

中国品牌 在海外

中国文创

完美 走向世界

王 岭 卢泽华

近年来，海外市场成为中国文化企业的掘金热土。据3月份联合国公布的全球文化贸易统计报告显示，中国以601亿美元的出口总额取代美国成为全球文化产品最大出口国。文化创意产业（以下简称“文创”）“走出去”不仅彰显着中国的经济实力，更成为中国文化软实力建设的重要突破口。

在中国文创海外征程中，“完美世界”是少数几个以“外向型”发展为主的大型文化企业之一。如今，深耕海外市场10年之久的“完美世界”已将旗下的游戏、影视、教育等文化产品出口至100多个国家和地区，并在欧洲、北美、日本、韩国、东南亚等地设立了20多家子公司。

完美世界成功实现国际化的原因为何？对塑造中国文化品牌又有何启示？带着这些问题，本报专访了完美世界CEO萧泓，听他讲述完美世界的海外故事。



图为美国E3游戏展完美世界展台现场。

从“走出去”中把握机遇

2014年7月，巴西首都巴西利亚特别举办了“中巴友好四十年图片展”活动。展览中，一幅记录着巴西大学生兴致勃勃地讨论中国网游《赤壁》的摄影作品引起了关注。而展板上对图片的诠释是：“近年来，中巴产业合作稳步提升，完美世界等一批中国新兴文化创意企业具有明显中国元素的游戏产品陆续登陆巴西，成为巴西青少年了解中国的新渠道。”

对于已经连续多年位列中国网游出口第一的完美世界来讲，这样的“故事”并不少见。完美世界成立于2004年，起初是一家网游公司，现在发展成为集网络游戏、文学、影视、时尚娱乐为一体的综合性、国际化文化集团。在完美世界CEO萧泓看来，完美世界的国际化经历了从全球代理、自主运营到本土化发展的过程，而如今的完美世界，则正大步迈向跨境资源整合的道路上。

完美世界走向海外起步于2006年，在与台湾运营商合作并获得成功后，完美世界开始在全球各地推行“全球代理模式”。“完美世界最初的国际化就是把中国产品卖到海外，模式与卖硬件相似，产品生产出来以后与经销商合作在全球销售。”萧泓说。

▶ 图为完美世界举办自闭症儿童绘画公益活动。

▼ 图为完美世界在德国科隆参展。



图为国外用户体验完美世界产品。

然而，随着代理授权业务的扩大，完美世界逐渐意识到，这种“借船出海”的模式有着自己的“天花板”——对于文化产品而言，只有自己卖、自己发行、自己分销，才有机会直接接触当地文化和用户。

为此，完美世界选择了美国硅谷作为其海外自主运营的第一个据点。2007年完美世界在美国纳斯达克上市后，2008年11月完美国际在美国上线。美国市场上获得的成功激励了完美世界在全球各地建设运营团队，并进一步在欧洲、日本、韩国、东南亚等地区通过收购和自建等方式成立了子公司。

在海外公司的实际运营中，完美世界采取了“本土化”的策略，通过收购Runic Games、Cryptic Studios等国外团队或招募当地创业人才等方式，完美世界开始适应当地市场的文化背景和消费习惯，并在全球各地生产不同类型的文化产品。对于“本土化”，萧泓有着自己独到的见解，“世界级的公司不存在‘总部-分支’这样的结构问题，完美世界扎根当地的公司必须具有独立性，要能够参与、适应本地的竞争。”萧泓表示。

如今，萧泓认为目前完美世界已经进入全球跨境资源的整合阶段。如何统一完美在全球范围内的人才、创意和管理资源，并打造出世界级文化产品，是未来几年完美世界国际化需要攻破的主要命题。

提升中华文化“附加值”

如果说文创产业是中国文化“走出去”的代表行业，完美世界则是将中国民族文化推向世界，践行中国文化“走出去”的标杆性企业。

长期以来，制约中国文化产品出口的一大瓶颈就是“文化折扣”现象。由于民族文化之间的差异，中国诸多优秀文化作品频频在海外遇冷。而完美世界的游戏产品多以中国古典文化为背景，却较少受到“文化折扣”的影



响，还往往得到高“附加值”的市场回报。究其原因，萧泓总结道，完美世界的作品能融入全球市场，一方面其文化背景取材自中国古籍《山海经》等，文化特色浓郁，另一方面在游戏设计上强调普适性，用户不需要对古典文化非常熟悉就能上手。

除了产品路线之外，完美世界在海外发展过程中打造中国文化品牌，以全球资源整合方式推动中国文化产品出口的经验也为人称道。

众所周知，文创产业是一个高风险的行业，一款好的文创产品，前期往往需要投入上亿元的研发和制作费用。产品的内容也至关重要，只有文化特色明显的原创作品，才更加能够赢得市场认可。

对于自2006年就开始发展海外业务的完美世界而言，原创能力、内容资源和科技水平成为其优势。萧泓认为，一些拥有众多爱好者的经典作品通过时间的积淀逐渐形成了一种文化符号，利用广为人知的形象进行再创作，能更迅速地被接受。将原有IP整合创新再输出，是完美世界对文化全球传播的新尝试。

同时，基于互联网平台的文化产品可以承载更多文化传播功能。完美世界在短短数年内基本完成对全球主要区域渠道的覆盖，在海外市场本地化、通过收购海外企业来加速文化传播速度、整合全球资源、面向全球开发产品等方面积累了大量海外成功经验。

在此前的新闻报道中有媒体评价，完美世界不光输出中国故事和商业模式，还在帮助塑造中国形象。完美世界积极参与联合国教科文组织的公益活动，积极参加中美人文交流、中韩人文交流等项目，以文化交流手段积极开拓海外市场，成为中国文化走出去的典型案列。

全球布局创中国文化品牌

作为世界第二大经济体，中国的海外文化影响力一直无法与自身大国地位相匹配，而构建综合性跨国文化“航母”则是实现中国文化“走出去”的重要一环。

如今，“互联网+”东风使得传统产业与互联网技术加速融合，而在中国文化“走出去”的道路上不断前行的完美世界，也在全球布局和融合发展中驶入综合性、集团化发展的洪流。

2016年初，完美世界与环球影业签署协议，出资2.5亿美元，并配套银行循环贷款，参与环球影业未来5年25%左右的电影项目投资份额，数量不少于50部。作为全球最大影视制作企业之一，环球影业去年以北美票房24亿美元、全球票房66亿美元的成绩获得全球电影市场的头把交椅。同时，环球影业也成为电影史上首家公司一年内拥有三部破10亿美元作品的电影公司。

借助与环球影业的独特优势，完美世界试图搭建起了一个“泛文化娱乐产业”的综合性原创开发平台。据完美世界介绍，在该平台上，原创影视和游戏IP均可进行再开发，形成影视与游戏一体化的系列产品。对于此次合作，完美世界董事长池宇峰曾表示，跟环球影业的合作，不仅是联合拍电影，同时也包括完美世界多个业务线的协同效应，借此实现多种业务的价值最大化。

此前有业内人士表示，影游联动是做得好的游戏公司都会想到的合作方式。但目前并没有很多互相转化的成功案例。探索出更适合完美环球的影游联动，还需要时日。当前的游戏产业面临“融动”的趋势。融，指游戏里广泛应用的互动技术和传统的行业融合；动，指在垂直产业链上，游戏与其他传统的娱乐产业的联动，如电影、电视和玩具等。

萧泓表示，要应对“融动”的趋势，游戏厂商应该要进行立体化布局，整合创新出全球化发展的策略。最重要的是厂商要保持开放合作的心态，力求与合作对象达成双赢。对于未来的布局，据萧泓介绍，完美世界将继续影视和游戏的深度融合与联动，进行全球化数字型的泛娱乐的布局，做全球研发、全球发行，保持完全开放的心态进行多方合作。跨境、跨领域的布局和动作，是未来完美发展的重心。

“我曾经有个梦想，我们用美国的创意，用中国的技术人员，用日本的动画制作团队，用法国的美术风格，找美国的制作人，做好莱坞式的全球性的游戏。有朝一日能够做成这样的事，就是完美出品的世界级产品。”萧泓说。

近年来，凭着经济发展在全球的良好表现，中国向世界展示了“硬实力”。但一个国家要真正在世界之林站稳脚跟，还应该向世界传播其影响力。要做到这一点，不仅需要自身硬，还要培植并输出“软实力”。“软实力”概念的提出者约瑟夫·奈曾经说过：“文化是中国最大的软实力。”对传承了几千年历史和文明的中国来说，这一点毋庸置疑。

自2014年以来，“大众创业、万众创新”在中国蔚然成风，国家也相继举办了一系列活动、出台了一系列政策支持“双创”。依托丰富的文化资源，文化产业作为中国日渐兴起的朝阳行业，正是创新创业大有可为的领域。

中华文化源远流长，但一直以来中国都未能向世界充分展示其文化的精彩，因为中国历来缺乏主动走出去的传统，在文化传播上尤其如此。无论是道家所秉持的“无为”，还是儒家所提倡的“和为贵”，都不主张个性和张扬。因此，即使是在以开放和包容著称的唐朝，我们所做的，也更多是欢迎别国到中国交流学习。明清时期，一度闭关锁国，切断了与外国交流的渠道。

如今的世界，早已不是“酒香不怕巷子深”的时代了。在以文化为主打的国际软实力竞争中，如果不主动出击，就容易被对方的文化反噬。反观今天的中国社会，被外国文化影响、侵蚀的痕迹随处可见。对美国电影“超级英雄”的狂热、对日本动漫和韩剧的痴迷、对外国明星的崇拜……甚至我们的思想观念和行为规范，都在某种程度上被“西化”了。

文创产业走出去 提升中国影响力

汪莹

与此同时，中国存在“文化折扣”的现象。所谓“文化折扣”，是指因文化背景差异，国际市场中的文化产品不被其它地区受众认同或理解而导致其价值的减低。比如《让子弹飞》和冯小刚的卖座喜剧等中国电影在本土票房很高、评价很好，但出口到国外便票房遇冷，令人大跌眼镜。对此，我们应该做的，是在理解双方文化差异的基础上，更好地包装自己的文化，以引起国外受众的兴趣、满足他们的需求。

当然，随着中外交流的深入，中国也积累了不少经验。仍然以电影行业为例，近年来，中外合拍的电影越来越多，如《狼图腾》《功夫熊猫》等，这必然能让中国的电影制作人更好地了解外国观众对中国电影的要求和期待，对今后中国电影走出去更加有利。

今天，得益于移动互联网的发展，世界的连通比过去更容易，人们的交流比过去更频繁，我们更容易地洞悉世界各地所发生的事情，以更好地了解其他国家的文化。在此基础上，针对性地将自己的文化产业化，其市场前景也会更加广阔。不得不说，如今中国不少电视节目，包括电视剧、综艺节目等在国内外异常火爆，便是得益于深谙国外热门电视剧的叙事方式及其综艺节目的卖点。

中国文化产业走出去，其目的不是像某些国家一样推行文化霸权，而是带着交流的期许，借助商业手段向世界其他国家传达自己的文化和理念，以消弭隔阂、加深了解，提升国际地位及影响力。唯有奠定过硬的软实力基础，中国才有能力去推行一直以来所主张的“和谐”“大同”等理念。

品牌论