



聚焦北影节

# 从电影到IP 光线传媒“大象转身”

随着AI科技革命的呼啸而至，电影行业一场更彻底、更迅猛的改变正在路上。在近日举办的第十六届北京国际电影节产业论坛上，光线传媒董事长王长田表示，“在目前的市场情况下，可能每家电影行业从业公司都要更加深刻地认识到内容对我们的价值”。此前，王长田将光线传媒2026年年会主题定为“一切为了IP”，并发出以此为名的内部信。他认为，“行业的危机即将到来，现在正是我们居安思危、开启新征程的时刻”。

## 一切为了IP

IP在电影产业发展中正展现出越来越强劲的驱动力，中国电影市场也迎来IP运营的精细化转型期：如何让电影IP从“一次爆款”变成“长期资产”，成为摆在电影人面前亟须破解的关键问题。

对内容产业来说，这是必须正视的现实，也是巨大机会。“当我写这封信时我们已经做了一年，光线形成了一个以IP为中心的运营机制，也就是说每个团队都是IP的创作者、创造者，同时也是IP的运营者。”王长田在论坛上表示。

王长田所说的“这封信”，便是今年春节后发出的一封公司内部信。他在信中写道，光线传媒今后的战略转为“一切为了IP”。该内

部信经社交平台传播发酵，在网上引发众多关注和讨论。内部信中还提到，未来公司要坚定走“IP化”路线，不只是将IP拍成电影，而是要让IP在不同媒介和场景中持续生长。

截至目前，“哪吒”称得上是光线最出圈的IP。以电影《哪吒之魔童降世》和《哪吒之魔童闹海》为例，不仅分别拿下50.35亿元、154.46亿元的票房成绩，“哪吒”这一IP所带动起来的消费浪潮更是产生了惊人效益。彼时，“哪吒”几乎在“衣食住行吃穿用”全场景出现。

对此，中国青年剧作家、导演向凯表示，“哪吒”带给光线传媒的除了票房收入，其在衍生品方面也产生巨大收益，这让光线传媒找到了IP内容运营的方向，向“IP创造者和运营商”转型也符合光线传媒的未来发展方向。

## 掌握议价权

在电影领域，超级IP的吸金能力无疑是巨大的。去年，光线传媒盈利大涨，预计全年归属于上市公司股东的净利润为15亿—19亿元，同比大幅增长413.67%—550.65%；扣除非经常性损益后的净利润为14.24亿—18.24亿元，同比增长高达483.25%—647.09%。

回顾光线传媒的几次转型，其中在电视时代开创了直播分离，进入电影领域从报道内容进入创造内容……王长田在内部信中明确提出，未来公司将只有创造IP与运营IP两种业务，只有IP创造者与IP运营者两类人。光线传媒将按IP来组建专属团队，每个团队作为IP的“创世者”与“守护者”，负责其从概念到运营的全生命周期。

光线传媒还曾透露，除将“哪吒”IP的运营日常化外，其他如“大鱼海棠”“张滨智和王焕君”等IP的运营工作也已展开。同时，真人电影仍作为并行内容领域，但项目评估重心将从单一票房收益转向IP价值。重点考量系列片潜力、行业资源整合价值及对艺人、音乐、版权、衍生品的带动作用。此外，在渠道方面，光线传媒已为线上电商渠道的试运营开始筹备工作，多个IP的快闪店目前正在选址及前期筹备中，首家线下品牌旗舰店预计于今年内开业、首款3A游戏已在制作过程中……此外还有卡牌业务、主题乐园业务都在具体推进中。

## AI改变IP开发

不过，当整个行业沉迷于扩张IP，原创的空间是否会被挤压？王长田提到，“IP依然是

建立在内容之上的，创新、想象力、审美能力，这些是我们核心的竞争力，也是AI时代生存唯一的能力，否则我们一定会被AI所取代”。

编剧宋方金则坦言，AI无法处理“眼泪的温度、心灵的颤动”，它没有亚里士多德所说的“人类固有的怜悯和恐惧”，“这正是IP所承载的核心——那些跨越时间的人类共同情感”。在AI冲击下，IP可以是暂时的避风港，但不应成为创作者的终点，真正能穿越周期的，不是IP本身，而是IP背后那个“独一无二的、对世界的最新发现”。

电影制片人从业者梨子对北京商报记者表示，过去几年，“IP热”经历好几轮，但绝大多数时候只停留在“买版权、拍剧集、卖广告”的老套路，IP的长线价值很难真正被释放。不过，AI完全改变了“IP开发”的生产逻辑。

另外，对于旧IP的“再生产”也提出可能。梨子举例称，例如一个沉寂N年的老IP，可以通过AI漫剧、AI配音、AI衍生短片重新触达新用户，甚至是以极低成本不断试错；一个刚爆的IP，可以在热度顶峰时同步推出多种形态的衍生内容，而不是等人工团队慢慢排期。

“未来的竞争不是戏与戏的竞争，而是IP宇宙与IP宇宙的竞争。”易凯资本创始合伙人王冉认为，未来AI将把内容产业分割成两个世界，一边是高度平民化的平庸内容制造工厂，另一边是高度精英化的IP宇宙。

在公开信中，王长田提出的长远目标是创造顶级世界级IP、五年内动画产能翻倍、十年打造20个全球级IP。该目标能否实现，目前谁也无法断言，就如2025年春节档前，没人能想到《哪吒之魔童闹海》票房能超过150亿元。

北京商报记者 赵天舒  
图片来源：组委会供图

## “赛事+消费”深度融合 中网不止于网球

不止于网球，不止于赛事。中国网球公开赛（以下简称“中网”）首次对外公布中长期发展规划，明确提出“成为世界一流的顶尖网球赛事”的愿景。达成此愿景不易，也不仅限于赛事本身。中网公司总经理李旭华表示，中网远不止于一个简单的赛事，应是一个世界级的体育文化IP，同时也将成为城市活力的引擎。站在新历史起点上，未来中网将如何布局？从一张网到一座城，体育IP的商业潜力远未被完全挖掘，故事仍在续写。

### 赛事：从国内顶级到世界一流

中网已走过20载，成为亚洲最具影响力的赛事。作为国内唯一以国家命名的国际顶级网球赛事，站在历史新起点上，同时面对全球网球赛事的激烈竞争，未来中网将如何布局？

近日，中网首次系统公布未来中长期发展规划，确立“成为亚洲居首、全球第一梯队的国际网球赛事”的战略定位，明确提出以“中国特质、青春活力定义亚洲网球赛事新高度，成为世界一流的顶尖网球赛事”为愿景。国家体育总局网球运动管理中心主任白喜林表示，“当前，中国网球正处在高质量发展的关键阶段，此时中网系统谋划中长期发展路径，具有十分重要的意义”。

李旭华在接受北京商报记者采访时也表示，今年是“十五五”开局之年，按照最新的国家体育产业发展战略，中网在此时启动中长期战略是非常重要的时机和机遇。

去年，在为期三周的中网赛事期间，国家网球中心入园总人数达36万人次，赛事整体票房达8800万元，均创历史新高。赛事共吸引京外观众超18万人、境外观众近1万人观赛。

据了解，本次发布的中长期战略，首次系统提出以“五大战略支柱”为核心的发展框架——高水平竞技、高规格服务、高满意体验、高科技赋能、高价值贡献，并据此明确未来5—10年的发展路径。“这五大支柱，是我们办赛多年的深刻体会，我们将这些凝练成一个方法论。该方法论既有中国特色，也适用于很多致力于长远发展的体育赛事。”李旭华说。

不过，李旭华也表示，即便对标四大满贯中最年轻的澳网，中网仍存较大差距，还有很多要学习和突破的地方。对此，中国企业资本联盟副理事长柏文喜建议，中网可构建球星长期合作机制，避免

单年邀约错过球员档期，钻石球场也应打造成标志性场馆，形成如温网中央球场的文化符号价值。

新闻时评人、豪富高尔夫俱乐部联合创始人高承远则建议，未来中网需在赛程话语权、数字化内容生产和会员体系深度运营上持续突破。

### “中网+”：从球员到球迷

以精彩比赛为核心，持续吸引世界排名前列的男女球员参赛，确保赛事竞技层面的国际权威性是高水平竞技的必要要素，也是通往“世界一流”网球赛事的通行证。

李旭华介绍，中网精彩赛事的核心，是顶尖球员的倾力付出，中网要汇聚国际顶级资源，将继续珍惜这些球员，同时还将持续吸引国际排名前列的球员参赛，确保赛事的竞技权威性，让每一场比赛都成为顶尖实力的碰撞。

据悉，在去年硬件全面升级的基础上，今年中网将全维度升级球员服务，国家网球中心也将变身全天候网球“引力场”。值得注意的是，今年中网将赛期升级为四周，新增ITF国际网球大师赛MT400、ITF国际网球大师赛是由国际网球联合会（ITF）授权、中国网球协会（CTA）主办的面向全球30岁以上网球爱好者的国际性群众赛事，自2019年引入中国以来，已覆盖全国20余个省区市，并吸引20多个国家和地区的选手参与。

除正规比赛外，北京商报记者还发现，自今年3月以来，中网公司陆续开展“她享季”“观摩国际网球传奇教练大师课”“中网会员明星交流赛暨第二届翟颖颖抡拍明星邀请赛”等中网会员专属体验，为球迷和会员提供更多与明星同台比赛和展示自己的机会。此外，今年端午小长假期间，2026年PPA亚洲职业网球巡回赛北京公开赛也将首次登陆国家网球中心的钻石球场、布拉德球场等核心场地。

李旭华表示，吸引更多爱好者参与对赛事发展意义重大。“虽然网球运动参与人群基数不如足球和篮球，但仍具有很大的推广空间。我们希望在办赛广度上创新，推出更多赛事产品，辐射更多人群。今年也想找找感觉，看能否做出类似‘苏超’那样的群众网球赛事产品，让中网实现从群众到专业、体验升级的链接。”

中国城市发展研究院投资部副主任袁帅认为，一方面能够最大化利用国家网球中心的场地资源，避免非赛事周期的场地闲置，摊薄整体运营成本；

另一方面也在不断扩充中网的IP内涵，持续拉长用户的关注周期，培养更高黏性的球迷群体。此外，不同层级的赛事也在为中网的运营团队积累更多经验，逐步建立起覆盖全类型赛事的标准化运营能力，为后续冲击世界一流赛事打好基础。

### 消费：从一张网到一座城

未来可期，因为中网的创新并未“止步”。近年来，中网公司持续推动“赛事+消费”深度融合，同时以国家网球中心为点，以辐射全市为面，拉动城市经济消费提升。数据显示，去年中网收入总额同比增长12%，并带动赛期综合消费达3611万元，增幅高达44%。

同时，赛事对周边商圈的辐射带动作用也持续提升和扩围。以亚奥商圈为例，赛期总客流达622.26万人次，拉动消费9.77亿元，与9月非赛期相比，日均消费金额同比增长18.93%。与朝阳区的合作也更加深入，发布串联七大商圈的朝阳区网球主题地图并举办相关主题活动。国庆期间，朝阳区共接待游客393.72万人次，同比增长6.15%，总消费额达17.49亿元，同比增长4.06%。

去年，中网还首次打造“第二现场”，在北京市九个区的12个不同地点设立观赛派对，并进行总计60小时的高清直播，吸引225万人次参与，带动消费金额超过2亿元。

北京市“十五五”规划纲要明确提出，要高标准建设东西南北四大城市活力新片区，推动城市功能优化与空间重塑。其中，国家网球中心所在的北部区域，将以奥林匹克中心区为核心，打造“国际交往与文体融合活力片区”，成为展示首都形象、引领国际体育文化交流的重要承载区。

李旭华表示，当前中网赛事的价值处于高速增长期，未来将努力在保持活力的同时，打造具有城市特色和独特文化符号的赛事。他透露，今年，中网在联动周边商家、深化赛事经济、推动城市经济社会发展方面将全面扩展规模和加强深度，进一步丰富以赛场为中心的赛事休闲娱乐活动内容，为观众带来满意的场内观赛体验和场外消费体验。

作为体育赛事，“票根经济”同样是抓手。高承远建议，中网可以将“票根经济”从赛期延伸至全年，通过会员权益联动日常消费，从时间到空间持续拉动城市消费活力。

北京商报记者 和岳

## 超六成IP改编 去年国内备案136部虚拟现实电影

在近日举办的第十六届北京国际电影节无界∞沉浸单元虚拟现实电影产业发展大会上，《2025中国虚拟现实电影产业发展报告》（以下简称《报告》）正式发布。《报告》显示，截至去年底，国内完成备案的虚拟现实电影共136部，取得“公映许可证”（“龙标”）28部。未来，内容深化、产业协同、技术体系化将成为国内虚拟现实电影发展的三大核心方向。

### 28部获“龙标”

“去年是中国虚拟现实电影发展史上具有里程碑意义的一年，中国虚拟现实电影真正从概念讨论走向了产业规范化实践阶段。”中国电影资料馆（中国电影艺术研究中心）副馆长（副主任）、北京国际电影节组委会副秘书长林思玮在发布《报告》时表示。

据介绍，《报告》围绕政策制度、内容供给、制片管理、发行放映、技术体系五方面展开，旨在为行业提供基础参照与决策支持，客观记录并积极引导产业的健康可持续发展。《报告》显示，截至去年底，国内完成备案的虚拟现实电影共136部，其中28部取得“公映许可证”（“龙标”）。在内容题材方面，历史文化类和科幻奇幻类占主导地位，分别占比52%和44%。同时，在产业发展初期高度依赖成熟IP，IP改编作品占比达68%。技术形态方面，则以多人行进式为主导，允许观众在物理空间自由行走、互动，提供极强的沉浸感与社交属性。

### VR影院成重要补充

根据《报告》，当前中国虚拟现实电影的影院建设主要有三个

模式：一是传统影院局部改造为虚拟现实电影放映空间；二是将传统影院与虚拟现实影院进行复合式组织；三是新建以虚拟现实电影放映为核心的放映新空间。其中，以改造与新建并行的代表“奥映未来”，截至去年末，已布局13家影院。

从大空间门店的分布来看，则呈现出清晰的“一线领跑、新一线崛起”的态势。北京（29家）、深圳（26家）、上海其优势地位占据领先，武汉、成都等新一线城市正在快速崛起。虚拟现实电影的市场正在从核心城市向更广阔的区域扩散，显示出强大的市场潜力。

### 从“好看”到“耐看”

《报告》显示，目前的虚拟现实电影，离真正的“耐看”还有很长的路要走。

具体来看，在内容方面，主要是题材与叙事创新仍不足。题材同质化现象明显，原创内容比较稀缺，同时普遍存在空间游历强于戏剧情境、沉浸参与强于人物发展的现象。产业与技术方面，商业模式有待突破，规模化复制困难。

《报告》提出，未来，内容深化、产业协同、技术体系化将成为国内虚拟现实电影发展的三大核心方向。随着行业标准完善，将有效降低开发门槛与适配成本，助力项目跨城市复制和规模化运营。虚拟现实电影产业将实现从“技术炫技”到“情感共鸣”的核心转变，从“手工作坊”模式走向工业化生产阶段，形成多点开花、资源互补的生态共赢格局。

北京商报记者 程靛