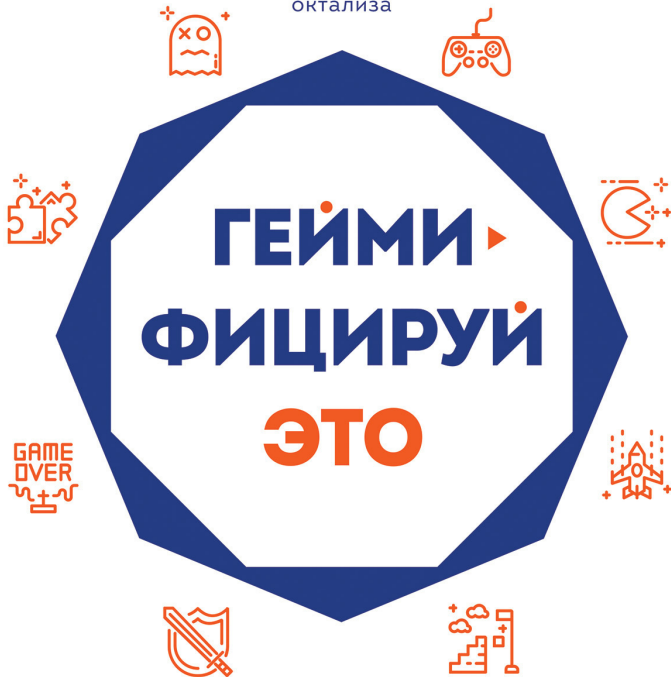


**Ю-КАЙ ЧОУ**

пионер геймификации,  
создатель  
октализа



**КАК**

**СТИМУЛИРОВАТЬ КЛИЕНТОВ**

**К ПОКУПКЕ, А СОТРУДНИКОВ – К РАБОТЕ**

**Ю-Кай Чоу**  
**Геймифицируй это.**  
**Как стимулировать**  
**клиентов к покупке, а**  
**сотрудников – к работе**  
Серия «Экономика эмоций.  
Как стимулировать клиентов  
в цифровую эпоху»

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=66635502](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=66635502)*

*Геймифицируй это : как стимулировать клиентов к покупке, а  
сотрудников – к работе: Эксмо; Москва; 2022  
ISBN 978-5-04-160196-6*

### **Аннотация**

Эту книгу называют библией геймификации. Еще до официального издания в России было сделано несколько любительских переводов – настолько ценными оказались идеи Ю-Кай Чоу. Его главная разработка – система октализ. В ее основе лежат 8 стимулов мотивации, с помощью которых можно подтолкнуть человека к нужным действиям: клиента –

к покупке, сотрудника – к усердной работе, студентов – к продуктивной учебе. Сегодня октализ активно применяют в самых разных сферах – в игровой индустрии и образовании, в маркетинге и дизайне, в спорте, управлении персоналом и личной трансформации. Книга обязательна к прочтению всем, кто использует принципы геймификации в работе и жизни. Официально она переведена на 15 языков, о количестве неофициальных переводов остается только догадываться.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Твитните эту книгу!   | 7  |
| Введение  | 9  |
| Глава 1   | 12 |
| Как игра изменила мою жизнь   | 12 |
| Первая придуманная мной игра  | 16 |
| Почему геймификация?  | 18 |
| Человекоориентированный дизайн: лучший термин для геймификации        | 22 |
| Завоевания геймификации   | 25 |
| Глава 2   | 30 |
| Рассказ о социальных медиа  | 30 |
| Одержимость «черной» работой  | 34 |
| Переизобретение суши  | 36 |
| Троянский конь без греческих солдат                                   | 40 |
| Угрозы и возможности геймификации                                     | 42 |
| История о хорошем и плохом дизайнерах                                 | 44 |
| Глава 3   | 46 |
| Эффективная система геймификации для всех                             | 46 |
| Восемь элементов геймификации   | 50 |
| Левое полушарие против правого, или внешние стимулы против внутренних | 55 |
| Геймификация Белой шляпы vs Черной                                    | 59 |

|   |    |
|---|----|
| шляпы   |    |
| Скрытый стимул: ощущение  | 62 |
| Как применять первый уровень октализа   | 64 |
| Переход на второй уровень октализа  | 72 |
| Глава 4   | 80 |
| Словесная перепалка (война значений)  | 82 |
| Семантика против ценностей  | 84 |
| Помидор: фрукт или овощ?  | 87 |
| Явная геймификация: игры, выполняющие<br>неигровые функции                                | 89 |
| Неявная геймификация:<br>человекоориентированный дизайн,<br>использующий игровые элементы | 91 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 93 |

**Ю-Кай Чоу**  
**Геймифицируй это.**  
**Как стимулировать**  
**клиентов к покупке, а**  
**сотрудников – к работе**

Yu-kai Chou

ACTIONABLE GAMIFICATION

Beyond Points, Badges, and Leaderboards

© Перевод на русский язык. Шалаева Д., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*

# Твитните эту книгу!

Пожалуйста, помогите Ю-Кай Чоу, рассказав об этой книге на Twitter!

Предлагаемый твит для этой книги:

*Читаю книгу @yukaichou по геймификации Octalysis. Мое путешествие начинается!*

Рекомендуемый хэштег для этой книги – #OctalysisBook.

Узнайте, что другие люди говорят о книге, нажав по этой ссылке <https://twitter.com/search?q=#OctalysisBook>

\* \* \*

*Эта книга посвящена тем, кто следует мечтам и мужественно достигает целей, несмотря на препятствия. Сегодня мы живем в социальных и экономических системах, которые давным-давно были разработаны другими людьми ради реализации собственных устремлений. Но некоторые из нас совершают прыжок веры, сталкиваются с неизвестностью, подвергаются риску социального отторжения и даже преследования, чтобы придать больше смысла своей жизни и жизни окружающих.*

*Такие люди вдохновляют всех нас и двигают человечество*

*вперед. Я благодарен, что вы делаете то, к чему я постоянно стремлюсь. Надеюсь, эта книга станет надежным помощником в вашем путешествии к переменам.*

# Введение

Эта книга не о том, как удивительна геймификация. И не о том, что геймификации принадлежит будущее и какую вдохновляющую жизнь она может нам подарить. Если вы недавно стали геймером и вам просто любопытно, что такое геймификация, вы можете не читать эту книгу. Она не о том, чем занимается индустрия геймификации, которая меняется каждый месяц. Эта книга посвящена *геймификационному дизайну*, приемы которого вы можете использовать в различных сферах жизни.

Моя книга – это глубокое исследование того, что именно делает игру забавной и привлекательной и как применять эти уловки в реальности. Я расскажу, как вы можете использовать геймификацию для улучшения своей компании, собственной жизни и жизни окружающих.

Игру считают эффективной, если она сочетает в себе игровой дизайн, игровую динамику, приемы поведенческой экономики, мотивационной психологии, UX/UI (пользовательского опыта и пользовательского интерфейса), нейробиологии, а также технологические платформы и бизнес-реализацию ROI<sup>1</sup>. В своей книге я исследую взаимосвязь между этими дисциплинами, на основе которых выстраиваются

---

<sup>1</sup> Коэффициент возврата инвестиций, отражающий рентабельность вложений. – Здесь и далее – примечания редактора, если не указано иное.

базовые принципы хорошего геймификационного дизайна. Я буду делиться наблюдениями, основываясь на своем двадцатилетнем опыте геймификации.

Каждая новая глава этой книги развивает предыдущую, поэтому лучше читать последовательно, главу за главой. Тем не менее, если вы читали мои работы и смотрели мои видеоролики, возможно, у вас уже есть представление о восьми элементах геймификации. В этом случае не стесняйтесь пропустить раздел о них, чтобы сразу перейти к тому, что вас интересует.

Если вы очень заняты и не уверены, что осилите эту книгу, я рекомендую начать с глав 3, 5, 10, 14 и 15, чтобы решить, читать ли ее целиком.

В этой книге вы найдете много примеров использования элементов геймификации в повседневности. С их помощью я иллюстрирую потенциал этих инструментов и вариативность их применения за пределами игр, как таковых. Я сам все еще постоянно открываю для себя что-то новое, когда размышляю об их возможностях.

Поскольку книга называется «Геймифицируй это», я хочу сделать ее руководством, которое поможет читателям осваивать игры, действительно меняющие жизнь. Если вы внимательно изучите содержимое этой книги, получите то, за что многие компании платят десятки тысяч долларов.

Моя более масштабная, глобальная цель – обеспечить широкое внедрение грамотной геймификации и *человекоориен-*

*тированного дизайна* в самых разнообразных отраслях. Я хочу создать мир, который будет более приятным и продуктивным. В этом мире не будет большого разрыва между тем, что люди должны делать, и тем, что они хотят делать. И тогда, – когда мы начнем проводить время с удовольствием, – мы станем гораздо счастливее.

Я рад, что, погружаясь в содержание этой книги, вы делаете шаг навстречу будущему, в котором люди будут строить мир вместе, используя силу игры. Давайте же начнем!

*Ю-Кай Чоу*

*14 февраля 2014 года*

# Глава 1

## Когда нереальное проникает в наш мир

### Как игра изменила мою жизнь

В то казавшееся совершенно обычным утро, в 2003 году, я проснулся, чувствуя себя иным. Новый день не вызывал у меня ни малейшего энтузиазма. Ждать было нечего: ни демонов, чтобы с ними сражаться, ни снаряжения, чтобы совершенствоваться, ни тайника, чтобы разграбить, ни таблиц *Excel* для разработки стратегии. Это было первое утро после того, как я решил бросить *Diablo II*<sup>2</sup>, компьютерную ролевую игру (RPG), разработанную *Blizzard Entertainment*<sup>3</sup>.

*И я чувствовал себя совершенно опустошенным.*

Я еще не знал, что переживал один из самых коварных эффектов, которые могут оказывать игры – я называю его «ловушкой невозвратных затрат».

---

<sup>2</sup> *Diablo II* – компьютерная ролевая игра в жанре экшн, разработанная американской компанией *Blizzard North* и выпущенная *Blizzard Entertainment* для *Windows* и *Mac OS* в 2000 году.

<sup>3</sup> *Blizzard Entertainment* – американский разработчик и издатель компьютерных игр. Компания была основана в 1991 году.

Но именно в то утро я также пережил самое сильное прозрение в жизни, побудившее меня, студента со способностями чуть выше среднего, продолжить запуск своего первого бизнес-проекта во время обучения на первом курсе в Калифорнийском университете Лос-Анджелеса. Позднее эта авантюра позволит мне стать приглашенным лектором в Стэнфордском университете к двадцати трем годам, заработать более миллиона долларов за год и, наконец, стать главным спикером международного уровня в области геймификации еще до тридцатилетнего юбилея.

Что еще более важно, я убедился, что отныне я буду каждый день страстно отдаваться своей работе.

Я делюсь этим с вами не ради тщеславия, а потому что действительно верю: если вы осознаете то, что я узнал во время прозрения, вы преуспеете еще больше и за более короткий промежуток времени. Без разброда и колебаний, которые пришлось пережить мне.

## ***Diablo II: мое благословение***

В 2003 году, как и многие студенты моего поколения, я был увлечен играми. В каждой я был очень конкурентоспособным и всегда стремился быть лучшим. Я не мог играть небрежно и был максималистом: либо все, либо ничего.

Под влиянием зависимости я создавал сложные таблицы, помогавшие определить точные комбинации, которые пона-

добыться для оптимальной игры. Я читал руководства по стратегии даже в туалете и регулярно публиковался на форумах, став известным лидером в различных игровых сообществах. Однажды я даже залез в квартиру своего приятеля по колледжу, Дзюна Лоайзы, пока он был на занятиях. Я снял жалюзи и забрался через окно, просто чтобы попрактиковаться в игре *Super Smash Bros. Melee*<sup>4</sup>, которая у него была установлена. Как видите, я был одержим игрой.

Однако большую часть времени я тратил на *Diablo II*. Мы с друзьями ежедневно часами поднимались на новые уровни. У меня было более пяти персонажей выше 90-го уровня и парочка выше 96-го. В игровом мире это означает, что я, вероятно, потратил более тысячи часов на эту игру. Например, если бы я играл по два часа каждый день в течение двух лет подряд, я бы потратил на игру примерно 1400 часов. Это довольно много.

Но в какой-то момент, как и большинство геймеров, мои друзья начали прекращать играть в *Diablo II* и переходили к другим новым играм. В конце концов, я тоже решил закончить, так как не хотел играть в одиночку. Именно во время этого перехода внезапное чувство зависти (или усталости) застало меня врасплох.

Чувствуя себя морально опустошенным, я подумал: «По-

---

<sup>4</sup> *Super Smash Bros. Melee* – вторая игра в серии файтингов *Super Smash Bros.*, разработанная *HAL Laboratory* и изданная *Nintendo* для игровой приставки *GameCube* в 2001 году.

тратив тысячи часов, получив опыт, поднявшись на новые уровни, накопив много золота, собрав лучшее снаряжение, я... остался ни с чем». То есть все время, которое я провел за последние несколько лет в игре, не имело никакого значения? Что, если бы я тогда изучал новый язык или играл вместо этого на скрипке? Думаю, я достиг бы чего-то значимого в реальной жизни, а не в цифровом мире эскапизма.

Эта пустота принесла травматичное, но важное пробуждение. *Что, если бы я продолжал играть в игру, в которую играют все, но ее результаты на самом деле что-то значили в реальном мире?*

# Первая придуманная мной игра

Я понял, что игра, которую я искал, была просто самой *жизнью*.

Если бы я был персонажем ролевой игры, то никогда бы не остался просто бродить в городе, не тратил бы время впустую, ничего не делая. То есть не стал бы смотреть телевизор, шататься по улицам и предаваться прокрастинации, как это происходит в реальности. Конечно, нет! Я бы отправился в дикие места, победил монстров, приобрел опыт, накопил ресурсы, присоединился к тем, у кого есть дополнительные навыки, обучился бы у людей уровнем выше и стремился побеждать в захватывающих квестах.

Единственная проблема заключалась в том, что в отличие от большинства игр с компьютерным интерфейсом, жизнь не имеет четких целей, визуальных подсказок, чтобы сообщить, что делать, или механизма обратной связи, чтобы показать, насколько я в ней продвинулся. Я должен был разработать собственную игру вместе с четкими целями, значимыми квестами и системами обратной связи. Фактически мне нужно было превратить жизнь в целое приключение, где я, как игрок, мог совершенствоваться и расти.

Это осознание дало начало моему пути личного роста и предпринимательских устремлений. Моя жизнь стала моей игрой, и я решил быть геймером высокого уровня. Несмотря

на молодость, я чувствовал, что годы, прожитые в качестве амбициозного геймера, помогли мне освоить новую игру – игру жизни.

Проектирование этой игры превратилось в десятилетний путь, направленный к решению двух интригующих вопросов:

1. Как сделать игры более значимыми?
2. Как сделать жизнь более увлекательной?

Тогда я еще не знал, что моя одинокая одержимость идеей, зародившаяся в 2003 году, в дальнейшем станет популярной и получит название «геймификация».

# Почему геймификация?

Геймификация, или превращение чего угодно в игру, конечно, не новое явление для человечества. На протяжении всей истории люди пытались сделать рутинную работу более интересной, мотивирующей и захватывающей. Когда небольшая группа внезапно решает конкурировать друг с другом в охоте или просто начинает оценивать свою деятельность и сравнивать ее с прошлыми рекордами, она использует принципы, которые лежат в основе современных игр, чтобы сделать обыденные задачи более интересными.

Одна из ранних работ, посвященных адаптации игровых методов к рабочим ситуациям, появилась еще в 1984 году, когда Чарльз Кунрадт изучил результаты внедрения элементов игрового процесса в работу в своей книге *The Game of Work* (1).

Кунрадт задумался: «Почему людям больше нравится тратить деньги на свои хобби, а не получать зарплату за усердный труд?». Затем он сделал пять выводов, которые доказали, что мы всегда ставим увлечения выше работы по определенным причинам. Исследователь отметил, что у хобби есть:

- четко определенные цели,
- ясная система оценки (подсчет очков),

- более частая обратная связь,
- свобода выбора методов достижения цели,
- последовательные тренировки навыков.

Некоторые ранние формы маркетинговой геймификации можно обнаружить в рекламных баннерах на сайтах. Например, однажды в интернете я увидел баннер с призывом «Убей утку!» – он побуждал пользователей нажимать на изображение летящей птицы. Эта тактика, вероятно, обманула многих людей, включая меня. Все мы щелкнули один или два раза на утку и... увидели рекламу. Позже платформы электронной коммерции, такие как *eBay* и *Woot.com*, адаптировали принципы разумной геймификации, чтобы продемонстрировать, как игровая механика и динамика могут превратить покупку товаров в интересное приключение.

Поскольку человеческие игры эволюционировали на протяжении веков, искусство создания игр, естественно, тоже развивалось. Благодаря внедрению Интернета, больших данных, подключаемых фреймворков и развитию графики, наша способность разрабатывать и реализовывать лучший опыт геймификации значительно повысилась. Теперь мы можем привносить сложный и тонкий игроподобный опыт во все аспекты нашей жизни.

В последние годы термин «геймификация» стал модным, потому что игровая индустрия сместила фокус от простых игр, ориентированных только на мальчиков, к социальным

и мобильным играм, таким как *Farm Ville*<sup>5</sup> и *Angry Birds*<sup>6</sup>, которые привлекают и руководителей среднего возраста, и пенсионеров.

Когда люди узнают, что все, от племянниц до бабушек, играют в игры, а компании, такие как *Zynga*<sup>7</sup>, *King*<sup>8</sup> и *Glu Mobile*<sup>9</sup>, имеют впечатляющие результаты первичного размещения акций на бирже (ИРО), они начинают понимать социальную мощь игры. В то же время репутации геймификации был нанесен вред из-за отсутствия устойчивого успеха у таких компаний, как *Zynga*. В основном их провал связан с плохим дизайном, о котором мы подробно поговорим в главе 14.

Термин «геймификация» стал популярным, когда такие организации, как *Bunchball*<sup>10</sup> и *Gamification.co*<sup>11</sup>, связали свои услуги с этим экзотическим словом. В то время появи-

---

<sup>5</sup> *FarmVille* – популярная игра в социальной сети *Facebook*, разработанная компанией *Zynga*.

<sup>6</sup> *Angry Birds* – компьютерная игра, разработанная финской компанией *Rovio Entertainment*. Изначально была выпущена для устройств на *iOS* и *Maemo* 11 декабря 2009 года.

<sup>7</sup> *Zynga* – американский разработчик онлайн-игр.

<sup>8</sup> *King* – американский разработчик онлайн-игр.

<sup>9</sup> *Glu Mobile* – одна из самых крупных компаний Великобритании по разработке мобильных игр и приложений.

<sup>10</sup> *Bunchball* предоставляет облачное программное обеспечение для геймификации. Компания основана в 2005 году.

<sup>11</sup> *Gamification.co* – ресурс, предоставляющий информацию о геймификации с позиции Гейба Зиккермана – еще одного пионера в мире геймификации.

лись предпосылки для создания совершенно новой отрасли: той, которая позволяет менеджерам, маркетологам и дизайнерам продуктов улучшить опыт пользователя и повысить его лояльность бренду.

# Человекоориентированный дизайн: лучший термин для геймификации

По моему мнению, геймификация – это искусство извлекать из игр элементы, которые делают их увлекательными, и применять их к реальной жизни. Этот процесс я также называю «человекоориентированным дизайном» в противовес функционально-ориентированному. Человекоориентированный дизайн оптимизирует мотивацию человека в системе, в то время как функционально-ориентированный оптимизирует функциональную эффективность системы.

Большинство систем по своей сути «ориентированы на функции», то есть предназначены для быстрого выполнения работы. Они похожи на фабрики, на которых сотрудники выполняют работу, потому что от них это требуют, а не потому, что они хотят выполнить поставленные задачи. Человекоориентированный дизайн же подчеркивает, что люди – это не винтики в системе.

У нас есть чувства, амбиции и причины, по которым мы хотим или не хотим делать определенные вещи. Человекоориентированный дизайн оптимизирован под эти чувства и мотивы – он использует их как основу для разработки общей системы и ее функций (изначально я предложил термин «человекоориентированный дизайн», чтобы противопоставить его «функционально-ориентированному дизайну»).

ну» в 2012 году, но его не следует путать с «человекоцентричным дизайном» (2) или «пользовательским дизайном» от *IDEO* (3)).

Причина, по которой я связываю человекоориентированный дизайн с геймификацией, состоит в том, что игровая индустрия раньше всех остальных освоила этот новый подход к построению систем.

У игр нет никакой другой цели, кроме как угодить людям, играющим в них. Да, в играх часто есть «цели», такие как убийство дракона или спасение принцессы. Но все они – лишь оправдания, чтобы просто удерживать игрока внутри системы и позволить ему там спокойно развлечься. Разумеется, затем компании будут вовлекать его в процесс все больше, чтобы он оставался приверженцем игры.

Создатели игр вынуждены смириться с тем фактом, что люди *вовсе не обязаны играть*. Люди *должны* ходить на работу, платить налоги и оплачивать медицинские счета, но им *не нужно играть в игру*. В тот момент, когда игра *перестает быть забавной*, пользователи выходят из нее и начинают играть в другую игру или находят чем заняться еще.

Поскольку разработчики игр десятилетиями изучают, как удержать людей постоянно вовлеченными в повторяющиеся циклы «бесцельных» целей, компьютерные игры – отличный источник озарений для человекоориентированного дизайна. Ведь ученые могут потратить столетия, чтобы понять, почему вас увлекают шахматы или «Монополия».

Благодаря геймификации мы можем взглянуть на жизнь через призму игр. Такой взгляд помогает понять, как использовать различные игровые механизмы, чтобы получить от жизни позитивный опыт.

# Завоевания геймификации

Игры обладают удивительной способностью удерживать внимание людей в течение длительных периодов времени, строить значимые отношения между людьми и развивать их творческий потенциал. К сожалению, большинство игр в наши дни просто сосредоточены на эскапизме – они помогают нам тратить время на то, что не улучшает ни нашу жизнь, ни жизнь других людей (помимо разработчиков игр).

Теперь представьте, что есть действительно захватывающая игра, и чем больше времени вы на нее тратите, тем продуктивнее становитесь. Вы играете и наслаждаетесь этим весь день. Вы можете строить карьеру, улучшать отношения с семьей, помогать своему сообществу и решать самые сложные проблемы в мире. Я считаю, что именно геймификация может превратить нашу жизнь в увлекательный процесс.

В течение нескольких лет геймификация получила настолько широкое распространение, что начала проникать во все аспекты нашей жизни: от образования, работы, маркетинга и семьи вплоть до здравоохранения и научных исследований:

- Вооруженные силы США теперь тратят больше денег на рекрутинговые игры, чем на любую другую маркетинговую платформу;

- Веб-проект *People's Car*<sup>12</sup> от *Volkswagen* был посещен более 33 миллионов раз, и компания получила около 119 тысяч новых идей для разработки «идеального автомобиля»;
- *Nike* использовал игрофицированную обратную связь, чтобы спровоцировать более пяти миллионов пользователей на достижение личных целей в фитнесе;
- С помощью игровой платформы *Beat the GMAT*<sup>13</sup> студенты улучшили свои тестовые оценки на 370 %;
- За десять дней игроки *Foldit*<sup>14</sup> решили проблему белка вируса СПИДа, над которой в течение пятнадцати лет бились исследователи;
- Согласно данным Ассоциации развлекательного программного обеспечения (*Entertainment Software Association*), 70 % крупных работодателей уже используют геймификацию для повышения производительности и обучения в своих компаниях;
- В аналогичном отчете исследовательская фирма

---

<sup>12</sup> Проект *People's Car* был запущен в Китае. Пользователи могли сами предложить компании идеи для автомобиля будущего. На основе собранной информации в 2012 году *Volkswagen* предложил концепцию летающего автомобиля.

<sup>13</sup> *Beat the GMAT* – крупнейшая в мире социальная сеть для абитуриентов программ МВА. Абитуриенты могут общаться между собой, раскрывая секреты поступления в те или иные университеты мира, сравнивать свои показатели с другими абитуриентами и, соответственно, видеть, каковы их шансы на поступление.

<sup>14</sup> *Foldit* – онлайн-головоломка о фолдинге белка. Игра является частью исследовательского проекта и разработана в Вашингтонском университете. Игрок должен наилучшим образом свернуть структуру выбранных протеинов.

*Gartner*<sup>15</sup> предсказывала, что 70 % компаний из списка *Fortune 500*<sup>16</sup> будут использовать геймификацию к концу 2014 года.

Этот перечень бесконечен. Я составил список из более девяноста кейсов по геймификации с аналитикой *ROI* от авторитетных фирм, таких как *SAP*<sup>17</sup> и *Cisco*<sup>18</sup>, в своем блоге *YukaiChou.com*. Этот список – одна из наиболее просматриваемых страниц моего сайта на сегодняшний день, потому что энтузиасты и практики постоянно ищут реальные примеры, доказывающие, что геймификация реальной жизни действительно может быть полезной.

Исходя из собственного опыта, я также вижу, как растет популярность этого явления. Всего несколько лет назад лишь пара человек были готовы поговорить со мной о геймификации. Сейчас я начинаю получать приглашения от представителей компаний из различных отраслей и со всех континентов, кроме Антарктиды.

---

<sup>15</sup> *Gartner* – исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий.

<sup>16</sup> *Fortune Global 500* – рейтинг 500 крупнейших мировых компаний, критерием составления которого служит выручка компании.

<sup>17</sup> *SAP* – немецкая компания, производитель программного обеспечения для организаций.

<sup>18</sup> *Cisco* – американская транснациональная компания, разрабатывающая и продающая сетевое оборудование, предназначенное в основном для крупных организаций и телекоммуникационных предприятий.

К сожалению, в том же отчете исследователи *Gartner* предсказали, что 80 % попыток геймификации производственных процессов потерпят неудачу из-за плохого игрового дизайна, о котором мы подробно поговорим далее.

Остается вопрос: что именно может делать геймификация? Действительно ли она придает деятельности смысл и приносит измеримые результаты, или это просто новая причуда, которая со временем канет в Лету? Что еще более важно: как моя собственная компания может улучшить показатели с помощью геймификации, избежав при этом провала, который потерпят 80 %, предсказанные *Gartner*?

Как я уже говорил во введении, в этой книге не будет объяснений, почему геймификация ценна и зачем нужно ее использовать. Моя цель – рассказать, как успешно применять принципы и методы геймификации к реальным ситуациям из жизни. Я хочу помочь вам решить насущные проблемы, а не просто добавить «игровую оболочку» поверх неудачного решения в надежде на чудо. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить время на плохие игры.

В тот роковой день в 2003 году, когда я решил бросить играть в компьютерные игры, мне и в голову не приходило, что я посвящу свою дальнейшую жизнь изучению игр. Они не только помогают убежать от реальности, но и могут научить многому. Настало время использовать скрытый в играх потенциал, чтобы максимально полезно провести отпущенное нам время.

Путешествие начинается.

# Глава 2

## Очки, значки и рейтинги: Заблуждения

### Рассказ о социальных медиа

Общую картину развития геймификации следует рассматривать в историческом контексте, чтобы понять, почему сама механика геймификации в конечном счете не приводит к эффективному дизайну. Для начала посмотрим на социальные сети (4).



Поиск в Google Trends по запросу «социальные медиа»

Из-за распространения блогов в *Facebook* и *Twitter* уни-

версальный термин «социальные медиа» в 2007 году обогнал «социальные сети» и стал новым модным словом. Когда достаточный интерес и волнение в отрасли достигают критической массы, всегда находятся люди и фирмы, которые объявляют себя экспертами, чтобы извлечь выгоду из тренда. И вот эти «эксперты» увидели в росте платформ и услуг «социальных медиа» признак начала новой эры в области технологий, бизнеса и культуры. Они поспешили продемонстрировать важность явления: собрали кейсы и тематические исследования, которые показывали, что компании достигают огромных успехов благодаря активности в сфере социальных медиа.

К сожалению, новоявленные «эксперты» не успевали за новой реальностью. Когда компании решили провести маркетинговые кампании в социальных сетях, «эксперты» смогли лишь создать профиль в *Twitter* и фан-страницу в *Facebook*. Помимо этого, компании не понимали, *что именно* следует публиковать в сети. Контентная стратегия оставалась для многих чем-то загадочным на заре революции социальных медиа. В качестве контента «эксперты» просто просили свои компании отправить им стоящие обновления для публикации. Время от времени они даже как-то поддерживали клиентов через учетные записи в *Twitter* или делились фотографиями на фан-странице в *Facebook*. Но в целом индустрия немного разочаровалась, поскольку социальные медиа не увеличили чудесным образом *ROI*.

Тогда многие не осознавали, что социальные медиа можно использовать не просто для публикации текста и фотографий в профиле. Это только внешняя сторона их влияния и воздействия. Сегодня кампании в социальных медиа стремятся в первую очередь взаимодействовать с пользователем на уровне ценностей. Маркетологи ищут к клиенту персональный подход и готовы тратить силы на создание и публикацию материалов, которые будут иметь для пользователей определенный смысл. Другими словами, правильно разработанная кампания помогает извлечь максимальную выгоду из социальных сетей. То, какие побрякушки вы при этом использовали, играет меньшее значение.

Но знания принципов работы старых добрых социальных медиа недостаточно, чтобы уметь их правильно использовать. Возьмите, например, феномен популярности. Большинство людей знают принципы «популярного» человека: нужно быть общительным, остроумным, уверенным, в некоторых случаях сострадательным. Но, оглядываясь на свое окружение, реальное или виртуальное, вы понимаете: есть только несколько человек, которые действительно «популярны», в то время как остальные могут оказаться никчемными, хотя и пытаются достичь известности. Так происходит и с приручением социальных сетей. Истинные эксперты в области социальных медиа должны были помогать брендам становиться популярными. Но тогда люди не могли должным образом соотнести принципы работы социальных медиа

и поставленные задачи.

К счастью, социальные медиа действительно могут сделать компанию радикально успешной. Сегодня большинство бизнесменов подписываются под убеждением: «Если у вашей компании нет стратегии в социальных медиа, она не станет успешной».

Как это все связано с геймификацией? Скоро мы увидим, что первые дни социальных медиа почти полностью отражают сегодняшнюю ситуацию в индустрии геймификации.

# Одержимость «черной» работой

Игры обладают удивительной способностью удерживать внимание людей в течение длительного времени, строить отношения и сообщества игроков, и развивать творческий потенциал. Тем не менее люди часто спрашивают: «У игр действительно есть достаточная сила, чтобы мотивировать людей?» Многие считают, что сегодня дети лишены трудовой этики. Люди жалуются, что дети недисциплинированы, легко отвлекаются и не проявляют настойчивости, когда сталкиваются с проблемами.

Но когда дело доходит до игры, эти же дети демонстрируют то, что большинство людей сочли бы за проявление удивительной трудовой этики. Многие тайком от родителей просыпаются в три часа утра, просто чтобы сыграть в игру и поднять уровень своих вымышленных персонажей. Какова их мотивация? Если вы играли в *RPG* (ролевые игры) раньше, то понимаете, что для подъема на новый уровень часто необходимо уничтожить одних и тех же монстров, снова и снова, на одной и той же стадии, в течение нескольких часов подряд. Даже в мобильных играх пользователю нужно повторять одинаковые действия в течение недель или месяцев, чтобы перейти на новый уровень. В игровом мире этот процесс называется «шлифовкой». Он забавен и захватывает как детей, так и взрослых.

В реальном мире такая работа называется «черной». Как правило, никто не любит заниматься «черной» работой. Но дети, которые, как кажется, не имеют никакой дисциплины или трудовой этики, каким-то образом жертвуют сном и рискуют получить наказание, чтобы закончить, казалось бы, бессмысленную черную работу для собственного удовольствия.

Зачем? Потому что дети в восторге от перехода их персонажа на новый уровень. Они хотят получить дополнительную силу, в пять раз превосходящую прежнюю, и освоить новое игровое умение, чтобы победить сложного противника, которого не смогли одолеть, пока не достигли достаточно высокого уровня. Они делают это, потому что видят общую картину, «причину», из-за которой продолжают играть. Им нравится чувство самореализации, нравится использовать творческий подход, разрабатывая и оптимизируя определенные стратегии. Эти чувства для них столь значимы, что они готовы на многое.

Теперь представьте себе мир, в котором больше нет разрыва между тем, что вам нужно делать, и тем, что вы хотите сделать. Где все весело и интересно, и действительно хочется просыпаться каждое утро, чтобы решить предстоящие задачи. В этой реальности «черная» работа приобретает новый смысл, и у нас есть мотивация, чтобы ее выполнять. Такие условия игры можно создать с помощью хорошего дизайна.

# Переизобретение суши

Когда я начал свою карьеру в 2003 году, геймификация была темой, которую никто не понимал и в которую никто не верил. Люди думали, что я просто ищу больше оправданий, чтобы играть в видеоигры.

Прошло двенадцать лет, и геймификация теперь – ведущий метод при разработке дизайна по всему миру. Хотя я с огромным удовольствием наблюдаю, как мое увлечение стало мейнстримом, меня беспокоит, что эксперты, занимающиеся геймификацией, похоже, не очень разбираются в играх. Да, они, возможно, играли немного в *Candy Crush*<sup>19</sup>, или даже в *Angry Birds* и *Fruit Ninja*<sup>20</sup>. Но если спросить их, в какие игры они были полностью погружены и одержимы ими в течение длительных периодов времени, можно получить очень короткие ответы.

Как и в случае с социальными медиа, когда геймификация стала модным словом, она привлекла многих, кто видел в ней возможность заработать. Я твердо убежден, что явление невозможно понять, не погрузившись в него с головой. Да, вы можете получить представление о геймифика-

---

<sup>19</sup> *Candy Crush Saga* – бесплатная игра-головоломка, выпущенная компанией King 12 апреля 2012 года для игровой платформы социальной сети *Facebook*.

<sup>20</sup> *Fruit Ninja* – видеоигра, разработанная *Halfbrick Studios*. Была выпущена 21 апреля 2010 года.

ции, внимательно наблюдая за теми, кто играет в игры. Но это все равно, что не есть суши, а попросить кого-то другого описать их вкус. Спросите нескольких людей, и вы получите разные ответы. А если вы попытаетесь воспроизвести этот опыт, основываясь на итогах опроса, вы просто придадите своему продукту обобщенный и «поверхностный» вкус, который будет далек от реального.

Из-за такого отношения к геймификации многие профессионалы отрасли сосредоточены только на разработке «поверхностного» уровня игр, который я называю «оболочкой игрового опыта». Они придумывают по большей части очки, значки и рейтинги для пользователей (сокращенно *PBL: points, badges, leaderboard*). Видимо, многие профессионалы в области геймификации считают, что если добавить к чему-то скучному учет очков, получение значков и обеспечить рейтинг конкурентов, то прежде скучный продукт автоматически станет захватывающим.

Разумеется, многие игровые платформы специализируются именно на добавлении *PBL* в различные продукты и их масштабировании. И в результате многие люди начинают полагать, что общая сумма методологии и философии геймификации – это всего лишь процесс добавления очков, значков и рейтингов к продуктам. Неудивительно, что такой подход заставляет поверить, будто геймификация – это мелкая и не очень впечатляющая причуда.

Из-за таких «экспертов» многие разработчики игр счи-

тают, что геймификация – это профанация истинной сущности, присущей хорошей игре. И кто может обвинить их? *Foursquare*<sup>21</sup>, кажется, состоит исключительно из очков, значков и рейтингов, основанных на посещении мест, в то время как *Nike+*<sup>22</sup> похож на тот же набор *PBL*, сконцентрированный вокруг бега. Но разве это те глубины, на которые погружается геймификация?

Конечно, очки, значки и таблицы лидеров имеют место в игровом дизайне. Вот почему они есть во многих играх. Они обладают способностью мотивировать игроков и подталкивать их к определенным действиям. Но геймификация – это нечто большее, чем *PBL*. Многие профессионалы в области геймификации знакомы только с тем, как реализовать механику *PBL*, однако большинство полностью упускают из виду необходимость привлекать пользователей. В итоге игроки нередко чувствуют себя некомфортно, сталкиваясь с недружелюбной оболочкой.

Если вы спросите любого геймера, что делает игру увлекательной, никто не расскажет вам про *PBL*. Люди играют, потому что в игре есть элементы стратегии и это отличный способ провести время с друзьями. Или они играют, потому что хотят бросить вызов себе. Очки и значки часто являют-

---

<sup>21</sup> *Foursquare* – социальная сеть с функцией геопозиционирования, предназначенная в основном для работы с мобильными устройствами. Пользователи отмечаются в различных заведениях. Каждая такая отметка позволяет пользователю зарабатывать foursquare-баллы.

<sup>22</sup> *Nike+* – приложение для фитнеса от *Nike*.

ся дополнительными бонусами, которые приятно получать в зависимости от контекста. В этом разница между внешней мотивацией, когда вы участвуете в игре из-за цели или вознаграждения, и внутренней мотивацией, где сама деятельность является интересной и захватывающей, вне зависимости от вознаграждения. Мы углубимся в эти различия в главе 13.

# Троянский конь без греческих солдат

Общая игровая механика и плохо сконструированные игровые элементы, такие как уровни, битвы с боссами или квесты, часто попадают в ту же дыру, что и *PBL*. Проще говоря, применение традиционных «игровых элементов» повсеместно в популярных играх, без погружения глубже в мотивацию пользователя, вносит вклад в формирование поверхностного пользовательского опыта. Забавно, когда люди называют что-то «квестом» вместо «задачи», полагая, что название автоматически сделает банальные действия интереснее. Конечно, игривое отношение к процессу может иметь большое значение, но только если оно не заходит слишком далеко, особенно когда клиенты уже имеют основания не доверять вам.

**Помните: просто включение в процесс игровой механики и игровых элементов не делает саму игру интересной.**

Игры могут привлекать не только качественной графикой или эффектной анимацией. Есть много непопулярных, плохо продаваемых игр, с ультрасовременной 3D-графикой высокого разрешения. Существуют также игры с очень простой графикой, такие как *Minecraft*<sup>23</sup>, или даже без графики, на-

---

<sup>23</sup> *Minecraft* – компьютерная инди-игра в жанре «песочницы» (пользователь сам строит свой «мир»), созданная шведским программистом Маркусом Перссоном.

пример текстовые многопользовательские игры (*MUD, Multi-User Dungeon*), к которым пристрастились большие сообщества игроков.

Многие эксперты, занятые геймификацией, ошибочно полагают, что применение такой игровой механики, как *PBL*, автоматически делает продукт или опыт интересным и привлекательным. К сожалению, результат зависит не только от того, какие элементы игры вы решили использовать, но и от того, как, когда и, самое главное, почему выбрали именно их.

Современный командир выглядел бы глупо, если бы сказал: «Эй! Греки отправили в Троию большого деревянного коня и выиграли войну. Давайте тоже пошлем нашим врагам большую деревянную лошадь!» Он явно не понимает истинного замысла Троянского коня, копируя только внешнюю оболочку. Вместо этого намного эффективнее создать вирус, который притворился бы нормальным файлом и испортил вражеские компьютеры. Изучайте конструкцию, не копируйте оболочку.

# Угрозы и возможности геймификации

Несмотря на то что геймификация стала мейнстримом, плохо разработанные приложения угрожают ее долговременной жизнеспособности и результативности. Я искренне боюсь, что через несколько лет компании будут смотреть на геймификацию и говорить: «Эй, мы попробовали эту штуку, и она не сработала. Кажется, геймификация была всего лишь кратковременным увлечением».

*Это было бы огромной потерей для всего мира.*

Основываясь на годах исследований, наблюдений и опыта в геймификации, я могу со стопроцентной уверенностью сказать, что хороший дизайн игры может разблокировать ее огромный потенциал и улучшить многие жизни. Это подтверждают сотни кейсов и тематических исследований. И поэтому моя цель – продолжать защищать и внедрять геймификацию повсюду, чтобы улучшить жизни людей.

В длительной перспективе термин «геймификация» может постепенно забыться и в конечном счете исчезнуть. Сейчас никто не описывает дизайн сайта фразой «А вот и *Web 2.0!*». Геймификация может стать обычным способом проектирования, внедрения и взаимодействия с окружающим миром продуктов и услуг. Надеюсь, что принципы, которые оптимизированы под человеческую мотивацию, станут стан-

дартом для хорошего дизайна в любой отрасли.

К счастью, есть достаточно примеров правильного применения геймификации, которые продолжают показывать, как продуманный дизайн может улучшить основные показатели эффективности бизнеса и вдохновить людей на новые способы мышления. Помимо свыше девяноста примеров исследований по геймификации, перечисленных на моем сайте, стоит отметить, что некоторые из лучших исторических примеров геймификации, таких как *eBay* или *Woot.com*, не рассматривались экспертами как примеры геймификации. Есть десятки, если не сотни компаний, которые стали чрезвычайно успешными, потому что применяли отличную игровую механику и динамику к своим процессам. Некоторые из таких примеров я приведу в следующих главах.

Из-за этих успешных историй я считаю, что геймификация будет продолжать развиваться и отвечать реальным потребностям, если практики и игровое сообщество в целом также будут развивать свое понимание принципов и применения геймификации.

Если игровая механика сама по себе не является истинной причиной привлекательности игр, то в чем же эта причина?

# История о хорошем и плохом дизайнерах

Чтобы понять суть хорошего дизайна игры, давайте начнем с плохого примера.

При разработке игры плохой дизайнер думает: «Какую популярную игровую механику и игровые элементы я должен использовать? Ну, конечно, в игре нам нужны монстры. Нам также нужны мечи, а где их разместить? Как насчет урожая, который друзья могут выращивать? А как насчет нескольких птиц, которые проявляют интерес к урожаю? Я уверен, что людям это понравится!»

Как вы можете видеть из приведенного карикатурного примера, игра может иметь все «правильные игровые элементы», но все же быть невероятно скучной или глупой, если не сконцентрироваться прежде всего на мотивах пользователей. Стоит помнить, что в каждой игре, представленной на рынке, есть то, что мы называем игровой механикой и игровыми элементами. Однако большинство игр скучны и финансово провальны. Только несколько хорошо продуманных игр становятся захватывающими. Как думаете, ваш проект станет неудачной игрой или успешной? Откуда вам знать?

Давайте посмотрим, как хороший разработчик игр может решить эту проблему. Вместо того чтобы выбрать, какие элементы игровой механики использовать, хороший разра-

ботчик игр может начать с размышления: «Что должны почувствовать мои пользователи? Я хочу, чтобы они испытали вдохновение? Чтобы они чувствовали гордость? Должны ли они бояться? Тревожиться? Какой опыт я хочу им дать?»

Только *после* того, как дизайнер поймет, что пользователь может ожидать от игры, он начинает думать: «Хорошо, какие игровые элементы и механики помогут игрокам почувствовать себя соответствующим образом?» Далее дизайнер может использовать и мечи, и растения, и головоломки. Но для него игровые элементы – это просто средство для достижения цели, а не самоцель. Элементы игры нужны, чтобы стимулировать определенное поведение пользователей.

В результате для дальнейшего изучения, систематизации и масштабирования методов комбинирования игровой механики с основными мотивационными стимулами человеческого поведения в 2012 году я решил поделиться первоначальным вариантом системы под названием «октализ». Ее разработкой я был занят на протяжении многих лет, и большая часть этой книги будет посвящена тому, как использовать октализ для создания игрового опыта – интересного, привлекательного и полезного.

# Глава 3

## Структура октализа



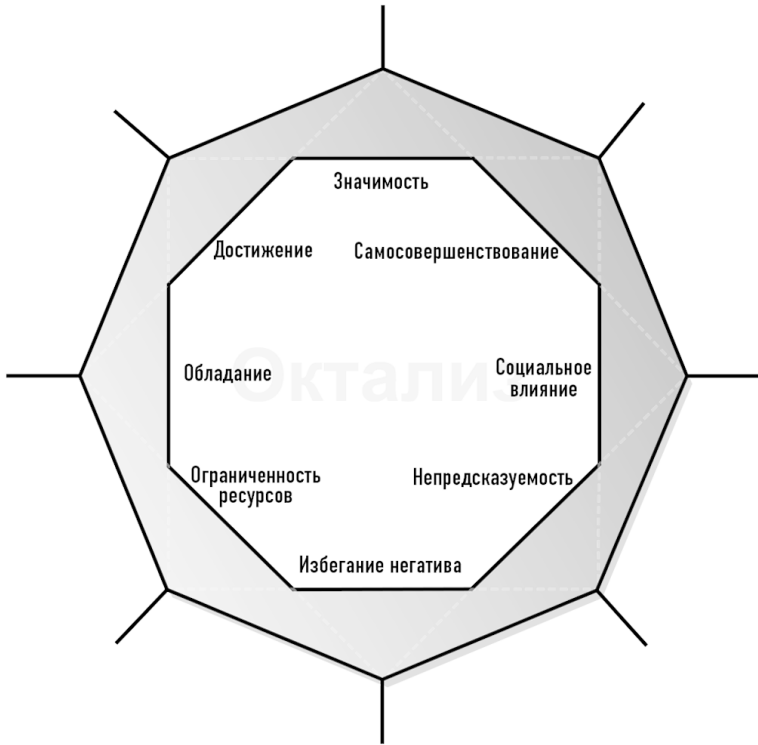
## Эффективная система геймификации для всех

Последнее десятилетие я создавал всеобъемлющую мат-

рицу для анализа и построения стратегий взаимодействия с различными элементами, которые делают игру интересной. Я видел, что почти каждая успешная игра воздействует на определенные аспекты внутри нас и мотивирует на различные решения. Я также заметил, что разные типы игровых приемов воздействуют на нас по-своему. Одни – через вдохновение и расширение возможностей, другие – посредством манипуляций и одержимости. Я изучил, что отличает один тип мотивации от другого. Конечным результатом моего труда стала система «октализ», названная так из-за своей формы<sup>24</sup>. Эта схема позволяет анализировать и создавать геймифицированные системы, которые мотивируют людей на определенные действия.

---

<sup>24</sup> От латинского *octo* – «восемь».



## Восемь ключевых элементов геймификации

За последние годы я получил признание, на которое не рассчитывал. На мою страсть к геймификации обратили внимание представители различных отраслей промышленности. А ведь я легко мог вдохновиться чем-то другим и остаться незамеченным. Многие блестящие работы не по-

лучают достаточно внимания со стороны общества не только в течение жизни автора, но и после его смерти. К счастью, профессионалы тепло встретили схему под названием «октализ», которую я опубликовал в своем блоге. За год схема была переведена более чем на четырнадцать языков, и я не раз натыкался на них в сети. Довольно быстро я получил возможность выступать, преподавать и консультировать людей по всему миру.

Много лет я проводил эксперименты и корректировал свою схему. Я понял, что люди поступают определенным образом, отталкиваясь от одного или нескольких стимулов мотивации, которые я включил в систему октализа. Стоит понять: если вы хотите, чтобы человек совершил необходимое вам действие, но у него нет абсолютно никакой мотивации так поступать, он не будет себя вести нужным вам образом.

Теперь давайте поговорим о восьми стимулах человеческого поведения, которые пробуждают интерес к игре.

# **Восемь элементов геймификации**

## **Стимул № 1 – особая миссия, призвание**

Этот стимул работает, когда человек считает, что его персонажи делают нечто особенное, будто они были избраны для выполнения задачи. Например, наш «игрок» может уделять много времени на пополнение Википедии. Мы знаем, что люди не просто вносят свой вклад в создание онлайн-энциклопедии даром, но даже не упоминают об этом при заполнении своих резюме. Однако они продолжают поддерживать жизнь Википедии, потому что таким образом могут защитить знания всего человечества. И эта миссия благородна – она представляет собой нечто большее, чем сам человек.

С этим стимулом могут столкнуться начинающие геймеры, поймавшие за хвост «удачу новичка». Таким людям кажется, что у них есть исключительный дар, который поможет получить волшебный меч в самом начале игры.

## **Стимул № 2 – развитие и самореализация**

Развитие и самореализация – наша внутренняя движущая сила для осуществления прогресса, развития навыков, до-

стижения мастерства и в конечном счете преодоления трудностей. Слова «трудность» и «вызов» здесь очень важны, поскольку без них значок или трофей не имеют смысла. Для активации этого стимула проще всего разрабатывать дизайн, используя в том числе очки, значки и рейтинги.

### **Стимул № 3 – расширение творческих возможностей и обратная связь**

Воздействие на этот стимул приводит к тому, что пользователи включаются в творческий процесс, когда многократно создают новые вещи и пытаются использовать их различные комбинации. Люди не только нуждаются в способах выражения собственной креативности, но и должны видеть результаты своего творчества, получать обратную связь и совершенствовать что-то в ответ. Вот почему играть с *Lego* и заниматься искусством так интересно. Если вы дадите игрокам возможность творить, ваша игра может стать в некотором роде автономной: игровому дизайнеру больше не нужно постоянно добавлять новый контент, чтобы поддерживать активность и привлекать внимание. Мозг игроков будет сам себя развлекать.

## **Стимул № 4 – чувство собственности и обладания**

Чувство собственности мотивирует пользователей: они понимают, что могут контролировать определенные аспекты игры. Когда человек осознает ответственность за что-то, он инстинктивно хочет увеличить и улучшить то, чем обладает. Эти чувства не только стимулируют людей к накоплению богатств. Желание обладать распространяется и на виртуальные товары или внутриигровые валюты. Кроме того, если человек тратит много времени на настройку своего профиля или аватара, он автоматически воспринимает их как собственность.

## **Стимул № 5 – влияние социума и привязанность**

Людей мотивирует социальное признание, наставничество, обратная связь от сообщества, общение с товарищами, а также конкуренция и зависть. Когда вы видите знакомого, который поражает каким-то умением или владеет чем-то необыкновенным, вы желаете достичь того же. Эти же стимулы заставляют нас взаимодействовать с теми объектами в реальности, к которым мы чувствуем близость. Например, если вы видите продукт, который напоминает вам о вашем

детстве, чувство ностальгии, скорее всего, увеличит вероятность его покупки.

## **Стимул № 6 – ограниченность ресурсов и нетерпение**

Невозможность обладать чем-то из-за уникальности объекта или особых условий его получения стимулирует нас желать его еще больше. Многие игры предлагают нам подождать несколько часов, прежде чем получить очередную награду, и мы сходим с ума в ожидании назначенного часа. В результате игроки возвращаются к игре в любую свободную секунду. Именно этот стимул использовали создатели *Facebook* при запуске сети. Сначала сайт был просто развлечением для студентов Гарварда, затем он открылся для нескольких других престижных университетов и в конечном счете для всех колледжей. Когда ресурс наконец стал доступен для всех, многие захотели присоединиться к нему просто потому, что раньше это было невозможно.

## **Стимул № 7 – непредсказуемость и любопытство**

Непредсказуемость – это основной стимул постоянной вовлеченности в игру, потому что вы не знаете, что произойдет дальше. Когда что-то происходит незапланированно, ваш

мозг начинает функционировать на высокой скорости и обращает внимание на новое событие. Это, очевидно, основной стимул возникновения зависимости от азартных игр. Но элемент непредсказуемости присутствует и в розыгрышах или лотереях. Именно из-за этого стимула многие люди смотрят фильмы или читают романы. Противоречивые эксперименты с ящиком Скиннера<sup>25</sup>, в котором животное часто нажимает рычаг из-за непредсказуемых последствий этого действия, как раз иллюстрируют действие этого стимула. Хотя многие неправильно поняли результаты экспериментов, связав их с естественным желанием живых существ охотиться за очками, значками и рейтингами (5).

## **Стимул № 8 – потеря и ее избегание**

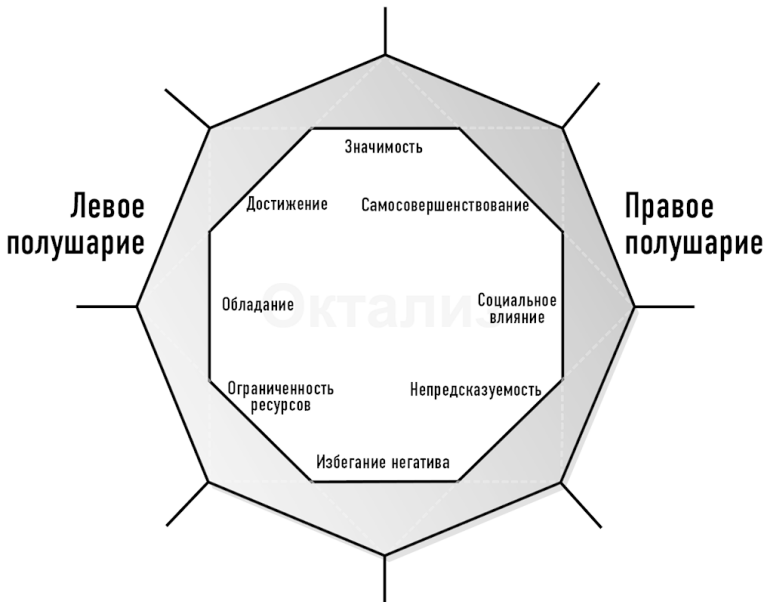
Все мы стремимся избегать негативных ситуаций, будь то увольнение или осознание, что время, которое мы уделяли на какую-то затею, было потрачено впустую. Понимание, что возможности ускользают от нас, также активизирует этот стимул. Люди чувствуют, что, если они не будут действовать немедленно, навсегда потеряют открывшуюся возможность. Этот стимул используют маркетологи, когда говорят, что специальное предложение действует ограниченное количество времени.

---

<sup>25</sup> Прибор, используемый в лабораториях для исследования поведения животных.

# Левое полушарие против правого, или внешние стимулы против внутренних

В этой книге я буду неоднократно повторять: мотивация всех ваших поступков основана на одном или нескольких стимулах, которые я описал выше. Если у вас нет причины поступать так или иначе, вы не будете ничего делать. Кроме того, все эти стимулы создают у людей различные ощущения. Некоторые позволяют нам почувствовать себя сильными без надобности куда-то спешить. Другие заставляют нас торопиться, несут в себе одержимость и даже привыкание. Одни из них краткосрочные, другие – долгосрочные. Поэтому эти восемь стимулов располагаются на вершинах восьмиугольника. Такое размещение отражает *характер* мотивации, которую они пробуждают в человеке.



Ключевые факторы левого полушария в сравнении с ключевыми факторами правого полушария

Стимулы, сфокусированные на активации в человеке творческого начала, самовыражения и социализации, сосредоточены в правой части октализа. В своей системе я называю их правополушарными стимулами. Стимулы, которые чаще всего пробуждают логику, аналитическое мышление и чувство собственности, изображены на левой стороне восьмиугольника и называются левополушарными стимула-

ми.

Отмечу, что отсылки к левому и правому полушариям мозга не стоит воспринимать буквально. Так я лишь символически обозначаю разницу между двумя различными функциями полушарий.

Интересно, что левополушарные стимулы имеют связь с внешней мотивацией. Иными словами, во время их воздействия вы мотивированы, потому что хотите что-то получить, будь то цель, благо или что-либо, чего получить не можете. С другой стороны, правополушарные стимулы в основном связаны с внутренней мотивацией: вам не нужна цель или вознаграждение за творчество или общение с друзьями – деятельность сама по себе служит вознаграждением.

Это важно учитывать, потому что многие компании уделяют особое внимание разработке внешних мотиваторов, таких как награды за выполнение задачи. Однако многие исследования показали, что внешняя мотивация мешает разрастись внутренней. Как только компании перестают предлагать пользователям внешнюю мотивацию, игроки теряют интерес к продукту. Их уровень мотивации к игре опускается ниже, чем до введения внешних мотиваторов. Эту тенденцию, названную *эффектом переоценки*, мы рассмотрим в главе 13.

Компаниям стоит разрабатывать игры так, чтобы подстегивать внутреннюю мотивацию пользователей. Пускай игроки делают что-то само по себе забавное и полезное, чтобы

получить удовольствие от происходящего.

# Геймификация Белой шляпы vs Черной шляпы



Сравнение основных факторов Белой и Черной шляп

Стимулы, расположенные в верхней части восьмиугольника, я называю позитивными мотиваторами, в то время как нижние – негативными. Я называю методы, которые в значительной степени используют стимулы из верхней части октализа, приемами «белой» мотивации, а методы, которые основаны на стимулах из нижней части октализа, приемами «черной» мотивации.

Если вам нравится нечто, что дает возможность проявлять свою творческую натуру и заставляет чувствовать себя успешным благодаря развитию навыков, то эта вещь укрепляет ваше чувство собственной значимости. В то же время если вы что-то делаете, потому что не знаете, что будет дальше, постоянно испытываете страх потери или изо всех сил пытаетесь получить то, чего получить не можете, то пережитый опыт часто оставляет неприятный привкус, даже если у вас было достаточно причин поступать подобным образом.

С точки зрения октализа проблема с играми *Zynga* (по состоянию на 2015 год) заключается в том, что компания использует приемы «черной» мотивации. *Zynga* называет свой метод работы с играми *Data Driven Design* (6). При его использовании структура создаваемого программного обеспечения передает структуру обрабатываемых в системе данных. Из-за использования приемов «черной» мотивации в течение долгого времени пользователи становились зависимыми, и это приносило компании значительную прибыль. Но большая часть игр от *Zynga* не дает пользователю воз-

возможность *почувствовать себя счастливым* во время игры. Поэтому пользователи постараются избавиться от зависимости при первом же удобном случае.

Это похоже на ситуацию с азартными пристрастиями: люди чувствуют, что не контролируют себя, и лишь когда прекращают этим заниматься, действительно осознают, что теперь владеют собой. В последние годы Zynga еще раз подтвердила мои теории, основанные на октализе. Компания удвоила ставки на набор азартных игр для игровых автоматов, таких как *Treasures of Olympus*. Эти игры все дальше отходят от методов «белой» мотивации (7).

Приемы «черной» мотивации не обязательно плохи. Стимулы, на которых она основана, можно использовать для получения продуктивных и здоровых результатов. Многие люди добровольно подчиняются «черной» мотивации, чтобы чаще ходить в спортзал, есть здоровую пищу или не нажимать кнопку повтора на своем будильнике каждое утро. Мы поговорим об этике и позитивном дизайне с использованием «черной» мотивации в главе 14.

Хороший практик в сфере геймификации должен рассмотреть все восемь стимулов октализа, поддерживающих позитивную и продуктивную деятельность, чтобы в итоге игроки стали счастливее и здоровее.

# Скрытый стимул: ощущение

Помимо восьми стимулов, которые мы подробно изучим в этой книге, есть скрытый, девятый стимул под названием «ощущение». Когда он активен, мы получаем удовольствие от совершения действия. Люди употребляют наркотики, наслаждаются массажем или занимаются сексом именно из-за *ощущений*. Вы часто выбираете одно блюдо вместо другого просто потому, что его вкус лучше, и в этот момент на вас влияет тот же стимул. Его главное отличие по сравнению с другими стимулами в том, что ощущение касается физических чувств: осязания, слуха, зрения, обоняния и даже вкуса. Другие стимулы доставляют нам удовольствие с помощью психологических средств – смысла и контекста того, что мы видим, слышим или ощущаем.

Причина, по которой я не включил ощущения в основной набор стимулов, в том, что октализ уделяет основное внимание психологическим мотиваторам, а не физическим. Например, в *большинстве* случаев я не могу создать интерактивный опыт, когда пользователь испытывает ощущение полета, находясь на американских горках. Массаж может стать вознаграждением или механикой *обратной связи* в рамках дашборда стратегии октализа (см. главу 16), но, как правило, в основе поведения лежат психологические стимулы, такие как ограниченность ресурсов или желание чем-то обладать.

Несмотря на то что мы не добавляем ощущения в схему октализа, мы признаем их присутствие и понимаем влияние на определенное поведение. Однако *ощущение* само по себе также имеет ограничения. Даже приятные действия, такие как секс, в отсутствие *любопытства, привязанности, творчества и ощущения нехватки ресурсов*, потенциально могут стать довольно непривлекательными.

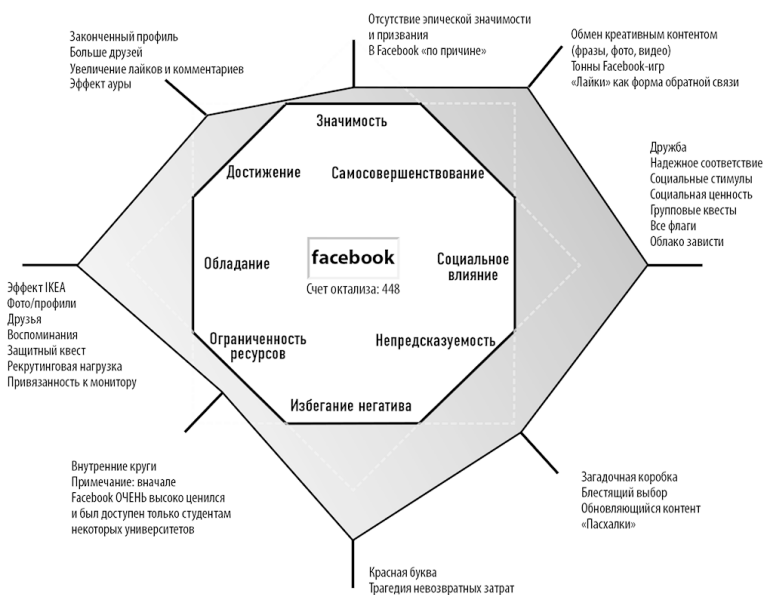
# Как применять первый уровень октализа

Теперь, когда мы познакомились с системой октализа, нужно определить, как ее использовать. Поскольку в основе любого действия человека лежат один или несколько стимулов (мотивов), логично предположить, что эти стимулы будут лежать в основе привлекательных продуктов или систем. Если ни одного из стимулов в системе нет – нет и мотивации у пользователей, и они будут чаще покидать игру.

Сперва мы можем использовать октализ при анализе сильных и слабых сторон различных продуктов и пользовательского опыта с точки зрения мотивации игроков. Стоит обратить внимание, как этот продукт или опыт использует каждый из восьми основных мотиваторов и идентифицирует все игровые механизмы и методы, используемые для их активации.

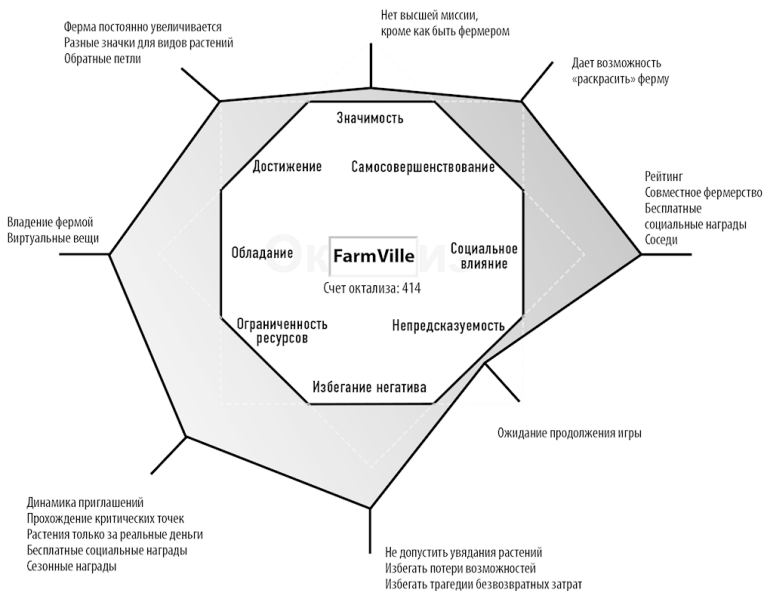
## Несколько примеров использования октализа

Вот октализ, созданный для анализа нескольких игр и онлайн-продуктов:



Как видно из схемы, *Facebook* активно использует многие стимулы, но плохо работает со значимостью и призванием (стимул № 1). У использования *Facebook* действительно нет великой цели, если только вы не один из немногих, кто активно вносит свой вклад в дело развития *Facebook*.

Помимо этого, компания слабо использует ограниченность ресурсов и нетерпеливость пользователей (стимул № 6): *Facebook* запрещает пользователям ряд действий, несмотря на то что они действительно хотели бы их совершить.



На иллюстрации показано, что *Facebook* в основном фокусируется на правополушарных стимулах, которые используют внутреннюю мотивацию. Кроме того, компания в большей степени опирается на приемы «черной» мотивации, а это означает, что *Facebook* скорее будет поощрять навязчивое поведение, которое побуждает пользователей ежедневно посещать ресурс.

Взглянем на стимулы из левой части схемы. Мы видим, что люди имеют внешнюю мотивацию заходить на *Facebook*

из-за чувства собственности и желания обладать (стимул № 4) – они стремятся настраивать и улучшать то, что им принадлежит.36

Проанализируем с помощью октализа несколько известных игр.

Как и *Facebook*, *FarmVille* и *Candy Crush* почти не используют стимул значимости и призвания (стимул № 1). Но *FarmVille* также не хватает непредсказуемости и любопытства со стороны пользователей (стимул № 7) – в игре не так много сюрпризов. Вы возвращаетесь в *FarmVille* просто чтобы собрать урожай, который посадили несколько часов назад. *Candy Crush* более сбалансирована, хотя и слегка перекошена в направлении правополушарных стимулов.



Раньше я делал каждый вариант октализа вручную на клавиатуре. К счастью, поклонник октализа Рон Бената из Израиля любезно предложил создать более простой инструмент – *Octalysis Tool*.<sup>37</sup>

Давайте используем эту программу для дальнейшего анализа.<sup>38</sup>

Здесь мы видим, что *Twitter* довольно хорошо сбалансирован, но больше склоняется к правополушарным стимулам. Напротив, *Linkedin* в значительной степени сосредоточен на левополушарных стимулах, с акцентом на «белой»

мотивации. Это объяснимо, потому что *LinkedIn* – отражение вашей карьеры, жизни и достижений. Мотивация иметь аккаунт в этой социальной сети очень сильно связана с внешним миром. Но так как компания слабо задействует стимулы из правой части октализа, которые связаны с внутренней мотивацией, в *LinkedIn* почти нечем заняться. И это вызов, над преодолением которого компания трудилась в течение многих лет. Пользователи создают свои профили, и в *LinkedIn* больше нечего делать. Аккаунт просто находится там.

В последние пару лет *LinkedIn* очень интенсивно работает над увеличением взаимодействий на сайте, воздействуя на желание пользователей общаться и строить связи (стимул № 5) с помощью таких игровых приемов, как социальные продукты и социальные ценности. Мы поговорим об этом подробнее в главе 9. Однако через структуру октализа мы можем видеть, что *LinkedIn* преуспеет, если позволит пользователям проявлять себя в творчестве и усилит обратную связь (стимул № 3), а также добавит немного непредсказуемости (стимул № 7).

## Самореализация

Мелкие и простые победы  
Приобретение читателей  
Рост числа ретвитов  
Рост числа ответов  
Уникальная редкая информация

## Значимость

Ведение микроблогов  
Всезнание  
Международные социальные контакты

## Творческое развитие

Ограничения профиля стимулируют  
креативность  
Создание ценного контента

## Чувство собственности

Рост числа читателей  
Эффект IKEA в следовании  
за потребительским контентом

## Социальное влияние

Дружеское взаимодействие  
через Twitter  
Экономика благодарности  
Хэштеги  
Ответы и читатели

## Ограничения

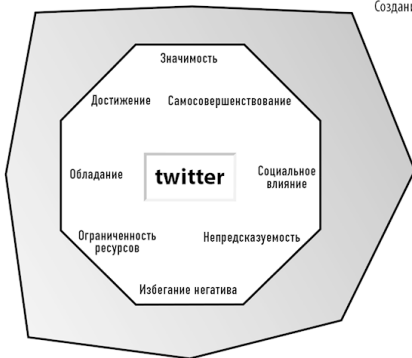
Сбои  
Ограничения профиля  
Однообразие действий

## Избегание

Потеря читателей  
Боязнь упустить что-то

## Любопытство

Интересные и непредсказуемые твиты  
Кто-нибудь ответит?  
Быстрое обновление новостей



## Самореализация

Прогресс-бар профиля  
(возможность увидеть свои успехи)  
«X людей увидели ваш профиль»  
Рекомендации  
Поддержка  
Доска почета  
(трофеи и достижения)

## Значимость

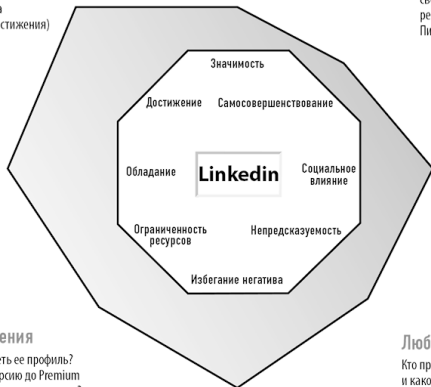
Быть профессиональной частью  
экономики будущего  
Найти работу мечты,  
к которой вы стремитесь

## Творческое развитие

Наилучший способ представить  
свой профиль и приобрести  
репутацию в сообществах  
Писать контент на LinkedIn

## Чувство собственности

Ваша жизнь. Ваша работа  
Зарабатывание большей  
суммы денег  
Приобретение большего числа  
контактов  
Совершенствование профиля



## Социальное влияние

Рекомендации  
по социальным ценностям  
Поддержка социальных продуктов  
X людей видели мой профиль  
Те же люди, чьи профили  
видели другие  
Сходство

## Ограничения

Хотите увидеть ее профиль?  
Обновите версию до Premium  
Хотите получить ее контакты?  
Обновите версию до Premium  
Хотите увидеть, кто просматривал ваш профиль?  
Обновите версию до Premium

## Избегание

Избегание потери карьеры  
Избегание плохой репутации

## Любопытство

Кто просматривал мой профиль  
и каково количество посетителей?  
Чем мой друг занят нынче?

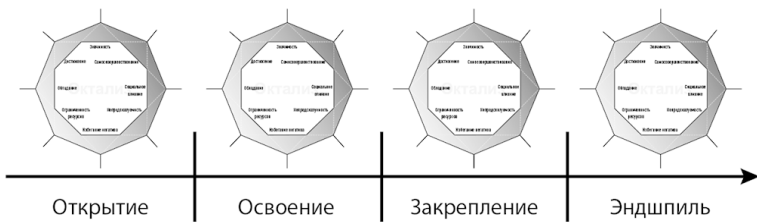
# Переход на второй уровень октализа

Мое десятилетнее исследование геймификации позволило мне создать надежную схему, которая может улучшить мотивацию игроков и показатели компании. Думаю, вы уже поняли, что богатый игровой опыт не сводится к прикручиванию различных игровых приемов к существующим продуктам. Геймификация – это работа, требующая нетривиального анализа, мышления, тестирования и корректировки.

По мере того, как вы будете развивать ваши навыки анализа с помощью октализа, вы будете открывать для себя все новые уровни его глубины. Всего этих уровней пять, и продвинутые включают в себя гораздо более сложные принципы проектирования и углубленный анализ.

Как только вы достигли мастерства в октализе первого уровня, можете переходить к следующему. На втором уровне мы проанализируем четыре этапа пути игрока: *этап открытия* (на котором вы понимаете, почему хотите испытать предлагаемый опыт), *этап освоения* (изучаете правила и инструменты игры), *этап закрепления* (повторяете действия, приближающие вас к цели) и *этап завершения игры* (покидаете игру/сохраняете свои результаты).

## Второй уровень октализа: анализ всех четырех этапов



Октализ второго уровня: факторы четырех этапов путешествия игрока

Большинство людей относятся к своему продукту исключительно как к опыту, что кажется разумным. Но с точки зрения мотивации, я считаю, это ошибочно. Причина, по которой вы используете игру в первый день, отличается от той, по которой вы продолжаете играть в сотый день. Поскольку все наши действия связаны с одним или несколькими мотиваторами из схемы, если на каком-то этапе ничто не будет пробуждать в пользователе мотивации играть дальше, он закроет игру и прекратит в нее играть.



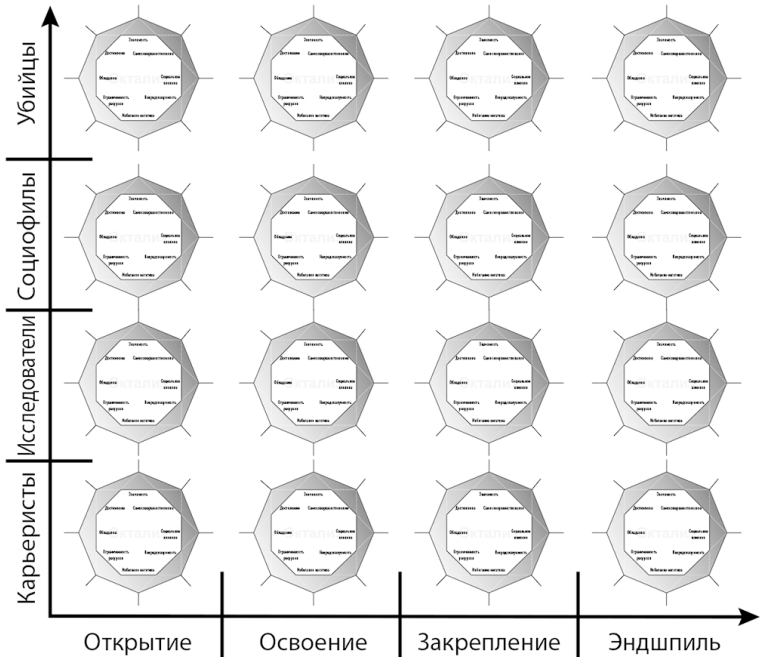
## Проверка пульса: что чувствуют игроки во время путешествия

По приведенной выше схеме вы можете оценить, какие именно стимулы имеют значение на каждом конкретном этапе опыта в пути игрока. Например, большинство людей *открывают* для себя продукт из-за любопытства (стимул № 7) – они читают о продукте в новостях или слышат, как о нем говорят другие.

Во время *этапа освоения* пользователей может мотивировать стремление к самореализации и развитию (стимул № 2). Например, они могут осознать свои умения и компетентность на ранней стадии игры. Во время *этапа закрепления* людей может мотивировать социальная динамика (стимул № 5). А еще на этом этапе они могут попробовать добраться до той цели, которой ранее не могли достичь (стимул № 6 – ограниченность ресурсов и нетерпение). На этапе *завершения* пользователи могут продолжать участвовать в игре из-за нежелания потерять свой статус и достижения (стимул № 8 – избегание потери).

Ваш стиль проектирования опыта для каждого этапа многое говорит о ваших способностях в качестве геймификационного дизайнера. Разумеется, никогда не забывайте о соответствии дизайна *природе* стимулов. Поймите, когда стоит использовать «черную» мотивацию, а когда «белую».

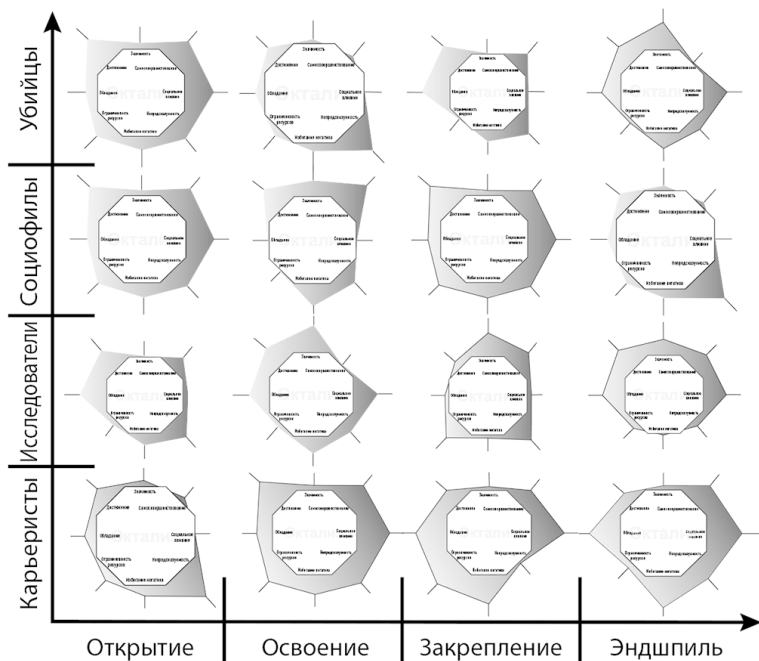
После того, как освоите октализ второго уровня, вы можете перейти к третьему уровню. Там большую роль играют типы игроков. На третьем уровне вы увидите, как различные типы людей можно мотивировать на разных этапах приобретения игрового опыта.



Дальнейшее продвижение по уровням: третий уровень октализа с использованием типов игроков по Бартлу

На приведенной выше диаграмме я использовал четыре типа игроков по классификации Ричарда Бартла (карьеристы, социофилы, исследователи и убийцы) для октализа третьего уровня, прежде всего потому, что это самая узнаваемая модель в игровом дизайне. Тем не менее октализ третьего уровня не нуждается в использовании типов игроков

по Бартлу (8). Фактически сам Ричард Бартл утверждает, что его четыре типа игроков могут не подойти для среды геймификации (9). Помните: различные типы людей мотивированы по-разному. Поэтому октализ третьего уровня позволяет дизайнеру понять, как будут чувствовать себя игроки на разных этапах, и спроектировать соответствующую систему. Мы также рассмотрим это подробнее в главе 15.



Сравнение: как игроки каждого из типов мотивируются

на разных этапах приобретения опыта

Невероятно сложно спроектировать то, что нравилось бы всем. Но октализ позволяет определять слабые стороны вашей системы и работать над улучшением мотивации в разных точках. Как только познакомитесь с октализом третьего уровня, вы сможете *почувствовать*, как движется мотивация внутри системы, и узнать, где ее недостаточно, где задействовано слишком много стимулов «черной» мотивации или преобладают внешние стимулы.

Например, через октализ третьего уровня можно прийти к таким выводам, как: «Похоже, *карьеристы* начинают опыт *открытия* хорошо, проходят этап *освоения* неплохо, но на стадии *закрепления* теряют мотивацию и выпадают. *Исследователи* будут тестировать продукт из-за стимула № 7 (*непредсказуемость и любопытство*), но во время *этапа освоения* чувствуют себя растерянными и выходят из игры. *Социофилы* не будут даже пробовать этот опыт, потому что в продукте нет стимула № 5 (*социальное влияние и привязанность*). Наконец, *убийцы*, похоже, в этом случае благополучно проходят этапы *открытия, освоения, закрепления* и *завершения* – возможно, хвастаясь своими успехами новым игрокам».

Несмотря на то что в целом уровней октализа пять, первого уровня часто хватает для большинства компаний, которые хотят понять, почему их продукты не привлекают поль-

зователей. Процессы октализа более высокого уровня полезны для организаций, которые хотят подталкивать свои показатели в правильном направлении и улучшать долговечность геймифицированной системы. Многие игры популярны только в течение трех-восьми месяцев, но те, у которых есть безупречный дизайн *этапа завершения*, могут существовать десятилетиями.

В этой книге мы рассмотрим, как создать и собрать вместе восемь стимулов, чтобы сгенерировать феноменальный опыт для любого пользователя.

**Чтобы получить максимальную отдачу от книги, выберите только ОДИН из приведенных ниже вариантов и выполните задание прямо сейчас:**

**Легкий:** подумайте о той игре, которой вы наслаждались в течение очень долгого времени. Можете ли вы определить, какой из восьми стимулов в ней присутствует?

**Средний:** подумайте, почему читаете эту книгу. Какие стимулы побуждают вас читать эту книгу, отложив другие дела?

## Глава 4

# Определим место геймификации

Прежде чем мы погрузимся глубже в геймификационный дизайн, я хотел бы решить некоторые насущные вопросы, касающиеся различных форм геймификации компаний.

Хотя геймификация – тема захватывающая, и она приносит свои плоды, многие новички в отрасли с трудом понимают, что такое геймификация и как ее классифицировать.

Что делать, если ваши сотрудники не хотят играть в игры? Если назвать что-то квестом, это можно считать геймификацией? Являются ли приемы, используемые компанией *Blendtec* для продажи блендеров, такими же, как геймификация, которую *eBay* применяет, чтобы вызывать привыкание к своей платформе? Как узнать, какой тип геймификации сработает для моей компании?

Все это может запутать читателя. Поскольку геймификация является таким всеобъемлющим зонтичным термином для «превращения рутины в игру», сложно определить, что ей является, а что нет (кстати, популярное определение геймификации из Википедии – «использование игрового мышления и игровой механики в неигровых контекстах» (10)). Это позволяет геймификации глубоко проникать во всевозможные области и отрасли. Однако по той же причине мно-

гие критики расстраиваются из-за столь широкого толкования этого термина. Особенно им не нравится, что из-за широких возможностей применения термина энтузиасты геймификации утверждают: все хорошее, забавное, мотивирующее или захватывающее существует благодаря их профессиональной деятельности.

Прежде чем вы продолжите чтение, я хочу предупредить, что эта глава не научит вас, как игрофицировать опыт для достижения лучших результатов. В ней я просто затрагиваю некоторые проблемы языка и семантики и выражаю собственное мнение по этому вопросу. Прочитав главу, вы станете лучше понимать данную область.

# Словесная перепалка (война значений)

Еще в 2011 году гуру геймификации Гейб Зикерманн и Себастьян Детердинг провели публичные дебаты о концепции геймификации.

Немного справочной информации. Гейб Зикерманн – блестящий маркетолог, спикер, генеральный директор крупнейшей конференции по геймификации в отрасли, председатель правления *GSummit*<sup>26</sup> и один из ведущих проповедников геймификации и ее коммерческого использования. Себастьян Детердинг – доктор философии, изучающий глубинную мотивацию в сфере игрового дизайна и геймификации. Он – один из самых уважаемых пионеров мысли в этой области.

В дебатах эпического размаха Себастьян Детердинг публично проанализировал все главы книги Гейба Зикерманна *Gamification by Design* и объяснил, почему считает каждую главу ошибочной или неточной (11). Кстати, его публикация в блоге по этому вопросу была больше, чем сама книга.

Одно из критических замечаний Детердинга состояло в том, что, вопреки утверждению Зикерманна в *Gamification by Design*, серьезные игры и рекламные игры не следует рас-

---

<sup>26</sup> *Gamification Summit* – ежегодный саммит, посвященный игровым механикам и применению их в реальной жизни.

смаатривать как примеры геймификации. Для тех, кто не знаком с этими терминами, Википедия определяет серьезные игры как «предназначенные для основной цели, отличной от чистого развлечения». Другими словами, игры, которые преследуют продуктивную цель, такую как обучение, образование, поддержание здоровья (отсюда термин «серьезные» (12)). *BusinessDictionary.com* определяет рекламную игру как «видеоигру, которая каким-то образом содержит рекламу продукта, услуги или компании» (13). Это игры, которые в основном действуют как интерактивные рекламные кампании, привлекающие потенциальных клиентов на сайт или в бизнес.

Как видите, в обоих определениях есть слово «[видео]игра». И мне кажется, значение этого слова противоречит сути геймификации. В своих статьях я рассказываю, что вы можете игрофицировать все, что связано с человеческой мотивацией, до тех пор, пока это нечто не станет игрой. Геймифицировать игру – все равно что пытаться сделать воду более текучей. Однако с помощью геймификации вы можете улучшить дизайн игры.

Так как рекламные игры и серьезные игры являются «играми», по этому стандарту вы не можете их по-настоящему геймифицировать. Правильно?

# Семантика против ценностей

Для меня это обсуждение не имеет смысла. Я бы предпочел потратить время на изучение и использование возможности игр изменить мир к лучшему, вместо того чтобы обсуждать классификацию терминов. Что хорошего вы создаете в мире, когда проводите день, споря, является ли предмет обсуждения «игрой, сделанной для путешествий» или «геймифицированным путешествием»?

Но есть люди, которые скажут: «Нет. Этот отличный пример – серьезная игра! Геймификация выглядит ограниченной и недостаточно убедительной». Почему люди сначала определяют геймификацию как нечто неубедительное, а затем называют ее неубедительной? В течение многих лет я также работал над серьезными игровыми проектами и рекламными играми. И если я могу использовать эти знания и опыт, чтобы помочь миру, зачем ограничивать мои возможности как профессионала в игре только из-за некоторых определений?

Открою небольшой секрет: хотя я и утверждаю, что у меня двенадцать лет опыта геймификации, я на самом деле «мошенник». Технически у меня есть три года опыта «серьезных игр», трехлетний опыт работы с *программами лояльности* и шестилетний опыт *геймификации*, состоящий из двух отдельных периодов. В течение всего этого времени я стремил-

ся применить принципы игры, чтобы воздействовать на мир. Назовите меня ленивым, но я предпочел бы просто обозначить всю свою работу как работу с геймификацией и выдавать результаты, которые влияют на мир, а не спорить о том, что могу и чего не могу сделать как профессионал в этой области.

Я написал о том, что наряду со многими «специалистами по геймификации» не являюсь поклонником слова «геймификация». Это в основном термин, который приняла индустрия. Я предпочел термин «человекоориентированный дизайн» (в отличие от функционально ориентированного), который представляет собой процесс проектирования систем с учетом мотивации человека.

Аналогичным образом мне также не нравится термин «серьезные игры», поскольку это подразумевает, что просто игры не являются серьезными, и с этим категорически не согласны миллионы серьезных геймеров. Подумайте, сколько спортсменов обидится, если они сыграют в баскетбол ради благотворительности, а люди назовут этот жест проявлением «серьезного спорта».

Существуют «корпоративно-привлекательные» термины, такие как «мотивационный дизайн», «поведенческая экономика», «программы лояльности», у которых много сочетаний и совпадений с расплывчатым термином «геймификация». Многие заявляют, что программы лояльности не считаются геймификацией, но затем утверждают, что присвое-

ние премиальных миль авиакомпаниями – один из лучших примеров геймификации.

Энтузиасты отрасли, такие как Себастьян Детердинг и Джейн Макгонигал, не согласились с таким широким употреблением терминов. Они заявили, что не хотят иметь ничего общего с подобной геймификацией. Они предпочитают слову «геймификация» термин «игровой дизайн», который рассматривают как восходящую форму геймификации (14, 15). Многие другие критики также утверждают, что мейнстримная реализация геймификации манипулятивна и не способна воодушевлять.

Вместо того чтобы спорить, что включает и не включает в себя геймификация, каждому стоило бы сказать: «Давайте улучшим нашу жизнь, основываясь на опыте, который получили в играх».

Конечно, люди любят обсуждать значения слов. Старайтесь мыслить последовательно во время таких разговоров, чтобы вы могли спокойно общаться со своими коллегами или начальством.

# Помидор: фрукт или овощ?

На мой взгляд, серьезные и рекламные игры следует включить в геймификацию, так как они используют игровой дизайн для достижения продуктивного результата вне игры. Грань между игрой и реальностью в них часто размыта. Иногда трудно сказать, является ли что-то обучающей «игрой», или это просто «геймифицированное обучение». Можно сказать, что игра, которая готовит сотрудников стать хорошими профессионалами, является «серьезной игрой», но также можно заявить, что они решили геймифицировать свою учебную программу. Согласно моему собственному определению, можно «геймифицировать» тренировку, представив ее как «серьезную игру», но нельзя геймифицировать очень серьезную игру, если она создана именно как игра. Поскольку это уже игра, вы можете применять к ней более эффективный игровой дизайн, а не «геймифицировать» ее. Вы понимаете, что этот разговор быстро становится неконструктивным.

Выступая на конференции *TEDx* в Лозанне, в своей лекции (16) я коснулся восьми стимулов человеческого поведения, которые уже описал в предыдущей главе. В качестве примера для стимула № 3 (*расширение творческих возможностей и обратная связь*) я упомянул «серьезную игру» *Foldit*. Примером для стимула № 5 (*социальное влияние*

и привязанность) стала обучающая игра *DragonBox*<sup>27</sup>; для стимула № 8 (потеря и ее избегание) – *Zombies, Run!*<sup>28</sup>, игра для фитнеса, побуждающая вас больше бегать. Некоторые не считают их примерами геймификации, поскольку они уже являются играми.

Если мы можем использовать свой игровой опыт в реальном мире, к чему нам эти условности? Аудиторию это явно не волнует: она вдохновлена возможностью превращения чего угодно в нашей жизни в нечто веселое, динамичное, более похожее на игру.

И кстати, помидор с точки зрения биологии – это фрукт. Но с точки зрения кулинарии помидор – это овощ. Это, вероятно, имеет большее значение для эксперта-садовода, чем для людей, которые просто заботятся о своем питании.

---

<sup>27</sup> *DragonBox* – обучающая серия игр, была разработана и издана норвежской студией *WeWantToKnow AS*.

<sup>28</sup> *Zombies, Run!* – это спортивная игра в жанре приключений, разработанная компанией *Six to Start*.

# Явная геймификация: игры, выполняющие неигровые функции

После обсуждения того, что является геймификацией, а что нет, следует перейти к типам геймификации. В своей работе я выделяю два типа: неявную, или имплицитную, геймификацию и явную, или эксплицитную, геймификацию.

Эксплицитная геймификация включает стратегии, использующие приложения, явно похожие на игры. Пользователи признают, что они играют в игру, и, как правило, должны к ней приспособиться. Примером может служить *Dikembe Mutombo's 4 ½ weeks to Save the World (17)*. Это интересная и причудливая «рекламная игра», выпущенная *Old Spice*. В ней широко известная легенда баскетбола пытается спасти мир, выполнив ряд задач в 8-битном сеттинге до наступления ожидаемого «конца света» в 2012 году. Конечно, бонусы и продакт-плейсмент *Old Spice* можно неоднократно увидеть в игре. Это яркий пример не только применения методов игрового дизайна в маркетинге, но и использования самой игры для маркетинга.

*McDonald's Monopoly Game* также является хорошим примером эксплицитной геймификации (18). Всем известно, что они играют в игру, но главная цель игры – заставить людей вернуться в *McDonald's* и съесть больше картофеля фри, ничего особенного там нет. Мы рассмотрим эту игру более

подробно в главе 9.

Другие интересные примеры эксплицитной геймификации – это знаменитая серьезная игра *Foldit*, которая способствовала исследованиям СПИДа (19), а также *Undiscovered Territory*<sup>29</sup> (20) от *Autodesk*, созданная для продажи их очень дорогого 3D-софта. Явную геймификацию использует и *Repair the Rockaways* (21) – игра, подобная *Farm Ville*, но количество доступных в ней кирпичей определяется тем, сколько денег пользователи пожертвовали для помощи жертвам урагана «Сэнди».

Опять же, все эти примеры – *игры*, в которые люди играют осознанно. Следовательно, это явная геймификация. Преимущество проектирования таких игр в том, что продукт, как правило, предоставляет дизайнеру больше свободы творчества. Недостатком является то, что продукт можно рассматривать как нечто детское, несерьезное или отвлекающее внимание некоторых целевых пользователей. Некоторые корпоративные менеджеры, увидев графическую игру, сразу чувствуют отвращение к ней, хотя, если ее хорошо спроектировать, интерактивная «игра» может удерживать аудиторию дольше и улучшать бизнес-результаты. Кроме того, чаще всего реализация масштабной эксплицитной геймификации требует больше ресурсов для создания высококачественной игры.

---

<sup>29</sup> *Undiscovered Territory* – игра-путешествие по интересным местам Земли.

# Неявная геймификация: человекоориентированный дизайн, использующий игровые элементы

ИмPLICITная геймификация – это форма дизайна, которая тонко использует игровые методы и восьмой стимул октавы в опыте пользователя. Неявные методы геймификации полны элементами игрового дизайна, которые иногда даже невидимы для пользователя. Эта форма дизайна похожа на дверной молоток: вы не задумываетесь о том, как он был создан и какая идея за ним стоит, – вы просто используете его, чтобы постучать в дверь.

Примеры имPLICITной геймификации часто обсуждаются в специализированной литературе. Среди них – прогресс-бар *LinkedIn* (22) и внутренняя мотивация, которая поддерживает Википедию (23), система конкурентных торгов и обратной связи на *eBay* (24), социальное сравнение и мотивация в *SaaS* (25), а также непредсказуемость и дефицит в *Woot!*<sup>30</sup> (26).

Увидев прогресс-бар на *LinkedIn*, большинство людей не скажет: «А, они заставляют меня играть в игру! Я не хочу играть в игры». Прогресс-бар просто аккуратно встроено, чтобы пользователь мог видеть свои достижения, которые

---

<sup>30</sup> *Woot!* – американский интернет-ритейлер.

будут мотивировать его приближаться к цели. Конечно, очки, значки, рейтинги и уровни часто встречаются в имплицитной геймификации.

Преимуществом неявной геймификации является то, что технически ее проще реализовать и она подходит для многих ситуаций. Недостаток в том, что из-за ее очень удобной реализации дизайнер может начать «лениться» – велика вероятность, что он неправильно спроектирует игровую динамику и небрежно ее соберет. А это в свою очередь скажется на бизнес-показателях.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.