

餐 巾 纸 巾 系 列 之

Unfolding the Napkin:

*The Hands-On Method
for Solving Complex Problems
with Simple Pictures*

一页纸
工作整理术

[美] 丹·罗姆 著

颜箐 译

中信出版集团

餐 巾 纸 系 列 之

Unfolding
the
Napkin:

[美]

丹·罗姆

—— 著

颜箬

—— 译

一 页 纸 工 作 整 理 术

*The Hands-On Method
for Solving Complex Problems
with Simple Pictures*

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

一页纸工作整理术 / (美) 丹·罗姆著; 颜箏译
--北京: 中信出版社, 2017.4

书名原文: The Hands-On Method for Solving
Complex Problems with Simple Pictures
ISBN 978-7-5086-7248-9

I. ①一… II. ①丹… ②颜… III. ①工作方法 - 通俗读物 IV. ①B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 024919 号

Unfolding the Napkin: the Hands-on Method for Solving Complex Problems with Simple Pictures by Dan Roam

Copyright © 2009 by Dan Roam

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

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

一页纸工作整理术

著 者: [美]丹·罗姆

译 者: 颜 箏

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

版 次: 2017 年 4 月第 3 版

京权图字: 01-2009-7899

书 号: ISBN 978-7-5086-7248-9

定 价: 59.00 元

印 张: 10.5 字 数: 156 千字

印 次: 2017 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

导言：用画图解决问题

4天4课，教你遇到什么样的问题，该画怎样的图。

CHAPTER ONE	第一章 本书的使用方法	003
CHAPTER TWO	第二章 开场白：为画图做好准备	009
CHAPTER THREE	第三章 你有多少种解读方式？	019
CHAPTER FOUR	第四章 读本书前你应该知道的	029

第一天：看

打开一张餐巾纸，从画圆圈开始，你看世界的眼光将从此不同。

CHAPTER ONE	第一章 用画图解决问题	039
CHAPTER TWO	第二章 不成文规则一	047
CHAPTER THREE	第三章 开始画第一张图	055
CHAPTER FOUR	第四章 画图的方法	073

第二天：观察

你所遇到的所有问题都逃不出这6种，那就不用6种图来解决吧！

CHAPTER ONE	第一章 不成文规则二	103
CHAPTER TWO	第二章 观察的6种方式	119
CHAPTER THREE	第三章 相对应的6种图	153

第三天：想象

哪些图管用，哪些不行？打开“内心的眼睛”，5种方式调整你的手绘图。

CHAPTER ONE	第一章 不成文规则三	225
CHAPTER TWO	第二章 与SQUID面对面：练习想象	235
CHAPTER THREE	第三章 问题该怎样解决	257

第四天：展示

开始实践吧，手绘图能改变你的世界！

CHAPTER ONE	第一章 展示与讲述	293
CHAPTER TWO	第二章 不成文规则四	305

附录：我的答案，仅供参考

INTRODUCTION

导言：用画图解决问题

4天4课，教你遇到什么样的问题，该画怎样的图。

[第一章]

本书的使用方法



CHAPTER ONE

25 年来，我一直在为全球商界领袖提供创意开发、思路拓展服务，积累了很多经验，也从中学会了三件事：

1. 要发掘新想法、新创意，画图比任何方法都管用。
2. 要拓展和检验某个创意，画图比任何途径都便捷。
3. 要和大家分享你的某个想法，画图比任何形式都有效。

这本书介绍了许多工具、规矩和概念，但说到底就一点：教你怎么画出简单而有用的图。

4 天 4 课

为了让大家了解在现实中如何通过画图解决难题，本书提供了历时 4 天的讲解、说明和实践练习：从“我不会画画”的茫然到“这是我画的图，千万别小看它，作用大着呢”的自信，每个阶段都有形象化的说明。

为什么要历时 4 天呢？有两个原因：第一，根据我的经验，要真正消化所有内容，4 天是比较合适的时间；第二，下文会提到，视觉化思考

法本来就可以自然地分为 4 个步骤，按部就班、循序渐进可以让大家更好地理解这种方法。

不过，对于日理万机的商务人士来说，抽出 4 整天时间委实不易，所以学习方法就显得尤为重要了。适用的方法有两种：一种是脱产突击式，另一种是边学边用式。



脱产突击式

一种是我们下狠心，抽出 4 整天突击学习所有内容；另一种是我们边学边用，把这些东西都融入日常工作中。



边学边用式

（二者各有千秋）

如果是脱产突击式学习，我会说：“是的，这里材料很多，而且都很重要，但只要突击 4 天，我们就能搞定。”

不过边学边用的方式更轻松，也更有意思。如果方法得当，就没有必要去脱产突击，学习和工作可以相互促进。因此，阅读本书更需要你结合自己的实际工作。除了书中的案例，我更希望你提出一些自己在工作中遇到的难题。这样，你才能一边学习，一边实践，效果也会更好。

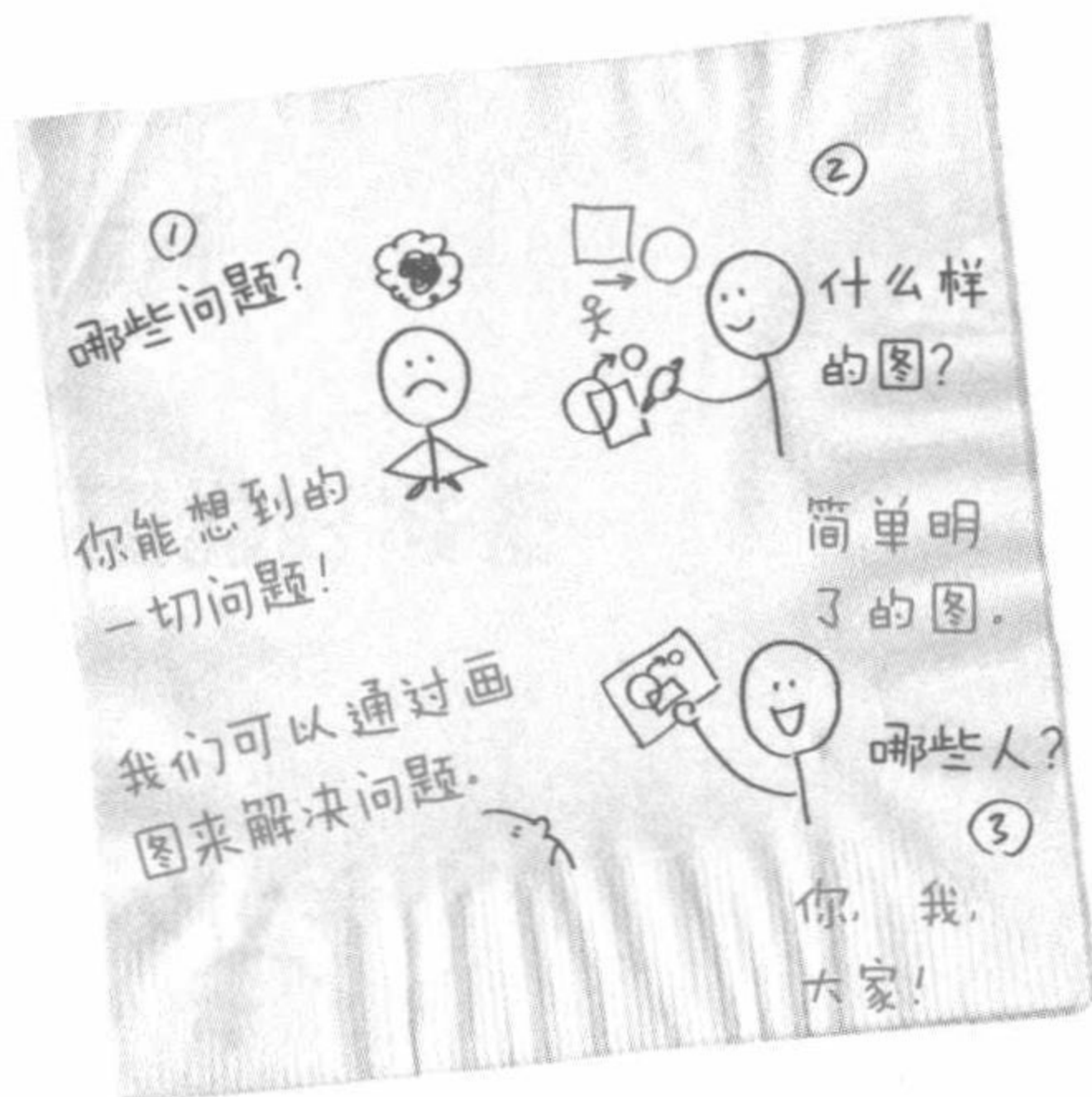
画图解决的三个根本问题

我相信，一切商业问题都能够通过画图来解决。这个信条可以归纳成三个根本问题：哪些问题可以通过画图来解决？什么样的图可以解决

问题？哪些人来画图？



我们可以通过画图来解决问题。哪些问题？你能想到的一切问题。什么样的图？简单明了的图。哪些人？你，我，大家！



答案如下：

第一，哪些问题？所有我们能够清楚表达的问题，都可以通过画图进行更准确的描述。

第二，什么样的图？简单的图。如果你会画方块、圆圈、火柴棍小人儿，还会用箭头恰当地连接它们，那么书里所有的图你都有能力完成。

第三，哪些人？所有人。因为我们生来就是视觉化思考者（即使你不这么想，这也是事实），而且要画的图如此简单，我完全相信，任何一个普通人能做到。

接下来，我们就开始学习通过画简单明了的图来解决复杂的问题。

[第二章]

开场白：为画图做好准备



CHAPTER TWO

2008年，我曾出席一次商务会议。就在那次会议上，我见证了画图的神奇力量——我一直都对这种力量充满信心。这次会议生动地证明了在商务活动中画图确实非常有用，但我更想说的是，其实在很多时候，我们可以直接开始画图，让这种方法发挥奇效，而不是在事后用它来修修补补。

2008年夏天，一家大型金融公司（我们就叫它“美国之路金融公司”^①吧）的执行委员会邀请我在他们公司的管理层年会期间策划主持一场视觉化思考讨论会。这家公司刚刚进行了年度结算，执行委员会正打算顺势举办一场全面的总结性会议。他们觉得“画图解决问题”的说法听上去很有意思，就邀请我参加会议，我也欣然地接受了邀请。

我对这次讨论会充满期待，因为金融高管们一般都只对一种图感兴趣，那就是股票市场分析图，这对我来说显然是一个机会：向一群对视觉化思考法半信半疑的听众们展示如何运用简单明了的图来说明、解决问题。同时，我也可以借此机会进一步了解一家大型金融公司的内部运作。

^① 这并不是该公司的真名。我在书中提到的例子都确有其事，不过有些征得当事人同意用了真名，有些则应当事人的要求没有使用真名。

灾难日

在讨论会召开的那天上午，美国经济遽然下滑。一周前，由于2008年金融危机的蔓延，美国财政部向美国国会提交了紧急援助华尔街7000亿美元的提案。是否通过这个提案，美国国会一直举棋不定。在这种恐慌的氛围中，道琼斯指数猛跌了22%，堪称史上最惨的一周。接下来的一周——也就是召开讨论会的这周——曙光初现，提案通过，援助计划开始实施。周一，市场重振旗鼓，道琼斯指数创下了75年来最大单日涨幅。每个人都松了口气，深信我们已经渡过了难关。

好景仅仅持续到周三。

我在酒店的房间里醒来，打开电脑准备最后再过一遍我的演说词，同时习惯性地打开电视听新闻。股市已经开始下挫。我一边瞅电视一边看电脑，思索着在金融市场正在崩溃的时刻，怎样才能让听众把注意力集中到我的演讲上来。

突然我灵机一动：干脆重新画些图，把空泛的概念讲解和练习变成以“这是我们的现实处境”为主题的讨论会。用的还是视觉化思考运用的那些工具，改变一下向听众提出的问题就可以了。

我开始修改演讲稿中原来准备好的图。30分钟过去了，原定讨论的概念性内容转换成了紧扣现实的议题。我不太了解美国之路金融公司目前的状况，我也不必知道太多，因为参加会议的人都比我清楚。我的经验告诉我，只要我能提供恰当的思考框架和突破口，公司高管们就能画出更好的图来说明公司现状、预测未来的发展。

讨论会开始了，我展示了视觉化思考工具，然后让高管们分成若干