

◊ The Lacek Group

經濟衰退下 品牌忠誠度的 力量

奧美消費者體驗旗下公司 The Lacek Group 戰略服務部資深總監 Mary English 在此白皮書中深入探討，在經濟衰退的背景下，品牌忠誠度策略如何提升品牌親和力、提高品牌的營收。



伴隨著高通膨和持續存在的供應鏈問題，現今的經濟前景充滿不確定性。專家預測，2023 年美國有 70% 的可能性進入經濟衰退期。¹

這些因素結合在一起，使個人財務狀況成為美國消費者最關切的問題。目前，70% 的美國人表示，他們認為經濟衰退期即將到來；62% 的美國人已經開始減少支出。²

當消費者為應對潛在的經濟衰退而做出準備時，品牌可以對其忠誠度計劃進行微調，以發揮其最大優勢之一——與顧客的聯結。忠誠度計劃應該使忠誠的顧客在即將到來的經濟風暴中繼續保持對品牌的忠誠度；這樣一來，一旦經濟形勢出現反彈，能夠迅速鼓勵他們回到經濟衰退前的消費水準。

要保持品牌與顧客的聯結，主要需要兼顧三個方面：

- 利用數據來了解顧客的需求。
- 致力於滿足顧客的感性和理性需求。
- 利用財務價值和情感利益的組合來激勵顧客保持參與度。

無論金融環境如何，這些關鍵原則都十分重要。而當品牌面對潛在的經濟衰退時，這三個方法也能帶動品牌快速有效地轉變策略方向。

在經濟衰退期間，忠誠的顧客最有可能繼續支持品牌，而品牌忠誠度計劃正是保持聯繫的重要工具。那麼，面對潛在的經濟衰退，如何制定最佳的品牌忠誠度計劃呢？



消費者已經開始減少支出

根據 2022 年的一項研究，美國消費者正在減少以下領域的支出：

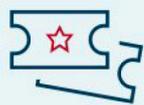
非必要旅行

48%
的受訪者



戶外娛樂

48%
的受訪者



服裝

47%
的受訪者



節日購物

46%
的受訪者



家居用品

44%
的受訪者



培養情感連結



在財務緊繃時期，保持與客戶的情感連結，並提醒他們對品牌的忠誠度會得到回報是至關重要的。品牌需在訊息和政策中表達出其同理心及優雅的態度，以提醒顧客與品牌的社交和情感連結。而正視艱困時期的困境，也有助於品牌加強與顧客的聯繫。

細微的關懷可以鞏固與顧客之間的情感連結，並建立其長久忠誠度。

下面幾個例子供您思考，品牌在充滿挑戰的經濟環境下如何培養顧客關係：

- 延長會員獎勵的有效期。
- 將顧客的會員權利延長一年。
- 提供出乎意料的福利，創造會員驚喜，如物流服務升級或獎勵積分。
- 提供特別活動或個性化體驗。

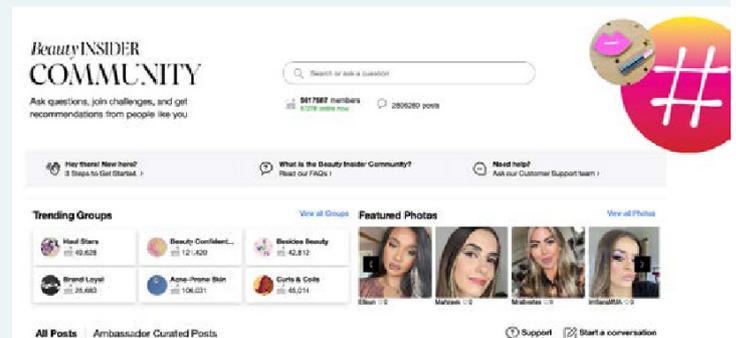
Beauty Insider 是 Sephora 的品牌忠誠度計劃，該活動建立在品牌與顧客的情感連結上。Sephora 邀請會員在社交平台上與品牌互動，由此建成了一個由 1,700 多萬名 Beauty Insider 組成的網路社群，為品牌貢獻了 80% 的銷售。³ 成員們在 Beauty Insider 社群中探索產品、交流問題、評論其他成員的貼文。隨著社群成員之間的社交關係加強，他們與品牌的情感連結變得更加密切。

Beauty Insider 會員還有機會獲得有意義的個人獎勵，進一步鞏固他們與品牌的情感連結。這些獎勵不僅限於免費試用品和生日禮，還包括精心策劃的獨家體驗、會員專屬活動，以及知名化妝師開設的美容大師課堂。

此外，為了踐行品牌價值觀及支持會員的個人考量，該計劃還增設了公益慈善選項。會員可以將積分捐贈給各種組織。在這之前，該品牌曾捐助過 National Black Justice Coalition 和 Project Glimmer，兩者宗旨皆為幫助身心處境危難的青少年女生。

「忠誠度是我們一切工作的核心」—Sephora

前副總裁兼忠誠度總經理 Allegra Stanley Krishnan 表示。「我們知道，對顧客來說最有意義的獎勵就是更強的情感連結與難忘體驗。我們希望持續為顧客提供個人化的體驗，使他們能夠根據自己的需求做選擇。」⁴



投資最有價值的顧客

品牌忠誠度策略要取得成功，必須與品牌的財務目標保持一致。如果忠誠度計劃的預算已經受到經濟衰退的影響，應圍繞高價值會員調整計劃，優先考慮這些顧客。據統計，高價值會員通常佔到會員總數的 10%，但卻為忠誠度計劃貢獻了 50% 的收入。

這些策略可以幫助到您：

評估您的經濟模式和各會員等級預算

這將幫助您確定品牌可以從哪些方面轉移金錢，從而為等級最高的會員增加可獲得的價值；另外還需要確定何時轉移，以及財務狀況是否允許這樣做。保住現有顧客所需成本遠低於獲得新顧客，因此應獎勵和激勵那些最有價值的顧客，以維持他們對品牌的關注和參與。



即刻提升與高價值會員的互動

早在經濟條件轉變之前，就應認識到與高價值會員保持品牌關係的重要性，並給予他們獎勵。加強高價值會員與品牌的聯繫，一旦經濟條件允許，他們可能會迅速回歸品牌。



評估您的計劃溝通內容能否反映出品牌的行銷計劃

這將幫助您挖掘機會、整合品牌的溝通內容，包括促銷優惠和折扣，以減少不同計劃之間潛在的衝突，並突顯忠誠度計劃的價值主張，以提升會員參與度。



忠誠度計劃提升了

18%-30%

的消費額和訪問頻率。

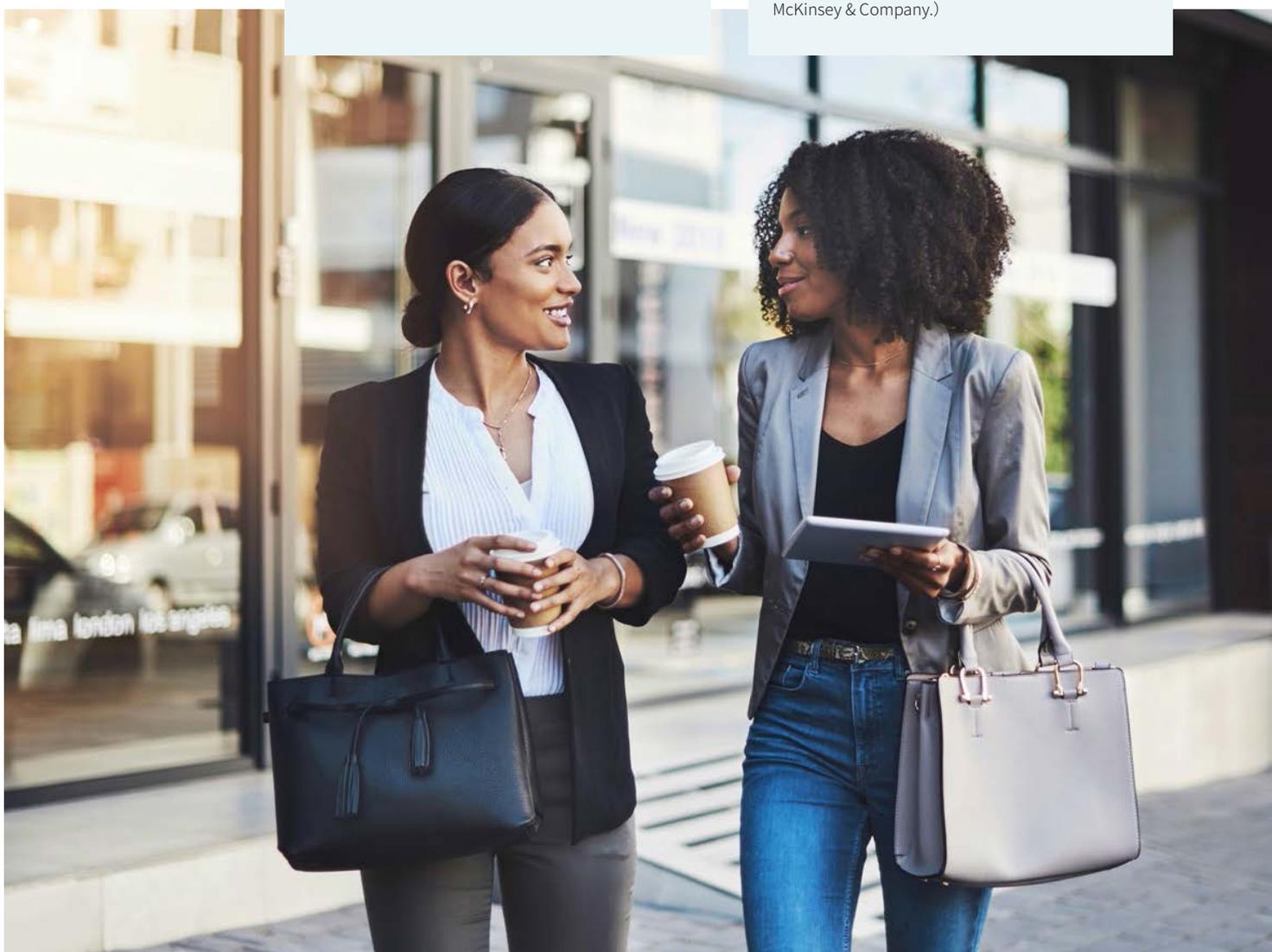
(2022 年忠誠度報告, Paytronix.)

表現優異的忠誠度計劃可以

提高營收

透過增加其購買頻率、購物量，或兩者並行，將每年兌換積分的顧客營收提高 **15%-25%**。

(《忠誠度的下一步：將顧客變成粉絲的八個方法》，McKinsey & Company.)



從數據中 發現更多資訊



在經濟衰退到來之前，需對顧客數據進行一次深入研究。「沮喪」、「惱怒」和「焦慮」這三個字詞最能形容消費者對通貨膨脹的感受。因此作為品牌，您必須瞭解顧客的動機、痛點和偏好。⁵ 這樣，當經濟衰退來臨時，您就可以向顧客提供他們最看重的內容和權益。

除了常規的人口統計學數據之外，心理學數據也不容忽視—在經濟衰退期間，個人的興趣、價值觀和意見都將影響顧客與品牌的聯繫。據《富比士》報導，在經濟衰退期間，通常可依不同心理狀態分為三群人。⁶

財務恐懼

他們更容易受到財務危機的影響，也最有可能減少支出。相比其他人，意外支出或收入損失對他們的影響會更大。



謹慎樂觀

他們可能會在短期內減少支出，但他們相信經濟狀況終將恢復以往。



無所畏懼

他們有信心抵禦經濟衰退，不太可能改變消費習慣。



品牌應思考其整體價值主張，以及在經濟衰退期間如何進行微小調整或重大改變，以提高顧客參與度和滿意度。顧客數據是品牌與顧客保持有效互動的驅動力。因此，保有最新的消費者數據和偏好非常重要。**這些數據帶來的洞察可以幫助您不斷調整您的品牌忠誠主張。圍繞這一戰略，無論經濟衰退進入哪個階段，您的品牌都能提供個性化的相關內容和權益。**

但請記住，要謹慎處理品牌獲取的顧客數據。消費者加入忠誠度計劃，即表示他們允許品牌利用個人數據來與他們建立連結。反過來說，他們希望信息能夠安全地保留，僅用於提供個人化、相關品牌的溝通和體驗。在經濟衝突時期，當個性化優惠和福利的吸引力提高時，這一點尤為關鍵。

73%

的全球消費者表示，至關重要的是品牌應認識顧客，了解顧客的喜好。

62%

認為個人化的溝通和體驗是品牌參與度的必要條件

來源：《品牌忠誠度的演變》，Lacek 集團，2022 年。
<https://thinking.lacek.com/blog/2022/4/7/changing-look-of-loyalty>

例如，線上個人造型服務 Stitch Fix 擅長利用顧客數據來設計個人化的權益和體驗。該零售商進行廣泛的顧客調查，收集關鍵的人口統計學數據和生活方式偏好數據，這讓他們可以針對每個顧客設計最佳方案。得益於演算法和數據，Stitch Fix 的造型師根據顧客資料和偏好為他們推薦服裝和配飾。

此外，他們也會透過追蹤調查（位於每個訂單的環節中）持續收集顧客反饋，確保造型師能

夠及時掌握不斷變化的顧客偏好。這種方法帶來的成效是，顧客可以依照該品牌的專業造型師意見來選購商品。同時，透過 Freestyle 等創新服務，該品牌持續著力加強顧客關係。Freestyle 是該品牌於 2021 年推出的一項服務，旨在為消費者提供高效和便利的購物體驗—消費者可以在根據其偏好而推薦的產品中直接進行選購，無需等待 Stitch Fix 的下一次發貨。

STITCH FIX Women Men Kids Social Impact FAQ Gift Cards Bag SIGN IN

How Stitch Fix works

- Tell us about your style**
Take a quick and easy style quiz to help us learn what you love.
- Get pieces picked just for you**
Our stylists will send you pieces that reflect your style, fit and price points—plus expert guidance.
- Shop on your own in your personalized store**
Discover new items and outfit suggestions every day.

Tell us what you like, we'll find what you love

We get to know your style, fit and price range based on your style quiz, requests and feedback.

- Women →
- Plus →
- Kids →
- Men →
- Maternity →
- Petite →
- Big & Tall

來源：stitchfix.com。

口紅的銷量真的可以預測經濟衰退嗎？

這些預測可能並非常規，但它們可以幫助我們洞察經濟發展方向。

口紅指數：

口紅和其他小奢侈品的銷量增加，是經濟衰退的信號。

裙擺指數：

裙子下擺越高，表明經濟越強勁。

紙箱指數：

產品紙箱的產量越高，表明經濟越強勁。

香檳指數：

用於慶賀的香檳銷量越高，經濟表現越好。

房車指數：

房車銷量越高，經濟表現越好。



忠誠度貨幣帶來了 情感和財務上的雙重效益

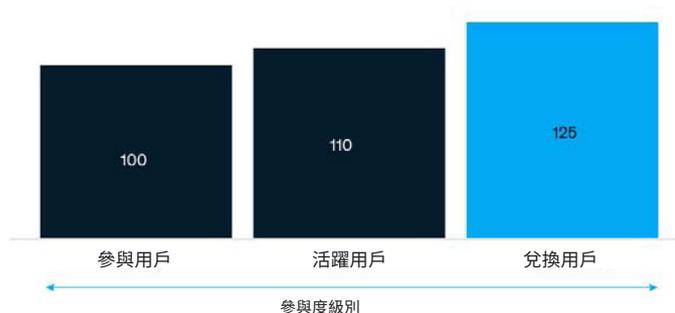


提醒會員兌換他們累積的積分和獎勵，這也是品牌與會員保持聯繫的一種方式。畢竟，當可支配收入萎縮時，獎勵積分就成了另一種形式的貨幣。用積分兌換小件奢侈品，也可以視作會員對自己的犒賞，享受他們原本可能放棄的小權益。這還可以提供一種情感上的支持，

同時保持顧客對品牌的積極參與。根據麥肯錫的一項研究，相比不活躍的註冊會員，兌換獎勵的會員所消費的金額多出 25%。貨幣或積分兌換加速了忠誠度計劃的循環，激勵顧客主動賺取更多獎勵或權益。

兌換者可以解鎖不成比例的銷售量

每個參與度級別的顧客收入指數



來源：José Carluccio、Oren Eizenman，和 Phyllis Rothschild。

《忠誠度的下一步：將顧客變成粉絲的八個方法》，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>.

萬豪旅享家為會員帶來一週的驚喜

為了表達對會員的感謝，萬豪國際推出了旅行者忠誠度專案“萬豪旅享家”。其中，在廣受顧客歡迎的“旅享新發現”（Week of Wonders）活動中，品牌透過精心策劃的個人化優惠和體驗，為會員的旅行體驗注入更多激情。此外，該公司還利用「旅享新發現」推出高時效性的促銷期，點燃會員的緊迫感，刺激他們預定旅程計劃。

MARRIOTT
BONVOY

MY ACCOUNT
FIND & RESERVE

WEEK OF
Wonders

Unleash Your Urge to Travel
Like Never Before

October 6-13

We've curated a week's worth of unforgettable, all-around extraordinary offers and experiences for members like you.

VIEW ALL OFFERS

透過四種象限傳達品牌忠誠度理念

當預算緊張時，提升品牌忠誠度的四種象限就更為重要，因為此時企業必須擴展其價值，並突顯其忠誠度主張的差異性。

讓顧客感到個人認可和個人參與的體驗，如個人化服務、獨有機會和會員驚喜。

賦予經濟利益的體驗，如消費積分、優惠券和獨家優惠。



賦予社會利益的體驗，如獲取某些資源或團體權益。

讓顧客依賴品牌或持續購買的體驗，如自動續訂計劃或免費送貨。



自大蕭條以來美國經濟的衰退期

名稱	時間範圍	持續時間	自上次經濟衰退的間隔時間	失業率峰值	國內生產總值下降（峰直到谷地）
大蕭條	1929年8月-1933年3月	3年又7個月	1年又9個月	21.3% (1932年) 24.9% (1933年)	-26.7%
1937-1938年經濟衰退	1937年5月-1938年6月	1年又1個月	4年又2個月	17.8%-19.0%(1938年)	-18.2%
1945年經濟衰退	1945年2月-10月	8個月	6年又8個月	5.2% (1946年)	-12.7%
1949年經濟衰退	1948年11月-1949年10月	11個月	3年又1個月	7.9%(1949年10月)	-1.7%
1953年經濟衰退	1953年7月-1954年5月	10個月	3年又9個月	6.1% (1954年9月)	-2.6%
1958年經濟衰退	1957年8月-1958年4月	8個月	3年又3個月	7.5% (1958年7月)	-3.7%
1960-1961年經濟衰退	1960年4月-1961年2月	10個月	2年	7.1% (1961年5月)	-1.6%
1969-1970年經濟衰退	1969年12月-1970年11月	11個月	8年又10個月	6.1% (1970年12月)	-0.6%
1973-1975年經濟衰退	1973年11月-1975年3月	1年又4個月	3年	9.0% (1975年5月)	-3.2%
1980年經濟衰退	1980年1月-7月	6個月	4年又10個月	7.8% (1980年7月)	-2.2%
1981-1982年經濟衰退	1981年7月-1982年11月	1年又4個月	1年	10.8%(1982年11月)	-2.7%
20世纪90年经济衰退	1990年7月-1991年3月	8個月	7年又8個月	7.8% (1992年6月)	-1.4%
21世纪初經濟衰退	2001年3月-11月	8個月	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個月	6年又1個月	10.0% (2009年10月)	-5.1%
新冠疫情經濟衰退	2020年2月-4月	2個月	10年又8個月	14.7% (2020年4月)	-19.2%

來源：《美國經濟衰退一覽表》。 https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_recessions_in_the_United_States.

透過遊戲化互動吸引會員



透過有趣的遊戲吸引會員與品牌互動，即使他們沒有消費，也可以享受其中的樂趣。品牌可以透過會員挑戰和趣味問答的形式引入各種遊戲形式以增加互動並獲取更多的會員數據。利用這些數據，品牌可以增強個人化服務，鼓勵會員對品牌形成消費習慣。

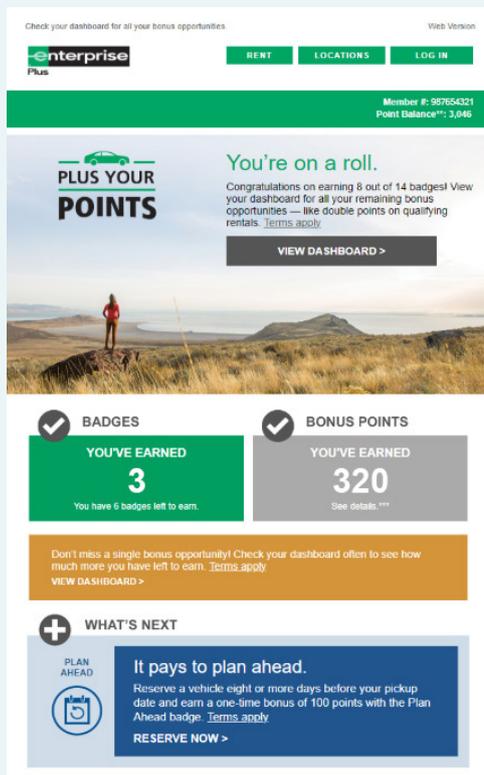
一些品牌將遊戲化活動納入其品牌忠誠度戰略，最終得出了令人驚喜的成果：消費者參與度提升 47%，品牌忠誠度提升 22%，品牌知名度提升 15%。⁸

Enterprise Rent-A-Car 透過利用遊戲化方案為參與 Enterprise Plus 忠誠度計劃的會員提供了促銷活動 “Plus Your Points”，成功推動了會員的留存和增量消費。

該活動具體如何運作？註冊會員在促銷期間租車可獲得雙倍積分。會員還可以解鎖各種租賃和其他活動的「徽章」以獲得額外積分。例如，

點擊合作夥伴優惠活動或選擇加入電子郵件溝通計劃。

Plus Your Points 顯著提升了該公司的增量收入——在其最近的一期活動中，投資回報率達到了 175%。此外，超過 20% 的休眠會員在促銷期間完成了註冊並進行了交易，其中四分之一的註冊會員在促銷期後繼續參與忠誠度計劃。



透過合作夥伴關係擴展和 倍數提升專案價值



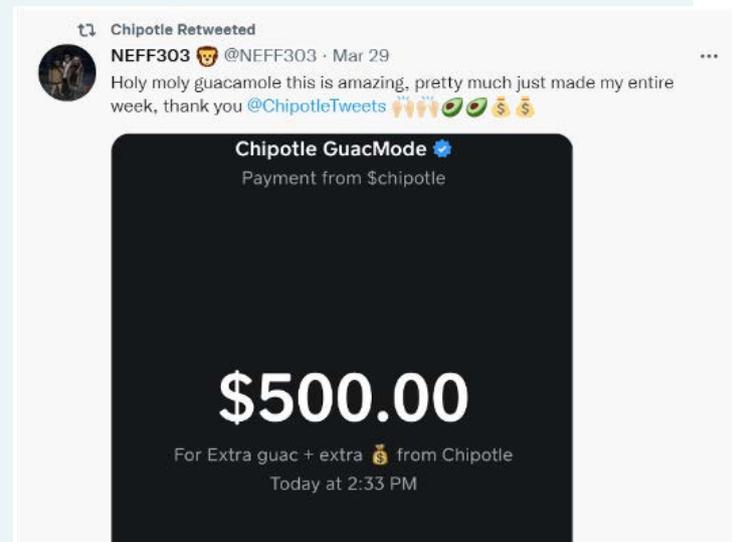
戰略合作夥伴在品牌忠誠度策略中發揮關鍵作用，尤其是在可支配支出減少時。在經濟不景氣的情況下明智的做法是，審視現有的合作夥伴，並考慮如何透過新的合作夥伴擴大品牌影響力和價值。合作夥伴可以使品牌效益倍增，在困難時期提升會員體驗，並提升消費者對品牌的認知度。

在評估某個潛在的夥伴關係時，應考慮：

- 您的品牌價值與潛在合作夥伴的價值是否一致？
- 合作夥伴的產品和服務是否能帶來交叉營銷的機會？
- 您的品牌與潛在合作夥伴的顧客群是否存在互補？
- 會員是否能夠輕鬆獲取品牌聯名專案帶來的權益，比如將兩個品牌的帳戶相互關聯，以獲得收益？
- 潛在合作夥伴與您的品牌是否都認可精英會員？

精於洞察的品牌認識到，戰略夥伴關係對擴展其忠誠度主張至關重要。雖然這種合作關係往往始於短期約定，但如果價值主張能使雙方品牌獲益，短期約定就可能轉變為長期合作。

例如，去年 Chipotle 重新推出了「鱈梨醬激勵模式」，向 Chipotle Rewards 會員提供驚喜禮贈——提供免費的鱈梨醬作為獎勵。在重新推出鱈梨醬的過程中，Chipotle 與 Cash App 合作開展了 \$GuacMode Giveaway 活動——在應用程式中投放驚喜的現金獎勵，顧客發送推特並標記兩個品牌，即有機會贏取獎勵。⁹ 這種高參與度的活動和正向的品牌認知使 Cash App 和 Chipotle 雙雙受益。



另一個案例是達美航空與星巴克的合作。最初，他們的合作形式是，在達美航空的航班上提供星巴克咖啡。現在，他們開始邀請會員將他們的達美航空天際旅行和星享俱樂部賬戶串聯——顧客在星巴克每消費一美元就可以獲得一英里的達美里程，乘坐達美航班出行的當天更可獲得雙倍里程。這種合作關係以及它所提供的價值提升了會員留存率，併為兩個品牌創造了新的收入來源。

Not a SkyMiles Member? Join for free today

With SkyMiles, you can earn miles that don't expire from the air and on the ground. Every mile collected brings you closer to your next adventure.

JOIN NOW

Let Us Treat You

Join Starbucks® Rewards to unlock access to exclusive benefits. Say hello to free coffee, tasty Rewards, and mobile ordering—yes even at airports!

JOIN NOW

*At participating stores. Some restrictions apply. See starbucks.com/rewards for details.

More Sips, More Trips

Link your Delta SkyMiles® and Starbucks® Rewards accounts to start earning 1 mile per \$1* spent at Starbucks.

First Name _____ Last Name _____

SkyMiles Number _____

Agree to Terms & Conditions

LINK ACCOUNTS

Join SkyMiles | Forgot SkyMiles Number

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 linked.
- Travel-Day Perks**
Double Stars on Delta travel days
- Everyday Earn**
1 mile per \$1* spent at Starbucks

自 Target 和 Ulta Beauty 建立戰略夥伴關係後，Target 在其賣場內開設了 Ulta Beauty 迷你商店。在這裡，顧客可以享受一種有趣的沉浸式美容體驗；同時，這種模式也擴大了 Ulta 的業務足跡。

這種合作方式尤其吸引年輕而多元的 Z 世代消費者，其中不乏一些超級美容愛好者。¹⁰ 為了進一步傳遞顧客忠誠度主張，會員可以將他們的 Target Circle 和 Ultimate Rewards 賬戶串聯，同時享受兩個專案帶來的權益。



Get the best of both

Earn Ultimate Rewards and Target Circle benefits when you buy Ulta Beauty items at Target. (Not a member? We can help.)

Link accounts

Share this Offer

基於夥伴關係打造遊戲化聯動

美國聯合航空公司和大通銀行利用遊戲化方式推出了“Mile Badge Promotion”活動。該活動不僅在假日旅遊旺季推動了增量消費，還創造了多重活動，吸引會員參與。



結論

經濟衰退之下，消費者和品牌雙雙承受著壓力，而衰退的走向也是不可預知的。“一分預防勝過十分治癒。”品牌需要以最佳的狀態做好準備，以應對未知狀況；與此同時，應當與顧客綁定強大的忠誠度連結。

正如我們在新冠疫情期間的所見所聞，消費者的行為模式發生了異常快速的轉變。而在這種轉變下，忠誠度計劃可以促使顧客與品牌保持聯動；甚至，當面臨市場挑戰或嚴峻形勢時，忠誠度計劃還可說明品牌維護顧客關係，實現增長。



來源

¹ Vince Golle 和 Kyungjin Yoo。《經濟學家預測，2023 年美國經濟衰退的可能性達 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% 的美國人認為經濟衰退即將到來》，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。《規模化成功案例：絲芙蘭 Beauty Insider》，Loyalty Lion，2020 年 8 月 13 日。<https://loyaltylion.com/blog/scale-success-story-sephoras-beauty-insider>.

⁴ Natasha Ambavle。《絲芙蘭品牌忠誠度計劃研究——Beauty Insider》，Annex Cloud，2020 年。<https://www.annexcloud.com/blog/sephoras-loyalty-program-beauty-insider/>.

⁵ 《U.S. MONITOR 美元與消費者意識：通貨膨脹案例研究 1》，Kantar，2022 年。

⁶ Cynthia Sener。《經濟擔憂對品牌忠誠度的影響（品牌應如何應對）》，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。《忠誠度的下一步：將顧客變成粉絲的八個方法》，麥肯錫，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。《如何使用遊戲化方案改善品牌忠誠度計劃》，The Manifest，2020 年 1 月 22 日。<https://themanifest.com/digital-marketing/blog/how-use-gamification-improve-loyalty-program>.

⁹ 《鱈梨醬回歸！Chipotle 與現金應用程式合作，粉絲再也不必將錢留在桌上了》，<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 世代是如何改變美容業的》，Vogue Business，2021 年 7 月 2 日。<https://www.voguebusiness.com/beauty/gen-z-changing-beauty>.



關於作者

Mary English，Lacek 集團戰略服務部資深總監，專注於透過 CRM 驅動忠誠度營銷和顧客體驗，是業內卓有成就的全球領導者。Mary 曾幫助旅遊和酒店業、零售業以及奢侈品美容等領域的客戶取得了影響巨大、意義顯著的成果。在職業生涯初期，她曾供職於卡爾森行銷集團，並成功地領導了英國航空常旅客計劃的全球擴張。最近，Mary 領導了聯合健康集團子公司 Optum 的專案，併為科領盛管理面向亞太顧客的 CRM 和品牌忠誠度業務。



如需了解更多資訊，請聯繫：

<https://www.ogilvy.com/tw/about>

<https://www.facebook.com/OgilvyTaiwan>