

孙正义的 超强数据化 工作法

孫社長にたたきこまれた
すごい「数值化」仕事術

「日」三木雄信／著
杨玲／译



阿里巴巴最大股东**软银集团**的商业秘密
数据化工作法让软银短时间内成长为**市值10兆日元**的企业帝国
孙正义“**2040年实现市值200兆日元**”的野心背后是数据化工作法在支撑

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

孙正义的超强数据化工作法 / (日) 三木雄信 著; 杨玲 译. —北京: 东方出版社, 2018.10

ISBN 978-7-5207-0582-0

I. ①孙… II. ①三… ②杨… III. ①孙正义—生平事迹②风险投资公司—企业管理—经验—日本 IV. ①K833.135.38②F833.133

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第208497号

SUGOI 'SUUCHIKA' SHIGOTOJYUTSU

Copyright © 2017 Takenobu MIKI

First published in Japan in 2017 by PHP Institute, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with PHP Institute, Inc.
through Hanhe International (HK) Co., Ltd.

本书中文简体字版权由汉和国际 (香港) 有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2018-3085号

孙正义的超强数据化工作法

(SUN ZHENGYI DE CHAOQIANG SHUJUHUA GONGZUOFA)

作 者: [日] 三木雄信

译 者: 杨 玲

责任编辑: 陈丽娜 刘 峥

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条113号

邮 编: 100007

印 刷: 北京联兴盛业印刷股份有限公司

版 次: 2018年10月第1版

印 次: 2018年10月第1次印刷

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 8.125

字 数: 153千字

书 号: ISBN 978-7-5207-0582-0

定 价: 49.80元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 64023113

序言 让数据成为最强帮手的工作法

三木雄信

“用数据来思考一切。”

“思考前做数据统计，讨论前也要做数据统计。”

“不会用数据说话那就走人！”

“这个数据有问题。百分比的分子和分母分别代表什么？”

如果上司这么问，你会怎么想？

“数据、数据，不用那么强调吧……”

这或许多少会让人觉得有些厌烦，对数据不敏感的人恐怕就更是如此。而我有段时间几乎每天都被上司用数据如此狂轰滥炸。这位上司就是软银集团的社长孙正义。

我将在这本书里介绍我从孙正义社长身上学到的“数据化工作法”。

“生意场上，数据至关重要。”这句话或许你已经听得耳朵都要长茧子了。还有很多人不堪于公司和上司所要求的“以数据为依据”“用数据证明业绩”的压力。但是，我在这里要介绍的孙正义的“数据化工作法”则完全不同。它不同



于日本常见的自上而下强加于人的“被动式数据化方式”，而是一种由下而上，以下推动上的“主动式数据化方式”。也就是说，将数据变身为武器，基层员工可以通过下情上达的方式说服高层，以达成自己所想。

怎么样？是否有些动心了呢？

那些一听数据就心烦的是不是也有些好奇了呢？

“数据化”是解决问题最有效的方法

我 25 岁加入软银集团，当时被分配到社长办公室，跟着孙正义社长参与了许多公司项目。例如：

在微软合资企业开创了专营二手车信息服务的“车要点”（现“carview”）项目。

与美国纳斯达克市场合作开设了日本纳斯达克证券交易所。

收购日本债券信用银行（现“青空银行”）。

开通了ADSL业务——“Yahoo!BB”。

粗略列举一下也都是这样的大型项目，无论其中哪一个，在日本几乎都是史无前例的全新挑战。因为都是从零开始，没有哪一个进展顺利过。公司里总是硝烟四起，问题接二连三，还都闻所未闻。而最后，解决这些问题的关键可以说都在于“数据”。

首先通过数据把控现状，其次对现状进行分析，寻找问题所在及其根本原因，有针对性地拿出解决方案并实施。之后再再次用数据对结果进行把控和分析。以此循环式流程快速运转，高效迅速地解决问题，这就是孙正义的“数据化工作法”。

当然我也得到了这一工作方法的彻底培训。而且，由于我在社长办公室这样一个距离社长最近的地方工作，毋庸置疑，接收到的指令也都具有高难度。刚开始要达到这些要求非常辛苦，但随着对“数据化工作法”日渐熟悉，很多事情以惊人的速度得到解决，我自己也在亲身体验自己解决问题的速度日渐加快。与此同时，对本书开头部分提到的孙正义社长说的那些话也日渐理解深刻了：

“数据化”就是这么个强有力的解决问题的工具。

“数据化工作法”使工作效率飞跃性提升

在我逐渐熟练掌握“数据化工作法”之后，不仅孙正义社长，公司里很多人都来找我帮助解决问题。在他们看来，似乎只要交给我就总会有办法解决。听起来好像很厉害，但实际上也就是个万金油外带收拾烂摊子。

所有项目中最不容易的当数 Yahoo!BB。业务一开始便收到了大量申请，但另一方面 ADSL 的开通工程大幅延迟，客服中心接连不断地接到投诉和咨询的电话。孙正义社长得知这个消息后，和以往一样对我说“你去解决”。于是我便成了客服中心的主管，负责所有问题的处理。具体过程我会在本书中做详细介绍，而其中发挥了最大作用的自然是“数据化工作法”。

平息了如此混乱的局面之后，也使我更加确信数据化的巨大威力。后来，在我离开软银集团自立门户之后，作为“解决问题的专家”仍然有很多企业和项目前来找我。另外，以外部董事的身份，我还数次帮助不同的企业针对他们自身难以解决的问题提出解决方案并加以解决。例如，有一家从事网络广告的公司采取了建议的“数据化工作法”之后，不仅成功摆脱了赤字，股价也猛涨到过去的 10 倍。

我还有幸受邀参与过国家和政府项目。例如，曾一度引

起社会骚动的养老金记录不全问题爆发之际，我就受邀参加到当时社会保障局组建的工作委员会中，专门负责处理退休金登记疏漏这一重大社会问题。当时需要确认编号的材料堆积多达 500 万件，但在我运用数据化工作法之后，一年的工作效率就翻了 3 倍。

数据化误用现象大肆蔓延

现在我正全身心地经营自己的英语一年速成培训机构“TORAIZ”。我们奉行的宗旨是：一年内保证能够流利地说英语，而且提供与以往英语培训机构不同的新服务。可也因此同软银集团一样，接连不断地出现了很多前所未有的问题。不过，这些问题也都通过数据化快速地得到了解决。结果，于 2015 年春天，业务开通一年之后便迅速实现了盈余，并在东京、千叶、大阪一共开设了 6 所分店。并拟定了今后开店的计划，企业规模也在急剧扩大。另外，在我们公司基本实现了零加班。

随着 TORAIZ 业务的不断扩大，员工的工作量也在不断增加。但由于每位员工都能高效地开展工作的，因此我对公司的生产效率有着高度的自信。这全都是“数据化工作法”的功劳。

虽说如此，正如上文所述，不用我再多说，大家也都知道数据化工作法吧。在我迄今为止的著作中，我多次强调数据化的重要性。可是，每当我演讲时，还是一如既往地被问

到这样的问题：

我知道数据化很重要，但是，应把什么内容进行数据化呢？

如何进行数据化分析，并运用到工作中去，关于这一点我还是不明白。

尽管大家能够理解必须进行数据化，但对于具体如何将其应用于自身工作以及业务上还没有头绪，这些苦恼和疑惑我听过很多。最近，统计学书籍大受青睐。很多人开始关注数据化以及数据分析。但是，大多数人认为即使读了统计学或数据分析的书，对自己的工作也没有丝毫帮助。另外，我也经常听到这样的质疑：

公司已经有大量数据，为了制作这些资料，员工都在拼命工作。可即便如此，销售额和利润完全没有提高。数据化何止是没用，简直就是在浪费时间啊！

的确，我也承认存在这样的现实。很多企业重复着没有意义的数据化工作，从而陷入“数据梗阻”、生产效率低下以及员工士气消沉的困境。特别是那些业绩不好的企业，这一倾向尤为明显。但是，这些都是误用数据化导致的。

所谓数据化终究只是达成目标的工具而已。为了数据化

而数据化完全没有意义。数据化误用的蔓延说到底还是经营管理者们的责任。但遗憾的是在日本能够正确并熟练使用数据的管理者实在太少了。话虽如此，但是基层员工只是一味抱怨高层无能，实际上并不能解决眼前的问题。

那些高级的统计学知识和数据图表制作方法，统统不需要那么，到底如何是好呢？解答这一疑问就是这本书最大的目的。

孙正义社长灌输给我的数据化工作法，在我处理无数问题的过程中不断得到完善。我想把这一工作法告诉更多的人。基于这个想法，我希望商务人士能够快速解决所面临的问题，并摆脱“数据梗阻”，从而重新焕发活力。这就是我写这本书的初衷。

第1章介绍数据化的功能以及数据化工作法的基本情况。有些内容可能是老生常谈，但是我经常被问到的“将什么进行数据化”这一问题，至今还没有谈论过。第2章详细介绍数据分析法。这里将介绍“七种工具”，只要能够熟练掌握，就可以处理工作中的绝大部分问题，同时介绍一些简便的工具，如Excel的数据分析法等。第3章针对使用数据化却未能解决问题的原因，以及持续“误用数据化”而容易陷入的误区进行说明。第4章介绍与数据相关的各种各样的规律和理论。你的身边应该也有擅长数据的人，那是因为这些人多多少少了解在商务上有用的规律和理论。第5章集本书之大成，

以软银集团的“三维经营模式”作为学习案例。人们容易将软银集团的快速发展归功于孙正义聪明的头脑和灵敏的商业嗅觉，但实际上无论哪项战略性举措背后都有确凿的数据支撑。因此在这一章中，将以软银集团的经营模式为例，来解开至今为止介绍的数据分析法以及数据的相关规律是如何应用到实际中去的这一谜题。

本书中介绍的数据化以及数据分析的方法皆可通过 Excel 表格轻松实现。一元回归分析法、多元回归分析法、帕累托图分析法……一听到这些，你可能会想“必须要掌握高级的制表方法才行”，但其实并不需要。只要按照这本书中写的去做，你就会惊奇地发现原来这么简单就可以做到。当然，也不需要学习统计学的专业知识和复杂的数学理论。对数学盲效果更加显著！即便如此，可能还是会有很多人认为自己并不擅长数学。应该还有很多人只要一听到“数据定量”“数据积累”“数据压力”等带有“数据”的词，联想到的就都是些负能量的词汇，因为那些都是被人强加于身的数字。

孙正义社长独有的数据化工作法的基本准则就是“为解决眼前问题，要自己主动去收集处理数据。为了完成自己想做的事，实现自己定下的目标，我们需要收集最有用的数据。在熟练掌握并从容运用这些数据的同时，逐步跨越眼前的障碍，实现最终的目标。这就是本书介绍的数据使用法。

无论怎样的难题，只要体验一次那种游戏闯关成功的成就感，就会切实地感受到数据这个工具是多么得力的帮手。

迄今为止，越是那些对数据敬而远之的数据盲，越能感受到它的效果。而且，肯定会觉得数据越用越有趣。届时，您的工作肯定会结出超越以往的成果。

目 录

第 1 章 数据化工作法的优越性及七大要点

孙正义社长执着于数据化的原因 / 004

数据化告诉我们“该从哪个问题着手” / 009

无的放矢的提议和建议喊得再响也不能采纳 / 012

上司没行动是因为没有使用数据 / 014

实践“数据化工作法”的七大要点 / 017

要点一：数据不应被动接收，而应主动获取 / 018

要点二：数据化的目的是探讨“今后该怎样做” / 020

要点三：数据化的第一步是“划分” / 021

要点四：知道问题所在后，进行细致划分和数据
测算 / 027

要点五：目标是“用公式表示”现实问题 / 028

要点六：数据化后，持续高速执行 PDCA 循环 / 033

要点七：解决问题后继续开展数据检查 / 036

现代商业中最重要的五个数据 / 038

当今时代，如何利用数据将产生致命性差距 / 041

第2章 解决问题的利器：数据分析的七种工具

流程分析——方法简单，却效果出众 / 046

散布图和一元回归分析——通过数据把握两种要素间的
关系 / 058

多元回归分析——计算出“准确度高的预测值”，并快速采
取下一步行动 / 066

帕累托图分析法——“需要优先解决的问题”一目
了然 / 078

T型账户——面对复杂的业务流程也能轻松突破瓶颈 / 091

差异分析法——探究计划与现实之间产生差距的原因 / 097

LTV分析法——实现LTV最大化的成本投入法 / 102

强烈推荐工具之一 轻松了解问卷调查的最佳样
本量 / 108

强烈推荐工具之二 轻松实施“AB测试” / 112

强烈推荐工具之三 免费进行“文本挖掘” / 115

第3章 常见的数据化误用以及需警惕的三个陷阱

数据化误用之类型一 数据的单位、定义以及解释
不明 / 122

数据化误用之类型二 分类方法不严谨、不恰当 / 124

数据化误用之类型三 统计数据的目的不明确 / 129

数据化误用之类型四 “数据僵化” / 131

数据化误用之类型五 数据的封闭化 / 135

- 数据化误用之类型六 只有计划而没有实践 / 138
- 数据化误用之类型七 希望同时完成两个对立的数据 / 141
- 众多企业陷入“数据梗阻”的状态 / 144
- 数据化陷阱之一 “积累”的幻象 / 147
- 数据化陷阱之二 “平均值”的幻象 / 151
- 数据化陷阱之三 “分摊”幻象 / 154

第 4 章 使工作成果大大提升的秘诀

- 大数定律和期望值——如何将骰子变为有利的形状 / 162
- 鲑鱼产卵理论——如何做到低成本持续“遍地撒网” / 171
- 72 法则——一定要将“复利的力量”纳为己用 / 175
- 边际效用递减法则——再好吃的烤肉也会吃腻 / 182
- 邓巴数字——超过 200 人就划分集团 / 185
- 魔法数字 7——一位上司能顾及的下属最多 7 人 / 189
- 创新扩散理论与新摩尔定律——为了不止步于“发烧友” / 192

第 5 章 软银集团的“三维经营模式”：适用于任何商业活动，效果惊人

- 软银集团如何在经营中运用数据化工作法 / 200
- 首先增加“客户数量”，一举成为行业第一 / 202
- “宣讲营销”提高知名度，吸引潜在客户 / 206
- 开展免费试用活动，增加试用客户数量 / 211

高附加值的附加服务能有效提高“客户单价” / 217

“同时”尝试所有销售方法和渠道 / 221

分别计算和分析各销售方法、各渠道的人均客户获取
成本 / 226

软银集团如何进行业务策划 / 230

应该对哪些客户采取积极行动 / 233

结语 在这前途未卜的时代里，我们要勇于冒险，勇于
“尝鲜” / 239

第1章 数据化工作法的优越性及 七大要点