

卡游：从一张卡牌洞见新型文化业态

寻找新的行业领军者

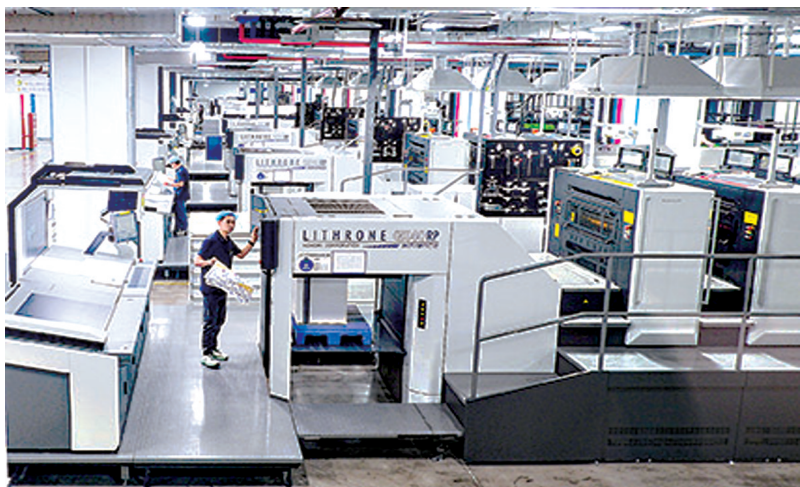
今年政府工作报告提出，健全文化产业体系和市场体系，加快发展新型文化业态。

浙江卡游动漫有限公司将优秀传统文化进行创新性表达，紧扣年轻一代消费新需求，不断探索构建文化消费新场景，为发展新型文化业态带来诸多启示。



位于上海静安区的卡游总部。

受访者供图



位于浙江开化的卡游卡牌工厂。受访者供图



在卡游总部，一位原画师在绘图。新华社记者莫鑫摄



在浙江开化，工人在检查卡牌样品。受访者供图

尽管《哪吒之魔童闹海》票房逐渐降温，但周边产品已踩上“风火轮”，接棒“哪吒热”持续升温。

从蛇年春节开始，浙江卡游动漫有限公司(以下简称卡游)，就开足马力生产。首批投放了450万包哪吒系列卡牌，仍然无法满足市场需求，不少产品开售一周便告罄。限量发行10张的导演亲签卡，在资深玩家圈更是“千金不换”……

从奥特曼、小马宝莉再到哪吒，作为国内集换式卡牌行业龙头，卡游近年来爆款不断。从2011年成立至今，这家泛娱乐企业坚持深耕细分赛道，坚持正版授权，坚持创新产品力，2024年整体收入超100亿元。

一张卡牌能印出什么“魔力”?方寸之间能装进哪些商业想象?近日，新华社每日电讯记者走进卡游，探寻这家企业如何“弄潮”纸上。

“魔童”托起新的增长曲线

“哪吒卡牌还没到货，预计两天后能上。”元宵节这天，上海静安大悦城卡游直营店内，店员一遍遍重复这句话。当日，《哪吒之魔童闹海》票房跨过90亿元门槛，“哪吒热”不断外溢至周边赛道。

直营店不远处，两位初中女生盘坐在地上。其中一位举着写有“小马宝莉卡，含泪出售!”字样的牌子，试图吸引周边爱好者的目光。

“我俩刚看完电影，打算退坑小马宝莉了，用旧卡回本，入个哪吒系列的‘新坑’。”一位女生说。

上海静安大悦城是国内“二次元浓度”最高的购物中心之一。公开资料显示，蛇年春节假期，静安大悦城“二次元”业态店铺销售额近1000万元，同比增长120%。

距离静安大悦城几个路口，卡游上海总部已经乐观地估算出哪吒这个传统文化IP的市场高度，多个工作室正加紧开发这一系列卡牌的后续产品。

“我们预计会爆，但没有预计到能这么爆。”卡游美术工作室负责人刘昭君说。该工作室主要进行国潮IP开发，卡游另一款明星产品“卡游三国”，也由该工作室担纲制作。

就销售行情判断，哪吒系列大有接棒小马宝莉之势，为卡游拓展新的增长曲线。

卡游2024年向香港证券交易所递交的招股书显示，2021年、2022年和2023年的前9个月，公司营收分别为

22.98亿元、41.31亿元和19.52亿元，集换式卡牌业务达到85%至96%的贡献度。

据透露，2024年公司产值再创新高，这与小马宝莉的全年爆发有关。小马宝莉最初是美国玩具公司孩之宝推出的一款玩具，随着系列动画片《小马宝莉》的成功，成为家喻户晓的卡通IP。

2020年，卡游获得授权推出小马宝莉系列卡牌，该系列的热销让卡游打开了女性市场，拓展了新的客群，如今卡游寄希望于哪吒系列为公司开年的销售带来“国漫增量”。

谈到哪吒系列的开发，刘昭君称赞导演饺子“抠细节”的能力。有一款卡牌的包装盒使用了散丙的龙头画样，木铂工作室曾向版权方提交了多次画稿，均没有让饺子满意。经过五六稿的修改之后，饺子决定亲自上阵完善画稿。

“饺子还对一张卡牌的泼墨背景提出修改意见，经过好几轮沟通，他才同意了我们的方案。”卡游工作室一位画师告诉记者。

开元证券预计，哪吒系列IP衍生品收入或达100亿至150亿元，IP总商业价值或达300亿至350亿元。而且，《哪吒之魔童闹海》的密钥将延期至3月30日，也有望延续相关衍生品的市场热度。

“我们希望能与版权方一道，打通哪吒IP内容和衍生品设计生产，让这个IP在下一个制作周期内保持热度。”卡游IP运营工作人员小高说。

卡游与《哪吒之魔童闹海》制作方于2024年4月签订授权协议。在秋季投入卡牌产品的制作。但在电影上映之前，卡游开发人员对电影剧情一无所知，只能根据版权方提供的人物素材大致推测

剧情走向，有的卡牌甚至只能根据前作《哪吒之魔童降世》的镜头、场景进行设计。

“跟随电影热度，我们需要加快卡牌设计。片中诸如鲨鱼怪、八爪鱼怪等小配角的热度也很高，我们后续也会推出相关产品。”小高认为，日本的动漫产业固然有可取之处，但运营模式已相对固定，卡游等国内企业在产品开发经验和IP内容设计运营上，有望做得比日本动漫厂商更出色。

记者采访发现，国外不少版权方会严格限定IP素材使用方式，有的甚至要求只能用贴图方式制作衍生品。此外，国外诸多衍生品厂商只掌握设计能力，缺乏生产制造能力，产品需要到中国和东南亚国家代工，同样限制了IP开发和应用。

卡游相关业务负责人认为，当前国漫衍生品产业刚刚兴起，卡游手握数十个国内外正版动漫IP授权，针对传统文化和国漫也有不俗的开发设计能力，再加上企业本身拥有业内顶尖的制造能力，这些优势构筑起企业从容应对市场竞争的雄厚底座。

制造为本坚守长期主义

卡游在上海、浙江和广东均有产业布局，但其位于钱江之源——浙江省衢州市开化县的卡牌工厂，无疑是最特殊的存在。这里不仅承载了卡游创始人的故乡情怀，更体现了卡游的制造为本。

“卡游自有工厂的制造优势，能让我们‘接得住’市场的需求变化。从新产品的设计到上市销售，我们最快两周内就能实现。”史冉魁笃信，将制造能力牢牢握在手中是卡游的核心竞争力之一。

史冉魁是印刷科班出身，原先在上

海从事高端烟、酒、化妆品等消费品的印刷，2018年加入卡游，他坦言卡游是自己的“伯乐”。

“做产品包装的时候，印刷是‘嫁衣’，很少有人拿到产品后会注意到包装盒印刷怎么样。做卡牌不一样，印刷是‘主角’，是产品力的体现。”史冉魁说。

走进印刷流水线，进口全自动印刷机、全自动模切机、烫金机等先进设备一应俱全，单条印刷流水线的设备造价就超过1亿元。经过印前处理、切纸、胶印、品检、理牌等工艺流程，开化工厂最高日生产上亿张卡牌。此外，投资50亿元的新生产基地正在加紧建设，体现卡游制造端扎根开化的决心。

卡游卡牌的安全性标准，按照可入口玩具标准执行。为此，工厂建立了业内首个CNAS(中国合格评定国家认可委员会)认证实验室，每一批卡牌出厂前，都会严格检测增塑剂、有害物质含量、包装膜厚度、锐利边缘等指标。

工厂产品展厅内，从奥特曼到小马宝莉、哪吒、植物大战僵尸等系列产品，工艺复杂度明显提升，部分卡牌最多要用十几道工序。

复杂的工艺流程并没有挡住“李鬼”的脚步。市场上存在不少“山寨”卡牌产品，有些是简单的图样仿印，有些则加入了“技术”含量较高的烫金、丝印工艺。除此之外，由于卡牌的盲盒属性，部分地区出现了利用内窥镜找出卡包内的稀有卡牌进行违规销售的行为。

记者以50元价格购买了一张小马宝莉卡牌。与正版卡相比，其色彩鲜艳程度、版权标识比例等，都需要仔细辨认才能看出区别。

值得一提的是，“小客户”对卡游工艺的关注度非常高。“很多小朋友拿到卡

牌之后会仔细端详，能分辨烫金和冷烫金的不同。我们一款产品升级后使用了新的工艺，就有小朋友打电话到厂里询问为什么要变，还有的小朋友缠着父母要来厂里参观。”史冉魁说，“卡游定义了什么是‘一张美的卡牌’。”

卡游工厂2019年进驻开化，数年间，一张小小的卡牌，成为了这个位于钱江之源、三省交界的小县城的“金名片”。据开化县有关部门统计，开化卡游工厂年产值已占当地地区生产总值的20%多，当地纳税额位居榜首，共雇超过3000名员工从事卡牌生产。

除此之外，卡游还同当地政府部门合作，在十余个乡镇开办“共富工坊”，将包装等后道工序交由农户完成，辐射数百个家庭。

为生产旺季预留的这部分潮汐产能，直接带动当地农户实现增收。“我在‘共富工坊’里干了两三年，去年收入最多，1万元左右，没想到产品卖得好，也能让村里的老年人挣到钱。”开化县杨林镇川南新村农民吴有仙说。

一张卡牌书写新的时代表达

2023年4月，卡游推出首个自有IP“卡游三国”，以期利用三国故事在东亚地区的影响力，将业务延伸至成年男性群体。

卡游还希望将从奥特曼系列开始进行市场培育的TCG(Trading Card Game,集换式卡牌游戏)玩法嵌入到这一自有IP的推广中，针对成人市场打出“收藏+对战”的组合拳。

“在美国和日本卡牌市场，对战卡牌是主力产品线，诸如宝可梦、游戏王等日本卡牌正越来越多地针对国内市场举

办卡牌对战比赛。”卡游三国TCG负责人如是分析当前的市场形势。

卡游三国团队可谓“配置豪华”：有哥伦比亚大学电影系硕士、中科院的核物理博士、复旦大学的化学博士等。多元化背景的团队，为卡牌产品开发和游戏玩法设计提供了宽广的视野，这对于产品出海大有裨益。

卡游管理层认为，TCG玩法在当前国内“谷子经济”蓬勃发展之际潜力巨大，卡游正抓住机会，用国潮IP赋能产品参与同日本、美国卡牌生产商的竞争，这既是文化软实力的竞争，更是技术硬实力的竞争。

“国外很多卡牌厂家重玩法体验，轻产品工艺，其中不少在中国市场寻求代工。卡游针对产业格局，以精湛的生产工艺和出色的内容设计取胜。”上述TCG负责人表示。

据悉，从去年10月开始，卡游旗下的小马宝莉系列就开始面向港澳地区、日韩和东南亚市场投放产品，在泰国的7-11便利店，消费者可以在国内一样在收银台“抽卡”。以此为契机，公司也希望卡游三国系列的TCG玩法能够借机登陆海外市场，并掀起游戏潮流。

今年，“释放文化、旅游、体育等消费潜力”“加快发展新型文化业态”写入政府工作报告，卡游希望以卡牌为吸引年轻受众的载体，为传统文化的创新性表达提供新的赋能方式。近年来，为了拓宽国潮IP的运营广度，卡游正尝试同古代体育文化、四大名著、金庸小说以及博物馆进行联名。

在卡游目前市售的产品中，既有基于金庸原著小说打造的“金庸侠客令”系列，也有与画家戴敦邦合作出品的“红楼梦·梦回金陵”和“西游记·大闹天宫”系列，主打收藏型卡牌。

在巴黎奥运会和中美两国建交60周年的双庆时刻，卡游与国家体育总局合作，将一套“中国古代表文化收藏卡”带到了巴黎。这套卡牌收录了多张珍稀文物卡和八段锦插图，通过独特的视角和细腻的笔触，讲述了中国古代体育的丰富故事与深远内涵。

为制作这套卡牌，卡游上下倾尽全力，针对每一件文物的特点都进行了专门的工艺设计：金银器、青铜器使用光刻工艺，显现金属光泽和立体质感；陶瓷、漆器使用透明丝印工艺，展现釉面的亚光与立体感；古代书画采用特种触感纸张，以还原色彩的色泽与宣纸质感。

卡游还同大英博物馆、波士顿博物馆等国外博物馆开展合作，一些热门藏品开发产品。提起与国内博物馆的合作，卡游表示“敬请期待”，预示着在不久的将来会推出重磅联名产品。

讨论起为何集换式卡牌如今大受市场欢迎时，多名受访对象表示，卡牌的热销是乘着“谷子经济”火热的市场潮流，背后则是年轻人追求个性表达。

在卡游的工作室里，许多策划师、原画师、TCG玩法设计师也都是00后的年轻人，他们因热爱而相聚，因对某个IP、某个人物形象的爱而倾注心血创作作品，表达内心。

“我命由我不由天”和“我想试试”是哪吒系列电影最能够激发创作者共鸣的两句台词，消费者喜欢卡牌也正是因为我们的创作端表达的内心情感击中了他们的内心。”一位卡游原画师这样认为。

(新华社每日电讯记者黄海波 莫鑫王辰阳 李平)

从“悟空”到“哪吒”，中华文化动人心

两会·新鲜报

新华社北京电(记者徐壮 李紫薇)国家之魂，文以化之，文以铸之。

近段时间，以“悟空”“哪吒”为代表的中华文化IP持续“出圈”，引起不少参加全国两会代表委员的关注。在前期调研基础上，他们带着发展文艺事业、健全文化产业体系和市场体系、发展文化新业态等意见建议上会。

中华五千年文明蕴含大量文化IP宝藏，“文化IP+”产业链延伸释放新价值。3月3日，《哪吒2》冲出超145亿元票房；春节后，游戏《黑神话：悟空》斩获国际游戏大奖。

一部“悟空”游戏，带火了多个打卡目的地；一部“哪吒”电影，延伸“文化+”的长链条，“含吒量”产品销售火爆。

带着基层一线的声音，代表委员提出，要大力书写文化产业的创新实践新故事，让越来越多的文化IP，激发文化消费新业态。

良渚文化大走廊，以良渚古城遗址为中心，创造出可亲可观可感的城市文化IP；三星堆博物馆新馆，AI算法实现文物复原、裸眼3D还原考古“方舱”，全面提升观展体验……“文化+”跨界融合，正解出各式答案。

发展文化新业态，背后有科技与文化的融合，是新质生产力赋能文化产业的生动实践。

山西大同市委书记张强代表说，《黑神话：悟空》的成功，是“数字+文旅”融合发展的创新突破，是传统文化与现代科技的双向奔赴。

中国电影艺术研究中心研究员皇甫宜川委员说：“以《哪吒2》为代表的电影，有技术实力，又有贴合受众的叙事表达，展现出中国文化市场的潜力和魅力。”

不少代表委员在思考：如何进一步推进文化创新，创造出更多精品?精品之所以“精”，就在于其思想精深、艺术精湛、制作精良。

“越是精品越植根于中华文化沃土，需要反复淬炼，厚积薄发。”带着文化传承等方面的意见建议上会，山西艺术学院副院长苗浩委员说，坚守中华文化立场，提炼精神标识，好作品将源源不断。

《长安三万里》一个3秒镜头耗时1年；《黑神话：悟空》历时近7年考究极致；《哪吒2》4000余人主创、近140家中国动画公司日夜“死磕”。

中式美学的年轻化表达和情感共鸣，是传统文化深受年轻人喜爱的流量密码。皇甫宜川委员认为：“中华民族有着强大的文化创造力，我们坚定文化自信，在创造性转化和创新性发展中赓续

中华文脉，就能讲好中国故事。”

越是物质富足，人们的精神文化需求越是强烈，多出精品，才能不断满足人民多样化、多层次的文化需求。

一些代表委员建议，提供更丰富更优秀的文化产品，建设富有凝聚力的精神家园，要改进文艺创作生产服务、引导、组织工作机制，让创作者有机会、有时间、有底气精益求精。

我国持续推进“人工智能+”行动，探索人工智能赋能千行百业新路径。对于文艺创作领域人工智能应用的问题，全国人大代表、作家冉再冉说，要让技术为思想服务，提升文化产品的亲和力、感染力。

内蒙古扎赉特旗乌兰牧骑副队长何买拉苏代表信心满满：“作为草原‘红色文艺轻骑兵’，我们要推出更多‘沾露珠’‘带草香’的优秀作品，把最好的精神食粮奉献给人民。”

提升国际传播效能，中国文化作品扬帆出海，彰显文化软实力。

代表委员表示，挖掘传统文化的当代精神与价值，中华文化动人心。

围绕加强文化遗产保护传承，弘扬中华优秀传统文化，云冈研究院院长杭侃代表带来了新的建议。杭侃说，要向世界展示中华文化对人类共同命题的独特回应，这是新时代中华文化繁荣发展对世界的贡献。(转自《新华社每日电讯》)

让传统文化新表达激发文化新需求

今年春节以来，电影《哪吒2》从全球热映到成为目前全球动画电影票房冠军，让不少人如何创新表达方式和载体去讲好中国传统文化故事有了更深入的思考。

火热的不止这部电影，在周边产品这个赛道上，哪吒系列的手办、盲盒、卡牌等等，也是一件难求。在全国人大代表、中国民间商会副会长、依文集团董事长夏华看来，当前中国以《哪吒2》为代表的动画电影正用新的形式助推传统文化成为消费热点，对孕育新型文化业态能够带来诸多启示。

以靛蓝色的植物染布为封皮，用布依族最喜爱的刺梨花刺绣当点缀，一个融合民族文化元素的笔记本曾一度卖断货；取材于贵州大山里的翠竹被加工成手提包的提手，既充满创意，也很时尚……这些源自于我国民族文化中的纹样、图案、技法，在夏华带领的设计团队手中呈现出不一样的风格。

“当我把布依族、苗族等多彩民族文化中的独特纹样经过二次设计，以新载体、新表达呈现时，这些传统文化就变成了现代产品可应用的美学纹样，这些充满想象力的民族文化在独特的设计中变得更加有魅力。”

夏华说，以这些形式诠释传统文化，就是希望能吸引更多年轻消费群体，激发消费新活力。

近20年来，夏华一直致力于民族文化的传承和发展。她和团队长期扎根贵州、云南等民族聚居的村落，挖掘整理深藏于大山里的民族文化故事。手工技艺、图腾符号，并将其进行数字化处理，相继建立了“民族美学纹样数据库”和“民族手工艺者数据库”。

这些年，夏华还不断探索构建更多文化消费新场景。比如，在贵阳市青岩寻坊打造了一个“民族手工艺国潮街区”，让游客不仅能够欣赏时尚且丰富的文创产品，也能够与绣娘、手艺人等面对面交流，并参与制作，体验不一样的文化消费服务。

20年来，依文集团积极推动民族文化品牌走出村寨，让中国民族手工艺走向世界舞台，向世界讲好中国故事，展示中国时尚美学。

2017年开始，依文集团带领贵州绣娘走向国际舞台，参与中英建交45周年，中英高级别人文交流机制、国际时装周等活动。“很多绣娘第一次走出大山，走出国门，特别激动，在国际秀场、聚光灯下展示中华文化，既自信，也自豪。”夏华说，如今有1000

多名绣娘跟着自己走出国门。

从藏于深山到走出国门，夏华推动文化出海的过程中探索了很多模式。“我一直认为，国潮文化的兴起，始于越来越年轻一代人的喜爱，关键在于文化故事有没有被更好地挖掘，故事的内核是否真正地被讲出来了。”夏华说。

夏华认为，从游戏《黑神话：悟空》到电影《哪吒2》，越来越多的中国文化产品“圈粉”年轻人，受到全球消费者的喜爱，主要还是在做好文化故事呈现的同时，更注重消费者的参与和娱乐体验。在传播格局不断变化的当下，既应该追求文化的深度，还应该注重年轻人对传播载体的亲近性。

“我注意到现在很多年轻人喜欢玩卡牌，上面印的都是动漫的人物，要是卡牌上可以印上苗族、布依族的纹样故事、民族故事或是工艺故事一定会很火，也能在校园文化传播开来。”夏华这样认为。

“无论是电影、卡牌还是游戏，一定要让产品‘说话’，一定要让受众对产品时能意识到，是在为其背后的文化内涵买单，为产品能够提供的情绪价值买单，受众才会对产品产生黏性。”夏华说。(新华社每日电讯记者路飞 莫鑫薛园)