



本土第一大全方位
戶外休閒品牌

歐都納 | 程 鯤

堅持綠色製程 數位轉型再升級 品牌年輕化 虛實整合精準圈粉

曾以本土品牌之姿打敗眾家好手，搶下第一大戶外休閒用品寶座的歐都納，隨著2016年之後百貨商場大舉引進國際品牌，面臨品牌老化的危機。藉由品牌校準，歐都納動員旗下65家門市，落實OMO虛實整合，近期也將發表以專業、Fit、科技感為主訴求的Edger系列新品，希望藉此贏得下一代消費者心目中的品牌戰。



程鯤領軍歐都納團隊，力拚數位轉型、品牌年輕化。

自1984年創立的歐都納，是國內知名的全方位戶外休閒用品本土品牌，鼎盛時期市占率逾20%。

歐都納的前身為山王工業，1970年代以發泡技術領先，成為全球最大的海灘拖鞋製造商，當時全球每10雙海灘拖鞋

中，就有2雙出自山王之手。技術升級之後，投入難度更高的衝浪板，在1980年代再度成為全球最大衝浪板製造商，在紐、澳、美國夏威夷的衝浪板市場獨占鰲頭。

「山王是朋友給父親起的綽號，因為他喜歡爬山。」歐都納董事長程鯤退伍之後進入山王工業，從倉儲、送貨做起，半年後又被調往研發部，負責產品開發。那一年程鯤23歲，他看到裕隆汽車、國際牌電視賣得很好，大膽提出做自有品牌的想法，但要從何著手，其實他也沒有概念。

#1

第一家發起「完登世界7大洲最高峰計畫」企業，創下多項世界第一

6,135

締造全球最多人同登多座山岳之世界紀錄



#1

台灣第一家碳足跡認證機能服飾廠商

一步一腳印

花8個月跑遍全台，了解消費需求

路，是問出來的！在獲得股東們的認同後，程鯤決定從了解「消費需求」開始，他和幾個年輕夥伴跑遍全台灣，到體育用品店、書局和釣具店進行市調，總共跑了



程鯤（左）對登山活動的熱愛，承襲自父親程育才（右）。



創業初期，程鯤親自測試水上用品（上），並與合作夥伴一同攀登雪山東峰（下）。

超過1,600個據點，花了8個月的時間才做完。

「一步一腳地印蒐集資料，這個舉動看起來很傻，卻是歐都納這個品牌從無到有的關鍵。」根據市調結果，團隊們判斷，山王製作的救生衣、浮板、衝浪板等水上用品，品質和國際品牌完全一樣，只要在價格策略上取得優勢，在市場上就有競爭力，於是就在公司內成立品牌事業部。

1984年，「歐都納」（ATUNAS）正式問世，品牌名稱意為「哦！都納」，都納（tuna）是鮪魚，鮪魚的泳速快、生命力強，而且從皮膚、眼睛、肉到骨頭等，都能創造高度經濟價值，可以表現出程鯤心目中的企業精神，也很符合當時歐都納主打水上用品的意象。公司投資自有品牌時，預計3年達到收支平衡，結果第一年營業額只有720萬元，光是行銷費用就花掉400萬元，為了平衡代工和品牌之間的成本和收益，最好的做法就是，讓年輕人出去創業。



歐都納大事紀

- 1975 ● 山王工業成立
- 1984 ● 創立ATUNAS歐都納品牌
- 2000 ● 山王工業、歐晉企業、歐都納山野渡假村正式合併成立「歐都納股份有限公司」
- 2009 ● 歐都納登山隊完登世界7大洲最高峰，創下多項台灣與世界第一
- 2011 ● 「歐都納全民同登小百岳」活動號召近4萬人參與，並以6,135人締造全球最多人同登多座山岳之世界紀錄
- 2014 ● 全台第1家通過國際碳足跡與國內碳標籤盤查認證之防水機能服飾廠商
- 2016 ● 「綠森林防水透濕機能外套」獲台灣精品獎（之後連續6年獲得8項精品獎）
- 2016 ● 斥資千萬在發泡工廠導入餘料減容設備，落實餘料回收還原處理再製環保政策
- 2021 ● 推動並贊助海外攀登團隊逾35次，投入經費超過7,000萬元新台幣，攀登高度超過15萬公尺，相當於18座珠峰、313座台北101

自立轉大人 三管齊下，迅速提升品牌知名度

在資深股東們的鼓勵下，程鯤在1986年帶著年輕團隊，以歐都納品牌為基礎，以320萬元新台幣資本額另行成立「歐晉企業」。成立之初，以銷售山王的自製品為主，包括救生衣、救生圈、衝浪板、魚雷浮標等發泡海棉製品，並透過國內的通路銷售，以「試用、辦活動，參展」三管齊下，增加歐都納的品牌知名度。

例如當時花蓮秀姑巒溪泛舟極為盛行，為推廣一款落水後會自動後仰的新型救生衣，

他不但提供免費新品試用，甚至親自穿著自家商品，在眾人驚呼聲中跳進湍急的激流，拚命三郎的精神獲得民眾和業者的認同，當時秀姑巒溪有八成的救生衣都來自於歐都納。

此外，為了推廣國人不熟悉的衝浪運動，歐都納和各大海水浴場異業結盟，舉辦免費教學活動和衝浪獎金挑戰賽。同時，在台北松山機場外貿展覽館舉行的台灣體育用品外銷展覽會上，也大手筆租下好幾個攤位。慢慢地，「歐都納」逐漸在戶外休閒用品領域打響名號，產品的使用口碑也從意見領袖擴散到各階層消費者，



歐都納的商品設計多元化，並提供更舒適的門市空間，讓消費者有更好的購物體驗。



程鯤（下排中）2006年親自與歐都納七頂峰攀登隊共同登上歐洲最高峰——厄爾布魯斯峰（5642m）。

甚至有不少消費者還誤以為這是一家歐系品牌商。

自立門戶之後的第一年，自結當年度淨利賺了十幾萬元，程鯤才放下心中大石，跟團隊夥伴們和業務說，「放心，公司應該不會倒了，可以來入股了！」此後歐晉企業年年獲利。

改良式創新 化身玩家尋商機，引領輕量化風潮

80年代沒有跟著同業西進設廠，堅持根留台灣的山王工業，遇到嚴厲的紅海價格戰。在董事們的建議下，山王工業、歐晉企業、歐都納山野渡假村於2000年正式合



致力推廣戶外活動，在國內舉辦「無痕山林」、「玩登小百岳」等活動，多年來已有數萬名民眾參與。



歐都納 7 頂峰攀登隊創下的第一



1. 全球第一位女性完成7頂峰與珠峰南北兩側路線（江秀真）
2. 全球首次，突破8,000公尺高度，極地遠距連線 & 遠端生理訊號監測
3. 台灣第一支完成7頂峰攀登計畫的遠征隊伍
4. 台灣第一位無氧無協作登頂8,000公尺高山（伍玉龍）
5. 台灣第一面登頂聖母峰的國旗與台灣地圖

併，成立「歐都納股份有限公司」。

沒想到，製造和品牌合併之後，由於兩邊的成本結構和商業模式不同，員工之間對於公司的營運與發展也意見不一，一度讓程鯤成為夾心餅乾，傷透腦筋。於是，他一方面檢視山王的客戶結構，剔除沒有成長潛力的訂單，想辦法讓毛利變高；另一方面精簡歐晉的產品品項，收縮行銷預算，讓周轉率更快速；經過兩年多的溝通、磨合，公司營運才算是上了軌道。

由於資源有限，在自有產品研發上，程鯤以「改良式創新」為主，他相信「需求始終來自於玩家」，初期就由熱愛戶外活動的他擔任玩家，再從中尋找商機。例如他在泳渡屏東墾丁南灣時，看見魚雷浮標上綁著礦泉水跟拖鞋，等到自己游上岸才知道，原來長泳會口渴，上岸踩沙會燙腳，回去後馬

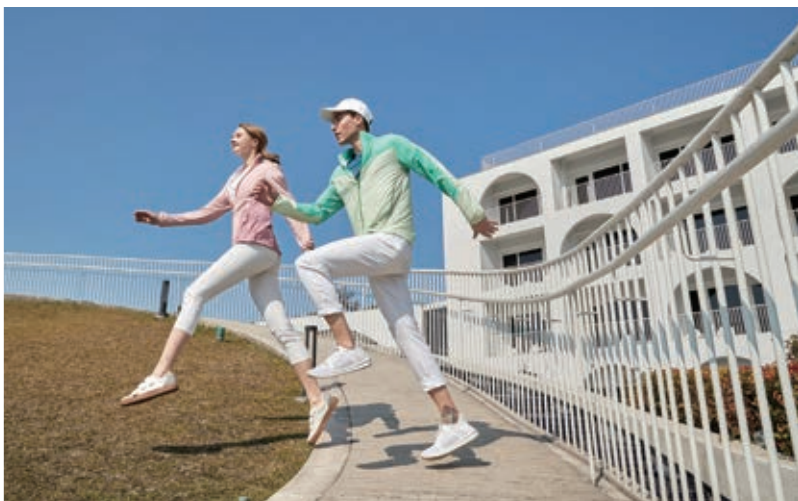
上請夥伴們研發出可嵌入礦泉水和放拖鞋的產品。

登山也是如此，早期裝備厚重，造成登山客負擔，他看準「輕量化」的需求，開發出一款重量僅800公克的小型睡袋，上層填充高級羽絨，下層改用人造纖維，如此一來，既可維持絕佳的保暖性，也能降低成本。

另外，為因應女性登山客的防曬需求，也設計出一款比一顆蘋果還要輕、重量僅100公克的防風外套。

這些都是熱賣上萬件，推出之後就被同業仿效的暢銷商品。

合併兩年後，程鯤開始思考如何提高歐都納的品牌價值，除了積極和GORE-TEX、SWANS、Vaude、deuter等國際品牌合作，爭取代理權，強化整體產品線之外，為提升品牌形象高度，更大膽採取「不降



推出碳足跡認證的「綠森林防水透溼」系列、防蚊又防曬的「蚊瘋不動」系列等創新產品，連續6年獲得8項台灣精品獎。

價」價格策略，堅持新品推出後採統一銷售價格及折扣標準。

廣設直營店 採不降價策略，成就本土第一品牌

這是一步險棋，一是不知道消費者是否埋單，二是可能不被通路諒解。但程鯤堅持不妥協、不求近利，並且歐都納也從2004年開始廣設直營店，逐步擺脫經銷商的價格控制，登上本土第一大戶外休閒用品品牌的寶座。

成為第一品牌之後，為了實現「讓世界看到台灣」的想法，程鯤啟動「七峰登頂攀登計劃」，從2006年開始每年投入千萬元經費，贊助本土登山好手，用3年的時間挑戰全球7大洲最高峰，創下多項台灣第一，也成功地把歐都納的品牌形象，與極限登山劃上等號。至今程鯤仍記得，2006年他跟著攀登隊挑戰海拔5,642公尺的歐洲最高峰——厄爾布魯斯峰，眾人在冷冽的風雪中攻頂，當中華民國國旗在頂峰上展開，臉龐滾落熱燙淚水的那一刻。

至今，歐都納已投入超過7,000萬元贊助國內外登山活動，包括華人第一位女性完成7頂峰的江秀貞、台灣第一位無氧無協作登頂8千公尺高山的伍玉龍、台灣首登布羅德峰（全球第12高）和迦舒布魯峰（全球第13高）的呂忠翰、黃文辰、張元植……背後贊助者都是歐都納。

此外，歐都納也持續推動登山健行活動，已舉辦12年的「無痕山林」活動，累計20萬人參與，歷年加總高度達9,700萬公尺，相當於11,000座聖母峰；「玩登小百岳」活動舉辦十屆，已逾11萬人次參與認證。2011年為慶祝民國100年舉辦的「全民同登小百岳」，更有4萬人同登100條路線，並以6,135人締造最多人同登多座山岳的金氏世界紀錄。



歐都納行銷團隊參與TEBA品牌策略實作營，由DDG方策品牌顧問輔導。



除了以活動和消費者直接接觸以外，在產品開發上歐都納也不斷地挑戰自我，例如歐都納引領業界，率先從染布、車縫、縫線、鈕扣、成衣、門市銷售到廢棄回收，每一項製程的碳排放量都自我要求必須符合標準，經過3年努力，終於2014年，成為全台第一家通過國際碳足跡與國內碳標籤認證的防水機能服飾廠商。

首件碳足跡認證的「綠森林防水透溼機能外套」問世之後，受到消費者肯定，不到1年即完銷；並榮獲台灣精品獎肯定，之後更連續6年獲得了8項精品獎。

然而，隨著百貨商場積極引進國際品牌，歐都納在營收創高之際，也意識到自身的老化危機。

「尤其是這幾年，看到歐都納活動的參與者，年紀都跟自己差不多大，我就很憂心。」程鯤不諱言，愈來愈多的國際一線品牌進駐，提供消費者更多選擇，而平價品牌如迪卡儂的設點愈來愈廣，則是吸納了非重

度使用者；雖然目前歐都納主力客層的含金量高，但如果無法吸引年輕族群，未來難有成長動能。

品牌年輕化

加速數位轉型，吸引下一代

自2019年起，由程鯤親自領軍，在歐都納內部進行一系列的改造和升級。

在數位轉型上，翻轉過去實體九成、電商一成的收益型態，大刀闊斧地把官網打掉重練，動員旗下65家門市人員，落實OMO（Online-Merge-Offline，線上與線下融合）虛實整合，引導顧客在現場體

驗、到線上購物。從2020年官方購物App上線迄今，現已綁定6萬筆App會員；而在新冠疫情影響下，官網電商平均月營業額也已突破百萬元。

「戶外活動的人口結構，15年前是男大於女，而現在則是一比一。」程鯤強調，消費趨勢在改變，品牌也要與時俱進，重新檢視自己的定位，因此2020年是歐都納的「品牌校準年」。然而，品牌要創新，也要有所延續。歐都納在更貼近新世代消費者需求的同時，也會延續多年來對於綠色循環製程的堅持，預計在2023年推出第一件可回收、循環、再利用的戶外機能產品，再創下一波高峰。

品牌觀點

DDG方策品牌策略顧問 莊子萱

「品牌年輕化」是歐都納面臨的重要課題，但在年輕化的過程中，企業習慣從產品面、行銷面切入，例如：積極經營社群帳號、模擬年輕人喜愛的口吻與視覺設計……但品牌溝通更應留意的是，品牌自身的精神和核心，是否符合年輕世代的社會價值觀。

例如戶外用品品牌Patagonia，在生產的同時盡可能地對環境產生最少的傷害，並以實際行動積極關注環境議題。使得消費者在購買時，不僅是理性上對於防潑水、抗UV等機能性需求，更多的是對於企業使命感的認同，或是藉著消費滿足於自我意識的彰顯。

換言之，要有效影響消費者對品牌的觀感，品牌要將自身價值觀貫穿於所有行為（含產品面、視覺設計、行銷活動……）的產出，並深入了解不同年齡層消費者的購買動機，重新擬定相對應的溝通策略，在此提供面臨「品牌年輕化」議題的企業3個切入點：



1. 對消費者換位思考：從「現在的消費者都……」改為「我買東西時希望可以有的……的體驗」。
2. 決策團隊學習傾聽：當核心成員不年輕，傾聽年輕同仁的想法或是進行市調，就格外重要。
3. 重新檢視核心精神：當品牌形象老化，有必要重新檢視品牌核心精神是否因應當今價值觀。

