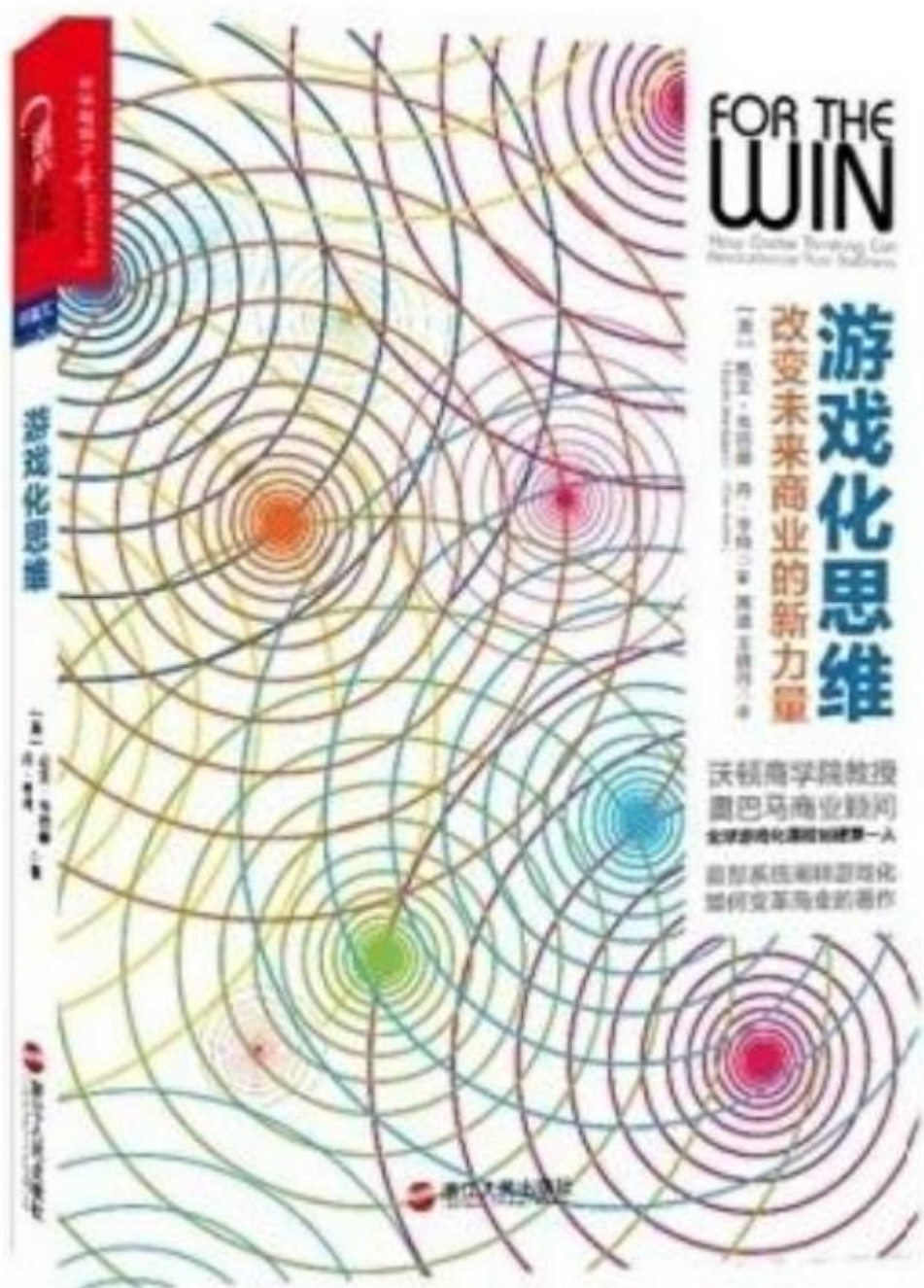




【1】游戏化思维 1：从魔兽世界到商学院

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们来讲一本关于商业的书，叫做游戏化思维，副标题叫做改变未来商业的新力量，作者是沃顿商学院的教授，凯文韦巴赫，他全面系统的介绍了游戏化的理论，并且把游戏跟商业活动实践做了结合，他认为，如今商业竞争已经日趋激烈，传统的激励方式已经不起作用，我们要借鉴很多游戏的思维，帮助我们完成员工和消费者的激励，其实我们自己的成长也是如此，为啥玩起游戏就欲罢不能，说白了就是游戏已经把人性拿捏的死死地，那么我们可不可能以把学习工作，都转化成游戏呢？这本书就要解决这个问题，他上来就提出了一个议题，为什么商业不能变得很有趣。

我们试想一下，你为啥要跳槽，获得更多地薪水，得到更大的成长空间，但这么做其实也有很大的风险，在新公司你是否能适应下来，这是一个未知数。但是我们却还是这么干了，因为收入提升，会让我们短期看起来更有成就感。甚至跳槽可能还会上瘾，有的人在几年之内可以频繁跳槽。我们的行为，总是被一些短期，而又有乐趣的事情吸引，如果再能产生一些奖励的效果，变会欲罢不能，甚至完全忽略长期带来的风险。所以，我们要把这种乐趣引入到商业当中，让大家体会到这种，互动的愉悦感。作者说，技术手段，现在其实

已经降低了竞争的准入门槛，更强的参与性，才是未来我们的竞争优势所在。

游戏的历史，其实跟人类文明一样悠久，视频游戏方面也有 40 年的历史了，而且已经是一个 700 亿美元的巨型全球产业，游戏的本质其实并非是娱乐，而是人性与设计过程巧妙地融合后的产物，众多玩家沉迷其中，是因为游戏设计者，借鉴了人类社会经验和心理学的研究成果。这些都是巧妙设计出来的。

那么我们要成功的游戏化，需要两种技能。1 是了解游戏的设计技术，2 是了解经营策略，很少有企业，同时擅长这两种技能。在沃顿商学院的教学当中，当商业实践，和游戏设计相遇的时候，人们往往会陷入当混乱当中。或者说，很多人压根就没往这个方向上去想。他们只知道做生意，思维还停留在了物美价廉的工业品时代，而做粉丝，做社群，做互动，做运营，这些思维能力严重匮乏。经营者离产品制造很近，但是离消费者太远。所以最后总是事倍功半，总觉得自己的产品很好，但是为啥就卖不出去？

但是游戏跟游戏也有很大的区别，有些游戏经久不衰，让玩家欲罢不能，而有些游戏的设计，并不怎么友好，甚至游戏行业是一个失败概率很高的行业。游戏设计是很难的一件事。那么游戏跟企业，跟商业融合，其实就更加困难。但一旦二者成功融合在一起，那么就会爆发出巨大的商业价值。比如

脸书，就是通过游戏化社交做起来的生意。还有拼多多也是一样，你看似他是一个电商网站，但他其实的底层逻辑也是社交游戏。所以有病毒一样的传播力，等阿里看明白的时候，为时已晚。

这本书的作者，酷爱玩的一款游戏就是魔兽世界，他们在商学院的教学中，突然开始思考，能不能把游戏思维引入到工作中来，比如学校的评分系统就是绩点，教育和工作本身就是游戏，那么如何才能把这个游戏设计的更有意思呢？核心就是要帮助大家，在必须要做的事情当中，发现乐趣，让流程拒绝枯燥，甚至变得更加有吸引力。

作者先举了个例子，任何一个软件公司，测试工作都是无比枯燥的，要从无数多个程序中找出 bug，需要大量的人力物力投入，特别是微软这样的企业，他们的数据库过于庞大，所以测试工作相当困难，但是他们找到了解决问题的办法，那就是设计一款游戏，项目负责人，招募了来全球各地的工程师，利用他们的业余时间，去给 Windows 系统挑毛病，找出问题，就会获得积分，然后又设计了一个积分排行榜，相当于开发了一个大型的，大家来找茬的游戏系统，每个工程师，都为了展现自己的专业特性，认真的去找问题。而且还开展了区域竞赛，日本公司，还为了排名，还特意放了假，鼓励员工参与其中。最后 4500 人参与，找到了 50 万个问题，6700 处系统错误，大家最后玩的还很开心。所以我们能总结

一下，所谓游戏，就是要有比赛，要有奖励。这就是最基础的互动，比如我们微信里每天的刷步数，也是这样。有排名，哪怕没有奖励，他都会有一种荣誉感。

作者说，在任何领域，都有三种游戏化的类型，1 内部游戏化，2 外部游戏化，3 行为改变的游戏化。微软的例子就是内部游戏化，有两个显著特征，1 是参与者是公司的一部分，他们之间可以相互交流，有共通的企业愿景和目标，2 强大的心流体验，与管理和奖励机制挂钩，换句话说，得有额外的奖励，让参与者认为，这并不是他的本职工作。

外部游戏化，通常指的是与客户之间的互动行为，最简单的就是徽章系统，级别系统，比如现在的那些网站论坛，你在上面发帖和评论越多，你的级别也就越高，随着级别提高，然后你就可以享受一些特权。但其实网站论坛和用户之间，就是典型的公司与客户的关系。为了激励大家在上面积极踊跃，可以设计明显的晋级系统。说句不该说的，其实很多传销也是这么干的，每提升一个级别，你就能享受到更大的优惠。让你既能赚钱，也有一种高人一等的感觉，所以传销的系统一旦建立，就很有扩张力。当然最后破坏性也就越大，坑人不浅。所以我们对于传销是给与严厉打击的。

第三种类型，是行为改变游戏化，指的是帮助大家形成更好的习惯，比如鼓励大家多运动，所以搞了一个微信运动刷步数。还有 keep 这样的软件，让你每天健身锻炼，把大家放在

一起进行比较。现在老齐还接触过一些运动器材的公司，发明了一款运动脚环，你踢球的时候带上他，他就会监测你的跑动能力，射门力量，甚至还能给出评分，就跟我们玩实况足球一样，最后能获得一组数据，什么盘带，技巧，射门，力量，意识啥的，还能在所有用户中获得排名，让你也体会一把当球星的感觉。这就让踢球这个游戏，变得更有意思了。现在越来越多的公司，其实都在开发这种系统，比如现在一些理财软件上，都会给你的投资能力打分，告诉你打败了多少投资者。你的资金量属于什么级别。而且还会有一些小奖励。比如偶尔给你解锁一个信托产品，看起来收益率更高一些。但其实这都是促销，也就是说没这个积分他也巴不得卖给你的东西。跟积分挂钩之后，你就主动去买了。

作者也举例，一家叫做科斯的公司，他让员工，参与一个减肥和健康测试的游戏，一点一点的打怪升级，给参与者奖励，最后他的员工，健康状况普遍提升，73%的人认为，变得更加健康之后，在工作中更有效率了，态度也更加积极了。

那么我们可以总结，到底啥叫游戏化，说白了就是在非游戏情境当中，使用游戏元素和游戏设计技术，所谓游戏元素，就是如何把一些东西，有机的组合在一起，好比一盘国际象棋，他的游戏元素，包括棋子，棋子的运动规则，以及获胜的条件。当然还把国际象棋设计成一项重要的比赛，通过积分系统来给选手排名。

在商业世界中，其实游戏化比游戏本身更加宽泛，比如当我们下象棋的时候，我们并不能随心所欲的落子，而是必须在一定的规则和框架下进行。但是在商业世界，我们可以随意改动规则，只需能够调动大家的积极性，这才是最终目的。作者举例，德勤会计师事务所，想要在公司内部组织大家内部分享成功案例，但是几乎很难。大家忙的不可开交，没有工夫去做这个受累不讨好的事情，但后来德勤想到了解决方案，设计了一套系统，鼓励大家上传成功案例，上传的越多，就被认证为该领域的专家。最后大家为了提升自己的专业性。能在公司快速的升职加薪，就大量的上传了案例。这个案例就是把大家想要得到的一些东西，转化为了游戏要素的一部分，从而对参与者实行了激励。

那么什么又是游戏设计技术呢？这些方面，又有哪些经典案例可以帮助我们发散思维，咱们明天接着讲。

【2】游戏化思维 2：如何让游戏提高参与度？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，游戏化思维，昨天我们说到了游戏设计技术，很多人可能会误以为，就是游戏中的积点系统，或者我们叫做积分系统，这种经验值，升级，然后再加个排行榜，其实没啥技术含量，任何一个程序员都会干。那为什么有人成功就有人失败呢？比如在我们的知识星球里，也有一个每天的发帖排行榜，但这个几乎没啥用，没什么人会在意这个东西。这就是没有把大家的欲望和系统结合起来，大家加入知识星球，难道就是为了发帖多吗，显然不是！哪怕星球出一个被点赞排行榜，没准都会比这个发帖排行榜更有效果一些。也就是说，大家所说的话，被其他人认同的越多，他可能越会获得自豪感，这才符合一个学习型社群的底层逻辑。所以这就告诉我们，经验积分系统，是没错，但是你拿什么来做积分，这个学问很大。你得让他确实能产生自豪感，还得引导他的行为，向你想要的目标靠近。需要我们建立良性的互动关系。

再来看看，非游戏情境。也就是提醒我们，游戏并不是重点，他只是手段，最后不要本末倒置了，有些人把游戏设计的花里胡哨，最后却偏离了航道。比如微信支付，通过红包，形成了几亿用户的绑卡，于是很多公司也开始发红包，各种各

样的发红包，有的上千万资金，几天就发没了，看起来用户很是踊跃，但最后领完红包之后，用户马上就把软件卸载掉了。为啥出现这个情况，说白了就是偏离了航道，你没有社交属性，只发红包补贴，就会被人家薅掉羊毛。所以在设计商业游戏的时候，千万不要忘了你的目的是什么，你的这个游戏，是否能支持你这个目的。

在现实的商业环境当中，我们要严肃的对待基于游戏的实践行为，不要脑袋一热，就去跟风搞活动，这里面应该考虑一下游戏化的 3 条核心价值，分别是参与，实验和成果。

先说参与，游戏化必须要提高参与度，他可以看做是一个激励系统。可以让你的员工更好的努力工作，让你的客户更多地购买和使用你的产品。我们的大脑渴望解决问题，更渴望得到反馈和认可，所以我们要构建这么一条回路。游戏可以激活大脑中的多巴胺系统，也就是我们的快乐中枢。但是这个刺激会很短暂，就跟你服用药物一样，一会就会失效，然后就会觉得更加空虚，所以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，可以给你一个强大的工具包，可以开发出，更具有参与性，也更有挑战性的目标。统计显示，其实 70%的人，并没有充分的参与到自己所从事的事业当中来，这不仅影响他们的表现，还会影响他们的幸福感。大家其实都知道该怎么做，但就是不做，比如都知道少吃多运动，有利于身体健康，知道多读书，有利于自

己成长，但是往往啥也不干，反而去做那些毁身体，或者拖慢自己成长的事情。说白了就是缺乏足够的动力去参与。对于消费者也一样，其实买谁家的东西，都是差不多的，往往替代品也很多，关键是如何产生参与感。跟陌生人建立很好的联系。比如现在的直播带货，就解决了这个问题，通过一个大 IP 主播，形成了一个强化的关系链，让消费者参与其中。

第二个价值，就是实验。游戏化激励的强大功能，就是开拓了更多地可能。游戏的本质就是实验，因为你在游戏里面，可以经历失败，只需要重新开始就好。所以你的失败感就不会有那么沉重。但是要想赢得最终的胜利，似乎也没有那么容易。于是很多玩家就会不断尝试新的角色，新的玩法，形成了很多的创新，比如有些玩家在 NBA 游戏里，设计了 5 个姚明的阵型，也有人在足球游戏里，复制了 11 个梅西。但这些东西，现实中却很难给你。我们没有失败重来的机会，所以就会非常压抑。拒绝创新。我们在设计游戏规则的时候，也要降低大家失败的成本。让大家有发挥想象力的创新空间。完成很多的商业实验。

第三个价值就是成果，游戏化是有效的，能够为商业带来积极的成果。具有极强的裂变和推广价值。

在瑞典的一家公园里，有一个垃圾桶，你往里面投掷垃圾，就感觉从山顶上往下扔东西一样，大家会听到很长的物品坠落声。大家就对这个东西很感兴趣，以为这个垃圾桶下面有

个很深的洞，但其实只是工程师们用扬声器和程序模拟出来的动静。研究人员发现，对于这个垃圾桶的好奇心，让大家更多地使用了他，这个垃圾桶每天的垃圾量，是别的普通垃圾桶的2倍。这就是生活中最简单的乐趣理论，为生活中创造一定的乐趣，从而改变大家的生活习惯，比如在男厕小便池里面的苍蝇和瞄准器，其实也都是这个作用。可以有效防止尿液外溅的发生。

还有一个钢琴楼梯，在电梯旁边，把楼梯设计成了钢琴的黑白键模式。你沿着楼梯往上走，就会听到琴键发出的不同声音。最后发现，66%的人，都不乘坐电梯了，而是选择了爬楼梯。那么你能为自己的产品，设计什么好玩的因素呢？其实老齐小时候，记得有好多零食，里面有各种各样的玩具，当时也不为了买零食，纯粹就是为了攒玩具。

那么很多人都要问，游戏到底是什么？有趣，输赢，竞争，团队互动？作者说这些可能都不是，游戏最重要的一个词叫做自愿。游戏是不可能强迫别人去做的，所以他必须具备自觉自愿的属性，那么怎么调动别人自愿，这就是我们应该思考的问题。要让玩家在游戏中，能感觉到自己被赋予了一定的力量，是有掌控力的。要让玩游戏的人，能够体验到平常不一样的感觉。比如那些想做，但是却不能做的事情。比如我们生在和平年代，平常根本就没有机会接触枪，所以和平精英这种游戏就非常的火爆，每个人都有着一颗开枪射击的

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

梦想。现在一些线下的剧本杀也非常火爆，就是要沉浸在另一个世界里。

所以游戏化思维的关键，就是利用现有的资源，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。那么剧本杀既然这么受欢迎，你开 KTV 的可不可以，老齐听说，有人把商务 KTV，都给改成了帝王将相，后宫佳丽三千的故事。好像生意非常好。那么餐馆，服装店，甚至电影院，有没有可能？

我们不妨顺着这个思路想一想，人们购买你的产品或者是用你的服务，根本动机是什么？我们要像游戏玩家那样思考。更多地时候，其实玩游戏都是为了最后的赢，那么我们设计游戏的时候，就是要把最后那个赢，设计的更有吸引力。让他更有尊严，更能够受到其他人的仰望。比如一些网游，当你的级别高了之后，就可以解锁技能，有一种碾压众生的感觉。商业中也是如此，比如一些私人银行的客户，那么到哪儿他都可以不排队。在机场过了安检，就有小车拉着他去登机口，那么这种感觉就很爽。所以他并不介意在你这里多存一点钱。比如老齐这里，也是如此，比如在加入粉丝群读书圈 1 年的人才能进入高净值社群，拥有购买我们基金的资格，而高净值社群，也还要对用户进行进一步分层，甚至建立大家的积分系统，未来会有很多线下跟老齐一对一交流的机会，可以免费使用茶室，也会有各种礼品赠送，比如每年的茶叶，

酒，新书，定制服装等等。

如何让游戏化满足你的需求，我们可以考虑四个方面的问题，1 动机，2 有意义的选择，3 结构，4 潜在的冲突，我们先看动机，如何从被激励的行为当中获得价值，一般来说，参与度更高的员工，工作表现会更出色，参与度更高的顾客，会购买的更多。但是这里面也要有个度，如果顾客已经非常热情了，再去搞额外的游戏化，可能反而会适得其反，比如苹果这样的公司，似乎从来不搞什么活动。所以这就要求，我们在设计游戏的时候，要考虑一下，哪些方面客户和员工的动机还不足。比如有些公司设立阶梯绩效，完成 50%拿基础工资，完成 70%，工资 1.5 倍，完成 100%，工资翻倍。而且前面的工资放在后面补发。所以也就是说，绩效完成的高一点，后面的收入，可能是天壤之别。所以就会加倍努力。明天我们再继续看，其他的几个问题。如何设立一个有趣的目标。

【3】游戏化思维 3：如何设立一个有趣的目标？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，游戏化思维。

昨天我们说到了游戏化的四方面考虑，第一就是动机，要想别人参与的最根本动机是什么，第二个问题，就是有意义的选择，设置的目标活动，都要有趣，参与游戏，一定是一种自发自愿的行为，初始的目的，肯定是好玩和好奇。所以要力求简单，一眼能看的明白，而且还要激发他参与的欲望。其实一个好的游戏，是不需要太多的奖励的，只有没有那么好玩的情况下，才要给与更多地奖励机制。但如果一个游戏全都靠奖励在支撑，就像一些企业的红包游戏一样，其实也就注定没什么效果。

问题 3 结构，预期行为可以被固定的程序模式化吗？虽然游戏很有乐趣，但是他还是需要用量化体系，来衡量游戏的质量和用户行为，也就是说，你得用东西来衡量，比如用户数，用户参与度，转发量等等。通过这些东西，来观看反馈效果。

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，尤其当它与工资和奖金这样的传统奖励方式挂钩的时候，员工看到自己在排行榜的位置比较低的时候，

往往就会倾向于放弃。这其实在各个领域也都一样，比如投资经理如果排在全行业的中下游，他就基本不会再关注排行榜，你也一样，如果不是哪天走的步数特别多，你也不会主动去观看微信运动的排行榜。当一个人没办法冲到前列的时候，他就倾向于懈怠和躺平。所以如果你全面排行榜化，可能作用还会适得其反。有时候我们要推己及人，把自己放在游戏中的各个角色身上，然后看看这个游戏是否存在负面效应。

所以我们在设计游戏化之前，一定要做一个全方位的评估，看看对方有没有动机，能不能有创意的行为，可不可以被量化，最后会不会形成冲突，如果不符合这几个框架逻辑的要求，那么游戏化的设计也就不成立。

我们往往都知道运动健身，会有利于身体健康，但是总找借口而最后无法坚持，包括老齐自己，也办过无数张健身卡，最后都没坚持下去。而浪费掉了。作者说，有两个小伙子，就设计了一套游戏，把健身融入了游戏的任务系统，还有徽章作为奖励，还引入了虚拟的擂台 PK，比如对卧推，以及跑步距离等等，做出了社交分享的体验。他们这个社群，短短一年时间，用户，1000 人增长到 20 万人。他们还收集各种减肥的励志故事，有的用户减重 45 公斤，成功改变了自己的生活状态。

通过这个案例，我们要了解，动机其实也分为外在和内在，

内在动机，就是内心的渴望来驱使，而外在动机，则更被动，也就是压力在外部，自己不得不去做某些事情。那么健身这个事来说，大部分人的内在动机驱动力是明显不足的，我对于去健身房撸铁，其实渴望并没有那么强烈。这时候就得引入足够的外部动力，才能支撑这个游戏。比如现在很多健身房，都开拓了社交属性，也有的健身房请了美女教练和陪练，这其实就会增强我们的外在动机。一想到自己的积分，任务，再想到跟久违的朋友好久没见，也就被迫去撸铁了。

所以当内在动机不足的时候，我们就要借助外在动机，而那些内在动机很强的事情，你就不用再画蛇添足了，比如对于老齐来说，看书和踢球，就是一个内在动机很强的事情，我一有时间就会想干这两个事，所以自然也就不需要设计去激励自己。有些人是一有时间就想回家抱娃，打游戏，这个也不用激励。那么怎么才能把外在动机转化成内在动机呢？就得利用一个人的损失厌恶心理，一开始先通过外在动机去大量的给与奖励，当他已经拥有一定成绩之后，就会逐渐转化成内在动机。我们俗称叫做偶像包袱。比如当年的偷菜游戏，一开始就是社交奖励，外在驱动，但当你有了一定的积分和排名之后，就比较痛苦了，到底要不要继续玩下去，不玩的话，之前的积分就可惜了，于是很多人竟然都半夜起来偷菜。这就是已经开始了内在驱动，我们的学习也是如此，家长可以给孩子一些外在驱动帮助他们冷启动，比如上学之前，就

先学习一些课本上的知识，一旦当他们产生了认知优势，受到其他同学仰慕之后，就会发自内心的想去保持这份优势。后面你不用管他，他自己就去学习了。健身也是如此，当你练出一身腱子肉之后，你就很有动力继续保持下去。否则之前的锻炼就白费了。

心理学家提出了自我决定理论，说人类的本质是积极的，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。换句话说，只要我们有空，就会去想，自己最喜欢的事情。任何人都会向自己的爱好倾斜。但问题是这些爱好，是否对自己的发展有利。这个不一定。所以需要通过外部激励的方式，纠正一些偏好。

人体之内有三大需求，自主需求，能力需求和关系需求，自主需求要寻求内心的愉悦感，能力需求叫做掌控力，意味着积极处理与外部关系的能力。关系需求就是与其他人的互动。比如一个数独的游戏，自主需求就是我来自己决定，做哪道题，我自己来决定怎么完成，而能力需求，就是我做的出来，关系需求是我跟朋友一起来完成，或者跟大家一起来比拼积分。一个游戏，最好能够满足这三种需求，基本上就会让用户有了参与的乐趣。

作者说，不要小看外在动机，他们是非常强大的，作为一个游戏的设计者，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。比如同样是航空公司的VIP用户，有人对于从红毯走向头等舱的感觉很满意，而有人则对免费携带行李更看重，也有人更喜欢私人贵宾室的放松，所以这就是不同的动机。同样，激励员工的时候，有人为了名，有人为了利，有人追求成长，而有人只是为了归属感，那么对于不同的员工，你需要给与完全不同的激励方案。为了名利的人，你给他们口头奖励，肯定会引发不满，而为了成长的人，学不到东西就会离开。所以游戏思维，和做产品是一个道理，一定要多想想，用户的深层次需求到底是什么？注意，深层次很重要，有些时候我们的分析都流于表面，比如一个女孩买化妆品，穿漂亮衣服，我们就觉得他是爱美，但其实他的真正深层次需求，是得到自己心目中男神的青睐。所以把他捯饬得多漂亮，都无法满足他的动机，让他跟男神产生深度接触，这才能满足他的需求。比如在老齐这里读书的人，真的是爱学习吗？并不是，很多人只是想缓解生活的焦虑。那么怎么才能真正缓解焦虑，给你创造出一份，旱涝保收永续的现金流收入，你的焦虑自然就缓解了。那个时候学习才会变成一种纯粹的内在动机。

下面我们看看，游戏化的教训，首先，奖励会挤出乐趣，外在奖励会显著降低玩家的内在动机。结果适得其反，外在动机如果很功利，且十分巨像的话，你就逐渐失去了内在动机。

啥意思，举个例子，一个孩子从小就爱踢球，当爹的一看，那就干脆送到体校去学足球，以后走职业化道路呗，结果练了没2年，这个孩子就厌恶踢球了，从体校退出来之后，以后再也没碰过足球。其实他喜欢的是快乐的玩耍，而并不需要以足球为生，真正让我们去参加高强度训练，估计很多人都会对此失去兴趣。所以兴趣爱好，和工作完全重叠，有的时候也不一定是一件好事。

有的家长，会以零花钱的形势，奖励孩子做家务，洗一次碗给多少钱，还有奖励阅读，读一本书给多少钱，作者说，这个其实也不好，一旦家长们的奖励停止，那么孩子们就不会再去干这个事了。这就是明显的挤出效应。所以一定要培养兴趣，把他们的动机建立在一种感觉之上，而不要完全的附着于外部物质之上。企业的营销推广也是如此，有补贴的时候，大家就会使用，补贴停止了，大家就不用了。那么这些补贴，也就变得毫无意义。明天我们再讲讲，外在奖励，到底该怎么用？

【4】游戏化思维 4：外在奖励机制该如何应用？

各位书友大家好，欢迎大家继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，游戏化思维。

今天我们来看看外在奖励机制，到底该怎么用，他适用于那些本质上并不那么有趣的活动，当用户漫无目的的活动时，外在动机可以产生积极的效果，也就是说，外在动机可以让大家享受那些无聊的活动。也就是说，内在动机不足的时候，才需要外在动机去进行补充，老齐解释一下，投资市场特别需要外在动机，因为这里是反人性的，他一定会让你感觉到非常无聊，甚至难受，所以我们需要外在动机进行刺激。比如低买高卖，逆向布局，这个东西必须要用外部激励去解决，基金公司想到的办法就是，交易策略的制定和执行分离，基金经理专门制定策略，有交易员来负责执行，这样谁的问题就权责明晰了，我们普通的投资者，也最好建立这样的机制，否则你又制定策略，又负责交易，最后很可能就执行不下去。你不可能有很强的内在动力去低买高卖。

第三是协调反馈，比如在装有摄像头的路口，驾驶员超速和闯红灯的行为，就会明显减少。频繁的信息反馈，可以提高用户自主性和自我报告的内在动机，再比如有领导在场，很多员工就会表现的特别优秀，有些公司就干脆装上了摄像头。

大家也就总觉得有人监督，对于那些不自觉的员工来说，也是一个明显的督促，这种事情在日韩的工厂里面，特别的多。他们特别强调劳动纪律。

现在还有一些可穿戴设备，随时随地都在收集自身的健康数据，比如心跳，血压，血糖，那么带上这种健康设备，其实也形成了一种督促，有的人就会觉得，不能让数据太难看，所以对于自己的生活习惯开始有所节制。

最佳的状况，就是利用外部激励，然后转化为他的内部动机。就像我们之前举的例子一样，一开始家长通过奖励，让他多学一些课程，在班级里处于领跑状态，这样得到其他学生的羡慕之后，他为了保持这种优势，就会主动的去学习。这种案例比较多，一开始是被逼无奈，属于被动而为，但是一段时间之后，自己找到了这个事情的内在意义。但这种事，我们也要正反两个方面来看，有的时候，我们养成了很好的习惯，但也有的时候，我们也染上了恶习，比如很多原来就是在旅游期间，去赌场玩两把。结果被赌场的那种奖励系统洗脑了，最后欲罢不能，开始沉迷于赌博，这就是游戏化思维，走向了反面。作者也提醒我们，不要把游戏化看做是一种变相的，更多压榨客户和员工的工具。游戏化只是一种方式，能为人们提供真正意义上的快乐。帮助别人获得好处，自己也能实现目标，所以他应该是建立在双赢基础上的，不要总想着通过人性的弱点，去干害人的事情。

很多的游戏网站，其实没什么稀奇的，无非就用到了点数，徽章，排行榜三个老掉牙的方式，但这些元素却屡屡收获奇效。比如当时 qq 设计了一个挂机排行榜，谁挂机的时间越长，就能够得到太阳的标识，但最后这些太阳也没说能干啥用，但很多人就是趋之若鹜，天天拿电脑在那挂机，就是为了追求一个最高积分。有这个积分，他就感觉很骄傲，获得了一种资深玩家的碾压感。其实早期的网游，全是这些设计，打怪获得经验值，然后升级，获得技能和装备。解锁新的技能，通过这些实时的反馈和明确的目标，勾着你一直玩下去。甚至沉迷。

后来银行也学会了这招，然后在信用卡上做积分。通过这些积分，还能换一些小礼品。这也是一个点数的反馈系统。达到一定程度，还给你升级额度，这就相当于徽章，让你能够第一眼看起来就与众不同，比如什么金卡，黑卡。那都是身份的象征。

排行榜的目的就是互动了，特别是那些遵循 2-8 法则的商业模式，也就是说，需要激励头部用户，尾部用户不重要的地方。比如刷步数这个游戏，尾部你爱看不看，头部的用户保持活跃就行，还有网络游戏也是这样，头部用户竞争武林盟主，那才是真正的人民币玩家，尾部的用户，你们随便躺平。说白了在这种游戏里，免费玩家就是给人民币玩家，当道具用的。如果对尾部用户有副作用的时候，排行榜就会只显示

前几名，比如只排前十大。像一个学校，评选三好学生的時候，告诉你这 10 个人入围了，那意思就是让他们好好努力，至于其他人，你也不知道自己排在哪了。这是对于学渣们自尊的保护。所以当你不会设计游戏规则的時候，你就多想想这三个要素，积分，徽章排行榜。用这三个元素来构建规则。激活对方的内在动机。

下面我们看作者设计的 DMC 系统，也就是游戏元素的作用，分别是动力，机制和组件，动力元素包括了 5 项，1 约束，2 情感，3 叙事，4 进展，5 关系。也就是说，一个游戏，如何让玩家有兴趣呢，你得有一定的规则，让他产生好奇心，有剧情故事，能让他得到成长和发展，还得能够产生友情，地位等情感因素。我们创建游戏的过程，其实就扮演着上帝的角色。你得想到别人要在这个体系之内该如何运行。

机制元素分别是 1 挑战，2 机会，3 竞争，4 合作，5 反馈，6 资源获取，7 奖励，8 交易，9 回合，10 获胜的状态，其实我们想想那些网络游戏就知道了。重要的是要有一个及时反馈的系统，随时随地，刺激玩家的神经，让他总感觉，马上就要出现机会。

组件元素包括，1 成就，2 头像，3 徽章，4 打怪，5 收集，6 战斗，7 内容解锁，8 赠与，9 排行榜，10 等级，11 点数，12 任务，13 社交图谱，14 团队，15 虚拟商品。设计商业游戏的人，可以把这些元素，全都准备好，如果要按照金子塔

来算，最底层的应该是组建元素，他是动力和机制的具体展示形势，中间是机制元素，推动游戏进程和用户参与的基本流程，最上面才是基础问题，也就是玩游戏的动力，不过作者也说，元素列表是必要的，但是也绝对是不够的，建设一个新的游戏化项目，要比分析现成的游戏，困难得多，特别是要想引入入胜，不仅要了解自己的产品服务，更要了解用户的内心。没事就多问问，他们到底想要什么？对什么东西感兴趣。

游戏化需要的是艺术和科学的融合，他与感情元素相联系，比如乐趣，体验等等，这东西很难有量化的标准，没办法度量，但是又有一些东西和模块，是你必须要具备的。游戏化的执行过程，包括 6 个步骤，1 是明确的商业目标，2 划定目标行为，3 描述你的用户，4 制定活动周期，5 不要忘记乐趣，6 部署适当的工具，最后这个工具的步骤，其实才是我们之前谈论过的游戏组建，比如什么排行榜，徽章之类的。所以不要太着急，我们一步一步来，明确商业目标之所以放在第一步，就是因为他总是被忽略，但是又极其重要，很多公司做了很多活动，花了很多钱，结果毫无效果，就是因为目标没想明白。比如你是要提高客户忠诚度，建立品牌，还是要提高复购率，又或者转化率，反正在设计游戏之前，你得想明白了，之后你所有的行为，都是按照这个目标来做设计。注意，如果有人说我全要，那你就可以让他去死了，没

有一个产品可以卖给所有人，也没有一个商业活动，可以满足所有的商业需求，所以你必须要有目标明确，最好是单一目标。比如用户的拉新和转化，是完全两套不同的逻辑。比如有的 app 发红包的游戏，确实增加了下载量，但是其实并没有提升软件的活跃度，最终红包补贴结束之后，大家马上就又都卸载掉了，所以显然这个活动是没什么效果的。拉新还可以，但是促活和留存的目标，是完全达不到的。你还得设计其他的商业游戏，否则红包补贴一结束，肯定是这个结果。我们在设计游戏之前，应该先列出一份清单，可以把你想到的目标，都列上去，然后再做目标排序，逐渐删除，最后剩下几个最为重要的东西。在针对这些最重要的目标，设计流程。

第二步就是要划定目标行为，也就是说一旦你确定了目标，那么下一步就要专注于，你所希望的用户行为。并学会如何去衡量他们的行为，比如你希望用户更多下载，还是更多转发，转发的时候要不要评论，用户又怎么向亲戚朋友推荐你的商品和服务。这些都是要有设计的。甚至我们还要预先的埋一些有设计的元素，促使用户评论和转发。明天我们再来，通过一个例子理解一下。

【5】游戏化思维 5：如何划定目标行为

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，游戏化思维，昨天我们说到了第二个步骤，划定目标的行为，也就是你先把，需要用户完成的行为写下来，然后再去想办法进行行为上的诱导。比如你希望用户，写上文字，转发朋友圈，那么你就可以搞一个集点赞，得礼品的活动。如果你希望用户一对一的分享，你要设计一套分享系统，让分享者获得好处，被分享者同样获得好处。比如拼多多的砍一刀。如果你只是为了获取评论，甚至可以故意设置一些破绽，有的人会在文案里，设置错别字，引发用户吐槽。抖音拍视频现在很多人都这么干，一个美女唱歌跳舞，已经无法激发用户评论转发的欲望，这时候故意在膝盖上弄一块伤痕，就能快速引爆话题性。还有用背景人来创造话题感。总之这些其实都是设计好的。就是要引发用户点赞和评论，这样就能够带动机器的推荐算法。

在一些直播间里，有些小姐姐也会做这样的游戏，给他刷礼物最多的榜一大哥可以私下加微信。甚至奔现约吃饭啥的。这其实都是积分奖励系统，刷礼物越多，小姐姐就越注意到你，那么你的钱也就都被掏光了。这些都是游戏设计出来的，包括等级系统，就是徽章，所以现在视频和直播，其实跟网络游戏也差不了多少。平台的商业目的很明确，就是第一步

让用户停留，第二步让他们付费。不光是用户，还有主播，其实双方都在平台的支配之下。

第三步就是描述你的客户，你想让谁过来，参与你的游戏，这是一群怎样的人。你需要将用户持续的细分，还比如短视频的例子，谁是主播，谁是机构，谁是用戶，谁是免费玩家，谁又是付费玩家。最后机器还要根据这些人的不同画像，使用不同的算法来推荐内容。所以清楚的描述了你的用户，你才能够掌握动机。有专门的游戏设计师，会把用户分成四类，成就者，探险家，社交家和杀手，成就者就是那些喜欢收集徽章的人，他们觉得不断升级就是最大的乐趣，而探险家乐于寻找新的内容，这些人会利用你的游戏系统，创造出很多新的玩法。社交家则喜欢在线互动，他们来参与你的游戏，就是为了加入圈子。而杀手就是为了获胜而来，他们要打败一切对手。这四种类型也可能在一个人身上体现，但是可能所占比例会有不同，也就是说，一定有一个因素，是他最为看重的。那么我们的游戏设定，就要区别对待，为这些人提供激励。用户头像，其实也是大家展现身份的一个重要反馈，比如 50 岁以上的老阿姨，很多都喜欢用荷花当头像，而销售们，都习惯于用专业形象照来当头像，童心未泯的人，则经常使用一些卡通头像。而美女，或者自恋的人则三天两头更换头像。当初腾讯就在 qq 的年代，用付费头像，付费卡通形象的增值服务，圈了不少钱。可以算是腾讯的第一桶金了。

第四步是指定活动周期，游戏不是简单的线性逻辑，他可以很复杂，进行一轮又一轮的刺激和带动，比如 Facebook 上传了自己的照片，圈出自己的好友，这只是第一步，而这些被你圈出的朋友也会分享自己的消息，然后你们相互互动，就会形成回路，反馈机制。参加的人越多，这个生态就会变得越强大。也就是从动机，到行为，再到反馈，然后再回到动机，形成了一个重要的逻辑链条，平台只要让这个游戏冷启动起来，就会有越来越多的人在上面创造内容和新的玩法。比如短视频这几年就是如此。发展的非常快速，而且不是线性的，是几何级别的速度在爆发。另外，作者说，多用一些意想不到，这种意外的奖励，可能比直接的奖励更让人兴奋，比如每个箱子都有 10 块钱，你就不如抽奖，搞 10 只箱子，其中一只里面装着 100 块钱，或者是完全随机的钱数，这样会让用户更加兴奋。

第五步，不要忘记乐趣，在我们设计游戏系统的时候，不妨多问自己一个简单的问题，他有趣吗？往往我们一直忙着东拼西凑一些元素，机械的完成目标，出了一个方案，但最后却忘记了有趣这个核心要素，如果用户觉得，游戏很无聊，甚至完全激发不了他的兴趣，那么可能你的一切设计，都无法起作用。乐趣也有不同的维度和程度，第一类是挑战乐趣，当大家挑战和解决困难之后，带来的乐趣。第二类是放松乐趣，这是一种不过度消耗自己的休闲方式，第三类叫做实验

乐趣，让用户尝试新鲜感所带来的乐趣，第四类是社会乐趣，也就是跟人互动，或者竞争，产生的兴趣。

不要假设每个人都喜欢一种乐趣，用户的喜好也并非一成不变的，最好的游戏，会为用户提供广阔的乐趣范围，也许之前你一直喜欢挑战，但最近心情很糟，只想发发牢骚。那么怎么保证游戏有趣呢？其实谁也保证不了，所以我们看到，一款游戏出来之后，需要经过反复的测试，先是内测，然后是公测。就是通过这些反馈系统，检验大家的乐趣程度。我们搞游戏式的商业活动，其实也可以，前期多找一些人过来测试。

最后一步就是部署适当的工具，也就是我们上面说过的什么积分，打怪，排行榜，徽章之类的东西。

接下来我们看看一些案例，比如有一个人做了一个点牛达人的小游戏，讽刺过度游戏化的商业环境，只要你拿鼠标点击一头牛，就会获得点数，兑换虚拟币。设计者本来觉得，这有啥好玩的，大家点一两次就走了，但没想到的是，竟然有成千上万的用户对此痴迷，有的人竟然点了好几个小时，获得了 10 万虚拟币。所以，其实很多游戏都会超出你原有的设计，产生完全意想不到的效果，这些后果也不一定对你有利。点牛达人就是过分强调了积分和奖励制度，最后导致了毫无意义的单纯上瘾。让游戏设计者，白白付出了很多成本，最后什么效果也没有得到。这个跟我们这边，单纯地发红包，

其实是一个道理，白白烧了很多钱，但却没有任何有益的结果。

其实很多游戏设计之后，都被锚定在了奖励机制上，并没有对游戏体验给与足够的重视。大家都知道，点数，徽章排行榜有效，但是却不知道该用什么来积累点数。甚至本末倒置，把游戏化体验当中最不重要的部分拿出来当成了核心。光想着积分的问题，却忘了诱导用户的行为。

这存在很大的问题，他浪费了用户很多的时间，但是却抓不住用户的兴趣，只有极少数用户会享受这一过程。但大多数人是不会喜欢的。但即便是有人去这么做了，这种基于积分奖励产生的兴趣，也会快速消失。最后得不到任何的效果。更是毫无满意度可言。

所以积分系统，和你的奖励机制，只是辅助，而不能成为游戏化本身，作者也必须强调立场，不要把游戏化作为一种廉价的营销技巧，而要把他当做一个微妙的，深沉的参与技术。另一种游戏化的失败原因，是与现行的法律和监管体制相抵触，比如那些刺激员工加班的游戏方案，很可能会违反劳动法，那些产品上下线分销的积分奖励方案，也很可能会涉嫌传销。还有一些游戏，可能会更多地暴露用户隐私，这些东西将面临一定的风险。比如当年扎克伯格做脸书的时候，就是用了很多的学生照片，结果就被告侵权了。

还有的游戏就更有问题了，比如可能会涉及一些赌博问题，

甚至欺诈问题，这里我们就不在多说了，反正合法合规，这是游戏化思维的底线。当然游戏开发者，也要把一些潜在的风险想清楚，有的游戏开发出来，会被一些聪明的玩家利用，反过来薅羊毛。比如当时的电商就有过类似的活动，多买多送，结果买完了以后等奖励倒手，立马退货。给商家带来了巨大的损失。

其实好的游戏化设计，可以应用于方方面面，不光在商业领域会起作用，激励学生，激励孩子，甚至激励我们自己，也是完全可以的。比如激励好学生，帮助差学生，给他们一些徽章作为奖励，然后这些徽章，还会被张贴在表彰榜上，会直接激发学生们的兴趣。

我们其实进行自我管理的时候，也可以引入一些游戏化的思维，比如可以给自己积分，设计徽章，然后弄个表格贴出来。自己没有完成任务的时候，你就会看着这个表格很难受。从而客观上起到了督促自己的作用。明天那我们再来看看，游戏化的未来在哪？

【6】游戏化思维 6：企业管理者如何通过游戏激励员工

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，游戏化思维。今天我们继续讲游戏化的未来，管理者要从游戏中学习什么，首先，也许你认为点数，徽章，和排行榜这些元素很重要，但对于游戏化来说，这些还都只是皮毛，是用来做装饰点缀，或者调味的，他并不是重点，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，想清楚什么是他们所需要的。

企业管理者也需要从游戏当中学习，多跟一些游戏的设计师进行探讨。看看如何能够提取游戏的精髓，服务于商业，做好细分市场，产品差异化，生命周期管理。有的时候这种跨界的碰撞，是很有想法的。

游戏化的体验，对于激励员工，激励用户，都有十分出色的效果，也能够持续增加用户的粘性。甚至能够起到奇效，最典型的例子就是微信通过红包，一个春节绑卡几亿用户，成为能够与支付宝分庭抗礼的第二大支付系统，还有就是拼多多，靠着砍一刀和下沉市场的社交属性，也瞬间打开了用户市场，形成了自己独特的市场细分地位。这种对于巨头的闪电战，其实很多都有游戏化的影子，也只有游戏，才能够瞬间产生裂变的效果。

另外，游戏化还将在其他领域发挥作用，比如慈善，社会公益等等方面，人的天性其实就是不可被教育的，所以说教这种事其实收效甚微。更多的，我们要通过一些小的设计，来引导别人的行为，这就属于行为学的范畴，比如之前我们一直举例，你默认的选项，其实就是在引导他去做一些操作。问他吃包子还是吃饺子，其实就已经把他框定在了这两个选项当中，所以聪明的销售都会仔细去研究这些方式方法。从而达到事半功倍的效果。

当下，传统广告，已经基本失效了，铺天盖地，狂轰乱炸的时代，已经过去，你很难在通过大量的广告营销，去创造自己的商业体系，而且这么做也越来越不划算，现在四两拨千斤，以弱胜强，就需要游戏化的设计，游戏化的思维，让你的商业推广，能够产生裂变的效果。

现在大数据，也在为游戏化保驾护航，首先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，其次，随着各种机构产生及以数字形势储存更多地交易数据，大数据可以收集更精准，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。

第三，大数据使客户更加细分，为客户提供更加精准的私人订制的需求，第四，富有经验的人可以通过对数据分析，大大提高决策水平。第五，大数据可以用来改善下一代产品或者服务设计。举个最简单的例子，其实今日头条和抖音，就

是最典型的大数据算法推荐的典型代表，他们通过程序跑出用户的人群画像，然后匹配相应的内容，从而改变用户行为，有人说我上抖音就是为了学习的，但是大数据却显示，你在小姐姐跳舞面前，停留时间最长，黑丝是你最喜爱的标签。所以这个东西是你跑不掉的。大数据甚至比你更了解你自己，你甚至完全生活在了大数据的支配当中。这可能也是未来我们面临的巨大风险。大数据会极大的激发出人性，然后让你过度沉迷其中，最后不知不觉就跳不出来了，甚至到时候你已经被大数据包围，想看点催人奋进的东西，都已经接触不到了。

游戏化是一门复杂的学问，他需要人类学，社会学，心理学，数学，计算，交互，生物学，教育学，等等学科相互配合，同时还涉及各种艺术，专注于身份，角色等核心原则，比如魔兽世界，他的用户身份是通过不同的技能，行会，家族，特性道具等等形势确定的，让每个玩家看上去都与众不同。这种特殊的身份，就能够让玩家角色进入，从而沉迷其中。因为他认为这个虚拟世界里的，就是自己。相反大家对于千篇一律的东西，反而不感兴趣。所以我们做商业开发的时候，你能不能也给消费者一个角色的定位。让他觉得自己与众不同。

有的时候，我们可以设计完全多赢的系统，比如有个人，在辅导儿子学英语的时候，突发奇想，设计一个网站，创建一

个免费的公益游戏，以英文猜字的方式来募集大米，网民每猜对一个生词，就由该网站捐出 10 粒稻米给联合国粮食计划署，最后由于用户众多，苹果，东芝，富士通等多个广告商愿意负担这笔开支，2007 年上线，共捐助了 1000 亿粒大米，足够 500 万人一天的口粮。在这个商业设计里，似乎没有人是输家，大家各取所需。玩家得到了成就感，也学到了英语，而广告商收获了关注度，运营设计者则收获了流量，最后贫困人口还得到了捐赠。

所以游戏，其实可以变得很阳光，不一定是玩物丧志，浪费时间。我们可以通过一些游戏化的设计，去激活社会的整个系统，让他调动各方面的积极反馈。引导人类的行为，比如之前说的那个有声的垃圾桶，他的出现，明显减少了周边垃圾的乱丢乱弃。还有男厕所里的苍蝇和小球门，有效防止了尿液四溅。这些游戏都很有趣。成本也不大，关键是对于引导行为，有着非常显著的效果。

最后作者分享了，快速游戏化的四种模式，模式一就是结盟，共享自己的数据，跟合作伙伴一起开发，比如耐克公司当时把自己的跑鞋里面植入芯片，然后跟苹果合作，通过 ipod 来共享自己的跑步数据。完成社交属性。咱们国内也有，滴滴打车当时跟腾讯绑定，分享打车红包。模式二是主打用户粘性，把会员分层，买的越多越便宜。原来各大商场都会搞这一招，有会员卡不但可以打折甚至可以积分，有些人即便不

买东西，也会拿着会员卡在商场里转悠，看哪个消费者没有会员卡，可以借他用一下。就为了攒积分。

第三 KPI 可视化，学校里搞得年级大排名，就是这种东西，当你把排行榜贴在了教学楼里的时候，大家都会压力很大。有的学校更缺德，甚至按照排名分班，1 班最好 10 班最差，那么 10 班的学生压力就会极大。拼命学习，要在下一次考试中，脱离垫底。

第四，边玩边挣钱。有些游戏，会用红包作为奖励，让大家参与其中，而这种奖励多以随机为主，并设定一定的规则。比如老齐的粉丝群读书圈，大家分享，拉用户，有奖励，这让不少人都行动了起来，有人一年能拉来近 2000 个用户。平台的奖励加上老齐的奖励，这笔钱就差不多 20 万了。所以他还是很有动力去做的。人的爱好各有不同，但对于钱的爱好，基本都是相同的，为了钱，所有人都会很有动力，如果没动力，就说明你给的钱还不够。

这就是本书的全部内容了，主要讲了游戏化思维，在商业领域的应用。最主要的还是找到动力，通过外力带动内心，最终引导用户的行为。老齐其实最想说的是，我们可以把游戏化思维，用在自己身上，改变别人其实是比较困难的，改变自己其实相对容易的多，我们完全可以把游戏思维的方式，用来激励自己，比如当你做一些内心动力不足的事情，就要引入外部激励，而不能完全指望人性，比如减肥，投资，学

习，这些我们都没办法在短期内见到效果，所以你一定失败，我们要保证自己在正确的方向上前进，让自己养成良好的习惯，就要学会跟自己玩游戏，比如减肥，可以跟别人一起搭帮，每月交一笔钱，月底返还，如果谁要是坚持不下去，其他几个人，就把他的钱分掉。这个游戏还是挺有趣的，其实就是增加了你不能坚持的成本。读书也可以，每天固定找一些人做分享，只要人家不嫌你烦，你就继续下去，其实老齐的读书圈，也可以看成是我的一个游戏化激励，你们天天守在这里，等我的读书分享，我要是哪天不读书，你们就得把我骂死。所以这就逼着我每天再晚再累，我也得把书录完。至于投资，你可以做个比赛，策略和交易分开，两个人来执行，看到底是谁先犯错，是策略出了问题还是交易出了问题。如果你们两个人都不犯错，那么肯定可以持续的盈利下去。这些小的技巧，其实很好用，生活中我们还是要多多开动脑筋，其实改变一个思路，就可以取得完全不同的效果。最后还是再强调一下，人是不可被教育的，但是可以被引导。读完这本书，你有怎样的感悟呢？咱们可以一起交流