



HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL  
PRESS

哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

# 数据分析竞争法

## ——企业赢之道

Competing on Analytics  
The New Science of Winning

[美] 托马斯·H. 达文波特 著  
珍妮·G. 哈里斯  
康蓉 吴越 译



商务印书馆  
THE COMMERCIAL PRESS

F270  
D017-2

COMPETING ON ANALYTICS

# 数 据分析竞争法

——企业赢之道

[美] 托马斯·H. 达文波特 珍妮·G. 哈里斯 著

康蓉 吴越 译

Thomas H. Davenport & Jeanne G. Harris

## COMPETING ON ANALYTICS

The New Science of Winning

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

### 图书在版编目(CIP)数据

数据分析竞争法——企业赢之道/[美]达文波特,[美]哈里斯著;康蓉,吴越译.—北京:商务印书馆,2009  
ISBN 978-7-100-05875-9

I. 数… II. ①达…②哈…③康…④吴… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 082252 号

所有权利保留。  
未经许可,不得以任何方式使用。

### 数据分析竞争法

——企业赢之道

[美]托马斯·H. 达文波特 珍妮·G. 哈里斯 著  
康蓉 吴越 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05875-9

---

2009年8月第1版 开本700×1000 1/16

2009年8月北京第1次印刷 印张16½

定价:46.00元

# 商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任  |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长    |
| 刘持金            | 泛太平洋管理研究中心董事长     |
| 李维安            | 南开大学国际商学院院长       |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长     |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理   |
| 陈 儒            | 中银国际基金管理公司执行总裁    |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划  |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长         |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长     |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长       |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长       |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长        |

# 致中国读者


哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

# 中文版序

——信息洞察力将改变中国企业

信息技术投资是打造并维持中国企业竞争力、提高中国政府效率的一个关键因素。近年来,中国的企业和政府往往把投资重点放在拓展信息技术的容量等方面,通过构建财务管理、客户关系管理以及供应链能力,从而适应组织自身迅速的发展,并满足国内、国际监管要求。

因为中国的大多数企业核心交易系统已经就位,最优秀的企业和机构转而开始运用其目前已经拥有的海量数据来制定战略。他们运用这些数据分析自身的业务现状、消费者行为、偏好、赢利性,以及供应商的质量和成本。这些数据将会帮助企业增强洞察力,并最终使企业在国内、国际市场中具备竞争优势。

要有效发挥信息分析的潜力,中国的企业必须付诸行动。埃森哲在中国的研究表明,仅有 8% 的中国精英企业表示自己的管理团队已经具备了先进的分析能力。然而,超过 67% 的中国企业根本没有商业智能或其他分析工具,50% 以上的企业甚至连最基础的数据存储能力也不具备。换言之,企业所收集的数据只是被保存在数据孤岛中,管理层往往无法得到这些数据,更谈不上运用这些数据进行分析了。

一些企业高管经常向我咨询,为了从业务信息中获得价

值,他们应该从何处开始着手呢? 我会告诉他们,需要从两个层面来考虑。首先是战略层面,要考虑以下几个问题:更优的信息对企业意味着什么? 我们的机会在哪里? 我们期望取得怎样的成果? 什么样的信息能帮助我们作出更优决策,实现更高绩效? 第二个层面则关乎执行能力,包括配备合适的人才、技能、流程,使用正确的方法论和激励措施。针对信息技术系统而言,仅仅增加数据处理工具并不能解决问题,因为许多企业的海量数据已经相当庞大了。企业必须建立一套正式的信息管理架构,并对其加强管理,这一架构应该涵盖监管、数据定义、数据整合、数据存储、通过门户网站进行信息传递、记分卡应用、分析以及搜索等各个方面。

本书由托马斯·H. 达文波特和珍妮·G. 哈里斯合著,两位作者都是著名的管理学家。他们向读者介绍了卓越绩效企业是如何通过数据洞察力来树立竞争战略的,他们为读者带来了最前沿的观点,从这个意义上来说,这本书是非常及时、非常重要的。虽然本书放眼全球视野,而并不是特别针对中国市场的,但我还是强烈推荐大家读读这本书,特别是对那些有志于向国际最佳实践发展的中国企业管理者们来说很有必要阅读。

埃森哲大中华区主席



李 纲





## 代 序

# 当

我在麻省理工学院攻读经济学博士学位时，有一种被称为理性预期的理论非常盛行，它指出因为理性的人已经采取了必要的行动，所以要想从大致可预期或完全可预期的事件中获利非常困难。在我开始学习管理学知识的时候，我认为理性预期理论可以延伸应用到商业领域，也就是说，在竞争性市场中，任何直接的提高利润的机会都可能被彻底地挖掘过了，因此这种机会几乎不存在了。

啊，谢天谢地！对于我和哈拉斯娱乐公司的股东们而言，理性预期还远未完全成为管理行为的特征。简而言之，运用简单的数据分析方法或多或少地提高获利水平的机会多得是，特别是在我们这样的大型企业里，简单的一招就能实实在在地带来许多倍的收益。在酒店业里，博彩行业采用的方法有许多，例如收益管理、博弈定价、客户关系管理、客户忠诚度项目以及采购等等。在我任期内抓住的最容易、收益最大的一次机会就是，我们发现，如果将投注价格稍加变动，朝着特定游戏的预期需求曲线移动 10 个基点（1 个基点是 1% 的 1%。——译者注），就能带给我们 8 位

数的获利，而且客户丝毫没有有什么察觉。

就连我这样一个思维比较简单的人都能发现老虎机投注定价的机会。这个事实充分地说明，分析管理存在几个常见的问题。要注意，这里所说的分析管理绝对还谈不上与分析方法、数据的可获得性或者技术有什么关系。

达文波特和哈里斯对这个主题进行了非常重要而且颇具开创性的深入研究，正如他们通过细致分析所提出的那样，分析管理存在一些普遍的问题，例如：

- 盛行的传统思想往往与有权势的人联系在一起，这些思想往往无须通过重要的测试就能一直沿用下去。
- 决策，特别是高管层的决策，不仅仅是没能进行严格的、不带偏见的分析，而且那种不加分析的做法还大行其道，其根本原因在于这种做法被认为是高管层具备稀罕的天赋，人们认为正是这种天赋使企业领袖和有远见卓识的领导有别于虽然聪明但灵感不足的人。
- 企业中缺乏那些勤于而且精于数据分析工作的人。人们总是把数据分析工作看成是最后的解决办法，而且往往从事分析的人并不熟悉恰当的分析方法。
- 情况往往是由人决定思想，而非由思想掌控人。

请允许我对这几个问题再多说两句，从最后一条开始吧。任何一家企业的老板，特别是我们这样的企业，都应当让那些精妙的思想付诸实践。当我希望哈拉斯娱乐公司（Harrah's Enter-



tainment)的股东们对我充满信心时,他们做得更好,他们对我的团队在公司内外收集和测试精妙思想的能力充满信心,而且他们也相信我们只会采纳那些能够让企业实现优良业绩和持久增长的思想。虽然上帝也曾赐给过我一两个不错的想法,但是我也有一些非常糟糕的想法,而且经常处于一种无知和糊涂的状态。了解所有的答案并不是我的责任,但我的责任是明确提出大量令人烦恼的,有时也许还很伤人的问题,而这正是产生启迪性和精妙思想的分析过程的一部分。

还有一个事实让事情变得更复杂,这个事实就是在所有的组织里,领导都往往是人们想尽办法取悦的对象。因此,压力始终存在,我那些站不住脚而且思考不周的观点被人们过分认真地对待了。要警惕,因为这个过程会让领导者感觉很好,会让人醉心痴迷。实际上,许多传统的思想都是这样产生的。因此,建立一种将思想与人分离的氛围,并不断强化这种氛围非常关键。在这种氛围下,要坚持采用严密精确的证据来甄别思想,还要吸纳一定数量意志足够坚定、经验足够丰富、能打硬仗的人才。达文波特和哈里斯通过各种创新型组织的最佳实践,告诉人们应该如何建立这样一种氛围。

最后还有一点。当把有远见的领袖和注重分析工作的管理者对比来看时,你不应该感觉他们是鱼和熊掌的关系。换句话说,不应该把有远见和注重分析看成是相互排斥的。在我所处的行业里,史蒂夫·温(Steve Wynn)和杰克·比尼恩(Jack Binion)都是很有远见卓识而且非常成功的领导者。虽然他们并没有学习过传统的数据分析方法,但他们都是思想上重视数据分析的创

新人士。我们这些希望运用数据分析方法的人,必须清楚这种方法不是针对已经发生过的事情,那样的话工作会比较简单,风险也小;相反,这种方法是着眼未来的,许多问题的定义并不明确,而且也缺乏数据做依据。往后读吧。值得学习的东西还很多。

哈拉斯娱乐公司董事长、总裁兼首席执行官  
加里·洛夫曼



## 致 谢

# 本

书始于一次与汤姆(Tom)的通话。商业智能软件企业 SAS 公司的平台客户关系部的领导斯科特·范瓦尔肯堡(Scott Van Valkenburgh)给我打了个电话[是康科思公司的克里·皮尔逊(Keri Pearlson)向他推荐的我。——多谢啦,克里],问我是否有兴趣对企业中的商业智能的发展状况作些研究。我很快回答:“当然有兴趣。”因为我和我在埃森哲的同事珍妮·哈里斯(Jeanne Harris)以前在这个领域曾经作过一些研究,而且对这个主题我依然兴趣浓厚。斯科特将他的同事迈克·布赖特(Mike Bright)以及几位在英特尔公司工作的客户带来,一同参加在巴布森学院举办的一次会议,自此我们启动了这项研究,然后就有了这本书。我们要感谢 SAS 公司的斯科特、迈克、吉姆·戴维斯(Jim Davis)、马戈·斯塔茨曼(Margo Stutesman)、基思·柯林斯(Keith Collins)和吉姆·沃茨(Jim Watts),我们还要感谢安迪·菲尔茨(Andy Fields),及其供职于英特尔公司的同事与前辈,他们让我们开始关注“数据分析赢天下”这一思想,而且一路启发我们。

2006年1月,我在《哈佛商业评论》上发表了一篇关于这个主题的文章,我要感谢莉·布坎南(Leigh Buchanan)对编辑文章和拓展我思路所做的卓越工作——这篇论文比我以往所写的任何论文都要好。后来在思爱普(SAP)软件公司的一些朋友的支持下,我又作了进一步的研究。感谢其战略问题集团的丹·潘塔莱奥(Dan Pantaleo)和斯泰西·科姆斯(Stacy Comes)以及当时主持商业智能业务的罗曼·布卡瑞(Roman Bukary)。研究进展得非常顺利,于是我决定写一本书。我知道珍妮·哈里斯曾经在埃森哲公司主管过商业智能方面的业务,她是一位绝佳的合著者。我们找到哈佛商学院出版社的老朋友霍丽丝·海波什(Hollis Heimbauch)和阿斯特丽德·桑多瓦尔(Astrid Sandoval),他们支持我们的提议,并成功地完成了本书的编辑工作。他们的同事、哈佛商学院出版社会议组织部的埃里克·麦克纳尔蒂(Eric McNulty)和安杰莉娅·赫林(Angelia Herrin)与SAS公司、英特尔公司合作,在纽约成功地举办了一次关于这个主题的研讨会。也要感谢他们。现在就剩下写作了。下面就请珍妮说说她想感谢的人吧。

我想首先,我要向埃森哲公司许多高级主管表达我深深的谢意,他们一直热情地支持和鼓励着我。首席执行官比尔·格林(Bill Green)曾经表示过,写这本书是个不错的主意。我还想特别感谢卓越绩效企业研究院的鲍勃·托马斯(Bob Thomas)和主管埃森哲战略及企业发展业务的蒂姆·布林(Tim Breene),他们始终不断地支持我们,并总能深刻地启发我们。在他们的鼓励下,我找到了埃森哲公司许多极具天赋、业绩突出的高级主管,他



们积极地与我分享如何帮助客户用数据分析方法获取成功的亲身经历及专业知识。我特别要感谢支持我们研究,并提出真诚反馈意见的人。他们是新业务主管迈克·萨克利夫(Mike Sutcliffe)、埃森哲信息管理部的首席执行官罗伊斯·贝尔(Royce Bell)、客户关系管理业务部的奥尔顿·亚当斯(Alton Adams)、SAP公司商业智能咨询业务主管赫蒂·泰伯(Hetie Tabor)以及我们的产品业务主管戴维·曼(David Mann)。也要感谢支持我们开展企业系统和数据分析的相关人士:戴夫·希尔(Dave Hill)、帕特里克·皮埃什布鲁苏(Patrick Puechbroussou)、吉姆·海斯(Jim Hayes)和马克·琼斯(Mark Jones)。

除了提出启迪性的思想以外,许多埃森哲公司的高级主管还帮助我找到了一些绝佳的案例,用在本书中。他们是沃尔特·希尔(Walt Shill)、保罗·努涅斯(Paul Nunes)、布赖恩·麦卡锡(Brain McCarthy)、杰夫·梅里休(Jeff Merrihue)、乌梅师·哈里(Umesh Hari)、简·林德(Jane Linder)、约翰·科普兰(John Copeland)、拉曼·米哈里(Ramin Mikhali)、戴维·希伊(David Shoehy)、桑贾伊·马瑟(Sanjay Mathur)、贝如·沙阿(Baiju Shah)、安迪·法诺(Andy Fano)和约翰·巴洛(John Ballow)。我始终非常感激埃森哲卓越绩效企业研究院的朋友和同事们,感谢他们慷慨的支持和贡献。最后,我还要特别向皮特·波特(Pete Bott)、诺姆·里克曼(Norm Rickeman)和琼·戴维斯(Joan Davis)致谢,许多年前,正是他们将我引上这条道路,最终让我有机会写这本书。

当然,我们(珍妮和托马斯)应该最衷心地感谢那些分析竞

争型企业中的开拓型领导,我们花费了他们大量的时间。我们与他们当中绝大多数都面谈过,其中我们最早接触到的而且最为慷慨的人士包括哈拉斯公司的加里·洛夫曼(Gary Loveman)和戴维·诺顿(David Norton)、宝洁公司的格伦·韦格莱恩(Glen Wegryn)、施奈德公司的查希尔·巴拉波里亚(Zahir Balaporia)、玛氏公司的埃德·额(Ed Ng)、万豪国际集团的内尔·威廉斯(Nell Williams)和斯特凡·蔡斯(Stefan Chase)、美国第一资本金融公司的格雷戈尔·贝勒(Gregor Bailar)、奎克化学有限公司(现隶属于爱美仕市场调研咨询有限公司)的布芭·泰勒(Bubba Tyler)、嘉露酒庄的肯特·库沙尔(Kent Kushar)、尖端制药公司的史蒂夫·施密特(Steve Schmidt)以及费尔爱扎克公司的杰夫·扎布(Jeff Zabin)(这是按大致的先后次序排列的)。

还有很多人对本书的研究、编辑、成文都提供了帮助,我们也想向他们表示感谢,他们是迈克·比尔斯(Mike Beers)、唐·科恩(Don Cohen)、琳达·哈丁(Linda Harding)、阿勒·雅各布森(Al Jacobson)、克里斯蒂娜·伦茨(Christine Lentz)、戴维·莱特(David Light)、希·彭(Chi Phan)、埃丽卡·图米(Erica Toomey)。我们要特别向埃里克·勒维特(Eric Lowitt)致谢。我们还要感谢五位匿名审稿人,我们非常认同其中那位聪颖而且勤奋的朋友,他是我们以前的同事马克·麦克唐纳(Mark McDonald)。我们竭尽全力认真考虑他们提出的意见,希望他们喜欢修改过的稿子。

这是珍妮的第一本书,汤姆的第12本书,我们也要感谢我们的家人。珍妮要特别感谢她的丈夫卡尔(Carl)和女儿劳伦





(Lauren)给予她的关爱、鼓励和灵感。没有他们,她无法完成本书的写作,而且正是他们赋予了她生命的意义和无尽的快乐。她还要感谢她的妈妈罗达·哈里斯(Rhoda Harris)和姐姐祖西(Susie),她们坚定不移地给了她鼓励和激情。汤姆要感谢朱迪(Jodi),她预言说数据分析这个话题将炙手可热,而且一如既往,热情地支持着他的每次冒险。他分析过他所有的个人数据,发现他的妻子与他的兴趣具有高度的相关性。他要感谢他的儿子海斯(Hayes)和蔡斯(Chase),他们曾积极地参与关于棒球运动中数据分析的讨论,特别是参与了波士顿红袜队的数据分析讨论。