

[美] 基恩·泽拉兹尼 | 著 马晓路 马洪德 | 译

用图表说话

麦肯锡商务沟通
完全工具箱 (珍藏版)

THE SAY IT WITH CHARTS COMPLETE TOOLKIT



畅销全球，
销量过百万册！
配CD工具箱



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**！

[美] 基恩·泽拉兹尼 | 著 马晓路 马洪德 | 译

用图表说话

麦肯锡商务沟通
完全工具箱 (珍藏版)

THE SAY IT WITH CHARTS COMPLETE TOOLKIT



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

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(Asia) and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Asia Holdings(Singapore)PTE.LTD and Tsinghua University Press Limited.

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)教育出版公司和清华大学出版社有限公司合作出版。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©2013由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。
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 Education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(珍藏版)/(美)泽拉兹尼(Zelazny, G.)著；马晓路，马洪德译。
—北京：清华大学出版社，2013.10
书名原文：The Say It with Charts Complete Toolkit
ISBN 978-7-302-33687-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第208410号

责任编辑：陈莉 蔡琦
装帧设计：周晓亮
版式设计：思创景天
责任校对：曹阳
责任印制：杨艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>
地 址：北京清华大学学研大厦A座 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：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店
开 本：185mm×230mm 印 张：16 字 数：249千字
附光盘1张

版 次：2013年10月第1版 印 次：2013年10月第1次印刷
印 数：1~6000
定 价：48.00元

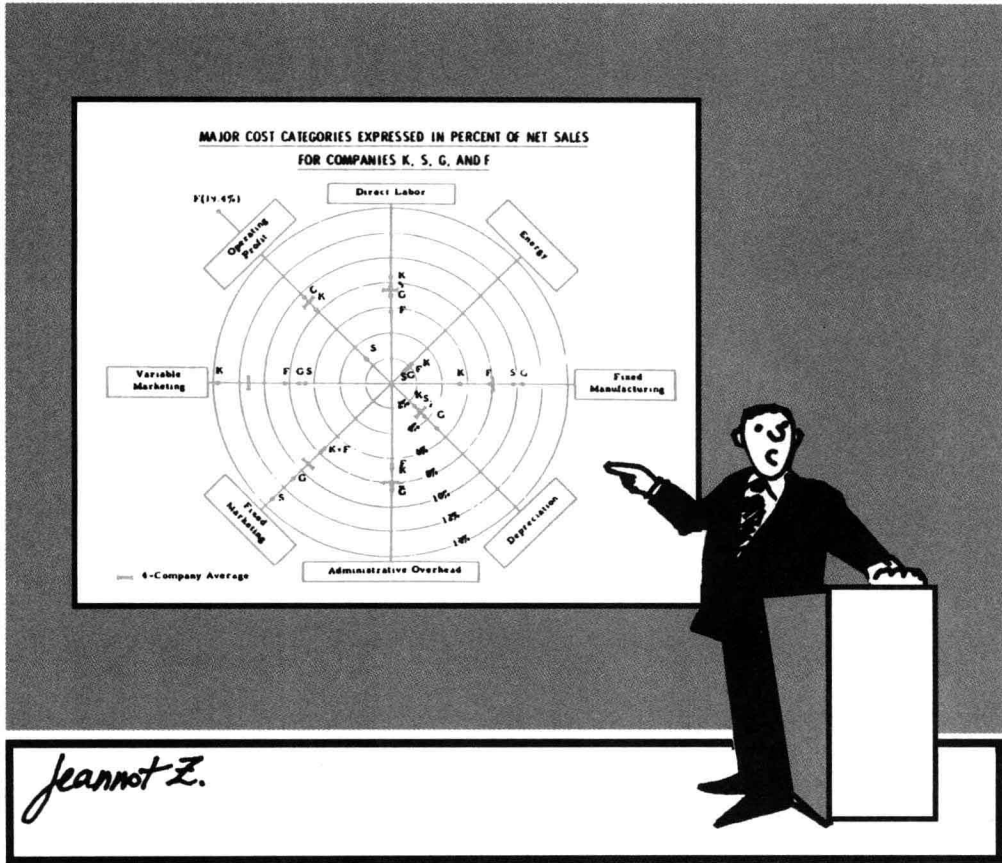


致 谢

如果我们将“创意”理解为“未发现剽窃”，那么这本书就可以说是有创意的。本书的大多数观点都源自已故的肯尼斯·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。我还要感谢麦肯锡公司的数百名专家、顾问，能得到你们的帮助我感到万分荣幸。

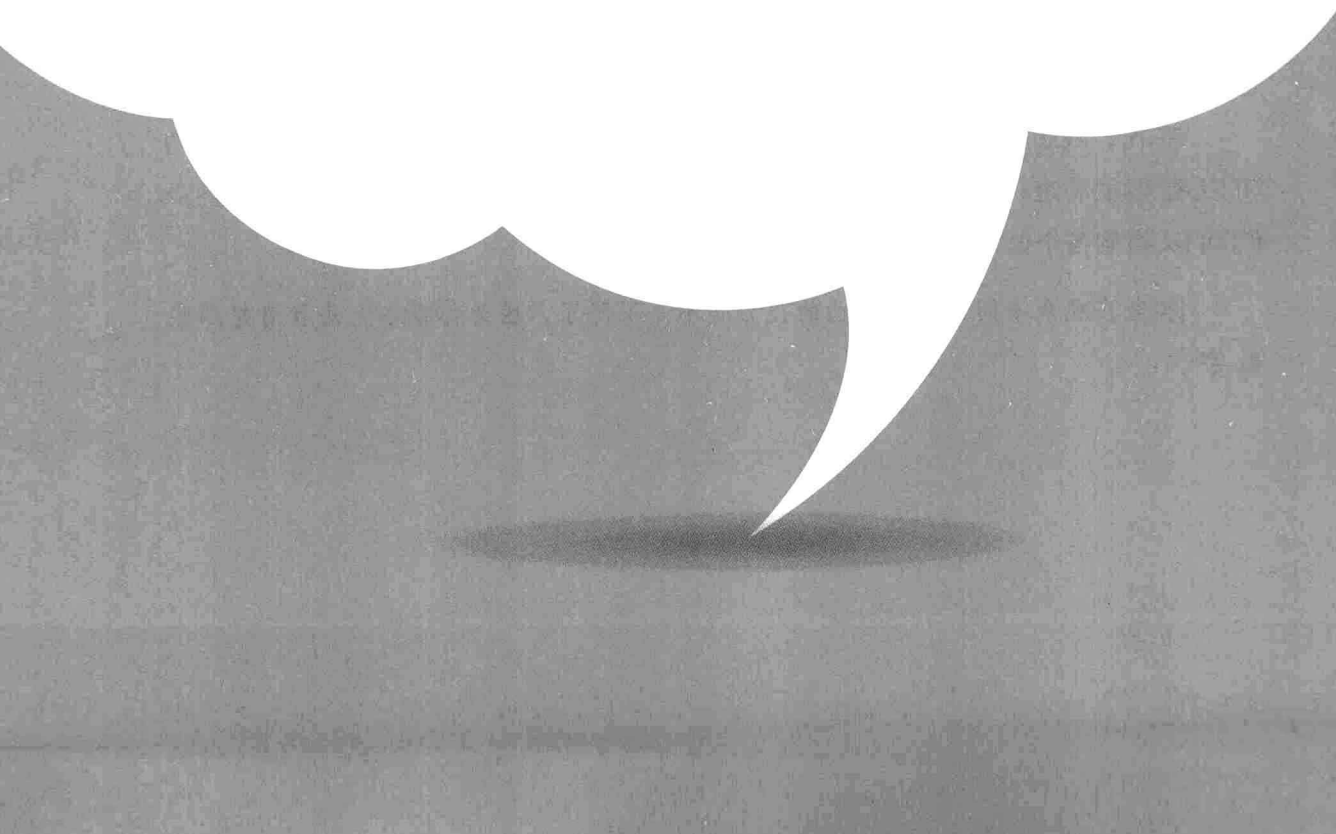
最后，我万分感谢所有给予我帮助使我最后能够真正完成本书的人。



“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出来，与不把数据制作成图表的形式相比，它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，我想指出我们正处于一个健康的行业环境下进行竞争。从图0-1中我们可以看得很清楚：图表横向排列了三种类型的公司，纵向排列了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。

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。

SUMMARY OF THE MARKET CONTRIBUTION
INCREASE PROVIDED BY THE MARKET IMPROVEMENT PROGRAM
BY STATE CONTRIBUTION

	By Sales in Low Market Share Districts	By Improving Sales in High Market Share Districts	In Secondary Markets	In Districts of Major Importance	Through Dealer Agreements	Through Addition of Retail Merchandise	Through Addition of Retail Merchandise in Some Districts	Through Sales Increase by Large Retail Districts	Expense Reduction in High Market Share Districts	Total Marginal Contribution to Sales
Northeast Region										
Atlanta	\$ 1,000	\$ 7,275	\$ 1,000	\$ 6,100	\$ 2,000	\$ 7,000	\$ 1,000	\$ 2,000	\$ 10,000	\$ 36,375
Boston	10,000	510,000	10,075	22,000	81,000	4,000	10,000	1,000	10,000	677,075
Bridgeport	5,000	8,700	10,775	10,000	7,000	7,000	7,000	7,000	40,375	
Harford	5,000	5,700	7,000	7,000	0	2,000	0	1,000	14,000	
Harwich	11,000	23,200	17,400	10,000	11,000	10,000	10,000	10,000	117,600	
New York	80,000	61,700	7,700	7,000	15,000	15,000	14,000	41,000	20,000	
Providence	4,000	10,000	10,000	10,000	1,000	7,000	7,000	7,000	12,000	
Worcester	7,000	14,100	7,700	10,000	1,000	7,000	7,000	7,000	30,800	
Total	\$161,000	\$109,600	700,400	500,000	\$47,000	\$27,000	\$100,000	\$50,000	\$183,000	\$1,000,000
Middlewest Region										
Baltimore	\$11,000			\$17,000	\$ 2,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 53,000
Burlington	7,700	\$15,200		21,000	13,700	4,100	11,000	7,275	1,000	67,775
Cincinnati	11,000	0	\$10,500	20,000	0	7,000	10,000	7,275	\$12,000	60,775
Cleveland	15,000	10,700	7,275	10,000	10,700	1,000	10,000	10,000	20,000	75,675
Columbus	7,000	15,700	7,000	9,000	2,100	4,100	7,000	0	7,000	55,775
Dayton	23,700	1,000	7,000	23,000	47,000	12,000	21,000	0	20,000	170,700
Harziburg	1,000	4,100		12,000	10,000	100	7,000			39,100
Philadelphia	14,000	20,000		12,000	9,000	2,000	21,000	0	0	101,000
Pittsburgh	15,000			23,000	0	20,000	10,000			118,000
Total	\$124,000	\$64,900	\$10,500	\$107,000	\$102,700	\$31,800	\$113,000	\$14,275	\$11,000	\$702,100
Midwest Region										
Chicago	\$10,000	\$40,000	\$20,000	\$10,000		\$11,000	\$20,000	\$12,000	\$10,000	\$200,000
San Antonio	1,700		10,000	10,000	0	7,000	0	0	0	30,000
Indianapolis	11,000	25,000	10,000	10,000	10,000	1,000	1,000	0	7,275	60,275
Indianapolis	9,000	10,000		10,000	2,000	7,000	11,000		7,275	70,275
Indianapolis	12,000			10,000	0	10,000			7,275	70,275
Omaha	6,700	11,000		10,000	4,000	9,000	7,000		7,275	57,275
St. Louis	11,000			10,000	3,000	1,000	10,000		10,000	60,000
Total	\$109,000	\$66,000	\$10,000	\$110,000	\$17,000	\$70,000	\$70,000	\$10,000	\$10,000	\$600,000

图0-1

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。

“哦”，你惊讶地低声说道，“我刚才错过什么了吗？”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。哦！等一下，我明白了！他指的是每个饼图(如图0-2所示)下面的数据！

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%……

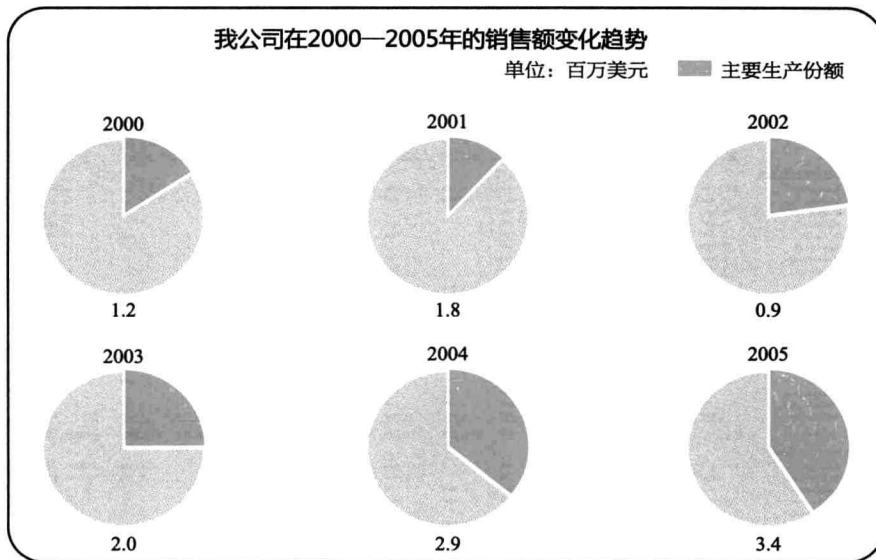


图0-2

“什么排在第一位？谁排在第一位？”你说，“从这个图形(见图0-3)中，我看投资回报率正在上下波动啊……”

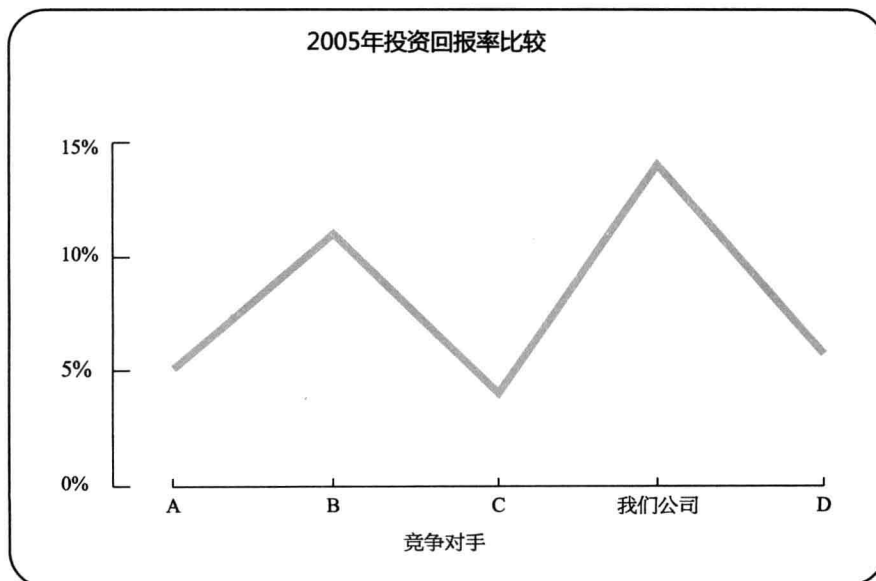


图0-3

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，我们和另一个竞争对手的市场份额却在增长(见图0-4)。

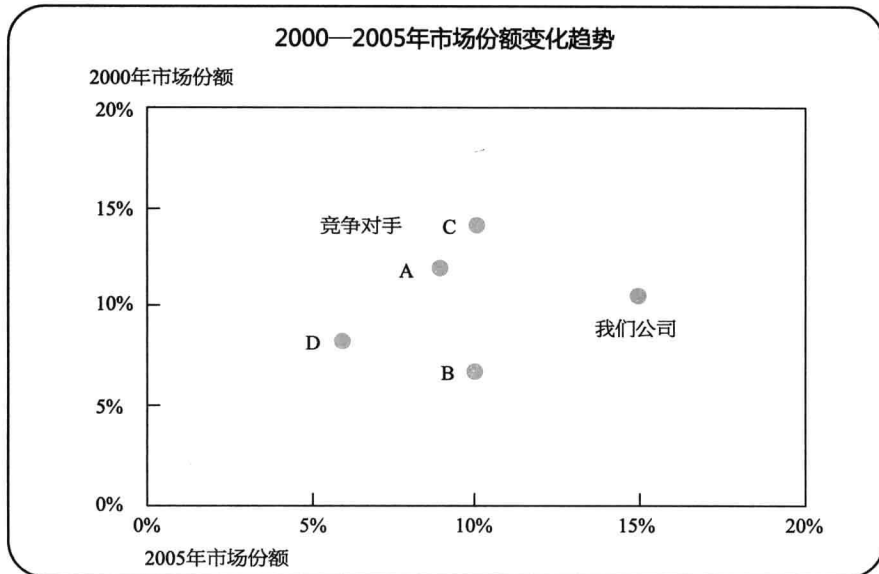


图0-4

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？”

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有相当大的潜力。大家可能看不太明白这个图表(见图0-5)，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。我将构成全球市场的11个国家分列出来，计算出了每个国家所占的份额，然后我又计算出了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。

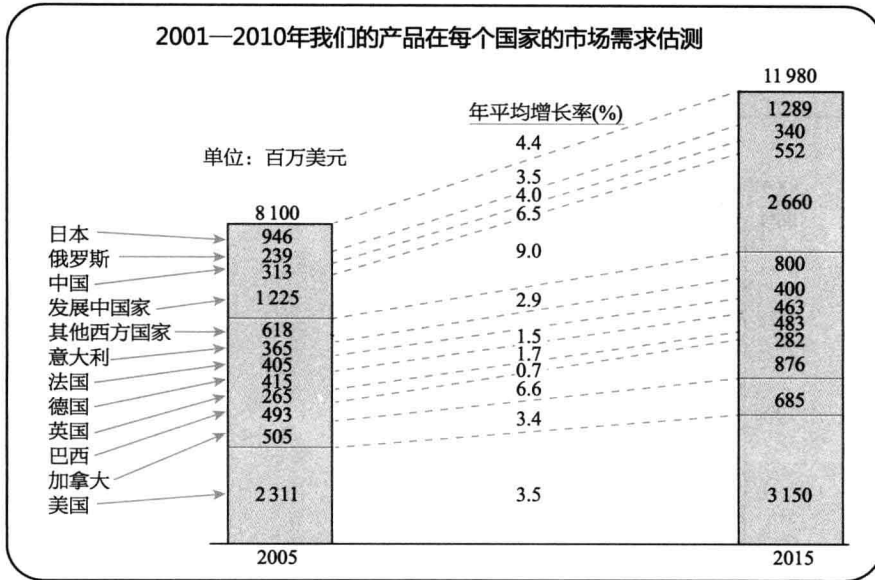


图0-5

这时你感觉有人用肘部轻轻推了你一下，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1000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午餐后的甜点。”

Frank的意图很正确：他想利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、难以理解的图表降低了他的报告价值。我们来回顾一下他用过的图表，看看它们的失败之处。

图0-1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不懂做图表的字体要比报告的字体大4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，你感觉的那样。

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，除了这种不必要的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：

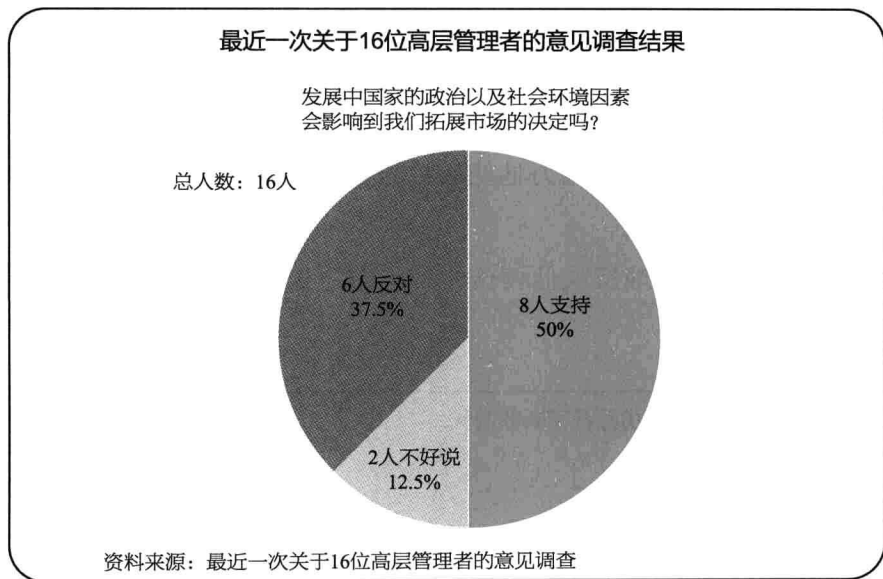


图0-6

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，这可能会引起误解。

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，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。

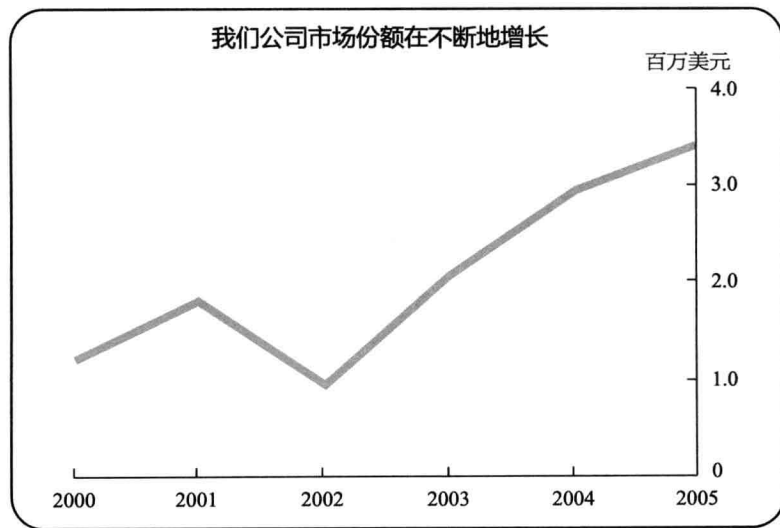
使用图表的一条黄金定律是：“越简单越好。” 制作图表相当耗费时间与

精力，而且，你用的图表越多，能够记住它们的人反而会越少。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，那么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，在需要使用折线图的地方他提供的却是饼图；在图0-3里，在应该使用条形图的地方他使用的却是折线图；在图0-4里，应该使用柱形图，而他却使用了散点图。

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的。



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)所示。

图0-2(修改后)

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

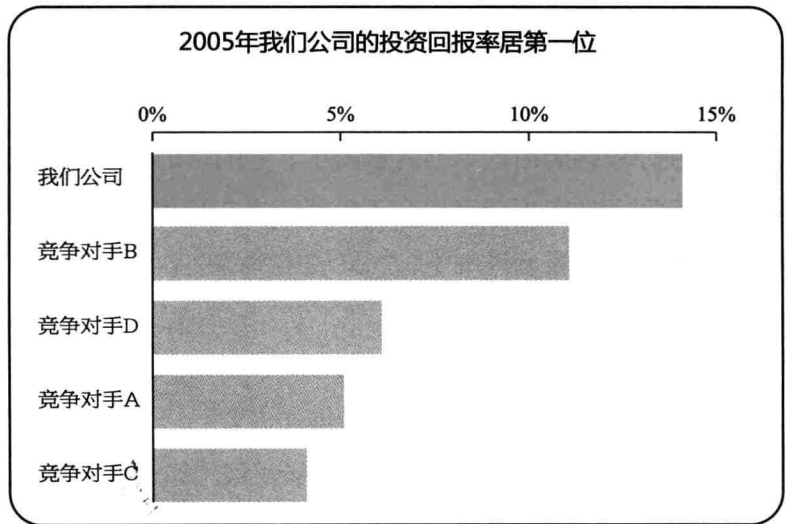


图0-3(修改后)

我们的市场份额已经上涨了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)所示。

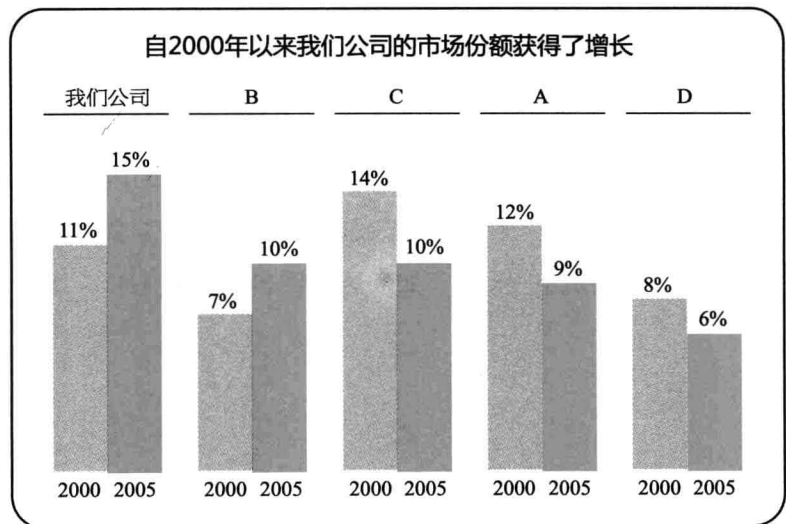


图0-4(修改后)

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1章，我们将主要研究怎样把数据变成图表的形式。在第2章中，我们将提供一些典型的图表形式以供你借鉴。

在第3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。它与其他任何一种语言一样，如果我们想精通，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。因为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4章提供了附加的练习内容。在这里，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！

目录

CONTENTS

1

第1章 选择图表

- 决定你的信息(从数据到信息) 4
- 确定相对关系(从数据到相对关系) 12
- 选择图表形式(从相对关系到图表) 17
 - 练习A 40
 - 练习B 46

第2章 使用图表

61

- 信息标题 63
- 双重相对关系 64
- 刻度尺 65
- 成分相对关系 70
- 项目相对关系 77
- 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) 102
- 频率分布相对关系 107
- 相关性相对关系 110

第3章 用概念及比喻说话

117

- 寻求解决问题的方案 118
- 解决问题的方案: 可视概念 124
- 解决问题的方案: 可视比喻 153

175

第4章 玩转图表

- 越简单越好 177
- 越多越好 179
- 差异越大越好 181
- 越有创造性越好 183
- 练习 185

第1章 选择图表

