

从修手机到“修人”，OPPO 服务为何难以复制



说到服务，在餐饮行业海底捞堪称经典。深究其服务精髓，你会发现有神无形——有一个服务好顾客的理念，但却没有一套固化、教条的服务规范，更多是店长和店员根据实际情况去发挥，这就是其服务模式很难被复制的原因所在。

同样在服务的理念上，OPPO 与海底捞有不少相似之处。7月初走访了OPPO 云南线下渠道，9月初又走访了湖南渠道，发现OPPO 渠道从去年开始了一场大规模升级。表面来看，店面形式根据不同城市规模分为MALL店、旗舰店、销服一体店和精品店；而这背后，则是一切围绕服务升级的全面深入延展。

在OPPO 的认识中，竞争的着力点已经迁移，最早是产品为王、后来是渠道为王，未来将是服务为王。

互联网已经如此发达，线下渠道还会这么重要吗？如何理解OPPO 对于未来“服务为王”的判断？从修手机到“修人”，OPPO 如何进行这场有神无形的大变革？在OPPO 体系中每个人都不停地念叨的“本分”二字，到底意味着什么？

把手机卖给身障人士

“从大哭到抽泣，她显得非常沮丧，在这里呆了几个小时了。”王勋是湖南怀化手机OPPO 销服一体店的客服主管，前不久遇到一个丢失了手机通讯录的小姐姐，就让他们这些维修人员着实为难了一番。

“她说号码突然就没了，我们帮她用各种方式尝试恢复，都没有成功。她也没有云服务帐号，没有备份。她是做房地产销售的，没有了通讯录就等于工作没法做下去了。”

王勋一边排查各种可能性，还要一边安抚这位小姐姐的情绪，时间一点一点儿过去。“看着她满脸泪水，我们也不忍心，中午就买了盒饭，留她下来跟我们一起吃。”这番陪伴，直到小姐姐的情绪慢慢稳定下来。

除了做好维修，王勋工作中很重要的一部分是帮助安抚、解决消费者的情绪，这需要足够的耐心和时间。

米思是怀化市辰溪店的一名导购。在这个不大的县城里，有手机需求的消费者大都会到这条街来选购，米思作为OPPO 的老员工，有着不少的熟客。其中让她印象最深的，就是几位听障人士。

语言障碍和听障人士听不明道不出，米思就拿着一个本子来画，教他们怎么发短信、写微信、拍照片，一步一步用图标标注得清清楚楚。虽然付出了几倍的时间，但是她的耐心则被传到其他身障人士的心海里。很多人首次购机、换机的时候都会找到她，信任使得米思拥有了稳定、持续的客源。

包括一些年长的用户，手机用得不够熟练，微信登陆不上去了也会来OPPO 门店寻求帮助。

一位老人注册微信时用了别人的SIM卡，如今手机坏掉登陆不上微信，担心里面的重要资料丢失，在店里忧心忡忡，“我们的维修人员一直帮他想办法，后来又找运营商给他开卡，从下午一直搞到晚上10点才弄好。”OPPO 湖南售后经理易超表示，消费者遇到了任何问题他们都会想尽办法去解决，即不涉及更换硬件，而是一个免费服务，他们也要有始有终。

让易超没想到的是，第二天这位老人送来了一篮鸡蛋，“他觉得他得到了重视和尊重，想表达自己的感谢，我们也很感动。”

“三年前，我们就在思考服务升级。去年我们开始做销服一体店，计划在全省88个县实现一县一销服，目前已经落地了30家。”OPPO 湖南总经理张格指出，销服一体店全面提升了OPPO 的服务水平，目前的成果非常明显。

终身免费贴膜清洗，终身免手工费，终身免费检测等服务，都对消费者具有相当大的吸引力。同时销服一体店中增加了售后维修，也极大地拉动了店面的客流量，增加了消费者在店内的停留时间，关键是客户满意度也大幅提升。如今，升级后的销服一体店销量有了近30%-50%的提升。

在消费者端，用户越来越喜欢这种销服一体店，因为会感觉更有保障、更值得信赖。而在经销商端，对销服一体店的积极性也非常高，因为他们能看到切实利益。“如今经销商对做销服一体店的积极性可高了。”张格表示。

1小时和3天

在OPPO 的管理体系里，服务怎么做不是从上而下的制定，而是从消费者角度去观察有哪些痛点需要解决。只有解决消费者的痛点，才是更好的服务。

在诸多服务需求中，手机的维修速度是最重要的一项。现在手机与人的关系越来越密切，手机出现问题对生活和工作都影响不言而喻，维修速度自然是越快越好。

从修手机到“修人”，OPPO 服务为何难以复制

随着销服一体店的铺设，越来越多城镇的用户可以在当地解决手机维修问题，“我们尽量保证到店维修的用户可以在1小时之内搞定，解决用户等待时间过长的难点。”易超

表示。

从修手机到“修人”，OPPO 服务为何难以复制

在很多销服一体店里，都是采用开放式维修，消费者可以看到完整的维修过程。

以前的维修是把手机交出去，厂商或者维修人员对手机做了什么，是否修彻底了，都是不确定的，如同“黑盒子”。现在用户是面对面直接看着修，完全做到透明化，维修人员也能跟消费者直接沟通，实现了从黑盒子到白盒子的创新。这不仅是提升了速度，也让消费者更加信任。

消费者到店维修的过程中，销服一体店还会提供陪伴式服务。维修虽然快了，但也需要等候，这时候会有人做一些维修方面的专业解答，保证和顾客有一个良好的互动，同时向消费者传递手机维护、保养的方法。

如果消费者想在店里逛一逛，也有导购会陪同介绍一些新产品，让他们能进一步了解OPPO 的产品，包括一些IoT新品类。

对于销服一体店不能覆盖的区域，OPPO 对寄修的环节也进行了优化，全程由顺丰快递往返，保证了速度和安全。当然，往返快递费用也是由OPPO 承担。“以前需要5-7天时间，现在3天内就能解决。”易超表示，流程的优化不仅提升了效率，还全程可监控，消费者如果需要可以调看维修过程的视频，“全程都是透明的，消费者会发现如今不仅修得快，还修得放心。”

做OPPO 的经销商哪里最省心

怀化市推动销服一体店的计划刚透露出来，溆浦县的范鸣(化名)就心动了。

多年来跟OPPO 合作下来，他觉得很多地方都很省心，OPPO 会从很多方面维护经营商的利益，所以听到消息后范鸣主动与OPPO 怀化市的负责人李林开始接洽沟通。

“我们是一县一销服，对合作伙伴的选择也非常慎重。”李林表示，他们要对店铺的位置进行筛选，还要分析经销商的综合能力，“我们必须考虑对方长久经营的实力，销服一体店是OPPO 品牌在当地的标志，用户会慢慢形成一种习惯，店铺不能做一两年就店没了或者常换地址，影响都不好。”

经过审核，范鸣最终拿下了溆浦县的销服一体店，“OPPO 派专职的导购过来，我不需要操太多心去管理店面，还节省了人工成本，无形中提升了利润空间。”范鸣觉得生意越来越顺心。OPPO 派来的导购也都经验丰富，重点是耐心，比自己以前招的销售强太多了。而且，因为店里增加了维修服务，客流量也开始明显增加。

范鸣的感受代表了绝大多数OPPO 的合作伙伴。在OPPO 的服务理念中，不仅消费者是客户，合作伙伴也是客户，一样需要全方位的服务。“我们很清楚，客户是我们生存的根本。没有客户，我们就没有阵地，没有可以销售的地方，所以在面对客户的时候，我们宁肯自己吃亏也要让客户满意。”张格强调。

比如产品保价，在全行业内都是一个很棘手的事情。在手机圈，多数品牌都是40天或是两个月保价，而OPPO 是唯一一个全程调价补差的厂商，也就是说在产品的生命周期内，只要厂家调价就会给客户补差，确保客户没有损失。张格表示，“我们的原则是让客户做生意没有后顾之忧。因为这个前提，每一次遇到特别难做决定的时候，我们反倒容易做一些决定。”

“我们给客户的支持，并不是给拿出什么和别人不一样的福利，而是这么多年合作下来，他会觉得你一直在帮他，觉得跟你合作没有负担，你讲的他都信任。”李林对此分析道。

范鸣指出，当地经销商是一个圈子，OPPO 长期为客户服务，也在这个圈子里赢得了不错的口碑。做各个手机品牌的生意，大家赚的钱差不了多少，“但是他们会发现跟OPPO 的合作会更省心，也更长久。”

以前是修手机，现在是“修人”

各大手机厂商都在做服务，OPPO 的服务有什么不一样？在懂懂看来，这是由上而下的本分文化所牵引，形成的自下而上的主动性。整个服务体系有神但无固定形态，总部有大的方向和要求，各地方则根据客户需求不断去创新、进化服务体系。

只有一线的员工最了解客户的需求，所以OPPO 坚持坚持“从群众中来，到群众中去”的方法。总部以全局视野审视、调配和调整，而基层则产生更多的建议和创新，以点带面、择优推广。

“在2013年之前，我们的名称是售后维修部，后来改叫客户服务部。以前是处理好手机的问题，现在是处理好与人的关系。如果讲通俗一点儿，以前我们是修手机，现在是修人。”易超表示，以前只是处理单纯的手机问题，而现在要处理一切与消费者相关的问题。从2013年之后，易超团队就一直从一线的反馈中不断对服务体系进行创新。

快修，就是最早出现在湖南易超的团队中。最近易超的团队又在尝试服务前置，这有点类似汽车的4S店保养，定期提醒用户需要硬件清洗或是软件清理，以保证手机可以顺畅地使用更长的时间。“有的客户很愿意到店来保养，但有些客户会觉得我们的提醒打扰到他们了。我们会一边测试，一边优化流程。”

持续开放，OPPO 的服务正越来越接地气：不断地进行内部组织改革，以IT信息化、移动互联化提升效率；建立寄修中心、维修接收点，构建适应于国内消费群体的多级维修体系，满足各级消费者需求。如今，OPPO 基本搭建了完善的“漏斗式”的服务体系，全程为用户提供贴心的服务。

OPPO 服务体系中，所有的维修全部坚持直营，从不做

外包，这在行业内也是独一份。我们知道，手机维修一直是个黑洞，也是最让消费者头疼的一件事，价格乱、不透明、非原厂配件，甚至有的还会在你的手机里动些手脚。

“我们自己做售后是服务为先，外包给第三方他们则是利益为先，出发点完全不一样。”在易超看来，当外包给第三方，无论是你的规定如何严格、细致，都难免在利益导向下出现问题。

全直营的OPPO 服务体系，对外的形象、服务标准、配件价值，全部都是统一的，通过这个统一的平台，可以让消费者感受到品牌的温度。

值得注意的是，OPPO 的客户服务体系在OPPO 内部是一个成本部门，做服务完全不以盈利为目的。“从短期来看，有人觉得OPPO 人傻钱多。但我们基于企业健康长久发展的角度，今天的成本可能会很大，但是消费者的口碑才是长久发展的基础。”易超强调，“细水长流总比一口吃成一个胖子要更好一些。”

其实，从修手机到“修人”，这里面的核心变化在于增加了跟消费者沟通的触点，可以有更多的机会与消费者交流沟通。触点的增多，也意味着紧密度的增加，当然也就酝酿着更多的机会。这样的效果当然不是一天两天就能看到，这是一个长期的过程。

用户为王的平台期，拼的是服务

2014年~2018年，OPPO 在线下渠道获得了巨大的成功。那个阶段的成功，无疑与其渠道数量以及渠道合作模式相关。2018年之后，手机市场线上销售占比在增加，线下的竞争压力也在加大，但是市场大盘在减少，OPPO 的线下渠道也在承压。近两年，OPPO 再次对渠道发起新的变革，变革的主题就是服务升级。为什么OPPO 如此执著于服务，并且将之视为一个长期战略而不在意短期效益？

“智能手机市场快速发展，从早期的供不应求的‘产品为王’时期，到争夺纵深市场的‘渠道为王’时期，再到当前竞争进入‘用户为王’平台期，其特征是整体市场容量增长放缓，有时还略微收缩；产品端趋同，消费者换机周期拉长。‘用户为王’之于手机品牌而言，即是‘服务为王’时代的来临。”OPPO 中国区总裁刘波如是说。

网购或多或少对线下销售形成了冲击，这一点OPPO 的基层人员看得非常清楚。但是国内市场本就具有消费层次复杂、多元化的特点，没有哪一种模式可以以一己之力击穿市场。因此，线下永远都有存在的价值和意义，只不过在不同时期线下的作用和特点都有所不同。“线下能做很多温度的传递。让消费者体验到我们的服务。舒适的环境，有人进行讲解，有人提供服务，更容易让消费者产生依赖感和信任感。”张格以湖南为例，年轻人流动性大，留在省内的老人很多，他们买东西时更希望在线下得到导购的帮助。

线下以熟人生意为主，在县城里，如果一位消费者从导购那里得到了很好的服务，就有可能介绍身边的亲朋好友都去找这名导购。在下沉市场，一家人或是一村人都去找一名导购的现象并不少见。而这种“传染”效应显然是来自于对服务的认可。

“线上与线下一定是长期并存的，并且线下会一直处于主导地位。线上的优势是效率、性价比，而线下的优势就是服务，所以我们要做出变革。”张格说道。

当然，还有非常重要的一点，5G时代各个大厂都开始着手IoT布局，更多的新品也进入到渠道当中。这些新产品需要展示和介绍，需要让消费者了解和接受。

同时，智能场景的应用也需要线下的体验来激发用户感知，进而产生购买需求。可以说，IoT战略的推进，线下服务也将成为关键因素。

总体来看：一是市场从产品为王到用户为王，主导权转移了；二是线上对线下影响，使得线下的功能转变；三是进入IoT时代，产品的多样性与应用的复杂性，对服务的需求也更为迫切。可以说，这应该是OPPO 认为进入“服务为王”时代的底层逻辑。

“坚持做正确的事，不求一时之长短。我们不会为了逐利做一些短视的事情，现在做的这些工作都是基于长远的规划。”

在渠道走访中，你会发现从OPPO 总部服务负责人，到省公司总经理，再到经销商和一线的导购，他们都会经常把“本分”两个字挂在嘴边。并且他们很多人都是不谋一时之长短，而是看中长期收益，企业和个人的长久发展。

如何从商业上去理解“本分”的意义？其实就是长期主义。

最近高瓴资本创始人张磊的新书《价值》很火爆，也引发了产业界对于长期主义的讨论。张磊指出：“长期主义不仅仅是一种方法论，更是一种价值观。流水不争先，争的是滔滔不绝。”

巴菲特的财富秘诀也着力于“投资”，而不在于“投机”。投资同样是长期主义的体现，而投机则是带着赌博心态去搏短期利益。20世纪杰出的投资专家菲利普·卡雷特，在1928年5月成立了先锋基金，而他管理基金的55年内年复合收益率为13%，一眼看上去13%似乎不起眼，但55年下来则是超过100倍的受益。反观一向擅长追逐风口的软银，这些年里一直大起大落，投资缺乏理性的特质也直接导致其近几年投资的热门项目连续翻车。

OPPO 的本分就是基于长期主义的价值观，其成功的秘诀在于投资而不是投机。

“我们都知道，健身运动肯定有利于身体健康，你相信这个道理并坚持下去，将来就会发现你的身体状况比别人好。OPPO 就是这样，我们认为对的事情，就会坚持做下去，而不是看短期的结果。”张格总结道。