

# 忠诚度计划的未来

## 打造新一代客户奖励计划



在这个新科技爆炸、客户期望值飙升的世界里，以消费积分为基础的标准化客户忠诚度计划将很快露出它们的真面目：无差异化，利用率低，赔本买卖。

零售企业通常认为，忠诚度计划提供的数据足以证明其成本的合理性：它可以为商业决策提供数据出售给供应商，以及用于组织有针对性的活动。然而，进一步推敲会发现，这些额外的好处往往都无法实现，也无法证明忠诚度计划投资的合理性。我们的分析显示，消费型忠诚度计划——该计划向客户返还其消费价值的1%作为奖励——能给价值百亿美元的零售企业造成每年3,000万-6,000万美元的利润损失。运作计划的成本也相当可观，而且这些成本可能永远都无法通过利用数据而产生的收益来弥补。

即使您的忠诚度计划与图1中显示的不同，我们依然认为，零售业的最佳忠诚度计划可以做得更加出色，而且，确实有进行快速改善的必要。

我们在本文的前半部分将阐述变革案例，后半部分则将说明零售企业在客户忠诚度计划方面需要进行哪些思考。

- **第一部分：变革案例**

- 新的竞争者扰乱市场，挑战现有秩序
- 客户期望发生改变，他们希望从忠诚度计划中获得不一样的东西
- 以合适的方式运用合适的技术，有助于以新颖、创新的方式满足客户需求

- **第二部分：现实世界中的正确管理方式**

- 采用灵活的技术方法，零售企业控制整个忠诚度生态系统，但并不约束其中的每一个要素
- 以创业公司的心态对忠诚度价值主张进行长期投资

## 第一部分 | 变革案例

### 新的竞争者扰乱市场

压力的来源，在于新的、颠覆性的市场进入者正试图夺走一度被零售企业视为理所应当拥有的客户关系，在这种情况下，传统零售企业需要找到与客户保持密切关系的新方式。零售企业作为客户关系所有者的地位正在被撼动。无论是纯线上运营零售竞争对手、直接对客户进行销售的生产企业，还是支付服务提供商和数字钱包，众多企业如今都努力与客户建立直接关系。

具体而言, 颠覆竞争者有以下三类:

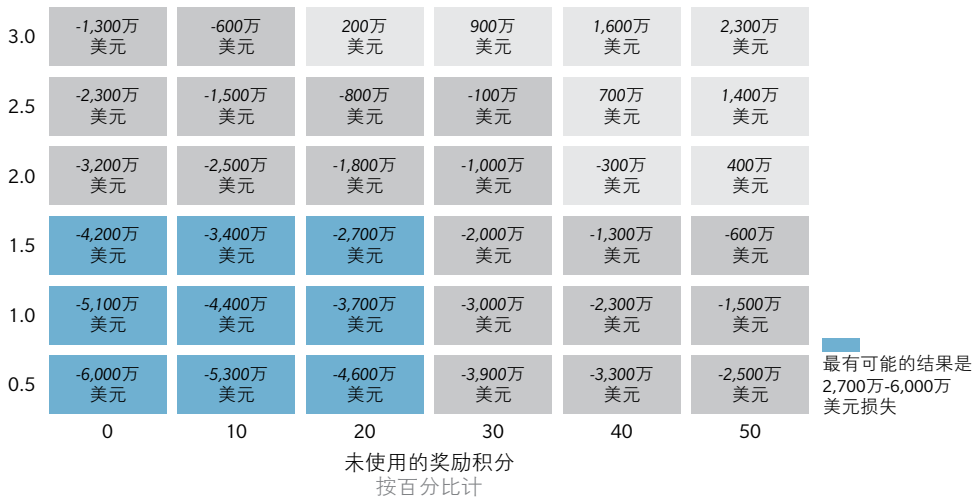
- 亚马逊、ASOS (英国)、天猫等线上运营零售商正在利用其拥有的用户的详尽信息, 试图与他们建立紧密且私人的联系。相比传统的线下零售商, 他们之中的多数正在通过建立客户关系管理 (CRM) 项目更好地发挥这项数据上的优势
- 各品类的品牌与生产商 (无论是宝洁等快消品公司还是Gucci、Fendi等时尚奢侈品牌) 都在试图通过线上的社交化信息渠道与销售渠道来抓紧客户。他们通过线上的信息和销售渠道直接终端客户接触, 这有助于更好地维护客户关系、管理优化客户各方面的品牌体验
- 支付服务提供商和数字钱包, 如支付宝、微信钱包等, 也在试图与客户建立直接的联系。微信“红包”在微信中的病毒式扩散正是此类竞争者迅速扩大影响力的最好证明

若不做应对, 随着时间的推移和其他业者的加入, 零售企业的客户忠诚度将会不断降低。因此, 忠诚度计划改造并非某种过气的风潮, 而是持续生存和未来成功的基础。

图1: 典型忠诚度计划的经济效益

一家价值100亿美元的零售企业的忠诚度计划现金利润投入, 忠诚度计划提供收益的1%作为积分。

忠诚度计划带来的销量提升  
按百分比计



通常来说, 忠诚计划难以直接带来现金利润的回报。如图1所示, 客户未使用的奖励积分越多 (横坐标向右), 或者忠诚度计划带来的销量提升越多 (纵坐标向上), 忠诚度计划就越挣钱。零售企业要通过忠诚度计划获得越多的现金收益 (图中右上方的情况), 该计划要么能够为企业带来高的销售提升 (事实上对单纯的忠诚计划而言是非常困难的), 要么只能希望大量的用户不使用奖励的积分 (这也不太可能)。以上都使得忠诚度计划较难带来直接的经济效益。

资料来源 奥纬分析

## 客户期望在改变

事实上，客户不只是想要获得更多奖励；他们更希望同他们选择进行互动的公司保持一种不一样的关系。就其本身而言，忠诚度计划正在从零售企业与客户之间的交易型交换变成一种以客户为中心的持续关系（图2）。

许多公司都开始对忠诚度计划为客户提供共同福利的方式进行更新。我们要指出的一些重要趋势包括：

- 增加独家促销，摒弃积分
- 非金钱奖励和象征归属感的福利，如英国维特罗斯（Waitrose）食杂超市的免费咖啡、宜家（Ikea）的儿童看护和冷冻酸奶
- 提供秘密菜单，如In-N-Out Burger为忠诚客户提供秘密菜单，该菜单上的特别供应的汉堡包只有在忠诚客户知道如何点单时才会被提供。通过这样做，与客户建立起一种特殊的情感纽带（图3）
- 慈善奖励和积分，如美国克罗格超市（Kroger）的社区奖励，或英国宠物连锁店家中宠物（Pets at Home）的动物慈善计划
- 提升购物体验的服务，如尼曼（Neiman Marcus）的购物应用将购物、博客、活动和忠诚度积分管理结合在一起
- 更加广泛的生活方式应用，如沃尔格林（Walgreens）的计步奖励计划（Steps）

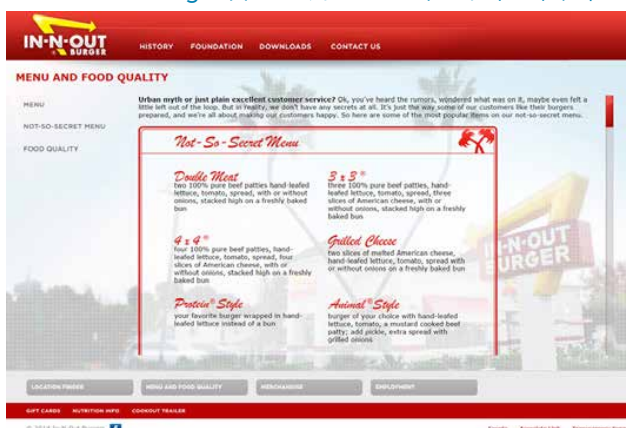
图2: 过去和现在忠诚度计划的特点

	旧世界的奖励	新世界的吸引力
基础内容	公式化交易	关系和归属感
评估方式	透明标准，没有决定权	让惊喜收获和判断发挥作用
时间范围	现在和将来	对过去的认可
计划语言	积分、对账单、条款细则	归属感的象征（不会越过限度）
身份识别	塑料卡片	跨所有渠道和平台
客户福利	经济奖励	更加广泛
客户感受	应得的权利	欣赏和感激

在这些案例中，客户乐意向零售商提供数据，不是因为他们想要获得积分回报，而是因为他们正以其他方式获得奖励或帮助。

这种良性循环一旦开始，就会变得十分强大——只要能获得有用的产品和服务，客户便会允许企业更详尽地使用自己的数据、对自己的习惯进行更私密的分析。对于零售企业，这种品牌许可的延伸以及客户接触点的增加，将能提升当前的忠诚度水平，并在未来（随着零售企业与客户关系商业机会范围的扩大）得到具体价值体现。有趣的是，许多传统零售企业都是本土市场上最受信赖的品牌，比金融服务公司或互联网巨头等其他企业有更多机会能推动这种良性循环。以合适的方式运用合适的技术。

图3: In-N-Out Burger餐厅公开了一小部分在秘密菜单上的汉堡



## 以合适的方式运用合适的技术

科技的进步，正快速改变忠诚度计划的竞技场。在过去，客户通常在付款时扫描塑料卡片，然后通过邮寄或电子邮件的方式收到奖励的折扣券或优惠。

近年来，智能手机以及其他新技术已经让这种操作方式改头换面。客户随时保持在线，网络和真实世界融为一体，客户期待各渠道能实现无缝整合。

实时优惠或限时优惠变得更加普遍，比如，危地马拉的时尚鞋品零售企业Meat Pack将GPS嵌入应用，对用户何时进入竞争对手门店进行跟踪。在其“拦截”活动的某些时段，跟踪结果可触发Meat Pack的促销折扣，从1折开始每秒钟逐渐降低优惠力度，直到客户进入Meat Pack门店。接下来，折扣以及之后的购买会自动被分享到脸书，同时病毒式发送应用。

增加与客户的双向沟通，例如，社交媒体现在已经成为客户投诉的关键渠道，而且他们希望通过同样的渠道实现问题解决。另外，客户可以更好地控制与忠诚度服务的互动方式；他们可以选择分享脸书数据以获得折扣，或者参加比赛。

线上服务也被引入门店。例如，有些应用能帮助客户导航、找到产品，有的智能手机技术能加快自行扫描和支付速度。

对更庞大的数据集进行更精密的分析，能大大强化这一技术。这一切技术以及快速迭代的应用开发，正成为零售IT团队新的重要能力。

关于Meat Pack公司（危地马拉运动鞋零售商）案例的更多细节如下图所示。

图4: Meat Pack公司（危地马拉运动鞋零售商）的促销案例



资料来源 奥纬分析





## 1. 未来灵活的技术方法

二十年以前，第一个零售忠诚度计划必须要依赖昂贵的公司内部系统和技术，在操作方式上非常缺乏灵活度。那时，该模式的唯一替代方案是与第三方公司开展合作，如加拿大的Aimia公司和德国的Payback公司，但是这种方法意味着要很大程度放弃对忠诚度计划和数据的掌控。

如今，保持灵活度是我们的座右铭。与以往相比，运作忠诚度计划的技术成本已大大降低，而且，有大量专业服务提供商针对忠诚度生态系统的各个领域提供解决方案。这为零售企业建立忠诚度计划提供了很多选项：公司内部建立，外包，或两者结合，各自覆盖计划的不同方面。

### 管控忠诚度生态系统, 但不是每一个要素

我们的观点是，零售企业如果能对整个忠诚度生态系统进行管控——而不是外包给单个服务提供商——但同时又和多个能够提供强大或差异化能力的专业供应商进行有效合作，那么就会提供最佳的利益。效仿苹果公司的做法，运用“加利福尼亚设计”的思维模式，有助于零售企业保持对忠诚度计划的管控，而无需发展面面俱到内部能力。

### 保持未来灵活度, 而不是永不过时

客户期望和科技发展日新月异，因此，通过前瞻性思维、针对每一种可能性设计解决方案，以此尝试让忠诚度生态系统永不过时，是一种诱人的想法。但对日后未知的挑战和机遇未卜先知，是不可能的。设计具有未来灵活度的忠诚度生态系统，采用允许新元素加入的模块架构，才是上上之策。

### 实现卓越的客户分析和迭代开发

长期、有竞争力的差异化，来源于更有效的客户分析——支持为消费者提供更多创新产品和服务——同时改善核心业务的决策制定。

与此相关，快速持续的客户服务和应用开发也是一项重要能力：客户期待他们使用的产品能实现快速改善。







## 奥纬咨询简介

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，在战略、运营、风险管理、组织转型等管理领域拥有深厚的行业知识和专业优势。

奥纬零售事业部凭借同业无可比拟的消费者及战略研究洞见和最先进的分析技术，致力于为我们的客户实现更好的成效。我们深谙零售行业竞争的取胜之道：即以服务客户为本、不断提高执行力、在经营能力上锐意进取。奥纬采用求真务实、通过参与实践推动变革发生的咨询方法，我们相信这一方法体现了奥纬真正的独特性——在过去二十年间，我们协助全球广大零售企业和公司培育和拓展业务，籍此奥纬咨询亦逐步成长和发展。

<http://www.oliverwyman.cn/>

## 联系信息

JAMES BACOS

全球零售咨询业务领导人  
james.bacos@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 441

马恒析 RICHARD MCKENZIE

亚洲零售咨询业务联合领导人  
richard.mckenzie@oliverwyman.com  
+86 21 8036 9320

CHRIS BAKER

北美零售咨询业务联合领导人  
chris.baker@oliverwyman.com  
+1 312 345 2965

MARÍA MIRALLES CORTÉS

伊比利亚零售咨询业务领导人  
maría.miralles@oliverwyman.com  
+34 615 036 406

陈维赞 WAI-CHAN CHAN

亚洲零售咨询业务联合领导人  
wai-chan.chan@oliverwyman.com  
+852 2301 7500

SIRKO SIEMSSSEN

欧洲零售咨询业务联合领导人  
sirko.siemssen@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 574

BERNARD DEMEURE

法国零售咨询业务领导人  
bernard.demeure@oliverwyman.com  
+33 1 4502 3209

NICK HARRISON

欧洲零售咨询业务联合领导人  
nick.harrison@oliverwyman.com  
+44 20 7852 7773

FREDERIC THOMAS-DUPUIS

北美零售咨询业务联合领导人  
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com  
+1 514 350 7208

版权所有 © 2016 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告所有或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，报告内容不应该做出相关专业投资意见的依据，也不应该将报告内容作为会计、税务、法律或金融顾问专业意见的替代。奥纬咨询已尽力使用可靠的、最新的、完整的数据信息和分析，但奥纬咨询对报告所含信息不做任何明示的或暗示的保证。奥纬咨询不承担对报告所含信息或结论进行更新的责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用报告所含信息或任何报告资料来源而采取的任何行为或放弃行为而产生的损失，或者对产生的任何后果性、特殊的、相似的损失不承担任何责任，即使已得悉上述损害发生的可能性。本报告不代表买卖有价证券的要约或者推销买卖有价证券的要约。未经奥纬咨询书面同意，不得出售本报告。