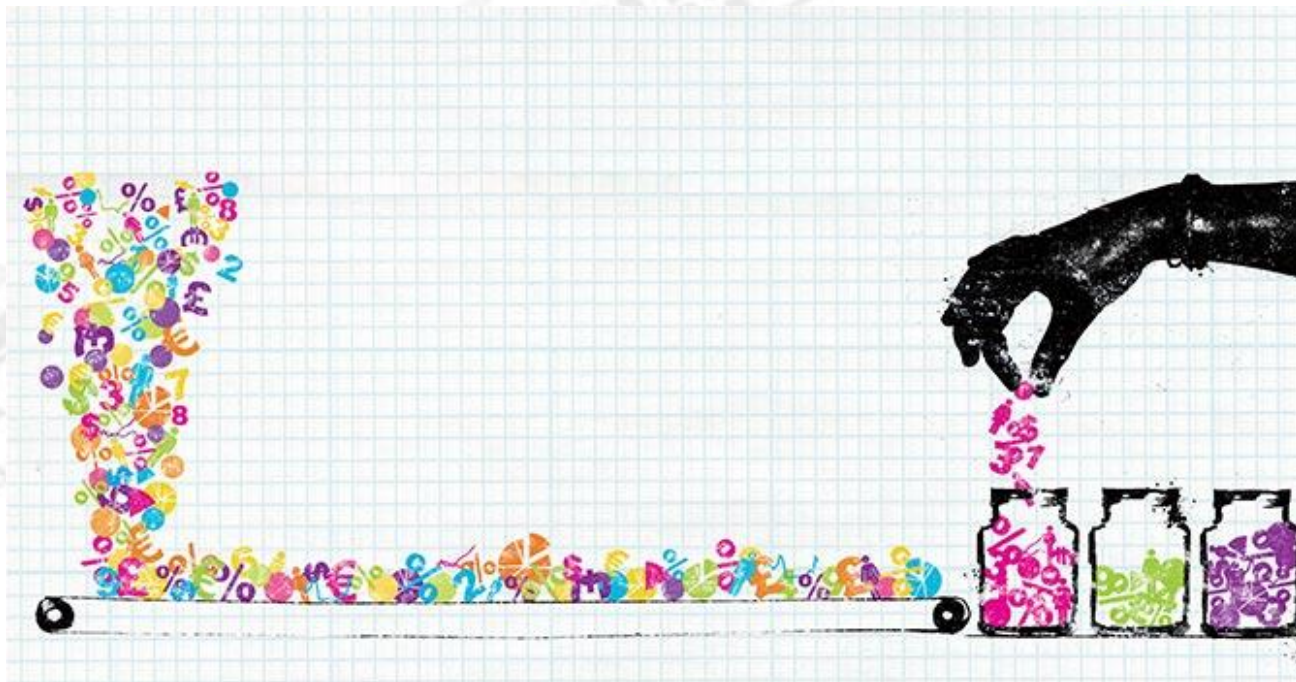




大数据：你的规划是什么？





很多公司的大数据规划付之阙如，本文将告诉你如何入手和实施。

问题所在

“大数据”及高级分析带来的技术挑战与组织挑战，很容易导致企业采用成本高昂却低效的解决方法，或就此陷入。

为什么重要

数据挖掘正成为日益重要的技术优势。如果一开始的数据规划就没步上正轨，日后在竞争中很可能落于下风。

如何实施

精心制定大数据规划。好规划可推动公司战略层面的决策，如筛选关键投资和项目取舍。这样的计划应聚焦三大核心因素：

- 收集并整合海量的新数据，以挖掘出新洞察
- 选择先进数据分析模式以优化运营，并预测商业决策的结果
- 创建易于使用的工具，将模型输出转化为具体的行动，并培训关键岗位的员工

大数据和高级分析带给企业的好处毋庸置疑。通过对成功案例的持续研究，我们发现一旦大数据和分析技术被深入应用，可为企业带来比竞争对手高出 5 到 6 个百分点的生产力和利润¹。全新的数据驱动型业务、对运营方式的透彻了解、更精确的预测以及更快速的测试等等，的确对企业很有吸引力。

1. 参阅 Dominic Barton 和 David Court 合著的 “Making advanced analytics work for you” , Harvard Business Review, 2012 年 10 月, 第 90 卷, 第 10 号, 第 78–83 页。

但是要实现这些目标并不容易。需要大量投入资金，以及管理层的重大承诺。首席信息官强调要彻底改造数据架构和应用。外部供应商大力推销黑盒子模型的无穷威力，宣称该模型能通过破解非结构化数据找到因果关系。业务经理则苦思冥想，坚持要一开始就知道，投入以及给组织架构形成的潜在冲击究竟能够产生多大的收益。

答案很简单，就是要扎扎实实地制定规划。根据我们的经验，大多数公司并没有花应有的时间来创建一个数据、分析、一线工具和员工如何共

同创造商业价值的简单计划。该计划的作用在于提供一种通用语言，让高管、技术专家、数据科学家和部门主管能够一起讨论最大的收益来自哪里，并且选择两到三个领域着手行动起来。这和管理层制定公司战略的历程有着异曲同工之妙。40年前，会制定周全翔实战略计划的公司只是少数。其中一部分领先者取得了卓越的成果。不久之后，大多数企业也掌握了当时新出现的计划制定工具和框架。再说现在，几乎没有公司在一开始就制定数据和分析计划。但我们相信，越来越多的高管很快就会意识到，制定大数据规划是实现大数据潜力必不可少的第一步。

高质量战略规划的核心在于，凸显企业必须做出的关键决策或取舍，并明确企业必须优先考虑的举措。例如，哪些业务应投入最多资金，应该强调更高的收益还是更快的增长，以及需要哪些能力以确保强劲的业绩。在大数据和分析计划推行的初期，企业应该解决类似这样的问题：选择需要整合的内外部数据，从一大堆潜在的分析模型和工具中找出最能够支持商业目标的那部分，并培育相应的组织能力。

成功地做出以上取舍，需要公司高层进行跨部门的战略对话，以确立投资重点，平衡速度、成本和接受度，并为一线互动创造条件。如果制定的计划能够解决这些关键问题，那么实现具体商业成果的可能性会更大，也可为高管层带来足够的信心。

大数据计划的内容

成功的规划应聚焦于三大核心要素。

数据

制定收集和整合数据的策略非常关键。企业忙于收集信息，但是 BU 横向或职能部门纵向经常出现各自为政的问题。关键的数据可能存在于过去的 IT 系统中，且涵盖客户服务、定价和供应链等各个领域。关键信息经常以非结构化格式散落于公司外部，例如社交网络的对话，更加剧了问题的复杂性。

要让这些信息成为长期资产，通常需要大力投入建设新数据能力。规划可以强调，未来需要对数据架构进行大规模重组：包括对混乱的数据库进行筛选（将交易从分析报告中剥离出来），创建清晰的“黄金来源”² 数据，并实施能够有系统地保持准确性的数据治理标准。

2 一种信息在企业中仅存储一次，以保证其准确性的做法。

就短期而言，有的企业可以采用更简易的方法：将问题外包给数据专家，由他们使用云系统软件整合足够的数据，以抓住最初的分析机会。

分析模型

整合数据本身并不会创造价值。需要高级的分析模型来实现数据驱动的优化（例如员工排班表或运输网络）或预测（例如航班延误情况，或根据购买历史、在线行为来预测客户的需要及行动）。计划必须能够识别以下情况：模型可以在哪些领域创造额外的商业价值，谁需要使用模型，以及模型在组织内推广时如何避免不一致和不必要的数据重复。

和新的数据来源一样，企业最终会希望将这些模型连在一起，解决跨职能或跨 BU 的、更大范围内的优化问题。事实上，一个计划可能需要数据分析“工厂”，从一系列不断增加的变量中组合一系列模型，然后实施系统以进行追踪。虽然模型可能极其强大，但也必须抵御完美分析的诱惑：太多变量将增加复杂性，让模型的应用和维护变得更加困难。

工具

模型输出的内容可能非常丰富，但是只有当经理（很多情况下是一线员工）能够理解并使用它时，这些内容才有价值。太复杂的输出可能难以把握，甚至不被信任。企业需要的是易于使用的工具，能够将数据整合到日常的流程，并将模型输出转换为具体的流程，例如员工排班的清晰界面，呼叫中心的交叉营销建议，或营销经理作出实时打折决定的方法。很多企业没有考虑或规划这一步骤，最后发现经理和基层员工不会使用新模型，其有效性自然会大打折扣。

要促进数据、模型和工具的发展，组织能力也是一大关键推手。很多战略规划之所以失败，原因就在于组织缺乏实施的能力。因此，如果组织缺乏合适的人才或能力，大数据计划的结果很可能会令人失望。企业需要一张路线图，按照合理的规模和构成来建设人才库。最好的计划还将进一步讲述如何培养数据科学家、分析建模师和一线员工，让他们在新的富含数据和工具的环境下发挥自身才华并努力实现更好的业绩。

具备这些要素后，企业就可以制定综合的大数据计划（见下图）。当然，

不同行业在分析方法、决策支持工具和业务价值的来源等细节上皆有所不同。但值得注意的是，所有行业都具有结构相似性：绝大多数企业都需要为主要的数据整合活动制定计划。这是因为，很多最具价值的模型和工具（如下图右边显示）在建立时会越来越多地使用海量的数据来源（如下图左边显示）。一般来说，这些来源将包括来自客户（或病人）、交易或运营的内部数据，以及来自价值链或在线合作伙伴的外部信息。此外，未来还可能来自内嵌于物体的传感器。

成功的大数据规划聚焦以下三个核心因素



1 代码升级指的是将患者的治疗升级到报销费率较高的医保代码的策略

为了建立一个优化治疗和住院系统的模型，一家医疗保健行业的企业可能需要整合一系列患者和人口信息、药品效果数据、医疗设备投入以及

医院的成本数据。而一家运输企业可能需要整合实时定价信息、GPS 和气象资料以及员工的劳动生产率，以预测哪些航线、船只和货物组合能够产生最高的经济效益。

三大挑战

根据我们的经验，大数据规划要引起总部高层领导的注意，包括确定投资重点、平衡速度和成本、确保一线员工认可。这些内容听上去很耳熟，因为它们也是很多战略计划的组成部分。但是大数据和高级分析规划还有一些重要的不同之处。

1. 投资重点和业务战略的匹配

制定大数据规划的一个普遍难题是如何将不同领域的交易、运营和客户互动等数据整合起来。整合工作能够带来强有力的商业判断，但是要建立新的数据架构、开发尽可能多的模型和工具，其投入巨大，因此应有所选择。对于低成本、高销量的零售商，可以通过门店销售数据来预测库存和劳动力成本，以维持低价。而与之相比，高端、高水平服务的零售商则需要进行更高的投资并对客户数据进行汇总，以推广客户忠诚度项目，吸

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46884

