

## 提升用户体检，构筑企业护城河

## “用户型企业”究竟如何炼成？

“

在汽车产业变革、技术进步以及激烈的市场竞争压力下，汽车企业面临重新定位，向用户型企业转型已经形成风潮。汽车行业构建核心竞争力的底层逻辑将发生改变，即由过去“品牌力+产品力+渠道力”向“体验力+科技力+运营力”转变。

在转变的过程中，品牌、产品和渠道的重要性被不同程度地削弱，而基于用户体验、科技属性和用户运营的权重会更加突出，车企核心竞争力构建逻辑也在这一演化过程中完成升级迭代。

价值观构建能力、用户运营能力、组织保障能力、快速迭代能力、用户触点规划管理能力，是构建用户型企业的五个核心能力。

►本文摘自上汽集团战略研究和知识信息中心发布的研究报告《“用户型企业”核心能力研究》

用户型企业全称是用户导向型企业，即以用户为中心，提供满足用户需求的产品和服务的企业，企业所有活动和行为全部基于用户的需求发起。

用户导向型企业并非全新的概念，而是“顾客（用户）就是上帝”理念的进一步深化。本质依然是依托“用户思维”打造的企业，站在用户的角度来思考问题，把用户思维贯穿在企业产品研发、营销、售后过程中。



图片来源：视觉中国

## 小米：和用户做朋友

行业领先的用户型企业如主打“和用户做朋友”，让“米粉”代言的互联网企业小米，是最早做粉丝文化的企业之一。通过搭建小米社区，形成粉丝和发烧友讨论的园地，使用户多种声音可以直达企业。

产品方面，通过“用户参与研发”，将用户体验和想法融入到产品的开发和研制过程中，通过“反馈-评估-转化”机制不断迭代，推动产品升级满足消费者需求，同时也缩小了与用户的距离，实现产品推广；服务方面，小米侧重实现以用户为中心的快速响应，为了尽快给予用户反馈，

小米在多种互联网媒介上都建立了反馈平台，第一时间响应用户的售后请求。如在微博私信小米公司号，要求工作人员15分钟内响应。小米结构扁平层级少，对一线员工充分放权，在一定范围内，员工可以基于客户的需求自主决策，而无需等待上级指令。

员工的绩效考核也基于很多与客户直接反馈相关的指标，从而形成了一种以客户为中心的快文化。雷军自述，每天会花一定的时间回复微博、小米官网上的用户评论，这也客观上提升了小米公司对用户反馈的重视程度。

## 海底捞：先服务好员工

餐饮企业海底捞，立足增强员工家庭感，把员工当成家人，先服务好员工，员工才会服务好客户。当员工对企业产生认同感和归属感，才会真正快乐地工作，用心去做事，然后再透过他们传递海底捞的价值理念。海底捞的员工流失率在业内是最低的，员工稳定性也是海底捞服务维持高水平的保证。

在海底捞，基层员工有免单权。基层员工都可以根据自己的想法，为了赢得客人，为客人送一个果盘，甚至送一个菜的免单权。这种充分信任放

权，也增加了对员工的依赖度，提升对用户的服务质量。

2020年，海底捞高层对疫情的预判出现偏差，认为疫情会在短期内结束，于是在全国范围内加速开店圈地（2020年新增544家门店，2021年新增299家门店），快速扩张导致管理弱化，很多员工未培训就匆匆上岗，影响了服务质量和消费体验。新冠疫情反复，餐饮业再次受到冲击，海底捞修正扩张策略，关停经营绩效较差的门店，以保障单店利润率及修复消费体验，回归“用户型企业”初心。

## 蔚来：让用户获得“拥有感”

蔚来管理层将使命定为“创造愉悦生活方式”，价值观

为“真诚、关爱、远见、行动”。在构思业务框架及逻辑

时，蔚来以“用户体验”作为突破口，并作为差异化竞争的底层逻辑。

与传统汽车围绕产业价值链设置组织架构的方法不同，蔚来以用户旅程为底层逻辑构建组织结构：以“向用户提供一站式服务”为出发点，蔚来反向整合公司内部资源，确定组织架构和业务流程。

在价值观层面，蔚来将“用户思维”融入企业价值观，上至企业管理层下至全体员工都在日常经营活动中践行价值观。通过对员工“提升用户体验行为”进行宣传和激励，正向驱动全体员工对价值观的认同。同时，还设立与目标相匹配的绩效考核体系，每年度、季度回顾，设定公司、部门与个人的整体目标，确保目标保持一致且围绕客户。

在用户触点管理规划层面，蔚来通过用户体验变革模型，划分了四个模块：车（Car）、服务（Service）、数字触点（Digital）、车以外（Beyond the car），并基于这四个模块规划用户触点。

向产品和服务的供应商转型已经成为业界共识，车企的运营模式也逐步由重资产、长周期、复杂供应链的工业模式向快速迭代、多频试错、注重交互体验的科技模式转变，因此用户体验成为转型方向上的无法回避的一环。

汽车行业仍然处在用户型企业的探索过程中，尚未形成市场标杆型企业，部分先行企业相对领先，但其商业模式的拓展仍需经受市场

在用户运营能力上，车企要变成运营和维护用户的主体，就要与用户真正形成一个利益共同体，要弱化过去车企和用户之间的“买卖”关系，增加用户对于企业的影响力，让用户对企业拥有“拥有感”和“参与感”。蔚来利用“生态圈层与圈层之间的交集，影响消费者的购买决策。”的涟漪模式，达到“口碑营销”的效果。根据统计，蔚来老车主引荐在整体新车销量中的占比能保持在40%以上。

蔚来除了线上的社区之外，还提供了优良的线下空间，为线下用户运营提供场所，而积分体系的打通也助力了线上线下结合的用户运营模式。用户运营通过线上线下结合，向车外场景拓展。

为了满足用户的需求以及不断提升用户体验，需要用户型企业具备快速迭代和反应能力。蔚来自2018年首款车上市至2021年年底，蔚来FOTA共发布了68个版本，涉及182项新增功能、376项功能优化，累计推送100万车次。

检验。目前，市场先行的用户型企业蔚来由于巨大的资源投入，仍处于亏损状态；餐饮业中用户型企业标杆海底捞，快速扩张导致管理水平和水平无法维持，受疫情冲击利润率走低。

打造用户型企业需要顶层设计和顶层需求，同时甄别用户合理和有效需求，平衡用户需求与资源投入。虽然用户型企业并非企业成功的唯一路径，但是提升用户满意度确实可以构建企业护城河。