

游戏激励机制的迁移价值及内在逻辑

储闻达

邮箱：chuwd19@mails.tsinghua.edu.cn

摘要 电子游戏对玩家产生了极大的吸引力，其激励机制获得了巨大的成功。本文认为，使游戏激励机制区别于传统激励机制的主要特征是数字化和实时反馈，并对盛大公司采用个案探究的形式阐明了这两种特征的作用机制。通过分析，本文一方面证明了游戏激励机制在非游戏领域的迁移价值，一方面指出将此激励机制引入现实的隐患。最后，本文揭示了当代电子游戏的内在逻辑是用数字和程序组成的数学逻辑，以及这种逻辑可能导致的牺牲多元价值及数字劳动剥削等社会问题。

关键词 激励机制 游戏激励 游戏化管理 数字化

游戏的激励性质

近数十年来，由于电子产品的技术革新和游戏制作者的不懈努力，电子游戏对人们的诱惑力越来越大，甚至成为很多玩家生活中不可或缺的一部分。电子游戏行业的爆炸式增长已是不争的事实。据统计，“2018年中国游戏用户规模达6.26亿人，同比增长7.3%”^①。巨大的玩家基数和其爆炸式的增长速率足以证明：游戏对很多人而言，比现实世界具有更大的吸引力，而且这种吸引力与日俱增。这种现象在很大程度上可以归因于游戏优异的激励机制。

所谓激励，是通过适当反馈、奖惩机制，激发并引导其作用对象进行特定行为的过程。应当特别指出，被激励者是自觉接受激励过程，而非被胁迫接受。美国心理学家亚当斯指出公平的奖酬规则是激励员工的动力；反之，当个体认为自己获得的报酬和付出的努力之比低于他人，就会产生消极心理，导致行为动机下降。^②因此，一个好的激励机制应当让大多数人感到公平，适量地奖励行为符合要求的人，惩罚犯错的人，并引导他们改正错误、再次

^① 中国音数协游戏工委、伽马数据：《2018年中国游戏产业报告》，2018年12月20日，第5页，<http://www.cgigc.com.cn/gamedata/20752.html>。

^② J. Stacey Adams: "Inequality in Social Exchange", *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, Vol.2, pp. 267-299.

尝试。

游戏通过构建成熟的规则满足了上述激励机制的要求，吸引玩家“自愿尝试克服种种不必要的障碍”^①，从而获得了生命力。由于游戏的自愿参与性，游戏用高明的手段激励而不是强迫玩家行动，微观地、潜移默化地引导玩家的行为。如果对当下流行的各种游戏的激励机制加以审视，就不难发现它们的共性：它们大多制定明确的目标和奖赏，用排名或对战诱使玩家积极竞争，它们规则完善、赏罚分明。然而真正使游戏激励机制大获成功的，应当是下列两个性质。

一是游戏把大部分属性、目标、奖罚数字化、程序化。一款 RPG 游戏会把角色的经验、力量、智力等属性直接表示成数值，而一款 MOBA 游戏用雷打不动的数学公式计算伤害，决定角色的生死。这样一来数字逻辑接管了对胜负和赏罚的裁决，形成无可辩驳的公平性，同时游戏目标在数学的意义上得以明确。这一性质在现代依托电子设备运算的游戏中是明显且自然的。

二是游戏采用实时反馈的激励方式。在现实世界中人们做出的行为可能需要很长时间才能受到反馈。例如学生每个学期努力学习、认真完成作业可能要在期末考试中才能受到反馈，一件产品的开发部门可能要经历漫长的开发、测试、宣传周期才能将产品摆上货架，收到反馈。但在游戏中玩家等待反馈的时间非常短。玩家在做出行动往往立刻、或是在可以直接预见的将来收到奖励或惩罚。更进一步，当代电子游戏在此基础上运用高超的可视化手段，强化了实时反馈的作用。例如游戏角色上方的“血条”和“经验条”、任务栏中代表待完成任务的小红点。因此玩家不断在感官刺激下收到鼓舞，留在游戏世界中，遵循游戏设计好的规则向游戏目标前进。在短短数十分钟的时间内玩家便得以通过游戏获得内在成就感、满足感，抑或是在游戏失败后重振旗鼓，渴望再次尝试。

^① [美] 简·麦戈尼格尔：《游戏改变世界》，阎佳译，杭州：浙江人民出版社，2012年，第22页。

游戏激励机制的迁移价值：以盛大公司为例

游戏的激励机制展现出对其玩家的强大吸引力和束缚力，促成了巨大的商业成功，从而使一些富有想象力的人们看到了现实世界游戏化前景。麦戈尼格尔在她的著作中写道：“现实已经破碎，而我们需要创造游戏来修复它”^①。如果把游戏的某些元素迁移到现实生活中，将有可能为现实世界注入更多活力。近年来涌现出了很多实验性的游戏化探索。例如在学校课堂上教师用小组竞赛等游戏模式激发学生参与，在游戏市场上出现了以训练人才为目的的严肃游戏，甚至在一些公司出现了高度游戏化的管理模式。下文将着重分析的盛大公司，正是把游戏深深植入到其管理系统之中，是印证游戏激励机制在严肃的管理领域作用的绝佳案例。

上海盛大网络发展有限公司，主营业务为网络游戏和网络文学，代表作有《传奇世界》等大型在线网络游戏。盛大公司在2007年进行内部改革，首次提出了“游戏式管理”的概念。该公司素有代理和制作游戏的经验，深知如何设计游戏更吸引玩家，所以具有设计游戏化管理模式的条件。

盛大游戏式管理的核心，是经过反复计算设计出的经验值系统。^②所有员工的表现、工作业绩都直接反映在经验值上。而经验值的作用也同样简洁直接：获取晋升机会。经验值系统的本质即是量化。员工的表现被记录成数字，升职加薪的机会也被标记为数字。这些机会被明码标价，如同商品一般被公示在所有员工眼前。从企业结构的角度看，游戏收回了此前各级管理者掌握的决定职位升降的权力，并用数学逻辑取而代之，由此缔造了极公平的竞争环境。于是员工通过努力获得收获，在数学的意义上得到了确定和保证。这使员工们倍感鼓

^① [美] 简·麦戈尼格尔：《游戏改变世界》，第9页。

^② 参见陈力：《盛大：向游戏学管理》，周云成编：《商界评论》2010年第6期，北京：商界传媒社，第130-135页。

舞。

设置经验值只是搭建了基础的框架，一个成熟的激励机制还需要细致规则的支撑。盛大公司的员工通过两种方式获取经验值。一是随时间自然积累，只要不犯错就会缓慢增加；二是通过在日常工作之外额外领取任务，而这些任务由被明码标价，供符合任务条件的员工自由选择。这实际上是为了适应公司管理特别设计的规则，平衡了资历丰富的老员工和能力超群的员工的升职机会。老员工认为自己长期的贡献被公司认可，付出更多努力、更有能力的年轻人也有确切的晋升方式保证他们的努力有所回报，而公司同样甄选出最优秀、最有干劲的员工。

不仅如此，在公司的内部管理系统上，大量与该员工相关的数字被可视化。员工的经验值和相邻岗位的经验值要求被表示成数字条，而其获得经验值的历史记录被制成图表，给人视觉上的冲击和直接的个人成就感。这种可视化的处理，实际上构造了实时的反馈系统。员工每工作一天，或每完成一项任务，都能立刻通过经验条的变化直接感受到自己获得的奖励，使每一份微小的努力都能及时获得认可。实时激励代替了管理者空洞的允诺，源源不断地为员工提供动力。这些可视化的经验条可以从大多数电子游戏中找到影子，而它在企业管理中的作用再次印证了游戏元素的迁移价值。

然而设计一个完善的游戏化管理机制并不是一件简单的事情。一款电子游戏想要长久地维持热度，挽留玩家，需要面临维持平衡性的挑战。游戏的平衡性是多方面的。一方面游戏难度和玩家能力之间需要平衡。只有任务难度和能力相平衡时，人们才会进入心无旁骛的“心流”状态，达到激励玩家的效果。如果挑战太大，玩家会焦虑；如果反之，玩家则会厌倦。

①另一方面，如果游戏存在竞争，不同角色、不同阵营之间需要达到平衡，否则会丧失游戏的可玩性，激励机制宣告失败。

① See Mihaly Csikszentmihalyi: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper Perennial Reprint Edition, 1991, p. 252.

放在企业管理上，维持游戏机制的平衡也是困难的。游戏难度和玩家能力的平衡，表现为经验值奖励程度和各岗位经验要求的平衡。经验值就像货币，如果发给员工的经验太多，会造成经验值的通货膨胀，而高层岗位的数量有限，无法分配给过多员工作为奖励。反之，如果发给员工的经验太少，员工发现升职加薪遥遥无期，又会丧失动力，产生逆反心理。

不仅如此，企业还必须平衡员工能力发展和经验累计之间的平衡。公司激励员工的目的不仅是敦促玩家积极工作，完成更多任务，更重要的是引导员工自我提升、自我实现。管理者希望看到，员工升职表面上是因为工作游戏中经验值的累积，实质上是能力和阅历的成长使他们能胜任难度更大、责任更重的工作。帮助员工成长的游戏机制在某种程度上与教育游戏类似。而在良好的教育游戏中，“关卡的挑战性必然随着学习者对知识掌握程度的不断深入而动态变化”^①。因此，企业给每个员工推荐的悬赏任务难度应当循序渐进，正像在游戏中那样。而当员工的经验等级较高时，应当通过反向激励，避免员工多次重复做能力需求过低的单调工作。例如随着等级增高，低等级任务获得的经验值逐步递减。

在设计平衡机制时，盛大综合了考虑员工的能力提升和经验累计，部分地实现了上文所述的“游戏平衡”。当一个员工的经验值累计达到岗位要求时，并不是立即升职加薪，而必须经过预先设计好的训练流程，经专家团队审核通过，才可以走上新的岗位。这一举措为的是确保员工有足够的的能力胜任新的工作，它独立于游戏化机制之外，实际上是游戏化机制的绝对权威性向企业管理的现实需要的一次妥协。

然而，尽管经过仔细的设计，盛大的游戏化管理模式仍存在令人担忧的问题。我们将要看到，这些问题表现在经验值评价体系的单一性上，而根植于游戏化过程中对数字的依赖和过量使用之中。

首先，在盛大公司中，经验值几乎决定了一切。这种经验值至上的游戏化机制抹杀了绩

^① 秦丽丽：《教育游戏的关卡设计原则探讨》，《科技信息》第 33 期，2009 年，第 872 页。

效评价体系的多元性。员工在不断被经验值刺激、激励的同时，必然会将眼光过多聚焦于获取经验值上。这极有可能导致员工不愿尝试挑战创新性的、高风险的项目，因为这些项目难以高效率地获得经验值。这样一来，员工丧失了创新活力，企业的创造力也就下降了。

其次，这一游戏化管理模式是建立在有效量化员工行为的基础之上的。然而事实上，存在大量难以被量化的行为和难以被量化的价值，例如美学价值、或是员工提出的一些建设性意见。经验值过度强调量化的结果，很可能是对这些无法量化的价值的忽视。

最后，这种数字化的游戏管理模式作为激励机制的成功反而更值得警惕。游戏化的管理模式激励着一些玩家自愿加班加点。这表面上是玩家的自由选择，但被经验值规训的玩家就像是游戏规则的提线木偶，其意志在事实上被数字和逻辑构成的游戏规则所左右。这一现象在当代电子游戏的昌盛中并不罕见，这一点将在本文最后的部分加以讨论。这里应当指出的是，通过游戏化把电子游戏的激励机制引入现实，有可能将这些社会问题进一步扩大。在感叹游戏化管理在提升员工效率方面的有效性的同时，必须同时认识到与之相应的后果。

虽然一些隐藏的问题仍然存在，盛大公司的游戏化管理的成果仍然值得称赞。时任盛大网络人力资源副总裁的张瑾评价这套管理系统“极大地调动员工积极性，发现员工潜能，让员工自我快速成长，还能让公司从管理的角度做到资源的最优配置”^①。从数据上看，2011年中国各行业离职率高达18.9%^②，而作为离职率普遍更高的移动互联网行业，盛大的离职率保持在10%左右，这无疑表现出盛大员工对公司及其管理模式的信赖。同年，盛大游戏公司进一步扩大了激励行为，实行“双倍经验值”活动^③，表明了公司决策层对游戏化管理的认可。

^① 陈力：《盛大：向游戏学管理》，《商界评论》2010年第6期，第133页。

^② 参见前程无忧网：《2012 离职与调薪调研报告》，2011年12月26日，<http://research.51job.com/insight-174.html>。

^③ TechWeb：《盛大游戏式管理：员工经验值翻倍可涨薪》，2011年8月8日，<http://www.techweb.com.cn/it/2011-08-08/1077830.shtml>。

总而言之，盛大公司创新性地借助电子游戏中经验值和打怪升级的概念，通过量化员工行为、并可视化员工数据建立了正负双向的实时反馈。如同大多数电子游戏一样，这种管理机制在维持平衡性上受到考验，并在评价方式单一、数字化和管理成本上存在问题。但尽管问题存在，盛大公司的管理游戏化在实践中仍颇有成效，印证了游戏的激励机制在非游戏领域值得探究的迁移价值。游戏的激励机制在管理、教育、医疗等领域的应用都值得进行更多探索和实践。

当代游戏激励机制中的数字逻辑

电子游戏作为当代富有极大影响力的时代文本，产生了独特的激励机制和逻辑规则。前文已经简要提到，游戏的规则和叙事文本在极大程度上被数字化，游戏世界被数字逻辑所统治。所谓数字逻辑，即是指完全用数值计算和程序公式决定叙事，它的诞生可以归因于与电子游戏依赖程序后台运行的性质。

诚如上文所述，各种属性的数字化为激励机制的实时反馈提供了方便，以量化绩效为核心的经验值管理系统让管理流程程序化、公平化，同时起到了可观的激励效果。但应当指出，数字化带来的巨大成功是以牺牲很多其它价值为代价的。

美国的阳光实验室为了让游戏中“升级”的概念在现实中发挥激励的作用，建立了一个名为 Plusoneme 的网站。这个网站尝试将使用者在现实生活中的个人属性完全用数字表示出来。于是该网站列举了 37 种不同的属性：创造力、慷慨度、速度、时尚、倾听力、毅力等^①，并尝试通过这些数值的加减让使用者受到鼓舞。无论这种尝试成功与否，都显然暴露出现代人对数字逻辑的崇拜。上面提及的几种属性中，只有“速度”一项可以轻易通过物理

^① 参见[美] 简·麦戈尼格尔：《游戏改变世界》，第 147 页。

公式被量化表示，创造力和慷慨度并不直接体现在物理实质上，而时尚指向人的审美观，更无法用数学衡量。这种对数字逻辑的喜爱、抑或是过度相信，多少可以追溯到电子游戏文化对人们的影响。

在绝大多数电子游戏中，数字逻辑统治了玩家。虽然并不是所有游戏都是如此，但强调数字逻辑的游戏似乎更能刺激玩家的神经，成为了当代电子游戏的主流。冒险和大型角色扮演游戏为玩家勾勒出看似完美而自由的虚拟世界的同时，一切程序和数学计算之外的可能性都一概被抹杀。在这些电子游戏中，属性更强的角色必然战胜属性更弱者，效率更高的行为必然淘汰低效率的行为，充值真实货币更多的玩家必然得以俯视更少者。这种数字逻辑的世界观似乎比经典力学所支持的决定论更为激进，因为每一个角色未来的故事在可计算的意义下被其数值属性唯一决定。在这种数字逻辑所支配的游戏中，玩家必然将数字作为最重要的关注点，同时忽视那些未被游戏规则纳入计算的属性。矛盾的是，美学可能性、满足感、个人实现、创造力和独立思考等十分重要的价值或品质，都难以被数字所量化。因此，这类电子游戏逐渐占据人们的空闲时间，上述价值就逐渐被疏远、舍弃，实质上形成了“数学逻辑对诗学逻辑的全面放逐”^①。由此可以断言，在无法解决这一矛盾的前提下，以数字逻辑特征的游戏激励机制容易使人过度依赖数字，从而忽略了一些十分重要的事物的实质。

更进一步，这种被数字至上的原则所支配的游戏构成了完善的激励机制。数值较低的玩家被游戏规则惩罚，而数值更高者则通过数字上的领先收获了雄辩的、无可置疑的胜利。胜负、存亡的落差催促着玩家，让他们自觉地跟随游戏规则，完成一个又一个游戏发配给他们的任务。这种激励机制使玩家们陶醉在“神圣”的游戏规则中。他们被游戏规则所规训，从而遵从游戏规则对效率的要求，“自愿”地做出效率最优化的行为。在《英雄联盟》等 MOBA 类游戏中，玩家必须在最短的时间内获得最多的资源，以使用更高等级的角色和装备压倒对

^① 李壮：《论电子游戏的叙事和文化逻辑》，第 30 页。

手。在由此诞生的电子竞技产业中，选手们为了这一目标每天训练十几个小时。而在更多大型游戏中，玩家为了效率最大化组建了“游戏公会”等组织。公会的成员必须按照公会要求，完成诸如生产游戏资源等任务。他们像工人一样在虚拟世界中高效地进行资源生产，使他们虚拟世界中角色获得提升。而他们在该世界中所获得的，对于游戏公司而言往往是廉价的。这些玩家在游戏中，无偿地、无意地为游戏公司创造着价值。有时，他们比起一个游戏者，反而更像是虚拟世界中的工人，从而被形象地称作“玩工”^①。数以百万计的玩家在潜移默化中被游戏的数字激励影响，把他们的空闲时间用在电子游戏上，实际上却是自愿地在游戏中进行着数字劳动^②。规则同其激励机制一起，构成了电子游戏时代微观的权力，让玩家提供免费劳动，在游戏世界中再现、甚至强化了对劳动者的剥削。这些行为与资本社会的内在逻辑有如此惊人的相似性，以至于有学者把电子游戏看作“对资本时代个体生存技能的微观训练”^③。总而言之，玩家在自愿遵守数字时代的游戏规则的同时，也同时接受了效率至上的游戏原则，事实上为游戏产业提供了免费劳动力。

结语

当代电子游戏对玩家表现出吸引力和成瘾性，并在此基础上创造了巨大商业价值，证明了其激励机制的成功。这种激励机制以数字化和实时反馈为主要特征，其中后者很大程度建立在前者的基础之上。盛大公司的管理模式是游戏激励机制在非游戏领域运用的一次尝试。它将经验值系统作为核心，使企业管理数字化、程序化、公平化；并在经验值系统的基础上将其可视化，构建了实时反馈机制。由此公司成功地调动了员工的生产积极性，印证了游戏

^① See Julian Kücklich: "Precarious Playbour: Modders and the Digital Games Industry", *Fibreculture Journal*, Issue 5 (2005), Open Humanities Press, 2005.

^② “数字劳动”被界定为：“互联网用户无偿、自愿的网络行为提供的免费劳动”。See Tiziana Terranova: "Free Labor: Producing Culture for the Digital Economy." *Social Text*, vol. 18 no. 2, 2000, p. 33-58.

^③ 李壮：《论电子游戏的叙事和文化逻辑》，张燕玲编：《南方文坛》2019年第1期，广西文联，2019年，第30页。

激励机制在非游戏领域的迁移价值。但这种管理模式仍然存在评价体系单一、难以进行“游戏平衡”等问题。更使人感到担忧的是，这种管理模式建立在员工贡献完全数字化的基础上，使我们得以管窥网络时代游戏的数字逻辑。这种逻辑似乎已经根植于新时代的年轻人基因之中，而该逻辑的兴盛必然以牺牲无法量化的美学可能性、个人实现、创造力和独立思考等重要价值为代价。同时，玩家的游戏行为被数字所规训，某种程度上构成了新的劳动力剥削形式。