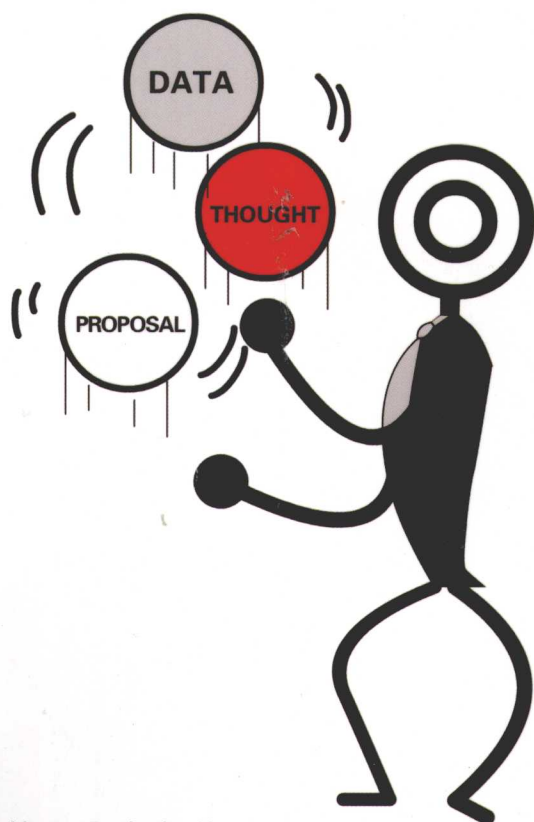


顾问之道 Being a Consultant

世联提案 完全图解

- 初识图表家族
- 超实用的数据图
- 概念图全Know How
- 成为图表达人



机械工业出版社
China Machine Press

世联地产顾问丛书

F299.233/25

2009

世联地产 编著

顾问之道 Being a Consultant

世联提案 完全图解

- 初识图表家族
- 超实用的数据图
- 概念图全 Know How
- 成为图表达人



机械工业出版社
China Machine Press

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,通过对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

顾问之道: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 978-7-111-29147-3

I. 顾… II. 世… III. 房地产业-企业管理-中国 IV. F299.233

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第214818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 版式设计:卡邦文化传播 漫画:赵 鹏

北京京师印务有限公司印刷

2009年12月第1版 第1次印刷

170mm×242mm·14.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-29147-3

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

客服热线:(010)88379210;88361066

购书热线:(010)68326294;88379649;68995259

投稿热线:(010)88379007

读者信箱:hjzg@hzbook.com



华章书院俱乐部反馈卡

写书评 赢大奖

身为读者，你是不是常感到不写不快？

无论是感同身受、热烈倾吐，还是淋漓痛批、指点文章，

我们真诚地邀请您，将您的阅读心得与我们共享。

您的心得，将有机会出现在我们的图书、主流媒体、各大网站上。

同时，您还有机会挑选一本自己喜爱的华章经管好书！

书评发至：hzjg@hzbook.com

欢迎登陆 www.hzbook.com 了解更多信息，

本网站会每月公布获奖信息。

华章经管博客已开通，欢迎留下宝贵意见与建议 <http://blog.sina.com.cn/hzbook>

◎ 反馈方式 ◎

网络登记：

登陆 www.hzbook.com，在网站上进行反馈卡登记。

传 真：

将此表填好后，传真到 010-68311602

邮 寄：

将填好的表邮寄到：100037 北京市西城区百万庄南街1号309室 闫南 董丽华 收

个人资料（请用正楷完整填写，并附上名片）

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____ 联系电话：_____ 手机：_____

E-mail：_____ 邮政编码：_____ 传真：_____

通讯地址：_____ 就职单位及部门：_____

职 务：☐董事长/董事 ☐总裁/总经理 ☐副总裁/副总经理 ☐高级秘书/高级助理
☐职员 ☐政府官员 ☐专业人员/工程人员 ☐其他（请注明）_____

学 历：☐高中 ☐大专 ☐本科 ☐研究生 ☐研究生以上

所购书籍书名：_____

现在就填写读者反馈卡，成为华章书院会员，
将有机会参加读者俱乐部活动！

所有以邮寄，传真等方式登记，并意愿加入者均可成为普通会员，并可以享受以下服务。

- ◆ 每月3次的免费电子邮件通知当月出版新书
- ◆ 共同享有读华章论坛会员交流平台
- ◆ 享受华章书院定期组织的各种活动
(包括会员联谊活动专家讲座行业精英论坛等)
- ◆ 优先得到读华章书目
- ◆ 俱乐部将从每月新增会员中抽取10名，
免费赠送当月最新出版书籍1本
- ◆ VIP会员享受全年12本最新出版精品书籍阅读

1. 您通过什么途径了解到本书？

☐ 朋友介绍 ☐ 会议培训 ☐ 书店广告 ☐ 报刊杂志 ☐ 其他 _____

2. 您对本书整体评价为？

☐ 非常满意 ☐ 满意 ☐ 一般 ☐ 其他，原因 _____

3. 您的阅读方向？（类别）

4. 您对以下哪些活动形式最感兴趣？

☐ 大型联谊会 ☐ 专业研讨会 ☐ 专家讲座 ☐ 沙龙 ☐ 其他 _____

5. 您希望华章书院俱乐部为会员提供怎样的增值服务？

6. 您是否愿意支付500元升级为VIP会员，享受全年12本最新出版精品书籍阅读？

☐ 愿意 ☐ 不愿意，原因 _____

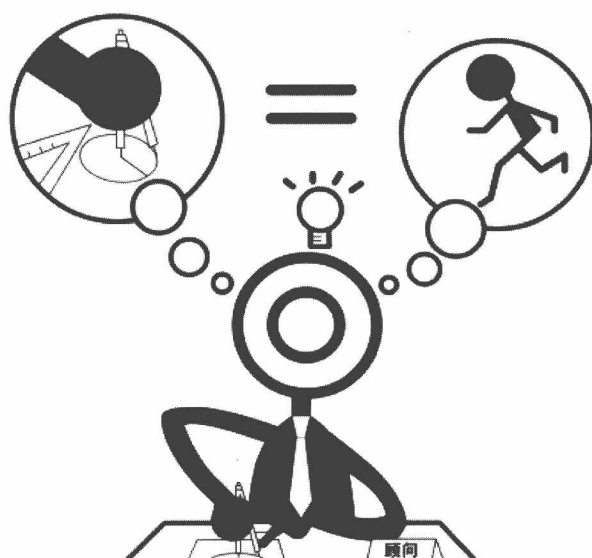
读华章俱乐部反馈卡

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



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，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联结。

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，因为你还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,你需要的应该是图0-1这样一张更直观的图。

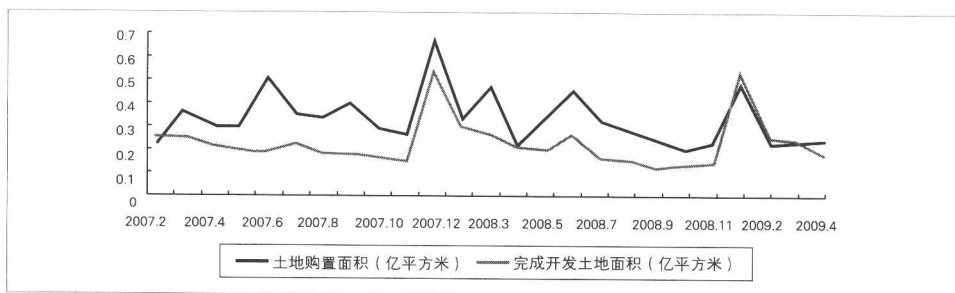


图0-1 我国土地购置面积和完成开发土地面积走势

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,这就是图的力量!

图的力量虽然强大,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,像图0-2这种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。

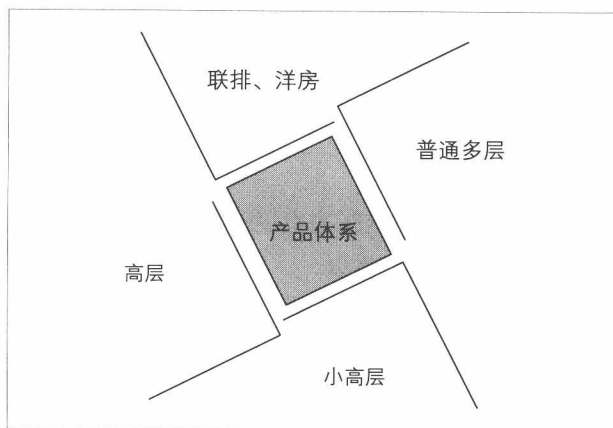


图0-2

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,它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，提案人又画出了图0-3：

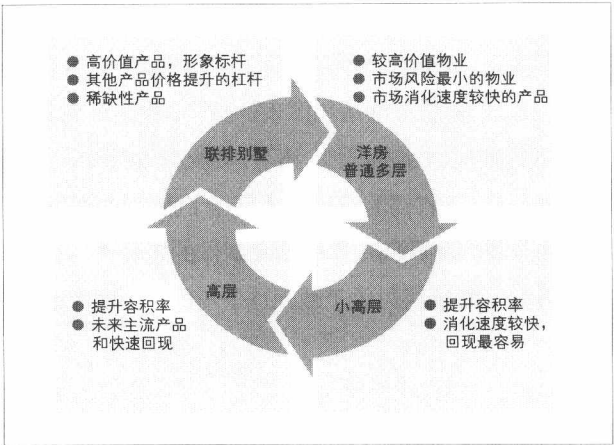


图0-3

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。

那最正确的图是什么呢？是这张由波士顿矩阵引申而来的概念图（见图0-4）：

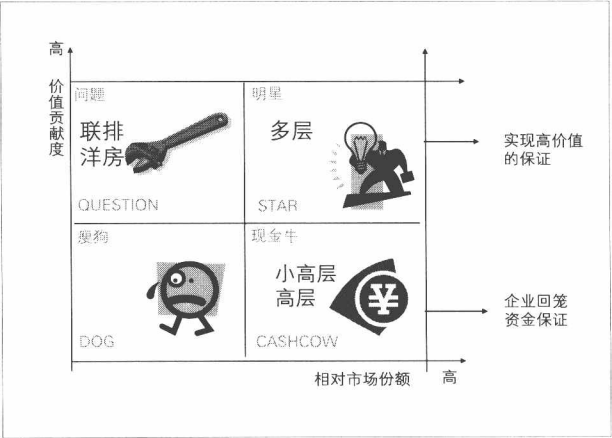


图0-4

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,我们认为其诀窍在于,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。

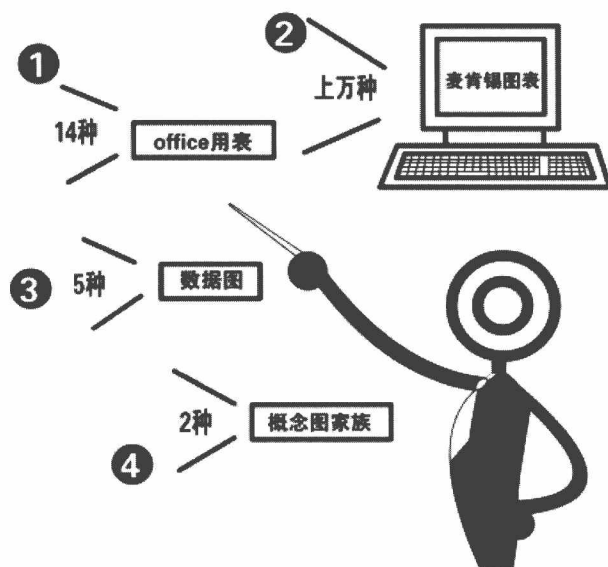
如今我们将顾问工作中图表制作的各种体味,毫不吝啬地提出来和读者分享,就是想开始不断地探讨关于顾问这个角色的生存之道。

世联地产

2009年11月

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



图表家族是个不断繁衍的大家庭

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 成分对比的饼图

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

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……

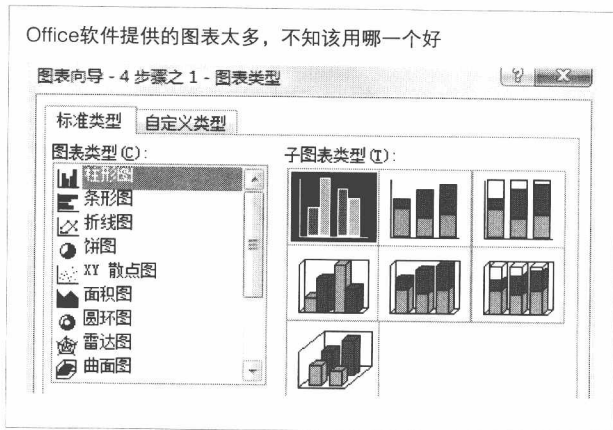


图1-1

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。

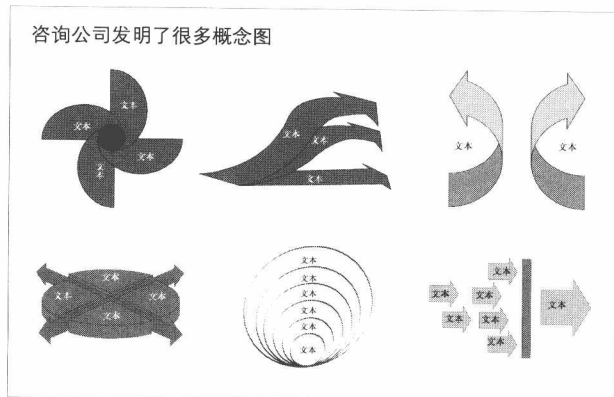


图1-2