

从闪修侠看手机售后服务如何重构进击

■ 冀勇庆

前不久,市场调研机构 Counterpoint 发布了 2018 年第 3 季度中国智能手机销量报告,整体销量同比下降了 13%,这也是中国智能手机市场连续 4 个季度的下滑。要知道,2012 年中国智能手机市场的增长率还高达 100% 以上。短短几年的时间,中国市场从高增长变成了低增长,如今出现了负增长。

过去可以大快朵颐的蛋糕,如今正在迅速缩小。身处其中的手机品牌,无论是国际大牌苹果、三星,本土强势品牌华为、小米、OPPO、vivo,还是稳健品牌魅族、联想、锤子、360 等,都不可避免地陷入苦战,如何才能杀出重围?

手机售后必须重构

笔者认为,这其实也标志着手机市场正在走向手机后市场,它意味着两点:

第一,手机产品本身已经很难再有足够的差异化。随着智能手机行业走向集中化和高度成熟,产业链的分工也越来越细致和成熟,像过去的苹果那样,通过创新的技术和垄断的供应链,实现极大差异化的时代已经结束,即使是现在的苹果也无法做到了。我们看到苹果在 2017 年 9 月推出刘海屏的全面屏方案之后,安卓阵营仅仅在半年内就推出了同样的刘海屏产品。

第二,手机后市场大有可为,服务大有可为。苹果发布的最新财报显示,iPhone 的销量已经停止增长,可是来自服务业务(主要包括 APP Store、Apple care、Apple Music、Cloud Services、谷歌的搜索付费等业务)的营收一直都在稳步增长;2017 财年第一季度,苹果来自服务业务的营收还只有 71.72 亿美元,到了 2018 年第四季度已经增长到了 99.81 亿美元,即将突破 100 亿美元大关,在当季公司整体营收中的占比也已经达到了 15.9%。

苹果的转变,其实也给未来的智能手机市场指明了方向——所有的手机厂商和手机品牌都必须向手机后市场、向服务要效益了,这个服务包括渠道、零售、售后、维修、会员和供应在内的全场景、端到端的体验服务。

如果我们再仔细梳理一下手机后市场的各个环节,就会发现其中有个环节经常会被手机品牌忽视,那就是售后服务。这里的根本原因是大部分手机品牌都缺乏“端到端”的理念,认为将手机交付给用户,也就完成了服务的所有环节。

这是一种极为错误的认识,忽视售后服务会给手机品牌带来极为严重的后果。典型的例子如 2016 年三星 Galaxy Note 7 连续爆炸之后对国内外用户区别对待,2017 年华为 P10 被发现没用疏油层以及内存混用后对待消费者的不沟通态度,都对这些手机品牌的声誉和某些机型的销售产生了极为不利的影响。

那么,目前手机行业的售后服务状况如何?实际上,还处在不尽如人意的状况。根据运营商世界网 2018 年 3 月发布的《315 消费者手机质量分析调查报告》,即使是售后服务较好的手机品牌的用户满意度也只有 80%,而且部分快速崛起的手机品牌的售后服务满意度还有待提高。

因此,对于手机品牌来说,售后服务可谓“不可承受之重”,已经到了必须重构的时候,有没有什么好的方法和经营模式,能够有效地解决这个问题?

传统扼杀传统售后

不论是发展阻滞,还是重构模式,我们该如何看待售后服务?据笔者了解,中国的手机售后服务也经历了四个阶段:

第一阶段:服务导入期。主要由各手机厂商独立实施并建设售后服务网点;第二阶段:变革期。手机厂商为了更好地满足消费者的需求,追求维修速度并推出了快速服务;第三阶段:成长期。手机厂商发现完全自建售后服务体系,既不符合产业化分工的规律,也背负了太高的固定成本,开始将手机售后服务外包给专业的售后服务机构;第四阶段:快速发展期。手机售后服务向全方位配套化的管家



式服务发展,专业的售后服务商既可以提供售后维修、清理等传统售后服务,还能提供手机保险、二手机回收以及手机配件出售等一站式管家服务。

但是,专业售后服务体系模式仍然存在不少的问题。在如今的消费趋势与用户需求下,恰恰是“传统”正在扼杀“传统售后”。

笔者认为,最大的问题还是收入与成本的不匹配。

为了满足手机厂商实施广泛服务的要求,专业售后服务商必须建设覆盖每个角落的线下维修网络,需要承担相当巨大的成本支出。以北京这样拥有超过 2000 万常住人口的超大型城市为例,按照每个线下店覆盖的半径作为基础,要覆盖整个城市,至少需要开 200 家以上的维修门店,还需要建设备件库,房租、装修、库存、人员管理的成本加起来,是个极为庞大和可怕的数字。

另一方面,手机品牌厂商之间的竞争已经非常激烈,大部分都处于微利经营的状态;也正因为如此,他们会千方百计压缩专业售后服务商的费用,而此前的传统售后服务商,只好在配件供应链、服务质量等方面向下属传导挤压,最终导致消费者买单。

收入与成本的不匹配,使得专业售后服务商的某些从业人员采取各种不规范的做法,例如虚高报价、小问题大修、保内项目按照保外收费等,以最大程度地保证自己的利润空间。

除了直接损害手机厂商的利益之外,专业售后服务商的诸多不规范行为,也极大地损害了手机用户服务体验,主要表现在以下三点:

第一,维修网点数量少、分布散。第二,如果把手机放在维修点,会不会发生个人信息和隐私泄露等问题。第三,手机维修中的乱收费、以次充好等问题,也让用户有很多的抱怨。

由此可见,如今的手机售后服务模式,已经造成了手机品牌厂商和手机用户均不满意的局面,必须有所改变。笔者认为,传统售后的传统集中表现在,尾大不掉导致转型缓慢,而用户需求与这种缓慢逐渐累积了弊端,如此传统如何实现进击?

O2O 模式 成为手机维修最佳着力点

那么,如何让传统的手机售后服务模式重构,继而实现全新的进击?

最近三年,一种新型的基于互联网的“闪修侠手机快修”模式逐渐兴起。在这种模式

下,用户手机出了问题不再需要匆忙赶去手机维修店,而只需要在网上填好维修要求,就会得到一个透明的维修价格,半个小时内就有专业维修工程师联系并提供上门服务,服务过程全程录像,一般 20 分钟内就能够解决问题。

通过提供“上门维修”服务,厂商也就不需要投入那么多的资源在售后体系的建设上,一方面节省了大量的成本支出,另一方面也可以将门店面积腾出来销售更多的热门商品,可谓一举两得。

在笔者看来,手机厂商将维修服务外包给传统的门店服务商,会有一系列的问题存在:首先,仍然无法提升整体的用户满意度。要知道,如果手机厂商的大部分售后服务仍然通过线下的维修网点才能解决,而这些维修网点的服务质量又无法做到与上门维修同等的水平,则手机厂商的用户满意度仍然无法得到有效提升。其次,第三方售后服务商仍然需要在线下建设大量的售后服务网点,并向手机厂商收取与网点匹配的服务费,这也使得手机厂商的整体成本仍然无法得到有效控制。最后,由于售后服务的用户数据分别分布在各家不同的服务商那里,手机厂商很难对自己的用户进行整体性的分析和研究,也很难做出整体性的服务解决方案。

正因为以上原因,笔者认为,闪修侠模式会是手机售后服务实现 O2O 进击的最佳着力点。

如果我们推演一下,就会很快发现 O2O 与传统维修的差异。

闪修侠创始人王源此前曾是苹果手机的传统服务商,他对于售后运营有着一套周密的生意模型。在谈到如何用 O2O 维修模式覆盖用户需求时,他介绍:“假设说我们在任何一个城市要修 10 万台手机,如果用线下店的模式,大概要开 200 家或 250 家或更多这样的店。那么这 250 家店里边所有的房租、装修、人员的管理、仓库的库存成本这样的一些成本,在闪修侠这个平台上,我们只需要一个城市有一个或两个办公室,你看我们现在全国每个城市也就是一间办公室,然后就可以解决这个问题了。所以,其实同样 10 万台的情况下,我们不仅对用户端实现了上门维修非常好的用户体验,我们内部也是极大的效率提升,因为用户工程师上门了之后,他有可能就在你家附近,效率是非常高的。而我们的成本是急剧降低的,最起码前期几千万的房租、人员、固定的这些成本,都可以转化为价格优势、高品质的服务、运营福利等,让用户享受便捷服务的同时,物美价廉地解决需求。所以这就是我们 O2O 和线下去比最大的商业

模式优势。”

O2O 维修模式不会是终点

这时候我们纵观一下手机售后服务市场,不论是苹果,还是华为、小米、OPPO、vivo 等,手机厂商需要将自己售后服务的线上线下融合起来、用户体验统一起来、用户数据打通起来,才有可能在保证良好用户体验的前提下,实现成本和效率的兼顾。

正如王源所言,O2O 模式会是未来 10 年甚至 20 年手机售后服务的终极形态。王源之所以如此笃定 O2O 模式,是因为在 O2O 模式之下,订单规模越大,效率就越高,成本就越低,用户也能够得到革命性的体验。在这种情况下,O2O 服务商不管是在商业成本还是商业效率上,都是以革命性的方式替代原来传统的线下服务商。

然而,手机品牌似乎并没有坐以待毙,也在以各种姿势切入 O2O 维修服务领域,但事实上,方向容易想通,方案容易形成,服务特别是服务品质,却是落地生根的难点之难。

更长远来看,O2O 服务商还将整合一切非标准的维修服务到 O2O 平台上,让消费者以后不仅仅是智能手机坏的时候想到这个 O2O 平台,而是所有的数码和智能硬件坏了之后都会想到 O2O 平台。“这就是我们平台未来的价值,未来最起码是个千亿级的规模。”这是王源的判断。

在王源看来,一方面是对于手机售后维修的理解,闪修侠坚持高品质直营的同时,开发出了切实可行的独特算法,使之确确实实在服务这件事情上,获得了全行业无人超越的详实数据,每年几百万次的维修里面达到 99.5% 的满意度,这是闪修侠大数据使然;另一方面对他 O2O 的商业感悟,线上+线下就是既不完全是传统思维,也不完全是互联网思维,而是基于服务本身借助于互联网工具实现。

然而闪修侠并没有止步于此。

在追求精细化高品质服务上,闪修侠不断引领手机维修行业的认证标准、服务标准等,高品质的直营服务成为高纬度的竞争门槛;在跨越边界上,闪修侠一方面强化天猫、小米、苏宁等平台的服务纵深,另一方面拓展手机保险等垂直业务,不断获取新的加速力,多边赋能成为常态。

笔者确信的是,O2O 模式虽然是未来几年的关键词,然而并不是终点,闪修侠深刻了解传统之重,也深知模式之痛,更深刻地思考进击未来。王源似乎从不满足于做个赢家,而是享受去做一个排忧解难的闪修侠。

青岛家电售后服务 调查报告发布

维修、投诉两环节最不满意

■ 王伟 林上卿

青岛不仅是家电制造业的龙头城市,也拥有着巨大的家电消费市场和消费者群体。2018 年 12 月 22 日,青岛市消保委发布了《青岛市家电市场售后服务调查报告》,针对青岛市家电市场消费者群体开展了对彩电、空调、冰箱/冰柜、洗衣机、热水器五大类家电产品的售后服务调查,涉及 A.O. 史密斯、创维、小天鹅、夏普等国内外 40 多个主流家电品牌的满意度和热点问题。

对售后服务六大环节展开调查

记者从该市消保委获悉,本次调查对青岛市家电售后服务“购买”“送货”“安装”“使用”“维修”和“投诉”六个关键环节的满意度水平进行调查,构建家电“购-送-装-用-修-诉”全链闭环调查体系。同时,根据青岛市近年来 12345 热线对家电产品的投诉热点分析,设定了若干“热点问题”题项。在“送货”“安装”“维修”和“投诉”环节,设计了服务“及时性”和“规范性”的题项;在“购买”和“使用”环节,设计了“售后服务认知”和“产品质量感知”题项。以期对青岛市家电售后服务质量做出客观描述。

此次调查涵盖了五类家电产品(包括彩电、空调、冰箱/冰柜、热水器、洗衣机),涉及美的、格力、西门子、A.O.史密斯、创维、小天鹅、夏普等国内外 40 多个家电品牌的满意度和热点问题。

维修、投诉两环节最不满意

此次调查对收集的 5386 份问卷进行总体分析,得出青岛市五类家电产品在六个环节的综合满意度得分为 4.31 分。消费者对安装环节和送货环节的服务表现比较认可,但认为维修环节和投诉环节的服务有待提升。具体来说,六个环节满意度得分排序为:送货、安装、使用、购买、维修、投诉。使用环节的调查结果显示,绝大多数消费者对家电产品的核心功能感到满意。“噪音”问题较为突出。在使用过程中,近一成的消费者对冰箱、洗衣机、空调家电产品的“噪音”问题表示不满。

在 5386 份调查问卷中,有 1333 份(占 24.7%)问卷有过维修经历。在维修及时性方面,13.5% 的家电企业未能按照双方约定时间上门维修。在维修费用方面,70.4% 的消费者认为,维修费用收取合理;21.4% 的消费者认为,维修费用收取基本合理;8.2% 的消费者认为,维修费用不太合理。消费者在评价“维修环节不满意或认为需要提高的方面”时,对维修人员技术水平低、态度差或素质低、维修不及时等问题抱怨较多。投诉环节的调查显示,在 5386 份调查问卷中,有 781 份(占 14.5%)问卷有过投诉经历。在处理投诉问题的及时性方面,22.5% 的投诉者认为未得到及时处理。在投诉处理渠道的畅通性方面,13.1% 的投诉者认为渠道不畅通。消费者在评价“企业投诉处理环节不满意或认为需要提高的方面”时,服务人员态度差和投诉处理效率低两个方面备受关注。当与售后服务企业发生争议时,77.4% 的消费者选择“向商家或厂家投诉”“向媒体曝光”“向消协组织或行政部门投诉”;有 16.3% 的消费者会“怕麻烦,选择自动放弃”。

彩电产品售后满意度最高

五类家电产品的综合满意度得分依次为:彩电(4.38 分)、热水器(4.31 分)、空调(4.31 分)、洗衣机(4.27 分)、冰箱/冰柜(4.26 分)。对比来看,彩电产品售后服务的综合满意度得分居首,而洗衣机和冰箱/冰柜产品售后服务的综合满意度排名靠后。本次调查彩电产品问卷共计 1044 份。根据数据分析结果,该产品在购买、送货、安装、使用、维修、投诉六个环节的满意度得分依次为:4.27 分、4.45 分、4.47 分、4.38 分、4.12 分、4.21 分。

在使用环节,空调产品的制热/制冷效果仍有改进空间。调查发现,7.3% 的消费者对空调产品的制热/制冷效果评价为“良好”以下。另外,空调产品的“噪音”问题应引起家电企业的重视。有 10.3% 的消费者对空调产品的噪音大小评价为“一般”,且 0.8% 的消费者评价为“差”。本次调查冰箱/冰柜产品问卷共计 1163 份。在使用环节,冰箱/冰柜产品的“制冷”和“噪音”仍有待继续改善。在维修环节,维修服务人员态度差或素质低(占比 18.2%),维修费或材料费(占比 14.9%),维修技术水平低(占比 13.5%)、维修不及时(占比 13.3%)等方面,是该类产品维修环节存在的主要痛点。本次调查洗衣机产品问卷共计 1133 份。在使用环节,洗衣机产品的“洗净力”和“噪音”有较大的改进空间。调查发现,54.6% 的消费者对该产品的洗净力问题评价为“良好”及以下;16.3% 的消费者对该产品噪音评价为“一般”,2.3% 的消费者对洗衣机噪音大小评价为“差”。



品牌服务 |

树立行业新标杆 海信洗衣机售后服务匠心升级

■ 柏嘉

受益于国民收入增长、中等收入群体占比上升等利好因素,家电与消费电子领域需求态势呈明显增长趋势。但在家电市场规模增长的同时,另一组数据更让人感到尴尬:截至 2018 年第三季度中国消费者协会公布的全国消协组织受理投诉情况分析报告显示,在商品类投诉中,家用电子电器类投诉量仍高居第一位,有关售后服务投诉占总量的 30% 以上。

消费者品质化生活水平提升,对个人消费权益重视程度逐步提高,消费者在购买产品时,越来越注重产品和品牌的售后服务。客户对服务体验的标准、服务品质的要求越来越高。对部

分消费者而言,良好的售后服务,甚至已经成为他们认知品牌的决定因素之一。

2018 年,海信洗衣机以品牌和产品文化独有的公益、价值内涵,不断滋养并赋能品牌价值。售后服务,超越自我,品质升级,道路没有终点。2019 年,海信洗衣机基于对产品质量水平的严格把控,凭借前瞻性的战略眼光将“服务提升”写入了品牌的长远规划,提出“整机免费保修三年”,“BLDCDD 变频电机包修十二年”的售后服务政策升级。以产品质量为原点,大手笔升级核心服务产品,针对客户需求,提高服务品质,以实际行动赢得客户的信任与满意。

整机免费保修三年。切身站在客户的角度,围绕客户需求,以客户为中心,涵盖了更