

THE **WALLET**
ALLOCATION RULE
Winning the Battle for Share

钱包分配法则

只有1%的人知道的营销秘诀



蒂莫西·凯宁汉姆 (Timothy Keiningham) 莱尔赞·阿克索伊 (Lerzan Aksoy)
卢克·威廉姆斯 (Luke Williams) 亚历山大·博耶 (Alexander Buoye)

◎著

诸葛雯◎译

钱包分配法则

只有1%的人知道的营销秘诀

THE WALLET ALLOCATION RULE

Winning the Battle for Share

蒂莫西·凯宁汉姆 (Timothy Keiningham) 莱尔赞·阿克索伊 (Lerzan Aksoy) 著
卢克·威廉姆斯 (Luke Williams) 亚历山大·博耶 (Alexander Buoye)

诸葛雯◎译

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

钱包分配法则/蒂莫西·凯宁汉姆等著; 诸葛雯译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 9
ISBN 978-7-300-24688-8

I. ①钱… II. ①蒂… ②诸… III. ①企业管理—销售管理 IV. ①274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 173141 号

钱包分配法则

——只有 1% 的人知道的营销秘诀

蒂莫西·凯宁汉姆

莱尔赞·阿克索伊 著

卢克·威廉姆斯

亚历山大·博耶

诸葛雯 译

Qianbao Fenpei Faze

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 张 7 插页 2

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

字 数 130 000

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错

负责调换

序
THE WALLET ALLOCATION
RULE

毫不夸张地说，有个问题曾经真正撼动了我们的内心。在追寻答案的历程中，撰写本书的冲动油然而生。尽心竭力地协助各类公司提高顾客忠诚度，从而在竞争之中脱颖而出，是我们的工作。然而，一路走来，我们却不断发现，自己所了解的有关忠诚度的信息多有谬误。

我们逐一揭开了覆在段段神话之上的面纱，试图消除误解，以正视听。我们合著出版了若干书籍（《忠诚揭秘》（*Loyalty Myths*）、《质量回报》（*Return on Quality*）、《客户惊喜法则》（*The Customer Delight Principle*），以及《为何忠诚度如此重要》（*Why Loyalty Matters*）），并撰写了不少获奖论文。商界人

士能从我们的洞见中获益，避开我们所发现的陷阱。

然而，仍有一个问题叫人百思不得其解：我们用以衡量客户体验（如满意度与净推荐值）的方式与客户所使用的品牌在其支出类别中所占份额之间的关联性极弱。甚至可以说，这些指标在管理层面上无足轻重。

我们曾对与客户满意度及忠诚度有关的一切深信不疑，但是这一问题对此提出了质疑。具体来说，根据我们的预期，客户若是对某品牌更满意、更忠诚，便会花更多的钱购买该品牌的产品。我们之所以会理所当然地将努力提高客户满意度和忠诚度视作上佳的商业决策，主要就是因为心中存有这种预期。

可事实却极为残酷。通常，只有 1% 左右的支出类别份额（share of category spending）会受满意度（或净推荐值）的影响。若对此了然于胸，便不会有哪位精明的经理会根据这 1% 的模型拟合来分配公司的稀缺资源。

事实上，我们每次在请经理们为提升业绩而专注于改善客户体验时，实质上就是在让他们重复这种错误。为证明此类努力卓有成效，经理们常常能见到一些模型。可叹的是，尽管这些模型个个号称具有更高的拟合度，但它们的基础往往都是极其糟糕的统计数据。

最终，企业在花了大气力改善客户体验之后，却未能见到任何实质性的回报。经理们因此对用该类指标指导企业决策的做法产生质疑，实在是情理之中。

鉴于问题的严重性，我们不得不开始思索是否存在更佳应对之道。我们展开了一项深入的调查，试图揭示满意度及其他常用指标与客户支出份额间不甚相关的缘由。

调查的结果便是钱包分配法则。经理可以凭借这一简单的公式来确定客户分配给自家品牌的钱包份额。

《哈佛商业评论》曾对钱包分配法则进行过介绍，这一成果荣获了新生代颠覆性创新奖 (the Next Gen Disruptive Innovation Award)，也经受住了科学研究的严苛考验。此外，本书所概述的众多策略与战术也登上过麻省理工学院的《斯隆管理评论》。

我们希望能够通过撰写本书，向企业提供一个经过验证、切实可行的工具，使其在提高客户满意度与忠诚度上的付出有所回报。我们坚信，若能将钱包分配法则付诸实践，企业必能在客户与股东的面前脱颖而出。

前 言

THE WALLET ALLOCATION
RULE

公司的客户满意度或净推荐值水平与客户分配给该品牌的支出份额间是否存在紧密的联系？我们觉得几乎所有公司的经理都会异口同声地回答“是！”

可遗憾的是，几乎没有人能举出任何实证来支持自己的观点。经理惯用的旨在衡量客户对品牌看法的传统指标与客户钱包份额之间的关联性极弱。这一问题十分严重。

对多数公司而言，提高满意度和忠诚度后所能获得的最大财务机会便是促使客户将更大的支出份额分配给该品牌——这远超提高留购率与推荐率所能产生的影响。若无法在满意度与客户支出份额间建立起联系，经理就无法决定如何才能提高客户的购买行为。因此，改善客户

体验所获的回报通常微不足道，有时甚至是负回报。

尽管大量书籍、论文与演讲强调了客户体验在业务成功中的重要性（并提出了一系列旨在引领经理走向成功的指标），但是迄今为止，尚无任何简单易用的系统能够帮助经理衡量那些与客户的消费行为存在有效关联的业绩表现。因此，所谓的成功的“证据”往往只是坊间捕风捉影的传言，很难在其他公司身上得以重现。

本书填补了这一空白。它提供了一种经过严格测试的新方法——钱包分配法则。事实证明，该法则能在客户满意度及其他常用指标与钱包份额间建立起联系。

钱包分配法则一经提出立刻成为意义深远的思想领袖，并得到《哈佛商业评论》的褒奖，引领迷失在困境中的管理者寻回通往商业成功根基的路径。本书所详述的实用原则将为经理们提供一种能够用在刀刃上——抓住客户钱包——的工具。

亨利·沃勒德

益普索集团副总裁，益普索满意度与忠诚度研究所董事长

拉尔夫·甘森穆勒

益普索满意度与忠诚度研究所首席执行官

目 录
THE WALLET ALLOCATION
RULE

第一章

天啊，你的营销都做错了

增长如此之难 // 006

市场份额到底受何影响 // 007

可靠指标不过是个传说 // 012

满意度 $\neq$ 市场份额 // 016

满意度 $\neq$ 钱包份额 // 022

研究数据带来错觉 // 026

沃尔玛的经典败笔 // 031

重要的启示 // 034

第二章

好了，发现钱包分配法则

发现者的初心 // 042

满意度相对排名决定钱包份额 // 044

确定排名的方式 // 045

对钱包分配法则的严苛测试 // 047

钱包分配法则追踪什么指标? // 053

为何钱包分配法则会有效? // 055

运用钱包分配法则的三个步骤 // 057

钱包分配法则的战略问题 // 060

如何提高排名 // 063

法则应用实例 // 064

重要结论 // 067

第三章

实践钱包分配法则

打磨一副新镜片 // 072

运用钱包分配法则 // 074

重要结论 // 117

第四章

不以牺牲盈利为代价

钱包分配法则并非灵丹妙药 // 123

收入 $\neq$ 利润 // 133

一时受益，长远受累 // 135

令客户愉悦却令企业亏钱 // 139

将满意度、钱包份额、营业收入与利润挂钩 // 141

重要结论 // 144

第五章

真正重要的新指标

相信科学数据而不是传说 // 150

不可或缺的新营销指标 // 153

与客户满意度结合 // 157

两个关键问题 // 165

新游戏规则 // 173

第六章

坚持两大规则就能美梦成真

规则 1：确保数据的正确性 // 179

规则 2：设定正确的业绩标准 // 185

下一次颠覆 // 186

附录 A

快速入门指南

何为钱包分配法则？ // 191

钱包分配法则战略 // 194

发现能够提高钱包份额的机会 // 197

信用合作社产业应用实例 // 198

结 论 // 200

附录 B

常见问题

何时适宜使用钱包分配法则? // 203

钱包分配法则能与所有满意度指标配合使用吗? // 204

是否应使用某种首选的测量方式来确定品牌排名? // 205

如何确保排名表中没有漏掉任何一位竞争对手? // 206

与钱包分配法则相关的指标中哪一些必不可少? // 207

钱包分配法则为何能起作用? // 208

相对净推荐值有用吗? // 209

钱包份额不就是一个有关品牌覆盖（即渗透率）的函数吗? // 210

第一章

天啊，你的营销都做错了



WALLET
ALLOCATION RULE
Winning the battle for share

一家西班牙电信公司的首席执行官说：“营销通常只是站在营销（自身）的角度，如客户满意度和品牌价值，来衡量投资回报（ROI）。尽管支出和这些投资所带来的毛利之间的关系与投资回报最为相关，但它们却不在营销考虑的范围之内……品牌价值，老天，那到底是什么玩意儿？大部分股东才不关心这东西呢。”

一位澳大利亚零售商说：“市场部眼中的客户与我们的总体战略之间是脱节的。”

一家德国金融机构的首席执行官说：“简单地讲，营销人员总游离在企业的财务现实之外。”

一家美国专业服务公司的首席执行官说：“营销人员在做决定时完全是跟着感觉走。他们根本就没有做过可靠的投资回报分析。”

在全球范围内，首席营销官（CMO）已经失去了首席执行官（CEO）的信任。我们的研究就证实了这一点，而研究的结果发人深省。多数 CEO 都无法说服自己，自己公司的营销与整体战略息息相关。

这可是一个重要的问题。营销的目的就是将客户的心声传递给公司。客户是公司赖以生存的唯一因素，而营销的职责就是监

测客户体验。事实上，90%的 CMO 要亲自背负起管理公司整体客户体验的责任。

很不幸，对许多企业领导来说——借用一家意大利电信公司 CEO 的话——现在，营销“这项职能已不再是我每天需要处理的最重要的事了”。这还不是最糟糕的！CEO 们还常常把营销看成是烧钱的行当。一位美国零售企业的 CEO 曾说过：“市场部提出的点子倒是不错，可他们完全不懂如何衡量这些提案对真正关乎企业命脉的事所产生的影响……这让我怎么给他们的预算拨款？把钱砸进水里还能听个响呢。别的部门都能提交给我一份投资回报分析，清清楚楚地说明我花出去的每一分钱都能带来什么收益。”

对营销持批评态度的人也许根本不觉得这有什么问题，可以肯定的是，这类批评者不在少数。营销是一门负责管理公司声誉的科学。然而，具有讽刺意味的是，它在消费者与业内人士间的口碑极差。营销只给 10% 的人留下了正面印象。相比之下，对其持负面评价的人却高达 62%。此外，批评者们可以理所当然地指出，尽管如此，公司却依然屹立不倒；而且，根据公司的定义，它必然能够坐拥客户。因此，即便不假营销之手，公司依旧不会倒闭。CEO 们已经割裂了其与销售部门间的战略联系，这又有什么大不了的呢？

现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter Drucker）的话为我们

提供了最好的理由：

企业目标的有效定义只有一个：招揽客户……正因为企业的目的是招揽客户，所以任何企业都具备两项——仅此两项——基本职能：营销与创新。两者均为企业家职能。营销是企业独有的特色职能。一个机构若是缺少了营销部门或是将其摆在了次要位置，便无法称之为企业，即使它认为自己是企业也无法以企业的运行方式加以经营。

营销的失败最终将反映到客户体验上。事实上，这种影响已然出现。鉴于眼下 CEO 与 CMO 之间的联系已不复存在，高管与客户看待公司的方式也随之出现了分歧，这也就在情理之中了。毕竟，营销部门的职责是为 CEO 留住客户的心。然而，他们的见解相去甚远，令人讶异。刊登在《哈佛管理前沿》上的一篇研究性文章发现，80%的公司高管认为公司提供了“卓越的”客户体验，而只有 8%的客户认可这种说法。特姆金集团（Temkin Group）的报告《2014 年客户体验管理现状》证实了这一点。根据报告，只有 10%的企业以客户为中心。

当然，只有当 CEO 开始从客户的角度看待公司时，才有可能为客户做出积极的改变。如果你觉得自己的表现已十分优异，就根本没有必要做出改变。