

主持人：非常感谢晓东总的精彩的分享，晓东总也是行业的老人，应该是有 24 年的工作经历在这个行业里，它虽然不是一个暴富的行业，就是你在改进和探索的过程中，不知不觉一笑二十年过去了，我相信刚才晓东总的介绍，也是牵动了他在 CTR20 多年的心血，我们用掌声 再一次的表示感谢！

接下来我们是来自中粮营养健康研究院、消费者与市场研究中心的经理经理卞祺，他带给我们的题目是《产品研发创新中的传统研究》

卞祺：各位嘉宾、各位同行下午好，今天下午给大家分享的是产品研发创新中的传统研究，前面很多分享的嘉宾提到了很多新技术和一些新的方法，实际上在食品行业里，一些传统的方法是否给我们物尽其用了，今天给大家分享一些经验和心得。

在整体开始之前，先说一说我们是谁？说到中粮，可能大家都有听说过，但据不权威非官方统计，中国有 5 个人之中有 1 个用过中粮的产品，我们是目前在世界 500 强行业里面目前是排在是 212 中游的位置，从中粮整个业务层面讲，现在是叫 18+1，我们有 18 家专业化公司，和 1，营养健康研究院，承担了集团的产品研发的核心功能，这是我们的一个愿景，还有一个是放在所有员工心中的愿景，希望通过我们的研发帮助中国人提升平均年龄 1 宋四家词选。

这是中粮营养研究中心，这里不具体展开介绍。

从中心智能来讲有六大平台，包括消费者研究、行业研究、神经心智研究、大数据研究平台、在线社区平台、感官评价研究平台，针对自己的样本户和在线问卷调查。

这个是覆盖的品类，聚焦国家的政府政策类相关，除了我们服务中粮自身的不同业务之外，这些是我们服务过的一些外部合作伙伴。

讲到这儿大家看到我们的合作伙伴，刚刚有提到中粮是甲方，作为消费者与市场研究中心，是甲中有乙，乙中有甲，我们为我们的业务提供调研相关业务，对外和执行的伙伴是以甲方去讲，前面是一些简单的介绍。

接下来进入正题，第一个内容想跟大家分享一些在产品创新中定性研究的重要性，在座的可能都非常熟悉，重要性体现在什么地方呢？这个是中粮集团的产品研发的 NPD 流程，这个几个关键的节点和阶段，包括最开始的产品线和规划，包括对整体行业的了解，包括对不同领域消费的了解，这是我们进入一个领域和行业之前需要知道的，第二块非常重要的一点就是概念策划，这是所有的行业的基础，你没有办法引导研发人员和市场人员对我们的线上品研发的推广；第三个阶段是设计验证；第四个阶段就是上市以后的市场表现的评估，从图上是一个单项目的流，实际上在具体的研究过程中是这样的一个过

程，上市评估完了之后，对整个市场再做研究，对产品进行改进，对产品的一些概念进行调整。

那我们讲了创新究竟是什么东西？这个可能是我们研究院和这些科研人员心里一直存在的一个问题，有人说一个新的想法是不是拍脑袋一蹴而就，是不是领导的想法就是我们创新的想法，就是在我们整个研发体系里会有一个六西格玛的管理系，基于对用户体验的满足而形成的产品研发的创新体系，这里面有三个要点，首先就是辨别核心的流程和关键顾客，定义顾客的需求，也就是消费者想要什么，客户想要要什么，第三点就是说辨别出来这些需求之后，我们首先要分清主次，把更多的力量放在主要矛盾上面，怎么来了解消费者的需求，在实际工作中是怎么做的，我们讲贴近消费者，我们做了很多传统有一些家用的米、面、油，耐用的消费品，或者是耐用的快消品，在研究的过程中会深入到消费者的家里去，把我们的产品留在那，而不是像有一些传统的方法做一个大米的测试，就做这个大米，而是将产品真正的放到消费者家里，让他对我们进行测试，刚开始吃和后来吃它的味道会有变化，不同的储存方式和不同的条件也会有影响，这个要通过消费者实际的情况来了解到。另外一块对于烹饪环境的了解，也会在消费者家里放一个摄像头监控，当然这都是和消费者达成了协议，允许他们做的，另外我们的同事，或者是我们的研究人员会和我们的客户一起去锻炼，为了了解他对于健康的一个态度和观点，他平

时的一些日常习惯究竟是什么，从这些习惯里面发现消费者的一些行为，然后去看实际是怎么样的，它的摆放是怎么样的，了解在包装的设计上，在容量的一些设计上，是否能有进一步增进的空间，这样就要贴近消费者。

那么我们究竟关注哪些消费者呢？哪些消费者能给我们真正的洞察呢？我们会关注两类人，一类人叫发烧友，也就是对某一类产品有狂热的兴趣的，会把这个产品研究到非常极至，一个是山地车，一个是相机，我相信你找一个自行车的，我的轮胎在不同的道路上用什么样的轮胎，他给你讲的头头是道，包括相机使用，不同的品牌不同的机身的特点，会通过一些发烧友来了解到一些很细小的需求，另外一个就是讲重度用户，重度用户是什么呢？大量的使用某一种产品，极高品质的一群用户，为什么关注他们，希望通过这群人来发现我们的产品究竟问题在哪里，比如说我们骑小黄车的时候，作为甲方来讲觉得我们的用户是这样的，实际上发现很多用户是这样的，即便在上面写禁止放小孩，拦不住用户有这样的实际操作，甚至还有一些是这样的，当然这是一个案例，这个就是告诉大家，消费者在使用我们的产品的时候，会有很多意想不到的产品，只有真正的贴近了消费者之后，才能了解到，如果是坐在办公室，只是在网上看看网上的这些数据，看看网上的评论来了解消费者，这些不现实，就像盲人摸象一样，你只能了解一个小的部分。

另外这边给到大家一个案例，尖叫这款产品大家都有印象，这个产品没有那么火，但是这个尖叫喝完了之后，瓶子出现最多的地方就是路边摊的时候，拿一个瓶子一挤就出来了，这个包装为什么说它有这个价值呢，对于街边的小摊来讲有一个作用，第一个是打开方便，另外一个就是它可以相对比较定量，一挤挤到底就是这么些，能帮助它比较好的控制油量，我们看到这一款在这个产品上经常使用到的这么一个包装，实际上在我们食用油里没有这样的包装，我们听到消费者说油不知道一次倒多少，每次拧开盖还会拔丝，是不是通过这样的一些重度用户，我想知道他们这些炒菜阿姨知道他们需要的是什么，最终选择了尖叫这个品种。

刚才说了福特，如果问消费者你想要一个什么，消费者只会说更快的马，但是他们的认知范围里是不存在汽车这样的东西的，再举一个例子，放在 15 年前，谁能想象天天捧的手机是可以没有按键的。乔布斯这句话也是最常被调研人员误读的一句话，就是说调研没用，我们从调研组里去了解究竟想要什么，直到把这个产品放到消费者的面前，这也是体现了消费者的局限人员，我们如果研究人员跟消费者一样，我们要洞察他们的需求，做出创新的产品来引领我们的消费者，这才是最终的目的，但是我们在这个过程中也会发现消费者有一些东西，我们现在在做调研的过程中，做某一个品类，我们首先要成为某一个品类的重度用户，比方说我们要做一个生产项目，我们

要自己成为一个发烧友，成为一个重度用户，给大家讲一个比较有意思的小例子，前两天跟部门一个新来的小同事聊，最近做的项目，我发现我做什么项目，我就买什么，做咖啡就买各种各样的咖啡，做坚果就买各种各样的坚果，我说你之前是做汽车研究的一个公司，这怎么弄呀，那这是买不了汽车才是到这儿来了，所以无论我们在一个消费者的时候，和作为调研自身要了解究竟什么。

第二个想聊一聊定量的研究，刚刚有提到传统方法不可取，或者是传统的方法精确性不够，样本量会比较小，我们觉得传统方法会不会取代呢，这是我们行业里的一个问题，但对食品行业来讲，我觉得它不能够，因为吃是一个难以上限的行为，所以我们去做 CTR，我们去了解消费者实实在在的感受，另外我们在研究的过程中也把新品实实在在的放在销售渠道里，只有这样的场景才是消费者最真实的，如果一些传统的方法是找一个货架，找一个办公室清空了以后，在货架上摆上我们的产品，请消费者进来，我相信没有一个消费者是办公室货架消费的，这样会极大的影响消费者的范围，当你把消费者引到这个屋子里以后，消费者就会想他想让我选什么，而在真实的环境里，我们的产品和所有的竞品混在一起，消费者很自然的，如果精准的拿出来，我们才能认为他是对我们的产品有兴趣，包括进入到咖啡厅也是会用这样的方式做相关的研究，只有这样子才能真真正正的了解消费者对我们，尤其是口味究竟

体现在哪里。这里有一个大米的调研，它就是把产品留住，让他产品一个月每周有一个，然后在做一个比较，对烹饪每家的消费习惯不一样的，同样的产品出来的效果是不一样的，如果是做一个商品，用同一个商品你这个和最终的消费者产生了一个剥离，比如说做坚果的时候，南方偏潮，北方就不存在这样的问题，这些细节问题发现只有放在真实的环境里才能发现问题究竟在哪里。

这边也是我们的一些产品改进的数据的结果就不再细讲，最后讲的这些定性和定量里面，我们的一些定量和感受，另外一块很重要的一点，传统的方法执行是一个非常重要的问题，那么这个里面我们遇到什么样的问题，也想跟大家沟通一下，首先就是拦不到人，现在的消费者越来越注重自己的隐私，比方说先我一包餐巾纸就让我在这答题，一个 CRT 的执行点，六个大妈来自于不同的项目，大家拼命的抢人，最后也可能有我们的被访者串门的情况，这样出来的用户，他在家庭的时候，真的能反映出他真实的需求吗？另外一点就是敲不开门，这个也是我们比较苦恼的，我们想聚焦一些高端的用户做一些随机的入户，小区的门禁、单元楼的门禁进不去，这个也是我们的一个困惑和困难，另外就是在北、上、广、深的城市越来越大，比方说我们的用户每天在不同的用户家里，现在六环也有，另外一个场景我们会发现在城市的中心区域会出现极其鲜明的对立，高楼林立和老破型，我们敲门只能去到这老破型，

这种高楼林立是很难进去的，除非有一些合作，但实际上在执行的过程中你进去了不给你开门，这也是挺麻烦的一件事情，这边给出了一个例子，就是有一次在上海做执行，我们的3个用户，直线距离76.1公里，在路上将近7个小时的时间，这是一天调研的过程，时间上的耗费和路程的耗费，极大的消耗了研究人员的精力，很难保证在研究的过程中能达到一个很好的效果，有做过主持人的伙伴们应该会非常了解，做主持人的时候你非常精力集中的去和你的用户沟通，来挖掘他的问题。

然后谈到很核心一点，也是我们最关注的一个问题就是样本的真实性怎么去保证，会虫，这个可能是在执行伙伴合作的时候没有办法去避开的一个问题，很多不同的执行公司用同样一个微信群，同一批人做不同的项目，或者是共用，另外一个就是我们有时候会做一些海外的项目，可能他们对中国的项目并不了解，做这些高端的产品的时候，觉得这些人不像消费我们这些高端产品的，他们也会有这样的疑惑，另外提到刚刚拦截的时候，拦不到人怎么办，会出现告诉我们的被访者，过去就给你一个雨伞，这个真实性怎么保证，可能也是我们行业里共同讨论和共同面临的一个问题，当然在这个过程中我们也要去思考，怎么执行好一个研究的项目，首先我和我的执行伙伴对整个的预期效果达成一个共识，因为在做执行的时候，可能各位是专业的，从甲方来讲可能判断一些风险和方案的完备性，这个时候就需要能够给到一些支持，另外一块就是风险预估，比方说走了快四个小时的时间，这个消耗也是需要预估的，因为有的符合条件的用户它就是比较远，我们怎么把这些做一个梳理，另外就是在项目准备的充分程度上，很多执行项目确实是因为时间非常紧，而且很多时候我们去赶工期，就不能在这个过程中出现任何差池，我们在这个工作的过程中也会发现，有时候我们自己都是一个孤岛，我和下面具体做执行的这些同事一对一的说，而孤岛给到我们的帮助很有限，这个也

是我们遇到的一些问题，最后一个就是紧急备案，因为执行的过程中会有各种各样突发的问题，比如说天气的问题，比如说被访者突然有临时的安排，是不是有及时的备案帮我们去做，这个也是我们关注的一些问题，当然这可能是存在的一些问题，那么这里面也想跟大家分享一下究竟需要什么样的伙伴，从合作的角度上来讲，我们也希望有一个长期稳定的合作，我们希望我们和我们的执行伙伴形成一个体系，一起工作，而不是甲方和乙方这样的一个关系，我交给你任务你去做，你做的有问题或者是哪个地方不充分甲方就来骂你，这不是我们想要的，我们最终的目的是要把我们的项目做好，这个第一点是我们的大需求，我相信在座的都是 HR，同样的一起来，第二点就是样本的真实性，刚才提到的问题今天不能回避的都能存在，怎么样把握我们的样本，怎么样通过一些机制和方式来提高这些样本的真实度，也是很重要的一个点，因为我们做研究，想喝水，样本如果不真实的话，很难达到我们的思路。这也是对项目负责，也是对双方负责，最后提到一点就是双方达成一个体系，充分的协作，你能了解我，我们也很能知道你执行的实力是怎么样，如果有一些东西你不能提供的话，作为甲方可以去调用一些相关的资源，双方作为一个互补，最终形成了一个完成比较好的项目的目的，这是我们的一些经验和分享，非常感谢大家的时间，谢谢！