

Mc
Graw
Hill Education

用图表说话

麦肯锡商务沟通 完全工具箱

THE SAY IT WITH CHARTS
COMPLETE TOOLKIT

(美) 基恩·泽拉兹尼 著

马晓路 马洪德 译



以独一无二的简洁和精确成为世界著名商学院和500强公司必备书。
麦肯锡数十年的图表和演示经验首次披露，让所有问题化繁为简！

畅销全球，
销量过百万册！



配CD工具箱



清华大学出版社

F715/116D

2008

用图表 说话

麦肯锡商务沟通 完全工具箱

THE SAY IT WITH CHARTS
COMPLETE TOOLKIT

(美) 基恩·泽拉兹尼 著

马晓路 马洪德 译

清华大学出版社

北京

GENE ZELAZNY
The Say It with Charts Complete Toolkit
EISBN: 978-0-07-147470-2
Copyright © 2007 by Gene Zelazny.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2007-2619

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

用图表说话——麦肯锡商务沟通完全工具箱/ (美)泽拉兹尼(Zelazny, G.)著; 马晓路, 马洪德译.
—北京: 清华大学出版社, 2008.5

书名原文: The Say It with Charts Complete Toolkit

ISBN 978-7-302-17293-2

I. 用… II. ①泽…②马…③马… III. 企业管理—供销管理—图表 IV. F274-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 046283 号

责任编辑: 陈 莉

装帧设计: 周周设计局

版式设计: 孔祥丰

责任校对: 胡雁翎

责任印制: 王秀菊

出版发行: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 北京市密云县京文制本装订厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×230 印 张: 15.25 字 数: 352 千字

附光盘 1 张

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 32.00 元

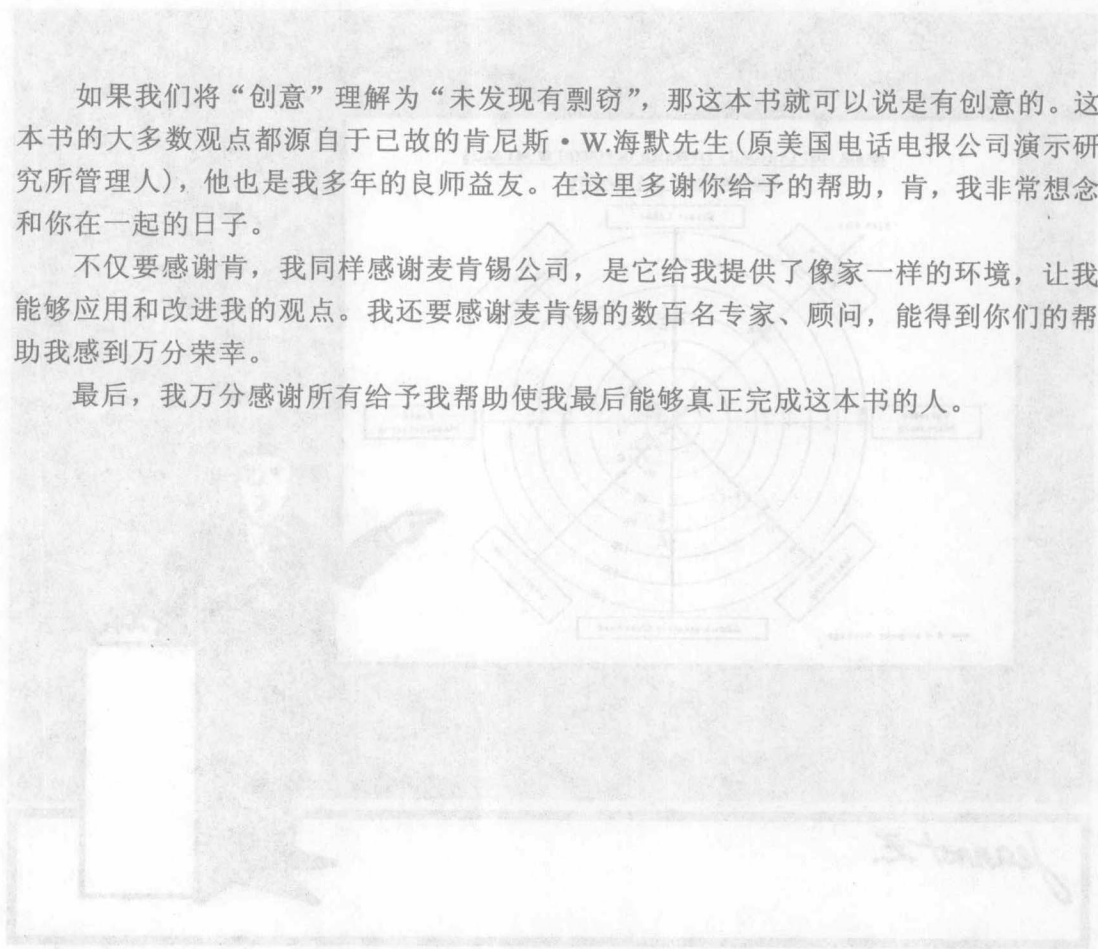
本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系
调换。联系电话: (010)62770177 转 3103 产品编号: 025594-01

致 谢

如果我们将“创意”理解为“未发现有剽窃”，那这本书就可以说是有创意的。这本书的大多数观点都源自于已故的肯尼斯·W.海默先生(原美国电话电报公司演示研究所管理人)，他也是我多年的良师益友。在这里多谢你给予的帮助，肯，我非常想念和你在一起的日子。

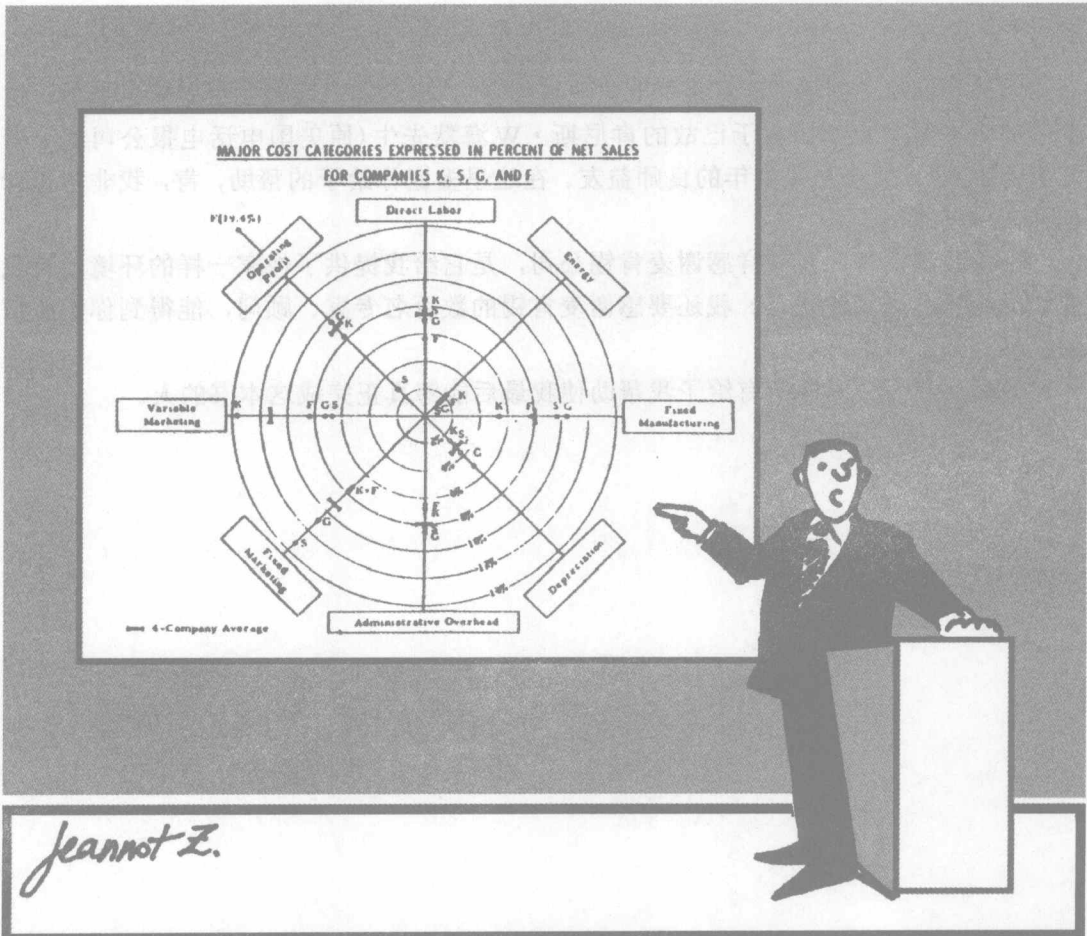
不仅要感谢肯，我同样感谢麦肯锡公司，是它给我提供了像家一样的环境，让我能够应用和改进我的观点。我还要感谢麦肯锡的数百名专家、顾问，能得到你们的帮助我感到万分荣幸。

最后，我万分感谢所有给予我帮助使我最后能够真正完成这本书的人。



“感谢金书”系列书籍“原创金书”系列书籍

新 闻



“你想表达什么意思？这幅图又是什么意思？”

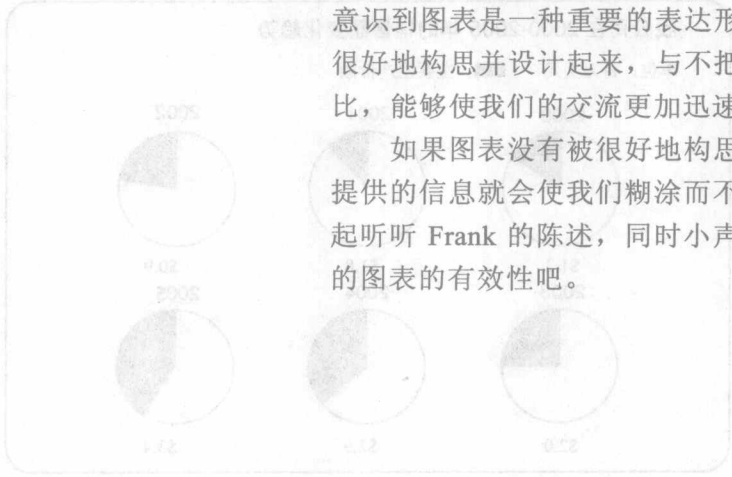
绪论

用图表说话



每月的第三个礼拜二上午9点，是指导委员会的例会时间。这次例会，为调整这天余下时间的行动安排，委员会主席要求这个快速提升上来的经理——就让我们暂且称他为 Frank 吧——去准备一份有关目前行业内竞争状况和公司业绩的报告，以便确定新的投资方向。

为了做好这项工作，Frank 做了许多研究，在其陈述内容的主线上下工夫，而且准备了一系列的可视辅助材料来帮他图表表达。就像我们中的大多数人那样，Frank 意识到图表是一种重要的表达形式。这是因为一旦图表被很好地构思并设计起来，与不把数据制作成图表的形式相比，能够使我们的交流更加迅速、清晰。



如果图表没有被很好地构思或设计，就像 Frank 那样，提供的信息就会使我们糊涂而不是更清晰。让我们坐在一起听听 Frank 的陈述，同时小声地讨论他那“栩栩如生”的图表的有效性吧。

Frank 开始了：女士们、先生们，早上好！我的目的是展示公司现在的情况，并且讨论如何提升公司的业绩。我希望在座各位能支持我提出的进军发展中国家的想法。我已经设计好了几个供大家阅读的辅助材料，我打算利用它们把我的观点表达得更加清晰。

首先，我想指出我们处在一个健康的行业环境下竞争。从图 0-1 中我们可以看得很清楚：图表纵向是三种类型的公司，横向排列了 11 项指标，而且我们可以看到各个公司的业绩都是相当出色的。

图 0-1

你坐在观众中间，怀疑自己的视力是不是下降了，因为你根本无法看清楚那些数字。

Frank 接着说：在整个行业中，我们公司的业绩一直是很突出的。例如：2000 年以来我们的业绩一直在持续增长，当然，除了 2002 年因罢工的影响而使业绩有所下降外。

“噢”，你惊讶地低声说到，“我刚才错过了什么了吗？”我能发誓我

听到 Frank 说销售业绩已经明显地增长了，但我所看到的却是一系列展示主要产品所占市场份额的饼图。噢！等一下，我明白了！他正在指每个饼图(如图 0-2)下面的数据呢！

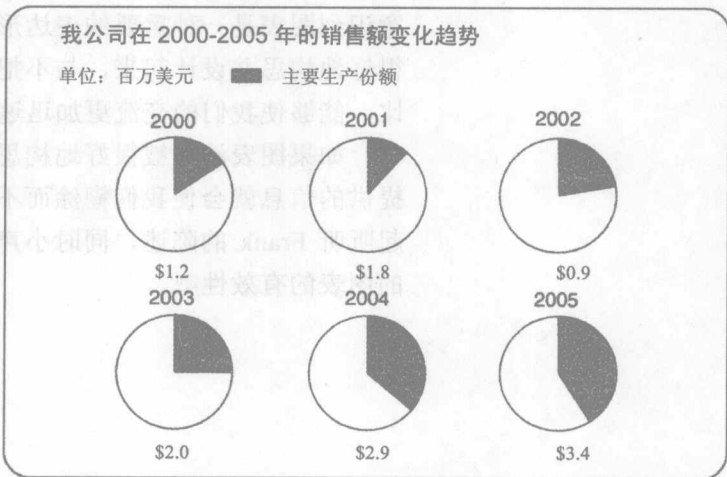


图 0-2

Frank 又继续说:与我们的主要竞争对手相比较,我们的投资回报排在首位,已经达到14%……

“什么排在第一位?谁排在第一位?”你说,“从这个图像中,(图0-3)我看投资回报正在上下波动啊……”

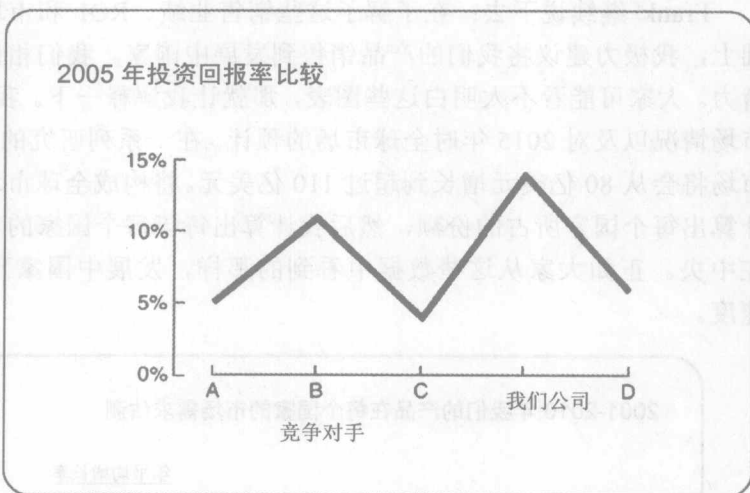


图 0-3

而且,自从2000年以来,在其他三个竞争对手丢掉市场份额的同时,我们和一个竞争对手的市场份额却在增长(图0-4)。

你在受挫的感觉中叹了一口气,“有人在我的橘子汁里放了麻醉剂了么?为什么我感觉我的眼睛和耳朵不是在和同一个人交流呢?难道我正在听取混乱糊涂的信号?我看到的图像与听到的怎么不一致啊?”

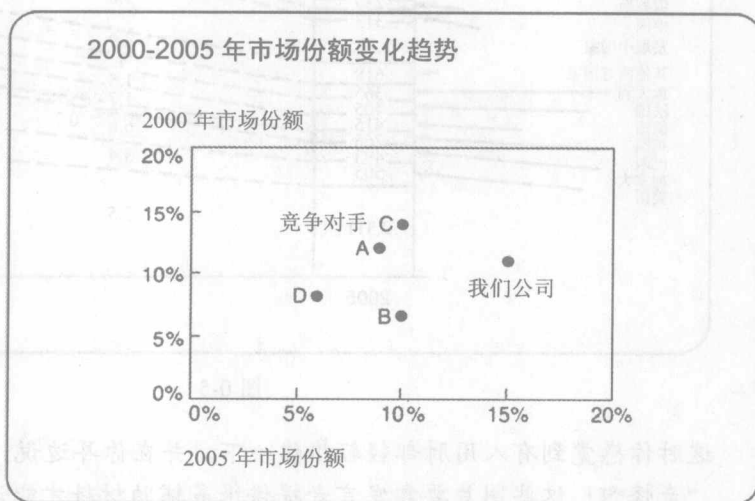


图 0-4

Frank 继续说下去：在了解了这些销售业绩、ROI 和市场份额发展趋势倾向的基础上，我极力建议将我们的产品销售到发展中国家。我们相信这些市场具备相当大的潜力。大家可能看不太明白这些图表，那就让我解释一下。我所展示的是 2005 年全球市场情况以及对 2015 年时全球市场的预计。在一系列研究的基础上，我们预计全球的市场将会从 80 亿美元增长到超过 110 亿美元。将构成全球市场的 11 个国家分列出来，计算出每个国家所占的份额，然后我计算出每年每个国家的年平均增长率，把它们列在中央。正如大家从这些数据中看到的那样，发展中国家预期将显示出最快的增长速度。

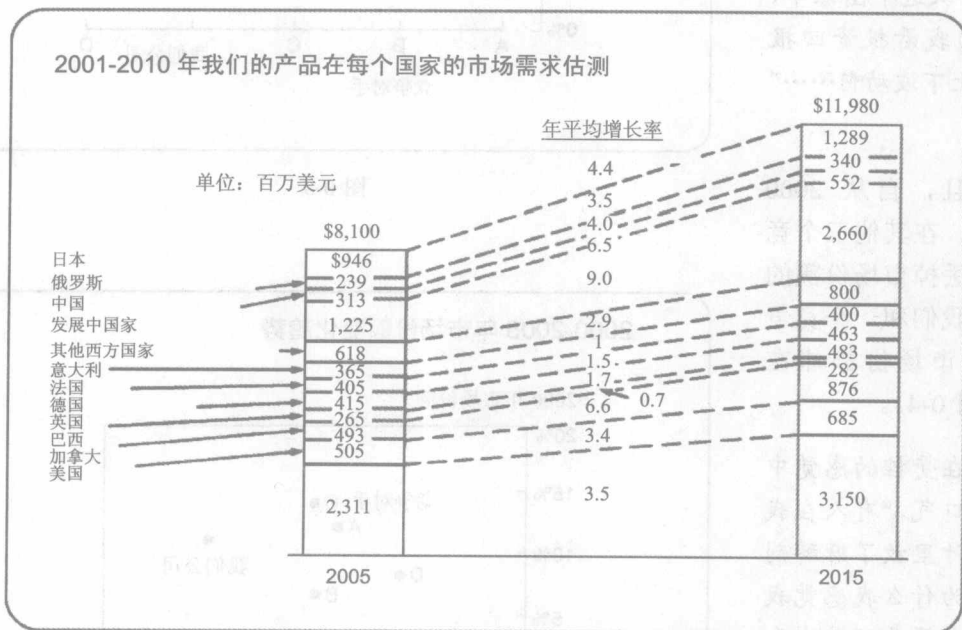


图 0-5

这时你感觉到有人用肘部轻轻推你一下，并在你耳边说：

“奇怪啊！这些图片要靠发言者提供很多辅助材料才能让人听明白。我认为一张图片应该相当于一千个字的说明，而并不需要任何其他补充。”

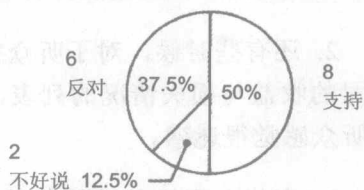
Frank 说：首先我们需要说服高级管理层，让他们确信当地的政治以及社会环境因素不会破坏到我们的计划。最近一个针对 16 位高层管理者的意见调查显示，赞成与反对的意见各占一半。

现在，你的杂乱无章使我们实在难以容忍，而且你的饼图使我想到了午餐后的甜点。

最近一次关于 16 位高层管理者的意见调查结果

发展中国家的政治以及社会环境因素会影响到我们拓展市场的决定吗？

总人数：16



资料来源：最近一次关于 16 位高层管理者的意见调查

图 0-6

Frank 的意图很正确：他想借用图表来支持他的陈述。但是他的做法效果却很糟糕：他使用的一系列难以辨认、难以理解的图表贬低了他的报告价值。我们来回顾一下他用过的图表，看看它们失败之处。

图 0-1 很难以辨认。就像所有难以辨认的图那样，它患有 APK 综合症。症状就是报告者更关心的是他把什么东西放进了图表，而不是听众能从中得到什么。

Frank 不懂作图表的字体要比报告的字体大四倍，而图表应该比通常表格简洁两倍，这样才能让人一目了然，就好比在开车看到广告牌和阅读杂志读到广告时，你的感觉那样。

而最后一张图，也就是图 0-6，却又是另一种极端，它表达的信息是那么的简单，完全不必要使用，这个信息完全可以只用文字来单独表达。也就是说，除了可以使用简单的图进行说明的情况之外，还有很多情况你可以完全不用图表：

1. 有时候图表显示出来的某些内容的精确度，给人的感觉就像大炮发射的范围及射程那样精准，可能会引起误解。

2. 还有些时候，对于听众很习惯的固定数据模式，比如有关公司的收益与损失情况的列表，如果将列表转换成图形表式，会使听众感觉很迷惑。

3. 有些人可能会对图表不习惯，或者抵制图表，或者对图表的作用产生怀疑，那么这种情况下就不要使用图表。

使用图表的一条黄金定律是：“越简单越好。”制作图表相当耗费时间与精力。而且，你用的图表越多，能够记住的人反而会越少。如果在一个报告中只使用一个图表，那么它会得到 100% 的听众的注意；而如果你连续使用 100 个图表，有可能没有一个图表会让你的听众记住。

图 0-5，就是描述全球市场的那一个，我称之为“图形化的表格”，既不像图，又不像表格。如果图不起作用，那我们就希望表上的那些信息能引起人们的注意，但往往在大多数情况下，二者都不起作用。毫无疑问，这个图表能帮助 Frank 看清不同国家与增长的对对应关系。但是，Frank 没有将这些帮助他分析的图表转换为更简单的形式。

剩下的图 0-2、图 0-3 和图 0-4，有我们将数据转换成一个图形时都会遇到的问题：图形使用错误。在图 0-2 里，在一个需要使用折线图的地方他提供的却是一个饼图；在图 0-3 里，在一个应该使用条形图的地方他使用的却是折线图；在图 0-4 里，应该使用一个柱形图，而他却使用了一个散点图。

为了能够更快更准确地反映他要传递的信息,这三个图表应该是以下这个样子。

尽管因2002年的罢工打击造成业绩下滑,但销售额还是从2000年的120万美元增长到2005年的340万美元,如图0-2(修改后)。

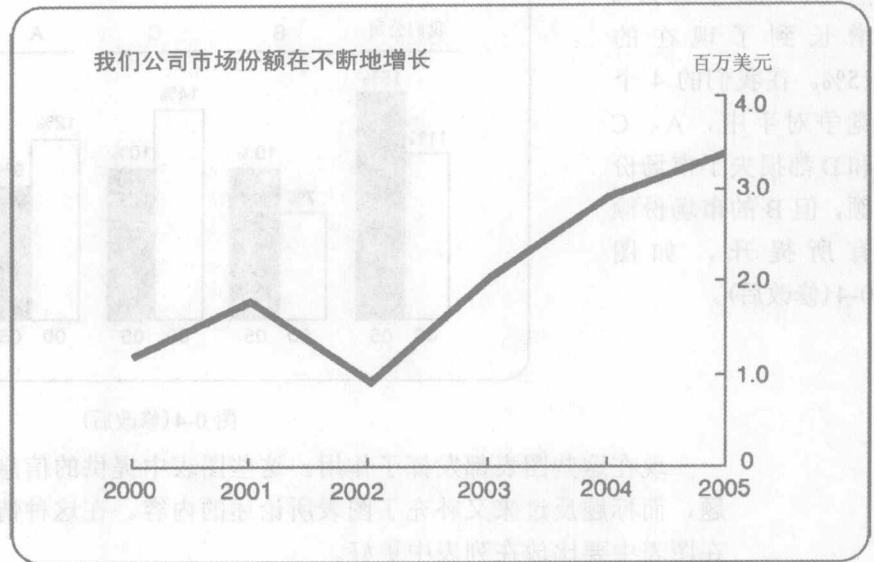


图 0-2(修改后)

与4个竞争对手相比,我们以在2005年14%的投资回报率排在首位,如图0-3(修改后)。

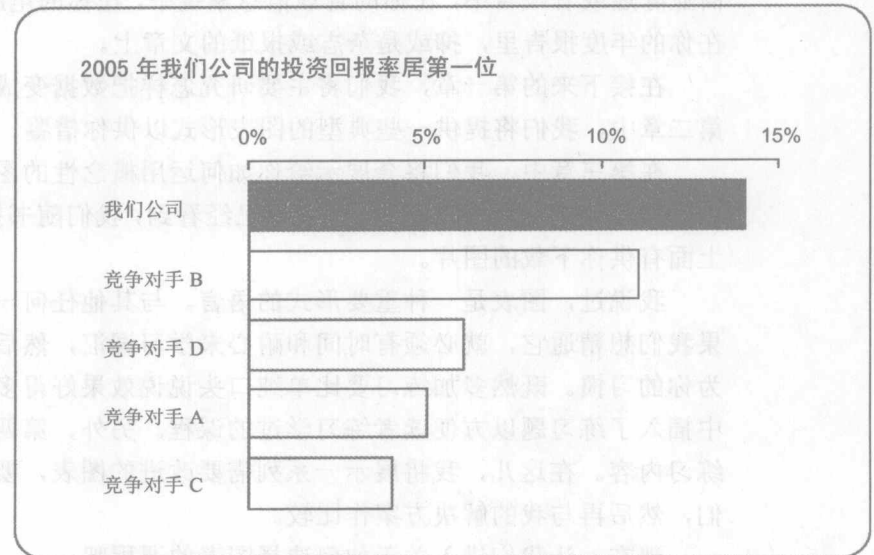


图 0-3(修改后)

我们的市场份额已经涨了 4 个百分点,从 2000 年的 11% 增长到了现在的 15%。在我们的 4 个竞争对手中, A、C 和 D 都损失了市场份额,但 B 的市场份额有所提升,如图 0-4(修改后)。

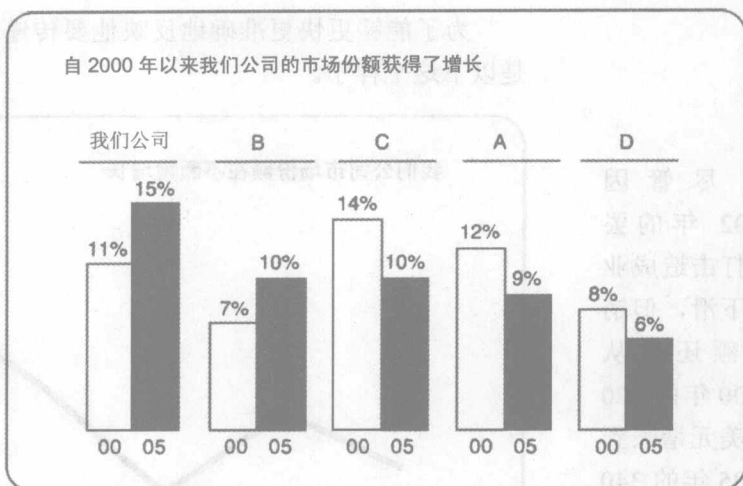


图 0-4(修改后)

现在这些图表都发挥了作用。这些图表中提供的信息有力地支持了标题,而标题反过来又补充了图表所论述的内容。在这种情况下,信息出现在图表中要比放在列表中更好。

现在你应该明白这本书的意图了。它的目的就在于通过教你如何选择并使用图表,从而帮助你向听众表达,不管图表是在哪里使用——在你的商业陈述或者报告中,在你的管理信息系统中,在你的电脑绘图软件包里,在你的年度报告里,抑或是杂志或报纸的文章上。

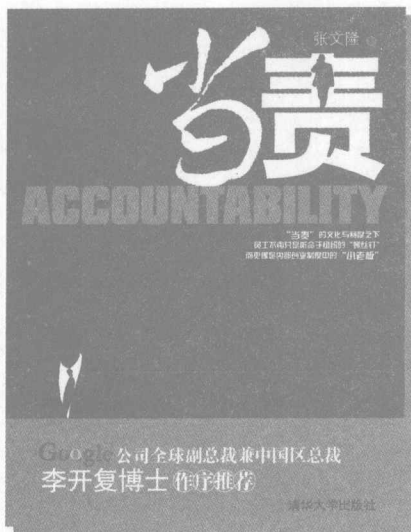
在接下来的第一章,我们将主要研究怎样把数据变成图表的形式。在第二章中,我们将提供一些典型的图表形式以供你借鉴。

在第三章中,我们将会展示给你如何运用概念性的图片来传达信息,以及如何使用视觉性的隐喻。你肯定已经看到,我们随书提供了一张光盘,上面有供你下载的图片。

我说过,图表是一种重要形式的语言。与其他任何一种语言一样,如果我们想精通它,就必须有时间和耐心来学习词汇,然后练习它直到其成为你的习惯。既然多加练习要比单纯口头说说效果好得多,所以我就在书中插入了练习题以方便读者练习学过的课程。另外,第四章提供了附加的练习内容。在这儿,我将展示一系列需要改进的图表,要求你自己改进它们,然后再与我的解决方案作比较。

现在,让我们进入关于如何选择图表的课程吧。

《当责》



张文隆 著

978-7-302-16984-0

定价：38 元

- 商业周刊推荐“品人学”专栏 15 本名著之一
- 台湾金融研训院推荐 2008 年度 12 本专书之一
- 台湾公务人员培训所推荐 2008 年度 12 本好书之一
- 台湾政治大学科管所推荐 2007 十大科管好书之一

Google 公司全球副总裁兼中国区总裁李开复博士 作序推荐

当责——提升“执行力”与“领导力”的利器！

如今，“当责”思潮已在全球波澜壮阔地推进着，诸多国际管理期刊和企业报道为文论述“当责”议题，在杜邦、通用电气(GE)、安捷伦(Agilent)、3M、惠普、微软、联华电子等跨国企业，美国 PMI、英国 ITIL 等专业组织，以及许多中小企业，“当责”观念都被重视、推广与应用，在各处落地生根。本书阐述“当责”如何运作、如何建立，提出了相应的制度规划与文化建设，比如 ARCI 的制度及其责任规划，更有很多应用范例，帮助读者掌握在项目规划与组织运作中，厘清角色与责任、强化团队运作，进而在管理上产生实际效益。这正是管理者可以借鉴的做法，若能遵从“当责”理论，应用在个人发展，或经营团队、公司治理，甚至加值社会，都可以产生很大很远的正面贡献，也足以为我们的 Web 2.0 新时代里，建立下一个竞争优势。

准备为组织、为自己做转型吧，担起“当责”！

目 录

第一章 选择图表	1
第一步 决定你的信息(从数据到信息)	3
你应该选择哪一个图表?	6
第二步 确定相对关系(从信息到相对关系)	12
1. 成分相对关系.....	12
2. 项目相对关系.....	13
3. 时间序列相对关系.....	13
4. 频率分布相对关系.....	13
5. 相关性相对关系.....	14
第三步 选择图表形式(从相对关系到图表)	16
1. 成分相对关系.....	19
2. 项目相对关系.....	24
3. 时间序列相对关系.....	27
4. 频率分布相对关系.....	32
5. 相关性相对关系.....	37
练习 A	42
练习 B	48
第二章 使用图表	63
信息标题	64
双重相对关系	64
刻度尺	65
成分相对关系	70
项目相对关系	76
时间序列相对关系(条形图)	86
时间序列相对关系(折线图)	94
时间序列相对关系(组合图表)	103

频率分布相对关系	108
相关性相对关系	111
第三章 用概念及比喻说话	119
寻求解决问题的方案	119
解决问题的方案：可视概念	125
线性流动	125
竖直流动	128
循环流动	130
相互作用	134
合力作用	137
方向改变	141
杠杆作用/平衡	143
渗透/阻碍	145
过滤/筛选	146
相互关系	147
过程	151
分割	152
解决问题的方案：可视比喻	154
游戏	154
体育运动	157
拼图、迷宫	159
视觉上的错觉	161
阶梯与台阶	163
绳索及其他	164
标点符号	165
文字	166
水滴及雨滴	168
办公用品	169
出行	171
远程	173
其他	174

第四章 玩转图表.....	177
越简单越好.....	178
越多越好.....	181
差异越大越好.....	182
越有创造性越好.....	184