

客户之声 (VOICE OF CUSTOMER): 研究方法指南

作者: Bill Deaton 博士,
ConStat Inc. 前总经理



什么是客户之声 (VOICE OF CUSTOMER) 研究？

通过客户之声 (VoC) 研究，我们可以更好地了解客户想要和需要什么。

要打造适合客户的产品并制作出色的宣传信息，关键是要理解客户最大的痛点。有了这些数据，公司不仅能了解客户的需求和期望，还能获得洞见，催生出能够真正在市场上引起共鸣的创新。

贵公司的发展取决于您能否回答以下几个基本问题：

- 我的产品路线图是否方向正确？
- 此营销信息能否与我的潜在受众产生共鸣？
- 这是我的客户想要的产品吗？

VoC 研究可以解答这些问题。但是，实施有效的 B2B VoC 研究方案需要深思熟虑的规划、研究和执行。您如何找到合适的客户群？您如何确保研究结果不带偏见？而且，至关重要的是，您如何确保获得的洞见是切实可行的？在本指南中，我们将向您展示一流的 VoC 研究是什么样的，并提供在贵公司实施这些做法的工具。

在本白皮书中，您将了解到：

- 获得准确、无偏见、切实可行的 VoC 研究洞见的重要性
- 促成 VoC 研究方案顺利实施的因素
- 与客户群相关的几种不同的思维方式
- 如何、何时以及为何要综合考虑定性和定量数据
- 确保研究能与利益相关者产生共鸣，并提供切实可行的结果的方法

“客户的看法决定您的现实情况。”

KATE ZABRISKIE,
《THE COMMUNICATION JUNGLE》



目录

为什么 VoC 很重要	4
并非所有 VoC 研究都能达到相同的效果	5
VoC 研究的关键要素	7
如何开展 VoC 研究，以获得切实可行的洞见.	11
一流的 VoC 研究	15



为什么 VoC 很重要

在当今瞬息万变的世界中，企业需要在更短的时间内推出更出色、更有用的产品，这无疑让企业面临着巨大压力。产品团队要以前所未有的速度迭代产品，而营销团队则必须构思出独特的宣传信息和价值主张，以迅速转化潜在客户。

这就是挑战所在。许多 B2B 组织陷入了一个误区，他们闭目塞听，自己验证自己的想法。产品和营销团队基于他们通过内部会议、产品 Scrum 开发以及与高级管理层的对话得出的推测和见解行事。他们自行得出结论并做出关键决策，而潜在客户几乎没有参与发表任何意见。在某些情况下，客户的观点以及产品和营销团队的观点可能相去甚远，这会导致推出失败的产品或者宣传达不到效果。

只有通过与广泛的客户群体交谈并倾听他们的业务需求、难题和要求，团队才能更好地了解他们的痛点，确定基于实际需求和期望的用例，并从潜在买家的视角看到其产品的利弊。

正是因为这方面的作用，VoC 研究应该成为您向产品团队和高管利益相关者传达意见的有效工具。

并非所有 VoC 研究都能达到相同的效果

想要打造人们会使用并喜爱的产品，必须精心策划和执行 VoC 研究，在研究中包含正确的客户群并收集切实可行的数据。

相反，未经过精心策划、执行不当的 VoC 研究可能会有碍发展，使产品团队误入歧途，导致营销信息不能引起共鸣，无法有效地推动收入增长。产品输给创新力更强的竞争对手、企业失去利益相关者的信任，皆归咎于此。

随着在线调研的部署更加便捷以及创建快速反馈循环的能力提高，客户反馈计划的数量激增，这对于加快研究速度很有帮助，但不一定能得出可靠的研究结果。要获得有效和切实可行的 VoC 研究结果，其主要障碍在于了解如何解读客户反馈。

要避免的陷阱

从错误的人群收集意见。

如果有足够的激励措施，任何人都愿意回答调研问题或参与定性研究，但他们可能并不能提供所需反馈。

将从定性研究获得的洞见作为等同于定量数据的可反映数据。

基于少量对话样本得出结论会导致对优先事项的错误判断，造成结果有偏差。

误解受访者的背景。

受访者可能并不真正了解其组织的决策制定过程。或者他们对决策的参与不在研究范围之内。

许多 B2B 技术组织陷入了一个误区，他们闭目塞听，自己验证自己的想法。

在制定 VoC 研究计划之前认清障碍

制定目标，将目标改编为研究问题：深入思考您的目标，并确保将目标改编为向受访者询问的问题。如果目标没能清楚地传达给开展研究的团队，最终可能会有没回答的问题，得出不可靠的见解。

找到“合适的”人选：招募研究样本可能是最大的挑战，而获得受访者的配合也一直是难题。应计划提供激励措施以确保良好的回答率，并始终安排一个可以筛选特定受访者的系统。

了解目标受访者的背景：以技术专业人员为例，他们会认为您了解某项技术及该技术在环境中的部署方式。如果缺乏行业知识，您可能会在讨论时被行业专家使用的陌生术语弄得一头雾水。

所有这些缺一不可，否则 VoC 研究很快就会出问题。决策失败的代价太高，因此我们不能冒险去开展那些无法为需要解答的问题提供答案的研究。更糟糕的是，你会因此出错并付出高昂的代价。

VoC 研究的关键要素

现在您已经知道在进行 VoC 研究时可能会出问题的地方，让我们来了解一下如何正确进行。只有您做到以下关键几点，才更有可能有效开展研究，推动合理的决策。

明确您的目标并制定一套方法来解答您的问题

如果您需要测试新的宣传信息，可以使用深入的焦点小组座谈，这种方法可以从理想客户样本获得深入洞见。或者，您可能希望收集可反映数据，以便为如何解决最大的业务挑战找到答案，这时就适合采用样本量明显更大的调研。然而，更好的是将这两种方法结合起来。通过正确组合定性和定量方法，您可以达成目标，实现准确的高级分析，从而更好地了解客户的态度和行为。

假设您想查明客户对您产品满意度（或不满意度）的驱动因素。理想的 VoC 研究项目通常会在开始时使用定性方法确定驱动因素：是什么让客户满意？是什么让他们失望？通过定性数据（与重要客户群进行有意义的深入对话），您可以开始了解推动决策的关键因素。

经验法则

确保 确保将您的目标正确转化为研究方法和调研工具，并生成切实可行的洞见。

制定 制定有助于获得高完成率或响应程度的方法。

搜寻 在正确的组织中搜寻正确的人选，以确保获得所需的结果。

筛选 通过有效的深度问卷筛选正确的受访者。

了解 了解客户所在领域的各种细节：客户所在行业、所调查的产品领域，并开展引人入胜的对话

您的下一步是将上述要素转化为可量化的研究，通过它来获得可反映的数据。这时，必须获得数据科学家的帮助，以开展高级调研，确定每个关键变量的相对影响程度（例如，什么更重要，定价还是客户支持？）。数据科学家可以帮助将定性访谈的发现转化为定量调研。他们可以帮助您制作筛选工具以确定理想的受访者，之后您可以对受众进行调研。

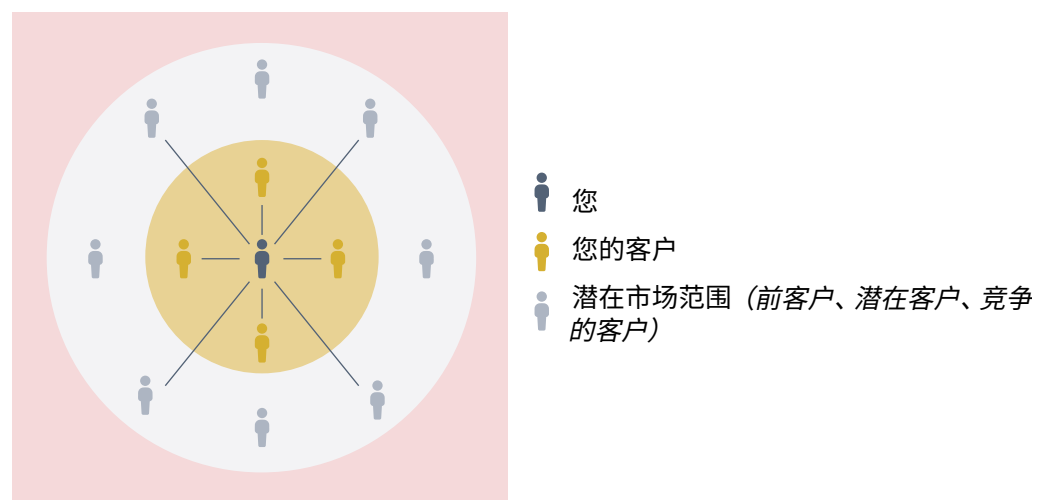
收到回复后，再次将此数据提供给数据科学家，他们会帮助查明驱动因素的相对影响程度以及驱动因素之间是否会相互影响。所有这些数据都可用来确定产品的基本功能、待改进之处，还可用于设计能提升销量的营销广告。

请记住，无论您选择哪种方法，请确保您有明确的目标，知道正确的变量，并调查正确的受众群体。

通过正确组合定性和定量方法，可以实现准确的高级分析，从而更好地了解客户的态度和习惯。

能够识别和接触正确的受访者

为 VoC 研究确定“正确”的受访者是相当大的挑战。客户群的范围比以往任何时候都要广泛。您的团队可能对客户有不同的看法。您首先要在内部就哪些是关键客户群形成统一意见。



用 60 分钟与受访者进行高质量的访谈，相比六个简短的 10 分钟在线调研，获得的洞见可能要有用得多。

对于定量研究，行业已经从更耗时的电话调研发展为在线调研。这确实节省了时间，但存在影响研究质量的风险。虽然您可以接触到更大的样本人群，但代价是您可能掌控不了谁可以参加调研。在线研究小组存在受访者欺诈（受访者并非他们所宣称的身份）的风险很高，依赖这种研究方式可能会有损研究的可信度。可以考虑开展一系列平行研究，包括焦点小组座谈、研究小组会议、电话调研和深度访谈。

定性研究通常需要各种各样的人参与：购买情境下的关键决策者、公司内部的重要影响者或帮助您构思产品价值主张的用户。如果您身处行业专家较少的冷门领域，则可能会陷入重复使用同一批受访者的境地。如果您对您的专家太熟悉了，则需要考虑采用一些方法来扩大受访者范围。这时候，与 VoC 研究专家交谈可能会有所帮助，这些专家可能人脉甚广，可以从世界各地为您找来与您的客户群适配的其他受访者。

寻找正确的受访者还意味着要了解您需要在特定细分市场上花费多少时间，这可能会因情况而异，应在选择过程中明确这一点。用 60 分钟与受访者进行高质量的访谈，相比六个简短的 10 分钟在线调研，获得的洞见可能要有用得多。您需要进行动态学习式对话，并且需要会说专家使用的术语才能做到这一点。

分配资源以正确开展

您现在了解了 VoC 研究的基本要素：

- 建立明确的目标，帮助您发现切实可行的洞见
- 部署有效的方法
- 了解您的客户群
- 找到正确的受访者
- 开展有意义的对话

还有最后一个要素需要了解：快速顺利完成研究所需的资源。

集中的一次性 VoC 研究可能开展时间较短，但团队需要在这期间付出大量时间。持续的 VoC 研究方案全年配有专用资源，目标可能是每年进行两次研究，这样可以缓解团队压力。制定研究计划时，成本和时间都是需要考虑的因素。

如何开展 VoC 研究，以获得切实可行的洞见

这正是关键问题所在。要确定如何才能更好地收集 VoC，取决于您的团队和关键利益相关者所需的信息。您需要知道，为了获得团队所需的切实可行的洞见，您是应该选择定性研究、定量研究，还是某种组合方式。

何时选择定性研究

假如您有以下需求，最好选择定性研究：

根据客户需求开发产品

调查目标受众的习惯和做法

发现机会基于目标受众的需求或痛点

设计或细微调整定位或宣传信息

您可以通过焦点小组座谈或深度访谈开展定性研究。另外，思考您是否需要受访者为访谈做一些准备。如果访谈的某些问题非常具体且技术含量较高，您可以考虑提前告诉他们主题领域，这样您才能从访谈中获得更大的价值。

何时使用面对面 焦点小组座谈

- 研究调查中需要融入活跃且丰富的小组讨论时。
- 足够多的目标受访者均位于一个城区内时。
- 正确的群体会参加焦点小组座谈时（要考虑首席高管可能不会参加焦点小组座谈）。
- 与受访者共享材料或手册（例如，信息开发和测试）对研究有益时。

何时使用线上 焦点小组座谈

- 需要分享的材料数量很少（可能是您在面对面焦点小组座谈时需要分享的一半）。
- 研究的时间紧迫。
- 没有必要让受访者接触到任何刺激。
- 您有一个出色的技术平台，可以用来执行研究。



何时使用面对面的深度访谈	何时使用电话深度访谈
• 您理想的受访者居住在特定的城区。 • 需要以真正有深度的方式提出研究问题（例如，角色研究、客户旅程图绘制）。 • 受访者需要接触刺激并做出反应或进行产品测试。 • 由于安排面对面访谈更深入，激励措施通常更大，因此受访者的出席情况通常更好一些。因此，面对面的深度访谈 (IDI) 通常可以在较短的时间内完成（如果有时间要求的话）。	• 很难找到目标受众并且/或者他们的地理位置不同。 • 受访者不太可能参加面对面的场合（例如，身份是高级管理人员、首席高管）。 • 存在成本问题（这通常是所有方法中最经济的）。

何时选择定量研究

如果您想要反映大众或一般人群的结果，最好选择定量研究，比如：

- 制定定价结构
- 确定产品的功能或优先级
- 了解市场份额或规模
- 进行市场细分
- 收集客户满意度反馈
- 做出是否要推出“成品”的决定

进行定量研究时，请考虑以下几点：

- 样品至关重要。您必须收集可验证的样本，将受访者与特定职位和组织联系起来。
- 如果收集样本成问题，则可以优先考虑电话调研。
- 设计问卷时，答题用时不宜超过 15-20 分钟。用时太长会严重影响回答率，导致结果存在问题。
- 尽管数据收集可以在相对较短的时间内完成，但要为整个研究规划更长的时间范围。设计问卷所用的时间总是比计划的时间要长得多。调研后可能还需要几轮分析，并采用几种不同的方法来分析。

您是否应该对受访者有所隐瞒？

如果受访者知道品牌（或发起研究的一方），可能会影响或左右研究结果。为了减轻这种影响，在主持所有（或至少部分）访谈时，您可能需要考虑有所隐瞒。以下是一些您需要考虑隐瞒品牌或指明品牌的情况：

隐瞒	不隐瞒
受访者可能对这个品牌有一种基于历史的直觉成见，可能是负面的，可能是正面的	发起方计划将品牌作为产品开发计划和宣传信息中的差异化因素
最近的媒体帖子一直在报道研究发起方（例如，刚刚发生了重大数据泄露事件）	市场对品牌的普遍印象是中性的
发起方可能在该类别很有名，会在整个访谈过程中被给予充分的信任（例如数据中心网络领域中的某些公司）	品牌将在占领市场份额的活动中发挥重要作用
发起方是某个产品领域甚至行业的新公司（例如，初创企业），品牌知名度不高可能会造成受访者认为产品或服务不成熟	如果您真的想了解宣传信息和沟通材料的整体影响，透露品牌是必不可少的
在国际上不同市场对其认知相差较大的美国企业	



使用 VoC 研究来定制产品和宣传信息

让我们看一个例子，了解如何在产品和营销决策中利用 VoC 研究。假设有一款提供 30 多种功能的产品。其中可能有您的产品团队所青睐的功能，也可能有高级管理团队所偏爱的功能。您需要知道您的产品团队应该专注于开发哪些功能，以及您应该在宣传信息中强调哪些功能。

先从有最终用户和决策者参与的定性研究开始，您可以主持深度访谈，以更好地了解各种功能的重要性。这最终可以帮助您了解购买的驱动因素，其中“购买可能性”是因变量。

根据这些数据，您可以将定性结果转化为定量调研。从调研中获得定量数据后，您可以使用研究模型（如联合分析或离散选择），这些模型旨在帮助确定特定产品中功能的优先级。这一步可以明确您的团队应花时间改进或着重设计的功能，以及可以从产品中完全去除的功能。现在，您拥有了所需的数据，可以打造价值主张与客户需求相符的具有强大号召力的宣传信息。

获得利益相关者的支持

虽然获得利益相关者的支持是开展 VoC 研究的最后一步，但它非常重要。

虽然获得利益相关者的支持是开展 VoC 研究的最后一步，但它非常重要。事实上，这基本上可以确保您的研究能用于重要业务决策。

切实可行的洞见至关重要。基于您的 VoC 研究结果，您应该能够帮助组织中的人对事物有新的了解。有时，人们会说 VoC 研究让其大有收获，这通常是因为他们发现了以前不知道的细节信息。

利益相关者希望 VoC 研究能够：

- 真实有效
- 发现新洞见
- 提供增值
- 提供切实可行的建议



您的见解应提供有关产品及其市场地位的信息。利益相关者会从产品角度以及广告、沟通和业务角度寻求建议，例如哪些功能可以推动销量、目标受众是谁、在哪里展示广告以及营销内容应如何呈现。

可能在某些情况下，您的研究得出了利益相关者不愿听到的结论，或者发现某些前进道路是不可行的，或者在目前的市场上没有意义。这时就需要思考替代方案，并提出关于新方法的建议，以应对挑战。始终要考虑一点：切实可行。

得到利益相关者支持之前，还有一个重要环节是将您的研究结果广泛分发。想想组织中有影响力的人。研究结果分发范围越广，读过它的人就越多，建议获得的支持就越多。

一流的 VOC 研究

B2B 市场紧张繁忙。您必须让您的组织脱颖而出，明确您的价值主张，并打造客户需要且会使用的产品。唯有利用精心设计的 VoC 研究方案，才能以明智的方式做到这一点。

VOC 研究实施清单

- ☐ 设定切实可行的目标
- ☐ 部署有效的方法
- ☐ 了解您的客户群（记住：此群体远远超出您当前的客户，涉及更广泛的生态系统）
- ☐ 找到正确的受访者
- ☐ 开展有意义的对话
- ☐ 生成切实可行、有助于获得利益相关者支持的洞见

术语表

客户之声 (VOC) 研究 用于了解客户期望与好恶的研究过程。通过开展 VoC 研究，企业和组织可以打造出满足实际客户需求的产品，设计出能真正与现有客户和潜在客户产生共鸣的宣传信息。

定性数据 描述某事物或现象的属性、特征、特性而不是对这些方面进行衡量的数据。定性数据负责描述，而定量数据负责界定。

定量数据 衡量事物或现象的数据，可以用数字表示。定量数据负责界定，而定性数据负责描述。

可反映数据 基于通过调研和其他样本分析技术收集的信息获得，并可反映整个现有客户和潜在客户群的数据。

联合分析 市场研究中使用的一种基于调研的统计方法，有助于了解人们如何看待某个产品或服务的各种属性。

离散选择 离散选择模型旨在描述、解释和预测两个或多个离散选项之间的选择，例如是否进入劳动力市场，或在几种运输方式之间进行选择。

BILL DEATON 博士简介

Bill Deaton 是 GLG 专家团成员，也是 ConStat, Inc. 的首席和创始合伙人。其公司于 1987 年开始运营。在他从事市场营销和社会科学研究的四十年中，他曾先后担任加利福尼亚大学的助理研究员、斯坦福研究所的研究员、Pacific Telesis 的营销研究经理，以及 Pacific Bell Directory 的营销研究总监。



本营销材料中的信息仅供参考。此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。