



# 開放型忠誠度會員制

亞太地區的組織如何打造新一代忠誠度計畫

報告

2023年2月



對於企圖突破窠臼，找尋創造價值、拓展忠誠度計畫的新方法，進而滿足甚至超越客戶期望的各大龍頭企業組織，亞太地區是一大經營重鎮。

許多業者為了搏取消費者關注，紛紛推出忠誠度計畫，方案多如牛毛，這便是零售商目前面臨的情況，不過既有的計畫漸漸變得不再有價值，維護的費用卻日益提高，銀行與零售商都在苦苦支撐。傳統閉環式會員積點制的忠誠度計畫雖然行之有年，但是亞太地區各大龍頭企業主掌忠誠度計畫的高層，卻開始檢視過去帶來出色成效的忠誠度計畫策略。面對全新數位時代來臨，這種方式是否仍足以受到消費者青睞？

進軍開放型忠誠度生態系統：展望 2023 年與未來，主掌忠誠度計畫的高層，心目中已開始擘劃新一代忠誠度藍圖。本白皮書報告將檢視忠誠度生態系統基本概念，以及現今許多領先企業的使用案例。以下是本報告探究的問題：



亞太地區的忠誠度高層在計畫中面臨了什麼挑戰？



忠誠度高層對未來的解決方案採取什麼方向與策略？



忠誠度高層如何使用生態系統，您未來又該如何使用？





# 什麼是「忠誠度生態系統」

「相較之下，忠誠度生態系統原先是一個獨立的業者，但透過逐漸開放其忠誠度計畫，廣納與其他計畫展開合作。」

忠誠度生態系統，是一個連結各個商家的網絡，消費者在一間商家累積的點數，可以用於其他商家。

舉例來說，連鎖加油站將他們的忠誠度計畫開放後，會員累積的點數也能拿去兌換合作連鎖賣場的商品。忠誠度生態系統並不是傳統上的忠誠度聯盟模式，這兩種模式雖然看似雷同，但採取的方式卻截然不同。聯盟模式是指，兩家互補的業者在同一個計畫制度之下合作。相較之下，忠誠度生態系統原先是一個獨立的業者，但透過逐漸開放其忠誠度計畫，廣納與其他計畫展開合作。

現在的忠誠度生態系統，就算原本是獨立的業者，也能拓展規模，廣納各式各樣的商家，包括藥局、超市、居家家飾用品店、百貨公司、保險業者、租車服務公司、串流媒體服務、航空公司、綜合訂房網和餐廳。消費者加入這個忠誠度生態系統，只要消費便能累積點數，包括訂房、在機場連鎖餐廳用餐、租車自駕到飯店，這些消費便能累積更多點數。





「未來成功的忠誠度計畫是什麼模樣？首要關鍵是『開放型生態系統』。」

## 瞭解亞太地區面臨的各種挑戰

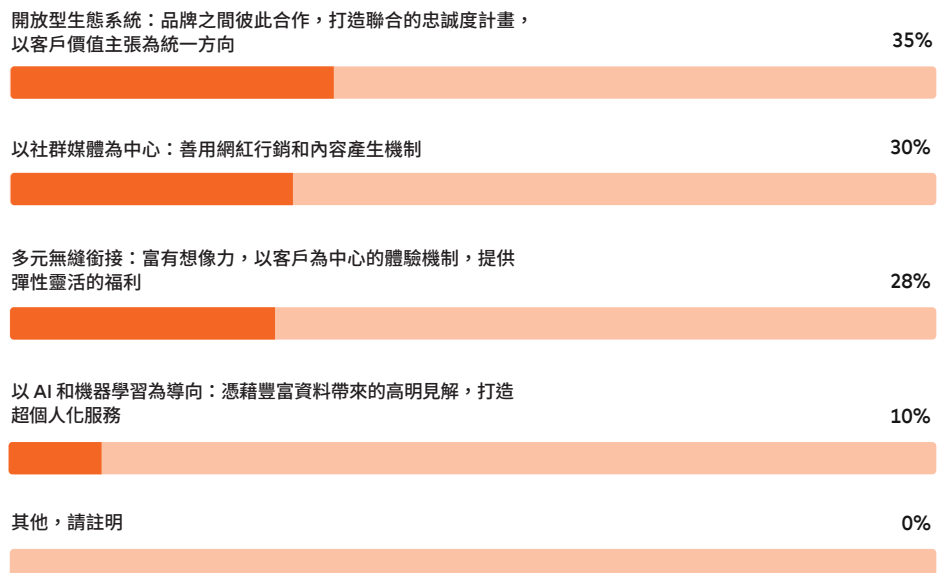
亞太地區的市場各異，分別位在市場成熟曲線不同階段，因此面臨到什麼挑戰因國家/地區而異。像是澳洲、香港、日本、新加坡和韓國，這些市場已經高度成熟，忠誠度計畫同樣也行之有年相當成熟，客戶希望從計畫獲得有意義的價值，可是這些忠誠度計畫卻面臨了挑戰，對於時而期待、時而厭倦卻渴求價值的消費者，該如何讓他們繼續保持互動。而像是中國、越南、泰國、印尼、菲律賓和印度，這些新興市場卻大有機會迎合新興中產階級的胃口，透過嶄新的忠誠度計畫及消費者互動形式，並跳脫傳統大幅折扣的俗套，一舉打出成效。<sup>1</sup>在這些發展中市場，靠著忠誠度計畫賺取價值對消費者而言是較新穎的概念，他們可能以積極正向的角度看待獎勵點數，並將其與想要追求的理想身分地位畫上等號。

## 引進忠誠度生態系統

開放型忠誠度計畫生態系統，僅佔所有忠誠度計畫的一小部分，但有越來越多的消費者希望自己喜愛的品牌也能提供引人入勝且身歷其境的體驗，因此這類型計畫逐漸顯現優勢。萬事達卡最近對亞太地區 150 名忠誠度高層進行一項調查指出，75% 的受訪者表示，他們採取每消費一筆就累積更多點數的忠誠度策略。當問到他們對於未來客戶忠誠度計畫的願景是什麼？開放型生態系統 (35%) 名列第一，這是受訪者認為在 2022 年及未來最有望看到的忠誠度計畫。<sup>2</sup>

依您之見，2022 年及未來，成功的忠誠度計畫會是什麼樣子？

150 人之中所有人都回答了這個問題（多選題）



「長久以來，客戶忠誠度一直是企業成功的不二法門，現在懂得順應潮流的商家，將獲得先行者優勢。」

過去對於企業組織有效的忠誠度策略，如今已得不到現今消費者的青睞，無法鼓勵消費者參與互動。

組織反而更希望打造以客戶價值主張為中心的生態系統，加上應用程式設計介面 (API) 崛起，讓業者能更輕鬆加入生態系統網絡，成為其中一份子。

新加坡萬事達卡數據與顧問服務副總裁 Chen Peng 表示：「開放型計畫，代表開放式思惟，未來會是一場默許的聯盟，連結銀行、飯店、航空公司，所有價值都能互換。」

消費者現在希望商家懂得他們的需求，瞭解每個通路的獨特背景，而商家也在重新思考忠誠度對公司及其客戶的意義，由此走出一條嶄新的道路。有遠見的忠誠度高層，紛紛開放傳統忠誠度計畫的閉環式制度，並打造出品牌生態系統。長久以來，客戶忠誠度一直是企業成功的不二法門，現在懂得順應潮流的商家，將獲得先行者優勢。

忠誠度生態系統原本就是為了不斷努力與消費者建立長久的關係而來，但面對喧鬧雜沓的數位世界，這個生態系統卻變得越來越有挑戰性。積點兌換這種常見的忠誠度計畫不算是什麼新鮮事，只是搏取消費者關注的計畫多如牛毛。萬事達卡於 2018 年委託進行了一項具有里程碑意義的調查，其中訪問了七國共計 7,000 名忠誠度計畫高層，調查詳細說明亞太市場競爭的激烈程度和百家爭鳴的情況，不少業者都拼盡全力想讓消費者買單。商家群體也漸漸瞭解到，讓客戶可以四處使用點數，將是保持互動與消費關聯性的一大關鍵，因此越來越願意將自家的利益轉入更多計畫當中。

新加坡萬事達卡數據與顧問服務客戶忠誠度顧問總監 Martin Benda 表示：「這是忠誠度計畫界的一大改變，商家習慣了消費點數會 100% 回流店內。但如果商家不改變，與客戶的關聯及親近度就會變低，因為類似的忠誠度計畫層出不窮。」

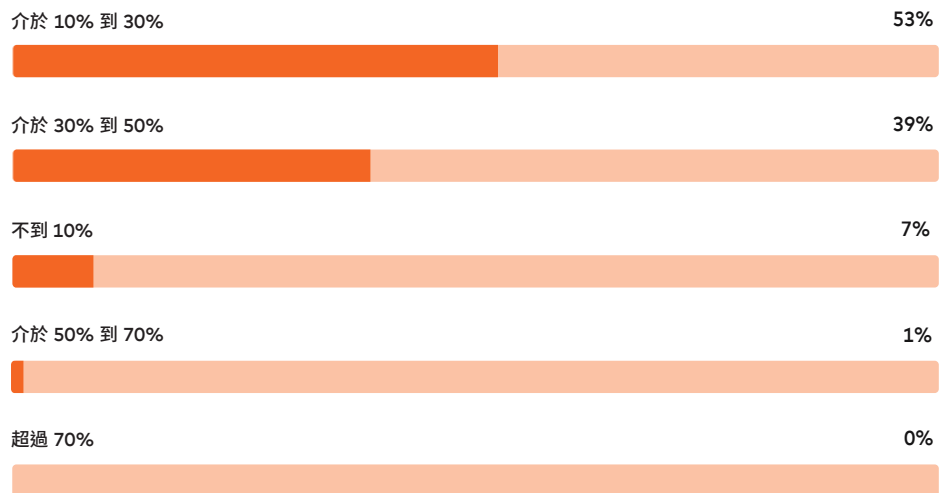


## 瞭解亞太地區忠誠度領導者的 最新看法

2022 年，萬事達卡委託了一項調查，訪問了亞太地區共 150 位高層主管，包括四個地區：東南亞、澳洲和紐西蘭、北亞和南亞。調查結果發現了幾個與現今忠誠度計畫的趨勢、技術和架構息息相關的專業情報。這項調查還讓我們瞭解到幾項重要見解，點出業者可以如何制定忠誠度策略，才能創造更加出色的客戶體驗。<sup>3</sup>受訪者表示，忠誠度是組織總銷售額不可或缺的一大要素。

目前銷售額有多少百分比可歸功於您的忠誠度計畫？

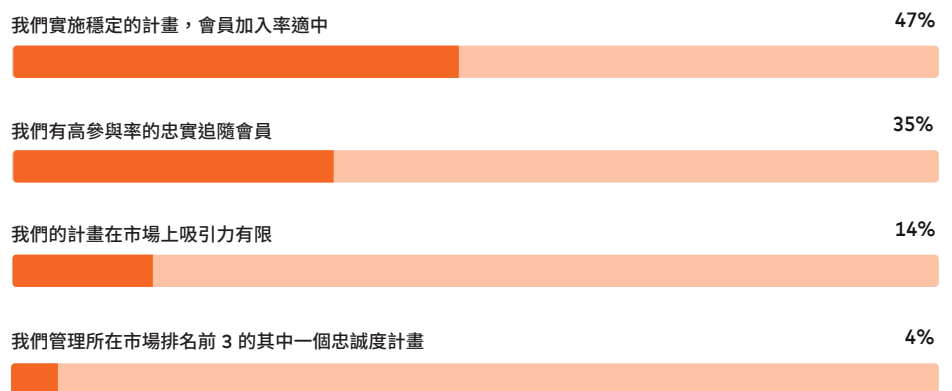
150 人之中所有人都回答了這個問題（多選題）



多數受訪者表示，已在實施穩定或參與率高的計畫。

您認為自己目前的忠誠度計畫在所在國家/地區有多受歡迎？

150 人之中所有人都回答了這個問題（多選題）





關於受訪者目前有什麼投資計畫？值得注意的是，約有 28% 的受訪者表示，他們預計加碼投資發展合作夥伴關係/生態系統，另外有 16% 的受訪者表示，他們預計加碼投資參與生態系統，總計為 44%。至於哪些策略代表所屬市場中最頂尖的忠誠度計畫？受訪者指出兩個主要趨勢：數位優先的忠誠度計畫，以及以合作夥伴關係為主的計畫。<sup>4</sup>萬事達卡有位客戶在這兩方面表現相當亮眼。

44%

的受訪者表示，他們預計加碼投資發展合作夥伴關係/生態系統，或加碼投資參與生態系統。



## 您如何從積點式的忠誠度制度發展為具領先地位的數位生活風格與忠誠度平台？

這是東南亞一家零售商龍頭面臨的問題。自 2000 年代初期採用會員制以來，他們的忠誠度計畫已經累積了龐大的會員客群，客戶加入會員後便能賺取和兌換點數。

但是這種計畫有其局限，無法在個體層面上吸引客戶。萬事達卡與客戶聯手合作推出了生活風格平台，數百萬名會員只要使用行動應用程式，便能享有個人化體驗。類似遊戲的看板介面吸引人，不僅改變了消費者行為，也讓參與的品牌銷售量飆升，如此明顯的成果，讓大家更想繼續體驗下去。如今，此計畫廣納了 2,000 多個品牌，凡是常客、支付和零售優惠，通通整合到一致化的行動體驗當中。

萬事達卡 Chen Peng 表示：「開放型忠誠度計畫，其實就是賺取與兌換並進一步提升客戶體驗，為了賺取點數，人人都想加入，但說到兌換，業者勢必得多加支持生態系統。儘管客戶想在更多地方兌換點數，可是業者或許不見得願意讓點數流失於別處。」Chen Peng 補充表示，確保點數帶來營收沒有什麼錯，只是必要的技術整合也很重要。例如，讓兩個不同地方的咖啡店成為忠誠度合作夥伴，可能沒什麼意義。

萬事達卡與零售商合作，計畫採三階段展開，首先界定目標客戶體驗，建構後端技術骨幹，然後藉由類似遊戲的方式大規模發展超個人化體驗。最後打造出如同遊戲的數位參與互動計畫，讓亞太地區客戶天天使用也不膩。這項計畫重啟一年後，參與者的消費比 2020 年成長 15%，應用程式參與度也增加 60%。此計畫讓行動應用程式的下載量飆升 147%，每月活躍使用者多出 100%。



### 目標：

從積點式的忠誠度制度發展為數位生活風格與忠誠度平台

### 策略：

界定目標客戶體驗，建構後端技術骨幹，然後藉由類似遊戲的方式大規模發展超個人化體驗

### 成果：

一年內，累積消費成長 15%，行動參與度增加 100% 以上。

## 維繫、獎勵與認識客戶

一家電信與技術龍頭業者邀請萬事達卡協助制定忠誠度計畫。業者想要快速上市且穩健的客戶主張，同時希望能以耳目一新的方法來認識客戶。他們的忠誠度計畫現在累積超過五百萬名客戶，包括中小企業客戶群，而這些客戶群已納入忠誠度計畫生態系統，使彼此互惠互利。業者希望對中小企業客戶群表達感激之情，也希望更大幅度提高忠誠度，促進客戶維繫。

該業者於是想將自身的忠誠度計畫開放給中小企業客戶群，讓中小企業只要透過應用程式，就有機會與電信業者的消費客戶交流。萬事達卡提出會員卡連結的優惠計畫，讓消費者支出結合獎勵點數，使中小企業可以在提供獎勵計畫的數位平台一展效用。

由於電信業者需要快速上市的客戶主張，於是萬事達卡藉由支援的 API 佈建了「萬事達卡獎勵系統 (MRS)」，成為了該忠誠度計畫的點數引擎，就這樣迅速地在該業者內部推出如此規模的計畫，創下記錄。

雪梨萬事達卡數據與顧問服務總監 Luke Russell 表示：「我們可以成為內部夥伴，活化忠誠度生態系統，成效超越整體的總和。萬事達卡可以穩定和擴展核心忠誠度平台，幫助業者快速制定計畫，不用讓內部花上數年時間。」





## 開放會員給一系列大型業者

新加坡知名大型購物中心的業主前來萬事達卡諮詢，他們已建立了行之有年的忠誠度主張，但是想進一步挑戰自我，於是提出以下疑問：接下來該怎么做？如何打造真正差異化的客戶體驗，為客戶創造更多價值？他們邀請萬事達卡制定新一版的忠誠度計畫策略，希望能在既有福利之外更上層樓，讓新加坡購物中心的老主顧能享有更親近和個人化的服務。身為購物中心的業主與經營者，他們面臨的挑戰是如何鼓勵消費者前來購物中心，增加購物中心的人潮，確保購物中心持續親近消費者，成為他們心中的首選。萬事達卡推薦一款分級積點式計畫，根據客戶對營收貢獻的額

度來獎勵客戶，結合服務和體驗福利，使客戶更願意共襄盛舉，同時透過廣大的合作夥伴關係，讓獎勵和福利主張變得更划算。

萬事達卡的 Martin Benda 表示：「這個策略強調的是獎勵，讓業者展現更高的誠意來迎合高價值客戶，高價值客戶通常不會像其他客戶一樣頻繁兌換點數，因此提案的設計，針對較高級別的客群提倡百分比加速增值，提供更不一樣的客戶福利。」如此才能讓高價值客戶感到點數更有價值，他們就有機會在購物中心以外的地方兌換點數，包括將忠誠度會員開放給航空公司和飯店品牌。





## 樂於接受改變：金融機構



「銀行抱持開放心胸，面對點數自由來去的趨勢。」

當零售商還在掙扎是否要開放自家忠誠度計畫時，金融機構早就做好準備，樂於接受改變。

銀行抱持開放的心胸，面對點數自由來去的趨勢，只要零售商更坦然接受讓點數自由流動，勢必帶來改變。零售商一直以來都是點數領取者，現在情況則是反過來。銀行已做好準備，樂於展開對話。

現在，零售商若想找銀行推出新的聯名卡，可能會發現銀行不太感興趣。銀行反而更想為客戶創造價值，也就是開放會員在金融機構或服務部門，跟其他零售商交換點數。銀行想要認識客戶，將內部關係擴展開來，結合自己的部門和第三方商家合作夥伴關係，藉此獲得更多客源。

銀行以往都扮演產生和支付點數的角色，最大的點數大戶就是信用卡。例如，航空公司哩程數有很大一部分來自信用卡。隨著銀行逐漸改善自己的忠誠度計畫，慢慢變得不依賴信用卡作為資金來源，銀行的忠誠度計畫將變得越來越有價值。

為了維繫銀行扮演中間橋梁的角色，銀行努力為客戶創造價值，打造以客戶為中心的忠誠度計畫。例如，替流行時尚品牌提供符合級別的優惠，就有可能吸引銀行客戶申辦銀行簽帳卡。或者，只要客戶加入超市忠誠度計畫，銀行就提供 1,000 點刷卡金。以上策略都能幫助客戶累積忠誠度效益，進而創造更大的價值。例如，銀行客戶可能會因為最愛的時尚品牌推出符合級別的優惠，而選擇使用簽帳卡。這個策略能幫助客戶累積忠誠度效益，創造更大的價值。

技術進步，讓銀行能擴大進軍生態系統，API 更能將多個生態系統整合起來。多年來，合作夥伴之間持續有點數轉移的情況，這是因為銀行想努力爭取廣大的商戶生態系統。傳統上，銀行負責資助點數，合作夥伴則能增加累積價值。如今，銀行可能會在飯店集團或其他忠誠度計畫設法提供符合資格的福利。





攜手合作，共享價值

光是集結其他忠誠度合作夥伴，並不足以打造成功的忠誠度生態系統。

忠誠度計畫是很複雜的機制，所以要瞭解如何進行資料蒐集與管理，以及如何自動化蒐集與使用資料，才是建構成功價值主張的不二法門。



萬事達卡最近一項調查指出，受訪者認為忠誠度計畫有兩個管理層面很重要，第一，內部實施的策略、設計和基準評效（58% 內部），第二，進階分析和資料技術（49% 外包/購買）。

越來越多人願意採用兩種混合的方法，讓外部忠誠度專家與內部忠誠度團隊成員一起合作，共同制定忠誠度策略。由此可見，各行各業採用了絕佳的忠誠度計畫案例，忠誠度相關從業人士都能從這些案例，透過由外向內的視角大為受益。萬事達卡提供專業諮詢服務，強調新興的忠誠度趨勢、不斷發展的參與互動機制、使用者行為遊戲化、卡片使用的洞察見解，進而影響價值建構與合作夥伴關係，設計嶄新的用戶體驗，打造差異化的福利制度。以上都是忠誠度高層能為忠誠度計畫和客戶爭取更多價值的地方，也是萬事達卡身為領先業界的忠誠度顧問服務商，可以提供見解、策略和支持的領域。

為了爭取客戶忠誠度，不少品牌對他們的忠誠度計畫採多管齊下的管理方式，包括內部、外包，或是混合式購買服務等等。對於進階分析技術，品牌會選擇外包，調查中有 49% 的受訪者表示他們會外包或購買這些服務。另外有 24% 的受訪者採取混合方法，而 26% 的受訪者採內部管理相關技術。若想要使用自己蒐集的資料來提供獨一無二的忠誠度體驗和客製化的優惠，品牌可能會向外尋求協助，替他們解讀資料、蒐集見解，然後提出可行的建議。有了一目瞭然的資訊，領先品牌就能全方位瞭解客戶，並根據即時操作隨機應變。接著，品牌可以提供客製化的獎勵和體驗，藉此影響客戶行為，鼓勵他們成為忠實客戶。

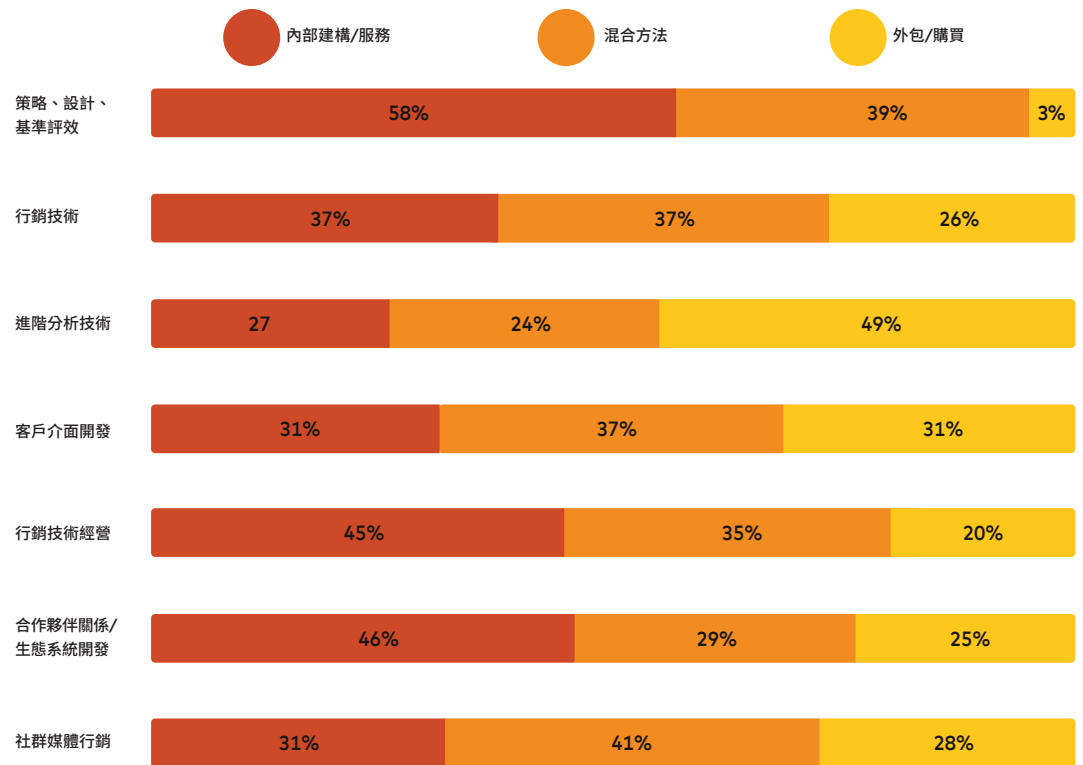
58%

忠誠度計畫由內部管理策略、設計和基準評效

49%

忠誠度計畫透過外包或購買服務來管理進階分析和資料技術

您目前如何管理下列有關忠誠度計畫的各個面向？



綜合以上所述，Chen Peng 表示：「忠誠度是個專業領域，隨著新舊交替，物換星移，也面臨了巨大改變。積點型計畫是否過時？我們如何透過應用程式與客戶互動交心？這是一段體驗過程。忠誠度並不是『擺在那邊就不管』，而是要與客戶持續不斷維持關係。」

更多參考資源

萬事達卡數據與顧問服務

從飛行常客變成消費常客：航空公司忠誠度的五大新興趨勢

獎勵關係：為客戶忠誠度和個人化準確瞄準絕佳策略

資料導向的忠誠度：品牌奏效三策略

針對銀行奏效的三種資料導向忠誠度策略

如欲詳細瞭解萬事達卡如何與企業組織針對忠誠度生態系統展開合作，歡迎聯絡我們，或聯繫您的萬事達卡業務代表。

本白皮書報告共同作者：



**Chen Peng**  
萬事達卡數據與顧問服務副總裁



**Martin Benda**  
萬事達卡數據與顧問服務總監

註釋

- Loyalty-Solutions-Whitepaper.-AP-Region-20171.pdf (mastercard.com)
- 2022 年第一季，萬事達卡委託 WBR Insights 進行「制定新一代忠誠度計畫」調查。WBR Insights 一共訪問了 150 名負責公司忠誠度計畫的高階主管（包括行銷長、忠誠度負責人等等）。這項調查遍及以下各行各業：零售、企業集團、快餐店、加油站商店/零售商、電信業者、航空公司和銀行，調查目的是瞭解這些行業實施什麼措施和創新的解決方案來推動忠誠度策略。
- 「制定新一代忠誠度計畫」，2022 年萬事達卡委託進行的調查
- 「制定新一代忠誠度計畫」，2022 年萬事達卡委託進行的調查





本文件為萬事達卡所有，未經萬事達卡事先書面同意，不得將全部或部分文件披露或轉傳給任何人，也不得重製、影印、分發、引用、披露或出版。本文包含的任何評估、預測和資訊均取自公共資源，或僅是根據評估和預測，且大多為主觀認定，不保證這類評估和預測一定會實現。這類資訊無論是明示或暗示，均不代表、也不保證其準確性和完整性，而且本文包含的任何內容不得視為對過去、現在或未來的表述。