



# 打开忠诚度闭环

亚太地区组织如何构建新一代忠诚度计划

报告

2023年2月



## 亚太地区领先组织旨在寻求新途径以传递价值和发展忠诚度计划，从而满足甚至超出客户预期。

零售商面临忠诚度计划激增，迫使公司竞相争夺消费者的注意力。因此，现有计划的价值不断下降，维持现有计划的费用也在日益增长，银行和零售商不得不努力应对。虽然传统的闭环积分式忠诚度计划已经发展成熟，但亚太地区主要忠诚度管理人员仍在检验这些过去行之有效的策略。这些策略是否足够强大？能否在新的数字时代吸引消费者？

展望 2023 年及以后，忠诚度管理人员考虑构建新一代忠诚度计划，即忠诚度开环生态系统。本报告将研究忠诚度生态系统的基本原理，及当今一众领先公司是如何使用它的。我们将主要探讨以下问题：



亚太地区忠诚度管理人员正面临哪些忠诚度计划挑战？



在寻找适用于未来的解决方案中，忠诚度管理人员会考虑哪些方向？



忠诚度管理人员目前如何使用忠诚度生态系统，以及未来可能如何使用这些生态系统？



## 定义“忠诚度生态系统”

“相比之下，忠诚度生态系统源于一家独立的企业，该企业逐步开放其忠诚度计划，以便与其他计划进行合作。”

忠诚度生态系统是一个组织网络，在该网络中，消费者在一个组织中获得的积分可在另一个组织中进行使用。

例如，一家燃料连锁店可以开放其忠诚度计划，使会员可以在其合作伙伴——杂货连锁店兑换积分。忠诚度生态系统并非传统的联合型忠诚度模式，虽然这两种模式可能看起来相似，但使用的方法不同。在联合型忠诚度模式中，互补型企业在同一项忠诚度计划中相互合作。相比之下，忠诚度生态系统源于一家独立的企业，该企业逐步开放其忠诚度计划，以便与其他计划进行合作。

如今，源于一家企业的忠诚度生态系统可扩展至众多企业，包括药店、超市、家居用品和家装商店、百货公司、保险公司、租车公司、流媒体服务商、航空公司、旅游集成商和餐馆。消费者一旦加入忠诚度生态系统，即可在预订旅行、在机场的连锁餐厅用餐、租车开抵酒店以及入住酒店的全过程中获得积分。



“当被问及未来可能会成功的忠诚度计划愿景时，‘生态系统支持’最受欢迎。”

## 了解亚太地区各国所面临的不同挑战

由于亚太地区各市场在成熟曲线上处于不同阶段，因此各国面临的挑战大不相同。澳大利亚、香港、日本、新加坡和韩国等市场非常成熟，忠诚度计划已发展得相当稳固，客户期望从中不断获取有意义的价值，但这些忠诚度计划也面临着项挑战，即如何让一个满怀期待、有时甚至已疲惫不堪、渴望价值的消费者持续参与。相比之下，中国、越南、泰国、印度尼西亚、菲律宾和印度等新兴市场可以利用迅速成长的中产阶级对全新忠诚度和参与度的兴趣，以摆脱传统的大幅折扣模式。<sup>1</sup>对于这些发展中国家的消费者来说，通过忠诚度计划获取价值是一个较新的概念，他们可能会积极看待奖励积分，将其视为一种表达其所追求的地位的理想方式。

## 忠诚度生态系统介绍

尽管开放式生态系统忠诚度计划目前只占有所有忠诚度计划的一小部分，但随着越来越多的消费者开始期待从其喜爱的品牌中获得引人入胜的沉浸式体验，开放式生态系统忠诚度计划正在经历蓬勃发展。万事达卡近期对亚太地区的 150 名忠诚度管理人员进行了调查，75% 的受访者表示，其忠诚度策略是提高每笔消费的积分。但当被问及他们对未来客户忠诚度计划的愿景时，支持生态系统的忠诚度计划 (35%) 成为受访者最期望在 2022 年及以后实现的忠诚度计划。<sup>2</sup>

### 展望 2022 年及以后，您认为一项成功的忠诚度计划会是怎样的？

150 名受访者均回答了这一问题（选择题）



“客户忠诚度是企业取得长期成功的关键，而那些能尽快适应新形势的企业将获得先发优势。”

过去企业的忠诚度策略现已不再具备足够的价值，无法带动今天的消费者。

一方面，组织对创建能够统一客户价值主张的生态系统产生了兴趣，而另一方面，应用程序编程接口(API)的兴起也降低了企业连接至生态系统的难度。

万事达卡新加坡数据与咨询服务副总裁 Chen Peng 说：“打开闭环需要先打开思维。未来的忠诚度计划看起来像是由互相交换价值的银行、酒店和航空公司所组成的无声联盟。”

如今，消费者希望企业了解他们在每个渠道上的需求和具体情况，而企业则正在带头重新思考忠诚度对自身及客户的意义。为创建品牌生态系统，具备前瞻性的忠诚度管理人员正在打开其传统忠诚度计划的闭环。客户忠诚度是企业取得长期成功的关键，而那些能尽快适应新形势的企业将获得先发优势。

忠诚度生态系统起源于与消费者建立持久关系而不断发展的努力，但在如今嘈杂的数字世界环境中，这种努力变得越来越具有挑战性。虽然忠诚度计划的标准积分兑换模式并未发生变化，但争夺消费者注意力的忠诚度计划数量不断增加。2018年，万事达卡委托进行了一项具有里程碑意义的调查，该项调查考察了来自七个国家的7,000名忠诚度计划管理人员，并详细阐述了亚太地区市场竞争之激烈、拥挤程度之高，许多参与者都在竞相瓜分消费者的钱包。商家群体越来越愿意将其福利转移至更多的忠诚度计划中，因为他们逐渐意识到，让客户灵活地选择积分消费场所将是维持其相关性的关键。

万事达卡新加坡数据与咨询服务客户忠诚度咨询总监 Martin Benda 称：“这是忠诚度计划的一个重大变化。商家习惯了这些资金会百分百回流至店内。但如果商家不做出改变，其相关性就会降低，因为周围有太多类似的忠诚度计划。”

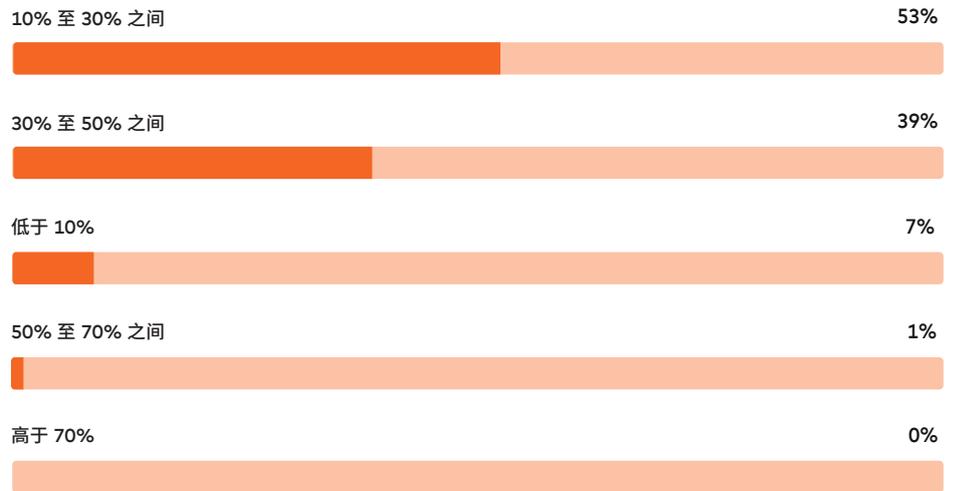


## 了解亚太地区忠诚度领袖的 当前观点

2022 年，万事达卡委托对亚太地区的 150 名高管进行了调查，他们来自东南亚、澳大利亚与新西兰、北亚和南亚四个地区。该调查既针对当今忠诚度计划的发展趋势、技术和架构提供了深刻洞见，又针对企业如何制定忠诚度策略以打造更优质的客户体验提供了关键见解。<sup>3</sup>受访者表示，忠诚度是其组织总销售额的重要组成部分。

忠诚度计划贡献了贵司当前销售额的百分之多少？

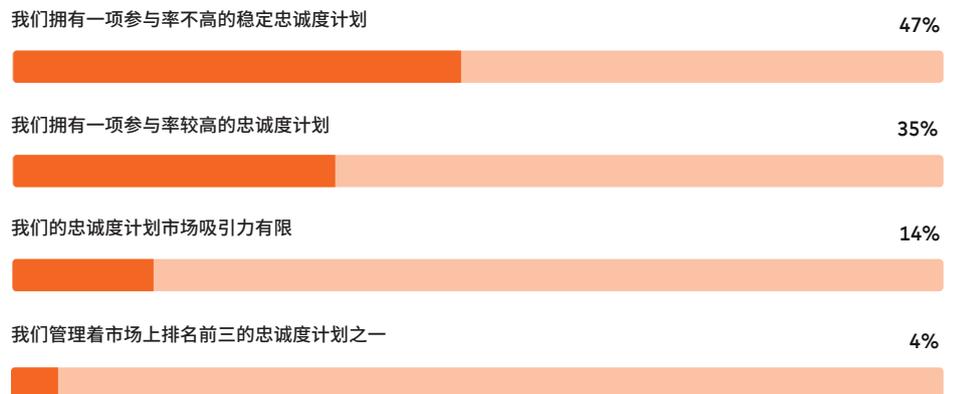
150 名受访者均回答了这一问题（选择题）



多数受访者表示，目前采用的忠诚度计划稳定性或参与度较高。

您认为贵司目前的忠诚度计划在贵国的普及程度如何？

150 名受访者均回答了这一问题（选择题）



当谈及目前的投资计划时，值得注意的是，约 28% 的受访者表示，他们计划增加对伙伴关系/生态系统开发的投入，另有 16% 的受访者表示，他们计划增加对生态系统参与度的投入，总计 44%。当被问及哪些策略代表了其市场上最重要的忠诚度举措时，受访者指出了两个关键趋势：数字优先的忠诚度举措和基于伙伴关系的计划。<sup>4</sup>一位万事达卡客户在这两方面均表现出色。

44%

的受访者表示，他们计划增加对伙伴关系/生态系统开发或生态系统参与度的投入。



## 如何从积分式忠诚度系统发展成为领先的数字生活方式和忠诚度平台？

这是东南亚最大的零售商之一所面临的问题。该零售商的忠诚度计划成立于 21 世纪初，作为一项会员计划，其目前已拥有庞大的会员基础，客户可以赚取和兑换积分。

然而，该计划存在局限性，无法在个人层面上吸引客户。万事达卡与该客户合作推出了一个生活方式平台，旨在以移动 App 形式为其数百万会员提供个性化体验。该平台借助引人入胜的游戏板块吸引客户体验，在塑造消费者行为和提升参与品牌销售方面产生了显著效果。如今，该计划已吸引了 2,000 多个品牌入驻，将忠诚度、支付和零售服务全数整合至其单一移动 App，打造一站式体验。

万事达卡的 Chen Peng 表示：“打开忠诚度计划闭环涉及到积分兑换和客户体验模式的转变。在积分方面，所有人都想加入；而在兑换方面，接受忠诚度生态系统对企业而言要求更高。虽然消费者希望能够在更多场合兑换他们的积分，但企业可能不愿意看到积分从其店内流失。” Chen Peng 补充道，要确保积分收入与所需的技术整合相匹配也十分重要。例如，选择一家仅有两家分店的咖啡馆作为忠诚度伙伴可能没有意义。

万事达卡与该零售商达成合作，制定了一个三阶段计划，包括定义目标客户体验、构建后端技术骨干以及通过游戏化扩大超个性化体验规模。最终，万事达卡与该零售商共同打造出了一个高度游戏化的数字参与计划，其成为亚太地区客户的日常。该计划重新启动一年后，与 2020 年相比，参与者的消费额增长了 15%，App 参与度也提升了 60%。此外，该移动 App 的下载量增长了 147%，月度活跃用户增长了 100%。



### 目标：

从积分式忠诚度系统转向数字生活方式和忠诚度平台

### 策略：

定义目标客户体验，构建后端技术骨干，通过游戏化扩大超个性化体验规模

### 结果：

一年内，增量支出增长了 15%，移动 App 参与度增长了 100% 以上。

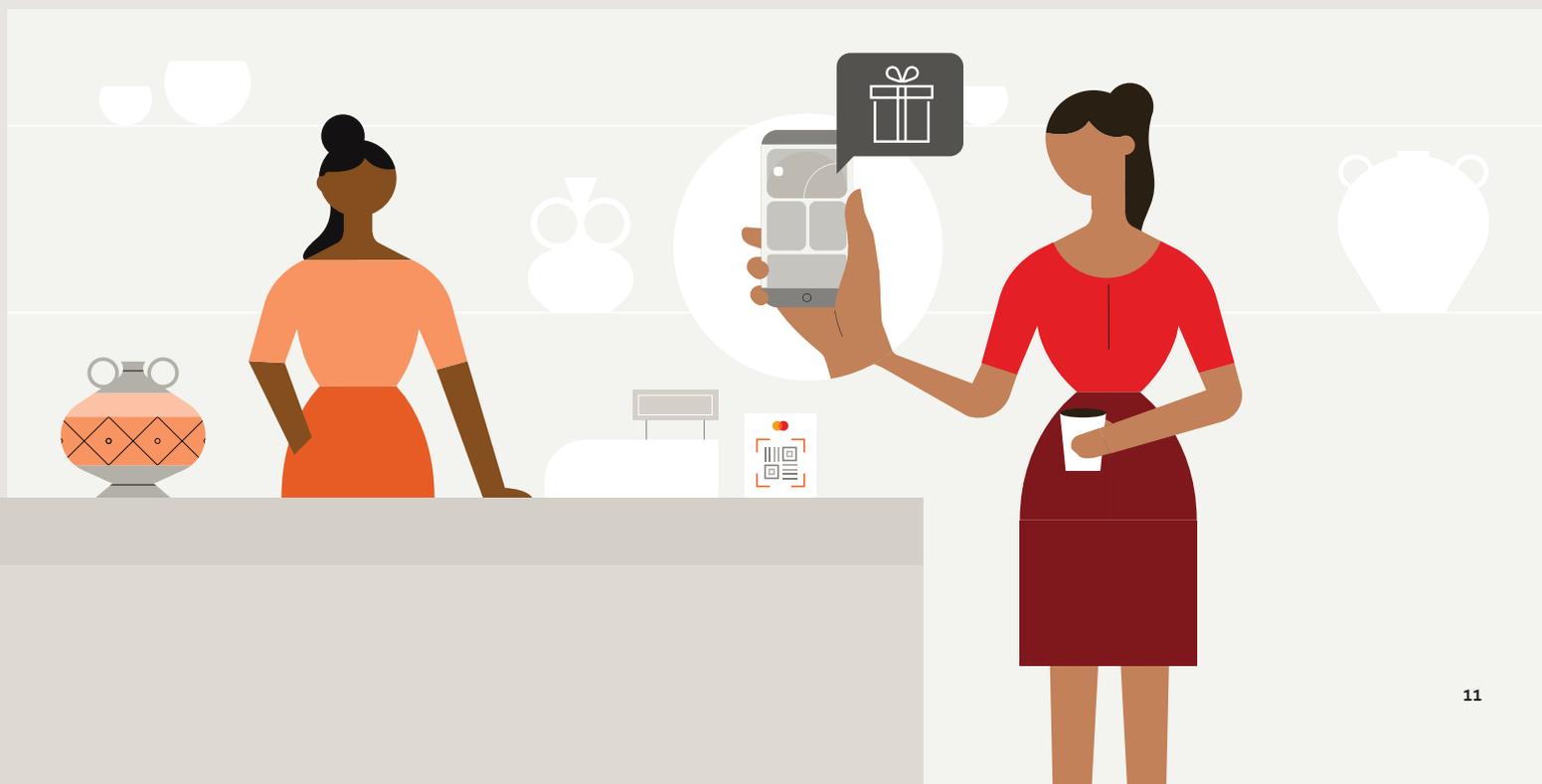
## 留住客户、奖励客户与识别客户

一家领先的电信与技术公司拟就忠诚度计划设计与万事达卡进行合作。当时该公司正在寻找一种可快速推向市场的强大客户主张以及一种识别客户的全新方式。目前，该公司的忠诚度计划拥有超五百万客户，包括一个已纳入计划生态系统以实现互利的中小企业客户群。此前，该公司希望对这一客户群表示感谢，同时希望提高整体客户的忠诚度和留存率。

该公司萌生了向该中小企业客户群打开忠诚度闭环的想法，即向该客户群提供通过其 App 与该电信公司消费者客户进行交流的机会。万事达卡为其提供了一项关于信用卡优惠计划的咨询，该计划将客户消费与积分奖励联系起来，旨在赋能中小型企业在该包含奖励计划的数字平台上发挥作用。

鉴于客户主张需要快速推向市场，万事达卡提供了万事达卡奖励系统 (Mastercard Rewards System) 作为该忠诚度计划的基础积分引擎，同时提供了支持 API，从而在该公司内部以创纪录的速度推出了这一如此规模的计划。

万事达卡悉尼数据与咨询服务总监 Luke Russell 表示：“我们成功就忠诚度生态系统达成了合作，并为其注入了活力，从而实现了协同效应。万事达卡为该公司的核心忠诚度平台带来了稳定性和可扩展性，同时协助该公司完成了其内部需要数年方可完成的开发工作。”



## 打开闭环拥抱资产

新加坡最大的购物中心之一的所有者拟与万事达卡进行合作，当时他们已运作着一项成熟的忠诚度主张，但他们希望挑战自己，于是提出：下一步应该怎么做？如何打造真正差异化的客户体验，以及如何为客户带来更多价值？他们向万事达卡提出需求，希望在其现有计划的基础上制定新一代忠诚度计划策略，从而提升其新加坡购物中心客户计划的相关性和个性化程度。作为一家购物中心的所有者和经营者，该公司面临的挑战是如何激励消费者来到购物中心，以增加购物中心的客流量，以及确保购物中心与消费者保持相关性，成为客户首选的购物场所。万事达卡向该公司推荐了一项积分式的计划，该计划会根据收入

贡献对客户进行分级奖励，将服务和体验式福利相结合以提升参与度，同时建立广泛的合作伙伴关系，以提高奖励和福利主张。

万事达卡的 Martin Benda 表示：“该策略以奖励为重点，关注公司如何更好地满足高价值客户的需求。由于高价值客户往往不会像其他级别的客户一样频繁兑换积分，因此我们提议为高价值客户设计一个百分比逐渐递增的价值加速器，并提供差异化的客户福利。”提升高价值客户的积分价值，可能意味着向其提供在购物中心以外兑换积分的机会，包括向航空公司和酒店品牌开放忠诚度闭环。





## 乐于拥抱变化：金融机构

“银行对其忠诚度计划中积分的进出持开放态度。”

当零售商努力打开其忠诚度计划的闭环时，金融机构也做好了接受这一变化的准备。

银行对其忠诚度计划中积分的进出持开放态度，而变革将始于零售商在积分进出方面的进一步开放。传统而言，零售商一直是接受者，而现在情况发生了逆转。银行已做好准备且乐意洽谈。

如今，与银行接洽以推出新联名卡的零售商可能会发现，银行对此的积极性已有所下降。相反，银行正致力于打开忠诚度闭环，从而与其他零售商以及在金融机构或服务部门内部交换积分，为客户创造价值。银行希望识别客户，为此，他们一方面扩大与自身部门的内部关系，另一方面与第三方商户建立合作关系。

银行一直在产生和支付积分，从历史上看，信用卡业务产生的积分最多。例如，航空公司的积分有很大一部分来自信用卡。随着银行加强自身的忠诚度计划建设，而非依赖信用卡作为资金来源，其忠诚度计划将变得更有价值。

为避免去中介化，银行将致力于为客户创造价值，建立以客户为中心的忠诚度计划。例如，针对某流行时尚品牌提供相应等级的优惠，可能会鼓励银行客户申请银行借记卡。或者，当客户加入某超市的忠诚度计划时，银行可向其提供 1,000 点信用卡积分。这些策略有助于确保客户忠诚度效应的累积，从而为客户创造更高的价值。例如，一个银行客户可能会选择办理借记卡，只因该卡针对其最喜爱的时尚品牌提供了相应等级的优惠。这些策略有助于确保客户忠诚度效应的累积，从而为客户创造更高的价值。

技术的进步使银行得以更广泛地与生态系统建立联系，而 API 则负责将各生态系统连接在一起。多年来，随着银行致力于获取更广泛的商户生态系统，积分一直在各合作伙伴之间进行转移。传统而言，银行会为积分提供资金，而合作伙伴关系将提高增量价值。而如今，银行可能会试图基于酒店集团或其他忠诚度计划提供身份匹配。



携手合作，共创成功

仅仅与其他忠诚度伙伴建立联系，并不足以创建一个成功的忠诚度生态系统。

忠诚度计划是一个复杂的机制，对于建立一个成功的价值主张而言，了解如何收集、管理和自动化数据收集和使用至关重要。



在近期万事达卡的该项调查中，受访者表示，忠诚度计划在管理方式上存在两个突出方面：一是内部运营策略、设计和基准测试（58%为内部方式），二是高级分析与数据技术（49%为外包/购买）。

企业对采用混合方式设计忠诚度策略的兴趣日益提升，即引入外部忠诚度专家，与内部忠诚度团队合作进行。基于在各行业中观察到的领先忠诚度实例，忠诚度利益相关者可充分受益。万事达卡提供专业咨询服务，专注于新兴的忠诚度发展趋势、不断演变的参与机制、用户行为的游戏化、使用银行卡洞察为价值构建和伙伴关系提供信息、设计全新的用户体验以及建立差异化的福利体系。在这些领域，忠诚度管理人员可为其忠诚度计划和客户获取更多价值，而万事达卡作为一家领先的忠诚度咨询公司，可在这些领域提供见解、策略与支持。

在获取顾客忠诚度方面，各品牌采用内部方式、外包或是通过混合方式购买服务，以管理其忠诚度计划的各个方面。高级分析技术即为各品牌选择外包的一个领域，49%的受访者表示，他们选择外包或购买这些服务。另有24%的受访者表示，他们采用混合方式，而26%的受访者则表示，他们采用内部方式管理这些技术。当品牌希望利用其收集的数据来提供独特的忠诚度体验和定制优惠时，他们可能会寻求帮助来理解数据、收集见解，并提出可行建议。凭借这些信息，领先品牌即可建立一个360度的客户视图，并根据客户的实时行为进行更新。随后，品牌可为客户提供定制的奖励和体验，以改变客户行为、提高客户忠诚度。

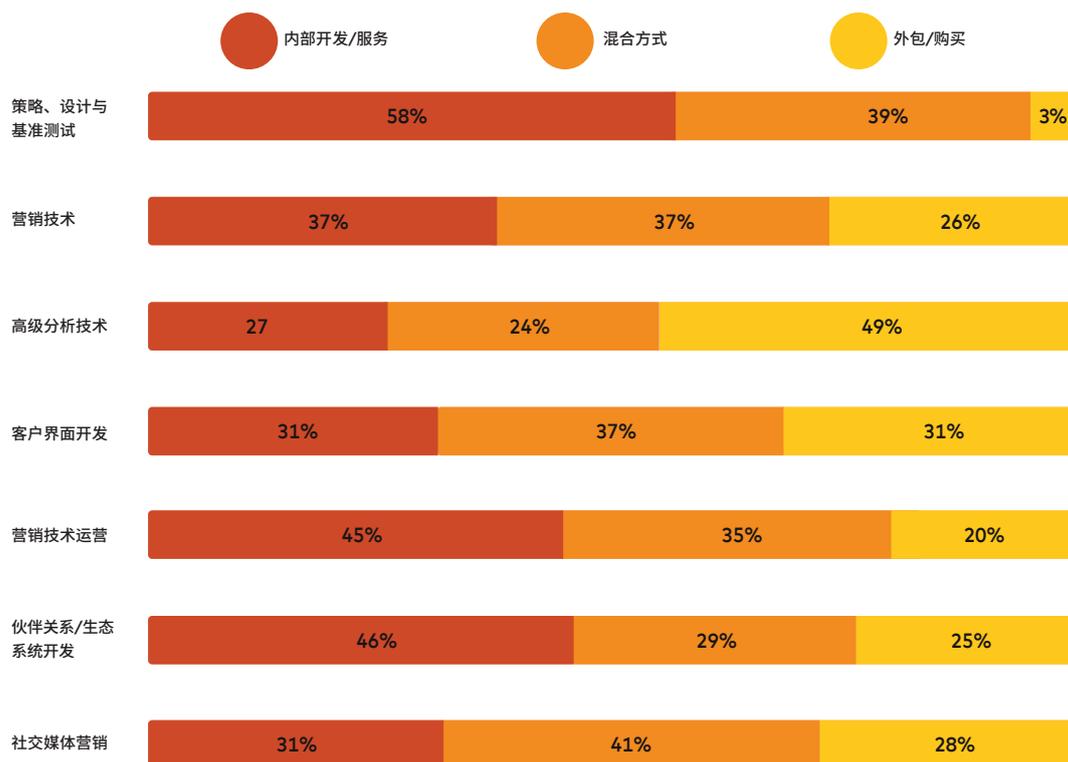
58%

的忠诚度计划通过内部方式管理策略、设计和基准测试

49%

的忠诚度计划通过外包或购买服务方式管理高级分析和数据技术

针对忠诚度计划的以下方面，您目前采取何种方式进行管理？



综合考虑，Chen Peng 表示：“忠诚度是一个专业领域，正在发生从旧到新的巨大转变。积分式的忠诚度计划是否要过时了？我们如何完全通过 App 与客户对话？忠诚度管理无法‘一劳永逸’，它是一段旅程，是一种持续的、总在不断发展的客户关系。”

更多参考资料

万事达卡数据与咨询服务

从飞行常客到消费常客：航空公司忠诚度的五大新趋势

奖励关系：确定正确的客户忠诚度和个性化策略

数据驱动忠诚度：适用于品牌的三大策略

适用于银行的三大数据驱动忠诚度策略

如需了解万事达卡与各组织就忠诚度生态系统的合作详情，敬请[联系我们](#)或联系您的万事达卡业务代表。

本报告由以下人员共同撰写：



**Chen Peng**  
万事达卡数据与咨询服务副总裁



**Martin Benda**  
万事达卡数据与咨询服务总监

尾注

- 1 Loyalty-Solutions-Whitepaper.-AP-Region-20171.pdf (mastercard.com)
- 2 2022 年第一季度，万事达卡委托 WBR Insights 进行了一项名为“设计新一代忠诚度计划”的调查。WBR Insights 调查了 150 名负责公司忠诚度计划的高管（包括首席营销官和忠诚度主管等）。该调查涉及零售业、企业集团、快餐店、燃料便利/零售商、电信公司、航空公司和银行等多个行业，旨在研究其忠诚度策略目前实施的举措和创新解决方案。
- 3 “设计新一代忠诚度计划”，2022 年万事达卡委托调查
- 4 “设计新一代忠诚度计划”，2022 年万事达卡委托调查



本文件为万事达卡所有，未经万事达卡事先书面同意，不得向任何人披露或传递，也不得复制、复印、分发、引用、披露或发布本文件的全部或部分内容。本文件所载的任何估计、预测和信息均来自于公共来源，或基于估计和预测得出，涉及诸多重大主观判断，因此无法保证这些估计和预测一定会实现。对于此类信息的准确性和完整性，本文件不作任何明示或暗示的陈述或保证，本文件所载的任何内容均不作为或不应作为对过去、现在或未来的陈述。