

28  
聚焦文化消费市场，解读网络文学IP、影视IP、动漫IP及衍生品创作规律与技巧

# 爆款IP打造与运营

## 内容创作+吸粉技巧+赢利模式

接轨内容IP营销，打造个人爆款品牌  
让写作也有轻松、快速变现的能力

李伟 编著



商业模式



成功案例



实战方法

全国百佳图书出版单位  
 化学工业出版社

# 爆款IP打造与运营

内容创作+吸粉技巧+赢利模式

李伟 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

聚焦当下文化消费市场，IP 是一个绕不过去的关键词。“IP 热”已经率先在影视、动漫、文学领域引发了持续关注。并正在向更大领域蔓延发展，未来必将成为一个新的商业风口。

从内容来源到开发方式，从营销手段到产业模式，抢占 IP 资源成为颇为流行的行业现象。本书旨在引导读者客观、理性、冷静看待“IP 热”现象，学会从产品价值链的延伸挖掘 IP 价值。

本书通过分析多种 IP 热现象，总结和归纳出了 IP 的属性、特点以及在产品价值链条上的作用。并具体阐述了打造爆款 IP 的相关方法，包括如何运营 IP 资源，将一个普通 IP 打造成爆款 IP；如何借助 IP 实现企业产品模式和赢利模式的升级，为企业管理者提供具有新时代特征的管理理念和方法。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

爆款 IP 打造与运营：内容创作 + 吸粉技巧 + 赢利模式 /  
李伟编著. —北京：化学工业出版社，2018.9  
ISBN 978-7-122-32521-1

I . ①爆… II . ①李… III . ①网络营销 IV .  
① F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 145285 号

---

责任编辑：卢萌萌  
责任校对：宋 夏

文字编辑：李 玥  
装帧设计：王晓宇

---

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）  
印 装：中煤（北京）印务有限公司  
710mm × 1000mm 1/16 印张 12¼ 字数 184 千字 2019 年 2 月北京第 1 版第 1 次印刷

---

购书咨询：010-64518888 售后服务：010-64518899  
网 址：<http://www.cip.com.cn>  
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

---

定 价：49.80 元

版权所有 违者必究

# 前言

PREFACE

清华大学公布的一份《2016 中国 IP 产业报告》显示，2016 年中国影视市场已有近 200 个 IP 项目被列入开发计划。在这份计划中，网络小说为 61 部，占比 61%；传统小说为 29 部，占比 29%。目前，由小说、游戏改编为 IP 剧已经成为 IP 热中的一股洪流，正在以洪荒之力引领着 IP 业的发展。

IP (Intellectual Property, 知识产权) 改编已经成为文娱行业最有力的资源，拥有优质的 IP 就意味着将获取源源不断的财富。全球票房 3.36 亿美元的《波斯王子：时之刃》，突破 10 亿美元大关的生化危机系列电影，2.75 亿美元的《古墓丽影》，上映 24 小时破 4 亿元、10 天超 15 亿元创票房新高的《西游降魔篇》……都昭示着改编 IP 的价值。

IP 的价值还表现在衍生品的升级和再造上。很多 IP 剧在一炮走红之后，还向衍生品和周边产品发展，从而带动了更多产业的发展。如《十万个冷笑话》最早只是一个网络上的漫画段子，凭借着幽默的风格和夸张的画风吸引了大量粉丝。后来被制作成同名动漫，便开始被更多的人熟知，第一季的《十万个冷笑话》点击量就超过十亿。在动漫的基础上，它还先后开发了电影、舞台剧、手游等；同时在衍生品开发方面也做了很多扩展，如相关的卡包、手表、玩具等，且在市场上都非常热销。

随着 IP 价值的不断增大，在一系列的 IP 争夺战中，尤其是互联网公司有着绝对的优势，百度、阿里巴巴、腾讯等巨头纷纷布局 IP，几乎掌握了所有的优质 IP 资源。腾讯文学与盛大文学整合，呈现出一家独大的局面。截至 2016 年年末，阅文旗下拥有约 400 万名作者、约 1000 万部作品，并开始进军影视领域。如腾讯影业参与的大电影《魔兽》，网易影业则是宣布将把手游《阴阳师》改编成同名电影，蓝港互动、完美世界、游族网络、巨人网络等游戏

公司也纷纷成立影业公司。

在 IP 热的带动下，2015 年和 2016 年这两年文娱产业风起云涌、暗流涌动。为了抢夺版权、开发与制作权，有实力的影视公司、文化公司、投资机构甚至连个人网红都动辄豪掷千金。这表明，IP 将会成为新的商业风口。这是兴盛于 2014 年的新术语，在资本的强势敦促下成为商业领域的焦点，并且从最初的网络文学扩大到其他领域。现如今一个人物形象、一首歌，乃至一句流行语都可以成为 IP。

本书紧扣时代脉搏，透过现象看本质，从宏观到微观系统分析了 IP 的成因、现状及未来的发展方向，阐述了各行业各领域的 IP 合作和 IP 打造之道。全书共分为 9 章和 1 个附录，正文部分分别从 IP 的价值、属性、内容打造、版权改编、商业运作、强化粉丝黏性、变现以及与文娱业、其他行业的传统企业如何融合等方面入手，文字简洁、案例丰富、图文并茂。

附录部分还摘录了 IP 在打造和运营过程中的 8 大重点知识，如发展阶段、组成元素、商业指数计算等。作者根据自己的经验，对知识点进行系统的梳理，认真分析并以线路图的形式展现出来，使读者一目了然、一看即懂。

另外，本书还获得了苗小刚、魏丽、丁雨萌、苗李宁等老师的大力支持，他们群策群力，或提供资料，或讲述自己的经验；同时，对魏艳、苗李敏在图表设计、文字校对上的支持也深表感谢。正是集多人之智慧，此书才能成功完成，在此对各位表示感谢。

编著者

2018 年 6 月

## 01

## 第 1 章

价值：IP 的生存之本 / 001

1.1 看上去很美，为什么屡屡扑街？ / 002

1.2 玩 IP！先尊重知识产权 / 005

1.3 IP 商业价值：生态化战略 / 007

1.4 IP 的价值在于衍生和再造 / 009

1.5 打造爆款 IP 的两大条件 / 012

## 02

## 第 2 章

属性：爆款 IP 的 8 个特性 / 016

2.1 价值性：凸显主流文化和核心价值 / 017

2.2 独特性：给 IP 贴上独一无二的标签 / 019

2.3 内容性：好的内容是 IP 的生命线 / 023

2.4 故事性：好的 IP 都是在讲故事 / 025

2.5 粉丝性：粉丝说好才是真的好 / 028

2.6 传播性：先有扩散才能提高关注度 / 031

2.7 成长性：拥有可发展空间的可能性 / 033

2.8 创新性：既要继承又要创新 / 037

## 03

## 第 3 章

内容打造：打造爆款 IP 的 5 个关键 / 042

3.1 确定主题，根据主题搜集素材 / 043

3.2 精准定位，圈定目标群体 / 045

3.3 制造引爆点，切中用户需求痛点 / 049

3.4 寻找差异化，有特色才有竞争力 / 051

3.5 注重情感，有温度的 IP 才更感人 / 053

### 04

#### 第4章

#### 版权改编：打造爆款IP的6个技巧 / 056

- 4.1 研判趋势：玩大IP得紧跟热门 / 057
- 4.2 虚实结合：让故事架构更魔幻 / 059
- 4.3 突出个性：给IP一个差异化定位 / 064
- 4.4 形象包装：让IP实现内外兼修 / 068
- 4.5 善于借势：IP也需要搭顺风车 / 070
- 4.6 高度融合：跨界是未来的主流 / 071

### 05

#### 第5章

#### 商业运作：让IP实现持续赢利的8大运作方式 / 074

- 5.1 品牌化运作，树立IP的品牌影响力 / 075
- 5.2 链条化运作，深度开发二次改造 / 078
- 5.3 生态化运作，形成良性循环高度互通 / 082
- 5.4 立体化运营，深挖掘形成网状联动 / 085
- 5.5 打通渠道，多维度多平台高效传播 / 087
- 5.6 分工与协作：合作运营才能共赢 / 089
- 5.7 后期制作：爆款IP的终极拼图 / 094
- 5.8 资本运营：IP越热，越烧钱 / 096

### 06

#### 第6章

#### 粉丝：IP与粉丝经济学 / 101

- 6.1 积极与粉丝互动，增强粉丝黏性 / 102
- 6.2 体验至上，提前让粉丝参与进来 / 104
- 6.3 粉丝分享：扩大IP在市场的影響力 / 109
- 6.4 粉丝是IP变现的重要通道 / 112
- 6.5 建立完善的粉丝反馈机制 / 114

## 07

## 第 7 章

## 变现：IP 变现的 6 种模式 / 116

- 7.1 IP 是商品，重在具有变现的价值 / 117
- 7.2 IP 变现模式 1：横向发展，开发相关产品 / 120
- 7.3 IP 变现模式 2：纵向发展，做 IP 衍生品 / 122
- 7.4 IP 变现模式 3：提供个性服务，提升附加值 / 125
- 7.5 IP 变现模式 4：与大企业、大品牌合作 / 127
- 7.6 IP 变现模式 5：与电商合作或自营网店 / 128
- 7.7 IP 变现模式 6：多点出击，构建全产业链变现模式 / 129

## 08

## 第 8 章

## 案例篇 1：IP 与文娱行业 / 131

- 8.1 文娱 IP：玩 IP 必须搞懂文娱业 / 132
- 8.2 影视 IP：势头虽猛，两极分化显现 / 134
- 8.3 手游 IP：机遇和挑战并重 / 138
- 8.4 网络文学 IP：百花齐开放 / 142
- 8.5 网络剧 IP：小而美是发展方向 / 149
- 8.6 戏剧 IP：是个低洼地，但别急于挖掘 / 154

## 09

## 第 9 章

## 案例篇 2：IP 与传统行业 / 158

- 9.1 IP 给传统行业带来的机遇 / 159
- 9.2 制造业：奔驰借名人开新品发布会 / 164
- 9.3 零售业：欧乐 B 联姻《神探夏洛克》 / 165
- 9.4 快消品：康师傅遇尴尬，《何以笙箫默》来解围 / 167
- 9.5 旅游业：同程自拍网剧 / 168
- 9.6 餐饮业：高颜值咖啡馆泰迪来陪你 / 171



### 9.7 电商：唯品会与周杰伦 / 173

#### 附录

#### 爆款 IP 线路图图谱 / 178

爆款 IP 线路图 1：概念与属性 / 179

爆款 IP 线路图 2：兴起与发展 / 180

爆款 IP 线路图 3：形成三阶段 / 181

爆款 IP 线路图 4：组成四元素 / 182

爆款 IP 线路图 5：IP 指数类型 / 183

爆款 IP 线路图 6：IP 经理（运营者）的素质 / 185

# 第 1 章

## 价值：IP 的生存之本

2016 年被称为 IP 元年，各种各样的影视 IP、网红 IP、游戏 IP……层出不穷，IP 市场呈现出百花齐放、百家争鸣的态势。但认真梳理一下就会发现，优质的 IP 仍是稀缺资源，这是为什么呢？追根究底就是核心价值的缺失，当一个 IP 没有了核心价值，也就失去了生存之本。



## 1.1 看上去很美，为什么屡屡扑街？

自2016年下半年以来，与IP有关的新闻总被一个词刷屏——扑街。该词频频出现在各大媒体头版头条，如“《大圣归来》北美扑街？上映一周查不到票房”“2016影视剧：整体环境差古装剧全面扑街”“不少IP剧纷纷扑街，到底谁的锅？流量明星的收视神话破了”等。

起初，大多数人并不知道“扑街”的具体含义。经查证才得知，所谓的扑街是个贬义词，最初缘于粤语中的“扑街”是一句骂人或诅咒人的话，常被译为糟糕、走路摔死等。用在IP上通常引申为失败的作品，如网络文学、影视、小说、歌曲等商业化后的生存窘境。

该词在很大程度上反映了大众对当下IP热的不满，及大多数IP的生存现状。事实也是如此，随着IP商业化趋势的加强、竞争的加剧，不少IP影视剧、动漫等扑街的事件还真不少。

IP除了要面对各种各样扑街等负面信息的影响外，还要应对同质化竞争。如同一部网络作品会被改编成不同的影视剧、手游IP，类似自相残杀式的事件频频出现。高价抢夺IP版权的血案时常发生，手游维权的官司也越来越多。

随着移动客户端的普及和“泛娱乐”概念的日渐兴起，由电影、动漫、小说、电脑端游戏改编而来的手游越来越多。而近几年手游IP的吸金指数可谓节节攀升，一些“顶级IP”更是产生了巨大的号召力和吸引流量的效果。正因为这样，手游行业才经常出现真假李逵的事件，山寨游戏频出。

### 案例1



从金庸、古龙的经典武侠小说，到国内一些大公司由海外购买版权改编的游戏，再到此前在电脑端火爆的网络游戏等，都成了“李鬼”们仿冒的对象。

2013年，畅游游戏就对20多家涉嫌侵权金庸作品的游戏公司发出律师函，称他们的作品均不同程度地侵犯了金庸作品的著作权。2014年底，盛大游戏宣布将针对市场上仿《传奇》的手游一次性发出约200份维权公函，涉及约20家公司，初步索赔合计达5千万元人民币。

这一幕幕不禁让人反思，现在的IP市场究竟怎么了？为什么一些看似很有前景的优质IP项目，在被改编成影视剧或进一步优化后反而遭受冷遇？

其实，只要认真分析一番，就会发现其中暗含的秘密：IP的过度商业化，致使其核心价值正在缺失。这就是一些看上去很美、有潜质的IP反遭冷遇的最关键原因。IP在中国是个新鲜事物，集中爆发于2015~2016年，并优先在文娱圈掀起热潮。2015年，大量资本疯狂囤积IP，使得一部好IP的改编权就高达上亿元；短短的1年时间，那些经多年沉淀积累下的优质IP就几乎被瓜分殆尽。到了2016年，这些IP集中进入收割期，由IP改编而来的影视作品数量已达新高，影视剧IP层出不穷。至此，文化、娱乐市场也呈现出百花齐放、百家争鸣的态势。

敢于第一个吃螃蟹的人总能赚得盆满钵满，这是在任何时代都不变的商业原则。我们经常发现，一个超级IP会带动与之相关的CP（内容供应商）、影视文化公司、投资机构以及相关企业火起来，进而名利双收。短短的两年间，IP就在业界引发了一股洪流，直接导致资本市场发生了大地震。很多人、很多机构甚至失去理性，花高价争夺IP版权，并打造热点IP。

近一两年来，资本对IP的追捧表现得十分活跃。因为在很多人眼里，IP已经不仅仅是一部普通作品，更是一件极具商业价值的商品。可以说，谁拥有了IP的版权或开发权，谁就拥有了可以预见的财富。

IP促使文娱界发生了巨大变化：巨头们挟资本和天然平台优势

呼啸而来，在新生代受众逐渐成为消费主流、电影院线深入三四线城市的助力之下，新的消费习惯、思维方式、产业模式等都在改变着人们对传统文娱的认知。如 2015 年中国电影票房以吸金 440 亿元收官，影视并购资本更高达 2000 亿元，到了 2016 年这一数据上升到 457 亿元。

IP 的商业化让更多的资本充实进来，得到了多维度、多层面的开发。然而物极必反，在看似一片繁荣的 IP 热背后，大量资金的盲目投入使这块蛋糕越来越难吃，甚至隐藏着巨大的风险。2016 年以来，IP 市场已经出现分化，好的 IP 资源成为香饽饽，而大多数花高价打造的 IP 背后是诉不尽的眼泪。很多 IP 价值指数很高，商业指数的预测也很高，但往往难以变现。

IP 的本质不是商品，而是鲜活的作品，无论是一首歌，还是一部小说，或者是一场话剧，都属于创作者智慧的结晶，脱离了这些结晶也就失去了存在的基础。现在，IP 界面对的最大问题就是价值缺失。一些 IP 价值本身没有那么高，且缺乏长久生命力，却硬生生地被大资金、大平台强势导流，人为地造成了对市场的错误判断，最终的结果就是狠狠地摔了个粉碎。

由于资本的迅速涌入，影视市场形成了“无保底不发行”的怪异机制，并逐步成为业内的潜规则。那什么是保底发行呢？所谓的保底发行，就是发行公司先向制片方承诺一个票房目标，即使无法达到也要按这个承诺支付分账票房。

### 案例 2



在这种机制下，很多影视公司都争先做出类似的承诺，目的就是抢夺优质 IP。如 2013 年华谊 3 亿元保底《西游降魔篇》，博纳 4.5 亿元保底《后会无期》，2014 年中影 5 亿元保底《心花路放》。结果，这些影片无不大卖（排第三的《后会无期》也拿下近 7 亿元）。这使得保底潮更加疯狂，只要是预测稍佳的影视作品就可享受这份待遇。

然而，在不断变“冷”的市场面前，大额保底的效果显得越来越弱。2016年暑期票房冠军《盗墓笔记》拼尽全力才突破10亿元，但保底也高达10亿元；《致青春：原来你还在这里》《夏有乔木，雅望天堂》保底也在4亿多元，但高保底超人气并没有转化成相应的市场效益，前者3.37亿元，后者仅1.52亿元。

IP的大起大落在文娱领域表现比较突出，但其实任何一类IP都将面临同样的窘境。总之，目前国内大多数IP只能算作是普通产品级别，并不符合高度商业化进而做爆款的条件。即盲目跟风操作，必然会破坏价值规律。一个IP先是作品才是产品，如果一开始就将它看作产品，以高度商业化的思路操作和运作，甚至为了迎合市场而开始批量“生产”，那么结果必然会扑街。总之，为何IP被改编后没有取得应有的效果？最主要的原因就是过度商业化，从而脱离了价值最本质的东西。

## 1.2 玩IP！先尊重知识产权

IP在中国之所以会遭遇冰火两重天，罪魁祸首就是过度商业化。盲目的商业化运作，大规模的资本涌入，使很多IP开始脱离作品本身的价值，急功近利转而一味追求经济利益。其实，IP是否应该商业化运作、是利大于弊还是弊大于利已属老话题，且在美国等发达国家早有先例。早在20世纪90年代，IP的概念就在美国动漫产业出现，并取得了很好的发展。如DC漫画《超人》、电影《蝙蝠侠》系列，还有日本动漫《海贼王》《名侦探柯南》《火影忍者》《哆啦A梦》，游戏《魔兽世界》等。综观这些经典IP可以发现，它们之所以会长年不衰是因为有一个相同的特征：内容和价值的高度一致。

如《海贼王》丰满的故事情节，鲜明的人物性格，使它能不断“圈粉”；再加上持续更新，注入新鲜血液，至今仍受欢迎。其实，很多超级IP自诞生起就一直在变化和创新。因为一部作品要想保持

高价值及超强的粉丝黏性，就必须保证稳定的内容输出，并且要善于创新。

无论是国内 IP 还是国外 IP，一个好的 IP 都必须做到：有价值。提到价值，我们可以从 IP 的起源上去追溯。关于 IP，大多数人首先想到的是“IP 地址”（Internet Protocol Address），其实它还有另外一个意思——知识产权（Intellectual Property）。当前大家所说的 IP，更多的就是指“知识产权”这层含义。当然，这是我国独创性的叫法，在美国等其他国家并非这样。不过，这并不意味着外国就没有 IP，他们的 IP 业反而发展更早、更完善，通常称作独享权利（Intellectual Property Rights）。

这里的“独享权利”，就是我们现在说的 IP。独享权利是国际上对 IP 的一种更通俗的叫法，泛指发现与发明，以及一切倾注了拥有人心智的、被法律赋予独享权利的知识财产。从概念可知，IP 一词最初来源于科技发明和专利领域（具体可见附录：爆款 IP 线路图 1）。科技发明和专利领域的知识产权有明确的生命周期，即保护期限，就像某个技术专利申请后只在保期内受保护，过了这个期限保护权就消失，若想继续得到保护则必须重新申请。

目前在我国，IP 所包括的范围通常已经超越了这一局限，更多指的是内容和文化产品方面，如文学、电影、漫画、游戏等。IP 的生命周期也不是全由专利期限来决定，而是由用户喜好来定。

可见，IP 从本质上说是一种受法律保护的知识财产。它可以分为：IP 版权、专利权、工业设计权以及对商标、商业外观、商业包装、商业配方和商业秘密等进行保护的法律效力。IP 可以是一部电影、一部小说，还可以是小说作者、漫画家，也可以是电影导演等。网络作家收入排行榜多年位居第一的唐家三少就是一个爆款 IP，他写过的每一部小说就是一个 IP；同理《火影忍者》作者的新漫画不出意外也会成为日后的爆款 IP，就如同李安导演的每一部新电影也有极大可能成为爆款 IP 一样。因此，通过不断创造更多的爆款 IP，就可以让现有的爆款 IP 更有生命力。

IP 这一概念是从 2014 年开始兴起，2015 年开始走红的（具

体可见附录：爆款IP线路图2)。IP是有产权的，产权就预示着有很多可挖掘的价值，并且经过科学、合理的运作可以产生更大的价值。

## 1.3 IP商业价值：生态化战略

IP的初级阶段仅仅指一种知识产权，是IP拥有者为保护自己劳动和成果而获取的一种专有权利。到了商业运作阶段则主要指的是财产，因此也被称为知识财权，言下之意就是在原有价值的基础上，拥有了更大、更多的额外价值和附加价值。

IP在商业化后，就被赋予了更大的价值空间，并可能产生一系列的衍生品。

《盗墓笔记》就是重构的爆款IP。除了影视以外，还与很多联动资源实现了连接，如小说、音乐、视频、游戏、动漫、手机、电视、VR设备甚至体育。这样一来，一个IP的价值便扩大了数倍。利用一个大平台，还可实现完美的互动。

IP生态化战略每年都可通过各大渠道产生数亿用户的各种数据，而这些数据又可成为IP创作和开发的重要依据，使IP更能满足大众的需求。换句话说，在生态化模式中IP的发展可实现良性循环，价值可得到自身的繁衍、创新和进化。

IP生态化战略的发展思路具体如图1-1所示。

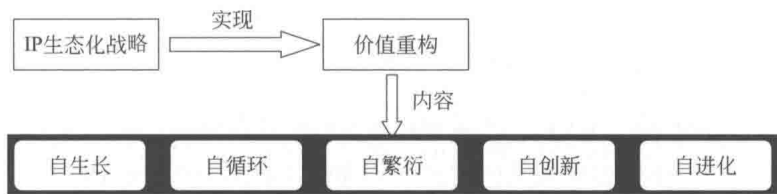


图 1-1 IP生态化战略的发展思路

一个IP生态化发展的孵化器，它并不是把某个IP当作一部电影、一部电视剧或一首歌来单纯地运作，而是看作一个可以承载生态化系列IP来实现价值的衍生和重塑。

不过对于IP生态化，业界至今仍没有一个统一的概念。可以说



其定义有些模糊，且说法不一。按照行业内通常的理解，所谓的生态化就是要突破单一的运作模式，遵循“相生相克”的生态规律，走上多层次、多纬度的共同发展之路。

其实IP生态化在农业领域早就付诸实施，如褚橙、柳桃、潘苹果组成的“三果志”就是典型代表。其中尤以褚橙最有代表性，也最为成功。下面我们就来看一下褚橙是如何玩转IP营销的。

### 案例 3



策划过“褚橙进京”的“本来生活网”副总裁戴山辉曾在接受采访时说，他们接触褚橙之前，褚时健已经在哀牢山上种了十年的橙子，且在云南当地卖了好多年，只不过当时不叫褚橙，价格也要低很多。

褚橙之所以在一夜之间发生了如此大的变化，就是找到了一个突破点——好产品。可以说好产品是基础，没有这个基础无论如何也玩不转。另外，策划团队还找到了褚橙之所以在十年间一直默默无闻的根源——没有合适的推广和营销策略。

因此，策划团队并没有对产品信息进行简单的发布，而是以“建立人与人之间的连接”为中心，以“人生总有起落，精神终可传承”为标语，把“褚老十年种橙哀牢山”的故事告诉了大家；同时用了一系列报道来渲染产品的IP化，如《褚橙进京》《褚时健：褚橙成为励志橙》都在很大程度上引起了消费者内心的共鸣。

通过这一系列运作，“褚橙”的定位已经不再仅仅是一个单纯的橙子，而是一个精神符号——“励志橙”。此后又连续几次以“励志”为主题进行报道，慢慢地在消费者心目中树立起“励志橙”的高大形象。就这样，“褚橙——励志橙”脱颖而出，成了橙子品类中一个独特的“产品概念”。

这就是典型的IP生态化玩法，即通过IP本身以外的价值重塑来实现向商业化运作的转型。如果褚橙只是单纯地宣传橙子的功