

# 起底《创造 101》： 疯狂资本豪赌中国偶像产业

本报记者 马秀岚 李静 北京报道

杨超越和王菊火了，一些不看《创造 101》(以下简称《101》)的人也知道她们。

“没什么意外，杨超越虽然才艺欠缺一些，但网络人气排在第**粉丝是上帝**

《101》是一档从 13778 名女孩、457 家经纪公司 and 院校将 101 人选拔出来，经过 3 个月的封闭式训练和拍摄，选出 11 人组成新的偶像团体的剧情式真人秀。截至总决赛当晚的播放量 48.6 亿，微博话题阅读量 104.5 亿。

但这是一档偶像养成类节目，选手出道由粉丝来决定。为给喜欢的偶像投更多票，粉丝们集资打榜投票，截至总决赛当天，粉丝应援花费超过 4000 万元。腾讯视频普通用户每天可投 11 票，VIP 用户有 121 票，微博用户每天有 11 票可以为选手打榜，OPPO 用户每天 11 票，各节目赞助商还推出了其他打榜福利。

“有人反对她，还有更多的人

## 提前引爆

节目也带火了偶像背后的经纪公司。选手孟美岐和吴宣仪背后是乐华娱乐，杨超越背后是闻澜文化，紫宁来自麦锐娱乐，傅菁来自王思聪投资的香蕉娱乐。

而《偶练》播出后，节目中坤音四子背后的坤音娱乐宣布完成融资，由红杉资本中国基金领投，真格基金跟投。因发掘了紫宁，麦锐娱乐也获得上市公司文投控股数千万元融资。

投资了闻澜文化的张展豪告诉记者，资本确实开始频繁接触公司。但是他坦言找到合适资本并不容易。资本对于行业的理解度不够，资本希望借着这个势头快速获得回报，多偏财务方面的投资，但

一。”中樱桃文化传媒有限公司 CEO 张展豪对《中国经营报》记者说：“真正有才艺实力、颜值又不差的这种(偶像)是可以复制的，杨超越这种风格是不可复制的，可遇不可求的。”张展豪对本报记者说道，公司未来将思考更快复制更多偶

喜欢她，她有这个市场。不过后续发展路线要想清楚，才艺确实不擅长，她可能更适合综艺或者是演戏。在偶像团体里，她可以扮演吸引人气角色。”张展豪说道。

另一个颇具争议的选手是王菊。陈悦天认为杨超越、王菊两人争议性、话题性很强，导致社交传播度非常大。

作为国内第一批偶像产业投资人，投资了偶像经纪公司麦锐娱乐和知名偶像团 SNH48，陈悦天深谙节目爆红之道。他认为选更多有个性的人本身是真人秀对于节目制作的要求，真人秀的重点在于“真人”而非“秀”。

在现下的传播环境中做内容需要两个层面，节目除了品质要

他们更需要的是战略投资。“比较靠谱的回报周期是 3 年，虽然这已经是快产快消、边养成边回报了，这个周期比资本想象的要长一些。”

陈悦天认为今年大众认知真正被转变，偶像产业实现了绝对的“出圈”，影响到了整个社会的舆论。以此为开始，中国偶像产业链将开始完善。

庄明浩认为需要时间、金钱和不断的产业链分工完善，并非一天两天的事情。

2014 年，鹿晗、吴亦凡、张艺兴和黄子韬四位出道于韩国组合 EXO 的艺人陆续回国发展，形成一种独特的偶像产品。四人脱胎于韩国的偶像工业系统，不断收割

像出道。

《101》和《偶像练习生》(以下简称《偶像》)两档节目的火爆，被视作中国偶像产业元年到来。辰海资本合伙人陈悦天对本报记者说，在此之前行业里所有经纪公司抱着试一试的态度，卫视

求，此外还要有社交传播性，要有热度，要靠传播带来流量。

对于结果并不意外的张展豪则说得更直接。他曾在 2000 元的月工资招来杨超越，“颜值即是正义，颜值她是最棒的，再加上它傻白甜的性格。她身上其实有很多好玩和争议的点，而且这些根本都不用你提前写剧本，很适合放在综艺中。”

一位视频平台内部人士告诉记者，不一定最好的组合都是唱跳技能最好的，话题性高、粉丝多、有性格特色，是选秀更看重的。如果是单纯的技能型艺人，则可以参加专门类别的综艺。

很多人将《超级女声》与《101》进行类比。娱乐工场投资经理吕雪

流量，获得了较长的生命周期。另外两个知名的男团和女团是 TF-BOYS、SNH48，除此之外，更多的男团、女团则并未获更大关注。从 YY 直播打造的“1931”、浙江卫视推出的“蜜蜂少女队”，再到峰峻文化继 TFBOYS 之后推出的 TF 家族，都未获得如 SNH48 和 TF-BOYS 的成功。

“中国的偶像产业还比较早期，这两档节目给了这些偶像曝光的渠道被大众熟知。”吕雪婷对记者说道。记者了解到，在偶像产业比较成熟的国家有着完整产业链，有综艺、偶像剧、偶像榜，大小型的线下偶像演出等曝光渠道。

“日韩两种偶像模式都不那么

平台的不少偶像选秀节目都未火起来。但这次没想到“通过互联网视频平台发出的声音能够如此大”。

陈悦天认为偶像团体文化能够突破圈层，原因在于主流化的平台通过主流化的传播手段



本报资料室/图

婷认为在超女快男时代中国观众就已经开始认可偶像艺人。“当时就已经不是单纯的艺人得会写歌才能有出道的机会，像李宇春等素人出身的偶像，在当时代表着一种

适合国内，核心问题还是没有一个好的渠道触达用户和产生交互的地方，韩国是电视，日本是线下剧场，这两个场景在国内因为各种原因都不太适合。”庄明浩这样告诉记者。

张展豪表示看好该市场：“首先，中国目标粉丝市场 90 后到 99 后的人口有 3.3 亿，远高于日韩；其次，随着资本的涌入和经纪公司的投入，中国打造偶像产品的实力和能力在迅速提升；最后，随着大平台爱奇艺和腾讯入局，大型的偶像综艺已经具备。从中选出的优秀成员性价比和粉丝转化率较高，也被邀请出演偶像剧。可以变现的手段很多。随着内容和作品积累，未来会有

将亚文化 IP 进行了主流化的经营和打造。经纬中国前投资经理庄明浩认为电视平台的体系是封闭的，亚文化的传播需要依靠互联网，而互联网的寡头竞争格局也让亚文化有了更好的传播基础。

很新潮的风格，粉丝就很喜欢她。”《101》制片人邱越曾公开表示：两档节目都有一个共性特点，即选手本身都带有典型的颠覆当下大众审美习惯的属性。

据记者了解，爱奇艺的偶像打榜类节目将在 2019 年播出。但资本也有顾虑。吕雪婷向记者表示，偶像经纪公司的风险在于前期孵化周期比较长，成本高，且未来这个团或者艺人能否火存在一定不确定因素。

而更大的不确定性来自国内的环境。“从政策层面来看，和大文娱板块一样，国内二级市场对于文娱等虚拟经济的支持力度有限。所以后期机构比较难下手。但对于有产业背景或者全产业链布局的投资人来说，会布局该领域的。”庄明浩说道。

偶像音乐榜、大型的线下偶像演出，产业链在逐步完善。”

据记者了解，爱奇艺的偶像打榜类节目将在 2019 年播出。但资本也有顾虑。吕雪婷向记者表示，偶像经纪公司的风险在于前期孵化周期比较长，成本高，且未来这个团或者艺人能否火存在一定不确定因素。

而更大的不确定性来自国内的环境。“从政策层面来看，和大文娱板块一样，国内二级市场对于文娱等虚拟经济的支持力度有限。所以后期机构比较难下手。但对于有产业背景或者全产业链布局的投资人来说，会布局该领域的。”庄明浩说道。

## 转型内容及互联网图谋复兴

# 索尼手机败退

本报记者 吴俊捷 广州报道

昔日与苹果、三星分庭抗礼的索尼手机，如今已是今非昔比。

近日有消息称，索尼(TYO:6758)在中东、非洲、土耳其地区的智能手机业务将于 2018 年 10 月关闭。索尼向《中国经营报》记者表示，已留意到类似信息，但其并未作出正面回应。索尼强调称，智能手机是公司战略性的主要业务，将以相机功能为主提升商品竞争力，并有望于近期投入商用 5G。

## 从中心到边缘

索尼手机曾有辉煌过的过往。其曾在 CMOS 硬件、双面 3D 玻璃机身、4K HDR 屏幕、防水技术等黑科技加持下，一度成为大众消费电子领域当之无愧的旗舰型产品。

综合 IDC、Counterpoint 数据，索尼抓住了从功能机向初代高价智能机的升级契机，手机出货量在 2010 年前后一度直逼三星、苹果。

然而，日企普遍崇尚硬件创新的思维也使得索尼对消费电子市场转瞬即逝的变化并不敏感。iPhone 的出现、谷歌安卓系统的推出使得消费者可以根据个人喜好，从应用商店下载软件，“制造”出独一无二专属于自己的手机，“一机一世界”渐成主流。

“而索尼还沉浸在酷炫科技感的自我沉醉中，忽略了让用户能感受到‘温度’的软件研发。”通信观察家项立刚表示，手机企业的竞争并非单纯的硬件堆砌，而是硬件、软件、渠道、营销等综合实力的竞争。

后来，伴随小米、“中华酷联”(中兴、华为、酷派、联想)等中系手机军团掀起低价智能机潮，索尼手机自 2013 年前后便被 IDC 归类至“其他”。令“索粉”倍感失望的是，索尼

但在 2017 财年，索尼涵盖智能手机的移动通讯业务录得营业利润为 -276 亿日元，成为八大业务板块中唯一由盈转亏的业务。而这种亏损之势料仍将继续，索尼预计，其移动通讯业务 2018 财年亏损 150 亿日元。

如今，在新任总裁兼 CEO 吉田宪一郎的带领下，索尼寄望实现手机业务扭亏为盈的“翻身仗”，并寻求在电子、娱乐和金融三大主要业务领域的发展机会。

曾经的黑科技优势也日趋黯淡。“核心配置方面，基本落后其他竞争者一代。在全面屏、刘海屏、FaceID、AI 影棚光效等手机企业竞相引领微创新的领域，索尼近乎缺席。”“索粉”林琳直言，不够惊艳的索尼 Xperia XZ 等产品对应的却是 4000 元以上的高价位。

“索尼手机大势已去，止亏乃第一要义。”第一手机界研究院院长孙燕颢直言，在手机行业驶入下行通道叠加显著的头部效应的背景下，具垂直产业链模式的三星、坚持软硬件一体化模式的苹果已然在利润丰厚的高端市场构筑了竞争性壁垒。

在孙燕颢看来，已错失了功能机发展黄金期、低价机转智能机两波浪潮的索尼，在硬件技术、软件研发、价格、产品矩阵、渠道等方面都不具优势。追溯索尼历年年报，其移动通讯业务贡献营业收入的比重已由 2012 年的 20%以上降至 2017 年的不足 10%。

“面对手机产品同质化的当下，索尼手机并非全然没有反超的机会。但是它要补的短板是系统性的。”孙燕颢表示，索尼手机从外观到功能再到人性化的小设计都不具说服力。

## 软件初现曙光

相比硬件业务的一蹶不振，以内容为代表的软件和服务业务近年来逐渐成为索尼布局的重点。

早在 1995 年，彼时，索尼在家电领域如日中天，时任索尼掌门人出井伸之便已敏锐意识到 IT 产业将取代电子产业。但由于错判产业趋势、受制日式管理掣肘等，索尼在出井伸之任期内并未实现转型。接棒出井伸之的霍华德·斯金格自 2005 年上任，便提出以电子、娱乐、游戏三大核心业务为中心，通过内容来拯救技术。

平井一夫自 2012 年上任之际，“一个索尼”所涵盖的三个中期计划也呼之欲出。除了打破封闭僵化等日系管理痼疾，“一个索尼”强调索尼核心业务聚焦至游戏、数字成像、移动设备。

## 复兴路漫漫

尽管如此，但这并不意味着索尼的前途一片光明。

记者注意到，由家庭娱乐与音频、影像产品与解决方案及移动通讯业务在后平井时代被整合成了品牌硬件业务。在《电子和娱乐业务未来三年业绩预期》中，截至 2020 财年，品牌硬件业务成为索尼第一大营业利润目标。其中，移动通讯业务在 2018 财年的营业利润目标被定为亏损 150 亿日元，在 2020 财年则为盈利 200 亿 ~300 亿日元。这意味着硬件业务仍将是索尼转型中寻求业绩增量的支点。

索尼也向本报记者证实了这一发展策略。“品牌硬件业务一方面将成为集团业务中最主要现金来源；另一方面，它将为索尼新

业务提供技术支持，成为医疗及 AI 机器人等新业务开发的黑科技发动机。”索尼表示，“内容业务的地位上升并不等于索尼即将‘去硬就软’，硬件黑科技才是公司面向未来发展的重要基石。”

索尼对于硬件的重视度的确非同一般。因受移动通讯业务亏损等拖累，索尼曾于 2014 财年首度实行不派发年度股息，并启动对旗下手机部门的全球裁员。彼时，平井一夫在面对外部质疑手机业务将何去何从之际，仍坚定地表示，“为了成功进入新的领域，智能手机市场是一道可以打通现有市场和未来市场的桥梁。”

此前就有业内人士向本报记者表示，在移动互联网的时代，硬

Mubadala 所持的 EMI 版权代理公司 60% 的股份，成为全球最大音乐版权代理商。同时，索尼还支付 1.85 亿美元从 DHX Media 手中收购史努比版权公司 Peanuts Holdings 39% 的股份，实现了“泛音乐”IP 收购。

这种强调内容 IP 打造的策略在索尼的游戏和网络服务业务也有体现。“游戏和网络服务业务的核心是通过 PS4 游戏机将用户与创作者联系在一起，基本策略是进一步扩展 PS 网络(PSN)业务。”索尼向本报记者介绍。记者获悉，PSN 涵盖 PS VR 平台、云端游戏服务、视频服务以及音乐服务等产品和服务。

“可以说，名为售卖 PS4 游戏机、PS VR 等硬件产品，实则是

件公司准确地说实质上是软硬件结合的公司。苹果、小米、华为、OV 等硬件公司无不在寻求扩大手机业务外的互联网服务等收入边界。索尼对于转型趋势的认知与不少企业相契合。但孙燕颢也指出，“手机作为移动互联网的人口直接决定企业软硬件探索所能辐射的半径和高度。索尼手机从小众品牌回归至主流品牌之列挑战重重。”

持此种看法的并不在少数。林琳直言，索尼在手机的道路上走得太自我。“在苹果引领外观设计圆润外形的时候，索尼仍坚持方正的形状；在全面屏大行其道之际，索尼仍旧执着于屏占比。”林琳称，索尼与行业大势已背道而驰甚久。

## 亚文化挖掘

吕雪婷认为《101》的推出让大家意识到中国偶像市场已经逐渐起来了，在此之前中国粉丝群体消费的是日韩偶像为主。“限韩令”之后，给了中国的经纪公司一个窗口期，日韩的艺人进不来，中国的偶像艺人有了机会。

复盘《101》的成功，不能忽视的是这两年视频平台主打的爆款综艺重点。从《中国有嘻哈》、街舞综艺，到《偶像练习生》、《创造 101》，这些网综都聚焦某一垂直领域，且都取得很高的播放量。

“其实亚文化一直潜在互联网水底，大家一直在做，但没有认真做追星和偶像群体。偶像群体经过今年的两个节目整个产业链被唤醒。”陈悦天认为。

陈悦天此前在创新工场负责挖掘中国的互联网亚文化，思考如何通过资本和公司化运营方法将亚文化的经营主流化。他认为小群体的文化，通过商业和资本的方法扩大。再通过主流平台和主流化的传播手段，把它扩大到整个人群，形成影响力，最后会变成产业。

辰海资本在去年投资了创客星球公司，该公司为优酷打造的机器人格斗节目《这！就是铁甲》是一个非常垂直的领域，陈悦天认为该档节目就是通过主流化的平台和主流化的传播手段做出来的一个 IP。接下来可以做线下赛事，产生后端的衍生品就有相当规模的收入。这就是通过头部综艺节目主流化传播把产业带起来的做法。

视频平台对于亚文化的重视本质上是要将年轻群体收割为忠实实用户。据悉，由《偶练》出道团体今年将陆续举办粉丝见面会，根据“黄牛”报价，上海场前十排价格炒到了万元左右。

而据极光大数据统计发现，43.8%的《101》观众购买了视频网站会员，占比高于其他网综节目。

在售卖黏附平台之上的各种内容和互联网服务。”消费电子观察人士向瑾称，这既契合硬件厂商向软硬件厂商转型的主逻辑，也是在手机市场难获发展的折中之举。

据索尼此前发布的《电子和娱乐业务未来三年业绩预期》显示，截至 2020 财年(2021 年 3 月 31 日止)，涉及索尼内容 IP 的游戏及网络服务、音乐、影视三大业务板块将贡献近一半的营业利润。

索尼选择内容 IP 来挖掘硬件业务潜力的行径，被认为是明智之举。“在手机业务难担重任的情况下，索尼转向游戏娱乐等内容及互联网服务领域有望获得更高的利润率和更大的成长空间。”项立刚表示。

相较于索尼手机硬件业务节节败退而言，索尼的明星产品 PS4 游戏机、PS VR 等产品销量近年整体位居行业前列。但游戏时评人张书乐介绍称，索尼在游戏内容 IP 储备及开发、PS 硬件制造等方面都具优势，但 PS 主机游戏的主力玩家主要集中在美国、日本等地。受制于国内主机游戏土壤的欠缺、VR 消费环境的不成熟等，索尼的游戏和网络服务业务尚难以充分渗透。

“索尼在减少手机板块亏损之际，必须确保其他业务板块快速落地，这样才能够保有较强的核心竞争力。”项立刚直言，当前较好的财务表现、半导体业务等领域的技术沉淀等将有助于索尼转型。