

FROM TOOLISM TO
TOYLISM

玩具思维

改变未来行业的新思维

陈禹安◎著

从工具思维到玩具思维，一场从思考、设计到营销的思想革命

迎战颠覆性变化的成功之道

挑战疯狂变化世界的经营思维与战略逻辑



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



陈禹安

心理管理学家、人性互联网论提出者、心理说史首创者、高级经济师、宁波大学特聘教授，担任传媒集团高管多年，曾在美国、日本、中国香港、中国台湾等地考察讲学。

主要作品有《人性之根：互联网思想的本质》《激励相对论》《麦当劳悖论》《新媒体论》《如何成为带头大哥——金庸武侠管理学》《谁能管好韦小宝——鹿鼎记领导启示录》，心理三国三部曲（《心理关羽》《心理诸葛》《心理曹操》），逆境三国三部曲（《心理刘备》《心理孙权》《心理司马》），心理吴越三部曲（《鞭楚》《辱越》《吞吴》），《心理乔布斯》等20余部。另有大量论文刊发于《中欧商业评论》《销售与市场》《商学院》《商界评论》《中国经济导报》《中国记者》等。

FROM TOOLISM TO
TOYLISM



玩具思维微信号




陈禹安微信号

FROM TOOLISM TO
TOYLISM

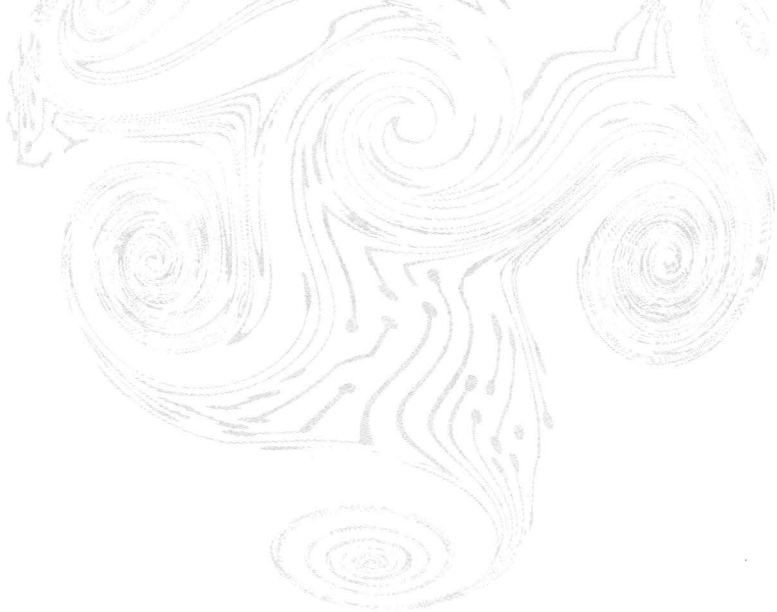
玩具思维

改变未来行业的新思维

陈禹安◎著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



FROM TOOLISM TO
TOYLISM

玩具思维

改变未来行业的新思维

陈禹安◎著

这是一本指导企业如何理解产品、如何理解设计与营销的书，同时也是一本洞悉消费者的消费心理与心态的书。旨在通过玩具思维在有形产品和无形产品上的运用，发现隐藏在其后的心理机制，进一步将其推广在产品的设计、生产、管理、营销和售后等全产业链中，为企业的发展提供一种新的选择。

图书在版编目 (CIP) 数据

玩具思维：改变未来行业的新思维/陈禹安著.
—北京：机械工业出版社，2015.7
ISBN 978-7-111-51118-2

I. ①玩… II. ①陈… III. ①企业管理-
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 187884 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑：坚喜斌 责任编辑：何洋 杨冰 刘林澍
责任校对：李洋 版式设计：张文贵
三河市国英印务有限公司印刷

2015 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×240mm·15.5 印张·188 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-51118-2
定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

前 言

玩具思维、游戏化思维与互联网思维

“玩具思维”这个题目，是2014年5月一个周末的下午突然从我的脑海中冒出来的。当时，我正在为《销售与市场》（评论版）杂志上新一期的专栏构思选题。随后，我一气呵成，写成《玩具思维：未来一切行业都将是玩具业》这篇文章，并于6月份刊发。

写完这篇文章后，我的思绪并未从“玩具思维”上抽离，我觉得这其实是一个大题目，仅仅靠一篇专栏文章的体量并不足以全面阐述这一理念。于是，我更深入、广泛地涉入其中，并越来越觉得有必要系统性地来梳理、完善、充实这一理念，以有助于互联网时代的企业明确战略方向、厘清战略思路、实施战略转型。

于是，我又陆续写了《玩家红利》《玩具豁免》《无形产品的玩具思维》等几篇文章，在《销售与市场》杂志的专栏上刊发，并同时着手写作本书。

文章刊发后，我在EMBA课程班、商业研讨会以及一些私人聚会场合提及“玩具思维”这个理念，引起了很大的反响。其中，一个多次被提及的问题引起了我的注意：玩具思维和游戏化思维有什么不同？显然，在很多人看来，玩具思维和游戏化思维说的就是同一回事。

在此之前，我并未特别关注“游戏化思维”。因为上述疑问，我专门找来几本论述游戏化思维的著作，加以比对。深入研读后，我更清晰地看到了“玩具思维”并非拾“游戏化思维”之牙慧，也不仅仅

是概念表述上的不同。也就是说，“玩具思维”和“游戏化思维”存在着根本性区别。

为了阐明这一根本性区别，首先必须清晰界定“游戏化思维”和“玩具思维”的概念定义。

关于“游戏化思维”的定义有好几个版本：

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。（《游戏化思维》XI页）

游戏化即运用来自游戏的设计理念、忠诚度方案以及行为经济学的原理，**推动用户进行互动和参与**。（《游戏化革命》前言第VI页）

游戏化其实是一套完整的制度、机制和规则，保证一个激励系统良好运行，**提升人们的参与度，增加快乐并提高生产力**。（《反枯燥》正文12页）

上述这几个定义的内涵基本一致，即游戏化思维并不改变人们所必须做的事，而是通过设计一套激励体系来提升人们的参与度以及参与热情，并从中获得乐趣。

而“玩具思维”的定义则是相对于“工具思维”而言的。

显而易见，工具思维就是重在满足消费者基本功能性需求的一种实用主义产品战略观。其最主观的体现就是对产品的各类参数以及性价比的考量。

玩具思维是一种超越产品基本功能需求，赋予用户感官刺激、情感享受，满足其玩乐欲望的产品战略观，在满足消费者基本功能性需求之外，额外为他们提供有趣、好玩、时尚、炫酷、新潮等更深层次的情感满足。

换言之，玩具思维是立足于改变人们所要做的事、所能得到的产

品的。用美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院的凯文·韦巴赫（Kevin Werbach）教授的话来说，就是：“‘游戏化’不是解决商业核心问题的万能药，但却是一剂推动商业效率的催化物。”但玩具思维正是要因应全球范围内已经出现的事关消费者心理颠覆性转变的巨大潮流，来解决商业当下及未来的核心问题。

从根本上来说，玩具思维是解决“做什么”的问题，而游戏化思维则是解决“怎么做”的问题。

读过现代管理学的开创者——彼得·德鲁克（Peter Drucker）的著作的人大多记得他的一个著名说法：比起正确地做事，做正确的事情更重要。其实，这个说法最初来自罗素·艾柯夫（Russell Ackoff）。而且，艾柯夫说得更为透彻。他说：“我们所有的社会问题源自更正确地做错误的事情。你做错误的事情越有效率，你就变得越错误。错误地做正确的事情，比起正确地做错误的事情远远要好。如果你错误地做正确的事情并改正错误的做法，你就会得到更好的结果。”

套用一下两位智者的名言，玩具思维就是“做好玩的事”，而游戏化思维则是“好玩地做事”。或者说，在这个互联网繁盛、“娱乐至上”的时代，“做好玩的事”就等同于“做正确的事”，而“好玩地做事”就等同于“正确地做事”。既然“做正确的事比正确地做事更重要”，那么，“做好玩的事比好玩地做事更重要”也就是显而易见的了。

这就是“玩具思维”与“游戏化思维”最本质的区别。

尽管如此，我也不想刻意割断“玩具思维”和“游戏化思维”之间的有机联系。事实上，在我对“玩具思维”的整体构想中，这一理念应该是一种“形而上”的思维模式或产品战略观，而不仅仅局限于“形而下”的具备实体形态的“具”上。我此前所写的《无形产品的玩具思维》这篇文章的论述重点正基于此。从另一个方面来说，即便是具备实体形态的“具”，在从设计、生产到营销、售后服务的全流

程中，也必然有一些不具备实形载体的无形环节。而玩具思维同样适用于有形产品所附随的所有无形环节。更进一步，如果囿于种种的现实条件限制，暂时不能“做好玩的事”，那么，“好玩地做事”就是一个次优的选择。

这样，玩具思维就和游戏化思维出现了可能的交集。所以，尽管玩具思维与游戏化思维在战略层面上存在根本性区别，但是玩具思维并不排斥游戏化思维，而是将其包容于内。

不过，我们仍然有必要明确提出游戏化思维的局限性。

因为游戏化思维直接脱胎于游戏，所以其相关的理论架构始终未能摆脱游戏机制的限制，以致存在过于刻意地模仿游戏规则的问题。

比如，《游戏化思维》一书中提到，游戏激励机制中就着重提出了徽章、排行榜、等级、点数等重要组件（其他几本书的论述也大致如此）。但事实上，如果过于僵化地运用这些游戏激励组件，就会陷入一些误区。

首先，顾客或员工有时候只想得到纯粹的乐趣，而并不想受制于这些所谓的量化机制。

其次，并不是所有的产品或工作都能与上述量化激励组件和谐匹配的。如果一定要这样，运营的成本（包括记录、统计、比对、衡量、调整）将高出企业的承受能力。

再次，顾客或员工会因为过多的重复而产生厌烦情绪，从而远离所谓的“游戏化机制”。比如，曾经风头无双，被视为下一个Facebook的硅谷新贵——Foursquare公司的失败就是一个极其经典的游戏化思维失败的案例。

Foursquare是一家基于LBS（Location Based Service，地理位置服务）的社交网络公司。其赖以成名的绝招颇具游戏化思维的神韵：用户每到一处场所，无论是咖啡馆、酒吧，还是饭店、商场，都有一个“签到”（Check in）的机会。而签到的次数就被统计衡量。在某一个

场所签到次数的最多的人，就会获得一个专属于这一场所的“市长”徽章。此次之外，还有有很多种徽章规则。比如，某个晚上连续在4个不同场所签到的用户可以获得“不醉不归”徽章。

这个好玩的游戏一下子让 Foursquare 名扬四海，用户疯狂加入，很快就在全球范围内达到了2000万人之众的庞大体量。

但是，用户很快厌烦了这种单调、缺乏变化的激励机制。《第一财经周刊》报道中，一位典型用户说出了众多用户的心声。在加了15个好友、签到159次、赢得12块勋章、发表了7条评论之后，这位用户最终决定卸载这款应用。她说：“我突然发现，既然日复一日地去那些餐馆和洗衣店，为什么每次还要去‘签到’？”她最后一次使用 Foursquare 是在2011年3月。几个月后，这个有4年历史的公司发生了成立以来最显著的变化——一个新上线的“发现”功能可以为她推荐更多的餐厅，不仅基于此前的使用记录，还有朋友们的选择。而即便仅仅“签到”，也可以赢得一些商家的折扣或优惠券。但她已经不打算把它重新装上了。

用户大量流失后，Foursquare 只能走向衰落。而这一大起大落的背后，不难看到游戏化思维尴尬且又无奈的面容。商场是残酷的，当“好玩地做事”因为过多的重复而变得不再好玩时，结局注定是悲凉的。

在厘清了玩具思维与游戏化思维之间的区别与联系后，其实还有必要来说一说互联网思维。因为，玩具思维实际上就是最靠谱、最接近本质的互联网思维。

关于互联网思维，流传最广的就是小米创始人雷军的“专注、极致、口碑、快”这个所谓的“七字诀”。我在《人性之根：互联网思想的本质》一书中曾经提出，“专注、极致、口碑、快”并非互联网的专利，在传统企业的战略思想以及实践运作中随处可见这七个字的身影。如果硬要将这个“七字诀”当成互联网思想的精髓并广为传

播，多少是有点自欺欺人、自误误人了。

在现阶段，雷军的小米确实做得很成功。但是，雷军在具体做事上的“靠谱”和总结经验上的“不靠谱”却形成了鲜明的对比。

说得不客气一点，电商凡客的转型举步维艰，就是雷军错误经验指导下的牺牲品。

陈年于2007年创立凡客，到2010年，凡客红极一时，估值高达30亿美元。随后，凡客开始疯狂扩张，最终导致巨额库存、资金链紧绷，不得不将1万多名员工裁至300名，以求转型求生。

2014年年初，与陈年关系密切的雷军作为领头人为凡客注入了1亿美元的第七轮投资。凡客也从此按照雷军的互联网“七字诀”开始了自己的“小米化”改造。据陈年自己说，雷军曾经与他有过七八次、每次七八个小时的长谈。雷军问他：“你能不能先专注地只做好一件最基本的产品？”雷军甚至在微博上公开对凡客喊话：“作为凡客老用户，我的要求其实很简单，就是一件真正好的白衬衣！把产品做好了，才会有凡客的品牌和用户忠诚度！”

从此，陈年就把“将一件白衬衫做到极致”作为凡客转型重生的重大战略目标，并在历经周折后推出了“300支”这个绝大多数人搞不清楚是什么意思的白衬衫。

2010年凡客最火的时候，在中国B2C市场份额一度达到5.2%，仅次于京东、亚马逊和当当网。此后一路下滑，虽偶有回升，但从2014年开始，在主要电商市场排名上，已经看不到凡客的踪迹了。2013年8月发布的这款售价129元的“极致”衬衫未像小米手机那样赢得火爆的销量，没过多久就悄然下架了。

显然，凡客在雷军精心指点下的“小米化”改造并未取得如期的成功。

2015年4月1日的凡客发布会上，陈年在“衬衫”这个品类里添加上了“T恤”。整场发布会，陈年几乎用了全部的时间在讲如何做一

件好的衬衫、好的T恤，从材质选择、版型设计、印花工艺到艺术图案，每一环节都要求精益求精。他强调，这款T恤采用的是日本的超弹技术，染料也是日本原装，印花图案均来自日本、德国、意大利等国的几十位设计师。“布料糖分”“美国皮马棉”“21支和16支”（“支”数表示纱的粗细标准）这些专业词汇也不时出现。显然，陈年还在忠诚奉行雷军的“专注、极致、口碑、快”这“七字诀”。

其实，凡客追求技术参数上的极致，正代表着已成明日黄花的“工具思维”。而真正让凡客在2010年火极一时的是不折不扣的“玩具思维”。

“爱网络，爱自由，爱晚起，爱夜间大排档，爱赛车，也爱29元的T-Shirt，我不是什么旗手，不是谁的代言，我是韩寒，我只代表我自己。我和你一样，我是凡客。”这一“凡客体”营销迅速成为一个有趣、好玩的话语模板，无数网民参与传播，并参与创作自己的个性版本。凡客品牌由此名声大噪。在互联网时代，注意力就是影响力，影响力就是盈利力。这一年，凡客卖出了3000多万件服装，总销售额突破20亿元，同比增长300%，成为服装类垂直电商的老大，全行业排名第四。

凡客骤然成功后，失去理智般地疯狂扩张，从而日益远离成就自己的“玩具思维”，一切唯规模是论，终于轰然倒塌。而现在，凡客依然在使用“工具思维”来力挽狂澜，但收效甚微。

再来看看凡客的效仿对象小米。其实，小米的成功也是玩具思维的杰作。小米的线上限时抢购、论坛里的互动讨论，线下的米粉节、米粉同城会、爆米花全国行等活动，均让参与者感到好奇、好玩。正是这些属于玩具思维范畴的举措造就了小米的成功，而不是雷军每次在小米手机发布会上大谈特谈的各种所谓“极致”的技术参数（工具思维）。

2015年4月14日，乐视发布了乐视超级手机1（简称乐1）。乐1

的多项技术参数优于小米 Note，而价格却低于小米。如果工具思维真的像雷军所说的那样是主导性成功因素的话，那么，小米的好日子就到头了。但事实上，会做出这样论断的人只是极少数。

雷军后来在论及小米的成功时，还提出过一个“风口论”：“站在台风口，猪都能飞上天。”这可以视为另一个雷军版的互联网思维。“风口论”在广泛传播后，质疑声四起。如果说小米站在风口上，那其他的 IT 厂商难道就没有站在同样的风口上？凡客节节衰退的同时，1 号店、唯品会、聚美优品等新兴电商的市场份额却在上升。这又怎么解释？

这说明，雷军并没有真正弄清楚小米到底是怎么成功的。其实，雷军所说的“风口”，就是玩具思维在互联网时代大肆兴起的这股商业新浪潮。

毫无例外地，每当新一轮的商业浪潮冲袭而来的时候，总有一批声名显赫的巨擘、大鳄轰然倒地。与之形成残酷对照的是，一批看上去名不见经传的新兴企业，却在沃血千里的商业疆场上成为叱咤风云的狠角色，成为引领浪潮的新英雄。

我们可以草拟出两份名单。

第一份是失意者名单。

这份名单上的每一个公司，要么曾经在全球范围内取得过万众瞩目的商业成就，要么曾经在某一个专业领域内独领风骚。但遗憾的是，成功不是不动产，荣耀总被雨打风吹去，它们已经或正在沦为明日黄花。

第二份当然是得意者名单。

这份名单上的公司名字，与前一份名单相比，有一些是微不足道的。在巨鳄们曾经的万丈光芒下，它们大多是默默无闻的，但却一鸣惊人。

不过，在泾渭分明的两份名单上，还有一个特殊的例外，这就是

苹果公司。苹果公司原本两只脚都已迈入了第一份名单，但幸好乔布斯回归后，悬崖勒马，转换方向，踩对了步点，从而转入了第二份名单。

有了苹果这个全球最具吸引力的公司加入，第二份名单似乎也就不那么单薄、寒酸了。当然，第一份名单中的巨头们绝不甘心就这样被划入失意者的行列，它们仍然挣扎着，想要重新登上成功者的领奖台。但是，尽管它们有过逢凶化吉、绝境重生的经历，但未必就能在新的商业浪潮中重振雄风，除非它们能够尽快找到以下问题的正确答案：

为什么摩托罗拉、诺基亚、黑莓的手机依然能够完全满足消费者的通话联系需求，却在苹果的 iPhone 以及其后的安卓（Android）系列手机的毁灭性打击下溃不成军？

为什么成立不到四年的小米，公司估值超过了 100 亿美元，而无论规模还是利润都曾经是全球手机业第一霸主的诺基亚黯然被微软收购时，仅仅卖了 70 亿美元？

为什么一款由外行的英语老师领导打造，在技术上并无过人之处，在售价上却高出同类产品 30% 以上的锤子手机 Smartisan T1，竟能赢得了成千上万的“粉丝”与预订量呢？

为什么特斯拉电动汽车在充电网络（根本性的基础建设）远未完善、安全隐患尚未根除、销售价格高得离谱的前提下，竟然一夜之间火遍全球呢？

……

这些看似纷繁复杂的问题，其实答案只有四个字，那就是：

玩具思维！

更具体地说，就是产品战略观从“工具思维”到“玩具思维”的颠覆性转变。手机不再是通信工具，汽车也不再是交通工具，它们都已经变成了人们的玩具！

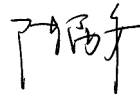
玩具统治世界的时代开始了。

不仅仅是手机，也不仅仅是汽车；不仅仅是有形的产品，也包括无形的服务，未来的一切行业都将是玩具业！

一言以概之，玩具思维就是致力于研发、设计、生产出好玩的产品。在当下的时代里，仅仅具备实用价值的产品是远远不够的，一个产品只有具备“好玩”因子，才有可能吸引顾客日渐稀缺的注意力。

僵守工具思维，必然死路一条；精通玩具思维，才能别有洞天。从这个角度来说，玩具思维将成为商业新的统治思想，未来的一切行业都将是玩具业！

本书的目的就是想帮助大家正确而及时地洞察到玩具思维的兴起，以及玩具思维是如何摧毁工具思维的庞然帝国，并取代工具思维，成为未来商业的主宰性力量的。



2015年6月16日

目 录

前言 玩具思维、游戏化思维与互联网思维	
第一章 玩具思维的兴起	1
第二章 特斯拉悖论与苹果现象	30
第三章 从工具思维到玩具思维	81
第四章 玩具思维的 SP 矩阵	109
第五章 无形产品的玩具思维	145
第六章 玩具思维案例精粹	163
第七章 玩具总动员	188
附录 1 衰颓产品的“F2F 战略转型”	193
附录 2 玩具思维：未来一切行业都将是玩具业	202
附录 3 玩家红利：互联网时代消费者的颠覆性转变	208
附录 4 玩具豁免：玩具思维下的免死金牌？	215
附录 5 无形产品的玩具思维	223
后记 玩无止境	230

