

袁岳格调沟通丛书

袁岳格调与高调沟通艺术
实战沟通技巧指南

◎ 袁岳 张军 著

FOCUS GROUP
MEETING

焦点 会议

凝聚人气的



第一财经“头脑风暴”节目主持人，零点研究集团董事长袁岳十余年管理咨询实践结晶。源自作者于清华大学公共管理学院教授的培训课程。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

袁岳格调沟通丛书

袁岳格调与高调沟通艺术
实战沟通技巧指南

◎ 袁岳 张军 著

FOCUS GROUP
MEETING

焦点 会议

凝聚
人气的

财经“头脑风暴”节目主持人，零点研究集团董事长袁岳十余年管理实践结晶。源自作者于清华大学公共管理学院教授的培训课程。

把一组人放在一起,将汇集远比个人间访谈更为广泛的信息、见识和意见。座谈会中,一个与会者的发言会引起其他与会者的连锁反应。在群体交流中,远比个体间交流更易碰撞出灵感与创意。

本书包含座谈会的组织、主持、语言技巧、非语言技巧等方面,对于商业组织会议、企业内部会议、市场研究座谈会等各种会议的有效召开有指导作用。

图书在版编目(CIP)数据

凝聚人气的焦点会议/袁岳·张军著. —北京:机械工业出版社, 2010. 10

(袁岳格调沟通丛书)

ISBN 978-7-111-32053-1

I. ①凝… II. ①袁…②张… III. ①会议—组织管理学—通俗读物
IV. ①C931.47-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 190425 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:王建霞 刘建光 责任编辑:刘建光

版式设计:刘志春 封面设计:吕凤英

责任印制:王书来

北京兴华昌盛印刷有限公司印刷

2010 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

145mm×210mm·6 25 印张·150 千字

00001-10000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-32053-1

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

丛书序 有格调的沟通

有一个大学生朋友问我：中国人素来讲究低调，而你是很主张高调的，甚至认为高调才有戏，那么这不是违背我们一向的传统么？这个问题似是而非。中国传统上是不讲究高调的，但那是在农业社会形成的规则。在农业化的社会里面，人们的社会网络相对固定，彼此认识，不需要高调，也不认可你那种可能打破社会格局的调门。但是到了现代的信息社会与工业化社会，人们之间的社会交往松散化、规模化、快速化了，从机会上来讲我们似乎接触了更多人，但从沟通效果来说人们之间的关系密切度却下降了。因此如果没有高调，其他人都不知道你是谁，不知道你做了啥，不知道你能做啥，不知道那是你做的，不知道这样做的道理，也不知道你与其他人做得有啥不一样，如此则很难使能做者突出，也不能与不能做者分别，使得社会的识别成本高而运行效率低。

当然我说的高调是强调有实力与做功下的高调，不是纯忽悠，也不是蒙骗。但我不是指你一定是在功成名就之后才能高调，人们应当把沟通能力当成一种普通的社会交往能力，你想做一件事情可以与别人商量，你想动员一些人一起去努力可以去开演讲会，你想整合资源那么就需要去谈判，你需要知道社会与市场的需求那么就需要去访问调查。因此高调是指积极地、主动地、自然地面对熟人与陌生人，正当直接地去沟通，而不是光在那儿自己想，自己念叨，也不是只说悄悄话。我发现欧美名校里面中国名校学生相对就多，为什么？难道他们真的歧视我们中国的非名校学生么？实际上不完全是，一个很重要的原因是中国的非名校学生根本没有申请欧美名校的自信，而如果你

敢大胆申请，其实也有相当的机会呢。按照我的这一建议，若干名非名校同学得到了欧美名校的录取通知与奖学金。我们今天身在一个快速发展、周围充满各类资源、机会和风险的时代，没有一点高调沟通的意识与能力，那么我们会成为二八定律里面的弱势一方。在这样一个已经在本质上发生了变化但很多人还普遍低调的社会环境里面，高调本身就是竞争力，而我们很多的家长、老师与长辈们还没有意识到这一点，他们给小孩子灌输的还是以低调做人的惯例。

上海滩上有一种对人赞许的方式，称为有腔调。有腔调有酷、派、拽、牛的意思，也有范儿、劲儿的味道。基本的形象是光鲜、讲究，但是往往有点鼻孔对人、斜眼看人，一不小心就可能被呛一口的感觉。我要说这个感觉并不是那么好，也不是我们在沟通中真正欢迎或者去效仿的模式。而我更提倡沟通要有格调，所谓格调就是：可以主动表现，但有知识而谦虚，不以自己有知识而蔑视其他人，不以自己知道一点而觉得只有自己最牛；积极与人沟通不只是为讨好，更不是为献媚，而是有自己的尊严，也尊重其他人的不同意见，所谓不卑不亢；与人沟通能带给人帮助与善意，同时也能倾听其他人的意见，追求妥协与双赢；对其他人的感受敏感，又不会因过敏而紧张，或者因为过于无视其他人的意见而专横。我们今天已经进入一个利益分化的时代，进入了一个很多人有自己话语权的时代，因此沟通已经成为了解人、接近人、获得人、与人相处的基本能力，没有沟通的能力就没有和谐的关系。

沟通不只是一种意愿，也是一种方法论与技术工具。徒有沟通的善意也不一定有好沟通结果。今天我们要科学地学习与掌握更多的沟通知识、技术与技巧，从而在有限的沟通成本下达到更好的沟通效果。这也就是新编的这套沟通丛书的出版目的。当我们把自己朴素的沟通佐以适当的专业方法，我们就会收获到很多出人意料的结果——我知道有人觉得学习沟通技术是不是太功利了，那么我要说，你都不

怕粗糙的沟通把你陷在泥泞里，你干嘛担心专业的沟通把你带到花园里呢？你既然都不怕在糟糕的沟通中受苦，又何必害怕因为学习了更好的沟通工具而让你幸福呢？沟通本来就是蜜蜂的翅膀，学习沟通工具只是把蜜蜂们应该有的翅膀还给了大家。

袁 岳

目 录

第一章 焦点团体座谈会	1
焦点团体座谈会的特征	2
焦点团体座谈会与传统座谈会的五个差异	3
焦点团体座谈会的应用范围	4
焦点团体座谈会中的九种具体角色	5
设计焦点团体座谈会的基本要点	11
第二章 焦点团体座谈会在不同群体中的使用	17
小型座谈会 (Mini Group)	18
家庭座谈会 (Family Group)	19
伙伴座谈会 (Peer/Friend Group)	21
特殊群体的座谈会	24
第三章 如何组织焦点团体座谈会	36
与会者条件	37
与会者的选择	41
与会者的人数界定	44
座谈会的次数	45
会议时间的安排	46
会议场所与设备	47
与会者的津贴回报	48
会场会务服务	50
第四章 如何设计焦点团体座谈会提纲	51
提纲设计的基本原则	52

三种不同方式的提纲：主题式、问卷式、剧本式	55
提纲设计的流程	63
如何设计提问方式	72
问题的顺序如何排列	76
探询、跟进及意外问题的处理	80
问题限制的多种因素	82
提纲中的间接推动因素	85
第五章 如何主持焦点团体座谈会	90
一个合格座谈会主持的基本要求	91
座谈会不同阶段的主持具体要求	95
座谈会的语言策略	99
如何在座谈会中运用非语言策略	106
主持人的训练要点	109
第六章 如何在焦点团体座谈会中应用侧探技术	111
侧探：提供一个十分有意义的触及真实信息的途径	112
侧探方法的类型：语言侧探法、活动侧探法	116
侧探结果分析：收集、解释、推断	130
第七章 如何整理会议资料	132
会议记录的基本要素	133
做好会议音像资料的整理	137
分组小结	137
编码补充	138
第八章 如何进行座谈会资料分析及撰写报告	139
座谈会资料分析的基本要求	140
座谈会资料的分析	142
座谈会资料分析涉及的其他工具	144
座谈会报告的写作	147

报告写作中 15 个注意事项	149
附 8-1 × × 超市女性化妆品选择模式座谈会 主持人简明报告	153
附 8-2 焦点团体座谈会正式报告样本	157

第一章

焦点团体座谈会

焦点团体座谈会的特征

焦点团体座谈会严格而言可以说成是“围绕某一焦点问题的团体座谈会”。

焦点团体座谈会具有以下特征：

1. 焦点团体座谈会具有交叉信息激发与检核的特点。在焦点团体座谈会中，一个主持人与八个与会者所产生的多个排列组合，不仅仅使得每个人有多个受激发的机会，同时每种信息受到多种的印证与评论，它对帮助主持人与其他研究人员认识某个事物的深度有非常大的帮助。正因如此，这一方法可以在同一时间内收集到更多量、更多重的信息，同时这些信息具有一对一交流所不具有的特殊深度。

2. 焦点团体座谈会的中立特性。一个正规的焦点团体座谈会，从会场环境、与会者、主持人、话题的引入与展开方式都在体现中立特性。这使得与会者较能从日常的利害交割的关系中超脱开来，审视某些问题，回顾某些情境，发表某些见解。

3. 焦点团体座谈会的现场信息的即时性。与会者接收到问题，发表见解，遇到评论，继续反馈，这些过程均是在现场环境中即时形成的。既不是事前周密准备的，也不是与其他人商量好的。这种打破预定发言方式的互动方式较能接近真实的内心感受。

4. 焦点团体座谈会较具聚焦功能。典型的焦点团体座谈会由同质性与与会者群体组成，所讨论的问题经主持人精心准备，讨论过程设计为针对某些核心问题而展开。因此具有与会者背景经验接近，讨论中心突出的特点。在可能的情况下，应由同质性群体而不应由不同质群

体（如年龄组、职业差异跨度较大的不同群体）在一起讨论。

焦点团体座谈会与传统座谈会的五个差异

焦点团体座谈会也很容易被某些客户，尤其是国内客户，与传统座谈会混为一谈。那么焦点团体座谈会与传统座谈会的根本区别到底是什么呢？

我们大致可以勾画出这样五个差异：

1. 传统座谈会以主持人及会议中心人物为核心，而焦点团体座谈会中的主持人作为协调人，而非真正的中心人物。

2. 传统座谈会中以熟人为主要与会者，且与会者本身具有可识别的地位标志。而焦点团体座谈会以陌生人为主要参与者，且与会者本身处在平等心态。

3. 传统座谈会通常要求与会者进行事前准备，并且可能形成一定的基调，而焦点团体座谈会则重视现场即时互动，不需要对与会者进行事前动员。

4. 传统座谈会在会场条件、布置、内容、进行方式方面有明显的倾向性及显示与某些利益机构、某种立场有牵连，而焦点团体座谈会则重视中立的会议环境及中立的主持人，强调会议内容本身的中立性。

5. 传统座谈会主要依循普通会议规则，具有冗长、次第等候、客套与程式等特性，而焦点团体座谈会注重会议与沟通技巧，会议进程紧凑，会议气氛生动。

当然，这并不代表焦点团体座谈会可以取代传统座谈会。因为不同的座谈会所具有的功能及要实现的目的不同。而且焦点团体座谈会

明显地受与会者规模、会议进行方式的限制，对于诸如以动员、汇报等为主要功能的座谈会不具有替代的可能。但是有相当一部分过去以用户座谈会、消费者讨论、领导座谈等方式进行的针对特定的商业研究、社区服务、需要研究、政策征询、项目评估进行的活动则可以研究使用焦点团体座谈会方式加以取代的条件。

焦点团体座谈会的应用范围

焦点团体座谈会可以独立使用，也可以与其他定性或定量的研究方法组合使用。也许在严格推断市场潜量、销售预期等方面，焦点团体座谈会并不是一种适当的方法。但是，作为一种收集深度资料并在此基础上形成不同于数理逻辑的推断、判定结果的方法，焦点团体座谈会本身可以提供自成一体的结论。

虽然原则上适合个人深访与焦点团体座谈会的群体与主题有一定差异，但两者仍有组合研究之可能。在与个人深访结合时，焦点团体座谈会可以帮助受访对象熟悉某些比较陌生的主题，而个人深访则可以帮助主持人或其他研究人员获得与会者对于相关主题的想法，这种资料将有助于完善座谈会提纲及便于在讨论进行过程中主持人对于与会者的思路有一个较好的把握，甚至可以帮助考虑某种组别分类方法是否合适。

从技术上来说，有时候针对某些群体，焦点团体座谈会的方法成本比较高。比如，针对高收入者、高层管理人员、忙碌的专业人士。因此，在设计研究方法时，可以对其他组别的人使用焦点团体座谈会，而对这些“没空”或适宜“上门求教”的人士则使用个人深访的

方法。

更多的新产品包装、品名、广告、样版、平面设计的测试则属于实验室实验（lab-based experiment）范畴，焦点团体座谈会方法在这样的项目中将会提供与会者衡量目标事物的标准与方法，他们对实验标的评价及其评价依据。由于通常实验标的属于创意性事物，在主持人协调下的群体探讨与互动将有助于创造性地形成对于受测事物的评价结果。与一般的定量测试相比，焦点团体座谈会测试法更适合这种带有思维激荡色彩的互动。

焦点团体座谈会中的九种具体角色

在整项研究进行时，会有一些不同的人介入。有时候一个人会担任一种角色，但有时候一个人会担任两种甚至多种角色。这些人主要来自于客户机构与调查机构两个方面，有时候也会来自于其他机构（如转包的服务机构）。厘清每种角色的情形非常重要，因为这会有助于工作分工、职责衔接与运作协调。

我们所探询的具体角色一共有九种，分别为：工作发起人、财务决定人、项目负责人、主持人、组织助理、与会者募集人、记录与影音摄录人、小结负责人、督导人。除了这些人，还多多少少会有其他工作角色在焦点团体座谈会中出现，但这里涉及的九种角色包括了最主要的相关工作岗位。

工作发起人

项目发起人是研究需要的提出者。在实际研究工作中，有些工作

发起人只是提出了某类问题，但并未提出使用焦点团体座谈会方法的提议，这一方法是在后来与调研机构的接触中由调研机构提出的；某些工作发起人则提出有完整的从研究目的、内容到方法的构想，而仅需要服务机构提出相应的承诺；在某些情况下，研究机构是发起人，它针对某些特定问题，阐述开展研究的必要性，指出使用焦点团体座谈会方法的理由。

工作发起人大致可以作如下划分：

☞商业类：公司的高层管理者

公司市场营销主管

公司人力资源、质量管制主管

品牌负责人

☞公益类：政府主管部门首长

公共项目主管

专业研究机构研究人员

工作发起人在项目中主要作为客户内部的决策者及未来业务工作的协调人出现。工作发起人不仅决定了项目是不是做，是不是使用焦点团体座谈会方法，同时也决定着项目的工作条件及是否选择某个特定的服务机构或专业研究人员。

财务决定人

工作发起人通常是项目预算的决策者，但也有一些情况有所例外。例如，相当一部分大型国有企业的财务主管由于调研费用不属传统财务科目，因此会参与财务预算决策，并可能会按其理解提出一些纯财务技术方面的意见。申请学术基金及其他公益资助渠道的研究，工作发起人常为研究机构自身，而财务决定人则为独立的资助人。在这种情况下，研究项目应合乎资助人的资助宗旨及其当前的资助偏好。

项目负责人：来自于专业调研机构

项目负责人来自于委托或受资助进行专项定性研究的专业调研机构，他负责统筹从研究的设计到研究成果最终移交的全过程。项目负责人通常为专业调研机构的资深研究人员，有多个焦点团体座谈会项目的研究经验及协调经验，同时负责与客户间的日常沟通，有时客户方面也会组织一个相应的协作工作小组，也有对应的项目负责人，这样一种工作架构有助于双方工作的良性沟通。客户方项目负责人应多注意从行业或其专业业务角度多提供背景资料及工作经验，而调研服务机构的项目负责人则多注意开发调研工作方面的创意及注意各个工作细节的周全布置。在这样的协作状况下，可期产生高质量的研究结果。

调研机构的项目负责人将负责统筹决定主持人与组织助理的选择，参与讨论与审定座谈会提纲，监督检查座谈会组织工作，监督座谈会主持过程，参与或主持后期分析及报告撰写与客户的沟通。

主持人：焦点团体座谈会成功与否的核心人物

主持人是焦点团体座谈会成功与否的核心人物。事实上，在大多数项目中，主持人同时也是项目负责人、提纲拟定人、后期分析者。目前国内主要的研究型市场调查公司均有自己的主持人队伍，从而具备设计、组织、主持、分析一条龙服务的能力，但也有一些公司依靠或在业务紧张时借助于外部的主持人局部参与本公司焦点团体座谈会项目的主持工作，目前只有少数专业调查公司对外提供主持人服务。

各公司的主持人遴选具体标准不一。下列条件应在主持人选择时作为参照：

(1) 年龄。主持人可以包括 20 ~ 50 岁左右各个年龄段的人士，事实上不同的年龄段所适合主持的类别有很大差异。例如使用 50 岁的主

持人主持中学生座谈会就不大合适。但是一般来说，从经验及适用广度来说，25~35岁间的年龄最为合适。

(2) 性别。男女两性各有其适合主持的组别。但总体而言，女性主持人所适合主持的场合会多一些，这与女性在购物中的机率较高从而使女性座谈会较多也有一定关系。但是某些类别产品，如技术含量高的产品消费者、男性高层人士研究等均以男性主持人为宜。

(3) 专业。定性研究较宜使用边缘学科及社会科学背景的专业人士，其中以受过心理学、语言学、社会学、大众传播训练的人士为最佳。除了专业背景考虑外，主持人应具有较广的知识揽猎兴趣及较多的新知识。

(4) 形象与性格。主持人的外观形象及性格应以端庄、开朗、亲和、热情为要，不宜艳丽、轻佻、深沉、拘谨、傲慢、散漫等。在具体的主持场合，还应专门考虑与会群体的特点，配合以适当的较易为其认同的衣着、化妆、标识及言谈举止特征。

各公司遴选的主持人应经过适当培训，其培训内容包括一般基础知识与技能（心理测量、公共沟通技巧、社会心理学、语言学、肢体语言等），还包括焦点团体座谈会的设计、组织、提纲拟定、主持技巧、分析、报告撰写及实案观摩与见习。

在具体项目中，主持人需要明确其具体的工作职责，尤其是在项目负责人、主持人、后期分析研究人员分离情况下，更需明确与主持人的衔接环节的工作。

组织助理

组织助理主要负责与会者募集、会场与设备的准备、会议进行过程中的主持人服务和客户服务工作。同时组织助理需要协调与会者募集员、记录员、影音录制者等组织工作参与者的工作。组织助理应熟