

一张纸+一支笔，
画图搞定商业难题！

餐巾纸的背面

THE BACK OF THE NAPKIN

Solving Problems and Selling Ideas
with Pictures

[美] 丹·明特 著 徐思源 靳第 译



→ 3 → 6 → 9 → 12



中信出版社 · CHINACITICPRESS





THE BACK OF THE NAPKIN:

Solving Problems and Solving Idioms
with Pictures

餐巾纸的背面

[美] 丹·胃姆 著 徐思源 耿策 译

图书在版编目 (CIP) 数据

餐巾纸的背面 / (美) 罗姆 (Roam,D.) 著;徐思源, 颜 箬译. — 2 版. — 北京: 中信出版社, 2012.10

书名原文: The Back of The Napkin: Solving Problems and Selling Ideas with Pictures

ISBN 978-7-5086-3540-8

I. ①餐… II. ①罗… ②徐… ③颜… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 217954 号

The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures by Dan Roam

Copyright © Digital Roam, Inc., 2008

Simplified Chinese translation edition © 2012 by China CITIC Press

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

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

餐巾纸的背面

著者: [美] 丹·罗姆

译者: 徐思源 颜 箬

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/24

印 张: 14.25

字 数: 170 千字

版 次: 2012 年 10 月第 2 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-3442

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3540-8/F · 2726

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

目录
The Back of the
NAPKIN



第一部分 引言

无论何时、何地、无论是谁、无论在什么地方：都
可以用画图来解决问题

第一章

视觉化思考——化解商业难题的全新方式

“我不会画画”——不，你当然会！ // 005

四堂课学会视觉化思考 // 006

一顿英式早餐成就的视觉化思考法 // 007





第二章 哪些问题，哪些图，“我们”是谁？

你能从本书中获取什么？ // 016

什么问题可以通过画图来解决？ // 017

什么样的图才能解决问题？ // 023

手能比鼠标画出更好的图 // 027

黑笔类，黄色荧光笔类，红笔类：我们是哪种人？ // 028

如何使用本书 // 034



第三章 视觉化思考的四个步骤

得克萨斯扑克：运用了视觉化思考的赌筹 (Table Stakes) // 038

视觉化思考的过程 // 042

视觉化思考过程逐步解析 // 045

视觉化思考的四个步骤并不总是线性的 // 050



第二部分 发现创意

看得更真切、目光更敏锐、想象更丰富：这才是视觉化思考的最佳工具和规则



第四章

首先，随便看看

我们如何看 // 059

哪儿是上 // 060

如何看得更真切：遵从四项规则 // 065

要看的太多了 // 067

只看这些是不够的 // 067

“现场旧货出清”原则：我们怎么才能知道手里到底有些什么东西？ // 070

我们把这一大堆东西放在哪里以便浏览呢？ // 072

好极了，不过我们怎么去找到一个创意呢？ // 075

我们先看什么？ // 078

第五章

“观察”的六种方式

“观察”这张图的全部内容 // 085

我们“观察”事物和问题的六种方式 // 089

把刚才提到的六种方式付诸实践 // 107

“为巧克力奋斗” // 103

对比“六要素”与所看到的巧克力公司培训 // 108

下面的话题非常吸引人，还是先睹为快吧：为介绍六种展示方式做准备 // 114





第六章

SQVID: 运用想象力的实习课



闭上眼睛看世界: 想家的艺术 // 118

画图分析一个苹果有很多方法 // 121

深入SQVID: 全脑运动的视觉训练 // 126

玩转SQVID // 133

第一个问题: “简单”还是“精细” // 133

第二个问题: “定性”还是“定量”? // 137

第三个问题: 突出“愿景”, 还是突出“执行”? // 140

第四个问题: 突出“个别”, 还是“比较”? // 145

第五个问题: 注重“现状”, 还是将来的“变化”? // 148



第七章

“展示”你画的图

是骡子是马, 拉出来遛遛 // 159

“展示”的三个步骤 // 160

将“观察”变成“展示” // 162

使用哪一种“展示”框架到底取决于什么? // 167

我们该如何使用“展示”的框架? // 169

把需要“展示”的内容都画出来: “视觉化思考宝典” // 171



第三部分

拓展创意

视觉化思考MBA：学以致用



第八章

展示与“视觉化思考MBA”

女士们、先生们，不要袖手旁观了，快点动笔吧！ // 182

视觉化思考MBA：把一切都用到工作中去！ // 184

假想的案例研究 // 185

第九章

谁才是我们的客户？画图解决“谁/什么”的问题

让我们先来认识客户！ // 190

画像：基本绘画方法与要求 // 193

第十章

客户会买多少？画图解决“有多少”的问题

现在让我们也考虑一下数据 // 202

图表：基本绘画方法与要求 // 204





第十一章

我们的生意到底在哪里？画图解决“在哪里”的问题



玩转布局图 // 718

布局图：基本绘画方法与要求 // 777

第十二章

我们什么时候解决问题？画图解决“在什么时候”的问题

做事要一步一步走 // 747

时间轴：基本绘画方法与要求 // 744

第十三章

我们如何改善经营？画图解决“怎么办”的问题



我们怎么用流程图改善经营？ // 767

流程图：基本绘画方法与要求 // 764

第十四章

我们何苦如此费心？画图解决“为什么”的问题

为什么要花这笔钱？ // 777

多重变量图：基本绘画方法与要求 // 775



第四部分 推销创意



“秀”的时刻到了！



第十五章

关于商业的一切已有知识，我都是在展示与讲述中了解的

在展示与讲述中了解商业 // 290

看—观察—想象—展示：用图表推销创意的四步 // 295

有时候一张比萨饼足够了，有时候则不然 // 303

第十六章

画着说结论

视觉化思考：便携式解难工具箱 // 308

3-4-5-6：视觉化思考的瑞士军刀 // 309



附录A

视觉化思考的科学

附录B

有关视觉化思考的其它参考





第一部分 早言

无论何时、何地、无论是谁、无论在什么地方：
都可以用画图来解决问题





视觉化思考

——化解商业难题的全新方式

你能想象的最令人郁闷的商业问题是什么？是具有普遍性的，还是在某种特定情形下的具体问题？是政治方面的、技术方面的还是情感方面的？是关于资金、流程的，还是关于人的？是来自公司的日常运作，还是脱胎于那些虚无缥缈的概念？是一个老问题，还是你从未遇见的？

我敢打赌你肯定可以找出符合所有这些要求的问题。反正我是可以找出来的。在旧金山、莫斯科、苏黎世和纽约做生意时，我见识了各种类型的问题，还目睹了不少由我的老板、同事、雇员或客户解决的问题。事实上的确如此：化解难题的艺术正是经商之道。

有没有一种方法可以让我们更迅速地发现问题，更直接地理解问题，更自信地谈论它们，更快地将我们的发现传达给别人？有没有一种方法可以迅速有效地解决问题，并且让这一过程充满乐趣？是的，确实有这样的方法。这就是视觉化思考的方法，也是本书想要告诉你的：用画图来解决问题。

不妨让我们先睹为快吧：

视觉化思考是运用我们天生的观察能力——包括肉眼与“内心的眼睛”——来发现那些平时意想不到的创意和想法，并且以一种简单易懂的方式将其表达出来。

“我不会画画”——不，你当然会！

在向你讲述这本书的内容之前，让我先从最重要的一点入手：用画图来解决问题与艺术才能没什么关系。是的，毫无关系。之所以强调这一点，是因为每次有企业邀请我用画图的办法为它们解决问题，或者和一群商务人士谈论视觉化思考时，总是会有人说：“等等，这不适合我，我不是个习惯于运用视觉化思考的人。”

我的回答是：“行，没问题。不过我可以这样说：如果今天早上你能走进这个房间而未摔倒，我保证，你就能听懂我们的讨论内容，还能从中受益。”

事实上，那些说“我不会画画……”的人通常最后都画出了一些富有洞察力的图（我们将在阅读本书的过程中找到许多原因）。所以即便你对自己的绘画技巧不那么自信，也不要把书放下，你可以直接翻到第24页——如果你能画出这页上的盒子、箭头和火柴棍小人，这本书便是为你打造的。

四堂课学会视觉化思考

下面讲讲本书的内容。本书分为四个部分——导言、“发现创意”、“拓展创意”和“推销创意”，你会逐渐发现，化解某些商业难题只需要我们的双眼、思维、双手和一支笔、一张纸（白板当然也可以）。

在这篇导言里，我将告诉你们：我们需要解决的问题分哪几种类型；哪些图可以帮我们解决问题；什么样的人才能掌握这种技巧；再谈谈如何去做——尽管我们天生的视觉化思考能力存在差异；之后我还会列出一个简短的清单来帮助你分析自己是哪种类型的视觉化思考者。最后，我会让你看到视觉化思考的过程有多么简单，以及我们应该如何逐步地去做。

第二部分“发现创意”将介绍视觉化思考的基础：学会如何才能看得更准，理解得更深，想得更远。然后我们将熟练地掌握视觉化思考的

整套工具：SQVID^①——不管我们乐不乐意，它会推动我们的大脑进行一系列视觉性的活动；“六六法则”——帮助我们将所思、所想画成要展示的图画；视觉化思考手卷——一张“参照图纸”，为我们能够想到的任何图画提供入门技巧。

在第三部分“拓展创意”中，我们将从一个典型的MBA（工商管理硕士）课程中选取一页，在上面随手勾画几笔，通过一个商业案例来一步步地讨论。完成后，我们还将测试解决难题的六个基本框架是否有效——到这儿，一切都将豁然开朗了。

我们将在最后一部分“推销创意”中整合前几章的技巧，来起草和发表一个营销简报，不用电脑、软件、投影仪，也不用彩色宣传册。只有我们、客户和一个大白板，还有重点明确的想法和创意。

一顿菜式早餐成就的视觉化思考法

当我在本书开头问你所能想象的最郁闷的商业难题是什么时，我想起了若干年前自己曾面临的一次挑战。这次挑战促使我开始思考，思考的成果便是你将在本书中看到的一切。

也许你曾遇到过类似的状况：同事在最后关头请求你代班，当你答应

^① SQVID 是进行视觉化思考需要考虑的五个因素，这五个因素分别是“简单”（simple）、“定性”（quality）、“愿景”（vision）、“个别”（individual attributes）和“变化”（delta），将其首字母组合在一起，就成了 SQVID，作者将在第六章具体说明。——译者注