



PICTURE YOUR
BUSINESS STRATEGY

商业思维导图

制定战略，管控执行，规范流程，激发热情，描绘企业蓝图
用最简单的图，解决最复杂的问题

[美] 克里斯汀·乔普雅克◎著 王佩◎译

Christine Chopyak



PICTURE YOUR
BUSINESS STRATEGY

商业思维导图

[美] 克里斯汀·乔普雅克◎著

Christine Chopyak

王佩◎译

图书在版编目（CIP）数据

商业思维导图 / (美) 乔普雅克著. 王佩译. —北京: 中信出版社, 2015.4
书名原文: Picture Your Business Strategy: Transform Decisions with the Power of Visuals
ISBN 978-7-5086-5057-9
I. 商… II. ①乔… ②王… III. ①企业管理 IV. ①F270
中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 040093 号

Christine Chopyak
Picture Your Business Strategy: Transform Decisions with the Power of Visuals
ISBN: 0-07-181502-3
Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education
All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and CITIC Press Corporation. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.
Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and CITIC Press Corporation
版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。
本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司和中信出版社合作出版。
此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。
版权 2015 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与中信出版社所有。
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。
北京市版权局著作权合同登记号：01-2013-6744

商业思维导图

著 者：[美] 克里斯汀·乔普雅克
译 者：王 佩
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：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16	印 张：13	字 数：140 千字
版 次：2015 年 4 月第 1 版	印 次：2015 年 4 月第 1 次印刷	
京权图字：01-2013-6744	广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号	
书 号：ISBN 978-7-5086-5057-9 / F · 3333		
定 价：35.00 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

还记得你上次拿起画笔的时候吗？

你兴高采烈地拿起铅笔、蜡笔、记号笔或者其他彩笔，把自己的奇思妙想呈现在纸上，我敢打赌这样的场景大家都不陌生。在孩提时代，虽然你心里十分清楚事物的真实面貌，但画出的可能是紫色的太阳、红色的山峦和黄色的草地，于是你会一遍又一遍、一张又一张地反复画，直到自己满意。你是否还记得你和他人分享自己的作品，向对方介绍你画的内容，看到对方微笑着点头赞同时，你心头涌起的那份难以言表的兴奋与满足感？



本书作者克里斯

在你还是孩子的时候，描绘不同的图形让你着迷。当老师或家长让你画出“正方形”、“圆形”或者“三角形”时，你会像当初开始练字或者学打球时一样，十分努力地让自己画出的图形尽量完美：一遍又一遍，尝试各种颜

色、不同画法，不厌其烦地练习，并和老师、家长以及小伙伴们分享。

随着年龄的增长，你对艺术的追求不再仅仅满足于画出这些简单的图形或者给画册填色（或许你还会记得老师要求的“不能画到格子以外”），转而寻找其他途径来临摹，比如连环漫画书，尝试“真人实物”甚至“静物画”和涂鸦，有时可能画得还不错。在这个时期，无论是男孩还是女孩，几乎每个人都会画点什么。当你在课堂上对老师在上面讲的内容毫无兴趣时，就会在笔记本、作业本里里外外涂涂画画。就像音乐一样，课本和笔记本封面以及相互之间传递的纸条都成了你展示自我的一部分，而且你视其为艺术。

随着年龄的增长，你给朋友写纸条的机会越来越少，你的笔记本封面也变得干净整洁，上面不会再有任何颜色或图形。你对色彩的关注也从自己画笔下展现的五彩斑斓，转变为自己的穿着及其颜色搭配。而少数能够继续参加美术班或进入高校学习美术专业的幸运儿都被认为是极具天赋、百里挑一的“创意型人才”，剩下的人（包括你和我）只能“羡慕嫉妒恨”。那些人可以拿起画笔作画的日子都到哪里去了？在你的内心深处，难道没有想过重温那些能够与色彩、绘画、帆布、黏土或者相机和照片打交道的日子吗？

如果说“艺术家”都和我们这样的普通大众相去甚远似乎有些不公。难道你没有想过自己至少也有一些创造力吗？你未必能亲手作画，但你可能擅长猜谜语、照相、插花、讲故事、说笑话甚至打垒球。你的内心深处始终会留出空间给自己难以割舍的艺术家之梦，并等待时机成熟。



但是，当有人要求我们作画的时候，我们（成年人）中的大多数人都会有这样的反应：“你疯了吗？我可不会画画。”15年来，类似的话我听到了无数次。面对一张白纸时，人们会感到惶恐不安、手心冒汗、面面相觑，最后大声说：“我真的不会画画，真不知道让我在这儿干什么。”社会这部“规则手册”似乎在某个地方说过：“如果你没有上过美术学校或者擅长作画，你就不能画画。”

我也有同样的经历。父母告诉我，在学校期间我涂涂画画，给作业本、笔记本都配上五颜六色的插图，并且整理得井井有条，希望能得到额外奖励。我的第一份工作是美容院保洁员，从那以后我就放弃了绘画，随后我还在律师事务所当过档案管理员，在快餐店打工，在各种级别的餐厅做厨师，最后成为面点师。后来，我做过医学期刊编辑，然后响应号召到谢南多厄山脉和洛基山脉脚下的科罗拉多州基斯通理工学院给理工科学生上课。

从事商业战略行业后，我重新拾起了先前放弃的绘画。20世纪90年代中期，我成为基斯通理工学院的执行总监。在这段时间里，我得到了向来自杜邦、米德维实伟克和阿莫科等公司的，全美最具才华和胆识的工商界领军人物学习商业战略的机会；同时，来自耐克、通用汽车公司和世界资源研究所的领袖们让我认识到可持续发展的重要性和企业的社会责任。此外，同福特汽车公司、美国国家科学院和皮尤慈善信托基金会的领导者们的交流让我深入思考商业、教育和体制领域的创新。通过在北卡罗来纳大学的凯南·弗拉格勒商学院和丹佛大学丹尼尔斯商学院的课程，我接触到如何将创新性思维与可靠的商业战略结合，并创造价值的的第一手经验。正是通过上述这些充

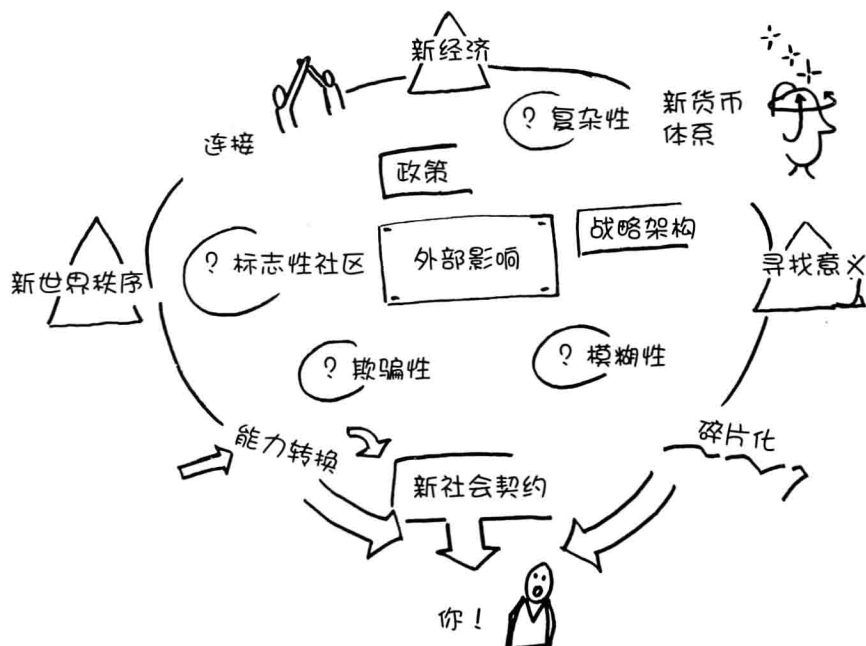


满智慧、引人入胜又极具挑战性的交流对话和学习经历，我对于“战略”一词有了更为深入的理解，并产生了浓厚的感情。

我在带领自己的团队工作的过程中也在不断学习，积累了丰富的经验。我参加了汤姆·彼得斯、彼得·森格和史蒂芬·柯维等商界顶级大师组织的学习班和研讨会，并将它们的模式应用于实践，在失败中寻找不足，改进后更加积极全面地应用。当发现自己需要更加系统地学习商业知识后，我报名参加了丹佛大学丹尼尔斯商学院针对高级管理人员的MBA（工商管理硕士）班，修炼自己的商业“魔力”。与此同时，我遇到了“点金术：转换商业的艺术”公司（即点金术咨询公司）的两位创始人——雅尼娜·昂德希尔和帕蒂·多布罗沃尔斯基，她们不仅是战略导图能手，而且是商业革新人士。如果说MBA班给了我接受商学院科班教育的机会，那么雅尼娜和帕蒂对我的指导和帮助则把我引入了视觉领域。出于对商业战略的热衷，我开始考虑将学到的战略模式和图画相结合，通过使用图像、文字、色彩和比喻等方法不断尝试，将整个MBA班的课程用图画展示出来。我的老师和同学们在这个过程中给了我很多鼓励，雅尼娜和帕蒂还给我出主意，帮助我思考如何将课堂上学到的东西画出来。我们一起交流我选择某些图形、图案的原因，其中的思维过程以及如何排版等细节性的问题。她们还教会了我如何将深度聆听应用于我的工作，这样一来我就能够更加准确、快捷地获取所需要的信息。通过大量的练习和实践，我逐渐有了自信，相信自己也能画好。虽然和我一起上MBA班的同学有时还会拿我的画开玩笑，但他们同时也会被我画的内容深深吸引，惊叹于同样是听两三个小时的课，为何只有我能够获



得如此海量的信息。玩笑归玩笑，他们还是经常会来找我，参考我的“课堂笔记”。



不限于书本上的学习，我开始逐渐扩大自己的社交圈，与不同文化背景、不同工作模式的人一起工作，用自己的画将他们的战略展现出来。在这个过程中，我看到了图画是如何化繁为简、化难为易，让人豁然开朗的。不久之后我还发现，无论自己画得“多差劲”，大家都能看明白其中的意思。这些简单的图形、图像，就能将枯燥乏味的商业战略表现得生动形象，让客户一目了然。尽管有时连我自己都对这些画的质量心存怀疑——画得“有那么好吗”？但我的客户都如获至宝，将这些全新的图画



与公司发展战略计划同等相待。

我真正明白图画与战略之间的内在联系，是在我和丈夫一起搬到英国伦敦之后。虽然都是说英语，但是，英格兰、苏格兰、威尔士和爱尔兰对这门语言在使用上的不同，让我更全面地了解了英语在不同地域的差别。若用图画表示，可以清楚地看到这4个地区的文化各具特色。不同的风土人情、不同的工作和生活，就连开玩笑的方式都不一样，所有这些仅靠书本很难说清，但图画却能做得很好。在伦敦的那段时间，我有幸接触到来自世界各地的人士，同他们一起工作，交流思想，共同创新。在那个时期，我不但收获了知识，也积累了人际关系，而且这些宝贵资源直到现在都在影响着我对图画和战略之间内涵的理解，让我一日三省吾身。

《快公司》杂志2012年全年都在撰文讨论流动世代^①，我自己就属于这个群体，尤其是在商界，我经历了迁移流动，饱尝了失败教训和冒险的滋味，取得过成功，也经历过挫折。我懂得了作为优秀企业管理者，应该知道如何能让公司扭亏为盈，应该有能力在激烈的竞争中发现人才，对不能做到踏实用心、人尽其才的人，就应该以其他优秀人才取而代之。我的人生阅历让我有能力不断创造出新的理念，做出新的规划，并付诸实践，取得成功。

对我而言，生活在这个流动世代，唯一不变的就是我的画笔和画板。虽然有高潮就有低谷，但迄今为止我已经用画笔画出了先前自己从未想过会画

^① 流动世代（Generation Flux），指生活在当今不断变化、难以预测的社会中这一代人，科技的大发展和经济的不稳定要求每个人都必须动起来，不断学习创新才能适应这个时代。——译者注



的东西。通过这些五颜六色的图画，我整合、简化了工作和生活，将它们更清晰地呈现出来。

拿上纸和笔，用最常见的形状——圆圈、方块、三角形或者箭头等，描绘出自己身边这个多彩的世界，相信这些图画一定会给你带来无限惊喜！



PICTURE
YOUR
BUSINESS
STRATEGY



引 言 还记得你上次拿起画笔的时候吗? // V

第 1 章 视觉的力量 // 001

理解世界的工具 // 006

图画、战略和商业 // 011

第 2 章 用简单的图解决复杂的问题 // 031

图画助你直面危机 // 034

战略导图激发团队热情 // 041

第 3 章 战略导图如何改变商业运营 // 051

创造全新愿景 // 054

找到准确定位 // 057

商业转型的必备工具 // 060



第4章 “三步走”画出你的商业战略 // 067

第一步：描绘目标 // 070

第二步：捕捉复杂性 // 083

第三步：创造可能性 // 099

第5章 图画带来全新发展方式 // 119

联合一致的力量 // 122

获得“商业加速度” // 134

打破单一管理模式 // 137

第6章 如何切实应用思维导图？ // 143

怎样利用图画来引导思维？ // 146

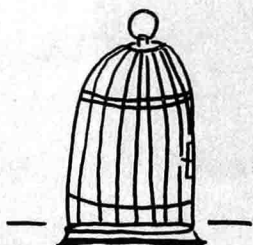
图画在何时能最有效地传达企业战略？ // 151

画什么，怎么画？ // 173

借助实物对象进行思考 // 180

第7章 梦想的实现是最幸福的事 // 185

致 谢 // 193



PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

第1章

视觉的力量

那是个星期六，北京的太阳正从被雾霾和灰尘覆盖着的地平线上升起，我和朋友苏珊乘坐的出租车行驶在中国首都的东南部。出租车掉了个头后，在一栋貌似工厂厂房的建筑前停了下来。“就是这儿吗？”苏珊问我。“根据地图的指示，就是这儿。”我回答道。出租车司机敲了下座椅后背，把我们的目光牵引到了计价器上。对，该付钱了。想到这里，我把手伸进包里，拿出一沓人民币，数了数后递到了司机手里。下车后，我们手拿地图和城市指南，孤立无援地站在一个前不着村后不着店的地方。

实际上，我们要找的是一个知名的古玩市场，据说这个市场藏于北京某个角落，仅在周六日开放。地图显示我们当前的位置距离这个市场已经非常近了。这是我们在 2001 年上半年的一次中国之旅，随后不久就发生了改变世界的“9·11”恐怖袭击事件。根据安排，我们会在中国停留 10 天，在结束北京的活动飞赴西安之前，我们有一小段自由活动时间。早就听说潘家园旧货市场规模庞大，那里的古玩不但品质较有保障，而且可以讨价还



价。对于无所畏惧的西方游客来说，那里是体验别样北京的最佳选择，并且那里应该没什么人会说英语。

不管这个地方被描述得多么美好，当下最重要的就是先找到它。虽然地图显示我们已经快到了，但是由于街上的路标全是汉字，周围也没有发现任何能够给我们提示的东西，所以站在这栋貌似工厂厂房的建筑前，我们有些不知所措。于是，我们朝着一处亮着灯、开着门的建筑走去，走到近前，仔细环顾四周，终于看到了“古玩”这个词。我们两人面面相觑，又重新翻看地图和城市指南——潘家园市场应该是在户外的啊。

我们走到柜台前，询问是否有人会说英语，他们都微笑着摇了摇头。我拿出地图，指着旧货市场“应该”在的位置，他们依然微笑，随后兴奋起来，一边讨论一边指指点点。他们是在告诉我们方位，但是我们根本搞不懂他们在说什么！我突然灵机一动，掏出一支笔，指着地图上潘家园市场的位置，把笔交给他们，点了点头，意思是：帮我们画出来吧！

一位和善的女士接过了笔，然后画了许多箭头：绕过大厦，顺着一条窄窄的街道往前走，先向右拐，然后左拐，就到了我们要去的市场。画完后，她满意地把地图递给我。“谢谢，谢谢！”我们高兴地表达了谢意，朝门口走去。

拐了几个弯之后，我们来到了一个巨大的停车场。停车场的部分场地上支着一块块拼起来的橘色和红色遮阳布，都有些褪色了。遮阳布下边摆满了各种各样的商品，有的摊主把商品摆放在桌子上，有的则在地上铺一块质地结实的布，把商品精细地摆在上边。市场里熙熙攘攘，有的人忙着



摆放物品，有的正在“走马观花”。几乎每个摊主那儿都有个看起来很结实的、装饰着花纹的不锈钢保温壶，摊主用它来给客人倒上热腾腾的绿茶。市场边上摆放着大件家具：色深厚重、装饰精美的衣柜和椅子，还镶着铜边儿，看起来像是皇家物件。

尽管时间尚早，市场上的生意却已经很火爆了。买东西的人指指这儿，指指那儿，问问价钱，然后就开始讨价还价，我就在旁边饶有兴致地看着他们。我们边走边看，欣赏着各种各样的小玩意儿，有手工织物、木雕、铜镜、玻璃镜、手绘瓷瓶、鹤形雕刻等，还有古典的中国画，内容涉及书法、山水瀑布和端庄可人的古典美女。

“你看什么呢？”苏珊问我。“什么都看！这里的東西太棒了！就算不是真的古董，也是美观又精致。”我回答道。我们来到了一个鸟笼摊旁，有的鸟笼做工简单，能看得出来是松木和深红色樱桃木做的，不过都经过了精雕细琢。鸟笼摊旁边是个锁摊，摆着各种锁、钥匙和其他开锁的工具。大多数是黄铜锁，也有一小部分是木锁和象牙锁。

我们好奇地逛着，两边的商贩惊讶地盯着我们看，还不断地冲我们笑。几个小时后，我们得往回走了，可是我却不想空手而归，我想买之前看到的铜锁。可是到哪儿去找呢？市场这么大，要找到那个锁摊可能还得花上一个小时。

我想找个懂英语的人，可是找不到。我四处走着，想沿原路返回那个摊位。时间一点点流逝，最后我想到了画图的方法，

