

影響最鉅 我受 楊千 教授

文：王麗娟
圖：洪乃權

奇景光電行銷暨業務中心副總經理洪乃權學長(EMBA第三屆)，從電子工程師，到成為推動國際業務的管理者，三十年來，在職場中的歷程很另類，從技術到客戶關係管理，他分享：傾聽與深入客戶需求，是打動客戶最重要的兩個關鍵。

從摸索到自我瞭解的轉換

洪乃權學長三十年來換了九個工作，平均三年多換一個工作。他笑說：「其實每個工作時間有長有短，但是一路從工程師角色轉換到管理經營者，每一個工作的轉換都是一個重要的歷練階段，有人是在同一家公司做不同的歷練，而我是選擇在大的產業環境中轉換。這樣好不好很難說。但是我願意把自己在職場這些不同的經歷，和和大家分享。其中的關鍵，就是要了解自己，做自己。」

→ 學長10年前的樣子，那時頭髮還很茂密(他自己說的)



年輕時的洪乃權學長認為自己是處於摸索狀態，雖然大學時期學的是電子工程(EE)，對積體線路充滿興趣，成功大學畢業後，理所當然認為自己應該擔任設計工程師，但隨後在工作過程中，慢慢了解自己後，轉換不同性質的職務。

熱愛電子、投入工研院

洪乃權學長在成大念書時，假日最喜歡到一個叫「灣裡」的海邊，那裏曾經是台灣拆船業大本營，有很多從船上拆下來的電子線路，從真空管到IC，新的舊的都有。他最著迷的假日休閒，是到「灣裡」翻找買回一大堆舊零件，然後繪線路板試做印證功能。洪乃權學長說：「自己那麼喜歡電子線路，成大電機畢業，想當然耳應該是要當研發工程師，所以第一個工作就是在工研院。」

剛進工研院不久的洪乃權學長，被指派到中油專案。當時，這個專案別人已做了一半，系統常常當機，原設計者認為原因是環境欠佳，易遭雷擊，所以造成當機。洪乃權學長說：「其實，真正的原因，是軟體有bug。」他花了一年的時間重寫系統，之後即使再遇到惡劣的環境，系統也很穩定。也因為如此，由當時工研院電子所的大老闆楊丁元帶領，向中油高層主管進行簡報說明專案，並順利接到了中油委託的新專案 - 磁卡加油站，這是台

就讀交大時，最開心的時刻：

是EMBA同學們在課堂上，針對案例，爭先恐後發表自己的經驗談，激盪出火花，這是非常享受的過程。

受哪一位交大老師影響最鉅：

指導教授楊千從理工背景到經營管理的融會貫通，非常有智慧。「楊語錄」更是非常好用。

我在交大最印象深刻的一堂課：

經濟學，在陳添枝老師及劉大年老師深入淺出的引導下，這個基礎的課程變得相當生動活潑，讓理工背景的我，相當著迷。

灣第一套磁卡式自動加油機。

工作滿一年的洪乃權學長，正逢工研院創立十週年，因表現優秀被工研院在院慶公開表揚。他自謙說：「自己當時是個年輕菜鳥工程師，其他受獎者都是資深同仁，很意外，但還蠻開心的。」擔任工程師過程中，洪乃權學長展現出不屈就於現況，解決問題追根究底的態度，這個特質在他未來的工作生涯中相當關鍵。

在工研院任職期間，洪乃權學長的工作常使用HP的儀器及系統，HP的業

務代表常來拜訪他，他們發現洪乃權學長將HP的產品應用得淋漓盡致，因此在銷售有問題時，會來請洪乃權學長幫忙。

洪乃權學長回憶說：「當客戶對那麼昂貴的系統的效益遲疑時，我就在假日時，用HP產品實際幫客戶找出進行中計畫專案的問題，問題一旦解決，當然就立刻下訂單。」洪乃權學長的技術，成為HP業務代表銷售的厚實支撐力，於是HP力邀他成為工作夥伴。



1997年和同事合影

進入HP，瞭解對人的興趣

進入HP服務的洪乃權學長慢慢發現，自己對和人互動充滿著興趣，而且這份熱情甚至不亞於對電子線路的熱情。

洪乃權學長說：「HP是個好環境

，精英薈萃，當年幾乎是年輕人畢業後，進入電子行業的第一志願。」他因在工研院任職的機緣，與HP業務代表交會，隨後加入HP，擔任系統工程師（SE）。

當時業務代表負責實質的交易，系統工程師卻對客戶買不買及買後滿意度，具有關鍵性的影響力。他主要做兩個工作，一個是在銷售前的展示，讓客戶知道這套系統的優點。業務成交後，負責訓練客戶，教會如何使用

系統，以及日後使用上遇到的大小問題。因此，系統工程師需要頻繁與人接觸，洪乃權學長從與技術為伍，開始接觸到不同類型的客戶，同時需要說服他們，讓他們信任，成為長期客戶。

在隨後的工作歷程裡，洪乃權學長從研發設計、技術支援的工程師，接著轉任技術行銷工作，負責為客戶規劃系統。工作屬性大轉彎的洪乃權學長，主動爭取擔任第一線業務工作，之後慢慢成長為業務管理

者。

他從國內業務開始，接著跨足亞太地區的客戶，之後加入創業團隊，到現在推動國際化義務推動，過程中有一個重要的轉折，常是技術人不易做

務代表常來拜訪他，他們發現洪乃權學長將HP的產品應用得淋漓盡致，因此在銷售有問題時，會來請洪乃權學長幫忙。


洪乃權學長回憶說：「當客戶對那麼昂貴的系統的效益遲疑時，我就在假日時，用HP產品實際幫客戶找出進行中計畫專案的問題，問題一旦解決，當然就立刻下訂單。」洪乃權學長的技术，成為HP業務代表銷售的厚實支撐力，於是HP力邀他成為工作夥伴。

進入HP服務的洪乃權學長慢慢發現，自己對和人互動充滿著興趣，而且這份熱情甚至不亞於對電子線路的熱情。

洪乃權學長說：「HP是個好環境

，精英薈萃，當年幾乎是年輕人畢業後，進入電子行業的第一志願。」他因在工研院任職的機緣，與HP業務代表交會，隨後加入HP，擔任系統工程師（SE）。

當時業務代表負責實質的交易，系統工程師卻對客戶買不買及買後滿意度，具有關鍵性的影響力。他主要做兩個工作，一個是在銷售前的展示，讓客戶知道這套系統的優點。業務成交後，負責訓練客戶，教會如何使用系統，以及日後使用上遇到的大小問題。因此，系統工程師需要頻繁與人接觸，洪乃權學長從與技術為伍，開始接觸到不同類型的客戶，同時需要說服他們，讓他們信任，成為長期客戶。



↑ 洪乃權學長說：「我希望能更了解自己、挑戰自己、做一個更好的自己，對社會有點貢獻」。(2003年交大EMBA 畢業時，與學嫂開心合影)

在隨後的工作歷程裡，洪乃權學長從研發設計、技術支援的工程師，接著轉任技術行銷工作，負責為客戶規劃系統。工作屬性大轉彎的洪乃權學長，主動爭取擔任第一線業務工作，之後慢慢成長為業務管理者。

他從國內業務開始，接著跨足亞太地區的客戶，之後加入創業團隊，到現在推動國際化義務推動，過程中有一個重要的轉折，常是技術人不易做到的，那就是與人溝通。洪乃權學長不但沒有技術人的不擅於與人溝通的問題，他甚至還主動跟老闆說：「我想自己去面對客戶。」

最感恩的貴人: 高照訓

因為在HP找到了另一半，而公司

的內規是夫妻不能在同一部門，加上此時台灣的電子業正蓬勃發展中，因此選擇加入因為股票即時系統展露頭角的本土系統整合先趨—精業電子，利用自己軟硬體皆通的技術背景開始做行銷企劃工作。

在精業做了兩年企劃工作，洪乃權學長回憶說：「我深深感覺像隔靴搔癢，沒有直接面對客戶，我怎麼知道我設計的、我規劃的東西是客戶要的呢？所以我跟老闆說：『我想自己去接觸客戶。』」

精業總經理高照訓先生是洪乃權學長這輩子最感激的人，也是影響他最大的老闆。洪乃權學長說：「因為他給我一個很大的舞台。我跟他說想轉業務試試看，他就給我一個三十人的部門，及兩位資深的副理幫助我。而高總經理對細節的要求，正是最好的

一洪乃權學長許願：「我希望我能有足夠的智慧和能力，去關心、幫助周遭的同事、親人、朋友。」（2011年與家人到韓國首爾自助旅行）



在職訓練。」

擁有三十人團隊的洪乃權學長，一開始是三個月睡不著覺，這樣展開獨特的業務經驗。他接觸到多元的業務範疇，面對的客戶從大型企業、政府單位到中小企業等不同類型，業務型態則包括政府的大型系統整合標案、企業的资料庫軟體銷售以及增值服務，差異性很大。他甚至推動過國內首創的軟體零售店，成立精業軟體中心。但也加速了業務工作的實際體驗。

打動客戶的關鍵：傾聽

「傾聽」是服務客戶的重要關鍵。奇景光電市場行銷副總經理洪乃權學長認為，一個業務或行銷人員，完成一筆好交易，或是服務好一位客戶的重要關鍵就是要能夠傾聽。他說：「跟客戶對談中，不只是一要聽到客戶告訴你的，還要能揣摩客戶沒有說出口的隱意。唯有清楚了解你的客戶，你才能滿足客戶所需。」

不要滔滔不絕

洪乃權學長早期接觸客戶，不得其門，一開口就滔滔不絕，急著想要告訴客戶，公司有好什麼東西，但經過長期與客戶接觸，發現真正能成交的因素，是你是否能解決客戶的問題，而不是只想把公司的產品賣給他。要完成一筆交易，最重要的是，先設身處地先為客戶設想。這就是一個好業務人才最需要加

強的地方。洪乃權學長補充說：「在服務過程，客戶發生狀況，認真替客戶處理，讓他肯定你的服務，打開心扉，才能建立長期的合作關係。」

現場找真相

繼續談打動客戶的第二個關鍵，洪乃權學長認為，第二個關鍵是到「現場找真相」。他說：「這個聽起來好像在說CSI犯罪現場的故事，其實不只是業務人員要去面對客戶，包括業務主管，及非業務的主管，我覺得到現場是一個非常重要的事情，因為唯有經常面對客戶，才能真正了解客戶的需要。」

護照
→業務生涯
一年要蓋滿
進出關境章
30次



洪乃權學長針對親自到現場特別提起：「曾經跟中國一家很大的通訊公司高階主管聊天，他說：『我們老闆進行高階主管考核時，第一項就問，今年拜訪了多少客戶？如果說不出來，那就直接炒魷魚。』這家公司的老闆有句名言：『讓聽見砲聲的人呼喚砲火。』這句話直接點出，決策如果透過層層回報，會產生所謂的失真，唯有親自拜訪，也才能透過肢體語言及語氣，更深入了解客戶的需求。我

非常認同經營客戶及強化客戶的滿意度應該是建築在這樣的基礎上面。」

親臨現場 化危機為契機

有個實際的案例，洪乃權學長公司的產品進入韓國某大客戶，經過初步驗證，進行量產，這個產品是客戶開發的新領域，非常具有競爭力，準備出貨進攻市場，就在大家都很高興的時候，突然傳來客戶測出品質有問題，生產線面臨停工。這個品質問題影響面板的效能，是個嚴重的問題。

洪乃權學長與老闆一起飛到韓國，晚上九點鐘抵達客戶的辦公室，當時接待他們的是客戶的品質控管工程師，層級雖不高，膽識卻十足。第一句問候語：「今天如果問題沒解決，在場的每一位都不要想回家。」同一時間，台灣有一群工程師在待命，準備進入視訊會議，進一步了解問題的所在，一起解決。當時，洪乃權學長工作團隊面對最大的壓力是客戶的生產線已經停工了，必須先找出短期解決方案，讓生產線能夠繼續跑。但如果產品的良率很低，公司鐵定要賠大錢，如何找出平衡點，讓客戶能不斷線，同時又能爭取時間找出問題、解決問題，這個過程需要不斷溝通協調，細節自不待言。

經過這段時間的合作，建立起客戶真正的信賴。洪乃權學長說：「

這個問題的解決方案的確認，差不多花了一個月以上的時間，每天都有會議，不斷跟進。而最後問題解決了，革命情感也因此建立了。」與韓國客戶共同經歷品質事件，取得信任後，客戶自然將更重要的專案交付。他強調：「面對客戶的態度是影響生意成功的關鍵點。因此，選擇業務人員也有兩個關鍵，一是能力，二是態度，能力可以訓練，態度就很難了，態度如果不對，就不是一個需要長期培養的業務人員，就應該讓他到競爭對手的公司上班。」

在選人或面試人時，如何確認他的態度是好的？要問什麼樣的問題，可以確認他的態度是你要的？洪乃權學長回答說：「通常我喜歡請他說說自己的優點及缺點以及失敗的經驗。當他描述自己的缺點及挫折時，我想就可以聽出端倪。每個人都有缺點，能夠坦然面對，趨吉避凶，這是很關鍵的的態度。」所以洪乃權學長認為，「態度」是一個重要的關鍵。尤其是面對科技產業的上、中、下游，誠實一直是最好的政策。

洪乃權學長轉換九個工作，過程中經歷了本國、外國等大小公司，這些養分滋養著他，從熱愛技術創造的工程師轉換成與人接觸頻繁的業務服務，到自行創業。洪乃權學長說：「經歷通訊、記憶體、顯示等不同的產業，不斷從客戶、供應商、自己老闆的身上，吸收到各種不同的經營及管理之道，經過自我淬鍊而練就出現在的



的自己。」

從關注技術精確的工程師，到替客戶設想、體現客戶需求的業務人員，並帶領業務團隊達成目標，是易是難？洪乃權學長這麼說：「在轉換過程中，常常需要面對一群全新的同事，就是面對所謂「空降」的壓力，反而加速自己趕快調適、趕快進入狀況的能力。」在這樣的過程中，洪乃權學長半開玩笑說：「不要輕易地嘗試我的方式，因為中間有很大的風險及壓力，但是如果適性而為，工作將很精采絕對不易

倦怠。」

目前在奇景光電的表現，其實是洪乃權學長一路走來，將累積近三十年的經驗展現出來，即將邁入第七年。帶領團隊面對國際市場激烈的競爭，是不是有成果，洪乃權學長笑笑說：「這事一定要老闆說了才算。」友聲

洪乃權 EMBA第三屆

我的職場座右銘：

能被老闆Coaching是員工最大的福利。

對我來說，工作與生活是：

從心所欲不踰矩—這是工作和生活的最高境界。

給20-30歲年輕學弟妹的一句話：

做自己，超越自己。好比高爾夫球，打一場好球要挑戰的是自己的handicap，不是和別人比杆數。

未來最想完成的一件事：

學一樣樂器，自娛娛人。