

The background is a vibrant yellow, densely populated with hand-drawn white sketches of various business and data-related icons. These include bar charts, pie charts, line graphs, flowcharts, and organizational charts. Some elements are highlighted in blue or red, such as a blue pie chart in the top right and a red-bordered box on the left. The overall aesthetic is that of a creative, data-driven workspace.

请用 数据说话

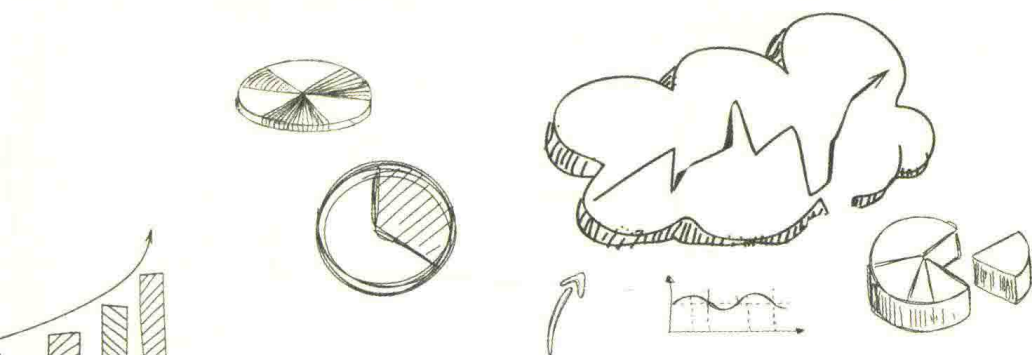
你的数字智商
决定了你的工作成就

职场必备的数字力

[日] 久保忧希也◎著
李伟◎译



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



请用数据说话

职场必备的数字力

[日] 久保忧希也◎著

李伟◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

请用数据说话 / (日) 久保忧希也著; 李伟译. --

北京: 中信出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5086-6122-3

I. ①请… II. ①久… ②李… III. ①数学-普及读物 IV. ①O1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 077586 号

20 DAI DE ZETTAI NI MI NI TSUKETAI SUJIRYOKU NO RULE by Yukiya Kubo

Copyright © 2011 Yukiya Kubo

All rights reserved.

Original Japanese edition published by DAIWASHOBO Publishing Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with

DAIWASHOBO Publishing Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation

本书仅限中国大陆地区发行销售

请用数据说话

著 者: [日] 久保忧希也

译 者: 李 伟

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 5.75 字 数: 60 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版

印 次: 2016 年 7 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2014-2311

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6122-3

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

何为工作必备的“数字力”？

从事经营顾问的工作，从经营者到新员工，会遇到各种不同身份的人。

谈吐风趣的人，粗鲁的人，谦卑的人，蛮横的人……各种性情的人。但工作效率高的人一定都具备一种共同的能力。

那就是“数字力”。

我所想的“数字力”，是“使用数字来进行有条理地分析从而决策的能力”。

举个身边的例子，你在买这本书的时候，会对花费的成本（支付的金额和读书所需的时间）所对应的效果进行考虑，由此来判断是“买”，还是“不买”。

买书的时候，可能你只是无意识地做了这种判断，但在商务上则要尽量有意识地进行这种“决策”。

供应商是哪的？卖给谁？什么价格？折扣多少？今天的工作从哪里开始着手？跟上司汇报到哪里？等等。在工作上该决策的事情，多得就像山一样。

这样能够将所有决策都迅速使用数字做出合理判断的人，就是有数字力的人。

对商务人士来说，这种“自如运用数字的技能”，是精髓所在。

因为不管是在公司内，还是公司外，为了与各种人达成协议，开展工作，有必要以具有“客观性、具体性、普遍性”的“数字”作为共同语言。

如果不能使用公共语言进行明确的对话，沟通就不能很好地进行下去，继而判断的依据就变得不清楚，以至于无法有步骤地开展工作。

如果能有效果地使用数字，还能增强“演讲”的说服力，将模糊的语言变得精确，那就很吸引人。

为了实现你的想法，要能把人带入你的思想轨道，如此一来，管理就会变得顺畅。

遇到难题的时候，不慌乱，才能找到解决问题的最好方法。

要提高决策的速度，那么完成任务的优先顺序就要变得明确，这样接下来才能有条不紊地做更高级别的工作。

因此，要从“必须做的业务”中找出“想做的工作”来做。

那么，怎样才能掌握“数字力”呢？

这就是本书所要讲述的内容。

特别是对 20 岁的商务人士，关于今后怎么发展，怎样读数字，怎样自如地使用这些数字，本书将凝缩成“5 个步骤”来具体阐述。

关于掌握数字力的基本思考方式

“有数字力”，并不是能口算，能读懂会计资料，会解很难的算式……而是乍一看虽然与数字毫无关系，却能套用数字，顺利地解决问题。

在这一步中，我们将说明对不同的问题要采用怎样的思考方式。

关于用数字来设定目标时的思考方式

不管作为个人，还是组织，为了更好地成长下去，用数字设定目标不可或缺，因为如果没有具体而客观的基准，就不能谋求工作的成果。能很好设定目标的人，会逐渐成长为专业人士。

在这一步中，我们将边介绍失败的例子，边讲解应该注意

的要点。

关于提高数据分析能力的技术

收集情报和分析的能力，对所有商务人士来说，都是必须掌握的。因为，为了实现想法，支持这个想法的消息和分析是不可或缺的。不管是说服公司内的人，还是给客户演讲，数据都是重要的要素。

在这一步里，我们将说明如何有效果地收集情报，并将其进行正确地分析。

关于解决复杂问题的方法

在商务中出现的问题，并不是简单的“A 或 B”二选一，就能解决的，而是要受多种要素影响。这种复杂问题如果能恰当地使用数字，也能快速得到解决。

我们匀将以“游戏理论”等为例，来说明跨越矛盾来进行各种判断的方法。

关于决策的方法

所谓“能干的人”，是指能反复进行高精度决策的人。

我们将以数字为依据，来谈谈怎样决策才算好。

在本书各章的开头，都有一个小故事。下面，我们也以一个小故事作为本文的结尾，并引出本书的正文。

20多岁的阿部健太刚当上某印刷公司的组长。

到了这个年龄，已经不是“新手”了，不过在事业上还没有突破，只是开始参加与其他部门的会议，管理着几名部下。如果他在数字方面再加强点，那么就能顺畅地完成工作，并在事业上大有作为。但是，他并不知道那个方法，部下也不具备这种数字力。

如果是你，遇到这种情况，该怎么办？

很多人感觉自己对数字并不擅长，然而，在商务世界中生存，不面对数字，就不能成长。

本书的内容是我从事经营顾问工作的真实感受，我将在工作上的重要思考毫无保留地写进了书里。

当然，不擅长数字的人或许时而会“宕机”，不过你也不用读得飞快，只要尽可能地开动脑筋，读下去，认真思考，就能够将其转化为自己的知识，并从中得到益处。

前 言 何为工作必备的“数字力”? / VII



将一切都转化成数字

- 1 不罗列数字 / 003
- 2 舍弃“合理性”才能找到答案 / 008
- 3 能用数字表示的全用数字表示 / 011
- 4 建立基准才能做好决定 / 014
- 5 给没头没脑的问题整理出“头绪” / 018
- 6 有着神奇说服力的人的秘密 / 021
- 7 有效地使用尾数 / 024
- 8 让“隐藏的数字”显现 / 027
- 9 改变数字的表达方式，就能先人一步 / 030



成为“目标达人”

- 10 改变设定目标的方法 / 037
- 11 “逐个制定目标的人”会越来越好 / 040
- 12 用目标数字提高“3个效果” / 044
- 13 像一郎一样思考 / 046
- 14 拿“政府机关的工作”当反面教材 / 049
- 15 出结果的人的“5个方法” / 051
- 16 敢于持续改变目标 / 059



获得“专业的分析力”

- 17 做有意义的“分析” / 063
- 18 不为“深信”所惑 / 069
- 19 挖掘“让人意外的事实” / 072
- 20 收集专业信息的“3个窍门” / 073
- 21 “弱者”也能以数据取胜 / 078
- 22 解开“平均之谜” / 080
- 23 花时间把“分析进行到底” / 084
- 24 不要编造“容易理解的数据” / 087
- 25 别信“破窗理论” / 090



轻松解决难题

- 26 整理问题后再思考 / 097
- 27 找到“第三个选项” / 101
- 28 准备好“备用策略” / 104
- 29 考虑到“最坏情况”的风险 / 106
- 30 理解“囚徒困境” / 108
- 31 了解价格战的困境 / 112
- 32 洞察“溢出策略”的合理性 / 116
- 33 打开困境 / 121
- 34 把握住存活的策略 / 124
- 35 思考更好的答案 / 128



改变工作的“质”

- 36 把看不见的“将来”转化成数字 / 132
- 37 削减“业务”来做“工作” / 136
- 38 学习职业高尔夫选手的思考方法 / 140
- 39 不要期望“100%”的成功 / 145
- 40 与其“让它便宜”，不如“让它看起来便宜” / 151
- 41 用“将来的收获”来打动人心 / 154
- 42 进行合理的“先读” / 157
- 43 创造出简单的法则 / 161
- 44 总之，继续制造“假设” / 163

后 记 / 167

将一切都转化成数字



1

不罗列数字

阿部健太是东京印刷股份公司营业部的组长，有 5 名部下。其中，处理事务的钟点工和派遣职员各 1 名。

20 岁就当上组长，是因为做营业员时给公司做出了贡献，靠着实际的业绩换来的。为此，他连跟女朋友约会的时间都舍不得拿出来（或者说，他压根就没有女朋友），只顾拼命工作。

他刚来公司的时候，就被同事称道：“来了个少见的有骨气的家伙。”

但是，在参加一次召集了公司所有部门的会议上，发生了一件让他很沮丧的事。由于上司出差去了，营业部只有他出席

了会议。

会上，技术开发部展示了一种像布一样柔软，又不容易破的纸制成的各种印刷物样品。

“和普通的纸袋不同，这是一种可以重复使用的手提包。做 20 千克的承重试验时，它可以坚持 100 小时，而且还有一定的耐水性……”

技术开发部的田中，一边发着资料，一边说。

“好厉害！”

阿部拿起样品，试图把纸袋弄破，但任凭他怎么使劲，也没将纸袋弄破。

“印刷得也很漂亮，用来买东西或做宣传品都很不错！”

他想到以组长的身份来参加集体会议，第一时间就得到了这样的好消息，心里不禁暗自高兴，嘴角也不由得泛起一丝微笑。于是，马上就让营业部的成员去做，头脑中还浮现出好几位顾客的脸，认为这单生意必能成功。

“问题是成本。”

营销部的吉田部长立刻说。

“1 万枚原价就 100 万日元，这划不来啊，阿部君。”

“嗯……”

田中稍稍有点儿不高兴。

“虽然与普通的纸相比，会多花一些成本。但是，这个强度和耐水性是目前的纸都无法达到的。当然，主要还是想听一下营业部和营销部的意见，不用这种纸袋也没关系。”

但吉田部长还是不让步。

“我的客户很难说是否对强度和耐水性感兴趣，反正‘便宜’，能‘印刷’就行。”

“但是……”

阿部一时语塞，隔了一会才说道：

“推出新产品不是更好吗？客户一定会很欢迎的。我觉得，中心百货店会很感兴趣，或者说是环保纸袋……”

“要是那样的话，用布的环保手袋不就行了？”

还没等阿部说完，吉田部长就严厉地说。

……

会议在紧张的气氛中结束了。离开会议室的时候，还能听到技术开发部的嘟囔声：

“所以说，文科生真讨厌！”

阿部也对新的素材充满期待，但悔于没有表达好。毕竟，用“一定会很欢迎”并没有说服力。虽然，客户的百货商店名

也都试着举出了，但对话还是以失败告终，没有任何意义。

而且，关于成本的数字，强度和耐水性的数字，都没一下子拿出来。

“有说服力的话是……”

他一边思考，一边看着会上发放的资料。

“数字的罗列。如果把这个说出来，营销部的吉田部长就能明白了吧？确实，只看关于成本的数字会感觉很贵，1万枚100万日元的话，1枚就是100日元，再加上印刷费和营业成本，等等，这样一来成本就会变得更高。至于强度、耐水性，因为没有考虑过，还不清楚。但是，如果强度是普通纸的30倍，耐水性是50倍的话，是不是就直观多了？虽然用纸的话是好几倍的成本，但是与布的环保袋相比，成本还是会减少10%，这么说的话不就明白多了吗？再说了，做生意，首先总得知道产品有什么特征。”



但是，阿部没能在会议上像这样进行有说服力的讲话，营销部的吉田部长也是。他们始终在凭感觉说话，以至于使技术开发部的人很反感。