

[美] Gene Zelazny
张晓明 译 著

用图表说话

麦肯锡 商务沟通全新解读

Say it with Charts

The Executive's Guide to Visual Communication
(Fourth Edition)



如何打造**引人注目**的图表？如何打造**过目难忘**的图表？

秘密全部藏在这本书里！

畅销全球，销量过百万



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



用图表说话

麦肯锡 商务沟通全新解读

Say it with Charts

The Executive's Guide to Visual Communication
(Fourth Edition)

[美] Gene Zelazny 著
张晓明 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

会做报表吗？做得辛苦吗？别人看得懂吗？

于图而言，“贵精不贵多”是个金科玉律。作图既耗时又费钱。图越多，人们记住得越少。如果汇报、演讲中只出现一张图，所有听众都会注意到；如果有一百张图，那听众会全部忘记。

本书从实用角度出发，没有花哨的效果，而是用最朴实实用的理念和技巧，教我们如何把数据变成令人信服、毫无歧义的图表。真正的“一图抵千言”。简单、直接，一击即中。

本书适合企业管理者、销售经理、管理顾问以及追求精确沟通的商务人员阅读，也适合作为高等学校经管类专业师生的参考用书。

Gene Zelazny

Say it with charts : the executive's guide to visual communication, fourth edition.

ISBN 9780071369978

Copyright © 2001 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 Publishing House of Electronics Industry. This edition is authorized for sale in China Mainland.

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education and Publishing House of Electronics Industry.

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）教育出版公司和电子工业出版社合作出版。此版本经授权仅限在中国大陆销售。

版权©2014 由麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司与电子工业出版社所有。

本书封面贴有 McGraw-Hill Education 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-1834

图书在版编目（CIP）数据

用图表说话：麦肯锡商务沟通全新解读 /（美）泽拉兹尼（Zelazny,G）著；张晓明译。—北京：电子工业出版社，2014.8

书名原文：Say it with charts: the executive's guide to visual communication, fourth edition

ISBN 978-7-121-24098-0

I. ①用… II. ①泽… ②张… III. ①商业—图表—演示法 IV. ①F713.8

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 187833 号

策划编辑：张慧敏

责任编辑：徐津平

特约编辑：顾慧芳

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：787×980 1/16 印张：10.25 字数：173 千字

版 次：2014 年 8 月第 1 版

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

定 价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

致 谢

如果说“原创”就是“无法发现的剽窃”，那么本书就是原创的。本书呈现的思想大部分出自于已故的（AT&T 的 Presentation Research 前经理）Kenneth W.Haemer。多年以来，Ken 既是我的良师又是益友。Ken，谢谢，我想念你。

如果说 Ken 教会了我思考，那麦肯锡赐予我展示思想的舞台。所以，我非常荣幸能向麦肯锡那些敬业的同事们致谢。

最后，无尽的感激留给读者，因为有你，这本书才成为现实。

Gene Zelazny

本书的非凡设计师们

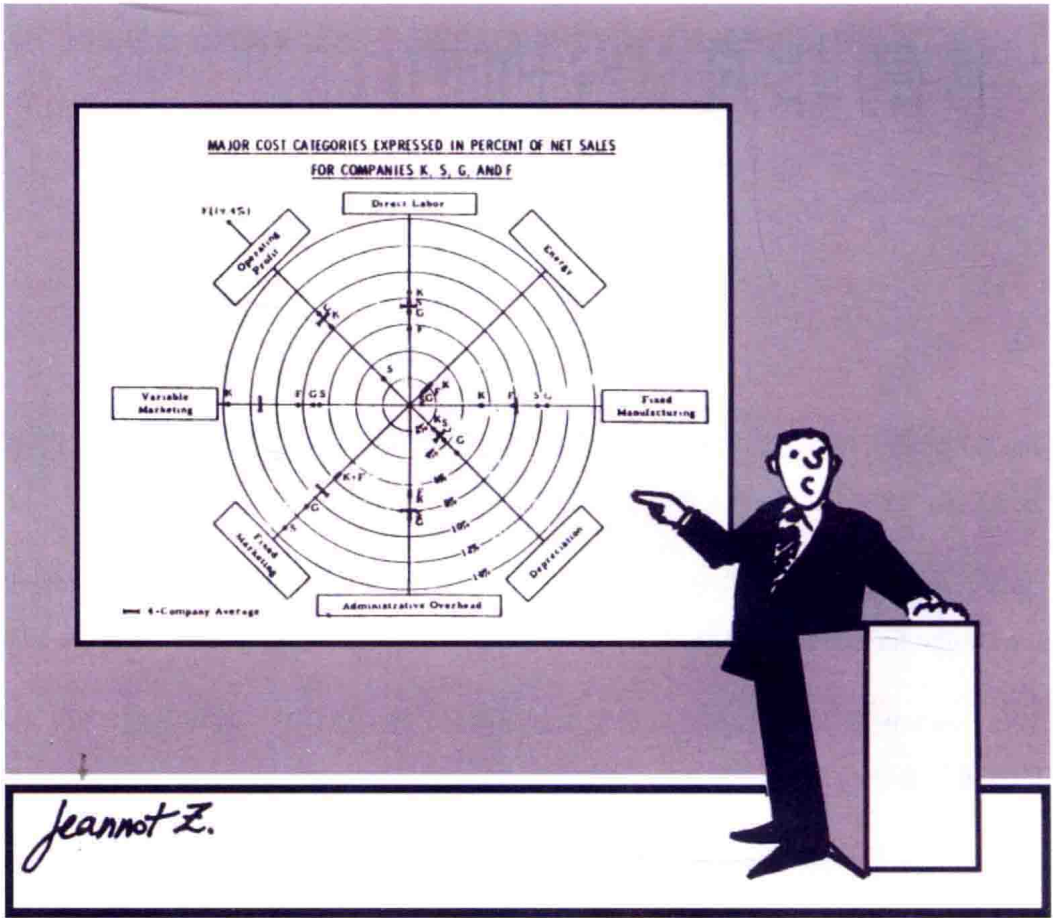
Jan White 是一位沟通设计顾问，在全世界进行图像编辑的演讲。他曾担任时代公司艺术总监 13 年，1964 年创办个人的出版设计工作室。

他有一系列关于视觉技术的著作，包括 *Editing By Design and Graphic Idea Notebook*, *Graphic Design for Electronic Age*, *Color for the Electronic Age*, 以及新近的 *Color for Impact*。

Vera Deutsch 因平面设计和企业形象策划而闻名，她的设计从信件标签到年报。她也是本书的图像设计顾问。

Dan Nevins 是一位自由漫画家。他之前是美国管理协会的艺术工作人员，后来担任纽约每日新闻的广告部艺术总监。

Peter Weishar 是一名有 14 年工作经验的设计师、动画师、电脑艺术家。现在是纽约大学影视学院全职教授，讲授计算机动画。Weishar 教授也是“*Digital Space: Designing Virtual Environments*”和“*3D Pro Video Series*”这两本书的作者，分别由 McGraw-Hill©1998 和 EduPro©2000 出版。



你想表达什么意思？这幅图又在表达什么？

引言——用图表说话

又到了每月第三个星期二的上午 9:00，这是 Steering Committee 召开月度例会的时间。为了让当天日程能够顺利进行，委员会主席让一个机灵的、提拔很快的经理——姑且叫他弗兰克吧——就行业状况和企业自身的表现准备一个简短报告，为公司的新投资方向做好铺垫。

弗兰克想露一手，于是做了许多调查，设计了叙述主线，还准备了一些图做视觉辅助手段。弗兰克也知道，图是一种重要的交流工具，精心设计的图要比数据表格更容易理解和沟通。

如果图设计得不好，稍后弗兰克给我们看的这些图都是这样，那它的作用就不是澄清而是混淆。我们坐到听众席去，安静地欣赏弗兰克带来的演讲，再评论他那些视觉工具的效率。

弗兰克：女士们、先生们，早晨好。我今天会把当前的行业状况以及我们公司的表现为各位做一个简短的汇报。通过这次报告，我们希望得到各位的支持，支持我们把业务扩展到发展中国家去。我想用一些图说明我们的想法。

首先，我要强调我们所在的是一个良性竞争的行业。看这个图，上面是 11 项表现评价指标，侧面列着业内的三类公司，大家能清楚地看到，业绩是相当出色的。

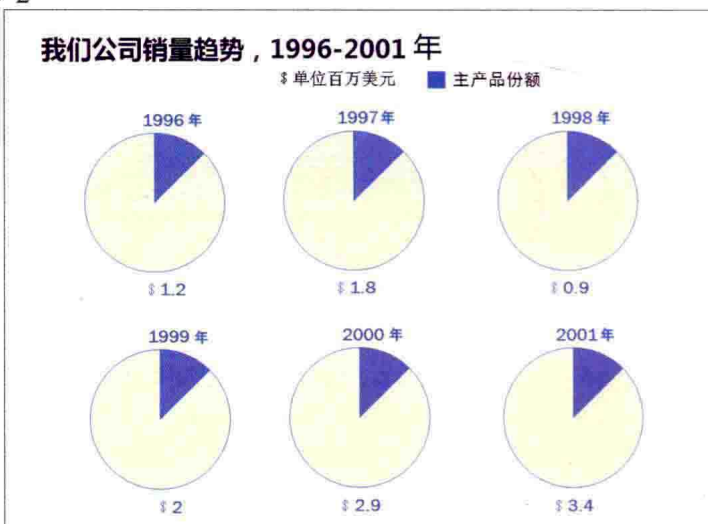
▶ 1

The table contains 11 columns of performance indicators and multiple rows of data. The columns include: Sales, Operating Profit, High Growth, Return on Investment, Growth, Market Share, Operating Profit Margin, Return on Equity, High Growth, Return on Equity, and Growth. The rows are grouped into three categories: 'Manufacturing Segment', 'Retail Segment', and 'Services Segment'. Each category lists several companies with their respective values for each indicator.

我们坐在听众席中，努力地盯着这些数字，严重怀疑自己已经老眼昏花。

弗兰克：我们的业绩在业内是领先的。比如，我们的销量从 1996 年以来有很大成长，虽然在 1998 年因为罢工的缘故有所下降。

▶ 2

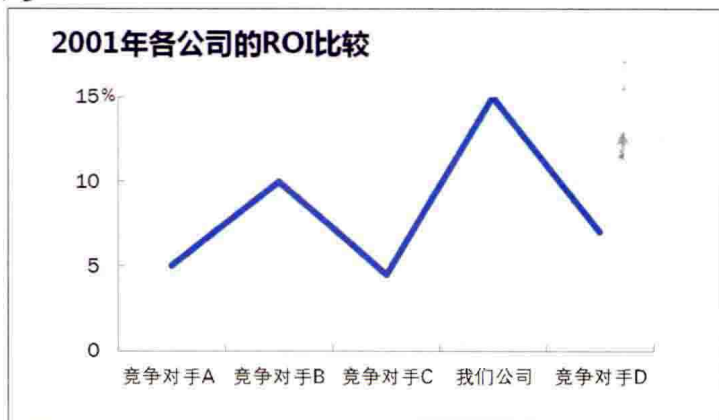


“哎呀”你开始低语，“我没有听清楚，我明明听到他说销量大幅增长，怎么是这么一堆饼图呢，这好像是说市场份额持续增长吗。哦，等等，我明白了，他说的是每个饼图下面的那个数字……”

弗兰克：和其他四个主要对手比起来，我们 14% 的投资回报率名列榜首……

“什么排第一？谁排第一？”你说。“我认为，这图明明是在说 ROI（Return on Investment，投资回报率）持续波动。”

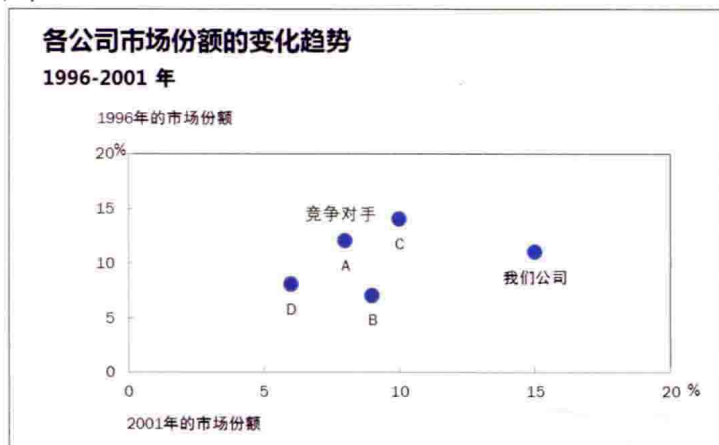
▶ 3

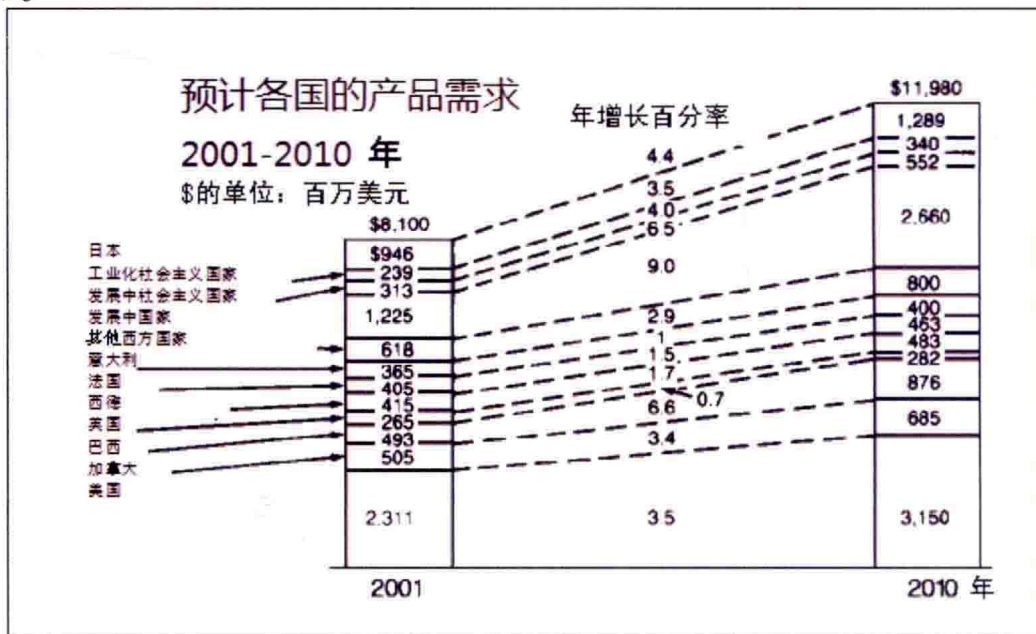


……从 1996 年以来，只有我们和另一个竞争对手的市场份额在增长，其他三个竞争对手已下降了。

你失望地叹了口气“谁给我杯橙汁？我眼睛耳朵不灵了，怎么听到看到的不是一回事呢？”

▶ 4





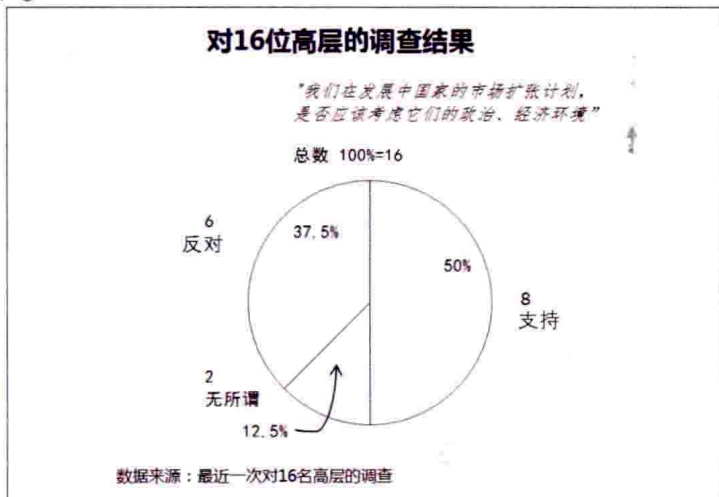
弗兰克还在叭叭叭地说：根据我们的销量、ROI 以及市场份额的趋势，我们建议把我们的拳头产品推广到发展中国家去。我们坚信这些市场潜力巨大。这个图不太好看，我来解释一下。这个图展示的是 2001 年世界市场的总规模以及对 2010 年的预计。根据大量的调查，我们预计市场会从 80 亿美元增长到 110 亿美元。把这个总量均分到 11 个国家，我们可以得到这些国家的平均年复合增长率，从这些数字可以看到，发展中国家预计将是成长最快的。

这时，你推了推我：不是说一图抵千言吗，怎么还得解释这么多啊，那还要这些图干什么。

弗兰克：不过，在开始行动之前，我们需要说服管理层，得让他们确信这些国家的政治、经济形势不会影响我们的计划。最近一次对 16 名管理层成员的调查表明，支持和反对在这些国家投资的是一半对一半。

终于，我们被彻底打败了，图上的饼已经让我们想起了午餐那可口的蛋糕了。

▶ 6



弗兰克的想法是对的：在演讲中借助图传情达意。但做法是错的：他的图显然不好理解，反而干扰了他的演讲。我们看看为什么这些图会事与愿违。

图 1 的错误是主题不清。类似的图都有个 APK 的毛病——材料堆砌症候群。作者只想着往图里猛塞，却不考虑听众能得到什么。

弗兰克可能不知道，演示中用的图要比通常的简化一半，字体要大四倍。两者的差异就像路旁广告牌与杂志中的广告，前者是一掠而过，后者可以细细品味。

另一个奇葩是最后的图 6，一句话就能说清楚的事，根本没有必要画在图上。所以说，图要简洁，但最简洁的莫过于无图，比如这些情形：

1. 用图表示精确的信息可能不合适，比如精细的范围。
2. 有时观众或读者已经习惯于某类数字的固有表述方式，比如公司的损益表，换成图就会让他们困惑。
3. 有些奇葩干脆就是不喜欢、抗拒、不信任图，那就不要用图。

于图而言，“贵精不贵多”是个金科玉律。作图既耗时又费钱。图越多，人们记住得越少。如果汇报、演讲中只出现一张图，所有听众都会注意到；如果有一百张图，那听众会全部忘记。

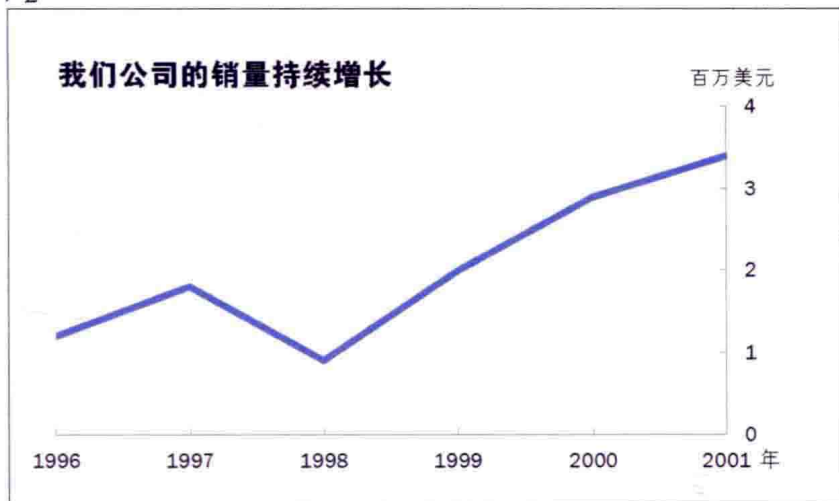
图 5（见第 XII 页）说的是世界市场，我管这种叫“疑似图”；我无法确定这是个图还是个表，或者二位一体。作者的意图是图搞不定的问题就让文字上，总有一个能管用吧，可惜都不灵。当然，这幅图无疑已经帮助弗兰克展示了最重要的信息——各国市场增长速度的预测。不过，弗兰克并没有把这些结果用一种更简单、更有助于理解的方式呈现。

剩下的三个图，图 2、图 3、图 4 的问题雷同，都遇到了从数据变成图时的最主要问题：用错了图。图 2 应该用折线图，却用了饼图；图 3 应该用条形图却用了折线图；图 4 应该是柱状图，而不是点图。

根据他要表达的意思，这三个图应该是这个样子的。

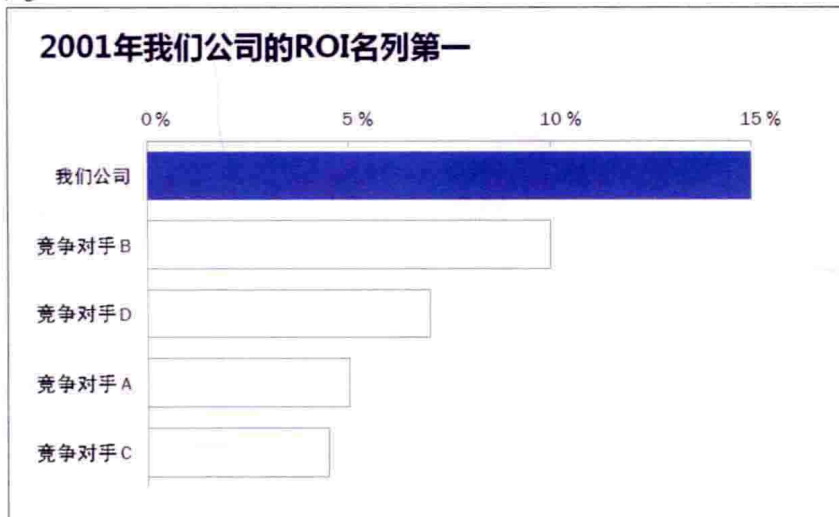
我们公司的销量从 1996 年的 120 万美元增长到 2001 年的 340 万美元，只是 1998 年因为罢工的原因有所减少。

▶ 2



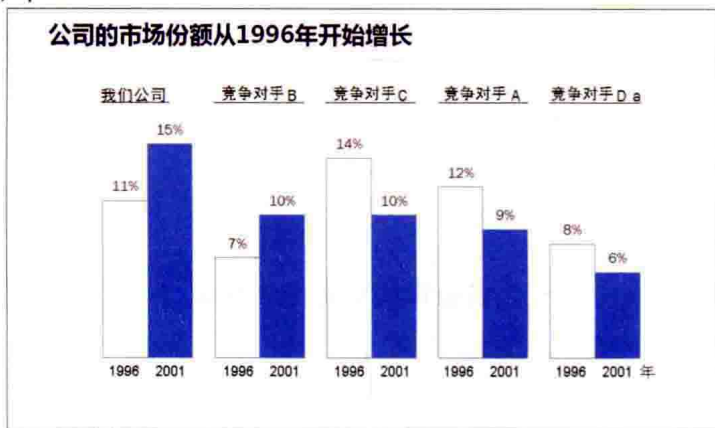
和四个对手比起来，2001 年我们的投资回报率以 14% 稳居榜首。

▶ 3



· 我们的市场份额已经从 1996 年的 11% 增长到今天的 15%，涨了四个百分点。四个对手中，B 也是增长的，C、A、D 三个是跌的。

▶ 4



现在这几个图可以用了。每个图都符合要传达的主题，而标题又强化了图的呈现。在这几个例子中，单纯用数据表达是没有办法又快又好地传递主题的。

这就是本书的目的。本书就是帮助你选择合适的图，不管用于何处——商业报告、管理信息系统、计算机图形软件包、年报，或者报刊文章——都没问题，用图说话。

之前我已经说过，图是一种重要的语言。它和任何一种语言一样，想要精通需要花时间努力学习词汇、不断练习，直至成为第二本能。因为没有人能看会的、都是用会的，所以我加了一些练习题便于读者边学边练。因此，请备好纸笔，先来看看选图的程序。

目 录

第 1 章 图表的选择	1
1.1 第一步：确定主题（从数据到主题）	3
1.2 第二步：决定手法（从主题到对比）	13
1.3 第三步：找出合适的图表（从对比到图）	17
1.4 练习 1	43
1.5 练习 2	49
第 2 章 图表的使用	65
2.1 成分对比	73
2.2 项目对比	79
2.3 时间序列对比	89
2.4 频数分布对比	111
2.5 相关性对比	114

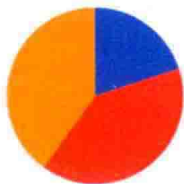
第 3 章 图表的演示	121
3.1 最远的观众也能看清楚	127
3.2 有目的地上色	139
3.3 内容驱动、效果辅助	142
第 4 章 用图说话的概念和比喻——谋求问题解决之道（这部分内容在网上下载）	147
4.1 概念视觉化的解决之道	
4.2 比喻视觉化的解决之道	

第 1 章

图表的选择

我们见过太多的商业图了，表格、组织结构图、流程图、矩阵图、地图，可谓琳琅满目。但就表达数量关系而言，能用的只有五种基本图表类型。就是：

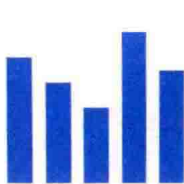
饼图



条形图



柱状图



折线图



圆点图（或点图）



目标已经明确，但是如何达到呢？从“数据入”到“图形出”，我个人总结了三步走法，就是下面这个流程图。