

GLG

2022年10月

穿透信息，挖掘洞见

为什么只有洞见才能产生影响力

目录

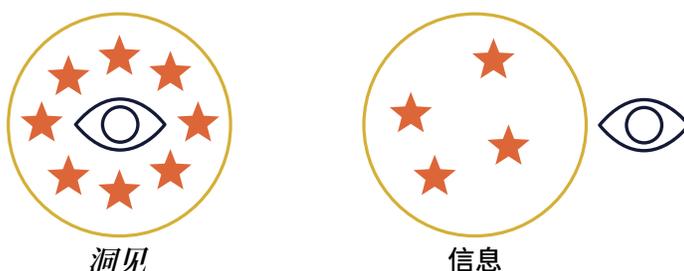
洞见和信息的定义	1
对话大卫·埃德尔曼	3
信息和洞见：一项思维实验	5
论信任的本质	5
论洞见的本质	6
对话丹·亚当斯	8
一项明智决策的深入剖析	10
洞见的层次结构	11
一项明智决策的深入剖析 II	13
洞见是人类智慧的产物	14
GLG 的独到之处	15

洞见和信息的定义

信息可以定义为他人提供的或自己了解到的有关某事或某人的实际情况。

洞见可以定义为“就某人或某事形成的准确且深层次的直观认识”。换句话说，洞见离不开信息，但单纯的信息往往意义不大。即使经过汇编和整理，信息也还只是信息，只能从表面描述一些东西。

而**洞见**更有意义。它源于经验，而且是经验与专业技能结合的产物。它可以深入**表面**，揭示一些内在的东西，让人们透过信息描绘的复杂表象看到本质。人们通过观察发生的情况就可以得到信息，但需要具备经验和专业技能才能得到洞见，才可以解释为什么会发生这种情况。



有研究表明，天才的本质在于积累经验。作家马尔科姆·格拉德威尔则在此基础上提出了“一万小时定律”，即一万小时经适当引导的训练是开启天才之门的钥匙。这个理论让他的书迅速登上《纽约时报》的畅销排行榜。其实这个观点并不新鲜。有一个很老的笑话也表达了同样的意思：

问：卡内基音乐厅怎么去？

答：练习，练习，再练习。

经验无疑是取得成功的一个因素。

无论什么事，只要花一万个小时来做，就一定能做好。格拉德威尔在列举“天才”的例子时提到了披头士乐队，他们在德国的时候，虽然寂静无名却努力做好每一场现场演出，在这个过程中，他们投入了时间并磨练出了才华。格拉德威尔引用了披头士乐队传记作家菲利普·诺曼的话，“当[披头士乐队]从德国汉堡回到英国时，他们展现出独一无二的实力。这是成就他们的关键所在。”

虽然披头士乐队确实付出了自己的努力，但也许有人会说，这支乐队本就有非凡的天赋，只是经验让他们将这些天赋发挥了出来。

在我们与 GLG 专家团成员，Aetna 前首席营销官大卫·埃德尔曼进行对话时，他提到了另一位才华横溢的天才，著名的美籍华人大提琴家马友友。

马友友自幼便是神童，五岁时开始在观众面前表演，七岁时就为德怀特·艾森豪威尔总统和约翰·肯尼迪总统演奏。这些都是非同凡响的演出经历，但比起马友友后来取得的成就，这些都不值一提。

马友友先是在茱莉亚音乐学院学习音乐，后来又在哈佛大学深造，在此期间，他与世界上许多知名管弦乐队和室内乐团合作，赢得了知名度。此后，他共发行了 90 多张专辑，并荣获了 19 项格莱美奖。目前，他被认为是我们这个时代最伟大的大提琴家，甚至可能是有史以来最伟大的大提琴家。

作曲家约翰·塞巴斯蒂安·巴赫曾说：“无论任何乐器都很容易演奏：只需要在正确的时间触碰正确的键或弦，乐器就会自己演奏。”斯洛文尼亚的工业摇滚乐队莱巴赫以电子乐的形式重新演绎了巴赫的《赋格的艺术》，在宣传专辑时，他们把这句话改成了“巴赫的音乐很容易演奏：只需要在正确的电脑上打开正确的程序，巴赫的音乐就会自己演奏。”

但是如果您真的听过莱巴赫的演绎，您就会觉得这些曲子失去了灵魂，的确很精准，但听起来冰冷。所有的音符都在正确的位置上，但是缺少了一些关键的东西。

真正的专业技能只有人类才具备——每一个细节都变成了直觉。

对此，大卫的看法是，任何一台电脑都可以根据乐谱将一首作品演绎出来，但真正的专业技能只有人类才具备。这种专业技能是通过身体训练或肌肉记忆形成的，它与人的身体不可分割。经过不计日月的训练，撑杆跳高运动员确切地知道如何抓杆，在哪里起跳，角度应该是什么样的——每个细节都已成了专家的直觉。

大卫认为，“马友友用他的直觉赋予乐曲深度和个人特色，将音乐的表现力、变化和位于所有艺术核心的人性展现出来，正是这些令听众如痴如醉。一万小时（或更长时间）的经验让他不仅演奏出作品的曲调，也表达出了作品的灵魂、内在的逻辑和蕴含的意义。”马友友之所以能把大提琴演奏得如此之好，是因为他一生都在试图比别人更好地认识它。



对话大卫·埃德尔曼， GLG 专家团成员，Aetna 前首席营销官

出于篇幅考虑，我们对本次谈话的内容进行了提炼和编辑。

首先，您如何定义洞见？

我认为，洞见是对正在发生的事情的更深层次的理解，它告诉您这件事为什么会发生、是如何发生的。洞见意味着从一件事情挖掘出更多东西，能够理解这件事，尤其是为什么会发生例外。在进行比较时，洞见不是仅仅告诉您存在差异，而是会更进一步，帮助您理解为什么存在差异。

洞见比看出差异更进一步。洞见是知道为什么会有差异。

您认为信息和洞见之间的区别是什么？

在可测量的范围内，信息能告诉您正在发生什么。但信息存在一个问题，它通常没有经过足够的处理或者不够细化，因此可能派不上什么用场。而洞见则不同，无论是通过定性方法还是定量方法获得的，洞见都可以帮助您更多地了解信息之下的细节。它可以帮助您了解发生了什么以及发生的原因。

洞见可帮助您更好地预测未来可能发生的事，并做出更好的决策。这类预测包括，某些趋势线未来会有什么样的走向、为什么某些客户群将维持现状或发生变化，或者不同客户群的需求可能如何演变。简而言之，洞见会让您明白为什么您获得的信息是这样的。

您能否简单介绍，作为 CMO 需要的洞见与您的销售线索挖掘主管所需的洞见有何不同？

销售线索挖掘主管需要的是战术层面的洞见：为什么这个项目会产生这些结果？是因为项目内容，还是因为时机的把握？是否存在我没有考虑到的潜在客户群？在这个层面上，有关这些问题的洞见可以让您不断改进，但理想情况下，您也可以考虑如何安排正在做的事情来收集更细化的信息，以便在整个过程中获得洞见。身为销售线索挖掘主管，您希望了解事情的推动因素，这样便可以操控这些因素，在未来实现更大的目标。

CMO 的视野不会局限在特定的项目上。我们着眼于更广泛的洞见，例如，我们的价值主张能否很好地引起共鸣？与竞争对手相比，它的表现如何？有没有我们没有考虑到的其他客户群，而针对这些客户群调整价值主张很重要？在技术、客户特征和品味的改变上，是否存在可能导致我们岌岌可危的潜在风险？

如果数据和信息足够细致，则可以给您足够的提示来回答这些问题，但您仍然需要走出去，与别人交流。作为 CMO，我最看重的一点是我在现场的工作，向客户、从我们这里购买健康保险的雇主学习取经，与 Medicare 联邦医疗保险的高层会面，聆听他们的问题以及决策是什么。身为 CMO，需要在领导层为客户说话，所以必须倾听这些声音，理解他们在说什么。

作为 CMO，您需要倾听客户的声音，来了解他们在说什么。

您能否举个例子，说说何时需要外部洞见来帮助应对挑战或解决问题？

以 Aetna 为例，我们在进入不太熟悉的市场时，往往需要外部洞见。例如，在美国的健康保险体系中，有一部分人群得到 Medicare 联邦医疗保险（主要为 65 岁及以上的人提供服务）和 Medicaid 联邦医疗补助（为所有年龄段的低收入美国人提供服务）的双覆盖。为这个人群提供服务存在很多复杂的问题。如果您能做得好，政府会提供很多支持，但您需要真正了解这个市场，不仅仅要了解这个人群需要什么，还要了解如何向他们销售，而这些在美国不同地区又是不同的。因此，为了了解如何更好地扩展到这一领域，我们求助了已经深入到这些人群中的外部专家。其中有一些人已经在为这些市场提供社会服务。

关于洞见与信息，您还有没有要和大家分享的？

有！进行比较时，通常需要洞见，仅靠数据和信息是不够的。不论是比较 A 公司和 B 公司，还是比较 A 产品和 B 产品，都需要与人交谈，获得一定程度的洞见，了解足够的细节，这样才能做到不仅通过数据和信息看出它们之间存在差异，而且真正理解为什么会存在差异。收集信息仅仅是起点，接下来更重要的是去发掘洞见。

信息和洞见：一项思维实验

想象一下，本世纪初有这样一家分析公司。它开在波士顿市中心一座办公楼的十四楼。分析师们都坐在靠窗一圈的办公室里，他们当中的一半人可以看到波士顿市中心，另一半人可以看到波士顿港。他们是各自领域的专家：CRM、供应链管理或员工管理等等。

在这些分析师中，有些人的职业生涯颇有传奇色彩，而有些人则是记者出身，对于自己所分析的行业没有实战经验，但在报道这个行业方面经验丰富。这家 21 世纪初的分析公司给人一种象牙塔的感觉。分析师们彼此都是同事，他们谈吐自信，因为他们通常在自己的行业中很有名而且很受人尊重。

一位分析师
信奉一句座右铭：“上午学习；下午开单”。

就在这家分析公司一间朝向市中心的办公室中，有一个存储解决方案分析师将他对这个行业的领悟用玻璃相框裱好挂在了墙上，上面写着“Learn it in the morning; bill for it in the afternoon.”（上午学习；下午开单）。这话说得太妙了，但这样做能否提供真正的洞见？

这家分析公司声称他们能生成“可操作的”数据，但其实，任何进入报告的数据都是“过去时”的，并不具备前瞻性。被分析师整理成信息的数据或许包含一些洞见，那才真的是“可操作的”。如果分析师能够让客户获得这样的洞见，那么他们的确做出了贡献。

但经验往往是无可替代的。只有多年全身心地投入一个领域，才能真正从内到外地了解它。面对这一大摞信息（这是我们想象的分析师汇总的），您没法质疑，只能相信。

论信任的本质

但为什么要相信呢？信奉这种“上午学习；下午开单”的过时信条会导致做出错误的决定。我们想象的这家波士顿分析公司制作了厚厚的报告，他们希望这份报告的分量足够“掷地有声”。如果是纸质报告，扔在桌子上真能听到一声响。即便是 PDF 版的报告，我们也可以“掷地有声”来形容它的可靠。看看这报告的篇幅！想象一下，汇总这些报告需要多少工作！分析公司就是要用这种“掷地有声”的效果来赢得您的信任。

但这个“掷地有声”引发了一系列关于报告本身的问题。信息是如何收集的？是由谁进行汇总的？采用了哪些方法？其中有多少信息与我有关系？您可能只能从价值 1,300 美元的报告中获得 300 美元的价值。其余的都是背景材料。而且您获得的是信息，根据我们前面的定义，也就是他人提供的或自己了解到的有关某事或某人的实际情况。这就是您所能相信的，或者应该相信的。

我们并不是说这样的报告不可信或没有用处。它们是可信的，而且也有些用处。但获得信息并不是终点。“掷地有声”的报告可能很有分量，通常是得到了其咨询公司的认可的。信息上附加了强大的品牌效应，使其可信度更高。但是，即使是可靠的信息也无法填补您对一个行业在认识上的所有空白。相反，它会揭露您还有更多不知道的地方，它会让您提出新的问题。

那么，接下来，怎样才能解答这些问题？您应该把信任寄托在哪里？

论洞见的本质

在上文中，我们将洞见定义为“就某人或某事形成的准确且深层次的直观认识”。现在，我们来做一个更深入的探讨。英语“insight”（洞见）一词最早可能出现在雷亚蒙的《英国纪事》（约 1190-1215 年）中，它的写法是 insiht，可以理解为“深入表面的一瞥或一览；理解事物内在本质或特性的天赋或能力。”¹这其中的重点就是：“理解事物的内在本质或特性。”

让我们说回披头士乐队。我们可以读 100 本关于披头士乐队的书，听他们的每一张唱片，看他们的每一段花絮和每一部电影。然后，我们就可以聊他们的生平和八卦传闻，唱他们的歌，但我们永远无法说出身为披头士乐队成员是什么感觉。目前，只有保罗·麦卡特尼和林戈·斯塔尔能做到这一点。他们是世界上唯二具备此洞见的人。

马友友也同样如此。丰富的经验赋予他肌肉记忆来演奏乐谱上的音符，也让他有能力看到更深层次的事实，能够看到某些东西背后的原因，以及他的思想和身体对此有什么反应。他学会了如何将音乐变成自己的音乐。

在商界也是如此。假设您想在投资之前对一个特定市场有更多了解。您需要什么信息？

如何将信息变为洞见？做更多的调查研究并不难。您可以借助 Google 这个强大的工具来收集大量信息。您也可以依靠朝夕相处的同事提供一些也许用得上的经验。但是，仅依靠组织内部的力量收集和整理信息，无论怎么努力，都有可能因偏见影响洞见，从而无法制定明智的决策。

我无法让您知道身为披头士乐队成员是什么感觉。只有保罗·麦卡特尼和林戈·斯塔尔可以做到。

1. 《钱伯斯英语词源字典》，编辑：Robert K. Barnhard, 1988 年

在与 GLG 专家团成员，AIM Institute 创始人兼总裁丹·亚当斯就这个话题展开对话时，他提到了《哪来的天才？：练习中的平凡与伟大》一书。在这本书中，作者杰奥夫·科尔文指出，成为一名“一流”的专家需要刻意的训练。科尔文比格拉德威尔更进一步，他认为要成为专家，不是重复做某件事就够了，还要仔细审视自己的表现——我是在哪里撑杆起跳的？演奏这个音时，琴弓和琴弦之间的角度合不合适？营销活动或产品与受众产生了多大共鸣？所谓专家，都是对他们的成功和失败进行了清算，并从中吸取了经验教训的人。

丹在这里指出了两点：

- **观察结果：**我了解到了什么？通过重复做某件事，您能够做到对这件事了如指掌。取得观察结果的过程就是在收集信息。
- **内在联系：**如何应用我所了解到的东西？对于一件事，您经历过了几乎所有与它相关的变数；如果这些变数再次出现，您知道如何应对；再甚者，即使超出这些变数，出现了意料之外的情况，您同样有能力应对。建立内在联系的过程就是在形成洞见。

想象一下，作为一家塑料制造商，竞争对手抢占了您原本的市场份额。只有一种方法可以找出原因：询问客户。通过开展客户之声访谈，您得知客户使用的塑料需要更高的耐磨性。现在，您有了观察结果（信息），可以基于它获得洞见。您要做的就是将观察结果转化为内在联系（可操作的洞见）。您需要提出各种探究性问题，这些问题只有客户才能回答：

- 哪些应用需要更高的耐磨性？
- 您需要多大的耐磨性？
- 这对您的业务会有多大的影响？您能完成进入新市场，销售优质产品等目标吗？

信息是形成洞见的“原材料”。

为什么您既需要信息又需要洞见，才能做出明智的决策？洞见需要依据信息形成。信息是形成洞见的“原材料”。

正如丹所说的，这就是刚聘用的大学毕业生会缺乏专业技能的原因：他们还没有累积足够的信息。



对话丹·亚当斯，

GLG 专家团成员，AIM Institute 创始人兼总裁

出于篇幅考虑，我们对本次谈话的内容进行了提炼和编辑。

首先，您如何定义洞见？

我将洞见定义为具有可操作性的信息。它是一种让人不禁说出一声“啊哈”的东西。如果是很有影响力的洞见，那么它很可能不是立刻就能看出的；洞见不是单纯的观察结果。洞见可以改变您看待周围世界的方式：“哦，我可以把它转变成有价值的东西，一款新产品，一条新的宣传信息，一个新建议，转变成任何可以实现改善的东西。”所以，如果要用三个词来定义洞见，我会说：新颖、可操作且有价值。

您可能已经回答了接下来的这个问题，但我还是要把它提出来，看看我们能否了解到一些细微的不同之处。您如何描述信息和洞见之间的区别？

信息本身没有价值。它不具备可操作性。人们可能手握信息，却不知道该做什么。这是因为它还没有受到人类思维活动的影响。不过，信息是有潜力的。它就像一颗还没有被种下和浇灌的种子；还没有被赋予生命。一旦我们让人脑专注到信息上，当我们思考和评估信息，把它和需要采取行动的相关背景结合起来，那就是它转变成有价值的洞见的时候。

信息就像一颗还没有被种下和浇灌的种子；还没有被赋予生命。

您认为信息需要接受查问或质疑吗？

它确实需要接受查问、接受质疑。这是将信息转变为洞见的必经过程，需要做足工作。这并不容易，但有趣的是，如果把将信息转变为洞见这件事交给一个相关专业领域内的人做，则效果会更好，效率会更高，因为他们有更强大的参考框架。您越常做一件事，您就越擅长做这件事。这是一个良性循环。

让我来举个例子。多年来，我们一直在告诉客户如何与他们的 B2B 客户进行访谈。如果有人告诉我一种新的方法（对于我们来说是新信息），我会立即应用 B2B 访谈的标准思考：这种方法对 B2B 访谈行得通吗？我这样做就是对这条新信息……这个新方法进行查问。我知道 B2B 访谈的误区和优势在哪里，什么可能行得通，什么可能行不通。我知道这一点，仅仅是因为我长期以来一直在将这个领域的信息转变为洞见。

您能否给我举个例子，说说何时需要外部洞见来帮助应对挑战或解决问题？

没问题，我们会教客户如何与其目标细分市场中的客户展开深度访谈。我们有一个客户有许多具有发展潜力的市场，但不知道进入哪个市场更有价值。客户有一份笼统的研究报告表明，X 市场存在数亿美元的潜力，但他们缺乏对市场趋势、关键参与者等各种因素的洞见。我建议他们去求助 GLG，让他们进行广泛的访谈，并简要地筛选市场，以确定最可行的机会，将信息有效地转化为洞见。之后，我们也加入了进来，为该客户提供培训，教他们如何提升到更高的层次，掌控和应用这些洞见。

您是否认为，决策者习惯于凭借自身机构的经验知识做出决策？在什么情况下，只凭借自身机构的经验知识还不够？

我们都会这样做，凭借自身机构和个人的经验知识。这是我们在面对决定时的第一个潜意识反应：根据我的经验，我能对此做些什么？我们公司的正常处理方式是什么？这样做没有错，但我们的确不能止步于此。我们可以从容易得到信息开始，但我们永远不应该将此作为终点。我们需要对信息进行查问。信息从何而来？为什么我们认为可以应用该信息？如何应用该信息？

让我来举个例子。埃里克·里斯写了一本很棒的书，书名为《精益创业》。这是一本探讨产品设计、最小可行性产品之类概念的好书。一家 B2B 公司意识到了这本书的价值，开始大力培训他们的 35,000 名员工了解其中的理念。他们只是毫无疑问地接受了理念，忽略了重要的一点，即那本书其实是围绕消费品写的。他们告诉员工要尽快向客户交付最小可行性产品，而实际上他们应该让员工走出去，首先与 B2B 客户进行明智的对话，了解他们的需求。结果，他们设计出来的样品因考虑不周，经常让重要的 B2B 客户感到不满意。如果能倾听这些重要客户的意见，问客户一些好问题，然后从客户那里获取灵感，再回来进行样品设计，那样会好得多。

我坚信，最重要的是：让自己接触到大量信息，然后努力将其转化为洞见。这并不容易。这意味着在每次遇到新的信息时，我始终愿意质疑自己原本相信的事，不甘于一知半解，而是非要刨根究底，追求真理，直至得出洞见。这不容易，但无疑是值得的。

洞见意味着我愿意质疑自己原本相信的事，直至得出洞见。

一项明智决策的深入剖析

让我们来看一个 GLG 的客户案例。

我们有一个客户是一家私募股权投资机构，正在对一个收购项目进行尽职调查，这项收购的标的是一个托管服务提供商和企业使用的云管理解决方案。客户可以独立完成大部分尽职调查：比如财务和增长分析、目标公司现行措施和政策，以及目标公司资产评估等。这些只是传统市场投资公司常规上都会整理的目标公司信息，与该公司所属行业无关。

但在像云技术等这类变动较大的行业中，这些信息不足以触发投资机构做出价值数百万美元的投资决定。

他们还希望了解：

- 目标市场和可服务市场总规模估算
- 竞争定位、威胁和并购趋势
- 客户动态、关键采购标准、粘性和需求驱动因素

虽然只有这三点，但若想回答好这些问题，需要大量深层次的洞见。

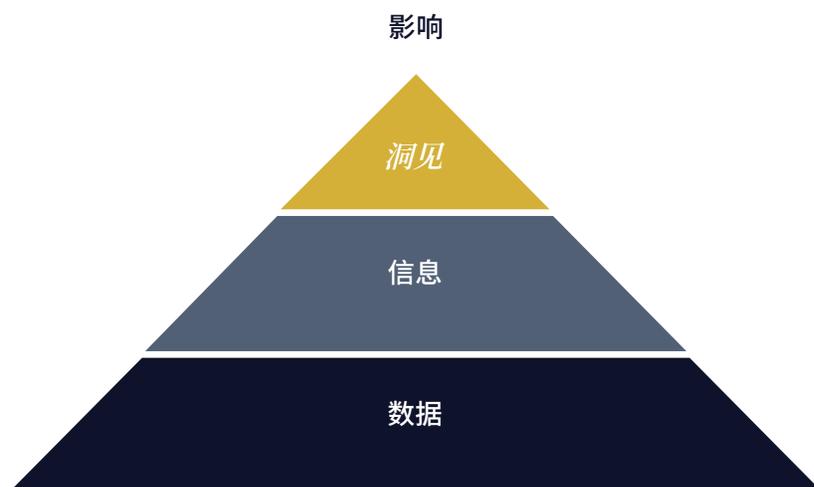
GLG 仅用了两周半的时间就满足了客户的需求，组建了一支由一位拥有 30 年经验的前微软高管和一位来自知名公司的前商业尽职调查顾问领导的研究团队。通过将 GLG 的筛选工具与他们自己的专业技能相结合，该团队确定了 10 名专家参加专家电话访谈，以深入了解云技术竞争对手和客户的看法。除了开展这些获取洞见的访谈，团队还对 100 名 IT 决策者开展了调研，这些受访者需要通过仔细的筛选，确保他们曾影响或参与制定了公司的云技术决策。

需要强调的是，参与这项研究的每个人的经验总和，从领队到电话调研专家组的 10 名专家，比格拉德威尔提出的一万小时高出好几个数量级。这些下了足够功夫总结出的洞见让 GLG 的客户对其尽职调查报告有了足够的信心，使其能够清楚地继续进行收购。

洞见的层次结构

1943年，心理学家亚伯拉罕·马斯洛发表了一篇开创性的论文《人类动机理论》，向世界介绍了他著名的需求层次理论。他将需求设想为一个金字塔。要想沿着金字塔向上走，抵达“自我实现”的层次，在那里发挥出自己最高潜能，必须先满足构成需求金字塔基础的生理需求（空气、水、食物、住所等）。

在获得洞见方面，也有一个类似的层次结构。在上面的内容中，我们已经讨论了洞见和信息，但现在，我们需要讨论这个金字塔的底部，*数据*。



我们可以将数据定义为“为参考或分析而收集的事实和统计数据”，它构成了我们金字塔的底部，可以通过一手和二手研究获得。数据是未经整理的，是一个集合，只是一个“包含不具有任何特定含义的原料的单个单位”。²它对决策的制定至关重要，但又不足以成为决策制定的唯一依据。

在前面那个私募股权投资机构研究云计算技术的例子中，在进行更深入的研究之前，他们已经收集了一系列数据。他们的经验帮助他们处理这些数据，将其归纳成有意义的背景信息（信息）³，但结果是，他们仍然有一些未解答的问题。他们还没能触达这个层次结构的顶端。

2. “数据和信息之间的区别”，<https://byjus.com/biology/difference-between-data-and-information/>，
访问日期 2022年5月18日

3. 同上。

“人们有时会被真相绊倒，但他们爬起来，继续赶路，就像什么都没发生过一样。”

— 温斯顿·丘吉尔

正如 GLG 专家团成员丹·亚当斯所说，“信息是必要的，但光有信息还不够。”信息是丰富的，且易于获取。“我们都遇到过这样的人，他们一生中收集了大量信息，但几乎没有用信息做过任何事。”他们根本没有完成必要的任务，来将信息转化为洞见。

对于寻求洞见的决策者，丹建议他们完成两项任务：

1. **让自己尽可能获取更多的信息** — 大量的信息。阅读优秀的商业书籍，向有威望的同行寻求建议，做必要的研究来构建金字塔的底层。
2. **对这些信息进行查问** — 反思您了解及收集的信息，并对其发起质疑。如果您自己无法质疑它，那就找一个可以帮您做这件事的人。与您处境或职位相似的人交流。他们是怎么做的？他们面临过哪些挑战？利用他们的专业技能，为您提供指引。

我们把洞见以最小的占幅放在这个金字塔的顶端有两个原因。首先，洞见不多见，但很有影响力。相比之下，数据丰富，但影响力弱。其次，洞见建立在数据和信息的基础之上。后者只能为您最终获得的洞见提供有力的证据支撑，但却无法取代它。

获得洞见需要付出很多努力。它不可替代，因为它是金字塔中唯一有影响力的要素。洞见是促成转变的要素，是能让认知发生变化，让您焕然一新的催化剂。洞见不仅仅能让人启智明理；它还能照亮您前方正确的道路。

真正的洞见将至少具有以下某一种影响力：

- 它通常可以以意想不到的方式解决您的问题或应对您的挑战。
- 它可以帮助您决定继续推进项目，更改项目方向或是在必要时停止。
- 它让您和您的团队实现了自我发展，为你们开启了新视角的大门。

GLG 全球研究解决方案主管斯蒂芬·施梅尔歇尔强调，只有基于经验，才会获得洞见。在运用方面，洞见可以发挥衡量和评估的作用；然后您可以从中有所学习并形成属于自己的洞见。

一项明智决策的深入剖析 II

让我们来看另一个 GLG 客户案例。

咨询公司是数据和信息的汇聚地。他们擅长合成和归纳这些信息。但正如我们所看到的，这种合成会引出无法解答的问题。**当一家咨询公司前来求助 GLG 时，他们提出了需要解答的问题，以便为其客户提供完整的解决方案。**

这个咨询团队希望帮助其客户为税务和会计工具确定理想的报价方案。他们想了解会计工具潜在客户们的真正需求，以及他们愿意支付的价格。虽然咨询团队进行了深入的市场研究，但只有通过和使用类似会计工具的买家交流才能获得洞见。

GLG 为咨询团队与税务和会计工具的购买者建立起联系，讨论他们认为有价值的功能，以及他们当前（或以前）使用的工具类型。随后，我们对 200 名税务和会计解决方案的购买者进行了调研，以制定客户市场细分建议、对功能偏好进行排名，并总结出客户为理想产品买单的意愿程度。

咨询团队深入了解了客户群的购买障碍和痛点。他们计算出了针对工具功能收取的理想价格和可接受的价格范围。**然后，他们利用这一洞见为客户提供了三种报价方案建议。**

洞见是人类智慧的产物

可以这样说，当我们谈论数据时，我们谈论的是原始分析数据、事实或统计数据。例如，技术会产生大量数据，远远超出联系具体情境和使用所需。人类对各种数据进行组织整理，从而得到了信息。

许多营销团队将“数据驱动”作为口号，但对我们来说，这只是他们的行话而已。只有将数据放在相关背景下，人们才能理解数据。这些营销人员其实是说他们是信息驱动的。他们观察数据，吃透数据，并根据由此得到的信息采取行动。

然后他们得到结果。数字不会说谎，但经验才是关键。如果没有经验，或者没有过来人的洞见，数字可能会有误导性。尽管掌握了信息，营销人员针对每个单独市场的行为都应当是不同的。他们根据掌握的“最佳”信息采取行动。但这样成功了吗？还是失败了？有哪些可以改进的地方？他们根据自己的信息进行了多少次实验？

他们的工作结果为他们提供了经验，他们以此评估成功和失败。他们可以查问指标所示的信息，从而得出下次做出理想决策所需的洞见。

将信息转化为洞见的过程不可中断。在与大卫和丹的谈话中，我们谈到了持续转化的必要性。信息的收集速度总是很快，而现在，这个速度比以往任何时候都更快。光靠我们自己是无法处理这些信息的。为了从干扰中提取信息，我们经常需要得到帮助，而且我们必须这样做。

在塞缪尔·贝克特的小说《最糟糕，嗯》(Worstward, Ho) 中有一句话：“一次次尝试，一次次失败。屡试屡败，但即使失败，败得更出彩！”可以说，贝克特是一个积极的悲观主义者。书中的角色受挫了，但又振作起来了，可能还会再次受挫。但至少他们不会两次犯同样的错误，只是还会犯另一个错误。贝克特的观点是，最终，他们会从中吸取教训，下次也许……只是也许，他们不会再失败。

说来也奇怪，这是对洞见的一种可靠定义。如果我们能与那些受过挫的人交谈，就能从他们身上有所获益。我们可以避免犯他们犯过的错误，并从他们的成功中获取经验。对于营销团队来说，技术可以提供人类无法提供的数据。但通常情况下，技术可以充当决策者获取人类洞见的渠道。从那些和我们有着相同经历的人那里获得洞见，这样的机会是无价的。

“一次次尝试，一次次失败。屡试屡败，但即使失败，败得更出彩！”

— 塞缪尔·贝克特

GLG 的独到之处

每个企业都会遇到问题，或需要作出成败攸关的决策。企业领导者明白，他们需要持续获得数据和信息来帮助了解市场和客户，并为他们的决策提供参考。获取数据和信息并不难，但聪明的企业领导者深知，他们需要能够带给他们竞争优势的洞见，才能做出理想决策。

GLG 的独到之处在于，将汇聚洞见的要素集于一身，所有工作都得到以下几个方面支持：非凡的专业知识，精准的匹配机制，思维缜密的合作伙伴，多元化的解决方案和始终如一的高标准。

作为汇聚全球洞见的平台，众多带“最”字的头衔都不足以概括我们的全部。我们帮助客户洞悉全貌，也帮助我们的专家团成员发掘洞见。依托 GLG 搭建的平台和员工的支持，以海量数据为推动力，这使我们在解决方案和专家匹配的精确度和广度方面都具备了优势。我们会深思熟虑地使用专有工具为客户提供全力支持，通过在决策过程的每一步应用始终如一的高标准，确保为您发掘既有价值又可靠的洞见。

GLG 的独到之处在于可以激发信心。

GLG 的独到之处



为何 GLG 是汇聚全球洞见的平台？

我们储备丰富的专家团资源：也许，GLG 业内知名的主要原因就是我们强大的专家团。我们的专家团涉及行业广泛、数量庞大。在我们的专家团里，有许多专家只与 GLG 合作，是通过其他智库联系不到的。除了专家团成员的招募，我们在其他方面也有独到之处，让我们得以汇聚专业知识、实现精准匹配。这些“其他方面”也同样重要，否则您得到的只是信息，而非洞见。

了解客户：GLG 拥有思维缜密的合作伙伴，我们能够根据需求组建熟悉客户所在行业的团队，为客户提供满意的服务。凭借我们在医疗、科技、工业、金融投资等方面的内部专业知识，结合我们特有的匹配技术，我们可以帮助客户与所需的专家建立联系，以做出理想决策。

研究专长：找到一家能帮助您构建和开展调研的研究公司并不难。但少有研究公司像我们一样具备获得洞见的所有要素，这是提供多样化解决方案不可或缺的。许多专家很难联系到，而一项调研如果没有理想的专家小组访谈做支撑，或缺乏在现实经验背景下分析和综合数据所需的行业专业知识，就只能得到数据和信息。

想要获得洞见，所有要素缺一不可。

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专家团为依托，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队交流的机会，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



本营销材料中的信息仅供参考。专家团成员数据均基于截至 2021 年 6 月 31 日的情况提供。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。