

UNFOLDING THE NAPKIN

the hands-on method
for solving complex problems with simple pictures

打开餐巾纸

《餐巾纸的背面》② 实用手册

10秒钟，画图搞定沟通难题的必杀技！现在，开始动手吧！

[美]丹·罗姆◎著 颜箐◎译



Doing
Just
Fine



4天4课，
教你遇到什么样的问题，
该画怎样的图



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

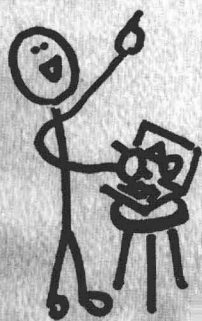


UNFOLDING THE NAPKIN

the hands-on method
for solving complex problems with simple pictures

打开餐巾纸

《餐巾纸的背面》②实用手册



[美]丹·罗姆◎著 颜箴◎译

Doing
just
Fine



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

打开餐巾纸 / (美) 罗姆著; 颜箏译. —北京: 中信出版社, 2010.7

书名原文: Unfolding the Napkin: the Hands-on Method for Solving Complex Problems with Simple Pictures

ISBN 978-7-5086-2090-9

I. 打… II. ①罗… ②颜… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 082916 号

Unfolding the Napkin: the Hands-on Method for Solving Complex Problems with Simple
Pictures by Dan Roam

Copyright © 2009 by Dan Roam

Simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC Press

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

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

ALL RIGHTS RESERVED.

本书仅限在中国大陆地区发行销售

打开餐巾纸

DAKAI CANJINZHI

著 者: [美] 丹·罗姆

译 者: 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: 17.75 字 数: 156 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2009-7899

书 号: ISBN 978-7-5086-2090-9/F·1981

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。

http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

目 录

导 言：《餐巾纸的背面》之实用手册 / 1

第一天：看 / 29

第二天：观察 / 79

第三天：想象 / 187

第四天：展示 / 247

附 录：我的答案，仅供参考 / 273

PART 1 导言：《餐巾纸的背面》
之实用手册

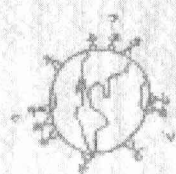
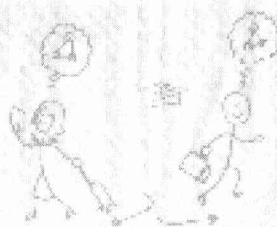
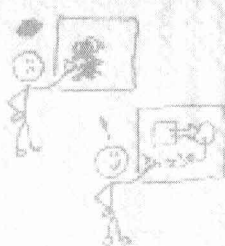
4天4课，

教你遇到什么样的问题，

该画怎样的图。

Doing
just
Fine





Doing
and
Fine



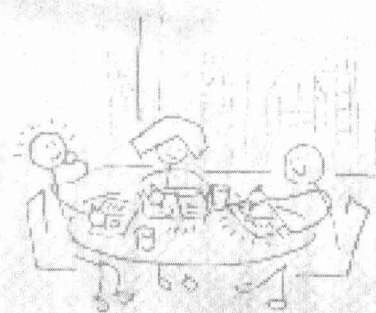
Education
is
fun



Good
day



导读：
快速回顾《餐巾纸的背面》
为画图作好准备
你有多少种解读方式？
读本书前你应该知道的



CHAPTER 1

为什么给《餐巾纸的背面》配实用手册？

25 年来，我一直在帮全球商界领袖进行创意开发、思路拓展的工作，积累了很多经验，也从中学会了三件事：

1. 要发掘新想法、新创意，画图比任何方法都管用。
2. 要拓展和检验某个创意，画图比任何途径都便捷。
3. 要和大家分享你的某个想法，画图比任何形式都有效。

这本书介绍了许多工具、规则和概念，但说到底就一点：教你怎么画出简单而有用的图。

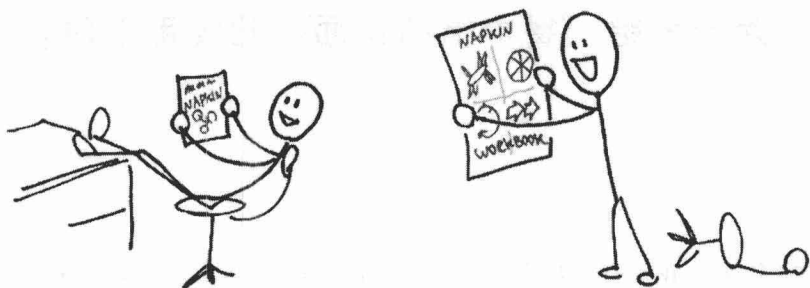
不可或缺的画图指南

《餐巾纸的背面》一书讨论的是通过画图来解决商业难题，同时介绍了一套工具和规则来帮助读者画出可以解决难题的图。本书是《餐巾纸的背面》的姊妹篇。



有了《餐巾纸的背面》提供的理论基础，阅读本书可以帮助你现实的商业世界中切实有效地实践视觉化思考，并解决遇到的难题。本书会提到在《餐巾纸的背面》中介绍的各种工具和规则，不过这次它们将一起上阵，帮助你一步步地落实通过画图解决难题的整个过程。

如果说《餐巾纸的背面》是通过画图解决难题的敲门砖，那么本书则是一份不可或缺的指南。



《餐巾纸的背面》是通过画图解决难题的敲门砖，本书则是不可或缺的指南。

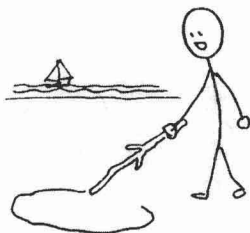
4天4课

为了让大家能进一步了解在现实中如何通过画图解决难题，本书提供了历时4天的讲解、说明和实践练习：从“我不会画画”的茫然到“这是我画的图，千万别小看它，作用大着呢”的自信，每个阶段都有形象化的说明。

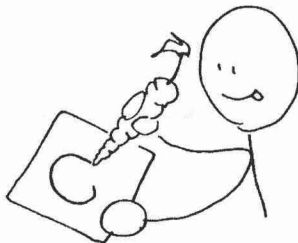
为什么要历时4天呢？有两个原因：第一，根据我的经验，要真正消化所有内容，4天是比较合适的时间；第二，下文会提到，视觉化思考法本来就可以自然地分为4个步骤，按部就班、循序渐进可以让大家更好地理解这种方法。

不过，对于日理万机的商务人士来说，抽出4整天时间委实不易，所以学习方法就显得尤为重要了。适用的方法有两种：一种是脱产突击式，一种是边学边用式。





脱产突击式



边学边用式

(二者各有千秋)

或者我们下狠心，抽出4整天突击学习所有内容；或者我们边学边用，把这些东西都融入到日常工作中。

如果是脱产突击式学习，我会说：“是的，这里材料很多，而且都很重要，但只要突击4天，我们就能搞定。”

不过边学边用的方式更轻松，也更有意思。如果方法得当，就没有必要去脱产突击，学习和工作可以相互促进。因此，学习本书更需要你结合自己的实际工作。除了书中的案例，我更希望你们提出一些自己在工作中遇到的难题。这样，你们才能一边学习，一边实践，效果也会更好。

快速回顾《餐巾纸的背面》

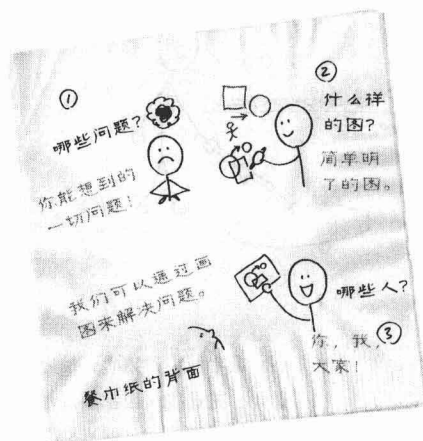
如果你读过《餐巾纸的背面》一书，可以直接开始阅读本书，同样的内容在本书里会有更详细的介绍，并且互动的方式也会更加有趣。如果你还没读过《餐巾纸的背面》，我们就先快速回顾一下该书的内容。

我相信，一切商业问题都能够通过画图来解决。《餐巾纸的背面》把这个信条归纳成三个根本问题：哪些问题可以通过画图来解决？什么样的图可以解决问题？哪些人来画图？





画在一张餐巾纸上的《餐巾纸的背面》：我们可以通过画图来解决问题。



哪些问题? 你能想到的一切问题。什么样的图? 简单明了的图。哪些人? 你, 我, 大家!

答案如下：

第一，哪些问题？我们能够清楚地表达的问题，我们都可以通过画图进行更准确的描述。

第二，什么样的图？简单的图。如果你会画方块、圆圈、火柴棍小人儿，还会用箭头恰当地连接它们，那么书里所有的图你都有能力完成。

第三，哪些人？所有人。因为我们生来就是视觉化思考者（即使你不这么想，这也是事实），而且要画的图如此简单，我完全相信，任何一个普通人都能做到。

《餐巾纸的背面》不仅回答了以上3个问题，同时还介绍了一套画图工具，详细分解了画图的过程，这样我们就可以开始学习通过画简单明了的图来解决复杂的问题。



CHAPTER 2

开场白：为画图作好准备

2008年，我曾出席一场商务会议。就在那场会议上，我见证了画图的神奇力量——我一直都对这种力量充满信心。这场会议生动地证明了在商务活动中画图确实非常有用，但我更想说的是，其实在很多时候，可以直接开始画图，让这种方法发挥奇效，而不是在事后用它来修修补补。

2008年夏天，一家大型金融公司（我们就叫它“美国之路金融公司”^①吧）的执行委员会邀请我去他们公司的管理层年会上策划主持一场视觉化思考讨论会。这家公司刚刚进行了年度结算，执行委员会正打算顺势举办一场全面总结性的会议。他们觉得“画图解决问题”的说法听上去很有意思，就邀请我参加会议，我也欣然地接受了邀请。

我对这次讨论会充满期待，因为金融高管们一般都只对一种图感兴趣，那就是股票市场分析图，这对我来说显然是一个机会：向一群对视觉化思考法半信半疑的听众们展示如何运用简单明了的图来说明、解决问题。同时，我也可以借此机会进一步了解一家大型金融公司的内部运作。

^① 这并不是该公司的真名。我在书中提到的例子，都确有其事，不过有些征得当事人同意用了真名，有些则应当事人的要求没有使用真名。



灾难日

在讨论会召开的那天上午，美国经济遽然下滑。一周前，由于2008年金融危机的蔓延，美国财政部向美国国会提交了紧急援助华尔街7000亿美元的提案。是否通过这个提案，美国国会一直举棋不定。在这种恐慌的氛围中，道琼斯指数猛跌了22%，堪称史上最惨的一周。接下来的一周——也就是召开讨论会的这周——曙光初现，提案通过，援助计划开始实施。周一，市场重振旗鼓，道琼斯指数创下了75年来最大单日涨幅。每个人都松了口气，深信我们已经渡过了难关。

好景仅仅持续到周三。

我在酒店的房间里醒来，打开电脑准备最后再过一遍我的演说词，同时习惯性地打开电视听新闻。股市已经开始下挫。我一边瞅电视一边看电脑，思索着在金融市场正在崩溃的时刻，怎样才能让听众把注意力集中到我的演讲上来。

突然我灵机一动：干脆重新画些图，把空泛的概念讲解和练习变成以“这是我们的现实处境”为主题的讨论会。用的还是视觉化思考运用的那些工具，只需改变一下向听众提出的问题就可以了。

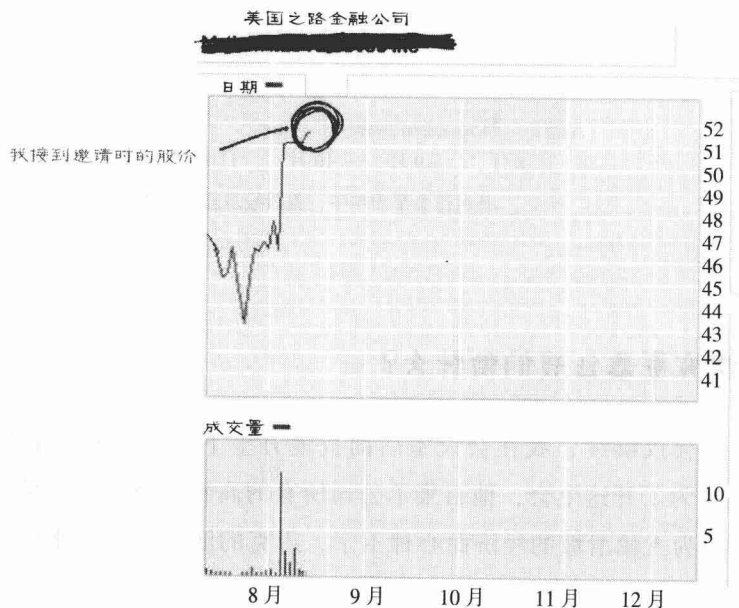
我开始修改演讲稿中原来准备好的图。30分钟过去了，原定讨论的概念性内容转换成了紧扣现实的议题。我不太了解美国之路金融公司目前的状况，我也不必知道太多，因为参加会议的人都比我清楚。我的经验告诉我，只要我能提供恰当的思考框架和突破口，公司高管们就能画出更好的图来说明公司现状、预测未来的发展。

讨论会开始了，我展示了视觉化思考工具，然后让高管们分成若干小组，各自通过画图表达自己的想法。临近午餐时分，会议室的墙上已挂满了图，简直是对当时市场活动的一个精彩写照。更重要的是，其中不乏探索公司应该如何应对市场变化的思考图。尽管早晨的新闻对谁来



说都无异于泰山压顶，但“视觉化思考”仍然引起了大家的兴趣，高管们一直待在会议室里观看墙上的图，时而凑在一起议论，时而各自陷入沉思。

在吃午餐时，我们听到了更多坏消息。开会的3个小时里，道琼斯指数已经跌了700点——足以抵消掉以往日子里所有的收益——而且下跌毫无停止的迹象。危机不仅没有过去，而且当时看来，没人能力挽狂澜。经历了数月的挣扎，全球金融已经走到了崩溃的边缘。这对企业来说是极为严峻的考验。



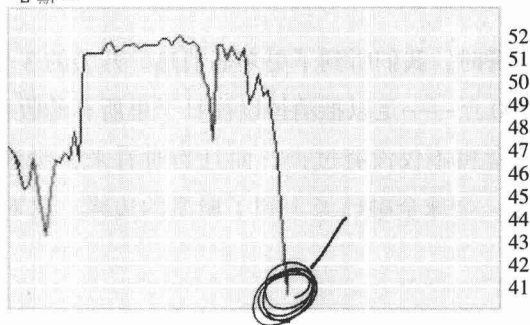
我接到邀请那天，美国之路金融公司股价正值巅峰。



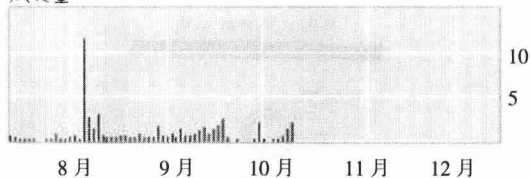
美国之路金融公司

日期 —

开讨论会那天的股价



成交量 —



开讨论会那天中午，美国经济已经下滑。

老板，你究竟想让我们做什么？

午餐后会议继续，我在会议室后面找地方坐下。现在发言的是公司CEO 迈克。为了开这个会，他召集了公司所有的高管。我好奇的是，目前所有人都因为大幅滑坡的经济而心神不宁，迈克的演讲怎么才能抓住大家的注意力。

他会不会索性休会，让所有人回办公室，坚守岗位，随时待命？或者召集部分公司高管们到某个密室里商讨下一步对策？又或者，表现得像什么都没发生，按今天既定的日程安排继续下去？作为会议室里唯一一个局外人，我很期待看到公司领导层在这种危急关头的出色表现。

一切都没让我失望。迈克扔开准备好的讲话稿，走上讲台，环视一周，



然后开始了我所听过的最坦诚、最平和、最简练的商业演讲。不得不说，实在是太精彩了。

迈克坦诚直率的演讲持续了一个小时。他告诉大家，和所有人一样，他也从未经历过这样大规模的、来势凶猛的经济危机，尽管他无法保证公司一年后还能正常运转，但他可以确定的是，公司领导团队一直以来所作出的正确规划以及近乎完美的执行力，已经为公司平安渡过难关创造了很好的条件。

迈克说，公司的未来就寄托在今天到会的人身上。如果公司能顺利渡过这次难关，并且变得更好，那将是这里所有人的功劳；如果公司未能渡过难关，那也与这个房间里的人所作的决定息息相关。

所有人都全神贯注地倾听着迈克的演讲。他开始逐渐深入，大致讲了4个主题。他认为以下4项对策关乎公司存亡：第一，将产品撤出，主攻公司已占有的市场制高点，也就是说，暂停对低端市场和高端市场的开发，把力量集中在中端市场上；第二，强调公司在产品研发领域应定位于“快速跟进者”而非“领跑者”，换言之，让别人对带有风险的革新进行投资，我们在一边认真观察，取其长处，为我所用；第三，要深入挖掘消费者的需求并加以理解，或者说，“倾听客户心声，不要自说自话”；第四，把围绕公司核心的所有业务整合起来，也就是说，不再耗费巨资在全国范围内扩张相同的业务。

迈克的演讲言简意赅，他对正处于艰难处境的公司的关心溢于言表，而这正是手下的员工最想听到的。迈克是个非常称职的CEO，他召集并重整队伍，明确地阐述愿景，将愿景分解为详细具体的过程，让听众更容易理解。虽然我是个“局外人”，但走出会议室时我与其他人一样热血沸腾，甚至准备和其他人一起在经济危机中放手一搏。

不过，迈克的演讲也有缺憾。他手下的一个主管当天晚上作了个民意测试，结果让他大吃一惊。每个人都为迈克演讲的坦率、激情和真诚所感动，可一个小时以后，没人知道他们究竟应该做什么。



先在这里停一下

在继续讲这个故事之前，我需要你停下来想想——快速回想（不要往前翻书），凭印象尽可能地写出迈克演讲的4个要点。

你大概会心头一沉，或者说：“哦不！”迈克讲了一个小时，信息量庞大，如果没有记笔记，谁听着都会有些犯晕。这就像进入一个商务人士俱乐部，到处都是商界精英，满耳都是妙语连珠，因为不想错过任何精彩的对话，你总是顾此失彼、晕头转向。我们来作一个练习，看你能回忆起迈克演讲中的几个要点。

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

想起多少了？想起了1个？还行——不管你相不相信，这恰好是个平均数。两个？很不错。3个？那棒极了。如果你能把4个要点全部回忆起来，那简直就太出色了。（如果你回忆起5个要点，这就有点诡异了，因为迈克只讲了4点。）

你也许觉得有点不公平，因为我事先没有告诉你们会有这样一个测试，也没有暗示你们应该对这个故事多留点心。当然，迈克也没有。还记得吧？他就这样走上台，发表了激情洋溢的演讲。演讲很精彩，也很有启发性，但没有人记笔记，而且大家面前除了演讲者外，并没有什么东西对演讲内容进行解释和说明（比如幻灯片、图片等），因此很难加深听众的印象。

不管你回忆起了几个要点，要牢记：当眼前正在进行一场精彩绝伦、振奋人心的演讲时，必须明白语言的力量是有限的。这并不是语言本身的错，只不过，在很多时候，仅仅靠语言是远远不够的。

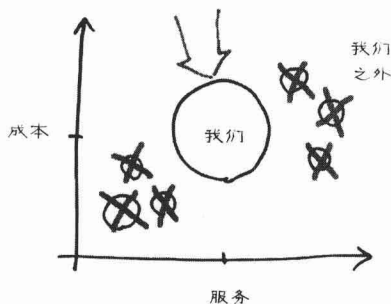


语言之外，还缺点什么？

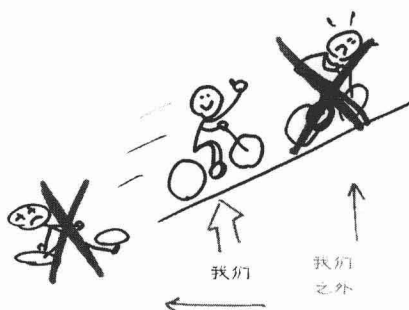
第二天早上，负责民意测验的主管给我打电话，邀请我去参加一个临时会议。我走进会议室时，昨天参加了讨论的6位高管正在白板前边讨论昨天的演讲边随手画出要点图。我拿到了迈克讲话的录音整理稿，上面已经标出了4个要点。公司高管问我是否愿意帮忙用一些简单的图来解释迈克讲话的要点，使之更有现实指导意义。

我欣然答应。随后我们用了一个小时来画图、讨论，最后形成了以下4张图：

① 市场定位



② 产品换代

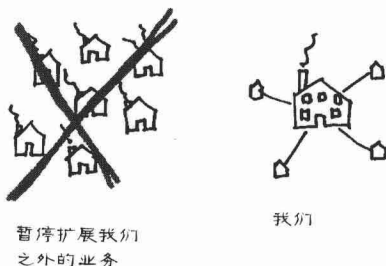


重新把力量集中到作为我们业务的核心的中端市场，准备着做一个好的“快速跟进者”。

③ 客户沟通



④ 机构精简



倾听客户心声，不要自说自话。暂停扩展公司业务。

