

泛娱乐时代下传媒产业无形资本运营的策略 ——以网络文学 IP 运营为例

刘昭君

(湖南大学新闻传播与影视艺术学院, 湖南省、长沙市, 410000)

摘要:当今世界, 传媒产业的变化日新月异, 各种内容产品和产品模式不断推陈出新, 对受众的争夺愈演愈烈, 市场份额的争夺战, 实质是传媒产业实体创新能力的白刃战, 实质是各竞争主体无形资本的白刃战, 传媒无形资本——独家内容的优劣决定竞争的成败。

关键词: 传媒产业 无形资本 IP 运营

中图分类号: G206 **文献标识号:** A

一、绪论

所谓传媒资本运营, 就是将传媒所拥有的可经营性资产, 包括和新闻业有关的广告、发行、印刷、信息、出版等产业, 也包括传媒所经营的其他产业部分, 都视为有经营价值的资本, 通过价值成本的流动、兼并、重组、参股、控股、交易、转让、租赁等途径进行运作, 优化传媒资源配置, 扩张传媒资本规模, 进行有效经营, 以实现最大限度增值目标的一种经营管理方式。

在经历了文化体制改革之后, 目前我国传媒市场存在着两类性质不同的传媒企业, 一类是通过各种途径转制的国有传媒企业, 另一类是由各类社会资本以股份制、民营形式投资于影视制作、放映、演艺、娱乐、发行、会展、中介服务传媒文化产业形成的民营传媒企业、股份制传媒企业、中外合资、合作的传媒企业。其中, 转制的国有传媒企业, 主要包括国有科技类报刊、出版社和国有报刊发行公司、国有影视节目制作公司。国有书业发行公司、各类国有传媒广告公司等, 这些国有传媒企业将与民营传媒企业、股份制传媒企业、中外合资、合作的传媒企业一样, 实行“自主经营、自负盈亏。自我约束、自我发展”的经营机制, 转变成成为我国传媒市场上独立的市场主体, 其市场主体地位也随之得以确立。

二、相关概念及界定

2.1 企业的无形资本与传媒的无形资本

2.1.1 企业的无形资本

由于信息时代的来临, 知识经济的快速发展, 作为知识形态存在的特殊资源——无形资本在经济发展中的比例大大增加, 在世界范围内, 无形资本在企业中的地位正在得到大大提升。在西方发达国家, 无形资本已成为企业的核心竞争力所在, 高科技企业无形资本比例已达 50% 甚至更高, 有的企业无形资本的价值甚至数倍于有形资本。知识经济化也使得资本的流向发生革命性变化, 由传统企业流向以无形资本投入为主的、知识密集型的、特别是与人力资本和技能投资相联系的新兴行业。这种变化对经济的影响在于: 更注重无形的知识及知识创新的能力, 加大无形资本的投入力度, 并加快无形资本的管理创新, 在未来市场的激烈竞争中把无形资本看作取胜的利器。

2.1.2 传媒的无形资本

传媒资本中无形资本的范畴是比较难确定的, 也是传媒界的一个新问题。无形资本是有形资本的对称, 是指具有资本特性的无形资产。根据知识经济的要求和我国的实际, 传媒资本中的无形资本主要包括: 媒介名称、信誉、专利; 版权(著作权)、版面; 频道资源、频率资源、栏目品牌、节目形式和内容、播出时间、知识、信息、契约、公关; 知识产权(又

称智力成果权)；传媒产业所有权(又称传媒产权)；特许经营权以及其他无形资源等。上面所列举的关于传媒无形资产的范围仅仅是根据现在可以利用的并具有资本特性的无形资产所作的概括，随着市场经济的发展，传媒资本运营的开展，肯定还会有新的无形资产出现，比如经营权、商标权、土地使用权、专有技术等都会成为传媒无形资产的重要组成部分。

2.2 传媒产业无形资产的经济价值

无形资产运营是对媒体拥有的各类无形资产如频道与栏目品牌、广告时间与版面、销售渠道等进行市场运作，实现价值增值的活动。无形资产如果运营得好，可以收到数倍于有形资产的收益。以迪士尼为例，以制作动画片起家的迪士尼现在不仅经营影视产品，还将其品牌利用特许经营的方式延伸到了音乐、玩具、服装、食品、饮料甚至手机等多个领域，2015年迪斯尼公司年收入525亿美元，44%的收入来自电视业务部门，旅游部门为其贡献了162亿美元的收入，电影部门贡献73亿美元，而消费品部门(包括玩具和游戏)共计收入56亿美元，以迪士尼为品牌的产品已达2400种。

电视产业是高技术、知识密集型产业，其装备的技术含量和产品的知识密集度都非常高，电视产业实体的无形资产是知识产权与产业产权相统一的结晶，如果电视产业实体仅有先进设备，还不能形成生产力。在知识经济时代，无形资产已成为电视产业实体资产的重要组成部分，只有把物质形态的资产与电视无形资产结合起来，才能使设备运转起来。这样不但能使电视产业实体在吸引观众、争取广告客户和节目交易等生产经营活动中取得超值经济效益，而且无形资产的自身价值也具有巨大的增殖作用。同样一档栏目，在中央电视台和在地方电视台播出所具有的价值是不一样的，原因就在于中央电视台的无形资产要比地方电视台大得多。

2.3 IP(知识产权)

2.3.1 IP的概念

IP全称为Intellectual Property Right,意思是知识产权。在本文中IP泛指文化娱乐领域的文学作品、影视作品与游戏的素材版权。在网络文学领域,IP一般指的是具有大影响力且可以被再生产、再创造的网络文学作品版权。在本文中,如非特别说明,IP指的都是网络文学IP。

2.3.2 IP运营的概念

在本文中,IP运营是通过优质内容聚集粉丝,在此基础上实现内容的商业价值。IP运营主要包括两个方面:一是IP放大,即通过互联网运营手段扩大内容的影响力,使内容的精神内核不断强化,最终形成具有品牌效应的IP品牌;二是IP商业价值变现,即通过电影、电视剧、游戏、戏剧、周边产品等改编形式,将内容推向市场,获取票房、游戏流水、销售收入等,实现IP的商业价值变现。IP作为无形资产的一个重要部分,在传媒及企业的运营中所占比重不断加大,重要性不断提升。

2.4 IP运营的实证研究综述

虽然早在2012年腾讯集团腾讯互娱正式提出“泛娱乐”战略——即IP(知识产权,Intellectual Property)授权为核心,以游戏运营和网络平台为基础所展开的多领域、跨平台的商业拓展模式。但是直到2013年,伴随着多部IP改编剧和电影在国内的走热,学界才给出反应,最早一篇文献是2014年,沈鑫的《腾讯互娱:“泛娱乐”2013战略深化》(《成功营销》,2014-01-15),对腾讯对IP打造的网络平台和游戏运营进行了分析。

此后一直到2015年才有学者对这一领域关注并有大量文章对IP运营,不同形态的IP转化的可行性进行讨论,如袁季的《新三板“投青所好”,IP运营潜力大》(《21世纪商业评论》2015-11-01),邹怡婷的《互联网时代“IP”产业链初探析——以漫威电影模式为例》(《东南传播》2015-8-20),彭侃的《好莱坞电影的IP开发与运营机制》(《当代电影》2015-09-01)。这一阶段的文章集中于厘清IP的概念,国内外发展的态势与异同。

到了2016年,才出现了系统的对IP行业运营模式分析的文章,涵盖了杂志文章,学术期刊文章以及硕士研究生论文。如张慧芳的《在IP运营中:出版只发现、创造、推广并引爆

核心价值》(《中国出版》2016-08-08)分析了出版、数字出版在IP这一产业链上的地位、作用、参与阶段以及盈利量,以期找到适合出版业发展的IP盈利模式;芮益方的《熊本熊一个国民IP的卖萌经济学》(《商学院》2017-04-15),对日本的“熊本熊”这一漫画形象化身表情包在线上引发高关注后,又如何成功的走向实体,走进零售店的案例进行了模式分析;还有刘峰的《基于IP化运营的媒体内容融合发展路径探析》(《新闻爱好者》2017-03-21)对IP运营与媒介融合的关系进行了分析,探讨IP运营对媒介融合的深入发展,新媒介在融合之后培育自身核心竞争力的引导作用。

三、IP行业开发现状

3.1 行业发展状况

自2013年来,国内文学网站的热门作品被广泛改编为游戏、电影、电视剧等。到2014年,网络文学为源头,通过电影、电视剧改编扩大影响力,通过电影票房、游戏和周边产品变现的泛娱乐产业链模式,实现了基本贯通。热门网络文学作品积累了庞大的粉丝群体,使得据此改编的游戏、视频等具有了可观的受众基础,制作风险大大减小。游戏、周边、电影票房等也为网络文学提供了富有想象力的变现渠道。新的IP改编作品不断上映,新项目也在不断开始,众多公司跃跃欲试,资本也大量进入,整个产业正在快速发展。

3.1.1 IP发展喜忧并存

IP自带的粉丝规模为IP改编作品降低了风险,带来了可观的基础用户,IP作品本身也符合一定的市场规律性,因此IP是娱乐产业十分优质的内容源头。这些因素造成近年来IP被哄抢。众多企业参与其中,大量囤积IP以图他用。网络文学IP市场情况大为改观,价格被迅速抬高,出现了许多天价IP,甚至出现了预售的局面。IP改编作品也在不断上线,以IP运营为核心的泛娱乐产业链在逐渐形成,成为了娱乐产业一个新的亮点。

IP改编作品大热,反响却相差甚远。2015年,在电视剧、电影、游戏等领域涌现出一大批网络文学IP改编来的作品。如《琅琊榜》和《花千骨》,这两部作品的蓝本都是来自文学网站的热口小说,未播先火,上映后获得了数以亿计的点击量,几十亿的话题阅读量,成为当年的现象级作品。然而,也有一些好IP改编的影视剧却反响平平,甚至骂声一片。如桐华的经典网络小说《云中歌》和唐七公子的小说《华胥引》,两个IP都积累数年,拥有广泛的粉丝基础,改编的电视剧却都反响很差。一些公司看中了IP带来的粉丝基础,不顾改编的作品质量,圈钱就走。造成了当今IP“拍一部毁一部”的现象。

3.1.2 网络文学产业的机遇和困难

与此同时,国内文学网站作为IP生产的源头,一直以来囿于收入来源单一,变现渠道少的困境。IP版权运营带来了新的变现形式,增加了收入来源。文学网站拥有大批作者和作品,聚集了大量的网络文学读者,积累了一批优质IP,同时拥有读者阅读的大数据,可以把握读者偏好,预测市场接受程度。IP版权运营正是文学网站发展、变现、产业化的良机。

但是目前,IP刚需强劲,很多企业急躁冒进,囤积IP资源,本身却没有消化的能力。送情况使得一方面IP授权海乱,一方面好的IP价值不能得到展现,浪费资源。文学网站对旗下的IP资源不能有效控制,没有形成系统的IP管理机制,难以促使整个产业链往健康、有序的方向发展。

3.2 IP行业发展问题

3.2.1 版权归属混乱

第一:早期开发,版权授予不合理。如《花千骨》,在2008年原著小说发布,名为《仙侠奇缘花千骨》,2010年热度不断上涨,乐多数码获得了《仙侠奇缘花千骨》的游戏改编权,改编后的游戏著作权属于乐多数码,手游作品由晨之科发行。乐多数码于2014年发行了《仙侠奇缘花千骨》小说改编的手游《仙魔录花千骨》,晨之科负责发行。随着小说不断修改和迭代,最终定名为《花千骨》。2015年,《花千骨》电视剧大热后,爱奇艺联合天象互动在征得了小说原著《花千骨》授权后,发行《花千骨》手游。同时,乐多数码将《仙魔录花千骨》改名为《新花千骨》。2015年,爱奇艺控诉《新花千骨》侵犯了手游《花千骨》的正当权益。分歧

在于,乐多数码取得的是《仙侠奇缘花千骨》的部分授权,且并非独家授权。爱奇艺取得的是《花千骨》的独家唯一电视版权的游戏改编权,并拥有部分小说授权。手游《花千骨》与《新花千骨》的版权问题归根结底在于2010年时,网络文学改编并未流行,网络文学版权长期受到冷落,很难通过改编变现。行业内部对版权的授予并无系统明晰的规定,所以导致很多历史遗留的版权混乱情况。第二:早期作品版权被平台垄断,后续作品版权归属成疑。这种情况多发生于系列化的大IP。第三:授权期内开发拖延,授权期满前抢立项。作者在签约授权时没有规定好,在合同到期时改编工作已经完成还是项目启动,因此很多授权公司打擦边球,在取得作品授权后,迟迟不启动项目,直到合约即将到期时抢先注册立项。为后继的授权公司开发带来麻烦。第四:版权多次转卖,造成版权归属纷争。在IP开发的过程中,涉及到的利益各方有作者、网络文学平台、电视出品方、电影制片、游戏公司、周边制作公司、戏剧承办方等等,利益方涉及多样,版权授权复杂。而在后续的开发中,对外企业的二次授权、多级版权转卖等更使得相关关系人利益牵扯复杂,很容易引起版权纠纷。

3.2.2 盗版、侵权现象严重

在IP运营产业链上,盗版、侵权行为比比皆是。盗版行为从源头扰乱了IP产业的健康发展,侵犯作者权益。假冒IP名称骗流量、擅自超越授权范围使用IP名称、非法制作假冒伪劣周边产品等侵权行为,侵害了整个产业链的利益,伤害了IP的品牌。

第一:图书盗版:很多IP出纸质书后就会遭遇图书盗版,盗版书纸张低劣、错别字多、情节混乱,质量不能得到保障,大量侵占正版图书的市场,侵占出版商和作者的正当收入。第二:电子内容非法复制。对于电子内容,很多网站非法复制电子内容到自己平台,积累众多内容,培养网站流量,以此非法盈利。第三:未取得授权擅自使用IP品牌或内容。一些公司利用IP的名气,制作与IP相关名称,但是与IP内容完全不相干的游戏或其他内容,骗取用户流量和下载量。第四:使用超越授权范围。2009年,作者南派三叔授予北京千橡网景公司《盗墓笔记》的网页游戏改编权。后来手机游戏迅速发展起来,北京千橡网景公司超越权限,擅自制作并推广《盗墓笔记》的以AP游戏和APP游戏。南派三叔因此状告人人网和新浪公司要求维权。非法制作假冒伪劣周边产品。一些IP运营团队会推出IP相关的周边产品,如玩偶、公仔、手办等等,但是国内的假冒伪劣行为非常多。很多商家看到电视剧中的相关内容,迅速生产出价格低廉的假冒伪劣产品,盗版剧中的形象和品牌,吸引观众购买。正版周边产品的市场被严重挤压。

四、传媒公司IP运营的策略分析

传媒公司中既有阅文集团这样精通网络文学IP营销的数字传媒公司,也有困在企业化改制的怪圈不知所措的传统传媒公司。网络文学IP中蕴藏着巨大价值,无论是传统传媒公司还是数字传媒公司都需要采取正确的策略去利用和开发这些IP价值,才能达到增值的目的。IP价值的增值途径多种多样,利用策略也必须因地制宜。无论是数字出版业里的巨头,还是基于转型的传统出版传媒集团,都必须根据自身所处的市场环境和自身条件去制定策略,找到一条属于自己的IP增值方案。

4.1 优化经营管理

4.1.1 开展跨媒体跨行业经营

2015年3月国家新闻出版广电总局、财政部发布了《关于推动传统出版和新兴出版融合发展的指导意见》,提出“变革和融合传统出版和新兴出版生产经营模式,建立健全一个内容多种创意、一个创意多次开发、一次开发多种产品、一种产品多个形态、一次销售多条渠道、一次投入多次产出、一次产出多次增值的生产经营运行方式,激发出版融合发展的活力和创造力”。这里的“七个一变多”增值方式是媒体融合时代应当大力推广的出版内容增值方式,它为媒体融合时代传媒产业的内容多次增值指明了方向。IP的延展性决定了传媒公司必须开展跨媒体跨行业经营,才能为出版内容多次增值奠定基础。目前传媒公司在媒体融合中已开始转变经营方式,采取跨媒体、跨行业经营策略。一方面开展跨媒体经营,就是向周边媒体扩散,由经营平面媒体向兼营电子媒体和新兴媒体扩散,通过不同的媒体传播文字、

图形、图像、音视频、动漫等多形式信息，在为受众提供多元化的阅读视听服务的同时获得更多的增值收益。另一方面开展跨行业经营，几个产业齐头并进，以丰补歉，从而提升传媒公司的整体盈利能力。

4.1.2 建设专业的 IP 运营部门

就目前来看，网络文学 IP 价值所呈现出的增值潜力巨大，应当引起传媒公司与产业的高度重视。根据自身发展需求，传媒公司需对网络文学高度重视，搭建专业的出版渠道，设立相应的管理部门，聘请和培养专业人才进行管理、加工、生产等经营活动。阅文集团、百度文学这些本身靠网络文学 IP 价值起家的传媒公司，其内部拥有健全管理机制，完善的经营体系和专业的运营团队，网络文学 IP 价值能够得到充分利用，因而其增值效果才能达到理想程度。在建设专业 IP 经营部门的同时，也要抓紧培养专业 IP 人才队伍。网络文学的连载架构于互联网数字平台，网络文学 IP 的多种衍生品也是基于不同的出版渠道和发行平台。以往单一的编辑人才结构已经不能满足 IP 产业价值链的经营要求。专业的 IP 人才首先必须精通互联网数字技术，还要具有针对不同的发行渠道的营销技能。

4.2 加强版权保护

网络文学 IP 是信息产品的一种，而保证信息产品在流通中不贬值或者增值的最关键的保证就是版权保护。盗版的存在不仅在影响产业上游的内容产出，更影响到产业下游的价值产出。网络文学版权保护一直是我国版权保护中最重要的问题之一。2015 年初，国务院办公厅下发了《关于转发知识产权局等单位深入实施国家知识产权战略行动计划（2014—2020 年）的通知》，以该《通知》为代表的国家知识产权战略行动计划将为接下来我国严厉打击网络侵权盗版行为提供了依据和长远规划；4 月国家版权局发布《关于规范网络转载版权秩序的通知》；10 月，国家版权局印发《关于规范网盘服务版权秩序的通知》……在一系列政策法规的落实下，打击网络文学盗版日趋白热化，并将成为我国互联网文化发展建设的重要内容。

从传媒公司的角度来看，提高出版作品质量，维护出版渠道，巩固 IP 核心粉丝是其保护版权的不二途径。同时还要时刻准备使用法律武器来维护版权。2009 年盛大文学状告百度提供关于盛大文学旗下主打作品的盗版链接，索赔上百万元。其次，由于传媒公司在网络文学 IP 出版增值过程中不可避免地会与网络写手打交道，尤其在版权购买和 IP 开发时，必须遵循市场规则和行业规范，在合同和法律允许范围内对 IP 进行开发，以免造成与网络写手关于版权的争执。目前传媒公司与网络写手的版权争端无非就是改编程度和改编费用，所以只要传媒公司能从源头上规范企业行为，按合同和国家法律法规行事，必然能够在网络文学 IP 出版增值的过程中收获良多。

4.3 拓宽影视与游戏增值途径

从网络文学 IP 整条产业价值链上来看，对传媒公司而言，目前准入门槛最低的是影视业，而盈利最多的是游戏业。传媒公司的版权经营与影视制作有着天然的联系和优势——两者都是内容为运营核心。组建出版传媒集团的优势在此时也能够体现出来：企业整合出版资源后拥有较强竞争力的核心内容，在雄厚的资本支撑下能够进行跨界投资和渠道铺设。网络文学 IP 价值的主要增值点在于 IP 改编衍生品，而电影、电视剧是 IP 改编的主要领域。传媒公司转变为出版传媒集团后就有能力进军影视行业。

4.3.1 独立或合作投资影视生产

在独立投资影视剧，改制和成立传媒公司自己的影视制作单位，江苏凤凰出版传媒集团已经在实践中证明了这条路径的可行性。2010 年凤凰出版传媒集团涉足影视行业，同年成立子公司凤凰传奇影业有限公司。从 2011 年正式开始运营后，陆续投资并出品了电视剧《牌坊下的女人》、《小城往事》、《血脉》、《男人本色》等多部均在各省级卫视及央视黄金档播出的作品。凤凰出版传媒集团最为经典一役就是 2011 年收购网络小说《裸婚——80 后的新结婚时代》版权，改编并独立投资和出品的影视剧《裸婚时代》。《裸婚时代》不仅在收视率上位列当年全国同时段第一，更掀起了全社会关于“裸婚”现象的关注，给集团创造了极大的

经济价值的同时，也大大提升了凤凰出版传媒集团的社会知名度和美誉度。

与已成熟的影视制作单位合作也是优化 IP 资源、充分开发终端市场的一种途径。中国出版集团上市过程中，一家影视集团也参与了融资。传媒公司的 IP 价值营运与影视集团成熟的渠道相结合，提升了网络文学 IP 价值的利用率，更通过在出版领域里的深入合作确保网络文学的 IP 价值在整个出版领域里的不断增值。

4.3.2 打造书影联动出版模式

“书影联动”是基于传媒公司对出版市场细分的情况下，最大程度上发挥实体出版和影视剧发行两种渠道互助推动作用的出版模式。传媒公司的优势在于能将网络文学 IP 进行实体化出版，这是任何一家出版社的基本能力，依靠线下推广宣传积累人气，把用户转移至线上影院；同时还能借影视剧热播的效应，将实体书的盈利最大化，线上反哺线下。将线上和线下的营销能力结合，也是实现网络文学 IP 价值在出版领域中增值的一条重要途径。在网络文学 IP 中，很多作品是先被搬上大荧幕实现了增值后，又通过观影热潮带动了实体作品的出版与发行进行二次增值的，而影视同期书就这种增值途径的代表。

4.3.3 逐步涉足游戏产业

传媒公司最大的优势在于对 IP 资源的掌控。结合上文数据可知，阅文集团旗下的《大主宰》《莽荒纪》《花千骨》等优质 IP 改编的游戏月流水轻松过亿，只版税出卖所获盈利就已经让阅文集团大赚特赚。作 IP 内容生产地，传媒公司如果想要充分发挥网络文学 IP 的增值作用，必须挺进游戏行业，依靠对内容的把控，在充分衡量企业自身条件的基础上，从版权售卖和技术开发着手，对网络文学 IP 进行游戏增值。传媒公司利用网络文学 IP 进行游戏增值的途径有三：

第一：对一般掌握 IP 出版资源却没有开发实力（游戏开发技术）的传媒公司来说，售卖 IP 的游戏改编权是企业获利的最简单直接的方法；

第二：与游戏开发公司进行技术合作，依靠游戏公司的研发技术，传媒公司在内容上进行指导改编，不游离在游戏改编整个系统之外，以内容入股；

第三：独立开发游戏，把网络文学 IP 价值发挥至最大程度。这种增值途径目前较适用于数字传媒公司和拥有强大资本实力的传统出版传媒集团，如阅文集团、安徽出版传媒集团等。传媒公司在网络文学的游戏改编中应该注意，一部能够带来强大增值效果的游戏改编作品不仅需要优秀的研发技术，还需要对改编内容进行精雕细琢。成功的改编游戏能大卖，其关键在于传媒公司能够把用户对网络文学作品的阅读满足感成功转化为体验满足感，认清网络文学 IP 与游戏之间的转化距离才是传媒公司在游戏增值上的首要任务。

参考文献：

- [1] 体验经典还是娱乐狂欢——谈互联网语境下的 IP 营销[J].刘昂.青年记者.2015 (36)
- [2] 媒介融合下出版影视业合作趋势[J].刘倩.中国出版.2014 (24)
- [3] 从花千骨火爆荧屏看网络文学 IP“触电”热[J].潘杨燕.传媒观察.2016 (01)
- [4] 靳易斯, 我国出版企业影视增值策略研究[D].开封: 河南大学.2014:18
- [5] 2015-2016 中国数字出版产业年度报告[M].中国书籍出版社, 张立, 2016

The strategy of intangible capital operation in media industry in pan-entertainment era -- take IP operation of network literature as an example

Zhaojun Liu

(Hunan University, Changsha / Hunan, 410000)

Abstract: In today's world, media industry change with each passing day, constantly updating content products and product model, intensifying competition for audiences, battle for market share, the essence is media industry innovation ability of hand-to-hand combat entities, the essence of which is the subject of intangible capital hand-to-hand combat, media intangible capital - the pros and cons of exclusive content determine competition success or failure.

Keywords: Media industry, Intangible capital, IP operation