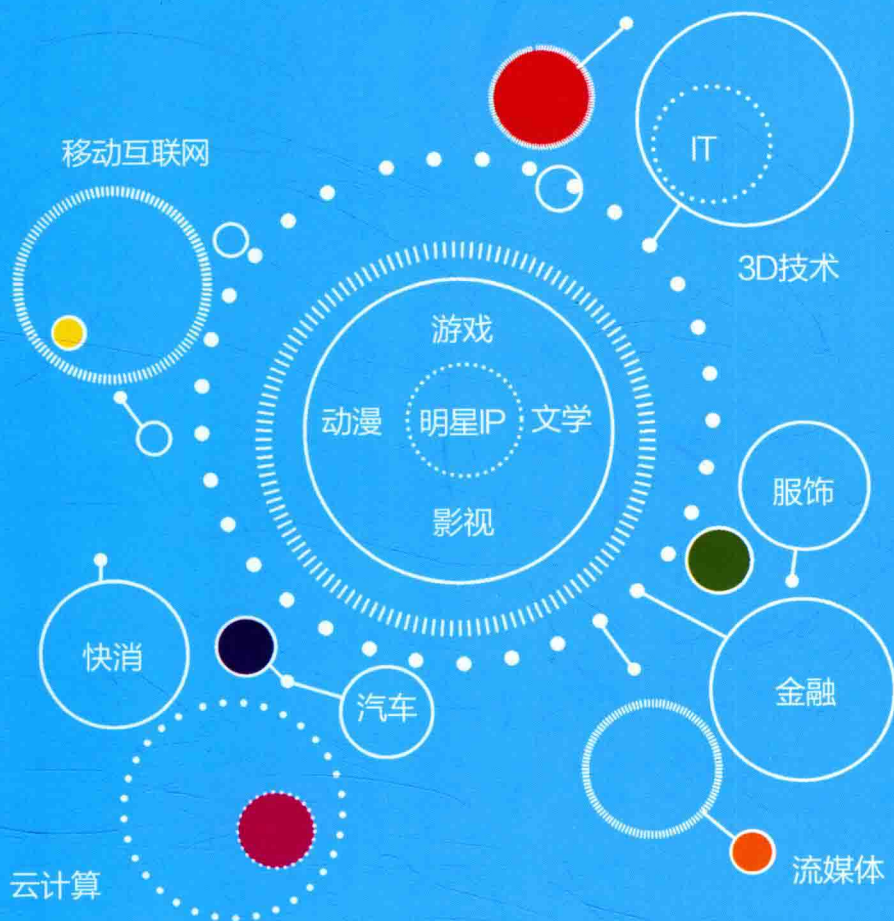


移动互联网、3D技术、大数据、云计算、流媒体
网络文学、影视、音乐、动漫、游戏等越来越多行业跨界

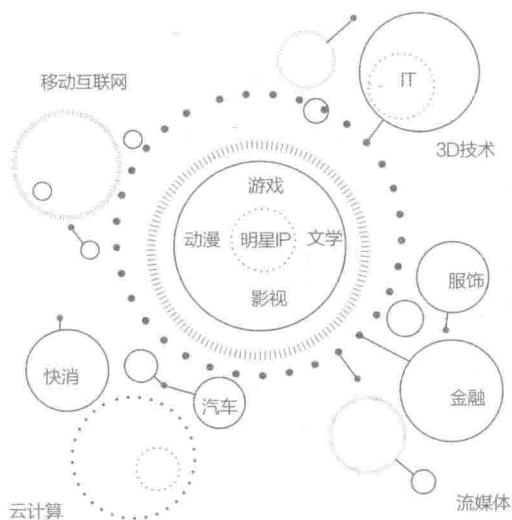


泛娱乐战略

韩布伟◎著

跨界新玩法

开启互联网+时代，企业发展新趋势



FAN YULE ZHANLÜE

泛娱乐战略

韩布伟◎著

北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

泛娱乐战略 / 韩布伟著. -- 长春 : 北方妇女儿童出版社, 2016.1

ISBN 978-7-5385-9681-6

I. ①泛… II. ①韩… III. ①互联网络-应用-企业经营管理-研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第290456号

出版人 刘 刚
出版统筹 师晓晖
选题统筹 慢半拍·马百岗
责任编辑 张晓峰
封面设计 红杉林
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 17.5
字 数 252千字
印 刷 北京盛华达印刷有限公司
版 次 2016年1月第1版
印 次 2016年1月第1次印刷

出 版 北方妇女儿童出版社
发 行 北方妇女儿童出版社
地 址 长春市人民大街4646号
邮 编 130021
电 话 编辑部: 0431-86037512
发行科: 0431-85640624

定 价 58.00元

前言

自从“泛娱乐”一词于2014年初被收录进文化部的产业报告之中，便迅速成为席卷互联网发展的一大浪潮，其中尤以IP（Intellectual Property，知识产权）井喷现象表现得最为突出。无论是电影IP、游戏IP，还是歌曲、自制剧、工具书等IP，都实现了鲤鱼跃龙门，锦上添花让目前整个内容产业都显得异常发达。

所谓泛娱乐，是指基于移动互联网的大背景，通过技术手段，实现多领域的跨界连接。而IP则是实现这一过程的核心元素，一本书、一部电影、一首歌、一段视频都可以成为一个IP，而通过这个IP，打通众多领域之间的壁垒，实现连接一切则是泛娱乐的终极目标。

为什么要实现跨界联合呢？其原始动因是大数据这种隐性资产通过各领域之间的跨界，实现数字价值的变现。而BAT（指的是百度、阿里巴巴、腾讯三家互联网巨头）则是其中的佼佼者，当我们还在谈论IP商业模式高度发达的美国，还在艳羡核心IP已经被好莱坞和漫画巨头把控的时候，BAT已经将触角伸进了“生态”领域。

不管影视、游戏行业争抢各种O2O、大数据、大IP、产品经理等大战打得多么火热，BAT却开始大谈“生态”圈建设。腾讯正着力打造“泛娱乐”生态圈，阿里巴巴也将娱乐宝和淘宝电影票引入到阿里影业，打造电影生态。

毫无疑问，对于影视和游戏等娱乐行业来说，关注BAT的动向犹如企业家看《新闻联播》了解国家政策动向一样重要，因为似乎“影视公司最后都会为BAT打工”正在一步步变成现实。

在互联网行业有一个说法，“产品型公司值十亿美金，平台型公司值百亿美

金，生态型公司值千亿美金”。BAT正是处于金字塔顶尖的生态型公司，市值7000亿美元的苹果也是。

而小米、360、京东等则属于平台型公司，都采取拼命并购投资和布局上下游周边业务的策略，主要是为了建立自己的生态链，最终实现千亿美金市值的升级。而其他大部分都是产品型公司，包括游戏公司、行业垂直网站等，基本上维持在10亿美金级别。

而生态型公司与平台型公司、产品型公司的区别，主要表现在用户、资金和其他一切资源上面，形成的是一个生态圈，而不是形成一个平台，更不是满足于生产产品，这才是生态型公司。

生态型公司以一切创意为资源，因为资本和技术主宰一切的时代早已成为过去，而创意的时代已经大踏步来临。因此，创意既是资源，又是资本，改变了原始的资本积累模式，真正实现媒介互通，万物互联。而每一个普通人都在这个过程中扮演创意源泉的角色，因此人人都是创意达人，也是一切资源和资本的原动力。

而生态型公司依托的则是粉丝经济，因为IP造就一大批粉丝，粉丝的情绪资本形成共振化的粉丝社区，最终为IP衍生品埋单。将粉丝经济用得炉火纯青的代表是苹果公司，这个被上帝咬掉一口的苹果，以无招胜有招，通过硬件产品、在线服务和消费软件的三级跨界布局，在全球积累了市值超过4.4万亿美元的苹果粉丝，真正将粉丝营销做到极致。

其实，生态型公司的核心点仍然是IP，阿里巴巴宣布投资《小时代》，将流量经济变为粉丝经济，还将周星驰、王家卫、陈可辛等高IP指数的港台知名导演纳入麾下，拉拢演员赵薇成为公司第二大股东；以畅销书《从你的世界路过》为强大IP，创作《摆渡人》作为电影首秀，都显示了阿里巴巴围绕强IP进行资源配置，布局泛娱乐生态圈的决心和策略。

百度在IP争夺战中也不甘落后，导演王晶加盟百度旗下的爱奇艺影业，总裁李彦宏更亲自给韩国男子团体EXO-M颁发“百度音乐推广先锋”奖。在游

戏领域，其独家发行的 2015 动漫 IP 手游大作《蜡笔小新大冒险》安卓版正式首发上线。

腾讯则着手建立自己的导演工作室，公司影视业务经理说：“腾讯未来不仅会签约一批青年导演，也会签演员。我们要为我们的 90 后、00 后量身打造产品。”在腾讯“电影 + 未来”的合作名单中，既有可能出现韩寒这样的新锐导演，也有可能出现陆川这样的著名导演。腾讯主要从文学、动漫、游戏三大板块打造出“同一明星 IP、多种文化创意产品体验”的创新业态。

其实，无论是网络文学、影视作品、音乐、游戏还是动漫 IP，以及在此基础上的跨界，最终形成生态产业链，美国、日本等成熟娱乐市场都为我们提供了一些成功的范例。例如，以 IP 授权为连接点，开拓泛娱乐疆土的迪士尼模式，还有由 IP“价值运作”替代 IP“挖掘变现”的漫威模式，以及以漫画为起点，发散到影视、游戏、玩具等领域的日漫产业模式，都是可供参考的模型。

对于泛娱乐公司而言，与收购优质 IP、多元化推广 IP 和 IP 的授权开放策略同样重要的是进行 IP 的底层设计，顺应泛娱乐的生命周期，从起点接入产业链，布局整个 IP 闭环生态系统，以价值观和哲学观塑造 IP，以慢动作培育 IP，而不是采用完全的“拿来主义”，才能在泛娱乐退潮后依然屹立不倒。

| 目 录 |

前言

上篇 泛娱乐核心：“互联网+”与纵深跨界颠覆

第 1 章 移动互联网下的大数据

1. 泛娱乐数据化变革 / 2
2. 大数据的摩尔定律 / 5
3. Facebook 平台为泛娱乐带来元数据 / 8
4. 可预测票房成败的谷歌 / 12
5. 利用大数据推出的《纸牌屋》 / 19

第 2 章 跨界模式搅动行业格局

1. 跨界的原始动因 / 23
2. 跨界的“最前提” / 26
3. 苹果的三级跨界布局 / 29
4. 日本动漫产业联合跨界 / 34
5. 影视界与游戏界的窗户纸是什么 / 39

第3章 大创意时代

1. 大创意改变原始资本模式 / 43
2. 内容为王 PK 中心化 / 46
3. 媒介互通，万物互联 / 50
4. 人人都是创意达人 / 52
5. 大创意退潮之后，谁在裸泳 / 55

第4章 粉丝经济

1. 粉丝的情绪资本 / 60
2. 共振化的粉丝社区 / 64
3. 为 IP 衍生品埋单 / 67
4. 果粉：市值 4.4 万亿苹果 / 72
5. 拥趸者到底需要怎样的归属感 / 76

中篇 泛娱乐蜂巢：分布式 IP 多媒介形态

第5章 网络文学：IP 生态发展的核心

1. 网络文学留存率之争 / 82
2. 文学无界的想象力 / 87
3. 游戏开发者对网络小说的“哄抢” / 90
4. 高延展空间的《花千骨》 / 94
5. 《冰与火之歌》系列破收视纪录 / 98

第6章 影视：“互联网+”的 IP 影视剧

1. 热门 IP：最具人气的网络小说 / 102
2. 粉丝电影：人气偶像担纲男女主角 / 105
3. 名人导演：直击主流的后台 / 108
4. 媒体和社交平台制造的现象级话题 / 111
5. 痴迷全球的《美国队长》 / 115

第7章 音乐：强势突围的 IP 蓝海

1. 最经典：流传度广《一生有你》 / 119

2. 最情结：票房黑马《同桌的你》 / 123
3. 最有料：《睡在我上铺的兄弟》 / 125
4. 音乐剧掀起的全球 Disco 热潮 / 128
5. 如何整合植入音乐元素 / 131

第 8 章 动漫：改编狂潮新生代 IP

1. 动漫承载的虚拟幻想 / 136
2. 动漫的成长和伴随特征 / 138
3. 2015 年最火的 ChinaJoy / 141
4. 日本票房第一的 Rookies / 145
5. 成长下的《蜡笔小新》 / 148

第 9 章 游戏：坐拥亿万用户的 IP

1. 动画 + 游戏新的 IP 生产线 / 152
2. 美国游戏 IP 改编撬动高回报 / 156
3. 跨界改编延长 IP 生命周期 / 161
4. “萌贱”路线的《我叫 MT 外传》 / 166
5. 《异形：殖民军》游戏改编大败局 / 169

下篇 二向箔时代：如何将你的泛娱乐 IP 推向风口

第 10 章 如何进行 IP 底层设计

1. 故事情节驱动的情感 / 174
2. 启发性与趣味性的拼结 / 178
3. 《黏土世界》的 3D 元素 / 181
4. Marvel Comics 的团队设计定位 / 184
5. 《战地风暴》的角色布局 / 187

第 11 章 如何收购优质 IP

1. 优质 IP 全民参与属性 / 190
2. 优质 IP 共鸣式爆发属性 / 192
3. 拥有全球高黏性用户 / 195

4. 如何平衡原作与创新元素植入 / 198
5. 高格调英美剧烧起 IP 改编热 / 201

第 12 章 IP 的多元化推广

1. 互联网思维与地推的较真 / 204
2. 发行商与渠道商的平衡策略 / 206
3. 《盗墓笔记》从文学到影视 / 209
4. 创意视频 IP 的病毒式传播 / 212
5. 美国老牌游戏厂商 Atari 为何破产 / 217

第 13 章 IP 授权开放策略

1. 品牌管理思维导入 / 221
2. 玩家不同维度细分 / 225
3. IP 多元化造就的影响力 / 229
4. 票房数十亿的开放性西游 IP / 232
5. Square Enix 公司的开放与封闭 / 235

第 14 章 IP 闭环生态系统

1. IP 一站式多线、轻重同步开发新模式 / 239
2. 从起点介入产业链，反过来让 IP 价值增加 / 242
3. Fat Pebble 的娱乐工业模式 / 247
4. 阿里巴巴 IP 全产业链布局生态 / 249
5. 音乐之下的垂直生态 / 252

第 15 章 IP 生命周期管理

1. 泛娱乐生命周期管理理论 / 255
2. 迪士尼模式 / 258
3. 断迭代的漫威模式 / 262
4. 跨领域升级的光线传媒泛娱乐模式 / 264
5. 大潮退去前的慢动作 / 267

上篇

**泛娱乐核心：
“互联网+”与纵深跨界颠覆**

第 1 章 移动互联网下的大数据

1. 泛娱乐数据化变革

新时代——移动互联网时代已经来临。当你用 iPhone 6 Plus 砸核桃时，不小心将屏幕损坏了，你又希望再来一部 iPhone 6 Plus，这时你并不需要去苹果专卖店，你只需要登录京东、亚马逊等平台下单即可。第二天你将收到一部新的 iPhone 6 Plus，这样你就可以继续砸核桃了，当然这得你自己愿意。

经常在第三方购物的用户会发现，我们买了一部 iPhone 6 Plus 后，再次登录第三方平台，我们会发现推荐的其他一些手机产品，如华为、小米、三星，甚至 iPhone 4 等。这就是大数据时代的低层次营销。

因为你不可能继续拿着 iPhone 6 Plus 砸核桃吧，短时间也不会换手机。不过如果半年后，再为您推荐手机，有可能正合您的心思。

大数据时代通过浏览或搜索记录分析用户下一步的需求，尽管还不是那么智能，但是这已经为我们提供了一个新的启示。大数据时代，任何行业如果不主动参与其中，只能被动淘汰，泛娱乐就是大数据时代下新的一种产物。

泛娱乐指的是在移动互联网场景下，通过技术手段实现多领域跨界连接。在这一过程中，需要打造一个核心 IP（Intellectual Property 的缩写，直译为知识

产权。这是通过智力创造性劳动所获得的成果,并且由智力劳动者对成果依法享有的专有权利)。这一 IP 可以是一本书、一个故事、一个视频等,同时连接一切是泛娱乐的终极目标。

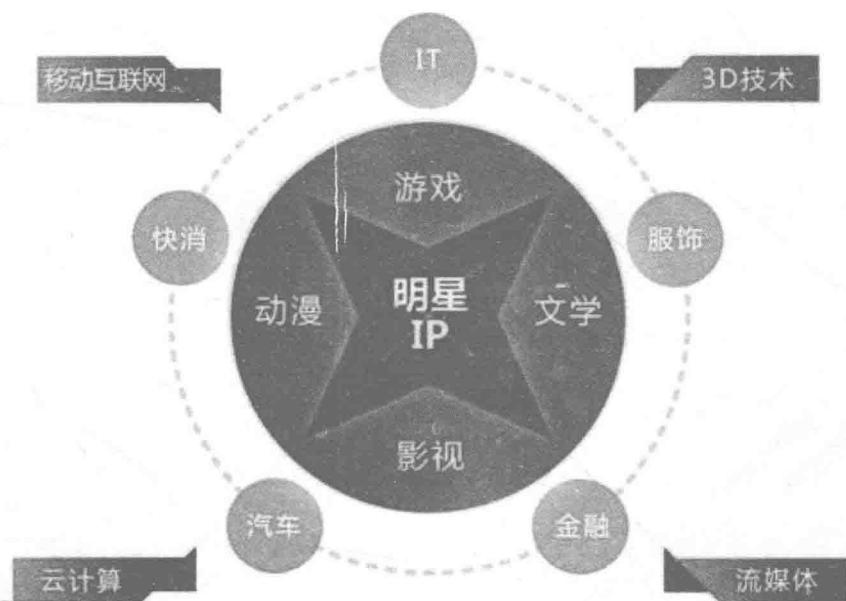


图 1.1 明星 IP 的组成要素

在 2015 年,业界认为互联网发展的八大趋势:车联网、在线教育、大数据、在线视频、泛娱乐、智能硬件、企业互联网、互联网金融。其中泛娱乐于 2014 年被文化部、新闻出版广电总局等中央部委的行业报告收录并重点提及。

腾讯旗下有两大核心产品:QQ 和微信。QQ 用户量超过 8 亿,微信用户量超过 6 亿。目前腾讯是在中国的泛娱乐领域做得最出色的企业之一。其中在泛娱乐方面,腾讯互动娱乐表现得最为突出。腾讯娱乐将游戏、文学、动漫三者融为一体进行全方位的连接。



图 1.2 腾讯娱乐三位一体战略布局

随着腾讯在泛娱乐上不断发力，目前腾讯已基本构建了一个打通游戏、文学、动漫、影视、戏剧等多种文创业务领域的互动娱乐新生态，初步打造了“同一明星 IP、多种文化创意产品体验”的创新业态。

除了腾讯之外，其他巨头也纷纷加入其中。小米、华谊、阿里数娱、百度文学、艺动、通耀、360 等企业纷纷将“泛娱乐”作为公司战略大力推进。

是什么魔力让互联网行业与传统行业纷纷向泛娱乐战略示好？大数据。大数据为企业大量的参考信息，只需要借助技术优化就能得到精准的目标客户数据。当客户购买冰箱的时候，第三方平台会主动为用户推荐保鲜盒等，这一数据营销优化，让产品销量提升，客户也慢慢接受了。

麦肯锡曾专门对中小企业展开了一项调查研究，研究人员发现中小企业的数量占据所有企业的 80% 以上，而且所创造的 GDP 之和也非常巨大。由于中小企业的规模小，发展速度很快，但是资源较少，所以可以承受的营销成本有限。

这一难题在大数据时代就会得到解决，由于获得用户数据的多样性，企业很容易就能得到低价优质的用户需求信息。目前中国拥有超过 4000 万注册的企

业,对用户的信息需求量很大,也很旺盛,如果通过大数据技术进行改进获取用户信息的方法,这将为企业节约数千亿元。

在泛娱乐时代,借助大数据的力量,一切IP的打造就会变得容易,根本原因在于大数据的无穷力量。移动互联网的许多场景都适用于泛娱乐场景。

在过去,人们往往关注于有形资产,而对无形资产则关注极少。而在大数据时代,价值分为两种,第一是隐性资产数字价值,第二是显性效果价值。对于传统行业,对于隐性资源价值,一般都归结为品牌知名度、美誉度,而在大数据时代,则附加了品牌与用户共创的数字生态价值,这一价值促进了IP升值。

腾讯动漫的一款人气漫画《尸兄》以5000万元天价将IP进行转让,迅速占据IP界话题热头条。《尸兄》是贾海波(笔名七度鱼)创作的作品,是腾讯动漫独家签约的漫画。该作品自2011年12月6日上线以来,截至2014年3月29日,《尸兄》点击量在线突破30亿。这一优质IP迎来了泛娱乐热潮,《尸兄》被改编成同名动画《尸兄》(第一季)和《我叫白小飞》(第二季),以及网络小说《尸兄》。各参与方赚得盆满钵满,作为话题热点令各界讨论至今。

显然,《尸兄》实现了在泛娱乐场景之下隐性资产数字价值的变现过程。其实,隐性资产数字价值的高低源于对核心IP的挖掘深度与广度,如果核心IP能打通众多领域之间的壁垒,那么其IP价值会很高,这也是许多企业纷纷投入上千万元甚至上亿元去购买IP的原因。

2. 大数据的摩尔定律

2015年4月19日这一天,正好是摩尔定律这一现象发现的五十周年纪念日。当工程师戈登·摩尔在半个世纪前提出这一定律的时候,电脑还像冰箱那样笨重。如今,摩尔定律已经成为了整个硅谷的基石。

摩尔定律是一个物理和自然概念,揭示了信息技术进步的速度,其主要内容是在价格保持不变的情况下,每隔18~24个月,集成电路的性能(以集成电

路芯片中可容纳的晶体管数量衡量)就增加一倍,电脑性能也将提升一倍。换一句话说,每隔 18~24 个月,同样性能的集成电路的价格就下降一半。

美国芯片接口技术开发商兰巴斯公司的首席科学家克拉格·汉姆佩尔说:“摩尔定律是整个信息时代的驱动力,没有摩尔定律,就没有如今廉价的处理器,如今硅谷 99% 的公司也就不会存在了。多亏有了摩尔定律,我们今天才能把智能手机放在口袋或钱包里,今天智能手机的性能比 1965—1995 年里最大的电脑还要强劲。没有摩尔定律就没有超薄笔记本电脑,也不可能产生足以绘制整个基因组或是设计复杂药物的高性能计算机。流媒体视频、社交媒体、搜索功能、云计算——没有摩尔定律,这些都不可能产生。”

摩尔定律影响着整个信息产业和电子产业。这一定律引发的结果之一是:随着信息技术的发展,工程师和科学家将以前所未有的速度捕捉、分析并存储数据,而尖端科技产品的成本也会越来越低,低到逐渐能够为普通大众所接受。

摩尔定律由英特尔公司创始人戈登·摩尔提出,并以他的名字命名。不过,最早提出摩尔定律相关内容的实际上是加州理工学院名誉教授卡沃·米德。卡沃·米德是半导体先驱,按照他的说法,“摩尔定律不是一个物理定律,它是人类本性的一个定律。人们知道什么在物理上是可能实现的,而且对之深信不疑。戈登和我一起共事,摩尔定律彻底地改变了我们的生活。”

任何想要忽视摩尔定律重要性的努力都是徒劳的,因为摩尔定律不仅直接导致了个人笔记本电脑、包括 iPhone 在内的智能手机、包括 Apple Watch 在内的电子产品以及特斯拉智能汽车的诞生,还是支撑谷歌、Facebook 等科技巨头的直接力量,仅这两家公司就操纵着全球数十亿美元级的广告业务。

因此,说“摩尔定律是推动人类 GDP 增长的根本动力”这句话一点都不为过。也就是说,在过去的半个世纪里,摩尔定律推动集成电路技术以指数增长的速度进步,而这是人类社会之前从来没有出现过的情况。从此,整个 IT 行业的技术革命正式开启,全球自动化和信息化时代全面到来。总而言之,在过去的半个世纪里,拉动世界经济增长的根本动力即为摩尔定律。

显然，摩尔定律对人类的影响已经远远超出了今天我们所拥有的电子产品，甚至远远超出了制造出这些电子产品的众多科技公司，其影响力已经触及人类活动和创造的方方面面。更为重要的是，这种影响力才刚刚开始，尽管按照戈登·摩尔本人的说法，到了2020年，摩尔定律就会黯然失色。

在加州山景城计算机历史博物馆举办的“纪念摩尔定律提出五十周年”活动上，前英特尔公司高级主管比尔·戴维德和卡沃·米德向人们描绘了一幅壮观的画面，在未来数十年的时间里，摩尔定律不仅会继续发挥其影响力，还将以一种更为宏大的方式颠覆整个人类的社会制度。

比尔·戴维德说：“每当科技变化发生之时，其所产生的社会影响都是十分巨大的。比如，从每小时3~4英里的马车到每小时30英里的火车，创造了工业城市。社会和经济变革是巨大的。50多年前，信息传递不仅缓慢，而且非常昂贵。所以我们把人们移动到距离信息很近的地方——沃尔玛。现在，有了亚马逊，可以把信息移动到人们所在的地方。由于摩尔定律，我们将会重建所有的物质性基础设施。”

摩尔定律还带来了另外两个结果：互联网的兴起和产业的数字化，而正是这两个结果的合力，诞生了一个过去一直没有引起我们足够重视的结果，即各种数据量的急剧增长。当数据量的增加累积到一定程度，量变就有可能发展为质变，即大数据。

通过使用大数据，谷歌的机器问答项目解决了30%左右的问题，已经远远超出了学术界迄今为止同类研究的最高水平。之所以提出大数据的概念，其根本原因是摩尔定律导致互联网的发展，进而导致各种数据量的急剧增长。结果是数据增长的速度超过了互联网的增长速度，如下图所示：