

超越传统奖励： 忠诚度战略的新高度

赞助商



重塑当今客户忠诚场景

从传统角度来看，无论是积分、里程还是返现，客户忠诚都是与交易有关的。企业提供折扣或现金奖励，目的是希望客户一如既往地保持忠诚度。当然，这种方式依然奏效，但仅在一定程度上发挥作用。

以下报告调查了全球 400 位高管，显示客户忠诚度战略已发生重大变化。五年前，企业认为传统的现金类奖励是建立忠诚度的最关键因素，如今，这种奖励的重要性已下降至第四位。现今，客户忠诚的前三大驱动因素是：卓越的客户服务、数字化体验和易用性。企业开始意识到建立动态的客户关系十分重要，这种关系远远超过有形产品和交易的范畴。

尽管很多企业正试图适应不断变化的客户期望，但数据显示差距依然存在。仅 42% 的受访者认为，其组织维系客户忠诚度的方式有效，另只有 43% 受访者认为，他们的方式是以数字化为优先。55% 的受访者表示，他们在过去两年更新了忠诚度战略，很显然的是，企业正努力适应不断变化的趋势。

调查结果表明，企业必须质疑一味给予奖励的传统做法，并开始重塑客户忠诚度计划的未来。以下报告讨论四大重塑客户忠诚度的关键步骤：

- **创造无缝的独特体验**：客户喜欢积分奖励，更爱独特的体验，通过额外礼遇和客制化优惠让他们觉得自己与众不同。我们的研究显示，品牌越来越注重客制化和跨行业合作，这为客户开辟了更多赢得奖励与使用奖励的渠道。

- **提供完全围绕客户的客制化互动**：除了提供现金类奖励和积分外，企业也须与客户建立个人关系，在客户所在之处与其互动。实际上，57% 的受访者表示，与客户建立情感的联结是公司投资客户忠诚举措的主要原因。
- **以数字化为优先**：面对忙碌且频繁使用数字化服务的客户，数字化解决方案至关重要。企业须通过简单的解决方案提供客户即时的满足。在表示其公司近期已经改变忠诚度战略，或计划在一年内做出改变的受访者中，44% 受访者指出背后的最主要原因是为了创造更多数字化体验。
- **利用分析预测成效**：企业必须从线性洞见转向动态分析，有效连接客户接触点并衡量投资回报。仅 41% 受访者表示，公司能成功跟踪客户忠诚度计划投资的投资回报率，而只有 31% 受访者声称拥有极佳的成效衡量能力。

万事达卡与全球领先品牌合作，帮助企业重新制定客户忠诚度战略，并跳出传统的客户参与模式思考。通过端到端的解决方案，我们帮助企业重塑忠诚度战略，以吸引客户、与客户交流和并挽留客户。万事达卡数据与咨询服务部门以全球技术网络为本，拥有 30 多年的忠诚度领域知识，我们致力为客户创造难忘的体验，使其一再回头。报告数据显示，客户忠诚度计划的前景正发生变化，应对速度最快的企业将脱颖而出。

超越传统奖励： 忠诚度战略的新高度

重新勾勒驱动客户忠诚的新蓝图

传统的忠诚度计划以积分、航空里程、折扣或返现为基础，而为了与客户建立持久的关系，许多企业正将目光转向传统计划以外的范畴。他们在继续提供传统奖励的同时，也在寻找其他方式促进忠诚度，如向客户推广彼此的共同价值。另外，企业们也为客户提供定制化的体验和互动，给予他们特殊礼遇、提前通知客户活动和促销的相关信息。

这是《哈佛商业评论》分析服务对全球超过 12 个主要行业的 400 位高管进行调查后的关键发现。这项研究探讨不同企业如何应对顾客忠诚方面的变化，发现最新趋势、战略与技术投资。

调查显示，就在五年前，企业普遍认为，积分和里程等传统奖励是决定忠诚计划是否成功的最重要因素。而如今，这些高管将传统“经济类奖励”的重要性排在第四位（42%的高管认为它是决定成功的最重要因素），排在前三位的依次是“卓越的客户服务”（51%）、“数字化体验和全渠道串联”（48%）和“易用性”（45%）。或许更能说明问题的是，这些高管认为，未来五年数字化和全渠道串联将成为最重要的决定因素（53%），而“经济类奖励”排名靠后，与“建立会员社区”并列第八位（均为 29%）。图1

乐天门店网络 (Rakuten In-Store Network, 前身是美国的返利网, Ebates) 总经理艾琳·沃伦 (Erin Warren) 表示：“当今消费者不一定要靠一些实物或有形之物才能感受奖励，”客户能在乐天门店网络的合作店家购物获得返现。“那些最佳顾客希望获得某种认可，来确认自己确实是你最忠诚的客户。奖励是提高客户忠诚度的元素，因为它能使客户觉得自己与众不同，并借此获得消费店家的认可。”

关键点

400

名来自全球超过 12 个主要行业调查的受访者。

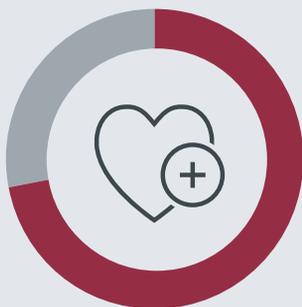
48%

的受访者表示，数字化和全渠道串联是决定战略成功的重要因素。

44%

的受访者加大数字化体验投资。

关键调查结果



72%

的受访者表示，优化客户忠诚度被列入今年高级管理层的前五大优先事项。



42%

的受访者认为，公司的客户忠诚度战略是有效的。



46%

的受访者表示，他们的忠诚度战略缺乏创新。



55%

表示他们在过去两年内更新了忠诚度战略，其中30%的组织在过去一年内更新了忠诚度战略。



49%

的调查受访者表示，要长期保持客户的忠诚度是公司在建立客户忠诚度计划时面临的障碍。

5年前

奖励价值是决定忠诚度战略成功与否的最重要因素。

今天

只有42%的高管认为奖励价值是取得成功的最重要因素，排在前三位的依次是卓越的客户服务(51%)、数字化和全渠道串联(48%)和易用性(45%)。

5年后

53%的高管表示，数字化和全渠道串联将是取得成功的最重要因素，而经济类奖励的排名下滑到第八位。

资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

企业认识到与客户建立情感联结非常重要，销售不能光靠理性因素，还要结合感性因素。企业也知道，客制化沟通比面向大众的信息更容易建立联系，尤其是涉及共同价值时效果更好，如环保承诺等。

企业还知道，在某些情况下，商业模式决定了忠诚度战略的运营方式。例如，在过去十年里，欧盟的交易手续费和其他费用的变更促使大多数银行缩减了返现计划，因为在大多时候，返现至少有一部分出自这些费用。“现在英国忠诚度计划最通用的筹码是独享优惠，包括购买音乐会门票的机会，针对高净值顾客提供的礼宾服务，亦或是电影、零售商或餐馆折扣。”汇丰银行英国信用卡、贷款和支付部门主管马杜·科利瓦尔 (Madhu Kejriwal) 说道，“在许多情况下，忠诚度战略主要围绕着客户参与度展开，客户旅程受到高度重视。”

高管们认识到，随着客户的期望值不断变化、忠诚度战略日趋复杂，公司无法承受落于人后的后果。这项调查发现超过一半的组织在过去两年内更新了忠诚度战略，其中有 30% 的组织在过去一年内更新了忠诚度战略。72% 的高管表示，客户忠诚度是公司管理层的五大优先业务事项之一。

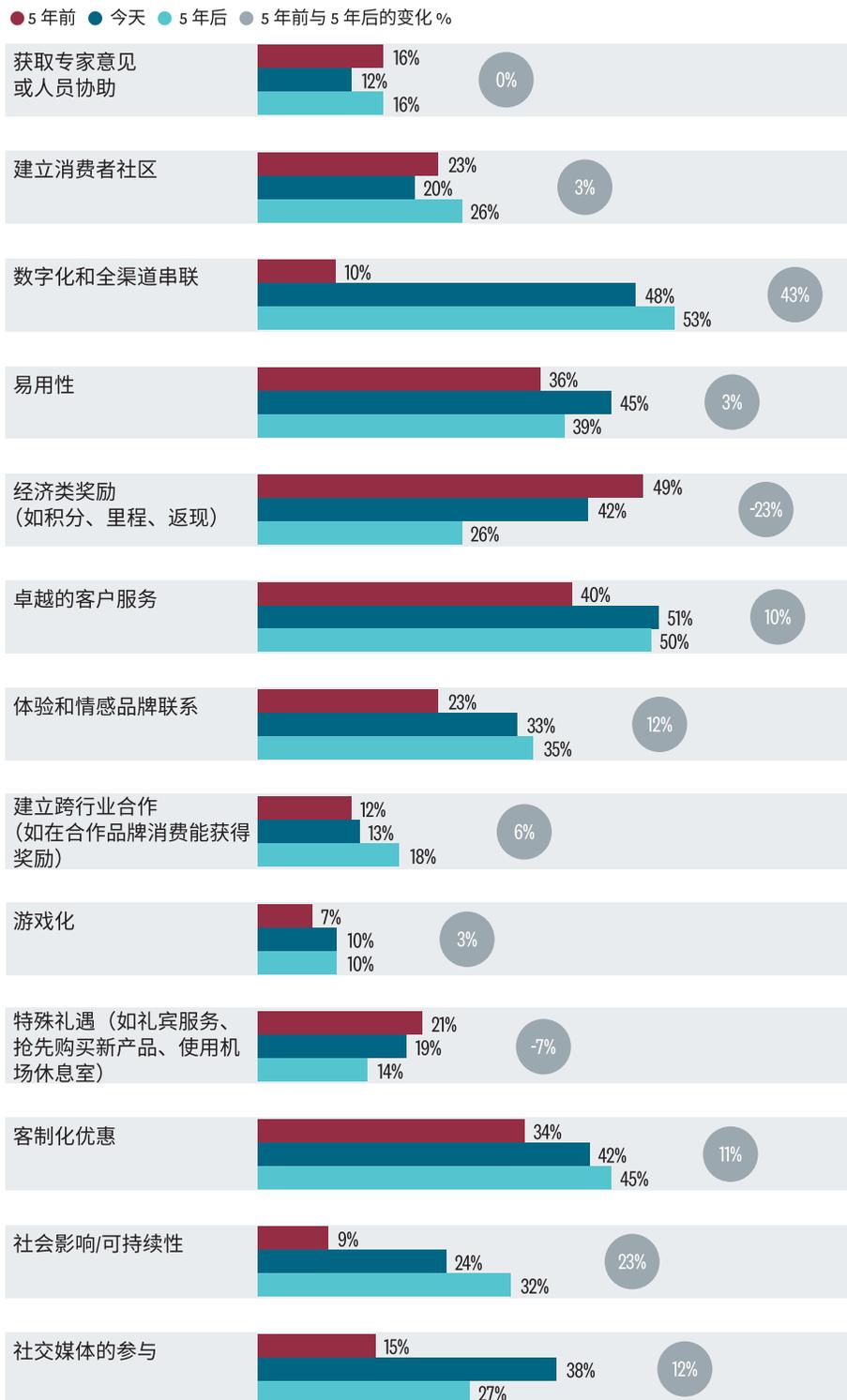
努力满足不断变化的客户期望

尽管有如此的见解，许多忠诚度战略似乎没有与客户期望保持同步，也没有达到企业想要的结果。只有不到半数受访者 (42%) 认为公司的客户忠诚度战略有效。近半数 (49%) 受访者表示，长期保持客户忠诚度是一大挑战；三分之一受访者认为，与顾客增进联系不容易 (例如，推动更大额的交易)。37% 的受访者表示竞争对手的忠诚度计划带来许多威胁。

图1

卓越的客户服务、数字化与全渠道串联是三大关键

哪些方面是忠诚度计划中最重要的部分？



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

“奖励必须易赚好花。”汇丰银行的马杜·科利瓦尔说道。

固有思维可能是导致问题的一个原因。46%的受访者表示，他们的忠诚度战略缺乏创新；只有43%的受访者表示，公司制定了以数字化为优先的忠诚度战略。没有重视数字化体验的企业可能处于劣势，如今许多消费者通过智能手机叫车、网上购物，他们也越来越希望生活其他方面有类似的数字化体验。

“顾客变得越来越精明了。”澳航忠诚度(Qantas Loyalty)首席执行官奥利维亚·沃斯(Olivia Wirth)说道。澳航忠诚度是澳航(Qantas Airlines)旗下子公司，运营澳航飞行常客(Qantas Frequent Flyer)和澳航业务奖励(Qantas Business Rewards)的忠诚度计划。“客户期望已大幅提高，尤其看重他们如何与品牌和企业互动，一部分是因为他们在其他方面接触了太多感受极佳的数字化体验。”沃斯说道，“他们知道我们很了解他们的喜好，因此希望我们能够根据他们感兴趣的方面进行沟通。他们不希望自己只是个冰冷的会员编号。”

客户也不希望感觉被误导，尤其是当企业承诺提供的权益不能持久，或兑换奖励困难重重时，就会有这样的感觉。

“奖励必须易赚好花。”科利瓦尔说道，“如果一项忠诚度计划对于获得或使用奖励的规则太过苛刻，即便有极高的营销预算推广，终将难以为继。”他还提醒，虽然优厚优惠能吸引大量顾客关注，但应避免推出维持成本太高、顾客使用和理解起来过于复杂，或只能针对非常小一部分顾客来提供的优惠。大体而言，科利瓦尔认识到，奖励需与客户的需求和公司业务上的价值保持一致。

“没有任何一种奖励能一次满足多种客户。”科利瓦尔总结道。他指出，有的忠诚度计划可能需要针对不同客户制定差异化战略。航空公司的忠诚度战略可能针对真正的飞行常客提供一个级别的奖励，如豪华座椅和贵宾休息室。针对飞行次数较少的顾客，奖励可能是提供积分，顾客可以在合作伙伴购物时使用。

利用新科技与顾客齐头并进并精准地衡量成果

若无法良好地衡量结果可能使企业无法在建立客户忠诚度上更上层楼。只有41%的受访者表示，其企业能成功追踪客户忠诚度计划投资的投资回报率，只有31%的受访者声称拥有一流的成效衡量能力。相似的是，只有42%的受访者表示，公司能将忠诚度相关投资与利润等其他具体业务目标联结。衡量顾客忠诚度最常见的指标有客户保有率(有62%的受访者提及这点)、净推荐值(42%)和每客户总收入(42%)。

战略效果良好的企业也仍然有提升的空间。“我们的分析相当稳健。”乐天门店网络的沃伦说道，“但我不确定是否已掌握方法来整合数据并打造有意义的客制化体验，进而推动客户忠诚度计划。”

沃斯也有同感。澳航的忠诚计划很成功，会员数接近1,300万，相当于澳大利亚人口的一半。而且，最近澳航更收购了一项分析精算咨询业务，大大提升了公司的分析能力。澳航的忠诚计划密切关注净推荐值，亦关注会员与公司及忠诚计划的互动方式和频率，如会员多常购物、会员终身价值等。此外，沃斯表示机器学习和人工智能应用等新兴技术将进一步完善

其组织的分析能力，这对于建立客制化接触来说也很重要。人工智能可以帮助企业从大量数据中提取见解，效率远高于分析师各自的分析。

“在会员群体或顾客规模很小的状况下推行客制化举措是一回事。”沃斯说道，“但如果会员有数百万之多，就必须依靠技术来实现规模化，所以这是我们持续投资的关键领域，这一数字应会大幅增加。”

目前，仅有四分之一的受访者表示，公司在加大人工智能投资力度以完善客户忠诚度战略。然而，鉴于人工智能快速分析大量数据能让企业精准地实现客制化的客户举措，投资人工智能的公司预期将会急速增加。

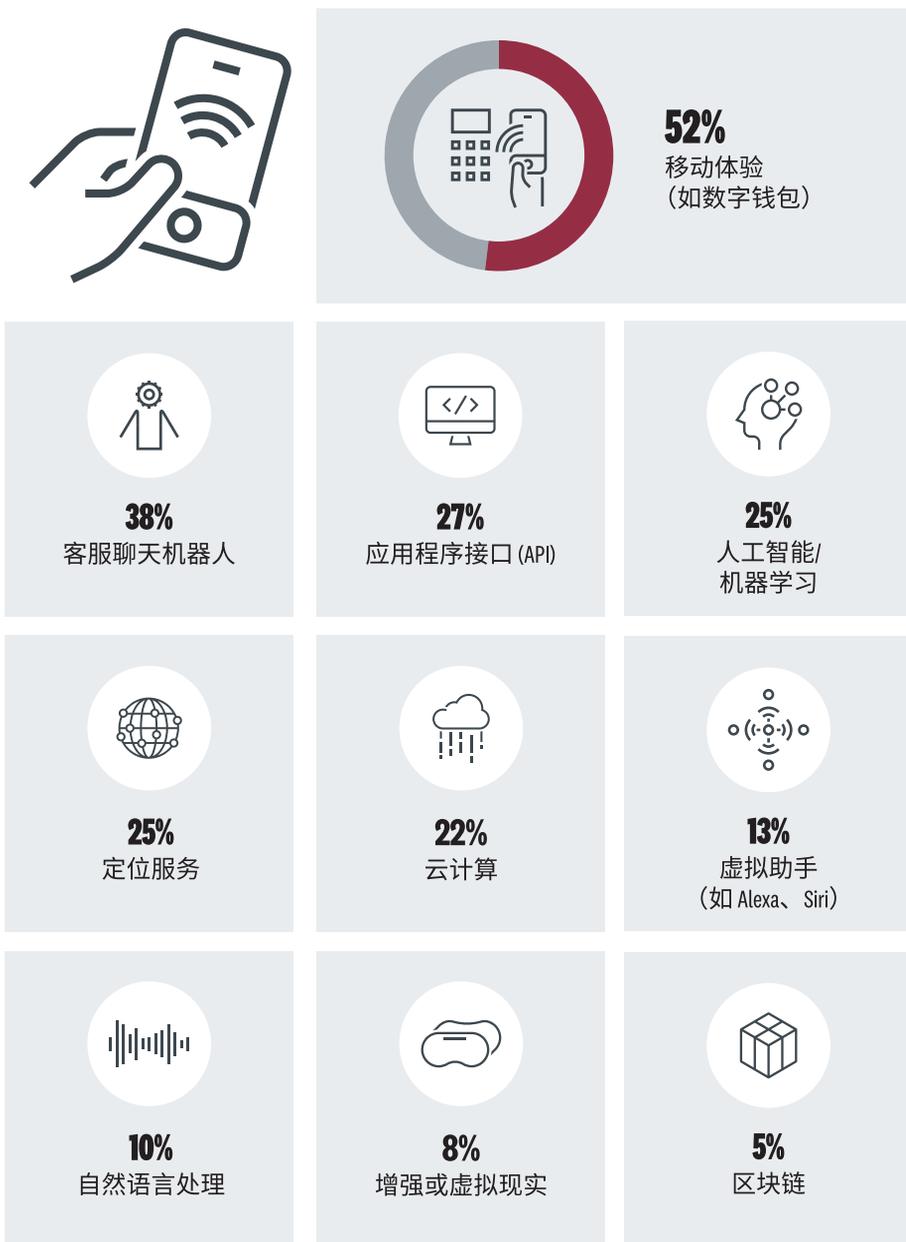
“我们正投入大量资金来提升公司的数据情报能力。”汇丰银行的科利瓦尔说道，“我们的目标是，让用户旅程更容易、更简单、更顺畅，同时保障个人信息的安全。”

同时，人工智能只是商界关注的一长串技术中的其中一项。受访者表示，其组织目前最常见的投资是“移动体验”（52%）、“客服聊天机器人”（38%）和“应用程序接口（API）”（27%）。图2

移动体验成为企业的忠诚度投资首选的原因众所皆知。除了传统奖励，客户越趋重视全方位的无缝体验，数字化正快速成为新标准。因此，如数字钱包等技术是客户忠诚度计划的决胜关键。

在许多企业中，不止一个团队负责客户忠诚度计划的维系与升级。最常见的负责监督团队是营销与获客团队，66%的调查受访者提及这点。排在其后的是客服（40%）和销售（32%）团队。

图2
移动体验为忠诚度战略中的技术投资要点
您的公司投资了哪些能增强客户忠诚度的技术？



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

全球客户忠诚度 现况：亚洲企业 聚焦数字化举 措、欧洲和北美 聚焦人工智能

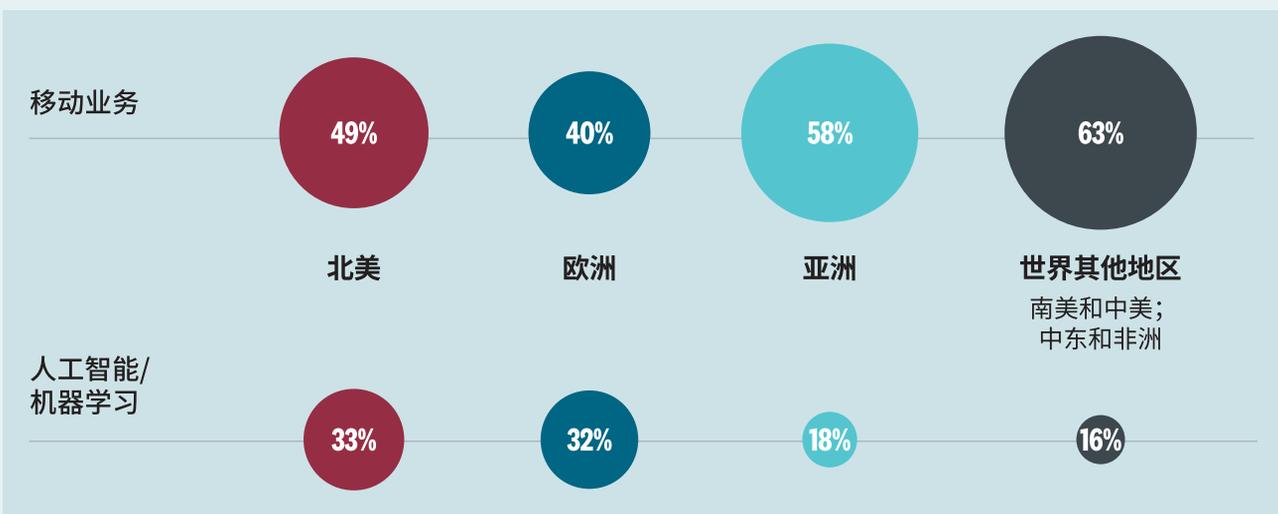
虽然全球的企业都同意以数字化优先的无缝体验对于提高顾客忠诚度来说十分重要，但《哈佛商业评论》分析服务调查显示，企业在如何实际实现这些体验方面存在很大的地区差异。图3

- **亚洲在数字化方面领先。**亚洲企业比其他地区的企业更有可能拥有数字化为优先的忠诚度战略（52%，所有受访者为 43%），且运行客户忠诚度计划可能性较高（72%，所有受访者为 61%，其中北美仅为 53%）。亚洲企业也较可能表示其忠诚度权益易于使用（56%，所有受访者为 45%，其中北美仅为 39%），且有办法追踪忠诚度举措的投资回报率（50%，所有受访者为 41%）。
- **欧洲企业大力投资人工智能。**三分之二的欧洲企业正在投资人工智能，以改善他们的客户忠诚度战略，而所有企业的比例为 25%。北美企业的投资亦有同样幅度，人工智能的投资比例为 33%。另一方面，与其他区域相比，欧洲企业比较不会将客户忠诚度计划列为前五大业务优先事项之一（60%，所有受访者为 72%），亦较无法将忠诚度计划的投资与利润等其他业务目标挂钩（30%，所有受访者为 42%），同时较少比例在过去两年内更新了忠诚度战略（48%，所有受访者为 55%），亦较少比例通过定价和促销战略推动客户忠诚度（45%，所有受访者为 57%）。

图3

数字化是所有企业的优先任务，但不同地区在投资的领域与程度存在差异

北美和欧洲在人工智能领域领先，而亚洲、南美、中美洲、中东和非洲则专注于移动领域。



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

- **北美企业重视与客户建立情感联结。**66%的北美受访者表示，他们与客户建立了情感层面的联结，而相比之下，所有企业的比例是57%。然而，与其他区域的企业相比，他们较不专注于忠诚度计划的数字化（30%，所有受访者为44%）。另一方面，北美受访者和其他受访者一样，认为公司已有以数字化优先的忠诚度战略（43%，所有受访者为43%）。相较其他地区的企业，北美企业也更有可能认为未来五年易用性仍将是决定忠诚度计划成功与否的一个关键因素（49%，所有受访者为39%），并且最有可能投资于人工智能来提升它们的客户忠诚度战略（33%，所有受访者为25%）。
- **亚洲、欧洲和北美以外地区的企业将忠诚度列为最优先的事项，但也更可能在创建有效战略方面遭遇困难。**非洲、中东、南美和中美洲有84%的管理团队将优化忠诚度计划列为今年的前五大优先事项，而所有受访者的比例为72%。此外，在同样这些发展中经济体，企业高管们更可能发现客户忠诚度战略较无法发挥作用（47%，所有受访者为37%）。与总体趋势截然不同的是，他们有更大机会预期未来五年经济奖励是重要驱动因素（38%，所有受访者为26%）。最后，在发展中经济体的企业更可能在过去两年更新客户忠诚度战略（64%，所有受访者为55%）。他们也更注重数字化体验（56%，所有受访者为44%）。同时，未来五年他们更有可能将社会影响/可持续性视为一个重要因素（48%，所有受访者为32%）。

由于客户忠诚度举足轻重，企业因此寻求外部资源来制定和管理客户忠诚度计划便不足为奇。三分之一的受访者已经聘请外部合作伙伴来管理忠诚度平台或有此打算。另外，28%的受访者让外部合作伙伴来处理客户忠诚度计划相关的营销活动，或有外包的打算。

新一代忠诚度目标：不只吸引新客户，更要建立品牌亲和力

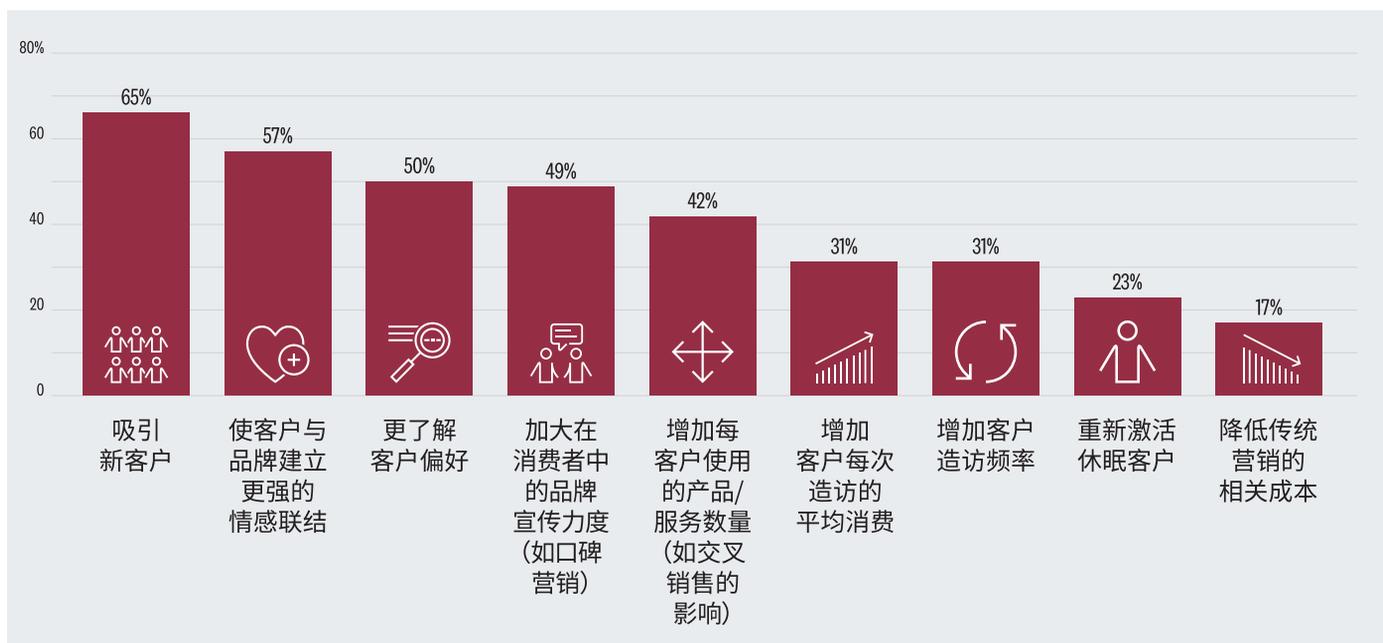
高管们表示，他们的忠诚度战略的主要目标包括“吸引新客户”（65%的受访者提及这一点）、“建立更强大的品牌情感联结”（57%）、“更了解客户偏好”（50%）。图4

每个企业关注的重点可能也不一样，这取决于他们所遭遇的挑战。乐天门店网络是乐天奖励的一部分，其首要目标包括吸引新会员和刺激现有会员的消费。“我们必须两者兼顾。”沃伦说道。

图4

客户忠诚的核心目标：吸引新客、建立情感联结

哪些业务目标是驱动客户忠诚度举措投资的主要因素？



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

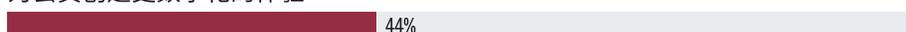
“忠诚度计划的体验已变得更加数字化，我们希望确保公司有办法为会员提供更定制化的体验。”澳航忠诚度首席执行官奥利维亚·沃斯说道。

图5

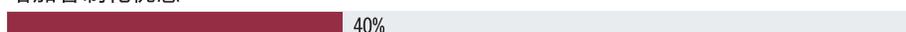
数字化体验与客制化方案使忠诚度战略有了全新面貌

您的公司最近在忠诚度计划方面有哪些改变，或在未来一年计划做出什么改变？

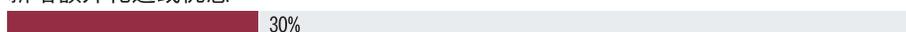
为会员创建更数字化的体验



增加客制化优惠



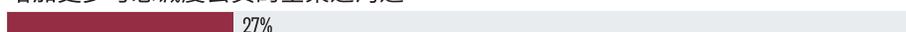
新增额外礼遇或优惠



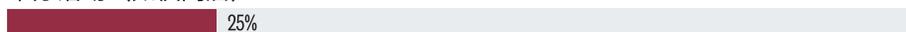
使用社交媒体或和名人合作，来和客户建立品牌情感联结



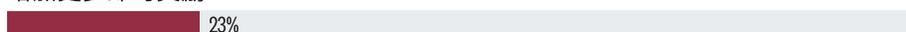
增加更多与忠诚度会员的全渠道沟通



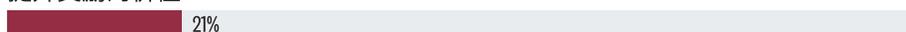
举办活动（如快闪店）



增加更多即时奖励



提升奖励的价值



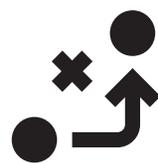
资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

澳航的首要目标包括：优化与顾客的互动、确保澳航是会员航空旅行的首选、推动收益提升（每英里每乘客平均机票价格）、吸引新客户、建立交叉销售的机会。“但是，隐藏在背后的核心是推动整体会员的参与，以及确保我们了解会员的需求。”沃斯指出。澳航通过多种方式跟踪顾客参与度，包括顾客的购买频率、多常使用积分兑换航班产品以外的优惠以及总体客户挽留方面的水平指标。

同时，汇丰银行的科利瓦尔指出该行在战略上高度注重提升顾客参与度，并且非常关注顾客旅程，确保顾客在与银行往来的过程中觉得获益良多。

同步企业战略与客户期望值

企业正采取各种行动来巩固他们与客户的关系。如上所述，55%的调查受访者表示，公司已在过去两年内更新了忠诚度战略。这些企业已经或正在计划进行的改变包括“为会员创建更数字化的体验”（44%）、“增加客制化优惠”（40%）、新增额外礼遇或优惠（30%），以及“使用社交媒体或和名人合作，来和客户建立品牌情感联结”（28%）。图5



55% 受访企业表示在过去两年已更新其忠诚度战略。

乐天奖励正在探索多种与客户沟通的新方式。举例来说，除了赞助几个职业运动赛事之外，乐天奖励还在这些赞助项目的基础上增加了各种各样的活动，包括举办有 NBA 篮球运动员参与的篮球训练营来增进与客户的联系。另外，之前乐天的业务只针对网上消费者，但他们在三年前推出乐天门店网络，目的是与偏好线下渠道的消费者更深入的互动，为用户提供更多获得奖励的方式。最近，乐天更制定了一个餐饮优惠方案，让会员在参与该计划的餐厅用餐时能获得奖励。

乐天奖励也在努力开发其他新的业务类别，让会员能够从乐天获得更多价值。而其母公司，来自日本的电子商务和互联网公司——乐天 (Rakuten Inc.) 已申请在美国成立一家新的子公司。该子公司提供多种银行服务，包括信用卡业务。“我们认为，如果会员每天都可以从我们这里获得奖励，他们更可能频繁使用乐天奖励手机软件，并且每天都能看见与我们互动所带来的好处。”沃伦说道。

澳航也一直在努力扩大已经非常全面的忠诚度计划，该计划包括 300 多家业务合作伙伴，客户可从这些合作伙伴获得奖励。澳航认识到，为客户提供越多与计划建立联系的方式，客户参与计划的可能性和频率也就越高。“我们当然希望忠诚会员能获得奖励，因此，鼓励会员使用积分也是生态系统的重要部分。”沃斯说道。换句话说，奖励若没有兑现，并不能真正提高忠诚度。

澳航也在飞行常客计划中推出了与航空业务无直接关系的新业务，如健康保险和在线葡萄酒商店。“我们一直在寻找可以发展的不同垂直领域，从而为客户提供获得更多澳航积分的新方式。”沃斯说道，“重点有两个方面：他们如何从客户角度和财务角度做出贡献。（注：澳航忠诚度向业务伙伴销售澳航积分，业务伙伴则将这些积分奖励给自己的客户。）例如，我们已经看到保险垂直领域显著增长，我们预计在未来四五年内我们的忠诚度计划将涵盖澳大利亚总体健康保险市场的 3% 左右。”

澳航飞行常客也与一家信用卡公司合作，为将信用卡与其飞行常客资料绑定的会员提供专门针对他们习惯和兴趣所规划的客制化促销方案。会员可以从超过 100 家合作伙伴（包括餐馆、零售连锁店和加油站）获得店内和网上购物的积分优惠。

“客制化是我们一直在加大投资并且还会继续投资的一个领域。”沃斯说道，“忠诚度计划已变成一种更加数字化的体验，我们希望确保我们可以为忠诚会员提供更客制化的体验。如今，新技术能让我们实现此目标。技术将帮助我们为会员提供更好的体验，提升他们的参与度。我们认为这是一个双赢的局面。”

虽然调查受访者也许不再认为传统奖励是忠诚度计划取得成功的首要决定因素，但它依然是忠诚度计划不可分割的一部分。为此，澳航近期宣布了一个提升忠诚度计划的方案，包括每年向会员额外提供 100 多万个奖励座位。澳航还创建了新的积分计划分级，为通过线下交易获得大部分积分的会员提供更好的奖励方式，这群客户是全新且不断增长的客群。

沃斯表示，在计划调整后几周，澳航忠诚度计划会员兑换的积分就增长了 27%，其中 35% 是由过去或在过去 18 个月内从未兑换过积分的会员兑换。“这对我们来说是个很棒的数字。”她指出。

实际上，澳航首席执行官阿兰·乔伊斯 (Alan Joyce) 曾公开表示，因调整计划而支出的 2,500 万美元将在一年内回本，且如果公司要在未来三年内实现忠诚度业务盈利增长三分之一的目标，该笔支出是必要之举。

澳航的经验说明，很多企业认为奖励计划花费浩大，甚至可能认为奖励兑换会带来负面影响，但他们很有可能忽略了更具广泛意义的观点：这些都是对客户忠诚度的投资，其自身就可以成为利润中心。

各行业的忠诚度现况有所不同： 科技、电信和零售行业注重数字化 体验

如各地区有所差异，在客户忠诚度方面也因行业而异。例如，科技和电信以及零售业者非常注重数字化的忠诚度战略，而制造商则注重建立与客户的情感联结。与其他企业相比，休闲和酒店业者更有可能运营较正式的忠诚度计划，但认为这些计划有效的可能性不大。图 6

- **科技和电信企业比其他企业更有可能拥有以数字化为优先的忠诚度战略，并且正在人工智能上投资。** 59% 的科技/电信业者拥有以数字化为优先的战略，而所有受访者的此一比例为 43%。39% 的受访者表示，他们正投资于机器学习等人工智能技术，以提升其忠诚度战略（相比之下，所有受访者的此一比例为 25%）。人工智能帮助企业大规模地分析数据，更精准了解客户。这类企业也比其他企业更注重在客户忠诚度上进行投资，以重新激活休眠客户（38%，所有受访者为 23%），背后的原因可能是电信客户倾向更换供应商的缘故。与此相关的是，科技和电信业者也比其他企业更有可能拥有“客户保有与生命周期管理”团队，此类团队至少对客户忠诚度负有一定的责任（48%，所有受访者为 21%）。
- **制造业者正在寻找能与客户直接接触的渠道，希望更深入了解客户。** 相比于全部受访者 57% 的比例，高达 71% 的制造业者表示，“使顾客与品牌建立更强的情感联结”是投资客户忠诚度举措的一个原因。另外，64% 的制造业者认为“更了解客户偏好”是投资原因之一，相比之下，在所有调查受访者中选择此项的比例为 50%。
- **金融服务业者大举投资于移动领域。** 66% 的金融业受访者表示，他们正在投资移动应用程序，以改善客户忠诚度，而所有企业的此一比例为 52%。金融机构也比其他企业更有可能认为银行卡关联优惠（如，借记卡或信用卡的返现优惠）是决定成功的重要因素（23%，所有受访者为 13%）。尽管如此，与其他企业相比，他们较不担心长期保持客户忠诚度（41%，所有受访者为 49%），这或许反映了这样一个事实：与在一家新开的服装店购物或在一家不同的餐馆用餐相比，转换与变更银行业务的难度更大。最后，它们更有可能将忠诚度计划的主要职责分配给产品团队（32%，所有受访者为 22%），并且将忠诚度平台外包给第三方（27%，所有受访者为 17%）。
- **零售业者广泛投资于数字化能力的建置。** 59% 的零售业受访者表示，他们近期已开始或打算进行此类投资，而所有企业的比例为 44%。零售业者在全渠道沟通的投资也较广泛（56%，所有受访者为 27%），在游戏化方面亦然（30%，所有受访者为 11%）。零售业者投资忠诚度计划的主要因素是增加每客户访问的平均支出和客户访问频率，在此方面，零售商的比例是所有企业的比例的两倍多。与其他接受调查的行业群体相比，零售业者更普遍认为传统奖励是忠诚度计划成功的重要因素（59%，所有受访者为 42%），并且认为客制化优惠也很重要（56%，所有受访者为 42%）。

如何长期保持客户忠诚度是零售业者面临的巨大挑战（63%，所有受访者为 49%），他们也更担心客户看不到其计划的价值（52%，所有受访者为 31%）。正如所料，为设计忠诚度战略，他们比其他企业更倚重客户的购买历史（74%，所有受访者为 52%）和网络浏览数据（33%，所有受访者为 22%），并且它们跟踪全面性的指标来衡量忠诚度，主要是客户保有率（70%）、每客户收入（46%）和兑换奖励的比例（43%）。

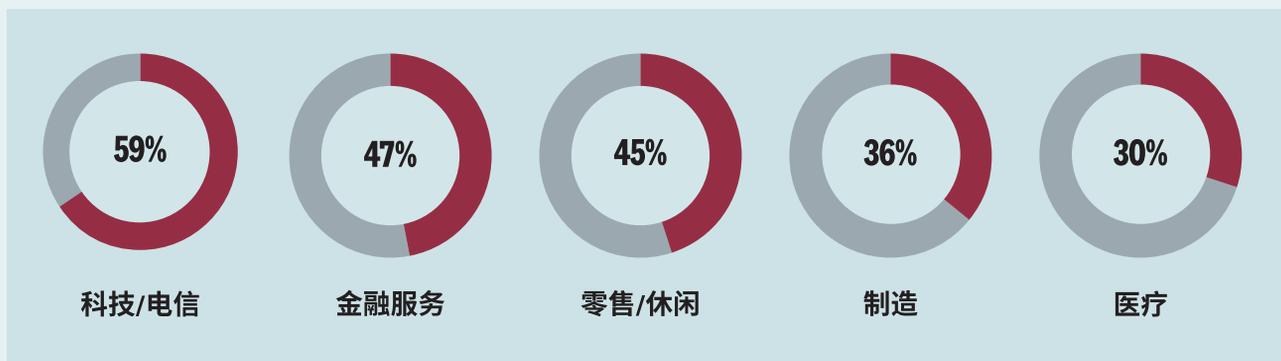
- **休闲和酒店业者比其他企业更有可能运营忠诚度计划，但不大认为这些计划是有效的。**根据《哈佛商业评论》分析服务的调查，90% 的休闲和酒店业者运营忠诚度计划，而所有企业的比例是 61%。然而，55% 的休闲和酒店业者表示他们的战略效率低下，而所有企业的比例是 37%。奖励太普遍可能是原因所在。忠诚度计划在旅游行业尤其常见，所以提供一种优惠也许并不能产生太大的差异化优势。同时，平均来看，休闲和酒店企业比其他企业使用更多指标来衡量客户忠诚度，包括客户保有率（81%，所有受访者为 61%）、奖励兑换比例（39%，所有受访者为 21%）、社交媒体参与度（52%，所有受访者为 30%）、实验组对照组的分析（26%，所有受访者为 14%）和每客户总收入（55%，所有受访者为 44%）。

这类企业也非常注重吸引新客户和增加品牌拥护度；84% 的受访者表示吸引新客户是投资重点，68% 表示提升品牌拥护度才是重点，而所有企业的比例分别为 65% 和 49%。最后，他们更可能增加或计划增加定制化优惠（54%，所有受访者为 40%），给予更多能即时获得的奖励（54%，所有受访者为 23%）和慈善捐款或互动体验等非常规奖励（25%，所有受访者为 17%），他们也更有可能增加传统奖励的价值（43%，所有受访者为 21%）。

图6

在数字化竞赛中夺得先机

科技/电信业者更可能采取以数字化为优先的战略。



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

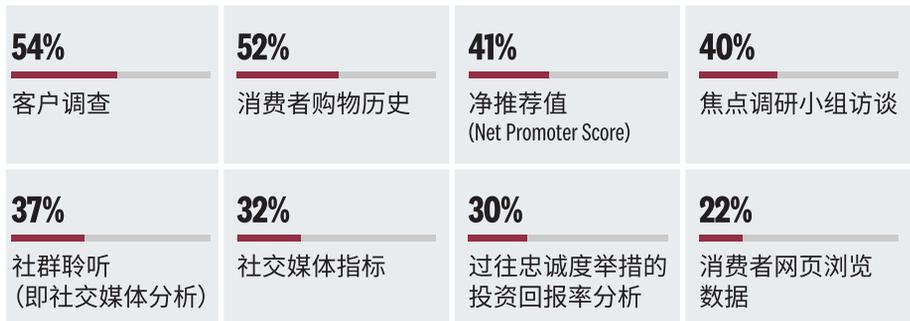


“成功的忠诚度计划意味它是持续革新与发展的。”
澳航忠诚度的奥利维亚·沃斯说道。

图7

问卷调查、历史交易数据是忠诚度战略设计的主要依据

设计忠诚度战略时，你会使用哪些数据？



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年5月

客户洞察成为忠诚度战略的最佳舵手

在决定该如何调整忠诚度战略时，企业领导者指出，他们专注于了解客户的行为和需求。最常见的信息来源（54%的调查受访者提及）是“客户调查”，“消费者购物历史”（52%）和“净推荐值”（41%）。图7

就澳航而言，他们会仔细研究一系列数据点以从中获得见解，数据包括客户选择飞行的目的地、旅行方式、购物方式、购买了哪些东西及青睐哪些品牌。但是，澳航也希望直接获得客户意见。例如，澳航有一个飞行常客小组，成员会分享他们的生活方式和对公司业务看法。澳航也为飞行次数最多的常客举办晚宴和其他活动，让他们与包括乔伊斯在内的澳航高级管理人员直接互动，这些常客在计划中拥有白金级以上的身份。

乐天奖励也充分利用了它的数据库，观察顾客在何时选择某项优惠，购买时间、地点以及购买的物品类型。沃伦表示，公司密切关注的指标有新会员注册数以及回头客数。

虽未明确指出具体指标为何，科利瓦尔证实，汇丰银行的分析团队分析了客户的反馈和消费数据，并看见忠诚度计划有所回报，整体消费水平提升、客户更活跃且参与度更高。信用卡激活率也有所提升。

结论

在日益数字化的世界中，客户期望值不断演变，提高客户忠诚度成为营销战略中越来越重要的部分。在某些行业，如信用卡、航空业、酒店业、汽车租赁等行业，忠诚度计划是必不可少的。但是，传统奖励可能不再如以往那么受重视。这意味着企业需要重新思考忠诚度战略，以下是六种实现目标的方法：

将目光转向传统奖励以外的范畴：用超越传统的奖励给予客户惊喜，包括提供定制化的体验、给予客服代表更多权限以更好地处理客诉、以及邀请客户参加其感兴趣的独家活动。

保持简单：业者必须提高现有忠诚度计划的透明度，否则，客户将转身离去。对客户和公司来说，客户获得和使用的奖励越多，这些奖励的价值就越大。

通过共同价值观建立品牌亲和力：共同价值观能在客户内心产生连结，帮助企业与客户建立联系，通过一般传统奖励无法做到的方式推动客户参与。

与其他企业合作：科利瓦尔指出，忠诚度奖励计划的感知价值应高于提供忠诚度奖励计划的成本。一个越来越明显的趋势是，企业通过与零售商、航空公司、酒店和其他企业合作，扩大客户获得和使用奖励的选择范围，进而提升忠诚度计划的价值。

投资新技术：利用丰富的消费者洞察，完善提供定制化的服务。

寻求第三方帮助：通过第三方的协助加快改进忠诚度战略的进程。如果企业不具备重新思考忠诚度战略所需的知识、专业知识或资源，他们可以寻求外部合作伙伴的帮助，如握有大量客户交易信息的组织等。

“因为计划的某个调整或某种好处而永远满足企业和客户的需求是不可能的。”澳航忠诚度的沃斯说道，“成功的忠诚度计划意味着它是持续革新与发展的。企业从中做实验、获得学习成果并使用其中的见解，从而确保计划使会员感到与自己息息相关。”

方法论和参与者简介

共有来自哈佛商业评论读者群体（杂志/电子新闻读者、顾客、HBR.org 用户）的 400 名受访者完成了调查。

组织规模

| | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 43% 10,000 多名员工 | 11% 5,000-9,999 名员工 | 22% 1,000-4,999 名员工 | 12% 500-999 名员工 | 13% 100-499 名员工 |
|---------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|

职位层级

| | | | |
|------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| 29% 行政管理/ 董事会成员 | 47% 高级管理层 | 19% 中层管理者 | 6% 其他 |
|------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------|

主要行业

| | | | | | |
|--------------------|-------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 29% 金融服务 | 17% 制造 | 12% 零售 | 8% 医疗 | 8% 电信 | 6% 科技 |
| 5% 酒店/旅游 | 3% 交通运输 | 2% 娱乐/休闲 | 1% 餐饮 | 1% 媒体 | 1% 农业 |

工作职能

| | | | | | |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| 23% 一般/行政管理 | 14% 销售/业务开发/ 客户服务 | 11% 营销/公共关系/通信 | 8% 战略规划 | 8% 金融/风险 | 7% 人力资源/培训 |
| 7% 运营/生产/制造 | 6% 信息/知识管理/IT | 4% 研发/创新/产品开发 | 3% 工程 | 3% 咨询 | |

区域

| | | | |
|-------------------|------------------|------------------|----------------------|
| 30% 北美洲 | 27% 亚洲 | 23% 欧洲 | 20% 世界其他地区 |
|-------------------|------------------|------------------|----------------------|

由于四舍五入的关系，总和可能不等于 100%。

