



阅 想 时 代
Mind Times Press

互联网与商业模式

游戏化机制之父重磅之作

移动互联时代，彻底打破企业与客户、员工、合作伙伴之间的游戏规则

LOYALTY
3.0

How to Revolutionize Customer and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

忠诚度革命

用大数据、游戏化重构企业黏性

【美】拉杰特·帕哈瑞亚 (Rajat Paharia) / 著
张瀚文 / 译

《纽约时报》
《华尔街日报》

打造移动互联时代忠诚度模式的第一畅销书
亚马逊商业类图书TOP100

中国人民大学出版社



How to Revolutionize Customer and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

忠诚度革命

用大数据、游戏化重构企业黏性

【美】拉杰特·帕哈瑞亚 (Rajat Paharia) / 著
张瀚文 / 译

中国人民大学出版社
·北京·

F272
496

图书在版编目 (CIP) 数据

忠诚度革命：用大数据、游戏化重构企业黏性/（美）帕哈瑞亚著；张瀚文译.—北京：中国人民大学出版社，2014.6

ISBN 978-7-300-19544-5

I. ①忠… II. ①帕… ②张… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第138526号



忠诚度革命：用大数据、游戏化重构企业黏性

[美] 拉杰特·帕哈瑞亚 著

张瀚文 译

Zhongchengdu Geming: Yong Dashuju, Youxihua Chonggou Qiye Nianxing

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242（总编室）

010-62511770（质管部）

010-82501766（邮购部）

010-62514148（门市部）

010-62515195（发行公司）

010-62515275（盗版举报）

网 址 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com.](http://www.ttrnet.com)（人大教研网）

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm×230 mm 16开本

版 次 2014 年8月第1版

印 张 14 插页1

印 次 2014 年8月第1次印刷

字 数 215 000

定 价 49.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

本书赞誉

企业与客户、员工和合作伙伴之间所建立的紧密关系和联系是一笔巨大的财富。在《忠诚度革命》中，拉杰特·帕哈瑞亚展示了在大数据和游戏化时代，一门关于营建关系的新学科。

蒂姆·布朗

IDEO 公司首席执行官

通向忠诚度 3.0 的道路是如此的真实可信。拉杰特所描绘的宏伟蓝图告诉我们，企业与客户之间牢固可靠的伙伴关系是如何在正确的时间、正确的环境、用正确的方式建立起来的。

雷·王

市场研究公司首席执行官兼分析师

在创建非凡的客户体验或智慧的工作环境中，正确部署至关重要，而游戏化被证明是在这一过程中获得成功的强有力的因素。拉杰特对忠诚度的深刻理解与认知将引领企业开启对更深层次关系学的探究。

桑迪·卡特

IBM 社交业务及销售部门副总裁

《忠诚度革命》中蕴涵了对当前业务的深入洞悉，精彩绝妙地从基础理念入手，将用户逐步带入动机、大数据和游戏化的世界中，将这些理念融入到对现实世界

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

忠诚度革命

中各种案例的分析中，使其更贴近实际，易于理解。结尾部分极具操作性的想法和具体步骤帮助你逐步测试、启动现实生活与工作中的忠诚度计划。

布拉德·史密斯

财捷集团首席执行官

拉杰特·帕哈瑞亚向我们提供了一个关于企业大数据实战运用的惊人发现。

克·雷德

马凯维营销策划咨询有限公司首席执行官

拉杰特是一位将大数据和游戏化机制运用于商业中来转变客户体验的先驱。早在 20 年以前，他就认识到了电子游戏设计师所运用的技巧——快速反馈、勋章、竞争、目标和升级，同样能够在游戏以外、在激励各种行为的领域中发挥出不可思议的能量，于是这个行业诞生了。本书道出了他成功的秘籍。

史宗玮

社交媒体管理平台 Hearsay 首席执行官

拉杰特·帕哈瑞亚全面阐述了如何在充斥着大数据和各种关系的互联网时代实现用户的忠诚度。如果你想要了解如何激励鼓舞你的员工，这本书绝对是你的不二之选。

戴夫·柯本

《纽约时报》畅销书《互联网新思维：未来十年的企业变形计》作者

在这本权威且具开创性的书中，拉杰特·帕哈瑞亚清晰地演示出了如何利用大数据、动机和游戏化来创建真正的参与度和忠诚度。我们相信忠诚度将完全颠覆以往处理合作伙伴和顾客关系的游戏规则。

雷·班尼特

万豪国际集团客房服务总监

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

本书赞誉

《忠诚度革命》为沉溺于红海的中国商业带来一股全新的气息——如何以人
为本,建立起客户、员工和合作伙伴对于品牌的忠诚度,从而为长期发展奠定基础。

张瀚文

IBM 大中国区智慧地球市场经理, 大华东华中区市场经理

引言

欢迎来到忠诚度 3.0 的世界

六年以前，也就是 2007 年 5 月，我作为 Bunchball 公司^①的创始人以及 CEO，在公司未来发展的道路上面临着艰难的抉择。两种方案的选择都有可能成就或摧毁这个公司。对于我们这个只有 14 个人组成的团队而言，我们必须二选一。

让我们来简单回顾一下背景。我在 2005 年创办了 Bunchball 公司，最初的灵感源于我岳父母家的感恩节聚会。每年，30 多名家庭成员都会从全国四面八方汇聚到底特律郊外一所只有四个小卧室和一个半卫生间的小屋内，狂欢数日。这一大家子人十分热衷于各类游戏——棋盘游戏、纸牌游戏、电子游戏，只要能让他们在一起娱乐（喝酒），他们就非常开心。但感恩节过后，每个人又都回到各自的家中，在下一个感恩节到来之前，便没有什么机会一起玩乐了。

这件事触发了我的灵感，让我仿佛看见了一种可能性，那就是是否可以通过技术手段，让分散在各地的家庭成员能够不受地域空间的限制在一起玩各种休闲游戏，而不需要大家安排空闲时间，长途跋涉聚到一起。我设想创建这样一个平台，用户可以以家庭为单位，在大家都在线的时候玩一些即时性游戏^②，或者与

① Bunchball 公司是一家对网站进行游戏化开发的公司，使用排行榜、经验值、勋章系统、等级系统等机制“游戏化”，让用户更愿意参与其中。——译者注

② 即时性游戏指战斗控制、资源采集、建造发展等战略元素实时发生的游戏，通常由两名玩家对弈并决出胜负，著名的即时性游戏有《魔兽争霸》《红色警戒》《星际争霸》等。——译者注

任何有时间的人来一局回合制的在线实时游戏^①。

这在 2005 年绝对是痴人说梦般的事情。那时候你或许可以非常容易地和随机玩家在线游戏，但想要与亲朋好友一起，即便不是不可能也是极其困难的。然而在现实世界中，我们多是与熟识的人进行游戏互动。换句话说，把游戏迁移到线上的过程中缺失了某些东西，而这或许正是我们的机会所在。

受到帮助人们实现和朋友一起在线游戏这一设想的启发，我创立了 Bunchball 公司。公司名字是我在浴室里想到的，就像很多其他好主意一样。在此之前，我一直想要找到一个贴切的名字来传递出这一理念——你不再是先进入一个游戏，然后被随机匹配给线上的另一名陌生人，而是你能带着你的朋友进入到这一个又一个的游戏之中。

孩子们通常会成群结队地踢足球，当有人踢起足球后，一群孩子便像一束花球般跟着跑了起来，因为他们想冲到足球落点的那个位置。对了，这就是自身定位。父母和教练将此称为球束（bunchball），这个词恰好完美阐释了我们想要实现的愿景。

于是，我们以 bunchball.com 作为终端站点开创了 Bunchball 公司，用户登陆后可以建立群组，进行各种游戏。网站在 2005 年 10 月与公众见面。我们根据用户的反馈不断对其进行改进、充实和提升，公司愿景从最初成为单纯的终端站点，逐渐演变到为诸如 MySpace 等社交网络提供分布式游戏窗口组件。之后公司又成了多玩家休闲游戏服务商，为线上出版商和论坛所有者提供各类服务，以此来加强站点的社区性。我们称之为社交游戏。

在构建社交游戏平台的过程中，我们发现了两件事：一是多年来游戏设计者在激发玩家黏合度和忠诚度中所使用的各类技巧，诸如快速响应、勋章标记、比赛竞争、目标设定、经验值以及社区团队。这些技巧在我们的游戏中对玩家所能

① 回合制游戏指所有的玩家轮流自己的回合，在各自的回合中才能够进行各种游戏元素的操纵。著名的回合制游戏有《大富翁》《英雄无敌》等。——译者注

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

引言 欢迎来到忠诚度3.0的世界

产生的激励程度令人震惊；二是，这些技巧之所以同样适用于游戏以外的世界，可以驱动任何类型受众的各种行为模式，是因为其触及了人类最基本的激励因素。在社交游戏的掘金过程中，我们幸运地捡到了一颗钻石——在掌握、锁定用户行为 and 注意力的同时吸引并激励他们。

正所谓“创新=发明+机遇”。在2007年早些时候，我们就发现了这个可以在吸引激励和提升忠诚度方面进行创新的机遇——将在游戏世界中开创的这些技巧应用于游戏之外。我们构架了一个技术平台，任何在线业务都能够使用这个平台来激励他们的客户。我们将公司的经营重点集中在了开发这种激励引擎上，从而逐步掌控了社交游戏方面的业务。

2007年5月，我曾身陷困境之中。Facebook网站出人意料地发布了自己的应用程序平台，并邀请我们携社交游戏产品成为其合作伙伴之一，我们欣然接受了邀请，并成了Facebook上的第一家游戏公司。一夜之间，我们的社交游戏平台使用量激增，以至于我们开始担心服务器是否能够承受住如此巨大的访问量。

在局面得以控制之后，我们必须作出决定了。我们最初的设想——将社交游戏作为社交网络中的关键应用，在经过这么多年之后即将实现。尽管我们成功预测到了未来的趋势，但只不过是时间上超前了一些。因此，我们现在面临着两种抉择：一是说服我们的员工和投资方重拾已经放弃了社交游戏业务，并寄希望于通过Facebook所能获得的庞大的用户群，然后找到其中的盈利模式（这在当时是没有先例的）；二是我们继续减缓社交游戏业务，并全力专注在我们所开拓的新视野之中，这是一个完全不可预测却又很可能改变全球商业经营的新大陆，即应用计算机技术参与解决人类动机、黏合度和忠诚度的问题。在有限的时间、人力、物力的条件下，我们只能从鱼与熊掌中二选一。

最终，我们选择了改变世界而放弃了社交游戏业务，并全力以赴投入到这一全新的领域，业内也逐步将其定义为游戏化模式。我们首先在媒体、出版界以及

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

忠诚度革命

社区团体之间开始，和诸如 NBC 环球以及康卡斯特等公司合作，加强其粉丝和会员的黏合度和忠诚度。这与我们在 2005 到 2006 年间从事社交游戏时的情况十分相似，我们站在了时代前沿，一直到数年以后，市场竞争者才姗姗跟进。我们又一次领先预见到了未来，所不同的是这次我们决定停留在该领域中，因为这一市场庞大到让人无法舍弃。

直到 2010 年，市场竞争者才最终跟上了步伐，Foursquare 公司和社交游戏 Farmville 的成功向全球商界揭示了游戏化模式的魅力。越来越多的公司开始应用游戏化模式来增加客户的黏合度，并用于激励其员工和合作伙伴。随着游戏化模式的商业应用，越来越多的相关会议、书籍、公司、咨询顾问开始提供游戏化服务，分析师们也开始对这一先进新颖的技术领域进行探讨并加以评论。

这几年，我们通过对动机、忠诚度和行为经济学领域以及最前沿技术趋势的最新研究设计，不断开拓创新我们的视野。与此同时，我们还和全世界各种不同行业的数百家企业进行合作，并且成功找到了全球范围内客户、合作伙伴和员工凝聚力的崭新途径。这其中的关键点就在于，我们现在已经生活在一个互联网的世界中——社区、娱乐、工作、理财，我们所做的每一件事都经由信息技术来完成的；而结果是，我们的活动留下了海量的数据（大数据）。智慧而具有前瞻性的企业会将这些用户活动数据输入到游戏化系统中，通过应用激励技巧（这和我们在 2007 年发现的十分相似）来驱动用户的凝聚力、高价值活动以及忠诚度。

我写本书的目的旨在分享我们的学习研究所得，帮助你为构架用户忠诚度和凝聚力的提升计划而做好每一项准备，进而在商业竞争中获得优势。本书第一部分是全篇的基础，其勾勒出了忠诚度 3.0 的核心思想，以及实现忠诚度 3.0 的三大基础构成组件：动机、大数据和游戏化模式；第二部分提供了一系列案例来描述创新企业如何应用这些原则，在提高客户黏合度、提升学习技能以及激励员工的同时，取得卓越的业绩；本书第三部分提供了一条清晰的线路图——一步步指引你如何规划、构建并优化你的计划。

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

引言 欢迎来到忠诚度3.0的世界

当我想要找到一个词汇来精确地描述这个全新领域的时候，有一个单词一次又一次不断浮现在我的脑海中——“忠诚度”。唯一的问题在于，这个词汇在法律界数百年来使用，使得其含义有时会截然不同。我们觉得是时候找回“忠诚度”这个词真正的含义，并将其应用于当前商业变革之中了。

欢迎来到忠诚度 3.0 的世界！

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

目 录

01

第一部分 移动互联时代的忠诚度 风暴 / 1

第1章 一场变革引发的风暴 / 3

忠诚度的三个维度 / 3

通往忠诚度 3.0 的道路 / 4

忠诚度的四个层面 / 6

一场变革引发的风暴 / 8

第2章 忠诚度背后的动力源泉 / 15

动力的引擎 / 15

忠诚度 3.0 五大内在动机 / 18

我只为了薪水而工作 / 26

第3章 用大数据提升忠诚度 / 29

大数据是如何产生的 / 29

用大数据提升忠诚度 / 31

推敲数字 / 37

来自消费领域的大数据 / 39

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

忠诚度革命

传统的员工招聘方式已经 OUT 了 / 42

员工最关心的是什么 / 43

大数据，大问题 / 45

第4章 忠诚度3.0的游戏化引擎 / 49

游戏化不同于游戏 / 51

游戏是一种内在的激励 / 52

游戏化机制是触发忠诚度 3.0 引擎的火花 / 54

奖励的价值和意义 / 64

关于游戏化的疑问 / 68

02

第二部分 创新型企业如何运用忠诚度 3.0原则 / 71

第5章 忠诚度3.0计划实施的成功典范 / 73

美国有线的角色塑造计划 / 73

和奇基塔公司一起通向里约之旅 / 79

华纳兄弟公司的内部奖励计划 / 84

Foursquare 用户地理位置信息服务计划 / 87

SAP 创新社区的贡献者荣誉计划 / 89

第6章 利用忠诚度提升消费者的学习技能 / 99

Zamzee 帮助儿童在游戏中减肥 / 99

奥多比 Photoshop 的新手升级 / 105

福特公司员工专业表现提升计划 / 114

忠诚度 3.0 带来的教育创新 / 117

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

目 录

第7章 忠诚度3.0计划如何提升员工凝聚力 / 121

LiveOps 对代理员的激励方案 / 122

BOX 公司销售年会的游戏化方案 / 124

蓝狼公司的社交计划 / 127

软营的提速销售计划 / 132

03

第三部分 构建移动互联时代的忠诚度 计划 / 143

第8章 规划你的忠诚度3.0方案 / 145

忠诚度 3.0 路线图 / 145

规划 / 146

第9章 激活你的忠诚度3.0计划 / 159

构建你的忠诚度 3.0 计划 / 177

优化你的忠诚度 3.0 计划 / 181

第10章 忠诚度3.0的商业未来 / 187

我们将去向何方 / 188

结语 忠诚度3.0成功示例 / 191

Aperture 软件: ApCon 2015 商业规划 / 191

译者后记 / 205

第一部分

移动互联时代的 忠诚度风暴

迈向任何地方的第一步，就是要决定你不再原地踏步。

摩根大通

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

LOYALTY 3.0:

How to Revolutionize Customer
and Employee Engagement
with Big Data and Gamification

第 1 章

一场变革引发的风暴

忠诚度的三个维度

在商业环境中谈起忠诚度这个词的时候，你的脑海中会浮现出什么？你或许会像绝大多数人那样联想到那种司空见惯的会员制度，能够从每次采购中赢取积分，用来兑现各类奖品。这类计划原意在于驱动客户的忠诚度。然而根据研究显示，在美国有超过 20 亿的各种忠诚度会员，平均每个家庭拥有 18 项会员身份。你或许也拥有一些会员身份，不过我敢打赌你对所有这类会员计划都有着一种矛盾的心态，如果能从其他商家获得更好的选择，你就会毫不犹豫地抛弃现有的会员身份。这些每年花费数十亿的会员计划并没有给企业带来真正的忠诚度。他们将忠诚度和最好的价格画上等号，却完全背离了原先的初衷。

那这种初衷又是什么呢？这种初衷是一种强大的作用力，让客户持续不断地惠顾公司的产品，并且能抵御竞争友商的引诱。即使当你的街对面有新店开张，或是竞争对手大幅降价时，忠诚的客户也不会轻易流失，因为客户与企业彼此间的关系已从单纯的交易层面提升至更具意义的层面。这部分客户已经被锁定。

现在再来看看我们的员工，他们可以说是企业最宝贵的财富了。针对他们是否也要有所作为？企业管理者们都希望拥有忠诚的员工，能够在工作中恪尽职守，为公司全力以赴，绝不会仅仅因为竞争对手许诺稍好些的条件就跳槽。然而虽然每家企业都想要忠诚的员工，但实际上很少有企业在这方面有什么作为。他们往