

WILEY

〔美〕阿黛尔·里弗拉 (Adele Revella)

著

高宏

译

# 用户画像

## 大数据时代的 买家思维营销

获取销售洞见、挖掘客户需求

数字时代的经典营销重现，商场取胜的实践方略应用



## BUYER PERSONAS

HOW TO GAIN INSIGHT INTO  
YOUR CUSTOMER'S EXPECTATIONS,  
ALIGN YOUR MARKETING STRATEGIES,  
AND WIN MORE BUSINESS

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



WILEY

〔美〕阿黛尔·里弗拉 (Adele Revella)

著

高宏

译

# 用户画像

大数据时代的  
买家思维营销



BUYER  
PERSONAS

HOW TO GAIN INSIGHT INTO  
YOUR CUSTOMER'S EXPECTATIONS,  
ALIGN YOUR MARKETING STRATEGIES,  
AND WIN MORE BUSINESS

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

建立在真实买家的真实数据之上，用户画像让营销人员能够“零”距离洞察买家的需求，倾听、询问、捕获每一个影响购买决定的心动瞬间。不同于简单的、想当然的用户购买流程，用户画像告诉我们如何用客户的思维来促成客户的购买行为。用户画像是一套科学的方法、一套行之有效的营销实操工具。

Copyright © 2015 by Buyer Persona Institute.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, entitled Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business, ISBN: 9781118961506, by Adele Revella, Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

本书中文简体字版由 Wiley 授权机械工业出版社出版，未经出版者书面允许，本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有，翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2016-3782 号。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

用户画像：大数据时代的买家思维营销 / (美) 阿黛尔·里弗拉 (Adele Revella) 著；高宏译. —北京：机械工业出版社，2017.9

书名原文：Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business

ISBN 978-7-111-60241-5

I. ①用… II. ①阿… ②高… III. ①市场营销学  
IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 133522 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：刘林澍 责任校对：王欣

责任印制：孙炜

天津千鹤文化传播有限公司印刷

2018 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 240mm · 12.5 印张 · 157 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-60241-5

定价：58.00 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

服务咨询热线：010-88361066

读者购书热线：010-68326294

010-88379203

封面无防伪标均为盗版

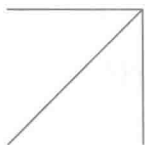
网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com



# 序言

## PREFACE

2007年的时候，我在博客上热情洋溢、滔滔不绝地大谈 GoPro 数码相机——我当时买它是为了冲浪时拍照、录像。我是一个“吃螃蟹”的人，当时数码相机才刚刚问世一个月。

GoPro 公司的营销人员很聪明，把重点放在了能解决消费者面临的具体问题的相机上。就我而言，我需要一台能带着去冲浪的相机。之后不久，我采访了 GoPro 公司的创始人兼 CEO 尼克·伍德曼，他告诉我公司是这样决定的：“我们的解决方案永远不可能从董事会的讨论中产生，”他说，“我们会直奔源头。我们不会问祖母，‘您觉得我们的赛车支架的装置怎么样’，而是直接去问赛车手。”

尼克当时并没有称自己的行为是在做用户画像研究，但他手下的公司却是在用你将在本书中读到的观点来构建自己的产品和营销策略。

那么 GoPro 公司现在做得怎样呢？在第一台数码相机问世、我第一次撰文描述该公司 7 年之后，他们每年的销售额都翻一番，在 2014 年 9 月 30 日之前的三个月内公司收入达到 2.79 亿美元。这一迅猛增长使得 GoPro 公司的股票在 2014 年顺利上市。不到 10 年就从零收入发展到每年 10 亿美元！我在写这篇序言时，公司的市值为 100 亿美元，尼克成了亿万富翁。GoPro 公司把重心放在了了解买家期望上，将竞争对手远远地甩在身后！

在本书中你将学会如何洞察用户心态，这样你就能制造买家寻觅的产

品并针对性地展开营销。你将看到如何区别不同用户群体的需求——就 GoPro 公司而言，不仅有数码相机买家，还有冲浪者、赛车手和空中造型跳伞运动员——这些用户画像会指导你的公司取得突破性成就。

这一方法与大多数公司采取的方法有着天壤之别，大多数公司要么无法区分市场、对每个人都进行笼统营销，要么按照他们自己对产品的理解创建了一些细分的营销手段。

想想你浏览过的那些网站。你是否注意到：有时你只需扫一眼网页（或产品信息页）就立刻知道那些信息对你没什么用处？我几乎每天都在体验这种感觉。比如，在多巴哥岛要订一间度假家庭房，我会先在网络上搜索一番。当我还处于做决定的研究阶段，我需要的是一个能给我知识和信息的网站，而不是一个满屏都是行业术语和天花乱坠的宣传词的网站。我希望建立网站的那些人已经预见到了我对实用信息的需求。在我需要订一间房时，对我的选择给点儿建议。是否要去海滩？哪个海滩？如何权衡套餐和单点？价位如何？大型度假酒店和温馨小客栈相比有什么优势？

一般我会碰上几个网站：特别糟糕，全是官样文章和不知所云的东西。如果碰上这种情况，我会扭头就走，再不回头。你知道我在说什么，对吧？第一时间就能做出决定。这是直觉，对不对？

相反，有几个网站就能提供有价值、实用的信息。事实上，有时我感觉某个网站似乎就是专门为我开发的！就好像有人能读懂我的内心，根据我的需求建了一个网站。我想找的时候就能得到想要的信息，告诉我所需要知道的一切。

当你感觉某个公司的营销信息和内容似乎专门为你定制时，这绝非偶然之功。这意味着营销人员在背后做好了工作，这意味着他们花时间来了解买家的目标、需求和异议。这家公司不是那些特别自我、不考虑用户感受的公司。如果一家公司愿意花时间来了解我的疑问，并通过视频、社交媒体上的

几个帖子或“问与答”来解决我的疑问，我就信任这家公司。猜猜我会买哪家的产品？对，对我有帮助的公司的产品——即使他们的价格要高出竞争对手。

10年前阿黛尔·里弗拉就向我讲授买家形象方面的知识，这是我作为一个营销人员得到的最重要的启示之一。如果你读过我最近出版的畅销书或者到现场看过我的讲演，你就会知道我很喜欢谈论用户画像。用户画像这个概念对优秀营销人士而言至关重要，因此这几年我一直在央求阿黛尔写这本书。很高兴她写了。一旦深入挖掘买家形象这个概念，你也会学会如何改变你的营销方法和你的企业。

你将学到：买家形象研究能确保你在营销时听到的是买家的声音，而不是你们公司的创始人、CEO、产品经理或者公关机构工作人员的声音。这在你和你的买家之间建立了纽带，引导他们进入购买过程，使销售人员的工作更轻松、更迅速。

愿意花时间了解买家形象的机构可以避免在错误的时间向错误的人销售这个陷阱。你会看到：如果你能对买家有帮助，能提供有用的信息——而不是胡言乱语——你的营销就会生动起来。你的买家会热切地与你做生意并把你的想法分享给其他人，销售也会更快达成，你的买家甚至可能会愿意花高价与你做生意。

深入洞察买家形象能改变你的企业！

——戴维·米尔曼·斯科特 (David Meerman Scott)

全球畅销书《新规则：用社会化媒体做营销和公关》和《销售和服务新规则：敏捷销售及新型客户服务》的作者



# 目录

## CONTENTS

序言

### 第一篇 了解用户画像这门艺术和科学

引言 // 002

先听，后说 // 002

为何所有人都在谈论用户画像 // 003

这个方法适合你吗？ // 005

第一章 了解购买决定和做决定的人 // 007

为何对“了解你的客户”这一原则进行重新定义 // 008

一个小设置，解决大问题 // 009

你理解用户的决定吗？ // 010

人口结构与心理因素 // 013

营销人士如何从用户画像中获益 // 014

用户洞察完善用户画像 // 015

高考量决定显示最佳用户洞察 // 016

去伦敦短期旅游途中收获的用户洞察 // 018

- 第二章 关注那些指导营销决定的用户洞察 // 021**
- 听凯西说 // 022
  - 受挫的新晋顾问发明了用户画像 // 024
  - 买家拥有明确的期望 // 025
  - 买家洞察的五环模型 // 026
  - 给买家留个位子 // 028
  - 进行有效表述 // 029
  - 进行高质量推介 // 029
  - 缩短销售环节,直击营业额 // 030
  - 打破你们公司产品与竞争对手产品的僵持 // 030
  - 识别你所需要影响的买家的类型,与其接触 // 031
  - 购买洞察向“官字辈”高级主管敞开大门 // 032
- 第三章 你将如何发现用户画像洞察 // 035**
- 我的职场生涯中最重要的9个月 // 036
  - 访谈如何揭示洞察 // 038
  - 另一种定性研究是什么? // 039
  - 创作低考量买家故事 // 040
  - 利用 B2B 销售人员构建用户画像 // 042
  - 买家问卷调查的优与劣 // 043
  - 何时使用焦点小组 // 043
  - 大数据是否给出洞察? // 044
  - 社交媒体如何为用户画像做贡献? // 047
  - SAP 通过网站分析获得有重要价值的洞察 // 048



## 第二篇 为获得购买洞察进行访谈

### 第四章 获得许可，策划买家访谈 // 054

劝说股东相信公司需要用户洞察 // 055

排除“我们了解自己的买家”这一异议 // 056

如果你没时间进行用户访谈 // 058

用你的销售数据库寻找做访谈的买家 // 059

如果你不想使用内部数据库 // 060

利用专业招募人士来预约访谈 // 061

该采访哪个买家? // 062

既要采访选择你们的买家，也要采访没选择你们的买家 // 064

联系买家，提出访谈请求 // 066

### 第五章 进行深入访谈 // 070

谁来做访谈? // 071

准备你的买家访谈 // 072

开始录音 // 073

“请回忆一下……” // 074

用买家自己的话来探求洞察 // 076

放慢节奏，把握故事全貌 // 076

能让谈话流畅进行的一些问题 // 077

对蒂姆的访谈示例 // 079

从买家使用的行业术语中寻找洞察 // 081

让关于你们的影响的问题更有力 // 083

就谁对做决策产生了影响进行深入探究 // 084

了解你们具有优势的可知价值 // 085

特点影响决策，寻找洞察 // 087

最重要的，是做个虔诚的听众 // 088

## 第六章 对你的购买洞察访谈进行挖掘 // 090

你需要的访谈没你想的那么多 // 091

第一步：在访谈文本上做笔记 // 092

第二步：根据购买洞察来组织故事 // 096

第三步：给每个重大洞察加上标题 // 098

## 第七章 决定你需要的用户画像数量 // 104

基于洞察划分买家 // 105

开展更多的买家访谈，以检验划分选项 // 107

分析洞察以确定用户画像的数量 // 109

两个用户画像会帮助你搞定更多订单吗？ // 112

展示你的用户画像 // 115

撰写你的购买洞察 // 121

建立用户画像 // 122

如何寻找用户画像信息？ // 123

## 第三篇 整合你的战略以赢得更多业务

## 第八章 决定和买家说什么 // 129

你目前的方法有效吗？ // 130

制订议程，并邀请对的人 // 132

寻求会前帮助 // 133

创建一份完整的性能清单 // 134

主持人是买家的代理人 // 135

运用两次筛选获得简短信息 // 137

评估你的竞争排名 // 138

评定对买家的相对价值 // 139

引进文案撰稿人和创意团队 // 142

## 第九章 设计营销活动，助你实现买家历程 // 143

了解买家历程 // 144

帕特里克 (Patrick) 进行职工福利决策的历程 // 146

优先展示符合买家历程的方案优点 // 148

准备收获惊喜 // 149

用户画像是如何对行业或方案营销产生影响的? // 150

从全球化视野看用户画像 // 152

你能影响没有购买打算的人吗? // 153

告诉买家们成功唾手可得 // 154

欧特克 (Autodesk) 帮助买家实现其最优选择 // 155

## 第十章 销售部和市场部结盟，帮助买家决策 // 162

改变与销售人员的对话方式 // 164

分享洞察，而非用户画像 // 165

通过销售手册来传递用户洞察 // 166

使挑战式销售成为可能 // 167

帮助销售人员打动最高管理层 // 168

洞察护士情感，中止销售损失 // 170

销售和营销：差异万岁 // 174

## 第十一章 一步步来，用发展的眼光看问题 // 175

构建用户画像的动力从何处开始? // 176

作为战略资源，如何获得更多经验? // 178

产品策略是如何从用户画像中受益的? // 179

为新产品创建用户画像 // 181

影响其他团队的交流洞察 // 183

利用用户画像指导战略规划 // 184

从小处做起，迎接大不同 // 187

## 第一篇

# 了解用户画像这门艺术和科学

## 引 言

### 先听，后说

“好吧，你为什么来这里见我？”

这个问题每天都会被问无数次——在诊所、汽修店、律师事务所和无数其他专业机构。紧随这个提问之后就是客户对他们所面临的问题的描述。

“我女儿明年上大学，我想看看有哪些贷款项目。”

“可能没什么大不了的，医生，不过我最近发现了一个小变化，我一直在琢磨是怎么回事……”

“下坡时发动机一直发出特别奇怪的声音。我把车借给我姐夫之后就开始这样了。”

“我的猫晚上来回踱步，还发出特别大的嚎叫声，我很担心。”

对于任何初次见面的场合，倾听都很关键。专业人士正是通过倾听来了解客户的顾虑、目的和期望，从而给出相关解决方案的。

可是在很多机构，这种营销专业人士与客户之间的一对一交流却难得

发生，甚至根本没有。

多少次你曾拥有机会倾听你的客户讲述他们的难题，你是否知道如何提问才能使你和客户的对话更有价值？最重要的是，你是否知道如何运用你所听到的信息来成为一名更有效的营销人员？

用户画像概念的核心就是提出深入问题、认真倾听客户回答，这是一门艺术，也是一门学问。这是发现客户的心态、推动客户购买你们的解决方案的关键。

在进行了首次买家访谈后，一位营销专业人士向我坦承：“这简直就是作弊，就好像期末考试前几周拿到了试卷。我不用费尽心思猜测客户心理了，相反，我现在不仅知道客户想要什么，而且我还知道他是怎么做的。”

这就是用户画像的力量。它建立在对客户做购买决策研究的基础上，揭示了买家在决定是与你做生意还是选择你的竞争对手，亦或干脆什么都不做时的一些期望与考虑。

这本书将教给你如何倾听买家、洞察买家的心声，了解是哪些因素引发了他们去搜索解决方案，以及是什么影响了他们做出最终决定，选择了某个他们认为特别适合的方案。我们将告诉你：有着相似顾虑的买家在个人自述中也会使用相似的语句，还将告诉你如何明确哪些活动可以促使买家采取行动，如何关注这些活动。你会明白：在买家需要的时候、需要的地方，用他们能听懂的语言清晰流畅地给出他们所寻找的信息——这才是有效营销的核心。

## 为何所有人都在谈论用户画像

用最简单的话说，用户画像就是一些真实买家原型的例子，营销人员可以根据他们来制定向目标用户推销产品和服务的策略。在过去 10 年间，

用户画像这个词几乎已被营销界奉为“圣经”。

但正如本书将揭示的那样，对用户画像逐渐增长的兴趣导致人们对究竟如何创建、使用用户画像以及它们的最终有效性产生了困惑。

本书的创作意图便是响应大众需求，澄清这方面的困惑。

营销人员想要了解市场，这早已不是什么新鲜事。但随着科技的发展，公司需要对如何销售产品进行重新思考，这方面所需要的洞察深度也急剧加大。迈克尔·戈特利布（Michael Gottlieb）——一家全球领先的软件公司的营销与企业策略高级主管——曾这样说：“我们卖什么发生了改变，卖给谁发生了改变（有些人以前根本不是我们的客户），如何吸引这些客户、对他们进行营销并最终把产品卖给他们也发生了改变。”

用户画像与获得这种对接的关系非常大，但不是营销人员往常所采用的方式：基本上就是打造一份目标客户的画像。相反，本书的论点是：当现实中的买家讲述的真实经历——以一对一的访谈为形式——衍生出用户画像时，这一方法能使你捕捉到买家的期望和对他们产生影响的因素。此时——唯有此时——你才能真正置身于买家的位置，从买家的角度考虑购买决策。这远远超过了建立传统意义上的用户画像的范畴，但大多数营销人员并未意识到这一点。

作为一名资深销售与营销领域的主管、培训师和研究者，我曾与上百家公司的几千位营销人员共事。不久前，我和一家大公司的几位主管见了面——他们在构建用户画像方面投资了几十万美元，却基本付之东流。他们的公司购买了目标客户的画像，但这些画像却无法抓住那些最关键的、能揭示买家如何做出购买决定的经历。我还看到一些公司购买过度细化的研究成果，这些研究给出了几十个用户画像——这个数字太不切实，无法给他们的营销带来任何效力。

这些公司虽然都注重构建用户画像这一目标，却没有拿出清晰的、能

确保用户画像包含有用成果的计划，所以迷失了方向。

根据自己的知识或直觉外推出买家的潜在心理、做猜测和假设——这当然容易得多。这的确是几十年来营销界的大多数运作情况，但当下市场所需要的是那些能够接受适应买家需求这种营销文化的公司。只要看看那些已经退出或消失的技术大玩家就知道了：宝丽来、网景、仙童半导体、太阳微系统公司等。这些公司都被那些更明确了解买家期望的公司所赶超。

## 这个方法适合你吗？

当你考虑要对买家进行访谈、捕捉他们的购买经历时，一段对自己如何在两个出国游目的地之间做出选择的详细叙述会令你收获颇丰——这很容易理解。相反，询问买家为何决定购买某一包口香糖则几乎毫无意义。

尽管互联网让我们能即时接触到海量知识，但即使是应用最复杂的大数据也无法教给你从倾听买家经历中学到的东西。这就和最能让你亲近、熟悉外国文化的方法便是住在外国人家里一样——深刻洞察买家心态的最佳方式便是在他们身上投入高质量时间。

不能用心倾听买家需求的后果会将一些公司吞没，本书勾勒出的用户画像营销法将帮助这些公司避免这一点。接下来，我会讲解如何利用用户画像来制定成功营销策略——这些策略建立在洞察基础上，除此之外，无法获得。我将告诉你如何不需要投资大量金钱、时间和劳动便可实现它。

本书分成三篇。在第一篇，你会了解什么是用户画像、什么不是。你将发现为何那么多用户画像没有起到它们本该起到的作用，你需要做什么来确保你的用户画像方法取得成功。

在第二篇，我们将帮助你决定是需要构建自己的用户画像还是让第三



方来为你做这个工作。你或你的承包商将能掌握用户画像营销法的方方面面，利用它来对买家进行访谈，了解买家做决定的过程，收集、分析研究成果，利用这些构建富有洞察力的用户画像。

最后，在第三篇，我们将一步步指引你如何利用用户画像来确定营销策略。你将学会如何依靠对用户画像的洞察来开展营销活动并与销售对接。在最后一章，我们会建议你从何处开始这项工作，并阐述我们对于用户画像未来角色的愿景。

能够与你分享“用户画像”，我很激动。同时，希望这本书能帮助你加入日益壮大的用户专家营销人员的行列。