

破圈? 变现? 出版机构如何靠IP驱动价值再造?

中国出版传媒商报记者 张聪颖

当人民邮电出版社的“恐龙五宝”近期作为全球文明对话部长级会议,当基于朝华出版社“美猴王”IP打造的“悟空来了”XR全球巡展首展落地法国卢浮宫,当浙江文艺出版社的《剑来》非遗联名文创成为Z世代收藏热点,当辽宁美术出版社的《最美西游》于2025全球IP授权博览会上从2000多个文化IP中脱颖而出,荣膺“中国2025十大年度IP”……这些鲜活案例,正勾勒出出版业以IP为核心重构价值链条的清晰路径。正如辽美社社长彭伟哲所言:“传统艺术的现代转化不是简单‘产品商业化’,而是在深入挖掘本土文化基因的基础上,找到与现代审美和国际语境的契合点。”从科普IP到传统文化,从低幼绘本到网络文学、二次元,不少出版机构积极打破“纸质书生产者”的传统边界,在“破圈”与“变现”的探索中,构建全新IP开发网络,实现从内容输出到生态运营的“价值再造”。



IP孵化 从内容基因到生态雏形的跨越

出版机构的IP开发,不是新鲜话题。前些年似乎说得太多,而成功案例少。很多时候,出版机构以仅提供授权、仅出版纸质书等相对“边缘”的角色出现。近两年,这种状态似乎悄然改变。出版机构不仅参加各书展时纷纷以展示IP成果为思路布展,让观众看到除纸质图书之外的多元产品形态,还纷纷亮相不同主题的业外展会,以IP开发成果探索“破圈”。出版机构的IP开发虽始终以“内容专业性”为根基,但如今的孵化逻辑已从“一书一刊”等转向多元形态的系统延伸,在坚守内核的同时构建空间更广阔的生态雏形。

当下,出版机构的IP开发涉及出版机构品牌和传统文化、科普、二次元、动漫、网络文学、熊猫文化等诸多细分领域。一方面,越来越多出版机构为品牌本身打造IP形象,为IP开发探路。例如,人民教育出版社推出人教IP形象“教小萌”“教小淘”,中南传媒打造数字IP形象“阅悦仔”,还有出版社开展IP形象设计大赛等活动。另一方面,围绕旗下头部产品或紧跟大众喜好和文化潮流开发IP,是较多出版机构的着力点。例如,人教社开发“李雷与韩梅梅”“课本中的鲁迅”等IP。朝华出版社围绕“美猴王”IP形成较为成熟的业务体系。二十一世纪出版集团的“大中华寻宝记”是少儿出版IP开发成功案例的代表之一。在今年北京国际图书博览会(以下简称BIBF)上,接力出版社、三环出版社等发布了IP打造的最新计划。采访中,我们还搜罗到不少出版机构当前开发取得一定成效的IP,可以看到其基于自身特色的发力点。

一是链接科学与大众。例如,人民邮电出版社联合中国科学院开发中国恐龙科普IP“恐龙五宝”。该IP目前拥有科普绘本《恐龙五宝驾到了了不起的中国恐龙大发现》以及毛绒玩具、冰箱贴等多品类超150种SKU的周边产品,文创已实现销售收入约400万元。“恐龙五宝”IP采用“出版社策划+中国科学院专家把关”模式,为“硬核科普”成为大众消费热点提供内容保障。江苏凤凰美术出版社主推的“吴姥姥不刷题”科普读物IP效果显著。出版社还基于该科普IP开发了科学实验盒子,尝试在江苏书展打造80平方米的“吴姥姥不刷题”科学游乐园专区。这些探索为后续拓展书店合作、研学课程等提供了基础。“十万个为什么”是少年儿童出版社的经典品牌,也是该社近些年大力拓展的知识IP。除了图书文创,不少社展开技术创新探索,让IP展现出更鲜活的生命力。

二是低幼IP的“场景化渗透”。少儿出版领域,不少低幼IP通过多元场景渗透,成为孩子的童年“伙伴”,陪伴其成长。值得注意的是,前些年,这些IP多为国外引进,例如“小猪佩奇”“屁屁侦探”等。近几年,不少少儿出版机构发力原创IP的探索,例如,中国少年儿童新闻出版总社近期发力传统文化IP探索,在BIBF、全国少儿图书交易会等展会重点主推“看得见的敦煌”等IP。接力社在BIBF举办“怪物大师”跨次元战略合作签约仪式暨国际版权推介会,会上信息显示,首批“怪物大师”漫画今年7月出版,“怪物大师”动画和卡牌、活版印刷书签和棉花娃娃等周边已全面开始运作。三环社和中国和平出版社也联合在BIBF发布了墨多多IP的开发成果。

此外,荣信文化近些年也一直将IP开发作为重点,并尝试向动画等领域拓展。“莉莉兰的小虫虫”IP由乐乐趣携手《小猪佩奇》作者与英国大奖团队跨国合作,专为3-6岁儿童家庭打造。“绘本+动画+文创”等多元场景渗透,为目标受众构建沉浸式体验。据悉,该系列已出版两辑故事绘本,一套自然启蒙翻翻书和一套科普透视网,还推出了角色玩偶、书包等文创产品。同名动画片第一辑和第二辑已在优酷平台热播,此外,荣信文化还专门搭建“莉莉兰直播间”,通过实时互动转化流量,形成完整消费闭环。截至2025年6月底,全系列累计销量已达300万册。荣信文化莉莉兰IP出版事业部总监权惠娟提到:“只有持续贴近用户场景,丰富IP表达形式,才能真正延长其生命周期。”

三是文化IP的“差异化破局”。图书市场下行,出版机构更需深耕具有自身特色的差异化赛道。四川人民出版社恰当利用地域优势,紧跟熊猫文化热潮,成立熊猫出版中心,开发自有IP“卷宝”。大熊猫主题图书和大熊猫文创产品共同构筑“卷宝”IP的产品线。该社熊猫出版中心主任郭健介绍,“卷宝”旗下的文创产品已远销日本,受到日本广大熊猫粉丝的喜爱。浙江文艺出版社围绕《剑来》IP展开“网文+非遗IP”的有效探索,切中年轻读者需求。天闻角川在IP开发领域成功案例不少,“暹罗猫小豆泥”IP的成功成为不少行业会议相关主题的代表案例。近期,《文豪野犬》再次在二次元圈层引发热烈讨论,并实现圈层突破。坚持“IP深度运营+本

地化营销”主线,天闻角川围绕图书、漫画以及商品衍生等方面进行了多维度布局。

《西游记》等传统文化IP是诸多出版机构的发力重点,差异化更为重要。例如,朝华社将着力点放在“美猴王”IP,除了图书、文创,还探索线下沉浸式消费空间“美猴王奇趣屋”等。辽美社在《西游记》传统文化IP的开发方面,则将重点放在该社《最美西游》系列连环画的重制和修复,以“西游文化热+连环画”的双重传统文化符号,凸显特色。以中英双语对照的内容设计以及在国际书展的亮相,推动传统连环画IP的国际传播。

破圈与变现 文化链接拓展价值网络

当下,IP开发并不能止于卖书、卖文创。出版机构利用IP推动“价值再造”,核心在于突破出版场景边界,通过异业合作、场景创新、技术赋能,让IP从图书衍生品升级为连接多产业的文化节点。

异业联动:从流量互换到生态共生。“文学出版的合作本质是双向增值,要致力于文化符号的共创。”浙江文艺社网络文学编辑中心主任张可如此总结《剑来》IP的开发逻辑。该IP与朱炳仁·铜、王星记扇庄等非遗品牌合作,将小说中“养剑葫”“春风扇”等元素转化为文创产品,作者烽火戏诸侯深度参与研发,使产品超越简单授权关系。《剑来·笈中雀》上市首月即售出26万册,码洋超2200万,证明了IP的商业价值。天闻角川的《文豪野犬》则展现了IP本地化运营的精准度。团队围绕“漫画分镜”“经典名场面”等核心素材,策划并推出徽章、立牌、挂件等高还原度的商品系列,并策划主题快闪店,形成“图书+商品+体验”的消费闭环,吸引大量非二次元人群参与,实现了从圈层到大众的触达。

场景创新:从线下体验到全球传播。“恐龙五宝”的破圈路径颇具启示:从北京国际艺术设计玩具展览会上的惊艳亮相,到北京西直门凯德MALL快闪活动中“毛绒玩具+联名甜品”的场景组合,再到作为中国代表亮相全球文明对话部长级会议……人邮社综合出版中心营销运营部副主任蒋亮介绍,目前,团队正推进“恐龙五宝”AI玩具的开发,同时布局“恐龙五宝”IP的沉浸式大场景VR开发,促进实现“恐龙五宝”的再次破圈。朝华社的“美猴王”IP也将场景延伸至全球不同场景。从与银川马拉松联合举办的“美猴王亲子马拉松”到在国家游泳中心举办月接待观众超5万人次的“美猴王冰雪嘉年华”,再到法国卢浮宫的“悟空来了”XR全球巡展首展,实现内容、产品、场景的多维开发。

技术赋能:从数字衍生到智能服务。技术正成为出版机构IP价值升级的新引擎。无论是“恐龙五宝”团队正开发的AI玩具和VR场景,还是上少社的“十万个为什么”的数字化转型,都显示了出版机构以技术赋能拓展IP开发价值链的探索多元性。此前,上少社整合六版《十万个为什么》的权威科普数据,构建“十万个为什么”少儿科普知识开放平台,还同步建设智能问答平台,利用生成式AI技术,通过问题提炼、意图识别和上下文对话等手段,提供即时问答服务。值得注意的

是,二者的协同运作,推动静态出版物进化为动态知识服务体系。

痛点与破局 IP“长征路”以文化撬动更多能量

尽管成果显著,出版机构的IP开发仍面临多重挑战,也有出版机构以未来长线布局探索破局之道。

痛点:资源壁垒与模式局限。“基于我们一年的短暂经历而言,当前出版机构IP开发运营的痛点难点主要有二:一是跨领域资源整合能力不足;二是变现模式单一,目前主要依赖图书和文创销售,在向影视、游戏、VR等融合业态延伸时,面临资金与专业能力的双重门槛。”蒋亮道出了不少出版机构在IP开发中的共性难题。

IP活力维持更是长期考验。荣信文化莉莉兰IP出版事业部总监权惠娟介绍,当前儿童IP出版面临几个核心挑战。“一是如何让IP被看见、被记住,在海量内容中脱颖而出并不容易;二是对流量的依赖与平衡难题,我们既需要平台流量扩大影响力,又希望构建自主可控的品牌认知;三是IP生态矩阵的开发效率问题,从图书到动画、教育、周边的延展,涉及多方协作,周期长、成本高。”如何让IP本身充满活力,是最值得关注的方向。广州天闻角川动漫有限公司副总经理齐欢和《文豪野犬》产品经理邹智斌提到,对出版机构来说,IP开发最大的难点在于内容到商业变现周期长,加之市场快速变化,非常考验企划团队判断力。此外,出版机构在商品开发、活动执行、线上线下整合等方面,需补充跨领域人才,提升外部协同效率。

此外,苏美社少儿出版中心主任王璇关注到了IP开发销售环节的市场乱价问题。基于《最美西游》IP的开发和运营,彭伟哲认为,最大的痛点在于,如何让经典IP在自媒体环境下吸引新一代读者。郭健则意识到,当前出版机构IP运营的痛点本质是传统生产逻辑与数字生态的冲突。

破局:机制创新与生态思维。朝华社融创中心主任、北京西游灵境科技发展有限公司总经理蔡超介绍,当前团队面临的巨大挑战,是如何进一步扩大IP品牌影响力。为此,团队正积极探索跨界联名产品,与主流品牌的授权合作,以及音视频内容的开发与发布,以寻求破局突破。

更深层的突破在于思维转变。《剑来》正探索“出版+非遗+文旅+数字内容”的跨界融合模式,目标是实现“一套好书(出版实物)、一件好物(非遗文创)、一次旅行(文旅体验)”的生态打造,打造出版机构角色从内容提供商升级为文化生态构建者的案例。蒋亮也提到,对出版社而言,IP开发和运营需从“内容生产者”转向“IP生态运营者”。

出版机构“价值再造”的本质,也是从“内容生产者”到“文化生态构建者”的转型——既要坚守优质内容的核心,又要以开放姿态拥抱跨界与技术。IP不是简单的变现工具,而是连接知识与趣味、传统与现代、本土与世界的文化桥梁。正如少年儿童出版社总编辑陆小新所言,出版IP开发的本质不是“榨取内容剩余价值”,而是用专业能力重构文化资源的组织方式。

团队与机制:IP生态底层支撑力创新

IP的高效运转,依赖适配的组织架构与协作机制。通过采访可以看到,不同出版机构构建了跨部门协同、内外部联动以及专门团队、子公司等多样的灵活模式,确保全链路顺畅。

内部协同:专业分工与闭环联动。蒋亮介绍,人邮社调动品牌规划、内容研发、产品开发、市场运营等环节联动,展开“恐龙五宝”IP开发工作。出版社与中国科学院共同商讨IP战略发展方向,并以“出版社策划+专家把关”的合作模式开发科普内容,形成图书、动画等兼具科学性与大众性特点的内容产品。文创产品由出版社主导设计制作,联动产品设计、美术设计、供应链管理等多个小组协作完成,形成“内容-产品-市场”联动的闭环协作模式。《剑来》作为浙江文艺社的头部IP,其开发和运营由网络文学编辑中心+文创工作室+新媒体+发行四个部门协同设计生产。虽然未成立单独部门,辽美社为更好地推进《最美西游》项目,特别成立跨部门项目组,由编辑、发行、出版等多个部门成员组成,确保各个环节高效沟通与协作。

部门、子公司单独建制,独立运营。乐乐趣为长期运营“莉莉兰”IP,采用“事业部制”,成立了莉莉兰IP出版事业部、莉莉兰动画创作团队和文创

事业部进行产品研发。3个部门通力协作,为IP赋能。为系统推进IP孵化与开发,2021年12月,朝华社便设立融创中心。随着IP规模扩大及业务日趋专业化,2024年10月,该社又成立了全资子公司“北京西游灵境科技发展有限公司”。

外部联动:跨机构合作与生态共建。《文豪野犬》的跨国运营是引进IP开发运营的代表案例之一。据悉,虽然天闻角川早在2016年就开始引进版权制作简体中文版的图书,但直到2025年,才正式取得《文豪野犬》原作漫画的商品化授权。因原作版权和动画版权的分属问题,加上海外授权沟通上存在各种难度,为争取授权,团队前后多次前往日本与版权方面对面交流,最终取得了他们的信任。在版权方和角川集团的支持下,团队还得到日本限定商品的引进、春河35老师绘制全新插图等稀有资源的配合。王璇介绍,“吴姥姥不刷题”IP的成功也离不开作者团队与出版社的紧密配合。编辑团队负责全书策划、做好视频内容的纸书转化与艺术呈现,将专业知识以生动有趣的方式展现;作者团队即“不刷题的吴姥姥”团队,负责内容核心把控、知识审核等工作;营销团队则联动线上线下渠道,开拓图书销售途径。

案例

朝华出版社近年来重点打造的“美猴王”IP,自2021年底启动运营,历经3年多发展,已成长为国内具有广泛知名度和较强影响力的原创IP之一。该IP运营目前已构建起较为成熟的业务体系,涵盖商业授权、文创产品、情景娱乐和公共服务四大板块。以线下沉浸式消费空间为代表的“美猴王奇趣屋”已实现一定规模的门店落地,品牌建设初具成效。

独立运营,全链条开发。为系统推进IP孵化与开发,2021年12月,朝华社设立融创中心,启动“美猴王”IP运营工作。随着IP规模扩大及业务日趋专业化,2024年10月,朝华社成立全资子公司“北京西游灵境科技发展有限公司”,作为IP独立运营主体。公司设有授权部、文创部、设计部和品牌部等部门,形成高效专业的协同机制,确保IP全链条开发的稳步推进。

商业授权方面,“美猴王”IP已与支付宝、百度文库、腾讯游戏、金钙尔奇、万达广场、世纪金源、开心麻花等头部平台和品牌完成授权合作。例如,2024年上半年,朝华社授权百度文库使用美猴王IP图库开发AI绘本系统,取得良好反馈,已成为百度云生态中的典型合作案例。后续与百度基于AI大模型的智能玩具开发项目亦在同步推进。2024年6月,百度文库联合人气演员丁禹兮发布推广短片,选用美猴王合作案例为核心内容,短时间内实现极高网络热度,提升了IP的知名度与用户认知度。同期,授权腾讯游戏《妄想山海》等IP合作项目,也取得良好市场反响。文创产品方面,与超能熊品牌联合推出的“美猴王”系列篮球、足球、排球产品反响热烈;自研美猴王手办单产品销量已突破10万套。情景娱乐方面,与银川马拉松联合举办的“美猴王亲子马拉松”成为赛事亮点,2024年8月在国家游泳中心举办的“美猴王冰雪嘉年华”月接待观众超5万人次;2025年2月,“悟空来了”XR全球巡展首展落地法国卢浮宫,首日吸引包括联合国教科文组织官员在内的6000余名文化艺术界嘉宾出席。公共服务方面,2025年4月,深圳图书馆与朝华社联合推出的“阅美西游·美猴王漫展”在世界读书日开幕,首日吸引近5000名读者,展期持续至8月,成为深圳图书馆年度最具人气的活动之一。

此外,2024年启动的“齐天大胜供应链计划”,通过“零保底”方式与优质文创产品制造商与渠道商合作,探索IP授权共建模式。目前已完成4家企业签约,计划年内扩展至20家,实现“设计—生产—销售”一体化的文创产品协同开发,推动IP品牌破圈传播与商业转化。

挖掘自身特色,回归内容与平台优势

出版机构在IP开发过程中,面临的首要挑战是如何找到具备开发潜力的原创IP,并获得相关衍生授权。在当前版权意识日益增强的背景下,如何以合理代价获取衍生开发权,成为运营的前提。其次,需打破“IP运营即文创”的刻板认知,立足IP特点,实现内容、产品、场景的多维开发,找到适配的商业化路径。第三,应充分发挥出版社在内容策划与渠道资源方面的优势,通过图书、活动、内容传播等提升IP品牌力和市场定价能力。朝华社“美猴王”IP从零起步,已完成初步孵化,接下来的任务是推动业务深耕,实现高质量、规模化增长。

出版机构的“价值重构”本质是产业形态的转型与增值,是传统出版向内容+产业链延伸的必由之路。其间应警惕盲目“蹭热点”“追潮流”,回归内容优势与平台资源,从本社特色出发,稳健推进、边做边学,方能形成真正具备生命力的IP矩阵。

四大板块发力「美猴王」IP初具规模
蔡超(朝华出版社融创中心主任、北京西游灵境科技发展有限公司总经理)