

要傳遞的訊息是故事，不是賣陶瓷技術的層面，而是賣人文藝術的內涵，讓其成為有功能的藝術品，可以使用，也可以欣賞。

2012年7月9日，知名的陶瓷精品品牌「法藍瓷」，舉辦了年度的新品發表會。

本次的主題是「想像」，以繽紛美學營造出「瓷韻」旋律，透過「花」、「鳥」之間的互動、眼神與肢體對話，傳遞以瓷載道，道法自然的品牌理念，帶領民眾從全新角度領略感動人心，踏往繽紛的「想像」國度。

提到法藍瓷，許多人腦海裡浮現的字眼，就是「精緻」。「一只小咖啡杯、一個拖盤，這些生活上的小東西，都被精心設計得像是擺在櫥窗裡的藝術品，一名建築師發現豔曾說，流線型的手工設計質感，加上精雕細琢的立體圖樣，都是法藍瓷征服歐美市場的關鍵特色。

「我要傳遞的訊息是故事，不是賣陶瓷技術的層面，而是賣人文藝術的內涵，讓其成為有功能的藝術品，可以使用，也可以欣賞。」總裁陳立恆直言，法藍瓷所代表的，不只是精品的陶瓷，更代表從中華傳統文化出發的美學生活時尚。

商貿與代工兼具的
海歌貿易時期
1969年-1984年

法藍瓷的靈魂人物，即是總裁陳立恆。在創立這個品牌之前，他就已經在禮品界累積了相當豐富的實戰經驗。

輔大德文系畢業的陳立恆，從學生時代就熱衷音樂，曾經在民歌西餐廳「艾迪亞」駐唱，後來艾迪亞餐廳經營不善，打算關店，陳立恆便募集資金，頂下了餐廳的經營權。

20出頭的陳立恆，不僅身兼學生、駐唱歌手、節目經理、餐廳負責人等不同身份，同時還得協助家族拓展貿易事業，在龐大的管理壓力下，讓他發展出「圓形管理」的理念，也就是提倡組織之內人人平等，沒有階層、職務疆界，為了完成組織使命，所有人除了專精於份內工作，還能隨時應變，協助其他同仁工作，身為管理者陳立恆只負責制定基本方針，解決一般員工無法解決的問題，他這套「圓形管理」的心法，一直延用至今。

法藍瓷

以瓷載道的玩美大師

法藍瓷在一向講求歷史、重視血統的頂級瓷器市場一炮而紅，從默默無聞的代工廠，搖身一變成為臺灣精品瓷器品牌的代名詞。獨樹一幟的設計風格，不只為市場注入一股清流，也將臺灣特有的美感價值，耀眼國際。

FRANZ profile

個案名稱	法藍瓷
創辦人	陳立恆先生（現任總裁）
創立時間	2001年（前身為海歌貿易、海暢實業）
品牌營收	US 1億（2011）
品牌營業利益	目前未上市櫃
EPS	目前未上市櫃

經營艾迪亞時，陳立恆學會了以無形載體（如詞曲創作、舞臺表演、現場氛圍營造）搭配「有形載體」（如人員服務、餐飲供應）透過內容組合與包裝上，滿足聽眾的心靈需求，餐廳的業績也因此轉虧為盈。他後來從事禮品事業時，對於該如何打動消費者，當年的餐廳經驗便助益良多。

1999年，陳立恆兄長創立了「海歌貿易」，當時還是學生的陳立恆因為會英、德語，負責在展銷活動上接待，並對外國買家解說產品。第一次全球石油危機之後，專營蝴蝶標本與乾燥花裝飾品的海歌遭遇外銷瓶頸，兄長紛紛轉行或繼續



法藍瓷景德鎮園區

進修，為了滿足父母對經營傳承的期待，陳立恆便於1976年接手海歌，運用自己的德文優勢，開始拓展歐洲市場，並擴大產品線，涵蓋到了更多樣化的裝飾品。



以「德國品質」 掌握歐美訂單

接手海歌之初，陳立恆同時還在頗具聲望的中德貿易公司任職雜貨組組長，1978年離開，他除了將在中德學習到的國貿採購流程與組織管理體制改良後帶入海歌，另一方面也號召兩位一起離開中德的公司入股，引進各自熟識的下游供應商網絡，兼營真皮、人造皮、雨傘、聖誕裝飾品等雜貨外銷，接到國外廠商的製造訂單後，再轉包給遍布全臺的小型工廠、家庭工廠執行生產。

隨著海歌開始主動參加歐洲各國商展，很快地憑著陳立恆熟悉英、德的語言優勢，加上臺灣當時的低生產成本優勢，爭取到了日漸成長的歐美兩地聖誕裝飾製品代工訂單。

為了完整控制生產製造流程與達成高標的「德國品質」水準，以及享有更高的利潤掌握度，陳立恆便在埔里增設木器與鉛錫合金等工廠，加上在地原來的其他合作小廠，為小鎮創造了上百個的工作機會，甚

至還形成了製造群聚。

早期海歌貿易的經營模式並不複雜，歐美顧客向海歌下單時，通常會附上委託生產的產品設計圖與樣品，只要按圖製作，輔以較具技術門檻的手工雕塑、繪製，生產出與樣品相符的品質規格與需求數量，最後將所有成品裝船運送到交貨地點即可。

由於代工的價格競爭激烈，利潤空間有限，為了獲利，就必需獲得更多歐美市場的訂單。陳立恆將為不同歐美顧客生產完成的代工樣品安置於展示間，讓同為競爭者的其他客戶參考，除了展現工廠的製造品質與能力，也藉此來吸引客戶持續對海歌下單。

然而，此舉竟為海歌帶來了危機。

陳立恆接手海歌貿易第二年，紐約大型禮品公司 Adler 派設計師前來洽談合作，原本應該是美事一樁，但是該設計師卻在海歌展示間發現，自家所設計的產品，竟成了提供給其他公司抄襲參考的山寨樣品，不僅立即提出嚴重抗議，

也打消了與海歌合作的念頭，陳立恆不但損失了訂單，商譽也因此遭到影響。

經過這次事件的洗禮，陳立恆領悟到，禮品代工貿易要朝向全球擴大接單，一定不能輕視「產品設計識別」與「智慧財產權」等議題。因此，他開始鼓勵內部一位對塗鴉創作有興趣的兼職美術科學生，利用空檔來修改委託製造公司的打樣設計，或是隨興繪製圖稿，迴避訴訟的風險。

這樣的嘗試，提供了客戶更多商品設計選擇，也獲得了顧客的青睞，並反應在銷售業績上，因此，陳立恆便堅定決心，擴大設計團隊，並將設計內化為海歌的服務。

進入代設計的

海暢實業時期

1985年-2000年

在海歌貿易時代，陳立恆旗下的業務集中在聖誕裝飾品，因為之前發生了山寨侵權的事件，再加上一成不變的代工生產模式，陳立恆開始思索未來

的方向，尋求突破的方法。

由於海歌內部夥伴理念的不同，陳立恆另外成立了一「海暢」。海暢以穩定速度擴展合作版圖，除了維持德國客戶的訂單，更積極開拓各國市場，在美國、日本、蘇聯都設有子公司，成為相當有規模的禮品代工集團。然而，1986、87年間，一連串的内憂外患打擊，再一次地考驗了陳立恆的創業之路。

內憂方面，當時的臺灣社會盛行「大家樂」，不少海暢的員工沉溺於簽賭，無心於工作，產品出現許多瑕疵，客戶抱怨聲不斷，海暢原本引以為傲的「德國品質」，優勢不再。

雪上加霜的是，長期與陳立恆合作的 Midwest 夥伴，無預警挖走了海暢內部一批技術班底，後來還抄襲、剽竊海暢設計的產品，陳立恆只好跟對方對簿公堂。

內憂之外，還有外患。在當時，大環境經濟結構的轉型與國家政策，讓傳統代工產業逐漸無法在臺灣繼續生存，加速產業沒落，不得不另尋發展點。由於臺灣政府決定發展高科技產業，鼓勵努力密集的產業到中國設廠。那時中國剛跨過經濟改革門檻，海暢經過詳細的評估後，最後決定落腳廈門。

2010年於紐約頂級百貨 Bergdorf Goodman 舉辦特展，並吸引家居女王 Martha Stewart 前往。



法藍瓷於北京頂級商場銀泰中心之旗艦店。



為了提供客戶更多商品設計選擇，也獲得了顧客的青睞，並反應在銷售業績上，因此，陳立恆便堅定決心，擴大設計團隊，並將設計內化為服務之一。

經營事業的眼界，並不只是在獲利，更需重視企業所創造的價值，因此，成立品牌的想法，油然而生。



世界網壇巨星 Agassi

用設計服務 吸引重量級國際顧客

在海歌時期，陳立恆走「製作代工 (OEM)」模式，說穿了，就是「貼牌生產」。到了海暢，除了持續原來的代工生產，也招募了年輕的設計師組成設計團隊，逐漸轉型為「設計代工 (ODM)」，開始生產自家設計的產品，包括了泰迪熊玩偶、哈利波特公仔等商品，多次暢銷到缺貨。美國禮

品巨人 Etesco、Lenox、德國 Goebel、Kaiser，以及英國、日本等品牌大公司，都折服於陳立恆團隊的設計風格，以及高品質、高效率的出貨能力，合作關係因而長年緊密。

陳立恆說，光是靠飾品、禮品製造，海暢十多年來平均營業額高達 6000 萬美元，1995 年時更曾創下 1 億美元營收高峰，更令人驚訝的是，海暢代工這些小玩意，毛利率竟高達三成，比臺灣科技業者

代工一臺筆記型電腦毛利還高。不過，陳立恆經營事業的眼界，並不只是在獲利，他更重視企業所創造的價值，因此，成立品牌的想法，始終縈繞在他心頭。

陳立恆一直對陶瓷情有獨鍾，「它不像木頭容易朽壞，不像樹脂那麼僵化，可謂中國哲學中天人合一的最佳詮釋。」而且，他認為，陶瓷 (china) 跟中國 (China) 關係深



榮獲紐約國際禮品展-最佳禮品收藏獎-蝶舞系列整組



與台北故宮、浙江省博物館合作打造「富春山居圖」對瓶



與北京故宮合作「福海騰達」系列。

法藍瓷最讓人津津樂道之處，就是其設計大量取材自臺灣特有的自然景觀或人文風貌，讓全球的消費者都能典藏臺灣之美。

遠，但是當代的陶器製作，卻是在西方國家發揚光大，許多品牌因為都是歐洲皇室的供應商，身價更是不凡，放眼整個大中華圈，卻沒有一個陶器品牌，可以建立如此尊貴的地位。

從海暢時期，陳立恆就很希望能夠振興東方的陶瓷文化，要圓這個夢，勢必要成立品牌，只是陳立恆評估，要經營品牌，必須錢脈、人脈、創意脈、價值鏈面面俱到，而且，成立品牌之後，就會跟現有的代工客戶變成競爭對手，一定會影響到對方的合作意願，一時之間，還不敢貿然走上品牌之路。

直到2001年，陳立恆已經累積足夠代工經驗，知道成立品牌的時機已經成熟，「法藍瓷」於是誕生了。

開創自有品牌的法藍瓷時期
2001年至今

2001年，陳立恆在沒有任何同業、政府與援助的情形下，用

自己的德文名字「FRANZ」做為精品瓷器品牌，在美國成立公司「法藍瓷」，進軍國際。成立品牌的契機，可回溯1999年，當時海暢要推出名為「蝶舞」的系列茶具。當陳立恆和主要客戶介紹這項產品時，客戶認為這項設計過於昂貴而顯得與致缺，並不看好，但是陳立恆對於該系列很有信心，既然找不到客戶支持，決定放手一搏，以自立品牌的方式，在美國市場最難銷售的芝加哥投石問路。

法藍瓷的創業作「蝶舞」系列一炮而紅，在芝加哥的通路，光是一個月，就賣了約150件，而且獲得通路商極高的評價，讓陳立恆相信，品牌之路，絕對大有可為。

法藍瓷成立隔年，就以初生之犢之姿，憑著「蝶舞」系列贏得紐約國際禮品展「最佳禮品收藏獎」。首度入圍就奪冠，大批國際媒體紛紛詢問，「這個牌子從來沒聽過，是從歐洲哪一個國家來的？」2004年，法藍瓷更進一步奪得英國禮品專賣零售商協會所頒發的

「最佳陶瓷禮品首獎」，這個獎項好比是英國精品界的「奧斯卡獎」。

短短幾年內，法藍瓷異軍突起。從零開始，法藍瓷成功與英國 WEDGWOOD、日本 Noritake 等領導品牌分庭抗禮，成為國際級的精品。許多雅好東方文化的國際名人，都是法藍瓷的收藏家。明星芭芭拉史翠珊 (Barbra Streisand)，裝潢新屋時，買了好幾組法藍瓷做為擺飾；搖滾巨星艾爾頓強 (Elton John)，也曾上海一口氣買下整組「蝶舞」；甚至連尼泊爾女王，都是法藍瓷的大買家。

讓消費者典藏臺灣之美

法藍瓷最讓人津津樂道之處，就是其設計大量取材自臺灣特有的自然景觀或人文風貌，讓全球的消費者都能典藏臺灣之美。

舉例來說，法藍瓷與臺灣設計大師林聲鋒合作開發「福爾摩沙，我的美麗島嶼」系列，分別以春季百合、夏季海芋、秋季松果、冬季蝴蝶蘭，運用立體瓷器展現臺灣四季之美。另外，與當代水墨藝術大師吳冠中合作，運用平面作品數位典藏後，成為立體的創作元素，讓傳統結合嶄新生命力，並且融合立體與深思的哲理，建構出藝術的新創意。

法藍瓷將國立故宮博物院典藏的卽世寧畫作，融合了東西方色彩與透視的完美傑作，從2D轉換成3D，平面古畫轉換成立體瓷器，成功地將古物再

擷取圖中精華，加值立體化成為另一款新的藝術語彙，不僅造就了文化價值，更是將華人文化推展到世界的重要里程碑。



陳立恆總裁帶領員工於展場觀摩學習。



法藍瓷深耕美學教育，與全美第三大博物館—費城美術館共同主辦藝術展覽。

生，重新賦予生命與思維。富春山居圖的對瓶也是成功的創作之一，擷取圖中精華，加值立體化成為另一款新的藝術語彙，不僅造就了文化價值，更是將華人文化推展到世界的重要里程碑。

千年瓷都打造生產中心

「白如玉，明如鏡，薄如紙，聲如磬」，景德鎮的瓷器自古聞名，說景德鎮是「千年瓷都」，一點也不為過。

2005年底，法藍瓷景德鎮園區正式開廠營運，占地427畝，依山傍湖，景色絕佳，外觀新穎整潔，和傳統雜亂悶熱的陶瓷作坊截然不同。生產線上，各司其職的員工，聚精會神於注模、脫模、組合、上色、上釉、窯燒等製作流程。2008年，這個廠區和景德鎮古窯選被中國國家文化部並列為「國家文化產業示範基地」，成為重要的文創據點。

臺灣設計、大陸生產、全球行銷，是法藍瓷的關鍵布局。陳立恆大手筆投資CAD

／CAM（電腦輔助設計／電腦輔助製造）等專業3D電腦軟體，讓臺灣設計師可以在電腦上直接雕模，輸出絲毫不差的精準瓷器模型後，再送到大陸廈門、景德鎮工廠製作，最後在全球的通路販售，每一個環節，都歷經千辛萬苦的努力。

陳立恆認為，歐美禮品市場廣納百川，看似競爭激烈，但沒有少數業者能夠維持寡占地位，「法藍瓷雖然沒有百年歷史，但是我們勇於創新，沒有包袱，每年可以推出上百件新作品，尤其對於市場喜好的精準嗅覺，更是由25年的代工經驗中，長期累積所得。」

另外，法藍瓷也投入重金，進行前端的研發管理。許多陳立恆的科技界友人，平常不相信他「科技藝術化、藝術科技化」的品牌理念，但走進法藍瓷的研發實驗室一看，每一套雕模設備與製程，都是花了上百萬美元購置，如此大手筆，不僅在臺灣禮品界絕無僅有，連在歐美等瓷器大廠都相當罕見。

陳立恆的藝術眼光和品味，

更讓員工折服。「跟Louis Vuitton（路易·威登）一樣，

法藍瓷每一件作品都是放上陳先生的名字『FRANZ』賣出去的，」一位員工如此形容。事必躬親的他，對於法藍瓷每一件作品、每一個細節都有獨到見地，與設計團隊的感情也好像沒話說，說他身兼法藍瓷的「設計總監」，並不為過。

美瓷加美食 經營慢活氛圍

值得一提的是，近年來，法藍瓷除了商品的販售，也將品牌的版圖拓展到餐飲服務的領域，展現了推動文創產業的企圖。2009年12月24日聖誕夜，「法藍瓷音樂餐廳」在臺北的城市舞台開幕，提供音樂人、文藝人一個表演及創作的平臺。餐廳的英文名字是「Franz & Friends」，無非是希望這個空間讓大家一起共同分享，以音樂／藝文會友，拉近人與人

之間的距離，或是有機會在這交到有志一同的新朋友。2012年4月，「法藍咖啡」在臺北市立美術館開幕，該店最大的特色，就是使用法藍瓷所創作的藝術級美瓷及杯盤，以美瓷、美食，加上美景，打造讓人心曠神怡的慢活氛圍。同年8月，中國的第一家法藍咖啡，也正式在上海新華書店靜安店正式開幕。

雖然才經歷了第一個10年，法藍瓷已經交出了傲人的成績單。不過，在現階段，陳立恆追求的已經不再是企業的永續，而是產品的永恆，他希望，過了100年、200年之後，法藍瓷已成為雋永與經典的代名詞，收藏家看到法藍瓷的作品會如獲至寶，保存珍藏，那才是法藍瓷最珍貴的价值。

產業技術領導者

■ 擁有相關技術與專利研發（如突破傳統瓷器的立體雕塑與裝飾技術、專利的倒角脫模技術、環保低溫燒製技術、無骨粉之燒瓷技術...）。

軟性經濟創意者

■ 透過對中西文化之鑽研萃取，找出其中感動人心的共通性（如意識概念、線條、色彩、動作、美善之情感等），並藉由圖像與造型設計，讓不會說話的瓷器品牌成為表現出上述特質之載體，進而激發購買與收藏欲望。

■ 重視設計團隊內部化、設計人才國際觀、市場觀之培育等，提供經費並要求設計人員藉由親身體驗與觀察頂級人士的消費生活，以利在設計時能精準表達與呈現頂級顧客「未知的、說不清楚的」需求。

■ 重視一人要有多技能的能耐培養（如師傅需跨材料與技術學習、設計師需美學與市場經營觀點同步養成...）。

■ 深知文化創意在形成階段難以用一次到位的標準來衡量的特質，故可以容許失敗（用4%的成功來造就極致產品），也讓有能力的創作者與設計師願意「大量、不設限地」貢獻創作，再從中萃選與精鍊設計能耐（年產5,000份以上設計草稿，再透過內部團隊、經銷門市業務、工廠實際製造員工汰選），有利於累積創作的學習曲線效應。

■ 了解異業合作對激發創意的價值，故致力於將瓷器設計理念與製作技術重複運用於不同材質之上，並與迪士尼、兩岸故宮、浪凡LANVIN等世界知名品牌合作，擴張未知領域的產品開發經驗。

■ 尊重創作者，重視產品創作的所有權等無形資產之價值。

法藍瓷關鍵成功要素分析