

“对于‘我们要创新’这个问题，可谓人人心知肚明。现在，解决方案就摆在我们面前：游戏风暴！这本充满智慧、趣味的活动手册将激发你的脑力，让你灵感不断，创意连连。最妙的是，这些游戏简单易行，手边的办公用品足以让你游刃有余地玩这80多个游戏！”

——丹尼尔·H.平克（Daniel H. Pink），畅销书《驱动力》和《全新思维》作者

Game storming

创新、变革&非凡思维训练



Dave Gray, Sunni Brown,
James Macanugo 著
方敏 郭艳春 林涛 译

O'REILLY®

清华大学出版社

Gamestorming: 创新、变革 & 非凡思维训练

Dave Gray, Sunni Brown
& *James Macanufo* 著

方敏 郭艳春 林涛 译



YZLI0890122186

O'REILLY®

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'Reilly Media, Inc. 授权清华大学出版社出版

清华大学出版社

内容简介

本书取材于孕育着硅谷神话和传奇的“硅谷鸡汤”，从游戏方法和技巧的角度介绍了80多个促进商业沟通、激发创意和定位突破点的游戏，力图从游戏风暴的角度帮助企业乃至个人找到创新点、突破点和变革点，从而扩宽思维，洞察商机和先机，最终从容地应对复杂多变的知识和信息时代。

这也是写给我们每个人看的游戏活动手册，不仅可以促进人际沟通（包括工作和生活场所），培养创造力，训练创新思维，还能够帮助企业和个人取得成功与保持活力。

Copyright © 2010 Dave Gray, Sunni Brown, and James Macanufo. All rights reserved.

Authorized Simplified Chinese translation edition, by O'Reilly Media, Inc., is published by Tsinghua University Press, 2012. Authorized translation of the original English edition, 2010 O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

本书之英文原版由O'Reilly Media, Inc.于2010年出版。

本书中文简体版由O'Reilly Media, Inc.授权清华大学出版社2012年出版。此翻译版的出版和销售得到出版权和销售权的所有者——O'Reilly Media, Inc.的许可。

版权所有，未经书面许可，本书的任何部分和全部不得以任何形式复制。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2011-1790号

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

Gamestorming: 创新、变革&非凡思维训练/(美)格雷(Gray, D.), (美)布朗(Brown, S.), (美)马努夫(Macanufu, J.); 方敏, 郭艳春, 林涛译. —北京: 清华大学出版社, 2012.1

书名原文: Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers

ISBN 978-7-302-26892-5

I. ① G… II. ① 格… ② 布… ③ 马… ④ 方… ⑤ 郭… ⑥ 林… III. ① 思维方法—通俗读物
IV. ① B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第193627号

责任编辑: 文开琪

封面设计: Mark Paglietti, 张 健

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 178×233 印 张: 17.25 字 数: 372 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000 册

定 价: 59.00 元

目录

序言	1
前言	3
第1章 什么是游戏	7
游戏世界的演变	9
商业游戏	10
模糊目标	11
游戏设计	15
第2章 游戏风暴的十大要素	21
开始和结束	21
点火	23
物件	23
节点	24
有意义的空间	26
草图和模型的制作	28
随机性、反向思维和重新定义	29
即兴发挥	30
选择	31
尝试新事物	32
第3章 游戏风暴核心技术	33
提出问题	33

即兴创作	55
实践	57
第4章 核心游戏	58
7P框架	59
亲和图	62
人体风暴	65
卡片排序	67
投票数点	69
共感图	71
强迫排名	73
贴出想法	75
故事板	77
谁+做什么	80
第5章 开始游戏	82
3-12-3头脑风暴	83
逆向思维	85
默写创新	87
情景地图	89
封面故事	92
描画问题	95
鱼缸	97
图形罐	100
启发性思维技术	102
历史地图	104
图形关联	107
低技术社交网	109
不可能的任务	111
道具头脑风暴	113
闲聊/点燃	115
饼图议程	116
海报会议	118

风险预估	121
展示和讲解	123
价值观展示	125
涉众分析	128
光谱映射图	131
交换卡片	134
视觉议程	136
欢迎来到我的世界	138
第6章 探索游戏	140
4C	141
5个为什么	144
亲和图	147
原子化	150
盲点	152
列清单	154
商业模式画板	156
钮扣	158
篝火	160
挑战卡	162
客户、员工和股东	163
设计盒子	165
做，重做和撤消	168
电梯演讲	170
五指共识反馈	174
翻转!	175
力场分析	178
互惠矩阵	181
心、手、脑	183
帮助我了解	185
创造世界	188
心情棋盘	190

开放空间	192
得失图	194
推销	196
匹诺曹产品	198
流程提示	205
RACI矩阵	207
红绿卡	209
快艇	210
乌贼变形	212
跟踪	214
SWOT分析	216
联觉	220
说话筹码	221
理解链	222
价值映射	225
良性循环	227
视觉词汇表	229
巫师奥兹	231
世界咖啡	232

第7章 结束游戏 234

100元测试	235
20/20视力	237
人格诉诸，逻辑诉诸，情感诉诸	240
计划图解	241
成果－投入矩阵	244
记忆墙	245
NUF测试	247
好处/改变	249
修整未来	250
开始，停止，继续	252
何人/何事/何时矩阵	253

第8章 在工作中应用游戏风暴	255
想象世界：贝塔杯故事	255
游戏1：海报会议	256
游戏2：出去散步	257
游戏3：做出有形的东西	258
游戏4：现场表演	258
游戏结果	259
致谢	261

序言

在20世纪60年代初，著名的儿童作家Peggy Parrish向我们介绍了Amelia Bedelia，一个僵化、呆板的管家。除此之外，Amelia还用真的海绵做海绵蛋糕，但在要她“除草”¹时她却在花园重新种上杂草，主人告诉她全家人要“出发”²去外面野营时，她用棍子敲路面。每当我的孩子们读到关于她的这些滑稽故事时，他们都会开心地大笑。

我自己经常和孩子们一起大笑Amelia，直到想起跟我一起工作的那些“Amelia”们。忽然之间，人们在工作中犯的这些错误似乎变得不再那么可笑。错误原因可能是对项目目标缺乏清晰的理解，或者是在一个复杂的系统中，没有考虑到工作流程改变后所带来的各种影响。那些看似好笑的错误也可能是由于团队本身没有充分地探讨各种可能性，或是没有花时间深思熟虑他们所发现的各种可能性。

虽然这些错误对于生产造成的损失堪称巨大，但是它们造成的后果不止于此。由于工作必须重做，所以这些错误会挫伤大家的积极性，同时导致不必要的会议，因为一旦发现失误，就得召开另外一个会找出解决办法。这些错误会让我们的电子邮箱爆满，在平常发送电子邮件时，我很清楚应该直接把消息发给谁，但是在失误出现时，我得采用间接的抄送方法（CC），甚至采用密送的方式（Bcc）悄悄通知有关人员。

本书中的游戏可以避免这些错误的发生。没错，正是这些游戏。

正如戴夫、桑尼和詹姆斯详尽阐述的那样，真正的游戏会通过协调配合来帮助企业解决复杂的问题。根据他们的丰富经验，并以理论指导作为后盾，戴夫、桑尼和詹姆斯，一

译注1： 原文为“weed the garden”，直译就是“种植杂草”，此处用于形容女管家的呆板。下同。

译注2： 原文为“hit the road”，直译就是“用棍子敲路”。

开始就概述了这些游戏为什么会使企业变得更高效，了解这一点之后，他们随即与我们分享了多种类型的游戏，让大家运用这些游戏来解决各种各样的复杂问题。

作为此类游戏的设计人员，令我记得印象特别深刻的是，戴夫、桑尼和詹姆斯收集了各种各样的游戏，其来源包括他们自己和其他许多同行的经验。结果他们写出了一本“Monday Morning Ready”的书：你可以在周末愉快地读完这本书，并在星期一早上上班的时候就把其中的某些想法付诸实施。

但是，请你保存好这本书以便能够随时翻阅。虽然你可能只是从书中的一两个游戏开始，但是很有可能你会再回过头来阅读本书，或是浏览网站www.gogamestorm.com，看看戴夫、桑尼和詹姆斯又找到了哪些新游戏能够帮助你实现目标。

——卢克·霍曼（Luke Hohmann）

The Innovation Games Company创始人兼首席执行官

前言

格林兄弟从1807年起开始收集那些从来没有被记录下来的民间故事。他们于1812年出版了第一批共86个故事，书名是《家庭儿童故事》。到第七版，即在他们有生之年发行的最后一版时，该系列里的故事已经增加到了211个。要不是由于格林兄弟的努力，我们可能从来就没听过这些有趣的故事：侏儒妖怪、白雪公主、睡美人、莴苣姑娘、灰姑娘、奇幻森林历险记、小红帽与大灰狼以及青蛙王子。

雅各布·格林（Jacob Grimm）和威廉·格林（Wilhelm Grimm）出版这些故事的动机是：作为哲学家，他们想了解故事和它们起源中的语言学元素；作为历史学家，他们想把这些只在家庭里流传的故事记录下来；作为说书人，他们想给大家带来快乐；作为德国人（在他们所处的那个时代，德国还没有形成），他们希望在说德语的人们中间，能够在互相理解的基础上产生一种民族性的标志。

我们这本书的三位作者在几年前开始了一个类似的项目：他们的目标是找出一套最新式的工作方法，这些方法自20世纪70年代起逐步发展，并与新兴的信息时代的发展紧紧地联系在一起。

自从计算机芯片发明以来，我们从工业经济时代转换到了后工业知识经济时代，工作性质也随之发生了变化。在工业社会，我们期望人们按照标准化的工作说明，以明确的规定、程序和说明为依据，按部就班地履行自己的职责。在知识经济社会，情况就完全不一样了：人们可以不必按标准的工种来强制行为规范，但是得有创意，使得创新的结果能够让客户和同事们感到惊奇和兴奋。他们要求不仅仅只是被动地完成一个项目，而且还要能够创造出新颖的、更好的产品和服务，甚至取得突破性的巨大成果。

创造和发明长期以来被视为“黑盒子”。作为职场人士，我们通常不会去尝试了解这一

过程。我们热切地期待着，当设计师、发明家和其他创作人员一起工作的时候，他们最终会或多或少地取得一些创造性的发现和成果。尽管在观察他们的工作时，我们会看到这样一些场面：随处可见的草稿纸，手舞足蹈的对话，杂乱的书桌，甚至是开怀畅饮，在那里发生的一切对我们来讲仍然是一个谜。

把创造留给那些具有创造能力的人们，并对自己说：“我真的不是一个有创意的人”，这样做似乎很简单。可实际上，在一个复杂的、动态的、有竞争力的知识经济时代，这样的态度已不再为人接受。如果你是一个知识工作者，至少得具有一定程度的创造能力。

这听起来有点吓人，但事实上，富有创新精神的成功人士往往采用简单的策略和方法去实现他们的目标。这并不是说他们总是重复地应用同一种方式不断取得创新结果。它更像在一个拥有全套工具和策略的车间，人们可以深刻地勘察事物，探索新的思路，并进行实验和假设，以得到令人惊讶的、崭新的见解和成果。

于是我和我的合作伙伴们决定像格林兄弟那样走出去到处收集著名企业的最佳实践经验，这包括硅谷的创新公司和信息革命等信息。

这里的许多做法源于“硅谷鸡汤”这个概念——这是一种在硅谷错综复杂、人脉深厚的社交网络，人们就像巨大蜂房中的蜜蜂授粉那样进行思想交流。那些方法只存在于人们的口头文化当中，通过言语在人与人之间进行传播。例如，一名咨询顾问在和客户的工作中使用了一种方法，然后这位客户开始在他们公司内部采用同样的方法。随着时间的推移，越来越多的人采用这种方法，它就会演变得面目全非，人们逐渐忘记了最初想法或做法的来源，就像民间故事那样，在不同地方存在着许多不同的版本。

我们将这本书称为“Gamestorming”，因为它是我们能想到的最能贴切描述那些现象的词语。在前面几章中，我们竭尽所能地揭示游戏内部的机理和架构以及一些设计原理，期望它会对你的学习过程有所帮助。

我们希望写出的书有益于新手和有经验的从业者。如果你是一个新手，我们希望你会从中发现全新的思路，去应对工作中的各种挑战。对于有经验的从业者，我们希望你会从中发现一些好的想法和一些“新奇”的事物。

我们出版本书的目的是找到最好工具和做法，并把它们汇总起来。

我们最大的挑战之一就是确定每个游戏的出处，找到最初的游戏规则。在很多情况下，我们无法确定是谁首先设计出了一个工具，或者这个工具在哪里被第一次使用。我们竭尽所能，在确定每个游戏的起源时，尽可能地做出标注，同时尽可能地避免这些标注分

散游戏的主要内容。我们发现，有时这看起来就像一套俄罗斯套娃——每当确定了一个游戏的来源，又发现它似乎来自于另外一个更早的源头，就像一个要旧账的家伙总是偷偷地藏在哪里，让你防不胜防。

当我们使用“基于”这词时，是指它来自某些书面材料，我们已经确定了源头。当我们使用“来自于”这词时，我们已经确定了游戏的前提、想法或核心概念，但是游戏本身是基于口述的，或是我们自己设计的。如果无法确定可靠的来源，我们会将这个游戏的起源标为“未知”。如果你知道这些游戏的起源，请与我们分享。

事实上，我们完全有理由相信，随着越来越多的群体参与到这个项目中，在本书的未来版本中，我们将增加更多的游戏，不断改进全书的内容，并且对这些游戏的历史有更深刻的了解。我们设立了一个在线论坛www.gogamestorm.com，在那里期待着你的帮助。我们希望基于你自己的知识和经验，帮助我们弄清那些想法和实践的历史，并且通过你的介绍，帮助我们更好地理解创新工作中的游戏，以及它们曾经拥有的那些复杂而又有趣的历史。

——戴夫·格雷 (Dave Gray)

2010年6月于圣路易斯

什么是游戏

游戏不同于玩耍。

让我们想象一个场景：一个男孩在玩足球，他把足球往墙上踢，球反弹回来后，他用脚接住球，然后再踢出去。通过这种玩法，这个男孩学会了移动身体来配合足球在空中的移动。我们把这种玩耍称为“配合玩耍”（associative play）。

现在想象另一个场景：这个男孩正在等待他的朋友。朋友来了，两人一起沿着人行道玩耍，一边走一边传踢着足球。现在，这种玩耍添加了社交的含义：一个孩子的动作得到另一个孩子的默契配合，反之亦然。你可以把这种形式的玩耍想象成一种即兴的谈话，两个男孩使用足球作为媒介进行交流。这种玩耍不断重复，并没有明确的开始或结束，相反，它非常自然地从一个状态转变成另一种状态。我们把这种玩耍称为“连贯玩耍”（streaming play）。

接着想象他们来到一个小公园。孩子们觉得来来回回地踢球已没啥意思。一个男孩用脚后跟在地上划了一条线，提出了一个建议：“让我们从这条线的后面开始比赛踢球，我们轮流地把球踢向那棵树吧！射中树一次就得一分，谁先得到五分谁就赢了。”另一个男孩也同意了，于是他们开始玩耍。现在他们玩耍的性质已发生了改变，这种玩耍称为“游戏”（game），它与玩耍有着本质上的不同。

游戏在哪些方面不同于玩耍呢？我们可以把这个非常简单的游戏分解成一些基本的要素，以便展示游戏与玩耍的区别。

游戏空间（Game space）：进入游戏就是进入另一种空间，在这个空间中，人们暂时撇开日常生活的规则，而遵守游戏规则。实际上，游戏创建了另外一个世界，一个模型化的世界。要想进入游戏空间，参与者必须同意遵守游戏规则，而且还必

须是自愿进入游戏空间。如果是被迫的，就不是游戏了。暂时忘记现实生活这个约定，为参与者提供了一个安全的地方，在这里，参与者可以尝试日常生活中有风险、有困难甚至举止粗鲁的活动。两个男孩同意遵守一组规则（例如站在线外、轮流踢球等），从而进入一个共享世界。如果不认同游戏规则，游戏将无从谈起。

游戏边界 (Boundary)：游戏是有时间和空间边界的。游戏有开始时间（即参与者进入游戏空间的时刻）和参与者离开游戏空间结束游戏的时刻。经参与者同意，游戏空间可以暂停或激活。我们可以想象参与者同意因为午餐或者其中一位人员要去洗手间而暂停游戏。游戏通常是有空间边界的，游戏规则只适用于这个边界以内。想象一下，假如有观众聚在一起来观看前面讲到的足球射树比赛。我们很容易理解，为了不扰乱或至少改变游戏规则，观众是不能站在球员（前面提到的男孩）和树之间或者干扰球员的注意力的。

游戏规则 (Rules for interaction)：参与者同意在游戏空间内遵守游戏规则。就像地球引力那样的物理定律约束着现实世界，游戏规则定义了游戏空间的约束条件。根据游戏规则，男孩不允许从直线的前面踢球，就像在现实世界中我们不能让球自行上升一样。当然，他也可以那么做，但这样做会破坏游戏规则，有作弊的嫌疑。

游戏物件 (Artifact)：大多数游戏都采用实际道具^{译注1}，即存有游戏相关信息的物件，要么通过自身，要么由其位置来表示。前面的游戏中，足球和树就是这样的物件。足球射中树一次，参与者得一分，这就是信息。物品可用于跟踪游戏进度和显示游戏的当前状态。例如，我们很容易联想到，每得一分，男孩便在地上放一块石头或做个记号来帮助他们记分——这些小石头又是一种记录信息的物品。从其位置可以保存游戏状态相关信息这个意义上来看，球员也可以算是一种人工物件。试着将球员在运动场上的位置与棋盘上的棋子进行比较。

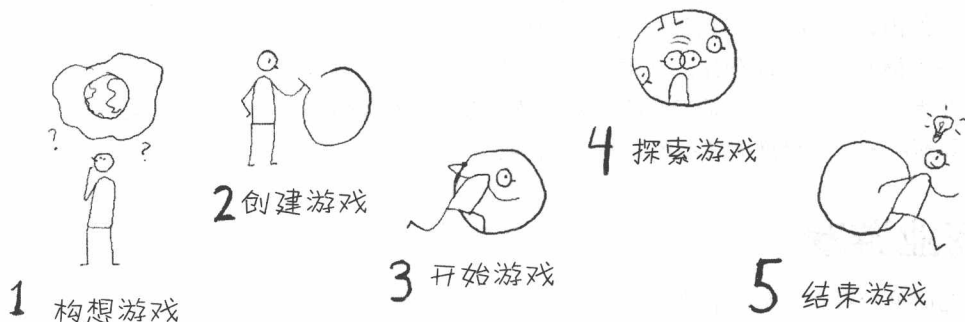
游戏目标 (Goal)：参与者必须清楚游戏何时结束，即他们全力以赴要达到的最终状态，所有参与者都理解并认同这个结束状态。有时，游戏是定时的，就像很多体育项目那样，如橄榄球比赛。在我们的例子中，目标就是每次球员射中树就赢得1分，谁先得满5分，谁就赢得了游戏。

无论是下棋、打网球、玩扑克、丢手绢，还是本书收录的所有游戏，我们可以在任何游戏中找到这些熟悉的元素。

译注1：即artifact。事实上，从广义上来讲，道具是指一种人工设计或制作的物件，用来传达信息。典型的例子有比赛中使用的记分牌等。其他的说法还有“工件”、“人工物品”等。后文将根据上下文采用适当的说法。

游戏世界的演变

每个游戏都会经历几个阶段的演变：构想、创建、开始、探索和结束。其工作原理如下图所示。



构想游戏 (Imagine the world)：在游戏开始之前，必须设想一个可能的游戏世界：一个临时性的空间，参与者可以在其中探索任何一种想法或可能性。

创建游戏 (Creat the world)：有了边界、规则和游戏物件之后，游戏世界就形成了。边界是指游戏世界的空间和时间边界，既有时间上的开始和结束，又有空间上的边缘；游戏规则是规范游戏世界秩序的法则；游戏物件则是构建游戏世界的部件。

开始游戏 (Open the world)：只有参与者达成共识后，才可以进入游戏世界。为了达成共识，参与者必须了解游戏的边界、规则和游戏物件（代表什么，如何操作，等等）。

探索游戏 (Explore the world)：目标是推动游戏探索过程的动力，它提供了一个在游戏初始条件和期望状态之间的必需的张力。目标可以提前定义，或者在游戏中由参与者定义。参与者一旦进入游戏世界，就会在游戏系统的约束下努力实现其目标。他们在游戏进行过程中，使用游戏物件，尝试新的想法，尝试各种策略，根据不断变化的条件进行调整，努力实现其目标。

结束游戏 (Close the world)：达到游戏目标，游戏就结束了。虽然实现目标使得参与者有满足感和成就感，但目标本身并不是游戏的真正目的，它只是标志着游戏空间的结束。游戏的真正目的是游戏的过程，在这一想象空间中的探索过程和探索过程中得到的见解。

游戏的构想、创建、开始、探索和结束各个阶段中，前两个阶段是设计游戏，其余三个阶段是玩游戏的过程。