



数位专家深度解读，理论案例与方法全案

泛娱乐营销 IP化运营之路

—— 陈巧燕 不花公子 编著 ——



知识付费时代，移动互联时代的商业法则
企业创始人、产品经理、内容创作者的枕边书

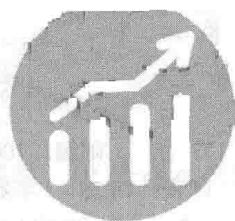
 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

非外借

泛娱乐营销 IP化运营之路

—— 陈巧燕 不花公子 编著 ——



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

优质的 IP 能为创业者带来丰厚的利润，因此越来越多的创业者走上 IP 运营之路。

那么如何才能把握市场机会，分得一块蛋糕呢？答案就是从零开始打造超级 IP，深度挖掘 IP 的价值。打造超级 IP 可以分为三个步骤：商业定位、跨媒介互动设计、设置长线生命力。打造 IP 时，需要考虑能为用户带来什么，如何获得用户的认同感。本书结合众多一线案例讲述 IP 的运营之道。

本书适合平台运营者、经纪公司管理者、IP 生产者等有志于站在时代风口的精英阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

泛娱乐营销：IP 化运营之路 / 陈巧燕，不花公子编著. —北京：电子工业出版社，2018.10
ISBN 978-7-121-33745-1

I. ①泛… II. ①陈… ②不… III. ①网络营销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 036832 号

策划编辑：董 雪

责任编辑：张彦红

印 刷：北京季峰印刷有限公司

装 订：北京季峰印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.25 字数：226 千字

版 次：2018 年 10 月第 1 版

印 次：2018 年 10 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）51260888-819，faq@phei.com.cn。

前言

泛娱乐是基于移动互联网大背景诞生的，而 IP 则是其核心元素。IP 的全称是“Intellectual Property”，意思是知识产权。当前大家口中所说的 IP 概念已经有所延伸，指那些被广大受众所熟知的、具有开发潜力的文学艺术作品或者人物形象。IP 共有六种类型，包括网红 IP、自媒体 IP、二次元 IP、文学作品 IP、游戏 IP、明星 IP，本书对这些类型都有具体讲述。

从全球范围来看，IP 运营的典范是美国迪士尼公司。迪士尼通过一个个电影塑造了大量的文化 IP，包括米老鼠、白雪公主、狮子王、灰姑娘、匹诺曹、美女与野兽等深入人心的形象。不仅如此，那些印有米老鼠等形象的玩具、服饰等衍生产品所创造的利润也相当可观。

据统计，2017 年全年国内 IP 改编剧目已经突破了 150 部，相比 2014 年 20 多部、2015 年 40 多部及 2016 年 100 部，增长非常迅速。各类由 IP 改编而来的影视剧使得中国影视文化产业呈现一片欣欣向荣的景象。

在 IP 版权交易红火的同时，IP 价格也暴涨了数十倍。据统计，投资在 2000 万元以上的 IP 改编网络剧有 20 多部，其中包括《盗墓笔记》在内的五部“超级 IP 网络剧”投资成本超过 5000 万元甚至达到上亿元。

为什么 IP 在中国如此火热呢？根本原因是我国市场对成熟优质内容的渴求。随着影视观众的年轻化趋势越发明显，该群体与网络小说、漫画、游戏的受众重合度越来越高。因此，各个领域优质内容互相改编的成功率远远高于一个没有受众基础的普通原创内容，这就是基于粉丝人群的强大

IP 辐射效应。

在这种 IP 潮流下，开发者怎么才能把握市场机会，分得一块蛋糕呢？答案就是从零开始打造超级 IP，深度挖掘 IP 的价值。

打造超级 IP 的第一步就是商业定位。大家可能都知道定位的重要性，但是在执行过程中却不尽如人意。IP 的商业定位，即针对作品对应的人群特征，开发相应的价值观、世界观、故事设计、艺术风格和流行元素等，为媒介互动设计做好准备。在这一环节中，受众是核心关键。受众的年龄段、背景、需求、消费能力及怎么让他们买单都是 IP 开发者需要明确的事情。商业定位清楚了，投资多少、得到多少回报都会有相应的范围。

打造超级 IP 的第二步是跨媒介互动设计。紧随阿里、腾讯、百度的步伐，影视文化公司都在积极部署 IP 泛娱乐产业战略，在原创 IP 的基础上，积极进行游戏、文学、动漫、影视、音乐等跨媒介互动设计。IP 的跨媒介互动设计是实施泛娱乐产业战略的前提，为泛娱乐文化产业生态带来了更多生机，保证了泛娱乐文化产业生态的长效运行。

打造超级 IP 的第三步是为 IP 设置长线生命力。做产品需要考虑能为用户带来什么，结合 IP 来说，IP 怎样打动用户，获得用户的认同感，激发用户付费潜力可能是一个长线过程，同时也是重要过程。以欧美市场为例，一个优质 IP 的生命周期长达数十年到上百，如漫威（Marvel）、乐高（LEGO）。但国内市场缺乏这样具有长线生命力的 IP，所以国内 IP 从业者们应当对 IP 运营做好长线准备，将 IP 视为未来的核心，打造出真正的优质 IP。

对于没有原创 IP 的开发者来说，经常会面临怎么购买 IP 的问题。购买 IP 虽然并不意味着万事大吉，却是塑造 IP 的关键一步。随着 IP 身价倍

增，影视巨头都斥巨资囤积了大量热门 IP，中小开发商若需要 IP 支持，必须另辟蹊径。具体的购买途径以及谈判技巧，本书都将进行重点讲述。

IP 并不是一部简单的热门小说或电影，IP 热潮终将退去，最后留下来的依然是精品内容。因此，开发者应当从源头保证质量，选择优质内容去开发，通过后期运营将其做成超级 IP。本书通过对从 IP 选购、IP 营销到 IP 全产业延伸一系列过程的讲述为 IP 开发者提供了从零开始打造超级 IP 的方法、技巧和成功模板，希望为在 IP 热潮下不知所措、正在运营 IP 及走错了方向的开发者们提供帮助。

轻松注册成为博文视点社区用户 (www.broadview.com.cn)，扫码直达本书页面。

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在 [提交勘误](#) 处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **交流互动：**在页面下方 [读者评论](#) 处留下您的疑问或观点，与其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/33745>



目录

1 IP 热潮持续升温，巨头纷纷抢滩 / 1

1.1 IP 热潮在全球市场持续爆发，规模达千亿美元 / 2

1.1.1 IP 概念的“前世今生” / 2

1.1.2 泛娱乐时代，IP 风潮席卷全球 / 4

1.1.3 IP 大战来临，巨头们强强联手 / 8

1.1.4 最强宇宙 IP——《星球大战》引爆全球 / 13

1.1.5 腾讯开启“腾讯电影+”模式 / 15

1.1.6 阿里影业重磅推出 IP 影业 / 18

1.2 资本巨头关注的 IP，到底是什么 / 21

1.2.1 IP 概念的三个层次 / 21

1.2.2 IP 热是泡沫还是机会 / 23

1.2.3 被重金收购的热门 IP 大汇总 / 24

1.3 IP 热潮背后的五大原因 / 26

1.3.1 IP 正在成为商业世界的新入口 / 26

1.3.2 自带受众，让千万粉丝情怀落地 / 29

1.3.3 回报率高，资本巨头看好 IP 市场 / 31

1.3.4 新锐技术，用户体验提升到一个新高度 / 32

1.3.5 “生化”回归，大 IP 自带光环 / 35

2 热门 IP 的六大类型 / 38

2.1 网红 IP / 39

2.1.1 网红 IP 化是网红生命周期延长的有效路径 / 39

- 2.1.2 雪梨开淘宝店不是卖衣服，是卖 IP / 41
- 2.2 自媒体 IP / 42
 - 2.2.1 规范化运营是自媒体 IP 的新常态 / 42
 - 2.2.2 自媒体 IP 开发流水线，赞赏出版连接新榜 / 43
 - 2.2.3 逻辑思维 IP 把知识带进付费时代 / 44
- 2.3 二次元 IP / 46
 - 2.3.1 以用户感官体验为重的二次元 IP 时代 / 46
 - 2.3.2 二次元≠动漫，抓住泛二次元 / 48
 - 2.3.3 二次元 IP 孵化模式进入变革期，女粉丝成主导力量 / 51
 - 2.3.4 漫联集团打造以二次元 IP 为核心“漫联盟”体系 / 53
- 2.4 文学作品 IP / 54
 - 2.4.1 文学作品 IP 的三大战略 / 54
 - 2.4.2 《鬼吹灯》改编引爆了奇幻冒险电影题材 / 57
 - 2.4.3 “玄幻爱情第一 IP”《三生三世十里桃花》，
让 IP 迈向“新高度” / 58
- 2.5 游戏 IP / 61
 - 2.5.1 适合改编的游戏 IP 类型 / 61
 - 2.5.2 《魔兽》中国票房高达 14.72 亿元，游戏影视 IP 潜力大 / 63
 - 2.5.3 国内游戏《古剑奇谭》IP，火热依旧 / 64
- 2.6 明星 IP / 66
 - 2.6.1 明星 IP 价值引资本关注 / 66
 - 2.6.2 《魔范学院》全力打造“明星 IP” / 67
 - 2.6.3 中国版分享时代，强力打造原创 IP 明星梦工厂 / 69

3 IP 开发核心一：商业定位 / 71

- 3.1 价值观定位：引起受众的情感共鸣并获得认同 / 72

- 3.1.1 IP 价值观要走入人心 / 72
- 3.1.2 灵魂级角色“金刚狼”，几十年长盛不衰 / 74
- 3.1.3 被寄予厚望的《横冲直撞好莱坞》，票房不足 4 亿元 / 76
- 3.2 传播定位：高频、易传播、强衍生性 / 78
 - 3.2.1 高频：IP 潜在粉丝多，粉丝参与感强 / 78
 - 3.2.2 易传播：话题感强，各路人马纷纷助推 / 80
 - 3.2.3 强衍生性：能进行多种形态布局 / 83
 - 3.2.4 《睡在我上铺的兄弟》“5 屏 6 小时探班直播”引爆传播 / 85

4 IP 开发核心二：跨媒介互动设计 / 89

- 4.1 跨媒介互动设计的三大核心 / 90
 - 4.1.1 跨媒介互动设计前置 / 90
 - 4.1.2 挖掘互动设计的最深层展现形式 / 91
 - 4.1.3 创新时保留 IP 最核心的价值观 / 92
- 4.2 美剧《行尸走肉》重新赋予 IP 新的生命力 / 94
 - 4.2.1 《行尸走肉》多处授权 / 94
 - 4.2.2 不局限于内容创意，做最大的资源共享 / 96

5 IP 开发核心三：设置长线生命力 / 98

- 5.1 制定一整套体系化的工业管理流程 / 99
 - 5.1.1 制片人中心制 / 99
 - 5.1.2 漫威打造超级 IP 的工业流程 / 100
 - 5.1.3 在线角色扮演游戏《热血传奇》的长生命周期 / 104
- 5.2 联合各方资源一起打造 / 107
 - 5.2.1 各方资源要优势互补 / 108
 - 5.2.2 众人皆知的超级 IP《蜘蛛侠》的前世今生 / 110

6 超级 IP 的四大营销模式 / 113

6.1 痛点营销 / 114

6.1.1 找准受众群，戳中痛点 / 114

6.1.2 被三只真熊猫抢了戏的《功夫熊猫 3》 / 115

6.1.3 拉勾网和火影忍者手游，开启 IP 情感营销“新套路” / 118

6.2 体验营销 / 121

6.2.1 360° 全方位用户体验 / 121

6.2.2 VR 结合旅游：颠覆 IP “预体验” / 122

6.2.3 国际在线尝试“声音 IP”新营销 / 126

6.3 病毒营销 / 128

6.3.1 找爆点、找粉丝 / 128

6.3.2 让粉丝帮你赚钱 / 130

6.3.3 轻爱·轻酸奶玩转圈层，靠走心互动“路转粉” / 131

6.3.4 病毒扩散，让 KOL 自己“动起来” / 134

6.4 关联营销 / 137

6.4.1 众媒时代，创始人也要 IP 化 / 137

6.4.2 洁婷牵手赵丽颖，打造网络剧 IP 营销新模式 / 140

6.4.3 迪士尼与游戏公司优势互补，实现双赢 / 142

6.4.4 《妖猫传》搭档京东商城，强强联合 / 144

7 挖掘 IP 的潜在价值，打造 IP 爆款衍生品 / 147

7.1 IP 价值的体现，在于新的周边产品 / 148

7.1.1 IP 衍生市场有望超过 2000 亿元 / 148

7.1.2 迪士尼全线打造 IP 衍生品，成 IP 最大赢家 / 149

7.1.3 2017 年超级 IP 电影《三生三世十里桃花》，衍生价值
已达 3 亿元 / 151

7.2 探索 IP 良性衍生模式 / 153

7.2.1 组建专业的 IP 开发团队 / 153

7.2.2 大力开发 IP 衍生品 / 155

7.2.3 实行 IP 产业链发展 / 157

7.2.4 电视剧《夏至未至》热播，郭敬明 IP 再度热门 / 159

8 优质 IP 开发难度大，如何去平台购买 IP / 160

8.1 在 IP 发布平台购买 / 161

8.1.1 开拓 IP 全新合作模式，整合 IP 资源 / 161

8.1.2 热门 IP 《十万个冷笑话》市场转型 / 162

8.1.3 热门原创文学平台大汇总 / 164

8.2 直接向 IP 持有者购买 / 167

8.2.1 找有价值的新 IP，成本最低 / 167

8.2.2 参加授权交易展会购买 IP / 169

9 购买 IP 的三大关键点 / 172

9.1 IP 筛选 / 173

9.1.1 超级 IP 的根本要素 / 173

9.1.2 《人民的名义》“反腐”价值观获得观众的簇拥 / 175

9.2 谈判要点 / 176

9.2.1 全版权购买 / 177

9.2.2 延长签约时效 / 179

9.2.3 通耀签约《蜡笔小新》，直接从版权方获取 IP / 181

9.3 IP 价格存在虚高现象 / 182

9.3.1 IP 水涨船高，热门 IP 暴涨 10 倍 / 183

9.3.2 一个热门 IP 狮子大开口，要价上千万元 / 186

10 IP 火热背后的陷阱 / 188

10.1 优质 IP ≠ 赚钱 / 189

10.1.1 超级 IP 靠的不只是热度，更多的是运营 / 189

10.1.2 小心 IP 粉丝有水分 / 190

10.1.3 《河神》小说没火，网剧却火了 / 192

10.2 逃脱 IP 的黑化和陷阱化 / 194

10.2.1 小心文学公司“围海造田”拿的 IP / 194

10.2.2 小心“地皮贩子”多次倒手的 IP / 195

10.2.3 小心资本热炒的 IP / 195

10.2.4 小心 IP 捆绑包装成巨大的“故事” / 196

11 IP 未来的三大趋势 / 198

11.1 打通全链条 IP / 199

11.1.1 强 IP 与各方合作，实现利益最大化 / 199

11.1.2 网易《梦幻西游》如何打通全链条 IP / 200

11.1.3 腾讯《勇者大冒险》如何打通全链条 IP / 201

11.2 工业化生产 / 202

11.2.1 以互联网为工具，革命性地解决 IP 化生产 / 203

11.2.2 打造有影响力 IP，工业化手段下再创新 / 205

11.2.3 从导演制改成产品经理制 / 207

11.3 VR 必将成为 IP 新玩法 / 208

11.3.1 奥飞娱乐布局泛娱乐，IP+VR 的玩法很潮 / 209

11.3.2 竞技时代“强 IP+VR 泛娱乐”战略领跑 VR 次世代 / 210

11.3.3 游戏行业发展 VR 引“钱”景 / 212

IP 热潮持续升温，巨头纷纷抢滩

IP 热潮愈演愈烈，巨头纷纷开始争抢热门 IP，马云、马化腾、李彦宏、雷军、王中军等财团大佬都在加紧 IP 领域的布局。

1.1 IP 热潮在全球市场持续爆发，规模达千亿美元

从 2011 年到 2018 年上半年，IP 核心产业的总产值由约 1900 亿元上升至约 6000 亿元。其中，游戏 IP 产业规模最大，复合增速高达 30%，动漫和衍生品 IP 产业保持并行增长态势，电影 IP 产业从 2013 年开始增速加快，在 2017 年取得 559 亿元票房；此外，网络文学 IP 产业作为孵化层，虽然产业规模相对较小，但是经过后续流转，最终实现的价值较高。预计，IP 市场产业规模将继续增长，有望达千亿美元。

1.1.1 IP 概念的“前世今生”

资本市场总是需要各种新鲜的概念来提振信心，IP 成为创投圈热烈追捧的宠儿也不外如此。现在媒体经常提到的 IP 主要是指可以系列化或者跨媒介转换的作品，简单讲就是版权，比如从国外引进版权的《中国好声音》《爸爸去哪儿》等综艺节目。不过当节目在本地拥有一众拥趸之后，节目组往往会将版权本土化，如《中国好声音》已经成了如今的《中国新歌声》。

IP 最早是一个法律性质的词汇——“Intellectual Property”的缩写，直译便是“知识产权”，在港台也被译为“智慧财产”。后来这一词汇有了不小的延伸，如今大家最津津乐道的 IP 其实是指世界电影产业惯例中的“文学财产”（Literary Property），好莱坞将其解释为“能改编成电影的文学作品”。诚然，只要能改编成电影，其他周边衍生品开发自然是不在话下的。

可见，IP 最早仅停留在专利权和著作权两个比较具象的权利上，因为版权这东西，不仅影视文化圈需要，玩具和服装等周边产品也需要。特别是游戏公司为了让作品更好卖便开始使用一些知名动漫形象和剧情，IP 就慢慢演变成某个作品的代名词。后来逐渐变成更宽泛的所有无形的知识产权。IP 演变过程见图 1-1。

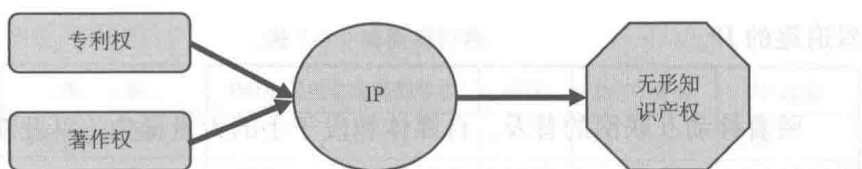


图 1-1 图解 IP 的“前世”和“今生”

IP 的大热与风险投资也是分不开的，曾经相当长的一段时间内好莱坞投资影片的成功率是非常低的。但是在 1930 年之后，好莱坞开始实行制片人中心制。为了防止出名后身价大涨，大量有潜质的演员和导演在进入制片公司之前就签下了长期雇用合同，有了这些演员和导演后，制片厂开始实验拍摄系列作品。

在这个过程中，通过数据分析可以发现：投资续集往往比投资全新的电影成功概率要高很多，热门小说或者漫画改编的电影也更容易成功。因此，好莱坞自 20 世纪 30 年代末开始，大力开发系列作品，版权越来越值钱，并一发不可收拾。

此后，《007》《星球大战》《夺宝奇兵》《虎胆龙威》《终结者》《碟中谍》《黑客帝国》《哈利·波特》《指环王》《蝙蝠侠》《超人》《X 战警》《蜘蛛侠》《美国队长》等，这些连中国年轻人都耳熟能详的角色不断被推上大银幕、开发衍生品，好莱坞的电影巨头赚得盆满钵满。

如今这类作品已经形成了一套非常完善的开发流程，不论是知名电影续作发售还是收购文学作品版权改编的电影往往都能成为一时的大新闻。同时因为投资金额大、购买版权价格高或销售预期高，很容易吸引到知名导演或者演员，况且在电影开拍前，原创作品就已经聚集了大批忠实粉丝，他们会纷纷加入讨论。因此，这很容易形成一个大话题性的电影，对大众和商业世界都具有很强吸引力。具有这样影响力的作品，才是大家现在热

烈追逐的 IP。

随着移动互联网的普及、自媒体和段子手的大量诞生，以及新媒体营销开始把内容营销，也就是大家说的软文，以及“网生内容”玩到了一个新境界，IP 概念也开始覆盖到这些文化媒介上，典型如《万万没想到》与《暴走漫画》的成功。IP 的含义也开始从文化作品，上升到品牌，继而上升到一切有文化或商业号召力的有形无形资产上，对于 IP 的定义和分析，我们会在后面的篇章中有详细解释。

1.1.2 泛娱乐时代，IP 风潮席卷全球

泛娱乐是基于移动互联网大背景诞生的，而 IP 则是其核心元素。IP 打破了影视、游戏、音乐、动漫以及衍生品等众多领域之间的壁垒，从而连接一切。泛娱乐时代，整个内容产业都显得异常发达。

从《盗墓笔记》《花千骨》开始，再到《琅琊榜》《欢乐颂》《鬼吹灯》《楚乔传》等，国内 IP 越炒越热，全民探索 IP 模式在我国开启。与此同时，国外 IP 开发也从未停止。下面分别讲述 IP 在美国、日本和中国的发展现状。

一、美国 IP 发展现状

截至 2017 年 12 月，IP 美剧排行榜如表 1-1 所示（数据来源：The Numbers 和 IMDb）。

2017 年 7 月 16 日，被全世界剧迷期待已久的《权力的游戏》第七季终于开播，虽然相比于以往每年 4 月份推出新一季内容的时间节点，此次开播整整晚了 3 个月且内容缩减到 7 集，但全球同步上映之后迅速掀起热潮。正应了中国那句古话“好饭不怕晚”，观众对真正好的 IP 有非常大的接受度。

表 1-1 美剧排行榜

序号	美 剧	IMDb 最受欢迎美剧排名	变化	IMDb 评分	IP 改编
1	《权力的游戏》	1	—	9.5	小说
2	《13 个原因》	2	↑	8.4	小说
3	《行尸走肉》	3	—	8.5	漫画
4	《瑞克和莫蒂》	4	↑	9.3	漫画
5	《维京传奇》	6	—	8.0	DC 漫画
6	《美国众神》	7	↑	8.1	小说
7	《捍卫者联盟》	9	↑	7.6	漫画

在美国，《权力的游戏》电视剧赶上了原著进度，这是非常少见的。早在第五季，电视剧剧情就已经与原著朝着不同的方向发展。但是第六季之后，原著作者乔治·马丁（George Martin）参与编剧，剧情走向让人非常期待。

截至 2017 年 12 月，北美 IP 电影票房排行榜如表 1-2 所示。

表 1-2 北美 IP 电影票房排行榜

序号	电 影	北美票房 总排名	北美票房 (万美元)	全球票房 (万美元)	IP 改编
1	《美女与野兽》	1	50401	126352	动画
2	《神奇女侠》	2	41255	82175	系列电影
3	《银河护卫队 2》	3	38981	86356	漫画
4	《蜘蛛侠：英雄归来》	4	33391	87988	漫画
5	《小丑回魂》	5	32700	69400	小说
6	《雷神 3：诸神黄昏》	6	31000	84200	漫画
7	《神偷奶爸 3》	6	26355	103048	系列电影
8	《金刚狼 3：殊死一战》	7	22627	61679	漫画
9	《速度与激情 8》	8	22576	123576	系列电影
10	《雷神 3：诸神黄昏》	8	31000	84200	漫画