

驴妈妈创始人
倾情力作

洪清华 著

IP

TAKING THE IP,
COMMANDING
THE WORLD

旅游， 得IP者得天下

IP榜样领袖的实战智慧

旅游IP的思想指南和落地指南

中国旅游出版社

IP

TAKING THE IP,
COMMANDING
THE WORLD

旅游,

洪清华 著

得IP者得天下

常州大学图书馆
藏书章

中国旅游出版社

统 筹：张润生 王欣艳

责任编辑：王佳慧

特约编辑：张栋平

责任印制：冯冬青

封面设计：中文天地

图书在版编目（CIP）数据

旅游，得 IP 者得天下 / 洪清华著. — 北京：中国
旅游出版社，2018.1

ISBN 978-7-5032-5927-2

I. ①旅… II. ①洪… III. ①旅游业发展—研究—
中国 IV. ①F592.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 266921 号

书 名：旅游，得 IP 者得天下

作 者：洪清华著

出版发行：中国旅游出版社

（北京建国门内大街甲 9 号 邮编：100005）

<http://www.cttp.net.cn> E-mail: cttp@cmta.gov.cn

营销中心电话：010-85166503

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷：河北省三河市灵山红旗印刷厂

版 次：2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：14.25

字 数：164 千

定 价：39.80 元

I S B N 978-7-5032-5927-2

版权所有 翻印必究

如发现质量问题，请直接与营销中心联系调换

作为旅游行业发展的见证者，我有机会观察到了中国旅游产业近20年的发展过程，从最开始的景区规划、景区营销，到旅游电子商务，再到旅游文创商品，最后到旅游目的地投资、建设、运营，可以说，我和我的企业是伴随着旅游生态圈而成长起来的。然而，这么多年走过来，我发现自己所有的理性思考和感性审美都可以归结为一个词，那就是IP。于是，我率先将IP引入了旅游产业的发展实践中，并且将IP打造成了景域旅游生态圈的核心战略。

旅游是一个非常特殊的产业，也有人认为旅游不是产业，而是一种生活方式。然而，无论怎样复杂的解释，旅游在本质上都应该是根植于文化的产业形态和生活形态。其本质就是文化。

在今天这个时代里，一切文化都可以变成超级IP，从文化到超级IP，可以将文化的内涵进行商业化变现，赋予文化永续存在发展的根基。人类历史上的很多文化之所以消失，就是因为没有变成超级IP，之所以那些文化没有变成超级IP，是因为当时的社群组织条件和技术条件不成熟。而今天的时代无疑为超级IP的形成提供了最好的土壤和环境。

从社群组织条件来看，今天的世界正在经历着“虚拟部落化”的过程。原始社会的人类过着部落化的生活，是为了共同抵御恶劣的自

然环境，而今天的人类在虚拟世界完成了第二次部落化，则是为了抵御现实商业世界的寂寞和冷酷。部落化的结果，就是在虚拟世界里形成了非常多的超级社群，这些超级社群为超级 IP 的诞生奠定了组织基础。

从技术条件来看，信息技术创造出了一个万物互联的世界。在万物互联的语境下，一切文化都可以转化为一种情感化的消费诉求，这种情感化消费诉求再通过各种移动智能终端反馈到内容端和产品端，从而促成了内容端和产品端的 IP 化。

在组织条件和技术条件成熟之后，超级 IP 沿着“消费反馈—内容端响应—产品端响应”的路径应运而生了。所以，超级 IP 的根源在于人类的情感和价值判断。情感和价值判断上升为社群意志之后，就是文化。而一切旅游的业态在本质上也是文化的表现。由此看来，超级 IP 与旅游都来自文化。可谓同根同源。

自从 2015 年我将超级 IP 率先引入旅游行业以来，应者云集。不管是旅游地产行业的大佬们，还是旅游在线企业的精英们，以及传统旅游咨询行业的学者专家、地方政府的相关负责人，都表示对旅游超级 IP 非常感兴趣，也希望能够在实践中更多地引入旅游超级 IP 的“活水”。

朋友圈里也有很多人鼓励我尽快出书。经过一段时间的思考，我把自己的旅游超级 IP 理论总结成了 9C 理论。这个 9C 理论的“9C”分别是内容核（content）、引爆丛（crush）、延伸力（creativity）、差异基（character）、聚焦点（concentration）、资本能（capital）、穿透带（connection）、信用魂（credit）、融合环（communication）。9C 理论具体内容如下：

1. 内容核 (content): 能形成视觉、听觉、嗅觉等多种人性体验结合的综合产品和内容。要形成、创造、拥有更多的旅游“头部资源”。内容力核心是让旅游产品成为一种生活方式。

2. 引爆丛 (crush): 能形成爆款旅游产品, 单点突破, 降维打击。

3. 延伸力 (creativity): 能进行旅游产品的创新和迭代, 具有持续不断地围绕核心和灵魂建构新产品的能力。单一爆款只能触发一次消费行为, 不断迭代才能形成忠诚客户群。

4. 差异基 (character): 能形成具有独特基因的差异化定位, 进行人格化演绎, 有魂有灵。“差异基”回答了“我是谁”(定位)及“谁和我在一起”(销售客群)的问题。

5. 聚焦点 (concentration): 依靠本身资源和积淀, 自带流量、自设光环、自我传播。一直被媒体全方位、多渠道分发, 一直被谈论、引用、举例、晒朋友圈。

6. 资本能 (capital): 能对接资本, 形成良性的商业模式, 具有很强的变现能力。

7. 穿透带 (connection): 能进行吃、住、行、游、购、娱一体化运营, 建构产业链条, 穿透行业壁垒。

8. 信用魂 (credit): 能建立旅游信用体系, 使其成为旅游世界中的社交货币, 它具有最小的成本(甚至是负成本连接)、最强的运营势能、最佳的传播效果。

9. 融合环 (communication): 能形成线上与线下互动的 O2O 闭环。线上产生流量, 线下构建场景。流量和场景必须联系在一起。因为流量未必转化为消费行为, 但与场景联系起来必然形成互相补给的几何级效能。

当然，这个 9C 理论一直没有公开，只是在小范围内传播，之后，有很多专家学者纷纷根据我的 9C 理论展开了超级 IP 理论的深入研究，其中有一位叫张栋平的旅游专家，根据我的 9C 理论写出了二十几篇颇具价值的研究文章，并且每次都把他的研究文章交给我审阅，我也给他提了很多指导建议，他也一直把我称作他的“旅游超级 IP 导师”。可我一直觉得，在旅游超级 IP 的研究过程中，大家都是学生，只有超级 IP 才是大家共同的导师。我很感谢有那么多同行者和支持者，是大家的鼓励，让我在超级 IP 的研究和实践中一直保持着快马加鞭的激情和战斗力。

中国超级 IP 的大时代已经来临，超级 IP 在文化行业的版图已经非常清晰，BAT 三巨头都开始布局各自的 IP 战略。而我，则选择将 IP 引入旅游产业发展，我希望自己的旅游超级 IP 理论和实践能够成为中国超级 IP 时代的一道风景，游弋于充满硝烟的商业竞争之外，探寻一份怡然自得的愉悦与畅快。

目 录

CONTENTS

第一章 IP 的超级之门	1
一、从 IP 到天下，风景无限	2
（一）IP 溯源与定义	2
（二）IP 之战的新格局和新序曲	6
（三）“得 IP 者得天下”的商业传奇	16
二、IP 魔法正在改变产业链	20
三、超级 IP 的七个魔法	28
（一）个性化	28
（二）稀缺性	31
（三）信任中枢	34
（四）交易入口	38
（五）新生存方式	40
（六）新延伸	45
（七）负成本连接	49
四、超级 IP 的超级价值	52
（一）超级 IP 的目的地价值	52
（二）超级 IP 的消费者价值	59

五、超级 IP 方法论	62
(一) 超级 IP 的五道门	62
(二) 真伪 IP 的分界线	70
(三) 未来的超级职业：幻想工程师	76
(四) 超级 IP 的供给侧与消费侧	78
(五) 超级 IP 的“小”和“大”	94
(六) 超级 IP 怎样把“感动”变成“行动”	97
(七) 超级 IP 如何实现负成本的商业奇迹	99
(八) 如何构建企业的 IP 魔法世界	101
(九) 超级 IP 与地域文化的融合	107
 第二章 超级 IP，旅游实践中的超级风景	111
一、主题公园超级 IP 启示录	112
(一) 跨越空间边界，构建起全息的传播场景	112
(二) 跨越产业边界，构建起全产业链的盈利模型	113
(三) 跨越经济周期，构建起全球化的投资格局	114
(四) 照亮生命梦想，构建全生命周期的消费模型	115
(五) 强化 IP 运营，构建全产业链的 IP 成长闭环	116
(六) 依托城市群，构建全球化的 IP 版图	117
二、乡村旅游超级 IP 启示录	118
(一) 厚道人的聚集地，催生出了强大的信任机制	118
(二) 人类乡愁的发源地，深藏着由内而外的	
IP 魅力	119
(三) 因地制宜的规划方法，打造浑然天成的	
IP 体验	120

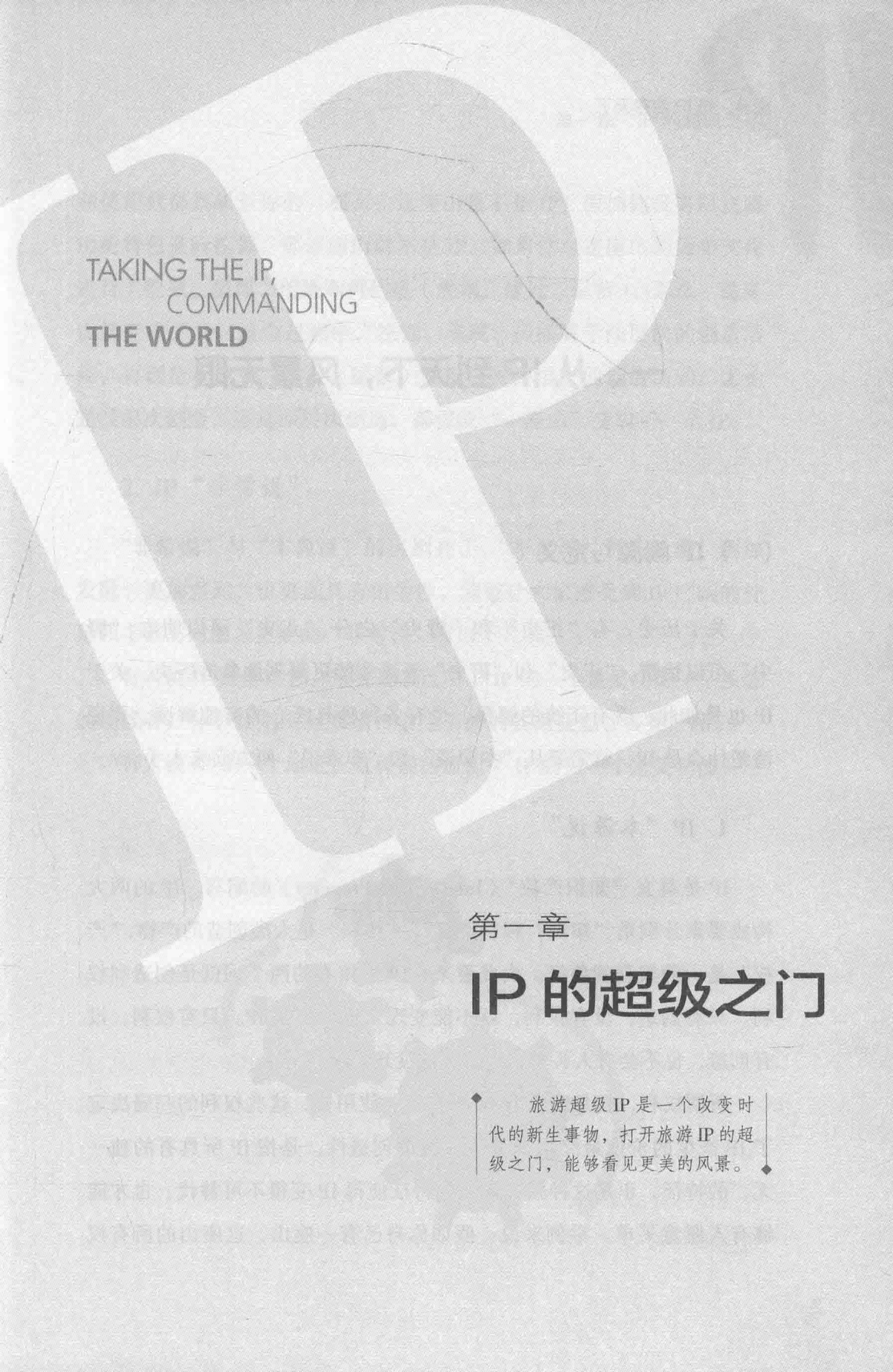
(四) 全民皆兵的商业系统, 打造利益共享的 奋斗平台	121
(五) 可持续的供应链体系, 打造难以复制的 产业生态圈	122
(六) 淳朴和谐的乡绅培养机制, 构建传统与 现代相融相洽的价值观	123
三、特色小镇超级 IP 启示录	134
(一) IP 是特色小镇与世界的连接点	134
(二) “IP + 产业链 + 交通网” 是特色小镇竞争力的 核心所在	135
(三) 把 “特色” 变成 IP, 打造 IP 引领的特色小镇 产业生态体系	136
(四) 从运营倒推规划, 打造 “IP + 投资 + 规划 + 运营” 的特色小镇发展模式	137
(五) 构建数据为基础的 “文化过滤模型”, 精准 定位小镇 IP 的精神内核	138
(六) 构建产业链为基础的 “消费反馈模型”, 精准打造小镇 IP 的产品矩阵	139
(七) 构建以区域经济为基础的 “产业互动模型”, 科学设计小镇 IP 的发展路径	139
四、目的地酒店超级 IP 启示录	149
(一) 从心灵出发, 找到目的地酒店的成长路径	149
(二) 从运营出发, 打造目的地酒店的前端投资 智慧	150
(三) 从 IP 出发, 打造目的地酒店的产业链	151

(四) 用小尺度的设计为目的地酒店注入灵气	151
(五) 目的地酒店背后还有一个 IP 混搭的故事	152
五、景区超级 IP 启示录	154
(一) 依托景区资源层次，定位超级 IP	154
(二) 依托景区产品组合层次，设计超级 IP	154
(三) 依托景区文化表达层次，升华超级 IP	155
(四) 打破景区围墙，为超级 IP 打造全域化的 公共服务	155
(五) 打破景区围墙，为超级 IP 打造全域化的 消费场景	156
(六) 打破景区围墙，为超级 IP 打造持续创新的 机制	156
(七) 打破游客“围墙”，为景区超级 IP 打造分享 互动的社群	157
(八) 重构景观业态，为景区超级 IP 打造集群化的 竞争力	158
六、旅游商品超级 IP 启示录	160
(一) 形成丰富的游后体验场景	160
(二) 演绎出全新的 IP 文化	160
(三) 构建起具有工匠精神的创客系统	161
(四) 构建起目的地文化体验的闭环	162
(五) 打造让游客快乐花钱的旅游商品 IP 矩阵	162
七、体育超级 IP 启示录	164
(一) 融合目的地的 IP 调性	164

(二) 增强体育 IP 的衍生力和更新力·····	165
(三) 构建体育 IP 的上下游协同机制·····	165
(四) 打造体育 IP 的本地化适应能力·····	166
(五) 形成体育赛事 IP 与旅游产品的衍生机制·····	166
(六) 构建可持续的体育 IP 周边产品开发模型·····	167
八、美食超级 IP 启示录·····	168
(一) 美食也能成网红·····	168
(二) 选择适合自己的供应链管理模式·····	169
(三) 提升美食的文化附加值·····	169
九、美行超级 IP 启示录·····	171
(一) 大交通的 IP 之美·····	171
(二) 小交通的 IP 之美·····	173
(三) 微交通的 IP 之美·····	174
 第三章 超级 IP 的时代机遇·····	 175
一、超级 IP 创造的新世界·····	176
(一) IP 化企业组成的新世界·····	176
(二) IP 化部落组成的新世界·····	178
(三) IP 化矩阵组成的新世界·····	182
(四) IP 化村镇组成的新世界·····	185
二、超级 IP 创造的新旅游·····	195
(一) “旅游超级 IP+ 文脉” 开启全域规划 新格局·····	 195
(二) “旅游超级 IP+ 旅游流” 开启全域投资 新格局·····	 200

（三）“旅游超级 IP+ 产业链”开启全域运营 新格局·····	204
（四）超级 IP 造就的超级企业·····	208

后记 心有 IP·····	212
---------------	-----



TAKING THE IP,
COMMANDING
THE WORLD

第一章

IP 的超级之门

◆ 旅游超级 IP 是一个改变时代的新生事物，打开旅游 IP 的超级之门，能够看见更美的风景。◆

一、从 IP 到天下，风景无限

（一）IP 溯源与定义

关于历史，有“正史”和“野史”之分，“正史”可以明志，“野史”可以怡情。“正史”和“野史”兼读才能更深刻地参透历史。关于 IP 也是如此，既有正统的解释，也有各种独具匠心的有趣解读。要说清楚什么是 IP，就需要从“本源说”和“非常说”两方面来入手。

1. IP “本源说”

IP 是英文“知识产权”（Intellectual Property）的缩写。IP 的两大构成要素分别是“知识”和“产权”。“知识”是人类创造的产物，“产权”是一种权利的象征。由此看来，IP 最核心的两个词就是创造和权利。只有创造，没有权利，就不能变现，也就不是 IP。只有权利，没有创造，也不会有人买单，还是无法变现。

所谓权利，就是这个 IP 的所有权、使用权，这些权利的归属决定了 IP 产生的价值最终由谁分享。所谓创造性，是指 IP 所具有的独一无二的特征，正是这种独一无二的特征使得 IP 变得不可替代，也才能够有人愿意买单。举例来说：假如你自己有一座山，这座山的所有权

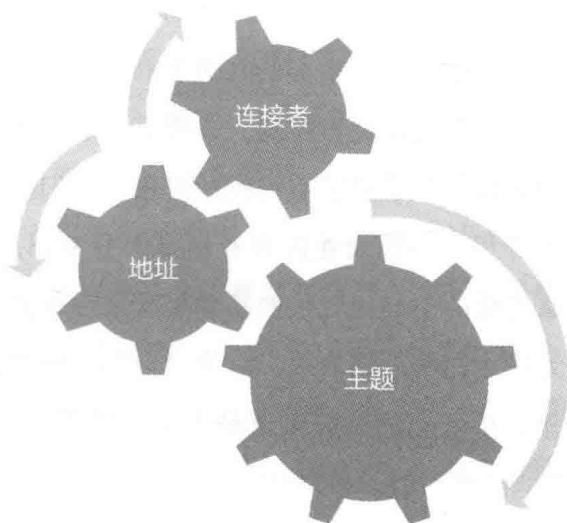
和使用权都是属于你的，那么，这座山是不是 IP？假如你没有对这座山的特色进行挖掘，那这座山就不是 IP。如果你对这座山的历史文化进行了挖掘、呈现、传播和再创造（规划、建设、运营），那么，这座山就变成了 IP。这个过程中，挖掘、呈现、传播属于浅层次的创造活动，再创造（规划、建设、运营）则是一种深层次的创造活动。无论是浅层次创造，还是深层次创造，都促使“一座山”变成了一个 IP。

2. IP “非常说”

“非常说”与“本源说”的区别在于，“非常说”更加活泼、更加发散、更加多元，也更加具有衍生性，能够让大家感受到 IP 广阔的外延和丰富的内涵。主要的“非常说”有以下几类：

有人说 IP 是连接者，这种说法点明了 IP 的一个重要功能——系统的连接者。一个 IP 往往连接着产业上下游的各类业态、各类产品。

有人说 IP 是一个地址，这种说法道出了 IP 的另一个重要功能——



让消费者迅速定位。因为有了 IP，消费者在茫茫的商品海洋里就能够快速找到自己想要的那个“地址”，在那个“地址”中存储着消费者想要的产品，这些产品都是围绕着同一个 IP 而产生的。

有人说 IP 是一个主题，这种说法指出了 IP 的聚集功能。只要有主题的地方，就有主题之下衍生出的特定内容、特定业态、特定产品以及特定消费者，所以，IP 是内容、业态、产品和消费者聚集在一起的理由。

3. 揭开超级旅游 IP 的神秘面纱

《百年孤独》里有一句名言：“世界新生伊始，许多事物还没有名字，提到的时候尚需用手指指点点。”那么，在这个意义上，IP 是商业世界里的聚类法则。当商业世界里涌现出越来越多的新生事物的时候，这些新生事物如何聚类？如何命名？如何定义？只能通过 IP 来实现。因此，IP 是一种高效的聚类方式，IP 是纷繁商业世界中的命名者和定义者。

那么，为什么在互联网出现之前，IP 的价值没有被推崇？为什么互联网出现之后，IP 成为商业世界的命名者和定义者？因为在非互联网时代，信息的纷繁程度还是可控的，渠道是中心化的；而在互联网时代，信息的纷繁程度几乎到了不可控的阶段，人们称之为失控的世界。在失控的世界里，一切商业内容和场景的分发都是去中心化的。这时候，要依靠传统的中心化时代的品牌渠道来进行商业的识别，就会很困难，也无法达到精准的效果，因为受众都已经被分割在了不同的部落和社群里，中心化的品牌渠道是无法快速抵达的，即使抵达，也是成本高昂的，这个时候，IP 就成为商业世界的拯救者，因为 IP 将过去那种被动式的品牌渠道彻底颠覆了，取而代之的是一种主动的、