

GLG

最佳实践

获得洞见的策略

专家访谈、调研、专家合作



洞见推动决策。

它促进变革，助力创新，

是转型变革的基础。

商业世界充斥着各种数据，数量之大，前所未有。您可以在分秒内获得数百年来积累的知识、对比复杂的业务模式，或仅花费一下午的时间自学有关新行业和新话题的内容。这些知识很重要，但并不一定具备可操作性。抛砖引玉，这本白皮书旨在向您介绍一种开启旅程的方式。要获得真知灼见，您需要更深入的探索。

《**获得洞见的策略：最佳实践**》白皮书中概述了三种方法，用于发掘最丰富的洞见来源：这些无一不来自于宝贵的经验。与具备您所需经验的行业专家交流，可以获得意想不到的真知灼见，并有更深层次的认识。

在本指南中，我们会带您探索获得洞见的三种策略：**专家访谈、调研和专家合作**。我们将详细分析各个策略的最佳实践，为您提供行之有效的策略，得以充分利用每种方法。每个部分均由对应领域的 GLG 专家撰写，汇集了这些专家根据其丰富经验总结的最佳实践。

专家咨询的力量

一对一电话访谈
多方通话
面对面会议

现如今，人们只需要按一下按钮就可以获得海量信息。专业知识似乎触手可及——一次简单的搜索即可返回成百上千个结果；商业、贸易出版刊物和市场研究公司针对每一个可能的话题都发布了大量文章和报告。

所有这些都是获取知识的重要途径，但这些方法所揭示的信息基本上都是静态的，是您可以获取的单向信息源，而不可以与之互动。这充其量属于辅助研究，对于从现实专家参与中获取信息的主要研究来说，只是一种补充。

大多数时候，与目标领域专家进行简单的沟通，就抵得上几个小时的线上研究。其中的难点在于，如何充分利用这样的对话，快速高效地从专家那里获得您所需的洞见。

在为专家咨询做准备时，请牢记以下事项。

1 构建框架

框架有助于将信息需求分解为可控的讨论主题。访谈通常由几个阶段组成，开始是一般性的假设，然后随着过程的推进逐渐缩小范围。大多数项目都需要多种类型的信息，您可以选择在访谈前通过调研来设定初始假设。

2 根据数据需求制定访谈指南

一旦有了假设，就需要开始构建访谈指南。但是，要想获得所需的洞见，需要了解设计问题的技巧。在设计数据大纲时，务必要涵盖关键主题。从行动开始，然后分解所需的信息，找出合适的问题，使访谈有一个基本的结构。

与目标领域专家进行简单的沟通，抵得上几个小时的数字研究。

确定问题

- 流体输送产品（泵、阀门、过滤装置等）的使用在美国石油和天然气勘探行业的发展前景如何？

概述所需的信息

- 对于这个主题，我们公司重点关注的是机会规模、市场进入的成本/便利性和利润的可持续性。

概述回答您的问题所需的数据和洞见

- 价值链是如何运作的？
- 您认为影响这一行业购买情况的因素有哪些？

3 细化访谈问题清单

将框架分解为不同的要素和维度，然后针对这些角度提出不同问题。

- 谁为市场供货？
- 这些供应商的影响力/能力有多大？
- 消费者是哪些人？
- 这些消费者的影响力/能力有多大？
- 市场上生产商之间的竞争情况如何？
- 存在哪些替代品？
- 转换成本是什么？
- 新品牌进入市场的可能性有多大？

开展调研，回答其中较为简单的问题并精简访谈指南。

- 这时，辅助性的线上研究就派上用场了。通过线上搜索、公司 IR 材料、行业杂志等公共领域，查找可用的内容。查找资料后，去掉可以在公开发布的资料中获得解答的问题。

最后，将讨论主题设定为开放式问题。避免使用答案为“是”或“否”的问题。这些属于封闭式问题，没有为专家留出分享想法的空间。**相反，设计问题时要给对方提供发挥想法的机会，这样才能获得更好的洞见。**

- 您需要哪些尚不具备的技术？
- 如果现有的替代方案能够减轻您的烦恼，您会转为采用该方案吗？
- 除了成本，您能谈谈还有其他哪些障碍阻止您作出转变吗？

避免偏见 是个挑战。

4 避免偏见

避免偏见是个挑战。我们的观点和期望往往会影响我们与他人沟通的方式，而这通常会对我们所期望的结果产生无意识的影响。在为专家咨询做准备时，这一点同样适用。请务必了解这些偏见，避免将它们带入问题中。

了解您访谈的目标可以有效地避免偏见。需要留意以下几种类型的偏见：

可得性偏见人们通常会回忆最近的经历。通过将其与最近发生的事件联系起来，有可能会无意间触发这种偏见。

- **尽量避免提出这样的问题：**随着人们在分享个人信息时越来越谨慎，您认为 Facebook 最近遇到的股价下跌情况是否也会出现在其他社交媒体平台？
- **而应这样问：**社交媒体公司的股票表现如何？您预计同样的趋势是否还会继续？

沉锚效应如果提问者在提出问题时提供了特定的信息，就会发生沉锚效应。大多数人会根据给出的信息来回答问题。

- **尽量避免提出这样的问题：**在过去的一年半里，AWS 等云服务提供商的收入出现了显著增长。您预计这一趋势是否还会延续？
- **而应这样问：**您期望在云服务企业中看到什么样的收入业绩？

动机偏见仔细研究访谈对象的个人简历并准备相应的问题，帮助发现动机偏见。例如，一位营销软件的产品开发主管可能会从不同的角度来考虑 SaaS 行业，因为她在自己的产品上已经进行了大量的投入。

导向性问题如果提问者将自己的观点融入问题当中，导向性问题就会将调研对象引导至“正确的”答案。

- **尽量避免提出这样的问题：**您预计这个市场是否会继续呈现 20% 的增长率？
- **而应这样问：**您认为这个市场明年的表现将会如何？

确认偏见如果您为一个问题（或一系列问题）设定了框架，导致问题的答案只是确认您自己的观点，这就会存在确认偏见。

- **尽量避免提出这样的问题：**您认为这个部件对于一个关于 x 的产品是个好主意吗？
- **而应这样问：**您能列出影响这个部件的最重要的几个功能吗？

5 使用“带有言外之意”的问题

电话访谈让与会者能够自然地交换意见。讲话的时候应该像记者一样思考。在适当的时机，用“怎么样、是什么、在哪里、何时、为什么” (how, what, where, when, why) 这样的问题跟进。通过深入发掘和压力测试，您可以发现更多的背景信息和洞见。

了解您访谈的目标可以有效地避免偏见。需要留意以下几种类型的偏见：

通过提出简单的后续问题，深入发掘。

- 您是怎么得出这个结论的？
- 如果发生这种情况，还可能会有哪些结果？

压力测试结论和预测。

- 您的预测要成为现实，我需要相信什么？
- 您对这个答案有多少信心？

当专家开始喋喋不休时，换个讨论方向。

- 这很有趣，但我想回到您刚才说的一点。

寻找机会，询问是否有其他信息来源。

- 您通过哪些公共数据源来了解这个主题的最新信息？
- 我应该与其他哪些类型的专家进行沟通？

在访谈指南的最后，以“终极”开放式问题作为结束。

- 有哪些问题是我该问而没问的？
- 如果您处于我的立场，还会考虑哪些方面？

结论

专业知识显而易见属于细分市场。在垂直行业内，对于某些精确的专业领域，大家可能无法轻松搜索到相关的文档。信息可能很少，或者很难获得。但是，如果此类信息确实存在，很有可能是有某个人知道它的来龙去脉。像涉及神经网络或赫布型学习这类复杂主题的每个问题，都有相应的专家能够给予解答。

专家访谈是触及主题核心的有力途径。通过专家访谈，您可以深入主题，探索对您而言至关重要的部分，并在实时的反应式对话中提出问题。如果准备充分，这些问题将会提供您所需的洞见。

定性洞见非常实用，但如果您决定和专家进行电话会谈，可能需要考虑开展配套的调研以获取定量数据，或使用焦点小组来捕获可能无法从对话中获得的数据。一旦确定自己所需的正确洞见组合，就需要快速敏捷地行动起来。数据就在那儿，您只需了解如何收集这些数据并从中得出结论。

**专业知识显而易见
属于细分市场。**

调研的力量

目标受众
有效的设计
精准的验证

调研是了解大量人口具体特征的出色工具。如果使用得当，调研能够提供准确的样本和富有针对性的结果，这些内容随后可用于制定重要的决策。貌似很容易，对吧？

其实不然。

如今，市场充斥着各种专家样本小组和众多编程选择。请务必谨慎选择。如果想开展成功的调研，请考虑这五个步骤。

确保调研对象是合适的人群

很显然，您需要针对所有调研考虑样本小组的优势。这可能需要做一些繁重的工作，却是取得高质量成果的关键第一步。样本小组由将要参与调研的个人组成。这些人是否经过了筛选？他们是合适的受众吗？如果答案是否定的，您可能需要供应商的帮助。

警惕利用未经筛选的 B2C 样本小组去覆盖 B2B 人群的调研供应商。令人惊讶的是，这样的调研供应商很常见。如果您比较在意价格，可能会寻找一个便宜的供应商，但样本小组可能与您的目标受众相去甚远。在这个方面，便宜确实没好货。为确保有一个良好的开端，请预先投入时间来审查调研合作伙伴。您可以询问以下几个关键问题：

1. 如何确保调研对象在适当类型的行业/公司中担任适当的职位，承担适当级别的责任？
2. 这是单次选择加入还是双重选择加入样本小组？
3. 您的样本小组主要用于服务 B2B 还是 B2C 调研？
4. 如何定位这些受众？
5. 预期的调研发生率是多少？

**在调查研究中，
“数量即质量”
是个谬误。**

质量比数量更重要

在调查研究中，“数量即质量”是个谬误。如果您正确构建样本小组，从 50 个人中获得完全符合标准的洞见，要比用 200 个不合格的匹配结果来稀释它更胜一筹。

在考虑样本小组的最大规模时，请注意该角色中有多少潜在的调研对象。比如，您的调研目标是财富 1000 强公司中的首席信息官，那么就只有一千名潜在的调研对象可以作为目标。在这种情况下，定位财富 1000 强公司中的 10 位实际首席信息官仍是个很大的比例，能够反映出市场中的观点和情况。

调研设计

精心设计的调研与样本小组本身同样重要。未能识别过多的开放式问题、引导性问题、带有偏见的问题，或者筛选性问题太少或无效，都可能导致不好的结果和错误的决策。

编写脚本时，应避免使用此类引导性问题：

您目前是财富 100 强公司的首席信息官吗？

- 是
- 否

相反，为调研对象提供一些选择，这些选择可以缩小范围但不会给出推荐答案：

下列哪一项能够最贴切地描述您的角色？

- 首席执行官
- 首席信息官
- 首席财务官
- 首席技术官
- 首席营销官
- 高级 IT 主管
- 高级财务主管
- 高级营销主管
- 其他（请具体说明）：

您的工作场所大约有多少全职员工？

- 不到 1,000 人
- 1,001 到 5,000 人
- 5,001 到 10,000 人
- 10,001 到 25,000 人
- 25,001 到 50,000 人
- 超过 50,000 人
- 不能透露

做出这项更改后，概率会从选择“是/否”的 50/50 变为随机点击进入调研的 (1/9)、(1/7) 或 1/63（小于 2%）。

开始构建调研时，框定要讨论的关键主题并记录下来。这有助于确定调研的关键部分，并预先塑造您期望看到的最终结果。此外，还能改善调研对象的体验，因为他们只需要在同一模块中回答类似的问题，无需从一个地方跳到另一个地方。框定调研的各个部分后，用合适的问题类型填充各个部分。之后，从头到尾检查调研内容，确保内容连贯完整。

精心设计的调研与样本小组本身同样重要。

验证

展开调研之前，最好花些时间来验证或确保调研对象清楚了解调研内容。

编写调研问题时，可能需要用到您或团队并不具备的洞见，尤其是当这些问题是针对您不属于其中的人群时更是如此。问题采用的措辞方式能让目标人群理解吗？对目标人群的日常工作和生活而言，这些问题有意义吗？

如果答案是“否”或“我不知道”，请寻找该领域的专业人士来验证您的问题。如果问题的措辞合适，能让样本小组产生共鸣，就会产生更具可操作性的数据。

识别不良数据

在调研中，小组成员试图欺骗系统的情况并不少见。他们会随意填写回答或应答多选题，只希望能尽快结束调研。请确保调研合作伙伴在调研设计中加入标记，用于捕捉拥有这些不良行为的成员。

下面是一些标记示例：



眼部面具标记选项
(不存在的供应商/品牌)



速度计标记
(调研对象完成调研的速度
比中位数调研对象快约 1 个
标准偏差)



直线标记
(在矩阵表中，某人点击的
选项都相同)

合规与否至关重要。您应当从法律角度审查数据。调研对象是否在无意中泄露了专有信息？这可能会损害您作为投资者的利益，也会让调研对象处于危险之中。请务必让调研合作伙伴审查数据以免存在潜在问题，这样，您就能够拥有合适的出色数据，为关键决策提供信息。

结论

调研是从高阶视角观察市场的绝佳选择。将精心设计的调研发放给合适的受众后，就能针对市场的定位和未来走向，描绘出包含丰富信息的图画。

专家合作的力量

焦点小组
研讨会
高管招募

**面对面焦点小组
可以让您与样本
小组建立融洽的
关系。**

现如今，研究人员在努力了解市场时，有大量工具可以使用，其中最常见的是电话访谈和调研。这些工具每一个都非常实用。

电话访谈能够提供深刻、定性的洞见。调研能收集广泛、定量的数据。这些研究策略一起使用，可以产生惊人的结果，揭示市场格局的多维度视角。

但有一个经常被忽略的工具，可以接收到调研和电话可能错过的信号，那就是专家合作。其中包括焦点小组、研讨会和高级顾问。利用这类策略，您可以直接（或以线上的方式）与高度相关的样本小组或个人进行交互。

将专家参与和其他方法结合使用是很好的方法，本节会为您详细介绍应该考虑使用的专家参与工具和它们的最佳使用时机。

焦点小组

焦点小组由一小群人组成，他们的反应将被研究，用于获得对产品、市场或其他因素的洞见。从焦点小组的反应、想法和印象进行推算，可以了解更大规模人群的特点。焦点小组是以面对面或线上方式进行的。

面对面焦点小组

面对面焦点小组的一个显著好处是，面对面环境更自然，能展开其他方式无法实现的轻松对话。这样，您可以与样本小组建立融洽的关系，而这往往会让他们更加开放和坦率。

当市场组受到地理位置的限制时，面对面焦点小组也可以发挥作用。它非常经济有效。如果您的样本小组处于特定市场，就需要更少的差旅费，您还能从更加个人化、人性化的互动中获得额外的益处。

如果您要处理物理刺激，例如需要传递原型，那么面对面焦点小组最有帮助。您可以观察人们与原型互动、手持或使用它时的反应。

线上焦点小组

对于分散在不同地理位置的人群，线上焦点小组可能是您最好的选择。比如，您正在寻找一批人力资源/IT 决策者来审查软件公司的市场营销活动，不希望将样本小组局限在特定的地理位置。您需要跨不同地域的大量小组成员，用于反映全国的受众。

无论是在时间还是金钱方面，线上焦点小组往往都比面对面小组更加经济有效。由于它对小组成员的需求更少，调研经理在寻找和招募样本小组成员时所需的时间就更少。支付给小组成员的报酬也可能更少，而且没有必须报销的固定差旅费用。

焦点小组

面对面焦点小组



面对面
受地理位置限制
与样本小组建立融洽的关系

线上焦点小组



数字界面
在地理位置上处于分散状态
范围广泛的小组成员

焦点小组不应当存在于真空当中。

开展焦点小组：最佳实践

焦点小组不应当存在于真空当中。最好将其与其他研究方式结合起来。在实施焦点小组之前，开展深入的电话访谈和辅助调研，以获得更全面的数据。这有助于您识别模式和难点。有了这些信息，您可以为焦点小组构建合适的讨论指南。

例如，一项调研发现，化学工程师不喜欢某种吸收剂产品。而在调研当中，无法提问最重要的问题：为什么？借助焦点小组，将一组工程师聚在一个房间内，就能帮您深入探究这种不喜欢背后的情况。您将能够通过经验分析出该产品不受欢迎的可能原因。

开展成功焦点小组的关键是保密，对信息收集方进行匿名处理。不想伤害雇主感情是人的天性。如果样本小组知道 X 公司是焦点小组的赞助方，就可能不愿意对 X 公司做出批评性的评论。但如果调研对象不知道这一事实，在发言时就可能更加坦率。开展焦点小组时如果不进行匿名处理，样本小组知道自己讨论的是哪家公司，就可能不会提供公正的见解。

研讨会

虽然焦点小组通常持续 60 到 120 分钟，但研讨会可以在任何地方举行，时长也从半天到几天不等。研讨会背后的目的是构建行动项目、绘制后续步骤或做出重要决策。如果焦点小组是用来获取洞见的，那么研讨会则是协作式的，更关注结果。研讨会可以成为项目中的重要里程碑。

借助焦点小组获取洞见； 借助研讨会获得结果



焦点小组



研讨会

举办研讨会：最佳实践

举办研讨会的目的是聚集来自组织内外的利益相关者和高级专业人员。虽然聚在一起的所有人的时间价值看起来可能很昂贵，但将这么多经验和决策汇集在一处，会带来巨大的回报。

例如，为医疗保健行业提供服务的客户常常会举办所谓的“付款方谈判研讨会”。在这种情况下，研讨会将模拟保险公司和希望将新药推向市场的制药公司之间的对话。例如，GLG 将大型健康计划的前付款方与制药公司高管聚在一起，帮助他们了解这种药物报销的经济状况。

再比如销售培训研讨会。通过让您的客户的客户代表加入研讨会，销售团队可以了解他们的前景，明白哪些策略更加有效，并锻炼他们与目标客户角色互动的技能。

如果没有让合适的人员加入研讨会，就不会产生真知灼见。

尽管这些会议很吸引人，但如果没有让合适的人员加入研讨会，就不会产生真知灼见。您隐然知道应当邀请哪些客户利益相关者，但最有帮助的是外部视角。务必审慎思考，他们会带来什么样的视角。拥有目标行业真实/战术经验的人可以作为真相源发言，以帮助验证或批驳假设，最终为客户展示最佳路径。

高级顾问

高级顾问可加深您的知识基础。您可以引入前高管或高层人员，这些人员具备与每个特定项目密切相关的特定知识，而不是试图为每个小众项目招聘所有人才。以这种方式引入顾问是一种低风险/低成本的选择，比试图增加在编员工要有效率得多。

使用高级顾问：最佳实践

高级顾问可以做两件事。首先，他们可以向最终客户证明，顾问团队中有一名成员隐然了解他们的业务。

第二，顾问可以在整个参与过程中充当顾问团的共鸣板和团队扩展。从查看幻灯片到参加关键客户会议和电话，他们可以在整个项目过程中与您合作。他们是您在项目过程中的资源。

选择高级顾问时，要进行预筛选面试，以确保您拥有合适的人选。首先考察专业知识：他们将如何为项目增加价值？他们的专业知识能填补团队的空白吗？还需要考察他们是否自信，以及向客户展示自信的方式。不是所有人都兼具专业知识和传达信心的能力，所以这一步非常关键。

找到合适的专家后，具体工作可能会有变化，但最好尽可能多地使用他们的专业知识。例如：针对一家大型汽车租赁公司，GLG 聘请了一位在汽车租赁行业具有丰富经验的运营专家。这位专家在现场担任战略、运营和 B2B 销售方面的顾问。他帮助完成访谈、设置系统并撰写洞见报告，最终在六个多月内与客户合作了共 100 多个小时。

结论

会议活动和招募服务的互动特性往往允许提出深层次的问题、提供更加个性化的体验和辩论的机会。上面介绍的各种方式往往难以实施，但您从中获得的洞见却极具可操作性，因此值得付出努力。



本营销材料中提供的信息仅供参考。截至 2021 年 2 月 4 日的专家团数据。这些信息不作为对某一特定事项的建议，信息本身不应作为依据。GLG® 和 GLG 图标均为 Gerson Lehrman Group, Inc. 的商标。©2022 Gerson Lehrman Group, Inc. 保留所有权利。

汇聚全球洞见 汇聚专业洞见，助力卓越决策

我们如何提供帮助

GLG 提供一整套定制服务，让您在需要时联系到拥有第一手经验的专家。深刻、明晰的洞见将帮助您自信地采取行动，GLG 对卓越合规的承诺则将为服务的安全性保驾护航。以由约 100 万名专家组成的庞大家团为依托，我们随时准备为您提供专家咨询服务。



GLG 专家访谈

GLG 专家访谈通过电话访谈、私人会晤、人才服务等方式，帮助您与特定主题、业务或行业的专家直接建立联系。这种直接接触可帮助您获得真知灼见，帮助您做出更明智的决策。

- GLG 电话访谈将为您联系值得信赖的专家，进行一对一沟通、配备翻译的访谈或多方通话。
- GLG 私人会晤让客户可以与专家面对面沟通或进行线上会晤。
- GLG 人才服务直接帮您招贤纳士，让您的团队可以快速具备更深入的专业知识。



GLG 定量研究

无论您需要评估入市、快速测试新想法，还是优化要传达的信息，我们经验丰富的定量研究团队都可以帮助您接触正确的群体，开展定量研究，如期实现您的研究目标。

得益于我们高度多样化且具备第一手 B2B 专业知识的专家网络，GLG 定量研究能够汇集可信样本，帮助您快速测试假设，获得更深入的见解。



GLG 定性研究

GLG 定性研究为您提供线下或线上焦点小组会议、研讨会、小组讨论会、电话访谈及更多与专家团成员交流的机会，帮助您通过实时交互获得洞察，更好地实现研究目标。



GLG 定制洞察

领导者需要在时间和资源有限的情况下做出无数关键决策。GLG 定制洞察让我们的专家为您提供更长期、更深入的服务，让您更有效地利用他们的专业知识。

GLG 定制洞察组合了多项服务，运用我们出色的定性和定量方法满足您的广泛需求，由具有深厚行业知识的资深行业顾问牵头开展研究。我们的工作包括全面管理的市场评估、尽职调查、竞争格局分析、品牌分析和客户心声研究 (VoC) 等。



GLG 会议活动

当发生可能引起市场变动的新闻事件时，您需要快速获取相关见解。GLG 会议活动将全球资深专家汇聚一堂，通过线上及线下圆桌会议、网络会议、电话会议和其他互动对话形式，让专家们各抒己见、讨论行业趋势及影响。



GLG 会议纪要资料库

订阅 GLG 会议纪要资料库，更好地开展研究和尽职调查，助力企业成长。

该在线内容库可通过 MyGLG 访问，包含数千份电话会议纪要以及网上会议回播内容。这些活动和内容全部是由我们的全球主题专家主持的。除此之外，该资料库还会每天增添紧扣当下热点的新内容，包括以市场为导向的对话、专家主持的行业趋势观察，以及企业与行业分析。

想要了解更多？

我们期待与您进一步交流。联系电话：+86 21 6193 0300 | 官方网站：glginc.cn