

# IP 生态商业 制胜法则

袁俊 姚俊 周晓亮 著

IP

BUSINESS ECOSYSTEM  
WINNING STRATEGIES

搭建一个 IP 生态商业帝国

帮助创新者们走出 IP 商业迷局

联袂  
推荐

中国商务广告协会会长 李西沙

网易传媒 CEO 李黎

场景实验室创始人、《超级 IP》作者 吴声

中国数字营销文丛

# IP 生态商业 制胜法则

袁俊 姚俊 周晓亮 (著)

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

IP生态商业制胜法则 / 袁俊, 姚俊, 周晓亮著. —北京: 中国财富出版社, 2019. 4

(中国数字营销文丛)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 6482 - 9

I. ①I… II. ①袁… ②姚… ③周… III. ①商业品牌—研究 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 042406 号

策划编辑 郑晓雯

责任编辑 张冬梅 郑晓雯

责任印制 尚立业

责任校对 孙会香 卓闪闪

责任发行 董 倩

---

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227588 转 2048/2028 (发行部) 010 - 52227588 转 321 (总编室)  
010 - 52227588 转 100 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 6482 - 9/F · 2799

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2019 年 5 月第 1 版

印 张 14.25 印 次 2019 年 5 月第 1 次印刷

字 数 241 千字 定 价 48.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

## 秩序与创新——写在《IP 生态商业 制胜法则》之前

首先，感谢三位作者的邀约，作为《IP 生态商业制胜法则》的抢先阅读者，感触良多，而感不限于书，更延于势！

生活在一个瞬息万变的商业时代，是当代人的一种荣幸，也是一种挑战，荣幸之处在于纵观人类历史，没有任何一个时代能像当今这般，赋予参与者如此之多的机会；而接踵而来的挑战同样不容忽视，瞬息万变背后的潜台词是未知乃至颠覆，以往的经验、逻辑、判断、规则，都在格局变化中显得非常脆弱。于是，在当代商业中如何构建一套可以应变的秩序，成为重中之重，于国如此，于行业如此，于企业如此，于个人亦如此。

伴随数字科技渗透，互联网商业的崛起势不可挡，自从业者发现创新力能带来价值回报那一刻，就已注定商业视线的聚焦将放大到规模化重新定义行业边界的创新行为本身，而不会局限在某一种特定的变量。在此背景下，IP 以世人看似熟悉却又偏偏陌生的姿态，悄然登场，让商业市场见证到璀璨如烟花般的赋能力，也正因此，整个商业领域向 IP 行注目礼是一种必然。

犹如一切新生事物一样，IP 的商业赋能固然精彩绝伦，却也荆棘密布。我们观察到，IP 商业化领域存在着方法论的模糊，存在着跨行业的壁垒，存在着行为规则的混淆。诸多现象是由高速变化带来的，至于这些现象背后，则触动着所有从业者的脑神经。什么样的 IP 商业才是健康的、可持续的、能延展的，并且能为更多关联产业带来系统性赋能效应呢？

本书或许能为此提供一定的思路，通过阅读本书，我感觉到的并不仅仅是信息和知识结构的梳理，更多是基于详实案例的分析，作者试图构建一种能应对 IP 商业力量变化的秩序和规则，且印证于不同 IP 商业领域现象的预判

与解读。

秩序的根本是平衡，而每次巨变带来的恰恰是失衡，摸索探讨一系列可以应变的秩序，系应变思维逻辑的成果展现，也是本书作者付出大量心血谱写、沉淀的智慧。

我们呼唤新的商业驱动力，我们呼唤 IP 让商业世界变得不同，期待能与诸多读者一起，与变化的商业世界一起成长，共同探索未知领域，共同领略创新力量带来的与众不同！



中国商务广告协会会长

2019年5月4日

## | 序 二 |

# IP 实战兵法，营销制胜之道

2018年，工信部发布的《2018年中国泛娱乐产业白皮书》中明确指出，“IP+产业”将成为产业品牌升级、文化升级的新风口，“IP+”是发展创新型经济、催生新兴业态、加快实现由“中国制造”向“中国创造”转变、满足多样化消费需求和实现产业高质量发展的重要路径。这意味着，中国IP行业在经历了萌芽、崛起、井喷期后，已经进入了发展成熟的阶段。

网易作为中国互联网业界的创新先锋，早就开始了IP在创造用户价值和商业价值方面的摸索和实践，并打造了态度人物盛典、王三三等经典IP；但在长期的从业实践和观察中，我们发现为了追求短期商业价值，IP同质化、资本盲目投入等一系列问题正在显现。在这样一个言必称IP的时代，IP生态从业者和观察者的问题有增无减。IP时代需要识局者和破局者，IP生态从业者需要系统化的实战指南。

因此，当我看到本书时倍感欣喜。我与本书三位作者相识多年，见识了三位在营销领域的赫赫战功；同时三位又都是渊博之人，深谙历史，熟读三国，也将智慧和谋略融入了IP生态商业中，渐麇、七杀、贪狼、破军、冲锋、陷阵、鸣镝、暗镞、器沉、断章，一一道来，讲述着极具力量的IP生态商业科学。

如兵法所言，知彼知己，百战不殆；欲知IP生态商业制胜法则，先要了解IP的范畴、应用模式和以IP为核心所连接的生态化商业元素。在此书中，除去我们耳熟能详的内容领域，IP有着更深的内涵和更广的外延：向更深处探，立足于中国的商业环境和科技浪潮，IP生态各商业模块有着不同的组织观念和价值实现形式；往更宽处观，IP在载体产业、零售流通产业、服务产

业、分发产业、场景产业都有着不同的商业模式、难点、痛点和问题关键点，而在本书中，三位作者对每一种产业应用下的 IP 生态都做了深入浅出的商业剖析，力求详尽，指引性强。

从方法论指引到实操落地，IP 实战者需要阅读和沉淀大量的案例经验。虽然我们可以在当前出版物甚至媒体文章上有所涉猎，但问题在于，仅仅是案例的堆砌远远不够。如互联网领域的用户增长需要“拉新—激活—留存—转化”为忠诚用户的过程，IP 从业者同样需要了解 IP 实操案例背后的策划和实施逻辑，而本书的亮点正在于提炼和梳理了这些案例中最关键的商业逻辑规则，青岛啤酒、麦当劳与艾木娘、锤子手机等已不再陌生的商业案例在这里获得了新的诠释和注解。

一个文化与科技快速融合的时代，必然是一个 IP 时代。2018 年以来，“IP 失效”的声音屡屡出现，凡 IP 作品市场有落差则归咎 IP 无用。但从行业发展的视角来看，破灭的是“IP 的神话”，是来自投资的盲目狂热，但是能沉淀下来的则是那些更为宝贵的财富，是业界在内容生产上的执着精耕与探索前行。正如此书所探索和实践的，将为 IP 带来长久生命力，为 IP 从业者带来长效价值。

李 黎

网易传媒 CEO

2019 年 5 月 1 日

## | 前 言 |

# 三尺木马牛可折天下兵

键盘上敲击下“前言”这两个汉字时，办公室落地窗外秋霾肃杀，笔者心中想起的是《雪中悍刀行》作者烽火戏诸侯笔下描述剑神李淳罡的“天不生我李淳罡，剑道万古如长夜”，于是，脑海中不由自主地勾勒出羊皮袄老儿一剑破甲两千六的恢宏霸道的景象，不由自主地笑了笑。这是网络文学的力量，对笔者这样一位“70后”来说，数字阅读也依旧是日常生活的组成部分。

毫无疑问，IP（Intellectual Property，意为知识产权）是近年来商界关注度最高的名词之一，但笔者之所以会落笔写下《IP生态商业制胜法则》，根本原因并非追热。最原始的写作冲动，源于2017年IP商业生态大会现场，笔者作为终审评委，有幸近距离品鉴角逐全场大奖的若干精彩案例，感到震撼的同时，一种困惑不由自主浮上心头——IP驱动的商业价值尝试雨后春笋般展现于世人面前，各大商业巨头或创业公司争先恐后地在IP棋盘落子如飞，可IP的商业生态究竟应该是什么样的？如果仅仅从信息获取角度审视，IP词条最直观的解析基本可以等同于知识产权或者智慧产品所有权，可问题在于，这种教条式的描述真的能归纳代表IP生态商业的价值规则吗？显然不能，就算用脚后跟思考，都能想得到其间的天差地别，如果知识产权等同于IP商业价值，是否意味着能在某农用拖拉机的知识产权应用规则与某二次元漫画的知识产权应用规则之间寻找到共性？

笔者并不擅长写出精彩绝伦的文章（否则笔者一定也会是网络文学白金签约作者，写写玄幻、仙侠、穿越、悬疑等题材的文学作品），但笔者可以肯定，若开始沉淀、思考、消化一个特定商业领域的信息，文字的输出将带有

结构化的规则特征，进而言之，笔者的写作内容并不是案例的堆砌，写作风格也不是以构建看似繁花似锦的海市蜃楼为主，但凡是读过笔者之前写的一些数字营销书的读者会发现，这本《IP 生态商业制胜法则》仍然会是一本更强调商业理性的出版物，这意味着读者需要与笔者一起去推导、演绎和寻找 IP 生态商业的逻辑真相。很多时候，摸索探寻事物规则，尤其是未知事物规则过程带来的思考，其价值甚至高于事物本身。

IP 的特征是感性的，但 IP 商业的规则是理性的。

商业规则也会有温度，也会有态度，也会有程度，唯一不变的是，商业规则从来不会以狂热的角色出现在价值链条的任何一个环节，更多时候，商业规则犹如藏匿于暗夜中的巡捕，冷静、果敢、隐忍，甚至残酷。套用《孙子兵法》里被广为引用的“其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山”，这才是商业规则的本质，而与浮华的表象无关。

在写这本书的过程中，笔者受到业界许多专家学者们的支持与鼓励，在此，愿将本出版物视为 IP 生态商业探索的敲门砖，抛出一些现象，解析现象背后的原因，进而寻找存在的问题与难点，随后从已经奏效或已经失败的案例中提炼尽可能贴近真相的逻辑，接着尝试在更多的未知中不断前行。本出版物的内容与结论，仅代表笔者的思考和观点，我们真诚期待更多精彩的商业未来能够为 IP 经济寻找到发扬光大的支撑点。

烽烟塞北，细雨江南。

写下前言之际，不由自主再度想起烽火戏诸侯的《雪中悍刀行》那荡气回肠的开篇——小二，上酒！

袁俊与姚俊

红炉绿蚁于 2017 年秋

# 目录

## Contents

<b>Chapter 1 渐麇——IP 生态商业演变史</b> .....	1
1.1 IP 生态商业之始 .....	3
1.2 IP 生态商业之渐 .....	6
1.3 IP 生态商业之麇 .....	10
1.4 IP 生态商业之趋 .....	13
1.5 IP 生态商业案例解析——火起来连自己都怕的酷 MA 萌 (熊本熊) .....	16
<b>Chapter2 七杀——IP 生态商业进化论</b> .....	23
2.1 史鉴，IP 新生事物与传承事物之悖 .....	25
2.2 IP 龙旗！诸营虎豹！ .....	29
2.3 繁花似锦，军刀雪亮——商业化 IP 分类与丛集 .....	32
2.4 淮南橘 vs 淮北枳——IP 生态商业突围之境！ .....	36
2.5 IP 生态商业案例解析——大英博物馆与品源文华 .....	39
<b>Chapter3 贪狼——IP 生态商业破发局</b> .....	43
3.1 纵横捭阖，奇门遁甲——IP 生态商业之价值矩阵 .....	45
3.2 一潮尚未平息，一潮又来侵袭——数字科技驱动 IP 商业生态 浪潮 .....	51

3.3	百里连营，明枪难防——当 IP 商业开始生态化 .....	54
3.4	一号坑、二号坑和坑的 N 次方——IP 生态商业常见误区与陷阱 .....	57
3.5	IP 生态商业案例解析——《鬼吹灯》与新 IP 商业化探寻 .....	60
<b>Chapter4</b>	<b>破军——IP 生态商业原力觉醒 .....</b>	<b>65</b>
4.1	蜀道万仞，木牛流马——IP 商业战略集团的能力与坐标 .....	67
4.2	板砖群架与国战杀场——IP 商业力与竞争战略 .....	71
4.3	明火执仗，天梯拾阶——IP 生态商业模块群的相爱相杀 .....	76
4.4	天罡北斗，江南七怪——生存于 IP 生态商业的观念、组织、资源和技术 .....	79
4.5	IP 生态商业案例解析——华夏地籁中国坝的音乐茶壶 TIN .....	83
<b>Chapter5</b>	<b>冲锋——载体产业 IP 生态商业剖析 .....</b>	<b>87</b>
5.1	栈道陈仓三岔口——载体产业与 IP 源代码 .....	89
5.2	沧海无量，抽刀断水——载体产业的竞围和踞守 .....	93
5.3	孰系诸侯玉带？孰披帝君龙袍？——IP 载体产业博弈论 .....	97
5.4	一夫当关，一夫破关——IP 载体产业降维攻击之道 .....	101
5.5	IP 生态商业案例解析——青岛啤酒，远不止是啤酒 .....	104
<b>Chapter6</b>	<b>陷阵——零售流通业 IP 生态商业剖析 .....</b>	<b>107</b>
6.1	抬轿子 vs 举杠铃——零售渠道制衡之后的对峙 .....	109
6.2	北纵马，南楫舟——IP 品牌力赋能商品流通产品四力齐发 .....	113
6.3	下半场，踏破贺兰山缺！——半程盘点和半程冲刺 .....	116
6.4	IP 新兴商品体系漫游指南——IP 类型与商品品类的爱与杀 .....	120
6.5	IP 生态商业案例解析——南方黑芝麻集团玩转综艺 IP 营销 .....	123
<b>Chapter7</b>	<b>鸣镝——服务产业 IP 生态商业剖析 .....</b>	<b>131</b>
7.1	顺流，逆流，搏激流——服务产业数字时代之殇 .....	133
7.2	足够熟悉的阡陌交错——服务业的业态分析 .....	138

7.3	飞将李广，胡马阴山——IP 生态商业化的服务集束效益 .....	143
7.4	步步陷阱——服务产业 IP 生态商业化过程中的坎和坑 .....	147
7.5	IP 生态商业案例——麦当劳 & 网易漫画“艾木娘之 不不思议之旅” .....	150
<b>Chapter 8</b>	<b>暗鏖——分发产业 IP 生态商业剖析 .....</b>	<b>155</b>
8.1	孰言不是刘借荆？——当分发产业不再是分发产业 .....	157
8.2	从地缘导向，到人缘导向——让 IP 成为分发集散中心 .....	161
8.3	铁锁横江，十丈软红——分发产业 IP 生态化联动效应 .....	164
8.4	分发产业 IP 商业化的狙杀与冲阵——难点、痛点、 关键点 .....	167
8.5	IP 生态商业案例解析——锤子手机 .....	171
<b>Chapter 9</b>	<b>器沉——场景产业 IP 生态商业剖析 .....</b>	<b>175</b>
9.1	明月大江，清风山冈——场景产业 IP 赋能的变与不变 .....	177
9.2	缔造 IP 为核心的世界观——旅游场景产业 IP 价值探寻 .....	180
9.3	钢丝上的绝岭雄风——零售与服务产业的 IP 生态商业化 改造 .....	184
9.4	数穷与术穷——场景产业 IP 生态的困和窘 .....	187
9.5	IP 生态商业案例解析——《非诚勿扰》与近景北海道 .....	190
<b>Chapter 10</b>	<b>断章——IP 生态商业不得不说的那些事儿 .....</b>	<b>195</b>
10.1	IP 生态商业不是请客吃饭 .....	197
10.2	非常态，非常道——IP 生态商业化与宏观战略管理 .....	200
10.3	红旗下的 IP 生态商业——中国商业特殊性带来的机会与思考 .....	204
10.4	IP 生态商业的下一个脚印，以及蝴蝶效应 .....	207
10.5	IP 生态商业案例解析——《德云社》以及《德云社》系列 商业现象 .....	210

## Chapter 1

---

# 渐麇——IP 生态商业演变史



当罗永浩宣称要做“锤子”手机的时候，互联网上的“吃瓜群众”也许并没有清晰意识到这是不折不扣的IP商品化变现。很多互联网用户知道罗永浩，知道“锤子”手机，但也许很多用户已经不知道罗永浩名动江湖的“怒砸西门子冰箱”事件。2011年9月，罗永浩先生用微博对外宣称自己购买的西门子冰箱有技术故障，经历两个月的维权无门之后，罗永浩在2011年11月下旬，租赁了场地，告知了媒体，面对记者的闪光灯，用铁锤将西门子冰箱砸烂，从而为自己与“锤子”之间确立了关联。

随后的故事应该并不算陌生，“锤子”手机出货量且不论，至少有着相当不错的用户知晓度。而“锤子”与罗永浩怒砸冰箱的传奇故事，本身就是IP，至于“锤子”手机，可以看作IP商品化的一个延伸。

## 1.1 IP生态商业之始

IP，一个简单的名词。通常来说，能成为商业热点自有其与众不同之处，但IP的商业价值热潮中的起伏转折，不应该是2000年之后的新故事。不妨换一个角度看待问题，内容产业原系数千年人类文明历程中的一种沉淀和必然，与商业相挂钩也算是一种文明进度的结果，之所以在2010年之后才成为炙手可热的万众焦点，其中有着主观与客观因素的共同作用力。

无从追溯最原始状态的IP产业起点何在，之所以会难觅起点，是因为IP的定义与范围始终处于一种月朦胧鸟朦胧的灰色地带。如果参照绝大多数百科词条对IP的解释，会发现IP被直接指向“知识产权，也称其为‘知识或智力劳动所属权’”，指“权利人对其智力劳动所创作的成果享有的财产权利”，一般只在有限时间内有效。各种智力创造比如发明、外观设计、文学和艺术作品，以及在商业中使用的标志、名称、图像，都可被认为是某一个人或组织所拥有的知识产权。而“知识产权”一词，是在1967年世界知识产权组织成立后才出现的。从词条类的归纳描述可见，广义认知的“IP”存在着

几个特性，其一，IP 是知识产权价值独立性得到共识的产物，乃至从 1967 年世界知识产权组织成立后的词汇应用逐步推广的历史现象中不难发现，“知识产权”的保护于 1967 年之前的若干年处于无规则状态，才会促使知识产权组织这一机构的问世，并且在日后长达半个世纪的艰苦工作中，让世界认知“知识产权”和实物一样有着所属权的要素。其二，商业领域所特指的“IP”和“知识产权”强挂钩的词条类解释，更像是一种特定时代背景的狭隘定义，至少从互联网高速发展的时代来看，IP 应用于生态化商业中所指的“IP”并不完全等同于“知识产权”，或者说，范围和“知识产权”不完全一致，可以直观认为，词条解释的“知识产权”定义更为广泛，更像是父概念，而商业中涉及的 IP 则类似于子概念，能被包括在父概念之中。其三，词条类 IP 定义相对而言忽略了 IP 商业价值跨界的可能性，在相对稳定的商业经济结构中，跨界催生新的价值裂变可能性并不很大，可在瞬息万变的数字商业时代，“连接”这一特定的数字科技不断让原本风马牛不相及的产业发生联系，这种联系在过去孵化出人和信息连接后的数字搜索业务，孵化出人和商品连接后的数字电商业务，孵化出人和人连接后的数字社交业务，还在不断孵化人和服务连接以及人和物件连接的更多商业前景，于是，IP 自然而然成为一种驱动力或者说催化剂，并不算特别稀奇的现象。

能在数字商业时代展现出无与伦比的爆发力，并不代表 IP 商业化就是石头里面蹦出来的齐天大圣。相反，纵观人类发展历程，会发现 IP 商业化在很久以前就是趋势，只不过 IP 这一人为发明的商业名词，带有明显的时代痕迹。有两个现象需要关注：其一，较为久远时代的 IP，运用于当代发生商业化的案例比比皆是；其二，久远的 IP 商业化同样存在，只是一些记载未必全面、详细，或者仅因为现代人思维限制未将其与 IP 关联而已。

可能部分读者看到这里会觉得有些困惑，IP 商业化真的在很久以前就出现了吗？笔者这里举一个商业案例。听到金华的城市名称，很多读者多半是恍然大悟状，“金华”赋予世人的强联想标签常常是“火腿”。实则不然，金华是浙西一等一的经济大市，而且还是中国县域经济发展具有教科书意义的城市。如果说金华与火腿画等号是一种国民常见的直观联想的话，那么笔者再举几个地名：东阳（横店影视基地为东阳所辖属，中国大约 1/4 的影视作品为横店出品）、义乌（全球最大的小商品批发市场）、永康（全国最大的小

五金商品与贸易基地)、武义(素有“温泉之城”美誉)。而这些地方均为金华市辖行政单位,换句话说,是金华辖属的县级行政单位,任何一个拿出来都具有世界级的经济战斗力水准(金华市不属于超级城市,可金华充分体现了县域经济与市辖行政管理模式相结合的实践经验),与此同时,浙西地区藏富于民的财富分配特征,也可以看作改革开放初期浙江模式与苏南模式显著差异的历史性沉淀。

视线回到金华火腿这一标签产物。火腿发源于北宋,普世认同火腿起源于北宋名将宗泽抗金大胜。金华义乌(宗泽老家)地区人民欢送宗泽将军进京面圣,为表达对抗金将士的支持鼓励,家家户户委托宗泽将猪腿送给将士,可考虑到路途遥远需要保质保鲜等因素,宗泽和乡亲们商量把猪腿用盐腌制后再携带上路。抵达东京汴梁,宗泽除了将家乡腌猪腿分发给将士,更是献给朝廷,而因腌制猪腿肉色火红,得名“火腿”。

阐述火腿的前世今生,不是为金华地区打造城市名片,也不是为火腿产业添砖加瓦,这里只是抛出一个商品品牌——宗泽火腿。虽然世人皆知金华火腿之名,却未必知晓金华火腿是一种地域名称而非商品品牌,实际上金华地区有着若干火腿品牌,宗泽火腿只是其中一家。将宗泽火腿这个品牌作为商业研究对象,我们不难发现“宗泽+火腿”的命名,很大程度上与宗泽将军携猪腿面圣的故事有价值联想,而“故事性”本就是具有极强内容属性的形态,那么问题来了,宗泽火腿是不是一个带有明显IP商业化特质的商品?或者说,尽管我们并不知道宗泽火腿品牌拥有者是否有着宗泽将军的知识产权,可从商业化应用来说,这是一个具有标杆效应的旧时代的IP应用于当代商业化的典范。

传承千年应用的古代商业IP同样存在,曹操曾经有句名言“何以解忧,唯有杜康”,这之中提及的杜康,便是民间传说中酒的发明者,被誉为“酒之始神”。杜康大约生活在黄帝时代,传说其某日发现久放的饭粒出现特殊芬芳的残汁(如今的化学知识告诉我们这应该是发酵效应),后杜康产生浓郁兴趣,取泉多试之,终于酿酒成功。随着酒类逐渐成为人们日常生活的重要组成部分,“杜康造酒”的故事以及其与“杜康”名字实现强关联,“杜康酒”凭借“杜康造酒”的传奇故事IP,在中国酒历史中占据着举足轻重的特殊位置。