

# 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、OP-PO、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,安卓手机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。这里的核心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,中国的手机的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、二手手机回收以及手机配件出售等一站式类管家服务。

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层层传导挤压,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,厂商也就不再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的控制。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 万单的情况下,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,却是落地生根的难中之难。

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只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;另一方面他对 O2O 的商业悟解,线上+线下就是既不完全传统思维,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,不断获取新的加速度,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”全链条闭环调查体系。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。使用环节的调查结论显示,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暗点。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%的消费者对于洗衣机噪音大小评价为“差”。