

Эта книга принадлежит

Контакты владельца

GENE ZELAZNY

SAY IT WITH CHARTS

COMPLETE TOOLKIT

McGraw-Hill

New York Chicago San Francisco Lisbon London
Madrid Mexico City Milan New Delhi San Juan
Seoul Singapore Sydney Toronto

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ДЖИН ЖЕЛЯЗНЫ

ГОВОРИ НА ЯЗЫКЕ ДИАГРАММ

ПОСОБИЕ ПО ВИЗУАЛЬНЫМ КОММУНИКАЦИЯМ

Перевод с английского

Пятое издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 316.77
ББК 60.524.224
Ж52

Издано с разрешения McGraw-Hill

Перевод с английского А. Мучника и Ю. Корнилович

Ж52 **Желязны, Д.**

Говори на языке диаграмм : пособие по визуальным коммуникациям / Джин Желязны ; пер. с англ. [А. Мучника и Ю. Корнилович] — 5-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 304 с.

ISBN 978-5-91657-522-4

Как наилучшим образом представить ваши идеи с помощью диаграмм? Как привлечь и удержать внимание аудитории?

На страницах этой книги вы найдете все необходимое для этого: практические рекомендации по выбору типа диаграммы (круговая, линейчатая, точечная и т.д.), правила подготовки и использования каждого из них, а также мастер-класс по исправлению неудачных диаграмм.

На протяжении многих лет книга «Говори на языке диаграмм» является настольным пособием для руководителей, консультантов, аналитиков — всех тех, кто хочет научиться четко и лаконично выражать свои мысли и доносить идеи с помощью диаграмм.

УДК 316.77
ББК 60.524.224

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

© 2007, 2005, 2001, 1996, 1991, 1985 by Gene Zelazny.
© А.Мучник, перевод на русский язык, ч. 1—3, 2004
© Ю.Корнилович, перевод на русский язык, ч. 4, 2007
© Издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2011

ISBN 978-5-91657-522-4

СОДЕРЖАНИЕ

От издателей. 7

Введение

ГОВОРИ НА ЯЗЫКЕ ДИАГРАММ 11

Часть 1

ВЫБОР ДИАГРАММ 19

1. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ИДЕИ 21

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА
СРАВНЕНИЯ ДАННЫХ 31

1. Покомпонентное сравнение 32

2. Позиционное сравнение 32

3. Временное сравнение 32

4. Частотное сравнение 33

5. Корреляционное сравнение 33

3. ВЫБОР ТИПА ДИАГРАММЫ 35

1. Покомпонентное сравнение 37

2. Позиционное сравнение 41

3. Временное сравнение 44

4. Частотное сравнение 49

5. Корреляционное сравнение 54

Часть 2

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДИАГРАММ 77

ПОКОМПОНЕНТНОЕ СРАВНЕНИЕ 82

ПОЗИЦИОННОЕ СРАВНЕНИЕ 88

ВРЕМЕННОЕ СРАВНЕНИЕ 98

ЧАСТОТНОЕ СРАВНЕНИЕ 119

КОРРЕЛЯЦИОННОЕ СРАВНЕНИЕ 122

Часть 3	
КОНЦЕПЦИИ И МЕТАФОРЫ	
В ПРЕЗЕНТАЦИИ	129
ВИЗУАЛЬНЫЕ КОНЦЕПЦИИ.....	135
Движение по горизонтали.....	137
Движение по вертикали.....	140
Движение по кругу	142
Взаимодействие	146
Движущие силы	149
Изменение курса	153
Рычаг/баланс.....	155
Проникновение/барьеры.....	157
Фильтры/экраны	158
Взаимосвязи.....	159
Процессы.....	163
Сегментация.....	164
ВИЗУАЛЬНЫЕ МЕТАФОРЫ.....	167
Игры	169
Спорт	172
Мозаика, лабиринты	174
Оптические иллюзии	176
Ступеньки и лестницы	178
Веревки и все такое.....	179
Знаки препинания	180
Слова, слова.....	181
Капли и брызги.....	183
Офисные принадлежности	184
Отъезды и приезды	186
Приезды и отъезды	187
Далеко-далеко	188
Прочие	189
Часть 4	
МАСТЕР-КЛАСС	191
ЛУЧШЕ УПРОСТИТЬ	192
ЛУЧШЕ ПОКАЗАТЬ БОЛЬШЕ	194
ЛУЧШЕ СДЕЛАТЬ ПО-ДРУГОМУ	196
ЛУЧШЕ ПРОЯВИТЬ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ ...	198
А ТЕПЕРЬ ВАША ОЧЕРЕДЬ.....	201
ПОИГРАТЬ С ДИАГРАММАМИ!	
Указатель	288

ОТ ИЗДАТЕЛЕЙ

Эта книга написана директором по визуальным коммуникациям McKinsey & Company¹, работающим в Фирме уже более 40 лет. Учитывая, сколько сил и времени McKinsey уделяет изучению способов донесения информации до клиентов, вы держите в руках неоценимое методическое пособие, позволяющее вам забраться на плечи гигантов.

Для клиентов особенность работы McKinsey (как, впрочем, и других стратегических консалтинговых компаний) заключается в том, что, заказав консалтинговый проект даже за несколько миллионов долларов, на выходе вы получите аккуратную презентацию, состоящую из одних слайдов с диаграммами² с выводами в заголовках. Цель всей презентации (суть работы консультанта) – сделать выводы, основанные на беспристрастном анализе фактов. Как подтверждает опыт, для решения этих задач лучше всего подходит графическая форма представления информации (все мы в детстве любили книжки с картинками!). Наилучшим образом это срабатывает с руководителями, с трудом читающими длинные наукообразные тексты начинающих консультантов (кто из нас не писал отчетов-«кирпичей»!).

Множество шаблонов диаграмм, любезно представленных в книге, облегчат вашу жизнь и стимулируют воображение (здесь автору помогала команда отличных дизайнеров).

¹ Уже одно наличие такой позиции показывает отношение McKinsey к работе над графическим представлением данных клиентам.

² Некоторые заказчики рассчитывают стоимость одного слайда, деля сумму гонорара на вес презентации. Они приходят к выводу, что каждый слайд стоит намного дороже золота. Умные заказчики понимают, что они платят не за слайды, а за свое спокойствие. Хорошо сделанная работа консультантов позволяет им принять правильные решения, базирующиеся на фактах и всестороннем анализе ситуации.

Не ленитесь сделать упражнения, приведенные почти в каждом разделе. Это окупится сторицей. Даже если вы уже опытный «рисователь» слайдов, вы все равно найдете для себя что-то новое. И обязательно пройдите приведенный в части IV мастер-класс, чтобы отточить свои навыки.

Автор через всю книгу проводит мысль о том, что работа над любым слайдом начинается с определения того, что вы хотите сказать, и лишь потом стоит выбирать форму диаграммы и рисовать слайд. Эта, казалось бы, простая формула не всегда работает даже в среде консалтинговых компаний. Широкое распространение компьютерных технологий привело к тому, что сейчас за минуты можно сделать то, на что раньше требовались часы кропотливой работы, — и слайды пекутся как пирожки... пресные и невкусные. Помните, любой слайд начинается с заголовка. Не сформулировав то, что вы хотите сказать, не беритесь за карандаш.

Во многих консалтинговых компаниях эта книга входит в список обязательного чтения для всех сотрудников, — даже несмотря на то, что над окончательным оформлением презентаций работает специальный отдел: ведь умение графически представлять информацию является одним из ключевых навыков консультантов.

Презентация должна быть выполнена так, чтобы, обратившись к ней через какое-то время, заказчик или его сотрудники, не принимавшие участие в презентации, могли легко понять, что имелось в виду. Принцип прост: «Слайды должны быть понятны даже без присутствия консультанта». И в этом вам поможет опыт McKinsey и Джина Железны.

Спасибо, Джин! Хорошая работа!

Михаил Иванов

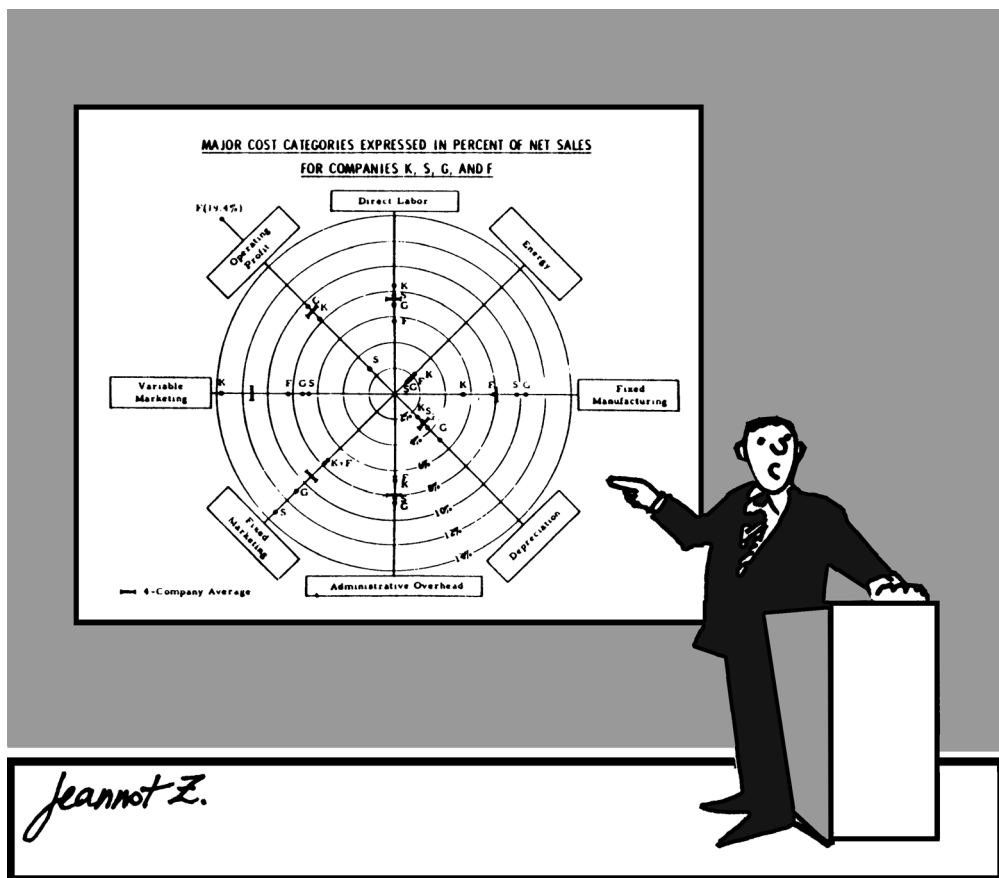
Посвящается Кену Хэмеру

Если оригинальность — это нераскрытый случай плагиата, эту книгу можно назвать оригинальной. Большинство идей, представленных в этой книге, я обязан покойному Кеннету Хэмеру, который занимал должность руководителя отдела исследований в области презентаций компании AT&T. Долгие годы Кен был мне наставником и другом. Большое спасибо, Кен. Мне тебя не хватает.

Кен был для меня источником идей, а компания McKinsey предоставила мне возможность пробовать и совершенствовать идеи на практике. Огромное спасибо сотням профессиональных консультантов, с которыми я работаю в McKinsey. Для меня это большая честь и одновременно удовольствие.

Также сердечно благодарю всех тех, кто работал вместе со мной над этой книгой.

Д ж и н Ж е л я з н ы .



«Вам непонятно, что это значит?»

ГОВОРИ НА ЯЗЫКЕ ДИАГРАММ

Девять часов утра предпоследнего вторника месяца — время традиционной встречи совета директоров. Чтобы решить, что делать дальше, председатель совета директоров попросил перспективного менеджера — назовем его Фрэнком — подготовить краткую презентацию о состоянии дел в отрасли, в которой работает наша компания, а также об основных результатах работы компании. Доклад должен стать основой для определения возможностей для новых инвестиций.

Чтобы выполнить задание как следует, Фрэнк тщательно изучил проблему, составил план презентации и для наглядности подготовил несколько графиков и диаграмм. Как и большинство из нас, Фрэнк понимает, что диаграммы являются важной формой донесения идей. Хорошо продуманная и правильно подготовленная диаграмма поможет быстрее и точнее, чем обычные таблицы, донести материал до слушателей.

Плохо продуманные или выполненные диаграммы, как в случае с Фрэнком, не только не помогают слушателю, но и еще сильнее его запутывают. Давайте присядем и послушаем вместе со всеми презентацию Фрэнка. Время от времени мы будем комментировать эффективность используемых им визуальных материалов.

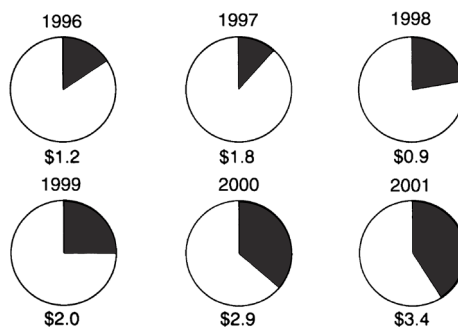
Фрэнк начинает: «Доброе утро, дамы и господа! Цель моей презентации — представить вам краткий обзор отрасли и основные результаты работы нашей компании и заручиться вашей поддержкой в вопросе выхода компании на рынки развивающихся стран. Я подготовил несколько графиков и диаграмм для того, чтобы более наглядно представить имеющиеся данные.

Прежде всего я хотел бы отметить, что мы работаем в отрасли, отличающейся хорошими финансовыми показателями. Как четко видно на этой таблице, все 11 показателей, отмеченные наверху по горизонтали, для трех типов компаний отрасли, перечисленных по вертикали, просто отличные».

[illegible]

Тем временем вы сидите среди других слушателей и, тщетно пытаясь разглядеть цифры в таблице, думаете, что вам пора наведаться к окулисту.

Фрэнк продолжает: «По сравнению с другими компаниями результаты нашей работы можно назвать выдающимися. К примеру, с 1996 года наши продажи значительно выросли, несмотря на спад в 1998 году, причиной которого, как вы знаете, была забастовка».

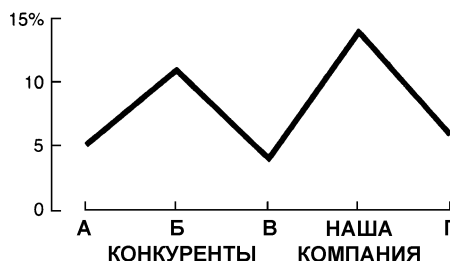


«Ой, я что-то пропустил? Могу поклясться — я слышал, как Фрэнк говорил, что продажи значительно выросли, но вижу лишь несколько круговых диаграмм, показывающих увеличение доли нашей основной продукции. А, понял! Он имеет в виду цифры под каждой из диаграмм...»

➤ 3

Фрэнк продолжает: «По сравнению с четырьмя нашими основными конкурентами мы занимаем первое место по рентабельности инвестиций. Этот показатель равен 14%...»

СРАВНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В 2001 г., ПО КОМПАНИЯМ

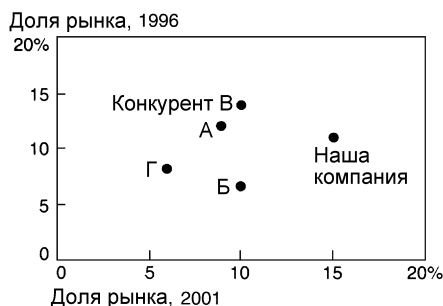


«Что занимает первое место? Кто занимает первое место? — думаете вы. — Диаграмма, по-моему, просто показывает, что показатель рентабельности инвестиций колебался».

➤ 4

«... а наша доля рынка увеличилась по сравнению с 1996 годом, как и доля одного из наших конкурентов, в то время как доли трех других уменьшились».

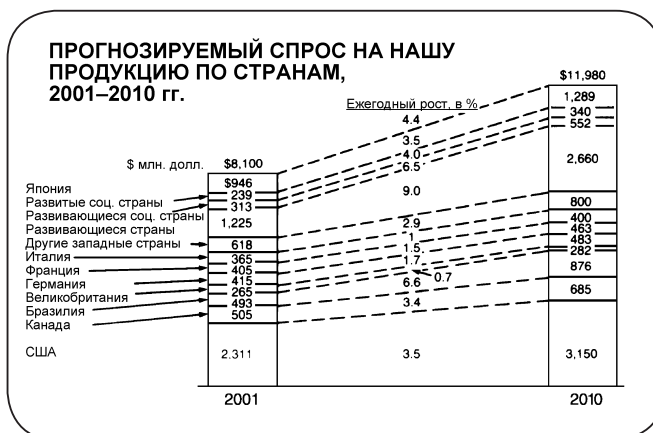
ДИНАМИКА ДОЛИ РЫНКА ЗА 1996–2001 гг., ПО КОМПАНИЯМ



Вы тяжело вздыхаете: «Может, мне что-то подлили в апельсиновый сок? Иначе почему мои глаза видят нечто совершенно отличное от того, что слышат мои уши? Возможно, причина в том, что диаграммы не соотносятся с высказываниями докладчика?»

Фрэнк продолжает: «Основываясь на данных об объемах продаж, показателях рентабельности инвестиций и изменении доли рынка, мы рекомендуем сконцентрировать наши усилия на продвижении нашей основной продукции на рынках развивающихся стран. Мы считаем, что эти рынки обладают значительным потенциалом роста. Так как представленный график

➤ 5



Вы уже не можете удержаться, толкаете меня в бок и шепчете: «Невероятно — таблицы и графики, которые должны помогать докладчику, на деле требуют от него дополнительных объяснений! Я всегда думал, что рисунок заменяет тысячи слов, а не требует тысячи пояснений».

Фрэнк говорит: «Однако, если мы хотим развивать деятельность в этом направлении, сначала надо убедить наше высшее руководство в том, что политическая и социальная обстановка в выбранных нами развивающихся странах не будет мешать нашим планам. Недавно проведенный опрос 16 руководителей высшего звена показал, что их мнения по вопросу об инвестициях в эти страны разделились почти поровну».

➤ 6

РЕЗУЛЬТАТЫ НЕДАВНЕГО ОПРОСА 16 РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО ЗВЕНА

«Повлияет ли социальная и политическая обстановка в развивающихся странах на наше решение о расширении присутствия в этом регионе?»

ВСЕГО: 100% = 16



Источник: недавний опрос 16 руководителей высшего звена

К этому моменту вы уже сами готовы устроить социальные волнения, а вид круговой диаграммы почему-то напоминает обеденный десерт.

Намерение Фрэнка было правильным: с помощью диаграмм он хотел сделать презентацию более эффективной. Но достичь этой цели ему не удалось — диаграммы оказались трудны либо для чтения, либо для понимания. Давайте посмотрим на них еще раз и попробуем разобраться, почему они не произвели должного эффекта.

Таблицу ➤ 1 невозможно прочесть. Как и во многих наглядных пособиях, в которых невозможно что-либо разобрать, в ней отразился синдром нестерпимого желания продемонстрировать свои знания. Это обычно случается, когда докладчик стремится включить в таблицу всю доступную информацию, не заботясь о том, что из этого смогут извлечь слушатели.

Фрэнк не понял одной простой истины: диаграмма для презентации должна быть по крайней мере в два раза проще и в четыре раза четче той, которая применяется в письменном докладе. Они различны так же, как реклама на щите, которую нужно успеть прочесть и понять, проезжая

мимо на автомобиле, и реклама в журнале, которую можно детально изучить в свободное время.

В диаграмме ► 6 Фрэнк впал в другую крайность: она настолько проста, что и вовсе не нужна. Эту мысль можно было с легкостью выразить в словесной форме. Есть еще несколько случаев, когда лучше обойтись без диаграмм:

- 1) если вы имеете дело с прогнозными данными, так как диаграммы обычно ассоциируются с точными значениями;
- 2) если данные обычно представляются в виде таблиц, как, например, отчет о прибылях и убытках;
- 3) когда аудитория скептически относится к восприятию информации через диаграммы.

Главное правило при подготовке презентаций — чем меньше диаграмм, тем лучше. Во-первых, подготовка диаграмм занимает довольно много времени. Во-вторых, чем больше диаграмм используется в презентации, тем хуже их запоминают слушатели. Если в презентации или отчете используется одна диаграмма, то она получит 100% внимания аудитории; если сто — не запомнится ни одна.

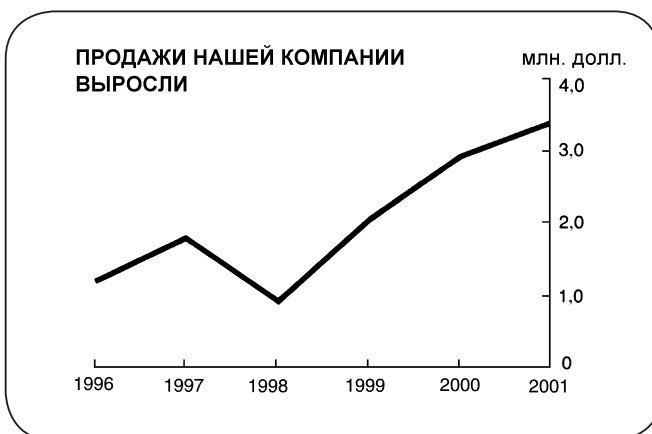
Диаграмма ► 5, описывающая мировой рынок, является чем-то средним между таблицей и диаграммой. Докладчик не может решить, что лучше, и решает объединить и то и другое. Он надеется, что если диаграмма не произведет эффекта, то слушатели по крайней мере обратят внимание на табличные данные. Обычно такая уловка не срабатывает. Эта диаграмма, несомненно, помогла Фрэнку разобраться со связями между показателями прогнозируемых темпов роста в разных странах. Однако Фрэнк не позаботился о наглядности.

Оставшиеся три диаграммы (► 2, 3 и 4) представляют собой примеры наиболее распространенной ошибки — неправильного выбора типа диаграммы. В первом случае (диаграмма ► 2) круговые диаграммы использованы в том случае, когда намного удобнее был бы простой график. Во втором случае (диаграмма ► 3) был использован график, хотя лучше было бы применить линейчатую диаграмму. В третьем случае (диаграмма ► 4) точечную диаграмму следовало бы заменить гистограммой.

Вот так должны выглядеть эти три диаграммы, чтобы быстро и понятно выразить нужные мысли:

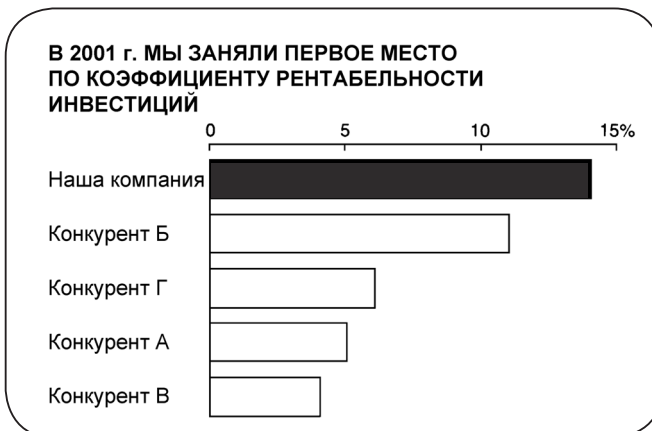
➤ 2

Продажи выросли с 1,2 млн. долл. в 1996 г. до 3,4 млн. долл. в 2001 г., несмотря на спад в 1998 г., вызванный забастовкой.



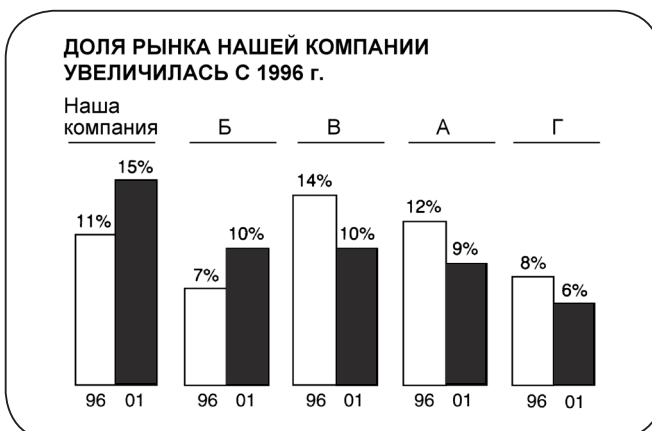
➤ 3

По сравнению с четырьмя нашими основными конкурентами мы занимаем первое место по коэффициенту рентабельности инвестиций (14%) в 2001 г.



➤ 4

Наша доля рынка увеличилась на 4%: с 11% в 1996 г. до 15% на сегодняшний день. Среди наших четырех основных конкурентов компания Б также улучшила свое положение, в то время как доли рынка компаний В, А и Г уменьшились.



Теперь все эти диаграммы производят нужный эффект. В каждом случае выбранный тип диаграммы соответствует идее заголовка, который, в свою очередь, подкрепляет основную идею диаграммы. Во всех этих примерах диаграммы гораздо быстрее и яснее передают идеи докладчика, чем это возможно при использовании простых таблиц.

Таким образом, цель нашей книги — помочь вам научиться доносить свои идеи с помощью правильно выбранных диаграмм, которые будут помогать вам при общении с аудиторией, где бы вы их ни использовали: в деловых презентациях или докладах, в компьютерных графических программах, в ежегодных отчетах или в статьях в прессе.

В первой части мы рассмотрим процесс преобразования данных в диаграмму.

Во второй части мы разберем примеры готовых диаграмм. Здесь вы сможете почерпнуть идеи для собственных презентаций.

В третьей части вы узнаете о том, как донести свои мысли до аудитории с помощью визуальных концепций и зрительных метафор.

В четвертой части мы изучим методы составления диаграмм для компьютерных презентаций.

Как уже было сказано выше, диаграммы являются важной формой коммуникации. Но чтобы в совершенстве овладеть языком диаграмм, необходимо пополнить свой словарный запас и приобрести определенные навыки. Одних только теоретических знаний недостаточно, поэтому я включил в эту книгу практические задания. Так что берите в руки карандаш — и давайте приступим к процессу выбора типа диаграммы!



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)



[Mifbooks](#)