

麦肯锡 大数据 指南

麦肯锡并不神秘
方法论铸就神奇

[美] 麦肯锡 (McKinsey & Company) 著

王霞 庞昊 任鹏 译

麦肯锡全球研究院50余位顶级专家授权出版
揭示大数据背后隐藏的数千亿美元的商业财富和创业机会



机械工业出版社
China Machine Press

麦肯锡 大数据指南

[美] 麦肯锡 (McKinsey & Company) 著 王霞 庞昊 任鹏 译

BIG DATA, ANALYTICS,
AND THE FUTURE OF MARKETING & SALES



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

麦肯锡大数据指南 / 美国麦肯锡 (McKinsey & Company) 著; 王霞, 庞昊, 任鹏译. —北京: 机械工业出版社, 2016.10

(麦肯锡学院)

书名原文: Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales

ISBN 978-7-111-54934-5

I. 麦… II. ①美… ②王… ③庞… ④任… III. 企业管理—数据管理—美国—指南 IV. F279.712-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 226385 号

本书版权登记号: 图字: 01-2016-4510

Mckinsey & Company. Big Data, Analytics, and the Future of Marketing & Sales.

Copyright © Mckinsey & Company.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2016 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Mckinsey & Company 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

麦肯锡大数据指南

出版发行: 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: 刘新艳

责任校对: 殷虹

印刷: 中国电影出版社印刷厂

版次: 2016 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 13.5

书号: ISBN 978-7-111-54934-5

定价: 45.00 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) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

大数据并不神秘，方法 论铸就神奇

2013年，“麦肯锡学院”系列三本书出版时，我写下了“麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇”的序言。今天，《麦肯锡大数据指南》中文版出炉，同样承袭了麦肯锡“解决问题”的有效方法论，围绕市场营销与销售，从不同侧面阐述了落地的大数据案例。

“大数据”一词如日中天，热闹非凡，但行业应用、最佳实践却乏善可陈。这本小册子，字数虽然不多，也似乎是一本论文集，背后却可以看出麦肯锡的一贯逻辑和风格。

第一，虽然大数据在应用中的潜力还远远没有发挥到位，但有些企业却利用数据分析做到了高于市场

推荐序

Marketing & Sales

Big Data, Analytics, and the Future of

5%~6% 的增长。

第二，大数据分析，重点不在于堆积数据，而在于利用数据，做出更好的、利润更高的决策。麦肯锡发现，数据驱动决策的公司能够提高市场营销投资回报率 15%~20%。营销活动中，创造力依然重要，但先看看数据，再做决策。

第三，大数据时代，数据不是一切，数据只是一种生产资料。如果数据不能产生行动，就没什么用处。采集数据、采集正确的数据，这类老生常谈我们已经听了太多，但却很少听到下一步怎么办，怎么把数据变成商业洞察，变成驱动市场增长的力量。

这本小册子，非常“麦肯锡”，每个案例可能看起来都没什么奇特之处，但仔细观察不难发现，利用数据，形成洞察，影响产品和服务设计，影响用户决策，“发现 - 设计 - 交付”形成闭环，才是市场营销中大数据分析的关键所在，唯有这样，才能取得高于市场的增长。

真能把大数据用好的企业，并不是一上来就建立

宏大的大数据平台的企业，而是业务驱动、问题驱动，从解决问题的角度出发，或是渠道投放，或是微观市场发掘，或是定价，或是重新认识客户、管理客户的终身价值等。不需要张口闭口谈大数据，而是每个问题都用数据来解决，是“手中无剑心中有剑”的境界，无处不数据。

大数据并不神秘，也不是灵丹妙药，要向数据企业转型，按照麦肯锡的方法论，我们需要业务专家、“翻译”和技术人员密切协同工作，需要相应的组织架构、企业文化、激励机制和企业流程支持数据驱动的决策。企业内部用大数据辅助决策，会开辟新的工作机会，也会影响一些人的位置或职责定义，害怕被机器取代的情绪使得大数据一开始并不会被业务部门接受。大数据系统再完美，隔着墙头扔到业务部门，被晾个半年不用，并不罕见。更何况技术人员自己臆想的需求常常并不是业务所需要的，为大数据而大数据是不会有人买账的，长期来看企业也不会埋单。

这本小册子，不是给大数据专家看的，是给业务

人员和企业管理者看的。一部分章节适用于企业的技术团队，它不是教你如何做大数据系统，而是如何与内部客户沟通，理解业务部门的需求。大数据项目的成败，既有组织因素，也有人才因素，技术部门对业务部门需求的理解程度和对其抗拒情绪的应对能力也很关键。大数据如果不能跟业务结合，也只是个花架子，并没有什么用处。

麦肯锡把业内在市场与营销方面优秀的大数据应用案例汇总起来，书中每个最佳实践都娓娓道来，处处流露出“大数据并不神秘，方法论铸就神奇”的平易色彩打动着。因为“麦肯锡”三个字而买下这本小书的你，一定要明白大数据背后的方法论，明白大数据为业务服务才行。看完后，不见数据，看得见业务问题和需求，才算上了大数据的正道。

杨斌博士

清华大学副校长

2016年9月21日

2006年麦肯锡提出了大数据概念。在这10年间，大数据从商业新概念发展成了新经济增长和企业战略的关键引擎。

在过去的几年，麦肯锡全球研究院带领大数据与高级分析团队，为全球各个行业的领军企业制定最优的大数据发展战略，用最先进的技术支持数据分析与决策。在麦肯锡与这些企业的不懈努力下，企业实现了高于市场平均水平的增长。

本书的问世，要感谢麦肯锡全球研究院的50余位专家不吝分享他们的专业洞见。

本书中文版的出版离不开麦肯锡大中华区以下同事的倾力支持，他

致
谢
Big Data, Analytics, and the Future of
Marketing & Sales

VIII

们是麦肯锡全球资深董事合伙人尼古拉斯·莱昂 (Nicolas Leung)、比尔·怀斯曼 (Bill Wiseman)、沙莎、刘家明、王伟，全球董事合伙人龚方、夏辰安，全球副董事合伙人张文，麦肯锡全球研究院中国副院长成政珉 (Jeongmin Seong)，麦肯锡项目经理陈同和郑小重。他们在繁忙的工作之余，秉持着麦肯锡一贯的高标准和专业的态度对本书做了严格审校。

在此，向所有对本书做出贡献的同事致以诚挚感谢。

麦肯锡大中华区对外关系部

2016年9月21日

自从20年前互联网开始流行以后，最能给市场和营销带来改变机会的就是大数据了。数据大爆炸解禁了数“太字节”（terabyte）的信息。这些信息包罗万象，从用户行为到气象模式，再到新兴市场的人口变化。

有些企业成功地运用数据，获得了高于市场的业务增长。这些企业在三个方面做得很好：

（1）利用分析从数据中找到有价值的商业机会，进而引导决策并改善市场投资回报率（marketing return on investment, MROI）。

（2）将数据中发现的商业洞察转化为让客户欣喜的、精心设计的产品和营销方案。

(3) 有效地将这些产品和营销方案投放市场。

这座数据金矿扮演着市场和营销领导者支撑点的角色。将大数据和分析引入运营的企业，其生产率和利润率比其他竞争对手高 5%~6%。如此显著的优势没有哪家企业敢忽视。

本书将会讨论大数据和高级分析的商业机会、企业案例以及可能带来的组织机构调整。我们希望本书能够激发起更好、更有用的讨论。

请联系我们，将你的心得和想法与我们分享。



戴维·考特 (David Court)

麦肯锡全球资深董事合伙人

戴维领导着麦肯锡的职能部门，目前是公司数字化举措的负责人。



耶斯科·派瑞 (Jesko Perrey)

麦肯锡全球资深董事合伙人

耶斯科是麦肯锡市场与营销业务的全球负责人，他致力于帮助客户提高市场与营销能力，以取得高于市场的增长。



蒂姆·麦圭尔 (Tim McGuire)

麦肯锡全球资深董事合伙人

蒂姆负责麦肯锡全球消费者市场分析中心 (Consumer Marketing Analytics Center, CMAC)，领导着 150 多个咨询顾问为客户提供零售、快速消费品、银行、电信以及医疗健康等领域的战略决策咨询。



乔纳森·戈登 (Jonathan Gordon)

麦肯锡全球董事合伙人

乔纳森负责麦肯锡全球市场投资回报与品牌服务。



丹尼斯·斯派莱克 (Dennis Spillecke)

麦肯锡全球资深董事合伙人

丹尼斯负责麦肯锡全球品牌与营销费用效能部门，帮助客户在竞争日益激烈的商业环境中树立成功的品牌。

推荐序 大数据并不神秘，方法论铸就神奇
致谢
序言

第一部分 商机

第1章 大数据带来大影响 / 2

- 1.1 为何数据分析会在产生成效前
流产 / 5
- 1.2 应用新技术取得规模化成果 / 9
- 1.3 工具之外：组织调整 / 12

第2章 大数据和高级分析：来自一线的成功故事 / 18

第3章 通过大数据发掘新微观市场 / 25

- 3.1 根据商机调整销售覆盖范围 / 26
- 3.2 为每一类机会制订销售方案 / 29
- 3.3 支持销售实施方案 / 30

第4章 智能分析：市场营销如何带动短期和长期业务增长 / 34

- 4.1 如今，营销预算决策流程已经
瓦解了 / 35
- 4.2 营销组合模型不见全局 / 37
- 4.3 营销人员重新平衡短期和长期
增长 / 41

目

录

Big Data, Analytics, and the Future of
Marketing & Sales

第5章 大数据与高级分析付诸实践 / 45

- 5.1 引起领导注意 / 46
- 5.2 寻找更好的答案 / 47
- 5.3 改变组织架构 / 48
- 5.4 实施大数据 / 50

第6章 了解用户，无论他们身在何处 / 52

- 6.1 系统思维 / 53
- 6.2 关注重要数据 / 54
- 6.3 补全数据 / 55
- 6.4 匹配用户 / 57

第7章 市场营销分析驱动出色业务增长 / 60

- 7.1 将数据分析提升到战略高度 / 62
- 7.2 做出更好的决策 / 64

第二部分 洞察与行动

第8章 领先的零售商如何将商业洞察转变为利润 / 76

- 8.1 转型的三个步骤 / 78
- 8.2 如何增加客户黏性 / 85

第9章 从营销中获取更多投资回报的五个步骤 / 92

第10章 运用大数据做出更好的定价决策 / 100

- 10.1 产品数量多到无法有效定价 / 101
- 10.2 数据转变为利润的四个步骤 / 103

- 第 11 章 营销的“相关性时代” / 109**
- 11.1 倾听客户的声音 / 110
 - 11.2 及时响应 / 116
- 第 12 章 吉尔特公司：用大数据、移动终端与社交媒体重塑购物体验 / 123**
- 12.1 利用大数据完成个性化营销 / 123
 - 12.2 利用云端灵活扩展 / 125
 - 12.3 新用户来自移动端 / 126
 - 12.4 跟着“大 V”(网络红人) 买买买 / 127
- 第 13 章 透过零售显微镜重新认识客户 / 129**
- 13.1 数据之梦成真的零售业 / 130
 - 13.2 CLM 领域的领导者会做些什么 / 133
- 第 14 章 定价：大数据和分析的力量 / 137**
- 第 15 章 传播之外：你真的玩转社交媒体了吗 / 145**
- 15.1 社交媒体不是在真空状态下存在的 / 146
 - 15.2 了解赢得媒体的价值：社交 GRP / 147
 - 15.3 彰显社交媒体价值 / 150
- 第三部分 如何转型、如何开始**
- 第 16 章 如何从大数据中获得最大价值 / 154**
- 第 17 章 大数据团队需要的五种角色 / 159**

17.1	王者之师	/ 159
17.2	建立服务客户的文化	/ 163
第 18 章	希望大数据营销计划起作用? 你需要懂人性	/ 167
18.1	障碍 1: “太难了, 不值得”	/ 169
18.2	障碍 2: “我懂得更多”	/ 170
18.3	障碍 3: “我不相信你”	/ 171
第 19 章	开始大数据之旅: 将战略与业绩挂钩	/ 174
第 20 章	使大数据发挥作用你需要什么: 铅笔	/ 181
第 21 章	快快快: 算法营销与用户数据过载	/ 187
21.1	算法营销效益	/ 189
21.2	进入算法营销的节奏	/ 191
第 22 章	简化大数据, 否则对销售来说毫无用处	/ 195
22.1	线索简化	/ 196
22.2	简化测试	/ 197
22.3	简化工具	/ 198