

a mindstyle
business 与思想有关

BIG DATA

THE BUSINESS
REVOLUTION

车品觉◎著

大数据实践的先行者
阿里巴巴集团副总裁、数据委员会会长
车品觉 首部个人专著

决战大数据

驾驭未来商业的利器



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

014811623

F272.7
33

BIG DATA

THE BUSINESS
REVOLUTION

决战大数据

驾驭未来商业的利器

车品觉◎著



北航

C1724779

F272.7
33



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

决战大数据：驾驭未来商业的利器 / 车品觉著；—杭州：浙江人民出版社，2014.4

ISBN 978-7-213-06000-7

I. ①决… II. ①车… III. ①企业管理—数据管理 VI. ①F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 035596 号

上架指导：经济趋势 / 大数据

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师

北京市证信律师事务所 李云翔律师

决战大数据：驾驭未来商业的利器

作 者：车品觉 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：朱丽芳

责任校对：朱志萍

印 刷：蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本：720 mm × 965 mm 1/16 印 张：14.75

字 数：14.6 万 插 页：2

版 次：2014 年 4 月第 1 版 印 次：2014 年 5 月第 2 次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-06000-7

定 价：45.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

忘掉大数据

我们正处在历史的转折点上，数据技术在快速变革。大数据成了人们竞相议论的热词，但鲜有人提及这场巨大变革中人们需要具备的能力。无数的企业及个人望“数”兴叹：“大数据与我何干？”未来是大数据的时代，未来的竞争就是数据的竞争。也许，我们早该忘掉那些华而不实的喧嚣，让大数据真正从“看”到“用”，真正“活”起来。

大数据的力量来自触类旁通的关联。我们以前总是用数据来证明或企图说服工作上的盲点，而如今的数据不再成为一加一的依据，而是具备了预测和开创新机的能力。

BIG DATA
The Business Revolution
前言

用数据找机会

我第一次见证大数据的魅力是在 15 年前，只是当时的我并不知道那就是“大数据”。20 世纪 90 年代初，我认识了一些以博彩为生的朋友，这些人组成了一个团队，每年通过赛马，就能盈利数亿港元。我非常惊讶，要知道很多人在赌马场上可是血本无归的，而他们却能把这种概率游戏变成稳定的盈利工具。原来，他们的秘密就是使用了一套“养数据”策略——将每一场赛马比赛的过程都录了下来。当时我觉得这个做法很奇怪：“电视上已经在

播放录像了啊，还另外录比赛干什么？”后来我得知，他们居然在每场比赛中都会录取赛马不同角度的录像。通过这些录像，他们分析出骑师、马匹有哪些失误动作，这些动作会带来怎样的后果，然后再把这些数据“清洗”出一个更准确的数据（Smart Data）。赛马过程中有许多意外，他们利用数据来还原——如果在没有意外发生的情况下，马匹在不同场地与不同骑师配合中的应有速度。就这样，他们可以更准确地判断出每匹马的实力和获胜的机会；就这样，通过悄无声息的数据收集，每年入账数亿港元。

令我最为震惊的是，他们竟然不看表面数据，而是从无限数据的机会中寻找核心数据。

这正体现了大数据与以前数据最大的不同。以前，我们都是有问题找数据，而大数据时代，其最核心的特质则是“用数据找机会”。我们做大数据，必须要有一个预判，那就是哪些数据是你必须要提炼出来来解决盲点的。赛马的结果其实充满了“意外”，新的数据角度帮助我们一窥真实的结果，这就是“用数据来还原真实”。

只有实效的数据才是正道

现在，大数据的概念纷繁复杂，媒体上充斥了各种关于大数据的报道，但其中不乏牵强附会、滥竽充数的言论，某些媒体甚至把简单的统计也冠上了“大数据”的头衔。

作为一个跟数据打了十几年交道的人，我深深地知道从“看”到“用”，再从“用”到“养”的运营数据，本身就是一个复杂的过程，而也许目前我们最应该做的，就是暂且忘记大数据的概念。行胜于言，只有具备实效性的数据才是正道。我希望从一个实用的角度来拨开大数据的“迷

雾”，告诉每个人大数据的具体运作应该是什么样的；而且数据量绝对不是一个最重要的问题，我们要的不是数据的量，而是有“质”的量，这正是我写作本书的重要目的。

数据，决胜未来的商业利器

在这个风云变幻的数据时代，只有让数据成为商业的利器才能决胜千里。

首先，我们需要拥有一套具有商业敏感度的数据决策框架，可以使企业“看”得更准，并能够对近期做了什么是对的、什么是错的进行判断。这样一来，快速的数据反馈可以让每个决策的误差得到适时修正。其次，让数据真正从“看”到“用”，让用数据成为构建企业生产力的重要部分。再次，让 Data Technology（DT 战略）深入到企业的每个角落，使数据从生产、收集、使用、分享到反馈变得简单易用。最后，让 DT 战略落地还要特别注意数据的稳定、准确、时效和有效实施。

在阿里巴巴，我学习到一个很重要的经验——人和事是分不开的。企业要想成为一家数据化的公司，文化的培养必不可少。“混、通、晒”及“存、管、用”两套内功是让企业的血液（数据）流动起来的关键。数据流动得宜，则神清气爽；相反，数据如果出现停滞或质量问题，企业则性命不保。

锻造数据力和思考力的合力

大数据时代的到来，让我们几千年来第一次碰上了数据化带来的机遇和滚滚红利，也让每个人的思维方式出现了重大改变。很多时候，我们欠缺的不是解决问题的方式，而是定位问题的能力；我们应该思考，

有没有数据可以改善我们的盲点；我们该如何学会用“假定数据是可获取的”来重新思考周围的一切。当这种数据化思考成为你的“直觉”时，就能够把数据的力量和思考的力量融合在一起，产生出新的无与伦比的合力了。到那时你会发现，周围的一切都将因此而焕发出新的生机。

最后，衷心感谢一年来帮助我完成这个看似不可能完成的任务、写完这本看似不可能完成的书，最终付诸实践的老师及朋友们：

感恩给予我写这本书勇气的雪谦寺拥珠扎西仁波切；

感谢一直帮助我推动这本书前期工作的林君君；

感谢用业余时间协助我完成写作及案例工作的赵军、李江、吴慧敏、欧吉良、张大红；

感谢湛庐文化专业的策划和编辑团队；

更感激家人一直容忍着我的忽略……

正如数据是一种信仰，万法唯心，每一刻的进步都来自真诚的对待！

品觉

于西子湖畔

2014年4月

• 特别说明 •

1. 本书观点乃作者十几年经验心得的分享，只代表个人立场。
2. 本书的缘起来自解决雪谦寺重建的经费及桑珠助学的资金问题，本人的所有收益将全部捐出作以上用途。

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

(1) 回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

(2) 做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

(3) 读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

(4) 思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

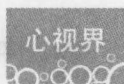
好的方法其实很简单，难就难在执行。需要毅力、执著、长期的坚持，从而养成习惯。用心学习，就会得到心的改变、思想的改变。阅读，与思想有关。

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

老 我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌



老 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化 Slogan”，书脊上标记“湛庐文化 Logo”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化2008-2012年获奖书目

《正能量》

《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书。

35年职业经理人养成心得，写给有追求的职场人。

聆听总裁的职场故事，发掘自己与生俱来的正能量。

《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一，唯一获奖的商业类图书。

搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为“经济学家”的美妙之处。

《清单革命》

《中国图书商报》商业类十大好书。

全球思想家正在读的20本书之一。

一场应对复杂世界的观念变革，一部捍卫安全与正确的实践宣言。

《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品。

美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一。

蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书。

一部金融界的《2012》，一部丹·布朗式的鸿篇巨制。

《金融之王》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书。

蓝狮子2011年度十大最佳商业图书，《第一财经日报》2011年度十大金融投资书籍。

一部优美的人物传记，一部独特视角的经济金融史。

《快乐竞争力》

蓝狮子2012年度十大最佳商业图书。

赢得优势的7个积极心理学法则，全美10大幸福企业“幸福感”培训专用书。

《大客户销售》

蓝狮子·新营销2012最佳营销商业图书。

著名营销及销售行为专家孙路弘最新作品，一本提升大客户销售能力的实战秘笈。

《自营销》

百道网2013年度潜力新书。

全球最具创意广告公司CP+B掌门人的洞见之作，让好产品和好营销同唱一首歌。

《认知盈余》

2011年度和讯华文财经图书大奖。

看“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基如何开启无组织的时间力量。

看自由时间如何成就“有闲”世界，如何引领“有闲”经济与“有闲”商业的未来。

《爆发》

百道网2013年度潜力新书。

大数据时代预见未来的新思维，颠覆《黑天鹅》的惊世之作，揭开人类行为背后隐藏的模式。

《微力无边》

2011年度和讯华文财经图书大奖“最佳装帧设计奖”。

中国最早的社会化媒体营销研究者杜建首部作品，一部微博前传，半部营销后传。

《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖。

在诸神与英雄的世界中发现自我，当代神话学大师约瑟夫·坎贝尔毕生精髓之作。

《真实的幸福》

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍。

积极心理学之父马丁·塞利格曼扛鼎之作。

哈佛最吸引人、最受欢迎的幸福课。



延伸阅读

《大数据时代：生活、工作与思维的大变革》

- ◎ “大数据时代的预言家”维克托·迈尔-舍恩伯格力作。
- ◎ 迄今为止全世界最好的一本大数据专著。
- ◎ 国外大数据系统研究的先河之作，一场生活、工作与思维的大变革。



扫码直达本书购买链接



《删除：大数据取舍之道》

- ◎ “大数据时代的预言家”维克托·迈尔-舍恩伯格关于大数据的最经典著作。
- ◎ 本书洞见了“被遗忘的权利”，探索了大数据时代人类该如何面对海量信息人类该如何取舍，以构建一个积极而安全的未来。
- ◎ “马歇尔·麦克卢汉奖”获奖图书，《华尔街日报》《连线》《科学》杂志书评推荐。



扫码直达本书购买链接



《决胜移动终端 移动互联时代影响消费者决策的6大关键》

- ◎ 美国知名智库移动未来研究院 CEO 查克·马丁最新力作。
- ◎ 第一本真正阐释 O2O 概念的移动互联必读之作，是传统企业拥抱移动互联网的经验大典！
- ◎ 中国移动研究院院长黄晓庆，阿里巴巴副总裁车品觉鼎力推荐！



扫码直达本书购买链接



《大数据云图：如何在大数据时代寻找下一个大机遇》

- ◎ 作者大卫·芬雷布被誉为“大数据商业应用的引路人”。
- ◎ 讲述亚马逊、Google、IBM、Facebook、LinkedIn……超过一百家大数据公司的商业法则深度解密。大数据云图清晰勾勒出大数据行业的企业分布，让你能够轻易发现大数据行业的下一个大机遇究竟在何处。



扫码直达本书购买链接



BIG DATA

The Business Revolution

目 录

前言 / I
忘掉大数据

第一部分 从数据化运营到运营数据

01 大数据，为什么很多人只会谈，不会做 /003

大数据从来不是免费的午餐
人的断层

模型数据从何而来

更主动的管理，更多的创新

数据化思考 问题就是答案

02 大数据的本质就是还原用户的真实需求 /017

识别，让似是而非的行为数据串联起来
价值，企业价值 Vs 客户价值
场景，你知道当时所有的场景吗
还原是一个瞄准器

数据化思考 CEO 们关心哪三个数据

03 “活”的数据才是大数据 /035

“活”做数据收集，抓住相关性

“活”看数据指标，动态地使用数据

数据化思考 别再做“碰巧游戏”

04 无线数据，大数据的颠覆者 /051

无线数据正在将整个数据变成“噪音”

PC数据与无线数据的关系

多屏思维下的电子商务

数据化思考 样本的偏见

05 数据分类与数据价值，什么才是你的核心数据 /065

数据分类为什么如此重要

数据分类的4大维度

数据的5大价值

数据化思考 用傻瓜的视角去观察

06 从用数据到养数据 /087

数据应用因小而美

把数据放进“框”之中

如何用框架来做决策

养数据，重要的数据战略

数据化思考 远离“或”选择

07 数据的盲点，负面数据的力量 /103

数据盲点

小偷思维

数据盲点的价值

数据化思考 为什么数据会骗人：常态、时态与变态

第二部分 阿里巴巴的大数据秘密

08 阿里巴巴的大数据实践 /123

假定数据是稳定的

假定数据是可获取的

数据化思考 先开枪，后瞄准

09 混、通、晒，阿里巴巴数据化运营的内三板斧 /135

混，“混”出数据

通，打“通”“混”的数据

晒，“晒”出“混”和“通”的数据

数据化思考 思考，要学会关窗口

10 存、管、用，阿里巴巴运营数据的外三板斧 /153

存，数据收集的开始

管，保护好存储数据

用，从收集数据到管理数据

数据化思考 用化骨绵掌解决本质问题

11 大数据，未来商业的利器 /169

假定数据是脏的

学会慢慢淡化数据

数据的标签化管理

重要的是数据和数据之间的关系，而不是数据本身

数据的实时化与实时性分层

未来是人机的结合体

数据化思考 忽略了趋势，过去的价值一文不值

结 语 开启属于你的个人大数据管理 /185

后 记 像李小龙的格斗一样去思考 /201

品 觉 的话 人在修行的路上，不要单打独斗 /215

BIG DATA

The Business Revolution

第一部分

从数据化运营到运营数据

BIG DATA

The Business Revolution

数据十诫

- ① 好的问题，答案就在里面。
 - ② 在实践中提炼数据。
 - ③ 让数据（Data）变成科技（Technology），惠及更多人。
 - ④ 让数据跟着“人”走。
 - ⑤ 木有数据质量，神马数据都是浮云。
 - ⑥ 以“假定数据是可获取的”去思考问题。
 - ⑦ 大数据安全，不是监管。
 - ⑧ 利用数据拿到更有用的数据。
 - ⑨ 建立数据的数据，才有进步。
 - ⑩ 让人做人擅长做的事，让机器做机器擅长做的事。
-