

a mindstyle business 与思想有关

FOR THE WIN

How Game Thinking Can Revolutionize Your Business

游戏化思维

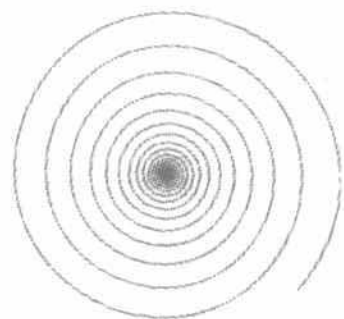
改变未来商业的新力量

【美】凯文·韦巴赫 / 丹·亨特 著 周逵 王晓丹 译
(Kevin Werbach) (Dan Hunter)

沃顿商学院教授
奥巴马商业顾问
全球游戏化课程创建第一人

首部系统阐释游戏化
如何变革商业的著作

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



FOR THE
WIN

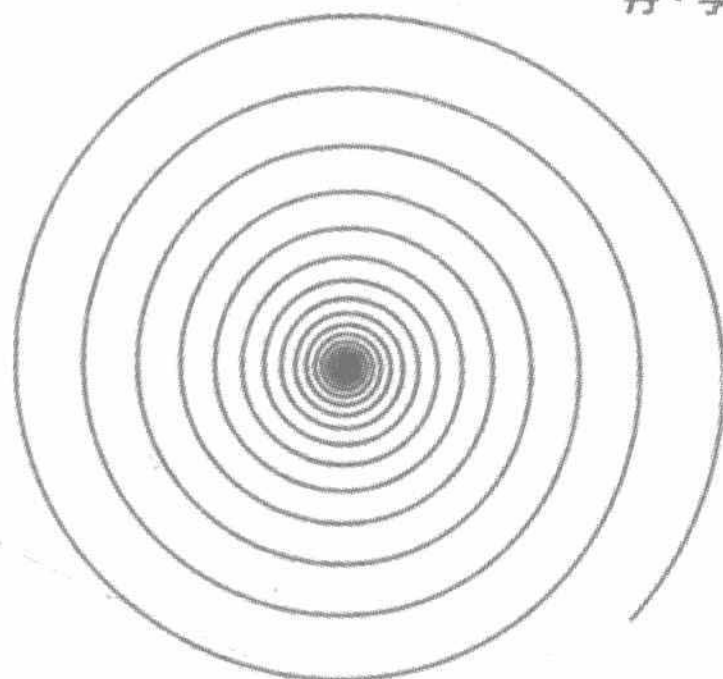
How Game Thinking Can
Revolutionize Your Business

游戏化思维

改变未来商业的新力量

[美] 凯文·韦巴赫 (Kevin Werbach) 著
丹·亨特 (Dan Hunter)

周逢 王晓丹 译



图书在版编目 (CIP) 数据

游戏化思维: 改变未来商业的新力量 / (美) 韦巴赫, (美) 亨特著; 周逵, 王晓丹译. —杭州: 浙江人民出版社, 2014.4
ISBN 978-7-213-06013-7

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2014-76 号

I . ①游… II . ①韦…②亨…③周…④王… III . ①商业管理—研究
IV . ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 043671 号

上架指导: 商业趋势 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

游戏化思维: 改变未来商业的新力量

作者: [美] 凯文·韦巴赫 丹·亨特 著

译者: 周逵 王晓丹 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 张谷年

印刷: 藁城市京瑞印刷有限公司

开本: 720 mm × 965 mm 1/16

印 张: 12.75

字数: 11.6 万

插 页: 4

版次: 2014 年 4 月第 1 版

印 次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-213-06013-7

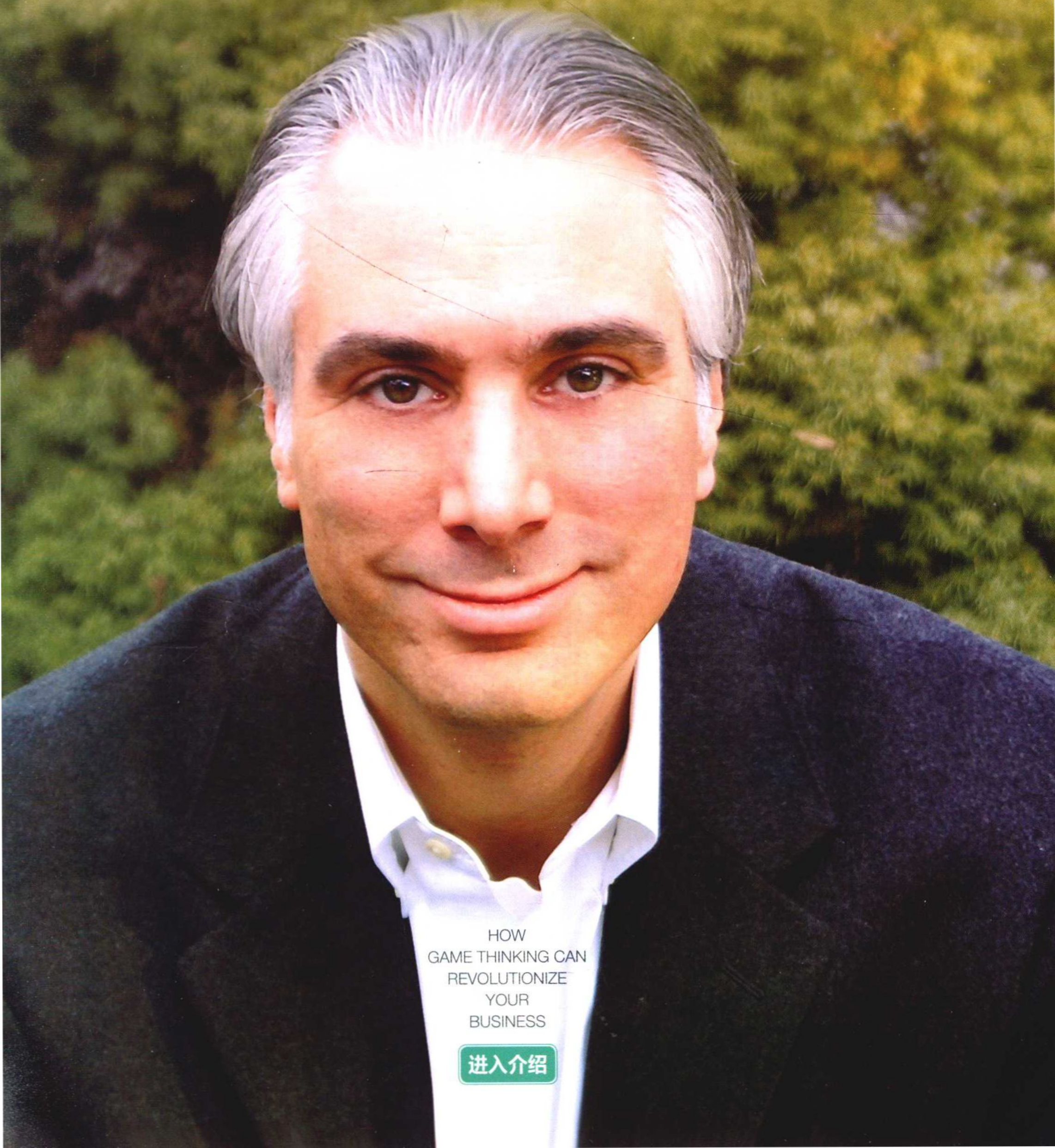
定 价: 36.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。

凯文·韦巴赫

全球游戏化课程创建第一人

KEVIN WEBBACH



HOW
GAME THINKING CAN
REVOLUTIONIZE
YOUR
BUSINESS

[进入介绍](#)



赫赫有名的奥巴马商业顾问

作为毕业于加州大学伯克利分校和哈佛大学法学院的高才生，韦巴赫一直是美国赫赫有名的互联网专家。他是技术分析咨询公司超新星集团创始人，全球通信研究院（Center for Global Communications）资深研究员，美国未来研究院（Institute for the Future）的顾问委员。

把韦巴赫推到公众视野的是总统奥巴马，他甫一上任，就任命韦巴赫为联邦通信委员会过渡团队的顾问之一，协助奥巴马策划其接任美国总统后的政府公关政策。他与其他同事负责为美国联邦通

信委员会（Federal Communications Commission）共同评估奥巴马政府的总统过渡团队，并在美国联邦通信委员会以及国家电信和信息管理局（National Telecommunications and Information Administration）担任专家顾问。他的名字经常出现在CNN、NPR、《纽约时报》、《华尔街日报》，以及《华盛顿邮报》等重要媒体上。

其实，早在克林顿政府时期，韦巴赫就是美国联邦通信委员会科技政策顾问，帮助制定了美国政府互联网和电子商务的相关政策。

HEW I N WEA BACH

星级指数：★★★★★

HOW
GAME THINKING CAN
REVOLUTIONIZE
YOUR
BUSINESS

『超新星詹金斯』 《魔兽世界》超级大玩家

除了是声名显赫的学者，韦巴赫还是《魔兽世界》的顶级高手和忠实粉丝。网名为“超新星詹金斯”的韦巴赫在游戏中的角色“牛头人萨满”已修炼到了很高的级别，是两个公会的成员。

韦巴赫在博客中对《魔兽世界》大加赞赏，说它“开拓新思维，让玩家更好地合作，其中很多思想可以推广到包括商业实践在内的其他团队活动中”。他还表示，“网络游戏将会是新技术的实验场所，因为使用者能从中获得直接利益，并会愿意尝试新事物。”更有内部消息透露，在奥巴马竞选总统期间，韦巴赫就曾为其提供了很多有用“情报”，而这些“情报”都是通过网络游戏获得的。



KEVIN WERBACH

FOR
THE
WIN



游戏化， 沃顿商学院最受欢迎的课程之一

源于对互联网与游戏化的独特认知与关注，韦巴赫成为全球在商学院开设系统游戏化课程的第一人。他讲授了三门不同的游戏化课程，其中在 Coursera 上讲授的大型在线公开课（MOOC），更是吸引了来自逾 150 个国家的 8 万名学生，获得好评无数。

他的课程教给学生如何在人力资源、可持续性、创新、客户和市场营销等商业领域运用游戏化。韦巴赫称：“游戏化不囿于具体行业、部门或企业类型，许多企业甚至没有意识到自己其实也在运用游戏化手段。”他预言：“游戏化将成为改变未来商业的新力量，其基本规则永远不会过时。”

《游戏化思维》测试题

本测试题由著名营销及销售行为专家孙路弘特别编制，测试后请登录以下链接查询测试结果。

链接：<http://www.salestrainings.org/itest/game.asp>

1. 公司内部参与游戏的人彼此有互相交流的基础，共同的工作氛围和环境基础，共同的企业文化，以及对进步的渴望。微软利用这一点促进了办公软件的完善。这个来自企业实际的例子表明的是哪种类型的游戏化：（ ）
 - A. 综合游戏化
 - B. 内部游戏化
 - C. 外部游戏化
 - D. 行为改变游戏化
2. 美国正在实施一项由白宫发起，美国国家健康信息技术协调办公室以及科学技术政策办公室参与，探索以游戏为载体，推动全民健康水平提高的项目，游戏就是推动这一项目成功的强大激励工具。这是以下哪种类型的游戏化：（ ）
 - A. 综合游戏化
 - B. 内部游戏化
 - C. 外部游戏化
 - D. 行为改变游戏化
3. 下面哪句话是作者所要表达的游戏化思维：（ ）
 - A. 让游戏化有效，就必须像游戏设计师那样思考
 - B. 游戏最重要的就是有趣
 - C. 以一种有计划、有方向的方式获取乐趣的思维
 - D. 人们主动、积极、自愿参与的一切活动的想法
4. 作者认为游戏化思维的秘密是：（ ）
 - A. 利用所有的资源创建出引人入胜的体验，从而驱使参与者做出你想要的行为
 - B. 当人们玩一个自己很在乎的游戏时，自然想要品尝到成功的滋味：征服对手，赢得朋友的钦佩等等。



- C. 玩家是为了赢而玩游戏，游戏设计者则是为了吸引玩家去玩而设计游戏
D. 等级系统把奇妙的游戏之旅变成了一系列的奖励
5. “等级系统把奇妙的游戏之旅变成了一系列的奖励。”这是作者引用的谁的话：
()
- A. 史蒂夫·乔布斯
B. 比尔·盖茨
C. 约翰·斯卡利
D. 沃伦·巴菲特
6. 在校大学生为了统计学的考试而复习功课，这是由哪个动机驱动的：()
- A. 外在动机
B. 内在动机
C. 成就动机
D. 生理动机
7. 人们通过运动以及工作的成功来证明自己的能力，感受到更强的成就感。这是由哪个动机驱动的：()
- A. 外在动机
B. 内在动机
C. 安全动机
D. 生理动机
8. 人们自愿玩数独游戏，通过积分、升级来表示玩家能力的提高。这是由哪个动机驱动的：()
- A. 外在动机
B. 内在动机
C. 理想动机
D. 生理动机
9. 有人为了打破最好朋友保持的高分，赢取奖金，为了完成老师布置的家庭作业而不断努力，这种情况是由哪个动机驱动的：()
- A. 外在动机
B. 内在动机
C. 互惠动机
D. 生理动机
10. 警方发现：当路边配备的电子雷达显示了驾驶员当前的行驶速度时，超速行为有了显著的减少。这是基于游戏中的哪个策略：()
- A. 符合外在动机
B. 惩罚警告暗示
C. 反馈外显化
D. 自觉自愿的内在动机

为什么商业不能变得有趣呢

一个投资银行经理走进上司的办公室，宣布自己决定跳槽到竞争对手那里工作。公司在过去5年里已经支付给了他高额的薪水，但是新公司跟他的老东家又有什么区别呢？

一个呼叫中心工作人员正用标准的读音念着电脑屏幕上显示的文字。当终于艰难地等到客户挂断电话时，她担心自己今天是不是远远地落后于既定的呼叫任务，也许接下来5分钟的“卫生间时间”都没空休息了。

一位母亲推着购物车穿梭在超市的过道里，她的孩子则在儿童座椅上哭闹不停。她想都不想就顺手从货架上抓了些最便宜的商品。

丧失参与的意愿，失去工作的动力，被剥夺应有的权力，被切断本应存在的联系……难道这就是员工和客户一直以来，并且即将持续下去的状态？

让我们想象一组不同的场景。当自己交易团队的收益在公司内部的排行榜上高居榜首时，投



HOW
GAME THINKING CAN
REVOLUTIONIZE
YOUR
BUSINESS

START

行经理因为地位的提升而感到满足；呼叫中心的工作人员因为能帮助客户摆脱困境而觉得自己得到了老板的夸奖；当意识到再多购买一盒麦片就能使自己获得在线社区网站上新一等级的积分时，苦恼的母亲也顿时觉得心情大好。

从某种角度说，第一组场景中人们的行为是有效率的。或许我们希望自己的领导是无情的，同事是高效的，消费者购买商品时是不假思索的。但是，单一地关注短期因素只能取得最佳短期收益，长远看来，这样做的成本更大，带来的风险也更高。没有热情的员工会在打电话时把这种低落情绪传递给客户。很难想象这样的公司会有什么伟大的创新，会创造出什么广受欢迎的产品，会造就怎样富有远见的 CEO，似乎没有人能从这样的公司里享受到乐趣。那么，乐趣能为商业带来些什么呢？

游戏化到底能为商业带来什么

乐趣能为商业做很多事情。千百年前，人类创造出被称为“游戏”的东西，它能够挖掘乐趣带来的巨大精神力量。每一款设计精良的游戏都是激发人类内心潜力的导火线，巧妙地运用这些游戏经验可以彻底改变商业的模式。

这本书的一个前提是：乐趣是能够解决商业发展问题的宝贵工具，它几乎能作用于商业的方方面面：市场营销，提高生产率，

技术创新，提高顾客参与度，合理安排人力资源以及可持续发展等。在这里，我们谈论的乐趣不是暂时的享乐，而是深度乐趣，是人们通过与设计精良的游戏进行广泛互动而体会到的愉快感。

回想一下你全神贯注于某款游戏时的情景。对于某些人而言，这种游戏可能是高尔夫球、国际象棋或拼字游戏，对另一些人而言，也可能是《乡村农场》(*Farm Ville*) 或是《魔兽世界》(*World of Warcraft*)。难道你不希望在工作中也感受到同样的成就感和心流吗？难道你不希望公司与客户之间的互动能更积极、更有效吗？那些拥有参与积极性的公司将胜过那些没有参与积极性的公司。

在全球化竞争的时代，技术从根本上降低了竞争的准入门槛，而更强的参与性才是你的竞争优势，而游戏设计技术正为我们提供了增强参与性的方法。

游戏的历史几乎和人类文明的历史一样悠久。即使是形式新颖的视频游戏也有着 40 年的历史，创造了一个每年产值高达 700 亿美元的巨型全球产业。每个月，地球上的各个角落都有上百万的人花数十亿分钟玩游戏机、电脑游戏、网络游戏和手机游戏。无论人们的族群、年龄和性别，游戏都受到了热烈的欢迎。如今，游戏已经从特定的人群逐渐向普通的劳动者领域渗透和蔓延。

本书要回答的最根本的问题是：**是否可以将游戏引人入胜的特质抽取并运用到商业环境中？这种新兴的商业实践就叫作“游戏化”**

(Gamification)。我们的目标是告诉你如何使游戏化成为能够为企业所用的功能强大的资产。

我们必须首先明确一点：这不是一本关于电子游戏的书，不是介绍游戏行业，或者介绍年轻一代玩游戏会给社会带来何种影响的书，也不是为你介绍最新发布的《疯狂足球》(Madden Football)的生产成本是多少的书。这不是关于3D虚拟世界、广告或娱乐的著作，它甚至与互联网或数字业务毫不相关——我们只会将其作为背景加以介绍。

本书是一本商业著作，我们甚至不会提到学术圈关于游戏白热化的争论，如游戏学者和叙事学者的争论。这是一本关于如何运用游戏化改善你的商业实践的书。

游戏化并不意味着把所有业务都变成游戏。正如将一项新设施应用到研发实验室，或是把六西格玛管理法应用到工厂的生产线一样，游戏化是一个功能强大的工具包，适用于现有的商业挑战。那些将游戏机制成功地运用于商业的优秀范例看起来甚至都不像是游戏。

游戏的本质并不是娱乐，它是人性与设计过程巧妙地融合后的产物。数以百万计的人们之所以沉迷于电脑、游戏机、手机、平板电脑和 Facebook 等社交网站上的游戏，是因为那些游戏是设计者在借鉴了人类几十年的现实社会经验和心理学的研究成果后，严

格而巧妙地设计出来的。

成功的游戏化涉及两种技能。一是要了解游戏设计技术，二是要了解经营策略。很少有企业同时擅长这两种技能。知道如何进行市场细分或做出产品可行性分析报告的，并不了解如何做出富有持久吸引力的游戏设计。这就是为什么大多数管理者觉得游戏化是全新而具有挑战性的。

反过来，擅长编程、游戏设计、美术指导或游戏测试的技术人员不会计算客户的终身价值，不懂得管理团队或选择正确的经营策略。在我们对公司的研究以及在世界上第一个开设游戏化课程的沃顿商学院的教学中，我们看到，当商业实践与游戏设计相遇时，人们往往陷入混乱之中。然而，与此同时，一些富有洞察力的创见也浮出了水面。

通过研究我们认识到，传统的激励机制在激励客户和员工方面往往起不了多少作用。“胡萝卜加大棒”并不能很好地激励员工，金钱、地位的诱惑和惩罚的威胁也只在一定限度内有效。在这个拥有无限选择的世界上，陈旧的技术正快速地褪去光彩。经济学家们不得不承认，人们有时会以可预见的非理性的方式违反管理及市场营销的基本原则。企业如何才能利用这些知识为自己服务呢？

从现有的学术研究成果来看，设计精良的游戏功能会激励参与者，甚至不必设置物质奖励，因为游戏本身就是奖励。例如，视频

游戏玩家会投入巨大的资源以实现虚拟、无形的目标和成就。这并不是说，这里没有涉及现实的金钱。《魔兽世界》每年带来近 20 亿美元的价值。Facebook 网站上的免费社交游戏公司 Zynga 依靠虚拟物品和货币，在 2011 年创造了 11 亿美元的收入和近 2 亿美元的利润，而这家公司只不过才成立了 4 年。

基于以上这些数字，这类产业的成功开始证明游戏和游戏化的潜质。一些由风险投资公司资助的创业公司开始提供游戏化的工具包，你可以将它们嵌入你的网站或生产管理工具，如客户关系管理系统中。我们鼓励这方面的发展，但也提出了一个值得注意的问题：人们很容易专注于游戏的表面属性，而忽视了它的深层含义。

如果游戏化仅仅是为了现有的营销和管理做法“抛光”，或者给传统的奖励制度包上闪亮的外壳，那么它根本不会产生任何附加价值，甚至很可能让事情变得更糟。这就是大多数游戏失败的原因：游戏设计是很难的。

无论你是大公司中正在考虑游戏化项目的高层管理者，还是一家正在寻求与社区互动新方式的非营利机构的普通职员，抑或是试图了解在新兴领域内发展须具备何种技能的学生，我们的目标是为你提供一份务实的指南，包括在你的企业内开始尝试实践游戏化所必需的基本知识。

自始至终，我们将为你提供围绕着游戏化概念展开的复杂

知识，以及实现构想所必需的框架和步骤指导。结合与高级管理人员的对话，我们将在这本书里为你展示各种类型的公司将如何实践游戏化，其中会涉及一些管理、市场营销、产业组织学、心理学以及其他商业领域的概念。当有一天“游戏化”的事件不再仅仅是一种时尚潮流的时候，这些深刻的见地依然是一笔宝贵的财富。

这本书强调切合实际，但同时也会解释技术所带来的深层次变革：**游戏化是企业管理方式深度变革的正确方向**。如果说乐趣重要，那是因为人本身重要。人们奋斗是为了实现自我的价值，而不是为了不透明的黑箱，或者沦为利润最大化的实现者。如今我们的生活更多地依赖于执行特定算法的远程网络软件系统，正因如此，让生活变得有意义的神秘因素更应该成为领导者所关注的重点，而认识我们所说的“游戏化思维”的力量是开启这段旅程的第一步。

为什么要写这本书

本书的两位作者都是玩电子游戏长大的。如果你玩游戏的时间足够长，你会发现：人们总会以好玩、有趣的方式情不自禁地对游戏环境做出反应，即使那些聪明、受过良好教育，并经常告诫自己“不应该把时间浪费在电脑游戏上”的人也是如此。

多年来，本书的两位作者都属于《魔兽世界》里的同一个公会。这个公会由游戏设计师和游戏研究人员组成，其中绝大部分玩家都拥有博士或者其他高等学位，他们大多在一流的大学或者研究单位工作，相当多的玩家已经有了家庭，他们绝对不是那群逃避现实的孩子。你看，这些聪明人拿着虚拟的宝剑，在游戏世界里并肩作战，打败根本不存在的怪物，在这个过程中，他们体会着荣誉和乐趣。至少可以说，这是一个多么让人意想不到，但又颇有意思的现象。

接下来看一看我们的日常工作。在商学院和法学院任教时，我们开始思考，以主观的分数为基础的评分系统——就是我们所说的“绩点”，对学生有多大的影响。分数和绩点并不是知识和学习的内容，它们仅仅是一种为了评估和激励学生达到目标的机制。这么说并没有任何贬低的意思，然而，通过观察我们会发现，教育和工作其实就是游戏。既然如此，我们开始问自己，为什么不能把这个游戏设计得更好呢？

于是，我们开始研究游戏化，并且教授了有关这个问题的课程，这在商学院的历史上是第一次。我们发现，虽然在游戏设计、游戏的社会意义方面有很多伟大的著作，但却没有一本明确而严谨的书籍告诉人们为什么以及如何建立游戏化系统。大部分“个案研究”只是杂志上的文章或博客上的帖子，大部分深度分析也只不过是对于基本游戏原则的总结。我们意识到正确地建立游戏化系统是一个需要务实研究和系统指导的问题。