

Автор — директор по визуальным коммуникациям McKinsey & Company

Джин Желязны

# Говори на языке диаграмм

Пособие по визуальным коммуникациям



Gene Zelazny  
**Say It with Charts** Complete Toolkit

**[ Хороший перевод! ]**

Джин Желязны

**Говори на языке  
диаграмм. Пособие по  
визуальным коммуникациям**

«Манн, Иванов и Фербер»

2007

УДК 316.77  
ББК 60.524.224

## **Желязны Д.**

Говори на языке диаграмм. Пособие по визуальным коммуникациям / Д. Желязны — «Манн, Иванов и Фербер», 2007

ISBN 978-5-00100-262-8

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

ISBN 978-5-00100-262-8

© Желязны Д., 2007  
© Манн, Иванов и Фербер, 2007

# Содержание

От издателей	6
Введение	8
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Джин Желязны

## Говори на языке диаграмм. Пособие по визуальным коммуникациям

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

Издано с разрешения McGraw-Hill

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

© 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», 2016

\* \* \*

## От издателей

Эта книга написана директором по визуальным коммуникациям McKinsey & Company<sup>1</sup>, 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 диаграммами<sup>2</sup> 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). 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 Желязны.

Спасибо, Джин! Хорошая работа!

*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,*

---

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

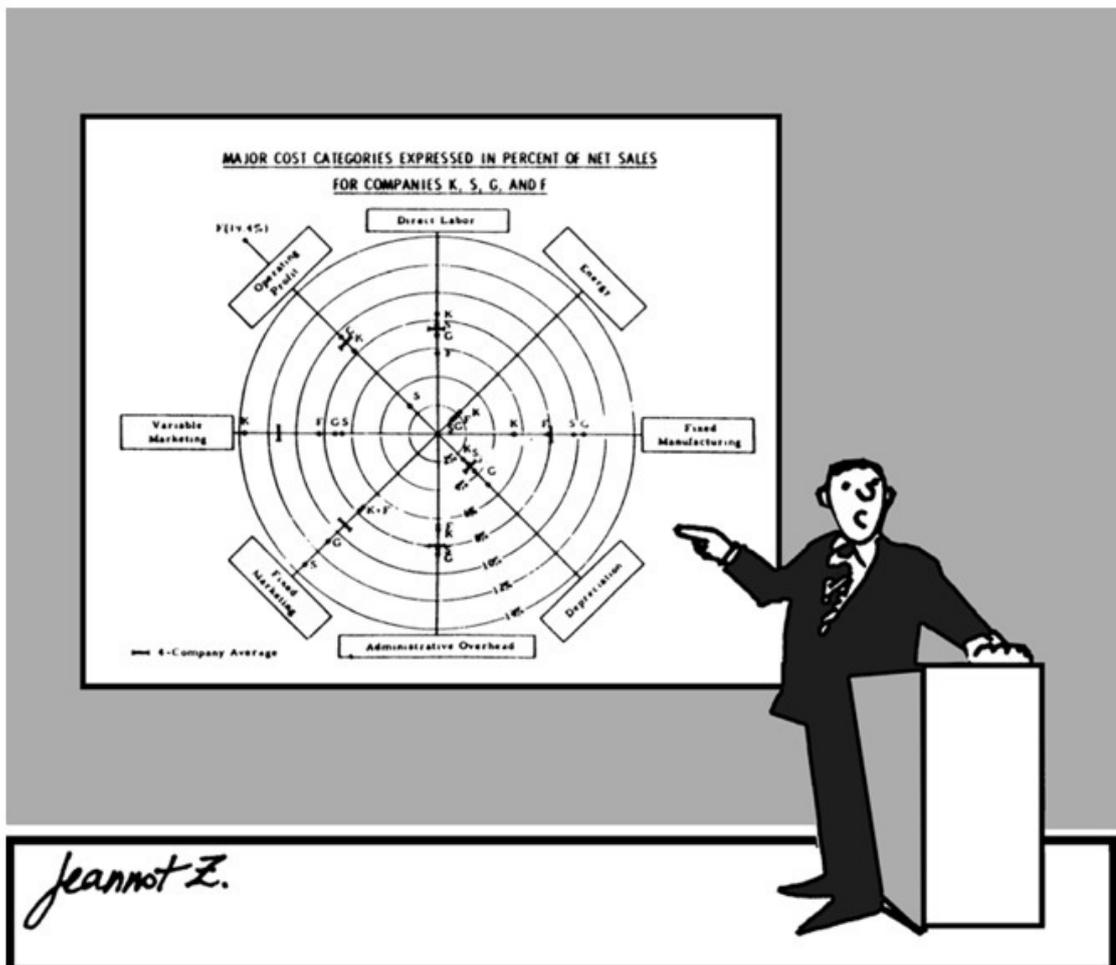
<sup>2</sup> Некоторые заказчики рассчитывают стоимость одного слайда, деля сумму гонорара на вес презентации. Они приходят к выводу, что каждый слайд стоит намного дороже золота. Умные заказчики понимают, что они платят не за слайды, а за свое спокойствие. Хорошо сделанная работа консультантов позволяет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

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.

**Джин Желязны**



«Вам непонятно, что это значит?»

## Введение

### 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.

# 1

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».

**ДИНАМИКА ПРОДАЖ НАШЕЙ КОМПАНИИ, 1996–2000 гг.**  
\$ млн долл

By Division	By Segment		By Region		By Product		By Channel		By Customer		By Salesperson	
	By Division	By Segment	By Region	By Product	By Channel	By Customer	By Salesperson	By Division	By Segment	By Region	By Product	By Salesperson
<b>Northwest Division</b>												
Alaska	\$ 1,000		\$ 1,000		\$ 1,000		\$ 1,000		\$ 1,000		\$ 1,000	
Arizona	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000		\$ 2,000		\$ 2,000		\$ 2,000		\$ 2,000	
California	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000		\$ 3,000		\$ 3,000		\$ 3,000		\$ 3,000	
Colorado	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000		\$ 4,000		\$ 4,000		\$ 4,000		\$ 4,000	
Idaho	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000		\$ 5,000		\$ 5,000		\$ 5,000		\$ 5,000	
Montana	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000		\$ 6,000		\$ 6,000		\$ 6,000		\$ 6,000	
Utah	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000		\$ 7,000		\$ 7,000		\$ 7,000		\$ 7,000	
Washington	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000		\$ 8,000		\$ 8,000		\$ 8,000		\$ 8,000	
Wyoming	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000		\$ 9,000		\$ 9,000		\$ 9,000		\$ 9,000	
<b>Total</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>	
<b>Midwest Division</b>												
Illinois	\$ 11,000		\$ 11,000		\$ 11,000		\$ 11,000		\$ 11,000		\$ 11,000	
Indiana	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000		\$ 12,000		\$ 12,000		\$ 12,000		\$ 12,000	
Michigan	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000		\$ 13,000		\$ 13,000		\$ 13,000		\$ 13,000	
Minnesota	\$ 14,000	\$ 14,000	\$ 14,000		\$ 14,000		\$ 14,000		\$ 14,000		\$ 14,000	
Ohio	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000		\$ 15,000		\$ 15,000		\$ 15,000		\$ 15,000	
Wisconsin	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 16,000		\$ 16,000		\$ 16,000		\$ 16,000		\$ 16,000	
Zoo	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000		\$ 17,000		\$ 17,000		\$ 17,000		\$ 17,000	
<b>Total</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>	
<b>Southwest Division</b>												
California	\$ 18,000		\$ 18,000		\$ 18,000		\$ 18,000		\$ 18,000		\$ 18,000	
Arizona	\$ 19,000	\$ 19,000	\$ 19,000		\$ 19,000		\$ 19,000		\$ 19,000		\$ 19,000	
Colorado	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000		\$ 20,000		\$ 20,000		\$ 20,000		\$ 20,000	
Idaho	\$ 21,000	\$ 21,000	\$ 21,000		\$ 21,000		\$ 21,000		\$ 21,000		\$ 21,000	
Montana	\$ 22,000	\$ 22,000	\$ 22,000		\$ 22,000		\$ 22,000		\$ 22,000		\$ 22,000	
Utah	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 23,000		\$ 23,000		\$ 23,000		\$ 23,000		\$ 23,000	
Washington	\$ 24,000	\$ 24,000	\$ 24,000		\$ 24,000		\$ 24,000		\$ 24,000		\$ 24,000	
Wyoming	\$ 25,000	\$ 25,000	\$ 25,000		\$ 25,000		\$ 25,000		\$ 25,000		\$ 25,000	
<b>Total</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>		<b>\$100,000</b>	

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

# 2

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 %...»



*«**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».



*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?»*

# 5

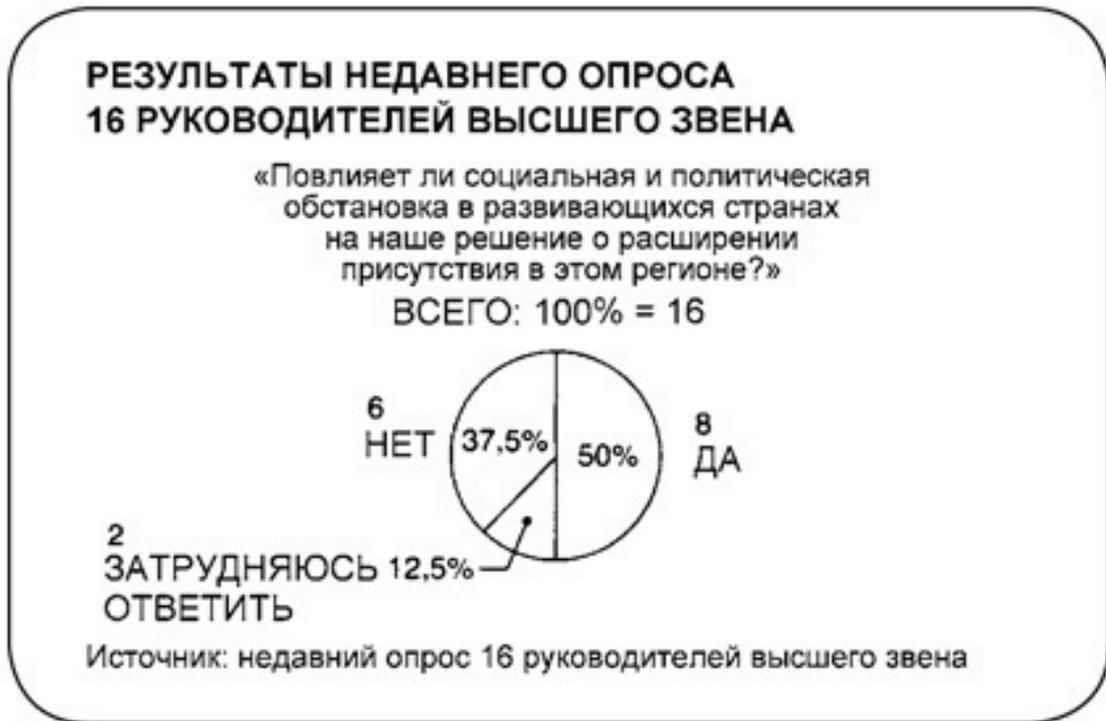
Фрэнк продолжает: «Основываясь на данных об объемах продаж, показателях рентабельности инвестиций и изменении доли рынка, мы рекомендуем сконцентрировать наши усилия на продвижении нашей основной продукции на рынках развивающихся стран. Мы считаем, что эти рынки обладают значительным потенциалом роста. Так как представленный график может быть не совсем понятен, позвольте мне пояснить. Я привел данные по объему мирового рынка в 2001 году и прогноз на 2010 год. Основываясь на серьезных исследованиях, мы предполагаем, что объем рынка вырастет с 8 до более чем 11 миллиардов долларов. Затем я привел отдельные данные по 11 странам, оперирующим на данном рынке, показав долю каждой. После этого я подсчитал среднегодовой темп роста для каждой страны и указал его в центре таблицы. Из этих цифр ясно, что самый быстрый рост рынка будет наблюдаться именно в развивающихся странах».



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

# 6

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».



*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. В-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.

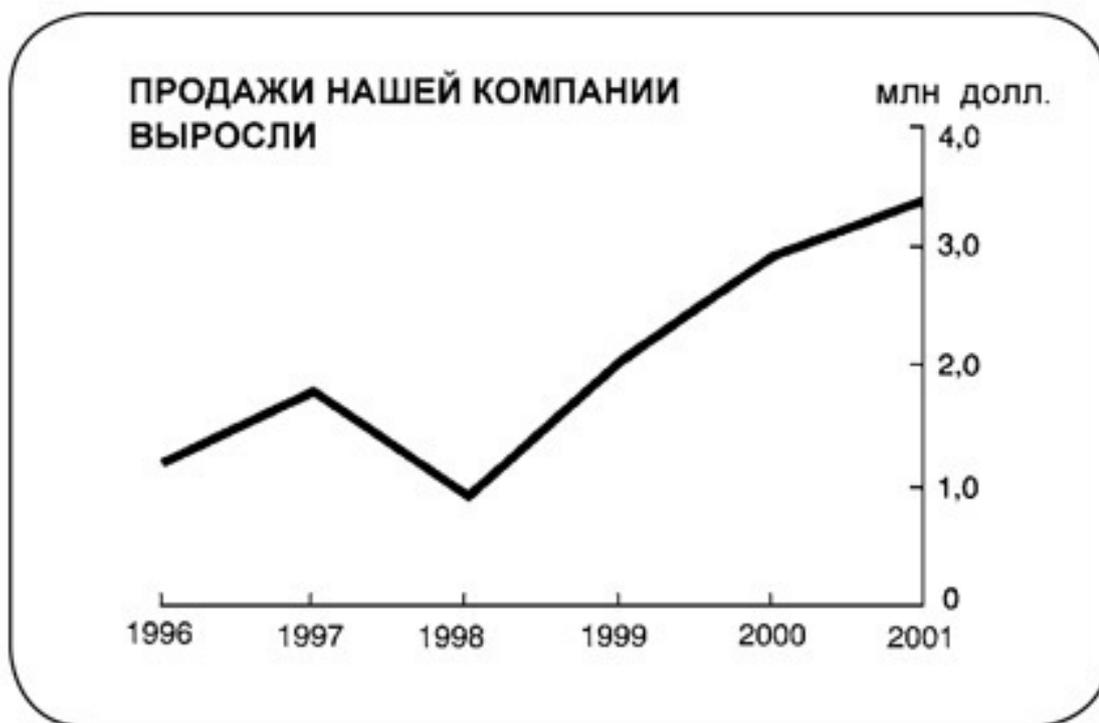
Диаграмма # 5, описывающая мировой рынок, является чем-то средним между таблицей и диаграммой. Докладчик не может решить, что лучше, и решает объединить и то и другое. Он надеется, что если диаграмма не произведет эффекта, то слушатели по крайней мере обратят внимание на табличные данные. Обычно такая 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.



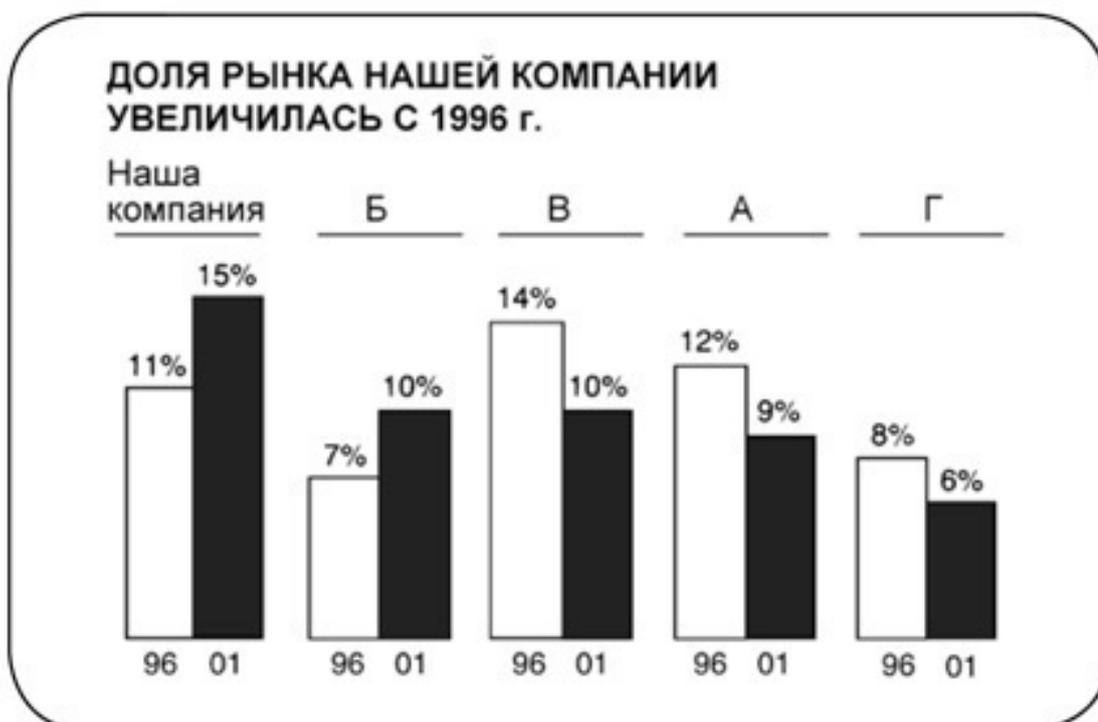
# 3

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 сегодня. 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.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.