



FOR THE
WIN

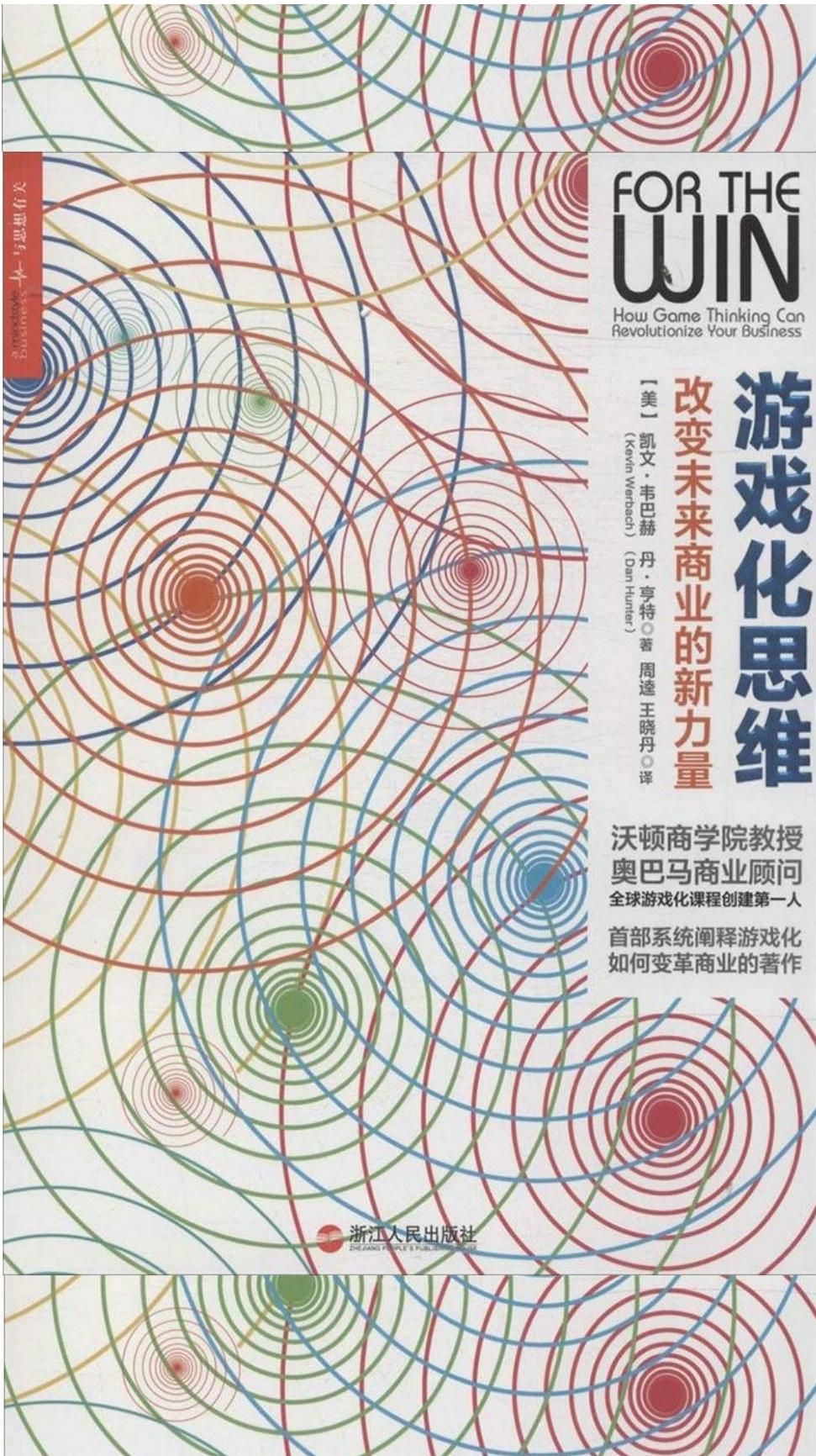
How Game Thinking Can Revolutionize Your Business

游戏化思维

改变未来商业的新力量

[美] 斯文·帮助著 中·郭伟口译 赵海雨校译

沃顿商学院教授
奥巴马商业顾问
全球游戏化课程创建第一人
首部系统阐释游戏化
如何变革商业的著作



版权信息

书名：游戏化思维：改变未来商业的新力量

作者：凯文·韦巴赫;丹·亨特

排版：刘硕

美编：耳东

ISBN：9787213060137

版权所有·侵权必究



HOW GAME THINKING CAN
REVOLUTIONIZE YOUR
BUSINESS

START

START 为什么商业不能变得有趣呢"



一个投资银行经理走进上司的办公室，宣布自己决定跳槽到竞争对手那里工作。公司在过去5年里已经支付给了他高额的薪水，但是新公司跟他的老东家又有什么区别呢？

一个呼叫中心工作人员正用标准的读音念着电脑屏幕上显示的文字。当终于艰难地等到客户挂断电话时，她担心自己今天是不是远远地落后于既定的呼叫任务，也许接下来5分钟的“卫生间时间”都没空休息了。

一位母亲推着购物车穿梭在超市的过道里，她的孩子则在儿童座椅上哭闹不停。她想都不想就顺手从货架上抓了些最便宜的商品。

丧失参与的意愿，失去工作的动力，被剥夺应有的权力，被切断本应存在的联系……难道这就是员工和客户一直以来，并且即将持续下去的状态？

让我们想象一组不同的场景。当自己交易团队的收益在公司内部的排行榜上高居榜首时，投行经理因为地位的提升而感到满足；呼叫中心的工作人员因为能帮助客户摆脱困境而觉得自己得到了老板的夸奖；当意识到再多购买一盒麦片就能使自己获得在线社区网站上新一等级的积

分时，苦恼的母亲也顿时觉得心情大好。

从某种角度说，第一组场景中人们的行为是有效率的。或许我们希望自己的领导是无情的，同事是高效的，消费者购买商品时是不假思索的。但是，单一地关注短期因素只能取得最佳短期收益，长远看来，这样做的成本更大，带来的风险也更高。没有热情的员工会在打电话时把这种低落情绪传递给客户。很难想象这样的公司会有什么伟大的创新，会创造出什么广受欢迎的产品，会造就怎样富有远见的CEO，似乎没有人能从这样的公司里享受到乐趣。那么，乐趣能为商业带来些什么呢？

游戏化到底能为商业带来什么

乐趣能为商业做很多事情。千百年前，人类创造出被称为“游戏”的东西，它能够挖掘乐趣带来的巨大精神力量。每一款设计精良的游戏都是激发人类内心潜力的导火线，巧妙地运用这些游戏经验可以彻底改变商业的模式。

这本书的一个前提是：乐趣是能够解决商业发展问题的宝贵工具，它几乎能作用于商业的方方面面：市场营销，提高生产率，技术创新，提高顾客参与度，合理安排人力资源以及可持续发展等。在这里，我们谈论的乐趣不是暂时的享乐，而是深度乐趣，是人们通过与设计精良的游戏进行广泛互动而体会到的愉快感。

回想一下你全神贯注于某款游戏时的情景。对于某些人而言，这种游戏可能是高尔夫球、国际象棋或拼字游戏，对另一些人而言，也可能

是《乡村农场》（World of Warcraft）。难道你不希望在工作中也感受到同样的成就感和心流吗？难道你不希望公司与客户之间的互动能更积极、更有效吗？那些拥有参与积极性的公司将胜过那些没有参与积极性的公司。

是你的竞争优势，而游戏设计技术正为我们提供了增强参与性的方法。

游戏的历史几乎和人类文明的历史一样悠久。即使是形式新颖的视频游戏也有着40年的历史，创造了一个每年产值高达700亿美元的巨型全球产业。每个月，地球上的各个角落都有上百万的人花数千亿分钟玩游戏机、电脑游戏、网络游戏和手机游戏。无论人们的族群、年龄和性别，游戏都受到了热烈的欢迎。如今，游戏已经从特定的人群逐渐向普通的劳动者领域渗透和蔓延。

本书要回答的最根本的问题是：是否可以将游戏引人入胜的特质抽取并运用到商业环境中？这种新兴的商业实践就叫作“游戏化”(**Gamification**)。我们的目标是告诉你如何使游戏化成为能够为企业所用的功能强大的资产。

我们必须首先明确一点：这不是一本关于电子游戏的书，不是介绍游戏行业，或者介绍年轻一代玩游戏会给社会带来何种影响的书，也不是为你介绍最新发布的《疯狂足球》（—我们只会将其作为背景加以介绍。

本书是一本商业著作，我们甚至不会提到学术圈关于游戏白热化的争论，如游戏学者和叙事学者的争论。这是一本关于如何运用游戏化改善你的商业实践的书。

游戏化并不意味着把所有业务都变成游戏。正如将一项新设施应用到研发实验室，或是把六西格玛管理法应用到工厂的生产线一样，游戏化是一个功能强大的工具包，适用于现有的商业挑战。那些将游戏机制成功地运用于商业的优秀范例看起来甚至都不像是游戏。

游戏的本质并不是娱乐，它是人性与设计过程巧妙地融合后的产物。数以百万计的人们之所以沉迷于电脑、游戏机、手机、平板电脑和Facebook等社交网站上的游戏，是因为那些游戏是设计者们在借鉴了人类几十年的现实社会经验和心理学的研究成果后，严格而巧妙地设计出来的。

成功的游戏化涉及两种技能。一是要了解游戏设计技术，二是要了解经营策略。很少有企业同时擅长这两种技能。知道如何进行市场细分或做出产品可行性分析报告的，并不了解如何做出富有持久吸引力的游戏设计。这就是为什么大多数管理者觉得游戏化是全新而具有挑战性的。

反过来，擅长编程、游戏设计、美术指导或游戏测试的技术人员不会计算客户的终身价值，不懂得管理团队或选择正确的经营策略。在我们对公司的研究以及在世界上第一个开设游戏化课程的沃顿商学院的教

学中，我们看到，当商业实践与游戏设计相遇时，人们往往陷入混乱之中。然而，与此同时，一些富有洞察力的创见也浮出了水面。

通过研究我们认识到，传统的激励机制在激励客户和员工方面往往起不了多少作用。“胡萝卜加大棒”并不能很好地激励员工，金钱、地位的诱惑和惩罚的威胁也只在一定限度内有效。在这个拥有无限选择的世界上，陈旧的技术正快速地褪去光彩。经济学家们不得不承认，人们有时会以可预见的非理性的方式违反管理及市场营销的基本原则。企业如何才能利用这些知识为自己服务呢？

从现有的学术研究成果来看，设计精良的游戏功能会激励参与者，甚至不必设置物质奖励，因为游戏本身就是奖励。例如，视频游戏玩家会投入巨大的资源以实现虚拟、无形的目标和成就。这并不是说，这里没有涉及现实的金钱。《魔兽世界》每年带来近20亿美元的价值。Facebook网站上的免费社交游戏公司Zynga依靠虚拟物品和货币，在2011年创造了11亿美元的收入和近2亿美元的利润，而这家公司只不过才成立了4年。

基于以上这些数字，这类产业的成功开始证明游戏和游戏化的潜质。一些由风险投资公司资助的创业公司开始提供游戏化的工具包，你可以将它们嵌入你的网站或生产管理工具，如客户关系管理系统中。我们鼓励这方面的发展，但也提出了一个值得注意的问题：人们很容易专注于游戏的表面属性，而忽视了它的深层含义。

如果游戏化仅仅是为了现有的营销和管理做法“抛光”，或者给传统的奖励制度包上闪亮的外壳，那么它根本不会产生任何附加价值，甚至很可能让事情变得更糟。这就是大多数游戏失败的原因：游戏设计是很难的。

无论你是大公司中正在考虑游戏化项目的高层管理者，还是一家正在寻求与社区互动新方式的非营利机构的普通职员，抑或是试图了解在新兴领域内发展须具备何种技能的学生，我们的目标是为你提供一个务实的指南，包括在你的企业内开始尝试实践游戏化所必需的基本知识。

自始至终，我们将为你提供围绕着游戏化概念展开的复杂知识，以及实现构想所必需的框架和步骤指导。结合与高级管理人员的对话，我们将在这本书里为你展示各种类型的公司将如何实践游戏化，其中会涉及一些管理、市场营销、产业组织学、心理学以及其他商业领域的概念。当有一天“游戏化”的事件不再仅仅是一种时尚潮流的时候，这些深刻的见地依然是一笔宝贵的财富。

这本书强调切合实际，但同时也会解释技术所带来的深层次变革：游戏化是企业管理方式深度变革的正确方向。如果说乐趣重要，那是因为人本身重要。人们奋斗是为了实现自我的价值，而不是为了不透明的黑箱，或者沦为利润最大化的实现者。如今我们的生活更多地依赖于执行特定算法的远程网络软件系统，正因如此，让生活变得有意义的神秘因素更应该成为领导者所关注的重点，而认识我们所说的“游戏化思

维”的力量是开启这段旅程的第一步。

为什么要写这本书

本书的两位作者都是玩电子游戏长大的。如果你玩游戏的时间足够长，你会发现：人们总会以好玩、有趣的方式情不自禁地对游戏环境做出反应，即使那些聪明、受过良好教育，并经常告诫自己“不应该把时间浪费在电脑游戏上”的人也是如此。

多年来，本书的两位作者都属于《魔兽世界》里的同一个公会。这个公会由游戏设计师和游戏研究人员组成，其中绝大部分玩家都拥有博士或者其他高等学位，他们大多在一流的大学或者研究单位工作，相当多的玩家已经有了家庭，他们绝对不是那群逃避现实的孩子。你看，这些聪明人拿着虚拟的宝剑，在游戏世界里并肩作战，打败根本不存在的怪物，在这个过程中，他们体会着荣誉和乐趣。至少可以说，这是一个多么让人意想不到，但又颇有意思的现象。

接下来看一看我们的日常工作。在商学院和法学院任教时，我们开始思考，以主观的分数为基础的评分系统——就是我们所说的“绩点”，对学生有多大的影响。分数和绩点并不是知识和学习的内容，它们仅仅是一种为了评估和激励学生达到目标的机制。这么说并没有任何贬低的意思，然而，通过观察我们会发现，教育和工作其实就是游戏。既然如此，我们开始问自己，为什么不能把这个游戏设计得更好呢？

于是，我们开始研究游戏化，并且教授了有关这个问题的课程，这

在商学院的历史上是第一次。我们发现，虽然在游戏设计、游戏的社会意义方面有很多伟大的著作，但却没有一本明确而严谨的书籍告诉人们为什么以及如何建立游戏化系统。大部分“个案研究”只是杂志上的文章或博客上的帖子，大部分深度分析也只不过是对基本游戏原则的总结。我们意识到正确地建立游戏化系统是一个需要务实研究和系统指导的问题。

在某种程度上，这些经验和体会促使我们写出这本书。但我们写出这些文字的真正原因其实又和这些实用因素无关。我们决定写这本书，是因为游戏化太迷人了，它可能会带来革命性的变革。游戏化的核心是帮助我们从必须做的事情中发现乐趣。通过让流程有趣而使得商业产生吸引力。我们对于这个问题革命性的认识才刚刚开始，在教育、医疗卫生、市场营销、客户关系管理、政府行政、计算机编程，以及今后更广泛的领域中，游戏化都将发挥更大的作用。

这本书的大多数概念都是在这样的语境中提出来的。显然，游戏化能为市场营销部门吸引更多消费者的参与，或者让人力资源团队更有效地激励员工，它也同样适用于政府和社会的机构设置。在所有的领域中，动机都是一个神奇的元素。由基金会资助的、旨在鼓励低收入家庭的孩子在家读书的项目，与消费品包装商销售出更多牙膏的销售策略没有本质上的区别，两者都可以通过游戏化思维变得更加有效。

当然，如果你正管理着一个项目，那么你的职责重大。我们的任务

是向你展示经过实践证明有效的游戏化的理论和实践方法。从与该领域领先的从业人员的交流中，从教学中，从所研究的大量案例中，我们已经确定了什么是有效的游戏化的关键元素。你的任务是打开游戏化的工具包，找到你和你的企业所需要的元素。

绘制游戏化的地图

本书涵盖了各种类型的企业实践游戏化所需要的概念。像许多游戏一样，掌握这些概念就像达到一系列的等级。在你掌握了一个概念后，你就将准备进入下一个步骤。

Level 1，你将获得游戏化的清晰概述。Level 2，我们将告诉你如何确定游戏化是否适用于你的特定商业问题。在这一步，我们将教你如何像一个游戏设计师那样思考和处理问题。这意味着你要真正理解一个游戏和游戏的基本思维。Level 3，我们会帮你挖掘你的游戏化系统的用户动机，并回答“怎样通过游戏化更好地激励他们”这一问题。几十年的研究揭示了令人吃惊的最佳激励方式，这些都将被运用到游戏化的系统中。

Level 4，我们会在这一步分析具体的游戏化技术，包括游戏动力、机制和组件等元素。至此，你已掌握关于游戏化的基本知识，接下来该去理解它们了。Level 5，我们会告诉你这些知识是如何整合在一起的，经过6个步骤的设计过程，游戏化就能很好地工作。Level 6，我们将重点介绍游戏化带来的主要风险，如法律和伦理问题，过于简单化的方法

会让你反胜为败。

如果继续读下去，你将会了解游戏化到底是什么，它是如何运作的，你将会有对这一概念有更全面的理解。如果你打算在企业中实践游戏化，那么你就要提前为团队和合作伙伴做好准备。游戏化并没有什么明确的标准，它不能在很长的时间内保持不变，因为你的用户、员工会要求得更多。我们的目标是把你放在游戏之前。这本书有你开始时需要的一切，其他资料可以通过我们的网站查找。

让游戏从这里开始吧！

LEVEL 1 走进“游戏”：什么是“游戏化”？



CONGRATULATIONS

当你开始试着理解本章首页埃里克·施密特的那句话时，你已经处在“游戏化”概念的第1级了。

在这个初级阶段，我将解释一个重要的问题——为什么要关注“游戏化”，并回答以下问题：

- 为什么要将“游戏”引入商业？
- 什么是游戏化？
- 如何将游戏的概念应用于商业？
- 什么时候游戏化最有效？

每天，数以万计的用户在使用微软的Windows系统和Office软件。这些软件和系统历时数年开发，动用上万名研发人员，并且还要根据客户的需求转化为不同语言的版本。研发过程中难免会出现各种问题，他的测试组就负责找出那些大大小小的错误。

这是一个多么庞大的工程啊！自检系统并非想象中那么完美，唯一能确保工作顺利完成的方法就是投入无数双眼睛，让它们仔细检查系统中的每一项功能、每一个使用案例、每一个对话框中的每一种语言。这不仅仅是规模的问题：如此严格的软件测试是一件很无聊的工作。即使像微软这样投入庞大的资源，想要找到足够多的人来检测Windows和

Office等产品的错误，也不是件容易的事。因为程序员需要对系统输出的每一种语言进行测试：仅仅是英语版本的测试就已经很困难了，更不用说还有波兰语版、乌尔都语版和他加禄语版了。

如果你是罗斯—其实就是通过游戏。史密斯的研究小组开发了一个检测软件质量的游戏，把测试过程变成了一个让成千上万名微软员工都乐在其中的愉悦体验（见图1—1）。

游戏化实践

微软与语言质量检查游戏

在这场语言质量检查游戏（Language Quality Ga-me）中，史密斯的研究小组招募了来自世界各地的微软员工，利用他们的业余时间检查Windows 7对话框中的错误。只要他们能发现问题，找出问题，就会得到相应的积分。根据他们表现的优异程度和积分的高低，还会有一个积分排行榜。为了确保这些“玩家”不通过随意点击屏幕赚取积分，研究小组还故意在系统里设置了简单的错误和明显的误译。而且这个游戏的评分系统以个人所在地区的整体表现为基准，以此鼓励团队合作一起来“找茬儿”。

这个语言质量检查游戏为参与人员创造了有力的竞争机制。如果所在地的员工想要获胜，自然希望自己检测的语言版本能胜出。微软日本分公司就给员工放了一天假，鼓励大家“专职”给系统“找茬儿”。结果，日本分公司荣登微软各地区“找茬儿”排行榜榜首，有大约4 500位参与者查看了超过50万个Windows 7的对话框，记录并报告了6 700处系统误差，使得数百个错误得以及时修复。他们所做的已经大大超出了他们的职责所在，更为可贵的是，大多数人觉得这一过程是令人愉悦的，甚至让人有些上瘾。



图1—1 用户参与印地文版微软语言质量游戏的窗口截屏

语言质量检查游戏不是微软唯一一个通过游戏机制提高产品质量的案例，网页搜索（Page Hunt）也有着异曲同工之妙。网页搜索游戏会给予用户展示一个网页，并要求你猜它的关键词·洛佩兹。计算机无法自动生成“JLo”，但类似关键词能够大大提高微软网页搜索的能力。还有一款代码检查游戏（Code Review Game），鼓励程序员以小组比赛的形式检查微软产品的代码错误，赚取积分。

游戏化，即充分利用游戏机制创造更大商业价值的范例。这一创新已经超越了以往以游戏为基础的模拟阶段，悄悄地进入企业培训等实践领域，推动了游戏技术在所有业务领域的应用。它，正悄悄走近你。

游戏化实践的3大类型

罗斯·史密斯和书中提到的许多企业高管都意识到，游戏的力量已经远远超出了游戏本身所要实现的目标。飞行模拟器可以训练飞行员在着陆过程中处理突发状况。然而，如果你在经营一家航空公司，就还得关注空姐是否保持积极的工作态度，行李传送系统是否运转正常，客户的忠诚度如何等问题。游戏化可以帮助企业提高关键业务的方方面面。

在任何领域内，游戏化的方法都是可行的，但在发展的早期阶段，三种游戏化的类型尤为突出：内部游戏化（internal gamification）、外部游戏化（external gamification）和行为改变游戏化（behavior change gamification）（见图1—2）。



类型1：内部游戏化

罗斯·史密斯的举措是内部游戏化的一个典型范例。在这种情况下，公司利用组织内的游戏化提高生产力，促进创新，增进友谊，或以其他方式鼓励员工，从而获得更多积极的业务成果。内部游戏化有时也被称为企业游戏化（enterprise gamification），但这并不是大型企业的

专利，即使是小公司和新兴创业公司也可以利用游戏开发技术，提高自身的生产力。内部游戏化有两个显著特征。

第一，参与者是公司的一部分。公司知道他们是谁，他们彼此之间也拥有可以相互交流的基础。他们可能不像哈利

第二，强大的心流体验。动态的游戏化激励机制必须与公司现有的管理和奖励机制挂钩。语言质量检查游戏的成功，就在于游戏玩家并不是被微软公司雇佣来做测试的，正如史密斯所说，员工参与其中如同企业组织内的公民行为（*organizational citizenship behavior*），他们并不是为了提高自己的薪水。内部游戏化可以运用于企业核心业务，但必须有新的激励措施，比如参与者可能会赢得令人垂涎的员工奖励，或者赢得学习其他新技能的机会。

类型2：外部游戏化

外部游戏化通常与你的客户或者潜在客户有关，目的是获得更好的营销效果，改善企业与客户之间的关系，提高客户参与度及其对产品的认同感和忠诚度，并最终增加企业的利润。

一个很好的例子是北加利福尼亚州的本地媒体《雷丁探照灯报》（Redding Record Searchlight）。

游戏化实践

《雷丁探照灯报》与徽章奖励

几乎每家报纸都面临着相同的窘境：读者从纸质媒体向电子媒体转移。报纸提供的服务如报道、新闻、评论和调查职能的资金来源，主要依赖于报纸的广告收入和订阅收入。现在纸质媒体的广告需求和读者数量都在不断蒸发，因为读者认为他们可以从博客或其他网站上得到所需要的信息。这家报社的管理层意识到，可以在它以广告为支撑的网站上建立一个常驻的社区；而他们面临的唯一难题是如何将被动的读者转变

为积极的用户，这样读者就会花更多的时间就网站提供的文章进行讨论，并把自己喜欢的文章推荐给朋友。

为了解决这一问题，《雷丁探照灯报》对读者在网上的独特评论予以徽章（badge）奖励。徽章是一个独特的图标，会与用户的个人资料同时显示，表示他已经达到某种级别。这个举措看似普通，但发挥了有效的激励作用。徽章代表着成就，并且采用了大家都能看到的公开显示。这跟童子军的佩章、军人制服上的标志、简历上“毕业于哈佛”的下划线有一样的效果。只不过游戏中的徽章是数字化的。

该报纸最初使用徽章系统的主要目的是提高读者对网站的参与度。3个月后，这一报纸的评论量有了10%的增长。数据显示，读者在网站每一页内容上花费的时间增加了约25%。《雷丁探照灯报》的另一个目的是提高网络用户对话的质量—鼓励读者以徽章的形式奖励其他读者的精彩评论，徽章的数量会因读者评论质量的高低而有所增减。这些都使得报社的纸张成本不断降低，网络讨论社区逐渐成为读者更有价值的互动平台。

作为市场营销的一种形式，游戏化可以利用外部复杂的数据推动营销走向。事实上，游戏化丰富了企业理解和激励客户的方式。

类型3：行为改变游戏化

第三种游戏化的类型是行为改变的游戏化，它旨在帮助大家形成更好的习惯。这可能与你身边的任何事物有关：或者是鼓励人们做出更健康的选择，如合理饮食；或者重新装饰教室，让孩子们在获取知识的同时获得学习的乐趣；或者建立理财体系，帮助人们获得更多的退休储蓄，而不是到处宣扬退休后的生活有多么不堪。通常，这些新的习惯会带来理想的社会效果：减少肥胖人数，降低医疗费用，提高教育质量，帮助个人或机构做出更明智的财务决策。这些行为改变的游戏化，通常由非营利组织或政府机构予以推广，但是它们依然可以创造出良好的效果。

亚当—用积极的方式更直接地影响他人的行为。和许多花了大量时间坐在小隔间里工作的“程序猿”一样，他希望将自己的产品推到更好的平台上。于是，他决定自己创业。就这样，在医疗保健领域，一个旨在激励人们改善个人健康状况的新企业出现了。

科斯与健康保健计划游戏

博斯沃思的公司名为科斯（Keas），位于旧金山，目前已经开始与企业就提高员工的健康水平展开合作。这家公司最初专注于向用户提供准确而可靠的健康数据。博斯沃思认为，一旦人们看到饮食和运动如何影响自己的身体，就一定会做出积极的响应。不幸的是，这种想法并没有带来实际的效果。无论他的公司提供的数据多么具有说服力，但人们还是无法摆脱固有的习惯。

于是，科斯公司迅速转换策略。它改变了网页界面，将健康信息与小测验结合在一起，以此检测用户对健康知识的了解程度。现在，它又将这些小测验扩展成一个以团队为基础的游戏，其中包括健康等级、健康策略、排行榜等内容。科斯并不确定有谁会去做这些测验，以及他们是否喜欢这样的方式。为了保险起见，博斯沃思的团队制作了一个比测验更容易让用户达成的为期12周的课程计划。

结果，用户在一周内便顺利完成这个课程计划。

此时，博斯沃思看到了成功的希望。他认识到将健康保健计划游戏化是成功改变用户行为的关键。参与的团队要想获得奖励，就需要在现实生活中为保持健康不断地努力，学习更多有关健康的知识。结果成效显著：在一家医院，使用科斯系统的员工成功减掉了总计超过544千克的体重，有73%的人报告他们的工作态度变得更加积极了，64%的人认为他们在工作中变得更有效率。

科斯是一家以营利为目的的企业，客户的积极参与可以降低自身的医疗开销，这就产生了更大的社会效益—人们可以因此做出更好的健康选择。还有很多非营利组织，例如希望实验室（Hope Lab）旨在通过游戏化或者类似的方式来提高孩子们的健康水平，特别是在低收入社区。一项白宫发起的、由美国全国健康信息技术协调办公室和科学技术政策办公室共同参与的重大项目，就在探索如何以游戏为载体，推动全民健康水平的提高。所有这些努力都有一个共同点：它们的目标都是带来行

为改变，而游戏是实现这一目标的强大的激励工具。

微软也好，《雷丁探照灯报》或者科斯公司也好，它们看起来是如此的不同—不同的内部机制，不同的外部机制，不同的行为改变方式。不过，它们都堪称是游戏化和游戏化思维在商业和社会领域进行实践的成功范例。

什么是游戏化

那么，到底什么是游戏化？很多企业已经将这一富有挑战的游戏化思维运用到企业管理中，但其实他们也许并没有完全理解它的概念和意义。

“游戏化（gamifying）”线上系统最早可以追溯到1980年，埃塞克斯大学（University of Essex）的教授、多人在线游戏的先驱理查德·巴特尔（Richard Bartle）率先提出这一概念。它的原意是“把不是游戏的东西（或工作）变成游戏”。

第一次明确使用“游戏化”（gamification）这个概念是在2003年。英国的游戏开发人员尼克·里夫斯（Byron Reeves）这样的研究人员却开始广泛而深入地讨论将视频游戏用于严肃用途的可能性。在2010年，“游戏化”这个词开始被人们广泛采用。

即使各大杂志把“游戏化”标榜为“最新的经营理念”，公司首席执行官们在听到这个概念时也往往只能投来茫然的目光。“游戏化”是一个很容易被混淆的概念。一提起“游戏”，人们往往会想到“严肃的游戏”，甚至是“博奕论”。如果你想要在这本书里找到经典电影《美丽心灵》中博奕论的数学模型，你肯定找错了地方！

游戏化

在非游戏情境中使用游戏元素和游戏设计技术。

游戏化是一个复杂的概念，它并不能反映现象的各个方面。许多游戏开发商和研究人员担心这个概念会掩盖游戏设计的复杂性。也许游戏化最终会被冠以别的称呼，但现在，我们还是遵循共同的说法。虽然没

有一个公认的定义，但是我们将游戏化的概念及其包含的元素做出如下界定：

游戏化是指在非游戏情境中使用游戏元素和游戏设计技术。我们把这个抽象的概念分解开来，就涉及三个概念—游戏元素（game elements），游戏设计技术（game-design techniques）和非游戏情境（non-game contexts）。

游戏元素

游戏是一种综合、全方位的体验，但它也是由许多小部分有机组成的，我们称这些为游戏元素。我们将在Level 4中作更为详细的介绍，现在，我们姑且将游戏元素视为设计游戏的一个工具包。以象棋为例，其中的游戏元素包括棋子本身，棋子通过跳跃捕获对方的棋子，以及棋子走到棋盘最后一排就变身为“王”的规则。请注意，这其中的游戏元素有的是一些具体的对象（不同的棋子），有的是对象之间的关系（棋子的跳跃），还有的是一些嵌入规则的抽象概念（成为“王”的规则）。在微软的语言质量检查游戏中，游戏元素包括各区域分公司之间的竞争，以及允许参与者相互比较的名次排行榜。

就像你可以将同一盒乐高积木组装成不同的物体一样，游戏元素也可以有许多不同的用途。你显然可以利用这些游戏元素设计出一款全新的游戏。游戏可以设计成纯粹是为了好玩（或者为了创造更多的附加值），也可以被用来说明以色列与巴勒斯坦冲突的复杂性。你也可以将这些元素用于实现非游戏的目的：你可以把游戏元素镶嵌进商业实践中，鼓励你的程序员找到更多的系统错误，或者让他们参与到搜索的优化中。这样，你就走上了“游戏化”的道路，为发现更好、更具吸引力的商业实践而努力。

游戏化的目标并非建立一个完备的游戏，而是利用这些基本的游戏元素。因此与单纯的游戏相比，游戏化更加灵活。当你玩象棋的时候，你不能随心所欲地落棋，要遵循一定的游戏规则—游戏元素。如果想怎么走棋就怎么走，这就不是象棋比赛了，对吗？而对于游戏规则的改造恰恰是游戏化的重点。作为一个游戏化系统的设计者，你可以也应该适当地调整一些游戏元素，使它更加引人入胜或更适应特定的商业目标。我们将在后面的章节中讨论如何做到这一点。

游戏化的关键是将游戏元素应用到非游戏的活动之中。这从根本上扩大了游戏化发挥作用的范围。

游戏化实践

德勤与3W系统

全球性咨询与审计公司德勤的管理层意识到，如果咨询师可以将自己所做的客户咨询案例分享到企业内部网上，就会更好地促进企业内部的知识共享和组织协作。单纯的嘱咐是不可能让这些繁忙的职业经理人在这件事情上投入更多的时间的，一款简单的模拟游戏也做不到。德勤需要更好的激励机制，而不是单纯的说教。

德勤的解决方案是在公司内部的社交信息平台上加入一个叫作“3W”（Who/What/Where）的功能。这个系统鼓励咨询师们上传自己的咨询记录。系统会根据咨询师上传的数量显示出排行榜。排行榜中名列前茅的人可以获得更强烈的认同感—荣登排行榜前列的员工会在企业内部被视为相关领域的专家而获得认同感和社会资本。这种认同感会激励更多人的参与。“3W”就是游戏应用的一个典范。你可以为系统增加一个这样的功能，而无需为此专门创建一个游戏。这就是游戏化。

游戏设计技术

游戏化包含游戏设计技术的使用，这可能会产生误导性的问题。很多人也许会误以为将类似集点系统这样的游戏元素“移植”到网站上是信手拈来的事：想要你的客户经常访问你的网站吗？那么他们每次访问就给他们100分！这只需要在网站中加上一小段代码。那何不再加上一个排行榜呢？这也不过就是将这些点数进行降序排列而已嘛！

但是，当你以这种方式走进游戏化时，麻烦很快就会接踵而至。点数到底有什么意义？有些用户可能会发现，他们耗尽力气获得了一个较高的点数，或者将自己的名字保持在排行榜的前列，虽然能在一段时间内保持兴奋，但是长期下来，这些用户会因为永无止境的点数积累而产生疲劳感，并最终放弃该系统。事实上，大多数用户并不认为这种集点制度多么有趣。当用户登陆系统，盯着屏幕浏览时，他会不断地问自

己：“我究竟为什么关心这个？”即使有用户关心点数，游戏设计也可能是令人失望的：新用户带着很高的期望登陆一个系统，但是当他看到自己距离排行榜的顶部依然很远时，他或许会自动放弃这个系统。而这些问题可能只是你会遇到的众多问题中的一小部分。

即使成功的实践也可能出现失误。前文提到的《雷丁探照灯报》通过外部游戏化与客户产生了良性互动，可是依然在执行层面出现了重大的失误：编辑将一些“交易发现者”（deal finder）徽章颁发给了那些愿意接收促销邮件的读者。这导致客户不断地被促销邮件打扰，而促销邮件订阅量在徽章系统实施后不升反降。

该如何决定将哪些游戏元素用在哪里，如何使整个游戏化体验大于各元素之间的总和？这就是游戏设计技术要解决的问题。游戏设计技术使整个游戏化更富有乐趣，更容易上瘾，也更具挑战性。它可以让用户保持良好的情感共鸣，而不单单是一步步的操作指南。游戏的设计需要一些技术和艺术，更需要很多来之不易的经验。这就像企业的战略领导者管理一个团队或者创造一个杀手级的营销队伍所需要的条件。

游戏设计是很难的。优秀的游戏设计师也会像大导演一样，偶尔制造出质量极差的作品。美国艺电和索尼这样成功的企业也会开发出失败的网络游戏而导致数千万美元打了水漂。但是，如果你不珍惜在失败中积累起来的经验和经过时间考验的技术总结，那么以后失败的机率可能会更大。这就是为什么我愿意在解释“如何做”和“为什么这样做”的问题上，花费如此多的篇幅。

非游戏情境

游戏化定义的最后一个方面是游戏化在非游戏情境下运用。如前所述，这可能意味着内部、外部，以及行为变化三种不同的方式。应用范围的关键问题是，游戏化会涉及现实的商业目的和社会目的。你的游戏玩家并非在攻打虚拟的城堡，而是在访问你的电视节目的网站，他们也不是在打怪，而是在以获取游戏成就的方式改善自己的财务状况。在进行游戏化的系统设计时，铭记这一点是很必要的。你的玩家并非想要通过你的产品进入另一个虚拟世界，他们的目的是更加深入地介入你的产品、业务或交易。罗斯·史密斯在微软的部队并非每天打怪，而是在对话框中寻找翻译错误。尽管如此，得益于出色的游戏设计，他们还是觉

得像是在玩游戏。

因此，我们在游戏化中面临的问题是如何将这些游戏因素整合进游戏过程，并能够在现实中加以合理地运用。在通常情况下，公司会发现游戏化可以产生可量化的结果。罗斯·史密斯在微软小组发现，游戏化也可以把枯燥但有价值的工作变成一个令人兴奋的游戏挑战。

游戏化实践

与“Nike +”一起跑步

耐克推出了一个类似的系统，叫作“Nike +”，该系统在跑鞋中内置了一个无线计步器，它可以将用户跑步时产生的参考数据上传至一个在线服务平台。在这个平台上，用户可以直观地跟踪自己的健身进展，实时接收来自朋友的鼓励，并能与其他用户比较，互相挑战。这个系统提高了用户跑步时的个人体验，并且把跑鞋整合进了一个消费系统——用户穿坏一双跑鞋之后还会继续购买下一双新的耐克跑鞋。

游戏化的核心价值：我们为什么要认真对待游戏

作为这个章节的最后一部分，我们将讨论你以及和你讨论游戏化问题的人都会思考的一个问题：在现实的商业环境中，我们为什么要严肃地对待基于游戏的实践行为？

有几个很好的答案可以回答这个问题。如果你买了这本书，读到这里，你可能已经有了一个答案。也许把游戏这样有趣的体验方式应用于沉闷的日常工作这一提法本身，就是富有吸引力的，或许你的老板在商业杂志上读到一篇宣称游戏化是未来发展趋势的文章，或许你已经从一个游戏化的倡导者那里听到了一个让人兴奋的演讲。这些理由非常合理，但它们都未能触及游戏化的本质—游戏化的核心价值是什么？

为什么每个企业都应该考虑是否进行游戏化，在这里我们给出三条足以让人信服的理由：

- 参与。
- 实验。
- 成果。

价值1：参与

回答这个问题的最基本的答案是：·科斯特（Raph Koster）写道：“游戏使学习变成兴奋剂。”什么样的决策者会不希望利用天生的快

乐中枢激发员工的学习动机，并提高大家的参与度呢？

然而，危险也同样蕴藏于这种对乐趣、奖励的追逐机制中。正如药物可以让你舒服一段时间，但最终会适得其反一样，游戏化不应仅利用大脑最原始的激励系统。一个设计精良的游戏化系统应该可以给你一个强大的工具包，让你可以为你的员工和客户设计真正有意义的、更具参与性的挑战目标。

参与本身就具有一定的商业价值。研究表明，大约70%的美国工人没有充分参与到自己所从事的工作中。这不仅会影响他们的工作表现，还会影响他们在工作中的幸福感。人们都知道自己应该增加运动，健康饮食，定期进行健康检查，在日常生活中节约能源等等，但是问题的关键在于人们缺乏足够的动力去执行它们。对于消费者来说，参与感会促成商业交易。在某些情况下，参与带来的裨益是间接的：也许参与感使员工之间产生了友情；也许你说服了大量的陌生人，一起解决一个共同的问题，如通过研究美国航空航天局拍摄的照片，寻找自动化系统无法定位的新行星；也许你找出了对自己最重要的客户，可以帮你完成销售额。

价值2：实验

游戏化激励的强大的功能就是—这非常适合当今快速变化的商业环境对不断创新的要求。

本书提到的这些实验的借鉴意义已经超越了游戏化本身。如表1—1所示，现实世界中的游戏元素已然以不同的形式存在，只是我们通常不这么去想罢了。新闻报道经常使用游戏的语言和图像表述政治运动中的斗争。当你向如今的年轻人问起他们是如何看待学校，以及他们与品牌和工作的关系时，年轻人的回答听起来有点怪怪的—有点像在描述游戏。“生活和工作本来就如同一场游戏”的说法，竟如此真实。

表1—1 现实世界中的游戏概念	
现实世界的活动	游戏概念
每月销售评比	挑战
航空公司常客回馈计划	级别
体重控制小组	团队
买10杯星巴克咖啡可获赠一杯	奖励
美国运通白金卡	徽章

事实上，在工作中和消费者互动与游戏有着许多相似之处。既有人

每天工作就为了等待下班那一刻的来临，也有人严格依照产品价格、功能、油耗里程来选择他们所需要的产品（汽车）。然而，还是有许多人真正发自内心地热爱工作，真心喜欢他们的车。如果这些听起来没有让你觉得奇怪，那你应该也可以接受这样的观点：游戏可以为企业提高利润和达成社会目标提供一个有效的实现途径。

你可能在工作和生活中听说过“严肃游戏”的概念。给你做手术的外科医生，你上次所乘坐航班的飞行员也许是通过专业的3D模拟游戏完成的职业培训。一些专业人员将游戏设计运用于健康、军事、环保，以及日常的企业培训、教育等领域。纽约市甚至有一所名叫“学习任务”（Quest to Learn）的公立学校，是完全围绕游戏主题建立起来的。还有许多游戏被设计应用于营销或广告中，比如每年麦当劳都会推出《大富翁游戏》（Monopoly Game），以及其他品牌的网站上的各种互动游戏。如今，这类面向客户的广告游戏已经成为广告行业的常规营销方式。

正如我们所看到的那样，严肃游戏和它们的衍生品都是游戏化的特殊产品。它们是在非游戏情境下，通过游戏设计将游戏元素整合为一体的游戏。如今已有许多人开始进入这一领域。之前提到的语言质量检查游戏和严肃游戏，都是游戏化的良好范例。在这本书里，我所关心的还是如何将游戏元素嵌入现有的商业运作中，看看游戏是怎样从方方面面—从个人的健身方案到企业的创新项目，影响我们的生活的。

在工作中，电子商务、移动终端和社交媒体已经广泛兴起，这些服务体验起来越来越像在玩游戏。华尔街的交易终端接口，企业协作软件与类似《魔兽世界》的大型多人在线游戏之间有着太多让我们无法忽略的相似之处。

价值3：成果

还有一个原因足以让你对游戏化产生浓厚的兴趣：游戏化是有效的。尽管有人认为这仅是一种创新实验，但更多的公司已经看到了游戏化融入商业所带来的积极成果。游戏化具有普遍推广价值，不仅仅是那些奇特的小型创业公司，很多商业巨头，包括耐克、美国运通、微软、三星也都在不断地尝试推行游戏化。它们这样做是因为游戏化不仅仅是一种“酷”的实验而已。

LEVEL 2 游戏思维：像游戏设计师那样去思考



CONGRATULATIONS

在 Level 1 中，我们提出在某些情境下，游戏化可以对商业产生积极的影响，并且明确了一些重要的定义。而在 Level 2 中，我们将为大家解释游戏以及游戏化思维方式的一些基本特征。只有理解了这些概念，才能够真正把游戏化思维更好地运用于商业运营中，并且获得想要的结果。

我们将回答以下问题：

- 什么是游戏？
- 怎么才能让自己像一个游戏设计师那样思考？
- 游戏化能否帮我解决商业运作中遇到的问题呢？
- 我应该如何开始呢？

界上最深的垃圾桶坐落在瑞典的一家公园里。它看起来和其他的垃圾桶没有什么区别：1.2米高，蓝色。但是，当公园的游客向里面扔垃圾时，他们会听到一种很奇特的声音：仿佛有一个物体从很高的悬崖呼啸着坠落好几秒，最后“砰”的一声落地。公园的摄像头记录下了游客们的反应。一开始，当听到垃圾长长的坠落声时，他们的脸上写满了惊愕

与疑惑，随着“砰”的一声垃圾落地，惊愕与疑惑变为惊喜的微笑。后来的视频显示，很多游客为了感受这种乐趣，竟然会四处找垃圾丢进去。

这并不是斯堪的纳维亚的精灵在垃圾箱底下挖了深洞，事实上，这是一群工程师创建的一个简单的系统。他们将运动检测器和扬声器安装在一个再普通不过的垃圾桶的盖子上，这套装置能将1米高的垃圾桶模拟成数百米的深度。这个实验实际上是要回答一个问题：人们会因为好玩而更多地使用这个垃圾桶吗？答案当然是肯定的啦！公园的清洁人员发现，这个垃圾桶里的垃圾量几乎相当于其他普通垃圾桶的两倍。

这个垃圾桶是大众公司开发的一个叫作“乐趣理论”（The Fun Theory）的产品，其目的是在日常生活中创造不经意的乐趣，从而改变人们的行为习惯。“乐趣理论”的应用还包括类似老虎机的“废瓶再循环系统”（bottle bank recyclers）、将汽车超速罚金作为不超速的司机的乐透抽奖的奖金。在众多“乐趣理论”的应用中，最有名的要数“钢琴楼梯”（Piano Staircase）了，它在YouTube上的点击量超过了1 700万次（见图2—1）。



图2—1 “乐趣理论”的钢琴楼梯

我们都知道，爬楼梯是一项很好的锻炼，但是大多数人更乐意使用舒适的自动扶梯。“乐趣理论”将瑞典一个普通地铁站的楼梯变成了一个巨大的电子钢琴，每一级台阶都对应钢琴上的一个键，沿着阶梯走就会听到“琴键”发出的不同声音。这样一来，66%以上的行人选择了使用楼梯。这些人不仅锻炼了身体，而且从中获得了不少乐趣。

以一种有计划、有方向的方式获取乐趣的思维叫作游戏化思维。本书的两位作者读书的时候念的都是法律专业，学校常常强调这个专业的宗旨是让我们“像律师那样思考”。同样的，想让游戏化更加有效，你就必须像游戏设计师那样思考。如果你确实是这样做的，那么你就能很自然地关注本书的主题。如果你做不到像游戏设计师那样思考，那么即使你使用了正确的工具，也可能得不到理想的结果。更糟的是，你甚至

可能不知道如何将抽象的概念应用于现实情境。

想要像游戏设计师那样思考，首先要回答一个关键的问题……

游戏里到底有什么

首先，我们要定义这里所说的“游戏”。对于这个概念，你肯定有一个直观的感觉，但想要给出一个非常确切的定义，还是非常困难的。游戏包括什么呢？大富翁、板球、你画我猜、丢手绢、桥牌、贪吃蛇，这些游戏的共性是什么呢？

你可能认为游戏最重要的因素是有趣，但并不是所有的游戏都很有趣，也不是有趣的东西就能成为游戏的。那么，什么是游戏的典型特征？团队？不是所有的游戏都需要以团队竞争的形式存在。那么，输赢？也不是所有的游戏都涉及输赢。所以，你会得出这样一个结论：想要定义所有游戏的本质属性几乎是不可能的。哲学家维特根斯坦已经用语言的不确定性表达了定义游戏的实际难度。

不用害怕哲学家晦涩的语言，因为这是本书最后一次提到维特根斯坦。在商业实践中，我们只需要从实际的角度理解游戏的内涵。游戏的特征有很多，其中一个重要的方面是，游戏是“一系列有意义的选择”。

随时可能发生的选择突出了游戏和自主性之间的关系。玩家在游戏中能感觉到自己被赋予了一定的力量，是有掌控力的。在后面的章节中，我们还会说到这个概念。就算游戏世界与现实社会完全不一样，就算玩家只是一个坐在普通办公室里的普通椅子上，做着普通工作的人，游戏也可以使他“品尝”完全不同的体验。因此，游戏化的顾客参与系统比优惠券更加有效—尽管它并没有改变交易的实质。

为了说明游戏的超现实作用，请允许我再为大家介绍一位哲学家。

20世纪初期的荷兰思想家约翰Homo Ludens）中提出了“魔

环”（magic circle）的概念。赫伊津哈认为，游戏可以构建起一个“魔环”，将参与者与外界世界暂时地隔离开。参与者在游戏过程中服从于一个暂时的社会系统，这个系统的规则仅仅适用于游戏过程中，对这个“魔环”之外的人或事，并不起任何规定作用。“魔环”定义的边界可以是物理性的，也可以是虚拟的。参与者需要接受的，是游戏确实以某种方式真正地存在。只要是游戏就需要有一些规则、目标，以及为了实现这些目标需要克服的一些障碍，但最关键的是，参与者要接受并遵循这些规则。

想象一下你作为一个橄榄球运动员走上绿茵场，这意味着你随时准备接受对方防守球员从你脚下铲球所带来的受伤风险。但是如果有人在你逛街的时候将你按倒在地，就像美国著名的橄榄球队绿湾包装工队（Green Bay Packer）后卫克雷（Grand Theft Auto），游戏就是创造一个令你身临其境的小世界。

想想在商业环境中“魔环”的力量吧。你可以为战略目标创建一个“世界”，而且这个世界对他人是有意义的，比如浏览你网站的人，或者是你公司呼叫中心的员工。他们被“魔环”拉入你定义的目标圈中，你并没有强迫他们这么做，这只是因为他们想要成为其中的一员。成功地实现这一点是很难的，它还需要其他功能共同配合。本书将花大量篇幅讲解如何让游戏化的复杂过程更加有效，游戏化的潜力确实是惊人的。

如果你担心建立一个有效的游戏或者陌生的挑战需要专门的技能的话，这种顾虑似乎有点多余。游戏化思维和元素并不涉及创建一个实际的游戏，你大部分的努力也与“魔环”无关。玩家也许会很享受你为了鼓励消费而设计的解谜游戏，或是为了更好地学习而设计的集点系统，但是他们不会永久地离开现实生活。对自己生意和客户的了解已经让你非常接近成功，接下来你需要的是学会利用工具和游戏框架，为你的玩家创造一种游戏般的体验。

游戏化思维的秘密

在明确定义了游戏的含义之后，让我们把重点转移到游戏化思维上。你需要学会像游戏设计师那样思考，但这并不一定意味着你需要成为一个游戏设计师。你不用去写故事脚本，建造3D模型，或者创制任何现代电子游戏需要的内容。坦率地说，一些游戏化的例子只是模糊意义上的游戏体验。游戏化思维是一种解决现有管理挑战的重要尝试—它与全面质量管理、流程再造、设计思维，或任何其他商业管理技术有着

同样的传统。

想想你是如何学会开车的。你可以通过阅读操作手册明白踏板和水平仪是用来做什么的，也熟知交通规则，但是不管你学了多少内容，当你第一次坐在方向盘后面转动钥匙时，依旧会感到不安，并且你的车对于行人来说，依然是潜在的“马路杀手”。

游戏化思维

利用现有的资源创建出引人入胜的体验，从而驱动参与者做出你想要的行为。

还有一个理由可以证明不经过实际练习不可能成为好司机。驾校教练常说：驾驶手册永远不会让你成为一个真正的司机。你需要感知加速这也许恰恰是你所不习惯的。

游戏能做很多事情：鼓励你解决问题，保持你在从新手到专家再到大师的过程中的持续兴趣，将巨大的挑战转化为易于管理的步骤，促进团队合作，带给玩家更好的掌控感，增强每个参与者的个性化体验，鼓励打破陈规的思维，减少那些阻碍创新的对失败的恐惧感，支持不同的兴趣和技能，以及培养自信、乐观的态度。游戏化思维需要以这些特性为手段实现商业目标。

想想你所面对的目标和问题。比方说，你想留住客户：也许你想要更多的客户延长他们的保险合同，也许你想要自己的时尚网站有更多的回访者。传统的拓展市场的方法可能是重新审视营销活动、定价、产品概念，以及销售指标。游戏化思维则提出了一个全新的问题：人们需要购买你的产品或者使用你所提供的服务的根本原因是什么？说得更具体一些：他们的动机是什么？为什么要和你做生意？你能让这一切变得更具吸引力、更有趣、更好玩吗？不要以为你的生意是赤裸裸的价值交换就觉得这些与你无关。回想一下本章开头举的例子：那个世界上最深的垃圾桶，推崇“乐趣理论”的游戏设计师将无聊的丢垃圾行为变成了一种乐趣。其实，你也可以在你的生意中做同样的事情。

请注意，我们并不是要求你像一个游戏玩家那样思考。其实现在我们每个人都已经在这样思考问题，因为几乎每个人都是游戏玩家。对于一些人来说，游戏是《愤怒的小鸟》、《荒野大镖客》；对于另一些人

来说，游戏是高尔夫、拼字游戏、德州扑克；还有一些人，他们追求的是获得更多Facebook上的粉丝数，挣够去百慕大旅行的旅费，或者GMAT考试得高分。当你在玩一个自己很在乎的游戏时，自然想要品尝到成功的滋味：征服你的对手，赢得朋友的钦佩等等。“适者生存”的进化过程让我们的大脑形成了天然的玩家思维。这种思维方式和角度与设计有效的游戏化机制的思维完全不同。将游戏化应用于企业或其他非游戏情境的问题需要你像游戏设计师那样思考，避免玩家思维。这对大多数人来说并非一件自然而然的事情。

简言之，玩家玩游戏是为了赢，游戏设计者设计游戏则是为了吸引玩家去玩。这是一个细微、却至关重要的区别。如果你想建立一个有效的游戏化系统，假设玩家是你的员工、客户或同事，他们全心投入是为了达到游戏中设定的目标。而对于你来说，游戏中设定的目标只是你真正目的的中介：也许你希望你的社区成员减少他们的碳排放，也许你想要咨询师与同事们分享更多的客户信息。你的基本目标就是让你的玩家参与进来并持续地玩下去。只有这样才能产生预期的积极的商业影响。

这就是许多视频游戏使用“等级”（level）来吸引玩家的原因。玩家从一级开始，随着完成越来越多具有挑战性的任务，他们在游戏中不断地进步。达到一个新的水平就是实现了更高的成就，玩家称之为“升级”。“升级”意味着玩家的进步，并会获得肯定的反馈。用苹果前首席执行官约翰“等级”系统把奇妙的游戏之旅变成了一系列的奖励。

没有了等级，玩家就可能会失去对游戏的兴趣，因为他们失去了衡量进步的尺度，可能会太轻易地完成游戏。并非所有的电子游戏都有明确的等级系统，不过它们都有某种意义上的“进展”。即使是像《模拟人生》（The Sims）那样的沙箱游戏也是鼓励玩家去探索新世界的，尽管它并没有一个预先确定的游戏目标，但整个游戏过程依然是在成长、发展中完成的。否则，游戏很快就会成为静态、停滞、无聊的重复。游戏是一个过程，而不是一个简单的结果。

请注意，我们在这里使用“玩家”这个词。我们用这个词来指代任何游戏化系统中的参与者。他们可能碰巧是你的客户、员工、商业伙伴，或者用户群体，这只是词汇使用上的不同。不同类型的“玩家”会为你带来不一样的、有益的影响。同样地，百货公司巨头塔吉特（Target）特

别强调要称呼客户为“客人”，称呼员工为“团队成员”。玩家是游戏的核心，他们需要在游戏中拥有掌控感。毕竟是玩家，而不是设计者挑选游戏。正如前文所说，玩家的兴奋感源于玩家的自主意识。

在游戏中，自主意识听起来总有点虚幻。游戏设计师设计游戏规则、游戏执行这些规则—尤其是在数字游戏中，都是通过软件代码实现的，而这是玩家根本看不到的。我们不能在大富翁游戏中建造公寓，只能建造独栋的房屋和酒店。在商业中也同样如此：耐克的顾客并不能随心所欲地设计出他们想要的鞋，他们只能选择耐克所提供的有限的款式。耐克可以通过个性化定制提供更多的选择，顾客的自主感会逐渐提高。这是NIKEiD系列产品成功的关键：让顾客为一部分生产的鞋子选择个性化的颜色。如果你将客户、员工当作你设计的游戏中的玩家，那么你就需要为他们提供更多类似的选择机会。

游戏化解决的4大核心问题

游戏化并不能解决所有的商业难题。然而，既然你已经进入了游戏设计师的角色，你就应该好好地问问自己，游戏化是否是解决你的商业问题的办法。

有些事情确实不好玩，殡仪馆可能不希望人们借助游戏为心爱的人选择棺材。相反，有些本身太有趣的事情也不容易被游戏化。比如你可能会在公司的野餐会上玩起两人三足的游戏，但是野餐聚会本身并不适合游戏化。野餐会就是无指向的游戏，将这个游戏变成结构化的游戏过程反而会让它乏味。换句话说，游戏化是否起作用在很大程度上依赖于情境（或者被创造出来的情境）本身。

想象一下，你家附近的连锁超市要实现游戏化。商家对自己的经营进行分析后发现：生意的某些方面比另一些方面更适合游戏化。商家虽然不希望员工因备货而感到不满或愤怒，但即便员工对备货充满了热情，商家目前也不确定这能为超市带来怎样的利益。因此，对备货投资进行游戏化也许并不合适。另一方面，忠实的消费者更喜欢去自己喜爱的商店购物，这会给商家带来直接的经济效益。促销是刺激顾客购买欲的一种方式，但价格优势很快就能被竞争对手追平，进而降低利润。然而，一个游戏化的系统则可以提高顾客的参与度和忠诚度，这无疑对增加超市的利润更具有意义。

让我们来更加系统地定义游戏化这个过程。为了弄清楚游戏化怎样才能满足你的需求，你需要考虑以下4个核心问题：

1. 动机：如何从被激励的行为中获得价值？
2. 有意义的选择：你设置的目标活动都是有趣的吗？

3. 结构：预期行为可以被固定的程序模式化吗？
4. 潜在的冲突：游戏可以避免与现有的激励机制之间的矛盾吗？

问题1 动机：如何从被激励的行为中获得价值？

正如下文我们即将谈到的：游戏化是一种有效的激励机制，它本质上是一种通过激发他人兴趣而引起某种行为的激励方式。如果你的问题是团队中缺乏合格的Java开发人员，或者你的顾客认为你的定价过高，我想游戏化不太可能为这些问题提供合适的解决方案—因为这些问题并不能通过激发消费者的参与度而解决。

在一般情况下，参与度更高的客户会有更多的购买行为，参与度更高的员工会有更好的工作表现，但它们的影响却不尽相同。游戏化并不能让顾客购买更多的商品，因为一方面，商品的选择还主要依赖于它们的价格优势。另一方面，像苹果这样的公司的顾客已经非常有热情，游戏化机制反而会让顾客将他们的注意力从产品上转移，因而并不能产生额外的利润。

在以下三种类型的活动中，动机显得尤为重要：创造性的工作、事务性的工作，以及行为改变。这些任务会涉及情感交流、独特技能、创造力以及团队合作。

正是这些高附加值的创造性活动和客户关系可以为公司创造巨大的竞争优势，它们都是游戏化发挥功效的重要情境。无论是设计新的产品，还是培育高知名度的品牌大使，这样的任务在很大程度上依赖于人们的自身动机。只有当人们把热情、注意力都集中在他们参与的这些工作上时，才能发挥最大的创造力。与此同时，游戏化也可以给予人们前所未有的、个性化的、持续的、自我认可的愉悦体验。

与创造性工作相反，事务选择自己想要的工作时间。餐馆也因此获益颇多。

再让我们看看行为改变。其实人们都明白什么是对自己有好处的，只是我们都很难改变固有的习惯。我们面临的挑战是如何让更健康的行为习惯化。

游戏化实践

绿色实践

绿色实践公司（Practically Green）是一家位于波士顿的创业公司，旨在促进环境可持续发展。这家公司把绿色环保行为游戏化，使其变成点数、徽章和其他具体游戏元素，并将所有参与者通过在线网络联系为一个社区。在这个项目推出不到一年的时间里，它就有效减少了超过1400万吨的二氧化碳的排放，节省了约9.4万立方米的水，促成了900吨的垃圾回收，并节省了600万千瓦时的电。

问题2 有意义的选择：你设置的目标活动都是有趣的吗？

成功的游戏需要有自主性的玩家，无论是消费者的购买行为还是工人做他们工作以外的事情。玩家不能只是按照预定的轨道继续游戏，如果玩家自己并不在乎游戏，那么任何游戏的新鲜感也会很快消失。

提供有意义的选择意味着给玩家更多自由以及明确而合理的结果反馈。例如在《魔兽世界》中，玩家可以从不同的角色分类中选择自己喜欢的角色—每一个角色都有不同的优势和劣势。同样地，科斯公司也为客户提供了不同的锻炼项目，玩家可以选择自己喜欢的项目为团队赢得积分。即使所有的游戏选项设置都只是为了这家公司的利益，它们也为用户创造了更多的自主空间。一个有奖励但缺乏自主空间的游戏系统很快就会让参与者觉得被剥夺了能动性而感到乏味。

问题3 结构：预期行为可以被固定的程序模式化吗？

虽然游戏散发着不可言喻的乐趣，但游戏化仍需要用量化体系来衡量游戏的质量和用户的行为。追踪和记录用户的行为是相对容易的，所有相关的数据都会被反馈到一个线上系统，用于更好地管理和提高游戏的质量。

游戏化实践

三星国度

电子产品巨头三星公司推出了一个叫作“三星国度”（Samsung Nation）的网站。玩家可以通过浏览产品、观看视频，以及为其他用户答疑解惑来获得徽章和升级。三星还建立了一个集点系统，根据用户相应的网上行为派发点数。比如用户在推特上分享一条讯息可以获得100点的积分，注册并购买一件三星产品可获得500点的积分。1：5的比例是任意设置的，但它代表了对两个不同网络行为价值的粗略估计。

同样地，“绿色实践”开发了一套专门针对绿色环保行为的度量体系，不同的环保行为—例如减少有毒废品排放或降低能耗，对应相应的积分数值，就像“能源与环境设计先锋奖”可以促进环境可持续发展建筑的兴起一样。

许多游戏化的系统并不需要这类明确的点数设置，但需要某种形式的量化标准。如果你没有确定的标准将高质量的创新想法与低质量的网络行为区分开来，游戏化就不可能为企业的创新发展服务。

问题4 潜在的冲突：游戏可以避免与现有激励机制之间的矛盾吗？

研究表明，像排行榜这样的游戏机制其实会降低员工的工作效率，尤其当它与工资、奖金这样传统的奖励方式挂钩的时候。当员工看到自己在排行榜上的位置是如此之低的时候，他们更倾向于放弃。“爬梯子”的过程是让人望而生畏的，它还会让一些员工认为自己从事的工作并不重要，并逐渐将这种想法内化，进而怠慢工作。同样，如果你对客户的承诺是帮助他们节省时间并更有效地工作，而游戏化的产品却让他们把时间浪费在无关痛痒的细节上，那么结果可想而知。

因此，你必须找出现有的针对目标人群的激励方式，并考虑这些现有机制该如何与游戏化机制协同运作。你需要做的是把自己摆在玩家的位置上，问问公司到底在传达什么样的信息。它们之间不一定是相互冲突的。例如，一个叫作回收银行（Recycle bank）的创业企业，在许多社区用游戏化的方式鼓励大家回收垃圾和可再生资源。人们在得到优惠券的同时保护了环境。“回收银行”利用游戏元素的模式和定位告诉人们：回收垃圾不仅是经济交易行为，也是环保行为。

哪一种游戏化是我所需要的

以上就是游戏设计的4个关键问题。一个理想的游戏化过程取决于是否有：良好的动机，有意义的选择，容易被编码的游戏规则，以及是否与现有的激励系统相协调。在现实中，想要实现游戏化并不容易，因为理想的游戏化需要以上4个因素共同作用。其中，为参与者提供更有意义的选择是最为重要的。

表2—1显示了商业运营中涉及的活动和游戏化步骤。在填表之前，你需要考虑清楚哪一种游戏元素是你需要用到的。

表 2—1 基本游戏化的清单

活动	参与者				游戏框架			
	1. 动机	2. 有意义的选择	3. 结构	4. 潜在的冲突	1. 动机	2. 有意义的选择	3. 结构	4. 潜在的冲突

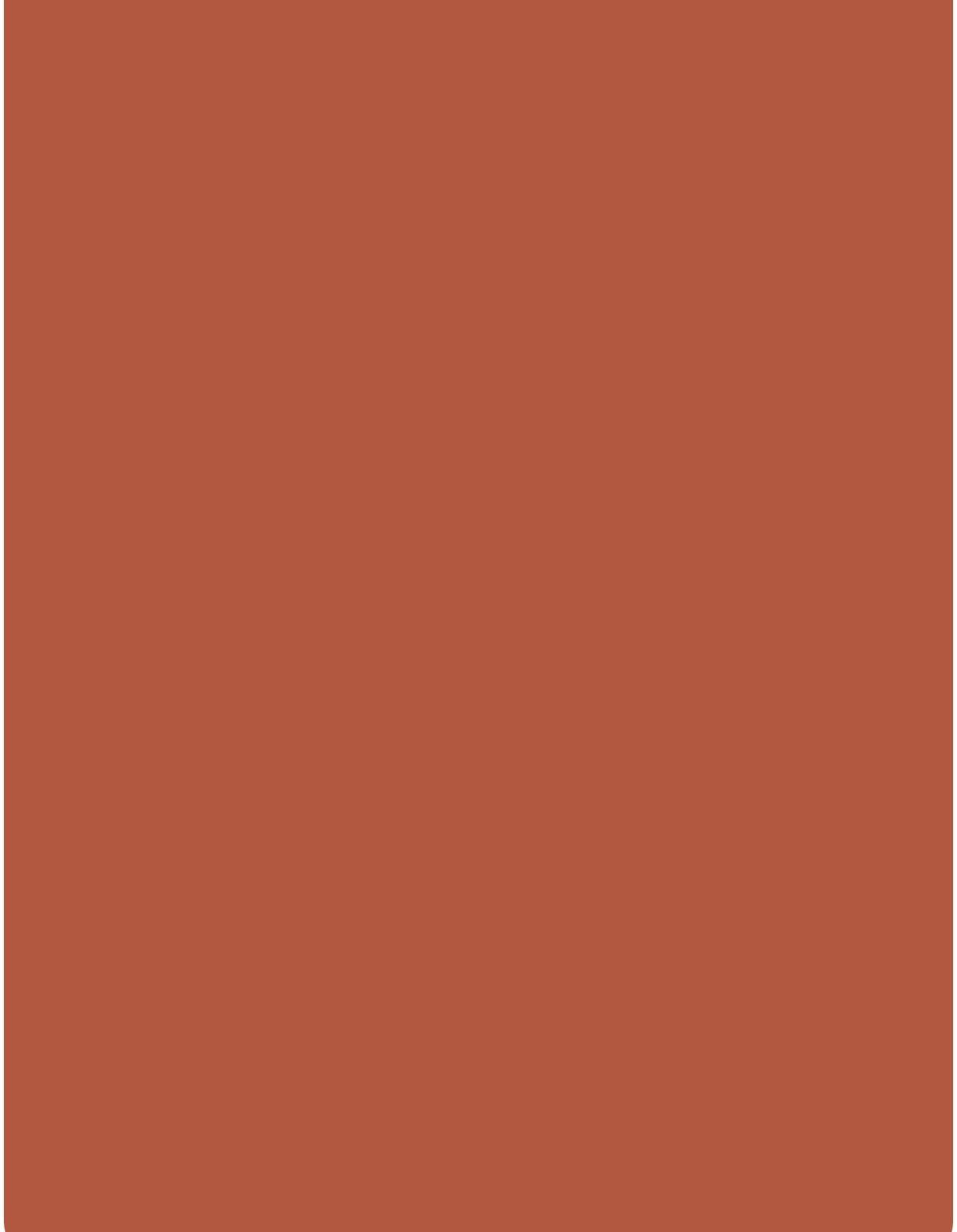
超市的游戏化案例可以用表2—2表示。

表 2—2 超市游戏化案例清单

活动	参与者				游戏框架			
	1. 动机	2. 有意义的选择	3. 结构	4. 潜在的冲突	1. 动机	2. 有意义的选择	3. 结构	4. 潜在的冲突
收银员的工作表现	收银员的参与度并不直接影响客户的消费体验	基本不涉及创意行为	消费者结构 平均时长易于衡量	可以给无聊的工时添加内在乐趣，但是游戏化可能会产生一些负面影响				
消费者忠诚度奖励	在直接产生利润的前提下，给顾客一个选择我们的更好理由，而不仅仅因为价格优势和店内服务	让客户自己选择以什么样的方式激励自己的购物行为	购买行为会被电子消费(POS)系统和电子奖励卡记录	顾客和公司的利益合一				

注：打×方格内的内容不适合运用游戏化，打\方格内的内容看似适用，但实际上也不适合。

Level 3 内在动机VS. 外在动机：为什么游戏化有效





CONGRATULATIONS

你已经看到了游戏化如何在一般情况下起作用 (Level 1)，以及如何评估你的商业计划是否适合运用游戏化 (Level 2)。现在让我们谈谈你的用户，是什么让他们选择游戏化。

我们将回答以下问题：

- 关于心理和动机的研究成果告诉了我们什么？
- 如何利用外在动机和内在动机？
- 如何通过游戏化激励用户做你想让他们做的事？

塔伦斯 (Richard Talens) 都是二十来岁的小伙子，他们爱穿T恤，皮肤也没有晒得很黑。换句话说，他们符合你脑海中对骨灰级游戏玩家和互联网创业者的所有刻板印象。他俩看起来身材都很健壮，看得出他们在健身房花了大量时间。起初，这些直观印象显得 (与创业者) 并不那么协调，但是健身恰恰是他们作为游戏玩家和创业者最重要的喜好。

王和塔伦斯建立了一个健身社交网站，叫作Fitocracy.com（见图3—1），旨在用游戏挑战最有难度的事情—让人们去健身。运动是我们大多数人都想做的事，但只有很少的人能真正做到。我们都明白锻炼的种种好处，却很难激励自己坚持下去。

王和塔伦斯使用了视频游戏中的各种功能—升级、完成任务、获得徽章，从而激励用户从舒适的躺椅上站起来，走进健身房。

Fitocracy.com会跟踪客户的慢跑进度和健身次数。当客户的锻炼进入一个新阶段，或者与其他客户分享自己的锻炼心得、成功故事和温馨提示时，就会被给予及时的奖励。

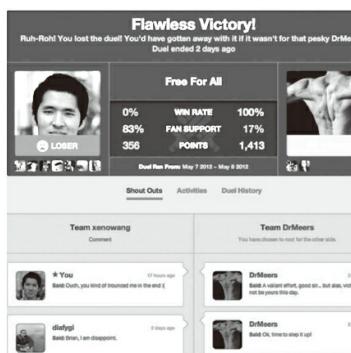


图3—1 Fitocracy的决斗擂台

Fitocracy.com大获成功：在短短一年的时间里，它的用户从1 000人激增到200 000万人。王和塔伦斯收集了许多励志的减肥故事，比如有的用户减掉了45公斤并且改变了自己的生活状态。对于Fitocracy.com而言，游戏化是成功地让用户把“想锻炼”这种念头付诸实践的关键。

无论是促进健身计划的实施，培训员工更有效的工作，还是鼓励客户多光顾、多购买，管理者都需要找到合适的激励方法。在这一章里，我们将探讨什么能激励人们主动做这些事。你可以考虑你的用户会喜欢些什么，为什么他们会做你想让他们做的事情呢？

是什么在激励人们开始

“动机”（motivation）这个词来源于拉丁语motivus，意思是“使之移动”（serving to move），动机的意思是推动人去做事情的东西。人们就像物体一样，需要克服一定的惯性才能移动。

比方说，你不需要什么特别的理由就会去看亚当·桑德勒，有的人是觉得自己不得不去。这就是内在动机与外在动机的不同。

内在动机与外在动机

想要做某件事情的冲动，被我们称为“内在动机”（intrinsic），因为这是被内心的渴望驱使的。而感觉自己不得不去做某事的动机被称为“外在动机”（extrinsic），因为这种动力来自外部。

这听起来还是有些抽象。毕竟，无论是由于内在动机，还是外在动机，结果只有一个—无论是内在的，还是外在的，是一个活动产生的基础。如果能真正了解它们的差异和不同的工作机制，那么，有效地激励你的用户可谓指日可待的。那么，两者究竟有什么区别呢？

试想一下，其实你自己对亚当·桑德勒的电影并没有兴趣，但你的孩子想看，或者电影院正在举办免费送爆米花的促销活动，抑或你看到许多你想要结识的潮人也去看了这部电影。类似地，你不得不去写你的年度报告，因为这是你的工作；你不得不为了统计学考试而复习，否则你毕不了业。这些就是外在动机。你做某些事情的动力来自外部，并非因为这些事情带给你愉悦感或参与感：为了孩子、因为时尚的年轻人都会这样去做、为了达到工作的要求、或者是为了完成你的学位。

我们都经历过外在动机起作用的情况。外在动机在商业领域显得尤

为重要。很多员工—也许甚至是大多数员工，每天按时上班是因为他们可以拿到薪水，或者如果他们不这样做就会失去工作。他们会发现做一份理想的工作或接手某项令人振奋的任务是一种例外，而不是常规。麦当劳的收银员不可能因为有趣而多问一句：“你需要薯条吗？”销售人员之所以愿意承担更长时间、更辛苦地工作是因为年终奖金的多少依赖于自己的销售业绩。员工们都知道，如果得到一个不理想的绩效考核结果，就意味着晋升将与他们无缘。“胡萝卜加大棒”是如此之普遍，以至于我们都认为，在职场上，它是唯一有效的、能够提高员工表现的激励机制，然而，事实并非如此。

想想那些你真的很想参加的活动，那些你并不在乎有多少薪水或者其他外在回报的工作。每个人列出的活动都是不同的，但我想，其中都会包括与好友们共享欢乐时光，与另一半和家人共享天伦之乐，做运动，做你喜欢的工作，吃饭，睡觉，看书，在日落时分沿着海滩散步，或者玩电子游戏。

当我们问自己：“我为什么做这些事情？”时会发现，做这些事情的原因是不一样的：为家庭付出，是作为一个人基本的自我意识的一部分；吃饭、睡觉是为了满足作为一个人的正常生理需求；运动或工作的成功可以证明你的能力，并带给你更强的成就感；沿着海滩散步和玩电子游戏，也许仅仅是为了好玩，觉得这样做很有乐趣。这些都是在内在动机驱使下进行的活动。

还有一些活动不属于以上的任何一个类别。当然，有些活动更容易被归到某个特定类别中，比如扔垃圾，大多数人都没有这样做的内在动机。总体说来，动机取决于人们和特定的活动之间的关系。

能让大家去看亚当·桑德勒电影的动机，也能让其他游戏化项目运转，能促成客户的购买行为，能让学生努力学习，能让员工尽心工作。在下面的章节中，我将为你区分内在、外在动机各自的特征，向你展现如何利用游戏化激励他人，并为你指出当游戏化实践者不理解动机机制时存在的潜在风险。

自我决定理论的三要素

心理学家一直在研究如何让人们持续地做一件事情。20世纪下半叶，在心理学领域占主导地位的理论被称为行为主义（behaviorism）。这种理论倾向于把行为归因于对外部刺激的反应。最著名的研究莫过于伊万—以给鸽子和老鼠食物作为正反馈，以电击作为负反馈。行为主义心理学家用以上实验证明了动物和人一样，都会受到奖励、惩罚这种强化效果的影响，而且能从中推断、总结出一定的经验教训。这种流派的基本观念是人和动物会以可预见的方式对外来刺激作出反应。

行为主义心理学家认为，增强外在动机是激励人们做事情的途径。系统地运用奖励或惩罚措施将会制约或加强对进一步的奖励或惩罚的预期。事实上，这一做法已经作为最主要的激励机制在标准的工业时代得到广泛应用：类似加薪、奖金这样的奖励，以及降职、开除这样的惩罚，这些规则非常清晰且有效。

与行为主义不同，认知主义者更加关心人的头脑中到底发生了什么内在的需求。

自我决定理论将人们的这些需求分为三类：能力需求（competence），关系需求（relatedness）和自主需求（autonomy）

- 能力需求，又被叫作掌控力，意味着积极处理与外部环境的关系的能力，如顺利完成一笔难缠的生意，学会跳探戈，完成税务申报表的填写。
- 关系需求，涉及社会联系，与家庭成员、朋友以及他人互动的普通愿望。它也可以表现为更高的欲望目标，比如带来不同（making a difference）。

- 自主需求，是人们天生的使命，是有意义的，是与个人价值观统一的。想象一下当你遇到不幸时，当你被迫做一些不想做的事情（或更糟的违背自己原则的事情）时，再对比一下当你从事自己最喜欢的事情或负责一个重要项目时发自内心的愉悦感（见图3—2）。

自我决定理论

著名心理学家爱德华·德西和理查德·瑞恩提出，人类本质上是积极的，并且具有强大的、来自内心的发展欲望，但是，外部环境必须支持，否则将会阻碍这些内部激励的发生和起效。

涉及上述这些需求的心理活动更有可能是被内在动机驱使的。换句话说，他们这样做是为自己着想。有些例子是显而易见的：只要有空你就会从事自己喜欢的事情，完成具有创造性的活动，比如写作、绘画，和朋友一起参加晚宴，挑战难度很大的填字游戏，漫无目的地散步等等。有些例子并不那么明显：比如主持一个重要的会议，提出一个杀手级的营销计划，创造性地帮助客户摆脱困境，或者漂亮地完成一台外科手术。



图3—2 自我决定理论的三类需求

希斯赞特米哈伊（Mihaly Csikszentmihalyi）发现，人们最常体验到的终极情感是动机，他称之为“心流”（flow）。无论在何种情形下，能满足人们的能力需求、自主需求和关系需求等需求的活动往往是引人入胜和有趣的。回想一下Fitocracy.com决斗擂台：参加者选择他们的竞赛项目和对手，体现了自主需求；对抗功能体现了能力需求；与朋友分享的系统体现了关系需求。玩家享受Fitocracy.com，乐于参与线上、线下活动，因为它激活了自我决定系统的所有核心元素。

这些激励机制在每个人身上都有不同的体现。有些玩家因为害怕在决斗中失败而推迟游戏计划。因此Fitocracy.com也向用户提供一些其他的、并非针锋相对的比赛项目。智慧的游戏设计师在很久以前就意识到了这一点：热门视频游戏通常会为玩家提供两种形式的比赛，一类是玩家之间相互PK，另一类是玩家对系统的挑战。不同的模式吸引着不同性别和年龄段的玩家。本书的一位作者在玩《魔兽世界》时，最喜欢做的是躲在城市外的一个僻静地方伏击经过此处的其他玩家；另一位作者则在游戏拍卖屋里积累了大量的财富。

丹尼尔·王（Sam Wang），都以不同的实验和研究得出了类似的研究结果。

游戏是自我决定系统的完美诠释范例。人们为什么玩游戏？正如我们已经说过的，没有人强迫他们—这就是关系需求的体现。

虽然游戏的最终目的是获得乐趣，但它们并不只与内在动机相关（Call of Duty: Modern Warfare 3）。可能这种经历本身就是一种奖励。如果你是为了在比赛中打破你最好的朋友保持的最高纪录，或是为了赢取奖金，或者是教授把这个布置为家庭作业让你完成，那么你的体验也许会有所不同。这些就是外在动机，不要小看它们，每个外在动机都是非常强大的。作为一个游戏化系统的设计者，你需要决定激励用户哪一层次的动机以及如何激励他们。

最重要的区别是用户体验这段经历的过程，而非奖励的内容。以下3个人是美国联合航空公司白金贵宾卡的持有者，他们关心的却是3种不同的用户体验：胡安在乎的是享受会员俱乐部的尊贵会员身份，他喜欢踏着红地毯走向头等舱的感觉；爱丽丝对于可以免费携带行李和兑换免费里程的优惠觉得很满意；埃斯特最关心机场的私人贵宾室—在那里她可以在长时间的出差中忙里偷闲地放松一下。胡安对于身份感的需求是真实的，但这点对于爱丽丝和埃斯特来说就没有那么重要了。他们三个人都被不同的动机所激励而希望获得奖励。

我们不能简单地把游戏元素或游戏化系统总结为它可以产生积极的激励这一种形式。当然，也不能以偏概全地认为人们必然会对一定的刺激产生特定的回应。游戏化不只是一种奖励系统的设计，这种想法深深地影响着像凯西·西拉（Kathy Sierra）这样的编程书作者和游戏开发

商，她将游戏化标签化为“高果糖玉米糖浆般的动机”。她认为许多游戏化的网站和游戏化平台都基于某些虚拟的奖励机制，它们表面上引人注目，但事实并非如此。这种虚拟的奖励其实只是一个苍白的替代品，并不能满足人们真正的需求。正如我们将在下一节介绍的那样，实际上它可能会让内在动机失效。我们要始终围绕真正的参与度的提高做文章，这是一条没有捷径可走的路。

游戏化的5大经验教训

我们已经介绍了动机的基本框架，那么成功的游戏化有哪些具体的问题？对于成功的游戏化，下面的经验教训虽然听着有点违背常理，但是它们在研究领域和现实生活中都有鲜活的例证。

第一，奖励会挤出乐趣

任何游戏化的设计都必须认识到：外在奖励会显著降低玩家的内在动机。有时设计者为了完成某项活动而给玩家更大的好处，结果却适得其反。教育改革家艾尔菲（Punish by Reward）。心理学家通常将这一现象称作挤出效应（crowding-out）：外在动机往往会排挤内在动机。在执行一项有趣的任务的过程中，当它的外在动机实实在在、可预期、有条件的时，内在动机就会慢慢消散。

想想我们是如何学习阅读的。很多人都把在阅读中体会到的忘我状态当作读书的真正乐趣之一，这就是内在动机驱动的最好例子。读书很多时候只是体验阅读本身，并不是为了实现其他的目标。但是教孩子读书确实是一项繁复的工作。家长和老师们费尽周折，采用各种形式的技巧让孩子们克服最初的理解困难。这些策略和技巧一不小心就会滑落到外在动机的范畴。事实证明，如果你想让孩子在阅读方面表现得更好，实施了一些有形的奖励，比如金色五角星，或者干脆给他们钱，他们的确会在一定程度上提高阅读技巧，但这样的进步很快就会停滞。这些有形的、可预期的、经常出现的奖励虽然可以在一定程度上激励孩子，但高原停滞期会随之而来。结果可想而知，最终外在动机将会失去力量，这一现象被称为四年级滑坡（the Forth Grade Slump）。

挤出效应乍听起来有点不可思议，但请你仔细想想，它确实有很好

的依据。为一个人做的工作支付工资，就意味着这项工作本质上是不愉快的，少有裨益的，或不那么重要的（想想为什么我们称工资为补偿）。它暗示这项工作唯一值得去做的理由，是获得那个所谓的奖励。不久，人们就开始觉得奖励是理所当然的。当奖励被视为理所当然时，我们的大脑就会把它看作一种沉没利益（sunk benefit），只能为我们带来微不足道的乐趣。工作似乎本质上变得不再是值得去做的，外在的回报成为越来越差的替代品。

大量研究证实挤出效应是真实存在的。无论是美国的儿童绘画图片、瑞士公民从事的义务工作，还是以色列父母在日托幼儿园按时接孩子，将外在的奖励附加到内在动机上的做法已被证明是不理想的，它只能让人们不再那么努力，进而降低工作质量。此外，奖励本身似乎并不重要。几乎所有类型的预期奖励（和处罚），都将产生同样的效果：奖金奖励，惩罚威胁，最后期限或是指令。

游戏化的经验很简单：不要盲目地将外在动机附着在内在动机上。回想一下微软的语言质量检查游戏。公司并没有对发现对话框中错误的参与者予以个人或地区的奖励，这不是为了省钱。事实上，罗斯·史密斯的研究小组以最低的成本最大幅度地提高了Windows 7的本地化质量。省钱只是一个附带的益处，而不是设计游戏的出发点和根据。另外竞争不一定有效，而一个有趣的竞争却可以帮助公司生产出更好的产品。这就是为什么微软的这个游戏能成功。

人们很容易将Level 4中列出的游戏元素的宝库看作外在的奖励，这反映了各种打造忠诚度系统的行业的传统，也正因为如此，人们在过去的几十年中才一直沉迷于飞行里程和信用卡积分，而游戏化思维可以带领我们超越这些限制。

第二，外在奖励机制适用于本质上并不那么有趣的活动

外在动机并非总是不好的。有研究发现，在用户从事漫无目的的活动时，外在动机可以产生积极的效果。换句话说，外在动机可以帮助人们享受那些无聊的活动。与内在动机驱动的活动不同，外在奖励可以帮助一个人在处理枯燥、重复、单调的工作时获得积极的行为效果。我们每个人都有过这样的经历。

因此，外在动机并不全是负面的。说实话，很多任务是沉闷的，绝不会带给你任何愉悦感。想象一下，你正试图用游戏化填写税务申报表，规划遗产处理方式，收集垃圾，或者其他不愉快但必须要做的事情，比如结肠镜检查。这些事情并不是人们乐意去做的，因为它们的确没什么乐趣可言。在这种情况下，你可以利用外在奖励或惩罚改变人们的行为。如果你试图做另外一些事情，比如让数学对学龄前儿童更有吸引力，让人们去健身房，或者鼓励银行的客户了解金融产品的风险和回报。在这种情况下，你可以使用内在动机，而外在奖励可能只是一个必要的辅助条件。

游戏化实践

LiveOps与离岸呼叫业务

LiveOps是一个呼叫中心外包服务提供商。通过自身建立的软件平台，它创造了一个低成本、高品质的虚拟工作平台，雇佣了20 000万名美国人在家兼职接听或拨打电话。由于具有更好的客户体验和更高的性价比，它已经成功地成为离岸呼叫业务的服务中心。LiveOps一个重要的优势就是，它能够为失业和就业不充分的美国人提供有报酬的、有网络技能培训的职业发展机会，其中包括那些工作时间受限的全职母亲。呼叫中心的工作是苦差事的一个缩影，但许多LiveOps代理却对他们的工作评价很高。

由于专注于为代理创造积极的工作体验，LiveOps成为游戏化的天然候选者。事实上，该公司已经开始利用游戏化的方式激发员工的工作兴趣。通过增加相对简单的游戏元素，例如排行榜和积分，LiveOps有了显著的成效：服务水平提高了约10%，处理客户查询的平均时间下降了近15%，销售业绩显著提升。LiveOps的游戏化重点是学习和发展，而不是竞争。那些水准提升和赢得徽章的代理会收到这样的信息：他们正在努力掌握宝贵的技能（见图3—3）。



图3—3 LiveOps用户个人资料页

游戏机制可以通过不同的方法让那些内在动机不能发挥功效的活动重焕生机。一个很好的实践范例就是将它运用于传统的营销舞台。在这里，对繁琐的工作予以表彰或奖励已被证明是深受消费者喜爱的。设计人员通过在奖励方案中提供购买积分、等级和其他心理层面的奖励，来鼓励消费者的购买行为—通常是购买更多的产品，或以某种方式参与营销活动，这已被证明是一种有效的优惠活动的激励机制。

第三，协调你的反馈

反馈是目前的潮流。现在企业和政府机构可以收集并向用户显示实时数据，他们发现这样做有很重要的价值。警方发现：当路边配备的电子雷达显示了驾驶员当前的行驶速度时，超速行为有了显著的减少。当向驾驶员显示加速和制动是如何影响每升汽油额定行驶里程时，车子的油耗明显地降低了。当自动调温器将实时升温信息反馈给房主时，房东会调低设定温度。好的反馈回路系统设计会将用户推向期望的行为。

游戏化实践

为Facebook提供绩效反馈的Ripple

在游戏系统中，反馈是有效激励的关键。一家名叫Ripple的加拿大创业公司开发了一种叫作回路（Loop）的服务，为员工提供绩效反馈。Ripple的第一个大客户是当时一家小型的社交网站—Facebook。快速增长的Facebook集聚了很多技术员工，他们不仅精通技术，而且高度关注社会动态。来自上级主管的、自上而下的绩效评价标准并不符合他们的思维模式，他们希望人力资源运作得更像一个游戏：玩家在成功执行任务后可以立即看到自己的分数增加，或是看到对手的倒下。

回路从多种途径管理绩效反馈，包括同事输入的资料、工作目标的进度，以及上司的指导和评价。员工和团队可以依据不同的工作场景采取不同的行动来赢得自己的徽章和“重要任务”（epic mission）。回路让员工通过反馈实时监控自己的绩效。和以往收到的年度绩效考核评价不一样，员工不仅可以在任何给定的时间段看到自己的工作表现，还能同

步看到自己已收到的认可和评价。经过几次成功的案例实施，Rypple在2011年被Salesforce公司收购，成为一家云服务供应商，致力于为更多的公司提供更广泛的市场营销方案。

在成功的游戏化系统中，及时、频繁的反馈是必要不充分条件。这里有三个关于反馈的重要经验。

1. 用户需要意想不到的惊喜：信息反馈可以提高用户的自主性和自我报告的内在动机。这意味着，人们会因为得到意外的成就和奖励而备感惊喜。与那些消磨士气、偶尔发生、可以被预期的回报（例如你转发100次商品的信息，就会得到一个徽章）不同，得到一个意想不到的徽章或奖杯会激发用户积极的情绪，促进玩家多巴胺的分泌，感觉有点像在老虎机中大奖。这种机制被称为“变量奖励方案”，在游戏开发中，这也是一个完善的设计模式。

2. 用户希望在他们“表现得如何”的问题上得到反馈。有关进展目标的信息反馈—“你已经完成了解锁任务的5个必要步骤中的3个，真棒（徽章）”，或者为特定的图标提供连续的绘图工作，需要吸引一名参与者，可能需要激励他完成这个任务所需的其他步骤。事实上，游戏设计师了解这些知识已经有很长一段时间了。电子游戏其实是名副其实的反馈“巨星汇”，不断更新的记分牌，炫目的色彩，喧嚣的音效，更重要的是，这些事情会在游戏中随时发生。

3. 用户可以根据提供的标准调整自己的行为。如果你给员工提供客户满意度的反馈回路，而不是销售数额，那么员工也会开始关心客户的满意度，而不是每月的销售记录。反之亦然。如果将它用在刀刃上，这会是人和游戏化系统中的一个强大工具。但请记住前面所讨论的内

容，所有的教训和规则仍然适用。如果创建了一个作为外在动力的反馈回路，你应该能想到，这可能会随着时间的推移排挤出用户体验到的内在满足感。

反馈回路可以在反馈方向上不断调整用户的行为，并提供成功的标准以在这个方向上继续激励用户。

第四，整合内外动机

并非所有的外在动机都是外在经验。一个学生之所以完成她的统计作业，是因为如果完不成，她将受到来自家长的惩罚；一个学生之所以完成她的统计作业，是为了通过数学考试，顺利地进入高中一年级的学习；一个学生之所以完成统计作业，是因为她想成为一个经济学家。第一个学生体验的是闷闷不乐的外部动机，而后两者的动机虽然来自外在但在某种程度上同样非常重要。

换句话说，后两位学生已经开始将动机内化到自己的价值观和自我意识之中。德西和瑞恩认为，外在动机可以作用于一整套行为调节活动，从“融合”（introjected）到“认同”（identified）再到“整合”（integrated）。对于个人而言，除了因奖励或惩罚等动机而完成的那些工作以外，任何没有完成的任务都会被当作外在的。由个人需求驱动并逐渐内化的任务被认为是“融合”—“我必须在学校里表现良好”。那些被视为对个人未来或价值重要的任务可以被描述为“认同”动机或

者“整合”动机。

在线角色扮演游戏就是一个很好的例子。这种游戏鼓励玩家形成紧密联系的群体—公会（guild），这个群体为玩家提供了一个相互支持的系统。当玩家成为公会的一员时，即便是为了获得声誉而沉闷地收集材料，或者重复消灭低等的怪物，每个人也会高高兴兴地完成任务。离开了公会也就没有了任务，这并不是说任务变化了，而是玩家之间的相关性极大地改变了玩家感知到的动机。当玩家认识到这个任务对公会的意义和价值时，动机就会被内化。

这对游戏设计有很深刻的借鉴意义：将外在动机设计为可以被融合、内化和整合的内在动机是可能的。点数和排行榜是很好的例子：这些游戏化的机制可以被视为产生融合的行为调节系统，因为它们能吸引用户炫耀自己。又如，社交游戏机制让用户成为一个更大的社区的一部分。无论是游戏的元素、任务、徽章还是其他的设计，都能成为用户们关心的动机。曾被感知为依赖外界的外在动机逐渐成为内在动机系统的一部分，这一点可以在社会层面发挥更大的作用。

第五，不作恶

你可以激励某人做某事并不意味着你就应该这样做。我们的一个同事被要求利用游戏机制为大型呼叫中心运营商提高生产率。他认为这样做会让呼叫中心代理的工作环境变得更糟糕。在这种情况下，游戏化是一个用于监控的、非人性化的工具，并不能带给员工们真正的快乐。于是，他婉拒了这项工作。游戏化的初衷是激发人们开展活动的兴趣。如果游戏化意味着定期去健身，或者参与某个品牌的互动，就是一件很好的事情。如果游戏化意味着你的用户在赌场输掉他们的薪水，或者用现金买回毫无意义的徽章，就会给大家带来麻烦。当然，不是所有的呼叫中心都属于后一类，之前我们举了LiveOps的例子，它就采用了更为明智的做法。

总之，不要把游戏化看作一种变相的、能更多地压榨客户与员工的工具。游戏化是一种方式，能为人们提供真正意义上的快乐，能帮助人们在发展的同时实现自己的目标。

[1] 亚当—译者注

[2] 丹尼尔——编者注

Level 4 游戏元素：游戏化的工具箱



CONGRATULATIONS

你已经进入了游戏化的Level 4。通过前面的介绍，你已经知道了如何从游戏化的角度理解自己的问题，了解了如何激励你的用户，也看到了如何实现一个基本的游戏化系统。现在，是时候把游戏化思维升级了，这样你就可以做出最吸引人的游戏化实践。

本章我们会解答：

- 什么是点数(points)、徽章(badges)和排行榜(leaderboards)？(三者简称 PBL)，为什么它们在游戏化中如此常见？
- 游戏化到底是如何运作的？
- 总共有哪些游戏元素，如何把它们应用到实践中？

) 的神秘游戏，让玩家通过Twitter和Facebook与节目角色模拟互动；在手机应用程序“心理视觉”(Psych Version)上，用户可以一边看电视节目，一边获得各种奖品，并同时与朋友聊天。所有这些网上行为

都可以为自己获取点数，这些点数可用于兑换虚拟物品、实物商品，或者更独特的奖品，比如节目演员的签名海报。奖品的时时变化给用户不断带来惊喜，使用户对游戏的兴趣持续高涨。

灵异妙探粉丝俱乐部拥有游戏化最明显的外部特征：点数、徽章和排行榜。点数用于奖励玩家接受挑战以及兑换奖励，而玩家获得的点数会显示在排行榜上与其他用户比较，玩家还可以根据自己的成就挑选不同的徽章。

灵异妙探粉丝俱乐部将PBL的功效发挥到最大：通过引入游戏化，网站在美国网站（USA Network）的整体流量增加了30%，网上商品销售额增长了近50%，官方网站“灵异妙探”的浏览量增加了130%。灵异妙探粉丝俱乐部的用户无疑比于坐在沙发上看肥皂剧的观众有更高的参与度。用户在Facebook上分享有关剧情的内容超过30万次，这些内容覆盖了40万Facebook的用户。考虑到电视剧仅拥有约450万观众，这一信息转载量和覆盖量确实是一个不小的数字。《井字杀手》游戏甚至被提名艾美奖。



图4—1 灵异妙探粉丝俱乐部的界面

谢尔的女儿的话，“人是用皮肤做成的。”这种对人体浅显的理解对于一个3岁孩子来说没问题，但对于医生来说就太糟糕了。对于什么是真正游戏化的理解同样如此。在这一章节中，我们将从PBL这些“肤浅”的游戏化功能开始，深入探讨游戏化的实质，以及你可能会考虑用到的一些游戏化方式。

PBL，点数、徽章和排行榜

三要素

大多数游戏化系统都包括三大要素：点数、徽章和排行榜，这也是游戏化的三大标准特征。

在研究中，我们分析了超过100个游戏化案例。大多数游戏化系统在建立伊始都使用了三个相同的要素：点数、徽章和排行榜。正如我们之前所指出的，灵异妙探粉丝俱乐部也不例外。PBL被如此普遍地应用于游戏化，以至于经常会被描述为游戏化本身。尽管它们不是游戏化的全部，但从它们入手确是一个很好的开始。

一方面，如果对PBL使用得当，它们将会发挥巨大的功能。但另一方面，PBL也具有一定的局限性。它们是你建立游戏化工具箱的起点，但如果不懂得它们的优缺点，你是不可能建立起一个成功的游戏化系统的。

P: 点数（Points）

我们通常认为点数是用来激励玩家完成某些任务的，但前提是玩家愿意用积累的点数购买更多的工具，或努力地换取点数。这个简单的方法对于收集控来说，是偶尔有效的（“看看，我刚刚获得了这么多点数！”），对于那些喜欢竞争的人来说，也同样有效（“没有人跟我一样拥有1 000 000点！”）。

但是，点数也可以用于其他诸多方面，我们需要了解这些不起眼的点数更多的功能。我们已经明确了游戏中点数运用的6种不同的方法：

1. 有效记分。这是点数在游戏化系统中最典型的功能。点数能告诉玩家他们做得有多好。赢得32 768点的玩家显然比只有24 813点的玩家玩的时间更长、玩得更成功。点数也可以划分出不同的等级。例如，“你需要获得10 000点才能晋级到第5级。达到5级表明你已是‘超级玩家’了，可以进入更高一级的选项了”。在这种情况下，点数体现了真实的“游戏空间性”（play space），因为它明确了游戏从开始到完成目标任务的进程。

2. 确定获胜状态。在一个有输赢机制的游戏中，点数可以确定游戏中“获胜”的状态。如果你想通过点数取胜，就可能会放弃战利品而选择获得点数。

3. 在游戏进程和外在奖励之间构建联系。许多游戏化系统都为达到一定级别的玩家提供了实实在在的奖品，或者可以用虚拟点数换取非虚拟的奖品：如果你获得了1 000点，就可以换一套牛排刀；如果你获得了1 000 000点，就可以换一套去度假胜地塔希提岛的往返机票。灵异妙探粉丝俱乐部就采用了这种方法。其实，这种形式的市场推广及宣传已经在营销领域使用了很长 时间。

4. 提供反馈。明确而频繁的反馈是好游戏的一个关键要素，点数能快速、简单地实现这一点，它是最详细的反馈机制。每一个点数都是提供给用户的小小反馈，告诉玩家他们玩得很好，正在不断前进。

5. 成为对外显示用户成就的方式。在多人线上游戏，或是能看到游戏社区其他玩家得分的环境中，点数可以向他人显示自己做得怎样，即可以作为参与者地位（或身份）的标志。

6. 为游戏设计师提供分析数据。玩家赢取的点数可以很容易地被设计师追踪和存储，进而通过这些重要指标准确分析相关游戏系统的运营。例如，玩家的通关速度有多快？他们在哪一关出现了拖延或放弃现象？

通过了解点数的属性，你可以更好地使用它们以满足游戏化系统的

目标。想鼓励竞争吗？你可以使用点数。想通过持续反馈，让玩家大呼过瘾吗？你可以使用点数，给予他们掌控感和成就感，而不必让他们知道别人是怎么做的……

请记住，点数的功效也是非常有限的。它们是单一的、抽象的、可以互换的、微小的。换而言之，一点就是一点。每增加一个点，只表明前进了一步，别无其他。这就涉及下面要讲到的徽章的作用，你会发现徽章是经常与点数系统结合在一起的。

B：徽章（Badges）

徽章是点数的集合。徽章是一种视觉化的成就，用以表明玩家在游戏化进程中取得的进步。在游戏化中，“徽章”和“成就”也常常被当作同义词使用。通过颁发徽章，可以简单地划定点数级别。

游戏化实践

Fitbit和Foursquare的游戏徽章

美国健身创业公司Fitbit设置了一个游戏化系统，用户可以通过无线计步器来追踪自己走或跑的千米数。当用户超过一定的点数阈值，如一星期累计80千米，或在一天走完一万步时，系统就会显示一个徽章（见图4—2）。



图4—2 Fitbit的徽章

不同的徽章意味着不同种类的活动。Foursquare网站用不同的徽章鼓励用户手机“签到”，从而提高用户对当地经济活动的参与度。用户可以通过Foursquare报告自己的10个位置信息以获得“冒险家”（Adventurer）徽章。用户如果一晚上去4个不同的酒吧，就能获得“颓废帝”（Crunked）徽章（没有人提出这些徽章需要承担什么社会责任）。

研究人员贾德·丘吉尔（Elizabeth Churchill）认为，一个精心设计的徽章系统有5个目标特征：

1. 徽章可以为玩家提供努力的目标方向，这将对激发玩家动机产生积极影响。
2. 徽章可以为玩家提供一定的指示，使其了解系统内什么是可以实现的，以及系统是用来做什么的。这可以被视为“入伙”（onboarding），或参与某个系统的重要标志。
3. 徽章是一种信号，可以传递出玩家关心什么、表现如何。它们是一种记录玩家声誉的视觉标记，玩家往往会通过获得的徽章向别人展示自己的能力。
4. 徽章是一种虚拟身份的象征，是对玩家在游戏化系统中个人历程的一种肯定。
5. 徽章可以作为团体标记物。用户一旦获得徽章，就会与其他拥有相同徽章的个人或团体产生认同感。一个精良的游戏设计会将徽章与用户的认同感结合在一起。

徽章最重要的特征之一，便是它的灵活性。不同种类的徽章可以被用来鼓励不同种类的活动，徽章的范围仅受到游戏化设计师的想象力和业务需求的限制。这就使得多样化用户群的存在、多种利益诉求的表达成为可能，这是单一点数系统所不能提供的服务。你的朋友可能有一套与你完全不同的徽章系统，即使你俩玩的是同样的游戏。然而，无论是你还是你的朋友都希望得到有意义、有趣的徽章。

徽章还可以发挥认证功能。还记得“好管家印章”吗？它意味着告诉消费者，该产品通过了《好管家》杂志（Good Housekeeping）的测试。也就是说你不需要相信产品，只用信任《好管家》就行了。徽章作为认证的好处之一，是它们是无限灵活的。你可以获得任何种类的徽章，有的随意，有的正式。一些机构甚至将徽章作为新式在线教育和培训的基本组成部分。乍一听，你会觉得它们太疯狂了，但仔细想想，其实大学文凭就是一种徽章，它证明文凭的持有者具有一定程度的技能与知识。

对于机构内部的游戏化系统，徽章认证可以证明员工具有一定的技能。每一个大型企业都拥有丰富的企业培训课程，员工也会参与到企业之外的培训中。徽章系统可以在其中充分发挥作用。

L: 排行榜（Leaderboards）

排行榜是PBL三要素的最后一个要素，恐怕也是最难运用的要素。一方面，玩家们通常想知道相比于其他玩家，自己达到了何种水平，这样一来，排行榜就能给出点数和徽章不能表达的游戏进程。如果玩家们在乎自己在游戏中的表现，那么排行榜就可以将用户的表现予以公开。在使用得当的情况下，排行榜是有力的激励机制。玩家可以通过它了解

到，自己还需要向上走几个排位才能达到顶端，这是一个强大的驱动力。

另一方面，排行榜也会削弱玩家的士气。如果你看到自己和位居榜首的顶级玩家相差那么远，你很可能会放弃这个游戏，或者终止继续尝试的努力。排行榜还可能会降低游戏的丰富性而使其变成零和博弈。一些研究表明，在一个商业环境中单纯引入排行榜通常会降低绩效。

不过，有多种方法可以使排行榜为你的游戏化系统服务。比如，排行榜不必作为一个静态的记分牌，也不必只追踪一种特征，它需要在不同属性和维度上进行追踪。在游戏化中，排行榜可以追踪任何特征，或者任何游戏设计师想要追踪的特征。拥有多个测量不同维度的排行榜，或者对不同的参与者使用不同的排行榜，这并没有什么错。排行榜也可以绑定到社交网络上，从而为游戏提供更大的平台，降低不利影响并显示各个玩家的表现。

作为游戏化管理系统起点的**PBL**

PBL三要素是游戏化管理的起点。在我们为沃顿商学院工商管理硕士开设的游戏化课程中，尽管我们提前说明可以考虑其他替代要素，但几乎每一组学生都将PBL三要素整合到了游戏化设计中。游戏化产品的供应商（如Badgeville, BigDoor, Bunchball）都将这三大要素作为游戏化的标准特征。因此，用现成的游戏化产品实施这三种要素是很容易的。PBL将游戏化与许多众所周知的企业属性，比如客户忠诚度计划，信用体系，以及员工竞争能力等联系在一起。

尽管PBL极富价值，但使用不当也会让你陷入困境。PBL不是对所有的项目都适用，它不是你在游戏化系统部署中的唯一选择。如果你想获取游戏化的最大价值，就必须超越PBL。这就是我们接下来将为你介绍的内容，让你更多地了解是什么构成了游戏本身，是什么让一个游戏真正有效。

DMC，动力、机制与组件

我们已经看到了一些没有PBL特征的游戏化实践，例如语言质量检查游戏或Fitocracy决斗。事实上，PBL是我们抽象化了的游戏元素的实际内容，是游戏化的一些特殊元素，那么，游戏化元素具体都有哪些呢？

为了盖房子，你需要了解三个层面的元素：小规模的组件，如锤子、钉子以及尺子；一些中级概念，如框架、管道、蓝图；还有高级的抽象概念，如浴室框架、结构工程、流动性和美学，这些都是房屋建筑中必须的元素。这些元素的总和，以及把它们组合在一起的方式构成了房子本身。设计者和建设者使用这些元素把一块空地变成一座成型的房子。同样地，负责游戏化设计的管理者以类似的方式去了解游戏，并且运用这种认识去建设、拆分、重建各自的游戏化项目。

动力元素（Dynamics）

游戏化中最抽象的元素就是动力元素，其中，最重要的动力元素包括以下5项。

1. 约束（Constraints）：限制或强制的权衡。
2. 情感（Emotions）：好奇心，竞争力，挫折，幸福感。
3. 叙事（Narratives）：一致、持续的故事情节的讲述。
4. 进展（Progression）：玩家的成长和发展。
5. 关系（Relationships）：社会互动产生的友情、地位、利他等感情。

动力元素是游戏化系统中你需要考虑和处理的宏大概念，但它们不

能直接应用到游戏中。它们就像管理领域中的员工的发展和创新的（企业）文化，或者你在机场书店里随处能看到的那些大型发展项目。灵异妙探粉丝俱乐部网站所采用的动力系统包括猜谜奖品（例如演员的摇头娃娃玩具，或者反复在镜头中出现的菠萝）本身蕴含的电视节目的故事意义，或会员们在评论最新节目的过程中结下的友谊。

这一点非常重要。优秀的企业领导者和管理者会在企业组织内部设计企业所需的动力系统。他们很少从企业之外学习，或者从零开始设计。相反，他们通过招聘、推广、管理策略以及其他的方式把企业朝正确的方向推进。换言之，当你创建一个游戏化的系统时，你扮演了上帝的角色，你就是设计师。游戏化过程中打破陈规的方法，就是制定出更好的规则。

机制元素（**Mechanics**）

机制是推动游戏进程和用户参与的基本流程。我们可以明确10种重要的游戏机制。

1. 挑战（Challenges）：拼图或其他需要花力气解决的任务。
2. 机会（Chances）：随机性的元素。
3. 竞争。（Competition）：一个玩家或一组玩家取胜，而其他人或组失败。
4. 合作（Cooperation）：玩家为了实现共同的目标而共同努力。
5. 反馈（Feedback）：玩家表现得如何的信息。
6. 资源获取（Resource Acquisition）：获得有用或值得收藏的物品。
7. 奖励（Reward）：一些行动或成就的福利。
8. 交易（Trading）：玩家之间直接或者通过中介进行的交易。
9. 回合（Turns）：不同的玩家轮番参与。
10. 获胜状态（Win States）：一个或一组玩家胜出时的状态，以及平局或失败的状态。

每个机制元素都是对一个或多个动力元素的实现。一个随机事件（机会），就像在没有任何预告的情况下弹出的奖项，可能会激起玩家的好奇心和兴趣（情感）。这也可能是让新的参与者大呼过瘾（比如入伙，onboarding）或让有经验的玩家持续参与（如兴趣曲线，interest curves）的方法。在灵异妙探俱乐部中，涉及的运行机制包括社会化挑

战，如与你的朋友观看预览片段，以及从虚拟物品到稀有商品的奖励。

组件元素（Components）

组件是动力和机制的具体形式。下面是15个重要的游戏组件。

1. 成就（Achievements）：既定目标。
2. 头像（Avatars）：可视化的用户形象。
3. 徽章（Badges）：可视化的成就标示。
4. 打怪（Boss Fights）：尤其在一定等级的、残酷的生存挑战中。
5. 收集（Collections）：成套徽章的收集和积累。
6. 战斗（Combat）：短期的战役。
7. 内容解锁（Content Unlocking）：只有当玩家达到目标才能显示。
8. 赠予（Gifting）：与他人共享资源的机会。
9. 排行榜（Leaderboards）：视觉化显示玩家的进展和成就。
10. 等级（Levels）：用户在游戏进程中获得的定义步骤。
11. 点数（Points）：游戏进展的数值表示。
12. 任务（Quests）：预设挑战，与目标和奖励相关。
13. 社交图谱（Social Graphs）：表示玩家在游戏中的社交网络。
14. 团队（Teams）：为了一个共同的目标在一起工作的玩家组。
15. 虚拟商品（Virtual Goods）：游戏潜在的价值或与金钱等价的价值。

正如每个机制元素都与一个或多个动力元素相连一样，每个组件元素也与一个或多个较高级别的元素相连。像灵异妙探粉丝俱乐部网站就使用点数和徽章，将玩家的行为与更高级别的机制和动力相连。用户猜中电视情节的问题可赢取100点，还可以响应挑战，接受反馈，逐渐向奖励接近，并参与到系列电视节目的叙事情境中。如果他们能够达到足够高的水准，用户就可以收集心理系列限量的主题徽章（这个过程包含了资源获取、奖励、叙述、进展、制约等各种元素）。

请注意：我们之前说到的点数、徽章和排行榜，也可以在这些组件中找到。实际上，PBL是可以被用于游戏化的具体组件。正如我们已强调的，它们只是其中一小部分元素而已，但对你来说，它们可能并不是

最好的选择。研究游戏化元素金字塔可以让我们认识到游戏化设计中可以被用到的多种选择。

整合（Integration）

我们已经给出了有关游戏元素的笼统信息，你可能会觉得有些零散。我们提供不同种类的游戏元素，是想让大家明白其实有很多你可以选择使用的游戏功能，在此基础上，你也可以尝试很多新的想法。在下一级中，我们会告诉你如何在游戏设计的过程中使用这些元素。但是，你现在就应该能够明白所有的游戏元素存在于一个金字塔分层结构中，如图4—3所示。



图4—3 游戏元素的金字塔分层结构

把所有这些元素结合在一起，就是游戏化设计的中心任务，要让这些元素各司其职，游戏才会更加引人入胜。记住，没有一个游戏化项目能包括所有要素。事实上，这也是不可能的，你会一直使用其中某个（些）类别中的某个（些）元素。如果你在游戏设计的某些阶段，没有考虑更多可能的选择，你的游戏化将可能受到影响。当我们进入新的一级时，你会看到如何把这些元素融入游戏化设计的过程中。

最后一个忠告：元素列表是必要的，但绝对是不够的。建设一个新的游戏化项目要比分析现成的难得多，特别是想要建立一个引人入胜的游戏化服务，不仅要了解这些概念，还要确保这些元素运用得当。Facebook和MySpace都具有类似的游戏化功能，但一个市值数十亿美元，另一个则在收购后销声匿迹。

骨骼和肌肉（Muscles and Bones）

当第一次看到灵异妙探粉丝俱乐部网站的例子时，我们看到了一个系统的表皮，但没有看到表皮下面的器官。PBL为游戏化系统提供了最简单的样子，如灵异妙探粉丝俱乐部，但它可能并不适合你的工作任务。虽然你现在了解了构成游戏的元素—就像骨骼和肌肉，但可能很难理解如何将它们以一种有意义的方式加以应用。那么，如何把它们组合在一起？我们将在下一级中解决这一问题。

Level 5 做个游戏变革者：构建游戏化系统的6大步骤



CONGRATULATIONS

在这一章里，我们要把之前所学的东西整合起来。我们已经拥有了游戏化的所有材料，在Level 5中，我们将讨论如何让游戏化的机制生效。你将看到以下内容：

- 游戏化是一个设计过程。
- 有效实现游戏化的6大步骤。
- 将抽象概念运用于具体实践的技术。

面你已经了解了游戏化和游戏化思维的基本概念，现在是时候以一种深思熟虑的方式来使用它们了。如果你将这一过程归结为一个用什么来给玩家创造乐趣的头脑风暴，那么你就离失败不远了。无论是创造、计划、执行、评估游戏化的项目，还是将执行过程留给服务外包商，你都需要一整套进程让项目运作起来。

游戏化需要艺术与科学的融合。一方面，它与一些情感概念，比如乐趣、玩和用户体验相关联；另一方面，它也是可测量和可持续的工程系统，以服务具体的业务为目标。创意型的游戏化往往把重点放在体验

营造上，对度量（等技术方面）并不关心；那些金融工程师和工商管理硕士又往往因为过多关注技术细节，而失去对全局的把握。

设计。一个良好的设计过程融合了创意和结构，既有技术可行性，又能满足商业现实的需求。本书恰好是从商业中的设计思维这一角度撰写的，现在，我们将为你提供量身打造的游戏设计系统的框架。

游戏化最佳的执行过程包括6个步骤，和设计（design）一样，每个步骤都以字母“D”开头。

- 1. 明确商业目标（**DEFINE business objectives**）**
- 2. 划定目标行为（**DELINEATE your target behaviors**）**
- 3. 描述你的用户（**DESCRIBE your players**）**
- 4. 制定活动周期（**DEVISE activity cycles**）**
- 5. 不要忘记乐趣！（**DON'T forget the fun!**）**
- 6. 部署适当工具（**DEPLOY the appropriate tools**）**

你会看到，只有最后一个步骤才会使用到我们之前谈论过的游戏化组件，如排行榜、徽章等。它们的运用是经过深思熟虑的。游戏化的机制看起来似乎很容易运用，尤其在有这么多即插即用工具的今天。而事实上，把用几行代码和代理服务网站就能实现的集点系统添加到你的网站上，并不是你现在应该做的。目前的难点在于，如何将已有的设计技术运用到你的商业需求中。这就是接下来我们花费很多时间讨论前5个步骤的原因所在。

Step1：明确商业目标 (**DEFINE business objectives**)

在Level 1中你已经开始这么做了，但现在是让这一切变得更加具体的时候。对于有效的游戏化来说，对目标全面而深刻的理解是至关重要的。这听起来可能有些平淡无奇，但却很容易被忽略。我们不是在谈论你的公司的使命，不是在讨论它的盈利能力、股东价值、目标陈述，或其他什么方面。我们想要明确的是你的游戏化系统针对的特定目标，比如提高客户忠诚度，建立品牌忠诚度，提高员工的工作效率。如果不从这一步开始，你的游戏化项目随时可能中断，并最终导致一败涂地。

游戏化实践

DevHub的领土扩张游戏

DevHub是一个小企业的网站建设工具，旨在通过游戏化提高用户的参与度。以Foursquare为典范，DevHub的创始人希望通过游戏元素克服用户的使用疲劳，使大多数用户可以充分使用网站提供的功能。他们添加了点数、等级以及可以兑换更多内容和功能的虚拟货币。接下来，他们将DevHub作为一个领土扩张游戏(*empire-building game*)重新发布，并配了一个叫作Devatars的卡通人物，他会在用户完成任务时出现在用户的网站上。结果，完成扩张任务的用户在总用户中所占的比例增加了8倍。更妙的是，重新发布后，虚拟物品成为新的收入来源，为DevHub带来了占总收入近30%的收入。

这是一个关于游戏化的成功的故事吗？错！

DevHub那时候仅吸引了约10 000的活跃用户。虽然数字在已有百分比的层面上看起来可能很不错，但现实是，每个用户每月用于购买虚拟商品的金额大约只有40美分。诱人的用户数量并没有帮助DevHub解决真正的问题：吸引大量用户并货币化他们的（网上）行为。更糟糕的是，游戏化可能疏远了那些认为领土扩张游戏很无聊的潜在用户。结果DevHub不得不裁员并探索新的商业模式。最终，它成功地转型成为小型企业提供目录服务的代理生产商。

—这是成功的前提。作为最后的检查，请在每一个目标的旁边添加上一些文字，说明它是如何让你的企业受益的。

当你设计和研发游戏时，记得经常回来看看这个清单。即使你的优先级有一些变化，这也能够让你脚踏实地地专注于真正重要的东西（见图5—1）。



图5—1 明确目标的步骤

Step2: 划定目标行为 (**DELINATE your target behaviors**)

一旦你确定了为什么要游戏化，就必须专注于你所希望的用户行为，并学会如何衡量他们的行为。行为和指标最好能结合起来考虑。目标行为应该是具体而明确的，例如：

- 在你的网站上注册一个账户。
- 在讨论板上发表评论。
- 至少活跃30分钟。
- 在Twitter上分享你的服务信息。
- 对他人的建议评论或投票。
- 访问你的餐厅。
- 购买邦蒂纸巾。

你所寻找的目标行为应当能促进之前定义的最终商业目标，虽然它们之间的关系可能是间接的。

例如，让用户花更多的时间在你的网站上，或者通过Facebook谈论你的产品，这些行为虽然不会立即转换为收入，但仍然是可取的，很多

你希望出现的行为也会出现。你不希望自己的系统过于复杂或混乱，但你仍想给用户提供一系列的选择和活动，让他们可以根据自己的喜好进行挑选。

一旦你列出了所有需要的目标行为，就可以部署游戏化的指标。这些都是将用户行为转化成量化结果的方式。游戏化是在软件程序上运行的。在后台，用户的任何行为都会转换成数字，你需要对这些数字反映的现象进行反馈。这些数字对于用户来说，可能是透明的，他们可能会看到一个喷射的火花，宣布他们已经达到了“大普巴尔”（grand poobah）级，或者获得解锁“饥饿河马”（hungry hippo）成就。然而在设计系统时，你需要决定这些到底意味着什么。

正如我们在Level 4中讨论的那样，点数是一个量化和衡量用户进步的简单方法。无论你的游戏化系统是否呈现用户的点数，可能你都会在内部利用它来确定玩家不同行为的相关价值。点数的价值应与这个行为对企业的贡献价值一致。例如，可能你会决定，阅读一条评论可积累1点，发出一条评论获得5点，转发一条评论可获得10点。你可能很快就会发现，一旦开始测试你的系统，就需要调整这些（预先设想好的）点值。所以，你要在一开始的时候准备到最好，并在之后随时准备修正。

“获胜状态”（**win states**）是另一种成功指标。当然，每个人都喜欢赢，因此很多网页就像一个没有大脑的机器，为玩家提供各种形式的“获胜状态”。然而，从设计的角度来看，这种获胜状态是有问题的。对那些没有赢的玩家来说，这很可能让他们选择放弃；而对于那些获胜的玩家来说，这意味着整个游戏，或者游戏一部分的结束。如果你的目标是招揽回头客，那么这就不是明智之举。记住，你的目标不是卖出游戏，而是使用游戏元素来实现公司（营运的）目标。你可以通过创造局部或暂时的获胜状态，在一定程度上绕开这些问题：也许是每星期有一个新的竞赛，也许是获胜仅仅意味着新的挑战的开始。Foursquare在徽章系统里添加了等级，是因为它意识到单一的徽章仅仅意味着“有或无”的状态，而不是对持续进步的鼓励。

数据分析可以提供用来衡量你的游戏化系统的关键指标的算法和数据。每个在线活动都会产生一个可被追踪和测量的事件。电子商务和社

交游戏公司非常善于学习如何根据大量的用户行为中汇总数据，并以此衡量其服务的成功程度。常见的分析方法包括每天/每月活跃用户的比例（显示用户多久后返回），病毒式传播（用户如何将这些服务带入自己的朋友圈子），以及授予点数或购买虚拟物品的总价值。如何选取恰当的数据指标进行衡量，取决于你想要达到的商业目标。企业游戏化项目可能会涉及与市场营销项目不同的数据分析。首先需要确认的，是企业现有的监控系统是否也在跟踪分析同样的用户行为。

Step3：描述你的用户 (DESCRIBE your players)

现实的用户在使用你的系统。他们是谁？与你是什么关系？比如员工是与客户不一样的人群，他们与你的关系到底是怎样的？

什么可能激励你的玩家？这个问题可能没有一个简单的答案，你应该把自己放在他们的位置上，这样可以找出许多潜在的动机。在Level 3中，我们已经讨论过内在动机和外在动机，这应该给你打下了一个良好的基础—决定哪些激励因素能最有效地通过游戏化系统起作用。不要忘了，想想是什么让你的用户失去了动力，换句话说，是什么让他们不去完成相关的任务：是缺乏动力，还是缺乏能力？若是因为前者，系统的设计就需要以提高用户的参与度为导向；若是因为后者，系统的设计则需要调整用户使用的难度曲线。

请记住，不是所有的用户都是一样的。你需要将用户细分，这样你的系统就能适用于每一个细分群体。细分在市场营销和人力资源中是一种常见的做法。在游戏化中，它也尤为重要。因为游戏和游戏化系统通常会为用户提供不同的选择，你并不需要再为一个分群体选择目标。

《魔兽世界》的玩家中有的只喜欢进行玩家对玩家的作战，有的则喜欢独自一人花时间探索周围的世界。同样地，游戏化的平台也可以以不同的方式吸引不同的用户群体。

游戏设计师们常常使用一些分类用户的模型作为细分的起点。其中最早的，要数20世纪80年代后期游戏研究员理查德·巴特尔（Richard Battle）开发的模型。巴特尔是研究早期基于文本的多人在线游戏的先驱，在设计之初，他的模型并不旨在囊括所有的游戏类型，更不用说所有的用户群体，但是它仍然对我们理解“人们为什么会玩游戏”有很大的

启发。

巴特尔将用户区分成**4**种类型：成就者（**achievers**），探险家（**explorers**），社交家（**socializers**）和杀手（**killers**）。

成就者喜欢不断地升级或不停地获取徽章；探险家乐于探寻新的内容；社交家喜欢与朋友在线互动；而杀手希望通过获胜的方式，将自己的意志强加于他人。我们每个人都或多或少拥有这些原型的某些特征，只是每种成分所占比例不同而已。其实用户的首要动机可能会随着时间的推移而转变，最好的游戏和游戏化系统能为不同类型的用户提供他们所需要的一切选择。当杀手充当精英般的超级用户，或者当他们以积极的方式激励其他用户时，他们也可能会成为你的朋友。

用户建模是帮助你细分用户群的一种方式，你可以以此进一步指导游戏的设计过程。这也意味着将你的用户群分为不同的类别似乎是最为合适的。也许你有一组员工将精力集中在升职上，另一组员工愿意体现他们的友善，还有一组在意他们所做的工作能否产生价值。

现在，你给每个分组设计一个具有代表性的头像，名字和故事。头像是一个人（或一群人）的象征标示。例如，露西从常春藤盟校毕业，直接去了某大公司，而后来又回到学校获得工商管理硕士学位。鲍勃出生于婴儿潮时代，最近退休了，他每周有四天打高尔夫球……每个头像背后都有一个故事。那我们就要分析，他们的哪些方面符合巴特尔用户类型中的描述？他们的希望和恐惧是什么？他们的天分是什么？他们的爱好是什么？

越详细地描述的身份头像，效果就会越好。如果预设的身份头像不那么理想，如果它们不能反映用户的身份和需求，就必须换掉它们，直到让用户满意为止。在你进行游戏化的过程中，这些人物模型将贯穿于整个设计活动。我们不难想象露西将会如何应对一个特定的任务，但我们很难推断一个模糊的玩家会如何响应相同任务机制。理解少数具有代表性的用户身份，意味着你可以更容易地理解自己的系统是如何吸引不同的用户的。你很容易为4个具有代表性的头像贴上标签：露西、鲍勃、莱拉和法拉兹—但你很难为拥有如下宽泛描述的用户设计游戏：比如，“25—40岁的、受过良好教育的白人女性用户”，以及“不怎么喜欢游戏的蓝领男性用户”等等。

最后需要考虑的因素是用户的生命周期（lifecycle）。每个人一开始都被视为新手，有时也被称为游戏界的菜鸟。新手需要手把手地教，他们可能需要朋友们的肯定来增强自信，这就涉及他们朋友的参与。一旦新手变成熟练玩家，他就需要一些新奇的刺激以保持对游戏的兴趣，起初，那些新鲜劲儿到这个时候都不再管用。而当玩家成为专家之后，就需要足够难度的挑战来保持他们持续参与的积极性。与此同时，他们往往也需要强化自己的专家地位。尽管某个游戏平台上线越久，专家级玩家越多，但在某一特定时间里，用户的水平是参差不齐的，你必须为各个阶段的玩家提供不同的兴奋点。

Step4: 制定活动周期 (DEVISE activity cycles)

所有的游戏总有一个开始，有时也会有结束，但一路走来，游戏是通过一系列的循环和分叉完成的。换句话说，游戏不是简单线性的步骤1→步骤2→步骤3→完成。有时候游戏看起来可能是一个升级系统，但后台的整体游戏化系统并不像看着那么简单，它不只是将一系列的阶段整合成一个步调一致的进程而已。在游戏化系统中，将行为模式化的最有效的方法是制定活动周期。在享受社会化媒体和社交网络的服务的过程中，人们形成了这个概念。用户在网络上采取的行动会引发其他的活动，这又反过来影响其他用户的操作，周而复始。试想一下，一个用户在Facebook上上传了一张照片并圈出了自己的好友，他上传的动作会触发对第二个用户的消息通知，而第二个用户在照片下发表了评论，一个新的通知又会回传给第一个用户，如此往复。

这里有两种发展周期类型：参与回路（engagement loops）和进阶（progression stairs）。参与回路描述的是微观层面：你的用户在做什么，他们为什么这样做，以及系统予以什么反馈。进阶则为我们提供了一个宏观的视角来观察用户的游戏旅程。

参与回路

用户的网络行为由其动机产生，系统会对此做出相应的反馈，比如授予点数，而这种反馈又会反过来刺激用户采取进一步的行动。这里的关键因素是反馈（feedback）。反馈和动机一样，是使游戏有效的关键环节。在好的游戏中，用户行为立即就可以产生可见的反馈，比如你总是能随时知道自己身处何地，当你表现良好时你也总能立刻知晓。

几乎所有的游戏组件都可以被看作各种形式的反馈。例如，点数就是一种显示反馈信息的方式，与此类似的还有排行榜、等级和成就。一旦提到反馈，人们总是过分强调某些特定的组件或奖励层面。奖励毕竟只是反馈的一种形式。反馈的意义在于，为用户的下一步行为创造动机（见图5—2）。



图5—2 活动周期

参与回路是游戏化系统的基本过程，然而，它并不能捕捉用户成长的途径和方式。游戏设计顾问埃米·金指出，游戏化专家往往来自社交媒体领域，快速、及时的反馈在这个领域是一种常态；而游戏领域不同，因为游戏设计本身以用户深度的持续参与为设计目标，因此，游戏设计专家们往往对用户网络体验的认知存在一个重要的盲点。如果用户在第100天和第1天的体验感受是完全一样的，那么他们就会感到厌倦。这就是进阶引入的切入点。

进阶

进阶反映了这样一个事实：玩家对游戏的体验在玩的过程中是不断变化的。这通常意味挑战的难度在不断升级。在《魔兽世界》这样的游戏中，玩家从1级到2级所需的时间和游戏经验值远比从20级到21级要少，同样的道理也适用于从84级到85级的升级过程。在游戏化系统中，升级所需要的时间和经验值相当于奖励层次之间的间距。如果将玩家在游戏化系统中的整个旅程看作一个短期任务与长远目标的集合，这就产生了一系列的滚动阶梯（见图5—3）。



图 5-3 进阶

虽然升级的难度是进阶的整体体现，但这个过程不应该是完全线性的，这就是进展阶梯的介入点。阶梯的第一级台阶通常被称为“入门”，它很简单，能让玩家轻松进入游戏。玩家一旦通过这一关，游戏的难度就会依照可变比率（variable rate）增加，这就是所谓的“兴趣曲线”。

在大多数游戏使用的模型中，通过一段时间相对容易的游戏体验，在成功完成每个子阶段的挑战后，游戏的难度都会稳步增加。休息时间可以让玩家喘口气，也可以让玩家体验一下由掌控感带来的幸福，也就是那种他们已经在游戏的某些环节成为一个专家的（成就）感受。这样的小循环有很多，并且会经常出现。每一关的最后挑战，就是我们熟知的“打Boss”，都为玩家提供了完全不同的掌控感。那些几乎难以想象的挑战，反而能让玩家热血沸腾，尤其是那些经过命悬一线的殊死搏斗而最终胜利的辉煌战役，在游戏中，被称为“史诗般的胜利”（epic win）。

当然，在游戏化的系统中，不可能总有个反面老大在那里等着你，但一般会有一个类似的大挑战，征服了它，玩家同样会感受到一种巨大的自豪感和兴奋感。

不要忘了（在你的系统中）纳入某种程度的随机性。正如我们在 Level 4 里提到的那样，人们都喜欢惊喜。研究表明，比起那些板上钉钉的、必然出现的奖赏，我们的大脑更喜欢随机的小奖励。吃角子老虎机（slot machine）如此受欢迎就证实了这一发现。惊喜，即使是小小的惊喜，也是让玩家从享乐型适应（hedonic treadmill）的趋势中解脱的好方法。所谓享乐型适应的趋势，就是指你认为所取得的每一个进步都是理所当然的，并想要得到越来越大的奖励以避开无聊感。为了做到这一点，游戏有时会给你一个完全意想不到的奖励，比如开 10 只箱子就会发现其中一个装满了金币。

Step5：不要忘记乐趣！ (DON'T forget the fun)

在开始实施游戏化系统之前，你需要先后退一步，问自己一个简单的问题：它有趣吗？

在游戏化过程中，人们往往忙于拼凑游戏元素，处理用户、目标、规则以及动机等元素的复杂性，而这很容易让人忽视了游戏的乐趣。我们经常在学生做的游戏化项目中发现：他们被太多的细节包裹着。商业中的游戏化是一件严肃的事情，但是你绝对不应忘记乐趣的重要性。如果用户认为游戏化系统没有趣，他们很可能不会再来了。你应该不断地评估自己系统的审美情趣，并考虑它们是不是真的很有趣。

问问自己以下这些问题：用户是不是自愿参加你的系统？如果不提供任何外在的奖励，用户是不是依然愿意参与其中？如果答案是否定的，你应该考虑怎样能让你的系统更加有趣。

乐趣有不同的维度和程度。妮科尔·拉扎罗是一位游戏设计师，也是情感研究方面的专家，她在研究一组游戏玩家时发现了4种不同类型的乐趣。

第一类挑战乐趣（hard fun）是在成功应对挑战或解决难题时体验到的乐趣，因为克服困难本身就是有趣的。第二类放松乐趣（easy fun）是休闲享受，这是一种不过度消耗自己的休闲方式。第三类，拉扎罗称之为状态改变，而我们称之为“实验乐趣”（experimental fun），这是尝试新的人物角色和新的游戏体验带来的享受。第四类，拉扎罗称之为人的因素（people factor），它是本质上是社会乐趣（social fun），这些乐趣依赖于与他人的互动，即使他们之间存在竞争关系。

勒布朗（Marc LeBlanc）以及其他的游戏设计师对乐趣也有自己不同维度的独特描述，比如作为幻想的因素，或者探索的因素。

游戏化系统的乐趣是依赖于特定的游戏情境的。与用户类型相似，不要假设每个人都喜欢同一种类型的乐趣，用户的喜好也并非一成不变。最好的游戏会给用户提供一个广阔的乐趣范围，也许你通常是被“硬仗”吸引，希望迎接挑战，但今天，你只是想与朋友发发牢骚。同样地，游戏化的系统也应该灵活多变。

你怎么知道这个系统是真正有乐趣的呢？对于这个问题的答案我们屡试不爽：你需要购买我们的下一本书，支付适度的费用……

开个玩笑。这为我们提出一个观点：乐趣并不总能轻易预测。如果不是这样，游戏发行商就不会花数百万美元却开发了一个失败的游戏。乐趣是自然发生的、偶然出现的，这些属性使得它很难被验证。证明系统是有趣最好的方式，就是通过严格的设计步骤建设系统、测试系统，并不断完善它。

Step6: 部署适当工具 (DEPLOY the appropriate tools)

我们终于来到了游戏化的实施阶段。这是游戏化真正的开始：选取适当的（运作）机制和组件，并将它们编码到你的系统中。如果你一直跟随我们了解了之前各个章节的内容，你就会发现，在采用点数、徽章，以及诸如此类的措施之前，还有很多更实质的内容需要了解。如果你已掌握了本章的设计步骤，那么你就会从一个游戏化地图开始工作，而不是仅仅随手摘取几个游戏元素。你会对自己的商业目标和用户进行更加深入的了解，之前你创建的参与回路会给你反馈整个系统的基本框架。在这个部署阶段，你所需要的就是将用户的整体体验融合在一起。

尽管将每种情况都面面俱到地表述清楚不容易，但在实际情况下，这应该不会很难。当你建立自己的系统时，应该已经对之前的5个D进行了分析。在每一个阶段，你都必须做出决定：什么是必须包括的，什么是需要排除的。这有着很深远的意义。你也可以尝试建立看上去很光鲜、很酷的东西，然后好好想想它们为什么从来都没有产生任何效果。在这个过程中，你需要去测试、重复、学习。你可以寻找像你一样玩游戏的人，并问自己他们为什么这样玩，再返回到你的游戏项目中，进一步完善它。

要做好游戏化，你需要一个掌握各种技能的团队。这并不是说，一个人就不能去尝试独自操作游戏化，例如对于处在创业阶段的公司来说，你的团队成员需要掌握多个领域的知识和技能。你将需要以下几种人才。

- 了解这个游戏化项目目标的人；世界上最好的游戏设计师，但是必须给予他们战略目标

上的约束，不然他们会创造出很多无用的东西。

- 了解你的目标用户群和基础的心理学知识的人，这在Level 3中已有介绍。
- 游戏的设计师，或者可以像他们一样工作的专业人员。
- 分析专家，他们对你的游戏化系统产生的数据很敏感，并能做出相应的分析。
- 能够帮你实现愿景的技术专家。

游戏化并不比游戏需要更多的技术，但是它能与在线游戏系统一样完美。对软件界面和开发环境的分析远远超出了本书探讨的范围，因为它们改变得很快，而且有很多方式可以实现游戏化系统。不过，总而言之，你需要一种方法来跟踪游戏元素的反馈效果，并将这些结果整合进自己已有的商业系统之中。

部分或所有这些功能可以由外部咨询公司或服务代理商提供，现在已经有不少具有此类经验的公司能为企业的游戏化系统提供服务。

对于游戏化系统的技术实现方式，这里有两个基本的选择。你可以使用自定义实现模式，也可以使用提供这种服务的软件产品。越来越多的创业公司，包括Bunchball、Badgeville、BigDoor、Gigya，和iActionable都会提供游戏化代理服务软件来生成和监控你的系统；也有像Keas、Objective Logistics、Salesforce Rypple和Practically Green这样的公司为特定的垂直市场提供打包游戏化解决方案。你是选择自己构建系统还是购买已有的解决方案，与选择在网页中开发还是在社交媒体中开发有点类似。如果你决定选择服务代理商，那么请找了解游戏化心理细微差别的那家。游戏化的基本功能并不复杂，而这些供应商的附加价值，通常是它们提供的咨询、定制和分析，这些能有效地优化你的系统。

不断优化你的系统

如果你能遵循设计过程中的每个步骤，那么你就会有很大的把握实现一个有趣的游戏化，但没有谁能保证这个系统一定会如你所愿。即使是那些思维缜密、周到、聪明、富有研发经验的工作人员也必须在此过程中掌握一定的灵活性。

游戏化实践

Lift的游戏化启示

Lift是一家创业企业，它由Twitter的创始人埃文·威廉姆斯（Evan Williams）和比兹·斯通（Biz Stone）投资孵化，由曾创立社交网络工具 CrowdVine的托尼·斯塔布尔宾（Tony Stubblebine）创立。Lift允许用户围绕个人目标，例如减肥、学习语言、筹集善款等自由组团。当斯塔布尔宾和他的合作者首次设计和编码Lift系统时，他们顺利地走过了游戏设计的各个阶段，并且采用了之前我们所介绍的各种游戏化技术。他们认为，游戏化这种做法将是完美的，能够鼓励用户参与，发挥他们最大的潜能。毕竟，Lift是帮助用户跟踪他们的目标进展的，也许你会认为增加点数和徽章是激励用户达到自己目标的最佳方法。

但他们很快发现，这些游戏元素带来了各种各样的问题：比如，直接套用的思维模式恰恰是用户不习惯的，系统过于复杂引发了追踪和编程的诸多问题等等。斯塔布尔宾和他的合作者索性抛弃这些元素，重新回到游戏化地图板，想出了不同的游戏元素，包括一个简单的、鼓励用户使用的“弹出”按钮，并且设计出有效的反馈回路。这一反馈回路是以用户每周或每月的网络行为作为基础的。虽然Lift公司仍处于早期阶段，但很明显，比起最初设计好的、既定的游戏化方法，这些新颖的设计选择更加适合企业的整体发展目标。

这不应该被看作一个失败的游戏化的设计过程。设计是一个反复的过程，一种学习经验，成功的窍门就是不断地实践。首先开始建立游戏化进程，看看它们是如何工作的；接着测试游戏的设计，看看什么能真正起效，什么不能；再构建和分析系统，尝试改变，看看有什么可以帮助整个系统进一步完善；接下来是和玩家互动，看看他们喜欢什么，不喜欢什么；然后继续回到地图板，重新开始检验。如果你真的想设计和实现一个成功的游戏化系统，那么没有任何捷径可走，你只有不断地进行测试和重复检验。

Level 6 史诗般的失败：如何避免游戏化的陷阱与风险



CONGRATULATIONS

你已成功地学习了之前所有的章节，但还有一个不能忽视的挑战。在这一级，我们将学习如何避免游戏化的陷阱和风险，学习什么不该做。我们会谈到：

- 法律和道德问题。
- 如何避免“积分化奖励”的陷阱。
- 游戏化的风险。

)的作者。当然，他也是对游戏化持批判意见的学者。

博格斯特的演讲有一个颇具挑衅性的名字：游戏化是胡扯！他说：“游戏化是由咨询师们发明的，用来捕获和驯养贪婪的猛兽（视频游戏）的一种手段。”换句话说，游戏化是营销炒作的方式，即使营销专家也并不相信它真的有效。他认为，更糟的是游戏化会损害玩家的利益。

游戏化实践

《点牛达人》的教训

博格斯特早些时候曾创建过《点牛达人》（Cow Clicker）——一个线上社交游戏（见图6—1）。玩家可以通过点击一头牛的图片不断地累积虚拟现金（被称为“mooney”），也可以支付真正的货币以累积点数和升级徽章。这个社交游戏的唯一目的就是讽刺“游戏化”。博格斯特认为用户们会玩个一次两次，获得一些点数，然后换下一个新的游戏。但是，连他也感到惊讶的是，《点牛达人》像病毒一样蔓延开来，成千上万的用户对此痴迷，即使是那些对此应该有“更好的了解”的人们也无一幸免。一位计算机科学教授通过多小时的点击，终以100 000虚拟货币荣登排行榜榜首（见图6—1）。



图 6—1 《点牛达人》的界面

这就是凯西·西拉所谓的“高果糖玉米糖浆般的动机”在工作中的验证。《点牛达人》的设计几乎是游戏化的最坏状况：毫无意义的单纯的点击上瘾。这对于真正的企业管理者和其他实践者来说，也是一个需要铭记在心的教训。

在这一级里，我们将给你一些最后的建议，解释什么该做、什么不该做，告诉你如何避免设计出无效的系统，但在这一章节的开始部分，我们首先要询问的是：你是不是把游戏化系统设计得过于有效了？如果游戏化过分强调积分和奖励制度，如《点牛达人》，那么这种设计会以浅显的互动取代游戏丰富的内容，弄巧成拙。此外，我们还将讨论如何避免不必要的法律和监管问题。然后，我们会讨论如果不站在用户的立场考虑问题，你的系统会带来怎样的道德问题，以及如果你的用户翻转了局势，玩弄了你的游戏设计将会怎么样。

不要过分关注积分化奖励机制

最直接地忽视游戏化潜质的方式，就是过分关注奖励机制，并且没有对游戏体验给予足够的重视。这种问题是建立在一个不假思索的假设基础上的：任何商业业务都可以通过简单地增加积分和激励用户收集积分实现游戏化，并不断改善。因此，这一现象也获得了饱含批评语义的标签：积分化奖励机制。

在Level 4中，你已经了解到在游戏化过程中使用点数、徽章、排行榜没有什么不对，但也并非必然正确。点数、徽章、排行榜这三个要素是游戏化实践中最常用到的组件，但很多人认为它们是游戏化的全部。如果认为游戏化系统是以这三个组件开始并结束的，说明你的理解还不够透彻。

英国游戏开发商玛格丽特Hide & Seek）中对此进行了深入而激烈的讨论：“如今，游戏化这个词的使用导致了游戏设计中的本末倒置，我们把游戏体验中最不重要的部分拿出来当成了核心。点数和徽章并不比设计出的网站、应用程序和会员卡更接近游戏本身，它们是游戏中最不重要的，与游戏化想要的丰富的认知、情感和社会因素都没什么关系。”

这种奖励机制带来了不少问题，可能需要用户花不少时间和精力，但它们不是真正有趣，不可能长期地抓住用户的兴趣。少数的用户会享受这一过程，正如只是少数的用户痴迷于点击《点牛达人》，但大多数人是不会喜欢的。恰当地添加积分奖励可以使用户更加持久地参与互动，但只要这些奖励本身沦为激励的最终目的，就注定都只是外在动机。我们在Level 3中已经讲述过，这种外在动机的作用是那么的有限，以至于有时甚至会适得其反。你可以在自己的游戏化系统中设计一些外在奖励机制，但是必须清楚什么是它们能做的，什么是它们不能做的。

同时你还需要明确的是，我们一直在寻找用内在的愉快体验取代外在奖励的方法。

回想一下，现有的绝大部分游戏化例子都是经过美化的忠诚度计划（loyalty programs）。忠诚度计划是对乐趣潜力的无知。你可以花一分钟想想你的飞行计划。你是否享受这些游戏？它是否包含社交方面的内容，或任何竞争、合作博弈的机制？大多数忠诚度计划只是外在奖励，仅此而已。它们并不是为了有趣而被创造出来的。最终，这些晦涩的里程换算解释会让客户备感沮丧，大量的忠诚度积分就这样被浪费了。

不过，在一定程度上，忠诚度计划也可以激活内在动机，一般来说，它们注重提升客户的身份。鉴于客户（不同）的忠诚度，美国联合航空公司的

想要利用游戏化的全部潜力，忠诚度计划应该被融入更精巧的设计之中。徽章和排行榜的配合奖励是远远不够的。今天的消费者已经见过这么多的游戏化系统，因而很容易产生审美疲劳，为了避免这种命运，新的方法必将应运而生，更多的挑战也将激发消费者的内在动机。想象一下，一个忠诚度计划如果能允许你这样完成任务该多好：累计飞往3个不同的国家，将获得奖励里程或代金券；试想另一个（忠诚度计划）：它允许你与家人、朋友或同事共同应对某项挑战，同样，它也能被分享到社交网站，你可以通过网站协调你们的活动，或者晒出自己的挑战过程；还有的忠诚度计划允许你和其他的用户对抗，获胜方可以为自己最喜欢的慈善机构累计积分，等等。

当然，也有很好的理由可以解释为什么飞行常客计划只有积分：因为它们便宜、方便，航空公司的老板们也不想过多地涉及其他项目（虽然这么说，但是忠诚度计划如此平淡和无趣还是很怪异，不是吗）。我们不是批评忠诚度计划，我们只是想要告诉你，即使是基于积分的忠诚度计划，也可以避免陷入积分化奖励机制的困境。

我们观察到的现象强化了贯穿全书的立场：不要把游戏化作为一种廉价的营销技巧，而要把它当作一个微妙的、深沉的参与技术。有相当比例的游戏化实践依然停留在原始的积分化奖励机制的状态中。其实，它们可以做得更好。

不要与法律和监管机制相抵触

你的游戏化系统可能失败的另一个原因，是与现行的法律或监管体制相抵触。你可能没有考虑过这种可能性，世界上任何法律体系都还没有游戏化法规（gamification law）的存在，但无视法律的约束是一个严重的错误。

你的游戏化项目可能会遇到各种各样的法律问题，其中一些常见的问题涉及社交媒体和其他Web 2.0服务，比如如何使用用户的个人信息。当然也有只针对游戏化的问题，但没有哪个项目的运行会涉及所有的这些问题，因为它们在很大程度上依赖于如何执行。例如，劳动法规适用于系统的主体是员工的情况，而隐私法规主要适用于对客户数据的使用和保密。你所在的不同地域也对一些法律的严格程度有着重要影响。例如，在美国，知识产权保护是非常严格的，而在欧洲，劳动和广告法规则更加严格。

如果你觉得你的游戏化服务可能会引发法律问题，请向你的律师咨询。我们不只是说说而已，因为本书的两位作者都拥有法学学位。法律专家可以为你的具体情况提供量身打造的建议，他们会帮助你了解你会承担多大的风险，以及如何才能降低这种风险。

在实际工作中，你接触和处理这些问题的主要方式，是通过你所提供的服务条款。服务协议的条款是在线服务运营商与用户之间的数字化合同，无论你是否意识到这一点，你都已经同意了其中的很多部分。几乎每次用户接受一个网站服务或注册一个电子商务网站账号时，在确认按钮的旁边都会有一个服务条款的链接，链接的背后通常是一份长长的详细合同，其中明确了用户应承担的法律义务。

作为一般规则，这种“点击生效”（clickwrap）的协议具有法律约束

力。哪怕实际上并没有认真阅读，用户也只需要收到通知，确定他们同意合同的内容，并以适当的机会访问完整的文本即可。有一些内容法律不允许你放在网络点击生效协议里，但你有很大的空间来预测潜在的法律问题。

隐私

对于在线服务领域来说，隐私是一个最具争议、最难以确定的法律问题。美国以外的许多国家，都有非常严格的数据隐私成文法律规定。通常企业在收集用户个人身份信息前，必须先征得用户的同意；除此之外，还有其他的一些限制，比如给用户提供机会查看和编辑个人信息。在这一方面，美国往往比其他国家更宽松，但这种情况可能会改变。

你的游戏化系统可以收集大量的用户信息。正如我们讨论过的，每一个活动都可以被跟踪。这些信息可以与其他的数据交叉引用，比如用户的过往交易记录、年龄和地址。或者，你可以使用游戏化服务，鼓励用户填写一份调查，提供自己更详细的信息。需要明确的是，你要能够说明为什么你要收集这些用户的个人识别信息，以及你会用它们做些什么。如果你在其他的地区开公司或向那里发送数据（如欧洲或加拿大，它们对数据的保密更为严格），你就需要确保你的做法符合当地的法律规定。在美国，如果你处理敏感性的信息（如医疗或财务数据，或者有关儿童方面的数据），也需要特别加以注意。

除了了解具体针对个人识别信息的收集和使用的法律规范，任何一个游戏化的服务设计师都应准备好相应的隐私条款。你的隐私条款功能类似于服务协议条款。这是用来向用户表示你会收集哪些数据，会用它做什么，以及如何去做。你在法律上有义务坚持自己的隐私条款，但根据美国法律，这种文件也有一定的自由度。然而，你应该牢记的是，舆论可能比法律更加苛刻。归根结底，你的目标是让用户享受你的服务，而不是激怒他们。有时，“最高法院”就是公共舆论。

良好的数据保护还包括数据的安全性。你最不愿看到的事情就是因为个人数据泄露或被盗激怒你的用户。

知识产权

知识产权是指对知识资产享有由法律授予的合法专有权利。游戏化系统很可能会涉及4个主要形式的知识产权：版权、商标、专利，以及商业机密。你会想方设法采取措施来保护你创建的独特资产。这有时会涉及费用问题，比如为你的游戏化发明申请相关专利的费用。通常，在版权和商业机密的保护，以及一定程度上对商标的保护中，商业活动和正常的商业行为一旦发生，法律保护就会自动生效。

从预防的角度来看，千万不要侵犯他人的知识产权。在大多数情况下，这是很容易避免的。例如，如果你喜欢另一个游戏化网站上已有的徽章，你不能简单地复制并使用它们，除非创作者予以授权。在这里可能涉及的最大的法律风险是专利。在美国，无论是软件开发或商业运作都是受到专利法保护的。在已有的一些专利争议案例中，我们可以看到有很多专利持有人从独立开发出类似想法的公司那里收回巨额赔偿。对于专利大战而言，游戏化还是一个崭新的领域，但专利大战在这一领域的爆发只是一个时间问题。如果以后不出现大量为游戏化发明而申请的专利，我们反而会感到惊讶，在未来，我们会看到更多关于游戏化专利的有效性和使用纠纷的法律诉讼。

虚拟资产的产权

如果在某种程度上，你的游戏化系统内的资产是有价值的，那么谁拥有它们呢？是你？还是积累它们的用户？这个问题将把创意活动与对知识产权的考量区分开来。如果用户有自己的点数或成就，他们也将享有一定的权利。例如，他们或许能决定转售自己的点数；或许会禁止你决定达到“大师”级别需要10 000点，而不是5 000点。

虚拟世界中出现的这个问题，就像《第二人生》游戏中的情况：它允许用户创建虚拟的资产，比如建筑物和服装，但一般来说，法庭已经认定，这种资产的实质是游戏开发商和用户之间的某种合同协议，不构成用户的产权。请确保这些问题在你的服务条款中都已清楚地进行了说明。

抽奖和赌博

法律中有许多针对抽奖、赌博和相关活动的司法规定。当你提供了一些明显具有货币价值的奖励时，这些法律就会发挥作用。根据不同的

需求，游戏化的服务可能会被视为抽奖、彩票、赌博，或者一场比赛。法律对这些都有所监管，只是方式不同。如果你提供的奖励不具有实际价值，诸如徽章或游戏本身的成就，这些规则也就不再适用了。同样地，如果你以提供某些服务为奖励，比如在Foursquare为获得“市长”头像的用户提供一杯免费的咖啡，那么抽奖规则通常也不适用于此。

欺诈行为

如果你的商业模式建立在愚弄用户的基础之上（比如像出售股票一样出售你提供的虚拟徽章），就会碰到各种各样禁止商业欺诈行为的法律规则。当欺诈行为涉及游戏化时，问题可能更为复杂，因为这涉及用户的心理动机问题。如果用户是因为有趣而玩某个游戏，而你的公司又能从他们的行为中获得利益，那么这种行为是否该界定为欺诈呢？

判断这个问题的基本规则是不应该欺骗用户。如果顾客知道宝洁公司提供的游戏化系统是推广其产品的营销手段之一，他们也自愿为公司带来营销利润，这也是无可厚非的。此外，用户不能被强迫去做违背他们利益的事。例如，一个游戏化的系统让用户选择更高的信用卡利率而仅提供虚拟的奖励作为补偿，那么这种行为就是有问题的。

广告

如果游戏化系统是用于广告的，也有一些规则界定什么行为会引发问题，包括禁止欺骗的底线，类似我们之前讨论的话题。然而除此之外，不同的司法区域对于这个问题的规定也有很大的差异。就隐私法而言，美国与世界其他地区相比，明显较为宽松。

人力

一般来说，企业在员工管理方面比应对消费者有更多回旋的余地，但老板仍然不能有意欺骗员工，或者强迫他们做违背自己意愿的事情。在极端情况下，很容易上瘾的游戏化系统会对员工产生潜在的强迫，这也会引发对潜在奴役的担忧。针对这一问题，来自道德方面的关注会比源于法律的思考多得多。

老板可以要求员工参与游戏，就像其他强制性的工作职责一样，这

也可以作为他工作的一部分。通常，老板可以使用游戏化的系统作为员工们晋升或辞退的标准，但这可能不适于双方谈判协议的情境，或者像德国这样工作规则是通过结构化的劳动力管理流程确定的国家。

付费背书

美国联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）通过了一项规定，要求各公司披露本公司付费在社交网站上背书的情况。该套指导规则主要针对那些由产品制造商赞助的个人博客，它们经常为赞助商的产品发表正面评论。这项规定涉及的范围很广，游戏化领域也会包含进去。例如，如果你的服务允许用户通过Twitter或Facebook将产品推荐给朋友以获得相应的积分或奖励，这也可能属于付费背书的情况，你可能需要对此进行适当的披露。

虚拟货币监管

虚拟货币为游戏化的法律风险增添了新的维度，因为它们与真正的货币相联系。世界各地对真正的货币进行了大量严厉的监管，以防止欺诈、洗钱、货币操纵、盗窃以及其他问题的出现。根据这些规定和限制，某些涉及货币的活动只能由银行承担，会计和税务部门也会严格监管。但这并不是说在游戏化系统中使用虚拟货币是完全不可能的，网络游戏《第二人生》和《星战前夜》都成功地使用了虚拟货币功能，只是需要特别注意相关的法律问题。FourSquare也与美国运通公司等多家公司建立了合作伙伴关系。

未来的法律问题

由于游戏化变得越来越普遍，我们希望看到监管机构和立法机构也更加踊跃地参与其中。不可避免的是，一些公司会漫不经心或恶意地使用游戏化，引发大大小小的丑闻以及各种对法律对策的呼吁。同样不可避免的是，一些法律提议是根本不懂游戏化的人的过激反应。你能做到的就是把眼睛睁得大大的，关注相关发展，而最重要的就是，确保丑闻的主角不是你。

针对法律规则，需要明确的最后一点是，以上所述只能作为底线，而不是上限。这是一个快速变化的领域，因此临界的做法也许今天是被

法律允许的，明天就很可能被禁止。此外，仅仅遵守法律是不够的，对道德和声誉的考量会超出法律的实际要求。接下来我们就转向这一话题。

不要成为剥削工具

游戏化实践

迪士尼与“电子鞭子”

2011年加州阿纳海姆（Anaheim）的迪士尼乐园酒店推出了名叫“电子鞭子”（electronic whip）的洗衣工人排行榜系统：洗衣房的大型平板显示器显示洗衣工人如何迅速完成他们的工作任务，以及他们与其他同事相比的工作速度。不可否认，该系统肯定有其积极的一面，但工人之间的关系却日益紧张，工作环境也变得更具竞争性。有些人甚至省去上卫生间的休息时段以增加他们的（洗衣）数量，而那些排名靠后的员工则对自己的工作保障越发地担心。

或许，这正是迪士尼酒店想要的。对酒店的洗衣工人，或者公司里从事固定工作的员工，进行常态的表现监控并不是什么新鲜玩意儿。公共排行榜看似是合乎逻辑的步骤，但是迪士尼公司的系统并不是一个完全成熟的游戏化实践，因为它只使用了排行榜。其实，徽章、头像和虚拟成就也都是自然而然可以使用的元素，但它却没采用。电子鞭子提高了工作效率，也导致了工人们的不满。两者相权衡孰轻孰重，只有迪士尼公司自己才能回答。在评估游戏化时，这些都需要被考虑进去。

迪士尼的案例并非个案。研究表明，在工作场所单一使用排行榜会使员工的士气普遍低落，对女性员工更是如此。在像销售行业这样的高度竞争的环境中，这么做虽然效果并不显著，但仍然会被采用。其实，问题不在于排行榜本身，真正的问题在于这些激励技巧是通过恐惧而不是乐趣起效的。任何一个蝶泳运动员在大赛前都明白，比赛会带来不愉

快的情绪，虽然它也有积极的一面。

这种讨论只是对人力资源领域思考的一个缩影，现在已经有大量的研究用来分析如何用最好的方式激励员工，也有许多不同的模式可以参考。然而，因为游戏化是一种有效的激励设计，它在考虑员工掌控力和愉快程度上有着更加出众的特点。你可以使用游戏化，像迪士尼那样更严密地监控员工，推动他们更加积极地工作，但是，这就意味着放弃了内在动机的所有优点。需要记住的是，从长远来看，游戏化最终是要让工作变得更加愉悦，而不是更加紧张。

回到Level 2，我们曾解释过游戏的定义，所谓“游戏”一定包含自愿的成分。如果老板要求你打乒乓球，并宣布你获得的分数将与你的薪水成正比，那么，这时你其实并不是真正地在玩游戏。你可能与对手有着同样的动机，但对手若是自愿的，你们的体验感受则会完全不同。如果老板将游戏化强加到员工的身上，就会降低该活动的激励作用。系统一旦被设计好了，就没有必要强迫员工什么。Level 3里提到的呼叫中心外包商LiveOps使得80%的代理自愿选择使用游戏化工具，其中95%的人依旧保持活跃状态。

对于面向消费者的外部游戏化，用户可能随时中止。对于他们来说，没有削减工资的威胁，也没有随时被上级炒鱿鱼的顾虑。游戏化做得好就能产生强大的内在吸引力，但如果用户觉得他们无法停下来，是不是就可以认为游戏化是一种强迫的形式？游戏化是不是应该被视为赌博或者吸烟，因为它具有令人上瘾的潜力？伊恩·博格斯特认为，游戏化应该被称作剥削工具（exploitationware）而不是游戏化（gamification），因为它促使人们做的事情，是与他们的兴趣或者信仰相悖的。

我们也许不会走到那么极端，但博格斯特提出了一个有价值的问题。我们不知道游戏化在未来会被用于什么样的情境，也许是好的，也许是不好的。但总的来说，我们认为这种担心被夸大了。在现代广告发轫之初，就有许多人批评广告将夺走人们的自由意志，并把他们变为“僵尸”。这种道德的恐慌在对潜意识广告（subliminal advertising）的普遍反感中达到了高潮。人们认为，这类广告可以在你不知情的情况下，通过图像中传递出的潜意识信息说服你做某事—买香烟，喝可乐。如今，潜意识广告的功能已经被证明是无效的了，但公众对此事的关注和愤怒却一直影响至今。

对游戏化可能导致的反自由的后果的关注，类似之前对潜意识广告的关注。游戏的确可以引人入迷。越来越多的人呼吁应该限制孩子玩网游的时间，有些亚洲国家的儿童因为游戏玩得太久而猝死的报道也时常见诸新闻。这些故事本身有夸大的成分，不过对于游戏化而言，这应该不会是个问题。事实证明，我们所发现的个人游戏机制，不是容易上瘾到需要监管。游戏化的问题总是它不够有趣，而不是它太有趣、让人醉心于此。

如果游戏化没有危险，那么为什么当听到游戏元素被用于营销、企业或者社会机构时，人们仍然会感到不舒服呢？一方面可能是因为有些人在用别人的快乐盈利。我们认为每个人都应该有行使自由意志的权利，他们能选择自己想要什么，想做什么。另一个要考虑的方面是游戏化带来的新体验对人的震撼：我们之所以不确定自己面对这些事物的感受，是因为我们从来没有见过。

随着社会对游戏化更加熟悉，我们会发现，反乌托邦的噩梦只是在想象中。不过，我们也应该特别注意一些情况。例如，使用游戏化掩盖令人不快的活动。试想一下，倘若你创建了一个游戏，用户可以用它来匹配嫌疑犯的照片，这显然是未经允许跟踪他人的行为。如果游戏化系统隐藏目的而欺骗用户，即使他们能在其中找到游戏的乐趣，也是违背道德伦理，并可能会给公司造成长期恶劣影响的。人们总会发现这一阴谋，而且公共舆论的反作用力是非常强的。除了这样的特殊情况，我们认为游戏化应该是调解人们行为的一种方式，但同时也要服从这些调解规则的限制。最终，人还是人，人们将做回自己。你所能影响的就只有那么一点。

这就是我们最后做出的警示说明。因为有时候用户的行事方式并不是你所期望的——他们也会不按常理出牌。

游戏你的游戏

一个包含内在动机的系统往往会产生自制力。你的用户需要以积极的方式感觉到他们具有一定的掌控力。到目前为止，灌输这种感觉最好的方式是给他们自主权，但这也会给你带来其他的挑战。

游戏化实践

旧金山海湾大桥的动态定价系统

XEO设计公司（XEODesign）的游戏设计师、游戏咨询师妮科尔·拉扎罗列举了旧金山海湾大桥（Bay Bridge）收费系统的例子。为了鼓励司机避开高峰时段，海湾大桥夜间的过路费被设置得明显偏低。这种激励制度带来了一些问题：有些汽车在一些临近降低收费的时段驶近海湾大桥时，会把车停在旁边的路肩上，等待低价时段的来临。当足够多的汽车突然这样做时，就制造了一个危险的交通状况。这是当初动态定价系统的设计者根本没有预料到的。

用户可能会发现玩自己选择的游戏比玩你提供的游戏有更多的乐趣。通常，这需要探索。其中最受欢迎的游戏莫过于“开放世界”（open world）类的电子游戏，比如《侠盗猎车》就鼓励玩家“开出道路”，看看能找到什么。因此，在任何游戏化系统中，设计师都应该预料到用户会不断地测试系统的边界，看看（那里）还有什么。

玩家们还有一个选择，他们很有可能玩转整个游戏系统。如果游戏化系统的目标对玩家来说有足够大的价值，一些人就会寻找办法抄近路走捷径。通常有很多方法可以做到这一点，但这并不意味着作弊或者欺骗。尽管游戏化系统给玩家提供很多选择，但他们还会发现更多的、设

计师们从没预想到的机会。

游戏化实践

劳埃德**TSB**银行的虚拟货币

劳埃德TSB银行（Lloyds TSB Bank）实施了一种内部市场的创新工作思路。公司给员工发放一种叫作Beanz的虚拟货币，并要求他们提交创意和想法，或给其他的想法和思路评分。排名靠前的想法会被放入一个虚拟的股票市场，允许员工用自己的Beanz“买”和“卖”，而且，Beanz还可以兑换成真正的货币。

令人没有想到的是，劳埃德的系统运作正常，员工们的游戏方式却出人意料。首先，系统内的虚拟经济起飞，但很快就爆发了非常严重的虚拟通货膨胀，以至于系统开始限制Beanz的发行。玩家意识到，有一种方法可以提高他们在虚拟股票市场上的盈利：内幕交易。通过参与研发团队的开发，他们能比普通“投资者”获取更多的信息，并从中牟利。

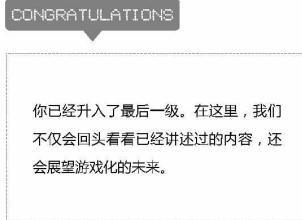
创造了劳埃德系统的詹姆斯·加德纳（James Gardner）也为其他公司开发了类似的游戏化创新市场。他说自己在发现系统的这个问题后，第一反应是禁止内幕交易，但他很快就意识到，这应该被视为系统的一项意料之外的游戏功能，而并不是一个系统错误。整个游戏化过程的目标，是鼓励劳埃德员工共同努力，并为公司的创新贡献更好的创意和想法。在创新方面，员工们的确是这样做的。与顶尖的创新员工一起工作是赢得比赛的最好方式，也是实现公司终极目标的最佳途径（如果该项目旨在杜绝内幕交易，我们可以推想出该公司对意想不到的员工行为会有怎样不同的看法）。

劳埃德的例子表明，用户对游戏系统的颠覆既可以是有益的，也可能是有害的。虚拟货币会威胁到虚拟市场的存在，但内幕交易实际上会增强虚拟市场本身。用户以无计划的方式获得的自主感也会强化他们的内在动机。你需要注意一些设置，例如，如果虚拟货币可以用于交换贵重物品，也可能会鼓励犯罪行为的产生。除此之外，应对用户的这种行为予以鼓励，而不是劝阻。

需要一直铭记的是，你的用户也是人。他们不会永远依照你希望的方式行事。如果游戏化只是一个简单的算法，输入A就能产生B，那么

它是不会产生有意义的结果的。将游戏元素引入商业运作的最主要原因，是乐趣可以产生强有力的吸引力，而这恰恰是逻辑无法比拟的。鉴于所有的分析结果和技术显示，游戏化应该以人为本。最成功的从业者会认识到，屏幕另一侧的用户们会带着自己的天分和弱点参与到游戏化过程中。

Continue 游戏化的未来



奥伊宗（Elouise Oyzon）三位教授决定利用游戏化提升学生的教学体验。该项目被称为“按下播放键”（Just Press Play），旨在探索高等教育中我们应该如何更好地激励学生（我们都是这个项目顾问委员会的成员）。

与重新设计学生课程不同的是，这个项目组仔细考察了什么是学生真正需要的，以及如何才能更好地提高学生的在校表现。他们发现：当学生们至少可以向一位教授请教时，他们就表现得更加积极；当能以自己的方式解决学校及其周边城镇的问题时，学生们感到更加开心；当学生们了解到如何能在团队中更好地合作时，他们会更加努力；当能与整个学校和社区紧密联系时，学生们会更有动力。这些并不是一门具体的

课程能教会的，但是却能通过为学生们设计的游戏来实现。

为了鼓励学生去了解他们的教授，“按下播放键”项目印制了许多珍藏卡。这种珍藏卡是当教授指定某人承担特定的工作时发放给学生的。一位名叫大卫·西姆金斯（David Simkins）的教授将自己的卡片藏在办公室，于是学生们为了找到那张卡片就试着跟他聊天、四处找寻他的书。学生们并没有意识到，这个（互动的）过程让他们更好地了解了教授，而他们的初衷只是想要找到那张珍藏卡而已。

“按下播放键”项目也致力于让学生学会团队合作，而不是自己单枪匹马地做事。多年来，老师们一直想努力提高大一新生编程课程考试的合格率，但是所有的尝试都收效甚微。该项目组给第一年入学的新生设立了一个集体成就奖，只有当90%的人都通过考试以后，他们才能获得这个奖励。

游戏设计师希望这一做法能激励学生更努力地学习，也许新生中那些天资好的会帮助那些能力稍微欠缺一点的，但是他们没有预料到的是，有很多大三、大四的学生在使用计算机教室时，也会主动询问新生们是否需要帮助。虽然这些高年级的学生得不到任何奖励，但是他们认为整个游戏确实很酷，他们很乐意参与其中，也希望成为其中的一部分。

这一次考试的合格率是有史以来最高的。新生们得到了他们的徽章，而真正的效果远不止于此。事实上，大三、大四的学生也很享受这种同伴学习（peer-to-peer study）的模式，他们希望每个学期都能有机会进行类似的训练。

“按下播放键”的研究展示了如何利用游戏化系统完成那些常被忽略的重要事宜。在本科生的班级里教学生如何进行团队合作是一件颇具挑战性的工作，以至于很多老师都不愿意费心去尝试，也没有什么课程可以评估一个学生是否能找到教授的办公室。但事实上，对于学习来说，这些东西是非常重要的，它们可以被内置于一个游戏化的情境中。游戏化的灵活性允许罗切斯特理工学院教授明确他们想要大一学生完成的目标—这就是我们在Level 5里提到的6个D的原则之一的“明确商业目标”，即使这些并不被标准课程所涵盖，他们也会通过自己的努力完成我们之前所说的那些步骤，达到自己的目标，最终建立一个以该目标为中心的游戏化系统。

并非所有的游戏化努力都是这样成功的。有时一个项目会因某些原因与成功擦肩而过。一个例子是来自Seriosity公司的注意系统（Attent system），这是最早的从事内部游戏化的尝试之一。这一系统以使用被称为serios的虚拟货币来鼓励人们更有效地使用电子邮件。参与这个项目的企业可以使用serios来发送和阅读电子邮件，那些经常使用电邮的用户可以购买和出售自己的serios，就像其他虚拟货币一样。这个想法似乎还是挺合理的，因为虚拟货币的资源控制很有趣，并且对行为监管也可以非常有效。

Seriosity是一个具有开拓精神的公司，它由聪慧的斯坦福大学研究人员和经验丰富的企业家领导。然而，这种电子邮件的游戏化并没有被用户真正接受，在注意系统实施虚拟经济时产生了不小的问题。Seriosity顾问委员会的一位成员说，他只会阅读那些通过Serios发来的外来邮件。当许多的朋友和同事说，他们决不会只是为了发邮件给他而购买serios时，他被迫收回了之前所说的话。

这里出现的问题并不只是Seriosity的个例。即使是成功的游戏化也不是一帆风顺的，少不了走些弯路。Seriosity是超越时代的，并在利用游戏机制使用电子邮件的领域找到了丰富的、可以挖掘的资源。最近，一个叫作贝迪（Baydin）的创业公司推出一款叫作邮件游戏（Email Game）的系统，它鼓励用户以积分和等级来衡量自己处理电子邮件的速度。虽然这个创业公司声称这一系统被广泛采用，有了不错的成绩，但被大规模采用还需要许多时日。目前，我们仍然处于真正游戏化诞生伊始的状态。每一个如罗切斯特学院“按下播放键”这样的成功案例背后，都会有5个、10个失败的案例。如同社交媒体领域中，每一个成功的Twitter背后都会有许多Jaikus这样失败的案例；也如同电子商务领域中，每一个亚马逊公司背后都会有许多个Webvans的失败教训。

本书始终试图从游戏化的艺术里提取尽可能多的经验和教训，让你能成为少数的成功者。在这个的部分，我们应回头看看之前所学到的经验教训，并铸就我们面向未来的眼光，展望一下游戏化的未来可能会是什么样。

管理者要从游戏中学习什么

我们学到了什么？

首先，也许你认为点数、徽章、排行榜这些游戏元素是很重要的，

但对游戏化来说，这些不过是毛毛雨，这些被添加到商业流程上的因素，就好比圣代上的焦糖糖浆。游戏化需要对整个系统设计有全面的了解和想法，包括了解用户的特点，想清楚什么是他们需要的，以及如何以最好的方式满足他们的需要；需要考虑用最先进的技术平台实现这一过程，并检查你运用的游戏元素是不是能达到你想要达到的目标—还有许多其他的因素需要考虑。

这一路上，我们也学到了有关如何实现游戏设计的具体的经验。我们讲到了动机和行为调整，勾勒出了用户的基本思维方式。我们讨论了游戏元素结合的不同方法，以及什么时候你应该使用它们，什么时候你不应该使用它们。我们一起回顾了不胜枚举的成功案例，以及各种类别的不成功例子，希望这其中也包括了你所从事的项目。

但是，最重要的经验就是：企业管理者需要从游戏中学习，同样地，游戏设计师也需要从商业人员那里学习。两位芬兰研究员乔胡·拉多维塔（Vili Lehdonvirta）研究了大量的、世界各地流行的大型多人在线游戏的虚拟商品。他们发现，这些游戏中的做法反映出诸多已确定的营销理念，包括细分市场、产品差异化、生命周期管理、认知偏差的研究。有趣的是，游戏的设计者并不是通过与非游戏行业的营销人员交谈才获取了这些知识和想法。在对用户的不断反馈和回应中，游戏设计人员重塑着这些行为。同样的故事也在游戏化的世界中反复出现。

这是不容，最成功的新式游戏化实践者将会从传统商业领域、慈善行业以及政府部门产生。游戏化可能会成为下一个新兴的产品和潮流，但它始终会与传统领域有着千丝万缕的联系。

游戏化，改变未来商业的新力量

那么，未来会怎样？

在一定程度上，我们的期待是一样的：希望游戏化能做得更好。如果若干年后公司高管推行的任何销售或者市场计划不包含任何游戏化的形式，就像今天的在线社交媒体，我们反而会感到惊讶。我们将会看到更多的创新实例，像创业公司SCVNGR在三月疯狂高校篮球联赛期间设计的“巴弗洛疯狂鸡翅”，用户可以通过完成堆叠尽可能多的汉堡或者为对方团队的球迷拍照这样的挑战，来获得连锁餐厅里的免费食品。我们还将会看到零售市场里出现Foursquare的挑战者，他们提供外包的游戏化方案并且通过社交媒体获得更多用户的关注。像Facebook和Zynga这

样的公司会购买游戏化代理服务和游戏化系统，将游戏化与社交媒体平台更好地联系在一起。

我们认为，内部的游戏化会更多地用于商业领域，而且会在企业环境下变得更加重要。富有想象力的企业管理者将把它用于我们还没有发现的领域，在大部分商业领域提高生产力。一开始游戏化可能会用在人力资源管理和销售领域，在这两个领域激励员工已经成为一个众所周知的方法，而且发展得非常成熟。然而，我们也能看到潜在的其他领域，那些我们之前没有想到的运用方向：正如罗斯·史密斯在微软创建的改变语言本地化对话框的方法一样，一些积极进取的企业高管会找到更合适的方法，将部分会计、战略和其他工作进行相应的变革。

我们认为，游戏化还将在政府政治、慈善，以及社会事务领域产生巨大的影响。这些领域采用游戏化的时机已经比较成熟，因为它们的活动基本都与金钱无关。它们通常采用利他主义，或者内疚情绪等激励支持者参与。这显然比将乐趣融入某个框架来补充动机更容易。我们已经讨论了一些改变行为的游戏化例子在社会事务中的应用。在不久的将来，我们还会看到更多（类似的应用）。2012年在美国总统竞选中，竞选者首次将游戏化用于政治事务中。这应该不会是最后一次。

除了这些基本的观察，我们还不能准确地预测游戏化的未来。我们相信，在未来几年内，游戏化会变得更加主流。天花乱坠的广告炒作很快就会销声匿迹，取而代之的是对游戏化可以产生良好结果的认可。只要通过适当的设计和恰如其分的实践，游戏化会成为现代企业高管工具包的重要部分。

游戏化终将在商业各领域中发挥重要作用，哪怕不能将它们全部改变。

如果不出意外，游戏化会让商业变得更加有趣。

Update1 大数据如何拯救游戏化



游戏化貌似遇到了一个新的挑战，但这次的挑战并不像之前说服管理者“游戏有助于提高效率和生产力”那么简单。随着支持者们宣称“游戏化是前所未有的重大突破”，出现了（针对游戏化的）过度包装和过高期望。高德纳（Gartner）公司预测，由于不当的游戏化设计，到2014年，大约80%的游戏化设计会因不能达到（预期）的商业目标而宣告失败。这篇文章引用了高德纳公司“炒作周期”（Hype Circle）的分析，认为游戏化只有逐渐告别以往的“过高期望巅峰”（peak of inflated expectation），才能走上良性发展的主流路径。

这是游戏化的核心价值之一。

2011年5月，麦肯锡全球研究所（McKinsey Global Institute）公布了全面解释大数据的“执行摘要”。其中提到了大数据为互联网和多媒体平台带来的成倍增加的信息的五大优势。以下是对“执行摘要”的部分摘录。

1. 大数据通过提高信息的透明度和可用性，释放出了巨大的价值。
2. 随着各种机构产生及以数字形式储存更多的交易数据（从产品存货到员工病假），大数据可以收集更精确、更细致的各种信息。领先的企业正在使用数据收集和分析进行对照实验，帮助领导者做出更明智的管理决策；另外一些企业正在使用数据，进行低频、高频的同步预测，从而及时调整他们的商业杠杆。
3. 大数据使客户分众更加细致，进而为客户提供更加精准的“私人定制”产品或服务。

4. 富有经验的人做出的大数据分析可以大大提高决策水平。
5. 大数据可以用来改善下一代产品或服务的设计。例如，制造商正在使用来自产品嵌入式传感器收集的数据信息，打造全新的售后服务（例如预防性维护，即在故障发生之前就开始采取预防措施）。
 - a. B2E游戏化解决方案可以从这个方面让公司高枕无忧。全面了解员工的行为和生产效率，能让公司设计出有利于设计企业和个人双方的游戏化办公环境。也许未来有可能设计出个性化的游戏计划，让员工既与自己竞争，又与同事合作。
 - b. 透明度和反馈机制是游戏化的两大优势，因为通过客观量化的数据，企业和消费者既能更好地了解自己，也能更多地理解对方。
 - c. 生产针对个人定制的产品，从而提供更好的客户服务，增加消费者的忠诚度。这是游戏化的又一次胜利。

总之，游戏化正在克服定义方面的障碍：界定什么是可行的，什么是理想化的。游戏化与Foursquare、Nike+、Jay-Z和SaaS的公司合作创造出了如Badgeville，Bunchball，以及Big Door等游戏化产品，这些尝试的表现是令人欣慰的：增加了客户忠诚度，提高了生产力，以及B2B（Business To Business），B2C，B2E各部门之间的生产效率。在游戏化概念开始被大肆炒作时，的确有很多企业把它作为商业目标之一。但观看美国橄榄球联盟比赛和自己做一名四分卫或者外场接球手完全是两码事。尽管如此，大数据依旧是各企业从游戏化中受益的最佳途径，也是将它从概念变为被主流采纳的行为的最好方式。

Update2 游戏化中的科学



游戏化，是在行为机制、游戏设计基础上构建起来的游戏机制。无论你多想谈论游戏化这个主题，有一点是明确的：我们正逐步进入游戏的新时代。越来越多的玩家从零和博弈逐渐转移到社交参与型的游戏 中，这些游戏包含协作、利他等多种因素，其意义超越了单纯的胜负。为了更好地理解游戏玩家的行为，我们不仅需要主观性的描述，更要搞清楚玩家在人口统计学上发生的变化。这样，设计师才能为数字原住民们设计出更具参与性的游戏应用程序。

翻转对焦点：为了提出成功的游戏化的解决方案，设计师需要了解的不仅是玩家心理。立足于实现科学和交互设计的整合：设计师需要不断重新研读学术著作并关注科研成果，寻找全新的、前沿的、可能会抓全世界眼球的想法。下面我要展示的，是“烹饪”游戏化大餐所需要的各门科学，这些科学涵盖了从用户终端到设计师的全范围，包括了从人类学到计算机科学的各种主题。

游戏化烹饪书

1. 人类学

人类学是针对不同社会环境下人类及其与社会环境互动的研究。需要指出的是，玩耍是学习的自然状态。在（自发的）玩耍过程中，游戏在有逻辑的规则的基础上创建了起来。体育就是一个经受住了时间考验

的很好的例子，因为它成功地结合了玩耍和游戏的要素。将人类作为整体来研究，会给我们呈现一个完整的画面：在全球范围内，人们是怎么玩耍，如何游戏的。

2. 社会学

社会学是对社会的研究。它的研究对象与人类学相比要小一些：他们是通常分享特定的文化、城市等方面的一群人。伟大的设计来源于对文化游戏化的理解。每一种文化在看待自身与游戏的关系上都有着差异，因此在设计游戏前，了解该社会群体成员的文化是非常重要的。文化为设计提供了一个很好的起点。

3. 心理学

游戏化是心理学的一个巨大的支持者和推动者。作为行为研究的工具，心理学已经在解释人类行为和认知方面取得了长足的进步。具体来说，积极心理学作为一种丰富的学术资源，能帮助人们找到拥有幸福生活的合适的方法。

4. 数学

如今还没有一种被广泛接纳的对数学的定义。但从应用的角度来看，数学是研究数字和函数的，并都从某种形式、方法或途径上为其他所有学科提供“燃料”，因此，它也是游戏化的基础。

5. 计算机科学

计算机科学是以更科学的方法对计算进行的研究。类似于数学，计算机科学理论为用户界面提供了强有力的整体支持，算法为游戏化提供了最佳的实现方案。

6. 人机交互

利用人脑智力和电脑智力解决难题的能力。

7. 生物学

可以提供身体机能状态反馈的技术传感器。生物技术的兴起使游戏化创造出成功的服务，如重置使命（Re-Mission）这款流行的线上游戏，已经被证明对抗癌有很积极的效果。

8. 教育学

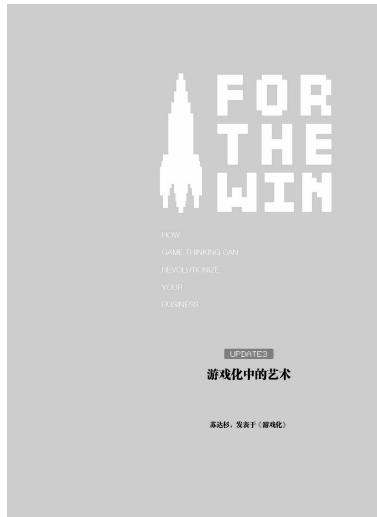
韦巴赫教授已经成功地在宾夕法尼亚大学运用游戏化的方式讲授游戏化知识。宾夕法尼亚大学的学生称这门课“非常棒”！

9. 经济学

经济学是对资源的稀缺性和分配方法的研究。经济理论和前面提到的科学，能够帮助设计师创建一个可能会解决现实世界许多经济问题的虚拟货币。游戏化带来的丰富互动，让虚拟货币极具吸引力，使得人们可以用它进行数字化的财富创造和分配。

如果这是适合你自己的烹饪书，现在就开始吧！

Update3 游戏化中的艺术



游戏化的实践和理论源自基本的设计原则，例如游戏设计思维和以用户为中心的设计。我们发现，一方面，实现明智的游戏化解决方案其实是一门艺术：一门将终端用户置于最核心地带的艺术，一门引导用户与界面交互的艺术。另一方面，游戏化理论是对许多学科大规模整合的结果。游戏化的科学性强调设计师应利用学术成果，建立最佳的行为模式。需要注意的是，游戏化的艺术性和科学性是同时存在的，并且在终端用户与设计师之间创造出完美的游戏化解决方案。不同的是，艺术性是通过终端用户的使用被他们感知的，而科学性则是设计师需要考虑的。两种角度的不一致是游戏设计过程艰难的原因所在，尤其当目标受众是数字原生代（人们使用技术是凭借第六感的）时。（设计）经验需要自然流畅且无缝地显示出来，让用户对一个游戏化环境的“上瘾”程度超过另一个。鉴于艺术性和科学性是两个不同的部分，我们将二者区分开来，希望为大家提供实用的建议。

游戏化的艺术，专注于身份（identify）、角色进入（onboarding）、脚手架（scaffolding）和掌握（mastery）等核心原则。这些原则都是围绕终端用户的经验和观点形成的。用户的身份以账户创建的形式实现。当用户为他们的游戏化体验创建账户时，会用什么样的数据，通过什么样的途径来描述自己的身份呢？他们采用的形式是不是能让他们觉得自己与众不同呢？在角色扮演游戏，如《魔兽世界》中，我们看到的用户的身份是以多种技能、行会、家族、个性定制（身体特性，衣服等）的形式确定的。用户可以创建任务，让他们能够使《魔兽世界》中自己独特的身份成为现实。这种独特的身份确定让用户

沉迷于游戏，也有利于下一个核心原则：角色进入。

前提是你的游戏的内容还不错。

脚手架是多次重复的过程。想想支架在角色进入以及用户处于其他阶段时所能提供的价值。每个阶段都需要新的知识、技能和能力，以便让用户成功地变为玩家。脚手架为想成为高级玩家的用户提供了更多的选择、行为、能力和动机。

最终，用户的注意力集中在成为什么样的人和具有什么样的意义，而不是他们所在的位置和采取的措施上。如果设计师聚焦在位置和措施上，终端用户就会自然体验到服务。存在和意义是艺术性的表现，而位置和措施则被科学性带出水面。



HOW GAME THINKING CAN
REVOLUTIONIZE YOUR
BUSINESS

译者后记

译者后记 游戏化：管理新定义”

游戏化展现了关于组织与个人目标设定的全新视角和叙事方式，因此将成为企业内部制度革新的契机。

如果有一个网站，可以让你在游戏中学英语、记单词，并获取一定数量的大米，援助那些正在忍受饥饿的儿童，你愿意经常登录，在游戏中奉献一点力量吗？

布林在辅导儿子学习英语的时候，萌生了设计这样一个网站的想法。他在联合国世界粮食计划署（World Food Program）的资助下，创建了一款公益性质的网页游戏“免费大米”（Free Rice），以英文猜字游戏来募集帮助改善全球饥荒状况的善款。网民每猜中一个生词的意思，该网站就会捐出10粒稻米给联合国世界粮食计划署。网站依赖多个广告商负担捐款及营运成本，如苹果公司、东芝、富士通、读者文摘、美国运通（American Express），等等。从2007年上线以来，“免费大米”玩家累计捐赠了近1 000亿粒大米，足够满足大约500万人口一天的粮食需要。

布林说：“面对在电子游戏环境中成长起来的新一代时，无论是企业、政府还是非营利机构组织，都需要寻找新的路径，用新世代的方式和话语来实现自己的目标。游戏的语言，是新一代人集体的记忆和最能激发认同感的东西。”

现实破碎了

游戏化的核心理念是利用“游戏”相关的符号体系，对“非游戏”的真实世界进行修辞性表达。

）。该游戏不同以往地开启了一个全新的虚拟化社会——与其说它是游戏，不如说是一个社会的形态。2008年美国总统大选时，竞选团队甚至在《第二人生》里举办了造势活动。如今，上至美国国会研究部的大量资金和科技研发活动，下至各路学者，正在不断地投入到虚拟化、游戏化的研究中。

关于计算机技术与人类未来命运的关系，一直都有两种截然不同的论述。第一种是高度乐观主义者，认为在未来存在这样一个美丽的乌托邦，人们可以在虚拟世界里创造出一个自己的分身，从它的身上获得满足感，这是一种美好的象征。而另外一派则是完全相反的“反乌托邦”主义者，他们认为人工智能和大型企业将会成为新的公共政策主宰者，成为一个新的“老大哥”，控制人的一言一行、一举一动。关于游戏化的两种截然不同的预估，我们究竟应该如何看待呢？

霍伊津哈（Johan Huizinga）的观点，游戏可以构建起一个“魔环”（magic circle），将参与者与外界暂时隔离开。

麦戈尼格尔（Jane McGonigal）的说法，游戏化使“现实破碎了”（Reality is Broken）！

一般来说，参与者在游戏期间需要服从于一个暂时性的社会系统，这也正是游戏的魅力所在：玩家可以创造一个另类自我的身份和全新的社会规则，通过完成任务得到规则或系统的积极反馈，享受暂时逃离现实的快感。这也是一道防火墙，鲜明地区分了现实和游戏之间的界限，一旦越过这条线，人们将立刻改变自身的行为模式。游戏化的核心理念恰恰是利用与游戏相关的符号体系，对“非游戏”的真实世界进行修辞性表达。抑或说，是将游戏的元素表达、规则系统、反馈体系和激励机制融入“非游戏”的领域内，以此吸引、激励人们参与到某个过程中。

逆袭“效用”

游戏化完成了对“效用”的逆袭：通过恰当的游戏化手段，大大地提高组织结构内部、外部运作的效率。

卡斯特纳瓦（Edward Castranova）的经济学教授写了一本书，名为《向虚拟世界移民》。卡斯特纳瓦认为人类史上有两次重大的移民事件。第一次是众所周知的人类从非洲、欧洲向美洲的大迁徙过程；第二次是人类从现实社会向虚拟社会、游戏化社会的移民，我们正在经历这一过程。他甚至把网络游戏《魔兽世界》作为一个国家来分析，计算整个游戏已经产生的GDP和每个玩家的人均GDP，以及收购水平和平均工资，得出的结论证明：这个国家很了不起，人均GDP竟然排在白俄罗斯前面！

受到《魔兽世界》的启发，卡斯特纳瓦开始对其课程进行了令人瞠

目、前所未有的改革。他宣布，所有来上课的学生都可以获得“经验值”，课堂陈述被称为“游戏任务”，“考试”被称为“打怪”，而家庭作业则变成了“锻造”。学生被分为不同的合作小组，简称“游戏公会”。结果，该门课程成为学校的明星课程，学生的出勤率和学习效果都得到了显著提高。学校的课程协调官员感慨道：“这门课程所包含的元素是学生们熟悉、喜爱并且更加容易接受的，它给平常的过程换上了崭新的面貌，可以说真正地做到了寓教于乐。作为教育工作者，你必须时刻提醒自己，你的学生是游戏的一代、社交媒体的一代。”

在商业环境中，人们同样要面对诸多问题的挑战：如何在工作中激发创造性？如何与他人合作完成共同的目标？如何在不确定性中进行探索？如何面对重复工作的乏味？游戏化使上述困难有了焕然一新的解决方式，它引导人们思考如何专注于眼前而不是逃避现实，进而产生积极作用。

虽然游戏化作为概念刚刚被我们认识，但事实上，商业活动早已经在应用类似的方法了：信用卡积分兑换、航空公司里程积累、各种商家的会员卡计划……只不过它们的设计往往看起来并不那么有趣，所以没有体现出应有的价值。

而今天，游戏化完成了对“效用”的逆袭：通过使用恰当的游戏化手段，大大地提高组织结构内部、外部运作的效率。一般意义上，影响企业内外运作效率的因素常常包括：目标不明确、规则不清晰、反馈不公平等。而游戏化改造所依托的，正是鼓励性设计（Incentive-Centered Design）中经济学、心理学、社会学等多门学科原理所形成的基本原则。

初涉商业的四种模式

游戏化应用不仅仅是一时的营销策略，更应该内化为可持续的企业组织战略。

模式一：结盟社交化

如今，游戏化已经成为全世界知名企业的营销新宠。2011年福布斯全球企业2 000强中，70%以上的企业已经或计划采用游戏化作为其营销或顾客维护的手段。比如，耐克公司早前就与苹果公司合作开发了一个

被称为Nike+iPod的新无线系统，配备这种系统的耐克跑鞋可以把跑步者的一些运动数据传输到iPod音乐播放器上，从而使用户了解跑步的时间、距离、速度和所消耗的卡路里等信息，并通过社交媒体与朋友分享，让枯燥乏味的长跑训练有了动力。

模式二：主打用户黏性

以吉尔特集团（GiltGroupe）为例。自2007年以来，吉尔特集团就开始向会员提供名牌服装的限时在线销售。它提供的折扣有时甚至高达标价的60%。限时在线销售采取了类似游戏的机制刺激用户的重复购买。在吉尔特集团的网站上，一件商品的销售时间非常短暂，这就对顾客形成了一种激励，刺激他们迅速把产品抢到手。由于每天都会有新品上线销售，许多顾客的生活甚至围绕着吉尔特集团形成了一种定式。大主顾还能获邀成为高端会员，有权提前预览当日竞拍的商品，受邀参加特别活动和促销活动，以及有权拨打一个管家式的客服电话。在这个案例中，游戏化机制的关键是要影响顾客的行为，而不是简单地创造一个游戏文本。

模式三：将**KPI**可视化

提高员工工作效率也是游戏化在企业内部应用，希望主要解决的问题。还记得皮克斯的电影《怪兽电力公司》中那款让人印象深刻的显示员工“惊吓指数”绩效排行榜的大屏幕吗？如今，Arcaris呼叫中心开始采用一款名为Playcall的员工绩效管理软件，通过这款软件，每个员工都可以看到自己在公司中的绩效排名。通过将员工的关键绩效指标

（KPI）数据可视化、游戏化的方式，员工可以清楚地看到自己工作的进度，还可以通过这款软件和自己的主管联络，获得相应的虚拟或真实奖励。

模式四：边玩边挣钱

阿尼（Luis von Ahn）开发了一款游戏，游戏程序会将你和另外一位网友随机“配对”，然后在90秒的时间内向双方出示一系列相同的图片，你和你的临时搭档将同时给这些图片添加标签。一旦你和你的搭档给出的标签吻合，就可以赢得一定的分数。90秒钟后游戏结束，游戏会向你们展示做过标签的图片及这些图片出自哪个网站。就是这么一个看

似简单的游戏，竟然获得了大量网友的热捧。网友们并不知道，他们实际上在游戏中完成了一项前所未有的巨大工程：给互联网上的图片添加标签，以提高搜索质量。很快，这个天才的游戏化想法得到了谷歌的关注，他们决定收购这个项目，并将其重命名为Google Image Labeler。

如今，围绕游戏化的概念仍有不少争论，不少主打游戏化概念的企业也还面临着生存问题：如游戏化服务公司Badgeville由于太依赖与消费者的浅层互动，游戏机制里的“级别”和“徽章”等虚拟反馈很快失去了它们的意义；红极一时的地理位置服务企业Gowalla尽管包含了很浓厚的游戏化元素，但最终没有取得成功，只能调整战略，重新专注旅行指南服务……尽管如此，作为一种重新注视商业与管理的修辞方式，游戏化已经展现了它对于组织与个人目标设定的一种全新视角和叙事方式，这将是企业内部制度革新的契机。鉴于此，游戏化应用不应被当作一时的营销策略，更应该内化为可持续的企业组织战略。

据我所知，《游戏化思维》一书是国内第一次如此系统地引进关于游戏化的书籍，希望这本书能让大家都受益！

周逵

中国传媒大学新闻传播学部讲师

麻省理工学院新媒体行动实验室研究员

[1] 本书简体中文版已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注