

顾问之道 Being a Consultant

世联提案 完全图解

- 初识图表家庭
- 超实用的设计图
- 概念图全How-Know
- 成为图表达人



在资讯时代,作为一名专业顾问,需要思考如何提升知识生产力的技巧,而客户提案中的图表制作就是其中之一。一份好提案可以让客户很容易就接收到你想要传递的信息。虽然国际咨询公司在图表使用方面已经出过相关的书籍,但对于房地产咨询领域来说,有自己的行业特点。本书是在国际咨询公司图表使用规范的基础上,通过房地产行业的实际特点和相关案例进行总结,针对性和适用性更强。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

世联提案 完全图解 / 世联地产编著. —北京: 机械工业出版社, 2009.12
(世联地产顾问丛书)

ISBN 978-7-111-24861-3

I.策… II.世… III.房地产业—研究报告—中国 IV.F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第122647号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘斌 设计: 卡邦文化传播

印刷

2009年12月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·印张

标准书号: ISBN 978-7-111- -

定价: 50.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010)68326294

投稿热线:(010)88379007

世联地产顾问丛书编辑委员会

陈劲松 周晓华 张艾艾 朱敏 刘康宁 侯颖方

主要编撰人员 / 张兆娟 吴绍礼

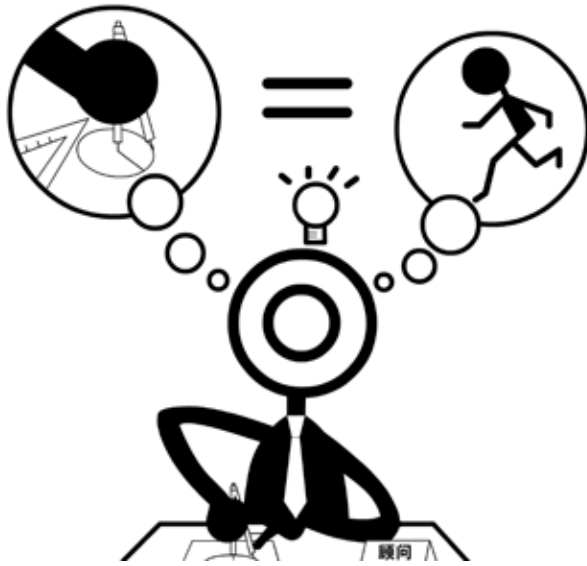
编审 / 甘霖

Contents

目录

写在前面

01	第一章 初识图表家族
09	第二章 超实用的数据图
10	第一节 数据图入门
21	第二节 份量对比的饼图
38	第三节 站队排序的条形图
58	第四节 勾勒变化的柱形图、折线图、柱线组合图
89	第五节 频率与相关图一次学会
107	第三章 概念图全Know How
110	第一节 概念图入门
113	第二节 相互关系概念图
141	第三节 选择关系概念图
158	第四节 时间关系概念图
169	第五节 筛选关系概念图
175	第六节 象形概念图
185	第四章 成为图表达人
186	第一节 三步成图 玩转图表
201	第二节 玩转图表Step By Step
209	附录A: 几个咨询模型
213	附录B: 108个管理咨询工具
	致谢



客户提案中的图表制作，是专业顾问人员的基本功

► 写在前面

用图表解读顾问之道

首先，我们要开宗明义地说，本书要告诉你的，就是在资讯时代，作为一个专业顾问的固本之道。

如何提升知识生产力的技巧，像客户提案中的图表制作等，是专业顾问人员的基本功，也代表着世联地产长期从事房地产咨询顾问工作的经验和平台积累。

一份好提案可以让客户很容易就接收到你想要传递的信息。房地产领域的信息十分繁杂，作为这个领域的专业顾问，你更要成为信息表述的高手。要成为信息表述的高手，你需要掌握一项重要的产出技术——制作图表。使用图表的好处在于，易于在自己的资讯信息与客户的理解之间建立起清晰的连结。

譬如，现在有一项重要任务摆在你面前，你要竭尽所能，把2007年2月到2009年4月期间全国土地的购买和开发情况，介绍给一位想要进行全国化布局的开发商客户。

你手上可以利用的是这样一张让人头晕目眩的表：

我国土地购置面积和完成开发土地面积走势（2007年2月~2009年4月）

时 间	2007年2月	2007年3月	2007年4月	2007年5月	2007年6月
土地购置面积(亿平方米)	0.24	0.37	0.31	0.30	0.51
完成开发土地面积(亿平方米)	0.26	0.27	0.23	0.22	0.20
时 间	2007年7月	2007年8月	2007年9月	2007年10月	2007年11月
土地购置面积(亿平方米)	0.36	0.34	0.41	0.30	0.27
完成开发土地面积(亿平方米)	0.24	0.20	0.2	0.17	0.16
时 间	2007年12月	2008年2月	2008年3月	2008年4月	2008年5月
土地购置面积(亿平方米)	0.66	0.33	0.47	0.23	0.37
完成开发土地面积(亿平方米)	0.54	0.31	0.28	0.22	0.21
时 间	2008年7月	2008年8月	2008年9月	2008年10月	2008年11月
土地购置面积(亿平方米)	0.34	0.30	0.26	0.21	0.24
完成开发土地面积(亿平方米)	0.18	0.18	0.14	0.15	0.15
时 间	2008年12月	2009年2月	2009年3月	2009年4月	
土地购置面积(亿平方米)	0.48	0.23	0.25	0.25	
完成开发土地面积(亿平方米)	0.52	0.26	0.26	0.19	

当然,你可以把这张表直接贴在你的提案里,但相信这绝对不是明智的做法。你要为客户解读这张表。

你也可以在提案里用数以百计的文字对这张表格进行解释:

“我们发现:①2007年2月~2009年4月,购置和完成开发的土地面积变化趋势大体相同;②在某些时点,两者变化幅度及方向有些许差异;③完成开发的土地面积大都低于购置面积,仅在2007年2月、2008年12月到2009年3月出现过相反情况,但在这三个月份之后购置土地面积均出现增加,说明开发商在补充土地储备;④整体来看,土地购置面积的变动幅度更大,完成开发的面积仅在2007年年底和2008年年底有大幅波动,而土地购置面积也同时发生了同向的变动。”

说实话,我们不能确保你的客户会对这种“繁杂表格+众多文字”的表述形式产生兴趣。因为这既不简洁,也不形象,你需要的应该是这样一张更直观的图表:

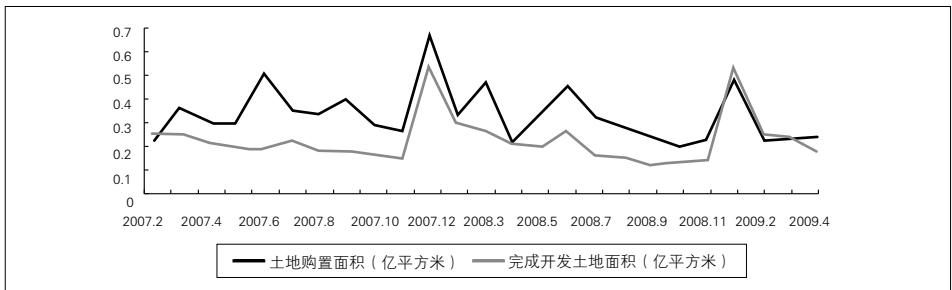


图0-1 我国土地购置面积和完成开发土地面积走势

怎么样? 所有变化尽在其中, 一目了然。甚至即便不贴那张表格, 也可以通过坐标估计出相应的数据。这就是图表的力量!

图表的力量虽然强大, 但也只有正确地使用, 才能达到我们想要的效果。在实际提案中, 像下面这种图表使用不当的例子可谓比比皆是。

某个项目在产品定位阶段, 确定了主要的物业类型为联排别墅、退台洋房、普通多层、小高层和高层。作为顾问人员, 你现在需要将这几种不同物业形态的相互关系、未来的产品策略、推售策略等为客户进行分析。

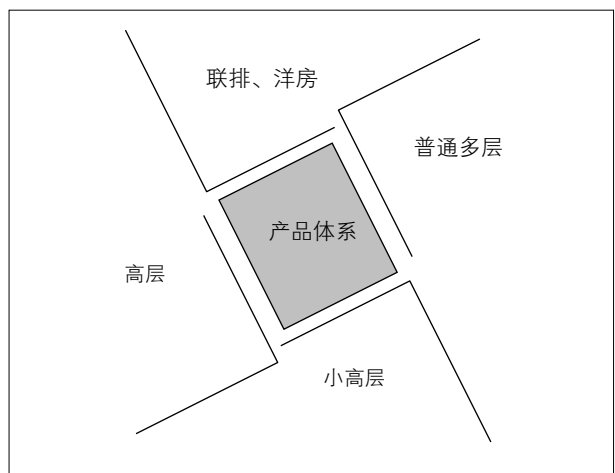


图0-2

如果仅仅给出上面这张图, 你作为顾问的专业素养很可能会遭到客户质疑。因为这张图除了说明构成项目的几种物业形态外, 没有提供任何其他资讯和分析。这张图没法让客户清楚这几种物业形态各自的功用, 也就没法安排他们的开发策略。

经过一番冥思苦想和对信息的深入挖掘，提案人又画出了下面这张图：

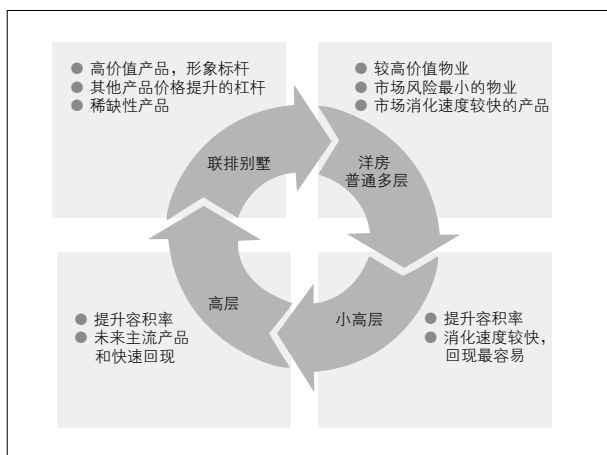


图0-3

应当说，这幅图较之前有了很大的进步，但它却引发了误解。联排别墅、退台洋房、普通多层、小高层和高层这几种物业之间，是不存在任何循环或递进关系的，但这张图却将它们用循环关系图联系在一起，这可能会使客户错误地认为几种产品的开发有着先后的顺序，而这几类产品的开发策略和相互关系绝不是这么简单。

那最正确的图表是什么呢？是这张由波士顿矩阵引申而来的概念图：

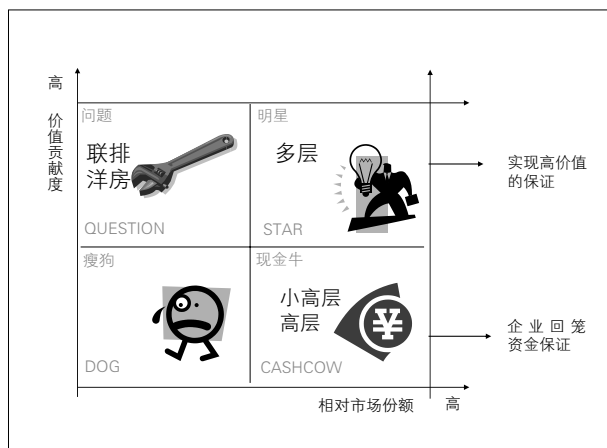


图0-4

谁的相对市场份额高、销售回现快，谁的价值贡献度高、利润大，“谁叫好谁叫

座”的情况都通过这个带有坐标的矩阵表现得清清楚楚。

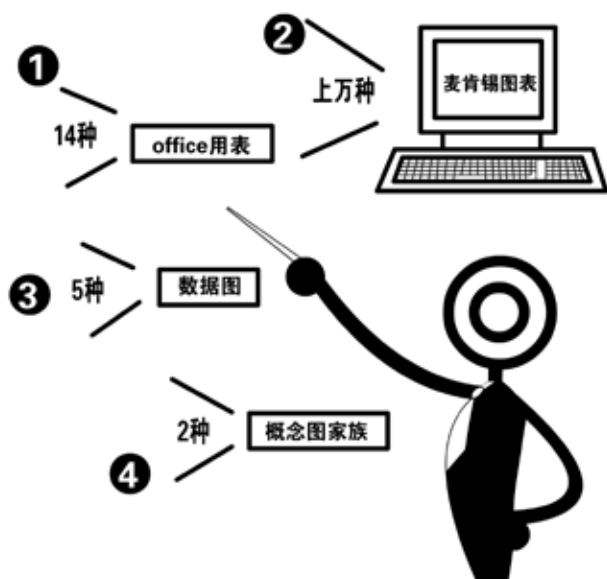
事实上,要能有效学习和提高知识生产力,并不只限于技巧,也和我们的工作习惯有关。比如,要想灵活运用图表的技巧,我们认为有个诀窍在于,要养成经常把自己取得的资讯置换成数字的习惯。再者,要充分发挥知识生产力,也不能闭门造车,必须和他人沟通分享,麦肯锡的图表技术就给了我们很多的启发。

如今我们将顾问工作中图表制作的各种体味,毫不吝啬地提出来和读者分享,就是想开始不断地探讨关于顾问这个角色的生存之道。

在房地产咨询提案中使用图表的好处

- 迅速传达信息
- 直接关注重点
- 更明确地显示相互关系
- 使信息的表达鲜明

世联地产
2009年11月



图表家族是个不断繁衍的大家庭

第一章

Family

初识图表家族

- Office软件提供的仅标准类型的图表就有14种, 每种类型下又有4~7种不同的表达形式
- 各个咨询公司自己创造的图表又有数百种。麦肯锡图表在网上能搜到上万个
- 数据图有很多种, 但最基本的是5种, 这5种图表之间也是有“血缘关系”的
- 概念图家族中有两位重要的成员——可视概念型概念图和可视比喻型概念图

对于刚刚踏入顾问咨询业的新人来说，写好报告、做好提案是头等大事。想要办好这头等大事，就得学会如何利用图表跟客户沟通。这时，提案人首先面临的一大问题就是：图表有太多种，看得头晕，不知如何下手！

Office软件提供的仅标准类型的图表就有14种，每种类型下又有4~7种不同的表达形式。如柱形图下又有簇状柱形图、堆积柱形图、百分比堆积柱形图、三维簇状柱形图、三维堆积柱形图、三维百分比堆积柱形图、三维柱形图等7种不同的表达方式。除了14种标准类型图表，还有19种自定义类型图表，有的自定义类型图表下也有数个不同的表达形式……



图1-1

不仅如此，各个咨询公司自己创造的图表又有数百种。如麦肯锡图表，在网上能搜到上万个，实际常用的图表汇总也有上百个；波士顿、罗兰贝格等管理咨询公司也独创了诸多图表，如波士顿矩阵等。

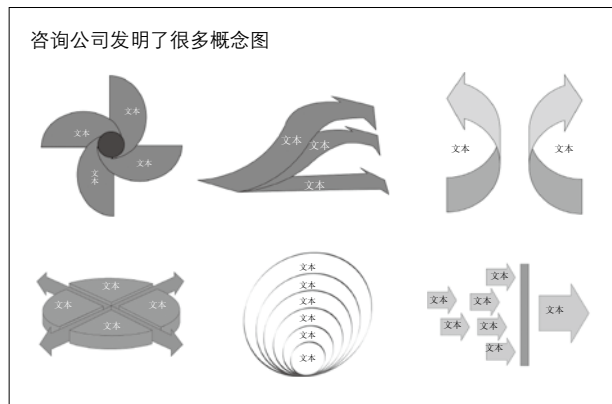


图1-2

软件技术和咨询业的飞速发展,让图表家族变得越来越庞大,它们个个都身怀绝技,但又各有不同。如何和它们交朋友,了解它们不同的性格和本领,在特定的场合邀请合适的图表来帮我们与客户沟通,是每个提案人都必须要思考的问题。

从大的分类看,图表主要分为数据类图表和概念类图表两大类:

数据图的优势在于对可量化的、数据类信息的表达。数据图有很多种,但最基本的有5种:柱形图、条形图、折线图、饼图和散点图。

这5种基本的图表类型之间也是有“血缘关系”的,如条形图可由柱形图经过坐标轴翻转得到。在有些情况下,二者是可以通用的。

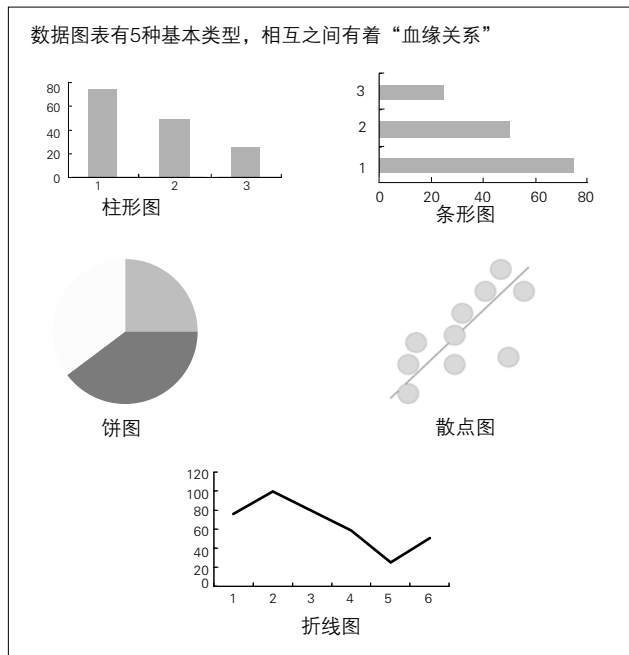


图1-3

根据以往的使用经验,我们发现,大多数的数据图,无论外形如何变化,最终表达的实质内容都是相同的,大多都可以用这5种基本图表代替。如圆环图、三维饼图、分离型饼图、分离型三维饼图、复合饼图、复合条饼图等,大都可以用饼图来代替;又如簇状条形图、堆积条形图、百分比堆积条形图、三维簇状条形图、三维堆积条形图、三维百分比堆积条形图等,都可用条形图代替。

表1-1 看上去名目众多，实际上数据图只有5大类型

基本图表类型	包含的其他形式
饼形图表	圆环图、分裂的饼图、黑白饼图、三维饼图
条形图表	圆柱图、圆锥图、棱锥图、管状图、悬浮的条形图、自然条形图
柱形图表	圆柱图、圆锥图、棱锥图、彩色堆积图、带深度的柱形图、黑白柱形图
折线形图表	彩色折线图、黑白折线图、平滑直线图、面积图、黑白面积图、蜡笔图
散点式图表	气泡图、折线图

概念图的强项是表达不可量化的信息。概念图一般是以文字、几何图形或线条、箭头等视觉化元素组成，可以清楚地呈现某一事件的脉络或发展过程，也可以用于表达某一观点的形成和变化，是一种十分有效的提案工具。因此，概念图常常被用来表示流程、因果关系、分类或发展变化。

概念图家族中有两位重要的成员——可视概念型概念图和可视比喻型概念图。可视概念型概念图主要包括线性流动、垂直流动、循环流动、相互作用等类型；可视比喻型概念图则是以各种可视的图形、图解或漫画，生动地表达观点或思想。

与数据图不同，在表达信息时，对于概念图的选择更具多样性。图形的合适与否取决于所阐述的信息及表达者的想法。

比如，要表达房地产咨询工作的以下几个环节：

1. 首次沟通
2. 市场调研
3. 报告评审
4. 中期汇报
5. 终稿沟通

我们可以选择的概念图就有很多。

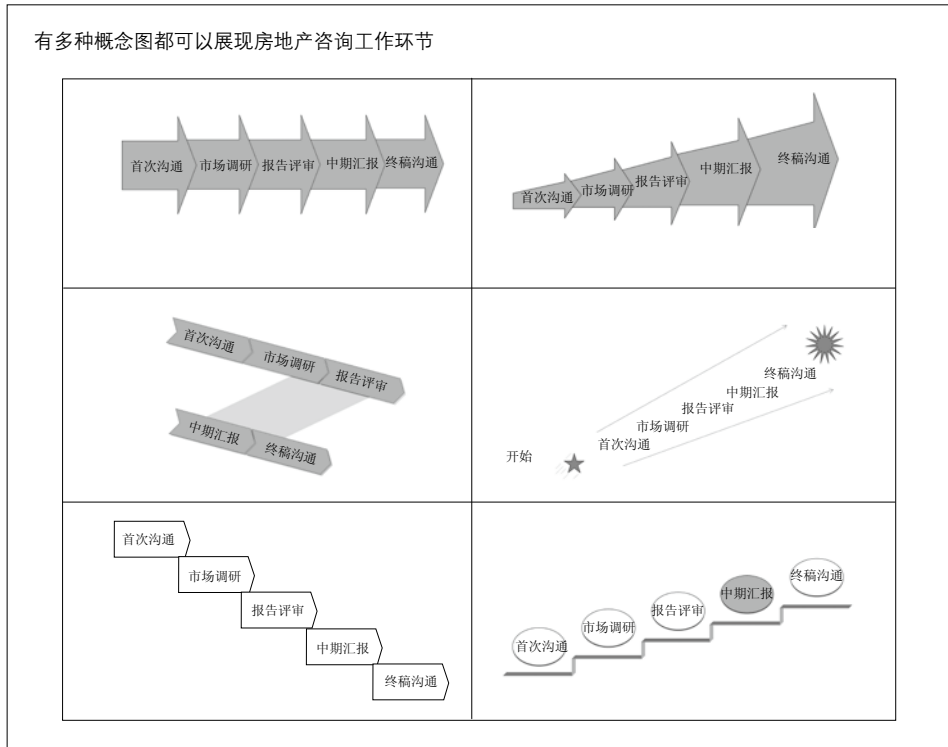


图1-4

在提案时，除了上述的概念图，其实还有很多其他概念图可以选择。选择什么样的图形，取决于哪个图形能将你要表达的信息表达得更加清晰、准确。

到这里，我们对数据图和概念图都有了基本的认识，但千万别以为现在就万事大吉了。无论我们使用哪种数据图和概念图，还必须学会如何和它们打交道，如何让它们为我们的提案服务。想要做好这一点，就要练好作为提案人的“三步功”！也就是利用图表进行提案的三大最基本的步骤。

1. 确定信息

2. 明确核心主题

3. 选择或构建图表

第一步 确定信息

首先自己要想清楚,究竟要表达的是什么样的信息?想表达的最终结果是什么?理清量化信息和非量化信息。

第二步 明确核心主题

要明白表达的核心主题是什么,是某种量化信息?是某几项量化信息的对比?还是某种发展变化的过程和趋势?大概表达的方向是什么?

第三步 选择或构建图表

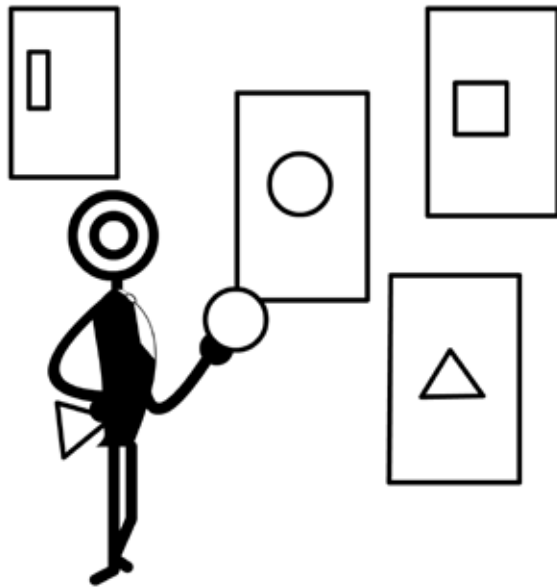
根据要表达的核心主题,选择图表,或自己构建图表。数据图大多可在已有图表中直接选用;概念图除了已有图表外,有时还需要根据主题自己构建图表。



动手时间

练习题

1. 请将你所在项目成交客户按年龄段进行区分,并用5种基本的数据图来表达你的结果。
2. 请你用概念图表达你完成任务1的过程。



不同数据应该寻找适合的数据图方式来表达

第二章

Practical

超实用的数据图

- 我们经常要分析某个要素的占比, 想要说明成分关系, 饼图是不二的选择
- 对于某个特定的产品, 某个特定的时段、地段, 我们用柱形图通过项目排序来找到它们
- 柱形图、拆线图和柱线组合图是描述趋势变化的大师
- 我们通常建议销售经理, 在汇总分析时, 可以用阶梯式柱形图或折线图

第一节 数据图入门

仅仅认识了5种数据图的基本类型还远远不够,作为提案人,你还得知道利用数据图可以实现的5种比较功能——时间序列比较、成分比较、排序比较、频率分布比较和相关性比较。

表2-1 5种基本数据表的用法和举例

5种比较类型	比较类型	举 例
时间序列比较	一定时间内的变化趋势（上升下降或者保持稳定）	西部地区销售量前11个月月均增长20%，12月下滑5%
成分比较	各部分占总体的百分比大小	东部地区年回款占全国的40%
排序比较	不同元素的排序（并列、高于或者低于）	东部地区全年的回款数额最大，西部地区最小
频率分布比较	在渐进序列中的项目分布情况	各个地区的季度回款在10~79万之间
相关性比较	两种可变因素之间的关系	项目的销售速度与价格成反向相关

根据以往数据图在房地产咨询中的使用情况,我们发现,最常用的比较是时间序列、成分关系和排序比较,频率和相关性的比较用得较少。

我们经常需要通过时间序列比较来看趋势,比如过往5年的房价变化情况以及销售量变化情况等。在判断分析房地产市场的宏观趋势时,有80%的时候都会用到时间序列比较。

其次是成分比较,它在市场分析、项目分析和客户分析中使用频率最高。比如不同物业形态的占比,不同户型的占比,客户构成的占比等,在一个房地产项目的具体运作过程中,对于成分关系的分析是必不可少的。

再者就是排序比较,它的使用范围较广,比如表达客户关注度的排序,表达产业重要性的排序等,也是非常有用的一种比较。


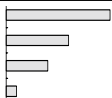

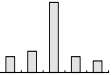
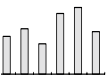
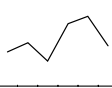


一、看菜下饭——数据图的选用

我们已经知道了数据图的5种基本类型和可以实现的5种比较功能,那么当我们想对手中的数据进行某种比较时,该如何选择与之匹配数据图呢?是不是选择任何一种数据图都可以呢?当然不是。

5种基本的数据图在比较功能的实现上是各有所长的。经过大量的实践,我们给出适用于大多数情况的建议:

- 成分比较, 首选饼图。
- 排序比较, 首选条形图、柱形图和折线图。
- 时序序列比较, 首选柱形图和折线图。
- 相关性比较, 首选条形图和散点图。

表2-2 数据图的基本类型与功能

	成分比较	排序比较	时间序列	频率分布	相关性
饼形图表					
条形图表					
柱状图表					
线形图表					
散点图表					

事实上,选择和使用图表并不像数学题那样只有一个正确答案,在实际运用中,我们需要根据具体情况灵活选用。上面所给出的建议,是根据世联众多优秀提案人大量的实践经验总结而来的,代表着房地产咨询领域在项目对比和图表选用的匹配上的一种主流做法,是十分有益的参考。

虽然数据图有5种基本类型和5种可以实现的比较功能,但在房地产咨询提案中,有些经常使用,有些则不经常使用。

根据以往的实践经验,我们在房地产咨询领域最常用的依次是柱形图、饼图、折线图和条形图,散点图并不常用。此外,在比较功能中,我们对于频率分布的比较也较少。

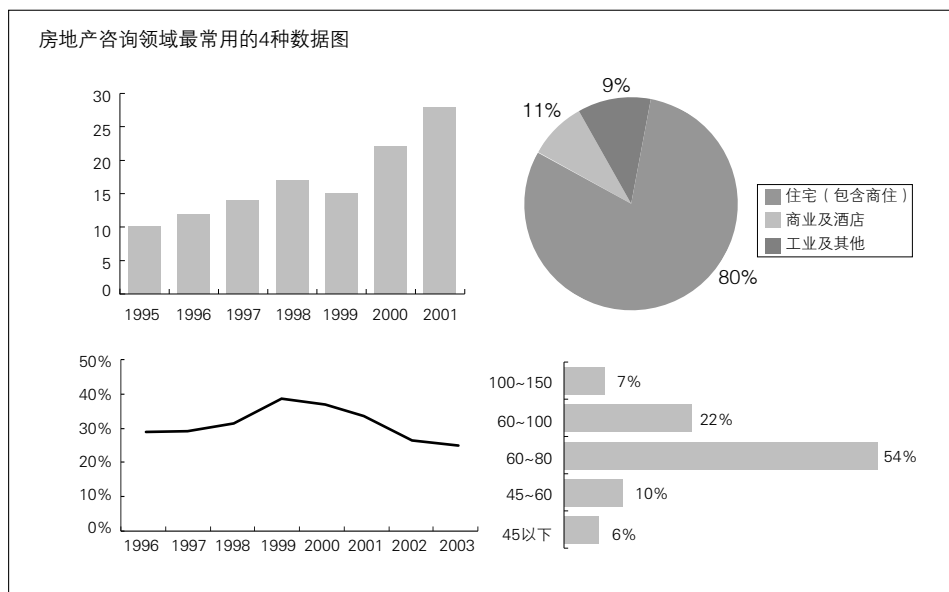


图2-1

根据房地产咨询的实际使用情况及使用效果,在对比功能和图表选用的匹配上,我们总结出如下经验:

表2-3 数据图对比功能和图表类型的匹配

	成分	项目对比	时间序列
饼形图	首选		
条形图		首选	
柱状图	次选	次选	首选
折线			首选
组合图(柱图和折线)			首选
备注	单一因素首选饼图 两个以上因素可用柱形图	同一时点的项目对比 项目少时可用柱状图	与时间相关的变化 折线图比柱状图更能表达较长时间的趋势 组合图有两种刻度,可以表达多个趋势

掌握了以上情况,各位提案人就可以更进一步,开始数据图的具体使用了!

二、三忌三不宜——数据图的使用法则

(一) 简洁法则

在使用数据图时,首当其冲要注意的就是简洁!用最简单的形式表达最清楚的信息。永远要记住,内容的清楚直观比图表的漂亮更重要!这里就不得不提到数据图使用的“三忌不三宜”了!

1. 三忌

- 一忌用三维视图,直接影响数据图表达的信息,会误导信息结果;
- 二忌用背景效果,喧宾夺主,影响图表信息的获取;
- 三忌用网格线效果,影响数据对比关系的体现。

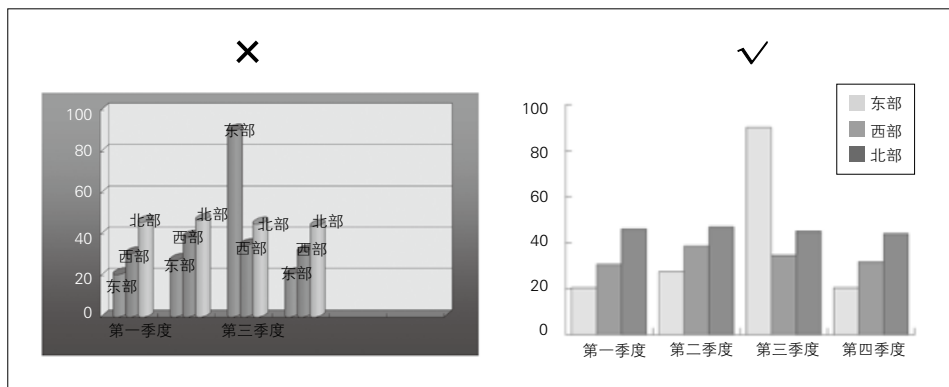


图2-2

2. 三不宜

一不宜用复杂的图形形状表达,应用最简单但最容易表达的图形。虽然复杂形状也能表达意思,而且处理得好还会有美化图表的效果,但其直观视觉效果并不好,不能使客户对所表达的信息一目了然,而且制作起来也比较浪费时间。

如果能用簇状柱形图表达清楚的,就不宜选用三维柱形图、圆柱图、圆锥图、棱锥图、彩色堆积图、带深度的柱形图、黑白柱形图等。

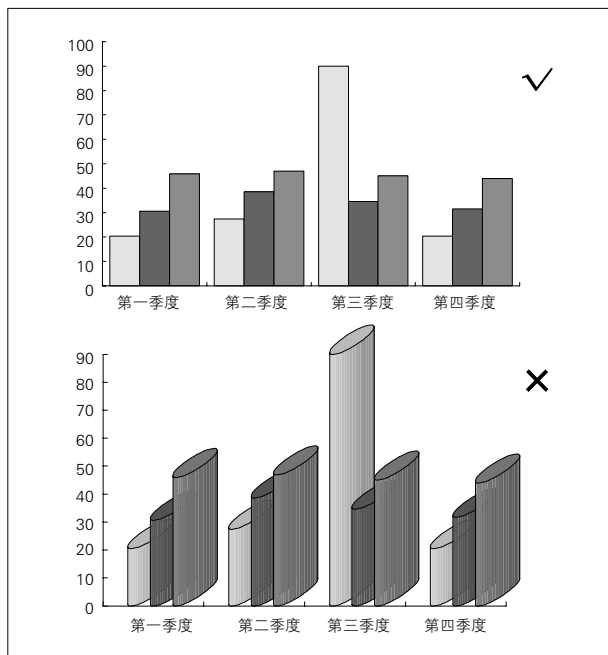


图2-3

能用饼图表达的,就不要使用相对较为复杂的三维饼图、圆环图、分裂的饼图、黑白饼图和蓝色饼图了。

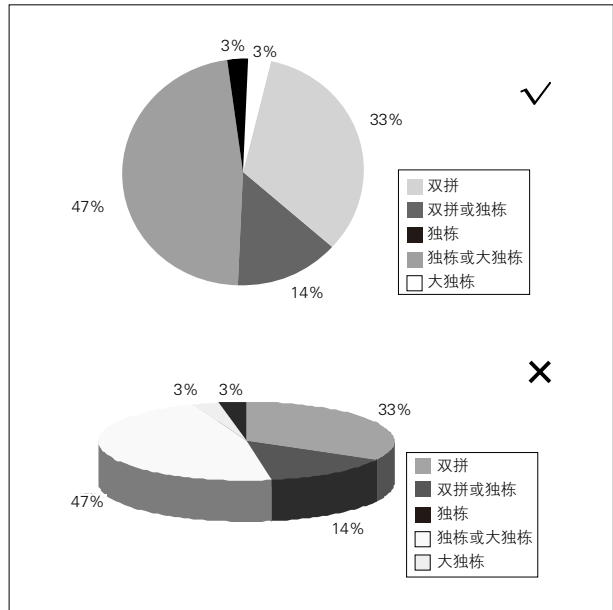


图2-4

可以用簇状条形图表达,就尽量避免使用三维条形图、圆柱图、圆锥图、棱锥图、管状图、悬浮的条形图、自然条形图等。

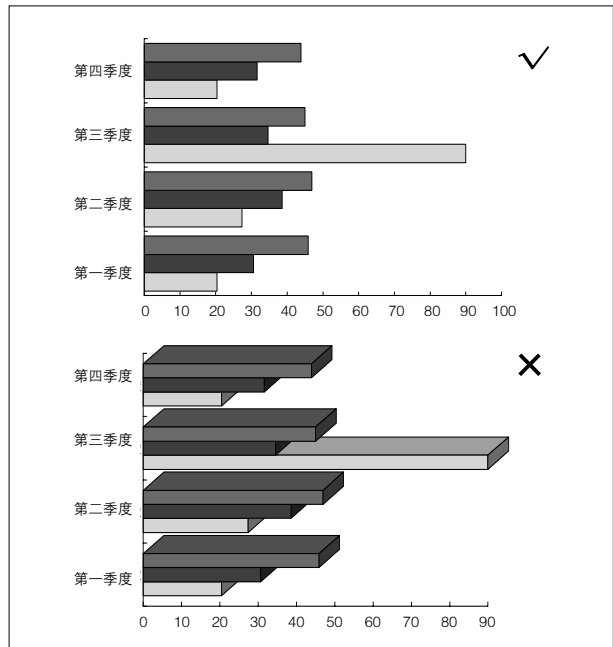


图2-5

二不宜在一张图表上有太多对比项，最好不要超过3项，如果要对比的项目实在太多，那宁可拆分表达，也千万不要搞“一锅粥”！

这里的色彩柱给读者的感觉就是“摸不着头脑”，不知道想要表达的到底是什么意思：是甲乙丙各自的发展变化呢？还是甲乙丙三者在同一时间点的数值对比？抑或是三者发展变化的趋势及幅度的对比？

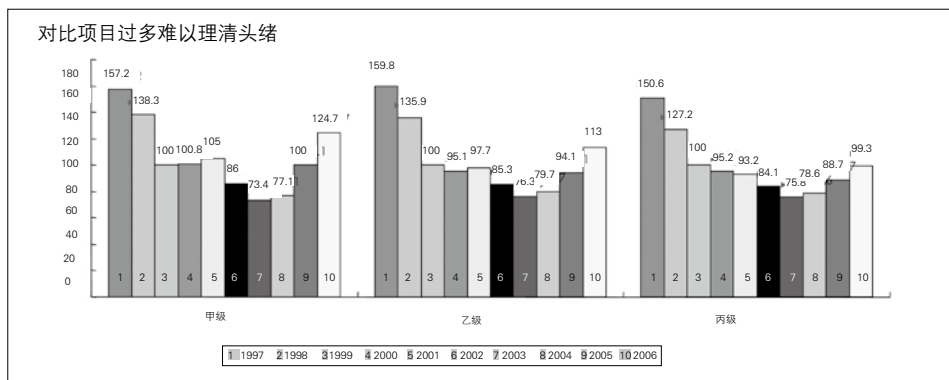


图2-6

而且，在有坐标轴标示的情况下，重复使用数值标示，也使图表更加繁杂。

当我们根据想要比较的不同项目，将图2-6的色彩柱进行分拆，原本想要对比和表达的内容就清晰可见了。

比如若是想表达甲乙丙三者各自的发展变化，就可以将图2-6分拆成图2-7。

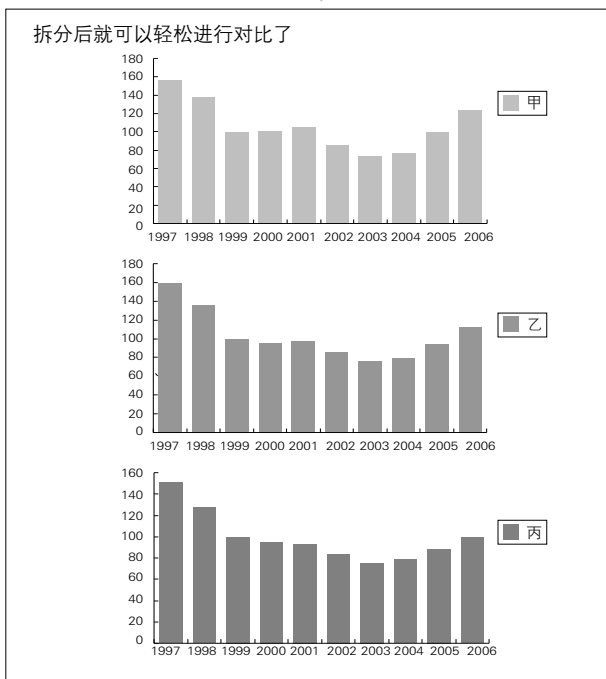


图2-7

若想表达三者在同一的时间点的数值或发展变化趋势及幅度的对比,则可以将图2-6分拆成图2-8。

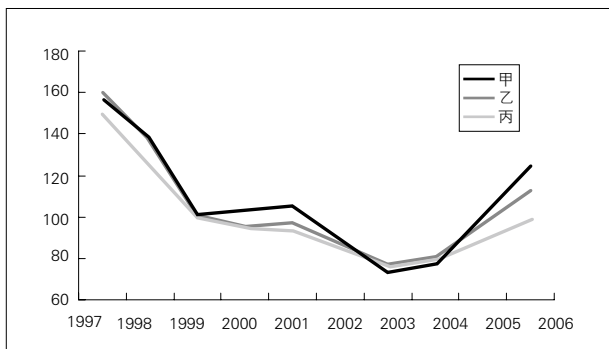
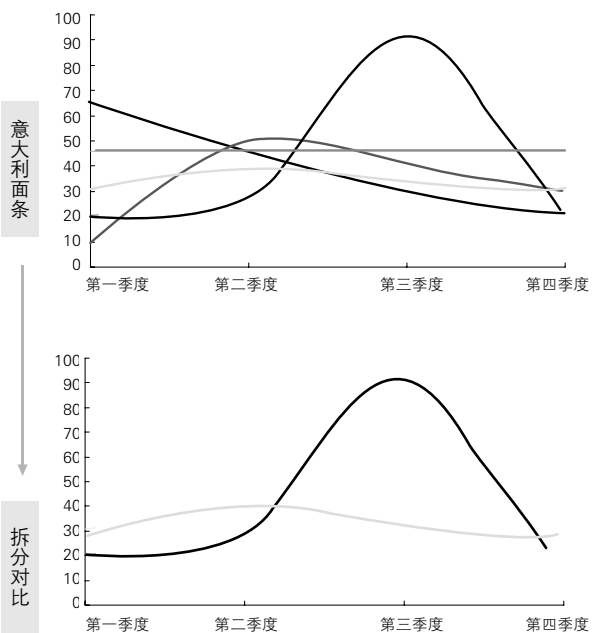


图2-8

千万不要“意大利面条”式的图表!

麦肯锡提出不要在报告中泡制“意大利面条”式的图表,就是提醒提案人要时刻注意遵守简洁原则,牢记我们使用图表的初衷——为了清楚地表达!对于“意大利面条”式的图表,我们一定要对其进行拆分表达!



三不宜颜色太多，色彩太多则容易分散注意力，喧宾夺主，使主要信息被淹没。刻度线、坐标轴、图例等最好直接用黑色。

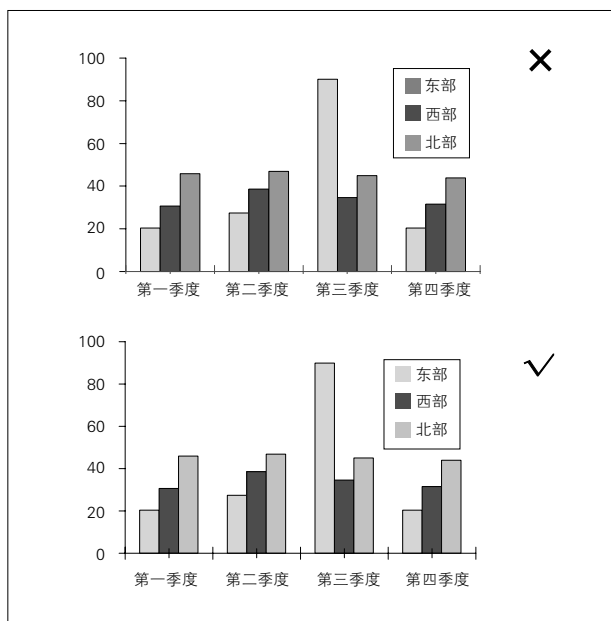


图2-9

(二) 刻度尺法则

如果我们能够用好刻度尺，图表的信息表达将更加准确。

刻度尺设置要使格子项尽量占据整张图，而不是只占一半或更少的位置，这样有利于对版面空间的充分利用，同时使数值文字的大小尽最大可能地保持清晰。为了做到这一点，对于最大刻度、起始刻度和主要刻度单位的设置就要有所考虑了。

最高刻度设置一般只要比子项的数值略大一两个刻度值即可。如价格最高是10 905元/平方米，单位是2 000元/平方米，则最大值设置为12 000元/平方米是比较合适的，最好不要超过14 000元/平方米。

此外，起始刻度要根据所具体情况做调整，而非千篇一律从0开始。起始刻度太小、最大刻度超过实际值太多，或者主要刻度单位太大，都会使子项位于整张图某一小的区域，也会使得各对比项目之间的趋势关系得不到突显。

另外，在使用刻度尺的情况下，数值的标示显得多余而繁琐。一定要记住：刻度尺和数值标示只能选择其一！但可以选择标示其中的一个或几个重点数值。

图2-10中，上图最大刻度超过实际值太多（有时是主要刻度单位太大），而使格子项挤在整张图的下半部分，使得各年份之间的趋势关系不明晰。与之相对比，下图更能表现出变化趋势。

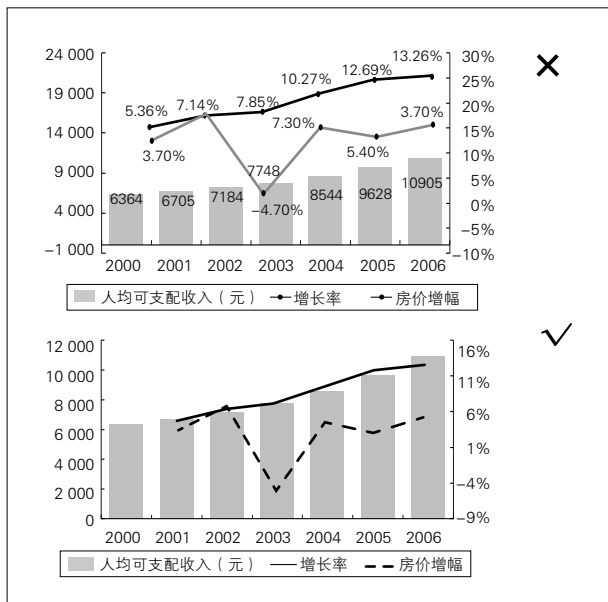


图2-10

(三) 形状法则

正确使用图表形状能使图表信息表达更准确。

图表形状，即宽、高的比例要合适，尽量要与所表达的信息匹配，不宜过于扩大或过于缩小。

在表示1998年和1999年不同年龄人群所拥有的住房数量时，下面的图2-11中，左图形状基本合适，从中可以明确看出住房拥有者的年龄分布情况。若用右图，则容易使人认为不同年龄人群的住房拥有量差别很大；若用下图，则会误导读者认为不同年龄人群的住房拥有量差别很小。

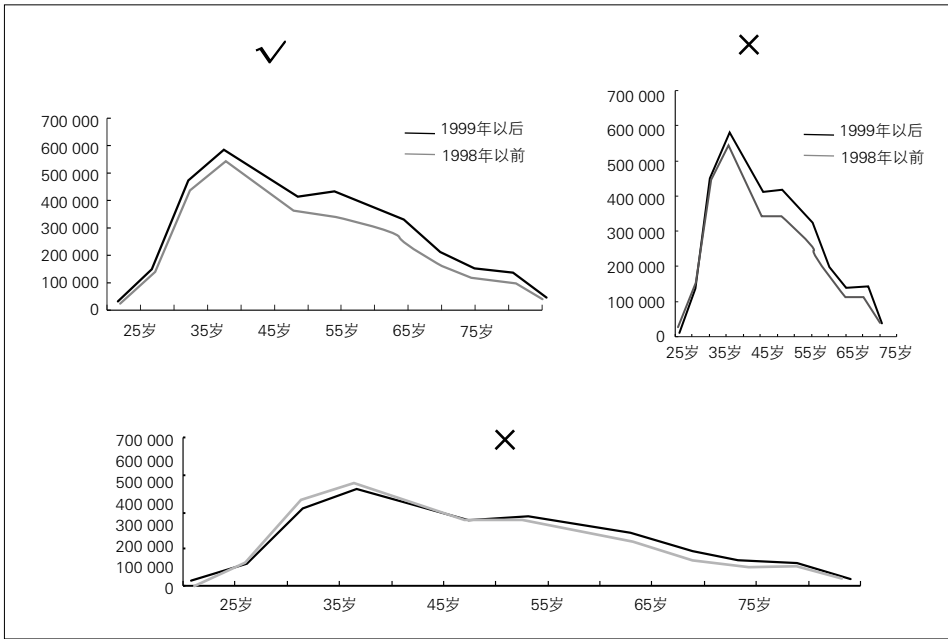


图2-11

最后要强调的是,在使用数据图进行提案时,一般要遵守一定的标准格式。通常包含的要素有信息标题、图表标题、图例、脚注和资料来源。

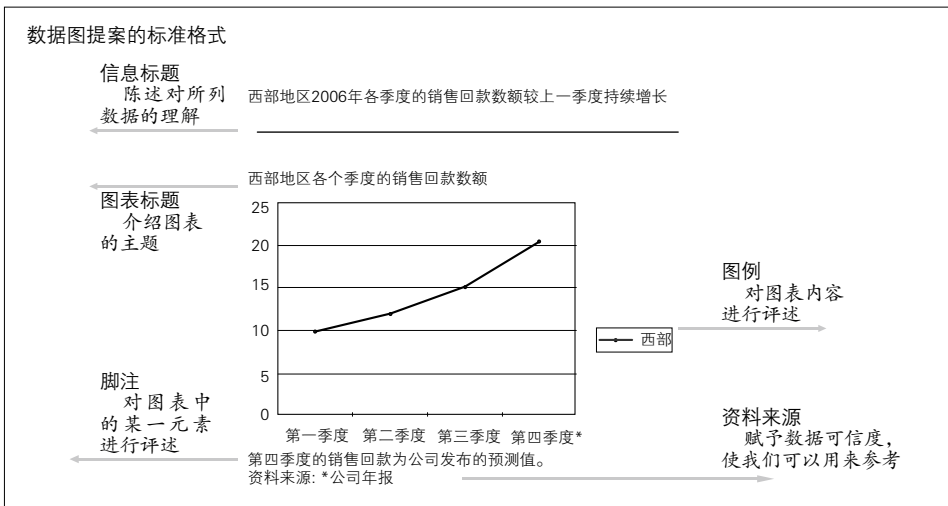


图2-12

第二节 份量对比的饼图

在房地产咨询中，我们经常要分析某个要素的占比，如某月销售额之于全年的占比、某个年龄段的客户占比、某种户型产品的供应量占比等。我们把这些占比称为成分，成分相对关系可以表明每一个成分相对于整体的百分比。想要说明成分关系，饼图是不二的选择。

在某产业园区的整体规划示意图中，我们可以大致看出各成分的位置及大小关系，但不能看出其准确的比例关系。如果我们需要准确表明每个部分相对于整体的占比，就要借助饼图了。

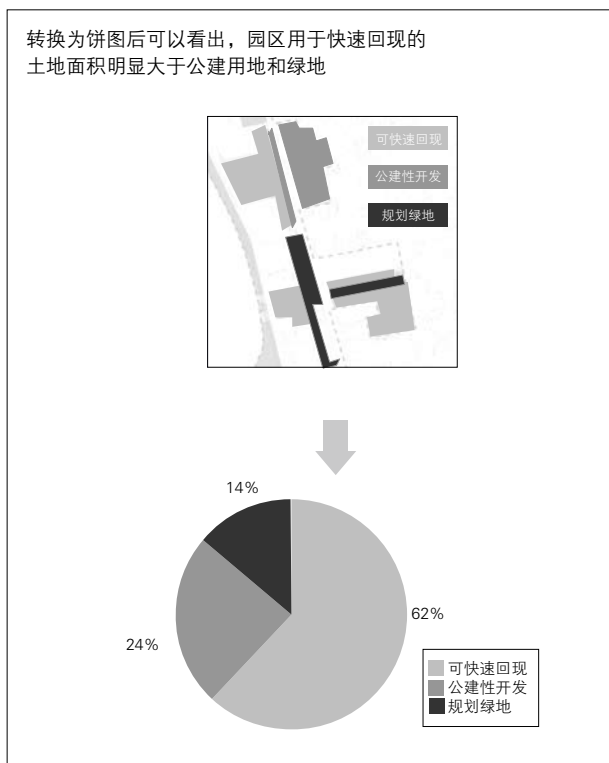


图2-13

一、让成分清晰地表达出来——饼图的基本用法

(一) 1个基本原则：饼图中的成分最好不要超过6种

如果一张饼图表达的成分太多，就有可能使某些成分看不清楚。为了避免这种问题，稍后我们将介绍一种饼图的延展用法。

在图2-14中，我们发现，上图中很多成分都是可以合并的，而且很多成分所占比例很小，也有必要合并。

经过分析，我们将电子信息和光机电一体化合并为电子及光电技术，将生物医药、新材料、其他高新技术、高新技术投资、新能源/高效节能、新能源合并为新技术、新材料及新能源，将普通产业技术、环境保护合并为普通产业技术及环保，将咨询/培训/服务、生活配套、产品销售/贸易、商务配套、管理服务合并为服务类，将建筑/房地产、金融合并为建筑/房地产及金融。

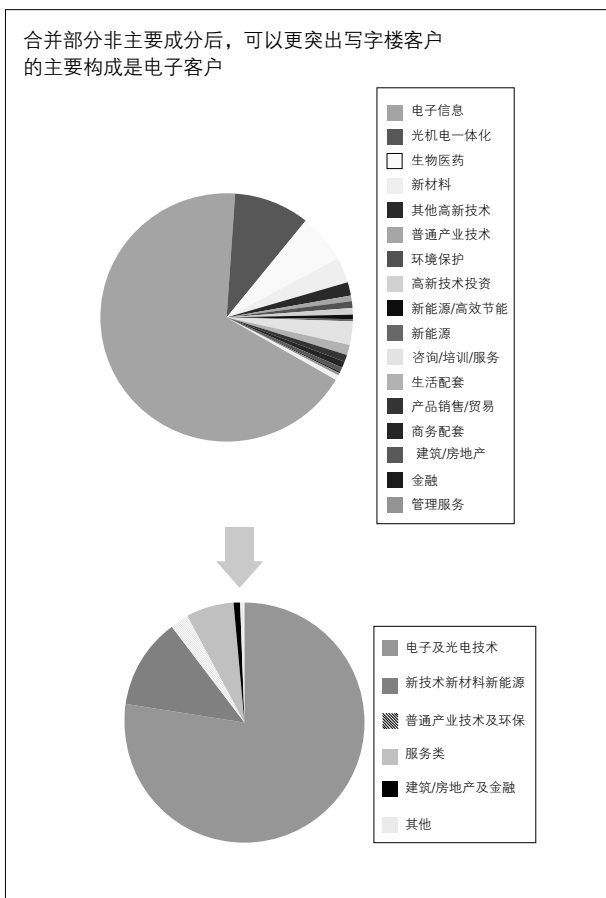


图2-14

(二) 4个重点强调

1. 用着色

用明显区别于其他成分的更深底纹或更重颜色来表达,使人更容易关注。

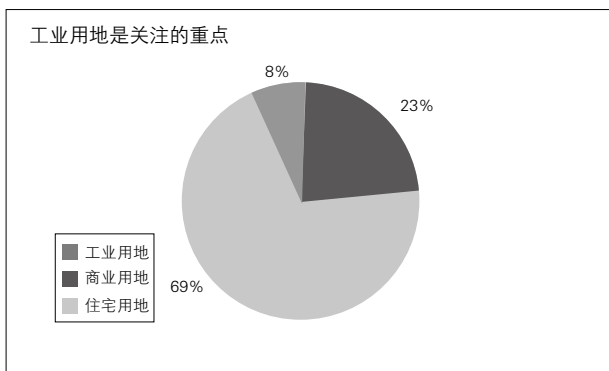


图2-15

2. 用缺省

缺省要强调的那部分成分,起到突显作用。

由于人眼总是倾向于看到一个完整的圆,所以省略一部分可以把人的注意力吸引过来。

但图2-16中,上图由于颜色过多,反而致使缺省部分并不突出,处理为下图后,强调缺省的效果就十分明显了。

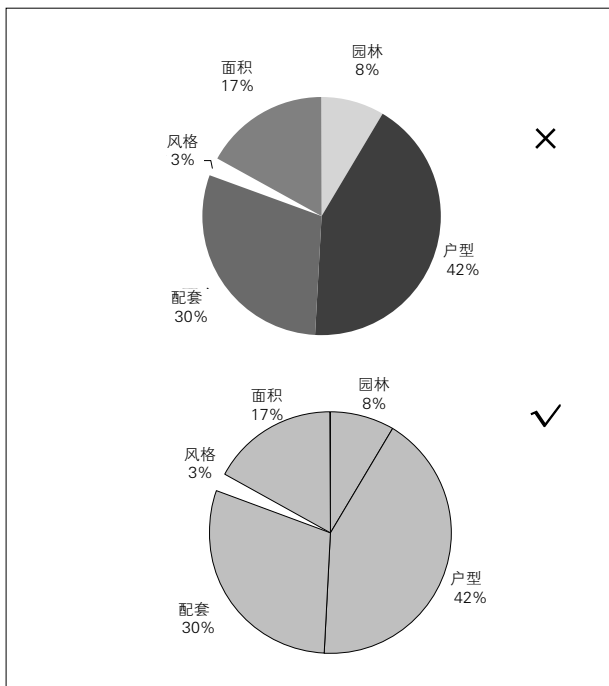


图2-16

3. 加箭头

加箭头给要强调的成分。

若想更加突出强调缺省的部分,我们可以加箭头来进一步强化人的注意力。

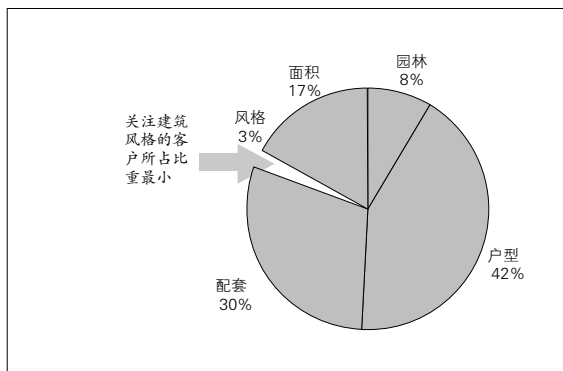


图2-17

4. 加标注

加标注在要强调的成分。

对缺省部分加标注能与加箭头起到同样的效果。

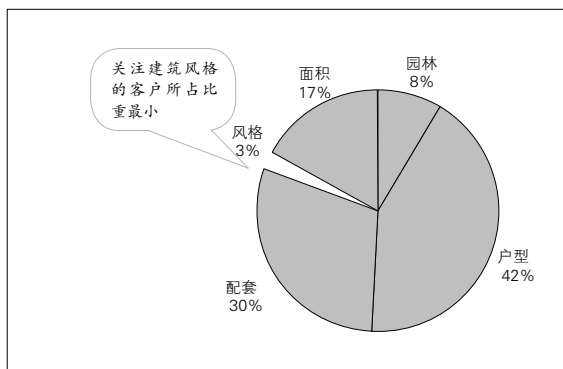


图2-18

(三) 3个延展用法

1. 成分合并

饼图中的成分太多时,可将部分成分合并,用复合饼图,或者借助复合条饼图来实现分层次表达。

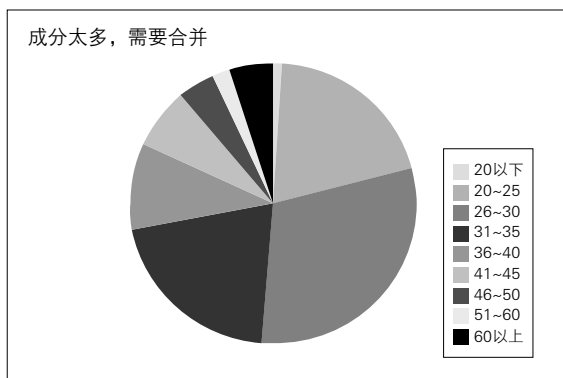


图2-19 客户年龄段分布 (岁)

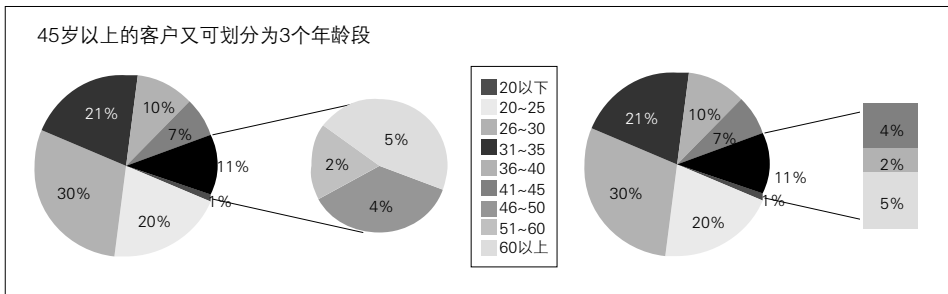


图2-20

2. 多成分对比

如果要对比某一项目在两个以上不同整体的成分时，则宜选用百分比堆积条形图或柱形图。

饼图在表达单一整体各部分的比例时效果较好。但是，当我们需要比较某一项目在两个以上不同整体的成分时，百分比堆积条形图或柱形图则会是比较明智的选择。有的时候，也可以选择圆环图表示，但如果对比超过了三个整体以上，用圆环图的效果就欠佳了，直接改用百分比堆积柱形图更好。

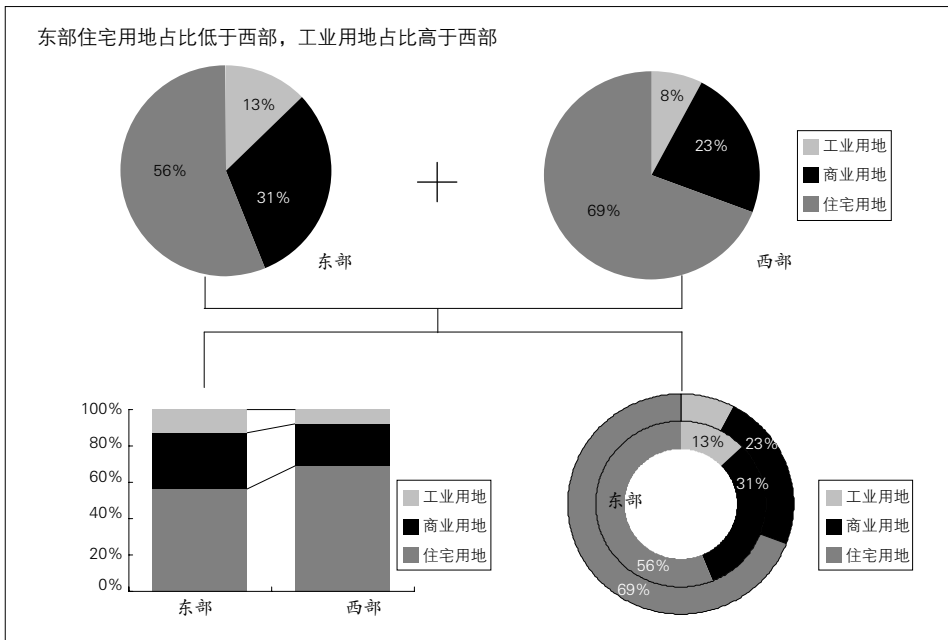


图2-21

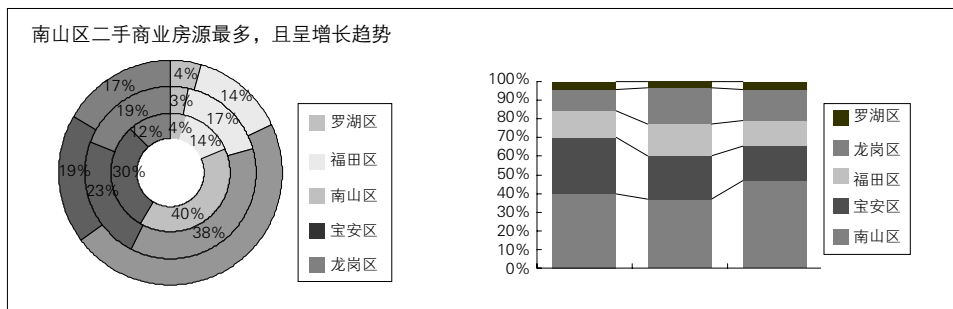


图2-22 2008年1~3季度深圳市各行政区二手商业房源份额

3. 多成分综合表达

用多个数据图综合表达多种成分关系。

为表达新政前后客户置业目的的变化，可以考虑用饼图和柱形图的组合图（图2-23）。新政前客户是否愿意置业用饼图表示，其中，愿意置业者的动机用柱形图表示。新政后置业者的动机也用柱形图表示，二者对比就可看出客户置业动机的变化。

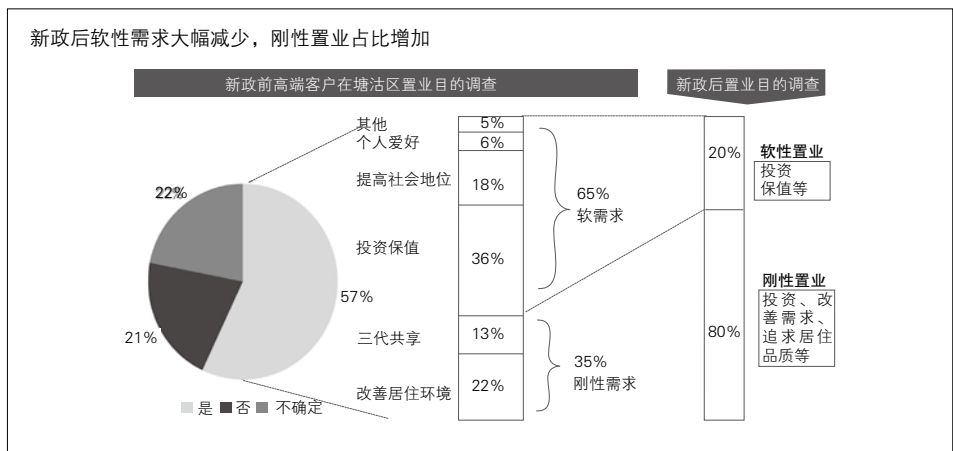


图2-23

二、实例教你用饼图

饼图在房地产咨询中使用较广泛，最常用于表示成分关系的有客户构成、市场和产品构成和区域构成等。

表2-4 用饼图表示成分关系的对比内容

	对比内容
客户相关的构成	客户来源区域、客户行业构成、客户置业目的、客户家庭结构、客户需求产品比例、客户付款方式、客户需求敏感点等
市场和产品构成	商品房类别构成、物业形态构成、价格区域结构、业态构成、产品结构、户型结构、面积结构等
与区域相关	与区域相关的土地面积、销售量、销售价格、产品构成、广告投放等
其他	产业构成、行业构成、消费支出等

(一) 与客户构成相关

实例1: 客户来源构成
深圳市某楼盘签约客户中，近一半来自外省人士。

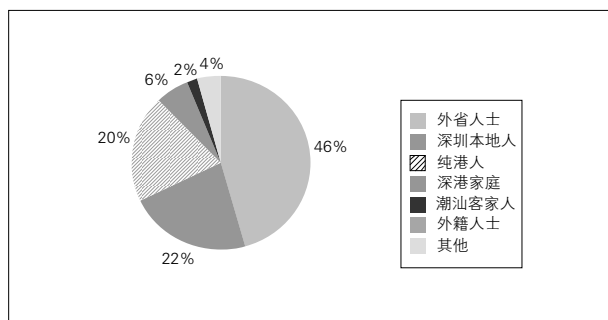


图2-24

实例2: 客户年龄构成
 深圳市某楼盘的客户年龄构成偏小, 35岁以下占6成。

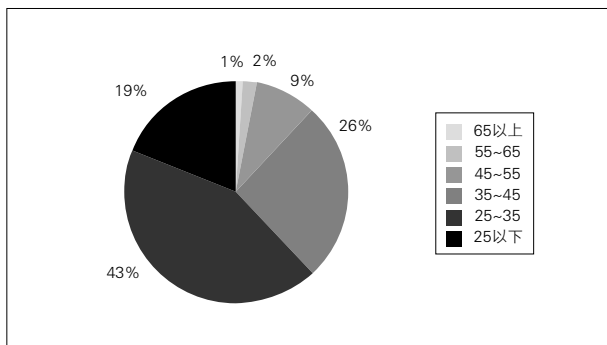


图2-25

实例3: 珠三角客户外出休闲度频次

通过调查, 珠三角客户外出休闲度假相对频繁, 以周和月为单位统计, 出游的人占5成以上。

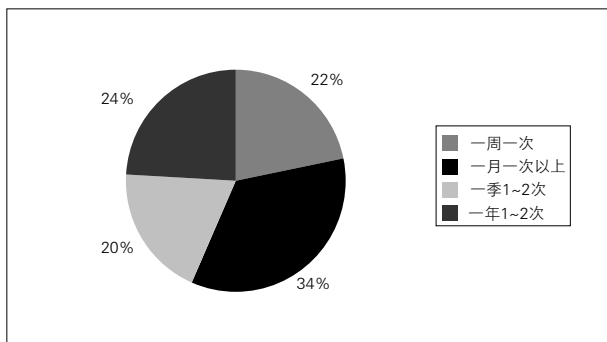


图2-26

实例4: 上门客户意向分级

从某楼盘上门客户分级可看出, A类诚意客户较少, 同时需要加大B类徘徊类客户的转化升级。

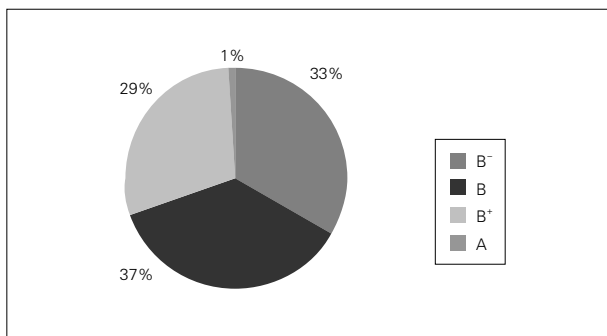


图2-27

实例5: 客户对产品的关注因素

某三线城市客户对商品住宅特点关注比例中, 户型占最高。

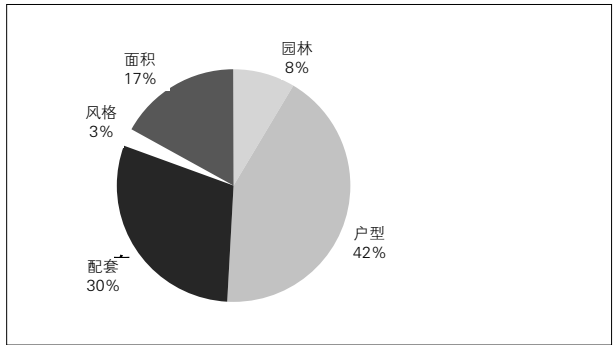


图2-28

实例6: 客户对不同教育设施的需求

某三线城市中, 客户对教育设施的需求, 中、小学略高, 其他相差不大。

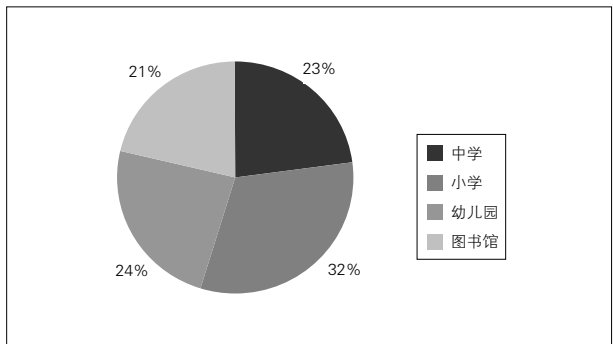


图2-29

实例7: 客户的期望价格接受度

某三线城市, 客户对中心城区商品住宅价格的期望值较高, 6 000~8 000元/平方米占到2成。

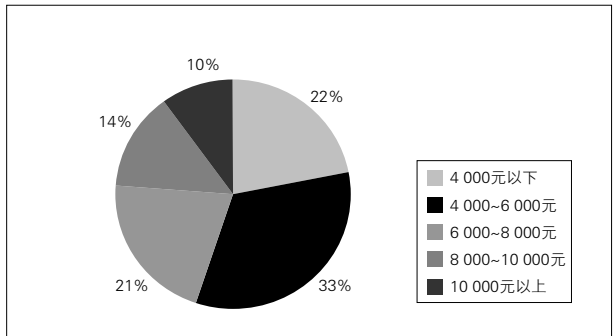


图2-30

实例8: 客户置业目的
某滨海城市, 客户置业目的仍以自住过渡为主, 但投资比例也较高。

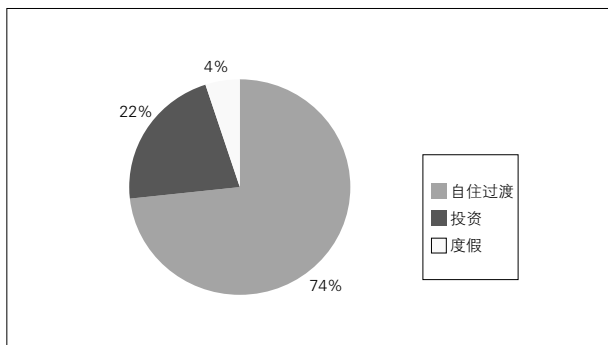


图2-31

实例9: 成交客户所在行业构成

深圳市场华强北某楼盘客户, 从成交分析看, 电子类公司仍占主要比例, 这主要与区域产业有关联。

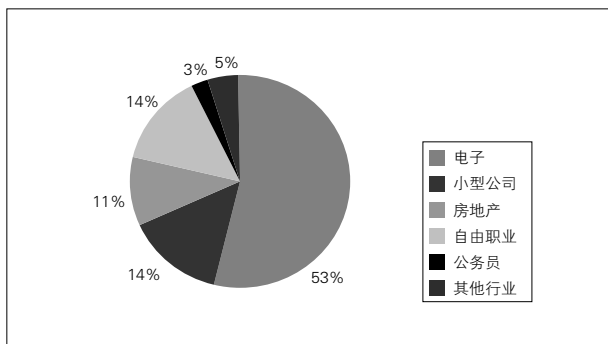


图2-32

实例10: 成交客户置业次数

某楼盘客户中, 首次置业者占5成, 说明购房经验较少。

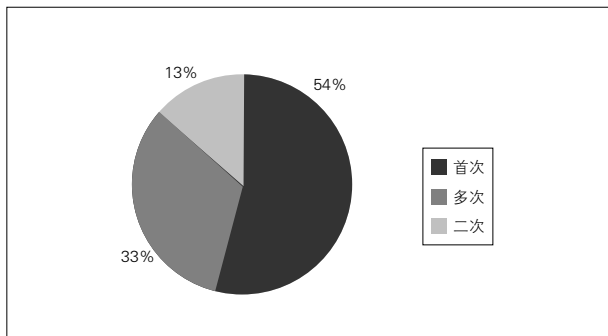


图2-33

实例11: 成交客户首付能力

从某楼盘的首付能力看, 首付能力较低, 10万元以上的所占比例非常小。

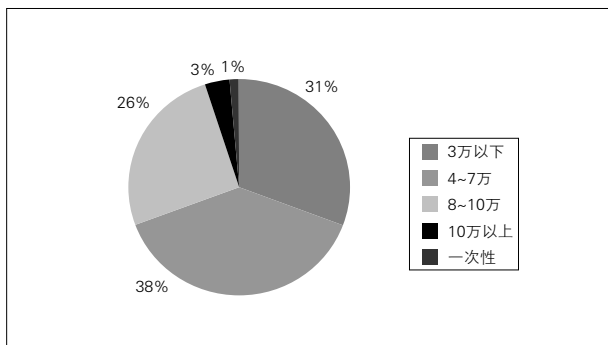


图2-34

实例12: 成交客户付款方式

从某楼盘的付款方式分析看, 首付三成和一次性支付的占近5成, 说明客户支付能力较高。

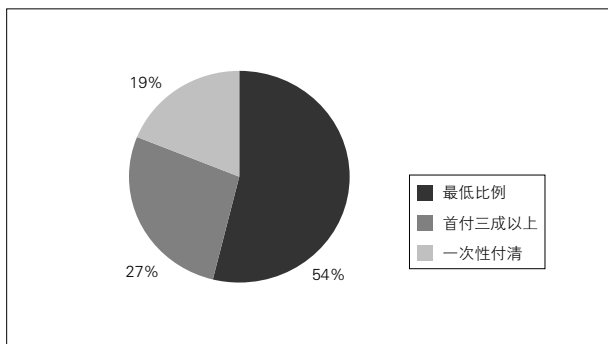


图2-35

(二) 与市场及产品构成相关

实例1: 商品房与非商品房成交量占比

从某地区住房成交结构看, 政府提供的政策房占6成, 占较大比例。

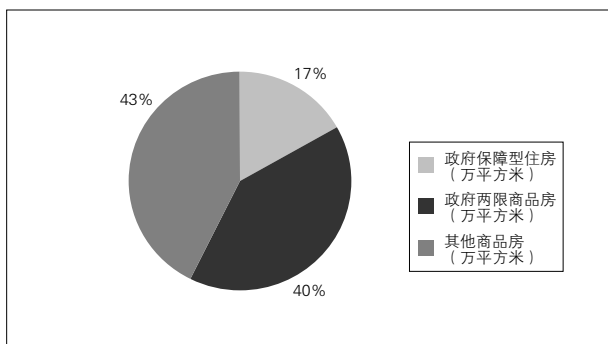


图2-36

实例2: 不同面积成交产品占比

“9.27”后某地区写字楼成交以小面积为主,其中300平方米以下的占6成。

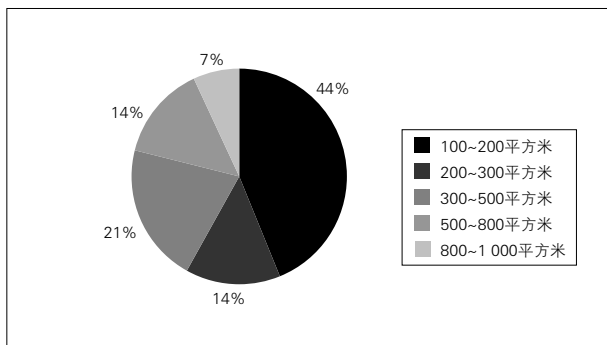


图2-37

实例3: 不同产品供应量占比

某区域不同建筑类型的供应比例中,花园洋房供应相对多,而不带电梯的多层最少,其他建筑类型比例相差不大。

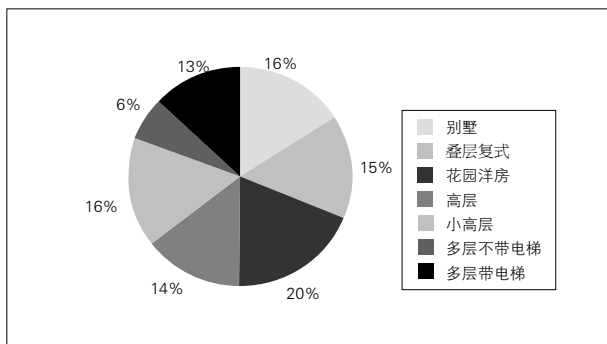


图2-38

实例4: 不同业态供应量占比

某地区2006年第一季度各类物业供应结构中,商品住宅占8成,说明市场供应结构不平衡。

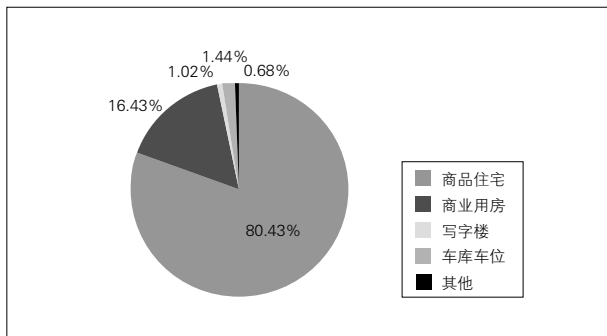


图2-39

实例5: 不同面积产品供应量占比

深圳市2004~2005年住宅面积供应结构中, 100~150平方米占5成, 占供应比例的一半。

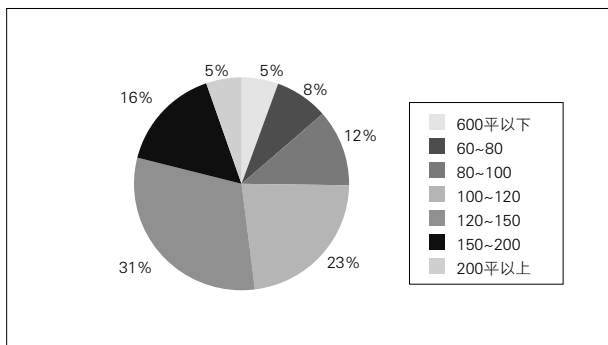


图2-40

实例6: 不同户型产品成交量占比

从某市户型成交比例分析看, 二、三房户型占6成, 是城市户型供应主体。

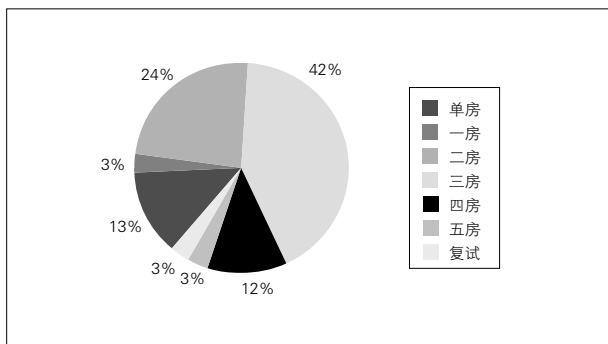


图2-41

实例7: 不同总价产品成交量占比

在深圳市Town house未售套数各总价区间所占比例中, 1 000~1 500万元的占7成以上, 说明此价格是目前市场Town house的主流价格。

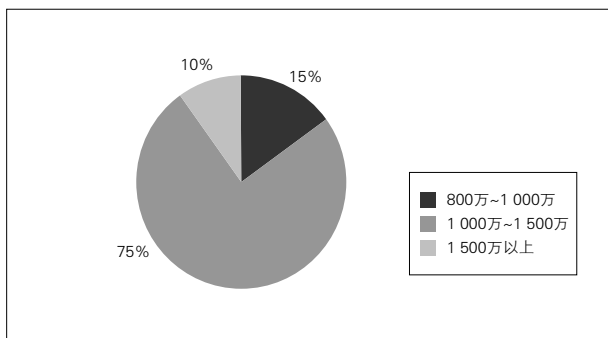


图2-42

(三) 与区域构成相关

实例1: 不同区域房屋租赁面积占比

从某年深圳市各区住宅租房面积比例看,南山、宝安占全市的5成,成为城市租赁活跃区。

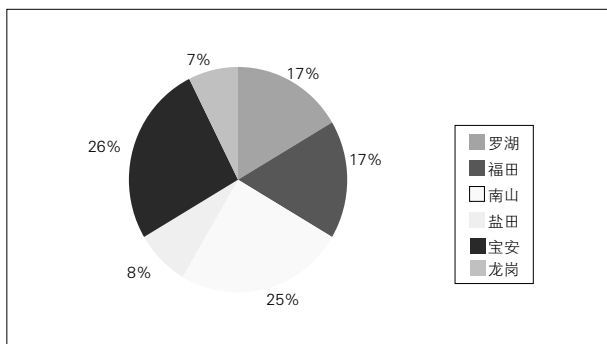


图2-43

实例2: 不同区域旧改面积占比

某年深圳市旧改项目中,宝安、龙岗占到8成,是全市的旧改重点区。

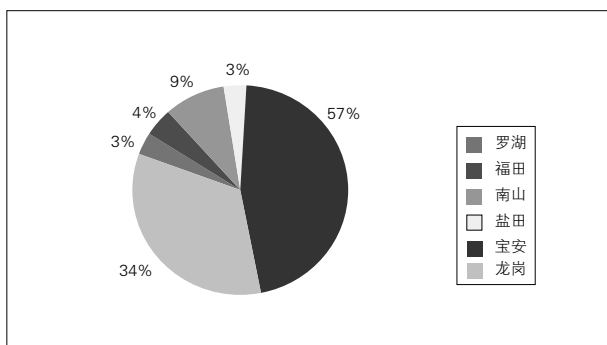


图2-44

实例3: 不同区域土地供应量占比

从深圳市某年土地供应区域分布看,宝安、龙岗占9成以上,成为近年来地产开发热点区。

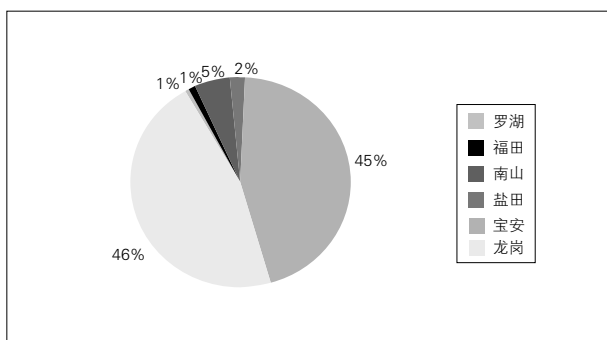


图2-45

实例4: 不同地段商品房供应量占比

某市商品住宅分布区域中, 郊区比例很小, 有9成以上是集中在市中心、及市区周边。

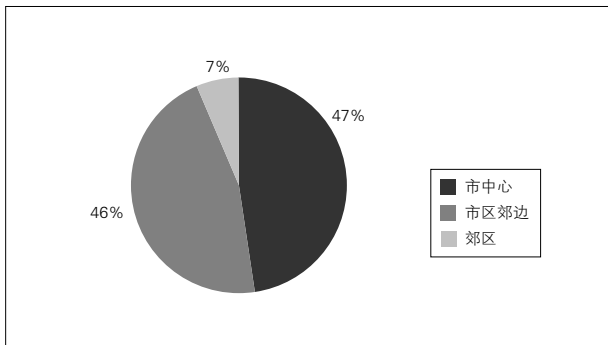


图2-46

实例5: 不同区域房屋销售面积占比

某市各区域销售面积比例中, 西区、南区所占比例少, 其他区域占8成。

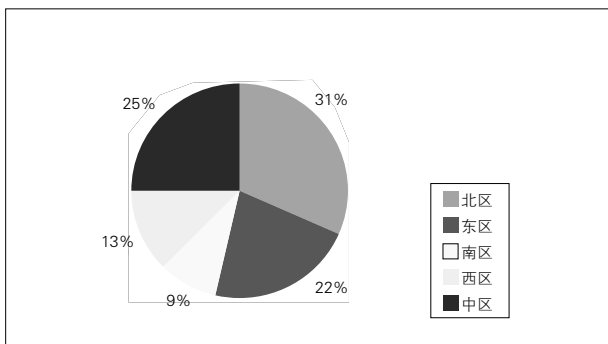


图2-47

(四) 其他

实例1: 各行业从业人员数量占比

1990年某市服务业从业人员比例中, 教育医疗和批发零售占到5成, 成为该城市服务业中就业人员最多的行业。

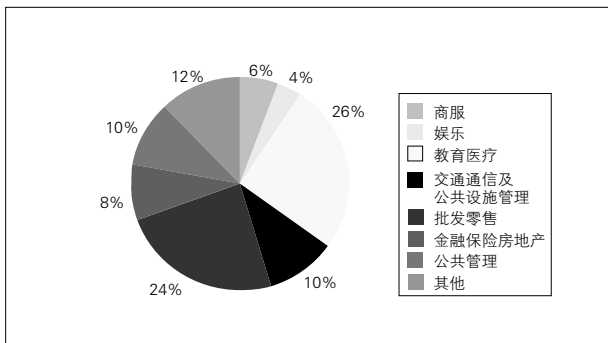


图2-48

实例2: 人口分布情况

从某地区人口分布区域分析看, 海峡西岸经济区人口分布占7成以上, 是其他城市的2倍多, 成为人口集中区。

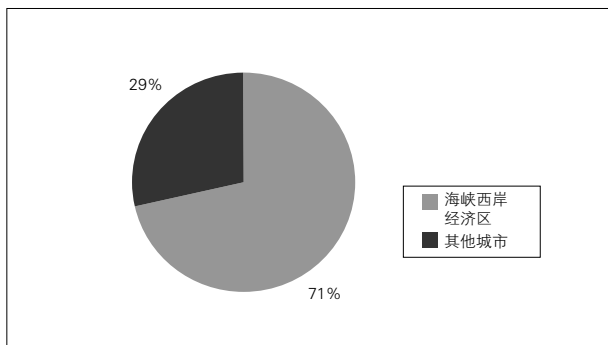


图2-49

实例3: 不同地区GDP占比

通过对全国2004年上半年各地区GDP比较, 可以看出长三角GDP最高, 而珠三角、长三角、京津唐GDP占全国的5成。

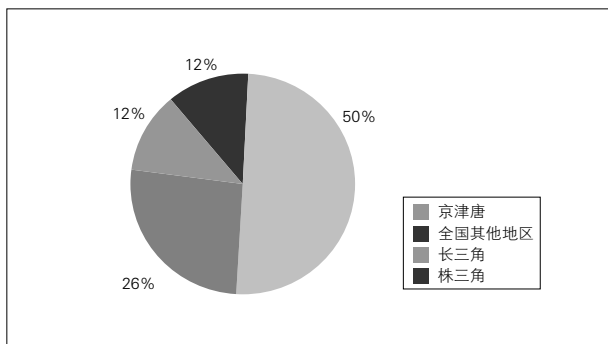


图2-50

实例4: 不同开发形态投资占比

通过对某地区固定资产投资去向调查, 得知基本建设占5成以上, 基本建设和更新改造占8成以上, 成为主要去向。

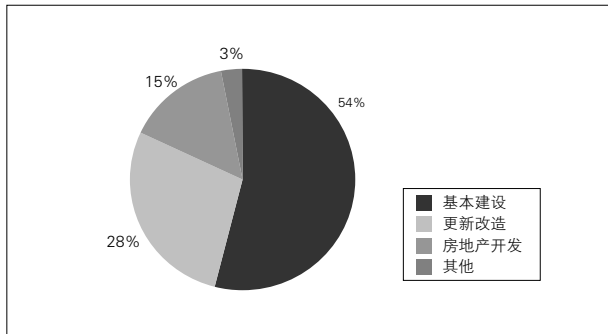


图2-51

实例5: 日本工作人口
不同通勤时间占比

2006年日本工作人口的通勤时间统计显示, 16%的工作人口通勤时间在1~1.5小时之间。

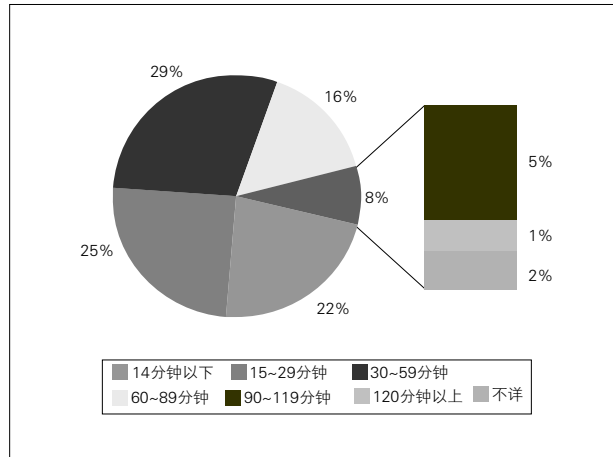


图2-51

第三节 站队排序的条形图

一群孩子正在踢球，他们在球场上奔跑抢夺。在这种情况下，你很难一眼就找出其中个头最高的那个。你得请他们先排成一队，那个最高的孩子，就一目了然了。在房地产咨询中，我们常常需要找到那个“最高的孩子”，也许是某个特定价位的产品，也许是某个特定的时段、地段，此时我们就要通过项目排序来找到它们。

在项目相对关系中，排序关注的是事物的排列方法或次序。与时间序列明显不同的是，项目排序关系表达的大都是同一时点的对比。

项目相对关系可以用条形图来表示。纵向维度不设刻度值，而是用项目标示。可按照想强调的方式把条形图排列成任何顺序。

我们也可用柱形图表示项目的相对关系。与条形图相反，在条形图中，通常沿垂直轴组织类别，沿水平轴组织数值。

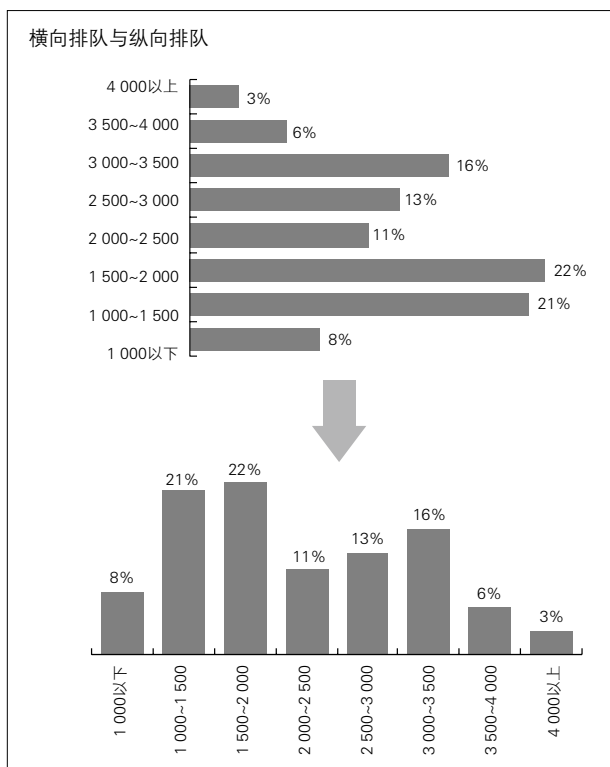


图2-53

在图2-53中, 条形图和柱形图均表达了项目排序关系, 但条形图的表达明显比柱形图清晰明确得多。这里, 我们需要特别强调的是二者之间的区别:

实质区别

条形图一般用于表达同一时间节点的项目排序, 而柱形图一般用于表达不同时间段内的项目变化, 柱形图表达的大都与时间变化相关。

相对区别

- 避免误解。因为柱形图更多被用来表达时间序列, 所以如果要表达排序关系, 用条形图可以减少把项目相对关系误解为时间序列相对关系的可能。

- 表达便利。如果项目的图注相对较长, 柱形图的标注可能会写成两行或者部分标注被缺省, 因而影响信息识别, 使用条形图则可以为某些项目冗长的图注预留较多的空间。

除了基本的条形图外, 还有滑动、背离式和成对等几种条形图表可用于表达项目相对关系, 但从表达效果和实际使用频率来看, 这类条形图较少使用。

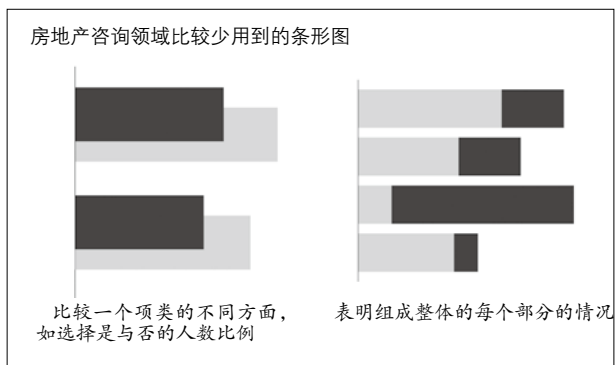


图2-54

一、让排序一目了然——条形图的基本用法

(一) 3个基本原则

1. 各项类不宜用多种颜色

过多的颜色并不能使表达更清晰,也不能突显某一个部分,反倒给人一种眼花缭乱的感觉。相反,单一颜色的表达效果更好。若想突显某个项目,将该项目设置为不同的颜色即可。

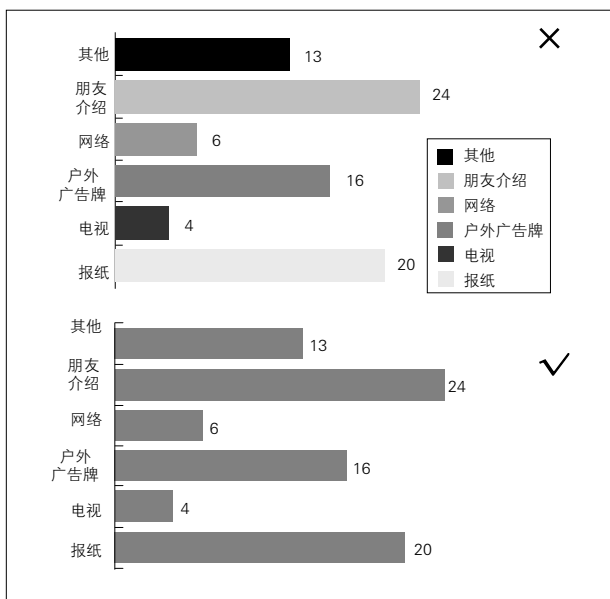


图2-55 各种媒体营销效果(吸引客户的数量)对比

2. 分组条形图中的关联项类不要超过2种,对比项类不要超过4种

因为排版的缘故,如果关联项类和对比项类过多,都会导致条的宽度过小,影响图表的表达效果。

若项类过多,在不影响表达的情况下,可对项类进行适当合并,合并图的表达就更清晰。

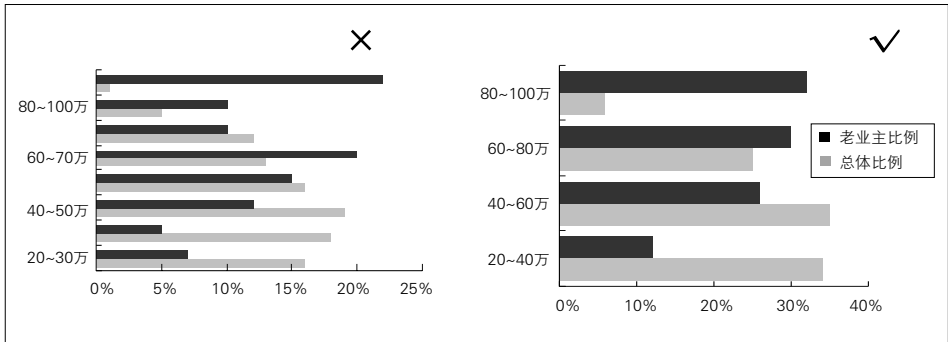


图2-56 不同业主对物业总价的承受能力

若项类不能合并，而又必须表达这样的项类对比及排序，建议改用柱形图，效果会好些。

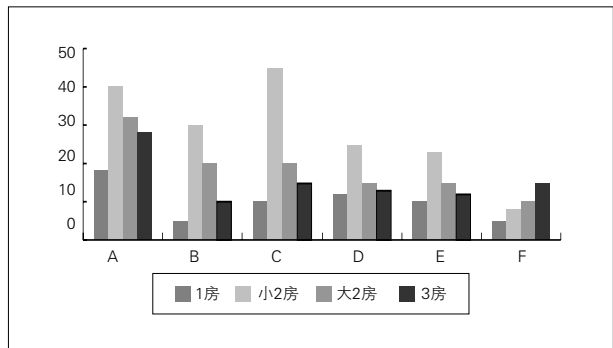


图2-57 不同项目的各户型产品结构对比

3. 细分条形图中的部分不要超过4种

太多的成分会增加读图负担，从而影响图形的表达效果。

图2-58中，左图对于住宅价位的划分过于繁杂，只需将其划分为3 000~4 999元/平方米、5 000~6 999元/平方米、7 000~8 999元/平方米和9 000元/平方米以上四种价位即可。

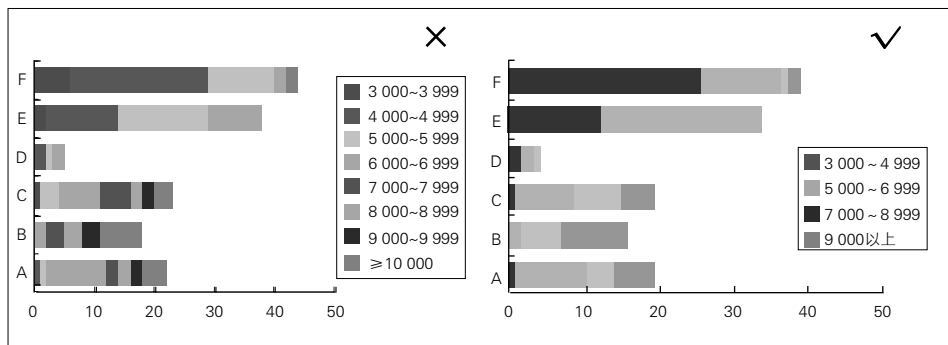


图2-58 各区域普通住宅价格分布结构分析

(二) 2个重点强调

1. 用对比色

给要强调的项类加强色彩。

对需要强调的地方使用对比性强的颜色或阴影, 以便强调主题。

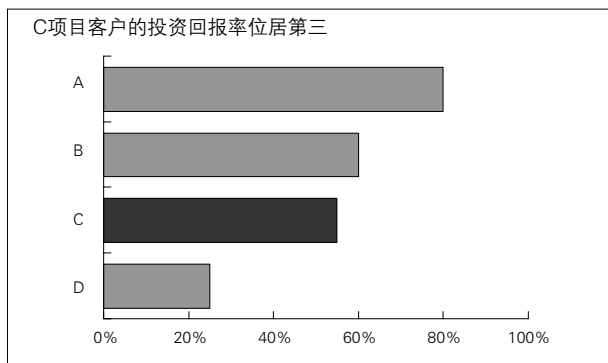


图2-59 各项目客户投资回报率对比

2. 加标注

给要强调的成分项类加上数字标注或图形标注。重点的标示可以突出要强调的项目。

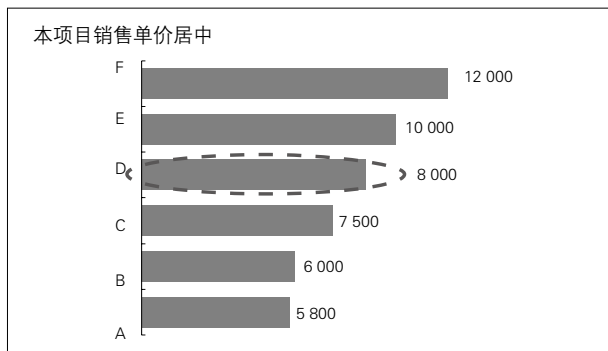


图2-60 各竞争项目销售单价对比

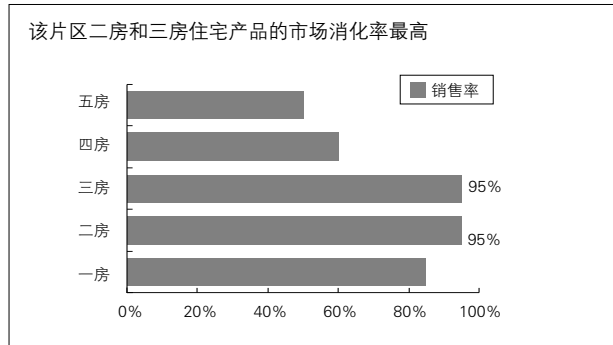


图2-61 某片区产品分户型消化率（项目销售预测）

(三) 2个延展用法

1. 利用箭头表达某个成分的变化

在百分比堆积条形图中的某个成分上加箭头标示,可突出其变化。

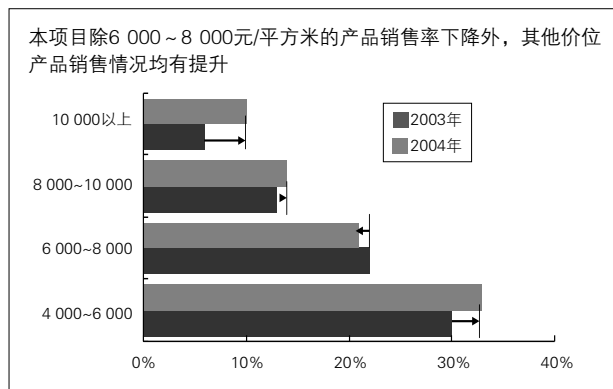


图2-62 项目各价位产品2003~2004年前三季度销售率比较

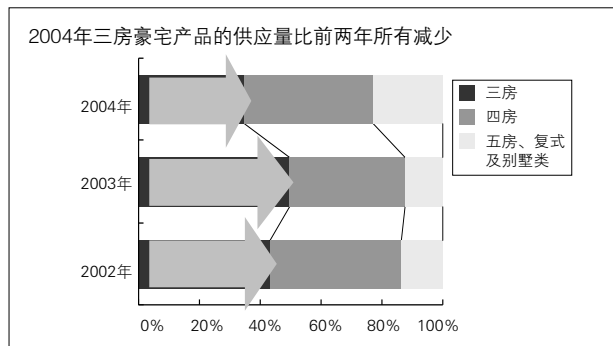


图2-63 豪宅市场2002~2004年户型结构对比图(套数比)

2. 加辅助垂直线，来表达某种参考标准

除排序外还可看到与标准之间的对比，如与平均值、最大值、最小值的对比。

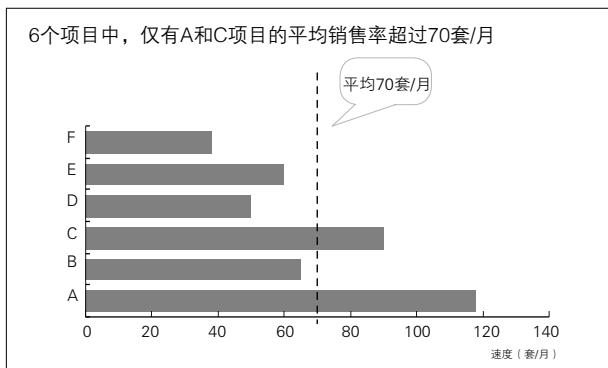


图2-64 各项目销售速度分析

(四) 3个使用注意

1. 利用不同手段，突显不同因素

为突显数值，可在顶端或低端使用一个刻度尺，或者在条形的末尾标注数字。若只是想简单标示项目间的关联，可用刻度尺；若想突出数字，可用数字标示。但要注意二者不能同时使用。有时，使用刻度尺的同时标示一个需要特殊强调的数字，也是个好办法。

2. 标注的数字小数部分最好省略

3. 要保持条形图之间的距离比条的宽度小

图2-65中，左图的条与条之间的距离比条的宽度大，给人的感觉就是很“单薄”，对比效果也不好。改为右图后，图形更漂亮，表达也更清晰。

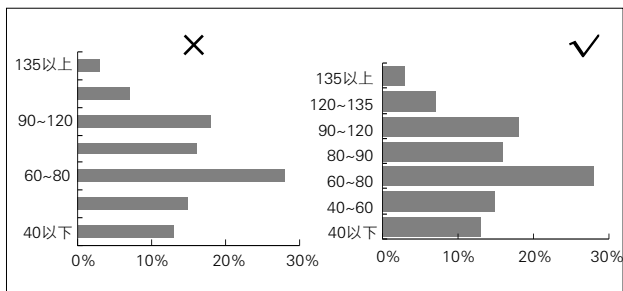


图2-65 不同面积物业需求比例分析

二、实例教你用条形图

条形图在房地产咨询中常用于城市或区域间的排序、客户关注方面的排序以及有相关性项目间的排序。

表2-5 各类型条形图的排序内容

	排序内容
基本条形图	类似城市或区域（如类似城市举例：二线省会城市、长三角城市、旅游城市、三线城市、全省各城市、滨海城市等有类似性的城市）在GDP、人均收入、GDP构成、三产构成、供应量、销售量等方面的排序等 宏观方面：产业贡献排序、人口结构排序等 客户方面：不同年龄段人口排序、不同月供及总价区间排序、需求敏感性排序等 市场方面：面积排序、销售情况排序等
分组条形图	有相关性的两个项目，如销售/租赁、已售量/总量、土地面积/建筑面积、老业主/总业主、2个年份等
细分条形图	百分比堆积条形图：比较各个类别的每一数值所占总数值的百分比大小 堆积条形图：显示单个项目与整体之间的关系
其他条形图	表示人口关系的背离式条形图

（一）基本条形图

1. 城市/区域排序

实例1：2006年重要旅游城市国际游客平均逗留天数

根据2006年重要旅游城市国际游客平均逗留天数调查的结果，一般在1.46~5.29天，其中普吉岛最长，昆明最短。

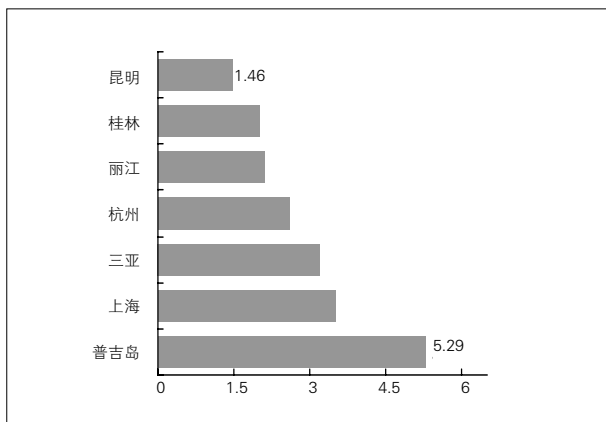


图2-66

实例2：全国各主要旅游城市旅游业对GDP的贡献

全国各主要旅游城市旅游业对GDP的贡献不同，一般在7%~20%之间，昆明贡献20%最高，烟台10%以下最小。

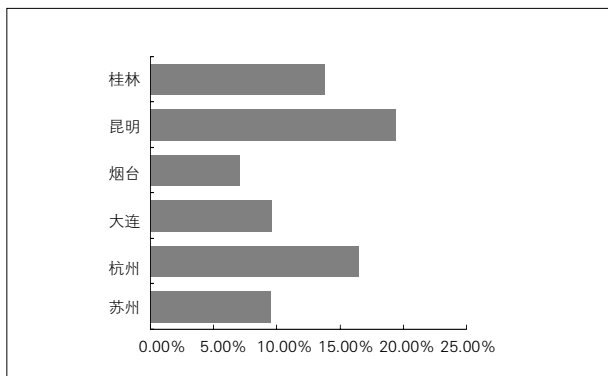


图2-67

实例3：2004年广西省部分城市GDP

2004年，广西省部分城市GDP中南宁最高为589亿元，其次是桂林、柳州、贵港。

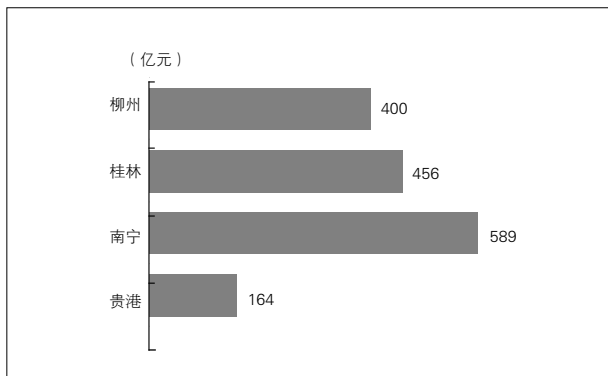


图2-68

实例4：2007年北中国核心城市人均可支配收入

2007年北中国核心城市人均可支配收入中，青岛位居第二，仅次于北京。

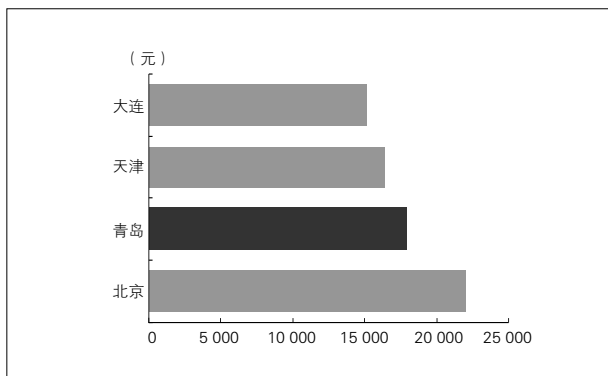


图2-69

实例5: 2005年商品住宅销售均价

2005年各区商品住宅销售均价在1 300~2 600元/平方米之间, 其中两城区最高在2 560元/平方米, 白云区最低。

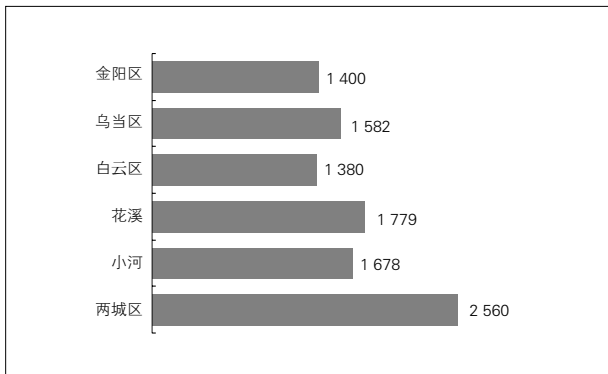


图2-70

实例6: 文化创意产业占GDP比重

文化创意产业占GDP比重调查, 全球为7%, 中国3%低于平均, 美国位居第一, 约是中国的7倍。

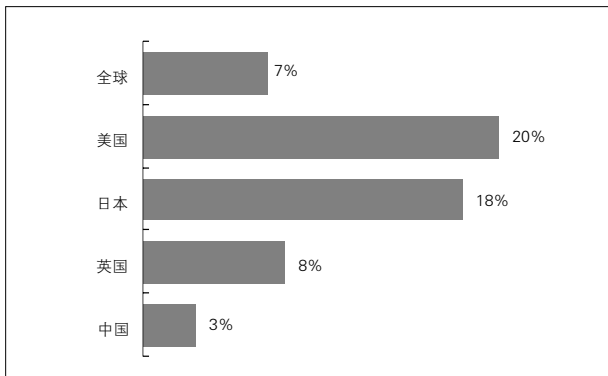


图2-71

实例7: 2005年各区供应情况 (土地面积)

从2005年某市各区土地面积供应分析看, A、B类供应最大, 并以政府转让为主, C类最少, 以企业转让为主, D类, 企业和政府供应量相对均衡。

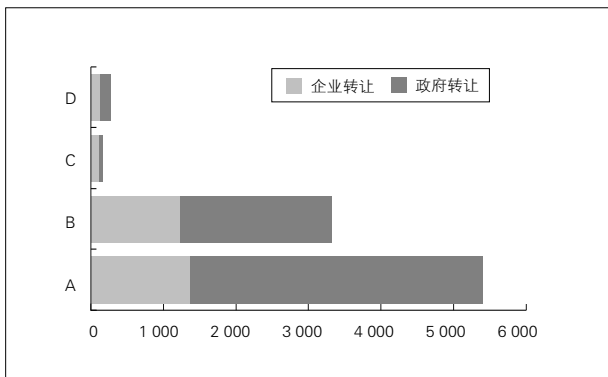


图2-72

2. 宏观经济分析

**实例1: 中国汽车行业
增长速度与国际平均增长
速度的对比**

通过中国汽车行业
增长速度与国际平均增长
速度的比较可以看出, 中
国的整机组装、汽车贸易已
经超过国际平均水平。

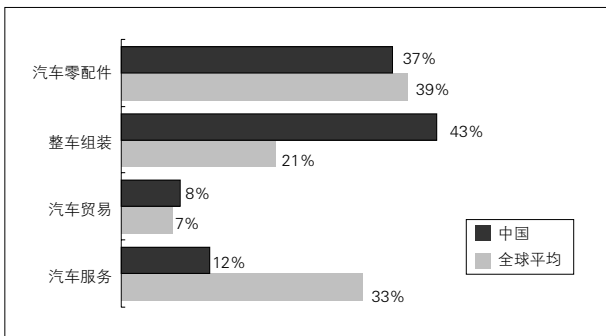


图2-73

**实例2: 2006年文化
创意产业的平均增长速
度**

2006年文化创意产业
的全球平均增长速度为
5%, 日本、英国、美国依
次是全球的2~3倍。

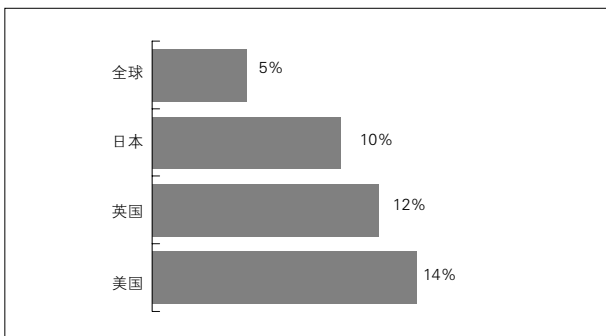


图2-74

**实例3: 某区主要产
业增加值及占总产值的
比率**

某区主要产业增加
值及占总产值的比率调查
中, 汽车及零配件最高, 其
中增加值比率近50%, 占
总产值比率近40%, 其中

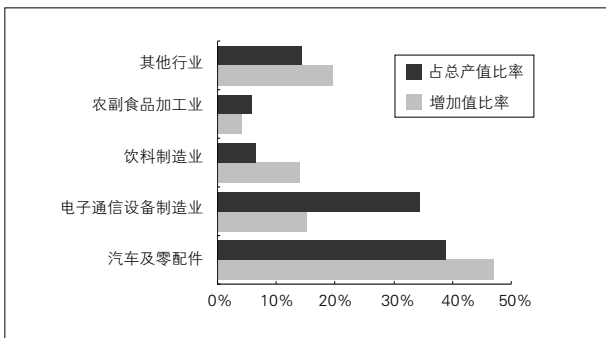


图2-75

电子通信制造业虽占总资产比率相对高, 但增加值比率相对低; 饮料制造业则相反。

实例4：某区居民受教育程度

某区居民受教育程度调查中，大专占近6成，其次是本科近2成，中专以上的占6成以上。

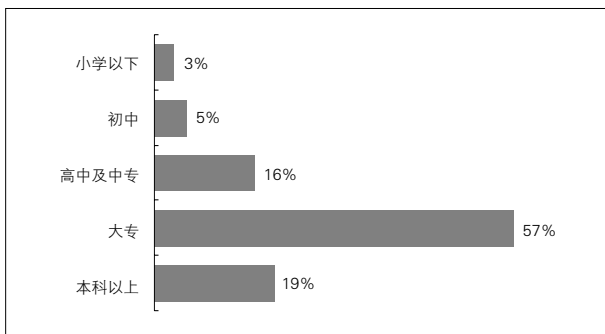


图2-76

3. 客户关注排序

实例1：2003年香港客户置业的户型分布

2003年港客置业的户型分布调查发现，二、三房占近8成，其中二房占近5成。

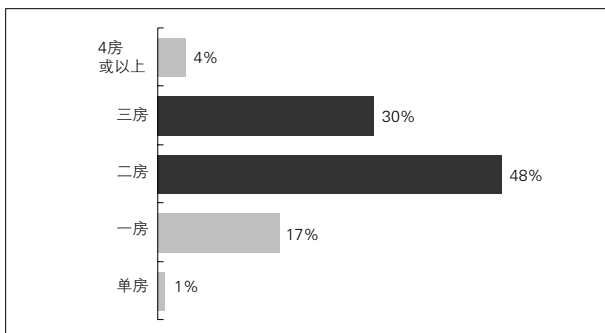


图2-77

实例2：2003年香港客户置业的物业面积分布

2003年港客置业的物业面积分布中，60~80平方米占4成以上最大，是其他户型的2~3倍。其次是60平方米以下、81~110平方米，分别约占2.5成、2成。

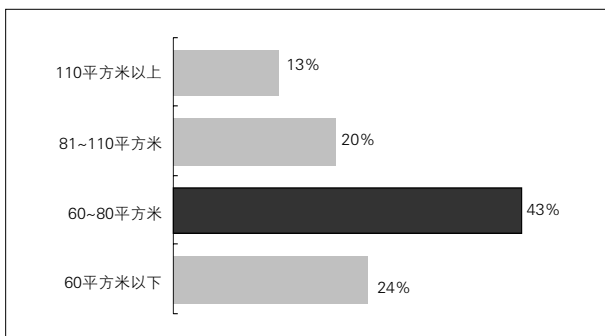


图2-78

实例3: 客户月供能力分析

从某城市客户月供能力分析看, 1 500~2 000元占比最大为22%, 其次为1 000~1 500元占21%, 1 500元以上的占近7成。

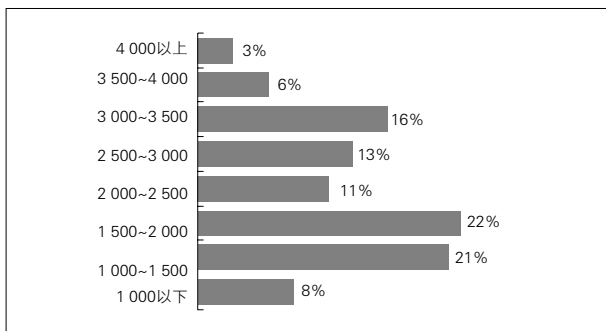


图2-79

实例4: 客户职业结构分析

从城市客户职业结构分析, 电子类, 职员、私营业主相对集中, 占总客户近7成。

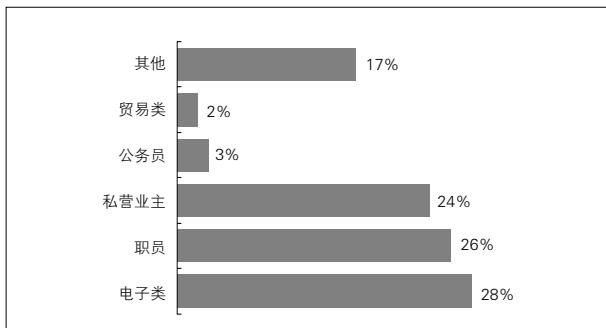


图2-80

实例5: 客户入住后对物业不同因素的关注程度

从某楼盘客户入住后对物业不同因素的关注程度分析, 物业服务、户型设计关注相对高, 其次是交通配套、生活配套、园林设计等。

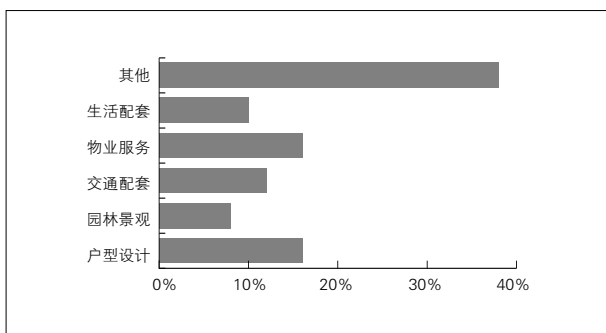


图2-81

4. 市场情况排序

实例1: 2004年某市各区租金对比

2004年某市各区租金对比分析中,全市租金在每月18~38元/平方米之间,平均为每月35元/平方米,A、B区超过平均,C处平均,E、D、F低于平均值。

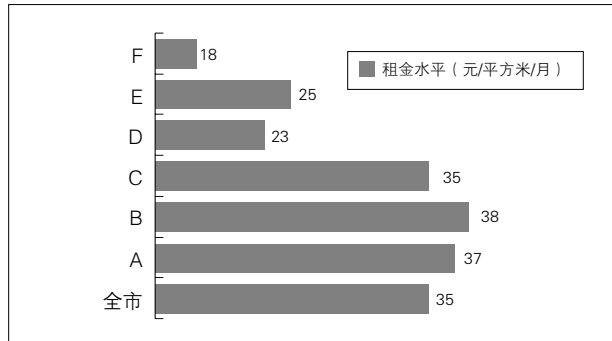


图2-82

实例2: 2004年某区各片区价格概况

2004年某区各片区价格比较分析看,全市价格在5 000~7 800元/平方米之间,A区最高,其次为B、C区,其中,A、B区价格约是C区的近2倍。

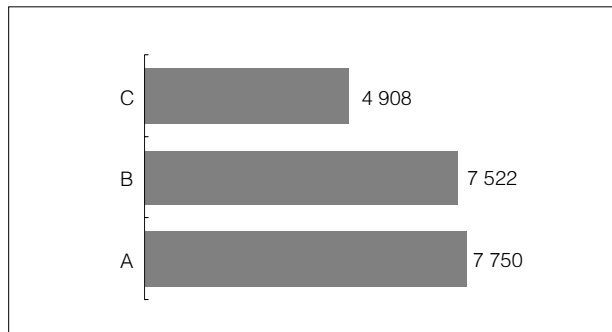


图2-83

实例3: 不同楼盘的客户来源分析

某市不同楼盘的客户来源分析看,除A盘为纯本地客户外,其他楼盘均由三类客户组成,本地客占比例最大C盘,外地度假客占最大的是B盘,自住客户相对较多的是C盘。

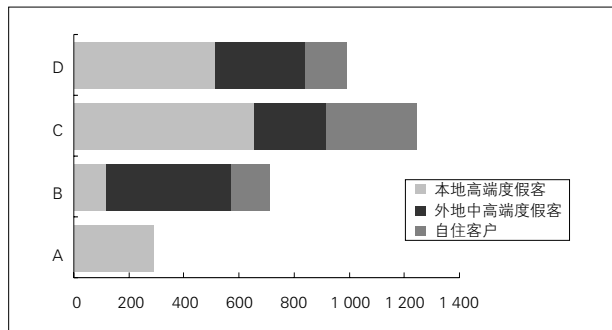


图2-84

实例4: 某区域不同容积率住房的供应比例

某区域不同容积率住房的供应比例, 容积率小于0.5占近5成, 其次为1.0~2.0的占3成多, 0.5~1.0占1.5成。

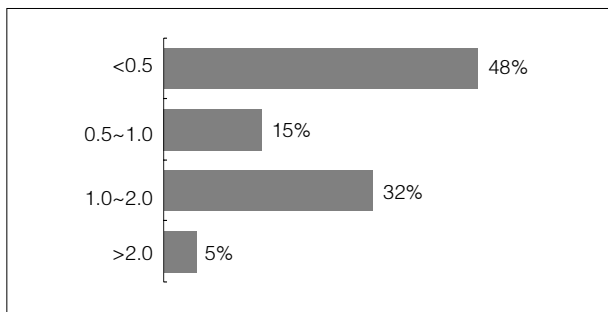


图2-85

实例5: 格林系住宅产品不同生命周期客户所占比重

格林系不同生命周期客户所占比重中, 三口之家最大占45%, 其次是占25%以上的二人世界, 三代同堂。这三类家庭占近9.5成。

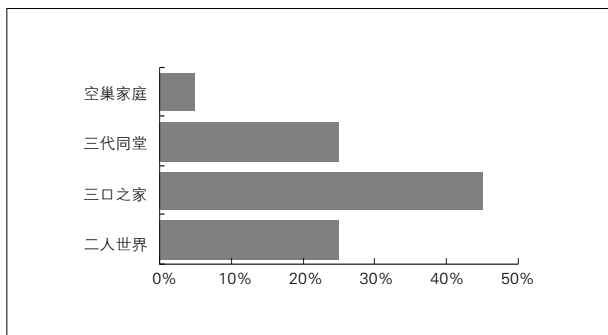


图2-86

(二) 分组条形图

实例1: 2003~2004年前三季度豪宅销售率比较

2003~2004年前三季度豪宅销售率比较中, 价位在4 000~6 000元/平方米和8 000元/平方米以上的, 2004年比2003年销售率高。

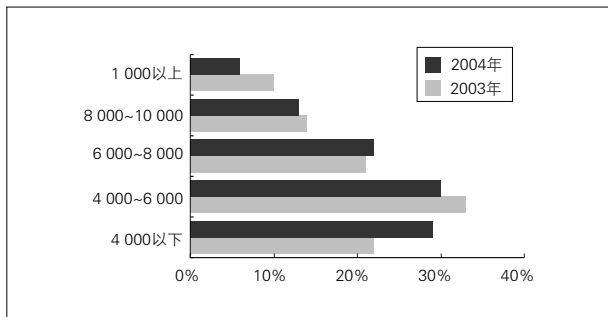


图2-87

实例2：各区住宅成交价格分析

从某城市各区住宅成交价格分析看，各区的总成交价总体高于底价。其中高出底价格最大的依次是A、B区。

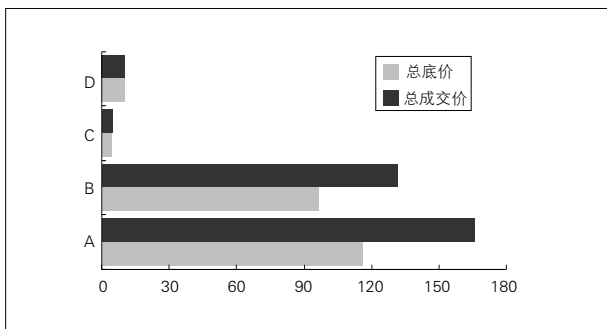


图2-88

实例3：各区域土地供应情况

某城市分区域土地供应调查中，各区规划用地面积和建筑面积成正比，且一般规划用地面积越大则建筑面积越大。

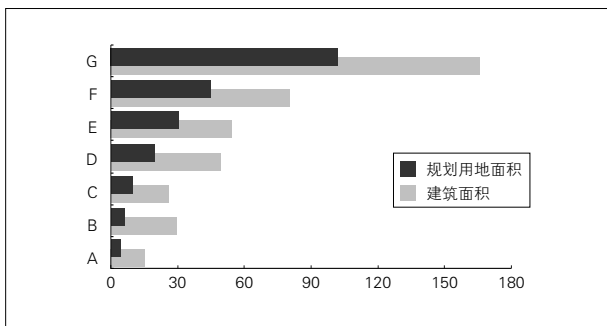


图2-89

实例4：项目销售量及销售进度对比

某别墅项目销售量及销售进度对比中，联排别墅总量最多，但销售进度最快，而双拼别墅最少，但销售进度最慢。

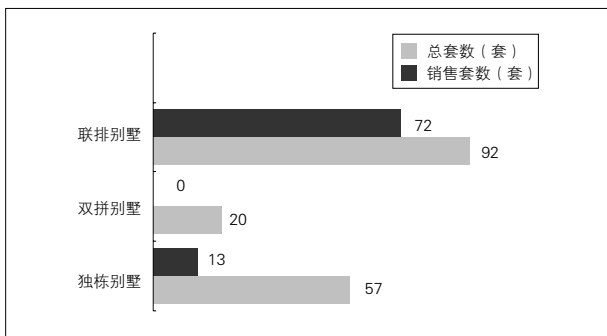


图2-90

实例5: 二手房买卖和租赁面积区间分析

某城市二手房买卖和租赁面积区间调查中, 60~100平方米间的租售比例都很高。城市60平方米以上的住宅一般买卖比例大于租赁比例, 而60平方米以下的住宅则相反。

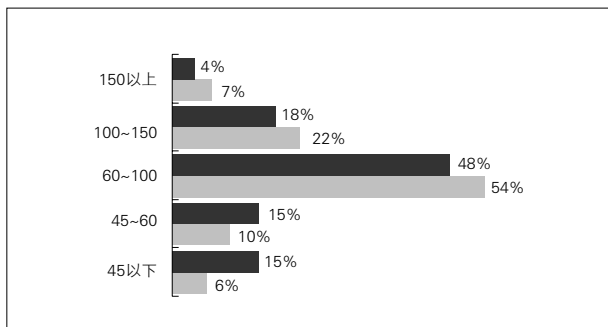


图2-91

实例6: 某项目二、三级市场价格对比分析

某项目二、三级市场价格对比分析, 其各期入市价格都高于三级报盘价格, 其中该项目二期的入市价格比三级报盘价格每平方米高出近1 000元。

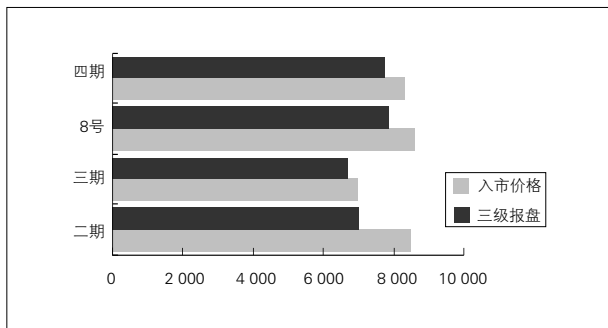


图2-92

(三) 细分条形图

实例1: A、B、C三高档社区户型结构分析

某市A、B、C三高档社区户型结构调查中, 一般都由多种产品组成, 且以三、四房为主流产品, 而C盘比其他两区增加了花园洋房产品, 并加大了别墅产品的比例。

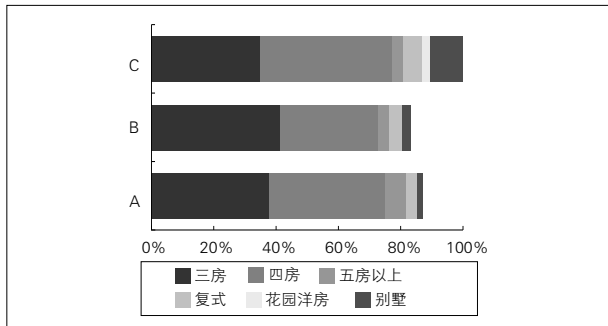


图2-93

实例2：不同类型用地供应套数分布

从城市各区土地供应套数分布显示，除E区还有一定比例的工业外，各区土地供应一般以商业和住宅为组合；其次，除G区以商业为主体供应、B区商业住宅供应体量相当外，其他各区以住宅为主体供应。

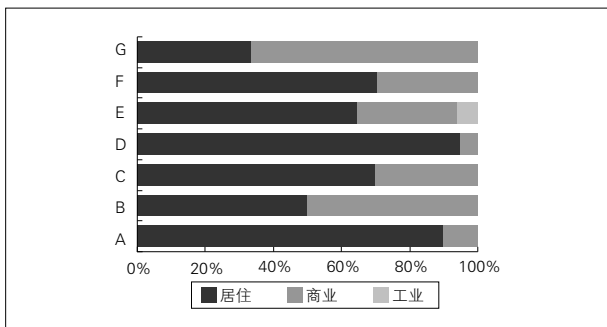


图2-94

实例3：2004年各区二手房成交面积结构分析

根据调查，2004年某城市各区二手房成交面积结构中，以60~100平方米为主，45平方米以下的成交以F区最多；45~60平方米A区最多，100平方米以上的D区最多。

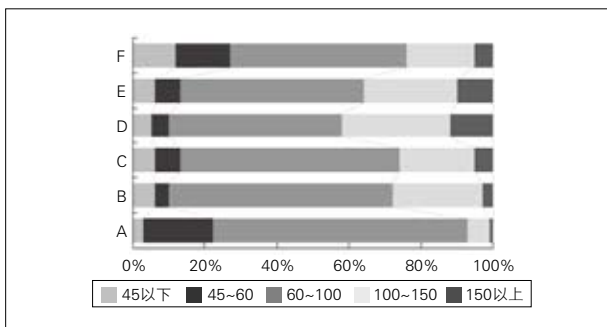


图2-95

实例4：某市2006年分区域不同土地性质供应比例

某市2006年分区域不同土地性质供应比例中，除A、B区外，都以住宅用地供应为主，其中E区住宅用地供应最多，A区的商业用地供应最多。

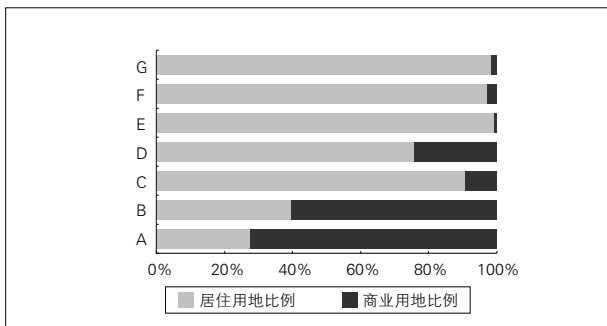


图2-96

实例5: 不同地区或城市的三大产业结构的比较
 在不同地区或城市的三大产业结构的比较中, 低收入地区的第一产业比例最高, 发达地区的第三产业比例最高, 深圳的第二产业最高。

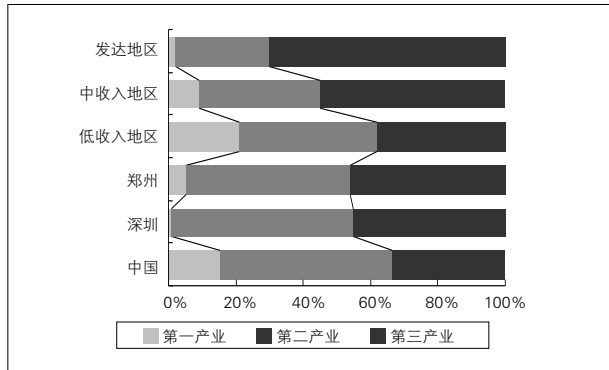


图2-97

(四) 其他条形图

实例1: 2000年深圳市人口金字塔图示

2000年深圳市人口金字塔图示, 15~39岁的人口最多, 除15~29岁之间深圳女性多于男性外, 其他年龄段男女比例相对平衡。

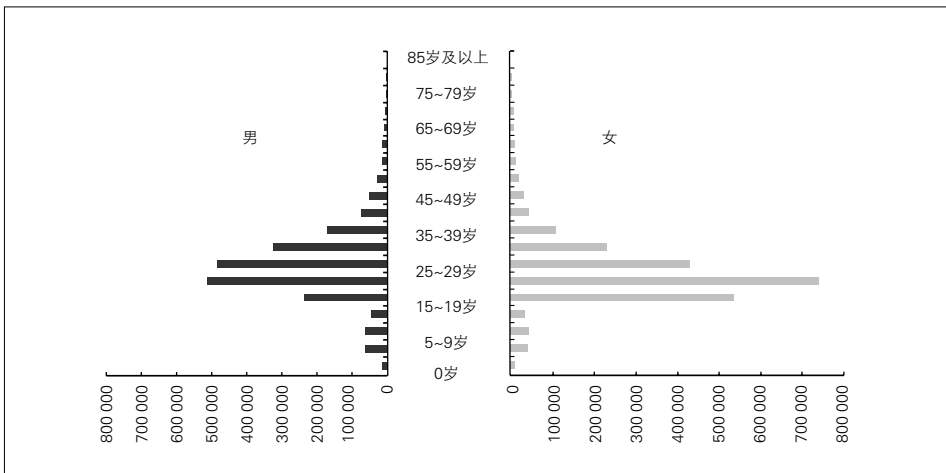


图2-98

实例2: 不同家庭结构增长预测

2005年各类型移民家庭的数量都将在未来10年里大量增长。原住民家庭中有孩子的家庭数量则会明显减少。

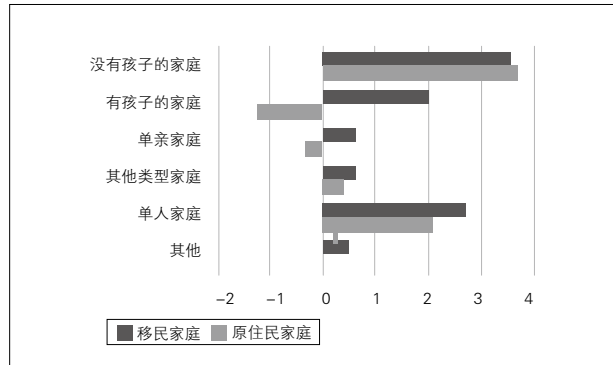


图2-99

实例3: 大众别墅与高端别墅各因素的竞争对比

对比大众别墅市场，产品力在高端别墅市场的竞争优势更加明显。

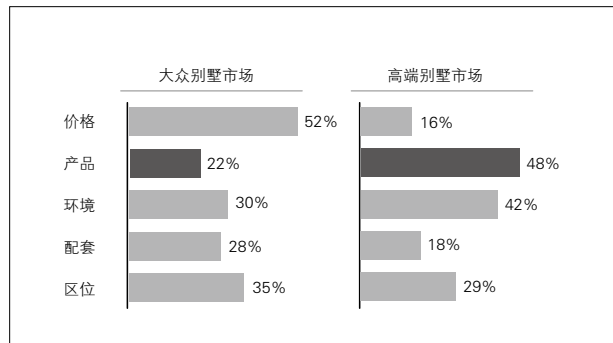


图2-100

第四节 勾勒变化的 柱形图、折线图、柱线组合图

在房地产咨询中，我们常常需要观察分析某些特定项目随时间的变化而发生的变化。比如一年中每月土地市场供应量的变化。当我们把几个年份每月土地市场供应量的变化合在一起，就可以发现几年内土地市场供应量的变化趋势。柱形图、折线图和柱线组合图是描述这种变化的大师，它们是表达随时间变化而变化的序列相对关系的最佳手段。

柱形图一般表示小段时间内发生的变化，着重于表现数量值变化中，最好用于表达少于8个时间段的信息。

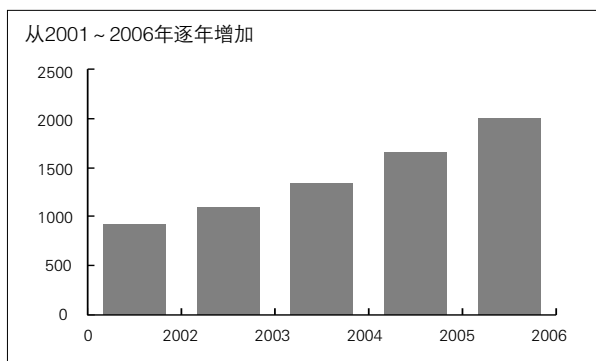


图2-101

折线图一般表示较长时间段发生的变化，时间点较多，着重于表现趋势的变化。

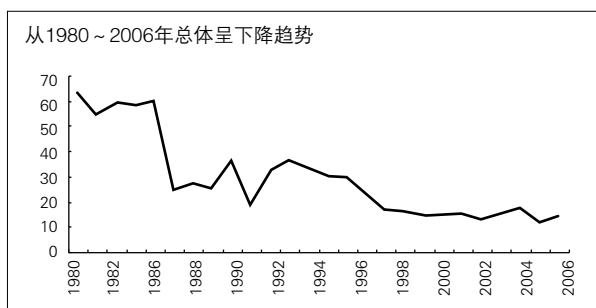


图2-102

柱线组合图一般表示相关联的几项在同一时间段发生的变花,着重于表现不同数量级或量纲的项目的变化相关性。如果想要表达两个量纲不同或数量级不同的时间序列时,则最好使用柱线组合图。

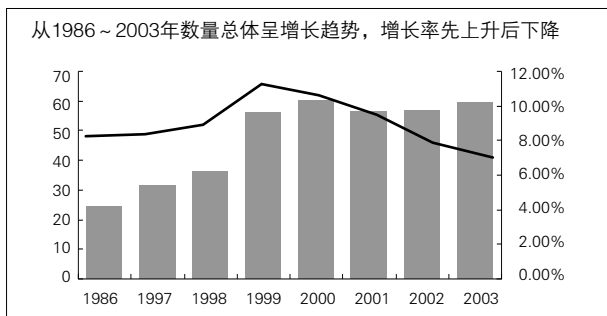


图2-103

一、追踪变化量——柱形图的基本用法

表2-6 使用柱形图、折线图和柱线组合图的原则、重点和延展

	柱形图	折线图	组合图
基本原则	<ol style="list-style-type: none"> 1. 时间序列在8个以内 2. 相关比较项目最好在3个以内 3. 单一项目除强调外颜色最好只有一种 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相关比较项目在3个以内 2. 各折线必须有区别 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相关比较项目在4个以内 2. 刻度和量纲设置要起到比较作用 3. 最常见的组合有三种: 数值和增速、数值和占比、不同的量级
重点强调	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用箭头 2. 加辅助线 3. 用阴影、着重色 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用箭头 2. 加辅助线 3. 最好用粗细、虚实、颜色来强调 	堆积折线图可用堆积面积图代替
延展用法	<ol style="list-style-type: none"> 1. 绝对值细分图 2. 百分比细分图 3. 重叠柱形图 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 堆积折线图,可用堆积面积图代替 	

(一) 3个基本原则

1. 数据点最好在8个以内, 如果时间点较多, 要展示变化趋势, 最好用折线图。

图2-104中, 上图共有13个数据点, 比较难捕捉到需要的信息。若想更好地表现出各数据点的数值大小及变化趋势, 可改用折线图, 如下图, 使用合适的刻度尺后, 数值大小及变化趋势就很明显了。

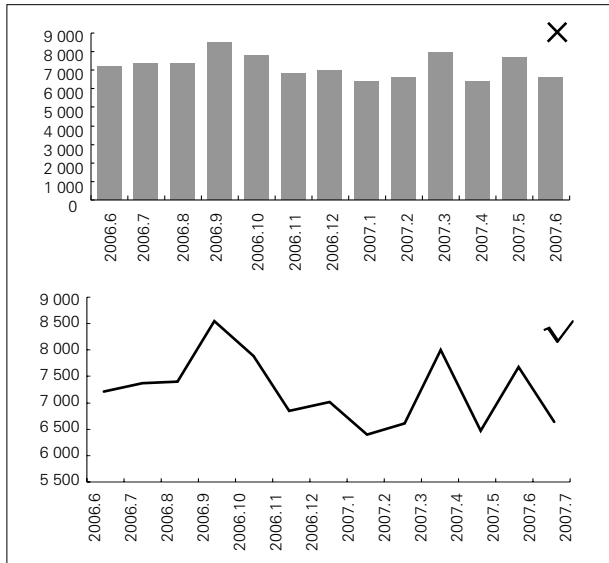


图2-104 某市别墅市场销售均价变化情况

2. 相关比较项目最好在3个以内

图2-105相关项太多, 最好根据表达信息的需要进行拆分处理, 以使表达更清晰明确。

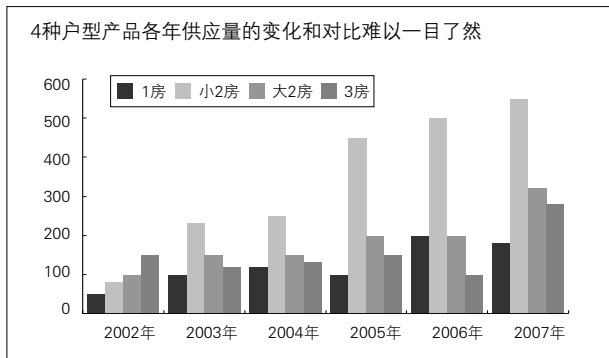


图2-105 某区域不同年份的户型供应对比

3. 单一项目除强调外颜色最好只用一种

图2-106中,上图这种一张图表中多种色彩的使用是完全没必要的,并不能使表达更清楚,最好改用单色。若需要强调某个年份,只需对该年份采用不同的颜色进行强调即可。

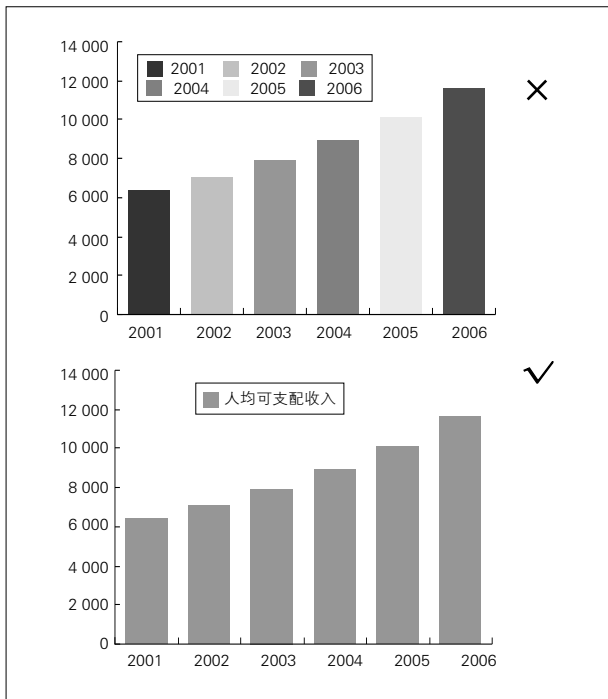


图2-106 2002~2006年某市人均可支配收入增长情况

(二) 2个重点强调

当需要对图中某些部分进行强调时,可以用以下方法:

1. 加箭头

向下的箭头突显某个变化。

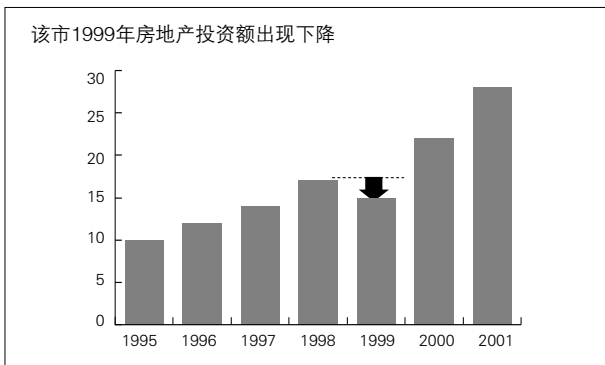


图2-107 某市房地产投资额随时间的变化

2. 加辅助线

辅助线标示突显变化量。

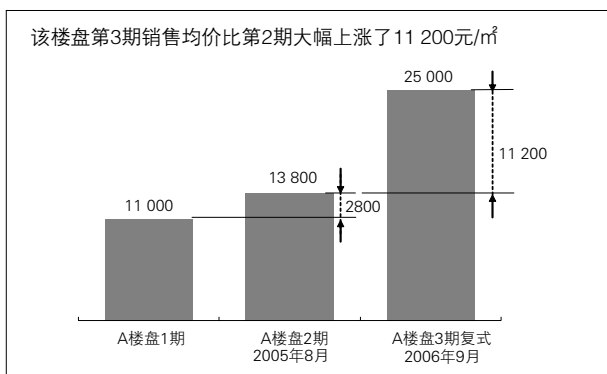


图2-108 某楼盘销售均价逐月的变化情况 (元/m²)

3. 用阴影、着重色

将想强调的项目使用着色或阴影标示。

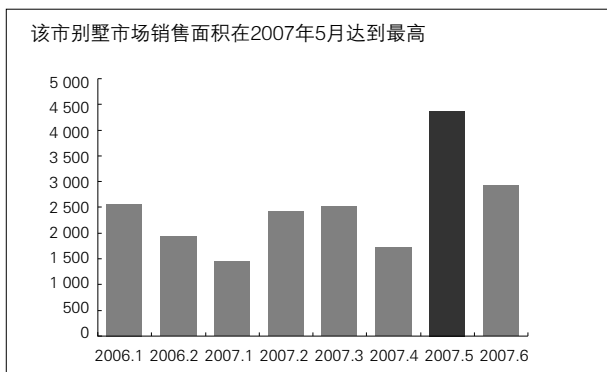


图2-109 某市2006~2007年上半年别墅市场销售面积

(三) 3个延展用法

1. 堆积柱形图

堆积柱形图显示单个项目与整体之间的关系，它比较各个类别的每个数值所占总数值的大小。当有多个数据系列并且希望强调总数值时，可以使用堆积柱形图。

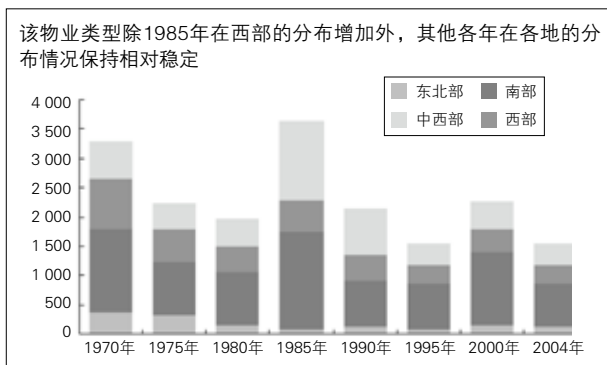


图2-110 某一物业类型在不同年份的分布区域

2. 百分比堆积柱形图

比较各个类别的每一数值所占总数值的百分比大小。当有三个或更多数据系列并且希望强调所占总数值的大小时，尤其是总数值对每个类别都相同时，可以使用百分比堆积柱形图。

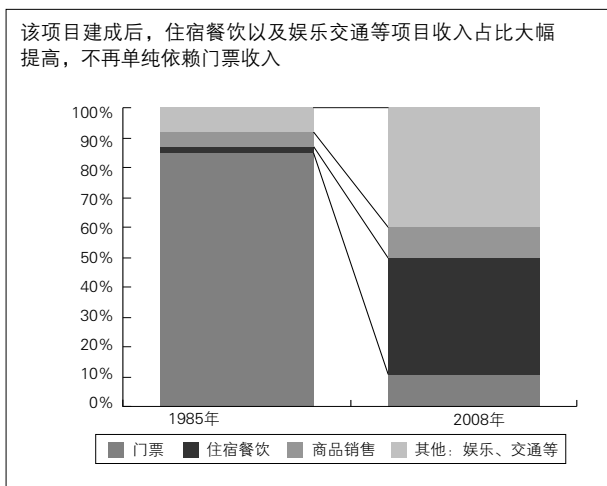


图2-111 某项目建成后收入结构分析

3. 分组柱形图

分组柱形图中的一个柱形图与另一个相互重合，比较在一段时间内两个项目的情况及它们之间随时间变化的关系。

分组柱形图所表示的两个项目必须是同一度量的相关方面。

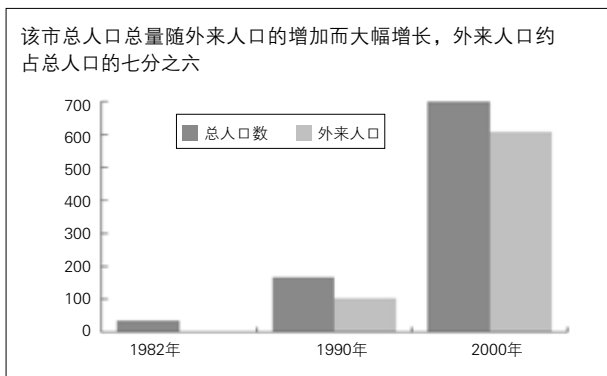


图2-112 某市三次人口普查的总人口数

二、描绘趋势线——折线图的基本用法

(一) 2个基本原则

1. 相关比较项目在3个以内

太多的比较项目会导致折线过多, 从而增加读图负担。解决办法见本章关于意大利面条的处理办法。

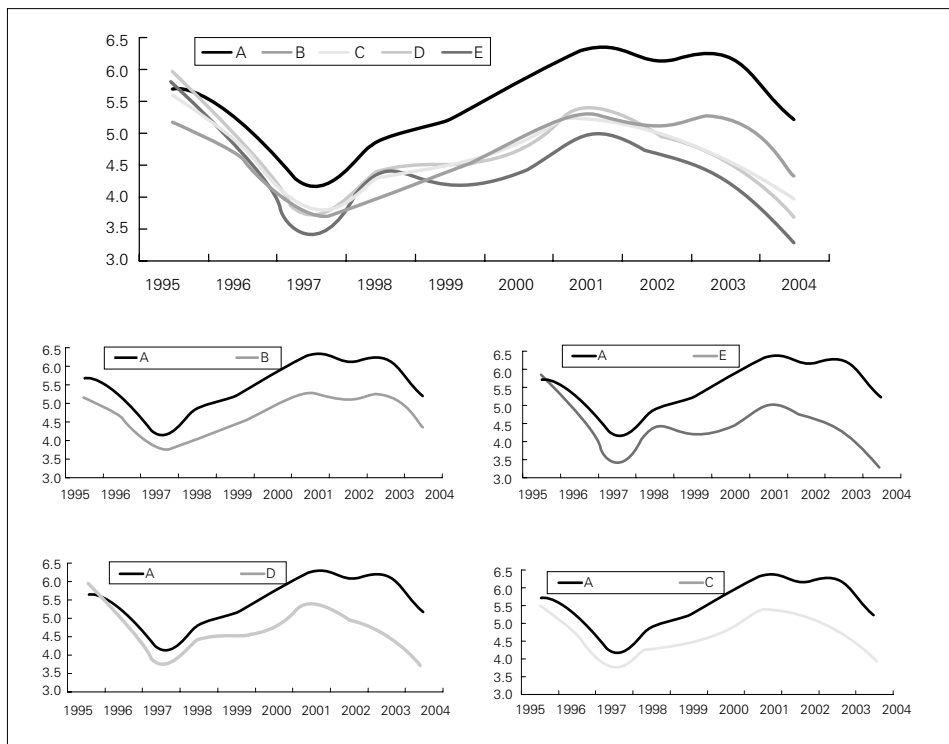


图2-113

2. 各折线必须有区别

图2-114中, 左上图两条折线的粗细、颜色、虚实均相同, 无法区分二者, 也就表达不出想要表达的意思。所以, 必须将同一张统计图中的折线进行差异化绘制, 才能表达出需要的信息。差异化的方式包括线条的颜色、粗浅、虚实、标注符号等。

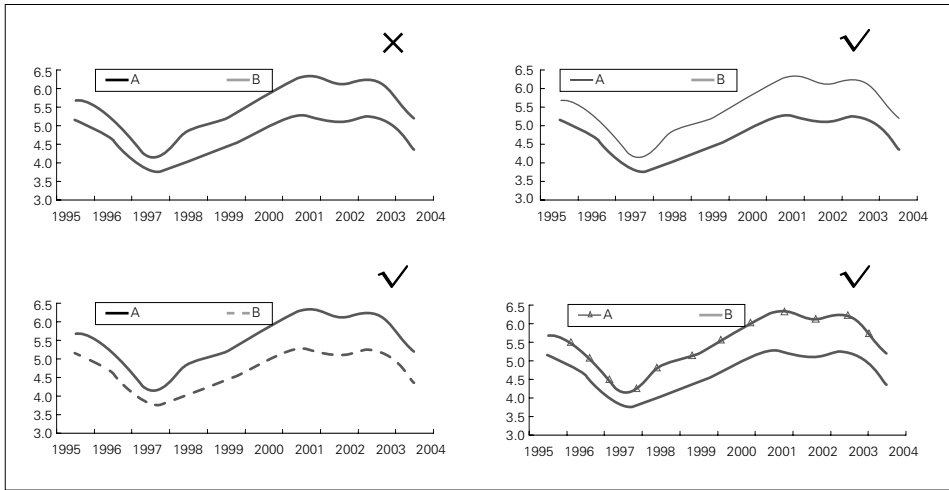


图2-114

(二) 2个重点强调

1. 用箭头

标示变化的方向及趋势。

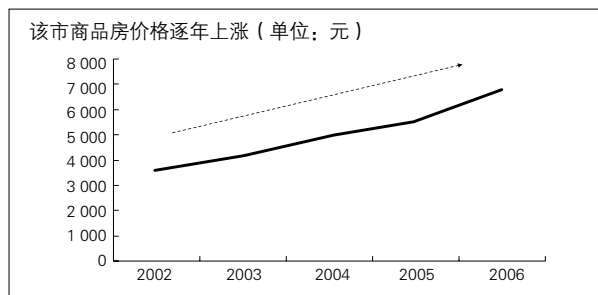


图2-115 2002~2006年某市商品房价格走势

2. 加辅助线

强调想要强调的部分。

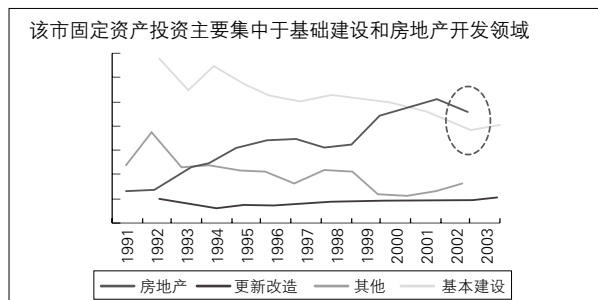


图2-116 某市固定资产投资去向构成分析

对于强调的拆线，最好用粗细、虚实、颜色来突显不需强调的拆线最好用普通黑实线表示。

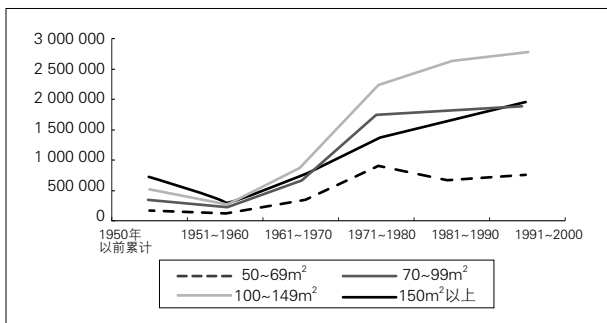


图2-117

(三) 2个延展用法

1. 描述与份额、贡献相关的主题用堆积面积图

堆积面积图显示各个数值所占大小随时间或类别而变化的趋势。

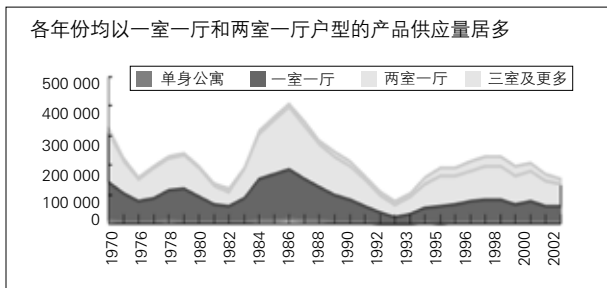


图2-118 不同户型结构供应量的变化

2. 百分比堆积面积图显示各个数值所占百分比随时间或类别变化的趋势

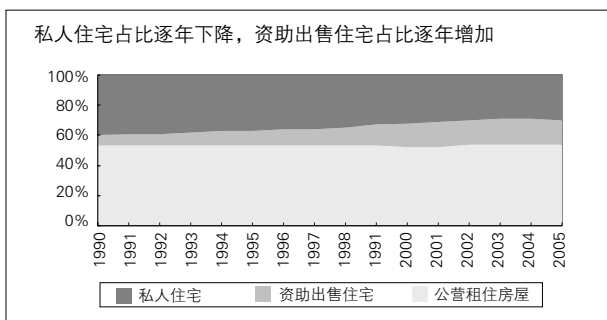


图2-119 住宅类型变化

三、柱线组合图的基本用法

(一) 相关比较项目在4个以内

虽然较多的项目能表达更多信息,但过多的项目会增加读者的读图负担。

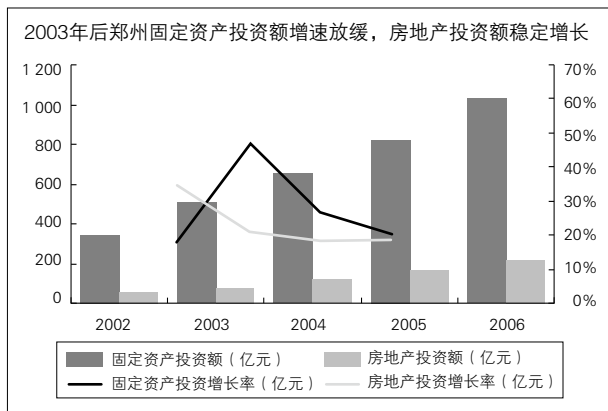


图2-120 2002~2006年郑州固定资产投资和房地产投资与增长率

(二) 刻度和量纲设置要起到比较作用

合适的刻度和量纲可以使要表达的信息更明确、更清晰。

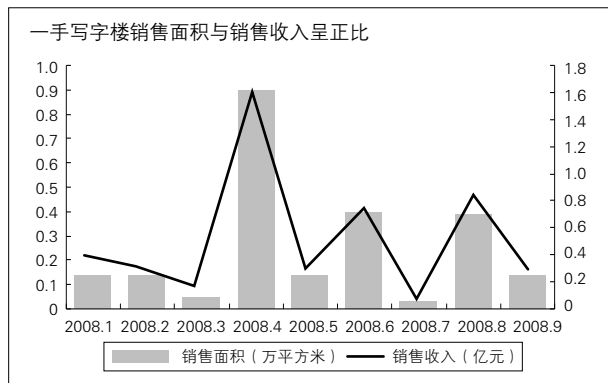


图2-121 一手写字楼销售面积及销售收入

在房地产咨询中，最常见的柱线组合图有三种：数值和增速、数值和占比、不同的数量级。

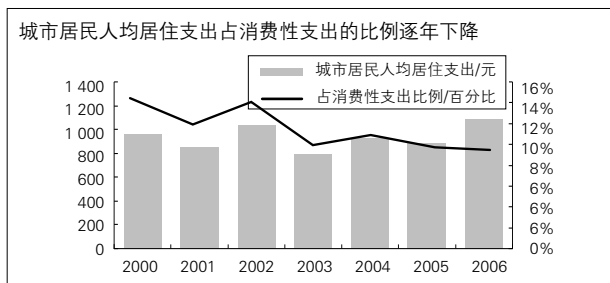


图2-122 历年城市居民人均居住支出与消费支出对比

柱形图、折线图和组合图在房地产咨询的使用范围和使用频率大致相当，经常会同时出现，不同之处仅体现在以下两点：

- 柱形图和折线图的本质不同在于，是否与数量或趋势相关。
- 有关联的几项放在一张图时，通过柱形图和折线图来区别，使表达更清楚，尤其是不同量纲或数量级的项类同时出现。

下面分别用折线图、柱形图、柱线组合图表达商品房均价及销售面积随时间的变化。从中可看出柱形图、折线图及柱线组合图的用法及表达侧重点的区别。

折线图，适合于表达二者的变化趋势及变化方向。

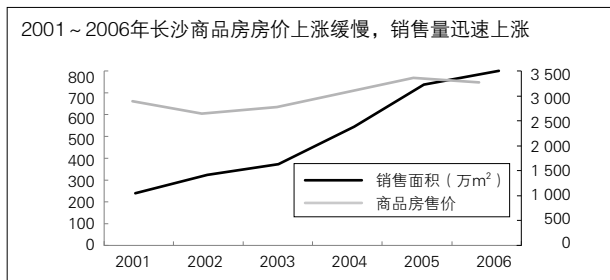


图2-123 历年长沙商品房均价及销售面积走势

柱形图，适合于表达二者数值的大小及变化，且用分组柱形图的表达效果并不比用两张柱形图分别展示二者的数值变化更清晰。

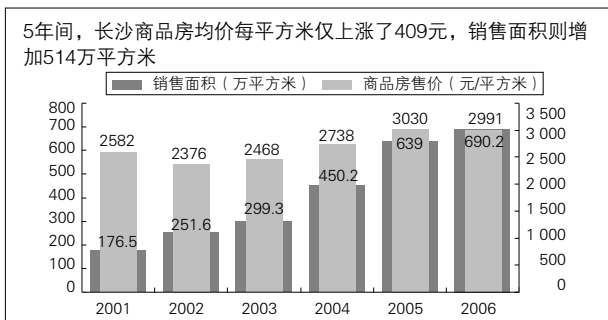


图2-124 历年长沙商品房均价及销售面积走势

组合图A, 适合于表达销售面积的数值变化及销售价格的变化趋势。

组合图B, 适合于表达销售价格的数值变化及销售面积的变化趋势。

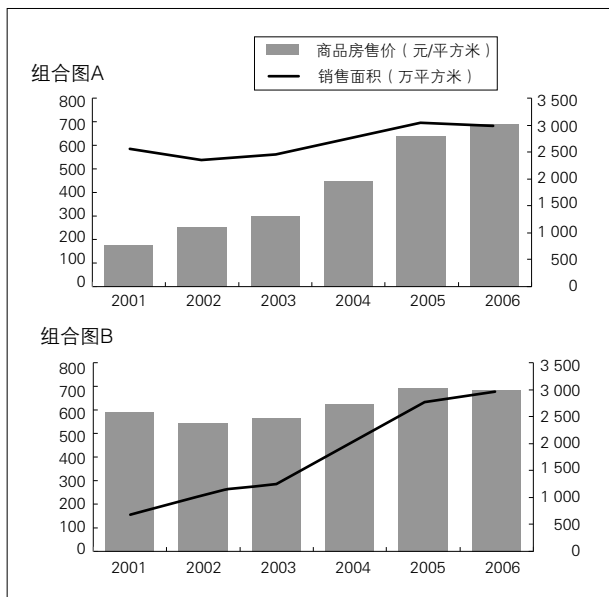


图2-125 历年长沙商品房均价及销售面积走势

四、实例教你用柱形图、折线图、柱线组合图

时间序列图表在房地产咨询中是最常用的, 一般用来表现宏观经济和房地产市场中一段时间内的趋势变化, 以此揭示未来市场的走势情况。

表2-7 时间序列图表应用的场合和比较的内容

	比较内容	
宏观经济表现	GDP、人均GDP、人均收入、固定资产投资、房地产投资、产业、消费投资和出口量、消费构成变化、零售商品总额、城市化率、经济指数等	柱形图、折线图和组合图在以上三个方面的使用频率大致相当, 大部分情况会同时出现
房地产市场情况	商品房的销售量、预售量、施工量、竣工量和空置量等 商品房的售价、销售金额、销售速度、租金、租金和价格指数等 商品房的物业类型变化、户型面积变化 土地的出让量、价格等	
项目情况	现金流量分析 总体的销售量和售价、某户型的销售量、销售速度和售价等	

(一) 柱形图&折线图

1. 宏观经济发展及表现

实例1: 2002~2006年

某市GDP增长情况

2002~2006年, 某市的GDP连续四年增长, 平均每年增长25%。

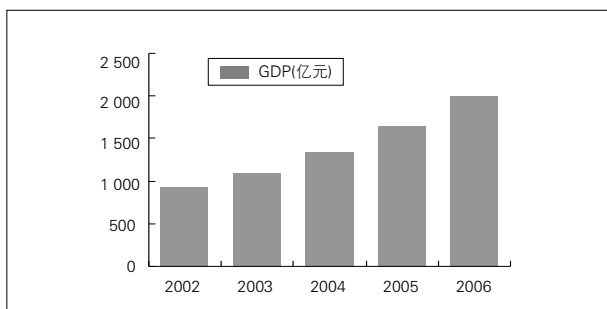


图2-126

实例2: 2002~2006

年某市人均可支配收入增长情况

2002~2006年, 某市人均可支配收入连续五年持续增长, 平均每年增长20%。

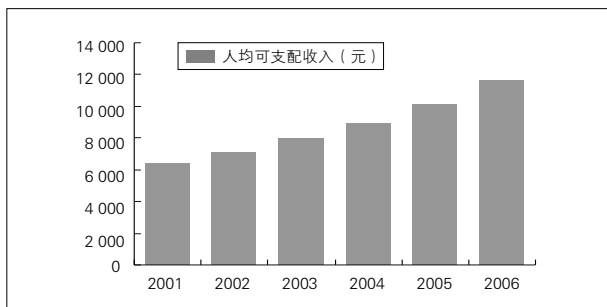


图2-127

实例3: 2002~2006

年某市固定资产投资增长情况

2002~2006年某市固定资产投资增长情况, 连续四年持续增长, 每年平均增长超过35%。

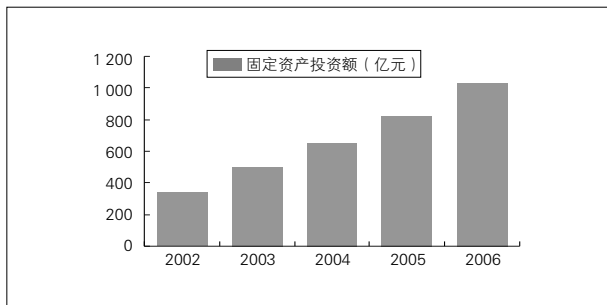


图2-128

实例4：产业结构分析

从某市产业结构看，第一、二、三产业变化不大，在2003、2004年第二、三产业有3%~6%的波动。

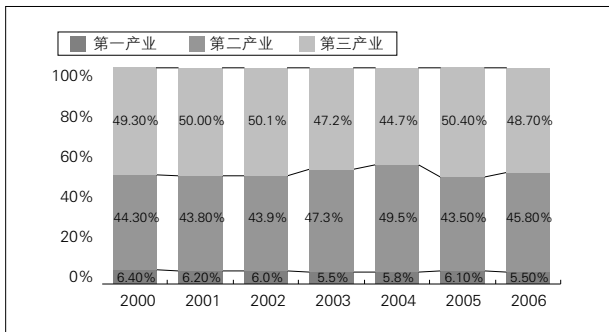


图2-129

实例5：城市化发展分析

纵观城市化发展过程，在城市化初级阶段，14年间城市人口缓慢增加，由20%增到30%；进入城市化快速发展阶段后，26年间城市人口由30%急剧扩张到70%；到了城市化稳定发展阶段，26年间城市人口增速放缓，由70%缓慢增加到80%。

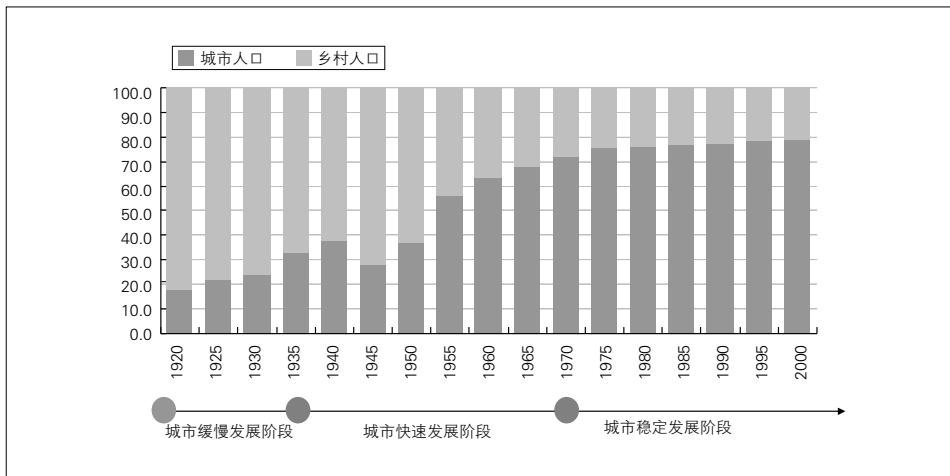


图2-130

实例6: 出口依存度

从某城市1979~2003年的出口依存度(一定时期内国内出口总值占国内生产总值的比例,它反映一国国民经济活动与世界经济活动的联系程度,其越高,说明该国国民经济对世界经济的依赖程度越高)分析看,在1982~1985年达到最高点后,开始下滑,2003年又开始快速增长。

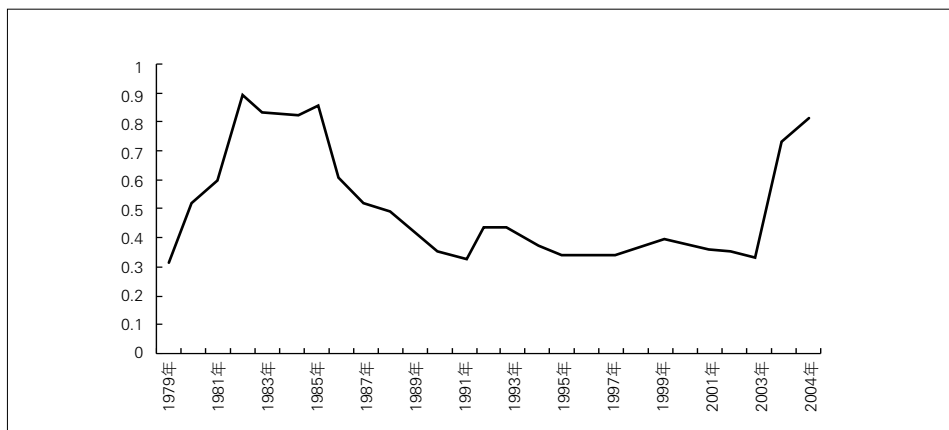


图2-131

实例7: 日本家庭总数变化趋势图

日本家庭总数变化趋势图可以看出,从1920年开始日本家庭总数总体呈增加趋势,1973~1978年之间,家庭总数有小幅降低,1983年家庭总数达到近190万的高峰期,但从1980年后,日本家庭总数又开始呈现下降趋势。

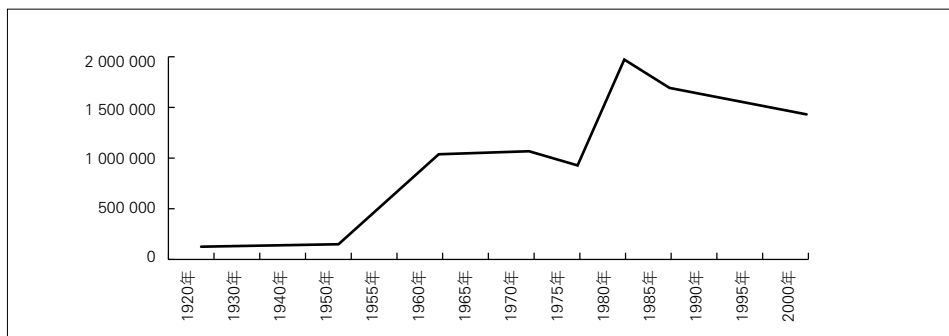


图2-132

实例8：某市三产业增长速度

某市三产业增长速度显示，第二产业在2002年后快速增长，2003年后增长速度放缓，第一产业和第三产业在2003年后才开始快速增长。

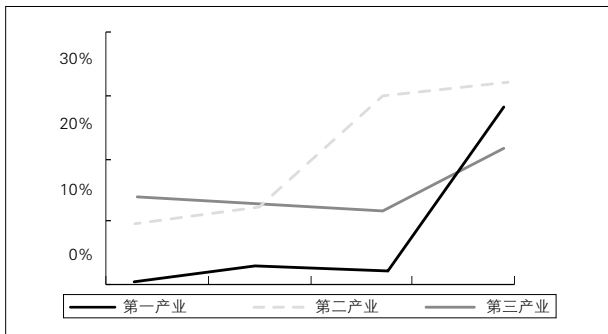


图2-133

实例9：某市三产业对经济增长的贡献份额

从某市三产业对经济增长的贡献份额分析看，第一产业在1980年和1985年贡献最大，占20%，1996年后贡献减弱到可以忽略；第二产业在1985年贡献最少，1998年贡献最大，占80%，并在1999年以后成为城市经济的主体；第三产业在1985年贡献最大，为80%，此后一直减弱，到2003年占总产业的20%左右。

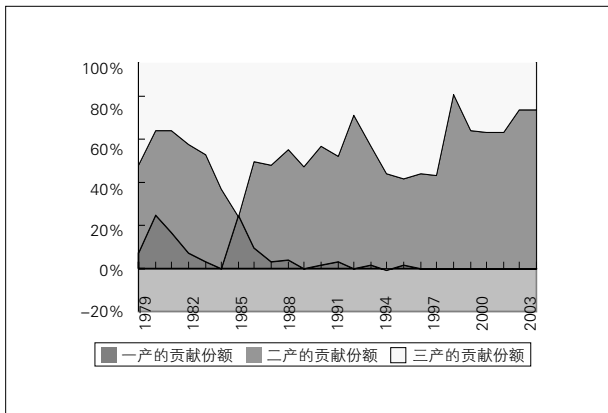


图2-134

2. 房地产市场情况分析

实例1: 中心区二手写字楼均价走势

从城市中心区二手写字楼平均售价走势看,近一年来,甲级写字楼和普通写字楼一致呈下降趋势,两者价格差距在2 000~5 000元/平方米之间。

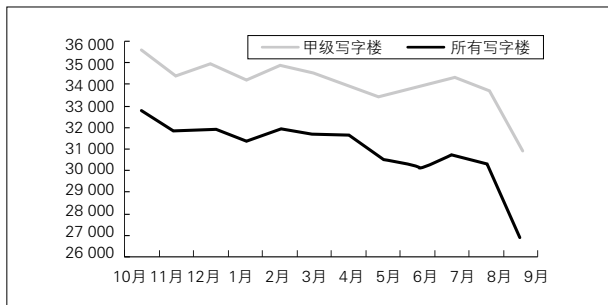


图2-135

实例2: 历年商品房外销面积

从某城市历年商品房外销面积看,1996~2000年间,商品房外售一直持续增长,1998~1999年呈现高速增长,2000年后外销面积相对稳定。

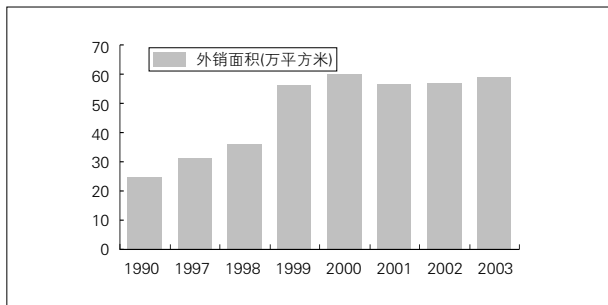


图2-136

实例3: 历年房地产供应及销售情况

从某城市2002~2006年房地产供应及销售对比看,5年来该城市的地产供求相对平衡。

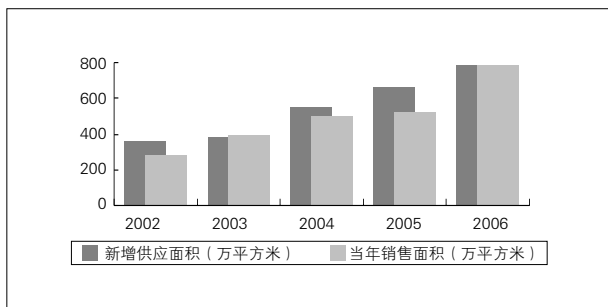


图2-137

实例4：某市历年住宅、商业供地

从某市2004~2006年住宅、商业供地分析看，2005年商业土地供应开始有突破性增长，2006年住宅土地供应急剧下落。

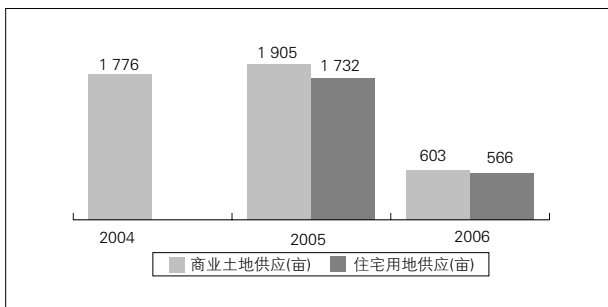


图2-138

实例5：新政后一级市场住宅用地供应及成交情况分析

新政后通过对一级市场的调查，住宅供求开始由供求平衡，发展为供过于求。

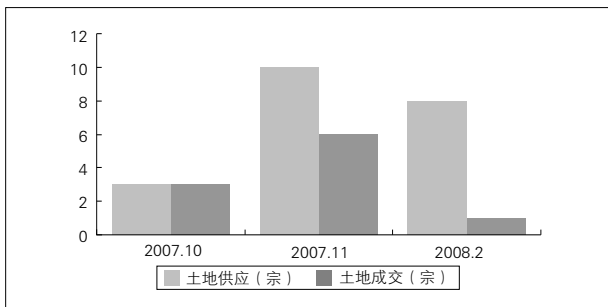


图2-139

实例6：日本不同时期住宅建造总量

日本在战前到2000年之间，1970~1990年住宅建造总量达到高峰，个人拥有和出租屋都有较高的增加。

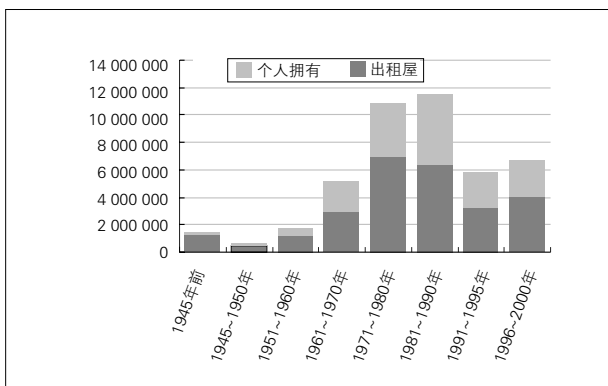


图2-140

实例7: 租用住宅中政府和私人住宅比例变化

租用住宅中, 50年来一直以私人住宅提供为主, 政府提供在1950年后才开始, 并在1980年达到最高100万, 而1980年后政府用房一直稳定在50万左右。

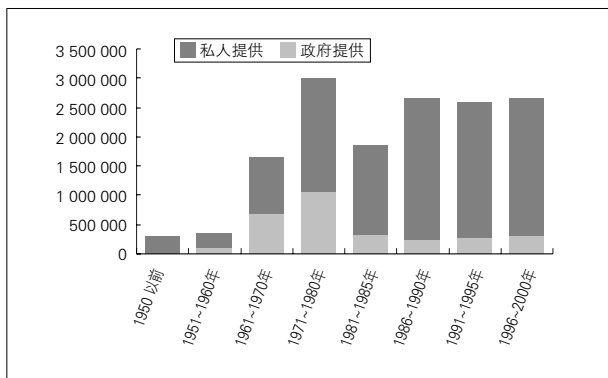


图2-141

实例8: 住房贷款中投资者和第二居所购买者总量和比例变化分析

从住房贷款中投资者和第二居所购买者总量和比例变化分析看, 两者7年来都在持续增长, 尽管投资一直是总量的主体, 但第二居所的购买增幅远高于投资者。

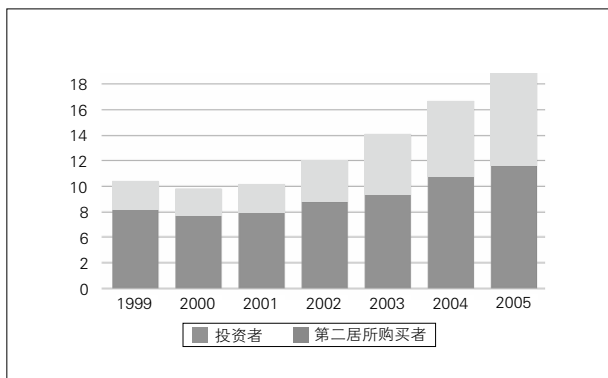


图2-142

实例9: 历年小户型分布区域分析

2001~2004年小户型市场不同户型供应比例及变化看, 1房和2房一直占市场主体, 3房和单房在20%内波动。

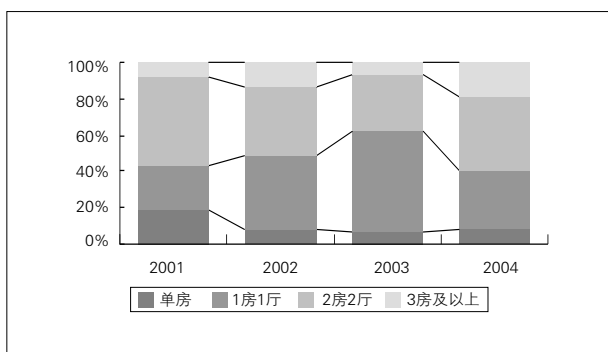


图2-143

实例10: 2001~2004年小户型市场不同户型供应比例及变化

从深圳1998~2004年小户型分布区域变化看, 罗湖呈下降趋势, 南山则相反, 福田所占比例相对稳定。

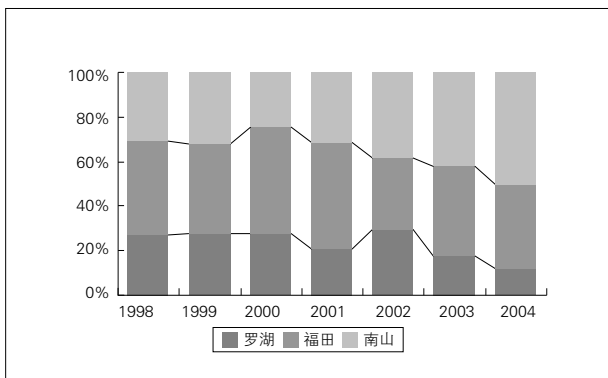


图2-144

实例11: 小户型占各区供应量的比重

通过对深圳小户型占各区供应量的比重分析看, 在2000年后, 罗湖一直是三区小户型供应最大区域, 其次是福田。

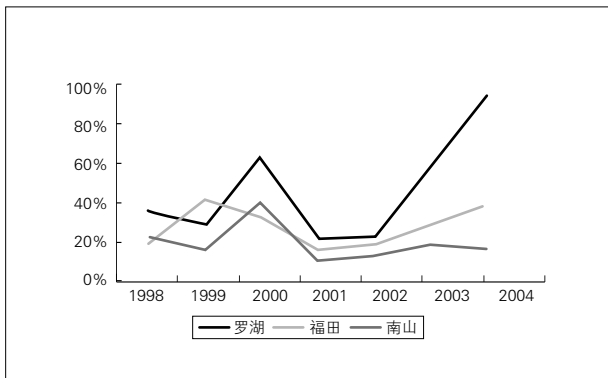


图2-145

实例12: 南山小户型平均销售速度(套/月)

在2001~2004年, 南山的小户型平均销售速度一直呈现平稳上升趋势。

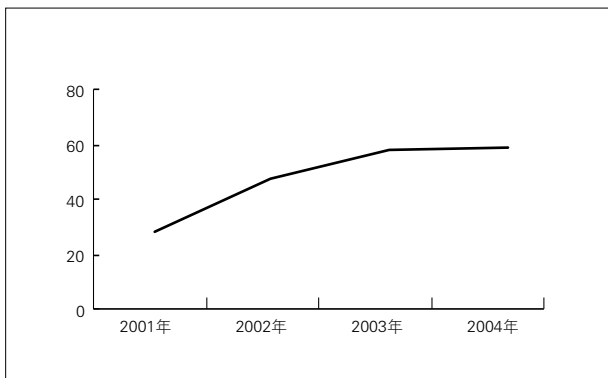


图2-146

实例13: 商品房建设及销售增长率

从商品房建设及销售增长率看, 商品房竣工面积增长率与销售面积增长率呈正比。

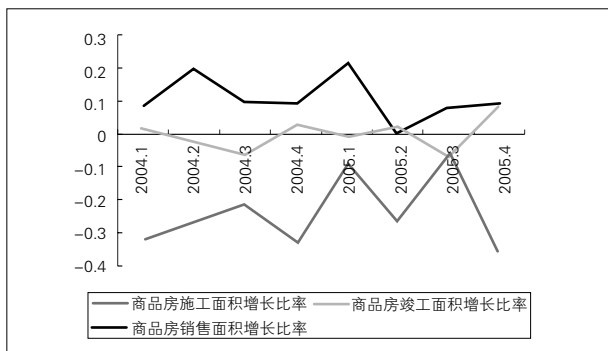


图2-147

实例14: 1975~2005年住宅市场空置率变化

从1975~2005年住宅市场空置率变化分析看, 自住空置一直平稳, 而租房空置在逐年增长。

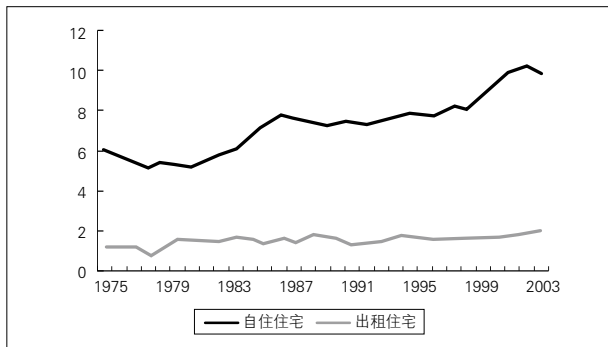


图2-148

实例15: 住宅供应量及供应结构的变化

从1970~2004年期间的住宅供应量看, 1970年和1985年住宅供应量最大, 而供应结构一直以公寓住宅为主。

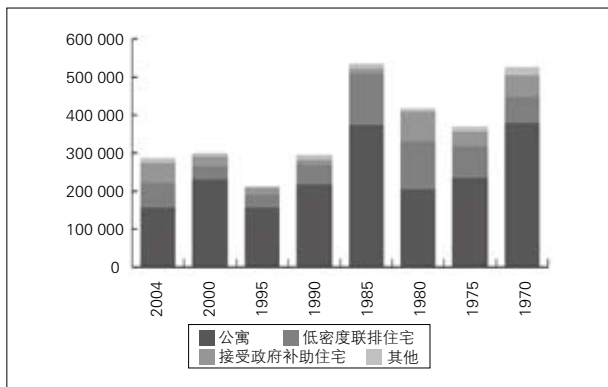


图2-149

实例16: 房价收入比分析

从4个年份的房价收入比分析看,1994年和1999年的房价收入比以小于3.9为主,而2004年和2005年则以小于4.9为主,小于3的比例急剧下降,4~4.9的比例急速上升。

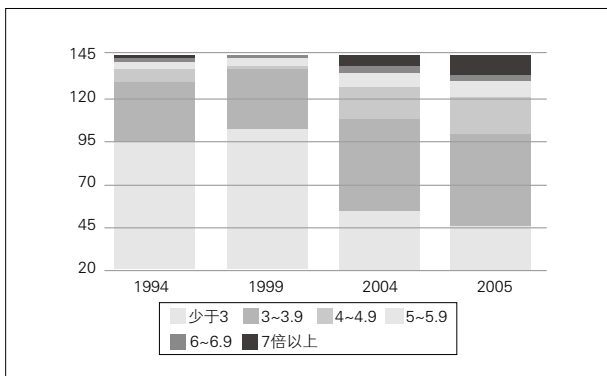


图2-150

实例17: 住房拥有结构分析

从1982~2006年住房拥有结构分析看,由原来的自置住宅为主体转为租赁和自置住宅相对平衡的市场。

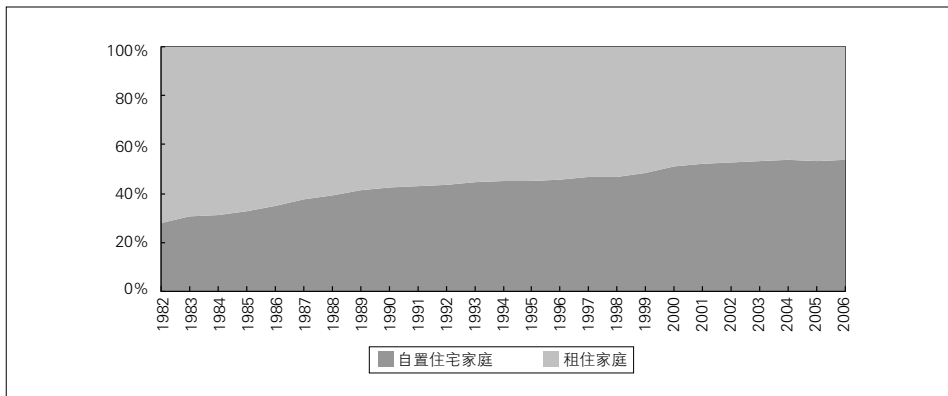


图2-151

3. 项目情况分析

实例1：项目销售目标达成情况

从某项目销售目标达成情况看，销售量一般都超过目标，而在8月销售量超过目标近2倍。9月销售量是6月的4倍多。

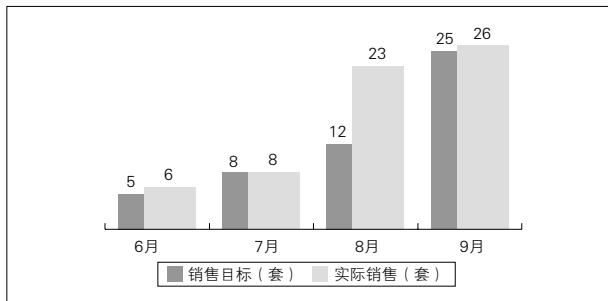


图2-152

实例2：某项目未来几年收支的预测

某项目未来3年收支的预测图示，经营收入整体在持续增加，到第三年基本与支出平衡。而第一、二年则以支出为主，其中开发成本占9成以上。

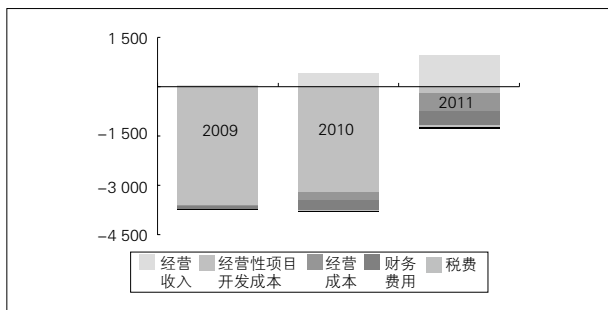


图2-153

实例3：某项目启动前期现金流入及流出测算

从某项目启动前期现金流入及流出测算看，2007年、2009年下半年和2009年上半年有近两年的时间是全年只有流出没有流入。

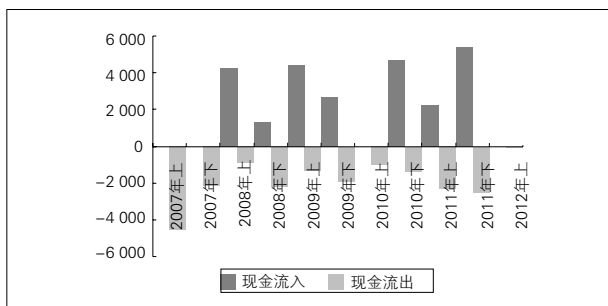


图2-154

实例4: 某项目启动前期净现金流量测算

某项目启动前期净现金流量测算分析, 2008年上半年、2009年上半年、2010年下半年、2011年下半年是资金流入集中期。而2007年上半年、2008年下半年、2010年上半年、2011年上半年、2012年上半年是流出集中期, 其中2007年上半年现金流出量最大。

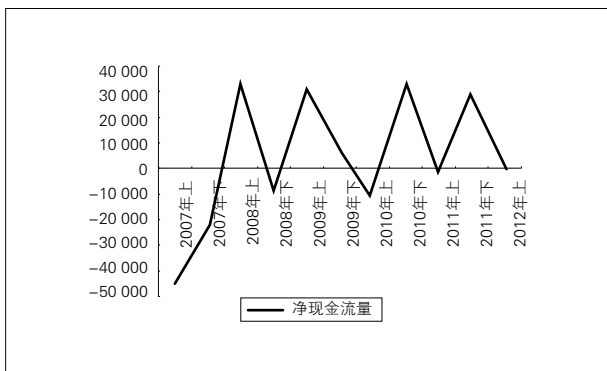


图2-155

将图2-154和图2-155进行合并, 可更直观地看到现金流量的正负及变化趋势。

实例5: 某项目启动前期现金流量测算分析

从某项目启动前期现金流量测算分析看, 2009年下半年开始, 项目现金以流入为主, 并在2011年上半年后, 现金流入量急速增长。

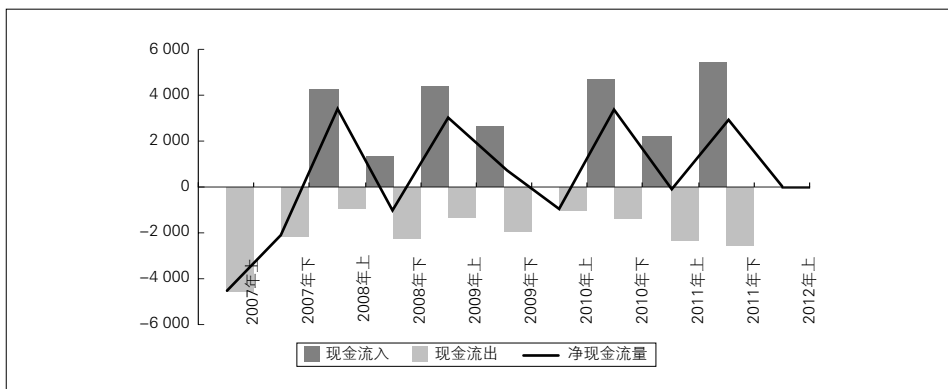


图2-156

也可用折线图表达项目累计现金流量的变化(图2-157),折线的表达效果更清晰。

实例6: 某项目资金投入及回收期分析

某项目资金投入及回收期分析,2009年上半年之前净现金均为负值,因此要关注企业的现金储备,以防范资金风险。

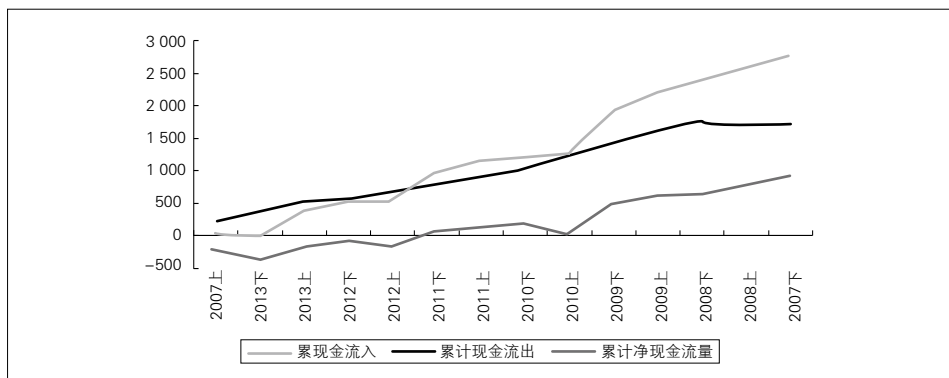


图2-157

(二) 柱线组合图

柱形图和折线图综合表达时间序列关系是房地产咨询中最常用的类型。柱线组合图常用来表达:数值与增速、数值与百分比。

1. 宏观经济分析

实例1: 2002~2006年

某市GDP及其增长率

2002~2006年某市GDP持续增长,在2005年后其增长速度开始放缓。

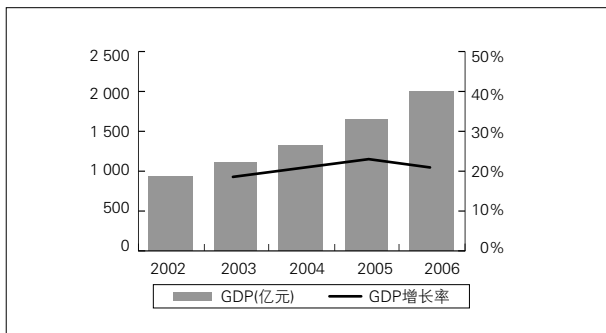


图2-158

实例2: 人均可支配收入及年增长率

某市2001~2006年人均可支配收入持续增长, 2001~2003年间增长速度最快, 2003年后放缓。

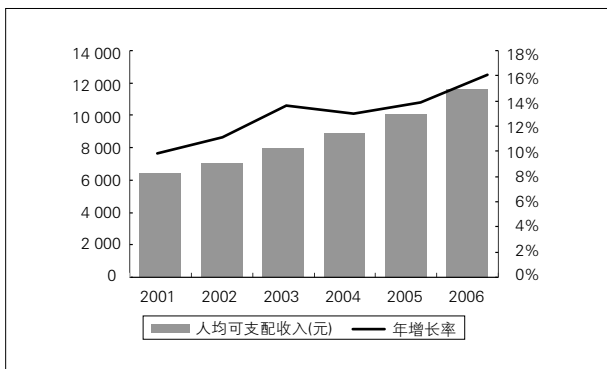


图2-159

实例3: 某市历年固定资产投资情况

某市2002~2006年年固定资产投资逐年增加, 2004年后投资增长速度开始平稳。

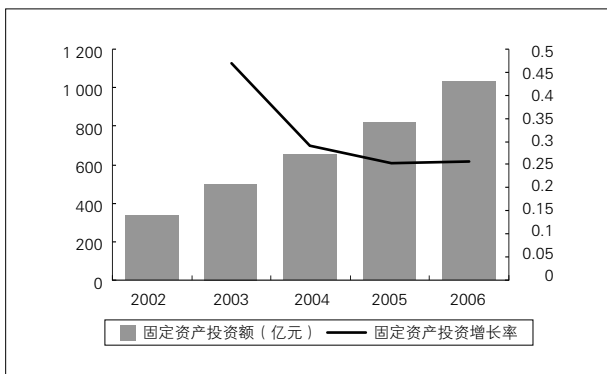


图2-160

实例4: 某市历年社会消费品零售总额

某市2001~2005年社会消费品零售总额逐年增长, 增长率在2004年最高。

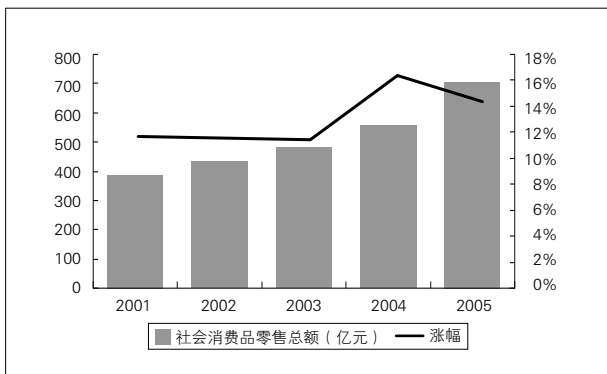


图2-161

实例5: 日本家庭总数和每个家庭平均人口变化趋势图

日本在1920~2000年间, 家庭总数整体在增加, 但是每个家庭平均人口却在1950年后逐年下降。

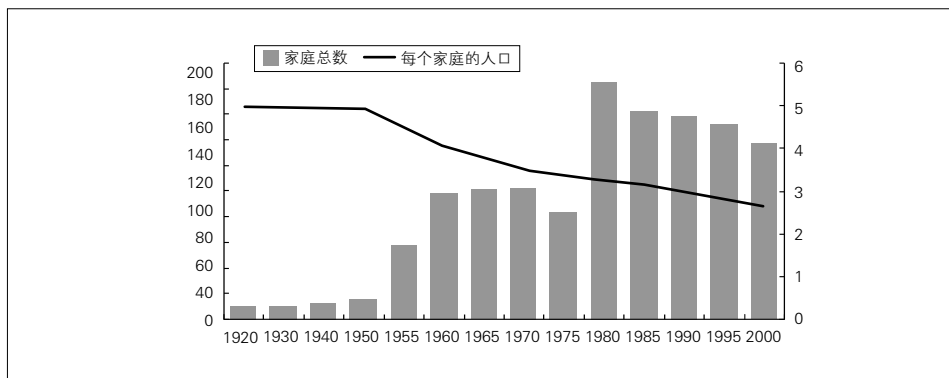


图2-162

2. 房地产市场分析

实例1: 商品房销售

均价与增速

某市在1998~2005年间, 商品房销售均价在逐年递增, 其中2000~2002年、2003~2005年增幅最大。

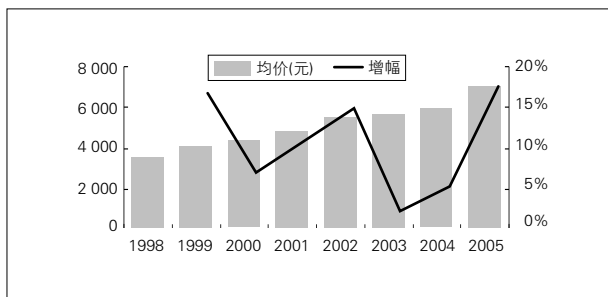


图2-163

实例2: 商品房历年外销面积及比例

某市商品房1996~2003年外销面积, 在1999年前快速增长, 在1999年后基本平稳, 外销比例在1999年处于最高, 1999年后呈现下滑趋势。

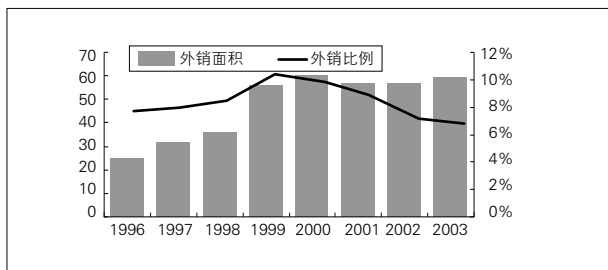


图2-164

实例3: 1995~2006年落成的私人住宅的面积分析

某市1995~2006年落成的私人住宅中,以小于70平方米的住宅为主体,其比例占住宅总量的60%~80%。

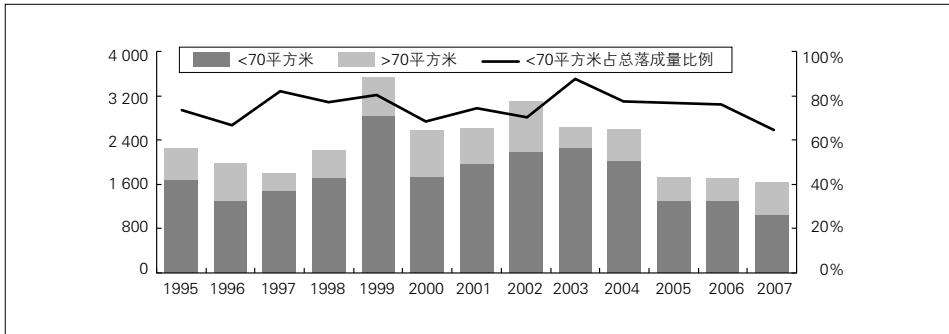


图2-165

实例4: 历年房屋租赁管理面积及增长率

某市1993~2004年房屋租赁管理面积在逐年攀高,1999年其增长率最高。

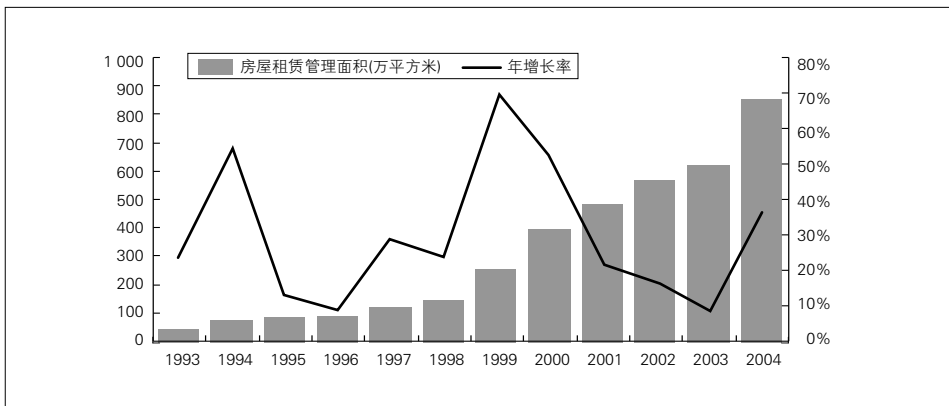


图2-166

(三)灵活用法

两条折线图可同时使用，以表明二者的变化趋势及关系，表达效果清晰。

实例1: 1999~2008年全国商品房价量走势

2008年全国商品房市场价量跌，出现明显的拐点迹象。经历复苏、发展、高涨三个典型的周期阶段，房地产市场或进入萧条阶段。

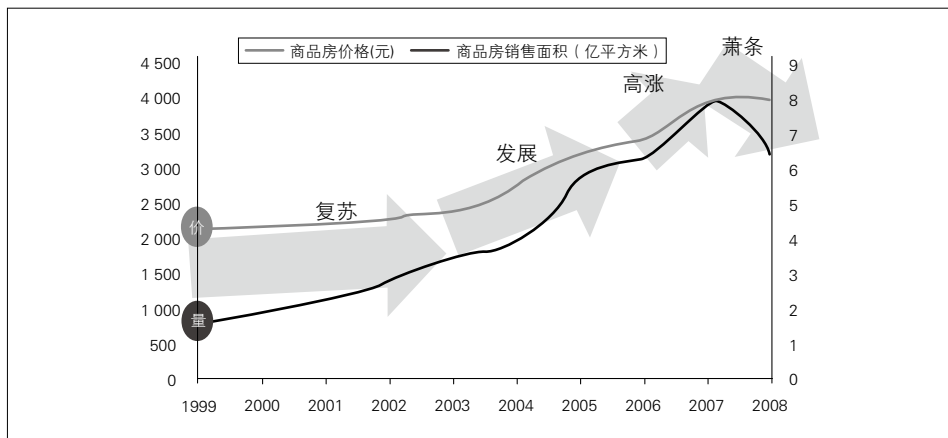


图2-167

两张图结合使用，就某个重点变化趋势做进一步说明

实例2: 香港写字楼空置率、租金与GDP的关系

我们可以看出，在2002~2005年期间，香港写字楼的空置率与该地区的GDP成反向相关，随着GDP的增长写字楼的空置率逐年下降。与此同时，写字楼的租金和售价则与GDP成正向相关，随着经济的增长，租售价格逐年上涨。

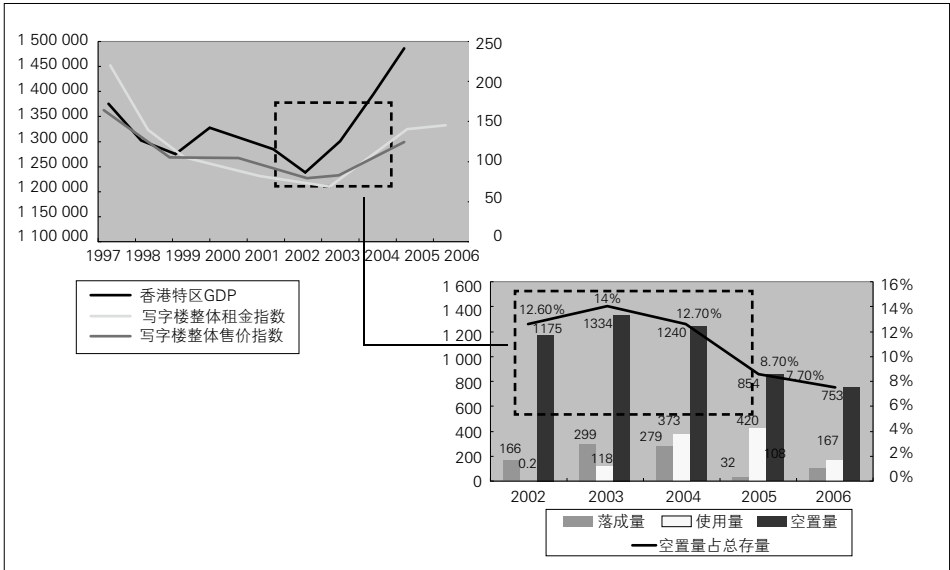


图2-168

时间序列直线的其他表达方式

背离式柱形图



将盈利年份与亏损年份、收入与支出区分开来。

范围柱形图



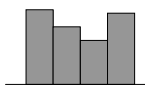
表示出一段时间内事物变化的范围及其随时间变化的特点。

分组柱形图



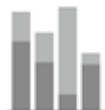
比较在某一段时间内两个项目的情况及它们之间随时间而变化的关系。

堆积柱形图



表示成分相对于总数随时间变化的关系。

分步柱形图



各柱之间没有间隙，用于表示不规则时间段内突然发生变化的数据。

第五节 频率与相关图一次学会

还有一些其他类型的图表,对我们表达频率相对关系和相关性相对关系很有帮助。

一、频率相对关系

在一个有单身公寓、一房一厅、两房一厅、三房两厅、四房两厅五种产品的项目的销售现场,大厅背后有一块白板,每销售一套产品,销售员都要在白板上在该类型产品后画个圈,销售经理每周、每周都要将这些圈进行汇总,从而了解哪种产品的销售情况最好。这里其实就是利用了频率相对关系。

通过分析频率相对关系,我们可以知道有多少项目(频率)会落入一个具有一定特征的数据段当中(分布),或各数值范围内包含了多少个项目。

我们通常会建议那位销售经理,在汇总分析时,可以用阶梯式柱形图或折线图。当数据不多时,比如每周的分析,可选用柱形图;当数据较多时,比如月度的分析,则最好选用折线图。

这种图表有两个维度:垂直的是项目或事件的(频率)数据(有时是百分比),水平是各个范围内的分布情况;其中水平轴应注意:范围的大小(组数最好在5~20组之间)、分组的大小、清晰的标注。

在对比不同年份置业者首付能力、分析销售单价分布和面积分布等时,我们通常也会用到这类图。

二、相关性相对关系

其实在那个项目销售之前,公司对各种类型产品的销售速度已经有既定的预测和计划了。项目开始销售之后,市场给出的真实答案,有可能与既定的计划吻合,也有可能计划大相径庭。这时,我们就可以通过分析销售计划和销售成果的相关性,来了解相关的情况,并及时调整推售策略。其实我们在变化预测与现状对比、敏感性分

析等情况下,都可以通过相关性相对关系分析来了解我们想要知道的情况。

相关性相对关系能够反映两种变量是否符合所期望的模式,即描述变量之间的关系。这个时候,我们可以利用散点图或成对条形图,有时也可用折线图。成对条形图只有在数据较少时才会更有效。

三、实例教你用图表表达相关性关系和频率关系

实例1: 产品价位与销售量的关联情况

价位在30~60美元之间的产品销售量最多。

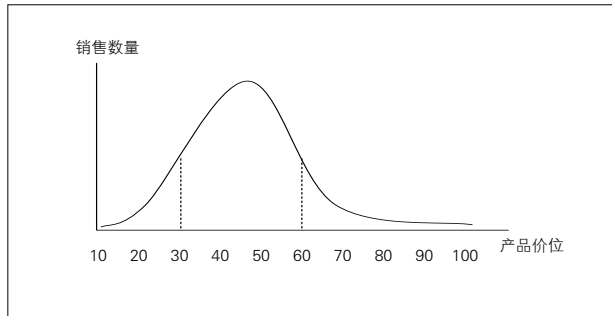


图2-169

实例2: 客户年龄分布
日本在1998年,拥有房屋的客户年龄分布主要集中在30~45岁之间。

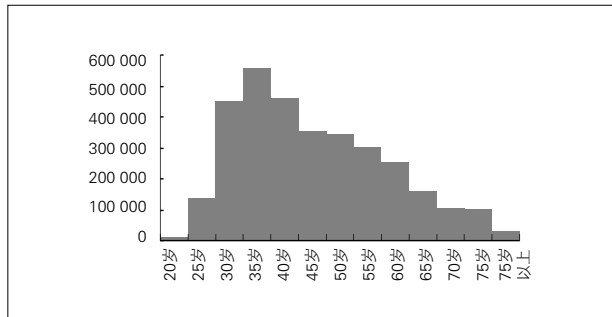


图2-170

实例3：2003~2004年二手房成交面积示意图
某市2003~2004年二手房成交面积，主要集中在60~100平方米之间。

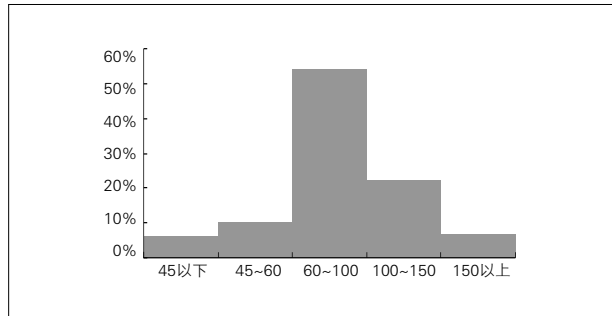


图2-171

实例4：变量与期望的符合度

图2-172显示的是两种变量符合或者不符合所期望的模式。

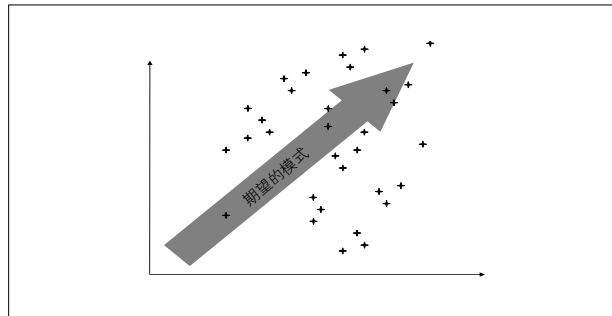


图2-172

实例5：销售价格与销售速度的关联

销售价格与销售速度没有关系。

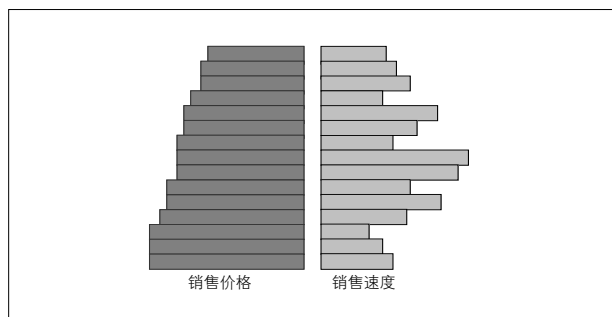


图2-173

本章小结

1. 在地产咨询中最常用的比较关系是表达时间序列、成分和排序的比较, 而最常用的图表依次是柱形图、饼图、折线图、条形图, 而频率图和散点图并不常用。

2. 地产咨询中, 为提高沟通效率, 在使用数据图时有2个原则必须遵守: 一是图表尽量简洁, 用最简单的形式表达最清楚的信息; 二是正确使用图表形状和刻度尺, 使图表信息表达更准确。之所以遵守这些原则, 是因为内容的清楚直观比图表的漂亮更重要, 这是永远要记住的。

3. 将图表的基本用法及使用范围总结如下:

表2-8 主要统计图的基本用法

	基本原则	重点强调	延展用法
饼图	成分最好不要超过6种	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用着色 2. 用缺省 3. 加箭头 4. 加标注 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 饼图中的成分太多时，可将部分成分合并，用复合饼图或复合条饼图表达 2. 两个以上整体成分要对比时，则宜选用条形图表或柱状图
条形图	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各项类不宜用多种颜色 2. 组合条形图中的关联项类不要超过2种，对比项不要超过4种 3. 细分条形图中的成分不要超过3、4种 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用对比色 2. 加标注 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在分组条形图和组合图中，利用箭头表达某个成分的变化 2. 加辅助垂直线，来表达某种参考值，除排序外还可看到与参考标准之间的对比
柱形图	<ol style="list-style-type: none"> 1. 时间序列在8个以内 2. 相关比较项目最好在3个以内；单一项目除强调外颜色好只有一种。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用箭头 2. 加辅助线 3. 用阴影、着重色 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 堆积柱形图 2. 百分比堆积柱形图 3. 分组柱形图
折线图	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相关比较项目在3个以内 2. 各折线必须有区别 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 用箭头 2. 加辅助线 3. 最好用粗细、虚实、颜色来强调 	堆积折线图，可用堆积面积图代替
柱线图	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相关比较项目在4个以内 2. 刻度和量纲设置要起到比较作用 3. 最常见的组合有三种：数值和增速、数值和占比、不同的数量级。 		

表2-9 统计图在地产咨询的使用范围

	适用项目或领域	比较或排序内容
饼图	客户相关的构成	客户来源区域、客户行业构成、客户购房目的、客户家庭结构、客户需求产品比例、客户付款方式、客户客户需求敏感点等
	市场和产品构成	商品房类别构成、物业形态构成、价格区域结构、业态构成、产品结构、户型结构、面积结构
	与区域相关	与区域相关的土地面积、销售量、销售价格、产品构成、广告投放等
	其他	产业构成、行业构成、消费支出等
条形图	基本条形图	类似城市或区域（如类似城市举例：二线省会城市、长三角城市、旅游城市、三线城市、全省各城市、滨海城市等有类似性的城市）在GDP、人均收入、GDP构成、三产构成、供应量、销售量等方面的排序 宏观方面：产业贡献排序、人口结构排序、 客户方面排序：如不同年龄段人口排序、不同月供及总价区间排序、需求敏感性排序等 市场方面：面积排序、销售情况排序
	分组条形图	有相关性的两个项目，如销售/租赁、已售量/总量、土地面积/建筑面积、老业主/总业主、2个年份等
	细分条形图	百分比堆积条形图：比较各个类别的每一数值所占总数值的百分比大小 堆积条形图：显示单个项目与整体之间的关系
	其他条形图	表示人口关系的背离式条形图
柱形图、折线图、柱线组合图	宏观经济表现	GDP、人均GDP、人均收入、固定资产投资、房地产投资、产业、消费投资和出口量、消费构成变化、零售商品总额、城市化率、经济指数等
	房地产市场情况	商品房的销售量、预售量、施工量、竣工量和空置量等 商品房的售价、销售金额、销售速度、租金、租金和价格指数等 商品房的物业类型变化、户型面积变化 土地的出让量、价格
	项目情况	现金流量表 总体的销售量和售价、某户型的销售量、销售速度和售价



动手时间

练习题

1. 下列数据是深圳市各区2009年9月二手房销售套数, 请根据数据绘图。

行政区	成交套数(套)
全市	11 722
宝安	1 980
福田	2 604
龙岗	2 367
罗湖	2 814
南山	1 678
盐田	279

2. 杭州某高档住宅开盘后销售560套, 请根据其成交客户的不同购房目的绘图。

购房目的	客户数(个)
自住	390
投资	35
休闲度假	56
买给亲友	17

3. 根据某区域4个楼盘对不同物业收取的物业管理费, 绘制图进行分析比较。

楼盘名称	普通住宅 (元/平方米)	别墅住宅 (元/平方米)
A	1.8	4.5
B	2.4	7
C	2.6	6.5
D	1.5	3

4. 根据某区域4个楼盘的不同户型数据, 绘制图进行比较分析。

楼盘名称	2房(套)	3房(套)	4房(套)
A	170	183	160
B	29	58	58
C	61	234	56
D	118	152	140

5. 根据某城市在2005~2007年的房地产土地供应及成交数据, 绘制图对土地供求市场进行分析。

年份	土地供应量(万平方米)	土地成交量(万平方米)
2005	559.1	526.6
2006	302.5	250.4
2007	488.2	345.2
D	1.5	3

6. 根据某城市的城市化率, 绘制图看城市的发展。

年份	城市化率(%)
2000	39.4
2001	39.6
2002	40.3
2003	43.6
2004	44.2
2005	46.3
2006	47.1
2007	47.3

7. 根据某城市在2003~2006年的房地产投资总额、以及投资增速, 绘制图分析趋势。

年份	房地产开发投资(亿元)	房地产投资增速(%)
2003	51.9	41
2004	62.5	22
2005	76.5	22
2006	106.01	32

8. 根据某市一区域的住宅销售均价和销售量制作图,分析两者的关系。

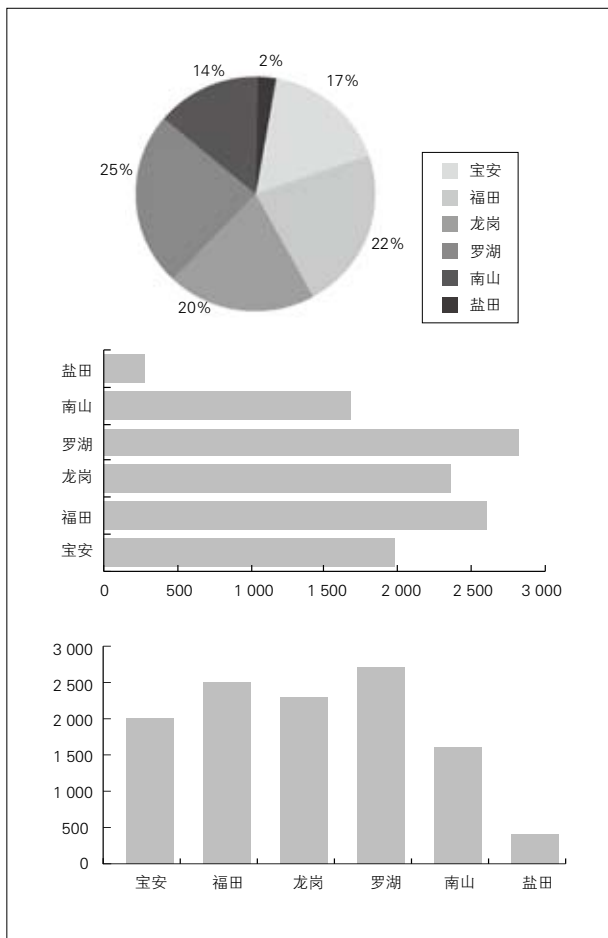
第1季度	成交面积 ($\overline{m^2}$)	成交均价 ($\overline{元/m^2}$)
2006年	51	5 400
2007年	65	7 600
2008年	17	11 390
2009年	111	6 700

9. 下列是某楼盘开盘后的成交户型数据,请根据数据绘制图做分析。

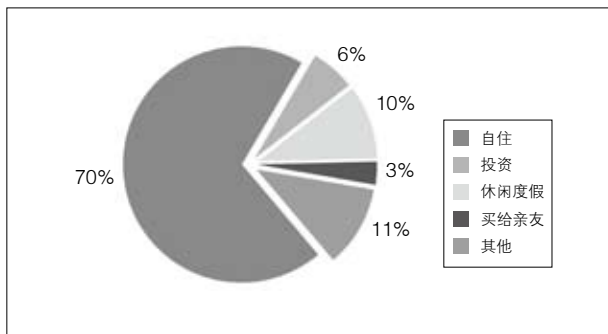
购房目的	客户数(个)
自住	390
投资	35
休闲度假	56
买给亲友	17

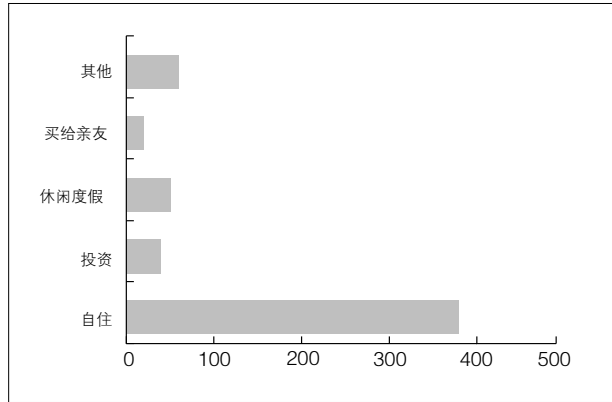
练习题答案：

1. 本题可以用三个图来表达，但侧重点有所不同，饼图侧重各区域占城市比重，而条形图、柱形图更侧重于各区之间的排序比较。

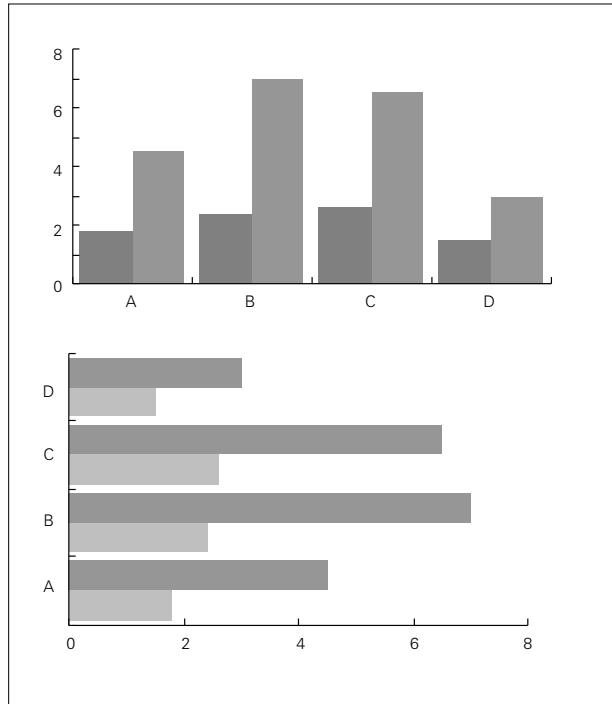


2. 本题与题1的表达方式相同，如下所示。

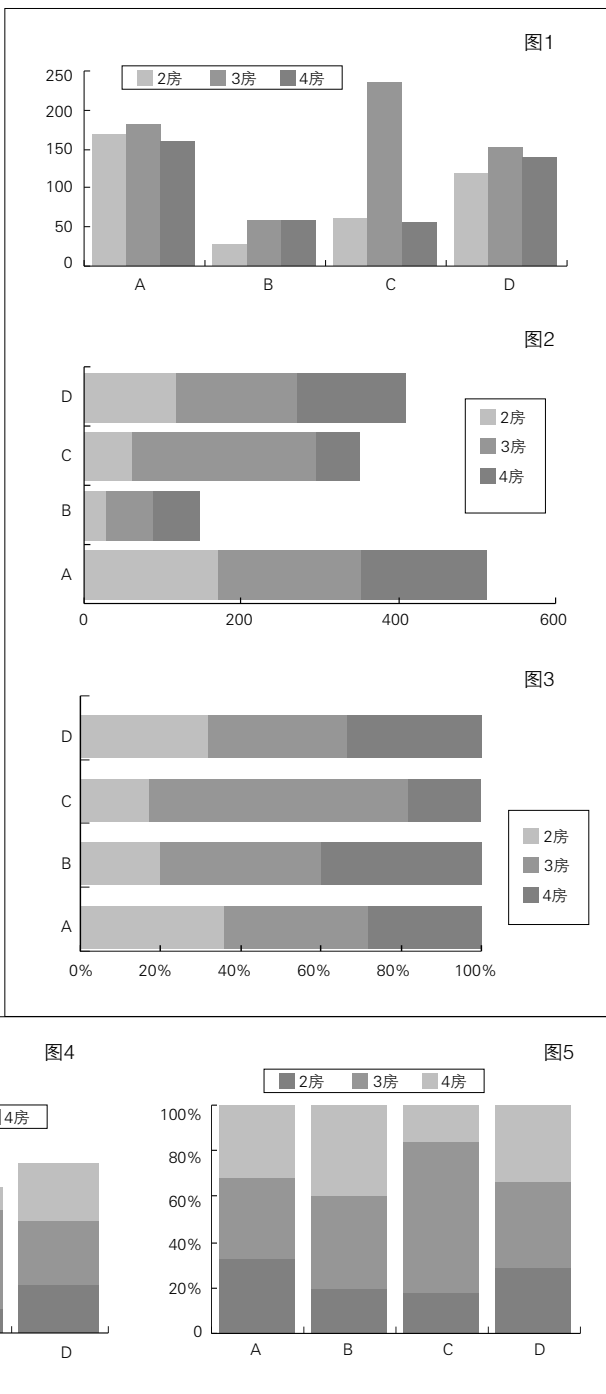




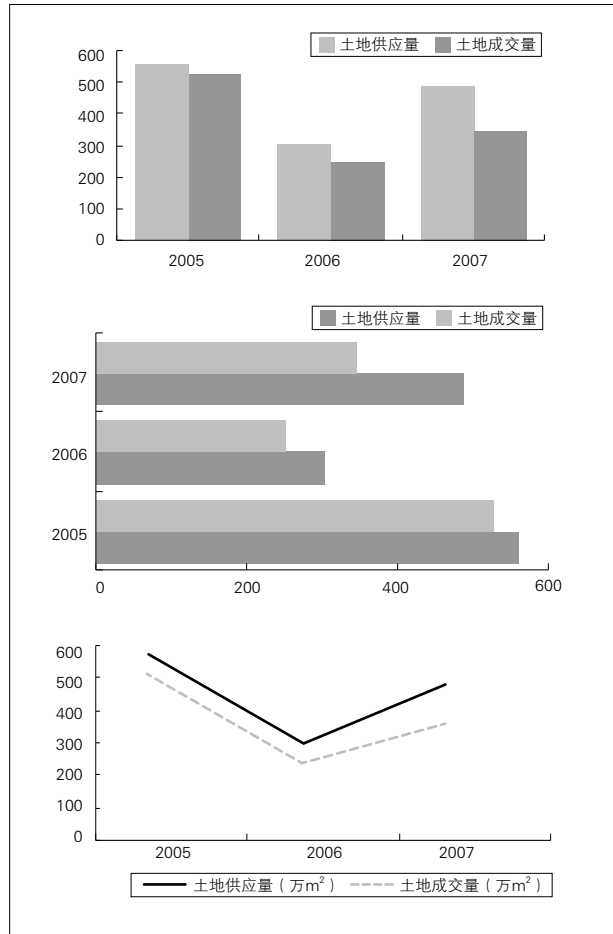
3. 本题的答案有2个, 条形图和柱形图, 但条形图表达效果更好。



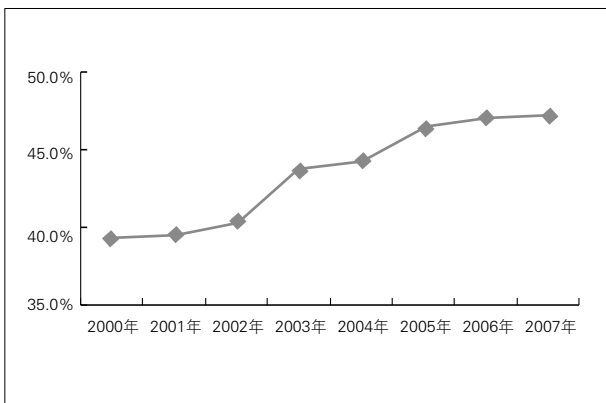
4. 本题属于户型的对比分析, 因此以条形图和柱形图为主, 根据信息可以有5种图表来表达, 图1是普通分组柱形图, 图2是绝对值堆积条形图, 图3是百分比堆积条形图, 图4是绝对值堆积柱形图, 图5是百分比堆积柱形图, 从表达效果的清晰度看, 图2和图3较好, 其次是图4和图5, 图1不建议采用。



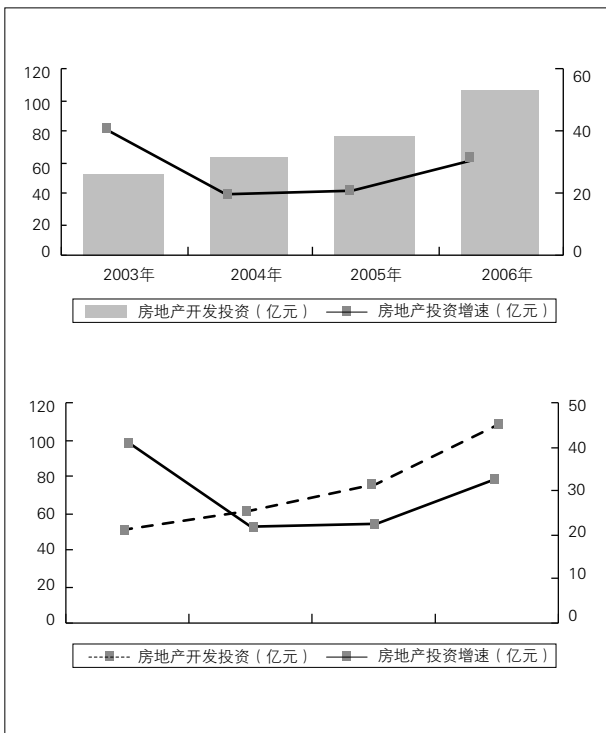
5. 本题可用3个图形表达, 优先推荐图柱形图, 折线图不推荐, 因为只有3年, 趋势不明显, 柱状图既能表现数量又能表现变化。



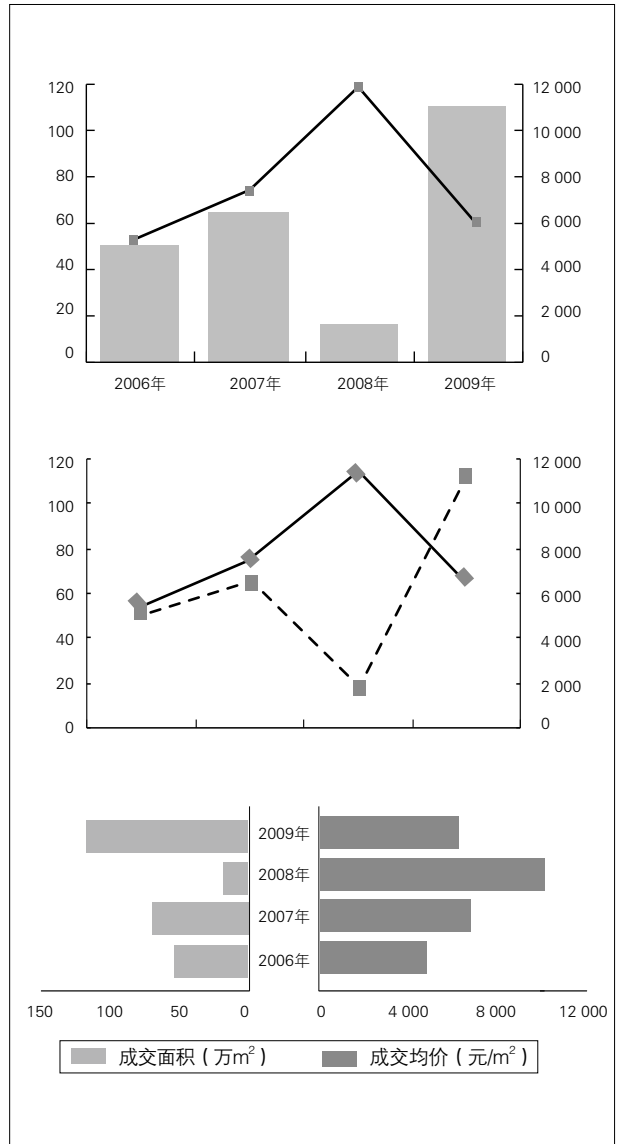
6. 本题是典型的时间趋势图, 用折线图表达很清楚。



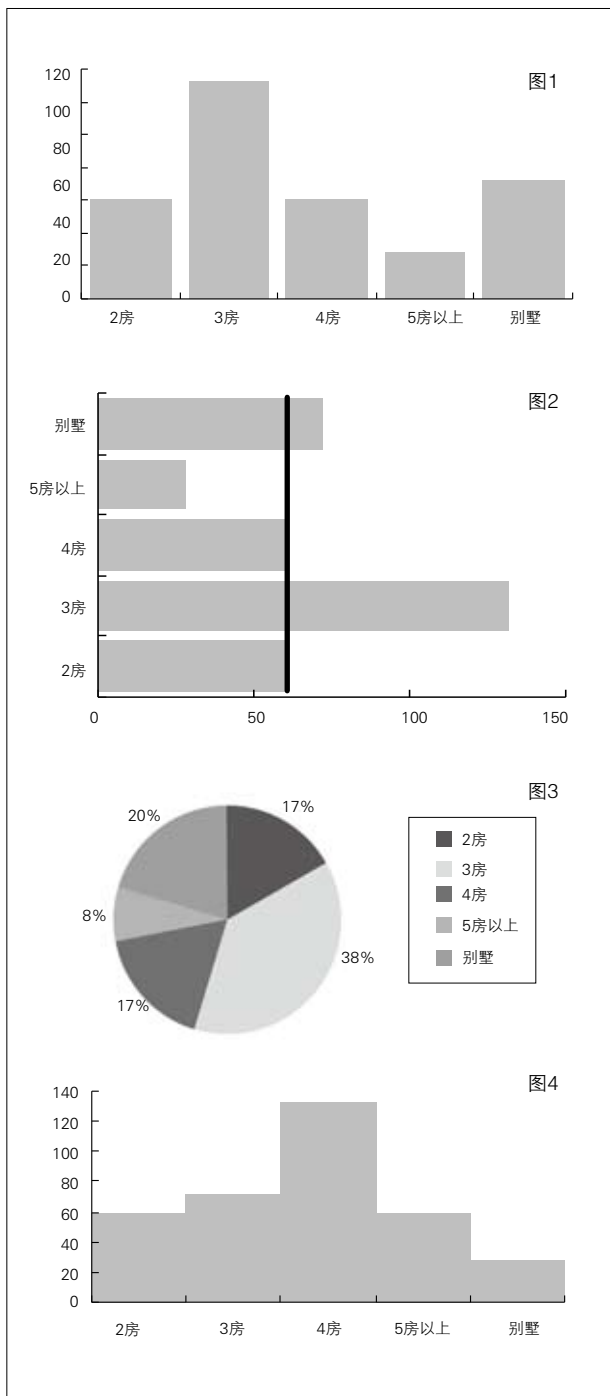
7. 本题应该用时间趋势图来表达, 柱线组合图或双折线组合图均能清晰体现地产投资数据反映的体量和趋势。

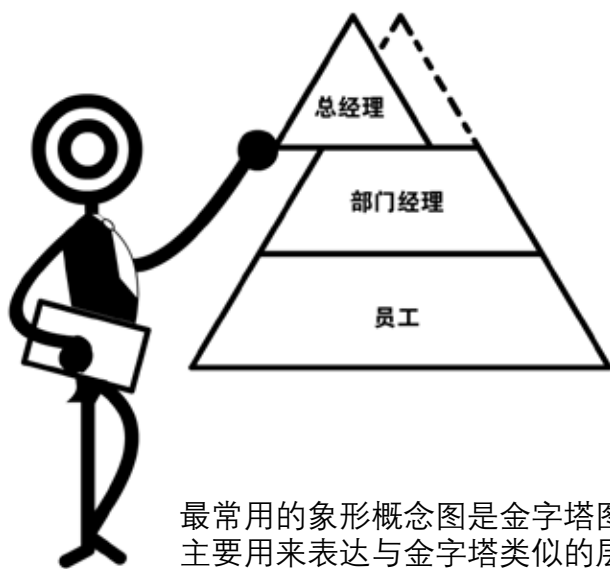


8. 本题的可用柱线组合图和双折线图来表达, 但看出的只是年成交量和均价的单独变化, 要想看清楚成交量和均价之间的其他关系, 还可以用相关关系图表来表达, 但可看出, 每一年的成交面积和均价之间无直接相关关系。



9. 本题的答案同样有多种, 从表达各户型销量的排序看, 图2比图1更合适, 同时在图2中加入辅助线, 能更清楚地看出哪些户型销售更好。而图3则表达各户型消化量的成分情况, 能看出3房消化量最大。图4既能表达各户型的销售对比情况, 又能表达所有户型的销售总量情况。





最常用的象形概念图是金字塔图，
主要用来表达与金字塔类似的层级关系

第三章

Concept

概念图全Know How

- 相互关系概念图一般都是由基本形状根据要表达的意思组合而成；
- 分析信息、数据，推导有效结论，作为决策的依据，这个过程需要用到选择关系概念图；
- 时间关系概念图源于甘特图，主要是以时间轴来组织和安排活动和项目进程，以此来指导相关行动；
- 最常用的象形概念图是金字塔图，主要用来表达与金字塔类似的层级关系。

在第二章中,我们选择数据图来表达可量化的、数据类的信息,而面对复杂的、不可量化或非数据类的信息,我们则需要求助于更具形象性、多样性和创造性的概念图了。

与数据图一样,概念性图表的使用也可以使繁杂的信息表达脉络化、清晰化。同时,概念性图表还有一个独特的功能,就是使表达形象化、生动化。

国内某大型旅游度假区,为建成国际一流的滨海旅游度假区,拟参考国外一流度假区的运营方式和经营理念。

凭借自身的旅游产业经验,通过有关资料的搜集整理,我们初步收集了15个参考实例。但拟选用的分析实例不能超过5个,所以必须根据项目特点,制定相应的选择标准对参考实例进行筛选。

来看看我们是如何做的吧!

我们将分别通过文字和概念性图表两种表述方式对筛选过程进行描述,从而向大家展示概念性图表在表达信息及思路等方面的优势。

● 啰嗦不清的文字型表达

我们收集的15个实例如下:

Kapulua (美国夏威夷)、Kaanupali (美国夏威夷)、Waikiki (美国夏威夷)、Nusa Dua (印尼巴厘岛)、Kuta (印尼巴厘岛)、Sanur (印尼巴厘岛)、Laguna (泰国普吉岛)、Cancun (墨西哥)、Amelia Island (美国)、Bintan (印尼)、Seaside (美国)、Longboat key club (美国)、Homestead (美国)、Sharm el Sheikh (埃及)、Noosa (澳大利亚)。

根据项目的特点,我们选择如下标准:

- (1) 世界性的旅游目的地或位于世界性旅游目的地之中;
- (2) 临近重要城市和国际机场;
- (3) 已发展成为世界一流的休闲度假型滨海旅游度假区;
- (4) 具有二线腹地和二线物业开发。

通过对这15个旅游度假区的初步研究,我们最终选取3家世界一流的度假休闲

型滨海旅游度假区作为我们实例的主要参考：Nusa Dua（印尼巴厘岛）、Laguna（泰国普吉岛）、Cancun（墨西哥金塔纳罗奥）。

● 简洁清晰的概念图型表达

以上筛选过程，我们可以用一个概念图简单且清晰地表达出来。

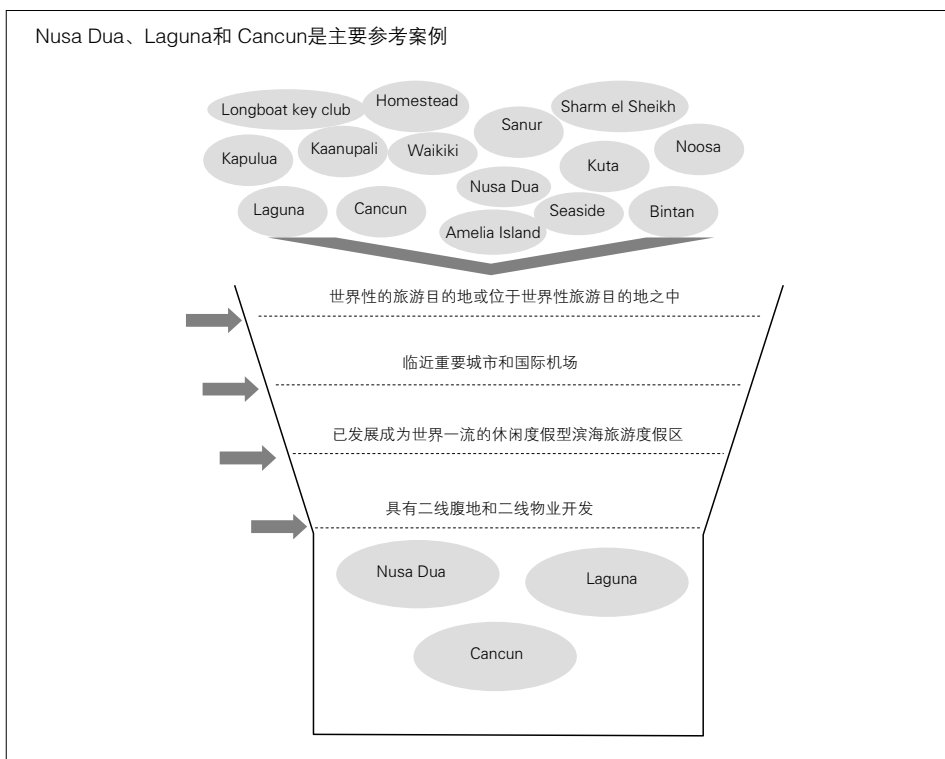


图3-1

由以上对比可看出，概念图比文字表达具有更直观、更形象 and 更清楚的优势，因此也会大提高沟通效果。

第一节 概念图入门

一、洒脱的概念图

相对于数据图,在表达不可量化或非数据类信息时,概念图具有自由度大、创造性强、无固定格式等特点。

表3-1 数据图和概念图的不同点

	数据类图表	概念类图表
表达的信息	可量化信息或数据类信息	不可量化信息或非数据信息
图表的选择	规定图表,表达精准	无规定图表,意向表达,大致正确
使用要点	必须规范表达	表达自由度大,多样性、创造性强

概念图在使用过程中,体现出以下特点:

- 使用自由度大,可选图形很多,同样的意思可以选择不同的表达形式。

如我们要表达的是某会展中心拟规划的使用功能,我们可以用下面几种形式表示。

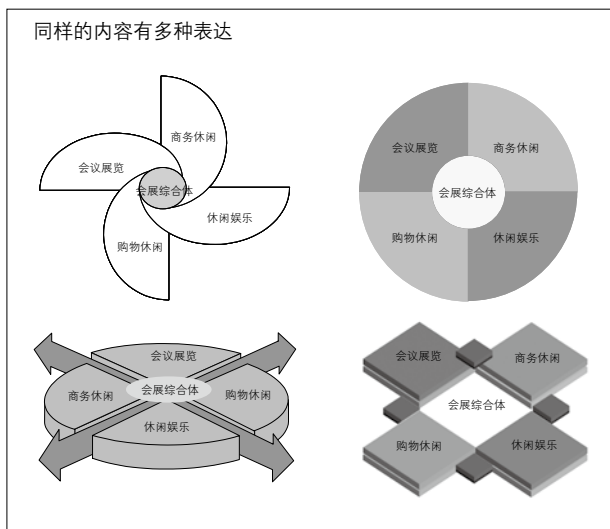


图3-2

● 可以使用形象生动,甚至是比较夸张的概念图达思想。

使用时极具创造性,使用者完全可以根据自己的思路观点、使用目的等,创造出合适的概念图。

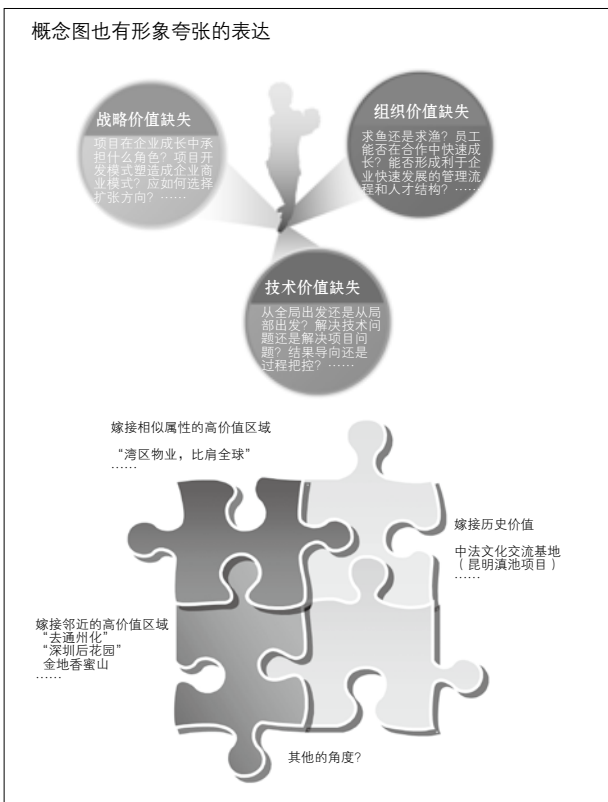


图3-3

二、概念图其实也有使用原则

因为概念图的形式多样化,而是对形式的追求是无止境,但根据世联地产从事房地产咨询多年的经验,从提高使用概念图效率的角度看,我们在此要对概念图的使用做几项基本规定——毕竟,内容表达得清晰准确比图表形式重要得多。

原则一: 以表达得严谨、专业、清晰为第一原则。

原则二: 图表形式宜正式,少用卡通或娱乐化图表。

原则三: 概念图形式尽量简单,少用复杂图表。

原则四：概念图中所用颜色不宜太多，最好少于三种且用同一色系。

卡通的、娱乐化的，甚至绚丽的有些“浓妆艳抹”的概念图都不适合在房地产咨询的提案中使用，这些图的使用不仅缺乏专业感，而且会降低专业可信度。在必要的情况下，为调节气氛可使用少量卡通或娱乐图表，但一般都用于与信息或事实无关的情况下。为了强调某些元素可用彩色模块，但需要注意的是，整张图上所选择的颜色应属于同一色系，且不宜超过三种。

总之，请记住：概念图的使用是为了让内容表达得更清楚，更方便沟通，概念图是工具，而非主角。

虽然概念图具有多样性，也有咨询公司做过相关总结，但从房地产咨询的长期实践看，最常用且已形成固定用法的概念图有五类。

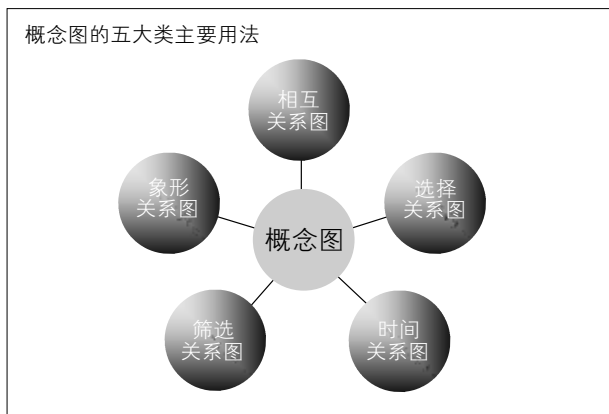


图3-4

在概念图的阐述中，我们还会像第二章阐述数据图的用法一样，简洁明了地告诉大家表达形式简单、使用效果良好且高效的几类常用概念图。掌握这些概念图的基本用法及使用范围就可以解决绝大多数的非量化信息的表达问题。希望借助这部分内容的讲述，可以使大家在处理非量化信息的表达时，不用花太多精力在概念图类型的选择上，也希望能帮助大家在使用概念图时更加准确、高效。

本节我们将阐述不同概念图的基本用法，不同类型概念图中表达效果最好的几个图表，同时我们也将根据世联十多年来在房地产咨询工作中的实战经验，向大家推荐房地产咨询领域使用频率较高的明星图。

第二节 相互关系概念图

在房地产咨询中,有很多需要进行相互关系分析的工作,比如政策变化对市场的影响,首付比例变化对销售的影响,利率的变化对购买意识的影响,等等。提案人此时可以借助相互关系概念图,来清晰表达两个或两个以上事物之间的相互关系。这些相互关系主要包括并列关系、递进关系、交叉关系、对比关系等。

相互关系概念图以事实、关系再现为主,无明显倾向性。这类概念图一般都是由基本形状根据要表达的意思组合而成。

A、B、C三个项目在不同情况下有三种关系,并列、递进和交叉,我们可以用概念图进行表达。我们可以看出,图形表达的形式有多种,但使用的基本图形元素主要还是由方框、圆形、箭头等基本形状组合而成。

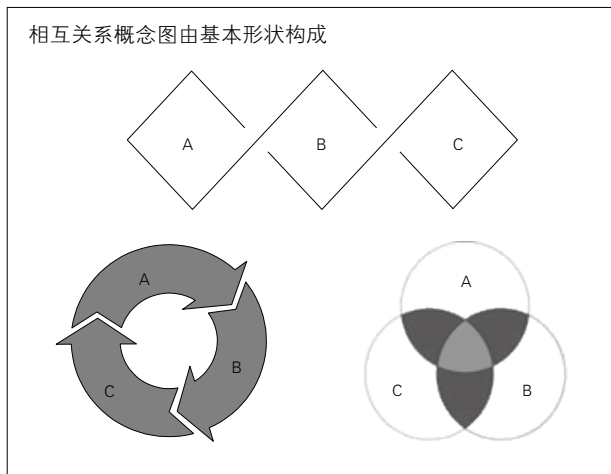


图3-5

一、并列关系

并列关系是最常见的一种相互关系,所表达的是各事物之间是相互并列、平行或对等的关系,常用的概念图包括以下几种。

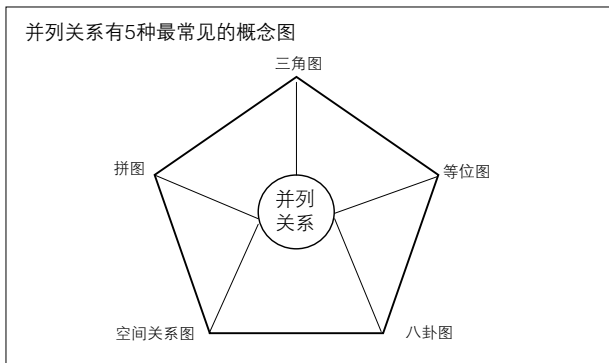


图3-6

(一) 三角图

三角图主要用来表达与某一主体有关系的三个既相互独立、又唯一,且相互并列的元素之间的关系,以三角形为基本的构图主体。

1. 三角图使用特点

- 三角图所表达的三个事物一定是与某一主体有密切关联的。
- 三角图中的三个事物是独立且唯一的,三者并不会组成一个整体,只是与主体有关联,或影响到主体的某些方面。
- 对于主体的影响而言,只能有这三个因素,不会有第四个或更多。
- 三角图还暗含着三角关系最稳固的意思。

2. 三角图使用举例

实例1: 地块选择三要素图

将地块选择的三个核心要素: 区域进入性、地块本体条件和地块经济评价以三角图表达,但这三个要素只是评价地块选择

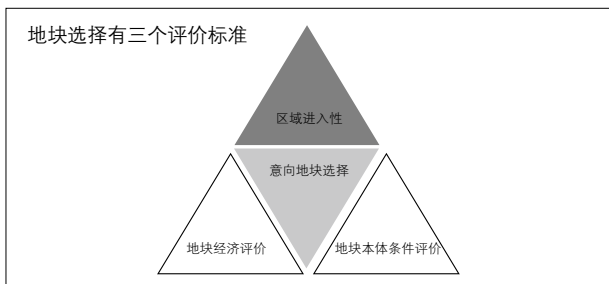


图3-7

注: 此图主要用于取地可行性研究、项目进入性研究中判断某地块是否值得被选择。

的指标，其加合在一起，并不能组成一个整体。

实例2: 市场潜力三因素图

在分析住宅市场的未来潜力时，将主要通过房地产行业潜力、供应潜力和需求潜力三个主要影响因素来表达。对未来市场潜力而言，需重点研究这三个因素，而不再包括其他因素，即使有也是非主要因素或已包括在这三个方面之中。

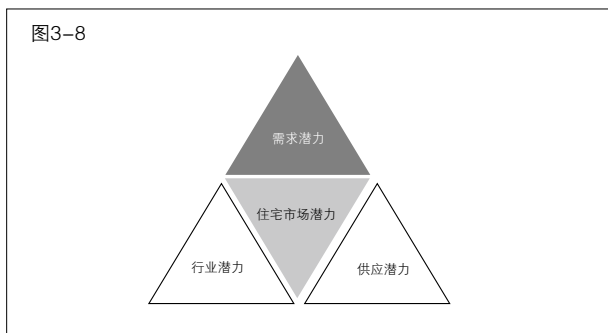


图3-8

注：此图主要用于大规模项目或几年后开发项目来研判市场未来容量和潜力，以确定项目开发节奏和开发时机。

实例3: 园区价值三要素图

对于一个产业园区来讲，要靠园区的产业状况、区域整体环境和商业氛围三个主要因素的共同营造，才能最终使园区土地价值得到提升。如果有其中一个因素缺失或较弱，就会影响到区域的整体价值，此三角图有稳固的铁三角的意思。

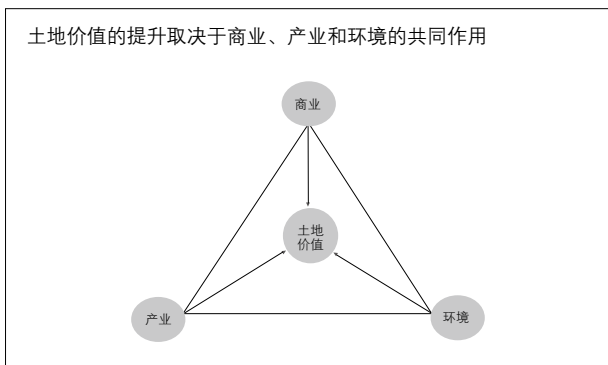


图3-9

注：此图来源于大连软件园区域项目研究。

实例4: 区域发展意义图

区域的合谐发展对政府、市民和企业这三方来讲都具有较大的意义,是一个共赢的状态,图3-10只是表明了这种关系。显然,政府+企业+市民不能组成区域这个整体。

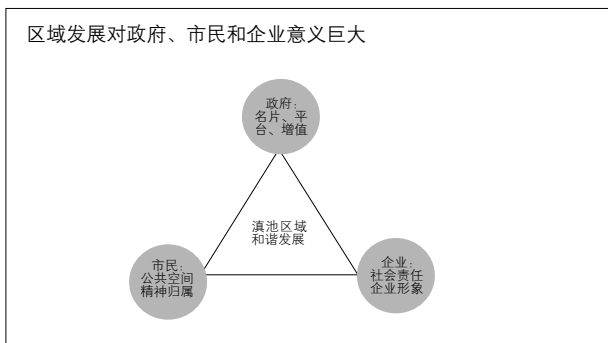


图3-10

注：此图来源于昆明滇池某区域项目的研究。

(二) 等位图

等位图主要用来表达与某主体有关联的四个或以上独立元素之间的并列关系,构图形式呈多样化特点。

1. 等位图使用特点

- 等位图所表达的是与某一主体有密切关联的事物间的并列关系。
- 等位图中的不同因素之间是独立的,各因素也不会组成一个整体,只是与主体有关联,或影响到主体的某些方面。
 - 等位图的结构不像三角图那样紧密和稳固,等位关系中的元素可以变化或替换,甚至增加,因此选择图形尽量少用那些暗含整体与成分关系的图形。
 - 等位图中的主要因素一般不会超过六个,超过六个的因素表达,一方面说明总结的概括性弱,另一方面也有可能是把非主要关联因素列入其中。
 - 等位图因主要因素数量的不同,图形具有多样化的特点。

2. 包含四个因素的等位图使用举例

实例1: 会展综合体功能构成

会展综合体投入使用后的功能主要包括会议展览、商务休闲、休闲娱乐和购物休闲四个方面。但四个方面并未包含会展综合体的全部功能。

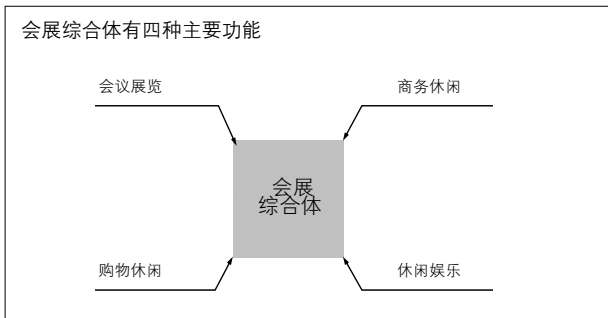


图3-11

注：此图来源于烟台、北京等几个与会展相关的项目研究中，通过大量案例总结出会展综合体的主要功能，可以直接使用。

实例2: 区域价值分析的四种方法

区域价值分析常用的四种分析方法，而这图中也并未列出区域价值分析的全部方法，故不能用表示整体与部分关系的图来表示。

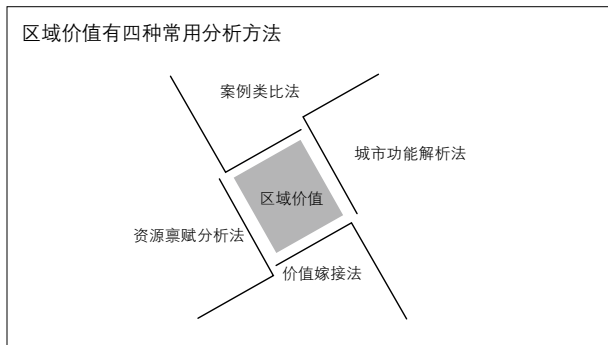


图3-12

注：此图是由世联在项目操作中对区域价值分析的实际经验总结而得，这四种方法是目前较为实用和常用的方法，也可直接使用。

有人常用这几个图形表示包含四个因素的等位图，但它们更倾向于表达一个整体的四个方面，强调整体与元素之间的关系。且正方形已习惯被用来表达波士顿矩阵，因此建议包含四个因素等位图中最好不用这些图形，以免产生误会，影响内容的表达。

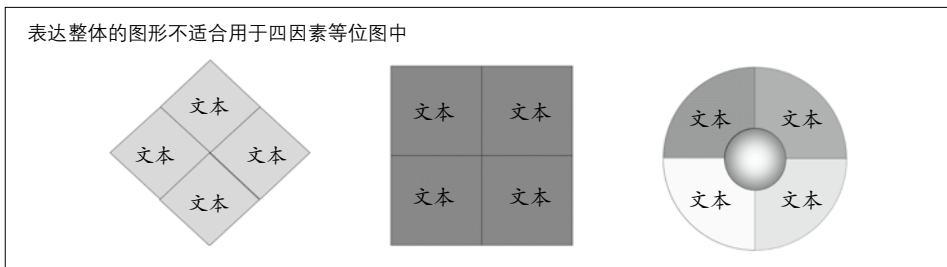


图3-13

3. 包含五个因素的等位图使用举例

实例3: 温泉开发五大模式(世联明星图)

经过大量案例研究之后, 归纳总结出温泉资源开发常见的五种模式, 即广度开发驱动、多重资源驱动、文化产业驱动、特殊产业驱动和深度开发驱动。

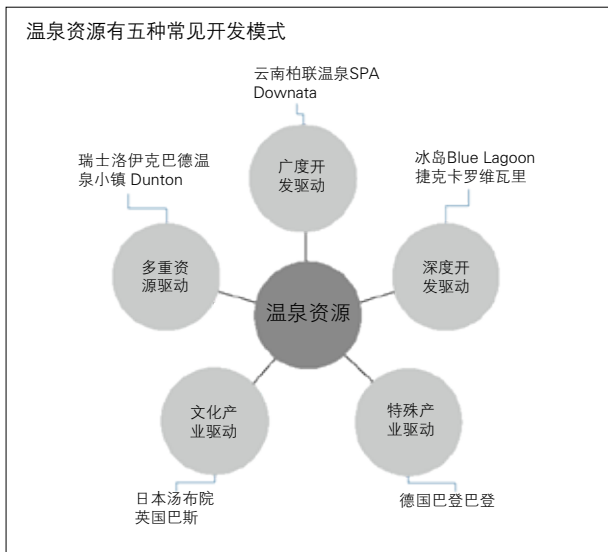


图3-14

注: 此图源于世联操作的昆明曲靖、青岛、海南等几个温泉项目的研究, 也是通过国内外案例研究总结而成, 可直接使用。

实例4: 客户购买动机五因素图(世联明星图)

客户在购买商品时, 主要影响客户决策是如图所示的五个因素: 价值、规范、习惯、身份和情感, 通过对这五个因素的分析, 就能清楚地知道不同客户敏感点和需求点。

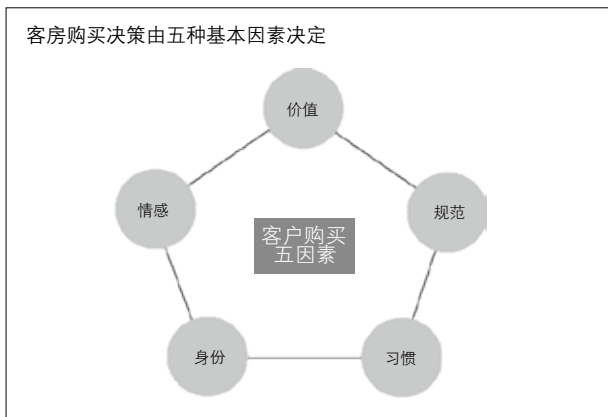


图3-15

注: 此图是根据世联代理项目中积累的大量客户信息总结而成, 对分析客户购买行为有实际指导意义。

实例5：紧缩城市理论(世联明星图)

右图表达紧缩城市的五个主要表现特点，此图不仅描述了紧缩城市的表现特点，还借助象形的房屋，表达出这五个特点支撑起的紧缩城市，非常值得借鉴。

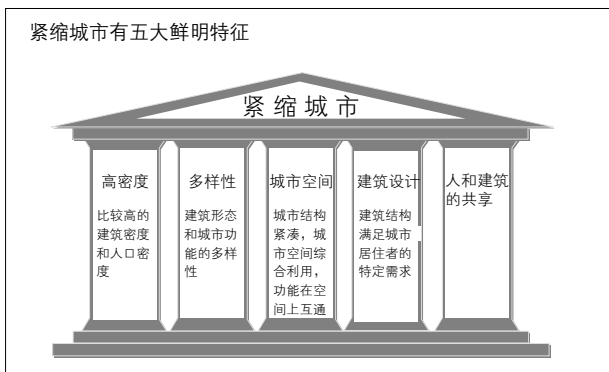


图3-16

注：此图源于2005年深圳岗厦区域某开发商的旧城改造项目，此理论是在对国外紧缩城市案例进行了广泛研究的基础上总结而成的。

实例6：项目经济效益评估图

右图表达进行项目经济效益评估时惯常研究的五个方面，通过这五个方面的分析评估，可以比较充分地认识了解项目的经济效益情况。

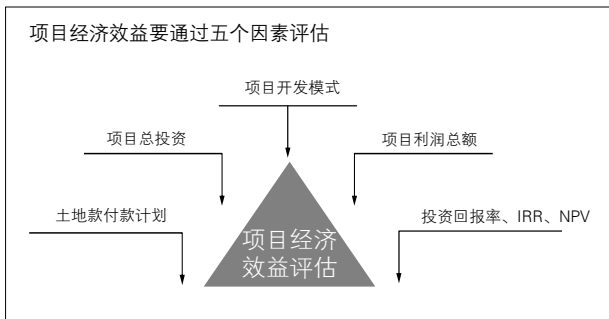


图3-17

注：此图主要用项目经济评价中，是大部分房地产项目必须要做的评价。

4. 包含六个或更多因素的等位图使用举例

实例7：多元文化构成体系

青岛的多元文化的主要是由六种不同文化构成，这六种不同文化展示了青岛社会生活存在的主要文化形态。

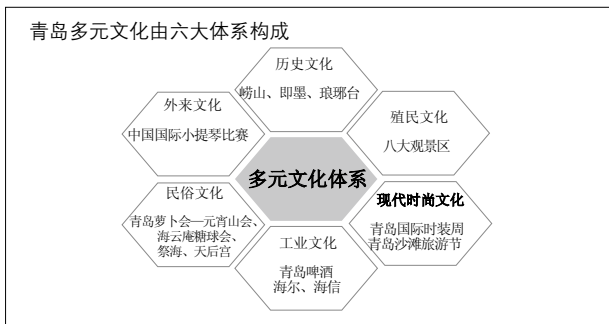


图3-18

注：此图源于青岛某大型区域项目的研究，对青岛城市的研究是为了更好地分析目标客户和项目产品。

实例8：富人需求模型图(世联明星图)

调查发现，大部分富人的需求主要包括图3-19列出的的六个方面，当然，这六个方面的需求并不能囊括富人需求的所有内容。

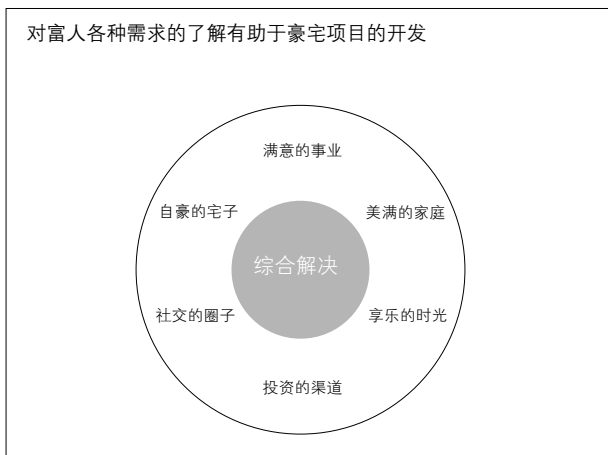


图3-19

注：此图源于世联操作的众多豪宅项目中对客户需求的总结，可以指导豪宅项目的设计和营销。

实例9：房地产开发企业专业化路径

图3-20列出了目前房地产开发企业倾向选择的专业化路径，并给出相关的代表性企业。省略号表示的项目是指房地产开发企业选择较少的专业化路径。从本实例可以再次看出，等位关系的因素是可以增加和删减的，所展示的项目并不表示一个整体。

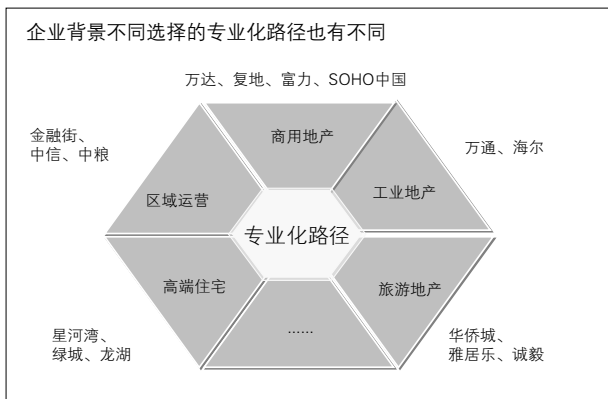


图3-20

注：此图源于世联为内地某开发商进行的企业咨询的研究，总结了目前主要品牌开发商的专业化路径。

实例10: 城市房地产市场分析的六个主要方面

图3-21给出了城市房地产市场分析需要重点研究的六个方面。该图可用于房地产开发项目的市场定位研究,既可作为研究的方向指导,也可作为研究成果的总结。

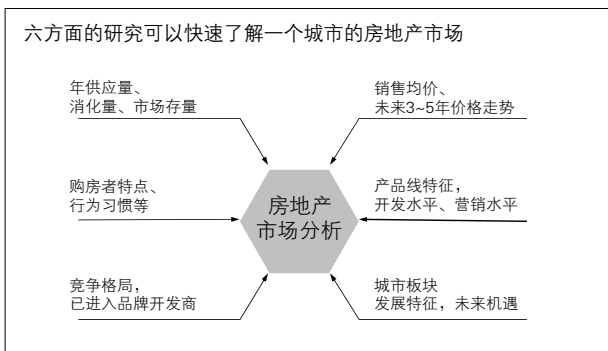


图3-21

注：此图是对一个城市房地产市场所需要分析的基本点，适用于任何房地产市场。

实例11: 项目研究的主要工作

图3-22描述了建设项目地块研究的主要工作,这六项工作的相互配合并综合形成了项目地块研究的成果,但这六项工作并不是项目地块研究的所有工作。

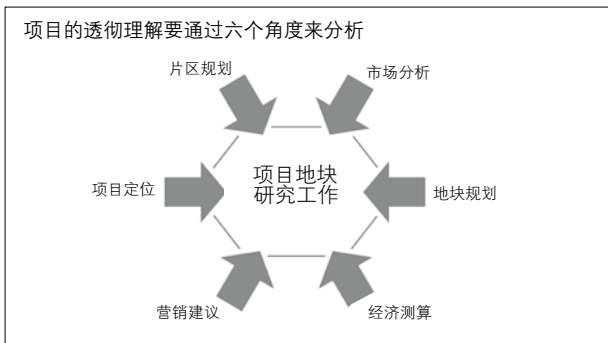


图3-22

注：此图是一般项目研究都会涉及到的主要角度，具有普遍性。

实例12: 度假需求模型(世联明星图)

度假需求模型主要包括八个方面的因素,八个因素的等位图是比较难表达的。通过多年的实践,我们推荐选用八边形引线图和圆形图表达八个因素的等位图。

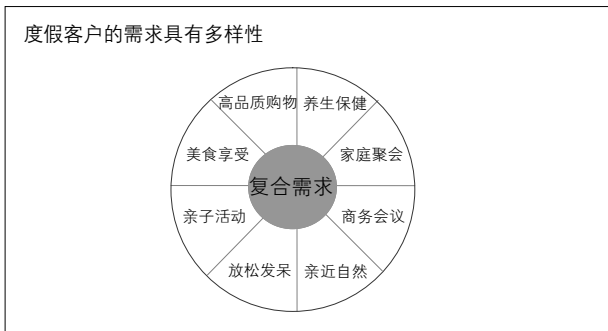


图3-23

注：此图源于世联对三亚、青岛等滨海度假项目的研究中,可以指导物业的产品设计。

(三) 八卦图

八卦图是表达一个整体的两个互相关联、地位相等的组成部分。

1. 八卦图使用特点

此类概念图一般只有两个因素，两因素间不是简单的加合或割裂，而是相互渗透、相互融合、相互影响的。这也是八卦图与普通圆形图简单分为两部分的主要区别。

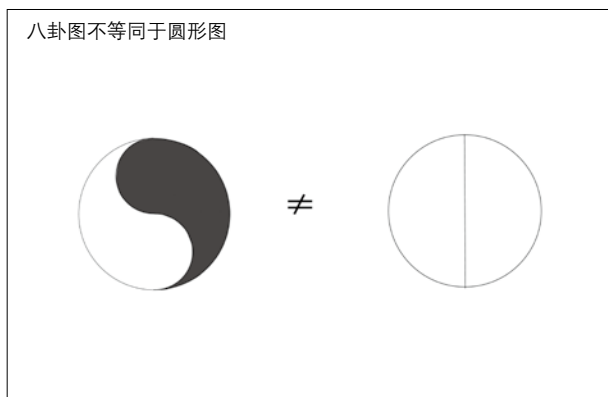


图3-24

2. 八卦图使用举例

实例1：园区开发两大目标

图3-25为某企业对拟建的产业园区开发目标的规划，这两个目标的实现是相互影响、相互作用的，房地产开发为中医药生产交易提供场所及硬件设施，中医药生产交易规模的扩大则可以促进房地产的发展。

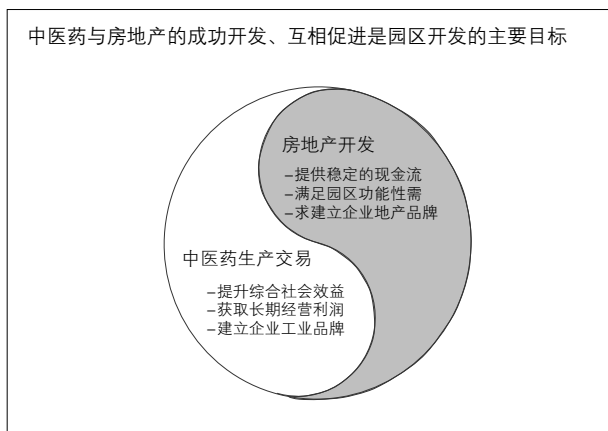


图3-25

注：此图源于某公司陕西汉中产业园的研究，探讨中医药产业的发展与房地产开发的结合方式。

实例2：滨海物业的影响因素

图3-26为某滨海物业的自然环境分析,其中气候条件和滨海资源构成了该物业的主要自然条件,这两个因素之间的关系也是相互影响、相互渗透的。

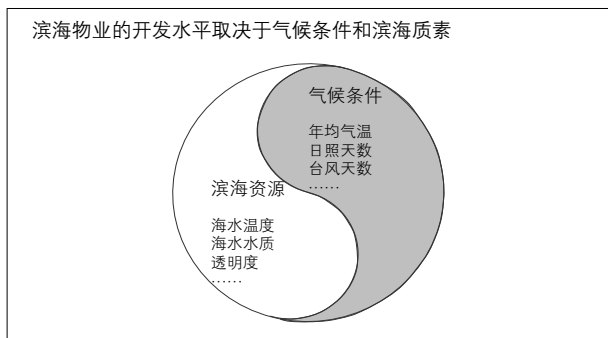


图3-26

注：此图源于海南乐东项目的研究。

(四) 拼图

拼图主要用来表达构成主体的各成分之间的并列关系,既强调组成元素又强调其与主体之间的关系。

1. 拼图使用特点

- 拼图与等位图不同的是强调各元素与主体的关系,即各元素加合在一起构成一个整体。
- 构成拼图的各成分或元素之间仍是并列、独立的关系,同时互相之间也有渗透和关联。
- 拼图最常用的是四拼、六拼和九拼。

2. 拼图使用举例

实例1：旅游项目的客户构成

图3-27表达的是某旅游项目客户主要构成,包括具有明显特征的客户类型以及其他客户,从图中可看出,这六类相加基本就构成了该项目客户的全部。

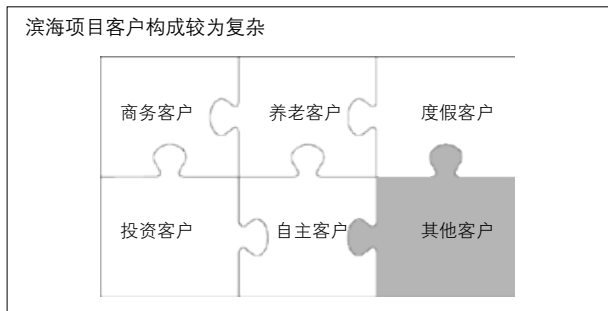


图3-27

注：此图源于海口和三亚的几个滨海项目研究。

实例2：地块用途构成

图3-28表示某产业园的构成情况，共有四种类型，这四种用地类型加在一起构成了总体2 800亩用地的总体。

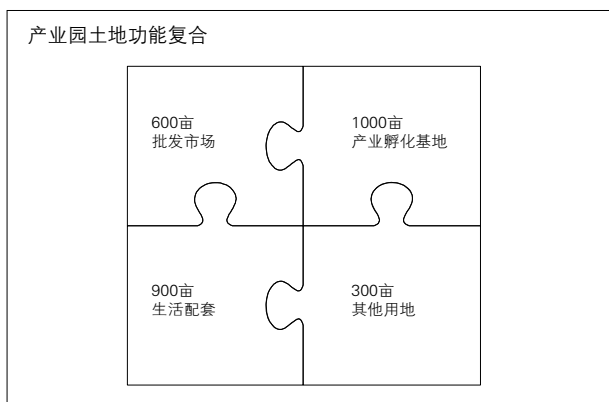


图3-28

注：此图源于某公司陕西汉中产业园的研究，探讨中医药产业的发展与房地产开发的结合方式。

实例3：某地旅游市场竞争格局

该地旅游市场主要分布在7个主要区域，除这7个较大的区域之外还有较小规模的旅游区。

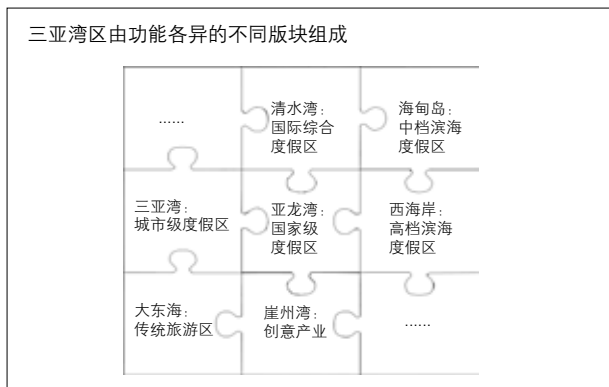


图3-29

注：此图源于世联操作的三亚几个大型区域开发项目，此图是对三亚现有滨海区域的功能分析。

(五) 空间关系图

空间关系图是用来表达几个事物之间在空间上排列或布局关系的一种形象示意图。

1. 空间关系图使用特点

空间关系图表达生动形象，可以直观地看到事物的空间排列或布局。

最常用的空间关系图为：核框关系图、空间功能示意图、体验线路示意图。

2. 空间关系拼图使用举例

实例1: 核框理论图(世联明星图)

图3-30表达的是根据核框理论图做出的某城市中心区的容积率和地价分布图, 此图确定后, 可根据不同项目是处于硬核位置、核缘位置, 还是核框位置来确定相关的容积率和地价。

这种CBD核—框定界理论图对于研究中等规模以上城市中央商务区(CBD)的城市规划和再开发的 空间安排、容积率建议、商务连接、城市交通及区域功能定位等都非常适用。

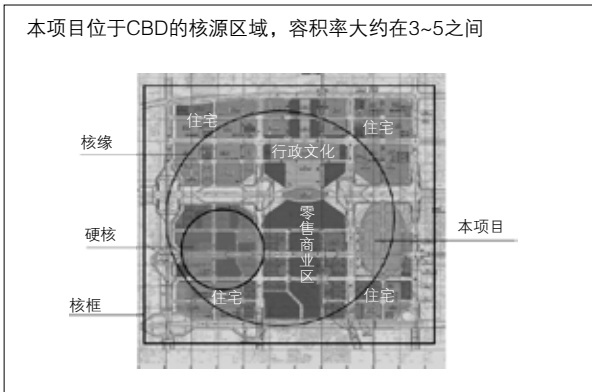


图3-30

注: 此图源于2003年深圳岗厦河源旧村改造项目。

实例2: 概念化的区域功能图(世联明星图)

图3-31表达的是某区域各功能用地的分布情况, 其中居家住宅区位于自然环境资源比较优越的区域, 商业区位于整个区域的中心地带, 办公区等对自然环境资源要求较低的功能区等则位于远离自然环境资源比较优越的区域。

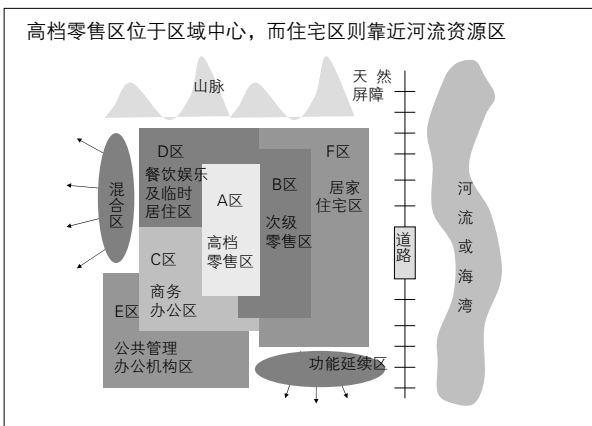


图3-31

注: 此图源于昆明西山新城项目, 该概念化图形是为了更形象和直观地表达区域功能。

实例3：规划空间示意图(世联明星图)

图3-32表达某居住区域的规划情况，别墅位于自然环境、配套设施最齐备的地方，普通住区所处区位条件则略逊于别墅，而酒店和会议建筑则位于靠近区域外缘、交通较为便利的区位。

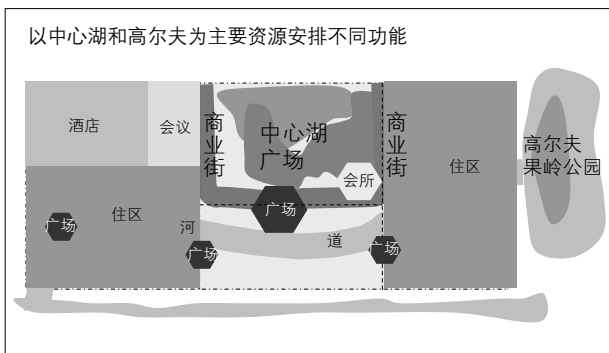


图3-32

注：图3-32和图3-33均源于无锡马山某项目的研究，这两类图均属概念性空间示意图，通过这种图形可使表达的内容更形象，有利于沟通。

实例4：项目体验路线图

图3-33清晰、直观、形象地表达了某项目参观或考察的路线规划。

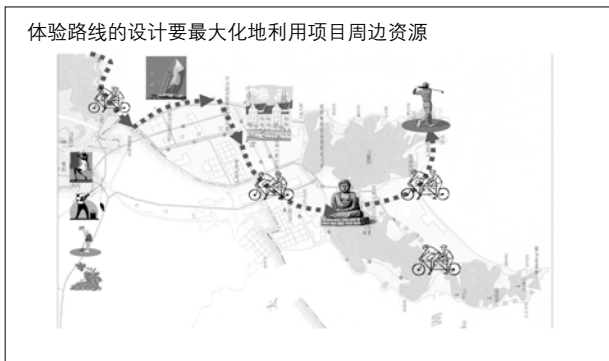


图3-33

二、递进关系

递进关系图是用来表达几个相互关联的事物之间的递进的逻辑关系，主要包括循环图、圈层图、流向图和流程图等。

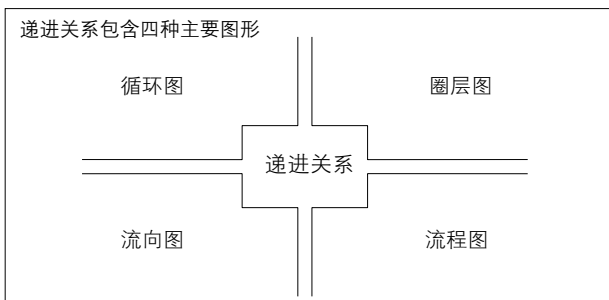


图3-34

(一) 循环图

循环图是用来表达几个事物之间的先后逻辑关系,各事物之间虽然是独立、对等的,但其构成的关系是有先后顺序的,并且循环往复。

1. 循环图使用特点

- 循环图使用中要确定好事物之间的先后关系。
- 循环图中的元素或成分数目可多可少。

循环图的常见图形有以下几种(见图-35):

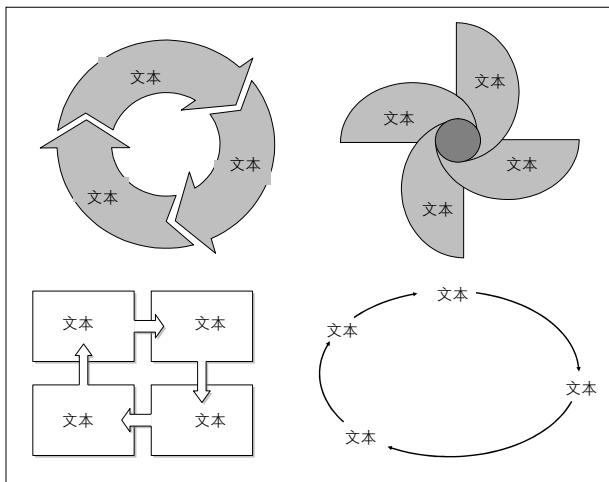


图3-35

2. 循环图使用举例

实例1: 区域产业发展关系图

图3-36表达某市与周边城市、乡镇的产业发展关系图,该市与各方协作发展互相促进,形成了一个城市发展循环图。



图3-36

注:此图源于重庆永川市房地产政策研究的项目。

实例2: 区域发展五要素关系图(世联明星图)

图3-37表达了在区域定位发展过程中,各实施动作是相互促进、协同发展的。

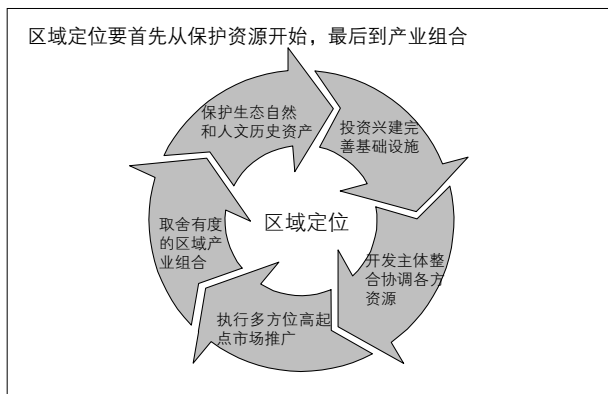


图3-37

注:此图源于昆明某大规模旅游地产项目。

实例3: 项目开发关系图

图3-38表现了一个有启动点的循环图,从项目打造国际品质开始,项目的行动逐步影响整个区域的价值,区域的价值提升又进一步影响到地块的价值,形成了一个良性的循环过程。

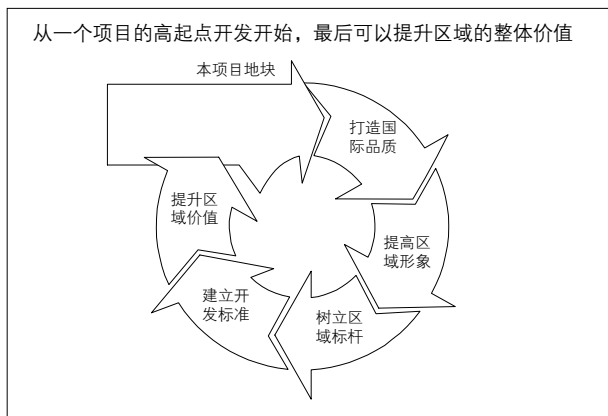


图3-38

注:此图源于海南某区域项目,说明的是该区域中单个地块开发对区域的循环带动作用。

实例4：园区发展关系图

图3-39表达的是某产业园区规模不断扩大、循环推进的过程。

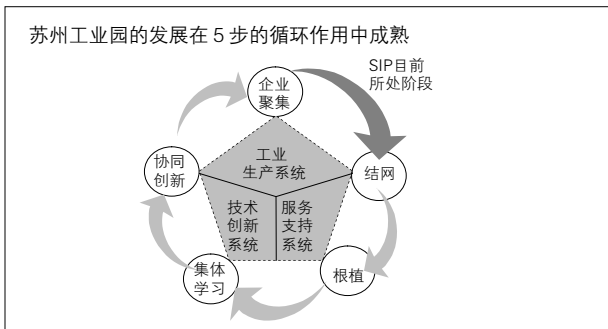


图3-39

注：此图源于苏州工业园中新科技城项目的研究，表明的是园区的循环发展过程。

实例6：三产发展关系图

图3-40表达城镇工业与农业、主城第二、第三产业之间的相互关系，该相互关系不仅包含循环关系，也体现了相互促进关系。

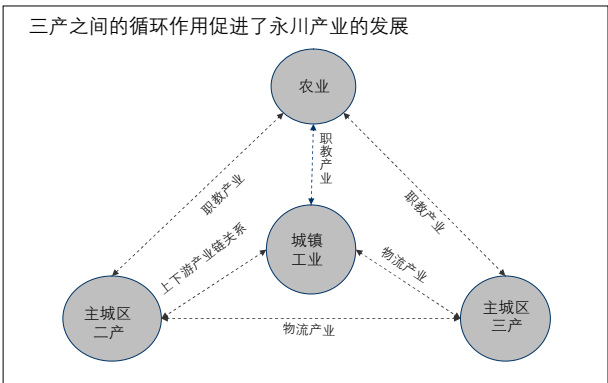


图3-40

注：此图源于重庆永川房地产政策的项目研究。

实例7：中医药产业发展关系图

图3-41表达了中医药产业的各个产业阶段之间的循环及相互作用关系。

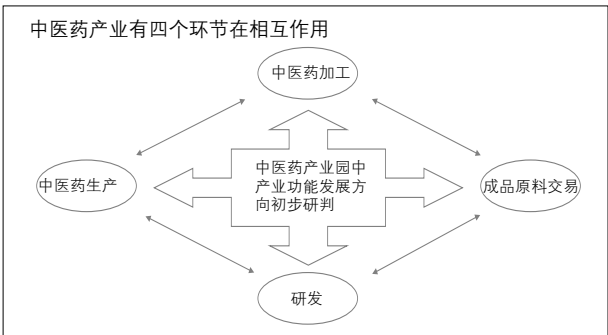


图3-41

注：此图源于陕西汉中某医药产业项目研究。

(二) 圈层图

圈层图一般用来表达几个事物之间的主次、轻重和远近等关系。

1. 圈层图使用特点

- 圈层图中各事物之间是相互独立的，但事物之间存在主次、轻重和远近之分。
- 圈层图暗含从圈层的中心向外逐渐扩散的意义，因此该图表达的各事物也按此意思来排布主次、轻重和远近关系。
- 圈层图基本形式只有一种，圆形和椭圆只是表达形式有变化，表达的实质内容是相同的。

2. 圈层图使用举例

实例1: 客户定位图(世联明星图)

图3-42表达的是某项目的客户定位圈层图，从里到外依次是核心客户、重要客户和边缘客户，这种从里到外的构图方式表示客户的重要性从里到外依次减弱，客户的集中度由里到外也在减弱。

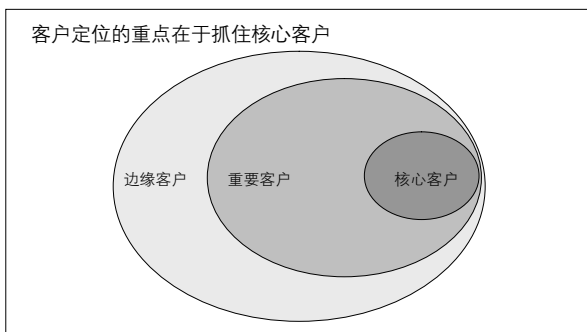


图3-42

注：此图用于世联大部分的房地产项目研究，主要用来进行客户定位分析。

实例2: 产品市场发展层次图

图3-43表达的是产品的市场竞争力定位层次：产品在投向市场初期为以品质取胜，产品品质得到消费者认可后将竞争重点逐渐转向服务、体验、区域价值、品牌等。

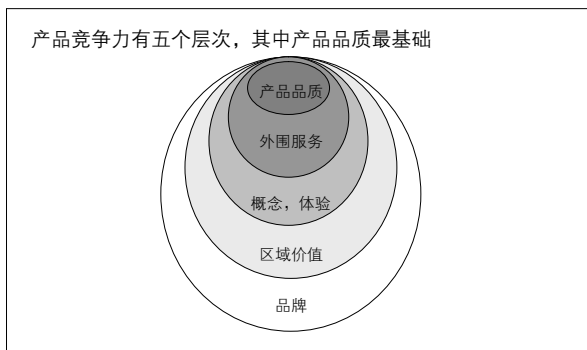


图3-43

注：此图同样用于世联大部分的房地产项目研究，主要用来分析房地产市场发展阶段或产品竞争层次。

实例3: 城市功能圈层图(世联明星图)

图3-44表达的是城市区域功能分布, 其中上海为圈层核心, 是区域对外的窗口, 第一圈层为次级辐射中心, 第二圈层为专业产业基地和专业市场, 第三圈层为原材料基地。

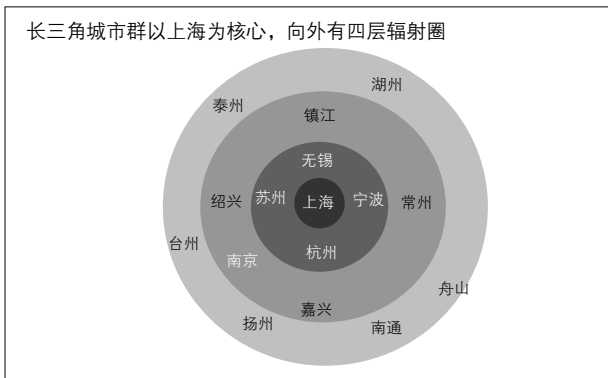


图3-44

注: 此图被用于世联房地产咨询的多个项目, 主要是用来研究不同城市群之间的关系和差异。

实例4: 产业园区功能区域分布图

图3-45表达的是一般产业园区中各功能板块分布关系: 商业办公位于城市的核心区域, 居住和休闲娱乐区环绕核心区域分布, 而城市外围则为产业区。

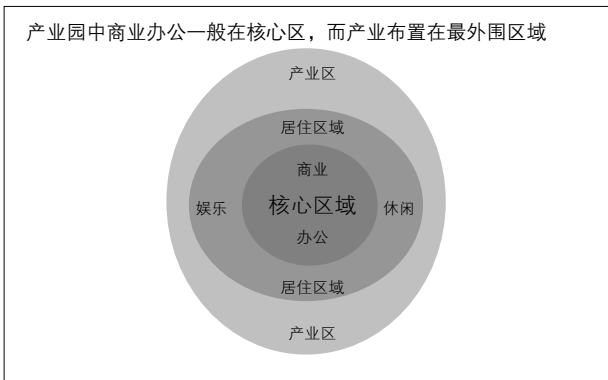


图3-45

注: 此图源于世联工业园项目研究, 是大量案例的总结成果, 具有普遍性。

实例5: 会展业发展圈层图(世联明星图)

图3-46表达的是会展业发展与其他相关产业发展的关系图, 其中支持产业与会展业的关系密切, 因此分布在离核心功能较近的圈层中。

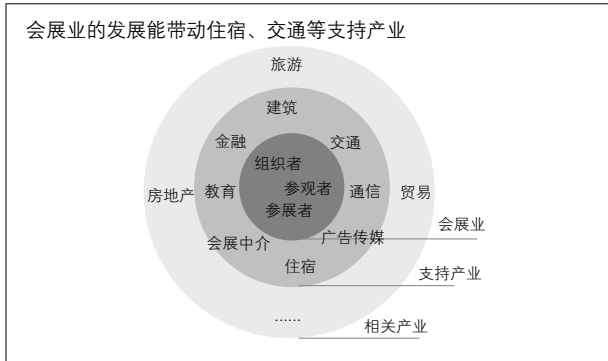


图3-46

实例6: 某产业园区房地产项目客户来源分布图

图3-46表达的是某产业园区内的房地产项目定位时, 预计的置业客户来源分布, 及各来源区域的客户置业需求类型。显然可以看出, 该项目能吸引到的客户距离核心园区越远, 则需求越广泛, 客户的集中度也越弱。

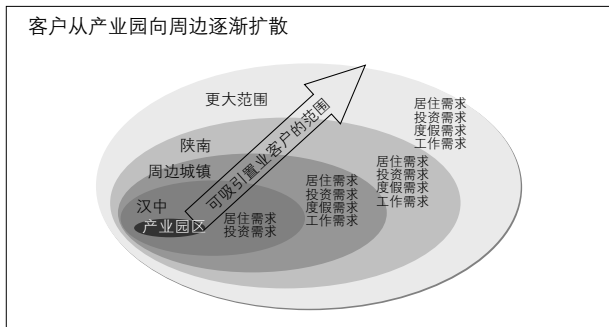


图3-46

注: 此图源于陕西汉中某医药产业园项目研究。

(三) 流程图

组织流程图是由一些图框和流程线组成的, 表达各事物之间的动作、步骤或影响的过程。这种过程多为完成一项任务必需的管理过程或组织过程, 也包括产业链图(产业链是产业经济学中的一个概念, 是各个产业部门之间基于一定的技术经济关联, 并依据特定的逻辑关系和时空布局关系客观形成的链条式关联关系形态)。

1. 组织流程图使用特点

组织流程图多用“图框+流程线”来表示, 其表示的是一个系统各部分和各环节之间的关系, 它能够清晰地表达比较复杂的系统各部分之间的关系, 在画流程图时应注意各动作主体或客体的先后顺序、逻辑关系, 并保证流程图的完整及简单明快。

2. 组织流程图使用举例

实例1: 联合开发组织图(世联明星图)

图3-47是政府、地铁公司、开发商三方联合开发的流程图, 图中清晰地展示了各方在整个开发过程中的地位、主要职责及相关回报, 同时也展示了其联合开发的社会效益。

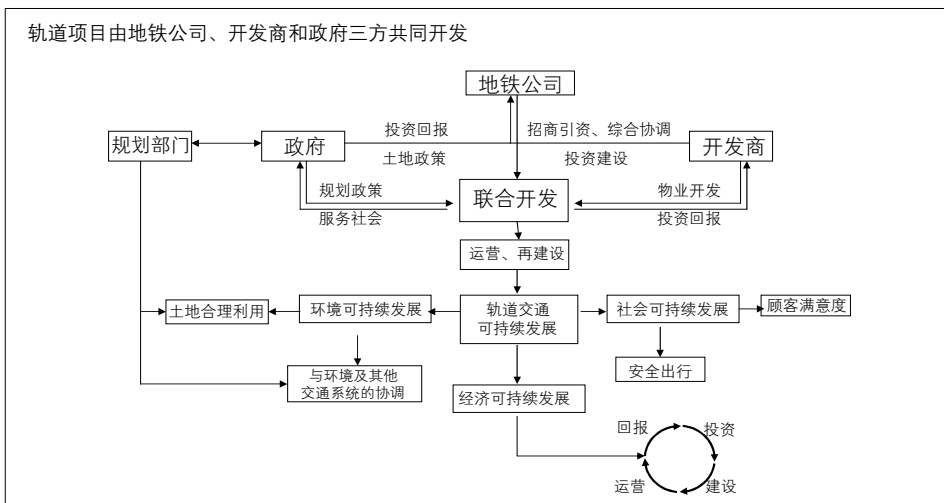


图3-47

注：此图源于世联几个轨道交通项目的研究，图中表达的是轨道联合开发过程中的组织关系。

实例2: 项目开发组织图

图3-48是某项目的开发组织结构图，该流程图清晰地展示了项目开发的主体、开发方式、最终产品的流向等。

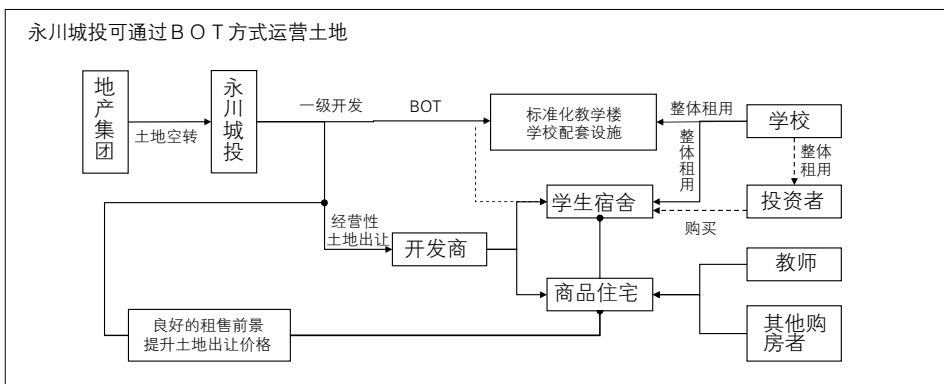


图3-48

注：此图仍来源于重庆永川市房地产专项研究，表达的是房地产开发涉及的相关利益体的关系图。

实例3：农产品加工产业链

图3-49表达的是农产品加工销售产业链，包括基础体系和提升体系，各产业过程是依次进行的，并形成一个大循环回路。

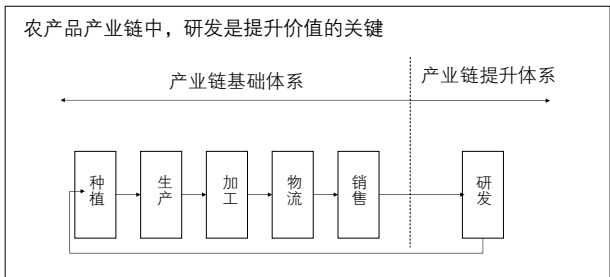


图3-49

实例4：某生产基地产业链图

图3-50表达的是某生产基地与行业及农户之间形成的产业链。

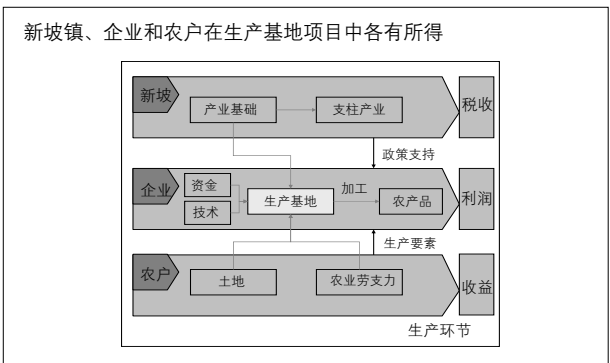


图3-50

注：以上两图均来源于海口新坡镇镇区发展研究项目，两图均研究的是新坡镇的产业情况。

(四) 流向图

流向图是表达与事物进程或流向相关的概念图，主要包括水平流动和垂直流动。

1. 流向图使用特点

- 流向图在房地产咨询领域表达的关系大多与事物发展进程、发展阶段相关，或与事物的时间先后次序相关。
- 流向图主要包括垂直流动和水平流动两种，区别在于垂直流动主要用于表达进阶的意思，更进一步，后一步比前一步水平更高或更上一个台阶。

流向图可使用的图形有数十种，但最常用、表达最简洁清楚的是这几种（见图3-51）。

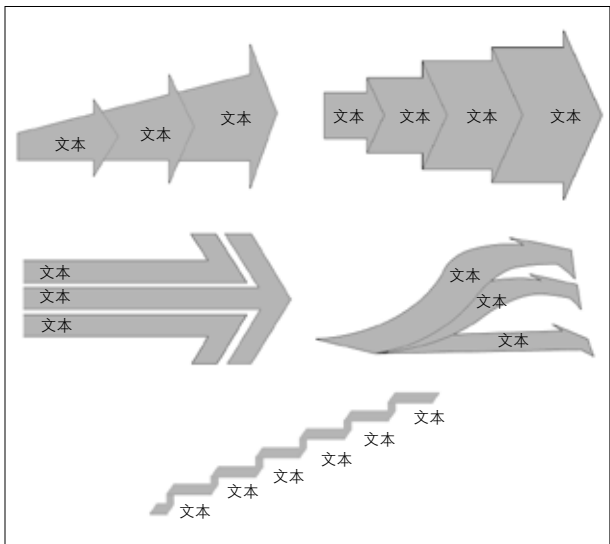


图3-51

2. 流向图使用举例

实例1: 房地产企业成长阶段

图3-52表达的是一般房地产开发公司的成长阶段，从项目公司到标杆企业，要历经4个阶段。

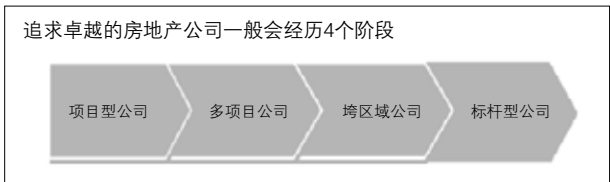


图3-52

注：此图源于世联地产某个企业发展战略的研究专题。

实例2: 顾问服务4阶段

图3-53表达的是世联顾问服务的4个阶段，依次是按时间和项目进展进行的。

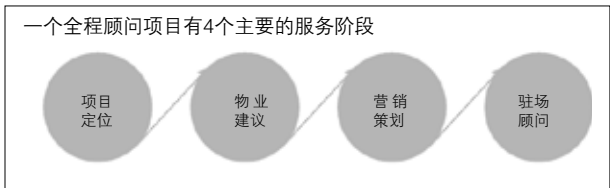


图3-53

注：此图是世联地产顾问部关于项目的服务过程，具有普遍性。

实例3: 某会议逐年开展情况

图3-54表达的各届会议的人数及地点状况,从图中可看出,人数逐年增加,会议规模在扩大。

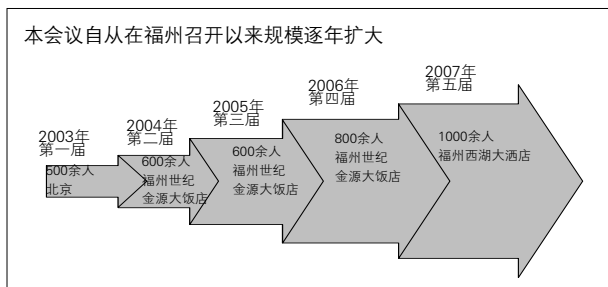


图3-54

注：此图源于福州某会展中心项目的研究，该研究是为了说明会议的变化对会展中心的需求。

实例4: 某城市中药产业发展进程

图3-55表达的是某城市中药产业发展过程中的几个阶段,此阶段用垂直流动图表达是因为后面的阶段比前面的更高级或更进一步。

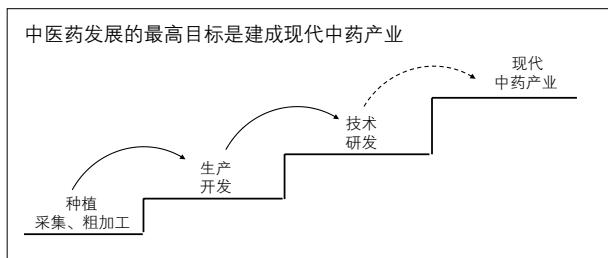


图3-55

注：此图源于陕西汉中某中医药产业园项目的研究。

实例5: 居民生活水平与恩格尔系数

根据联合国粮农组织提出的标准,居民生活水平与恩格尔系数的关系如图3-56所示。

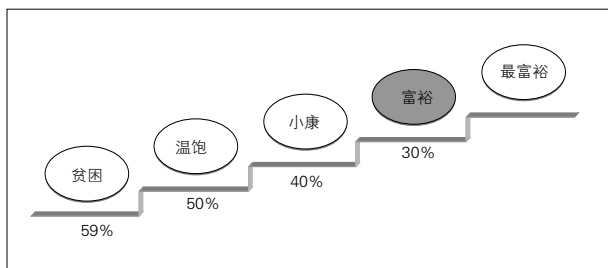


图3-56

实例6: 某企业降价路线图

图3-57表达的是2007年房地产政策调整后, 某企业针对不同项目的降价事件, 用垂直流动图, 形象地表达了价格的下降过程。

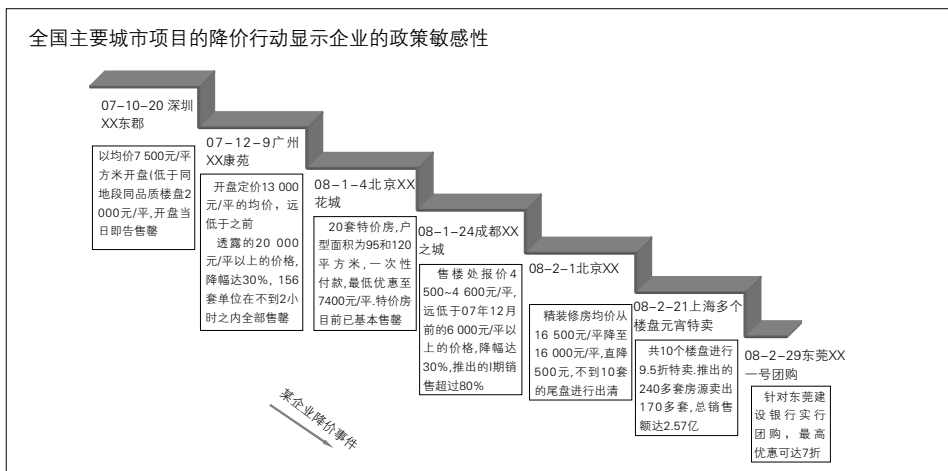


图3-57

注: 此图产生于2008年初, 世联地产针对房地产市场的调控, 以某标杆企业为例, 整理了该公司在新政下采取的一系列措施, 当时对其他企业有借鉴作用。

三、交叉关系

交叉关系是表示2~3个相对独立的、有共同元素的事物之间的关系, 交叉关系一般都选用交叉关系图表示。

1. 交叉关系图使用特点

- 交叉关系表达的重点是各事物之间交集部分的内容。
- 交叉关系一般情况下有两种情况: 两个事物两两相交、三个事物既两两相交又有共同交集。

2. 交叉关系图使用举例

实例1: 功能需求交集图

图3-58是某产业园区中三大类不同功能的需求交集图,工业、住宅和商贸共同的需求是生产、交易、居住和休闲,通过此交集图的处理三者之间的关系就很清楚。

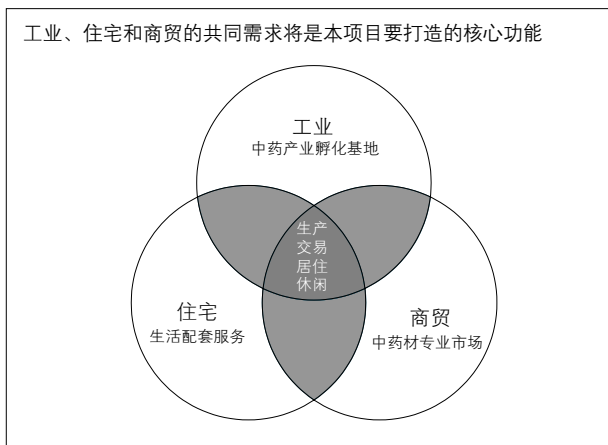


图3-58

注:此图源于陕西汉中某中医药产业园项目的研究。

实例2: 项目与区域交集图

由图3-59可以看出,某区域中项目价格实现和区域价值实现所需关键要素交集后的结果是:它们都要通过商业配套、区域形象、环境景观和价格标杆的共同打造来实现。

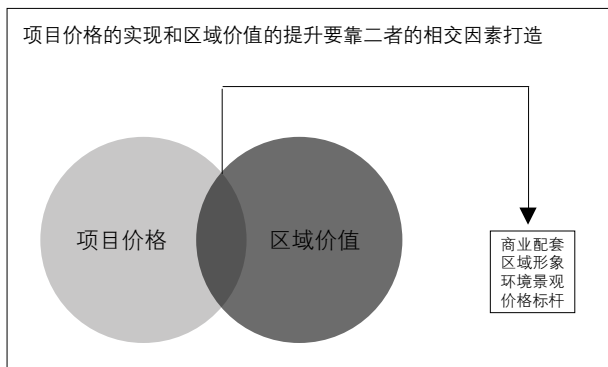


图3-59

注:此图源于大连软件园区域和房地产开发项目研究,此图表明了项目开发 and 区域增值如何互相影响。

2、对比关系图使用举例

实例1: 客户对各购房因素的关注度

图3-61表现了被调查客户对购房因素的关注度,从中可以看出,客户对价格因素最敏感,而投资需求相对不太强。

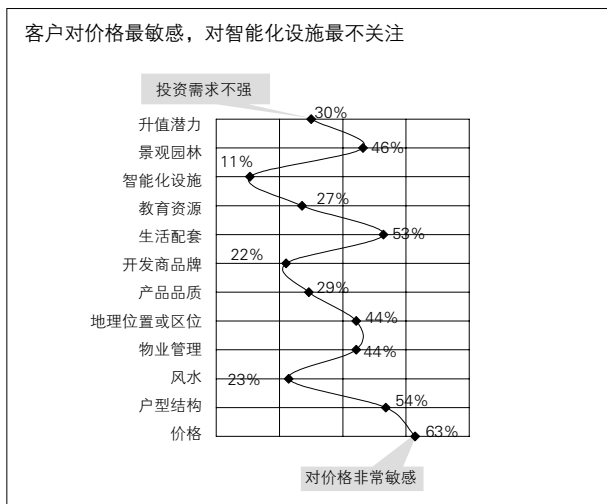


图3-61

注: 此图是世联常用于房地产项目研究的工具, 主要用来表达客户购买的关注因素。

实例2: 项目的产品价值对比图

图3-62表现了本项目与A、B项目的产品价值,从中可以看出本项目在规模方面的竞争优势是非常明显的。

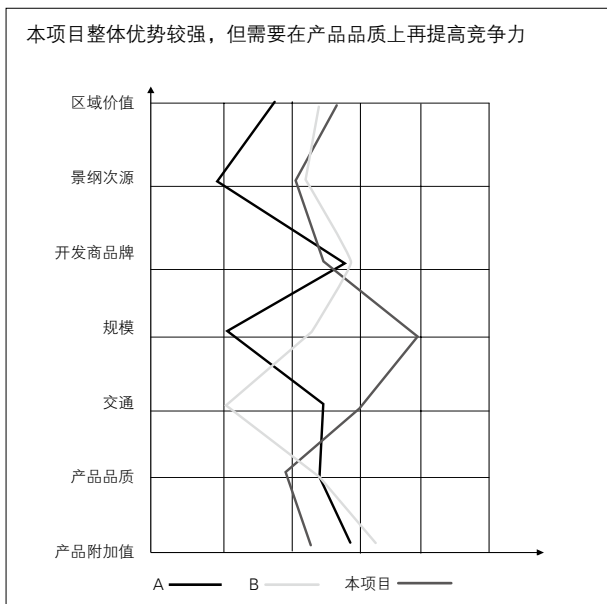


图3-62

注: 此图是世联常用于房地产项目研究的工具, 主要用来表达客户项目竞争力对比分析。

第三节 选择关系概念图

选择关系概念图：对原有的信息、数据等进行整理、加工和分析，并推理出有效结论，作为决策的依据，这个分析过程多用选择关系概念图。

其使用特点为：

- 选择关系概念图不仅是信息的表达，更是信息分析和决策的有效工具。
- 选择关系图中图的形式相对简单，但图形的含义比较复杂，因此坐标轴含义的设置非常重要。

选择关系概念图主要包括二维坐标图、矩阵决策图、三维战略图和雷达图等，其中二维和雷达图以反映事实为主，而三维战略图和矩阵决策图的选择意图或倾向性则较明显。

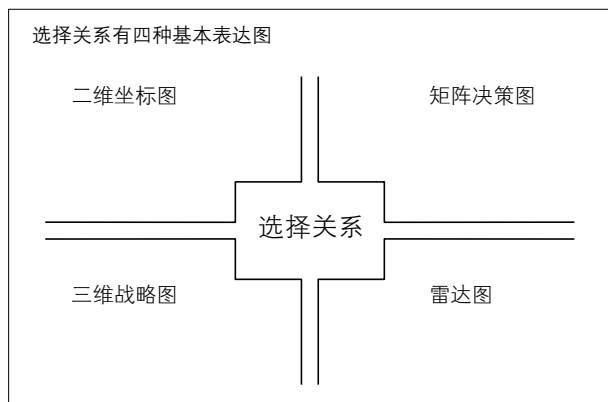


图3-63

一、二维坐标图

二维坐标图是利用二维直角坐标系来反映相关信息的概念图，通过坐标图可反映事实或发现机会。

1. 二维坐标图使用特点

- 二维坐标图的基本图形是二维直角坐标系。
- 使用时必须明确X、Y坐标轴所反映的内容和坐标刻度的设定。
- 二维坐标最常用于房地产市场情况的反映和机会的探索，通过坐标值所反映的情况来决定自己项目应该做何决策。

- 一般常用的坐标轴内容包括销售速度与单价、销售速度与面积、销售速度与总价、房型与面积、单价或面积与供应套数、物业形态与销售速度、项目总价与面积、面积与首付、项目与面积等，只要之间有相互关系的两个与市场相关的指标或因素都可以用二维坐标图来表示。

- 二维坐标在房地产咨询中最常用的是户型定位图、价格速度图、气泡图、区域发展图等。

2. 二维坐标图使用举例

实例1: 面积总价图

图3-63表达的是不同项目面积和总价的关系，有三层意思：

A.不同物业类型公寓、洋房和独栋的个数分布情况；

B.不同类型产品的面积区间，可看出大部分项目的面积箱体，且个别项目面积在箱体之外；

C.不同类型产品的总价区间。

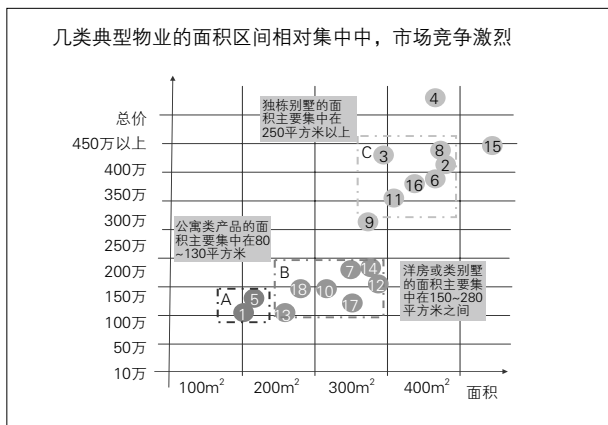


图3-63

注：此图源于青岛某滨海别墅项目的竞争分析。

图3-63只是市场事实的反映,但同时也可看出市场空缺或竞争的激烈程度,若要为某项目确定面积或总价,则可参考此图。

实例2: 价格速度图
(世联明星图)

图3-64是在某时点,根据某市场上在售项目销售速度和价格做出的图形,从图中可看单价和速度基本呈正相关关系,根据此图如果知道某项目的售价就可以大致估计其销售速度。

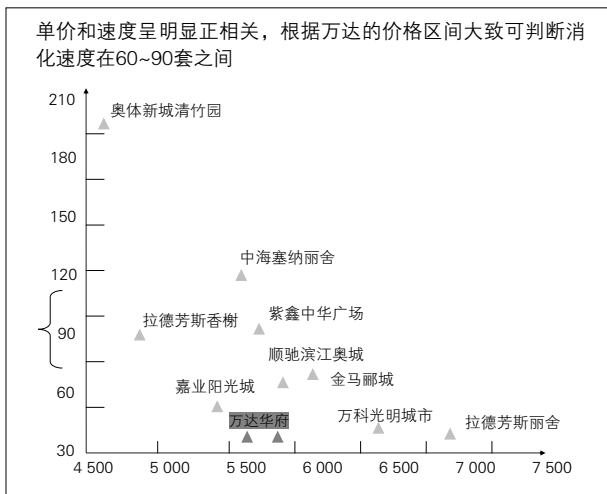


图3-64

注: 此图源于南京万达华府营销诊断项目, 分析的是奥体新城板块各项目价格速度。

实例3: 户型竞争图
(世联明星图)

图3-65是将竞争项目的二房面积通过二维坐标表示出来, 同时再根据客户对二房的认同范围做出二房箱体, 从右图可清楚看出竞争项目的二房面积是否有竞争优势, 从而选择确定本项目的二房面积。此图既可用于不同房型的面积分析, 也可用于不同总价、不同单价的竞争比较。

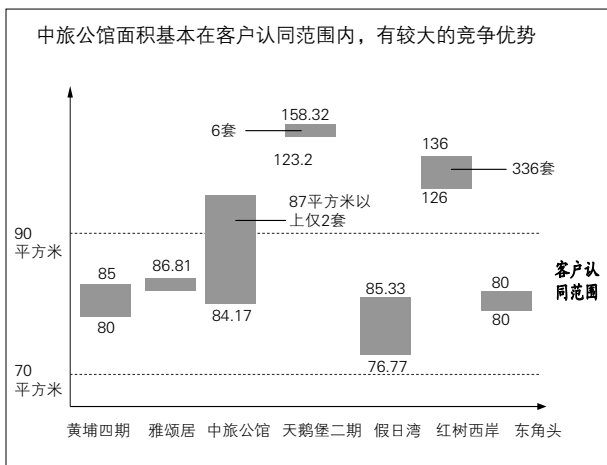


图3-65

注: 此图源于2004年深圳中旅国际公馆项目竞争分析, 深圳客户对高端项目2房面积认同区间是70~90平方米。

实例4: 速度总价图 (世联明星图)

图3-66是速度总价图,从中可以清楚地看出总价对销售速度的影响,大部分总价在200万以内的项目销售速度都较快,基本在月均15套以上。可以得到的启示是,如果某项目对销售速度有要求,则在确定项目总价时就要有所考虑。

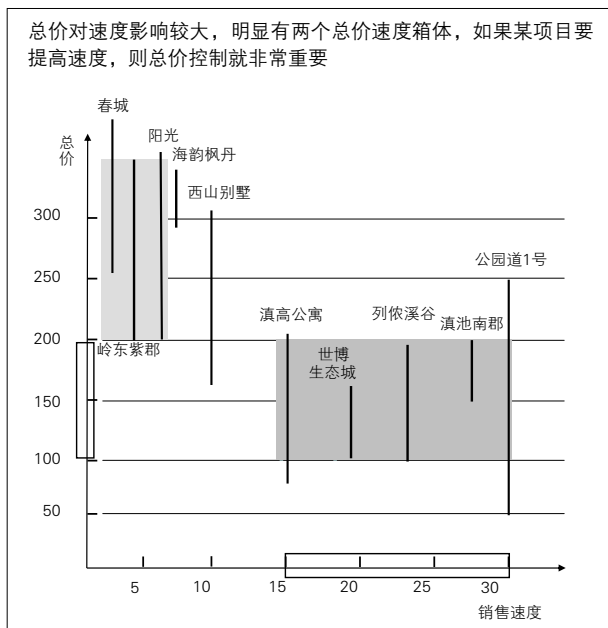


图3-66

注:此图源于昆明某别墅项目,分析的是滇池板块项目速度和总价关系。

实例5: 面积首付图

图3-67是根据某区域大部分项目的户型面积和首付的情况绘制而成的信息累积图,从中可以清楚地看出该时点物业面积与首付金额的关系:大致为线性关系。故如果知道某物业的面积或户型,大致就可以估计出其首付金额,反之亦然。

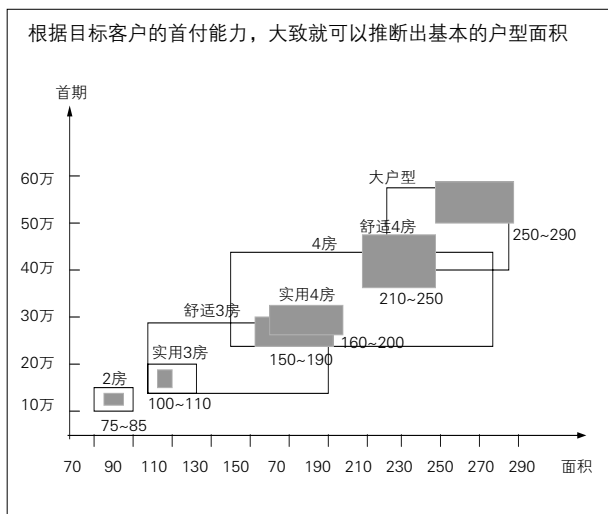


图3-67

注:图3-67和图3-68常用在项目的户型定位阶段,如果能知道此图面积首付关系可以用在定位阶段,如果能知道目标客户的首付能力,大致就可以推断出基本的户型面积。

实例6: 面积首付图

与实例5面积首付图不同的是, 图3-68可以作为实例5分析的延伸, 先根据实例5确定某个面积区间客户可接受的首付范围, 然后与本项目产品的首付金额进行对比, 可以由此分析项目产品的客户接受度。

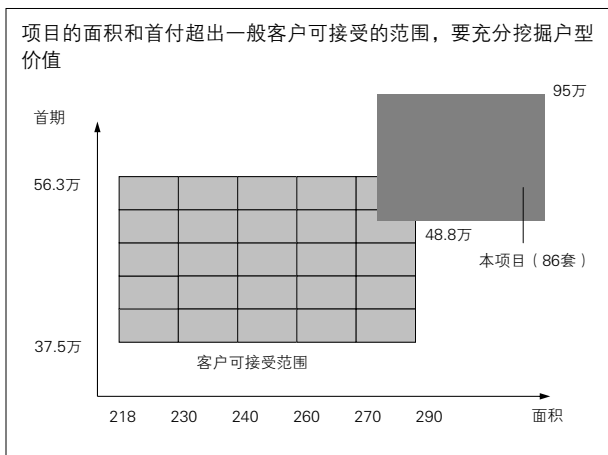


图3-68

实例7: 销售速度、销售套数与均价气泡图

图3-69是借助数据图达概念图的概念, 此图中不仅有速度与价格的关系, 更加入了总销售套数, 使得图形更直观, 效果更明显, 从此图可明显看出威尼斯城的销售状况最好。

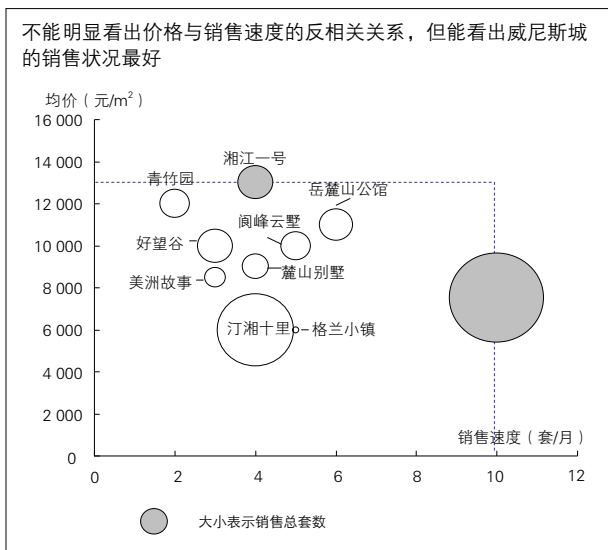


图3-69

注: 此图来源于长沙宁乡社会主义新农村项目。

实例8: 领先客户关系图

图3-70表示时间与产品需求者数量, 旅游度假区游客的变化情况, 早期作为领先客户的商务游客, 他们前瞻性的需求超前于当前市场, 并具有引导示范作用, 中后期高端游客和大众游客才逐渐进入市场, 从图中可清楚看到不同时间客户的不同和客户量的不同。

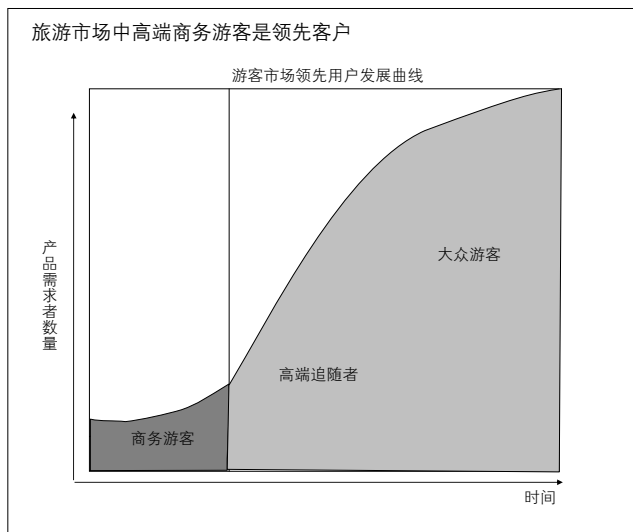


图3-70

注：此图源于三亚某旅游项目对客户分析。

二、矩阵图

矩阵图是利用矩阵来反映竞争关系、竞争地位的概念图, 通过矩阵图可以分析竞争优势及竞争地位, 并发现竞争机会及发展方向。

矩阵图起源于波士顿、麦肯锡等国际咨询公司创造的战略或竞争模型, 世联房地产根据多年实践对其进行了一些延展。

矩阵图主要分为两种:

- 直接引用国际咨询公司的矩阵模型: BCG波士顿矩阵、GE通用矩阵、GSM大战略矩阵、竞争策略模型、竞争景框模型等。

- 延伸国际咨询公司的矩阵模型: 引用原模型的形态, 但矩阵内容根据实际需要进行调整, 比如旅游区度假模型、客户层次选择等。

1. 矩阵图使用特点

- 矩阵图的使用是为了分析项目及企业的战略选择或竞争策略。
- 矩阵图使用的难点是原有模型使用的前提与房地产咨询面临的情况不同，因此并不是完全适合。
- 矩阵图延展使用的关键是矩阵衡量元素的确认和矩阵中不同区域的定义，本条会在实例中逐一阐述。

2. 矩阵图使用举例

实例1: BCG波士顿矩阵(世联明星图)

图3-71是直接借用波士顿矩阵,同时将衡量因素“市场增长率”改为“价值贡献度”,以这两个因素作为评价标准进行综合评价。利用BCG矩阵可清晰地对各房地产企业的不同项目,不同项目内部的不同产品进行布局,并制定相关的运营策略。

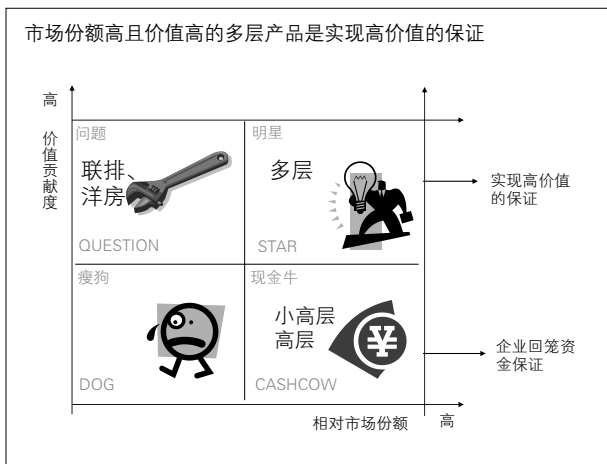


图3-71

注：此图是世联在项目定位阶段的常用图形，有普遍适用性。图中的市场份额和价值贡献度均为项目内部比较，与外部市场无关。原BCG矩阵中的“问题产品”的名称在使用中不用太追究，只是借用市场份额低和价值贡献度高两个衡量因素。

实例2: GE通用矩阵之产业园功能选择图(世联明星图)

图3-72直接引用GE矩阵, 同时将衡量因素“核心竞争力”改为“与园区主导产业关联度”, 通过此矩阵可以看出不同功能模块所处的区域, 最后选择可行性和关联度最高的几个功能, 以指导后续实施。

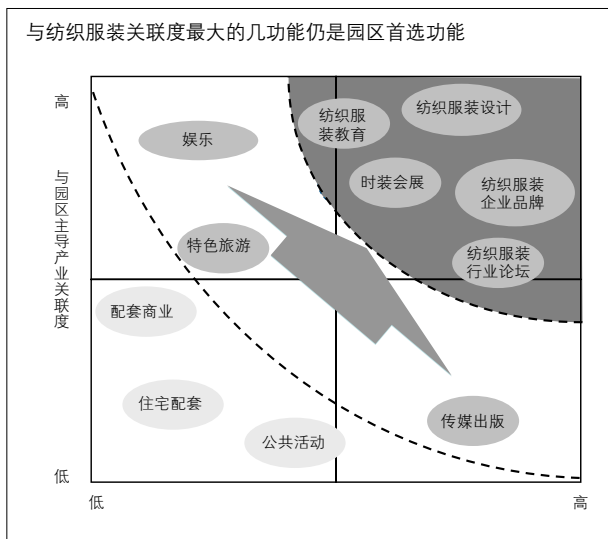


图3-72

注: 此图源于广州TIT纺织服装创意城项目。

实例3: 竞争策略模型

此模型直接借用竞争策略模型, 一般用于项目或企业的竞争占位分析。不同的占位由所处行业地位和市场规模决定。根据此矩阵确定占位后再指导具体的策略, 比如领导者的行为特点是“垄断价格、产品有不可重复性、过河拆桥”。

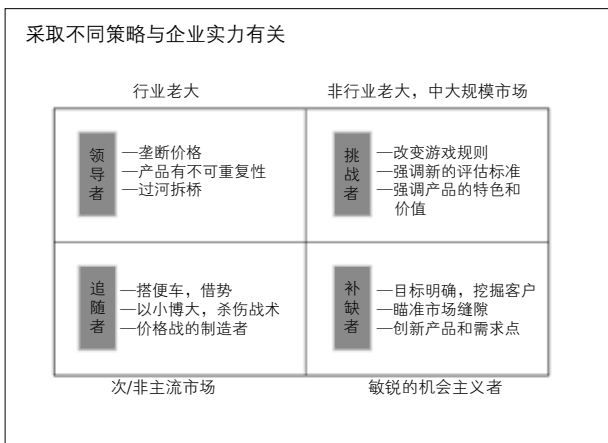


图3-73

注: 此图经常用在项目的竞争策略分析。

实例4：大战略模型之客户置业因素图(世联明星图)

此模型是大战略模型的延展用法，借用的是该模型的形式，但衡量因素则完全是根据实际需要确定。本模型表达的是某企业某条产品线客户置业需求的反映，主要从重要性和敏感度两个层面分析，从模型中可看出物管、园林和生活便利度是客户最敏感及认为最重要的因素。

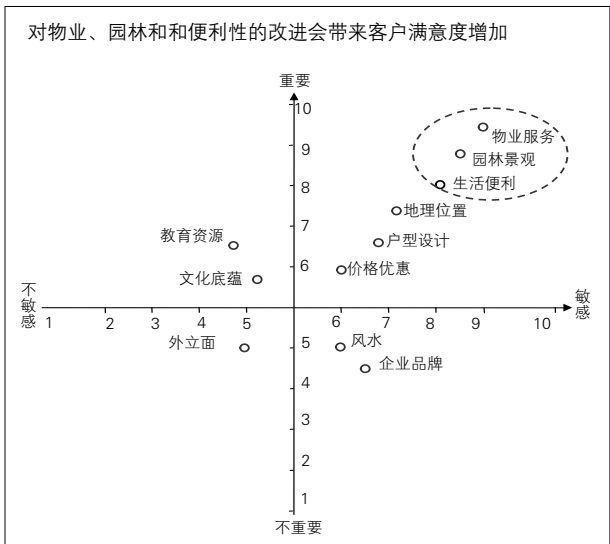


图3-74

注：此图源于某企业产品线研究项目。

实例5：大战略模型之客户定位图

图3-75通过对大战略模型的延伸使用来表达顶级客户的分类，两个衡量因素改成财富积累速度和观念开放程度，不同区域代表不同的客户类型。

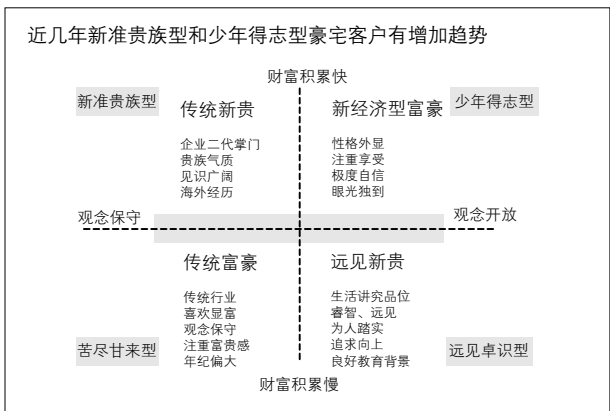


图3-75

注：此图源于世联操作豪宅项目的积累和沉淀，是对豪宅客户的分类。

此图使用的难点在两方面：两个衡量因素的确立和不同矩阵的定义。这两点都需要对大量信息进行整理、归纳和提炼才能确定。

实例6: BCG模型之核心竞争力矩阵

图3-76是借用BCG模型来分析中信红树湾应该采取何种策略^①, 2004年市场上与红树湾竞争的有华侨城的波托菲诺、万科的万科城和水榭花都, 这3个项目的竞争力分别是4+3的区域价值、3+1的项目价值和4+2的营销价值。从整体上分析, 红树湾项目环境上略有优势, 但比不过波托菲诺, 作为高端项目红树湾必须要在服务上有竞争力, 而水榭花都的产品属于2003年前的产品, 现在优势已经不再明显, 因此综合考虑红树湾应在1+2上体现主动创新的优势。

该模型经常被用于分析项目竞争力。

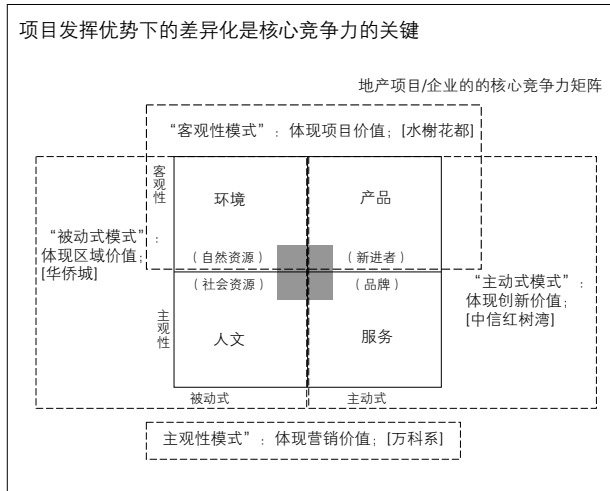


图3-76

注：此图是世联在2004年根据深圳几大开发商的市场表现分析总结而成。

^① 此模型表达的是2004年企业的竞争力情况, 可能会与现在情况有所不同, 红树湾项目在操作中采用的也是产品+服务的竞争力, 并且已取得成功。

实例7: GE矩阵之地段、价格九宫图

图3-77仍是GE矩阵的延展使用,不过在衡量因素上改动较大,即由“项目预期价格”与“项目所处地段”两个因素来衡量,将模型分成了九个区间,而不同区间采取的竞争战略也完全不同,比如项目如果处在核心区,同时价格又很低,则完全可以采取成本领先策略走现金流模式。

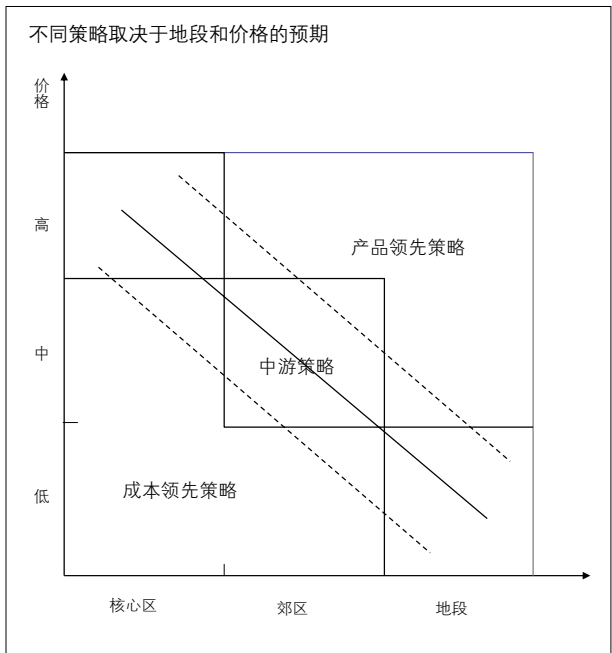


图3-77

注:项目地段价格九宫图,各区域采取措施也很清楚,能直接指导项目操作。

实例8: GE矩阵之项目价值评估图

图3-78通过项目的紧迫程度和策略价值高低对不同的项目进行归类,以指导具体项目的开发次序。

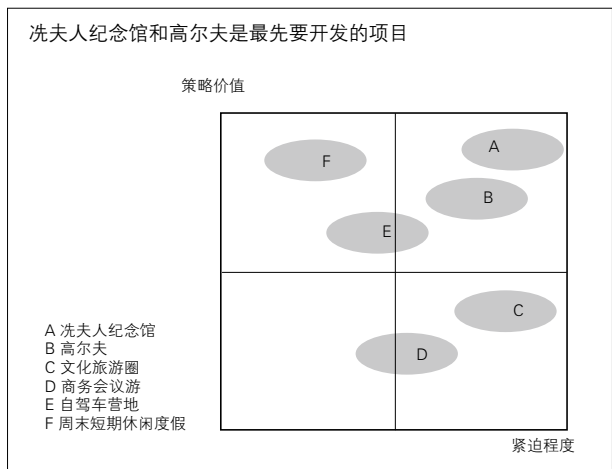


图3-78

注:此图源于海南乐东项目研究。

实例9: GE矩阵之项目价值评估

图3-79通过资源的稀缺性和开发的可行性对项目未来开发的不同方向判断,从而确定优选和次选的方案。

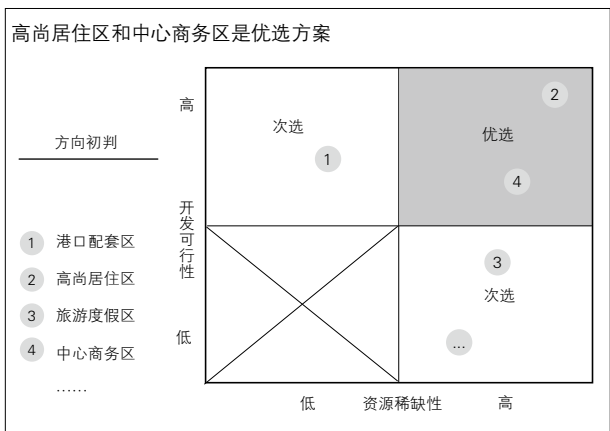


图3-79

实例10: BCG矩阵之项目问题处理模型

图3-80是BCG矩阵的延展使用,衡量因素是营销效果的有效性和客户关注力度的强弱,在不同象限则需要实施针对性强且高效的处理方法,如解决问题、放大营销、引导或忽略等。

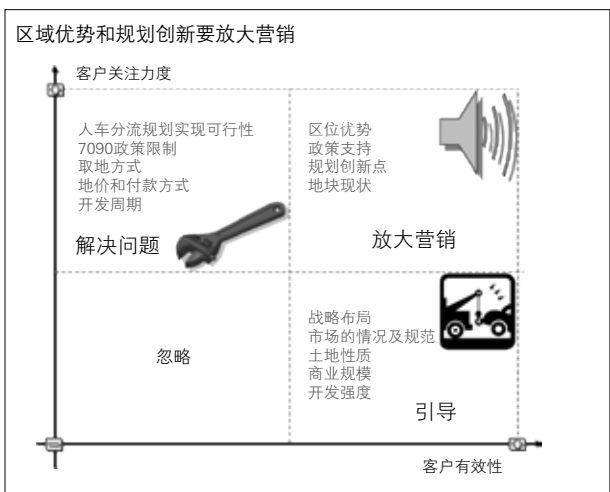


图3-80

实例11: GE矩阵之区域开发模式

图3-81是GE矩阵的延展使用, 衡量因素是区域开发的周期和土地价值的高低, 根据二者衡量结果会有三种不同的开发模式: 价值低且短期的采用速度导向型开发模式; 价值较高周期较长的采用平衡导向型开发模式; 价值很高且周期长的则采用价值导向型开发模式。

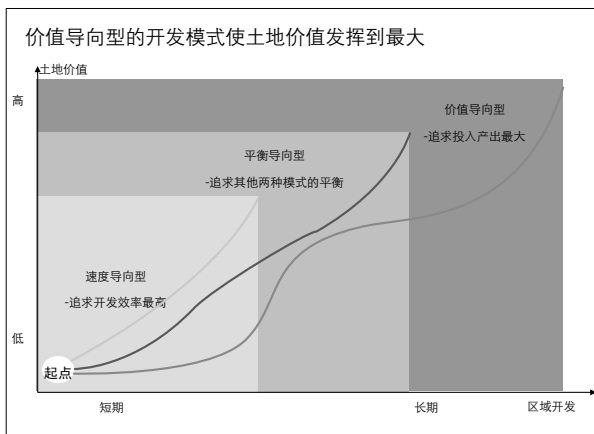


图3-81

注: 此图是世联区域开发项目的研究成果, 是成功经验的总结, 具有普遍指导意义。

实例12: GE矩阵之客户定位模型

图3-82仍是对GE矩阵的延展使用, 通过客户来源区域和客户与武汉的关系划分出九种不同的客户群体, 处在不同区间的客户在购房时的需求将有所不同。

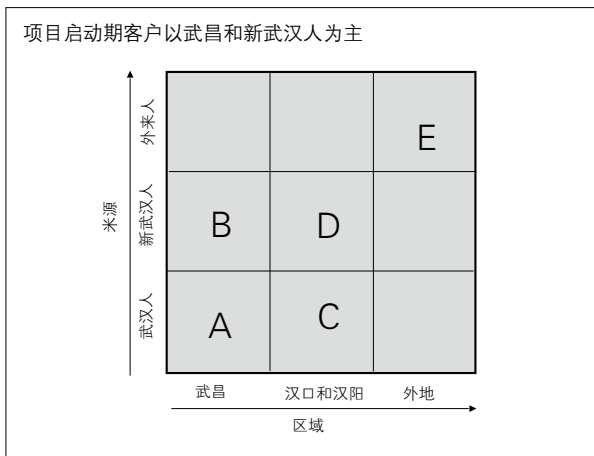


图3-82

注: 此图源于武汉复地中北路项目研究, 用来分析项目的目标客户应以哪个为主。

实例13: GE矩阵之度假区分类模型

图3-83通过对Resort复合程度和空间人口覆盖度两个衡量因素将旅游度假区分成三类：本地旅游类、一流区域旅游类和一流目的地型旅游区，进而再根据旅游区类型分析其功能配套、成功的关键因素等。

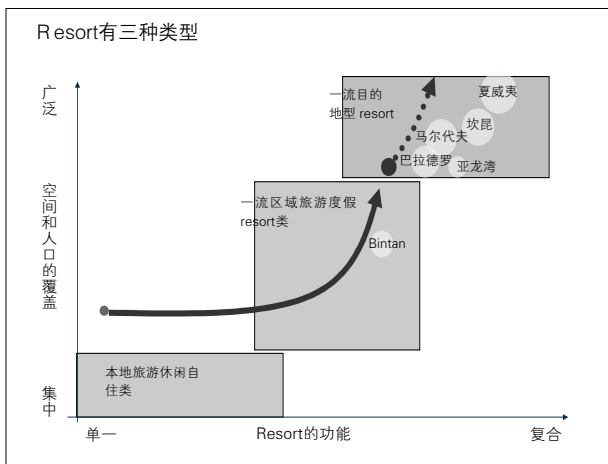


图3-83

注：此图来源于金融街惠州区域开发项目研究中，此图是对不同Resort的分类。

实例14: 市场竞争模型

图3-84通过三个衡量因素^①来分析市场状况，横坐标表示溢价高低情况，纵坐标既表示竞争程度又表示顾客需求，通过这三个衡量因素将现有项目分为提交产品、制造商品、提交服务和展示体验四个阶段。此概念图也属于市场竞争分析工具，从图可知竞争项目处于提交服务阶段，而本项目提出的马山计划则属于展示体验阶段，更具有溢价可能性和竞争力。

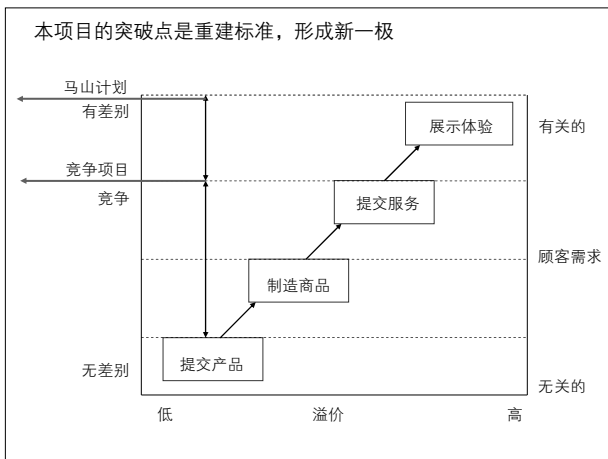


图3-84

注：此图源于无锡马山某别墅项目，图中表达的是市场竞争现状。

^① 一般只有两个衡量因素，如果有3个衡量因素，则第三个必须与前两个中的其中一个的判断方向相关性一致。

实例15: 市场竞争分析工具

图3-85也是借用GE模型通过改变衡量因素进行市场分析, 通过价格和品质两个衡量因素对市场上的竞争项目进行分析。从此图可看出, 万科项目在价格、品质方面均高于拉德芳斯项目。

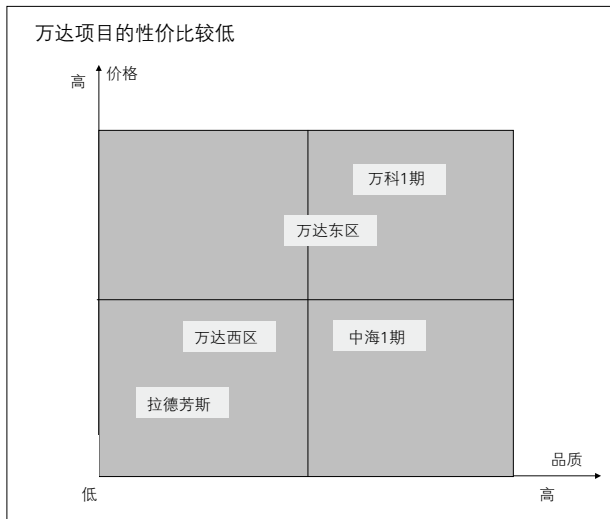


图3-85

注：此图源于南京万达华府营销诊断项目。

三、三维图

三维图源于大前研一的3C战略三角模型, 强调将公司、顾客与竞争者三方一起考虑, 从而形成战略模型。

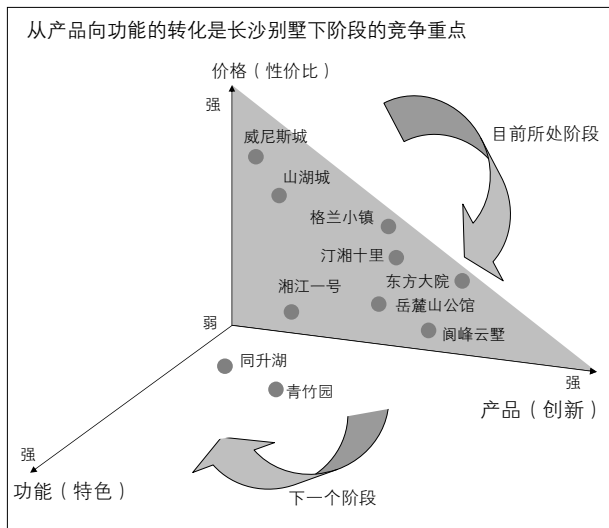
1. 三维图使用特点

对三维图也分为直接引用和延展使用两种, 因为在房地产咨询中, 3C也是分析竞争战略必须要考虑的三要素, 而延展用法则是为分析战略将3C改变成其他衡量因素。三维图使用中要关注到三个坐标的刻度, 刻度一般是根据专家打分法确定的。

2. 三维图使用举例

实例1：三维图之竞争模型

图3-86是将长沙市市场别墅项目按竞争的价格、产品和功能三个方面进行了分类。从中可看出，大部分项目处于价格竞争向产品竞争的阶段转向，甚至也有向功能竞争转化的。通过这种分析可以清楚看到项目在未来竞争中的竞争主打点。



注：此图源于长沙某别墅项目研究中，通过分析市场竞争特征确定项目突破点。

四、雷达图

雷达图^①在房地产咨询中的使用重点是用来分析项目或企业的优势、劣势，借用的是雷达图的表达形式与表达方法。

1. 雷达图使用特点

- 雷达图的分析因素在5~6个之间，如果超出此范围，则选用其他的概念图更合适。
- 雷达图中的衡量刻度要通过专家打分法确定。
- 雷达图有圆形和六边形两种表达方法。

^① 雷达图介绍见附件。

2. 雷达图使用举例

实例1: 雷达竞争图

图3-87是用来表达竞争项目的六个竞争因素的雷达图, 各项目的竞争打分是由专家打分而来, 从图中可看出波托菲诺在配套、格调和客户方面具有优势, 而蛇口别墅在安全方面特别突出, 而本项目在这六个方面都整体优于竞争项目, 同时在格调、规划和客户方面更具优势。

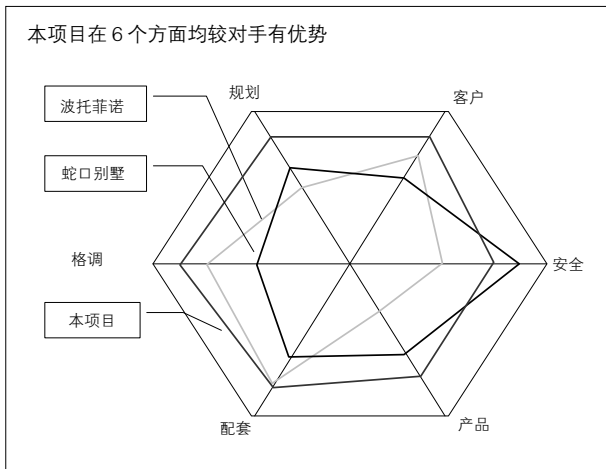


图3-87

注：此图源于深圳填海区某高端项目的竞争分析。

实例2: 项目竞争优势分析

图3-88是某项目与竞争项目竞争优势的对比分析。从图中可以看出, 该项目的形象、产品、附加值等方面都具有突出优势, 而价格、渠道和客户方面则和竞争对手难分高低, 故这三个方面也是该项目需要重点注意和加强的地方。

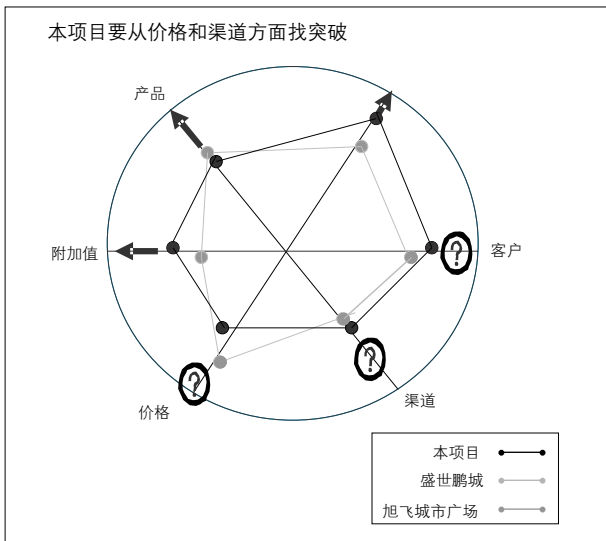


图3-88

注：此图源于2004年招商城市主场项目的竞争分析。

第四节 时间关系概念图

时间关系概念图源于甘特图^①，主要是以时间轴来组织、安排活动和项目进程，以此来指导相关行动。

其使用特点为：

- 时间关系概念图主要分为两种：一种是表示与时间安排相关；第二种是表示与发展规律相关。
- 时间关系图的制作比较简单，确定好时间轴和相关项目即可。
- 时间关系图的难点在于相关活动、项目的确定及活动与项目在时间轴上的具体行动和实施。

时间关系概念图主要包括时间安排关系图和发展规律图两种，其中时间安排关系图表达计划的优势很明显，发展规律图则常用于表达事物的发展规律或发展路线。

一、时间安排关系图

时间安排关系图主要是表达在一段时间的不同节点项目和活动的发生情况。

（一）时间安排关系图使用特点

- 时间安排关系图首先要确定时间段以及时间节点的单位，是以年、季度、月、周或天来安排项目。
- 其次要确定与时间相关的各个项目，并将各个项目与时间节点相关的事项或活动进行安排。
- 时间安排主要包括营销总控图、竞争布局图等。

^① 甘特图(Gantt chart)又叫横道图，它是以图示的方式通过活动列表和时间刻度形象地表示出任何特定项目的活动顺序与持续时间。

(二) 时间安排关系图分类

1. 营销总控图(世联明星图)

营销总控图是关于某段销售期内根据销售目标对各项相关工作进行的安排,通过这种安排以促进销售目标的完成。

营销总控图一般要包含以下六大关键工作:推售目标或节奏、工程进度、展示包装、宣传推广、营销活动和销售物料等。同时,在基本的六大工作之中,各项目会根据实际情况作调整,如增加营销阶段和销售阶段、推广强度、推广主题、市场竞争等,同时还可将大项工作中的小项单独列出来,如销售物料中的楼书、纸杯、折页的安排等。需要注意的是,营销总控图中不同工作的增项或减项也要以有助于目标的完成和工作的分配为原则。

如对于销售线来说,营销总控尤其要注意销售目标的制定、销售节点的划分、销售展示实施、销售文件的管理、销售团队的管理等工作;而对于推广线来说,要注意控制的工作包括销售节奏、工程进度、展示进度、推广主题、主要活动、推广强度等。

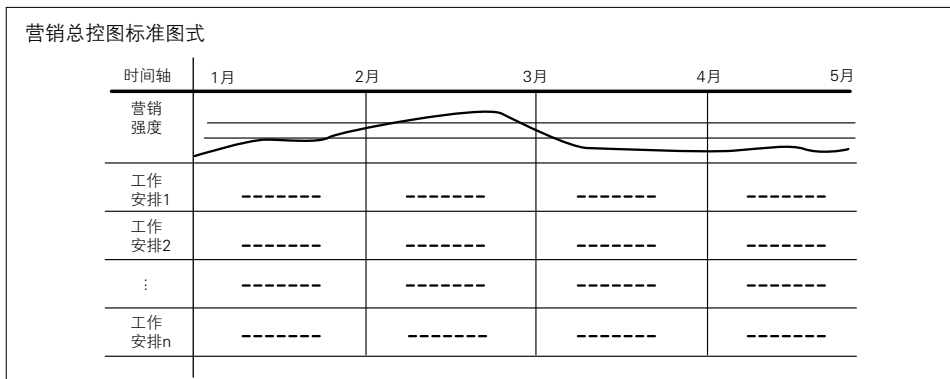


图3-89

2. 竞争布局图(世联明星图)

竞争布局图可用于表示一段时间内竞争项目的推售量或存量情况,以此来判断某个区域或某类项目的市场竞争激烈程度,进而做出确定某项目的入市时机等决策。

竞争布局图比营销总控图略为简单,但首先也要明确时间轴,一般的时间单位为月、季度和年,很少出现周和天作为时间刻度的情况。

竞争布局图中的除表示数量之外,还可表示某项目具体的物业类型,如高层、别墅等。

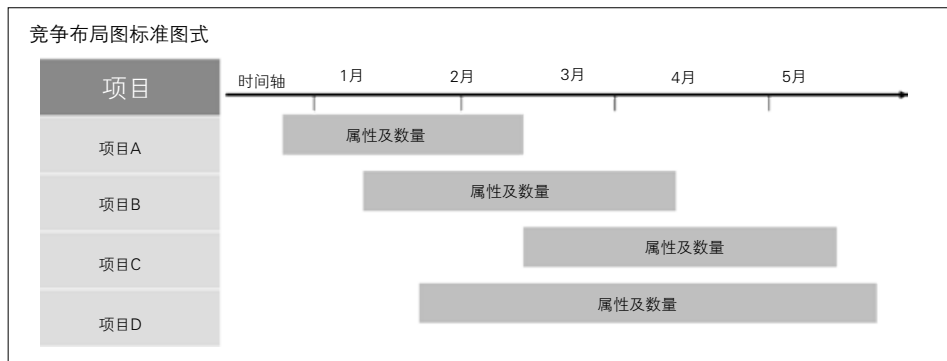


图3-90

(三) 时间安排关系图使用举例

1. 营销总控图

实例1: 营销总控图

图3-91为营销总控图, 主要包括销售节奏、推盘指标、营销活动、媒体安排、工程展示、物料和关键动作等内容。

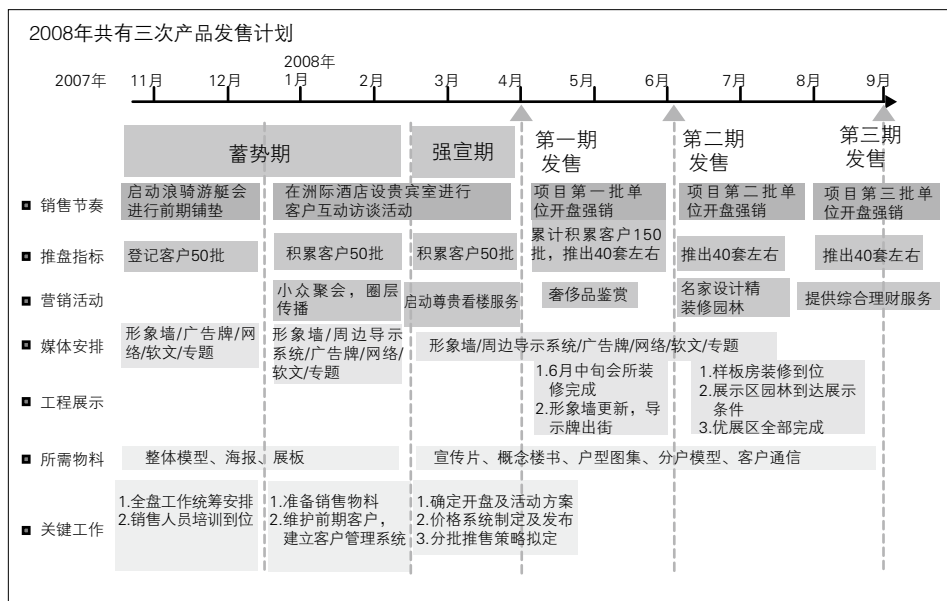


图3-91

注: 此图是深圳大梅沙某项目的营销总控图。

实例2: 度假公寓营销总控图

图3-92源于三亚鲁能山海天度假公寓的营销执行项目中, 除基本工作外, 强调了各阶段的营销主题。

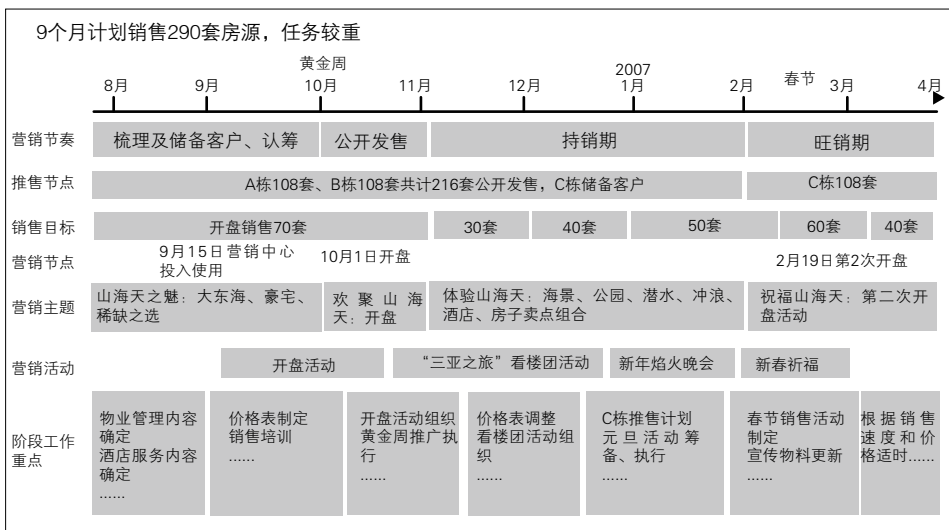


图3-92

实例3: 某项目体验总控图

图3-93源于深圳中信红树湾项目, 该营销总控图比普通的总控图更详细, 增加了竞争对手的状况, 同时还加入了服务体验安排。

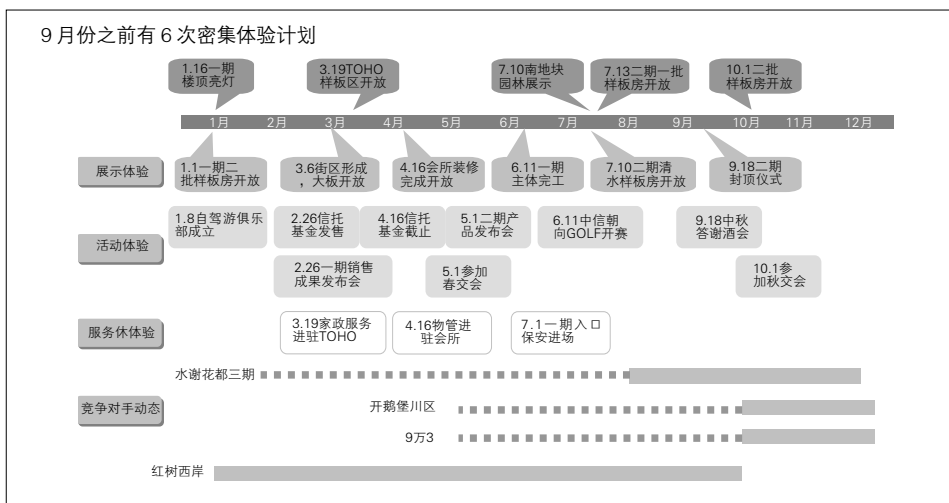


图3-93

实例4: 某项目推广总控图

图3-94同样是深圳中信红树湾项目的推广总控图, 此总控图主要针对townhouse部分, 并强化了推广媒体, 媒体组合非常详细。

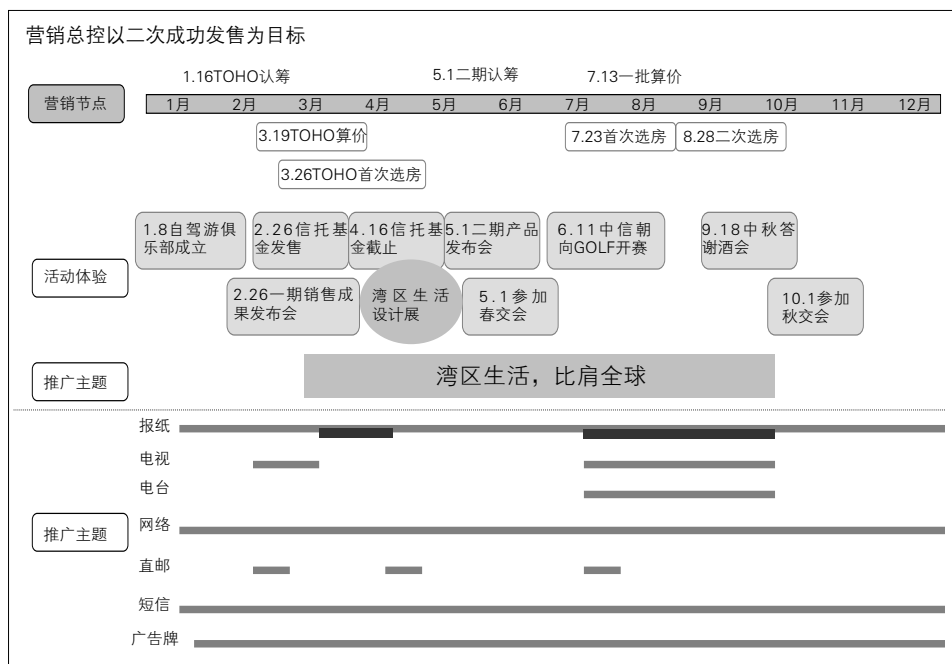


图3-94

2. 竞争布局图

实例1: 西安某片区项目存量及售量分布图

图3-95源于西安东郊某项目的研究, 图中详细标出了片区内各项目在未来8年内的存量和推量情况, 可以看出竞争非常激烈, 基本上均为大盘竞争, 而且物业形态同质化。在这样的竞争态势下, 本项目需要采取更为有效的竞争策略。

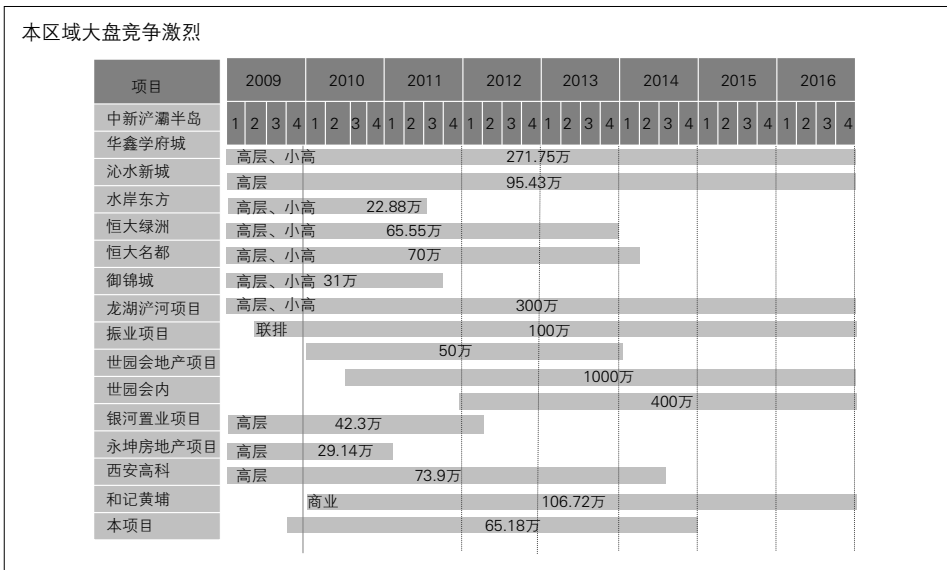


图3-95

实例2: 深圳类别墅项目竞争分布图

为分析类别墅项目的竞争情况,对相关项目的存量、推售量以及物业形态做了如图3-96所示的分析,从图中可看出,2005年的竞争相对较弱,有些项目还未面市,因此如果本项目要想避开2006年的激烈竞争,最好能在2005年上半年选择入市以抢占市场先机。

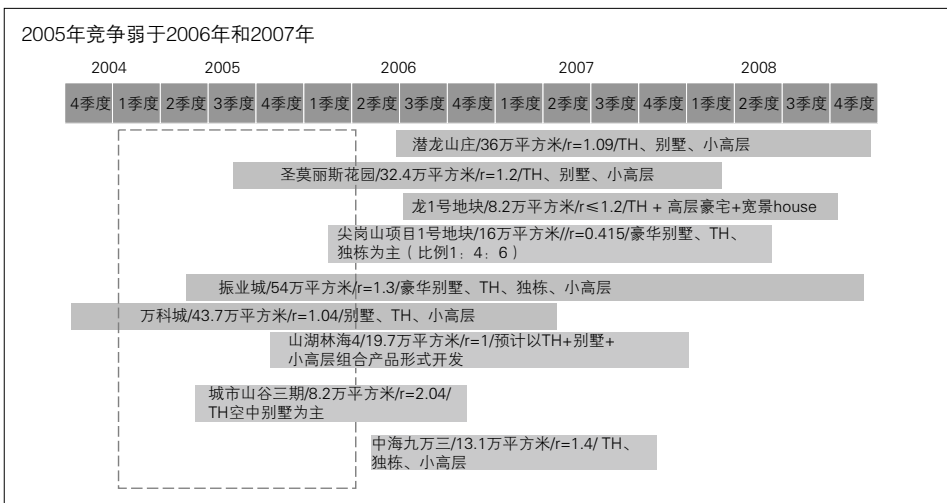


图3-96

实例3: 各区域高端项目总量布局图

图3-97是深圳2008年各区高端项目的竞争布局图,从图中可看出,2008年城市豪宅将进入新一轮的激烈竞争。

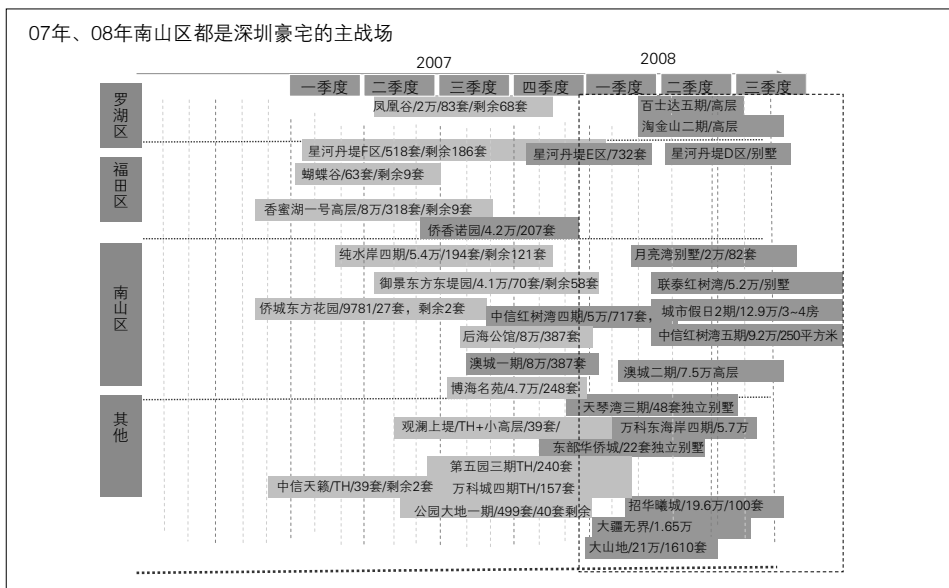


图3-97

二、发展规律图

发展规律图主要表达的是一段年限较长的时间内,与某项目相关的发展规律。

房地产咨询中最常见的发展规律有区域的发展规律、大规模项目发展规律、郊区项目发展规律三种。

表3-2 发展规律图的主要类型

发展规律	主要代表类型
区域的发展规律	区域投入产出规律、地价变化规律等
大规模项目发展规律	客户、产品、配套和价格变化等
郊区项目发展规律	产业园、工业园的发展规律、城市新区发展规律等

1. 发展规律图使用特点

发展规律关系图一般都是经过大量实例的研究而总结出来的,图中的时间轴和相关因素有以下特点:

- 时间轴:一般以年为单位,或者是与年份相关的阶段,如起步期等。
- 相关因素:无严格规定,与研究内容相关。

2. 发展规律图使用举例

实例1:某远郊滨海项目开发进程

对于典型大规模项目开发进程的分析和总结是世联在咨询中最常做的工作。图3-98所示即是对某远郊滨海整个开发周期的总结,从第一期到第四期,各期的规模和建筑指标,产品的变化情况、配套情况,尤其是价格变化。由于此类项目具有典型性,因此其发展规律的总结对其他项目具有可借鉴性。

对这种发展规律的总结,除此图中的几个因素外,还包括客户的变化、产品面积的变化、营销主题的变化等,这些都需要根据实际情况具体分析。

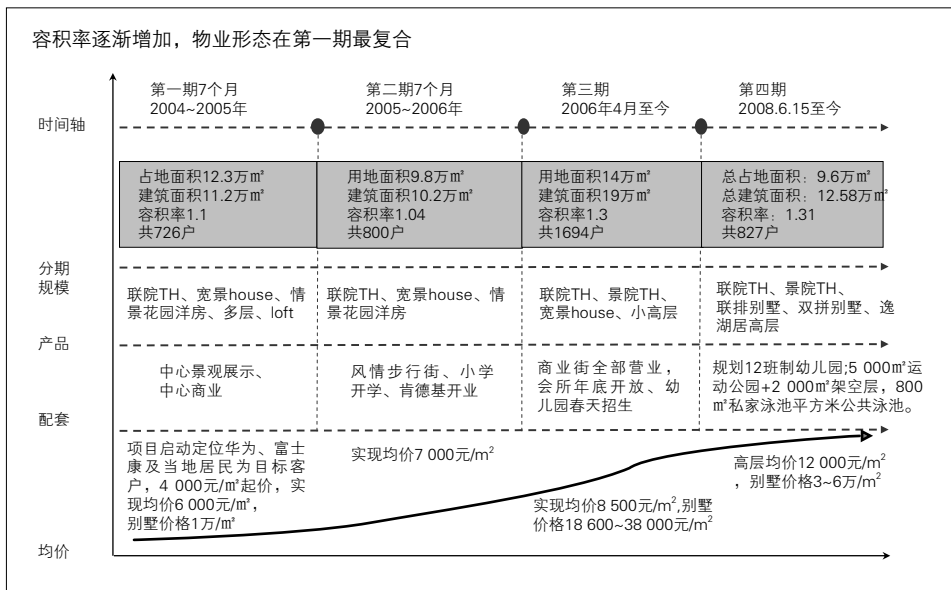


图3-98

注:此图是深圳大梅沙东海岸项目的开发进程图。

实例2: 某郊区项目发展规律模拟图

图3-99所示是某郊区大规模项目未来发展情况的模拟图, 而此模拟图的形成基于两方面: 一是基于大量类似项目已开发完成的规律总结(类似实例1); 二是结合项目本身情况。从图中可看出, 本项目未来的发展中要经过四个阶段, 该图展示的正不同阶段的市场走势、区域成熟度、客户构成、高端客户和置业驱动因素的变化情况。

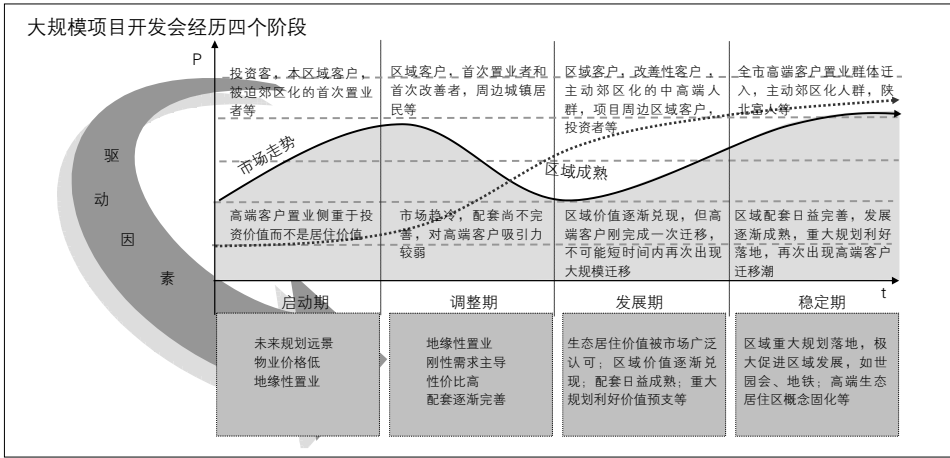


图3-99

注: 此图是世联郊区大规模项目开发的常用图形, 是对开发进程的模拟。

实例3: 区域发展规律

图3-100所示是区域发展规律的模型, 是根据大量区域开发项目的实践总结而成, 从中可看出区域开发一般有四个阶段, 以及不同阶段的收益、投入和土地价格的变化情况。

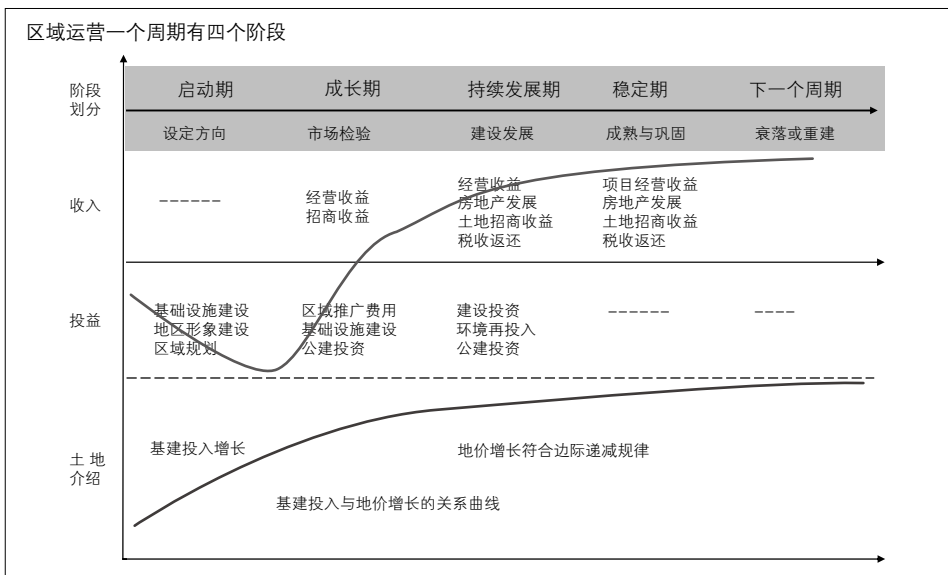


图3-100

注：此图源于世联土地运营和区域开发项目的研究，具普遍性。

实例4: 城市新中心区发展规律

图3-101所示是区域发展中的另一种规律，即城市新中心区成功开发的一般规律，此图同样是经过研究大量的城市新中心区的开发实例后总结而来的。

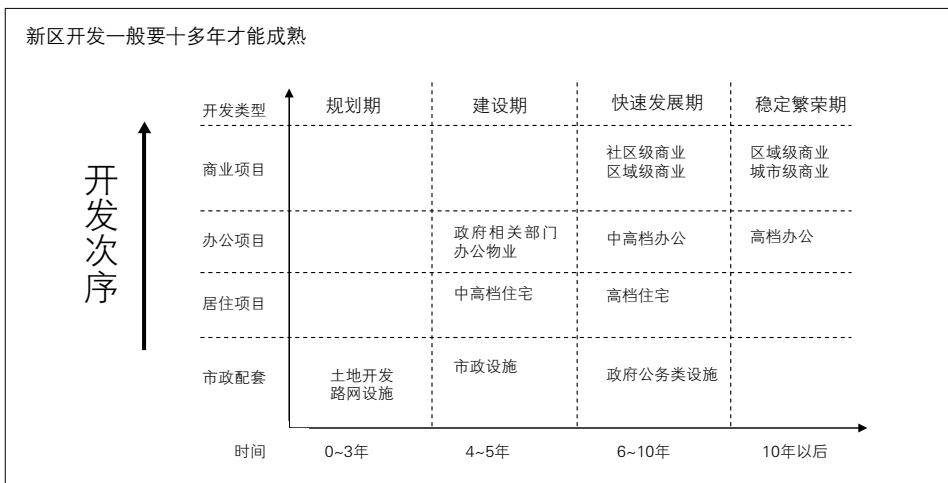


图3-101

从图中可看出，一般新中心区经过规划期、建设期、快速发展期和稳定繁荣期，在不同阶段，市政配套、居住项目、办公项目和商业项目的开发次序有所不同。

实例5：产业园发展规律

图3-102所示是某产业园发展规律的总结：在产业园发展的起步期、发展期和成熟期中，拉动区域地价增长的关键因素、区域在城市的地位、关键配套设施和对城市的贡献均有不同。

此规律可用来指导产业园区的发展规划。

产业园发展有三个阶段			
阶段	起步期	发展期	成熟期
拉动地价关键	产业带动	环境带动	商业配套
城市地位	陌生区，认知度低	本区域中心，全市开始有认知	城市新的中心
关键配套设施	主要道路节点(广场、入口等) 标志物 绿化 产业相关的厂房、办公楼 简易商店	综合性办公楼 厂区形成 普通商业 医院 学校 普通配套住宅 公交体系 区域标识体系	行政中心或商务中心形成 星级酒店和写字楼 艺术馆、美术馆 大型综合性商业 特色商业街 各式公寓、小户型
对城市贡献	自给自足较小	承担区域功能	承担区域功能或城市功能

图3-102

注：此图源于大连软件园区域开发项目研究中。

第五节 筛选关系概念图

筛选关系概念图表达的是如何通过一些给定条件的设定,筛选出符合要求的项目。筛选关系图包括递进筛选和并列筛选两种。

其使用特点为:

- 筛选关系与选择关系不同在于筛选一定要选出结果,但选择关系更多是对事实或现状的分析和描述,并不一定要出结果。
- 并列筛选因为有分值大小,因此比递进筛选更容易判断哪个结果的优劣。

一、递进筛选关系图

递进筛选是指筛选条件属层层递进关系,即每满足一个条件就筛选一次,在筛选出的结果中再进行下一次筛选。

1. 递进筛选关系图使用特点

- 递进筛选关系图的关键在于筛选条件的层层递进,下一次筛选要在前一次筛选的结果中进行。
- 递进筛选图的难点在于筛选条件的设定,一般要具体问题具体分析。

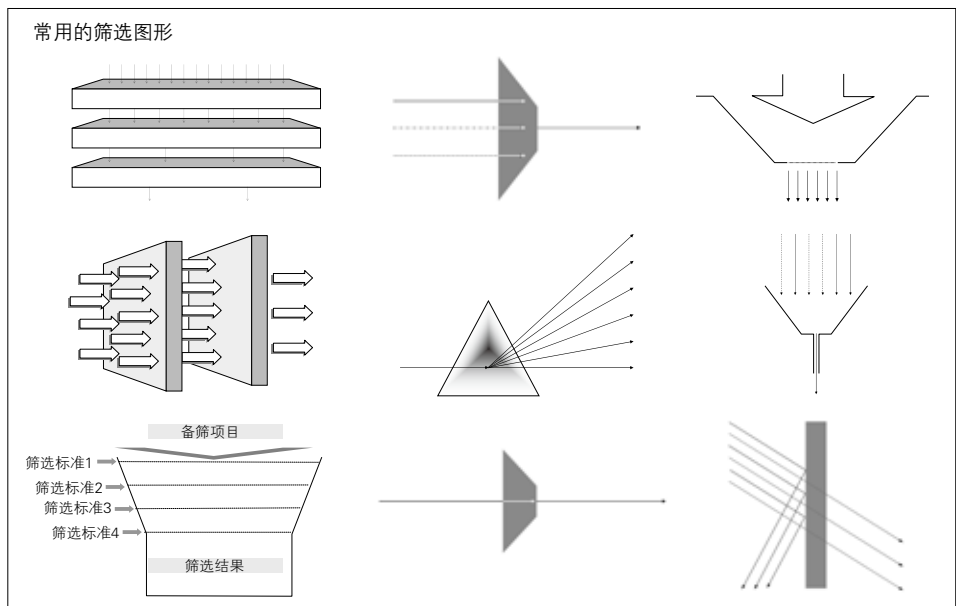


图3-103

在实际工作中，我们常用的是简单筛选，即以一定的筛选标准通过一次筛选即得到筛选结果。

2. 递进筛选关系图使用举例

实例1: 物业筛选图

图3-104所示是某项目开发物业的筛选情况，该项目可选择的物业类型很多。经过利用区域资源等七个筛选标准的筛选后，最终确定出该项目可选择的物业类型应以公寓和商业为主。

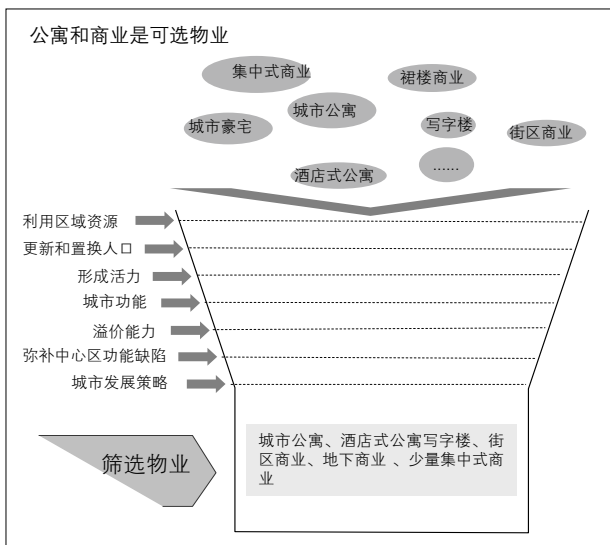


图3-104

实例2: 城市进入性选择

图3-105所示为某企业的城市进入性筛选图, 共有7次筛选, 每次筛选都有些城市被排除, 最后留下的则是该企业应该进入的城市 (城市名称以代号代替, 在此不做详述)。

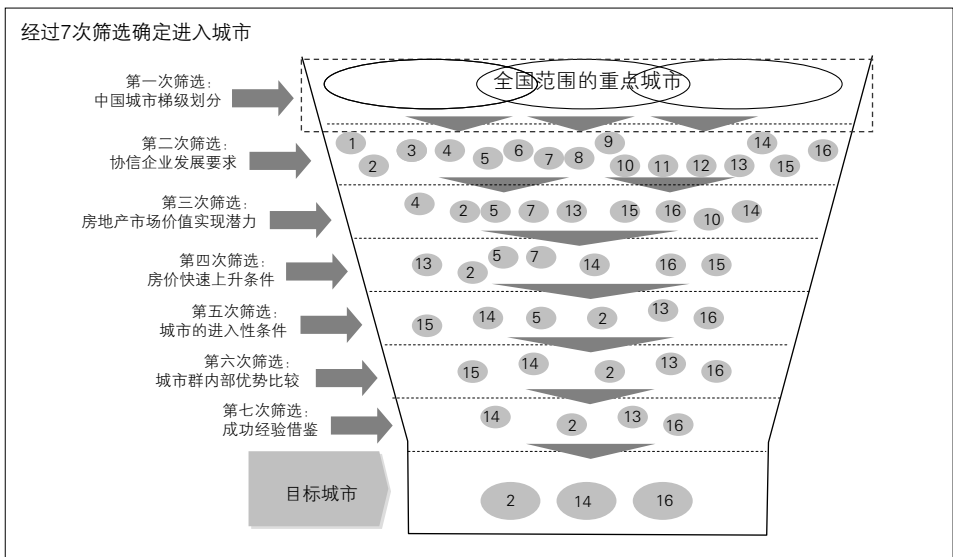


图3-105

注: 此图源于世联为协信、海尔等企业提供的城市进入性研究报告。

实例3: 产业筛选图

图3-106所示是某园区的产业筛选图, 通过多维度分析、选择产业发展方向, 即通过四个筛选条件最终选择三个满足条件的产业。

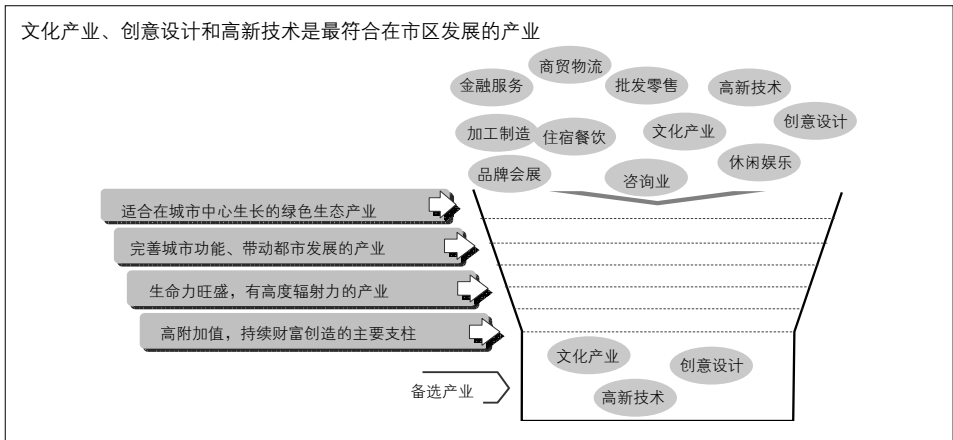


图3-106

实例4: 功能筛选图

图3-107展示了某集团在某度假区的拟投资方向及实现功能选择过程。

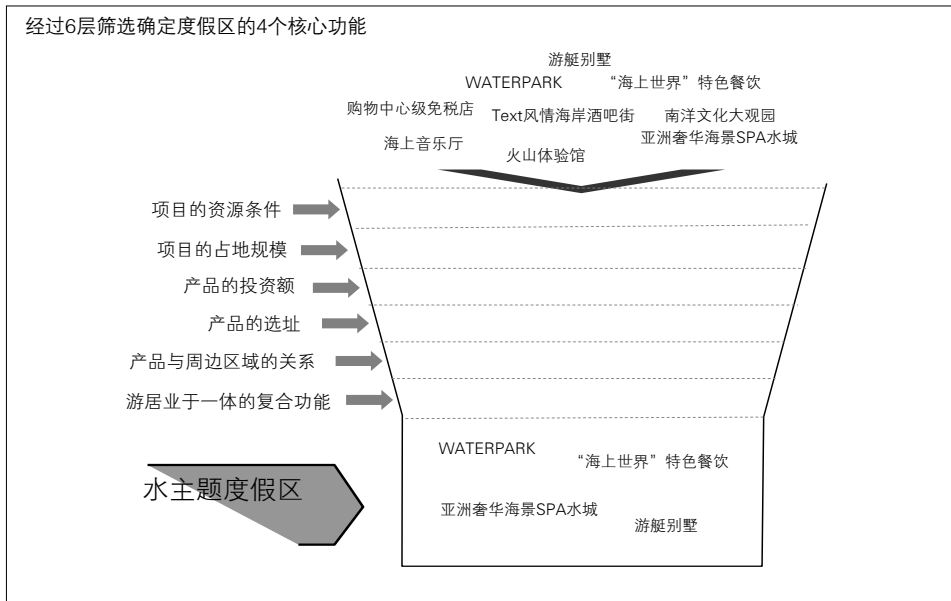


图3-107

注：此图源于三亚某大型旅游度假区的项目研究。

二、并列筛选关系图

并列筛选是指筛选条件同时并列存在，但各筛选条件所占比重不同，最终结果是以分值大小显示的结果。

1. 并列筛选关系图使用特点

- 并列筛选图是在不同权重的打分因素下，通过对不同筛选项进行专家打分最后统计出结果，通常是以分值高低来确定最终的选择结果。

- 并列筛选关系图中几个筛选条件虽然并列，但权重不同，因此要想筛选出合适的结果，权重设置非常重要。

- 并列筛选图的中各项目的打分值也是非常重要的，该值一般是根据专家打分

确定，最终结果是各项目有不同的分值。

- 并列筛选图常用表格形式表达，以显示各因素所占分值。

表3-3 并列筛选的标准表格

待选项目 评判标准	权重	A	B	C	D	E	F
标准1								
标准2								
标准3								
标准4								
标准5								
....								
总评								

2. 并列筛选关系图使用举例

实例1: 城市筛选

图3-108所示是城市群的筛选，筛选标准有六个，各标准的权重不同，而每个城市群所得的分值也是有差异的。

城市群	权重	长三角	珠三角	京津冀	山东半岛	川渝	中原	湘中	关中	武汉	淮南	滇中	环鄱
工业化水平指数	25%	0.96	0.98	0.77	1.00	0.67	0.96	0.67	0.62	0.75	0.73	0.73	0.73
外向型经济指数	25%	0.66	1.00	0.25	0.22	0.08	0.05	0.09	0.13	0.10	0.21	0.13	0.10
产业集聚度指数	15%	0.88	0.88	0.62	0.68	0.64	0.56	0.61	0.74	0.55	0.57	0.70	0.53
对外交通设施水平指数	15%	0.41	0.38	0.44	0.24	0.33	0.23	0.25	0.19	0.37	0.19	0.46	0.22
政府综合管理竞争力指数	10%	0.77	0.70	0.76	0.66	0.62	0.58	0.64	0.56	0.70	0.67	0.64	0.70
核心城市经济增长指数	10%	0.72	0.89	0.80	0.95	0.76	0.93	0.88	0.78	0.87	1.00	0.70	0.96
各指数加权相加结果		0.69	0.77	0.50	0.53	0.41	0.44	0.40	0.40	0.43	0.43	0.46	0.41

图3-108

注：此图源于某企业城市进入性研究，此图是对城市群的吸引力进行分析。

实例2: 物业类型筛选

图3-109所示是启动物业筛选图, 根据五个权重不同的评判因素, 由专家打分确定不同物业组合的分值。最终结果如下所示: 不同组合的分值完全不同, 分值大小可成为选择物业组合类型的依据。

别墅、多层和小高层的物业组合最适合启动期								
组合 评判标准	权重	单一类型			组合类型			
		(联排)别墅	多层	中高层	别+多	别+高	多+高	别+多+高
规避风险	0.3	00.6	1.5	0.3	0.2	0.6	0.9	1.5
泛客户定位	0.1	0.3	0.3	0.3	0.9	0.9	0.9	1.2
测试市场	0.1	0.3	0.6	0.3	0.9	0.9	0.9	1.2
市场形象	0.2	1.5	1.2	0.6	1.2	0.9	0.6	0.9
销售速度	0.3	0.6	1.5	0.3	1.2	0.3	0.6	0.9
总评	1	3.3	5.1	1.8	5.4	3.6	3.9	5.7
成功案例		教授花园	胶南项目	星海国宝	乳山项目	水榭花都		东海岸
市场条件		窄众市场 量少	市场初期 物业单一	区域成熟 一线海景	有景观资源	成熟市场 市中心		陌生区, 市场 风险大

图3-109

注: 此图来源于莱钢地产青岛某项目研究, 此图是为选择出合适的启动期物业而做的概念图。

第六节 象形概念图

象形概念图主要是指借助于一些图形的形态含义而做的概念图,以使表达更形象、更清晰。如金字塔图就是借助于金字塔图从下往上数量减少,少数项目位于最顶层、最高端等含义。

象形概念图的使用特点为:

- 象形概念图使用前必须先弄清楚图形的含义,避免图形含义与表达内容不符合,导致理解困难或产生误解。
- 最常用的象形概念图是金字塔图,金字塔图主要用来表达与金字塔类似的层级关系,常用的有客户结构图、竞争结构图和地价峰值图等,一般有梯度关系且与金字塔相类似的表达意思的均选用金字塔图进行表达。
- 其他常用的象形图还包括:表达人口结构方面的纺锤图、橄榄图和M型社会图,表达产业链发展情况的微笑模型等。

一、金字塔图使用举例

实例1: 峰值地价模型

图3-110表达的是某区域地价峰值金字塔图,借助于金字塔从下往上等级渐高的特点来表示不同物业地价的级别,从图中可明显看到零售商业和娱乐物业的地价最高,而居家住宅的地价最低。

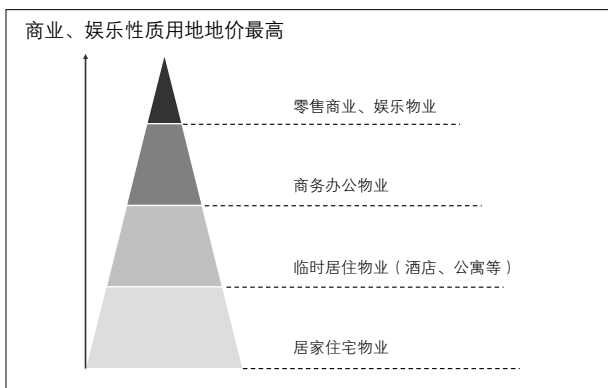


图3-110

注:此图是世联地产在提案中的常用图形,有普遍适用性。

实例2: 竞争金字塔图

图3-111所示是不同住宅物业类型的价格竞争态势,从中可以看出,顶级住宅价格位于金字塔最顶端,价格最高,准豪宅次之,而低档住宅价格则最低。

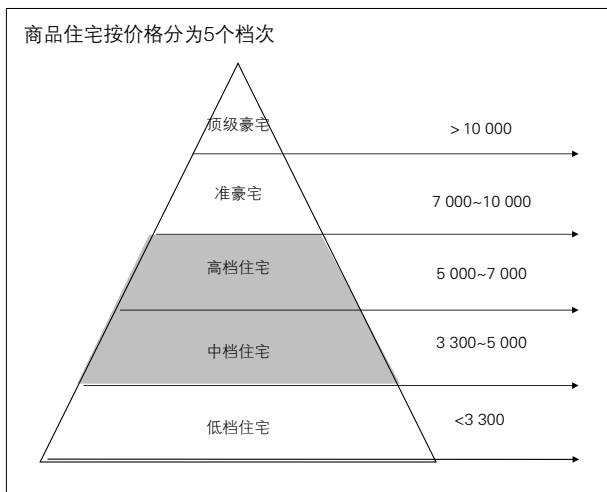


图3-111

注:此图是世联来分析某一城市房地产市场结构的常用概念图,从图中可清楚看出城市的商品房市场结构。

实例3: 客户结构金字塔图

图3-112是某酒店式公寓的客户分析图,从图中可以看出该公寓面向的客户群主要是商务人士及企业管理人员,这些客户也是营销中客户维护的重点。

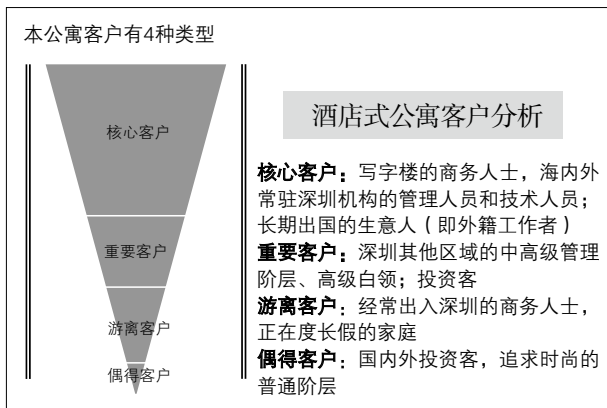


图3-112

此外,还有两种图被视为金字塔图的变形: 纺缍图和哑铃图。

实例4: 纺缍图

图3-113为高端住宅的供应结构, 对不同总价区间供应套数做比较, 可以发现呈纺缍形状, 这种表示非常形象, 而且会给读者留下较深印象。此图的形成要借助于图形的巧妙构思, 如果套数数量不是居中排列, 以二维坐标或其他形式都有可能得不出此结论。

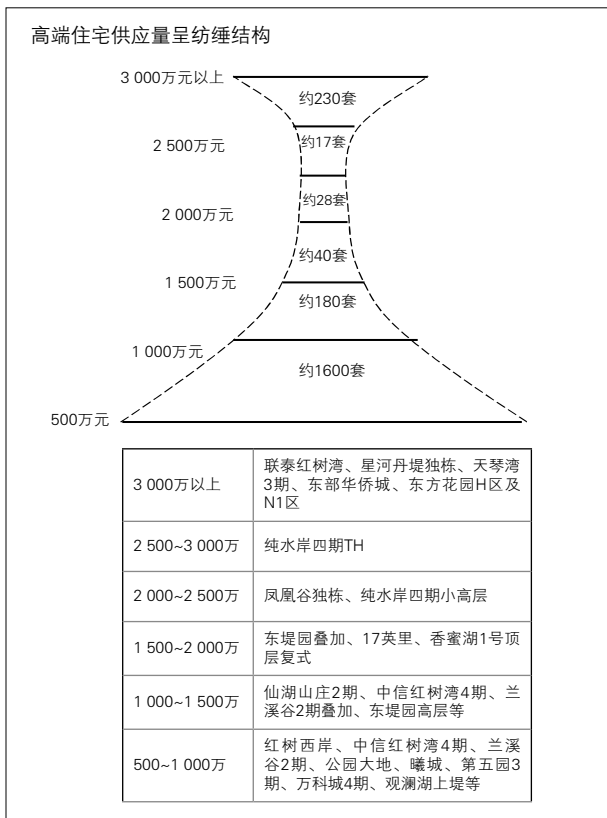


图3-113

注: 此图为深圳2006年高端项目供应情况。

实例5: 人口结构变化示意图

随着社会经济的发展, 人口机构也不断发生变化, 由最初的金字塔结构, 变化为哑铃型结构, 最后进入橄榄型结构时代。

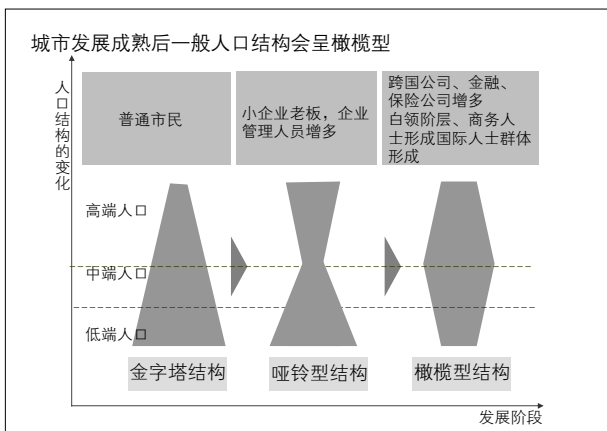


图3-114

注: 此图源于某城市新区开发战略研究, 图中是对该区域人口结构随区域发展所做的模拟。

二、微笑曲线使用举例

实例1：微笑模型之产业链

图3-115为纺织服装产业产业链，从中可以看出，在全球价值链中，我国的服装产业处于附加值较低的生产环节。

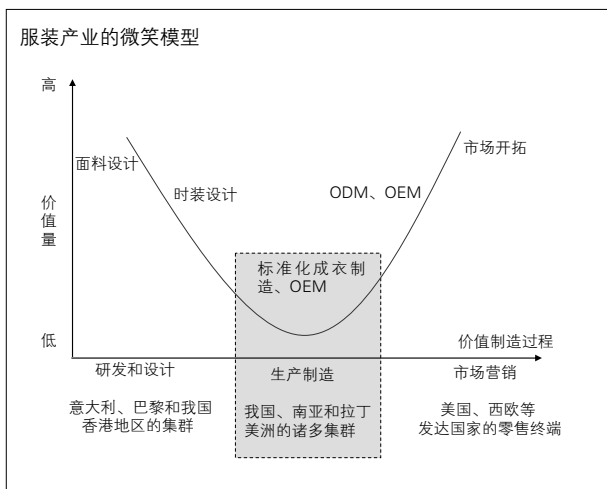


图3-115

注：此图是广州纺织服装创意园项目，该图研究的也是纺织产业链的价值情况。

实例2：微笑模型之产业链

某产业链的发展阶段描述，各阶段规模及竞争态势如图3-116所示，从中可以看出该产业的发展即为产业附加值不断提升的过程。

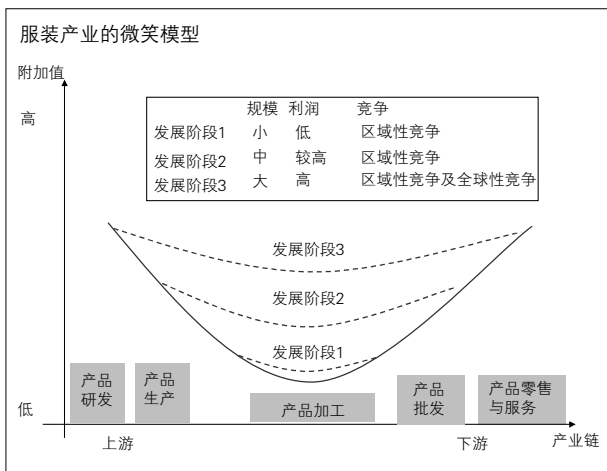


图3-116

注：此图源于深圳水贝珠宝产业基地项目研究中，图中表达的是珠宝产业的产业链价值情况。

本章小结

表3-3 地产咨询常用概念图归类

概念关系		常见图形	典型用法
相互关系	并列关系	三角图	地块选择三要素图、区域发展三因素、市场潜力三因素图
		等位图	温泉开发五大模式、客户购买动机图、紧缩城市理论、度假需求图、富人需求模型
		拼图	客户构成图、区域构成图
		空间关系图	区域核框关系图、概念化区域功能图、规划空间示意图、项目体验路线图
		八封图	园区开发两大目标
	递进关系	循环图	区域发展五要素图、项目发展关系图、产业发展关系图
		圈层图	客户定位圈层图、市场发展圈层图、城市功能圈层图、产业发展圈层图
		组织流程图	联合开发组织图、项目开发组织图
		流向图	垂直流动图、水平流动图
	交叉关系	环形相交图	功能区域相交图
对比关系	波浪图	竞争波浪图、客户敏感性波浪图	
选择关系	二维坐标	二维坐标图	户型定位图、价格速度图、利润产出模型、气泡图、领先客户关系图
	矩阵决策	直接引用	BCG矩阵之产品策略、GE矩阵之产业策略、大战略模型之消费者决策和客户定位
		延展使用	BCG矩阵之竞争战略、大战略模型之客户定位、GE矩阵之客户定位、项目价值模型、问题处理模型、度假模型和区域开发模式和市场竞争模型
	雷达图	雷达图	项目竞争力模型
	三维战略	三维关系图	竞争模型
时间关系	甘特图	时间安排	营销总控图、竞争供应图
		发展规律	新区发展图、区域发展模型
筛选关系	递进筛选	漏斗图、网格图	竞争模型、产业筛选、功能筛选
	并列筛选	专家表格	项目筛选
象形图		金字塔	客户结构图、竞争结构图、地价峰值模型
		其他	纺缍图、橄榄图、M型社会、微笑模型



动手时间

练习题

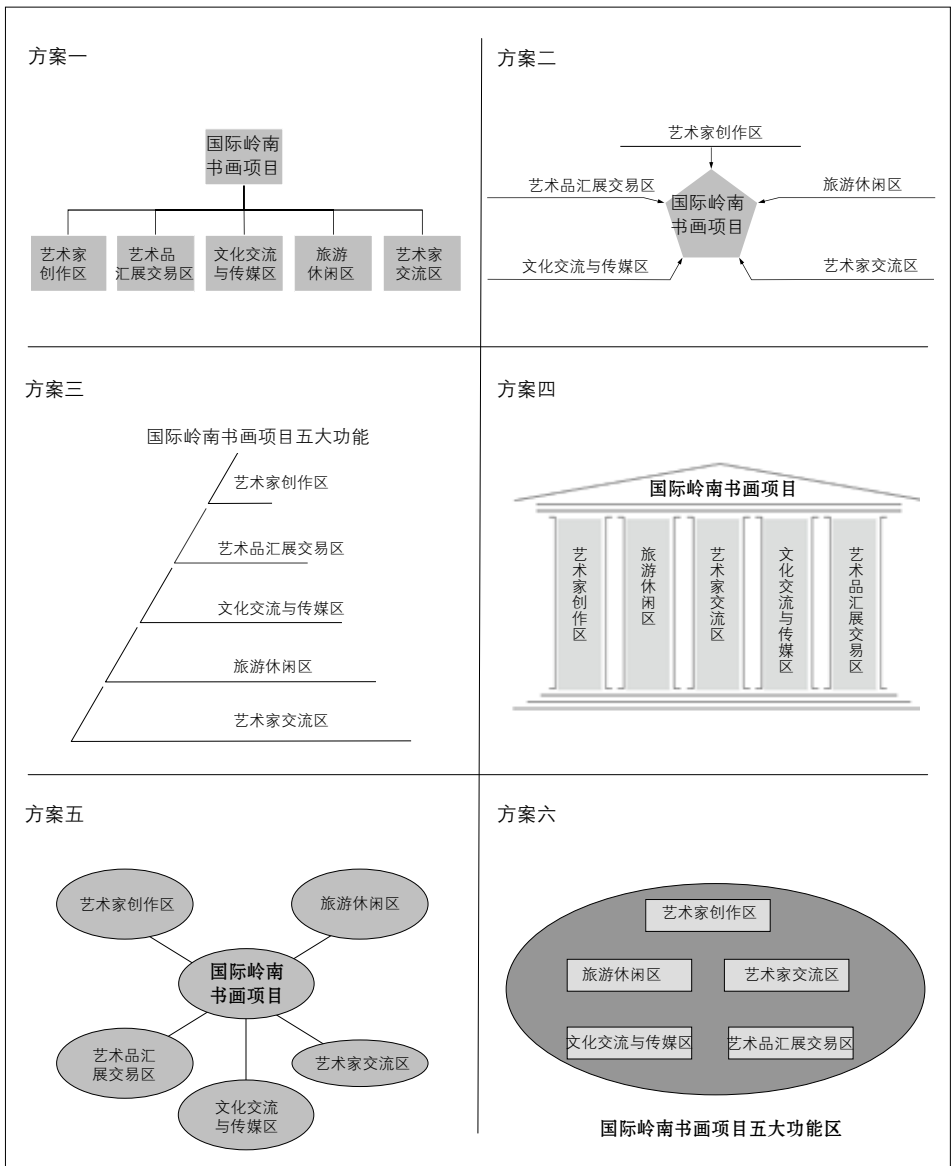
以下是国际岭南书画项目五大功能区

- 艺术家创作区
- 艺术品汇展交易区
- 文化交流与传媒区
- 旅游休闲区
- 艺术家交流区

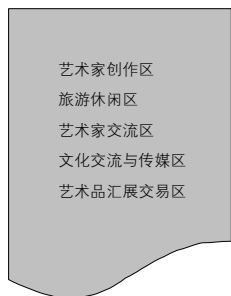
对于以上内容, 请用概念图表达。

习题答案

本题基本判断是相互关系，这五个因素之间无特殊关系，因此并列的五等位因素关系图将是首选，方案一到方案八均是五等位的不同表达。方案九以循环关系图来表达也成立，因为这五个功能之间有互相促进和互相作用的可能。方案十和方案十一是比较夸张的表达，不建议采用。

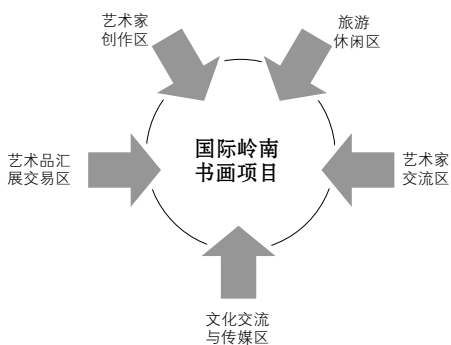


方案七

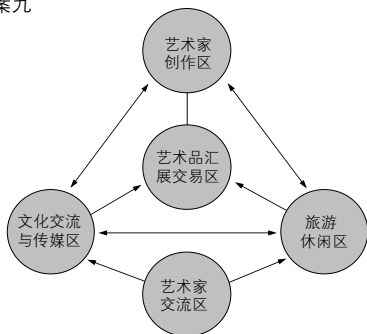


国际岭南书画项目五大功能区

方案八

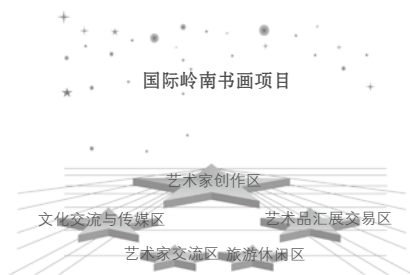


方案九



国际岭南书画项目五大功能区

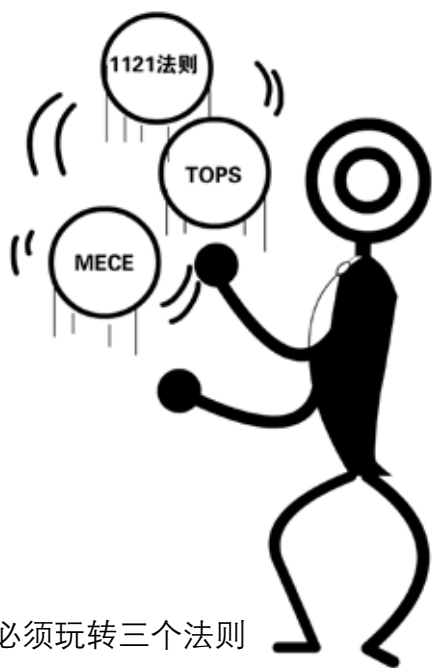
方案十



方案十一



国际岭南书画项目五大功能区



要成为图表达人必须玩转三个法则

第四章

Specialist

成为图表达人

- 信息提炼的“1121法则”，是应用金字塔原理精准提炼出核心结论，并对信息进行概括分类
- 在房地产咨询中，判断结论是否精准的标准主要是TOPS
- 论据是否能有效支持核心结论，是否全面，是否有重复，必须要用MECE方法进行检验

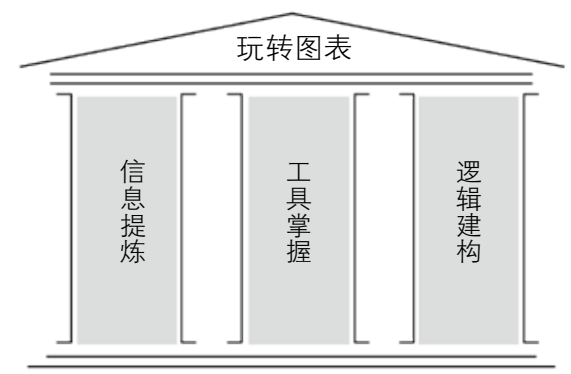
前面我们已经将数据图、概念图的用法做了详尽的阐述，最后我们还想要再用一些篇幅，给大家介绍一些技巧和窍门，让各位提案人能够轻松玩转图表！

第一节 三步成图 玩转图表

从多年房地产咨询的实践总结看，玩转图表必须经过以下三步骤：

- 对信息做精准提炼
- 能掌握熟悉大量图表工具
- 以逻辑化的方法建构图形

以上三步虽有先后关系，但实际使用中是相互影响的，尤其在第三步建构图形的过程，因为构图的启示而对信息做进一步提炼，又因为信息的再提炼而改变原图形形式。



一、信息提炼

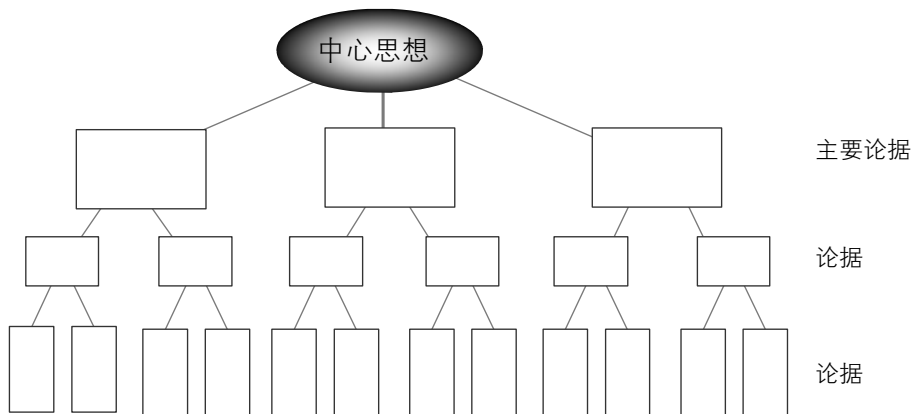
信息提炼的“1121法则”，即主要是应用金字塔原理精准提炼出核心结论，并对信息进行概括分类。

- 1个基本原理——金字塔原理^①
- 1个核心结论要求——TOPS
- 2种论据组合方式——逻辑论证和逻辑组合
- 1个论据判断标准——MECE

(一) 1个基本原理——金字塔原理

信息提炼主要是应用金字塔原理 (Pyramid Principles) 精准提炼出核心结论，并对信息进行概括分类。

在论述一个观点之前，首先归纳提炼一个提纲挈领的中心思想，然后运用逻辑组合或逻辑论证的方式理清支持论点的相关论据。也就是说，在房地产咨询中，做陈述的时候，要先说中心思想，再说重要论据，然后是次要论据，这样才能使听众或读者更容易理解和接受。



^① 金字塔原理源于Barbara Minto在麦肯锡早期的研究工作，出自《金字塔原理》一书。

为什么要用金字塔原理进行信息提炼? 根据以往的实践经验, 我们归纳出使用金字塔原理进行信息提炼的几点优势:

1. 缩减信息提炼的时间。
2. 增强信息和图表的清晰度。
3. 缩减信息的容量, 使之变成结构化的观点, 有助于快速形成图表。
4. 总体而言, 是因为图表本身是对大量信息的提炼和浓缩, 必须借助金字塔原理提炼信息。

金字塔原理适用于大部分信息, 以数据或文字的形式进行论述的情况也同样适用。但由于数据类信息的表达相对固化, 在表达效果及表达效率上来看, 金字塔原理更适用于自由度大的概念图。

(二) 1个核心结论要求——TOPS



在房地产咨询中, 判断结论是否精准的标准主要是TOPS, 即:

有的放矢: 要有目的性, 针对目标做总结

贯穿整体: 中心思想要能对所有信息进行概括, 要全面不片面

掷地有声: 中心思想的总结要有力, 要经过多方反复论证

言之有据: 核心思想必须有论据支持

(三) 2种论据组织方式

1. 逻辑论证

如图4-1所示，逻辑论证指的是由事实的描述纵向推出结论的过程，即一个项目逻辑性地导致到另一项，并最终导向核心结论。

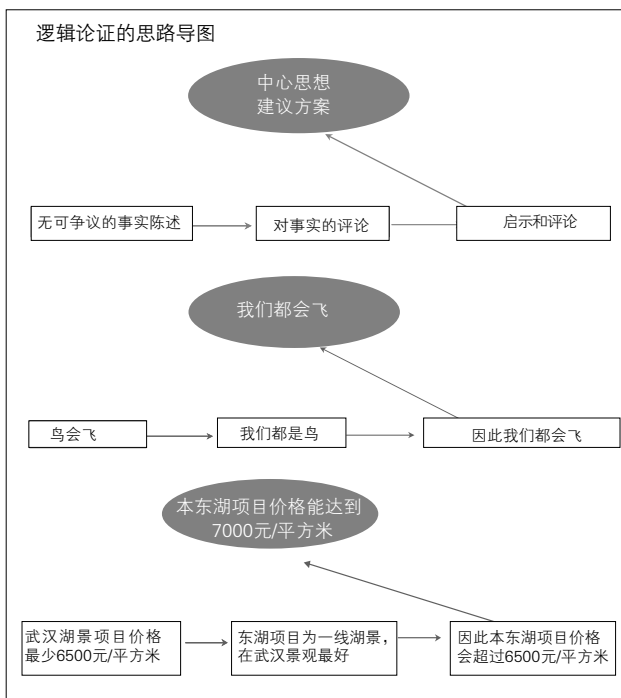


图4-1

2. 逻辑组合

如图4-2所示，逻辑组合指的是各个论据都可以支持结论成立，但各论据与结论之间无明显推理过程，仅为归纳关系。同时各论据属并列关系，并且有类似或同类情境。

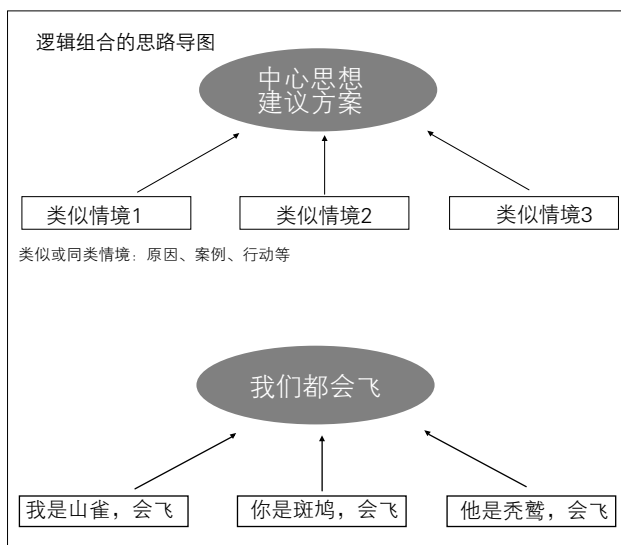


图4-2

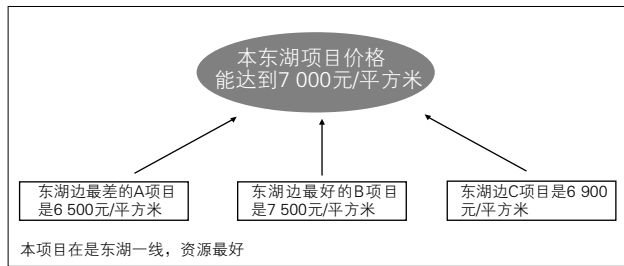


图4-2 (续)

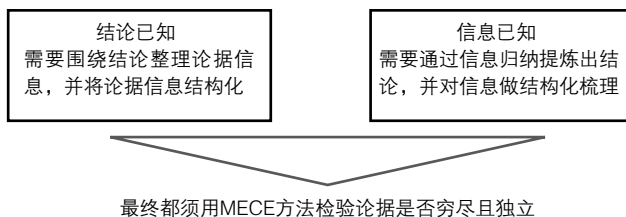
(四) 1个论据判断标准

M E C E

Mutually Exclusive , Collectively Exhaustive
相互之间具有排他性，整体而言毫无遗漏

MECE是对论据进行判断的工具，具体指的是Mutually Exclusive , Collectively Exhaustive，相互之间具有排他性，整体而言毫无遗漏。即对信息的提炼要做到不多不少，不重复也不遗漏，相互独立，完全穷尽。

“结论已知”的情况下，我们是知道结论，由结论寻找论据的支撑；“信息已知”的情况下，我们是根据所掌握的信息归纳总结出结论。第一种情况要做到信息完全穷尽相对比较困难。



前面讲到了如何提炼信息的核心结论，如何围绕结论整理论据，但论据是否能有效地支持核心结论，论据是否全面，论据互相之间是否有重复，必须要用MECE方

法进行检验。概念图可以表达出高度凝练的信息，有放大镜的作用。如果总结提炼准确，能起到强化观点的作用，但如果总结有误，也会放大缺点、削弱观点，因此进行信息提炼及核心论据归纳整理时必须借助MECE反复进行检验。

MECE方法运用的步骤：

- A. 列出支持核心结论的所有论据
- B. 当所有论据都确定后，再仔细推敲这些论据是否互相之间都独立，是否是能清楚区分的，如果是，则论据就做到了相互独立
- C. 最后再看是不是支持核心结论的每一个论据都全部想到了，有没有遗漏的，如果没有，那就做到完全穷尽了

只要能经过以上“相互独立”和“完全穷尽”的检验，则所有论据就MECE完了，下面要做的就是根据结论和论据的关系寻找合适的概念图来表达了……

二、工具掌握

上节讲到的是如何提炼信息，下面再来看信息清楚之后，如何选择合适的图形工具。要熟练掌握工具，共有4个层次的相关知识要循序渐进地学习（见图4-3）。

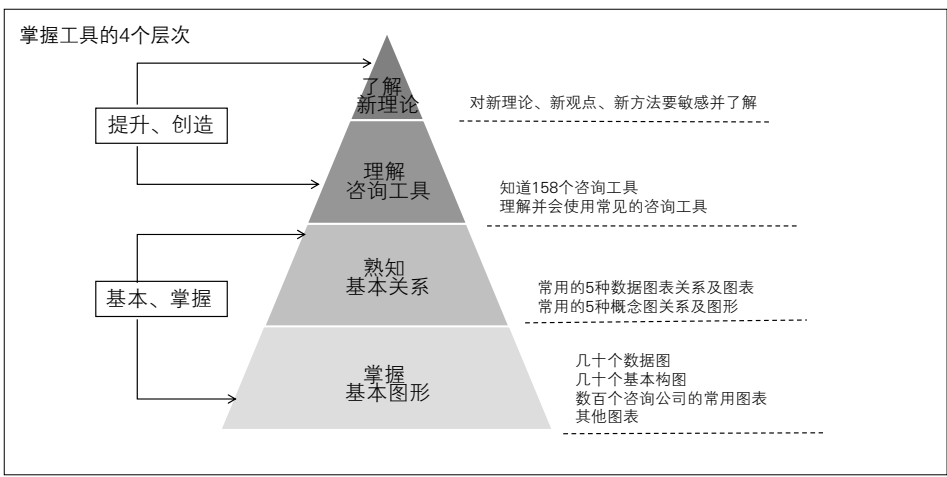


图4-3

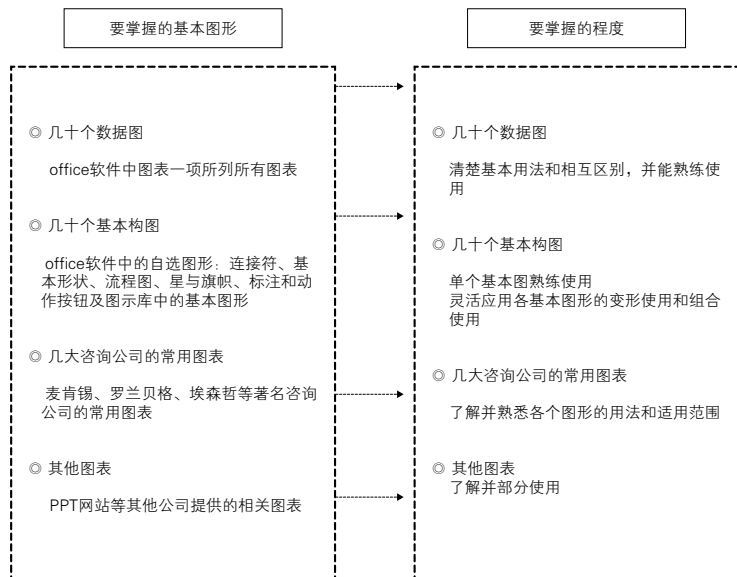
要想玩转图表，必须经过如图4-3所示的这4个层次。需要留意的是：

- 4个层次由初级到高级，由浅入深，由简单到复杂。
- 层次越低的越需要全面掌握，而且掌握的知识量也越大。
- 最高层次属于创意性，层次越高使用的频率越低。
- 最下面两个层次属于图表的基本功，必须掌握，上面两个层次属于提升类，即如果经常能了解其他的咨询工具或一些新观点，更有助于创造性地设计一些图表。

(一) 掌握基本图形

掌握基本图形属于最低层次、必须掌握的内容，也是基础内容和基本功，必须反复实践。

基本图形掌握的关键在于经常使用和研究，实践是掌握最重要的途径；数据图和基本构图是必须要掌握的，像麦肯锡等著名咨询公司的常用图表也是用基本构图的变形和组合使用完成的，属于万变不离其宗；至于其他网站提供的一些图表可以开阔视野。



(二) 熟知基本关系

掌握基本图形后,就要完全熟悉常用的5种数据图和5种概念图并能熟练运用它们。

1. 5种数据图

对常用的5种数据图及其表达方面的差异性和技术要点是必须完全掌握的,比如一提到几个项目的比较,就能马上想到用条形图而不是柱形图,等等(见表4-1)。

表4-1 5种常用数据表的基本图形

	成分关系	项目对比	时间序列	频率分布	相关性
饼图	√				
条形图		√			√
柱状图			√	√	
线形图			√	√	
圆点图				√	
组合图			√		

2. 5种概念图

对5种常用图形的分类和表达的内容及特点均要非常清楚,以求在进行简单的信息提炼后就能迅速选择到最合适的图形。

对下表4-2的5种关系下的子项及各自常用的图形均要清楚,并灵活选择应用。

表4-2 5种常用概念图的基本图形

5种关系	主要类型
相互关系	并列关系、递进关系、交叉关系、对比关系
选择关系	二维坐标、矩阵决策、雷达图、三维战略
时间关系	甘特图时间(时间安排、发展规律)
筛选关系	递进筛选、并列筛选
象形图	金字塔图、微笑曲线等

掌握前面两部分后,房地产咨询所需要的概念图基本都可以完全处理了,而且前两个层次的也是最实用的。

但是要想让概念图做得更有效、更有创造性,则需要提升到下面两个层次,即更多地去理解咨询业中的常用工具并能经常了解一些新观点,这两个层次知识不像前两个层次那么实用和直接,也未必能直接拿来用到做图中,但这两部分带来的启示和理念上的撞击、有助于做出更有创造性的图形。

(三)理解咨询工具

在咨询行业中总结的咨询工具都可以为我们所使用,但前提是理解并能成功转化成最适合房地产咨询的。

此处所讲的咨询工具是指整个咨询业,不单单指房地产咨询,只要打开MBA的相关网站或书籍,一般都能看到大量的咨询工具。其中比较著名的总结有158种^①。

对于这些咨询工具,要理解其基本含义和用法,及其适用条件。对那些最常用的模型且能直接用在房地产咨询中的BCG模型、GE模型、SWOT模型、竞争模型、波特五力模型、3C竞争模型等要重点掌握;而对于不常用的咨询工具,也需要在工作中做适当的了解。

在房地产咨询中,我们必须知道最常用的158个咨询工具,理解并会使用常见的咨询工具。

(四)了解新理论

了解新观点、新理论属于最高层次,能让图表更有创造性和吸引力。

对于经济学、管理学方面的新观点、新理论要积极了解,这些的掌握有助于制作更有创造性的概念图:

经济学理论:

诺贝尔经济学奖的相关理论,如2002年获奖的“人类行为的期望理论”就可以用在房地产营销中分析消费者的行为。

行为经济学的相关理论,如“人类行为的三个有限性、夸张贴现、风险厌恶和期望效用理论”等也可以用来分析消费者购买行为。

当然,像最新的怪诞行为经济学中的观点也应该去做些了解。

^① 158个咨询工具见附件。

管理学理论：

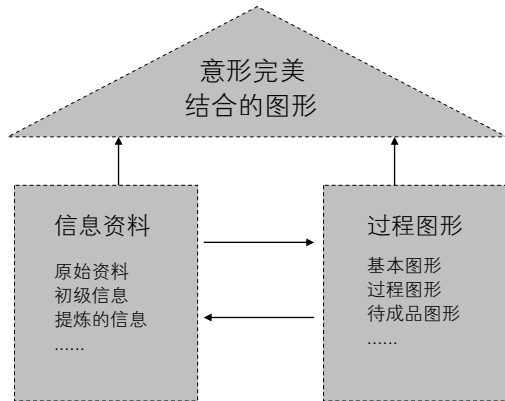
像前几年新出的“破坏性创新”和“长尾理论”也都可以用在房地产咨询中。

而要做到对新观点的了解，就必须做到对新理论和新观点的敏感性。

在信息能清晰准确提炼、图形工具也掌握后，数据图的完成就能很容易做到，大部分常规的概念图一般也可以完成，但对那些信息复杂或信息需要在过程中完善的概念图来说，还有个逻辑建构的过程，下面具体阐述。

三、逻辑建构

信息资料和基本图形必须在反复的逻辑建构过程中最终形成“意形完美结合的图形”。



概念图的制图过程不是一蹴而就，主要有以下几个原因：

- 能形成论据、结论的信息资料并非总是很完善，大部分需要在过程中完善。
- 因为信息的不完善，所以图形的制作也不可能一次成形。
- 信息和图形之间有个互相影响的过程：一方面经过初级信息绘制的图形会给出信息提炼启示，另一方面因为信息的增减或信息逻辑的变化而使图形发生变化。
- 在信息和图形二者之间的反复建构中最终会形成一个清楚准确表达了信息，同时图形又很贴切适合的概念图。

下面以“工具掌握四层次图”为例来说明逻辑建构过程。

第一步：整理初级信息

核心结论是要表达清楚“工具掌握”包含几部分内容或通过哪几步就可以做到。同时有两个基本论据：一是要掌握的图形工具是大量基础知识和基本图形，比如概念图、数据图等；二是要想做好概念图最好能多看那些咨询领域的大量咨询工具，如网上常说的158种咨询工具，如BCG矩阵、核心竞争力工具、竞争态势分析工具等。除了这两种基本结论外，还有第三个论据是已经总结过的5种数据图和5种概念图，但第3个论据与前面两个是什么关系还不清楚。

第二步：绘制简单图形

根据上面的初级信息，绘制概念图时要以下几点要考虑：

- 要结合前面所讲概念图的5种关系，初步判断支持论据的这3点应该是相互关系，不会是选择、筛选、时间等其他关系，但是否可以用象形概念图还不清楚。
- 这3点之间应是逻辑组合关系而非逻辑论证关系。
- 一般来讲表达3个元素之间关系的概念图有三角图、等位图和金字塔图。

在以上三点的考虑下，开始初步绘制图形。

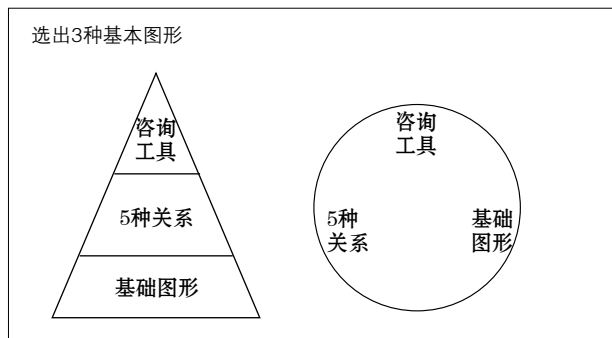


图4-4

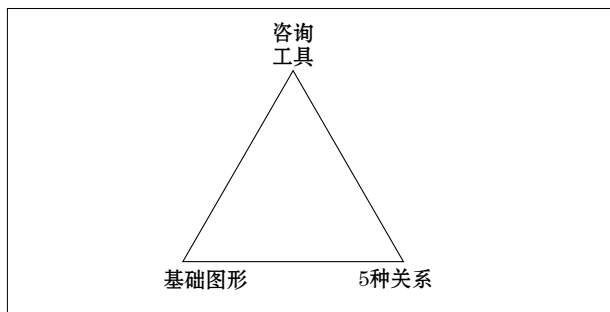


图4-4 (续)

第三步: 根据信息与图形的相互影响再次逻辑建构

从初步绘制的图形来分析:

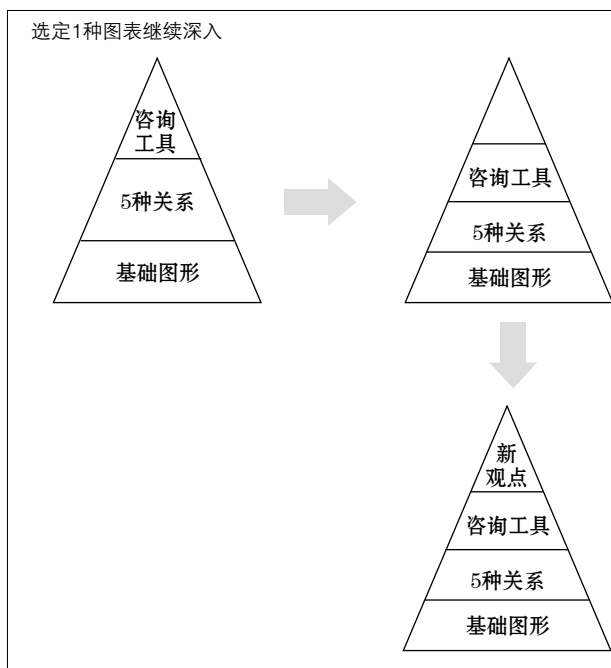
工具掌握的这3个论据应该是有梯度关系的, 因此金字塔形式更形象。

这3点应该是有先后次序的, 即咨询工具应该在5种关系之上, 因为5种关系已经是我们总结出来必须要理解和掌握的, 但158种咨询工具只能是部分借鉴的, 不可能全部掌握并熟用。

另外从金字塔图形本身看, 一般用金字塔时大多都有四个层次, 比如马斯洛的需求层次理论, 3种层次的较少, 因此从图形角度应该还要有1个论据。

确实原来提出的这3点是基本面上的略有提升, 但要想图形特别有创造性, 还必须要去了解一些新观点和新理论, 比如行为经济学的理论、新的诺贝尔经济学的理论、创意城市的理论等, 这属于提升的最高阶段。

经过上面的分析, “工具掌握”必须有4个层次。经对原图修改后, 得到图4-5:



第四步：用MECE判断论据是否相互独立，避免遗漏

仔细分析这4个论据：基础图形、5种关系、咨询工具和新观点。

首先是相互独立的，5种关系是基础图形的提炼，虽然基础图形中包括这5种关系，但二者不能相互代替，咨询工具和新观点就更是相互独立了。其次也要确保没有遗漏。当确认所有信息完整无误、图形表达准确之后，最后要做的工作就是提升。

第五步：信息与图形再次逻辑建构，最终成图

从这4个层次分析可知，下面两个属基本功必须掌握，但上面两个则是提升类要掌握的，而且上面这两个的了解会产生创造性图形，因此在图形上再做辅助线。最后再斟酌关键字是否精准，如掌握、熟知等，并对主要项做简单解释。到此，一张意形完美结合的图形就完成了。

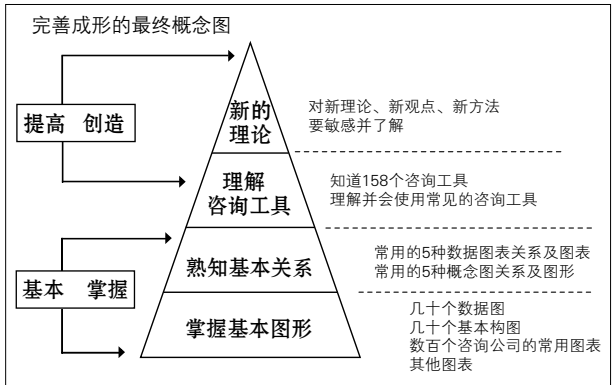


图4-6

在图形的逻辑建构过程中, 善于发现特点并做提升和总结也有助于绘制出更合适的概念图, 并帮助提炼出更有意义的结论。下面, 我们再举几个例子来看。

实例1: 长沙度假别墅开发U型曲线

如图4-7所示, 用概念图来分析长沙不同别墅规模与价格之间的关系, 有的项目价格高规模大, 有的则规模小价格低, 根据这种特点将项目做由高到低的排序, 并将这些点串连起来就发现曲线呈现出U形特点, 所以概念图就命名为长沙别墅开发的U形曲线。将价格高于平均值的项目单独标出来, 也就遴选出处于高溢价箱体的项目了。

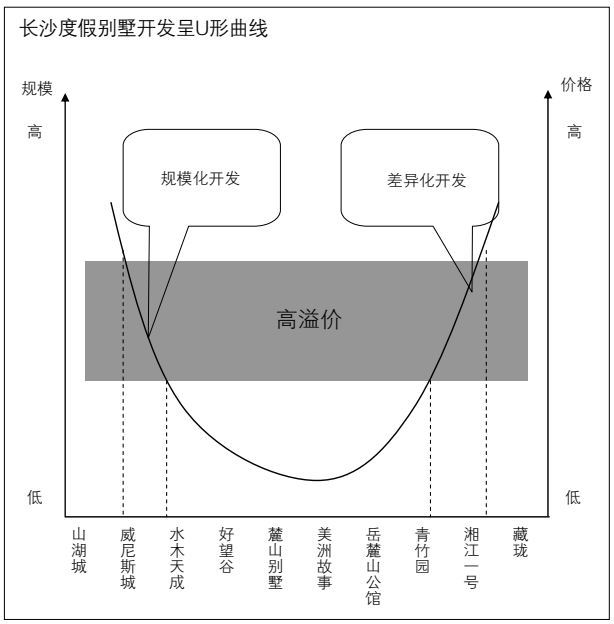


图4-7

注：此图源于长沙宁乡某别墅项目，用来分析别墅的开发情况。

实例2：楼盘性价比比较

如图4-8所示，在二维坐标中增加一条性价比平衡线，就可以清楚看出哪些项目性价高而哪些性价比低，更有助于推导出更适合的结论。

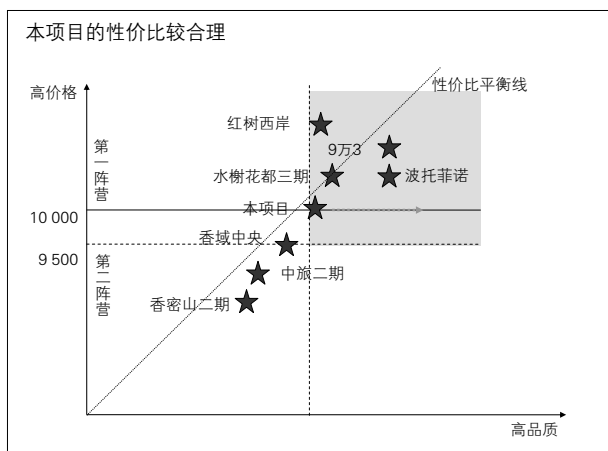


图4-8

注：此图源于深圳中信红树湾项目的竞争分析。

实例3：河西市场销售速度渐近线

同样在二维坐标图中，在做出各项目价格速度的同时，又增加了一条大部分项目的销售速度渐近线，就使概念图有更多意义和分析作用：如根据渐进线就可以判断，如果本项目均价5600元/平方米，则销售速度是60~100套/月或均价5800元/平方米，则销售速度45~85套/月。

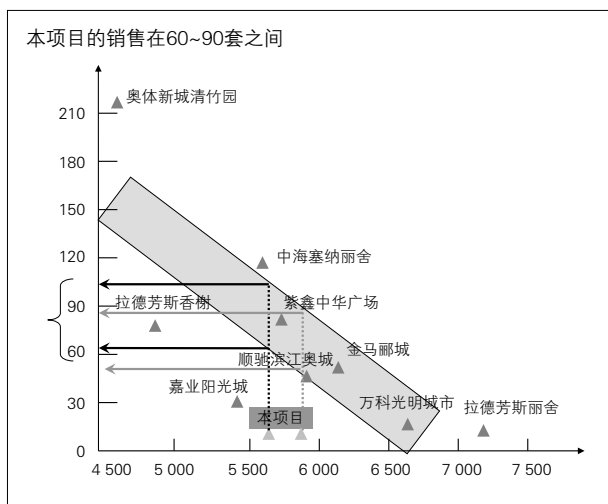


图4-9

注：此图源于南京万达华府营销诊断项目。

第二节 玩转图表Step By Step

一个好图表的必须具备以下3个标准：

- 越简洁越好
- 越朴素越好
- 越形象越好

一、简洁

在咨询行业中，图表形式以追求简洁清晰表达信息为首要衡量标准。

图表应该追求简洁，并达到过目即懂的境界，简洁不等同于简单，简单只是追求形式和内容上的单一化，而简洁却还需要达到信息的完整性、有效性和结构化提炼。

图4-10立体三维图，表达意思很简单，但作图比较复杂。在使用过程中，不仅浪费作图人的时间，还会使表达不够简洁。我们完全可以使用最简单的图示表达出与其相同的意思，且表达要简洁明晰得多。

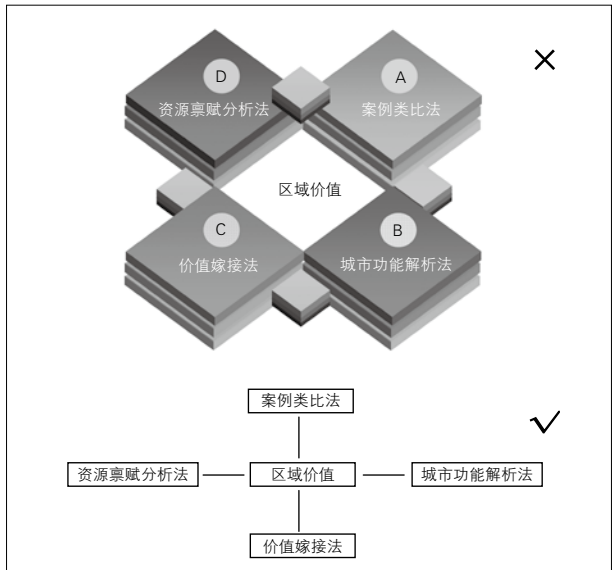


图4-10

实例1: 长城企业的毛利率低于行业平均水平

标题重点强调毛利率低于行业平均水平, 但图1中除了包含长城企业毛利率以及行业平均毛利率的信息外还有诸多其他企业毛利率等无效信息。改为图2表达就要清晰明确得多。

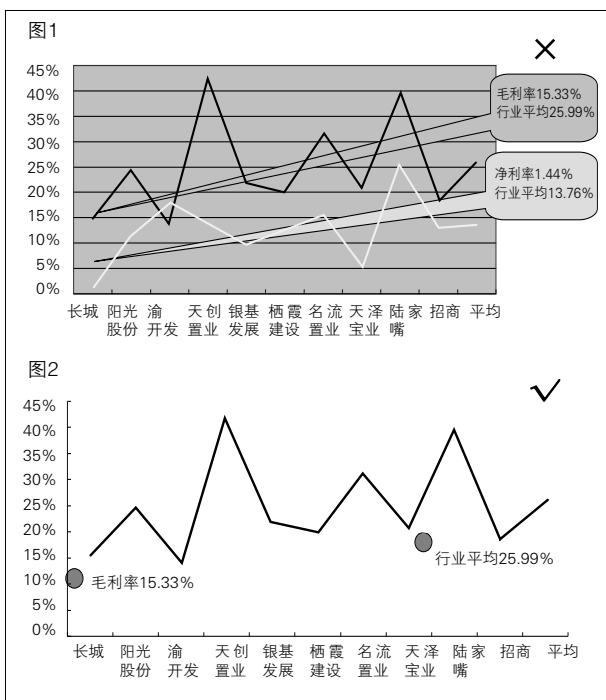


图4-11

实例2: 两年开发过程中地价变化图

如图1, 所要表达的是Pacific Harbour 运河开发模式迅速提升了土地价值, 达1.5倍之多, 但图中文本量过大, 缺乏条理化的梳理和模型的建立。改为图2后表达效果提升了不少。

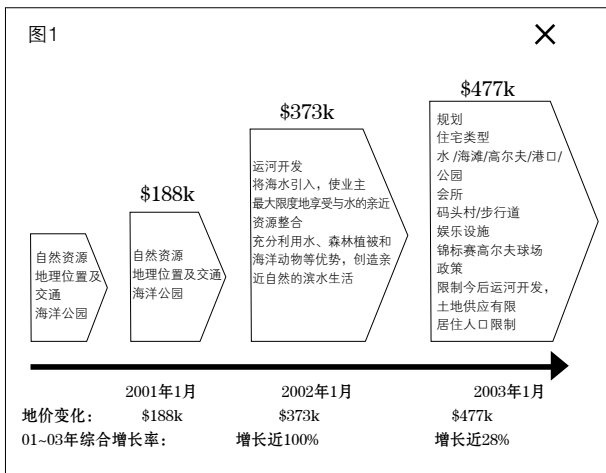


图4-12

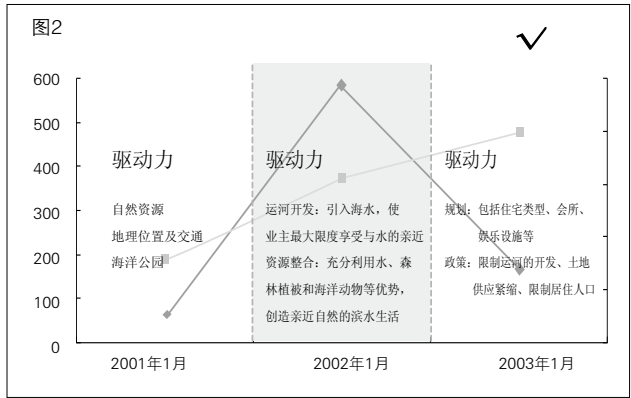


图4-12 (续)

实例3: 本项目与其他别墅项目的竞争比较

图1中的图形表达复杂，很难在较短时间内看清不同项目的竞争差异。图2用对比曲线可以很容易地看清不同项目的竞争优劣势，简洁清晰。

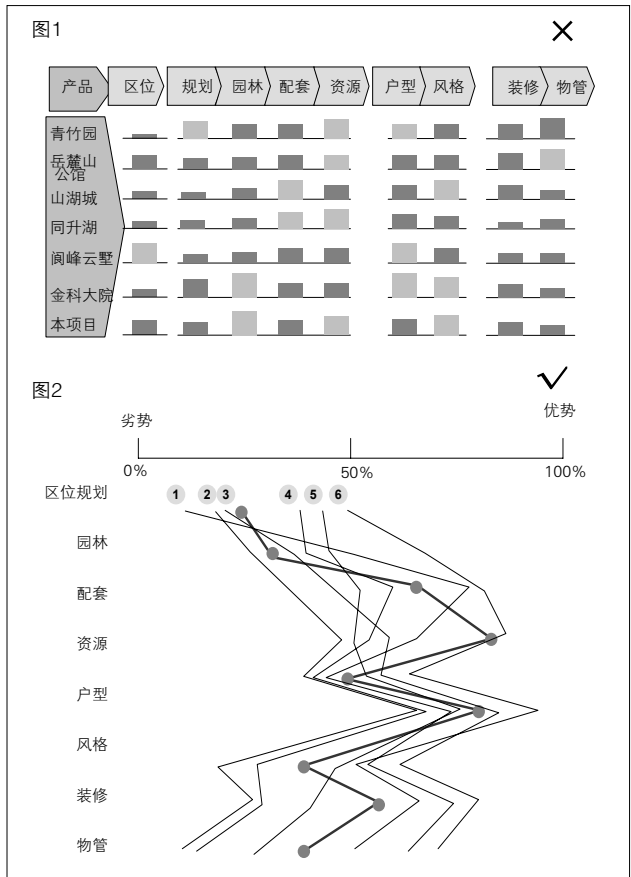


图4-13

二、朴素

为体现咨询的专业度、让核心内容更突出的传达给受众，图表也应该宜尽量朴素。

朴素是指图表、模型应用过程中应该匹配需要表达的内容，即形式服务于内容，而不是形式大于内容，其对应的词语、形式及构图等花哨、夸张，造成喧宾夺主，影响受众对内容的理解，降低报告的专业度。

从麦肯锡、罗兰贝格等国际著名咨询公司的咨询报告也可看出，他们在图表上也一般都采用很朴素的图表、模型，较少用太夸张、花哨的形式。

此外，而像卡通或娱乐化的图表也尽量少用，有时在营销类报告中为调节气氛或重点渲染某些观点会使用部分卡通图表，但一般都用于与信息或事实无关的情况。

实例1: 天平图

图1有两个问题：一是项目具备的优势条件和面临的问题是同等重要，此模型虽增加了生动性，却误导了受众；二是用天平图会将读者的注意吸引到图形上，弱化内容。图2很朴素，但简洁清楚地表达了意思，而且不会有误导。

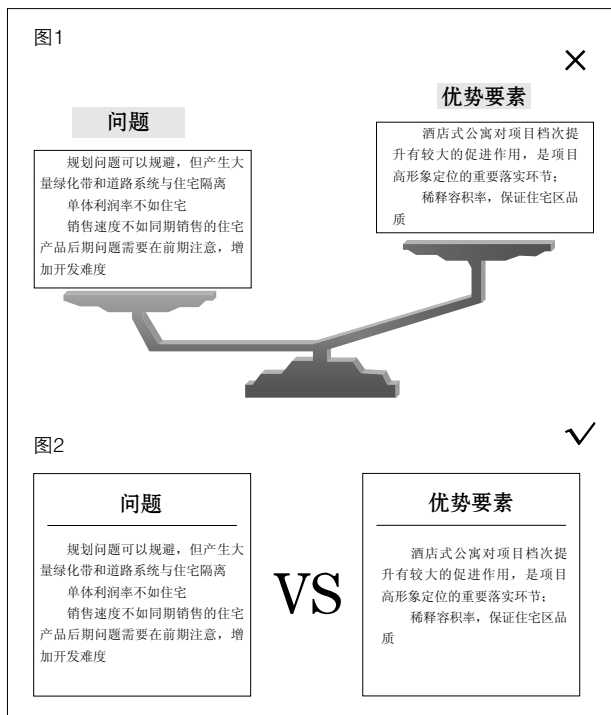


图4-14

实例2：丽江悦榕庄 主题打造的成功经验

图1内容出现了三种以上的颜色，容易给读者造成视觉上的影响，降低美感。图2很朴素，但简洁清楚而且很专业，让受众的注意力四个主要内容上。

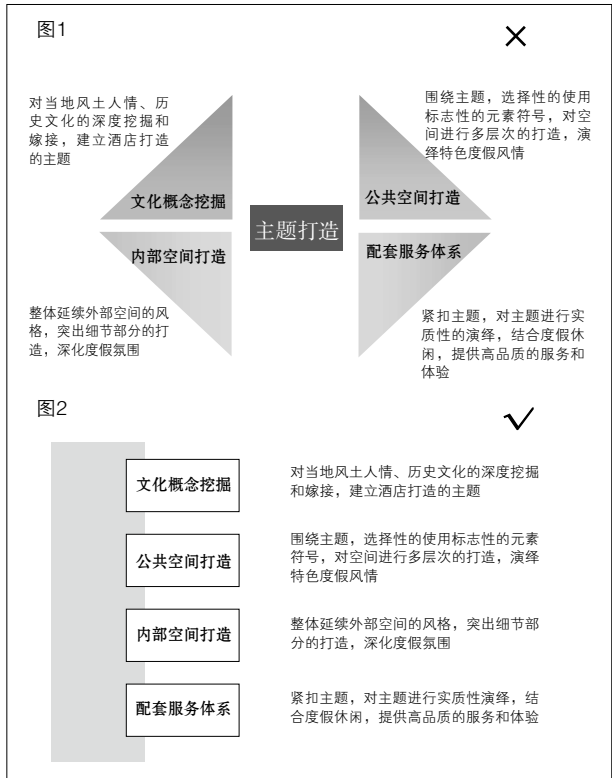


图4-15

实例3：深圳珠宝首饰发展历程图

图1的内容给读者的感觉是“山路十八弯”，容易让读者落入细节而忽视了重点。图2用最常用最朴素的二维矩阵，发展方向和所要表达的信息更加明确而有条理。

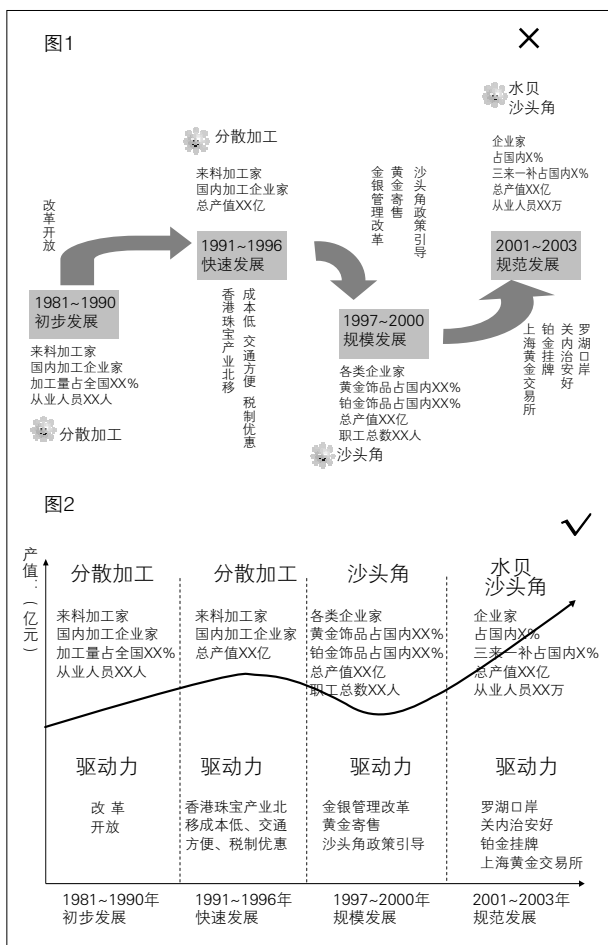


图4-16

三、形象

形象的图表模型往往可以凸显作者想要表达的意图，并能让受众更容易理解作者的意图，可以达到事半功倍的效果。

图1用四个柱形图表达不同城市不同年份投资规模和开发规模之间的关系，读者在阅读时需要将四幅图横向对比才能获得相关信息。而改为图2后，其中的信息在图中一目了然，表达更加清晰，读图也更加容易。

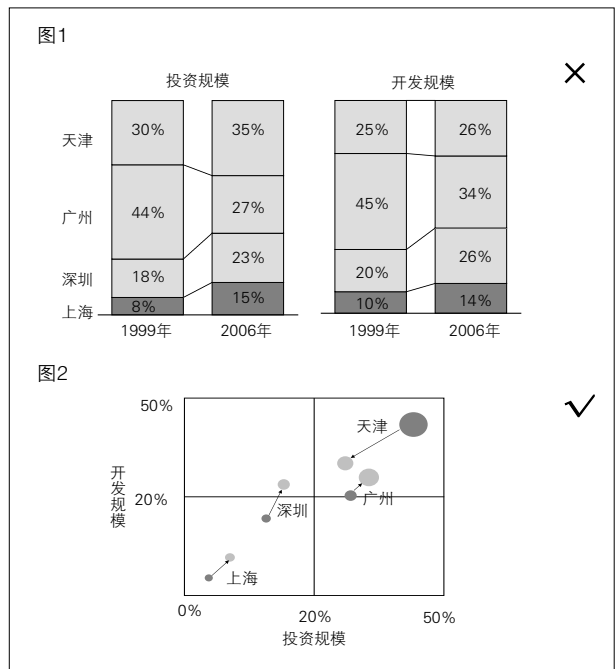


图4-17

相同的意思也可以选择不同的表达图形，如下例关于项目定位就有三种表达方式。

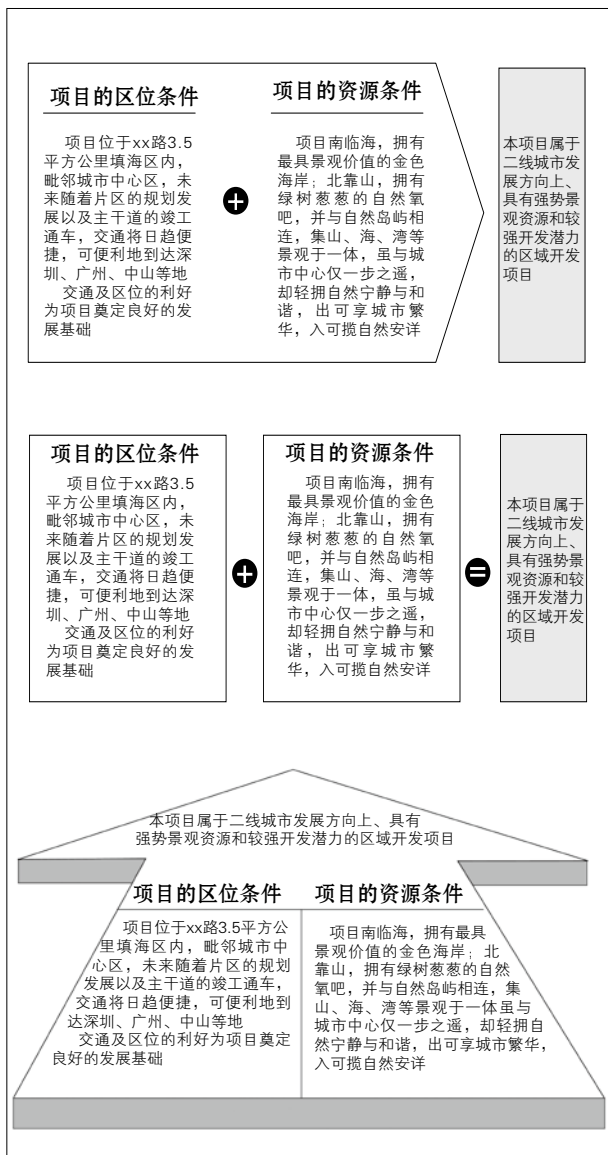


图4-20

附录A：几个咨询模型

1. 波士顿矩阵

波士顿矩阵 (BCG Matrix) 又称市场增长率相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等，

模型介绍

该方法是由波士顿咨询集团 (Boston Consulting Group, BCG) 在20世纪70年代初开发的。BCG矩阵将组织的每一个战略事业单位 (SBU) 标在一种二维的矩阵图上，从而显示出哪个SBU提供高额的潜在收益，以及哪个SBU是组织资源的漏斗。BCG矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为：“公司若要取得成功，就必须拥有增长率和市场分额各不相同的产品组合，组合的构成取决于现金流量的平衡。”因此，BCG的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

相对市场份额是该产品本企业市场占有率与该产品市场占有率最大者之比。



BCG模型图

波士顿矩阵区分出4种业务组合

- (1) 问题型业务 (Question Marks, 指高增长、低市场份额)。
- (2) 明星型业务 (stars, 指高增长、高市场份额)。
- (3) 现金牛业务 (Cash cows, 指低增长、高市场份额)。
- (4) 瘦狗型业务 (Dogs, 指低增长、低市场份额)。

BCG认为市场份额能导致利润，这其实就是“成本领先战略”，BCG一直认为规模优势很重要，BCG自己的解释是市场份额大的公司不仅获得了更多的收入，还实现了更高的单位运营利润，优势

在于更高的价格(边际利润)、在广告和分销上更低的单位支出。

波士顿矩阵的优点

简单明了,可以使集团在资源有限的情况下,合理安排产品系列组合,收获或放弃萎缩产品,加大在更有发展前景的产品上投资。

波士顿矩阵的局限性

(1) 科尔尼咨询公司对BCG矩阵的局限性评价是仅仅假设公司的业务发展依靠的是内部融资,而没有考虑外部融资。举债等方式筹措资金并不在BCG矩阵的考虑之中。

(2) BCG矩阵还假设这些业务是独立的,但是许多公司的业务在紧密联系在一起。比如,如果金牛类业务和瘦狗类业务是互补的业务组合,如果放弃瘦狗类业务,那么金牛类业务也会受到影响。

(3) 关于卖出“瘦狗”业务的前提是瘦狗业务单元可以卖出,但面临全行业亏损的时候,谁来接手,并未得到确认。

(4) BCG矩阵并不是一个利润极大化的方式。

(5) 市场占有率与利润率的关系并不非常固定。

.....

2. 大战略矩阵

模型介绍

大战略矩阵(Grand Strategy Matrix)是由市场增长率和企业竞争地位两个坐标所组成的一种模型,在市场增长率和企业竞争地位不同组合情况下,指导企业进行战略选择的一种指导性模型,它是由小汤普森(A. A. Thompson, Jr.)与斯特里克兰(A. J. Strickland)根据波士顿矩阵修改而成。

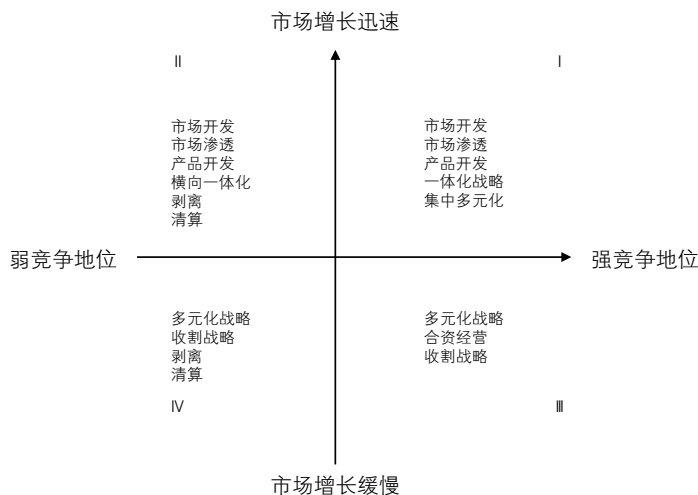
大战略矩阵是一种常用的制定备选战略工具,它的优点是可以将各种企业的战略地位都置于大战略矩阵的四个战略象限中,并加以分析和选择,公司的各分部也可按此方式进行定位。

位于同一象限的企业可以采取很多战略,下图例举了适用于不同象限的多种战略选择,其中各战略是按其相对吸引力的大小而分列于各象限中。

大战略矩阵使用特点

第一象限:这类公司处于极佳的战略地位,继续集中经营于当前的市场(市场渗透和市场开发)和产品(产品开发)是适当的战略。第一象限公司大幅度偏离已建立的竞争优势是不明智的,第一象限公司有利用众多领域中的外部机会,必要时它们可以冒险进取。

第二象限:公司需要认真地评价其当前参与市场竞争的方法。尽管其所在产业正在增长,但它们不能有效地进行竞争,这类公司需要分析企业当前的竞争方法为何无效,企业又应如何变革而提



高其竞争能力。由于第二象限公司处于高速增长产业，加强型战略（与一体化或多元化经营战略相反）通常是它们的首选战略。然而，如果企业缺乏独特的生产能力或竞争优势，横向一体化往往是理想的战略选择。为此，可考虑将战略次要地位的业务剥离或结业清算，剥离可为公司提供收购其他企业或买回股票所需要的资金。

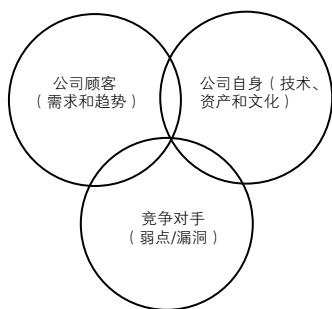
第三象限：这类公司处于产业增长缓慢和相对竞争能力不足的双重劣势下。在确定产业正处于永久性衰退前沿的前提下，这类公司必须着手实施收割战略。首先应大幅度地减少成本或投入，另外可将资源从现有业务领域逐渐转向其他业务领域。最后便是以剥离或结业清算战略迅速撤离该产业。

第四象限：这类公司其产业增长缓慢，但却处于相对有利的竞争地位。这类公司有能力和在发展前景的领域中进行多元经营。这是因为第四象限公司具有较大的现金流量，并对资金的需求有限，有足够的能力和资源实施集中多元化或混合式多元化战略。同时，这类公司应在原产业中求得与竞争对手合作与妥协，横向合并或进行合资经营都是较好的选择。

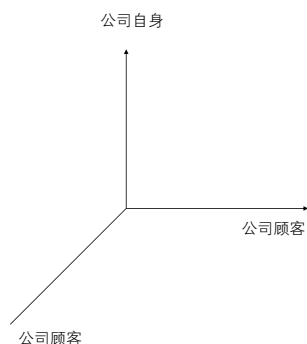
3. 3C战略三角模型

模型介绍

3C战略三角模型(3C's Strategic Triangle Mode, 3C模型)是由日本战略研究的领军人物大前研一(Kenichi Ohmae)提出的，他强调成功战略有三个关键因素，在制定任何经营战略时，都必须考虑这三个因素，即 公司自身(Corporation)、公司顾客(Customer)和竞争对手(Competition)。只有将公司、顾客与竞争者整合在同一个战略内，可持续的竞争优势才有存在的



3C基本图形



可能，大前研一将这三个关键因素称作为3C或战略三角。

3C战略使用特点

公司战略

公司战略旨在最大化企业的竞争优势，尤其是与企业成功息息相关的功能性领域的竞争优势：①选择性和程序化；②以自制或购买为例；③提高成本效益。

顾客战略

公司的首要考虑应该是顾客的利益，而不是股东或者其他群体的利益，从长远来看，只有那些真正为顾客着想的公司对于投资者才有吸引力。顾客群体的合理划分法包括：按消费目的划分；按顾客覆盖面划分；对顾客市场进行细分消费者组合的变化，随着时间的推移，市场力量通过影响人口结构、销售渠道、顾客规模等，不断改变消费者组合的分布状态，因此，市场划分也要因时制宜，这种变化意味着公司必须重新配置其各种资源。

竞争者战略

除了要考察公司所有的关键功能外，战略家还必须有能力从整体上紧紧盯住自己的竞争者，包括它在如下几个关键战略要素方面的状况：研究与开发能力，在供应、制造、销售和服务方面所拥有的资源及其他利润来源(包括竞争者可能从事的所有经营项目)等方面，他还必须设身处地地考虑对方公司战略规划者的地位，以便探知对方制定战略的基本思想和假设

战略规划单位最好建立在这样一个层次上，在那里能够充分地注意到：

(1) 所有需要和目的相同的顾客群组成的主要市场区隔。

(2) 本公司的所有重要功能，以使公司能充分运用必需的功能，在顾客心目中建立起与众不同的独特形象。

(3) 竞争者的所有关键方面，以便公司能抓住机会占据主动，使竞争对手不能毫无顾忌地使用它的实力来占公司位子。

附录B: 108个管理咨询工具

A	E	行业内战略集团分析
安索夫矩阵	二元核心模式	
案例面试分析工具/框架		I
ADL矩阵	F	IT附加价值矩阵
安迪·格鲁夫的六力分析模型	服务金三角	
	福克纳和鲍曼的顾客矩阵	J
B	福克纳和鲍曼的生产者矩阵	竞争态势矩阵
波士顿矩阵	FRICT筹资分析法	基本竞争战略
标杆分析法	反求工程	竞争战略三角模型
波特五力分析模型		竞争对手分析论纲
波特价值链分析模型	G	价值网模型
波士顿经验曲线	GE矩阵	绩效棱柱模型
波特钻石理论模型	盖洛普路径	竞争对手的成本分析
贝恩利润池分析工具	公司层战略框架	竞争优势因果关系模式
波特竞争战略轮盘模型	高级SWOT分析法	竞争对手分析工具
波特行业竞争结构分析模型	股东价值分析	价值链分析方法
波特的行业组织模型	供应和需求模型	脚本法
变革五因素	关键事件法	竞争资源四层次模型
BCG三四规则矩阵	关键成功因素分析法	价值链信息化管理
	管理要素分析模型	基本竞争优势模型
C	岗位价值评估	竞争情报价值链
产品/市场演变矩阵	规划企业愿景的方法论框架	价值星系
差距分析	普洛夫斯特法	
策略资讯系统	评级量表法	K
策略方格模型	关连树法	KJ法
CSP模型	顾客价值让渡系统	KT决策法
创新动力模型	盖洛普CE11测评工具	扩张方法矩阵
D	H	L
定量战略计划矩阵	核心竞争力分析模型	利益相关者分析
大战略矩阵	华信惠悦人力资本指数	雷达图分析法
多点竞争战略	核心竞争力识别工具	卢因的力场分析法
杜邦分析法	环境不确定性分析	六顶思考帽
定向政策矩阵	行业内的战略群体分析矩阵	利润库分析法
德鲁克七种革新来源	横向价值链分析	流程分析模型

M

麦肯锡7S模型
麦肯锡七步分析法
麦肯锡三层面理论
麦肯锡逻辑树分析法
麦肯锡七步成诗法
麦肯锡客户盈利性矩阵
麦肯锡5Cs模型

N

内部外部矩阵
内部因素评价矩阵
诺兰的阶段模型
牛皮纸法
内部价值链分析
NMN矩阵分析模型

P

PEST分析模型
PAEI管理角色模型
PIMS分析
佩罗的技术分类
PESTEL分析模型
帕利普财务分析体系

Q

企业素质与活力分析
QFD法
企业价值关联分析模型
企业竞争力九力分析模型
企业战略五要素分析法
全球价值链
企业内部价值链

R

人力资源成熟度模型
人力资源经济分析
RATER指数
RFM模型
瑞定的学习模型
GREP模型
人才模型
ROS/RMS矩阵

S

SWOT分析模型
3C战略三角模型
四链模型
SERVQUAL模型
SIPOC模型
SCOR模型
三维商业定义
实体价值链
SFO模型
SLEPT分析
SCP分析模型

T

汤姆森和斯特克兰方法

V

V矩阵
VRIO模型

W

外部因素评价矩阵
威胁分析矩阵
外部价值链

X

新7S原则
行为锚定等级评价法
新波士顿矩阵
系统分析方法
系统逻辑分析方法
虚拟价值链
信息价值链模型
行业价值链分析

Z

战略实施模型
战略钟模型
战略地位与行动评价矩阵
战略地图
组织成长阶段模型
战略选择矩阵
专利分析法
战略群模型
纵向价值链分析
重要性~迫切性模型
知识链模型
知识价值链模型
ZETA评分模型
知识供应链模型
组织结构模型
专利情报分析
职业咨询“3E”法

致 谢

在本书的写作过程中,受到以下人士很大的帮助:

● 世联战略顾问部区域开发方向的项目经理吴绍礼先生。本书很多思想的火花,都是在与这位“方法论”先生一次次讨论的过程中产生的。

● 世联战略顾问部的技术总监庄丽女士。她从一开始就参与本书的讨论工作,在编写工作发生“思维短路”时,与她的交谈总能令人豁然开朗。

● 深圳大学土木工程系的硕士研究生乔雪女士。她为本书做了大量的文字辅助工作。

● 世联战略顾问部的高级顾问刘畅女士。在繁忙工作之余,她提供了宝贵的经验和信息。

最后要隆重道谢的是世联地产的大平台和顾问部的同事们,有了他们制作的成百上千份优秀的顾问报告,才有了本书的主要内容。他们在报告中所做的各种图表,是本书的第一手资料和信息。

是你们共同的力量,使本书的撰写工作得以顺利进行。

真的非常感谢你们。

2009年11月