



数据和分析 战略的制定



宣传数据和分析的业务价值，
推动企业战略完善

编辑：

Andrew White, Gartner 副总裁、知名分析师

© 2019 高德纳咨询有限公司及其关联公司版权所有。保留所有权利。
PR_581843



Gartner®

导语

现代高效的数据和分析是数字化业务成功的关键。虽然企业已经逐渐开始认识到数据和分析的业务价值，然而万事开头难，要培养整个企业的数据素养并非易事。但如果不能善用数据资产，就会在竞争中掉队。

本电子书旨在帮助数据和分析 (D&A) 领导及其他高管了解为什么必须针对业务实际情况制定清晰、现代化的，与业务强相关的数据和分析战略，并在整个企业内部进行充分宣传，然后在此基础上确定最适合自身的方式。

团队是会利用数据推动业务发展、从而更高效地实现其目标？还是根据数据资产打造新的损益产品线？又或是根本无动于衷？

（剧透警告：不要无动于衷。）

在战略讨论中，领导们必须决定如何保证数据素养、数据和分析治理及数据质量。不管数据团队的专业素养如何出色，其他部门也可能对此一窍不通。所以要对他们循循善诱，与他们通力合作，才能让数据和分析战略日益完善。



数据的重要性和战略制定的紧迫性

任何物理专业的本科生在深造前都必须学习基础数学课程，比如大一代数。不过，即便学生在这门课程上只得了 C，大部分高校也会认为及格就行。

佐治亚州立大学意识到，此类数据可以用来标记潜在问题，防止其进一步严重化而造成学生无法毕业。该校对 800 多个警报和 10 年数据进行了预测性分析，以识别可能无法正常毕业的在校生；比如部分学生在入学之后成绩较差，这表明他们可能需要更多帮助才能在所选的学术道路上继续前进。

在识别到高风险学生后，校方会要求他们与导师讨论如何解决问题，比如参加数学补习班后考虑转专业。该校每年利用分析技术指导 55000 多次相关讨论，将毕业率提高了 7 个百分点，从根本上缩小了影响毕业率的社会经济差距——这在其他很多高校是普遍存在的问题。

从上面的例子我们可以看出，数据和分析非常复杂，但结果极其有用。对高校而言，它们意味着更高的毕业率。对企业而言，它们有助于增加利润、推出新产品或开创全新的业务模式。

要让数据和分析项目获得成功，就必须彻底转变文化和思维方式，不再将它们视为可有可无的配角，而是数字化业务转型的根基，真正融入企业日常运作的每个角落。

但这无疑是值得的。

” Gartner 副总裁、著名分析师 Andrew White 表示：“如今，数据驱动型业务战略和信息产品具备了前所未有的巨大潜力。”

在某些企业，数据和分析已成为最主要的业务驱动因素之一，

并完全融入了日常工作之中。这意味着他们找对了问题的方向：

“有了这些数据或这种见解，我们如何从根本上改变客户的价值主张？”

“如何传递新的价值主张？”

“在新的洞察下，业务流程和响应措施将发生怎样的变化？”

要回答这些问题——或者退一步讲，知道提出这些问题——都需要企业拓展数据和分析能力，培养全体员工的数据素养。它所创造的优势也不仅仅局限于传统业务成果。



数据效益

2007 年，当时 Nationwide Insurance 的首席执行官发现自己家乡（俄亥俄州哥伦布市）高中毕业率较低。该公司的数据和分析专家花时间对学生的水平数据进行了整理，并提出了一套后进生预警方案。这一免费项目大获成功，后来甚至发展成了独立的非盈利服务。

White 认为：“要在数据和分析领域战胜竞争对手，数据和分析必须在业务价值创造中发挥更广泛的作用。”

企业必须更准确地了解可以改善哪些成果，以及如何通过数据和分析投资进行优化成果 比如投资提高数据质量，或采用人工智能，或实施数据虚拟化。

明晰的战略是确保数据和分析投资获得成功的关键，但同时也必须考虑数据质量、数据治理和数据素养的问题。

“要在数据和分析领域战胜竞争对手，数据和分析必须在业务价值创造中发挥更广泛的作用。”

重视战略

数据和分析战略是企业将愿景与成果和价值主张挂钩的产物。

在制定战略时，必须首先对企业的使命达成共识。然后在此基础上确定最重要的业务成果，并根据优先程度制定数据和分析战略。在这一过程中，应始终专注于业务目标的实现。

一般而言，在制定数据和分析战略时可选择以下三条路线：

- **以数据和分析为基础能力**——即一种泛用功能。它应当能够供所有人使用，以满足不同要求和创造各种业务价值。
- **以数据和分析为专门工具**——即针对某个具体的业务目标。如果能将它们重用于其他业务目的，则属于额外价值。
- **以数据和分析为推进动力**——即实现新业务目标的方式。

新工具可以带来新的洞察，新的数据类型会造成新的业务问题；两者都可能激发新的业务构想、创造新的营收来源。



为什么需要 CDO

首席数据官(CDO) 对企业而言有何作用?
他们的主要职责包括:

- 确保监管合规
- 管理和利用信息资产
- 利用数据和分析推动成本优化和实现收入
- 目标
- 降低不确定性和风险

CDO 可帮助企业建立相对于同行的竞争优势以及将数据和分析作为主要资产进行管理

虽然在理想情况下，数据和分析战略应该三管齐下，但大部分企业是将数据和分析作为一种专门工具。作何选择并无对错之分——而应视企业的实际情况而定。企业首先应当明确数据和分析的业务价值，然后将其与核心业务战略挂钩，并在此基础上选择最合适的方法。最常见的用途包括:

- **卓越运营**——专注于成本以创造价值。更透彻地把握业务流程，从而超越竞争对手。
- **生产创新**——创造市场最需要的产品（或最具创新性的业务模式），从而创造价值。通过产品/服务的先进技术或时尚性实现溢价定价，以此保证利润。
- **亲近客户**——虽然产品不一定最好或者最便宜，但对客户非常了解、行动迅速。产品或服务通常非常适合当下。
- **风险管理**——降低其他企业无法降低的业务风险，以此创造价值和实现差异化。

数据和分析战略的 13 种方式



来源：Gartner

数据和分析战略的 13 种方式

1.基础保障 将数据和分析作为基础保障功能使用，不需要预定义业务功能。	2.数据和分析枢纽 使用数据并取得可衡量的业务回报；主要围绕业务成本、时间和质量优化。	3.整合价值链 建立完全整合的信息价值链，在整个价值链中使用数据和分析。
4.数据和分析即服务 在法律允许的范围内尽可能地采集客户数据并将其用于交叉销售、追加销售和深度销售。	5.全方位了解 利用数据全方位了解具体情境下的客户需求，以创造更好的销售机会。	6.个人分析 与客户分享数据，在帮助其改善生活质量的同时提高客户忠诚度，最终使企业获益。
7.自助服务 将数据和分析作为客户支持工具，实现自助式服务，使企业得以将精力放在创新上。	8.反馈 利用数据和分析实现新的业务模式（如预测性资产维护）。	9.数据和分析产品 利用数据和分析推动新业务发展，使数据本身成为一种产品。根据数据所创造的营收衡量项目效益。
10.合规 将数据用于合规报告和降低相关成本。	11.减轻风险 利用数据降低风险，根据投资回报率选择最合适的业务机会。	12.风险领导力 利用数据更精准地评估风险、创造新的业务机会，以此胜过不使用数据的企业。
13.无所作为（不建议） 未能重视数据和分析的价值——无论是因为未加注意还是有意识地业务决策。这会导致数据碎片化和不希望出现的结果。		

成功的关键在于与利益相关方明确分享计划。无论是将数据视为基础能力、专用工具还是推进动力，都不可想当然地认为其他人也持同样观点。数据和分析领导必须与其他利益相关方就计划达成明确一致，并从整个企业的角度出发制定战略。

数据素养

大部分企业正面临着严峻的数据素养挑战。到 2020 年，80% 的企业会意识到数据人才的极度匮乏，并有意识地培养员工的数据素养。



数据素养是指

“在一定情境下阅读、书写和交流数据的能力，包括了解数据源和构件、分析方法和技術；以及描述用例应用程序及其价值的能 力。”

挑战在于，在大部分企业，业务部门可能无法理解数据和分析对其工作的重要性；反过来，数据和分析专业人员也对工作之外的业务情境缺乏足够的了解。

随着数据和分析日益成为企业的宝贵资产，每一位员工都必须了解与自己工作相关的信息，并在关键时刻善加利用。在数字化时代，数据的重要性丝毫不低于传统的业务驱动因素“人员、流程和技术”。信息必须成为所有人的“第二门语言”。



数据和分析领导如何让信息成为所有人的“第二门语言”？

首先，从“价值”、“信息”和“分析”等要素入手，为企业建立基本词汇表。然后确定数据素养的优势领域和影响沟通的障碍。

在概念验证中，选择业务部门亟待改进且愿意接受变化的一个领域。

最后，改变自己和团队与业务部门进行沟通的方式。比如在会议中强调数据与业务机会和价值之间的关系，以此作出表率。

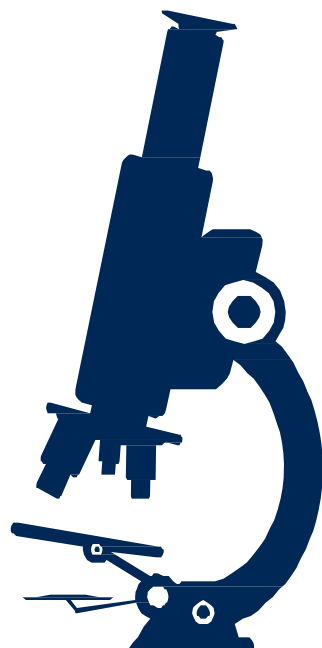


数据效益

社区技术联盟 (CTA) 成立于 1991 年，致力于开发数据驱动型解决方案以解决贫困和无家可归的问题，主要负责协调数据采集和整理。

然后，CTA 将这些信息归入报表，以帮助多个机构了解无家可归者的需求，并协调和提供援助。

2015 年，在 Tableau Foundation 和 Interworks 的支持下，CTA 发起了一个名为“数据之友”的项目，旨在培养数据领导，使他们有能力运用数据讲述所在城市无家可归者的故事。



数据和分析治理

数据和分析治理（简称数据治理）是指“对数据进行管理，以确保其可用性、可得性、隐私性、安全性、质量和其它因素，由此提高数据、分析和算法对企业的重要程度”。

以下是确保数据治理项目成功的十大关键因素：

- 1.** 针对需要治理的数据，确定业务成果的先后次序。根据这些成果，明确界定数据治理的要求和目标。只有目标明确，才能“好钢用在刀刃上”，集中资源开展重要的治理活动。
- 2.** 根据数据资产和期望成果采用不同等级（共分 8 个等级）的治理策略。对影响最大、业务价值最高、企业应用最广泛的数据资产采用最严格的策略。
- 3.** 根据数据类型特点确定（业务部门用户的）监管模式。分析数据特点，如业务价值和数量，以确定合理的数据监管模式。
- 4.** 建立明确的规章制度，以指导项目方与数据治理方的互动。针对双方互动制定相关规定，包括就项目详细信息及时进行交流，在多个项目之间确保数据治理的一致性、提高数据解决方案的质量。
- 5.** 邀请业务部门参与数据监管工作。既然将数据视为一种业务资产，就必须由业务部门的负责人进行相应的管理。确保业务部门在监管委员会有一席之地。

6. 在启动数据标准化项目时考虑类似数据的用户。集合一批观点相近的数据用户，就数据定义和标准建立共识。
7. 用机会主义的态度对待数据标准化和数据标准——不要将它们作为重点。留意业务环境中可能产生新的信息要求/需求的事件（如并购或新高管上任），由此寻找数据标准化和整合机会。
8. 推动主数据管理 (MDM) 和应用数据管理 (ADM) 标准及原则宣传的正规化。使用具有明确定义范围的结构化论坛定义和倡导企业范围内的MDM，本地ADM实施解决方案和重用。

9. 根据数据质量相对于其重要性的差距，确定数据质量改进的先后次序。从多个用户和不同情境的角度确定数据质量问题，锁定需要提高质量的数据。
10. 跟踪数据成熟度目标实现进度。制定明确的成熟度里程碑指标，对所有数据领域的整体进度进行监控。



数据质量与信任

企业正逐渐意识到数据质量低下以及对数据缺乏信任可能造成的财务影响。据估算，仅 2018 年一年，数据质量低下给企业造成的平均损失就高达 1180 万美元。

据估算，仅 **2018** 年一年，
数据质量低下给企业造成的平均损失就高达 **1180** 万美元。

Gartner 高级总监、分析师 Melody Chien 表示：“对数据缺乏信任以及糟糕的数据质量动摇了数字化项目的根基，降低了决策的效果，削弱了竞争优势，也引发了客户的不信任。”

到 2020 年，将有 80% 的企业无法充分发挥数据质量投资的效益，因为只有不到 20% 的企业制定了正式的数据质量指标。



数据效益

万事达卡与纽约大学分享了匿名数据，以检查重建项目、智慧城市项目和温室气体减排项目成功与否。

在数据质量方面，企业通常面临着三大挑战：

- 1.** 近 **57%** 的企业未能对数据质量低下造成的年度成本进行衡量。他们既不清楚什么叫劣质数据，也不懂得如何量化它们所造成的影响。
- 2.** 即便意识到了劣质数据的成本和影响，很多企业也未能找到解决问题的明确办法。
- 3.** 企业平均每年在本地工具上花费 **261000** 美元，但仅有 **23%** 的企业采用更具成本效益的方案（如基于云或基于混合云的部署模式）。数据质量工具的成本也仍是一大挑战。

为了应对这些挑战，企业必须制定明确的指标来衡量优质数据的价值以及低劣数据的成本；将具备数据质量方面能力的员工派到整个企业，包括因为数据质量低下而造成额外成本的领域；并建立有效的数据治理框架。



更多研究报告及文章

数据的重要性和战略制定的紧迫性

[Build a Data-Driven Enterprise](#)

Mike Rollings, Andrew White (2018 年 8 月)

重视战略

[Start Your Data and Analytics Strategy With a Clear Value Proposition](#)

Frank Buytendijk, Saul Judah, Mike Rollings, Michael Moran (2018 年 11 月)

数据素养

[Information as a Second Language: Enabling Data Literacy for Digital Society](#)

Valerie Logan (2018 年 9 月)

数据和分析治理

[Data Governance Step-by-Step Guide](#)

CEB Research (2018 年 12 月更新)

数据质量与信任

[How to Overcome the Top Four Data Quality Practice Challenges](#)

Melody Chien, Saul Judah (2018 年 10 月)

侧边栏:

[Use Data for Social Good](#)

Cindi Howson (2018 年 8 月)

[How to Use Data for Good to Impact Society](#)

Cindi Howson, Lydia Clougherty Jones, Carlie Idoine, Mark Beyer (2018 年 6 月)

[Write a Winning Business Case for a Chief Data Officer](#)

Debra Logan, Joe Bugajski (2018 年 8 月)

全面了解。
深入挖掘。
保持领先。

免费内容： 敬请访问 **Smarter With Gartner**

快人一步，把握影响业务增长和转型的课题、技术和趋势。

成为 **Gartner** 客户：

英国： +44 (0) 3330 606 143

美国： 1 855 534 9015

gartner.com/en/become-a-client