

# 社交网络游戏企业的快经营商业模式研究

## ——基于企业伦理视角

欧阳桃花<sup>1</sup>, 武光<sup>2</sup>, 于鑫<sup>1</sup>

(1. 北京航空航天大学 经济管理学院, 北京 100191;

2. 安徽广播电视大学, 合肥 230022)

**摘要:** 本文采用探索性单案例研究方法, 以 Zynga 公司为案例研究对象, 以该公司的商业模式演化过程为主线, 从企业伦理视角探讨社交网络游戏企业的快经营商业模式。研究发现: 快经营商业模式具有快速吸引用户、快速响应用户需求、持续黏附用户等特征; 对于伦理价值与经济价值的不同追逐是快经营商业模式产生演化的根本原因; 背离企业伦理的商业模式导致员工缺乏创新精神和管理者过度重视利益, 而消费者、竞争者和合作者等相关者则都受到了利益侵害。

**关键词:** 社交网络游戏; 快经营商业模式; 企业伦理; 演化过程; 利益相关者

**中图分类号:** F840 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20140602

## 0 引言

社交网络游戏是一种依附于社交网络平台, 以满足用户交流互动需求而设计开发的游戏。从“农场偷菜”到“厨房做菜”, 从“你画我猜”到“全民打飞机”, 一个个社交网络游戏引发追捧, 用户参与人数不断创出新高<sup>[1]</sup>, 现已成为电子游戏的重要类型之一<sup>[2]</sup>。社交网络游戏行业具有产品生命周期短、依赖社交网站、行业进入壁垒低等特征, 这些特征决定了企业处于激烈的竞争之中。因此, 采用何种商业模式应对竞争是社交网络游戏企业关注的焦点。

在社交网络游戏研究中, 学者们注重探讨如何设计和开发出满足用户需求的游戏, 而对于企业如何进行商业运营的关注则较少<sup>[3-6]</sup>。Chesbrough 等指出技术自身并不能确保成功,

能否成功依赖于有力的商业模式<sup>[7]</sup>。同样, 社交网络游戏企业仅仅依靠优秀的游戏开发也并不能保证成功, 企业的成功也依赖于有力的商业模式。

在商业模式研究中, 如何取得商业成功是研究者关注的核心问题, 学者们将能否盈利作为评价商业模式的基本前提, 而对于商业模式与企业伦理的关系则未予以关注<sup>[8-9]</sup>。Freeman 指出企业的经营行为不仅与盈利相关, 也包含了伦理的选择<sup>[10]</sup>。企业伦理导向不仅将影响商业模式自身的运行, 也将影响企业的发展。

基于以上原因, 本文选择一家知名社交网络游戏企业为案例研究对象, 从企业伦理视角研究社交网络游戏企业的商业模式, 尝试揭开该类企业商业运营的“黑箱”。本研究具体包括以下三方面: 第一, 探讨快经营商业模式的内涵,

收稿日期: 2014-09-15

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71072021, 71172176, 71228201, 71472012); 北京市哲学社会科学规划重点项目(12JGA016); 航空科学基金资助项目(2012ZG28004); 航天科技创新基金项目(201107); 北京航空航天大学基本科研业务费资助项目(YWF-13-D2-RW-9); 教育部人文社会科学规划基金资助项目(14YJA630045)

作者简介: 欧阳桃花, 女, 江西景德镇人, 北京航空航天大学经济管理学院教授, 博士生导师, 研究方向为战略管理与技术创新; 武光, 男, 安徽芜湖人, 安徽广播电视大学讲师, 博士, 研究方向为战略管理与商业创新; 于鑫, 女, 河北秦皇岛人, 北京航空航天大学经济管理学院硕士研究生, 研究方向为技术管理与商业创新。

即基本结构和要素特征;第二,探讨企业伦理视角下快经营商业模式演化的内在机理;第三,探讨快经营商业模式如何作用于利益相关者以及其对企业经济绩效的影响。

## 1 文献回顾

### 1.1 商业模式

自20世纪90年代以来,随着以互联网为代表的新技术的发展,商业模式已成为企业界和学术界最为关注的术语之一<sup>[11]</sup>。目前对于商业模式的定义,学者们仍未达成统一。本文采用Hamel的定义,将其界定为企业从事商业活动的方式,核心内容包括确定谁是企业的顾客、顾客价值是什么、如何将价值传递给顾客<sup>[12]</sup>。

框架体系和模式类型是商业模式研究的重点内容。框架体系是解剖商业模式的基础、类型划分的依据,学者们都认同框架体系应保障模式有序运转,但是在范围的划定上则存在分歧。Morris等从基础、专有、规则三个层面提出了要素体系<sup>[13]</sup>,Osterwalder等从产品、顾客界面、基础管理、财务方面出发提出了九要素的构成体系<sup>[14]</sup>,原磊从构成要素的层面、联系的方式和要素内容三方面提出了“3-4-8”体系<sup>[15]</sup>,郑称德等从动因层、目标层、情景层、基础层、行动层、结果层提出了“6-15”等框架体系<sup>[16]</sup>。现有研究多试图强化框架体系的全面性,但是很多研究在追求全面性的同时也带来了复杂性,导致了这些框架在实际分析中难以操作。

总结实践中的成功模式是类型研究的主要任务,学者们对不同行业中的商业模式进行了深入研究。Timmers最先系统总结了电子商务领域中的10种商业模式<sup>[17]</sup>,而后Rapapa又继续对此进行了研究<sup>[18]</sup>。赵晶等研究了面向低收入群体企业的商业模式<sup>[19]</sup>,欧阳桃花和武光研究了新兴技术企业的商业模式<sup>[20]</sup>。不同行业或市场的商业模式存在差异,而挖掘这些行业或市场特征则是该方面研究的重要主题。

总之,通过吸收和借鉴财务、运营管理、营销、战略等传统管理理论,商业模式研究正日趋成熟<sup>[21]</sup>。现有的研究都是在盈利逻辑的指导

下,都强调企业如何实现经济利润,而对企业伦理是否会对商业模式的经济绩效产生影响、商业模式对利益相关者产生哪些影响等问题则缺乏关注。

### 1.2 企业伦理

企业伦理的研究可以追溯到19世纪20年代,最初的研究多聚焦于概念的内涵<sup>[22]</sup>。19世纪60年代,欧美企业高速增长,而商业欺诈、环境污染等诸多经济和社会问题也随之产生,使得企业伦理被人们广泛关注<sup>[23-24]</sup>。对于企业伦理的含义,学者们从不同的角度进行了多种诠释。许多定义都关注于企业行为的伦理价值或关注于哪些行为正确或错误,在很多场合中伦理可与道德相互换<sup>[22,25]</sup>。本文采用Lewis的定义,即认为企业伦理是指为道德上的正确行为提供引导或在具体情况下提供真实性的规则、规范、标准和原则。其中,规则、规范、标准和原则明确了道德指导准则,道德上的正确行为是指符合司法的规定,真实性是指与事实、现实保持一致,具体情况是指所遇到的道德困境<sup>[25]</sup>。

在企业是否应该遵守伦理方面,存在两种不同的意见。Friedman认为在遵守规则的前提下(没有欺诈和诡计)利用资源来从事产生利润的经济活动就是企业的社会责任<sup>[26]</sup>,而Freeman则认为企业不仅要创造经济成果还要承担其他社会责任<sup>[10]</sup>。

在企业伦理与经济绩效之间存在何种关系方面,Preston和Post认为两者关系较为复杂,而提高企业各个方面目标(不仅是利润目标),既会促进经济绩效,又能提升企业伦理水平<sup>[27]</sup>。Paine指出建立一套合乎价值体系的企业伦理观在提升组织效能、增加股东信心和提升社会声望等方面具有重要作用<sup>[28]</sup>。Hitt和Collins则认为由于企业资源有限,决定了伦理不是企业获得经济绩效的必要条件,但是企业也需要伦理<sup>[29]</sup>。

员工、供应商、顾客、股东、政治团体等个人或群体与企业经营密切相关<sup>[30]</sup>,企业如何处理其与这些利益相关者之间的关系成为企业伦理研究的重要领域。学术界在利益相关者管理方面存在股东治理、员工治理、利益相关者共同治

理以及关键利益相关者治理四种观点<sup>[31]</sup>。对于利益相关者的研究更多是讨论哪些相关者应参与企业管理、如何管理利益相关者等方面,而对于企业经营行为如何作用于利益相关者则研究较少<sup>[32-33]</sup>。

## 2 研究设计

### 2.1 研究方法

本文采用案例研究方法,主要是基于以下原因:首先,本文所探讨的社交网络游戏企业的商业模式及其与企业伦理的关系是一个尚未受到关注的研究领域。目前对于此类问题的研究较少,而当处于研究的初始阶段、对于研究问题知之甚少时,案例研究则十分适合<sup>[34]</sup>。其次,本文试图揭示企业伦理如何影响社交网络游戏企业的商业模式设计与变化,这是一个涉及多个方面的复杂过程,需要更加深入地进行案例调研和分析,因此采用探索性单案例研究方法十分适合<sup>[35-36]</sup>。

### 2.2 案例企业选择

本文选择 Zynga 作为案例研究对象,主要是基于以下原因:第一,Zynga 是最早进入社交网络游戏行业的企业之一,公司的成长与社交网络游戏行业的发展同步。同时,该公司是全球最大的社交网络游戏开发商之一,业务遍及 166 个国家,曾开发出农场小镇(Farm Ville)等多个流行的社交网络游戏。因此,案例企业具有很强的典型性。第二,在 Zynga 的发展过程中,企业伦理发生了很大变化,不仅影响了商业模式的具体内容,也为企业带来了不同的运营效果,这与本文的研究主题相符合。因此,案例企业具有很强的代表性。Zynga 公司成立后经历了高速发展和急剧下滑,公司成立第 5 年就在纳斯达克(NASDAQ)挂牌上市,每股发行价高达 10 美元,而在 2012 年该公司股价曾经跌至每股 2.48 美元。

### 2.3 数据收集与分析

Yin 指出多样化的数据来源可以对研究进行相互补充和交叉检验<sup>[37]</sup>,本文遵循这一原则,采用以深度访谈与二手资料相结合的数据收集方法。在深度访谈中,本文作者之一在社交网络游戏行业工作多年,亲身见证了 Zynga

的发展全过程。研究团队的其他成员还访谈了 Zynga 中国分公司的部分员工。此外,案例研究小组还通过 Zynga 和很多媒体的网站收集相关数据,资料来源包括 EBSCO Business Source、Elsevier Science、中国期刊全文数据库、重要报纸全文数据库、行业统计报告、行业协会刊物等。

遵循 Eisenhardt 提出的灵活性原则<sup>[34]</sup>,本文的数据分析与数据收集同步。首先,研究团队采用叙述策略将大量数据转化为文本形式,再通过理论视角对相关发现进行相应的主题归类,进而形成初步的理论框架。其次,在访谈数据、文档数据和相关文献的基础上进行数据分析。三位研究人员分别独立审查数据,并形成有关商业模式与企业伦理观念的独立见解。然后,三位作者综合这些研究结论,对于见解一致的予以采纳,见解不一致的则再进行数据印证和独立分析,直至达成一致见解为止。

### 2.4 分析框架

基于以上文献,本文认为在企业发展过程中,不同的企业伦理会影响商业模式发生不同的变化,因此本文从两个方面来构建动态分析框架(见图 1)。由于现有文献对于商业模式的构成框架仍未达成一致,但是产品、顾客、盈利、企业活动等已成为商业模式的重要内容。从实际分析的便利性和要素内容的代表性两方面出发,本文选择了 Osterwalder 等提出的四层面九要素来作为基本框架<sup>[14]</sup>,该模型从产品、架构管理、顾客管理和盈利因素四个层面分解出九要素,即价值主张、目标顾客、分销渠道、客户关系、价值结构、核心竞争力、伙伴网络、成本结构、收入模式<sup>[38]</sup>。价值主张是企业为其服务和产品提供的一个全景式品牌定位,目标顾客是企业所要服务的细分市场,分销渠道是企业通过何种方式与顾客联系,客户关系解释了企业与不同顾客之间存在何种联系,价值结构说明了企业资源和活动的配置,核心竞争力描述了运转企业商业模式的竞争力,伙伴网络是指与其他企业之间的合作关系,成本结构是计算各种运作方式所带来的花费,收入模式是企业获得盈利的方式<sup>[14]</sup>。

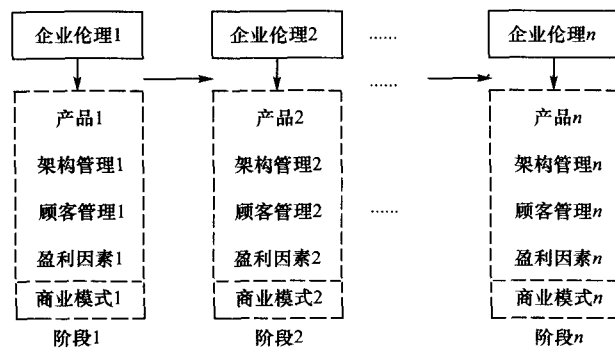


图1 本文的分析框架

Fig. 1 The analysis framework of this paper

### 3 案例企业描述

Zynga 是一家社交网络游戏公司,主要产品包括各类网页类游戏。该公司成立于 2007 年,并于 2011 年在纳斯达克上市。该公司拥有“农场小镇”(Farm Ville)、“德州扑克”(Texas Hold'em Poker)、“城市小镇”(City Ville)、“城堡小镇”(Castle Ville)等诸多知名社交网络游戏。该公司游戏分别进入了脸谱(Facebook)、谷歌+(Google Plus)、腾讯(Tencent)等诸多全球知名社交平台。

Zynga 的发展经历了四个阶段,其商业模式也发生了相应的变化。

#### 3.1 进入市场(2007—2008 年)

2006—2007 年,随着 Facebook 和 Myspace 等一批社交网站的崛起,社交网络游戏迅速发展。为了把握这一市场机会,2007 年 Zynga 在美国旧金山成立。公司成立之初,Zynga 选择与 Facebook 结盟,开发了基于社交网站的网络游戏——“德州扑克”。这款游戏选材于流行的扑克玩法,在游戏中融合了多种社交元素,不仅使用户可以与其好友在游戏中充分地交流互动,还能帮助用户结识牌友从而交往更多的朋友。“德州扑克”游戏的发行大获成功,这使得 Zynga 更加坚定围绕着日常社交需求来开发网络游戏的方向,依托社交平台上好友间互相邀请的病毒式传播方式<sup>①</sup>来快速推广,而用户数

量的增多则又可以使得公司增加收入。

#### 3.2 高速增长(2008—2010 年)

“德州扑克”游戏大获成功之后,Zynga 在游戏开发速度和盈利方式方面进行了进一步调整。在游戏开发方面,Zynga 的管理层决定采用“山寨”方式来加快开发速度。2008 年,Zynga 发现 Psycho Monkey 公司的“暴徒战争”(Mob Wars)游戏较为受欢迎,于是迅速“山寨”开发了“黑帮战争”(Mafia Wars),该游戏一经推出就获得了市场追捧,当年即为 Zynga 创造了 390 万美元的营业收入,占公司当年营业收入的 20%。随着“德州扑克”和“黑帮战争”的成功发行,Zynga 也获得了资本市场的青睐。2008 年,Zynga 成功完成了第二轮融资,获得了凯鹏华盈(KPCB)2 900 万美元的风险投资。在 2009 年的第三轮融资中,俄罗斯投资公司 DST 同意向 Zynga 投资 1.8 亿美元。获得这些资金后,Zynga 加快了收购其他社交网络游戏研发团队或社交网络游戏成品的步伐。

在盈利方面,Zynga 将游戏中的虚拟物品<sup>②</sup>作为新的增长点。公司在新版本“德州扑克”中融入了这种新的盈利方式,推出了扑克筹码和 VIP 会员系统。同时,通过与广告提供商 Offerpal 合作,“德州扑克”将游戏的广告系统与扑克筹码相连接,用户参与了 Offerpal 提供的广告活动之后,会得到作为奖励的扑克筹码。

<sup>①</sup>通过已经存在的社会网络,利用客户作为传播者,以电脑病毒似的自我复制和扩散机理能够使企业所要发布的信息快速得到扩散。

<sup>②</sup>虚拟物品是指在虚拟的网络游戏世界里衍生出来的物品,主要是指游戏装备、武器以及游戏中使用的货币等。

这样既可以使用户乐意参与广告,同时又能获得较高的用户点击广告数量,增加公司在广告方面的收入。

但是,Zynga在广告方面缺乏有效审查和控制,导致出现了Scam Ville丑闻。Offerpal在广告系统内置入了大量虚假广告服务,致使玩家在完全不知情或不十分了解的情况下(附属细则非常不显眼)点击并购买了广告服务。Scam Ville事件对Facebook与Zynga的关系造成了影响,Facebook在一段时间内甚至停止了Zynga新游戏的运营。

### 3.3 达到巅峰(2010—2012年)

由于“山寨”使得Zynga在业内遭到诸多批评,该公司也开始反思这一开发方式。2010年6月,位于巴尔的摩的Zynga东部工作室发布了原创游戏“拓荒者小镇”(Frontier Ville),该游戏融入了“农场小镇”游戏中的很多元素,并增加了玩家冒险度和自发性,以及狂野西部主题,让游戏可玩性更强,该游戏在发行首日就获得了11.6万用户,一个月后就达到了2000万游戏玩家。2010年12月,Zynga又推出了“城市小镇”,这是一款城市模拟游戏,精美3D画面、丰富的剧情、创新的系统奠定了其高水准的制作品质,而且该游戏首次采用五种语言(英语、德语、法语、西班牙语和意大利语)面向全球同步推出,2011年1月该游戏的用户数突破了1亿。

随着Zynga在美国的成功,该公司也开始向其他国家拓展业务。2010年5月,该公司收购了中国社交游戏公司XPD Media,建立了Zynga中国工作室;同年6月,与日本软银签订了联盟协议,软银投资1.5亿美元与公司共同开展在日本的经营活动;同年12月,Zynga在欧洲设立了首家分公司。2011年公司成功上市,被誉为美国互联网业自谷歌后最大规模的公开募股交易。上市当天,Zynga收盘价为每股9.5美元,按照收盘价计算,Zynga的市值达到67亿美元,这一市值与游戏业的传统巨头电子艺界(Electronic Arts)的市值相当。

### 3.4 急剧下滑(2012—2013年)

上市后,Zynga先后推出了“黑帮战争2”(Mafia Wars 2)、“城镇游戏”(The Ville)等游

戏,但是这些游戏都未能赢得市场的青睐。于是,Zynga又重新采用“山寨”方式进行开发。公司先后模仿了NimbleBit公司出品的“迷你大楼”(Tiny Tower)、King公司出品的“泡泡女巫传说”(Bubble Witch Saga)等多款产品。为了使这些“山寨”游戏能够获得成功,Zynga加大了营销推广,启动了最大化的病毒营销和交叉推广的功能。然而,这些推广使得用户开始向Facebook投诉这些垃圾信息,甚至出现了因反感Zynga的游戏宣传广告而离开Facebook的情况,为此Facebook决定削减并最终关闭了大部分病毒营销渠道。

由于缺乏具有市场号召力的产品,公司营业收入直线下降。Zynga在2013年的营业收入为8.73亿美元,较2012年的12.8亿美元下滑32%。随着收入的减少,Zynga开始了裁员行动,在2013年8月公司宣布裁员18%,同时公司还关闭了美国波士顿、奥斯汀的办事处以及日本的分公司。

## 4 案例分析

### 4.1 快经营商业模式的基本架构

以Osterwalder等提出的四层面九要素结构模型作为工具<sup>[11]</sup>,本文对Zynga商业模式的各个方面进行了分析,并在此基础上将其商业模式归纳为快经营商业模式。该模式的“快”体现在快速吸引用户、快速响应用户需求和持续黏附用户,进而实现快速和持续盈利。快经营商业模式的基本架构如图2所示。

产品、顾客管理、架构管理、盈利因素这四个层面成为快经营商业模式的基本结构单元。

#### (1) 产品

产品的价值主张体现在免费易用、便于交往、持续可玩三个方面。Zynga的所有游戏都是免费的,所有游戏中都嵌入社交功能(包括帮助用户与朋友、家人等保持联系)。Zynga还不断更新产品或开发新产品来提供具有新鲜感的产品。免费易用降低了用户使用社交游戏的进入壁垒,便于交往和持续可玩提升了产品对用户的吸引力。

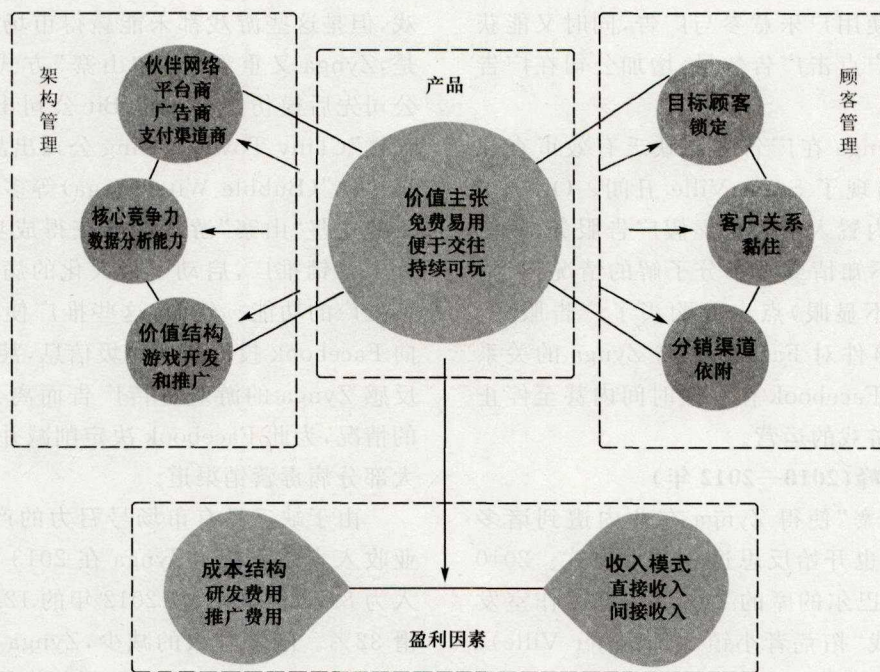


图2 快经营商业模式的基本架构

Fig. 2 Basic structure of the fast business model

### (2) 顾客管理

在顾客管理方面,快经营商业模式通过锁定、依附和黏住三种方式,来完成对目标顾客、分销渠道和客户关系的管理,并形成相互支持的内部循环。锁定体现在通过第一批使用的顾客扩大企业的用户群体<sup>[39]</sup>,绑定种子用户来将其所认识的人变为新的用户,然后不断扩散。依附就是通过和分销渠道共建紧密的合作关系,依赖渠道商来实现对目标顾客的有效链接<sup>[40]</sup>。黏住意味着企业的产品或服务能使顾客对其产生依赖或者能够不断激发顾客使用的兴趣。

### (3) 架构管理

在架构管理方面,商业模式的核心竞争力是数据分析能力,价值结构是游戏开发和推广,伙伴网络是平台商、广告商和支付渠道商。在数据分析能力方面,得益于强大的数据仓库、测试工具和数据分析方法,Zynga 迅速积累了大量的游戏开发经验数据。在价值结构方面,游戏开发主要通过企业内部开发和收购来完成。在伙伴网络方面,平台商为 Zynga 提供游戏发布的场所,广告商为游戏提供收入的来源,支付渠道商为企业与用户之间的交易提供渠道。

### (4) 盈利因素

在快经营商业模式中,成本结构中产品的

研发费用和推广费用占据了较大的比重。该模式强调产品推出的快速度,需要企业投入更多的资源用以快速研发。快经营商业模式的基础是有效接近和到达顾客,因此推广费用就成为成本中的一项重要支出。在研发费用方面,2010年 Zynga 的研发费用为 1.495 亿美元,2011 年就已达到 7.27 亿美元,而 2012 年第四季度更是达到 4.447 亿美元。在推广费用方面,Zynga 在 2011 年第一季度达到 4 020 万美元,2012 年的第四季度推广费用则高达 1.122 亿美元。在快经营商业模式中,收入模式包括直接收入和间接收入,直接收入是通过产品本身来创造用户付费来源,间接收入是通过庞大的用户群体创造其他收入来源。在 2011 年,Zynga 的直接收入已达到了 93%,而间接收入达到了 7%。

综上所述可以发现,为实现快经营商业模式的“快”特征,Zynga 在产品层面关注于如何降低用户使用门槛、融合用户的社交活动和用户长期使用,在顾客管理层面关注于如何通过用户来快速扩大用户群和增加顾客对于企业的依赖程度,在架构管理层面关注于如何开发满足顾客需求的,在盈利因素层面关注于如何保障企业活动的完成和盈利来源的可持续性(见表 1)。

表1 快经营商业模式的基本架构

Tab.1 Basic structure of the fast business model

层面	要素	特征	数据支持	
产品	价值主张	免费易用	Zynga 游戏可以免费使用,因此用户更倾向于使用 Zynga,而不是需要花钱进入的 Facebook(公司运营主管)	
		便于交往	以农场为主题的休闲游戏,不仅拥有简单的结构,而且有足够让用户痴迷的深度和细节(公司产品设计师)	
		持续可玩	社交游戏开启了一个新纪元,不仅是为了游戏,而且使玩家更具社交性。我认为人们需要用一些更轻松的形式互相联系,游戏则是一种更加简单的联系方式(公司创始人)	
顾客管理	目标顾客	锁定	游戏是人生的大事之一,人们喜欢玩,也经常玩游戏,Zynga 将创造出一个人让社交游戏成为每位用户日常习惯之一的未来(公司设计主管)	
	分销渠道	依附	社交游戏必须适应大众市场的营销模式,这便意味着它必须能够进行病毒式扩展,或通过广告与其他推广方式进行传播。这便意味着它需要快速向玩家证明自己(公司创始人)	
	客户关系	黏住	始终围绕着 Facebook 转悠,是不是让我们觉得很苦恼? 2007 年当我们作为一家专门制作 Facebook 应用的游戏公司时,所有人都在嘲笑我们,那时候我们的生死全都取决于 Facebook 所做出的任何改变(公司运营主管)	
架构管理	核心竞争能力	数据分析能力	玩家开始花时间玩游戏后,一旦玩得不错,他们就会有各种理由开始关心这个游戏。有时,他们会发现花点钱可以为自己节省很多时间;有时,他们又发现花点钱可以改变朋友对自己的看法,他们可以从此变得与众不同(公司创始人)	
		游戏开发和推广	Zynga 的数据分析系统能做到为每一个更新内容设计出几个不同的版本,从后台同时推送给不同的用户群,在几个小时之内把数据统计结果发回来,分别得到各种设计情况下用户的使用频率和比例、造成的付费或者病毒推广效果的变化等,并根据测试结果和事先设定的判断标准选择其中比较好的一种方案,全部更新上去(公司技术负责人)	
		平台商 广告商 支付渠道商	Zynga 面临的挑战就是如何维持现有的规模,如何用新游戏把每个星期由于厌倦老游戏而流失掉的用户吸引回来。公司很清楚尽管目前能够在一周的时间里实现新增数百万名玩家的目标,我们每天都要对游戏进行更新(公司运营负责人)	
盈利因素	成本结构	研发费用 推广费用	2010 年,我们和 Facebook 达成了一个附属协议,这个附属协议对一些 Facebook 为其其他开发者制定的标准条款和条件做出了一些修改。这些修改同样适用于我们的游戏在 Facebook 上的推广、分发和运营(公司运营负责人)	
		收入模式	直接收入	Zynga 上市以后,已经拥有了 2 000 多名员工,游戏开发的成本不断提升,游戏制作也耗费更长的时间(公司前运营主管)
			间接收入	Zynga 似乎偏爱将游戏在发布早期推向巅峰状态,如果游戏能够从用户身上获得极好的收益,那么公司就会不断地针对该游戏进行广告宣传(科技博客撰稿人)
			在游戏里接入广告系统,当用户玩游戏时,广告系统会展示出广告。通过贩卖广告获取收入(公司前任项目制作人)	
			一旦玩家开始玩某款游戏,如果他们在其中投入了大量的时间,那么他们就很可能愿意在游戏中花钱(公司创始人)	

资料来源:作者整理。

#### 4.2 企业伦理视角下快经营商业模式的演化

通过 Zynga 的发展变化可以发现,企业所追求的价值包括经济价值和伦理价值两类。其中,经济价值是指企业所获得的收入<sup>[7-8]</sup>,伦理价值是指企业为利益相关者所带来的收益,包括物质和精神等多方面的价值<sup>[41]</sup>。根据上述两种价值对快经营商业模式的影响,本文将

Zynga 各阶段商业模式的特征分别归纳为原创、复制、使命和挣扎(见图 3)。在快经营商业模式的演化过程中,商业模式的價值主张和盈利因素并未发生大的变化,关键是企业如何实现價值主张和获得盈利,这主要通过架构管理和顾客管理的变化来实现。

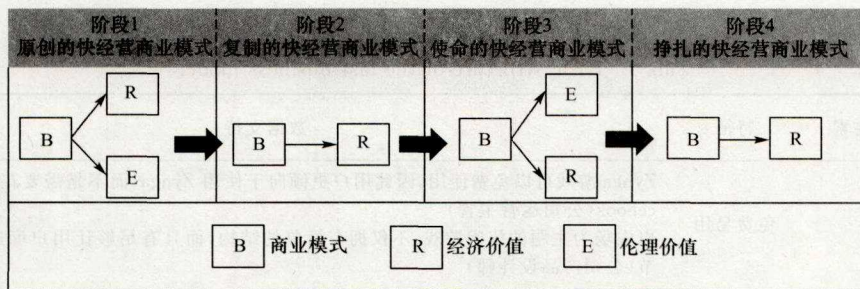


图3 快经营商业模式的演化过程

Fig. 3 Evolution process of the fast business model

#### (1) 进入市场阶段:原创的快经营商业模式

在这一阶段,Zynga 更加关注于如何通过优秀的产品来快速获得用户,企业既追求经济价值也兼顾了伦理价值。

在架构管理方面,企业选择扑克这种社交性极强的内容为游戏题材,极大地促进了人与人的交往,体现了社交网络游戏区别于其他游戏的社交特性。正如公司创始人所述:“我们是第一家意识到社交网络游戏商机并紧跟其后的公司,我们在2007年7月就推出了扑克游戏。当我们感觉到这一发展趋势,并认为能够带来稳定的现金流时,我们就成为第一个在这个领域有重金投入的游戏公司。”

在顾客管理方面,企业通过免费使用方式来推广游戏,改变了传统游戏的商业规则,为更多的消费者带来了游戏的快乐。同时,Zynga 还与 Facebook 等外部企业结成相互依赖的合作伙伴来获得更多推广游戏的机会。公司创始人指出:“Facebook 的开放式开发者平台正式发布,现在已经有一些技术接口开始测试了,这些接口可以让我们把我们的用户以及他们的好友都聚集到我们的游戏里,让他们一起玩我们的游戏。我们需要选择一种熟人之间喜欢玩的游戏。”

#### (2) 高速成长阶段:复制的快经营商业模式

在这一阶段,面临企业外部竞争压力和内部成长动力,Zynga 重视经济价值而忽略伦理价值。

在架构管理方面,Zynga 采用“山寨”方式来加速产品开发和更新周期。只要具备市场潜力,每一个新出现的游戏题材都可能成为开发的对象。此外,Zynga 还以大数据分析为驱动,紧紧抓住游戏用户的使用偏好。Zynga 的总经理坦诚地说:“Zynga 经常被指责抄袭他人的游

戏创造,而这其实是确有其事的,但是抄袭创意在 Zynga 诞生前就已经存在,因此不要只是纠缠在那些谁抄袭谁的争论中,而最终忽略了重点。”

在顾客管理方面,Zynga 通过不断推出和改进游戏来增强用户的新鲜感,并紧紧依赖社交网站来大量推广产品。同时,为了快速获得收入,Zynga 签约各类广告商,但是对广告商的经营行为缺乏管理,结果造成用户受到了欺诈。科技博客的编辑指出:“Offerpal 系统内存在大量的虚假 offer,而玩家们在注册包月订阅服务时并不知晓这些 offer 是虚假或诈骗的 offer。”“Zynga 有三分之一的营收都来自引导性销售和其他的 offer。”

#### (3) 达到巅峰阶段:使命的快经营商业模式

在这一阶段,Zynga 关注于如何快速提升企业形象,企业将伦理价值置于经济价值之上。

在架构管理方面,Zynga 重新强调游戏的社交属性和快乐属性,更加注重原创开发和打造经典游戏。通过招募雷诺兹(Reynolds)等优秀的设计师,开发出“拓荒者小镇”等经典游戏。在顾客管理方面,Zynga 依然突出了利用大数据分析来及时掌握用户的喜好,以此紧紧黏住用户。在这一阶段,Zynga 将开发游戏作为一项鼓舞人心的社会工程,而不仅仅是盈利的工具。Zynga 前任首席设计师曾提出:“我们要寻找优秀的游戏设计技术并将其运用到社交游戏中,从而做出新颖的、富有创新性的东西来。”

#### (4) 急剧下滑阶段:挣扎的快经营商业模式

在这一阶段,随着几款产品开发的失利,Zynga 又开始用“山寨”方式开发产品,并采用侵害用户隐私的方式来推广游戏。

在架构管理方面,Zynga 完全依赖于“山寨”现有题材,而原创的游戏开发却完全处于停

滞状态。

在顾客管理方面,采用最大化的病毒营销和交叉推广的功能来扩大用户群体,并且自建平台来摆脱对于社交网络平台的依赖。挣扎的快经营商业模式陷入了恶性循环:“山寨”开发出不受用户欢迎的游戏,不受欢迎的游戏又使得企业收入下降,收入下降使得企业不敢进行原始创新,继而又采用“山寨”题材的开发策略。正如2012年电子艺界公司对 Zynga 的起诉书中所描述的那样:“我认为,Zynga 严重妨碍了游戏设计开发中的原创性,仅仅是寻找成功的游戏,进行分析并效仿。”“Zynga 这种行为人人皆知,模拟人生和小镇的雷同之处绝不是巧合,这种行为深深植根于 Zynga 的商业模式中。”

#### 4.3 快经营商业模式演化与利益相关者

企业利益相关者包括企业内部和企业外部两个方面<sup>[42]</sup>,其中企业内部利益相关者包括企业员工和管理者,企业外部利益相关者包括消费者、竞争者、合作者。本文从不同阶段的快经营商业模式出发,分析其如何作用于企业内部和外部的利益相关者。

##### 4.3.1 快经营商业模式与企业内部利益相关者

在快经营商业模式的演化过程中,企业内部利益相关者的利益由高到低呈下降趋势,而该商业模式的经济绩效也与之一致,二者之间的演化过程如图4所示。

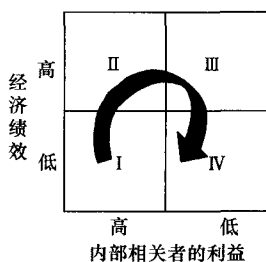


图4 快经营商业模式与内部相关者利益的演化过程  
Fig.4 Evolution process of the fast business mode and the interests of internal stakeholders

##### (1)快经营商业模式与员工

在快经营商业模式的演化过程中,员工从敢于创新转变到不愿创新,企业的经济绩效也随之下降。

在原创和使命的发展阶段,企业鼓励创新

精神,使得员工能够创造出优秀的产品,产品为市场所喜欢,进而获得较好的绩效。“拓荒者小镇”是 Zynga 第一款从题材到研发、制作全部原创的游戏,游戏发行首日就获得了 11.6 万用户,游戏最高达到 2 000 万用户。“城市小镇”游戏更创下了电子游戏用户增速最快的纪录,游戏发布仅 43 天就达到了 1 亿用户。Zynga 自主开发的游戏受到玩家广泛好评,拥有较大的用户群,进而具有较高的盈利能力。

在复制和挣扎的发展阶段,企业支持模仿而不鼓励创新,使得员工既不愿创新也不敢创新。快速开发产品和确保用户能够喜欢是 Zynga 所强调的两条准则,公司领导层也认为仿制现有受到受欢迎的游戏是最稳妥的选择。但是“山寨”游戏是在原有游戏基础之上进行经营的,公司必须增加营销推广费用,通过密集的营销广告来屏蔽和阻止原有游戏的市场影响。在“农场小镇”的游戏推广过程中,公司购买了 Facebook 点击率最高的所有广告位,还购买了 Google Adwords 的广告。

##### (2)快经营商业模式与管理者

在快经营商业模式的演化过程中,管理者由注重产品转移到重视利益。

在原创和使命的发展阶段,管理者关注如何开发有吸引力的产品。在推出第一款游戏时,公司一直在探讨何种题材能够更好地进行交流和发展社交关系,结果选择了“德州扑克”,事实也证明了这一个产品很好地契合了市场需求。优质的产品带来了巨大的用户群,提高了企业的盈利能力。

在复制和挣扎的发展阶段,管理者关注于如何从用户中获取利润。在游戏开发中,Zynga 的产品经理关注于如何获得商业利益。产品经理将大量的时间用于进行大数据分析,根据大数据分析的结果来对游戏进行评价,而对于游戏题材和用户体验并不关注。重视利益的产品得不到用户的认同,用户数量的下降减弱了企业的盈利能力。同时,由于关注利益也导致管理者对公司的忠诚度缺乏。2012 年 Zynga 的经营业绩不佳、股价大跌,公司的很多高管选择了离开公司,包括前首席运营官 John Schappert、前首席安全官 Nils Puhlmann、前首席营销官 Jeff Karp 等十余名高管。管理层的人事动荡提高了企业的管理成本,影响了企业

内部运营效率。

#### 4.3.2 快经营商业模式与企业外部利益相关者

在快经营商业模式的演化过程中,企业外部利益相关者的利益呈现由高到低的下降趋势,而该商业模式的盈利能力演化方向与之一致。二者之间的演化过程如图5所示。

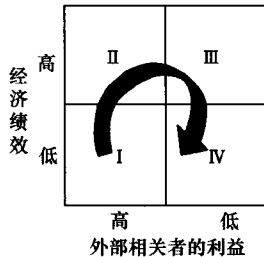


图5 快经营商业模式与外部相关者利益的演化过程  
Fig. 5 Evolution process of the fast business model and the interests of external stakeholders

##### (1)快经营商业模式与消费者

在快经营商业模式的演化过程中,消费者利益经历了由享受到被侵害的历程。

在原创和使命的发展阶段,紧紧跟随市场需求来为消费者创造价值。社交网络游戏的特点是社交性和休闲性<sup>[2]</sup>, Zynga 在游戏设计中突显了这些特点,如定时奖励和激励措施、积累虚拟财富等功能。通过把握消费者心理创造出顾客喜欢的游戏,Zynga 使得消费者从游戏中获得了满足。由于用户群体不断扩大,使得企业的盈利能力得到提升。

在复制和挣扎的发展阶段,商业模式以自身持续盈利为导向,并不关心消费者利益,甚至为了自身利益而侵害用户的经济利益和使用自由。在侵害用户经济利益方面,Zynga 在与广告提供商 Offerpal 的合作过程中,对于广告的传播内容和方式缺乏有效检查,使得游戏中插入了欺诈广告,并且还非法地悄悄替用户开通了手机订购功能。在侵害用户使用自由方面,Zynga 不断在游戏中设置各种链接来进行游戏推广,而忽视了用户是否愿意使用。“Picutre Wall”链接就是在用户进入游戏的前期,弹出一个布满好友头像列表的对话框,用户只要点击一个按钮,就可以给 50 个好友发送病毒性请求,使得这些好友进入这个游戏,而用户自己可能并不知道。对消费者利益的侵害使得客户不

断流失,而这又进一步使得 Zynga 的盈利能力下降。

##### (2)快经营商业模式与竞争者

在快经营商业模式的演化过程中,竞争者利益经历了良性循环到恶性循环的过程。

在原创和使命的发展阶段,企业通过自主开发出具有创新设计的游戏产品,推动了整个社交网络游戏行业水平的发展。在游戏设计中,Zynga 率先引入大数据分析,全面掌握用户需求,延长了用户持续使用游戏的时间。此外,Zynga 还成功引入了虚拟物品,既改变了用户的付费方式,也改变了社交网络游戏依赖广告收入的经营方式。

在复制和挣扎的发展阶段,Zynga 为了能够快速开发而采用“山寨”方式来缩短游戏开发时间,对竞争者产生了极大的负面作用,导致了很小游戏公司面临生存危机。“时间花园游戏”(Gardens of Time)在被复制之前的月均活跃用户数量为 970 万,而在复制之后其月均活跃用户数量下降至 510 万。在“农场小镇”推出之时,该游戏月均有 1 400 多万用户,而在 2012 年 5 月只剩下 73 万活跃用户。在复制的同时,Zynga 还采用与平台商缔结协议来获得排他性的优势,进一步打压和挤压竞争对手。为了获得 Facebook 更多资源的支持,Zynga 与 Facebook 签订了秘密协议。在协议中,Zynga 承诺帮助 Facebook 推广 Facebook Credit 功能,Facebook 承诺提供 Zynga 足够的病毒营销渠道和游戏用户数量。

Zynga 通过“山寨”来排挤竞争对手的做法对于整个社交网络游戏行业产生了不良的道德示范作用。复制其他企业创意就能获得成功,导致了整个行业的创新动力不足,企业都为了减少研发风险而相互复制,使得社交网络游戏市场充斥着大量的同质化产品。与社交网络平台缔结排他协议导致了实力弱小的企业被排挤,使得整个行业的竞争陷入了不正当竞争的环境中。

##### (3)快经营商业模式与合作者

在快经营商业模式的演化过程中,不同阶段的模式对合作者产生了不同的影响。

在原创和使命的发展阶段,企业与合作者的利益目标一致,在获得自身利益的同时合作者也因此而受益,促进了企业与合作者的双赢。

Zynga 曾与 Facebook 结成合作伙伴,两者共享在游戏旁发布广告所获得的部分营收,这使得两家企业共同经历了一段高速发展期。Facebook 在 2011 年首次公开招股说明书中披露其 12% 的收入来自于 Zynga 的贡献,而 Zynga 在 Facebook 上实现了 90% 以上的收入。Zynga 在 2011 年就已经拥有 2.7 亿用户,这是排名在它后面的 15 家游戏开发商的总和。

在复制和挣扎的发展阶段,企业将盈利作为唯一目的。在出现企业盈利与合作者利益的选择时,合作者利益被放在了次要位置。Zynga 推出游戏垃圾邮件来快速推广游戏,而这种方式使得 Facebook 的用户在使用时获得了较

差的体验。Zynga 的 Scam Ville 丑闻使得 Facebook 遭到了用户的诟病,很多用户都将责任归结为 Facebook 的监管不严,导致了用户对 Facebook 平台的不信任。Facebook 在受到 Zynga 的侵害后,对其商业行为进行了严格控制,二者之间的合作关系也趋于淡化。

不同阶段的快经营商业模式对企业内外部利益相关者有着不同的影响(见表 2)。当商业模式中伦理价值受到关注时,不仅利益相关者能获得利益,企业也能获得更多的盈利。反之,不仅会使得利益相关者的利益受损,企业的成本也会随之提升而使得盈利下降。

表 2 不同发展阶段的快经营商业模式对利益相关者的影响

Tab.2 Effects of the fast business model on stakeholders in different development stages

利益相关者类型	快经营商业模式的演化阶段	作用方式	数据支持
员工	原创与使命	鼓励员工创新	我们要寻找优秀的游戏设计技术并将其运用到社交游戏中,从而做出新颖的、富有创新性的东西来(Zynga 东部工作室负责人)
	复制与挣扎	压制员工创新	我们不需要执拗于是否最先进入市场,能成为市场最优者更加重要。我们不断地创造免费、社交、易上手且高质量的游戏,并不断扩展这类游戏(公司首席执行官)
管理者	原创与使命	关注产品	我们要寻找优秀的游戏设计技术并将其运用到社交游戏中,从而做出新颖的、富有创新性的东西来(Zynga 东部工作室负责人)
	复制与挣扎	重视利益	产品经理在游戏设计方面的理解并不出色,甚至有些本身都不怎么玩游戏,做出一些明显有伪玩家利益的设定也就不足为怪了(公司前游戏设计师)
消费者	原创与使命	创造消费者利益	游戏是人生的大事之一,人们喜欢玩也经常玩游戏,Zynga 将制造出一个让社交游戏成为每位用户日常习惯之一的未来(公司创始人)
	复制与挣扎	侵害消费者利益	公司曾经为获得营收采取糟糕的举措,而做每一件可怕的事只是为了赶快赚钱(Zynga 创始人)
竞争者	原创与使命	促进良性竞争	我们通过 Facebook 平台获得绝大多数营收和玩家,在可预期的未来这种情况不会有所改变(Zynga 首次公开招股说明书)
	复制与挣扎	形成恶性竞争	Zynga 内部有自己的测法。对于我们所发行的任何类型的游戏,我们都希望其规模能够比该类游戏原来的先驱大出 3~5 倍(Zynga 创始人)
合作者	原创与使命	保障合作者利益	我们通过 Facebook 平台获得绝大多数营收和玩家,在可预期的未来这种情况不会有所改变(Zynga 首次公开招股说明书)
	复制与挣扎	侵害合作者利益	Scam Ville 丑闻也使得 Facebook 出现信任危机,这一丑闻迫使 Facebook 重新制定有关的规则(专栏作者)

资料来源:作者整理。

## 5 研究结论与展望

针对社交网络游戏行业中出现的新型商业模式,通过对 Zynga 公司商业模式的分析,本文提炼出快经营商业模式,并揭示了快经营商业模式的基本架构,剖析了快经营商业

模式与企业伦理之间的演化过程,探析了快经营商业模式如何作用于企业的利益相关者(见图 6)。在基本架构方面,产品的价值主张体现为免费易用、便于交往、持续可玩;顾客管理通过锁定、依附和黏住来实现;架构管理包括数据分析能力、游戏开发和推广以及与

平台商、广告商和支付渠道商的合作;在盈利因素中,研发和推广是主要成本,收入包括了直接和间接两种模式。对于经济价值与伦理价值的不同追求,导致了快经营商业模式经历了原创、复制、使命和挣扎四个发展阶段。在影响企业内外部利益相关者方面:当商业

模式追求伦理价值和经济价值并重时,利益相关者的利益和企业的盈利能力都得到提升;当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。

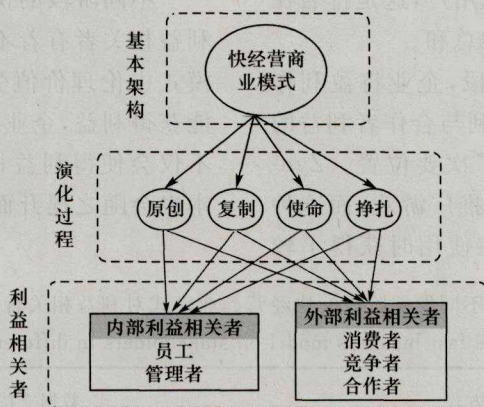


图6 企业伦理视角下的快经营商业模式

Fig. 6 Fast business model from the perspective of business ethics

### 5.1 理论价值和实践启示

本文的理论价值主要体现在以下几方面:

第一,本文将企业伦理融入商业模式研究,拓展了该领域的研究视角。目前对于商业模式的研究都关注于经济价值,即企业如何通过商业模式来实现企业盈利和获得竞争优势<sup>[7-9]</sup>,将商业模式仅仅作为获利工具。本文引入企业伦理视角,不仅关注于商业模式如何实现盈利,也关注于盈利方式在伦理方面的合理性。研究结论表明,商业模式获取的价值应包括经济价值和伦理价值。以追求速度和持续盈利为主题的快经营商业模式本身无可厚非,但是为了实现主题而抛弃企业伦理则十分危险。企业存在的基础既在于利润更在于社会需求<sup>[43]</sup>,商业模式的目标是以合理的方式获利。完全以市场为导向的盈利思路不仅会导致商业模式最终走向失败,也将会给企业生存带来威胁<sup>[44]</sup>。

第二,本文发现企业伦理与经济绩效关系随企业发展阶段不同而产生差异,进一步深入了二者关系方面的研究。已有研究从总体上探讨了二者的关系<sup>[45]</sup>,但未考虑企业发展阶段对二者关系的影响。本文的研究发现:在企业发展初期,不良的伦理行为与企业经济绩效呈正相关,但是在企业发展到一定阶段后,不良的伦

理行为与企业经济绩效呈负相关关系。本文的发现也印证了银路等提出的一个观点<sup>[46]</sup>:“山寨”是后发企业进行技术追赶和技术超越中所常用的手段,但是随着企业的成长,企业应摒弃这些不良行为。很多公司都经历了“山寨”式发展路径最终成了著名企业。

第三,本文发现要素的实现方式会对经济绩效产生影响,延伸了商业模式与经济绩效关系的研究。现有研究多探讨商业模式类型与经济绩效之间的关系,如 Zott 和 Amit 对电子商务领域的研究<sup>[47]</sup>,Morris 等对食品服务企业的研究<sup>[48]</sup>。本文从实现方式角度出发,通过对利益相关者的影响来探讨商业模式与经济绩效之间的关系。研究结论表明:“利他”的实现方式与“利己”的经济绩效呈正相关,方式越“利他”,经济绩效则越“利己”。

第四,本文总结了快经营商业模式,探讨了该类模式的演化,拓展了电子商务领域的商业模式类型研究。不同行业的类型研究在推动商业模式理论发展中具有举足轻重的作用<sup>[14]</sup>。本文以社交网络游戏行业为研究对象,将电子商务领域中的商业模式研究拓展至第二代互联网<sup>[38]</sup>,不仅归纳了快经营商业模式的基本架构和作用关系,还探索了该类商业模式的演化过

程和演化机理。这既延续了类型研究中对于类型的一般描述<sup>[17-18]</sup>,同时还从动态视角分析了类型特征和作用机理,进一步拓展了类型研究的范式。

本文的实践启示包括以下两方面:

第一,遵守企业伦理是企业可持续发展和长期成功的基础条件。追求盈利是商业模式的主要目标,但是并非以盈利为导向而不顾其他利益相关者的利益。快经营商业模式的速度和盈利应通过不断的“原创”新产品和互惠的紧密共生伙伴关系来实现。

第二,在商业模式设计中,企业伦理体现在企业资源配置、客户关系和伙伴关系构建、成本和收入方式选择等决策时如何取舍。通过正确取舍,来引导、约束与激励全体员工和管理者,来尊重利益相关者(包括竞争者)的地位和满足利益相关者的利益,来建立有利于创新发展的产业环境,来推动良性的产业生态系统和产业竞争环境的形成。

## 5.2 研究局限与展望

本文所采用的单案例研究方法在典型性和可行性方面已被广泛认同,但是该方法在概括性和外部效度方面一直遭受批评<sup>[49]</sup>。本文的研究发现不仅来源于案例企业所提供的第一手资料,还建立在商业模式和企业伦理相关理论的基础之上,应用了分析性归纳即从描述到理论的归纳方法<sup>[37]</sup>。此外,本文还综合了其他经验性资料,包括来自该领域的其他社交网络游戏企业、游戏领域自由撰稿人等的资料,这使得本文的研究发现更具适用性。未来的研究将进一步探讨快经营商业模式的演化是否存在其他动因,这些动因与企业伦理如何共同作用;企业伦理对于商业模式是否存在其他作用方向和方式,结合其他理论(如企业伦理决策行为过程理论)来探究如何在商业模式构建过程中融入企业伦理决策行为。

## 参考文献:

- [1] Barker V. Older adolescents' motivations for social network site use[J]. *Cyberpsychology & Behavior*, 2009, 10(3): 478-481.
- [2] Shin Dong-Hee, Shin Youn-Joo. Why do people play social network games? [J]. *Computers in Human Behavior*, 2011, 27(2): 852-861.
- [3] Hamari J, Lehdonvirta V. Game design as marketing: How game mechanics create demand for virtual goods[J]. *Journal of Business Science and Applied Management*, 2010, 5(1): 14-29.
- [4] Samuel G. Social games, virtual goods[J]. *Communications of the ACM*, 2011, 54(4): 19-21.
- [5] Chen H, Deterding A. College-aged young consumers' interpretations of product placement in social games[J]. *Young Consumers*, 2013, 14(1): 41-51.
- [6] Wu C C, Chen Y J, Cho Y J. Nested network effects in online free games with accessory selling [J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2013, 27(3): 158-171.
- [7] Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies [J]. *Industrial & Corporate Change*, 2002, 11(3): 529-555.
- [8] Teece D J. Business models, business strategy and innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 172-194.
- [9] Chatterjee S. Simple rules for designing business models[J]. *California Management Review*, 2013, 55(2): 97-124.
- [10] Freeman R E. The politics of stakeholder theory: Some future directions[J]. *Business Ethics Quarterly*, 1994, 4(4): 409-421.
- [11] 王雪冬,董大海. 商业模式的学科属性和定位问题探讨与未来研究展望[J]. *外国经济与管理*, 2012, 34(3): 2-9.
- [12] Hamel G. *Leading the revolution*[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- [13] Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(6): 726-735.
- [14] Osterwalder A, Yves P, Chirstopher L T. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept[J]. *Communications of the AIS*, 2005, 15(5): 1-25.
- [15] 原磊. 商业模式体系重构[J]. *中国工业经济*, 2007(6): 70-79.
- [16] 郑称德,许爱林,赵佳英. 基于跨案例扎根分析的商业模式结构模型研究[J]. *管理科学*, 2011, 24(4): 1-12.
- [17] Timmers P. Business models for electronic markets[J]. *Electronic Markets*, 1998, 8(2): 3-8.
- [18] Rappa M A. The utility business model and the

- future of computing services[J]. *IBM Systems Journal*, 2004, 43(1): 32-42.
- [19] 赵晶, 关鑫, 仝允桓. 面向低收入群体的商业模式创新[J]. *中国工业经济*, 2007(10): 5-12.
- [20] 欧阳桃花, 武光. 基于朗坤与联创案例的中国农业物联网企业商业模式研究[J]. *管理学报*, 2013, 10(3): 336-346.
- [21] Zott C, Amit R, Massa L. The business model: Recent developments and future[J]. *Research Journal of Management*, 2011, 37(4): 1019-1042.
- [22] Tsalikis J, Fritzsche D J. Business ethics: A literature review with a focus on marketing ethics[J]. *Journal of Business Ethics*, 1989, 8(9): 695-743.
- [23] 吴新文. 国外企业伦理学: 三十年透视[J]. *国外社会科学*, 1996(3): 15-21.
- [24] 龚天平. 企业伦理学: 国外的历史发展与主要问题[J]. *国外社会科学*, 2006(1): 15-21.
- [25] Lewis P V. Defining "business ethics": Like nailing jello to a wall[J]. *Journal of Business Ethics*, 1985, 4(5): 377-383.
- [26] Friedman M. Corporate ethics and corporate governance[M]. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2007.
- [27] Preston L E, Post J E. Private management and public policy[J]. *California Management Review*, 1981, 23(3): 56-62.
- [28] Paine L S. Does ethics pay[J]. *Business Ethics Quarterly*, 2000, 10(1): 319-330.
- [29] Hitt M A, Collins J D. Business ethics strategic decision making and firm performance[J]. *Business Horizons*, 2007, 50(5): 353-357.
- [30] Freeman E R. Strategic management: A stakeholder approach[M]. Boston: Pitman, 1984.
- [31] 李维安, 王世权. 利益相关者治理理论研究脉络及其进展探析[J]. *外国经济与管理*, 2007, 29(4): 10-17.
- [32] Harrison J S, Wicks A C. Stakeholder theory, value, and firm performance [J]. *Business Ethics Quarterly*, 2013, 23(1): 97-124.
- [33] Bridoux F, Stoelhorst J W. Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives[J]. *Strategic Management Journal*, 2014, 35(1): 107-125.
- [34] Eisehardt K M. Building theories from case study research[J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [35] 周长辉. 中国企业战略变革过程: 基于中国五矿集团的研究[J]. *管理世界*, 2005(12): 123-135.
- [36] Pentland B T. Building process theory with narrative: From description to explanation[J]. *Academy of Management Review*, 1999, 24(4): 711-724.
- [37] Yin R K. Case study research: Design and methods[M]. 3rd ed. London: Sage Publications, 2003.
- [38] 李红, 吕本富, 申爱华. SNS 网站竞争生存及商业模式创新的关键因素实证研究[J]. *管理评论*, 2012, 24(8): 79-87.
- [39] Borck R, Hyun-Ju K, Michael P. Inefficient lock-in and subsidy competition [J]. *International Economic Review*, 2012, 53(4): 1179-1204.
- [40] Paulssen M. Attachment orientations in business-to-business relationships[J]. *Psychology & Marketing*, 2009, 26(6): 507-533.
- [41] Segal L, Lehrer M. The conflict of ethos and ethics: A sociological theory of business people's ethical values [J]. *Journal of Business Ethics*, 2013, 114(3): 513-528.
- [42] 赵曙明, 黄昊宇. 企业伦理文化与人力资源管理研究[J]. *经济管理*, 2006(16): 4-15.
- [43] Drucker P F. What is business ethics? [J]. *The Public Interest*, 1981, 25(63): 18-36.
- [44] Sethi S P, Sama L M. Ethical behavior as a strategic choice by large corporations: The interactive effect of marketplace competition, industry structure and firm resources [J]. *Business Ethics Quarterly*, 1998, 8(1): 85-104.
- [45] Steiner G A, Steiner J F. Business, government and society: A managerial perspective[M]. New York: McGraw-Hill Professional, 2005.
- [46] 银路, 李天柱, 程跃, 等. "山寨"现象的一般规律及其政策建议[J]. *科学学研究*, 2010, 28(3): 320-338.
- [47] Zott C, Amit R. The fit between product market strategy and business model: Implication for firm performance[J]. *Strategic Management Journal*, 2008, 29(1): 1-26.
- [48] Morris M H, Shirokova G, Shatalov A. The business model and firm performance: The case of Russian food service ventures[J]. *Journal of Small Business Management*, 2013, 51(1): 46-65.
- [49] Lee A S, Baskerville R L. Generalizing generalizability in information systems research[J]. *Information Systems Research*, 2003, 14(3): 221-243.

## Fast Business Model of Social Network Game Enterprises: From the Perspective of Business Ethics

OUYANG Tao-hua<sup>1</sup>, WU Guang<sup>2</sup>, YU Xin<sup>1</sup>

(1. School of Economics and Management, Beihang University, Beijing 100191, China;

2. Anhui Open University, Hefei 230022, China)

**Abstract:** Adopting an exploratory single case study method, this paper takes Zynga as the research object to explore the fast business model (FBM) of social network game enterprises from the perspective of business ethics, focusing on the FBM evolution of the company. The findings reveal that the basic characteristics of FBM include attracting customers quickly, responding quickly to customers' needs and improving customer loyalty continuously. The primary cause of the evolution of FBM is the differences in pursuing ethical value or economic value. A business model that deviates from business ethics will lead to a lack of innovation in employees and the management's overemphasis on profits. The interests of all stakeholders, including consumers, competitors and associates, will be compromised.

**Key words:** social network game; fast business model; business ethics; evolution process; stakeholder

### 附录 2008—2011年 Zynga 的重要收购活动<sup>①</sup>

2008年6月	收购美国大型虚拟社交网络游戏 Yoville
2009年8月	收购美国社交网络 My Mini life
2010年2月	收购美国社交游戏开发者 Serious Business
2010年5月	收购中国社交游戏公司 XPD Media
2010年6月	收购美国社会挑战游戏公司 Challenge Games
2010年8月	收购日本社交游戏领先开发者 UHOH
2010年8月	收购美国波士顿社交游戏公司 Conduit Labs
2010年9月	收购德国游戏引擎开发商 Dextrose AG
2010年10月	收购美国游戏开发商 Bonfire Studios
2010年12月	收购美国手机游戏开发商 Newtoy
2011年1月	收购美国社交网络浏览器开发公司 Flock
2011年1月	收购美国纽约独立游戏开发商 Area/Code
2011年3月	收购美国游戏开发商 Floodgate
2011年4月	收购美国网络扑克服务商 MarketZero 研发团队
2011年4月	收购美国音乐游戏开发商 Jamlegend
2011年4月	收购英国手机游戏开发商 Wonderland
2011年5月	收购美国 Sapus Media 的 iPhone 游戏开发工具 Cocos2d
2011年5月	收购美国社交游戏开发商 DNA Games

<sup>①</sup>资料来源:根据艾瑞咨询报告整理。