

標題：從 MARKETING、PM 到 Channel Sales

導言：企管組畢業的佩玲學姐，畢業後曾在 AC Nielsen 和 BenQ 工作，而後進入 HTC 擔任 SALES。從文組身份進入科技業，學姐曾遇到哪些挑戰？Sales 究竟有多「磨練」、又要如何跟通路商溝通？對未來徬徨的大學時期，是怎麼決定往後的路？佩玲學姐與我們分享，她一路走來的求職就業甘苦談。有興趣往科技業或行銷方面走的同學別錯過了，學姐大方分享許多實際工作經驗和與通路商溝通的案例。

人物小檔案

姓名：吳佩玲學姊

級數：B89

大學：工管系企管組畢業

工作時間：五年半

目前就職於：HTC

工作領域：Sales Team

引言：

「後來我做久了就想當那個真正帶 project 而不只是接收指示建 bom 的人。」

「語言尤其當你是 top manager 的時候你要會用英文去吵架，還要不帶髒字。」

「我覺得剛出社會的第一兩年的時候會很害怕去問一些東西，這是最嚴重的，我會怕別人知道我不會什麼，但……大家比較喜歡不懂會問的人，害怕的是不懂不問做錯的人，其實只要你敢問大家都願意幫助你。」

「為什麼我會受郭瑞祥老師影響很大。因為這種徬徨他也經歷過，他就說他的人生也不是那種一開始就知道目的地，他也是一路這樣轉轉轉。就是他這句話打動我讓我發現我不是孤單的。」

Q：Sales 到底是在做什麼？

吳：Sales 其實也有很多種，看你是要賣什麼。在科技業來說，可能你賣的是 component，那當然是賣給下游的廠商（B2B）。比如手機上這個相機鏡頭，不可能單獨賣給像我們一般人這種 end user（B2C）。另一種是像 htc 一樣賣 finished goods。就像我剛講的，又有分 B2B 還是 B2C。B2B 又不太一樣，譬如說你可能是廣達的 sales，你的客人能是 DELL、可能是 ACER。再來就是像我們這樣的 B2C。我們可能對代理商、經銷商、電信業者。我們最接近消費者的時候就是資訊展，進入一

個攤位看到很多人在賣，那些在賣的人就是經銷商。只是我們以原廠的名義去辦，去承租一個攤位。

（主題一）大學、求職與未來

Q：學姐是企組畢業的，當初進入科技業有沒有障礙或覺得不適合？

吳：我那個時候也是因為這樣而很掙扎，怕科技業會很需要技術，所以那時候覺得自己什麼都不懂。但我覺得有時候是要看公司，有些公司是願意去訓練你的，像明基就是願意去教你。我們 HTC 就要看 function 了，有的就希望你一上任第一個月就要有生產值的，所以我們公司其實就不太願意去訓練新人，尤其是這種 key function。但我覺得你們都很聰明，進去應該很快就可以學會，不懂就要趕快問，我覺得剛出社會的第一兩年的時候會很害怕去問一些東西，這是最嚴重的，我會怕別人知道我不會什麼，但後來我覺得還好，普遍上大家比較喜歡不懂會問的人，那其實比較害怕的是不懂不問做錯的人，其實只要你敢問大家都願意幫助你。

Q：系上有些學長姐現在做的也是當初完全沒想過的事情。學姐會不會覺得以前學的東西現在用不上？

吳：對，其實那些東西是比較浮、比較理論，但我不會完全否定以前學的那些東西，我覺得它們提供一些很基本面的東西。我不會直接把它拿來應用，但我知道我的一些基本 sense 是從那裡來的。例如說我今天跟我同學吃飯，他一直都是做 OD 然後他跟我說他一直不懂他的損益表。我覺得損益表不是大一就應該懂的嗎？所以這種東西還是有差。（談到會計原則）我覺得這就是基本功的東西，它可能不是真的教你要怎麼操作，但它可以教你這些道理背後是從何而來。

但我還是覺得英數很重要。英文我會覺得聽說讀寫都重要，也要真的敢講。像我們老闆他已經看到整個台灣了，我自己覺得他的障礙會在語言。如果他的英文不夠好，他無法去看菲律賓、泰國……就頂多到香港、大陸。尤其當你是 top manager 的時候你要會用英文去吵架，還要不帶髒字。另外就是數字觀念，你每天都泡在數字裡，毛利率、價格……如果你沒有感覺的話會比較痛苦。另外，我會覺得是數學衍生出的邏輯很重要。當邏輯通的時候也比較可以說服人。會計很重要。

Q：那學姐在大二升大三的時候，面對選模組的壓力，有特別多修什麼課嗎？

吳：我那時候好像真的是一路模糊過來。大部分的人會去選行銷，另外一大塊的人會去選財金。我算是變來變去，不知道工管系出來要幹麻。看看旁邊會計系好像很清楚所以就認真的修了中會。到大三五管必修逃也逃不掉。後來是受了蔣明晃老師和郭瑞祥老師的感化，他們是那種很認真希望你真的學好的那種老師，所以修

了很多數量的課。每天唸書唸得很累，唸到兩點。因為我是社會組的，唸起來很辛苦但也滿充實。雖然我現在看到多變量一定不知道那是什麼東西（笑）。

Q：那麼那些課有帶來實質上的幫助嗎？

吳： 那時候是真的滿徬徨的，希望有什麼是可以「一亮出去這就對了」的東西。但其實也一直沒找到自己要的是什麼。這也是為什麼我會受郭瑞祥老師影響很大。因為這種徬徨他也經歷過，他就說他的人生也不是那種一開始就知道目的地，他也一路這樣轉轉轉。就是他這句話打動我讓我發現我不是孤單的。

Q：在大學時代，有沒有什麼活動提供的技巧是學姐覺得「帶得走」的？

吳： 其實大學的時候我沒有參加什麼社團，我其實只有大一一的時候去系學會參加活動，去系籃當了一下經理，認識很多學長姐而已。我有試圖要參加咖啡社，但是那時候已經大四，看其他人都，好年輕，所以就……（笑）。可是我覺得假如參加社團，有機會當上 LEADER 是一個還不錯的經驗啦，雖然我沒有。另外我覺得，其實出社會後，你能夠交到好朋友算是滿幸運的。不是說大家勾心鬥角，只是大家都求表現。然後通常上班時間都在講公事，下班後也累了不想跟他繼續講話這樣。而社團可以交到好朋友，這是我覺得它很好的地方。

Q：那學姐在大學的時候已經想進什麼樣的公司了嗎？

吳： 都不知道，我完全不知道到底要幹麻，所以我聽到你們的（CP）program 才會非常支持。我家在台中，所以我可以從家人那邊得到的關於職場的資訊是非常有限的，他們的觀念就是「女生就去當公務人員或老師就好」。我大三的時候覺得很害怕，那感覺就是：「我要大四了，我要繼續唸書嗎？要唸書就要出國，但是我家又沒有錢，那我要在台灣念嗎？可是台灣有那麼多考試，那我現在就要開始準備考試？可是好像又比不上國外的學校？那我要考什麼所？還是要出去工作？」我完全沒有外面工作的經驗，我完全不知道外面工作在幹麻，那時候非常徬徨。那個時候大家都補東補西，我也一起去補高點，也一起沒考上。

Q：所以那個時候看到 AC Nielsen 有徵人就丟了？

吳： 那個時候，那些要去留學的在準備或已經考上，找工作的已經找到了，看看自己就覺得自己兩頭空的感覺，但我還是得找，就上網開 104。我不知道你有沒有開過，一打開就覺得很害怕，上面的公司都沒有聽過，所以就變成「看到自己有聽過的就趕快寄履歷過去」。

因為我知道大四那個時候越來越徬徨。你會看到有人從大三的時候開始加強一些經濟統計會計，他可能覺得趁這個時候多學一點好了，

Q：那關於面試或履歷有什麼準備的重點嗎？

吳：我第一次面試是跟金百利，面試得亂七八糟。我覺得就是履歷好好認真的寫，自我介紹寫中英兩版，最新的事情擺最前面，寫你修過什麼課，也許可以參考同學的。我去面試之前就是好好的把履歷讀熟，剩下的就是臨場反應。喔英文自我介紹很重要，有些公司會考。

最近我們公司在面試一些工讀生，我同事說其實還是有差，叫他自我介紹有些就是停在那裡。我面試幾次之後，發現還是有一些重點，其實你們上網去查應該就可以知道一些面試官最喜歡問的一些問題。他可能問你說你的優點和缺點是什麼，重點是講缺點的時候你要把它講成你的優點。例如你在講你的缺點的時候，就可以說缺點是太實事求是，例如你是在跟他們說，這樣會造成別人的困擾及壓力，但其實就是暗示他們你做事很謹慎認真。或是你可以說自我要求太高之類的。

Q：一開始考慮求職的時候，有什麼特別考慮的因素嗎？或是特別鎖定想進去的公司？

吳：我那時候最想進去的就是外商。外商就好像是一種肯定，有點像是我唸明星高中、唸台大，外商就是我的第一志願的感覺，因為大家都當第一志願。

我一路走來都是挑大公司，因為雖然台灣的公司不如外商這麼健全，但基本上還是有一定的制度。有些小公司可能老板娘今天不開心就叫你做一堆有的沒的，但大公司學到的東西是比較精一點點的。你看到的 scope 比較大，但你可能就做小範圍的事情；在小公司你可能包山包海全都包，可能做一個比較小的 project，但你是自己一個人全權處理。我覺得在找工作時，要考慮「這份工作對你下一份工作有沒有幫助」的話，大公司還是比較有幫助的。除非你的人格特質和能力是能夠在面試時顯而易見，會有很大的加分效果，否則小公司的加分效果沒有大公司那麼好。

（主題二）第一份工作：AC Nielsen

Q：當初學姐一畢業就開始工作，好像做一陣子就離職了？

吳：其實那時真的是剛畢業不知道要做什麼，只覺得 marketing 這個字聽起來很炫，好像做 marketing 的人都很光鮮亮麗很 creative，所以我也想成為那種人。當時就投了許多履歷，Nielsen 中了，我就想，「國際企業」、「大公司」、「有聽過」，又是做 marketing 的。但其實 Nielsen 是做市調的，當時的工作 loading 很大，對於大學才剛畢業從沒上過班的人其實是有點可怕的。

Q：是怎麼樣的可怕法？時間上？責任制？

吳：正常下班時間晚上十二點，加班可能是半夜三點到四點，早上九點要再爬起來上班。因為是賣報告給客人，客人說我 6/1 要報告，那 5/29 還在改的時候當然就是要趕給客人。

Q：那這個職位的工作內容，要跑 data 跟做 presentation？

吳：其實分工比較細，那時(未改組前)，公司有分專案、媒體和 channel。媒體就比較輕鬆，就是做市調，輕鬆因為他們就在幾家家庭電視裝機器上去，機器自動蒐集資料跑出來就沒事了，所以那個部門平均七點半下班。另外 channel 基本上也差不多涼，因為只需挑幾個 sample，抄抄數字要報表就結束了。我進去的部門是專案部門，專案就是完全客製化。譬如有一個衛生棉要做廣告，廣告還沒上之前先請一批人來做市調。

Q：專案的工作流程大概是怎樣的？

吳：第一，客人會先來找你，你要跟客人討論，需要知道甚樣的訊息，再回來部門討論要做什麼樣的調查問什麼問題。要透過什麼方式，可能是電話、問卷、路邊訪問甚至是 focus group，每一種都不一樣。接下來是資料蒐集。如果是 focus group 那就要我們 RE 自己下去做調查；如果是電訪或市調，會有另一個部門去幫你規畫執行，把資料送回來。客人要的 SAMPLE 量不一樣，可能是 30、300 甚至 3000，那資料就要一份份去看。你要看那問卷回來的品質是不是你要的、A 跟 B 當中會不會有邏輯的衝突。有一些很細節的東西。所以當真的有 DATA 跑出來的時候你的 PROJECT 已經做一半了。我們會有統計師幫你做報表，你要跟他說你要什麼跟什麼的交叉分析之類，我可能要年齡與地域、性別與教育程度。然後就是做分析數字。接著就瘋狂的做 PPT。真的很累人。雖然才兩個月，不過說實在的我的 PPT 技巧就是在那時候練起來的。

Q：處理問卷還滿煩瑣的吧？

吳：其實上班之後很多事情都很繁瑣吧！那個時候帶我們的那個 mentor，他跑完的交叉報表從地上堆到這邊（與坐著的肩膀同高）。每次寫有交叉分析的報告都超厚的，你還是得寫。其實也是看客人到底要知道什麼資料，很多 detail 的東西。還有 PPT，一個一個在那邊慢慢的調，非常浪費時間。但我還是覺得那是滿有趣的工作，除了 loading 很大之外。

（主題三）HTC PM 經驗

Q：所以那時候學姐就發現自己沒那麼適合這工作，中間離職一段時間，有學長介紹現在的工作？

吳：對，其實這也算誤打誤撞。我也沒有想過自己要做科技業，進來然後就一路做了這麼多年。

Q：那學姊覺得 Sales 這份工作有趣嗎？

吳：嚴格來說算有趣，因為有很多事情能讓你決定。我覺得同樣的 job function 在不同公司不同部門會有不同的狀況，在我們部門，我們老闆是比較開明的那種，所以你有任何想法都可以提出來，如果他覺得你合理、邏輯上是對的，那你就是對的，所以你會覺得你是有影響力的。尤其是當你在原廠，原廠執行你想的東西的時候，整個台灣都在執行你的想法，這是有趣的部分，但是就會有很多數字阿 blablabla 很多這些的東西。

然後 sales 也有很討厭的東西，就是為什麼老闆把我轉成不掙 account。因為台灣的 channel，尤其是手機 channel，通訊的 channel 基本上是非常龍蛇混雜的一個圈圈，你遇到的人可能會跟你吃檳榔阿、喝酒阿，就是比較 low 一點的會這個樣子。如果你是對代理商 level 或大一點的經銷商還好，代理商基本上都是上市上櫃的公司，其實你會知道說，那些所謂代理商的老闆跟我們做辦公室的人有些東西是不一樣的。龍蛇雜處的問題是我覺得比較困苦的地方，尤其當我是一個女生的時候。然後會遇到怪咖，很奇怪的消費者。

Q：在學姐的資料中提到 PM 的經驗，可以說明一下 PM 的 function 嗎，尤其是學解作的 variant pm？

吳：其實 pm 這種東西在實務可以有很多種的定義，它可以是 project manager 或是 product manager。在這裡面的 ERP PM 比較像是 project manager。所謂的 variant pm 其實是比较科技業的用詞，在 htc 我們叫 sku。譬如現在生產一隻手機，但是出到不同國家的手機裡面東西要不一樣，即使它們長得很像。例如德國可能要一個不一樣的顏色、英國要掛不一樣的牌子。所謂的 sku 就是一個彩盒，你買手機裡面有這麼多東西，裡面的所有東西都有料號，所以就是一串料號組成的，那就是 bom。所以裡面這麼多的東西只要有一個不一樣，他就是一個新 sku。譬如說一樣在台灣，出給台哥大和中華（的手機）就不一樣，我開機就要有台哥大的畫面。或是例如出給像荷比盧那種多語言的國家，就要選說明書只有兩種語言時，要有德文還是法文的？所謂的 variant pm 就是在管理這些東西。還有就是要跟工廠溝通，我這個 bom 這樣出對不對？或是趕時間的時候，跟他說我這個 bom 要先出之類的。如果說對科技業有興趣的話可以發現科技業 pm 分很多種，可能是 variant 也可能是 sales，比較簡單的說他就是那個帶 project 的人。

後來我做久了，就想當那個真正帶 project 的人，而不只是接收指示建 bom 的人。因為這個 pm operation 的程度比較高一點，所以後來我就申請很多不同的工作，多半是 pm。其實現在這個工作我當初是申請 pm，只是跟大老板面試完後，他們決定要給我 sales。我一開始還滿掙扎的，因為印象中的 sales 都是要跟人鞠躬哈腰之類的。所以我也問了很多同事同學，那有個同事跟我說當 sales 會比較累，但如果要試的話，年輕的時候試一下，就變成現在的 channel sales。

(主題四) Channel sales

Q：那 channel sales 的具體工作內容是？像促銷活動之類的嗎？

吳：廣告海報之類的在我們公司是 marketing commercial 負責。我們部門最能控制的其實是這手機在台灣可以賣多少價格。公司會給我們一個 sales 的成本，然後我們可能就會算代理商要多少 pa 的毛利，經銷商要多少 pa 的毛利，算出來後應該要多少賣價。

我們念書時說要用 4p 來算，看競爭者的價格啊、你 target user 是哪個年紀的啊、可以 afford 起多少啊再看成本訂出價格。但在實務界可能就是看代理商、經銷商要賺多少錢加上去，可能是兩萬。最後可能再看看現在市面的產品，規格相當的，我不能比他們貴很多，最後定出價格。

Q：聽起來像是各個 sales 沒有一個統一的定價。所以你們有能力去談定價，只要有一個在經銷商要賣到多少的底線？

吳：不太是。台灣通路的操作比較像是一種標準化的狀況。全台灣可能有 5000 家經銷商，同時都跟聯強進貨，基本上他們進貨的價格都差不多，上下價差 100、200 而已。這種差距可能是在一次進多少台。其實大部份都在一個 range。這個部份原廠能掌握的不多。我們公司在通路是有名的硬，可以將價格掌握在一個明確的價格。

那如果談到 promotion，原廠的 promotion 我們當然能定。譬如說我們現在訂出就是兩萬，但市場上 Iphone 賣一萬九千九，那該怎麼辦？我們就要想辦法去看哪裡可以省，或是看我們有什麼可以送。可能送一顆 8G、16G 的原廠電池。因為這種產品在通路上價格其實 down 很快，可是毛利有限，因為 3C 產品毛利 pa 數都比較低一點。如果純粹用價格作比較的話比較血淋淋，你降價 1000 對方也降那該怎麼辦？所以有時候就會用 promotion 的方式去混淆消費者。兩萬的手機送 8G 的記憶卡可能消費者認為記憶卡賣價 1500，那手機 18500 可以接受。當然我們原廠買記憶卡的進價一定比較低，毛利該砍的都砍，有量又有價再談，可能 1000 就買到了。這就是我們可以操作的地方。

Q：那會直接跟消費者面對面嗎？

吳：基本上不太有，通常都是（面對）經銷商。我在資訊月的時候遇到過，當他（消費者）知道你是原廠的時候，就會鬧更兇。有一次我在顧攤子，有個消費者就一直盧我同事，說「這手機怎麼用？你昨天跟我說這樣用不對……」態度非常非常差，然後我就覺得這樣不對。於是我就就很客氣地跟他說：「先生不好意思，我們這裡是業務，不是專門的工程師，有些專門的東西我們沒有辦法幫你解答，這邊有我們的客服電話……然後我只是一靠過去說「先生不好意思，他就不客氣的說「你哪位？」然後就開始踢椅子、說要找人來啊、什麼什麼經理阿、打電話給我們家客服說「你現在要怎麼處理？」這時候我就會覺得很不好玩。這應該就是環境啦，通訊應該就這樣。

另外就是，只要是做通路都會遇到的，A 這個經銷商跟你講說「B 為什麼可以賣這麼便宜？」那你要怎麼反應？PChome 問「Yahoo 為什麼賣這個價格」、Yahoo 問說「PChome 為什麼賣這個價格？」你就要從中去協調這件事情，所以有好玩也有不好玩的地方。

Q：是不是會常常被罵啊？

吳：其實不太會啦，畢竟我們算是原廠，又更上游。基本上經銷商我們不可能每個都看過，一定是選擇性的去看，如果我們覺得態度不好或不 OK，那其實沒有必要繼續溝通下去，我們就不派一個人特別去照顧它。這種的基本上就交給代理商，代理商也有代理商的業務，那他們的業務就比較可憐，因為代理商的業務沒辦法 control 任何事情，影響力又更小。價格是代理商的 PM 去談，跟代理商的 PO 談量價，有一點像是跟經銷商說我們現在有什麼什麼活動，然後月底要收帳款了，然後就會知道說你貨款還沒交，這種的業務就是像你們講的那種，印象中那種整天鞠躬哈腰被罵的業務。因為他必須 cover 所有廠商，只要有經過他的都必須 cover，所以沒辦法去選擇。

Q：既然原廠大部都跟代理商做接觸，那為什麼會有跟經銷商接觸的時候？

吳：每個公司的做法不太一樣，但是基本上都是這樣子：現在我將一百 K 賣給代理商，我一定希望我還有下一個一百 K，所以代理商沒有賣完這一百 K 之前，基本上我的下一個一百 K 是賣不進去的，所以我們要想辦法幫他賣。我們要挑幾家大的經銷商。因為 80/20，可能挑個 20% 的經銷商就可能 cover 80% 的銷貨收入，而且代理商它品牌這麼多，它不一定會 focus 在你的產品上，所以你要把那一百 K 賣掉，你不可能只是一直跟代理商說你趕快賣你趕快賣，因為同時可能有十幾個品牌跟他講這件事情，所以他不會一直 focus 在你上面，就有種一直靠它不如自己來這種感覺，所以就挑幾個比較大的經銷商來看。例如 A 是經銷商，我是原廠，B 是代理商，那我叫 B 去賣給 A，然後 B 又一直去賣別的品牌，但是我又跟你們講好，A 就

多少價格，因為你的成本我知道，這就是為什麼原廠的 POWER 比較大，因為代理商訂多少價格，還有我也有預算，就是所以 POWER 比較大一點。

Q：在這些過程中，有什麼特別重要的技巧可以跟學弟妹分享嗎？

吳：我自己很想分享的是出社會後的心態。當然每個人個性都不一樣，我自己是比較硬的那一種，可能跟人家講的時候會覺得「你這東西怎麼會不懂」，可能會起衝突。近幾年我才覺得溝通的技巧很重要。

還有團隊工作能力。其實普遍來講，在業界，我們學校的團隊工作能力是真的有比較差的。因為我們太習慣一群人討論事情，ABCDE 誰也不服誰，但大家還是好朋友。可是有時在工作上一定要達成共識，但我們又往往覺得自己是厲害的，所以難被說服。但我們自己做一件事的能力是強的，在唸書過程時常都是這樣。作報告，第一二三段分下去，分著統整。我們時常這樣。但在工作上就是要關在一起，一起把它弄出來。這些都是 soft skill，但很重要。有些人可能天生比較好，有的人可能就是欠磨練。

科技業中這麼多 PM，他就是要統整各個部門。當中一定有灰色地帶。每個部門你不想做我也不想，那過程中哪個部門出包了，PM 就是要 on schedule，你就要努力把他們搓出來。你不能搓到最後事情都自己做也不能得罪所有人。所以溝通技巧非常重要。這種東西在玩樂當中或是唸書當中沒有辦法得到。

結語：在整理訪談的過程中，發現佩玲學姐講話非常地有調理，也很有重點。或許這是 sales 所必須要有的特質，或許這是學姐自身的個性使她適合成為一個 sales、一個 PM？無論如何，相信學姐的分享會帶給尚未知道未來要做什麼的同學一些鼓勵、一些方法，大三大四的同學，紛紛開始決定未來的方向，跟身邊的人一比較，往往容易徬徨跟害怕，但就勇敢面對自己的徬徨跟害怕吧！勇敢去做，做了就要做到好，就像佩玲學姐一樣。

以上文字與圖片版權屬於台灣大學工商管理學系系學會，禁止擅自轉貼節錄
All rights reserved. Reproduction in whole or in part without permission is prohibited.