

第三部分 企业调研方法

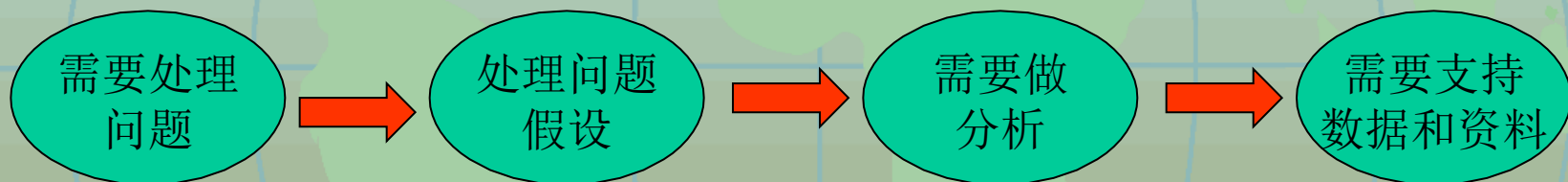
学习目标

- 怎样调查，取得一手与二手数据，
- 数据与问题树关系，理论框架关系；
- 取得数据之后，怎样对数据进行分析
- 图表分析。

数据搜集方法

一、调查研究主要性

- 企业诊疗是临床式诊疗，和医生看病一样，要经过望、文、问、切等伎俩，了解企业现实情况，搜集相关事实信息，搞清它们之间相互关系，明确整个企业生产经营现实状况。
- 事实胜于雄辩！
- 没有调查就没有讲话权！



企业诊疗过程

- 麦肯锡诊疗名言：不要去重新创造轮子
- 不论问题是什么样，都有一些人在一些地方已经从事过一样工作机会。可能这个人就在你企业，打个电话就能够处理你全部问题。可能与你同在一个领域其它部门或其它企业人已经注意到了一样问题——搞清楚他们是谁，与他们建立联络。然后再进行你研究，问自己问题，这会节约你许多时间与精力。你时间是宝贵，无须要把它浪费在重新创造轮子上！

数据搜集方法

二、资料搜集计划

五个步骤

1、明确资料搜集目标

- 如对某行业内企业进行发展战略咨询时，为了寻找新细分市场，就需要对行业内各个市场现有规模、发展速度、竞争对手等情况进行资料搜集。

数据搜集方法

2、确定对资料要求与可利用资源

- ◇需要什么样资料？
- ◇什么时候需要？
- ◇可能资料起源有哪些？
- ◇需要花多数钱？
- ◇这个信息有多么主要？
- ◇信息所需可靠程度

数据搜集方法

3、明确选择

- ◇ 第一手资料：自己或委托第三方搜集资料数据
 - 访谈、小组座谈、问卷调查；
- ◇ 第二手资料：现成资料。
 - 企业年报、国家统计数据、行业分析汇报、商业期刊与数据库、图书馆

数据搜集方法

◇ 内部调查资料

内部调查资料由企业提供。普通由诊疗顾问事先确定需要搜集资料，然后向企业提出资料清单。在综合诊疗时，需要搜集以下几方面资料：企业概况资料；企业历史与沿革、经营概况资料；经营数据资料；组织结构图、工厂平面布置图、企业指南、产品目录、产品技

数据搜集方法

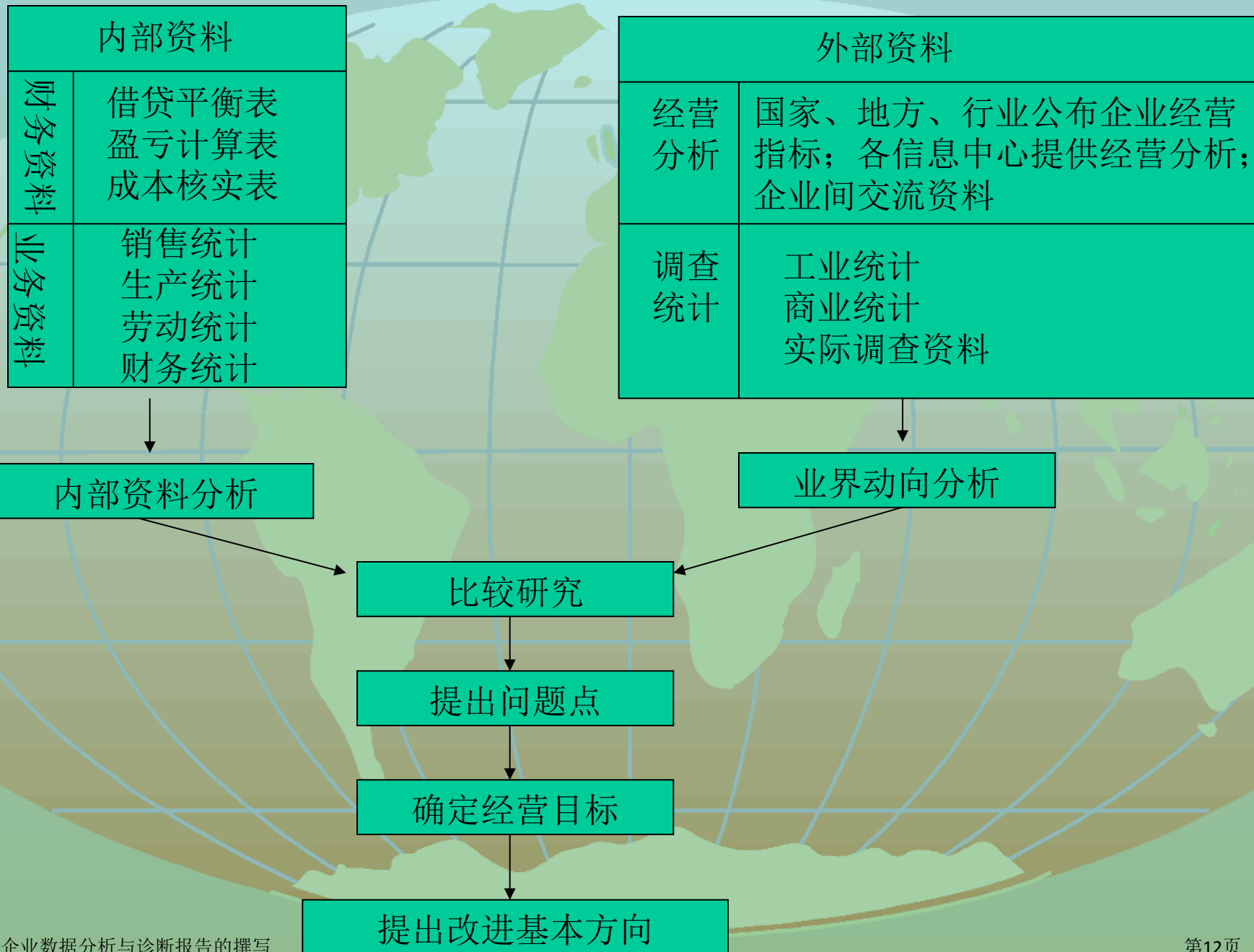
术与销售情况、经营计划书、各种规章制度、内部档案统计等。

◇外部调查资料

包含行业资料、区域经济资料、市场动向资料及普通经济动向资料；供给商、竞争对手、技术改变、政府管制政策等。

数据搜集方法

- 互联网
- www.moftec.gov.cn
- www.stats.gov.cn
- www.drcnet.com.cn
- 定量信息与定性信息
- 客观信息与主观信息



数据搜集方法

- 4、制订计划
 - 怎样制订一份详细资料搜集计划？
 - ◇ 依据问题树
 - ◇ 依据诊疗模型
- 波特五力模型；PEST分析；SWOT分析

案例：WTO给中国家俱行业带来机会

关键问题	所需数据资料	来源	所需时间	格式	负责人
国内家具行业现有市场规模	市场销售额	家具行业协会；统计年鉴	1周	按家具种类细分并汇总	咨询人员A
国内家具行业未来市场规模	未来市场销售额	委托第三方进行市场调查	2周	调查研究报告	咨询人员A和B
国内竞争对手的销售额	市场销售额	家具行业协会；统计年鉴	2周	按家具种类细分并汇总	咨询人员B
国内市场厂商的研发实力	科研队伍人数和结构	公司年报；人事部门面谈	2周	按公司名称分类并汇总	咨询人员C
国内家具行业的相关政策	国家相关法律法规	家具行业协会出版的行业法律法规	1周	法律法规以条文的形式摘录	咨询人员C

数据搜集方法

- 麦肯锡企业研究秘诀
 - ◇ 从年报入手
 - ◇ 找出暴露出来东西
 - ◇ 找出最正确经验

数据搜集方法

- 企业调查四大方法
 - ★ 资料分析documents and reports
 - ★ 深度访谈In-depth interviews
 - ★ 问卷调查questionnaire
 - ★ 现场观察observation

资料分析

深度访谈

诊疗事实

问卷调查

现场观察

诊疗事实搜集方法

数据搜集方法

三、一手资料搜集方法之一——访谈

interviews

- 中央电视台《焦点访谈》栏目
- 1、什么是访谈法？

访谈，定性研究一个方法。即约见被调查者，经过交谈调查相关事项。要得到关于企业实际情况，你必须向那些

数据搜集方法

处于第一线人们提问，从他们那里得到答案。

企业主管、生产线上监工、供给商、经销商、用户、行业教授、甚至竞争对手等都能够成为走访对象。走访是增加关于受诊疗企业经验和知识一个有效方法。

数据搜集方法

2、访谈类型

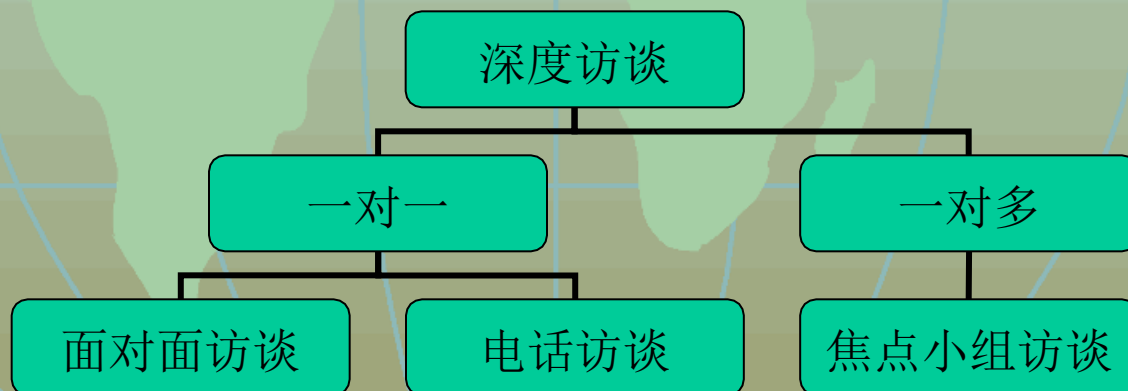
- ◇ 结构式访谈
- ◇ 半结构式访谈
- ◇ 无结构访谈

结构式访谈，又称为答卷法，主要用于统计调查，要事先拟好问题和问卷，并按照问题一一访谈和统计，然后对访谈结果进行统计处理。

数据搜集方法

半结构式访谈和无结构访谈，通常称为深度访谈（ In-depth interviews ）

深度访谈类型



数据搜集方法

3、访谈目标

□寻找诊疗切入点访谈

预备诊疗阶段，要找企业相关人员访谈。目标是了解企业概况，从对方获取必要信息，以此组成比较完整事实信息，概括地掌握问题点。

□搜集事实信息访谈

现实状况调查阶段访谈，以详细搜集事实

实

数据搜集方法

信息为目标，围绕初步掌握问题点，深入搜集事实信息，为分析、研究进而形成诊疗提议创造条件。

□协调诊疗汇报内容访谈

诊疗汇报阶段访谈，以圆满地进行中间汇报及其协调为目标，主要是向对方介绍确定改进方向和详细改进方案，争取对方同意。

数据搜集方法

4、怎样开展深度访谈调查？

深度访谈，是用于实态调查，从不一样角度自由问答方法。就整个诊疗过程来说，调查时主要采取是深度访谈法。

深度访谈法五步骤

数据搜集方法

Step one: 进行访谈准备

- ◇明确想从访谈对象那里引出什么，知道什么；
- ◇尽可能调查对方工作内容、实际情况及背景；事先准备好要问问题；
- ◇经过领导或接待窗口事先讲明调查宗旨，使对方思想有所准备；
- ◇调查时间要周密安排。

数据搜集方法

- 怎样确定访谈问题提要？
 - ◇ 哪些是必须问问题？
 - ◇ 你最想问三个问题是什么？
 - ◇ 哪些是普通性问题，哪些是敏感问题？

访谈提要举例。

- 彩电生产企业销售诊疗
- 行业教授访谈提要
- 1、您怎样对待彩电业市场前景；
- 2、您对当前彩电品牌有何看法，您认为彩电生产企业各自优劣势是什么？
- 3、您对农村彩电市场怎样看，包含需要量预测、产品需求档次、类型、功效要求
- 4、您对未来农村彩电市场开拓外在机遇与威胁怎样对待；
- 5、您认为彩电生产企业应该怎样应对外在机遇与挑战；
- 6、您对彩电企业开拓农村市场有何提议

- 彩电消费者访问纲领
- 1、客户基本情况：家庭组成、年收入、家庭彩电品牌类型等；
- 2、客户对彩电看着什么：价格、服务、品牌、购置方便、功效、关系等；
- 3、客户对现有彩电品牌、企业看法：价格、服务、质量等方面
- 4、客户彩电消费近期购置欲望

数据搜集方法

Step two:选择访谈场所

- ◇普通选在对方工作单位近处；
- ◇平静、平和、有起码设施条件场所；
- ◇适于两人单独对话场所。

数据搜集方法

Step three: 访谈“准备活动”

- ◇单刀直入正题
- ◇自然转入正题

数据搜集方法

Step four: 把握访谈正题

把握访谈正题关键是形成让对方自由畅谈气氛。主角是对方，诊疗人员是听众。诊疗人员要适时说上几句有利于对方讲出更多情况话。

数据搜集方法

但不要中途插话。当转换与正题无关话题时，要边听边想，要整理、研究对方讲过话，确认一下是否遗漏了重大事实，有没有同其它资料、数据相矛盾地方。假如有，则需当场给予确认。正式访谈关键是确认客观事实，引出对诊疗有益意见。

数据搜集方法

Step five:埋下续谈伏线

访谈不宜时间过长或过短，而且要一直保持友好气氛，方便必要时再次创造良好条件。

数据搜集方法

5、访谈技术

□事前准备

新闻记者作采访时，需要事先对对方经历、身份、业绩、兴趣等作一番调查。事前准备能够经过走访受诊企业或访谈对象上级，或者查阅相关资料等路径来完成。

数据搜集方法

□ 问询详细事实

5W1H法：

对象 What

目标 Why

场所 Where

时间 When

作业人员 Who

伎俩 How

数据搜集方法

- 按照对方性格决定访谈方法
- 提问地语言要灵活
- 恪守“三不”标准
不批评、不讨论、不谈改进方案
- 做好访谈统计

好记心不如烂笔头。如许可，可做访谈录音。做好访谈日志和资料整理。

- 访谈成功秘诀
- 在进行走访过程中，要注意聆听和引导
- 假如你想借用他人大脑，那就在问完问题后让他们放开谈。大多数人都喜欢谈，尤其是在你让他们知道你对他们内容很感兴趣时更是如此。在必要时候打断一下，这么会确保走访按部就班地进行。

表 7-1

A 咨询公司对 B 企业进行咨询服务的访谈日志

访问对象 关键问题	企业内部 部人员	经销商	终端	政府官员	专家学者
彩电市场 的发展趋 势	较大幅度 增长	平缓增长	很好	市场竞争 激烈，需 求总量正 常增长	总量增长， 结构性需求 突出
农村彩电 市场前景	经济不景 气，市场 前景不乐 观	散户购 买，需求 量不大	5年内会 再购档次 更高一些 的彩电	经济增长 乏力，电 价高，消 费能力有 限	缓慢增长， 近期难有大 突破

访问对象 关键问题	企业内部 部人员	经销商	终端	政府官员	专家学者
农村市场 进入的障 碍	销售渠道 不畅，基 础设施落 后，消费 能力有限	农民对电 视品质要 求不高， 更新换代 意识不强	收入增长 缓慢，购 买能力有 限，电价 太高，电 压不稳	农村经济 亮色不 足，政府 财政有限 基础设施 改造投入 无力	农民的自足 意识、企业 营销薄弱， 缺乏适销对 路的产品
主要彩电 生产企业 发展趋向	纷纷转向 信息家 电、大屏 幕、数 字、北投 等高端产 品	新的功能 更全、价 格更高的 产品层出 不穷	了解不 多，对品 牌不甚关 注	企业自主 能力强化，对市 场把握能 力增强， 竞争格局 明朗	市场竞争激 烈，利润滑 坡，争相进 入收益更高 的高端产品

B 企业市场竞争的优势	规模大、品牌强、销售渠道通畅	价格便宜、供货渠道畅通	价格便宜、在电视上打的广告多	市场份额大、知名度高、高端产品提升市场地位	成本低、老品牌、某高端产品在市场占绝对优势
B 企业市场竞争的劣势	多元化能力不足，资金周转慢	缺乏更多类型的产品	售后服务不满意，其他不清楚	企业所在地信息闭塞，产品更新慢	股票收益持续低落，市场形象受损
针对农村市场近期 B 企业需改进的地方	加大终端市场的营销，提高现金流，增资研发	开发更多适合农村市场的产品	最好能送货上门安装调试	多做市场研究，了解农村市场需求现状	生产更多省电产品，加大农村市场营销力度

数据搜集方法

四、一手资料搜集方法之二——问卷调查 questionnaire

1、什么是问卷调查？

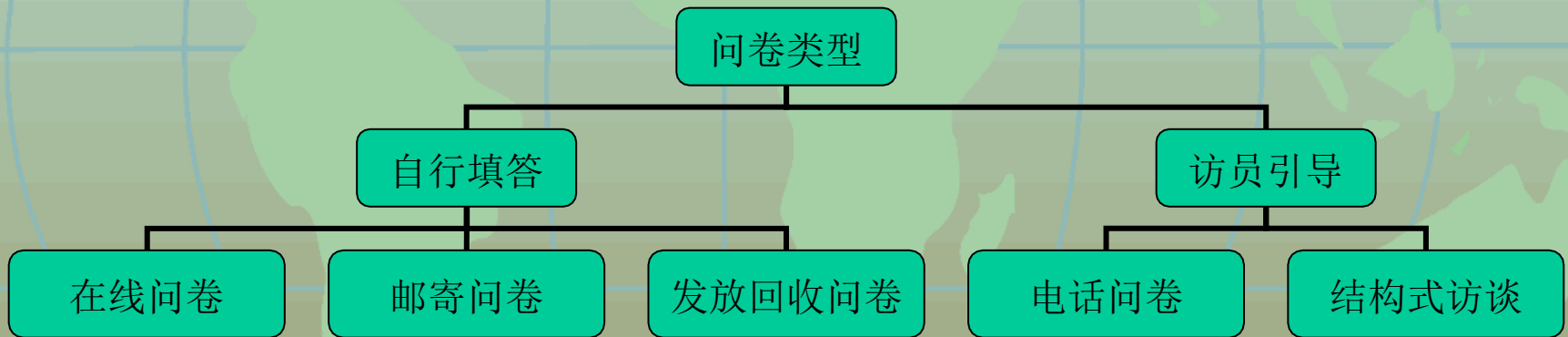
问卷调查是一个定量研究方法，它利用从整体中抽取一个样本，以及设计好一份结构式问卷，从被调查者中抽取所需详细信息。调查内容可包括到行为、要求、态度、知识、动机、人口情况和生活方式等方面。搜集数据

数据搜集方法

- 方式是结构式，即标准化，经过一份正式问卷，问题次序是事先安排好。
- 问卷调查是第一手资料搜集中最准确
- 获取量化信息数据方法。
- 民意调查
- 市场调查

数据搜集方法

- 2、问卷调查类型



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/565221101302011224>