

大数据使用如何带来利润



作者: (美) 比约·布劳卿、拉斯·拉克、托马斯·拉姆什
书名:《大数据变革：让客户数据驱动利润奔跑》

出版社: 机械工业出版社

□郑渝川

我们今天所熟悉的营销理论和有关的实践方法，多为企业界和营销学界基于20世纪城市化浪潮而形成的适应性成果。美国一战后到1929年大萧条的时间里，就出现了数量更多、居住集中、购买力快速增长的中产阶级，在这一时期，现代意义上的营销学、广告学、传播学成型成熟。二战后，美国、欧洲、日本等国家和地区城市化发展水平进一步提高，一些新兴市场国家也因政局稳定迎来了经济的快速增长，活跃的大众消费激活和带动了大众营销。

传统的营销、广告和传播，塑造了消费模式，在企业战略决策中变得越来越重要。问题是，传统营销越往后，市场、媒体、渠道成本就越高，越来越接近甚至超出投入产出的平衡点，很多企业以巨额的营销成本所换取的，却是越来越微薄的收益。企业逐渐认识到市场研究和消费者研究的价值，以提高营销投入的效益，但旧有的市场研究和消费者研究的实质仍为直觉分析。

直觉的时代已经走到了尽头。大数据时代的到来，使得市场研究和消费者研究真正从一门粗糙的艺术，变成了科学。大数据近年来已成为热词，但对于互联网行业之外的其他行业企业来说，仍对数据挖掘分析和应用感到陌生，对数据智能分析与大数据挖掘更是闻所未闻。而市面上可见的热议大数据的多个版本图书，案例和方法多局限于互联网行业，这也削弱了对于更多企业的参照意义。

机械工业出版社新近引进出版的《大数据变革：让客户数据驱动利润奔跑》一书，由世界知名咨询企业罗兰贝格管理咨询公司的两位合伙人比约·布劳卿、拉斯·拉克，以及财经作家托马斯·拉姆什合著。这本书回顾了20世界80年代至今，全球多个行业领域内的领军企业启动企业信息化战略，开展商业智能应用、数据挖掘的历程，介绍了这方面积累的经验，阐述了大数据时代所实现的实时数据收集、分析和应用思路。

作者指出，包括已知行为动机和必要的实际客户行为数据的细化化市场图景，可以为企业提供更广泛且有数据支持的客户价值理解，企业将可能因此实现恰当的、有针对性的向上和交叉销售，促成替代效应，缩短客户数据反馈至研发和制造等环节的周期。客户数据带来更多的客户价值，指的是数据能够帮助企业较为精准的找到单个客户层级所处的市场，留住客户，促进客户的推荐，降低营销成本。

书中介绍沃尔玛等企业巧妙利用顾客数据实现盈利增长的有效经验。沃尔玛是数据挖掘分析领域的先行者，大数据技术和方法使得该企业能够更好的优化物流、商品陈列和价格，还能够对客户行为作出预测，推出有前瞻性的促销。相类似的是，银行业、航空业、汽车业而今也在使用大数据技术和方法来推进营销预测，这些行业中也不存在所谓线上渠道和线下渠道之争，企业可以根据规划需要灵活投入，并捕捉实时数据进行动态调整。

大数据时代，也让“以客户为中心”的口号，以可能的方式，真正提升为企业的行动指南。作者比约·布劳卿、拉斯·拉克曾代表罗兰贝格管理咨询公司成为德国旅游胜地石勒苏益格-荷尔斯泰因提供客户为中心的营销咨询。借助大数据技术和方法，他们首先帮助该地区根据不同的客户意愿和价值进行市场细分，分别针对各类目标群体匹配旅游促销政策，设计适应目标群体的消费偏好和生活方式的单独项目。接下来，基于旅游业所有层面的数据，重新理解客户需求，挖掘客户价值。最后再利用交易数据，结合价值和需求导向完成再细分客户价值。书中强调，一个企业向数据驱动、以客户为中心的方向转型，走出“舒适区”可谓难上加难，应当由高层推动和驱使。

■ 新书快递

《销售专业主义》

作者: (日) 大前研一
出版社: 中信出版社
内容简介:
《销售专业主义》是为立志成为专业的销售人员所写。销售人员已经成为我们这个商业时代的主角。企业的生存和发展，一定程度上取决于企业内部销售人员的思考能力能够延伸到多远，取决于企业内部是否能够建立符合时代发展的销售管理机制，以及企业能否成为“持续学习型机构”。因此，销售人员处在当今局势多变、竞争压力巨大的时代，如何具备更专业的销售姿态显得尤为重要。
专业销售人才需要的知识、技巧涉及多个方面。身为一名销售，需要随时协调公司内部内的各个部门，与各级负责人打交道，才能为顾客解决实际问题。因此，销售人员必须了解市场营销、思考技巧、人才管理的有关知识。另外，为了在严峻的环境下发挥出最大的潜力，对自身进行管理也是十分重要的。

《销售专业主义》是大前研一及诸位权威专家首次畅谈专业销售的本质，以简洁的语言道出销售专业的精神和精髓，是销售经理人必读的业务指南！

作者简介:
大前研一，BBT股份公司董事长兼BBT大学校长。
齐藤显一，Foresight& Company公司董事长。
须藤实和，Planet Plan公司董事长(女)。
川上真史，Towers Watson日本公司组织人事部门总经理。
后正武，东京管理咨询公司法人代表。

读书空间 Books

格林斯潘为何没预测到金融危机

□蒋永军

美国犹太人艾伦·格林斯潘，响当当的大人物，他是美国第十三任联邦储备委员会主席，任期跨越6届美国总统。在他人生的巅峰时刻，他被称为全球的“经济沙皇”、“美元总统”，无论走到哪里，都会在红地毯上受到国家元首一般的接待。他的公文包里藏着美国乃至全球“经济引擎”的秘密，人们称他为伟大的经济学大师、预言家、魔术师……美国的一家媒体在1996年美国总统选举时说道：“谁当美国总统都无所谓，只要让格林斯潘当美联储主席就可以了。”

然而，在格林斯潘盛大谢幕后，对他的批评声不绝于耳；次贷危机爆发之后，各种质疑更是层出不穷。人们开始追问格林斯潘主政期间的种种失策，赠予他一连串新的“头衔”：机会主义者、谄媚者、两面派……然而，事实呢？真相在哪里？幸好，大人物终于说话了——“我为什么没有预测到2008年的金融危机”

担任美联储主席长达18年半的格林斯潘，曾被广泛赞誉帮助美国经济腾飞，但好像突然之间在2008年金融危机之后被拉下了圣坛。转瞬之间，大人物成了历史的罪人。世界经济的操盘手竟是一介莽夫，一片片撻伐甚至责骂之声倾泻而下——诺奖得主保罗·克鲁格曼甚至直言不讳地称格林斯潘是“世界上最糟糕的前央行行长”。而这时，格林斯潘在想什么，他又在做什么？格林斯潘



书名:《动荡的世界：风险、人性与未来的前景》
作者: 艾伦·格林斯潘
出版社: 中信出版社

的这本新作《动荡的世界：风险、人性与未来的前景》也许就是这两个问题的最佳答案。

建立在虚幻之上的繁荣迟早会崩坍，大人物格林斯潘又如何不知。经过数年的缜密

土地开发权与所有权分离的崭新视角

——评华生《城市化转型与土地陷阱》



书名:《城市化转型与土地陷阱》
作者: 华生
出版社: 东方出版社

□钟新

城市化有两个维度，即土地和人口两个方面。城市不断扩大带来的土地巨大增值，确实使经济增长、城市户籍人口和城市基础设施的美化升级受益匪浅。但一直以来，我们忽略了城市化的主体是人。三中全会以来，决策层强调调走以人为核心新型城镇化道路，但好的战略需要与之匹配的制度，否则

■ 新书连载

第4章 钱塘观澜

5月末最后一天，杭城是个阴雨天。下午，正在西溪湿地游船上陪着浦江银行杭城分行信贷部李总品茶的茶客，突然接到北京的神秘电话。他大惊失色，急忙跟李总说有急事要去北京，回来后商再议项目融资展期之事。

常辉2012年初拿下钱塘新区江湾头千亩地，一半用于电子新兴产业，一半用于新区配套住宅。其中靠近江边风景的最佳位置，准备开发20万平方米豪华旅游别墅项目：钱塘观澜。

常总以及两个合伙人拿出十多年积累的资本约24亿，一次性豪赌投入，并要求全面开工。一期投资8万平方米128栋豪华别墅，含土地费用共需投资70多亿。浦江银行杭城分行以半年短贷快速跟进，利率上浮30%，5月下旬资金到位。

2012年11月下旬，浦江银行半年短贷到期。金融政策禁止商业银行发放房地产贷款。所以，浦江银行决定该贷款不能留在银行年底报表上。于是，浦江银行与常辉商议，改为信托融资项目，由浦江信托出面，资金依然由浦江银行解决，利率需要提高5个百分点。

常辉在银行干过，又从事房地产18年，每次金融整顿房地产都在风口浪尖。他知道国策厉害和融资压力。如此好项目，一次提高5个百分点，达到14.75%的利率水平，每年多付3亿利息，他心里颇有阴影。但是，没有选择，常总只能提出来下1%费用停止支付，接受利率上浮5个百分点。这就是监管成本 and 监管效用。

也仅仅是空中楼阁罢了。最近读了华生教授新书《城市化转型与土地陷阱》，笔者秉承了自己一贯理性、务实风格，把城市化过程放在整个人类历史发展的长河中加以考量，在对欧美及东亚国家土地制度研习的基础上，给出了他的答案。

土地复杂，众说纷纭，莫衷一是。尤其是现在流行的自由主义，总站在道德制高点，一味地过分强调要市场化，权利平等，保护农民利益。华生教授指出，保障失地农民的合理利益固然重要，但更重要的是将城市化巨大的财富增值回馈城市化的主体——进城择业的原农村人口，从而解决城市化土地增值与人口流动的逆向配置问题，即增值主要体现在城区和城郊，而绝大部分进城移居人口原家乡的土地并不增值。这种逆向配置的经济学原因，作者归结于土地开发权与所有权的分离。华生教授指出，土地开发权这种在非农土地上开发建设的权利在农业社会是没有什么价值的，而在如今的城市社会中，土地价值因城市化发展而急剧分化，对土地所有权人来说，现在重要的已经不再是拥有多大土地的产权，而是拥有哪里土地的产权。

同时，华生教授指出，随着建筑技术的进步和摩天大楼的出现，城市土地使用的外部性空前凸显。欧美通过土地用途管制和规划管理的立法，将土地非农使用权即建设开发权从土地所有者或使用权人手中分离和

思维与研究分析，现在他开始反击了。在《动荡的世界》这本书中他声称，在这场经济危机发生前，几乎所有人都坚信已有的金融风险管理系统能够防止金融体系的崩溃，然而，悲剧还是发生了。原因是什么？

美联储精密的预测机制没能预见全球经济中存在的重大风险，国际货币基金组织的研究模型也同样失效。格林斯潘的解释是，绝大部分风险模型是根据过去25年观察而建立的，而即使用基于过去50年大量数据整合而成的精密模型，也无法预测出这场危机。他认为预测失败的主因之一，是充斥着美国金融市场的“非理性因素”没有纳入模型——引用前花旗CEO查尔斯·普林斯的名言就是，“只要音乐没停，你就得接着跳舞。”

格林斯潘说，他所指的非理性因素类同于经济学家凯恩斯在1936年提出“动物精神”。“通过多年来仔细研究严重经济危机下‘动物精神’的表现，我开始相信人们的行为是可预测的，尤其是在极端经济压力下，这种行为是可量化的，应该把它融入到经济预测和决策制定中。”格林斯潘写道。

政府监管呢？是不是政府监管体系出了问题？格林斯潘的解释相当独到，他说，这不是“放松监管”的问题，而是现有监管体系的失灵导致了这场危机。当然，格林斯潘也在寻找自己的盲点。在对“羊群行为”进行研究之后，他大吃一惊，因为它颠覆了格林斯潘对于世界如何运转的看法——金融领

《同业鸦片》

剥夺，使之成为一种独立于土地所有权而由社会管理的权力，土地市场只是用途和规划约束下的有限市场而已。
这种对土地开发权与所有权分离的讨论，很可能是对地租理论的一次有效拓展和延伸。早期农业社会，城市是寄生在农业生产之上的，地租理论的重点是放在农地上。无论是最初18世纪的重农主义，还是后来的大卫·李嘉图，土地的价值更多体现是与其自身肥沃程度相关的级差地租。1826年，杜能在其名著《孤立国》中生动地描述了土地由于距离城市中心位置的不同而具有不同的价值和用途。20世纪以后，经济学家越来越多地研究城市土地价值，威廉·阿隆索、韦伯、克里斯泰勒等都在杜能理论基础上做了延伸，区位理论被更多讨论。然而他们都难以回答，当城市的区位依赖于它周围的土地利用时，城市及周围的土地利用如何被决定？以克鲁格曼为代表的“新经济地理学派”从地方经济的自我强化上修补了这些不足。但是，以上关于城市土地地租及区位理论的讨论中，大多不涉及城市和农村人口的互动。也许是由于先行发达国家城市化集聚自发和极其缓慢的过程，而且还充斥着殖民、血腥和战争的插曲，这种土地开发权和所有权分离所引致的逆向配置问题并不明显。

恰成对照的是，追赶的发展中国家，城市化率急速上升，城市土地价值上升和波动剧烈，社会财富形成的绝大部分又都凝结在行严重超标，根本没有余地 in 理财中装下这个项目。没有回旋余地，政策变得太快了。”
执行一直在为您的项目努力，现在唯一的办法还是以信托方式接续。但是，利息和手续费必须支付，否则成了不良资产，就没人敢管了。”
常辉答道，没有问题。把利息滚入本金，增大本金展期如何？没有多余资金呀，现在正是施工最用钱的时候，年底前完工，把预售兑现，资金就滚滚而来。就半年时间，帮帮忙，行吗？”常总明白一旦融资有问题，首先要保护自己剩余的线。

不行！常总，你不知道，贷款利息资本化没问题的，信托利息资本化有问题。几个环节不见利息现金流，那要出事的。现在信托和理财最终持有人都是老百姓，不付利息，人家闹事。这不是小事。您能不能找另一家银行给您放款或搞理财，把4.5亿利息资金搞出来？您银行人脉很熟，可以试试。”

咱们原来说好的，你们包管接续。房子年底可以销售了，正在办预售证，帮帮我行吗？费用好说！”常总哀求说，他本不想开口提来下费用，因为利率已经太高了。

浦江银行一味推脱的真实理由是：首先，国家政策紧迫，钱塘观澜豪华房产项目属于严令禁止一类；次之，反腐败案件个牵连房地产商，融资风险巨大；还有，资金紧张要收缩同类资产；最后，就是该项目早留下后手，摆托也没问题。

此时，常辉接到北京神秘电话，有点儿魂飞魄散的感觉。
电话里说：“可能要双规杭城主管钱塘开发新区的领导，反贪局发现大案。”
常辉进驻北京东城腹地一家四合院会

域太容易受到兴奋及非理性恐惧的影响。

那么，如何让危机不再发生，看看格林斯潘的答案。对于这场危机的预测，美联储即使用拥有最精密的计量经济模型，包括关于世界如何运转的所有最新模型——但还是完全失效了。实际上，没有预测到这场金融危机的人不止是格林斯潘一人，同样是一头雾水的还有政府官员、华尔街从业者和专业经济学家。

在格林斯潘看来，有效的经济模型不当假定绝大多数人的行为都是完全理性的，也不应当假定所有的结果都包含在可预测的正常分布曲线当中。经济学家未来的挑战在于，用新的数据来建立更有现实预测意义的测量工具，把预测重点放在那些给金融体系和经济带来最重大危害性的领域。尤其是，新模型必须更准确地反映出“人性中可预测的方面”。

在格林斯潘看来，泡沫和崩溃一直是自由市场体系的特征，然而，它们不一定会引发经济危机。引发危机的不在于监管，而在于资本。“引发这场危机的是金融机构资产负债表上的资本减损。”格林斯潘写道。

格林斯潘总是显得讳莫如深，他曾说：“我只想做大多数学院经济学家从未干过的事情，检验一下我的理论在现实世界中是否真正行得通。”在《动荡的世界》一书中，格林斯潘又将怎样检验他那复杂晦涩的金融理论，他又给公众提供了一个怎样的能够避免重蹈覆辙的金融路线图？阅读此书，你一定会有一种耳目一新的感受。

《同业鸦片》

土地或者住房上。因此，土地开发权和所有权分离所导致的会更加突出，需要转型国家政府有效地利用这种关于土地的社会管理权力。笔者指出以东亚五个经济体为代表的土地开发权公平分配的国家 and 地区都成功完成城市化转型，进入到高收入经济体。这对目前中国所处的发展阶段、所面临的社会经济状况，是有着更大的借鉴意义的。因此，书中充分介绍了东亚五经济体特别是日本、韩国、中国台湾的成功经验，他们是如何通过一整套制度设计去落实土地开发权的公平分配的。
如果土地开发权的这种逆向配置没有得到很好的解决，会给国家社会发展带来痛苦的结果。城市化的大规模移居不过是贫困人口的空间平移，根本不是有体面居住条件 and 环境从而可融入的市民化，只会造成贫困和机会不平等的转移，还会因为人口集聚产生的近距离对比，使贫富差距更加令人难以容忍从而造成社会撕裂和对抗、争斗日益尖锐化，而这正是战后发展中拉美、东南亚所一再看到的图景。

中国的城市化转型，土地权益特别是土地开发权的分配，是这个转型过程的一个焦点和难点，也是对中国人集体行动力即国家或社会能力的突出考验。当各种不同的认识和利益把中国城市化道路的选择推到了一个新的十字路口的时候，正需要像华生教授这样有社会责任感学者的真知灼见。

《同业鸦片》

所。会所环境陈设颇有江南感觉。里面吃喝玩乐应有尽有，不仅安全，而且超级享受。不要以为这是娱乐场所，其核心作用是款待领导，迎送商人，洽谈特殊生意，交换高保真信息。首都政商云集，信息通灵，探听消息和递送消息也是一种生意，在低调中火爆。

夜幕降临，常总的两个合作伙伴来到。半夜两点，神秘人物到来，确认了常总在电话里听到的消息。

轰隆隆！”犹如天崩地裂，大脑9级地震。

事实是，常辉拿的项目是新区工业开发项目，住宅配套都是安居房和经济适用房，解决搬迁和就业人员用房。如果搞一两万平方米的豪宅别墅，也许小小不然会被放过。20万平方米的旅游豪华别墅，真是找死了。但是，有很多事情常辉并不清楚，有中间人运作，政府最后批了，常辉支付了一笔高价土地费用。现在看，全玩儿完。

三人坐在一起，烟雾缭绕，最后约定以未付工程款、材料款等各种应付款和欠款的名义，调走账面12亿资金，保全自己财产。三人早上飞回杭城，忙乱行一天，此后消失了。

6月2日下午，浦江银行李伟平见常总没有联系他，猜到事情有变，急忙向分行领导汇报。分行马上向总行汇报。
由此，乌云笼罩在钱塘观澜项目以及所有金融创新生物链上。

截至6月7日，钱塘新区有关土地腐败问题信息尚未流传。

书名:《同业鸦片》

作者: 顽石

出版社: 中信出版社