

BLOCKBUSTERS

Hit-making, Risk-taking,
and the Big Business of Entertainment

爆款

如何打造超级IP

[美] 安妮塔·埃尔伯斯 (Anita Elberse) 著

杨雨 译



BLOCKBUSTERS

Hit-making, Risk-taking,
and the Big Business of Entertainment

爆款

如何打造超级IP

[美] 安娜塔·埃尔伯斯 (Anita Elberse) ◎著

杨雨◎译



图书在版编目 (CIP) 数据

爆款: 如何打造超级 IP / (美) 埃尔伯斯著; 杨雨译. —北京: 中信出版社, 2016.2

书名原文: Blockbusters: Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment
ISBN 978-7-5086-5874-2

I. ①爆… II. ①埃… ②杨… III. ①电子商务-商业经营 IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 012041 号

Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment by Anita Elberse
Copyright © 2013 by Anita Elberse

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with CITIC Press Corporation

All rights reserved.

本书仅在中国大陆地区发行销售

爆款: 如何打造超级 IP

著 者: [美] 安妮塔·埃尔伯斯

译 者: 杨 雨

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2016 年 2 月第 1 版

京权字号: 01-2014-5671

书 号: ISBN 978-7-5086-5874-2 / F · 3579

定 价: 49.00 元

印 张: 10.5 字 数: 241 千字

印 次: 2016 年 2 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

超级IP——一个关于爆款的符号

1999年，阿兰·霍恩就任华纳兄弟影视工作室总裁兼首席运营官，开始在公司推行一项高风险策略。他有权决断公司的制片选择，掌握着令人向往的“首肯”特权。每年，华纳会出品25部左右的电影，而霍恩会从中挑选四五部有望博得最多青睐的支柱大片或话题大片，为之倾注相当大比例的年度制作和营销预算。当然，其他电影工作室负责人也曾大胆地推出过不少高预算的作品，但从没有人像霍恩那样“把它当作一种策略去实施”，也没有人敢每年都只倚重个别巨额押注作品而对大量小规模制作淡然置之。“在电影行业，制片成本的高低对消费者而言没有太大区别，无论是1500万美元还是1.5亿美元，他们看到的只有固定不变的票价。所以高投

资看起来貌似有违常理，”霍恩告诉我，“但我们的最终目的是吸引观众走进影院。我们希望制作成本更高的电影能够招揽更多潜在的影迷。观众喜欢明星，这要花钱；观众喜欢特效，这也要花钱；而且你还得让观众知道影片上线的消息，所以宣传造势绝对少不了，这当然更要花钱。如此一来，一年能够制作的大片也就真的很有有限了。”

随后几年间，华纳兄弟一直沿用着霍恩的策略；而与此同时，另一竞争集团的经理人也开始迅速崭露头角。作为《今日秀》的前外景兼执行制片人，杰夫·朱克先后荣任美国国家广播公司电视集团（NBC's Television Group）总裁和首席执行官，掌管着当时全美电视收视率排名第一的主流平台。2007年，朱克晋升母公司NBC环球集团掌门人，并决心削减不断上涨的电视节目制作成本——在管理的许多方面恰恰与霍恩在华纳的主张背道而驰。朱克任命的NBC娱乐联席董事长本·西尔弗曼声称：“我们只求收益，不求收视。”开启电视制作人的全新使命后，西尔弗曼怀着满腔热情采取了一切看似有效的手段来增加收益、降低风险，如：减少高成本制作内容，重点关注开销更为合理的节目形式和IP（intellectual property，即知识产权）；尽量避开单集酬劳可能高达数十万美元的一线明星和制作人；砍掉价格动辄高于正常剧集数倍，却对预测实际市场需求无甚贡献的试播节目；等等。

截至2011年，华纳兄弟已成为史上唯一一个连续11年创下超过10亿美元全美国内票房纪录的工作室，作为领军者的霍恩也书写了无人能及的辉煌战绩。伴随《哈利·波特》系列电影、《黑暗

骑士》、《宿醉》及续集、《快乐的大脚》、《百万宝贝》、《十一罗汉》及两部续集和《大侦探福尔摩斯》等超级卖座大片的问世，公司收益亦呈现猛增势头。与此同时，阿兰·霍恩的身价自然水涨船高。2012年，迪士尼工作室的人四处苦寻新任掌门，希望有人能带领问题缠身的公司重现魔法奇迹，于是霍恩走进了他们的视线。结果，在卸下华纳大权仅一年之后，霍恩又成功登上了迪士尼工作室的董事长宝座。如迪士尼首席执行官鲍勃·伊戈尔所言：“他总能创造一个又一个巨大的成功，实现创利的同时又富于创意，赢得了整个娱乐界的尊重。”

那么朱克管理的情况如何呢？他的管理理念不仅运作得一塌糊涂，本人更是在2010年被迫从万众瞩目的高位上黯然离去。但NBC依然蒙受了巨大的损失，它的各项重要指标——包括朱克和西尔弗曼最煞费苦心的利润率——都远远落后于其他同行。在朱克任职期间，NBC从之前雄踞收视率之首的顶级电视平台直接沦为第四，屈居美国广播公司（ABC）、哥伦比亚广播公司（CBS）和福克斯电视网（FOX）等竞争对手之后。事实上，NBC曾凭借自身在黄金时段的“必看”节目阵容而声动整个业界，所以这种排名移位一度是不可想象的。一位竞争公司的高层甚至称朱克是“史上最具毁灭性的媒体负责人反面教材”。尽管该评价可能过于苛刻，但朱克“只为收益”的理念也确实引发了灾难性的后果。

然而，在传统商业规则面前，NBC极力避免的华纳策略看起来却得到了蓬勃的发展。影视业高管们总是愿意年复一年地把公司整体业绩甚至是存亡大计寄希望于少数几部大片，相关花费之高甚至

让公司难以收回成本——这到底是为什么呢？再加上娱乐业观众口味总在不断变化、失败概率极高，如果放弃不切实际的巨额投资，转而投资更多小制作作品、严格控制成本、“只求收益”，难道从长远来看不是更加明智吗？

事实恰恰相反：华纳兄弟和NBC等娱乐企业（多在教训中）发现，“爆款策略”往往最奏效。纵观主流电视广播网、电影工作室、图书出版社、唱片公司、游戏发行商以及其他娱乐行业制作商，它们都是依靠巨额投资获取、开发并推广有望热卖的创意而获得自身发展，同时也是依靠爆款来弥补其他产品不尽如人意的回报。虽然在无人通晓未来流行趋势的情况下，将资源平均分配给各个项目并努力削减成本看似可以最有效地扩大收益，但要想在娱乐业保持长盛不衰，把重心偏向潜力巨制并大幅降低对“败笔”作品的投资才是最保险的法门。这也是我在研究娱乐行业的过程中领悟到的一条重要经验。

大片策略必然存在风险，即便是投放了最多广告预算和制作成本的产品也可能难以在市场上引起轰动。问问觉得投资2012年上映的电影《异星战场》是个好主意的人，或觉得同年推出的电视剧《黑欲》（*Lone Star*）会让观众挤在电视机前的人就知道了。在当今脆弱的经济时代，万众瞩目的行业领头人每走一步，就会受到传统新闻媒体和博客等传媒平台的聚焦和审视，所以稳妥谨慎的表现可能才是上上之选。但实际上内容制作商绝不能偏离大片制作押宝这条轨道，否则从长远来看必将加剧失利的可能性。业绩骄人的娱乐公司总是把得胜的期望寄托在个别产品上，并且早在产品进入市场

前（也就是告知“即将在各大影院隆重上映”前），它们就会斥巨资强化开发和宣传环节，然后尽可能广泛地开展分销活动，从而成功地打造出爆款大片。虽然这看似和其他商业领域推广产品的方法相去甚远，但确实行之有效。

在本书中，我不仅会举例佐证爆款大片策略确实会带来高额回报，同时也将详细诠释这种策略的有效操作模式，并阐明娱乐公司（如NBC）摒弃大作竞逐、强调规避风险可能带来的消极后果。作为哈佛商学院的教授，我曾专注研究传媒、体育等各色娱乐行业近10年。多年来，我听闻过无数关于娱乐产业该以何种形式组织、该如何高效运转的理论。随着数字技术的出现，人人堪当制片人、全球共享创意已不再是梦，所以大众也免不了猜想娱乐版图将会如何变迁，是蒸蒸日上还是江河日下呢？有人说，“旧媒体”已经彻底湮灭。电影公司会逐渐放弃巨资电影和天价明星，把期望更多地寄托在成本适当的创意上。音乐人将不再背负唱片公司的枷锁。体育联盟也不必迎合ESPN（娱乐与体育节目电视网）等的口味，而是直接通过网络将赛事呈献给观众。一旦消费者能够在自己希望的时间享受自己希望获得的娱乐内容，他们就不会再一直惦念什么重磅巨制。或者说，他们的选择会变得更个性化，逐渐瓦解现存文化。总之，付费已经过时，免费才是大势所趋。类似的例子不胜枚举。

在本书中，我将全面挖掘娱乐高层决策背后的原因，以及决策对市场的影响，以此阐明娱乐产业真实的运作状况，从而帮助读者辨别事实与假象。得益于哈佛商学院的职务便利，我曾十分幸运地有过和这些决策者们频繁交流的宝贵机会——有时甚至可以跟进了

解到整个决策过程。我曾致力于电影、电视、音乐、出版、体育等娱乐领域数十个案例的研究，与从业人员进行过无数个人访谈（为了研究，还花费大量时间参加各种电影首映、体育赛事、名人聚会等活动）。依托相关观察及学校庞大学术研究机构的协助，我将通过此书深入研究媒体高管们采取具体行动时的确切原因，分析他们的策略是否成功奏效。（如果前面“学术”二字让您心生畏惧，请千万不要担心——我保证，那些用来分析销售模式但总让人眼花缭乱的计量经济和数据统计技术绝不会出现在这里，书里有的只是关乎事实的直接结果。）

事实证明，无论是电影、电视，还是音乐、出版、体育等娱乐业，高层处理风险的方式都是大同小异的。影视界的大片策略同样适用于其他娱乐领域。正如我在书中提及的，大中央出版社（Grand Central Publishing）曾花近乎天价的费用只为买下关于一只毛绒宠物的书稿版权，这在外人看来是难以置信的，因为该笔投资额度之高看上去真的很难让买家收回成本，而这恰恰和华纳兄弟采用大片策略的理由如出一辙。此外，漫威娱乐将旗下蜘蛛侠、复仇者联盟等一众超级英雄打造成好莱坞高层眼中最万无一失的押注对象，并为公司创造了无尽的财富；史蒂芬妮·杰尔马诺塔——即Lady Gaga——利用短短几年时间迅速捕获大众视线，摇身变为全球最爆红的明星之一；纽约一家名不见经传的唱片公司成功推出热曲不断、风靡大众的魔力红乐队（Maroon 5）。这其中的道理其实也都大体相同。那么，如果商家想要追求最高的收入和利润，到底该如何最高效地操作娱乐产品的制作和营销流程呢？这些案例将呈现其中的逻辑。虽

然有些案例发生在几年前，但其背后的机理仍值得分析。任何想要在娱乐业打拼一番事业的人都须谨记这些案例中的经验教训，否则就会像朱克治下的NBC一样最后不得不自食恶果。

与此同时，娱乐业的粉丝或许也会觉得书中指出的原则值得一读，他们可是决定娱乐行业未来走势的关键。部分消费者向来不喜欢知名娱乐公司坚守爆款巨制的既定理念，反而想看到更多别出心裁的小众作品和新鲜面孔，所以上述的一些经验多少会令他们有些沮丧。但该书的目的并不是要评判何为“好”或“坏”的作品，也并非为了质疑创意决策的有效与否，毕竟口味问题无可厚非。相反，该书将重点阐释娱乐市场的现行运作模式，剖析哪些策略将帮助企业创造出多数受众喜闻乐见的产品类型并保持长盛不衰。

朱克和西尔弗曼虽然早已离开NBC，但集团的元气依然尚未恢复。不过公司上下的运作策略却有了质的转变。朱克离开后，杰夫·盖斯平接任NBC环球集团董事长一职，他认为“只求利润”的主张气数已尽，并向代理人、制作商等业内人士广而告之——NBC将重新加入爆款新作的竞逐大战。他们的新目标是将制作最为精良的节目推上荧屏，对此盖斯平表示志在必得，而公司更是倾力而为。针对2010年秋季电视档，NBC推出了13个几乎是闻所未闻的新系列节目，其中包括J·J·艾布拉姆斯、杰瑞·布鲁克海默和大卫·凯利等一线制作人推出的高预算作品。据说，单单这一季就花费了NBC 1.5亿美元的开发成本，让他们在苦心赢回观众的路上着实下了营销血本。在接下来的一季，公司继续加大了筹码。看到福克斯收视利器《美国偶像》进行得如火如荼，NBC毅然以每期两百

多万美元的巨额筹码重磅推出了选秀巨制《美国之声》，并最终打造了独有的抢眼热作。事实上，借助 2012 年超级碗比赛结束后的播放良机，2012 年 2 月的《美国之声》一举超越《美国偶像》，成功跃居收视榜首，更是让坐在洛克菲勒中心总部的公司高层直呼节目“点亮了整座大楼”。虽然一个收视冠军并不意味着整个公司完全重拾了旧日的辉煌，但确实证明新的领导层懂得如何再创辉煌。

对华纳兄弟、NBC 等许多娱乐企业来说，奉行爆款策略的同时往往少不了对顶尖创意人才的高额投资。电影工作室对约翰尼·德普、詹妮弗·劳伦斯、威尔·史密斯、克里斯汀·斯图尔特、小罗伯特·唐尼等超级明星向来都是不惜重金，只为求得他们的一众影迷能够捧场自己的新作大片。广播电视行业也不外如是，热门节目的主要参演者通常都能收到单集高达 6 位数的录制报酬，比如《美国之声》，该节目自开播之日起便云集了众多一线艺人，包括四位导师克里斯蒂娜·阿奎莱拉、席洛·格林、魔力红乐队的主唱亚当·莱文和布雷克·谢尔顿——无一不是音乐界知名大咖，而且每位都是身价不菲。

如今，人们对演艺明星的聚焦几乎已延伸到了娱乐业的方方面面。在阿兰·霍恩推广主力大片策略一年之后，一位西班牙商人公开承认自己正效法好莱坞主流工作室的操作模式，一手抬高了对足球界顶级精英的投资标准——他就是声名显赫的皇家马德里足球俱乐部主席弗洛伦蒂诺·佩雷斯。佩雷斯一贯秉承娱乐业的大规模投资理念，不断招纳拥有明星实力的足球选手，始终坚持自己所谓的“银河舰队”战略。当英国人大卫·贝克汉姆顶着体育界超级偶像的

光环加盟已是众星云集的皇马时，“银河舰队”的阵容更是达到了史无前例的巅峰。这的确是一个营销人的梦想，但同时更是一个价格不菲的梦想。那么在明星身上花费如此高额的投资合理吗？

如果仔细了解创意人才的市场需求，认真观察电影工作室和足球俱乐部等娱乐实体高层在这些问题上的分寸拿捏，其实不难发现，人们确实有充分的理由（不可否认也会存在一些不良目的）把大笔的高额报酬送到精英明星手中。在明星艺人身上押注，不仅可以营造重要的市场优势，还能吸引更多的观众和赞助商。但顶级明星毕竟数量有限，所以围绕他们的争夺之战难免炮火纷飞，这同时又给娱乐公司制造了空前的压力：它们一方面时常难以负担争夺热门艺人必需的成本，另一方面更难承受放弃当红明星的严重后果。事实上，无论是明星还是娱乐公司，双方都想从高投注产品创造的收益中分得更大一杯羹，所以两者之间的暗中角力是当今娱乐业经济中最有意思的现象之一，并且对娱乐业未来的发展走势也有着深远的影响。

和任何拉锯较量一样，想要准确预测到底谁才是最后的赢家，首先得彻底厘清竞争双方各自的利弊和作战策略。而这是我想要通过此书向读者阐明的另一要点，也是我选择剖析好莱坞主流工作室和皇马等企业为何采用明星策略的原因所在。与此同时，我也十分关注那些另辟蹊径的公司，它们主要通过提拔潜力新人、打造后起之秀来实现自我的发展。譬如阿根廷博卡青年足球俱乐部和皇马宿敌巴塞罗那俱乐部，都以培养过不少世界级最优秀的球员而久负盛名。此外，NBC推出的《周六夜现场》，到现在已成为最长寿的电视

节目之一，从中就走出了艾迪·墨菲、亚当·桑德勒、吉米·法隆、蒂娜·菲等数十位一线喜剧明星。其实我们不难从中看出一个公理：娱乐公司会不遗余力地在争取创意人才的竞争中抢占上风。

当然，娱乐公司这般竭尽全力并非无的放矢，因为超级明星和他们的顾问正在变聪明。有才华的演员、音乐家、运动员等人才在明白自身的巨大价值后，都纷纷想要争取更高的酬劳。这也相应地给电影工作室、唱片公司、体育团队和其他内容制作商的商业模式带来了更大的压力。在为自己争取最有利的合作条件方面，公司和艺人双双达到了一个前所未有的创新阶段。2006年，正值汤姆·克鲁斯巨星演员的身份首次受到挑战之际，当时令人敬重的米高梅公司做出了一个惊人的举动——他们并没有邀请克鲁斯出演电影，反而为克鲁斯提供一部分电影制片厂股份。更确切地说，米高梅让他成为其旗下联美电影公司（United Artists）的新东家。无独有偶，俄罗斯网球选手玛利亚·莎拉波娃也和一系列知名品牌建立了利润可观的代言合作，并一跃成为全球收入最高的女运动员（甚至超越了一众男运动员）。此外，早在宣布“决定把自己的天赋带到南海滩”、转入迈阿密热火队的消息引发热议之前，篮坛巨星勒布朗·詹姆斯就已经创建了自己的公司，专门打理个人的全部商业活动和相关营销运作。此举为体育营销开创了一种极为新颖的执行模式，也震惊了许多体育界人士。

我的研究显示，这些事态发展的背后都存在一个明显的共通逻辑。只要深入了解创意人才的市场特征，了解他们在事业不同阶段愿意承担的风险程度，就能把握这个逻辑。娱乐从业人员应当留意

这种逻辑，因为在它的指引下，即便某些决策并没有带来人们想要的预期效果，但娱乐公司却通常可以借此构建最高效的人才招募、管理和奖励机制。对于任何充满抱负的音乐家、演员、作家或运动员来说，如果想要找到发展创意事业的最佳方式，这种逻辑也提供了重要线索。而对于超级巨星和不太知名的创意人才而言，创意事业的寿命一样短暂，所以知道自己该在何时争取何种机会显得尤为重要。

然而随着 YouTube（视频网站）、推特和脸谱网时代的到来，当下的媒体环境早已变得与阿兰·霍恩和杰夫·朱克首次提出策略时的形势十分不同，也不同于 Lady Gaga 和勒布朗·詹姆斯崭露头角时的环境。毫无疑问，如今摆在娱乐公司面前的最大问题，当属快速发展的数字技术将对投注爆款和巨星产生何种影响。数字技术的进步极大地降低商业成本，所以人们完全有理由认为一场前所未有的变化即将发生。毕竟，新技术可以让内容制作商更为便利和廉价地推行自己的娱乐产品——想想在线发行电影比亲自配送电影胶片到全球各个影院节约了多少经费便不难知晓。此外，精准推荐引擎等新技术更是省去了消费者为查找并购买自己中意的商品而产生的诸多麻烦。在影视节目、图书、音乐等产品都能够完全被数字化的娱乐业，新技术的影响更是显而易见。

一些业内人士认为，数字技术必然会宣告爆款策略的结束，从而终结它一贯的影响力。难道在线分销渠道的崛起预示着娱乐业运作的“老”规矩很快就不再适用了吗？看到 YouTube 等网站让每个人都能制作、推广创意内容且备受大众追捧，很难有人给出一个否

定的答案。但是再仔细观察一下，事实可没这么简单。在当今市场，得益于互联网的推广普及，买家可以轻松接触到成百甚至上千万个产品，或许爆款策略会比以往任何时候都更适用于这个环境。我会在本书后半部分专门提到消费者行为的基本法则，它们不仅可以解释爆款策略持久有效的原因，同时也是任何对娱乐行业感兴趣之人都应当了解的准则。换句话说，与在线渠道相关的大量详细数据可以充分证明，采用爆款策略对娱乐公司迈向成功持续发挥着至关重要的作用。

在了解数字技术如何改变娱乐产品市场后，我们可以清楚看到 YouTube 为何难以将自己的热门程度转换成得以获利的可持续商业运作，并且开始理解 YouTube 的母公司谷歌为何要推广原创频道。另外，NBC 决定与其他公司合资成立 Hulu 网（主要提供专业制作、优质的在线视频），或许真的是近年来这家广播电视公司最明智的举动之一——朱克也为此做了不少贡献。（是的，这种称赞可能会让大家颇感意外，但这本书并不是要讲一个非黑即白、非善即恶的故事。多数娱乐业高层也都是输赢参半，朱克亦不例外。）同样的基本原则，甚至能帮我们了解纽约大都会歌剧院创造性地采用了数字分销技术，决定在全球各地的影院同步上映歌剧作品，将如何影响歌剧市场。因此，我们不难从中得出一个明确的结论：爆款对流行文化的影响只会越来越强——而不是越来越弱，爆款策略也将一直盛行下去。

在线渠道崛起引发的第二个疑问就是，它是否会削弱知名内容制作人和发行商的作用。几年前，电台司令（Radiohead）乐队没有

依靠任何唱片公司或零售商，独立发行了一张专辑并引发一时轰动，不禁让一众业内观察家纷纷倡议——其他乐队应当而且也能够凭一己之力发行专辑。原本默默无闻的音乐家有时可以通过 YouTube 和其他社交网站发展大批粉丝，一些自助出版的作家也能替自己的线上写作创造大量阅读需求。随着数字技术日益精湛和普及，创意人才是否能更好地抓住这种机遇直接面向消费者推广自己的作品呢？如果可以，那么很多知名娱乐企业的末日或许就近在咫尺了。但根据我的研究，这种极端情况出现的概率并不大：实际上，如果没有实体公司提供的便利，大多数创意人才是极难功成名就的。尽管如此，自主制作与发行的兴起甚至给规模最大的娱乐公司都制造了不少难题。

许多内容创作者和所有者都曾利用数字渠道将作品直接推广给消费者，这也对我们大有启发。由 NBC 环球、新闻集团（News Corp.）旗下福克斯以及迪士尼旗下美国广播公司合资创办的 Hulu 网便是一个极好的例子；但更大的波澜兴许还是出自体育界，其中全美职业棒球大联盟尤为显著。大联盟高层紧抓数字平台带来的机遇，鼓励联盟球队借助一系列交流平台和操作系统直接与球迷进行互动。此外，美国国家橄榄球联盟虽然采用了一条明显不同的数字媒体推广途径，但同样获得了巨大的成功。综上所述，虽然诠释娱乐产品市场演变的案例各有不同，但呈现给我们的道理却是相同的。Hulu 网、职业棒球大联盟和美国国家橄榄球联盟的发展都表明，内容制作商可以利用新的数字发行渠道大获成功。这三个案例也再次突显了大手笔制作给各自领域带来的优势。

但这所有的一切并非全无技术进步带给娱乐界的破坏。数字技术无疑降低了产品的复制和发行成本，但同时也让盗版行为越发猖狂，进而沦为技术发展的一大弊病。然而在消费者看来，随着数字渠道的应用，产品价格必然呈现下降趋势，这种期待或许比盗版的影响更为深刻。此外，数字平台上所谓的“商品分拆出售”（*unbundling of goods*）同样让娱乐公司头疼不已。例如，消费者既然可以通过在线途径个性化选购唱片单曲，那么整张专辑的吸引力肯定就越发不如单曲了。而在完全平行的现实空间，这种反转的情况是无法想象的，仅仅单独包装和发行的费用就高得令人望而却步。与此同时，大规模在线零售商和微利内容整合商的兴起也给娱乐公司的运营模式带来了巨大的压力。

在经历以上这些剧烈变化后，爆款策略必然也会相应地变革演进——而且有意思的是，一些巨星似乎正在引领这股变革浪潮。2010年，在Droga5广告公司的创意推动下，微软与说唱天王杰斯及其经纪人合作成功推出杰斯个人回忆录《解码》。一年后，向来不畏创新的Lady Gaga发行专辑《天生完美》，用行动重新界定了“重磅发行”的概念。今后，必然会有更多的娱乐界人士追随他们的步伐。这并非臆测——相反，同时考虑到数字技术的负面影响和投注爆款策略的优势，这无疑是个合理的推断。尽管爆款策略在数字世界的推行可能会遇到越来越多的阻碍，然而随着时间的推移——听起来虽然奇怪——它的重要性只会越发突显。爆款在娱乐产业的未来必然是一片坦途。

事实上，其他产业也正在越来越多地借鉴娱乐界的营销模式，