

ANALYTICS AT WORK

Smarter Decisions, Better Results

全球顶尖商业思想家
托马斯·达文波特
智能商业五部曲

工作中的数据分析

更精准的决策，更高效的组织

[美] 托马斯·达文波特 珍妮·哈里斯
Thomas H. Davenport Jeanne G. Harris 著
罗伯特·莫里森

杨琪 张四海 译



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

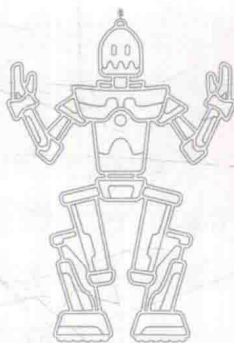
ANALYTICS AT WORK

Smarter Decisions, Better Results

工作中的数据分析

[美] 托马斯·达文波特 珍妮·哈里斯
Thomas H. Davenport Jeanne G. Harris 著
罗伯特·莫里森
Robert Morison
杨琪 张四海 译

浙江大学图书馆
藏书章



图书在版编目 (CIP) 数据

工作中的数据分析 / (美) 达文波特, 哈里斯, 莫里森著; 杨琪, 张四海译. — 杭州: 浙江人民出版社, 2018. 2

ISBN 978-7-213-08658-8

I. ①工… II. ①达… ②哈… ③莫… ④杨… ⑤张… III. ①数据处理 IV. ① TP274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 032246 号

上架指导: 经济管理 / 智能商业

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2017-305 号

工作中的数据分析

[美] 托马斯·达文波特 珍妮·哈里斯 罗伯特·莫里森 著
杨琪 张四海 译

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: 郦鸣枫

责任校对: 杨帆

印刷: 河北鹏润印刷有限公司

开本: 170mm × 230mm 1/16

印张: 15.25

字数: 172 千字

插页: 5

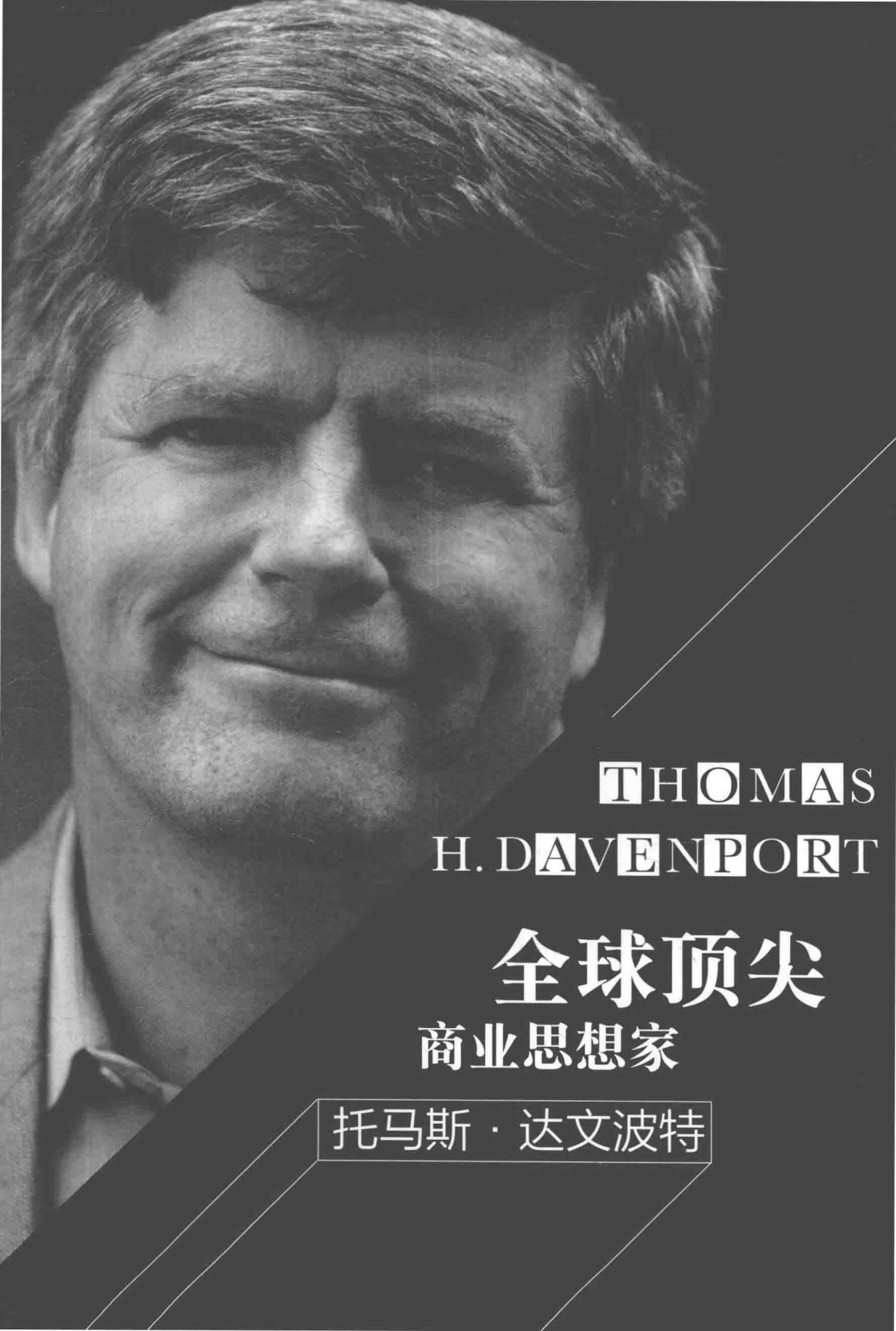
版次: 2018 年 3 月第 1 版

印次: 2018 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-213-08658-8

定价: 69.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。



THOMAS
H. DAVENPORT

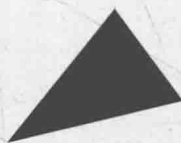
全球顶尖
商业思想家

托马斯·达文波特

BI DATA

全球商业界炙手可热的
数据分析之父

G



在 商业界，曾有这样一句至理名言：如果你问一位CIO，今时今日数据对其企业的意义，那么他会很愿意跟你谈谈“数据分析竞争法”的必要性，以及快速做出正确决策的重要性。这句话源于一本叫作《数据分析竞争法》（*Competing on Analytics*）的著作，随着这本著作诞生的还有两个超级火热的概念：一个是“数据分析竞争法”，一个是“大数据”。

站在这两个惊世概念背后的是一位名叫托马斯·达文波特的数据分析师。这位出生于1954年10月17日的美国人，毕业于哈佛大学，曾经先后在哈佛商学院、芝加哥大学和波士顿大学任教，还曾经担任过埃森哲战略变革研究院主任，美国知名商学院巴布森学院著名教授，对知识管理有深入的研究。

如果在全球数据分析师领域进行一次排名，达文波特无疑会成为很多人心中的榜首。在商业分析领域摸爬滚打的35年里，达文波特没有一丝懈怠，多次领先创立顶尖的数据分析法，比如数据分析DELTA模型、成为数据分析师的三原则等。他知道，领先的企业不仅是在收集和存储大量的数据，而且围绕着由数据引发的新观点制定竞争战略，这会使企业获益无穷。

如今，虽然他已经年过花甲，但仍然神采奕奕，一直在从事自己认为最性感的工作——数据分析。他是今时今日大数据时代当之无愧的数据分析之父。

BIG DATA

3次预见商业拐点的
大师级玩家

BIG

1983年，达文波特离开教职进入商业研究领域，在短短7年后，便迎来了商业事业的顶峰。他曾3次预见商业范式转型的大拐点，成为当今商业界极富洞见的未来学家。

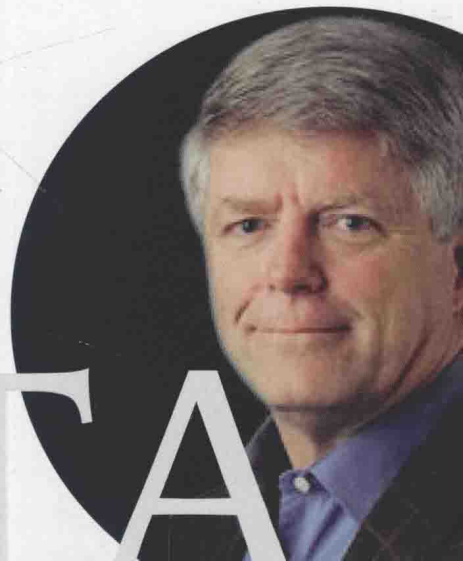
达文波特第一次预见商业的转型是在1990年，当时他敏锐地注意到，企业要想在市场中取得胜利，就要面向顾客需求，重组业务流程。因此，他开创性地提出了流程再造（reengineering）理念，一时声名鹊起。

达文波特最早发起了知识管理运动，这是他第二次预见商业的未来。俗话说：“拥有100位博士的企业，未必拥有100位博士的知识；拥有一群智商120分以上员工的企业，企业商往往远低于120分。”他认为，没有知识管理的企业，员工进入后只会感受到不断的付出，因此，无论获得多好的待遇，都只能算是“出卖劳动力”。

真正让达文波特在全球商业管理界

成为风云人物的则是他在互联网时代兴起时提出的“注意力经济”概念，这是他第三次预见商业的未来。“注意力经济”研究了CEO们所面临的最大挑战之一：如何赚得和消费新经济时代的企业货币。他成功抓住了企业从“知识时代”到“注意力时代”转型的开创性节点，并出版了同名著作，被IBM前知识管理研究院院长拉里·普鲁萨克（Larry Prusak）重磅推荐。他所在的埃森哲公司，也在当年被《财富》全球500强企业选中作为头号咨询公司。

达文波特一次次对商业时代潮流进行了精准的感知和把握，让无数企业管理者对世界有了理解和思考的框架，而这完全得益于他超强的数据分析能力。



DATA

与克莱顿·克里斯坦森、杰克·韦尔奇 比肩的商业思想家

达文波特凭借睿智的洞见和新锐的商业思想，为自己赢得了无数荣誉。2000年，他被《CIO》杂志评选为“新经济十大杰出人物”之一。之后，在由他发布的巴布森学院“全球著名商业思想家”排行榜中，他把自己排在了第25位。在这个榜单上，知名战略思想家加里·哈默拔得头筹，畅销书作家托马斯·弗里德曼和微软前董事长比尔·盖茨分别列第二、第三位，达文波特是与克莱顿·克里斯坦森、杰克·韦尔奇比肩的商业思想家。2003年，达文波特被权威的《咨询师》杂志评选为全世界“最顶尖的25名咨询师”之一。

达文波特还是一位知名的商业图书

作家，出版了近20本管理类畅销书，被多个国家引进出版，极负盛名。

作者演讲洽谈，请联系
speech@cheerspublishing.com

更多相关资讯，请关注



湛庐文化微信订阅号

湛庐文化
Cheers Publishing
特别制作

数据力，未来企业的核心竞争力

作为致力于商业与管理的研究者和作家，我们已经提出了很多观点。虽然我们自认为这些观点都很好，但很难事先知道哪一个会得到认可。

出乎我们意料的是，《数据分析竞争法》(*Competing on Analytics*) 获得了认可。我们探寻到了世界发展的趋势，即将有更多的数据、更多利用计算机对数据做的分析，人们将更加倾向于以事实为依据进行决策。上述每个趋势都是在不知不觉中逐渐发生的，直到我们在这个领域发表著作时，它们才突然爆发了。如果我们认为这一切来得过于突然，那只是因为我们没有注意到其他趋势的发展。

所以，当达文波特在《哈佛商业评论》上发表《数据分析竞争法》一文，又与珍妮·哈里斯出版同名专著之后，我们突然发现关于这个主题的演讲和咨询的需求十分强烈。在此过程中，我们与全球数百位管理者以及专业的数

据分析师进行了交流。哈里斯在为埃森哲公司及其客户服务的过程中，与公司的多个数据分析咨询团队合作。达文波特和莫里森与哈里斯一道主持了一项涉及多家公司的研究项目，探讨有关数据分析在商业中的应用这一主题。我们决定将所见所学写下来，这就是《工作中的数据分析》的由来。

我们都注意到，有关如何构建数据分析能力这个问题，应该有更加多样化的组织形式。《数据分析竞争法》主要是关于数据分析的早期使用者和积极推动者，但其他公司或机构只是想知道在数据分析方面，它们的进展如何，以及如何才能做得更好。它们需要分析的框架、评估的工具、案例以及其他见解。我们试图在本书中对此加以论述。

与《成为数据分析师》相比，本书更是一本教你“如何去做”的书，但是我们也不想走极端把它写成一本操作手册。我们提出了一个包含五部分的模型，并且为了读者能够记住这个模型，我们将这五部分的首字母缩写组成了一个单词。我们会继续讨论之前一书中提出的评估数据分析成熟度的五阶段模型，不过，我们不会明确规定某类人应该以什么样的顺序执行哪些步骤。这里没有定则，只有一些如何推动进步的实际建议，以及如何度量你的进步的框架。这更像一个指南针，而不是一本详细的地图。

本书第一部分会关注框架，将介绍我们多年来一直在宣扬与实践的5个字母的模型：DELTA。第一部分更加关注目前的实践。第二部分稍微发散了一下，探讨了数据分析导向的企业未来需要一些什么样的能力。当然，有些企业已经具备了这些能力。

ANALYTICS

A T

W O R K

— 目 录 —

前 言 数据力，未来企业的核心竞争力 / 1

引 言 未经检视的决策是不值得做出的 / 001

第一部分 DELTA 模型，5 要素重塑组织竞争力

01

D 高质量、无间断的数据闭环 / 029

数据立方体

独特的数据，独特的数据战略

业务需求驱动数据融合

数据并非一定要完美无暇

能被访问的数据，才是好数据

数据隐私，让数据懂你但不认识你

至关重要的数据监管

数据公司的 5 大阶段
可以跳过或加速的阶段

02

E 建立大数据战略，打破企业信息孤岛 / 055

企业级视角

搭建一个好平台

从企业级视角管理数据分析师

重新定位企业

03

L 不只是 CEO，人人都要有数据领导力 / 071

数据领导力 5 大元素

不同阶段的领导力

04

T 数据落地，跳出你所在的行业看世界 / 091

发现转瞬即逝的机遇

进行系统性的盘点

设定你的目标

五段企业的进化路线图

05

A 数据分析师，未来最稀缺的人才 / 113

- 4 类分析师，好决策的灵魂
- 要精通数据，更要精通“人”
- 全情投入的驱动力
- 如何激励与留住数据分析师
- 高效能的分析师组织架构
- 将数据分析师作为战略来管理
- 分析师的工作分配
- 分析师管理 5 阶段

第二部分 实践数据力，成为智能商业竞先者

06

让数据分析与业务流程高度融合 / 147

- 手工分析，还是工业化分析
- 三种类型的决策
- 分析型业务流程的极致
- 嵌入核心业务
- 4 个步骤，解决数据分析融入业务流程的难题
- IT 基础架构，融合的核心
- 最常见的 7 个障碍

07 营造自己的数据文化 / 167

数据文化，硬科学碰撞出的软要素

恩威并施

使用数据分析支持其他企业文化

重塑企业文化

发现障碍

竞争优势的进化

08 不断在变化中评估与修正 / 181

以评估推动创新

评估战略与商业模式

重新评估数据分析的目标

评估竞争对手

对客户和合作伙伴进行评估

评估技术、数据和信息

评估和管理模型

09 应对 4 大挑战，破除数据化转型的障碍 / 197

寻找最初的切入点

组织并管理数据分析所需的资源

如何应对数据分析能力的供不应求

向数据分析型企业迈进

10

更好的决策，更好的结果 / 215

从直觉型决策到数据化决策

以流程的方式管理决策

数据化决策，并非通向成功的惟一之路

未经检视的决策是不值得做出的

如果我们想做出更好的决策，以及基于此采取更有效的行动，就必须学会运用数据分析。工作中的数据分析意味着在关键业务领域运用数据与分析来提升绩效。长久以来，管理者习惯于利用直觉与勇气做决策，做决策时强调的不是数据，而是经验以及没有依据的判断。我们的研究表明，四成的关键决策不是基于事实而是基于管理者的直觉做出的。

虽然有时候基于直觉与经验做出的决策运作良好，但更多时候，这些决策或误入歧途或以灾难而告终。管理者热衷于合并与收购，以彰显他们的个性，而忽略了有关能否带来价值的审慎考虑；银行基于不动产价格会一直上升这个未经验证的假设而做出信用与风险的决策；政府基于有限的情报就发动战争。这些都是没有依据的决策的极端案例。

在某些情况下，没有分析支撑的决策不一定会导致悲剧，但它确实