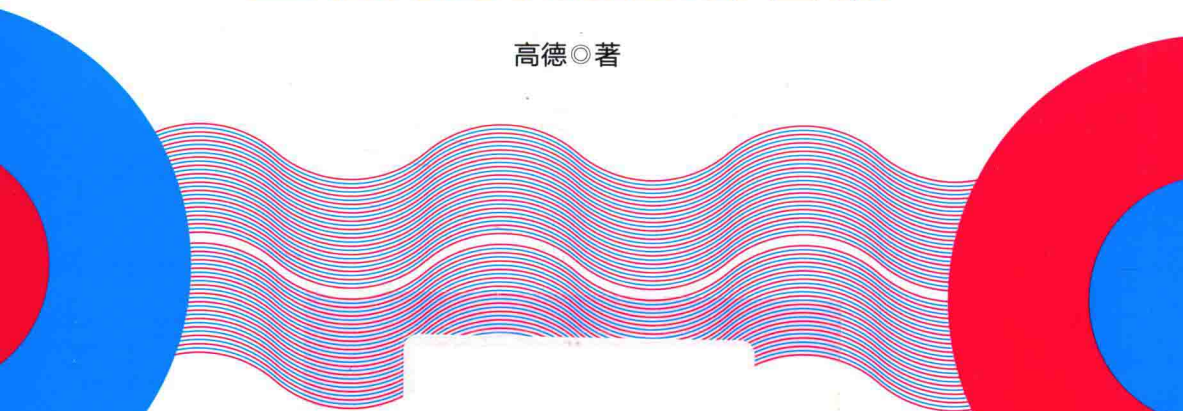


解读超级IP成长路线图，手把手教你建立IP帝国！

# 超级IP

互联网时代的跨界营销

高德◎著



INTERNET  
PROTOCOL



究竟什么才是具有最高价值的超级IP？

为什么爆款仅是少数人的专利？

中国IP商业模式创新之路在何方？

中国本土的超级IP拿什么与好莱坞的IP产业链抗衡？



互联网+时代超级IP实操手册！

 中国出版集团  
 现代出版社

# 超级IP

互联网时代的跨界营销

高德◎著

 中国出版集团  
 现代出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

超级IP: 互联网时代的跨界营销 / 高德著. —北京: 现代出版社, 2016.4  
ISBN 978-7-5143-4872-9

I. ①超… II. ①高… III. ①网络营销 IV.  
①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第079908号

---

作 者 高 德  
责任编辑 张桂玲  
出版发行 现代出版社  
通讯地址 北京市安定门外安华里504号  
邮政编码 100011  
电 话 010-64267325 64245264 (传真)  
网 址 www.xdcbs.com  
电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn  
印 刷 北京中印联印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 13.5  
版 次 2016年9月第1版 2016年9月第1次印刷  
书 号 ISBN 978-7-5143-4872-9  
定 价 39.80元

---

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载



前言

## 超级IP的诞生

我的朋友汉尼·弗里斯（Hannibal Fries）这几年一直待在雅典，是希腊国民银行（National Bank of Greece）的一名高管。2014年冬天，他实在受不了当地低迷的经济形势，不忍看到自己经营多年的金融帝国摇摇欲坠的凄凉场景，辞职回到美国创业。弗里斯长期从事证券业，有十几年的美国存托股票（ADS）的操作经历，每天都和交易板上跳动的让人犯心脏病的数字打交道，对别的行业不是很清楚。但是突然有一天，他兴奋地想到了一个主意。

弗里斯没有像其他的业内高管那样急于融资千万去开证券投资公司或做别的什么大手笔投资，而是找了个安静之处挑灯夜战两个月，写了一本3万字的小说。他以自己丰富的行业见闻，讲了一个希腊银行的信贷主管从辉煌到落魄，最终跳楼自杀的真实故事，揭露了很多金融业的内幕。他给这篇小说起名为《神的死亡》（*Death of God*），以“政经讽刺”小说的形式刊发于《金融时报》（*Financial Times*）美国版上，用黑色幽默的风格向美国人展示了一个冷酷的时代。

小说刊出后不到一周，弗里斯收到了一个电话——福克斯影业（Twentieth（20th）Century Fox Film Corporation）希望用120万美元的高价买下版权，把它改编成电影。福克斯影业还准备了一份大计划，利用新媒体技

术开发电影的周边产品，包括出书、讲座、续拍系列电影等，还想到了一个改编漫画的主意，目标是金融界的“行尸走肉”。这将让弗里斯一本万利，很可能一跃成为超级明星，制造几亿美元的票房。从证券到电影，他巧妙地完成了跨界，代表全世界的中年男人实现了一次创业奇迹。

我说：“你无意间创造了一个超级IP。”

上周末，我带女儿去洛杉矶的迪士尼乐园。她的目标永远都是米奇卡通城和梦幻乐园，那里有她的“偶像”。女儿今年6岁，这两年非常喜欢奇幻电影《冰雪奇缘》，到了每个星期都要认真重看一遍的地步。所以在迪士尼的电影周边产品区，她的最爱是与《冰雪奇缘》有关的一切玩具和衣服，还有书包、水杯、橡皮等。电影上映后，两个女主角安娜和艾莎在她的生活中占据了很大的一部分，很快让喜羊羊和芭比娃娃退居二线——虽然它们对她也很重要。

有一次，我故意对女儿说：“爸爸现在要留下一些钱去买别的东西，这个冰雪奇缘的‘创可贴’你可以等下次再买吗？”她顿时遇到了难题，皱眉思考，然后说：“你可以打电话请别人帮你买机票。”好吧，这是爱的力量！喜欢一部电影或一个偶像，进而不计成本地购买和它有关的所有东西，就是超级IP带来的不可估量的经济效益。只有局外人才考虑价格，粉丝不会。

这几年总有人向我请教如何才能将自己的某个创意进行商业变现。他们是很年轻的创业者，至少比弗里斯小20岁；他们有活力，有眼光，但没有弗里斯的耐心，不希望在这些项目上耗费太多的精力，只想换成钱走人。“快速获利并安全离场”的战术不能说是一种错误，因为这也是主流的商业方式之一。出于尊重，我总是建议他们不要失去信心。如果确信这个创意是可商业化的，那就继续创作，寻找合适的投资者，实现产品的定制化，把它推向市场。如果投资者有信心，他们就可以投入大笔资金，直到形成足以击垮对手的市场规模。

通过大手笔的投资将创意的价值最大化，这也是超级IP。它首先立足于

创意，其次需要你深入地挖掘创意的内容，持续地开发它的衍生价值，从一个行业向其他行业渗透，那就不用担心会没有收获。

## 谈论IP时，我们到底在说什么

我们到底在谈论什么，高深莫测的文化概念还是高风险、高回报的商业项目？都不是。我到国内参加一些论坛，到处都有人提到IP，好像任何人都可以非常轻易地拿出一个IP去圈钱、众筹。它是如此普遍，这是一个“IP为王”的时代？看起来是的，但多数人并不懂真正的IP是什么。作为Intellectual Property的缩写，IP的核心内涵是“跨媒介创意及内容营销”，兴起于20世纪90年代美国的动漫产业，例如《超人》《蝙蝠侠》等改编于漫画的电影，就是全球范围内的第一代IP。

- 把漫画改编成系列电影是跨界，是IP。
- 把电子书放到手表上形成的产业链是跨界，是IP。
- 把电话叫车服务融合到手机APP上是跨界，是IP。
- 把网络小说改编成电视剧也是跨界，是IP。

这些都是最基本的IP，也是最简单的创意。我们用一个创意去做跨界营销，整合不同的行业资源，形成庞大规模的“病毒式传播”，乃至爆款式的大手笔投入，最后引发赢家通吃的马太效应，就是IP思维对商业模式的影响和创新。它不是产品，不是品牌，而是指它的整个创造和传播的商业过程。

## 什么是超级IP

究竟什么才是具有最高价值的超级IP？是创意（思维）跨界、营销跨界、行业跨界三种不同概念融合而成的全新的商业模式。当一个产品变成超级IP时，并不是简单地产品换掉一套包装或贴上一个时尚的标签，它是

“工匠精神”在创意和营销领域的表现，高品质的创意和内容通过跨界整合，平台创新，在商业内核上实现了一定范围内的渠道垄断，就像支付宝已经做到的那样。超级IP是一个“思维聚合体”，它打破了思维之墙，让市场与行业的边界变成无界，实现了全自由度的跨界。面对这样一个超级IP，人们不会有太多的精力去讨论它的服务价格或者性价比，而是以一种粉丝社群式的聚众效应，为IP运营商制造滚雪球式的巨额利润。

这种“跨界模式”的商业价值是惊人的。比如在全球的电影票房中，累计票房最高的均是IP系列作品。像好莱坞的超级英雄系列电影，虽然只占数量的10%不到，却创造了超过82%的利润。在票房最高的电影中，动漫改编的“IP创意”占到了70%以上，其中当然包括《冰雪奇缘》《冰河时代》等这些年影响了一代人的经典作品。

## 从IP到商业模式

除了依靠改编电影获得成功外，好莱坞的IP操作人更擅长“价值衍生”之道。这些创意在图书、游戏、卡通人物、纪念品和其他衍生品方面也持续地创造利润，就像我们每次去迪士尼乐园都会经历的场景——孩子们的选择是最有说服力的。他们似乎已成为动漫产业超级IP的终极面试官。好莱坞的成功也让我们看到，在进行跨媒介的运营时，内容已经越来越重要。同时内容与行业整合和跨界营销的关系也更紧密了。

在本书中，我们不仅会提到超级IP是什么，阐释它的概念。重要的是，本书会带领读者经历一场从IP到商业模式的旅行。如果你有一个伟大的创意，却缺少将创意IP化、将品牌系列化的方法，可以根据书中超级IP的“跨界路线图”，去一步步地实现自己的商业构想。你要经历很多工序，要像工匠一样对待它，才能实现高品质的创造和跨界整合，最终实现从跨界到无界的突破。



## 目录

### 前言 / 001

### 第一章 如何理解超级IP

- 01 因为爱去买，不是因为需要？ / 002
- 02 爆款策略 / 013
- 03 形象授权 / 018
- 04 创新法则 / 024

### 第二章 商业的现实

- 05 被杀死的想象力 / 030
- 06 平台困境 / 038
- 07 免费的危机 / 045

### 第三章 创意革命

- 08 创意IP / 060
- 09 翻转的长尾 / 064
- 10 品牌即场景 / 070
- 11 小创意也可以制造大IP / 076
- 12 创意共享 / 080



## 第四章 跨界营销

- 13 产品型社群 / 088
- 14 大IP思维 / 093
- 15 去中介化 / 104
- 16 新媒体的IP盛宴 / 112

## 第五章 创业的新起点

- 17 为什么你输了 / 118
- 18 构思你的IP产业链 / 132
- 19 平台商业模式 / 136
- 20 不走寻常路 / 147
- 21 超级IP的回报 / 152


## 第六章 赢者通吃

- 22 “一分货十分钱” / 156
- 23 粉丝社群 / 160
- 24 你的新媒体模式，不是别人的 / 166
- 25 是机会，也是陷阱 / 172

## 第七章 创造超级IP

- 26 用户思维 / 180
- 27 工匠精神 / 184
- 28 品牌叠加效应 / 188
- 29 全民“WiFi时代”的IP帝国 / 192
- 30 从跨界到无界 / 198

# 超级 IP



## 第一章

---

### 如何理解超级IP

概念还是未来？

---

- 01 因为爱去买，不是因为需要？
- 02 爆款策略
- 03 形象授权
- 04 创新法则

# 01

## 因为爱去买，不是因为需要？

### | 超级IP的第一个特点是粉丝经济 |

有一个事实是我无法回避的——在和女儿的相处中，我经常因为反对她投入太多的“金钱”（每年零花钱额度的500%），在各类电影形象的卡通玩具上而成为她的“大仇人”，变成了一个“坏爸爸”。如果说超级IP都有什么特点，这是第一个我愿意拿来分享的例子。如何理解超级IP？当我首次想到这个问题时，是女儿的表情给了我答案。

她喜欢迪士尼的一切产品，是《冰雪奇缘》中美丽姐妹的粉丝，也是变形金刚系列产品的铁杆支持者。女孩子也疯狂地迷恋变形金刚吗？她不清楚，也不在乎。她知道，自己愿意为了这些电影人物和玩偶付费。不管花多少钱，她都力撑到底。没有人可以阻止她往家搬回更多玩具的行为——实际上她的玩具房间已经是满满的了，没有多余的空间。许多产品是重复的，仅仅是每年的新品而已，外形和功能没有任何改变。

女儿说：“我喜欢，所以我就要买。”

因为爱去购买这些产品，而不是因为自己需要，这是粉丝经济的核心特征，也是超级IP对购买力的一个显性效应。通过投资明星、电影人物、行业名人等引起关注，吸聚粉丝，利用粉丝效应获取市场的支持，实现经营创收的目的。这是粉丝经济的字面解释。最为典型的应用领域就是电影和音乐，

为了支持自己的偶像，粉丝买票去看他主演的电影，花钱看他的演唱会，购买他的CD，下载彩铃，在酒吧点他的歌，买他代言的产品等。

ARPU (Average Revenue PerUser) 是通信业的专业术语，即“每用户平均收入”。2011年，有一家专业机构将这个概念引入到了粉丝经济中，用来计算“粉丝对艺人的贡献产值”——也可以作为粉丝在一个IP中的消费值的计算方式。例如，一名歌手在音乐产业中作出的贡献值，就可以对他粉丝的ARPU值进行统计：他的粉丝每月花多少钱购买、下载他的歌曲，每年在他的演唱会上花多少钱？随着互联网的发展，艺人影响力的排名也转而由ARPU来决定，例如演员的“票房总量”（创造了多少钱的票房），而不是过去的唱片发行量。

## 粉丝产业和粉丝跨界

如果说IP代表的是创意产业，超级IP首先就是一个由“粉丝聚合”形成的产业平台。在粉丝经济的框架下，我们很容易就能看到音乐、影视、图书、体育等行业的市场所在——这些行业的“用户”就是粉丝，反过来也成立。粉丝的支持是IP发展的基础，粉丝的消费能力则决定了IP的市场价值和这个产业的未来。

“邓丽君迷”是改革开放后中国的第一批基于商业的广义上的粉丝，但那时商业气息还不是太浓。人们对邓丽君只是喜爱——爱听她的歌，爱传播、讨论和她有关的新闻，喜爱值与消费能力不成正比。20世纪90年代，大众文化的快速发展推动了粉丝文化的成长，无论内地还是港台，文艺明星的出现和产业化，让中国的粉丝经济长出第一棵萌芽。“四大天王”就是4个具有极强雷同性的超级IP，他们吸聚了中国香港、中国大陆、中国台湾和东南亚地区大量的粉丝，形成了一个规模巨大的市场。但用现在的眼光看，那时的粉丝还缺乏计划性和组织性，加之互联网平台和信息传播渠道尚不完

善，无法像今天这样形成庞大而且成熟的粉丝产业。

- 职业化趋向。
- 有专业领导者，富有组织性和计划性。
- 规模化消费，消费方式也呈现多元化。

粉丝产业的这三个特点，正是伴随着十几年前的选秀类节目出现的。迄今为止，娱乐和造星节目的发达不断地为这个产业“施肥”，使其成长更快。比如《跑男来了》《中国好声音》《我是男子汉》和过去的《超级女声》等节目，这些创意和由此形成的平台，都作为IP聚焦了大量的粉丝，催生了粉丝群体的商业化。

### ① 粉丝的新特点：跨界

作为大众商业文化的接受者，粉丝逐渐呈现出了很多新的特点。第一，年龄越来越低。从3岁到20岁，乃至60岁以上的年龄层皆有。第二，身份和职业五花八门，有幼儿园小孩、中小学生、大学生、文艺从业者、科技从业者，也有文化水平低较的务工一族，覆盖社会所有的行业。第三，喜欢的目标并不是集中的，而是分散的。他们以高涨的热情投注于自己崇拜或欣赏的“特定目标”之上——明星、权威、作品、产品、团体等，甚至包括某种文化、价值观等虚拟事物也可能有数量庞大的支持者。在消费上，他们不一定有强大的购买力，但均具有冲动消费的特点。不管值不值得，他们愿意埋单。

这些特点汇聚起来，成为一个今天非常流行的词汇：跨界。粉丝的构成聚成强烈的跨界特点，正如同IP的商业模式也是一种跨界整合，互联网传播的特点打破了传统行业和群体之间的界限，把一切边界都模糊化了。具体表现在，一个人可能既是苹果手机的粉丝，又是某个小区广场舞的忠实成员。苹果手机和广场舞是两个互不相干的超级IP，但是很多人会同时处于这两个粉丝阵营，消费和传播两种特点截然不同的文化理念。

由互联网技术的发达导致的跨界，还体现在“与年龄不相等的成熟”。女儿和她的同学都处在六七岁的年龄。过去，这是一个刚学会简单加减法的阶段。可是现在，她们知道的比一些大人还多。比如在街头怎样用谷歌地图定位离自己最近的公厕，用支付宝在网上预订电影票。凡是需要为玩的东西花钱的技能，她们手到擒来。

## ② 开启数字产品时代

在粉丝经济的推动下，一个很小的IP也能够突破种种传统阻力，向热门IP成长，最终成为一个超级IP。一方面，这是由于粉丝的消费是非理性的，一旦找到引爆点，产生粉丝效应，其成长性十分惊人，往往让市场观察家大跌眼镜。另一方面，数字技术的应用和成熟让人们花钱变得更容易了，这也开启了数字产品的时代。

比如，韩剧《太阳的后裔》热播后，在狂热粉丝的支持下，其独家授权的数字音乐专辑在某音乐平台一个月的销量就超过了10万张。高收视率的电视剧就是一个热门IP，它经常可以带动相关数字产品的大卖，在销量节节攀升的背后，也仅是粉丝们一次小试牛刀的价值闪光。

著名音乐分享网站MP3.com是全球首屈一指的美国互动媒体公司CNET旗下的网站。它提供免费的MP3音乐下载、在线视频播放、相册、艺人资讯等服务。会员还可以上传自己的原创音乐和MV录影带。CNET公司的市场副总监诺姆·海尔曼（Norm Hellman）说：“实际上，即便是免费的下载和传播，也推动了粉丝经济的壮大。在线音乐平台的用户把自己喜欢的歌曲下载到电脑、手机和其他工具中，或者利用网络平台分享给朋友。数字产品有利于分享的特点，而分享让传播效应更大，让音乐和歌手的名气更大了。一首好歌既让用户寻找到了懂他心声的知音，也实现了数字产品的推广，人们皆大欢喜。”

例如，女儿会将《冰雪奇缘》的原声音乐下载到平板电脑中，然后推荐

给自己的同学。她热情主动地建议每一名同学都去指定的平台下载，不要到她这里来拷贝。她用实际行动告诉别人：“我可是个货真价实的粉丝！”粉丝在下载和分享中互动，推动了热门IP的形成，由此带来的用户流量又为传播平台创造了空前的红利。在电影下载、衍生产品的销售中我们也能看到这个价值链的存在——它隐藏在每一个传播环节的后面，每一次谈论都是IP的升温，每一次分享都为超级IP的形成添柴加火。可以这么说，没有数字产品的存在，任何一个超级IP都是不可能形成的。

## 热门IP争夺战

开发和利用粉丝经济的前提是，你必须拥有相关的IP——**具备原创版权的创意和内容资源**。海尔曼说，为了获得优质的IP资源，CNET公司10年前就开始布局，和许多有成长潜质的二线歌手签约，垄断了他们的数字音乐传播权。CNET花了大价钱购买IP，然后用低价甚至免费让用户下载。为了赢得这场战争，有眼光的平台都不惜付出血本。这是因为，热门IP已经成为今天的商业平台和营销领域的核心竞争力的决定性因素。

2015年，中国推出了有史以来最严厉的版权法令，同时出台了保护原创版权的音乐产业政策。这对超级IP的产生无疑是一件好事，因为在线音乐平台失去了打法律擦边球的机会——很难再用侵权的方式免费或低价使用IP。除了音乐外，对其他领域的版权保护也在加强，影视、图书、游戏等行业随之迎来了曙光。同时，投资机构和商业平台对IP资源的争夺也更激烈了。

弗里斯对此感受很深。在《神的死亡》剧本的出炉过程中，他接到了十几家制片公司和经纪公司的来电。福克斯的出价不是最高的，有一些机构已经向他喊出了数百万美元的天价，让他一时不知所措。但是，福克斯用一份全面的规划打动了他。“我更看重这个故事的衍生价值和能够对金融业起到

的作用。”他说，“如果它是一个大IP，我希望它覆盖更多的阶层，激起人们对西方世界金融政策的反思，这是比市场价值更重要的东西。”

和好莱坞相比，中国市场的“热门IP争夺战”规模要小很多，但同样激烈。每当有好节目引进内地或准备发行时，总会经历一场竞价厮杀。好的图书、剧本资源越来越抢手。可以肯定的是，人们将来对IP概念的认识更为普及。为了获得更多的市场，这场战争只是刚开始，注定不会平息。

未来是生存，还是死亡？

争夺热门IP是为了创造超级IP，实现商业上的巨大收益。这一切的基础都源于粉丝经济的特点——用户的需求决定了各大平台开始无比重视IP资源：

吸引力和传播力极强的创意、广告策划；

原创音乐和版权代理公司；

优质歌手和超级明星；

综艺节目的发行版权；

网络主播和人气主持人；

畅销书作家和优秀剧本；

潜力型演员；

……

这些都属于高价值的IP资源，能够为发行平台创造巨大的收益，甚至对对手形成垄断性的市场优势。当你拥有一个热门的IP资源时，至少可以在短时间内获得不菲的经济效益。这就是“发动战争，抢夺IP”的动力。不过，这对投资者的渠道资源、自身实力也提出了非常高的要求。

就像弗里斯说的：“即使福克斯的价格再低一些，我仍然选择合作，而不是那些二流经纪公司。”有实力的公司能够创造真正的超级IP，他们可能搭建整个产业链，形成持久获利的生态圈，而不会急于变现。



## 粉丝付费

现在，我的女儿是一个愿意为迪士尼的所有产品慷慨付费的粉丝。第一次去迪士尼乐园回来后，就要求为她买一栋大房子：“大房子我一个人住，还有那些可爱的卡通玩具。”当然，为了一个收集卡通产品的心愿而送她一栋房子，这个计划没有几个父母愿意批准。不过，当她看完几部迪士尼出品的电影，再次严正提出这个请求时，我作出了适当的妥协，为她开辟了一个单独的房间，购置了几套儿童家具摆放她的心爱礼物和各式玩偶。

### ① 电影和副产品的付费支持

女儿采取的第二步行动是，和小伙伴组成了“小粉丝社团”。社团的人数不是固定的，按她的话来说：“越多越好，小区有三十几名小朋友，现在才不到三分之一的人加入，难道别人不应该喜欢安娜吗？”她目标远大，很像在组建一个“安娜宗教”。

在观察中，我发现了很有趣的一点，就是女儿对于“付费支持”的热爱。为了向小伙伴介绍她看过的几部电影，我不得不掏出几百大洋请几位小朋友和她一起去电影院重温。走出影院后还要再去一遍迪士尼的卡通形象店，因为她希望自己的朋友也和她一样，能够把零花钱拿出来买些电影的副产品——她就是这么做的。

这是粉丝付费的直接表现，也是最简单的方式。如何表达我对一个电影、一个创意或一个人物的喜爱？那就花钱购买与此有关的产品。不是“非买不可”，而是“不买不行”。这种心理的广泛存在，构成了超级IP营销热潮的市场推动力。