

# 从挫折到突破：探究圆谷株式会社的国际化经历

MUHAMMAD GIMNASTIAR

上海交通大学

DOI:10.32629/ej.v8i11.3073

**[摘要]** 奥特曼算是全世界家喻户晓的超级英雄,给全世界各地小朋友带来了无比快乐的童年。然而背后制作这位英雄的圆谷公司即使在拥有这么强大IP下,也经历了两次破产危机,在这两次背后的破产背景下都与公司失败的国际化战略息息相关。转眼到现代我们在别的国际市场上都能看到奥特曼的影子,这是由于2009年宣布破产后被日本一家知名玩具公司‘万代’收购后,重新给圆谷打造了一套新的商业模式,并让奥特曼这一IP重新回到各个国际市场上,才导致现在随处可见的奥特曼周边商品、街机、玩具及各流媒体平台特摄剧集。甚至在2024年圆谷专门面向中国市场,打造一个跟中国有关的奥特曼。本研究主要回顾圆谷公司以往的历史,分析在当时的经济环境、政治、国际化战略及内部分析因素下是如何让圆谷经历两次破产危机? 以及分析圆谷被万代收购后打造的全新商业模式,又是怎么重新回到国际市场?

**[关键词]** 国际化战略; 海外版权; 圆谷制作; 奥特曼

**中图分类号:** C20 **文献标识码:** A

## From Setbacks to Breakthroughs: An Exploration of Tsuburaya Productions' Internationalization Journey

Muhammad Gimnastiar

Shanghai Jiao Tong University

**[Abstract]** Ultraman is a household name superhero worldwide, having brought extremely happy childhoods to children across the globe. However, Tsuburaya Productions, the company behind this iconic hero, experienced two bankruptcy crises even with such a powerful intellectual property (IP). Both crises were closely related to the company's failed internationalization strategies. Today, Ultraman's presence can be seen in various international markets—this is attributed to Tsuburaya's acquisition by Bandai, a renowned Japanese toy company, after declaring bankruptcy in 2009. Bandai developed a new business model for Tsuburaya, reviving the Ultraman IP in global markets and leading to the widespread availability of Ultraman peripheral products, arcade games, toys, and tokusatsu series on major streaming platforms today. Even in 2024, Tsuburaya specifically created a China-themed Ultraman tailored for the Chinese market. This paper will review Tsuburaya's historical development, analyze how economic conditions, political factors, flawed internationalization strategies, and internal issues led to its two bankruptcy crises, and examine the new business model established after Bandai's acquisition, which enabled Ultraman's successful return to the international stage.

**[Key words]** Internationalization Strategy; Overseas Copyrights; Tsuburaya Productions; Ultraman

### 引言

日本圆谷制作株式会社(以下称作为圆谷制作)在昭和时代拍摄了8部奥特曼剧集。1966年《初代·奥特曼》是奥特曼系列的第一作,这是第一部以巨大化英雄为题材拍摄的特摄作品,此作品一出便获得了全日本孩子们的喜欢,甚至一度称霸了TBS电视台的收视率。而这样强大IP也前后两次使圆谷制作面临两次破产危机,而在第一次破产危机做出的国际化战略,虽然挽救了

当时圆谷制作,可也同时为第二次的破产危机埋下了种子。究竟是什么原因导致圆谷制作在2009年正式宣告破产被外国公司收购了呢? 而万代公司又做了哪些战略调整让圆谷起死回生?

### 1 圆谷株式会社的早期国际化尝试

#### 1.1 走向国际化前的背景

日本圆谷制作株式会社(以下称作为圆谷制作)在昭和时代拍摄了8部奥特曼剧集。虽然1966年推出的第一部奥特曼系列作

品《初代·奥特曼》在日本获得了非常大的反响,但是由于内容方面一直想突破“子供向”的标签,走向成人化的圆谷英二,坚持一直在不断大胆的尝试反映社会问题、反冷战等题材的内容,流失了原有的受众群体(小孩子),再加上拍摄特摄剧的高昂成本,后备资金不足,缩短剧情,导致后面推出的作品收视率下降,随后在1980年推出的《爱迪奥特曼》后,就开始面临了第一次破产危机。

### 1.2 第一次尝试国际化的失败及留下的后患

圆谷制作为了保证公司的经济状况,早在1970年就有将《奥特曼》等作品走向国际化的打算,进入美国、澳大利亚等市场。1976年向海外出售录像带、DVD、出售版权。在1978年与美国知名编剧创造一部美式英雄的奥特曼作品,本来打算借着这部作品在美国市场打响名号,顺便卖一些周边商品和DVD,但可惜做出来的奥特曼历险记动画电影,没有获得任何人的投资,至此第一轮北美市场开拓失败告终。上世纪80年代北美市场流行起了一种以销售玩具为目的的授权动画片制作模式,而圆谷又一次为了抓住这一机会与美国汉娜巴伯拉公司HB(著名动画片史酷比狗狗)合作制作了一部《USA奥特曼》,可由于HB公司在美国市场上声誉一塌糊涂导致发行出了问题,本来应该推出的是剧集,最终却只制作了一部demo影片(电影时长长度),但在1987年上映后,只在一个小范围引起了关注,没法打动已经过度饱和的美国动画市场。这也导致没有信心继续推出后面的剧集,这一计划也不了了之了。

在那之后,圆谷制作把目标投向澳大利亚,因为简单快捷和低成本的原因,与南澳大利亚电影公司合作推出了《葛雷奥特曼》,加上奥特曼系列在澳大利亚市场有一定的人气(由于澳大利亚经常引进日本的电视节目和发行),虽然是一部精彩的作品,也催生了一些周边延伸企划,但最终计划失败了。梦工厂和万代的奥特曼玩具系列失败了、一款计划发售的电子游戏,因为其糟糕的质量在商业上爆冷,再加上当地的电视网络突然变得谨慎起来,面对发行变得含糊不清,无法在澳大利亚找到电视网络播出。幸好美国的福克斯电视台(FOX)向圆谷抛出橄榄枝,将这部作品在1992年在美国播出,该节目获的巨大成功。这个由澳大利亚制作的作品,反而在美国获得了巨大的成功,开始以录像带激光光盘全场配音等形式传播到其他国家和地区,如英国、泰国等等。

在海外市场的展开,圆谷制作想趁热打铁把美国市场做大,相继找了美国另一家娱乐有限公司MAJOR HAVOC合作制作新的美国奥特曼,也就是《帕瓦特奥特曼》。但可惜的是这部作品因为圆谷制作人员无法到现场拍摄地指导,以及MH公司缺乏相关的经验等种种问题,双方的合作之间非常糟糕,导致播出后的收视率表现非常惨淡,并没有获得什么样的成功,在此次作品之后圆谷很长一段时间彻底断绝了圆谷的北美开拓梦。

而在此期间由于圆谷制作向各个国家出售海外版权,例如泰国公司(采耀版权有限公司),导致后期要走向中国市场的时候,产生了很多知识产权归属等一系列复杂的问题。(第二章会讲解)

### 1.3 《迪迦奥特曼》火爆全球市场

1995年圆谷制作第四任社长圆谷一上任后,他为沉寂19年之久的圆谷公司带来了全新设定的奥特曼,重新启动了奥特曼系列,上任第二年推出了跟以往不一样设定的奥特曼,也是中国最有名的《迪迦奥特曼》。这一部作品在日本的反响非常的高,各个电视台都给予了很高的评价。早在1993年,圆谷制作以前的昭和奥特曼系列作品被上海东方电视台引进中国,打开了中国的市场,以往的昭和作品成为了国内70、80后的童年。而圆谷制作看到了奥特曼IP在中国市场的巨大潜力,便于2001年年初在上海成立了圆谷分公司,打算好好经营奥特曼在国内的一切影视和周边活动。可没想到的是中国在2001年12月11日正式加入了WTO(世界贸易组织),随后中国政府就推出了一条政策,就是外国引进国内的影视剧都要经过广电总局的审批后才能电视台播出,而此政策一出,之前一直播放的奥特曼作品,因带有一些反映社会问题等剧情不符合广电局的要求就立马遭到了下架。于是圆谷想到了把1996年拍摄的《迪迦奥特曼》送了上去,因为迪迦不管是在剧情、制作、在日本的反响都可以说是一部高质量的作品,同时也完美符合广电局的审核要求,但由于种种原因,圆谷并没法直接获得电视的播放权,所以经过多方的运作合作下,与上海世纪华创文化形象管理有限公司(现在的‘新创华’)建立了合作,通过代理的方式帮助圆谷通过国内的审核。通过两年的努力下,在2004年9月,《迪迦奥特曼》首次在上海电视台播出,并引起了巨大的轰动,随后全国三十多家电视台,陆续开始播放迪迦奥特曼,也因此以这种方式‘新创华’拿到了国内迪迦奥特曼的正式代理权。

同时也在2002年引进了美国,《迪迦奥特曼》活跃在美国电视上,这也是该系列首次重返美国市场,影响力非常庞大,甚至传播到了墨西哥、加拿大等地。到了2006年FOX KIDS电视台还进一步引入该系列两部剧场版,进一步在美国市场扩大奥特曼的名声。

### 1.4 长达27年海外版权的纠纷(以中国、美国市场为例)

#### 1.4.1 初始版权纠纷的起源

在1996年,一位叫辛波特的泰国人带了一件文件副本来到了圆谷公司,称他的手上拥有6个昭和奥特曼的独家海外发行版权,这就是《1976年合同》臭名昭著的版权官司,最终影响到了各个海外市场。

#### 1.4.2 北美市场的影响

先拿北美市场为例,在2006年,辛波特的泰国公司也就是采耀版权有限公司将家庭视频版权授予一家北美的电影公司GMG TV(golden media group)。然后另一家北美公司BCI Eclipse渴望在美国本土获得原版奥特曼DVD发行权,但由于圆谷与采耀公司正闹着官司,不得不与GMG TV进行合作,赶在40周年纪念日,发行了一款纪念版DVD。GMG TV虽然有所谓的发行权,但他们并没有原版的胶卷,这就使他们的影像制作源自于原版发行的奥特曼DVD,这款纪念光盘制作的非常糟糕,画质模糊,配音粗劣,甚至影响到了奥特曼系列的口碑,这也不得不让圆谷打起了长达数十年的官司。

#### 1.4.3 合同争议的法律斗争与结果

根据辛波特陈述,这份协议是与圆谷第三任社长圆谷皋签署的,当时的圆谷公司面临经济状况困难,拥有很多债务,相对的圆谷制作把从奥特Q至泰罗为止所有昭和奥特曼的全球著作权转让给辛波特,以此抵消债务,并以1976年3月4日与圆谷皋签订了版权转让条约。但这也只是辛波特的一面之词,没有任何证人,圆谷那方也除了圆谷皋之外没有人知道这件事,甚至在圆谷皋去世后接手的圆谷一夫也不知道有此事。

于是圆谷跟对方进行交涉,希望采耀公司能提供《1976年合同》的备份,但采耀公司却要求圆谷先承认合同的存在,否则不提供副本,然后刚上任处于懵懂的圆谷一夫掉入了对方的陷阱,在1996年向辛波特发了一封道歉信,认可了合同中所获得的权力,并且希望赎回版权。随后辛波特也确实给圆谷发送了合同文件的备份,结果圆谷收到后震惊了,在这个合同里不仅圆谷的公章和圆谷皋的签名都是伪造的,甚至合同中有一堆拼写错误,连忙对外宣称这份合同作假。而这时辛波特把道歉信发布出来,宣称圆谷在法律上已经承认了《1976合同》的合法性,并对外宣传自己才是上述九个作品的版权所有人。随后圆谷制作向泰国中央知识产权与国际贸易法院向对方发起了起诉,一审就长达了三年,判决结果是辛波特的《76合同》真实有效,依旧享有著作权。之后圆谷也是连续的两次进行了上诉,最后终审判决合同真实有效,并且驳回了圆谷的再审申请。

#### 1.4.4 中国市场的复杂性

这毫无疑问由于这海外版权纠纷的原因,所以导致圆谷在海外市场没有获得本该所获得的海外收益。也正是在起诉的同时采耀公司就把奥特曼的授权给予了国内的一些影视公司例如:广州锐视文化、深圳线段玩具等等,所导致国内奥特曼授权泛滥、盗版玩具、周边商品、影视等一系列问题的浮现。圆谷制作也是不愿放弃这场战斗,于是在2004年又一次将采耀公司告上了法庭,最终历经四年的审判,最终在2008年以辛波特伪造合同、侵害著作权被判5年有期徒刑,赔偿圆谷制作80余万美元。此时此刻采耀已经在终审判前把昭和奥特曼的海外版权全部转让给了日本UM株式会社,而这家UM公司后来又将版权授权给一家在香港名为TIGA的有限公司,然后TIGA公司又在大陆授权给了奇奥天尊,而奇奥天尊又与蓝狐文化合资成了广州兰奇。而在中国广州法院虽然在2009年认定《1976合同》无效,但在辛波特再次上诉以后,便于2010年以圆谷一夫的道歉信为依据,而选择不采信泰国法院出具的合同属于伪造的鉴定结果,反而改判为认定《1976年合同》有效,此案也是在中国的最终判决。

#### 1.4.5 版权问题的最终解决

以2017年蓝狐文化推出的《钢铁飞龙之再见奥特曼》为例,此作品由于被魔改的太严重,引起国内外粉丝强烈的不满,圆谷知道此事后便将蓝狐文化强烈谴责该行为侵权,但蓝狐却声明自己的版权是来源于上述的UM公司,也就是因为辛波特那一系列合同在中国被判为是合法有效的,所以在中国具有法律效益。但在电影发布一年后,圆谷本来一开始的上诉,突然撤诉,是因

为蓝狐文化本身运用《1976年合同》里的版权并非著作权,而是只有形象(使用权),因此无论如何蓝狐都不具备在自己电影里改变奥特曼形象与故事的权利,于是圆谷借着机会2018年重新起诉蓝狐文化,同时也对奇奥天尊擅自授权天津某公司制作的奥特曼舞台剧的侵权行为,向中国法院提起诉讼,2022年宣布圆谷版权官司全面胜诉。这场历经27年版权大战也告一段落。

## 2 战略调整和重新定位

虽然平成时期推出的《迪迦奥特曼》深受全世界小孩子的喜爱,后面推出的作品也是相继成功,但圆谷依旧想要尝试走向成人化的尝试,由2004年制作的成人向奈克瑟斯奥特曼,又一次决策上的严重失误,又一次将圆谷走在破产的边缘。

资金出现紧张的原因依旧还是,制作成本昂贵,加上海外版权之间的纠纷,无法让圆谷获得本该有的海外收益,同时花掉大量的精力与金钱在打官司,也就间接的慢慢让圆谷公司资金一天不如一天。最终在2009年推出《梦比优斯奥特曼》后,对外宣布正式破产。被代理公司TYO以8000万日元收购,后面也是让其子公司万代玩具公司(Bandai)也是购入了圆谷的股份,直接管理圆谷制作。

公司被重组后,成为TYO旗下的子公司,从此万代独占了奥特曼系列新作的商品化权,也是通过推出一系列新的影视作品结合线下的街机游戏来实现玩具营销。到了2010年TYO将圆谷的全部股份转让给了Fields Corporation后,迎来了很大一战略转变。

为了迎合新时代的变化,进行了真正意义上的战略转变,在2013年7月推出《银河奥特曼》。在造型上相较于往前奥特曼有着巨大的变化,运用CGI新技术拍摄战斗画面,随之变化的还有变身道具,人物在战斗时的存在感高度突出,银河奥特曼这一系列变化其实都是在服务于玩具的销售,这与以往的战略不同的是,相较于关注收视率上的盈利,它瞄准了与玩具市场的结合,更精准地将目标人群锁定儿童,这才是适应新时代特摄作品最快捷行之有效的生存之道。作品的成功让圆谷看到了希望,乘胜追击,在后续推出的作品里都突出了变身道具的存在感,玩具的设计上可玩性也不断地提升,终于使得圆谷脱离了赤字,实现了由亏转盈。

## 3 重新投入海外市场

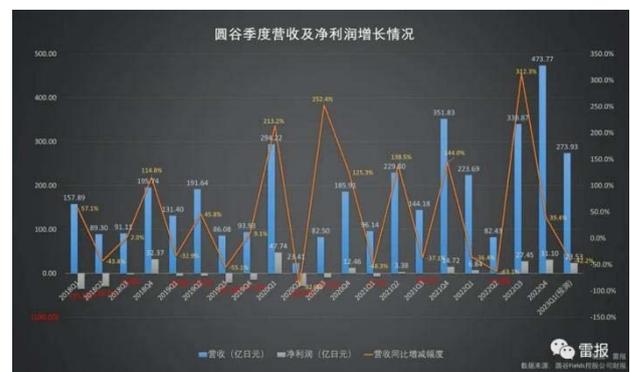


图1 近五年圆谷季度营收及净利润增长情况

根据圆谷发布的财务报告, 2022年全年盈利63亿, 奥特曼打败迪士尼占据中国玩具市场份额第一, 在2022年度圆谷销售额和净利润大增的主要原因是: 一方面, 随着世界各国疫情防控逐步放宽, 社会经济活动回归正常化, 圆谷公司抓住发展机会, 积极拓展公司业务从而带来了良好的业绩。而另一方面, 在海外, 尤其是以北美和中国为首的地区内容与数码产业及PS产业发展火爆, 特别是2022年集换式卡牌“奥特曼英雄对决”等商品在中国市场的销售强劲, 玩具市场流水表现精彩, 显著增加公司总销售额, 一度超越疫情前业绩水平。

量急剧增加, 尤其是新推出的集换式游戏卡牌以及春节联动商品获得中国粉丝的强烈追捧。此外, 2022年7月圆谷于上海海洋公园(年均500万人到场)内开设的奥特曼主题专区, 获得了超出预期的反响, 进一步加速了奥特曼品牌在中国市场的渗透。据财报显示, 2022年奥特曼系列商品在中国国内玩具领域第一次超过迪士尼, 占据市场份额第一, 这一年圆谷在中国可谓赚的盆满钵满, 用成绩证明了近年来其深耕中国市场的战略性成功, 还根据消息, 预计在2024年还会针对中国市场推出一部以中国为主题的奥特曼。

事業セグメント別			
	(単位: 億円)		
コンテンツ&デジタル事業セグメント	2022年3月期 3Q累計	2023年3月期 3Q累計	対前期増減率
売上高	65.2	106.6	+63.5%
営業利益	12.2	38.0	+211.8%
PS事業セグメント			
売上高	643.5	776.1	+20.6%
営業利益	10.5	60.6	+477.0%
その他			
売上高	18.1	17.2	△5.3%
営業利益	1.0	0.5	△45.0%
調整額			
売上高	△1.6	△3.9	
セグメント利益	△0	△4.4	

图2 【内容与数码业务】和【PS业务】业绩

总体来说, 圆谷业务大致可以分为【内容与数码业务】和【PS业务】两大部分。【内容与数码业务】主要分为“圆谷制作”和“Digital Frontier(数字前沿)”(圆谷旗下拥有大型CG制作部门的电影制作公司)两部分, 其中“圆谷制作”的销售额又主要来自于日本本土及海外的MD(迷你磁光盘)授权收入和影像事业收入。



图4 《新·奥特曼》电影海报

2023年3月期3Q累計

円谷プロダクション			
	(単位: 億円)		
	2022年3月期 3Q累計	2023年3月期 3Q累計	対前期増減率
国内MDライセンス収入	11.2	14.1	+25.0%
海外MDライセンス収入	12.9	41.3	+218.9%
うち中国	9.0	37.5	+313.0%
MDライセンス収入合計	24.2	55.4	+128.6%
映像事業収入	10.4	15.8	+52.2%
デジタル・フロンティア			
売上高	26.7	31.8	+19.0%
営業利益	1.4	2.7	+82.6%

图3 “圆谷制作”和“Digital Frontier(数字前沿)”业绩

实际上, 虽然“奥特曼”系列产品一直在中国国内拥有较高知名度, 但在2021年之前, 该系列在中国市场并未给圆谷提供较多的收入, 而随着近年来圆谷不断扩大海外事业版图, 积极拓展中国市场的商品流通网(目前已建立起超70万网点的分销网络), 推动中国国内与奥特曼相关的低价正版商品销售

此外, 在“圆谷制作”的影像事业收入方面, 2022年二至四季度共实现15.8亿的销售额, 较去年同期增长89.6%, 这主要源自于今年大火电影《新·奥特曼》, 由樋口真嗣担任导演, 庵野秀明担任企划和编剧, 为圆谷带来了超过44亿日元的票房收入, 荣登日本国内2022年上半年实拍电影票房排行榜榜首。该电影已于2022年11月在亚马逊流媒体Prime Video上放映, 于11月18日在中国大陆上线视频网站(腾讯视频、爱奇艺、哔哩哔哩和西瓜视频), 并在亚洲、中东、非洲的37个国家和地区上映, 在北

美、欧洲地区的电影节等进行点映,进一步在全球范围内提高了“奥特曼”的认知度。

#### 4 结语

圆谷制作由于在上世纪八十年代的疏忽导致它在2000-2010年一直处于艰难时期。一边需要根据时代变化改变以往的故事内容、制作成本资金的紧张、海外版权之间的纠纷,最终还是撑不住,面临破产。好在被其他公司管理层接手后,改变了以往的战略,把目标着重放在市场的定位、儿童群体,做出作品与玩具结合的战略调整,使得公司恢复了生机。其实,圆谷在当初获得成功的时候也可以采用这样的战略,但圆谷深知商业化对艺术创作带来的牺牲非常大,首先会对创作内容有一定的限制。圆谷家族为了坚持他们追求的艺术精神,始终都坚持尝试着让奥特曼作品走向成人化,所幸这一追求在2022年推出的《新·奥特曼》电影中得以实现。走向海外市场的失败也是因为海外版权授权于好多家公司,版权泛滥导致很多没有正版授权的影视作品、周边玩具商品流通于各个市场,圆谷花了27年的时间才摆脱版权官司。为了在海外维护自己的IP,如果从一开始没有向海外授权的话,圆谷制作也不会走向破产之路。这一路上的经历虽然遇上很多坎坷,奥特曼系列或许整体在别人眼里是幼稚、子供向的动画片,但其中的理念,教会了几代人深刻的道理,正因此,才得

以让奥特曼这个IP一直到现在还深受小孩子们的喜欢。

#### [参考文献]

[1]王濯.论日本特摄片《奥特曼》的发展[J].长江文艺评论,2022(01):123-128.

[2]郎贵梅.知识产权国际保护对司法裁判提出的挑战及应对——涉国际贸易知识产权纠纷疑难问题研究[J].法律适用,2019(07):106-116.

[3]陈奕赫,汪慧,杨婷婷.RCEP协定对亚太地区知识产权国际保护的积极作用探究[J].商展经济,2022(20):66-69.

[4]徐锐.日本特摄剧奥特曼系列的文化阐释[D].湖南师范大学,2019.

[5]唐楠.奥特曼连环诉讼的背后[N].人民公安报,2009-12-19(005).

[6]天才少年紫光军.奥特曼是怎样走向世界的?挖深圆谷海外开拓史.Bilibili视频.

[7]M78阿伟V.圆谷复杂的版权之争背后到底是谁偷走了奥特曼的版权? Bilibili视频.

#### 作者简介:

Muhammad Gimnastiar(2001--),男,印度尼西亚,硕士,研究方向:文化产业管理。