

WILEY

“十二五”

国家重点图书出版规划项目



新信息时代商业经济与管理译丛

中国电信广州研究院院长 蔡 康

SAS大中华区总裁 吴辅世

数据挖掘公司创始人和领导者
波士顿大学营销分析兼职教授

Michael J. A. Berry

IT领袖学院未来学家兼执行董事 Thornton May

联袂诚意推荐

赢在数据分析

THE VALUE OF
BUSINESS ANALYTICS
IDENTIFYING THE PATH TO PROFITABILITY

停止猜想，开始获胜

利用数据分析的价值，最大限度地获取竞争优势

【澳】Evan Stubbs 著

柯晓燕 张淑芳 郭丽芳 译

邓煜熙 审校



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014012750

WILEY

国家重点目

F272.7
15



新信息时代商业经济与管理评公



THE VALUE OF
BUSINESS ANALYTICS
IDENTIFYING THE PATH TO PROFITABILITY

在数据分析

【澳】Evan Stubbs 著

柯晓燕 张淑芳 郭丽芳 译

邓煜熙 审校



F272.7
15



北航

C1699643

人民邮电出版社
北京

005910910

图书在版编目 (C I P) 数据

赢在数据分析 / (澳) 斯塔布斯 (Stubbs, E.) 著 ;
柯晓燕, 张淑芳, 郭丽芳译. — 北京 : 人民邮电出版社,
2014. 1

(新信息时代商业经济与管理译丛)

ISBN 978-7-115-33462-6

I. ①赢… II. ①斯… ②柯… ③张… ④郭… III.
①数据处理—应用—企业管理—研究 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第298205号

版 权 声 明

Evan Stubbs.

The Value of Business Analytics: Identifying the Path to Profitability.

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons Ltd.

All rights reserved. This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition published by Wiley
Publishing, Inc..

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons Ltd 公司授权人民邮电出版社出版, 专有版权
属于人民邮电出版社。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2013-6018 号

-
- ◆ 著 [澳]Evan Stubbs
译 柯晓燕 张淑芳 郭丽芳
审 校 邓煜熙
责任编辑 刘 洋
责任印制 彭志环 焦志炜
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 20.5
字数: 300 千字 2014 年 1 月第 1 版
印数: 1—3 500 册 2014 年 1 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2013-6018 号

定价: 65.00 元

读者服务热线: (010)81055410 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

内容提要

数据分析是当今最令人兴奋的专业领域之一，本书旨在帮助组织和个人理解并利用好数据分析，最终将数据分析转化为创建竞争优势的力量。本书作者拥有超过 10 年的数据分析研究及应用经验，基于自己和众多团队的理论研究及项目实践，总结出向数据要价值、赢在数据分析的 4 个基本动作，那就是：界定价值、沟通价值、实现价值、评估价值。本书的主体内容就围绕这 4 个方面展开。

本书的每一个章节都穿插了大大小小的各种案例，通过生动的语言和丰富的案例，帮助读者理解和应用方法体系，突出了可借鉴性和实操性，融前沿性与实用性为一体。本书是各种类型组织做好数据分析发展规划和能力建设，最大限度地发挥数据分析价值的参考指南。

作者简介

埃文·斯塔布斯（Evan Stubbs）拥有超过 10 年的数据分析工作经验，主要是帮助组织应用数据分析来创造价值。埃文·斯塔布斯是业界公认的创新专家，曾经是毕马威的高级管理咨询顾问，为德勤公司提供过战略创新咨询服务，也曾为通用汽车公司的研发创新管理提供过专家咨询服务。

在他的职业生涯中，所负责过的重要项目有：某电信运营商的利用社交网络分析方法识别病毒型客户流失项目，为政府公共服务部门创建和部署支撑政策规划的分析工具包，为某概念车设计人机界面和娱乐系统。可以说，埃文是创新和持续改进的研究应用专家，且具有跨界能力，曾指导多个行业的不同组织实现最佳数据分析实践。

致谢

如果没有身边众多同事的鼎力支持，这本书很难与广大读者见面。也许每本书的作者都会这么说，但是当你被这么多人的无私奉献和谦逊态度所包围时，无论对他们表示多少感谢都不足为过。没有谢莉·萨瑟姆斯（Shelley Sessoms's）细心地帮我把各种想法整合在一起，并全力支持我的想法，这几乎是不可能完成的事情。在我的整个写作过程中，斯泰西·汉密尔顿（Stacey Hamilton）给了我无私的帮助和支持，让我按时完成了每一个章节的撰写和每一次审核修改！

感谢娜塔利·门德斯（Natalie Mendes）、彼得·柯金娜科斯（Peter kokinakos）和安娜莉丝·蒂杰特捷普（Annelies Tjetjep），他们花了很多个人时间帮我检查、审核；格雷戈·伍德（Grey Wood）尤其值得感谢，他有令人惊叹的能力，提出了很多简单而尖锐的问题，让我重新考虑了很多事情，对某些章节进行了大量修改甚至是重写；还要特别感谢安妮·米蕾（Anne Milley），她提供了很多研究材料，给了我很多的好建议，帮助我丰富和扩展了本书的内容。

还有两个人，我也不知道该怎样向他们表示我的深深谢意，更不知道该怎样报答他们。第一个人是莎拉·阿吉厄斯（Sarah Agius），她给了我许多宝贵的、全面的和关键的反馈意见。她多次认真、仔细地读完了全部手稿，准确地指出了数不清的需要修改完善的内容。如果没有她的帮助，恐怕这本书会显得苍白无力。第二个人是维姬·巴顿（Vicki Batten）。尽

管没有任何分析方面的专业背景（或者说，可能对分析连兴趣都没有！），她仍然愉悦地读完了我的全部手稿（从封面一直看到封底），帮我做了很多理性的检查，看看我写的内容是不是有真正的价值和意义！

最后，也是最重要的，我要感谢我的妻子、女儿和儿子。我的妻子凡妮莎（Vanessa），经过不懈努力，试图弄懂我写的内容，并找出了大量我还没想透的观点，帮助我丰富和完善作品。我无法用言语来描述她的用心和努力，她用全部身心来支持我的创作，有时看起来简直是在做一件非常傻的事情！我的女儿，艾米莉，让我坚持写下去，不放松、不懈怠；我的儿子，加尔文，虽说是在本书创作过程中才加入我们这个家庭，但同样也是支持我创作的动力。

中文版序

移动互联网时代，社交网络成为推动移动互联网迅猛发展的生力军。互联网花了 30 年时间才达到 7.5 亿用户；至 2012 年，成立于 2004 年的 Facebook 只花了 8 年时间便达到与之不相上下的用户数。

社交网络的核心价值，在于人和人的社交关系，马克·扎克伯格说：“人们分享得越多，他们就能够通过自己信赖的人，获得更多有关产品和服务的信息。他们能够更加轻松地找到最佳产品，并提高生活品质和效率。在这一过程中，企业获得的益处是：他们能够制造更好的产品，即以人为本的个性化产品。与传统商品相比，那些基于社交关系、社交图谱、社交圈推广的产品更富有吸引力。”可见，社交网络为人们开拓了新的信息分享和交流空间，也为企业创造了利用社交关系更开阔、更深入、更高效开展客户销售、服务和营销的机会。对于企业来说，谁更早抓住机会研究了解自身客户的社交网络关系，谁就更具核心市场竞争力。

根据博雅公关 Burson-Marsteller 和互联网监测分析公司 Visible 联合发布的“2012 年度《财富》100 强公司社交媒体使用报告”显示，2010 至 2012 年，100 家公司平均拥有 Twitter 账号分别为 4.2 个、5.8 个和 10.1 个，Facebook 账号分别为 2.1 个、4.2 个和 10.4 个，YouTube 账号分别为 1.6 个、2.7 个和 8.1 个。而根据 Allstate 公司 2012 年 6 月发布的美国公众使用社交网络的一份调查，最近一个月，2/3 的成人使用社交媒体，64% 的社交媒体用户说他们喜欢企业利用社交媒体作为客户服务的渠道，而

59%的用户说企业利用社交媒体让他们感到企业触手可及且值得信赖。可见，确实如制定企业社交媒体实践“黄金标准”，著述《营销和公共关系的新规则》一书的营销专家大卫·米尔曼·斯科特（David Meerman Scott）所言：“我们正在经历一场人们沟通方式的变革。我认为这是自印刷机发明以来人们沟通方式最显著的革命……社交媒体已经在革命性地改变商业沟通。”

我们知道，这是移动互联网时代，这是社交网络时代。而同时，人们的数字化生存，让有关人们生活甚至工作的行为信息都数字化，而这些以单个个体为对象的形形色色、包罗万象、细致入微、支撑个体兴趣需求和喜好的数字化信息构成大数据。所以，这个时代更是一个大数据时代。到今天，世界上所有印刷材料数据量是 200PB，全人类说过所有对话的数据量大约是 5EB，每天我们产生的数据大约是 2.5PB，这就意味着当今世界全部数据的 90%都由近两年产生。

如果我们有相应的 IT 技术、分析手段驾驭大数据，大数据是金矿；如果没有相应技术和手段，大数据则将成为淹没我们的海洋。谈论大数据在整个社会确实已成为一种时髦，但是根据麦肯锡在 2012 年 4 月的调查，仅有 1/5 的受访者所在公司已经在一个业务单元或职能部门完全部署大数据和分析，以获得客户洞察；仅有 13%的受访者表示，公司全面使用数据获得洞见。可见，大数据要从谈论和研究到技术和应用实现，路途或许还很漫长。所以，如何客观审慎地对待已有的大数据优势，提前思考并规划、架构、完善、部署数据从采集、清洗、存储、分析、应用以及管理监控的全企业层面的 BI（商业智能）平台，并培养贯穿企业运营管理流程的 BA（商业分析）体系，用数据说话，实现全企业层面的精确管理和精确营销、销售、服务，也就是大数据时代我们最终能够成为时代弄潮儿抑或被潮水淹没者的“To be or not to be”的关键问题。

中国电信股份有限公司广州研究院市场运营研究部的专业人员，长年从事企业运营管理及市场研究的实践和方法总结，研究时间最长的已达 16 年，并在行业竞争、商业模式创新、精确营销、品牌、舆情、口碑营销、数据分析及挖掘、数据仓库/BI 架构及规范等细分领域长年支撑企业运

营管理实践，不仅对企业运营有深刻理解和独到见解，且基于企业运营管理实践完成大量方法创新和应用研究，出版多本论著和发表数十篇专业论文，为各细分专业领域积累了众多的方法、经验和模型。

近几年，随着移动互联网—社交网络—大数据的迅猛发展，也因为企业转型的需要，市场运营研究部在邓煜熙部长的带领下，研究人员围绕如下两大问题进行深入探索：（1）企业如何建立自己的社交媒体策略并进行社交网络分析；（2）为实现精确管理、精确营销、销售和服务，企业如何架构 BI 平台和 BA 体系。部门集中有关资源有计划、有步骤、层层推进地开展研究，完成相关科研项目并撰写论文若干。

接下来，研究团队将围绕客户关系管理、客户体验管理搭建体系，以支撑企业生产运营管理流程各环节的运作，预计对企业大数据体系架构和分析、应用等方面进行深入研究。

最后，借用狄更斯的话：“这是最好的时代，也是最坏的时代；这是智慧的年代，也是愚蠢的年代；这是信仰的时期，也是怀疑的时期；这是光明的季节，也是黑暗的季节；这是希望的春天，也是失望的冬天；大伙儿面前应有尽有，大伙儿面前一无所有”。现在就让咱们大伙儿一起，掌握商业智能和商业分析两大工具，驾驭社交媒体，洞察社交网络，弄潮大数据。

中国电信股份有限公司广州研究院院长 蔡康

蔡康

2013 年 10 月于广州

前言

我曾与某人有过一次令人非常尴尬的沟通经历，那人干脆利落地拒绝相信任何与分析有关的事情，不相信分析能带来任何价值。最后，谈话在他惺惺作态的恭维声中结束，而且，我还不得不回应他说：“非常幸运，我能够在在一个帮助别人把事情做得更好的行业中工作一辈子。”

尽管我知道，我很难说服他。也许这是我经历过的最极端的例子。现实是，我们确实经常在跟其他人做斗争，说服这个世界上的人都相信数据分析所带来的价值。本书就是为了实现我的这个梦想，我希望这本书能帮助其他人理解和利用数据分析。我花了超过 10 年的时间，来认识和理解数据分析，尤其是怎样将数据分析转化为实实在在的价值。

怎样读这本书

这本书不止是我个人十余年经验的总结。在具体实践中，成功往往在理解了分析在创建竞争优势中的作用，总结众多的失败案例的经验教训之后。在完成了这些基础工作之上，成功推销数据分析的价值，有 4 个关键动作：

- (1) 界定价值；
- (2) 沟通价值；
- (3) 致力于执行；

(4) 评估成功因素。

本书在这 4 个方面都给出了以第一手经验为基础的理论 and 实践应用指南。当读者应用这些指南时，一定能提高其在组织内推销数据分析价值的能力。

虽然本书的各章可以按照任意顺序进行选读，但读者会发现最佳阅读方式仍然是按照章节顺序进行阅读。这是因为每一章都是建立在前一章的术语定义和见解之上。当然，经验丰富的读者可能会发现，直接跳转到他们最感兴趣的章节同样会受益匪浅。

虽然某些主题的技术性很强，但本书尽量做到深入浅出地介绍这些内容，使可读性和可理解性更好。因为最重要的不是技术细节，而是要理解组织的各种动向能够怎样帮助分析项目取得成功，或是怎样阻碍了分析项目的进展。在本书中，实际案例随处可见，最有效的学习方法是懂得在实践中应用本书提出的方法论，借鉴相似案例的经验教训，而不仅仅停留在理论层面。

理解本书的章节结构

本书从分析如何创建竞争优势出发，首先把战术活动与战略预期的结果匹配起来，不仅更容易理解，而且也能与创建组织愿景和管理层的视角保持一致。第 2 章着重探讨分析在战略规划流程中的定位和作用。不管组织将如何执行规划，都可以非常肯定地说，分析在创建可持续发展的竞争优势中发挥着不可替代的作用。那些热切希望弄懂分析的定位、分析在制定组织发展战略中的作用的读者，将会对第 2 章最感兴趣。

从第 3 章开始，我们将讨论团队如何认识和克服战术上的挑战。设定愿景和目标是非常重要的事情，然而，实现愿景和目标并避免一些常见的执行问题也同样重要。在第 3 章中，重点讲述分析在战术层的应用，以及为什么分析团队经常需要与一些障碍因素做斗争。本章还介绍了一些贯穿本书的核心词汇，以及常见的组织架构和团队角色，最后又总结了

分析团队面临的最常见的挑战。那些需要了解数据分析的实践应用，而又不希望陷入数字迷宫的读者，将会对第3章最感兴趣、收获最大。

第4章则重点讲述如何界定数据分析的价值。基于分析项目的输出结果，组织将会做出决策和成果应用推广方面的执行承诺。如果不能清晰地界定项目成果的价值，就很难获得其他部门的执行承诺。第4章着重探讨了各种有助于界定数据分析价值的方法和策略，总结出了数据分析创造的不同形式的价值，以及量化计算这些价值的方法，特别详细地介绍了有形价值（又称直接经济效益）和无形价值（又称间接经济效益）。那些想要知道怎样让别人了解他们的工作、如何量化他们的工作成果价值的读者，将会对本章最感兴趣。

在随后的第5章中，重点阐述了在组织内如何沟通数据分析的价值。界定出了数据分析的价值还不够，价值不仅需要量化，还需要通过沟通，让组织内的其他人理解和认同。第5章就是告诉数据分析经理，在与他人沟通他们的工作价值时，应该重点考虑哪些要素。在这里，总结了为什么会出现沟通障碍，以及如何识别和克服沟通上的挑战。在第5章中，特别提醒数据分析经理要看到组织文化、语境文化和个人心理特点等因素的影响，帮助他们建立一套整体性的沟通策略。对本章最感兴趣的读者，将会是那些希望根据不同对象量身定制沟通策略、最大限度地获得各方面的支持的人。

从第6章开始，我们将深入讨论如何创建项目交付计划。获得了组织内其他部门应用数据分析成果的承诺之后，数据分析经理就必须按计划做到那些商业企划案中说到事情，实现项目的价值。第6章重点阐述如何成功地创建执行计划，产生实实在在的收益；在总结了大多数分析团队的各种工作活动后，详尽地向读者介绍了如何有效地规划各种分析活动。此外，在第6章还介绍了战术革新的概念，这是一个非常宝贵的工具，能帮助数据分析经理聚焦重点，战胜常见的资源稀缺挑战。最后，还告诉数据分析经理，在设计执行计划时应考虑到的各种因素。自然而然，对本章最感兴趣的读者，将是那些在创建交付计划时，需要克服资源不足状况的人士。

第7章重点讲述如何建立评估体系。因为获得信任需要一段时间的磨合，在第7章中着重介绍如何衡量团队是否成功、如何评估各种活动。在这里，告诉分析团队展示工作价值、建立信任关系、优化流程所需的资源 and 能力。然后介绍各种实用的评估指标和应用，以及建立评估平台之后，分析团队可以获得哪些好处。在第7章中，还给出了建立最佳分析应用实践的评估流程的指南。显然，对本章最感兴趣的读者，将是那些试图优化现有流程活动或量化工作价值的人士。

最后，我们还设计了一个虚拟案例，融会贯通地应用本书讲述的各种方法。这就是第8章的内容，把现实世界中的各种真实事件合成一个案例，告诉读者如何吸取本书介绍的各种经验和教训，如何综合应用本书的各种知识点。

最后的思考

分析学是当今最令人兴奋的专业领域之一，历史总是给那些能成功推介分析的价值、应用分析的发现的人士创造机会。在企业的生产经营活动中，其他学科很难像分析学一样，能在企业中产生如此巨大的战略影响，以及产生不可替代的战术应用价值。因为，分析是一种可再生的价值，掌握分析技能的人员是变革的代言人，他们让组织变得更有竞争力，同时他们也是组织竞相争夺的人才。

读这本书时，你应该记住以下几点：

- 虽然致力于执行管理很重要，但只有在经理人员真正对执行负责时才会有效，才会产生实质的变化；
- 量化数据分析的价值是最重要的第一步，是有效沟通、克服绝大多数挑战的最重要的一步；
- 信任和声誉能克服一切困难，但除非你能做到承诺的事情，而且能评估你做到的那些事情的价值，你才可能获得别人的信任。

目录

1	第1章 概述和背景
	1.1 信息的力量
	1.2 当代魔术师
	1.3 成功的秘密
	参考文献
9	第2章 数据分析的重要性
	2.1 引言
	2.2 数据分析的定义
	2.3 组织的作用
	2.4 战略规划背后的理由
	2.5 数据分析和传统观点
	2.6 数据分析和外部观点
	2.7 数据分析和内部观点
	2.8 数据分析和客户观点
	2.9 培养创新和发明能力
	2.10 在可再生性活动中创造价值
	2.11 本章小结
	参考文献
47	第3章 战术实施的挑战
	3.1 引言

- 3.2 核心词汇
- 3.3 常见团队架构
- 3.4 角色和职责
- 3.5 应用数据分析的挑战
- 3.6 发现通往利润之路
- 3.7 推销分析价值
- 3.8 迎接并战胜挑战
- 3.9 四步法框架

参考文献

87 第4章 界定数据分析的价值

- 4.1 引言
- 4.2 为什么需要界定价值
- 4.3 价值的不同类型
- 4.4 商业企划案的定位和作用
- 4.5 界定有形价值
- 4.6 界定无形价值
- 4.7 商业企划案中的仿真应用
- 4.8 案例分析：电信企业客户流失
分析实践
- 4.9 本章小结

135 第5章 沟通价值主张

- 5.1 引言
- 5.2 为什么需要规划好沟通策略
- 5.3 沟通策略的要求
- 5.4 信息的认知与关联性
- 5.5 组织和社会文化的考虑
- 5.6 概念层的关联
- 5.7 找到说服的方法
- 5.8 案例分析：用于规划的预测模型
- 5.9 本章小结

参考文献

177	第6章 创建执行计划并实现价值
6.1	引言
6.2	为什么需要执行计划
6.3	执行计划的作用
6.4	确立方向
6.5	交付计划
6.6	解决资源受限问题
6.7	为成功交付做好计划
6.8	案例分析：社交网络分析
6.9	本章小结
221	第7章 落实评估体系
7.1	引言
7.2	为什么评估体系是必不可少的
7.3	评估体系的作用
7.4	评估什么，至关重要
7.5	建立评估体系
7.6	落实评估体系
7.7	先进的评估概念
7.8	案例分析：一个数据分析团队的成长之路
7.9	本章小结
267	第8章 总结与应用
8.1	引言
8.2	莎拉的挑战
8.3	顿悟的瞬间
8.4	组织蜕变
8.5	本章小结
281	术语解析
307	译者后记