

◁ The Lacek Group

经济衰退下 品牌忠诚度的 力量

Lacek 集团战略服务部资深总监 Mary English 在文本中深入探讨，即使在经济衰退的背景下，品牌忠诚度战略如何推动品牌亲和力的提升，最终实现品牌的营收增长。



今天，伴随着高通胀和持续不减的供应链问题，经济前景充满不确定性。专家预测，2023年美国有70%的可能性进入经济衰退期。¹

这些因素结合在一起，使个人财务状况成为美国消费者最关切的问题。目前，70%的美国人表示，他们认为经济衰退期即将到来；62%的美国人已经开始削减开支。²

当消费者为应对潜在的经济衰退而做出准备时，品牌可以对其忠诚度计划进行微调，以发挥其最大优势之一——与顾客的联结。您的忠诚度计划应该使忠诚的顾客在即将到来的经济风暴中继续保持对品牌的忠诚度；这样，一旦经济形势出现反弹，您能够迅速鼓励他们回到经济衰退前的消费水平。

要保持品牌与顾客的联结，您需要兼顾三个主要方面：

- 利用数据来了解顾客的需求。
- 致力于满足顾客的感性和理性需求。
- 利用财务价值和情感利益的组合来激励顾客保持积极的投入。

无论金融环境如何，这些关键原则都是积极的举措。而当品牌面对潜在的经济衰退时，这些重要方法也能带动品牌快速而有效地转向。

在经济衰退期间，忠诚的顾客最有可能继续支持您的品牌，而品牌忠诚度计划正是保持强联系的重要工具。那么，面对潜在的经济衰退，如何制定最佳的品牌忠诚度计划？答案即将揭晓。



消费者已经开始削减开支

根据2022年的一项研究，美国消费者正在减少以下领域的支出：

非必要旅行

48%
的受访者



户外娱乐

48%
的受访者



服装

47%
的受访者



节日购物

46%
的受访者



家居用品

44%
的受访者



培养情感联系



在这个经济环境充满挑战的时期，至关重要的是与顾客保持情感联系，并使他们认识到品牌忠诚度能够为他们带来回报。在品牌的信息和政策中表达出品牌的同理心以及优雅的态度，提醒顾客他们与品牌的社交和情感联系。在困难时期，正视困难甚至有助于品牌加强与顾客的联系。细微的关怀可以巩固与顾客之间的情感纽带并以此建立持久的忠诚度联系。

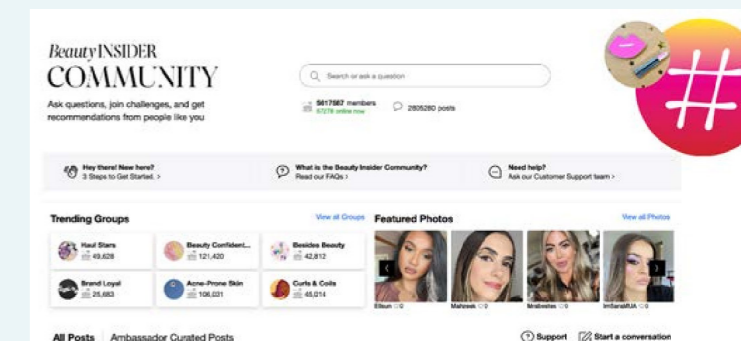
下面的几个事例可以启发您思考，品牌如何在充满挑战的经济环境下培养顾客关系：

- 延长会员奖励的有效期。
- 将顾客的会员特权延长一年。
- 提供出乎意料的福利，创造会员惊喜，如物流服务升级或奖励积分。
- 通过特别活动或个性化体验来取悦会员。

Beauty Insider 是丝芙兰的品牌忠诚度计划，该活动建立在品牌与顾客的情感联系之上。丝芙兰邀请会员在社交平台上与品牌互动，由此建成了一个由 1700 多万名 Beauty Insider 组成的互联网社区，为品牌贡献了 80% 的销售份额。³ 成员们在 Beauty Insider 社区中探索产品，交流疑问，评论其他成员的帖子并展开对话。随着社区成员之间的社交关系加强，他们与品牌的情感联系变得更加密切。

前副总裁兼忠诚度总经理 Allegra Stanley Krishnan 表示。“我们知道，对顾客来说最有意义的奖励就是更强联结、更难忘的情感体验。我们希望持续为顾客提供个性化的体验，使他们能够根据自己的需求选择最适合的方式。”⁴

丝芙兰 Beauty Insider 会员还有机会获得有意义的个人奖励，这进一步巩固他们与品牌的情感联系。这些奖励不仅限于免费试用装和生日礼赠，还包括精心策划的独家体验、会员专属活动，以及知名化妆师开设的美容大师课堂。



此外，为了践行品牌价值观，同时支持会员的个人事业，该计划还增设了公益慈善选项。会员可以将积分捐赠给各种组织。此前，该品牌曾捐助过 National Black Justice Coalition 和 Project Glimmer，后者旨在帮助身心处境危险的青少年女生群体。

“忠诚度是我们一切工作的核心，” 丝芙兰

投资最有价值的顾客

品牌忠诚度战略要取得成功，必须与品牌的财务目标保持一致。如果忠诚度计划的预算已经受到经济衰退的影响，应围绕高价值会员调整计划，优先考虑这些顾客。据统计，高价值会员通常占到会员总数的10%，但却为忠诚度计划贡献了50%的收入。

这些策略可以帮助到您：

评估您的经济模式和各会员等级预算

这将帮助您确定品牌可以从哪些方面转移营销投入，从而为会员最高等级创造增值；另外还需要确定何时转移，以及财务状况是否允许这样做。保留一个老顾客的成本远远低于获得一个新顾客的成本，因此要通过奖励和激励来保持高价值顾客与品牌的联结。



即刻提升与高价值会员的互动

早在经济条件转变之前，就应认识到与高价值会员保持品牌关系的重要性，并给予他们奖励。加强高价值会员与品牌的联系，一旦经济条件允许，他们可能会迅速回归品牌。



评估您的互动沟通能否反映出品牌的营销计划

这将帮助您挖掘机会，整合品牌的沟通内容，包括促销优惠和折扣，以减少不同计划之间潜在的冲突，并突显忠诚度计划的价值主张，以提升会员参与度。



忠诚度项目提升了

18%-30%

的消费额和访问频率。

(2022 年忠诚度报告, Paytronix。)

表现优异的忠诚度计划可以

提高营收

通过增加其购买频率、购
物量或两者兼而有之，将
每年兑换积分的顾客营收
提高 **15%-25%**。

(《忠诚度的下一步：将顾客变成粉丝的八个方法》，
McKinsey & Company。)



从数据中 发现更多信息



在经济衰退到来之前，对顾客数据进行一次深入研究。“沮丧”、“恼怒”和“焦虑”是消费者对通货膨胀的最大感触。因此，作为品牌，您必须了解顾客的动机、痛点和偏好。⁵ 这样，当经济衰退来临时，您就可以向他们提供他们最看重的内容和权益。

除了常规的人口统计学数据之外，心理学数据也不容忽视——在经济衰退期间，个人的兴趣、价值观和意见都将影响顾客与品牌的联系。据《福布斯》报道，在经济衰退期间，按照心理状态通常可分为三群人。⁶

财务恐惧

他们更容易受到财务危机的影响，也最有可能减少支出。相比其他人，意外支出或收入损失对他们的影响会更大。



谨慎开朗

他们可能会在短期内削减开支，但他们相信经济状况终将恢复以往。



无所忌惮

他们有信心抵御经济衰退，不太可能改变消费习惯。



品牌应思考其整体价值主张，以及在经济衰退期间如何进行微小的调整或重大的改变，以提高顾客参与度和满意度。顾客数据是品牌与顾客保持有效互动的驱动力。因此，保持最新的消费者数据和偏好非常重要。这些数据带来的洞察力可以帮助您不断调整您的品牌忠诚主张。围绕这一战略，无论经济衰退进入哪个阶段，您的品牌都能提供个性化的相关内容和权益。

但请记住，要谨慎处理品牌获取的顾客数据。消费者加入忠诚度计划，即表示他们允许品牌利用个人数据来与他们建立联系。作为回报，他们希望信息能够安全地保留，有仅用于提供个性化、相关品牌的沟通和体验。在经济冲突时期，当个性化优惠和福利的吸引力提高时，这一点尤为关键。

73%

的全球消费者表示，至关重要是品牌应认识顾客，了解顾客的喜好。

62%

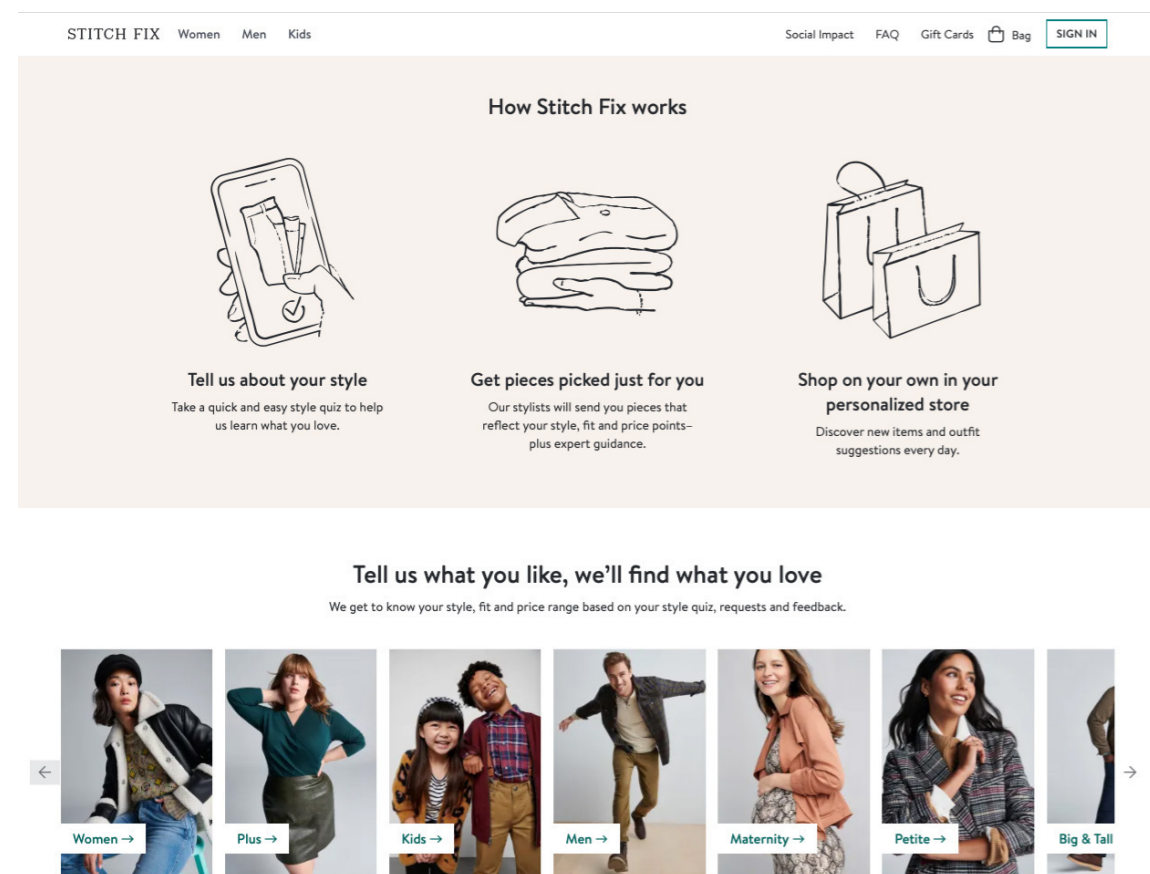
认为个性化的沟通和体验是品牌参与度的必要条件

来源：《品牌忠诚度的演变》，Lacek 集团，2022 年。
<https://thinking.lacek.com/blog/2022/4/7/changing-look-of-loyalty>

例如，在线个人造型服务 Stitch Fix 擅长利用顾客数据来设计个性化的权益和体验。该零售商开展了广泛的顾客调查，收集了关键的人口统计学数据和生活方式偏好数据。这样，他们可以针对每个顾客设计最佳方案。得益于算法和数据，Stitch Fix 的造型师根据顾客资料和偏好为他们推荐服装和配饰。

此外，他们也会通过跟踪调查（这也是每个交付订单中的环节）持续收集顾客反馈，确保造

型师能够及时掌握不断变化的顾客偏好。这种方法带来的成效是什么？顾客依赖该品牌的专业造型师来选购商品。同时，通过 Freestyle 等创新计划，该品牌正在继续加强顾客关系。Freestyle 是该品牌于 2021 年推出的一项服务，旨在为消费者提供高效和便利——消费者可以在根据其偏好推荐的产品中直接进行选购，而无需等待 Stitch Fix 的下次送货。



来源: stitchfix.com。

口红的销量真的可以预测经济衰退吗？

这些预测可能是非常规的，但它们可以帮助我们洞察经济发展方向。

口红指数:

口红和其他小奢侈品的销量增加，是经济衰退的信号。

裙摆指数:

裙摆越高，表明经济越强劲。

纸箱指数:

纸箱的产量越高，表明经济越强劲。

香槟指数:

用于庆祝的香槟销量越高，经济表现越好。

房车指数:

房车销量越高，经济表现越好。



忠诚度货币带来了情感和财务上的双重效益

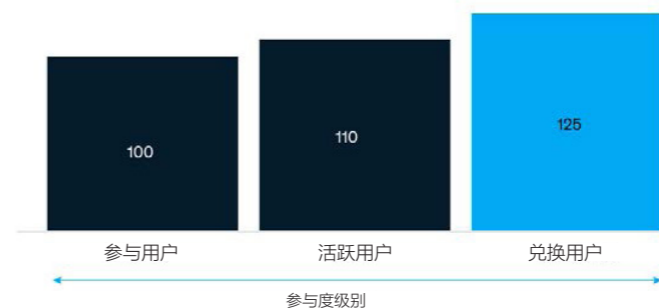


提醒会员兑换他们累积的积分和奖励——这也是品牌与会员保持联系的一种方式。毕竟，当可支配收入萎缩时，奖励积分就成了另一种形式的货币。用积分兑换小件奢侈品，也可以视作会员对自己的犒赏，享受他们原本可能放弃的小权益。

这还可以提供一种情感上的支持，同时保持顾客对品牌的积极参与。根据麦肯锡的一项研究，相比不活跃的注册会员，兑换奖励的会员所消费金额多出 25%。⁷ 货币或积分兑换加速了忠诚度计划的循环，激励顾客主动赚取更多奖励或权益。

兑换者可以解锁不成比例的销售量

每个参与度级别的顾客收入指数



来源: José Carluccio, Oren Eizenman, 和 Phyllis Rothschild。
《忠诚度的下一步: 将顾客变成粉丝的八个方法》, McKinsey, 2021年10月12日。
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growthmarketing-and-sales/our-insights/next-in-loyalty-eight-levers-to-turn-customers-into-fans>

万豪旅享家为会员带来一周的惊喜

为了表达对会员的感谢，万豪国际推出了旅行者忠诚度项目“万豪旅享家”。其中，在广受顾客欢迎的“旅享新发现”(Week of Wonders) 活动中，品牌通过精心策划的个性化优惠和体验，为会员的旅行体验注入更多激情。此外，该公司还利用“旅享新发现”推出高时效性的促销期，点燃会员的紧迫感，刺激他们预定旅程计划。



通过四种纽带传达品牌忠诚度理念

当预算紧张时，提升品牌忠诚度的四种纽带就更为重要，因为此时企业必须扩展其价值，并突显其忠诚度主张的差异性。

让顾客感到个人认可和个人参与的体验，如个性化服务、独有机会和会员惊喜。



赋予社会利益的体验，如获取某些资源或团体权益。

赋予经济利益的体验，如消费积分、优惠券和独家优惠。

让顾客依赖品牌或持续购买的体验，如自动续订计划或免费送货。



自大萧条以来美国经济的衰退期

名称	时间范围	持续时间	自上次经济衰退的间隔时间	失业率峰值	国内生产总值下降(峰值到谷底)
大萧条	1929年8月-1933年3月	3年又7个月	1年又9个月	21.3% (1932年) 24.9% (1933年)	-26.7%
1937-1938年经济衰退	1937年5月-1938年6月	1年又1个月	4年又2个月	17.8%-19.0% (1938年)	-18.2%
1945年经济衰退	1945年2月-10月	8个月	6年又8个月	5.2% (1946年)	-12.7%
1949年经济衰退	1948年11月-1949年10月	11个月	3年又1个月	7.9% (1949年10月)	-1.7%
1953年经济衰退	1953年7月-1954年5月	10个月	3年又9个月	6.1% (1954年9月)	-2.6%
1958年经济衰退	1957年8月-1958年4月	8个月	3年又3个月	7.5% (1958年7月)	-3.7%
1960-1961年经济衰退	1960年4月-1961年2月	10个月	2年	7% (1961年5月)	-1.6%
1969-1970年经济衰退	1969年12月-1970年11月	11个月	8年又10个月	6.1% (1970年12月)	-0.6%
1973-1975年经济衰退	1973年11月-1975年3月	1年又4个月	3年	9.0% (1975年5月)	-3.2%
1980年经济衰退	1980年1月-7月	6个月	4年又10个月	7.8% (1980年7月)	-2.2%
1981-1982年经济衰退	1981年7月-1982年11月	1年又4个月	1年	10.8% (1982年11月)	-2.7%
20世纪90年代经济衰退	1990年7月-1991年3月	8个月	7年又8个月	7.8% (1992年6月)	-1.4%
21世纪初经济衰退	2001年3月-11月	8个月	10年	6.3% (2003年6月)	-0.3%
大衰退	2007年12月-2009年6月	1年又6个月	6年又1个月	10.0% (2009年10月)	-5.1%
新冠疫情经济衰退	2020年2月-4月	2个月	10年又8个月	14.7% (2020年4月)	-19.2%

来源：《美国经济衰退一览表》。https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_recessions_in_the_United_States.

通过游戏化互动吸引会员



通过有趣的游戏吸引会员与品牌互动，即使他们没有消费，也可以享受其中的乐趣。品牌可以通过会员挑战和趣味问答的形式引入各种游戏形式以增加互动并获取更多的会员数据。利用这些数据，品牌可以增强个性化服务，鼓励会员对品牌形成消费习惯。

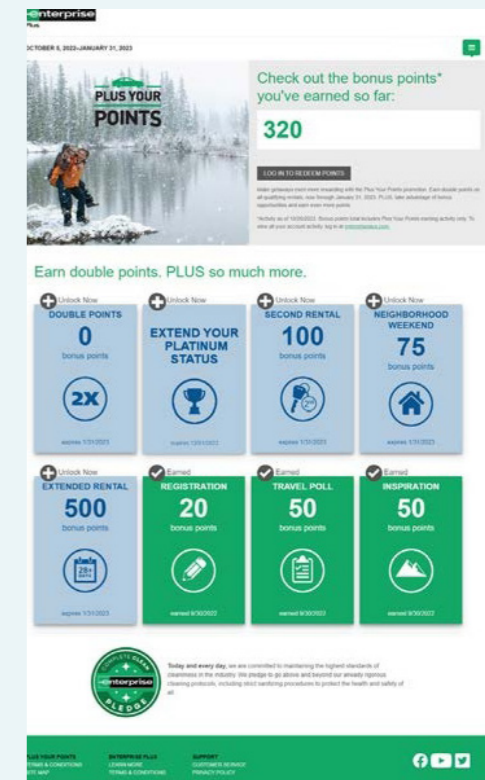
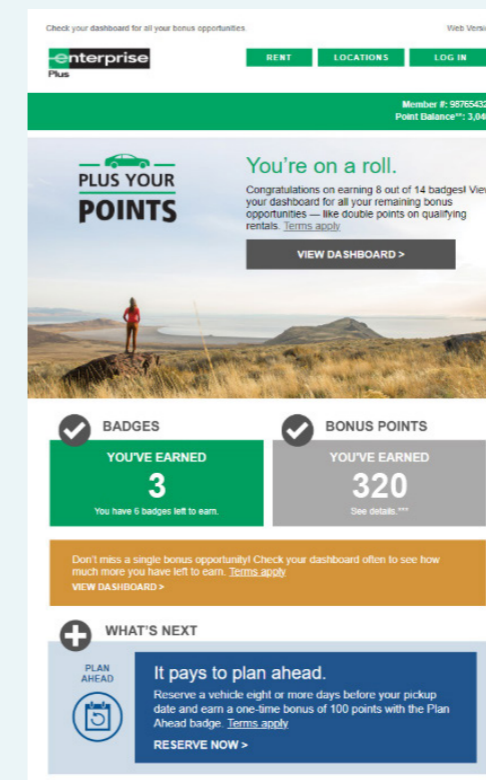
一些品牌将游戏化活动纳入其品牌忠诚度战略，最终得出了令人惊喜的成果：消费者参与度提升 47%，品牌忠诚度提升 22%，品牌知名度提升 15%。⁸

Enterprise Rent-A-Car 通过利用游戏化方案为参与 Enterprise Plus 忠诚度计划的会员提供了促销活动“Plus Your Points”，成功推动了会员的保留和增量消费。

该活动具体如何运作？注册会员在促销期间租车可获得双倍积分。会员还可以解锁各种租赁和其他活动的“徽章”以获得额外积分。例如，

点击合作伙伴优惠活动或选择加入电子邮件沟通计划。

Plus Your Points 显著提升了该公司的增量收入——在其最近的一期活动中，投资回报率达到了 175%。此外，超过 20% 的休眠会员在促销期间完成了注册并进行了交易，其中四分之一的注册会员在促销期后继续参与忠诚度计划。



通过合作伙伴关系扩展和成倍提升项目价值



战略合作伙伴在品牌忠诚度策略中起着关键作用，尤其是在可支配支出减少之时。在经济不景气的情况下明智的做法是，审视现有的合作伙伴，并考虑如何通过新的合作伙伴扩大品牌影响力和价值。合作伙伴可以使品牌效益倍增，在困难时期提升会员体验，并提升消费者对品牌的认知度。

在评估某个潜在的伙伴关系时，应考虑：

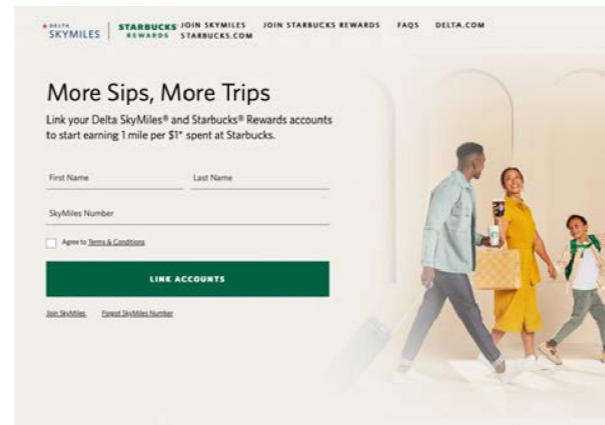
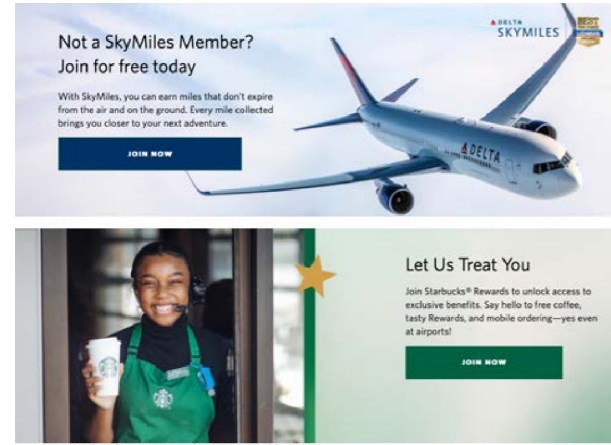
- 您的品牌价值与潜在合作伙伴的价值是否一致？
- 合作伙伴的产品和服务是否能带来交叉营销的机会？
- 您的品牌与潜在合作伙伴的顾客群是否存在互补？
- 会员是否能够轻松获取品牌联名项目带来的权益，比如将两个品牌的账户相互关联，以获得收益？
- 潜在合作伙伴与您的品牌是否都认可精英会员？

精于洞察的品牌认识到，战略伙伴关系对扩展其忠诚度主张至关重要。虽然这种合作关系往往始于短期约定，但如果价值主张能使双方品牌获益，短期约定就可能转变为长期合作。

例如，去年 Chipotle 重新推出了“鳄梨酱激励模式”，向 Chipotle Rewards 会员提供惊喜礼赠——提供免费的鳄梨酱作为奖励。在重新推出鳄梨酱的过程中，Chipotle 与 Cash App 合作开展了 \$GuacMode Giveaway 活动——在应用程序中投放惊喜的现金奖励，顾客发送推特并标记两个品牌，即有机会赢取奖励。⁹ 这种高参与度的活动和正向的品牌认知使 Cash App 和 Chipotle 双双受益。



另一个案例是达美航空与星巴克的合作。最初，他们的合作形式是，在达美航空的航班上提供星巴克咖啡。现在，他们开始邀请会员将他们的达美航空天际旅行和星享俱乐部账户相关联——顾客在星巴克每消费一美元就可以获得一英里的达美里程，乘坐达美航班出行的当天更可获得双倍里程。这种合作关系以及它所提供的价值提升了会员保留率，并为两个品牌创造了新的收入来源。



How It Works

Starbucks Rewards and Delta SkyMiles are coming together to bring you more of what you love - Stars and miles! A linked account could mean more free cold brew and more beach vacations.

- Linking Bonus**: 200 Stars for new Starbucks Rewards Members and 500 miles for new SkyMiles Members when you link accounts.
- Travel-Day Perks**: Double Stars on Delta travel days.
- Everyday Earn**: 1 mile per \$1* spent at Starbucks.

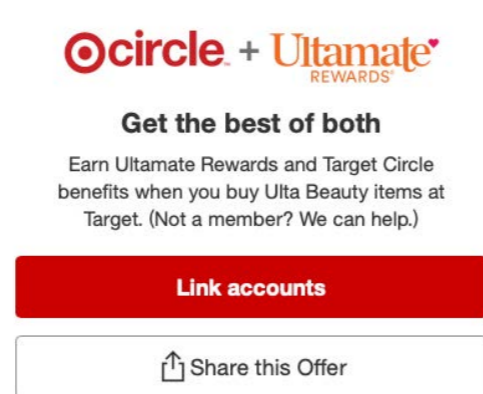
基于伙伴关系打造游戏化联动

美国联合航空公司和大通银行利用游戏化方式推出了“Mile Badge Promotion”活动。该活动不仅在假日旅游旺季推动了增量消费，还创造了多重活动，吸引会员参与。



自 Target 和 Ulta Beauty 建立战略伙伴关系后，Target 在其卖场内开设了 Ulta Beauty 迷你商店。在这里，顾客可以享受一种有趣的沉浸式美容体验；同时，这种模式也扩大了 Ulta 的业务足迹。

这种合作方式尤其吸引年轻而多元的 Z 世代消费者，其中不乏一些超级美容爱好者。¹⁰ 为了进一步传递顾客忠诚度主张，会员可以将他们的 Target Circle 和 Ultamate Rewards 账户相关联，同时享受两个项目带来的权益。



结论

经济衰退之下，消费者和品牌双双承受着压力，而衰退的走向也是不可预知的。“一分预防胜过十分治愈。”品牌需要以最佳的状态做好准备，以应对未知状况；与此同时，应当与顾客绑定强大的忠诚度纽带。

正如我们在新冠疫情期间的所见所闻，消费者的行为模式发生了异常快速的转变。而在这种转变下，忠诚度计划可以促使顾客与品牌保持联动；甚至，当面临市场挑战或严峻形势时，忠诚度计划还可帮助品牌维护顾客关系，实现增长。

今天的品牌忠诚度计划应该注重实现情感联系、相关体验和合理权益的良好结合，这样才能在艰难时期可持续发展顾客关系，创造持久的品牌忠诚度。



来源

¹ Vince Golle 和 Kyungjin Yoo。《经济学家预测，2023 年美国衰退的可能性达 70%》，彭博社，2022 年 12 月 20 日。<https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-12-20/economists-place-70-chance-for-us-recession-in-2023>.

² Lorie Konish。《70% 的美国人认为经济衰退即将到来》，CNBC，2022 年 7 月 12 日。<https://www.cnbc.com/2022/07/12/70percent-of-americans-think-a-recession-is-coming-how-to-prepare.html>.

³ Mollie Woolnough-Rai。《规模化成功案例：丝芙兰 Beauty Insider》，Loyalty Lion，2020 年 8 月 13 日。<https://loyaltylion.com/blog/scale-success-story-sephoras-beauty-insider>.

⁴ Natasha Ambavle。《丝芙兰品牌忠诚度计划研究——Beauty Insider》，Annex Cloud，2020 年。<https://www.annexcloud.com/blog/sephoras-loyalty-program-beauty-insider/>.

⁵ 《U.S. MONITOR 美元与消费者意识：通货膨胀案例研究 1》，Kantar，2022 年。

⁶ Cynthia Sener。《经济担忧对品牌忠诚度的影响（品牌应如何应对）》，福布斯，2022 年 9 月 14 日。<https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2022/09/14/the-impact-of-economic-concerns-on-brand-loyalty-and-what-brands-should-do-about-it/?sh=3be526af1701>.

⁷ José Carluccio, Oren Eizenman, 和 Phyllis Rothschild。《忠诚度的下一步：将顾客变成粉丝的八个方法》，麦肯锡，2021 年 10 月 12 日。<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/next-in-loyalty-eight-levers-to-turn-customers-into-fans>.

⁸ Brad Davis。《如何使用游戏化方案改善品牌忠诚度计划》，The Manifest，2020 年 1 月 22 日。<https://themanifest.com/digital-marketing/blog/how-use-gamification-improve-loyalty-program>.

⁹ 《鳄梨酱回归！Chipotle 与现金应用程序合作，粉丝再也不必将钱留在桌上了》，<https://newsroom.chipotle.com/2022-03-28-GUAC-MODE-IS-BACK-CHIPOTLE-PARTNERS-WITH-CASH-APP-SO-FANS-DONT-LEAVE-MONEY-ON-THE-TABLE>.

¹⁰ Annachiaria Biondi。《Z 世代是如何改变美容业的》，Vogue Business，2021 年 7 月 2 日。<https://www.voguebusiness.com/beauty/gen-z-changing-beauty>.

The Lacek Group 奥美消费者体验旗下公司

Lacek 集团位于美国明尼阿波利斯市，是一家数据驱动型机构，专门帮助品牌推动品牌忠诚度、顾客体验和顾客参与度的发展。25 年来，我们致力于为全球顶尖客户提供个性化、有吸引力的顾客体验。Lacek 集团也是奥美消费者体验旗下公司。

关于作者

Mary English, Lacek 集团战略服务部资深总监，专注于通过 CRM 驱动忠诚度营销和顾客体验，是业内卓有成就的全球领导者。Mary 曾帮助旅游和酒店业、零售业以及奢侈品美容等领域的客户取得了影响巨大、意义显著的成果。在职业生涯初期，她曾供职于卡尔森营销集团，并成功地领导了英国航空常旅客计划的全球扩张。最近，Mary 领导了联合健康集团子公司 Optum 的项目，并为科领盛管理面向亚太顾客的 CRM 和品牌忠诚度业务。



奥美
消费者体验
旗下公司

如需了解更多信息，请联系：

tess.macgibbon@lacek.com

lacek.com