



# 新能源汽车竞争进入下半场， 车企如何实践“用户企业”

崔东、刘恭毅、高海佳

---

2023年10月

# 目录

前言	1
1. 用户聚焦：一流用户企业洞察	2
1.1 什么是一流用户企业	2
1.2 如何打造一流用户企业	5
2. 蔚来：汽车行业用户企业实践	8
结语	11

# 新能源汽车竞争进入下半场， 车企如何实践“用户企业”

## 前言

当前，中国乘用车市场正在面临结构性变化，新业态、新模式不断涌现，用户需求持续迭代。尤其随着新能源汽车竞争进入“下半场”，通过打磨用户体验来抓住和留存用户已经成为汽车企业越来越重要的课题。

与此同时，伴随社交平台 and 用户购买习惯的发展与演进，企业与用户的互动方式也在发生着潜移默化的改变。越来越多的汽车企业开始讨论如何转型成为“用户企业”。

蔚来作为汽车行业内践行“用户企业”理念的先行者，是如何在动态变化的市场环境下将“用户企业”持续贯彻下去的？这已然成为大家关注的话题。近期我们与蔚来的多位高管进行了深入交流，一起回顾了蔚来践行“用户企业”的历程，希望通过分享蔚来的经验来推动行业对用户企业发展的思索。

## 1. 用户聚焦：一流用户企业洞察

### 1.1 什么是一流用户企业

近些年来，随着市场和用户的要求越来越高，用户企业的内涵也越来越丰富。BCG认为新时代下的用户企业需要从两大维度进行定义（参阅图1）：

- **关注用户哪类需求：**第一层是功能需求，即用户在**产品和服务**层面的理性使用需求；第二层是情感需求，即用户在**情感和社交**层面的感性感知需求。
- **如何创造用户价值：**第一层是需求满足，即解决用户当前的、具象的、显性的痛点，在已知中寻找最优解；第二层是需求启发，即探索用户**前瞻的、潜在的、隐性的**需求，在未知中寻求新可能。



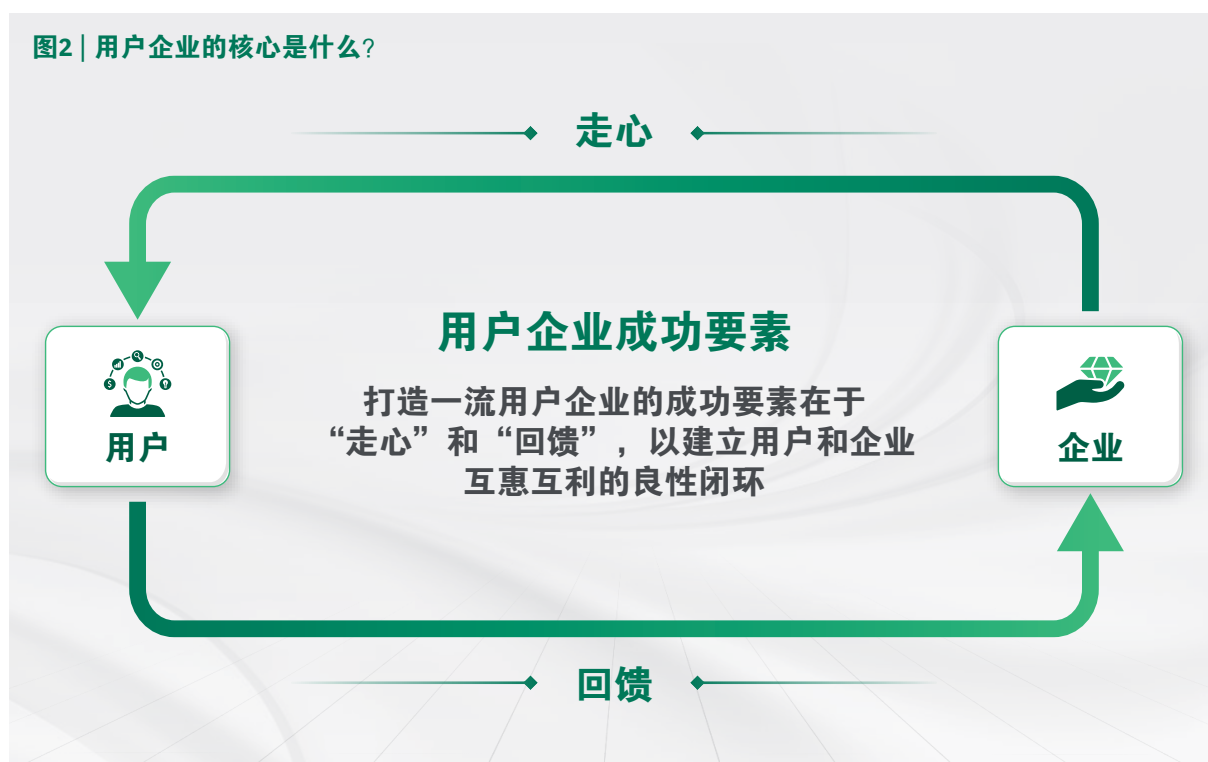
基于上述框架，BCG认为一流的用户企业应该同时具备三大价值主张：**立足根本、前沿探索、情感价值**。

立足根本是用户企业的根基。企业从用户当下真实的需求出发，通过解决产品和服务方方面面的具体问题和痛点，为用户提供“价格小贵，产品大值”的极致体验，才能不断吸引和留存用户。这是用户企业的基础，但还远远不够。

技术的快速革新要求企业具备前沿探索能力，要有着着眼于未来的前瞻性技术创新，刺激和引导用户产生尚未意识到、但又实际存在的需求，探索技术驱动下的体验变革。

与此同时，超越产品和服务的情感价值也不容忽视。通过搭建感性互动平台，实现与用户之间“从产品出发，但不止于产品”的深度绑定，建立起长期的用户粘性，创造基于社交和情感的品牌高附加值。

所谓“用户企业”，其核心是在“用户”和“企业”间建立一套互惠互利的良性闭环生态，而构建闭环的关键则在于企业对用户的“走心”和用户对企业的“回馈”（参阅图2）：



所谓“走心”，即企业与用户连接的本质在于以“人”为核心，想用户所想，抓住用户的真实需求，才能让用户感受到价值。

至于“回馈”，则需要用户理解和认可品牌创造的价值，实现可持续发展，并自发形成反馈，帮助和陪伴企业成长。

我们观察到领先的用户企业在实践三种价值主张时，“走心”和“回馈”会有更丰富和个性的诠释。我们以三个品牌为例展开。

## 案例：

### 立足根本 | 以某知名国产手机品牌为例：

**企业**通过搭建用户论坛，邀请用户共创，建立起对用户需求的深刻洞察，打造出硬件远超同价竞品、软件体验领先行业的高性价比产品，深度贴合年轻科技发烧友的需求；而**用户**则因为参与共创，帮助企业持续迭代出契合自身需求的产品，对品牌产生了更深的归属感，也正因为如此，用户长期复购，更加积极地参与品牌互动并形成正向循环。

### 前沿探索 | 以某全球领先科技企业为例：

**企业**通过前瞻性的技术探索和创新，引领全触屏智能手机技术的颠覆性变革，创造与之匹配的移动生态，并彻底改变互联网形态；而**用户**因此建立了对品牌前瞻性理念的高度认可和追捧，成为品牌的忠实“粉丝”。

### 情感价值 | 以某时尚运动服装品牌为例：

**企业**以门店为单位，组织瑜伽、普拉提等线下课程，通过“人、货、场”打造社区生态，传递健康向上的理念，改变用户生活方式；而**用户**则在与品牌的频繁互动中不断加深对品牌理念的认可，实现口碑传播，并因运动习惯的养成而长期稳定复购。

随着用户需求的持续迭代、行业技术模式的转型和汽车定位的深刻变化，我们观察到“用户企业”的概念在汽车行业越来越受到重视。

消费群体的变化和行业的持续变革，让**用户需求持续迭代**。一方面，Y世代和Z世代成为汽车消费主力，他们空前重视个人情绪和精神享受。除了车辆功能，更加看重科技、舒适和情感联结。另一方面，行业竞争拔高消费者预期，随着新能源汽车竞争进入下半场，紧扣用户体验成为车企的重要议题。

销售模式的革新和汽车技术革命，促进行业**技术模式转型**。直营模式为车企提供了直面用户的机会，让企业能够更加直接地了解、挖掘用户需求；同时汽车技术革命加速了电动车时代的到来，数字化的快速发展助力企业更加广泛、深刻、即时、智能地理解用户。

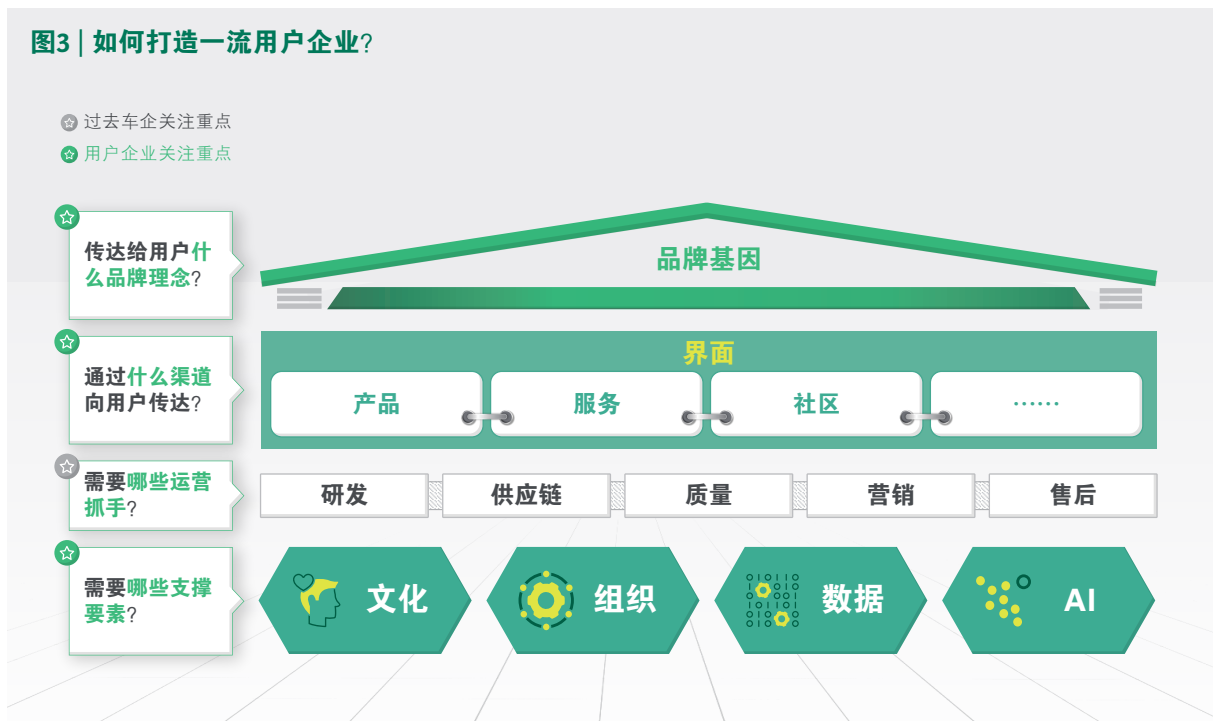
与此同时，还有**汽车定位的深刻变化**。市场对汽车的理解不再是简单的代步工具，汽车的定位从以车为中心的出行工具转变成以人为中心的“移动第三空间”，更加注重空间、个性、交互和互联互通。

放眼未来，尽管长期市场需求的稳定增长依旧可期，但伴随短期市场下行、新能源汽车竞争进入下半场，汽车行业的用户企业需要思考如何更好地穿越周期，实现可持续发展。

短期来看，生存是第一要务，在企业“走心”的基础上需要更高效地获取用户“回馈”，力争尽快突破进入新能源汽车下半场的规模红线。同时，企业也需在复杂多变的市场环境中坚守初心，相信长期主义，持续巩固在核心领域的领先优势，打磨极致用户体验。最后，为更好地适应市场，企业战略也要因时制宜，积极预判新形势下的用户需求并锚定航道。短期内对新技术的探索也可适当向落地性更强、用户接受度更高的领域有所倾斜；追求情感价值的同时通过新模式、新技术的创新摆脱对高成本用户开发和服务的依赖。

## 1.2 如何打造一流用户企业

过去传统车企更加关注运营层面的“怎么做”。而如今想要打造用户企业，则更需要从用户视角关注前端传达的理念和所借助的界面，以及背后的支撑体系（参阅图3）。



最顶层的是品牌基因，究竟要给用户传达什么品牌理念？对于一个品牌而言，需要有精神层面明确统一的基因。

品牌基因如何才能传达给用户呢？答案就是通过产品、服务、社区等形成界面，从而让品牌与用户之间形成直接交互的渠道。而品牌护城河的打造，正是来自用户全生命周期各界面的高满意度和高粘性。

同时，还需要文化、组织、数据以及AI等要素在背后支撑。

- **文化：**对高附加值的品牌来说，基于人的情感价值不容忽视，因此打造以人为本的企业文化至关重要。优秀企业文化的建立，一般需经历明义、激活和固化三大步骤。

#### 案例：

以某本土火锅餐饮品牌为例，企业首先明确了“服务至上、顾客至上”的价值观，再从CEO—管理层—店长—店员自上而下、逐层宣贯，最终通过“三板斧”固化——第一是组织架构上减少层级、放权门店；第二是绩效体系上以客户为导向，客户满意度在绩效考核中占比超50%；第三是打造“家文化”，在企业内部建立起奋斗精神氛围。

- **组织：**不同于传统以价值链为主线的组织架构模式，通过用户旅程串联组织设置，可以更好地赋能端到端用户运营。
- **数据：**打通用户体验“最后一公里”，才能真正实现从用户中来，到用户中去。完备的数据体系要求在前端建立全域用户数据采集触点和渠道，中后端打造敏捷的闭环反馈机制，最终回到前端赋能用户的全旅程。

#### 案例：

以某知名日本服装品牌新品上市为例，通过数据赋能新品从决策、预热到上市的全周期。在决策阶段通过电商搜索趋势，识别潜在市场需求，反馈给产品部门制定新品计划；在预热阶段通过社媒用户反馈关键词，识别潜在营销话术漏洞，反馈给市场和公关部门优化营销策略；在销售阶段通过线上线下流量和问询，判断销量趋势，反馈给销售和供应链部门以进行精准库存规划。

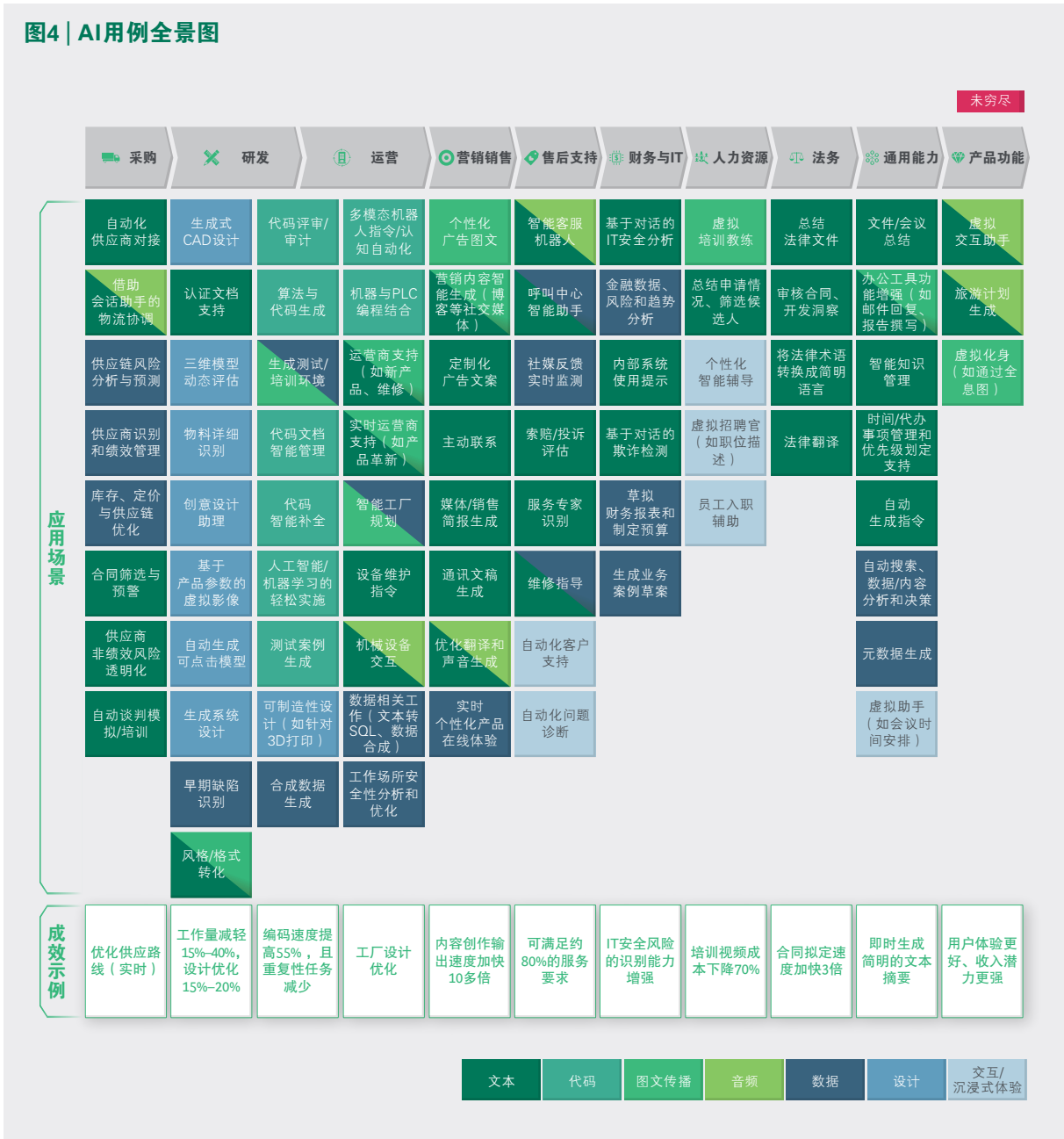
- **AI：**人工智能需要搭建在“界面”基础上，起到“更聪明”的调度作用。生成式AI大势所趋，可以为企业提供更智能、更专业的工具，为企业价值链的不同环节注入新的活力（参阅图4）。

生成式AI在汽车行业的应用虽然仍处在探索阶段，但未来可期、想象空间巨大：

**营销上**可以实现千人千面的营销内容快速产出，提升转化率。例如利用生成式AI，可以基于语言描述智能生成营销内容，基于用户个人偏好制作个性化广告图文，基于用户特征标签撰写定制化广告文案等。



图4 | AI用例全景图



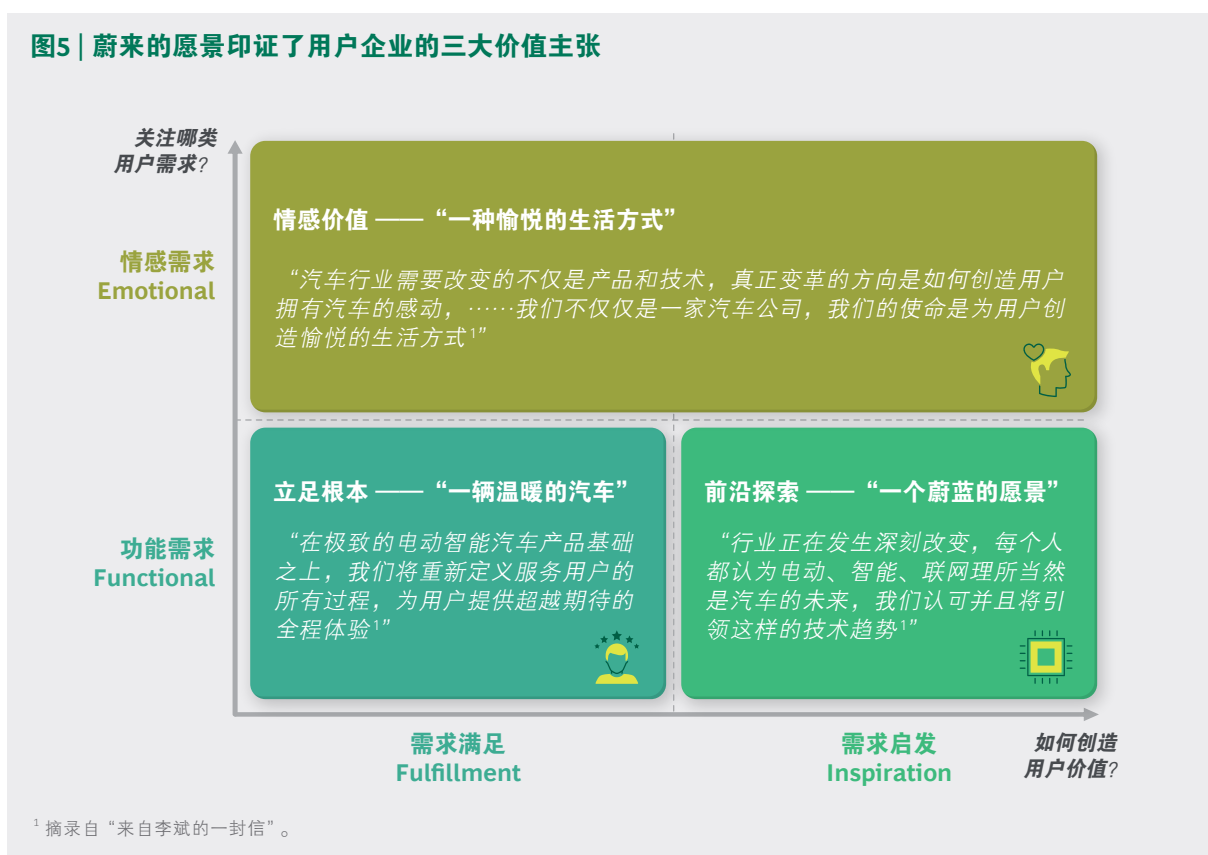
产品上通过人机交互建立多种能力，提升产品体验。例如车载智能助手提供旅游路线规划、高峰路况预判等多场景需求支持；实时驾驶指导通过语音为驾驶员提供全息驾车引导；儿童虚拟伙伴陪伴儿童娱乐和学习，适应孩子的能力和偏好。

售后上实现存量消费者的满意度提升和精益品牌资产管理，提升忠诚度。例如为智能客服机器人建立处理复杂客户需求的能力，提升售后服务效率；社媒反馈实时监测、捕捉用户需求，并进行自动回复，检测品牌资产和消费者情绪，及时做出预警。

## 2. 蔚来：汽车行业用户企业实践

汽车行业内越来越多的品牌提出要做“用户企业”，蔚来是行业内较早贯彻这一理念并普遍被行业 and 用户所认可的企业，上半年却因为销量承压、价格下调、换电政策调整等举措而备受关注。因此我们聚焦蔚来，探讨蔚来是如何实践“用户企业”理念的？其用户体系有哪些值得其他品牌借鉴和思考之处？以及蔚来应该如何应对当前市场的质疑和挑战？

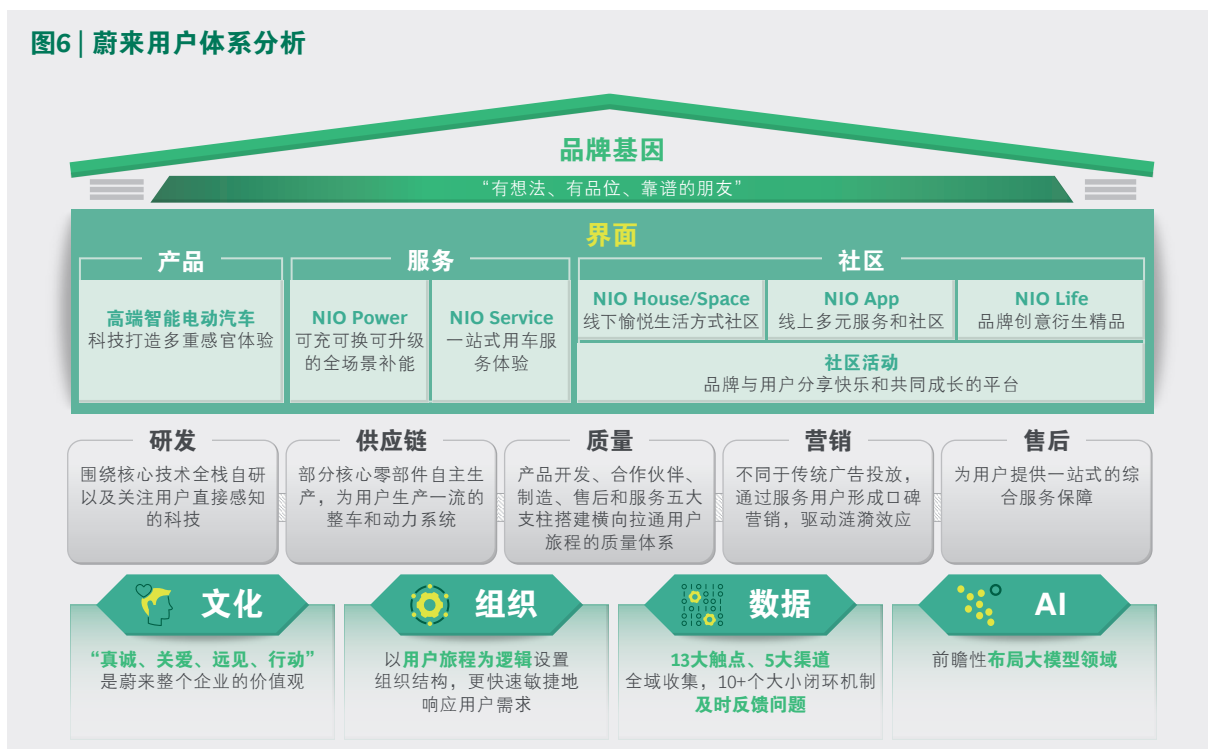
蔚来创始人、董事长兼CEO李斌曾在给用户的一封信中提到，蔚来的愿景是为用户提供“一辆温暖的汽车”、“一个蔚蓝的愿景”和“一种愉悦的生活方式”，这三点恰好印证了前文提到的构成用户企业的三大价值主张，即立足根本、前沿探索和情感价值（参阅图5）。



而支撑上述愿景的是蔚来正在建立的端到端全旅程用户体系，品牌基因、界面、文化、组织和数据是蔚来用户体系中值得其他车企思考和借鉴的五大要素（参阅图6）。

在**品牌基因**上，蔚来一直以来提倡的品牌人设是“有想法、有品位、靠谱的朋友”。所谓“有想法”，指的是做长期的、创新的思考；所谓“有品位”，指不一味迎合，在设计上有自己的审美坚持；所谓“靠谱的朋友”，则体现在品牌对用户不卑不亢、勇于承担的态度。

图6 | 蔚来用户体系分析



对于蔚来而言，由产品、服务、社区等形成的**界面**也非常重要。不同于传统车企依托媒体和经销商进行广告投放、渠道扩张的模式，蔚来更多地投入到了用户体验，体系化打造了直接惠及用户的多个高质量界面。

- **产品层面**：通过全景数字座舱、高性能技术平台、车载AI系统NOMI等技术为用户打造多重车内感官体验和智能驾驶体验。
- **服务层面**：自建充换电网络以实现用户全场景补能，尤其是换电网络为蔚来用户提供了便捷的补能体验，截至2023年9月蔚来已经建成超1700座换电站。另一方面，以蔚来驾享为代表的服务产品以车辆为载体，为用户打造个性化定制服务场景。
- **社区层面**：蔚来在全球范围内开设了130家NIO House、280多家NIO Space，为用户打造出愉悦生活方式的线下社区网络。同时，蔚来App串联起用户用车、服务、充电、社交、购物等多元线上体验。此外，还有以NIO Day、NIO Summer、用户顾问团、用户领航团、用户福利合伙人等为代表的社区活动与用户共创机制，让用户与品牌之间不仅能共享快乐，更能共同成长。

与此同时，**文化**体现的是企业内核。“真诚、关爱、远见、行动”是蔚来的价值观，此价值观也贯穿了从Fellow筛选、培养到激励考核的全流程。在人才筛选上，蔚来挑选贴合品牌人设的候选人，让Fellow与用户建立深度联系；在人才考核上依托Value Indicator (价值观指数)，帮助员工自我审视与蔚来价值观的契合程度。

另一个要素是**组织**。与传统汽车企业围绕产业价值链设置组织的逻辑不同，蔚来“一站式”服务的背后是以用户旅程为逻辑设置的组织结构。除销售、市场、服务、用户关系和数字化部门外，蔚来将充换电、生活方式和用户中心也独立设置团队运营，确保业务在用户体系中的战略地位，保证服务质量和效率。

最后一个要素是**数据**。在前端，蔚来通过试驾、购车、交付、维保等13个用户触点，以及App、NOMI、热线电话、Fellow体系和线下服务网络五个渠道，进行用户反馈的全域收集，再汇总到Debug系统进行智能打标、分类，同时识别出用户抱怨并进行二次打标。用户个性问题会进入小闭环反馈体系，流转至相关对接部门由专员进行跟进和处理；用户共性问题则会进入大闭环反馈体系，通过进一步市场调研和追踪，深化用户痛点理解，提炼出产品和服务优化方向，最终应用于持续提升用户全生命周期体验。

面对短期市场周期下的诸多挑战，如何将“用户企业”理念贯彻到底，是蔚来当前不得不直面的问题。一方面伴随本轮价格下探，需要思考如何深化对扩容圈层的需求洞察，保证新价格体系下用户体验不被稀释；另一方面，如何兼顾用户体验和运营效率也是长期以来蔚来的最大争议之一。以换电服务为例，随着与产品价格解绑，通过精益运营和模式转变提升体系效率和财务回报就变得至关重要。

## 结语

如今，当越来越多的车企开始讨论“用户企业”时，也需认清成长必定伴随阵痛，尤其在当前下行的经济周期下，必定会存在诸多内部和外部挑战。

因此，如果想在纷繁复杂的市场“乱战”中从容胜出，以下三步非常重要。首先，必须找准定位，知道企业的差异化价值是什么，同时在复杂的市场环境中坚持初心。企业还要学会更聪明地倾听市场声音，做到因时制宜。其次，企业要想在动态商业中获得持续成功，就得踏准节奏，在“走心”的基础上思考如何更高效地获取用户“回馈”，让战略节奏与市场节奏契合。汽车行业作为长周期行业，产品研发节奏与品牌产品力相互依存，汽车企业敏锐洞察用户需求、进行产品超前预测会是企业的重要制胜能力。最后，在市场寒冬下更需找到用户体验与企业效益的平衡点。坚持长期主义的前提是确保企业生存，短期则需着眼于落地性更强、变现前景更快的赛道。

## 关于作者

**崔东**是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG 汽车业务中国区核心领导。

**刘恭毅**是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，BCG 汽车业务中国区核心成员。

**高海佳**是波士顿咨询公司（BCG）咨询顾问。

## 关于波士顿咨询公司

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；BCG数智港；“BCG洞察”小程序；BCG微信视频号。



BCG 波士顿咨询



BCG 数智港



BCG 洞察



BCG 微信视频号

