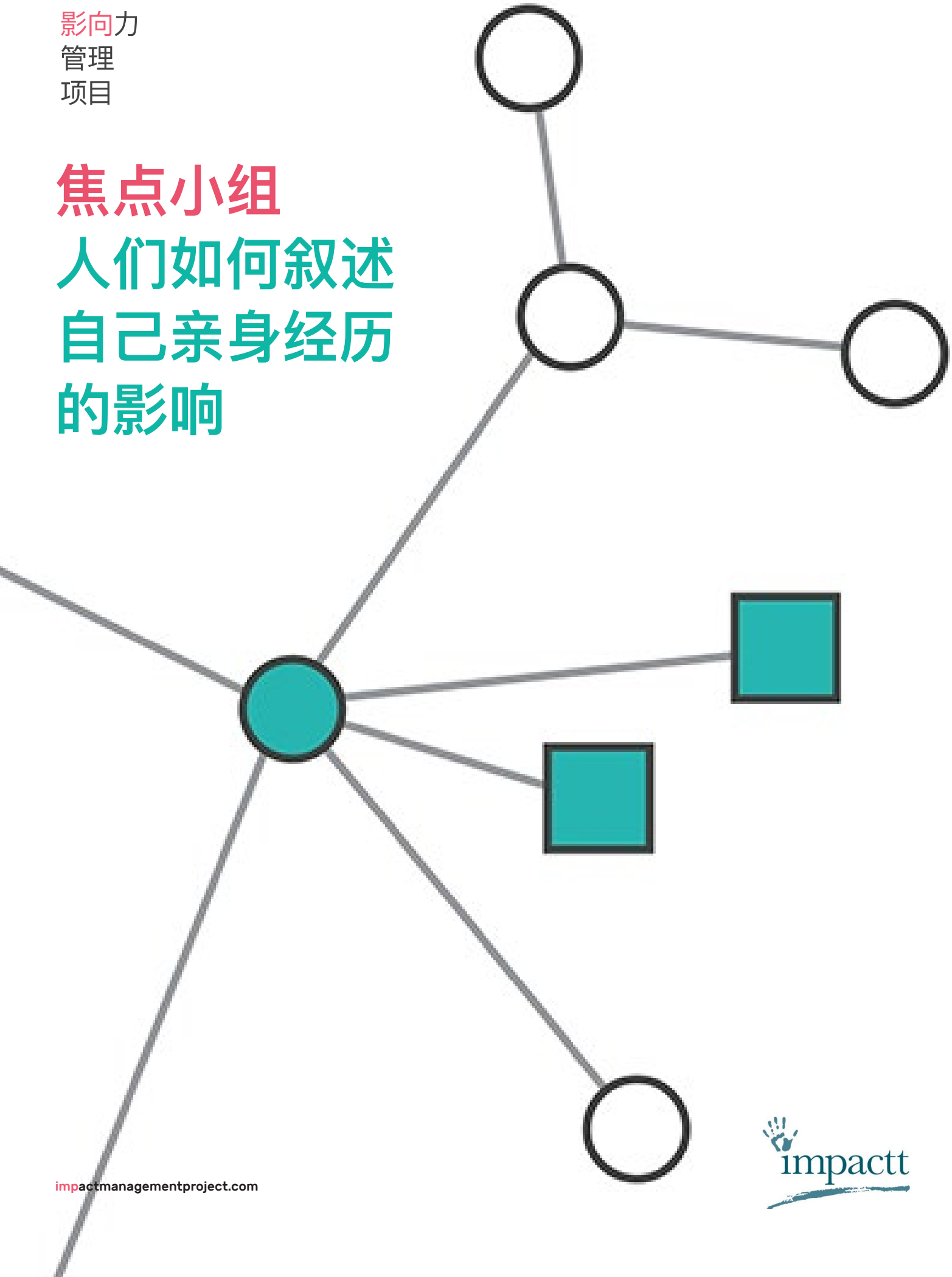


影响力
管理
项目

焦点小组

人们如何叙述 自己亲身经历的 影响



简介

我们在缅甸、肯尼亚、比利时和玻利维亚举办了焦点小组。

Impactt 咨询公司在缅甸、肯尼亚、比利时和玻利维亚举办了焦点小组，旨在推动影响力管理项目，了解人们在购买或使用自认为所需要的产品和服务时，怀有怎样的预期。这有助于企业家和投资者了解到自己对社会的影响。

影响力管理项目的最终目的是了解人们作为顾客或受益者¹，如何看待自己和自己的目标。为此，我们合力提出了一系列相关假设，通过焦点小组进行逐一验证。同时，我们还提出了一系列问题，来促使参与者做出回应，以帮助我们验证这些假设。

Impactt通过焦点小组运用了“欣赏式探询”法。该方法能够促使并确保全体参与者展开自由讨论，让每个人都能畅所欲言。

本报告对焦点小组的调查结果进行了总结。各个焦点小组的报告将独立发布。各焦点小组给出的意见正在公布中，以便收集反馈和建议，进而汇入影响力管理项目。

我们希望焦点小组能够跨越不同领域和世界观，获得进一步的发展。如果您想分享任何建议和专业知识，或是对他人持有任何有助于促进交流的看法，请发送电子邮件至

team@impactmanagementproject.com。

注:本文原文为英文,故不排除翻译误差影响力管理项。

¹一些人将此理解为经济受益者，但是其他利益相关者将此理解成“从服务中受益的人”。依据我们在焦点小组中展开的工作可知，参与者将受益者定义为已接受产品或服务，但却尚未付费的人，他们大都来自国家机关，缺乏反馈回路和机会，因而无法选择服务或产品的供应或征询流程。这也是我们所采用的定义。

总结

人们知道哪些事物对自己更重要

我们在上述四个国家采访了：

- 焦点小组的102名成员, 包含57名女性和45名男性
- 13位个体人士, 包含5名女性和8名男性

为了解人们在购买或使用自认为所需要的产品或服务时, 心里怀有怎样的预期, 我们制定了一些对话, 根据10项标准对15个假设进行验证。如下所示:

人们希望别人征询自己的意见或自己参与其中

#	假设	结果
标准 1. 结果 / 挑战 / 解决方案		
1	人们了解美好生活对于自己的意义, 并可从目标/结果/挑战/解决方案方面加以阐述	意见不一
2	人们积极寻找最佳实用方法去实现自己的目标	赞成
标准 2. 社会/环境结果的重要性		
3	人们知道哪些事物更重要, 即他们认为某些结果相比其他结果更有影响力	赞成
4	人们知道哪些产品/服务/工种对于他们所关心的结果影响更大, 不论是凭借直觉还是依据事实, 即他们认为某些产品/服务/工种更具影响力。	赞成
标准3. 受益者 / 顾客		
5	人们不希望被视为受益者, 他们更愿意充当实现“美好生活”的积极参与者。	意见不一
6	比起作为受益者, 当作为顾客时, 他们不太关注参与和给予反馈 (因为他们的消费决定已经预示了他们的选择/参与)。	反对
标准 4. 弱势程度		
7	人们知道谁更处于弱势, 且明白为何以及在何处他们会处于弱势。	赞成
8	人们会根据自己所谈论的生活结果/领域去重新定义自己是否处于弱势。	赞成
9	认为自己在某一生活领域中处于弱势的人比那些不认为自己处于弱势的人更重视该领域的变化, 即这种观点影响更大。	赞成

总结 续

潜在收获越多， 人们甘愿冒的风险就越大

标准 5. 额外可得性		
10	如果某产品/服务不存在其他可用的替代选项或近似选项，那么该产品/服务就会更有价值（即影响力更大）。	赞成
标准6. 归属感		
11	人们关注产品/服务/工作的提供者，因为这让他们能够了解自己所关注的其他结果或价值的情况。	意见不一
标准 7. 参与		
12	人们希望别人征询自己的意见	赞成
标准8. 成本效益		
13	人们认为产品/服务的投资者应该用他们提供的资金尽可能多的尝试并创造产品	赞成
标准 9. 影响风险		
14	人们重视产品/服务/工作是否能够创造出他们所期望的改变。潜在的收获越大，人们甘愿冒的风险也越大。	赞成
标准10. 外部性，意想不到的结果		
15	每当达到预期结果时，其他结果也会产生，无论是好是坏。预期结果和实际结果有所不同。	赞成

总结 续

对于上述假设，73%的人表示赞成，7%的人表示反对，20%的人意见不一

尽管社会文化、历史以及经济背景各不相同，但80%的参与者对以上假设表示赞成或反对。这表明，这些大部分假设在全球范围内获得了理解，且大部分假设可以用定性证据加以支撑。

- 73%的人赞成假设，这些假设满足以下某项条件：
 1. 维护或提高了参与者的能动性或决策能力，引起了积极的情绪反应。
 2. 答案建立在生活中经验和知识基础之上，参与者易于做出回应。
- 参与者不赞成第6项关于能动性或决策能力被削弱的假设，该假设引起了参与者的负面情绪反应。
- 对于意见不一的假设，通常四个国家中，有三个国家的参与者表示赞成，另外一个国家的参与者表示反对。表示反对的参与者，通常会引述较为片面的问题（情境问题或关系问题）来支撑自己的观点。

在下一章节中我们将详细探讨这些不同的回应。

不同回应

在缅甸，参与者认为自己无法获得所需的产品或服务

结果/挑战/解决方案

假设：人们了解美好生活对于自己的意义，并可从目标/结果/挑战/解决方案方面加以阐述

来自玻利维亚、肯尼亚和缅甸的参与者能够明确定义什么是美好生活，且能从结果/挑战/解决方案方面对自己的美好生活加以阐述。

比利时的参与者也能够明确定义什么是美好生活，但他们只是从结果方面去阐述，他们无法从挑战或解决方案方面去阐述。关于其中的原因，请参阅“难题问答”部分。

受益者/顾客

假设：人们不希望被视为受益者，他们更愿意充当实现“美好生活”的积极参与者

来自玻利维亚、肯尼亚以及缅甸的参与者反对这一假设，尽管在大多数情况下他们不认为自己是受益者。因为他们不得不付费去享用多数产品和服务，即使是身为政府人员。

在比利时，一些参与者反对此假设，但大多数人认为受益者的身份损害了他们向产品或服务提供商提供反馈并与之互动的权益，也导致提供商们不再向其征询意见。因此，他们希望被视为客户或公民，因为唯有以这样的身份，他们才能展开动态互动。

归属感

假设：人们关注产品/服务/工作的提供者，因为这让他们能够了解自己所关注的其他结果或价值的情况

来自比利时、玻利维亚和肯尼亚的参与者赞成此假设。

在缅甸，虽然参与者原则上同意此假设，但他们认为自己目前无法获得自己所需的产品或服务。因此，这些参与者表示产品和服务的来源并不重要，由于需求迫切，他们不在乎产品或服务的提供者究竟是谁。

不同回应 续

根据我们的结果可知，参与者赞成或反对假设，取决于经济因素

这一发现表明，似乎只有在满足基本需求时，人们才会关注产品的提供者是谁。然而，在玻利维亚，人们赞成此假设，并不是因为他们的需求已经得到满足，而是因为某些利益相关者提供的产品和服务非常差，他们宁愿选择其他利益相关者提供的产品和服务。该假设可作如下改述：

人们关注产品/服务/工作的提供者，因为这让他们能够了解自己关注的其他结果或价值的情况，或了解某些利益相关者相比于其他人，所提供的产品和服务的质量情况（好或差）。当基本需求均得到满足时，参与者更加关注这一点。

发达国家与发展中国家

如上所述，参与者广泛持有不同意见，这表明，人们在判断假设或最终支持某观点时，社会文化、历史和经济因素并非决定性因素。

依据我们的调查结果可知，参与者赞成或反对某一具体假设的决定性因素在于焦点小组所在国家的经济发展状况。事实上，在大多数情况下，玻利维亚、肯尼亚以及缅甸的参与者赞成或反对假设的原因相同，而比利时参与者持赞成或反对意见的原因则各不相同。

以下三个关键示例对这一鲜明对比进行了说明，在其中两个示例中，参与者持赞成观点。

示例 1 赞成假设 — 弱势程度

假设：人们知道谁更处于弱势，且明白为何以及在何处他们会处于弱势。

所有参与者均了解哪些人更处于弱势，且明白他们自己为何以及在何处会处于弱势。这里的关键区别在于为对“弱势”这一词达成共识，所考虑到的知识广度如何。

- 在玻利维亚、肯尼亚和缅甸，导致个体认为自己处于弱势的因素主要在于对当地环境的理解。在某些情况下，这可能会延伸至邻国，但往往只局限于社区、城镇或农村，以及与当地环境有关的弱势群体。
- 在比利时，参与者根据全球情况来了解自己所处的弱势。凭借

不同回应 续

在比利时，凭借良好的产品和服务，参与者将自己的生活与国内外进行了比较

国内提供的优质产品和服务，以及对国内外情况的充分了解，参与者将自己的生活与国内外人士（特别是来自东欧、撒哈拉以南的非洲以及印度的人士）进行了对比。了解全球情况有助于确定他们所处的弱势程度。

示例 2 赞成假设 — 额外可得性

假设：如果某产品或服务不存在可用的替代选项或近似选项，那么该产品或服务就会更有价值（即影响力更大）

来自玻利维亚、肯尼亚以及缅甸的参与者赞成这一表述。所有参与者均表示，只要产品或服务满足他们的需求，他们就会心满意足；同等服务的数量于他们而言无关紧要。他们的主要诉求在于至少要有一种优质选项可为自己所用，只要第一个选项仍然可用，选项的相对价值就不会变。

在比利时，由于人们拥有更丰富的生活经验，以及对（领悟到的或真实存在的）竞争影响有着更深入的了解，因而对这一假设的反应便更为复杂。他们认为竞争有助于催生更多选择，进而推出质优价廉的服务。然而，若不对竞争加以监管和控制，则会对人类、动物及环境产生不利影响，所以需对此加以制止。他们认为，消费者在决定购买时，有义务去考虑产品/服务以及消费所带来的影响。

这一假设可大致改述为：

若某产品或服务是满足某一需求的唯一途径，则其影响力最大。如果出现其他产品/服务可以满足相同需求，尽管该产品或服务的影响力有所削弱，但不会立即丧失，不过这就势必会促使市场上产生竞争，催生更多选择，进而对人类、沟通和环境产生积极或消极的影响。

不同回应 续

在缅甸、玻利维亚和肯尼亚，参与者面临着切实存在的且可以明确定义的挑战

示例 3 不同回应 – 结果/挑战/解决方案

假设：人们了解美好生活对于自己的意义并可从目标/结果/挑战/解决方案方面对此加以阐述

所有参与者均能明确定义自己期望的结果。

- 在玻利维亚、肯尼亚和缅甸，参与者能够阐述实现预期结果所面临的挑战和解决方案，原因在于他们期望的美好生活成果往往是指实实在在的必要产品和服务，包括教育、赚取足够的维生收入、土地或创业。要想实现这些，参与者着实面临着许多挑战。
- 在比利时，参与者期望的结果中不包含挑战和解决方案。Impactt 认为，究其原因，是因为比利时人期望的结果不太切实可感。比如，他们倾向于讨论实现精神觉醒、探寻生命真谛或让世界变得更美好等抽象话题。
 1. 参与者指出，他们本可以拥有这些，因为即使是物质财富最为贫乏的人也可以通过成为比利时公民，来保证舒适的生活。在这里，他们能够以更为实实在在的方式去思考生活的意义
 2. 此外，这些结果均可由个人去实现，每个人都可以自行制定计

难题问答

比利时的参与者认为很难想到目前哪些产品和服务对自己有帮助

我们询问了位于各个国家的小组引导员：对于参与者，以上假设中，哪些最易于回答，哪些最难回答。

我们的分类调查结果如下：

- 在不同国家，参与者心目中最易于以及最难回答的假设各不相同。
- 即使是在同一国家，参与者认为假设易于/难于回答的原因相同。
- 促使参与者认为假设易于/难于回答的因素在于当地环境和生活经验。
- 仅缅甸的参与者一致认为某一问题易于回答或难于回答。

比利时

他们认为哪些假设最难回答？

人们知道哪些产品/服务/工种对自己所关注的成果作用最大，无论是凭借直觉还是依据事实，即：他们认为某些产品/服务/工种影响力更大。

为什么？

参与者很难想到目前能够帮助他们实现美好生活的产品和服务。如果将问题进行改述，则更易于回答，如下：

- 失去哪些产品或服务，会让你感到怀念？

参与者认为这个问题很好回答。通过进一步对话可知，问题之所以难于回答，是因为参与者已经习惯去接受一些基本的产品和服务，他们想象不到其他能够创造额外价值的产品和服务。

他们认为哪些假设最易于回答？

人们关注产品/服务/工作的提供者，因为这可以让他们了解到关于其他结果或价值的情况。

人们希望别人征询自己的意见。

为什么？

难题问答 续

比起周边国家，玻利维亚人民明确知道哪些事物使得他们的生活变得更轻松或更艰难

比利时的参与者已经考虑过这些假设，并在日常生活中以此为依据。因此，他们十分清楚该如何回答这一问题。

玻利维亚

他们认为哪些假设最难回答？

人们知道美好生活对于自己的意义，并且可从目标/结果/挑战/解决方案方面对此加以阐述。

为什么？

比利时的参与者已经考虑过这些假设，并在日常生活中以此为依据。因此，他们十分清楚该如何回答这一问题。

他们认为哪些假设最易于回答？

人们知道谁更处于弱势，且明白为何以及在何处他们会处于弱势。

为什么？

比起周边国家，人们非常了解自己的本土环境，知道是什么让他们的生活变得更轻松或更艰难。这是他们每天都赖以生存的现实环境，因此答案很明显。

肯尼亚

他们认为哪些假设最难回答？

人们不希望被视为受益者，他们更愿意充当实现“美好生活”的积极参与者。

人们关注产品/服务/工作的提供者，因为这能让他们了解到关于其他结果和价值的情况。

为什么？

参与者认为答案因个人身份而已，比如受益者、顾客和公民。人们很少认为自己仅仅是受益者，也未曾考虑过这类情况。他们认为作为受益者并没有什么坏处，只是这种情况较为少见。

难题问答 续

在肯尼亚，有些参与者从未真正思考过自己的消费方式

参与者并未真正思考过产品的归属问题。当小组引导员进行详细说明，并询问他们如何做出消费选择时，他们能够作出回答。对于某些人，这是他们初次思考自己的消费方式或自己做出某些选择的原因。

他们认为哪些假设最难回答？

无。

为什么？

参与者认为其他假设易于回答。

缅甸

他们认为哪些假设最易于回答，哪些又最难回答？

人们知道美好生活对于自己的意义，且可以从目标/结果/挑战/解决方案方面对此加以阐述。

为什么？

对于此假设，缅甸参与者持两种截然不同的看法。有些人认为该问题很简单，而有些人则不然。截至目前，这是最具有争议性的假设。认为该假设易于回答的参与者曾经应考虑过该问题，且明确自己的目标是什么。另外一些人则恰恰相反，他们关注眼下的生活，很少思考目标。

建议

在肯尼亚，有些参与者从未真正思考过自己的消费方式

知识源于生活经验和信息获取

环境、驱动因素和明智决策

通过对调查结果进行审慎分析后得知，各个国家的参与者赞成或反对同一问题的原因别无二致。例如，他们之所以赞成，是因为他们拥有良好的医疗保健服务、社会地位、受教育机会、企业以及完备的基础设施。而他们提出反对，是因为落后的政府政策和腐败现象阻碍了他们去实现目标结果。

进一步研究调查结果可知，尽管参与者对关键问题领域持赞成或反对意见，这些意见背后的驱动因素往往多种多样，且受环境影响。唯有收集相关个人的定性信息，才能发现和理解这些驱动因素。此外，如若不透彻地了解调查结果就妄下决定，则很有可能达不到预期影响效果。因此，依据调查结果去探索环境和驱动因素对于做出明智决策至关重要。

每个人的需求层次不尽相同

参与者的个人情况和人际关系影响了其个人需求的相对重要程度。为了克服这一点，收集用户意见的利益相关者应该就空间和时间设定明确的参数，以确保在适当的时间内从合适的人员那里收集正确的信息，从而为终端数据用户提供帮助。例如，如果某项计划将于未来十年在某一特定村庄内展开，那么花一个月的时间遍访整个肯尼亚去收集用户意见，则并无实质益处。相反，如果需要在短时间内听取肯尼亚全体人民的意见，那么花十年时间去与某个特定村庄的人交流也同样毫无裨益。在最开始设立参数是必不可少的一步。

人们受限于自己的认知

当Impacttt在工厂内开展调查时，我们会在计划开始前后以及行进中与工人进行沟通。相比开始之前，在计划结束时，工人对工作场所的期望更大，因为，在整个项目过程中，他们的权利意识和期望值均得到了提高。

这点与我们焦点小组的调查结果相符。知识源于生活经验和信息的获取，比利时受访者充分体现了这一点。他们洞悉全球时事，并且简而言之，人们受限于自己的认知。当用户的意见得以提出并推广时，必须考虑一点，即参与者可能出于多种原因无法回答出问题。未予作答并不表示对是否应提出问题缺乏意见或想法。所以需对以下两点加以区分，即“我没有作答是因为我没有意见”和“我没有作答是因为我对此问题缺乏知识或经验”。

建议 续

未予作答并不表示缺少意见或想法

人们希望畅所欲言，更希望被聆听

与其征询意见，不如鼓励参与

无论何时何地，人们都希望能够畅所欲言，获得倾听。然而，他们往往鲜有这样的契机和环境。在比利时，人们认为参与机会来得太迟，而在肯尼亚，人们在某些场合发表意见时往往会有顾虑，因为他们认为自己身份卑微。所以，为了收集用户意见，有必要一改以往征询意见的做法。我们建议转变模式，化征询为参与。

除焦点小组之外，人们也需要通过其他方式进行参与，比如设立意见箱、热线电话或联络站点。只有通过多种方式，才能获取更为广泛实用的反馈。参与活动必须尽早实行，且要贯穿计划始终，以便实现成功和可持续。

正面/负面意见的价值

人们更倾向于表达负面意见而非正面意见。此外，比起正面意见，负面意见更容易在家人、朋友以及社群之间扩散。这是否说明负面反馈比正面反馈更有价值？

Impact更加看重工人的负面反馈。比起获得满足的员工，遭受权利剥夺的员工的需求更应受到重视。如果遭受权利剥夺的员工意见未得到相应重视，那么这部分意见将可能在数据中缺失。随着时间推移，权利剥夺程度变得不那么严重，其所受到的重视也会减少。

我们可以假设，负面意见往往来自弱势群体。然而，事实并非总是如此。

比如，我们的焦点小组表示，在肯尼亚，认为自己或确实社会地位较低的人未必会在大型商店内投诉，因为他们害怕说出负面结果。这种人的弱势程度相对较高。如果面对相同的遭遇，有些人选择大胆投诉，他们极有可能拥有很高的社会地位，弱势程度较低。

建议 续

来自弱势参与者的负面反馈更应受到重视

在这一虚构示例中, 如果有第三方要求当事人就其经历提供意见反馈以便制定计划, 提高超市带来的积极影响, 那么前者 (更弱势的一方) 更应受到重视。因为他们的意见:

- 更少也更难被聆听到。
- 代表那些最需要通过相关措施以从中受益的弱势群体。

当然, 在某些情况下, 反观情况亦可成立, 即越是处于弱势, 意见就越有影响力。

假设可以简化为:

弱势程度 + “意见”响度 = 用户意见的相对权重

对于这点, 没有严谨速成的规则可循: 这取决于每个计划所要实现的目标。在收集用户意见之前必须考虑这一点, 以便了解哪些意见相对来说更有价值, 哪些意见影响力最大。基于此, 便可适当地收集用户的意见, 让正面和负面意见及其重要程度和背后的驱动因素均得到权衡和优先考虑, 从而逐一获得解决。

