# 优酷总裁魏明谈成功

来源：网络 作者：醉人清风 更新时间：2025-05-14

*人物简介：魏明，20xx年加入优酷，先后担任总裁助理、运营副总裁、高级运营副总裁，积极推进优酷商业模式的发展与创新，不断完善公司商业架构、视频营销服务体系及市场品牌。升任优酷总裁后，为优酷树立“阳光”主旋律，将优酷App打造成全球中文应...*

　　人物简介：魏明，20xx年加入优酷，先后担任总裁助理、运营副总裁、高级运营副总裁，积极推进优酷商业模式的发展与创新，不断完善公司商业架构、视频营销服务体系及市场品牌。升任优酷总裁后，为优酷树立“阳光”主旋律，将优酷App打造成全球中文应用Top3，创作出多个里程碑式自制内容，引领集团BU化后的优酷向新阶段迈进。

　　本文为PingWest品玩创始人、总编辑骆轶航与优酷总裁魏明的对话访谈实录，部分内容有删节。

　　>骆轶航: 用一句话形容一下优酷和你个人的20xx年?

　　魏明：值得回放的一年。这也是为什么我们这次优酷全视频之夜的活动以“放“为主题。很多影像的记忆，很多人的生活，回头想都是一幅幅的画面，或者一段一段的视频，所以“值得回放”是20xx年的一个标签。

　　>哪些值得回放的镜头最直击人心?

　　魏明：一个是《老男孩猛龙过江》，我们自己出品的一部大电影，最后结尾那首歌叫《我从来没去过纽约》，尽管大家知道《小苹果》是《老男孩猛龙过江》这个电影里面的亮点，很欢乐，变成了今年的广场舞一个标配。但真正能够诠释《老男孩猛龙过江》的电影的其实是最后一首《我从来没去过纽约》，这是我的记忆里经常回放的一个画面。另一个大事件的画面是马航空难之后的一个镜头：荷兰政府迎接它的国民，在自己国民“回家”长长的高速公路上，排列的非常整齐的车从机场开回去，万人空巷等待着回家的公民。

　　20xx年优酷好像从一家互联网公司变成影业和文化产业公司了，有哪些很重要的事促成了这个变化?

　　魏明：你的这个印象对我们来说是一个“迟来的欣慰”(笑)，优酷8年了，我们从20xx年开始就开始做自制，你也知道20xx年我们最成功的作品是《老男孩》的微电影，所以过去这四五年的时间每年都有好的作品诞生，而20xx年更像是一个集中爆发，既有《老男孩》从一部微电影变成了一部大电影，你也看到《万万没想到》从去年火遍大江南北的第一季，到今年第二季仍然取得空前成功，还有《泡芙小姐》这样的一些自制版权剧开始走向成熟。此外还有一些新的专业生产内容(PGC)，年轻一代看新闻或者看一些内容资讯，会用《暴走大事件》的方式去看，所以你会看到王尼玛的认知度，还有张全蛋——20xx后半年冒出来的“富土康”流水线上的员工，火遍了真正新的一个观众的年龄层。这说明在现在环境下，五六亿的观众他们分别用各自的胃口和审美去获取他自己想要的内容，千人千面的优酷。想象一下，一个美剧迷的优酷首页和一个韩剧迷的优酷首页是完全不同的。

　　是啊，很多个事件节点：《万万没想到》、《老男孩之猛龙过江》、《暴走大事件》和《优酷全明星》的几档节目，还有冰桶挑战，王自如跟罗永浩约架。这些事情是怎么在优酷上火起来的?多少靠策划，多少靠撞运气和偶然?

　　魏明：我相信这个世界上其实没有所谓的偶然，偶然背后一定有它的必然。但是个别孤立的事件点上看起来确实是特别巧的，所以你也提到两个特别巧的事件：一个是我们今年参与推动中国冰桶挑战。一个是老罗跟王自如约架，这两个事情都是短短一个小时之内的决定，然后迅速落地，才会出现最后爆发式传播的效果，这两个偶然事件仿佛在运动角度都是必然。因平时传播的视频和背后用户的活跃度其实是蠢蠢欲动的火山，你只是需要有一个契机把这个火山口掀开，火山就喷发了，冰桶事件就是这样。我们在星期天的下午做的决定，晚上在“土豆映像节”上引爆，接下来一两周整个冰桶事件彻底延展到中国互联网的圈子里，一点就着。老罗和王自如约架很简单，我们就是希望有一个平台让老罗和自如在这个平台上各抒己见。老罗有了这个想法说出来了，我就跟老罗通个电话：你到底想怎样?他说我想说清楚这件事儿，我说那你确认人家愿意跟你说吗?他说对方(王自如)只要愿意我就敢说。我说你其实已经是江湖上有这么个地位了，王自如只是一个小明星，你跟人家掰扯这事，掰扯清楚不清楚都是输。老罗跟我说：我不在乎输赢，我在乎的这个事情是对的还是错的。我是这样想的，那我就表达我的想法。后来我想想，这不就是我们应该捍卫的价值观吗?整个事也很有意思，全部做完了，很多喜欢老罗的人也开始喜欢自如了，虽然自如在场面上被PK的很惨，但是大家认为一个年轻人愿意捍卫和证明自己，当然有一些软肋和硬伤，但是也有自己捍卫自己的勇气。你看，我们的观众现在看一件事情不是简单意义上非黑即白的样子，这个跟我们生活是一样的，很多时候你说不出来简单的对错。但是每个人有权利去捍卫自己表达的观点。这是我们其实想呈现出来的。

　　那《万万没想到》呢?优酷首播，参与制作，20xx年火成这个样子，是不是也超出预期了?尤其是它成了年轻一代人的一个文化符号这事，没想到吧?

　　魏明：当初知道会火，但不知道会火成什么样。变成新一代的文化现象，我们很欣慰。就讲喜剧吧，今年你看所有电影票房里面有很多拍喜剧的电影，有些喜剧是一帮老年人在挠年轻人的痒痒，但《万万没想到》里面所呈现出来很多精神气质，其实让很多80后、85后、90后觉得这就是他们身边的人，王大锤的这个形象就是屡败屡战，永远跟自己不成功的生活去死磕的小人物，他是我们身边的每一个人。其实大家都是趴在地上生活，但是趴在地上也有自己优雅的姿势和自己享受的那些笑容，这是我们在《万万没想到》里面想呈现出来的价值观和气质。每一代人它有自己的文化符号，有他们之间沟通的一些黑话，在这种语言系统里面只有彼此能够懂，这就是一代年轻人的印记，《万万没想到》就是这样一种跟趴在地上的生活死磕，趴在地上也有优雅的姿势和笑容的印记。我们在为不同的人提供相互理解的机会和表达的机会，其实这是《万万没想到》成功真正的原因。

　　它成功之后我们又用什么办法把它变成一个长期的文化现象?

　　魏明：其实现在还不是在成功之后，还在成功当中，第二季依然很火，我们正在拍《万万没想到》今年的贺岁季，在春节前后的贺岁期间推出来，我们相信贺岁季又会带来今年新一轮《万万没想到》的潮流，然后今年后半年我们会推出《万万没想到》的大电影。《万万没想到》真正的成功在于我们能够从零开始慢慢养大，跟着我们的观众一起成长，成为一个全方位能够围绕这一类观众产生的系列作品。

　　如果我们说《万万没想到》的逻辑是一个渺小人物的姿势、腔调、梦想和对生活的态度，那最近非常火的“富土康”流水线工人张全蛋是不是同样的逻辑?

　　魏明：是的，富土康张全蛋出来教我们什么叫Chinglish的时候，我们第一次看的都快疯了，这样的东西他们是不是拿出来凑数的?但很有趣，这个案子发生在我们的PGC(专业生产内容)业务线上，《万万没想到》是优酷出品的内容;而富土康张全蛋，暴走大事件，是第三方团队的作品。不管哪个内容来源都可以产生现象级的产品。为什么在《暴走大事件》出来之后，王尼玛已经很火了，王密桃也很火了，唐马儒已经很火了，怎么还弄出个富土康的张全蛋呢?因为每一个人物形象其实背后都是一类人。你说张全蛋是屌丝吗?但是实际上他讲的东西都很阳光。

　　甚至很高贵。

　　魏明：没错，他就算卑微在生产线上，心还是想着国际化，还想各种竞争环节，还有自己的爱情观，其实这是中国非常庞大的市场下不同人群的想法，我们想做的就是让不同观众去了解这些创造者，找出身边需要呈现的角色，带着调侃，甚至还有一点点草根，还有一点点土星味儿，但是背后击中的是每个人内心当中最像自己的那个部分。所以你看到张全蛋很火。但另外一个角度，《罗辑思维》同样很火。老罗那种带着不太标准的安徽普通话，讲人生故事和历史故事，这种优酷上的脱口秀节目，也陪伴了很多人。还有《一席》，如果《罗辑思维》是让老罗自己讲给全国人民听，那《一席》就是每个人都出来讲，一些真正具有才华却被埋没，或者被生活所掩盖的真知灼见者，用《一席》的舞台讲他关于这个世界的看法，每一个讲者至少都能吸引一类小众人群或是特殊人群。我们必须得能让所有的族群都能在优酷上找到他们对这个世界的看法。

　　怎么看待版权购买、自制节目和第三方节目的关系和资源分配?靠价值观驱动，还是技术驱动?

　　魏明：有一个基本的价值观。我们想成为全球华人最主要的视频来源，分享快乐、智慧和感动。我们有“1+8”(一个头条视频+8个首屏视频)的推荐位，这是优酷所有观众最重要的一个起点。这1+8=9条视频，每天更新两次，18个视频选择的理由是什么?就是快乐、智慧和感动。面对如此不容易的生活状态，我们不希望让我们的观众或者用户来了以后看完觉得这个世界更没希望了，我们是希望能够给观众一些亮色，温暖和阳光，看完以后哪怕是心里一乐，或者是心里有点触动和感动。当然你也知道1+8再乘以2，18条内容不是优酷的全部，优酷的首页下面还有不同分块的内容，你可以通过定制或搜索去找到你想要的东西。但在1+8这个地盘上，我们尽情表达我们对世界的看法。优酷首页只占我整个流量的可能百分之三四十。

　　很大的比例了，因为1+8只占优酷视频量一个零头都不到的比例。

　　魏明：但是你知道吗，还有另外百分之三四十的选择是由观众通过订阅和搜索获得的。人是相对平衡的，你既要听别人告诉你是什么，也同时要听自己想要什么，跟人性一样。互联网“器官化”越来越厉害，越来越接近人的一种延展，人的延展还是回到人的本性，但人的本性既要听别人的，也要遵循自己内心伸出的东西。

　　就是拥抱外部世界和自己内心的一个世界。

　　魏明：没错，大多数人不会因为一部剧而留下。

　　现在看看，作为一家互联网公司去年操作系列剧《万万没想到》和大电影《老男孩猛龙过江》，过程中有哪些倒逼影视剧或电影制作方法改变的事发生?

　　魏明：互联网的好处是从物理上打掉了很多中间环节，让所有影像的制作者和影像的消费者之间距离变短，因为距离变短了，所以效率提高了，因为效率提高了，所有整个价值链上的价值在重新分配，这些重新分配跟地壳的运动一样，它有很多能量，在这个包裹当中左冲右突，直到有些地方冲破了就火山爆发，有的时候在地下摇一摇可能就变成地震，这个能量是非常大的。我们的改变在于我们让每一个想要参与创造的人，或者机构团体，都能够有机会创作;而且他创造的作品可以很快找到它的观众，得到观众的反馈，由此去鼓励他继续的创作。

　　甚至是修正创作，或者进一步的创作。

　　魏明：对，修正创造或者提供优化创造。你会看到这套系统成为自循环自启迪的系统，会越来越快，同时一些不好的内容，会越来越容易沉没，越好越优质的内容会越来越容易浮出来，这样像一个甩干机一样，真正有才华有价值的东西被放大，被优化;同时也让更多的创作者早点死心，我不是这块料，就走了。这套系统运作到最后比传统的影视制作模型能更快让事情成熟，这个过程其实还会倒逼成另外一个局面：真正经过用户筛选出来的内容，再放到大屏幕的时候，再把它放到多屏环境下的时候，比传统意义上的投资回报率要高，风险要小，确定性要增加。

　　再说说《老男孩之猛龙过江》和《小苹果》吧。《小苹果》是《老男孩之猛龙过江》的一个插曲，但最后比《老男孩之猛龙过江》还要火得多。而且《老男孩之猛龙过江》的文化底色是关于1970-1980年代出生的人的生存状态和梦想的，但小苹果不是。它变成了一个完全不同的更向下的文化现象。这是个意外和失控吗?

　　魏明：你觉得很意外吗?刚才讲过我不相信偶然。我现在验证一下必然和偶然之间的关系：很多人看起来《小苹果》是一个偶然火爆起来的一个产品，但在《老男孩之猛龙过江》这部大电影开机之前，我们在为《老男孩之猛龙过江》做定位的时候就在想：每一部影像都有它的宿命，《老男孩》的宿命是什么?我们当时把所有《老男孩》的微电影，以及肖央、老王他们做筷子兄弟过去几年的微电影作品，所有观众评论都拿出来做了一次筛选和大视频的数据分析，分析完了之后，我们发现如果找一些词来描述《老男孩猛龙过江》，你猜第一个词是什么?是音乐。所以我们在《老男孩猛龙过江》大电影里头放了五首原创歌曲。大电影的策划都是先有了电影有了剧情然后开始配乐，我们是先有了音乐，然后结合电影，老男孩的大电影的剧本开始往外出。我们在想,音乐的生命周期甚至长过电影，有的看到很多电影忘掉了，或者电影看了两遍三遍够了，但是一首歌可以唱N遍，所以这就是我们从初期就定下来一个策略，音乐要成为《老男孩猛龙过江》大电影非常重要的元素，这五首歌曲里头有各自的指向是不同的，有《小苹果》，也有《我从来没去过纽约》，还包括那个京剧的音乐，但很多元素其实都是围绕《老男孩猛龙过江》的主角——筷子兄弟他们和音乐之间的关系，甚至电影中的老王，也是以一个作曲人的角色出现的。这是一部关于音乐和音乐人的电影，主演也是音乐人。最后《小苹果》火成这样感觉是偶然，但《小苹果》诞生本身就完全是一个必然。其实无论《小苹果》火还是《从来没去过纽约》火，对我们来讲都行。但《小苹果》的火也让我们相信了大众流行文化当中的群众基础，门槛低，朗朗上口，《小苹果》音乐出来以后MV出来以后，我们做过一个更残酷的测试，我们拿《小苹果》MV和歌给一个两岁的孩子听三遍，两岁的孩子都能哼出来，这就是它为什么必火的原因。这些都是在事前做过N多次实验，所以这不是一个简单创作，这是创作加科学的合成。

　　但《小苹果》最后看上去不像是《老男孩猛龙过江》的一部分了，文化底色完全不同。

　　魏明：有道理，而且我们当时也给老王开玩笑说，这么一个看似青春情怀小清新的电影，怎么会出来这么一个接地气的音乐?但你其实看老王，看筷子兄弟的成长，20xx年的他们，和今年、去年的他们也有很多很多不同：他们从一个微电影开始，一夜爆火，开始被万人追捧抬到云端，然后慢慢地沉静下来，慢慢去寻找自己，然后落回地面，再重新踏实地雕琢一个《老男孩》大电影，这个心路历程，跟电影里面的情节和两个主角的宿命是一样一样的。最神奇的是：在《老男孩》电影里，两个人意外地收到了来自纽约的邀请，然后在美国领奖的时候，我们坐在电影院里头，大家很多观众都认为这是一个场景，但是当《老男孩猛龙过江》杀青收关以后，我们把《小苹果》送到AMA全美音乐，筷子兄弟就真的站在那里去领奖了。这不几乎就是电影现实般的落地吗?你回头想想电影里面看到的，和后来我们现实生活中发生的，几乎是一模一样，老王真正到了洛杉矶领奖的时候，落了地，就跟他们从纽约落地是一样一样的感受，只是没有那两个黑帮兄弟追杀他们而已，所以你说生活和影像之间真的不同吗?我们回来回顾整个细节的时候，就好像在现实生活当中的穿越一样，你不知道时间是怎么折叠成了某种宿命，在此之前谁能够想到这一切在电影里的场景，真的会发生?

　　就像你在一个时候突然发现正在经历的某个场景，某件事，在你做梦的时候出现过。

　　魏明：是的，所以他们都说电影是梦，电影梦，真的是热爱电影和热爱影响的人面前，什么是梦，电影是生活当中的一场梦，还是生活是电影里面的一场梦，说不清楚。还是正是因为这些影像的魅力和热爱，会让优酷上所有的从业者一起享受这个梦想。

　　这是影像的魅力。但其实人们现在可以消费的数字内容种类太多了：电子书、游戏、视频、音乐和H5页面交互方式……怎么确保视频形态的在人们消费内容时的重要性?

　　魏明：很好的问题，互联网出现这20xx年改变的东西多，还是创造的东西多?其实对我来讲改变的东西比创造的东西更多，它对媒体的影响，对人和人之间的沟通的影响，对人的消费的影响，把人类生活本身很多元素和很多路径都变了一下——比如说把一个路径很长的东西变短了，把很多(不)方便的东西变方便了，你说真正创造出什么了吗?未必，加速了未必是创造了。而加速足够快的时候就质变了，我们看《星际穿越》的时候发现两个世界最大的不同，就是什么都一样，就是时间速度不同。所以这种速度感带来时空的变化。那么互联网加速和重组了什么呢?时空。比如说微信，把短信、传统的Email和传统人际之间沟通的效率，提到秒计，或者压缩在秒计以内，同时还把空间压缩了一下，原来是短信要一对多你要发N次，现在可以先建立N的网络，然后一次性解决N的问题，把时空都改变了，当然要成为新一代的霸主。那视频是什么?以前创造视频，传播视频和消费视频，在三个阶段都有不可逾越的鸿沟洪构，创作视频必须有专业的机器，最差也是一个DV。剪辑的还要一台专业或者业余的编辑设备。这个架构在移动互联网的视频的阶段，一下子被带高清摄像头的智能手机加一个很简单的编辑器甚至不要编辑器，一次拍什么是什么的这个理念彻底颠改变了。原来电影院发行、DVD发行和电视台发行内容，后来互联网FTP传递，直到最后真正的在线视频。原来的消费内容分坐电影院或坐在家里，现在可以在任何时间任何地方消费，任何一段内容想看到哪儿就看到哪儿，所有的东西变成一个完全开放的变量，这种组合下就是无穷大，正是因为这种无穷大的消费视频的机会和场景，才让整个视频从生产传播，消费三个领域形成N2N的关系，是所有消费方式和效果上最高级的表现。

　　你怎么看TFBOYS?互联网对他们有什么放大效果?

　　魏明：小鲜肉这种文化其实是富足经济和富足时期的一种爱的溢出。大家都说“妈妈粉”，其实人是会在风雨的时代下产生更高的精神追求，更高的精神追求是说被爱，被爱的上面是爱，你施与这些爱。如果当你年轻的时候，你曾施与过比你年长的一些人或者偶像爱，当你当时的爱都会溢出的时候，现在你往下看的时候，给比我更年轻的，比更需要俯视一点点的人溢出这些爱就很正常了。TFBOYS最早的所谓妈妈粉，我能够想象和理解大概就是这样一种情绪，当然TFBoys他们也很可爱，也有他们自己的才华，他们也有奋斗的路径。所以其实在这个付出这些爱的同时，妈妈粉们也收获到了母性的感受，就是得到了这种基于情感上的回报。小鲜肉文化的本质是给予基于对方得到的优越感，或者得到这种满足感。所以不光是TFBOYS，我想喜欢其他的一些组合背后也有类似的原因。而这种爱如果是病毒的话，那互联网简直是一个畅行无阻的传播空间，会迅速引爆，而且反复激荡。同时你也成为下一个传播的分子，你不仅是消费，你也成为下一轮消费的起点，这也是很可怕的。所以他实际上就像滚雪球的效应的一样，他是裹胁着每一层消费走，成为下一个消费者的起点，那不就是成几何级数极速爆炸了嘛。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！