

让你的产品像游戏一样
简单有趣有生命力

Game Thinking

Innovate smarter &
drive deep engagement with
design techniques from
hit games

[美] 埃米·乔·金 著
(Amy Jo Kim)

林爽喆 译

Netflix、迪士尼、
微软、eBay、育碧等行业巨头
都在使用的产品策略

简单五步，
产品令用户上瘾

万千玩家狂热追捧的游戏——
《模拟人生》设计师、
游戏化思维引领者，倾囊相授

产品 游戏化

**Game
Thinking**

Innovate smarter &
drive deep engagement with
design techniques from
hit games

[美] 埃米·乔·金 著
(Amy Jo Kim)

林爽喆 译

让你的产品像游戏一样
简单有趣有生命力

图书在版编目(CIP)数据

产品游戏化 / (美) 埃米·乔·金著; 林爽喆译

北京: 中信出版社, 2019.4

书名原文: Game Thinking

ISBN 978-7-5217-0051-0

I. ①产… II. ①埃… ②林… III. ①产品开发-研究 IV. ①F273.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第019758号

Game Thinking by Amy Jo Kim

Copyright © 2018 by Amy Jo Kim

Chinese translation copyright © 2019 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

产品游戏化

著者: [美] 埃米·乔·金

译者: 林爽喆

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 19 字数: 150千字

版次: 2019年4月第1版

印次: 2019年4月第1次印刷

京权图字: 01-2018-9020

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书号: ISBN 978-7-5217-0051-0

定价: 68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

你的产品，需要一个游戏化策略

做东西是很难的。

这一点我们都知道。首先，你并不确定要做什么；其次，当你开始做时，你自己觉得做得全对，但其实全错……于是你返回去再来一遍，直到有一天可怕的时刻到来：你要把你的作品呈现在其他人面前了。这些人或者讨厌它，或者喜欢它，甚至完全漠视它，这是让人痛苦的尴尬状态，因为你的作品没有激起任何强烈的情感。到时候你只能静静地坐下来，然后扪心自问：“当初我哪里做错了？”

对于这个问题，埃米·乔·金给出了一个答案，这个答案就在这本书里。她用精确、清晰的语言讲述了“当初我哪里做错了”，同时配以图表、案例分析和流程，让你开心地看下去。

我来自游戏界，埃米·乔·金将上述方式称为“游戏化思维”。（我只想，真希望我们所有项目使用的流程，都如她在本书中所描绘的那样！）她之所以把这种方式称为“游戏化思维”，是因为我们游戏设计师对于玩家以及玩家玩游戏过程的一些想法启发了她。我们把游戏

玩家以及他们玩游戏的过程想成一个通过反馈引导的、学习的过程，不断地建立和培养游戏爱好和游戏习惯。这个过程就是让玩家对游戏越来越上瘾。

正如你所看到的那样，在游戏里，我们并不提供实际的好处。我们提供的只是一种休闲、一种娱乐，是繁忙工作一天后的轻松一刻。与大多数产品不同，我们的产品并没有实际的用处，我们只能依赖真正的基本准则：人为什么会喜欢某样东西？他们为什么会成为某样东西的回头客？他们为什么会在意这样的东西？我们的设计就是为了让他们在意游戏，让他们与游戏建立起情感纽带。

这也是游戏化思维真正的意义所在。这种思维让你通过从面谈和总结工作中了解到的事实真相，去关注用户的真正关切所在。这种方式要求你，当用户告诉你他们遇到什么样的问题，告诉你他们希望在你离开后得到怎样的解决方案时，你要倾听，而且是真正的倾听。这种方式摒弃模棱两可，摒弃矫情做作的表象，它直击一点：人们最想从你这里得到怎样的解决方案，并且作为一个设计师，教会你如何提出正确的问题。

之后这本书就开始指导你进入一个流程，去打造上述解决方案，在正确的顺序中，一路上证实、确认你没有偏离流程。这让你在设计产品时，就像踏上设计玩家的游戏之路一样，通过使用你的产品不断成长、改变和学习。

在游戏里，我们几乎把上述过程视为理所当然。我们只知道开始玩一款游戏，意味着有许多东西要在游戏里学习，而且到了最后，他们会发疯似的在游戏里跳跃、旋转、躲闪、建造和交易，在一系列密集的系统 and 复杂的事物里玩耍。这也是我们设计游戏的目的所在。我

们打造类似的过程，使产品成为现在的样子，并且随着层次和经验的提升，玩家最终达到适合他的水平。这并不容易，但我们只是一直在努力，甚至我们都不会经常谈论它。

这或许正是每个人对我们所做的事情似乎有所误解的原因。

最近，当每个人都把徽章和积分系统作为最重要的事情时，似乎说这样的话有些晚了：“你做得不对！”因为游戏设计师不会去设计徽章和积分系统，这并非我们创作的核心。我们建立的系统会让你学会自我学习，能让人们去做他们本来认为自己不会做的事情——无论是驾驶一辆赛车，还是在世界杯赛场上进球，抑或给一个外星生物“爆头”。我们所做的事情是建立一个系统，让不可能变成可能。积分、徽章，还有游戏设计师一路上制造出的其他东西，只是让你赏心悦目的“风景”，它们永远不是目的。

想象一下那将是多么美妙的事情。我们今日所使用的系统、产品和服务都服务于上述目的：让不可能变成可能；满足各类需求；把用户置于混沌迷乱的虚拟任务面前，而不是无边无际的各类指标面前；让人们能够去做他们本来认为自己做不到的事情；将可能性的边界不断拓展。

作为一个游戏设计师，你能做什么与众不同的事情，并不是唯一重要的事情。让你的顾客、你的用户、你的客户能做与众不同的事情，更加重要；创造真正的价值，而不是用寄生虫般的手段榨取收益，也更加重要。

最后，当我们在创作游戏时，我们是在给这个世界带来更多的快乐，这是一个非常重大的任务。这个任务不应仅仅由我们游戏圈的人来承担，而应当成为每一个设计项目重要的组成部分。这也是游戏化

思维真正的奥妙所在，也是埃米·乔·金在这本书中所记录的东西。这是一种能让玩家感受到极度满足的方法，当他们向同伴转身时会说：“哇哦，这太棒了！”

这就是我想说的。你所能做的与众不同的事情，就是创造出真正的不同。

——拉夫·科斯特
游戏设计师、《游戏设计快乐之道》作者

前言

产品游戏化：爆款产品的共同特质

爆款产品背后的团队都有哪些共同点？我们如何才能追随他们的脚步？

2018年，发布了许多创新型产品和服务，但只有屈指可数的几款会获得长期的成功。大多数将毫无机会，直至陨灭。

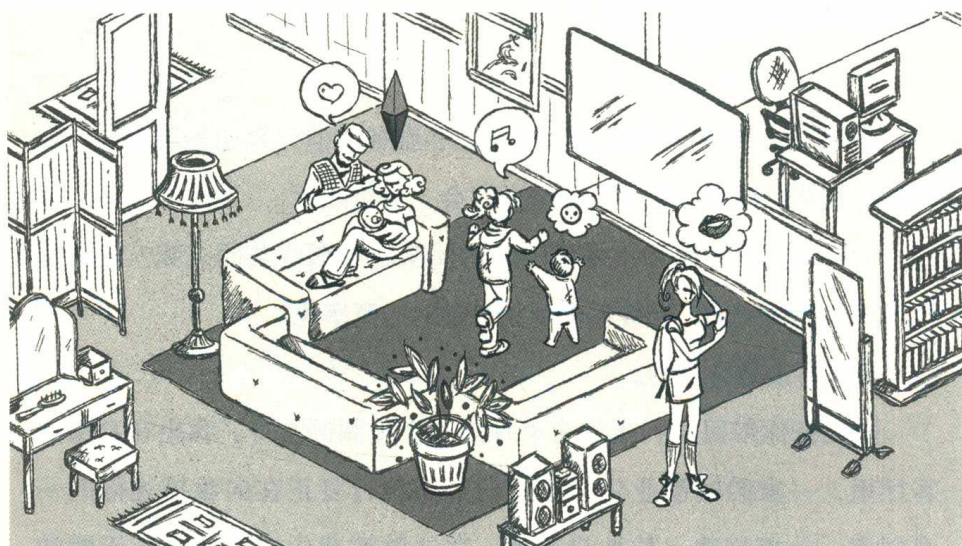
为什么？那些制造出爆款产品的团队都有哪些共同点呢？我们能否追随他们的脚步，有效地增加制造爆款的概率呢？

我的答案是肯定的。

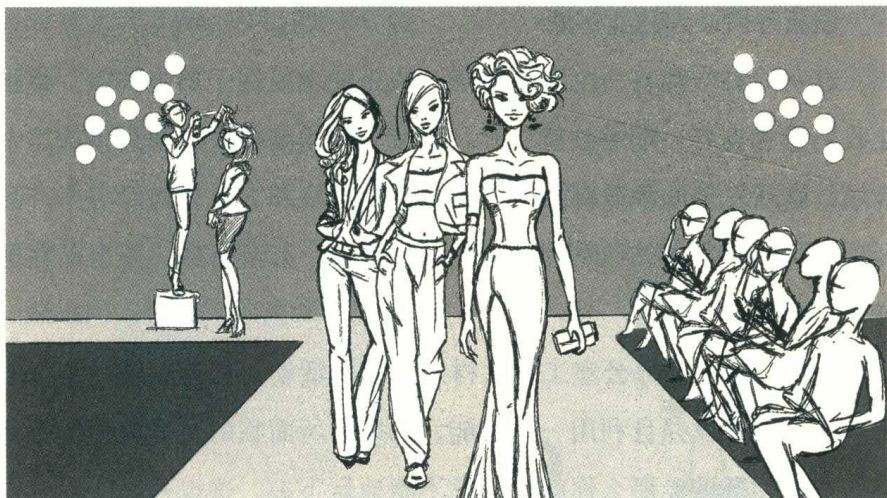
让我把你带回加利福尼亚半月湾那个美丽的9月。我坐在自家的客厅里，一家游戏创业公司优秀的首席执行官正在向我描述他的一个创意。他想打造一款社交游戏，在这款游戏中，没有音乐天赋的人都可以弹奏虚拟乐器，并且感觉自己就是在一支乐队中参与演奏。我加入了这支团队，那个疯狂的创意后来变成了《摇滚乐队》(Rock Band)，一个特色鲜明的世界性流行爆款。



之后，我与威尔·赖特一起加盟了《模拟人生》(The Sims)。赖特是一位虚拟游戏设计师，有一些非常规的手段来释放自己的创造力。这个项目在启动前的几周险些被取消，最后却成为史上最畅销的PC（个人计算机）端游戏。



在那之后的几年，我参与设计了《贪恋时尚》(Covet Fashion)。这是一款移动端的创新型游戏，里面有许多现实世界的高级时装品牌。我们最终创造出来的产品与最初的创意有很大不同，而且我们不是很



确定这款游戏是怎样变成最终那个样子的。

这款游戏成为经久不衰的爆款，数以百万计的玩家从服装设计师那里获得美妙的服装搭配，甚至在现实世界购买这些服装。

从游戏里学到的东西

爆款游戏是如何吸引人们的注意力，并且让他们成为回头客的？是什么让一种体验随着时间的流逝依然吸引力十足？

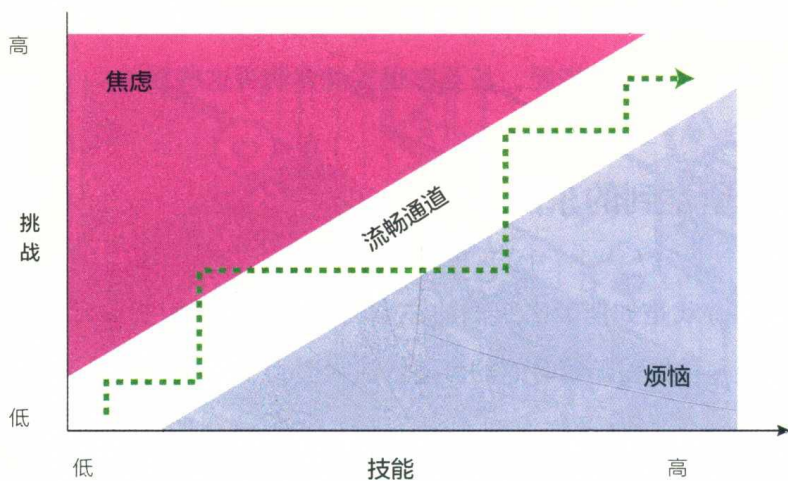
我曾经为多个爆款游戏项目工作，这些游戏的玩家数量都是数百万计的，但这些游戏没有把所有人都当成目标用户。从风格上说，人们所要寻求的体验是多种多样的。当我在享受《摇滚乐队》和《贪恋时尚》时，我儿子更喜欢让他肾上腺素飙升的射击类游戏，而我最好的一个朋友正沉迷于糖果拼图类游戏。

某个人挚爱的一款游戏，对于另外一个人来说，也许是最糟糕的噩梦。

设置条件让人欲罢不能

成功的游戏都有一个共同特征：快乐的本质在于培养技能。烧脑让我们感觉良好：增进技能，并且沿着一条道路前进，最终精通这个领域。游戏、运动和教育是铺开这条道路的良好方式，但每一个产品经理都可以去学习如何利用用户的这一天性，并且挑战一下自己在这方面的潜力。

游戏、运动、办公室工作这样有组织的活动，都是围绕一个中心展开的，即开发并且利用一项技能。如果你所面临的挑战与你所开发出的技能相匹配，那么你就会连续不断地玩下去，这也是每一款游戏和每一个产品经理的终极目标。



这里的“流畅”并不是指让事情变得简单或者“游戏化”，而是指需要付出努力才能得到。没有学习、时间和挑战，就不可能流畅。游戏从核心上来讲，是一种愉快学习的引擎，它能够传递一种体验。这种体验来自人类本性的深层次动机。随着时间的推移，你融入了规则，培养了技能，接受了更大的挑战，而且在这个过程中，在某些对你而

言有意义的方面，你已悄然蜕变。

忘记分数，考虑一下角色蜕变

角色蜕变是伟大戏剧的脊柱，个人蜕变则是伟大游戏的脊柱。在游戏里，我们就是主人公——一个面临一系列抉择和挑战的代言人，一路通向“精通”的巅峰。



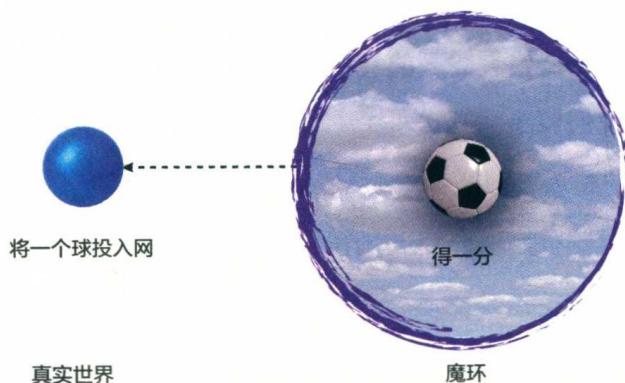
个人蜕变随着时间推移驱动用户黏性

分数、徽章、等级、玩家积分榜以及名望系统，这些过程指标是“学习与精通”蛋糕上的糖衣。这些指标帮助你衡量目前的位置，以及你已经取得的进展，但如果玩家无法“精通”某样东西，这些就显得毫无意义。如果你想打造一个引人入胜的产品体验，那么请忘记分数，考虑一下角色蜕变。

把内在愉悦与外在指标结合起来

游戏是从系统和规则中搭建起来的，它让你陷入一个微观世界，一个“魔环”，这个魔环是所有玩游戏的人共同分享的。在一个魔环

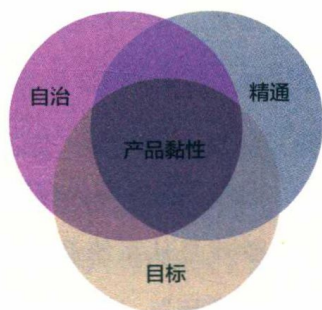
中，普通的行为都会被赋予特殊的意义——将一个球投入网，就成了“得一分”。



制作精良的游戏，就是内在愉悦与外在指标的艺术性融合。它邀请你从日常生活中短暂地解脱出来，在另一个简化版的真实世界中，或自己一个人，或和其他人一起度过一段时光。愉悦的活动就是这个微观世界跳动着的心脏，而进度指标（分数、等级、徽章、升级）可以用来支撑和强化这些核心活动。

内在动机的三合一体系

为了打造真正引人入胜的体验，就要利用内在动机的三合一体系：自治、精通和目标。这个框架在 20 世纪 70 年代出现，当时叫作“自决理论”。在丹尼尔·平克有关职场动机一书《驱动力》中，这个框架再度引起人们的关注。



为了让产品能够对用户具备长期黏性，在为你的产品体验设计反馈和奖励系统时，这三个普遍性的驱动力就是起点。我们将在第三部分提及这一点。

在这本书中，我们会一直提及这些内在的驱动力，寻找三合一体系的标志，来指引你的前进之路。

自治：自决与有意义的选择

自治是一种正在控制自己命运的感觉。在一款游戏、App（应用程序）或服务里，自治被具象成为你如何且何时向用户提供选项。卓越的游戏里提供的选择都是有意义的，并且有着有趣的约束条件。想一想《卡坦岛》（*Settlers of Catan*）、《魔兽世界》（*World of Warcraft*）、《我的世界》（*Minecraft*），甚至在Kickstarter（一个专为具有创意方案的企业筹资的众筹网站平台）中，你遵循着自己的兴趣，做一系列越来越有趣的选择，就可以探索甚至精通所有的系统。



精通：打造技能、反馈和挑战

精通是一种接近更加擅长某样东西的感觉。游戏为玩家提供的是在一个以规则为基础的有限环境里，可以进行一整套的动作和选择。在一个卓越的游戏里，精通整套游戏规则是非常让人愉悦



的。许多简单的游戏之所以失败，就是玩家觉得没什么东西可以去精通。分数、徽章和积分榜本身并不会吸引人，除非你能够在一些对自己有意义的个人层面取得进展。

目标：与某些比自己更伟大的事物产生联系



目标与连接和关系有关，它包括与其他人的连接和关系，包括与一项共同事业的连接和关系，也包括与某些比自己更伟大的事物的连接和关系。大量的研究表明，有些人能够搭建更具意义的关系，他们的幸福水平也更高。

目标经常通过讲故事进行表达，你知道吗？最强有力的故事就发生在用户的大脑中。一个和你的产品产生黏性关联的个人故事，将会把用户变成一个更强大、更有技巧以及有更多关系的游戏翻版。

游戏设计 ≠ 忠诚营销

挖掘用户的内部驱动力，将帮助你设计出引人入胜的产品体验，并且避免碰到一些在游戏化进程中的普遍陷阱。类似于分数、徽章以及等级这些进阶指标是很容易就能看到的，也让人有冲动去使用。但光靠这些是产生不了奇迹的。

那些具有市场营销背景的人在看游戏时，会发现一系列外部激发因素和奖励计划可以被提取出来，并放置到其他任何地方。这是可以理解的，因为分数、等级、地位和奖励是忠诚营销计划里的基本组成

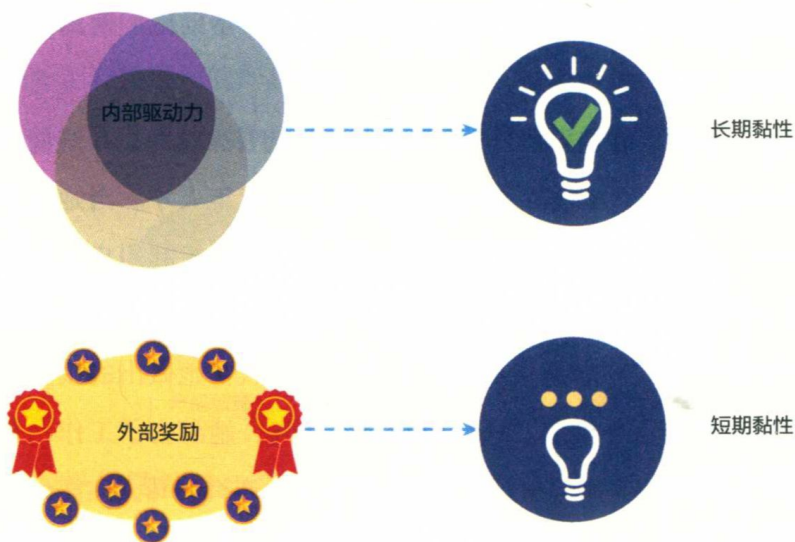
单位，也是营销者手中剧本里的主题。

尽管忠诚营销计划与游戏特别相似，但如果通过内部驱动力这个透镜去看，两者之间的区别就凸显出来了。试图通过外部奖励来促进长期的用户黏性，是一种愚蠢的办法。如果指标和奖励是产品设计里发生的主要事件，那就意味着你的产品是浅薄的或者是易受操控的，并不会对用户产生长期的吸引力。更糟糕的是，你或许扼制了用户的创造力和热情而不自知。

外部奖励可能会降低愉悦活动的价值

丹尼尔·平克在其关于职场目标的书中，将其 30 年的研究成果总结为一句经典：在让人们完成简单、短期的任务方面，外部奖励是有效的，但当需要人们具有更宏观的视野，并以此完成某些任务时，外部奖励反而会降低效率。

大量研究表明，对于阅读和画画这类让人愉悦的任务而言，外部



奖励反而会令其价值降低。比如，在一项研究中，喜欢阅读的孩子如果完成阅读某些章节，可以得到分数和金钱的奖励，猜一猜会发生什么？孩子们完全不再出于乐趣去读书了。这种不经意间产生的副作用或许非常残酷，而外部奖励对内部驱动力的杀伤力更会超乎你的想象。

从游戏设计到产品设计

之所以会产生《摇滚乐队》《模拟人生》《贪恋时尚》这些爆款游戏，是因为它们都依赖于支撑游戏化思维的一些原则。如果你也在打造一款产品，不要担心，使用这些原则同样会产生诸如Slack（聊天群组）、Kickstarter和Happify（一个心理健康服务平台）这样的产品和服务。

游戏化思维将游戏里打造技巧的权力交到了产品负责人手上。在帮助那些创新的爆款游戏上线后（如《摇滚乐队》《模拟人生》《贪恋时尚》），我正和来自全世界的企业家一起工作，帮助他们使用游戏化思维更快速、更智能地创新。

梅根·马赫达维是阳致公司（Sunreach）的首席执行官，她使用游戏化思维来证实她的创意：撬动发展中国家的青年人才。当她在做全职工作时，梅根曾经测试过她的创意，并且从她预想的用户那里获得了不那么让人振奋的早期反馈。通过进一步的挖掘了解，梅根发现有一个与预想中类似的高需求群体，这些人不但欣赏她做出的模型，而且还会积极使用这个模型。这让梅根有了底气，她辞去了工作，开办了一家成功且增长迅速的SAAS（软件即服务）咨询公司，在海地和巴勒斯坦培训年轻人成为销售工程师。