

宗族文化对产业链管理的影响

——以奥飞娱乐为例

罗静嘉 蔡颜妃 蒋德权

摘 要：党的二十大报告提出，要发展民族、科学且大众的社会主义文化，面向现代化、面向世界、面向未来，激发全民族文化创新创造力。宗族文化是中国传统文化中的重要部分，它是一个姓氏的文化根源，修建宗祠，意味着不让文化不中断以及重视自身文化。本文主要应用了新制度理论、交易成本理论和产业价值链理论，以奥飞娱乐为案例公司分析宗族文化这一非正式制度对公司产业链管理的影响。案例体现了宗族文化这一非正式制度对企业产业链影响的具体路径，主要通过价值观念、责任意识和信息传递几个角度出发，而新制度理论和交易成本理论则是这种影响之所以能够产生所依靠的内在逻辑。本文通过对新闻、数据等案例公司信息的研究，以新制度理论、交易成本理论和产业价值链理论为支撑，从产业链上、中、下游不同环节分析了宗族文化的正面和负面两方面影响，对挖掘宗族文化作为一种非正式制度对企业内部治理产生影响具有一定理论价值，对企业和政府如何加强文化建设与引领存在一定现实意义。

关键词：宗族文化；产业链管理；非正式制度

中图分类号：F272.3 **文献标识码：**A

一、引言

中共二十大报告表明，要想全面建设社会主义现代化国家，必须坚持走中国特色社会主义文化发展道路，坚定文化自信，建设社会主义文化强国。高举大旗、凝聚人心、培育新人、振兴文化、展示形象，发展民族、科学和大众的现代化、国际化、前瞻性的社会主义文化，帮助激发全民族文化创新创造活力，增强实现中华民族伟大复兴的精神力量。

宗族是在宗法制度的规范下依靠父系血缘关系而联结的社会组织。宗族文化是一种社会文化，社会结构或社会行为。宗族文化作为传统的文化，影响力深远，影响着一个家族的婚姻、教育、宗教等社会活动。百家姓是中华民族的文化之一，而从宗族的起源，到形成宗族文化，宗族是一个姓氏的文化根源。修建宗祠意味着不让文化不中断，以及重视自身文化。

宗族文化作为一种非正式制度，在外在上体现为家风家训、本家关系等，而在内在可以通过血缘关系、道德观念、责任意识和集体主义倾向等潜移默化地影响社会个体的内在价值观念和外在行为选择倾向，从而影响企业等经济主体的外部行为和内部治理。

宗族文化传承至今，仍然活跃于社会事务之中，特别是在我国经济水平较为发达的东部沿海地区。这些地区的企业管理水平也往往也走在前列，管理中有更多现代化手段方法。案例公司奥飞娱乐所在的广东省，不仅是宗族文化较为盛行的地区，同时是中国的制造业大省，产业链管理连接制造全过程，在制造业企业发展中起到重要的作用。而奥飞娱乐本身，除了是一家由玩具制造起家并依靠玩具销售创收的企业，同时是一家定位为文化动漫行业的企业，“文化”二字贯穿于企业建立到发展壮大的始终。针对这样一家企业，宗族文化对其产业链管理的影响成为一个值得深入研究的问题。

针对宗族文化对产业链管理的影响，本文提出如下问题：宗族文化影响了产业链管理的哪些环节？这种影响是通过什么样的机制和路径发生的？影响是正面还是负面的？文章将对以上问题进行具体的阐述和深入的研究分析，试图挖掘宗族文化在具体企业产业链管理中的影响。

本研究可能具有如下贡献：（1）过往在对非正式制度的研究中，学者主要以实证方法，用大数据样本探索儒家文化、宗教文化和宗族文化等非正式制度对公司治理、企业行为等影响，以非正式制度为视角的案例研究相对比较少。产业链管理贯穿了整个公司运营管理过程，其中多项企业管理行为环环相扣，是一个较为完整的体系，宗族文化对它的影响很难通过大数据实证方式进行研究，案例研究能够更具体清晰地对宗族文化如何影响企业产业链管理进行分析。本文选择了一家可能受到非正式制度影响颇深的企业，试图探索宗族文化这一非正式制度在企业产业链管理中起到的影响，体现了理论在具体案例中的使用。

（2）奥飞娱乐公司作为中国动漫产业的龙头企业，它以 IP 为核心的新经济业态已经从正式制度角度得到比较丰富的研究。然而，奥飞娱乐也是一家家族企业，管理上很可能同时也受到非正式制度的影响，本文为研究其运营及发展提供了非正式制度上的新视角。（3）习近平总书记曾在全国文艺座谈会、中国文联全国代表大会和全国文艺工作会议等多个场合上发表过重要讲话。他认为我们国家应当积极推进文化事业发展，把产业发展和文化建设置于实现中华民族伟大复兴的战略位置，坚持以人民为中心的文化发展观，把文化建设

作为推动社会主义文明进步的重要力量，坚持文化强国战略，深入推进文化强国建设，加快建设社会主义文化强国。进一步了解文化对企业管理的影响，能够为文化发展战略提供支持。（4）同时，研究也能为企业发挥文化方面的正面作用，抑制负面弊端提供建议，比如：加强企业内部非正式制度的建设，将家风、组训中的优良道德风尚，如积极履行社会责任等宗族文化发展过程中传承下来的优秀素质融入到企业文化中；重视对社会资本的积累，促进企业社会关系网络的构建；在企业产业链管理活动中，注意规避宗族文化带来的负面影响，如薪酬设计缺乏激励性导致供应链中创新设计的增值环节受到不利影响等等。

二、文献综述与理论基础

过往文献通过大数据实证研究的方式，分析了宗族文化作为非正式制度对企业并购决策（袁媛，2022）、企业创新投入（薛胜昔，2021）、企业社会责任（赵策，2020）、融资约束（陈海盛，2020）等的影响。同时，也有学者对非正式制度在企业内的建设进行了案例研究（张立恒，2022），但未曾有过关于宗族文化如何影响某个具体企业行为的案例研究。

根据已有文献和相关理论，可以总结出宗族文化对公司管理发展的几条影响路径：第一，宗族文化通过多年“家风祖训”等道德约束，使得宗族成员潜移默化地将价值观念内化于自身价值体系，从而影响企业内宗族成员（Greif and Tabellini, 2010；潘越等，2019）；第二，中国社会的差序格局，使得宗族构成了一个边界模糊的人际网络，宗族成员之间具有一种由血缘和地缘联结的信任（费孝通，1947），促进了宗族内的信息沟通，减少信息不对称带来的成本，使得宗族成员之间达成更多关系型交易（孙文晶，2021）；第三，宗族文化中存在一种责任治理机制，自古以来，宗族内的道德理念常常要求宗族成员对群体具有较高的责任感，对群体和群体内的其他成员负责（Watson，1982），这种责任治理机制促进了宗族成员之间互帮互助，“先富带动后富”的行为，不对宗族成员负责的人会被指责为不解人情，不懂感恩。通过这种责任机制，宗族关系往往从日常的生活交流、走亲访友拓展到事业合作等领域。

同时，在过往文献中，针对宗族文化对产业链管理不同环节的影响结果，也有许多学者进行了研究。首先，对于产业链上游的采购环节，马光荣等（2011）认为社会网络会增加非正规金融借贷，陈海盛（2020）认为宗族文化可以通过加强人际之间的信任、促进信息交流交换交互和强化道德规范约束几条路径，对地区信用环境产生正面影响，韩文轩（2021）也认为宗族文化能够促进民营企业融资，但他使用利息支出和长短期债务总额平均值的比例来定义债务融资成本，对具体是从哪方面进行融资缺少具体描述，对于本文“依靠供应商关系获取商业信用”的推论，缺少较为直接的理论支持。其次，对于产业链中游设计生产过程中的相关管理环节，主要从并购和创新两方面的文献进行了整理。对于并购，现有文献认为宗族文化较为浓厚的地区，企业会具有更高的并购频率（袁媛，2022），而李诗（2022）认为家族主义文化会让企业的并购决策更具有长期导向。现有文献主要探讨了宗族文化对并购决策的影响，但缺少对于并购绩效的影响，这也为本文分析奥飞娱乐并购中宗族文化影响的理论背景留下了空白。而对于创新，在不同学者的研究中

产生了不同的结论：王文凯（2022）认为宗族文化通过其集体主义倾向，促进企业组织成员追求共同目标，达成长期合作，从而推动民营企业创新，孙文晶（2021）则认为宗族文化虽然增加了企业创新投入，但并未增加企业创新质量，受宗族文化影响的企业更多进行了“改进型创新”而非“突破型创新”。相反，也有研究认为宗族文化通过内部薪酬差距、股权激励（薛胜昔，2021）和外部桥接效应（廖林溪，2021）等路径抑制了企业创新投入。本文将根据案例情况进行具体分析。最后，对于产业链管理下游的客户关系与企业知名度和口碑的角度，现有文献都对宗族文化的正面影响表示了肯定：吴小康（2022）发现宗族文化浓厚的地区，契约密集度很高的行业（如运输设备）和外部融资依赖度很高的行业（如专业科学设备）相关企业更加依赖出口，但并未对制造业和文化行业进行分析，因此，虽然奥飞娱乐的销售中具有较高的出口比例，本文没有合理的逻辑和理论认为这种现象是宗族文化的影响，而更多是由奥飞娱乐所在沿海地区外贸行业发达的因素和它本身追求的国际化战略导向所致。此外，彭宗昌（2018）认为企业 CEO 的宗族文化背景使得其追求“光宗耀祖”和宗族内个人地位的提升，从而提升个人道德声誉，最终做出更多提升企业社会责任的决策，赵策（2020）也认为宗族网络能够促进企业履行社会责任。（二） 研究思路与研究方法

“非正式制度”的概念第一次被提出，是在诺斯的著作《制度变迁理论》中。科斯认为经济制度包括正式制度和非正式制度两部分。正式制度是指人们自觉建立起来的能够约束人们行为、具有持久生命力的制度安排，如法律、经济、法规等。与明确构建出来的正式制度不同，非正式制度是人们在长期交往过程中自然而然形成的潜在规则。意识形态作为非正式制度的核心包括了习俗、文化、道德、价值观等方面，存在于从社会发展过程中的方方面面。非正式制度在社会生活中的位置十分重要，是无法替代的，它同时也能够成为正式制度的基础和重要补充。科斯在新制度经济学中引入了交易成本的概念，非正式制度在降低交易成本方面起着重要作用。

新制度经济学的出现突破了传统制度经济学中“理性人”假说的局限，强调了非正式制度在补充正式制度、稳定社会秩序方面的社会经济价值。随着现代化的发展和社会主义市场经济的建设，人们设计并实施了正式制度，但人们发现，市场中存在着不合理的因素，正式制度不足以充分解释经济行为，解决经济问题。因此，非正式制度作为社会道德规范的作用得到了重新评估。Williamson（2000）和 Wong（2016）都强调了非正式系统在会计治理中的重要性，拓宽了会计研究和分析的范围。

在《交易成本理论》中，科斯认为意识形态具有降低社会运行成本和经济主体机会主义行为的经济功能，如“搭便车问题”。他认为，良好的意识形态可以影响人们的行为和决策，使其更加经济。另一方面，Williamson（2000）认为，交易成本的主要影响因素有以下三个：交易的不确定性、频率和资产专用性。Williamson（2000）指出，交易频率的增加意味着合同双方将不得重复审查对方行为中是否存在违约等问题，从而导致更高的交易成本。而建立专有组织能够帮助降低这种重复交易成本。资产一般分为六种专用性：地点、实物资产、人力资源、时间、专门性资产和品牌资产。本文重点研究了上述六种特殊性中的有形资产、人力资源和专有资产的特殊性，并重点强调了这些有形资产的投入对组织间互联成本的影响。

李善民（2004）则探讨了组织交易成本与组织能力之间的关系，并从交易成本的角度分析了并购背后的原因。随后，陈启澍（2015）对制造企业进行了研究，考察了影响供应链组织间信任和承诺的因素。他认为，组织规模越大，声誉越好，信息共享越有利于组织间信任的增强。此外，交易规模、合作时长和文化差异有利于伙伴之间的承诺水平。此外，信任不仅增加了合作伙伴之间的承诺，而且还降低了组织之间合作的成本。

企业价值链的概念由 Porter 在他 1985 年出版的《竞争优势》一书中首次提出。产业价值链理论是指一个企业的产品从原材料开始，经过各种加工环节，最终进入市场销售，每一个加工环节都会产生价值，这些价值就构成了一个价值链。企业要想长期发展和经营，就必须为股东、员工、客户等利益相关者创造价值。企业的价值链是以价值创造的逻辑为基础的，价值链可以分为影响价值链的不同因素。例如，在采购和付款方面，企业可以采用赊购、预付款、产品实现后付款的方式，可以帮助企业减少流动资金和资金成本。而在生产过程中，产品设计和工艺规划对企业的价值创造也有很大的影响。在价值链的低端，企业需要把重点放在产品的变现上，可以采取一些促销方案，合理定价。这些价值活动共同组成了企业的价值链。在企业价值链的各个环节都会相互影响的背景下，企业要实现利润最大化，就必须有全球视野，协调各个环节的管理，使每个环节的价值最大化。此外，还有一些不能产生价值但对企业同样重要的环节。

三、案例介绍

（一）案例背景

奥飞娱乐股份有限公司(SZ:002292)的前身为广东奥迪玩具实业有限公司它是一个动漫及娱乐文化产业公司，在发展过程中打造了数量众多、具有高知名度、年龄段覆盖范围广的 IP 矩阵，并形成了以 IP 为核心，集漫画、动画、连续剧、电影、游戏、舞台剧、媒体、玩具、婴童、授权等于一体的泛娱乐生态体系。它由最开始的普通玩具生产、销售，到现在的扎根于动漫文化和娱乐文化的 IP 资源进行创作开发，近年来知名度不断的提升。奥飞娱乐利用多途径展示了其优秀的 IP 作品，奥飞娱乐的动画片和玩具广告对于儿童群体已经耳熟能详。爆火的 IP《巴啦啦小魔仙》《喜羊羊与灰太狼》更是家喻户晓。受众范围不局限于儿童的作品“十万个冷笑话”、“雏蜂”和“镇魂街”等在动漫文化爱好者心中也留下了深刻的印象。在多年的发展中，奥飞的产品逐渐覆盖了全部的年龄段，不仅有动漫影视化的创造，还有相对应的产品周边等的生产。而奥飞娱乐目前的经营理念也是以 IP 为核心为用户提供全方位的娱乐体验。目前奥飞娱乐的战略中心在于打造优秀 IP，获取市场核心竞争力，营收重心依旧是婴童用品及玩具制造销售。

2009 年 9 月 10 日，奥飞娱乐有限公司于在深圳证券交易所公开上市，是中国动漫行业中的首家上市公司，在之后的发展中也始终处于行业龙头地位。

奥飞娱乐由蔡冬青创立，蔡冬青、蔡晓东和李丽卿为公司实际控制人，截至 2023 年月 31 日奥飞娱乐的前五大股东信息如下表所示。

表 1 奥飞娱乐股权结构

名次	股东名称	股份类型	持股数(股)	占总股本 持股比例	增减(股)	变动比例
1	蔡东青	流通 A 股, 限售流通 A 股	546,916,185	36.99%	不变	--
2	蔡晓东	流通 A 股, 限售流通 A 股	109,481,442	7.40%	不变	--
3	香港中央结 算有限公司	流通 A 股	23,623,008	1.60%	6,457,282	37.62%
4	李丽卿	流通 A 股	15,826,715	1.07%	不变	--

5	信泰人寿保险股份有限公司-万能保险产品	流通 A 股	13,212,485	0.89%	不变	—
---	---------------------	--------	------------	-------	----	---

奥飞娱乐将自己定义为一家 IP 动漫企业，而在万得等相关数据库的分类中，也将奥飞娱乐分类为文化动漫行业。动漫产业发展前景广阔，常被称为“朝阳产业”，具有新兴行业的特点。动漫产业涵盖范围广泛的活动，例如漫画书、漫画书、报纸、电影、电视、音像制品和舞蹈等直接动画产品的开发、制作、出版、广播、代理和销售。台剧。所有这些活动都有一个共同的核心要素，即“创意”，主要通过动画和漫画来表现。此外，动漫产业也致力于动漫角色服装、玩具、电玩等衍生产品的生产经营。

近年来，由于人们精神文化方面的需求不断增加，国家也集中力量扶持文化产业，中国动漫产业发展迅速，产值从 2015 的 1114 亿元增加到 2021 的 2212 亿元，同比 2020 年增长 13.96%，产值逐年上涨，产业发展前景良好。

同时，政府也大力推进文化动漫行业相关政策的出台和完善。国务院 2022 年发布的《关于推进实施国家文化数字化战略的意见》中表明到“十四五”时期末，基本建成文化数字化基础设施和服务平台，形成线上线下融合互动、立体覆盖的文化服务供给体系。到 2035 年，建成物理分布、逻辑关联、快速链接、高效搜索、全面共享、重点集成的国家文化大数据体系，中华文化全景呈现，中华文化数字化成果全民共享。同时，国务院在《关于印发全民科学素质行动规划纲要（2021-2035）的通知》中表示，要实施繁荣科普创作资助计划。支持优秀科普原创作品。大力开发动漫、短视频、游戏等。多种形式科普作品。扶持科普创作人才成长，培养科普创作领军人物。提升动漫产业质量效益，以动漫讲好中国故事，生动传播社会主义核心价值观，增强人民。

在动漫电影和文旅领域，国家电影局 2021 年发布的《“十四五”中国电影发展规划》要求扶持优秀动画电影创作生产，扶持彰显中华民族精神和东方美学风格的动画电影，更好满足观众特别是广大青少年观影需求，教育引导青少年提高审美水平、树立文化自信。文旅局则在 2021 年发布《“十四五”文化产业发展规划》，要求提升动漫产业质量效益，以动漫讲好中国故事，生动传播社会主义核心价值观，增强人民特别是青少年精神力量。打造一批中国动漫品牌，促进动漫“全产业链”和“全年龄段”发展。发展动漫品牌授权和形象营销，延伸动漫产业链和价值链开展中国文化艺术政府奖动漫奖评选。

政府和企业凝聚合力，共同推进动漫文化产业发展。

（二）案例公司所受宗族文化影响

公司所处地区和 CEO 家乡宗族文化盛行。在过往文献中，学者们往往通过三种方式来度量公司所受区域的宗族文化影响。

第一种方法是区域祠堂数量。堂是社会主义新农村文化和村风文化建设的重要组成部分。它们代表着一个家族的祖先，蕴含着一种精神力量，通过同一姓氏的亲属关系的延续，将整个家族成员联系在一起，从而在氏族内部形成凝聚力和亲和力。庞大的宗族网络以血

缘认同为基础，是宗族成员之间进行信息交流和资源共享的社交平台。通过对祠堂的改造，宗族成员以老乡会议和家庭团聚的形式聚集在一起，形成宗族网络。（马光荣和杨恩艳，2011；潘越等，2019）的研究都认为庞大的宗族网络是提供宗族内部成员信息沟通、资源共享的社交平台。例如，奥飞娱乐的发源地广东省汕头市澄海区，是潮汕人非常重视亲情和祖传文化的地方。这里有 40 多座祠堂，其中以蔡贤家庙最为著名。始建于清朝康熙 54 年(1715 年)，至今已有 300 年的历史。它供奉着北宋著名大臣惠公蔡祥。它不仅是一座民俗博物馆，更是一部家族变迁的历史，祠堂文化与家族寺庙、书院文化和地方寺庙等传统文化共同构成了地域文化的立体形态。

第二种方式是通过区域族谱数量，诸多学者依据上海古籍出版社出版的《中国家谱总目》（2009）来进行研究。《中国家谱总目》是中国最大、最全面的族谱汇编，共 10 卷、1200 万字、608 个姓氏。它涵盖了北宋编撰的《百家姓》中的大部分姓氏，以及中国各民族的 168 个姓氏。人数最多的姓氏是张、陈、王和李，这与流行的观念是一致的。该集合涵盖了中国 20 多个省市，其中浙江、江苏、福建、广东等省的家谱数量最多，这与 Freeman and Maurice(1958)和林建豪(2016)的观点是一致的。此外，在同一省的不同城市或县之间，家谱的数量差异很大。例如，浙江的族谱主要分布在金华、余姚、上虞和慈溪，这可以解释为什么这些地区的私营经济在改革开放后发展如此迅速。袁媛(2022)、潘越等(2019)也利用网络平台获取数据，具体为上海图书馆开发的中国家谱知识服务平台。他们通过对各县级市的家谱资料进行人工检索整理，进行汇总处理，并与 1990 年各城市总人口进行比对，得到了中国从清代到 1990 年 366 个地级市(自治州)的家谱资料。然后，这些数据被用来创建每百万人所拥有的族谱数指标，以衡量企业注册所在家族的文化。在上海图书馆的中国家谱知识服务平台进行查询，可以发现仅澄海区就有 62 本族谱，占了汕头市族谱数量近一半，成为汕头市图书馆和广东省立中山图书馆等多个图书馆的馆藏，其中蔡氏家谱数量高达 17 部，在数量上与陈氏家谱并列第一。

第三种度量方法是姓氏集中度，如王陈豪（2020），他的研究认为姓氏集中度度量了宗族文化的“广度”。Freedman(1971, 2004)指出，在中国农村，同姓的家庭往往由同一宗族分离出来。郭玉楠、姚洋(2013)以及陈斌开凯、陈思宇(2018)提出，姓氏的集中度可以用来衡量氏族文化的“广度”。同一个大姓的人越多，该地区的宗族文化就越浓。根据 2003 年的《潮汕百家姓》中潮汕地区的人口统计数据，汕头市澄海区前三大姓氏的占比超过当地人口的 40%，仅澄海蔡氏就达到了 5.48%。

无论使用哪种度量方法，都可以发现，奥飞娱乐公司所在地，同时也是公司创始人和实控人家乡的汕头市澄海区，具有非常浓厚的宗族文化氛围，会对奥飞娱乐产业长期的发展起到广泛深刻的作用。

公司实际控制人蔡冬青来自祖籍广东汕头澄海。除了实控人蔡东青是家中兄弟中的老大，下面还有两个弟弟蔡晓东和蔡立东。公司内部和关联企业董监高中“蔡”姓本家人数多。除了蔡冬青三兄弟，奥飞娱乐监事会主席兼股东代表监事蔡贤芳、非独立董事蔡家贤、参与过奥飞娱乐对广州叶游并购的广州梦龙董事蔡钊展、关联企业妈妈抱抱实控人蔡熙媛、去年新设的子公司澄迈创可设计有限公司法人蔡金顺等均是蔡氏本家。

表 2 奥飞娱乐部分董监高信息

姓名	年龄	学历	职务	任职日期
蔡东青	54	硕士	董事长, 总经理, 董事	2007-06-13 至--
蔡贤芳	65	中专	监事长	2019-07-31 至--
蔡晓东	--	--	副董事长, 董事, 副经理	--
高丹	40	本科	董事会秘书	2019-07-31 至--
何德华	--	--	董事, 副经理	--
李卓明	--	--	独立董事	--
蔡嘉贤	27	本科	董事	--

对于奥飞娱乐内部和关联企业董监高中“蔡氏”人员，缺少更具体详细的资料说明他们的籍贯、亲缘等信息。但我们仍然可以看到，“蔡”这一姓氏在奥飞娱乐的运营与发展中占据的重要位置。

（三）案例公司产业链管理情况

1. 产业链概况

总的来说，奥飞娱乐一直致力于构建以动漫 IP 为核心的动漫文化产业生态。该生态系统包含了一个全面的“IP+全产业链”平台，从婴幼儿延伸到 K12+，集动画、电影、授权、玩具、婴儿、潮玩、主题业务于一体。奥飞娱乐以 IP 为运营基础，拥有动漫、媒体、玩具、宝宝、太空娱乐等多元产业模式，打造各行业相互依存、深度发展的“IP+全产业链”平台。公司的精品 IP 资源可以开发成多种文化内容，如动画、电影、短视频、音频、游戏等。通过电视媒体、影院、短视频平台、音频内容平台，实现品牌快速传播，扩大 IP 影响力。奥飞娱乐利用全产业链优势，打通各类玩具衍生品、婴儿用品、潮玩手办、IP 授权、主题业务，实现多渠道联动变现。公司通过电视动画、动画电影等影视业务，扩大知名度，提升 IP 价值，从而获得收益。它为了成为“东方迪士尼”的目标，打造线下主题乐园，许许多多奥飞娱乐主题乐园入驻大型商场等领域。奥飞娱乐在其官网上将“以 IP 为核心用 IP 连接一切”的标语作为自己的产业板块定义，围绕着 IP 发展电影、游戏、动漫、传媒、社交、视频、消费品和主题乐园等等。

动漫产业链由直接产品产业链和间接产品产业链两部分组成。直接产品包括动画软件、漫画和动画。间接产品则是从直接产品中衍生出来的，比如迪士尼乐园、《巴啦啦小魔仙》中的角色穿戴的儿童服饰、《喜羊羊与灰太狼》中卡通人物的橡皮擦和铅笔盒。从整体上看，狭义的动画产业链指的是动画作品的制作，如剧本创作、漫画创作、动画拍摄等。这还不包括下游衍生品的生产。然而，更广泛意义上的动画产业链包括上游(动画作品的创作)和下游(各种动画衍生品的开发)活动。本文在对奥飞娱乐的盈利模式进行分析时，用的是广义上的动漫产业链。

许亮(2021)对动漫行业公司美盛集团的案例研究中，将动漫产业链划分为了上游内容创作、中游内容分发和下游衍生开发三个部分。本文考虑到奥飞娱乐的营收中境外（含香港）销售占比较高，收入来源很大一部分仍是传统的玩具和婴童用品制造、销售和出口，因此将采购、生产和销售等产业链增值环节补充进去，总体产业链如下图所示。

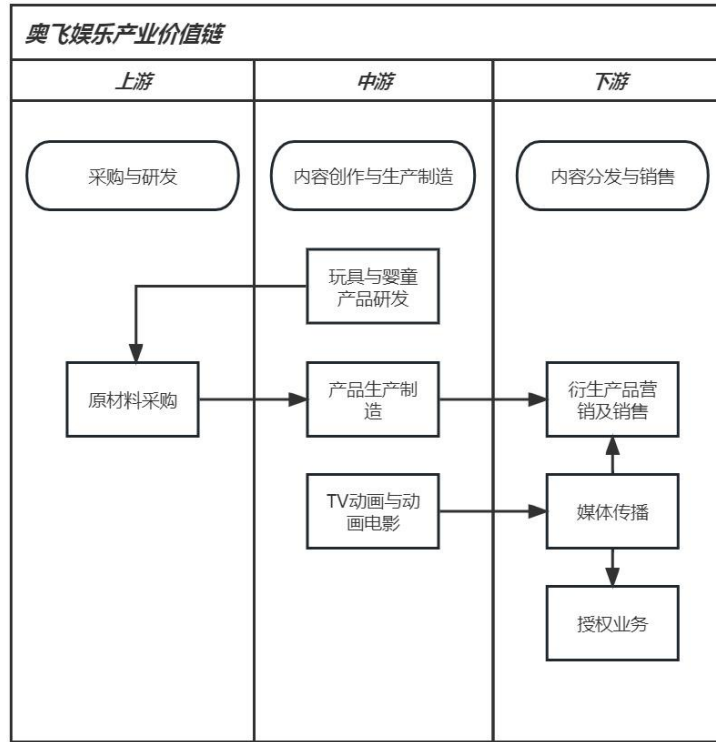


图 1 奥飞娱乐产业链

表 3 奥飞娱乐境内外销售比例

	2021 年		2020 年		同比 增减
	金额	占营业收入 比重	金额	占营业收入 比重	
中国 内陆	1,296,092,233.88	49.01%	1,155,621,178.36	48.80%	12.16%
境外 (含香港)	1,348,224,519.24	50.99%	1,212,577,785.65	51.20%	11.19%

2. 采购研发情况

奥飞娱乐近三年应付款项余额不断提高，其中原材料和商品采购业务占据较大比重并且占比逐年提升。

表 4 应付账款项目

	2021	2020	2019
原材料/商品采购业务	346,697,217.33	288,379,919.67	231,680,403.96
应付款项	494,141,276.86	456,200,079.81	414,661,674.96
占比	70.16%	63.21%	55.87%

而奥飞娱乐的研发投入主要集中在玩具和婴童产品设计方面，包括对其“铠甲勇士”“巴啦啦小魔仙”等 IP 衍生玩具产品的设计和儿童安全座椅、手推车组件等的开发，还有部门动画制作插件等开发项目。

3. 内容创作情况

奥飞娱乐始终高度创作重视动漫 IP 及其内容，打造了从创意研发、制作、发行、传播、营销、IP 运营等全方位的业务管理运营体系。多年来，他们积累了《喜羊羊与灰太狼》、《巴拉拉小魔仙》、《铠甲勇士》和《火力少年王》等大量颇为著名的优质 IP 资源。这使他们能够构建一个包含所有年龄的 IP 的资源矩阵。

4. 内容分发情况

在媒体传播方面，公司持续深化、加强与全国卡通卫视及重点省市级少儿频道的合作，比如购买了广东嘉佳卡通影视有限公司的股份，和其成为联营企业，拓展内容分发的渠道。此外，奥飞娱乐紧跟新媒体行业发展步伐，将触角伸向网络视频平台、IPTV、OTT、数字电视、智能终端、音频平台、APP 应用、流媒体平台、短视频平台等众多媒体平台。目前已覆盖 60 余家主流媒体平台。

近年来奥飞娱乐为了提升 IP 价值，拓展影视类业务的营收，重点着力动画电影业务，投入资源持续发力，相关影片已陆续上映。其中《贝肯熊 2：金牌特工》大电影于 2021 年 7 月在全国上映，累计票房突破 8000 万元；《萌鸡小队：萌闯新世界》于 2022 年年初上映，累计票房近 3500 万元；《喜羊羊与灰太狼》大电影时隔多年回归大银幕，票房突破 1.6 亿元。

5. 衍生销售情况

从营收上看，奥飞娱乐的经营利润主要集中在产业链下游，即动漫衍生产品，如下表所示，据最近一期奥飞娱乐财务报表数据，奥飞娱乐的主营收入中玩具销售占总收入的 39.49%，婴童用品占总收入的 39.12%，并且多年始终保持较高的水平。

表 5 奥飞娱乐营业收入结构

	2021 年		2020 年		同比 增减
	金额	占营业收入比重	金额	占营业收入比重	
玩具销售	1,044,315,947.81	39.49%	986,414,877.49	41.65%	5.87%
影视类	334,568,133.12	12.65%	302,685,951.83	12.78%	10.53%
婴童用品	1,034,436,553.22	39.12%	906,021,272.76	38.26%	14.17%
电视媒体	82,757,870.19	3.13%	61,532,787.99	2.60%	34.49%
游戏类	68,387,055.99	2.59%	61,224,801.03	2.59%	11.70%

由此可以看出，奥飞娱乐主要依靠动画衍生的玩具和婴儿用品来产生收入，动画制作并不直接贡献公司的收入。而奥飞娱乐的玩具和婴儿娱乐项目的设计基于动画知识产权，

这为奥飞娱乐产业链增加了品牌价值。因此，优质的动漫 IP 是奥飞娱乐公司的品牌核心竞争力，带动其下游衍生产品的市场发展，这一点在奥飞娱乐成立之初就已经很明显了。例如，奥飞娱乐的前身奥迪工业玩具有限公司引进日本动画《四驱少年》，打开四驱赛车玩具市场。此外，“火力少年王”系列的成功增加了奥飞娱乐的溜溜球玩具。通过这种方式，奥飞娱乐为自己的产品创造了动漫相关的文化内容，赋予了产品文化价值与内涵，形成了良性的利润循环。

四、案例分析

（一）宗族文化对奥飞娱乐上游供应链的影响

1. 产业园区建设

2012 年 10 月，奥飞动漫产业园在澄海区建成投产，位于凤翔路以北、金虹路以东。项目总投资 1.87 亿元，占地 103 亩，包括新厂房一期及配套设施 8 万多平方米。奥飞动漫产业园的开发建设，不仅有利于增强企业实力，增加企业利润，增强企业核心竞争力，而且有利于支持企业在动漫产业中不断发展，从而打造完整的动漫产业链，促进澄海玩具产业转型升级和澄海经济发展。本项目的投资建设是奥飞动漫利用自身发展优势，扩大动漫玩具生产经营规模的重要举措。继续加大自主研发产品的投入，满足动漫影视播出后消费市场对于玩具衍生产品的需求。项目总投资 1.87 亿元，占地 103 亩，包括一期新厂房及配套设施，设施面积 8 万多平方米。奥飞动漫产业园的开发建设，不仅有利于壮大企业实力，增加企业利润，提高企业核心竞争力，也有利于扶持企业在动漫产业不断发展，打造完整的动漫产业链，推动澄海玩具产业转型升级，促进澄海区域经济发展。该项目的投资建设是奥飞动漫利用自身发展优势，扩大动漫玩具生产经营规模的重要举措。

产业园的建立，标志着奥飞娱乐从生产转向加强组织管理和营销的新阶段，逐渐脱离了最初的居家制造和销售阶段，持续加大自主研发产品的投入，满足动漫、影视播出后消费市场对于玩具衍生产品的需求。蔡氏家族将产业园区选址在澄海区，既是对自身产业发展的追求，也是与区域内供应商及其他上下游企业更紧密合作的机会，也是区域自身对繁荣经济营商环境的贡献。据奥飞动漫董事长蔡东青介绍，汕头市委、市政府加大了对动漫文化等新兴产业的扶持力度，为澄海区的新兴企业提供了良好的发展环境。奥飞动漫产业园投入使用后，更好地满足了动漫衍生品市场的需求，推动澄海区整体动漫产业链的进一步完善，实现动漫产业转型升级和生产基地跨越式发展。Hsu (1963) 此前曾提出，宗族中可以共享土地和市场信息等资源。Xu and Yao (2014) 认为宗族文化是一种非正式制度，宗族可以帮助农村地方领导人克服提供公共产品过程中的集体行动困境，从而增加农村公共产品的支出。Peng (2004) 也发现宗族可以提高乡镇企业的数量和员工规模。奥飞动漫产业园区的建设发展正是对上述文献研究的佐证。

2. 供应商关系

宗族文化使得奥飞具有更紧密的供应商关系，在更强的社会信任基础上，通过和供应商之间的多次交易，降低交易成本。

一方面，宗族文化因其与生俱来的地域性以及其赖以发展的关系网络，直接影响企业与供应商经济活动中的交易成本。Dahlman (1979) 依据交易活动的内容和交易成本理论，提出了一种交易成本的分类体系，该体系认为交易成本应当分为六种类型：信息搜索成本、谈判和决策成本、合同成本、监督成本、执行成本和转换成本。而根据交易的不同环节，交易成本也可以包括搜索成本、信息成本、议价成本、决策成本、监督成本、信任成本和

违约成本等。

另一方面，根据新制度理论，宗族文化通过其对契约方内在价值观和偏好以及对整体商业信用的影响，间接降低交易成本。费孝通（1947）对乡土中国的研究中，将社会在社会学意义上区分为两种性质的社会：礼俗社会 and 法理社会，他认为中国的礼俗社会中具有一种来源于对行为规则熟悉的可靠性的信任。宗族网络是中国社会最主要的社交平台之一，它在市场机制下能够对资源进行配置(Peng, 2004; Su et al., 2011; 林建豪等, 2016)。此外，文化作为一种非正式制度，能够潜移默化地影响个人的价值观和偏好(Guiso et al., 2006)，并对不同主体之间的认知、互动和行为产生巨大影响(DiMaggio, 1997)。具体在奥飞娱乐的案例中，该公司实控人所在的澄海蔡氏家族具有强烈的社会责任感。他们的开祖南宋蔡不夫留下的家族气质，体现为一种担当精神，在危难时刻与民族同甘共苦，为国家大义尽其所能，在社会困难时刻伸出援手。这种精神概括起来就是“国难救国，民难救国”。蔡氏慈善历史悠久，蔡凤虎捐龙潭寺，蔡静捐石柱建书院，1922 年潮汕“八二”风灾中，澄海三兄弟蔡普廷在海上热心打捞浮尸。蔡氏家族的慈善遗产潜移默化地影响了企业真正所有者的内在价值观，从而使企业在经济活动中更有守法倾向。宗族文化通过一种非正式契约联结不同的个体或企业，具有凝聚力的宗族所形成的宗族网络对市场交易具有深远的影响(Chan, 1997)。在案例中，这种非正式契约体现为一种声誉机制。在差序格局中，人的社会关系“像石头投入水中，形成的一圈圈淡开的波纹”，信誉同样也可以沿着社会关系网络传播。不守约的后果不只是某个契约的撕毁，在相对较为封闭的社会中会形成严重的声誉损害，影响后续正常的经营活动。因此，对于自身和供应商均受宗族文化影响较深的奥飞娱乐，得益于良好的信任环境，能够获得更紧密的供应商关系，并追求到更低的交易成本。

对比奥飞娱乐和玩具制造和出口领域上市公司元隆雅图，发现奥飞娱乐的的供应商集中度高于元隆雅图。奥飞娱乐虽然处于文化传媒行业，盈利来源却主要是玩具制造销售和婴童玩具出口，和元隆雅图可比性较高。

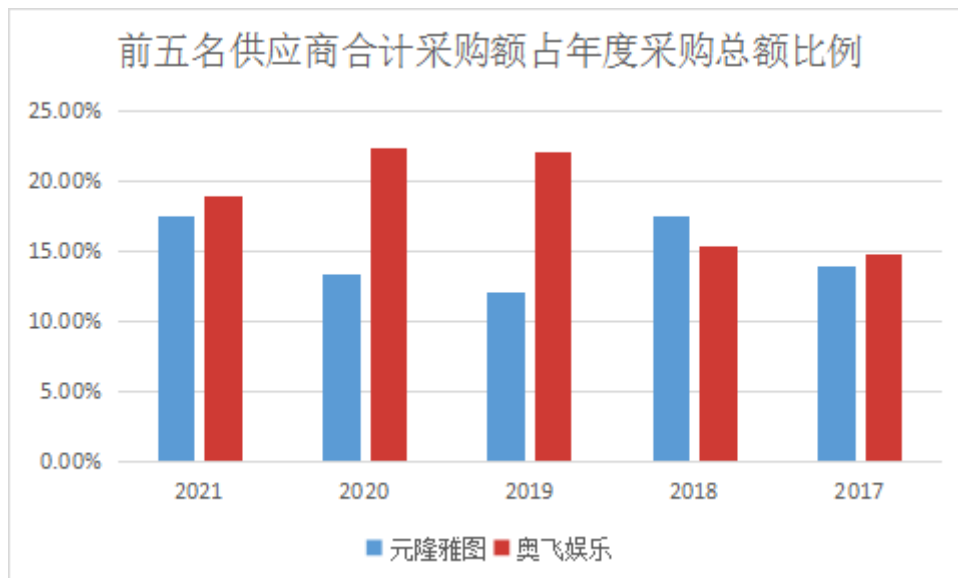


图 2 供应商集中度

3. 商业信用

在国有经济占据政治经济资源优势的情况下，中国民营经济的发展的商业信用环境长期以来一直较为严峻，融资约束成为影响企业发展的关键问题之一(Cull et al., 2015)。家族文化历来重视关系和声誉，为社会个体提供情感支持(陈斌开，陈思宇，2018)。人们通过共同的姓氏形成氏族网络以实现利益最大化是很常见的(Du, 2017)。宗族关系网络能够通过减少信息不对称、提高价格信号和降低催收成本等优势，帮助民营企业获得银行贷款等正规金融之外的融资(Cull et al., 2015)。宗族作为中国社会差序格局中人际关系的重要载体，与政府和市场一样，能够以自己的方式协调集体行动、配置资源、提高经济社会发展效率，其关键内容之一就是扩大资金获取渠道，缓解企业融资约束，从而改善区域商业信用环境。Allen et al. (2005)认为在某种程度上，声誉机制和关系网络可以取代法律和金融，发挥一种制度作用。加强宗族成员之间的商业联系有利于互惠互利，降低制度交易成本(Peng, 2004)，从而更容易发生贷款、抵押和担保等商业信贷交易(Karlan et al., 2009)。

对于奥飞娱乐来说，自主发展 IP、大量购买其他 IP 以及并购 IP 企业均需要资金。况且，奥飞娱乐的盈利是与其打造的 IP 成功推广，得到市场认可为基础的，从投入 IP 设计研发，到后续以影视电影等方式制作和投放，再到相关衍生玩具的生产制造，最后通过销售玩具等渠道获得收入，产业链相对较长，需要足够的现金流支持。然而，作为民营企业，奥飞娱乐在银行贷款等融资渠道上存在天然弱势，因而存在通过商业信用进行融资的动机。

对比奥飞娱乐应付项目占营业成本比率和应收项目占营销收入比率，可以发现总体而言前者较高，对于供应商，奥飞娱乐能够更多获取赊账；而对于客户，奥飞娱乐能够更多获得现付现结，回款较快。

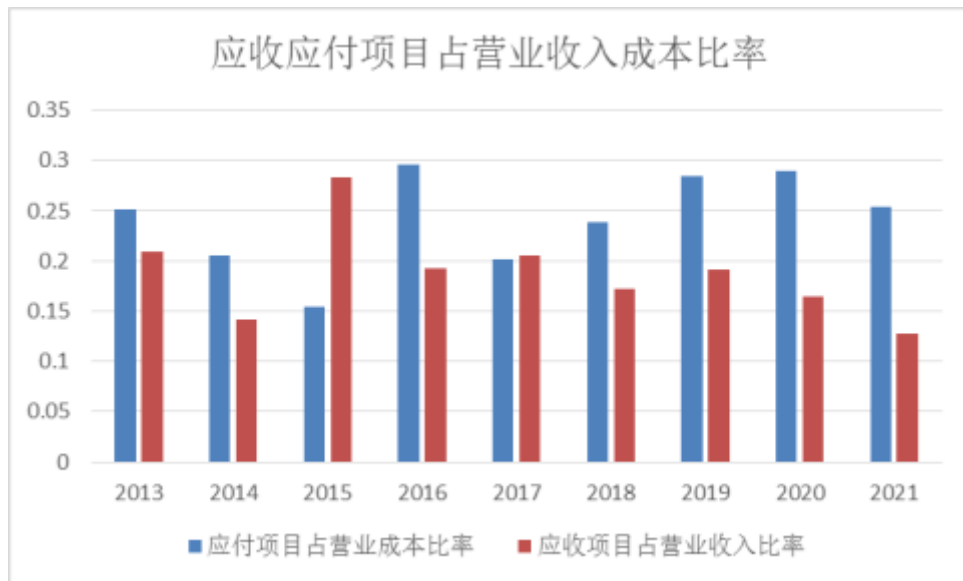


图 3 应付应收项目占比

通过奥飞娱乐公开披露的财务报表数据计算奥飞娱乐应收账款和应付账款周转天数和周转率，我们也可以得到相同结论。对比奥飞娱乐和动漫行业平均数据，可以发现相比动漫行业平均水平，奥飞娱乐具有更高的应收账款周转率和很低的应付账款周转率。较低的应付账款周转率意味着奥飞娱乐可以从供应商处获得更多的商业信用，延长付款的账期。而较高的应收账款周转率也意味着奥飞娱乐具有更快的收账速度和更短的平均账期。奥飞娱乐的应付账款周转率近四年内在低水平上保持稳定，而应收账款周转率则呈现逐年上升的趋势。这意味着相对行业内其他企业，奥飞娱乐在产业链上下游供应商和客户管理中都取得了比较理想的效果。

表 6 奥飞娱乐应收应付账款周转天数与周转率

	2021	2020	2019	2018
应收账款周转天数(天)	47.29	68.57	66.57	78.17
应付账款周转天数(天)	94.42	99.60	98.71	93.53
应收账款周转率(次)	7.61	5.25	5.41	4.61
应付账款周转率(次)	3.87	3.66	3.70	3.90

表 7 动漫行业平均应收应付账款周转天数与周转率

	2021	2020	2019	2018
应收账款周转天数(天)	301.65	309.32	268.38	202.78
应付账款周转天数(天)	89.95	93.13	63.91	49.61
应收账款周转率(次)	1.21	1.18	1.36	1.80
应付账款周转率(次)	4.06	3.92	5.71	7.36

数据来源：wind

此外，奥飞娱乐作为 IP 企业，和市场上众多 IP 玩具厂商一样，经常使用“预售”的方式出售产品。比如奥迪双钻和阴阳师的联名衍生产品，就和许多日本动漫衍生产品一样，在平台上以定金+尾款的方式售卖，消费者要在较长的等待以后才能支付尾款并拿到产品。客户端较为宽裕的资金，同时也使得企业具有更稳定的偿债能力，降低了企业使用商业信用的风险。可以说，奥飞娱乐产业链下游管理的特征也影响了上游的管理，企业由此获得一种良性循环。

而蔡氏宗族的发源地汕头澄海，同时也是奥飞娱乐产业制造总部所在地区也以其繁荣的玩具礼品业闻名。2003 年，澄海区被中国轻工业联合会授予“中国玩具礼品城”称号。玩具礼品业是澄海的特色产业，是澄海工业经济的第一支柱。这个行业的形成和发展离不开政府的引领。澄海实施品牌带动战略，拓展外贸发展空间，为大企业提供水电优惠，为企业经济发展营造良好环境。由此，涌现出奥飞、华威等产值过亿元企业以及其他年产值超过 5000 万元的龙头企业 10 余家，带动了连锁产业的发展。中小型企业。中型企业。政府也转变角色，帮助企业成立玩具协会和工艺品协会，规范行业间管理，促进行业群体壮大。目前，该地区有超过 2800 家专门生产玩具和礼品的公司，员工超过 10 万人。产值占全区工业总产值的 40%，工业增加值占该区域工业生产总值的“半壁江山”。在这样的环境背景下，奥飞娱乐对供应商可以有更多的选择，从而获得更高的议价能力，同时也拥有更优越的维护社会关系的条件，能够获得更多商业信用。

综上，奥飞娱乐的产业链整体特性要求企业更多使用商业信用融资，产业链下游的管

理降低了使用这种商业信用进行融资的风险，澄海地区的产业特性为企业进行商业信用融资提供了有利条件，而宗族文化通过非正式治理推动了商业信用的获取。

（二）宗族文化对奥飞娱乐产业链中游的影响

1. 玩具和婴童产品设计研发

薛胜昔等（2021）的实证研究发现宗族文化通过企业内部薪酬差距和股权激励两条潜在影响路径显著抑制了企业创新投入，并且这种抑制作用在市场化程度高和民营企业中更明显。

根据奥飞娱乐财报信息显示，奥飞娱乐的员工薪酬构成如下：

普通管理人员薪酬总额=基本工资+绩效工资+年终奖金

营销人员薪酬总额=基本工资+业绩提成

中高层人员薪酬总额=基本工资+年终奖金+年度激励

可以看到，奥飞娱乐的员工薪酬结构主要是针对管理和营销人员的，并且薪酬主要是由基本工资和绩效构成，只有中高层人员能获得年度激励，缺乏对创新研发人员的薪酬激励。在宗族文化集体主义倾向的影响下，员工之间的薪酬水平难以获得区分，创新人员和其他员工的工资难以得到差异化体现，对创新产生了负面影响。而除了内部薪酬构成，通过和动漫行业其他公司对比，也可以发现奥飞娱乐研发人员薪酬水平并不理想，会损害员工创新积极性，从而影响创新效果。

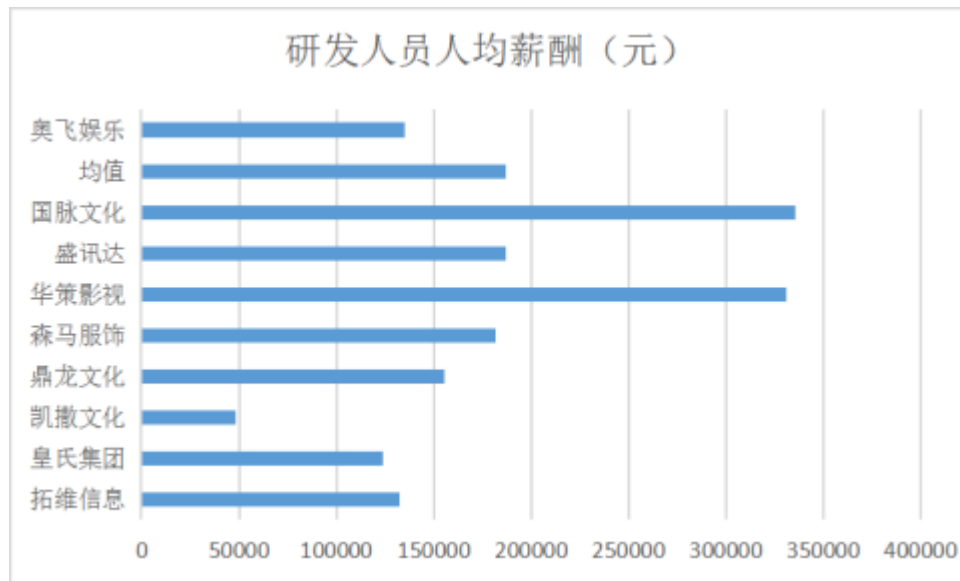


图4 动漫行业各公司2021年研发人员人均薪酬

此外，根据蔡洪滨（2012）的研究，一个地区的权威导向越高，人们就越容易接受各种不平等的观念和行，也就越容易产生对权威的恐惧和服从。在企业中，这种对权威的恐惧会导致员工不能及时传递准确的信息，尤其是负面信息。这种层次结构阻碍了信息传递的质量和速度。人们出于对上级的恐惧，可能使他们对信息的传递进行修饰或拖延，从

而降低信息传递的效率和质量。这可能会对企业的创新产生负面影响，因为管理层在进行决策时，往往需要准确和及时的信息帮助其进行判断。对权威的恐惧导致信息传递效率低、质量低，降低了创新项目决策效率，抑制了企业的创新投入。

在重视创新，加大研发投入的全球政策和市场环境背景下，虽然 2020 年疫情年份动漫行业各公司研发费用大多下降，但 2021 年很快回升，行业的创新热情依然不减。

表 8 动漫行业公司 2020、2021 研发费用同比增长率

	2020	2021
拓维信息	10%	25%
皇氏集团	25%	-6%
凯撒文化	-13%	12%
森马服饰	-29%	9%
ST 美盛	-27%	9%
华谊兄弟	-88%	-8%
恒信东方	79%	15%
华策影视	-56%	6%
宋城演艺	-23%	10%
光线传媒	22%	8%
盛讯达	-31%	16%
国脉文化	3%	15%

然而，和总体趋势不符的是，奥飞娱乐的研发人员数量、比例、投入金额和占营收比率都不断下降，主要是由于宗族文化中集体主义倾向导致了薪酬差距不合理和内部信息沟通不通畅，抑制了企业内部有益的竞争，从而对创新产生了负面影响。

表 9 研发投入情况

	2021	2020	2019	2018	2017
研发人员数量（人）	747	791	870	1020	1427
研发人员数量占比	19.69%	20.25%	20.63%	24.75%	22.67%
研发投入金额（元）	195,886,538.45	191,942,178.5	301,234,188.9	313,413,190.7	301,833,703.3
研发投入占营业收入比例	7.47%	8.10%	10.61%	8.60%	8.29%

再进一步观察奥飞娱乐的创新成果，可以发现奥飞娱乐与创新研发相关的无形资产增加额逐年递减，其中内部研发产生的增加额更是在近两年降低到 0。而奥飞娱乐为了扭转亏损，在 2020 年推出了股权激励计划，其中股权授予对象包括核心技术人员和业务人员，但并未能有效阻止研发人员流失和创新成果降低。

表 10 2017-2021 年奥飞娱乐无形资产项目（除土地使用权外）增长额

	2021	2020	2019	2018	2017
专利权	1,461,519.02	1,024,345.44	4,214,941	1,373,607.29	1,217,389.62
非专利技术					

软件	1,501,946.83	8,898,519.97	4,882,549	7,571,371.05	17,702,804.04
商标权	11,597,882.00	1,955,122.07	3,428,804	3,125,495.18	27,178,913.64
著作权	3,625,048.97	14,530,311.60	17,392,642.40	17,379,073.45	19,236,413.90
特许经营权				2,264,150.88	
合计	18,186,396.80	26,408,299.01	29,918,935.72	31,713,697.85	65,335,521.20

表 11 奥飞娱乐无形资产增长额中内部研发部分

	2021	2020	2019	2018	2017
金额（万元）	0	0	0.84	2.33	544.12

总结上述数据，可以发现相比同行业公司，可以发现奥飞娱乐在创新投入和创新成果上都呈现出下降的态势，主要原因是宗族文化集体主义倾向和权威观念通过较为欠缺的薪酬激励和相对不畅通的内部信息沟通的影响。宗族文化对企业产业链中游环节的研发产生了负面影响。

2. IP 收购与整合

发展至今，为了加快形成多元化产业链系统，奥飞娱乐曾进行多次高额的收购，奥飞娱乐 IP 并购的本质目的是提升 IP 活力，增加产业链上游环节的价值。

一方面，从决策动机上看，奥飞娱乐的收购主要是出于布局产业链长远发展的目的，比如 2010 年嘉佳卡通股份收购；2013 年北爱乐游戏拓展游戏业务收购，2016 年四月星空并购。李诗（2022）的研究认为企业家的家族主义文化观念越强，越希望家族内部能够获得企业的世代传承，实现基业长青，因此其并购决策将更重视长期价值。无论是上游的 IP、下游的动画电台还是相关多元化的游戏业务，奥飞娱乐的并购虽然比较频繁和激进，其立足点仍然是公司产业价值提升。袁媛(2022)认为，在关系型社会的中国背景下，家族文化可以通过形成关系网络来改善当前正式制度的不足，有助于解决并购中可能出现的信息和资金问题，最终提高家族企业并购决策的积极性。巫岑和唐清泉(2016)则认为，由宗族文化创造的宗族网络为宗族成员提供了一个交流信息和资源的互动平台，并协助企业有效筛选市场上潜在的并购项目，从而促进并购交易的完成。但是，奥飞娱乐的并购大多以标的本身价值为主要考量，许多并购都是跨地区进行的，上述文献中宗族文化对关系网络的影响，除了在融资上，对 IP 并购的影响有限。

另一方面，从结果上看，宗族文化可能会对并购绩效产生负面影响。其中，四月星空（即有妖气）于 2009 年成立，以漫画网站为初始定位，是动漫领域内具有较高人气的原创同人、耽美、少年、少女漫画的网站。有妖气推出了《十万个冷笑话》《雏蜂》《端脑》等众多为人熟知的原创漫画，并发展出涵盖动画、真人改变电视剧等多元衍生产品的 IP 产业。麦肯锡的研究发现，关键人才的流失是导致并购失败的重要原因之一。在此次并购整合过程中，奥飞娱乐采取的措施是保全式整合，不对公司和标的公司现有的组织架构、人员进

行重大调整，并要求被并企业创始人周靖淇继续为企业服务一年以上。尽管采取了保全式的整合措施，奥飞娱乐还是发生了人才流失。四月星空创始人兼 CEO 周靖淇、联合创始人兼副总裁董志凌和于相华在并购后一年辞职，创始人的纷纷离职对四月星空的内部稳定造成了非常不良的影响，周靖淇原本是漫画家出身且创立了四月星空，他的离职会影响到四月星空旗下有妖气平台的众多漫画家。根据戴宇（2020）对奥飞娱乐并购绩效的案例研究，人才流失的原因主要在于缺乏中高层管理人员和核心人员激励、企业文化和管理风格冲突、业务整合效果不佳等问题，在并购后的经营管理面对众大挑战的情况下，奥飞娱乐仍然频繁更换四月星空管理层，让多个奥飞系的管理人员担任四月星空董监高，其中包括奥飞的人力资源高管和籍贯汕头的高管。吴超鹏等（2019）发现家族企业实际控制人的家族主义文化观念越强，企业越容易出现任人唯亲和裙带关系问题，愈加难以进行“去家族化”治理改革。方宝璋（2003）认为闽台宗族文化中存在封闭性和排他性。在地理文化特征相似的广东沿海地区，也可能表现为人才安排上“任人唯亲”而非保留或选择更适合的人进行经营管理。这场并购耗费 9 亿元，而最终奥飞娱乐将其以 6 亿元的价格出售给了上海幻电信息科技有限公司，也就是 b 站。

奥飞娱乐进行了诸多并购，本文选择了其中最著名的一桩——四月星空溢价并购进行阐述，该次并购的结果并不理想，原因是多方面的，包括并购获得的 IP 未得到有效挖掘、并购未能产生协同作用、高溢价收购带来的商誉减值导致的业绩下滑影响企业声誉和核心人才流失等原因（王明辉，2020），宗族文化背景从更隐秘的方面对这些原因导致的结果施加了影响。

（三）宗族文化对奥飞娱乐产业链下游的影响

奥飞娱乐公司及控制人非常重视企业社会责任履行。奥飞娱乐开展了多种助学、助残等方面的公益活动，例如在山西大同建立奥迪“智慧小学”、举办“幸福之星新年助学活动”等。奥飞娱乐还通过儿童舞台剧下乡、玩具+公益走进贵州乡村实现企业社会责任履行。而对于企业中实控人宗族和企业所在地，奥飞娱乐及蔡冬青兄弟更是不吝于公益出资的力度，他们出资澄海隆都中学的修建，向残疾人联合会捐款，同时还支援社区建设，参与了一批贫困区的水改工程。蔡东青除了在家乡修建路道、捐赠设立医疗项目专项基金，还与其他企业家创设“西门慈善会”，开展扶危济困公益慈善活动，推动整个宗族的发展。

根据赵策（2021）的实证研究，宗族网络对企业社会责任存在显著的促进作用。并且在地区市场化程度较高的企业，会具有更明显的促进作用；而宗教氛围较为浓厚的区域，宗族网络能更有效地促进企业履行社会责任的履行。就企业层面而言，品牌意识会强化宗族网络对企业履行社会责任的正向影响而企业经营绩效落差会弱化宗族网络对企业履行社会责任的正向影响。彭宗昌（2021）的实证研究也发现，当企业 CEO 具有更强的宗族文化背景时，为了追求“光宗耀祖”的宗族声誉，也为了提升自身在宗族网络内部的地位，会更多履行企业社会责任，这种动机在民企中受到的限制会更少。因此，无论是从企业所在区域的宗族文化背景出发，还是从企业家的宗族文化背景来看，宗族文化都能够促进企业履行社会责任，这在广东沿海市场经济较为发达的区域和奥飞娱乐这样一家民营企业公司中都更为明星

奥飞娱乐产业链的下游主要是线上线下以及海内外的客户。在玩具制造领域，技术和成本上已经的突破空间有限，产品容易走向同质化，因此奥飞娱乐这样的企业选择以 IP 为核心的差异化战略进行发展。多年以来，奥飞娱乐就以“奥迪双钻，我的伙伴”为广告标语进行宣传，提高了知名度，获得了良好的效果。IP 知名度的提升不仅仅只靠某一部 IP、某一个动画，泡泡玛特盲盒的爆火也是多样的 IP 产品共同发力的结果。2017 年奥飞欢乐世界首店开业时，当时的副总裁何德华便透露三年内开店超 50 家。奥飞娱乐在主题乐园上的努力也说明了其对打造“奥飞宇宙”的追求。

根据企业社会责任的相关理论，更多履行社会责任的企业可以显示出更好地市场差异性，并且提升品牌形象和知名度，获得消费者好感，扩大市场。对于以“知名度”为生命源泉的 IP 产业，奥飞娱乐积极履行企业社会责任的好处会更为显著。

因此，宗族文化通过强化奥飞娱乐企业社会责任意识与行为，对企业的产业链下游客户的管理产生了正面的影响，从而推动了企业 IP 产业链的战略性发展。

五、研究结论

通过对宗族文化在奥飞娱乐整个产业链条上不同环节发挥的作用，我们可以发现宗族文化通过道德观念、信息机制和责任治理的路径影响了企业对产业链上中下游的管理。这种影响有其好处，也存在负面的部分。一方面宗族文化通过关系网络和声誉机制减少了信息不对称，从而帮助企业降低交易成本，获得更多商业信用；另一方面宗族文化通过责任治理机制强化了企业对于宗族及宗族成员的责任和对家乡、社会的责任，增加了 IP 价值，提升了产业链运行的核心竞争力，但也可能因为这种对宗亲的责任，在人员安排上存在任人唯亲的情况，在薪酬结构上存在平均主义倾向，对产业发展产生了负面影响。

1. 重视社会资本积累

奥飞娱乐可以持续强化社会资本积累，通过建立更为灵活的合作关系，加强依靠关系网络搜索和获取资源的能力，更迅速地从企业关系网络中获得必要的信息与资源，有效降低搜寻成本与获取成本，从而整合内外部和产业链上下资源，把握市场机会。具体来说，企业的社会资本积累应从产业链中上游供应商、合作方和产业链下游客户两方面入手。

企业首先要建立自己的社会关系网络，搭建良好的沟通桥梁，建立起和行业内外多方的互动交流，及时了解市场动态，以及把握行业走势。企业也可以参与各种行业活动，如业界论坛、技术交流会、展览会等，以此来拓展社会关系网络，建立企业的社会影响力，同时也可以收集有价值的信息，增加企业发展的机会。

企业也要加强客户关系，拓展市场。企业可以积极发展社交媒体，如公众号和抖音等新媒体平台，把企业的最新新闻动态和最新产品及服务及时地传播给更多的人，从而拓展企业的社会关系网络，吸引更多的客户。与客户互动，建立良好的口碑，开拓更多的商机。同时企业应该及时与客户保持联系，及时解决客户的问题，比如加强售后管理，畅通售后管理渠道，建立良好的客户关系，为企业发展提供有利条件。

2. 积极履行企业社会责任

作为动漫文化企业，奥飞娱乐应当继续以负责任的态度，遵守社会主义核心价值观，将正确的价值观和理念融入创作过程中，生产更多有益于社会发展的内容，积极推动社会文化发展，为培养社会文化素养提供支持，丰富社会文化生活，为社会发展做出贡献。同时，也应当尊重作者的版权，尊重他们的劳动成果，严格遵守版权法律法规，保护作者的权益，维护社会的正当秩序。宗族文化中团结、自立自强、责任意识强的品质，可以在内容创作与产出中得到进一步的发扬和强化，发挥其价值导向作用。

企业和企业家积极参与公益活动，做好社会公益事业，帮助社会弱势群体，为社会发展做出贡献，不仅是宗族文化的一种传承和重新诠释，也是奥飞娱乐作为一家以儿童为主要受众的文化企业，所应当承担的责任义务。

3. 正式制度与非正式制度治理结合

针对企业方面，在奥飞娱乐的案例中，宗族文化作为一种非正式制度，对于企业拓宽下游市场、管理上游供应链都具有正面影响，但对企业在 IP 并购过程中的人事任用和研发创新起到了一定的负面作用。因此，对于奥飞娱乐这样一家以 IP 为核心，以内容创造为生命力的公司，发扬宗族文化的正向作用，规避负面影响至关重要。

一方面，奥飞娱乐可以强化非正式制度的治理，加强企业文化的建设，构建合作共赢、创新创造和责任担当等方面的新型企业文化，加强员工的文化意识，让员工更加认同企业文化，使员工更加珍惜公司的发展机遇，更加关注企业的发展，从而加强文化对企业的正向影响。同时，也应当使员工加强彼此之间的沟通，构建良好的内部关系，形成企业文化的磁场效应。

奥飞娱乐可以加强正式制度的约束引导，以正式制度与非正式制度结合的方式强化产业链管理。比如在薪酬激励方面，奥飞娱乐现有的薪酬方案主要是基本工资+绩效工资+年终激励的结构，激励机制比较单一，对研发等方面的人员也没有差异化的方案。奥飞娱乐可以细化研发人员的激励机制，将其薪资与研发产出水平挂钩，推动企业研发。

而针对国家和政府层面，在营商环境优化过程中，宗族为构建完整的产业体系，提升商业信用环境提供了方案。应当意识到宗族文化作为一种非正式制度对区域信用体系建设的深远价值和加强区域经济产业化发展的重要力量，充分发挥宗族文化对商业信用环境正向引导作用，为缓解融资约束并促进经济高质量发展提供支撑。

但是也应当认识到，尽管非正式制度能够促进了民营企业的发展，宏观层面上加强正式制度的建设仍然至关重要。具体而言，首先，要减少私营企业面临的资金限制，最有效的解决办法之一是建立一个更好、更多样化的融资体系。同时，金融机构也应更多优先为民营企业提供抵押贷款等金融服务，为其发展提供必要的资金支持。同时，政府也要加强法制的建设，特别是关于知识产权方面的法律制度，要加大对侵权行为等的查处和惩罚力度，在提高民营企业的预期创新收益的情况下，大幅度提高侵权者的成本，促进文化产业繁荣发展，激发民营企业的创新活力。

4. 推动家风家训文化等宗族文化建设

文化是国家和民族的灵魂所在。中国具有五千年悠久的历史，宗族文化也等历史文化是非正式制度的重要组成部分。由于非正式制度对企业发展的作用，从非正式制度——宗族文化的视角而言，弘扬中华优秀传统文化不仅是必要的，而且也是重要的，这是文化自信的根基所在。具体而言，在剔除文化中落后的封建糟粕的基础上，应当加强对宗族文化的了解及传承，鼓励区域修复、宣传宗祠、族谱等文化，让传统的旧文化成为地区新名片。同时，也应持续推动家风家训文化建设，推动社会传承家族文化，学习家族的历史，珍惜家庭的文化遗产，增强团结感，强化社会道德观念，引导企业持续健康发展。

- [1] 《奥飞动漫产业园区竣工投产》，《玩具世界》，2012年第11期。
- [2] 蔡洪滨：《为什么在中国创新这么难》，《现代国企研究》，2012年第3期。
- [3] 陈斌开、陈思宇：《流动的社会资本——传统宗族文化是否影响移民就业？》，《经济研究》，2018年第3期。
- [4] 陈海盛：《宗族文化对商业信用环境的影响——基于浙江地级市经验的研究》，《演化与创新经济学评论》，2020年第1期。
- [5] 陈柳钦：《论产业价值链》，《兰州商学院学报》，2007年第4期。
- [6] 陈启沆、狄为：《基于交易成本理论的组织间信任与承诺对财务绩效影响研究》《财会通讯》，2015年第12期。
- [7] 戴宇：《奥飞娱乐并购绩效研究》，湖南大学硕士学位论文，2020年。
- [8] 邓福林：《浅析奥飞娱乐高溢价并购的风险成因及控制措施》，《大陆桥视野》，2020年第8期。
- [9] 方宝璋：《地理环境对闽台民俗的影响》，《海峡教育研究》，2018年第1期。
- [10] 方宝璋：《论闽台宗族乡土意识中的亲和力与排他性》，《江西财经大学学报》，2003年第1期。
- [11] 费孝通：《乡土中国》，作家出版社，2019年。
- [12] 郭云南、姚洋：《宗族网络与农村劳动力流动》，《管理世界》，2013年第3期。
- [13] 郭云南、张琳弋、姚洋：《宗族网络、融资与农民自主创业》，《金融研究》，2013年第9期。
- [14] 陈斌开、陈思宇：《流动的社会资本——传统宗族文化是否影响移民就业？》，《经济研究》，2018年第3期。
- [15] 韩文轩：《宗族文化与民营企业债务融资成本》，云南财经大学硕士学位论文，2021年。
- [16] 李平、狄辉：《产业价值链模块化重构的价值决定研究》，《中国工业经济》，2006年第9期。
- [17] 李善民、曾昭灶、王彩萍、朱滔、陈玉罡：《上市公司并购绩效及其影响因素研究》，《世界经济》，2004年第9期。
- [18] 李诗、蒋骄亮、吴超鹏：《家族主义文化与企业并购行为——来自家族上市公司的证据》，《会计研究》，2022年第1期。
- [19] 廖林溪：《宗族文化与家族企业创新投入的关系研究》，南京大学硕士学位论文，2021年。
- [20] 林建浩、吴冰燕、李仲达：《家庭融资中的有效社会网络:朋友圈还是宗族？》，《金融研究》，2016年第1期。
- [21] 马春光：《跨国公司产业价值链转型对我国制造企业的启示》，《管理世界》，2004年第12期。
- [22] 马光荣、杨恩艳：《社会网络、非正规金融与创业》，《经济研究》，2011年第3期。
- [23] 宁博：《宗族文化与公司财务行为》，厦门大学博士学位论文，2020年。
- [24] 牛大勇、李柏洲：《基于价值链的商业银行汽车金融业务战略设计》，《金融论坛》，2009年第2期。
- [25] 潘越、宁博、戴亦一：《宗姓认同与公司治理——基于同姓高管“认本家”情结的研究》，《经济学(季刊)》，2020年第1期。
- [26] 潘越、宁博、纪翔阁、戴亦一：《民营资本的宗族烙印:来自融资约束视角的证据》，《经济研究》，2019年第7期。
- [27] 潘越、肖金利、戴亦一：《文化多样性与企业创新:基于方言视角的研究》，《金融研究》，2017年第10期。

- [28] 彭宗昌：《CEO 的宗族文化背景对企业社会责任的影响机制研究》，武汉大学硕士学位论文，2021 年。
- [29] 阮荣平、郑风田：《市场化进程中的宗族网络与乡村企业》，《经济学(季刊)》，2013 年第 1 期。
- [30] 《世界玩具看澄海 优质 IP “喜羊羊”背后的儿童商业帝国》，《奥飞娱乐》，2018 年。
- [31] 田鑫：《新能源汽车模块化及对产业价值链的影响——基于产品架构理论的分析》，《现代管理科学》，2015 年第 1 期。
- [32] 王陈豪、王轶、李红波：《宗族文化与企业并购收益》，《会计研究》，2020 年第 2 期。
- [33] 王文凯、高德步：《非正式制度与民营企业创新——基于宗族文化的视角》，《南开经济研究》，2022 年第 8 期。
- [34] 王明辉：《动漫企业高溢价并购风险与绩效研究》，广东外语外贸大学硕士学位论文，2020 年。
- [35] 巫岑、唐清泉：《关联并购具有信息传递效应吗？——基于企业社会资本的视角》，《审计与经济研究》，2016 年第 2 期。
- [36] 吴超鹏、薛南枝、张琦、吴世农：《家族主义文化、“去家族化”治理改革与公司绩效》，《经济研究》，2019 年第 2 期。
- [37] 吴红雨：《论产业价值链竞争及其收益分配的决定》，《求实》，2016 年第 5 期。
- [38] 吴小康、于津平：《宗族文化与民营企业出口结构》，《国际贸易问题》，2022 年第 11 期。
- [39] 许亮：《产业价值链视角下的企业并购动因及绩效研究》，绍兴文理学院硕士学位论文，2021 年。
- [40] 薛胜昔、李燕丽、薛史星：《宗族文化与企业创新投入》，《金融评论》，2021 年第 5 期。
- [41] 袁媛、王一晟、刘彬：《宗族文化是否影响企业并购决策？——来自上市家族企业的证据》，《外国经济与管理》，2022 年第 5 期。
- [42] 张博、范辰辰：《宗族文化与微型金融机构发展:以小额贷款公司为例》，《经济评论》，2019 年第 6 期。
- [43] 张立恒：《企业内部控制中非正式制度建设研究》，《财会通讯》，2022 年第 8 期。
- [44] 赵策：《宗族网络、社会责任与企业竞争力研究》，上海财经大学博士学位论文，2020 年。
- [45] 朱郭一、尹俊：《宗族文化与民营企业全要素生产率增长——基于社会资本的视角》，《产业经济评论》，2021 年第 5 期。
- [46] Ackerman, R. W., 1973, “How companies respond to social demands”, Harvard Business Review, 51(4), pp.88-98.
- [47] Franklin, A., Jun, Q. and Meijun, Q., 2005, “Law, finance, and economic growth in China”, Journal of Financial Economics, 77(1), pp.57-116.
- [48] Avner, G. and Guido, T., 2017, “The clan and the corporation: Sustaining cooperation in China and Europe”, Journal of Comparative Economics, vol. 45, pp.1-35.
- [49] Coase, R. H., 1937, “The nature of the firm”, Economica, 4(16), pp.386-405.
- [50] Chan and Andrew, 1997, “Corporate culture of a clan organization”, Management Decision, 35(2), pp.94-99.
- [51] Robert, C., Wei, L., B. S. and Lixin, C. X., 2013, “Government Connections and Financial Constraints: Evidence from a Large Representative Sample of Chinese Firms”, FRB International Finance Discussion Paper, No. 1129.

- [52] Freedman, M., 1966, "Chinese Lineage and Society: Fukien and Kwantung", Berg Publishers.
- [53] Freeman and Linton, 2004, "The Problem of Externality", The Development of Social Network Analysis.
- [54] Greif, Avner and Guido, T., 2010, "Cultural and Institutional Bifurcation: China and Europe Compared.", American Economic Review, 100 (2), pp.135–40.
- [55] Greif, A. and Tabellini, G., 2017, "The Clan and the Corporation: Sustaining Cooperation in China and Europe", Journal of Comparative Economics, 45(1), pp.1–35.
- [56] Guiso, Luigi, Paola, S. and Luigi, Z., 2006, "Does Culture Affect Economic Outcomes?", Journal of Economic Perspectives, 20 (2), pp.23–48.
- [57] Hsu, F. L. K., 1963, "Caste, clan and club. Princeton: Van Nostrand.", Google Scholar.
- [58] Karlan, D. and Zinman, J., 2009, "Observing Unobservables: Identifying Information Asymmetries With a Consumer Credit Field Experiment.", Econometrica, vol.7, pp.1993–2008.
- [59] Maurice and Freedman, 1958, "Lineage Organization in Southeastern China.", The Athlone Press.
- [60] Michael, E. P., 1985, "The Competitive Advantage", New York: Free Press.
- [61] Michael, E. P. and Mark, R. K., 2007, "Strategy and Society: The Relationship between the Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, pp.32–42.
- [62] Paul, D., 1997, "Culture and Cognition", Annual Review of Sociology, vol.23, pp.263–287.
- [63] Peng, Y., Glattauer, V., Werkmeister, J. A. and Ramshaw, J. A. M., 2004, "Evaluation for collagen products for cosmetic application.", International Journal of Cosmetic Science, vol.26, pp.313–313.
- [64] Watson, B., 2007, "The Analects of Confucius", Columbia University Press.
- [65] Williamson O. E. M. and Hierarchies, 1975, "Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization", University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- [66] Williamson, O. E., 2000, "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead.", Journal of Economic Literature, 38 (3), pp.595–613.
- [67] Xu, Y. and Yao, Y., 2015, "Informal Institutions, Collective Action, and Public Investment in Rural China", American Political Science Review, pp.371–391.
- [68] Zhang, C., 2016, "Culture and the Economy: Clan, Entrepreneurship, and Development of the Private Sector in China", Social Science Electronic Publishing.
- [69] Zhang, C., 2019, "Family support or social support? The role of clan culture", Journal of Population Economics, 32(2), pp.529–549.

The influence of clan culture on industrial chain management

-- A case study of Aofi Entertainment

Luo Jingjia, Cai Yanfei, Jiang Dequan

Abstract: The 20th report of the Party proposed that we should develop national, scientific and popular socialist culture, face modernization, face the world, face the future, and stimulate the innovation and creativity of the whole nation's culture. Clan culture is an important part of traditional Chinese culture, which is the cultural root of a family name. Building ancestral hall means not letting culture go without interruption and attaching importance to one's own culture. This paper mainly applies the new institutional theory, transaction cost theory and industrial value chain theory, and analyzes the impact of clan culture, an informal institution, on the company's industrial chain management by taking Aofi Entertainment as a case company. The case shows the specific path of the influence of clan culture, an informal institution, on the industrial chain of enterprises, mainly from the perspectives of values, sense of responsibility and information transmission, while the new institutional theory and transaction cost theory are the internal logic on which this influence can be generated. Based on the analysis and research of case company information such as news and data, and supported by the new system theory, transaction cost theory and industrial value chain theory, this paper analyzes the positive and negative effects of clan culture from different links in the upper, middle and lower reaches of the industrial chain, which has certain theoretical value to explore the influence of clan culture as an informal system on the internal governance of enterprises. It has certain practical significance for enterprises and governments to strengthen cultural construction and guidance.

Key words: Clan culture; Industrial chain management; Informal institutions