

Data Analysis: the Smart Assistant for Enterprise

数据分析

企业的贤内助

陈哲/著



机械工业出版社
China Machine Press

Data Analysis: the Smart Assistant for Enterprise

数据分析

企业的贤内助

陈哲/著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

数据分析：企业的贤内助 / 陈哲著. —北京：机械工业出版社，2013.9

ISBN 978-7-111-44085-7

I. 数… II. 陈… III. 统计数据—统计分析（数学）—应用—企业管理—经营决策 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 221964 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

真正的好书不在于给出答案，而在于给出思考问题的方法。本书选择人物对话的形式，通过一问一答把读者带入思考问题的情境，耳濡目染，感同身受。思路上清晰连贯，表达上深入浅出，减少枯燥的概念，增加生动的故事和实用的案例；减少晦涩的公式推导，增加思路引导的互动情境。

本书章节逻辑清晰，从企业的一个个具体的需求出发，使读者对数据分析的了解循序渐进，将复杂的数据分析知识体系串成有机的整体；数据分析体系完整，从数据采集、数据清洗和加工，到战略数据分析、经营数据分析和投资数据分析等综合分析，最后到数据成果的精彩呈现均加以阐述，使读者完整了解到数据分析对企业各个环节的价值。书中的案例来源于企业经营的实际案例，实用性强，分析线索环环紧扣，分析方法细致严谨，数据展示简洁明了，难能可贵的是作者将自己多年在数据分析实际工作中的“解题”思路加以展现，为广大数据分析师们的实务工作提供了宝贵的借鉴。

本书在章节编排方面兼顾不同读者的需求：第 1 章可加强企业高管对数据分析的认识；第 2 章有助于想进入数据分析行业的有志之士明确发展方向和路径；第 3 章帮助在信息技术公司、软件公司、互联网公司、传统企业、电商企业、管理咨询公司、市场研究公司等从事数据分析工作的分析师进行自检；第 4 ~ 8 章有助于初、中级数据分析师以及阅读使用数据分析报告的职业经理人提升数据分析的专业思路、方法和技能。

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：朱秀英 白宇

中国电影出版社印刷厂印刷

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

186mm × 240mm · 20.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-44085-7

ISBN 978-7-89405-111-0（光盘）

定 价：79.00 元（附光盘）

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）88378991 88361066

投稿邮箱：（010）88379604

购书热线：（010）68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjsj@hzbook.com

前言

为什么要写这本书

以前，只要有人让我推荐数据分析的书籍，我就会说数据分析师是个杂家，思路、方法、技能一样都不能少。然后就噤里啪啦推荐 N 多本书，还会不厌其烦地叮嘱——经验之谈，经典中的经典，务必要看！不幸的是，苦口婆心的建议换来的是苦水满天飞，很多人书是读完了，可一到现实中，还是不会用！这是为什么呢？我陷入反思。终于有一天，我豁然开朗。原来是因为缺少通往思路、方法和技能的两条路径——项目流程和项目应用。没有这两条路径，纵使我们的头脑里的知识再多，也会像海洋中的孤岛那样，虽在那里，却难以访问。于是我萌生了一个想法，引项目之线，穿知识之珠。扫描数据分析项目流程（第 4 ~ 8 章）、剖析数据分析项目案例（第 7 章），还原数据分析的本来面目和价值，让大家在项目实战中学习，在学习实践中提升。于是，这本书的内容就基本确定下来了。

本书特色

孔爷爷说，不愤不启，不悱不发。真正的好书不在于给出答案，而在于给出思考问题的方法。本书选择人物对话的形式，通过一问一答把读者带入思考问题的情境，耳濡目染，感同身受。

对话的人物是生活中的伴侣，事业上的伙伴。

为什么选择这样的人物？因为如果把企业比喻成一个在外努力打拼的丈夫（贾健饰），数据分析师就是为丈夫出谋划策的贤内助（王贤饰）。丈夫敢闯敢为，敢做敢当，但拼劲有余、平和不足，经验有余、量化不足。于是常常会遇到一些决策难题。贤内助对丈夫爱意满满、情意浓浓，同时秀外慧中，集经验与智慧于一身，帮助丈夫对决策难题做出理性分析。这样一个贴心又能干的贤内助，不正是企业梦寐以求的数据分析师的形象吗（第 1 章）？

于是，企业（贾健饰）决定让贤内助（王贤饰）从厨房转战厅堂，辅佐自己的集团运营。

于是，贤内助（王贤饰）止水重波，再出江湖，招兵买马，组建数据分析部门（第 2 章）。

对部门中的 4 位小生（小李、小白、小刘、小蔡饰）开始了一段系统生动、循循善诱的数据分析培训历程（第 3 ~ 8 章）。

虽然我具有 8 年的实战经验，但把构思变成书稿还是花费了近 2 年的时间。在这部处

女作中，我努力做到：思路上清晰连贯，表达上深入浅出，减少枯燥的概念，增加生动的故事和实用的案例；减少晦涩的公式推导，增加思路引导的互动情境。

读者对象

本书在章节编排方面兼顾不同读者的需求，具体体现如下：

- 第1章可加强企业高管对数据分析的认识。
- 第2章有助于想进入数据分析行业的有志之士明确发展方向和路径。
- 第3章帮助在信息技术公司、软件公司、互联网公司、传统企业、电商企业、管理咨询公司、市场研究公司等从事数据分析工作的分析师进行自检。
- 第4~8章有助于初、中级数据分析师以及阅读使用数据分析报告的职业经理人提升数据分析的专业思路、方法和技能。

勘误和支持

由于作者水平有限，编写时间仓促，书中难免会出现一些错误或不准确的地方，恳请读者批评指正。如果你有更多的宝贵意见，也欢迎发送邮件至邮箱 arzel@163.com，期待能够得到你们的真挚反馈。书中的全部源文件可从随书光盘中获得。

致谢

感谢机械工业出版社华章公司的编辑杨福川和白宇，在这一年多的时间中始终支持我的写作，你们的鼓励和帮助引导我能顺利完成全部书稿。

感谢中国商业联合会数据分析专业委员会会长邹东生先生为我写序，并提出宝贵的修改意见。

感谢苏萌、宋星、郑来轶、邓凯、孟祥奇、谢林曦、王彦平、叶平、吕春江、喻亮星、王晓东、卢亿雷、于洋、黄成明、孔铁山、张磊、刘博、林骥、马青海、董宇、李晓凡、鲍永伟等数据分析专家和企业的管理者们为本书提出的宝贵意见和撰写的书评。

感谢柳晨龙同学和陈玲姐姐为我的目录和书名提出中肯的修改建议。

最后感谢我的爸爸、妈妈和我的老公，是你们一直以来对我的爱护和鼓励、理解和付出，才让我心无旁骛地完成了这本书。

陈哲

目 录

本书赞誉
序
前言

第一篇 数据分析的价值与要求

第1章 内助出山	2
1.1 决策困境的出路	4
1.1.1 战略决策	4
1.1.2 投资决策	9
1.1.3 营销决策	14
1.2 数据分析的前景	16
1.2.1 成功案例	17
1.2.2 行业发展	18
1.3 数据价值问与答	20
1.3.1 Q&A1：凭经验也可做决策	20
1.3.2 Q&A2：数据分析提高决策成本	21
1.3.3 Q&A3：调研数据不足信	22
1.3.4 Q&A4：数据分析的组织结构	23
1.3.5 Q&A5：数据分析部门的职责	25
1.4 本章小结	26
第2章 招兵买马	28
2.1 分析师的岗位要求	29
2.1.1 教育背景	29
2.1.2 基本素质	31
2.1.3 技能经验	32
2.2 分析师的海阔天空	33
2.2.1 发展方向	33
2.2.2 晋升空间	35

2.2.3 职业规划	38
2.3 分析师的能力测试	39
2.3.1 数据敏感性测试	40
2.3.2 逻辑思维力测试	42
2.4 本章小结	48
第3章 优秀之路	50
3.1 修四重提升境界	52
3.1.1 第一重：深度	52
3.1.2 第二重：信度	55
3.1.3 第三重：效度	59
3.1.4 第四重：通度	60
3.2 悟四种专业态度	62
3.2.1 态度一：避免从众心理	62
3.2.2 态度二：避免偏见	63
3.2.3 态度三：合理怀疑	64
3.2.4 态度四：换位思考	64
3.3 熟五大分析要素	65
3.3.1 要素一：图纸	65
3.3.2 要素二：材料	66
3.3.3 要素三：步骤	66
3.3.4 要素四：工具	67
3.3.5 要素五：方法	68
3.4 本章小结	69

第二篇 数据分析的实战与应用

第4章 下单：设计方案	72
4.1 揭开方案的面纱	74
4.1.1 研究方案的作用	74

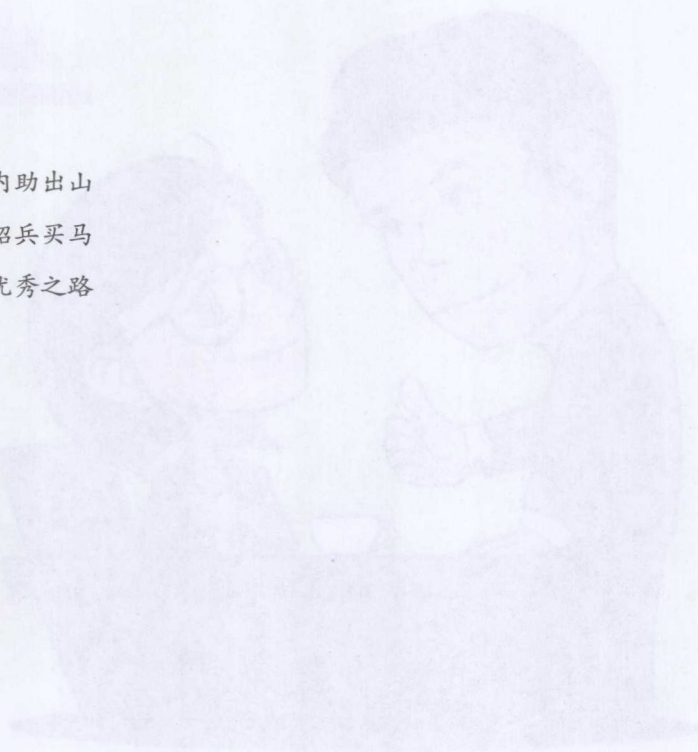
4.1.2 研究方案的构成	74	6.2.1 查重	135
4.1.3 向 1234 原则看齐	75	6.2.2 改缺	135
4.2 奏响方案七步曲	77	6.2.3 纠错	137
4.2.1 明确研究目的	77	6.3 切堆：数据加工	140
4.2.2 分解研究内容	78	6.3.1 数据抽取	140
4.2.3 找准研究对象	82	6.3.2 数据排序与分组	141
4.2.4 选择方式方法	83	6.4 打焯：数据描述	142
4.2.5 计划项目周期	83	6.4.1 集中与离散趋势	142
4.2.6 估算项目报价	84	6.4.2 频数分布	145
4.2.7 确定项目组成员	85	6.4.3 交叉分布	147
4.3 市场细分案例	87	6.5 本章小结	150
4.4 本章小结	87	第 7 章 烹饪：数据分析	151
第 5 章 备料：数据采集	89	7.1 菜名：界定分析目的	152
5.1 解读数据的特征	90	7.2 菜谱：梳理分析思路	152
5.1.1 时效性	90	7.2.1 按时间维度	153
5.1.2 分散性	91	7.2.2 按空间维度	153
5.1.3 概率性	91	7.2.3 按综合维度	154
5.1.4 再创性	91	7.3 厨艺：运用分析方法	156
5.2 二手数据案头淘	92	7.3.1 基础分析方法	156
5.2.1 二手数据的价值	93	7.3.2 衍生分析方法	161
5.2.2 二手数据的查找	94	7.3.3 春节策划案例分析	161
5.3 一手数据实地跑	95	7.4 菜肴 1：战略分析	163
5.3.1 调查方法慎选择	96	7.4.1 分析思路	163
5.3.2 多快好省用抽样	105	7.4.2 矩阵分析法与层次分析法	171
5.3.3 问卷设计细思量	110	7.5 菜肴 2：投资分析	185
5.4 本章小结	125	7.5.1 分析思路	185
第 6 章 切配：数据处理	127	7.5.2 预测分析法	186
6.1 入库：数据录入	129	7.5.3 收益分析法	200
6.1.1 录入结构	129	7.5.4 风险分析法	208
6.1.2 编码	129	7.6 菜肴 3：营销分析	216
6.2 冲洗：数据清洗	134	7.6.1 分析思路	216

7.6.2 聚类分析	218	8.1.1 明确要表达的信息	256
7.6.3 KANO 模型	225	8.1.2 选择图表类型	257
7.6.4 PSM 模型	229	8.1.3 制作选定的图表	276
7.6.5 品牌知觉图分析	234	8.1.4 确定有效的表达	292
7.6.6 定标比超分析	240	8.2 摆放：报告闯四关	299
7.6.7 漏斗分析	245	8.2.1 报告的准备	299
7.6.8 AIDA 模型	248	8.2.2 报告的种类	300
7.7 本章小结	253	8.2.3 报告的结构	304
第 8 章 打荷：数据呈现	255	8.2.4 报告的论述	308
8.1 盘饰：好文配好图	256	8.3 本章小结	314

第一篇

数据分析的价值与要求

- 第1章 内助出山
- 第2章 招兵买马
- 第3章 优秀之路



第1章 内助出山

第一节

不是所有的内助都能出山



柔美的乐曲在空中缭绕，在诱人的花香中、亲人的见证下，王贤挽着贾健的臂弯，步入了庄严而神圣的婚姻殿堂。当手中的蜡烛燃起时，面对摇曳的烛光，王贤的思绪开始跳跃。

硕士毕业后，王贤先是在北京一家数据分析公司工作了6年，担任专项研究部研究主管，之后又在互联网公司工作了4年，担任数据管理部的研究总监。

很多人向王贤投来敬羡的眼光，王贤却无限感慨：我从事的是光鲜背景下的苦逼行业啊！为舒缓工作压力，她还在自己的博客上编了一首词《江城子·数据人》。

十年生死两茫茫

数据人，忙忙忙

良辰美景，平添我凄凉

一天早晚闲不住

调研急

报告狂

夜来思路忽闪现

寻笔记

怕遗忘

需求多变

改改又何妨

料得午夜加班时

听家人

鼾声响

本来是写着玩的，却给王贤带来了一段意想不到的恋情。

新荣集团董事长贾健想做博客营销，误打误撞打开了王贤的博客，看到了这首词觉得有趣，就给王贤发了私信。出于礼貌，王贤回了私信。然后贾健又发，王贤又回，来来往往，感情就在指尖上萌芽了。接着线上聊天就发展到线下见面、约会、见双方父母、订婚。两年后，王贤博客上的标签由“忙碌的剩女”变成了“待嫁的新娘”。

请新郎、新娘用手中的蜡烛共同点燃这根同心烛！

牧师的声音将王贤从回忆中拉回来，她和贾健把同心烛点燃。

牧师接着说：你们手中的蜡烛代表各自的生活轨迹，而同心烛则代表两人新生活的开

始，现在，你们熄灭手中代表自己的蜡烛，从熄灭时刻起，你们要为彼此着想，而不能只顾自己，要有共同的理想，共同面对欢乐与悲伤。

王贤想起了婚前的一幕。贾健拉着王贤的手说：小贤，不要再为工作而奔劳啦，结婚后我负责挣钱养家，你负责貌美如花！

王贤吹灭了手中的蜡烛，望着贾健，默默地想：老公，你这么心疼我，我会好好地持家，做你的好媳妇。

婚后的生活并没有想象中那么简单，虽然王贤把家打理得井井有条，却难见贾健的笑容。贾健每天早出晚归，回到家就把自己关在书房里，愁眉不展。

王贤决定和贾健好好谈一谈。

1.1 决策困境的出路

这天，王贤走进贾健的书房，递给他一杯热牛奶：老公，看你每天这么辛苦，我好心疼。最近你总是闷闷不乐的，能跟我聊聊吗？或许我能帮上什么忙。

贾健放下工作，拉起王贤的手：小贤，本来不想跟你说，怕你担心……

王贤用食指轻轻地地点了一下贾健的脑袋，嗔怪道：老公，你忘了，我们说好的，有问题要一起分担的。到底发生了什么事？

贾健长叹了一口气：是工作上的事。这段时间市场不景气，我听到我们好几个同行转型失败，赔了老本，宣告破产了。我现在越来越觉得做决策就是在走钢丝，稍不留神，就可能跌入万丈深渊。小贤，我是不是老了，我发现最近在一些关键问题上我总是优柔寡断的！

王贤摇摇头：老公，你不是优柔寡断，是更谨慎了。以前你的船小，需要的是对机会的敏锐嗅觉和迅速挺进，即便决策有失误，也容易调整。现在你的船越做越大，这时候若决策失误，船大难掉头。所以谨慎决策是对的。你刚才提到关键问题，能告诉我具体是什么吗？

1.1.1 战略决策

贾健：最头疼的是做战略决策。你知道，新荣集团的核心业务是彩电，但现在彩电市场竞争越来越强，利润越来越薄。我们不想在低利润下拼成本了，拼得太辛苦，又没多少钱赚。我们打算做战略转型，但往哪个方向转，还定不下来。现在有这样几种方向：

第一，开发新市场。现在彩电在城市的渗透率已经超过 140%，所以我想开发农村市场。

第二，开发新产品。现在显像管电视没啥市场了，液晶电视和等离子电视也逐渐普及，而在 3D 融合背景下，网络电视将会成为彩电产业中的潮流和新贵。所以我想做网络电视。

第三，建立面板生产线。我们做彩电的总受制于上游面板提供商。面板基本被日韩等国垄断，买面板，我们没有任何议价能力，只能乖乖就擒，赶上面板荒的时候，有钱也买不到。所以我想，如果继续做彩电，就需要自己建条面板生产线。

第四，开发小家电产品。彩电、冰箱、空调这些大家电的利润不及电饭煲、电磁炉、空气加湿器这样的小家电，而小家电技术上也更容易实现，同时小家电与我们现在做的彩电具有一定的关联，毕竟都是家电这一块，可能对现有的顾客会有一定的诉求力，所以我想，还可以考虑开发小家电产品。

第五，投资房地产。现在很多企业都在积极开发房地产项目，获利颇丰，我们也在盘算，是否要进入这个领域。

王贤一边听，一边在本子上涂来抹去。

贾健话音一落，王贤就抬起头：老公，我画了几张图，可以帮你梳理梳理思路。

贾健把脸凑过来看，惊叹道：哟，画了这么多图！没看出来，我家小贤还有艺术细菌呢？

王贤扬起眉毛：我不仅有艺术细菌，还有分析细菌呢！我来帮你分析分析。你现在面对的是企业成长战略选择的问题。企业成长战略有四种，可以用你看到的第一张图（图 1-1）表示，这张图叫做产品 - 市场扩展矩阵，它可以概括你刚才所说的战略决策的五种备选方案。

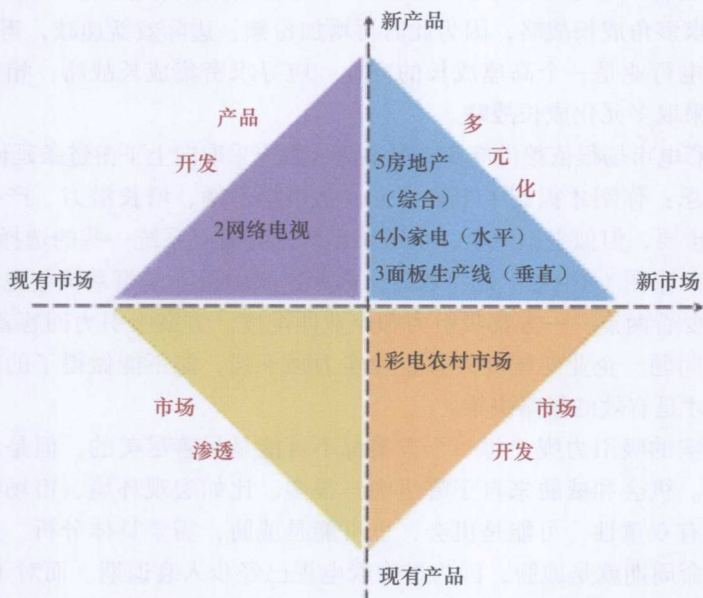


图 1-1 产品 - 市场扩展矩阵

贾健一边看图，一边琢磨：

□ 开拓彩电农村市场——市场开发

市场从城镇转移到农村，市场变了，但产品不变，所以是市场开发。这个没错！

□ 做网络电视——产品开发

这是增加彩电上网的新功能，市场不变，但产品变了，所以是产品开发。这个也没错！

□ 建面板生产线——垂直多元化

向彩电价值链上游发展，产品和市场都变了，垂直多元化。这个没错！

□ 生产小家电——水平多元化

小家电是与彩电相关的业务，虽然产品不同，但现有市场对小家电来说仍具有一定诉求力，同时又不完全重合，所以是水平多元化。这个也没错！

□ 房地产开发——综合多元化

房地产和现有彩电业务没有任何关系，需要另起炉灶，是综合多元化。这个也没错！

贾健点头称赞：小贤，概括得真不错！

王贤歪着脑袋：当然啦！如果进一步概括，这四种成长战略又可分为两类，多元化单独归为一类，其余三种为另一类。相对于多元化而言，其余三种都是密集成长战略。

贾健摸着下巴问：类别分的倒是清晰，可它对我有什么用呢？

王贤嘟起嘴说：当然有用啦！要做战略决策，就是要选择方向。而选择方向，就要知道不同方向的区别。我的分类就是在帮你找区别。区别知道了，结合自身特点就可以选择了。

比如，你在现有的彩电市场中份额尚低，可考虑密集成长战略；如果已占有很大的市场份额，则应寻求多角成长战略，因为此时再增加份额，边际效益递减，得不偿失。

再比如，彩电行业是一个高速成长的产业，应寻求密集成长战略；相反，如果已发展到成熟期，则应采取多元化成长战略。

此外，如果彩电市场很依赖供应商或渠道商，则应采取向上下游链条延伸的多元化战略。

贾健若有所思：你刚才提到了很多点，包括市场份额、增长潜力、产业链，这些点对于战略选择都很重要，但似乎不太全，也不够系统，有没有系统一些的选择思路呢？

王贤指着第二张图（图 1-2）说：老公，你看这张图是不是更系统些呢？这张图的思路是，做战略决策要看两点——方案吸引力和企业匹配度。方案吸引力回答备选方案好不好，值不值得去做的问题。企业匹配度回答企业实力强不强，能不能做得了的问题。只有方案与实力相匹配，才是有效的战略决策。

如何判断方案的吸引力呢？每一个方案都不可能是尽善尽美的，但是只要机会高于威胁就值得试一试。机会和威胁来自于哪里呢？很多。比如宏观环境、市场特征、用户行为等，这些因素具有双重性，可能是机会，也可能是威胁，需要具体分析。例如，对于显像管电视来说，生命周期就是威胁，因为显像管电视已经步入衰退期。而对于网络电视来说，生命周期就是机会。因为网络电视正处于成长期，有很大的市场潜力和成长空间。

如何判断企业的匹配度呢？需要分析企业优势和劣势。优劣势是相对于竞争对手而言的，因此要做竞争对手分析；同时企业优劣势也要适应用户需求，因此要做用户偏好的分析。

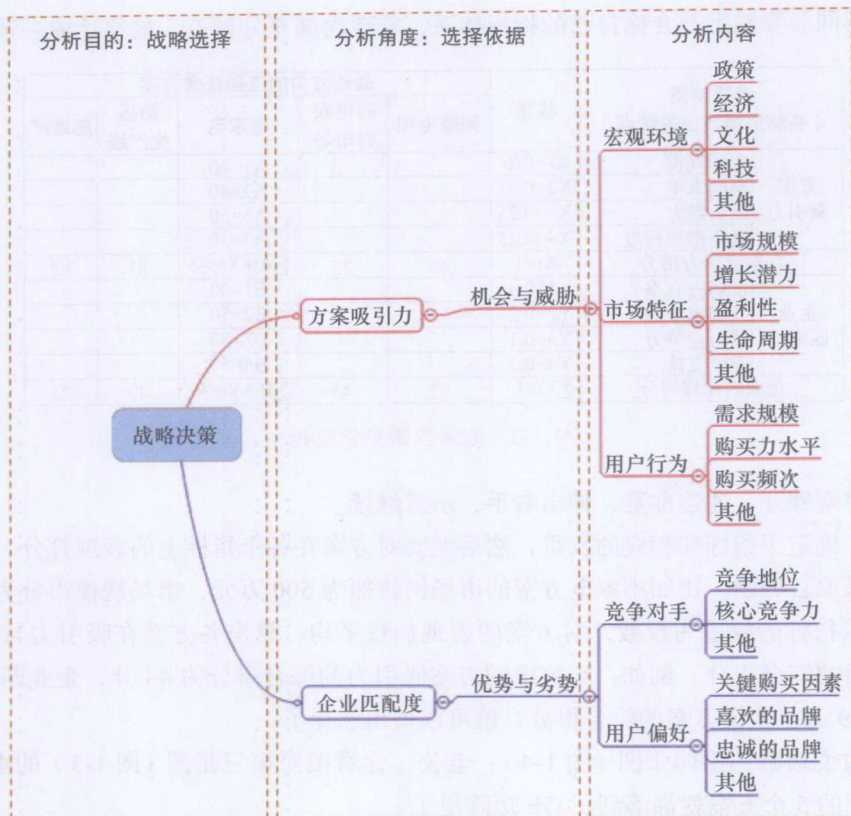


图 1-2 战略决策分析思路

贾健边听边点：嗯，到位！那按照这个思路具体是如何分析的？又能得出什么结果呢？

王贤指着第三张图（图 1-3）：老公，这是具体的分析过程。针对你提到的五种方案，从方案吸引力和企业匹配度两方面衡量。这两方面又分出细化的指标。指标确定后，就可以基于目前所掌握的数据资料，结合定性和定量方法，得到各个指标的权重，然后……

等等！——贾健示意暂停，然后拿起第三张图，又看了看第二张图，满脸疑惑地问道：为什么这两张图的选择依据不一样呢？第二张图的选择依据貌似更多些。

王贤：第二张图是穷举法，我能想到的都列出来了。而第三张图是模拟企业实际情况。在实际工作中，到底选择哪些指标作为依据，各指标的权重该如何确定，需要根据企业自身的特点确定，最好把管理人员和骨干的营销人员聚在一起，用头脑风暴的方式找到适合企业的指标并确定这些指标的权重。例如，你是大企业，规模经济是你的优势，那市场规模就是你选择方案的重要依据；如果你是中小企业，你就会更关注竞争，因为竞争太激烈了，你可能无法存活，所以竞争强度就是你选择方案的重要依据；如果你打算做风险投资，你可能会更看重方案的成长前景。因此，企业不同，发展水平不同，关注点不同，所选择

的指标就不同。要确定符合你自己的指标体系，需要内部充分讨论，最终达成一致。

选择依据 (头脑风暴找出关键点)		权重	战略方向的五种备选方案				
			网络电视	彩电农村市场	小家电	面板生产线	房地产
方案吸引力	市场规模	X1=0.2			A1=60		
	利润水平	X2=0.3			A2=40		
	成长潜力	X3=0.25			A3=50		
	竞争激烈程度	X4=0.25			A4=30		
方案吸引力得分		$\sum X_i=1$	49	25	$\sum A_i \cdot X_i=44$	81	92
企业匹配度	市场占有率	Y1=0.4			B1=40		
	品牌忠诚度	Y2=0.2			B2=50		
	核心竞争力	Y3=0.1			B3=80		
	资源支持	Y4=0.3			B4=50		
企业匹配度得分		$\sum Y_i=1$	92	45	$\sum B_i \cdot Y_i=49$	42	21

图 1-3 战略决策分析过程

贾健茅塞顿开，连连称赞，伸出右手，示意继续。

王贤：确定了指标和相应的权重，然后就要对方案在各个指标上的表现打分。

打分采取百分制，比如小家电方案的市场销售额为 500 万元，市场规模得分为 60 分。

接着以指标的权重为权数，对方案的表现加权平均，算出各方案在吸引力与企业匹配力两个方面的综合得分。例如，小家电的方案吸引力的综合得分为 44 分，企业匹配度的综合得分为 49 分。根据方案的综合得分，就可以做出选择了。

王贤边说边翻到第四张图（图 1-4）：老公，你看按照第三张图（图 1-3）的虚拟数据，你前面提到的 5 个方案就都落到了 GE 矩阵里了。

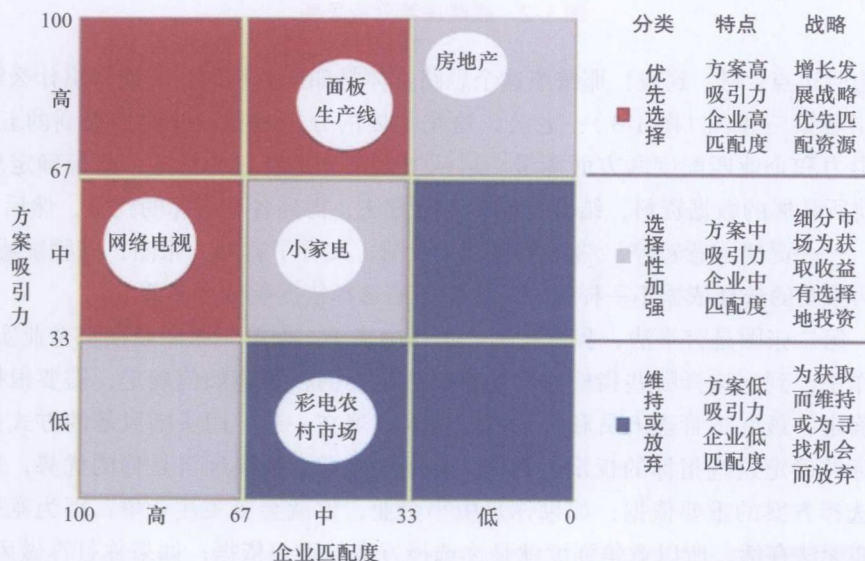


图 1-4 GE 矩阵

贾健把王贤搂在怀里：亲爱的，你思路怎么这么清晰呢？太令我刮目相看了。

王贤从贾健怀里挣脱出来，羞红了脸：人家做数据分析也有10年了，思路当然清晰啦。

贾健：思路的确很重要，刚才听妻一席话，胜读十年书。可是我是不太清楚，这个分析在技术上是如何实现的，比如，你是怎么对各个方案的表现打分的呢？

王贤：老公，你说得对。分析工作具有很强的专业性。比如，你要想对面板生产线方案合理打分，就需要准确估算面板生产线的市场规模，为此需要跟踪它的以往规模、类比相关产业、分析关键影响因素、预测未来发展前景。而要做这些事情，需要有专门的分析部门对你们现有的数据资源进行整合，根据你们的决策需求提出分析思路，开展市场调研，对各类数据进行处理、加工、分析、挖掘。只有这样，思路才更清晰、数据才更可靠、分析才更严谨，才能真正为你的决策提供落地的帮助。

贾健：有点道理。但要建立专门的分析部门，就会产生开支，如果只是支持战略决策，似乎不值当，因为我们不常做战略调整，这次战略调整一旦确定，基本就不太会变了。所以，自建分析部门，成本是不是太高了？倒不如把分析外包给第三方。

王贤：外包是个办法，如果需要，我还可以帮你联系一下我以前工作过的数据分析公司。但我觉得，到底是外包还是自建，取决于你们公司对数据分析的需求程度到底有多大。咱俩谈到战略，就发现战略需要数据分析。事实上，除了战略，投资和营销也需要数据分析。

贾健瞪大眼睛：数据分析还能支持投资和营销吗？

王贤：对呀，不信你再说说你在投资和营销方面遇到的问题。

1.1.2 投资决策

贾健：那我就说说我一个朋友在投资上的困境吧。现在他在一个房地产项目上举棋不定。他已经在北京顺义的一个镇拿下一块地，打算做高端住宅。但是，他现在有两个困惑：

第一，不知道这个房产项目该如何定位。价格定多少？目标用户是谁？销量能否消化？项目怎么设计？第二，不知道如何评估这个项目的投资价值，做下来到底是赚了还是亏了？

王贤想了一会，突然一拍大腿说：有了！我之前看过一个叫‘数据小字军’的新浪博客，其中有一篇博文好像就在讲这个事儿，等一下，我找找看。

说时迟那时快，王贤拿起手机神速滑动屏幕，5秒钟就把一篇名为《市场定位案例分析》的博文呈现在了贾健的眼前。博文主要内容如下。

1. 市场定位的思路

回答两个问题（图1-5）：市场定位解决哪些问题？为解决这些问题要研究哪些内容？