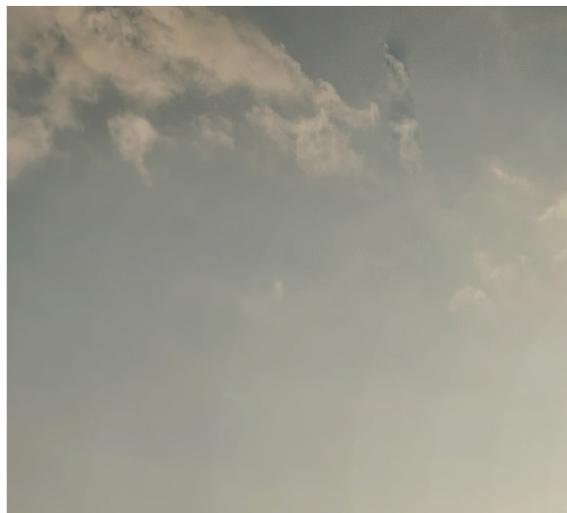




洞见

罗兰贝格

03.2023
上海 / 中国



因时制宜, 精智运营

用户运营报告第三期：
车企用户运营分阶段运营指南

引言

2020 年以来，受制于疫情冲击、供给受限、需求收缩等因素，中国车市进入了一段时间的低谷期。但 2022 年 6 月起，汽车销量重新迎来大幅回升，我国汽车市场也表现出了强大的发展韧性。与此同时，电动化、智能化不断推动着汽车产业的变革和生态的重构。在环境、市场、产业不断变化的过程中，汽车行业愈加达成一个共识，即要树立以用户为中心的理念，向用户思维转变，做好用户体验。

罗兰贝格于近期发布的《用户运营报告第一期：车企用户运营实践洞察报告》中指出，“用户运营力”已成为除产品力与渠道力之外，车企的“第三极”驱动力；车企亟需以用户需求为核心，通过精益化运营能力打造品牌的“用户亲密度”；而后，又在《用户运营报告第二期：车企用户运营实践指引报告》中提出了“罗兰

贝格车企用户运营 S-AARRR 模型”、“车企用户运营 KPI 全图”、“车企用户运营工具箱”等一系列工具，旨在为车企用户运营体系的搭建和实施提供一套完整的框架和思路。

上述工具给出的是车企用户运营的“全景图”；然而，一个特定车企在品牌发展的不同阶段，其战略重心会相应调整，而不同阶段的战略又指导着车企用户运营策略的制定与迭代。鉴于此，罗兰贝格发布《用户运营报告第三期：车企用户运营分阶运营指南》，重点探讨车企在品牌发展的不同成长时期，应如何差异化识别自身用户运营的重点方向，即在“全景图”中应重点运营“哪些用户的哪些价值”，从而提出如何有效应用用户运营工具箱的实践建议，助力车企用户运营的最大化产出。

目录

第一部分：车企品牌发展的六大阶段及特征	- 04
第二部分：六大阶段进阶参照点识别	- 09
第三部分：不同品牌发展阶段下的用户运营工具箱	- 11
附录一：罗兰贝格车企用户运营S-AARRR模型完整图示	- 19
附录二：罗兰贝格车企用户运营KPI全图	- 20

第一部分: 车企品牌发展的六大阶段及特征

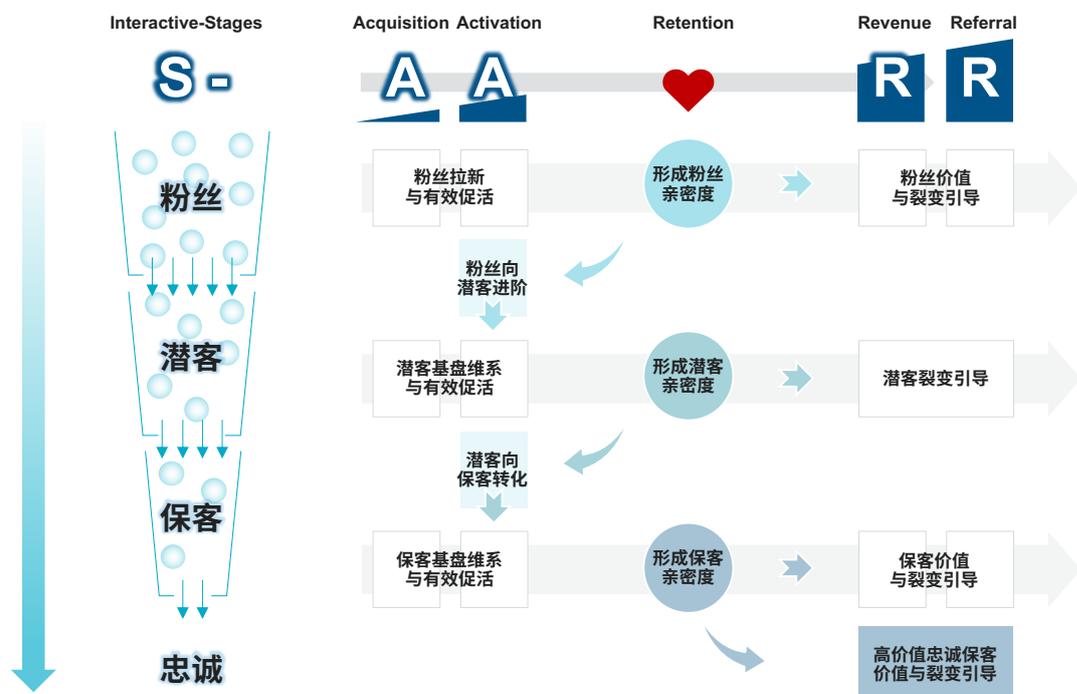
罗兰贝格认为, 用户运营是企业基于品牌理念, 围绕目标客群的特定需求点, 传递品牌能够满足 (甚至超额满足) 用户需求的一套业务体系, 其目的是构建用户对品牌的“亲密度”, 提升用户主动购买意愿, 最终赋能企业价值实现与增量提升。

单个用户与品牌亲密度的成长路径可概括为AARRR, 包括建立触点(Acquisition)、促进有效活跃(Activation)、形成品牌亲密度(Retention)、主动消费提升(Revenue)与忠诚裂变传播(Referral)。而车企客户决策旅程阶段(Interactive Stages)又可分为粉丝、潜客、保客及高价值忠诚保客等。两个维度相结合,

即构成车企用户运营所适用的S-AARRR完整全图¹。
→ 01

上述S-AARRR全图的两个维度可理解为“用户群划分”(即Interactive Stages)与“价值成长层次划分”(即AARRR)。二维图中的“任意单点”可以理解为“特定用户群”的“特定价值层次”。对于单一车企在其品牌发展的特定时期, 由于资源的稀缺性, 企业难以做到同时且有效地运营“所有用户的所有价值”。为了精益化解答不同时期车企的用户运营策略重心, 罗兰贝格将车企品牌发展过程抽象为六大阶段, 并结合S-AARRR全图, 描绘不同阶段下车企用户运营应当关注的“价值坐标”。

01 罗兰贝格车企用户运营S-AARRR模型示意图



资料来源: 罗兰贝格

1) 罗兰贝格车企用户运营 S-AARRR 模型完整图示参见附录一, 出自罗兰贝格《车企用户运营实践指引报告》

车企品牌发展的六大阶段

结合当前的市场与技术格局，罗兰贝格提出车企品牌“从初创到成熟”发展阶段的抽象划分以及在每个阶段下企业战略的核心方向：

阶段I：品牌初创期。企业新品牌的初建阶段，需要通过宣传来打造品牌的知名度。

阶段II：互动传播期。对品牌与产品理念进行持续传播，圈粉一批“种子用户”并进行流量促活，积累品牌美誉度，为产品上市做预热准备。

阶段III：新产品上市期。品牌旗下首款产品上市的0-6个月，促进首批车主的销售转化、引导舆论舆情、维系产品口碑是企业的核心目标。

阶段IV：售后价值产出期。首款产品口碑相对稳定后，企业在进一步提振销量之外，开始重视客户多元业务线（一般先由售后入手，逐步拓展至售前和衍生）的布局和价值产出，如保客的售后价值产出以及推荐购、增再购等。

阶段V：品牌成熟期。企业打造含有多个产品类型的产品系列组合，并且构建涵盖售前、售后、衍生的业务线和同异业生态圈，进入客户全生命周期价值的精益化运营时期。

阶段VI：品牌二次创业期。随着市场格局和终端需求的变迁，品牌需要进行全面的形象升级，由此进入兼顾“原有客群运营”及“新形象打造与传播”的新阶段。

不同阶段下车企用户运营的策略重心

随着车企品牌从初创、发展并走向成熟阶段，车企战略方向也逐步从品牌宣传到销售转化，再到多元衍生业务的拓展。以战略为指引，作为横向协同部门的用户运营体系，其价值目标也从对粉丝的拉新促活开始，转至对潜客的引导转化，再向对保客的价值运营与裂变传播进阶。即在品牌发展的不同阶段，车企用户运营的策略重心也需要相应的迭代变化。

阶段I：品牌初创期

在品牌初创期，为了配合新品牌宣传和知名度提升的战略需要，车企用户运营应以粉丝拉新为核心目标，快速构建起可供车企触达和宣传的客户流量基盘，从而为进一步的用户促活与价值深挖打好基础。在此阶段下，品牌更多的是向用户单向传播推广。

阶段II：互动传播期

在互动传播期，车企的战略需要从知名度向美誉度提升。这要求用户运营体系以前期的粉丝基盘为基础，开展有效的用户促活工作，实现品牌及产品理念的深

度传递与口碑传播，并培养关注品牌未来产品的第一批“种子用户”（准潜在客户）。在此阶段下，品牌与用户的互动也从单向推广转变为双向交互。

阶段III：新产品上市期

在新产品上市期，促进首批成交转化和口碑维系是企业战略的重中之重。与之相对应，用户运营的目标也是为首批订单成交转化助力。此阶段的用户运营工作应重点满足潜客群体对产品体验的需求，并以合理的激励手段促进潜客订单转化，同时兼顾对首批成交客户和粉丝群体（尤其是KOC）的口碑维系。

阶段IV：售后价值产出期

在售后价值产出期，企业的战略重心在于进一步提振销量，并促进多元业务线的布局和价值产出。此阶段下的用户运营工作重点围绕保客群体展开，促进保客的有效活跃，引导保客进行推荐购与增再购，并引导其体验和持续使用企业的售后和衍生业务。

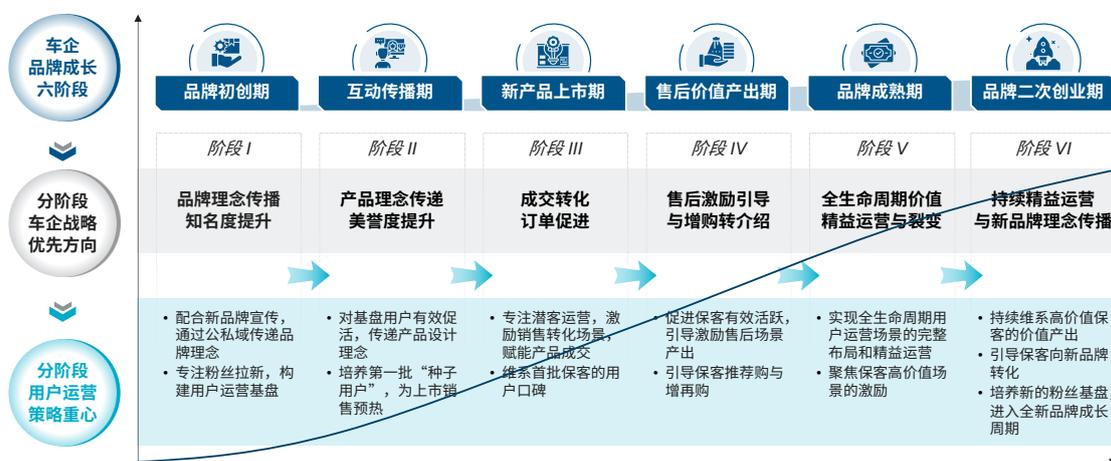
阶段V: 品牌成熟期

在品牌成熟期, 企业进入客户全生命周期价值的精益化运营时期, 此时用户运营的策略重心也应集中于对高价值场景的引导和激励。其中, 最为核心的是培养保客的品牌亲密度, 促进保客群体在更多元维度上进行价值裂变, 向高价值忠诚保客成长进阶。

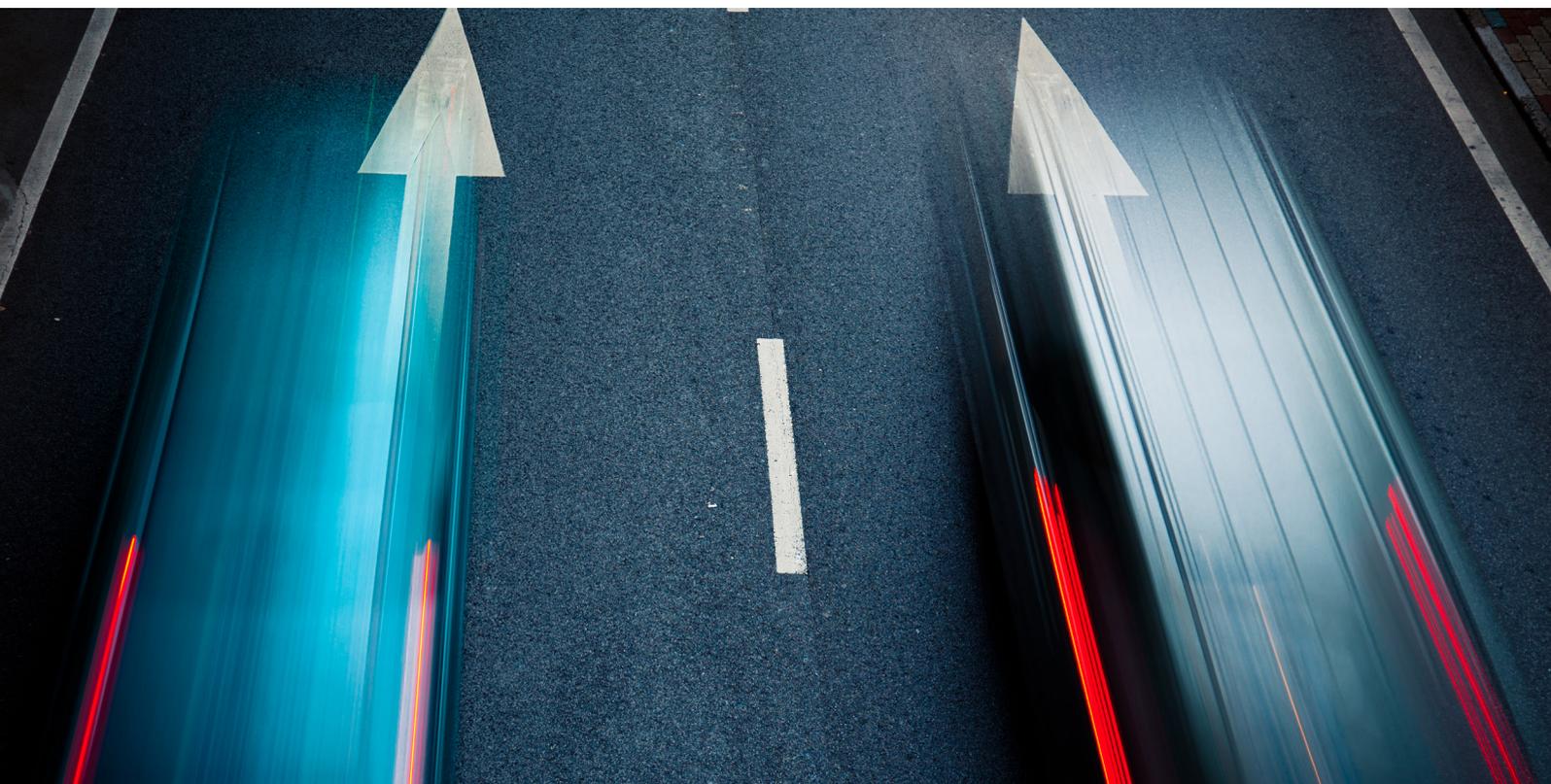
阶段VI: 品牌二次创业期

在品牌二次创业期, 品牌在兼顾既有客群价值运营的同时, 开始进行全新的形象定位。此时的用户运营应在维系保客 (尤其是高价值忠诚保客) 的价值产出的同时, 基于新的品牌定位, 开展新一轮的粉丝基盘拉新和促活, 开始全新的用户培育成长周期。→ 02

02 车企品牌成长六阶段与用户运营策略重心迭代



资料来源: 专家访谈; 罗兰贝格



不同阶段下车企用户运营的“价值坐标”图示

为了更形象地展示在品牌发展的六大阶段下, 车企用户运营工作分别的策略重心及其迭代方向, 罗兰贝格

基于车企用户运营S-AARRR模型示意图绘制车企用户运营“价值坐标”的迭代图示。→ 03

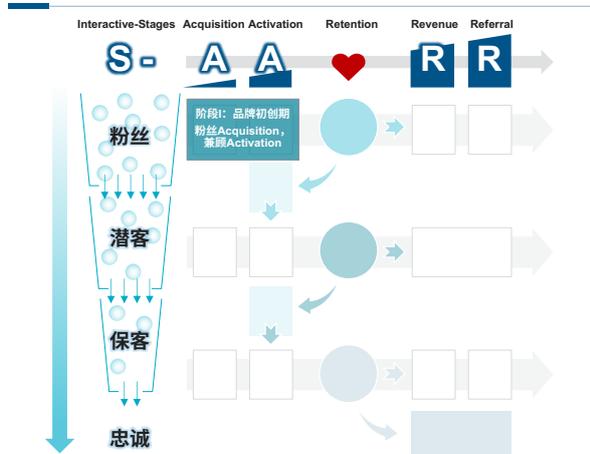
阶段I: 品牌初创期

重点运营粉丝群体Acquisition阶段的价值, 兼顾Activation的价值。

阶段II: 互动传播期

重点培养粉丝亲密密度, 引导粉丝群体从Activation到Revenue-Referral的价值, 以及向潜客的进阶转化。

03 阶段I价值坐标



资料来源: 罗兰贝格

03 阶段II价值坐标



资料来源: 罗兰贝格

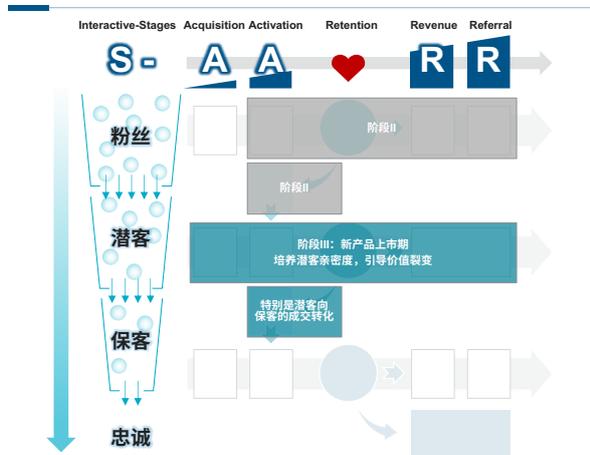
阶段III: 新产品上市期

重点培养潜客亲密密度, 引导价值裂变, 尤其是引导潜客向保客的成交转化。

阶段IV: 售后价值产出期

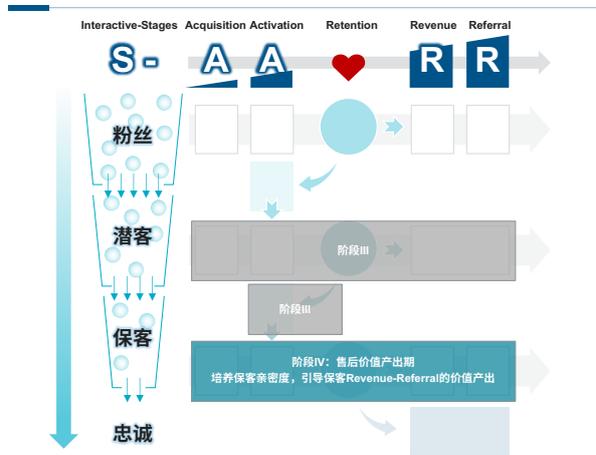
重点培养保客亲密密度, 引导保客Revenue-Referral的价值产出。

03 阶段III价值坐标



资料来源: 罗兰贝格

03 阶段IV价值坐标



资料来源: 罗兰贝格

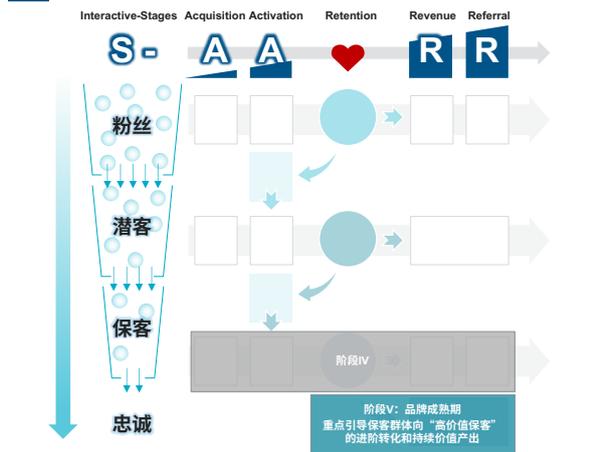
阶段V: 品牌成熟期

重点引导保客群体向“高价值保客”的进阶转化和持续价值产出。

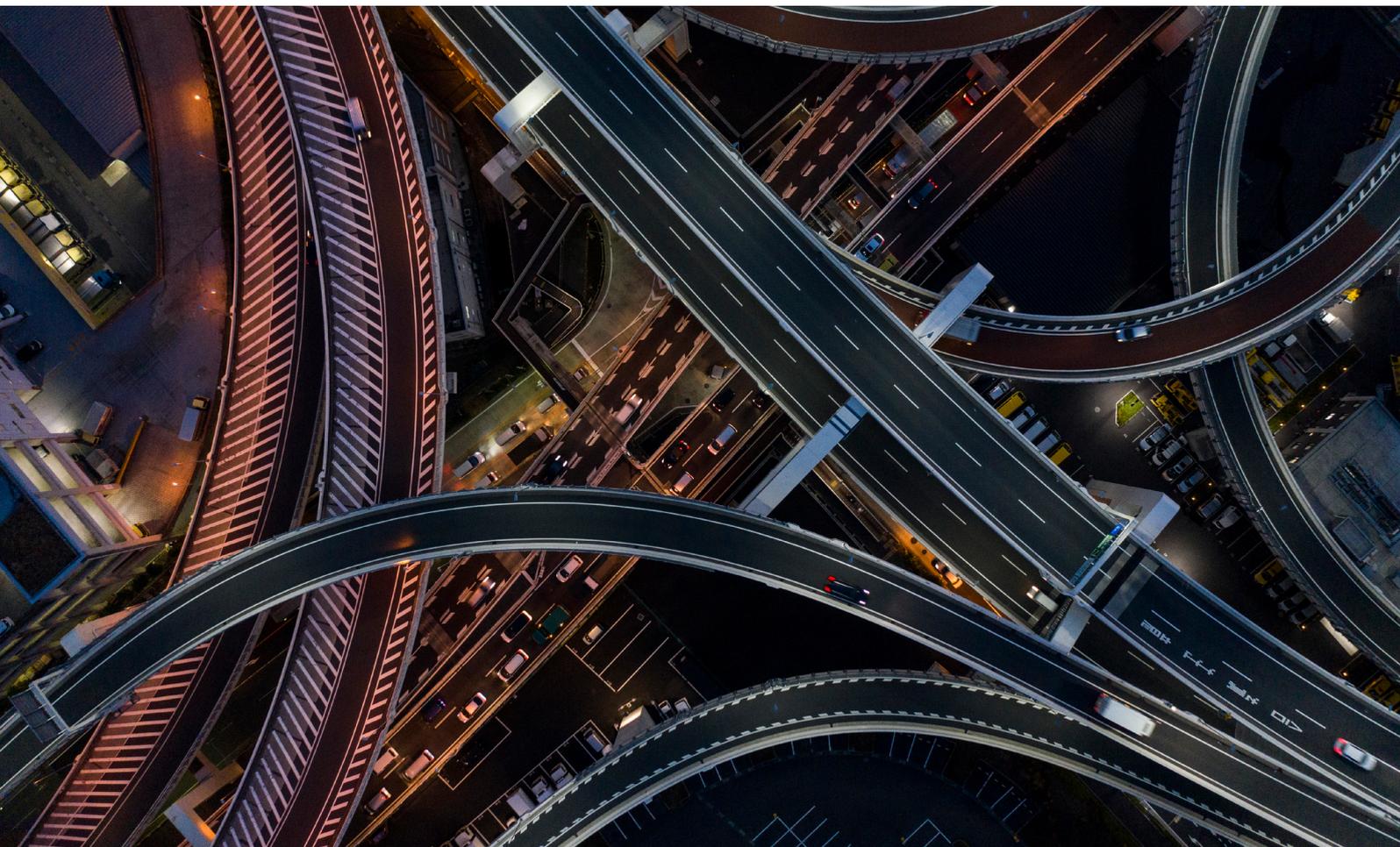
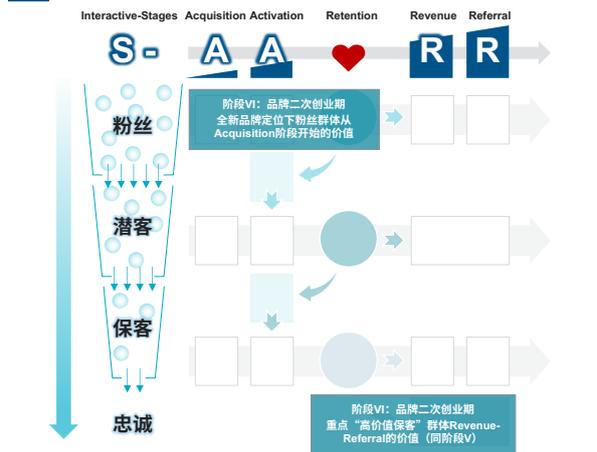
阶段VI: 品牌二次创业期

重点“高价值保客”群体Revenue-Referral的价值, 以及全新品牌定位下粉丝群体从Acquisition阶段开始的价值, 进入新的品牌成长周期。

03 阶段V价值坐标



03 阶段VI价值坐标



第二部分: 六大阶段进阶参照点识别

上文提出了车企品牌的发展历程可抽象分为六大阶段, 且不同阶段下车企的战略方向和用户运营的策略重心应相应调整迭代。企业结合各阶段特征, 可以判断当前品牌所处发展阶段。然而, 在用户运营工作的实践中, 企业应如何判断何时需要向下一阶段进阶迭代? 罗兰贝格认为, 除了定性判断以外, 还可以从定量的视角, 即根据用户运营边际效益与边际成本变化, 做出更为客观的判断。

经济学中的边际效益与边际成本分析方法, 其本质上是追求最大经济效益的理论, 在用户运营的量化分析中也可以做相应借鉴。其中, 为了定义用户运营的边际效益与边际成本, 首先需要明确用户运营的效益与成本应如何衡量。罗兰贝格认为, 在特定品牌发展阶段下, 车企用户运营效益可以参考《车企用户运营KPI全图》²中对应的KPI衡量, 例如在阶段I品牌初创期, 可

以用粉丝用户基盘量作为效益³的主要衡量指标之一; 而用户运营成本则是指为了实现上述效益, 车企所对应的投入的可变成本⁴。因此, 用户运营的边际效益可以理解为在特定品牌发展阶段下, 车企每投入单位用户运营成本所对应产生的用户运营效益产出; 而边际成本则对应理解为每产出单位边际效益, 车企所需投入的用户运营成本。

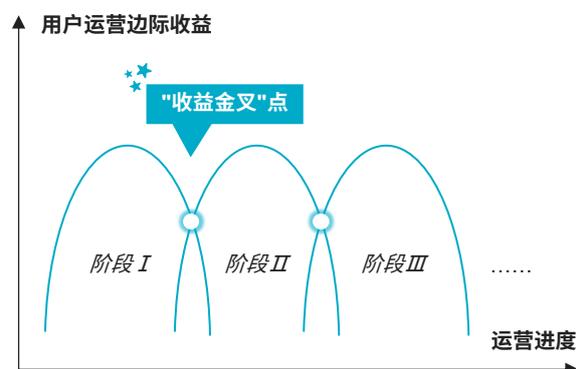
基于上述定义, 在任何一个车企品牌的发展阶段, 企业用户运营的边际效益满足随成本投入的增加先递增再递减原则, 总体呈“开口向下的抛物线形”; 相对应的, 边际成本先递减再递增, 总体呈“开口向上的抛物线形”。由此, 罗兰贝格提出两个可以用于定量判断车企用户运营向下一阶段进阶迭代的指标: “用户运营收益金叉”与“成本死叉”。

用户运营收益金叉

“用户运营收益金叉”⁵是指下一个阶段用户运营的边际效益曲线超过当前阶段边际效益曲线的时点。在该时点下, 企业可考虑将自身的用户运营策略重心向下一阶段过渡。由于车企品牌成长的六大阶段具有先后顺序, 故存在下一阶段追赶上当前阶段的“收益金叉点”。需要注意的是, 到达“收益金叉点”并不意味着当前阶段的用户运营工作应立即终止, 而是视情况逐步减少, 将工作和资源重心逐步向下一阶段过渡。

→ 04

04 用户运营收益金叉示意图



资料来源: 罗兰贝格

2) 罗兰贝格车企用户运营 KPI 全图见附录二, 出自罗兰贝格《车企用户运营实践指引报告》

3) 此处的效益对应“收入”(Revenue)概念, 而非利润(Profit)概念, 下文同

4) 此处考虑的是动态运营的效益与成本, 因此仅关注可变成本, 而不考虑固定成本投入

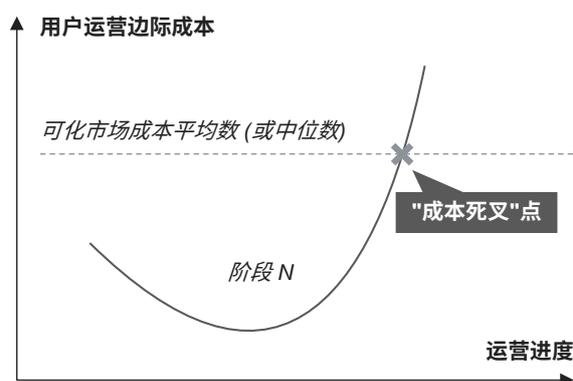
5) 金叉原本是指市场分析中特定指标短期移动平均线向上穿越长期移动平均线的点, 罗兰贝格借用上述概念, 以“用户运营收益金叉”表示下一阶段效率向上超越当前阶段的时点

用户运营成本死叉

“用户运营成本死叉”⁶则是指在特定阶段下，单一车企用户运营边际成本超过市场可比⁷边际成本的平均值（或中位数）的时点。不同于“收益金叉”用两个阶段间的对比，“成本死叉”被定义为车企自身数据与行业可比平均数据的对比。当企业达到“成本死叉点”时，说明当前阶段下的用户运营效率已经低于行业可比水平，可考虑将自身品牌发展和用户运营的策略重心向下一阶段过渡。→ 05

以上两个概念是判断车企品牌发展与用户运营重心向下一阶段过渡的量化参考指标。其中，“收益金叉”是企业自身运营数据的对比，“成本死叉”是企业自身数据与外部行业数据的对比。两个指标相辅相成，均可作为企业判断阶段过渡的量化依据。但需要强调，基于量化指标的决策并非万能，车企也需要综合考虑企业所处的市场环境和自身内部资源禀赋，以定性和定量相结合的视角，做出综合且科学的判断。

05 用户运营成本死叉示意图



资料来源: 罗兰贝格

6) 与金叉相反，死叉原本是指特定指标长期移动平均线穿越短期移动平均线的点。罗兰贝格借用上述概念，以“用户运营成本死叉”表示本企业运营效率向下跌破行业平均水平的时点。

7) 指与相似体量、相似细分市场的企业或品牌比较



第三部分: 不同品牌发展阶段下的用户运营工具箱

在《车企用户运营实践指引报告》中, 罗兰贝格指出, 车企用户运营工具箱可分为“激励引导层”、“平台触达层”、“内容资源层”三个层次。

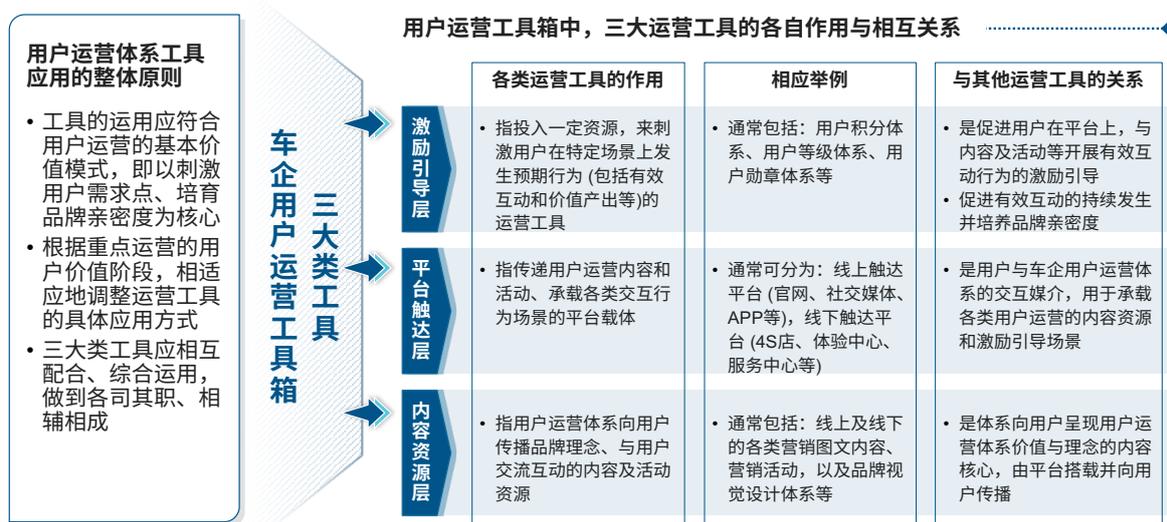
- 激励引导层: 指投入一定资源以刺激用户在特定场景上发生预期行为(如有效互动和价值产出等)的运营工具, 通常包括用户积分体系、用户等级体系、用户勋章体系等。
- 平台触达层: 指传递用户运营内容和活动、承载各类交互行为场景的平台载体, 通常可分为线上触达

平台(如官网、社交媒体、APP等)与线下触达平台(如4S店、体验中心、服务中心等)。

- 内容资源层: 指用户运营体系向用户传播品牌理念、与用户交流互动的内容及活动资源, 通常包括线上及线下的各类用户运营的图文内容、活动及作为支撑的品牌视觉设计体系等。→ 06

为了进一步指导车企用户运营的实践, 本报告将结合车企品牌的六大成长阶段进行深入展开, 探讨在不同阶段下, 车企用户运营应如何精益化应用用户运营工具箱, 以助力用户运营策略和车企战略的有效落地。

06 罗兰贝格车企用户运营工具箱



资料来源: 罗兰贝格

不同阶段下用户运营工具箱的差异化应用

阶段I: 品牌初创期——以品牌知名度的塑造与宣传为核心

在品牌初创期，用户运营的工作应以品牌知名度的宣传为核心目的，围绕品牌理念的塑造与传播展开。其工作重心为粉丝拉新并兼顾初步促活，即运营粉丝群体的“Acquisition-Activation”价值。

在激励引导层，品牌会员体系应以轻量化为主，以合理的激励吸引用户注册，快速构建粉丝基盘。企业可以初步建立积分体系，对用户注册、每日活跃（如签到等）、转发推荐等行为予以重点积分激励；同时，设计品牌周边精品兑换或主题体验等场景，为粉丝提供较低门槛的积分回收，吸引用户持续参与，维系传播热度。然而，由于此阶段下企业无核心产品，无法对用户价值进行高低划分，等级体系在此阶段下暂不适用。

在平台触达层，车企应基于品牌定位和目标客群，进行多渠道、多触点的品牌宣传和品牌露出，营造集中的“宣传攻势”。其中，通过参与世界顶级赛事、制造营销事件等，并借由公共媒体的宣传为自身品牌曝光的效率较高。在自有渠道上，应选取注重宣传广度的平台，如公众号、短视频、直播等，提升品牌的传播声量。而注重深度的APP、线下活动等，由于用户触达的成本更高，在当前知名度尚未打开的情况下，不建议在此阶段大范围应用。

在内容资源层，企业应借助官方IP或超级标识，设计融合品牌理念且易于传播的品牌形象，并制作一系列有趣且“吸睛”⁸⁾的宣传文案，借由相关平台向市场传播。建议企业在宣传初期融入高品质元素，以“高举高打”的角度直接在市场上树立起自身的良好形象，为后期的深入运营打好基础。→ 07

07 用户运营工具箱示意——阶段I: 品牌初创期



资料来源：罗兰贝格

8) 指以突出、显要的形式，抓取用户眼球，吸引用户关注并参与互动

阶段II: 互动传播期——更加务实地助力产品设计理念传递

在互动传播期，用户运营的工作应以塑造品牌和产品美誉度为核心，围绕产品设计理念的宣传展开，为首款产品的上市预热。其工作重心为粉丝促活、引导其向准潜客转化，并培养一批愿意为品牌主动发声的KOC及种子用户，即运营粉丝群体的“Revenue-Referral”价值并引导其向潜客进阶。

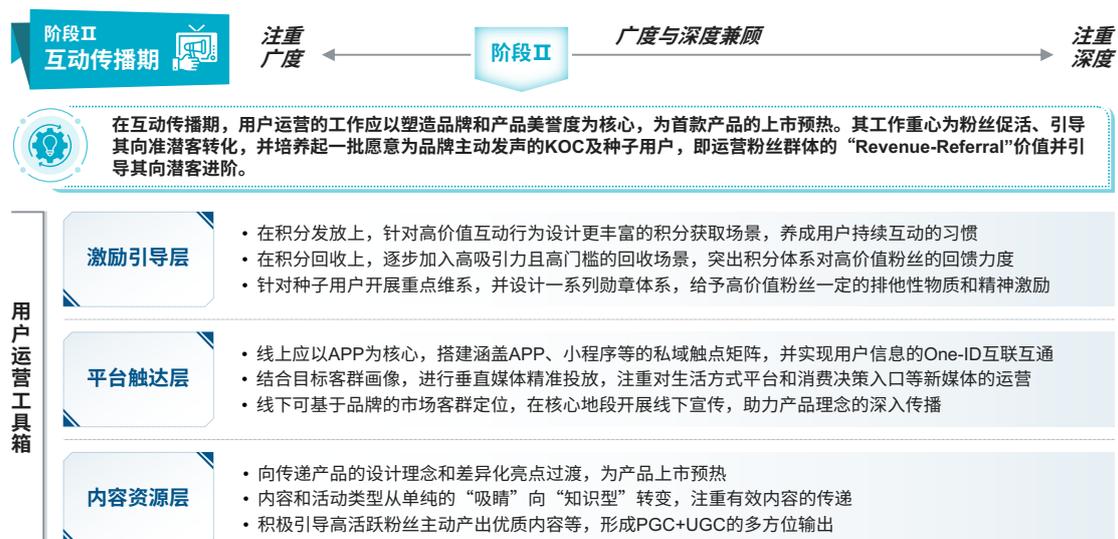
在激励引导层，积分体系可以在促进产品理念传递、引导粉丝的有效促活和裂变传播等方面发挥更大作用。在积分发放上，车企可以针对用户发表优质图文、推荐他人入会、参加线上及线下的宣传等活动高价值互动行为，设计更丰富的积分获取场景，并融合一系列游戏化的积分任务，养成用户持续互动的习惯；而在积分回收上，逐步加入高吸引力且高门槛的回收场景（或兑换商品），突出积分体系对高价值粉丝的回馈力度。全面的等级体系仍然不适用于本阶段，但企业应针对种子用户开展重点维系，并设计一系列勋章体系（挑战任务），给予高价值粉丝一定的物质和精神激励。

在平台触达层，车企需要从向用户的单向宣传转变为

与用户双向交互，因此搭建私域平台、实现公域到私域的引流是本阶段的任务重心。线上应以APP为核心，搭建涵盖APP、小程序等的私域触点矩阵，并确保跨平台的用户信息One-ID互联互通。其中，尤其要为高活跃粉丝的深度互动场景提供平台支持。同时，可结合企业对目标客群的画像，设计一系列标签进行垂直媒体等精准投放，以进一步获取有效用户基盘，并注重对生活方式类和消费决策入口类新媒体的深度运营（如小红书），提升用户对未来产品的关注。线下可基于品牌的市场客群定位，在核心地段开展线下宣传，助力产品理念的深入传播。

在内容资源层，资源主题应避免单纯宣传品牌主张，而应向传递产品设计理念、尤其是未来产品的差异化亮点过渡，给予目标用户更加实际的具象感受，以达到为产品上市预热的目的。内容和活动类型则应从单纯的“吸睛”向“知识型”⁹转变，注重有效内容的传递。同时，应积极引导高活跃粉丝主动产出优质内容等，形成PGC（专业生产内容）+UGC（用户生产内容）的多方位输出。此外，用户共创作为有效的核心用户促活手段，适合从本阶段开始应用，通过用户共创征集和创造优秀的内容资源，并聆听市场声音，为企业其他部门提供有效建议。→ 08

08 用户运营工具箱示意——阶段II: 互动传播期



资料来源: 罗兰贝格

9) 指注重内容的实用性，为具有互动习惯的用户传播更多知识内涵，吸引用户持续互动

阶段III: 新产品上市期——以助力成交转化和口碑维系为核心

在新产品上市期,用户运营应以助力高价值潜客的成交转化为中心,即沿销售漏斗的逻辑,引导用户向转化层层递进。同时,此阶段下用户运营也应注重“客户之声”管理(VOC, Voice of Customers),以维系基盘用户的整体口碑。

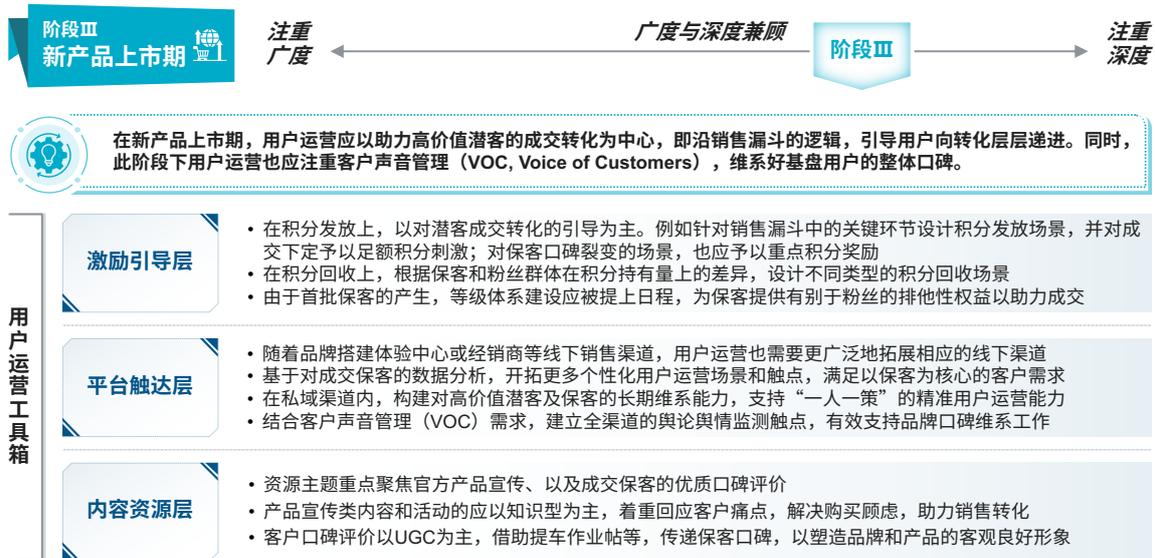
在激励引导层,积分激励应以对潜客成交转化的引导为主。例如,针对销售漏斗中的线索留资、试乘试驾、下定成交、最终提车等环节设计积分发放场景,并对成交下定予以足额积分激励;对保客的优质提车作业帖等有益于保客口碑裂变的场景,也应予以重点积分奖励。通过对转化客户的高额积分激励,塑造尊贵感和获得感。同时,此阶段下不宜大幅降低对粉丝的积分激励,避免对品牌口碑造成负面冲击。在积分回收上,应注意保客和粉丝群体在积分持有量上的数量级差异,设计不同类型、不同价值的积分回收场景(或商品),以满足不同用户群体的兑换需求。在此阶段下,由于首批保客的产生,等级体系的建设应被提上日程,为保客提供有别于粉丝的排他性权益,作为助力成交的重要手段之一。

在平台触达层,产品的上市销售必然要求品牌搭建体验中心或经销商等线下销售渠道,用户运营也需要配合线下全新场景的运营需求(如促进销售转化与口碑裂变的积分场景等),更广泛地拓展或植入相应的线下渠道。再者,基于对成交保客的数据分析,企业可以开拓更多个性化用户运营场景和触点,满足以保客为核心的实际客户需求。同时,应在私域渠道内,构建对高价值潜客及成交保客的长期维系能力,支持“一人一策”的精准用户运营能力。其中,利用品牌APP建立客户一对一的维系渠道或利用三方工具(如企业微信)等是业内常见做法。此外,结合“客户之声”管理需求,应建立并健全全渠道的舆论舆情监测触点,有效支持品牌和产品口碑维系。

在内容资源层,资源主题应重点聚焦官方产品宣传与成交保客的优质口碑评价,避免过多主题干扰用户运营工作的整体方向。产品宣传类内容和活动应以知识型为主,着重回应客户痛点,解决购买顾虑,助力销售转化。客户口碑评价则以UGC为主,借助提车作业帖等,传递保客口碑,塑造品牌和产品的良好形象。

→ 09

09 用户运营工具箱示意——阶段III:新产品上市期



资料来源:罗兰贝格

阶段IV: 售后价值产出期——实现对客户全生命周期的协同赋能

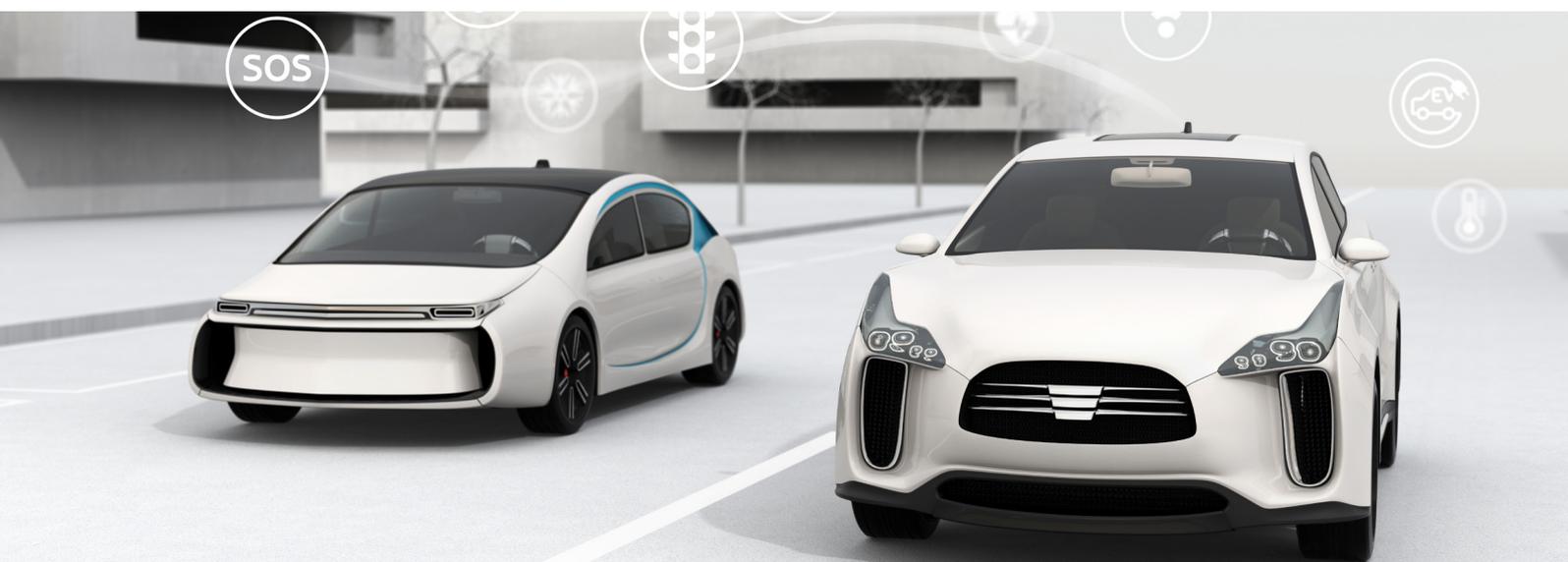
在售后价值产出期,用户运营应更加注重对保客全生命周期价值,尤其是售后和裂变推荐的综合产出引导,即运营保客的“Revenue-Referral”价值。其中,关键是要发挥用户运营作为横向协同部门¹⁰的优势,实现对多元业务条线的协同赋能。同时,在品牌和产品口碑相对稳定后,对于粉丝的运营可以适当弱化,集中资源投入到保客运营中来。

在激励引导层,积分体系需要对既有场景做出重新审视。在积分发放环节,适当降低对粉丝促活的积分发放规模,相对维持成交转化的刺激力度,并强化对保客多元价值协同产出的场景设计与价值引导;对于积分回收环节,应强化客户价值在品牌体系内的持续撬动与长期留存,如引导用户将积分抵用在品牌授权渠道的售后或衍生服务中。有能力的企业也可基于数字化建设,开展“一人一策”的个性化积分任务激励。同时,由于客户价值的增长与分化,等级体系的重要性在此阶段大幅提升,品牌应以全生命周期价值的综合产出作为衡量标尺,优化等级划分,并结合各层用户的差异化特征和需求匹配排他性权益(例如,对入门保客主打维保权益,对高价值保客主打金融置换优惠,对品牌大使主打至尊体验等),从而促进高价值用户在体系内的长期留存和价值衍生。

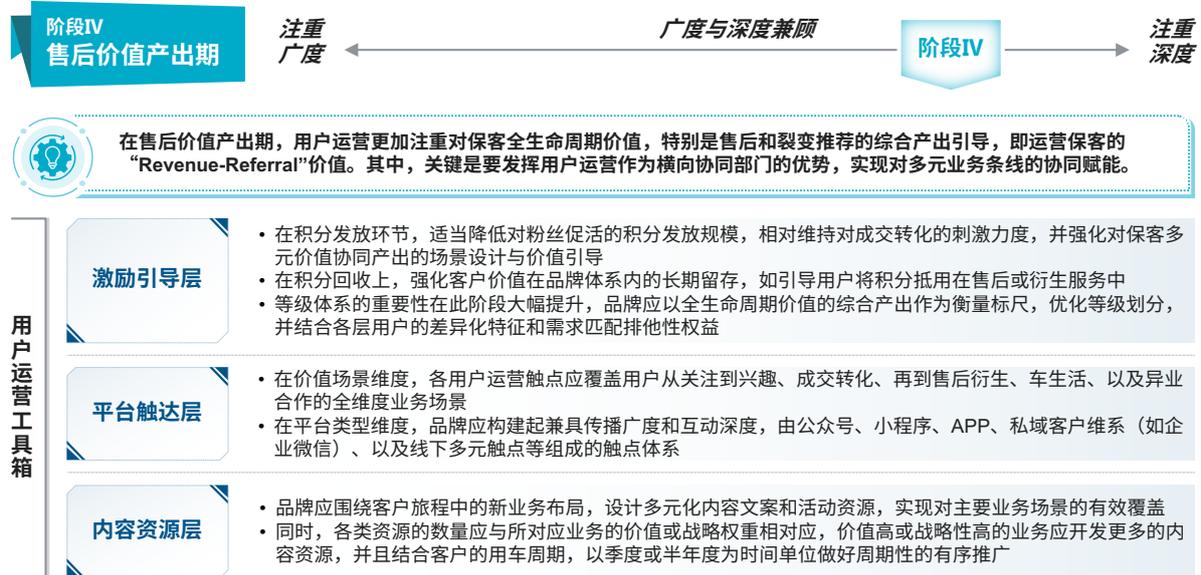
在平台触达层,此阶段是品牌立体化触点布局的完善期。企业应以保客全生命周期价值的协同赋能为目标,系统化布局用户运营的触点体系。具体而言,在价值场景维度,各用户运营触点应覆盖用户从关注到兴趣、成交转化、再到售后衍生、车生活以及异业合作的全维度业务场景;在平台类型维度,品牌应构建由公众号、小程序、APP、私域客户维系(如企业微信)以及线下多元触点等组成的兼具传播广度和互动深度的触点体系。品牌各用户运营触点覆盖的价值场景应相对做到“不重”、“不漏”,并以One-ID数据打通为基础,做到客户体验的无缝衔接,从而形成用户运营触点的“组合拳”。

在内容资源层,资源主题应从专门聚焦产品向推广多元业务拓展,并做到“形散而神不散”。所谓“形散”,是指品牌应围绕客户旅程中的新业务布局,设计多元化内容文案和活动资源,实现对主要业务场景的有效覆盖;而“神不散”,是指各类资源的数量应与所对应业务的价值或战略权重相对应,价值高或战略性高的业务应开发更多的内容资源,并结合客户的用车周期,以季度或半年度为时间单位做好周期性的有序推广。此外,异业合作在本阶段的开展应更多以资源开拓为目标,通过拓展符合客户画像和需求的异业权益,有效完善品牌用户运营的资源库,从而对核心客户形成更强大的吸引力。→10

10) 是指站在品牌视角,以跨业务赋能协同的形式,助力品牌业务价值长期提升的部门



10 用户运营工具箱示意——阶段IV:售后价值产出期



资料来源: 罗兰贝格

阶段V: 品牌成熟期——聚焦客户价值的精益化运营和增量提升

在品牌成熟期，伴随产品序列和业务布局的拓展，品牌的用户基盘将更为庞大，且价值分类更加多元，价值分层也更加明显。此阶段下的用户运营应集中资源，聚焦对保客高价值场景的持续引导与裂变，精益化促进核心业务价值的增量产出¹¹，并推动更多保客群体向“高价值保客”进阶成长。

在激励引导层，虽然“千人千面”的精准激励在此阶段应用更加广泛，但从总体来看，品牌统一的积分体系和等级体系的激励对象都将更加聚焦客户的直接利润贡献。积分发放场景将围绕购车、增再购及推荐购、售后消费、衍生消费等直接价值场景展开，而一般活跃类场景将被进一步压缩；积分回收聚焦于体系内业务回流和对新业务的引流上，即通过积分回收场景引导用户体验新业务。等级体系的认定标准中也将减少活跃类场景，而更加与客户对企业的直接利润贡献绑定。但与此同时，为了支持细分业务线的发展和差异化客群运营，圈层或俱乐部的建立将提上日程。圈

层和俱乐部类似于“小型会员体系”，品牌可通过更加灵活且差异化的激励方式，在与统一会员激励相协调的前提下，选择性地设计圈层专属的特别积分、等级或勋章体系等，实现细分业务的更高效产出。

在平台触达层，车企应基于上一阶段的平台触点体系建设，重点进行如下创新。第一，结合圈层、俱乐部等开展需求，布局相应的用户运营触点，支持相关场景和功能的落地。第二，进一步应用一系列新技术，如线上拓展虚拟现实（VR）体验、“元宇宙”等，为客户打造更为沉浸式的互动平台。第三，异业渠道的拓展由散点式布局转变为以品牌为核心的体系化建设，赋能品牌生态的逐步建立与完善，并可基于本品牌强大的流量基础，尝试建设全新的平台化商业模式。同时，伴随用户运营的持续精益化开展，品牌能够真正实现以用户运营为中心的客户大数据统一管理，落实跨业务链条的数据互通与分析，以及“千人千面”的客户精准触达运营，真正发挥用户运营作为横向协同部门的战略作用。

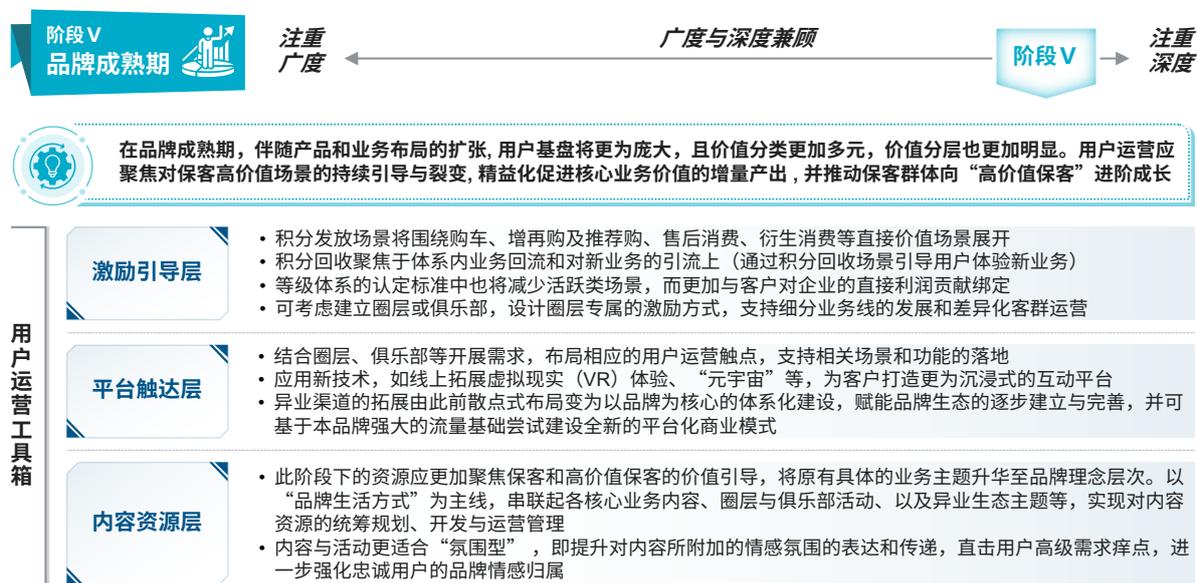
在内容资源层，应更加聚焦保客和高价值保客的价值

引导, 将原有具体的业务主题融合升华至品牌理念, 可以“品牌生活方式”为主线, 串联起各核心业务内容、圈层与俱乐部活动, 以及异业生态主题等, 实现对内容资源的统筹规划、开发与运营管理。与之相对应, 此阶段下的内容与活动更适合“氛围型”¹², 即提升对内容所附加的情感氛围的表达和传递, 直击用户高级需

求痒点, 进一步强化忠诚用户的品牌情感归属。

此外, 此阶段下伴随用户运营向成熟进阶, 企业可逐步整合相关职能, 打造如会员中台、数智分析中台、内容资源中台等一系列共享中心, 进一步实现用户运营工作的精益化开展。→ 11

11 用户运营工具箱示意——阶段V: 品牌成熟期



资料来源: 罗兰贝格

阶段VI: 品牌二次创业期——注重新老客群的区隔运营和顶层资源的互联互通

在品牌二次创业期, 用户运营应兼顾两大核心任务——持续注重对“高价值保客”的全生命周期价值精益运营, 即运营“高价值保客”的“Revenue-Referral”价值; 并基于全新的品牌定位, 开展新一轮的粉丝基盘拉新和促活, 开始全新的用户培育成长周期, 即运营全新的市场客群的“Acquisition-Activation”价值。

品牌的二次创业通常分为两种模式。其一是重新定位原有品牌的价值主张, 设计全新形象并融入新的元素; 而另一种则是在原有品牌旗下 (或并行) 成立全新子品牌并独立运营, 直接开展新的用户运营体系建设。无论是上述哪种情况, 车企均应协调好新老客群的关系, 既要通过区隔运营, 避免新旧品牌形象之间产生混淆或冲突; 又要在顶层视角下做好策略协同, 并在原有高价值保客基盘中挖掘可转化的新线索机会, 为新品牌提供“第一桶金”。

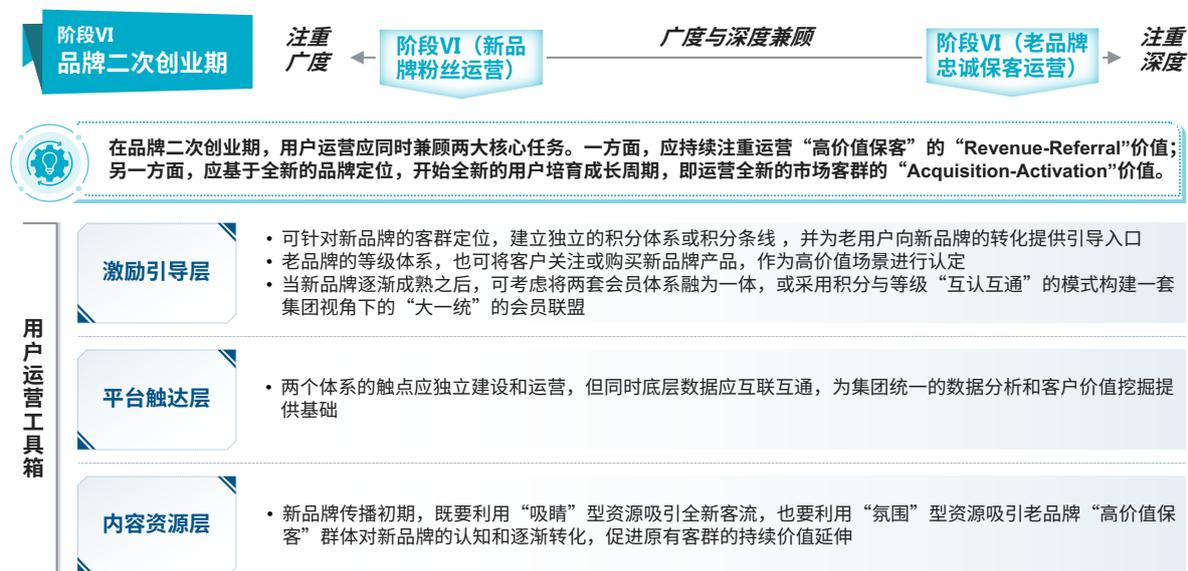
11) 用户运营的目的不是取代企业的具体业务, 而是通过用户运营工作, 创造并提升企业或品牌整体视角下的价值增量

12) 指在实用性的基础上, 提升内容或资源中情感氛围的表达和传递, 直击用户高级需求痒点, 为忠诚用户提供品牌情感归属

因此,此阶段下的激励引导层,可考虑针对新品牌的客群定位,建立独立的积分体系,或在原有积分体系内设计差异化的“专属积分”条线¹³,并为老用户向新品牌的转化提供引导入口;而老品牌的等级体系也可将客户关注或购买新品牌产品作为高价值场景进行认定。当新品牌逐渐成熟之后,可考虑将两套会员体系融为一体,或采用积分与等级“互认互通”的模式,构建一套集团视角下“大一统”的会员联盟。在平台

触达层,两个体系的触点应独立建设和运营,但同时底层数据应互联互通,为集团统一的数据分析和客户价值挖掘提供基础。在内容资源层,在新品牌传播初期,既要利用“吸睛”型资源吸引全新客流,也要利用“氛围”型资源吸引老品牌“高价值保客”群体对新品牌的认知和逐渐转化,促进原有客群的持续价值延伸。→ 12

12 用户运营工具箱示意——阶段VI:品牌二次创业期



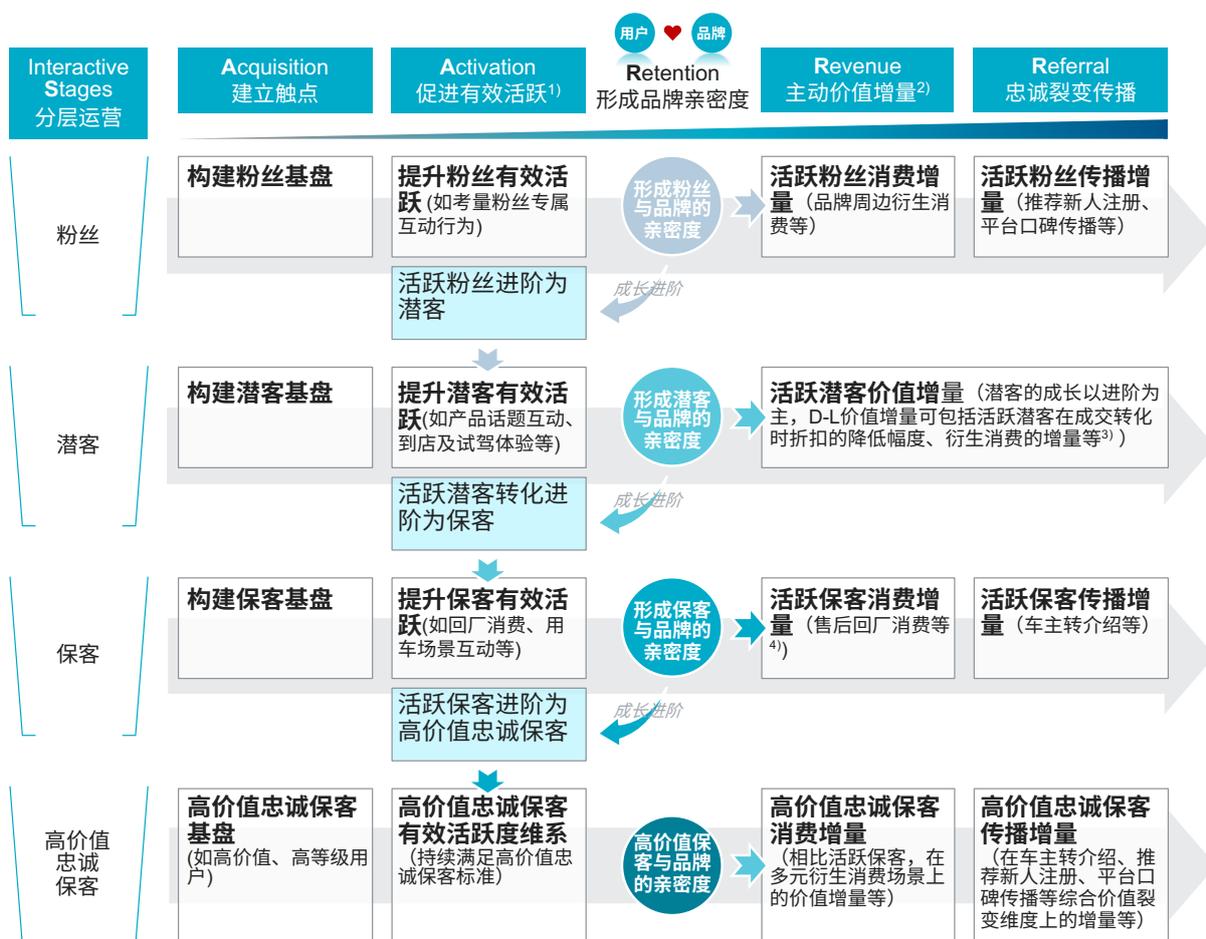
资料来源:罗兰贝格

基于长期洞察,罗兰贝格为企业在品牌不同发展阶段下如何差异化应用用户运营工具箱提出了一般性参考建议。在实践中,车企可在充分结合市场环节和自身

发展的基础上,合理参考上述建议,通过精益化的用户运营工作,赋能企业品牌发展和战略目标的实现。

13) 类似阶段 I 品牌初创期,独立的等级体系在新品牌发展初期意义较小

附录一: 罗兰贝格车企用户运营S-AARRR模型完整图示



1) 各层用户的有效活跃度, 是指用户在有利于促进与品牌亲密度成长的行为上的活跃度, 可能是多个行为活跃情况的加权平均。其中, 越能有效促进亲密度成长的行为, 在有效活跃中的权重应越大。沿客户决策旅程分阶段的用户 (粉丝、潜客、保客等) 其需求及可互动场景有所不同, 对特定用户群体的有效活跃度定义所参考的互动范围也不同。

2) 考量各层用户的价值增量产出, 必须基于用户在该成长阶段可贡献的价值场景。例如粉丝消费主要是周边衍生产品, 而保客消费则既涵盖用车场景, 又涵盖周边衍生等。

3) 潜客会员的主动消费提升为过渡性价值产出, 对潜客运营的核心目的在于进一步向成交转化 (即成为保客) 引导。

4) 车主重点关注用车相关的持续消费, 多元价值产出在高价值忠诚保客层次衡量。

资料来源: 罗兰贝格

附录二: 罗兰贝格车企用户运营KPI全图

罗兰贝格车企用户运营KPI全图（基于S-AARRR模型）

S-分层运营	A-建立触点	A-促进有效活跃	R ¹⁾ -主动价值增量	R-忠诚裂变传播	成长-进阶转化 ²⁾
粉丝	粉丝用户的底盘量(在APP或异业合作等渠道新注册,且未绑定车辆)	粉丝有效活跃度(加权考量能反映粉丝对品牌亲密度、且在实践中可监控的维度,如线上与线下场景互动频次、积分获取与消费、推荐新人注册等)	活跃粉丝相比非活跃粉丝,在品牌周边衍生等消费场景上的价值增量等	活跃粉丝相比非活跃粉丝,在推荐新人注册、平台口碑传播等维度的增量等	活跃粉丝成长为潜客的进阶转化人数、以及转化率
潜客	潜客用户底盘量(在进店或试驾阶段注册,或由高频关注产品体验的粉丝进阶而来)	潜客有效活跃度(考量维度如在用户运营线上平台关注车型和产品话题并互动、线下到店及试乘试驾体验等)	活跃潜客的成长以进阶为主,可考量指标如:1)实现成交转化,成长为保客的进阶转化人数、以及转化率;2)活跃潜客比非活跃潜客,成交转化时折扣的降低、衍生消费的增量等		
保客	保客用户底盘量(注册后绑定车辆)	保客有效活跃度(考量维度如售后回厂消费、用车场景互动、线上与线下场景互动、积分获取与消费、车主转介绍等)	活跃保客相比非活跃保客,在售后回厂消费场景上的价值增量、售后在网维系时长的增量等	活跃保客相比非活跃保客,车主转介绍量、以及转介绍率的增量等	活跃保客成长为高价值忠诚保客的进阶转化人数、以及转化率
高价值忠诚保客(如品牌大使)	高价值忠诚保客数量(保客中按等级体系衡量的高等级用户,或在消费增量、品牌互动、裂变传播等多元价值维度综合排名前若干名)	高价值忠诚保客的促活以持续维系为主,可考虑指标如持续满足高价值忠诚保客标准的人数及占比等	高价值忠诚保客,相比活跃保客,在多元消费场景上的价值增量等	高价值忠诚保客,相比活跃保客,在车主转介绍、推荐新人注册、平台口碑传播等价值裂变维度上的增量等	

1) 在 S-AARRR 模型中,用户 AARRR “横向”成长路径前端培育阶段的 A- 建立触点 (Acquisition)、A- 促进有效活跃 (Activation),以及后端产出引导阶段的 R- 主动价值增量 (Revenue) 和 R- 忠诚裂变传播 (Referral)、以及“纵向”成长-进阶转化阶段均对应具体的 KPI 指标;而中间的 Retention 即“形成用户与品牌之间的亲密度”是一个过程节点,其价值主要由各层用户的有效活跃度衡量,不对应具体 KPI,因此在本 KPI 全图中不呈现 Retention 阶段。

2) 在前文 S-AARRR 模型的全图中,横向价值增量和纵向转化进阶分属两个维度,而本图中为了方便呈现,将进阶转化与价值增量、裂变传播并列示意。

资料来源:罗兰贝格

结语

在新的市场环境下，用户运营已经成为各大车企实现品牌发展和战略目标的必由之路。尽管行业和技术变革将不断提供新的用户运营工具和手段，但车企用户运营的价值本质和S-AARRR框架等基本逻辑将长期适用。在每一个策略周期下，车企都应明确自身的品牌成长阶段和战略目标，结合市场环境和客户需求，有的放矢地制定用户运营策略，并针对性地设计和应用用户运营工具箱中的各项举措，形成合力，持续引导用户价值的增量提升，从而在市场发展的浪潮中持续赋能车企和品牌的基业长青。

作者

郑赞

罗兰贝格全球高级合伙人

ron.zheng@rolandberger.com

戴江宁

罗兰贝格全球合伙人

jiangning.dai@rolandberger.com

徐虎雄

罗兰贝格全球合伙人

huxiong.xu@rolandberger.com

罗兰贝格于乐然、李旭聪、吴怡璇、张群对本报告亦有贡献。

欢迎您提出问题、评论与建议

www.rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2023 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司成立于1967年,是全球顶级咨询公司中唯一一家始于德国、源自欧洲的公司。我们拥有来自35个国家的3000名员工,并成功运作于国际各大主要市场。我们的51家分支机构位于全球主要商业中心。罗兰贝格管理咨询公司是一家由近320名合伙人共有的独立咨询机构。

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址:

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com