

THE GAMIFICATION REVOLUTION

How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition

游戏化革命 未来商业模式的驱动力

[美] 盖布·兹彻曼 (Gabe Zichermann) 乔斯琳·林德 (Joselin Linder) ◎ 著 应皓 ◎ 译

THE GAMIFICATION REVOLUTION
How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition

游戏化革命 未来商业模式的驱动力

[美] 盖布·兹彻曼 (Gabe Zichermann) 乔斯琳·林德 (Joselin Linder) ◎ 著 应皓 ◎ 译

中国人民大学出版社

著作权合同登记号

图字: 01-2014-4013

游戏化正在成为商业领域一种不可忽视的变革力量,深刻改变着一代人的思想以及整个世界

游戏总是让人沉迷,这是人类爱玩的天性使然。本书作者通过对诸多成功的游戏化案例的剖析,揭示出将企业营销和管理与爱玩的天性结合在一起,才是企业发展的必经之路。无论对于企业管理者,还是游戏从业者来说,《游戏化革命》都是一本值得一读的好书。

明豪俊 上海市多媒体行业协会秘书长

《游戏化革命》通过丰富的案例为我们解读了游戏化思维在商业、管理、教育、工业、军事等领域的应用,读起来相当过瘾。对于近来一直困扰我的如何在商业、营销中和谐融入游戏化的问题,作者给了一个不错的视角,推荐阅读!

唐兴通 互联网社会学家、《社会化媒体营销大趋势》作者

面对这个快速变化的世界和正在迅速成为中流砥柱的年轻人,企业管理者和商品提供者都必须摒弃偏见、停止抱怨,向游戏学习,用新的方法与青年人对话。《游戏化革命》为我们开启了一扇通向未来的门。游戏行业资深人士的翻译,更增加了本书的准确性和说服力。

许怡然 完美世界首席业务发展官

游戏正在以前所未有的速度渗透到社会生活的方方面面,21世纪伴随着游戏长大的一代人,不可避免地在行为方式上受到了游戏的影响。在商业领域,游戏化已经成为一种不可忽视的变革力量,这本书将会从全新的视角,带你拥抱这一场游戏化革命。

王世颖 蓝港互动发行中心常务副总、《人本游戏》作者

为什么最近几十年游戏产业蓬勃发展?为什么越来越多的朋友为游戏而着迷?这本书给出了新颖的答案。游戏不仅仅为我们带来了全新的娱乐体验,同时也影响着各行各业的思维方式、营运模式。我相信这本书将会消除很多人对游戏的偏见。

吴刚 顽石互动CEO

兹彻曼和林德共同为我们带来了一本满载着最有意思的案例研究、重要的模式和关键性结论的关于游戏化的著作。对于任何从事战略、营销或者人力资源工作的管理人员来说,这都是一本必读之作。

肯·法瓦罗 博斯管理咨询公司资深合伙,

阅想时代官方微信:阅想时代



978-7-300-19526-1

阅想时代 | 策划
Mind Times Press

Mc
Graw
Hill
Education

Mc
Graw
Hill
Education

上架指导: 商业/游戏化

ISBN 978-7-300-19526-6



9 787300 195261 >

定价: 59.00元

THE GAMIFICATION REVOLUTION

本书赞誉

兹彻曼和林德共同为我们带来了一本满载着最有趣思的案例研究、重要的模式和关键性结论的关于游戏化的著作，对于任何从事战略、营销或者人力资源工作的管理人员来说，这都是一本必读之作。

肯·法瓦罗

博斯管理咨询公司资深合伙人

在今天这个快节奏的世界里，人们的注意力比以往更加分散。想要从中脱颖而出，企业比以往任何时候都需要隔绝纷繁的信息与噪音，吸引他们的关注。《游戏化革命》将教会企业掌握获取长期成功和业绩增长的基本要领。

杰西·芮德妮丝

环球影视资深副总裁

在游戏化方面，兹彻曼是一位重要的意见领袖及倡导者。《游戏化革命》展示了在商业环境中运用游戏机制的最佳实践。这是一套重要的框架，随着商业模式及客户和合作伙伴

关系的不断发展，所有主要的企业和组织最终都会用到它。

蒂姆·张

梅菲尔德基金合伙人、福布斯最佳创投人

在不断变化的商业环境中，想要找到能够保持竞争优势的积极应对方法是件不容易的事情。《游戏化革命》提出了能够帮助企业管理者增强与客户、合作伙伴之间的互动和使企业与时俱进的精彩理念。

丹·巴拉德

清晰频道户外广告公司收益管理总监

游戏化是销售 2.0 和社交化销售的融合，是许多销售主管还没有理解的概念。兹彻曼和林德提出了一套能够产生突破性成果的游戏化实用方法。销售是企业创新的最后一座堡垒，每一位销售主管都必须读一下这本精彩绝伦的图书。

海伊·利瓦

清晰频道户外广告公司销售运营资深副总裁

领导者们该如何建立有意义且可靠的忠诚度？《游戏化革命》为之提供了一种能够付诸实践的洞察力。

史蒂夫·哈特曼

都会服饰公司（Urban Outfitters）经济与市场管理总监

游戏化就在眼前，我却视而不见。对企业和非营利组织的管理者来说，《游戏化革命》是一本必读作品，我与董

事会的每一个人都分享了这本书。这本书拥有大量精彩的数据、概念以及企业案例分析，让我深入其中，收获颇多。

内尔·莫斯

Capital Investors Advisory Corp 主席

对于如今所有面向消费者的企业来说，没有什么会比与消费者和员工建立长期的、优秀的互动体验更重要的了。《游戏化革命》将向你展示，领导者们是如何攀上巅峰赢得胜利的。

亚历山大·威尔森

闪购网站 Gilt Groupe 联合创始人

《纽约时报》畅销书《绝对邀请》(By Invitation Only) 作者

兹彻曼和林德有力地证明了游戏化可以被应用于任何工作环境。当我作为一名管理者面对客户需求，希望建立让人满意的工作团队时，这本书让我思考的不仅是如何让团队更出色，还有怎样也能让我的政府客户同样获益。

詹姆斯·A·麦克唐纳

Knight Point Systems 公司总监

兹彻曼将游戏世界中的优秀思维带到了商业世界中。从吸引客户到留住团队，《游戏化革命》都能为你提供真正带来成果的策略和具体做法。据我所知，兹彻曼的智慧已经帮助创业者学院将业务拓展到了每一个地方，改变了无数人的生活。

阿德奥·莱西

创业者学院首席执行官

THE GAMIFICATION REVOLUTION

前 言

世界变得越来越游戏化

美国第 26 任总统西奥多·罗斯福曾说过：“当你玩的时候，就尽情地玩；工作的时候，就认真工作。”正因为如此，他始终秉持着勤奋工作的精神。被人们称为“泰迪熊”的罗斯福，其形象似乎应该是外向而开朗的，但实际却截然相反，他是一名高标准、严要求的工作狂和鞭策者。从一名柔弱的哮喘病儿，一路走到摘得诺贝尔和平奖，罗斯福一生成就辉煌，彪炳史册。在美国历任总统当中，他的传世功绩得到了后人的崇高评价，引世人仰望，莫能比肩。

人们普遍认为，工作和游戏是一对矛盾。我们自幼就被教导，何时该做什么事。工作和游戏之间，泾渭分明，毫无异议。然而，事实却并非如此。

由于人口、技术、竞争格局发生的一系列变化，那些聪明的组织，也包括非营利组织和政府机构，越来越多地把游戏和比赛作为彻底改造组织的一种方法。他们因此获得了前所未有的客户关注，使员工齐心协

力，并推动了在十年前几乎是不可能的创新。他们已经意识到，他们在智能、激励以及社区参与方面的着力有利于推动商业目标的实现。

这种概念被称之为“游戏化”，即运用来自游戏的设计理念、忠诚度方案以及行为经济学的原理，推动用户进行互动和参与，如图 0—1 所示。这种理念已经渗透进现代商业多年，如今终于有了属于自己的未来。美国咨询公司高德纳集团预测，到 2015 年，在全球最大的企业中，将会有 70% 的企业会采用游戏化机制来推动 50% 的创新工作。此外，M2 分析认为，在近十年内，美国公司每年将会在游戏化技术与服务上花费 30 亿美元。在 2010 年之前，谷歌趋势上根本看不到“游戏化”一词，如今却越来越频繁地出现在人们眼前。

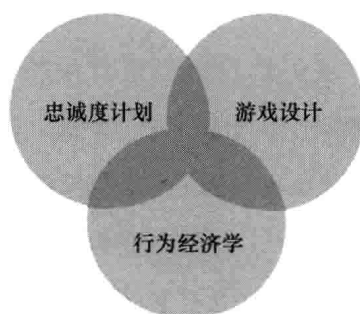


图 0—1 游戏化理念的组成部分

在过去的半个世纪里，几乎所有的商业策略著作都遗漏了一个核心概念，也就是本书将阐明的游戏化必胜之道，即如果企业缺乏互动，在开展人才与市场份额的竞争之前，一切就已经注定会失败。

让我们来看一下福克斯迈尔医药公司（FoxMeyer Drugs）的案例。在 1993 年，福克斯迈尔公司是美国第四大药品批发商。当时，福克斯迈尔与软件管理企业 SAP 公司以及商业管理咨询公司埃森哲公司合

作，引进了一整套用于实现自动化仓储的全新 ERP 系统（Enterprise Resource Planning System，ERP）。尽管有一个精心策划的为期 18 个月的部署方案，但福克斯迈尔管理团队却犯下了一个大错——没有与员工沟通此事。

于是该公司成千上万的员工惊恐地看到，为了实现新系统所保证的效率提升，公司开始关闭多个仓库，管理层也没有与他们进行任何有价值的沟通。员工们无所适从，唯一知道的就是自己将会被机器取代。员工们的恐惧并非毫无根据，尽管当时公司并没有大规模裁员的计划，但他们的所作所为却向员工传达出了相反的信号。由于公司管理的不透明，正确导向的缺乏以及信息的缺失给公司带来了一场灾难。

与其袖手旁观坐以待毙，还不如放手一搏。于是一群员工发起了攻击，破坏了公司新的软件系统以及运行这些软件的设备。软件一旦被破坏，就无法实现预期的设想。本来应该是一场平滑的过渡，却演变成了一场灾难，摧毁了员工的士气，并深刻地影响到了福克斯迈尔公司的未来。1998 年，这家市值 50 亿美元的公司破产了。

尽管福克斯迈尔、埃森哲和 SAP 花了数年在法庭上应对针对实施 ERP 系统中不当行为的指控，但有一点是毫无疑问的，管理层与员工之间互动的缺失才是导致新的改革进程受阻以及福克斯迈尔毁灭的根本原因。

其实，并非只有如此极端的案例才能让我们看到缺乏互动的危险性，这种隐患不仅存在于管理层和员工之间，也存在于管理人员、员工和商业策略之间。如果你的企业存在类似的问题，那我相信你们公司的

IT 部门也一定经历过大量因被员工排斥而最终失败的项目。据从事 IT 项目调查的权威机构 Standish 集团 2011 年的 CHAOS 报告估算，由于缺乏使用和必要的互动，有 21% 的软件项目失败了，并由此给企业造成了数十亿美元的损失。

从用户的角度来看，情况更令人吃惊。来自微软研究院的刘超告诉我们，新用户访问一个网站，决定是否留下来的平均时间只有 10 秒钟，甚至更短。如果他们浏览了 30 秒，那么恭喜你获得了用户整整两分钟的关注。在移动平台上，情况更加严峻。根据移动信息专家 Localytics 公司的数据分析，超过 69% 的移动用户最多使用一款应用 10 次；而来自 Flurry 的分析则表明，只有 25% 的用户会在 90 天内再次使用同一款应用，详见表 0—1。

表 0—1

Flurry 移动应用忠诚度数据分析表

分类	30 天留存	60 天留存	90 天留存	每周使用频率
新闻	74%	57%	43%	11.0
医疗	72%	55%	43%	3.0
参考	70%	55%	42%	10.7
效率	72%	38%	35%	6.0
导航	73%	33%	30%	6.0
健康健美	65%	35%	30%	7.0
教育	72%	34%	30%	4.0
天气	74%	38%	27%	10.5
商业	71%	33%	26%	5.0
音乐	65%	32%	26%	5.0

续表

分类	30 天留存	60 天留存	90 天留存	每周使用频率
财务	71%	33%	21%	6.0
运动	73%	30%	20%	4.0
旅游	61%	25%	17%	7.0
工具	55%	19%	16%	7.7
游戏	72%	23%	14%	7.4
社交	61%	19%	12%	6.0
娱乐	51%	15%	12%	2.6
图书	72%	23%	12%	10.0
生活方式	50%	8%	5%	8.0
平均值	67%	32%	25%	6.7

* 表 0—1 清晰地显示了特定分类应用的用户回头率。

关于互动程度的大幅下降，并非只是智能手机应用开发商所面临的严峻问题。值得注意的是，消费者平均注意力的下降，不只发生在智能手机用户身上。消费者们无论是在书桌前，还是坐在电视机前，又或是正在开车去商场的路上，商家的各种品牌都越来越难以吸引到他们。

企业在商业上的成功取决于从员工和顾客那里获得并保持这种关注度。问题是，企业想要第一时间得到关注正变得越来越困难。2011 年的一项研究表明，4 岁儿童观看超过 9 分钟的快餐卡通片后，与没有观看卡通片的儿童相比，会明显地表现出更差的执行能力。作为专注于心身沟通研究的前沿心理学家、医学博士特蕾西·马科斯 (Tracey Marks) 认为，成年人之所以不会像儿童那样失去执行力，很大程度上是由于他们能够

过滤掉大部分杂音。也就是说，我们对所有出现在办公室和家里的电脑上、电视机里以及移动设备上的，甚至是回家路上的竞争性观点、网站和项目的过滤，实际上会让我们无法与大部分所看到的事物建立起联系，它不断地给我们增加压力，并潜移默化地让我们变得更加麻木。参与度下降的趋势并没有减速，从公共服务到金融、工程，乃至零售业等各个领域，它正在越来越广泛地影响着所有行业。

面对注意力日益被分散的趋势，有一个行业却从未受到影响，那就是游戏业。虽然在局外人看来，游戏可能更像是一个麻烦。然而实际上，游戏却是使我们不断发现自己与他人的联系，并享受这种沟通所带来的快乐的地方。

消费者花在玩游戏上的时间，实际上是一年比一年多。美国人口普查局预计从 2002 年至 2012 年，美国成年人口的总游戏时间翻了一番。然而，这个数据遗漏了一些现实情况：它没有包含 12 岁及以下年龄的孩子们，也未包括玩社交游戏和移动游戏的用户，虽然他们玩游戏，但并不认为自己是游戏玩家。事实上，Facebook 的报告显示，在 Facebook 上玩游戏的用户在游戏上的年平均消费是 50 美元。一项 2010 年的“今日玩家调查”发现，2009 年游戏用户在游戏方面的消费额为 253 亿美元，而这个数字毫无疑问地正在持续增长。

与此同时，休闲时间的持续减少也影响着用户对传统媒体的消费。这些趋势强烈地说明了游戏正在冲击着其他娱乐形式。如果我们再顺着这股潮流往前看 15 年到 20 年，就会发现，用不了多久，游戏就会在众多娱乐形式中占据优势地位。毫无疑问，玩游戏长大的千禧一代所具备的国际视野将会全方位地冲击与重塑工作、商业、公民生活以及娱乐，

其所带来的经济影响也恰恰与这种趋势相契合。

我们不能再用老办法来解决新的商业问题。在这个极度多重任务以及与游戏类似的娱乐方式不断增加的世界中，传统的互动策略已经行不通了。在新的商业环境中，人们开始期待更多的奖励、刺激和反馈。世界瞬息万变，在我们还没有反应过来之前，今天流行的东西就已经成了明日黄花。

那我们该如何在员工与顾客的互动策略中应对这一巨大挑战呢？我们想要找到答案，就不得不接受一下三个互相关联的重要事实。

1. 我们已经无法回到专一、专心的过去，今天的员工和顾客都已适应了多重任务的世界。
2. 互动是企业能从员工和顾客那里得到的最有价值的资源。企业的成功与否，与此休戚相关。
3. 在竞争中脱颖而出的最佳方法，就是尽可能给予你的员工和顾客有趣和专注的体验。

从本质上来讲，我们就是以火攻火。从人口结构与文化发展趋势来看，世界将变得越来越游戏化，因此企业也必须顺应这一潮流。对游戏化的理解越深，在企业战略中游戏化渗透得越深，企业也就越能成功地推动员工和顾客的互动。

游戏化为建立和维系人与人之间的互动提供了最人性化的工具。世界上最好的公司包括耐克、SAP、培生集团、软营（Salesforce）、思科（Cisco）、联合航空、微软、塔吉特百货、声破天（Spotify）、西门子、通用、麦当劳等数百家企业，在商业竞争、战略构想、构建忠诚度、招募与留

住人才、推动卓越成就和革新等方面越来越多地运用了游戏化手段。

如果你曾经和罗斯福一样，将游戏和玩耍视为工作中完全多余的部分，那么从现在起，请抛开对游戏的偏见。如果你已经见识过游戏是如何改变了商业的形态，那么从现在开始，你可以开始运用你所知的游戏化知识去改进公司的方方面面。你也必须从现在开始重新全面思考企业的策略。如你将在本书中读到的，无论面对何种情形，我们都有多种切实可行的方法来运用游戏化手段。

欢迎加入到这场游戏化革命中来！



游戏化阅读

在本书中，你会经常看到带有  的“游戏化阅读”栏目：这表示有一个挑战正在等待着你——如果你选择接受挑战的话。当然，如果你不喜欢玩，或者不想玩的话，也并不影响你阅读（按你的喜好享受阅读体验就好）。你可以直接跳过这些栏目和游戏提示，继续阅读。如果你非常喜欢这个在你的阅读体验中加入的额外元素，我向你致敬！我设计该栏目的初衷就是希望通过这些挑战帮助读者了解游戏化的一些机制，鼓励读者专注阅读，并从中得到快乐，也由此证明只要适当运用创造力，任何事情都可以被游戏化。如果你已经做好阅读准备，那么祝你好运，游戏即将开始啦！

THE GAMIFICATION REVOLUTION

目 录

第一部分 开启未来商业新模式

第 1 章

游戏化革命的到来 //003

游戏正在改变一切 //012

你的顾客们正在改变 //013

游戏伴随着今天每一个孩子的成长 //014

隔绝繁复市场信息的噪声 //016

游戏化设计的核心元素——驾驭 //017

游戏化是什么 //021

游戏化不是什么 //025

做好游戏化变革的准备 //026

第2章

用游戏化重构企业未来的新型战略 //029

干掉汽车工业的杀手——社交网络 //030

通向游戏化的战略方法 //034

第3章

将战略过程游戏化 //051

预知结果 //054

情景建模：预知未来的模拟游戏 //057

创造互动 //062

提升智力 //066

第二部分

驱动团队业绩的提升

第4章

把员工绩效极致化 //073

Ekins 所创建的一种欢乐文化 //081

激励管理人员与专业型员工 //087

运用游戏化重新设计组织 //090

将绩效考核游戏化 //092

第5章

让员工创新的星火燎原 //095

游戏化三大关键策略之交易市场和竞争策略 //101

游戏化三大关键策略之模拟策略 //110

游戏化三大关键策略之玩乐策略 //113

第6章

用游戏化重塑人力资源管理战略 //117

让招聘变得有趣 //121

品牌风暴：现实世界中的招聘创新 //127

意义非凡的游戏化培训 //131

通过游戏化降低培训成本 //132

四扇门学习法——在游戏中选择 //137

将学习过程游戏化 //139

运用游戏化模拟来培训 //141

第7章

打造更健康的员工团队 //145

良性压力和多巴胺 //150

需要减轻压力的职场世界 //153

游戏化手段大大改善了员工健康状况 //157

有时并不需要全新的游戏化体验 //159

小心游戏化陷阱 //163

让企业与员工皆大欢喜 //164

第三部分

用游戏化构建与用户的互动

第8章

用游戏化隔绝干扰消费者的噪音 //169

用游戏化引起用户的关注与互动 //175