

破浪前行： 中国IP的全球崛起之路

2026年6月

阮芳、俞晨璐、蔡菁蓉、唐卓俊、蒲璞、钱天伦、何逸萌



波士顿咨询公司 (BCG) 与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

目录

02 前言

03 时代底座：中国IP崛起的三重宏观驱动

经济基础：精神消费升级与“口红效应”

社会结构：城镇化与社交媒体双引擎

政策驱动：国家战略牵引与政策赋能

13 产业链格局：全球标杆经验与中国实践

他山之石：美日韩IP产业链特点与全球化启示

中国洞察：产业链核心优势与跃迁路径

26 企业之道：构建全球超级IP的能力全景图

战略层：从“爆款项目”到“长期资产”的三道关键选择题

运营层：IP全生命周期关键运营能力体系拆解

保障层：文化与人才构筑长期竞争壁垒

37 结语

38 关于作者



前言

在全球文化竞争日益加剧的背景下，我们为何关注中国IP崛起？

IP产业不仅是重要的**经济增长引擎**，更是**国家软实力的核心载体**。美国漫威、迪士尼，日本动漫游戏，以及韩国K-pop与韩剧等全球流行文化符号，无不通过成熟的IP产业实现文化价值与商业价值的双重放大，成为国家影响力的重要名片。IP产业的崛起，已成为各国在经济文化竞争与国家软实力布局中必须把握的战略机遇。

从市场规模看，IP产业已成为**万亿美元级的黄金赛道**。2025年，全球IP市场规模约为8600亿美元，预计到2030年将突破1.2万亿美元，五年复合增长率（CAGR）约为8%。这一增速显著高于国际货币基金组织预测的2%–3%全球GDP增速，显示出IP产业强劲的增长潜力和经济带动力。

从国家软实力的角度看，相比其他载体（如社会制度或外交政策），文化内容具有更广泛的触达能力与更持久的传播周期。影视、音乐、文学和游戏等文化产品能够直接触达全球普通受众，而非仅

限于学术或政策圈层；同时，经典角色、故事与世界观也可以跨越数十年甚至数代人持续传播，形成长期文化影响力。

在中国市场，IP消费正快速增长，“Labubu”、“哪吒”、“黑神话：悟空”等中国IP也开始走向全球。由此引发一个关键问题：中国是否有望成为下一个全球文化强国？

为此，BCG亨德森智库开展以“中国IP崛起”为主题的研究。本报告将聚焦具有独特角色、故事或内容，并可跨媒介延展的**文化创意类IP**，包括电影、长剧（通常单集30分钟以上）、短剧（通常单集10分钟以下）、游戏、音乐、漫画、网文及IP授权衍生商品（不包括非内容商业品牌或科技品牌）。报告旨在从宏观层面（经济、社会、政策环境）、中观层面（产业链生态）以及微观层面（企业关键能力）三个维度，多层次解码中国IP崛起背后的逻辑与机遇。



时代底座：中国IP崛起的三重宏观驱动

近几年，国产游戏、国潮潮玩、网络文学、微短剧、以及国漫、国剧频频出海，“中国文化走出去”已不再是口号，而成为一种趋势。但一个更关键的问题也随之出现：为什么这一轮中国IP的崛起，恰恰发生在当下？

如果我们把中国放进美国、日本、韩国等全球IP强国的历史坐标系里，会发现一个清晰的逻辑：**经济基础、社会结构与政府支持的“三重共振”**，正在共同开启中国IP走向全球的窗口期（参阅图1）。

经济基础：精神消费升级与“口红效应”

全球经验显示，当一个国家的人均GDP超过1万美元时，居民的消费结构会从“满足生存需求”转向“追求精神价值”，文化与创意产业也随之进入上升周期。这几乎是文化产业发展的“共识曲线”——美国、日本、韩国均在跨过这一门槛后，迎来各自IP文化的黄金期（参阅图2）：

图1

经济基础、社会结构与政策支持是IP产业崛起的关键条件



经济基础

当国家人均GDP突破1万美元，IP产业通常进入高速增长阶段，“口红效应”进一步催生IP消费



社会结构

城镇化率提升与社交媒体的发展，为粉丝群体聚集、文化消费和内容传播提供线上线下的基础条件



政策支持

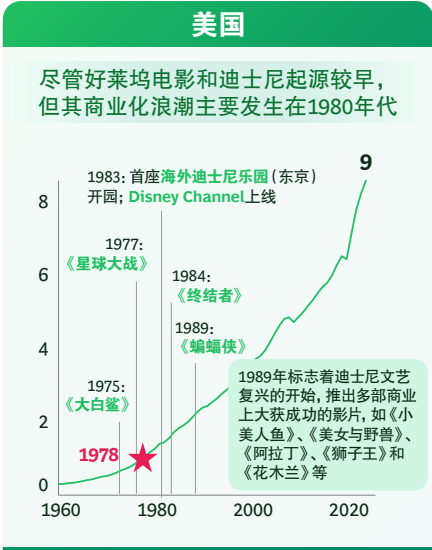
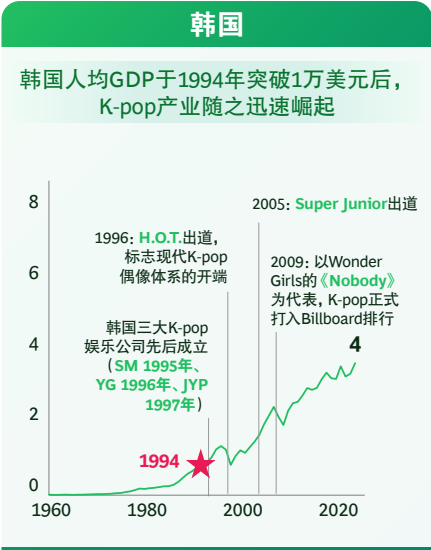
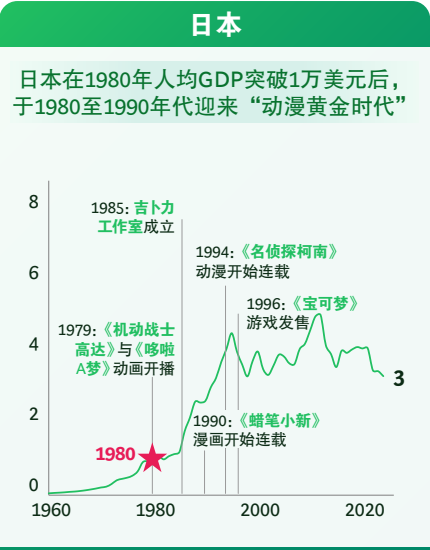
国家级文化战略以及系统化政策支持与制度建设为IP产业提供长期增长动力

图2

人均GDP突破1万美元是IP产业加速发展的关键拐点

人均名义GDP（单位：万美元）

★ 人均GDP突破1万美元的年份



来源：世界银行集团 (World Bank Group)；美国经济分析局 (BEA)。

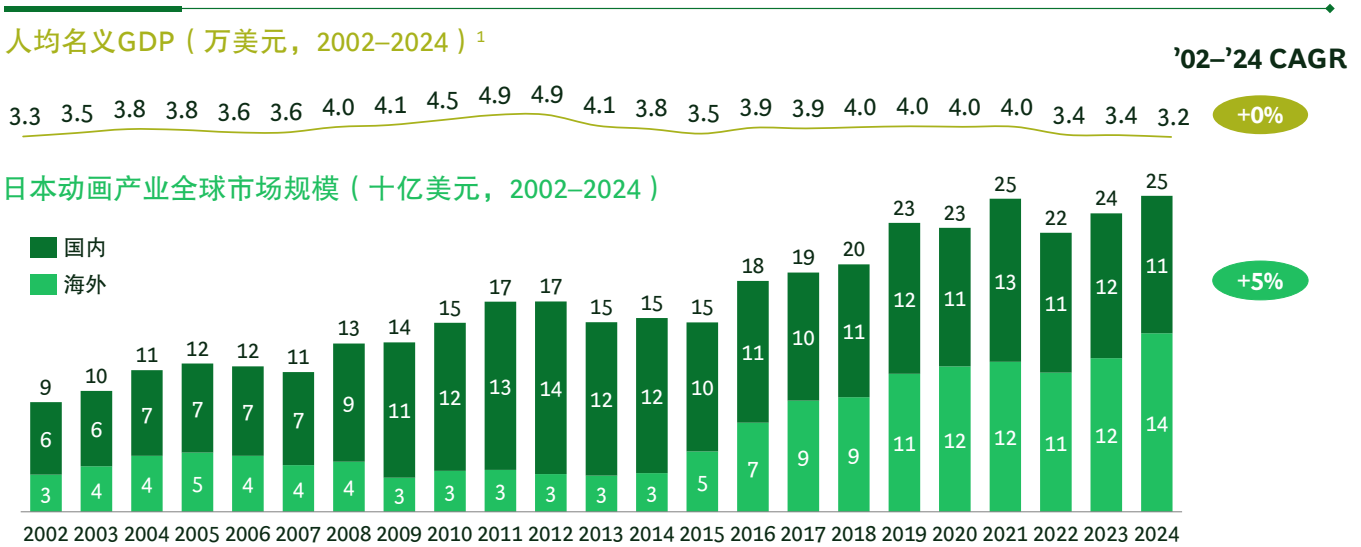
- 日本在1980年人均GDP突破1万美元，在这个节点前后，《机动战士高达》、《哆啦A梦》、《蜡笔小新》、《名侦探柯南》等国民动画相继开播，日本迎来了“动漫黄金时代”。
- 韩国于1994年人均GDP迈过1万美元门槛，三大娱乐公司SM、JYP、YG在90年代相继成立，K-pop全面走向产业化。
- 美国人均GDP于1978年突破1万美元，在80至90年代，《星球大战》、《终结者》等好莱坞商业大片接连上映，迪士尼迎来“文艺复兴”。

IP产业不仅在增长期表现亮眼，在社会情绪波动或经济不确定的阶段，更展现出极强韧性——这正体现了所谓的“口红效应”：当经济承压时，消费者反而会增加低成本、高情绪价值的支出，以获得即时心理慰藉，而单价较低、情绪满足感强的IP产品正符合这一特征。

日本经验显示，即使在经济衰退期，文化消费仍然逆势增长。在日本“失落的三十年”间，虽然国家GDP总量增速不足1%，但日本动画产业规模却仍然保持着5%的年增速（参阅图3）。类似地，韩国的IP产业发展也发生于1997年金融危机后的复苏期，而美国则在1973年越南战争结束后迎来文化产业的复苏。

图3

日本GDP年增速长期不足1%，但动漫产业仍以约5%的年复合增长率持续扩张



来源: 世界银行集团 (World Bank Group); 日本动画协会 (AJA); 国际货币基金组织 (IMF)。
¹ 广义口径: 按照终端消费者支出计算。

今天的中国，正在经济基础上迎来两个力量“双驱动”的“黄金窗口期”：

经济提升，为文化消费提供“硬基础”。中国在2019年迈过人均GDP 1万美元这一关键节点，并保持约5%的稳健GDP增速。文化支出从“可选项”逐渐变成“刚需”，这意味着中国进入居民精神消费快速扩张的关键时期。过去十年，国内授权商品零售额连续七年增长，2017-2024年均增长高达11%，高于约6%的同期人均GDP增速，消费者愿意为情绪价值、文化体验和精神内容付费，IP产品逐渐成为主流消费（参阅图4）。

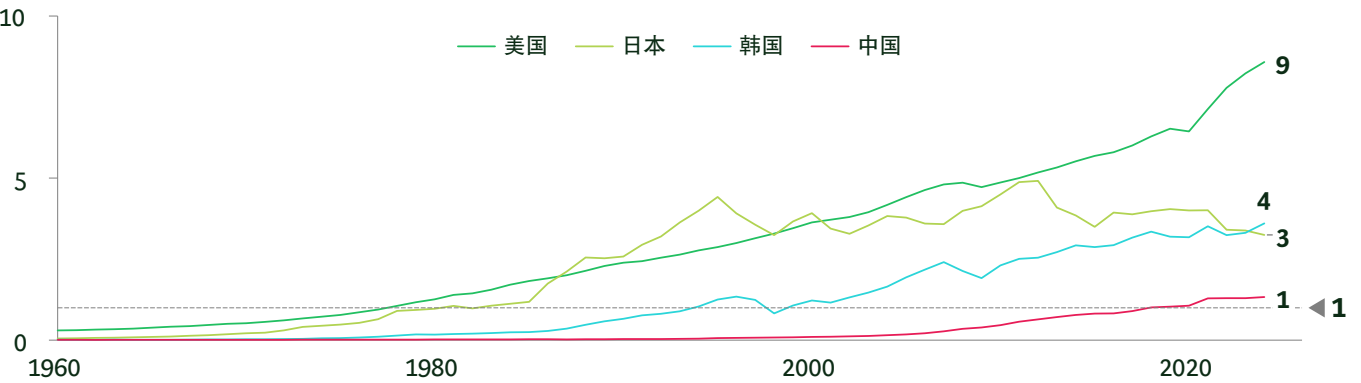
同时，中国综合出口保持强劲，为内容和文化企业提供全球拓展的“基础盘”。尤其是在高技术、高附加值领域的全球竞争力持续提升，为文化企业提供坚实的支撑。硬实力的增强也会带动软实力的输出，国家间的文化影响力往往建立在“强者效应”之上（参阅图5）。

社会情绪承压，文化消费提供“软推动”。过去五年，中国经历了多重社会压力：新冠疫情带来的社交隔离与不确定感上升、地缘政治的不确定性导致外部压力叠加、经济“换挡期”下就业市场和收入预期面临一定挑战。在此背景下，文化IP成为中国居民最重要的“情绪缓冲器”，人们更加需要安全感、陪伴感和即时情绪回报，愿意为“小而确定的快乐”付费。

图4

中国人均GDP突破1万美元后，经济仍保持约5%较高年增速，为IP消费的持续增长奠定坚实的经济基础

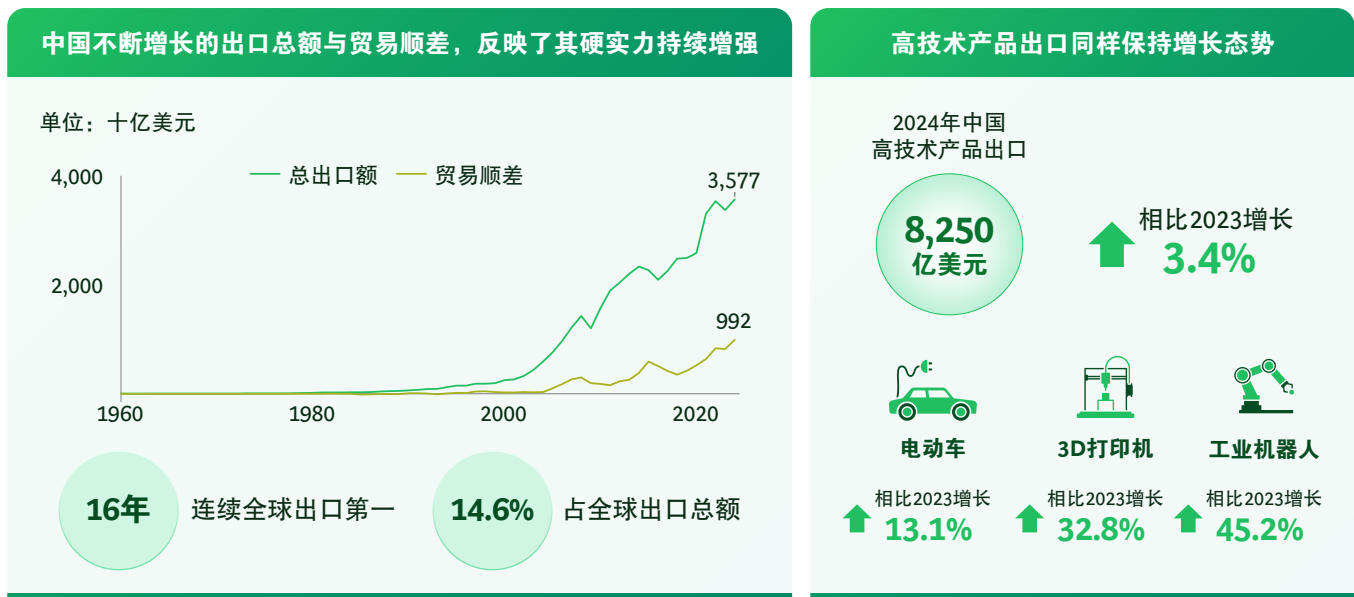
人均名义GDP（单位：万美元）



来源：世界银行集团（World Bank Group）；中国国家统计局。

图5

中国出口总额的持续增长体现硬实力增强



来源：中国国家统计局；中国海关总署。

社会结构：城镇化与社交媒体双引擎

城镇化率是文化内容能否发展成“粉丝经济”的底层决定因素。全球经验显示，当城镇化率达到约70%时，文化产业往往迎来腾飞节点。美国、日本、韩国的城镇化进程较快，均在20世纪60至90年代相继突破70%这一临界点，为IP产业的崛起提供了坚实的社会基础。

城镇化带来的不仅仅是简单的人口集中，更形成了IP崛起必不可少的三大底层结构：

- 粉丝群体更容易形成聚集效应：**高密度人口意味着内容传播速度加快，粉丝更容易在线下碰面与互动，从而强化认同感与社群归属感。
- 更成熟的文化消费基础设施：**电影院、演唱会、漫展、主题乐园、潮玩店等城市基础设施，天然构建起IP的“传播—体验—变现”全链条，使得文化产品更容易被看见、被消费并被持续讨论。

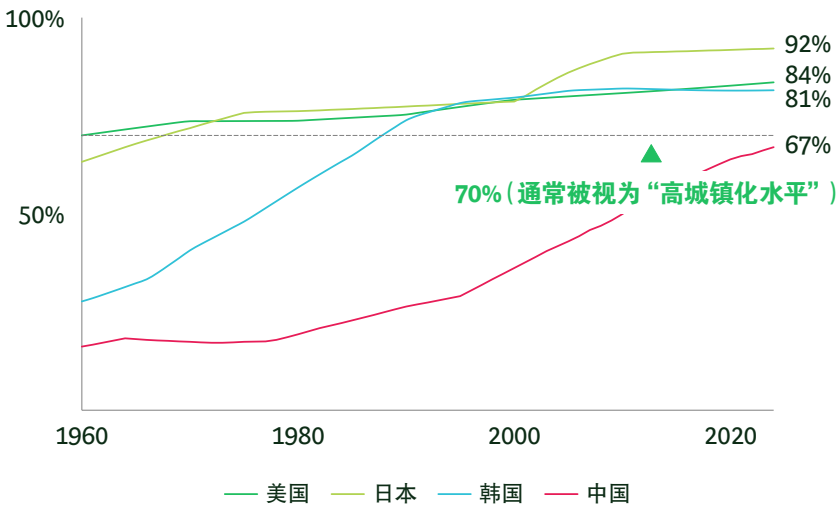
3 “城镇二代”更加愿意为精神价值付费：“城镇二代”往往在物质条件相对充裕的环境下成长，从小拥有零花钱和自主消费意识，更愿意为审美、兴趣、情绪价值、圈层文化等付费。这种“轻物质、重精神”的消费观，是IP产业的核心驱动力。

今天的中国不仅在2024年城镇化率已逼近70%，其中9个省份已突破这一水平，更重要的是，中国拥有全球最活跃、最成熟的社交媒体生态。这意味着中国IP产业具备美日韩当年没有的“第二引擎”。换句话说，中国既拥有城镇化带来的线下聚集力，又拥有社交媒体驱动的线上爆发力——IP经济的崛起具备更强的加速度（参阅图6）。

图6

中国IP产业的双重驱动力：城镇化率提升与社交媒体渗透

各国城镇化率（%，1960至2024）



- 美国、日本、韩国在1960至1990年陆续间实现高城镇化，为IP产业的崛起提供了必要的社会基础，尤其在社交媒体尚未普及的时代，这种线下聚集尤为关键
- 中国城镇化率迅速上升，2024年达到67%，9个省份已超过70%。同时，社交媒体的广泛渗透，为IP产业发展提供了双重驱动力

来源：世界银行集团（World Bank Group）；中国国家统计局。

政策驱动：国家战略牵引与政策赋能

文化产业的成熟度，很大程度上取决于国家的政策支持。韩国、日本和美国在文化IP领域的成功经验充分显示了政府支持的关键作用，同时也为其他国家提供了可借鉴的路径。

- **韩国：自上而下的“文化立国”战略与KOCCA全面支持。**韩国文化产业崛起始于1997年亚洲金融危机后。面对经济停滞，时任韩国总统金大中于1998年提出“文化立国”，将文化产业作为国家战略支柱。2009年，韩国成立了文化产业振兴院（KOCCA），作为推动文化内容发展的核心机构，代表举措包括：于2017年投资建设Studio Cube，成为《鱿鱼游戏》等热门剧集的拍摄地；在全球25个关键市场设立海外商务中心或市场团队，提供市场调研、本地推广及商务咨询等服务；搭建一站式韩国文化内容（K-Content）出口平台WelCon，直接对接海外买家与韩国内容，并每年在海外举办K-Content EXPO，推动韩国文化出口。

- **美国：“市场+政府”双轨制的文化输出模式。**美国总统艾森豪威尔曾提出，“在宣传上投入1美元，相当于国防投入5美元”，体现文化输出对美国的战略地位。一方面，美国文化输出主要依托高度成熟、商业化程度极高的内容产业体系。以好莱坞为代表的影视工业，凭借成熟的制作体系、全球发行网络 and 商业化运作能力，持续向全球输出具有普世叙事结构和娱乐价值的文化产品，形成广泛的国际影响力；另一方面，美国也建立了以美国之音（VOA）等为代表的公共传播体系作为补充，进一步提升美国文化与价值体系在全球语境中的传播力。
- **日本：Cool Japan战略的全面升级。**2010年，日本经济产业省正式启动“酷日本”（Cool Japan）国家项目，旨在通过文化输出促进经济增长和提升国际影响力。2013年，设立“酷日本基金”，作为公私合营的投资基金，支持包括动漫、游戏、食品、时尚等多个领域的代表性日本文化产业发展。2024年，日本进一步推出了全新“酷日本”战略，将动漫和游戏作为核心产业，目标是在2033年前创造超过3200亿美元的经济影响，并提升全球对日本文化的喜爱度约10%。

中国的政策轨迹也在经历同样的系统化升级，为IP产业发展提供坚实保障。

- **国家战略高度明确：**中国提出“到2035年建成文化强国”的战略目标，这意味着文化产业正在逐步升级为“国家战略工程”。
- **系统化政策支持与制度建设不断强化：**2007年起，每年制定《国家文化出口重点企业/项目》。2025年，国务院办公厅印发《关于推动文化高质量发展的若干经济政策》，进一步加强财政支持、税收优惠、和金融服务保障。同时，版权和知识产权保护体系也日趋完善。

中国IP正站在一个历史先例清晰、现实条件充分、政策方向明确的“黄金窗口期”。经济临界点已经跨越（人均GDP超过1万美元）、社会结构日趋成熟（城镇化率接近70%，社交媒体高度发达）、政府支持持续加码（文化产业成为国家战略），经济、社会政策三重因素共同汇聚，构成了推动中国IP崛起的时代机遇。

全球调研：海外消费者如何看待中国IP？



站在这一“黄金窗口期”，中国IP在国际市场上的表现究竟如何？海外消费者对中国IP又持怎样的态度？基于BCG面向全球消费者开展的调研，我们将从认知度、兴趣度和购买意愿三个维度，系统分析中国IP国际化发展的现状与潜力。

认知度：中国IP已跨入“全球认知”阶段

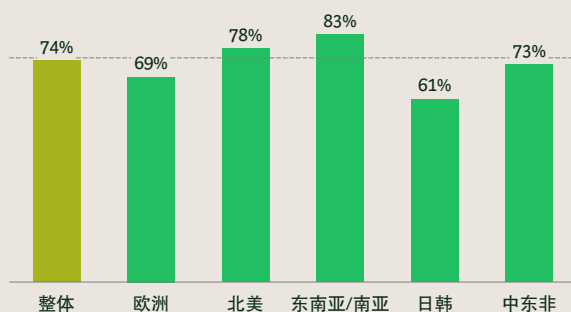
本次调研覆盖欧洲、北美、东南亚/南亚、日韩及中东非五大区域，样本中不包含海外华人或长期居住在中国的外籍人士。调研结果显示，全球受访者中有74%表示曾听说过中国IP。这表明，中国原创内容的影响力已不再局限于华人圈层，而是整体迈入“全球认知”阶段。

进一步分析发现，无论地域层面还是IP品类层面，中国IP的全球认知仍呈现出明显的不均衡特征。

区域层面，新兴市场优势更为明显。东南亚、南亚等地区对中国IP的认知度相对较高。一方面，这些地区历史上受中华文化影响较深，文化基础相对接近；另一方面，“一带一路”等交流合作也提升了中国文化产品的可见度。此外，由于本地强势IP相对较少，中国IP更容易获得关注与渗透。相比之下，日本、韩国等成熟内容市场的认知度相对较低。这些市场本土IP产业体系完善、竞争激烈，对外来内容形成了较高的进入门槛（参阅下图）。

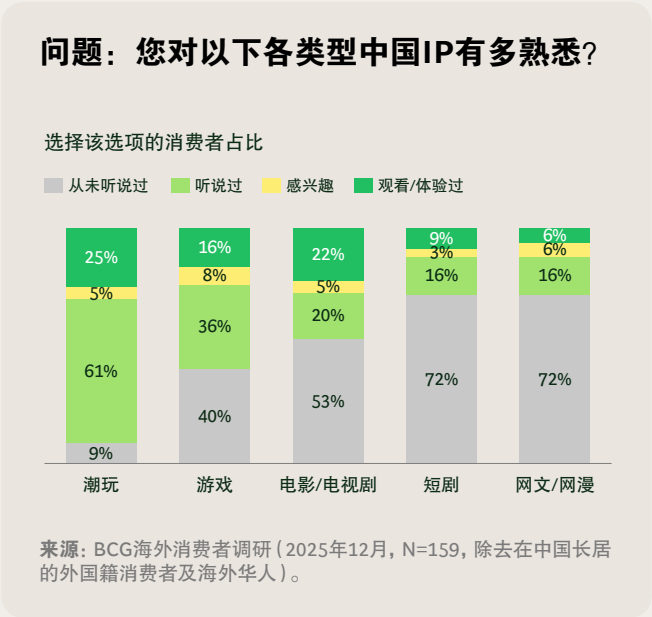
问题：您是否听说过任何中国原创IP？

按地区统计“是”的比例



来源：BCG海外消费者调研（2025年12月，N=159，除去在中国长居的外国籍消费者及海外华人）。

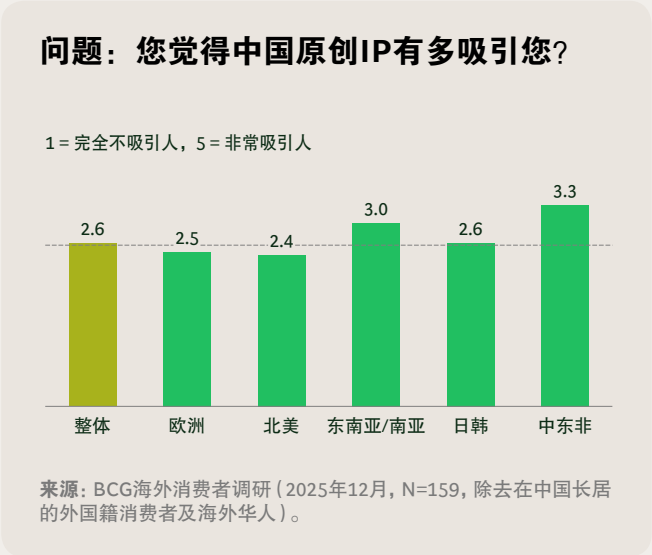
品类层面，潮玩与游戏领先，叙事型内容仍有提升空间。潮玩类IP认知度最高(约91%)，其标准化生产模式、鲜明的视觉符号与成熟的零售渠道优势，使其成为中国IP出海的重要抓手。游戏类IP认知度约为60%，以《原神》等高品质作品为代表，凭借较强的互动性与娱乐性，成为海外用户接触中国IP的重要入口。相比之下，影视、文学、动漫类IP等叙事型内容的认知度仍相对较低，主要受限于翻译质量、文化语境差异以及理解成本较高等因素(参阅下图)。



综合来看，中国IP的全球传播呈现出由**低文化摩擦市场向高文化门槛市场**逐步拓展的路径。东南亚、南亚等地区可作为中国IP全球化的“第一落点市场”，帮助快速积累用户规模，并为测试商业模式、积累跨文化传播经验提供基础。日本、韩国等成熟市场则对内容质量、文化表达和制作水平提出了更高要求，中国IP仍需~~在~~**在**题材选择、叙事方式、艺术风格及制作能力等方面持续提升。从长期来看，中国IP出海应采取**分市场、分阶段的推进策略**：优先通过潮玩、游戏等文化门槛较低的形态建立全球认知，再逐步向影视、文学等叙事型内容延伸，进入价值更高的市场。

兴趣度：文化独特性是中国IP的核心溢价

尽管中国IP的全球认知度已达到74%，但海外消费者的整体兴趣评分仅为2.6分(满分5分)。这表明，海外消费者对中国IP已形成一定认知和好感，但兴趣仍有较大的提升空间(参阅下图)。



海外消费者对中国IP的兴趣主要来自两个方面：

- 文化独特性与叙事新鲜感。**中国IP所呈现的世界观、神话体系与历史背景，为海外用户提供了不同于西方叙事的体验。玄幻、武侠、历史等题材凭借其独特的文化表达，成为最受欢迎的内容类型之一。
- 技术与产业能力的提升。**中国在科技领域的快速发展，提升了海外用户对中国内容的认可度与期待值。在文娱领域，高技术水准的作品同样获得了海外用户的广泛关注。例如，《黑神话：悟空》凭借出色的视觉表现和制作水准，让海外观众进一步认识到中国创意产业不断提升的国际竞争力。

与此同时，海外用户对中国IP的主要批评集中在内容质量有待提升、原创性与抄袭争议，以及部分作品存在政治化或说教色彩等方面。

从题材偏好来看，**玄幻、武侠、历史等中国特色内容仍然最受欢迎**。中国文化所特有的修仙体系、神魔世界观和悠久历史等让海外用户感到耳目一新，也再次印证了中国文化的独特性正是吸引全球受众的重要优势。

值得注意的是，**中国文化的独特性**未必会形成认知障碍，反而可能成为IP出海的重要竞争力。在当前的出海实践中，不同IP可以根据自身定位采取多元路径：一种是通过“国际化叙事”成功走向全球，例如 Labubu 偏欧美的设计风格以及《原神》的日系画风，能够迅速吸引海外受众；另一种则是“保留核心中国元素+融入普世主题”，在保留鲜明文化特色的同时，通过美、善、亲情等普适价值建立情感连接，从而让文化差异转化为竞争优势。

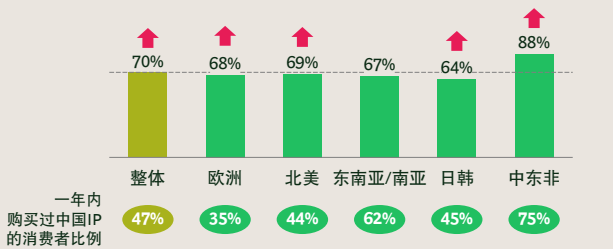
购买意愿：中国IP出海的商业价值正在释放

在消费层面，中国IP已展现出较强的商业潜力。调研显示，近50%的海外用户在过去一年中购买过中国IP相关产品，其中约7%的用户年消费金额超过100美元，表明中国IP已培育出一定规模的高价值消费群体。

同时，海外消费者未来购买中国IP产品的意愿高达70%，这一增长主要集中在北美、欧洲、日本、韩国等高收入市场。这些地区不仅具备更强的消费能力，也拥有更加成熟的IP消费生态（参阅右图）。

问题：未来您是否会考虑购买或为中国原创IP付费？

选择“是”的消费者占比



来源：BCG海外消费者调研（2025年12月，N=159，除去在中国长居的外国籍消费者及海外华人）。

中国IP已不再停留于“认知阶段”，而是正稳步迈入商业转化阶段。不断提升的认知度和兴趣正逐步转化为实际消费力，中国IP的海外商业价值持续释放。尤其是北美、欧洲、日本、韩国等高收入市场，购买意愿提升趋势明显，有望成为中国IP未来实现商业化突破的重要目标市场。

综合来看，中国IP全球化已进入由认知向商业价值转化的关键阶段：在认知层面，已实现较高的全球覆盖，但区域和品类分布仍不均衡；在兴趣层面，文化独特性构成核心吸引力，但内容质量与表达方式仍有提升空间；在商业层面，购买意愿显著提升，整体商业潜力正在加速释放。面向未来，中国IP需要系统推进全球化进程：一方面持续提升内容质量，强化制作水准与原创能力，夯实长期竞争力；另一方面在文化表达上兼顾独特性与普适性，降低跨文化理解门槛；同时优化全球商业布局，推动高潜力市场实现从认知到消费的有效转化，逐步构建稳定且可持续的全球商业生态。



产业链格局：全球标杆经验与中国实践

尽管中国IP已占据有利的宏观窗口，但要将宏观机遇转化为全球影响力，仍需深入理解成熟IP产业链的运作机制与实践经验。

完整的IP产业链通常覆盖**六个核心环节**：创意开发、生产制作、发行传播、衍生变现、粉丝运营及长期生命周期管理（参阅图7）。围绕这一框架，本章将剖析美日韩成熟IP产业链的标杆实践，并分析中国IP产业链的现状与提升路径，为构建更加完善的中国IP生态提供系统性参考。

他山之石：美日韩IP产业链特点与全球化启示

无论是美国、日本还是韩国，一个共通事实是：全球级IP的诞生依赖一条高度协同的产业价值链，而非某一个环节的突出能力。在此基础上，美日韩三国呈现出不同的IP产业特征（参阅图8）。

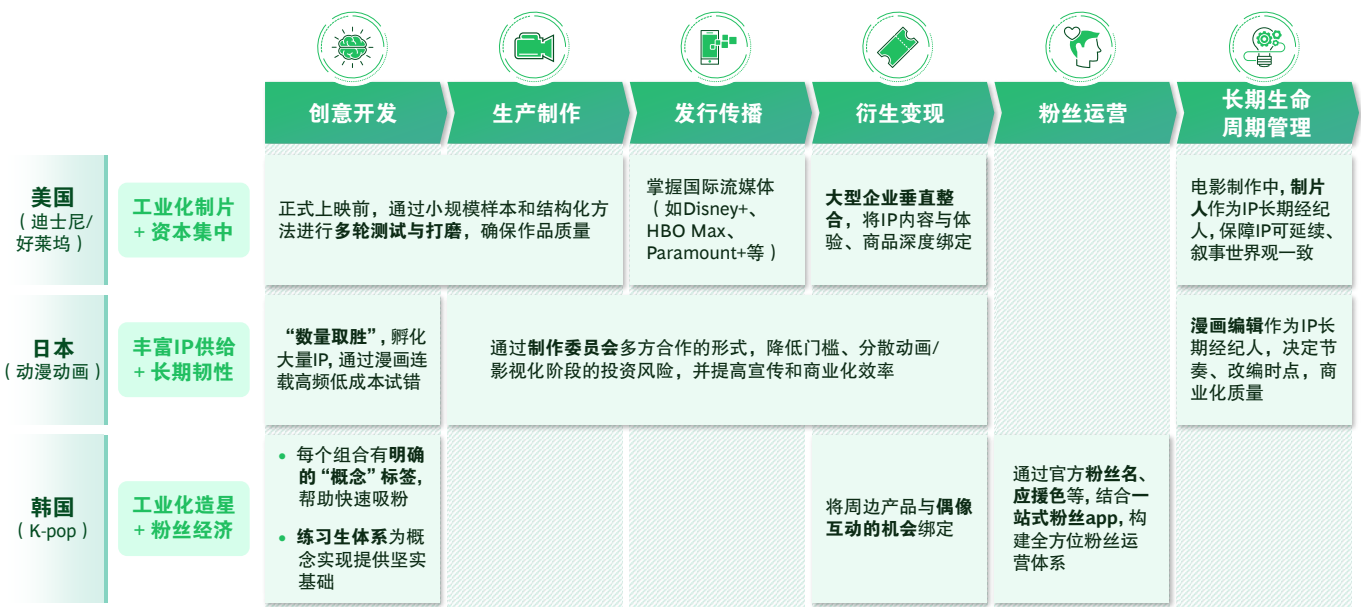
图7

全球IP诞生依赖高度协同的产业价值链，涵盖创意、生产、发行、衍生、粉丝运营与生命周期管理六大环节



图8

美日韩三国的IP产业价值链呈现出不同特征



美国：工业化制片 + 资本集中

工业化制片

好莱坞的内容生产并非依赖个体创作者的灵感爆发，而是建立在一整套高度工业化的制片体系之上，其核心目标是**通过流程化、制度化的方式保障创意的可靠性**。

一方面，好莱坞在创意与生产阶段形成了成熟的“**测试—调整—再验证**”机制，使内容在正式进入全球市场前已完成多轮压力测试，显著降低了高成本项目的失败风险：

- **故事概念评审**：编剧需提交一句话核心冲突（logline）及5-10页故事大纲（treatment），供制片人快速判断故事概念是否具备商业可行性。
- **剧本朗读测试**：通过演员试朗读完整剧本，低成本检验台词自然度、节奏与冲突强度，提前识别叙事与情绪问题。
- **观众试映**：在影片粗剪完成后组织观众试映，基于情绪反馈对剪辑、结构甚至结局进行调整。好莱坞常同时测试多个结局版本，并选择观众反应最优的一版；试映结果也用于明确核心受众，为后续宣发和定位提供依据。

另一方面，好莱坞电影通过**制片人中心制**，为IP的持续开发与长期一致性提供制度保障，使工业化制片不仅服务于“单部作品的成功”，而是面向“IP长期经营”。制片人通常通过overall deal（协议期内制作人不得为其他资方服务）或first-look deal（协议期内任何新项目需由该资方优先选择）与资方建立长期框架合作，从而持续负责同一IP的开发、扩展与维护。

在这一机制下，制片人在较长周期内掌握IP开发的核心主导权，使其能够在不同作品、不同编剧或导演团队之间维持叙事与世界观的一致性。尽管单部作品的导演、编剧可能会更换，但成功IP的制片人往往长期稳定（例如漫威宇宙系列的制作人Kevin Feige）。在这一体系下，IP不再是一次性内容项目，而成为可持续运营、不断复利增长的内容资产。

资本集中

依托全球最大的文化创意类IP消费市场和成熟资本环境，美国IP产业呈现出高度资本集中的特征。头部集团通过纵向整合，贯通创作、制作、发行与衍生品开发全链条，能够调动充足资金进行长周期、大规模IP投入，实现影视、游戏与消费品的协同放大。

某领先的综合性创意公司为旗下IP构建了“电影—乐园/线下体验—衍生品”三位一体矩阵：当首部影片在全球取得成功，公司随即启动主题乐园的规划与建设；主题乐园开业后，又进一步带动衍生品授权业务实现倍数级增长。在续集上映阶段，该公司进一步强化跨业务协同：围绕新故事线与角色设定，对乐园的场景布置及游乐设施进行升级，使游客能够“进入续集的世界”。这种内容与体验的同步迭代，有效延长了IP生命周期，并推动衍生品与授权业务迎来新一轮增长。其高效联动依赖于明确的前置规划与组织机制：

前置规划：衍生商品通常在电影上映前12-18个月启动授权谈判与设计；续集上映前，乐园的更新同步规划推进；同时IP的长期延展已提前纳入规划，第二部上映后，第三部电影即进入构思阶段。

组织/机制保障：公司设立跨职能团队，推动内容部门与消费品、乐园等关键业务线在战略与执行上高度对齐。

总结来看，美国IP体系的核心优势并不在于单点爆款能力，而在于通过工业化制片与资本集中，将高风险的创意活动转化为**可被管理、可被放大的长期资产经营**。

日本：丰富IP供给 + 长期韧性

丰富 IP 供给

一方面，日本教育高度重视美育，艺术启蒙起点早、覆盖面广，提高了创意行业人才密度；另一方面，**漫画连载制**与**制作委员会制度**从源头构建了可持续的IP供给机制。

- 创意环节：漫画连载制构建低成本IP试错池。**
日本内容产业通常遵循“漫画—TV动画—电影—游戏”的开发路径，漫画连载是IP的起点。相较于高成本的动画或影视制作，漫画连载使试错发生在最轻量的阶段，市场反馈高度即时。
- 生产制作环节：制作委员会制度降低影视化门槛。**
日本能够独立打通IP全产业链的企业有限，多以“节点型”公司存在，出版社、电视台、动画公司、玩具厂商各司其职。同时，由于日本文化强调共识协商与风险共担，行业普遍采用制作委员会制来实现IP影视化：出版社、动画公司、游戏厂商、玩具厂商、电视台等

多家企业，共同出资、共同持有版权、共同参与重大商业决策。这一模式具备降低投资门槛、均摊风险、整合资源和提高作品宣传曝光等优势，使更多日本IP有机会被影视化和进入市场（参阅图9）。

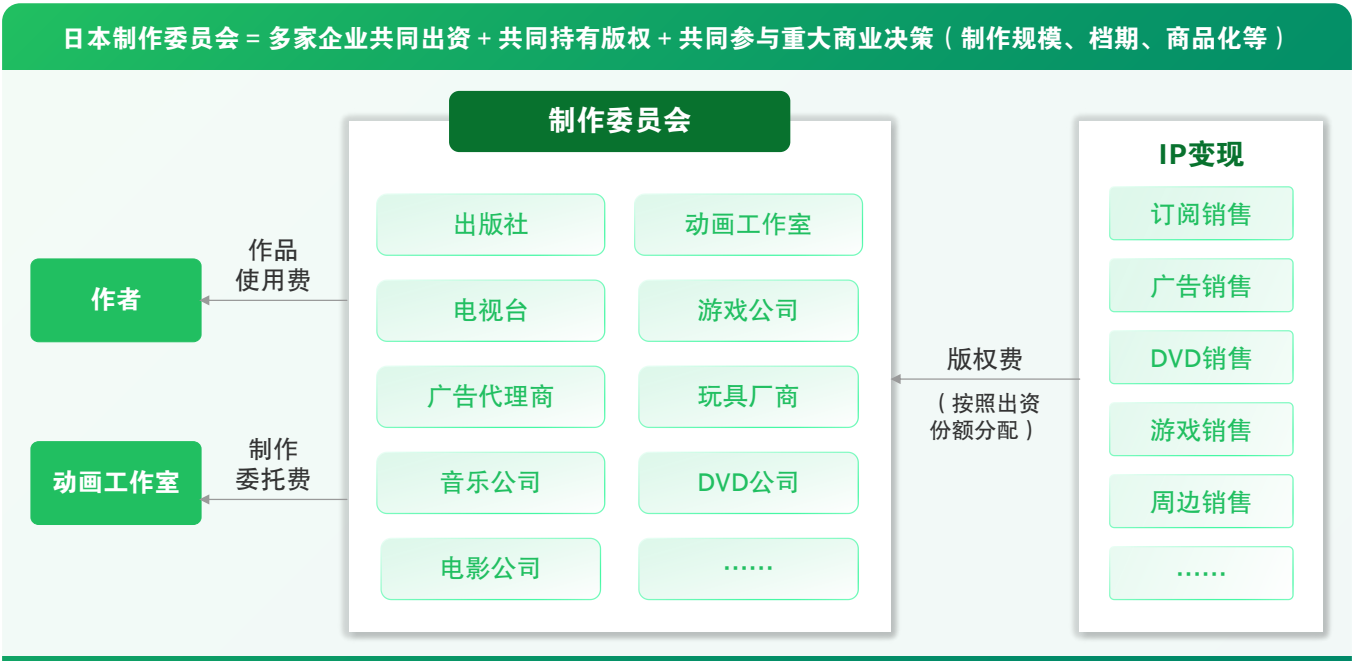
长期韧性

日本IP产业的另一核心特征在于**对长期思维的高度认同**。在这一文化基础上，形成了成熟的漫画编辑制度，为IP提供持续陪伴与长期治理。出版社通常为漫画家配备专属责任编辑，其角色并非单纯审核者，而是“IP的长期共同经营者”：

- 创作协同：**深度参与剧情走向、人物塑造讨论，甚至直接提供故事灵感（如《名侦探柯南》的编辑需参与凶手诡计的构思）。
- 长期规划：**判断作品是否进入疲劳期，决定是否完结、暂停或转向番外，并协调动画、游戏等跨媒介节奏。

图9

日本“制作委员会”运作模式



- 抵御短期商业压力：**在动画公司或玩具厂商提出可能损害IP长期价值的改动时，编辑作为第一道防线，维护叙事一致性。
- 练习生制度：**这是IP概念能够落地的关键保障，娱乐公司通过“严格筛选+长期标准化高强度培训”，让练习生按照既定路径成长。练习生通常从10-12岁开始接受培训，平均耗时3-4年（最长可达7-8年），课程涵盖音乐、舞蹈、语言、礼仪、海外媒体采访技巧等，以全方位适配全球市场。期间每月进行月末评价，未达标者将被推迟出道或淘汰。韩国娱乐公司在练习生培养上投入巨大，如HYBE每年平均在单个受训人员身上投资1.2亿韩元（约60万元人民币）。

韩国：工业化造星 + 粉丝经济

工业化造星

- 概念先行：**韩国娱乐公司高度重视团体概念包装，这是团体能否具备差异化识别度、避免同质化竞争的关键。偶像团体出道前，公司已完成整体IP概念设计，包括世界观、成员角色设定、视觉体系等，团员选拔、音乐内容生产、舞台设计等均围绕既定概念展开。

粉丝经济

一方面，K-pop通过官方粉丝名、应援色等**符号体系**加强粉丝归属感。如BLACKPINK粉丝名为“BLINK”，象征组合与粉丝“link”在一起，官方应援色“粉色”被用于专辑周边、应援棒、舞美设计等，强化视觉认同。

同时，娱乐公司搭建了一站式全球粉丝app，打通粉丝之间以及粉丝与偶像的互动渠道，丰富参与体验（参阅图10）。

图10

K-pop 粉丝 app 示例：HYBE 旗下 Weverse app



来源：2025 Weverse Fandom Trends report；HYBE 2025 财报。

在此基础上，粉丝绑定进一步促进K-pop衍生品销售。公司将产品与偶像互动机会绑定：购买专辑即可获得线上签售抽选码，中奖者可与偶像进行2分钟视频通话，并且“购买越多，中奖概率越高”，有效刺激粉丝消费。

总结来看，韩国通过工业化造星和粉丝经济闭环，构建了一套面向全球市场、能够**持续维系粉丝参与并放大商业价值的IP运营体系**。

对中国IP产业的启示：

全球级IP的成功并非依赖单点能力，而是建议在**完整且高度协同的产业链**基础之上。对中国IP而言，可从三个维度发力：

- **创意/生产制作：前期试错降低高投入风险**

全球级IP的成功高度依赖高质量创意，但IP本质上具有一定随机性。因此，中国IP应强化前期低成本试验机制，借鉴日本连载漫画制的即时市场反馈，以及美国工业化制片中的前置剧本测试与观众试映，通过原型测试和快速迭代，提高内容成功率并降低开发风险。

- **衍生变现：前置规划 + 与内容紧密联动**

内容衍生价值的释放高度依赖于前置规划和产业链各环节的紧密联动。美国头部娱

乐公司和韩国娱乐公司实现了端到端垂直整合，日本则通过制作委员会模式将创作、制作、发行和衍生各方紧密绑定。中国IP也应在创作早期明确衍生品开发规划，将内容开发与商业变现同步设计，从而提升全链条协作效率和收益。

- **长期生命周期管理：打造可持续IP资产**

可持续IP的核心在于长期运营与叙事一致性。日本漫画编辑制度保障IP长期叙事，美国制片人主导长期IP运营，头部娱乐公司则通过“数十年磨一剑”的方式对核心IP进行持续内容铺垫，使得角色和世界现在跨越数十年的周期中不断被续写和唤醒。中国IP企业也应明确长期运营责任与组织机制，从创作、发行到粉丝管理形成闭环，避免短期商业化行为削弱IP长期价值。

IP全球化路径

除了产业链模式，美日韩的全球化出发点和路径也各不相同：

- **美国IP产业具备天然国际化属性：**美国是移民国家，本身就是多文化融合体，跨文化意识天然形成。IP创作从一开始就考虑会跨地域、跨文化的接受度。同时，经济、科技等硬实力领先，大国地位也为文化产业出口提供了天然优势。
- **日本倾向于先国内成熟，再被世界发现：**日本动漫长期以“被动出海”为主，创作优先面向

本土受众，海外发行依赖代理商主动采买。一方面，日本拥有独特的文化体系（如神道、和歌、茶道、花道、浮世绘等），民众具有较高文化自信；另一方面，日本内需市场较大，文化消费能力强，形成了“自给自足”的市场结构，使IP具备“先成熟再出口”的条件。

- **韩国则从一开始就面向国际市场：**韩国人口约5200万，国内市场有限，且历史上经历快速工业化，社会整体具有“追赶世界先进水平”的压力。因此韩国IP产业天然倾向于全球化：K-pop团名多采用英文、组合成员具有国际化背景、练习生阶段即高度重视外语训练，这些都体现出其从起点即面向全球市场的策略取向。

对中国IP出海的启示：

在全球化路径上，与美国类似，硬实力的提升为中国文化IP出海带来了天然的东风。

短剧、网文和移动游戏等制作周期短、成本低且已具优势的轻内容赛道，可借鉴美国和韩国模式，从创作阶段即兼顾海外市场，实现同步布局、全球流量积累和快速市场验证；长剧等低成本、高周期内容，则可借鉴日本模式，先在国内市场成熟验证，再逐步出海，以降低国际化风险、保障商业回报，并为IP长期价值积累提供稳健支撑。

中国洞察：产业链核心优势与跃迁路径

回看中国IP产业生态，依托移动互联网生态和庞大的本土市场规模，中国在网文、短剧、长剧、游戏、潮玩等赛道多点开花，逐渐成为全球IP市场中不容忽视的力量。

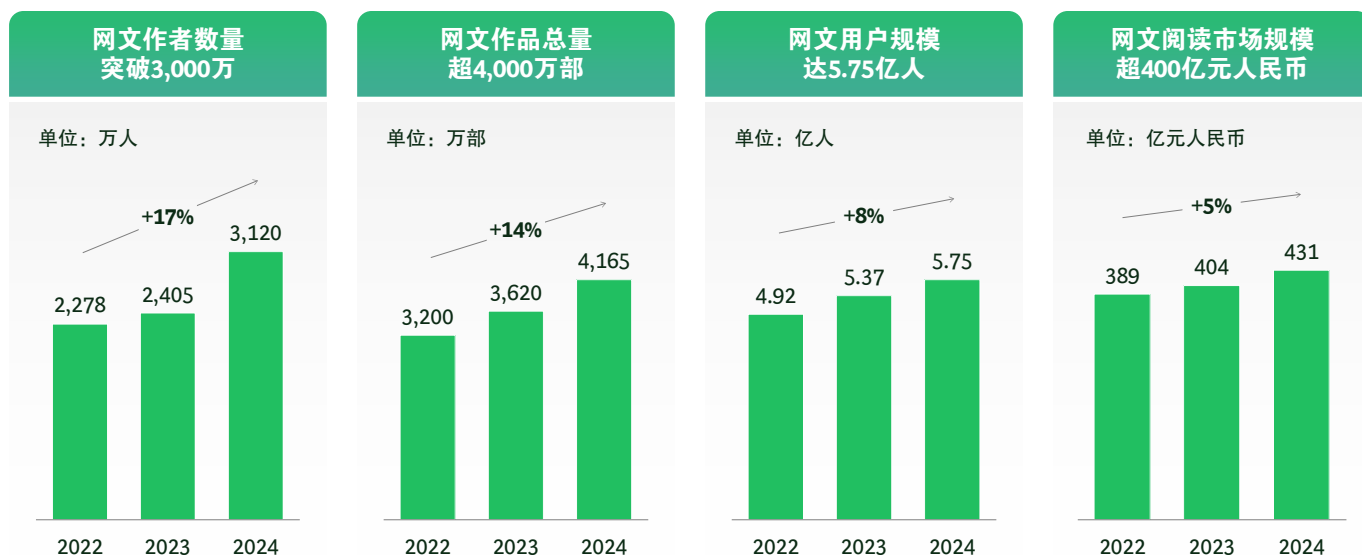
网文：IP创意的源头活水

网络文学是中国IP产业的“源头活水”，凭借低门槛、高活力的创作生态，为中国IP产业持续输送创意素材。截至2025年，中国网文作者数量突破**3,000万**，作品总量超**4,000万部**，用户规模达**5.75亿人**，阅读市场规模超**400亿元人民币**（参阅图11）。

庞大的创作者与用户基数，催生出题材丰富的内容矩阵，涵盖玄幻、古言、仙侠、都市、科幻等多元品类，为IP改编提供了源源不断的素材。

图11

中国网络文学行业门槛较低、创作活跃，每年新增作者与作品数量达百万级规模



来源：中国社会科学院。

网文IP改编的优势在于其**天然的市场验证属性与改编适配性**。一方面，网文的章节连载模式与电视剧、动画等分集内容在节奏上天然契合；另一方面，网文与日本漫画的连载机制类似，都为IP提供了在低成本纸面阶段的“市场前置测试”，使题材与剧情已在用户反馈中完成验证，从而显著降低后续影视和游戏改编的风险。

目前，网文已成为中国IP产业的重要创意源头。《2024中国文化产业IP影响力报告》TOP 50榜单中，文学类IP占比50%，其中超八成是网络文学。数据显示，2024年网文IP改编市场规模较2020年增长近3.5倍。

在出海赛道，网文更是成为中国文化输出的先锋。截至2025年10月，起点国际等平台的全球累计访问用户超82亿，欧美、东南亚、拉美等地区的访问量居前。古言、玄幻、科幻类题材凭借“文化差异红利”持续领跑海外市场——这些承载中国独特文化积淀与世界观的内容，既满足了海外读者的猎奇心理，又提供了区别于西方叙事的全新视角。

作为中国IP生态的源头，网文的繁荣不仅为长剧、短剧提供了丰富的改编素材库，也持续输出具有全球辨识度的东方世界观，为中国IP的全球化发展埋下伏笔。

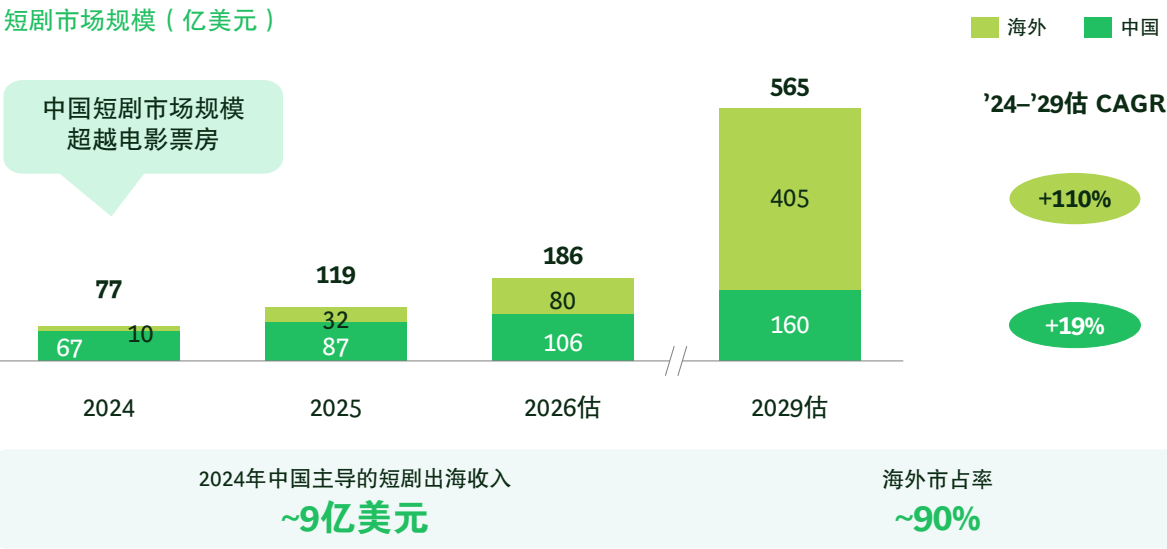
短剧：工业化内容生产力的集中体现

如果说网文构成了中国IP的重要“源头供给”，那么短剧则是**中国工业化内容生产能力最具代表性的外显形态**。

依托成熟的网文改编生态、短视频平台的流量分发能力以及高度市场化的制作体系，中国短剧在极短时间内完成了从本土爆发到全球扩张的跃迁。截至2025年，中国短剧市场规模已整体超越国内电影票房；在海外市场，中国企业更是占据主导地位。2024年，中国公司主导的短剧出海收入约9亿美元，占全球海外短剧市场约90%；ReelShort、StardustTV等国产短剧app长期位居海外应用商店榜单前列（参阅图12）。

图12

长剧和电影注意力下滑之际，短剧作为新兴内容形态快速崛起，并开始走向海外市场



来源：蓝瀚互动《2025 TikTok短剧出海宝典》；点点数据《2025中国短剧出海市场洞察报告》。

中国短剧的全球性成功，得益于三大核心优势：

1 网文出海积累的用户认知前置优势：网文在海外市场多年的探索，为短剧出海提供了清晰且可验证的用户画像基础。例如，东南亚市场偏好苦情、虐恋与豪门题材，欧美市场对狼人、吸血鬼等超自然题材接受度更高。短剧厂商并非从零试错，而是在既有内容偏好基础上进行定向创作，大幅降低跨文化传播的不确定性。

2 高度成熟的工业化生产体系：中国率先跑通了短剧从创意到生产、分发的前端产业链，市场已经从蓝海进入红海，传统影视公司、网文平台、MCN机构与新兴短剧公司纷纷入局，推动产业链快速发展。头部短剧公司已建立高度工业化、标准化的制作流程，通过“爽点库”对剧本进行量化打分，确保每一集都有足够情绪冲突；同时采用“小单快返”模式，通过前期投流测试，在1-2天内就能调整剧情走向，实现对用户偏好的精准匹配。

3 低成本驱动下的本土化制作能力：短剧单部制作成本通常在30万元-120万元人民币区间，显著低于长剧与电影。这一成本结构，使中国厂商具备根据不同海外市场进行内容本土化改编与拍摄的能力。短剧出海正从早期的“翻译剧”、“字幕剧”，逐步转向本地演员、本地制作的“本土剧”。未来三年，海外短剧中本土化内容的占比有望从目前的10%-20%提升至50%以上。

值得关注的是，短剧产业正在主动补齐中后端能力，从过去的一次性内容消费，逐步探索IP化运营与衍生变现路径：

- **IP化运营：**部分短剧公司开始将长剧影视中更为成熟的制作标准与精细化打磨经验引入短剧生产，并探索IP的系列化开发。例如，百川中文打造的《云渺》系列，以同一世界观和核心设定进行多部内容延展的尝试。整体来看，短剧行业正从以买量驱动的单项目竞争，转向通过IP积累提升用户粘性的路径演进。

- **衍生变现：**目前短剧的衍生变现仍处于起步阶段，但“短剧+”将成为短剧行业今年的重点方向，如“短剧+电商”等模式已初现端倪，为行业打开新的变现空间。

可见，短剧并非中国IP的“轻量替代品”，而是中国在内容工业化、市场反馈与全球化复制能力上的集中体现。

电影/长剧：通过精品化和衍生化实现破局

电影/长剧作为中国影视IP的重要载体，正面临一系列挑战。

从外部环境看，短视频与短剧的分流效应不可忽视，疫情后观众的内容消费习惯愈发转向碎片化和即时满足。2019至2024年，长剧发行数量逐年下滑，电影票房仍未恢复至2019年水平。从行业内部看，流媒体平台逐渐收紧版权采购预算，过去单集千万级S+级版权剧如今已缩减至500万元-600万元人民币，约60%-70%的电视剧项目处于亏损状态（参阅图13）。

但行业主动求变的步伐从未停歇，转型路径也愈发清晰。

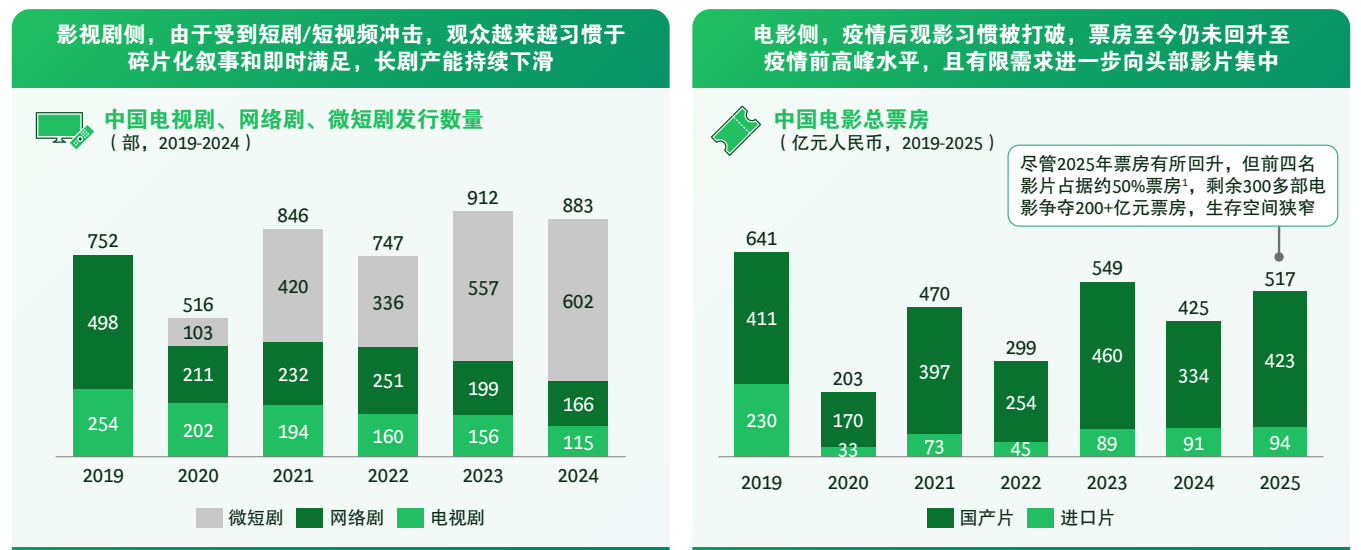
精品化转型：“减量提质”成为行业共识

头部长剧平台已集中资源聚焦A+或S级头部项目：一方面精简集数、压缩冗余支线，强化单集剧情密度与爆点；另一方面锁定具备长线开发潜力的IP，推进系列化创作、固定核心主创，保障世界观与角色设定的连贯性。《庆余年》系列便是其中典范，凭借稳定的制作水准与连贯叙事，构建起强大IP号召力。

与此同时，精品项目也在推动内容厂牌化发展。部分团队通过持续输出高质量作品，逐渐形成具有辨识度的内容品牌。例如，“白夜剧场”等厂牌通过稳定的创作风格与品质口碑提升观众认知，也为后续剧集的传播与市场表现提供更强的品牌背书。

图13

短视频与微短剧分流注意力，叠加疫情后观影习惯变化，长剧与电影需求持续下滑



来源：中国国家电影局；《中国电影年度市场研究报告》。
¹ 票房前四名影片分别为：《哪吒之魔童闹海》154.46亿元人民币、《唐探1900》36.12亿元人民币、《疯狂动物城2》33.50亿元人民币、《南京照相馆》30.17亿元人民币，票房共计约255亿元人民币。

衍生化拓展：开辟第二增长曲线

过往电影/长剧变现高度依赖票房、广告与版权售卖，模式相对单一。如今，头部企业正积极探索“长剧IP+衍生+线下”多元路径。例如开发多品类多样化的衍生品矩阵，以及打造IP主题乐园，将爆款经典场景落地线下，以沉浸式体验反哺IP热度，实现线上线下双向赋能。

在海外方面，中国长剧也在探索差异化路径。中国长视频平台纷纷推出海外版，**主打国产剧和亚洲内容**，近年来会员规模与海外收入均持续增长。但相较于短剧app的“造船出海”，长剧app海外版的影响力仍相对有限，尚未形成类似Netflix的全球流量入口。

整体而言，电影/长剧行业虽有压力，但转型破局的方向已逐渐明确。

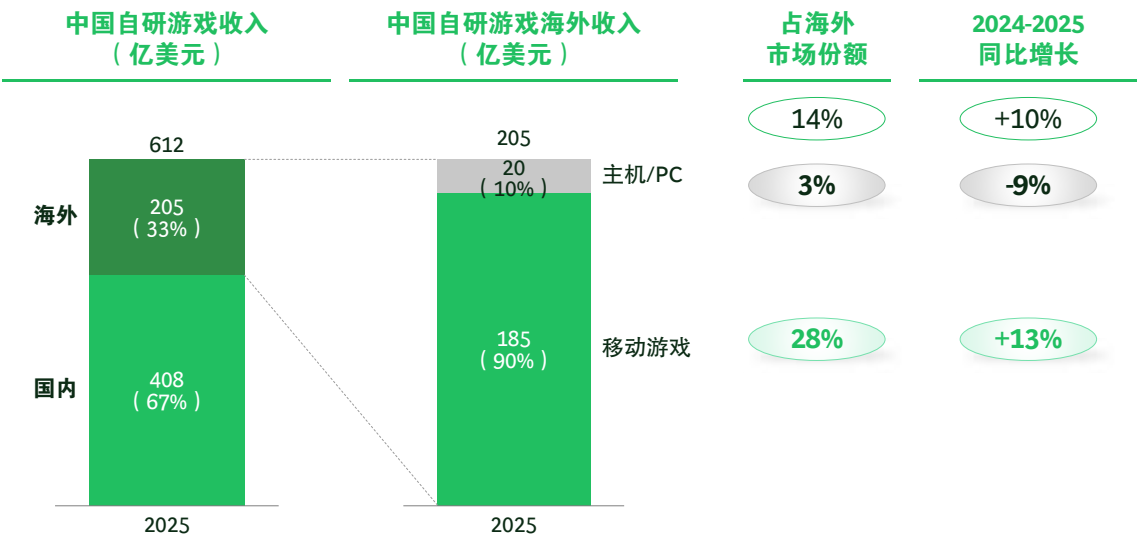
游戏：GaaS运营驱动全球竞争力

2025年，中国自研游戏海外收入超过200亿美元，其中手机游戏贡献约90%，中国移动游戏在海外市场中的份额接近30%，美日韩是最核心的出海目的地，东南亚因其“儒家文化圈”的文化相似性，也日益成为中国厂商的重点布局区域（参阅图14）。

中国游戏凭借“游戏即服务（GaaS）”的运营模式，在全球市场建立起显著竞争优势不同于欧美以买断制3A游戏为代表的“一次性内容买断”模式。中国手游普遍采用**以赛季制为核心的GaaS长期运营策略**：头部厂商以免费下载或免费体验降低进入门槛，并以每年10次以上的重大版本迭代持续引入新玩法、新角色与新剧情，从而维持玩家活跃度并驱动持续付费。正如知名游戏产业咨询顾问Philip Black所评价的，“对许多西方游戏制作人而言，这是一项难以想象的巨大运营工程”。

图14

中国自研游戏在海外销售超 200 亿美元，移动游戏海外市场份额接近三分之一



来源: Newzoo; 《2025年中国游戏产业报告》。

支撑这一高效运营体系的，主要是两项关键能力：**对玩家社区反馈的快速响应能力**，以及**对内容版本的高效迭代能力**。例如，腾讯《使命召唤手游》团队通过十余种语言在社区中与全球玩家实时互动，并将用户反馈快速纳入版本迭代更新。

尽管中国游戏厂商在运营能力上已形成全球领先优势，并借助全球丰富的游戏引擎与开发工具实现“技术平权”，技术水平接近国际一线，中国工程师在产品化效率上也具有明显优势。然而，在IP叙事能力与全球文化适配方面仍存在提升空间。

一方面，中国文化元素的引入在提升作品辨识度与吸引力的同时，也客观提高了海外用户的理解门槛。例如，《黑神话：悟空》《原神》等作品在获得全球关注的同时，对**本土化翻译、叙事调整**以及**区域发行能力**提出更高要求。

另一方面，相较于欧美3A游戏在宏大世界观构建、人物情感刻画与长线叙事结构上的系统性投入，国产游戏整体仍更侧重玩法设计与运营迭代，叙事更多服务于战斗、抽卡、成长系统等，角色动机缺乏连贯性、剧情也偏线性展开。正如J3工作室负责人姚远所言，“团队在叙事、沉浸感营造等更深层次的体验设计上还有很长的路要走，如何让玩家理解为什么会出现某些设定、是否与游戏定位相符，这些需要向电影行业进一步学习”。

IP衍生品：从下游供应链向上游原创IP跃迁

长期以来，中国凭借成熟的制造与供应链体系，稳居“世界玩具工厂”地位，占据全球约70%的玩具产能。但核心竞争力长期集中在下游代工制造环节，缺乏自主IP与设计话语权。随着全球文化消费升级以及国内潮玩市场的成熟，中国IP衍生品产业正经历深刻转型：**从“代工制造”向“IP驱动、设计创新与原创内容主导”跨越。**

如今，中国走出去的不再只是商品，更是原创IP，中国潮玩头部品牌海外业绩呈现指数级增长。2025年上半年，泡泡玛特海外营收达55.9亿元人民币，占总营收比重提升至40.3%，其中原创或独家IP占据主导地位。名创优品也已成功孵化超过15个自有IP，并提出“未来要带领100个中国IP走向世界”。

头部企业已率先布局IP精细化运营与全链条孵化，通过为每一个IP**配备专属“IP经纪人”和运营团队**，构建从IP故事创作、产品策划与开发，到市场推广与销售的全闭环体系，以打造差异化IP符号并传递多元情感价值。

同时，**IP生命周期延展**成为重要发展方向。头部企业将IP从潮玩向线下乐园、饰品、烘焙等多赛道延伸，实现跨界变现，使IP持续激活市场需求并延长生命周期，逐步构建长效价值链。

凭借庞大的本土市场、成熟供应链和蓬勃的原创IP生态，中国IP衍生品产业正在实现从“制造”向“创造”的战略跨越。

中国IP从爆款走向长效的三大提升路径

然而，尽管产业呈现多点开花态势，中国IP产业链在叙事深度、衍生变现与长期生命周期管理等关键环节仍存在短板，制约中国IP从“爆款内容”向“可持续长效资产”升级。

叙事能力上，世界观与人物塑造深度仍有待提升

一方面，**人物塑造仍偏功能化**，角色更多承担推动剧情的工具性职能，通常被清晰划分为正反派阵营或主配角色，性格与价值观相对单一，缺乏内在冲突与道德灰度，导致配角难以成长为新的叙事核心，衍生故事与群像结构难以自然生成。

另一方面，**中国影视IP多以单部作品或围绕少数核心角色进行系列化延续，尚未形成真正意义上的“宇宙型结构”**。相比之下，海外头部IP在早期即有意识地区分世界规则、角色关系网络与单部作品剧情，使IP能够不断通过新角色、新时间线或平行叙事持续扩展，为长期运营与多元变现提供基础。

前端内容与后端衍生割裂，价值链尚未完全打通

尽管中国潮玩行业已较为成熟，但从影视、游戏等内容IP出发系统化开展衍生业务的能力仍相对薄弱。以影视IP为例，中国约90%的收入仍依赖票房/订阅与广告植入，衍生品收入占比仅约10%，而美国、日本可达30%-40%。

具体来看，挑战主要体现在三方面：

- 1 优质动画IP供给不足：**动画因其高度符号化与形象化特征，是最具衍生品开发价值的内容类型之一。但中国动画IP以真人剧为主，角色形象与现实叙事绑定较强，限制了可持续延展空间
- 2 衍生开发启动滞后，缺乏前置规划：**多数IP的衍生开发往往在内容成为爆款后才仓促启动，最早也在剧本完成后才开始介入，创作阶段缺乏对角色商品化与衍生路径的前置设计。相比之下，海外成熟动画IP在角色设计阶段即同步考虑服装商品化路径，商业化布局更为前置。
- 3 产品设计创新不足：**许多衍生品停留在“IP贴标”阶段，品类则集中于低龄化文具等，设计语言与品质标准缺乏系统化统一，反而可能削弱甚至消耗IP品牌认知。

长期运营缺失，IP 难以沉淀为长效资产

产业逻辑层面，短期化评价限制 IP 成长。美国的现象级 IP 即便经历阶段性口碑或票房波动，角色与世界观仍被视为长期资产，并通过不同的叙事和媒介持续焕活。但中国 IP 产业多采取“项目制”运作，一个作品短期未达预期往往意味着项目终止、团队解散、资本撤离。在此机制下，即便行业认同长期 IP 价值，资源仍会自然向更确定、更快回报的作品倾斜。

机制层面，缺乏“长期经营者”角色。在成熟市场中，IP 通常由明确的长期管理者持续维护，例如日本漫画体系中的编辑、好莱坞体系中的制片人，负责角色设定、世界观一致性和长期开发节奏。而在中国，制片公司虽是 IP 的法定拥有者，但更多承担商务与项目管理职能，导演则主导单部作品叙事。一个 IP 系列一旦中途更换导演或主创团队，风格与世界观容易产生断裂，难以形成稳定的 IP 认知。

人才与能力层面，IP 资产化运营能力仍有待建立。真正把 IP 视为长期资产，需要匹配一整套能力体系，包括内容节奏管理、跨媒介协同、粉丝关系运营与衍生产品标准化管控等。但当前中国 IP 行业更成熟的仍是项目执行能力：快速制作、快速宣发、快速变现。这种能力结构决定了爆款内容可以被不断复制，却较难沉淀为可持续复利的 IP 资产。

与此同时，**IP 长期运营还依赖大量复合型人才**——既理解创意表达，又具备商业化与供应链认知——但这类人才在中国仍相对稀缺，进一步制约了长期运营能力的系统性形成。

中国 IP 产业链正处于从“多点开花”向“全产业链整合升级”转型的关键阶段。网文、短剧、长剧、游戏和衍生品等赛道已各具优势，但要从“快速爆款”迈向“可持续全球 IP”，中国仍需进一步打通产业链各环节，在既有点状优势基础上，构建以“内容为王、运营为核、变现为果”的价值飞轮，实现内容成功向长期资产的持续延展。



IP 的成长并非一蹴而就，而是需要全产业链的匠心、资本的耐心与运营者的恒心。未来，随着创作、运营、商业化与全球化能力的系统整合，中国完全有潜力打造具有全球影响力的流行文化力量，成为下一个世界级 IP 输出大国。

阮芳

BCG 董事总经理，全球资深合伙人



企业之道：构建全球超级IP的能力全景图

成熟的产业链是中国IP崛起的重要基础，而企业层面的能力建设，则是决定中国IP能否跻身全球超级IP行列的关键。

在全球娱乐版图中，真正能够实现“跨代运营”的IP公司凤毛麟角。只有少数企业能将角色与世界观打造为可持续复利的长期资产，并在内容、线下体验、衍生商品等各板块之间形成高度协同。

在中国创意产业走向全球的关键窗口期，一个核心问题愈发凸显：中国企业若要成功打造“世界级IP”，究竟需要构建怎样的能力图谱？本章将从**战略层、运营层、保障层**三个维度进行拆解（参阅图15）。

图15

中国创意产业打造下一个“世界级IP”的能力全景图



战略层：从“爆款项目”到“长期资产”的三道关键选择题

IP价值定位：一次性内容项目 vs 长期复利资产

IP对企业来说意味着什么？这不仅是理念上的差异，更决定了企业评判项目成功标准，以及业务布局逻辑的根本不同。

如果将IP视为一次性内容项目，企业往往更关注能否打造短期爆款、实现快速回收与即时收益，核心能力集中于把握题材风口、快速制作和流量运营。而如果将IP视为可以跨代运营的长期资产，则意味着企业需要从更长周期进行规划，更关注世界观与角色资产的积累、品牌价值的沉淀、粉丝关系的长期经营，以及内容、商品与线下体验等多渠道的持续变现潜力。

问题的关键在于，中国创意企业是否愿意从“项目型内容公司”升级为“资产型IP公司”。一旦价值定位发生变化，后续的投资节奏、业务布局与考核机制等都会随之改变。这也是中国创意企业打造下一个“世界级IP”必须完成的第一道选择题。

IP目标市场：本土聚焦 vs 全球共鸣

IP应服务于哪些核心市场与受众？这一问题将深刻影响企业的早期创意方向。

如果采取本土聚焦策略，创作时会更关注故事与角色是否契合本土文化语境。这一路径在本土市场规模较大、文化认同感强的国家较为常见，其优势在于能够迅速与本地受众建立情感连接。相比之下，全球共鸣策略则在创作初期便将目标受众扩展至全球市场，在保持文化特色的同时，更加强调主题与情感的普适性，使不同文化背景的观众都能产生共鸣。

这些前置思考，往往决定了作品未来的国际传播潜力。

IP组合策略：走量策略 vs 精品策略

如何构建可持续的IP组合？这一选择本质上决定了企业的增长逻辑与能力体系的构建路径。

走量策略强调规模化生产与概率优势。企业通过建立高度工业化的内容生产体系，同时推进大量项目，并依靠数据与市场反馈进行快速筛选和迭代，从而提升整个项目组合中诞生爆款的概率。这一模式更依赖高效率的内容生产能力与持续试错机制。

精品策略则更强调资源聚焦与长期价值打造。企业通常将创意、制作与营销资源集中投入少数核心项目，通过长周期打磨与持续运营，培育具备跨媒介延展能力和长期生命力的标志性IP资产。

企业需要在战略层面形成清晰选择，并围绕所选择的发展路径构建相匹配的组织能力与资源配置。只有当IP组合策略与企业长期定位保持一致时，IP价值才能在时间维度上不断积累并持续放大。

运营层：IP全生命周期关键运营能力体系拆解

当战略方向清晰后，真正拉开企业差距的往往是运营能力。

在众多运营能力中，一些关键成功要素尤为重要，包括创意生成机制、生产制作阶段的项目管理、全球发行中的内容本地化适配，以及围绕IP展开的商品开发、线下体验设计与长期生命周期运营（参阅图16）。

创意生成：从“灵感驱动”走向体系化创意开发

在全球领先的创意公司中，创意的诞生早已不再完全依赖偶发灵感，而是通过结构化的开发流程提高成功概率。

图16

IP全生命周期的运营能力体系



在创意初期，每位编剧通常需要提出**多个创意提案**，描述世界观设定、核心角色与主题思想，而不会过早进入具体剧情设计。创意总监会从这些提案中筛选最具潜力的方向进入下一阶段开发。

一旦创意立项，项目往往会进入长达一年甚至更久的**研发阶段**。团队会围绕故事背景展开系统研究，例如收集文字与图像资料、观看类似题材作品以总结经典桥段、实地考察故事背景地、访谈相关领域专家等，为故事与角色建立更扎实的逻辑基础。

创意开发过程中还会定期进行**集体评审**。最具代表性的制度是业内著名的“Brain Trust”创意评审机制：编剧需要定期向由资深创作者组成的评审团队展示最新版本故事，通过集体讨论不断优化故事结构与角色动机。

项目管理：通过开放沟通与“停线机制”保障高效协作

影视与动画制作往往需要数百人团队跨部门协作，不同团队之间需要在角色设计、视觉风格、镜头语言等方面保持高度一致，而任何修改都会引发一系列连锁调整，项目管理的复杂程度很高。因此，领先创意公司通常在创意阶段保持高度灵活与多轮迭代，但一旦进入生产制作阶段，则转向**瀑布式管理流程**，以保障制作效率与成本控制。

与此同时，通过制度设计确保潜在问题能够被及时发现，避免大规模返工。

- **组织结构≠沟通结构：让信息在组织内高效、无障碍流动。**在制作流程中，任何人都可以随时与其他成员直接沟通，不论职位高低，不需要根据层级渠道开展。尽管指挥链在项目管理中仍有必要，但信息交流可以打破顺序进行。

- **Andon 机制：任何人都可随时叫停制作流程，及时暴露问题。**Andon 起源于丰田生产体系，是一种用于提示生产状态的可视化机制。当生产出现异常时，任何一线员工都可以立即按下 Andon 按钮，暂停生产流程。该机制随后被引入到创意产业的制作流程管理中，任何成员在发现问题时都可以主动标记风险点或及时叫停流程，确保问题能够在早期被解决，而不是在后期集中暴露。

内容本地化适配：前置规划驱动跨文化内容传播

领先的创意公司通常在项目早期就将本地化战略纳入整体规划，甚至在内容制作中便预留灵活的本地内容替换接口，而非在发行阶段再进行临时补丁式调整。

- **语言本地化：**翻译不仅要确保语义准确，也要兼顾台词节奏与音韵。尤其是幽默、双关或文化典故类台词，更需在保持原意的同时，让目标语言观众自然理解。
- **配音本地化：**邀请本土知名演员参与配音，往往能够助力作品在当地市场的宣传。同时，头部创意公司还会有意选择与原角色声线、语气、性格甚至形象相似的演员担任配音，以强化角色核心魅力和观众情感认同。
- **配乐本地化：**主题曲有时比作品本身更容易传播。除推出翻译版本外，部分公司还会邀请当地歌手演唱专属版本，从而在作品营销和二次传播中进一步扩大影响力。
- **内容元素本地化：**例如，一些非核心但具有文化属性的元素（如配角身份设定、场景装饰中的广告牌内容等）可以根据不同市场进行替换或调整，从而增强当地观众的文化认同感。这也体现出领先公司在内容制作阶段便为本地化预留接口，以实现跨市场的灵活适配。

商品策划：前置商品策划，让故事走进真实生活

首先，成功的商品策划始于创作阶段。例如，动画师在设计主角形象时，就会提前有意识地思考：这套服饰未来做成周边产品是否具备吸引力？内容与商品之间的连接，从一开始就被有意识地建立起来。

其次，优秀的商品策划不只是把角色做成玩偶或印在T恤上，而是**将故事拆解成可触达现实生活的元素**。服饰、道具甚至布景都可能成为商品载体，让消费者从“看故事”转变为“参与故事”。**配角的潜力同样巨大**，造型奇趣、性格鲜明的小角色往往更能俘获年轻消费者的喜爱，为商品开发提供了更丰富的空间。

同时，头部创意公司通常会为IP构建覆盖多价格层级的**完整消费金字塔**。一个角色形象可以同时出现在奢侈品联名、儿童玩具、服饰、日用品中，从而实现IP商业价值的最大化。

为了保障IP形象的一致性，头部创意公司通常会对授权商进行严格管理，包括：

- **系统培训**：向合作伙伴全面讲解故事背景、角色形象及人物设定，并明确IP使用规范（如不可反转、拆分或随意变形）。
- **图稿审核**：对设计稿进行审核把关，保证IP使用符合规范，并提供设计改进建议。
- **样品审核**：从最终产品呈现出发，对预生产样品和船样进行审核，确保量产商品在质量和形象上达到标准。

线下体验设计：让IP成为可行走的故事

对于许多头部创意公司而言，主题乐园是延长IP生命周期、强化IP价值的重要手段。优秀的乐园不仅将IP作为景点，更通过空间布局、动线设计与情绪节奏，**将故事转化为可行走、可参与、可记忆的沉浸式体验**。

乐园入口通常采用纵深式主街设计，引导游客逐步走向标志性建筑。通过微微上坡的坡度、由近到远逐渐缩小的建筑尺度营造视觉延伸感，并配合轻快的音乐与爆米花香味，让游客从进入乐园开始就仿佛置身于另一个世界。

排队不再只是“等待时间”，而被转化为“叙事时间”。通过排队区的场景布置、声光效果和互动装置等设计，让游客在正式体验项目之前，就已经开始阅读故事、进入故事。

此外，人偶表演严格遵循“排他性规则”，即同一时间、同一个区域只会出现一个特定角色的人偶，以维护IP世界观的规则自治，增强游客的真实感与沉浸感。

乐园的后台运营系统同样至关重要。通过地下或隐藏通道完成垃圾清理、物资运输、员工更衣和安全监控等工作，保证游客视线中的地面世界始终保持整洁与连贯。同时，还会利用色彩与遮挡设计，将音响等基础设施巧妙隐藏，从而进一步保护沉浸体验。

长期生命周期管理：让IP价值持续再生与焕新

内容持续再生：与一般影视项目不同，成熟IP最大的特点在于能够跨越数十年持续更新。许多IP自本世纪初甚至上世纪便开始长期运营，目前仍有续集在规划制作中，保持着长期的市场活力（参阅图17）。

合理节奏把控：领先的创意公司并不总是追求续集的密集发布，而是有意识地控制IP热度曲线，通过“减量提质”维持长期价值。续作之间通常会间隔3至10年，以避免观众疲劳，并保留“怀念”与“期待”的情绪空间。充裕的制作周期也能让创意和技术迭代充分展开，为高质量作品提供保障。此外，这种节奏安排还能为商品、主题乐园、衍生剧集等其他收入渠道留出发展时间，实现长期收益最大化。在“空窗期”，公司则会通过电影的流媒体发行、轻量化衍生内容制作、乐园园区更新等方式持续激活IP价值，实现“兴趣保温”。

IP内涵重新诠释：经典IP的内涵并非一成不变，而是可以通过联名、合作或跨界创新不断被赋予新的意义，以满足年轻受众不断变化的偏好。例如，好莱坞成功把主打英雄主义的IP与当下潮流的户外概念结合，使老IP重新焕发出新的生命力。

保障层：文化与人才构筑长期竞争壁垒

成功企业的背后，往往不是单个天才创作者，而是一整套支持创意长期生长的组织、人才结构与文化环境。

领先创意公司的文化通常围绕**三大关键词**构建，以保障创意在长期发展中的持续活力：

- 1 心理安全：**创意公司领导者的核心职责之一，是构建一个允许想法被提出、被打磨、被迭代的安全环境。员工需要习惯于与他人分享尚不完美的作品，而只有在没有恐惧感的环境中，创意才能真正自由萌发。
- 2 集体智慧：**创造力从来不是个人英雄主义，而是一种群体协助的文化结构。同事和领导的作用并非单纯评价作品，而是共同推动作品不断完善。
- 3 坦诚沟通：**沟通需要直接、透明，任何人都能跨层级、无障碍地交流，让潜在问题和优秀想法都能够及时在组织内被发现与讨论。

图17

IP 的长期生命周期管理涵盖三大能力



从**人才角度**来看，四类战略性稀缺人才正成为支撑中国IP创新延续、长期价值增长及形成全球竞争力的核心力量：

- 1 艺术+商业复合型人才：**既具备敏锐的艺术审美与创意洞察，又能理解商业逻辑、市场趋势和盈利模式，能够将创意概念与商业机会紧密结合，从内容设计到衍生品开发与IP变现全链路提供决策支持，确保创意既有艺术价值又可落地变现。
- 2 创意型人才：**具备深厚的创意能力和系统思维，能够构建完整的IP世界观、角色设定和叙事架构，擅长将概念、故事、视觉元素和沉浸式体验整合，使IP在市场中形成独特且稳定的吸引力。
- 3 全球化人才：**熟悉多元文化背景，能够理解不同市场的本土消费者偏好，在全球化IP开发中平衡“本土化落地”和“全球共鸣”，提高作品在跨国市场的商业表现与传播能力。
- 4 长期生命周期管理人才：**具备长期主义思维，负责确保IP从创意孵化到长期运营的可持续发展，合理控制产品节奏、资源分配和衍生生态布局，实现长期价值最大化。

稳定且长期的创意团队同样至关重要。许多全球知名IP的成功，都离不开持续数十年的核心创作团队。系列作品能够保持叙事连贯，很大程度上依赖于长期负责整体规划的制作人团队对世界观的统一管理。长期稳定的团队结构能够确保IP在不同作品之间保持一致的价值观与叙事逻辑，也有助于逐步扩展世界观的规模与深度。

总体来看，中国企业若要打造真正具有全球影响力的“世界级IP”，需要在三个层面形成长期竞争力：

- 1 战略层：**明确IP定位、目标市场与组合策略，从“短期爆款项目”向“跨代复利资产”转型，在本土聚焦与全球共鸣之间做出前瞻性选择，为IP的长期运营与国际传播奠定坚实方向。
- 2 运营层：**提升从创意生成、生产制作、内容本地化、商品与线下体验策划，到长期生命周期管理的全链路能力，实现创意的高度工业化生产与持续价值放大。
- 3 保障层：**以心理安全、集体智慧和坦诚沟通为核心构建组织文化，培养战略性稀缺人才梯队与长期稳定的创意组织，确保IP创意得以持续生长。

只有在三层能力相互支撑下，中国企业才能真正将原创IP转化为全球共鸣的文化符号，打造可持续的品牌生态，并在全球文化产业中占据一席之地。

这不仅是企业竞争力的较量，更是中国原创文化在全球舞台上发声的战略机遇。在中国IP崛起的进程中，能够将创意转化为可复利、可延展、可全球传播的长期资产，并在内容、商品、体验与文化影响力间形成高度协同的企业，才是真正的未来领跑者。他们将不仅赢得市场，更赢得全球文化话语权。

AI 赋能中国 IP 产业弯道超车



在能力体系建设的基础上，技术尤其是AI的应用，正成为中国IP实现弯道超车的重要驱动力。

AI技术已不再只是创意产业的辅助工具，而是贯穿IP全生命周期运营的底层支撑，通过全链路、多维度的深度赋能，推动中国IP产业向工业化、高效化、全球化方向加速演进（参阅下图）。

AI 贯穿 IP 运作的全生命周期，实现全链路赋能



创意开发：AI正在成为创作者的“智能搭档”

从主题构思到脚本成型，实现快速落地。头部影视公司的剧本智能创作系统，能为编剧提供角色设定、情节冲突等模块化创作建议，辅助完成大纲生成与细节填充，使创作思路更清晰、框架更完整；而短视频赛道的AI工具更是将效率做到极致，只需输入“主题+剧情走向”，10分钟内就能生成包含场景、台词、基础分镜的短剧脚本，并内置“爆款标题生成器”“热点追踪”等功能，精准匹配平台算法，让内容创作更贴合市场需求。这种人机协同的模式，既保留人类的创意内核，又借助AI实现创意的快速落地与规模化产出。

剧本评估与优化，让IP创作从“经验判断”转向“数据赋能”。视频平台的AI剧本工具以海量优质剧本为训练语料，能对人物设定、叙事逻辑进行系统性分析，检测关键情节冲突、优化角色关系，精准剖析剧本的情感脉络，自动标注冲突点并生成人物关系图谱，帮助制作团队快速定位叙事短板；还有分镜大模型可深入分析人物性格转变的逻辑问题，辅助脚本结构调整，在正式制作前精细化打磨剧本，从而减少后期修改成本。

小说到剧本的自动化改编，更是打破了文字IP向影视IP转化的壁垒，成为短剧赛道的重要增长引擎。垂直AI技术可支持80万字小说的一键导入，只需输入集数和剧情要求，就能自动将小说拆解为符合影视表达的分集剧本，并实现12种语言的多语种输出，不仅大幅缩短改编周期，更让优质文字IP得以快速走向影视化与全球化。从网络小说到短剧剧本，AI让IP的跨形态转化变得简单高效，为市场持续输送优质内容。

内容制作：AI带来效率与成本的双重革命

AI可实现脚本到可视化故事板的快速转化。过去，故事板需要导演、美术、摄像耗费4到6个月手工打磨，每帧成本高达50至300美元；而AI故事板生成器能在数小时内完成专业级拆解，实现无限面板生成，并通过自动参考系统保证风格一致性，支持即时迭代优化，让制作团队能快速验证创意。

特效与虚拟镜头制作更是AI的“拿手好戏”。相比传统制作工具，AI可将镜头生成的时间与成本大幅降低（约90%）。这一变化使得中小预算项目也有能力实现接近顶级水准的视觉效果，从而打破高质量制作长期以来对资金规模的依赖。

选角、妆造、配音配乐与后期处理的智能化，则让内容制作的每个环节都实现效率提升。在选角与妆造设计中，AI可根据艺人面部特征生成角色造型原型，减少传统试妆的时间成本；AI配乐系统则能基于文本情绪自动生成原创音乐，实现剧本与配乐同步生成；AI配音通过语音合成技术实现文本转配音、多语言配音，甚至角色语音克隆；后期处理环节，AI更是覆盖自动剪辑、绿幕擦除、纹理扩展、噪点去除、色彩校正等全流程。

对于短剧、漫剧领域而言，AI更是在催生一场生产制作革命，让“一人即剧组”成为现实。国内多个AI漫剧平台已实现创作者仅需输入自然语言，即可生成带动态画面、配音和场景的短剧或动画片段。以“仿真真人”为主角的短剧也正在成为行业热点，其制作成本仅为传统真人短剧的1/4。当然，目前AI“仿真真人”在表演层面仍存在短板，在情感传递的层次感、微表情的自然度上与真人演员仍有明显差距，但这并不影响AI正在成为短剧、漫剧赛道的重要生产工具。

在项目管理环节，AI则进一步成为内容制作的“智能管家”。AI虚拟选址侦察可对全球数千万个潜在地点进行分析，精准匹配建筑风格、自然特征、光照条件等需求，节省大量差旅与勘景成本；智能调度系统能自动分析剧本、演员档期、场地可用性等信息，生成最优拍摄计划，减少资源闲置与冲突；天气预案系统则基于气象历史数据与实时预报，为拍摄提供精准天气预测，并制定备选方案，降低极端天气带来的拍摄风险；成本管理系统则通过分析历史数据，实现更精准的预算估算，并推荐高性价比的拍摄地点、优化出行路线，实现成本的精细化管控。

全球分发与营销：AI通过精准预判市场表现，支持营销和发行策略优化

AI票房预测系统能够综合演员市场号召力、影片题材（动作、冒险、喜剧等）、影片类型（改编、原创、续集等）、历史票房数据，以及营销发行计划和预算等多重变量，精准估算各市场的潜在票房收入区间，帮助高管制定更优化的营销发行策略，包括在哪些地区加大推广力度、如何调整上映时机，以及是否需要优化海报与预告片的投放计划等。

同时，AI可高效**生成多元化营销素材**，基于不同区域的文化特点和传播渠道特性，AI可快速制作适配的海报、预告片、短视频等物料，不仅大幅缩短营销素材的制作周期，也让内容更贴合当地受众的审美偏好与传播习惯。

线下体验与衍生品开发：AI打造更具沉浸感的互动体验，进一步解锁IP商业化的新价值

AI技术让IP的线下体验更具沉浸感，也让衍生品更具创新性。

在线下体验层面，一方面，**下一代乐园机器人**通过学习动画中的全部关键帧，不仅能够实现面部表情与肢体动作的高度拟真，还能与游客进行符合人物设定和动画情节的随机互动对话，打造高真实感的线下IP互动体验。

另一方面，AI能够**对乐园运营数据进行实时分析**，实现客流预测、游乐设施故障预测与提前维护、智能人员调配与游客分流引导，并通过分析顾客购买行为推荐交叉销售、动态调整库存等，全面提升乐园运营效率和游客体验。

在衍生品设计与开发中，AI同样正在重塑产品创新逻辑。

AI提升了商品植入的效率和自然度。传统商品植入的位置依赖人工选点，存在效率低、植入生硬等问题；而AI能够在创作阶段基于剧本进行“场景预判”，将品牌信息自然融入剧情之中。后续还可以在海量片库中规模化选点和批量广告投放，进一步提升投放效果。

与此同时，AI智能潮玩正成为衍生品市场的新兴热点。新一代智能机器人公仔具备挑眉、眨眼、举手、复刻角色台词等互动功能，还支持用户自定义声音和动作。这类智能潮玩虽然定价与普通盲盒相近，却拥有更强的互动性与趣味性，正逐渐成为IP衍生品市场的新增长点。

粉丝运营：AI通过解锁全新的互动范式，有效提升粉丝粘性

粉丝是IP的核心资产，高粘性的粉丝生态是IP长盛不衰的关键。AI技术从**UGC生成、AI粉丝互动、个性化内容推荐**三大维度，重构了IP的粉丝运营模式，让IP与粉丝的互动更加多样化、沉浸化。

AI赋能UGC生成，进一步打破创作身份边界，让粉丝从IP内容的“消费者”转变为“创作者”，显著提升粉丝的参与感与归属感。借助AI工具，粉丝能够轻松创作与IP角色互动的视频、创意二创作品等内容。美国头部创意公司已开始与AI企业合作，开放经典角色用于AI创作，甚至将优质用户作品纳入官方内容生态。

AI也让粉丝互动更具即时性与趣味性。例如，电影官方为角色开通社交媒体账号，并接入AI互动功能。用户发布带有电影关键词的内容，或给角色账号留言，即有机会收到AI生成的角色化回复，实现与IP角色的“零距离”互动，让粉丝的情感表达得到更及时的回应。

AI赋能的个性化影片搜索与内容推荐，则让IP内容能够更精准地触达粉丝需求。头部平台通过自然语言搜索功能，让用户只需描述自身情绪或观影偏好（如“想看一些不太沉重、又带希望感的剧”），即可即时生成匹配的内容清单，有效提升内容发现效率与用户体验。

AI对中国IP产业的影响，绝非简单的技术工具赋能，而是**从生产逻辑、产业模式到价值链路的全方位重构**。它不仅是中国IP产业发展的核心破局之道，更是大幅缩短中国与全球领先国家学习曲线、实现弯道超车的关键抓手。

AI带来的**效率跃升与成本优化**，正在精准打破中国电影、长剧等领域长期存在的资本困境，让中小预算项目也有机会实现高品质制作，有效缓解行业对高资本投入的过度依赖，为更多优质创意的落地打开空间。

同时，AI也在**协助打通产业链各环节**，加强创意开发与后端衍生之间的联结。通过提前识别市场需求、前置布局商业植入，AI推动中国IP产业从过往的“单点繁荣”，逐步走向创意、制作、营销、衍生的全链路深度融合与协同发展。

当然，AI并非万能，它始终是**创意产业的“辅助工具”而非“替代者”**。在情感表达、高阶创意与人文内核等方面，人类的创造力与情感体验仍然具有不可替代性。AI难以复制真人演员的复杂情感表达，也难以替代创作者对人性和社会的深层思考。未来，中国IP产业的发展，必将建立在“人机协同”的深度融合之上，在技术与人文之间寻找平衡，打造兼具商业价值与文化价值的优质IP。



结语

当下，中国IP产业正站在新的发展起点。

稳健的经济基础、高水平的城镇化与社交媒体渗透率，以及系统化的政策支持，共同为中国IP发展创造了历史性的“黄金窗口期”。在网文、短剧、长剧、游戏和潮玩等多赛道的推动下，中国原创内容正呈现多点开花的发展态势，逐步形成丰富的创意源泉、完善的产业链基础，以及长期运营的潜力。AI等新技术的全链路赋能，也为生产效率提升、市场精准触达和价值延伸提供了前所未有的支持。

对企业而言，IP崛起不仅是打造优质IP，更是全链路能力的比拼：从创意阶段的前置验证，到衍生开发与商业化的前瞻布局，再到粉丝运营和长期IP生命周期管理，跨职能协同机制是确保每一部作品都能成长为可持续运营、可长期复利资产的关键。

未来，中国IP的全球化不仅意味着商业机会，更承载着文化自信与国家影响力的提升。随着产业生态持续完善和全球化能力不断增强，中国IP有望不断突破边界，创造更多具有全球影响力的优质IP，让中国文化通过IP这一载体走向更广阔的世界。

关于作者



阮芳
BCG 董事总经理，全球资深合伙人
BCG 组织与人才专项中国区负责人
BCG 亨德森智库中国区联席负责人
香港
Ruan.Fang@bcg.com



俞晨轲
BCG 董事总经理，全球合伙人
BCG 科技和数字化赋能专项中国区负责人
香港
Yu.Chenao@bcg.com



蔡菁蓉
BCG 董事总经理，全球合伙人
香港
Tsai.Regina@bcg.com



唐卓俊
BCG 董事总经理，全球合伙人
上海
Tang.Kay@bcg.com



蒲璞
BCG 董事经理
深圳
Pu.Nicole@bcg.com



钱天伦
BCG 董事经理
上海
Qian.Allan@bcg.com



何逸萌
BCG 咨询顾问
上海
He.Yimeng@bcg.com

更多联系

如果您希望就本报告内容与我们作进一步探讨，请致信 GCMKT@bcg.com。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；BCG 数智港；“BCG 洞察”小程序；BCG 微信视频号。



BCG波士顿咨询



BCG数智港



BCG洞察



BCG微信视频号

