

思维图像

Visual Thinking

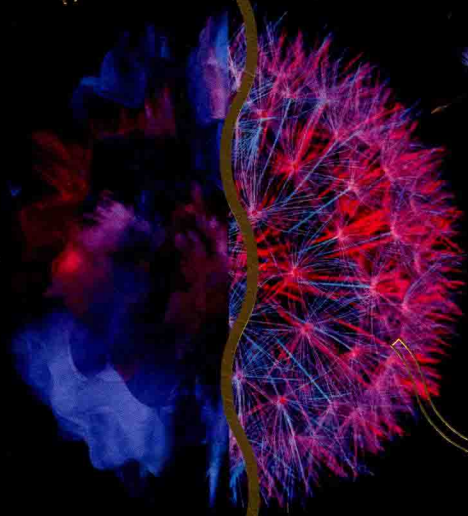
「美」张展鸿

著

席卷全球的全新思考模式
一学就会的思维方式

解决公司管理难题、
激发个人潜能、达成共识
不可或缺的工具

朱正中、卡森·戴、曾奇峰
作序并倾情推荐



世界知名企业都广泛使用的思维方法

陶氏化工 / 波音 / 丰田 / 奔驰 / Gap / 希尔顿
麦当劳 / 肯德基 / 星巴克 / IBM / 戴尔等

派外信

图像思维

〔美〕张展鸿 著

*Visual
Thinking*

图书在版编目 (CIP) 数据

图像思维 / (美) 张展鸿著 . -- 北京 : 中信出版社 ,
2018.11
ISBN 978-7-5086-9451-1

I. ①图… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 205403 号

图像思维

著 者 : [美] 张展鸿

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

印 张 : 8.25

字 数 : 170 千字

版 次 : 2018 年 11 月第 1 版

印 次 : 2018 年 11 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-9451-1

定 价 : 48.00 元

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

■ 推荐序一

实时图像咨询，企业咨询的新方法

朱正中^①

第一次认识张展鸿先生是在芝加哥的一次会议中，在接触中知道张先生也是从事管理咨询工作的。第二次见他是在他住的城市，俄亥俄州的托莱多市。两次见面我们都谈得很投机。在这个过程中，我发现他和传统的咨询顾问很不一样，他在咨询过程中所使用的方法非常新颖。一般的咨询顾问都是进行幻灯片演示及口头阐述，但是张先生是采取现场绘图的方式来收集和组织信息，并描绘公司的现状及问题，提供更深入的讨论环境，达成商业思维模式的共识，这与我们传统的用文字或语言表述的方法迥然相异。实时的图像化表达不仅生动，而且能很快抓住企业高管的注意力，延长他们的记忆时间，这是我们都有的经验。企业的高管们在会议中经常各有各的想法，而且由于工作繁忙，不容易

① 朱正中，曾任可口可乐中国有限公司总经理、副总裁，香港友信行 CEO（首席执行官），上海梅迪派乐公司运营总裁，美国托马斯集团（Thomas Group）中国区总经理；现任恒安国际董事，上海锐成咨询公司创始人；著有《必备决胜职场》一书。

专心。但是张先生的绘图方法可以抓住每一个参会人员的心，并且图像一目了然，更易激发大家进行头脑风暴。心理学的报道也证实，图像信息要比文字信息更加容易吸收。但是要做到这一点，不仅需要丰富的管理知识，而且需要艺术天分。我很高兴，张先生能抽空写作这本书，普及这种技能，给从事咨询行业的人和企业管理者一个崭新的视野。我相信这是一本让人人都能受益的书。

■ 推荐序二

一图千言

卡森·戴^①

“我怎么说都说不清楚。”

张展鸿先生说：“让我们画一幅画吧。”

张展鸿先生如此奇妙地证明了这样一句美国的格言：一图千言（A picture is worth a thousand words）。他让我真正看到一幅图像是怎样抵上千言万语的。

我已经认识张先生 10 多年了，至今还是惊叹于他能够使许许多多错综复杂的问题在画笔下一目了然。我所做的战略和领导管理方面的工作是极其复杂和包罗万象的，而张先生对数量和质量的综合理解能力及独特的表达方法能使各种复杂的抽象概念和含义变得容易理解，他确实将右脑与左脑完美结合起来了。

① 卡森·戴，美国医疗界著名咨询顾问，卓越领导力咨询公司 CEO，多次获得美国卫生保健管理学院的詹姆斯 A. 汉密尔顿年度图书奖。著有《医疗行业领导者的行动、意识和感知指南》（*The Healthcare Leader's Guide to Action, Awareness and Perception*）、《卓越的领导力：16 种医疗主管的关键能力》（*Exceptional Leadership: 16 Critical Competencies for Healthcare Executives*）等十几本畅销美国医疗界且颇有影响力的管理书籍。

在这个被短信、电子邮件、智能手机和计算机充斥的快节奏世界里，我们常常忽略了文字和短信的真正含义。我们常常因为不能理解大部分沟通的深层含义而苦恼不已，张先生真的能够用他的图像去描绘那些难题。你的生活、工作中有没有这样的难题？比如难以形容的，无法描述的，无以言表的，模糊的，朦胧的，难以定义的，混沌不清的，星云一般的，大象无形的？如果真的碰到这样的难题，那就打电话给他吧！噢不！都来读这本书，你能学会你本来难以学会的东西。

这是最基本的常识——在生活中，要想把任何一件事情做成功，你都一定要先把这件事情搞清楚、弄明白。张展鸿先生用这本书展示了为什么图像化一定能够帮助你。

■ 推荐序三

图像是把潜意识意识化的最佳途径

曾奇峰^①

展鸿曾把他写的书其中一个章节发给我看，我们还约了时间在电话里讨论，最后我发现，我们的工作在某些方面针对的是同一个东西，即人的潜意识。

弗洛伊德认为潜意识是罪恶的渊藪，荣格则认为它是智慧和创造力的来源。在这一点上，显然荣格要高明一些。能够成为潜意识的内容，是被反进化的力量打压的，解放它们，本质上就是解放人的天性和发掘人的无限可能性。

展鸿独辟蹊径，把可以完整展现潜意识的图像化方式用于指导现代企业，以使它们获得更大的内部凝聚力，有更协调的一致行为。可以想见，一个在“图像”这个极为原始的表达方式基础上建立的企业帝国，会取得多么辉煌的成就。

对个人而言，潜意识影响命运；当它用于企业，就决定企业的命运。图像是把潜意识意识化的最佳途径。

^① 曾奇峰，著名心理医生，著有《你不知道的自己》《幻想即现实》等书。

仅就意识化的效果而言，图像高于语言，因为语言过于抽象；图像也高于行为，因为行为过于具体。图像集语言和行为二者之优点，使意识更加清晰。

恭喜展鸿，在潜意识的平台上，可以把最原始和最现代、最艺术和最功利结合得如此之好。

■ 引 言

我在美国 20 年来的咨询工作中，在世界 500 强及其他著名企业中创造了一个又一个以图像化商业咨询的方式实现战略目标的成功案例。面对包罗万象的商业世界，我一直在摸索，试图寻找一个最有效的方法让管理人员看到商业系统的全貌，看见企业未来的道路，看见团队合作的创造力。我得到过无数的掌声和喝彩，我本来以为老总们是在为我的商业智慧和艺术才华而惊叹，后来发现，他们并不完全是在为我鼓掌，而更多的是在企业战略图像化促成了团队的无间合作而鼓掌，为他们自己的战略杰作而鼓掌，为他们借助图像化打破局限、站得更高、看得更远而鼓掌。当我认识到这一点后，我更加欣慰。因为这意味着图像化不再是我个人的独特知识和技巧，而是一种能使更多的管理者们受益的奇妙方法。这种奇妙的方法既能使商业会议更易得出可执行的方案和结果，又能使参加会议的管理人员合作愉快。所以，我想把这些经验写下来，让更多的人了解并且学着运用这个方法，为企业创造更好的效益，为自己创造更好的未来。

放眼目前的商业世界，可谓“大象无形”。“大象无形”源于老子的《道德经》，意思是形象大到无以言表，包罗万象，变化多端，不能定性。就像宇宙一样，它的形状无法用肉眼直接看

清，很难用人的所见所闻去描述，因此这样大、这样丰富的形象就成了无形的。

商业上的“大象”是比喻那些在行业中，在产品、资金渠道及生产资料方面有强大市场影响力的企业。比如世界 500 强企业，它们的市场和运作系统既庞大又错综复杂，很容易使人一叶障目。更何况商业行为本身就是抽象的观念，无象可观，无形可查。

但是，大象无形不代表什么也看不见。宇宙无法用肉眼直接看清楚，但是借助工具就可以看到。

同样，关于商业市场和企业运作系统，我们直接用眼睛看不到，但是借助图像就可以对既抽象又宏观的经济世界有一个直观的印象。

你有没有试过不看示意图把宜家的家具部件组装起来？你有没有试过开车去一个陌生的目的地而不看地图？你能不能想象建筑工人要建造一栋大厦却没有蓝图？你能不能想象造船厂建造一艘轮船而没有设计图？你能不能想象军事将领讨论战略部署调兵遣将却不作战图？你一定会说这些是不可能的。那为什么企业的领导在制定经营战略时却偏偏缺了一张至关重要的战略图呢？其实家具、路线、大厦、轮船虽然不是“大象”，但因为内部结构复杂，用语言很难准确地形容和描述出来，所以需要示意图、地图、建筑蓝图、设计图。很多和我接触过的老总都告诉我，其实他们脑袋里也有这么一幅公司管理系统图，但不知道怎样表达给其他人。如果有一张商业战略图使商业大象一览无余，

供经商者指点江山，那将是一件何等的美事啊！我正是想通过这本书成人之美。

市场包罗万象，大象无形。科技飞速发展，促使信息时代的经济市场更加变幻莫测。一个企业如果不能看清市场的变化，不能随机应变，那么一个企业的价值主张很容易突然失去存在的意义，导致企业一夜之间被淘汰。这不是危言耸听，价值主张就是表明消费者为什么愿意花钱买你的产品和服务，这是每一个企业赖以生存的基础。比如说 GPS（全球定位系统）定位仪的价值在于让司机不需要停下来看地图就知道自己的位置和去往目的地的路径，于是消费者一开始愿意花 300 多美元去买。但是之后，谷歌在智能手机上免费提供地图，虽然它并没有想在 GPS 的市场分一杯羹，只是为了增加自己的搜索引擎的价值，却让定位仪的主要卖点消失了。请大家注意，这里消失的不是一个企业，而是整整一个市场。

同样，个人电脑的出现使大型电脑无处容身，数码相机出现以后胶卷相机市场消失了。巨变还在发生，正在上演的是优步和滴滴的出现使出租车行业岌岌可危，将来的自动驾驶会改变客运、货运及停车场的服务价值定位，真空管会影响航空、高铁甚至城市房地产的价值定位。而图像化商业管理能够帮助商家换位思考，在价值定位上有超前创新的理念，从而满足客户自己都意想不到的需要，开辟产品和服务的全新领域。这些市场变化本来是无形的，但是如果我们能够有意识地去努力看清楚这些变化，不断进行战略调整 and 战略转型，我们企业的应变能力就会越来越强。

网络信息大数据是大象无形的，并且由于信息量的加速增加，文字信息如洪水般涌入我们的大脑后，往往成为过眼云烟。因为信息量的激增，个人对信息的分析能力相对降低，个体的智慧和才能也相对越来越有限。在这变幻莫测的信息变革时代，如何让企业管理人员对如此浩大的信息有直观的认识，突破狭隘的个人思路呢？图像化商业管理能够帮助企业管理人员对商业信息和创新想法有直观认识和创想空间，并且通过思想和图像之间的转化过程捋清思路，找出解决方案。

从个人思维能力方面来说，现在的教育使人过于依赖左脑思考忽视了对右脑的开发，造成很多人的思路越来越窄，越来越僵化。也是由于信息量的加速增加，每个人能接触的信息多如海沙，个人的思维就像沙滩上的海水，很容易就渗透到海沙的底层，无法感知大海的广阔。正所谓“一叶障目，不见泰山”。图像商业管理能够帮助我们更客观、更全面地看待、思考和处理各种管理问题，也能教那些自认为没有绘画天赋的人如何用图像化思维和表达方式进行个人目标价值的定位，从而认识到个人变化的必要，并帮助企业决策者认识到企业变化的必要。

企业管理者的经历、思想、信念、价值观各不相同，企业文化和管理制度可能使他们在应变过程中畏首畏尾，如履薄冰，甚至错失良机。图像化为管理人员提供了一个对事不对人、按图说事的安全区，把参与人员放到一个幽默轻松安全的环境中坦诚地面对现实，从而使之放下包袱，憧憬未来，树立新的目标，明确新的使命、愿景、价值观和公司文化。

跨地域、跨文化、跨职能的多元化团队大象无形。唯有多元化团队才能弥补个人思维的单一局限性。企业本来就是一群人在合作做生意，所以企业的行为也是群体的行为而不是个人的行为。在大企业里有很多团队，大多数团队的管理人员都是精英人才，每个人都有很大的能量，都有自己的想法，如果各执一词，在很长时间内难以统一意见，就会造成战略计划滞怠甚至流产。

我根据亲身经历总结出图像化商业合作程序，以捕捉每个人的意见，综合众人的看法，然后把企业决策者的思维带入设计模式，使之成为企业的设计者。我称这个过程为横向战略协调（horizontal alignment），它基本能够使企业管理者在短时间内达成战略统一。在实战中，我们帮助许多公司建立了一个又一个统一思维模式。

经营思维大象无形，如何让各级管理人员和基层员工都理解这个思维？如果有一个公开透明的思维模式，决策层就能够看到基层的需要，针对具体情况进行具体分析，进而对思维模式进行调试改善；基层也能够看到决策层的需要，可以高瞻远瞩，最终使每个员工都拥护新的思维模式并且全身心投入，支持变革。我给这个过程起名叫纵向战略协调（vertical alignment）。一个大型企业在实施战略转型时如果能够做到上下协调，就可以创造奇迹。

图 0.1 是以图像概括的这本书的主要内容。



图 0.1

第 1 章和第 2 章讲的是企业为什么需要商业图像化，企业因为大象无形所蒙受的损失，企业在风云变幻的市场上所需要具备的视野，商业模式运作对图像化的需要。第 3 章讲商业为什么会大象无形，从历史、科学、逻辑等方面论证文字和图像的功能、价值和作用。第 4 章到第 7 章讲的是如何利用图像化使商业大象显现出来，如何以构图的方式书写，如何用图像思考，如何画图，如何使用图像语言，如何进行图像化合作，如何利用图像专家。第 8 章是对商业管理图像化市场进行分类，给管理人员选择图像化咨询服务做参考，也为市场上的图像化的玩家提供一个服务质量标准。第 9 章讲图像化过程中艺术加工的价值，特别是图

像通过潜意识给人们带来的深远影响。

本书是写给企业中所有的管理人员的，帮助那些价值观明确、讲究实际的商业人才理解图像的实际价值。是的，图像除了视觉上的艺术欣赏价值以外，还有实打实的可以衡量的实际价值。本书同时也为管理人员提供一个全新的图像化管理方法，你可以边看书边做图像化练习，按照书上的方法画，你会发现自己也能画得不错。当然，你也可以找几个同事一起练习图像化合作，或者按照书上的分类找相应的图像专家帮忙。本书也是写给图像化从业者的，教授如何从商业的角度来看图像化的价值，从而提供符合商业需要的名副其实的图像化服务。

我十几年前就开始用英文写这本书，只是英文是“表音语系”（参考第3章），用来表达这本书的内涵不如中文得力。中文是“表意语系”，非常适合图像化思路，所以换成中文写作后6个月就基本完成了。时间是写这本书的另一个极大的挑战。作为咨询顾问，我的工作非常繁忙，需要经常出差为客户做现场图像化咨询，因此这本书有一半是在飞机上写的。这些年我几乎跑遍了全世界，我发现做图像化咨询最多的国家是德国、瑞士和美国，恰恰这三个国家又基本是世界上经济最发达、商业理念最超前的国家。也许正是因为这样，这些地方的企业决策者能首先认识到图像化的作用吧。无论如何，我认为应该把图像化的概念介绍给国人，希望中国的商业界能够从中得到一点启发和益处。

■ 目 录

推荐序一 实时图像咨询，企业咨询的新方法 VII

推荐序二 一图千言 IX

推荐序三 图像是把潜意识意识化的最佳途径 XI

引 言 XIII

Chapter 1

无形的代价 001

举棋不定的代价 003

没有蓝图的代价 004

消极抵制的代价 005

隐藏的成本 007

情感有价 007

没有使命感的代价 010

没有信心的代价 011

无视全局的代价 012

被动的代价 013