谢澳门基金会的资助，使本书得以呈现给读者；感谢华中师范大学出版社编辑刘沁怡女士对本书付梓所付出的辛勤努力；感谢澳门城市大学担任文化产业管理课程教学的师生们，因你们的共同努力促成了本书的完成；然因视野局限及力有不逮，疏漏及谬误之处在所难免，敬请读者批评指正。

王 忠

2015 年 8 月 16 日

目 录

第一篇 影视与演艺项目 1

案例 1:《霍比特人》项目管理分析 3

案例 2:中美电视剧制播比较 11

案例 3:澳门棋人娱乐制作有限公司经营及“邓紫棋演唱会”
项目分析 22

案例 4:韩国 S. M. 娱乐有限公司项目管理分析 30

案例 5:音乐剧《猫》项目管理分析 40

第二篇 节庆与体育项目 53

案例 6:“欧洲文化之都”的遴选及项目运作分析 55

案例 7:“活力悉尼光影音乐节(Vivid Sydney)”与澳门光影活
动比较 72

案例 8:爱丁堡艺术节与上海艺术节项目比较研究 84

案例 9:日本札幌雪节项目分析 93

案例 10:2013 年澳门格兰披治大赛车项目管理分析 101

案例 11:洛杉矶奥运会项目管理分析 114

第三篇 文化场馆与都市更新项目 123

案例 12:香港迪士尼乐园项目评价 125

案例 13:香港西九文化区项目分析 140

案例 14:蒙特利尔奥运会主场馆建设项目分析 148

案例 15:安大略省小区艺术资助项目对澳门的启示 159

001

第四篇 创意设计项目	175
案例 16: Clickr 力嘉网站设计项目管理实践分析	177
案例 17: 光之教堂设计理念及思考	185
案例 18: 澳门回归祖国十五周年纪念金章项目简析	199
案例 19: 国外典型会展项目解析	205

第一篇 影视与演艺项目

影视产业是文化产业中最具潜力的组成部分，像影视产业一样快速成长的还有演艺、娱乐等文化新兴行业。就中国大陆来说，到2014年，文化产业增加值比2010年翻了一番。在经济新常态下，经济下行压力加大时，影视与演艺产业能“跑赢”其他行业，表明文化产业作为一股新的力量，正在为经济转型发展提供新动力。

面对更加有利的环境和更加广阔的空间，影视与演艺等娱乐产业不断发展壮大，提升自己的竞争力，积极探索完善产业发展的新模式，影视与演艺产业已逐渐成为文化产业的亮点行业。这一章中选取了五个近年来热度较高的影视与演艺项目，对其制作团队或公司的经营管理进行了细致的描述，通过分析来启示影视产业如何扩大区域影响力、开创多赢局面，促使影视与演艺产业逐渐成为文化产业的主要消费市场。

案例 1:《霍比特人》项目管理分析

早在 2001 年至 2003 年,著名的新西兰导演彼得·杰克逊就凭借魔幻史诗电影三部曲《魔戒》(又名《指环王》)横扫整个好莱坞,其中第三部《魔戒:王者归来》更是荣获第 76 届奥斯卡金像奖 11 项大奖。时隔近 10 年后,彼得·杰克逊又将同样也是托尔金小说的《霍比特人》搬上了大银幕,并由最初计划的一部扩展为现在的三部。2014 年 12 月 17 日,《霍比特人》第三部也即最后一部《霍比特人:五军之战》全球首映,一周内就全球票房过亿。我们在思考美国电影的运作模式时,自然会想到它的演员、导演,而一部成功的电影,其剧组的运作也确实是最大的功臣。本案例将运用文化项目管理的知识来分析这一成功的好莱坞大片背后的剧组项目运作管理。

一、剧组项目运作模式

一部好莱坞大片的拍摄,其中的项目管理过程及责任方是环环相扣的,它们包括电影品牌持有公司(如漫威公司)、经纪公司、艺人、工会、电影投资基金、电影贷款公司、制作公司、后期制作公司、发行公司、担保公司、收款公司、院线、竞奖顾问公司、影评人,等等。剧组作为制作方,占有十分重要的地位。《霍比特人》剧组是以彼得·杰克逊导演为主要管理人的组合型管理结构。彼得·杰克逊擅长运用周围的一切资源,在电影《霍比特人》的拍摄过程中,他共启用了两个导演组及四个摄制小组来完成拍摄。这四个摄制小组由四位与他共事多年的导演担任负责人,时常同步进行拍摄,然后再将影像发给彼得·杰克逊。其中第二导演组的导演是《魔戒》中咕噜的扮演者、著名的动作捕捉技术大师安迪·瑟金斯,他同时负责监督两个摄制小组的拍摄。这种高速的工作模式对于习惯“马拉松”拍摄模式的彼得是十分有用的。彼得的“马拉松”拍摄将三部曲连贯性拍完,然后根据后续需要进行补拍。这是与其他同样拍摄系列片的导演完全不

003

第一篇 影视与演艺项目

同的手法，要做到这样的拍摄方法，大量的前期准备是必不可少的。《霍比特人》的筹备拍摄阶段花了六年的时间。

与其他剧组不同的是，《霍比特人》剧组更像许多小分队在独立工作，然后再将这些工作汇集起来，由于剧组中很多人都是与彼得合作多年的老伙伴，所以片场的气氛十分融洽，即使是新加入的演员也能很快融入剧组中。《霍比特人》剧组采取分布式的工作模式，每个项目有一至两位负责人，各自在不同区域负责自己的工作，然后在周末，大家聚在一起开会讨论各自工作需要衔接和交叉的部分。彼得除了负责主要的拍摄工作外，也负责剧本的撰写、制片和对各个项目提出自己的参考性意见。

Collider网站的记者于2012年探班《霍比特人》剧组的时候，是这样描述所见到的一切的：“尽管《霍比特人》是会花费好几亿美元的大制作，但当我今年早些时候去探班时仍被剧组那种亲密气氛感染。我参观过一些片场，周围随时有五十个人待命，而《霍比特人》却像是独立制作，待命的人大概也就一打左右，幕后也没有什么奇怪的事情发生。看上去就好像只是一小群人在自娱自乐一样，我只能猜测这就是彼得·杰克逊工作的方式。”

从大的层次上，剧组可分为导演组、摄影组、美工组、录音组、制片组、演员组及后期的配音组和配乐组等。有序的分工是剧组进行长期持续性拍摄的有力保障。据媒体统计，在拍摄该片期间，剧组光是艺术布景的连续拆装平均时间就长达8 900小时，使用的特效假体有12 000多件，剧组总共消耗了140 000杯咖啡。可见是多么庞大的工作量。

高度的团队合作是组合型组织结构的必要条件。《霍比特人》剧组中也有不少成员是临时招募的，比如群众演员，比如维塔公司的员工等，在完成这一项目以后，大多数员工会回到自己本职的岗位上继续工作。为《霍比特人》剧组服务的公司主要有维塔数码（Weta Digital Ltd.）、维塔工作室（Weta Workshop）、公园路后期制作室（Park Road Post Production）、石街工作室（Stone Street Studios）、朴茨茅斯租赁公司（Portsmouth Rentals）、维塔有限公司（Weta Limited）。这些公司大都由导演彼得与理查德·德泰勒等人合伙创

办，当年《魔戒》的特效、道具制作、美术设计、化妆等的后期制作全是由这些公司完成，《霍比特人》自然也不落旁家。



图 1-1 《霍比特人》剧组构成情况

二、剧组团队的创建和发展

早在 1995 年，彼得·杰克逊就对《霍比特人》表示出极大的兴趣，不过当时，他希望其成为《指环王》的一部分。虽然彼得·杰克逊属意《霍比特人》甚至早于《魔戒》三部曲，但由于种种原因，影片的筹备一直举步维艰。先是因为新线、米高梅、韦恩斯坦等公司为影片合约而产生纠纷，后来则是各种经济问题，比如《指环王》作者托尔金的遗产托管机构“The Tolkien Trust”联合原著小说出版公司 Harper Collins 起诉新线公司拖欠影片分红；2004 年《指环王》制片人 Saul Zaentz 起诉新线，称他们骗取了他 2 000 万美元版权费；2005 年彼得·杰克逊也为了收益分配起诉新线公司。这些直接导致《霍比特人》的导演人选被定为吉尔默·德尔·托罗（好莱坞著名导演，代表作有《地狱男爵》《潘神的迷宫》等）。

然而，拥有影片 50% 版权的米高梅公司宣布破产，加上吉尔默准备筹拍《地狱男爵 2》，吉尔默不得不放弃《霍比特人》（不过他依

旧是《霍比特人》的编剧)，于是原定的制片人彼得·杰克逊临危受命翻拍这部托尔金的小说，随后，电影于2011年在新西兰开机拍摄。

《霍比特人》剧组的团队组建同样经过形成、震荡、规范和执行四个阶段，不过有《魔戒》的拍摄经历在前，《霍比特人》剧组震荡阶段的冲突就少很多。

在最初的形成阶段，虽然由于导演的不确定性，影片的拍摄时间一再延迟，不过剧本的创造却是在同步进行的，所以影片正式开拍的时候，剧本已经基本完成了，并为后来的导演彼得·杰克逊烂熟于心（彼得也是编剧之一）。最初的团队框架基本沿用了《魔戒》时期的设置，除了演员。作为《魔戒》“前传”一样存在的《霍比特人》，启用了大量的新演员（不少《魔戒》剧组的演员也出于剧情需要纷纷回归），除了一部分来自新西兰本土外，还有很多来自英国、澳大利亚、加拿大和美国的演员。使用不同国家的演员一直是好莱坞大片的习惯，不过《霍比特人》更多的是参考演员本身与角色的契合度，比如马丁·弗里曼（比尔博·巴金斯的扮演者）就曾被传为扮演比尔博的唯一人选。

在震荡阶段，除了新演员加入剧组的磨合时期外，一开始就有庞大的工作压力，这也是剧组人员所面临的问题，尤其是美工组和后勤工作人员，维塔的特效部门有一个资料统计显示：

在概念设计中，维塔工作室创作了大概500幅原画，而为全部3部电影创作的数码绘画超过8000幅。

设计组必须要面对让每个矮人造型独特且易于分辨的挑战，还要采用假体和填充的方式来让他们的身材比例符合要求。

为13位矮人准备的武器接近800件，使用者包括演员、形体替身、动作替身和画面替身，有时候还有骑术替身。

平均每天拍摄需要的假体数在36到48个之间。

影片使用的精灵耳朵大概有600—800个。

配合剧情的进行，部门共为比尔博准备了6个阶段的

服装。

影片中所有的服装基本上都是从零开始设计的，包括纽扣。

《霍比特人》剧组还有一套特别的减压方法，以帮助他们安然度过磨合阶段，这大概也算是世界上少有的十分有趣的剧组了：他们会拍摄片场日志，在片中插科打诨互相调侃；他们制作倒计时衬衫，上面印有离既定拍摄结束时日的倒计时天数。彼得·杰克逊曾说：“我已经很劳累了，当我站在片场中时，感觉到胃很不舒服，但是看到这部片子的时候，我觉得自己又充满了活力。”

在规范阶段和执行阶段，大家都可以看到一个状态良好的《霍比特人》剧组。并不是所有人都喜欢彼得的指导方式，他总喜欢实地指导演员，然后躲进一个大帐篷（大家戏称为“导演的魔法帐篷”），用他的大喇叭在片场扩散他的声音，进行各种远程指挥，包括安排道具组进一步的工作。尽管很多时候，演员对自己所要做的事情感到困惑，但他们都会选择相信彼得。在长达 336 天的拍摄过程中，彼得的个人魅力和办事能力是剧组的强心剂。

三、对剧组项目运营的分析

《霍比特人》系列电影，包括之前取得巨大成功的《魔戒》系列电影，它们之所以取得成功，很大一部分原因在于剧组的通力合作，剧组项目的良好运营起了很大的作用。《霍比特人》剧组在项目运营过程中做到了以下几点：

（1）高度的相互信任。毋庸置疑，这是一个彼此合作多年的剧组，就像《魔戒》剧组曾经经历的那样，演员在经历了长达 400 天的拍摄后早已亲如家人。按照甘道夫的扮演者伊恩爵士的说法：“我来往于新西兰的时间已经有 13 年，你在这外面看到的绝大多数人，他们从事这个电影项目的时间都和我差不多。我见证了他们的成长，见证了他们恋爱、生子，有些人我甚至看着他们离开这个世界。”

（2）超强的凝聚力。2003 年时，很多人以为，在《魔戒》三部

007

曲获得巨大成功以后，剧组会趁热打铁继续拍摄电影《霍比特人》，但经历了反反复复的10年，这一系列电影才终于出现在观众面前，其中的波折可想而知。要完成近400天的马拉松式的拍摄，似乎是很多拍摄系列电影的剧组不敢想不敢做的，也只有彼得·杰克逊的剧组做到了。在最初拍摄《魔戒》的时候，很多人不看好这样的拍摄方式，事实上，它进行得很成功。在地球的一端，一群凝聚在彼得·杰克逊麾下的天才们创造了这个无与伦比的故事，结束了中土历时17年的冒险。

(3) 统一的共同目标。拥有共同目标就会有一个清晰的认识，对各自的职能抱有准确的判断。尽管这一观点并不能完全套用在《霍比特人》剧组上，毕竟，从最初的一部到如今的三部，谁会想到导演彼得·杰克逊将托尔金的300页童话故事拍成了史诗巨片。不过剧组的宗旨始终不变，就是拍摄人们想看的、愿意看的电影。所以尽管拍成了三部曲，依然有众多狂热的影迷买账。

(4) 开放的交流和合作。尊重彼此、不必太过拘束是《霍比特人》剧组合作的武器，这一习俗是从拍摄《魔戒》时期开始的。彼得·杰克逊是一个优秀的领导者，他很擅长挖掘别人的优点并和他们建立良好的合作关系。在《霍比特人》剧组，良性的合作一直持续。

(5) 人人平等和积极参与。没有谁是高高在上的，即使是导演，可能也只是个端着马克杯穿着邋遢衣服到处逛的大叔，《霍比特人》剧组的平等关系在彼得·杰克逊不时发布的拍摄日志中可以看出。日志会拍到为电影出力的每一个人，从后勤厨房到特效工作室，即便只是群众演员，也是不可忽视的存在，这大概就是为什么那么多人都想去彼得的剧组工作的原因。

(6) 自我激励和约束。在电影收尾阶段拍摄的日志中，有一位道具师对着镜头说，自己和同事每天都像打了鸡血一样工作，其时她已经连续工作10多个小时了。这是《霍比特人》剧组的常态，按照既定计划，每天的工作时间是12小时，而实际上，由于彼得需要的完美镜头，常常会加拍到18个小时甚至更多，因为复杂的服装和假体，演员时常凌晨4点起来化妆，这种高强度的工作不是每个人都能扛下

来的，就像彼得在拍摄日志中所说：“痛并快乐着。”

彼得·杰克逊的剧组无异就是电影界的 Google 公司，尽管背负高强度的工作，但是每个人都渴望走进它。在问及演员们电影结束后最想念的东西时，莉莉·伊万杰琳（精灵陶瑞尔的扮演者）说：“此后的每个月里，我都希望自己能够再次走进石街片场（《霍比特人》的主要拍摄地），回到那个世界当中去，这种感觉就像孩子进了一家糖果店。”

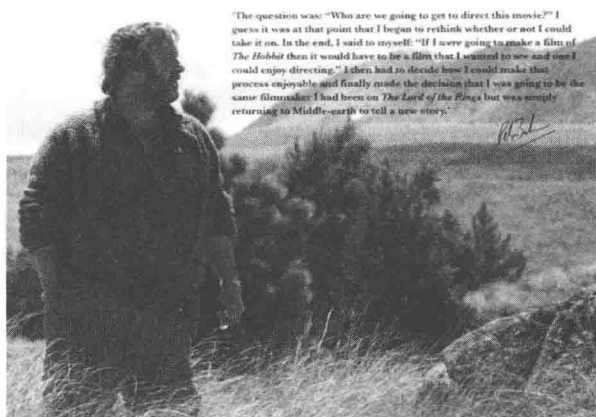


图 1-2 彼得·杰克逊在新西兰外景地

参考资料：

[1] Steve Frosty Weintraub. 彼得·杰克逊带你探索霍比特的世界[EB/OL]. [2012-10-30]. <http://site.douban.com/120385/widget/notes/3701959/note/244506401>.

[2] Guillermo Abril. El País 片场探班：《霍比特人》落下帷幕[EB/OL]. [2014-11-06]. <http://site.douban.com/120385/widget/notes/3701959/note/468702830>.

[3] Steve Frosty Weintraub 探班：关于霍比特人的 70 件小事[EB/OL]. [2012-10-30]. <http://site.douban.com/120385/widget/notes/3701959/note/244393645>.