



May 2021

焕然一新的未来：  
银行“数字先机”奖励计划新思维





## “奖励兑换”的三个旧思维:控制成本、个别交互、广泛权益

在过去 20 年，“控制成本”，即通过时效或地点等限制将兑换成本控制在一定范围；“个别交互”，即客户需至特定渠道兑换奖励；“广泛权益”，即提供一系列未经筛选的方案供客户挑选，俨然成为银行经营忠诚度计划的三大思维模块。然而现在的消费者往往觉得这样的方式过于零碎化，无法共鸣。

这三大困扰其实由来已久，银行对客户忠诚度要有“超越奖励”的思考也早已成为业界共识。显然赚取积分、里程或返现等传统“银货两讫”的交易式思维已经落后了。

客户所期望的恰恰是不会突然失效的奖励<sup>2</sup>、简单直接的交互渠道，以及充分考虑其个人需求的精选奖励。

面对当前无法因人、因地、因时制宜而导致奖励与需求错位的情况，有一件事再清楚不过：奖励的“兑换体验”与奖励本身同等重要。

聚焦于兑换体验使“奖励”被重新定位为更广泛的客户关系管理中的一环。在“数字先机（digital-first）”引导下的客户体验（CX, Customer Experience）中，情感的联结令奖励项目能实时因应不断变化的消费者感受，从而使银行从特定的问题点中解放出来，去关注更大层面上的客户忠诚度。

不论消费者多么喜欢，抑或经济多么低迷，奖励计划都不应该让消费者应接不暇，提供时效短促又不适合的奖励。本文将探讨如何转换传统思维，为奖励计划挽回形象，使其重新焕发生机。



控制成本



效率成本



个别交互



整合交互



广泛权益



深入权益



奖励的“兑换体验”与奖励本身同等重要。

<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.



## 从“控制成本”到“效率成本”

2015年至2018年间，由于市场竞争激烈，消费者精打细算，美国的银行在奖励计划上的成本提升了84%<sup>4</sup>。到2020年1月，许多美国银行已开始削减优惠来降低成本<sup>5</sup>。从全世界来看，这些美国银行所遭遇的困难并非个案，而新冠肺炎疫情对全球经济的影响或将使这一问题雪上加霜。

当消费者持续消费时，成本控制显得不那么重要，但问题根源并不是消费者在经济低迷时减少支出，而是不平衡的“兑换方程”导致的。

“兑换方程”简单易懂，即利用最少的奖励捕捉最大的消费。缩短时效或削减优惠力度被视为实现该目标的一种方式，但这种控制成本的传统手段导致银行利润不断被压缩，而经济衰退又会加剧这种情况。

一个更平衡的“兑换方程”来自采用具有成本效益的措施，这些措施通过极具吸引力的消费者体验鼓励兑换，为客户提供价值。因此，相对于限制兑换，银行更需要做的是“鼓励兑换”，这将促进消费，而且比仅通过奖励的货币价值来限制兑换更可取。而银行也无须在奖励成本上竞争，因为客户体验才是忠诚度的主战场。

为确保兑换方程取得平衡，银行可通过以下方式获得提升：

- 获取来自各类卡（会员卡/支付卡）网络的针对持卡人消费的全球对标分析和数据洞察
- 与零售商或航空业者等会员组织合作伙伴建立关系

通过持卡人消费分析，银行可以搭建客户画像模型，理想上更能辅以人工智能技术，为消费者识别最具价值的奖励内容、时点与场景。通过实时评分及与“对照组”测试比较，实验模型的可靠度可进一步提升。与零售商和航空业者的合作使银行得以为客户提供便捷且吸引人的兑换体验，而不必局限于奖励的金钱价值或不得不进行额外采购。

“

问题根源并不是消费者在经济低迷时减少支出，而是不平衡的“兑换方程”导致的。

<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.



## 从“个别交互”到“整合交互”

对发卡行来说，平衡的兑换方程和理想的财务预算似乎难以并存，但事实上，人们却忽略了兑换方程与财务预算的共同目标：预测持卡人的行为和需求<sup>6</sup>。

两者的脱节不仅使数据分析不易进行，更影响到银行的整体产品与服务。奖励兑换作为客户移动体验的必要组成部分似乎是理所应当的，然而事实上，尽管随着数字银行和网点整合的发展，用于提升移动客户体验的投资不断增大，奖励计划却经常与其他银行体验或忠诚度计划分离，致使客户需通过不同渠道和方法与奖励计划“个别交互”。

究其原因，一方面由于基础设施和资源不足，另一方面来自于传统思维模式。若要将奖励兑换体验作为更广泛的忠诚度体验的一部分正常发挥作用，发卡行必须冲破卡片局限，使奖励计划成为其全部产品中不可或缺的一环，形成“整合交互”的布局。

相反，未能将客户体验（CX）纳入考量的奖励计划可能只关注交易而非体验，导致消费者体验脱节。

“

发卡行必须冲破卡片局限，使奖励计划成为其全部产品中不可或缺的一环，形成“整合交互”的布局。



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





## 从“广泛权益”到“深入权益”

将奖励计划拓展至银行全部产品，使其成为客户忠诚度经营一部分的做法与“奖励”本身更紧密的实际目的或许有些背道而驰。

支付卡网络所提供的洞察广度能揭示消费者偏好及个性化经营的多种机会。然而，若奖励计划的终极目标是作为整个忠诚度体验的一部分提供具吸引力的兑换体验，一一提供每种可能的奖励类型，如积分、里程、返现、保险、汽车租赁或其他商品优惠等，似乎只是以个性化为幌子。

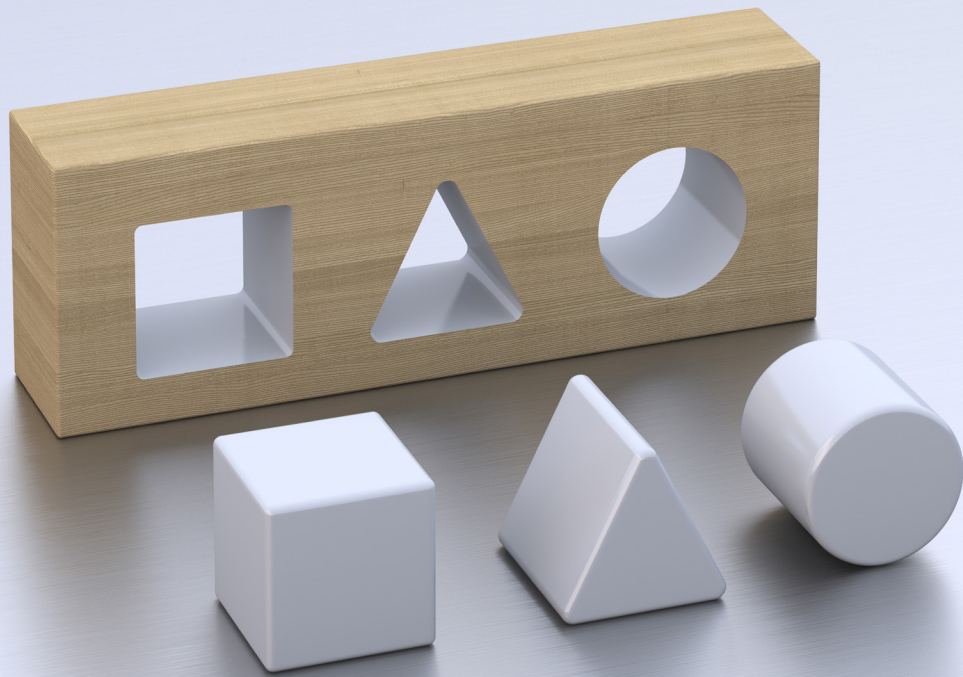
强硬拼凑的奖励计划不仅让消费者无所适从，更无法将焦点从“交易价值”转移到“兑换体验”——所谓的“无价体验”只能是有名无实。“菜单越长，食物越差”的公理不仅适用于餐厅，同样适用于奖励计划。奖励必须如同一道完美的餐点，以适当的温度摆放在盘子上，由能满足顾客需求的专业服务人员送达，而非放在纸盘上不上心地分送。

尽管如此，关于奖励发放广度的提示不应与范围混淆。奖励项目必须有足够大的触达范围，才能确保消费者在世界各地的销售点为奖励埋单，并即使在旅行时也能获得个性化的优惠权益，而这正是银行奖励计划中的小众服务商无法提供的。

另一方面，小众服务商被迫以自下而上（bottom-up）的方式提供高度个性化的兑换体验，来弥补在触达范围和全球伙伴关系上的不足。这正是全球奖励计划服务商和依赖这些奖励计划的银行所不能忽视的。



奖励必须如同一道完美的餐点，以适当的温度摆放在盘子上，由能满足顾客需求的专业服务人员送达，而非放在纸盘上不上心地分送。



## 寻求一致

某种程度上，角度不同，结论就不同，关键在于将奖励计划视为兑换体验的提供者，而兑换体验又是整体忠诚度体验的重要一环。客户忠诚度根植于客户体验（CX），且不单纯以奖励的金钱价值为重。

转变这种观点的能力取决于投入，这包括运用可靠数据预测建模、跨银行系统向数字化的全面转型（包括云服务），以及应用支付技术，能全球一键即付的专属兑换应用程序等。

即便如此，组织并不需要彻底改造才能从传统的控制成本、个别交互和广泛权益的思维转换至效率成本、整合交互与深入权益的新思维。其实，新思维已经就位，只是尚未协调一致。



了解万事达卡如何通过全球奖励平台管理并分析您的奖励计划，运用实验学习®完善您的个性化举措，以及提供能与银行的客户体验整合的一系列服务来增强您的奖励兑换体验（积分环球通、Pay with Points、个性化绑卡优惠、万事达卡环球赏计划、万事达卡优惠和万事达卡无价体验）。您也可联系以下万事达卡专家：



**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](#)

