中華民國一〇九年六月一日 星期-

光 • 815期

# 精準訂價:在商戰中跳脫競爭的獲利策略

## Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything

專家,研究訂價策略超過40年。他所寫的《精準訂》不用考慮如果多用了,還要多準備一筆錢。 略各自的成功關鍵是什麼、如何找出獲利最大的價 考慮別的選擇,不用隨時比較價格 格,並分析消費者對價格的種種微妙心理

就是訂價能力。但是,訂價卻是經營與行銷中,最被

答每個經理人都應該知道的訂價問題

◎如何設計彈性價格?如何順利漲價而不會引起消費 而有損獲利。

◎軟體、服務等無形商品該怎麼訂價?

◎如何策略運用訂價,拉開與競爭對手的差距? ○市場急凍時,擺脫銷量危機該如何訂價。

### 單一費率適合用在新市場、新服務

在進攻新市場、推出新服務的時候,能夠降低消費者、門,讓新創侵蝕市場。最後誰是贏家,就難說了。 的不安、讓消費者願意嘗試新服務、新產品。面對新 接受單一費率,有幾個原因

痛一次,但是每次使用的時候,都不用再付錢,費用 非常嚴重的一件事 都不會再增加,就像坐計程車,跑得再遠、里程表都

德國隱形冠軍教父赫曼西蒙,也是世界頂尖的訂價 2.方便規劃預算,這個服務每個月就是花這麼多錢,

價》,詳細拆解訂價考量的因素、高價策略與低價策 3.省去詢價、比價的麻煩。反正錢已經付了,就不用

### 股神巴菲特說:評估企業唯一重要的決定性因素, 單一費率風險:客戶氣、獲利減、養大競爭者

但是,單一費率當然不是完美無缺,用錯了就會帶 最好的參考。 來負面效果,甚至造成虧損、侵蝕長期競爭力。單一 费率在吸引新客人上,有降低不安的優勢,所以對於 **作者簡介——赫** 分析環境趨勢對價格的影響、結合企業運作實務,架 已經有大量老客戶的企業來說,使用上就要小心。新 構出對價格的全方位了解,避開錯誤訂價的陷阱,解的單一費率如果比較低,老客人當然覺得自己像是冤 大頭,而且每使用一次,這種負面的感覺就加深一。企業,被譽為「隱形冠軍之父」,是歐洲最負盛名的 ◎用成本加成訂價,有什麼問題?用大數據分析來決 次。所以推出單一費率,一定要先了解自己的客戶族 管理大師,並被評選為「杜拉克後,最有影響力的歐 群。單一費率的基本概念,就是用「低用量用戶」來「洲管理大師」。他四十多年來,研究價格與訂價的奧 ◎訂高價的成功要素是什麼?低價策略不出錯的關鍵 補貼「高用量用戶」。所以,如果吸引來的大量客 祕,並在1985年創辦西蒙顧和管理顧問公司(Simon-戶,其實都是高用量用戶,那推出單一費率可能就反 Kucher & Partners),為全球上干家企業,持續提

對手,這個在最常使用單一費率的電信廠商身上,風 收超過2億5000萬美元 險尤其高。電信廠商不斷祭出單一費率,用數據量吃 從企業的角度來看,單一費率很重要的優點,就是這些新創數據服務、通訊服務,等於電信商自己開大司和基金會的董事會成員

事物,大家對於品質、效果,當然都會有點怕怕的,一是一種,又或者像是繳交會旨費,這些都是價格的變一際著名的講者,每年受激到全球各主要城市,出席大 怕吃虧上當。但是,單一費率給人用愈多愈划算的感 身。有了新的科技工具後,這些變身變得很好運用, 覺,嘗新的意願與勇氣,就會增加。而且大家有「單」能有更多方式來創造新的訂價策略,這也是在本書當 一費率偏見(Flat Rate Bias)」,消費者偏向樂於 中談到的,價格的創新有非常多不同方式,不管是組 書名 合式、附加式,或者單一費率的訂價,比如最近因為 1.付了錢卻不會覺得傷荷包,付錢的時候雖然也許會 電信促銷的費用,讓大家因此知道,單一費率真的是

訂價,絕對不只是標價牌上的數字,它直接牽動獲 出版日期:2018.01.31

有率、更關聯企 業的競爭力。要 仔細了解訂價的 學問,

赫曼西蒙的《精

準訂價》,是您

德國著名的管理學思想家,長年致力研究隱形冠軍 供價格策略和訂價指引。這家公司現在是訂價顧問服 另外一個風險是,單一費率可能會反而養大了競爭 務的全球領導者,在全球主要國家有34個辦公室,營

简单之父 **雅利浦 · 科特勒** 熱情沒薄

獲利策略

他也在全球多間知名學府擔任客座教授,包含哈佛 到飽來吸引顧客、留住顧客。消費者很開心,但是搭 商學院、史丹佛大學、倫敦商學院、麻省理工學院和 在電信平台上的微信、Line、facetime、skype這些 慶應義塾大學等,講授企業管理、行銷策略等課程 新創服務更開心,消費者用便宜的吃到飽費率,大用 也曾擔任歐洲市場科學研究所所長,以及數家歐美公

西蒙著作甚豐,著有《隱形冠軍》等多本暢銷商管 價格有很多種「變身」,例如折扣是一種、促銷也 書,被翻譯為26種語言在世界各地出版。同時也是國

: 精準訂價: 在商戰中跳脫競爭的獲利策略

作者 :赫曼西蒙Hermann Simon

:蒙卉薇、孫雨熙

玩水地吃喝玩樂, 度過 的日子呢? 美好日子。不過自「武 的生活步調全都變了 目筆者是沒有投資喔!

樣。以前如意行遊,現 事先聲明免得誤會): 在處處受限,怎麼差這 麼多?而且是短時間 益健康的節目,他們都 内。不過既然碰到了, 是介紹一些異鄉各地的 也只好全盤接受、面對 美食餐飲、文化習俗、 現實,全世界都一樣。 世界文化遺產、交通 航空、運輸、餐飲、科農漁畜牧、詩情畫意的 結論 技產品、農業、畜牧 美麗景色等等,無所不 業、漁業、金融、體育、談,在youtube上都可、燒,生活空間自然受、「抽排雲山莊」,尤其抽中、登山口起登,一路上的懸崖、能痴痴地望著白茫茫的周 等等,這林林總總的百 以直接點入,讓讀者不 限,其中包括「你我 排雲山莊更是難上加難,因 峭壁真的滿嚇人的,但好在 圍。雖然這一段路程辛苦, 家蕭條,環環相扣的產 出門也知天下事(無色 他」。還好在院内同仁 為玉山屬於熱門的登山點, 高度起伏並不算太大,以及 但登頂的那刻卻有著十足的

大蕭條,欲哭無淚。台 譬如: 旅遊記 了不能出國外,算是 異常地低,還好我們得到幸 措施,讓我們都可以順利走 的高山經驗沒有變成人生中 灣在全世界中算是幸運 ~Adventure(融融歷險 非常幸運中的寵兒, 運之神的眷顧,抽到了排雲 過,最後我們順利地在時間 的最後一趟旅程,並等待彼 兒,「疫」情管控得 記)。這個是年輕人勇 應暗自竊喜。在這段 山莊,於是乎7個沒有任何 内抵達了排雲山莊(海拔 此的肌肉及膝蓋恢復後,再 宜,在全民配合下,展 闖天下(五大洲),自 「疫」情期間大家應多 高山經驗的「年輕人」開始 3402公尺),並在排雲山莊 來安排其餘的百岳之旅,讓 現很不一般,算是很成 助旅行的自拍遊記,節 忍耐,下班在家多閱有 了玉山行程。 現在大家出門(不論 都是重點介紹(是不囉 是在賞心悅目的節目上 有抽中排雲山莊跟沒抽中排 辦法順利攻頂,但好險隔日

外購食物、或是上班「嗦、沒廣告)。

用)。現在大夥要外出界」,這節目也是介紹 每個人都享受過美 都沒有以前來得隨意, 五大洲、三大洋,甚至 食, 吃早點、享受午 且大大不方便。那麼要 出生入死地深入中東戰

餐、嚐點心喝咖啡、大 如何度過這「疫」情尚 地,製作節目,有些是 啖晚餐、嗑消夜、遊山 未完全結束前似悶非悶 一般百姓旅客花再多銀 子也辦不到的,很能看 到精采「視」界(這也 筆者提供以下淺見供 漢病毒」肆虐後,一切 讀者參考(以下推薦節 是有很多廣告喔!)。

> 目也有,值得去試。另 電視或網路找一些有 外也可以試著在家學習 煮佳餚,譬如牛肉麵。 滷豬腳、炒一些青菜等

業鏈,無一倖免地經濟 情、沒暴力)。

白水,有強烈殺菌作 意的景色,值得一看 虐,祝大家平安順遂。 休息後攻頂,或前往其他 到排雲山莊的路難了好幾

有了我們的玉山登山

♪ 灣人的我們,便開始

之旅的念頭,而玉山

班),除了出門戴口 也是世界到處介紹異鄉 (反正荷包又不會失 者,因為光是從玉山登山口 峰,一路上僅能依靠每個人 罩、平時勤洗手、居家 美食文化習俗,有些是 血,只是單純地消磨時 到排雲山莊就要行走約5-6 頭頂上的微弱燈光照亮山 都認真清潔打掃(擦 我們平常跟團沒辦法到 間),冀望大家都能渡 小時,如果有抽中排雲山 路,最後攻頂的這段路雖然 拭地板記得加一些漂 過的異國風情、詩情畫 過這無情的武漢病毒肆 莊,就可以在排雲山莊稍作 只有2.7公里,但卻比前日

◎系維中心/唐金華 峰,但若是沒抽中排雲山莊 不知道從什麼時候 就是要單攻來回了,光玉山 升約550公尺之高度,當然 開始,社會上流傳著 登山口到主峰就大概要耗費 會比前一天的路程來得艱 -句話:「身為一個 7-8小時,來回就是14-16小 腳踏車環島、泳渡日 是開玩笑的,而且若是精神

對於我們這些「年輕的新 手登山者」來說,做足萬全 「疫」情若還沒退 難之處在於「高山症」跟 來到登山當日,我們自玉山 稍作休息後隔日攻頂,但當 我們慢慢欣賞這個小島的自 目時間只有十幾分鐘且 益「見」康的書籍,或 玉山主峰的行程不外乎是 日天氣異常的差,有可能沒 然環境。 當做網路上旅遊,也是雲山莊這兩種,有抽中排雲出發時並沒有下雨,於是我 搭車、抑或是辦公上 「亞洲旅遊台」,這 增廣見聞的另一種方式 山莊的行程最適宜新手登山 們凌晨從排雲山莊前往主

台灣人,必需要完成一時,這個時間跟腿力絕對不一外,還有不少的碎石坡,以 月潭及登玉山三件大 不佳或是身體著涼,將有可 好朋友,但我們一步一腳印 事」,於是自詡為台 能會伴隨著高山症,讓登山 緩慢地前進,在攻頂前的主 北岔路□,有許多登山團在 此休息,大家望著天空,除 了白茫茫的霧氣,什麼都沒 的準備就是降低風險的不二 有,並伴隨著強風跟細雨: ▶ 其海拔高度約3950公 法門,開始利用平日工作上 其他人似乎都放棄了登頂的 尺,對於平日沒有進。熟悉後勤規劃及支援等理念。念頭,但我們仍一鼓作氣地 ∠ 行任何登山健行活動 規劃裝備及補給品,並在連 往上衝,最後這一段風又更 於 的我們,真的是一項 續爬了三次龍潭的石門山 大,路又更陡,必須手腳併 很大的挑戰,雖然其 後,憑著一股勇氣開始我們 用,憑著互相的加油打氣 他先進以及鄉民說登玉山最 練習的狀況下,不知不覺就 能見度真的是差到極致,導 致我們完全沒辦法望遠,只 不受經濟上的衝擊,除
所以導致排雲山莊的中籤率
危險處都有設置適當的防護
感動,我們互相慶幸第一次

辛,除了高度的急遽爬升



# 藝工資訊

5/29(五)上午 9:00至6/11(四) 下午17:00(請配 合量體溫、戴□罩 及實名制入館措 施) 2020世界海 洋日魚藝藝術展 (桃園展演中心展 演廳)

6/1 19:30 Ф Ш 女高校友合唱團 2020 春季音樂會 《她沒有告訴你的 事》(國家音樂

6/02週二至週日 09:00-17:00(週 一及國定假日展 場休館) 窯藝生 姿 -2020 桃竹苗柴 燒陶藝與茶席聯展 (桃園展演中心展

6/3 19:30 力 晶 2020 藝文饗宴 -柏林愛樂八重奏 (國家音樂廳)

6/4 19:30 台灣絃 樂團臺灣歌謠-舊 情也綿綿(國家音 樂廳)

6/5 19:30 2020 TSO Classic -名 家系列《樂聖風情 日》(國家音樂

6/6 19:30 勇源: NSO 駐團音樂家系 列《其鋼樂樂秀》 (國家兩廳院演奏

6/8 11:20 乘風而 行 - 2020 年管風 琴推廣音樂會(國 家音樂廳)

6/9 19:30 2020 郭庭安鋼琴獨奏會 (國家演奏廳)

6/10 19:30 愛的 樂章 IIII 2020 關 愛慈善音樂會(國 家演奏廳)

6/12 19:30 NSO 駐團音樂家系列 《英雄生涯》(國 家音樂廳)

6/14 14:30 純 真~莫札特之 夜 - 女高音黃莉錦 2020 聲樂獨唱會 (國家演奏廳)

## 五顏六色(皿 Parts of a Sentence (III

另一個新觀點分析英文句子結構,以或喜歡當老師。 五個基本句子組成 (S1-S5) 及八大詞類

語包含(1)不含介詞與動詞之片語及成 Veil+S+V); good at 介詞片語(P2)。 句則由原動詞,以關係詞或連接詞(統 稱 Veil,頭紗)帶頭,進化(E1-E5)為 名詞、形容詞、或副詞子句:以蛻變及 進化為核心,系統化分類並歸納出句子 阻礙公司改進生產力的意願

各樣的文法解說。

時,可以增進英文閱讀速度及理解程 子。 度,甚至可以達到速讀。同理,只要適

《五顏六色》之節奏及韻律閱讀,快速 fleets, flock of birds, fixed-wing aircraft, me. The dog barking loudly scared me. 原

where the opportunity to teach opens 面槍砲等。

語 (P1-P3): 及經原動詞蛻變 (C1-C4) long-established behavior patterns can 語 (蛻變 C3,V+ing)。 為名詞、形容詞、或副詞之片語:而子 thwart attempt to improve productivity in

> 顯然地,在熟悉的環境及長期建立的 行為模式下,顧客對於改變的阻力,會

介詞片語 P2,不是蛻變 C1 (to+V,to 憶無系統化的規則,而無所適從。 organization 形容詞片語(包含蛻變 C1 is 才是主要動詞)

在我們的腦海中,語言是以片語存在 例,只要靈活運用片語、蛻變、及進化, 表達: Veil (關係代名詞 which 當主詞)+ 組成英文句子的片語、蛻變、進化,視 的。因此,當我們將片語視為一個單位 加上完整表達,即可寫出富於變化的句 動 詞。 而 A diamond grown in a lab is a 為五顏六色的積木,可以想像,用這些

(3) To cope with increasingly diverse V+ed • 當組合一般片語、蛻變、及進化,即可 and greater number of threat targets, the 首先閱讀兩個精選的句子,實際證明 use against enemy attack, but should be 為「蛻變」之表達,不影響句子組成, 組成,探索句子組成的本質,共同開發 經由片語、蛻變及進化之解析,方可徹 capable of detecting emerging small and 意義不變,因此,可以省略 底了解句子確切含意。如果腦海中按 slow threat targets, such as UAVs, drone (2) The dog that barked loudly scared (待續)

看出句子之主要動詞(紅色方塊),並 and ground mortars. 為應付日益增加及 書作者解說:關係代名詞 that 當作主 專注於片語(P)、蛻變(C)、進化(E) 多樣的威脅目標,新型雷達不能僅是用 詞時,可以省略,不過要將子句中的主 及其顏色(僅標示 P, C, E 部份),即可 來防禦敵人的攻擊,而必須能偵測日漸 要動詞改為動詞 +ing。 興起的,小而慢的威脅目標,例如,無

enjoying it. 並不是每一個人都有當老師 蜕變、及進化,只是用字遣詞及句子 me. 則屬於蛻變 C3 之表達: V+ing。兩 《五顏六色英文句子結構分析》從 的機會,也不是每一個人都擅長當老師 組成要愈合乎美式表達愈佳。To cope 者,可視修辭需要,選擇其一表達,但 with increasingly diverse and greater 不能解說成省略 that 其中,opens up 動詞片語(紅色方 number of threats 副詞片語(含蜕變) (parts of speech) 為基礎,將句子組成 塊),是本句的重點:in a situation 介 C1,to+V,及次動詞片語 P3:to cope use to grow diamonds. 實驗室用來製成 詞 片 語 (P2):where the opportunity with),修飾 detecting:not being simply 鑽石的兩個程序。如果省略 that,不影 除了主要動詞(紅色方塊)之外,片 to teach opens up 形 容 詞 子 句(E1: for use against enemy attack 形容詞片語 響句子組成,two processes 直接當 use (蛻變 C3,V+ing): should be 動詞片語: 的受詞,屬於進化3之表達:(Veil,當 (2) It is clear that consumer resistance capable of — 般 片 語 (P1); detecting 受詞 )+ 主詞 + 動詞,Veil 當受詞 · 含次動詞之片語 (P3),統稱為一般片 to changes in familiar environment and emerging small and slow threats 名詞片

以下幾個句子,將由原來作者各式各 The process begins as a small diamond 樣的解說轉換為以蛻變及進化之途徑, 以一致的說法解析句子組成,即所謂的色》觀察,顯然不合語法,出現了兩個 其中,to changes(對於改變)是 溝通語言一致化,才不致讓學生必須記 主動詞 begins 和 is。此外,若譯成中文,

environment and long-established diamond.在實驗室製成的鑽石叫做未 省略的。 進化 (5E) 則為組成句子之「林」,以 behavior patterns 介 詞 片 語 (P2); 來鑽石。原作者解說:當主要動詞是被 更少的分類,更清楚得看出句子全貌, can thwart (會阻礙)動詞片語(紅色 動時,關係代名詞 (which…)和其後的 五顏六色之省思 更容易解析英文句子組成,且涵蓋各式 方 塊); to improve productivity in an be 動詞可省略。(此解說有錯誤。注意:

兩者,可視修辭需要擇其一,而當省

事實上,The dog that barked loudly (1) Not everybody is in a situation 人機、遙控機群、飛鳥、定翼飛機及地 scared me. 同 上 例,that barked loudly 為進化 E2: Veil (關係代名詞當主詞)+ up, nor is everyone good at teaching or 很清楚地,此例同樣離不開片語、 動詞。而 The dog barking loudly scared

diamond seed that is placed into carbon. 這個程序始於將一個小鑽石種子放進碳 原子。如果省略 that:

語意是不通的:這個程序始於一個小鑽 (1) A diamond grown in a lab is a future 石,是放進碳原子。因此,that 是不可

由此可知,如果每一個句子都有一條 解說的文法或規則,那學牛對英文將望 事實上,A diamond which is grown in 之卻步,視讀英文為苦差事。反之,應 其次,應用於寫作。以新新季刊為 a lab is a future diamond. 此為進化 E2 之 用《五顏六色英文句子結構分析》,將 future diamond. 則屬於蛻變 C4 之表達: 積木組成一個適當表達的英文句子,將 不是難事,而且有趣

但願對英語教與學有興趣、有熱情的 new types of radars, not being simply for 略 which is 時,乃由「進化」之表達改 同學朋友,一起更深入解剖英文句子的 此一園地,讓此園地更加五彩繽紛。

# 軍用飛機適航認證之電磁環境影響(

Items of MIL-HDBK-516C

13.1.1 Flight/safety critical equipment

13.1.3 Non-flight-critical/non-safety-critic

equipment transient susceptibility

13.2 System-level E3 qualification

3.2.1 Mutual electromagnetic co

equipment and subsystems

13.2.2 Mutual compatibility of

electromagnetic environme

13.2.4 Lightning effects.

13.2.5 EMP protection.

- 13.2.6 Electrostatic charge.

13.2.8 Electrical bonding.

and certification

圖二 每個E³適航認證標準與MIL-STD-464項目之間的映象

13.2.3 Compatibility of air system with

13.2.7 Hazards of electromagnetic radiation

13.2.9 Electromagnetic spectrum licensing

cted and other equi

**Operation Requirement** 

Aircraft Fuselage

Aircraft Systems and

Equipment

證 Type Certificate (TC)」、「產品製造檢定證

MIL-HDBK-516C主要是在定義一個航空器適航性 ELECTROMAGNETIC ENVIRONMENTAL EFFECTS (E³)適航 的整體架構(framework),主要透過一個層次化 認證標準中,提到了各種參考標準文件,例如航空無 的結構方式,來表示軍機在通過「產品型別檢定 線通訊委員會(RTCA/DO-160),美國汽車工程師學會 (SAE) 和美國國防部標準(MIL-STD),其中 MIL-STD Production Certificate (PC)」、「產品適航合 文件基本上是必需參考的。軍用飛機的 E<sup>3</sup> 驗證項目 格證 Airworthiness Certificate (AC)」、和「持在MIL-STD-464中規定,詳細如圖二所示。這些項

Items of MIL-STD-464C

Margins

Intra-system electromagnetic

External RF EME

High-power microwave sources

Lightning

Electromagnetic pulse (EMP)

Subsystems and equipment

electromagnetic interference (EMI)

Electrostatic charge control

Electromagnetic radiation hazards

Electrical bonding

External grounds

EM spectrum supportability

證的標準,也用於定義驗證的内容和結果

以「電磁環境」為例,說明其如何影響全機適航安 全。飛機在正常運行的過程,本身處於一個複雜的電 磁環境中。如,大氣物理中的雷擊閃電,地面雷達、 艦船上的無線電等高強度輻射場,或飛機在飛行過程 中的靜電放電等,再加上飛機内部電子設備、系統及 線纜的電磁發射,構成了複雜的多電飛機電磁環境。 在 MIL-STD-464 項目中,無論飛機結構或材料是否經 過修改,都應驗證系統内電磁相容(EMC),子系統和 設備電磁干擾(EMI),電磁輻射危害,靜電荷控制。 續適航 Continuing Airworthiness」等各階段中 目用作驗證 MIL-HDBK-516C 之電干擾適航性的每個認 電氣連接和電磁 (EM) 頻率的抑制干擾性,以確保 E<sup>3</sup> 適航性認證。但是,在驗證 MIL-STD-464 軍用規範的 其他項目(如外部射頻電磁干擾影響,雷電和外部地 面電磁干擾)的技術證據之前,E<sup>3</sup> 標準需要根據飛機

結構變化(包括材料)的範圍和驗證方法進行調整。

藉由MIL-HDBK-516C(System-level E³ qualification) 彙整電磁環境相容性之需求分析、適航標準 後,同時定義每個適航檢驗項目需要驗證的方法,包 含:分析 A (Analysis)、檢驗 I (Inspection)、模 擬S(Simulation)、論證D(Demonstration)及測 試 T (Test) 等。該標準因機載測控設備工作環境的 特殊性,對電磁相容性有著近乎苛刻的要求。包含: (i) 一般要求: 裝機設備在研製和飛行試驗的各階段, 都應避免電磁干擾引起設備失效而導致相應試驗失敗 和危及飛機飛行安全。另外,規範亦指導如何進一步 去詳細定義設計要點,以減少電磁干擾因素。(ji) 詳細要求:綜合一般要求,因此所有裝機設備(分系 統)的電磁相容性指標應符合另一本 MIL-STD-464 軍 用規範的要求。包含:接地、搭接、遮罩、濾波、佈 局與佈線、線型選擇、功率控制與電源特性等。

因此,藉由上述電磁環境為例,軍用適航性電磁相 容性要求是在原安全性要求之上增加了很多其它適航 性要求,進一步擴大了安全性的工作範圍,而有效提 高軍用航空產品安全性的目的。

(全文完)

編輯/曾 金 生 設計/曾 金 生