

拆解蔚来APP：抄不来的饭圈生意？

蔚来APP成为汽车圈难得一见的“破圈”应用。在三年多时间里，蔚来APP做了不少同行连想都没有想过的尝试。但在社区真正火了之后，蔚来最为重视的“人”的因素也开始变得不受控制。

玩家

临近10点，李星打开蔚来APP。时间一到，他点开惊喜商场、打开羽绒服链接、下单购买，整套动作熟练、一气呵成。

李星既不是蔚来车主，也不是蔚来的员工，但每天打开蔚来APP的次数比一般的车主还要多。

李星是从同事那里得知下载蔚来APP可以签到兑换奖品。从那之后，他每天第一件事就是打开APP签到。“关注蔚来500多天了，自己现在是辆续航里程二三百公里的新能源代步小车，等赚够了钱，我就买一辆蔚来汽车。”

像李星这样赚积分购物，但还没有买车的用户，一度在蔚来APP内占了大头。2020年11月之前，粉丝（当前没有购买蔚来汽车，但持续关注用户）在蔚来APP上贡献的日活跃度一直高于车主、共用车人和定金车主这三类人群。

在蔚来APP的产品逻辑中，C端用户由陌

生人最终变为车主，其间需要经历粉丝和意向车主两个身份的转换，而以积分为度量的社区成长体系，在这个变化过程中扮演着重要的催化角色。

APP上线早期，蔚来给APP用户撒起积分来很是大方。张羿迪回忆称，2018年左右，一位用户最多可以赚40多分，相当于现金4元多。

蔚来精品商城内的一些东西也开始出现在二手物品置换平台上，“免费换来的东西，再以二手货的方式卖掉，这便是黑产们获取利益的方式。”蔚来APP负责人、用户数字产品部高级总监张羿说。

2019年1月1日，蔚来调整积分政策，同时出台打击黑产电话号码池的技术。这使蔚来的日活跃度从20万一路下滑至2020年二三月时的12万左右的“谷底”。

这番动荡也让蔚来反思此前无节制的用户运营投入。一个社区要想经营得当，光靠管理者的善意显然不够。

操盘手

在蔚来ES8创始版车型王祺看来，蔚来APP最开始打动他的一点就是，两位创始人竟然亲自与用户互动。

2019年3月，在王祺成为蔚来车主半年后，他发表帖子称，蔚来ES8达到了自己85%的期望，但仍有值得吐槽的地方：人机交互系

统、电池管理技术都有待改进。随后，秦力洪出现在了评论区，并回复：“很真实。”王祺的帖子也被推荐至首页，引来234条评论。

在蔚来有一个名为“体验经理”的群体，他们的晋升机制中有两条明确的考核要求，一个是“你跟用户沟通的次

数”，另一个是“在蔚来APP，follow你的用户有多少人”。

作为一家从C端用户赚钱的企业，直面消费者是一把双刃剑。在蔚来APP新版本上线前夕，围绕其中某些功能是否上线，蔚来内部争议颇大，其中一个便是“此刻”。

张羿迪希望将其打造成“用户论坛”，但被同事预警风险道：“用户有什么问题、吐槽不都会曝光吗？”经过一番讨论后，“此刻”最终成功上线了。

这样的坚持得到了

不少用户的赞许，但同时也给论坛的管理带来了挑战。

元旦期间，国产特斯拉Model Y官宣降价，外界有传闻称，蔚来官网因退订车辆而瘫痪。“造谣，蔚来官网根本就没有退订功能。”张羿迪回应称，“那段时间，蔚来APP首页连续几天放了用户发布的对比Model Y和蔚来的文章。我们不删帖，允许用户有情绪地吐槽，只要你骂人，不触碰社区规则规定的底线，我们都能接受。”

圈子

但他们没有想到，用户运营发展到一定阶段后，吐槽的用户没有伤害到蔚来的口碑，反而是不吐槽、无脑夸的特殊群体——“钻粉”，成了蔚来的一块心病，他们会对车主正常吐槽产品进行干涉。

去年疫情暴发期间，王祺在APP社群里反映，称ES8创始版经常断网。随后，多个“钻粉”便马上回复，“这些都不是问题。”最多的时候，有二三十个人一拥而上，与王祺“开撕”。一气之下，王祺退了群，一大批用户也随他一起退群抗议。

此外，一个不可忽视的问题是，在蔚来社区里，新车主的声音很少，新老车主的融合成

为蔚来新的烦恼。

“任何一个组织一旦做久了，很容易变成小一部分人的圈子。”王祺坦言。他发现，在蔚来社区，70%活跃的群体是老车主。为了突破小圈子的限制，蔚来成立了行业社群去打破地域社群的限制，用志愿者组织去带动、影响新人。

对于拉新问题，张羿迪则希望蔚来APP能够“更体系化、更分层地找到吸引新用户的痛点，并把他们留下”，比如通过算法、课程指引、激励机制等方式，让新用户更快地融入到蔚来社区，与老用户打成一片。“我们最近正在做这套体系的建设。”

学徒

疫情暴发后，线下4S店一度和客户中断了联系，几乎所有的车企都高喊：“要向用户型企业转型。”

但这些看似通俗易懂的方法，在某自主品牌运营负责人刘诗看来，是公司即便愿意砸钱也难以复制的模式。在传统车企内部，虽然早已实现APP、PC、小程序、公众号等全领域覆盖，但非直营模式所带来的触点复杂、数据信息不互通等一系列问题，让他们和车主之间仍然隔着难以跨越的障碍。

刘诗记得，一位造车新势力高管来公司内部交流时，曾提出一点建议，“不论是下订单还是交意向金，所有的订单都必须在线上支付，这样所有用户的信息可以掌握在自己手中。”

但是，完全脱离经销商对传统车企来说并非易事。2019年，公司旗下第一款纯电动新车推出之前，刘诗所在团队曾提出只在线上售卖，试水直营，“刚开始，老板觉得还可以，但后来他还是觉得要靠经销商。”

刘诗告诉记者，最初的设想中针对车主推出的APP更像是一个用车工具，并不包含任何用户运营的动作，“直到后来，我们才有要把车友圈

车主社交这样的事情。”

蔚来做用户社区的壁垒在哪里？在张羿迪看来，做社区的壁垒不是上线什么功能、如何运营，“而是用户在这个社区里共同形成一套价值观体系”，价值观认同一旦形成的话，它会是一个巨大的“护城河”。

另外，做APP是需要长期投入的事情，短期内，对于销量效果而言，无法衡量。因此，对于对短期销量有明确目标的企业而言，做APP性价比很低。

同时，对于整个蔚来公司而言，用户运营已经成为其商业模式中重要的组成部分，蔚来的销售、售后和服务端的数字系统产品设计均由数字产品部门完成。相比之下，在很多主机厂内，APP部门、运营部门、销售部门各自为营，无法形成统一。

但是，“世界上不会有第二个蔚来。”秦力洪说，“以物理为王的年代还可以抄，到了以精神产品为主的时候，其实是抄不了的。我并不鼓励大家完全按照蔚来的方式来做，我鼓励大家完全回归自己的小生态。”

（应受访者要求，文中李星、王祺、老金、刘诗、文松为化名）

（本文转自《未来汽车日报》，作者：吴晓宇 王妍）



图片来源：nio.cn