



旅游忠诚度 - 减少不满

旅游忠诚度计划如何加深互动、提高利润并驱动品牌忠诚度

IBM 商业价值研究院

执行报告

旅游运输业

IBM 如何提供帮助

要想在当今竞争激烈的市场环境中取得成功，旅游与运输公司需要以比他们的竞争对手更快的速度解决日益复杂的问题并抓住新的令人激动的机会。他们必须继续推进卓越运营，实现企业内跨功能的协作以及与新兴生态系统合作伙伴之间的协作。而首当其冲的是，行业领导者必须在不断变化的环境中运营业务。IBM 旅游和运输团队了解这些挑战并借助其广泛的行业经验、业务洞察力和技术实力来帮助旅游运输企业应对这些挑战。

从折扣到真正的品牌忠诚度

随着 1980 年代航空公司激烈价格战的出现，旅游忠诚度计划的会员在数量上实现了飞速增长。事实上，这些计划已经成为整个旅游业内成功企业的最大特点。我们最近的 IBM 调研证实，许多旅客都对忠诚度计划感到满意并愿意响应这些计划。虽然如此，这些计划通常只是加剧了价格战的复杂折扣方案，对于培养更深入、更有意义的旅游客户品牌互动帮助甚微。为了获取真正的客户忠诚度，旅游忠诚度计划必须能对带给公司更大盈利的旅客决策给予奖励，深化旅客和品牌之间的互动和体验，尝试更为多样的个性化忠诚度机遇。

执行摘要

旅游忠诚度计划是现代旅游生态系统的一个非常成功的要素。它们非常受客户欢迎，客户愿意参加这些计划并使用多个计划，旅游业高管和股东对于这些计划带来的收入和利润非常关注。其他旅游服务部门从忠诚度计划而来的旅客洞察力中获益良多，其系统和员工都极需要来自忠诚度计划的客户数据。

尽管旅游忠诚度计划带来了多重收益，但它还未释放其全部潜能。为了更好地了解和识别对旅游忠诚度计划加以提升改进的特定方式，IBM 商业价值研究院 (IBV) 和经济学人智库 (EIU) 在 2015 年 5 月至 8 月期间对来自 13 个国家的 3,833 名旅客进行了调查。调查反馈分析使我们能够看到旅游忠诚度计划的成功经验，并探索旅游提供商应当采取哪些行动才能使客户洞察力和互动的这些关键企业引擎发生彻底变革。

我们的研究显示，尽管旅游忠诚度计划在跟踪客户消费和通过折扣奖励期望行为方面做得很好，但它们对于提升真正的忠诚度来说帮助不大。我们发现，目前的计划模式非常适合大部分旅客，但很多旅客也愿意体验新的模式。此外，我们的调研结果表明，整体来说，客户对于旅游业兴趣较高，而且很多旅客渴望与旅游品牌进行互动。在本报告中，我们对旅游忠诚度计划的现状进行了分析，并指出可以有助于旅游提供商提高盈利率的三大改进领域，即改善客户互动、提升品牌拥护度、进行自我定位。



67%的旅游忠诚度计划**会员**
可能转向更合算的交易



忠诚度计划**拥护者**对基于**主题、奖励共享和社交驱动的增强功能**的期望比反对者高出 3 倍。



航空项目吸引了比酒店或租车忠诚度项目**更多**的参与者，但航空项目成员的**满意度却是最低的**。

有关当前旅游忠诚度情况的三种观点

罗生门效应（Rashomon Effect）是指多方观察同一事件但对此事件形成截然不同观点的现象。这一概念对于充分理解旅游忠诚度计划而言非常重要，因为执行该计划的旅客、旅游业高管和公司各个部门及合作伙伴对这些复杂的激励制度持有不同的看法。

旅客将忠诚度计划等同于折扣

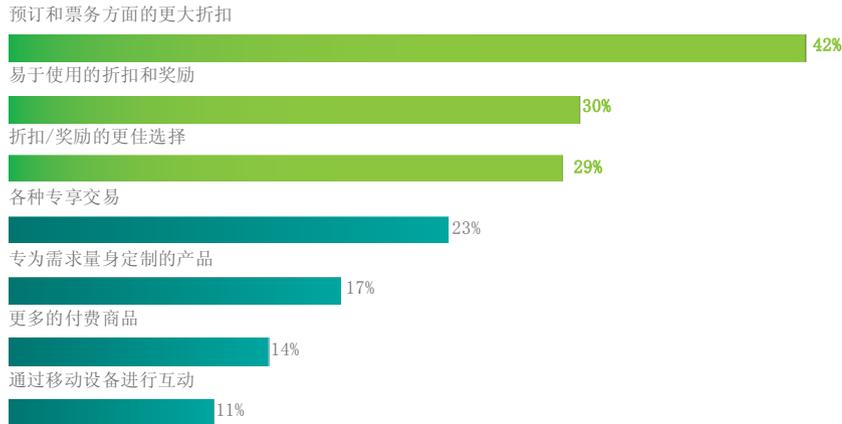
旅游忠诚度计划的复杂性不可低估。面对眼花缭乱的奖励手段，还有兑换积分或英里数的无数方式，旅客会发现与忠诚度计划流程相关的系列规则和限制条件非常之多。尽管非常复杂，但旅客仍旧坚持加入忠诚度计划，从中获取个人利益。为什么旅客愿意忍受上述种种不便？简单一句话：折扣（见图 1）。

只要想想那些与旅游忠诚度计划相关的广告，就不难得出这一结论。旅游提供商和各种采用营销点和英里数激励举措的信用卡公司、银行和其他合作伙伴，在推销其忠诚度计划时，大都会将其作为一种折扣方法。纵使旅游提供商采取各种手段说服会员，忠诚度计划所提供的价值和奢华享受远比折扣更为重要。然而，激励结构决定了他们的努力是白费力气，大多数忠诚度计划以更大力度的折扣作为对旅客持续消费的奖励。

图 1

对很多客户而言，旅游忠诚度计划就是折扣的同义词。

旅客最希望看到的忠诚度功能或计划



来源：2015 IBM 旅游忠诚度计划调查，n=3,833

问题：“您在近期最希望看到哪种类型的新旅游忠诚度功能或计划？”

以一位出差比较频繁的商务旅客为例。自 1998 年以来，他的年均飞行里程是 80,000 至 120,000 英里，而且他一直在同一家航空公司消费。他通过航班已挣得了 100 多万英里，而通过相关的忠诚度计划（如信用卡和酒店）挣得了 70 万英里。截至目前，他已兑换 750,000 英里用于旅游，相当于他在航空公司总里程的 11%。如果他将自己剩余的累计英里数进行兑换，他将获得 25% 的净折扣。¹很明显，旅游忠诚度计划非常适合于该客户，因为这些计划可提供客户所需的大量折扣。

由于旅游提供商和客户都对折扣非常关注，客户对他们的旅游忠诚度计划感到满意是可以理解的。我们的调研发现，87% 的租车项目参与者和 86% 的酒店项目参与者对他们的旅游忠诚度计划感到“满意”或“非常满意”。即使航空公司忠诚度计划（参与者最不满意的计划）也有 73% 的受访者感到“满意”或“非常满意”。

不过，旅客对这些计划的参与或满意并不代表他们会因此而改变旅游决策。例如，无论忠诚度计划是否能提供某酒店的大幅度的净折扣，旅客仍可能重复选择同一家酒店。更令人不安的是，旅客可能无法感知到各种旅游忠诚度计划之间的差异。

在这种情况下，旅游忠诚度计划可能成为竞争力的必要条件之一，因为如果没有这些计划，航空公司、租车公司或酒店的份额可能会流失，转移到能够为旅客提供此类计划的提供商。例如，与酒店、信用卡、租车、铁路和旅游服务公司的忠诚度计划相比，航空公司的忠诚度计划虽然可以提供最大折扣并拥用消费者最大参与度，但它也是消费者最不满意的计划（见图 2）。从这个角度来说，迎合这一趋势的航空公司忠诚度计划可能会被视为折扣方案，而非可构建客户忠诚度的机制。

图 2

各个旅游领域的忠诚度计划在参与满意度水平上有很大的不同。

各个领域的忠诚度计划的参与度和满意度



来源：2015 IBM 旅游忠诚度计划调查，n=3,833

问题：“您对您最常参与的下述类型旅游忠诚度计划的满意度如何？” “目前您参与了每位旅游提供商的多少个旅游忠诚度计划？”

零售业也存在类似模式。零售公司长期面临永久折扣的压力。零售商对有助于吸引买家的降价活动非常感兴趣。由于客户已经开始期望这些折扣，所以零售商不仅会陷入新的低价，而且更危险的是，未来价格还会不断下跌。当然，零售商也意识到折扣会缩小利润空间，这就是为什么他们会不断努力构建有助于创造和提取价格溢价的¹品牌。为了避免在零售业中普遍存在的恶性折扣循环，旅游提供商应考虑将忠诚度作为提高利润（而非稀释利润）的工具。

高管对于忠诚度计划的期望各不相同

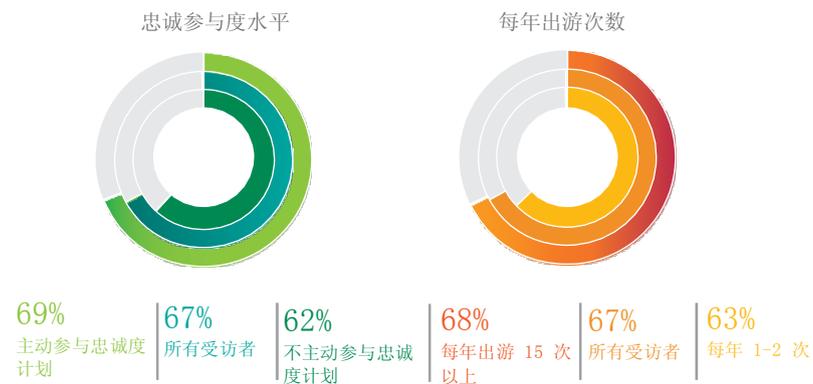
大部分旅游业高管已意识到旅客是因为折扣而喜欢忠诚度计划。而很多旅游业高管认为这些计划可成功提升真正的忠诚度。遗憾的是，这种想法只不过是一厢情愿。事实上，与特定旅游品牌相比，旅客对折扣更忠诚（见图 3）。

将旅游忠诚度计划作为客户吸引机制的旅游业高管，有充足的理由认为这些计划能够达到预期效果。在 2012 年，旅游和零售业具有同样数量的忠诚度计划会员。考虑到零售业年收入是同年旅游业年收入的三倍以上，忠诚度计划自然而然被视为成功的措施之一。²

图 3

很大一部分旅游忠诚度计划会员愿意改变计划

表示将会改变旅游忠诚度计划的各类别受访者所占百分比
(如在别处发现更合算的交易)



来源：2015 IBM 旅游忠诚度计划调查，EIU，n=3,833

问题：“您是否同意有关旅游忠诚度计划的下列表述？”

很多旅游业高管也非常满意忠诚度计划对企业整体财务绩效所发挥的作用。尽管各个区域、领域、公司和时间段的结果大不相同，但一些旅游忠诚度计划确实在公司总价值中占有相当大的比例。宣布破产后不久，债权人对美联航的 MileagePlus 计划和 Caesars 的 TotalRewards 计划的重视程度比他们的母公司还要高。³

此外，根据旅游业和非旅游业高管对其忠诚度计划目标的描述方式，很明显，他们希望这些计划能够提供多种服务职能。一些领导者将他们的计划作为提高收入的一种方式，而其他人认为他们的计划与客户维系有关。还有一些人认为忠诚度计划有助于将公司从其竞争对手当中区分开来（见图 4）。

图 4
高管对于他们的忠诚度计划持有不同的目标



来源：“American Express、AT&T、ExxonMobil、Macy's、Nationwide、Rite Aid、Direct Energy 和 Hulu Launch Plenti - 美国第一个忠诚度计划联盟。”路透社。2015；Trejos, Nancy。“酒店 CEO 对免费 Wi-Fi、Twitter 和客房服务的看法。”今日美国。2014 年 2 月 28 日。

有趣的是，高管很少将忠诚度计划作为向公司其他部门提供的一种服务。尽管忠诚度计划通常是公司在客户喜好和模式方面数据的最大来源，但很多旅游业高管仅将这种对于其他部门的优势视为第二或第三计划目标。

企业用户渴望从旅游忠诚度数据中获取深入的洞察力

从市场营销到人力资源再到运营，航空公司、酒店和租车公司的运营部门确实都需要客户洞察力。遗憾的是，并非当今所有的旅游忠诚度计划都有助于获取这些洞察力。相反，渴求数据的企业内部门通常只能从他们可访问的有限的客户数据中发掘并应用洞察力。

为了确认旅游忠诚度计划是否能够充分满足企业内部部门对客户洞察力和客户偏好的需求，旅游提供商应首先咨询各部门领导者的意见。在对这些需求进行评估之后，他们可以向各个部门提供相关客户数据。

忠诚度计划的成效将远超当前

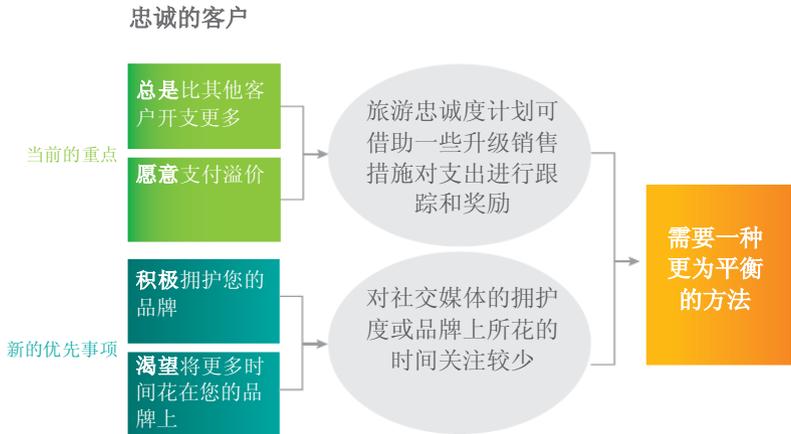
过分强调折扣是大部分旅游忠诚度计划及相关营销信息的特点之一。幸运的是，总体而言，大量证据表明客户在旅游问题（尤其是忠诚度计划和品牌）方面愿意进行更为频繁、有意义的互动。这一点为旅游提供商重塑旅游忠诚度计划奠定了坚实的基础。

将折扣转变成互动机会

当旅游业高管遇到忠诚的客户时会怎么说呢？根据《忠诚的价值》一书作者、商业战略家 Frederick F. Reichheld 的观点，忠诚的客户通常具有四个主要特点。他们不仅会比其他人支出更多，而且他们更愿意为他们采购的商品和服务支付价格溢价。重要的是，他们通常也愿意在所忠诚的品牌上花费时间（见图 5）。⁴

在以往，旅游忠诚度计划主要专注于前两个层次上。旅游忠诚度计划通常会对客户支出进行跟踪和奖励，并对公司希望倡导的行为和决策施加折扣优惠，因此可以说这些计划在鼓励花钱购买座位、房间和汽车以及各种升级、相关产品和附加服务方面做得很好。不幸的是，他们在打造真正的品牌拥护者方面收效甚微，甚至无法确保旅客愿意在品牌方面花费更多的时间。为了从旅游忠诚度计划中获取更多回报，旅游提供商需要制定一种专注于客户忠诚度所有四个方面的更为平衡的方法。

图 5
旅游忠诚度计划应专注于客户忠诚度的所有四个方面



来源：《忠诚的价值》一书作者、商业战略家 Frederick F. Reichheld。

目前的结构非常适合于一些细分市场

根据我们的分析，我们可得出这样的结论：忠诚度计划非常适合于当前的某些客户群。事实上，我们注意到，这些计划在如何刺激最积极的计划参与者和热情较低的参与者购买高价产品方面存在较大差距。

24% 的反对者

旅游忠诚度计划有时会刺激我购买高价产品

78%的拥护者

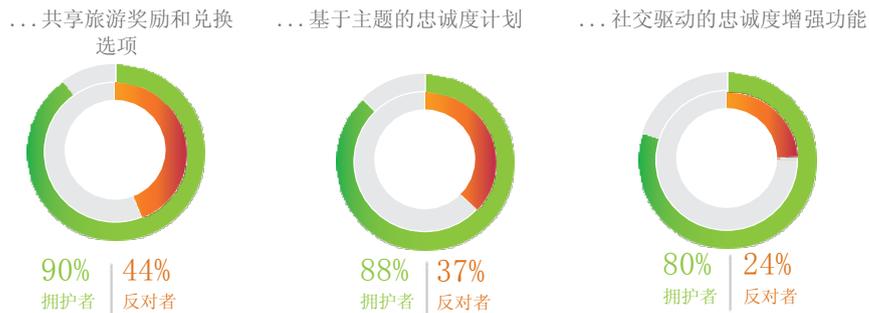
但有效的旅游忠诚度计划应能够向所有细分市场的旅客提供这些不同的结果。若要成功覆盖更多旅客，旅游提供商应将针对性试点举措作为大部分旅游忠诚度计划的优先事项。

为了解旅游忠诚度计划会员对计划回报方面的预期，我们要求受访者对若干简单概念的兴趣级别进行评级（见图 6）。我们发现，尽管忠诚度计划拥护者和反对者的兴趣级别存在差异（拥护者对各种新计划均十分感兴趣），但两者均对我们提议的三项计划修改主张中的两项表现出了一定的兴趣。

图 6

表示对各种忠诚度计划增强功能均具有强烈兴趣的旅客

受访者对了解下述事项的更多相关信息的兴趣级别



来源：2015 IBM 旅游忠诚度计划调查，n=3,833

问题：“请标明您对于下述旅游忠诚度计划增强功能的兴趣级别”

旅客表示，他们愿意体验能与其他旅客共享奖励和兑换选项的计划。这种计划可增加净折扣，但也有助于激励现有会员向非会员推广该计划和品牌。更重要的是，这种做法有助于提升公司与新老会员的互动。

旅客也对有助于会员达成特定目标（如参与喜欢的体育项目或将挣得的奖励捐给他们所喜爱的慈善机构）的主题计划感兴趣。最后，有助于旅客将忠诚度活动与受欢迎的社交媒体平台结合起来的增强功能可提高忠诚度计划用户的兴趣，但计划反对者对这些增强功能不太感兴趣。

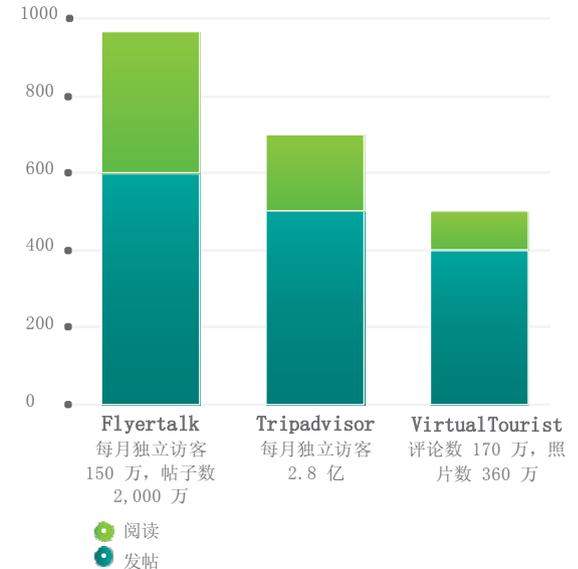
旅客已做好准备与品牌进行互动

旅游忠诚度计划会员不仅能够为我们提供直接证据，表明其对更具吸引力的计划功能更感兴趣，而且他们还能为我们提供大量的间接证据。他们会不定时地在线参与旅游主题讨论，这表明有些人已做好准备并且愿意进一步参与这一主题（见图 7）。

图 7

有些人会花很多时间在网上谈论旅游

各个网站上最为活跃的前百名贡献者每年发帖和阅读所花费的小时数（预估）



来源: IBM 商业价值研究院基于公司网站数据的分析: flyertalk.com, tripadvisor.com, virtualtourist.com

建议：可根本改善成效的关键增强功能

尽管根据我们的研究，旅游忠诚度计划只关注利用折扣来构建忠诚度，但我们的研究也发现了一些乐观的理由。旅客渴望与旅游品牌进行更为深入的互动。那些设法吸引旅客注意力、时间和兴趣的忠诚度计划，可借助较高的互动水平来获得奖励，也可提取更多数据并深入了解客户的需求和喜好。这些优势将能够使整个公司、每一个与旅客满意度息息相关的部门受益。

下述建议将使旅游忠诚度计划更具魅力并实现更大盈利。

继续对最可盈利的旅客决策进行奖励

只要粗略浏览一下飞行常客的最近博客，我们就会发现，以利润为中心实施旅游忠诚度计划会导致部分旅客不满，而且会引发其他多方的指责。尽管会遭到部分旅客的拒绝，但这些措施对于公司而言终归是有利的，而且会提升目标客户的真正忠诚度。在我们看来，旅游提供商应继续追求忠诚度计划增强功能，对于能为公司带来更多利润的旅客决策进行更直接的奖励，即便这种方式会使追求超低折扣的旅客感到失望或反感。一些大型航空公司和连锁酒店已经开始通过消费额度来增强其忠诚度计划，以实现忠诚度计划的分级目标。

体验新的模式并对各种旅客互动进行奖励

旅游业高管应借助新的、更有吸引力的忠诚度计划功能（如共享的兑换选项、基于主题忠诚度计划、社交媒体互动机会）来支持针对性试点。旅游忠诚度计划提供商不应仅仅只是制定计划然后坐等收益，相反，他们应意识到，如果没有正确的客户计划和奖励，即使最好的想法也难以奏效。

鉴于此，他们应对选择计划变更的旅客给予奖励，以此来支持这些计划的变更。举例来说，为喜欢的慈善机构贡献了累积奖励积分的旅客，可能会得到打折的旅游套装去参观他们赞助的孩子们所在的村庄。对于有助于提高旅客开支、利润、客户拥护度及增加客户与旅游品牌互动时间的计划变更，旅游提供商应加大投资。

利用忠诚度洞察力使计划和旅客体验个性化

借助忠诚度计划可提升旅客互动，进而产生与旅客喜好和使用模式有关的大量新数据。旅游忠诚度计划的领导者应当向一流的数据科学家提供最佳的数据分析工具，以便他们能够将这些数据转变成有意义的旅客洞察力（旅客已将其中部分数据贡献给了当今在线旅游论坛）。领导者可利用这些洞察力使旅客和忠诚度计划之间的后续互动更加个性化。这些洞察力还可为整体旅客体验向忠诚度导向转型奠定基础。

更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。本文是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是 IBM 全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司实现价值。

您是否做好准备使您的旅游忠诚度计划迈上新的台阶？

- 您的忠诚度计划为什么存在？目前它在满足其目标方面的效果如何？
- 您的客户对您的忠诚度计划有何看法？他们的看法与你们的计划目标一致吗？
- 您所在公司执行了哪些忠诚度计划？未来将尝试哪些计划？
- 为了尽可能深入和频繁地与旅客互动，您对您的忠诚度计划做了哪些改变？
- 您的忠诚度计划在为公司其他部门提供客户洞察力方面效果如何？

作者

Steve Peterson 是 IBM 商业价值研究院的全球旅游和运输领导者。Steve 是很多行业研究的作者，自 1998 年以来他一直是旅游和运输业的战略顾问。IBM 全球的客户均对他的工作表示了认可，而且他还受到旅游运输业和大众媒体的广泛好评。Steve 在科罗拉多州的丹佛市。他的联系方式为 steve.peterson@us.ibm.com。

Raimon Christiani 是 IBM 全球企业咨询服务部旅游和运输全球行业领导者。20 多年以来，Raimon 一直是备受旅游运输业高管信赖的顾问，他在整个职业生涯中一直担任旅游运输业的领导者。此外，他还是 IBM 行业研究院的成员之一。Raimon 目前居住于瑞士苏黎世。他的联系方式为 raimon.christiani@ch.ibm.com。

合作者

Brian E. O'Rourke, IBM 航空业全球领导者

Greg Land, IBM 旅游相关服务全球市场领导者

致谢

感谢 IBM 销售与分销部的市场专家 Jim Phillips、Kristin Fern Johnson 和 Kristin Biron。

IBM 旅游和运输社区对于 IBM 的 Daria Godunova 在此次调研过程中的不懈努力表示特别感谢。

注释和来源

- 1 IBM Institute for Business Value analysis based on personal travel experience.
- 2 "Travel and Tourism." World Travel and Tourism Council. 2014. <http://www.wttc.org>; "Global Gross Domestic Product." Statista. 2015. <http://www.statista.com/statis-tics/273951/growth-of-the-global-gross-domestic-product-gdp>; "Travel and Tourism Total Economic Contribution Worldwide." Statista. 2015. <http://www.statista.com/statis-tics/233223/travel-and-tourism--total-economic-contribution-worldwide>; "Retail Sales Worldwide Will top 22 Trillion This Year." E-Marketer. December 23, 2014. <http://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>
- 3 Kaye, Kate. "How Companies Put a Dollar Value on Loyalty, and How They Do It." Advertising Age. March 27, 2015. <http://adage.com/article/datadriven-marketing/companies-put-a-dollar-loyalty/297787>
- 4 Reichheld, Frederick F., Thomas Teal. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press. 1996.

© Copyright IBM Corporation 2015
Route 100, Somers, NY 10589
2015 年 10 月美国出品

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是暗示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或暗示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

GBE03712-CHZH-00

