

新春  
走基层见微知著  
系列报道  
④

# 鲶鱼： “乙方”变“甲方”背后的 文化自信



王云洁(中)与全球知名游戏规则设计师(右)在展会上合影。受访对象供图

桌游，是一项风靡全球的社交活动。无论是童年经典《大富翁》，还是红极一时的《三国杀》，都是“出圈”的桌游代表。

数据显示，2023年全球桌游市场规模已达185亿美元，预计到2030年将翻一番。

一些宁波企业也已在悄然发力，进军这条文化出海的“新赛道”。

近日，记者来到宁波鲶鱼文化科技有限公司(以下简称鲶鱼)，只见琳琅满目的桌游，在货架上堆得满满当当；策划们拿出精心准备的PPT，开启头脑风暴大会；画师们全神贯注地盯着屏幕，对笔下的立绘反复修订；销售团队正联系电商直播，为新品“大卖”做冲刺……

“春节前，我们刚参加完德国纽伦堡玩具展。一家我们合作的希腊版权商开口就问我们要《西游斗妖行》的全球版权业务。展会结束前，乌克兰的出版社直接签约要1000套。”鲶鱼创始人应建和王云洁夫妇道出新年心愿，“我们要有文化自信，做全世界人民喜欢的桌游。”



应建(左二)携中国桌游与参展外商洽谈。受访对象供图

## 1 自主品牌的“闯关路”

桌游是起源于欧美的舶来品。目前，全球最大的桌游工厂分布在德国，产业链的核心环节——游戏研发仍掌握在欧美企业手中。作为一家中国企业，要想从这一事关“文化软实力”的市场突围，必须闯过延伸价值链的重重关卡。

“我们从做德州扑克和传统棋类游戏起家，此前一直为欧美客户做贴牌代工。后来，我们想把桌游作为一种生活方式引入中国，便于2016年在天猫开设Gameland(游戏大陆)旗舰店，销售德州扑克和其他海外桌游，并开始组建桌游研发设计团队。”应建道出公司的创业历程。

这条“内外贸一体化”之路并非一帆风顺。王云洁记得，电商生意没做多久，很快就有消费者因“扑克筹码有飞边”申请退换货，而海外客户却从未提过这一要求，“这个经历给我们‘上了一课’，倒逼我们以更严格的标准打磨品质，精益求精，销量就上来了。”

然而，在激烈的市场竞争下，仅靠“卖别人的东西”绝非长远之计。王云洁很快发现，“仅依赖德州扑克，很快就能看到市场的‘天花板’。而我们每看

上一款新的海外桌游，立马就有人打‘价格战’争夺代理权。即便我们抢下代理权，也可能因‘水土不服’而卖不出去……”

如何破局？应建的选择是打造自主品牌——把握研发、设计、制造、销售等全桌游产业链，方能拥有核心竞争力。2019年，“鲶鱼”(YAOFISH)品牌诞生了。

鲶鱼希望桌游从小众爱好走向大众视野，便深耕儿童家庭市场这一“蓝海”，研发更贴近中国文化的本土桌游。

“我们恰好赶上疫情防控期间‘宅经济’的风口，趁国内桌游行业逆势爆发一举打响了知名度。”王云洁介绍，公司研发的《山河之旅》，让孩子们在纸间游览中国的大好河山。自2019年推出以来，累计销量已突破200万套。更有《大宋百商图》《西游斗妖行》等作品寓教于乐，深受家长欢迎。

2023年，“游戏大陆”和“鲶鱼”两大品牌，内销收入同比增长20%。良好的业绩，坚定了创始团队“闯关”的信心。

## 2 让中国桌游走向世界

从海外贴牌代工到内销自主品牌，“鲶鱼”向“微笑曲线”的两端延伸。新的一年，他们还打算让内销产品“走出去”，反哺国际市场。

此前，鲶鱼不断为海外桌游增添“中国元素”。如公司在获得海外桌游《冲向黄金城》的授权后，把它改编成一个《大梦归唐》的中国故事，将文成公主和亲、玄奘取经、鉴真东渡等唐代历史事件融入背景，激发中国玩家的代入感和共鸣。

如今，应建和王云洁发现，这些中国桌游竟能打破文化壁垒，在海外收获如潮好评——今年2月，他们将《大梦归唐》等中国桌游带到德国参展，一家芬兰大型出版社的负责人一眼就“相中”这款游戏，即便已熟知英文原版，依然激情下单中文版，因为“插画美，故事好”；另有多家来自美国、德国、法国、韩国等地的出版商现场试玩得不亦乐乎，他们纷纷“求更新”，迫不及待想看英文版剧情翻译……

“我们出海的底气在于身后有一个强大的祖

国，我们有绝对的文化自信。”王云洁感慨万千，“以前，我们是经销代理海外品牌的‘乙方’。现在，我们挺直腰杆成为‘甲方’，让海外经销商来‘赛马’，看谁的销量更高，我们就把代理权给谁。”

而鲶鱼之所以能让中国桌游走向世界，离不开对创新的重视和对产品的打磨。为了促进产品迭代，公司对优质游戏策划予以千元重金“悬赏”，激发团队的积极性；为了让插画尽善尽美，王云洁甚至自学素描，方便和美术人员沟通……

应建称，一款桌游的研发周期至少需要半年至一年，仅是规则和参数设定，就得反复测试成千上万次。要筹备中国桌游出海，他们不仅要把卡牌和说明书“中译英”，还要根据目的国的文化习惯做本地化处理，再结合3D打印等技术制造样品并出运。

“桌游出海在国内鲜有先例，但我们愿意‘摸着石头过河’。2024年，我们将一边在海外销售自主品牌桌游，一边在宁波、杭州等地开设线下门店，做到‘多条腿走路’。”应建信心满满。

## 记者手记

桌游，是一项精神文化产品。当“中国制造”不断向“中国创造”转型升级，中国向世界输出的产品也要从有形的商品向无形的服务延伸。桌游这一细分新赛道既符合这一趋势，又能在输出产品的同时讲好中国故事。

鲶鱼在全球市场延伸价值链的路径和许多宁波制造业企业类似，如生产儿童安全座椅的惠尔顿、打造智能升降桌的乐歌……它们靠海外贴牌代工挖掘“第一桶金”，后又凭借强大的研发能力融入“双循环”，打造自主品牌，实现从“乙方”到“甲方”的蜕变。

一直以来，外贸大市宁波都以生产“硬核”产品见长，走“文化软实力”路线的并不多见。鲶鱼的案例，为宁波制造、宁波外贸开辟了新业态，也在启发更多宁波企业，不妨关注新兴消费群体的动向，精益求精打磨产品，向中国文化汲取创新灵感。

记者 严瑾 实习生 范益欣 通讯员 郑杨乔