



May 2021

煥然一新的未來  
銀行「數位優先」獎勵計畫  
新思維





## 關於「兌換獎勵」的三個舊思維：控制成本、個別互動、廣泛權益

在過去 20 年，「控制成本」，即透過時效或地點等限制將兌換成本控制在一定範圍；「個別互動」，即客戶需至特定管道兌換獎勵；「廣泛權益」，即提供一系列未經篩選的方案供客戶挑選，儼然成為銀行經營忠誠度計劃的三大思維。然而現在的消費者往往覺得這樣的方式過於零碎化，無法共鳴。

這三大困擾其實由來已久，銀行對客戶忠誠度要有「超越獎勵」的思考也早已成為業界共識。顯然賺取點數、里程或現金回饋等傳統銀貨兩訖的交易式思維已經落後了。

客戶所期望的恰恰是不會突然失效的獎勵<sup>2</sup>、簡單直接的互動管道，以及充分考慮其個人需求的精選獎勵。

面對當前無法因人、因地、因時制宜而導致獎勵與需求錯位的情況，有一件事再清楚不過：獎勵的「兌換體驗」與獎勵本身相同重要。

聚焦於兌換體驗使獎勵被重新定位為更廣泛的客戶關係管理中的一環。在「數位優先 (digital-first)」引導下的客戶體驗 (CX, Customer Experience) 中，情感的連結令獎勵項目能即時因應不斷變化的消費者感受，因而使銀行從特定的問題點中解放出來，去關注更大層面上的客戶忠誠度。

不論消費者多麼喜歡，抑或經濟多麼低迷，獎勵計劃都不應該讓消費者應接不暇，提供時效短促又不適合的獎勵。本文將探討如何轉換傳統思維，為獎勵計劃挽回形象，使其重新煥發生機。



控制成本



效率成本



個別互動



整合互動



廣泛權益



深入權益



獎勵的「兌換體驗」  
與獎勵本身同等重要。

<sup>1</sup> "Beyond Rewards: Raising the Bar on Customer Loyalty." Harvard Business Review Analytic Services (sponsored by Mastercard), 2019.

<sup>2</sup> "Breaking Good: Looking Beyond Cost Savings." Mastercard, n.d.

<sup>3</sup> "Beyond Rewards: Raising the Bar on Customer Loyalty." Harvard Business Review Analytic Services (sponsored by Mastercard), 2019.



## 從「控制成本」到「效率成本」

2015年至2018年間，由於市場競爭激烈，消費者精打細算，美國的銀行在獎勵計劃上的成本提升了84%<sup>4</sup>。到2020年1月，許多美國銀行已開始削減優惠來降低成本<sup>5</sup>。從全世界來看，這些美國銀行所遭遇的困難並非個案，而 COVID-19 疫情對全球經濟的影響或將使這一問題雪上加霜。

當消費者持續消費時，成本控制顯得不那麼重要，但問題根源並不是消費者在經濟低迷時減少支出，而是不平衡的「兌換方程式」導致的。

「兌換方程式」簡單易懂，即利用最少的獎勵捕捉最大的消費。縮短時效或削減優惠力道被視為實現該目標的一種方式，但這種控制成本的傳統手段導致銀行利潤不斷被壓縮，而經濟衰退又會加劇這種情況。

一個更平衡的「兌換方程式」來自採用具有成本效益的措施，這些措施透過極具吸引力的消費者體驗鼓勵兌換，為客戶提供價值。因此，相對於限制兌換，銀行更需要做的是鼓勵兌換，這將促進消費，而且比僅透過獎勵的金錢價值來限制兌換更可取。而銀行也無須在獎勵成本上競爭，因為客戶體驗才是忠誠度的主戰場。

為確保兌換方程式取得平衡，銀行可透過以下方式獲得優化：

- 獲取來自各類卡（會員卡/支付卡）網路的針對持卡人消費的全球對標分析和數據洞察
- 與零售商或航空業者等會員組織合作夥伴建立關係

透過持卡人消費分析，銀行可以建立客戶畫像模型，理想上更能輔以人工智慧技術，為消費者辨識最具價值的獎勵內容、時點與場合。透過即時評分及與「對照組」測試比較，實驗模型的可靠度可進一步提升。與零售商和航空業者的合作使銀行得以為客戶提供方便且吸引人的兌換體驗，而不必侷限於獎勵的金錢價值或不得不進行額外採購。

“

問題根源並不是消費者在經濟低迷時減少支出，而是不平衡的「兌換方程式」導致的。

<sup>4</sup> "The Consumer Credit Card Market." Bureau of Consumer Financial Protection, August 2019.

<sup>5</sup> "Your Credit Card Benefits Just Got Cut. What Do You Do?" The New York Times (Wirecutter), January 31, 2020.



## 從「個別互動」到「整合互動」

對發卡行來說，平衡的兌換方程式和理想的財務預算似乎難以並存，但事實上，人們卻忽略了兌換方程式與財務預算的共同目標：預測持卡人的行為和需求<sup>6</sup>。

兩者的脫節不僅使數據分析不易進行，更影響到銀行的整體產品與服務。獎勵兌換作為客戶行動體驗的必要成分似乎是理所當然的，但事實上，儘管隨著數位銀行和分行整合的發展，用於提升行動客戶體驗的投資不斷增加，獎勵計劃卻經常與其他銀行體驗或忠誠度計劃分離，致使客戶需透過不同管道和方法與獎勵計劃「個別互動」。

究其原因，一方面由於基礎設施和資源不足，另一方面來自於傳統思維模式。若要將獎勵兌換體驗作為更廣泛的忠誠度體驗的一部份正常發揮作用，發卡行必須突破卡片的侷限，使獎勵計劃成為其全部產品中不可或缺的一環，形成「整合互動」的布局。

相反，未能將客戶體驗（CX）納入考量的獎勵計劃可能只關注交易而非體驗，導致消費者體驗脫節。



發卡行必須突破卡片的侷限，使獎勵計劃成為其全部產品中不可或缺的一環，形成「整合互動」的布局。



<sup>6</sup> "Weathering a Downturn: Forecasting for Issuing Banks." Mastercard, 2020.



## 從「廣泛權益」到「深入權益」

將獎勵計劃拓展至銀行全部產品，使其成為客戶忠誠度經營一部份的做法與「獎勵」本身更緊密的實際目的或許有些背道而馳。

支付卡網路所提供的洞察廣度能揭示消費者偏好及個人化互動的許多機會。然而，若獎勵計劃的終極目標是作為整個忠誠度體驗的一部份提供具吸引力的兌換體驗，一一提供每種可能的獎勵類型，如點數、里程、現金、保險、汽車租賃或其他商品優惠等，似乎只是以個人化為幌子。

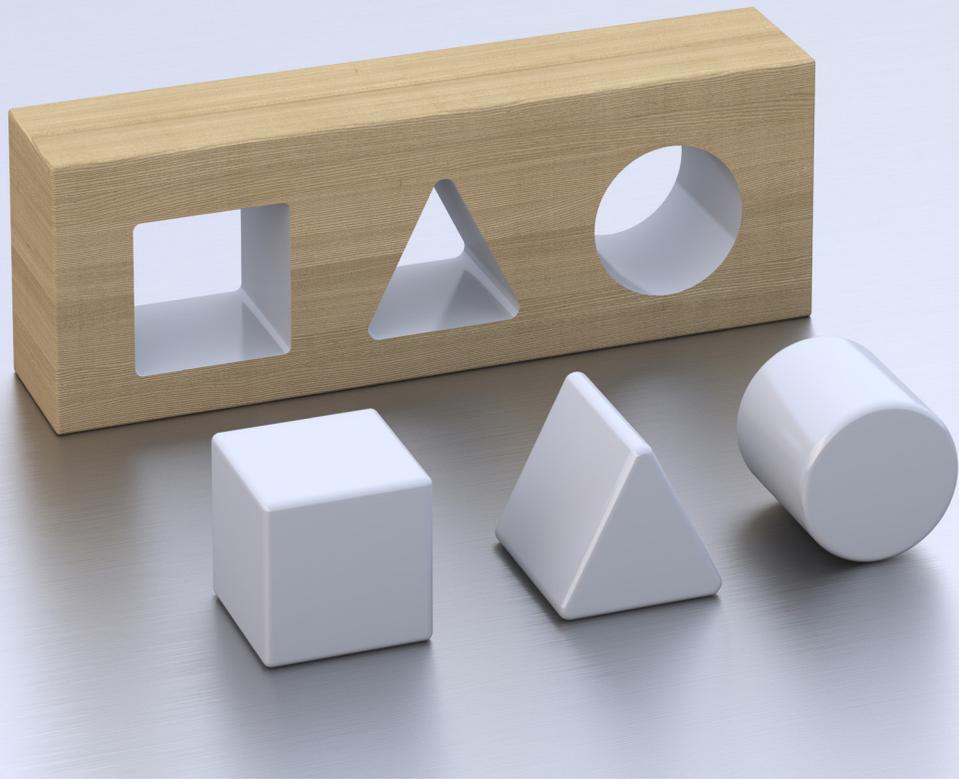
強硬拼湊的獎勵計劃不僅讓消費者無所適從，更無法將焦點從「交易價值」轉移到「兌換體驗」——所謂的「無價」體驗只能是有名無實。「菜單越長，食物越差」的道理不僅適用於餐廳，同樣適用於獎勵計劃。獎勵必須如同一道完美的餐點，以適當的溫度擺放在盤子上，由能滿足顧客需求的專業服務人員送達，而非放在紙盤上不上心地分送。

儘管如此，獎勵發放廣度不應與範圍混淆。獎勵項目必須有足夠大的觸及範圍，才能確保消費者在世界各地的銷售點為獎勵埋單，即使在旅行時也能獲得個人化的優惠權益，而這正是銀行獎勵計劃中的小眾服務商無法提供的。

另一方面，小眾服務商被迫以自下而上（bottom-up）的方式提供高度個人化的兌換體驗，來彌補在觸及範圍和全球夥伴關係上的不足。這正是全球獎勵計劃服務商和依賴這些獎勵計劃的銀行所不能忽視的。



獎勵必須如同一道完美的餐點，以適當的溫度擺放在盤子上，由能滿足顧客需求的專業服務人員送達，而非放在紙盤上不上心地分送。



## 尋求一致

某種程度上，角度不同，結論就不同，關鍵在於將獎勵計劃視為兌換體驗的提供者，而兌換體驗又是整體忠誠度體驗的重要一環。客戶忠誠度根植于客戶體驗（CX），且不單純以獎勵的金錢價值為重。

轉變這種觀點的能力取決於投資，這包括運用可靠數據預測建模、跨銀行系統向數位化的全面轉型（包括雲端服務），以及應用支付技術，能全球一鍵即付的專屬兌換應用程式等。

即便如此，組織並不需要徹底改造才能從傳統的控制成本、個別互動和廣泛權益的思維轉換至效率成本、整合互動與深入權益的新思維。其實，新思維已經就位，只是尚未協調一致。



了解萬事達卡如何透過全球獎勵平台管理並分析您的獎勵計劃，運用實驗學習®完善您的個人化措施，以及提供能與銀行的客戶體驗整合的一系列服務來增強您的獎勵兌換體驗（積分環球通、Pay with Points、個人化綁卡優惠、萬事達卡環球賞計劃、萬事達卡優惠和萬事達卡無價體驗）。您也可聯繫以下萬事達卡專家：



**Jamie Samaha**

Executive Vice President, Loyalty & Engagement  
jamie.samaha@mastercard.com



**Kyle Clark**

Vice President, Global Rewards Product  
kyle.clark@mastercard.com

**More Resources**

[Beyond Rewards: Raising the Bar on Customer Loyalty](#)

[Weathering a Downturn: Forecasting for Issuing Banks](#)

[Taking all the Credit: Success for Buy Now, Pay Later is in the Cards](#)

