

# 闪修侠：解决上门服务的痛点

## 1. 商业模式

### 发现“刚性”需求

上门服务的人工成本只有在业务发生之后才会增加,伴随维修手机数量的增加,它的边际成本就会越来越低。

王源是中国最早修苹果手机的人,早在创办闪修侠之前的2011年就进入了这个行业,在他看来,智能手机维修服务行业大概经历了四个阶段:

第一个阶段,智能手机很少有人会修,2010年iPhone4刚刚上市,手机品牌商只做保修,并不做保外修理,这意味着手机卖出去一两年之后,维修需求会形成一个高峰期,然而没有人能提供这方面的服务。

第二个阶段,有人看到市场机会开始涌进来,王源就是这个阶段的典型代表,他开了“工作室”来修手机,他坦言当时的修理费很贵,2000元修一台高档手机都是很正常的事情。

第三个阶段,修手机的人越来越多,但行业的水平参差不齐,竞争进入白热化阶段,不过维修仍然是以线下服务为主的。

第四个阶段,伴随生活节奏的加快,人们对时间的要求变得尤为刚性,高效率的线上服务的需求开始出现,加上线下维修服务竞争激烈,低价、坑人事件引发了劣币驱逐良币的情况。2013年央视“3·15”曝光了手机维修行业的黑幕,王源开始思考,如何在恪守自己道德观和价值底线的情况下发现变局中的机会?这也就是后来的“闪修侠”模式。

互联网产业资深从业者王源对《中国经营报》记者表示,“当时国内的O2O很火,但多数的行业都做得很烂。在需求旺盛的情况下,一开始大家想得都非常简单,认为上门服务解决用户的便捷性问题就可以了,但回头来看,转型本身就是非常艰难的挑战,因为成本是最大的问题。一方面,上门就意味着高成本,另一方面,如何将线下的非标服务转变成线上的标准化服务,是商业模式转型的根本问题。”

的确,这两个问题都直指商业本质,当时摆在闪修侠面前的有两条路:第一,做上门服务,人工贵;第二,做线下服务,房租贵。这几乎是早年手机维修行业面临的普遍问题。

“2014年,我在杭州百脑汇一年两三家店的房租加上广告费,就要付掉150万元,这还不超过100平方米的小店面。当时我

们线下一年的维修收入是1000多万元,已经处在行业比较前端的位置,但还是感觉成本太高。所以核算过之后,我们认为只要线上服务做到一定规模,平均下来单均成本(不包括管理成本)如果不亏钱,就先干了再说,因为要寻求变化就要有一个尝试的过程。”王源对记者说。

尝试商业模式转型背后的逻辑是:如果要在杭州或北京修10万台手机,用线下店经营的模式,每个手机店每个月最多修1000~1500台,计算下来需要六七百家店,但有些店的房租、广告费以及工作人员,都是硬成本。但上门服务不同,上门服务的人工成本只有在业务发生之后才会增加,伴随维修手机数量的增加,它的边际成本就会越来越低。

转型后的商业模式是建立一间约200平方米的中央管理中心。管理中心职能就是集中管理和仓储,而维修工程师就像滴滴司机一样分布在城市里的各个地方。这些维修工程师其实就是类似公司的加盟商,以自己的技术和时间换取报酬。所以,从公司运营角度来看,这相当于至少节省了六七百家店的装修、房租和人工成本。而从用户角度看,则节省了用户跑路以及在维修店内等待时间的成本。所以,转型后的商业模式在提升公司效率的同时也改善了客户体验。

商业模式转型能否成功的另一个问题是服务标准化。

服务标准化首先就要达到价格的标准化。闪修侠中央管理中心的工作人员向记者介绍,“线下维修是用户把手机拿来才当面告诉价格,而线上服务不同,必须要有一个标准明确的价格,而价格又是一个很敏感的问题,必须公平合理。”工作人员坦言,定价其实跟行业经验有关,由于公司之前在线下已经修了十几万台手机,可以基于历史经验,对关键问题进行梳理分类,比如iPhone5,是白色还是黑色?屏幕显示好不好?是否是碎屏?是玻璃碎了还是屏幕看不清了?这些经验积累起来后的大数据就可以进行预测定价,这其实也是闪修侠的核心竞争力。

**编者按/**伴随中国城市化的进程以及移动互联网的发展,整个社会对时间效率的要求越来越高,上门服务正逐渐成为一项刚需。在快递上门服务这种短暂的瞬间交付服务普及之后,更为复杂的、技术含量更高的上门服务形式也开始越来越多,比如上门美甲、上门美容、上门修车、上门家政等。但是,相比这些垂直细分领域的服务来说,手机上门维修的需求更为刚性,也更为普遍。

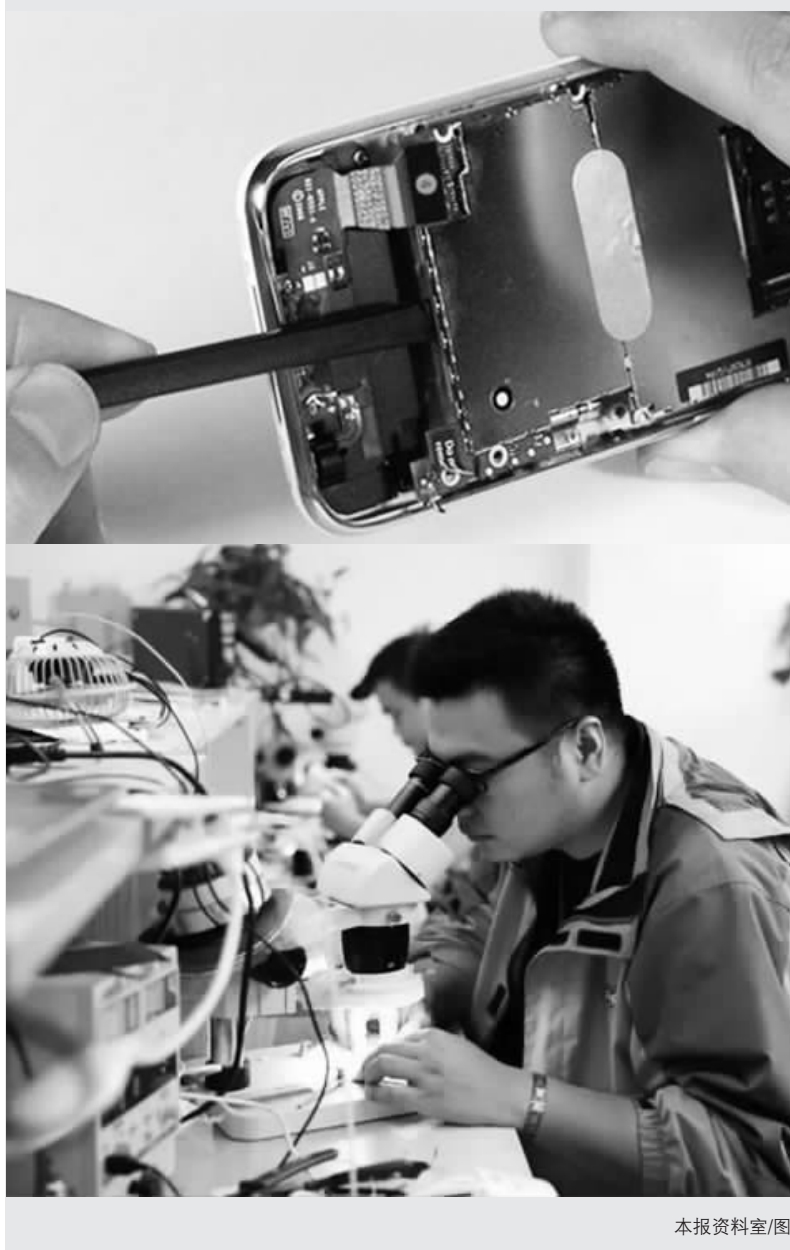
数据显示,国产手机的平均返修率在15%~20%,按照中国2016年手机出货量5.6亿台计算,每年近1亿台手机需要维修,如果再加上手机回收、以旧换新以及软件更新等业务,手机后市场的规模将达到2000亿元人民币以上。

很多产业模式、商业模式的诞生往往伴随着强烈的时代背景,闪修侠也不例外,这家诞生于2015年1月6日的公司,2017年11月28日获得同创伟业和经纬中国1亿元人民币B轮融资,2018年9月3日获得三峡鑫泰基金和经纬中国8000万元人民币B轮融资,目前公司的估值达到10亿元人民币。

但是,行业竞争同样激烈。《中国经营报》记者在天眼查上看到闪修侠的竞品多达34家,这些公司大部分创办于2011~2016年间,其中,除了完成B轮融资的极客修以外,大部分仍处在天使轮和A轮融资的阶段,这也凸显了整个手机上门维修服务行业仍然处在早期发展阶段。

目前,行业公布的数据显示,在线上服务领域,闪修侠占据了60%的市场份额,但在线下的维修服务方面,市场仍相对分散。目前,闪修侠在全国拥有30多个直营分公司,1200多名维修工程师。

从公司背景、市场发展、风险防控等角度来看,O2O手机维修这个行业的发展仍然相对稚嫩,在这背后,却依然让人看到了“上门服务”产业的生命力。闪修侠等早期上门服务提供者的探索实践,为人们提供了很多有价值的经验。



本报资料室/图

## 观察

### 手机维修有可能是“过渡市场”

“所有的创新尝试背后都隐藏着无数个陷阱”,这句话对闪修侠来说同样适用。对于手机上门维修服务业务来说,虽然创业者看到了刚需,也让用户体验到了便捷的服务,但在这样一个市场背后,能否建立真正的商业壁垒,还是仅仅为市场变化中的一个过渡形态,这仍然是闪修侠这样的创业型公司需要谨慎思考的问题。

事实上,在2015~2016年期间,手机上门维修服务领域曾有大量的进入者,但后来都一一退场了。

第一波是具有互联网思维的人,他们对市场有非常好的嗅觉和敏感度。2015年前后,伴随手机上门维修逐渐成为刚需,BAT也看到了其中的机会,百度有搜索流量,腾讯有应用市场,但当他们用互联网思维来做上门服务的时候,这些大公司基本上都死在了供应链和服务上。对于大公司来说,流量提升不难,难的是流量进来之后,服务如何解决。如果服务解决不好,就会变成一个恶性循环,只能制造一个看似亮丽的伪市场。

2016年,很多大的互联网公司不玩了,第二波传统公司开始进入市场,他们认为自己供应链好、服务好、线下扎实,所以出现了联想、天音、TCL等。

“然而,虽然这类公司武器先进、设备牛,但是他们的思维太死板,在一个行业待了20年之后,他们所做的每一个决策都可能让你回到传统路线上去,依然以自我为中心。在互联网时代,行业更需要的是变化、创新。此外,大公司病也是导致这类公司折戟而退的重要原因。”互联网观察家司颖新告诉记者。

在司颖新看来,“好的服务的核心并不是‘重的装备’,而是要轻装上阵,让用户感觉干净、整洁、规范。太传统或太互联网的思维都很难成。”

虽然在BAT和传统大公司的夹缝中,但闪修侠仍以其“标准化服务”获得了喘息的机会。2017年,闪修侠占到40%的市场份额,到2018年初,已经占了60%的市场份额。但面对未来的市场竞争与市场更迭,其仍然面临着巨大的挑战。

手机业界的资深从业者李冰(化名)告诉记者,“随着技术的进步,未来的手机会把大量的应用和信息放在云上,硬件载体会变得越

来越便宜且易于更换,这就类似于照相机从胶片到数字的变化,而这种变化会极大地影响手机维修的价值。所以从更理性的角度来看,这应该是一个过渡市场。”

不仅如此,上门维修服务的区域化竞争也挑战着闪修侠的生意逻辑,由于与维修工程师之间只是合作的关系,所以这些工程师很容易被挖脚,同时带走的还可能还包括公司的很多运营方式、服务文件及其标准,而后者,正是被闪修侠认为是自己正在打造的“护城河”的一部分。

“这个行业的模式,抄袭得很简单。我们唯一能做的就是不断地变化、创新。”王源告诉记者。

或者,正是看到了这样的危机,闪修侠正在进行上门服务品类的拓展,从手机到3C到智能硬件。目前,其维修品类包括了手机、电脑、平板电脑、无人机、跑步机、机器人、各种智能硬件等业务。

据记者了解,目前闪修侠日均接单量为5000单,平均单价为400元,每一单在扣除营运、材料、推广、人工费以后能保证有一定的毛利属于平台。按照这个逻辑,只要接单量足够大,足够多,其收入和利润规模就会越来越大。而在规模扩张和品类扩张的背后,闪修侠更大的野心则是在织一张有技术的服务网络。但这对企业的管理能力将提出巨大的挑战,尤其对创业企业的管理者来说,如何在细节上下功夫,如何面对来自不同维度的竞争对手,仍然考验着团队的学习能力和应变能力。

闪修侠已经与一些手机品牌厂商进行合作,负责他们的售后维修服务,比如华为、小米、魅族等。对于这些手机品牌的用户来说,他们可以自由选择厂商维修中心或闪修侠提供保修期内的服务。但这在一定程度上也极易引发与厂商维修中心的竞争关系。

更重要的是,对于各大手机品牌来说,手机的返修率是一个致命而关键的指标,伴随闪修侠市场规模的不断扩大,掌握各家指标的闪修侠如何权衡与各大厂商之间的关系也将变得越来越敏感。

“这是一条前人没有走过的路,这条路能否真正走下去,如何走下去,仍然是值得探讨的问题。”李冰表示。

## 2. 获客途径

### 口碑传播才是最好的获客手段

最终,王源发现了口碑的重要性,“大多数找上门来的用户都是朋友修了之后觉得不错,推荐之后产生了新的订单,所以决定加强口碑传播,将推荐的作用力不断延伸、不断加强。”

在早期进行系统梳理的时候,闪修侠几乎尝试过各种方法获客:先是用互联网的方式进行获客,比如用KOL(意见领袖)大号做营销等,发现收效甚微;开始买流量,效果也不好;又开始尝试投电台广告,结果也一样没有效果。

没办法,王源想到了地推,上门洗车、美甲都在搞地推,闪修侠用了“免费贴膜做地推”的模式,认为总会有一些效果。结果一天贴2000张膜出去后,大半个杭州(闪修侠所在地)都以闪修侠是贴膜公司了,这又是一个巨大的错误。

闪修侠几乎穷尽了一切能用的办法,花了不少“学费”,最终才发现上门服务的运营模式完全不同于互联网产业原有的流量经济模式。

传统互联网商业模式很简单——买流量,然后将流量转化为用户,用户付费了之后就形成了闭环的商业模式。传统的线下商业模式也大概相同,首先就是选址,有了好的选址就能带来人

流,而有了人流,才能卖出商品。但上门服务不能硬套在流量模式上,主要原因在于用户对于新的商业模式还没有形成消费习惯,而培养用户习惯也不是短时间能解决的。

最终,王源发现了口碑的重要性,“大多数找上门来的用户都是朋友修了之后觉得不错,推荐之后产生了新的订单,所以决定加强口碑传播,将推荐的作用力不断延伸、不断加强。”

经纬中国的投资人肖敏对记者表示,其实经纬中国投闪修侠,就是从修手机开始。当时张颖手机坏了,问同事哪里能修,同事推荐了闪修侠,用过之后,发现服务很好,而且基本都能达到标准化的要求。“只要有标准化的服务,就能达到口碑传播的效果。”肖敏说。

对于如何获客,王源总结了两大类:“第一类是有影响力的人,这些人多是媒体人,因为媒体人本身就自带传播属性;第二类是互联网人,因为互联网人往往在他的圈子里相对有公信力。”

事实证明这个判断非常正确,在闪修侠前1000个用户中,500个是浙江广电的用户,500个是阿里的用户。当开始具体运营的时候,闪修侠以种子用户发朋友圈为免单的交换条件,快速地将闪修侠传播出去,开始播种的工作时间较长,寻找这1000个种子用户至少用了七八个月的时间。

除了影响有影响力的人,闪修侠还建立了第二套策略,那就是为客户创造价值。在王源看来,没有一家纯粹的营销公司能够活得长,因为比营销更重要的问题仍然是要让有影响力的人知道你的价值。对闪修侠来说,产品就是服务,口碑只是结果,公司成功的前提必须是能提供好的服务、好的体验。

闪修侠认为,好的服务有三个环节:第一,被服务者本身对服务很满意。第二,确实把问题解决了。第三,材料本身的品质过硬,质量值得信赖。而且在这三点背后,则需要公司整体的供应链和技术能力,以及公司对组织架构和运营流程的不断优化。

## 3. 核心痛点

### 需求是基础,服务是重点

如何提高这些最基层的“生产力”的综合素质,往往决定了闪修侠能否最终成为一家过硬公司的基础。在这方面,维修工程师只有能力进行维修这样的“硬服务”已经不够了,如何让服务“软下来”,才是关键。

什么是新服务?在长达半小时甚至一小时的上门服务中,往往涉及100多个服务细节问题,如何打磨这些问题背后的服务逻辑,建立考核标准极其关键,因为它关系到服务产业的根本——口碑影响力。此外,上门服务在业务规模扩张的不同阶段,也存在不同的问题。

从前端向后端推进,闪修侠的管理团队发现有三点非常重要:一是如何做技术?二是如何做质量?三是如何做人的服务?技术方面,可以通过培训搞定;质量方面需要供应链的保证,也并不难,可以挑全世界最好的材料去做;但要把服务的体验做好,却存在很大的挑战。

“虽然我们技术型公司,但我们认为服务更重要,手机修好就是敲门砖,是基础,没什么值得炫耀的,但服务的背后却体现着工程师的沟通能力、执行能力、时间管理能力等职业素养。”王源告诉记者。

手机维修的用户往往都是中高端白领,他们和闪修侠的维修

工程师之间还是存在很大的文化差异。为此,闪修侠开始请专家来培训维修工程师的服务意识、服务能力、沟通能力,强化他们的服务软实力。

“维修工程师很多时候会与作为用户的企业老总面对面相处近一个小时的时间,这与送快递不一样,把东西送到了,工作就算结束了。如何沟通,如何在各种各样的情况下做出恰当的处理,这些都非常重要。”王源表示。

以时间管理为例,原来修手机的人大多数没有时间观念,但闪修侠对维修工程师的要求是用分秒级的时间标准进行管理。比如用户下单后,要在5~10分钟内主动联系用户,因为是线上服务,时间因素很关键,下单之后,如果半个小时没有人主动联系,用户就可能认为失效了。此外,约好的上门时间也要有硬性要求,比如和用户约好9:30到,如果9:31到,就要提前10分钟联系用户,说明情况。

但是,对于这些细化的工作要求,仅仅是向维修工程师宣贯就完

全能保证做到吗?为了避免维修工程师疏漏,闪修侠充分利用了APP这一管理工具。一般的O2O公司的APP都有数据统计、任务分派的基础功能,但闪修侠在这些应用上又加入了一些小功能,如果维修工程师提前10分钟没有打电话给用户,那么APP会自动打电话给维修工程师进行提醒。目前,闪修侠的APP功能能够细化到早晚几秒钟到达用户处、修了多少分钟、维修关键节点的视频、拍照截图等都可以实时上传到线上,中央管理中心在后台随时都可以看到这些数据,进而对服务的整个过程进行精细化管理。

据记者了解,闪修侠与维修工程师的关系类似于专职的滴滴专车司机,但如何提高这些最基层的“生产力”的综合素质,往往决定了闪修侠能否最终成为一家过硬公司的基础。在这方面,维修工程师只有能力进行维修这样的“硬服务”已经不够了,如何让服务“软下来”,才是关键。

本版文章均由本报记者屈丽丽撰写