

上海迪士尼乐园玲娜贝儿IP营销策略研究

罗可晴

浙江理工大学马克思主义学院, 浙江 杭州

收稿日期: 2025年4月2日; 录用日期: 2025年4月21日; 发布日期: 2025年5月28日

摘要

近年来IP概念热度持续走高, 凭借着IP赋予的故事背景、情感和价值观等内容, 不少以IP为核心开发的产品取得了高额收益。当前的互联网环境为IP产品的开发和运营提供了新的思路, 但如何创造优质IP, 利用相关营销策略延长IP生命周期也十分重要。本文以上海迪士尼乐园玲娜贝儿IP营销策略为研究对象, 深入分析上海迪士尼乐园玲娜贝儿IP的营销现状, 挖掘其IP营销过程中的可取之处并为其它品牌IP营销提供借鉴。同时发现其中的不足之处, 并提出相关改进措施, 为相关IP产业的优化提供一些参考性建议。

关键词

迪士尼乐园, 玲娜贝儿, IP营销

Research on the IP Marketing Strategy of Lina Bell at Shanghai Disneyland

Keqing Luo

College of Marxism, Zhejiang Sci-Tech University, Hangzhou Zhejiang

Received: Apr. 2nd, 2025; accepted: Apr. 21st, 2025; published: May 28th, 2025

Abstract

In recent years, the concept of IP has continued to gain popularity. Many products developed based on IP have achieved high returns thanks to the story background, emotions and values endowed by IP. The current Internet environment provides new ideas for the development and operation of IP products. However, it is also very important to create high-quality IP and extend the IP life cycle through relevant marketing strategies. This paper takes the IP marketing strategy of Lina Bell in Shanghai Disneyland as the research object, deeply analyzes the current marketing situation of Lina Bell IP in Shanghai Disneyland, explores the merits of its IP marketing process and provides references for the IP marketing of other brands. At the same time, it discovers the shortcomings and

proposes relevant improvement measures to provide some reference suggestions for the optimization of related IP industries.

Keywords

Disneyland, Lina Bell, IP Marketing

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

近年来,伴随着《庆余年》《流浪地球》《斗破苍穹》等流行 IP 在网络小说、影视动漫和游戏娱乐中的迅猛发展,引发了“IP 热”的兴起,使得 IP 产业一直保持良好势头。在此背景下,网络自制剧如雨后天春笋般涌现出来。与此同时,IP 改编逐步从传统文学的二次创造向基于 IP 的新的向外输出的方向发展。玲娜贝儿,是由上海迪士尼乐园于 2021 年 9 月推出的 IP 新形象,这款造型可爱而有活力的卡通形象一经推出便引起了广泛关注,成为众多粉丝争相追捧的对象。玲娜贝儿 IP 形象出道一个月,17 次冲上微博热搜榜前 20;三个月内斩获 110 次热搜;#玲娜贝儿#主题阅读数达到 5 亿,周边商品也是一售即空,黄牛价同样被炒成原有价格的几十倍[1]。因此,本文欲通过对上海迪士尼乐园玲娜贝儿 IP 营销策略的研究,挖掘其 IP 营销过程中的可取之处并为其它品牌 IP 营销提供借鉴,同时发现其中的不足之处,提出可行性建议。

2. 玲娜贝儿波特五力模型分析

波特五力模型由美国哈佛商学院教授迈克尔波特提出,他把行业中决定竞争规模和程度的力量总结为五种,即供应商议价能力、购买者议价能力、同业竞争的竞争程度、替代品的威胁、潜在新进者的威胁[2]。

2.1. 供应商议价能力

供应商议价能力即供应商对原材料、技术或服务的控制力,影响企业成本和利润。供应商议价能力的影响因素有供应商集中度、替代品稀缺性、企业转换成本等。迪士尼作为全球 IP 巨头,对供应链有很强的控制力,其拥有完整的 IP 孵化体系和全产业链布局。玲娜贝儿 IP 形象一经发布就受到广泛的关注,该 IP 的角色设计、故事线、衍生品开发均由迪士尼主导。迪士尼采用全球统一标准,对供应商实施严格筛选并通过订单捆绑及技术管控降低供应商议价权。供应商所生产的产品不仅要符合迪士尼严格的形象设计标准,还需在材质、工艺等方面达到高品质要求,确保产品质量与品牌一致性。迪士尼凭借 IP 垄断以及供应链整合,使供应商议价能力较弱,确保其高利润率。

2.2. 购买者议价能力

购买者议价能力指消费者对价格、质量或服务的谈判能力,影响企业定价权。购买者议价能力的影响因素有买方集中度、产品差异化、价格敏感度等。迪士尼乐园由于其产业自身底蕴以及知名度等先天优势,在 IP 产业中处于领先地位。虽然迪士尼乐园推出的 IP 形象很多,但是具有中国本土化特色的目前唯有玲娜贝儿一个,玲娜贝儿的“萌系人设 + 无故事 IP”策略精准触达 Z 世代,消费者为情感体验支

付溢价，议价意愿低。同时迪士尼通过限量发售、季节性商品等方式制造稀缺性，削弱消费者议价能力，因此购买者的议价能力较弱，迪士尼通过情感营销和饥饿营销维持高定价权。

2.3. 潜在新进者的威胁

潜在新进者的威胁指潜在竞争者进入市场的难易程度，影响行业竞争强度。潜在新进者的影响因素有进入壁垒、政策、品牌忠诚度、规模经济等。迪士尼作为全球知名的娱乐品牌，拥有强大的品牌影响力和忠实的粉丝群体。消费者对迪士尼品牌的信任和认可，使得他们更倾向于购买迪士尼旗下 IP 的周边产品。玲娜贝儿作为迪士尼品牌的一部分，依赖迪士尼长达百年的 IP 运营经验。新进入者要打破迪士尼覆盖影视、乐园、商品、流媒体的全产业链布局，这需要新进入者具有挑战多领域资源整合的能力。例如环球影城依托“哈利波特”等成熟 IP 在中国具有一定市场，但缺乏针对中国市场的本土化原创 IP(如玲娜贝儿)，形成差异化。中国本土“熊出没”IP 虽有一定影响力，但缺乏玲娜贝儿的“人偶互动 + 社交媒体裂变”运营能力，难以分流核心粉丝。由此见得新竞争者难以短期复制迪士尼的 IP 营销模式。

2.4. 替代品的威胁

替代品的威胁指对其他行业产品或服务满足相同需求的可能性，影响行业需求。替代品威胁的影响因素有替代品性价比、消费者转换意愿、技术进步等。对于热衷于迪士尼文化和中国特色的消费者而言，玲娜贝儿 IP 基本没有可替代性。对于那些喜欢本土化特色的形象 IP 的消费者而言，玲娜贝儿 IP 的替代品威胁较大。就 IP 而言，纵观以美、日为代表的海外市场，有星黛露、玲娜贝儿这种一出场就引起轰动的新晋 IP，也有精灵宝可梦，HelloKitty、小熊维尼等经久不衰的 IP。近年来我国大力发展文化产业 IP 产业也迅速发展，出现了诸多新晋 IP 例如威震天、唐宫夜宴唐小妹、冰墩墩、菜狗(蔬菜精灵)、柳夜熙等。这些 IP 也具有较大的影响力和受众。总体来说，玲娜贝儿 IP 替代品威胁程度较高。

2.5. 同业竞争的竞争程度

同业竞争的竞争程度指现有企业间的竞争激烈程度，直接影响行业利润率。同业竞争的竞争程度的影响因素有市场集中度、产品同质化、退出壁垒等。玲娜贝儿的人偶互动创造独特体验，其他乐园难以模仿。以及该 IP 融入中国元素例如虎年造型、中秋汉服等，比环球影城等国际 IP 更贴近本土消费者。就目前市场趋势而言，在这个泛娱乐的移动互联网时代，品牌 IP 形象的升级是必然趋势，打造好的 IP 就是品牌未来发展的商机。并且随着消费年轻化、二次元、国漫、潮玩文化的崛起 IP 形象市场逐渐壮大。国产 IP 形象队伍也不断壮大例如北京冬奥会期间的冰墩墩，重庆光环松鼠闪闪，萌宝鸭，山西的文旅 IP 形象晋虎……IP 产业竞争十分激烈。

3. 玲娜贝儿 IP 营销策略分析

IP 起初是法律层面的概念，指“知识产权”。受时代与产业发展趋势的影响，IP 又被赋予了新的含义，即自带流量、热点，具有商业开发潜力的文化资产。因此，IP 的含义和外延发生了改变，可引申为一种符号或承载用户价值认同的故事[3]。IP 营销是指利用科学技术、文化艺术等文化资产，结合品牌价值观、文化、个性等，再衍生出产品与服务的一种品牌营销方式[4]。对于一般产品而言，卖的是现实存在的物理产品。但当前消费市场逐渐年轻化，新一代消费者是 IP 消费的忠实用户，且对产品情绪价值的感知胜过功能价值[5]。因此 IP 营销的本质就是与受众建立联结，超越物理形式，满足受众需求，即粉丝经济[6]。玲娜贝儿的 IP 营销是指上海迪士尼乐园通过塑造玲娜贝儿 IP 形象，并以面对面的形式或以各类互联网平台为媒介与顾客进行沟通交流，提供优质的产品与个性化的服务，发挥 IP 优势与价值，以吸引顾客注意力，与顾客建立情感纽带，提升流量、销量，增强顾客体验。

3.1. 角色 IP 化营销策略

社交媒体时代下,角色借助媒介平台对自身形象的塑造与传播可以迅速帮助他们在大众心目中形成共识、为大众所接受、记忆、认同、拥护,提升自身辨识度,同时增加知名度。玲娜贝儿的成功很大程度上归功于其角色 IP 化的精准营销策略。迪士尼通过人格塑造、视觉符号、情感连接、互动体验四大核心手段,将玲娜贝儿从一个简单的卡通形象升级为具有强烈情感吸引力的“虚拟偶像”。在人格塑造上,迪士尼为其设计了“聪明爱探险的侦探狐狸”核心人设,通过标志性的粉色毛发、蓬松尾巴和放大镜道具形成强烈视觉效应,并借助无台词的肢体表演(捂脸害羞、叉腰生气等)强化人格魅力。在情感连接层面,主要是通过迪士尼园区内“人扮玩偶”的形式与游客互动,这种拟社会行为使得她成为更易受到认同、且“可触摸”的 IP。对于置身于迪士尼乐园的粉丝,他们可以第一视角观看和捕捉玲娜贝儿的行为,并通过社交媒体发布相关内容与其他粉丝交流,为粉丝构建玲娜贝儿的意义提供了基础;对于无法到达迪士尼乐园的粉丝,社交媒体平台实现了跨时间和地域的连接,让他们也能感受到玲娜贝儿的形象。粉丝间通过评论等方式不断完善观看细节,在讨论中使玲娜贝儿的形象更加具体化,完成情感仪式链的共振[7]。

3.2. 商业 IP 化营销策略

商业 IP 化的核心是通过授权、衍生品、体验经济等多渠道变现。玲娜贝儿采用“限量 + 联名 + 场景化消费”策略,最大化商业价值。限量策略即饥饿营销指迪士尼通过限量销售玲娜贝儿周边产品,制造稀缺性,引发消费者的抢购热潮,使得其周边产品成为社交货币,进一步提升了其知名度和话题性。同时与 Colorkey、SK-II 等品牌合作,拓展消费场景。沉浸式体验也是其中的一个重要环节。伯德·施密特的体验营销理论强调通过感官、情感、行动等多维度创造记忆点[4]。玲娜贝儿在园区的动线设计、互动表演强化沉浸感。玲娜贝儿出现在“梦幻世界”主题区,与园区布景高度契合。游客可通过“侦探游戏”与玲娜贝儿联动,增强参与感。不仅如此迪士尼还打造了玲娜贝儿主题酒店、餐厅、拍照打卡点等等。据上海迪士尼财报显示,玲娜贝儿带动周边商品销售额增长超 30%,成为继星黛露后的又一“销冠”。

3.3. 文化 IP 化营销策略

玲娜贝儿的文化 IP 化营销策略以符号价值构建为核心,通过情感共鸣、粉丝共创和跨文化融合,将一个虚拟角色转化为具有社会文化意义的符号。首先,玲娜贝儿的形象设计遵循鲍德里亚的“拟像理论”,其粉色皮毛、婴儿图式外貌和拟人化肢体语言构成超真实符号系统,满足消费者对“可爱文化”的审美需求。迪士尼通过“勇敢、好奇心、爱探险”的人设,将玲娜贝儿塑造为当代年轻人的精神图腾。例如,她在短视频中“拒绝游客不合理要求”的片段被粉丝解读为“女性自主意识觉醒”,成为 Z 世代表达个性的文化符号[8]。其次,玲娜贝儿的 IP 化过程中,粉丝通过表情包制作和角色关系重构等方式对玲娜贝儿 IP 进行二次创作和社群互动来完成符号的意义增殖。最后,玲娜贝儿作为第一个本土化的 IP 形象,其通过多种方式实现本土化与全球化的平衡。例如在中国传统节日中秋节中,与沪剧院合作推出沪语版主题曲,在春节换上龙年新装,与中国传统元素(如牡丹、祥云)结合,强化文化亲近感。圣诞季推出“驯鹿装”,将西方节日符号(圣诞树、礼物)与自身形象结合,实现跨文化传播。玲娜贝儿被《人民日报》评价为“Z 世代情感寄托的文化符号”,其形象入选 2022 年“中国十大文化 IP”,证明其本土化的成功。

4. 玲娜贝儿 IP 营销存在的问题

4.1. 故事性薄弱,容易被代替

玲娜贝儿作为迪士尼“达菲家族”新成员,诞生时缺乏传统 IP 必备的核心叙事支撑,既无独立电影、

动画、绘本等内容载体，也未在既有世界观中建立明确身份锚点。其“神秘小狐狸”的设定仅停留在视觉形象和碎片化互动，角色动机、成长轨迹、价值观内核等关键故事要素完全空白。相较之下，同为迪士尼 IP 的“星黛露”通过《达菲与好友的故事》动画短片，清晰塑造了“芭蕾梦想”的人设，而玲娜贝儿的背景始终停留在营销文案层面，导致粉丝难以产生深层次情感共鸣。

自 2021 年登场至 2025 年，官方未推出任何以玲娜贝儿为主角的长视频内容(如短片、动画电影)，仅通过短视频平台发布碎片化互动片段，且剧情高度重复。这种“零叙事”模式导致角色缺乏成长弧光，无法像《冰雪奇缘》艾莎一样通过故事展现性格转变或价值升华。

玲娜贝儿的“故事性薄弱”本质上是对“情感营销”的过度依赖，用即时互动替代内容沉淀，用视觉符号替代价值传递。短期内在流量红利和线下场景中可能爆发，但长期来看，缺乏故事支撑的 IP 如同“无根之木”，难以抵御用户审美疲劳、商业场景波动和文化差异的挑战。

4.2. 饥饿营销反噬，周边产品溢价

迪士尼的绝大多数 IP 周边都会采用限时、限量、限购的售卖方式，这样的售卖方式易导致官方预约渠道不畅，如大量消费者卡点预约却根本刷不进去，页面出现空白或系统提前崩溃，浪费消费者大量时间和精力等。这样的售卖方式使得周边商品长期缺货，二级市场溢价严重。以原价为 219 元的玲娜贝儿公仔为例，其在 9 月底发售之后，不到两个星期的时间，网络上热度不断攀升，价格突破千元，最高曾到 3000 元左右，溢价达到 13 倍^[9]。饥饿营销方式虽然能够激发消费者购买欲，但消费者易因抢购困难产生不满，觉得自己的购买需求被忽视，对迪士尼的信任度降低，感觉自己的喜爱被利用，对玲娜贝儿和迪士尼的热情减退，甚至转为负面评价，影响品牌口碑。

4.3. 产品同质化严重，衍生品创新乏力

差异化定位是 IP 竞争力的关键。玲娜贝儿与星黛露、杰拉多尼等同属“达菲家族”，角色设定相似。消费者可能因审美疲劳转向新 IP 例如东京迪士尼的“玲娜贝儿竞品”小熊猫美美。

玲娜贝儿衍生品长期依赖 IP 形象和基础载体的简单叠加模式，设计思维固化，缺乏对用户需求的深度洞察。例如，2021~2025 年推出的 50 余款商品中，70%为季节限定款换色设计，核心形态仍以毛绒玩具、钥匙圈为主。这种衍生品开发策略容易导致消费者产生审美疲劳。不仅如此，对比《原神》与肯德基联名的 AR 互动包装、《黑神话：悟空》的区块链数字藏品，玲娜贝儿衍生品仍停留在实体商品阶段，技术赋能滞后，错失数字经济新赛道。

5. 对玲娜贝儿 IP 营销的建议

5.1. 努力打造 IP 故事，强化故事营销

故事营销就是品牌在进行塑造的时候利用故事的方式来注入感情，在对产品进行营销的过程中通过对品牌核心情感能量的释放，继而触动消费者内心，从而使得产品能够得到爆发性成长。

玲娜贝儿没有特定的故事背景，需要丰富自身原创故事，重视优质内容的生产，多元化发展焕发生命力。迪士尼乐园需构建核心故事体系将玲娜贝儿从“互动符号”转变为“叙事主体”。第一，开发“起源故事”锚定角色内核，运用动画、绘本等方式展现玲娜贝儿的核心特质。第二，打造“年度冒险”长线叙事。可以参考《漫威电影宇宙》的“阶段式叙事”，为玲娜贝儿设计三年故事线。第三，多平台进行内容裂变。例如通过音频故事拓展听觉叙事，强化演员与角色的声音绑定。开发互动小游戏，深化游客参与感。跨 IP 联动拓展世界观，运用经典角色客串强化背书。

除此之外，粉丝们也可以根据自己的喜好和想象为玲娜贝儿进行故事塑造，既可以将自己拍摄的视

频剪辑起来配以字幕做成短视频传播出去,也可以将其做为表情包等形式广泛地运用到各类社交平台上。玲娜贝儿在新的时代背景下,有更多玩法待探索,IP 人设的价值无限。通过构建可扩展的核心叙事、多维度的跨媒介体验、与用户共创的成长轨迹,不仅能解决当下故事性薄弱的问题,更能为 IP 注入穿越周期的生命力。

5.2. 优化“稀缺性管理”, 把控营销力度

“稀缺性营销”即“饥饿营销”,这一营销方式可以从产品虚位相关概念进行理解和界定。产品虚位是指产品的脱销,会引发积极的稀缺效应,这种积极的稀缺效应可以提高产品在消费者心中的价值,激发人们得到产品的欲望,促进消费者的购买意愿[10]。

对于因“稀缺性营销”所造成的消费者负面情绪,迪士尼官方有责任采取切实可行的举措,具体措施建议如下。

首先,优化“稀缺性管理”。一方面要调整供应模式,例如分级限量机制。推出极少量高单价商品(如玲娜贝儿限量金饰),仅限迪士尼年卡会员抽签购买,强化“身份特权”。一些基础款则根据销售数据进行动态补货。另一方面可采用区块链技术防伪溯源。为每件商品绑定唯一区块链数字证书,消费者可通过官方软件验证真伪并查看流转记录。这一方法的目的是抵制黄牛,打击盗版。

其次,把控营销力度。根据边际效益递减规律可得知过度曝光会导致消费者兴趣下降,需控制营销节奏。一方面可采用“事件+日常”双线营销的营销方式。每年仅策划 1~2 次大型营销(如玲娜贝儿生日季、联名发布会等),集中资源制造热搜。日常则通过低成本的 UGC 维持热度。另一方面可采用预售与盲盒相结合的形式。限量商品开放预售(如提前 3 个月预订),根据订单量动态调整生产计划,基础款采用“盲盒隐藏款”模式(如每 100 个含 1 个稀有款),刺激复购但避免库存积压。

最后,引导消费者理性消费。一方面对消费者进行宣传教育,通过官方渠道、社交媒体等,向消费者宣传理性消费的理念,提醒消费者不要盲目跟风购买,避免因过度追求限量商品而造成不必要的经济损失。另一方面可以增加消费提示,例如在产品销售页面等显著位置,提示消费者注意商品的价格、购买方式、售后政策等信息,让消费者在购买前充分了解相关情况,做出明智的消费决策。

5.3. 强化角色差异化定位, 探索数字 IP

针对产品同质化严重,衍生品创新乏力的问题,可以从以下路径着手解决。

首先,强化玲娜贝儿核心概念塑造,例如赋予其更独特的技能或背景,与达菲家族其他角色联动。可以借鉴宝可梦的皮卡丘与伊布形成差异化记忆点。

其次,重构产品创新底层逻辑。借鉴中国香港迪士尼“可穿戴肩膀毛公仔”经验,开发可拆卸的玲娜贝儿服饰、表情组件,消费者可通过官方 App 购买虚拟配饰,线下实体与线上内容联动。将 IP 故事拆分为各个模块,嵌入衍生品中。

最后,可以推出 AR 互动玩偶,发行 NFT 数字藏品。例如与大疆联名开发“探险无人机”,机身设计为玲娜贝儿造型,飞行轨迹可生成 AR 动画。

6. 总结

综上所述,玲娜贝儿 IP 因其形象和人物塑造受到广大消费者的喜爱,然而,若是想要保持玲娜贝儿 IP 热度延长其生命周期需要在 IP 营销策略上不断完善。当今世界,随着消费增长普遍下滑,产品同质化,消费者升值和市场竞争,品牌营销越来越重要,营销的困难程度却越来越大。在这个 IP 时代,IP 营销应遵循“内容为导向,用户为重点”的营销思路,注重 IP 质量,选择或创造高质量的 IP 内容,营造沉浸式

体验氛围,与受众建立情感联系。同时,也要结合自身实际情况,制定适合自身特点的营销方案。从玲娜贝儿 IP 的发行来看,迪士尼的 IP 营销策略是比较成功的,但也存在不足之处,需要在延续自身优势的同时,刺激更大的潜在受众,拓展营销渠道,在未来占据更大的空间。

参考文献

- [1] 抢不到的“玲娜贝儿”,迪士尼是怎么玩转 IP 营销的? [Z/OL].
<https://cj.sina.com.cn/articles/view/6192937794/17120bb4202001qbmp>, 2021-12-23.
- [2] [美]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 陈丽芳, 译. 北京: 中信出版社, 2014.
- [3] 江润恬, 金鹏, 吴艳, 等. 基于 SIPS 模型的服装品牌 IP 营销策略[J]. 纺织学报, 2022, 43(7): 162-169, 177.
- [4] 崔聪. “互联网+”背景下国内动漫 IP 的改编模式研究[J]. 传媒, 2016(11): 75-77.
- [5] 徐先艳, 李冉. 当代青年消费行为的新动向、成因及引导——基于 2021 年微博热搜消费事件的分析[J]. 中国青年社会科学, 2022, 41(4): 59-65.
- [6] 黎玉杰. 基于 IP 价值的品牌传播策略研究[J]. 现代营销(下旬刊), 2020(7): 88-90.
- [7] 伯恩德·H·施密特. 体验式营销: 如何让顾客对企业和品牌产生感觉·感受·思维·行动·联系[M]. 北京: 中国三峡出版社, 2001: 42-70.
- [8] 任昱锡. 新媒体视域下迪士尼 IP 营销新模式[J]. 西部广播电视, 2023, 44(17): 62-64.
- [9] 周娟, 陈锦荣. 流媒体时代迪士尼 IP 运营新方式探析[J]. 新媒体研究, 2023, 9(5): 33-35+41.
- [10] 谭博, 朱志国, 姜盼, 等. 稀缺性营销情境下考虑网络口碑效应的限量设计与优化[J/OL]. 中国管理科学, 1-16.
<https://www.cnndoi.org/Resolution/Handler?doi=10.16381/j.cnki.issn1003-207x.2022.2610>, 2025-04-18.