

视觉会议

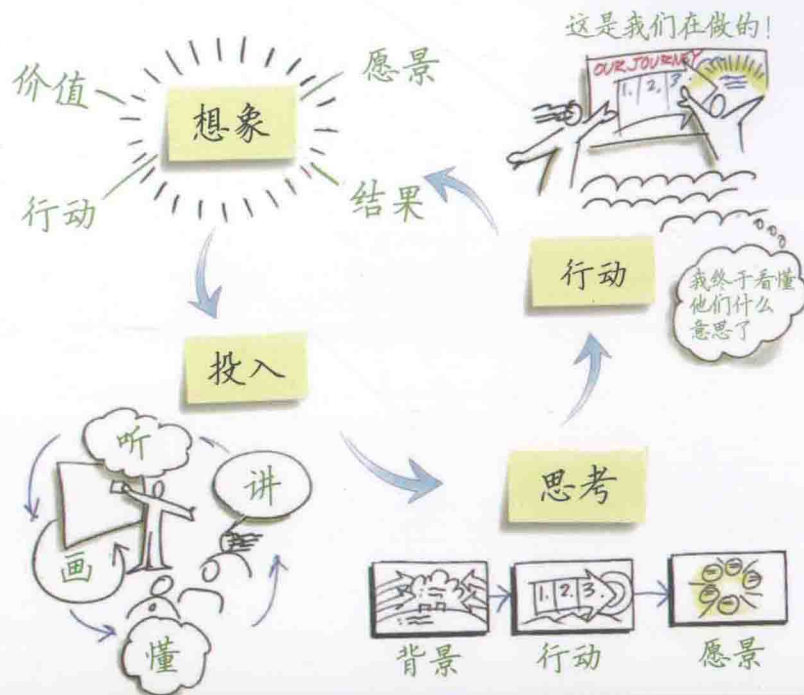
典藏版

应用视觉工具促进**团队沟通、决策与执行**

Visual Meetings:

How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity

[美] David Sibbet 著 臧贤凯 译



视觉思维系列

视觉会议

典藏版

应用视觉工具促进团队沟通、决策与执行

Visual Meetings:

How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping
Can Transform Group Productivity

[美] David Sibbet 著 臧贤凯 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

当人们在工作中采用视觉方法时，他们会有更好的构想和更好的决策，也会更坚定地去做出结果。本书是 21 世纪最新视觉思维技术指南，《视觉会议》给了你的团队和小组释放创造力、协作创新与突破思考的工具和技巧。

本书作者是全球图像引导与视觉思维领域的领导者，他从近 40 年的经验中，揭开为苹果、惠普等硅谷传奇及各类机构设计与带领富有成果会议的秘密，在书中汇聚了让会议充满创造力与生产力的大量练习、诀窍和建议。

Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity ,978-047601785, David Sibbet

Copyright © 2010 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：01-2011-0635

图书在版编目（CIP）数据

视觉会议：应用视觉工具促进团队沟通、决策与执行：典藏版 /（美）西贝特（Sibbet, D.）著；臧贤凯译. —北京：电子工业出版社，2015.8（视觉思维系列）

书名原文：Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping Can Transform Group Productivity

ISBN 978-7-121-25629-5

I . ①视… II . ①西… ②臧… III . ①企业管理—组织管理学 IV . ① F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 126390 号

策划编辑：张慧敏

责任编辑：徐津平

印刷：北京天来印务有限公司

装订：北京天来印务有限公司

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：18.75 字数：220 千字

版次：2012 年 1 月第 1 版

2015 年 8 月第 2 版

印次：2015 年 8 月第 1 次印刷

印数：4000 册 定价：69.00 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。

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

服务热线：(010) 88258888。

译者序

译者序

在翻译《视觉会议》的最后两个月里，我养成了早起的习惯。每天早上四点半，都能听到楼下的鸟鸣，先是早起的鸟，接着是群鸟。有几天，我还在微博里记下了鸟鸣的不同声音，同翻译的心得放在一起。

《视觉会议》是一本与众不同的书，值得想要提升自己、改善团队创新的你马上研读并大量实践。关于团队、创新、生产力、协作、执行、系统思考这些话题，你并不陌生，而西贝特在本书里，让这些活动跟视觉思维连在一起，而且用大量案例告诉我们：当工作中采用了视觉化工具，我们可以产生更好的想法，可以做出更好的决定，可以更坚定地把想法投入行动。这也是本书的巨大魅力。

如果你是视觉思维爱好者，无疑可以在书里看到想要的简明教程和进一步学习的步骤。同时，本书的重点不是教你如何画画或者设计，西贝特是要借助图像的媒介，让你连接上一种更自然的工作方式。你将不断地在读书的旅程中看到这种视觉方式的案例和指南。这里的“看到”是眼睛看到的意思。因为，西贝特不仅仅写了这本书，也画了这本书中的草图，还编排了这本书。中文版除了开本稍有不同，基本是按照原书的页码版式制作。你可以在正文中看到原理与故事，在附栏看到操作的方法和样图。这种视觉学习方式非常与众不同。

尽管在硅谷传奇乔布斯去世后，人们对苹果所追寻的“与众不同”会更加好奇，但在不同的知识、信息、产品、工具或方法出现在面前时，

译者介绍

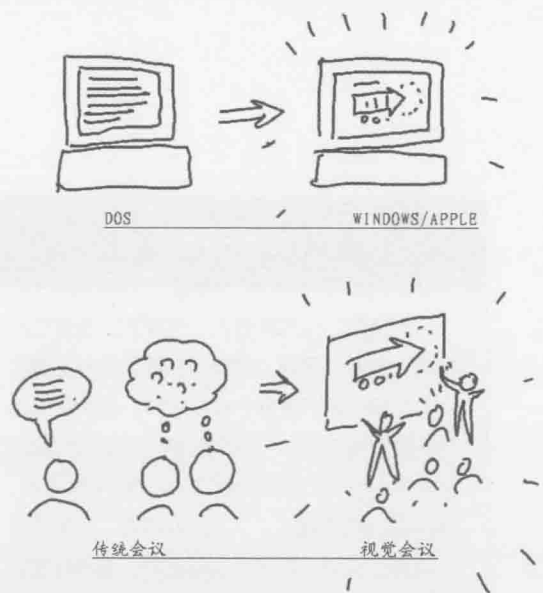
臧贤凯，山东青岛人，居深圳，企业文化顾问、图像引导师、信息设计师。策划主编了个人发展与组织发展书籍十余种。持续研究运用视觉思维方法，引导团队参与行动规划和问题解决。创办深圳市创新图文化咨询有限公司，提供视觉愿景规划、个人战略地图、视觉沟通工具等工作坊、培训与项目服务，也用视觉会议与客户团队合作将组织愿景和系统方案绘制成巨幅演示画卷。国际引导者协会(IAF)成员，IAF 中国支会与华人引导者协会发起人之一。

视觉思维之禅博客：

zangxiankai.blog.sohu.com

创新图文化咨询有限公司网站：

www.innochart.com



很多人并不会产生什么波澜，不是开放地去探寻新的可能，而容易用旧有的模式去点评新浮现出来的事物。我在翻译本书时，最初没意识到《视觉会议》的价值远比想象的更大，我有很多觉察是沉浸在本书中将近一年之后才意识到的，我担心读者会把书中的好处胡乱看过。

本书实际上说的不仅是提高或者改善，而是一种转换，是用画图、便利贴、构想图这些视觉思维工具，对制定战略、团队建设、项目管理、解决问题、学习与发展等各种会议过程进行转换。这种转换，就像电脑从DOS向Windows或者苹果模式转换，就像手机向iPhone或者安卓转换一样。《视觉会议》是21世纪最新视觉思维技术的指南，本书将给予你的团队和小组释放创造力、协作创新与突破思考的工具和技巧。

大卫·西贝特，全球图像引导（Graphic Facilitation）与视觉思维领域的领导者，他经历了苹果电脑在19世纪80年代的壮大，他负责引导的管理团队在1990年带领美国国家半导体公司起死回生，他先后与惠普公司、安捷伦公司合作多年，领导了总部小组与分部的战略愿景会议，协助开发了领导力项目。本书揭开了他为苹果、惠普等硅谷传奇及各类机构设计与带领富有成果会议的秘密，汇聚了他在近40年实践中证明有效的让会议充满创造力与生产力的大量练习、诀窍和建议。而且，西贝特告诉你，人人都可以掌握这种方法，实现这种转换，因为那原本是人们与生俱来的天性，也是一群人在一起更喜欢的协作方式。

现在，我们国家正在经历社会、经济模式的转型，倡导从中国制造向中国创造转变，也在大力发展创意经济。因此，不论是企业还是个人，谁能更快地把自己转换到新的模式，谁将抓住更多的创新先机。在我们引进了国外的技术、管理和机制经验后，随着互联网上社交媒体、微博的兴起，“80”后、“90”后一代成为经济生活和企业团队的主要力量，如何让人参与、如何提高团队生产力的挑战也越来越大。你在这本书中正好可以找到解决这些问题的有效方法。

这本书也是国内第一本图像引导 (Graphic Facilitation) 专著。Facilitation 是组织发展领域一个有魅力的学问, 通过鼓励所有相关人员参与、承担责任和运用创造性过程, 大家一起达成共同的目标。在国内, Facilitation 有各种称呼, 国际引导者协会中国区代表林恩慈 (Karen) 建议, 在华人圈里, 引导两个字已经比较普及, 因此本书采用“引导”的译法。“Graphic Facilitation”与“Facilitation”有交叉, 我曾经译为“图形引导”, 后来觉得它的关键不是图形, 而是背后唤起的想象、影像, 因此将这个名称译为“图像引导”。现在我和 Karen 以及一批实践者与爱好者在推动国际引导者协会中国支会及华人引导者协会的成立。

这几年, 我一直在应用视觉思维方法改善团队协作与沟通方式, 同时写博客介绍这些方法和知识。电子工业出版社的张慧敏编辑找到我, 希望我把这些心得写成书, 我一边写书, 一边继续摸索这种视觉方法背后的更大价值, 这时候, 我在西贝特的博客看到了这本书在美国出版了并且反响热烈。这本书好像说出了我想说的话。我把这种喜悦告诉我妻子, 她马上说, “那你把这本书翻译过来呀。”我当晚给西贝特发了邮件, 正好中文简体字版还没有, 我和西贝特分别跟电子工业出版社、Wiley 出版社牵线, 终于促成了这本书的引进。我把写的书暂时放下, 先做翻译。翻译的过程既有艰辛, 也充满惊喜, 在这个期间, 我还成立了创新图文化咨询公司, 协助更多的企业或个人运用视觉思维方法提高团队的创造力和生产力。

感谢我妻子肖娟对译稿做的大量完善工作, 没有她我可能不会开始也不会完成这本书的翻译, 感谢四川大学广播电视新闻学专业的臧文沫翻译了跟数字化有关的三个章节初稿, 感谢青岛电子学校的徐立萍老师参加部分章节的翻译工作, 感谢肖赛华在本书翻译过程中提供的支持。

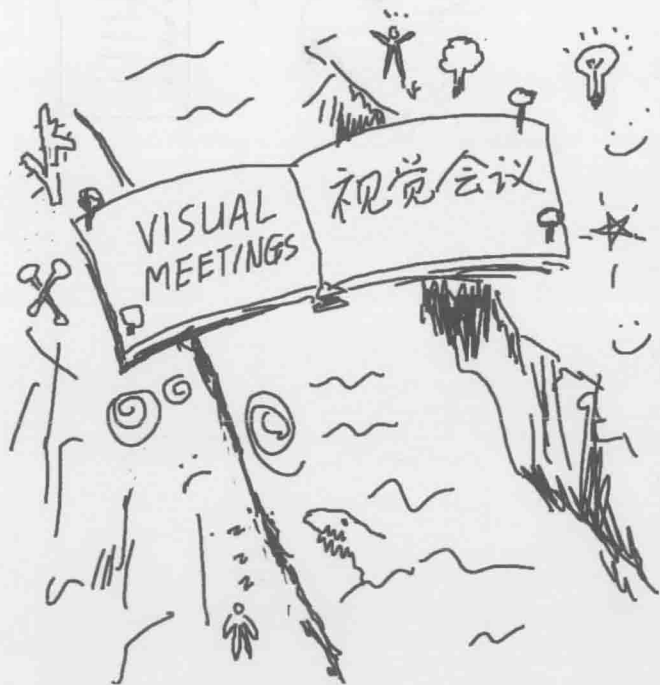


西贝特说，人们喜欢一起画。愿你和团队通过《视觉会议》开始视觉思维的美妙旅程，我愿做你的引导者和辅助者。

译者：臧贤凯

译者新浪微博：@臧贤凯

本书新浪微群：@视觉思维 - VIZTHINK



作者介绍

作者介绍

大卫·西贝特 (David Sibbet) 是从林国际咨询公司 (The Grove Consultants International) 的总裁与创办人。创建于 1977 年的丛林公司在战略规划、愿景展望、创造力、未来力量、领导力发展以及大型系统变革过程领域处于世界领导地位。他参与了苹果电脑在 19 世纪 80 年代的壮大, 他负责引导的管理团队在 1990 年带领美国国家半导体公司 (National Semiconductor) 起死回生, 他先后与惠普公司、安捷伦公司合作多年, 带领总部小组与分部的战略愿景会议, 协助开发领导力项目, 为特定的项目启动与变革设计丛林故事地图 (Grove Storymap[®])。在旧金山的要塞胜地 (Presidio) 转化为国家公园时, 他和丛林公司引导了社区的愿景展望过程与规划事务。他是头地艺术中心 (Headlands) 的创办董事, 而且公司就租在要塞公园的梭罗承受力中心, 他是公园的常年合作伙伴。

除了与公司和政府的项目, 大卫与多种多样的基金会、非盈利机构、学校和专业协会保持着长期合作。多年来, 大卫帮助设计与带领了很多董事会 / 职员静修会、战略会, 以及跨机构的社会变革项目。

大卫是从林公司出品的很多组织过程咨询工具与指引模板的作者与设计者, 其中包括丛林视觉规划系统 (the Grove's Visual Planning Systems[™])、德雷克斯勒 / 西贝特 / 福瑞斯特团队表现系统 (the Drexler/Sibbet/Forresterr Team Performance System[™])、丛林战略愿景过程 (the Grove's Strategic Visioning Process[™]) 以及相关模板, 还有丛林的引导系列丛书。在 2007 年, 组织发展协会 (Organizational Development

Network) 将会员奖 (Membership Award) 颁给大卫及其丛林公司, 以表彰他在组织发展领域的创造性贡献。

大卫在美国西北大学取得新闻学硕士学位, 在洛杉矶的西方学院 (Occidental) 取得英语学士学位。他于 1965 年获科罗公共事务奖学金 (Core Fellowship in Public Affairs), 在洛杉矶学习大都市公共事务管理。20 世纪 70 年代, 他在科罗公司工作了 8 年, 先后担任行政总监和培训总监, 为青年领袖设计探索式教育项目。1977 年, 他开办了自己的管理咨询公司。大卫是位于门罗公园的未来学会 (Institute for the Future) 的长期成员, 位于旧金山的全球商业协会 (Global Business Network) 会员, 还是组织发展协会 (Organizational Development Network) 与国际引导者协会 (International Association of Facilitators, IAF) 长期会员, 心地圈思想领袖协会 (Heartland Circle's Thought Leader Network) 成员。他是阿贡社区公园 (Argonne Community Garden) 的会长, 目前还担任科罗公司的董事。大卫与他的诗人 / 教师妻子苏珊住在旧金山。


更多资讯, 浏览 www.grove.com 和 www.davidsibbet.com。

视觉会议



我们来试试吧。有人
留下了神奇马克笔。





致我的孩子们，我们丛林公司团队成员的
儿女们，我的诗人妻子苏珊所教的所有年轻人，
以及所有将要在接下来的人类旅程中传承
文明的其他年轻人。



写在前面的话

视觉会议的力量

你想把会开得更好吗？你想在会上既得到成果，又享受过程吗？你的组织需要强迫大家才有更多创新的想法吗？这些问题是在职场中筹办会议者所面临的挑战，这些问题也提出了对视觉会议的需求，让我渴望分享 38 年来在世界各地引导大量会议的心得。

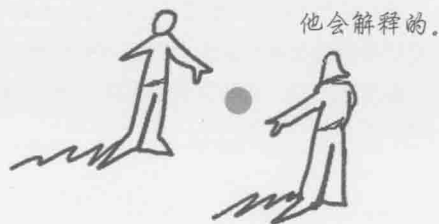
不过，这并非我写本书的唯一原因。我很担心的是，随着公民对话在民主和冲突中的减弱，一言堂上升为诱人的替代形式，人们似乎更加两极分化，互相割断了联系。我也担心来自职场和学校的压力。同时，经济和环境变化的复杂程度与巨大规模，开始超过了我们的应对能力，组织运营更精简，出差预算更少甚至完全没有了，用于真正的对话与约见的越来越少，这些都在挑战着我们的沟通质量。我认为，视觉会议是对这些问题直接有效的解决办法。随着本书的展开，你将明白这一点。

什么是视觉语言？什么是视觉会议？

接下来，先要了解什么是视觉会议。在过去的 35 年里¹，我一直在推动这种创造性沟通方式的浪潮，它起源于硅谷和美国加州旧金山湾区，现在已经遍布全球。我们这些视觉实践者（visual practitioners）先是受到建筑师与设计师工作方式的启迪，随着社交媒体的兴起，现在又受到

¹ 作者在开始运用视觉会议几年后，举办了第一场培训课程，开始教授视觉会议技术。

这个点是什么？



我们这些视觉实践者（visual practitioners）先是受到建筑师与设计师工作方式的启迪，随着社交媒体的兴起，现在又受到自然系统（Natural System）组织方式的启发。



自然系统（Natural System）组织方式¹的启发。我们一边用视觉会议支持组织发展，一边忙着设计新的方法，方便大家一起做事。我们知道，人们在协同工作的时候，要比他们单打独斗结果更好。当你有了意愿和动机，这时候加上更好的工具与方法，的确可以让你在面对变化时更有信心。本书将分享这些视觉方法和工具。你会发现，它们大都简单而有力。

我们能让群体更聪明吗？

阿兰·布里斯金（Alan Briskin）是弗切学院集体智慧研究所（Fetzer Institute's Collective Wisdom Initiative）的主要负责人，他写了一本关于集体智慧主题的书。阿兰认为，当我们面对复杂情况不再应对自如时，我们的合作能力、我们对彼此差异的包容就会受到削弱。面对工作和会议的混乱局面，人们会经常以偏概全、不容置疑，根本听不进别人的话。

我写本书的关键动机就是要告诉人们，视觉语言和视觉倾听能有效应对这种问题。我们会看到，视觉化是一种强有力的工具，可以解决群体成员因了解不够，或心智模式冲突所引起的纷争。了解这点很重要。任务怎么完成？团队怎么合作？怎么决策？怎么组织？怎么学习？不同的心智模式对这些问题有不同的看法。大量的会议时间就是用来就这些差异达成共识的。

就像你随后自然会看到的，我们多是用自己经历的图像、故事和隐喻，来表达对系统的理解，来描述事情是怎么在一起工作的。要提升我们的思考方式，就要意识到我们都用了哪些方式，来向自己和别人表达看法。视觉会议通常会取得两种丰硕成果，一方面让人在安全状态下意识到自己使用的隐喻，另一方面让人们一起创作出新的隐喻。

¹ 自然系统的组织方式主要是指，小系统包含于大系统之中，可以参考本书第2章和第9章结尾讲曼陀罗的部分解释。

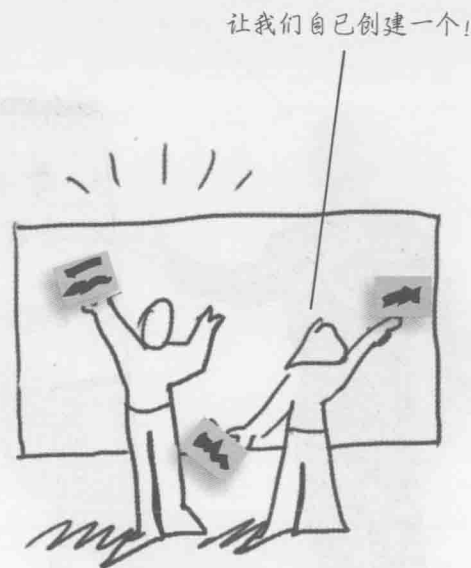
高效会议的强大工具

尽管对很多人来说，会议带来的烦恼是肯定的，会议有一个坏名声是自然的，但是要想把会议开得有成效还是有可能的——甚至不只是高效，还能产生突破性的结果。这里有一些非常可用而强大的工具。

视觉沟通的先天能力 在这些工具中，最强大的是你的天生画图能力。不管你信不信，这种能力是你与生俱来的。我说的这种画图是我们做手势的那种比划——用简单的动作表达意思。你能想象说话时不带手势吗？这种比划是这么自然，人们甚至在讲电话的时候也做手势。事实上小孩在学会口头语言之前，就会用手势和凭空画图了。在本书中你将轻而易举学到，把这种天生的沟通能力转化到纸上，甚至平板电脑上。你要做的一切，只是学习用笔向外画线的技巧。现在的数码媒介非常适合视觉材料，重新拾回这些验证有效的沟通方法，应该没有任何障碍。

便利贴和其他互动媒体 第二组强大工具是互动媒介。在本书中我们用便利贴作为这种工具的代表。便利贴是 3M 公司发明的，现在有很多厂商提供不同颜色、形状和尺寸的选择。便利贴跟图画卡片、思维导图软件，以及其他可以用小块移动的媒介有共同之处。影视制作人有一种工作方法，用可以任意组合和移动的信息块，把可能的想法快速画出来，做成故事板。你可以把这种方法放到各种会议上，而且不一定跟设计有关。人类热爱互动，让人们用双手亲自操作信息，可以直接提高他们的投入程度。

构想图 我把第三种工具称为“构想图 (idea mapping)”，也就是在图像模板或者纸上画出可以体现我们想法的视觉隐喻图 (metaphor)，促使群体通过视觉来思考。发明家总是在笔记本上画满图示或草图，工程师、设计师在白板或者绘图板上也是这样工作的。但并不是说你一定要是工程师或设计师，才能从构想图中受益。这种方法很灵活，可以使



用空白纸做，也可以用精心布局的图像模板与软件实现，这些工具有助于将自己的思考和规划过程都进行视觉化。

视觉会议的力量

我对视觉会议的信心，扎根于我第一次拿起神奇的马克笔，用视觉方式引导团队时体验到的三个现象。

1. **参与感 (Participation)**：当人们看到他们所说的想法被记录下来，他们感到自己受到倾听和承认，在这种互动过程中，他们的投入意识得到巨大提升。
2. **全景思维 (Big Picture Thinking)**：当一群人能运用整体全景画面进行思考，并用来比较信息、发现模式、共同创作构想图时，这样的一群人会变得更聪明。
3. **群体记忆 (Group Memory)**：视觉会议创建了更容易记忆的媒介，极大地增进了群体记忆，也容易跟进落实——这是群体生产力的关键。

既然设计圈一直在从视觉方法中受益，你可能想知道为什么商业界现在才兴起视觉化的革命。我想有这么几方面的原因，其一是工具本身。过去的几十年，人们花了很多时间和精力学习在电脑上制作视觉素材，却不见效果。现在不同了，随着个人电脑的一系列突破，图像制作已经可以用非常简单的设计工具实现——图形程序、图像程序、排版软件、表格图像、演示软件——而且普通人就可以用这些工具，而不需要非得是设计者。

另外，这些程序都可以用激光打印机高质量输出，很多都可以彩色打印。数码相机能随时捕获和分享手绘图，把视觉材料转

你可以一开始就依靠它们。



成电子文件。灵活性超强的平板电脑和触控墙可以让人们亲手与图像互动。我想还有 iPad 所引领的工具视觉化的风潮。

对变革驱动的反应

人们对视觉会议兴趣日浓的第二个原因，就是希望会议能更有趣、更有效。我用一张清单列出了我的客户对视觉会议的需求。你可以看看本页附栏的清单，把你有同感的原因画出来。

写这本书的时候，假设很多读者都面临这样的压力，你不是专业引导者（facilitator），但需要把会开得有效率；你也许是团队领导或一线主管，想开好员工会议和项目会议；你可能是人力资源或培训人员，负责人员的学习发展；还有销售人员，在业绩压力下要销售解决方案和持续建立顾客关系，而且在销售过程中有大大小小很多会议要开；也有职能部门经理，负责规划预算、协同工作、管控品质；更有在政府单位和非营利机构的那些为社会与社区工作的人；我相信教师也可以使用我说的方法。

只要想想开会耗费了我们多少时间与心血，你就会意识到，把会议开得更有成效将创造多大的价值。如果你能同时把每个人的创新力和创造力启发出来，我保证你会成为你们组织的真正赢家。

视觉语言的力量

学习高效工具并用在视觉会议上，这是贯穿本书的主线。另一条线索是视觉语言，以及当你用视觉语言思考与工作，它给你大脑带来的冲击。在过去 38 年中，我和新兴的视觉实践者同仁一直在探索视觉语言的“湿件”¹——也就是说，从认知和思维的角度研究，

¹ wetware，与计算机的硬件及软件相对应的人脑活动。

变革的驱动

- 大家必须更便捷、更快速地完成工作。
- 很多团队和机构的工作必须跨部门、地域、文化边界，而且无法面对面沟通。
- 信息很多，但要让人们理解起来又很困难。
- 需要得到结果的压力，使会议达成共识以及落实问题变得格外重要。
- 很多问题是来自系统性的挑战，这就要求群体能从全景的角度，将较长时间连贯起来思考。
- 变化快速而又频繁，要求每个人及时调整心智模式以理解事物是如何运行的。
- 吸引并保留好的员工，日渐上升为核心挑战，尤其是战后婴儿潮一代退休之后¹。
- 与日俱增的复杂性和事物的快速变化，让人们不耐烦，拒绝接受差异和改变。

¹ boomers，在二战之后，从 1946 年到 1964 年将近 20 年的时间里，美国的人口急剧增加，他们为这一代人起了一个名字：婴儿潮。但从那之后，美国出生人口开始急剧下降。