

## 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

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

## PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

头脑风暴图，愿景、结果、目标图，差距分析图，  
客户/利益相关者反馈图，项目活动图，战略计划行动图……

零基础起步，只需三步，画出完美商业导图，画出事业巅峰和未来蓝图

描绘目标

捕捉  
复杂性

创造  
可能性

萨比娜·斯潘塞 (Sabina Spencer)

《领导力的真谛》(The Heart of Leadership) 作者

这本书将有限的文字世界与无限图画世界巧妙地连在一起，将战略思维和集体智慧提升到了全新的高度，呈现给读者一种华美有效的创新手段，可以说精彩绝伦。

肯·莫里森 (Ken Morrison) 和莫罗·埃尔南德斯 (Mauro Hernandez)

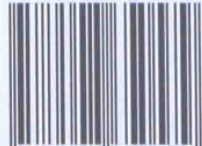
K&M酒业公司所有人

制订战略规划通常会让人望而却步。我至今无法相信，在短短几个小时之内，我们就能将关于公司的所有信息用图画表现出来，明确首要任务，确定发展步骤。18个月后，当我们回过头来再看这幅图时，我们对自己取得的成绩都感到惊叹——我们早就种下了成功的种子，并取得丰收。我们会一遍又一遍地使用这种方法，因为它的确非常有效！



McGraw-Hill  
全球智慧中文化

ISBN 978-7-5086-5057-9



9 787508 650579 >

定价：35.00元





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



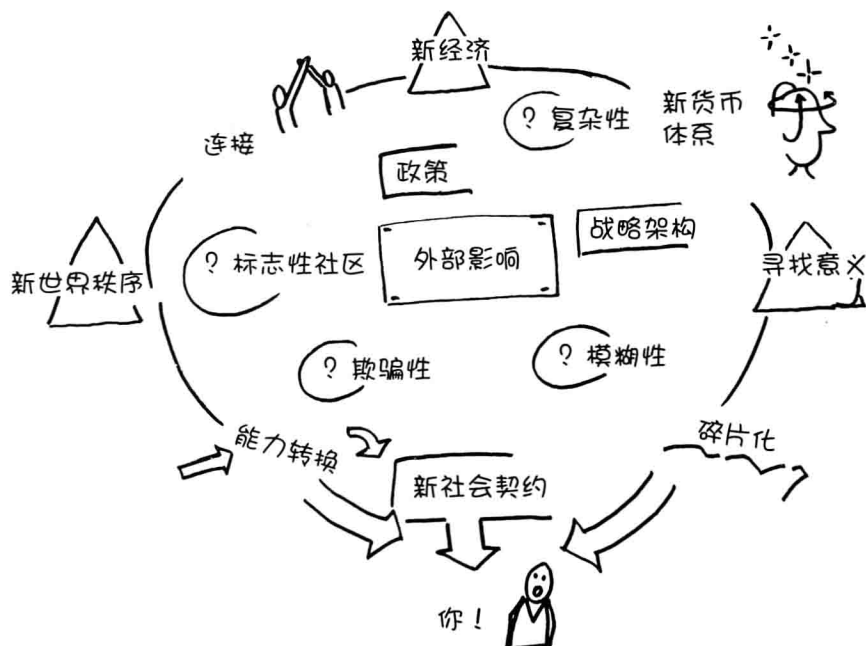
满智慧、引人入胜又极具挑战性的交流对话和学习经历，我对于“战略”一词有了更为深入的理解，并产生了浓厚的感情。

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<sup>①</sup>，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

---

<sup>①</sup> 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

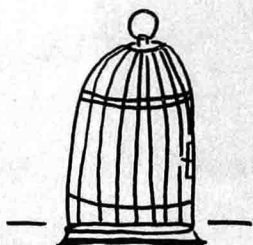
图画在何时能最有效地传达企业战略？ // 151

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



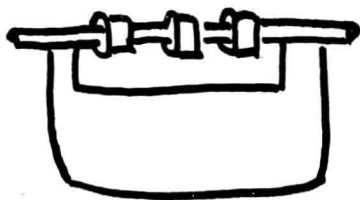
摆放物品，有的正在“走马观花”。几乎每个摊主那儿都有个看起来很结实的、装饰着花纹的不锈钢保温壶，摊主用它来给客人倒上热腾腾的绿茶。市场边上摆放着大件家具：色深厚重、装饰精美的衣柜和椅子，还镶嵌着铜边儿，看起来像是皇家物件。

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。

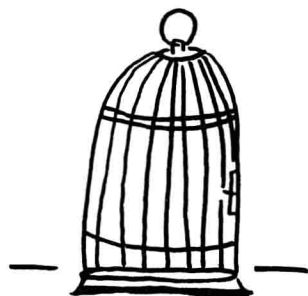
“你看什么呢？”苏珊问我。“什么都看！这里的東西太棒了！就算不是真的古董，也是美观又精致。”我回答道。我们来到了一个鸟笼摊旁，有的鸟笼做工简单，能看得出来是松木和深红色樱桃木做的，不过都经过了精雕细琢。鸟笼摊旁边是个锁摊，摆着各种锁、钥匙和其他开锁的工具。大多数是黄铜锁，也有一小部分是木锁和象牙锁。

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，



我从包里找出笔和一小片纸，在背面画了一把锁。



锁画得很粗糙，但老板还是看懂了。他开始跟我讲怎么走，手指着偏僻的一角，话讲得很快。后来他干脆把我手里的纸笔抓过去，画了个鸟笼子。这下我明白他的意思了！他把我领到锁摊那儿，把我画的锁拿给锁摊老板。我们会心地笑了。锁买了，讨价还价也尝试过了，我们便离开了市场。

## 理解世界的工具

遇到过这种情况的不光我一个。很多人都到过语言不通的地方，我们用手语、动作或者其他可视方式传达情感，进行交流，找到我们想要的，或者寻求帮助。讽刺的是，数百年来我们一直都在用这种方式交流，人类的交流并不是从语言开始的，而是图画。世界各地在山洞中发现的史前器物都向我们诉说着古人的特殊经历，古人的日常交流则可能是通过用木棍或者石头在沙土上画画进行的。雪城大学的哈里·塔特尔教授在其文章《更好地学习和表达：视觉学习》中与我们分享道：“我们的祖先生活在山洞里，通过视觉符号来交流。他们的生活质量取决于他们观察周围世界的能力。”

我们的世界真的变了吗？没变，也变了。说没变，是因为我们依旧在



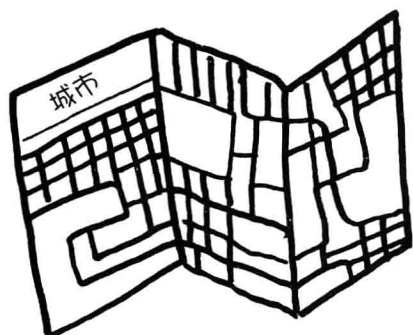
用视觉认识世界。视觉线索和视觉交流在商界中也能起到很好的指示作用。各种迹象表明，人的行为基本是一致的：顾客们希望购买产品，员工们则相信理念和战略。



说变了，是因为21世纪的世界确实不同了。网络不断普及，富裕人口越来越多，全球化深刻地影响着我们观察、阅读以及应对周围事物的方式。跨地区、跨文化的旅行者的数量每天都急剧增长，如今的全球化市场需要人们具备语言灵活性和跨文化认知。

尽管先进的技术为我们提供了极大的便利，人类至今尚未找到有效的跨语言交流方式来消除语言障碍，然而，图画却可以帮助人们探讨如何制定战略，如何设计产品，以及帮助个人和团队探索和展现获得成功的方式和实施战略需要付出的代价。英语可以说是世界市场的通用语言，而图画也受到普遍认可，被广泛地应用在从工厂车间到会议室等各种工作场合。图画可以解决文化敏感、微妙的文化差异所引发的争议，可以扫除妨碍机构成功的障碍。每个工作日、商业季度、财政年的结尾，团队成员和团队管理者可以通过图画来讨论风险、回报、目标及与成功相关的话题。

本书旨在说明，在制定商业战略的过程中，人们可以有意识地使用简单的手绘图画和图片，以改变决策和工作的方式及取得最终结果的方式。那么，我们如何利用图画帮我们更好地实现这一切呢？



就像地图和旅游手册可以帮助我找到古董跳蚤市场一样，展现商业走向的导图也是极其有用的。不管是城市地图还是街道地图，都可以帮助我们看清我们身处何地、去往何方。去同一个地方通常会有多种路径，地图可以帮助我们找到最完美的捷径。同

样，图画在商业战略的制定过程中也会发挥至关重要的作用。

图画能表达你的想法，描述你要用的工具，并且注明任务执行者。地图上有地标、十字路口和高速公路等，类似地，商业战略导图上也该包含相应内容，来帮助团队成员结合已有知识弄清楚当下所处的商业环境。团队成员分享信息时，不论是财务信息、产品信息还是顾客信息，都可以用简单的图画甚至简笔画来描述。在团队成员探讨商业目标和目标实现途径时，整个战略都可以用图画展现出来。通过看图，团队可以选择工作方向，并且明白为什么这么选，就像在景观大道和高速公路之间选择驾车路线一样明了。图画能清晰显示我们有哪些选择，并帮助团队成员选出实现目标的理想路线。由于图画能激发想象力，因此在制订和评估很多业务方案时运用图画工具会使任务变得简单快捷。不同的解决方式产生不同的结果。团队成员聚在一起可以评估“如果我们这样做，结果会怎样”，从而可以从不同的战略图中选出最好的方案和路径。

图画在商业活动中的另一种作用，是它能帮助我们确定哪些事情在阻碍

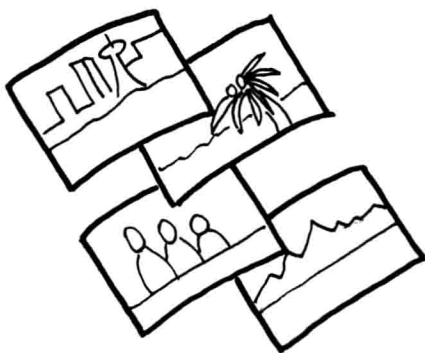


我们获取成功。全球定位系统和卫星导航系统的出现使我们能够设定路线，确定我们处于线路中的哪一位置，弄清楚前方是否有道路施工或者堵车。在视觉导航系统的指导下，我们可以选择其他路径，避开障碍物。因为能够看到，所以我们对选择更有把握。

描绘商业进程和商业战略的图画可以让我们在一页纸上就能看到商业活动的多个侧面。我们可以从中看到商业全局，找到我们现在在图中所处的位置。图画还能提供我们所处位置的细节，帮助我们看清我们在哪里走了弯路，让我们看到我们不自知的障碍物。找出跨国企业的问题所在是很有挑战性的，因为要考虑的变量很多：不同的地区、不同的生产计划、不同的文化、不同的民族和不同的报告方式。图画可以帮助人们拨开迷雾，看到事物的本质，以及看清环境和其他相关内容。图画不是简单的好坏美丑的组合，而是完整的综合体系，包含各个部分、各个环节和各种关系。图画能够帮助我们把体系中的不同部分联系起来，团队成员通过图画的使用能够轻易地找出有利因素，确定考虑范围，并找到阻碍我们迈向成功的障碍。

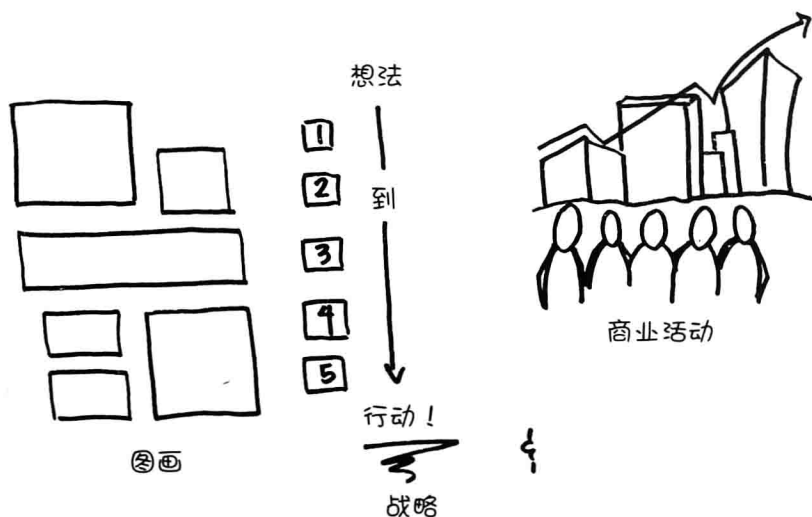


视觉工具还是团队凝聚力和团队责任心的催化剂。想一想，我们休假回来之后通过使用网络分享文件功能和交友平台与同事一起分享照片的情景，告诉他们我们去了哪儿、待了多久等，他





们会对自己去过或者打算要去的地方做评论，问些相关问题，比如，“那里出行方便吗？”“那儿的人吃些什么？”同事们看着照片，与你一起看你的旅途同伴和途中遇到的人，想象着不同的故事。他们会身临其境地同你一起分享照片，分享你的旅途经历。



想一想，你如果能像分享照片一样和团队成员或公司同事分享商业战略图，会得到什么样的效果。人们喜欢这种视觉上的、有故事情节的参与方式，尤其是当人们成为图画制作参与者时，因此，所有团队成员共同参与设计出来的战略图会让所有人感到兴奋。图画、色彩和各种象征符号会跟照片一样，让团队成员想起讨论过的内容、工作中需要的改进和过程中需要做的事情。图画能清晰地显示每个人在计划中各自贡献过什么，负责的是什么，承诺的是什么。图画能向人们展示令他们兴奋的东西，并且告诉他们下一步



该怎么做。如果团队成员参与了战略图的设计过程，明白战略走向，了解战略成果，清楚前进方向，战略图还能使团队成员投入其中，充满干劲，团队也会因此成为一个整体。

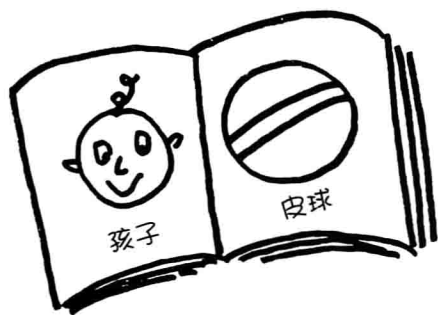
最后，图画能够让交流变得更简单、顺畅，使我们在提高效率的同时能够简化并明确行动的关键点。只要信息准确，团队成员积极参与，我们就能从战略图中发现机遇，提高产品质量，改变决策结果。实现这一切并不像我们想象的那样难，我们需要的只是开发我们用图画辅助思考的能力。其实我们小时候都有这种能力和自信，但是随着年龄的增长，我们的视觉语言能力被构成口头和书面语言的字符替代了。

## 图画、战略和商业

### 最初，是有图画的……

孩子们在学会说话前，思考和认知信息都是以图画的形式进行的，因为语言在大脑中是一种更高层次的认知机制。一整套感觉器官在孩子处理、“阅读”周围世界时共同发挥着作用。凭着敏锐的感官，气味、味道、颜色及声音都与各种形状和颜色联系起来。我们把这些画面与感官输入联系在一起，随着时间的推移不断重复，最终就会把图片与文字联系起来。

想一想小时候用过的或是现在给孩子用的图画书。这些书的存在是有原



因的——可以将画面、结构、感受、颜色与词汇联系起来。像这种给孩子看的图画书全球都有。无论在哪个国家、哪个城市，走进任何一家书店或图书馆，都能发现这些简单的图画书。

这些书色彩鲜艳，图画既简单，又与语言、文化相联系。通过不断重复这些图像（图标）与词汇的关联，孩子会越来越熟悉这些图像。当大脑开始开发位于布罗卡氏区的语言功能时，我们会继续将图像与词汇，最终与语句、段落联系起来，语言也就产生了。

随着我们不断长大，书面语和口语就会取代图画，小时候的图画书也就变成了 200~800 页不等的文字书，且绝大部分都没有图片。讽刺的是，“如今的学生利用电视、电子游戏、网络上的‘电子图片’接受视觉教育，他们在校也想这样，但学校却没有这些视觉资料。” 哈里·塔特尔教授惋惜地说道。我们想同时应用图画和词汇的愿望使得图画小说开始受欢迎。尽管图画和图标可以帮助我们“读懂”成人世界，但是在教室、办公室会议和董事局会议上，图画作为一种学习方式——需要调动视觉、动觉和听觉的——依然处于边缘位置，这些场合通常采取的是书面文字或讲授式的展示形式。文字主导了我们的生活，图画只是提供一些辅助的背景信息。

然而，根据美国劳工部职业安全与健康管理局的说法：“教育研究人员发现，我们的知识大约有 83% 是通过视觉获得的，其余 17% 则是通过其他感官获得——听觉 11%，嗅觉 3.5%，味觉 1%，触觉 1.5%。” 研究还发现：



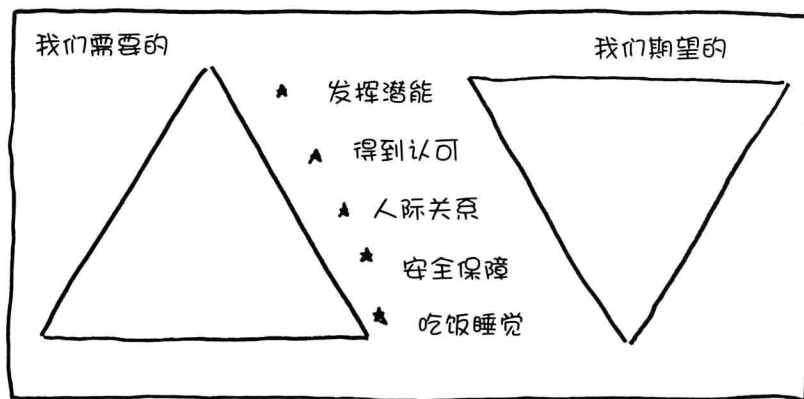
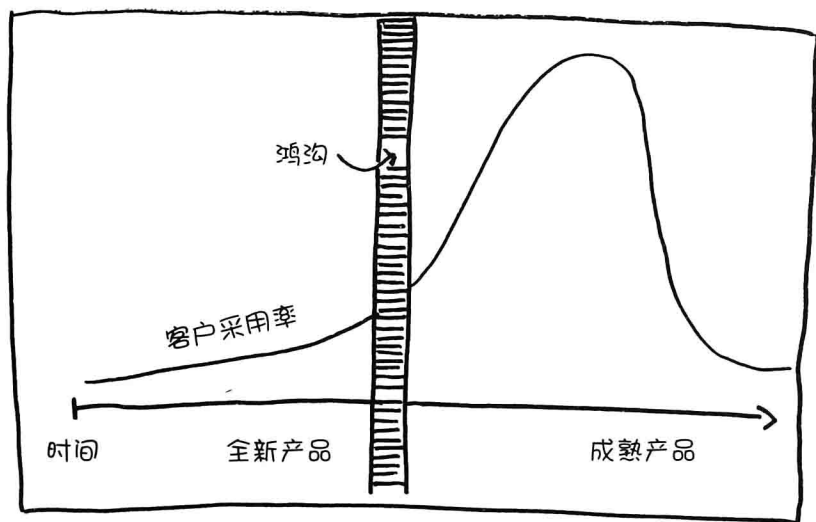
“一件事情发生三天后，人听到的东西就只剩下 10%，看到的剩下 35%，听看结合的还剩 65%。”大多数人是通过图形和画面进行学习的，那么在企业内部为什么不多用些视觉方式呢？为什么不用图画来缩小员工参与和企业经营之间的差距呢？我们能用图画做到这些吗？

## 图画都去了哪里？

问得好！现在每天都有铺天盖地的营销、媒体和视觉信息向我们袭来，因此并不是说我们任何一种视觉交流方式都没有了（值得庆幸）。这些视觉画面从不同角度，以高清或高分辨率格式，五彩缤纷地向我们涌来。我们看了这些画面，大脑先全部接收，对有趣的部分进行处理加工，确定其中的含义，然后将大部分内容舍弃，保留那些比较满意以及与我们个人相关的东西。对于大部分营销部门和机构来说，重复这些视觉信息就是标准工作方式——某个信息我们看得越多，听得越多，我们就会越想购买其展示的产品或服务。这就是图像在外部或是消费者身上的商业用途。将视觉画面作为营销手段这一方法，应用于组织内部时同样行得通。我们可以利用图画来描述、解释和推广我们的组织策略。

图画在商业中的一个应用是解释商业模型。组织利用商业模型来解释企业的金融、组织或是结构方面的问题。自工业革命以来，学术界和工商界就已经建立了许多模型来阐释、理解、预测企业在特定条件下应该如何经营。战略领域已经有了许多比较完善的方法和模型，可以在战略开发的各个阶段

来协助团队和领导者。虽然关于这些模型该如何应用、为什么要用以及模型分析会带来什么结果的文字解释通常是非常详尽的，但是，简单、便于理解的图画同样可以向读者展示模型的工作原理，而且只用一张简单的图就可以做到。由米卡埃尔·克罗盖鲁斯、罗曼·恰普勒尔、菲利普·伊恩哈特共

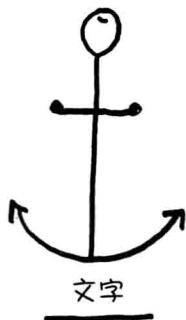


摘自米卡埃尔·克罗盖鲁斯、罗曼·恰普勒尔的《决策书》，英文版翻译珍妮·皮宁，W.W.诺顿出版社，2011年出版。



同撰写的《决策书》一书总结并形象地描绘了 50 种战略思考模型，每种模型都配有一幅图画和相应的文字说明，可以让人快速掌握该模型的工作原理。以下是几个例子：

的确，这其中也有文字。但是这些文字的作用是解释相关的内容和情景，以便更好地应用视觉模型。如果我们对这些模型还不太熟悉的话，视觉画面可以帮助我们记住其中的步骤、方式以及结果。图画可以帮助我们的大脑识别、处理正确的模型，我们可以将我们要理解或是要解决的企业挑战绘成图画，让图画与文字结合。



图画与文字的结合是描绘企业战略的关键，这也是整本书所要探讨的。首先，让我们来看看这些战略模型（特别是）在没有图画辅助的情况下是如何应用的。

企业领导者和MBA课程教师都认为模型就是理论，即商业活动的思考方法，用来保证人们能够考虑到市场竞争的各个方面，从产品机遇、威胁、盈利能力到企业绩效。公司使用这些模型所获得的结果通常是以文件形式呈现出来——一份长长的书面清单，背景和各種数据都打印出来，装订在厚



厚的活页夹里面，还要用幻灯片来展示结论或是发现。企业内部参与分析的个人、团队或顾问还要口头向管理层解释这些结果，他们很少用图形或图像



来进行辅助。作为一名企业领导者，我在收到此类分析时，几乎看不到对视觉模型的应用，虽然许多模型在最初绘制的时候都是为了展示它们怎样得到充分的利用，以及人们可能会期待从结果中获得哪种数据。

而且，这些结果展示出来以后很少在企业内部进行传达，以获取普通员工的反馈，让他们讨论进而解决问题。管理层的看法和意见也被忽略了。这些展示可能会被放到企业内网上供员工阅读评论，但是，一个团队或是小组作为一个整体，坐下来讨论从分析中可以收集到什么信息的次数则很少。当具体到某一个模型的应用时，企业也很少会征询内部人员的意见或想法，因此他们可能不熟悉这一模型，在看到结果的时候，他们可能会想：“谁建立的这个模型？我又没有参与，这与我每天的工作有什么关系呢？”

由于我们不看或不与同事讨论这些结果，因此，其中一些与我们工作相关的意见就会沦为泛泛之谈，不适用于具体的某个人，以致最终什么也没有留下。员工们看了这些信息，很快又会忘记，因为这些信息几乎没有能让他们产生共鸣的地方。信息本身是一维的，无论是情感上还是视觉上，都没有可以存进大脑里的结果或建议。之前我们了解了口头展示时我们会保留多少：三天以后还会保留 10%。那么一周后我们还会保留多少呢？我们怎么能指望通过文字来向我们传递“企业变革迫在眉睫”的消息呢？我们期望也需要我们的员工集中注意力，然而我们一遍又一遍地向他们传递的信息对于他们却没有具体意义。这不是因为信息不重要或不相关，而是因为信息呈现的方式不对。员工们或许都在听，但谁也没记住。

应用战略模型是为了制订计划，促进企业发展。这些模型可以帮助我们





选择正确的路径去实施变革、改善方法或是更好地理解面临的机遇。如果是用一两张简单的图配以一些关键词来吸引员工的注意力，而不是厚厚的



尽是文字的活页夹，会是什么情形呢？如果这些图再与一整套专门设计的、让员工参与进来、给他们紧迫感和方向感的图画结合在一起，又会是什么情形呢？事情会有所改变吗？我们还养成了其他一些阻碍我们采取视觉战略的“商业习惯”。我们首先得弄明白这些习惯是什么，接下来才能认出、了解这些习惯。一旦我们明白了是什么挡住了我们的路，我们就能更好地用 21 世纪的洞察力去制订计划。这份计划要将其他人包括进来，要便于记忆，要让人很容易就能明白企业是干什么的和要向什么方向发展，要让人相信计划会得到实施并且会产生效果。

## 不良的商业习惯或解决问题的陷阱

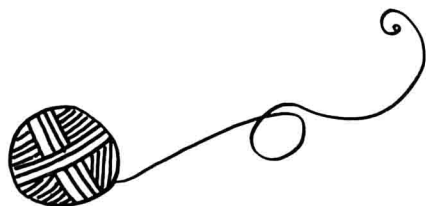
不知道你注意到没有，我们会花上几分钟、几个小时、几天，甚至是一生的时间来分析琢磨某件事为什么会失败，那个方法为什么行不通。我们这是在寻找问题的“根源”。（想一想选举过后或是大的全国性灾难发生后的分析。）根源分析是一种比较流行的商业战略方法，支持这样一种观点，即如果我们对问题进行深究，解决方案就会以某种方式展现在我们面前。如果我们挖掘得够深的话，我们（努力要找到根部的挖掘者）就会找到答案，解决

问题。我们一直被灌输这样一个观点，即只有全面地了解了问题，我们才有可能找到解决方案。

在工业科技时代，根源分析确实发挥过作用，现在在某些情况下它依然是有效的。该分析是线性地、系统地、机械地寻求解决方案的一种方法，通过将问题的各个方面分解，确定薄弱环节并加以修复。利用这种方法，六西格玛及其他效率衡量工具在提高生产、能源开发、产品配送等的效率方面发挥了很大作用。这些解决方案简洁、有序，并且限定在产生问题的部门内部。解决过程可以有效地确定异常发生在哪里，一旦将其分离出来便可予以纠正。

遗憾的是，过去奏效的方法在现在或是将来未必总是可行的。事实上，该方法在新兴、多变的环境中获得的收益是递减的。《曾经的辉煌》一书的两位作者托马斯·弗里德曼和迈克尔·曼德鲍姆采访了斯坦福国际咨询研究所的首席执行官库尔蒂斯·卡尔森。斯坦福国际咨询研究所是一家涵盖教育、清洁能源、国土安全等各个方面的“创新工厂”。卡尔森解释说：“今天的问题很难靠一个人用一种技能来解决……一个趋势是，自上而下的创新虽然是有序的，但不奏效，自下而上的创新虽有些混乱但是很有效。”

根源分析主要聚焦于“根”，即可以改变或改善以带来有意义、有附加值的变革的一两个方面。“根”往往不止一个，可能是许多事情综合影响从而导致了大问题。而且，这些“根”可能位





于系统的不同层面并且相互关联。就像用一根大绳串起整个系统一样，在一端用力拉，其他相关的结点都会受到影响。我们怎样才能找到并理解这一多层次系统的动态变化呢？今天，依靠一个人、一个根的方法难以有效地解决问题。今天，我们所面临的问题和机遇都相当复杂，涉及多个维度，因此需要用不同的方法来了解各个相关方面。

凯斯西储大学关于肯定式探询的研究表明，解决问题时，挖得越深，发掘的信息就会越多，但结果是问题反而更加模糊、更加复杂，令人更加迷惑。信息太多非但不会给我们清晰感和方向感，反而会促使我们挖得更深，因为我们相信掌握足够多的数据就能找到解决方案。要牢记，运用根源分析，我们是要寻求一个答案。在我们努力地接近这个根源的时候，我们会对每个角度进行分解，以弄明白到底是什么造成了预想与实际情况之间的差异。我们的这种愿望是诚挚的，也是可以理解的，但是指引的方向是错误的。挖掘出的数据量太大会使我们更加难以看清哪些信息是相关的，哪些是该舍弃的。我们担心可能会舍弃那些没有价值但对解决方案却至关重要的信息，所以只能全部接收这些信息。分析信息把我们弄得精疲力竭，产生一种被困住、中了圈套、动弹不得的感觉。

### ● 爬行脑陷阱 ●

我们在解决问题或提出解决方案方面遇到来自老板或者其他人的压力时，会感觉到压力向我们袭来，其中既有期望也有对失败的恐惧。我们专注

于寻找解决问题的唯一或是正确的答案时，我们的情绪、态度及意愿就会变得很糟。随着我们对失败带来的后果的关注越来越多，我们能选择的和愿意考虑的东西的范围就会越来越窄——大幅度地变窄。在这种状态下，我们会出现轻微的恐慌，结果就任凭控制着我们的本能——包括恐惧在内——的大脑区域摆布。我是该逃跑、抵抗，还是该原地不动？在这种条件下，我们很难做到积极提问，保持乐观，或者保持好奇心。在别人看来，我们脾气暴躁，内心沮丧，没有耐心。



大脑的基部，通常指的是脑干，对我们的身体行为、情感感受及心理认知都有重大影响，这部分被称为基底神经节或“爬行脑”。这一部分大脑在人类早期的生存中提供了巨大的帮助，它会发信号告诉我们什么时候该逃跑，什么时候不要动，什么时候该抵抗。尽管给我们压力的环境已经从老虎变为了慢性的职业忧虑，我们的爬行脑对压力的反应方式却没有什麼变化。恐惧控制着我们时，大脑会给我们的内分泌系统发信号，使其分泌肾上腺素，让我们做好准备应对挑战。

至少可以说，恐惧是一种拥有强大力量，能够带来不稳定性情感。



人类在远古时代就经常面对恐惧，但在当时的环境下，要么是你生存下来，继续存活，要么就是死亡，恐惧袭扰人的时间大多很短。在 21 世纪的工作环境下，人们面临着持续的压力，情绪高度紧张，有时持续几天，有时持续几周、几个月，甚至几年。数据可以清晰地说明这种状态长期持续下去对情感和身体的影响。我们无法长期坚持下去，而且这种状态对个人、团队乃至公司都会产生消极影响。

爬行脑陷阱使我们看不清真正的问题是什么（问题简单还是复杂都无所谓）。我们的大脑组织信息和数据的方式，与缓和我们恐慌和恐惧的方式是相似的。这种行为模式使得我们无法将新旧信息连接起来，或是看不到可能带来解决方案的新模式。恐惧是具有传染性的——它对团队和个人的影响方式是一样的。随着时间的推移，我们永远也不会有充足的时间完成工作，我们会越来越觉得恐惧，最后陷入绝望。

### ● “寻求外部帮助” 陷阱 ●

团队的斗志逐渐减弱，疲劳感就会随之而来。这种状态会使人找不到方向，感到迷惑，被绝望控制。团队认为外部人员也许能从新的角度提供见解，揭示我们以前没有看到的東西，这是因为团队成员离问题太近了，外部人员通常可以看到我们不能或不愿看到的东西。

外部人员还可以给问题的解决方案注入活力。他们带着自己的分析方法、模型及解决程序来到公司，这些业务和管理顾问可能看起来更像超人或



企业管理顾问

圣人。他们很聪明（“或许知道一些我所不知道的东西”），他们是外来的（“或许可以看到一些我所看不到的东西”），他们会花很多钱（“我知道他们会找到答案！”）。这些外部人员就成了黑夜中引领我们探索解决方案和答案的明灯，可以说是我们的精神领袖。

作为一名企业管理顾问，我正冒着失去那些我最喜爱之人的尊敬的风险，但总得有人说出来：请外部人员进入组织内部时，他对公司的了解其实是边缘的、肤浅的，并且仅有短期的了解，想要让他来“解决问题”或“找到解决方案”简直是异想天开，我们都知道这是异想天开。



的确，利用这些外来专业人士的专业知识以及他们看待问题的角度，企业也能有所收获。他们通常会断言我们的问题很复杂，有时还会需要种类繁多的、各不相同的数据。他们会推荐一些解决方法，询问一些团队从未想到的问题，由此注入新的思考方

式和活力。外来顾问也会给我们争取更多的时间，减轻我们对自己不够聪明或是工作能力不够强的忧虑。手里拿着顾问给我们的报告书，我们把钱付给他们，然后仔细地研读报告书中的语句，希望能够发现一些我们未曾想过或未曾尝试过的东西。到最后，我们还是和以前一样：依靠自己的团队寻求方



案来解决问题。虽然这一陷阱会给我们带来新的不同的信息，给我们争取时间，但是代价也很高，需要管理层花时间来额外监管，通常还会剥夺团队成员的权利，他们不明白为什么要引入外部人员。团队依然面临着寻求问题解决方案的压力，我们必须寻求另一种方法来解决这个问题。

### ● 技术陷阱 ●

拿着厚厚的报告书，却依然没有答案，领导者和团队成员都迫切地想找到一个方案，或者至少是一条出路，能让他们哪怕只向前迈出一小步。员工们也想解决问题，而不是带来问题，因此团队成员又回去进行分析，研究数据及使用其他旨在发现问题、解决问题的商业工具。团队进行自我鼓励：尝试突破限制，以新的方式看待问题，更加努力地工作。

但是团队成员还有其他工作任务，这些任务对每个人的时间要求也相当紧迫。工作节奏本来就很快，环境也已拥挤不堪，谁还有时间再多做一件事呢？团队成员感到很沮丧，士气低落。一开始对如何解决问题还有些想法的人现在感觉到自己被边缘化了，那些喜欢完成任务并打钩的人也颇觉挫败。高层领导索要“答案”的压力还在，为了找到解决方案已经砸了很多钱，并且还在不停地关起门来开各种会，每个人都很紧张。

作为团队领导者，我们看到了、感受到了发生在我们身边的一切，我们感到无助、孤单。我们尝试过，但都失败了，我们又退回原点。其他团队成员也是如此。他们感到无奈、恼怒，彼此渐行渐远。我们不再与同事交谈



接触，我们感到似乎每个人都希望我们有答案。每个人都能感受到自己对团队整体表现所担负的责任的分量。我们迫切希望可以提出解决方案，是因为我们无法承受让别人失望的结果，其实也是因为我们都想继续我们的工作，保住我们在公司的工作和地位。



最后，我们向技术求救，寻求答案。用我们的商业头脑来看这完全行得通。在商业领域，过去也有人找到了解决长期存在的复杂问题的技术方案。我们在考虑如何解决问题时，也在想着过去那些技术挽救了大局的故事：“技术更优、更快、更经济。”在

商业环境中技术方面的支持也是容易获得的。我们利用技术交流，了解信息，创造产品，与世界上的人聊我们的工作。接触技术的渠道和界面无处不在，我们希

望它可以帮助我们以一种前所未有的方式来搞清问题，解决问题。

新兴的工作和交流方式，例如短信、智能手机、网络电话、视频会议、电子邮件、Facebook（脸谱网）、Ning（一家社交网站）、Share Point（共享网站）、Go To





Meeting（会易通）等，都是很好的工具，但也容易分散我们的注意力。在《天才的五个方面》一书中，安妮特·莫泽-韦尔曼将电子邮件及其他分散我们注意力的东西称为“管理鸦片”。之后，她又挑战了我们关于技术的思考，她说，“为了让想象力引领实践，我们要跳出技术陷阱……利用大脑而非键盘”来交流。“把我们的想法输入软件，要比用语言处理我们人工组织的材料更浪费时间。不要让电脑主导你的思维过程。”

尽管如此，技术因子依然主导着商业生活。技术让我们与工作的联系比以往任何一个时候都要紧密，我们可以随时投入一个又一个工作。但这些技术因子使得人们更加难以实现高效、多产和保持活力。工作环境让人困惑，人也处于高度紧张的状态，我们的各种技术装备提供了绝好的逃避工作和分心的途径。我们浸淫在社交和虚拟网络中，浏览网页，与友人网上聊天，与世界各地的人玩游戏，把自己与同事、问题隔绝开来，这样我们离解决问题就越来越远。

现实是，作为一个团队，我们已经迷失了。我们无法就问题的根源达成一致，无论是个人还是集体，都找不到解决办法。由于每个人都很疲惫、沮丧，而且缺乏联系，我们就转向可以让我们感觉到联系更紧密、正参与其中的东西。我们不再一起解决问题，而只想让问题离我们远一些。我们通过虚拟的网络与同伴交流，因为还有问题没解决，我们无法直面彼此。我们陷入了困境，我们知道，他们也知道，但就是没人愿意承认。

我们都经历过这些解决问题的陷阱，也都多少有一些不良的商业习惯。尽管现实的条件和情况不会与我描述的完全一样，但我们都知道陷入困境、



动弹不得、无法摆脱是什么滋味。当别人给我们建议时，我们也是一直犹豫是否要采纳。

许多团队和领导者在这个时候就会转身离开，他们想方设法掩盖或忽视问题的严重性，认为问题会自行解决或者他人会解决这个问题，他们则继续迎接下一个挑战、下一个任务，或是下一个业务创新。但是，许多根源问题堆着不解决，积累到一定程度，就会给企业造成损失（丧失企业人员、消费者、市场份额以及新机遇）。

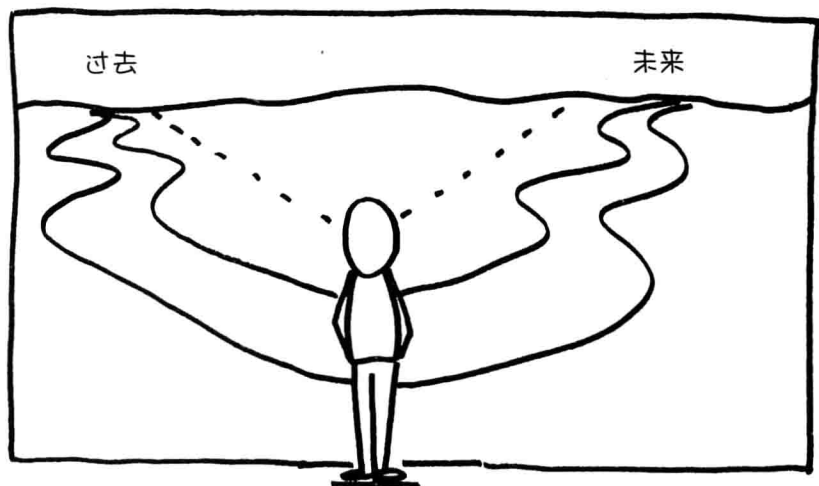
## 变还是不变？

如果像上面描述的那样解决问题，很少能带来破坏性创新。我们的大脑、身体、团队以及组织体系等运转的本意并不是要在破坏一些东西的同时，再创造一些东西出来。破坏和创造所需要的思考方式和行为方式，与以上这些体系内的工作方式和行为方式是截然不同或者说是相反的。我们很容易掉进这些陷阱，因为我们的商业体系正处在过去和未来之间。以上那些体系和机制都是传统意义上的，在过去不同条件下的商业环境中运作的效果很好。鉴于现在的商业节奏和变化速度，这里总结的方法都是操作层面和企业责任层面的。约翰·科特在其最近发表在《哈佛商业评论》上的一篇名为“加速！”的文章中这样表述：“组织在面临真正威胁或发现新机遇时，会尝试着（但都不成功）利用过去曾经奏效的变革方法进行重大转型。但是过去那些制定、执行策略的方法在我们这里却不奏效了。我们无法跟上变化的步



伐，更别说走在变化的前头了。”人们若在努力地寻找能带来更好结果的答案时运用这些过时的方法，就相当于舍弃了创造可行性方案的机会。我们面临的挑战，是要在制定未来的策略的同时，找到新方法，理解并看清过去。

真的存在不用花很多钱就可以制定策略的新方法吗？回看上面描述的情形，你会发现，如果把图画应用于商业模型，可能会带来不同的结果。在预算吃紧、裁员、企业重组、用工条件不景气的年代，企业就会遭罪，负担不起那些想法很好但“烧钱”的战略制定会议——只要一张合适的图就可以解决。但是，在我看来，真正遭罪的是企业内部那些生产、销售、配送产品和服务的人员。使他们遭罪的是无法参与制定战略的过程，这些过程没有扩展到工作场所且与这些人员没有关系或关系很小。糟糕的战略制定过程，变革时机把握不当，缺乏参与，这些让员工遭罪越多，企业整体就遭罪越多。这些状况长期存在下去就会造成螺旋式下跌。



我们疑惑，综合生产力水平为什么会下降？为什么 71% 的美国劳动力要么不再积极参与工作，要么彻底与工作脱离？这些工人不是技能不过关的边缘人员，也不是懒惰之人。美国有超过一半的就业人员都是如此。这些人也想对变革或产品有所贡献，以创造价值，改善公司状况；他们也想给公司省钱，也想参与到寻求方案、改善状况的工作中，以求对组织整体状况有所贡献。他们也能找到变革的方法。但是，他们在公司内没有足够的地位或影响力，无法让别人听到他们的声音。管理层和领导层通常也会忙于其他事情，因此无论在美国还是全世界，公司内群体之间的差距会继续拉大。

商业体系、结构和文化对一些人和大部分公司需要采取的变革持抗拒态度。大型、复杂的跨国公司体系源于工业时代。尽管工业时代已经过去，但是我们的思维方式、商业模式和行为却没有进行改变，以适应或满足 21 世纪市场的要求。我们称公司的领导者为“主管”，这一称呼反映了他们的主角地位以及某几个人替许多人做决定的权威性。实际上，这些体系很不灵活。企业能找到新方法让越来越多的人参与进来，同时又不提高期望值和成本吗？



这种孤岛思维是应该首先去除的几个弊病之一。商业战略规划师、作家萨比娜·斯潘塞曾评论说：“如今几乎每一个企业都存在的大问题之一，就是这种孤岛思维方式占了主导地位。无论是以产品、市场、功能、地区还是国家为划分标准，孤立的划分在许多层面上都会导致高昂的



代价。”让公司内不同层级的员工都参与到商业活动的设计和商业战略的制定当中会耗费许多金钱和时间，带来的结果也很复杂。让员工脱离“生产”而去寻找好的建议一直以来被认为是一种浪费。这是工业时代的观点，从优势角度来看，这么做也是有道理的。在线营销和社会资讯公司尼克森·麦克因尼斯的创办人兼常务董事、《文化冲撞：21世纪商业手册》一书的作者威尔·麦克因尼斯呼吁采取基于需求的新视角组织商业活动：“21世纪的企业对领导者的要求更高。在网络化时代，劳动力分散在不同的国家，他们用数字化的新工具彼此联系，这就需要采取不同的领导方法……在21世纪，成为一个成功领导者的关键是协作、对话、透明、真诚这些价值观——命令和控制已经难以奏效了。”

21世纪我们要怎么做才能成功呢？为了成功我们又愿意做些什么？绝望的时期虽然让人难以忍受，但通常会催生新型的工作方式。一些人在绝望中为了取得突破而采取了紧急措施，他们的故事如今成了商学院案例研究的经典。想想IBM（国际商业机器公司）的卢·格斯特纳、通用电气的杰克·韦尔奇、联邦快递的弗雷德·史密斯、花旗集团的桑迪·韦尔以及英特飞公司的雷·安德森。他们的故事之所以成为经典，是因为他们愿意战胜恐惧，采取“非自然”的措施以取得非凡的成就。我们谈到非常规举措时，绝望之举和勇气之举都属于同一类别。为了打破将我们束缚在工业时代的限制，如今的企业领导者们需要什么勇气呢？将图画应用于企业战略中，这一举措能给企业带来利润，让其充满活力吗？

不少已经冒险将图画融入企业战略的领导者，包括我在内，很有可能会



断然认为这就是将来要采取的最重要的方法之一。

萨比娜·斯潘塞又继续解释道：

战略导图的作用是鼓励企业内不同部门之间进行对话，因为图画能帮助他们确定可以在哪些领域进行协作。人们意识到他们之间并不像想象中的那样互不关联，于是就看到了在更高层次进行协作的机会，从而促进创新，减少不必要的重复，提高效率。他们之间的关联通过图画展现出来以后，他们会发现从不同角度看问题的价值所在。图画的一大优点是每个人的贡献都可以得到重视，而不是只看得见那些声音最高、工资最高的人的贡献！传统的关于“‘我们’与‘他们’相互对抗关系”的讨论无法改变现状，而思维方式的突破会将战略研讨引向“一个公司整体”的思考方法，替代传统的那种讨论，等级观念和权力就会退居次要位置。

我已将此方法应用到了许多客户身上，尤其是那些领导着大企业的执行团队和领导团队的人。通过绘制具有比喻含义的图画，团队成员之间的联系会更紧密，更加重视集体的作用。在这一过程中工作任务和成员之间的关系被放在了同等重要的位置上，这样有助于创建企业的品牌形象，而员工和消费者的参与对于企业能否成功创建品牌形象又是至关重要的。

我们来看一下当领导者让下属参与解决问题、规划未来的过程时会发生什么。当下属愿意就团队面临的问题和解决方案进行深度探索，并通过使用得心应手的商业工具和图画创造新的可能时，他们所做的决定以及由此取得的成果将是革命性的。



# PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

---

## 第2章

### 用简单的图解决复杂的问题

---







肖恩就职于一家总部位于伦敦的跨国科技公司，曾经屡创佳绩的他躊躇满志。在新近被任命为高级副总裁后，肖恩被公司安排到一个取得过两位数增长业绩、人人皆羡慕不已的部门。这个部门曾以在与客户的合作中创造和提供创新型解决方案而名噪一时，但是该部门去年的毛销售额却下降了50%，原有的客户群也在应用了新技术和新产品后，逐渐与该部门脱离了业务关系。“肖恩，我们不知道这到底是出了什么问题，”公司首席执行官坦言，“我们需要你迅速融入那里，尽快扭转局面，对你在这方面的能力我们充满信心，同时这也是对你今后职业发展的一次极具意义的考验。”

在研究了该部门的财务状况与市场开拓方面的数据后，肖恩发现在过去的两年多时间里，该部门业绩平平，几乎没有取得任何增长。肖恩对此大吃一惊，他想：“为什么他们会如此长时间地随波逐流？”在办公室里，当与员工们聊起该部门的财务状况以及产品效能时，肖恩发现他们大



都对此毫无兴趣，一个个看起来无精打采，昏昏欲睡。

当被肖恩问及对本部门目前的状况有何看法时，员工们给出的理由莫衷一是，并把现在与“往日的辉煌”相比较，认为自己生不逢时。这些人没有一个与他有直接的目光交流。他们要么抱怨管理不善、经济疲软，要么抱怨客户挑剔无常，但每个人的原因和理由都各不相同。光阴飞逝，几个月转眼就过去了，面对公司董事和首席执行官不断施加的压力，肖恩非但没能扭转局面，甚至连问题的根源都还没有找到。

## 图画助你直面危机

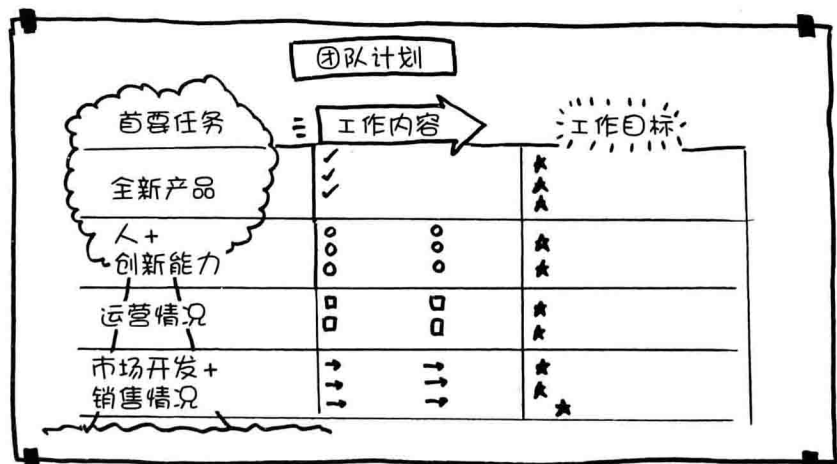


谢丽尔是肖恩的好友，也是他的同行。两人曾经在同一家公司工作，通



过长期的合作，两人之间建立了默契和信任，对对方的能力也都非常了解，经常交流，取长补短。肖恩在一次与谢丽尔共进晚餐时，向她谈起了自己目前进退两难的困境，同时也坦诚自己对公司近年来未能采取措施解决自身问题的不满。说起本部门那些面对目前的困境无动于衷、觉得事不关己的员工们，肖恩更是满腹牢骚，气不打一处来，他怀疑即便将解决方案放在眼前，他和他的团队也未必能解决问题。

谢丽尔关切地看着肖恩，这么多年来她从没见过他如此困惑、沮丧、忧心忡忡。“你睡眠怎么样？”她问道。“不好，”他生硬地答道，“我就是搞不懂他们到底为什么这么畏首畏尾。我感觉这次我是被算计了，失败在所难免。”谢丽尔深吸了一口气，拿出自己的智能手机，在上面找到了一张图片。“这是什么？”他问道。

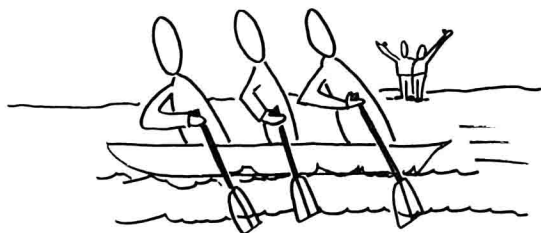


“我们部门全新的工作安排。”谢丽尔稍显尴尬地把手机交给肖恩。



“你不是在开玩笑吧？”他大笑起来。

“还真不是。”谢丽尔解释说，她所在的公司今年给她的部门设定了很高的目标，但是她的部门未能完成。在总结会上，部门员工纷纷表示，虽然市场需求在不断增加，客户也在不断消费，但是他们的产品却无人问津。她和她的团队当时有些不知所措，搞不清楚竞争对手何以取得成功，自己的问题究竟出在哪里。尽管召开了多次发展战略讨论会，但都徒劳无功。



后来，一位业内资深人士建议她另辟蹊径。“尝试一下去找找商业画像师、图形引导专家或者战略导图画家——你怎么称呼他们都行，

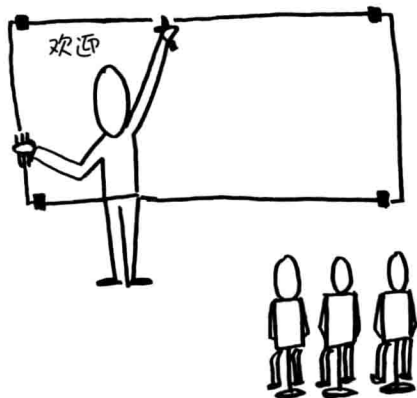
这些人能够帮助你真正‘看到’症结所在。他们能够根据你的描述，在你面前当场作画，将你的问题用一张图画表现出来。图画的形式更加直观，能够帮助你弄清自己所在的位置，发现存在的问题，甚至帮助你规划未来。这听起来有些神奇，但的确很有效果。我们公司一直都在请这些商业战略导图画家为我们提供帮助。”谢丽尔说，“这的确有点儿疯狂。我们首先与导图画家进行坦诚的对话，他们根据我们的描述，为我们提供图画，这样每个人都能够清楚地看到当下存在的问题——什么阻碍了我们的发展，每个人的思路都随着图画走。从那以后，我感觉团队里每个人都心往一处想、劲往一处使，连我自己都不敢相信，大家的积极性的确都被调动了起来，我们取得了进步，并且不断将我们取得的成绩与图画上的问题——也就是我手机上的东



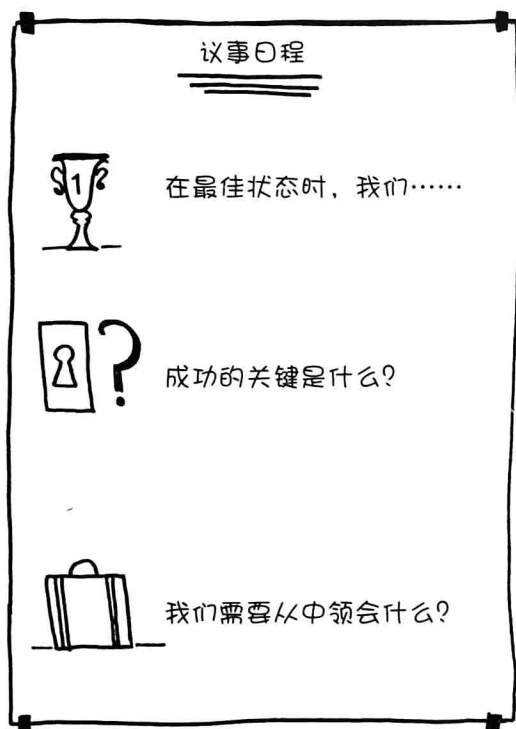
西——对比。”谢丽尔指着手机上的图片说道。“既然已经到了这个地步，你还有什么可顾忌的呢？”临别时，谢丽尔把一位曾与自己合作的战略导图画家的联系方式给了肖恩。半信半疑的肖恩谢过谢丽尔：“好吧，如果你真的认为这会有所帮助，我就试一试。”

“大家好！感谢你们在百忙之中抽出时间。”肖恩说着，看了一眼身后的那个人，此人正用一支绿色记号笔在一块白板上书写“欢迎”二字，“大家都来，我很高兴。在我的印象中，上次我们部门开全体会议已经是很久以前的事情了，这次大家又能够坐在一起，我真的很高兴。目前的情况大家都清楚，我们部门业绩平平，很长一段时间都没有增长，因此我们需要用全新的方法来审视自身存在的问题。这位是丹尼尔，商业战略导图画家、图形引导专家。丹尼尔曾与众多企业合作，帮助他们以全新的视角，解决与我们目前面对的问题相似的问题。在接下来的时间里，他会通过聆听大家的讨论和发言，在画纸上将此次会议讨论的主要内容勾勒出来，帮助我引导大家的讨论，最后他会用图画将我们经过讨论做出的决定呈现给诸位。”

肖恩环顾四周，看了看自己部门的人。他们大都面面相觑，仿佛再说：“这有什么新意。”也有人在想：“肖恩这是要干什么？是想通过这种方法把我们都开除吗？”只有少数几个人在想：“这次可能真的是要有所



不同了……”肖恩自己的手心也在冒汗，他接着说：“大家也可以提前看一下我们的议事日程，我期待看到大家接下来的反应。”



肖恩把一幅图挂到墙上，大家看后大吃一惊。“这里展示的是我们当下的工作，但我想了解的是这个部门的过去，即在这个部门最辉煌的时期，大家是如何取得成功的？如果现在还有选择的机会，大家希望能从过去的成功中选取什么经验提供给现在的我们，甚至用来指导我们的未来？丹尼尔会帮助大家做出未来的规划。”

肖恩和员工们坐到一起。“我希望今天的会议结束后，大家能制订出两



三个能切实帮助我们摆脱目前困境的方案，为未来的发展确定基调。这个要求不过分吧？”肖恩在这边讲着，丹尼尔在那边将肖恩所讲的内容一一画在白板上。

大家纷纷点头。他们必须点头，因为肖恩是领导！他的确非常想搞清楚他手下人的心路历程。接下来，会议逐渐进入正题。

大家畅所欲言，追忆往昔。一讲起过去“辉煌时期”的故事，员工们就两眼放光，有说有笑，仿佛淡忘了肖恩的存在。他们谈起当初如何与客户愉快地进行毫无障碍的沟通，聊起超额完成公司要求的业绩时的感受，以及如何实现产品创新，并扩展产品销售渠道。出乎肖



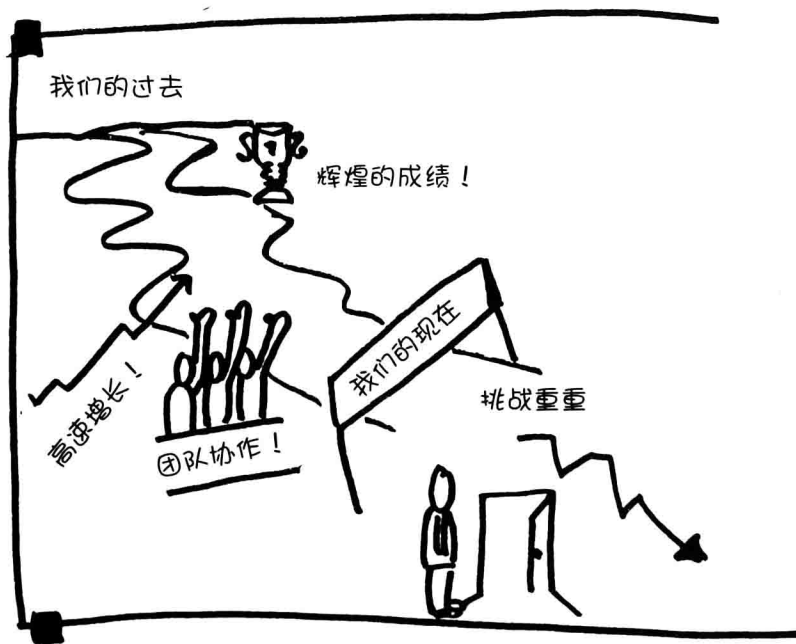
恩的预料，他通过大家的谈话了解到，该部门在5年前曾经拥有一位令人尊敬的优秀负责人。在员工眼里，这位负责人不但能让大家各司其职，而且能让大家在各自岗位上充分发挥自己的潜能，使得整个部门在市场中始终掌握主动权。

大家还聊起了当时的一些理念，以及这些理念带来的实际效果。在此期间，为避免被大家在讨论团队工作过程中吐露的不快扰乱思路，丹尼尔不断插话，问一些问题，使自己保持思路清晰。他不但把与大家交流所获得的所有信息都用图形、符号和词语等表现出来，还把对未来充满信心的员工和提



供解决方案的客户也都表现在图画中。

每提出一组问题，丹尼尔都会在图画中将阻碍部门发展的原因表现出来，包括是什么阻碍了该部门围绕市场需求吸引新客户、创造新产品等。这样，有一点变得显而易见，在短期内，这个团队需要做的是摆脱目前一成不变的节奏，所以大家需要在返回各自办公室后仔细反思该如何改变现状。肖恩坐在一旁，静静地听着大家你一言我一语地各抒己见。光阴似箭，转眼到了下班时间，丹尼尔为大家提供了一幅针对下一步工作的清晰全面的路线导图，不但理清了各自分工，还确定了完成时间。大家甚至在路线导图上签了名，还约好下次会议的时间，以追踪反馈此次会议计划的完成情况和做出的承诺的落实情况。





当被问到如何处理根据此次会议绘制出的路线导图时，肖恩回答：“我们要把这些全部扫描后给每人发一份。我希望你们与自己团队的成员分享这些图画，你们意下如何？是不是还可以告诉他们今天的情况，看看他们作何感想？”大家都点头同意，随后肖恩祝贺大家今天取得的成绩，并对大家抽出时间参加此次活动表示感谢。人们依然三三两两地站在房间和过道上，继续着他们的谈话，久久不愿离去。

肖恩走到丹尼尔身旁，悄悄地问：“你觉得怎么样？”两人随即扫了一眼屋里的人，注意到有人将自己的想法记录在笔记本上，还有人直接拿起餐巾纸，在上面写了起来。丹尼尔笑道：“我认为进展得很顺利，最起码我们已经让大家开始思考了。”他指了指屋里的桌子，说道：“我认为你给这次会议定的基调以及对大家的期望都恰如其分。我们应当继续关注，看看你和你的团队会有什么样的表现。”

## 战略导图激发团队热情

在随后的日子里，肖恩和丹尼尔保持着频繁的沟通，同时他们也和部门的资深团队定期联系，根据先前绘制的路线导图，评估工作取得的进步并反思存在的差距。部门资深团队每周定期举行会议，分享经验，并讨论工作进展情况。每次开会，他们都会使用路线导图，以确保大家在讨论过程中能够心往一处想，他们用红色记号笔标注已经完成的工作，还在导图上强调出现

的变化、面临的挑战和获取的信息，将其放在显著位置。团队的每个人都有权直接在导图的电子版上标注新出现的情况，并将更新后的导图分享给其他成员。肖恩本人也会不定期地在讨论会上出现。

肖恩可以明显地感觉到部门资深团队的士气在提高，就连那些在第一次会议上对肖恩的做法持怀疑态度的人也开始与他交流，就一些关键决策与他交换看法。但是，部门的业绩依然没有取得任何进步，既没有扩大市场，也没有获得收益，总体上仍在原地踏步。给人的感觉是他们仅仅是将问题最表面的那层皮剥开，还丝毫未触及问题的根源。面对公司董事局和首席执行官不断施加的压力，肖恩深知，他的部门还有很多工作要做。



在第二次会议上，肖恩将目前的状况向部门的资深团队和盘托出。他在讲话过程中尽量控制自己的情绪，使自己表现得坦诚友好，不偏不倚，但当他问大家为什么依然没有取得

任何进展时，屋里鸦雀无声。虽然肖恩努力想使自己的声音显得平和，但屋里每个人都能明显地感觉到他的失望与不满。只有新近加盟资深团队的瓦莱丽对肖恩说：“我们做得还不够好，没到取得进展的程度。”大家的目光都集中到了她和肖恩的身上。“瓦莱丽，你能说得再具体一些吗？”肖恩追问道。其他人依旧默不作声。

“这稍微有点儿复杂，”瓦莱丽说道，“我们大家离开各自岗位、集中在

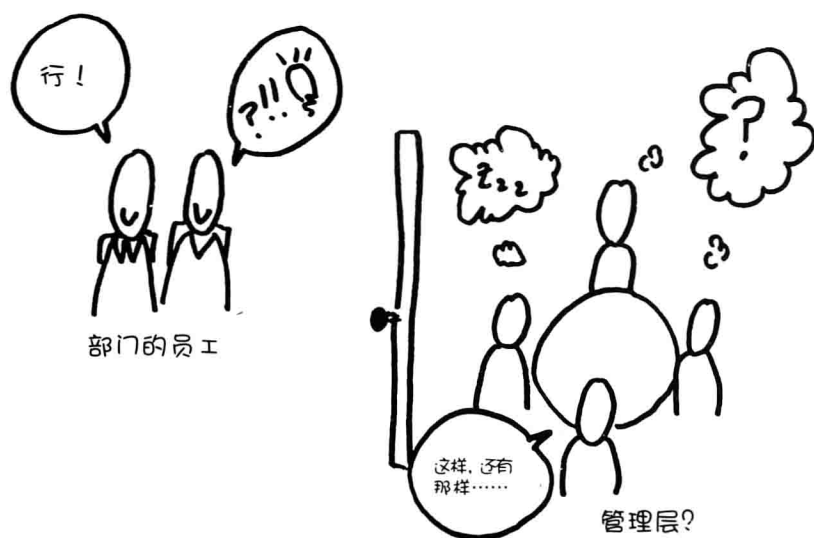


一起开会的时候，能够把一些关键问题搞清楚，并针对下一步安排达成一致。这是我们取得的进步，我想你可以从大家焕然一新的精神面貌当中看出来这一点。根据计划，按部就班地完成工作当然感觉很好。”她接着说，“但是，问题在于，鉴于一些历史原因和本部门目前的规模，我们有太多的领导需要请示，有太多的程序需要遵循，有太多的因素需要考虑，而且每个人都认为自己的想法是正确的。这样的话，我就搞不清楚我们是在朝着什么方向努力。坦白地讲，这个房间里每个人都在努力保住自己的位置，维护自己的手下，而不是为了解决目前面临的问题去冒险。”说到这里，瓦莱丽停了下来。这时屋里像炸开了锅，大家你一言我一语，他们并不认可瓦莱丽的说法，有人提高嗓门，想找肖恩评理。瓦莱丽则双手抱着肩膀，静静地坐在自己的位置上。

肖恩希望尽量听到各方关于下一步工作重点及如何落实的不同意见。“等等，先停一下！不应该这样讨论工作。”肖恩说。等大家安静下来后，他接着说：“你们都是正确的，每个人说的都有合理之处，但是我们需要的是明确如何能摆脱目前的困境，可否请大家和丹尼尔再进行一次交流？或许图画会帮助我们更好地理清脉络。”大家面面相觑。

查理主管着该部门内部最大的一个机构，在许多问题上经常固执己见，他对肖恩的说法提出异议：“我认为我们应该将整个部门全体人员组织起来，重新开一次会。”肖恩感觉自己好像受到了挑战。查理接着说道：“这些图画就像地图一样，驱使我们统一思想。我认为资深团队这几个人已经形成了思维定式，我们需要更多的人集思广益，瓦莱丽是正确的——我们都在维护

自己的旧有团队和势力范围。但我的团队肯定乐于做这样的尝试，他们都看到了我们在第一次会议后画出的路线导图，都对此表现出了极大的兴趣和热情，希望能够参与其中，弄清这些图画和行动计划如何产生。我觉得他们的参与能够提供不同的视角，说不定能帮助我们看到平时看不到的东西，或许在这个过程中我们就能获得新的理念，并把大家都充分调动起来。”



这是一个成本很高，要耗费大量时间的尝试，肖恩思索着。他对这种做法能否带来实际效果尚存怀疑。但是，如果能够组织这样规模的全体会议，对于他的职业生涯将大有裨益，因为公司每个人对本部门的状况都有所耳闻，公司高层对目前糟糕的业绩更是非常担心，已经威胁要对肖恩的部门实施裁员。如果出现这种情况该怎么办呢？他又回想起了当初与谢丽尔的谈话，回想起她曾讲到她的部门后来迅速扭转局势的故事。

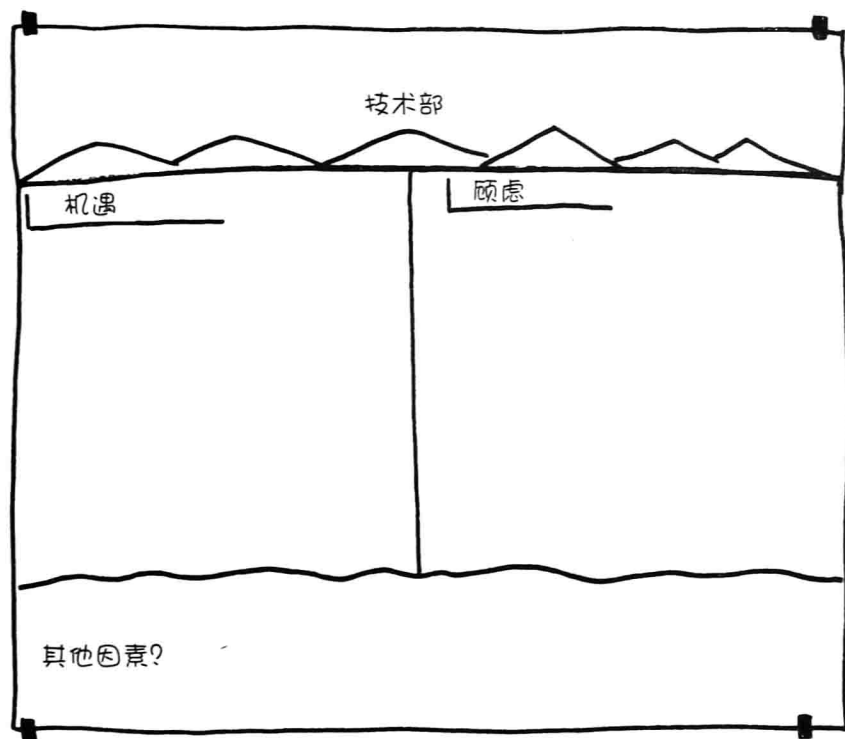


肖恩扭过头对自己的资深团队说：“如果组织这种规模的会议，我肯定不能单打独斗，我们大家要一起努力。团队的每个人都要积极主动，发挥作用，做好计划和落实工作。大家要全力以赴，争取在最短的时间里——一天之内——尽可能获得最好的结果。”会议结束时，大家基本达成一致，并开始行动。

接下来，资深团队的确拧成了一股绳，每个成员都充分发挥了自己的能力。他们邀请丹尼尔一起参加他们的讨论，创作出极具启发性的图画，并用这些图画为整个部门描绘了今后提高业绩的蓝图。资深团队在与肖恩、丹尼尔以及部门其他关键人物商量后，承担起了组织全员讨论会的任务。什么是此次讨论的核心？为整个部门的发展寻找出路。如何找到出路？通过图画引导。

在部门召开全体会议这天，肖恩既紧张又激动。丹尼尔准备就绪，随时可以根据需要上场作画，帮助肖恩的部门成员理清思路。他还在会议室里发现了一个小小的惊喜，会场里放置的挂纸板上面的白纸上，有用彩色记号笔绘成的模板，如下图：







人们有说有笑地走进会议室，肖恩注意到大家的精神面貌与数月前初次见面时大有不同。他们还都特意走到挂纸板旁，看了看上面的模板。肖恩向大家致欢迎辞后，会议进入正题，主旨不言而喻：为部门创造新的未来。由资深团队成员向大家提出问题，然后大家分组讨论。

肖恩看了一眼挂纸板上的讨论模板，开始在会场里巡视，聆听大家的讨论。大家基本都会根据模板的要求，讨论自己在工作中出现的问题。通过讨论，暴露出不少阻碍部门发展的关键问题，而且这些问题一而再再而三地被谈及。丹尼尔在会场前方放置了一块白纸板，在上面用图画将这些反复听到的问题表现出来。不知不觉，讨论已经进行了半天，到了下午，问题都以图画的形式展现在大家面前，整个部门要做的工作变得明晰起来，接下来就需要大家付诸行动、尽快实施。随即，各职能机构开始讨论具体业务的落实，并确定了大胆的目标。看到大家突然迸发出来的激情与活力，肖恩感到十分惊讶，整个部门好像脱胎换骨一般。这些同事将要和肖恩一道，为了共同的目标而努力。

会议结束，大家在离开会场时，纷纷走到肖恩面前，感谢他百忙之中组织这次活动，让他们“有幸为部门分忧”“实现自己的价值”“携手共创未来”。丹尼尔也和肖恩握手，向他表示祝贺。“非常成功，现在你可要小心，别打击大家的积极性啊。”他笑道，“这次你肯定会如愿以偿的。”

你可以猜到这个故事结局——事实上，这并不是结局，而仅仅是开始。这种制作战略导图的形式在企业内部扎下了根，肖恩的部门通过创造性地挖掘自身潜力，重新焕发出勃勃生机。他们的努力也得到了公司董事会



的认可和尊重，在向公司董事们展示了自己制作的战略导图后，他们得到了更为广阔的空间和充裕的时间，用于开拓新兴市场。资深团队将手工绘制战略导图的方式应用在日常工作后，一旦有人在工作中遇到问题，就可以通过导图寻找答案；一旦有新人加盟，就可以通过导图熟悉工作流程。此外，通过战略导图，资深团队能够对本部门的发展方向和业绩的评价方法了如指掌。每当出现新的变化或者需要更为细致专业的解决方案，他们都会邀请丹尼尔或者他的同事帮忙更新升级他们的战略导图。肖恩部门这种灵活使用图画引导的思维和工作方式对整个公司都产生了巨大的影响，该部门的员工在调动岗位或者升职到公司其他部门后，也把自己的理念、积累的经验及取得的成功传播到了公司的各个角落。





对于是否该使用图画引导这种方式来表达、传递公司的重大决策和发展战略，包括广大客户、业界同人以及商业领袖在内的很多人依然犹豫不决。在我们仔细审视肖恩的团队获得成功过程中的一些细节之前，深入学习研究人员对商业转型过程中使用图画引导和比喻方式的研究成果，了解使用这些技巧的环境，是很有必要的。





# PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

---

## 第3章

### 战略导图如何改变商业运营

---



相对而言，战略导图、图形记录、图画等视觉引导方式还是新生事物，20 世纪 70 年代最先出现于美国旧金山湾区，后来凭借独到的思路和应用手段，迅速流传到了俄亥俄州的托莱多和纽约曼哈顿等城市和地区。当时，众多艺术家、商界领袖和企业界人士为寻求一种更为有效的沟通方式，以更好地传递他们在会议、论坛等活动中表达的信息，开始在与企业客户和公司团队沟通交流时，尝试将视觉引导融入诸如SWOT分析法（即优势、劣势、机会和威胁分析）等业务流程中去。早期大胆使用这种方法的先驱包括丛林国际咨询公司总裁戴维·西贝特（他与杰夫·鲍尔和弗雷德·莱金等人共同提出了图像群组™的概念，并创作了《视觉会议》和《视觉领袖》系列丛书），南希·马古利斯（作家、艺术家，著有《你也可以作图》和《勾画心灵空间》，还与克里斯蒂娜·瓦伦扎共同出版了《视觉思维》一书）和杰夫·鲍尔等。南希·怀特、苏珊·凯利、迈克尔·多伊尔、戴维·斯特劳斯（四人共同创作了《高效会议攻略》一书），以及比尔·欣施（认识视觉

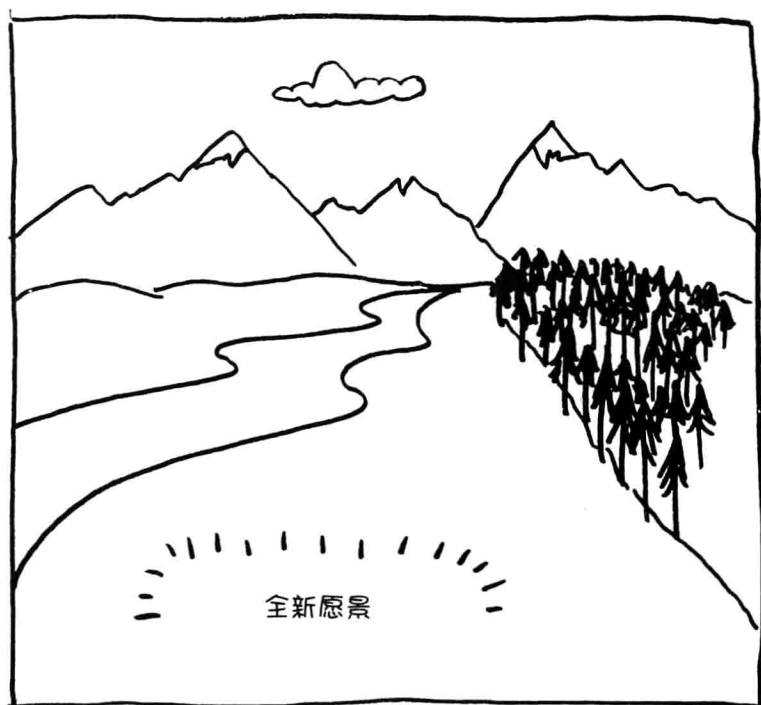
公司创始人)等,也凭借自己对商业视觉引导领域的独到见解和贡献推动了这一新生事物的茁壮成长。他们和该领域的其他先行者一道,共同促进视觉引导这一新兴领域扩展自身边界,融入企业内部管理及业务流程。他们所创作的图画和标识标记旨在反映企业的真实处境,而不是为了开发市场或者广告效应。在参与企业高层的战略讨论时,他们能够将会议主旨以视觉形式展示出来,帮助参会人员理解会议组织者的初衷,并引导参会人员的思路,让他们统一认识。在企业内部更大范围内推广应用视觉引导这种形式以后,领导层可以将包括企业发展战略重点在内的,对本企业的规划轻松地传达给全体员工,员工也可以将自己的想法建议和对企业的承诺准确便利地反映给高层领导,从而促进双方的沟通与对话。

## 创造全新愿景

战略导图究竟是怎么起作用的呢?与我们在博物馆里看到的美术作品不同,战略导图是将日常生活中人们喜闻乐见的图像、色彩、标识甚至流行语组合在一起,以一种简单实用的方式传达我们当前的想法、面临的困难和拥有的机会。虽然这些图像大都粗糙简单,有时可能还非常原始,但在商业交流和战略会议过程中,它们却能够帮助我们清楚准确地传递信息。就像我们日常使用街道地图和旅行指南帮我们找到目的地一样,战略导图的第一要务是帮助企业管理者们找到自己的坐标。战略导图还以比喻的方式重新阐释了



我们的愿景。我们的工作环境由两个世界组成，即实体世界和感知世界。实体世界就是我们工作的公司、所在的部门、周围的同事以及与我们打交道的各类机构，包括世界各地的跨国公司和政府组织等。感知世界由公司的运营思维——内部人际关系、组织结构、工作流程、各项标准等影响决策的因素组成。公司领导团队或者决策层只有将两个世界有机结合起来，才能够拨云见日，辨明自己所在的独特位置，认识自己创造的独特愿景。使用战略导图，经常需要将该企业被广泛认可的发展历程用图画表现出来，并将其“心路”历程解释清楚。就像街道地图上标明了街道名称、路标和十字路口等标记物一样，使用战略导图时，经常会用一些图形和文字来讨论和回顾企业发





展走过的“道路”，及其在这个过程中经历的苦辣酸甜，给管理层以启示，促使他们思考自己选择某条道路的原因以及反思其中的得失。通过战略导图，企业管理者可以将自己的业务内容、主要产品、当前客户和今后规划都展现在这张空白画布上，创造全新的“愿景”。

## 战略导图一词的由来

2008年10月，我在法国巴黎与皮埃尔·瓜朗、克莱德特·德格鲁特和伊丽莎白·奥赞一起讲授图形记录课程。我们上第一堂课时，就吸引了来自美国、英国、法国、德国和比利时等国的学生。通过我们的课程，他们得以在法国组织学习协会成立10周年的庆典活动中展示他们所学到的画图本领，其中来自不同文化背景、使用不同母语的九人还将此次活动期间的相关谈话、讨论及主题演讲用图画表现了出来。

课间休息的时候，我们和几位欧洲朋友聊起了自己的工作，当我问起如何用他们的母语称呼我们所从事的工作时，法国朋友回答“图示记录”（graphique recording），其他人给出的答案也大致相同，我问他们，除了将其英语名称用他们的母语语调读出以外，还有什么别的叫法。他们解释说，这是因为英语里的动名词（即ing形式）很难被



翻译成其他拉丁语系语言。这样的解释让我们也不知该如何回答。我们苦思冥想，最后终于找到了“战略导图”（strategic illustration）这个说法。这个说法源于我们长期以来与工商界的合作，以及与商界领袖之间的交流，不同文化背景的人都能够轻松地将其翻译为自己的母语，而且战略导图一词也恰如其分地解释了我们所做的工作，即通过视觉形象，展示企业战略发展过程中面临的机遇与挑战。这就是战略导图一词的由来。

## 找到准确定位

我们会经常手里拿着地图却还是迷了路。但是，我们使用的全球定位系统（GPS）或者智能手机上的导航应用软件的效果就好得多。就像这些软件一样，战略导图能够准确地标出我们所在的位置，告诉我们目前身在何方，让整个团队清楚地认识到我们面临的现实情况。图形和图画会集中展示团队所从事的主要工作，最终完成的导图可以让我们清楚明白地知道该做什么、不该做什么。这种方式与在公司内部进行问卷调查相比，既省时又有效。尤其是在整个团队面临全新的机遇和挑战时，战略导图能够更加迅速有效地帮助团队全体成员统一思想，形成合力。

图画还可以将传统的工作清单、会议文字记录合二为一，并把对未来



客户



的设想表达出来。图画能够将一个主题的很多方面展示出来，我们可以用图画将其准确地描述出来，同时赋予其内涵和外延，甚至与我们的生活经历息息相关的情感。在第2章关于肖恩的故事里，我们的一张图画里面有低着头的两个人。如果我们在这张图下面加一个词会产生什么效果呢？只需加上简单的“客户”二字，这张图能传递出的信息就要比你苦思冥想列出的清单要丰富得多。

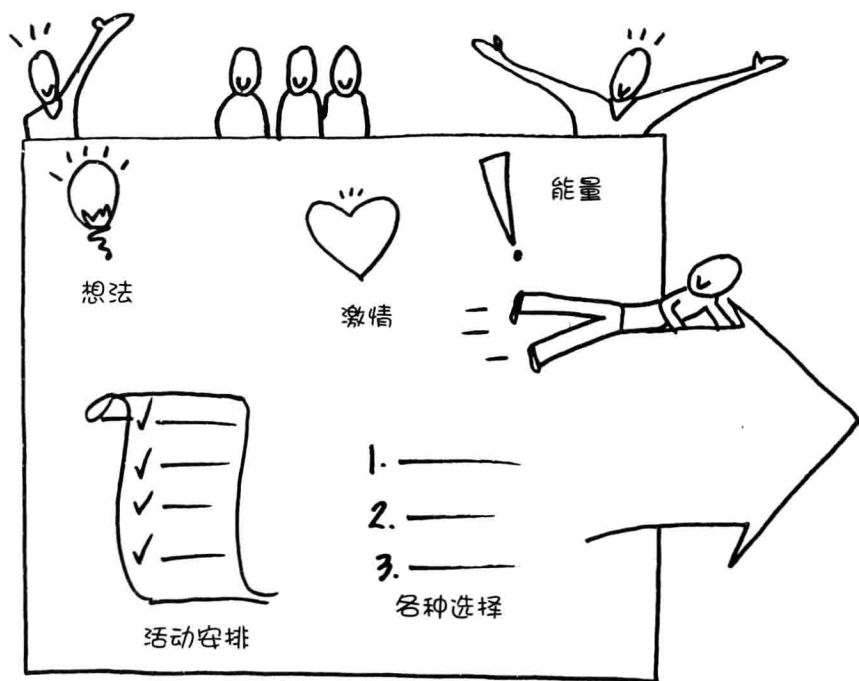


当系统中的某个环节出现问题时，使用图画不但可以准确地指出问题，而且无须直接说明（只要给出一两个词就能对相关团队成员起到醍醐灌顶的作用）。我们在使用图画时，会从总体上思考图画代表的含义和所要传递的信息，而不会花过多的时间去讨论要用哪个词描述才“正确”，因为我们需要的所有信息都在那张图上。使用图画还可以促进整个团队内部就图中所示问题进行更深入的交流。我曾经见过一些公司的销售团队，在看到刚才提到的客户图像后，就开始思考如何改善客户体验，让图像中的客户更加满意。但是，怎样才能创作一幅简洁明快的图画，以清晰准确地传递信息呢？

在战略导图形成的过程中，人们会相互交流信息，单个数据就变成了数据库。我们在观看战略导图画家绘图期间，会听到不同人的声音和意见，在



这个过程中，我们会吸收各方的意见，并将其融入自己的思维。战略导图会随着不同观点和意见的汇集而发生变化，与此同时，每个人自己心中的那张图也会随着接收的不同观点和意见而发生改变。由此可见，仅通过吸取各方意见，导图就能够改变人们对一些问题的看法和看待问题的视角。人们可以用汇集了想法和理念的导图，来帮助大家就今后计划达成一致。有了战略导图的帮助，各个公司能够明确要实现自己的商业目标有哪些选择，进而做出选择，然后集中精力朝着确定的目标和方向努力。



走在城市当中，你是否看到过路边地图上标有的“你当前所在位置”这个标记？人们可以根据地图上提供的信息，判断自己当前所在位置到目的地

的距离，战略导图的作用与此可谓异曲同工。在工作中，我们可以将战略导图打印和复制出来，挂在公司走廊上，或者发布在网站上，甚至通过邮件发给他人。反复使用战略导图的目的，就是为了让我们的团队弄清当前所在位置与我们的目标之间的距离。通过这些图画，我们能够一目了然地看到自己团队当前的成绩与期望值之间的差距。这样也易于团队内部达成一致，认清摆在自己面前的道路及选择这条道路的原因。



杰夫·鲍尔曾在《舆论周报》上做出如下总结：“图形引导超越了单纯的语言模式，有助于缓解矛盾，帮助解决在集体讨论过程中出现的各种复杂情况。图形引导能够真实反映不同人的观点和意见，将各方思路串联并保存下来，用图形将复杂的关系展现出来，

为整个团队指明方向、注入活力，保证他们集中精力、高效率地投入工作，同时提供了一种清楚明确的思维模式。”

## 商业转型的必备工具

关于使用视觉工具提高记忆力和学习效果的数据和文献，大量存在于视



觉素养领域。“视觉素养”这个词是由国际视觉素养协会联合创始人约翰·迪贝斯于1969年创造的，他当时还做出了如下解释：“视觉素养是指人类通过视觉观察并结合其他感知体验获得的视觉能力，获得这种能力对于正常人的学习认知至关重要。提高视觉素养能力，能使人更好地辨别并解释生活中的视觉行为、实物对象、象征符号以及自然或人工的视觉产物。人还可以通过创造性地使用视觉能力与他人进行沟通和交流。”

与视觉素养相关的研究文献大多集中于未成年人和他们的早期学习阶段，这些浩如烟海（甚至有些支离破碎）的研究文献显示了未成年人如何通过使用视觉图像学得更多、记得更快，并分析了其深层次的原因。虽然对未成年人的研究很有说服力，但我们能据此推断这个过程也适用于成年人吗？

正如本书第1章所说，我们从孩提时代起就开始采用视觉思维方式。鉴于对视觉素养的研究并未大量涉及成年人的学习过程，我们就借助脑科学和认知研究来帮我们揭开谜底。普利茅斯大学的研究人员杰基·安德雷德在研究中发现：“在日常工作的文山会海中，喜欢涂鸦的人在记忆冗长乏味的信息方面，要强于不喜欢涂鸦

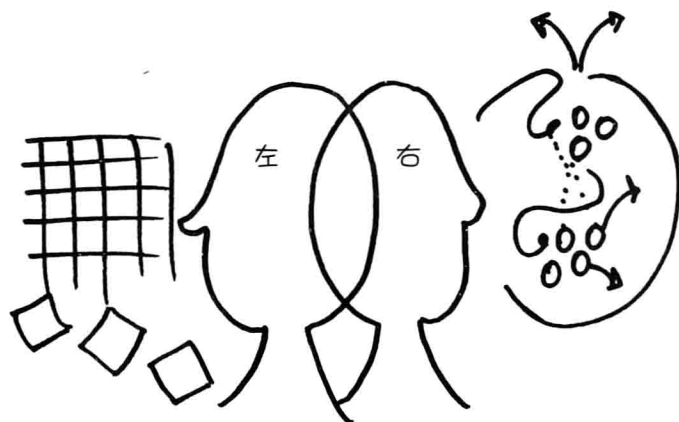


的人。”随着研究的深入，安德雷德的研究小组发现，大脑在做白日梦时会导致注意力分散，涂鸦能够有效地防止大脑做白日梦。研究还发现：“涂鸦能够在不知不觉中强迫你的大脑花费一定精力，让自己停止做白日梦。”大



脑在集中精力和做白日梦之间存在着微妙的界线，这条界线给很多人划分出消沉与兴奋两种状态，对于那些在团队或者企业中，受困于应接不暇但成果寥寥的战略会议的人，这条界线在他们身上的作用就尤为明显了。

从认知和大脑研究领域我们曾了解到成年人在进行画画、涂鸦和商业视觉活动时，会同时调动左脑和右脑两部分的功能。而直到 10 年前，关于左脑和右脑工作原理的研究依然处于相对停滞的状态。如果用非医学术语表达，左脑一直被认为主要控制着人类的商业行为——分析性、理性、线性以及条理性。会计师、律师、医师和商业领袖都被认为是左脑思维的成功范例。这些成功人士还需要用右脑吗？



传统意义上，右脑的作用长期被认为与直觉、关系、视觉系统、随机性、混沌状态、创造能力以及非线性思维相关。画家、音乐家等“创造型”人物懂得如何使用右脑。或许从事市场开发和销售行业的人也需要一些右脑思维，因为他们所从事的行业也需要一些创造能力。基于对这些“事实”的

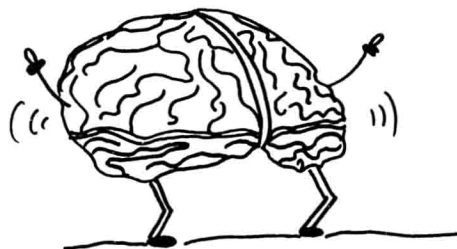


认可，我们在接受早期教育时就被划分为具有“创造力”的学生和“更为严谨”的学生。

我们现在知道一些重要的外部刺激能够促进大脑的左右两边协同工作，这种刺激主要来自以下三个方面：美术、音乐和数学。当我们集中精力听音乐、思考数学问题或是画画时，我们的大脑突触就会像烈焰般“燃”遍大脑的两个半球。美术和音乐能够改善大脑的灵活性，提高其认知能力，增强其记忆各领域信息的能力，并最终影响到其今后的学习能力。



以前，我们认为大脑两个半球是各自独立工作的。现在，我们知道这两个半球的工作是密不可分的。米丽娅姆·韦雷德在一份最新的研究报告中说：“视觉意象是左脑和右脑如何同时工作的又一例证，虽



我们正在舞动的大脑

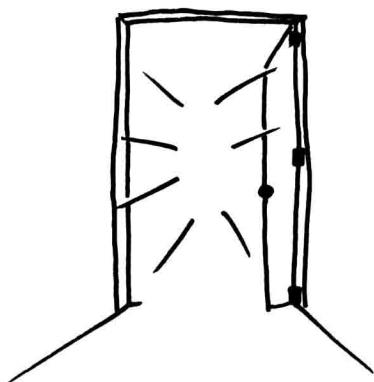
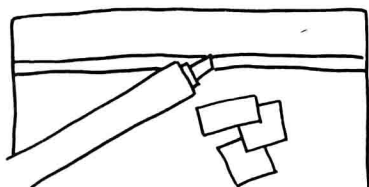
然目前广为接受的观点是，视觉意象是一种右脑的作用，但是大量确凿的实验已经发现左右脑的一些具体位置对于全面认知能力都发挥着非常重要的作用。对正常成年人的脑成像研究也发现大脑的两个半球都存在活动迹象。”右脑的随机性、关联性和系统性与左脑的线性和条理性以我们能够理解的方



式有机结合，左脑思维中萌芽的全新联系、观点和希望，与右脑收集组织的信息协调配合才能发挥作用。诸如此类的研究结果为全新的思维、工作甚至未来的商业模式提供了支持。

此外，大脑的中央部分起到了协调左右脑信息互动的作用。前额叶皮层（我们大脑的前部）“在思考未来、制订计划以及行动落实方面发挥着重要功能”。大脑边缘系统（深藏于大脑中央）的“功能与神经结构紧密相连，不断影响着我们的情绪性行为”。通过整个大脑复杂的神经系统，人们能够认清规律、展望未来，遇事时先做出感性反应，再基于我们看到、感觉到和认识到的东西做出理性的决定。

我们在观看别人画图、自己动手画图以及和别人一起画图时，自己的身体和大脑都在不同程度地参与其中，这种参与有视觉上的、身体上的（通过手中的画笔、记号笔或者铅笔等）和心理上的（通过背景来龙去脉以及图画的内容）。我们能听到画笔在纸上摩擦发出的声音，看到我们画出的内容，这些内容往往能够调动人的各种情绪（大脑边缘系统在起作用）。这样一来，大脑各方面的机能就会被充分调动起来，处理相关信息，获取所需内容。我们的大脑会给我们带来惊喜。我们调动自己的各种感官，我们思





考、寻找、模仿以及信手涂鸦，画画就像一把开启灵感之门的钥匙，有了它的帮助，我们的思路就会豁然开朗，产生与平时循规蹈矩地使用数据表格、阅读或者聆听情况介绍时截然不同的思维方式。我们通过思考、感知以及观察等多维方式所获取的信息还能够通过图画表现出来，这为我们提供了一种与周围同事分享观点、取长补短的全新模式。不同于以往的一题一解，人们在关注图画时，大脑会从多个方位、不同角度思考问题，能促进我们思考和寻求解决问题和应对挑战的多种方案，实现一题多解。这就是所谓的在行动中获得解决方案，而这种情况大多在我们涂涂画画的过程中出现！

团队和行业如果取得了这种集体突破，就会给自己带来众多业务创新和发展壮大的机会。我们在听到微软的比尔·盖茨和史蒂文·鲍尔默以及苹果的史蒂夫·乔布斯早期创业的故事时，会钦佩和仰慕他们不走寻常路的思维方式、他们的果断和毅力，以及他们的创新能力。他们志存高远，辛勤工作，同时也对自己与众不同的理念



会取得成功深信不疑。这些人都通过充分调动自己大脑的各方面机能，另辟蹊径，获得了前人未曾取得的成功。他们也曾使用工具、谈话以及图像等手段刺激自己的左右脑进行互动，调动大脑边缘系统服务于自己的事业。当时他们已经意识到自己大脑这方面的能力了吗？他们是主动如此才能“与众不同”的吗？他们的故事给了我们肯定的答案。但这种多维思考、形成



合力的方法只属于少数几个人吗？未必。正如我们刚才所讲，我们的大脑与其他人并无不同，真正的不同在于是否有勇气以全新的方式投入工作。

在后面的几个章节里，我们还会拿出肖恩的故事，分析他如何带领自己的团队，通过使用图画打开灵感之门实现商业成功。



# PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

---

## 第4章

### “三步走”画出你的商业战略

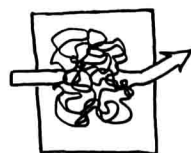
---



在第2章中，我们讲到了肖恩及其团队的故事。其实他们取得的成功并非难以企及，也绝非独一无二。让企业扭亏为盈需要有优秀的领导、正确的方向、心无旁骛的专注、持之以恒的决心、深思熟虑的计划和坚持不懈的努力。肖恩和他团队在此过程中的独特之处，就是他们处理工作的方法。



在实际工作中，不管商业战略诞生于何种模式或途径，有三条简单的原则能够确保你的商业战略得到图画的支持。将这三条原则与图画结合，可以让商业战略简洁明了、重点突出，用最短的时间和最低的物质成本将战略的行动步骤及可能的结果勾勒出来，取得意想不到的成果。



捕获复杂性

这三条原则是：



描绘目标

捕获复杂性

创造可能性

在接下来的三个部分中，我们还用肖恩的故事来逐一阐述这三条原则，我们会结合具体操作人员的理解和客户的反馈，通过图画的形式展现出每条原则的关键特性，以帮助大家记忆。这样做能够让你掌握每条原则，并尽快将其应用于商业实践。在经过些许练习和实践后，大家就能够将这些原则应用于实际工作之中，以画图的视觉方式动态地开展工作。这几条原则即是描绘商业策略的基本工具。

## 第一步：描绘目标



肖恩在为他的部门寻求解决方案的过程中，对自己的团队、自己所在部门想要达到什么目标心知肚明。虽然他还不能完全明确预见结果，但凭借他在公司多年的经验，他相信自己一定能够有所突破。通过发动整个部门集思广益，再加上丹尼尔的帮助，大家对本部门未来的发展目标达成了共识，确定了达到该目标需要经



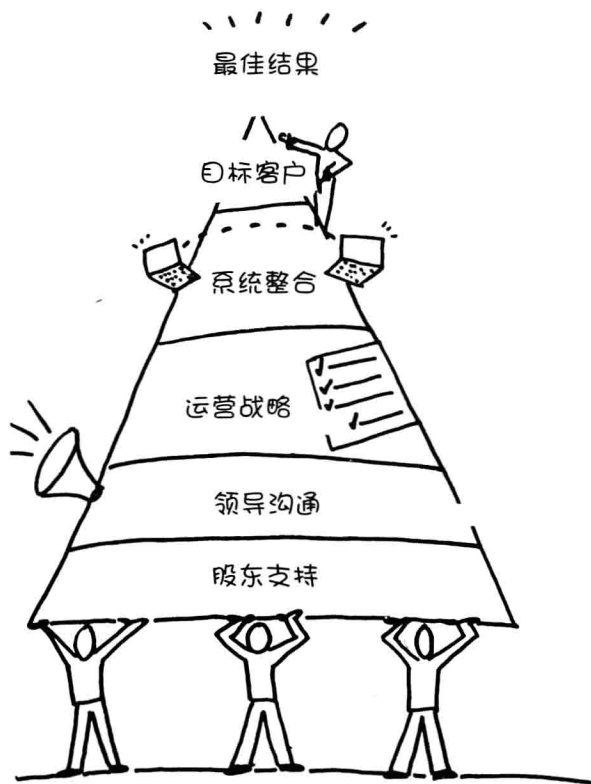
历的步骤，并根据图画中标明的每个步骤“按部就班”进行，由此他们踏上了部门重组、再创辉煌的征程。

在落实商业战略的过程中，勾画出自己的目标往往成为起步阶段的最佳选择。因为确定的目标能够提高团队的专注度，明确前进方向，让每个团队成员明白自己在此过程中扮演的角色和承担的职责，也就更容易为共同的目标形成合力。当有多重利益牵扯其中时，勾画出个人和团队的目标还能帮助理清利益关系，实施有效的管理。用图形勾画纷繁复杂的项目可以让团队成员定期修正自己的工作，确保他们按照先前确定的目标和方向前进。拥有了目标路线图，只要你看到需要修正的东西没有显示在图上，你就可以进行修正，质量监督由此变得简单明了。

下面这个例子是我们在和客户讨论一项复杂的信息技术（IT）变革的时候出现的。该系统 and 流程的革新涉及全世界 12 个国家，涵盖了商业运作、技术研发、成果推广、销售运营等领域，关系到来自不同国家、居住在不同时区、使用不同语言 and 不同文化背景人群的利益。由于此款 IT 产品对公司的转型至关重要，因此需要与众多股东接触，说服他们，以争取他们对此次变革转型的支持。我问我的客户：“对于你 and 公司而言，最希望这个项目取得的结果是什么？”她开始描述一款整合了各方优势，更加便于操作的全新系统。根据她的描述，我画出了一幅金字塔状的目标路线图。对最终目标的关注将我们的注意力引到了一些与其相关的具体细节上，这样一来，哪些人是此次转型过程的关键人物也变得显而易见。随即，她开始设想使用何种沟通手段，以及具体运营策略以保证此次转型给整个系统的方方面面



带来好处。基于对业内人士的了解和他们与股东关系的信任，她可以预测到自己所设想的蓝图如何在各方利益的权衡过程中得以实现。通过她的描述，所有相关因素都在一幅图画上展现出来，她与自己项目小组的其他成员分享该路线图后，大家就能共同利用此图引发连锁反应，对各自的工作成效进行合理评估。



想象是一件非常美妙的事情。“从神经学的角度来讲，想象一件事情与实际去做这件事并不是天壤之别。”《大脑的自我改变》一书的作者诺曼·多



伊奇博士认为，人们在操作某件事与想象这件事时所运用的是大脑的同一个部分，他指出，“这也是想象力可以提高实际操作水平的原因”。从神经科学的角度来看，想象力源自大脑的前额皮质，它

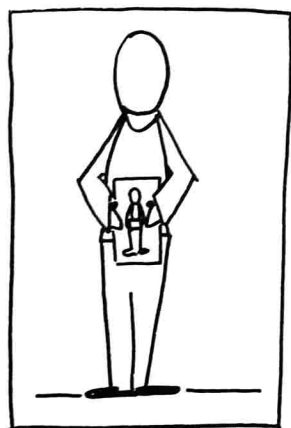


能够让人看到超越当前的事物；而直觉源自大脑的边缘系统，它负责评估想象到的事物与现实的相关程度。显而易见，在探索操作与想象之间关联的过程中，图画是仅有的几个能将想象和直觉有机结合的媒介之一。最为成功的例子就是人们首先自己“看到”（即想象出和感觉到）某个事物，然后使之出现在实际生活中。通过图画这个体系，我们可以在超越现实的同时，检测自己提出的假设是否合理，从而提出可行的革新方案。

多伊奇把这个过程称为“大脑热身”，就像运动员、音乐家等在比赛或者重大演出前要做一些热身练习一样，他们通过对自己可能面对的各种情况进行设想，并评估自己在相应的知识、技能和经验等方面的储备，就能知道自己是否能够从容地完成任务。活动前反复地大脑“热身”为取得成功提供了保障，最后的结果往往是大获全胜。

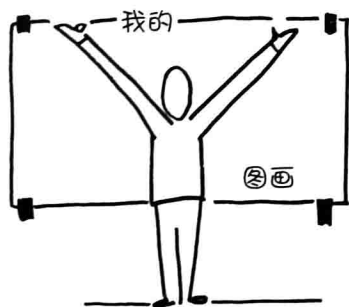


其实这种做法并不仅限于运动员或者音乐家这两个群体，包括商界领袖、创业精英甚至普通员工在内的所有人都可以大胆使用这种做法，合理地



对未来会出现的情况及结果进行设想。你和同事一起，为了共同的目标，在脑海中反复勾勒各种形象，努力思考完善自己提供的解决方案、产品、服务或者流程的各个方面，这个过程就是这种方法的具体实践。有风险，自然也会有回报，只要大家共同开动脑筋，共同挖掘自身潜能，就能够创造无限可能。这样一来，所有人都能像刚才提到的运动员一样，为自己勾勒出一幅清晰的

图画，并在脑海里以及平时谈话过程中反复斟酌、思考、讨论可能出现的结果。这种勾画未来的方式有理有据，合情合理，并能够很好地与团队或者个人相结合，因此很令人信服。图画因此能够成为团队的一分子。



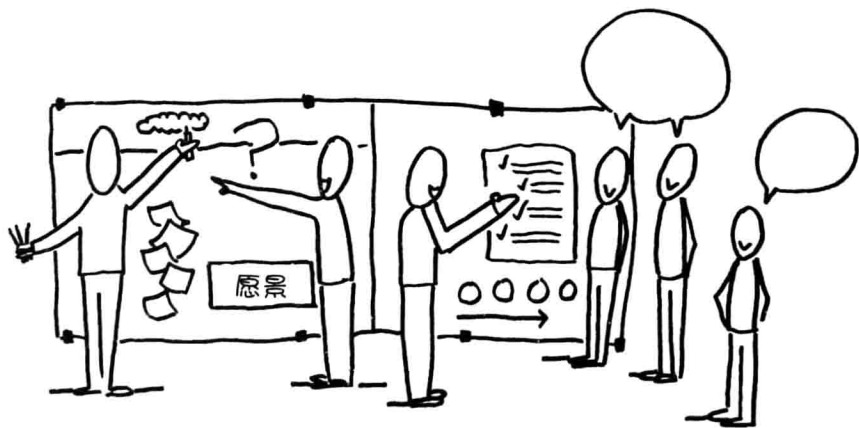
当局者迷，旁观者清，因此在为自己确定某个特定目标之前，必须尽最大可能跳出自己团队这个小圈子，让更多的人对自己的想法进行论证和评估，一幅内容丰富的路线图通常是在大量质疑和不断修订的基础上产生的。但现实中经常出现的情况是，人们在征集意见的过程中很容易随

波逐流，进而主观地认为：“是的，我们已经找到了正确的方向。”别那么着急下结论，将自己的思维限定于某个结论或者以偏概全的做法，实际上是将自己封闭起来，与他人交流分享图画得到的启发也就会流于形式，无从落



实。仅从自己希望的角度观察整个图画，你和自己的团队实际上是拒绝了其他人的建议，他们会认为你已将所有因素都考虑到了，但实际上你只是在寻找他们对你既定方向的支持。这样一个将思维限制于固定结果的团队当然会为自己的这种选择辩护，而且他们还会努力将自己的想法推销给他人，他们这么做的唯一目的就是想确定自己“是正确的”。

与人交流分享一幅并不完整的图画有很多益处，最大的好处就是能够凝聚集体的智慧，通过大家各抒己见、集思广益所得到的启发，不但能够改变原始图画的面貌，还可以改变你的整个工作流程。不少客户曾表示，他们在广泛征集意见的过程中还发现了“缺少的信息”和“忽略的细节”，甚至会得到“先前从未想到过的全新战略”，以及“触手可及的成果”。将商业战略用图画表现出来的意义在于提供了一个平台，让你、你的同事以及更多的人能够通过这个平台分享自己的观点，而不是展示某个战略或者行动的“最终结果”。因为结果可能会和我们当初的预期大相径庭，这里就有一个例子。





我在伦敦一家小有名气的科技公司工作时，公司销售团队正在寻求一种与公司业务量排名前 25 位的客户沟通互动的全新方法。因为公司研发的一款非常成功的在线产品没有得到这 25 家客户决策层足够的关注，销售团队备感沮丧，在经过一系列筹划和讨论后，销售团队认识到，在他们向这些客户在线推广这款产品时，这些客户公司的核心决策层并不在场，只有这些人才有权决定是否对这款新产品进行投资，但他们却对产品的作用和前景一无所知。因此，销售团队开始使用图画，力求让这 25 家公司高层决策者“看到”这款产品能给双方都带来良好的收益。销售团队通过图画呈现他们希望客户公司决策层得到的体验，同时自己的最终目标也变得清晰起来，即与排名前 25 位的客户间的年销售额提高 20%。为达到这个目标，销售团队计划与客户共同制定发展战略，携手前进，最终达到共赢。

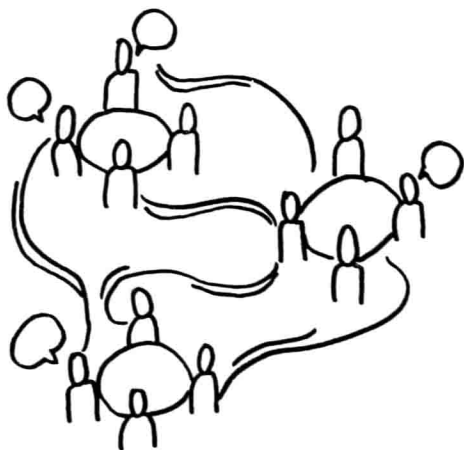
最终，他们决定在推广活动中为客户量身定制大型图画模板，同时还配有便于所有销售经理和客户经理快速上手的流程指南，供他们向高端客户推广这款产品。设计推广会本身并不长——仅需 90 分钟，但在这 90 分钟里，销售团队和客户经理会提出一系列设计好的问题，用于调动会场里每个人的思维，促使大家思索如何增进两家的合作，扩大利润，并且共同思考为实现这些目标和设想该在哪些方面做出努力，然后，销售团队在图画模板上使用不同颜色来代表各方具体要做的工作，这样一来，会议的内容就跃然纸上。通过这样简洁高效、互动性强的过程，他们不但轻而易举地让销售额增加了 20%，销售团队还和客户公司高层拉近了关系。有了客户公司高层对这种推广方式的认可，销售团队还把这种别具一格、效果极佳的做法推广到公司的



技术研发、产品销售、市场开发以及商业战略等各个层面，甚至该公司产品供应链上的各家公司都争相引入这种做法。

来自德国德累斯顿的商业顾问兼战略导图画家扎比内·泽德，在回顾图画在商业战略制定过程中发挥的作用时，曾经说：“图画是促进沟通的重要手段，能够搭建相互了解的桥梁，让纷繁复杂的问题变得清晰有形，真实反映其本质。比如，图画可以从不同的方面展示这家公司的情况，同时画图的过程也吸收融合了每个人的思维方式、观点和理念等，给人们提供了‘鸟瞰’全局的机会，即将大家讨论的过程及产生的想法和理念都呈现在纸上，大家就能够更加便捷地理解这些想法和理念，并将其付诸行动。”

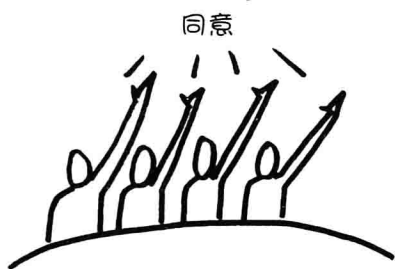
与他人讨论分享业务方面的信息在日常工作中是再平常不过的事，但这种讨论分享有两种形式，一种是隐性形式，在不知不觉中发生（比如茶水间的闲聊）；另一种是显性形式，大张旗鼓（比如在标志性建筑里召开大型会议）。使用非正式的谈话型沟通方式能够让大家更充分地调动思维，



形成全局观，并针对所要达到的目的各抒己见，产生一些意想不到的想法和建议。在不同部门之间和不同公司之间的交流过程中，包括各自所在部门或公司的组织构架、审批程序以及企业文化等方面的微妙差别都成为讨论

的话题。经过这样的反复讨论，大家也会更加清楚能够取得何种结果。

我们在各抒己见讨论将会取得的成果的过程中，团队领导们通过这些图画进行换位思考，了解大家是如何看待自己的公司和部门的。而作为管理者的团队领导们通常会更为关注员工的工作模式，企业内部信息回馈的顺畅度，以及整个行业系统中尚未引起重视的空白。为什么会这样？正所谓“一幅图画胜过千言万语”，同样的图画在不同人的眼里可能会有不同的意义。如果放在某个公司或企业里，图画能够展示出这个单位在同一时间出现的所有情况，包括市场竞争中的优势、发展方向上产生的矛盾和困惑等。通过图画，所有人的想法都能够展示出来，凡是提出自己想法的人都是正确的，因为每个人的想法都很重要。



由于对图画的阐释可以仁者见仁，没有对错之分，这样也就省去了对某些特定词语含义咬文嚼字，做毫无必要的争论。只要对图画的内容达成共识，团队和公司之间就有了合作共赢的基础。这种做法在不同语言和文化的人群交流

过程中尤为有效，大家可以搁置因语言习惯和文化背景不同在交流过程中产生的不快，集中精力讨论图画给各自带来的启发。这个讨论的过程摒弃了正式陈述报告的模式，而是通过谈话和讨论的方式让大家各抒己见，通过讨论达成共识、建立合作，最终找到深层次问题的解决方案。总而言之，相比于对某个书面文件达成一致，对一幅图画的内容达成共识更容易些。



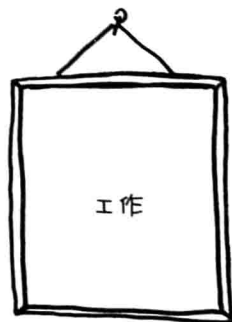
在分享图画的过程中充分发挥想象力会得到非常有益的结果。

战略家乌尔里克·鲁德贝克在他的著作《战略视野的作用》中评论道：“现在可以让团队里每个成员充分发挥自己的想象力，图



画赋予了他们自由，让他们可以通过直觉和意识发掘创造力，而不必字斟句酌、无所作为。”这种自由和创造力不仅能够带来新的思维方式，还会带来全新的力量，影响我们对未来的理解。这种力量是大家通过图画进行思维碰撞、集思广益产生的，它将推动我们进入下一个阶段——计划和落实。

通过图画，人们能够为自己所希望得到的结果构建出理论和实践框架，如果能将这种框架进一步在不同人群和公司之间分享，它将会发挥更大的作用。面对不同的人，图画都能够将我们的目标、当前的位置以及可以采取的手段等因素展示出来。每个人都能找到图画中自己对应的角色，然后找到合适自己的位置，集中精力准备自己的下一步工作。大家在讨论图画勾



勒出的目标的过程中，每个人都会从自己的角度进行思考，想想自己该如何去做才能达到这个目标，他们可能会在图画中看到自己曾经提出的想法，也可能会发现一些别人提出的对自己有利的想法。图画不同于信件、合同或者工作报告，每个人都可以根据自己的理解和自身特点，取其精华，去其糟粕。



纷繁复杂的商业体系中充满各种各样的竞争和挑战，身处其中的每个人都背负着巨大的压力。因此对于公司或企业来讲，看清、理解并阐明自己想要达到的目的至关重要，明确的目标能够指引企业前进的方向，充当企业的“北极星”。

从普通员工到企业高管，每个人都在关注着自己的公司在向哪个方向发展，为什么朝着这个方向发展，以及将会采用何种步骤等问题。“北极星”这个概念的含义是要让公司所有人，不论职务高低，都能看到企业的发展方向。前文已经解释了，需要明确团队目标和要达到目标应具备的条件。



只有企业上下所有人都目标一致的时候，企业才有可能取得最后成功。但如果你想要大家都心往一处想，你就必须让大家理解你设定这个目标的前因后果。在这个过程中，可能需要你对你原先勾勒的蓝图做一定的修改。如果能做到这一点，你的员工肯定对你邀请他们一起成就梦想感激不尽。这样一来，员工们会全身心地投入工作，而不是仅仅完成领导

交办的任务。虽然用图画描绘自己的发展蓝图这种做法听起来简单直观，但至今这个方法还未在全球企业中得到广泛应用。

在使用图画描绘发展蓝图过程中需要注意的另外一点是：由于我们生活在一个飞速发展、日新月异的社会中，必须要描绘“合理的目标”，然后“立即实施”。社会飞速发展，市场瞬息万变，你在这一刻描绘出的“合理的

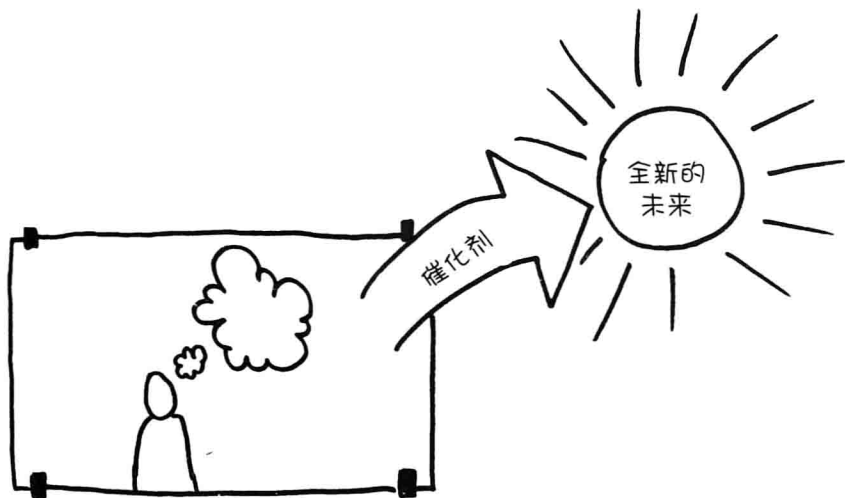


目标”在下一刻未必就是正确合理的，死守着最初的规划是不明智的。在《哈佛商业评论》杂志里有很多对企业故步自封而最终失败的研究，这些企业最初都认为自己创造了或者是找到了市场需要的“解决方案”，但最终的结果是要么他们的方案未被市场接受，要么市场已经发生了变化，但他们的产品和服务还是一成不变。在21世纪，企业获得成功的关键素质是具备灵活地适应市场变化的能力。任何一家企业的成功都基于以下几点：首先，对客户需求有预判，然后在正确的时间给客户提供的产品和服务，还有就是根据需要随时做出改变。因此你、你的团队以及你的企业也应该具备这种能力，即能够根据环境变化及时调整修订先前设定的目标。事实上，这才是成功的关键。世上没有能一下子解决所有问题的万能钥匙，但在瞬息万变的当今社会，记住以下内容或许会有帮助：

- 相信自己的知识。你能够在当下的位置上发挥自己的作用，是因为你所拥有的知识和取得的成绩。
- 相信自己的经历、经验和人脉。这些都是宝贵的财富，在前进过程中，你可以利用这些财富随时检验自己的方向是否正确，若出现偏差可加以调整。
- 充分利用周围的资源，不管是不是你的同事，他们的知识都可以为你所用。从不同的角度看问题，你能够更容易地明白自己描绘的蓝图中有哪些目标需要改变，哪些可以保留。
- 尽可能地将你用图画描绘的结果与他人分享。这样不但能让你更为专

专注于自己的目标，还能帮助你做出合理的调整。

- 在掌握了充分的证据、获得了足够的数​​据，并有合理的理由支持之后，不要害怕修订自己原先设定的目标，因为这是市场的需要。



用图画描绘出你的目标的过程也能成为其他事物的催化剂。在画图的过程中，你只需将大家的观点融入其中，就能将一个缺乏活力、一盘散沙的团队变成一个高度专注、活力无限的集体。这样一来，图画还能够为大家指明道路和方向，让每个人都清楚自己何时该做什么事以及这么做的原因。以下是对使用图画描绘目标过程中一些关键点的总结：

1. 将预期结果用图画描绘出来。相信自己和自己的想法。
2. 用想象力和直觉去检测你的假设和想法。
3. 与团队或机构里的其他成员就你的图画进行探讨，以绘制出含义



更丰富的图画，将大家所看到的可能结果囊括在内。

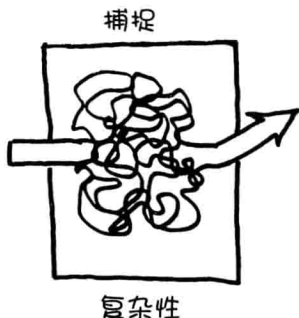
4. 用图画描述出你的想法、预期结果及策略，从而为行动一致、意见统一奠定基础。

5. 不要死守着你已经描绘出的目标，或是坚信某一个目标是最合理的。多去了解系统中有哪些模式、挑战及其他条件可能阻碍你取得成功。

6. 不要害怕改变预期结果，根据朋友、同事或者市场本身所提供的新信息和数据对预期结果进行恰当调整。

## 第二步：捕捉复杂性

在肖恩和他的团队构想一系列预期结果并根据图画采取行动的时候，他们也在搜集关于部门的复杂信息。当整个部门都参与进来的时候，更多的复杂问题出现了，同时，肖恩也发现了一些固有模式和行为表现，正是它们给部门造成了困难。随着肖恩对情况了解的不断深入，以及问题的复杂程度不断增加，他的商业视野变得开阔起来。他注意到了行政、运营和功能方面存在的挑战和分歧，却不知如何解决这些问题。由于丹尼尔已经将复杂性都捕捉到了，并且在一幅图中展现出





来，部门中的其他人便也能看到复杂性了。团队和团队成员一旦理解了在图画中反映出来的现实世界的复杂性，他们对自己所在部门的看法和对自己工作的看法就将随之改变。这样一来，复杂性就变得容易驾驭了，而且人们的思想和行为也不再受到束缚，整个部门也可以分清工作的主次了。人们知道自己应该关注什么才能实现目标。复杂性是肖恩关注的中心，同样，今天对所有的企业来说，复杂性都是关注的焦点。



我们在工作中会遇到不同的复杂性，这些复杂性限制了我们的创新思维，致形式主义盛行，让我们在不了解甚至根本不关心的细枝末节上浪费时间。我们不知道人们想要什么，也不知道自己想从别人那里得到什么。我们便像是一只脚还停留在工业时代，另一只脚却已经跨入了未来世界，我们试图同时理解过去、现在和将来。

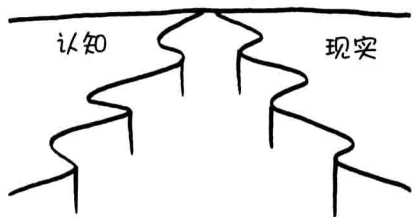
纵观整个行业，管理者及其团队企图通过日常管理在外部影响和新机遇



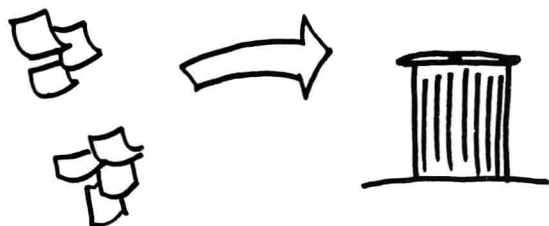
之间寻找平衡，却忽略了能产生效益的方面。这种做法轻则使商业环境躁动不安，重则造成严重后果。约翰·科特曾在《哈佛商业评论》发表过一篇名为“加速！”的文章，他在文章中说道：“我们数十年来所使用的等级制度和运营流程，如今已经不适用了，它们没办法帮助我们在当今高速发展的世界中取胜。事实上，这些旧制度和旧流程甚至会成为我们在市场环境中参与竞争的阻力。如今的市场缺乏连续性，改革者必须做好随时面对新问题的准备。”

要想让项目在战略层面和实际操作层面上同时运作，团队领导和团队成员就必须找到简单便捷的方法，使自身不受复杂性的影响。但在现实生活中，管理者们往往都没办法做到在处理细节的同时去发现有助于成功的联系和条件。我们今天所做的决定对公司或团队未来的绩效都是有影响的，但是，如今的商业环境中充满了迷惑、对立和复杂的干扰因素，我们如何才能确定怎么做才是正确的呢？我们如何去辨别什么对当前业务是有用的，什么是没有用的？团队成员和团队领导者所认为的正确与否与现实世界之间有着明显的差距，我将这种窘境称为“认知与现实之间的差距”。

认知包括那些流传于茶水间，从老职员到新职员口口相传的故事和观点，也包括没被讲出来、没被讨论过的假设和期望。每个人在工作中的所见所感都是一样的吗？当然不一样！每个单独的个体所看到和感受到的事物是不一样的，因此，团队的所见所感也



是不一样的。我们每个人每时每刻都在创造着属于自己的现实，这就是人类的伟大之处。



认知是人类求生本能的一部分。人类固有的基本生理系统和复杂生理系统保证我们几乎在任何环境中、任何条件下都能生存下来。人

类大脑通过神经元系统向周围器官发送信息，让我们知道在特定的环境中应该做出什么反应，比如答疑、创造、策划、规划、逃避、奔跑和发冷等常见反应。这些反应保证了人类的持续生存。人类大脑能对信息进行分类整理，将信息按重要顺序排列，舍弃那些不重要的、跟生存没有关系的信息，大脑的这种功能是人类生存进化的结果之一。大脑的这种分类整理的能力，部分是由人体内的生化反应所控制的，部分是由环境造成的，而这种能力在很大程度上取决于每个人的成长环境。我们每个人在孩提时代对世界的认识决定着她/他成人后对世界的看法和感受。这种分类处理的过程，我们的大脑每天都会进行上百万次，只是我们意识不到罢了。大脑的这种功能将我们认为重要的、需要关注的信息分离出来，将不重要的信息舍弃掉。这种分类功能在生理和心理两个层面上保护着我们。生理上，当面对可能的攻击时，基于大脑接收处理后发出的信息，我们可以选择逃跑或者对抗。心理层面上，大脑可以恰当地处理接收到的信息，帮助我们处理各种情绪，比如压抑、兴奋、害怕、紧张、恐惧等。



我们每个人每天都会有这些反应和行为，没有几个人例外（孤僻症患者的情况略有不同，这里我们不做陈述）。想想看，一个拥有上百人的公司，每个人对“竞争”、“绩效”以及“成功”等概念都有不同的理解，因此，公司往往会面临一些颇为复杂的问题。公司是生产和销售产品以获得利润的机构。不同的人进入公司，往往会将其个人特有的文化、语言、价值观和认知带入公司，这一切交织在一起，无疑会使产品或服务的研发生产、销售及发送变得复杂。

人们在商业环境中使用图画，能够将团队中不同个体的理解认知和当前情况同时捕捉并呈现出来。如果在人们分享自己对公司的看法和感受的时候，用图画将所讲述的内容呈现出来，我们就会得到不同的结果。来自墨西哥的资深商业顾问和战略沟通分析师卡洛斯·莫塔表示：“这种方法并不是让所有的复杂问题及其构成因素从此消失。我们将人们叙述的内容和他们的观点视觉化之后，就能够掌握足够信息去弄清楚人与人之间的动态关联，而



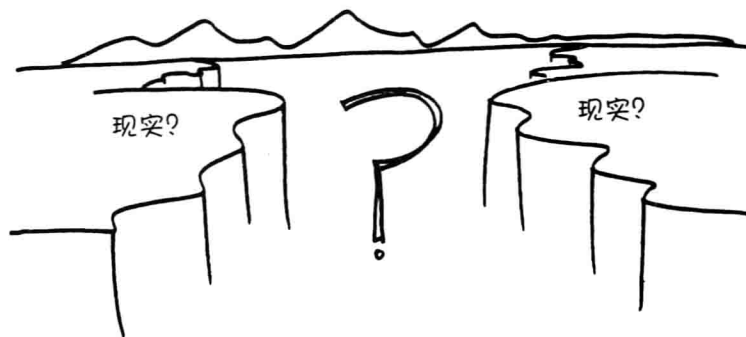
且信息量还不会过大到干扰我们的思维。图画能够让我们摆脱复杂问题的干扰，跳出圈外，将整个体系看作一幅完整的画面。当我们能站在一个更高的角度重新审视问题时，我们便能够看清并理解认知与现实情况之间的区别了。”（认知可能是一个假设、一种固有观念，或者是我们对某物的印象；现实则可能是利润下滑、员工离职，或者是因竞争丧失市场份额等实实在在的情况。）

在职业生涯的早期，我曾在美国本土一家非常出色的公司工作。这家公司领导团队的成员个个成熟干练、知识渊博、经验丰富。该公司还有一条根深蒂固的经营理念——公司的各阶层员工都要参与到企业的长期战略规划之中。在当时这个正在成长的行业中，以这种方式进行新产品的研发以及借助老顾客对产品进行检验都是可行的。看上去，这家公司好像众星云集，要干一番大事业似的。然而，在过去的 20 年之间，该公司的规模变到只有原来的四分之一，简直是应该自惭形秽了。到底发生了什么事呢？

人们的认知与现实情况之间往往是存在一定差距的。之前该公司与政府签订过一个利润丰厚的合同，足以维持公司的运营，这样公司就可以把更多的精力用在研发生产其他客户所需的产品之上。然而，政府合同到期的时候，公司就得为续约重新投标了。但是，公司领导层却没有在续约之事上花费精力，他们认为与政府续约轻而易举，因为他们和政府部门的关系一切正常，另外，虽然该产品的专利权即将到期，但是该公司的产品仍然在市场上占据主导地位。因此，公司领导坚信顺利与政府续签合同是必然的事情。但是他们有一个致命的盲区，即没有意识到他们供给政府的主要产品已经过时



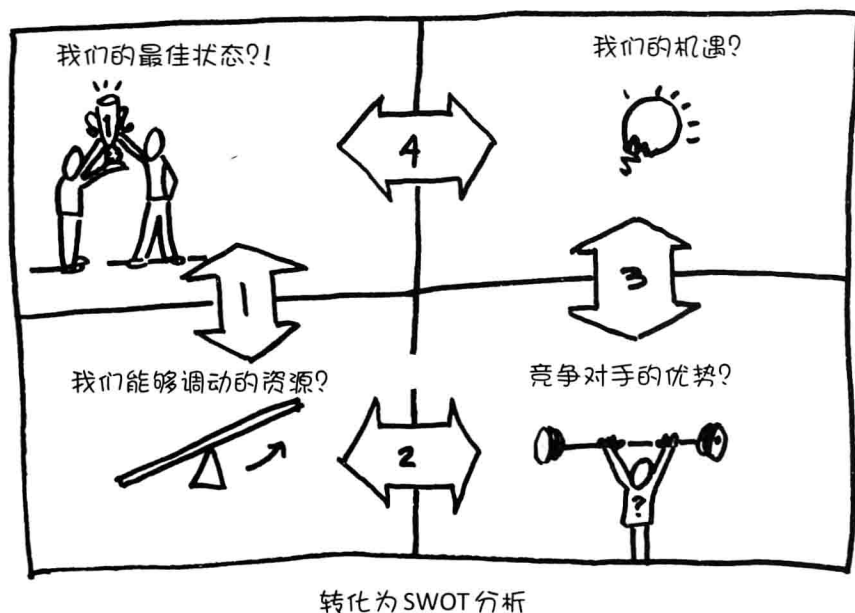
了。一旦合同到期，该产品的专利也到期了，其他公司就有机会与该公司重新竞争。因此，当其他公司设计出性能更好的替代产品时，他们就有机会与政府签订合同。确实有其他公司做到了这一点。



类似的商业事件不是第一次发生了。如果现实情况与人们的认知之间差距过大，我们就必须采取措施缩小这种差距了。面临这种问题的公司和团队可以使用我们熟知的相关传统商业途径来了解现实与认知之间的差距。这些传统商业途径包括差距分析法、SWOT分析以及环境扫描法等。在管理层看来，上述方法都是行之有效的，并且人们在与同事合作进行上述分析的同时，大脑可以空闲下来思考，甚至可以利用这个机会想出与他人不同的方法。而将图画应用于上述任何一种方法都是非常高效的。面对一大张充满图形和颜色的图画进行分析，人们起初可能会觉得有些凌乱感，但是很快就能看到认知与现实之间的差距，迅速开始思考缩小差距的方法。

想要尽快找到复杂性问题的核心所在，团队需要多花些时间去思考如何在特定的模型中提问。我们所提的问题越具体，得到的答案也就越具体、

越详尽。比如说，在SWOT分析中，针对“优势”这一项，我们问的问题可以是“我们擅长什么”。但是想想看，如果我们将问题改成“当我们公司处于最佳状态的时候，我们在做什么，在说什么，在生产什么”时，分析结果会不会有所不同呢？或者说，在SWOT分析中考虑“劣势”这一项时，如果我们提出的问题是“竞争对手的优势是什么，我们是如何知道这些的，我们自己有什么不同呢？”我们能否得出不同的信息，有效、迅速地缩小认知与现实之间的差距？

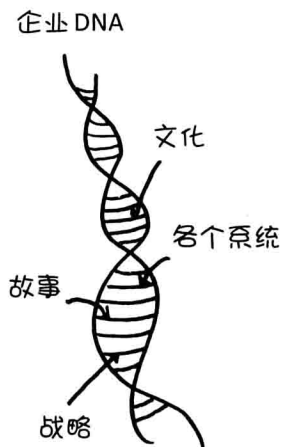


多花些时间去思考要提的问题，我们可以得到包含企业所面临的大部分复杂问题的图画，同时可以更快地找到我们所面临的障碍和可能的假设。看



着商业导图，指着图中标示出来的假设，我们可以进行更深层次的思考：“为什么我们会这样想呢？”使用这种方法，我们能有效地剥开复杂问题的外壳，弄明白什么才是真正紧迫的问题，而什么可能仅仅是干扰。相关度高的问题能促使我们创作图画，使用比喻的方法，帮助我们有效地捕捉到复杂性，让团队每个成员都看到问题所在。站在一定的高度去看，就能发现关键联系，找到盲区和其他阻碍团队成功的因素。

企业发展过程中受到各种内外因素的影响，比如企业运营状况、发展的活力、对手的竞争、市场的变化或缩水、历史问题的解决以及重要关系的维持等，这些因素都有可能与未来出现的机遇息息相关。捕捉复杂性就是一种分析思考公司面临的各種内外因素影响的方法，如今的商业社会当中，企业由不同层次的复杂因素构成，其中包含企业的遗传基因（DNA）、企业的内部文化、企业的发展规划以及企业的工作



方式等。如果仅有少数人捕捉到这些复杂因素，却不与他人分享，那么他们就只是停留在自己构想的环境中，他们所捕捉到的也未必能够反映企业的真实情况。“事实检验”复杂性的唯一方法是，在所应用的商业模型的基础上，将复杂因素图示化之后与他人分享，倾听其他人在看到这些图画后的想法，与大家一起评价讨论的结果。如果能再有单独的一页用彩色的图画将大家所讲的内容展现出来，那么各个团队和个人就可以毫不费力地融入进来，参与

大家的讨论，表达自己认为与原始图画所示内容相关的想法。

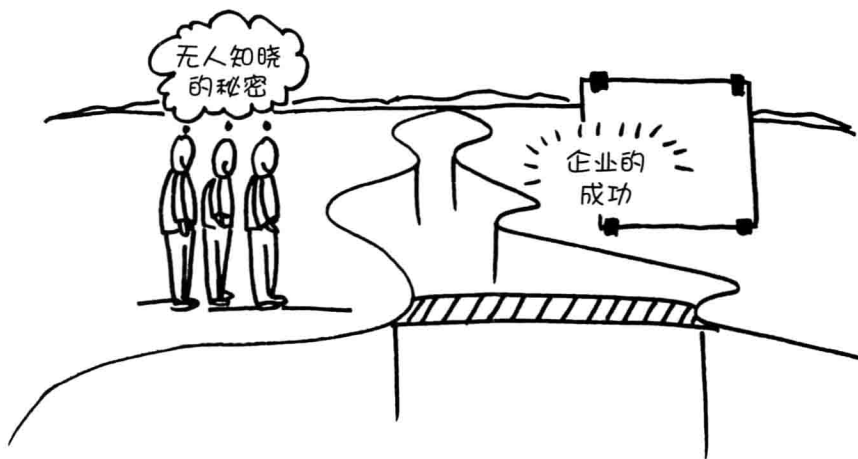
人们可以通过合作来理解复杂的问题，这种方式有助于缩小团队在特定环境中的自我认知与现实之间的差距。这种合作的目的是不是鼓舞士气，也不是为了提高员工满意度调查的得分，而是为了明确核心问题，帮助企业轻松准确地解决问题。令人高兴的是，今天团队合作比以往应用得更加普遍了，一个大型跨国企业的员工说：“我们开始与公司的资深团队合作时，就发现我们看到的问题完全不同，这就是为什么之前我们之间一直存在问题。意识到彼此之间的不同之后，我们就开始通过关注商业重点问题和相应的解决方案来帮助其他人。”

约翰·钱伯斯是思科集团元老级的首席执行官，他在接受《纽约时报》的采访时说到团队合作比以往更加普遍：“我属于控制型的领导，喜欢‘发号施令’，现在管理着 67 000 名员工，但是这种方式已经过时，如今的环境需要不同的领导风格，应该与员工有更多的合作。”钱伯斯改变了以前的领导风格，让更多的员工参与到管理工作中，取得了很好的效果。

在《曾经的辉煌》一书中，作者弗里德曼和曼德尔鲍姆在和杜邦公司第 19 任首席执行官埃伦·库尔曼（从 2009 年开始任职）的一次谈话中，库尔曼详细地描述了她对员工的期待，不论是高级副总裁还是一线工人，“我们希望每一位员工都参与进来，共同思考问题，相互沟通合作。要真正实现这一点就要求员工全身心投入，这样他们才能创造新的价值，而不仅仅是名义上的参与。不论你在公司担任什么职务，你都要清楚你的工作可以怎样为公司增值”。

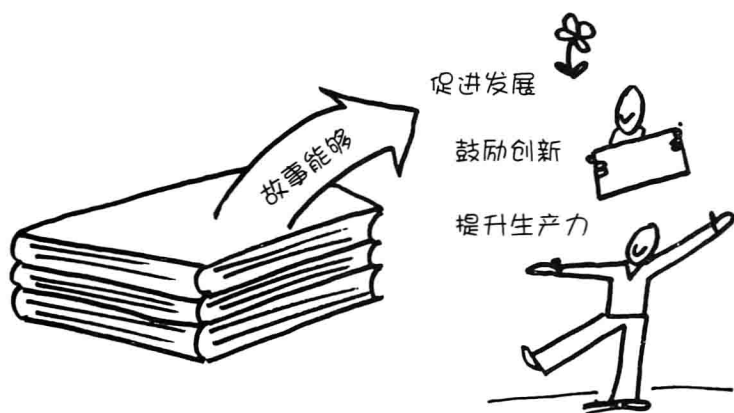


团队合作所产生的一个立竿见影的效果就是人们开始期待参与进去，这样他们就能更好地完成工作，更好地为公司创造价值。库尔曼的“员工参与”理念的核心是让员工参与企业战略决策的制定，比如确定企业发展方向和企业的年度重要目标等。领导层可以运用视觉工具（如图画）阐述自己的观点，供员工进行讨论、评价或补充。与企业各个层级打交道的团队能获取其他人无法得知的情况，进而找到解决问题的方法，但是人们很少询问他们是怎样思考的。让所有员工参与进来，用视觉工具分享团队工作的整个过程，也许能帮助企业发现制约或促进其发展的因素。



捕捉复杂性还包括改变在组织中长期存在、为集体熟知的故事，它们禁锢了人们看待他人的视角和对待机会的方式，也揭示了企业中固有的行为方式。这些故事带有很多理念、设想和期待，但从未得到领导或企业团队的确认、否定或证实。依据卡洛斯·莫塔的观点，在特定领域中，复杂性来源于

组织中微妙的动态交流，而故事很有说服力地解释了人们为什么用惯性思维看待问题。



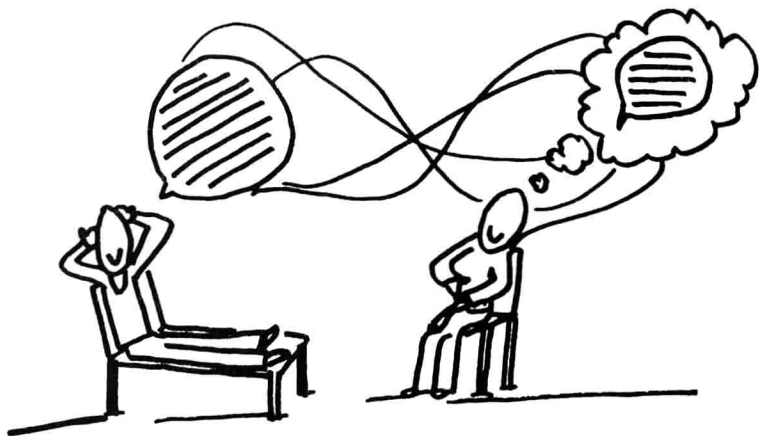
故事的影响力是不容低估的。玛吉·寇尔丝·贝克在《纽约时报杂志》上发表过一篇文章，名为“墙头草的思维”，其中提到了弗吉尼亚大学的心理学教授、《转向》的作者，蒂莫西·威尔逊的观点：“故事比数据更具影响力……因为故事能够让人们感性地认同某观点，接纳本来被视为‘局外人’的群体。”故事包括人们的各种经历和情感，便于记忆，这就是它们能在企业中迅速传开的原因。我们的目的是告别增加复杂性的故事，努力传播能促进企业发展、鼓励创新、提高生产力的新故事。复杂性是阻碍企业前进的重要因素，所以我们要准确地捕捉到它，正确地理解它，找到解决方案。在团队中流传的新故事应该能够勾勒未来，释放团队的潜力，鼓舞每一个人。

企业需要依靠真实可信的故事，多角度地诠释企业文化和体制。图画和比喻能增加故事的可信度，如果能提前与精通战略绘图的人讨论，并让他们



在纸上直接演示，图画就更能帮助人们突出关键问题了。很多企业的未来都取决于企业中的故事、故事的讲述者、故事揭示的问题和创造的信任。团队的成员分享他们的故事能产生归属感，带来希望。

将故事图像化是管理复杂性的好方法。故事不分人、地点、情感和经历，所有的复杂性都体现在其中。因此，用比喻、视觉模板和图画表现故事，比演讲或报告更容易让人理解复杂性。



建立新的联系

由于故事讲述者要把自己的经历、情感与同事共同分享，所以讲故事是比较私密的事情。为分享故事创造高效、安全的环境是非常重要的，这有助于人们彼此之间建立信任。人们很喜欢讲述和复述故事，这是我们描述所发生事情的方法，然而并不是所有人对同一件事情都有同样的看法。我们很喜欢听好故事，因为它帮助我们理解讲故事的人，与其建立新的联系。

最后，个人分享的故事就变成了集体的故事。作为倾听者，我们体验了





分享的故事

讲述者的经历，开始用他的视角看待整个工作。当团队成员描述他的经历时，倾听者就能感知到他的困惑、沮丧和迷惘。当讲述者发现别人能与他用同样的方式描述这个世界，就会有一种被理解、被倾听的感觉，这时候呈现在整个团队面前的就是一幅大家共同理解的图景。这种方式是对人们认知的肯定，就像是肯定了故事内容的真实性。此时，通过这些故事，团队成员弄清了复杂性所在，就可以综合处理团队或商业中常见的关键问题了。团队成员可以很快主动采取必要行动并且清楚地知道每一步该怎么做。这种做法听起来好像有点儿绕，但是从图画中捕捉到的复杂性能使团队更快地进入下一步。



商业中应用图画的好处在于图画能够缩小认知与现实之间的差距，图画能够作为桥梁创造新故事。过去的故事会展示出过去那些让团队停滞不前的行为模式，以及制约了团队能力的设想和理念。人们在公司或团队中分享故事，这些故事便属于公司或团队中的每个成员。我们会记住这些故事，跟着故事行事，并且作为单独的个体，在我们讲述的故事中成长。

将公司发展方向视觉化是简化所见内容、促使团队前进的关键所在。其间所捕捉到的隐喻和图像是每一个讲故事和听故事的人都会点头同意并表达



认可的，人们以语言或非语言形式传达出的意思是：“是的，我有同感，有相同的经历。”

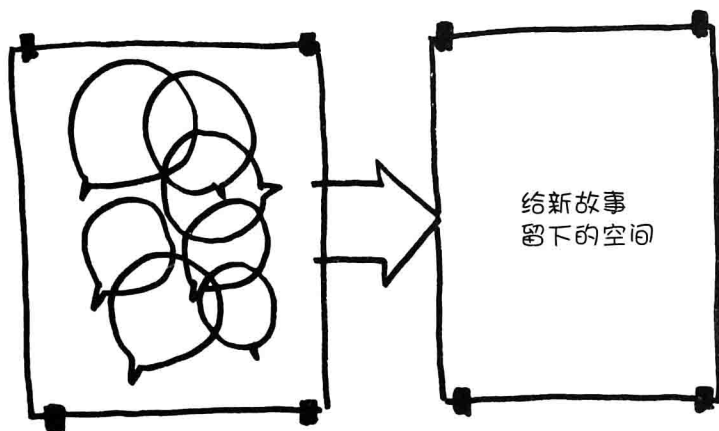
图画越简单明了越好，根本没必要画出引人眼球的精美图像。玛莎·拉娜根是斯派洛集团的首席执行官，同时还是一位初露头角的战略导图画家，她与我们分享了最近发生的一个关于活页挂图的故事。她为一位客户绘制了一幅挂图，她说：“挂图内容很简单，色彩也并不丰富，顾客们却非常喜欢，并对挂图简洁的描绘和得当的色



彩印象很深，认为它们精准地呈现出了他们所要表达的意思。这次经历改变了我对图画在商业中应用的固有观念。之前我一直都担心我画的图是不是精美，但是看到顾客对我简笔画的反应，我有勇气多画了。”有勇气使用图画，就相当于克服了捕捉复杂性过程中 75% 的困难，因为图画比文字所能表达的内容要丰富很多。

图标和图形常常用来描述旅行路径，可以是水路路线、陆路路线、乘车路径、导弹发射路径，或是爬山路线。人们在谈及自己工作经历时也像描述旅行一样，人们常常会说“我是真被卡住了”，或者“哎，我真感觉我可以前进，但是我该往哪走呢”。将商业比喻成旅行是因为两者都有前进的感觉，并且想让人们更容易“看懂”地图和讲述背后的故事。这个比喻的好处是旅行是跨文化的，因为每个人都有出行在外的时候。正因为旅行的普遍性，团队成员与团队成员以外的人都可以检视地图，找到自己的心理位置。

团队或企业可以选用比喻的方式阐明问题，这种方式清晰明了，为团队成员提供力量，使他们能够活在当下，走出过去的禁锢。这听上去可能有些自相矛盾，但是，人们一旦从困难中解脱出来，便有了前进的勇气。用比喻的方式，或者图画的方式，将自己的感觉和处境都描述出来，团队成员便都能够看到造成复杂性的原因所在，这样，不管是个人还是集体，便都可以打破束缚，继续前行。



通过图画、比喻和讲故事的方式来捕捉复杂性是非常引人注目的方式。故事还能展示出人们在商业环境中不常表露的脆弱。有一个参加战略会议的人讲了这样一个故事：“我记得老板讲述他与我们接触的感受时所表现出来的孤独感。当时我很想告诉他，我们都是和他一起的，他没必要一个人承受那么多。”这种通过分享而产生的“人情味儿”是变革的催化剂。大家的故事集中反映到图画中，为新故事的产生提供了空间。

复杂性一旦被以图画形式表现出来，就会得到团队成员的肯定和确认：



“这确实发生过，而我们现在正在前进。”导图是对过去事实、系统记忆、企业知识和员工感受的有形延伸。把自己的故事讲出来，让大家都了解，这对一些人来说可能是第一次。导图代表的是人们观点与感受的共同点，代表了促使团队前进、实现美好未来的信任和共同奋斗的情谊。

要成功捕捉复杂性，记住以下几点：

1. 提问。提出恰当的问题，并根据商业战略排序，用图画将问题反映出来，以缩小认知和现实之间的差距。
2. 分享。将上述图画和解决方案与团队成员分享，或者与小组成员分享，人越多越好，这样可以看到其他人是如何看待群体思维的。
3. 用故事和图画打破组织内部的线性思维方式。这种工作方式使人们能够用新的视角描述他人、组织体系和组织结构，这样，人们便可以放开过去，放眼未来。
4. 简化。记住，所有的人都可以融入图画，图画越简单越好。
5. 验证。图画是团队合作的产物。简单的图画却能使团队在关键问题和行为上达成一致。

### 第三步：创造可能性

在之前所讲的故事中，肖恩见到高管团队之后，接下来要做的就相当明



确了。他们心中早有计划，知道接下来几个月中要采取什么行动，因为他们的目标很明确：消除组织中根深蒂固的惰性。团队从新的视角反思和捕捉复杂性，并且开始看到新的机遇。这样，团队就有了活力，正如肖恩所说，团队士气受到了鼓舞。高管会议上绘制的图画使人们能够很容易地将注意力集中到重要的事情上。然而，

第一幅战略图也只能使团队及其下属部门走这么远了。

将所有部门聚到一起，便可以有效地“整理”工作空间，使人们从过去的观念和故事中解放出来，正视工作现状，清晰明了地知道每个部门接下来该做什么。人们聚在一起捕捉复杂性，综合考虑关键活动，带着新的兴趣和活力前进。下属部门的团队成员继续用可视导图提醒他们什么是关注的重点。带着新的活力，明确关注重点，他们在面对难题的时候便能够扭转局面。因此，他们才能在短短一天之内完成上述一切。

在上述故事中，我们看到，将商业战略转化成图画是一种可以提高团队活力和凝聚力，为团队注入生机的战略机制。图画就像灯塔一样，激发新思维、灵感和前进的动力。这种方法之所以奏效，一部分是因为图画和故事能够碰触到人们内心深处的动力之源。詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳在他们合著的《领导力挑战》一书中指出：“我们相信，内在动力是一个人发挥最大潜能的决定性因素。有回报的行为总是能够完成的……我们需要触碰到人们的内心，而非局限于行动和金钱。”用图画表现结果，捕捉复杂性，能够使团队成员、下属部门和业务相关组织关注值得关注的部分。团队领导者



和经理们通过看图，能够清晰地看到并且记得人们在房间中所讲的内容中哪些曾引起轰动，激发起热情。图画中会标记出代表内在动力的部分，在实施商业战略的过程中这部分便可以被采用。库泽斯和波斯纳还提醒我们：“激发内在动力的关键，是让人们参与到要求我们用新视角看待的问题之中。”用新视角看问题无疑会为企业创造新的可能性。

我们再看看下面这个例子。这是一家位于科罗拉多州丹佛市的大型医院集团，通过使用图画传达战略，大家的内在动机都被调动起来了。当时我们正在帮助该医院集团的一些医生，将他们的工作规划以及他们的工作对整个医院系统做出的贡献，用图画表现出来。洛伊丝·托德是点金术咨询公司的资深合伙人，她是这样描述这个过程的：“就好像突然间，医生们就明白了该如何进行自身定位，并与医院的工作融为一体。从那个时候开始，他们用一种全新的方式讨论自己分内的工作和自己所在的部门。从他们的话语、表情和肢体语言，能够明显看出改变。他们通过这个过程获得的认识对整个团队都产生了深远的影响。医生们感觉到自己是团队的一分子，他们亲眼看到自己做出的贡献，亲身感受到大家共同致力于医学发展和人类健康的信念。这种方法非常有效地调动了他们的积极性。”这不仅仅是因为医生们进行了远景规划，而且因为他们从图画中看到了将自己与同事、其他部门甚至整个行业之间的关系进行重新定位的可能性。当他们“亲眼看到”这种可能性时，就会非常兴奋，因为他们都想超越当下的自我，开拓更为广阔的天地，而不仅仅满足于自己单打独斗或应付本部门的工作。

人们一看到商业导图，就会主动开始挖掘和利用其中存在的各种联系。



他们会对自己当下所做之事有更明晰的判断，并将其与今后可能发生的事联系起来。我们的内在动机促

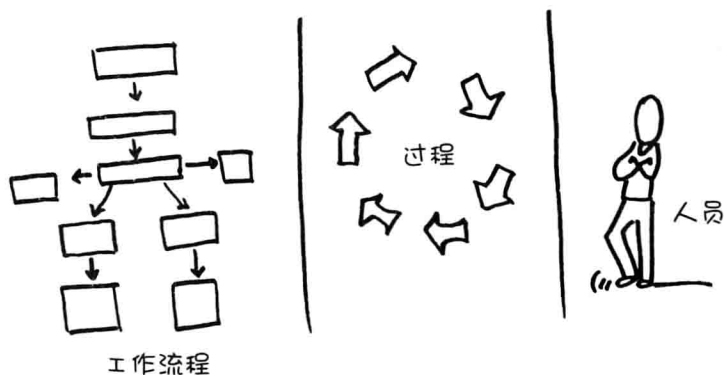
使我们在商业导图上寻找自己的位置和作用以及相应的理由，这样一来，导图就有了内容。大家集思广益就能想到办法，不需要坐等老板或者高层经理来告诉我们该做什么。导图能够激励整个团队，让他们从中找到自己的角色，思考自己该如何完成使命。最近，一位客户在谈及为自己团队打造的行动计划时说：“会议中大家表现出来的活力、专注和注意力让我十分惊讶。仅仅用了4个小时，我们就制订出大家都能满意的方案，包括短期、中期以及能让每个人都充分发挥作用的计划。”这种方式不仅让每个人都有了方向和侧重点，而且还参与了行动计划的制订过程，所以能充分激励和调动大家的积极性去完成任务。

如果将图画应用到商业战略中会有什么效果呢？图画能够突破商业的复杂性和繁文缛节的桎梏，达到清晰阐述行为动机的目的。此外，图画还能摆脱我们左脑的等级和结构限制。这是因为对不同的人来说，图画的意义也会有所不同，这种不同包括定义、表达和解读等，这样一来，每个人的假设、理念和观点都能被放在同一平面上，一切都可以平等地呈现。不管是谁在图里画了什么，每个人都可以有自己的评论和观点。因此，当你的员工用图画制订出商业计划，他们只要看着整个画面就能轻松自如地表达自己的想法，找到新的行动方案。在这个过程中，他们可能会将整幅图分成几个部分，好让每个团队各自有明确的职责，或者将工作分出轻重缓急。他们这么做并不



是因为有人要求他们这么做，而是从图画中看到了这么做的意义。

举个例子，公司里负责大量数据处理分析的团队就能在同事之间、工作之中、电子表格数据里，甚至是其他部门的工作中找到新的联系。在公司最近举行的一次全球负责人会议上，一位来自亚洲的与会者指着一幅导图说：“在这次会议召开之前，我并没有认识到我们部门5个目标之间的联系。你已经在这里画了出来，”他指着画中标出的地方，“我认为上面这些联系很有道理。我能把这个图拍下来吗？我想把它转发给我的团队。”



在左脑思维的线性世界里，想要在计划和其他工作流程、人员和过程之间找到可能存在的联系并不容易。就拿商业和战略来说，我们的右脑能弥补图画遗漏的地方，并通过想象、联系提出创意、解决方案和新的方法，与团队成员一起添加、制订、讨论、完善，使团队成员能更好地理解目标计划的行动方向、侧重点和优先次序。就像图画帮助大脑摆脱等级限制一样，使用图画制订计划的团队也能摆脱繁文缛节的桎梏，并阐明重点是什么，为什么



是重点，以及怎么样才能实现这个重点。

阻止团队或个人创造无限可能性的原因之一是恐惧——对失败的恐惧、被别人排斥的恐惧、不能和团队融为一体的恐惧。就像前文提到的那样，恐惧对于一个团队组织而言是可怕的毒药，它会动摇组织的文化，损害组织的业绩。在组织中想要消除恐惧十分艰难，因为它会在整个团队中蔓延。在商业社会，使用图画能有效缓解人们对失败和被排斥的恐惧，这是因为图画能够帮助达成一个团队都认可的办法或方向，而且能将每一个人都包含进来。如果没有所有人的共同参与，战略计划的贯彻落实就无从谈起。

下面的这个故事，就能说明这个问题。

伊丽莎白·格罗金斯基是位著名的幼儿教育领域的领导者，还是丹佛市郊一家大型协作组织的领导团队成员。该组织的工作是对社区优秀年轻人的发展提供支持，而不必考虑他们的成长背景或经济状况如何。

那次，我们需要在一天内集合 35 个人，彼此达成一致，一起配合把项目提升到更高的层次。我们的合作伙伴变多了，项目也扩大了，需要将更多的人、项目和服务纳入我们的核心工作。房间里很大一部分人都是第一次见面，他们中间有来自 8 个不同辖区的警察、一群当地市民、保姆、来自 5 个学区的老师，还有几个县里的雇员。这个新的团队需要明确新的合作伙伴、服务对象、提供什么服务、为什么要提供这种服务，并用图画表示出来。我们需要每个人的参与，还要保证有重点、清晰度和方向。



正如你可能已经想到的，房间里的那些警察很怀疑这种工作方法，我们也都很不适应他们的存在，我们不认识他们，也不知道该怎么和他们合作。要想合作，我们需要他们的认同、支持和努力。让其中的一个人引导整个讨论并清楚地表示在图中，我们其他人就可以放轻松，认真听别人的想法，了解对方，也可以从自身在社区中的地位和居民的角度来谈谈哪些东西对自己来说是重要的，通过这些交流我们彼此之间建立了新的联系。那一天开始时，没有人相信我们可以完成计划。但是，我们的确做到了，而且还超额完成了。讨论图记录了我们的想法和讨论过程。一整个下午，每个人心中都充满成就感和骄傲。接下来的一年，小组每次开会都会使用图画策略。我们用图画来验证、解释、检查并支持工作的进行。

小组成员可以通过把精力集中在小组共同关心的事情上来消除恐惧感。他们可以根据相关利益者的贡献比例，把事情按优先顺序进行排列。他们可以通过图画、文字和颜色了解到大家表现出的集体认同感。尺寸较大的图可以作为重要提醒，告诉大家每人都在一个协作的集体里有着相同的目标。此外在集体内部，他们所有的观点和看法也都是通过图画来展现和表达的。

莉萨·巴德韦尔是美国一家非营利性组织——地球力量（Earth Force）的首席执行官，她与我们分享了自己通过视觉手段制定并传达商业战略的一个故事：

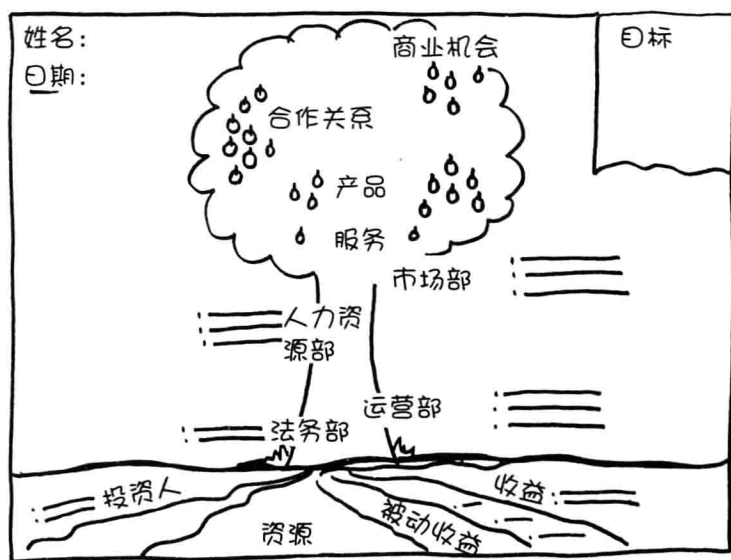
我们的组织定位一直很难理解，想要把它介绍给其他人就更难了。

于是，我们对太过复杂的商业模式进行了改进，设计并绘制了一张单页的图画来解释我们组织运转的新方式。通过这种方式，我们的员工和合作伙伴可以明确地看到他们在组织的新“图画”中所处的位置，还可以看到组织的不同部门是如何通力合作来给世界各地的社区年轻人提供帮助的。图画所展示的部分故事是真实的。观看者从导图上可以看出我们的员工和年轻人正在我们的社区一起做事。然而，图画上的部分故事是比喻性质的。若是其他社区的领导者有意和我们合作，这个图画就会让他们看到与我们合作后的可能情景。在图上，他们可以看到他们自己、年轻人、父母、社区成员和各项活动。我们的图画不仅能够展现我们现在正在做的事情，还能够展现我们希望世界变成什么样子。当我向投资者和基金会展示我们的图画时，他们理解了！他们马上就同意加入我们，他们只想知道怎样加入而无须询问为什么要加入。

这两个故事都强调了当对未知事物的恐惧侵入我们的大脑和组织神经，并造成伤害时，信息更为全面的图画如何能够消减这种损害。约翰·亨特在他的《想法的艺术》一书中对恐惧是这样描述的：“一般说来，面对变化，我们有一种需求，就是希望它是一个简单有序的过程，恐惧就根植于这个需求。我们希望未来能以一种易于消化的规模有序显现。然而，不幸的是，世界并不如我们所愿，却往往给我们一种假象，这种假象正是导致新的想法被扼杀的最大根源。植入商业战略的图画可以缓解个人和团队面对变化时所产生的种种恐惧，有助于新想法和新可能性的蓬勃生长。

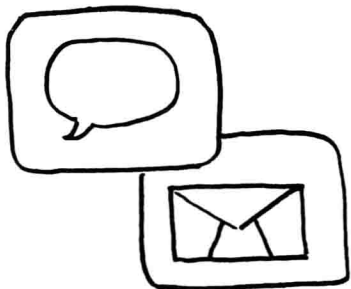


同理，图画还能够打破语言障碍，缓解我们对失败和被排斥的恐惧。我们都有过这样的交谈经历：我们觉得自己说明白了，可对方的理解却与你的意思南辕北辙。信息的错误传达在说同种语言的人群里也时有发生，这样会造成难以预料的不幸后果。词汇和语句不能正确表达我们的意思，可能是因为我们没有使用恰当的词汇来表达，也可能是因为我们的信息脱离了上下文语境，或是因为我们在说话之前没有经过深思熟虑。信息错误传达可能伤害到他人的感情，造成不信任的氛围，甚至完全击垮团队和团队合作。



当把精心选用的图像和文字一起用在恰当的场合时，这个组合对团队和商业活动会产生深远的影响。回忆一下肖恩的故事，谢丽尔在打电话时跟他分享了一幅表现行动方案的图像。员工们都一致同意他们的企业和文化可以

用一棵树来打比方：树根为整个企业的持续发展提供各种资源；“果实”和“树叶”代表企业产生的创新型关系、产品和机会；财务部、运营部、人力资源部、市场部和销售部的员工则作为这棵树的独特部位存在。以生存和发展为象征，各部门就商业活动的任务和目标达成一致意见。这个方案打破了不同部门的界限，团队能够更加紧密地合作，共同前进。树的这个比喻告诉我们，人们能够做到这一点是因为他们拥有共同的“语言”。他们意识到了要是没有他人的投入和支持，将会有什么后果。来自地球力量的莉萨·巴德韦尔也分享了相同的观点：“我们的战略导图为我们的组织创造了一门全新的语言。面对不同的听众，我们强调图中不同的部分，而我们使用的语言又加深了观众对图画和比喻的印象。通过组织内部的独特语言，我们可以把新想法嵌入组织合伙人和投资人的大脑，这是一种自我支持的模式。”



在跨文化商务环境中，使用图画和比喻可以为来自不同国度、使用不同语言的人士提供引导，让他们能够关注主要活动和首要问题。想一下，我们智能手机上的短信、邮件、联络人图标，每一个图标都代表着某项特定操作，简单、有效，又具有普遍性。在商业战略中使用简单图画，

可以为来自世界不同地区但处在同一组织文化中的人制造共有的交流方式。图画可以为机构提供方向和行动指南，其形式又不同于通讯录和备忘录。图画还能够解放员工，让他们去思考工作，将精力集中于工作，而不用费力去



“破译”别人所写或所说的内容真正的含义。

在人们探索和创造商业机会的时候，图画、比喻和颜色都是解放思想的重要工具。在交流中使用视觉工具时，我遇到的所有客户都会问投资回报率这个问题。说实话，创造可能性，然后去执行这些可能性，对商业来说是一种成本。无论什么可能性，在将其认定成将要发生的事情，并去执行的过程中，都需要时间、专业知识和各种资源。要是商业要为创造和实现各种可能性进行投资的话，那这些可能性能不能回报更多的价值（金钱、名誉、资源或储蓄）呢？

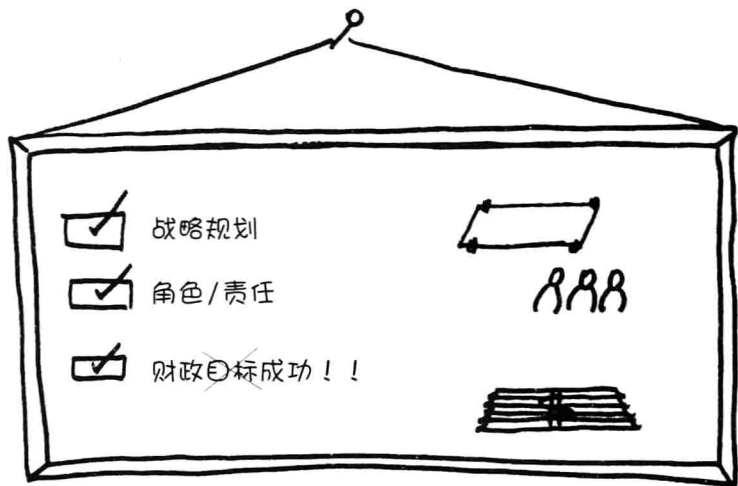


用图画形式探究商业战略的回报率是一件非常重要的事。首先让我们来看一下今天的商务活动中的战略。通常情况下，战略规划过程中的事务要比我们日常内部工作处理的事务更多。因为策略和执行（伴随着管理和公布结果）很难同时进行，我们把两项活动分开来做。通常我们花上几天的工夫到外面召开战略会议。这样就从物质层面、情感层面和心理层面把战略性活动与操作性/执行性活动分离开来。但这样的方法是不是成本很高呢？

一定程度上来说，答案是肯定的。在我们的工作生活中，运行和执行方面往往很杂乱，充斥着各种干扰。我们虽身处办公室，心却被各种各样其他的事情占据，我们的生活中充斥着社交媒体、电子邮件、电话会议以及其他一些干扰。我们离开办公室，专门进行规划活动的时候，大家就都会集中精力进行，与此同时，大家也意识到了规划活动对于商业活动的重要性。无办公室化的环境给人们提供了自由的空间，人们可以随意探索，尝试新的规划方式，体验新的工作方法。这种工作方式让人心情愉悦，可以鼓舞士气，提升团队精神，带来长远的收益和更高的回报率。

不过，不在办公室工作也是有弊端的，包括成本较高、缺乏规律性（最多也就一年一次），而且不是每个人都能参与。尽管面对面交流的时间是非常珍贵的，但是团队能不能通过其他规律性的方式来实现同样的效果呢？困难的是，规划活动并不是日常工作的一部分，而规划执行却是公司中每天都在进行的工作。如果把规划单独拿到企业外部去讨论，规划活动便会被孤立于公司业务之外，其结果就是，公司中谈论的人多，采取实际行动的人却很少。

如果一个团队规定每周或每月都实施一次目标描绘、复杂性捕捉和可能性创造，公司和团队便会直接受益。作为团队领导者，我亲眼见到过这些益处。这些规定还可以鼓舞士气，提升团队精神，让人们感觉到日常工作的乐趣所在。这些规定和在此过程中使用的图画工具是工作环境的文化命脉。图画和其他可视图形作为桥梁，在会议、报告展示、规划、产品推出和财务指标制定中将我们的想法和规划与实际行动联系起来。图画的作用是相当大



的，如本书前文所述故事，图画可以进行跨语言交流，传达重要的思想和概念。不管是在办公室还是库房，只要所有内容都在一张纸上、一幅图中被展现出来，团队就可以很轻松地追踪绩效，改进工作方式，评估策略的实施是否成功。这样，团队成员将会很投入，当机会出现时，大家也随时可以做出反应、抓住机会，而不用等到开年会时才对问题进行处理。

对于一个团队来讲，我们所提供的视觉导图对内能够凝聚力量，对外能够指引方向，而且便于随身携带。我曾经参加过众多战略规划和商业规划会议及培训，但能够轻松地将规划方案打印出来、发送到手机上或者随身携带的并不多见。我们所制作的视觉导图和城市地图或路线图一样，能够为团队的新老成员提供明确的方向。视觉导图作为团队的参照物，在情况变得纷繁复杂的时候，能够时刻提醒团队前进的方向，帮助团队明确应该关注的重点。视觉导图可以缓解自上而下的管理模式给经理们和团队领导者们带来的



压力，帮助他们与所带领的团队一起讨论公司前进的步伐、需要的改变和可能的结果。如果在更大范围内使用，图画还可以被用来追踪先前的成绩，帮助团队取得成功，协助团队领导者展示成果。这就实现了以更高效、更轻松、更廉价的方式制订规划、战略，并贯彻落实，从而实现极高的回报率。

虽然用图画描绘商业战略的过程本身很令人激动，但深层回报和最终的资本回报却要在一个月、两个月，甚至是六个月之后了。到那时，团队成员会回想当初付出了什么才赢得最终的结果，在这个过程之前、之中和之后都是什么感觉。有的成员可能会指出具体的事情，想起当初谁和自己意见一致，谁对什么事情做出了什么样的评价。公司员工依据图画向新员工或顾客解释他们的定位是什么、他们需要做什么、他们想要实现什么的时候，顾客和新员工会很快投入其中，而且是视觉和思想上的双重投入。新员工可以在图画上看到自己的位置，看到自己融入团队的切入点。顾客则会非常兴奋，因为公司为他们考虑充分，将他们也列入了图中。公司领导者和其他人也很容易就能明白图画所代表的意思。第一次看到图画、接触这个过程的人会问一些说明性的问题，而且很想知道接下来是什么。图画不仅让他们感到愉悦，还给他们带来启发，因为图画中所反应的是方向和绩效，他们可以在图中看到适合自己的位置。

地球力量的莉萨·巴德韦尔评论说：“图画给我带来自信，图画能够提示我所有需要的内容，图画本身就是我的论据和保证，我不需要其他任何东西。”

来自墨西哥的卡洛斯·莫塔说：“每次与客户或其他公司会面之前我都



会用一幅图画来总结我的观点，它对我来说不是一个工具或一种方法，而是一种看事物的方式，一种把我对客户的业务和境况的看法变得有意义的方方式，一种理解并从多角度去考虑顾客处境的方式。”

单页图可以使团队较为容易地捕捉到工作和业务中的复杂性，还可以使工作更加清晰，让成员们就下一步的工作达成一致。一天之内，团队可以产生两个甚至三个新想法，同时还可以做一些其他工作。图画给团队带来了一种新的工作语言，成为公司文化的组成部分，给团队成员提供了一种新的交流方式。随着团队成员越来越习惯在工作中使用图画和其他可视工具，团队交流的质量会随之提高。这样团队就可以将手头资源更多地分配在制定策略、实现策略和创造机遇上，而不是将资源花费在弄明白下一步该做什么或者为什么这么决定上。图画传递信息的方式是其他事物所不能实现的。



接下来要谈的是创造可能性要注意的最后一个方面。创造性是人类与生俱来的，在《领导力的真谛》一书中，作者萨比娜·斯潘塞说：“人们对自我价值的肯定很大部分来源于我们的创造力，创造是我们来到这个世界的目的。”人们面对机遇、需求或欲望的时候，就会迎接挑战，发挥创造性。不

论是播种、等待种子发芽生长、建造树屋、设计智能手机、建造大坝，还是登月工程，我们内心深处共同的信念就是创造。我们工作的时候也一直有创造的信念，这种信念一直就在那里，帮助我们创造出有价值的东西。

在商业社会，我们都听到过这样一些事例，公司利用创造的衍生物取得了巨大成功。杜邦公司的一些产品是由公司生产的人造大理石中的次品和高密度聚乙烯板制作而成的。3M公司用了5年的时间才决定要将便利贴推向市场，因为便利贴这一设计灵感是该公司所犯错误的附属产物。这些公司都是将所犯错误加以利用，从而研发创造出新产品。上述例子只是人们利用创造力的很小一部分。很多公司每个月都给员工一天时间让他们做自己想做的任何工作，唯一的要求是员工将自己在这一天中所做的工作与公司分享。有些员工既不是工程师，也不是公司中专门从事创造性工作的。员工们一旦有了时间和空间去自由探索，去发现和改进，他们便可以做很多事，比如找到节省资金的方法、简化运作过程的途径，或通过系统性的改变和结构性的改变来创造价值。尽管人们有创造的内在动力，但有些创造还是会得到回报的。

在当今预算紧张、囊中羞涩的社会，让员工做本职工作以外的其他事情，这种想法不但冒险，而且与传统观念相悖，好像员工做其他事情是为别的公司而做的，与本公司无关。虽然我们可能听说过这种做法给公司带来了好处，包括为公司带来新专利、新产品，或者是节省资金的简单办法，我们还是免不了怀疑这种做法让人们有机会滥用公司机制，偷懒不工作，觉得除了这些负面效果以外，不会有什么正面效果。我们承认，有些人确实会滥用这一机制，但是，更大的回报同时也在酝酿之中。



人类的创造欲是与激励我们的事物相关联的。如果公司愿意冒险给员工提供能够发挥创造力的环境，员工们就能够在工作环境中进行自由创造。一旦公司提供环境，支持创造，支持生产力和原创性，人们就会在自己工作范围外还愿意为公司贡献力量。

我曾经研究过一组各个领域的成功人士（其中有消防员、运动员、音乐家、艺术家、经济学家、未来和哲学家），他们身上都有一些共同的因素。其中一个因素就是他们都能为成功找到或者创造最佳的环境。最佳的成功环境可能是由合适的工具、资源、照明设备、音响、场地、训练和支持等构成的。正是有了最佳的成功环境，他们才能够胜利，才能够演奏高难度的曲子，才能从火中救人。取得成功的个人和团队都是要提前进行练习的。他们会设想自己置身于各种各样的情境，保证在各种情况下都能正常发挥，实现目标。

以2012年奥运会上的游泳运动员瑞安·洛赫特为例，为了打破世界纪录，打败他的强劲对手迈克尔·菲尔普斯，他使用了一套新的训练方案来增强体力和耐力。最终他成功了。在《可能性的艺术》一书中，指挥家本杰明·赞德说到，他在学期初就把每个学生的成绩都打了A，这样学生们就没有了成绩的压力，可以把精力集中在音乐上。在开始合作之前，赞德就给学生创造了成功的环境。改变人们看待自己、自己的表现以及看待机会的方式也是创造可能性的一部分。成功的环境使可能性成为现实，使成功成为现实。

我们在商业活动中会经常下意识地创造成功的环境吗？我们可能会认为：“嗯，商业环境不一样，你说的这些都需要时间，需要远见卓识和提前

规划，而且商业环境也在不断变化。我们应该冒险改变现在的工作方式吗？  
毕竟，现在一切运行得很顺畅，而且这种改变真的能获利吗？”

回想一下过去，想想你或者你的团队成功实现预定目标的经历。是哪些条件帮助你取得成功的呢？可能是你的工作任务相对轻松，而且有足够的的时间和空间把精力集中在项目本身上，也可能是你有领导的支持和其他人的帮助。你可能会感觉你做的事情刚好是你擅长的，你抓住机遇取得了成功。

预期结果被清晰地刻画出来之后，复杂性就被排除了，成功的环境也随之产生了（比如他人的支持、财政资源、人力资源和同事的指导），这时候我们就要注意了！这种整体的团结和团队能量能激发起人类内心深处对成功、贡献和分享的渴望，会给人带来一种新奇感和冒险感。当可能性由视觉方式清晰地呈现出来，个人或团队开始进入创新过程时，图像化的商业战略可以给个人和团队明确的目标和方向。

总结上文，想要成功地创造可能性，请记住以下内容：

- 用图画描绘的商业战略和人们的内在激励因素是相联系的，能给团队带来能量和兴奋感，使团队成为专注统一的整体。
- 图画能够使人的右脑优先运行，在左脑运行之前就把信息组织好。图画给人们提供了看待事物的不同方式，人们能够从中看到新的联系、新的想法和新的方案。
- 图画能够减轻人们对孤立的恐惧感。在分享图画的过程中同时参与创造，可以帮助我们找到归属感。



- 视觉工具能打破语言障碍，对大型跨国公司来说是这样，对小型当地企业来说也是这样。如果我们能讲同一种语言，我们便能取得更好的成绩。
- 以图画形式呈现的商业战略给企业带来了一种新的资本回报。这种方式不仅高效，还能给团队带来活力。图像化的商业战略就是仅有一页的有形物质，不管是纸质版还是电子版，人们都能随身携带和使用。
- 图画可以激发人类的创造欲望，为成功创造条件。





# PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

---

## 第5章

## 图画带来全新发展方式

---







这三项原则（描绘目标、捕捉复杂性、创造可能性）为企业领导者和  
管理者提供了一组简单实用的理念，可供他们日后应用于企业运营的各类环  
境。我们也尝试了将这些理念用图画表示出来，在企业内部及各个企业之间  
分享，让大家产生共鸣。我们还讨论了与团队内外成员共享、比较以及讨论  
战略导图的重要意义。大家共同分享观点是群体智慧的一种表现，单独用文  
字很难将这些观点前后连贯地表现出来。而图画  
为展现大家付出的努力和做出的贡献提供了条件，  
这是文字难以做到的。

上一章描述了单独使用这三项原则——描绘  
目标、捕捉复杂性、创造可能性——带来的种种  
益处。各个团队不仅会收获颇丰，还可以在随后  
的工作中持续创造价值。

当三项原则结合起来使用时，全新的理念、



有效的战略以及积极的力量能够迅速形成合力，为成功创造条件。

## 联合一致的力量

AGree，即改变粮农政策，是美国子午线研究所（Meridian Institute）的一个大型政策创新研究项目，旨在解决未来 15~20 年世界粮农领域中即将面临的最重要的挑战。在得到 9 个基金会的支持后，AGree 开始大胆地研究一些复杂问题，如肥胖和极度饥饿的矛盾，有意识地改善我们赖以生存的环境，增加粮食的产量，创造工作机会，吸引年轻人投身粮农行业，并思考和解决 2030 年之前世界范围内的粮食问题。AGree 中有来自各个行业的经验丰富的利益相关方，他们为实现这一成果确立愿景、方向和开展后续活动。

AGree 致力于通过合作伙伴、政策和法律等手段，探索并改变这些与每个人都息息相关的问题和挑战。现实情况是，每个人都要吃饭，而且获取食物的方式、食物的价格以及食物种类的选择等问题是每个人日常生活的一部分。正是因为这些问题与人类息息相关，人们已经构建了一系列体系来管理“食物供应链”的每个部分。之所以创立 AGree，部分原因是目前的供应体系和存储手段在设计之初，并没有考虑到 21 世纪我们将面临的诸多挑战，例如全球化的影响、气候变化、分销与存储成本、疾病、农作物损失、食物选择、食物来源、化学污染、健康问题以及其他问题。这项研究持续 8 个月，过程复杂，覆盖面广。研究最初就用了大量导图和图画来描述综合协调的体



制下可能达到的产量，阐述复杂性的意义，促进不同利益相关方之间的对话和交流，并帮助决策者看到某些备选的政策和项目发展的可能性。

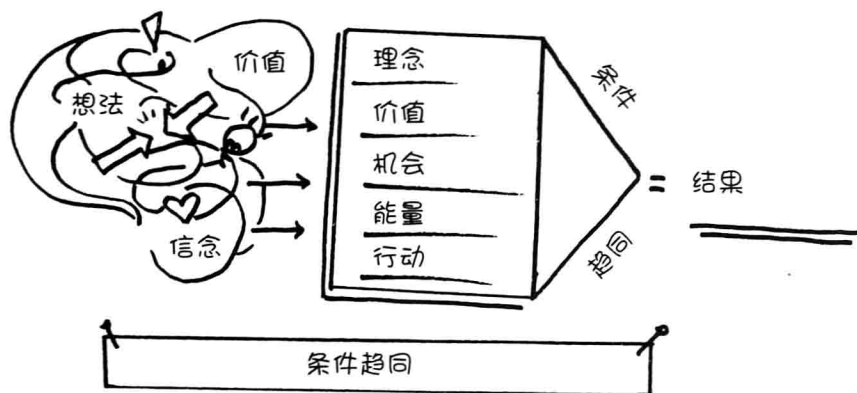
AGree高级合伙人及主要服务商托德·巴克总结道：“图画的技巧并不重要，重要的是图画所表现出的相互关系。人们可以利用图画与他人交流自己所看到的内容和心中的想法。当我发现有人在看导图时，我能感受到他在与复杂性、与想法和挑战之间的关系进行抗争。这些导图能够展示我们正在处理的问题的意义和结构，而这用文字是无法实现的。即使我们努力用文字表达，也无法展示出它们之间的联系，让人预见到可能发生的变化。”

AGree不但采用了这三项原则，而且使用了许多已探讨过的商业模式，这为此次对话创造了恰当的条件，此外，思考并提出新的可能性的时机也选择得恰到好处。这样，许多人就可以通过新的联系，看到并彼此分享新信息，来进行勾画目标、捕捉复杂性、创造可能性这三项活动。在图画与三项原则的结合过程中，产生了共同的信念、机遇、能量以及行动的愿望。我将此称为“条件趋同”<sup>①</sup>，即通过适当的条件创造出共同的想法、信念、价值，从而产生一致性，并加快活动进行的速度。

关于这一点，彼得·森格及其写作团队在《变革之舞》一书中说得再好不过了：“用一系列共同的抱负（愿景、目的、价值观、指导方针）将人们联系起来并不容易，但为什么还要这样做呢？因为产生的结果很有价值。如

---

<sup>①</sup> 条件趋同（Conditional Convergence），在经济学中是指如果不同的地区具备的发展条件——如人力资源水平、基础设施条件等——都相同，那些较不发达的地区就会以更快的速度发展。——译者注



果人们准备前往相同的地点，拥有共同的价值观，根据同样的指导方针做事，相较于其他方式，这些共同的抱负更能有效保障有条不紊、一致协调的管理，如自上而下的监督和规则。同时，共同的抱负也是你既定目标和关注点的参照物，能够指引你重新规划今后的道路。”

联合一致是关键。描绘目标、捕捉复杂性、创造可能性这三项原则都有助于促进人们联合一致。将这些原则与图画和商业战略有机结合，能够合理有效地调动力量、集中精力、确定发展方向、保持良好势头，迅速消除当下与目标之间的差距，转变商业决策方式，最终顺利地使工作得到落实。团队内部协调一致能够为团队实现商业目标提供源源不断的动力。在此过程中，应该保证所有人对行动目标的高度认同，只有这样才能统一步调、快速发展。

我们通过参考其他包括生物、教育、天文、解剖、地质、印刷以及运输在内的诸多领域的情况，可以给商业领域中的“联合一致”下一个简洁而



精准的定义。联合一致就是：“通过合理有效建立起的体系和关联，获得希望拥有的能力，或为行动赢得支持。”我们将这三项原则联系起来后，就创造出了一个综合体系，这个综合体系不但能够有效保留、记录你已完成的工作，而且可以帮助大家一目了然地看到整体画面。我们如果在发展过程中使用图画工具，并将不同阶段的图画联系在一起，就能够直观地将发展理念和具体行动展现出来，帮助相关人员认清企业的总体发展方向，统一认识。



在这一过程中将三角形用作标志或记号是经过深思熟虑的，我们的童年记忆中就充满了各种形式的三角形。

我们可以很轻松地用简笔画画出家的样子，我们都知道如何画出这种图形。三角形同时也是一个象征着变化的数学符号（ $\Delta$ ）——代表不同变量之间的差距。等边三角形是几何图形中最稳定的图形之一：等角对等边，相互支持。在最早期的创业先驱、古代炼金术士的工作中，三角形代表着一种引领我们向真正的抱负靠近、取得非凡成就的能力。

我们在验证这三项原则和图画工具的相互关系时得到了一些启示。第一点，同时也是最重要的一点，如果只能出现其中的一项原则，就不太可能将商业战略真实展现出来。试想一下，如果你将目标勾画出来，但仍然被难以

理解的复杂性因素困扰着，无法看出其中的重要联系，那么你怎么确定首先用什么方法来实现你期望的目标呢？或者，你已经列出所有的可能性以及实现步骤，却没有搞清楚这么做的原因，以及这么做会产生何种结果，那么实现了这些可能性与你又有多大关

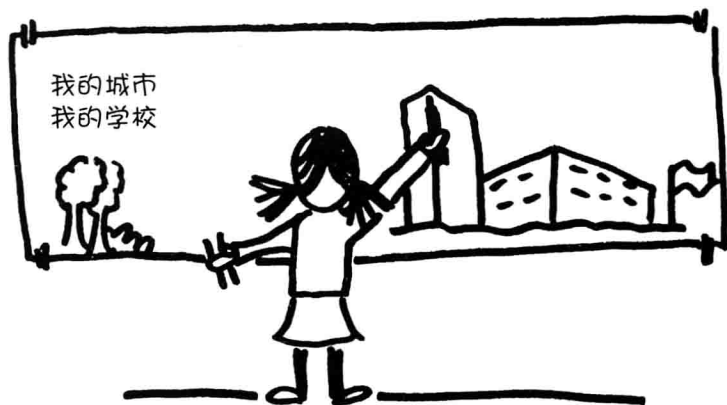
系呢？此外，如果你已通过人人可见的方式捕捉到所有的复杂性因素，却不了解这些复杂性因素自身存在着何种可能性，那么你又能指望实现什么目标呢？这就像是一个三条腿（三项原则）的凳子，失去任何一条腿，凳子就会倒下，因为失去了原有的稳定性。



当我们同时使用三项原则时，就能创造出一幅不但符合实际，而且能够满足个人理想和集体抱负的完整画面。这对联合一致性的有效确立很有帮助，并能够让人们明确地看到前进的道路及其背后蕴藏的力量。位于美国科罗拉多州的一家科技公司就是一个很好的例子，该公司的首席执行官知道自己需要一个能够统一员工步调的方法。由于身处科技行业，公司面临的挑战瞬息万变。首席执行官面对的问题包括公司业务的复杂性、员工和团队的潜能以及他想要实现的目标等，他也明白，公司内部某些员工长期以来一直建议公司对产品和服务做出改变。对此他解释道：“我知道我们需要找到一种简单的方式来看待这个问题，是我女儿给了我灵感。她学过图形记录，并在学校里使用了这个方法。我时常在想，能否使用一幅图画来阐明所有这些信息。”我们与公司团队交流过几次，在公司外面开过一次会，讨论使用何种



图像来诠释首席执行官及其团队的故事，并制订了战略计划。最终我们绘制了一张图，将公司业务、发展目标、人员角色定位以及大家共同期待的结果在图上全部展示出来。在这个过程中，我们在不同阶段分别使用了三项原则。直到这幅图画即将完成之时，我们才找到了能够完全“平衡各方”的发展战略。



对于绘制图画的过程以及最后描绘出的战略，这位首席执行官评论说：“这是我们共同努力的结果，这里面包含了我们的发展目标、行动计划以及背后的原因。这幅图画成了我们企业发展的指南，我们通过它来讨论和衡量业务的发展情况。它已经成为我们前进的战斗口号，并以自己独特的方式阐释着企业的优秀文化。”

联合一致简单来讲也可以被理解为达成协议或共识。一群有着共同追求的人，找到共同的关注点，并就下一步工作的开展方式及选择该方式的原因达成共识。他们深知要实现目标需要付出辛苦的努力，但共同的目标感和对





结果共同的关注激励他们坚持到底，让他们全身心地融入这份协议——就像是一个承诺，不仅仅是服从，更是发自内心的责任感。

这种联合一致看似简单，实际却很难实现并维持下去。当我们实现这一点

时，就会集中精力、全情投入、充满力量、认真负责地努力工作；但当我们失去了一致性，便会争吵不休、毫无激情、挫败失意、丧失干劲。组织中的团队和部门在实现一致性和失去一致性之间反复，其间规律却非常难以捉摸，处于不断变动之中。在制定视觉战略的过程中绘制出的图画是帮助人们重新联合起来、达成一致的关键所在。这些图画提醒人们遵守并履行他们的承诺，保证目标的实现。如果我们失去了一致性，团队氛围就会变得冷漠，团队成员彼此孤立。图画、比喻以及色彩的使用能帮助我们摆脱孤军奋战的局面，和同伴们共同解决面临的困难。即便图画未能将解决问题需要克服的困难和面对的挑战展示出来，也能够帮助我们找到问题的核心。图画包含了



我们集思广益总结出的信息，是群体智慧的结晶。这个分享信息的过程和得出的这些图画是对我们大家互相达成的“协议”最有效的支持。

如果团队或企业未能及时发现公司在发展过程中遇到的问题，那么，大家在取得联合一致、向着共同的目标努力奋斗的过程中，这些问题就



会被及时发现。团队成员还没有看到前进的障碍或问题并不意味着他们是失败的，而只说明使用的战略导图以及整个讨论的过程没有达到揭示问题所在需要的足够的深度。此外，从多个角度关注细节，广泛吸纳团队以外人员的意见，能够获得更为强大的凝聚力，帮助团队实现最终目标，取得理想的结果。

本书开头曾经提到，若想在这个竞争激烈的世界中取得成功，那么我们急需全新的方法来实现联合一致。世界咖啡屋<sup>①</sup>创始人之一以及《世界咖啡：创造集体智慧的会谈方法》一书的合著者胡安妮塔·布朗这样说道：“视觉语言能够帮助人们交流想法。任何人都能够使用图画表达出他们的所想所见，并与他人交流。他们能够就此了解各自的看法。在规模庞大、等级分明的传统体制逐渐土崩瓦解后，我们需要以更为平等自由的全新方式与他人沟通。在这种（社会、经济和环境体系变革）背景下，运用视觉语言获取并分享群体智慧，解决关键问题这种方法带来了全新的工作模式，会帮助我们开辟全新的道路。”

布朗所使用和描述的视觉语言能够帮助我们取得联合一致。大家通过单独或共同描绘自己的想法，可以了解他人的思维方式，也能了解他们产生这种思维方式或做事方法的原因。有了这些图画，我们便能够以一种前所未有的方式分享、讨论各自的想法和共同关心的事情。

---

<sup>①</sup> 世界咖啡屋，一种会议模式，会议进行时环境要像咖啡屋一样布置，而会议的主要精神就是“跨界”（Crossover），不同专业背景、不同职务、不同部门的一群人，针对数个主题，发表各自的见解，意见相互碰撞，激发出意想不到的创新点子。——译者注

2002 年，四角户外教育学校创始人与执行总监珍妮特·罗斯希望启动一个意义深远的社区项目，但这个项目却颇受争议，为此她四处寻求帮助。她的主要业务都在犹他州南部的蒙蒂塞洛，这是个位于亚利桑那州、科罗拉多州、新墨西哥州和犹他州四州交界处的小城。该项目旨在以户外自然景区为课堂，为当地及全美的老师、学生和群众提供独具匠心的教育计划。不论是河边、山顶，还是沙漠、峡谷，都能成为学习的课堂。

当地的经济发展委员会与珍妮特接触，希望建立一所能够让学生学习实际操作的教育科学中心，以此吸引更多游客，增加当地税收，促进企业发展。从诸多方面来看，这都是一次千载难逢的良机，但当地居民大多都是摩门教徒，而我的这位同事不是。鉴于当地摩门教徒人数众多，他们在当地各行各业都发挥着举足轻重的作用，而且不少还在当地县政府任职。经济发展委员会部分成员认为，教育科学中心的修建必定可以促进当地的经济发展。虽然他们当中几乎没人知道如何建成这样一个中心，但他们明白，如果在当地找到合适的人选做代理，他们的努力一定能够收获不同凡响的成果。

蒙蒂塞洛县是美国最穷的县之一，靠近纳瓦霍自然保护区，周围遍布风景优美的美国国家公园、森林以及公共用地。当地 8% 的土地归私人所有，25% 是宗族共用，其余 67% 是公共用地。蒙蒂塞洛县仅能满足大多数基本服务，因为没有足够的个人财产和税收来维持社区的基本生计。

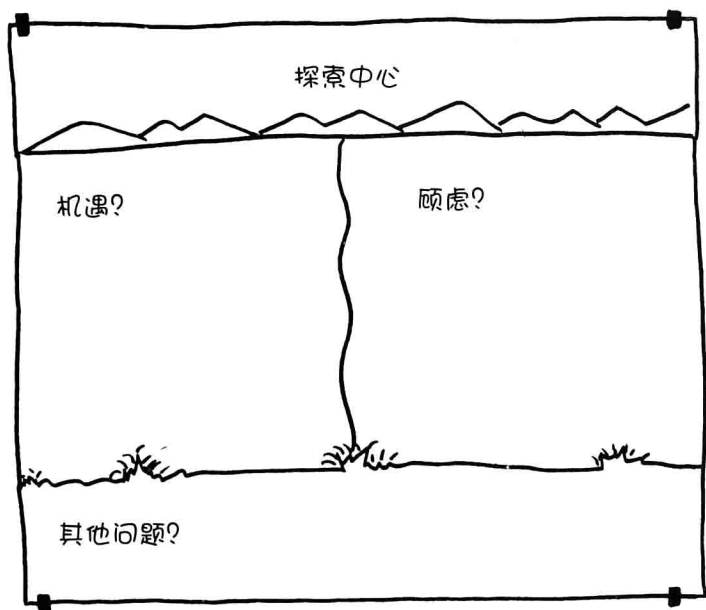
虽然举办了一系列有当地民众广泛参与的讨论和集会，并在当地报纸上发表了多篇文章和报道，但大家对修建教育科学中心这个计划的支持力度并不大。为此，经济发展局（EDA）专门提供资金，针对这项计划开展了市场



可行性调研并撰写经营计划书。在整个过程中，描绘目标、捕捉复杂性、创造可能性这三项原则都得到了充分应用。社区的领导小组不断向民众宣传此项计划。他们勾勒出整个计划的发展路线图，并根据民众的想法进行修订或增改，将他们认为可以做到的内容全都加进去。同时，还将当地居民组织起来，就在昔日宁静的小镇里引入这样一项规模庞大的工程可能要面临的重重困难和复杂情况，进行了广泛深入的讨论。大家的担忧包括该设施能够吸引多少外地生源，如何平衡他们与本地学生和家长的 demand 等问题。同时，大家还公开讨论了教育科学中心将向学生教授的内容以及选择这些内容的原因。

这样一来，蒙蒂塞洛当地居民似乎在该教育科学中心的引入项目上达成了一致，并开始期待它即将为当地带来的新收入以及其他各种可能的收益。时至今日，我依然清晰地记得与当地居民代表的一次会议，此次会议可以称得上是该项目实施过程中的重大转折。那是一个下午，项目组与来自该社区的妇女代表举行会议，为便于与会各方尽快熟悉会议议题，深入展开讨论，项目组引入了视觉导图，将同一幅导图反复使用在与不同代表的各次会议当中，各界代表提出的不同意见和建议就都以相同的形式表现出来。在这次会议上，简单的开场介绍之后，项目组邀请与会妇女代表们就此项目可能带来的机遇以及大家还存在的顾虑畅所欲言，现场的反应却是一片沉寂。虽然热情的主办方提供了香气扑鼻的咖啡和点心，但会议室里的气氛却并不太友好。在经过大约 15 分钟的冷场之后，我静静地后退了一步，试图设法打破这种沉默。作为一个局外人，我非常清楚不论自己如何解释，都很难给出令代表们信服的理由，让她们也感觉到修建教育科学中心是个好主意。我依然

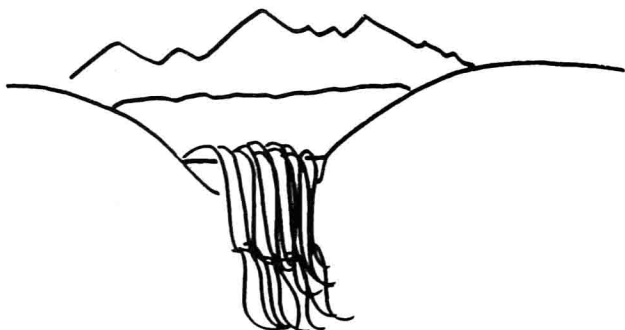
站在那里，回想着先前与其他代表交流时的情景，想到即便是态度比较乐观的人心里也仍有疑虑，我突然意识到，说服社区的女性接受这个计划，才是为整个项目的实施开了绿灯。



会议仍在继续，项目组希望妇女代表们能够充分考虑这个计划，会场内依然寂静一片，此时，坐在后面的一位年长的女性问了一个极为简单的问题：“如果建了这个中心，我们能够买到更为新鲜的食物吗？商店里会有更多种类的商品吗？”我回答道：“老实说，我也不知道，你认为呢？”这时候，提问的这位代表就与邻居们谈论起她对镇上能否保障健康食品供应的担忧。她接着说，如果建成我们所计划的教育科学中心，那将意味着商店里必须提供更为新鲜且种类更多的食品，以满足外地游客的需要。她还建议，这



样的中心还应该能够吸引本地在外上学的孩子们回家，因为如果家乡有好的工作机会，这些孩子在接受高等教育之后也会愿意回来，从事他们感兴趣的工作。



这下就好像是突然打开了话匣子，在场的妇女代表们开始兴高采烈地讨论项目将带来的无限可能，她们心中尚存的疑虑，项目会开设的课程以及项目本身的规划等。原计划为一个小时的会议延长至一个半小时，大家还提出了许多先前从未提及过的关于家庭教育和课外培训项目的新想法和新建议。项目组得到了妇女代表们的支持，我们的项目可以继续向前。要实施这种意义重大的项目，除了组织相关人员代表参加讨论，广泛听取意见，更要取得相关人员当中拥有关键话语权的群体的支持。上述条件全部具备就万事大吉了。珍妮特·罗斯后来也说：“该项目的成功取决于当地民众的支持，不管使用何种‘招数’获取这种支持，关键是要让他们看到项目的潜在价值和今后的发展前景。”当地民众的全力支持推动教育科学中心项目快速发展，最终取得辉煌的成功。

## 获得“商业加速度”

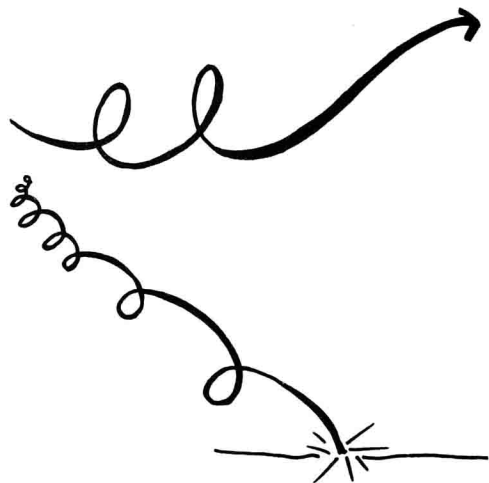
将三项原则与图画相结合能够更有效地在短时间内集中力量，取得突破，从而获得实质性的成果。很多人在参与视觉战略的制订之后都觉得这个过程非常不可思议，简直是化腐朽为神奇。只要能够合理运用这三项原则，并且照顾到大多数相关人员的利益，就能在现场讨论中取得主动权，从而很快就将气氛从对过去的怀念转变为对未来的期待。条件趋同能带来一种“加速度”，这种加速度可以迅速将图画和商业战略转变为实际行动、发展变化以及最后的成功。“为什么会这样”，“它是怎么变成这样的”，提出这些问题是非常合理的。研究这两个问题就能理解是什么将一项战略由计划变为行动的。

这是为什么呢？加速度可以定义为“用来衡量速度变化的量”。这是现实世界的物理定义——某个物体的运行速度是如何改变的。随着时间的流逝，这种加速度可以体现在价值或金钱的增加上，速度的增加上（例如跑车），或是某人改变习惯或想法的速度上。我们将加速度的概念运用到商业中，当谈及“准时化生产”时，加速度就代表企业能以多快的速度完成客户的定制产品。我们也可以用其考量应变能力，例如评估某种文化的改变能力和速度。在这些事例中，我们试图获取体制、文化、团队甚至是企业的改变速度和速率。我们想要为人们和他们身处的体制创造出有利于加速发展、改变道路并开创新道路的理想条件。但还有更有趣的地方。

有一种所谓的“加速器效应”，可以表述为“随着时间的变化，变量向



着期望值运动的速度越来越快的现象”。例如，在经济学中，加速器效应通常产生于一个经济体具备充分就业、消费者信心以及资金投入等条件的时候。这些条件为经济体加速增长的整体效应增色不少。但当这些相同的变量失去平衡或不能互相配合时，结果就会相反，变为减速。



我们在为某项战略绘制导图并执行该战略时，图画就是加速器，其所起的作用与加速度的意义及加速器效应不谋而合。图画、色彩、比喻和关键词就是一系列变量，这些变量共同作用，朝着一个方向运动，最终产生结果。在使用一系列（或一张）战略导图进行视觉描绘的过程中，我们需要将以下因素都在恰当的位置表现出来：

- 在一个应有方向上达成一致的体系。
- 知道复杂系统中的重点是什么和如何抓住这些重点的人。
- 对将会创造的各种可能充满激情，并且能够在前进过程中“看到”这些可能的个人和团队。
- 一个包含了信心、相互信任和维持业绩相关活动所需的承诺等条件的体系。



这里就存在加速器效应。简而言之，员工为了实现目标而加速推进工作。当他们谈到未来的可能性和机遇问题时，这种现象就通过谈话的速度和语调体现出来。新事物出现时，人们通常会有轻微的兴奋感（忘乎所以）和愉悦感，而且这种情绪是会传染的。这种现象也是加速器效应带来的：积极的工作条件与它们给人带来的积极影响会相互推动，周而复始。大家都想积极参与，对正在发生的事情感到兴奋，人人都有一种归属感，觉得自己成了讨论和计划的一部分。在肖恩的故事中，你还记得查理为什么想让他的团队参加第二次会议吗？他说他的团队也想知道丹尼尔和资深团队到底讨论了些什么内容，对此充满了好奇。

卡洛斯·莫塔在表述图画如何成为他工作的重要帮手时说道：“自我表现和做出贡献时的兴奋感远远超过了害怕做不好或能力不够的恐惧感。人们应付自如且自得其乐。工作是真实的，是有明确目标的，是一个令人愉悦的过程，我能在图画中看出深思、争论、决议和联合一致性带来的结果。图画能将工作和愉悦感结合起来。”

同样，商业顾问、艺术家兼直觉教练杰拉尔蒂尼·洛弗尔-科尔在接受访问时说道：“在商业活动中我见过很多这样的案例，人们为达到新的目标，提出、讨论新的想法，并做出相应的改变。当在会议上提出的所有想法、问题以及可能的解决方案都被绘制出来，用图画的形式展现在大家面前时，人们的主人翁意识将油然而生。大家看到自己的想法能派上用场，提出的建议也在‘导图’上有所体现，这对他们寻找并发现可能的解决方案的确是极大的鼓励。人们会全心全意地主动参与进来，无须强迫他们“加入”。这样的



大型视觉导图相当于为企业发展绘制了一张‘活生生’的蓝图，将人们充满活力的动态思维展示出来。这张蓝图可以作为一种商业计划，可以作为一种组织结构，也可以作为一种工作方法。它集中了人们思想和活力，正因为如此，更能够促进人们的深度参与，这对于完成既定目标来说至关重要。”参与的程度与人们自身在情感上、身体上和智力上的投入度息息相关。当图画将前进目标呈现在眼前，加上大家的全情投入，就会形成一股强大的力量，人们会摒弃老旧的工作方式而选择全新的“图画”工作方式。将这种方式应用于整个行业或商业体系中，就会产生巨大的转变。加速度能提供保证整个系统前进的动力，而系统也确实会按照这种加速度前进。

## 打破单一管理模式

在认识加速度的过程中我们发现，若想利用这三项原则创造恰当的条件以影响决策制定和企业战略调整，依然还需要走很长一段路。但在这三项原则和图画未得到广泛应用之前，我们在大型跨国企业里推行这些做法可能会面临更大的挑战。约翰·科特在《哈佛商业评论》一篇名为“加速”的文章中探讨了在不断变化的现实世界中真正需要的商业战略。如前所述，全球化的影响、产品的市场需求以及与消费者之间的关系等问题，无一不给企业领导者们提出了独一无二的要求。科特坚持认为，随着企业规模越做越大，企业领导也越发不愿冒险，他们已经失去了从战略层面抓住机遇、应对挑战的

时间和能力。他们在这些内部等级森严的企业里，关注的只是企业每日的正常运营、市场份额和利润，思维敏捷、反应迅速、头脑灵活这些品质在他们身上已经很难找到了。

科特提出一种让两种系统同时运行的企业结构，供我们思考。这两种“协同作用”的系统分别为运营系统（或是等级分明的管理体系）和战略系统（或者叫“战略网络”）。战略网络中包含了来自企业各个岗位、不同级别的人，由一个顾问团队领导，按照一系列指导原则进行管理，以保证目标的实现。科特认为，战略网络和操作系统两个系统同时存在，其益处在于两者能够协同作用，由于战略网络不受企业在传统方式下森严的等级制度和工作模式的影响，这就为企业及时应对变化，进而抓住机遇创造了可能性，而在传统模式下这是不可能的。

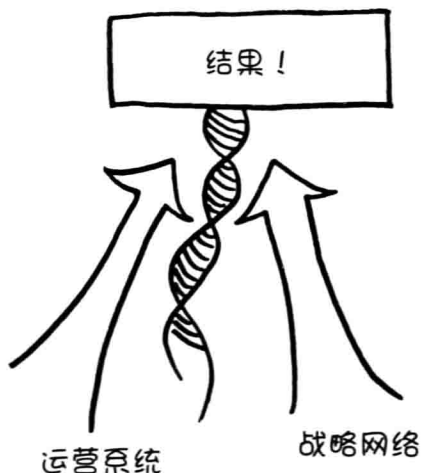
将战略网络正式确立为与企业运营系统平起平坐的系统，具有革命性的意义。这个理念展示了一种巧妙的方法，通过以战略为核心建立的社交网络形式，我们当前的这种状态（生活在一个等级森严、反应迟缓的系统内）与反应更为敏捷灵活的系统联系了起来，这样的社交网络正是企业腾飞的关键所在。

企业每天面临着诸多转瞬即逝、变化无常的机遇和挑战，但内部往往缺乏有效应对的体制和机制，科特提出的战略网络规范了要想设计出成功的战略并实施所需要的环境。在战略网络当中，每个人都是领导者，每个人都能成为变革的催化剂，每个人都拥有影响其他人的权力和能力，取得成功所应具备的条件就在这种循环中出现，即加速器效应。这也预示着转变企业领导



者和管理者制定决策以及思维方式的时机已经成熟了。

科特在阐述过程中漏掉了一点，即将两个系统联系起来，并使两者互相作用。大型导图能将企业在机遇和挑战面前的应对措施和手段展示出来，并解释这样应对的原因，实际起到企业发展蓝图的作用，同时还能对战略网络的效果进行验证。而且，企业领导和员工在传统运行体制下也可以“看到”战略网络的工作情况，以及这一网络如何逐渐影响企业的日常工作。请记住，帮助并支持他人创造导图能够为你带来和对方的相互理解与合作关系。由使用上述两个系统分别或协同创作的导图，还能让企业领导者从多个层面看清战略网络 and 传统运营系统之间的关系。大型导图展示出了战略网络与运营系统相互之间协调配合的情况，有助于消除人们对战略网络系统和这种全新管理模式的担心和质疑。两个系统协同工作的过程中，如果一方出现问题，战略导图就能使问题凸显出来，让企业领导和管理层做到有的放矢。最



后，凭借战略导图的视觉语言，对两种系统的各自运作、互相影响及产生的效果进行评估确认，企业领导能够迅速找到通向成功的道路。

对于运营管理陷入瓶颈，愿意尝试全新管理模式的企业，科特的创新模式将为其提供及时、有效的解决办法。科特总结道：“企业使用单一的运行管理系统会出现不可避免的缺陷，这种缺陷已经给我们造成了伤害，而且还会扼杀我们的未来。在 21 世纪，我们将不得不对企业管理体制做出彻底改变，应用全新的管理模式……当然，有些企业会率先取得成功，因为他们现在就已在转变中了，这些企业的股东、客户、员工和领导者既能看到立竿见影的效果，又能获得长期持久的成功。而那些落后的企业大都难以为继，即便能存活下来，也是勉强支撑。



战略导图、图示记录以及图形可视化等一系列工作完成后，我预测这些对图形和图画的使用会使两个系统的联系更加紧密，并更快地产生效果。我甚至能够想象企业在这两个系统间能轻松自如、天衣无缝地相互转换，直



到企业最终不再需要二者并存。这两个系统将会有效地合二为一。随着图画成为人们工作的核心部分，一种全新的企业组织结构将会出现，这种独一无二的全新结构能够满足商业发展需要，并为工作和交付的形式提供支持。正如科特所言，拥有了不断为成功提供支持并创造条件的系统，加速度就会成为大型跨国公司的业务规范，这些公司便摆脱了过去，拥有了面向未来的无限可能。毕竟，未来正在召唤我们。





# PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

---

## 第6章

## 如何切实应用思维导图?

---





本书前几章内容都可看作为本章内容所做的铺垫，读到这里你的脑海里会出现两种截然相反的声音，一个声音说：“这么做合情合理。”另一个声音则说：“什么，你疯了吗？不可以这样！”



我认为，图画和比喻将会被广泛地应用于商业战略和创新计划的制订过程中，这是当今世界的发展趋势。越来越多不同规模的企业将通过生动活泼的图画有效传达企业战略，激发并调动大家的积极性，引领大家朝着共同的

目标前进。我们已经讨论过商业环境的影响，也通过事例介绍了图画是如何发挥作用的，以及为什么会发挥作用。你有没有从中得到一些启发呢？是不是现在还有些半信半疑？没关系，本章将解答你的所有疑惑。

在这一章中，我们要重点关注一个“怎样”、一个“何时”和一个“什么”：“怎样利用图画来引导思维”，“图画在何时能最有效地传达企业战略”，以及“画什么”。本章将具体指导你在日常工作和商业活动中如何使用图画工具，或许这些建议能让你终身受益。我的最终目的是让你能够轻松自如地理解，图画是帮助你和你的企业取得成功的战略性工具这一理念。

我们先从“怎样”开始。

## 怎样利用图画来引导思维？

你应该养成画图的习惯。为什么？我有一长串的理由，我相信以下是商业人士应该画图的主要原因。而且，有不少人同意我的观点。

### 借助图画，你可以看到自己未曾关注的东西

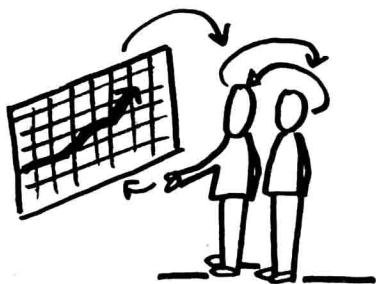
我曾经采访过一位跨国公司的首席执行官，他在公司与其团队工作的过程中就使用图画。不管是和客户会面，还是和董事会成员及高层领导团队开会，他每次都带上一大张没有任何字迹的白纸。在会议之前，他会把希望通过此次会议达到的目的在纸的左上角画出来，把剩余  $\frac{3}{4}$  的地方空出来，然



后把纸带到会上去。“我总是把自己想要达到的目的画在这张纸最显眼的位置，剩余的部分是留给别人的，以便了解别人都是怎么想的。”他向我分享了自己的感受，“在会议中，我把他们讨论的内容画在空白的地方，努力倾听并去理解他们的意图。这种方法帮助我从整体看待问题，与他们建立全新的联系。借此，我理解了他们的想法。”

### 左脑/右脑练习

即使仅仅因为图画能让你放慢节奏，同时使用左脑和右脑，以一种组织有效、结构合理的方式去看待非线性的事物，你也应该使用图画。同时，你还可以借助图画展示图表、人员作用、企业结构和大量数据，来打破常规，创造性地发现其中存在的隐性关系，并加以合理利用。



### 新的系统和结构都产生于图画

在通过视觉化的方式组织自己的想法时，你可以使用各类符号来代表众多事物。子午线研究所高级合伙人托德·巴克说：“在公司办公室里，我通常都会通过画图的方式来整理自己的思路。因为人们每天都会接触到海量信息，而每个人处理信息的方式又各不相同，因此我认为应该广泛采用这种方式，帮助我们分析、整理所获得的信息。如果在工作过程中和同事遇到沟通

上的障碍，我就可以画出图画与对方分享，这样能帮助我们理清思路，求同存异，并将精力集中在共同的目标上。”



### 画图能改变你的决策方式

在企业领导和员工交流的过程中，画出他们的所见所闻所感，这种做法不但改变了传统的交流方式，也改变了他们处理关键信息和做出决策的方式。没有全面掌握信息便做出重要的决策，可能会导致巨大的灾难。用图画将影响到决策的所有变量都描绘出来，展示出变量之间的相互关系和各种可能场景，以确定上述变量会对其产生的影响，这种方法能迅速帮助企业领导层看清核心关系，掌握关键信息，以便他们深思熟虑，为企业发展做出合理的决策。



## 当你画图时，你的注意力会转移到所画的东西上



当你遇到难题或者面对需要解决的争议时，图画能够有效地充当缓冲剂。正如米卡埃尔·克罗盖鲁斯和罗曼·恰普勒尔在《决策书》中谈到的，在绘制图画时，“你的注意力会从你本人转到你所关注的主题上，你不

再是站在陪审团的面前接受质询，而是同陪审团一道讨论一个单独的问题”。书中还谈到：“人在记住一幅图画时，总是会将其与感情和场景联系在一起。因此使用这种模式，你的听众就会记住你演讲的内容。”

## 画图帮助你更好地倾听



在如今快节奏、高要求的工作环境中，我们不得不面临重重挑战，其中之一就是我们越来越无法认真倾听。在与别人交流、聆听对方陈述问题或观点的过程中，人们要么需要在对方完成陈述之前就准备好应对的方案，要么在听对方说话期间被现代科技带来的其他“谈话”打断，搞得心烦意乱，无法集中精力。但当一个人能够坐下，

用一支铅笔、几种颜色和几张白纸把对话内容的主旨画出来时，就可以让大

脑平静下来，把注意力集中在正在讨论的话题上，全身心参与其中。

## 熟能生巧

从运动、音乐和绘画等领域得来的经验告诉我们，熟能生巧。根据我的经验，所有人都有画画的意愿。不管是参加战略导图培训课程的学员，还是已经开始在日常会议中使用战略导图的商务人士，大家都有画画的意愿和欲望，这种意愿和欲望源自我们内心深处对创造的深切渴望。对此我们无须抗拒，而应顺应这种本能。如果你有胆识做此尝试，相信周围的同事都会对你的勇气表示钦佩。这样一来，你和自己的团队讲起“不能因循守旧，而应革故鼎新”的话题时，也会更具说服力。而且你还掌握了一套独一无二的沟通方法，可以用它在工作中与大家交流，共同创新。这个过程一定会充满乐趣，所以，让我们一起来画画吧！

## 一起来画

世界咖啡屋创始人之一胡安妮塔·布朗表示，在一起画画的过程中，那些看似遥不可及、无法完成的任务被分解到“人力可及的范围”，其内部关联就可以用图画表现出来。图画展现了各方之间的全新关联和大家各自关注的重点，借此我们可以建立并优化相关的人际关系。”

我们已经讨论了如何找到一种超越书面和口头表达的全新沟通方法及其必要性。大家一起参与画图，这种方式在一定程度上为大家提供了安全感（你不是在孤军作战），同时能推动我们与在“同一屋檐下”一起作画的他人



或团队共同思考面临的问题和挑战。当前，世界各地的企业都在竭尽所能留住客户、吸引人才，相信未来我们会看到越来越多的团队和企业支持和使用图画工具，并将其作为一种分析关键问题、讨论核心工作的主要方式。因为图画是我们大家都具备的沟通媒介——视觉语言。

## 图画在何时能最有效地传达企业战略？

这是个非常好的问题。经常会有这样的情况，画出的战略导图有时效果明显，但有时又不那么有效，这是为什么呢？在你思考如何推动落实、促成事情发生的时候，比如将产品和服务销售给客户时，战略导图肯定会非常有效。我把这称为战略规划—落实执行连续统一体。

从市场开发、产品销售到商业战略、资金和预算，商业的所有环节都离不开这个连续统一体。不管是拥有全新理念、怀揣梦想的创业公司，还是业务遍布七大洲、实力雄厚的跨国商业集团，在商业战略的规划、贯彻、落实、执行过程中凭借的仅仅是直觉或与其类似的方法。作为专业的商务人士，我们首先会开动脑筋，产生奇思妙想，获得非凡创意；然后我们制订计划，让这些奇思妙想变成现实（或者证明这些想法是异想天开）；最后，我们推动落实，促成事情发生，即制造出新产品、提供新服务或开辟新渠

战略规划

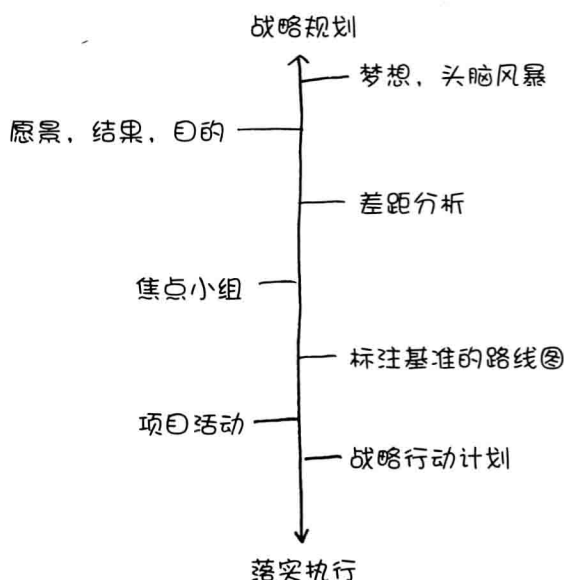


落实执行



道。这种情况每天都会出现无数次，周而复始，不管你是个体独立经营、跨国企业联合体，还是多功能型团队。那么，在这样一个连续统一体当中，图画如何能够有效发挥作用，帮助企业领导者及其团队尽快由战略规划达到落实执行呢？

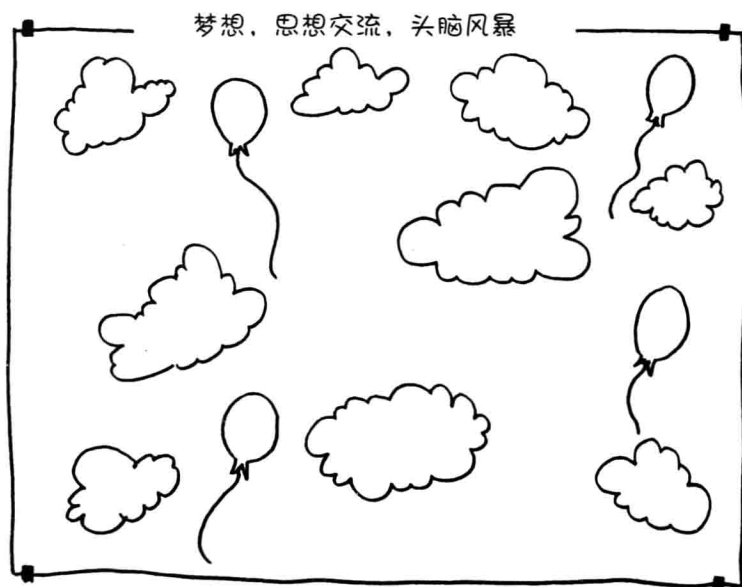
大型导图能够精确到位地传达团队的思想及工作方案，并将其融入战略规划—落实执行连续统一体的相关部分。以下几个示例是适用于连续统一体的不同阶段的几种战略导图的几个不同表现形式，包括了从构思想法到建立架构，再到组织力量，最后到落实执行，将一个想法变为实实在在的产品或服务的全过程。





### 梦想，思想交流或者头脑风暴图

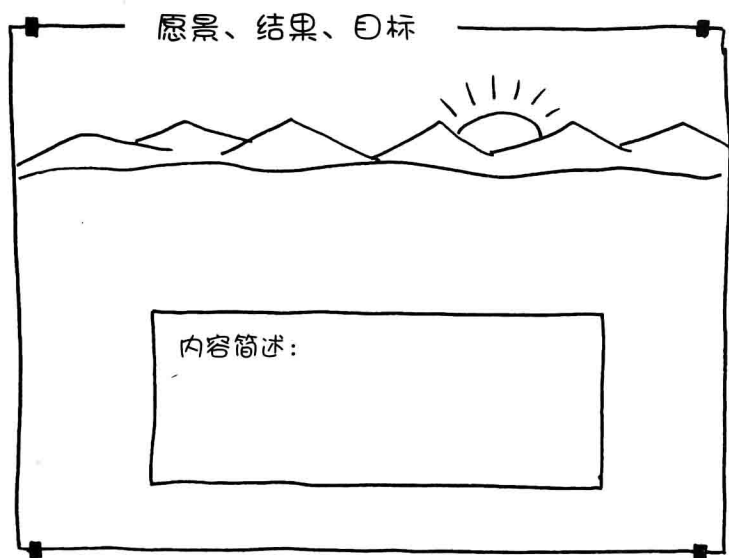
使用这张图的目的，就是要将所有的想法和观点汇集在一处，因此参与这个“思想风暴”的人数越多越好，可以集思广益。期间使用图标和颜色来标注不同想法和观点当中共同的元素，以便所有人都能一目了然。有的想法可能是关于运营操作的，有的可能是关于市场开发的，还有的可能是关于客户需求的。使用不同颜色和图标可以对此“思想风暴”的活动过程进行有效组织，使其真正富有意义。



### 愿景、结果、目标图

团队通过头脑风暴集思广益，将所有的可能性梳理一遍后，此图就可以派上用场，来帮助团队确定行动方向或行动目的。团队可能用来引导讨论

进程的其中一个问题是：“我们期待从这次的努力中获得什么？”这个问题是用来定义行动的结果或目的的。另外一个问题：“我们的前进方向是哪里？”这个问题的答案能够阐明初始想法的起源，让团队开始聚焦于希望取得的结果、愿景和目标上。

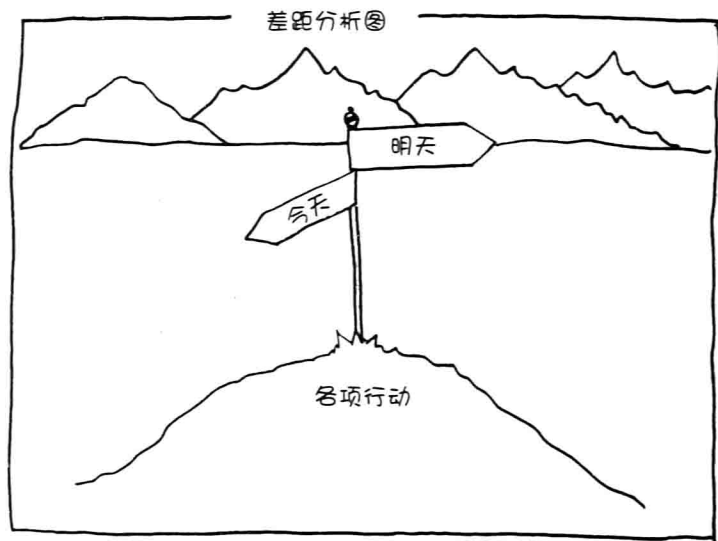


### 差距分析图

使用这种导图模板，能帮助你看清全新想法，寻找解决方案或抓住与现行结构体系有效结合的发展变化。团队通过这款屡试不爽的商务模板，可以确定当前的业务状况和今后业务的发展趋势。模板的核心是位于图中间，用来分隔今天的状况与明天的发展的“交叉路口”。团队成员可以为自己设置问题：“今天我们可以采取何种具体措施来达到或接近我们的预期目标？”



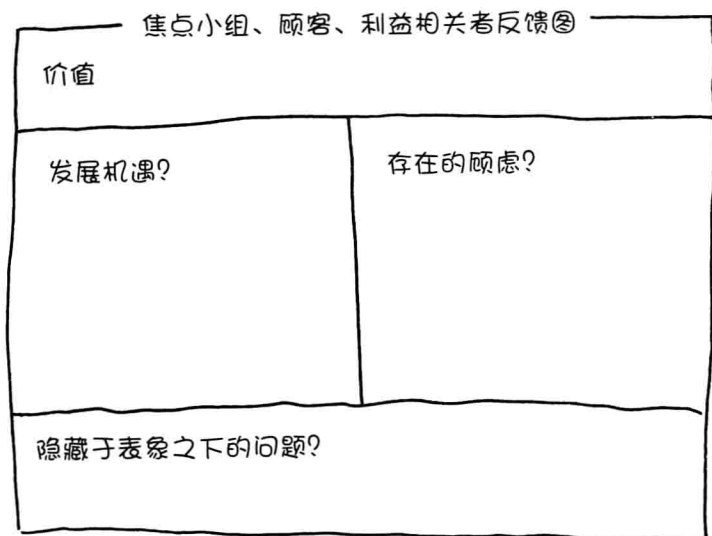
然后把自己的答案填入图中。



出自《视觉训练指导》，2011，点金术咨询公司

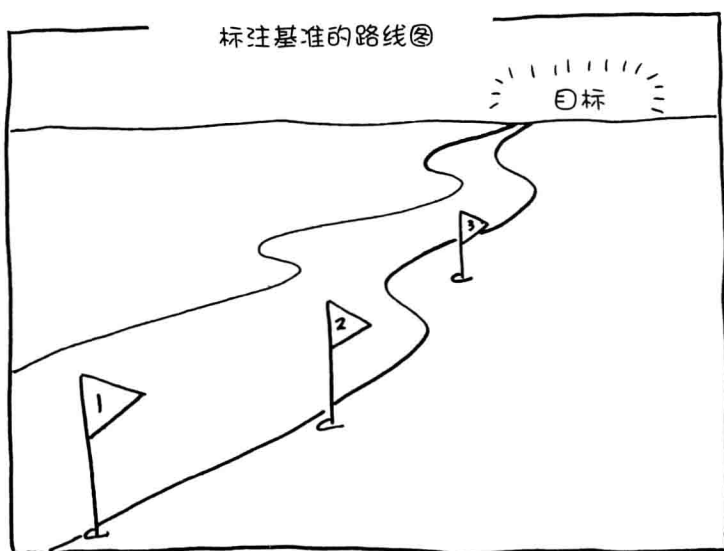
### 焦点小组反馈图，客户/利益相关者反馈图

用图画将客户或利益相关者在新产品、新服务或新理念中看到的机遇或顾虑呈现和传达出来，是一件极具价值的事。使用视觉工具，在不同的人群（不同年龄阶段、不同人口结构以及不同地域等）中反复使用这一视觉模板，你将得到涵盖各个层面、一应俱全的信息。这一模板所起到的联系、促进作用，以动态形式呈现，可根据实际需要自由扩充，或者专注于一点，可以将目标人群的所有想法展示出来，从最初对产品或服务的情感接受度，到应用此种产品或服务可能带来的法律、操作及经济层面的后续结果。



### 标注基准的路线图

在一种商业理念发展成熟的过程中，路线图可以对你的前进方向进行修

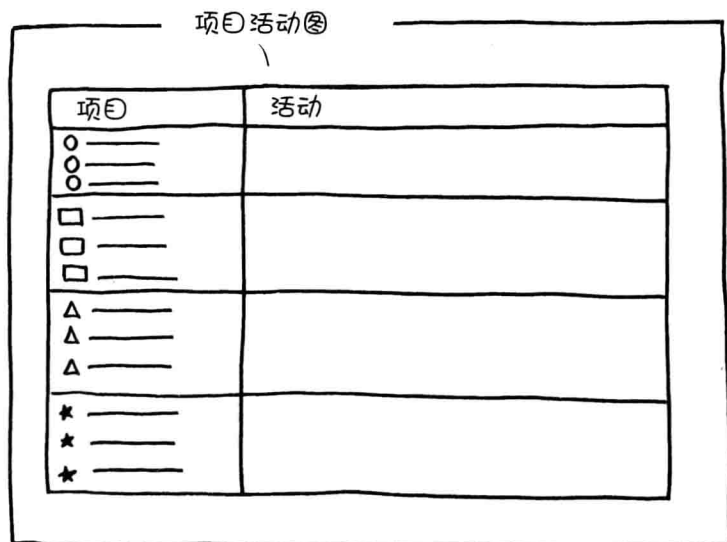




正，并对你和团队在前进的不同阶段应具备的条件进行标注、强调。此外，标注了基准的路线图在经过修订后，还可以体现出如何通过不同“道路”到达同一目标。这对于制订应急计划来说是非常有效的工具。

## 项目活动图

此图可以简洁明了地展现将某种产品或服务投入市场所涉及的主要业务部门，以及各个部门（如销售、市场开发、运营和人事等）所需开展的相关活动。通过在每一大类中使用相似的图标和相同的颜色，此图能够将各项活动有效地区分开来和组织起来。由于这种图示形式相当直观，掌握了其基本要素和基本理念后，可以根据推广某项产品所需要满足的条件和要求，为其量身定制具体的活动方案。



## 战略行动计划

这是一幅完整无缺的行动计划图，图的左侧为战略优先事项；图的中间列出了每个季度的工作计划，以及需要按时完成的核心任务和主要活动；图的最右侧标出了为取得终极目标，各个阶段工作的目标及应采取的相关举措，还包括评价方法和结果等。受到罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿于1996年合著的《平衡计分卡》一书的启发，在此模板中列出的具体活动方案均配有相应的评价方法。此外，你还可以根据所在企业的文化特色，充分利用这个模版，将各项具体工作逐一细化，确定其中需要优先考虑的步骤。

战略行动计划		
优先事项	每季度活动内容	目标举措
1		★ ★
2		★ ★
3		★ ★
4		★ ★
5		★ ★

在进行梦想和头脑风暴、愿景和目标、行动计划这几个阶段的过程中，战略导图能起到非常大的作用。鉴于有些想法还未考虑成熟（至少在早期阶



段)，你需要与行业内外的专业人士交流，了解他们如何看待你的这些想法。在这些交流的过程中，图画就成了讨论你的新产品和新服务的有效载体，因为有了图画的帮助，你无须再提供大量细节信息，把别人弄得晕头转向，就能将自己的意图表达清楚。这里有意选用了一些简单的例子，你可以在战略规划—落实执行连续统一体的框架下，本着最适合企业发展的原则，从多个角度按照不同类别做内容的添加或修改，然后把这些模板看作指南，快速启动“创造”程序。当然其中还有几条相当直接的原则：（1）不管你做出何种选择，必须确保你的选择符合团队和企业的要求，并适应周围环境；（2）多次尝试——你第一次使用的模板未必就是“适合”你的那个，因此应多尝试不同的东西；（3）不要脱离实际去开展工作，如果你一开始就脱离了实际，那么你的结论也必然是脱离实际的。

当你在战略规划—落实执行连续统一体中进入到行动计划阶段时，战略导图依然有效。上述模板能起到两大主要作用：第一，模板能够涵盖团队在反复斟酌、最终确定行动计划路线图的过程中所有的群体思维、思考过程和各类谈话等，并将其展示出来。有效的计划和行动路线图还能帮助团队规划出未来应该如何一步一个脚印地开展工作。作为一名作家、艺术家和商业顾问，乌尔里克·鲁德贝克在被问及自己在工作中使用图画与商业战略相结合的情况时，说道：“使用这些（行动）图，团队可以将时间、空间、工作内容和实际条件等因素综合起来，用以判断在某个时间段将会出现何种情况（工作内容），这种情况会带来何种结果或何种机会（发展空间）。这些计划图能在制订行动计划的早期阶段对团队希望取得的目标进行综合分析和评价。”



在战略规划-落实执行连续统一体当中，靠近执行端的导图模板起的作用相当于落实具体行动和任务的“蓝图”，人们可以根据实际操作过程中的一些无法掌控的因素，如市场变化、天气因素、技术颠覆、送货延迟等，随时对其做出调整（这种调整经常出现）。“蓝图”按照任务的特性、负责人以及承诺的结果，对团队和企业中的各方职责做了明确的划分。这类“蓝图”多被称为行动计划图。作为公开和正式表达自己对行动计划支持或赞同的一种方式，团队成员经常还要把自己的名字签在行动计划图上。

随着企业或团队逐渐将重心放在落实执行其行动计划上，先前讨论过的大型导图就无法有效发挥作用了。在这个阶段，要点在于认真落实先前所制订的工作计划，为公司创造价值。有一些生产团队使用大型导图来解释并整合六西格玛数据，虽然也能起到一定的作用，但大多都是一锤子买卖，因为大型导图的主要作用，是在纷繁复杂的环境下识别出不利于发展的因素，提供解决方案，并帮助你完成修正，继续向前。在战略规划-落实执行连续统一体当中，任何如此接近执行端、与落实执行相关的图画都无法重复使用。在逐步接近目标时，它们所能发挥的作用就是帮助团队弄清如何才能有所突破，发现阻碍团队发展的因素或急需改革的落后模式。

由于战略导图能够有效提醒企业在前进过程中应该关注什么、为什么要关注，有些企业会将战略导图放在精心制作的画框中，随时提醒员工集中注意力，朝着既定目标前进。人们在绘制战略导图过程中，将自身和团队的活力和热情都倾注其中，因此，还有公司把战略导图用作帮助新员工熟悉企业文化和环境的手段，或者用作与客户分享公司战略的途径。记得我的一个客

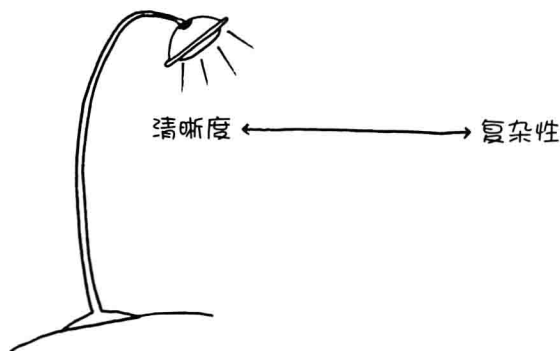


户曾参加过我的战略管理强化培训课程，两年后他邀请我参观他公司的生产车间，我看到在通向生产区的大门的上方挂着的，仍然是我在培训课程中用过的第一幅图。在遇到车间里素未谋面的工人时，他们都指着那幅图，向我讲述自己是如何明白了图画背后承载的故事，总经理也讲述了这幅图对公司的重新定位起到了多么重要的作用。凡是了解这家公司历史的人，都会被这幅图画所表达的内容深深吸引。图画包含了公司发展的愿景、信念和方向，用这种方式，新员工一进入公司就能融入前辈和同事共同营造的这种文化氛围之中。

如果所有的生产环节和产品交付环节都真的这么简单，仅仅需要制定战略，在经过不同流程后，落实执行，向客户交货，最终创造价值，那就再好不过了。然而在实际生活中，我们创造商业价值的过程会让我们对自己的企业和工作有全新的认识。我们生活的社会中存在人际关系、权力纷争、政治因素、价格因素、经济状况、规章制度、社会等级、各类竞争等因素，这些能够威胁公司生存的因素无时无刻不在影响着我们生产的产品和服务的品质。

每当我想到这些因素及其对工作产生的影响，就不得不提及另外一个影响商业体系的连续统一体，我称之为清晰-复杂连续统一体。在这个连续统一体当中，企业活动的一端是明晰可见的，我们清楚地明白自己该做什么、目标是什么，并会朝这个目标前进。这个连续统一体的另外一端是纷繁复杂的状态，涉及制约我们工作、加剧紧张气氛的诸多因素。由于这些因素的存在，团队中会出现焦虑困惑的情绪和信息传达错误的状况，最终导致成员之

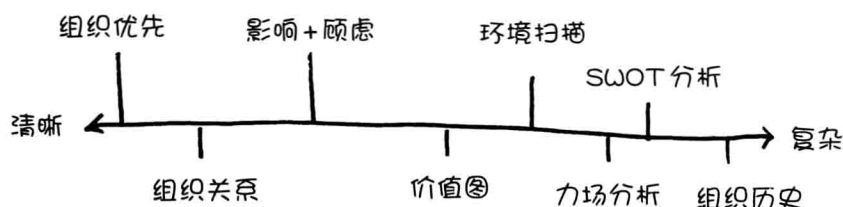
间缺乏互信和协调配合。因此，准确发现并合理阐明机构内部存在的复杂状态对于加强团队执行能力、实现企业价值非常重要。



使用什么样的图画能够描绘出这样一个连续统一体呢？如果战略计划或方案本身清晰明确，可能就不需要特定的图画来帮助传达了，但是，一些简洁明快、彩色鲜艳的图案能让团队中每个人更加明确工作目标和重点工作。



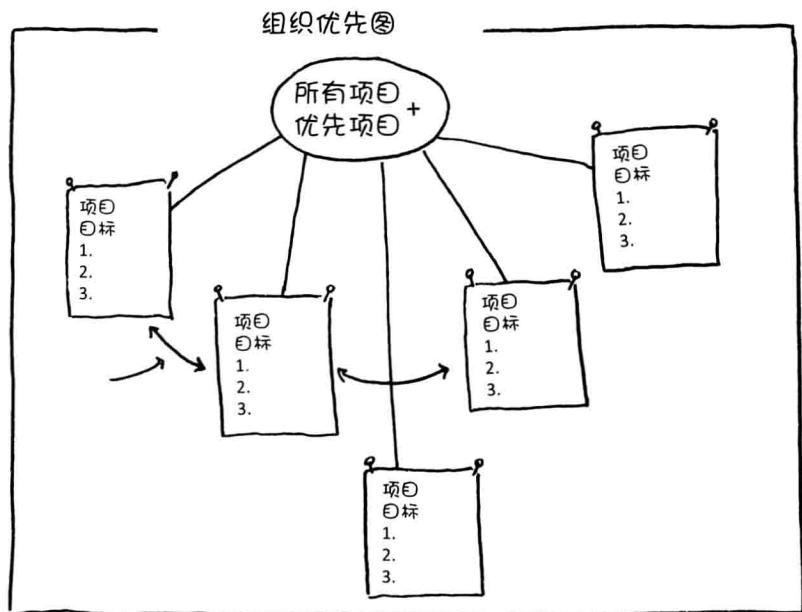
我们从清晰-复杂连续统一体的清晰一端发展到复杂一端的过程中，可能会在图画中用到以下几种理念：





## 组织优先图

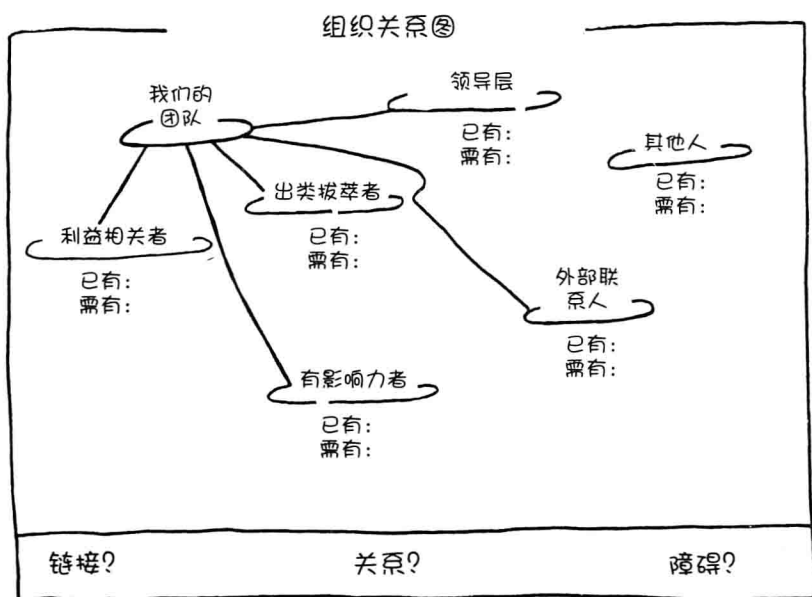
该图是从前面的图中得出的观点，对于同时负责多个计划和项目的高级团队而言，这是一个完美的模板。这样的团队所需要的是能够在一个平面上一目了然地看到所有信息，也就是将所有的项目情况及其动态发展都集中在一处，并清清楚楚（而不是用小如蚂蚁的10磅字）呈现出来。因此，不必煞费苦心地在图上展示过多的细节，我们的目标是弄清不同项目和计划之间存在的相互关联，根据面临的机遇和挑战确定优先工作，通过该图形模板确定首先该做什么，然后该做什么等。



## 组织关系图

类似于组织结构图，这幅图可以展示组织中的每个人对于企业出产的产

品、面临的挑战和自身所属的部门来说，各自发挥什么样的影响力，负担哪些责任以及有什么义务。当需要在公司找到能带来创新，或者在产品开发或体制变革规划中能够产生影响、提供帮助的人时，这个模板就会发挥作用。通过这幅图，所有团队成员都可以明确自己已经拥有的关系，想要拥有的关系及想要的原因，以及为推动某项计划或理念向前一步所需要的关系。使用这幅图还可以展示出团队在每一个时间段需要邀请哪些相关人员加盟。

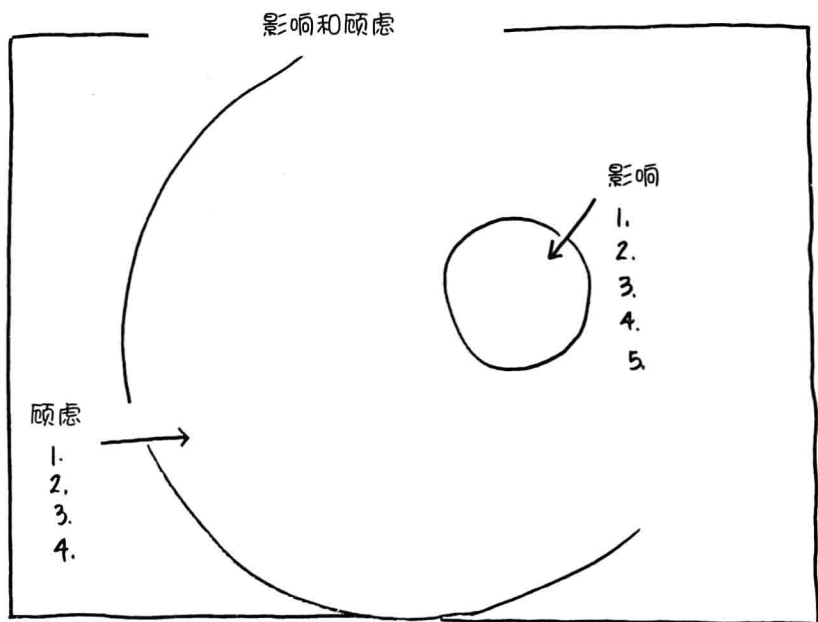


### 影响和顾虑图

此图源自史蒂芬·柯维的著作《高效能人士的七个习惯》，作用是帮助阐明在企业中团队或小组成员关注的对象是什么，并将其与他们真正能够施加影响、左右结果的事情区别开来。通过这类图，相关人员可以清楚地辨别



出运用自身的影响力可以做到什么，以及在自己关注的事情当中哪些可能需要舍弃。放弃那些自己虽然关注却又对其无能为力的事情，可以更好地把精力集中在力所能及的事情上，并将其做好。

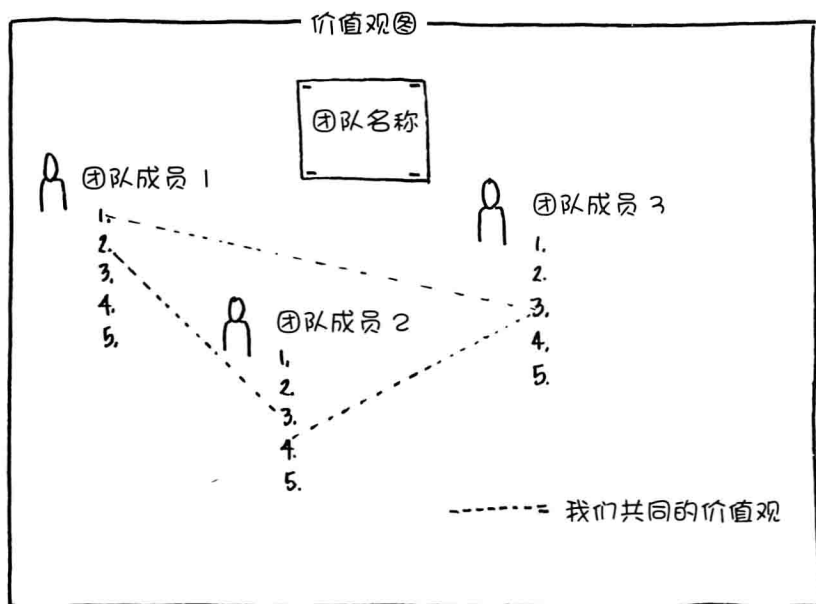


出自《高效能人士的七个习惯》

### 价值观图

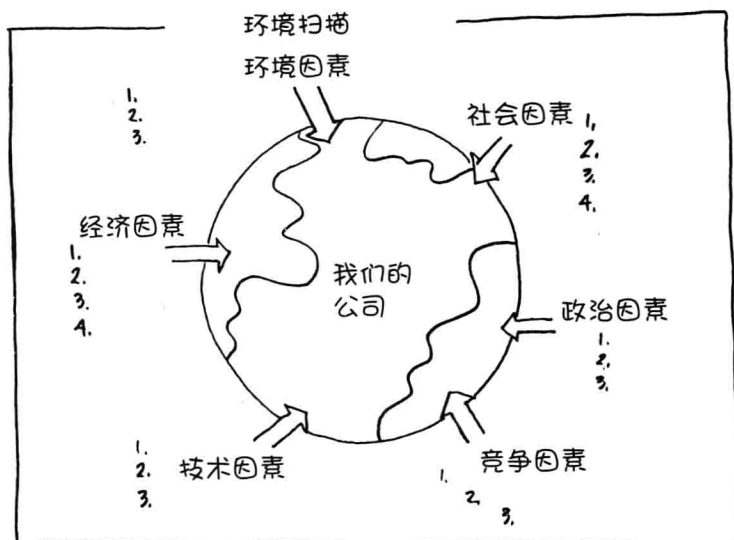
分别描绘出组织的集体价值观（不管是表面规定的还是实际运用的）和每个团队成员的个人价值观，两者相结合就形成了价值观图。它可以帮助理清团队每个人最为看重的分别是什么及看重的原因，还能展示出集体价值观如何能与每个人的个人价值观以及团队利益协调一致。价值观图可以促进公司内部讨论：基于不同价值观而产生的行为是在提高生产力，改善公司业

务，还是在降低生产力，使公司业绩下滑。有了价值观图，就可以向自己的团队提出这样的问题：“我们需要做出怎样的改变，才能实现理想的业绩？”



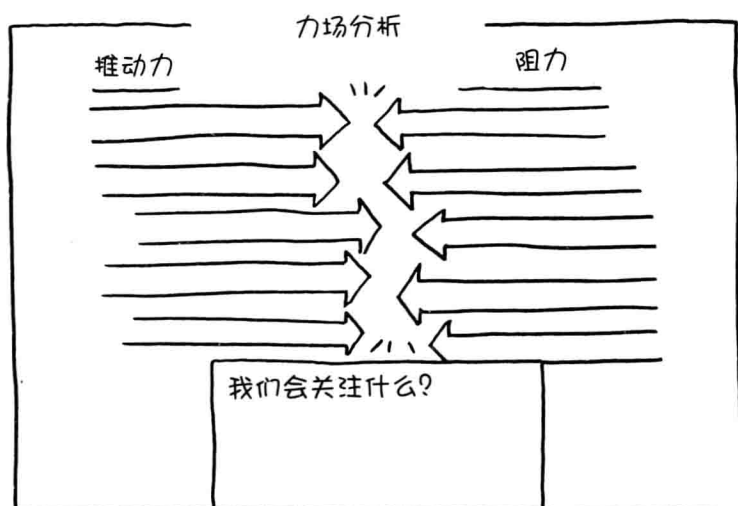
## 环境扫描

我推崇将图画与传统商业模式相结合，真正弄清外部因素（社会因素、政治因素、环境因素、经济因素、技术因素以及竞争因素）如何对你、你的团队还有你的企业产生影响。使用视觉工具对外部影响因素进行分析，可以获得耳目一新的认识，发现外部影响因素之间的联系以及从前未曾留意或关注过的行业竞争情况。正如先前提到的，我们应该勇于直面存在的问题，因为这些问题会帮你发掘出一些隐性信息，包括你的业务情况以及面临的竞争和挑战。



## 力场分析

这个概念非常简单，但有效地阐明了如何通过调整行为和工作的方式方



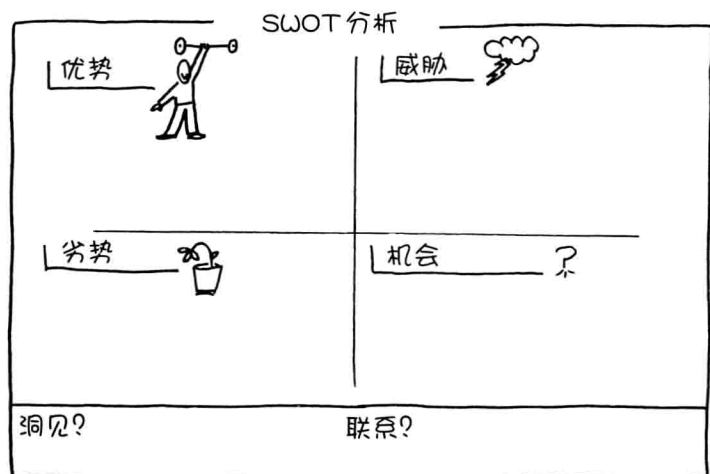
出自库尔特·勒温的力场分析法



法走向成功。人们通常会问三个简单的问题：“现在依靠什么完成目标并取得成功？”“我们认为是什么阻碍我们实现目标？”最后一个问题是：“我们怎样做才能将更多精力集中于促进我们成功的事情，而少关注那些拖我们后退的事情？”

### SWOT分析

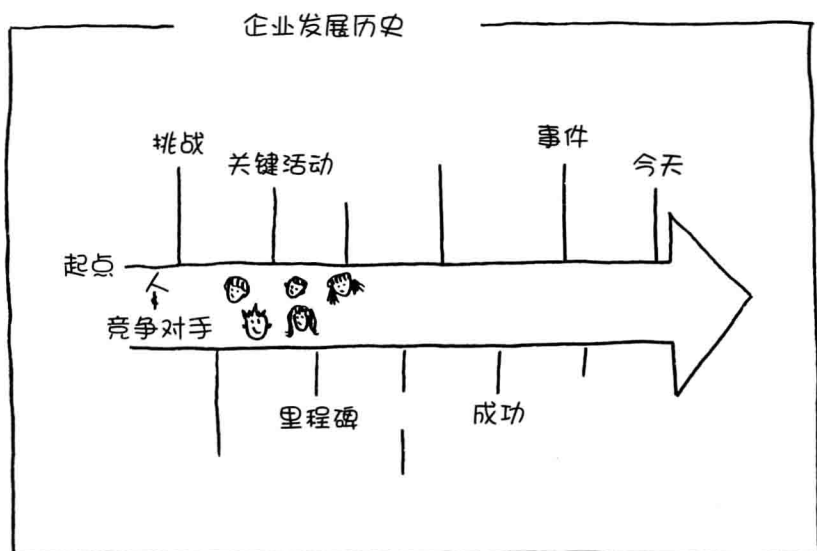
这是另外一种有效的标准化商业战略手段。如果SWOT分析以图画的形式呈现，就能以绝妙的比喻帮助团队成员看到同样的问题（尤其看到他们在商业活动中的优势和机会）。图画还能让每个人都看清来自外部环境的压力（威胁和机会）对目前情况产生的影响，并对未来需要应对的情况做出预测。





## 组织历史发展图

乌尔里克·鲁德贝克在其《战略视野的作用》一书中写道：“历史就如容器一般……人们在遇到问题时，就到历史的水井里汲取知识的水分。它不但赋予了人们审视过去的视角，而且能表明事物的原理及发展趋势……这是一个搜寻历史的阶段。”企业的发展历程是充满变化的，充满了各种奇闻逸事、传奇故事、真理假说，包含了许多揭示其复杂性和发展趋势的宝贵信息。人们能够通过一幅完整的历史导图，展示出组织的发展变化趋势和理念及价值观的改变等。历史导图尤其可以反映出公司的智力储备、内部政治、社会关系、市场动态等，还能展示出公司是如何进入当下的状态的。通常情况下，一幅信息明确的导图就可以明白无误地告诉企业，想要改变发展方向、构建全新模式，还有哪些工作需要做。



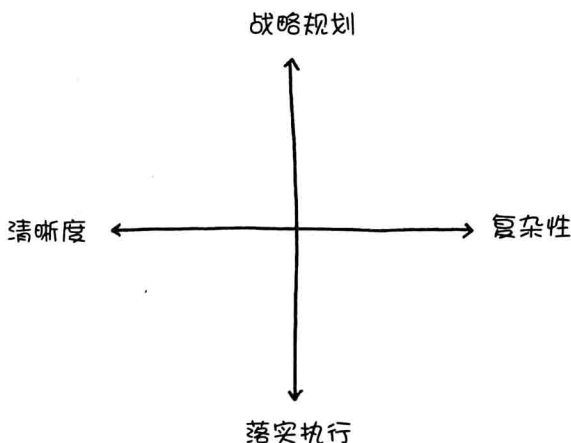
企业、企业领导者和员工的发展轨迹都是一个清晰-复杂的连续统一体，战略导图的介入能保证企业及个人在这个过程中紧跟行业需求，工作更加富有成效。但是在商业社会，人们经常会把这种发展的连续统一现象混淆为“软资产”，因为这一现象所涉及的是人以及人如何工作的问题，而人们的日常行为和工作态度恰恰又是决定创新能否出现的关键因素。图画帮助我们消除了大家的困惑，团队成员就可以共同参与、群策群力、拨云见日，把握公司的发展方向。只有明确了重点，才能开始寻找和发现机会。

图画可以应用于该连续统一体的任何环节，它能够将你通往成功道路上的任何障碍都明确展示出来，并赋予其名称和意义。在战略规划和执行过程中使用图画，可以帮助人们在接受新事物、新概念和新方法时有所取舍。有了图画，每个人都可以轻松地谈论自己做出的选择，包括对未来的规划、发展的方向和将要扮演的角色。乌尔里克·鲁德贝克分享了自己运用图画制订战略规划的经验：“使用图画可以将人的思维、经历和情感等无形的东西，用有形的方式收集并展示出来，促进人们相互交流。通过图画你还可以将较为复杂的想法和关系保存下来，以备今后使用……正是有了这些图画……人们才愿意敞开心扉，接受新的思维方式，敢于发挥想象力，开创全新的未来。”

当这两个连续统一体被放在一起时（如下页图），我们的企业会将时间和精力主要放在哪一部分呢？相信大家都认为企业会将主要时间放在清晰度和落实执行这个部分当中。实际上，大多数企业都将主要时间花在了复杂性和战略规划这个部分，不论你的企业规模多大，从事的是哪个行业，

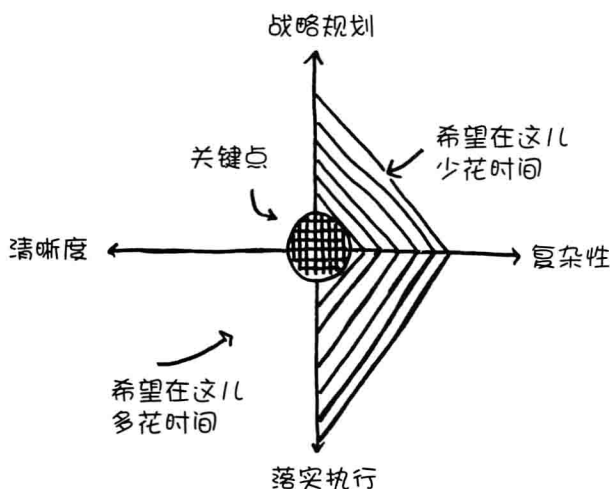


都是这样。我们需要搞清楚自己前进的方向以及选择这个方向的目的，当我们对目的和方向认识和了解到一定程度，才能统一思想，建立互信，达成共识，我们的企业也才能迅速朝着落实战略迈进。



如果这两个连续统一体相交叉会怎么样？它们又会在哪里交叉呢？在视觉领域里，如果这种情况出现，说明你中了头彩——找到了整个战略的关键。图画在指引、支撑并展示着战略规划的同时，还在捕捉复杂性，以创造出条件趋同——一个推动改变的临界点。这个时候，团队已经经过深度规划，考虑成熟，可以转变发展方向了。两个连续统一体相交叉的时候就是发生转变的时候，相交叉的地点就是发生转变的地点。那我们怎么能知道发生了转变呢？

神经语言学大师洛伊丝·托德是点金术咨询公司的高级合伙人。她认为，当人们在房间里使用的语言由“我”或“我的”变成“我们”或“我们的”，这个时候转变就会发生。根据洛伊丝的观点，“当房间里的人找到一个



恰当的比喻说法，能够传达出他们期望的全新工作方式和全新努力方向时，转变就会出现。这个时候，人们的想法会与先前有所不同。如果团队中有人提出一个能让大家产生共鸣的比喻说法，整个房间就会沸腾起来。大家会兴高采烈地交流自己的见解，以及这些想法如何在企业而不是个人发展过程中起作用。大家轻松自如地讨论着“我们”将要去做什么以及为什么这么做。人们心中承载着信念、承诺和后续行动的轻松与喜悦。这就像魔法一样神奇。”

使用图画描绘企业战略的全部意义，是通过方向明确、重点突出、一目了然的导图，努力做到天衣无缝地落实执行，最终取得成功。在发展规划中，能够帮助拨云见日、突出重点的各种手段，一般都会受到领导层（甚至怀疑主义者）的欢迎。即便是最为保守的公司，也渴求能够找到强化内部体系和结构的途径，以保证战略规划执行落实的可持续性。谁会不喜欢每年两



位数的增长速度呢？这里所描述的转变可能会非常复杂和困难，并夹杂着痛苦，因为它打破了企业的老旧模式。但是，当开始通过战略规划和落实执行来全面践行新的工作方式时，事情就会变简单。要找到能够带来持久改变的真正的转折点，不仅需要努力的工作和企业领导者的投入，还要认真倾听利益相关各方的意见，并拥有改变的勇气。图画为这些所有的因素，不论利弊，提供了一个载体，不但能帮助陷入困难的团队成员，还会为其他人答疑解惑，让他们明白如何走向全新的未来。图画和比喻还能助你发现什么需要改变，并在当前的工作和发生的改变相汇时提供一种全新的语言表达形式。

## 画什么，怎么画？

之前所讲的模板只是绘制你的企业发展战略的开始，它是一个有条理的方法，可以帮助你思考如何运用这些对你的企业有意义的图画。然而，模板没有对错之分，你可以放轻松，要知道全球众多专业人士在为他们的客户提供服务时都将这些模板用了个遍。找到合适的模板的关键是进行实践，并尝试适当修改、调整模板里的内容，使其为你所用。如果要放弃你喜欢的某个设计或图形，也不要担心害怕，因为它未必能在你的团队或企业中发挥作用。随着你在实践过程中对不同图标和不同模板的使用，你会更加理解自己画出的图画。不断实践和“尝试”，你肯定会找到最适合你的东西。

在我的战略导图课程上，我鼓励学生们使用各种手段，帮助自己熟悉

和适应在工作中运用可视语言进行探索创新。最有效的办法是复制。连环画书、插图小说和漫画都是不错的入门工具，还有一些公司专门为想要通过图画开启并完善商业战略的人提供支持。总部位于旧金山的丛林国际咨询公司提供大量各种版式的模板（包括大型模板、活动挂图模板和小型模板），你可以在网上购买，他们会以电子邮件的形式发送给你。丛林国际咨询公司的合作伙伴遍布整个欧洲，如果这家公司让你感觉放心的话，可以访问一下它的网站，试着从那里入手。另一个可能发现奇思妙想或对你的团队有帮助的地方就是 **Neuland**，这家公司在整个欧洲、加拿大和美国都有业务，提供关于视觉工具的书籍、海报和其他促进均衡沟通的资源，几乎能够支持任何你想要设计和执行的方案。

这里介绍的图画模板均可用于展现你的商业战略，除此之外，你还可以绘制其他一些简单的事物。

### 图标

图标是一种象征符号，能将关键概念用视觉方式表现出来，而且可以在你的企业中反复使用。选定你的“十大图标”，牢记于心，随时准备拿出来使用。一位听过我讲课的“点金师”在设计出她的十大图标后，将其存在智能手机里面，以备不时之需。在做记录时，你应该确保能将这些图标都画在写生簿里，并随时可以在挂图、白板或者大张白纸上派





上用场。你的团队或员工如果看到这些图标超过三次，就会根据图标所代表的相关概念，开始使用图标制定日程，安排会议和活动项目。另一位参加过我的课程专家赞同道：“电灯泡现在表示理念，箭头表示行动，会话气泡代表讨论，这些形象每周都出现在我们的日常工作中，取代了数字或字母，每个人都知道它们代表什么。”

## 关于文字书写的说明

人们总是会说：“我的字写得乱七八糟。”首先，要慢下来。当你平心静气慢慢来写的时候，你写的字就会有所改善。其次，不要在书写的同时还盯着你的观众。一边看着你的观众一边写字肯定是写不好的——写出来的字母不是向上歪就是向下斜，看起来乱七八糟。你肯定不想让别人把这样的图画带走。人都是会有耐心的，在你忙于书写的时候，他们会安静地看着你后背，让你有充分的时间把你想要表达的内容清晰易懂地书写出来。在这个过程中，他们可能对你正在书写的内容非常好奇，不过如果你写得漂漂亮亮，就能给他们一个惊喜。





## 文字



文字可以像图画一样；你可以根据苹果的样子将“苹果”这个词画出来，或者用极具情感色彩的方式把这个词描述出来。作为成年人，我们的大脑首先会处理文字，然后才开始处理视觉材料。文字是在我们的导图中确定关键概念的途径，能为整个画面带来更为丰富的含义。你不需要将整个句子全部写出来，只需找到能够概括正在讨论的话题的一到三个词，然后关注这一到三个词即可。这种概括性词语与图画结合后，会让人们记住正在讨论的内容，讨论这个话题的原因，甚至是讨论的经过。

## 人物



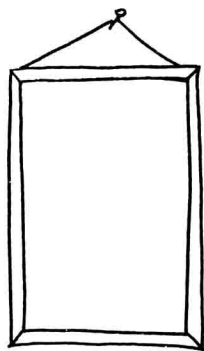
你现在是否处于极度紧张的状态之中？放轻松。画图很难，但是，我们并不需要画得栩栩如生。简笔画和气泡似的头像都没问题。在《决策书》一书中，克罗盖鲁斯和恰普勒尔说道：“你只会画最简单的人物图？别担心。一幅图画越是复杂和完美，就越难以被人们接受。简单清晰的图画会让观众觉得他们自己也能画出同样的东西。”但你必须能够画出人物，这没有商量的余地。为什么？因为我们是和人一起工作，而不是和图标一起工作。在团队和企业中，我们一直努力去接触、交流、沟通并激励的对象是



人。相信我，只有看到自己也是图画中的一部分，他们才会恍然大悟。

### 框架

在一个事物周围放置一个框架，会将其包含在框架之中。当你看到有框架的事物时，大脑会关注框架内与框架外的事物，并加以对比。我们冷静下来思考一下，框架里的事物是否看起来井井有条。想想你家里的任意一张照片在加上相框之前是什么样子的，现在它们看起来又是什么样子？加上框架后，它变得更加完整和悦目了。



给一个事物加框架，还会在自己和框架中的事物之间造成距离，我可以指向它、提及它，并邀请其他人在这一框架中工作，但我仍然是和框架中的事物分离开来的。当团队在前进方向、工作重点和细节安排方面发生分歧时，这种框架理论会帮助你引导对话由分歧走向共识，最终落实于行动。

### 色彩

梳理信息、炫耀你的全新绘画技巧的最简单、最实用的办法之一就是使用色彩。从在简报图上使用多种颜色入手是个不错的选择。而且，色彩还能给图表内所列事物提供结构和分类，不同的颜色帮助观众把事物分隔开来，便于人们记



忆。如果在周围加上框架，瞧瞧，你就拥有了一幅能为将要开始的会议内容定下基调的图画。你很快就可以自己绘制战略导图了。

较深的颜色便于阅读，所以要把文字设置成深色。较浅的颜色非常适宜表示强调的内容，可以用来捕捉情感的重点。如果人们对某事物感到极度兴奋，你可以在它下面画上红线加以强调。如果他们还有一系列想要尝试的理念，你可以使用黄色的线框将其标出加以强调。

如果你把这 5 种元素（图标、文字、人物、框架和色彩）同你所拥有的任何模板和理念结合起来，来制作一个可视化结构，那么你能很快就能绘制出你的企业的战略导图。

## 我可能画出“错误的”图画吗？

如果你正在认真聆听，而且完全投入到谈话的内容中，是不会画出“错误的”图画的。正如前面所提到的，“倾听”在 21 世纪是一门必不可少的技能。良好的倾听能力会指引你画出正确的导图。如果在谈话开始之前你就已经在脑海中勾勒出了自己的图画，并有心按照自己的想法将其画出，那就说明你没有在倾听。很有可能你最终所画的只是一幅你自己的画，而不是满足商业环境要求的，能够充分发挥图画优势的导图。

你可以以你的某幅图画来开始一段谈话吗？当然没问



题！你只需知道，在团队发展的过程中，你的图画会发生改变，并且也应该发生改变。这就是具备可持续性的优秀战略产生的过程。

## 如果我想找个其他人来画呢？

在肖恩的故事中，丹尼尔在支持约翰和他的高层管理团队方面扮演着重要的角色。他帮助他们制定正确的流程，绘制他们所需要的、能够引起团队共鸣的图画。如果你是利益相关者，或者你想要成为讨论的参与者，那么我建议你去寻找一个利益不相关的人，这个人与你的团队和业务没有关系，他能够更好地聆听，不偏不倚，并为你绘制出战略导图。这个人可以是一位战略导图画家、一个图形记录员，或者是你所在领域的一位艺术家。

你也可以在自己公司内部寻找合适的人选，但必须是你的部门以外的人。据我了解，一家中东地区的大公司，雇用了一位战略导图画家兼企业形象设计师，该公司充分利用他的才华，让他定期创作模板和导图，用来描绘公司的发展战略（用阿拉伯语）。精通并熟练运用视觉语言的人所发挥的作用，相当于在陌生的国度为我们指引方向的导游。他们是我们忠实的听众，与我们共同进退，值得我

们信赖。他们的存在让我们的“战略冒险”妙趣横生，充满激情。他们非常清楚自己的角色和任务，你可以放心大胆地与他们合作。这样的感觉要比你来到一个完全陌生的城市，又发现自己走错了路时的感觉好得多。

## 借助实物对象进行思考

认真思考你应该在什么时候开始画以及你应该画什么，意味着以战略性思维思考如何利用图画以及为什么要用。我还有另一个理念。你和大家共同绘出的图画传达了大量业务信息，比如公司业绩、人力资源和人才储备、领导能力、发展方向等，在避免情感泛滥的前提下，这些图画也包含了这群对自己的事业和公司负责之人的心灵、灵魂、梦想、奋斗和渴望。肖恩和他的团队经历了先把部门拆分，使用战略导图直观描绘，再为部门找到摆脱困境的渠道这样一个痛苦的过程。这就是商场，是我们每天尽心竭力所做的工作。如果你在绘制商业战略导图时投入了你的正直和诚信，那么这个过程会是一个百感交集的历程。但你坚持下去，相信你的直觉和想象力，图画会帮你加强与各方的联系，建立全新的互信模式，为创造业绩奠定重要基础。你的战略导图为未来发展点亮明灯，为公司指引前进的方向。这样人就真正与导图融为一体，成为导图及其描绘的方向的一部分。

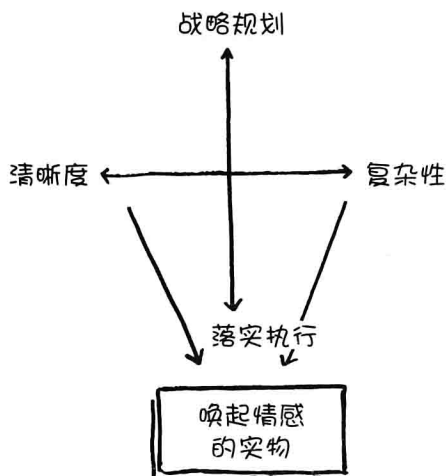
伊丽莎白·格罗金斯基在寻找合作伙伴、规划新的业务和调动人们一起



努力的过程中都运用了图画工具，她在分享经验时说：“在你朝着你的理念指引的方向前进的过程中，导图会因为不同的人、不同的想法、不同的能量而充实起来。这时战略导图就会变成不断更新的鲜活的记录。人们能够看到他们自己创造的历史——导图向我们证实了这一点，并且让人们更容易接受改变。”

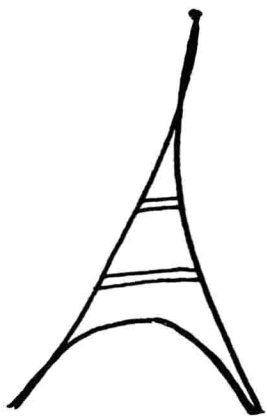
在企业发展过程中，如果图画能够在其转变发展方向时带来轻松和便捷，那么说图画也拥有自己的生命就不是无稽之谈。因为它们都被赋予了人的情感、荣耀和社会关联。我们经常会看到人们将自己的某次成绩、某个收获或者生命中某个时刻用一个实物对象来代表。大型的导图也不例外，而且与它们建立情感联系的往往并不是个人，而是团队、部门，甚至是整个企业。

谢里·蒂克尔是麻省理工学院的学者，同时还担任麻省理工学院科技与自我创新中心的主任。她在论文集《唤起情感的实物》中直接谈到了借助对象思考的力量：“我们通过自己喜爱的实物进行思考，同时又喜爱自己在思考中借助的实物。”她继续谈道：“比喻各不相同，每一个都代表了实物与思维之间的一种动态联系。仿佛在探索空间时打个结，我们就会发现自己也与这根线相连。借助对象思考能够促进自我创造。”蒂克尔通过研究发现，在处理与实物的关系时，是不可能把思维和感觉分离开来的——有形物体呈现给我们的意义远远大于它本身的实体存在。就像我们为企业所创作的导图一样，我们把自己的思想、感觉、情感和想法转化为隐喻和实物对象。



假设那些实物，就像图画一样，唤起了我们内心深处宝贵的东西，那么同理，员工和公司的弱点、优势、渴望和恐惧也会在他们所创作的导图上显现出来。这些图画和文字表达的信息对于个人和公司来讲都是非常私密、非常重要的。图画也会把大家凝聚在一起，去共同制定战略并付诸实践。这也就难怪战略导图在商界会成为衡量成功与否的关键证据，因为它是有形的，可以与人分享。战略导图就是象征着个人和团队背后故事的实物。

和许多私人珍藏的实物一样，图画会随着人们的移动而移动——它们也会旅行。用图画承载商业战略是一种将该战略及其产生的过程和图画一起带在身边、随你移动的方法。我喜欢能够随我旅行的图画和商业战略。我所说的旅行是什么意思呢？想象一下那些地标性建筑或符号，它们已经超越了本身的意义，代表着一些其他的东西。比如，想象一下巴黎的埃菲尔铁塔。不管你是否去过巴黎，你都可以通过各种描述和照片来了解它。画出埃菲尔铁



塔也相当简单（试想一下，一个三角形，顶上有一个小圆圈）。当我向别人展示埃菲尔铁塔的图画时，人们会联想起许多东西——旅行、建筑的雄伟、浪漫的生活、异域风光、法国某地、一次体验等。再想一下红绿灯。无论你在世界上的哪个地方，红灯都意味着停止，绿灯表示前进。打个比方，在商业活动中，我们可以用红绿灯来表示很多东西：给一个项目开了“绿灯”；如果项目会有潜在风险，需小心操作，开“黄灯”。

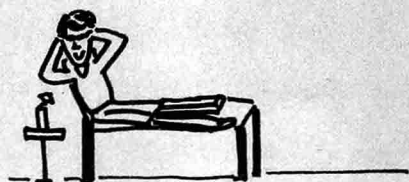
用图画来绘制商业战略的过程，是令人难忘的经历。每当我告诉别人我的工作内容，如果他们也有过使用图画制订计划的经历，就会立马说道：“对，我也那样做过。太棒了！我还记得其中的很多图画。”他们还会继续和我分享他们的创作背景、创作的内容以及其他一些能回忆起来的東西。他们所回想起来的诸多细节经常让我惊喜不已，这说明那段经历一直清晰地刻在他们的脑海中。

我要说的重点是，内容、图画和比喻之间是相互关联、相互渗透的，而



且融入了考虑周到的商业战略以及大家的承诺。这些图画如此富有感染力，就像一段段难忘的回忆，让我们想要一遍一遍地进行诉说。就像互联网上的照片和视频一样，图画也会快速传播开来。这些商业图画能够超越时间和地点的限制，并在谈话和讨论中超越其本身原来的用意和目的，吸引行业内人们的关注。当我在一家大型跨国公司工作时，当公司其他部门的人这样对我说：“对，我看到了你创作的图画，很有意义。”我会觉得这是对我和我的团队最好的赞美。

我们的商业活动中充满了能够唤起情感的实物，其中一些与现实紧密关联；还有一些与现实尚有差距，它们可以用来承载对企业发展至关重要的一些故事和记忆。相比视频会议和网络交流，广泛利用图画构建并传播商业战略，能够让更多的人齐心协力，奋发向上，事实的确如此。无论作为个体、团队还是企业，我们所创作的图画都将成为我们工作和生活的一种方式。我们所设计的战略导图会成为我们前进的指南针。有了这些图画，我们就能更加轻松自如地应对挑战，开拓创新，步入灿烂的明天！



# PICTURE YOUR BUSINESS STRATEGY

---

## 第7章

### 梦想的实现是最幸福的事

---



金秋送爽，阳光明媚，照在背上感觉暖暖的，远处隐约传来喷泉汩汩的流水声和孩子们放学后的嬉戏声，我闭上双眼，享受着此刻的宁静与祥和，回味着结束一天的辛勤工作后的满足感。之前在法国，我与来自法国各地的200多位工商界领袖一起举办了既大有裨益又妙趣横生的系列会议——我职业生涯的闪亮一笔。依靠着我那些能说英语又会讲法语的同事，我们成功举办了一场以创新为主题的大型论坛活动。论坛邀请到了来自欧洲各地思维创新领域的领军人物，大家共聚一堂，分享自己全新的发现和有趣的理论，论坛中间还安排了世界咖啡屋形式的讨论，帮助与会人员策划创新项目。我全程参与了此次论坛的各项活动，在一位法国同事的帮助下，我将演讲课件和对话的内容以战略导图的形式展示出来。

论坛的内容当然是独一无二的，但真正让我难以忘怀的并不是此次论坛的形式和地点，而是这次论坛让我实现了自己职业生涯长久以来的一个梦想——能够在巴黎与业界同人用（简单的）法语勉强沟通。我不但做到了，

而且做得很棒。一切都在掌握之中，按照我所设想的方向轻松自如地进行。我全情投入，享受工作给我带来的愉悦与幸福感。那是 2008 年 10 月。

这时手机突然响了起来，我接通电话，是一个同事兼好友打来的，向我询问这次论坛的情况。我与他分享了我的成就感和满足感，他对我表示祝贺。随后，他问我是否听到“最近的新闻”。这个问题突然打断了我幸福的回味，让我想起了“9·11”事件，于是我小心谨慎地问道：“什么情况？”

“是这样，”他回答道，“因为你长期在家，不问世事，千万不要因为最近取得一点儿成绩而沾沾自喜。众多银行倒闭破产，全球经济陷入衰退，整个世界面临着自大萧条以来最为严重的危机。”接着，他又详细介绍了英国、美国和爱尔兰等国家银行业几近崩溃的情况，以及整个世界面临的危机。老实说，由于还沉浸在自己幸福的回味之中，我根本没记住其余的谈话内容。



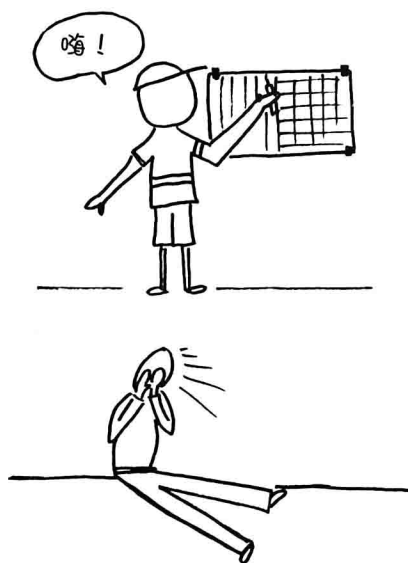
挂断电话后，我继续坐在公园里，看着周围的人聊天、散步、嬉戏，享受着美好的时光。虽然整个世界将陷入经济危机的泥潭，但这些人依然一切如



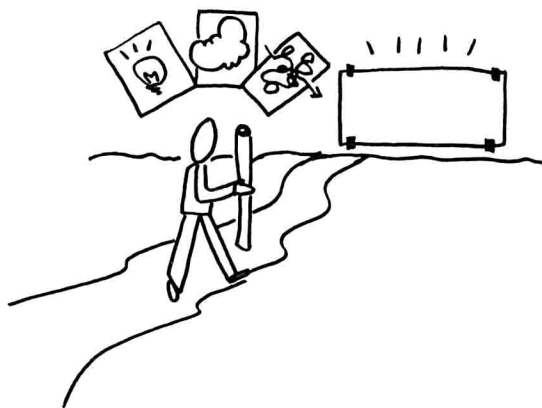
常，做着每天都在做的事。回想下我刚刚听到这条“新闻”时的感觉，我想起来自己当时也有些吃惊和害怕，但这种感觉并没有持续多久。与之相反，我感觉到了一丝欣慰——我已经实现了自己的梦想。长久以来，我一直在努力追求的事业终于取得了成功，这是我先前从没想到过的事情。我记得自己曾经在随身携带的笔记本上写过这样一句话：“如遂此愿，今生足矣！”虽然写着文字的那张纸已经被揉得破破烂烂，但一直被我带在身边，提醒着我保持热情，也告诉我自己是多么幸运。

自我将自己对商业战略的热爱与图画、图像和比喻结合起来后，我的人生就发生了巨大的变化，这种变化不仅改变了我的工作内容和工作方式，也改变了和我一起工作的人，还改变了我与客户、同事和朋友创造的成果。现在的我简直无法想象自己再退回到没有图画的生活，每天忙于整理各种幻灯片课件和大大小小的文件夹。这样的日子已经一去不复返了，我现在只需拿出我的工具——纸和笔，就能够在自己所从事的行业当中脱颖而出，这是更大的机遇，也是更大的挑战。

几年来，我目睹了将图画这种手段应用于商业生活、团队建设和发展客户后带来的可喜变化，我也见证了最聪明、最具天赋、最根深蒂固的商业怀疑论者参加战略导图绘画培训时，拿起记号笔、站在白板前的反应。起初的感觉是一种快乐：“这就像又回到了孩提时代。”接着，他们由于不太会画，开始变得焦躁不安。随后，当一幅幅图画出现在眼前，这些人又开始质疑：“你怎么能让大家在工作时间干这种事情？有什么证据能证明这些东西有效？有没有研究论证？”他们不断发问。然而，还没等到第二天，他们就



平静下来——他们依然表示怀疑，但不像刚开始那样焦躁了。持肯定意见的人开始占多数，他们在结束培训离开时，带走了速写本、黑色记号笔以及满腹全新的理念和色彩。





当他们满怀信心、全情投入，与团队或客户开始绘制第一幅图画时，他们也打开了通往无限可能的大门。“大家喜欢这幅图！他们的确喜欢！因为很有道理，大家都点头同意，太好了，他们明白了！”就像本书所讲到的，人们需要首先描绘目标（“我要会画画”），然后捕捉复杂性（“是什么原因导致我现在不会画了，我现在该怎么办”），最后创造可能性（“瞧瞧！我能做到。我勤加练习，就会越发熟练，越画越好”）。

你还在等待什么？你也可以实现自己的梦想——用自己手中的纸和笔，绘制图画，实现梦想。开始行动吧，相信我的话。







PICTURE  
YOUR  
BUSINESS  
STRATEGY

致 谢

这本书的产生是一个奇迹。它是经过与大家促膝长谈，一起实践检验并不断挑战现状而产生的。

我首先要感谢我的写作顾问克莱德特·德格鲁特，他在本书的写作过程中向我提供了很多宝贵意见，并为我指正其中的错误，我们度过了一段美好的时光。感谢我的守护天使萨比娜·斯潘塞，是你鼓励我与麦格劳希尔集团取得联系，并在整个过程中不断地鼓励和支持我。还有杰拉尔蒂尼，谢谢你提醒我追逐并实现自己的梦想。

本书中所有创意都起源于我们的那几次促膝长谈，包括在德国德累斯顿的厨房里（谢谢你们，扎比内和乌尔里希），在欧洲和美国的几家博物馆里

(谢谢你, 乌尔里克), 还有在日内瓦的咖啡屋里(谢谢你, 伊丽莎白)。感谢所有的“点金师”, 正是由于你们的积极参与, 并不断挑战本书提出的假说, 才有了今天的成果。你们坚定不移、全情投入而且充满创意的精神, 不断鼓励着我继续前行, 让我更上一层楼。

还要感谢我所有的客户、同事和朋友, 有你们的帮助才有这本书的诞生。若没有你们的启发, 所有这些创意和想法都不可能落实。

聆听也是写作很重要的一部分, 在这里我还要感谢深度聆听大师戴维·艾萨克斯; 卡洛斯·莫塔是我合作过的最好的释疑专家, 和他在一起工作是我的荣幸; 还有胡安妮塔·布朗, 感谢你帮我打开思路, 探索无限宽广的未来。

还要感谢艾米莉·韦科不知疲倦的科研工作, 感谢爱丽丝·比恩巴赫为本书设计封面, 并给予我最后的鼓励, 还有洛伊丝·托德永不放弃任何“可能性”的劲头。此外, 感谢点金术咨询公司的所有同人, 正是因为你们对我的支持和鼓励我才能一步一步走到今天, 完成这本书。

麦格劳希尔教育集团资深编辑多尼娅·迪克森是位充满智慧、善解人意的职业女性, 感谢她对我和我所提出的理念的信任, 冒险接受我的这部关于用图画规划商业战略并执行的作品。由于多尼娅的到来, 让我整个写作过程变得轻松快乐。你的人品和才华都让我非常欣赏。

说到工作, 肯定也离不开家庭, 因为我的家庭也被卷进了我的工作。感谢大姐乔林, 是你让我放心大胆地去写作, 我的兄弟由起初的质疑到最后的崇拜, 我的二姐吉尔是我的作品的坚定支持者, 我的母亲安吉充当了编辑的



角色（没有她的帮助，我现在还在纠结于时态和笔误），谢谢我的父亲乔后来也加入了我们。

我的丈夫约翰·赫格，他充满耐心，诙谐幽默，并给我长久的支持、鼓励和提醒，我应该和他击掌相庆。本书所谈及的理念和观点都经过了我們两人共同斟酌、推敲和图画分析。有你相伴，今生足矣！