

车企会员体系的经营之道



罗兰贝格管理咨询公司在全球36个国家设有50家分支机构。作为一家独立咨询机构，罗兰贝格已成功运营于全球各主要市场，而中国是其中最重要的市场之一。罗兰贝格进入中国市场30余年以来，已为众多中外企业提供战略、运营及业绩管理方面的咨询服务。目前，罗兰贝格已在中国成立5个办事处，拥有360余名咨询顾问。

根据用户价值与需求层次的不同，车企用户运营可分为针对长尾的泛用户运营和针对高价值塔尖的会员与种子用户运营，前者应从“需求痛点”出发，后者则应从“需求痒点”出发。其中，针对会员与种子用户高价值群体的用户运营是车企的重要工作之一。但在实践中，部分车企的会员与种子用户运营工作存在误区。

高价值用户群体——车企会员与种子用户运营

罗兰贝格认为，“会员与种子用户”是在认可企业产品与服务的基础上，对企业品牌文化及价值产生主观情感共鸣的用户群体。正确的会员与种子用户运营应从用户需求痛点入手，通过满足用户既有的高级

需求，甚至挖掘用户尚不自知的“创新痒点”，实现用户对品牌文化与价值的主动认可及拥护。有效的会员与种子用户运营能够激活高价值群体的活跃度、自发价值裂变与转介绍，甚至形成一批自发维护和传播品牌口碑的KOC（关键意见消费者）。

而低效的会员与种子用户运营一般从需求痛点入手，仅着眼于用户的基础需求，无法满足高价值用户群体的高阶需要，从而无法引起目标客群的互动兴趣，以及有效促进用户的价值裂变与转介绍产出（图一）。

会员与种子用户运营抓手 车企会员一站式策略体系

价值核心：“品牌 PLUS (+)”理念

“品牌 PLUS (+)”理念

会员体系是品牌与高价值用户之间的桥梁，企业可以“品牌 PLUS (+)”为核心，从“落实企业战略目标”和“满足用户需求痒点”两个维度入手，设计会员体系理念。

策略引领：罗兰贝格“车企会员体系一站式策略框架”

以理念为指导，车企应构建包含KPI（关键绩效指标）、激励引导、平台触达、内容资源、数字化赋能等关键要素的会员体系策略及举措框架，指导会员与种子用户运营落地。

罗兰贝格提出“车企会员体系一站式策略框架”，旨在为车企搭建和优化会员体系提供一套完整的标杆参考（图二）。

精益运营：会员体系运营实践的10条落地建议

罗兰贝格基于丰富的车企用户运营服务经验，对会员体系的运营实践提出10条落地建议，助力车企会员体系的精益化运营。

专题一：构建与上位战略相匹配的会员体系策略

作为车企战略工具之一，会员体系所运营的目标客群及成长阶段(AARRR)，应与品牌整体战略阶段（新进入、品牌拓展、成熟裂变等)相符，来促进企业整体战略的实现，避免“南辕北辙”。

专题二：结合用户需求动线，深挖用户需求痒点

用户需求点、以及其中的需求痒点的识别，不应是散点式的，而应以会员体系关注的用户价值旅程阶段为指导，识别用户互动的动线，以此为纲，并结合品牌文化体系化的挖掘用户需求点全图。

专题三：激励场景的游戏化、社交化、体验化设计

在新零售等趋势中，车企用户对品牌服务的个性化、体验化需求不断提升，会员体系在设计C端激励与互动场景时，需要融入游戏化、社交化、体验化元素，来提升用户的互动与参与意愿。

专题四：以“平台化”积分流转体系撬动多渠道资源整合

积分不是用户运营专属，可在企业内建立一套积分生成与流转体系，为各个部门乃至

异业权益定价，打通多渠道资源为会员体系所用。

专题五：明确价值单位，制订“开放式”等级衡量标准

商业模式创新使用户价值多元化，以特定行为衡量等级的封闭式体系具有局限性。

车企可设定“单位价值贡献”的认定标准，从而能够对全新价值场景快速认定价值尺度，保证等级体系向上开放。

专题六：明确主业与异业权益的差异化作用，促进形成合力

品牌开展异业合作更多是借助异业声量为自身引流，而主业权益则是品牌与会员互动、满足用户需求点、并促进用户成长和引导变现的基础；两者相辅相成，品牌应差异化应用来形成合力。

专题七：精益化测算权益投放与核销，实现量化财务管理

基于用户分类分群，预测不同群体在特定激励场景中获得积分或权益的概率，以及后续对积分或权益核销的概率，开展财务规划推演，实现会员体系的量化财务管理和精益化运营。

专题八：设定会员圈层，满足代表性用户群的差异化需求点

车企业务链、产品线较长，品牌文化具有多元性，不同用户群体的需求点也具有一定差异性；针对代表性群体的差异化需求点，车企可在会员体系内开辟特定圈层，实现针对性的圈层运营。

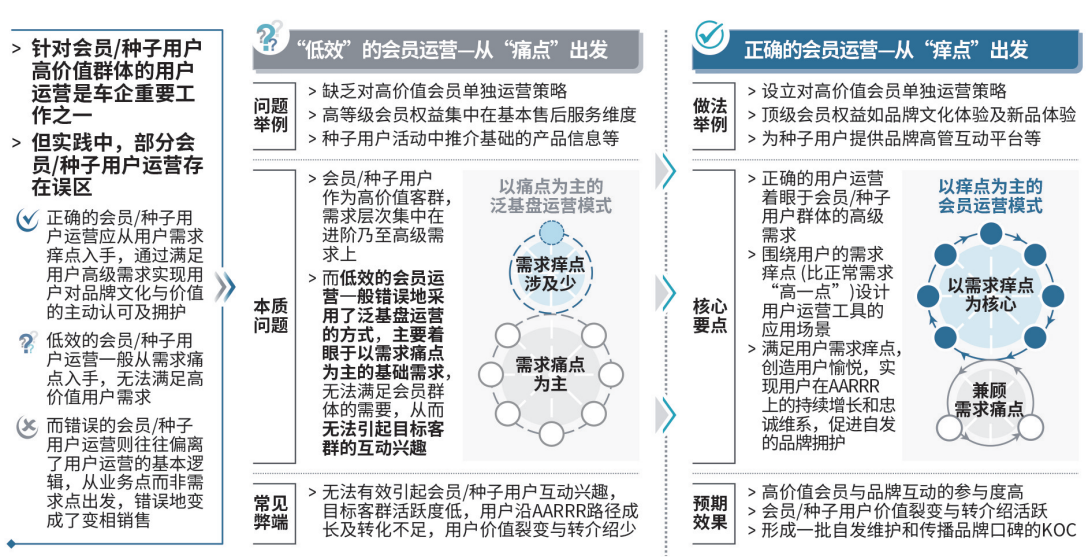
专题九：建立用户数据中台，赋能会员体系的数字化发展

用户数据中台是会员体系数字化运营的基础。企业应以会员策略为指导，收集数据并建立One-ID打通的会员档案，定期开展数据清洗与保鲜，以高质量数据赋能会员二次精准营销等管理输出。

专题十：打通集团子品牌间的会员体系，促进更广价值裂变

大型车企集团不同子品牌往往都有独立的会员体系，而体系间却相互割裂；集团可参照“开放式”等级的设立方式，尝试子品牌会员间的积分通兑与等级互认，促进集团内跨子品牌的价值裂变。

图一：会员与种子用户运营“正确”与“低效”的实践对比



图二：罗兰贝格车企会员体系一站式策略框架

