

超级IP 运营攻略

模式实践 · 商业案例 · 操作技巧

袁国宝 黄博 刘力硕◎著



- IP孵化 · 版权分销
- 品牌建设 · 营销推广
- 内容及粉丝运营
- IP与网红经济

IP运营，读这本书就够了



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

超级IP 运营攻略

模式实践 · 商业案例 · 操作技巧

袁国宝 黄博 刘力硕◎著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

超级IP运营攻略：模式实践·商业案例·操作技巧 /
袁国宝, 黄博, 刘力硕著. — 北京：人民邮电出版社,
2018. 6

ISBN 978-7-115-48398-0

I. ①超… II. ①袁… ②黄… ③刘… III. ①网络营
销 IV. ①F713.365.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第078296号

内 容 提 要

本书分为战略篇、产业篇、运营篇、营销篇和网红篇五大部分,对IP孵化、版权分销、品牌建设、营销推广、内容及粉丝运营、IP与网红经济等IP泛娱乐产业链的诸多环节进行了全方位、立体深入的分析,为广大创业者及企业提供了一条行之有效的IP盈利路径。本书适合创业者、内容生产者、企业管理者等阅读。

◆ 著 袁国宝 黄博 刘力硕

责任编辑 冯欣

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 15.5

2018年6月第1版

字数: 211千字

2018年6月河北第1次印刷

定价: 49.80元

读者服务热线: (010)81055488 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字 20170147号

前言

移动互联网时代，层出不穷的新产品、新模式、新玩法分散了人们的注意力，快速增长的获客成本使很多企业陷入严重的发展困境。而自带流量的超级IP，无疑为解决这一问题提供了有效途径，尤其是《甄嬛传》《太阳的后裔》《魔兽世界》等诸多优质IP的强大价值变现能力得到证明后，各行业掀起了一股IP抢购热潮。

2014年市场中出现了少量天价IP，2015年、2016年及2017年天价IP持续增长。如今的IP运营失败案例不计其数，但这并不能阻挡广大创业者与企业家的脚步，毕竟没有谁甘心错过这个新的万亿级风口。

作为内容产业细分领域的IP，也是企业打造泛娱乐生态的核心切入点，它串联了多元化的文娱产业，为从业者提供了前所未有的想象空间。为了实现价值较大化，网络文学平台、视频网站、游戏厂商等IP产业链的上游生产商，基于自身所掌握的优质IP资源，打造了集IP孵化、验证、运营、授权等诸多环节为一体的全版权运营模式。

部分业内人士认为国内IP资源太少，各路玩家的拼抢使IP成本大幅度增长，从而限制了IP产业的发展，但事实并非如此，以文学作品为例，经过数千年的积累与沉淀，国内各类武侠小说、鬼怪故事中等能够被打造成为优质IP的潜力作品不计其数，然而大部分企业仅将目光集中在热门网文领域，从而引发了IP价格疯涨。

拥有超级IP对探索IP商业价值确实具有事半功倍的作用，但没有强大的

IP 运营能力提供支持，IP 资源的价值变现会受到极大限制。泛娱乐时代背景下，IP 运营的核心是企业以开放共赢的姿态，开展跨平台、行业、市场的跨界合作，实施 IP 联动开发，在研发、生产、营销、发行、衍生、粉丝运营等一系列环节资源共享、通力合作，打造出完善的 IP 泛娱乐产业链，释放 IP 资源的巨大潜在价值。

成熟的 IP 运营，不应该仅是简单地由网文改编影视剧或由动漫开发游戏。富有生命力的 IP 能够在网文、动漫、游戏、影视剧、音乐、主题公园、衍生品等诸多产品之间自由转换，以多元内容矩阵持续稳定地为企业创造高额利润回报。

然而国内企业在 IP 运营方面存在明显的短板，以网文 IP 为例，市场中确实存在很多由网文 IP 成功改编的影视剧作品，如《琅琊榜》《青云志》等，但将网文 IP 改编为游戏、音乐、动漫的成功案例屈指可数。

爱奇艺以每集 25 万美元的天价购买的超级韩剧 IP《太阳的后裔》，创造的价值仅体现在广告和付费会员方面，而该剧的制作方 NEW 公司则通过版权分销、音乐、植入广告、同款服装等方式获得了惊人的财富。有的企业耗费巨额成本抢购 IP，却不能将其充分变现。

作为泛娱乐产业的观察者、IP 产业研究者与从业者，我在和业内人士交流互动时，发现很多 IP 创业者及企业在如何抓住 IP 风口，全面发掘 IP 商业价值等方面存在诸多困惑与不解，甚至很多人认为只要拥有热门 IP，就根本不用担心流量、价值变现问题。

鉴于此，我们在总结从业经验及大量实践案例的基础上，创作了《超级 IP 运营攻略：模式实践·商业案例·操作技巧》一书，希望能够给读者、创业者、内容生产者、企业管理者等提供一些启示与帮助。

本书分为战略篇、产业篇、运营篇、营销篇、网红篇五大部分，对 IP 孵化、版权分销、品牌建设、营销推广、内容及粉丝运营、IP 与网红经济等 IP 泛娱

乐产业链的诸多环节进行了全方位、立体化的深入分析，为广大创业者及企业提供了一条行之有效的 IP 盈利路径。

考虑到 IP 泛娱乐产业链的复杂性，本书提供了阅文集团、好莱坞、百草味、三只松鼠等诸多实践案例，并详细介绍了腾讯、百度、阿里巴巴三大内容巨头的 IP 产业布局，虽然绝大多数创业者与企业在资源方面与之存在较大劣势，但可以从这些案例中借鉴其模式与经验，降低试错成本，找到适合自身的 IP 产业链切入点，并从万亿级 IP 风口中分一杯羹。



于瑞士苏黎世

2018 年 3 月

目录

Part 1 战略篇：以 IP 为核心的泛娱乐经济

- 第 1 章 泛娱乐浪潮下的 IP 经济 3
 - 1.1 泛娱乐 IP 时代的来临 4
 - 1.2 消费升级催生 IP 经济 7
 - 1.3 产业布局与玩家图谱 10
 - 1.4 IP 内容创业的运营策略 12
 - 1.5 泛娱乐产业的创业机会 15
- 第 2 章 IP 授权细化与纵深运营 18
 - 2.1 泛娱乐 IP 爆发的逻辑 19
 - 2.2 授权细化，纵深运营 21
 - 2.3 资源与利润的最大化 22
 - 2.4 IP 授权细化运营策略 24
- 第 3 章 BAT 的泛娱乐 IP 战略布局 27
 - 3.1 腾讯：布局泛娱乐产业链 28
 - 3.2 阿里巴巴：打造大文娱 IP 版图 30
 - 3.3 百度：搭建四大生态格局 31
 - 3.4 BAT 泛娱乐 IP 产业布局比较 32

Part 2 产业篇：内容经济时代的 IP 产业链

第 4 章 网络文学 IP 的开发、运营与变现 37

- 4.1 网络文学：IP 产业链的源头 38
- 4.2 网络文学 IP 的版权运营模式 40
- 4.3 网络文学 IP 的发展趋势 42
- 4.4 衍生变现：改编游戏与影视 44
- 4.5 平台如何构建内容生产机制 46
- 4.6 阅文集团：IP 全产业链运营 48

第 5 章 动漫 IP：引领动漫产业转型创新 52

- 5.1 动漫 IP 热潮的两大掘金方向 53
- 5.2 我国动漫 IP 产业链发展模式 55
- 5.3 精细运营：打造原创动漫 IP 58
- 5.4 动漫 IP 产品如何打动消费者 61

第 6 章 影视 IP：粉丝经济下的影视新模式 64

- 6.1 影视 IP：重构传统影视格局 65
- 6.2 新 IP 电影的概念与发展演变 67
- 6.3 传统 IP 电影与新 IP 电影比较 70
- 6.4 新 IP 电影的主要来源和运作模式与创新 72
- 6.5 产业联动：深挖 IP 商业价值 75
- 6.6 回归理性：影视 IP 的冷思考 77
- 6.7 影视 IP 行业存在的主要问题 79
- 6.8 内容为王：影视 IP 制胜之道 81

6.9 精品战略：促进行业良性发展 84

Part 3 运营篇：超级 IP 的运营实战与方法

第 7 章 运营法则：超级 IP 是如何诞生的 89

- 7.1 超级 IP 的构建与运营法则 90
- 7.2 超级 IP 应具备的四大属性 93
- 7.3 打造超级 IP 的 5 个关键点 96
- 7.4 IP 人格化形象的打造方法 98
- 7.5 手游行业如何孵化超级 IP 101

第 8 章 超级 IP 的品牌顶层设计 104

- 8.1 抓取 IP 形象的精神内核 105
- 8.2 超级 IP 品牌设计与构建 107
- 8.3 注重与粉丝的高频互动 110
- 8.4 打造以 IP 为核心的内容力 112
- 8.5 构建人格化 IP 与信用体系 114
- 8.6 如何实现 IP 的可持续运营 117

第 9 章 好莱坞 IP 开发与运营机制 120

- 9.1 制片人主导下的 IP 开发 121
- 9.2 做好 IP 筛选与商业定位 122
- 9.3 实现 IP 跨媒介互动设计 125
- 9.4 制定完善的 IP 运营手册 127
- 9.5 坚守 IP 背后的价值认同 128

Part 4 营销篇：IP 粉丝经济的品牌变现

第 10 章 IP 营销：实现粉丝流量的转化 135

- 10.1 营销进化：IP 营销新时代 136
- 10.2 IP 商业化：深挖粉丝经济 138
- 10.3 引爆 IP 营销的 3 个关键点 141
- 10.4 借助 IP 粉丝实现营销变现 144
- 10.5 百草味：全方位的 IP 营销 146

第 11 章 企业如何建立强大的 IP 品牌 150

- 11.1 品牌 IP：人格价值的回归 151
- 11.2 IP 与企业品牌建设的异同 153
- 11.3 IP 经理应具备怎样的素质 155
- 11.4 社群内容化与传播多样化 157
- 11.5 《星球大战》背后的品牌营销 158
- 11.6 服装品牌的直播营销新玩法 161

第 12 章 创始人如何打造自己的个人 IP 164

- 12.1 创始人 IP 的打造与传播路径 165
- 12.2 创始人 IP 化营销的 3 个步骤 167
- 12.3 网红时代的企业家品牌战略 169
- 12.4 企业家网红 IP 品牌的构建法则 171

第 13 章 三只松鼠如何打造超级 IP 品牌 175

- 13.1 极致口碑：与用户建立情感连接 176
- 13.2 极致体验：以优质服务赢得客户 178
- 13.3 场景延伸：借助 IP 实现口碑复制 179
- 13.4 实践启示：三只松鼠成功的秘诀 181

Part 5 网红篇：超级网红 IP 的商业变现

- 第 14 章 超级网红 IP 的品牌构建与运营 185**
 - 14.1 泛娱乐时代网红 IP 的崛起 186
 - 14.2 从网红 1.0 时代到 3.0 时代 188
 - 14.3 网红崛起背后的需求逻辑 190
 - 14.4 网红经济的三大商业优势 192
 - 14.5 网红经济的五大发展趋势 194

- 第 15 章 超级网红 IP 的品牌构建与运营 199**
 - 15.1 利用互联网渠道拓展粉丝 200
 - 15.2 与用户建立亲密的强连接 202
 - 15.3 网红的生命周期与构建法则 203
 - 15.4 打造超级网红 IP 的三部曲 206
 - 15.5 网红 IP 的品牌运营与变现 209

- 第 16 章 基于粉丝经济的网红 IP 变现路径 213**
 - 16.1 路径一：订阅打赏 214
 - 16.2 路径二：品牌广告 216
 - 16.3 路径三：直播变现 220
 - 16.4 路径四：网红电商 223

- 第 17 章 注意力经济下的网红电商运营 227**
 - 17.1 网红如何与电商有效结合 228
 - 17.2 以人格化 IP 实现粉丝导流 231
 - 17.3 以用户为中心的产品体验 232
 - 17.4 如何借助网红做营销推广 234



战略篇：

以 IP 为核心的泛娱乐经济



第1章

泛娱乐浪潮下的 IP 经济

1.1 泛娱乐 IP 时代的来临

所谓“泛娱乐”，是指围绕 IP 授权，依托互联网与移动互联网跨界运营，对明星 IP 进行包装与打造，实现挖掘粉丝价值的经济模式。随着该模式的普遍应用，国家相关部门在调查及分析报告中多次提及“泛娱乐”。如今，包括 BAT、360、小米在内的诸多企业开始在“泛娱乐”领域展开布局并提出一系列发展规划。

近两年来，中国文化产业大爆发。2011 年，“文化大发展大繁荣”被提升到国家战略，同年腾讯提出要围绕 IP 打造并发展泛娱乐，“泛娱乐”概念由此诞生。由此可见，腾讯可谓是泛娱乐概念的提出者与先行者。

在开发及运营泛娱乐产业的过程中，IP 占据十分关键的地位，现阶段，大部分 IP 出自网络文学。举例来说，我国在 2016 年推出一系列 IP 改编影视作品，如电视剧《亲爱的翻译官》《如果蜗牛有爱情》，网络剧《余罪》《鬼吹灯之精绝古城》，电影《微微一笑很倾城》等在播出后都吸引了大批粉丝。

近两年来，国内 IP 产业的发展进入爆发期。热门 IP 继续在市场上走俏，

涉及的领域包括影视文化、游戏、体育等。IP产品的形式多种多样，具体包括网络小说、电视剧、电影、游戏产品及周边产品等。

在早期发展阶段，“泛娱乐”只是公司的战略规划，之后扩展到整个行业，进而形成完善的产业链结构。我们不妨大胆预测，随着“泛娱乐”的不断发展壮大，其市场地位会逐渐提高，所有产业都向娱乐化方向发展。

现阶段，IP在泛娱乐文化产业的发展过程中起着决定性作用。互联网三大巨头企业在布局泛娱乐产业的过程中，借助资金的连接作用与第三方达成合作关系，联手开展运营。而在具体发展过程中，企业仍然围绕IP开发项目，泛娱乐行业则需将明星资源打造成独立IP，再向其他行业进军。

在泛娱乐战略规划方面，阿里巴巴、腾讯及百度也有自己的独特性。例如，阿里巴巴更倾向于通过内容运营挖掘商业价值；腾讯重在开发游戏IP，推出许多游戏项目；百度则在影视行业注入了更多资金与精力。

泛娱乐时代，IP高居产业链顶端，拥有大量拥趸者的优质IP成为各方激烈争抢的重要资源。同时，在“互联网+”的助推下，以往孤立发展的文学、动漫、影视、游戏、音乐、综艺节目等不同形态的泛娱乐产品越来越融合，协同打造更具价值想象空间的优质IP，从而逐渐形成一个泛娱乐产业新生态。

不同形态的文化产品中，文学、动漫是原创性IP的主要来源，影视、游戏则是泛娱乐产业价值链的“放大器”和变现路径，快速吸引和积累海量粉丝，并对其他产品形态和环节有效反哺，形成一个不同产品形态连接融合与交互强化的IP产业生态。

虽然近两年泛娱乐IP市场持续火爆，但与国外成熟的IP产业运作相比，国内的IP开发运营尚处于探索创新阶段，面临商业模式单一、内容过剩、流量获取难度和成本不断攀升等诸多问题。拥有大量拥趸者的明星内容创业者可以通过用户付费、广告、电商等模式很好地生存，但更多的个体内容创业者面

临优质内容难以接触用户、变现困难等瓶颈。大 IP 争夺日益激烈，基本被各巨头占有；垂直小 IP 和细分领域受到越来越多的关注。

IP 巨大的价值想象空间得益于可以通过不同形态将内容呈现出来，每种内容形态都拥有完整的产品和生产线，覆盖不同受众，创造独特价值，且彼此间又通过连接融合实现交互强化。以 IP 为核心的各种泛娱乐产业形态中，网络文学、动漫（不含衍生品）处于上游孵化层，是原创 IP 资源的主要来源；影视、音乐、直播等为中游运营层，是产业链条的“放大器”和重要变现路径；游戏、演出、衍生品等则是下游变现层。

IP 不断出现，并呈现井喷之势，是 IP 时代的突出特点。IP 快速增长并不是一个不好的现象，但如果 IP 增长速度高于市场对 IP 的消化速度，就会产生不良后果。因为该现象会导致资源无法实现最大化利用，社会资源被严重浪费。但是，随着 IP 深度运营时代逐步到来，IP 生产与制造将受到极大的限制，以定制、孵化 IP 为龙头的全产业链将逐渐形成。

在 IP 全产业链形成的过程中，聚合作者、粉丝、企业的平台的形成是突出的标志。在这个平台上，无论是企业还是作者都能获得一个个性化空间，作者与企业能在这个个性化的空间积聚粉丝，开展社群运营。以 IP 为纽带，从企业与作者中衍生出来的粉丝能够实现相互关联，进而产生“1+1 > 2”的效果。

这个平台就是 IP 交易超市。通过 IP 交易超市，前期 IP 可实现有计划的生产，可让生产出来的 IP 更接地气，使 IP 变现更加容易，同时还能有效减少因 IP 盲目生产造成的资源浪费，让 IP 实现精准生产，与市场需求更加契合。企业将 IP 交易超市与自身的运营需求和营销需求相结合，引导企业与作者实现无缝对接，将盲目获取 IP 造成的资源损失降到最小，使 IP 实现最大限度的开发。通过 IP 全产业链，IP 生产、运作、开发可实现生态化和价值最大化。