

案例正文：

追求你的“年轻范儿”——OPPO 的目标营销策略¹

摘要：2016 年，在智能手机行业整体增速放缓的大趋势下，OPPO 手机的市场份额突飞猛进，跻身国内第一，成为继小米、华为之后的又一市场格局搅动者。除了精准锁定目标市场之外，OPPO 手机在实现市场定位过程中采用的营销策略也功不可没。本案例首先对 2016 年智能手机行业状况进行了介绍，然后站在 OPPO 手机的决策视角，以 OPPO 的市场定位为主线，从产品、营销、渠道方面剖析 OPPO 手机的营销秘诀。本案例可以帮助学生明确市场定位、营销策略、品牌传播等相关问题的理论和分析方法。

关键词：OPPO 手机；目标营销；营销策略；品牌传播

0 引言

从早年功能机时代的诺基亚算起，手机行业陷入“各领风骚三五年”的魔咒。从苹果到三星，从小米到华为，它们几乎都代表了当今商业模式迭代的一派潮流。苹果是乔布斯式的胜利，它彻底颠覆诺基亚、索尼、摩托罗拉和黑莓的合围，天才般地创造了智能手机的基本形态，同时以生态化的商业模式和人格化的营销风格，重新定义了新时代的互联网硬件；三星代表了安卓领域的主流势力，它拥有当今世界最完备的垂直产业链，同时在技术创新和整合能力上无人可以匹敌；小米和华为则是中国新创新的代表，前者用绚丽的互联网思维给中国的传统制造业者们上了生动的一课，一度成为标杆式的典范；后者则厚积薄发，依靠偏执的技术研发能力和狼性战略，后来居上，与苹果和三星分食高端手机市场。上述四大流派，呼啸江湖，各有风范，分别代表了当今世界商业模式的新探索。然而在各种品牌各领风骚的今天，OPPO 作为后起之秀，翻身成为国内市场的霸主。根据国际数据公司 International Data Corporation (IDC) 提供的数据，2016 年第三季度，OPPO 智能手机的销量 2010 万部，同比增长 106.1%，首度成为中国市场的冠军。在单机销量上 OPPO 也所向无敌，OPPO R9 自上市首销以来，仅仅 88 天的时间总销量突破 700 万台，相当于平均每 1.1 秒就有 1 人选择 R9 系列，创下国内中高端智能手机销售奇迹。

1. 本案例由天津大学管理经济学部张再生教授和李妍撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

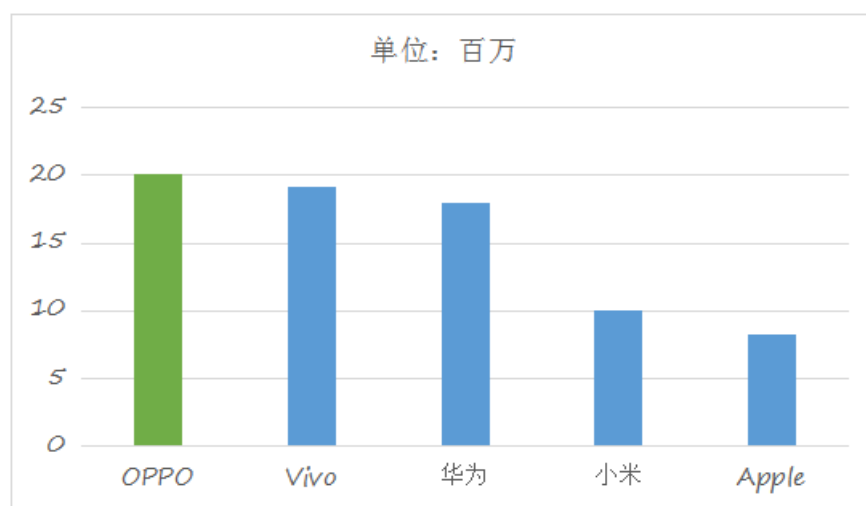


图 1 2016 年第三季度智能手机在中国市场的出货量

数据来源: IDC 全国手机季度监测数据

1 2016 年的中国智能手机市场

1.1 市场格局——变与不变中的交织成长

根据 IDC 数据显示, 2016 年第三季度全球市场智能手机市场依旧延续了自第一季以来的发展势态, 前五名依旧被三星、苹果、华为、OPPO、vivo 所占据。三星在整体出货量上依旧遥遥领先, 而国产手机厂商则是发展迅猛, 华为、OPPO、vivo 第三季度出货量均超过 2000 万台, 在全球市场增速上, 华为、OPPO、vivo 成为了市场仅能取得高速增长少数派。数据显示这三大厂商当季分别取得 23%、121.6%、102.5% 的同比增长率, 相较于全球整体市场份额 1% 的增长率来说是遥遥领先。

而在全球市场增速缓慢, 排位稳固的同时, 国内智能手机市场格局则又呈现出另一番景象, 增长势头远超全球平均水准, 而其竞争也更为激烈。从整体来看, 2016 年第三季度中国智能手机市场出货量达 1.151 亿部, 同比增长 5.8%, 跑赢大盘。而 OPPO 则在此季度展开逆袭之旅, 超越华为, 首度成为中国市场的冠军。数据显示, 今年第三季度, OPPO 在中国市场的出货量达到了 2010 万部, 在国内市场占据 17.5% 的市场份额。

表 1 2016Q3 中国前五智能手机厂商市场情况

厂商	2016Q3 出货量 (百万)	2016Q3 市场份额	2015Q3 出货量 (百万)	2015Q3 市场份额	同比变化
OPPO	20.1	17.5%	9.8	9.0	106.1%
Vivo	19.2	16.7%	9.5	8.8%	101.1%

华为	18.0	15.7%	17.2	15.8%	5.1%
小米	10.0	8.7%	17.3	15.9%	-42.3%
Apple	8.2	7.1%	12.4	11.4%	-34.1%
Others	39.6	34.3%	42.6	39.1%	7.1%
Total	115.1	100%	108.8	100%	5.8%

数据来源：IDC 全国手机季度监测数据

1.2 消费升级——换机市场成主战场

智能手机普及浪潮已经过去了五六年，中国智能手机市场的日趋饱满，多数消费者也到了智能手机更新换代的新阶段。而这一新阶段所表现出来的行业特征是：多数消费者对智能手机的需求从以往满足基本功能即可、注重性价比进化为追求用户体验、售后服务、品牌认同、产品做工、彰显身份、体现品味等新境界。智能手机市场呈现消费升级的趋势，拉动的将是中高端手机的市场份额。

而从当前智能手机行业数据来看，也是非常吻合消费升级这一趋势的。一是国产智能手机行业的整体均价的提升，二是 2000 元以上价位的国产中高端市场进一步增长。来自第三方的数据显示，中国智能手机的平均售价已从 2013 年的 1380 元上涨到 2016 年第一季度的 1714 元；而据 GfK 全国零售监测数据显示，千元以下的智能手机，2015 年第三季度的市场份额为 43%，此后就一路走低，到 2016 年第三季度就只剩 33%。而在这段时间里，1000-1500、1500-2500、2500-4000 三个价格区间的市场份额都有不同程度的提升，消费升级的趋势明显。尼尔森智能设备份额监测平台的数据也显示，2016 上半年，中高端智能手机（2000 元以上机型）的整体份额已达到 47.59%，同比增长近 4.38%。



图 2 15Q1-16Q4E 中国智能手机市场分价格份额趋势

数据来源：GfK 全国零售监测数据

1.3 渠道迁移——革命性技术进步停滞

过往几年，智能手机的爆发式增长，除了得益于换机潮的红利，还是技术持续迭代的结果，从面板、芯片到电池，从摄像镜头到桌面应用，一次次的技术创新推动了市场的繁荣。然而到 2015 年之后，再也没有出现过刚性意义上的技术变革。当一个品类度过了技术驱动期后，其竞争的核心将直接降维为渠道能力。

2016 年第三季度，线上市场的份额同比小幅下降 2%，而线下市场同比增长 18%。对比可发现，线上市场已经进入平稳发展阶段，线下市场仍处于快速发展阶段，渠道迁移趋势明显。

与渠道迁移同步发展的是市场下沉，低线市场增长强劲。GfK 数据显示，2016 年第三季度，中国三、四线及以下城市零售量份额分别达 22% 和 46%，季度同比增长 22%、23%，持续高于一、二线城市。



图 3 2016Q3 中国智能手机市场线下分 Tier 市场销量份额及增长率

数据来源：GfK 全国零售监测数据

自从苹果 2007 年推出第一代 iPhone，全球智能手机市场已经发展了 9 年。即使是在被视为潜力巨大的中国市场，从功能机到智能手机的换机潮，也已接近尾声，手机硬件层面的创新，近几年几乎陷入停滞，特别是基于安卓系统的手机市场，各家产品已陷入了高度的同质化竞争。在这样一种产业背景之下，OPPO 何以能表现卓越，逆袭成为“黑马”？

2 另辟蹊径：精准锁定目标市场

OPPO 全称广东欧珀移动通信有限公司，成立于 2004 年。是一家全球性的智能终端制造商和移动互联网服务提供商，致力于为客户提供先进和精致的智能手机、高端影音设备和移动互联网产品与服务，业务覆盖中国、美国、俄罗斯、欧洲、东南亚等广大市场。成立之初，OPPO 的主营业务并不是手机，而是当时相当盛行的 MP3、MP4，随着手机功能日渐完善，音乐播放器被边

缘化，顺应时代的发展，OPPO 公司上下毅然转型制造手机。2008 年，OPPO 的第一款手机 A103 问世，标志其正式进入手机行业。2011 年，面对智能手机市场的不断发展，OPPO 开始涉足智能手机业务。

2.1 2011 年国产手机的困境

尽管中国智能手机市场商机无限，但全球各大知名手机厂商已经抢先一步占据先机。2011 年，三星、HTC、诺基亚、摩托罗拉、苹果等国际品牌占据中国智能手机市场的大半壁江山，以强势的姿态抢占了高端手机市场。而华为、联想等国产手机的市场关注度均没有超过 5%，势单力薄的国产智能手机无可奈何之下只好扎堆中低端手机市场，希望通过价格战的方式在中国智能手机市场上分一杯羹。在这样的思路下，那几年推出的国产手机都有着非常相似的关键词：联发科八核处理器、七八百元的价格、出众的硬件配置、主打电商的销售渠道，堪称“性价比神器”。但是这种在低端市场上的扎堆竞争，以低价互相中伤其他国产手机品牌，使得中国智能手机的市场平均价格持续走低，利润微薄。国产智能手机厂商陷入一个进退两难的困局中。

2.2 准确的市场细分

智能手机市场的快速发展导致消费者的偏好日趋多样化，企业无法做到满足所有消费者的需求。因此需要对消费群体进行有效细分，以制定有针对性的营销策略。OPPO 进行了大量的市场调研，发现对智能手机消费影响较大的主要包括年龄、收入和消费者对于智能手机的使用及其偏好情况等因素，以此为依据将市场细分为三类：

第一类：实用型用户。这部分群体的购买能力较低，在购买智能手机时更加注重其性价比和使用性，尤其是手机的性能参数情况，一般而言的大屏、高像素以及多核手机容易得到这类消费者的青睐，他们对于智能手机的细节、以及精致性的关注较少。

第二类：品质型用户。这部分用户具有较强的经济实力，他们的消费能力很高，但是数量较小，对于手机的细节精致性、安全性具有很高要求，对于价格则不太敏感，其消费时更为注重的是产品所代表的身份及地位象征。

第三类：时尚型用户。这部分群体主要包括家庭经济条件较好的学生和月收入较高的年轻上班族，其经济实力处于实用型用户和品质型之间，但其对于智能手机的时尚新潮性，以及上网、拍照、视频、游戏等娱乐功能具有较高要求，有很强的追赶潮流的心理，因而对于智能手机的消费欲望很强，并愿意为之支付较高的价格。尅

2.3 明确的消费者定位

那么到底该进入哪个市场？哪个市场更有潜力？OPPO 对此进行了深入地分析。

对于实用型用户，有出众的硬件配置且定价较低的低端智能手机更符合这类群体的要求，当时，华为、中兴、联想等国产手机厂商通过价格战的方式在低端智能手机市场激烈厮杀，产品利润空间已经被压至极低，继续进入意味着利润无几甚至亏损，并不是一种明智之举。

对于品质型用户，他们对产品的整体要求较高，功能适用、设计感强的产品更能够吸引该类群体；在价格接受方面，该类消费者由于对品牌的认可度较高，且有一定经济基础，因此更愿意购买具有身份和地位象征的高端手机品牌。这个市场获取了行业中绝大部分的巨额利润，然而苹果、三星等海外品牌已经在高端智能手机市场形成垄断，凭借 OPPO 当时的资源和能力无法与他们发生正面竞争。

这种看似进退两难的格局实质上给智能手机市场留下一个巨大的缺口，也就是针对时尚型用户的市场。对于这类群体，华为等低端手机同质化严重，无法满足他们的个性需求，而苹果等高端手机昂贵的价格又将他们排斥在外。同时，这个市场还极具潜力，时尚型用户具有三重消费能力：首先具有现时消费能力，他们对潮流有较高的敏感度，对新的生活方式的反应较快，无论是在智能手机上的消费手笔还是手机的更换速度都是在消费者中最高的；其次他们乐于分享，在群体间的购买决策会相互影响；第三，他们是未来的主力消费群，有很大的市场空间。而以前主营的 MP3 等产品使 OPPO 在年轻人心中已经有了一定的品牌积累，进入这个市场无疑是 OPPO 最好的选择。最终，OPPO 将目标市场锁定在中高端消费群体，只针对追求现代生活方式的年轻人。并围绕这个群体持续不断去经营自己的品牌。

3 独具慧眼：差异化产品开辟市场

在明确目标客户之后，塑造形象鲜明的产品成为当务之急。在这方面，OPPO 的出发点非常清晰，就是从目标用户的需求出发，让他们实际体验到产品的优势在哪里。

3.1 贴近用户需求

年轻用户注重产品的外观表现力，以及为其带来的感官体验。外观精美，品质可靠是他们永恒的需求。在 OPPO，从外观、造型到产品颜色、精细度都有大样本的数据采集，并且所有元器件的选材都以国际厂商为标准，力图打造出让用户感到惊艳的产品。同时，OPPO 对手机品质的管控也同样重视，一款手机从 PCB（印制电路板）贴片到成品包装入库，差不多需要半年的时间。

在这个流程中，OPPO 组建了材料、组件、整机等多个相关团队进行品质监控，整个周期里面一款产品要通过品质实验、环境实验、破坏性实验、寿命老化实验、电性能测试、兼容性测试在内的 130 多项全面测试，条件相当苛刻，此举极大的保证了旗下产品的质量可靠性，使 OPPO 取得了极高的客户满意度和留存率。

3.2 解决用户痛点

仅仅依靠外观和品质并不能使 OPPO 手机在其它品牌中脱颖而出，只有给目标消费者提供某种具有独特性的价值，才能在他们的心中占有一席之地。

在以分享为核心的互联网社交时代，拍照功能、尤其自拍功能迅速成为时尚年轻用户的核心需求。但用户特别是女性用户的真正需求并不是 100% 的还原逼真，而是把自己拍得好看。当时，手机的前置摄像头像素普遍不高，更没有提供自拍美颜功能。发现用户痛点²后，OPPO 接下来的打法可谓“稳、准、狠”。2012 年 OPPO 推出首款具备极致美颜功能的手机 U701，此后又推出拥有旋转摄像头的大屏手机 N1、N3，再到拥有防抖功能的 R7、R9。OPPO R9 更是首次把前置摄像头的像素做到了与后置摄像头同样的 1600 万像素，同时内置“美颜 4.0”功能，经过上千人的调研调试，能够为用户配备更适合中国人的美颜效果。

此外，现在智能手机的屏幕越来越大，功能越来越多，年轻人每天使用手机的时间也越来越长。它们背后的代价都是更高的功耗，更快的电池消耗速度。续航时间如今已经成为了限制智能手机发展的最大瓶颈之一，而一味增大电池容量就意味着牺牲充电时间，牺牲手机的轻薄美观。为解决用户的续航痛点，OPPO 潜心研发出 VOOC 闪充技术，在充电速度上相比普通手机提升了 4 倍。2014 年，OPPO 借助 Find 7 上市，率先将带有快充功能的手机推向市场，获得了良好的用户口碑。据悉，已经购买过 Find 7 的用户，愿意给亲朋好友推荐购买这款产品的人占比高达 72.8%。此后，OPPO 一鼓作气将 VOOC 闪充技术应用到所有机型上。

当 OPPO“至美一拍”和“充电五分钟，通话两小时”的广告语一出来，一下就击中了消费者的心。OPPO 洞察用户尚未被满足的需求，并用创新的手段去实现它，构建了专利技术壁垒，从激烈的红海中开辟了属于自己的蓝海市场。

4 量身定制：娱乐营销传播品牌

近年来，OPPO 的传播活动全部围绕一个核心：找准目标人群活跃的地方在哪，用消费者喜欢的方式去沟通。明星、娱乐节目和影视剧是最好的覆盖年

² 痛点，指用户尚未被满足的需求。

轻用户群的渠道，所以 OPPO 多有涉足，目的是把 OPPO 的产品和积极、时尚的形象生动地传递给顾客，从而实现品牌与目标市场的有效对接。

4.1 霸“战”暑期，赞助王牌综艺

学生向来是 OPPO 目标市场中的主力，鉴于学生群体在暑假是空闲的，在暑假档和一些优质的综艺节目合作，可以精准地瞄准自己的核心用户群。2015 年暑假期间，OPPO 与“中国好声音”、“极限挑战”、“挑战者联盟”、“偶像来了”四个暑期最热门综艺节目达成了赞助合作，强力打造出了 OPPO 品牌的娱乐营销矩阵，对年轻族群的影响力非同小可。

“中国好声音”是近几年优质的综艺节目，每一季播出，都会吸引大批受众，而“极限挑战”、“挑战者联盟”和“偶像来了”则是分别在国内电视收视率前三的湖南卫视、东方卫视和浙江卫视的黄金时段播出。同时，这四档节目集都结了一大批高人气明星，具备了火爆荧屏的潜力，收视率和影响力可以得到保证。更为重要的是，这些节目都与 OPPO 的品牌调性相符。“极限挑战”是男人帮户外挑战的正能量，“中国好声音”是对普通草根音乐梦想的自我挑战，“偶像来了”、“挑战者联盟”是女神和明星们卸下光环对普通市民生活的换位挑战，这些节目都展现出了积极向上的正能量，与 OPPO 倡导的“年轻不惧挑战”的精神不谋而合。



图 4“年轻不惧挑战系列”海报

OPPO 在节目中的角色也不仅仅是安静地待在节目背景板里的赞助商大名单上，而是嵌入到各个节目中，成为节目中的专属道具，明星们在节目中抓住一切机会自拍，不遗余力宣传 OPPO 的美颜功能，甚至用 OPPO 代替摄像机自拍视频上电视，以展示其清晰度可以候补专业摄像。

通过集中的娱乐节目投放，OPPO 在整个暑期及开学阶段不仅保持了较高的关注度，也在线下销售中取得了实实在在地突破。根据赛诺发布的 2015 年 8 月份中国手机市场线下报告，OPPO 以 11.57% 的份额排名第一，超过了长期霸占首位的苹果。

4.2 借势 IP，领衔植入营销

优质的 IP³能够仅凭自身的吸引力，获得关注度，成为热点。它们积累了庞大的粉丝数量，在一代年轻人心里有着难以撼动的地位。近年来，由一些热门游戏、漫画、小说等优质 IP 改编成的影视剧都深受年轻人追捧。对于 OPPO 来说，借助当下热门的 IP 资源，将品牌与内容相结合，将 IP 粉丝转化为品牌粉丝，这其中的价值毋庸置疑。

2016 年，OPPO 赞助由顾漫的同名网游小说改编的都市青春偶像剧《微微一笑很倾城》，该剧上映之后圈粉无数，自在江苏卫视和东方卫视及优酷首播以来，就始终占据各大卫视同时段收视率前三的位置，而在网络点击方面，优酷播放量已突破 80 亿次。OPPO 在剧中露脸频繁，除了 LOGO、台词、场景这种显性的植入方式，还有更隐性的植入方式。即是以 OPPO 手机作为道具，将其融入电视剧之中，OPPO 作为剧中男女主角使用的手机，甚至起到了举重若轻推动情节的作用。作为片中的“最佳隐藏主角”，OPPO 保持了每集至少一次的曝光频率，全长 30 集的电视剧，再加上如此之高的收视率，对品牌知名度的带动效果非常明显。这些隐性、显性的广告植入相辅相承，让 OPPO 在电视剧《微微一笑很倾城》热播之际一战成名，甚至有众多网友主动发起与 OPPO 官方媒体的互动。



图 5 《微微一笑很倾城》剧照

成功的广告植入，不仅在于提高品牌知名度，达成推广目的，更可以让消费者产生品牌黏性，在观看电视剧的过程中为观众建立一种对品牌的条件反射，让消费者在一种润物细无声的形式中认可 OPPO 的品牌和产品。

3. IP 是 intellectual property 的缩写，译为知识产权。“IP”是在互联网+时代衍生出来的概念，有多种表现形式，如动漫、游戏、音乐、小说、流行语等等。IP 的定义在市场营销中已经扩展到能仅凭自身的吸引力，挣脱单一平台的束缚，在多个平台上获得流量、关注，进行分发整合的内容。

4.3 微博互动，引爆粉丝经济

OPPO 的目标用户是一群在互联网环境下成长起来的年轻人，对互动有着强烈的需求，想要打动他们不能仅仅依靠传统的传播方式。2015 年 6 月，OPPO 为产品代言人李易峰打造了一款专属定制手机，根据粉丝对他的昵称命名为“喋喋 Phone”，通过明星艺人制造话题，和粉丝进行互动。

为了将李易峰和 OPPO 联系在一起，OPPO 特别推出网络微剧《我是你的喋喋 Phone》，OPPO 在微剧中塑造的“喋喋 phone”是一部可化成人形的手机，化身暖男的“喋喋 phone”聪明智能，兼具体贴傲娇，正契合粉丝的期许。在剧中将 OPPO 的闪充技术拟人化，并将“充电 5 分钟，通话两小时”的广告语，情景化为“闪充 5 分钟，恋爱 2 小时”的故事主题，以此让产品卖点柔性的被用户感知，同时具有明星情感的拟人化手机也增加了粉丝对 OPPO 的情感粘性。

为了使传播效能达到最大化，除 OPPO 官方微博和李易峰本人发声为此次活动造势外，OPPO 通过研究明星的粉丝聚集地及粉丝群体文化，发现李易峰的粉丝群体主要集中在百度贴吧和微博。根据这一研究发现，OPPO 先是在李易峰粉丝聚集地中精准锁定粉丝社群中的影响者，着重联系粉丝团@李易峰全球后援会，利用其掌握能力发布外围资源，与粉丝中的关键意见领袖@大不了歪歪沟通，凭借他的手绘进行漫画软植入。点线结合，形成一张广泛的传播网络，对品牌传播的直达非常有利。



图 6 @大不了歪歪手绘宣传漫画

通过这些影响者的引导,网络剧和定制手机快速在李易峰粉丝社群中引起热议,并产生优质 UGC⁴进行二次传播,迅速让#闪充 5 分钟恋爱 2 小时#、#你是我的喋喋 phone#、#李易峰变身手机#等相关话题跃居热搜榜前列。激起了更多粉丝和受众对于“喋喋 Phone”的关注和渴望。同时,OPPO 还搭载微博商业产品矩阵,使用包括“粉丝头条”、“热门话题”、“有奖预约”、“微博精选”、“热门搜索”、“搜索推广关联”等在内的诸多微博营销产品,最大范围的促进 OPPO 手机知名度的传播。

此次活动最终达到了 42.8 万的话题讨论量和 1.3 亿话题阅读量。同样,在视频短剧传播上也颇有成效,两集专题视频在腾讯视频播放量达 7000 万。通过互动产生内容,通过内容带动互动,消费者对品牌的认知在这个过程中自然而然的得到强化。

OPPO 的宣传看似“疯狂”,实际并非如此,在预算上与其他厂商相比并没有太大差距,造成这样的效果,实际是来源于精准的定位和有针对性的品牌传播。通过“统一的形象、统一的声音”,用网状式的传播方式,从不同的角度、不同的维度与目标消费人群进行沟通,影响并打动目标用户。

5 锦上添花: 线下渠道助力腾飞

渠道始终是品牌得以接触消费者的关键。电子商务和移动互联网的浪潮导致众多厂商纷纷将重点转移到布局线上渠道,但仅靠移动电商,消费者体验不可能最大程度的被保障。消费者在购买手机时,往往会经过前期的了解对比再决定是否购买,年轻人追求高效,他们更愿意直接获得真机体验,而不是自己在网上比较参数。同时,他们也比较看重售后服务,需要第一时间解决手机出现的问题。线上渠道由于时间和距离的缘故,无法满足他们的要求。而且,行业内百分之八十的销售业绩仍然存在于广袤的三、四线区域。针对这部分区域,电子商务的销售能力将大打折扣。同时,苹果、三星等国际公司的营销触达力必然下降,以高价定位和针对主流商务族群为策略的华为则无法彻底地下沉渠道,而在 MP3 时代就建立的实体渠道关系,则成为 OPPO 的优势。于是 OPPO 将重点放在线下渠道的建设,即使在面临像小米这样在硬件上几乎免费,通过软件和增值服务营利的“互联网思维”的冲击时也不曾动摇。

5.1 庞大的销售网络

至 2016 年,OPPO 在全国共设立 20 多万家门店,形式包括自营模式的体验店、专卖店、连锁家电手机卖场里的专柜以及小代理商。在三、四线城市的街头,随处可见 OPPO 的门店。大量的线下实体店确保了产品第一时间与消

4. UGC (User Generated Content), 即用户生成内容。UGC 的概念最早起源于互联网领域,即用户将自己原创的内容通过互联网平台进行展示或者提供给其他用户。

费者见面，让消费者能够随时获得真机体验并购买。此外，还可以作为品牌传播的载体，通过门店招牌、代言人肖像展示、喇叭宣讲、充气门摆放、路演等丰富的展示手法，把门店的广告作用发挥得淋漓尽致，加深消费者对 OPPO 的品牌认知。

服务是产品最好的延伸，是打造用户口碑的最好方式。OPPO 的线下服务被戏称为“手机界的海底捞”。手机用户随意进店充电、自拍照片打印服务、购机除免费获得配套赠品外，还能享受到赠送碎屏险和免费贴膜、免费全面清洗等服务。当手机出现问题需要维修时，也可以得到快速的解决。OPPO 通过提供保姆式服务提高消费者的回头率与满意度，进而提升品牌的形象。

5.2 稳固的渠道体系

OPPO 在 2008 年就启动了手机代理商制度，OPPO 的渠道代理分为两个层级，省一级的总代理以及销售终端店面。目前 OPPO 在全国有 30 多个一级代理商，代理商只独家代理 OPPO 一个品牌，负责向终端零售店铺货。OPPO 与代理商的关系很密切，大部分都合作了 10 年以上，其中部分代理商就是 OPPO 前员工，有些代理商在 OPPO 还持有股份。这种密切关系让代理商和 OPPO 保持统一的文化价值观。同时，OPPO 还为代理商提供其他方面的支持：可退换的政策、让店面更提气的形象、年轻熟练的驻店销售、接地气的促销活动和礼品等。

但 OPPO 对代理商的管理也颇为严格，设立了三条高压线：其一，不准乱价，严格按照零售价销售；其二，不许窜货，不许在指定之外的区域销售；其三，不许私自在网上销售。这三条一直施行的高压线，有效区隔并稳定了手机的价格体系，保证 OPPO 的每款新机在上市六个月后也不会降价。既能确保代理商的销售利润，又能保证提供给消费者的购买体验不会打折。

如此稳固的渠道体系，是 OPPO 埋头八年之功，牢固的信任关系和长期稳定的利润来源，是很多手机品牌花费重金都难以撬动的渠道“防火墙”。

精耕线下渠道不仅保证了 OPPO 手机的覆盖率，还成为 OPPO 搜集用户体验、进行品牌推广及直接提供服务的重要载体，已经成为其他品牌无法匹敌的竞争优势。根据赛诺数据显示，2015 年中国手机市场线下销量达到 3.7 亿台，其中 OPPO 手机分别以 31.8% 和 42.5% 的份额，拿下 2000-2499 元、2500-2999 元价位的销量冠军。2016 年 2 月，OPPO 仍旧以 13.56% 的市场份额位稳坐国内线下整体市场头把交椅。

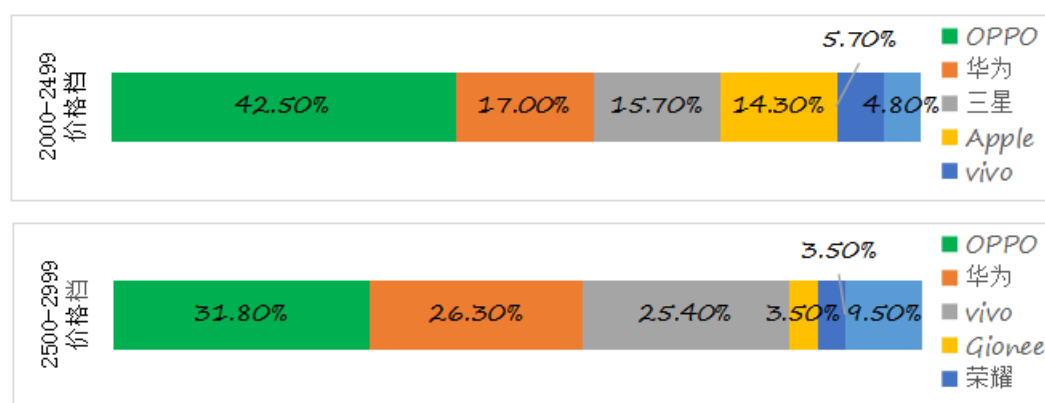


图 7 2015 年中国手机线下市场 2000-2499 元与 2500-2999 元价位份额
数据来源：赛诺统计数据

6 关于未来：鏖战才刚刚开始

OPPO 之所以能取得快速成长，靠的不是某个单一环节上的优势，而是整体优势。在品牌成立之初就精准定位，锁定年轻客户群体，然后在产品研发、品牌传播推广、渠道销售等所有跟消费者接触的点都围绕这个定位去展开，使目标用户对 OPPO 逐渐从认识到认同。

对于 OPPO 来说，在把握住三、四线城市之后，补齐缺失的一线城市是新的市场增长点。2016 年 9 月份，OPPO 公布邀请演艺圈明星张震作为品牌代言人，与以往签约的偶像派明星不同的是，张震更偏向于实力派代表，所影响的人群集中在国内的一、二线城市，更重要是其低调、追求极致的精神符合 OPPO 全新的“美因苛求”的品牌理念。同时，OPPO 邀请到王家卫御用班底，知名导演夏永康执导拍摄“美因苛求”品牌 TVC（电视广告影片），该 TVC 以网络平台传播为主，辐射的对象主要是国内的一、二线城市中的年轻消费群体。此外，这则广告与以往也大有不同，此前 OPPO 一直倾向于在广告中向用户传达自己的产品功能，但这则广告却抛弃以往常用的功能诉求的手段，从品牌理念出发，向消费者传递 OPPO 的品牌价值观，在价值层面连接消费者，从而为缔造一线城市主流品牌打下基础。这一系列的活动只是 OPPO 发力突破一线城市的第一步，能不能慢慢打开消费者的心门还要看 OPPO 后续的动作。

（案例正文字数：9630）

Follow The Demands of Young Consumers ——The Target Marketing Strategy of OPPO

Abstract:

In 2016, the growth of the smartphone industry shrunk has become a trend, but the market share of OPPO mobile phone has a sharp increase, OPPO changed the market pattern and became the first mobile phone manufacturer in China. In addition to its accurate market targeting, the marketing strategy has also played a very important role to promote its brand and products. This case introduces the situation of smartphone industry in 2016, then from the decision-making perspective of OPPO, describes the measures that OPPO took in the product, promotion and channel as the main line of OPPO market positioning, to disclose the marketing tips of OPPO mobile phone. In addition, this case can help students to clarify the marketing theories and problems related to target marketing, marketing strategies and brand communication.

Key Words: OPPO; Target Marketing; Marketing Strategy; Brand Communication