



貼近消費需求 做出差異化

## 康揚從在地開創 到征戰世界

康揚是全球知名的輔具製造商與領導品牌，在台創業並勇闖有「外商墳場、魔鬼詩篇」的印度，10年拿下印度近半市場，不僅為南向楷模，更是台灣首家以「自有品牌」打入歐盟的專業輔具公司。總經理陳英俊分享創業心法，提供有意南向發展的創業經營者參考。

口述／康揚股份有限公司總經理陳英俊 整理／涂心怡

**企**管大師麥可·波特（Michael Porter）曾言，競爭企業要能脫穎而出並保持贏面，有三大策略：專注、成本競爭、差異化。以輪椅輔具起家的康揚，行銷全球40幾個國家，擁有100多項專利，粗估約有100多萬台輪椅在世界各國的街道中運行著。康揚正是因為專注在輪椅輔具產品上，並以消費者的需求為重，做出產品差異化，進而成功推動公司的價值與未來。

### 整合技術與市場需求的能力

台灣輔具產業在技術層面實屬頂尖，為亞洲地區的佼佼者，然而進一步深入探討，技術雖然沒有問題，設計思維卻值得改進，追根究柢，在於不了解消費者的需求。

高爾夫球界有一句話：「Driver is Show, Putter is Money。」高爾夫球手最後論勝負的關鍵是看似不起眼的短杆，而非具有力道與美感的長杆。以產



在創新研發產品的過程中，必須緊貼消費者所需，而資訊就是戰場上的大刀，競爭不是單靠產品或技術，而是**整合系統、生態圈的能力，進而掌握關鍵資訊。**

康揚股份有限公司總經理 陳英俊

業界為例，長杆如同新技術的突破，耀眼奪目；然而短杆則是致勝的關鍵點：如何把既有技術與新技術整合，並成為可再運用於市場上的整體策略。

例如康揚有一台外銷歐洲的輪椅售價30萬元，即是以既有的技術整合市場、使用者需求所開發的新產品，更得到德國的iF設計獎（iF Design Award）。由此可知，新技術固然重要，但如何進行整合，並貼近市場需求才是關鍵點。

### 掌握資訊做出產品差異化

有人曾問馬雲：「為何你那麼成功，同業都跟不上？」他說：「我開始做的時候，他們看不起，我做到一半時，他們想了解卻看不懂，最後我做成功了，他們來不及了。」

以康揚研發的鋁合金輪椅輔具為例，康揚在創業初期為了解決輪椅輔具笨重、消費者不便使用的問題，投入百萬資金研發鋁合金輪椅。當時同業都認為絕不可能成功，畢竟鋁合金實在太軟不適合做為輪椅材料，且當時台灣未有6061析出硬化型的鋁合金，只有適合做鋁門窗建材的6063鋁合金。種種不利條件下，康揚克服困難，成功研發出鋁合金輪椅，進入商業市場逐步壯大，當初看不懂康揚作法的同業，此時想跟進早已來不及。

在創新研發產品的過程中，必須緊貼消費者所需，而資訊就是戰場上的大刀。競爭不是單靠產品或技術，而是整合系統、生態圈的能力，進而掌握關鍵資訊。例如過去電動輪椅的競爭重點在於產品規格，然而今日拚的是管理系統與大數據的結合，透過物聯網、雲端蒐集產品使用資訊後，廠商可以了解消費者的充電模式、使用習慣，進一步針對產

品使用習慣提出建議，減少電動輪椅拋錨次數。

### 上駟對下駟策略 取印度近半市場

生產、銷售、人資、研發、財務、資訊、策略、企管，稱之為七管，是公司的經營重點。至少要三管做到最好才能稱得上「強」；要做到「大」就必須要七管具備。康揚在第一個10年花許多心力在研發上，努力將品質做到最好；第二個10年則征戰世界各地，打進國際市場做出品牌。

企業進入國際市場，一定要講求策略。10多年前康揚剛進中國大陸，發現市場上產品品質與台灣差上一大截，康揚不願意做殺價競爭，最後決定訴諸金字塔級市場，價位訂在當時主流產品的3倍，不料卻發現市場很難打開；差不多同一時間進印度，則是反其道而行，鎖定比主流產品高出30%的價格帶作為目標市場，更大膽採購中國大陸競爭對手的產品在印度銷售，以高一點的品質，賣高一點的價格，果然受到消費大眾的歡迎。

現在，以7分量表來衡量康揚在中國大陸與印度的發展，印度自認做到5分，高於標準；中國大陸大概只有1分，兩者投入資源相當，甚至中國大陸還多一點，但由於進入策略的錯誤，之後也很難大幅修改。進入策略影響營運成敗，可見一斑。

綜觀市場，創業者眾，成功者不在少數，然而持久的卻不多，原因都出在成功之後無法持之以恆，因此成功後必須重新調整心態與腳步，以達基業長青目標。

現在康揚進入第三個10年，希望以環保企業為目標邁向永續化經營，不僅為環境盡一份心力，也在同業間做出差異化，促使品牌繼續向前的驅動力。■