

“十二五”

国家重点图书出版规划项目

ssas WILEY

 新信息时代商业经济与管理译丛

# 大数据营销

## 互联网+时代如何定位客户

**ANALYTICS AND DYNAMIC  
CUSTOMER STRATEGY**

Big Profits from Big Data

IBM公司、美国联邦政府顾问  
【美】John F. Tanner Jr.◎著

宋杰◎译 邓煜熙◎审校

Babson商学院杰出教授 Thomas H. Davenport  
Teradata (天睿) 公司首席营销官 Lisa Arthur

CRM Essentials公司管理合伙人 Brent Leary  
中国电信广州研究院院长 蔡康

联袂推荐



中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

“十二五”

国家重点图书出版规划项目

ssas WILEY



新信息时代商业经济与管理译丛

# 大数据营销

## 互联网+时代如何定位客户

**ANALYTICS AND DYNAMIC  
CUSTOMER STRATEGY**  
Big Profits from Big Data

IBM公司、美国联邦政府顾问  
【美】John F. Tanner Jr. ©著  
宋杰◎译 邓煜熙◎审校

Babson商学院杰出教授 Thomas H. Davenport  
Teradata (天睿) 公司首席营销官 Lisa Arthur

CRM Essentials公司管理合伙人 Brent Leary  
中国电信广州研究院院长 蔡康

联袂推荐

人民邮电出版社  
北京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

大数据营销 : 互联网+时代如何定位客户 / (美) 坦纳 (Tanner, J.F.) 著 ; 宋杰译. — 北京 : 人民邮电出版社, 2015. 7

(新信息时代商业经济与管理译丛)

ISBN 978-7-115-39241-1

I. ①大… II. ①坦… ②宋… III. ①网络营销  
IV. ①F713.36

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第098112号

## 版权声明

John F. Tanner Jr..

Analytics and Dynamic Customer Strategy: Big Profits from Big Data.

Copyright © 2014 by John Wiley & Sons Ltd.

All rights reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley Publishing, Inc..

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版, 专有版权属于人民邮电出版社。

- 
- ◆ 著 [美] John F. Tanner Jr.  
译 宋 杰  
审 校 邓煜熙  
责任编辑 刘 洋  
执行编辑 刘 洋 陆凯芬  
责任印制 彭志环
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号  
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn  
网址 <http://www.ptpress.com.cn>  
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16  
印张: 14.75 2015 年 7 月第 1 版  
字数: 218 千字 2015 年 7 月河北第 1 次印刷  
著作权合同登记号 图字: 01-2014-7967 号
- 

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055488 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 内容提要

本书以“加速学习并行动”为主线，展示了面向数据和消费者新行为的动态客户战略。全书分为三篇共 11 章。第一篇（第 1~3 章）介绍了适用于大数据的动态客户战略方法，以概念图为基础，阐述了如何将大数据与 DCS 融合并实现可操作化。第二篇（第 4~9 章）论述了大数据战略的流程，包括数据的获取、分析、应用以及评估。第三篇（第 10~11 章）讨论了如何将大数据和动态客户战略嵌入企业的创新变革以及组织文化。

以研究成果和案例学习为支持，作者阐述了如何通过采集、分析客户数据并依客户数据行事，从而获得竞争优势。本书案例生动、文风幽默，实证结合方法说明，极具说服性和操作意义。正如书中所言，如果你是一位数据人员，阅读本书可以学习战略和营销；如果你是营销人员，可以了解数据驱动的决策。总而言之，本书并非专业性很强的技术书，所有对战略制订与实施、大数据以及客户洞察感兴趣的社会各界人士，都可以在本书找到共鸣点。

谨以本书献给佐治亚大学前 Charles M. & Emily H. Tanner 销售学教席、  
荣誉退休教授 Tom Leigh，是他让这一切开始。

# 致谢

没有一大群人的工作，本书将无法完成。首先，我想感谢我的研究团队，其中包括 Brooke Borgias、Emily Buratkowski、Carlos Gieseken、Anna Hoglund、Peter Klingman、Shantanu Moghe、LeighAnn Pearson 以及 John Vrbanac。这些我过去的学生，实施访谈、收集数据、撰写案例分析，同时也是团队的重要成员。同样，Cindy Riemenschneider（向我介绍了吸收能力）、Bill Rand（在数据可视化方面做出了贡献）和 Morris George（负责客户数据）这几位教师，对于本书方向和内容的成形发挥了重要作用。

正如我在前言中所提到的，这个项目很大程度上要归功于 Teradata 公司的 Mary Gros、Pedowitz 集团的 Bruce Culbert 以及 56 Group 的 Paul Greenberg，如果我不在这儿向他们所提供的支持致谢，那将是我的失职。他们几位本身就是出色的思想领袖，很热情地向我们开放他们的网络以便我们可以收集数据、和他们的客户一起工作从而解决商业挑战，等等。因为他们，我可以认识其他对动态客户战略的发展做出贡献的思想领袖，如加拿大皇家银行的 Cathy Burrows、Cabela's 公司的 Phil Kaus 和 Corey Bergstrom 以及其他人士。

Mary、Bruce、Paul 和 Emily Tanner、John Tanner 一起，也仔细阅读了书稿，为完善本书提供了极好的洞察。同时还要高度评价 Teradata 公司首席数据官 Bill Franks 以及首席营销官 Lisa Arthur 所提供的输入——他们两位都是一系列出色的大数据著作的作者。非常感激他们所有人，本书

中任何不足之处都是由于我自己的过错。

感谢 Wiley 的编辑团队，Sheck Cho 和 Stacey Rivera，他们是很棒的专业人士，非常易于共事。

感谢我的妻子 Karen。谢谢你对出行、清晨和深夜的写作以及编辑、夜间和周末的业务电话等的容忍。

# 英文版序

当今世界，有效建立和管理客户关系的必要性几乎被广泛公认。那么为什么这么多组织会错得如此离谱？不幸的是，在许多情况下，大数据的崛起只会使问题复杂化。那些过去在客户数据和分析方面表现不佳的组织将会更加落后。对于那些没有准备好的组织，大数据提供了很多把事情弄得更糟的方法。对于那些有准备的组织，大数据在一个前所未有的水平上，为之提供了了解客户和积极管理客户关系的能力。

在《大数据营销：互联网+时代如何定位客户》一书中，Jeff Tanner 阐述了如何通过采集、分析客户数据并依客户数据行事，从而获得竞争优势。尽管 Tanner 从事的是学术研究，但读者可以发现本书并不以学术研究为重点。本书聚焦于现实世界的实践和实例，它们对于任何熟悉市场营销和客户分析的人来说，都很容易接触到。同时，Tanner 通过参考他本人和其他人已经做了多年的研究来支持本书的要点。

这本书的中心主题是要在一个不断加速的方式下学习和行动。Tanner 讨论了动态客户战略的概念，这一战略将日常行动与中心战略保持连接。如果说一个总体战略是罗盘，那么保持航线的日常努力就由持续的、因需而变的分析、学习和行动流所驱动。能够加速学习周期的组织将会比竞争对手更迅速地行动。Tanner 提到的一个极好的例子，讨论的是沃尔玛如何能够成为 9·11 恐怖袭击后唯一提供美国国旗的商店。由



于沃尔玛的销售趋势分析以及订单提交是以小时为单位进行的，在竞争对手有可能通过夜间工作流程发现同样的需求之前，他们已经锁定了所有国旗供应商能提供的产品。这就是迅速学习和行动的优势。

为了行动迅速，组织必须“校准”。Tanner 也重点讨论了拥有共同语言的重要性。例如，到底什么是客户？和 Tanner 一样，我看到这一似乎显而易见的问题，在很多本应有一个快速和一致答案的组织中，引起了激烈的争论与分歧。客户属于家庭客户还是个人客户？整个公司是一个客户还是每个办公地点都是一个客户？最佳答案有可能是模棱两可的。但是，组织必须达成单一定义的共识并坚持下去，这很重要，否则就不可能通过一致的分析以驱动一致的行动。

对一些关于组织如何加速学习和行动周期的重要主题，本书也进行了讨论。前面和中间部分是关于控制测试的必要性以及实验设计，这样的测试，如果结合统计模型对结果进行评估，是指出有效与否的金标准。一个测试和实验的文化，不再是创新技术公司和网络公司所独有。实践已经成为主流，今天的组织不能无视这一趋势，在一种非常有目的、有针对性的方式下，通过实验可以找到一个新的洞察力，也可能快速失败\*。

执行错误的测试，并使用错误的数据和分析对此进行评估，这是非常有害的。正如 Tanner 所讨论的，仅仅拥有数据并不代表具备洞察力。数据和分析策略必须在寻找洞察的过程中得到落实。收集新的信息时，本书提供如渐进视图以及通过大量的假设避免数据陷阱等方法，用于指导这一过程。本书也强调了在基于客户行为多次接触客户时，进行级联式、多步式营销活动的必要性。并非所有的荐供（Offer）和接触客户行为都需要以销售为重点。最合适的策略，往往就是在一条已知的导致购买行为的路径上，轻轻地把客户推至下一步。我强烈同意 Tanner 的指示——

---

\* 译者注：“快速失败（Fail Fast）”源自编程中的一种迭代机制，用在企业管理或创业中指的是不断试错、不断证实、不断改正的过程。

荐供并不等于折扣。驱动没有折扣的行为可以同时向组织及其客户提供更多的价值。

本书还花时间从文化方面讨论了如何成功实施大数据和客户分析战略。如果不重视这一流程的相应文化，成功是不可能发生的。如果营销计划产生商机，但销售人员不提供此商机所发生的反馈，那么就不可能知道如何更有效地行动。Tanner 强调，很多 CRM 项目的失败，是因为组织并没有将其内部所需要的变革管理与技术项目的实施区分开来。管理层必须不仅仅是支持项目，还要支持项目取得成功所必需的、更广泛的组织和文化变革。有一个我认为特别合适的例子，介绍的是一个声称客户需求至上的组织，他们有一个写着客户至上的标语牌，但它旁边是另一个显示最新客服平均通话时间的标语牌。如果呼叫中心人员专注于缩短通话时间，就不可能做到客户至上。

此外，在阅读本书时，跃入我脑海的一个思考是：历史上曾经成功的类似原则，有多少还是今天所需要的。对于任何一本建议抛弃我们过去所知道的一切的书，我都会表示怀疑。当然，尽管对于大数据以及当今竞争和技术驱动的现实，进化和适应是必须的，但是，Tanner 向我们揭示了，这一切依然可以基于业界多年以来在管理客户关系方面所积累的知识。读者应该可以感到安慰，在组织中实现本书所述原则的吸收，并不需要完全放弃现有的基础。

不要为市场炒作而分心。组织需要做的，仅仅是专注于收集关于你的客户的合适数据，通过分析从而规划、测算同他们建立关系所需付出的努力。正如 Tanner 指出的，今天的技术使人们有可能比过去更迅速和更精确地测试新的想法。以学习为目的而带来的失败经历并不是坏事。相反，他们将注意力集中于最值得的地方。同样如 Tanner 所总结的，大数据运动并不是购买更多的技术或雇佣更多的数据专家，而是通过更好地利用数据和分析实现公司的使命，技术和人员只是实现使命的途径。

《大数据营销：互联网+时代如何定位客户》一书，以研究成果和案例学

习为支持，提供了可靠的建议，它将帮助读者评估其组织的实践现状，识别改进的机会。提升你的组织发展客户关系的学习和行动能力，必然会带来更多的成功。享受吧！

**Bill Franks**

**Teradata 首席分析官**

《驾驭大数据》( John Wiley & Sons, 2012 )、

《掌控大数据分析变革：如何通过运营分析提高业务能力》

( John Wiley & Sons, 2014 )

两书作者

# 中文版序

在移动互联网时代，社交网络成为推动移动互联网迅猛发展的生力军。互联网花了 30 年时间达到 7.5 亿用户，成立于 2004 年的 Facebook 只花了 8 年时间便达到与之不相上下的用户数。

社交网络的核心价值在于人和人的社交关系，马克·扎克伯格说：“人们分享得越多，他们就能够通过自己信赖的人，获得更多有关产品和服务的信息。他们能够更加轻松地找到最佳产品，并提高生活品质 and 效率。在这一过程中，企业获得的益处是，他们能够制造更好的产品，即以人为本的个性化产品。与传统商品相比，那些基于社交关系、社交图谱、社交圈推广的产品更富有吸引力。”可见，社交网络为人们开拓了新的信息分享和交流空间，也为企业创造了利用社交关系更开阔、更深入、更高效地开展客户销售、服务和营销的机会。对于企业来说，谁更早抓住机会研究了解自身的客户社交网络关系，谁就更具核心市场竞争力。

博雅公关 Burson-Marsteller 和互联网监测分析公司 Visible 联合发布的 2012 年度财富 100 强公司社会化媒体使用报告显示，2010~2012 年，100 家公司平均拥有 Twitter 账号分别为 4.2 个、5.8 个和 10.1 个，Facebook 账号分别为 2.1 个、4.2 个和 10.4 个，YouTube 账号分别为 1.6 个、2.7 个和 8.1 个。而根据 LinkedIn 与市场研究公司 TNS 于 2014 年 2 月发布的合作研究成果，在美国中小型企业中，81% 的被调查者使用社交媒体促进业务增长，94% 将社交媒体作为营销工具，而 49% 为了教育目的使用社

交媒体，并获取业务洞察力。可见，确实如制订企业社会化媒体实践“黄金标准”、著有《营销和公共关系的新规则》一书的营销专家大卫·米尔曼·斯科特（David Meerman Scott）所言：“我们正在经历一场人类沟通方式的变革。我认为这是自印刷机发明以来人类沟通方式最显著的革命……社会化媒体已经在革命性地改变商业沟通。”

我们知道，这是移动互联网时代，这是社交网络时代，而同时，人们的数字化生存让有关人们生活甚至工作的行为信息都数字化，而这些以单个个体为对象的形形色色、包罗万象、细致入微、支撑个体兴趣需求和喜好的数字化信息构成了大数据，所以，这个时代更是一个大数据时代：到今天，世界上所有印刷材料的数据量是 200PB，全人类说过所有对话的数据量大约是 5EB；每天我们产生的数据大约是 2.5PB，这就意味着当今世界全部数据的 90%都在近两年产生。

如果我们有相应的 IT 技术、分析手段驾驭大数据，大数据就是金矿；如果没有相应的技术和手段，大数据就将成为淹没我们的海洋。谈论大数据在整个社会确实已成为一种时髦，但是根据麦肯锡在 2012 年 4 月的调查，仅有 1/5 的受访者所在公司已经在业务单元或职能部门完全部署大数据和分析，以获得客户洞察；仅有 13% 的受访者表示，公司全面使用数据获得洞见。可见，大数据要从谈论和研究到技术和应用实现，路途还很漫长，所以，如何客观审慎地对待已有的大数据优势，提前思考并规划、架构、完善、部署数据从采集、清洗、存储、分析、应用以及管理监控的全企业层面的 BI（商业智能）平台，并培养贯穿企业运营流程的 BA（商业分析）体系，用数据说话，实现全企业层面的精确管理和精确营销、销售、服务，也就是大数据时代我们最终能够成为时代弄潮儿抑或被潮水淹没者的“To be or not to be”的关键问题。

中国电信股份有限公司广州研究院市场运营研究所，长年从事电信企业运营管理及市场研究的实践和方法总结，研究时间最长的已达 17 年，并分别在行业竞争、商业模式创新、精确营销、品牌、舆情、口碑营销、数据分析及挖掘、数据仓库/BI 架构及规范等细分领域长年支撑企业运营管理实践，不仅对企业运营有深刻理解和独到见解，且基于企业运营

管理实践完成了大量方法创新和应用研究，发表了多本论著和数百篇专业论文，为各细分专业领域积累了众多的方法、经验和模型。

近几年，随着移动互联网—社交网络—大数据的迅猛发展，也因为企业转型的需要，市场运营研究所在邓煜熙所长带领下，研究人员围绕两大问题开展相关研究：（1）企业如何建立自己的社交媒体策略并进行社交网络分析；（2）为实现精确管理、精确营销、销售和服务，企业如何架构 BI 平台和 BA 体系。部门集中有关资源，有计划、有步骤、层层推进地深入开展研究，完成相关科研项目 and 撰写论文若干。

接下来，围绕客户关系管理、客户体验管理大体系，以支撑企业生产运营管理流程各环节运作，我们预计对企业大数据体系架构和分析、应用等方面进行深入研究。

最后，借狄更斯的话，“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的年代，也是愚蠢的年代；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是失望的冬天；大伙儿面前应有尽有，大伙儿面前一无所有”，让大伙儿一起，掌握商业智能、商业分析两大工具，驾驭社交媒体，洞察社交网络，弄潮大数据。

中国电信股份有限公司广州研究院院长蔡康



2015 年 4 月于广州

# 前言

“为什么我在贝勒大学的时候你不教我们这些？”其实提问者在贝勒大学的时候，并不是我的学生，但这没什么关系。我还是感受到了她抱怨时的热度。我们正好都参加同一个会议，学习最新的数据驱动的市场营销，但说实话，那时候没有大学讲授任何关于营销自动化和大数据的内容——事实上，大数据作为一个术语，甚至还不存在。我那时候没有讲授，完全是因为没有可以讲授的知识。

所以我做了教授应该做的事情。我开始学习和致力于这个问题。我开始在全球的研讨会以及各种会议上，与公司高管和市场营销专家一起验证我的想法。

很快，我意识到了对解决方案的渴求，这是因为营销渠道的激增以及大数据的快速发展，使得许多营销人员根本没有准备好。首先必须要在大数据和营销技术上取得进展。不过我的研究团队和我坚持下来了。在 Teradata 公司的 Mary Gros、Pedowitz 集团的 Bruce Culbert 以及 56 Group 的 Paul Greenberg 这些好心人的帮助下，我有机会和包括 Cabela's 公司的 Phil Kaus、Gallery Furniture 公司的 James MacEngvale 在内的许多人合作，他们愿意让我测试我的想法并观察结果。但是市场的反应，嗯，说得婉转些，有点冷淡。

然而在 2013 年，一切都变了——我的意思是，迅速改变。忽然之间，我

在会议上的演讲被挤爆了。很多组织致电我，要求对客户战略和大数据进行演讲；会后，与会者列队与我交谈。我接到了记者的电话，要求发表对大数据和营销战略的评论。所以，是时候对我们所学到的进行总结了——通过这本书。

你在为大数据战略而奋斗吗？你是否购买了一些市场营销软件，但是又担心无法充分利用或是超出了你的能力范围？你想知道你应该做的下一件事——或者是你本应该做但现在感觉太晚的一件事吗？

大数据不再是未来的事情——大数据就在这里。市场营销的基础设施同样如此。我们需要的是一套新的战略规划以及大数据和营销技术需要的执行能力。我们需要的是动态客户战略。

营销人员，无论是 B2B 还是 B2C，都会发现动态客户战略的方法可以助其充分利用大数据。大数据的目标是加速洞察，使你能够更快地识别机会，更迅速地响应数据，自动化地在价值链中压缩成本。

本书分为三篇。第一篇介绍了一些工具，包括适用于大数据的动态客户战略方法。第二篇论述了大数据战略的流程，包括获取、分析、应用以及评估。第三篇是识别将大数据和动态客户战略嵌入你的组织文化的策略，这样你才能真正地加速洞察并从中受益。

大数据有大利润？这是毫无疑问的。拥有数据能力就能成为市场营销领先者？必须的。我从来没打算讲授商业史——我总是希望处于前沿。所以加入我的行列——让我们加快从大数据中获取利润的步伐吧！



# 目录

1	<b>第一篇 大数据及动态客户战略</b>
3	<b>第 1 章 大数据的大战略</b>
	1.1 超越炒作
	1.2 加速学习的价值
	1.3 引入动态客户战略
	1.4 DCS 补充了设计学派
	1.5 大数据和 DCS 的障碍
	1.6 小结
	1.7 注释
25	<b>第 2 章 动态客户战略构图</b>
	2.1 作为战略的理论
	2.2 概念
	2.3 关联性
	2.4 通过控制建立因果性
	2.5 条件
	2.6 使模型可操作化
	2.7 塔吉特百货的行为忠诚度模型
	2.8 简单模型与复杂模型
	2.9 小结
	2.10 注释