

# 《打开餐巾纸》

## 图书基本信息

书名：《打开餐巾纸》

13位ISBN编号：9787508620909

10位ISBN编号：7508620909

出版时间：2010-7

出版社：中信出版社

作者：丹·罗姆

页数：277

译者：颜箏

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《打开餐巾纸》

## 内容概要

《打开餐巾纸(餐巾纸的背面之实用手册)》内容简介：难以置信，一张餐巾纸上曾诞生过这样的伟大创想：一个三角形，开创了美国航空业的运输方式；一条抛物线，让美国总统里根的经济政策流传至今；两个小圆圈，就能解释为什么微软当年几近疯狂地去收购雅虎！继《餐巾纸的背面》一书在全球范围内掀起视觉化思维的热潮之后，作者在前作基础上创作了这本“实用手册”。

《打开餐巾纸(餐巾纸的背面之实用手册)》里会提到在《餐巾纸的背面》中介绍的各种工具和操作技巧，不过这次，它们将一起派上用场，帮助你一步一步落实画图解决难题的整个过程。 [点击链接进入新版](#)：

餐巾纸系列2:打开餐巾纸

# 《打开餐巾纸》

## 作者简介

丹·罗姆

创办DigitalRoam公司，靠着一支笔、一张餐巾纸、一块白板之类低科技含量的设备，培训包括高科技行业、政府机构、金融行业、媒体、广告、零售、娱乐业、旅游业、医疗护理等行业运用视觉化思考的工具，解决各种商务问题。

他培训的公司包括Google、eBay、IBM、通用电气、沃尔玛、微软、时代华纳、富国银行、安泰人寿、纽约联邦储备银行、辉瑞制药等全球500强企业。

其知名著作《餐巾纸的背面》已经由中信出版社出版。

# 《打开餐巾纸》

## 书籍目录

导言 第一天 看第二天 观察第三天 想象第四天 展示附录：我的答案，仅供参考

# 《打开餐巾纸》

## 精彩短评

- 1、《餐巾纸的背面》里面较多着重于讲解原理和动机，对方法的介绍较为紧凑，不足以真正用到手头上。  
而这本则在《背面》的基础上进行了循序渐进的逐步演练，每个小节都让人觉得“我还可以”，一步步地走进去，画出来，感觉进步显著而踏实，好有意思啊！原来我也可以画得很有道理呢！
- 2、很有帮助，还给部门做了分享，对于沟通和理清思路有用
- 3、视觉思维的指导书
- 4、理论版的拓展指导
- 5、看看
- 6、慢慢磨吧，这本书只是揭露了一些事实，其实你每天都是这样子过的。
- 7、LG指定要买~
- 8、
- 9、学习一种简单的思维方式。
- 10、视觉化的思考，不如视觉化的笔头，多练才是王道。
- 11、最棒的设计或者IDEA，不是来自软件，而是来自灵光闪现的一刹那，用笔和纸记录表达出来。
- 12、道理是道理，实践才能变成真理~
- 13、餐巾纸背面一书的延伸应用
- 14、“孙小姐要过笔来，把红色铅按出来，在吸水墨水纸板的空白上，画一张红嘴，相去一寸许画十个尖而长的红点，五个一组，代表指甲，额外的面目身体全没有。她画完了，说：‘这个就是汪太太的提纲’。鸿渐想一想，忍不住笑道：‘真有点象，亏你想得出！’”（摘自《围城》）  
拥有超强的视觉化思维能力，这也许就是孙柔嘉区别于其他追求方鸿渐的那些优秀女人的独特之处，显然，在与方鸿渐谈论汪太太的这一轮沟通中，这个平凡的女人用简单的画图，赢得了方鸿渐的好感。
- 孙柔嘉只是无意识地施展了一下她的视觉化思考能力，可是中信出版社的《打开餐巾纸》这本书则系统、专业地讲述了通过画图，运用视觉化思维来解决你商业工作中遇到的所有问题。  
作者丹·罗姆笃信：当我们需要向别人展示、传达自己的想法的时候，肉眼，“内心的眼睛”以及“手眼合作”会发挥出意想不到的作用。基于对这种观念的笃定地认同，他本人靠着一支笔、一张餐巾纸、一块白板之类低科技含量的设备，加上他和同伴们高级而高超的视觉化思维能力的运用，为Google、eBay、IBM、通用电气、沃尔玛、微软、时代华纳、辉瑞制药、汤姆森集团等知名企业解决了棘手问题。  
一切要从看开始。作者认为，视觉化思考是个线性过程，是通过“看—观察—想象—展示”这四个简单的步骤完成的。这个过程最奇妙之处就在于它几乎适用于所有需要视觉和行动协调的事情上。  
这本书告诉我们该怎么看世界，用眼睛如何帮助我们理解世界。如何更好地看待问题并有效地解决它，如何提高视觉化思考的能力。还切中要害地提出要真正发挥这一切的作用，最重要的是设身处地去思考别人是怎么看、怎么想的。要想更加深入、更加准确地击中问题的要害，解决问题，我们还得学着用别人的眼光看自己，用别人的眼光看待事物和问题，揣摩别人会看到些什么。琢磨出看待问题的不同方法。无疑，看到最多可能性的人会胜出。  
这种方式显然是颠覆了传统商界工作以及沟通方式。提高视觉化思考能力，诸如消化领会复杂信息、观察到潜在的重要模式、想象可能的解决途径、把想法清晰地传达给别人，然后在瞬息万变、快节奏的商业世界中得心应手地运用他们，将成为成就优秀的你我的最珍贵财富。【21世纪网】本文网址：  
\*\*\*\*://\*\*\*.21cbh\*\*\*\*/HTML/2010-7-16/3MMDAwMDE4Nzi3Mg.html
- 15、思考的结构化（六六原则，SQVID）让我比较受启发，让我想起小时候写作文的几个要素，思考也应该如此。至于是视图化，我还是觉得需要解决想象力和创造力的问题，和应用思维导图是一个样子。
- 16、没有仔细看，我觉得某种程度上与思维导图比较相似，都是把思维视觉化
- 17、没用想象中的好
- 18、这本书很有意思，简单的图像法可以将复杂的事情化繁为简，有种让人开窍的领悟。不过有些地方还是难以理解。。

## 《打开餐巾纸》

- 19、颇有麦肯锡的风范，只是细致挖掘起来，还是有说得不够清楚的地方。不过，仍然对于习惯传统写作、表达的人有冲击。没买到《餐巾纸的背面》就直接买这本了。看起来有点吃力，建议还是先看第一本吧。这本主要是训练手册。
- 20、跟大多数读者感受一样，读这本就够了，没必要读理论型的餐巾纸的背面，不能应用到实践里，也是白看
- 21、很哲理，深入浅出，实用的道理
- 22、视觉表达。主要内容都在那把瑞士军刀。喜欢这句：任何问题都可以用画图呈现
- 23、2011年以高校老师的身份第一次使用到"餐巾纸系列",对视觉化表达豁然开朗;2013年转行做咨询,重读经典,温故知新,受益良多!
- 24、我果然不适合头脑风暴、视觉思维什么的。看不下去。
- 25、是《餐巾纸的背面》的使用手册
- 26、看完理论篇，再看实操篇，着实获益匪浅。对形象思维有所助益！
- 27、提供一种不一样的思维方式，但是感觉不适合传统企业。
- 28、作者把问题以绘图的形式解决，即方便又有效。但是，要学习这种做法，还需要一段时间。内容不错。
- 29、这本书不错，我现在一边写报告一边使用，感觉对报告思路还有一定的启发作用。餐巾纸的背面我也看了，总体感觉都还好，提供了我们这些整天迷失在大量数据中的人一种新的思维方式，减少工作量。在头脑风暴时，我就开始尝试运用书中的方法激活联想，效果比较满意。但是让我非常不满的是当当网给我邮过来的书的封面，竟然好像是被水浸过，皱巴巴的，若不是急着把打开餐巾纸一气呵成，我会投诉。这次就算了，希望以后不要抱有侥幸心理
- 30、正如我所想
- 31、打开餐巾纸的姐妹篇，一样不错！
- 32、杂志上推荐《餐巾纸的背面》重点在理论《打开餐巾纸》重点在应用
- 33、用不上又巨巨巨无聊。805/5576
- 34、还可以 四步：看 观察 想象 展示 6W：谁 多少 在哪 何时 怎样 为啥 肉眼 内心眼 手眼合作
- 35、收到书就以很快的速度看了一遍，感觉很有实用性。第二遍好好的研究一下
- 36、2015-02-07 视觉化思维
- 37、这本讲的比较易懂，好学，看的过程中也比较有我趣。喜欢。也推荐大家。
- 38、从图书馆借了第一本看，才决定买这本的。有些观点很实在，操作性强。
- 39、画画既实用又好玩，强力推荐
- 40、《餐巾纸的背面》的后续，还不如前作...
- 41、通过一种独特的沟通表达方式，增加沟通效果，减少沟通成本！
- 42、帮别人买的，和之前那本一模一样！
- 43、看了一半的书，总体感觉对个人的修养有很大的帮助。

但有很多東西可能要讀過《餐巾纸的背面》才能理解。

曾經與人交流過，那個人將一本書的內容精華為5頁紙。

真的令我非常震撼，並且簡單易懂。

希望讀完書後也能變成他這樣。

- 44、对一个希望开始自己创业的人来说，这是一本很好的教课书！
- 45、一张餐巾纸与一本Moleskine的区别在哪里？没有！
- 46、一直很想看的一本书
- 47、第一次看到这本书是在书店，当时就想，回去要买一本慢慢学习。
- 颇有麦肯锡的风范，只是细致挖掘起来，还是有说得不够清楚的地方。不过，仍然对于习惯传统写作、表达的人有冲击。
- 48、正在看....感觉会很有方法性....

## 《打开餐巾纸》

- 49、思路很有趣
- 50、视觉思维入门教参，关键还是得实践！画图解决杂乱无章的想法...
- 51、white board + draw
- 52、表面上是在讲图像思维和理解力、行动力的关系，实际是用最原始的方法调动大脑的兴趣，骗它乖乖就范，好好干活。“成功解决问题的人一定是看问题最清晰的人”，虽不尽然，但方法论是成立的。“瑞士军刀”的工具性很棒！目前还没有看过一位北大老师用这种方法上课，不得不察...11.21读毕。
- 53、很给力的书，正在阅读中~~
- 54、看了之后，想法很多，拓展了思维，能到很大的帮助。
- 55、2013.10.1接触
- 56、很有启发的书
- 57、与其说是教你如何画图，不如说是教你如何思考以及做项目，很好的一本书，值得多读几遍多动手！
- 58、烂，一个简单的策略反过来倒过去的说
- 59、略读的。这本感觉比《餐巾纸的背面》好一些，但和其有80%重复的内容。通篇感觉废话多。两本书就是六六法则和SQVID的概念还不错。
- 60、想得到思维启发的人们多看看 很不错
- 61、买过他的上一本，不过借人看了，只看了其中一部分，但对于这种视觉系的方法还是满赞同的，所以买了这本工具书，整体来说比那本更像实践教学，真希望自己快点掌握~不过还是遵照作者的意思一天一天渐进的学习，感觉这样更好吧
- 62、很喜欢，需要在实践中多学习
- 63、12reffs
- 64、这套书很实用，受益匪浅
- 65、是一本方法论的书
- 66、当当送货真的很快，前一天晚上订的，第二天就来了，办事效率真高
- 67、书刚收到，还没看完
- 68、比起前一本，更着重于操作，所以看前一本懂得理论，这里再实践。
- 69、看，观察，想象，展示。
- 70、非常容易理解，也很实用，有谁会想到餐巾纸背面能有这么多用途
- 71、这本书相对《餐巾纸的背面》，更加通俗易懂，便于学习操作。
- 72、边读边有同感，书中的方法都是我不知不觉早就习惯的习惯 好得瑟~
- 73、同上，看不懂，不对口。
- 74、有点点点小旧，总体很不错，内容待慢慢品。
- 75、不错的一本书，值得好好看。
- 76、感觉和上一本没什么区别啊，只是重新转述一遍更好理解而已。
- 77、很经典的书，工作忙还没看
- 很经典的书，工作忙还没看
- 78、非常棒，太棒了
- 79、产品工作天天这样。
- 80、比一来说，这本更实用，适合反复翻阅+动手演练
- 81、简单而又有趣的书
- 82、值得一看，生活在不断改变。
- 83、很不错的一本书，继前一本之后出的更为实用的工具书。
- 84、挺有趣的一本书。
- 85、一直寻找这本书，终于找到了，正在阅读中
- 86、西方人果然喜欢定量的分析问题，6种图5种方法啥的。
- 87、看了这本觉得餐巾纸的背面那本根本可以不看
- 88、画小人
- 89、慕名而买，怎么说呢，手不释卷。

## 《打开餐巾纸》

- 90、书中介绍了视觉化思考的瑞士军刀，系统化的去讲解如何去使用自己的右脑去思考生活中、商业中的问题。
- 91、纸张很轻的书哦。里面的内容也很有意思的。
- 92、作为经济学读物，简直太枯燥
- 93、餐巾纸的背面——对策划和教学PPT制作很有借鉴意义
- 94、两本书一块买的，学起来挺有意思的
- 95、本书重点讲视觉化思考，对于形成自身的思维模式十分有帮助。从六六法则实用性，基本可以适用任何场景。但是这些图形和法则的结合虽然能帮助你解决任何问题，但是前提是本人至少有一定的知识累计和对事物认知，否则这本书讲的再多，想自己亲身体会一用也是徒劳的。
- 96、可爱的书，里面也和外面一样可爱
- 97、断断续续看了很久，觉得是一个很简单的问题用了一本书来说。。。。
- 98、连续读了餐巾纸三部曲，有点混淆了，这个看的是电子版，还是第一部餐巾纸的背面更好些
- 99、觉得这本比餐巾纸的背面更实用些 另外中信出的书翻译的都比较一般 减分不少
- 100、方法论值得一看。
- 101、这本书是师姐推荐购买的，读起来感觉很好，简单易懂，但是又会让你真正学到东西



1、看了前言，已觉得好看。新增的案例故事，很有启发。在2008年金融危机爆发的那几天，一家金融机构开会应对，CEO发表了真诚的演讲，提出了四个战略上的行动要点。可是，会后调查发现，尽管CEO的演讲让大家倍受鼓舞，愿意全情投入去行动，可是他们不知道如何行动。因为他们在短时间内难以把握CEO演讲中表达的思想。第二天早上，曾经学习过视觉化思考的六位公司高管在一起解决这个问题。高管把作者请过来，研讨如何将四个战略要点化成简单的图。当结果出来的时候，他们很兴奋，一个上午都在传阅那四张图。因为他们看到了，理解了，知道了如何行动。粗略看到，书里面这样的例子还很多，更生动地解说如何用画图来解决问题。汤姆森兼并路透社的例子、微软的例子都值得反复琢磨。

2、这段时间上设计策略课程时，最多引用到的一本书。不是说它写的有多好，而是它呈现一种新的演示可能。或者说，用简笔画替代普通PPT（图文）的形式。由于是创始于原始人时期的解释说明办法，更容易被接受。而且也没有多少跨语言带来的障碍。大部分墓志铭都还是以壁画的方式记载当年的丰功伟绩。是什么？视觉积木说明门户当我们用乐高积木来说明什么是“门户”时，实际上是在视觉上把核心问题归结为一个简单的问题——是什么？我们没有去说明“门户”包括什么内容，没有分析什么时候可能用到它，也没有解释它在技术层面上是如何运作的，在哪里？从交叉部分看到可能性画一张分布图的目标是模拟“在哪里”通道的运作：表明事物的空间关系。事物是什么无关紧要，可以是房子、商业计划的某一部分或市场概念。重要的是它们相互配合的点在哪里，在哪些区域重叠或者在哪里发生冲突。SQVID！系统的想清楚问题SQVID是一个速记口诀，由5个字母组成：S-Q-V-I-D。每个字母代表一个问题。SQVID就好比想象的瓶塞钻：一个可以帮助我们从一个角度思考问题的工具。1.我更喜欢简单的还是精细的做法？简单的做法是什么样的？精细的又是什么样的？2.我考虑问题时更倾向于定性还是定量？要是各画出一张图，从中可以获取什么信息？3.现在对我来说什么最重要？是未来的愿景如何，还是怎样执行才能实现愿景？这两者有什么不同？4.对我来说，以下两个哪个更重要：从个别的角度看我的观点还是拿它和其他观点作比较？能不能画一张图把两个意思都表达出来？5.以下两方面我更关心什么：我的想法会带来什么样的变化，还是维持现状（目前现状如何）？变化是什么样的？现状是什么样的？图4，图5完整地展现了整个想象过程：面对眼前的事物，我们用了9种观察方式，都是通过“内心的眼睛”完成的。所有的图都意在展示同一件事——怎样运用不同的办法打开一瓶葡萄酒。当我们从定性（感觉、情绪、知觉）转向定量（数字、数量、尺度）的思考时，或者从愿景（目标、方向、目的）转向执行（过程、时间、线性的步骤）时，我们会很真切地感觉到大脑这台“思考机器”加快了运转的速度。图在这里：[http://mibook.lofter.com/post/202f08\\_acf9d8](http://mibook.lofter.com/post/202f08_acf9d8)

3、因为是借的书，所以所有练习都没有时间做，所以感觉收获不是太大。应该说阅读本书让我对画画来解决商业问题有了新的认识，但不得不说画出一幅好的画，还是很需要一些悟性和创造力的，并不是简单地照猫画虎就能够完成的。不过本书给出的对商业问题的分析思路还是很有启发性的，例如六个问题谁/什么（在做什么）；数量；在哪；什么时间；怎么做（流程图）；为什么；以及SQVID：简单 VS 精细、定性VS定量、愿景VS执行、单独VS比较、变化VS现状；特别是通过把两者结合成矩阵的方式来分析对我们分析复杂的商务问题很有启发性。此外我在书中获得的比较有启发性的论点有：1.我们方案的价值取决于别人对他的支持度；2.要让你用来讨论的问题的图像一个未定稿；3.画图要根据看的人来进行定制，特别是在SQVID的选择上；4.最后成功者不是最强壮的，而是思路最广阔的；5.看数据要注意抓住它们的联系和与问题的关系；6.对于复杂的大问题，要用模式来简化它处理它；7.即使是商务问题的图，图中每个人物也应该是有其特点和情绪。最后要说的是，本书写得或者翻译得实在有些乏味，许多次都有些读不下去了。

4、书还不错。之前看过电子版的“餐巾纸的背面”。这种思维的方式还是挺好的。3个工具、4个步骤看，大量收集证据，合理展示证据（坐标系），大胆削减材料。得出结论。选择坐标系的过程就是选择分析的维度，选择分析维度的过程就是选择分析目的的过程。但是对look和see如何区分，还是有些不清楚

5、书中围绕4条“不成文规则”，一一解释了如何使用3个有效工具，即眼睛，内心的眼睛，手眼合作；4个有效步骤，即看，观察，想象，展示；6个问题类型以及6种解释问题的维度，即谁/什么，有什么，在哪里，在什么时间，怎么样，为什么；5双拓展想象的翅膀，即SQVID。其中4个不成文的规则，带给我的印象最深，这也是掌握这些工具我们需要达成的目标。1）能看清问题和说明问题所在的

## 《打开餐巾纸》

人，才有可能问题的解决者。2) 不看清问题，就无法解决他。通过画图将大问题化解成小问题，一一去解决小问题就可以了。3) 能解决问题的人不是最聪明、最迅速、最强壮的人，而是能够看到多种可能性的人。4) 你画的图越人性化，得到的反馈就越人性化。首先，如何去看清问题，就像打牌一样，我们需要知道自己有什么牌，如果都不知道自己有什么，那么我们将如何开始。主动了解自己的牌之后，观察现有的花色，种类，去猜测对方的牌是什么。用我们内心的眼睛，思考对方是如何打牌的。这里说到的是主动的去看，书中介绍的5个步骤，我觉得还是有必要让我记住。a) 尽可能收集数据；b) 尽可能展示所有的数据，以便浏览；c) 建立基本的坐标系；d) 将数据画出来；e) 得出结论。接下来，如何将大问题化小。我们要使用自己的内在观察系统去审视自己身边的每一个问题。就像是我们的眼睛在我们每到一个新的地方都会用视觉观察系统去观察和记录看到的细节。那么我们解决问题的眼睛去观察时分为了6个维度。谁/什么，有什么，在什么地点，在什么时间，怎么样，为什么。书中介绍此处知识时，用一枚LUCKY COIN的正反面来说明问题。一面告诉我们只有六种问题，另一面告诉我们每个问题都有6个要素。所以用六六法则就可以解决任何问题。此处以汤姆森集团为例，说明了这种解决方法，虽然简明，但扼要。建议阅读。a) 谁/什么，涉及到的是世界上各种事物/内容，涉及到通道挑选和处理内容，包括了人、事、物等具体的概念。我们通常采用的方法就是，反复的看，同我们心中的其他事物进行比较。b) 有什么/多少，这个渠道我们只盯得是数量，数量的表示可以分为相对数量和绝对数量两种类型。所以在展示图中我们可以用条形图，饼状图，时间序列图，泡泡图，雷达图。c) 在哪里，负责处理的是事物位置及其四周关系，他通过负责建立表现事物位置分布图来达成目的。通常我们使用较多的是四方图，韦恩图。d) 在什么时间，负责的是时间，随着时间的变化，我们的事件是处在不断的变化中。通常使用的是泳道图和时间轴来表示。e) 怎么样，说明的是流程，要说明“怎么样”最好用流程图来表示。f) 为什么，说明的是科学变量图，将多重变量整合edk一起，我们就可以看到单一数据无法提供的信息。然后，我们如果创造性的解决问题。这里涉及到的就是如何拓展自己思考问题的5种方式，在思考的过程中，将左右脑充分的调动起来。帮助我们多角度思考问题的工具。最后，就是如何展示的问题。我们用越人性化的方式去展示，得到的反馈也是越人性化的。摘录一些书中不错的观点，也是之前书友发过的，此处ps一下。1. 我们方案的价值取决于别人对他的支持度； 2. 要让你用来讨论的问题的图像一个未定稿； 3. 画图要根据看的人来进行定制，特别是在SQVID的选择上； 4. 最后成功者不是最强壮的，而是思路最广阔的； 5. 看数据要注意抓住它们的联系和与问题的关系； 6. 对于复杂的大问题，要用模式来简化它处理它； 7. 即使是商务问题的图，图中每个人物也应该是有其特点和情绪。最后，花3天时间，写写画画看看，其实之前我有进行过一些右脑方面的训练，说到底就是将一切东西图形化，想象使之变成对你来说好玩的东西，这样在你接触之后就不轻易的忘记。这本书是将图形化处理更加深入到日常工作生活中，所以还是要多练习，虽然是一个不错的工具，但是熟悉掌握它的过程还是需要不少时间的。

6、惊叹书中提到的几个画图解决的问题，看、观察、想象到展示，六六法则和SQVID。面对不同的人，调整均衡器。思维导图很受启发，6种框架与5个SQVID问题组合后的图看了段时间才明白，自己画图不好，东西常常是想在脑子里但是画不出来，从书开始的火柴小人开始，自己也许是进步了点的。温暖的右脑和理性的左脑也让我印象深刻。是本很赞的书，很是期待面对一个问题，能够脱离这本书用这些方法去解决。

7、对思维导图有点意思，看了这本书之后，还觉得不错吧四天的课程，从一个小火柴杆人开始，其实我画的不好，算是黑色笔的那种，总是觉得自己拿不出手，看了罗姆的书之后，开始自己画骑火柴杆，开始想66法则，开始想SQVID。其实越简单的东西，越粗糙的东西，大家越能接受，越能和你去讨论，你做的精美的PPT，做的漂亮的文档，大家觉得不错，起码你在态度上是不错的，但是内容呢，是否真的那么漂亮呢，想想你我在身边也会遇到这样的日子吧，在一个很漂亮的制作很精美的广告墙面前走过，这个时候你可能会觉得很漂亮，至于是什么东西你是很难记住，要是一个手绘的彩图，或者是一个小故事，我想你肯定会停下来欣赏，然后甚至于自己也在上面留下点什么，这个就是互动，这个东西你肯定能记得其实我们的手，我们的脑子能接受的就是这个东西，最简单的，小火柴棍人，就是一个线条，一个圆圈组成，去能变换出多种表情思维也一样，一个假设，一个瑞士军刀，就可以把事情看的很明白。

8、这些天非常认真地研读《打开餐巾纸》，虽然工作繁忙，但我仍然午休时间好好地学习，并动手绘画。我发现《打开餐巾纸》真正是《餐巾纸的背面》的实操手册，呵呵。基本上手把手地教我们如



## 《打开餐巾纸》

何用图形来解决商业问题。对于我来说，这完全可以应用到公司的管理实践中。我将公司2009年的销售额和全行业2009年的销售额进行了可观地比较（运用“有多少”法则），惊奇地看到自己所占的比例和与其他同业间的差距。我准备将这个作为“公司必须进行市场突围”的报告的基础，向高层提交。同时，我参考《打开餐巾纸》中汤姆森集团的案例，将结合公司和行业实际，绘出“公司所处市场地位”的图，以此来分析公司的定位及突围方向。时间紧张，聊以小记。期待接下来的不断学习、改进。

9、《餐巾纸的背后》一书确切地说是一个四天的培训教案，好像作者就站在台前，一边侃侃而谈，一边执着笔在大白板上随意作画：一个个笑脸、火柴棍人、三角形、四边形等基本形状，组合成一副丰富而又简洁直观的画，辅以印证着作者的观点。四天的教程：看、观察、想象、展示，循序渐进。并阐述了解决问题的方案，包括谁/什么、为什么、在哪里、怎么样、在什么时候、有多少，这一点倒是提供了一种分析解决问题的思路，即“5W2H分析法”。当年入职富士康培训时，便专门培训了这分析法，只是当时培训为“5W1H分析法”，由于是新人的原因，听课固然专心，因而至今记忆深刻，只是运用颇少。再看作者提到时，不得不思考以后得注重到实际的运用。书中的SQVID：即简单VS精细、定性VS定量、愿景VS执行、单独VS比较、变化VS现状。该书观点较为简单，略显冗长。不过通过阅读，依然有所收获。一方面是觉得自己还是能画的，也敢画，另一方面，尽管作者强调不要在意所画之图的精致程度，但是作者画的真的很具美感，反观本人画的确实不好，还得多加练习。另外，视觉化固然是重要的，但是作者有太过于夸大的嫌疑。世上本没有最好的工具，合适就好。

10、最近看了两本书（都和餐巾纸有关），关于视觉化思维，很受启发。有必要写一写感想。首先，这两本是同一个作者——丹·罗姆。两本书都和餐巾纸有关，第一本是《餐巾纸的背面》（应该算作视觉化思维的理论大纲），第二本是《打开餐巾纸》（可当做视觉化思维的指导手册）。先简要总结一下这两本书共有的精髓：视觉化思维的瑞士军刀。其实和我们的数字有着弥补可分的关联：三、四、五、六“三”是视觉化思维的三种工具：眼睛，内心的眼睛和手眼并用“四”是视觉化思维的步骤：看、观察、想象、展示“五”是视觉化思维的方法，适用于制图：S（简单）Q（定性）V（愿景）I（个别）D（变化）“六”是视觉思维的法则（成为六六法则）：和我们讲的说明事物的5W2H有一曲同工之妙。谁/什么（图像）、有多少（定量图表）、在哪里（分布图）、什么时候（时间轴）、怎么样（流程图）、为什么（多重变量图）该视觉化思维要求在思考时一定要敢于有笔去画图，不关注到底画成什么样，但是首要得画图看这本书是在为一个美国客户写报告（当然现在报告还在修改中），基本上我是边学使用。所以现身说法了。当时拿到本期调查数据时，面对庞大的数据我心里一直在发毛，该从哪里下手。相对书上说的资料收集到了，就是一个观察的过程（这里看的步骤跳过主要因为收集数据的方式不同，看适合二手资料的搜集），从本期一个整体的得分和各分项得分发现，有些地区表现差异明显。举个例子，A地区本期排名第二，但该区除a项外，其余各项的得分均高于第一名的C地区。这就是观察的结果，找到奇异点。接下来，是想象的过程，要考虑的问题是本期主要问题在哪里？和历年相比变化情况如何，这种情况是如何产生的？该为客户提供何种解决方案？自然而然，就想到这是要使用六六法则去思考问题，进而分布图，柱状图、时间轴和多重变量图就成为首选有了这四种图该如何去使用，然后我就想到SQVID，将之结合，就可以得出一个很好的思路。行文就如流水般畅快（有点夸张，哈哈）视觉化思维给我感触最深的一点是，在面对庞大数据时不会感到手足无措，握着瑞士军刀就显得格外的踏实。当然还可以去画出比这多得多的图，这个不是重点，重点是以后看到问题就不会在脑子里一片空白。视觉化思维工具充分调动左右半脑为思考服务，这就像周伯通的左右互博，效果出奇的好。建议：两本书不必都看（如果你以自己没时间为借口或者说书太贵为借口），但你要去看一看《打开餐巾纸》，讲给你带来不一样的感受。我的现身说法令你心动了吧？

11、在钱钟书的《围城》里面，那位用尽心机把方鸿渐套牢的孙柔嘉是个不讨喜的人物，但是她性情中轻灵可爱的一瞬却是通过寥寥数笔勾画出来的。“孙小姐要过笔来，把红色铅按出来，在吸水墨水纸板的空白上，画一张红嘴，相去一寸许画十个尖而长的红点，五个一组，代表指甲，此外的面目身体全没有。她画完了，说：‘这个就是汪太太的提纲’。鸿渐想一想，忍不住笑道：‘真有点象，亏你想得出！’”（摘自《围城》）拥有超强的视觉化思维能力，这也许就是孙柔嘉区别于其他追求方鸿渐的那些优秀女人的独特之处，显然，在与方鸿渐谈论汪太太的这一轮沟通中，这个平凡的女人用简单的画图，赢得了方鸿渐的好感。纯粹的语言之力量是十分有限的。而画图以神奇的方式帮助我们自己思考，也帮助别人领会你所传达内容的核心和本质。画图就如同某种直接有效的增值服务。这种增值体现在两方面。增值之一是形象逼真地向别人传达出你发达的视觉化思维能力，对事物本

## 《打开餐巾纸》

质的深刻洞悉水平；增值之二是让你的传达沟通对象在最短的时间内接收到最直接、最有效的信息，并领悟到事物以及问题的核心。这样就节约了很多沟通和认识问题的成本。孙柔嘉只是无意识地施展了一下她的视觉化思考能力，可是中信出版社的《打开餐巾纸》这本书则系统、专业地讲述了通过画图，运用视觉化思维来解决你商业工作中遇到的所有问题。作者丹·罗姆笃信：当我们需要向别人展示、传达自己的想法的时候，肉眼，“内心的眼睛”以及“手眼合作”会发挥出意想不到的作用。基于对这种观念的笃定地认同，他本人靠着一支笔、一张餐巾纸、一块白板之类低科技含量的设备，加上他和同伴们高级而高超的视觉化思维能力的运用，为google、eBay、IBM、通用电气、沃尔玛、微软、时代华纳、辉瑞制药、汤姆森集团等知名企业解决了棘手问题。

12、一切要从看开始。作者认为，视觉化思考是个线性过程，是通过“看—观察—想象—展示”这四个简单的步骤完成的。这个过程最奇妙之处就在于它几乎适用于所有需要视觉和行动协调的事情上。这本书告诉我们该怎么看世界，用眼睛如何帮助我们理解世界。如何更好地看待问题并有效地解决它，如何提高视觉化思考的能力。还切中要害地提出要真正发挥这一切的作用，最重要的是设身处地去思考别人是怎么看、怎么想的。要想更加深入、更加准确地击中问题的要害，解决问题，我们还得学着用别人的眼光看自己，用别人的眼光看待事物和问题，揣摩别人会看到些什么。琢磨出看待问题的不同方法。无疑，看到最多可能性的人会胜出。这种方式显然是颠覆了传统商界工作以及沟通方式。提高视觉化思考能力，诸如消化领会复杂信息、观察到潜在的重要模式、想象可能的解决途径、把想法清晰地传达给别人，然后在瞬息万变、快节奏的商业世界中得心应手地运用他们，将成为成就优秀的你我的最珍贵财富。《打开餐巾纸》不仅仅是给想要征服异性，彰显自己小魅力的小女人孙柔嘉们看的，它更主要地是写给那些总是遇到这样和那样问题的商务人士的。别担心自己会不会画画或者会不会视觉化思考，其实这并不重要。重要的是认真读读这本书，你就可以提高观察和理解问题的能力，尝试着通过画图把复杂的问题分解为可以迅速解决的若干个小问题。只有看清问题才能有效地解决它。提供应对方案也不会再让你那么头疼，向大家展示你的想法也变得更加容易。人们通过画简单易读的图表达自己内心的想法，而这种能力将成为最重要的商业财富之一。

13、昨天看了这本书，感触很多。因为很多次我都想丢掉PPT，扔掉电脑，让自己沉浸在纯粹的思考世界。这本书给了我不一样的是效果，我也确实拿起笔来画我心中的烦恼，用笔来解决我们目前所遇到的难题。甚至用笔来告诉孩子，世界都是什么样子，我们用图来标识这个世界。很高兴能沉浸在这样的视觉化效果里。尝试另一种思维，很让人兴奋^^^

14、有思路才是重点，如何展现你的思路可以通过各种工具。无论是一张餐巾纸还是各种统计软件。评论太短是什么事嘛。抱歉，你的评论太短了算什么事嘛。凑数字的我费劲千辛爬上梯子的顶端，却发现梯子搭错了墙头。

15、在看到书名以及书籍封面的时候，我就知道这本书不会让我失望。事实证明，书中介绍的方法，我确实喜欢的不得了。我用了四天的时间看完了这本书，其中的练习都跟着做了，虽然自己画的很拙劣，但是还是对这种如此简单的简笔画能够说明并解决问题所惊叹！很多时候，我们都太舍本逐末了，简单的方法能够解决问题，就无须花太多的精力用在其它地方，能锦上添花固然好，别是最终画蛇添足，四不像。就好比用2元钱的防冻膏可以防冻，为什么要花几十倍甚至几百倍的价钱买高档的防冻护肤品？殊不知，它们防冻的主要成分大同小异！

16、今天和一个传说中的高人A先生见面了，果然有很不一样的感觉。昨天晚上专程找了他的博客好好研究，风格独特也有些酣畅淋漓的针砭，有点意思。从爱好饕餮这一点来看，他也是个很真实的人。虽然因为自己期望值有些高，但的确会带给我新的启发。咱们中国人老话说的好，听君一席话，胜读十年书。多跟高人交谈，尤其是面对面的沟通，会带给自己很多新的启示，这对于修炼阶段的我来说，是特别好的机缘。他也提到了这点，跟我近段时期的感悟非常吻合，要想成为某个领域的专家，就要多和这个领域的专业人士交朋友，特别是要多认识这个领域的高人。下午又见了另一位资本投资领域的前辈B先生，句句都说到点上，真正将复杂问题简单化展示在我们面前，这也不愧是另一种专业能力。受教了。此刻，心中涌现的一句话是：从现在开始的五年里，决定你不同的因素只有两个：你遇到的人和你读的书。这两天一直在做类似商业计划书方案，纠结了挺长时间，下午稍稍有了思路。期间向同事了解很细节的问题，真的发现公司管理的每一个角落都有很多的内容，从一个点可以牵出全面的问题。想起上午A先生提到，做项目或事业就要做到三点：想得明白、做得漂亮和说得清楚。下班后走路回家途中，我一直在思考计划书的结构，想到他这句话，我联系到最近刚看完的一本书——《打开餐巾纸》了。《打开餐巾纸》提到视觉化思考的四个步骤，分别是：看、观察、想象和



## 《打开餐巾纸》

展示，和A先生说的三点有些吻合（想得明白、做得漂亮和说得清楚），决定好好地考虑整个计划书的策划。我用《打开餐巾纸》中提到的六种方式用心地思考。以产品I项目为例，想要做好产品I的规划，就要想清楚以下六方面：1、是什么？I产品是公司利润产出非常重要的一块，共包括Ia、Ib、Ic、Id等系列产品。2、有多少？要核实I产品现在存货多少，以前销售了多少，毛利率有多少，准备规划新增多少I产品，需要多少资金，2010年最后一个季度能够销售多少，能产生多少利润。3、在哪里？I产品都将在展厅的哪里摆放？将到哪几个城市组织展销会？将放到哪里进行宣传推广？将重点针对哪里的客户推介？将在哪些零售终端畅销？4、在什么时候？I产品计划在什么时候吸收资金？在什么时间新产品可以到位？预计多长时间可以销售出去？什么时候可以回款？什么时候要做系列推广和新闻发布会？什么时候参加展销会？什么时候做好深圳、香港珠宝展期间的推广？5、怎么样？公司将用怎么样的制度、政策来支持I产品的销售？展厅人员将怎样推荐I产品？需要建立怎样的采购渠道、销售流程？需要建立怎样的成品配货系统？6、为什么？为什么要这样配备I产品的结构？为什么要建立这样的制度、流程？为什么这样做能提升销售业绩和利润率？为什么I产品值得投入这么多的资金？通想了以上问题之后，我就更清楚和明白了，要非常重视I产品的投入和销售，这能非常有助于公司的销售业绩达成，也是资金使用计划的重头戏。感谢生命中遇到许多很棒的书，就比如《打开餐巾纸》，真的为我打开了另一个世界。特别当自己思维混乱时，能带给我结构性思考的引导。遇高人，读好书，期待自己更好地学习和提升。

17、打开餐巾纸更新描述或封面作者:丹·罗姆 出版社:中信出版社副标题:《餐巾纸的背面》之实用手册译者:颜箬 出版年:2010-7页数:277定价:35.00元ISBN:9787508620909检视阅读6步骤一、书籍主题书名:打开餐巾纸副标题:《餐巾纸的背面》之实用手册内容简介:《打开餐巾纸(餐巾纸的背面之实用手册)》里会提到在《餐巾纸的背面》中介绍的各种工具和操作技巧,不过这次,它们将一起派上用场,帮助你一步一步落实画图解决难题的整个过程。导言:1、本书是配合《餐巾纸的背面》的指南2、《餐巾纸的背面》归纳出了三个根本问题:哪些问题可以通过画图来解决?什么样的图可以解决问题?哪些人来画图?3、我们能清楚表达的问题,都可以用画图来进行更准确的描述。简单的图,方块、圆圈、火柴棍小人儿。所有人。4、在金融危机中的一个故事,CEO一番精彩的演讲后大家深受鼓舞,但是什么细节都没记住。5、问路的四种答案:不厌其烦、列出要点、打开地图、盯着地标走。你偏爱哪一种方式?6、需要什么?这本书,在上面涂画。画笔,三种。画板。二、了解整体架构导言:《餐巾纸的背面之实用手册》第一天:看 第二天:观察 第三天:想象 第四天:展示附录:我的答案,仅供参考三、关键词画图 沟通商业问题 被车灯吓住的鹿 SQUID 分析瘫痪四、作者介绍丹·罗姆。创办DigitalRoam公司,靠着一支笔、一张餐巾纸、一块白板之类低科技含量的设备,培训包括高科技行业、政府机构、金融行业、媒体、广告、零售、娱乐业、旅游业、医疗护理等行业运用视觉化思考的工具,解决各种商务问题。他培训的公司包括Google、eBay、IBM、通用电气、沃尔玛、微软、时代华纳、富国银行、安泰人寿、纽约联邦储备银行、辉瑞制药等全球500强企业。五、重点章节第一天:看1、绘画练习:三个级别的问题。小问题,中问题,大难题。2、不成文规则一:想切实解决世界问题,最好的方式就是提供清楚明白的图来说明问题究竟是什么?3、阿瑟·拉弗(Arthur Laffer)在酒吧用一张餐巾纸的曲线图向两个共和党人讲清楚了减税的原理,成为美国经济政策的基本图景。4、主动地看:1)尽可能地收集数据2)尽可能地展示所有数据,以便浏览3)建立基本坐标系4)将数据“画”出来5)得出结论5、手绘表格会比电脑更清楚,因为电脑不会考虑展示后你是否能理解。第二天:观察6、人类对实物的理解通常都是从模式的识别开始的,如果眼前出现的事物不同以往或者突如其来,我们就很难找出解释他们的模式。这就好比一头鹿横穿马路时突然被刺眼的车灯吓到了:眼前突然出现某个绝大的东西,似乎有点危险,但大脑此时却短路了。“呃……”这头鹿也许会自言自语,“真是辆有趣的车。”说话间只听“嘭”的一声,车子撞到了鹿身上。7、为了应对看上去很复杂的世界,我们的视觉系统会不断地把缩减事物分解为可理解的元素。当无法迅速识别那些单个因素时,这个系统就是失灵了。8、不成文规则二:不看清问题,就无法解决它。9、作者使用乐高积木解释清了什么是门户网站,拿到了项目。因为“我们简单形象同时也准确解释了核心问题---“是什么”,而且每个人都完全理解了我们的解释。所以,我们成功地拿到了这个项目。”10、六种问题类型:谁/什么,有多少,在什么时候,在哪里,怎么样,为什么。11、作者将汤姆森的一份厚厚的场品牌报告表示为一张图后,给了CEO明确的想法收购路透社。12、美国政府的三大难题:金融服务、汽车工业和能源消耗。寻找三者之间的相互关系,三环交叉图,找到答案。13、如果事情不重要,也就不存在什么最后期限。14、过于相信”差不多的“回答可能会遗漏调某些重要的细节要素

## 《打开餐巾纸》

。第三天：想象15、不成文规则三：解决问题的不是哪些最聪明、最迅速、最强壮的人，而是能看到最多可能性的人。想象力最佳的人胜出。16、看清一个问题就离弄明白怎么去解决它不远了。17、我们闭眼看到的往往比睁眼看到的更多。18、SQVID想象法：简单--精细、定性--定量、远景--执行、个别--比较、变化--现状19、如果我们给一群非专业人士看一张精细的图，他们不乐意。同样，给一群专家看一张简单的图，他们也不乐意看。20、给不同的人看，SQVID的选项应该不同，比如给CEO，那么是简单、定型、远景、个别、变化。不同的人对细节的了解需求不同，需要展示的方式也不同。茶壶生产线改造，给CEO，两条线就可以代表生产线。给生产经理，要加上产品和工人。给人力，只显示人头就可以了。第四天：展示21、不成文的规则四：你画的图越人性化，得到的反馈就越人性化。22、手绘图总是能吸引我们饶有兴趣地观察、讨论，去探究和理解哪些涂涂画画背后的意思；用电脑软件制图则让我们兴味索然，甚至都懒得看。就算技术再发达，我们仍然是人，骨子里还是喜欢面对面交流，面对面地了解别人。六、逻辑线索看清问题是解决问题的根本，画图能帮助我们看清问题本质。解决问题的根本是想象力，找到正确的可能性。画图沟通在与不同的人所关心的细节不同，喜欢看的图形也不同，非专家喜欢看简单的图，专家喜欢看复杂的图。手绘图沟通要远远超过电脑绘图，人性化的沟通才能带来人性化的反馈。七、一些思考多画图，画图是创造世界，带给看图的人充分的想象空间。未来是属于创造力的，未来就是属于会画图的人的。

## 章节试读

### 1、《打开餐巾纸》的笔记-第252页

第三步：想象。

SQVID很好用，结合六六法则，针对不同的人画不同的图。SQVID的五组范畴也相应有所偏重，具体的问题要在实际中多多练习思考。

微软吞雅虎的例子用六六法则分析，给我的启发很大。

### 2、《打开餐巾纸》的笔记-一~四

断断续续读完了《打开餐巾纸》，比起解决问题，更重要的是思考问题的方式，这类工具书往往侧重于心智模式的改变，唯有知行合一才能得到自己的东西。

对视觉化思考最初的启蒙是思维导图，然后是怎么把PPT做的易懂吸引人，再然后是最近很流行的信息图。绘图的工具越来越多，而打开电脑、寻找合适的软件、学习使用软件表达想法这件事，其实切断了思考的本质。这本书对我最大的改变，就是回归到一张纸、一支笔，专注于思考本身。

阅读的时候，做了一些摘要，其实整理的不过是思考的维度，能让人更有逻辑的去梳理，实践中也不必限于此的。

摘要如下：

#### 一．看

1.能看清和说明问题所在的人，最有可能是问题的解决者。谁能把问题描述的最清楚，谁就最可能解决问题。

2．基本工具：肉眼，内心的眼睛，手眼合作

3.主动的看

尽可能地收集数据

尽可能地展示所有数据，以便浏览

建立基本坐标系

将数据画出来

得出结论

#### 二．观察

1.不清问题，就无法解决它。要弄清楚问题是什么，我们需要把它拆解成一个个可理解的部分。

2．六维坐标系：

#### 三．想象

1、解决问题不是那些最聪明、最迅速、最强壮的人，而是能够看到多种可能性的人。想象力最佳的人胜出。

#### 2、SQVID

简单 精细

定性 定量

愿景 执行

个别 比较

# 《打开餐巾纸》

变化 现状

3、观众对主题了解的程度决定了他们对图的精细程度的要求

四．展示

1、你画的图越人性化，你得到的反馈越人性化。

2、工具：白板、PPT 演示模式的手绘

3、万能大纲：

问题是什么

SQVID

4、工作时只要能画图，我就会画图

3、《打开餐巾纸》的笔记-完结

【一天一本书】-11-《打开餐巾纸》2014年1月4日 周六

打开餐巾纸

更新描述或封面

作者: 丹·罗姆

出版社: 中信出版社

副标题: 《餐巾纸的背面》之实用手册

译者: 颜箏

出版年: 2010-7

页数: 277

定价: 35.00元

ISBN: 9787508620909

检视阅读6步骤

一、书籍主题

书名: 打开餐巾纸

副标题: 《餐巾纸的背面》之实用手册

内容简介:

《打开餐巾纸(餐巾纸的背面之实用手册)》里会提到在《餐巾纸的背面》中介绍的各种工具和操作技巧，不过这次，它们将一起派上用场，帮助你一步一步落实画图解决难题的整个过程。

导言:

1、本书是配合《餐巾纸的背面》的指南

2、《餐巾纸的背面》归纳出了三个根本问题：哪些问题可以通过画图来解决？什么样的图可以解决问题？哪些人来画图？

3、我们能清楚表达的问题，都可以用画图来进行更准确的描述。简单的图，方块、圆圈、火柴棍小人儿。所有人。

4、在金融危机中的一个故事，CEO一番精彩的演讲后大家深受鼓舞，但是什么细节都没记住。

5、问路的四种答案：不厌其烦、列出要点、打开地图、盯着地标走。你偏爱哪一种方式？

6、需要什么？这本书，在上面涂画。画笔，三种。画板。

二、了解整体架构

导言：《餐巾纸的背面之实用手册》

第一天：看

第二天：观察



# 《打开餐巾纸》

第三天：想象

第四天：展示

附录：我的答案，仅供参考

## 三、关键词

画图 沟通 商业问题 被车灯吓住的鹿 SQVID 分析瘫痪

## 四、作者介绍

丹·罗姆。创办DigitalRoam公司，靠着一支笔、一张餐巾纸、一块白板之类低科技含量的设备，培训包括高科技行业、政府机构、金融行业、媒体、广告、零售、娱乐业、旅游业、医疗护理等行业运用视觉化思考的工具，解决各种商务问题。他培训的公司包括Google、eBay、IBM、通用电气、沃尔玛、微软、时代华纳、富国银行、安泰人寿、纽约联邦储备银行、辉瑞制药等全球500强企业。

## 五、重点章节

### 第一天：看

1、绘画练习：三个级别的问题。小问题，中问题，大难题。

2、不成文规则一：想切实解决世界问题，最好的方式就是提供清楚明白的图来说明问题究竟是什么？

3、阿瑟·拉弗（Arthur Laffer）在酒吧用一张餐巾纸的曲线图向两个共和党人讲清楚了减税的原理，成为美国经济政策的基本图景。

4、主动地看：1）尽可能地收集数据 2）尽可能地展示所有数据，以便浏览 3）建立基本坐标系 4）将数据“画”出来 5）得出结论

5、手绘表格会比电脑更清楚，因为电脑不会考虑展示后你是否能理解。

### 第二天：观察

6、人类对实物的理解通常都是从模式的识别开始的，如果眼前出现的事物不同以往或者突如其来，我们就很难找出解释他们的模式。这就好比一头鹿横穿马路时突然被刺眼的车灯吓到了：眼前突然出现某个绝大的东西，似乎有点危险，但大脑此时却短路了。“呃……”这头鹿也许会自言自语，“真是辆有趣的车。”说话间只听“嘭”的一声，车子撞到了鹿身上。

7、为了应对看上去很复杂的世界，我们的视觉系统会不断地把缩减事物分解为可理解的元素。当无法迅速识别那些单个因素时，这个系统就是失灵了。

8、不成文规则二：不看清问题，就无法解决它。

9、作者使用乐高积木解释清了什么是门户网站，拿到了项目。因为“我们简单形象同时也准确解释了核心问题---“是什么”，而且每个人都完全理解了我们的解释。所以，我们成功地拿到了这个项目。

10、六种问题类型：谁/什么，有多少，在什么时候，在哪里，怎么样，为什么。

11、作者将汤姆森的一份厚厚的场品牌报告表示为一张图后，给了CEO明确的想法收购路透社。

12、美国政府的三大难题：金融服务、汽车工业和能源消耗。寻找三者之间的相互关系，三环交叉图，找到答案。

13、如果事情不重要，也就不存在什么最后期限。

14、过于相信”差不多的“回答可能会遗漏某些重要的细节要素。

### 第三天：想象

15、不成文规则三：解决问题的不是哪些最聪明、最迅速、最强壮的人，而是能看到最多可能性的人。想象力最佳的人胜出。

16、看清一个问题就离弄明白怎么去解决它不远了。

17、我们闭眼看到的往往比睁眼看到的更多。

18、SQVID想象法：简单--精细、定性--定量、远景--执行、个别--比较、变化--现状

19、如果我们给一群非专业认识看一张精细的图，他们不乐意。同样，给一群专家看一张简单的图，他们也不乐意看。

20、给不同的人看，SQVID的选项应该不同，比如给CEO，那么是简单、定型、远景、个别、变化。不同的人对细节的了解需求不同，需要展示的方式也不同。茶壶生产线改造，给CEO，两条线就可

# 《打开餐巾纸》

以代表生产线。给生产经理，要加上产品和工人。给人力，只显示人头就可以了。

第四天：展示

21、不成文的规则四：你画的图越人性化，得到的反馈就越人性化。

22、手绘图总是能吸引我们饶有兴趣地观察、讨论，去探究和理解哪些涂涂画画背后的意思；用电脑软件制图则让我们兴味索然，甚至都懒得看。就算技术再发达，我们仍然是人，骨子里还是喜欢面对面交流，面对面地了解别人。

## 六、逻辑线索

看清问题是解决问题的根本，画图能帮助我们看清问题本质。解决问题的根本是想象力，找到正确的可能性。画图沟通在与不同的人所关心的细节不同，喜欢看的图形也不同，非专家喜欢看简单的图，专家喜欢看复杂的图。手绘图沟通要远远超过电脑绘图，人性化的沟通才能带来人性化的反馈。

## 七、一些思考

多画图，画图是创造世界，带给看图的人充分的想象空间。未来是属于创造力的，未来就是属于会画图的人的。

## 4、《打开餐巾纸》的笔记-第114页

餐饮店培训定位借鉴矩阵借鉴《打开餐巾纸》对餐饮业定位的画图分析，富源揪面馆，只提供两个单品，日日顾客盈门，且经营者舒服滋润；肯德基/麦当劳，菜品只能说一般，靠服务流程标准化，成就了全球最大的餐饮连锁企业；俏江南/陶然居，提供满足顾客服务菜品，却难以做大，经营不易，餐饮业这些司空见惯的现象对于培训行业定位有何启示？

单品的口味有多好，食客适应面有多广，可复制性有多高，决定能做多远。前者靠专业能力，中者靠市场细分和定位，后者靠开发标准化，分别决定做精做强做大

## 5、《打开餐巾纸》的笔记-第1页

为了便于保存和传播，希望能在电子设备上直接画图，当前比较好的画图设备应该是三星GALAXY NOTE，但价格不菲。也可以先在纸上画图，拍照上传。evernote的安卓版就有快照功能，拍照后自动同步到服务器，在电脑上的evernote立即就能看到，很方便。

## 6、《打开餐巾纸》的笔记-第110页

是本实用手册。

第一天：看。

学到了很多。

## 7、《打开餐巾纸》的笔记-第1页

本人自以为理解能力比较差，所以不论是自己做展示或者是别人讲解，都希望是通过通俗易懂的方式来展示，本书则提供“视觉化思考”的思维方式，这提醒我在白纸与笔之间，蕴含着巨大的创意和想法。这本书是实操类书籍，有参考作用，故重温留下笔记，而由于个人习惯，部分笔记经简化。

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

## 一、导言

# 《打开餐巾纸》

chapter4：读本书前你应该知道

要发掘新观点和想法，适时地扩展它们并将之有效地传递给他人，语言的力量十分有限。

## 二、第一天：看

chapter1：用画图解决问题

学习的核心内容：什么问题、什么样的图、谁。（答案：Any kind of）

视觉化思考法：4个不成文规则、5个关键问题、6种观察方式。

chapter2：不成文规则之一

能看清和说明问题所在的人，最有可能是问题的解决者。（例子为拉弗曲线）

chapter3：开始画第一张图

黑笔类（热衷画图表达）、黄色荧光笔类（不会画，但想帮助）、红笔类人（觉得没用、太简单）。  
（本人出乎意料地属于红笔类人）

chapter4：画图的方法

看 观察 想象 展示

主动看之五大步骤：

- 1.尽可能地收集数据
- 2.尽可能地展示所有数据，以便浏览（电子表 数据库、“现场旧货出清”原则）
- 3.建立基本坐标系
- 4.将数据“画”出来
- 5.得出结论

多画图的内在原因（微观）：帮助思考、大脑快乐

多画图的外在原因（宏观）：帮助更快更好做决策，帮助有效交流，帮助团队更有效地执行决策。

## 三、第二天：观察

chapter1：不成文规则二

不看清问题，就无法解决它。要弄清楚问题，需拆解为可理解的部分。

6个基本问题：谁/什么、有多少、在哪里、在什么时候、怎么样、为什么。（判断遇到的问题属于哪类）

六六法则：观察问题有6种方式，说明问题也有6种方式。（每种方式都有一种图）

chapter3：相对应的6种图

谁/什么=画像、有多少=数量型图表、在哪里=分布图（距离、坐标）、在什么时候=时间轴、怎么样=流程图、为什么=科学变量图（综合）

## 四、第三天：想象

# 《打开餐巾纸》

chapter1：不成文规则三

解决问题的不是那些最聪明、最迅速、最强壮的人，而是能够看到多种可能性的人。（重视想象力的培养和练习）

5个问题5种方式。

SQVID：简单——精细，定性——定量，愿景——执行，个别——比较，变化——现状。

定性（感觉、情绪、知觉）；定量（数字、数量、尺度）

愿景（目标、方向、目的）；执行（过程、时间线性步骤）

chapter3：问题该怎么解决

解决方案的价值取决于别人对它的支持度。

从简原则。

五、第四天：展示

chapter1：展示与讲述

“分析瘫痪”循环的三大步骤：

- 1.画出最大烦恼
- 2.找出需改进的地方，打上“X”
- 3.设计通用框架

chapter2：不成文规则四

画得越人性化，得到的反馈就越人性化。

——END——

“什么时候”的图6种问题类型

8、《打开餐巾纸》的笔记-第368页

解决方案的价值取决于别人对它的支持度

# 《打开餐巾纸》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)