

大数据营销分析与实战解析

作者：（美）文卡特森 法瑞斯 威尔科克斯

版权信息

COPYRIGHT

书名：大数据营销分析与实战解析

作者：【美】文卡特森；法瑞斯；威尔科克斯

出版社：中国人民大学出版社

出版时间：2016年4月

ISBN：9787300224145

本书由中国人民大学出版社授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

推荐序

我的第一位老板曾对我说：“数据是你的朋友。”意思是好的数据有助于支持品牌经理提出的建议，也有助于解决问题。

三十多年后的今天，数据已不仅仅是朋友，而且还能给我们帮上大忙。“魔球”（Moneyball）概念的应用领域不再只局限于棒球运动。从总统选举到天气预报，纳特·希尔弗（Nate Silver）的分析渗透到了生活的方方面面。分析学以空前庞大的数据集和万事万物的数字化为技术支持，其最重要的应用领域莫过于市场营销。对于几乎所有的营销人员来说，分析已成为制定战略不可或缺的部分：我们无须再问是否需要分析，而是转向去关心分析的对象和方法。

处在这个由数据驱动的环境中，我们必然要问：对于营销分析，商学院的学生究竟该了解多少，又该怎样学习呢？

MBA毕业多年后，我对这个问题有了一些想法。我曾在多家全球性营销公司工作过，其业务涉及各个行业，有快速消费品，有金融服务，还有广告分析。不客气地说，我基本全都见识过了——什么有用，什么没用，还有各种各样的方法套路以及与之相匹配的各类量化指标。

拉杰库马尔·文卡特森教授、保罗·法瑞斯教授和罗纳德·威尔科克斯教授新出版的力作《大数据营销分析与实战解析》恰好找到了其中的平衡点。这本书几乎涵盖了所有最重要的研究和分析方法，细节和深度又恰到好处。他们充分利用在教学、研究和咨询方面的多年经验，正确选择了能够为实际工作增加实际价值的分析主题，并辅以足够的细节，以使学生在掌握理论的同时，将概念运用于实践。

值得注意的是，《大数据营销分析与实战解析》这本书致力于实现许多MBA教材未能达成的几个目标：首先，这本书有理有据地阐明了营销人员必备的每一种重要分析工具；其次，其中的现实案例提供了真实的商业情景，让学生们有机会在实践中学习；再次，这本书着重强调了决策：不仅仅是“我们学到了什么”，更注重“我们该怎么做”。书中明确阐述了究竟什么是营销分析：它是注重行动的市场营销决策人员手中所掌握的一种重要的战略与战术工具。

踏入商业领域时，学习过这本书的学生将对营销分析的作用有着更加全面的认识——不仅知道何时该使用哪种工具，而且更加深刻地理解所学到的知识是如何在实际决策中得以运用的。正如我以前的老板所说，数据会成为学生们的朋友。而有了《大数据营销分析与实战解析》这本书，这种友情会转化为现实当中的洞察力、决策力，并最终帮助他们取得商业上的成功。

尼尔森公司广告解决方案全球负责人

兰德尔·彼尔德（Randall Beard）

前言

你的朋友邀请你参加一次寻宝活动，她已经告诉你一些如何找到宝藏的线索，但你要凭借自己寻找宝藏的能力来充分利用这些线索。

你的这位朋友是谁呢？是你的老板——公司的所有者，而你则是公司的营销经理。你在寻找的宝藏是什么呢？是能让你的公司以最佳方式分配营销资金并成为行业领头羊的经营优势。那些线索是什么呢？是公司所收集的客户过去行为的数据。你寻找宝藏的能力又是什么呢？那就是你将在本书中找到的工具——那些能够帮助你分析过去的营销指标、发现未知并预知未来的方法技巧。

关于如何做到这一点的整体思路，就叫做营销分析，即创建有助于理解客户行为的过程。营销分析，就是系统地使用关于客户、公司、其竞争者与合作者以及行业背景的实践数据，为制定战略营销策略提供信息。营销分析的作用范围很广，既可以用来汇报常规营销活动——如付费搜索广告点击率，又可以辅助营销资源配置，使公司未来在数字媒体上的品牌形象达到最好。

要学的有很多，别再浪费时间。还有许多宝藏等待着你去寻找呢。

为什么要做营销分析

敦亚金融有限责任公司（Dunia Finance LLC）是一家中型金融服务公司，其业务所涉及的金融市场十分独特。与西方国家的同类机构不同，这家公司在阿布扎比创办，而当地并没有值得信赖的信用局能够为其提供客户的风险评分。然而，这家公司依然认为这种评分在量化产品出售的决策方面必不可少。例如，客户在申请个人贷款时，风险评分能够指出敦亚公司应该收取多少利率，以及是否应该向某位申请个人贷款的客户交叉销售信用卡。于是，为了避免冥行盲索，该公司自己开发了一套跟踪客户行为的内部系统，并将数据储存在数据库中（关于敦亚金融有限责任公司的更多信息详见第二章“敦亚金融有限责任公司”）。

如今，高度重视客户数据的不止敦亚一家公司。由于技术能够将客户行为与行为背后的动机更紧密地联系起来，因此越来越多的公司愿意利用营销分析来获得经营优势。

2013年《福布斯》（Forbes）杂志发布的一份报告指出，对211名资深营销人员调查的结果表明，大多数大型公司都有通过使用大数据成功理解客户行为的案例。据报道，在经常使用大数据的企业中，有超过半数（60%）的企业超额完成了预期目标；而那些只是偶尔使用大数据的企业，其绩效则逊色不少。在经常使用大数据的企业中，有近四分之三能够了解多渠道营销活动的作用，其中70%的企业表示能够以最佳方式锁定营销目标。

我们再来考虑广告的作用。曾几何时，电视广告和平面广告是公司发布消息的主要方式，但公司无法清楚了解广告与客户购买相关商品的意愿之间存在着什么样的关系。这些公司几乎无从得知客户购买商品是因为看到了电视广告，还是因为从其他渠道听说了这种商品。想要收集关于广告效果的数据着实困难。

但随着电子邮件和网络广告的出现，这种情况发生了改变。如今公司能够将投入（如植入式广告）与产出（如广告目标客户群是否进行了购买）紧密地结合在一起，这就产生了大量的行为数据。反过来，这些数据又能帮助公司建立现有客户行为模型，让公司更加准确地预测客户将来的行为（然而值得注意的是，大数据也带来了一个大问题，即误报或参考偶发事件模式的风险）。商业直觉是使用大数据时避免犯错的决定性因素。直觉令经验丰富的营销经理能够选择正确的投入和产出，以建立模型。分析使公司能够利用这种传统的静态指标或标准仪表盘，将其转化为可预测的动态实体。

营销分析并不新鲜，它只是让公司不再局限于有关业务动态的报告和应该作何反应的提示，而是在回归、实验、试验、预测和优化的基础上，真正地了解为什么会出现这种情况。令人耳目一新的是，许多公司在使用营销分析方面所达到的技术水平。客户粒度数据的出现，改变了公司的营销支出决策。复杂

的计量经济学，再加上关于客户及营销组合的大量数据，使得公司可以将科学应用于这个向来依靠经理人员直觉的领域。

这本书讲了哪些内容

本书的作用是指引读者进行实用且合理的营销分析。书中主要介绍了营销活动中制定战略决策时对分析的应用，并说明分析是为营销仪表盘提供前瞻性、预测性观点的引擎。本书的侧重点是将营销投入与客户行为联系在一起，再对依靠过去的资料、实验或经验法则建立的预测模型加以利用，制定前瞻性的假定推测方案。

读过本书，读者将能够：（1）理解营销分析在前瞻性、系统化的营销资源配置方面的重要性；（2）学会利用分析为机构建立预测性的营销仪表盘；（3）了解因二手数据而产生的固有偏差，分析中成本与收益的权衡，以及分析与直觉间的平衡；（4）学会通过线性回归、逻辑回归或聚类分析进行数据分析，以应对战略营销的挑战。

本书着重介绍实用指导，兼顾技术复杂性与管理相关性。为此，书中采用了实际案例以及与案例关联的实际数据，使读者能够亲自参与数据的分析。本书阐明了营销分析的全部三个方面：统计分析、实验和管理直觉。读者还可以在<http://dmanalytics.org>这个网站上找到相关视频，学习如何使用常用的统计分析软件，实现书中所讨论的分析技术。

本书着重强调：（1）分析需要应用于更全面的策略；（2）可用数据、信息和技术使得推论总是存在固有偏差；（3）经理人在分析过程中常会权衡成本与收益；（4）不是所有的战略问题都能依靠分析解决——聪明的经理知道如何兼顾分析与直觉。

本书的结构

本书汇聚了几位作者在商学院研究生和高级管理人员教学方面的丰富经验、多年学术研究中得出的深刻洞见，以及在咨询项目中接触到的大量营销分析实践工作。书中涵盖的主题代表了作者对实际工作中广泛应用的分析技术的认识。本书的目的并不是详尽地回顾营销分析技术，而是要让读者真正了解营销分析与战略商业问题有何关联。

本书的第一部分“资源配置”为机构内营销分析的各类目标提供了统一的战略框架，因此，我们围绕资源配置框架来构建营销分析。读者可以把分析看做是为营销仪表盘提供前瞻性观点的引擎。本书的所有章节都围绕基本的营销职能展开；第二部分“产品分析”首先讲的是与产品管理决策相关的分析，如市场细分和定价；接下来第三部分“营销组合分析”讨论的是注重获取可靠的估价和广告弹性估算的媒体或营销组合管理决策；第四部分“客户分析”则讲解客户分析的组织框架，即客户终身价值。在这部分中，读者能够学到用来预测客户保留率和利润的工具；与数字营销相关的新兴热门领域分析是第五部分“数字分析”的重点。这一部分介绍实验设计、搜索引擎营销和移动营销；本书最后还重新讨论了资源配置，并将不同的分析工具运用于一个有关交叉销售产品中营销资源配置的案例中。第六部分“再谈资源配置”介绍了营销分析的前瞻性思路，并提供了一个执行方案，指导机构执行营销分析，并建立一个学习型组织，其系统性涵盖从战略决策分析中所获得的见解。

第一部分 资源配置

公司做战略决策的过程中会用到不同的营销分析技术，在本部分中，第一章将会介绍把这些不同技术关联起来的资源配置框架，营销经理在不同的营销活动中经常需要就投资程度做出决策。这一章介绍了更加数据驱动化的资源配置过程框架；第二章则引入了敦亚金融有限责任公司的案例研究，该公司是阿拉伯联合酋长国（阿联酋）的一家中型金融服务公司。该案例研究展示了敦亚公司发展成为数据驱动机构的过程，其中营销分析是成功处理好客户关系不可或缺的因素；本书近结尾处的第二十一章将再次回顾敦亚公司，讲解如何根据客户成交数据分析制定交叉销售策略。

第一章

从资源配置的角度看营销分析

敦亚金融有限责任公司（以下简称“敦亚公司”）是阿联酋的一家中型金融服务公司。该公司获得大多数客户的方式是上门推销，因而成本很高。因此，该公司需要寻找资源配置的新方式来改善营销效果。公司决定对现有客户重点进行交叉销售，以此来提高客户终身价值（Customer Lifetime Value, CLV）。

敦亚公司需要应用一个资源配置框架来寻找最佳客户进行交叉销售。所有选择不参加促销的客户都被排除在外。公司会把快达到信用卡额度的客户定为贷款对象。对于已经有了个人贷款的客户，敦亚公司则能够找出客户从来没有意识到的问题，并根据贷款种类为其提供解决方案。

资源配置对任何一家公司来说都是分析的最后一步。通过合理使用营销分析，不仅仅是敦亚这样的金融服务公司，而且所有的公司都应该能够判定每一种营销渠道的最佳投入量，以获得最大成功。

资源配置的框架

资源配置共分为以下四步。

第一步是确定目标函数。公司想要设定什么指标作为优化目标呢？评估商业成功的方法众多，包括销售转化率、增量毛利与利润、客户终身价值、近期销售增长、新买家、重复销售、市场份额、客户保留率、交叉销售率、未来增长潜力、资产负债表中的资产净值和公司估值等，任何一个都可作为目标函数。

第二步是将公司的营销投入与资源配置目标联系起来。在这一步中，营销经理的直觉非常重要，因为直觉能让营销人员正确分解指标。比方说，如果一家公司在审查毛利润，那么是什么为企业带来了这些利润，不同的组成部分之间是经验关系还是运算关系（如恒等式关系）？图1-1列出了一种解析毛利润的方式。销售是价格、广告、销售人员和促销的函数。由于毛利润减去营销成本等于净利润，改变营销渠道可以提高销量，但不同的渠道同样都是成本中心。

图1-1 净利润指标体系框架

来源：由案例作者改编自《营销量化指标》（Marketing Metrics）。

一旦营销投入映射到目标上，如图1-1所示，营销经理必须判定哪些是会计恒等式关系，哪些是经验关系。会计恒等式的计算不需涉及任何未知数。举个例子，图1-1中，净利润等于毛利润减掉营销成本。如果已知毛利润和营销成本，净利润很容易就算出来了。而另一方面，营销成本和单位销量的关系则复杂得多，且受到许多未知因素的影响。仅仅合计一下营销投入（如定价、广告、销售人员和促销）是无法得出销售量的。所谓“经验关系”，就是需要经理通过分析历史数据来构建将营销投入转化为销量的函数（如描述价格和销量之间关系的函数）。理想的变换函数应该能够求出一个权重，将产品的价格转换为销量。这些权重并不能提供完美的转换关系，而只能根据历史数据提供最佳的推测结果，其中除了定价以外，还有其他几个因素也会影响销售结果。这就是恒等式关系与经验关系的主要区别：经验关系提供的是最佳推测或预测，恒等式关系则是确定准确的。

第三步是为第二步得出的经验关系估计最佳权重。确定这些权重的常用办法是建立计量（回归）模型。哪一种营销投入（如定价、广告、营销电话）应视为对因变量有影响呢？一旦建立好这个回归模型，营销经理就可以预测目标函数的具体形态了。这就是描述自变量（定价、广告、营销电话等）和因变量（市场份额、利润、客户终身价值等）关系的数学模型。

最后一步是公司可以倒推回去，确定能够使函数最大化的营销投入最佳值。这样，公司就能详细地知道在营销产品时，应该在每种营销渠道上花费多少钱。

资源配置框架图示

假设有一家制药公司的营销部门想要评估营销电话对平均每名顾客产生的利润的影响（在这个例子中，医生就是顾客）。如图1-2所示，利润来源于两部分，一个是新开处方的数量；另一个是新开处方的概率。两者都可以用线性回归或逻辑回归的方法表示为营销电话数量的函数。

图1-2 制药产业计量系统示例

由于营销电话自身也会产生一定成本，因而我们的目标是平衡它对顶线（销售额）和底线（净利润）的影响，进而使利润最大化。营销经理可以用数学表达式来描述营销电话与利润之间的关系，并对它们进行线性及逻辑回归分析（如公式1.1）：

对数据进行回归分析，就能把a、b1、c和d1的值确定下来，这样营销经理就能掌握营销电话和由此产生的医生新开处方数量以及新开处方概率之间的数学关系。而且由于营销电话是一个成本中心，因而制药公司可以在预算限制范围内，根据最佳支出情形来给营销电话数量分配权重（见图1-3），进而使总利润最大化。

图1-3 营销支出的最佳分配

表1-1中的虚拟数据描述了营销电话对平均每位医生所贡献的利润的影响。假设根据回归分析，最后计算出a、b1、c和d1的值分别为0.05、1.5、0.006和1.2。

表1-1 营销支出最佳分配的数值实例

处方药的单位售价为每剂300美元，而打一个营销电话的成本为50美元。目前制药公司平均每个月给医生打2个营销电话（意味着在这个例子中营销电话的数量为2）。如果我们把上述表达式中未知数的权重代入，那么当前策略所产生的利润为181.65美元。如果公司把营销电话的数量提升至每个月6次，预期的利润将会上升至268.74美元。然而进一步增加营销电话的数量则会使得营销电话的成本高于边际利润，这就意味着，公司每个月打7个及以上的营销电话时，利润会开始下滑。在这个例子中，每个月6个营销电话是最佳数量，因为这样可以使每位医生身上赚取最大预期利润（268.74美元）。正如你所看到的那样，营销电话的最佳数量与经验关系公式中各个变量的权重息息相关。

图1-4是消费产品公司常用来预测新产品走势的分解图。通过这个模型，一家公司可以了解广告对知名度以及营销力量对商品可得性的影响。一旦这家企业掌握了经验关系的数学表达，那么只需通过简单的代数运算，即可计算出预期的销售量。

图1-4 使用计量系统来预测新产品销售量

来源：由案例作者改编自法瑞斯、普法伊费尔、本德勒和莱布斯坦所著书籍。

营销分析有赖于资源配置的三大支柱：计量经济学、实验和决策计算（详见图1-5）。

图1-5 营销资源配置的三大支柱

当经理需要对业务进行假设并用实验进行测试的时候，他们可以使用计量经济学这个工具。尽管具体的决策计算依旧要靠每家公司将自身的商业直觉引入公式，营销分析作为一个整体，可以帮助企业找出不同营销活动相应影响权重的最佳估计值。从直觉上来讲，这些权重应该能够很好地描述出营销投入和消费者反应之间的关系，而该公司之前所尝试的不同程度的营销投入和观测到的消费者反应的案例，正好反映了这个关系。

在敦亚公司的案例中，如果一个顾客购买了一项服务，如一笔贷款或者信用卡业务，那么银行将会对引导这名顾客购买此项服务的营销渠道进行追踪，查看该客户是否有过诸如拖欠债务这样的不良行为，并将结果整合到交叉销售准则里去。这个结果随后又会被用来开发新模型，并对未来服务的引入进行指导。如敦亚公司战略分析部门主席阿里·赫巴斯（Ali Hurbas）所说：“这不仅涉及量化技巧，还需要你的商业意识。”

衡量投资回报率：资源配置起作用了吗

营销分析是为了确定企业各种营销策略（如组合营销）的有效程度。对于每一种营销策略，企业都需要评估它的投资回报率（ROI）。

商业投资回报率等于利润除以投资总额，是一个与回报率类似的年度利率指标。与之相对，营销投资回报率等于和营销手段挂钩的利润除以营销投资总额——而这笔钱其实是冒着风险的运营支出，而非投资资本（公式1.2）：

□

求出投资回报率只是一个简单的算术题，但估算以及定义投资回报率的效果却不那么容易。假设强力电动工具公司（Powerful Powertools）2012年在搜索引擎营销上花费了200万美元，那一年由此产生了1000万美元的销售增量，营销贡献的毛利为50%，那么根据公式1.3，企业就可以计算出营销投资回报率为：

□

这样，营销经理或者首席财务官（CFO）就可以得知营销投资的回报率为150%。但是营销经理还有一些问题无法解决：2012年的投资在2013年还会产生效果吗？（例如，2013年新获得的客户是2012年的投资带来的吗？）毛利增量是如何计算的？如果2012年没有进行搜索引擎营销会怎么样？若将投资额从200万美元增加至400万美元，销售额增量也会翻倍吗？还是说回报增量会发生递减？通过这次营销活动获得的消费者客户终身价值有多少？其长期影响是什么？营销分析的目标就是从这些林林总总的细节中剖析营销对销售量产生的影响，这样，销售增量才能准确反映真实情况。

使用营销投资回报率时会面临的一个重要问题是，在平均投资回报率和边际投资回报率二者中择一而用。平均投资回报率表示在任何给定的营销投资水平下的回报。如果一名高管想知道营销支出与回报总量的关系在近两年中的变化，那么平均投资回报率正是合适的衡量手段。而边际投资回报率则表示在现有投资水平下，再额外增加1美元投资所产生的回报。选用平均投资回报率还是边际投资回报率，在很大程度上取决于某种营销手段是否会产生边际回报递减的情况。对于线性模型来说，无论现有支出情况如何，平均投资回报率和边际投资回报率都是相同的（见图1-6）。而如图1-7所示，在边际回报递减的情况下，现有的投资水平将会影响回报增量的计算。

□

图1-6 线性销售量响应曲线

□

图1-7 边际收益递减时的销售量响应曲线

利用计量经济学：IBM和其他企业

要提升营销措施的有效性，企业必须在目标客户的选择、对于选定客户的资源配置水平以及对选定客户的维系发展上不断做出正确的决定，以增加未来的利润率。IBM公司就成功地使用了客户终身价值作为客户利润的指标，并据此进行营销资源的分配。2005年，这家电脑科技企业使用客户终身价值确定了各个渠道合适的营销接触水平，包括直邮联系、电话营销、电子邮件及产品目录等。客户终身价值管理框架的整体流程如表1-2所示。

表1-2 客户终身价值管理框架目的

□

来源：案例作者，摘录自Kumar等人2005年发表的论文。

在一项面向大约35000名客户的试点研究中，和过去IBM用来针对目标客户以及分配资源所用的客户消费历史这一指标相比，应用该方法后，有大约14%的客户资源实现了重新调整（见图1-8）。这种基于客户终身价值的资源再分配手段使IBM的利润增长了10倍（金额约为2000万美元），而营销投资水平几乎未做任何变化。

□

图1-8 基于客户终身价值的资源再分配带来的收益

营销经理必须尽可能准确地理解自己的营销手段，以决定在不同营销渠道上需花费多少资金。如果付费搜索广告是把企业信息呈现在正确顾客面前的最佳方法，那何必还要在印刷广告上浪费更多资金呢？如果营销电话带来的利润有一个上限，而在其之上更多的营销电话会给企业增加成本而非利润，营销经理就必须清楚地知道这个最高点。

要想衡量营销措施对收益的影响，唯一的方法就是凭借营销分析作出最佳推测。通过使用统计分析技巧，企业得以根据客户的过往行为，来预测他们对不同营销渠道的反应，随后经理便能对各个渠道上的支出进行优化。

第二章 敦亚金融有限责任公司

自公司伊始，分析职能就是敦亚连锁化发展的真正推动力，通过聚焦于消费金融的3R指标驱使定向的交叉销售：风险（Risk），收益（Revenue），消费者反应（Response）。

——阿里·赫巴斯

2012年10月上旬，阿里·赫巴斯与拉杰夫·卡卡（Rajeev Kakar）及其管理团队在敦亚迪拜办公室召开紧急会议。赫巴斯是敦亚金融有限责任公司（Dunia Finance LLC，以下简称“敦亚”）战略分析小组（the Strategic Analytics Unit, SAU）的负责人，该金融服务公司的总部位于阿布扎比。卡卡是银行金融业的老手，曾任花旗银行在土耳其、中东、巴基斯坦和非洲用户业务线方面区域主管和首席执行官，在各地市场积累了超过25年的从业经验，现出任敦亚公司的执行董事和第一任首席执行官，兼任富登金融控股（Fullerton Financial Holdings）在中欧、东欧、中东和非洲地区的常务副总裁及区域首席执行官。随着来自投资者的压力渐长，卡卡对他的管理团队说：“我们正面临着一场严酷的挑战，急需快速增加客户量并回馈优秀客户，这些都需要快速落实到位！”他已经组建了一支由赫巴斯领导的特别行动小组，去落实这项使业务增长翻倍的重要任务（详细数据2-1详细列出了这里所提及的敦亚团队的所有成员）。

赫巴斯的职业生涯大多在分析世界各地的消费者，所以他很清楚，给顾客推销新产品和疏远顾客之间有一条微妙的界限。根据经验，赫巴斯推崇敦亚这种交叉销售的产品营销方式。高管们相信，交叉销售框架有助于该机构于2008年跻身竞争激烈的阿联酋金融服务业核心，并在2011年前实现盈利，这在世界金融危机期间尤其值得注意。就在敦亚公司起步时，很多其他公司则由于参与了债务推动的房地产投资而摇摇欲坠。

赫巴斯必须与他的团队紧密合作，弄清如何能将营销分析为其所用。专注于分析引进新客户是否有意义？重点关注对已有客户的交叉销售能否达到卡卡要求的业务量，并使投资者满意？

敦亚面世

当美国的金融服务公司雷曼兄弟（Lehman Brothers）在2008年的大萧条中土崩瓦解，一家叫做敦亚的金融服务公司正在11000公里开外的地方崛起。^[1]敦亚成立之初，是一家由新加坡富登金融控股（一家位于新加坡的淡马锡全资控股的附属公司）、阿布扎比的穆巴达拉发展公司（Mubadala Development Company）和瓦哈资本（Waha Capital）共同斥资组建的合资企业。这家新公司的商业模式聚焦于为未开发的客户提供金融服务，主要针对以下四类市场：富裕大众阶层，富有的客户，大众个体经营者和中小市场中的大众工薪阶层。客户需求驱动了产品供应（其子品牌详见表2-1，市场细分比例见详细数据2-2）。

表2-1 敦亚旗下子品牌及其在阿拉伯联合酋长国（UAE）银行的使用人口比例

□

在全球性金融灾难中获得新生，似乎激励了敦亚公司的高管们在危机中创造机会。其他的金融公司都在裁员，而敦亚却在招聘员工；当其他金融的分支机构关门大吉，敦亚却开起了新的办公机构；当其他金融公司撤回债权时，敦亚则明显地扩大了业务。

从其核心成员来看，敦亚确实与众不同。其员工覆盖了25个国家和涉及了31种语言，很多雇员都曾踏出各自国门，在海外银行长期任职。这样的员工多样性似乎预示了敦亚会在其他机构犯过错误的地方更加留心。的确，敦亚选择了一条平稳慎重的经营之道，聚焦于基本价值观和可持续的商业运作。敦亚会以客户为核心，避免高风险行为——而过分冒险似乎正是2008年经济垮台的诱因。

随着世界金融架构的持续变化和地缘政治事件——如日本福岛发生的海啸和核反应危机，以及阿拉伯之春革命浪潮——不断塑造社会环境，敦亚在30个月内便实现了盈利。这项成就结合其他方面的成功，使得敦亚的领导们相信他们的商业模式是有效的。截至2012年，该公司已经拥有800个员工、19个分支机

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《大数据营销分析与实战解析》（美）文卡特森 法瑞斯 威尔科克斯 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/926.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

