

B.6

IP 价值：泛娱乐时代的管理新领域

张 穗 吴石忠 *

摘 要： 基于互联网的庞大用户基础与文化产业的多领域共生，IP 深度运营已逐渐成为文化产业的发展趋势，其他行业也越来越多汲取 IP 价值，由此衍生出相应的知识产权管理及一系列企业管理挑战。本文以泛娱乐行业生态现状分析为基础，对 IP 价值挖掘过程中所涉及的知识产权管理、企业管理等进行探讨和解析，并提出管理建议。

关键词： IP 泛娱乐 知识产权管理 资本运营管理

一 泛娱乐时代 IP 生态现状

据国家统计局 2016 年 8 月 30 日发布的数据，2015 年，全国文化及相关产业增值 27235 亿元，比 2014 年名义增长 11%，增速远高于同期 GDP 增速，呈快速增长态势。随着庞大的互联网用户基础形成及移动端渠道覆盖，更为便捷的平台和通道得以建设，文学、动漫、音乐、影视、游戏等娱乐形式围绕着共同的主题 IP 构建出泛娱乐产业生态圈。

“泛娱乐”概念首次提出，缘于腾讯公司副总裁程武在 2011 年中国动画电影发展高峰论坛上提出的以 IP 打造为核心的“泛娱乐”构思。之后，程武在 2012 年 3 月 21 日“UP2012 腾讯游戏年度发布会”上，正式发布腾讯

* 张穗，九次方大数据信息集团研究院高级研究员；吴石忠，北京科技大学教授，编审。

游戏的泛娱乐战略，即以 IP（知识产权，Intellectual Property）授权为轴心，以游戏运营和网络平台为基础展开的跨领域、跨平台的全新商业模式。^①

时至今日，泛娱乐指的是基于互联网与移动互联网的多领域共生，打造明星 IP 的粉丝经济。其核心是 IP，IP 可以是一篇小说、一个角色或者其他任何有大量用户喜爱的事物。泛娱乐已成为打通游戏、文学、动漫、影视、戏剧等多个文化创意业务领域的互动娱乐新生态，能够实现各领域多方联动，相互衍生。

（一）IP 已成为新的战场

对 2016 年国内提出或实践“泛娱乐”战略的上市公司进行梳理，共有 74 家。如图 1 所示，身处文化传媒行业的上市公司数量占 57%，即有 43% 的跨行业上市公司同样提出或布局“泛娱乐”。这 32 家跨行业企业中，除了 10 家归属互联网信息服务行业外，还涉及餐饮旅游（号百控股）、食品饮料（皇氏集团）、通信服务（富春通信、电广传媒等）、轻工制造（奥瑞金、帝龙新材、德力股份等）、有色金属（宁波富邦、刚泰控股等）、化工（新都化工）、建筑材料（围海股份）等多个行业。

在泛娱乐大时代，IP 不仅成为文化传媒行业企业的核心竞争力，IP 经济更是实现了跨行业扩散。如阿里旅行于 2016 年 7 月对外公布“万游引力”度假 IP 战略。其以北极光为主题的旅游 IP 产品，不仅包括直飞芬兰观赏北极光的“极光专线”旅行，还包括同一主题的摄影比赛、与中国新歌声联合举办的“极光音乐会”等跨界混搭。

（二）泛娱乐产业布局与 IP 价值

1. IP 变现方式多样化，覆盖全产业链

目前国内正版化进程正在加速，IP 变现方式逐步多样化。有价值的内容越来越多地被挖掘出衍生价值，粉丝经济能量凸显。近年来，多个事件已

^① 《古力九段和三大机构加盟 腾讯游戏泛娱乐大师团升级》，腾讯游戏新闻，2013 年 4 月 18 日，http://game.qq.com/webplat/info/news_version3/128/5477/5530/5565/m3977/201304/201046.shtml。

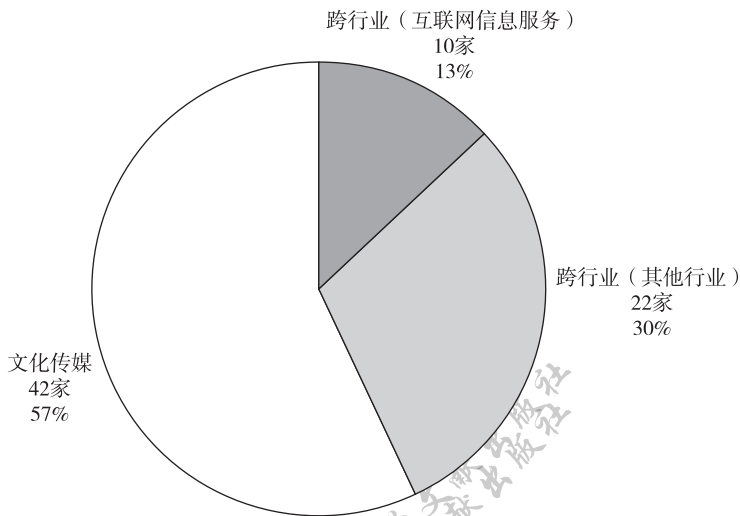


图1 2016年中国泛娱乐概念股行业分布

资料来源：同花顺、东方财富网等，数据统计截至2016年8月31日。

经充分证明这一点。以实施“SIP + X”战略的华策影视为例，其2016 ~ 2017年拟出品的30部影片包含多个知名IP，如改编自知名文学IP的《微微一笑很倾城》《水仙已乘鲤鱼去》《此间的少年》《末等生》，已成功运作的热播电视剧《亲爱的翻译官》《怒江之战》《寻秦记》《太阳的后裔》等大IP，鉴于这些IP具有十分可观的粉丝数量，华策影视选择在此基础上进行系列化运作。

超级IP甚至能够衍生出一整条吸金产业链，它们延伸至产业链的上、下游，形成囊括影视剧、书籍、手游、电商、APP等多种产品的新生态。国外迪士尼的IP产业运作，成为业内比照和学习的标杆。随着移动端用户量的激增，泛娱乐也逐渐向移动端转移。

2. 在BAT等行业巨头引领下，国内泛娱乐产业链已初步构建

BAT是布局泛娱乐产业链的典型企业。腾讯一直是泛娱乐的力推者，旗下有四大泛娱乐平台；阿里巴巴组建“大文娱板块”；百度在泛娱乐领域启动了“航母计划”等。BAT的布局和力度，加速了内容与平台的融合，

有力促进了以 IP 为核心的泛娱乐生态系统的建设。

泛娱乐 IP 产业链的上游主要是文学。网络文学作品可以延伸至电影、电视剧、游戏等其他领域，展现出巨大的增值空间。阅文集团、掌阅科技、百度文学、中文在线等是其中的佼佼者。2016 年 6 月，中南文化以 4.5 亿元现金收购北京新华先锋文化传媒有限公司 100% 的股权，创下民营出版业历史上最高额的收购纪录。究其原因，新华先锋的核心价值正是其旗下包括南怀瑾、季羡林、严歌苓、天下霸唱等在内的两千多名作者带来的文学 IP 资源。

电影、电视剧、动漫和音乐覆盖产业链的上游和中游，游戏主要集中在中游和下游，都是 IP 变现非常好的渠道，也是众多优秀公司集中的领域。对 2016 年泛娱乐行业 74 家上市公司的泛娱乐布局关键词进行梳理，排名前三的关键词依次是影视、游戏和动漫，其中在影视领域有所布局的为 26 家，游戏领域为 21 家，动漫领域为 11 家。其他关键词还包括综艺、电竞、视频、主题乐园等。

值得一提的是手游市场持续升温，成为 IP 主要变现渠道之一。TalkingData 移动数据研究中心的数据显示，2016 年上半年，移动游戏收入规模已达到 290.5 亿元，推动市场增长的贡献主要来自于精品移动游戏、优质 IP 内容，以及影视、动漫、网络文学、游戏联动和精准营销推广。

与此同时，玩具、出版、运营平台企业都在这一生态链中，成为 IP 的受益者。

3. VR、直播及视频逐渐成为泛娱乐内容的重要输出方式

2016 年泛娱乐行业的 74 家上市公司中，有 19 家企业在 VR（虚拟现实）领域有所涉猎，占比达 25.68%。它们或是并购、投资了 VR 公司，或是涉足 VR 产业，或是与 VR 企业深度合作。泛娱乐正期待 VR 的沉浸式体验能够为其内容输出带来更强大的吸睛能力，VR 行业硬件和用户体验的日益成熟将赋予内容产业更多惊喜。

2016 年直播和视频风生水起。据统计，2014 年知名直播平台融资额约 7.9 亿元，2015 年增长为 23.7 亿元，增长率达 200%。有的公司整合秀场、



游戏、户外、音乐、科技、财经等多个频道，拟搭建全品类的泛娱乐直播平台。甚至连音乐 APP 也开始尝试，如酷狗音乐最近更新的 8.0 版本系列就新增了直播与线下演出的功能。

令人欣喜的消息是，在线视频付费用户已进入快速增长期，各视频企业开始大力推广用户付费。以爱奇艺为例，在上海电影节期间，爱奇艺官方宣布，截至 2016 年 6 月 1 日，爱奇艺有效 VIP 会员数量已突破 2000 万，一年内会员数量实现 4 倍增长。这意味着，各视频企业未来也将加大资源投放力度用以采购内容版权。

（三）IP 价值挖掘与管理衍生出管理难题

第一，泛娱乐时代，作为最大的 IP 源头之一，处于产业链条前端的网络文学，衍生出纸质图书出版、电视剧、电影、游戏等多种载体形式。资本对原创 IP 的关注和投入、企业对用户流量入口的争夺，在繁荣文学市场的同时，带来了知识产权管理的更大考验。

第二，资本运营管理逐渐成为现代企业绕不开的命题。仅以全国中小企业股份转让系统的挂牌数据为例，截至 2016 年 7 月，新三板挂牌公司达 7917 家，总市值达 31673 亿元，而 2015 年 12 月的时候，新三板挂牌公司是 5129 家，短短 7 个月的时间，增加了 2788 家，总市值增加 7088.58 亿元。越来越多的企业希望借助资本的力量实现企业的快速发展。

第三，产业发展格局的变迁带来管理上的巨大挑战。如表 1 所示，2016 年泛娱乐行业因为主营业务变化或战略调整进行更名的上市公司多达 12 家，在 74 家公司中占比达 16.22%。除了完美世界是因为业务重组、恺英网络是借壳上市之外，其他 10 家公司均是主营业务调整到泛娱乐产业上来。而其中 70% 的公司从开始转型到现在也不过是短短 2~3 年的时间。

第四，跨行业的业务变化必然带来管理上的调整和应对，企业商业模式如何随之进行调整和布局？公司运营管理如何进行变革以降低变化带来的压力？新业务是否有相应的人才匹配？转型从来都不仅仅是股权的调整，企业要在新的行业迸发活力，管理是重中之重。

表 1 2016 年泛娱乐行业进行更名的上市公司

证券简称	更名时间	变更前	变更后	转型开始时间	原主营业务	现主营业务
002292. SZ	2016 年 2 月	奥飞动漫	奥飞娱乐	2004 年	玩具制造业	动漫 + 泛娱乐
002517. SZ	2016 年 2 月	泰亚股份	恺英网络	2015 年借壳	鞋业	游戏产品 + 移动互联
600715. SH	2016 年 4 月	松辽汽车	文投控股	2015 年	汽车制造业	影视 + 游戏 + 其他文化娱乐
300431. SZ	2016 年 5 月	暴风科技	暴风集团	2015 年	互联网视频业务	互联网视频业务 + 广告 + 体育 + 影视
002445. SZ	2016 年 5 月	中南重工	中南文化	2014 年	金属制品业	文化产业
002502. SZ	2016 年 5 月	骅威股份	骅威文化	2011 年	玩具制造业	影视 + 游戏 + 体育
600136. SH	2016 年 5 月	道博股份	当代明诚	2014 年	化工业	影视产品 + 体育营销
300300. SZ	2016 年 5 月	汉鼎股份	汉鼎宇佑	2015 年	软件服务业	软件服务 + 金融 + 文化传媒
601599. SH	2016 年 6 月	鹿港科技	鹿港文化	2014 年	纺织业	纺织业 + 影视业
002113. SZ	2016 年 7 月	天润控股	天润数娱	2013 年	化肥行业	以游戏为主的泛娱乐生态公司
8267. HK	2016 年 7 月	斧子科技	蓝港科技	2014 年	电子产品业	游戏 + 影视 + 消费电子
002624. SZ	2016 年 7 月	完美环球	完美世界	2016 年业务重组	游戏 + 影视制作	游戏 + 影视制作

资料来源：同花顺、东方财富网等，数据统计截至 2016 年 8 月 31 日。

第五，对数据和新技术的重视也将列入企业管理的新命题。数据在企业内的重要性随着时间的推移在不断地演变。起初，数据只是用来支撑某种商业模式，以取得竞争优势；之后演变成使用数据来增强或改善现有的产品与服务。^①

第六，将来的企业需要越来越多地考虑新生代的思维方式。精准营销伴随的用户画像、企业转型面临的人力资源管理挑战，都需要对文化进行更多思考、对流行有所把握。

① [美] 罗伯特·托马斯、帕特里克·马博兰：《大数据产业革命：重构 DT 时代的企业数据解决方案》，张瀚文译，中国人民大学出版社，2015，第 179 页。



二 泛娱乐布局下的 IP 管理创新

（一）知识产权管理迎来新的发展机遇

内容产业涉及的利益链条较长，过去一般是单线授权，现在已经越来越呈现贯通整条产业链的新业态，由此，IP 拆分和授权过多造成的混乱难以避免。IP 被售卖、转卖、囤积，由版权引发的纠纷也逐渐增多，2015 ~ 2016 年的热门 IP，如《芈月传》《花千骨》《鬼吹灯》等也先后出现编剧署名权、影视剧改编权等纠纷。表 2 对这两年部分热门 IP 版权纠纷事件进行了整理。

表 2 2015 ~ 2016 年部分热门 IP 版权纠纷事件

时间	事件	结果
2014 年 5 月	琼瑶向北京市第三中级人民法院提起诉讼,认为于正严重侵犯了《梅花烙》的改编权、摄制权。	2015 年 12 月 18 日终审判决认定,大陆热播剧《宫锁连城》侵犯《梅花烙》的改编权和摄制权,判令于正等 5 名被告公开道歉,停止传播《宫锁连城》,5 出品方共同赔偿原告琼瑶 500 万元人民币。
2015 年 3 月	中国电影股份有限公司北京电影营销策划分公司以提供播放链接及非法传播电影《狼图腾》,侵犯著作权为由,将百度、新浪微博及优酷网三家网站诉至法院。	
2015 ~ 2016 年	《芈月传》系列著作权纠纷	2015 年 6 月 9 日,蒋胜男就编剧署名权起诉王小平及花儿影视侵权;2016 年 4 月 17 日,王小平微博透露,已针对蒋胜男的名誉侵权行为向北京市东城区法院提起诉讼;2016 年 4 月 18 日,北京知识产权法院做出终审判决,认定《芈月传》编剧蒋胜男违约出版小说;2016 年 7 月 6 日,花儿影视以侵犯著作权为由,将蒋胜男及小说出版社和销售商一并告上法院,北京市海淀区法院正式受理。

续表

时间	事件	结果
2015 年 9 月	腾讯“企鹅 FM”由于上架改编自《花千骨》小说的有声读物，被晋江公司以侵犯著作权为由诉至法院并索赔 700 万元。	
2016 年 1 月	《鬼吹灯》作者张牧野（笔名“天下霸唱”）起诉《九层妖塔》侵犯著作权。	2016 年 6 月一审宣判，《九层妖塔》电影方被判在发行、播放和传播该电影时署名天下霸唱为原著小说作者，并就涉案侵权行为刊登声明、赔礼道歉、消除影响。

资料来源：根据中国新闻出版广电报、中国知识产权报等综合整理。

1. 国家版权局加大对网络侵权盗版行为的监管和打击力度

国家版权局为监管和打击网络侵权盗版行为一直在努力。“剑网 2015”专项行动共查处行政案件 383 件，行政罚款 450 万元，移送司法机关刑事处理 59 件。2016 年 7 月，国家版权局联合国家网信办、工信部、公安部启动“剑网 2016”专项行动，这也是国家版权局等四部门连续第 12 年开展“剑网”行动。

今年“剑网”专项行动创新监管手段，拟建立“黑白名单”制度，即在网络文学、APP、网络广告联盟等领域建立重点保护作品“白名单”库，同时公布侵权盗版互联网企业“黑名单”。国家版权局的监管，加大了对网络侵权盗版行为的打击力度，在维护权利人的合法权益和保护互联网版权方面起到重要作用。

2. 内容生产者的版权意识需要逐步增强

据国家版权局统计，2015 年我国作品登记达 1348200 件，比 2014 年的 992034 件增长了 35.90%。如图 2 所示，其中 2015 年文字作品登记达 489672 件，比 2014 年增长约 43.78%，文字作品总量也仅低于摄影作品，远高于其他各类作品件数。

国家知识产权局《2015 年中国专利调查数据报告》显示，仅有 54.6% 的企业设有专门管理知识产权事务的机构，61.0% 的企业具有统

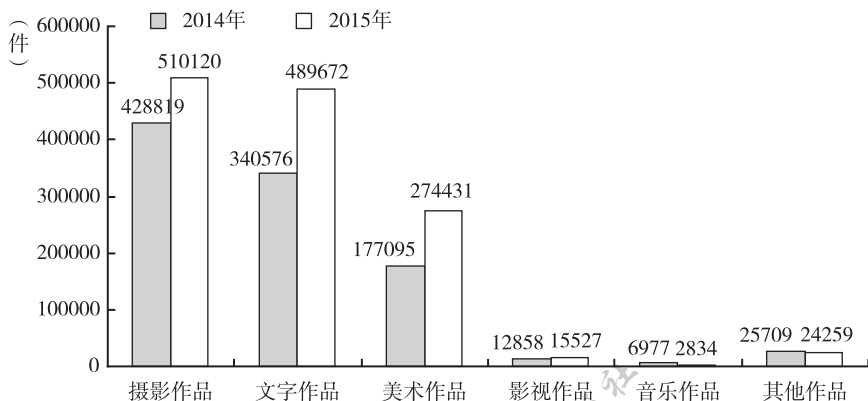


图2 2014年、2015年中国作品登记类型及数量分布

资料来源：国家版权局。

一的知识产权管理规章制度。事实上，这里的知识产权更多是面向专利的管理，而非著作权。原创IP的保护仍然需要个人、企业和行业的共同努力。

3. 无形资产价值需要更为科学合理的评估方式

文化企业无形资产评估涉及影响因素较多、识别难度较大、评估技术复杂，以及文化企业在上市、兼并重组、对外投资和融资过程中难以体现无形资产价值等因素。一直以来，文化类无形资产的评估都是难题。

中国资产评估协会于2015年12月和2016年3月分别发布了《知识产权资产评估指南》及《文化企业无形资产评估指导意见》，两份文件均自2016年7月1日起施行。《文化企业无形资产评估指导意见》将“文化企业无形资产”定义为“文化企业所拥有或者控制的，不具有实物形态，能够持续发挥作用并且带来经济利益的资源”，通常包括著作权、专利权、专有技术、商标专用权、销售网络、客户关系、特许经营权、合同权益、域名和商誉等。要求资产评估师在执行文化企业无形资产评估业务时，结合无形资产的特点，重点关注影响评估无形资产价值的主要因素。IP价值的评估也可以参考这一意见。

（二）企业资本运营与战略管理面临新的挑战

《证券日报》对同花顺并购重组信息进行整理发现，从2016年1月1日至2016年8月9日，沪深两市合计发布了2000多条并购重组的相关公告，其中，有近七成的上市公司并购重组溢价率在50%以上，164家上市公司重组资产溢价率超过10倍，9家公司重组资产溢价甚至超过百倍。

对74家泛娱乐行业公司进行梳理，发现仅在2015~2016年披露涉及重大投资并购项目的企业占比就高达82.43%，其他没有投资并购的企业也有或多或少的募资、增资或战略合作事项。资本运作已经成为企业必须面对并灵活运用管理运营手段。

1. 资本运营监管的“冰火两重天”

国务院2016年8月22日发布的《关于印发降低实体经济企业成本工作方案的通知》提出，经过3年左右的努力，实体经济企业综合成本合理下降，盈利能力明显增强。这其中，有效降低企业融资成本是降低成本的有力举措之一。具体措施包括大力发展股权融资，合理扩大债券市场规模；引导企业利用境外低成本资金；鼓励实体经济企业将符合条件的经营性资产证券化，或通过金融租赁、融资租赁方式盘活存量资源等。

与此同时，上市公司的资本运营正面临更为严格的监管。证监会2016年6月17日就修订《上市公司重大资产重组管理办法》向社会公开征求意见，此次修订从认定标准、监管配套、中介机构责任等三方面对重组上市行为提出了严格的监管要求。而以7月14日深交所对《创业板行业信息披露指引第1号——上市公司从事广播电影电视业务》进行的最新修订文件为例，要求上市公司在年度报告中披露报告期内收入情况时，应当详细披露收入占公司主营业务收入前五名的电影、电视剧及其他类型影视作品的名称、合计收入金额及占公司同期主营业务收入的比例。涉及收购演职人员及其关联方公司股权的，应披露演职人员及其关联方出资作价的依据等。这一规范要求，固然为了保护投资者的合法权益，也给业务相关的上市公司增加了运营难度，因为这些披露的信息将直接影响到投资者的信心。8月5日，中



中国证监会进一步表示，将以上市公司行政监管措施公开实施为契机，贯彻落实依法监管、从严监管、全面监管精神，提高监管公信力。

沪、深两市如此，新三板和区域性股权交易市场（四板）的监管也日益规范化。《关于加强非上市公众公司监管工作的指导意见》（中国证监会，2015年7月）、《全国中小企业股份转让系统自律监管措施和纪律处分实施办法（试行）》（全国中小企业股份转让系统，2016年4月）、《全国中小企业股份转让系统挂牌公司分层管理办法（试行）》（全国中小企业股份转让系统，2016年5月）等文件都从不同层面对新三板市场的日益规范化做了规定或者引导。

针对四板市场的监管，2015年6月证监会发布《区域性股权市场监督管理试行办法（征求意见稿）》指出，在区域性股权市场进行私募证券的发行、转让及相关活动，应当遵循依法合规、公平自愿、诚实信用、风险自担的原则，接受运营机构所在地省级人民政府指定的监管部门的监督管理。

2. 并购投资或跨行业运营呼唤管理模式的转型

以分众传媒为例，其2016年7月25日晚间公告宣称，公司或下属子公司拟分别与杭州清科投资管理有限公司、沸点资产管理（天津）有限公司等四家公司设立四个投资基金。基金投资方向主要涉及互联网、高科技、文化娱乐、体育教育旅游等消费服务升级的产品或服务的非上市企业之股权投资。这是分众传媒“内生增长+外延并购”的战略体现。希望通过积极投资并购优秀标的，在保证主营业务发展的前提下，为公司的资本运作提供更有力的支持，助力公司加快生态圈建设步伐。

首先，企业收购能够帮助企业快速进入市场及拓展竞争力，成为推出新产品的一条捷径。与企业自己开发比较，收购行动在新产品的前景上具有可预测性，并且也容易快速进入市场。^① 数据发现，很多公司都通过并购来完成跨界布局。如长城动漫2016年6月以5.08亿元收购灵境科技100%的股

① [美] 迈克尔·A. 希特、R. 杜安·爱尔兰、罗伯特·E. 霍斯基森：《战略管理：概念与案例》，吕巍译，中国人民大学出版社，2009，第183页。

权，以 2 亿元收购线下儿童体验馆迷你世界。长城动漫在原有焦化业务连续亏损的情况下自 2014 年开始转型，迄今为止已收购 9 家标的转型动漫游戏产业，已初步构建起原创内容研发、IP 授权、渠道发行、衍生品和虚拟实景体验的动漫游戏全产业链格局。

其次，为了减轻激烈的行业竞争对公司财务状况的影响，企业会采取收购战略来降低其对某种单一产品或市场的依赖程度。而这种对单一产品或市场依赖性的降低就会改变企业原来的竞争力范围。^① 以天润数娱为例，公司收购点点乐（游戏公司）已经在 2016 年二季度完成并表，促使中报业绩将实现大幅增长，公司由此扭亏为盈，净利润从 2015 年 12 月的 -438.82 万元，增长为 1375.62 万元，这同时也标志着公司全面转向手游研发与运营业务。

再次，企业的发展会形成多元化的结构，平台之间的正向网络效应促使每个多元化的行业相互推动发展，帮助企业做大并增强特殊资源及能力，能在不确定的环境下，不断找寻源创新机会，为社会创造最大总价值。^② 多元化行业的运营，需要匹配相应的多元化管理模式。

以大连圣亚为例，该公司主营业务为旅游服务。2016 年，公司计划以生活化、场景化为原则，用文化 + 旅游 + 娱乐的跨界融合思路，加快原创海洋文化 IP 的打造与衍生。与之配套，公司酌情主投资源优越、与主营业务强相关的项目；通过自主拓展与借力合作相结合进行项目拓展，并探索建立金融平台，支持公司业务发展的同时获得相应资本收益。由此引发了公司风险控制、项目管理及人力资源管理的压力。公司披露的《2015 年年度报告》中明确提出，2016 年管理工作计划是：2016 年将成为大连圣亚管理转型的元年，由单一业务和单一项目的小公司管理模式向多业务和多项目的投资、建设及运营的控股公司管理模式转型，同时，以大数据的应用为核心，建立可快速输出的项目管理和运营模式。

① [美] 迈克尔·A. 希特、R. 杜安·爱尔兰、罗伯特·E. 霍斯基森：《战略管理：概念与案例》，吕巍译，中国人民大学出版社，2009，第 184 页。

② [美] 谢德荪：《源创新》，五洲传播出版社，2012，第 183 页。



最后，资本运营面临的更高风险对企业风险控制管理能力提出了更高的要求。对同花顺的数据进行统计发现，从2016年1月1日至2016年8月9日，有144家上市公司宣告重组失败。在权衡投资哪里以及如何投资才适合当下公司的发展趋势时，企业应综合考虑自身业务结构、外部发展环境、行业发展趋势及企业文化等诸多因素，还需要为接下来将要面临的公司管理、市场开拓、人员结构调整等做好充分准备，寻找到能在高管层达成共识的办法，以确保战略得以有效执行。

具体来说，第一，企业可以借鉴证券市场的成熟制度，建立健全内控制度，落实责任制，在涉及资本运作时，对外严格遵守资本市场相关规则制度，对内不断完善管理配套制度，杜绝因制度性缺陷而引发的风险。第二，在与银行进行对接，完成股份交易或股权交易等相关操作时，要注意借助监管部门的实时监督来保证操作的严谨性和交易资金的安全。第三，充分注意企业财务信息的反馈，对企业的盈利亏损状况、运营状况做到实时了解，在选择资本运营方案和金融工具时，要充分评估资本运营需要的财务资源和可能带来的财务结果，做好应对。

3. 对大数据的把握成为现代管理日益重要的影响因素

波士顿咨询认为，数字化时代，机器学习、人工智能、自然语言处理和预测推理等技术将成为为资产管理行业带来巨大价值与见解的关键。如图3所示，资产管理者的分析能力将得益于信息的聚合和综合、数据报告和可视化，以及数据相关技术的应用和分析，尤其是语义分析、快速统计分析、算法或机器学习等。分析能力提升的背后，是结构化内部数据的支撑，以及开发定制化的分析和模型。

事实上，这一研究成果并不仅仅适用于资产管理类公司。数据会改变当前的业务流程并引入新的流程；将实现针对个人层面的个性化业务流程。^①越来越多的公司看到了数据背后的价值。贵阳大数据交易所数据显示，2015

① [美] 罗伯特·托马斯、帕特里克·马博兰：《大数据产业革命：重构DT时代的企业数据解决方案》，张瀚文译，中国人民大学出版社，2015，第187页。

年全球大数据产业规模达到了 1403 亿美元，预计到 2020 年，这一数据将达到 10270 亿美元。随着数据资源开放及使用的逐步深入，应用创新成为大数据发展的主要驱动力。

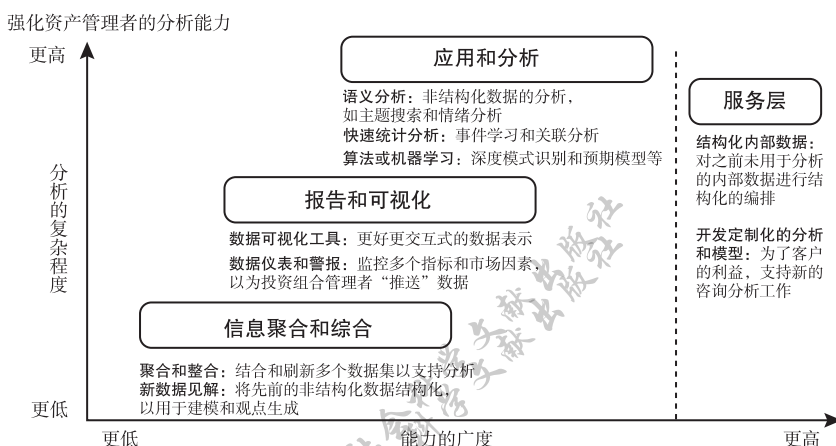


图3 先进智能技术强化资产管理者的分析能力

资料来源：波士顿咨询公司。

作为一款基于数据挖掘的推荐引擎产品，“今日头条”通过依托一整套推荐引擎和机器算法，最终以关键词等元素判断用户的兴趣爱好，从全网抓取内容，将汇总的信息进行分类展示，从而实现内容的个性化推荐。其模式无疑是成功的，Big Data - Research 发布的《中国移动资讯分发平台市场研究报告》数据显示，截止到 2016 年第二季度，今日头条以 3871.1 万日活跃用户位列第三，仅次于腾讯新闻的 6579.7 万日活跃用户和 UC 头条的 4042.4 万日活跃用户。

浙报传媒很好地抓住了国家推动实施大数据产业的政策契机，依托现已建成的拥有 6.6 亿注册用户、600 万读者资源及 5000 万活跃用户的用户数据库，建设“互联网数据中心和大数据交易中心”；还整合设立“数据业务中心、产品研发中心、新媒体运营中心、浙江政务服务网事业中心、投资和研究中心”五大中心，公司以用户为核心的大数据、大传媒产业架构轮廓



初现，有效促进了其“互联网枢纽型传媒集团”的战略转型。2015 年度，浙报传媒集团实现净利润 88245 万元，同比增长 44.32%，发展势头良好。

（三）以腾讯互娱为例，探析 IP 管理全新商业模式

如图 4 所示，作为泛娱乐概念的提出者、实践者和力推者，腾讯互娱的商业模式以 IP 授权为核心，以旗下腾讯动漫、腾讯文学、腾讯影视和腾讯游戏等四大核心泛娱乐平台为基础，基于网络平台展开跨领域、跨平台的运营。对其全产业链布局进行研究，可以折射出时下泛娱乐的企业运营趋势。

第一，腾讯从品牌形象塑造和行业引领的高度出发，进行 IP 价值的生命力构建，从源头上做好文章。早在 2016 年 1 月，阅文集团在 2015 福布斯“中国原创文学风云榜”颁奖典礼上，发起成立行业内的“正版联盟”；在 2016 年度发布会上，吴文辉再次呼吁行业携手，提议将 2016 年作为“文学正版元年”。这无疑树立了一个业界的品牌形象，也赢得了原创 IP 们的认可。



图 4 2016 年腾讯互娱四大泛娱乐平台战略布局

资料来源：据 UP2016 腾讯互娱年度发布会资料整理。

第二，重视多领域的共生。在腾讯内部，每一平台都非常注意与其他平台保持良好互动。2015 年腾讯互娱提出“IP 多领域共生模式”，即在一个

世界观内核的基础上，多领域平行演绎，互动共建同一明星 IP。只有真正形成超越具体平台和形式的 IP 价值，才更具延展性。如腾讯动漫与腾讯影业合作《狐妖小红娘》等多部动画电影，与开心麻花合作《我叫白小飞》舞台剧，与啊哈娱乐合作《王牌御史》真人剧，与阅文集团和《漫画会》杂志联合出版《山河社稷图》单行本等。

第三，IP 价值来自共建而非交易，“先纵后横”推动 IP 增值。这一共建既来自于 IP 背后的粉丝，因为粉丝喜爱 IP 背后的情感；也来自于合作伙伴，如与郭敬明共同启动了关于《爵迹》的全面合作，包含参与电影，连载小说、动漫，改编游戏，创建粉丝站等，拟通过泛娱乐的方式打造《爵迹》全方位的 IP 影响力。

第四，腾讯的泛娱乐商业模式契合时代和人文的发展。腾讯在 2016 年度发布会上高调喊出“每个人都有不可被辜负的天分”这一口号，强调在泛娱乐时代里，任何普通人都可能实现梦想，都能成为 IP 的源头。这迎合了普通人的“小梦想”，将为其赢得更为广泛的用户群体。

第五，积极布局新技术领域。除了 VR、AR 等新技术领域的投资和布局外，2016 年腾讯正式公布“智能硬件”业务模块，并发布多款产品，包括腾讯首款儿童智能娱乐产品《梦想召唤王》，消费级无人机“空影 YING”，腾讯与联想、创维联合出品的跨屏全体验智能游戏机“mini Station”。

现在的商业模式指导我们对资源的投入方向要从内部走向外部，抬起头来，多注重横向的嫁接，要在企业外部做文章。^① 腾讯泛娱乐布局的商业模式就是如此，布局立体，执行全面，具备足够的生命力和延展性。

（四）IP 价值挖掘与管理促进企业实现精准营销

泛娱乐的兴起和繁荣并非偶然，其背后是时代的发展趋势。

以传播方式的变迁为例，电视或视频满足的是基本的观影娱乐需求；而弹幕更进一步，迎合了观众之间的互动和吐槽需求；现在火热的直播，则把

^① 李江涛：《大时代的商业模式》，东方出版社，2014，第 59 页。



观众间的互动拉得更近。内容主播往往会很好地保持与观众的交流，直播设置的打赏和等级模式，有利于观众和主播建立心理上的强联系。传播方式的变迁，背后是网民娱乐方式的变迁，自拍、直播迎合了网民表现自己、传播自己的心理诉求。

泛娱乐背后的群体文化，使精准营销在应用上产生了很多启发。以社交媒体营销为例，展示自我、网上互动和网上购物等行为产生了大量的社交数据，对这些数据进行深入挖掘，有利于找出与用户特点、行为习惯以及当前社会热点相关的规律性的结论，进而增强营销效果。收集到足够的数据后，经过云计算的处理分析，可以获得用户偏好等分析结果，将这些结果用于精准营销、实时推荐系统之中，通过移动互联网，为用户提供更为定制化、个性化的应用或服务。

（五）泛娱乐引发对企业文化和员工价值观的更多关注

《德勤 2015 全球人力资本趋势报告：引领新时代工作风尚》对全球 106 个国家超过 3300 位人力或商业部门领袖进行的调研发现，文化与员工敬业度是全球企业面临的最紧迫问题。87% 的企业将文化与敬业度列为它们最大的挑战；50% 的企业认为这一问题“非常紧迫”，这一数字是上一年调查结果的两倍。

随着信息化时代的到来，企业越来越高度透明化；多层次资本市场的建立和发展，也将引领更多中小企业走向公众视野。与此同时，公司内外部的信息流动都在增强，公司的很多决定都将以最快速度被媒体曝光并接受公众评价。由此，公司的行为方式和文化底蕴，很可能成为公司的核心标签，在人员招聘、投资等方面产生影响。

德勤认为，从根本上来说，公司的领导层需要推动企业文化和敬业度建设。如果企业采取激进的投资计划，面临财务压力或者正在经历裁员和并购，那么企业便会面临文化上的剧变。在这一剧变的过程中，管理者需要采取更多的措施，来保持企业的核心价值观及增强员工的凝聚力。

恰如《消费社会》中的描述，“重要的不再是‘自身努力’、‘经受考验’，而是要寻找与他人的接触及他人的赞许、恳请他们的评判和他们积极

的认同”。^① 每个人都关心自己是否在他人的视线中，在意他人的评价，在他人的反馈中找寻、肯定自我的价值。

三 泛娱乐未来的 IP 价值挖掘与管理期待

近年我国娱乐文化消费不断攀升，中产阶级的崛起显著促进了娱乐文化消费。2005 年以来，我国人均教育文娱消费支出持续增长。据统计，2015 年人均在教育文娱服务领域的消费支出较 2014 年同比增长 11%，达到 2383 元。与之对应，我国文化产业正繁荣发展，文化产业成为国民经济的支柱性产业。文娱产业的泛娱乐未来及 IP 价值挖掘，势必为未来产业发展和企业管理带来更多影响。

（一）IP 管理以内容为核心，从源头延伸至终点

2016 年 4 月，中国信息通信研究院《2015 年中国网络版权保护年度报告》指出，IP 成为“互联网+文化”的发展主线与核心价值。泛娱乐时代的趋势之一，是媒介载体边界的日益模糊。未来的内容生产者，也将迎来其作品“纸屏联动”“一人多屏”的娱乐互动。

载体的多样化，意味着粉丝群体的扩大化，这时候，作品的优秀与否，成为制胜的关键，体现“内容为王”“价值为王”。以南派泛娱为例，旗下拥有《盗墓笔记》《老九门》《藏海花》《沙海》《怒江之战》《大漠苍狼》等核心 IP，公司成立半年不到即获得乐视 A 轮投资；2015 年 9 月获得小米、顺为和乐视 A+ 轮以及 A 轮投资，融资金额近 1 亿元人民币。2016 年 1 月，又获得了小咖投资 1 亿元人民币的投资，估值直接翻五倍达 15 亿元人民币。可以说，只要经受住市场的验证，IP 的价值将获得加倍扩张。

对文化传媒各垂直领域进行分析，以电竞为例，游戏的大规模发展，尤其是移动游戏的日益普及，引发了电子竞技产业的热度。2016 年 9 月，“电

^① [法] 让·鲍德里亚：《消费社会》，刘成富等译，南京大学出版社，2008，第 170 页。



电子竞技运动与管理”位列教育部公布的2016年13个普通高等学校高等职业教育（专科）增补专业名单。

文学、音乐、动漫的移动端渗透率持续上升，各项应用功能日益多维和立体化；同时，智能硬件和社交在泛娱乐生态链中起到重要作用。毋庸置疑，粉丝经济将成就未来泛娱乐蓝图的多种可能性，未来二次元衍生价值将更为凸显，从内容端到客户端，从源头到终点，IP管理将贯穿始终。这给利用IP的企业带来了线性的管理趋势，需要对IP整个链条进行更多的考量、版权保护及价值发现。

（二）IP价值挖掘以资本为载体，管理将更多倾向于资本与产业

以资本促进产业发展的呼声由来已久。以文化产业为例，2013年11月出台的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，提出“鼓励金融资本、社会资本、文化资源相结合”，“推动文化企业跨地区、跨行业、跨所有制兼并重组”，对文化产业资本化、跨地区跨行业跨所有制并购大开“绿灯”，以提高文化产业规模化、集约化、专业化水平。

未来的管理者，需要具备产业发展知识结构和资本运营能力，对资本运营、国内外资本市场运作手段等有所涉猎，从战略层面把握投融资理论与实践，将有效促进公司的治理和发展。在高管的选择上，现代化、国际化的高级应用型管理人才是需求趋势。管理者要对国际、国内资本市场的现状及趋势有所了解，能够根据企业自身的特点进行并购重组分析及方案选择，还要清楚创投投资流程，尤其是风险投资和私募股权的投融资、管理、退出各阶段的运作方式及策略。

（三）泛娱乐时代，文化相关企业面临管理变革

十三五规划指出，国家将扶持优秀文化产品创作生产，推动文化产业结构优化升级，发展骨干文化企业和创意文化产业。加强网上思想文化阵地建设；推动传统媒体和新兴媒体融合发展，加快媒体数字化建设，打造一批新型主流媒体。

良好的产业发展形势也带来相关企业的管理变革要求。以故宫为例，在故宫宣布在阿里电商平台上开设旗舰店后，2016 年 7 月又宣布将与腾讯达成长期 IP 开发合作。合作将以“NEXTIDEA 腾讯创新大赛”为平台，故宫博物院经典 IP 形象或相关传统文化内容为原型，在 QQ 表情、手机游戏、影视内容等方面展开合作。为了满足游客对于故宫文化的了解需求，故宫正在利用互联网技术和手段尝试建设数字故宫社区。^①

（四）管理需要更多关注 IP 价值背后的粉丝经济

市场的开放性、资本的逐利性以及网络平台的庞大用户基础引发的 IP 热，使得一批具备创作才能的新作家、导演不断涌现。如南派泛娱、灵龙文化、竺灿文化等作家创业公司均获得较高估值，江南、南派三叔、天下霸唱等作家成为公司创始人或高管，与其形成深度绑定。

狂热的背后是粉丝的参与。IP 时代的精髓体现在优秀内容具有足够圈粉能力。未来的发展趋势是以用户为核心的“按需定制”，在优秀内容的基础上将更加注重与粉丝的互动。粉丝的参与度将远远超过以往，互动的增加有利于增强黏性，进而促进 IP 价值的更多衍生。

^① 缪定纯：《故宫版〈天天爱消除〉将上线，马化腾称故宫是中国最大的文化 IP》，36 氪，2016 年 7 月 6 日，<http://36kr.com/p/5049160.html>。