

# 动漫游戏企业国际化发展路径的案例研究

## ——以北京市为例

曹淑艳 赵丽莎

**摘要：**依据茹特国际市场进入三种模式，结合 Uppsalla 国际化过程模型，<sup>[1]</sup> 动漫游戏企业应根据企业国际化发展的规律，按照“外包业务—设立海外代理商—建立海外分支机构—国外投资”的模式做渐进式或跨越式的国际化发展。北京市典型动漫企业多案例分析表明：动漫企业走国际化道路首选是投入少、风险低的贸易式进入，如离岸外包；而契约式模式有利于动漫游戏企业品牌和技术的培育、跨国经营经验积累，如海外发行授权、海外发行代理、国际分包等；当动漫游戏企业占据了一定的国际市场，就可以采取投资的方式进入国际化发展的高级阶段，如海外投资并购、本土研发、成立海外分支机构等。

**关键词：**动漫企业；天生全球化；国际化路径；案例研究

**作者简介：**曹淑艳，女，教授，经济学博士。（对外经济贸易大学 信息学院，北京，100029）

赵丽莎，女，金融学硕士。（对外经济贸易大学 信息学院，北京，100029）

**中图分类号：**F279.2

**文献标识码：**A

**文章编号：**1008-6552 (2016) 06-0122-06

我国动漫游戏企业的国际化发展过程综合了国际化过程模型、国际市场进入理论和天生国际化理论。动漫游戏产业是一个人才密集型产业，由于国内得天独厚的人力成本优势，我国的动漫游戏企业自创立伊始便开始了国际化外包业务，通过“接包”的方式进行国际化知识的储备与积累，逐渐拓展国际化业务范围和合作范围，不断加深国际化程度。

北京市重视动漫文化产业国际化，虽然企业国际化成长理论已受到国内外学者重视且有相关理论研究积累，但针对动漫企业国际化的研究成果还很匮乏，特别是运用案例研究方法对动漫企业进行实地调研，并进行案例分析的研究成果较少。本文旨在通过多案例探索北京市动漫企业国际化成长战略与路径，选取政府方、企业方和行业组织三方作为案例，为动漫企业走国际化道路提供支持，为政府的政策制定提供参考。

## 一、多案例研究方法

### （一）多案例研究方法适用性分析

第一，案例研究方法适用于过程和机理类问题的研究，有助于揭示组织的整体性、动态性问题。本文通过北京市典型性的动漫游戏企业案例研究揭示其发展路径。

第二，案例研究方法适用于特定情境下的问题研究，北京市动漫企业国际化的问题是有别于已有研究的一个新情境下的研究问题。

第三，多案例研究方法通常可以获得更为严谨、一般化及可以验证的理论命题。多案例研究方法比单案例研究方法更具普适性、稳健性和精炼性。为增强严谨性，本文挑选 12 个具有典型性和对比性的案例进行研究分析，其中包含 9 家典型性动漫游戏企业、2 家动漫游戏产业政府主管机构和 1 家行业

组织。

(二) 案例选取标准

1. 遵循案例研究选择的典型性要求

本课题选取的 9 家北京市典型企业包括了国际化过程模型的 4 个过程（见表 1），其中金刚游戏处于国内生产阶段，但已在积极准备和计划开拓国际化合作业务。祖龙娱乐由于刚从完美世界独立不久，和万豪卡通、十月文化一样处于少量出口阶段。幸星动画处于设立海外代理商阶段。完美世界、昆仑万维、智明星通 3 家公司处于海外直接投资阶段。其中完美世界、昆仑万维、幸星动画、智明星通都属于天生全球化的企业。如：完美世界成立两年，就开展了国际化业务；幸星动画从企业诞生之初就请国外人员担任创意副总裁、开展外包业务；智明星通、昆仑万维自创立伊始便走上了国际化道路，是外汇收入占公司总收入一半以上的国际化游戏企业。

表 1  调研企业所属 Uppsalla 国际化过程模型阶段

阶段 种类	国内生产	偶尔出口	设立海外代理商	海外直接投资
非天生全球化企业	金刚游戏	祖龙娱乐万豪卡通十月文化	每日视界	
天生全球化企业			幸星动画	完美世界 昆仑万维 智明星通

本文选取的政府主管机构是北京市/朝阳区文化创意产业领导小组及办公室，是专门从事推动北京市/朝阳区文化创意产业发展的常设机构，参与北京市/朝阳区文化创意产业规划及产业定位的制定和具体相关落实工作，且参与制定和落实促进北京市创意产业的相关政策和地方性法规。由动漫游戏企业自愿联合发起成立的北京动漫游戏产业联盟，其业务指导单位为北京市文化局，是北京市动漫游戏行业性组织。

2. 遵从多案例研究的复制法则

选择具有对比性的案例，从不同案例中得出结论并相互印证，提高研究设计的周延性和外在效度，提高结论的说服力。本研究选取的案例企业都有国际化的计划，并且在国际化的路径选择上存在一定的差异。按照差别复制逻辑，选择国际化过程中具有差异的企业能更好地达到多重检验的效果。

3. 资料获取的便利性和准确性

案例企业注册地均为北京，且在北京市区域内有办公场所，便于开展调查和研究，本研究的课题组均前往实地进行调研访谈。

二、资料收集与分析

(一) 资料收集

本研究的资料来源及收集过程如下：

(1) 文档材料的收集：幸星动画、万豪卡通、每日视界、完美世界、祖龙娱乐、金刚游戏、智明星通的网页材料、公司官网、新闻报道、上市公司年报。

(2) 访谈：运用半结构化访谈方式，根据调研企业国际化发展阶段和具体情况有针对性地编写调研提纲，提前一周发至企业高管邮箱，请其准备提纲相应内容。访谈中将调研提纲问题和现场问答结合并录音，课题组 5 位访谈者其中 2 位负责访谈，与企业高管就调研提纲问题进行访谈，并根据访谈的进行即兴补充问题。3 位负责记录，调查结束后 1 天内根据笔记和录音转成文字记录，再将 3 位记录者的调研记录汇总为 1 份整合后的调研记录。

本研究的资料库包括了现场笔记、直接观察记录、访谈录音、文字整理稿件、文献档案资料以及资料分析记录，以方便之后的检查与分析，加强本研究的信度。

(二) 资料分析

首先运用归纳式编码，根据访谈录音笔记和文档资料进行一阶概念分类，归纳出目前有国际化业务的 8 家公司国际化一阶概念（见表 2，金刚游戏与国外相关机构合作正在谈判中，故不在表中列出）。

表 2 北京市 8 家动漫游企业国际化路径一阶概念分类

案例企业	原 始 描 述	一阶概念
幸星动画	公司成立伊始就承做外包业务，业务范围：北美、欧洲（英国）、澳洲、俄罗斯。外包业务中的 80%-90% 都是国外业务	离岸外包。
	海外雇佣员工，如创意副总裁是加拿大人，固定全职。也有根据项目需要聘请海外指导、导演，会设立阶段性的海外办公室。	海外人才、阶段性海外办公室
	国外品牌中国大陆的总代理，电视台、网络播放、新媒体如 IPTV、延伸产品全权代理。	海外发行代理
	海外导演有技术培训，海外制作人员与国内制作人员交流技术，马来西亚有来给管理团队培训。定期参加德国科隆全欧动漫展、伦敦品牌授权展、美国拉斯维加斯授权展。	国际交流合作
	《巴菲特神秘俱乐部》是由幸星动画与股神沃伦·巴菲特合作，以巴菲特为形象原型而创作的大型财商教育动画系列片，并由沃伦·巴菲特亲自进行全片英文版的配音，比尔·盖茨和查理·芒格也应邀亲自参与了配音制作。	海外名人配音
万豪卡通	国外动画片加工制作、代理发行国内外动画节目。	海外代工 海外代理
	国外承接业务，交给朝鲜制作。招聘朝鲜员工，地点在延吉。	接外包再转包
每日视界	公司 1997 年成立，2005 年开始国际化道路，国际外包合作，承接大型国际外包项目。	外包
	《刺猬小子之天生我刺》以中美合作方式运行、创作。	国际合作
十月文化	《大圣归来》2015 年已销售至全世界六十多个国家，海外预售已达到四百万美元。	海外发行
	起步阶段主要做外包，目前主要自己创作，兼顾外包。	外包自主研发
完美世界	2006 年，完美世界走出中国大陆的第一步源于一个台湾运营商的代理请求。在台湾的成功促使我们从东亚开始了全球授权代理模式，甚至在日本也取得了成功。	海外授权
	随着全球授权的拓展，各地运营商对游戏定价、玩法的反馈让我们注意到了世界各地游戏市场的巨大差异。如果可以在海外自主运营，对用户的了解就会更深，也可以主动修改产品进行批量生产。因此，完美世界选择进入全球化的第二阶段：自主运营。	自主运营
	当时，我们把美国作为海外自主运营的第一站。2008 年 11 月完美国际在美国上线。美国的成功激励了完美世界在全球各地建设运营团队，进一步在欧洲、日本、韩国、东南亚等地区通过收购和新设成立了子公司。	自主运营 成立海外分支机构
	但随着自主运营的深入，我们发现，若要真正占领市场，就需要适应当地市场的产品线。因此，完美世界又从美国开始了本土化。	本土研发
	完美世界正在利用全球不同 IP 和团队的特长创造世界级产品。未来的完美世界也将涉及影视。也许世界级的 IP 将在中国制作、美国设计、由日本漫画家创作、在好莱坞拍成电影。这也是未来几年完美世界国际化发展方向。	全球资源整合

案例企业	原    始    描    述	一阶概念
祖龙娱乐	加大出口力度，力求更多的拓展海外区域（东南亚除越南、韩国），向更多地区输出中国文化。	
	我们的国际化业务以授权为主，专注于产品制作，在国外找发行商。	海外授权
	现在以授权为基础，也会考虑自己做海外发行。	海外发行
智明星通	成立之初接俄罗斯的外包获得成功后开始走国际化道路。	离岸外包
	2009 年，智明星通为打破欧美公司在社交游戏发行领域的垄断地位，成为中国历史上第一个自主发行自研游戏的社交游戏公司。	海外发行
	总部设于中国北京，并在中国合肥、中国香港和台湾、巴西圣保罗等地设有分支机构。	设立海外分支机构
昆仑万维	2010 年成立海外发行团队后将游戏发往台湾、东南亚。	海外发行
	昆仑万维投资互联网金融网站趣分期、银客网、lendinvest，投资打造互联网金融生态链。海外市场由昆仑团队重点开拓，打造昆仑体系内互联网金融，期望 2016 年互联网金融在日韩有实质性进展。投资了美国网站 Grindr，有利于拓展昆仑万维多方面业务，为进军海外打下基础。	全球资源整合
	先后在中国香港、中国台湾、日本、韩国、马来西亚、美国、欧洲等地开设了子公司。	设立海外分支机构

政府和行业协会层面对北京市动漫企业国际化路径一阶概念描述如下表：

表 3  政府和行业协会对动漫游企业国际化路径一阶概念分类

案    例	原    始    描    述	一阶概念
北京市文化创意产业促进中心	游戏出口产值不断增长，出口区域由日韩向东南亚、欧洲、北美、南美等全球市场拓展，形成国际营销模式。	海外发行
	一方面，组织动漫游戏企业参与京台文创展、京港洽谈会等境外文化会展活动，每年邀请海外动漫领域的知名导演、制作人等参加北京市文促中心主办的动漫游戏发展国际论坛；另一方面，组织北京企业与国外同行建立常态化的定期交流机制。	国际交流合作
	企业去海外投资，如去英国投资电视台、去非洲建设有线电视网络、收购美国的电视台等渠道来“走出去”。	海外投资并购
	最开始在国外进行代工的动漫游企业目前国际化发展情况较好。	海外代工
	对于海外背景人才引进有优惠政策，如“千人计划”“万人计划”等。	引进海外背景人才
朝阳区文化创意产业发展中心	朝阳区“凤凰计划”对海外高层次人才进行认定，并有引进奖励。	引进海外背景人才
北京动漫游戏产业联盟	相对于美国、日本，中国动漫加工为主，创意/市场布局较慢，但是外包业务很多（美、日）；如功夫熊猫的制作大部分在中国。	海外代工
	经济实力的增强，促进了对国际上汉语的渴求，通过动漫的形式教大家学汉语，收入大概 3、4 千万，以动漫的形式做成课本、光盘、视频等在国外宣传。	其他形式动漫出口
	国际化方面：游戏走在前面。从代理国外业务到自主研发，出口至 200 多个国家和地区。	海外代理、自主研发
	完美世界参与了环球娱乐、昆仑收购了美国的同性恋网站、蓝港和福克斯的合作、游久游戏收购了美国的舞团。	海外投资并购
	企业家大多 30 岁左右，精力旺盛、经历丰富；具有海外背景的有一半，这部分人有很强的海外经验，如智明星通。	国际化背景企业家

从访谈中发现, 幸星动画、每日视界、完美世界和智明星通的国际化发展较好, 海外营收占总收入 70% 以上, 且企业高管对未来国际化发展战略和规划比较清晰, 国际化程度较低的企业国际化发展模式种类较少, 且对国际化发展路径的选择并不十分了解。完美世界是调研企业中国际化程度最高的企业, 已经处于 Upsalla 过程模型框架下的海外直接投资阶段, 国际化发展较为成熟, 且经历了过程理论的全部 4 个阶段, 对其他动漫企业的海外发展有一定的借鉴意义。外包、海外授权、成立海外分支机构是最常见的国际化路径。从对北京市文促中心、朝阳区文创发展中心和北京动漫游戏产业联盟的访谈可以看出政府和行业协会对动漫游戏企业的国际化发展是比较了解的, 提到的国际化路径在具体典型企业调研中均已出现, 可以作为企业访谈的补充和印证。

由表 3 一阶概念进行二阶主题抽取, 通过两次编码总结出调研企业国际化路径的具体方式如表 4 二阶主题所示。

表 4 北京市动漫游企业国际化路径二阶主题分类

一阶概念	二阶主题	一阶概念	二阶主题
海外授权	海外发行授权	离岸外包	离岸外包
海外发行代理		海外代工	
海外发行		国际交流合作	国际合作
自主运营	自主运营	海外名人配音	
成立海外分支机构	成立海外办公室或分支机构	海外投资并购	海外投资并购
阶段性海外办公室		引进海外背景人才	海外背景人才
本土研发	本土研发	国际化背景企业家	
全球资源整合	全球资源整合	其他形式动漫出口	其他形式动漫出口

三、研究发现

(一) 国际市场进入模式

根据茹特 (Franklin R. Root) 对国际市场进入模式的划分,<sup>[2]</sup> 可供企业国际扩展选择利用的模式可分为三类, 即贸易式进入、契约式进入、投资式进入。除金刚游戏外, 其他 8 家动漫游戏企业国际市场进入模式以贸易式和契约式进入居多 (见表 5)。投资式进入是进入国际市场最高级的模型, 调研企业中完美世界、智明星通和昆仑万维已有投资式进入方式, 通过投资海外动漫公司、电视台、网站等形式走国际化发展之路。

表 5 北京市动漫游企业进入国际市场模式

案例企业	具体进入方式	进入模式	案例企业	具体进入方式	进入模式
完美世界	直接出口	贸易式 (出口式)	祖龙娱乐	海外发行授权	契约式进入
	国际分包	契约式进入		直接出口	贸易式 (出口式)
	自主运营	投资式进入	每日视界	国际分包	契约式进入
	新建分支机构		万豪卡通	海外发行授权	契约式进入
	兼并收购			国际分包	
幸星动画	国际分包	契约式进入	十月文化	国际分包	契约式进入
	直接出口	贸易式 (出口式)		直接出口	贸易式 (出口式)
	海外发行代理	契约式进入	昆仑万维	直接出口	贸易式 (出口式)
智明星通	直接出口	贸易式 (出口式)		国际分包	契约式进入
	海外发行授权	契约式进入		新建分支机构	投资式进入
	新建分支机构	投资式进入		兼并收购	

鉴于自身资源和条件的限制，投入少、风险低的贸易式进入方式是动漫游戏企业国际化发展的首要选择。只是贸易式进入方式是立足于短期利润基础上的，虽能缓解生存危机，却对海外经营活动的控制力很弱，这种“国内制造、国外销售”的方式不可能完全满足本土消费者的需求，也不可能使本土消费者对动漫游戏产品产生信心和信任，更不可能让中国的动漫游戏 IP 真正成长为国际化 IP。<sup>[3]</sup>

而契约式模式有利于动漫游戏企业培育品牌和技术。调研的 8 家企业均包含契约式进入模式，此模式下，企业的品牌和技术等无形资产成为率先进入目标市场的内容，这是一条经济高效的开拓国际市场的全新路径。本案例分析表明，当动漫游戏企业掌握了大量的出口市场，拥有了丰富的跨国经营经验，那么它就有了在境外进行直接投资的可能，如完美世界。通过直接投资方式才能真正树立起动漫游戏品牌的国际化形象和声誉。

(二) 北京市动漫游企业国际化路径

茹特国际市场进入 3 种模式也是企业国际化经营逐渐深化的过程。动漫游戏企业可以将其与 Uppsalla 过程模型相结合，根据企业国际化发展的渐进过程规律，按照“外包业务—设立海外代理商—建立海外分支机构—在国外投资”这种循序渐进的模式进行发展。由表 1 和表 4 梳理出非天生全球化企业国际化发展模式（如图 1）。

可以将非天生全球化动漫企业的国际化路径总结为创作出高质量优秀动漫游戏作品，占领国内市场吸引国内粉丝，然后将偶尔出口作为国际化的第一步打开国际市场，再将优秀作品进行海外授权、在海外播放发行，引入海外背景人才创作更受国外欢迎的作品，继而在海外自主经营设立海外分支机构与当

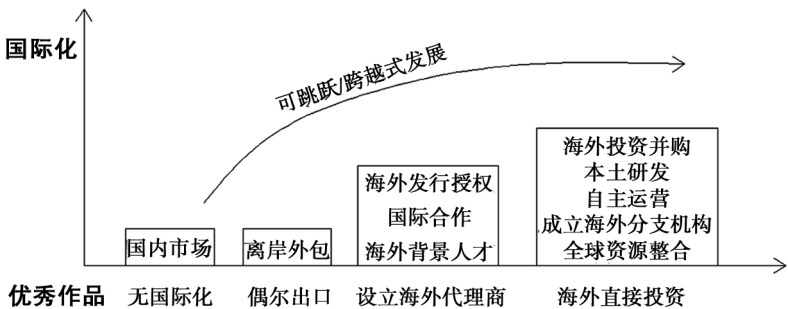


图 1 非天生全球化动漫企业国际化发展模式

地对接，或收购当地动漫游公司或其他类型公司扩大当地知名度，进行全球资源整合。此路径可不连续、跨越（跳跃）式发展，如图 1 所示。

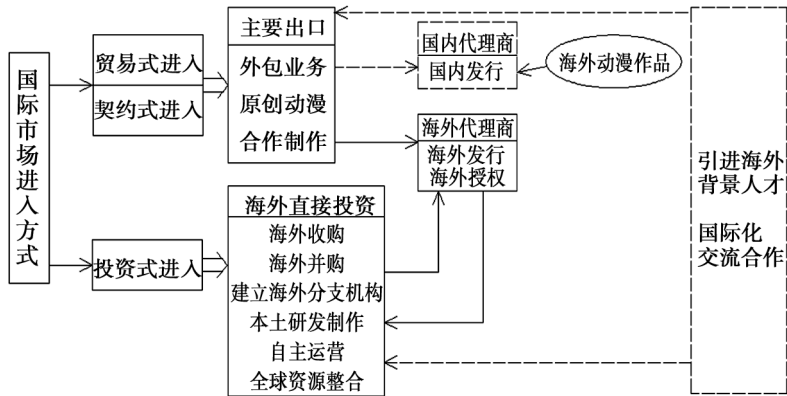


图 2 天生全球化动漫企业国际化路径模型

同理，由表 1、表 4 和表 5 梳理出天生全球化企业国际化发展模式（见图 2）。对于天生全球化企业，成立伊始便将作品出口海外或国际分包，将优秀作品由海外代理商进行发行、授权、销售，在海外自主经营设立海外子公司与当地对接；或直接收购当地动漫游公司或其他类型公司扩大当地知名度，整合全球资源。同时，本研究认为在作品制作过程、播出过程、销售过程（含代理境外动漫游产品）、资源

整合全程有国际合作的企业均为外向型企业，此类企业有国际化业务，但海外营收不是其主要收益来源，或者仅在国内销售或播放，无海外营收；引进具有海外背景人员或企业家自身有海外留学背景，定期有国际化交流合作，这些都可以促进动漫企业的国际化发展。（下转第 135 页）

(上接第 127 页)

## 四、结 语

综上,本文通过多案例研究回答了动漫游企业如何根据现有资源选择国际市场进入模式和国际化路径的问题,走国际化道路的首要选择是贸易式进入,最典型的方法是离岸外包,投入少、风险低的特点适合中小动漫游企业国际市场的开拓。当动漫游戏企业掌握了出口市场,便可以采用契约式进入方式,如海外发行授权、国际合作、引进海外背景人才,丰富跨国经营的经验。最后采取投资式进入,如海外投资并购、本土研发、自主运营、成立海外分支机构、全球资源整合,进入国际化的高级阶段,树立起企业的国际化形象。

这是一个企业国际化逐渐深化的过程,越是选择靠后的国际化经营方式的企业,国际化的程度越深。动漫游戏企业可参考本文的国际化路径模型,根据自身是否天生全球化企业而做选择,政府应根据各家动漫游戏企业所处的不同阶段提供相应的支持,在少量出口阶段给予动漫游企业更大幅度的出口退税等税收优惠政策;在设立海外代理商阶段,大力支持动漫游企业参加国际展会等交流活动,针对海外员工的医疗、社保、居住证等问题出台相关政策来降低海外优秀人才的流失;在海外直接投资阶段,政府可以通过设立投资基金、完善融资担保体系等办法,降低动漫企业融资成本,成立专门组织为企业签订国外各地合同法提供专业帮助。

### 参考文献:

- [1] Johanson J, Vahlne J E. The Internationalization Process of the Firm——A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments [J]. *Journal of International Business Studies*, 1977, 8 (1): 23-32.
- [2] Robles F, El-Ansary A. Entry Strategies for International Markets, by Franklin R. Root [J]. *Journal of Marketing*, 1988, 52 (4): 362-363.
- [3] 周利国,李志兰.我国中小企业国际化道路的模式选择 [J]. *山东经济*, 2006 (6): 41-46.

[责任编辑:高辛凡]