

娱乐剧场 BRD 1.0

版本号	终稿日期	修订者
V1.0	2018.06.09	游宏凯

行业背景

内容创作与消费的本质

内容是打开内心感受世界的方法，是探索内心世界的路径，是悲喜剧的融合。

内容创作的本质，是内容创作者在特定的时空情境下，通过内容输出个人焦虑，纾解内心情绪的方法。**内容创作是人的天然需求，内容生产带来的回报是副产物。**

内容消费的本质，是受众群体因为同样的感受和共鸣，在内容之中感受生活当中真实或荒诞的自己，从而完成内心世界的探索与洞见。

所以内容产品的定价与创作成本无关，只与受众的内心感受程度正相关。

内容创作的特征

内容创作只有经典没有权威，同样的内容创作者在时过境迁之后，再难创作出当时的佳作。内容创作者很难连续创作经典作品，一般五年左右就会老化。

情境激发人的创作，而内容组织生产资源与工具决定内容承载形态。内容是关乎人心的产品，优质内容承载形态多变且没有边界。例如《指环王》源于小说，后被加工为电影、游戏、手办等形态。

内容通过二次创作，获得更加广泛的传播和生命力，人们在参与创作中集体思考。例如抖音上的流行视频都是二次创作的产物，音乐、背景声、视频片段、段子都再次成为创作灵感与素材，甚至评论区也同样精彩。

内容传播的特性

内容传播量遵循幂律分布，头部内容的传播量远远大于次头部内容，并依次类推。

内容的价值决定传播量：这个时段里人们共同关心/焦虑是什么，内容产品解决了这类群体的什么问题？具备同理心和移情能力的创作者所创作的内容，更容易击中人心，获得广泛的传播。

内容通常以娱乐、焦虑、恐慌的形态自发传播，最终形成了人类的共同想象。

内容生产与传播的趋势

内容生产产品化

内容创作者一时自我表达的产物，具备偶然性，长期而言并不一定适合大众消费。还需要内容组织生产者的引导和配合，为创作者营造适宜的创作场景、素材和工具，将个人焦虑泛化为群体共同焦虑。所以需要用相对标准的流程来更加持续、稳定、高效的生产非标的内容产品。

先是出现了保姆式的经纪人模式，一个小团队包办了艺人从生活起居到工作规划的所有事情。经纪人扮演着保姆的角色，艺人更专注于创作。

近年来随着分工的深入，这种保姆式的经纪人公司正在被更专业的分工模式代替。例如在好莱坞，经纪公司只负责帮艺人接工作，艺人职业规划由专门的艺人经理负责；宣传有专门的宣传公司、公关公司；合同法律文书签订有专门的法务公司；妆发服饰有专门的造型公司；影视内容有六大发行公司。

创作者与消费者直连

创作者与消费者，以及消费者之间的交流方式越来越高效直接，从最初的书评 -> 书信交流 -> 评论留言、答复 -> 打赏、礼物、加好友 -> 消费者形成自组织社群。

以鹿晗为例，粉丝的自组织社群效应让演唱会票 32 秒抢空，百万人在线抢票。而这一切发生之时，大众却完全置身事外。

内容传播去中心化

内容传播的路径，从口口相传 -> 传抄 -> 印刷出版 -> 广播电视 -> 博客自媒体 -> 社交媒体 -> 个性推荐引擎，传播成本越来越低的同时，传播网络的形态也从星型结构 -> 雪花型结构 -> 星系结构。

并且随着内容的爆炸及 AI 技术的进步，个性化推荐引擎为每类群体推送感兴趣的内容，传播量开始出现头部内容和各大亚文化群体内容分足鼎立的局面，幂律分布曲线有望扁平化。

内容表达多维化

由于科技进步导致介质承载信息能力的提升，内容的表达维度逐渐丰富，从，给人的感受越来越接近真实事件。

信息介质的变化：绳、岩壁、骨 -> 竹片、石碑 -> 纸 -> 磁带、光盘 -> 互联网、存储器

信息维度的增加：图案 -> 文字 -> 音频 -> 视频 -> 三维场景 -> 气味、动作、触觉

内容形态也在丰富：诗词 -> 小说 -> 图文杂志、漫画 -> 电影、电视剧、综艺 -> 游戏 -> 立体打印 -> VR、AR 内容

信息熵降低：由于内容存储及传播成本的降低，导致了单位字节承载的有效信息变少，深邃与高浓度的内容变少，不再需要字字珠玑。

当今更强调内容带来的多重感官冲击和整体体验，而非内容的信息浓度（除了 PPT 场景）。

消费场景随处发生

从最早需要在书房集中精力读书，再到现在随时随地都有对应的内容消费产品，同一内容适应的消费场景越多（消费群体重合较少的情况下），带来收入必将越丰厚。

所以为了提升利润率，头部内容必须配套内容组织生产团队，为主流场景打造合适的内容形态，并找到对应的渠道合作方。

例如上下班时段，是流量较贵+时间碎片化+吵闹的内容消费场景，适合手游、推文这两类内容形态。

创作者收入多元化

内容创作者的收入来源不再局限于稿费、版权或登台演出，而可以是打赏、流量、品牌露出、代言，以及周边产品 IP 化等方式。

同理，也需要商业化团队的支持，才可以让创作者专注于创作。

内容变现公式

通过行业背景研究，我们可以推导出内容产品的获利公式：

$$\text{利润} = \text{定价} \times \text{传播量} - \text{创作成本} - \text{营销费用}$$

定价：内容产品的定价与创作成本无关，只与受众的内心感受程度正相关，也即是同创作者的创作刺激、表达能力与同理心正相关。

传播量：取决于焦虑的纾解程度带来的口碑和自发传播量，以及该内容受众群体大小，消费场景的丰富度。

创作成本：包括创作者薪酬、团队运营成本、内容组织加工成本，这部分相对固定。

营销费用：当今内容的复制成本基本为 0，更多的是营销推广成本。但是如果恰当使用社交媒体、直播、短视频平台，配套适宜传播和二次创作的内容片段和交互点，优质内容可以自发病毒式传播，传播成本甚至可以为正数。

综合以上，获得高额利润的核心在于持续不断的发现并签约头部创作者，营造头部内容的创作环境，打造多款不同场景的内容产品从而扩大传播量，巧妙利用多种平台渠道和内容的自传播特性进行营销。

需求与痛点

演艺人的痛点

没有排练场所

剧目类演艺的创作，通常需要舞台，并且灯光、声效、道具、服饰的配合，并且和班子成员一起同台排练。

缺少登台献艺机会

演艺作品是否优秀，只有通过登台献艺直接感受观众的反馈，才能被鉴别和改进，并获得激励。

脱口秀类节目，更是需要与观众进行现场情感互动。互动剧目非常考验演员的临场发挥能力。这些都需要在真实的环境中才有可获得成长。

编剧与导演只有通过真刀真枪实战演练，才能老练成熟。

对于演艺新人来说，需要从小舞台、半正式演出起步，待技艺精湛纯熟之后再到大舞台演出。

缺乏团队支持与变现能力

创作是个人内心情感的抒发和自我表达，要将其变为触达更多群体的内容产品，需要经历一系列再组织和加工。创作工具、资源与平台，也极大影响了最终的内容表达。

这些都要求有团队的支撑和资本的投入，而养活团队、获取内容生产资源则离不开商业化变现这一环。

对于艺人来说，成立并管理团队、公司，却并不是其擅长的事情，从社会分工角度来说也影响了创作效率。

观众的痒点

线下相对缺乏心灵疗愈场所

人们获得快乐与放松的目的，是希望被治愈，从而更有效投入工作。通过娱乐内容探索内心、洞见自己，是有效的治愈方式。

但是目前太多的线下休闲场景，更多是对人身体的欲望满足，忽视了对人内心的探索和治愈。

城市青年在经历高强度的工作之后，拖着疲惫的身心来到商场填补了食欲或购物欲后，却还是觉得空虚无聊，内心得不到真正舒缓释放。

需要更加多维、鲜活的内容消费体验

观看视频，不如在线下观摩戏精们的表演来得丰富精彩。因为缺失了现场营造的声乐光影环境，以及和演员的反馈互动，观众之间互相激发的氛围。

如果可以现场互动，带来的是更真实的戏剧化体验。

从大班授课到小班教学

电影院、剧院里，无法接触到艺人，艺人和观众是一对多的关系，人之间是完全陌生的关系，散场之后还是各回各家，再次陷入孤寂。

而在小剧院里，可以营造出半熟人的环境，人之间是中强度连接，沟通互动将会更加直接有效。演员与观众的界限开始模糊，观众也有机会登台串场。

这种中强度连接有机会带出剧场，从而让小剧院成为线下交友的绝佳场景。

娱乐公司的痛点

无论是内容型的娱乐传媒公司，还是演艺经纪人公司，最大的挑战就是尽可能多签约头部艺人，生产头部内容。

并且由于艺人创作存在老化现象，需要通过演出培育、发掘新星，自我造血。

竞品分析

垂直行业类竞品

红演圈

面向 B 端用户，艺人与演艺需求撮合平台，已有大量艺人、红人入驻。主要功能包括：

- 通告：发布演艺、招募、海选等需求。
- 红人：艺人展现自我的主页。包括自我介绍（视频）、履历才艺、写真资料、动态等。
- 演艺商城：艺人发布演艺服务的地方，可直接线上购买服务。
- 消息：可以直接和艺人发消息。

火了演艺

面向 B 端用户，明星签约及商业演出撮合平台，同时提供演艺项目（演唱会、展览、相声）等冠名赞助交易。已有少量明星、主持人入驻。

主要流程为：选择艺人 -> 提交订单 -> 艺人接单 -> 线上/线下签约

功能点与红演圈类似。

演艺在线

面向 B 端用户，提供现场演出、场地、演艺设施等服务。功能包括：

演出服务：各类现场演出活动，可以线上预约购买。

场地服务：提供各类演艺场地的出租。

设施设备：提供音响、灯光、舞台、LED 屏幕等演艺设施的出租。

其它服务：包括服装、化妆、道具等演艺周边服务。

西十区

面向 C 端文艺青年，发布演艺信息，票务购买及转让交易。主要功能包括：

- 票品：演艺信息发布及购票。
- 同趣：演艺相关文章、剧评。
- 专票、求票：演出票券 C2C 交易。

直播、视频类竞品

抖音

当前最火的短视频应用，主要使用人群为城市青年。

核心价值：让普通人更好的通过视频自我表达；满足了人的性欲、猎奇、偷窥等欲望

特色：视频高清全屏、根据喜好个性推荐、基于强大 AI 引擎的 AR 道具和特效、有趣的二次创作玩法、分等级限制视频长度

映客

视频社交直播平台。

除了直播，还提供了回放、游戏直播、答题、电台、动态、多人连线等功能。

竞品调研总结

垂直类竞品，目前的核心价值在于用互联网方式，解决了演艺需求方与供给方的直接撮合难题，传统的线下招募、匹配方式效率低下，提成费高昂。但是并没有对艺人的成长培育提供帮助，且对上下游产业链的整合基本仅限于信息层面，没有引发根本性的产业重构。

直播及短视频类竞品，创作者主要为大众，头部内容基本靠颜值、创意和偶然所得，并且滤镜让美颜的门槛大大降低。对专业演艺者来说，存在缺乏专业的场景氛围营造，表现力差，艺术才华无法全面施展，变现困难等问题。

商业模式

模式介绍

打造演艺人孵化生态圈，持续输出优质演艺内容，纾解公众的时代焦虑感。

引进美国市场成熟的线下小剧院管理及剧目研发体系，通过为演艺人提供排练场所和登台机会，提供集成共享的经纪人服务、内容组织加工服务，发掘并培育演艺人才，孵化头部剧目内容。

市场定位

主打舞台剧细分市场，包括话剧、小品、脱口秀、互动剧目。

消费群体

城市白领人群，业余时间线上/线下休闲消费场景。

变现方式

孵化期商业闭环

正式演出：既是艺人自身成长需要，又是对演艺剧目不断筛选、打磨的过程。带来的门票及酒水收入、直播收入，可以补贴艺人收入及运营开支。

开班授课/排练：艺人或主办方，可以选择场地开班授课。小剧院提供相关配套服务，向发起者收场地费，费用根据预约量动态报价。

成熟期盈利点

头部剧目全国巡演：包括门票酒水收入、直播收入、品牌曝光费。

头部剧目视频产品：收入包括版权费、品牌植入费。

明星艺人经纪服务收入：经纪公司与艺人间采用收入分成模式。

头部内容 IP 产物：IP 从根本上说指的是对享有所有权的文艺作品进行改编或再次开发的权利。内容的特性在于可以依附于多种产品形态，在不同场景重复被消费。例如，小说、网剧、短视频、游戏、吉祥物、小物件等。

孵化期的艺人对收入相对敏感，为了形成孵化期竞争力，打造良性循环，需要成熟期对孵化期进行纵向补贴。

渠道通路

基于规模化成本优势的考虑，初期自建售票、直播、短视频应用，很难传播及获利。更可靠的做法是依托头部的第三方平台进行。

形象展示

自建官网：Web 形态，基本内容包括新闻发布、场地介绍、入驻政策、联系方式、APP 下载、购票链接。

特色功能承载

自研微信小程序：通过轻量的小程序，让用户可以参与到互动剧的道具准备或话题提议中。主要承载互动及观看功能，而非营销传播诉求。后期逐步导流至自研 APP，引导观众进行二次创作，从而增强内容的生命力和传播量。

主要功能点包括：正在直播（可以进行道具互动）、精彩回顾（只能观看）、我的（点赞、收藏、评论）。

营销渠道

抖音：官方账号播出剧目精华剪辑，定位——检验内容的受欢迎程度，宣传推广剧目。艺人账号播出个人才艺秀和写真，定位——网红的养成。

直播：**映客、斗鱼、花椒**等主流直播平台，在开课、排练期间进行直播，方便和观看者进行互动，方便感兴趣的人士进行远程学习。定位——在大众心智中为脱口秀、互动剧目的新型演艺形式开辟道路，吸引感兴趣的人士加入现场学习。

微博：定位——签约艺人与粉丝的互动渠道。

售票渠道

美团、猫眼、瓦格拉生活等主流票务 APP。

宣传渠道：**豆瓣同城**

联系渠道

微信公众号：面向公众，推送爆品内容，期望形成自发传播。菜单功能包括：剧目（话剧、脱口秀、互动剧）、艺人入驻、关于我们。

微信服务号：为艺人提供服务，功能包括签到、创建课程、场地预订、排练提醒、课程购买、上课提醒、演出提醒、薪酬结算提醒等。

合作上下游

上游合作：职业规划咨询公司、宣传公司、公关公司、法务公司、造型公司，为演艺人提供专业的配套服务。

下游合作：视频网站、电视台、影视发行公司、游戏发行商，进行相关 IP 的输出售卖。

优势与壁垒

线下小剧院模式

和传统大剧院的模式差异，观看体验更好的同时，也带来了人与人的更紧密连接，营造适宜互动和交流的线下社群，对观众有更大吸引力。

集排练、授课、演出多功能，充分利用了闲置场地资源，有效节约成本。

持续造血能力

线下小剧院通过提供场所、配套团队、薪酬，以及通过纵向补贴降低演艺行业入行风险，可源源不断吸引演艺新人。

通过开班授课、正式演出，实战训练培育演艺明星、编剧、导演组。

专业分工、团队作战

艺人配套服务团队：艺人不需要为变现操心，无需自建后勤团队，可以专注于演艺事业。

艺人之间自发组队，从而具备演出大中型剧目的条件。

内容产品的成本与销量

集团组织内容产品研发生产，全国一盘棋，以公共部门的方式提供支持，从而摊薄内容产品化的边际成本。

当内容 IP 多产品化形成常态时，将会带来销售联动效益。基于头部剧目改编的网剧、游戏、玩偶等有更大概率获得好的销量，而这些周边产品的流行又反过来占领了大众的心智，让头部剧目的生命力更加顽强。