

雄踞亚马逊财经图书榜榜首 雄踞台湾金石堂财经图书榜榜首
亚马逊“年度十大财经图书”之一 《纽约时报》财经图书畅销榜榜首
美国《商业周刊》、《新闻周刊》、CNN、ABC、MSNBC 鼎力推荐

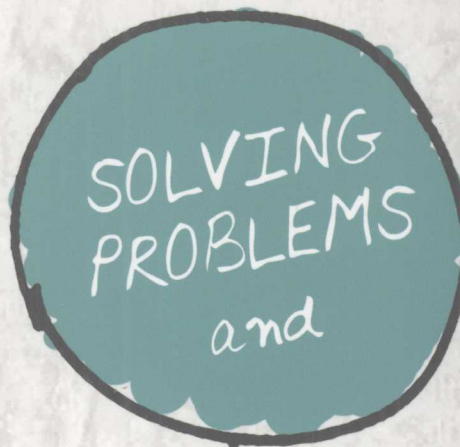
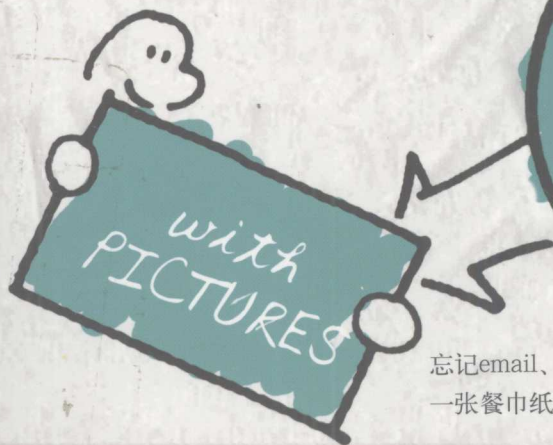
THE BACK OF THE NAPKIN

SOLVING PROBLEMS and SELLING IDEAS
with PICTURES

餐巾纸的背面

一张纸+一支笔，画图搞定商业问题！

[美] 丹·罗姆 DAN ROAM



忘记email、忘记Excel、忘记PPT吧！

一张餐巾纸，一支笔，就能解决一切商业问题，不信都不行！

——美国《商业周刊》



中信出版社 CHINACITICPRESS

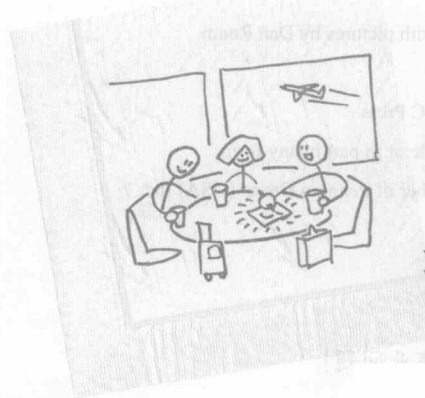
餐巾纸的背面：一张纸+一支笔，画图搞定商业问题！(美) 多特·史密斯著，陈永祥译，中信出版社，2009年

内容简介：The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures

ISBN 978-7-308-1327-0

I. 餐... II. ①多... ②陈... III. 企业管理 IV. 127.0

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第069412号



THE BACK OF THE NAPKIN

SOLVING PROBLEMS and SELLING IDEAS
with PICTURES

餐巾纸的背面

一张纸+一支笔，画图搞定商业问题！

半字

服务热线：010-84504000

服务传真：010-84504033

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

餐巾纸的背面：一张纸＋一支笔，画图搞定商业问题！ / (美) 罗姆著；徐思源，颜箏译．—北京：中信出版社，2009.6

书名原文：The back of the napkin: Solving problems and selling ideas with pictures

ISBN 978-7-5086-1537-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 065943 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 © 2009 by China CITIC Press

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

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

ALL RIGHTS RESERVED.

餐巾纸的背面：一张纸＋一支笔，画图搞定商业问题！

CANJINZHI DE BEIMIAN

著 者：[美] 丹·罗姆

译 者：徐思源 颜 箏

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 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：14.25 字 数：170 千字

版 次：2009 年 6 月第 1 版 印 次：2009 年 6 月第 1 次印刷

京权图字：01-2008-3442

书 号：ISBN 978-7-5086-1537-0/F · 1617

定 价：28.00 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：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

01

导言

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 003

“我不会画画”——不，你当然会！ 003

四堂课学会视觉化思考 004

一顿英式早餐成就的视觉化思考法 005

第二章 哪些问题，哪些图，“我们”是谁？ 009

你能从本书中获取什么？ 009

什么问题可以通过画图来解决？ 009

什么样的图才能解决问题？ 013

手能比鼠标画出更好的图 016

黑笔类，黄色荧光笔类，红笔类：我们是哪种人？ 017

如何使用本书 021

第三章 视觉化思考的四个步骤 023

博克萨斯扑克：运用了视觉化思考的赌筹（Table Stakes） 023

视觉化思考的过程 026

视觉化思考过程逐步解析 027

视觉化思考的四个步骤并不总是线性的 031



02

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 037

我们如何看 038

哪儿是上 038

如何看得更真切：遵从四项规则 042

要看的太多了 044

只看这些是不够的 044

“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？ 046

我们把这一大堆东西放在哪里以便浏览呢？ 047

好极了，不过我们怎么去找到一个创意呢？ 049

我们先看什么？ 052

第五章 “观察”的六种方式 054

“观察”这张图的全部内容 056

我们“观察”事物和问题的六种方式 058

把刚才提到的六种方式付诸实践 066

“为巧克力奋斗” 066

对比“六要素”与所看到的巧克力公司培训 070

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 074

第六章 SQUD：运用想象力的实习课 076

闭上眼睛看世界：想象的艺术 076

画图分析一个苹果有很多方法 077

深入 SQUD：全脑运动的视觉训练 083

玩转 SQUD 088

第一个问题：“简单”还是“精细” 089

第二个问题：“定性”还是“定量”？ 091

第三个问题：突出“愿景”，还是突出“执行”？ 094

第四个问题：突出“个别”，还是“比较”？ 096

第五个问题：注重“现状”，还是将来的“变化”？ 099

第七章 “展示”你画的图 104

是骡子是马，拉出来遛遛 105

“展示”的三个步骤 105

将“观察”变成“展示” 107

使用哪一种“展示”框架到底取决于什么？ 111

我们该如何使用“展示”的框架？ 111

把需要“展示”的内容都画出来：“视觉化思考宝典” 113

03

拓展创意

视觉化思考 ABA：学以致用

第八章 展示与“视觉化思考 MBA” 121

女士们、先生们，不要袖手旁观了，快点动笔吧！ 121

视觉化思考 ABA：把这一切都用到工作中去！ 122

假想的案例研究 123

第九章 谁才是我们的客户？画图解决“谁/什么”的问题 125

让我们先来认识客户！ 125

画像：基本绘画方法与要求 127

第十章 客户会买多少？画图解决“有多少”的问题 134

现在让我们也考虑一下数据 134

图表：基本绘画方法与要求 135

第十一章 我们的生意到底在哪里？画图解决“在哪里”的问题 144

玩转布局图 144

布局图：基本绘画方法与要求 146

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 162

做事要一步一步走 162

时间轴：基本绘画方法与要求 164

第十三章 我们如何改善经营？画图解决“怎么办”的问题 177

我们怎么用流程图改善经营？ 177

流程图：基本绘画方法与要求 178

第十四章 我们何苦如此费心？画图解决“为什么”的问题 183

为什么要花送笔钱？ 183

多重变量图：基本绘画方法与要求 185

04

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 195

在展示与讲述中了解商业 195

看—观察—想象—展示：用图来推销创意的四步 198

有时候一张比萨足够了，有时候则不然 204

第十六章 画着说结论 207

视觉化思考：便携式解雇工具箱 207

3-4-5-6：视觉化思考的瑞士军刀 207

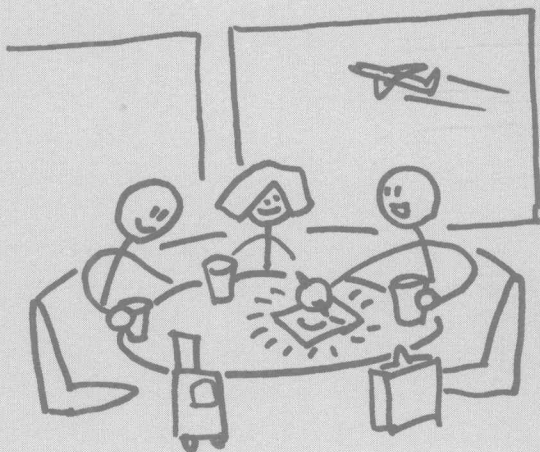
附录 A 视觉化思考的科学 211

附录 B 有关视觉化思考的其他参考 218

PART 1

导 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



CHAPTER 1

| 第一章 | 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所有符合这些要求的问题。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没摔倒，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14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。

第二篇“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。

在第三篇“拓展创意”中，我们将从一个典型的MBA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。

我们将在最后一篇“推销创意”中整合前几章的技巧，来起草和发表一个营

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

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。

一顿英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，当你答应之后发现自己竟然陷入了噩梦般的糟糕处境。先说说我遇到的状况吧：我的同事必须离开办公室去医院看急诊，他恳求我帮他做第二天的演讲。我答应了，但最后发现演讲竟然要在谢菲尔德进行（我们的工作地点在纽约），听众则是由时任英国首相托尼·布莱尔委派的一群教育专家。我的同事事先并没有告诉我演讲主题（只说和互联网有关），也没有告诉我他的演讲稿（如果有的话）塞在哪里。

第二天早上我便坐上了由伦敦圣·潘克勒斯车站驶往谢菲尔德的火车，由于跨洋出行，我感到昏昏沉沉，还被一群从未见过的英国同事包围，他们对于我能过去“拯救他们的销售报告”一再地表示感谢。拯救销售报告？我完全不知道他们在说什么。

接下来我有一个不可思议的发现：当火车穿越英国中部时，穿着白色夹克衫的侍者给我们摆上了一桌大餐：炒蛋、去壳水煮蛋、煮土豆、油炸土豆、土豆薄煎饼、血肠、白香肠、烤肠、白汁和塔巴斯科辣酱、烤面包片、花卷、黑麦面包、米布丁以及咖啡、茶、牛奶、橙汁、杏汁和冰水。真是让我大开眼界。

当我大快朵颐后觉得体力渐渐恢复时，英国同事的组长弗雷迪让我向他大致演练一下我的PPT陈述。等等……我的PPT陈述？但我没有准备啊。我向他解释着，我甚至不知道我们是否还应该继续讨论这件事。

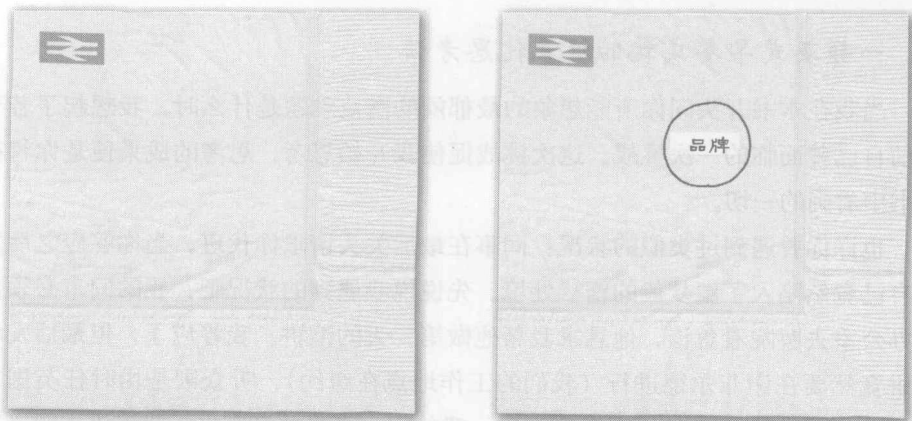
“呃……互联网在美国教育中的作用。”弗雷迪说，面有惊慌之色，“你对这方面的确有所了解，对不对？”他近乎恳求地说。

“事实上……不是这样的。”我一边回答着，一边将头转向车窗，想着要是能跳车该有多好。但就在那时，一个念头闪现在我的脑中，于是我从口袋里抽出一支钢笔，在桌上抓了一叠餐巾纸。

“我不是特别了解教育网站，不过我对于创建以交流为导向的网站很了解。”我攥着钢笔说，“我可以画点东西给你看吗？我有个想法，你们的教育专家也许

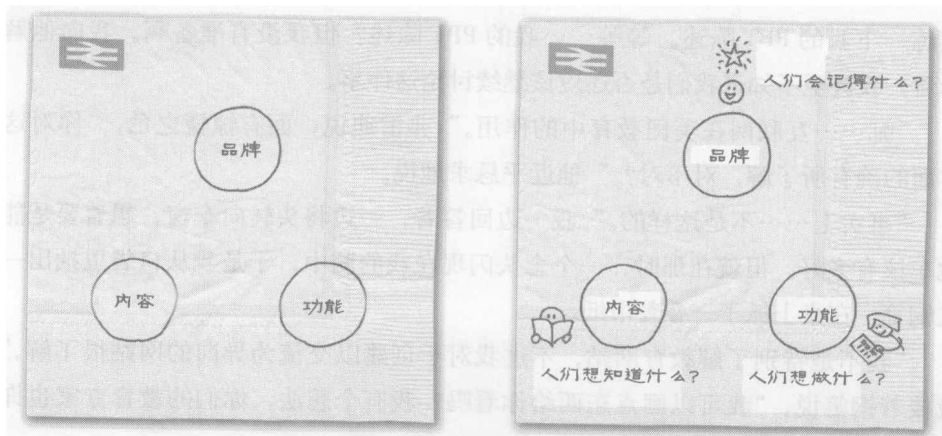
会觉得很有趣。”

没等弗雷迪回答，我的钢笔就开始动了。我画了一个圆圈，圆圈中写着“品牌”。



“你看，弗雷迪。”我说，“如今很多人对于如何创建一个有用的网站感到困惑，我想我们今天的听众也是一样。但是我认为，我们真正要担心的只有三件事。首先是品牌，然后是内容和功能。”我又画了两个与之相应的圆圈，继续说道：“如果我们能够决定把什么放入这三个圆圈里，那么我们就可以为任何特定群体（包括你们这些教育家）建立他们所需要的网站。”

“问题在于，我们怎么知道这三个圆圈包括了哪些内容？请看答案。”我在每个圆圈旁边画了一个小笑脸，并为每个笑脸附加了一个说明。“人们想做什么（或者说我们认为他们想做什么）决定‘功能’；人们想知道什么（或者说我们想让他们知道什么）决定‘内容’；人们会记得什么（或者说我们想让他们记住什么）则决定‘品牌’。”

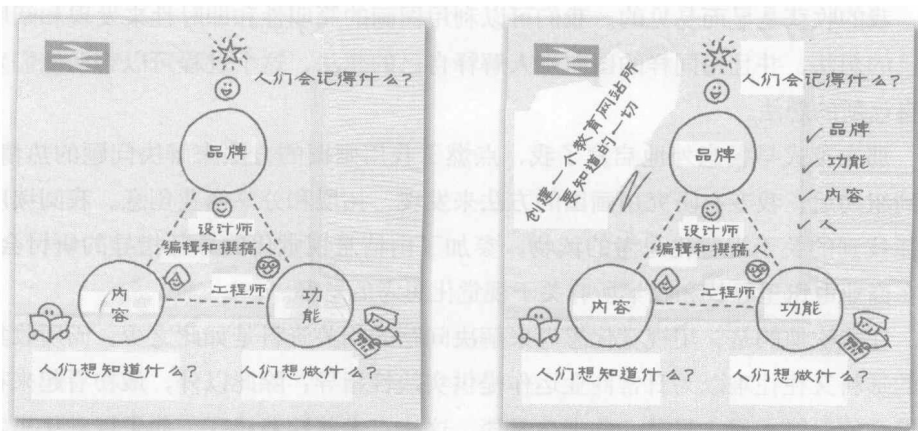


“我们可以通过了解客户的商业愿景、进行市场调研和基础研究来决定所有这些事情。今天我们不必知道所有的答案；这张图的重点在于，它提供了一个很好的起点让我们知道应该去寻找‘谁’，去发现‘什么’。”

接下来，我又画了三个带有说明的笑脸，把三个圆圈连在了一起。“如果研究告诉了我们应该在这三个圆圈里放什么，那么我们的网站建设团队就可以来进行创建工作了。工程师建立功能性部件，撰稿人和编辑明确写作和编辑内容，设计师则创造令人难忘的客户体验。”

“看上去很简单，不过就这么多了。”

然后，我用一行字和几个关键词总结了餐巾纸上的内容。



“你觉得怎么样，弗雷迪？我可以用这样的方式讲给我们的听众听吗？”我的餐巾纸有些不成样子了，但它让我觉得明晰、全面、容易理解。而且，由于它的简明，我也能更详细地讨论关于创建一个有用网站的任何问题。

弗雷迪从我手里拿过餐巾纸。“太棒了！这不是陈述的某一个部分，而是全部！想想我们陈述的对象。”弗雷迪解释道，“我们的听众是一群受过高等教育的政府官员，都是刚开始和互联网打交道的人。他们将要花一大笔钱花在线教育项目上，他们觉得是在冒险。所以他们最关心的是手中直接有个明确的框架，这样才能让他们有信心继续往前走。你的餐巾纸正好提供了他们所寻找的结构。这太棒了！”弗雷迪仰起身看着我，“不过，这个你能说45分钟吗？”

“我们很快就会知道。”我回答。

我在谢菲尔德大学古典风格浓郁的讲演大厅看到了我有生以来见过的最大的黑板。于是我在50位专家面前，再次将餐巾纸上的内容一步步画出来，就像我



跟弗雷迪所描绘的那样。我们谈了不止 45 分钟。大家都很享受这个过程，讨论持续了近两个小时才意犹未尽地结束。弗雷迪的团队打赢了这一仗，这使得他们可以筹备新的项目，这个项目是自伦敦办事处成立以来经手周期最长的。

这次演讲，让我领略了画图的神奇力量。那张简单的餐巾纸图画解决了所有的问题：第一，通过简单的一张图，一个模糊的想法在我的头脑中变得清晰了。第二，不需要任何技术设备，只要有纸和笔，我就能立刻画出图来。第三，我的听众能以一种开放的方式与我分享我画的图，并且随时都可以评论和探讨。最后，直接按图来演讲意味着我可以集中谈论任一主题，而不必依赖笔记、提要或者准备好的讲稿。

我的收获是显而易见的。我们可以利用图画的简明性和即时性来发现和阐明自己的想法，并且用同样的图向别人解释自己的想法，这个过程可以帮助他们发现自己新的想法。

那次英式早餐意外地启发了我，点燃了我用画图的方法来解决问题的热情。回到纽约后，我专心研究用画图的方法来发现、拓展和分享商业创意。我阅读所有能找到的关于视觉化思考的读物，参加了由信息视觉化的导师指导的研讨会，还在商业电讯里寻找和收集所有关于视觉化思考的解释。

让我吃惊的是，用视觉化思考来解决问题的相关资料是如此之少，而所收集到的资料又往往难以为日常商业运作提供实践性指导；除此以外，最初看起来花样繁多的材料本质上只是一些老生常谈，这一点尤其让我感叹。如果视觉化思考能形成一套具有实用性的系统，也许它能成为一种公认的方法，可以应对从创意探索到概念拓展、沟通交流和销售等各种商业挑战。

我也意识到，现实中的商务咨询和销售任务是检验这些工具的最好方法。从那以后，我决定，工作中只要能用画图来解决问题，我就画图。本书便从这里开始了。

CHAPTER 2

| 第二章 | 哪些问题，哪些图，“我们”是谁？

你能从本书中获取什么？

在今年年初的10个星期里，我与四家彼此差别很大的公司一起工作——Google、易趣、富国银行和皮特咖啡——帮助它们应对四种不同的商业挑战：确定商业战略、推行新产品、创建技术平台和发布销售工作计划。表面上，这四家公司的问题各不相同。它们分别属于搜索引擎、销售、银行和餐饮四种不同的行业。按照惯例，我应该为他们各自制订解决方案。

如果我们透过表面，便能看到它们的共同的麻烦：难以看清面对的难题，更无法找到相应的解决措施。此时视觉化思考就派上用场了：任何难题都可以通过一张图清晰呈现，而所有图画又都可以通过同一套工具和规则来创建。

我希望你能从本书中获取的是一种看问题和解决问题的新方法。我希望你能够在旅途中阅读本书，这样，第二天走进会议室、礼堂或办公室时，马上就可以用画图的方法去解决问题。

什么问题可以通过画图来解决？

当我听见自己说“我们可以通过画图来解决问题”时，还是有三个问题立刻会出现在脑海里：第一，什么问题？第二，什么图？第三，“我们”是谁？

让我们先从问题开始。什么样的问题可以通过画图来解决？回答是：几乎所有的问题。因为图画能以便于理解的方式来表达复杂的概念，总结大量的信息，在澄清和解决各类问题时它们非常有用，比如商业问题、政治僵局、复杂的技

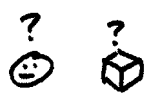
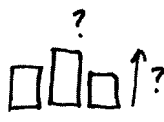
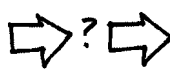
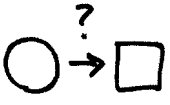
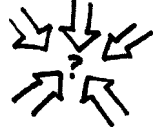
术、组织的两难境地、日程冲突，甚至是个人需要应对的琐事和挑战。

自从我投入商业活动并与别的商务人士一起工作以来，我所关注的问题通常都是：如何让一个团队的人理解一个系统的运作方式以及他们在系统中的位置；如何帮助决策者明确其想法并改进他们的表达方式；如何帮助他们理解一个市场及一个产品的变化对想法可能产生的影响。

由于这些问题涉及大量资金，对许多人的工作都有影响，而且辨别这些问题间的细微差别需要多年的研究和经验，因此人们很容易将这些问题看做商业领域特有的问题。但是，事实并不是这样。只有在日常生活与商业活动中，将这些问题当成基本挑战，视觉化思考才更具启发性。

在下面这幅大图中，我把大多数问题归为如下几个基本的（和常见的）种类。

表 2-1 视觉化思考六要素

	1. “谁 / 什么？”——与事情、人、角色作用相关的挑战： • 我身边正在发生什么？我如何参与其中？ • 由谁负责，还有谁与之有关？责任在谁？
	2. “有多少？”——涉及数量、计算等的挑战： • 我们是否拥有足够的 A 产品？ • 我们需要多少才能继续下去？我们是否需要拆东墙补西墙？
	3. “在什么时候？”——关于计划与安排的挑战： • 首先是什么？接下来呢？ • 要做的事情很多，我们什么时候去做？
	4. “在哪里？”——关于方向以及事情如何彼此配合的挑战： • 我们要去哪儿？方向对吗，也许我们应该换个方向？ • 这些看似七零八落的事怎么整合到一起？最要紧的是什么？次重点又是什么？
	5. “怎么样？”——关于事情怎样互相影响的挑战： • 如果我们这样做会发生什么？那样做又会如何？ • 我们是否能通过改变自己的行动而改变结果？
	6. “为什么？”——关于展望全景的挑战： • 我们究竟在做什么？为什么？这样做对吗，或者我们应该做点别的？ • 如果需要变化，我们有哪些选择？怎么才能作出最佳选择？