



◀段颖婷在她的工作室,周围堆满了童书和插画作品。

一位插画师用16年时间,从3个累计销量过1亿码洋的童书出版商转型为IP赛道开路者。

从童书出版商到IP运营商 段颖婷和她的“逗逗镇”商业版图

中国出版传媒商报记者 孙珏

长沙,2026年1月,段颖婷刚刚结束与金鹰卡通、爱奇艺、优酷等多个平台上架逗逗镇三维动画片的讨论,距离她在2018年出版第一套《逗逗镇的成语故事》,已经过去了整整8年。

根据最新数据,截至2025年12月,“逗逗镇”整个IP已推出7个套系、166种图书,销售超过1亿册。而在出版行业整体下行的2025年,段颖婷的湖南段张取艺文化产业有限责任公司依然保持了5%的销售增长。但真正让段颖婷兴奋的是IP跨界运营——动画、文旅、AI产品、潮玩衍生品正在构建一个全新的商业版图。

“我们已经搭建起了完整的构架,虽然部分经营数据还没到位。”段颖婷在接受记者采访时透露,“从2025年开始转向,到2026年逐渐呈现。看起来时间很短,但其潜伏期足足有6年时间。”这位曾经的插画师,如今正带领着团队完成一场从传统出版到IP全产业链运营的惊险跳跃。在出版业面临数字化转型和市场萎缩的双重压力下,段颖婷的故事或许能为行业提供了一种全新的生存范式。

从136个“逗逗镇”套系到IP孵化: 一个意外的转型

故事要从“逗逗镇”说起。在段张取艺的产品线中,“逗逗镇”最初只是一个不起眼的项目,却意外成为段颖婷转型IP运营的关键。

“逗逗镇”共有180个故事。段颖婷回忆,这个最初借鉴自《奇先生妙小姐》的创意,经过本土化改造后,成为一个以中国传统文化为内核的儿童IP。“当时我们做宣传时,推广语是‘中国版的奇先生妙小姐’,之后逐渐从抖音中脱颖而出。”段颖婷并不避讳最初的模仿,“所有的超越都是从模仿开始,尤其是经历过时间和市场检验的经典作品,值得我们学习”。



《逗逗镇的成语故事》系列图书封面,采用了色彩鲜明的设计和可爱的卡通形象,成为段张取艺的标志性产品。

2024年末,一个偶然机会成为“逗逗镇”IP发展的转折点。一家文创文旅公司老板找到段颖婷,第一个合作项目是桌游。几个月后,双方都发现效果很好,这家文旅公司同步筛选多家公司的IP(除了段张取艺,其他都来自行业外)。“最后,他们希望与我们有更深入的合作。”段颖婷说。实际上,经过多年发展,文创、文旅等公司也在寻求新的突破点,传统范式在每个行业都亟待更新升级。“他们不想只做一单,很看好我们的原创IP潜力。因为我们有讲故事的能力。”

转变并非一帆风顺。段颖婷坦言,IP孵化过程充满挑战。最开始,段颖婷想找供应链,做零售端的文创市场。“我们花费了半年时间磨合打样,投入近60万元。”因为以前从没做过,她跑遍广东、义乌等地,尽量找高品质供应链做潮玩、文具产品,但价格怎么都压不下来,放到市场完全没有竞争力。

她很快发现,文创供应链中的“行规”——一类供应商只对接像“泡泡玛特”这样的品牌,开机就是十几万单的订数。“小公司、小品牌,他们根本不正眼看,如果硬要用他们的供应链,那成本会高到令人咋舌。”

2025年下半年,段颖婷的团队已经明确了IP运营方向:放弃供应链和零售市场,只做IP运营。基于图书IP,运营涵盖动画、文旅、衍生品等多个领域的全产业链商业版图就此拉开序幕。

三维动画制作2万元/分钟: IP变现的昂贵赌注

IP运营的核心战场之一是动画。2025年,段颖婷做出了一个重要决定:投资制作“逗逗镇”三维动画。这是一个需要巨额资金投入的赌注。

“预计后面降下来动画一分钟也至少需要2万元。”段颖婷解释说,“原画设计、动画建模、脚本、制作……前期一集3分钟的动画成本在10万元左右,还没有算公司内部脚本创作、人物、场景设定的费用。”“逗逗镇”动画项目的前期资金投入5个月大约花掉了50万元。

为了控制成本,段颖婷采取了“轻重结合”策略:原创部分由内部团队完成,技术部分外包给专业动画公司。“段张取艺团队设定原画和脚本,再找国内顶尖动画公司操盘制作。”实际上,段颖婷找到的这家动画公司原本是做大电影的,从未接触过“从童书端转化过来的故事”。“影视剧市场近年也发生了很大变化。”段颖婷敏锐地发现,现阶段能用更具“性价比”的筹码谈下这些高品质的制作公司,因为“他们也在寻找新的市场机会。”而逗逗镇这个原创IP让他们看到了新的可能性。

在动画制作过程中,段颖婷还接入了AI技术。“这种模式不仅保证了内容质量,还显著降低了成本。”让段颖婷激动的是,只在部分环节引入AI,却实现了一流的高品质画面效果——只用到从前“中档”动画片的价格就可拿下。段颖婷透露,“动画的分发渠道还在洽谈中,多家公司都给出了最好条件。此外,抖音、快手等新媒体渠道会提前进行切片运营。”为了做好运营,她从上海邀请了专业人才加入公司,文化出海也在同步中。对于动画项目的回报预期,段颖婷信心十足:“2027年收回动画制作的前期成本没有问题。”段颖婷计划2026年底推出长篇动画24集和AI精品动画一年120集,覆盖所有的视频平台和新媒体。

除了动画,音频内容也是IP运营的重要组成部分。2024年,“逗逗镇”家族的音频在喜马拉雅上线,3个月内获得近410万播放量,收益持续增长。2024年底,公司做出决定,将400集内容全部免费播放,后续更新也免费。“比起收入,我们更看重逗逗镇IP影响力的扩大。”

“逗逗屋”与文旅小镇: IP落地的虚实结合

在数字内容之外,段颖婷将IP落地的重点放在了文旅项目上。与文旅公司的合作催生了“逗逗屋”文旅项目——一个被称为“百变逗逗屋”的小型游乐场——每个空间都打造了独有的IP故事。

“‘逗逗屋’可以理解为一个小型迪士尼。里面的IP会根据不同的落地项目进行定制,例如有逗逗镇本体的逗逗屋,还有新IP的甜兔屋和龙族屋。”2026年7月,预计在杭州落地的属于中国孩子的逗逗屋,每个空间都打造了独有IP故事,孩子可以在每个故事中互动,所有场景根据实地实景全部重建。“虽然这些空间采用了书中的架构,但完全脱离了图书的内容。例如书中的地名、人物和背景元素我们仍然保留,但会重塑故事。有点像剧本杀式的游乐园。”段颖婷说。

“百变逗逗屋”项目从概念走向现实的背后,是一套全新的运营模式。段张取艺与文旅公司合资成立了新的公司——杭州千鸟传城。”段颖婷说,“当双方都看好未来的发展前景,一起做会更具竞争力,不再是简单的甲方、乙方关系。”文旅实体项目落地后,段颖婷选择采取“轻运营”模式。项目若落地各地文旅机构旗下的实体空间或其他机构,会采取IP授权模式,运营人员由对方提供,共创衍生品。合作模式采用收益分成制。“我们的收益分成包括门票分成和产品分成。”段颖婷坦言,“当地政府会给我们租金减免”这种模式既降低了前期投资的风险,又能保证长期收益。而由千鸟传城承接的落地项目,则由段张取艺提供文创内容的开发,合资方——文旅公司负责场地和人员以及文创项目的运营。

跑了大量文旅机构,段颖婷发现,很多文旅空间都缺少IP。段颖婷很看好与各地政府和企业的合作。“共同开发特色IP空间。我们主要通过内容,线上线下带动IP的辐射面。在具体项目上,与各地特色小镇共创了大量实景和特色文创项目。”

杭州塘栖枇杷馆是他们的第一个试验田。“杭州塘栖的特产是枇杷,所以枇杷馆是当地的文旅场地,我们文旅公司就从这家店谈起。”段颖婷回忆道,“当时,他们希望有文化创意的内容为空间赋能,双方一拍即合。建景……将他们特产的糕点或小物件,重新打造成IP品牌。IP运营要长久,除了本身的固有特性,还需要不断注入活力,结合各地非遗或特产进行的二创产品开发无疑会助力这种“差异性”的共生。

这种“内容+文旅+衍生品”的模式,正在成为“逗逗镇”IP变现的重要支柱。段颖婷预计,1年后非书产品(数字产品、动画、周边等)营收将会与纸质图书持平,而在下一个5年,非书产品的营收将全面超越纸质图书收益。



“逗逗镇”IP落地文旅空间

AI互动与潮玩衍生品: IP生态的无限可能

除了动画和文旅项目,“逗逗镇”IP还在向更多领域延伸。AI互动产品就是其中之一。“AI机即将上市。”段颖婷透露,“孩子们在听故事的同时,还可以与它对话。它将成为孩子成长的陪伴者”。

一款面向儿童的AI产品——逗逗镇的方块大侠、黑胡子即将上市。它延续了“内容+技术”的合作模式,段张取艺负责内容研发,同时找到了专门从事硬件和AI开发的顶尖公司。“我们寻找的合作伙伴都在行业内处于上等水平。”

潮玩、文具等衍生品是另一个重要方向。图书内容从纸面二维变成潮玩等三维立体,是完全不同的套路。对于10多年在出版行业打拼的段颖婷来说,每一个业务项的拓展无疑都是对传统思维的颠覆。

“逗逗镇”IP形象提纯大概花了半年时间。IP形象的设计得益于段颖婷插画师的背景,但IP提纯是全新范畴。段颖婷拜访了大量IP公司、潮玩厂,才磨出现在的6款形象。

“将产品的解释成本降到最低,要默认看到商品的消费者,不管是年轻人还是孩子,即便完全没有阅读过逗逗镇的书和故事,也一定会被产品本身吸引、买单。达到这一点,才算是迈出了IP产品设计的第一步。”团队从角色外形轮廓、颜色、表情等提炼优化,每个角色的设定不下百来个,从中挑选最为合适的。

段颖婷在放弃零售端销售策略后,为了突破供应链瓶颈,采取了“多厂协作”策略:将产品分发给不同的专业厂家生产。“一家厂商不能做全套的产品,这样IP很容易被侵权复制。每个厂只接产品的一个零部件,这是核心问题。”这种策略虽然增加了管理复杂度,但有效降低了知识产权风险。

IP衍生品开发策略,段颖婷采取的是线上主打标准化文创产品,线下则与当地特色结合开发独家产品的策略。“线上铺货更注重品牌曝光和粉丝积累,线下则强调体验感和地域特色,两者形成互补。”

目前,“逗逗镇”的衍生品已经涵盖文具、挂件、毛绒玩具等多个品类,并在抖音等平台开设了自营店铺。“产品已经上架,抖音店的销售情况很好。”

1000万投资: IP估值的跃升

IP运营的成功,不仅体现在产品矩阵的扩张,还反映在用户规模和资本认可上。2025年10月2日,段颖婷在自己的个人视频号“童书作者段颖婷”上发布了一条视频,分享自己42岁生日的收获:拿到了1000万投资。

她在视频里坦言:如果是10年前拿到这笔钱,会忐忑不安。但如今,她尤为笃定。未来,逗逗镇将是一个庞大社区角色系统,与中国孩子的生活环境全面贴近。为了实现这一目标,公司的运营也有了很大改变。段颖婷透露,目前的段张取艺完全不是一家传统图书公司,而是一家几乎没有企业边界的创意公司。段张取艺的总部负责开发所有内容:出版物、有声书、动画脚本原画、文旅内容、产品设计。其余制作、销售、运营也在外面基本搭建完成。

资本注入为IP的快速扩张提供了动力。2025年,段颖婷获得了1000万元投资,投资方是有义乌背景的杭州公司。这笔资金主要用于影视公司的成立和动画项目制作。资本运作不仅带来资金,还优化了公司的股权结构。这些全新的商业化运营,在5年前,段颖婷想都不敢想。

从插画师到IP运营者: 段颖婷的角色蜕变

IP王国的构建,也见证了段颖婷个人角色的转变。从2009年以60元一张彩色插图起步的插画师,到如今管理多家子公司的IP企业运营者,其成长轨迹,折射出中国原创IP产业的发展历程,也彰显了出版行业作为内容源头的无限潜力。

2009年,段张取艺的第一张彩色插图卖了60元。段颖婷回忆道,“市价都在这个水平,黑白的话,更低,20多元一张。一部儿童文学作品,20~50幅插图不等。也就是说,一本书,段颖婷的公司能拿到手的插画稿费不到2000元。从插画工作室到童书出版,再到IP运营,段颖婷经历了两次关键转型。第一次转型始于2016年,当时她的孩子上幼儿园,对故事的需求激发了其创作灵感。先生张卓明经常会编一些天马行空的故事给孩子讲,讲着讲着灵感越来越多,当时他们有一种冲动想把这些故事都用起来。于是,逐渐有了“一天”“逗逗镇”“太容易,真好玩”三个巨无霸“亿册”套系。第二次转型是从2023年开始的IP全产业链运营。“如果还按原来的内容研发模式走下去,够挺一段时间,但走不远。”段颖婷在2023年给自己放了好几个月的假,去思考,未来往哪里走?

转型并非一帆风顺,但恰逢其时。2025年,童书出版领域遭遇重创,坚挺了10多年的少儿图书领域从业者遭遇危机的同时,大多迷茫。对此,段颖婷坦诚表示,“从前我总以创作人、出版人自居,现在我是个完完全全的商人。”如今的段章取艺不再将自己定位为传统的内容提供商,而是IP创意孵化运营商。“半年后,我们的各种项目利润指标就会出来。”

对于未来,段颖婷也有清晰规划:其愿景是打造中国版“面包超人”——从童书出发,最终形成全产业链的超级IP。全球最赚钱的50个IP中,排名前10的IP有2个来自日本,一个是宝可梦,另一个是日本最受婴幼儿喜爱的国民动画角色“面包超人”。段颖婷想把“逗逗镇”做成中国的“面包超人”,她笑言,自己的“野心”很大。在她看来,而如今的出版行业并非末路,有太多的富矿等待挖掘。

从60元一张的插画到利润千万的IP,段颖婷的故事还在继续,而她的探索,或许能为中国出版业的转型提供一个全新范本。

