



春发其华，秋收其实：蔚来 总裁秦力洪谈“用户运营”





受访者：蔚来联合创始人、总裁 秦力洪

访谈者：麦肯锡全球董事合伙人 管鸣宇；麦肯锡全球副董事合伙人 周冠嵩

摘要：作为中国电动汽车造车新势力中的领军企业，蔚来以其独特的“用户运营”理念赢得了市场广泛瞩目，但也催生了关于该模式盈利性、可持续性等的讨论。在与麦肯锡全球董事合伙人管鸣宇及全球副董事合伙人周冠嵩的对话中，蔚来联合创始人、总裁秦力洪从用户运营的底层逻辑、投入与回报以及蔚来的实践对全行业提供的借鉴等角度，分享了蔚来对用户运营理念的思考，以及宝贵的实践经验。

访 谈 正 文

Chapter 1: 用户运营的底层逻辑

麦肯锡：用户运营是蔚来的一大特色。蔚来为什么要做用户运营？它的底层逻辑是什么？核心竞争力又体现在哪些地方？

秦力洪：商业模式上，企业是否和用户有天然的长周期触点，是能否开展用户运营的大前提。以我在创办蔚来之前曾从事的房产及物业行业为例：物业天然适合用户运营，因为业主在你的小区里一住就是十年；但房地产则不然，买卖双方 in 房产交易后基本就终止接触了。

以此来简单分析一下今天的汽车行业，会发现大部分车企事实上并不拥有用户触点。不妨看一下典型传统车企的交易流：售前阶段，主要是通过各类营销手段来接触潜在客户；成交阶段，把车卖给经销商，对车企而言，整个交易至此实际上就结束了；售后阶段，除了发生召回，车企与购车者之间更是鲜有联系。所以在车辆的整个生命周期中，传统车企几乎不拥有用户触点，也就没有任何用户运营的空间可言。

而在蔚来，我们通过直销和直接服务拥有长周期的用户触点，满足用户运营的前提条件。至于我们为什么要做用户运营，主要有两个方面的出发点。

首先，我们跟用户有这么长的接触面，这么深的交道，用户生命周期的价值潜力显而易见，那么我们能否通过用户运营，把这部分价值释放出来？其次，我们希望自己的整车品牌能享有一定溢价。

上面这两点就是我们构建一系列用户运营商业实践的前提。消费者的支付意愿，永远都受理性与感性双重因素的驱动。一方面，我们在产品本身的研发、采购、制造上精益求精，满足消费者的理性追求；另一方面，我们也通过用户运营来创造长期的高满意度，并以此作为品牌附加值的重要支撑。不妨做个假设：如果蔚来不做直销，也不做用户运营，就单纯模仿传统主机厂的分销体系，我们的车能卖多少钱？我个人的直觉是，可能要在今天的售价上减掉 20%。很长时间里，中国车企的定价是存在“天花板”的：同样的产品，甚至中国车可能还更好一点，但约定俗成地就比韩国车便宜 2 万，比日本车便宜 3 万，比德国车便宜更多，似乎只有这样才能打开销路。在这个大环境中，车企敢不敢对这样的定价说“不”？甚至于将价格定得比德国品牌还贵几万？你又凭什么比德系还贵？这虽是一个假设的问题，但却是我们创业之初的重要讨论议题。

通过包括用户运营在内的诸多努力，蔚来得到一个非常直观的成果，那就是一个相对较高的品牌溢价。蔚来目前的平均开票价高于某些传统德系豪车品牌，且高出较大一截。如果传统策略上要比德系豪华品牌便宜几万，那我们定价比它们贵几万，这两个定价之差就可以说是我们的增值。这就是我们做用户运营带来的一个最直观的成果。

麦肯锡：除了溢价外，您也提到了车辆全生命周期内的价值挖掘，能就这个方面介绍一下吗？另外，也有人说，所谓的“用户运营”，就是销售要搞好客户关系。对此您怎么看？

秦力洪：不能简单地把用户运营等同于关系打造，或者一些表面上的互动。用户运营是需要完整的体系能力来支撑的。蔚来从一开始就着力于构建一套自己的体系，如 APP、NIO House、服务无忧、NIO Life 等。这些举措不仅帮助我们提升了用户满意度，保证了品牌溢价，同时用户全生命周期的价值挖掘也让我们获益匪浅。以 NIO Life 为例，目前的渗透率在用户存量的 50% 以上，平均每个用户的年花费是两千元，当然有些是通过积分来兑换的。

用户运营这个事儿难不难呢？既难，也不难。不难在哪里呢？一个花四五十万买车且注定要跟蔚来绑定至少五六年的用户，只要体验良好，很大概率能再催生一些其他消费。还是拿物业来举例：买了豪宅的业主，对物业的素质及服务又挺满意，现在物业推出一些其他增值业务，如家电维修、接送孩子等，比外面价格公道，又知根知底，业主当然是更放心的。

那为什么又说用户运营难呢？首先，经销体系的车企就做不了，怎么实现绕过经销商去卖这些增值服务呢？其次，传统汽车行业的运行逻辑及企业架构也不支持用户运营。传统主机厂的部门 KPI 可能无法完全照顾到企业的长远利益：比如，市场部门要推任何事情，都必须首先证明当年的投资回报水平。但在蔚来，我们做的这些事情，具体的财务回报可能要在若干年后才能实现。所以，用户运营决策只有对公司有绝对掌控力，且发自内心认同这个理念的人，才能推动得起来。也就是做事的和拍板的，必须是同一拨人。

Chapter 2: 用户运营的投入及回报

麦肯锡：用户运营需要真金白银的投入。从用户角度出发，我会乐见蔚来在我身上多花钱。但从投资者的角度出发，自然会关心用户运营模式到底能不能给公司赚钱？

秦力洪：关于财务回报，我们有自己的单车全生命周期商业模式，里面有两个最重要的项目：单车销售成本，以及车辆全生命周期内的单车服务成本。

单车销售成本包括广告、新车发布会的费用等。如果遵循传统模式，蔚来在这一块的成本不可能比传统豪华品牌低，反而会高很多。比如同样都去买 30 秒电视广告，支出是相近的，但传统豪华品牌的广告投放能触发近百万台的年销量，单车的广告支出会显著低于蔚来。这样巨大的差距，即便我们将效率提升、精准投放等做到极致，也不可能扳回来。所以，要和有规模优势的传统车企竞争，我们的打法必须差异化。

这个差异化如何体现？我们觉得只能在一个变量上下功夫，那就是用户推荐。这样一来，蔚来唯一可行的战略抓手就是如何系统性提高老用户推荐新用户的占比。这就又回到了高满意度，因为高推荐率源自高满意度。但是，单有高满意度，也未必能产生高推荐率，必须要有一定的转化机制来配合。这就需要我们增加活动，尤其是线下活动的频次，并把推荐场景做得尽可能自然，让用户可以高高兴兴地带着朋友来，而不觉得生硬或有推销感。这种打法迥异于行业常见的、目的性极强的销售推介活动。

除了用户推荐，举办效果火爆的大型活动则是我们另一个重要的举措。以 2017 年底的第一次 NIO Day 为例，在活动结束 24 小时内收到的订单量，按照后面的交付量来算，足以满足一年半的交付。当然彼时新工厂产能受到诸多限制，交付时间太长，导致部分订单流失，最终实际情况是交付了一年。开一次发布会得到的订单量，就够交付一年，这意味着接下来这一年的大广告就不用投入了，实现了系统性的降本；而节省下的资源又能投去做已有兴趣用户的维护，这一成本会远小于通过投大广告来获取新的潜在客户。

除了单车销售成本外，商业模式中的另一个重要项目是单车服务成本。在最初几年整车销量较小的时候，单位成本可能很夸张；但随着销量及保有量的提升，单位成本会逐渐回归正常水平。以道路服务小哥为例。前两年销量还较有限的时候，如 2018 年，一位道服小哥的日均用户服务平均只有 1 单左右。但到 2021 年已经接近日均近六单，增幅巨大，达到了 8 小时工作制下的极限。再看换电站，最初当然也花费不菲，但这完全取决于看待这个事情的视角。我跟 NIO Power 的负责人就说过，如果蔚来不是直接运营换电服务，而是通过外部购买服务的方式，要在补能上达到同样的满意度，这个采购成本肯定比今天的自营模式要高得多。体现在报表上的可能是服务用户造成的亏损，但也完全可以解读为购买客户满意度的投入，而这个角度可能更准确。

总结来说，在销售成本优化方面，蔚来依靠的是差异点；在服务成本

方面, 我们通过先期投入做到最好, 然后靠规模的提升优化单车服务成本, 最终实现盈亏平衡。

除了支出外, 蔚来也能从车辆的全生命周期里获取服务收入。我们的经营范围比一般汽车公司要广。除常规业务外, 蔚来还覆盖了周边产品、二手车等业务。传统的打法下, 整个价值链会由七八个行业的十几家公司来完成; 但在蔚来这里则不同, 比如贴膜、卡钳改装等, 都能自己完成。而且由于流通环节的简化, 这些服务项目可以比 4S 店的定价低, 在让消费者获益的同时, 自己仍能保有合理的利润。

蔚来还有一些智能汽车的选装项目, 如 NIO Pilot、NOMI Mate 等, 受益于产品本身的体验以及良好的用户关系, 选装率非常高, 在 50%~60% 之间。

同时, 越来越多的用户开始习惯于在 NIO House 里接受付费服务, 如饮品、场地租用等。当然, 这里面的部分支付是通过积分来完成的。

当然, 我们目前处于“攒人品”的阶段, 所以会把部分服务收入再次

预览已结束, 完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46825

