



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

OPPO：后发制胜的成长速度从何而来

混沌大学创新领教 柏翔

印象里的OPPO



HUNDUN
UNIVERSITY
厦 门 大 学



正在蜕变的OPPO

2019年12月，未来科技大会上，展望**OPPO**全新的十年



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

OPPO bilibili



陈明永要带领OPPO开启下一个的十年战略级转变，

剑锋所指是一个**脱胎换骨**的新OPPO。

最晚推出5G双模手机，晚于对手在IoT（物联网）的

布局，OPPO能“后来居上”吗？

@媒体评价



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

面对行业巨变的**蜕变重生**已发生过多

DVD → MP3 → 功能机 → 智能机

OPPO每每在行业分水岭，成功跨越“死亡之谷”



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学





HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

**OPPO是如何做到在极限点来临之际，快速实现业务
增长轨道的切换，进而实现在新赛道的领先？**



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

“敢为天下后”



OPPO最优ROI战略：瞄准老大，单点错位

瞄准老大	学习行业领导者的业务模式，既选择了最有前景的赛道，又避免了开创者的风险
单点错位	接力 -- 根据自身积累的核心能力，选择独特的定位； 成长 -- 重度投入资源，实现快速增长



第一次跨越：播放器市场的断崖式下跌

2002-2007年我国MP3销售增长率

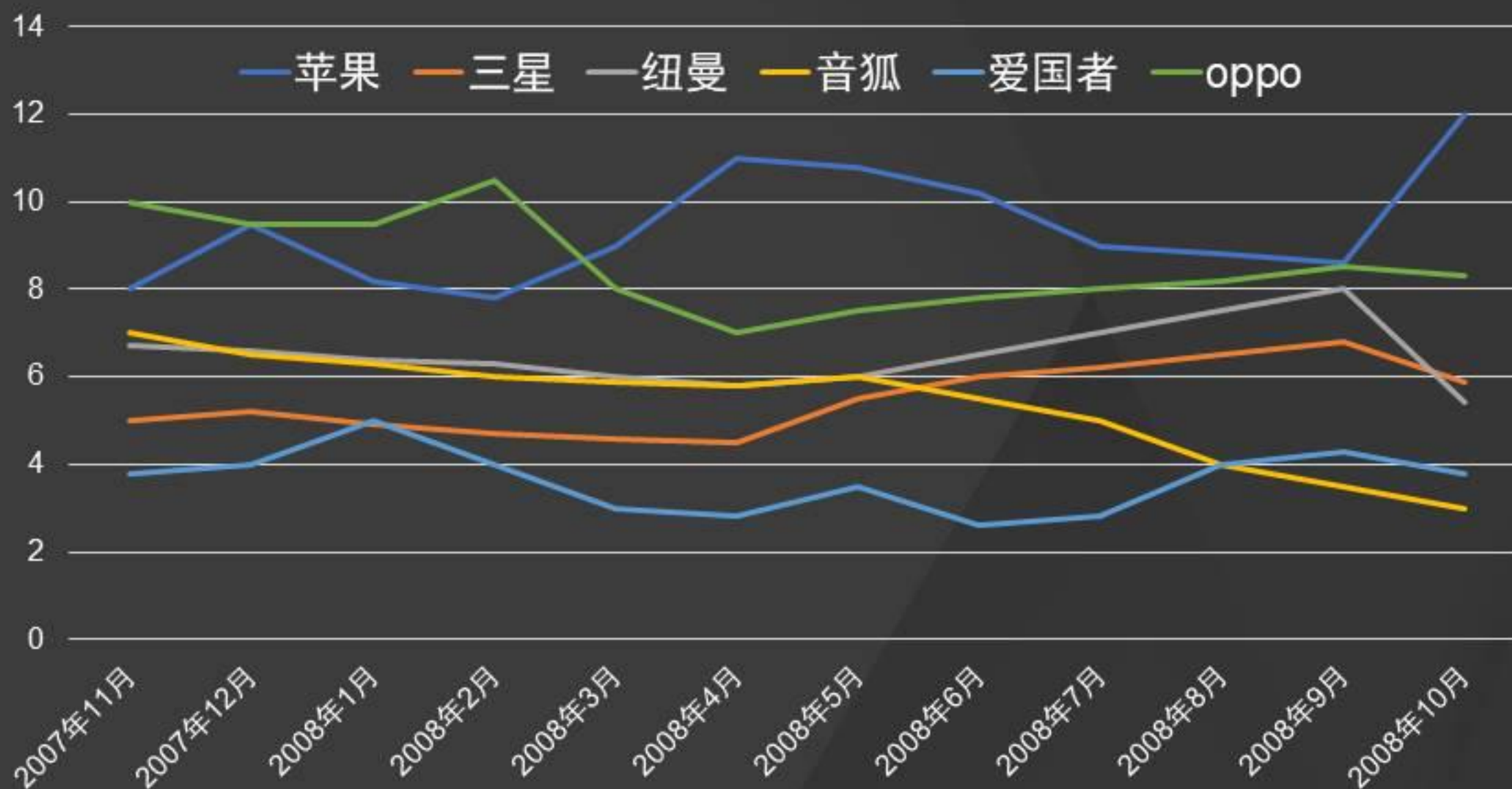


数据来源：CMM212城市1833家门店零售监测



生死选择：播放器的未来？

MP3市场主要品牌零售量份额变化趋势



数据来源：CMM212城市1833家门店零售监测

手机：强者的选择



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

头部企业

方向

现状



苹果

智能机

逐渐成为行业老大

SAMSUNG

三星

功能机

保持头部企业

aigo 爱国者

爱国者

数码相机领域

失败



音狐

U盘和充电宝
等电子周边

淡出历史舞台

Newsmy
纽曼

纽曼

移动硬盘、闪存
MP3、录音系统等

夹缝生存

MEIZU 魅族

魅族

功能机

没有成功

2007年，OPPO面对的三个选项



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

OPPO 的困境：

MP3 与 **DVD** 产品分别遇到了支持音乐播放的手机与支持 **DVD** 功能的电脑等产品的大规模替代。

OPPO的选项：

- 液晶电视（已经投入两年）
- 智能机（**2007年苹果iPhone** 发布）
- 功能机（一片红海）



放弃液晶电视，**OPPO要做功能机领域的“iPhone”**

陈明永踏访华强北后，说“那种工艺，那种质量，就算白送给我，我也不想用。”“诺基亚看起来粗糙，不够漂亮。”

当时的陈明永已经开始酝酿一次转向——**做好的手机产品**

OPPO功能机战略：追求品质，产品错位



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

MP3-功能机

学习对象	苹果	
成功模式	(ALL in One =iPod +phone + Internet) 以用户为核心的极致产品设计成为王道	
产品	智能机	功能机 (极致功能机供应链)
渠道	官网重交易+线下重体验	线下渠道 (聚焦三四线城市年轻用户群，将MP3渠道转型为手机渠道)

接力+成长

第一款功能机 OPPO A103 大获市场好评, 销量突破100万部



HUNDUN
UNIVERSITY
厦 门 大 学

接力

- 符合时尚年轻人品位的外观设计
- 内置的专业音频解码芯片，让音乐效果可以媲美CD机
- MP3渠道转型手机“专卖+专修”的“4S”店线下渠道

成长

- 不惜投入功能机顶级供应链
- 昂贵的日立显示屏和进口电芯，品质要求“比诺基亚还高”





已经开模了，废掉，重新开，就是为了一点点，就是这样吹毛求疵，很多公司都提品质，什么叫品质意识？是你要为它付出血的代价的时候，你还能坚守，而不只是嘴上说。

一加创始人刘作虎，当时任职**OPPO**高管

第二次跨越：功能机 — 智能机



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

智能机领域红海一片

苹果，三星： 保持龙头地位

小米： 带着极致性价比的千元智能手机和线上渠道的模式，对市场进行革命性的变革

华为： 凭借扎实的技术，在智能机市场迅速崛起

曾经的手机巨头纷纷落败



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

头部企业

结局



诺基亚

市场份额快速从40%下滑到25%，
最终被微软收购，退出手机行业



摩托罗拉

创新不足，销量下滑
2011年被收购



联想

机海战术抢占市场
最终失败



HTC

缺乏核心竞争力和创新不足
最终失败

多数手机厂商难以走出功能机简单加工的模式束缚



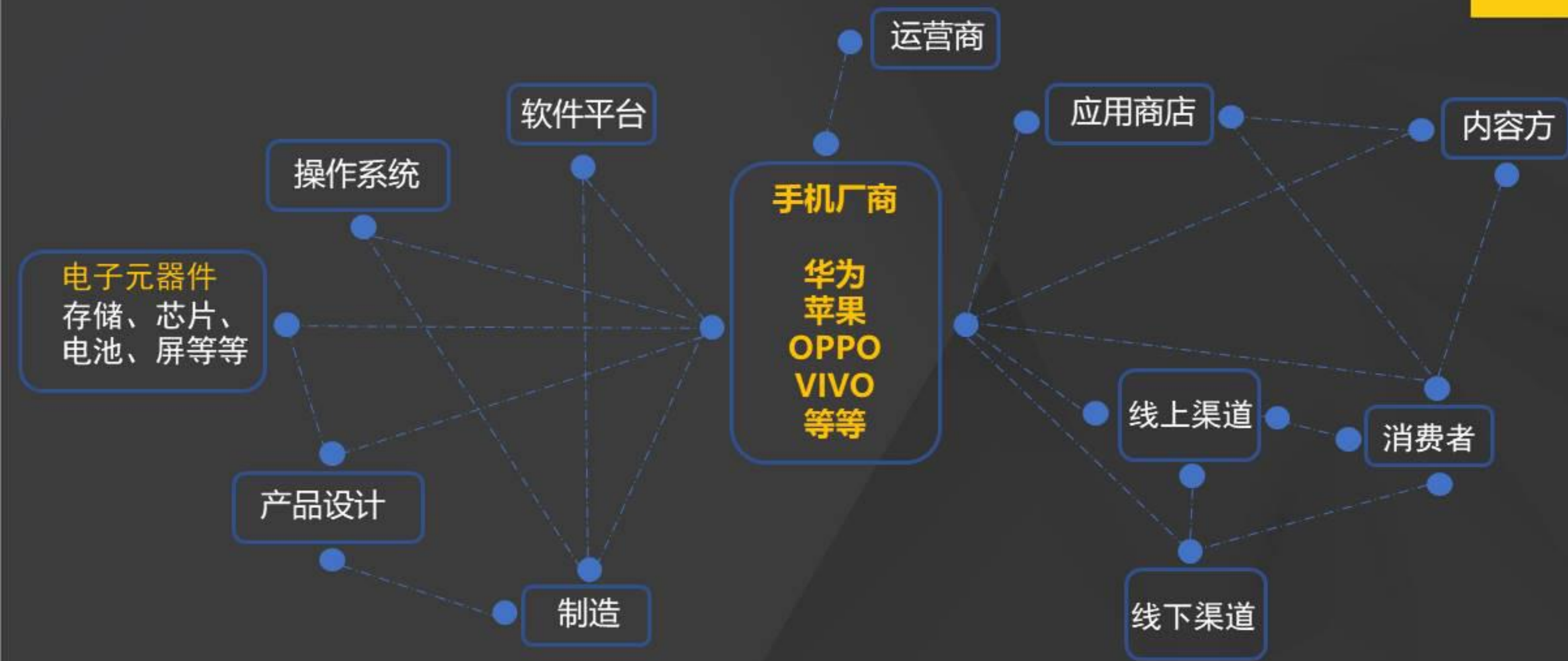
HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学



智能机业务 - 复杂价值网的竞争



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



OPPO的智能机时代



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

2011年，全键
盘智能手机
X903

2013年，在安卓
上深度定制系统
ColorOS

2014年3
月，搭载了
VOOC闪充
技术

2016年发
布旗舰手机
R9

2018年10月10日，
OPPO正式发布K系
列首款新机 K1

2012年，发布当年
全球最薄智能手机
OPPO Finder

2013年，发布拍
照旗舰机型OPPO
N1

2015年发布旗舰手
机R7

2017年中国“千禧
一代”品牌忠诚度排
行榜OPPO夺冠

OPPO 双模
5G，12月31日
开售

智能机战略：软硬一体，功能错位

学习对象	苹果	
成功模式	打造极致的产品 软硬一体的模式	
产品	极致的产品	围绕追求时尚的年轻消费者 在音乐，拍照，充电等方面追求极致
渠道	官网重交易+线下好体验	在下沉市场强化线下渠道（而非小米的线上渠道）
移动互联	APP STORE吸引顶级应用开发商	拓展非知名的游戏、音乐内容合作伙伴

接力+成长

OPPO智能机时代渠道能力的接力



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

OPPO的“特色”渠道：三类代理商，分别是OPPO前员工、前供应商或合作伙伴、独家渠道商，OPPO提供足够的利润空间，甚至部分持有OPPO的少量股份。

价值观为先：OPPO 挑选一级代理商，先考核价值观，要求现款现货，服务好消费者，该有的分销、该做的品牌形象宣传，都要做好，把利益放在这些之后。

由此，OPPO抵御住小米的挑战，让业界重拾对线下渠道的信心

OPPO智能机时代核心技术的成长



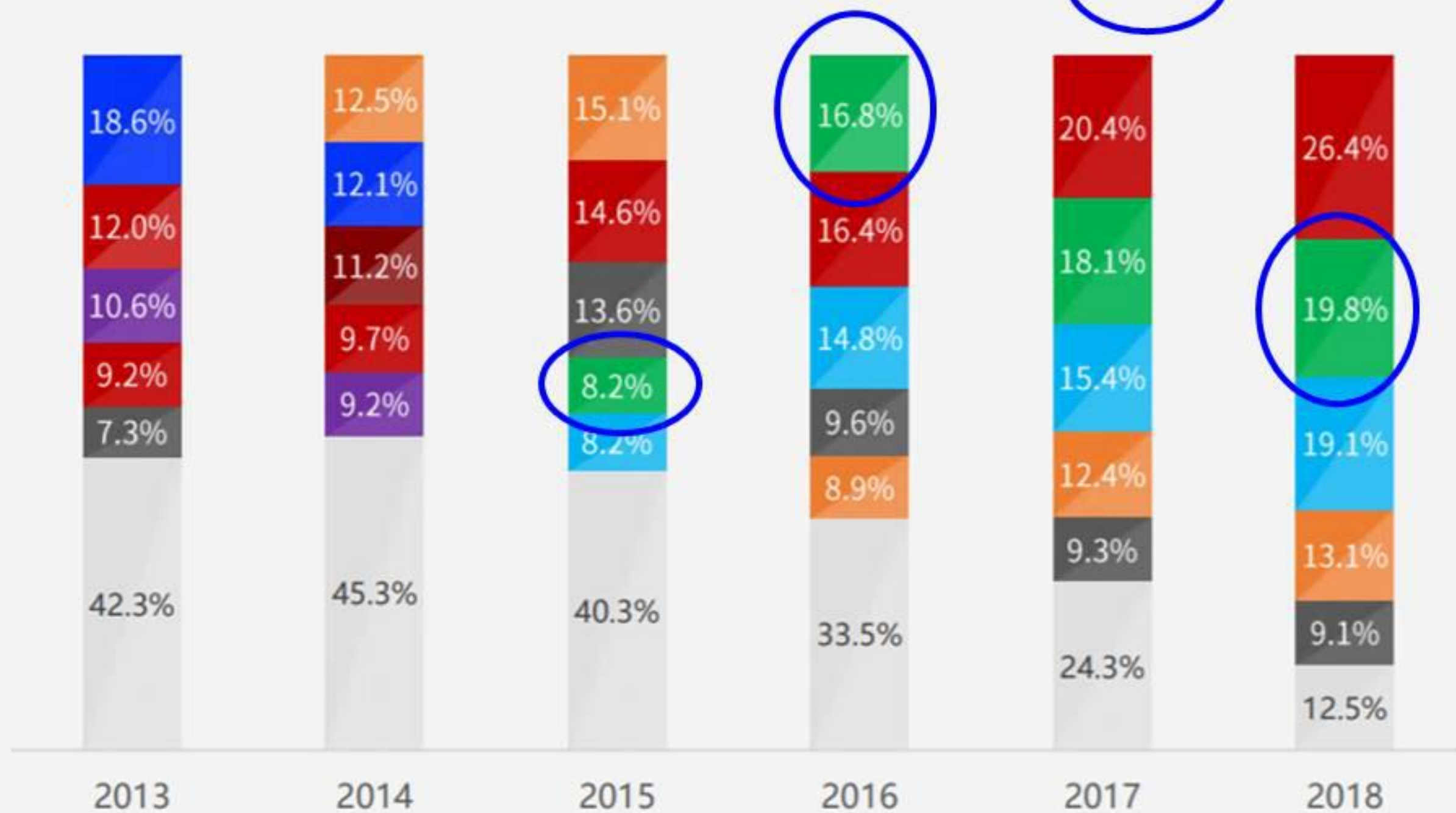
HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

外观	操作系统	拍照功能	代表之“最”
<ul style="list-style-type: none">• 超大屏幕• 全面屏• 超薄边框• 动感摄像头	<ul style="list-style-type: none">• 2013年第一版ColorOS诞生，基于安卓• 2014年重点迭代视觉操作体验• 2015年明确了“快-稳-省”原则• 2016年随着指纹支付的增加，加强了安全设计• 2019年发布“无边界设计”• 2019年视频防抖技术	<ul style="list-style-type: none">• 电动旋转摄像头• 极致美颜（2012年）• 超清画质（5000万以上像素）• 双核对焦	<ul style="list-style-type: none">• 最早电动旋转摄像头（2014）• 最早500w前置摄像头• 最早VOOC闪充• 最早1600w前置摄像头（2016）• 最早2000w前置摄像头• 最早全局闪拍系统• 最早微信支付宝指纹闪付• AI智能拍摄（2018）

聘请顶级咨询团队，导入IPD（集成产品开发），提升研发组织能力

中国智能手机市场 2014-2018前五厂商出货量份额

其他 联想 三星 小米 苹果 酷派 vivo OPPO 华为



2019年，智能手机销量连续第六个季度下滑



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

Smartphones fall for sixth consecutive quarter



Source: Canalys estimates, Smartphone Analysis, May 2019



由iPhone问世而开辟出的全新智能手机市场，在经历了约十年的成长后遭遇瓶颈



HUNDUN
UNIVERSITY
厦 门 大 学

过去**成功模式**，这次是否依然可以帮助OPPO实现
从智能机—AIoT科技生态公司的转型跨越？

AIoT战略：技术领先，共生成长



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

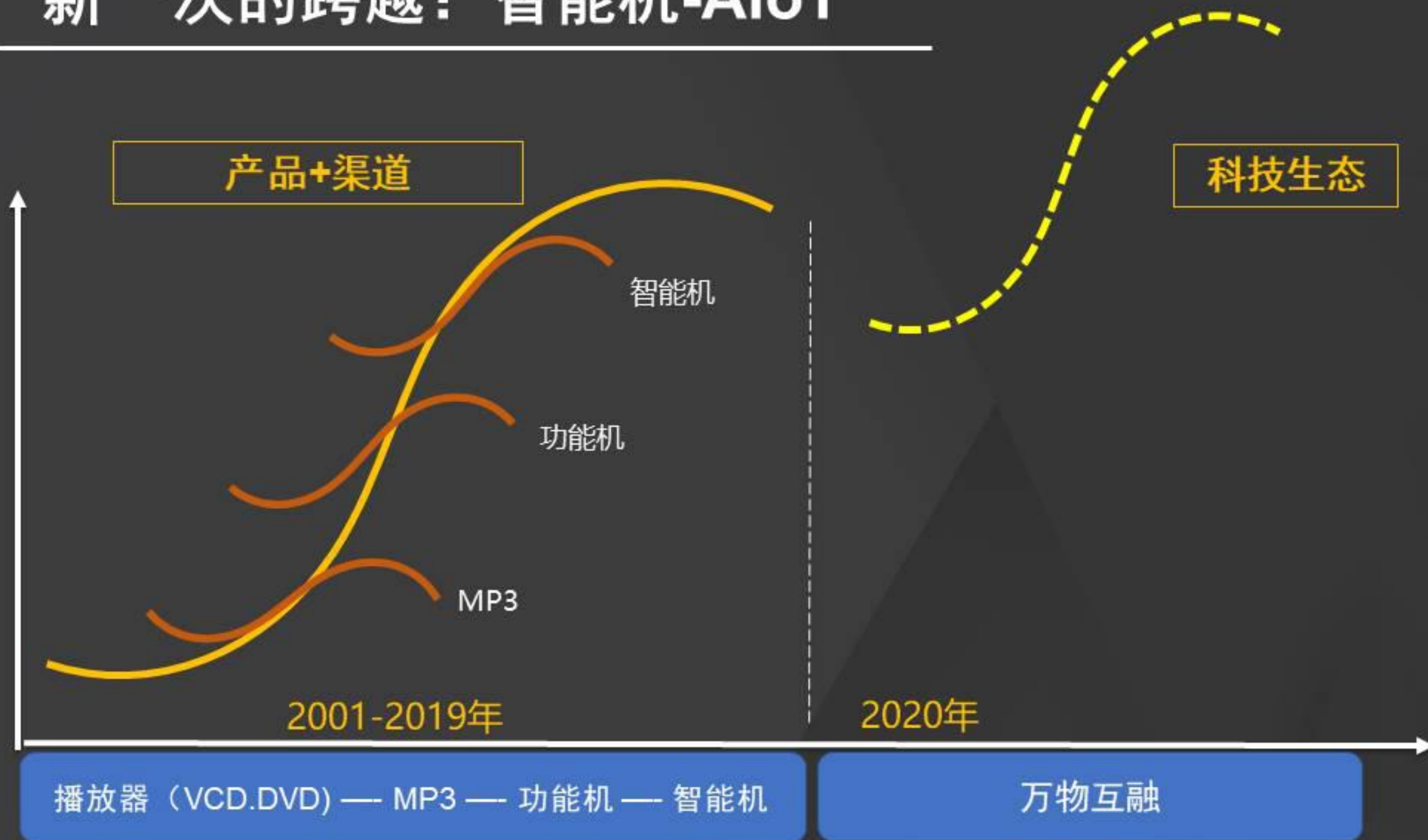
智能机-AIoT

学习对象	华为	
成功模式	依靠底层技术，赋能行业/应用	
底层技术	鸿蒙OS	图像处理技术 Color OS，视频防抖， 视力保护
生态联盟	行业客户及开发商对华为“底座”的依赖	共生发展 联合视频及图像开发及 运营商

新一次的跨越：智能机-AIoTT



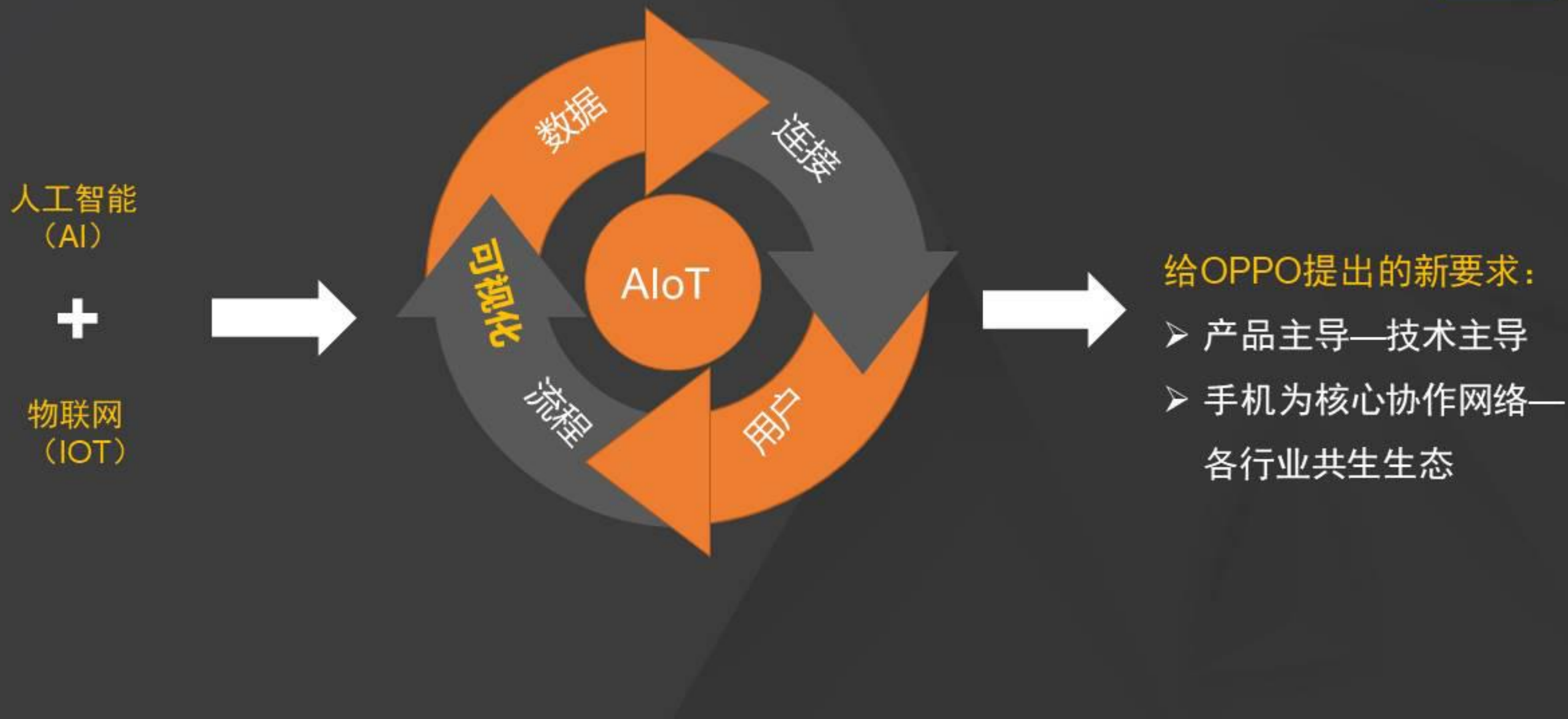
HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学



AIoT技术发展的主要应用领域



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学



OPPO未来三年投入500亿，主攻技术研发



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

5G/6G/AI/AR/大数据

发力IoT

AIoT战略：技术领先，共生长



HUNDUN
UNIVERSITY
遁 沌 大 学

5G时代

学习对象	华为	
成功模式	依靠底层技术，赋能行业/应用	
底层技术	鸿蒙OS	图像处理技术 Color OS，视频防抖，视力保护
生态联盟	行业客户及开发商对“底座”的依赖	共生发展 联合视频及图像开发及运营商

接力+成长？



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

面对脱胎换骨的再造

企业要从**生存哲学**里寻求智慧

OPPO在AIoT时代的接力源于合作伙伴的共生关系



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

“很多供应商坦言，一旦OPPO下单了，他们根本不用担心是否会提货，是否会按时付款。和OPPO在一起，只需要关注如何做出产品的差异化，如何保证品质和上市时间这些更有价值和意义的事情”。

“OPPO 绝不会让合作伙伴吃亏，即使在最困难的时候也是如此”。

@媒体对OPPO合作伙伴的采访



创始人的商道

商业的本质要求我们必须回到本分，一定要从用户的角度考虑，不能只是从竞争驱动，去给别人挖个坑。从商业角度，一个很重要的东西就是生存环境，应该是友好的，大家各凭本事做。

@陈明永



HUNDUN
UNIVERSITY
遁沌大学



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

对于再造式的成长，多半会采取内部裂变的方式进行

- 03 • 视听电子，OPPO前身
- 02 • 通讯科技，VIVO前身
- 01 • 步步高

1999年

2004-2016年

渠道建设：共存亡和股份绑定（前员工，前供应商，合作伙伴，独家渠道商）

- 03 • OPPO
- 02 • OnePlus, 主打线上和海外高端市场
- 01 • Realme, 主打高性价比人群和印度市场

2017年-2018年

2020年

科技创新型企业
强协同
Color OS+
推动更加深化的融合

段永平眼中的“本分”

“2005年，步步高处于崩溃边缘，我们已经在探讨如何让这家公司平稳地落下帷幕--既让员工安然离去，又不让供应商们赔钱”。

@段永平



“密集的大脑风暴孕育出了两家公司--OPPO和VIVO，段永平少量持股，绝对放权。”

“这两家公司完全明白该如何发挥员工的最大潜能，这也是他们从段永平身上继承的一大专长。”

@彭路平，Canalys Consulting



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

一家公司基业长青，不断跨越第二曲线的底层密码：

源于**创始人信念**，并在**创业早期形成**，依靠管理机制的实践和创新得以传承



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

“本分”核心价值观的践行 铸就了OPPO的生存智慧

- 敬畏规律
- 本质思考
- 求责于己
- 不赚便宜



HUNDUN
UNIVERSITY
混沌大学

每家公司都要打造自己的生命常青树



持续不断后发制胜的业务

- **战略** 瞄准老大，单点错位的最优ROI战略
- **能力** 接力成长，长期导向的能力构建方式
- **文化** 渗透到“毛细血管”的本分价值观