

# 卡游：从一张卡牌洞见新型文化业态

□ 黄海波 莫鑫 王辰阳 李平

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售罄。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，卡游近年来爆品不断。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，新华每日电讯记者走进卡游，探寻这家企业如何“弄潮”纸上。



总部。位于上海静安区的卡游。



牌工厂。位于浙江开化的卡游卡牌工厂。



师在绘画。在卡游总部，一位原画师在绘画。



查卡牌版样。在浙江开化，工人在检查卡牌版样。

## “魔童”托起新的增长曲线

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。

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火有关。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敖丙的龙头画样，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。

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，当年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猜测剧情走向，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，有希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厚重底座。

## 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”卡游产品，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藏品卡。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。

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，共雇佣超过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“致富工坊”，将包装等后道工序交由农户完成，辐射数百个家庭。

## 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。

“在美国和日本的卡牌市场，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。卡游可针对产业格局，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，消费者可以像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。

据《新华每日电讯》