

分类号：
学号：20212216166

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



Kreim 旗下游戏板块商业模式优化研究

学位申请人	韩月同
指导教师	陈旭东 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2025年5月

分类号：
学号：20212216166

密级：公开
单位代码：10759

石河子大学

硕士学位论文



Kreim 旗下游戏板块商业模式优化研究

学位申请人	韩月同
指导教师	陈旭东 教授
申请学位类别	专业硕士
专业名称	工商管理
研究领域	组织与战略管理
所在学院	经济与管理学院

中国·新疆·石河子

2025年5月

**Research on Business Model Optimization of Krelm's Gaming
Division**

A Dissertation Submitted to

Shihezi University

In Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master of Business Administration

By

Han Yue-Tong

Dissertation Supervisor: Prof. Chen Xu-dong

May, 2025

石河子大学学位论文独创性声明及使用授权声明

学位论文独创性声明

本人所提交的学位论文是在我导师的指导下进行的研究工作及取得的研究成果。据我所知，除文中已经注明引用的内容外，本论文不包含其他个人已经发表或撰写过的研究成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中作了明确的说明并表示谢意。

研究生签名：韩月同

时间：2025年5月22日

使用授权声明

本人完全了解石河子大学有关保留、使用学位论文的规定，学校有权保留学位论文并向国家主管部门或指定机构送交论文的电子版和纸质版。有权将学位论文在学校图书馆保存并允许被查阅。有权自行或许可他人将学位论文编入有关数据库提供检索服务。有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

研究生签名：韩月同

时间：2025年5月22日

导师签名：

刘嫦

时间：2025年5月22日

摘要

中国游戏产业近些年呈现用户增长放缓，产业规模不断扩大的局面。全国的游戏公司也逐渐由百花齐放到目前的三足鼎立格局，竞争也越来越大。学者对商业模式研究的日趋深入，发现新时期企业的竞争将不再是产品和服务等传统层面的竞争，而是商业模式层面的竞争。Kreilm 游戏作为我国第二梯队头部游戏厂商，在多年的发展中虽然取得不少成绩，其营收也在不断增长，但是其营收和第一的 TopGame 差距呈现越来越大的趋势，呈现出典型的“马太效应”，说明 Kreilm 游戏目前的商业模式亟需优化以应对未来的风险。

本文对商业模式的概念和要素、长尾理论、平台经济理论、魏朱六要素理论的相关概念进行梳理，通过文献研究法、案例分析法、调查法并利用魏朱六要素理论从定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构、企业价值等六个方面对 Kreilm 游戏的商业模式现状进行分析，找出其商业模式存在如下问题：第一，定位存在不能很好满足玩家多平台互通需求、游戏体验下降、游戏类型和题材布局设置不合理、创新能力弱、对市场需求变化反应不灵敏、适用玩家年龄标注不准确等问题。第二，业务系统存在游戏代理受制于人、游戏出海可能存在盲目扩张的问题。第三，关键资源能力存在人才潜力未充分释放，核心技术存在差距，单个 IP 衍生产品数量少，跨部门数据共享率低，海外工作时数量不能满足区域需求的问题。第四，盈利模式存在虚拟道具定价不合理，研发成本高，模式缺乏创新的问题。

本文通过对 Kreilm 游戏商业模式问题的成因进行分析，提出 Kreilm 游戏商业模式优化的四个方面建议：第一，在定位优化上，通过构建多元化多平台互通机制、深化游戏体验（含服务器稳定性、内容更新适配、玩法融合创新、社交功能与付费公平性优化）、科学布局题材类型、强化创新能力与市场反应敏锐性、精准化年龄标注体系，实现用户需求导向的产品定位升级。第二，业务系统优化，聚焦代理业务风险管控与玩家体验保障，以及出海战略的本地化运营、全球化 IP 开发与多元合作模式。第三，关键资源能力提升围绕动态人才共享池构建、自研引擎生态开放与技术合作、IP 跨媒介开发管理、跨部门数据共享机制及海外工作室本地化布局，强化资源整合与协同效率。第四，盈利模式优化则通过全流程成本控制、虚拟道具价格体系优化及“游戏开发商”向“数字文化服务商”转型，推动价值体系多元化升级。

此次分析对我国游戏行业发展亦有启示：定位上，推动技术与 IP 深度融合，聚焦用户体验升级；业务系统方面，平衡开放生态与风险控制，推进本土化出海；关键资源能力上，促进技术壁垒与人才体系协同，开放共建开发者生态；盈利模式上，突破内购依赖，向数字文化服务商转型，与多方合作共赢。

关键词：商业模式；网络游戏；商业模式优化

Abstract

In recent years, the Chinese gaming industry has shown a slowdown in user growth and a continuous expansion of industry scale. The game companies across the country have gradually shifted from a diverse range to the current tripartite structure, with increasing competition. As scholars delve deeper into the study of business models, they have discovered that competition among enterprises in the new era will no longer be limited to traditional aspects such as products and services, but rather competition at the level of business models. As a top tier game manufacturer in China's second tier, Krelm Games has achieved many results in its development over the years, and its revenue has been continuously increasing. However, the gap between its revenue and the top TopGame is showing a growing trend, exhibiting a typical "Matthew effect", indicating that Krelm Games' current business model urgently needs to be optimized to cope with future risks.

This article summarizes the concepts and elements of business models, long tail theory, platform economy theory, and Wei Zhu six element theory. Through literature research, case analysis, and survey methods, and using Wei Zhu six element theory, the current status of Krelm game's business model is analyzed from six aspects: positioning, business system, key resource capability, profit model, free cash flow structure, and enterprise value. The following problems are identified in its business model: firstly, positioning cannot well meet the needs of players for multi platform interoperability, game experience declines, game types and theme layout settings are unreasonable, innovation ability is weak, responsiveness to market demand changes is not sensitive, and applicable player age labeling is inaccurate. Secondly, there is a problem of game agents being controlled by others and blind expansion of games going global in the business system. Thirdly, there are issues with the insufficient release of talent potential, gaps in core technologies, a small number of derivative products derived from a single IP, low cross departmental data sharing rates, and insufficient quantity to meet regional demands when working overseas. Fourthly, the profit model suffers from unreasonable pricing of virtual props, high research and development costs, and a lack of innovation in the model.

This article analyzes the causes of Krelm's game business model problems and proposes four suggestions for optimizing Krelm's game business model. Firstly, in terms of positioning optimization, it aims to build a diversified multi platform interoperability mechanism, deepen the game experience (including server stability, content update adaptation, gameplay integration innovation, social function and payment fairness optimization), scientifically layout theme types, strengthen innovation capabilities and market responsiveness, and implement a precise age labeling system to achieve user demand-oriented product positioning upgrades. Secondly, optimize the business system, focusing on risk management and

player experience assurance for agency business, as well as localized operation, global IP development, and diversified cooperation models for overseas strategy. Thirdly, the enhancement of key resource capabilities revolves around the construction of a dynamic talent sharing pool, the opening of a self-developed engine ecosystem and technology cooperation, IP cross media development and management, cross departmental data sharing mechanisms, and the localization layout of overseas studios, strengthening resource integration and collaborative efficiency. Fourthly, the optimization of profit models is achieved through full process cost control, optimization of virtual item pricing systems, and the transformation of "game developers" into "digital cultural service providers", promoting the diversification and upgrading of the value system.

This analysis also provides insights for the development of China's gaming industry: in terms of positioning, promoting deep integration of technology and IP, and focusing on upgrading user experience; In terms of business systems, balance open ecology and risk control, and promote localization and going global; In terms of key resource capabilities, promote the synergy between technological barriers and talent systems, and open up and jointly build a developer ecosystem; In terms of profit model, we will break through the dependence on internal purchases, transform into digital cultural service providers, and cooperate with multiple parties for win-win results.

Key words: Business model; Online games; Business model optimization

目录

摘 要	I
Abstract	II
第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景和意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 国内外研究现状	3
1.2.1 商业模式的起源及其定义演化	3
1.2.2 商业模式要素及其内容研究	4
1.2.3 文献评述	7
1.3 研究目标与研究内容	8
1.4 研究方法	8
1.4.1 文献研究法	8
1.4.2 案例分析法	9
1.4.3 调查法	9
1.5 技术路线	9
第 2 章 相关概念与理论基础	11
2.1 概念界定	11
2.1.1 商业模式的概念	11
2.1.2 商业模式的要素	11
2.2 商业模式的相关理论	12
2.2.1 长尾理论	12
2.2.2 平台经济理论	12
2.2.3 魏朱六要素理论	13
第 3 章 Krelm 游戏商业模式现状分析	15
3.1 Krelm 公司简介	15
3.2 Krelm 游戏简介和市场地位	15
3.2.1 Krelm 游戏简介	15
3.2.2 Krelm 游戏市场地位	15
3.3 Krelm 游戏商业模式现状分析	16
3.3.1 Krelm 游戏的定位	16

3.3.2Krelm 游戏的业务系统	17
3.3.3Krelm 游戏的关键资源能力	19
3.3.4Krelm 游戏的盈利模式	20
3.3.5Krelm 游戏的自由现金流结构	21
3.3.6Krelm 游戏的企业价值	22
第 4 章 Krelm 游戏商业模式存在问题及原因分析	23
4.1Krelm 游戏商业模式问卷调查	23
4.1.1 问卷设计	23
4.1.2 问卷抽样	23
4.1.3 问卷回收与发放	23
4.1.4 问卷信效度分析	24
4.1.5 样本基础信息统计	24
4.2Krelm 游戏商业模式访谈	25
4.2.1 访谈目的	25
4.2.2 访谈内容	25
4.2.3 访谈者对象	26
4.2.4 访谈结果	26
4.3Krelm 游戏商业模式存在问题及其原因分析	27
4.3.1 定位方面存在问题及原因分析	28
4.3.2 业务系统方面存在问题及原因分析	36
4.3.3 关键资源能力方面存在问题及原因分析	38
4.3.4 盈利模式方面存在问题及原因分析	41
第 5 章 Krelm 游戏商业模式优化的建议	45
5.1 定位方面优化的建议	45
5.1.1 多平台互通机制优化	45
5.1.2 游戏体验深度优化	45
5.1.3 游戏题材与类型布局优化	46
5.1.4 创新能力提升	46
5.1.5 市场反应效率提升	46
5.1.6 游戏适用年龄标注精准化	47
5.2 业务系统方面优化的建议	47
5.2.1 代理业务风险与体验优化	47
5.2.2 游戏出海本地化与 IP 布局优化	47
5.3 关键资源能力方面优化的建议	48

5.3.1 动态人才共享与培养体系	48
5.3.2 自研引擎生态与技术合作	48
5.3.3 IP 跨媒介开发与 UGC 生态重构	48
5.3.4 跨部门数据共享与协同机制	49
5.3.5 海外工作室本地化运营优化	49
5.4 盈利模式方面优化的建议	49
5.4.1 全流程成本控制与项目评估	49
5.4.2 虚拟道具定价与付费体系优化	49
5.4.3 盈利模式多元化转型与新兴机会探索	50
第 6 章 研究结论与启示	51
6.1 结论	51
6.2 启示	52
6.3 不足与展望	53
参考文献	54
附录 A	58
附录 B	60

第1章 绪论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

自我国第一次接入互联网，叩开世界互联网大门的几十年时间里，互联网技术催生互联网经济在各个领域不断发展。游戏产业作为互联网经济的重要组成部分，其规模在不断变化。《中国游戏产业报告》（2024）表明，2023年中国游戏用户规模达6.68亿人，总体用户规模在提升，但是从增速上来看，却由2019年的2.5%降低至0.6%。同时，中国游戏市场2023年实际销售收入3029.64亿元，比2022年增加370.8亿元，同比增长12.24%，比2019年的增速7.6%高4.64个百分点。从以上数据来看，我国游戏行业出现的用户增长乏力，但游戏市场规模却不断扩大，且呈现增速的状态。在此发展趋势下，游戏厂商需要对其商业模式不断优化以应对市场和玩家需求变化。

网络游戏市场的确诱人，这并不意味网络游戏市场的钱就真那么好赚。随着网络游戏产业的日趋成熟，竞争渐趋白热化，当前，国内网络游戏竞争惨烈而残酷。根据IDC统计，2003年到2004年国内网络游戏市场增长46%，而游戏运营公司数量却增长了102%，运营游戏数量增长了139%。国内网络游戏厂商的生存状况也不乐观，仅有10%-15%的厂商盈利，85%-90%的网络游戏公司则处于持平甚至亏损状态。在动荡中能挺过来的网络游戏厂家或运营商绝对是饱经考验。中国网络游戏产业呈现高利润高风险特征，研发与市场成本攀升推高行业门槛。中小厂商逐步退出竞争，金山、网易、盛大等头部企业加速成熟，已形成三足鼎立的市场格局，预示着寡头垄断时代即将到来。

2004-2005年期间，中国网络游戏行业将经历资本层面的深度整合，头部企业进一步巩固优势，中小企业加速离场，推动行业格局向头部集中。新年伊始，盛大入主新浪，九城力推魔兽，国外巨头的蠢蠢欲动，势必造成这两年网络游戏市场竞争的白热化，比前几年互联网网站之争更为壮观，最终适者生存，大者通吃，并将初步形成网络游戏的竞争格局。企业的持续演进清晰表明，未来企业竞争的核心已从产品、价格、服务等传统维度转向商业模式创新层面。在这一时期国外学者提出商业模式画布理论，国内学者也加入商业模式的研究，并提出具有代表性的魏朱六要素理论。商业模式理论的出现为企业的发展再次提供了新的思路。

Kreilm公司于上世纪九十年代中期在国内某一线城市创立，2000年登陆境外资本市场，并长期在数字技术应用领域保持行业领先地位。2001年，Kreilm正式组建互动娱乐业务单元（以下简称Kreilm游戏）。凭借持续的精品内容产出，该企业在2017-2020年期间连续位列全球手游发行商收入前列，在国内数字娱乐市场占据重要份额。尽管Kreilm

游戏长期稳居行业第一梯队，但在 2023 年游戏业务营收上与 TopGame 游戏相差千亿左右，说明 Krelm 游戏在多年的发展过程中所依赖的商业模式已经出现了不可忽视的重大问题，包括公司定位不恰当导致的玩家游戏体验下降、业务系统受制于人，关键资源能力不足造成与国际领先技术交流不深入等问题，并逐步体现为公司成本高，盈利增速变缓，并致使市场竞争力弱化的表现。上述问题的出现与 Krelm 游戏长期保持不变的商业模式密切相关。

对 Krelm 游戏而言，跟随市场需求和玩家需求不断对自身商业模式优化调整十分重要。首先，科技的发展为游戏行业的研发不断带来新的技术，让用户持续在游戏画质、音效等方面获得更好的体验是 Krelm 游戏面临的挑战。其次，碎片化的游戏时间、更丰富的社交需求等变化造成玩家对游戏提出更多的需求。然后，市场环境的变化，包括游戏类型、题材、游戏厂商之间的竞争加剧，也为 Krelm 游戏提出更高的要求。因此，在这些不断变化的因素影响下，Krelm 游戏如何克服目前商业模式中存在的问题，并根据市场、玩家、技术发展等带来的挑战进行商业模式的优化是 Krelm 游戏的当务之急。基于此，本文针对 Krelm 游戏商业模式中存在的问题提出商业模式优化的建议，旨在帮助 Krelm 游戏对商业模式优化提供思路，提高其市场竞争力和市场份额，打造更加美好的品牌形象。

1.1.2 研究意义

对 Krelm 游戏的商业模式优化研究具有如下理论意义以及现实意义：

（1）理论意义

本文主要运用魏朱六要素理论对 Krelm 游戏商业模式进行研究，发掘 Krelm 游戏目前商业模式中如定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式等方面存在的问题，并提出相应的建议。本文的研究展现出商业模式魏朱六要素理论在指导互联网企业通过利益相关者协同实现价值创造与增长的方法论价值，为游戏行业商业模式优化提供系统性分析框架。

（2）现实意义

本文通过对 Krelm 游戏商业模式优化的研究，有助于提升 Krelm 游戏的市场竞争力和市场份额，本文的现实意义如下：

首先，通过研究 Krelm 游戏商业模式中存在的问题，有助于 Krelm 游戏及时发现商业模式中存在的短板弱项，为其商业模式优化提供方向。

其次，通过 Krelm 游戏商业模式优化的建议，有助于 Krelm 游戏强化资源配置，提高运营效率，从而增强市场竞争力，优化盈利结构，提升玩家忠诚度，促进产品优化等方面起到积极作用。

最后,通过 Krelm 游戏商业模式优化研究,可以快速了解游戏玩家的需求,缩短开发周期,提供更好的产品体验与高质高效的客户服务,以此提高 Krelm 公司实际所获利润和市场份额。同时对引导行业变革,健康发展以及促进经济增长和丰富人民精神世界等方面起到一定的作用。

1.2 国内外研究现状

1.2.1 商业模式的起源及其定义演化

从学术溯源角度考察,“商业模式”这一术语首次出现于 1957 年 Bellman&Clark 的研究文献。直至 20 世纪末至 21 世纪初,该概念才引发学界持续关注并展开系统性研究。1998 年 Paul Timmers 首次对商业模式的理论内涵进行系统阐释,将其定义为由产品、服务与信息流构成的架构体系。2001 年, Amit 和 Zott 从交易成本的角度出发,提出商业模式是“企业设计的交易结构”,强调价值创造与效率提升^[1]。2004 年, Osterwalder 在其论文中首次提出商业模式的要素并于 2010 年正式建立商业模式画布理论,它是商业模式研究的经典之作,提供了一个包含价值主张、客户关系、渠道、客户细分、收入来源、关键资源、关键活动、关键合作伙伴和成本结构等九个构成要素的框架^[2]。在此期间 Christensen (2008) 从战略与创新视角来看,提出“颠覆性创新”理论,强调商业模式创新对企业生存的重要性。Teece (2010) 将商业模式与动态能力结合,提出“商业模式创新是企业战略的核心”^[3]。Casadesus-Masanell 和 Ricart (2010) 提出“商业模式即战略选择”,强调企业通过设计交易结构实现价值捕获^[4]。从价值与生态研究角度来看, Zott 和 Amit (2007) 提出“商业模式设计逻辑”,包括新颖性、锁定性、互补性和效率性四个维度^[5]。Porter 和 Heppelmann (2014) 探讨“智能互联产品”对商业模式的重构,提出“产品-服务系统”(PSS)概念^[6]。从数字化与平台经济层面来看, Afie M Badawy (2004) 提出“开放式创新”与商业模式的协同作用,强调技术商业化的路径设计^[7]。Kosmin Langford L. (2003) 研究平台企业的商业模式,提出“平台领导力”(Platform Leadership)理论^[8]。近年来,国外研究注重定量分析与模型验证。如 Foss 和 Saebi (2021) 提出商业模式创新的四阶段框架(识别、设计、实施、迭代),强调动态适应能力的重要性^[9]。Amit 和 Zott (2022) 通过全球 500 家企业的面板数据,验证了“效率-互补性-创新”三维度模型对绩效的正向影响^[10]。此外, Teece (2023) 指出,数据资产和算法驱动能力是平台企业构建垄断优势的关键。典型案例包括 Netflix 的流媒体订阅模式(基于用户行为数据优化内容推荐)和亚马逊的生态系统模式(整合电商、云计算及物流服务)^[11]。

相比较国外学者对商业模式的研究来说,国内学者对商业模式的研究起步较晚,但近年来发展迅速。研究者在吸收国外研究成果的基础上,结合中国企业的实际情况,对商业模式进行了本土化的探讨。从理论框架角度来看,2009年魏炜和朱武祥提出的魏朱六要素商业模式,包括定位、业务系统、盈利模式、关键资源能力、现金流结构和企业价值,给予商业模式最为概括性的定义即“利益相关者的交易结构”。李东(2016)提出构建“容器模型”,强调商业模式的动态演化与资源整合能力。原磊(2017)提出“商业模式三维度”理论,包括价值主张、价值创造与价值传递。罗珉(2022)指出,国内商业模式研究需从“跟踪式”转向“原创性”,尤其在价值链重构和全球化布局领域缺乏系统性框架^[12]。王钦(2023)提出“数据要素化”理论,认为数据资产化是未来商业模式的核心竞争力^[13]。

1.2.2 商业模式要素及其内容研究

鉴于本文研究对象为游戏产业,下文主要就游戏行业的商业模式,尤其是从其模式的六大要素,即商业模式的定位、业务系统、关键资源能力、盈利模式、自由现金流结构和企业价值等方面将国内外学者研究结果进行梳理,具体如下:

(1) 关于定位方面的研究

国外学者在定位方面的观点如下:一是倡导网络游戏玩家参与游戏开发可以更好地了解玩家需求。如 Kleer Nicola (2021) 和 Journal of Retailing (2021) 通过对《魔兽世界》研究发现,网络游戏玩家参与导致公司商业模式的几次修改,并且玩家参与是网络游戏开发商商业模式变化的驱动因素^[14]。Lehtonen Miikka J (2022) 认为网络游戏开发商可以采用参与式设计方法,以便更细致地了解谁玩游戏以及为什么玩游戏,对网络游戏商业模式优化提供一种新的思路^[15]。二是关注网络游戏的口碑和评价是网络游戏商业模式成功的关键因素。如 Mathews (2016) 认为网络游戏的口碑和用户评论是营销网络游戏的关键因素,并作用于网络游戏的商业模式^[16]。三是提高客户忠诚度,维持网络游戏玩家数量。如 Sagguneswaraan Thavamuni (2019) 在对 Dota2 的商业模式研究中发现,可以通过增加游戏道具的奖励或者其他功能来满足玩家对游戏的依赖,从而留住玩家,并提高玩家的忠诚度^[17]。四是关注玩家需求变化。如 Jukka Vahlo (2024) 认为通过对玩家行为和偏好特征进行分析,可以为游戏厂商提供更好的游戏设计思路和营销手段,为商业模式的优化提供依据^[18]。五是游戏研发与传统文化融合发展。如 Elsa Regiana 和 N R Dewi (2020) 认为通过游戏与传统文化的融合,可以为玩家带来新的游戏体验同时还对传统文化的保护和传播以及商业模式的优化提供新思路^[19]。六是深度挖掘游戏题材。如 Nam Ki Teok (2017) 认为充分挖掘和利用游戏题材的特征是游戏取得成功的决定性因素,可以为游戏商业模式的优化带来新思路^[20]。

国内学者对此持有的意见不尽相同，一是游戏定位要考虑玩家性别对游戏的影响。如刘创春（2016）认为玩家的性别是网络游戏商业模式应当考虑的重要问题，因为性别调节个人认知因素（即自我效能、功利主义和享乐结果期望以及信任）与行为意图之间的关系，以及环境影响（即社会影响）和行为意图。而自我效能感、社会影响力、信任、功利主义和享乐主义结果预期会显著影响玩家玩网络游戏的意图^[21]。二是不同类型的游戏要深度挖掘玩法提升玩家忠诚度，这点和国外的学者持有的意见相同。如邓菁仪（2022）认为竞技类游戏应从战略、进攻和防御三个方面鼓励玩家参与游戏，以满足玩家不同的心理需求，进而提升玩家忠诚度和游戏时间。三是认为游戏行业的商业模式优化应当多方面，多层次兼备。如谢佩洪（2016）认为网络游戏商业模式优化未来应从“交易平台”“消费需求”“游戏外设”优化三个方面着手^[22]。陈佳琪（2020）认为“以客户为中心的分拆”商业模式强调游戏的开发等方向都应以客户为中心的导向。倪武帆（2020）认为开发深层价值主张、更新广阔产品定位、创造独特盈利模式、掌握精细成本控制、拓展多方营销组合和加强内外竞合关系的建议，可以促进网络游戏商业模式健康发展^[23]。

（2）关于业务系统方面的研究

国外学者认为平台化运营有利于维护玩家和游戏厂商的关系。如 Brock Tom（2021）认为游戏平台化运营有利于规范玩家和游戏厂商之间的关系，并激励玩家参与游戏，促进游戏健康发展^[24]。

但是，国内学者有不同的看法：一是游戏行业应大力发展和支持自有产权型网络游戏，如刘思（2013）认为网络游戏商业模式分为自有产权和代理运营两类商业模式，自有产权型企业适合那些已经能在网络游戏领域具有一定地位的大型企业，且企业由代理运营型企业转型到自有产权型企业是一个必然的趋势^[25]。二是要保持游戏行业利益相关者的平衡发展。如欧阳桃花（2014）认为当网络游戏商业模式仅追求经济价值时，利益相关者的利益将被损害，而企业盈利能力也将不断下降^[26]。徐建平（2020）认为商业模式优化应从企业的战略层面从其所处的价值网络节点出发，满足客户需求，为客户创造价值并实现商业模式的优化。在具体优化上，包括基于价值链、资源能力、价值网络、收入模式、产品或服务优化^[27]。三是游戏厂商应重视和发展游戏 IP。如林传杰（2023）认为单机游戏品牌拓展 IP 运营可以提高品牌知名度和影响力，增加玩家粘性和忠诚度，延长产品生命周期和市场活力。冯俊如（2022）认为玩家参与游戏 IP 共创可以让玩家更深入参与游戏背景的构建，增加玩家的参与感和认同感，为游戏 IP 的健康发展奠定良好的基础。Matthew M. Chew（2019）认为游戏出海应将本地文化元素和全球化文化元素相结合即文化元素融合，才能研发出符合海外市场且兼具本地特色的游戏。

（3）关于关键资源能力方面的研究

该方面国外学者普遍认为核心技术的发展对游戏起正向促进作用，且核心技术是关键资源能力的重中之重。如 Rana Priya（2018）认为人工智能技术的应用提升了玩家的

游戏体验和满意度^[28]。Tauheed Khan Mohd (2023) 认为强大的游戏引擎可以降低开发成本, 加快游戏产品研发速度。Kosa Mehmet (2024) 认为 VR 技术的应用给玩家带来沉浸式的游戏体验^[29]。Nimmagadda Srilakshmi (2024) 认为云游戏技术可以满足玩家在低硬件设备条件下开展即时的游戏体验, 为游戏行业带来了新的商业模式^[30]。

国内学者除了对核心技术的重要性加以肯定外也从不同的角度进行研究: 一是游戏行业商业模式优化要关注高素质人才的培养。如钱勇 (2014) 和王元 (2013) 认为中国网络游戏产业产品优化能力的提升, 决定于高素质人才的培养与激励, 使中小企业优化性产品开发能够获得较高收益的商业模式与制度环境的建立^{[31][32]}。二是要关注核心技术的发展。如荀曦 (2022) 认为技术优化是游戏行业商业模式优化的根本, 并且技术优化的效率影响着游戏产品的更新速度。吴月亮 (2023) 和刘佳军 (2024) 认为人工智能在电子游戏中的应用增强了视觉体验, 优化了游戏效果, 营造了更加逼真的沉浸式环境, 为商业模式优化带来新思路^{[33][34]}。

(4) 关于盈利模式方面的研究

盈利模式方面, 国外学者认为“免费+增值”的模式以及游戏内广告收入是游戏开发商的重要收入来源, 且要注意该模式下游戏内置增值服务的项目数量, 具体观点如下:

一是认为免费的游戏是最重要的商业模式。如 Sánchez-Cartas J. Manuel (2022) 认为免费网络游戏商业模式是全球网络游戏行业最重要的商业模式, 在游戏行业最具有竞争力。

二是免费+增值的游戏模式能给游戏厂商带来丰厚的利润。如 Juho Hamari (2017) 认为销售游戏内付费道具已成为游戏开发商流行的收入模式。游戏充值的便利性、游戏内的社交互动等与网络游戏玩家在游戏内消费的金額成正相关, 且网络游戏开发商的人为限制和游戏内社交方式会直接影响网络游戏玩家在游戏内的花费。Joost Rietveld (2018) 认为在“免费+增值”模式的游戏内设置增值服务收费项目越多那么带给游戏厂商的收入越高^[35]。但是 Lee You Ho (2015) 认为网络游戏开发商提供内部道具收费服务, 会造成游戏体验的不平等, 产生游戏世界经济的不平衡, 破坏了游戏的连续性这三种问题^[36]。

三是游戏内广告收入是游戏厂商的重要收入来源。如 Ana Sebastián Morillas (2016) 认为可以通过网络游戏内置广告, 以使其广告信息被目标受众有效地传递, 也可以增加其收入, 是商业模式营销的一种手段^[37]。Hong Guo (2019) 认为单位时间内产出虚拟货币高的游戏可以增加更多的广告以提升游戏厂商更高的收入^[38]。

国内学者除了对“免费+增值”的盈利模式加以肯定, 同时认为应从消费者心理角度和减低成本方面去提高盈利的不同的看法:

一是研究消费者心理可以发掘新的盈利模式, 如朱云 (2016)、魏华 (2011)、才源源 (2007) 认为应从消费心理学视角, 研究网络游戏消费者的消费态度, 消费动机和