

当机立断, 一切皆有可能

——跨区域合作又现千万级客户

■展芯京津冀东北大区

很多展芯的同事可能对这个项目都有一些了解, 大多只是知道, 西安有一个XRM客户突然冒了出来(后面简称X客户), 好像看起来业绩潜力很大。其实这个项目从我这边正式介入西安, 到最后下订单, 只有不到三周的时间, 这三周的经历, 可以说是惊心动魄。虽然一路坎坷, 但是对我个人而言, 这个case让我得到了很丰富的历练, 对在西安的前线团队而言, 也是一个难得的跨部门, 多原厂, 跨区域配合的案例。分享给大家, 希望对大家有所帮助。

背景介绍

西安X客户, 其创始人为国家千人计划引进人才, 公司资金雄厚, 有国家强力支持, 在迅速的扩张当中。在任何一个销售的眼中, 这绝对是一个条件优质的客户, 研发位于西安(嵌入式产品), 总部(包含供应链)在泉州, 生产加工委托工厂在惠州J工厂。

本次项目为政府主导的电梯监测器, 在厦门试点, 后续会在整个福建所有电梯上普及作为后装设备, 政府用于统一监控电梯状态, 汇集信息。

从坎坷中开始

——放手, 还是放手一搏?

我们最开始的机会来自4G模块, 竞争对手为S品牌。同时在客户的BOM中, 这个案例的主线, 也是在这个4G

之争。在介入之前, 通过行业内的朋友、原厂以及西安当地的同事大概了解了一下客户的情况:

1、西安没有采购权, 泉州将电子物料的采购全部委托给了惠州J工厂。

2、J工厂与S品牌的代理商有长期稳定的合作, 而且关于这个项目, 已经在西安、泉州、惠州三地同步对接了1个多月。也就是说竞争对手的CODE, 价格, 账期, 合作密度, 都是成熟的。而我们由于介入的晚, 仅仅处于在西安电话报价阶段, 且我们与J工厂无实质对接。

3、泉州的供应链, 对工厂采购什么物料, 不加以干涉, 只要是BOM中的型号即可(代工厂会与泉州在重要物料的价格上达成一致)。

4、我们4G模块以及竞争对手的模块都在BOM中, 研发不会干涉采购。

5、竞争对手于10月中旬已经拿到了第一单6500套的订单。处于第二阶段, 第三阶段的滚动备货中。

6、第二阶段的订单于11月10日要下单子出来。

这些信息是我还没有去西安之前逐步积累确认的, 其实很多同事, 行业朋友在一起聊这个客户的时候, 都建议我不要介入了, 觉得有可能是徒劳, 但是我一直是觉得眼见为实, 先尽人事再论结果。可能因为这份执拗, 才会有这个case的后续。

兵贵神速——泉州之行

我是10月19日周五知道对手已经拿到订单的信息, 10月22日直接介入西安, 于当天从北京出差西安拜访X客户研发部。了解了具体情况, 因为我们的报价很低, 竞争对手的价格最开始要远高于我们, 但是拿到了订单。通过不断的整理信息后发现, 我们的4G模块是带GPS功能的, 对手的4G是不带GPS功能的, 10月中旬下单前, 我们的价格都低于对手, 在下单前一天, 对手在工厂的报价突然跟我们持平, 而且附带账期, 直接拿走了订单。

那么, 我在推测, 可能竞争对手在拿便宜的模块来PK我们贵的模块, 加上他们跟代工厂的信息畅通, 所以拿订单会很从容。当然, 任何事情都是双刃剑, 拿单从容, 也意味着在价格上有水分。这个事情的最有力反击点已经找到了。但是我们面对的困难是:

1、临时要做BOM变更, 因为还有不到2周的时间客户就要下单。

2、变更BOM需要从泉州主导, 西安的研发为配合角色。泉州总部的同事, 没必要帮我们。

3、就算都成功, J工厂也会把信息提供给对手, 原则上对手在价格上也能跟我们做到同等。依旧会下单给竞争对手。



4、一个爆炸信息, 竞争对手的模块就是在J工厂生产的, 所以J工厂选择用对手的模块, 属于做了两份生意。因此这完全符合J工厂的利益。

困难还有很多, 没法一一列数。在西安的那一周, 开始约见泉州的供应链, 但是客户不愿意见, 觉得没有必要(会自己的工作增添负担)。磨了3天, 约到了下个周一10月29日见一面。

我们提前将我们变更后的报价以合适的方式渗透给泉州, 同步原厂在加急处理新型号的样品, 在我们踏上泉州的路途中时, 模块已经在西安开始提前测试了。周一见面的时候, 我们直接报了一个竞争对手无法还击的价格。沟通中发现, 客户与J工厂存在合作上的一些矛盾, J工厂有一些强势。我们借机也提出了我们OEM的思路。

客户按照我们的预想, 开始配合我们做BOM变更, 最终我们在1周内完成了紧急的BOM型号替换。当然, 我们提前拿到了对手的信息, 他们29日下午会去泉州拜访, 我们29日9点就已经在客户门前。

一个辗转千里, 手握伴手礼, 带着诚意; 一个有恃无恐, 突然要降价10个点。客户的心属, 已经可想而知了。当天下午我同步拿到了西安测试通过的好消息。泉州马上开始支持我们在工厂接单。顺带着, 也在泉州谈成了ST以及我们有优势的代理线的打包供货。

项目情况基本已经搞清楚了, 这段时间也一直在跟广州的刘力搏, 林阳同步沟通。力搏跟我这边在去年的OFO上有过合作, 配合度自然不用说, 在工厂面对无code, 无关系, 无合作历史及工厂各种理由的为难, 我们都一起努力, 适当的利用泉州的支持, 在不到两周的时间, 拿到了订单。将这个项目的生意额做到了单套170元左右, 年用量50-100K, 潜在器件生意为千万级别的项目做成。

反客为主——千岛湖之行

马不停蹄，我们同步也在推动客户来我司做OEM。又通过两周的努力，客户完成了千岛湖之行，而且时间很紧张，从之前预计的2天行程，缩短到了当天去当天回。客户半夜到的杭州，我提前过去，做了紧急的安排，全程陪同客户参观总部和工厂。这也要感谢波波姐的支持，我们企管部的同事，以及工厂的张亚、王佳明的全力配合。此次千岛湖之行让我们与客户达成了友谊。OEM项目目前在对接BOM过程中。双方对此都很有信心。OEM的业绩潜力会翻3番。

在这里感谢西安的邸战迎和高科在整个过程中每一个action的高效迅速；也感谢我们各位PM老板的大力支持；还有力搏、林阳超赞的努力和配合。我们最终拿下了项目，这也增强了北方做design，南方做收单这种合作模式配合上的信心。当然，其实客户的支持转向，不会像上面那样容易，还有很多商务细节在里面。

2019年的目标，无论是器件，还是OEM，我们都将持续配合，一路赢下去！为公司新增一个崭新的千万级客户！