

Broadview®
www.broadview.com.cn

视觉思维系列

WILEY

视觉领导者

应用可视化工具实现企业创新管理

Visual Leaders: New Tools for Visioning,
Management, and Organization Change

[美] David Sibbet 著 毛泡泡 译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

视觉思维系列

视觉领导者

应用可视化工具实现企业创新管理

Visual Leaders: New Tools for Visioning,
Management, and Organization Change

[美] David Sibbet 著 毛泡泡 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

本书是继《视觉会议》、《视觉型团队》后的第3本专业视觉引导书,也是作者大卫·西贝特(David Sibbet)用毕生心血创作的图书。

本书全面讲述了作为一名企业的领导者和团队的管理者如何利用视觉化思维的方式去调动协作者的积极性,用一种非语言的图像呈现和引导方式去激发团队的创造力,并且通过积极地运用视觉化工具让会议更加高效,使团队更加快速地达成共识。

本书适合企业的领导、团队的管理者,还适合视觉化引导师、培训师,以及对视觉化工具感兴趣的读者朋友。

Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change

Copyright © 2014 by David Sibbet

All rights reserved. This translation published under license. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the back cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文版专有翻译出版权由美国 John Wiley & Sons, Inc. 公司授予电子工业出版社。未经许可,不得以任何手段和形式复制或抄袭本书内容。

本书封底贴有 John Wiley & Sons, Inc. 防伪标签,无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字:01-2014-0452

图书在版编目(CIP)数据

视觉领导者:应用可视化工具实现企业创新管理/(美)西贝特(Sibbet, D.)著;毛泡泡译.—北京:电子工业出版社,2017.5

(视觉思维系列)

书名原文:Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change

ISBN 978-7-121-28109-9

I. ①视… II. ①西… ②毛… III. ①企业创新—创新管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第021225号

策划编辑:张慧敏

责任编辑:白涛

印刷:北京千鹤印刷有限公司

装订:北京千鹤印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开本:787×1092 1/16 印张:15.75 字数:252千字

版次:2017年5月第1版

印次:2017年5月第1次印刷

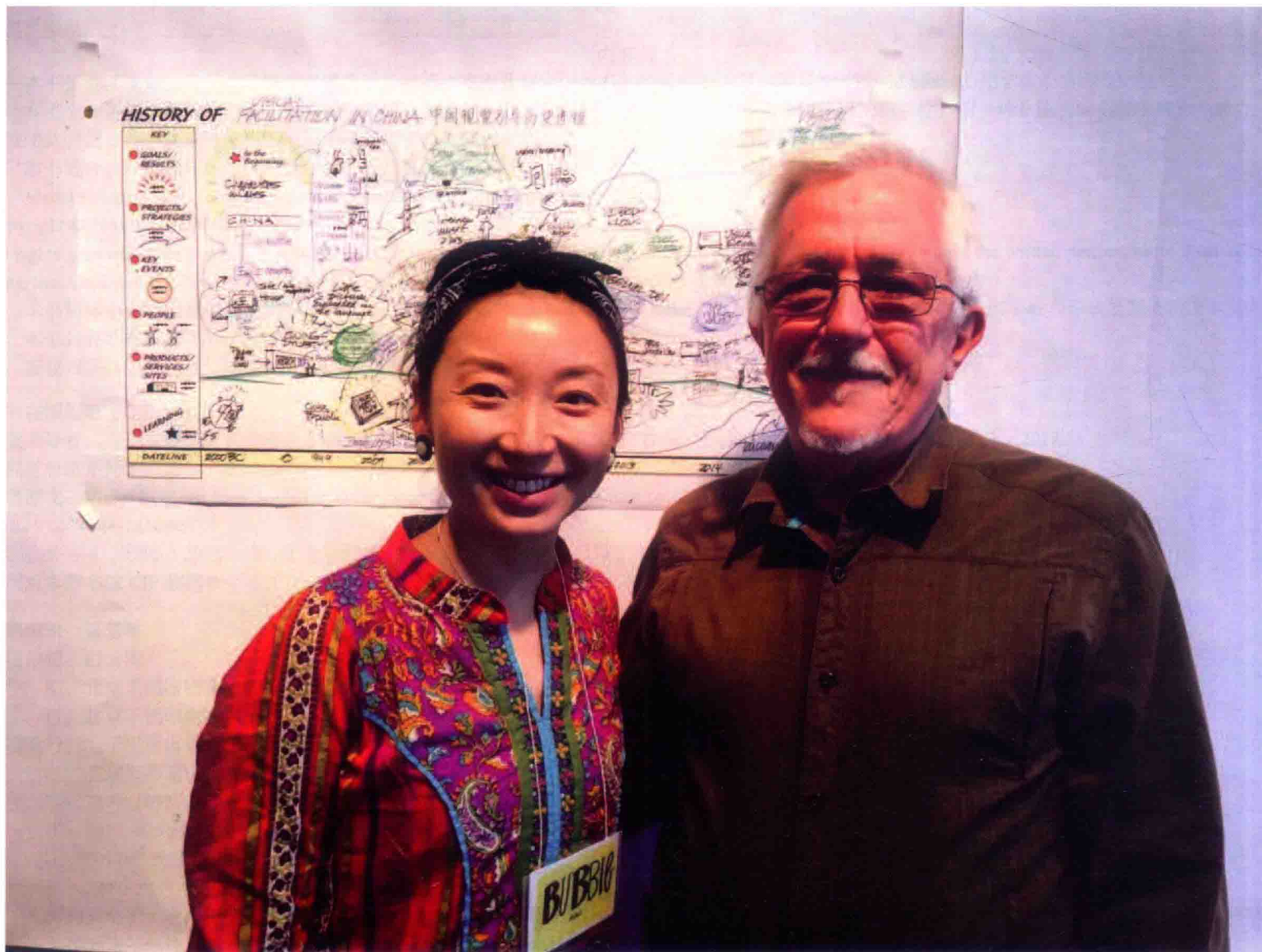
定价:79.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:010-51260888-819, faq@phei.com.cn。

谨以此书献给那些勇担世纪挑战的年轻领导者
也献给我在丛林公司的领导团队
是他们引领着视觉化的未来



图为毛泡泡与恩师大卫·西贝特 (David Sibbet) 在探讨中国视觉引导的历史与将来 (2015年于旧金山)

译者序

这是我回国后在两年里翻译的第2本专业书籍。此前的《涂鸦笔记》是一本为个人而创作的视觉化思维的入门书，而本书是我的恩师大卫·西贝特用毕生心血创作的、继《视觉会议》和《视觉型团队》后的第3本专业视觉引导书。

本书特别全面地讲述了作为一名企业的领导者和团队的管理者，如何利用视觉化思维的方式去调动协作者的积极性，用一种非语言的图像呈现和引导方式去激发团队的创造力，并且在会议中积极地运用视觉化的工具使会议更加高效，使团队更加快速地达成共识。

本书的价值远远超出你的想象。我在翻译本书的一年时间里，不但作为读者从本书的阅读中受益匪浅，也作为译者为了深刻理解作者的理念而亲自实践，更作为一名视觉引导师在团队中实践获得反馈，最后作为视觉引导的传播者去积极影响客户了解“什么是视觉引导？”“为什么团队需要视觉引导？”等，并获得了宝贵的经验。目前，市面上有非常多关于领导力的书籍，而根据我的调研和亲身体会，不得不说这本书是为所有的管理者和领导者提供了一个不同的领导方式和技能，为所有人打开了一扇新的大门，一扇能将所有人天生就具备的视觉化思维和简笔画能力与领导力技能紧密结合的大门，这种结合所产生的巨大能量能为所有企业管理者和领导者们在工作中起到推波助澜的作用。我作为本书译者花费了一年的时间进行深入了解和翻译，并见证了它在中国的诞生，为此我深感荣幸。

在此，我首先要感谢电子工业出版社的张慧敏编辑和她的同事们所做的辛勤工作，感谢上海外国语大学实习生骆璐玮、周静然、金恬恬、胡盈滢、高晓媛和高澄在前期的支持，感谢我在视觉泡泡（上海泡泡创意设计咨询有限公司）的同事苏春对部分章节的协助校稿，还有一直大力支持视觉泡泡的老朋友、视觉思维实践者和粉丝们。

非常感谢三年里持续引进视觉泡泡的视觉引导课程的企业客户，你们的支持让视觉引导在中国企业的传播和实践得到了更好的实操。

非常感谢中国视觉引导专业系统认证课程（CGFP）的所有学员，是你们让视觉引导在中国的大江南北遍地开花，你们的热爱和专业学习能让视觉化思维的理念更好地在你们的生活中和工作中继续传播！

非常感恩我的老师大卫·西贝特和丛林公司对我的持续支持和专业辅导，能让我们从师生关系变为朋友和战略合作伙伴，谢谢你们对我的肯定与支持。

还要特别感谢我的父母，感谢你们在视觉引导创业和传播的道路上一直默默地关怀和支持我！

最后要感恩我的先生易文，一位专业团队引导师，在我翻译本书的整整一年时间里，在专业理念的探讨中让我对组织学习发展、团队引导技术有了更好的理解和表达，还在生活中全力支持我，使我在每一个艰难的时刻都能克服困难，最终促成了本书的诞生！

毛泡泡

译者介绍

毛泡泡，一个把“Create, Share & Enlighten”作为生命意义的云南80后，素食者，藏传佛教信徒，世界旅行者，涂鸦乐玩家，创意创新思维引导师，认证视觉引导师。从小患有读写障碍（dyslexia），但坚持“用图说话，少说废话”。泡泡毕业于丹麦 Sonderborg 服装设计学院服装设计 & 管理系，后修得教育心理学学位，荷兰定居13年，在荷兰 Avans 大学国际商学院担任 IBMS（International Business & Management Studies）讲师7年，3年全职情商培训师服务于荷兰领导力培训机构 Schouten&Nelissen。2007年在荷兰创建 Mandariin 咨询公司，2012年带着“Created in China”的使命在上海改名并建立“Visual-Bubble”，并游走于世界各地采集灵感进行创作。她是一个关注社会发展的创业者（Social Entrepreneur），关注中国的艺术教育，倡导“每个人都是艺术家”，鼓励用画画方式表达自己的情感和观点，号召对有阅读障碍的孩子有正确的认识和帮助。

泡泡用艺术思考方式和绘画涂鸦的呈现激发大家在生活和工作中发现美、发现创意、展示自己的 idea 并找到问题解决办法，展开想象的翅膀，能天马行空迸发点子并帮助到人际沟通，促使团队达成共识、产生愿景和激发行动，帮助组织提高绩效。

泡泡在2013年被中美外交部外交学会评为“2013中美十大杰出青年”代表，应邀赴美国奥斯汀参加论坛交流。曾任2014年IFVP全球视觉引导协会董事会董事，目前为IFVP协会中国区传播大使。

泡泡从2012年至今，在中国开办近40场《笔尖上的创意》全国公开课、TEDx演讲、企业内训等课程，积极传播视觉引导的专业核心理念，在2015年开启CGFP中国视觉引导师认证课程，持续90天的全方位的训练模块帮助职场人士从零开始直至掌握视觉引导并能运用视觉化帮助企业培训、团队互动、项目管理和沟通优化，并且带动两批视觉引导师们在2015年在全国各地开办40多场IFVP - China协会的冒泡部落沙龙，掀起了视觉引导学习的热潮。除了开办课程培养视觉引导师，泡泡也和国际视觉引导专业人士们积极探讨钻研专业知识，并坚持发布专业文章和出版专业书籍。独立出版书籍《毛泡泡灵感笔记本》、《毛泡泡手绘马达加斯加》；翻译书籍《涂鸦笔记》（作者迈克·罗笛）、《视觉领导者》（作者大卫·西贝特）；协作出版书籍《企业转型六项修炼》（作者许正）；还有正在创作中的《视觉引导全景》。

更多视觉化思考信息，请加官方微信，回复“目录”进行查看。

新浪微博：@毛泡泡图像思维

公众微信：ms_bubble

联系邮箱：info@visual-bubble.com

官方网站：www.visual-bubble.com



轻松注册成为博文视点社区用户（www.broadview.com.cn），扫码直达本书页面。

- **提交勘误：**您对书中内容的修改意见可在【提交勘误】处提交，若被采纳，将获赠博文视点社区积分（在您购买电子书时，积分可用来抵扣相应金额）。
- **交流互动：**在页面下方【读者评论】处留下您的疑问或观点，与我们和其他读者一同学习交流。

页面入口：<http://www.broadview.com.cn/28109>





简介

视觉革命追溯

拿起本书，你大概是对视觉化和领导力感兴趣：也许在视觉会议中你已经见识过引导师用大图来记录对话；也许你被委托制作一份新的商业计划，或要去说服搭档与你合作，并认为视觉化或许有点帮助；也许你刚升职为经理，需要与下属合作以达成目标；或者你喜欢贴小纸条来整理思路。

你可能已经注意到年轻一代的视觉化势不可挡：视频、数码照片、图像、互动式地图、游戏、电影，当然还有网站。所有这一切都发生在以数据视觉化、图像设计、视觉引导为代表的视觉大革命的背景下，而你也置身其中。

你需要用画图表现吗

如果你在想“我不会画画，我不会使用这些工具，这本书是给引导者用的”，那么你恰好就是需要本书的人。领导者不仅需要知道怎样使用视觉工具、怎样管理视觉实践者及其工作，还需要知道怎样促进组织文化视觉化，尤其对于那些不善于应用视觉化的人们。

我们会证明你已经是一个高度视觉化的人，尽管不是以一种你喜欢的、能够意识到的方式。我们还会探讨如何才能创造性地利用视觉革命，而不用掌握绘画和设计的技能。我们也会研究怎样与视觉实践者一起工作，支持他们获得最优结果。你也将从本书中学到如何提升你关于隐喻和心智模型的思考，你还会学到这两个工具是怎样过滤信息和关注沟通的。在当下，视觉化已是优秀领导力的重要部分之一。本书将通过理解与实践来确保你能够充分利用本次革命。

我不会画画，我为
什么要看这本书？

1. 获得结盟和所有权
2. 思考大画面
3. 记住我们的计划
4. 向他人展示图像怎么帮助我们取得结果



本书是写给哪些人的？

新任经理
团队领导
部门领导
单位领导
督导
主任
集团领导
执行官
社区领导
非营利组织负责人
企业家
行政教练
董事
执行助理
商务人力资源师
管理咨询师
以及

与领导一起工作的视觉实践者

本书是为领导者和管理者而写的

你也许很不确定自己是否算领导者，并想知道本书是否针对你所面临的挑战。我的导师坚信领导力与管理能力同等重要，从这一点来看，大部分的领导者除了为组织制定方向和目标，还要管理其执行。基于此观点，本书会分享领导者开展主要工作（制定愿景和战略）所用到的工具，以及执行时所用的高效工具。本书不讨论广义上的领导力，因为市面上已经有很多这样的书籍（参考书末的链接和资源），但很少有图书专注于视觉领导力。

遇见无名英雄

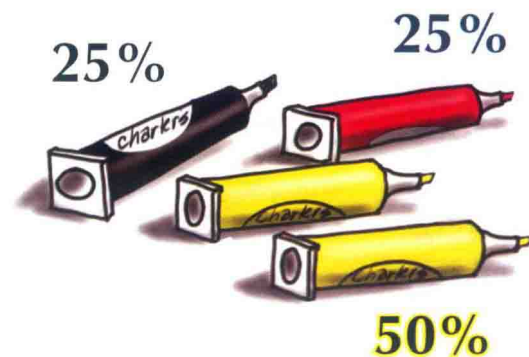
视觉领导者也是协作者，往往扮演无名英雄的角色。你会在明尼苏达州圣保罗医疗卫生系统遇见贝特西·斯蒂茨和帕姆·赫尔，在维多利亚大学遇见公共行政学教授爱沃特·林奎斯特，在圣克鲁什遇见 TEDx 顾问大卫·沃伦，也会遇见创新游戏公司的卢克·霍曼、约塞米蒂国家公园主管纽巴克、奥蒂斯·斯朋克梅尔的前 CEO 约翰·夏沃。他们都不怎么抛头露面，但都让组织利用视觉取得成功，且持续并富有成效地带动与其一同工作的人使用视觉对话。视觉引导是一种广义的视觉化，用来支撑组织讨论、决策和组织发展。这些无名英雄就是在使用视觉引导的人。

你是视觉化思考者吗

丹·罗姆是畅销图书《餐巾纸背后的故事：用画面解决问题和出售点子（*The Back of the Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*）》的作者。他喜欢在讨论会上开展一些非正式的调查，例如询问“哪些人是黑色笔类型的，

你是黑色笔、黄色笔还是红色笔类型的？

- 黑色：在图表、白板上绘图或者打草稿
- 黄色：做标记或点评他人的图
- 红色：对将复杂主题简单视觉化感到非常不安



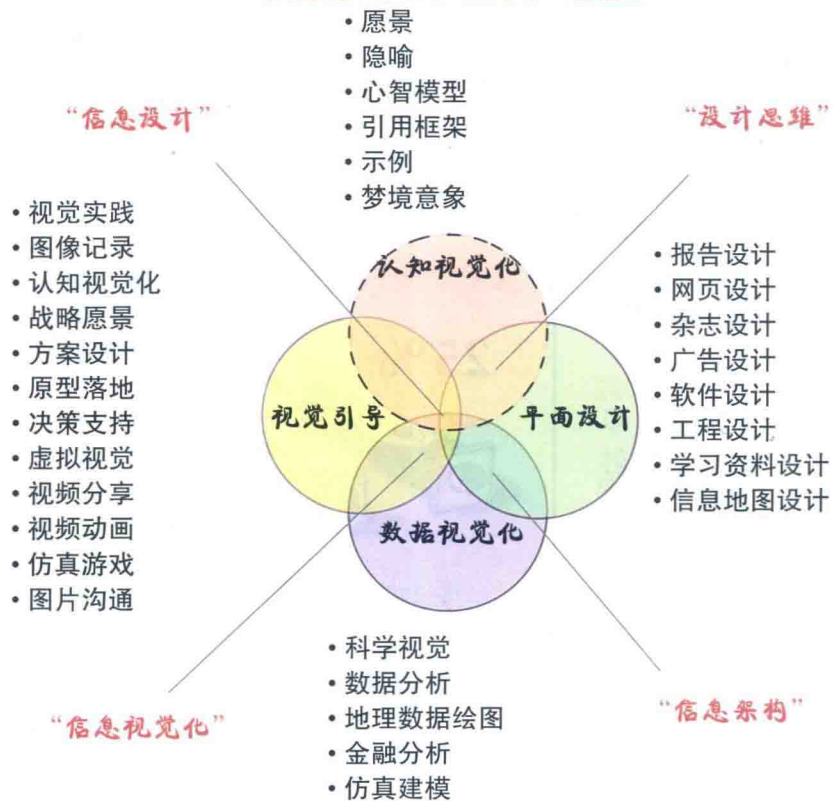
哪些人是黄色笔类型的，哪些人是红色笔类型的？”当然，不知道他的所指你是无法回答这个问题的。黑色笔类型是指那些喜欢用白板和挂图来便捷地表达自己观点的人群，约 25% 的人属于这种类型。黄色笔类型是指那些喜欢用做标记、对图表进行讲解或是画图等方式来表达的人，约 50% 的人属于这一类型，其中不乏领导者，这些领导者往往信赖有经验的、也属于黑色笔类型的引导师和员工。红色笔类型则是指那些过于简化图像的人，他们都自认为是专家而拒绝与他人合作，有些人甚至会对视觉化感到不安。大约有 20%~25% 的人属于此类型。你又是属于什么类型呢？

本书完全是写给黑色笔类型和黄色笔类型的人的。但是随着时间推移，即使是红色笔类型的人，也能看到视觉化的价值。感知自我心理滤除和心理映射也是一种视觉化挑战。绘图的过程看起来和制作工艺品的过程相似。将事物视觉化的过程中蕴含着极其精细之处，特别是对于特别系统化的东西，例如端到端流程、整体场景等。无论你是哪种类型的领导，都应对视觉化的发展趋势有所了解。

视觉化的大画面

阅读本书的你是幸运的，因为本书探讨了很前沿的现象。对一部分人来说，视觉化仅指电脑分析大数据，对一部分人意味着一门科学；对一部分人来说是用智能手机分享照片，对其他人则是指用可视化图引导会议。不管你试图弄清任何领域，地图都是很有用的东西，在这里也会从地图开始。加拿大不列颠哥伦比亚省维多利亚大学公共行政学院的主任爱沃特·林奎斯特制作了一种专门给分析师使用的地图，它帮助这些分析师为政策制定者提供建议，以便他们理解如何利用视觉化提高改进工作。他的调查先从界定 3 个领域开始，内容如下。

林奎斯特/西贝特 视觉化的世界地图



本图是笔者和加拿大维多利亚大学公共行政学院主任爱沃特·林奎斯特教授共同制作的。请记住，术语和边界并不是一成不变的，二者还在不断演变并被人们探讨。

1. **数据可视化**：该领域需要运用强有力的视觉化软件应对各种科学视觉化，如金融数据分析、建模、地理数据绘图。分析结果是个大问题，但本书先不讨论这个问题。
2. **图像设计**：任何在物理世界和媒体世界中形成的事物都是由人类设计出来的。对于网页制作人员、建筑师、工程师以及其他技术人员来说，使用视觉化是一项核心技能，这也使得他们的作品得以视觉化呈现。这种观念流传了很长时间并保留至今，相应的工作方式及技能过去也只能在专业学校里学到。然而，19世纪20年代以后，这种工作方式不再仅停留在设计领域，“设计思维”也成为领导者所应具备的技能。
3. **视觉引导**：这个术语是指实现用视觉来引导战略规划、战略执行、团队建设、小组问题的解决，以及其他类型的团队工作。IFVP是一个由全职专业图像记录师、引导师组成的协会，它已经成立了21年（截至2016年），拥有大量独立的视觉实践者。几乎所有的咨询企业，无论其规模大小，在战略决策支持、创新、战略开发和制定其他各种工作中都在积极地使用视觉引导。大部分大公司都有自己的创新研发中心，都在使用这些视觉工具。

这些工具对视觉领导者来说非常重要，这也是本书将其作为最核心内容原因。

在爱沃特·林奎斯特一开始和我分享这个图时，我就意识到其中暗含着工作中的一种模式，但有一个元素缺失了（这里的模式指一种能被大众理解的广泛的模式）。缺失的元素是数据视觉化的另一端，这恰恰是我们非常熟悉的，即人们使用视觉工具时的想象力。它包括在心智模型和隐喻世界的诸多构成方面，视觉化如何在认知过程中发挥作用。本书将该元素当作视觉化的第四领域，它是认知科学的一个分支，可列为认知视觉。那么认知视觉又包括哪些内容？

4. 认知视觉：它包括个人愿景、隐喻、心智模型及其他引导和塑造我们行为的相关架构。彼得·圣吉在他广受欢迎的书籍《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践（*The Fifth Discipline: The Art and the Learning Organization*）》中认为愿景、心智模型和系统思考是5个学科中的3个学科（另外两个学科是团队协作和个人责任）。这些内容都建立在我们过滤和诠释信息方式的基础上。我们设想未来的机会和可能出现的状况，将隐喻提升为心智模型，用来过滤信息。我们也能通过内部映射理解组织系统及其工作方式。

显而易见，这个庞大的领域是需要认真去思考的。本书着重讲述认知视觉和视觉引导两个领域，也会讲述从40年经验里提炼出的7个关键工具，这些工具已经整合成为领导者必须知道的基本工具。

视觉化在处理复杂事物上有作用吗？

维多利亚大学的公共行政学院教授爱沃特·林奎斯特制作了视觉化的世界地图，显示越来越多的人在试图弄清楚视觉革命。关于这个主题他写道：

“在21世纪，复杂性仍然是公共政策发展的不变挑战，这一点已被广泛接受。应对复杂事物的方式之一就是使用视觉技术。从大型数据设备得出的结果到认识复杂事物并在制定战略导向时寻求新方式来呈现信息、整合员工和社区，这些都是视觉技术。”

爱沃特·林奎斯特也致力于帮助政策顾问提出更好的建议。他完全可以成为深谙数据流知识的谷歌技术人员，或者成为一位分子生物学家，通过图像模拟来探寻癌细胞的内在工作机制，又或者是一位能够组织一场融入网络视觉化的千人社区大会的美国发言人。复杂性是各级组织生活的固有挑战，应对它的方法之一就是视觉化。

本书会帮助你理解这两个领域，激发你对事物关联的洞察力。

（本书中红色方框里是故事。借助这些故事你可以向同事解释视觉化知识。）

本书着重讲述认知视觉化和视觉引导两个领域，它们大部分与活跃领导力有关，也会讲述作者从40年经验里提炼出的7个关键工具，这些工具已经整合成为领导者必须知道的基本工具。在这个框架内我们来仔细讨论洞察力、实践和其他领导者用到的工具。

你可以通过三种方式使用本书

1. **提升你的个人视角和思维：**从自身开始是很好的领导力实践方式。视觉化是洞察个人愿景、战略目标和执行计划的入口。它是感知事物内在关联和整体性的捷径。本书能够帮助你了解你所领导的组织，也帮助你明白何种心理意识和心理框架更为有用。本书还将一些强大的、可说明的框架视觉化，使用它们你就可以去探索自己看待组织的视角——将其看成一个团队、组织中的一个单位，或是一个整体组织。
2. **沟通方向与计划：**在讨论需要做什么、如何整合组织工作的碎片、如何呈现事件过程的时间线时，视觉化是非常有效的工具。你可以获得很多灵感并将其用在执行计划或支持变革上，但你不必成为绘画或制作视觉图像的专家。视觉化通常适用于面对面沟通和虚拟沟通。你也可以思考一下在其他哪些平台可以使用视觉引导。
3. **强化组织学习和创造力：**鼓励在组织中使用视觉会议和视觉团队方法，尤其需要在创新、变革和卓越领导中使用这些方法。只有参与过程具有互动性、探索性和适应性，人们才能更好地学习和做出改变。在本书中你将学到如何获得成果，以及如何与其他领导者在理解和合作中使用视觉语言并积累经验。

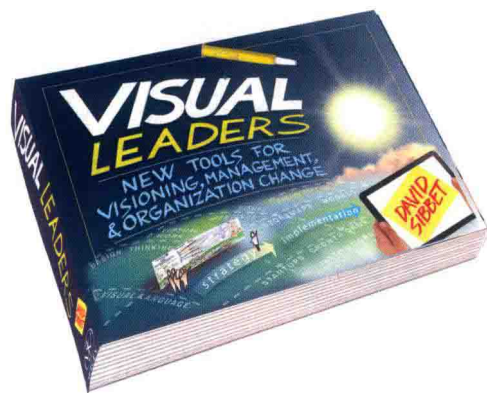
本书结构

第一部分：视觉领导者的优势，讲解使用视觉化为何会有如此优势，也会告诉你影响视觉领导力的7个关键工具。要想同图像记录师、视觉引导师、视觉顾问合作，每个经理人都应知道如何组织视觉会议，本部分也会阐述这一点。

第二部分：审视自身领导力，不论你是刚创立公司、正在领导一个部门或分部，或者在商业、政府、非营利组织中身居高位，你都可以从自身开始。与某些领导者相比，那些意识不到自己的“领导力操作系统”的领导者将会离组织的成功越来越远。本部分也对一些核心观点、重要的隐喻、方法和操作系统进行了界定，还对可持续组织模型进行了讲解，该模型有助于你明确自己所领导的组织类型和使用何种有效的视觉工具。这一部分的末尾介绍了几个实践起来能够提升视觉智商的练习。

第三部分：视觉领导者的强大工具，这是本书的核心部分，其中每个章节都介绍了一种工具并进行案例、工具、练习和虚拟匹配的点评。这些工具都是用来制定战略计划并付诸执行的，我们认为你能够熟练地引导员工和其他领导者来使用这些工具而不是亲自去用。

第四部分：成功运用新媒体，研究领导者在新技术上的角色。领导者高枕无忧，只需要让技术专家通过组织沟通来确定对策的时代已经过去了，因为媒体可以塑造每个人的独特视角，它在思考和运营等方面具有某种意义上的优势。怎样使用在线会议来吸引注意力和帮助确定其他人可用的平台以使自己成为这个全新世界中的焦点也是我们要研究的。



本书能够帮助你和你的组织利用视觉革命

在这个沟通全球化和越来越复杂的世界，视觉化正在改变着工作方式、改变着领导者的角色。本书里有各种经过检验的有成效的工具，它们将帮助你提高视觉文化水平和帮助他人的能力。