

“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，手边的办公用品就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

游戏风暴 硅谷创新思维引导手册

A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers



[美] 戴夫·格雷 桑尼·布朗 詹姆斯·马卡拉佛 著
李龙乔 译

O'REILLY®



清华大学出版社

游戏风暴

硅谷创新思维引导手册

[美] 戴夫·格雷 桑尼·布朗 詹姆斯·马卡拉佛 著
李龙乔 译

Beijing • Cambridge • Farnham • Köln • Sebastopol • Tokyo

O'REILLY®

O'Reilly Media, Inc. 授权清华大学出版社出版

清华大学出版社
北京

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视觉化引导游戏，力图多游戏风暴的角度引导和帮助企业乃至个人找到创新点。突破点和变革点，从而拓宽思维，洞察商机和先机，最终从容地应对复杂多变有知识和信息时代。

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, 2019. 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出版。

本中文简体翻译版由O'Reilly Media, Inc.授权清华大学出版社于2019年出版。此翻译版的出版和销售得到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 图字号：01-2011-1790

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

游戏风暴：硅谷创新思维引导手册/（美）戴夫·格雷（Dave Gray），（美）桑尼·布朗（Sunni Brown），（美）詹姆斯·马卡拉佛（James Macanufo）著；李龙乔译
--北京：清华大学出版社，2019

书名原文：Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers
ISBN 978-7-302-53104-3

I. ①游… II. ①戴… ②桑… ③詹… ④李… III. ①创造性思维 IV. ①B804-4

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第107794号

责任编辑：文开琪

封面设计：Mark Paglietti，张健

责任校对：周剑云

责任印制：刘海龙

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦A座 邮政编码：100084

社总机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62795954，jsjic@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者：北京密云胶印厂

经 销：全国新华书店

开 本：178mm×233mm

印 张：21.75

字 数：338千字

版 次：2019年8月第1版

印 次：2019年8月第1次印刷

定 价：79.00元

产品编号：066113-01

O'Reilly Media, Inc.介绍

O'Reilly Media通过图书、杂志、在线服务、调查研究和会议等方式传播创新知识。自1978年开始，O'Reilly一直都是前沿发展的见证者和推动者。超级极客们正在开创着未来，而我们关注真正重要的技术趋势——通过放大那些“细微的信号”来刺激社会对新科技的应用。作为技术社区中活跃的参与者，O'Reilly的发展充满了对创新的倡导、创造和发扬光大。

O'Reilly为软件开发人员带来革命性的“动物书”；创建第一个商业网站（GNN）；组织了影响深远的开放源代码峰会，以至于开源软件运动以此命名；创立了《Make》杂志，从而成为DIY革命的主要先锋；公司一如既往地通过多种形式缔结信息与人的纽带。O'Reilly的会议和峰会集聚了众多超级极客和高瞻远瞩的商业领袖，共同描绘出开创新产业的革命性思想。作为技术人士获取信息的选择，O'Reilly现在还将先锋专家的知识传递给普通的计算机用户。无论是通过书籍出版，在线服务或者面授课程，每一项O'Reilly的产品都反映了公司不可动摇的理念——信息是激发创新的力量。

业界评论

“O'Reilly Radar博客有口皆碑。”

——Wired

“O'Reilly凭借一系列（真希望当初我也想到了）非凡想法建立了数百万美元的业务。”

——Business 2.0

“O'Reilly Conference是聚集关键思想领袖的绝对典范。”

——CRN

“一本O'Reilly的书就代表一个有用、有前途、需要学习的主题。”

——Irish Times

“Tim是位特立独行的商人，他不光放眼于最长远、最广阔的视野并且切实地按照Yogi Berra的建议去做了：‘如果你在路上遇到岔路口，走小路（岔路）。’回顾过去Tim似乎每一次都选择了小路，而且有几次都是一闪即逝的机会，尽管大路也不错。”

——Linux Journal

游戏智能

有一次，我听到一个在儿童游戏领域工作的朋友提出一个词“玩商”，他们用这个词来突出游戏能力对于孩子的重要性以及对于家长的重要性。他们的理念是，能带领孩子好好玩，通过玩来学习与成长的家长，是玩商高的家长。我觉得他简直是太有道理啦！玩商，或者定义为“游戏智能”，是不是很有道理？怎么忽然有人玩着风筝就探索出电？怎么忽然有人想着给大学的书呆子弄个约会软件就出来个脸书？这样的游戏能力，同情绪智能与文化智能一样，完全也是一种智能啊！

那么，如果我们玩的目的是探索新的事物，而且我们又想一群人一起玩呢？如果我们想要一个高玩商的团队，去创新一个新的产品、一个新的流程、一个新的文化、一个新的团队或一个新的战略，带给人间一个更美好的愿景，好不好呢？我猜戴夫·格雷，桑尼·布朗和詹姆斯·马卡拉佛（Dave Gray, Sunni Brown & James Macanugo）他们几个人一商量，说好！那肯定需要一场游戏风暴！结果就有了这本书。

这本书是一个游戏的宝库。书里面不单单介绍了他们几个人创作的游戏，还集合了很多其他玩家的招数，其中很多玩家在全球变革管理行业大会上我都有见过，还打过招呼聊过天，实际上，那样的全球大会更像是一个无穷大的

游戏场，我们在同一个场域内里一起玩耍、学习、分享和精进，很像本书所讲的“思维大碰撞”。

所以受到邀请重新翻译本书时，简直是心里乐开了花！在我翻译每一个游戏的时候，脑袋里甚至能够回想起我们一起玩这个游戏的情景，每一个游戏者生动的笑容，玩耍过程中碰撞出来的精彩而富有洞察力的见解，我仿佛从中能够看到“思维大碰撞”里那些投入讨论的小组围成圈，在路上边走边讨论，而一些人只好倒着走，他们投入的样子是每一个游戏者的常态！

现在，是时候培养我们成年人的玩商，开发我们的游戏智能了。翻开书的第一页，就是游戏的开始。我们在，你也来吧！

头脑风暴到游戏风暴

20 世纪 60 年代初，著名的儿童作家佩奇·帕瑞希^{译注 1} 介绍我们认识了《糊涂女佣》系列绘本，艾米莉娅（Amelia）是一位极端“文学”的管家呐，她的事儿可真的是多着呢！拿真的海绵做海绵蛋糕^{译注 2}，让她去除草^{译注 3}，她却在花园重新种满杂草；主人告诉她全家人要“出发”^{译注 4} 去户外野营时，她真的用棍子使劲敲路面啊！每次我的孩子们读到她的这些滑稽事，都会笑得前仰后合。

我自己经常和孩子们一起大笑艾米莉娅，但后来我意识到，跟我一起工作的人里面，也有很多这样的“艾米莉娅”。然而，他们在工作中犯的那些错误可就不那么好笑了。错误的原因可能是他们对项目目标缺乏清晰的理解，或是在一个复杂的系统中，他们无法全面考虑到工作流程改变后所带来的各种影

译注 1: Peggy Parish (1927—1988)，小学教师和童书作家。出生于美国南卡罗来纳州一个贫寒家庭，从小喜欢阅读和绘画，在大学取得艺术学士学位后，一开始当舞蹈老师，后来在奥克拉荷马州，肯塔基州和纽约的小学教 3 年级。在纽约教书期间，她开始进行创作，《糊涂女佣》（Amelia Bedelia）系列就此诞生。该系列共 12 本，第一本书在 1963 年出版，入选美国著名启蒙分级阅读 I Can Read 2 级。

译注 2: 原文为 Sponge Cake，直译就是“海绵蛋糕”，实际意思是松糕，女管家只读字面意思，就真的拿海绵来做。

译注 3: 原文为 weed the garden，直译就是“种植杂草”，实际意思是“除草”。

译注 4: 原文为 hit the road，直译就是“用棍子敲路”，俚语“出发”的意思。

响，也可能是由于团队本身没有充分地探讨各种可能性，或是对于他们面对的各种可能性没有花时间深入地思考，而是匆忙做出决策。

这些错误对生产所造成的损失是巨大的，但是其负面影响还不止于此。所有的工作又要重来一遍，这会非常挫伤大家的积极性。一旦发现失误，就得重新开会找解决办法吧？这下子又多出很多会议。然后，就是来来往往的邮件让我们的邮箱爆满，平常发送电子邮件时，我很清楚应该直接发给谁，可是一旦出现问题，我就得间接抄送给谁，甚至还会有秘密抄送。结果，每个人都都不堪其扰，疲于奔命。

而这些错误，都可以运用本书中的游戏来避免。

没错，游戏。

戴夫、桑尼和詹姆斯曾经有过详细的阐述，游戏一旦经过精心设计，就能够带动大家一起协同运作，最终帮助企业解决复杂的问题。戴夫、桑尼和詹姆斯对此拥有丰富多样的经验和理论支持，后来他们开始总结，为什么这些游戏能够帮助组织变得更加有效。带着对这一问题的理解，他们把丰富的游戏拿出来与大家分享，希望团队可以使用这些游戏来解决各种复杂的问题。

我自己本身也是此类游戏的设计师，然而，他们收集的游戏之多依然出乎我的意料。戴夫、桑尼和詹姆斯收集了那么多的游戏，有些是他们自己设计的，有些来自其他同行。他们用这些故事写出了一本容易上手练习的书，你可以在周末愉快地读完这本书，然后在周一早上上班的时候，把其中的某些方法付诸实施。

可是呢，我倒是建议你随身带着它，以便能够随时翻阅。虽然你开始可能只是想试试书里的一两个游戏，但是很有可能你会再回过头来阅读本书，或是登录到 www.gogameshorm.com 网站，看看戴夫、桑尼和詹姆斯又找到了哪些可以帮助你实现目标的新游戏。

卢克·霍曼 (Luke Hohmann)

The Innovation Games Company 创始人兼首席执行官
代表作有《创新游戏：一起玩，协同共创突破性产品》

前言

在 1807 年，格林兄弟（Jacob Grimm & Wilhelm Grimm）开始收集那些没有文字记载的民间故事。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 7 版，也是他们有生之年发行的最后一版，收集的故事已经增加到了 211 个。如果没有格林兄弟的努力，我们可能永远不会听到这些有趣（可能也恐怖）的故事：侏儒妖怪、白雪公主、睡美人、莴苣姑娘、灰姑娘、绿野仙踪、小红帽与大灰狼以及青蛙王子。

格林兄弟的热情来自于多个方面：作为哲学家，他们想了解故事中的各种语言学元素，研究它们的起源；作为历史学家，他们想把这些民间的故事记录下来，予以传承；作为故事大王，他们希望能够娱乐大家；作为日耳曼人（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中间寻找一种民族性的标志并予以发展。

几年以前，我们作为本书的三位作者，开始着手一个类似的项目：我们的目标是搜集整理出一套最新式的工作方法，这些方法萌芽于 20 世纪 70 年代，与蓬勃发展的信息时代紧密交织在一起，你中有我，我中有你。

自从计算机芯片发明以来，我们从工业时代转型到了后工业时代，工作性质发生了明显的变化。在工业社会，工人需要按照标准化的工作说明进行操作，按照明确的政策、程序 and 规定履行职责。知识工作则完全不同，从业者不再只是被要求按规范完成任务，而是期望用创意取得创新的成果，让客户和同事感到惊喜与愉悦。组织不希望他们只是关注某一单项任务，而是要能够创造出新颖的、更好的产品和服务，取得引人注目的突破性成果。

然而创造和发明长期以来被视为“黑盒子”。作为职场人士，我们往往不愿意费心去了解这一过程。我们把期望寄托在设计师、发明家和创意工作者身上，我们认为，只要把他们往小黑屋里一放，关上一段时间，等他们出来的时候，或多或少就能交出些创造性的发明和成果。当然，我们在想在他们工作时看看他们有什么门道，然而看到的也不外如此：随处可见的草稿纸，手舞足蹈的对话，杂乱的书桌，开怀畅饮，在那小黑屋里发生的一切对我们来讲仍然是一个谜。

当然，把创造留给那些具有创造力的人去做，这是最简单的方法，我们大可以对自己说：“我就不是个有创意的人。”可实际上，在一个复杂的、动态的且充满竞争的知识经济时代，你再这样说已经不行了。只要是个知识工作者，就必须或多或少有些创造力。

说来你可能不信，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目标。这并不是说他们有一套一成不变的、能够重复使用的套路，能保证他们源源不断地取得创新结果。这更像是在一个拥有全套工具和策略的车间里，人们可以深入地勘察事物，探索新的思路，展开实验和假设，从而得到令人惊讶的、新颖的见解和成果。

于是我和我的合作伙伴决定像格林兄弟那样走出去到处收集各种最佳实践，我们特别关注了硅谷、各个创新公司以及信息革命领域。

这里的许多做法源于“硅谷鸡汤”这一概念，在硅谷错综复杂和人脉深厚的社交网络中，人们就像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，这个人告诉那个人，那个人再告诉其他人。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，慢慢地，越来越多的人开始使用这种方法，随着时间的推移，这种方法就会演变得大不一样，而人们逐渐忘记了最初这个想法和做法的来源，就像民间故事那样，散落在不同的地方，流传着许多不同的版本。

我们将这本书称为“游戏风暴”（Gamestorming），因为这是我们能想到的

最能贴切描述这一现象的词语。在前面几章，我们尽可能地为大家解构游戏底层的机理和架构以及一些设计原理，期望能帮助大家循序渐进地进行练习。

我们希望本书既能有益于新手，又能帮助到有经验的资深人士。如果你是一个新手，我们希望这本书能为你打开一个新的世界，见识一下可以应对工作中的各种挑战的新方法。对于有经验的老手，我们希望你能从中发现一些好的想法，一些“新奇”的点子。

我们出版本书的目的是找到最好的工具和做法，把它们汇总起来呈现给大家。

我们最大的挑战之一是确定每个游戏的出处，找到最初的游戏规则。很多情况下我们无法确定是谁首先设计了某个工具，或者这个工具在哪里被第一次使用。我们尽了最大的努力，在确定每个游戏的起源时，尽可能地做出标注，同时也尽量避免这些标注分散游戏的主要内容。不过有时候我们也觉得很为难，就好像是面对着一套俄罗斯套娃，每当我们确定了一个游戏的来源，又发现似乎前面还有一个更早的源头，好像总有一个“原人”蹲守在那里，伺机而动。

我们标注来源时，使用“基于”这个词，是指它来自某些书面材料，我们已经确定了源头。使用“灵感源于”这个词，表明我们是确定了游戏的基础理念、想法或核心概念，但是游戏本身是口头流传的，或是基于此理念我们自己设计的。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来源，也欢迎与我们分享。

事实上，我们完全有理由相信，随着越来越多的人加入到这个社群，在这本书的以后的版本中，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.gogogamestorm.com，希望您能给我们提供帮助。我们希望您基于自己的知识和经验，为我们贡献更多的游戏；我们希望您能帮助我们弄清各种想法和实践的历史；我们希望通过您的分析和意见，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

目录

第1章 什么是游戏	1
游戏世界的演变.....	3
商业游戏.....	5
模糊目标.....	6
游戏设计.....	10
第2章 游戏风暴的十大要素	19
1. 开场和结束.....	19
2. 点火.....	21
3. 道具.....	21
4. 结点生成.....	23
5. 有意义的空间.....	24
6. 草图及模型.....	27
7. 随机性、反向思维和重新定义.....	28
8. 即兴表演.....	29
9. 选择.....	30
10. 尝试新事物.....	31
第3章 游戏风暴的核心技能	33
提出问题.....	33
创造道具和有意义的空间.....	40
利用视觉语言.....	48

即兴表演.....	58
实践	60
第4章 核心游戏	63
7P框架.....	64
亲和图.....	67
肢体风暴.....	71
卡片分类.....	74
投票数点.....	76
同理心地图	78
强制排名.....	80
点子上墙.....	83
故事板.....	85
谁来干.....	88
第5章 开场游戏	91
3~12~3头脑风暴.....	92
反转提问.....	95
静默头脑风暴.....	97
情境地图.....	99
封面故事.....	102
问题画像.....	106
金鱼缸.....	109
强制类比.....	112
图形汇	114
启发式构思技术	117
历史挂图.....	119
图片畅想.....	124
低科技关系网.....	126
不可能的任务.....	128
道具头脑风暴.....	130
速度闲聊 / 点燃	132

饼图议程.....	134
海报会议.....	136
马前炮.....	140
展示和讲解.....	142
价值观展示.....	145
相关利益方分析.....	148
光谱映射图.....	152
交换名片.....	156
视觉议程.....	158
欢迎来到我的世界.....	161
第6章 探索游戏	165
4C	166
5个为什么	170
亲和图.....	174
原子化.....	178
盲区	181
任务清单.....	184
商业模式画布.....	186
钮扣	189
篝火	191
挑战卡	194
客户，员工，股东.....	196
设计产品盒	198
做，重做，撤消	202
电梯演讲.....	204
五指共识.....	209
翻转！	210
力场分析.....	214
互惠矩阵.....	217
心，手，脑.....	219

游戏策略.....	220
帮我理解.....	221
创造新世界.....	224
情绪板.....	226
开放空间.....	228
得失图.....	231
推销.....	234
匹诺曹产品.....	236
张贴路径.....	243
RACI矩阵.....	246
红卡绿卡.....	249
快艇.....	251
乌贼图谱.....	254
把你钉上.....	256
SWOT分析.....	258
感统.....	263
发言筹码.....	265
理解链.....	266
价值光谱.....	269
良性循环.....	271
图解疑难词汇表.....	274
巫师奥兹.....	276
世界咖啡.....	278
第7章 结束游戏.....	281
100元测试.....	282
20/20视野.....	285
喻德，喻理，喻情.....	289
项目推进图.....	291
影响与投入矩阵.....	295
记忆墙.....	297

NUF测试	300
加分项/改变项	302
修整未来	304
开始，停止，继续	307
“何人、何事、何时”矩阵	309
第8章 在工作中应用游戏风暴	313
想象一个世界：贝塔杯故事	313
游戏1：海报会议	315
游戏2：出去走走	316
游戏3：做出有形的东西	317
游戏4：肢体风暴	317
游戏结果	318

什么是游戏

游戏不同于玩耍。

让我们想象一个场景：一个孩子正在玩足球，他把足球往墙上踢，球反弹回来，他用脚接住球，然后再踢出去。这么玩着玩着，孩子就学会了移动身体，配合足球在空中的移动。我们把这种玩耍称为“配合玩”^①（associative play）。

现在让我们换一个场景：这个孩子正在等他的朋友。朋友来了，两人一起沿着人行道玩耍，一边走一边踢着传球。现在，这种玩耍添加了社交意义：一个孩子的动作需要另一个孩子的默契配合，而对方的动作也需要他配合回去。你可以把这种形式的玩耍想象成一种即兴对话，两个孩子使用足球作为媒介进行交流。这种玩耍不断重复，来来回回地很自然，并没有明确的开始或结束。我们把这种玩耍称为“一起玩”（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：“我们来比赛吧，站在这条线后面朝那棵树踢，踢中一次得一分，谁先得到五分谁赢。我们轮流来好不好。”另一个孩子表示同意，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），它与传统意义上的玩耍有着本质意义上的不同。

^① 中文版编注：幼儿的社会性游戏有四种类型：旁观、自己玩、配合玩和一起玩。