

忠诚方案

作者： James Cigliano, Margaret Georgiadis, Darren Pleasance, Susan Whalley

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2000. 4

贵公司的忠诚方案有效吗？

忠诚方案就是奖励顾客，吸引他们重复购买特定商品的优惠方案，这对零售业者与消费者来说，都很稀松平常。麦肯锡公司研究发现，美国七大产业里，排名前十名的零售业者，有一半的公司过去曾经推动过忠诚方案，这个比例差不多与英国名列前茅的零售业者相当。

同样的，忠诚方案也很受消费者欢迎；美国人购买日常用品时，会利用优惠方案的人就占了53%；而休闲服的消费者中，21%的消费者是透过忠诚方案来消费的。麦肯锡的研究显示，日用品优惠方案的使用人口中，48%的人会比平常消费得更多。虽然研究中也显示，休闲服的消费人口中，因此花费更多的人只占了18%的比例。然而，即使是18%，也代表可观的数字。

我们预期顾客对忠诚方案的兴趣会继续增加。零售业者在面临营收成长缓慢，新兴网络业者的强敌环伺之下，极欲稳固现有的顾客关系，并且提高荷包占有率。零售业者若独自推出忠诚方案，在没有任何合作伙伴的支持下，就得想想办法来应付其它零售业者联手出击的方案，因为联合方案提供出来的奖励与折扣，往往是单打独斗的企业所望尘莫及的。

但是，企业却不愿意认真思考一些重要的问题。譬如说，耗费巨资的忠诚方案可能改变顾客行为吗？他们真的会珍惜这些方案吗？企业这样付出值得吗？

回答这些问题不是一件简单的事。有许多忠诚方案相当成功，它们强化了企业的价值主张 (value proposition)，取得有价值的信息，也吸引到高利润的顾客，并且说服他们花得更多。但是，许多企业不小心采取了破坏价值、大幅压低折扣的忠诚方案，为了应付成长趋缓的状况，这个问题可能变得更严重。要改善这个问题，得严肃思考一些事实——多数方案的实际获利是多少、数字背后的经济陷阱是什么，以及成功所要付出的代价。

忠诚方案的麻烦

很多忠诚方案常落入三个棘手的问题：第一，方案的成本很昂贵。我们的研究显示，欧洲主要的十六家零售业者提供给顾客的折扣，一年合计就要十二亿美元，其中超市连锁业约为一亿五千万美元。这项成本与美国所差无几。以销售量很大的交易来说，小额折扣(如1%)方案的成本还是很高。除此之外，还得将行销及管理这项方案的成本——像是系统投资、后勤支持

等林林总总的费用一起计算，总成本通常高达上百万美元。

第二，忠诚方案一旦推出之后就会有自己的生命，因此很难修正错误。即使是优惠不丰的方案都会深植顾客的心中，要改变或终止方案，都要通知他们。方案一推出，消费者即使不曾积极参与，忠诚方案被「拿走」，顾客都会反感。更有甚者，要终止一个成功的方案，面对的问题更严重。若后续还有忠诚方案推出，负面的经验会增强顾客的疑虑，同时也会大大破坏他们对企业的信赖。

第三，忠诚方案往往并未增加顾客的忠诚度，即使数字增加，看来也很受欢迎。事实上，79%的休闲服消费者，以及70%的日用品消费族群表示，他们经常在寻找其它选择，比起其它产业，这个比例显然高出许多。同时，加入忠诚方案的消费者也不尽然会增加消费。

了解经济陷阱

尽管零售业者投入大笔资金投资在忠诚方案上，许多方案最后的结果显然不算成功。究其原因，通常与以下四个陷阱之中的一个或多个有关。

陷阱一：搭便车

加入忠诚方案的人，有一半是搭便车的顾客，他们享受利益却不愿意多消费。由于这些人获取利益，却没有相对付出，因此，成本的分摊就落在那些消费更多的消费者身上，因为他们除了要负担自己的成本以外，也得负担那些搭便车者所该付担的部分。

要平衡忠诚方案的成本，这个金额是很大的。举例来说，一个零售商提出2%的折扣，给方案会员。在变动边际利润为30%的情况下，所有会员必须多消费6%，才能平衡奖励成本。但是，若只有一半的会员比平常消费得更多，这些人的平均消费就必须是两倍以上，达到12%。事实上，销售成长率达到12%的情形非常少见。因为消费者充斥在多种折扣与促销方案，任何商品都有多种优惠方案可供选择。

麦肯锡研究发现，美国与欧洲最早推出忠诚方案的零售业者一开始都有不错的成绩，日用品的平均业绩，第一年提高1%至3%，百货公司提高5%至8%。这么一点利润，被后来加入的店给分食掉了。

陷阱二：微薄利润 vs. 可观报酬

平均每位顾客所带来的业绩过低(平均每个家庭一年不到五百美元)，又更强化了这种现象。加上微薄的利润，都是阻碍零售业者提供可观、划算优惠的原因。譬如，一个家庭平均一年消费五百元，若零售业者提供2%的折扣出来，所代表的就是一年开出一张十元的折扣支票——在价格导向的零售业，动辄减价25%到40%的零售业，这个金额的确很小。由于利润太低，负担不起更高的折扣。

此外，有些产业能够以极低的成本提供较高价值优惠，因此形成愈来愈高的优惠标准。这些产业拥有庞大的固定成本结构，以及过多的产能，例如，飞机、戏院的空位、饭店的空房、出租业(如汽车)的剩余容量，甚至连电信业，都可以提供多余的频宽。这些产业可以用非常

低的成本做为优惠，把存货出清。

相较于所创造的顾客价值，这些产业的变动成本，比例极小，相反的，零售业者是以零售价的 60%到 70%的金额向制造商购买，运用存货是比较经济的，却不是很鼓舞人心的优惠。

陷阱三：未适当掌握费用

许多零售业者严重低估推动忠诚方案所需的成本，因此即使业绩增加，实际却是亏损。一个大型零售业者，忠诚方案推出的第一年，推动与维护的投资成本(店铺训练、行销、履行支持、信息和系统成本)很容易就达到三千万元。接着，当我们把行销、方案支持、客户服务以及信息科技建设的成本都包含在内，每年维护的成本就高达五百万到一千万元之谱。少有零售商会将这些多出来的成本考虑进去，特别是为了保持顾客对该方案的印象，加强影响力，所花费的行销成本，都很容易被忽略掉。

陷阱四：与虚拟世界不公平竞争

创投资金挹注而成立的网络公司，由于极欲在消费者心中建立起印象，往往会提供 5%以上的现金折扣，这是多数零售业者难以望其项背的。网络零售商将这些现金优惠视为广告费用，只有当消费者实际消费之后，费用才会发生。这是将行销预算与消费者行为紧密结合，一个非常有效的方法。

除此之外，网络零售业者正采取线上联合优惠方案，鼓励消费者跨产业整合其花费和优惠点数，例如，书籍、光盘、电器以及玩具等。另一个例子是「网络淘金热」(Cybergold)把 Chef's Catalog, Hammacher Schlemmer, 及 OshKosh B' Gosh 当成其零售商的一员。

「我的积点」网络公司(MyPoints.com)，拥有七十家线上交易零售商，会员人数达到七百一十万人次，目前正逐渐扩展虚拟与实体通路。消费者与零售商可以分别经由更多通路，累积点数与销售货品。如此一来，消费者透过单一方案就可以在不同零售商之间消费，累积点数享受折扣。「我的积点」现在更发行信用卡，供线上与实体通路消费之用。单一实体零售业者是无法达成这样结果的，因为前者的促销成本最后是由所有零售业者共同分摊。

并非放诸四海皆准

不用惊讶，实体零售业者推出大幅折扣方案，几乎很少有成功的。受到折扣的诱因而改变消费行为的例子实在少之又少，因此这种方案很难不亏损。况且，零售业者也没有余裕或是成本分摊的机制，因此更是大方不起来。

企业怎么做呢？我们发现推动忠诚方案有卓越成效的公司，做了三件事情，解决低利润的问题。如果他们有一个忠诚方案可以运用的价值主张，他们就会采用；若他们的价值主张无法为忠诚方案建立独特的形象时，他们就会寻求其它途径，在不花大笔钱的前提下，提供实质诱人的优惠；假使他们的顾客经济形态与这个策略不符，也就是这个途径根本不可行，他们就会着重在忠诚方案的资料搜集价值上，设计让人容易加入的忠诚方案，并且提供小量但立即的回馈。根据这些顾客信息，针对最重要的顾客区隔，量身订做价值主张。

一、利用优惠强化价值主张

有些零售业者找到简单又好的方法避开陷阱，同时利用优惠来增强价值主张。

举例来说，「标的客户卡」(Target's Guest Card)是美国百货商「标的」(Target)所发行的信用卡，顾客利用这张卡片消费，标的公司就会提拨 1%的刷卡金额，捐赠给顾客选择的当地学校。标的公司将这个方案称做「简易学校募款方案」，并且作为「我们对社区承诺的基础」。

对于个人而言，这个回馈也许微不足道，但是若把标的公司的客户集合起来，捐赠金额就是一笔可观的数目。这个方案从 1995 年推出至今，已开发了有一千一百万新客户，学校也总共募得二千三百万美元的金额。标的公司运用极低的成本，在兼顾强化社区服务核心价值主张的同时，它的顾客也可以有为社区尽心的感受。若不是标的公司深耕社区服务达三十年之久，这个慈善方案的影响力可能就要削弱许多。

美国知名百货公司 Neiman Marcus 推出的 In' Circle Rewards 忠诚方案是基于两项观察而来：一，公司大部分的业绩是由很小比例的顾客所创造的；二，品牌的意义就等于独特商品和卓越服务。InCircle 于是运用独特和引人注目的优惠，强化其在高消费区隔主张，在广大消费群里，制造「光环」效应。会员资格必须限制在年消费额达三千美元以上的顾客。所有会员都可以享有像是店内宴会这类基本奖励；但是，只有那些最高消费者才能获得特有优惠，如一个月的岛屿渡假、知名艺术家特别量身订作的画作。

二、改变顾客行为

由以上的例子发现，零售业者为了改变消费行为，同时运用优惠及价值主张两种要素。但并不是所有公司都这么幸运，能够有一个够独特的价值主张，以达到推动忠诚方案的目的。这类公司能不能提供令人动心的优惠方案就很重要了。

一个企业若试图独自达到这个目标，就会面对许多挑战。正如先前提过的，产业经济结构是一个典型的问题，它常让忠诚方案变得非常昂贵。不过，一些公司却发展出成功的模式，提供忠诚顾客小巧却吸引人的奖品，例如，花几个月的时间赢得电影优待票，或者用一到两年的时间，获取更有价值的奖品。

即便如此，在不过度花费的原则下，企业能做的还是很有限。「航空哩程」(Air Miles)提出了一个不错的解决办法。「航空哩程」是一个加拿大联盟，1994 年成立，至今差不多一半的加拿大家庭都是它的会员。它主要强调累积消费，快速获奖的好处，消费者可以在一百多家赞助企业消费，例如，蒙特娄银行(Bank of Montreal)、海湾百货(The Bay)、加拿大壳牌石油(Shell Canada)等。航空哩程的网页上如此说道：「从长途电话到旅行、从租车到电影票，你赢得的哩程，都是免费的报酬，累积的速度快得让你意想不到。」航空哩程联合了零售业者，成功化解了成本的问题，会员为了获取奖励，一年消费不只有上百美元，而是上千元，这个成果是单一零售业者无法达成的。

英国日用品零售业者特思科(Tesco)采用一个迥然不同的方法，来解决成本的限制。它采取

两阶段式会员卡方案(Clubcard program)。第一阶段单纯着力于搜集顾客资料,不过它还是提供积点给顾客(每消费一英镑得一点),集满 150 点就可以兑换商品优待券;第二阶段是针对消费频率高的顾客,是一个创新的作法。只要消费者单笔交易满 38 美元,就可以赢得一把「钥匙」;累积满 50 把钥匙的会员,就成了「钥匙环」;100 把钥匙就成了「金钥匙环」。

除了兑换商品优待券外,「钥匙环」还享有顶级休闲胜地折扣、剧院入场券、体育活动、饭店住宿等优惠活动。

钥匙方案是鼓励高消费群多多在特思科内消费。这个方案推出四年以来,特思科的市场占有率从 13%成长到 17%,今天 75%的业绩都是从这个方案而来。显然,这个方案设计得相当成功,因为消费者每趟平均消费是 38.7 美元。为了超越这个门槛,许多人明显花费得比平常更多。

三、更加了解你的顾客

就算是很小的奖品,只要即刻就能取得,消费者都会愿意加入忠诚方案。对零售业者的好处是,它可以取得大量的顾客信息,透过这些信息,挖采出更多的消费行为。

零售业者传统上都是透过大众市场取得消费者信息:像是顾客采购项目分析(basket analysis)、顾客调查、人口统计资料等。然而,这些资料来源过了一段期间之后,就无法提供企业更确切的消费者信息,这些信息却是企业能不能吸引、开发、留住顾客的关键要项,而忠诚方案却能够提供这些资料。

一旦零售业者更能精确的抓住消费者特质,他们便能调整运作的方式,例如商品的选择、广告促销,锁定目标客群,作更有效的诉求。特思科就是一个例子,它寄发宣传信与杂志时,根据会员卡所取得的信息,提供八万种(根据每一个会员的资料)不同的商品组合。

更集中的焦点会强化客户忠诚度,在行动与响应之间,形成良性循环。为了创造更可靠的信息,忠诚方案必须掌握占总营收 50%到 60%的那些客户。所得信息若要有效利用,方案就要尽量简化。

今天就加入!

忠诚方案要容易加入,容易运用,这点非常重要。很多忠诚方案最后往往只包含那些已经非常忠诚的顾客,有效的忠诚方案必须克服这点,设法吸引那些被动消极的顾客,建立并维系住他们的参与热度。就像维系远方的亲戚一样,顾客关系一旦疏于联系,很快就会变得陌生。

但是,即使是最简易的方案,都需要仰赖顾客的帮助,起码需要他们填写申请表,完成申请程序。为了帮助消费者完成这些流程,企业必须向训练有素的员工清楚沟通这项方案,这样员工才有动机和能力说服任何前来逛街购物的消费者。在现今员工流动率高的情形下,简易也是必要的条件。

方案应该持续多久?愈来愈多好的忠诚方案,都变成企业电视广告或主要宣传管道的主力。例如,特思科把会员卡方案的讯息刊登在网站上;标的公司的网站强调透过客户卡捐赠给学校的总金额,并且提供网上申请信用卡的服务;加拿大壳牌石油公司的加油站上,挂着显着

的「航空哩程」广告看版。宣传太多并不会冒什么风险，无法将忠诚方案变成行销和沟通的重点，才是风险所在。