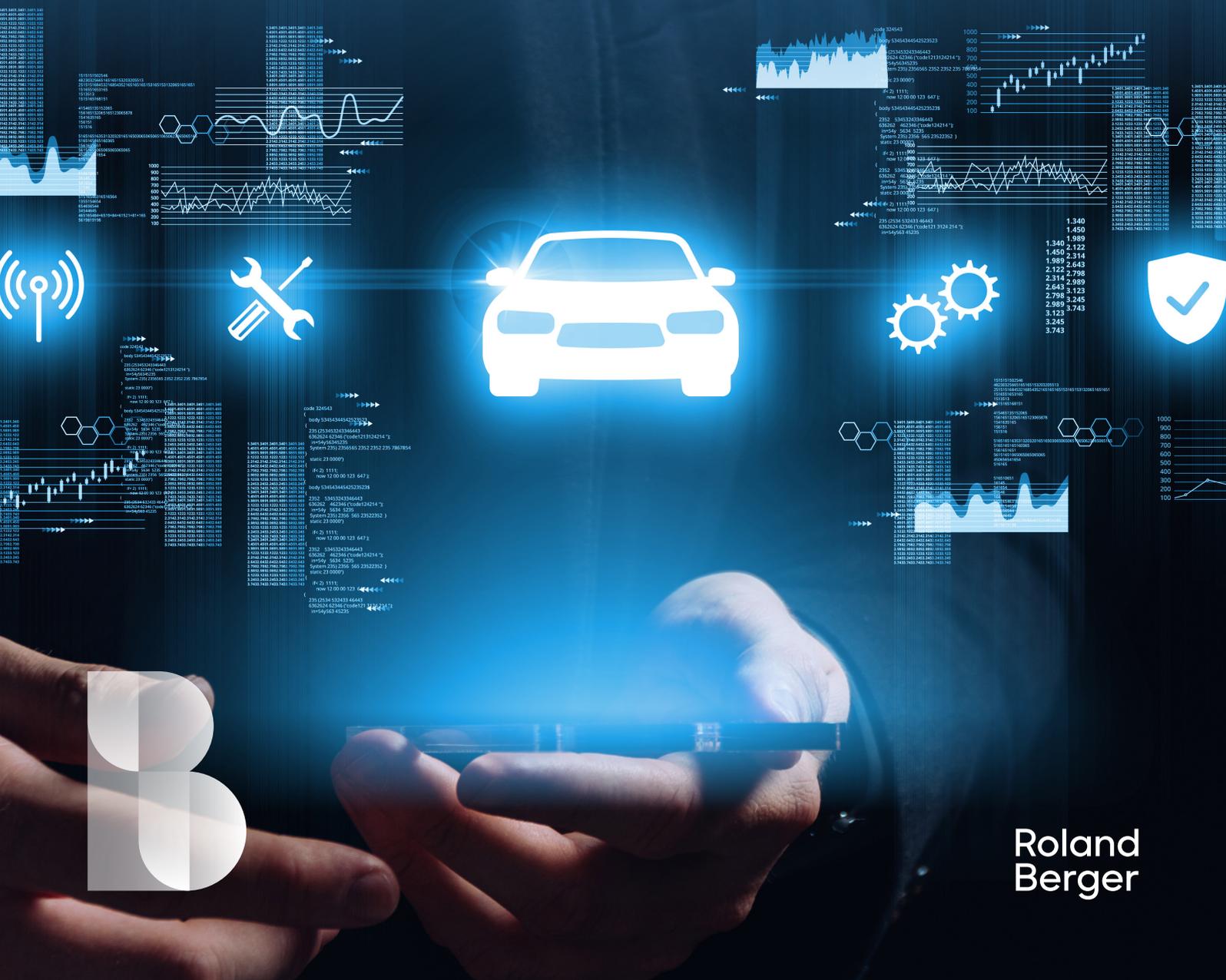


# 车企用户运营系列报告第五期

## 车企权益内容实践深化： 提升权益价值，以四两拨千斤



# 引言

## 权益“价值”是核心

此前,罗兰贝格在《车企用户运营系列报告第四期:权益体系实践指引》中提出了权益体系“价值密度”核心考量指标、权益的三大分类及设计要点、不同类别权益的布局建议、权益体系运营的“加减乘除”举措等一系列核心洞见。其中,权益价值密度是衡量权益体系优劣的关键尺度之一。

根据权益价值密度公式,  $\rho = \text{单次感知价值} \times \text{预期使用频次}$ , 其包含了“价值”与“频次”两个变量因素。其中,权益的“预期使用频次”更多取决于权益的内在属性,而权益的“单次感知价值”则是从业者需要重点设计和提升的关键要点。

在实践中,为什么有些企业的权益内容能获得目标用户的深度认同,而另一些企业即便投入巨资打造权益,却难以获得消费者的认可?究其根本,其关键在于对权益内容“价值”维度的深刻理解与把握。在本文中,我们希望进一步解构“价值”的真正内涵,以期为企业权益内容设计提供进一步的实践建议。

---

1. 详见罗兰贝格报告《车企用户运营系列报告第四期:权益体系实践指引》

# 目录

页数	4	一	权益内容价值的三层次: 实用价值、身份价值与情感价值
	5	二	三层次权益的多维度剖析: 成本结构、用户感知价值与潜在受众面
	7	三	权益内容实践优化路径: “增效与控本”

# 权益内容价值的三层次：实用价值、身份价值与情感价值

罗兰贝格认为，权益内容价值是指权益自身为用户提供的特定使用功能或情感效用。权益内容的价值并非单一维度所能涵盖，它由实用价值、身份价值和情感价值三个层次交织构成，共同作用于用户的综合体验。

## 1. 实用价值

实用价值是指权益内容所承载的基本使用功能，其核心在于“满足用户的特定使用需求”，这是权益内容最表层的价值体现。例如，保养服务券所代表的车辆保养服务的使用权、异业优惠券所代表的在购买异业商品时可获得的折扣等。一般“有形产品”或“服务兑换券”类型的权益价值以实用价值为主。

## 2. 身份价值

身份价值是指特定权益所承载的塑造用户独特身份、增强其尊贵感的价值效用，其核心在于“彰显用户在品牌圈层中的社交地位”，是高于实用层面的价值层次。例如，经销商维修保养“免排队”所代表的服务优先权，异业联名产

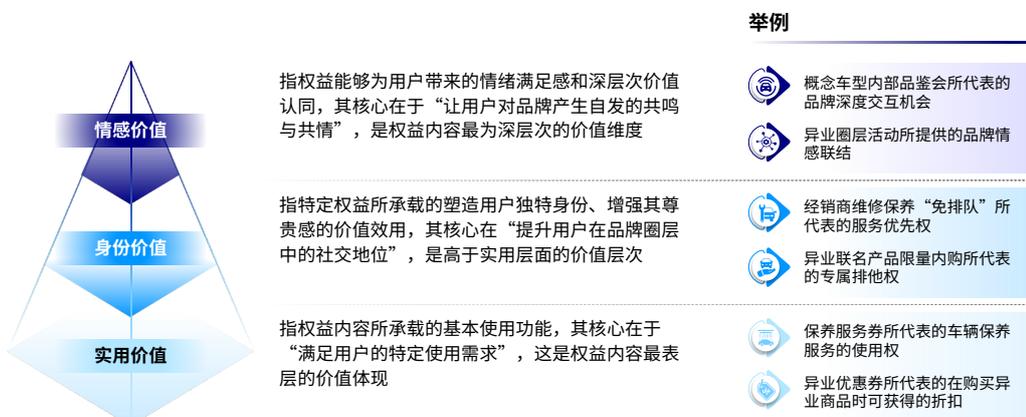
品限量内购所代表的专属排他权等。一般针对特定用户所提供的“服务效率提升”或“专属服务资格”类型的权益价值以身份价值为主。

## 3. 情感价值

情感价值是指权益能够为用户带来的情绪满足感和深层次价值认同，其核心在于“让用户对品牌产生自发的共鸣与共情”，是权益内容最为深层次的价值维度。例如，概念车型内部品鉴会所代表的品牌深度交互机会、圈层活动所提供的品牌情感联结等。一般针对高价值用户的“专属品牌交互”类型的权益价值以情感价值为主。

权益内容价值的三个层次——实用价值、身份价值与情感价值，形成了一个由浅入深、层层递进的金字塔结构，分别满足不同用户对物质需求、社交需求与精神追求三个维度上的期待。需要指出的是，同一项权益内容可能同时承载这三种价值，但不同权益在各个价值层次上的侧重或有所差异。▶ 01

### 01 权益内容价值的三层次：实用价值、身份价值和情感价值



资料来源：罗兰贝格

## 三层次权益的多维度剖析:成本结构、用户感知价值与潜在受众面

合理的权益体系既要考虑不同价值层次权益之间的相互补充与平衡,又要考虑每类权益的运营成本 and 潜在受众规模。本章节将针对实用价值、身份价值与情感价值三个层次的权益内容,在成本结构、用户价值感知、潜在受众面等运营维度上的差异进行对比分析。

### 1. 实用价值为主的权益

以实用价值为主的权益内容,如有形产品等,其运营成本结构一般包含较高固定成本(权益展示、兑换及交付流程中所需体系的建设和固定运营支出等)与较高可变成本(包括商品采购和物流配送的直接费用等)。用户对这类权益的主观感知价值直接与权益产品的市场定价挂钩,感知价值对实际运营成本之间的溢价空间较为有限。然而,由于其基本以实用价值为核心,此类权益往往具有更广泛的潜在受众面,成为企业向大众消费者传递品牌关怀的工具之一。

### 2. 身份价值为主的权益

以身份价值为主的权益内容,如专属会员通道、服务优先权等,其运营成本结构一般包含

较高的固定成本(专属服务体系的搭建与维护、员工高标准服务培训等)与较低的可变成本(个性化服务实施的额外费用等)。用户对这类权益的主观感知价值并不直接与权益运营成本挂钩,而是根植于用户的主观体验和身份认同之中,通过激发用户的优越感而使其感受到超过实际运营成本的主观价值。同时,这类权益内容主要面向已经达到特定门槛的高价值用户群体,受众面相对较小,一般是企业维系高价值用户亲密度的举措之一。

### 3. 情感价值为主的权益

以情感价值为主的权益内容,如品牌专属体验活动等,其运营成本结构一般包含较低的固定成本(多以对品牌现有资源的利用为主)与较低的可变成本(活动策划、服务邀约、活动执行等)。用户对这类权益的主观感知价值源自于对品牌文化与价值观的内在认同与情感共鸣,而非简单的资源物质交换或外在身份象征。这种情感价值的传递往往能够让用户感受到远远超出权益实际运营成本的感知价值溢价。此类权益内容的受众面在三层次权益中一般最小,通常是企业维系“用户金字塔尖”的品牌拥护者的重要手段之一。



需要强调的是，各车企应基于权益体系的策略目标和自身的资源禀赋，合理规划多层次权益内容的选择与组合。若权益体系重在提升广泛用户对品牌的亲密度，则应设计更多以实用价值为主的权益类型；若聚焦于对高价值用户或

品牌核心用户的维护，则应设计更多以身份价值或情感价值为主的权益内容。通过合理的权益内容设计，企业可在尽量控制成本的同时，最大化权益内容所传递的价值效用，实现“以四两拨千斤”的业务效果和投资回报。▶ 02

## 02 多层次价值权益成本结构、用户价值感知与潜在受众面的对比

	固定成本	可变成本	用户感知价值溢价	受众群体
<b>实用价值为主的权益内容</b>	 较高	 较高	 较低 <ul style="list-style-type: none"> <li>直接与权益产品的市场定价挂钩</li> <li>感知价值对权益成本的溢价较低</li> </ul>	 较广 <ul style="list-style-type: none"> <li>通常面对大众消费者</li> </ul>
<b>身份价值为主的权益内容</b>	 较高	 较低	 较高 <ul style="list-style-type: none"> <li>根植于用户的主观体验和身份认同</li> <li>感知价值对权益成本的溢价较高</li> </ul>	 较小 <ul style="list-style-type: none"> <li>通常面向高价值用户</li> </ul>
<b>情感价值为主的权益内容</b>	 较低	 较低	 最高 <ul style="list-style-type: none"> <li>源自于对品牌文化与价值观的内在认同与情感共鸣</li> <li>感知价值对权益成本的溢价相对最高</li> </ul>	 最少 <ul style="list-style-type: none"> <li>通常仅面向品牌的核心拥护者</li> </ul>

● 表示最高 ○ 表示最低

资料来源：罗兰贝格



## 权益内容实践优化路径：“增效与控本”

前文剖析了权益内容价值的三层次，并对其从用户感知价值、成本结构等方面做了一般性对比分析。从企业实践角度来看，合理的权益设计需要尽可能放大用户感知价值，同时控制权益的设计与运营成本。本章节将从“增效”和“控本”两个层面，进一步指导车企权益内容的设计与优化。

### 1. 强化权益内容的主业关联性和可及性，放大用户价值感知

权益内容的效益与用户对于权益的感知价值紧密相连。为了使用户对权益内容的感知价值得以有效传递，并进一步放大用户感知价值对于权益成本的溢价，企业应关注以下两大设计要点：权益的主业关联性和权益可及性。

#### 主业关联性

主业关联性是指权益内容与车企主营业务的关联性，即用户在获取和使用权益时，是否能与车企在购车、用车、维保、车生活等环节的业务场景紧密结合，进而加深用户与品牌之间的互动。举例而言，“免费保养权益”因与用车需求直接

关联，所以主业关联性高；而“免费电影票”则与车企业主业相去甚远，因而关联性较低。

主业关联性是影响用户对权益价值感受的重要因素之一。其逻辑在于，用户运营的核心是培养用户对品牌的亲密度，而权益是用户运营的抓手之一，因此权益内容设计应以增强品牌亲密度为目标。如果权益内容的主业关联性高，则能加深用户对品牌的亲密度，而后者亦能进一步强化用户对权益价值的感知，形成感知价值对权益成本的有效溢价。反之，若权益内容与车企业主业脱节，用户可能会提出“该权益与购车有何关联”之类的质疑，从而难以对权益内容赋予感知价值溢价，甚至可能出现感知价值低于权益成本的情况，大幅削弱权益的实际效用。

与车企业主业关联性强的权益内容可包含车辆质保权益、购车优惠/积分、售后服务包、车主俱乐部活动、品牌文化参观体验等，一般可为用户带来更高的感知价值。与车企业主业关联性弱的权益内容可包含电影券、运动产品打折券、租车满减券、快餐代金券、艺术展门票等，用户对此类权益内容的感知价值一般极为有限。▶ 03

### 03 与车企业主业关联性强/弱的权益内容示意



资料来源：罗兰贝格

2. 详见罗兰贝格报告《车企用户运营实践洞察报告》

需要指出的是，对主业关联性的强调并非否定异业权益的价值。在业务实践中，主业权益与异业权益各有分工，异业权益更多承担引流的目的，而主业权益则立足用户需求点，培养用户对品牌的亲密度。车企需根据自身业务需要，灵活布局主业权益与异业权益。

此外，在品牌业务生态运营中扮演重要角色的“异业合作”或是那些已深深植根于品牌基因和品牌风格中的“异业”性质权益（例如，某些强调运动属性的车企提供滑雪类权益等），实际上已经超越了常规的异业界限，而是成为品牌核心价值传递与用户体验的重要组成部分，可归属于与主业关联性强的权益。

### 权益可及性

权益可及性是指用户获取并实际使用权益的便利程度，其衡量的是权益从品牌提供到用户真正享受到的整个过程中是否存在任何障碍。若权益易于获得且方便使用，说明权益可及性良好；反之，如果权益获取或使用条件有较高限制，抑或权益使用流程繁琐，则会导致权益可及性下降。权益可及性是影响用户对权益感知价值的另一重要因素。其逻辑在于，用户运营的过程是通过权益等工具，实现品牌对用户的有效触达和交互以构建品牌亲密度。其中，有效的触达和交互是用户运营的关键成功要素之一。即便权益内容极具吸引力，但如果可及性不足，也难以实现与用户的实质性接触和互动，导致权益价值传递受阻。

在实践中，部分车企为了控制成本，采取诸如抽奖获取权益、设置高额满减门槛等手段，甚至人为增加权益获取和核销的难度，其做法导致权益可及性显著降低。面对这些复杂条件和不确定性，用户获取和使用权益的积极性锐减，对权益的感知价值也会大幅降低。因此，合理优化权益可及性对于维护用户的价值感知至关重要。

因此，车企在设计权益内容时，必须周密考量，确保其不仅在内容上与主业紧密相关，也在获取与使用上方便快捷，从而最大化用户对于特定权益内容的感知价值。

### 2. 灵活运用企业现有资源，合理控制权益设计与运营成本

在致力于最大化用户对权益内容的感知价值时，权益设计者同样需要审慎管理权益的设计与运营成本。实际上，打造具备高感知价值的权益内容并非必须伴随着巨额的投入或负担沉重的额外固定成本。通过巧妙利用车企的现有资源，权益设计者有可能在不显著增加成本的前提下，创造出具有强大吸引力和价值感知的权益方案。

对于以实用价值为主的权益，车企可以充分利用现有产品和服务资源来设计权益内容。由于这些资源的主业关联性高且相关业务已成熟运行，通过适当的设计与整合，既能确保权益内容的价值被用户充分感知，又规避了高昂的开发费用。例如，依托现有售后服务网络提供延长保修期或免费保养服务，或利用已有的充电网络提供补能服务等，都是成本效益较高的选择。

对于以身份价值为主的权益，有效利用现有渠道资源，优化渠道服务流程，能够在较低成本下实现权益内容的快速落地。例如，在渠道端为高价值用户提供专属服务通道，或将展厅内的闲置区域改造成VIP休息区等，这些都是利用渠道资源实现权益设计的经济方法。

对于以情感价值为主的权益，优先挖掘并利用品牌现有的文化资产是上策。从零开始构建情感类权益，通常不仅耗费巨大，还可能因缺乏深厚的文化根基而难以获得用户认同。相比之

下，依托品牌现有的文化资源所设计的权益内容，往往在蕴含更为丰富的故事背景和情感层次的同时，其开发与运营成本也相对可控。例如，为忠诚用户提供亲临品牌生产线的体验，或是邀请其参与到产品设计的共创环节中，都是巧妙运用品牌文化资产，以较低成本实现高感知价值的潜在方案。▶04

因此，建议车企结合用户需求与品牌用户运营策略，全面梳理并盘活各类产品和服务资源、渠道可用资源以及品牌价值资产，以合理的成本设计出具有更高用户感知价值的权益内容，实现“以四两拨千斤”。

#### 04 三层次价值权益内容可利用的资源



资料来源：罗兰贝格



## 结语

权益是车企构建和维系用户亲密度、构筑品牌差异化竞争优势的有力工具。车企应以提升权益的价值密度为根本导向，深刻理解权益内容“价值”的多层次内涵，结合用户偏好与企业资源禀赋，开展权益内容的设计工作。在追求更高的感知价值的同时，应充分利用企业现有资源以合理控制权益成本，实现“以四两拨千斤”的效果。同时，优质权益内容的设计虽是基石，但车企需进一步从体系化视角出发，做好权益体系管理的“加减乘除”<sup>3</sup>，才能有效赋能于用户运营与品牌亲密度的提升。

在本报告中，我们着重以权益内容为对象剖析了价值的三层次，然而多层次用户价值分析的应用

不仅局限于权益内容。站在更广的视角来看，用户运营的本质是以用户需求为核心，培养品牌与用户间的亲密度；而满足用户需求的实质即是抓住用户对多维价值的追求，塑造包括实用价值、身份价值和情感价值在内的多层次价值认同。因此，将多层次价值分析应用到用户运营业务当中，让用户感受到“品牌为我而生”、“产品为我定制”、“服务为我所设”、“文化有我融入”，将助力车企在激烈的市场竞争中行稳致远。

关于以多层次价值为基础的更多分析，敬请持续关注罗兰贝格《车企用户运营系列报告》带来的更多讨论。

---

3. 加法：指持续拓展和开发更具价值内涵的权益内容；减法：指定期淘汰冗余权益。

乘法：指将用户共创引入权益的设计与管理；除法：指破除企业内部权益开发与运营的部门壁垒。

详见《车企用户运营系列报告第四期—权益体系实践指引》

# 作者

## 郑贇

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**对本报告亦有贡献。

[欢迎您提出问题、评论与建议](#)

[www.rolandberger.com](http://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。

© 2024 罗兰贝格管理咨询公司版权所有。

罗兰贝格是全球领先的战略咨询公司之一，为相关行业和业务职能提供广泛的服务组合。罗兰贝格成立于1967年，总部位于慕尼黑。罗兰贝格以其在转型、创新和绩效改进方面的专长而闻名，并始终将可持续发展作为目标融入开展的项目。

#### 出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市山西北路99号

苏河湾中心办公楼23层，200085

+86 21 5298-6677

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)