

品牌經營與企業競爭力：以法藍瓷為例

Branding and Industrial Competitiveness: Franz Porcelain as an Example

文／曲立全 Qu Li-quan (臺北科技大學工業設計系副教授／法藍瓷有限公司顧問) · 圖／法藍瓷

從文化創意、競爭力至企業價值鏈，本文前半部由點成面地鋪陳「品牌」所牽涉的各項層面，後半部則以法藍瓷的企業方針為例範示國內工藝產業的方向，自理論而實例地為近年漸受重視的「品牌」議題進行梳理。

The author delineates, in the first half of the article, the aspects of cultural creativity, competitiveness, and industrial value chain involved in the concept of branding, and takes Franz Porcelain as an instance, in the second half, to demonstrate the probable paths for domestic craft industries, offering a experience-based overview of branding as an increasingly discussed issue in recent years.

許多年前筆者就已經感覺到，未來值得臺灣在下一個階段投入的產業，應該是創意產業，這是推動創新研發、繼而參與創意設計多年以來的經驗之談。

文化、創意與文化創意產業

創意設計的來源是從生活的點子裡出現的，生活的點子跟創意結合最後如何變成產品呢？這就關乎什麼是文化創意產業了。「文化」二字指的是一群人生活在一個地方，經過一段時間，而在所有這群人之間產生的有關地理、文化、教育、社會、政治的所有事物。文化有

四個特色和一個功能，第一個特色是文化會累積，第二是它隨時隨地不斷在孕育，第三是它可以與其他文化交流，第四是它不斷在演進。在這四個特色下面有一個功能不能忘，就是文化不斷在薰陶人們。在文化的薰陶之下，人們很自然會產生某種習氣，那個習氣在碰到一件事情時，會自然表現出來。例如今天有一個臺灣人、一個香港人、一個韓國人、一個大陸人，四個人在一起，只要相處一下子，我們就可以分辨出誰是哪一國人了，可是讓一個西方人來看，想必是分不出來的；同樣地，若是換成一群來自各個西方國家的外國人，我們也會一樣分辨不出來。這是因為在我們的腦海裡，本來就有東方文化的薰陶，在這環境中長大，不自覺在氣質上和判斷上，就會受其影響。

「文化創意」就是知識經濟，但知識並非就是經濟，如果有知識就有經濟，那麼傳了不少知識的小學老師應該是百萬富翁，傳的知識多小學老師好幾倍的高中老師，也該是千萬富翁了！事實上知識經濟並非如此。我們可把知識分為三種。第一種是專業知識；第二種是規劃知識，也稱為策略知識；第三種是執行知識。這三種知識要相互為用，才能創造價值。其實知識裡面有很多機會，要從事一個行業要靠專業知識，找機會的這個知識就是規劃知識。若瓦特在一百五十年前，看到開水開了，就和跟我們大家一樣不作他想，只理所當然地把鍋蓋掀開，當年就不會有工業革命，也就不會有蒸氣機了。可是知識是必須動腦筋的，有了Internet之後，知識經濟才會顯現出來。

我們的文化產業推行多年以來，效果有限，主要是



法藍瓷於臺北建城 120 週年時，致贈十個紀念瓷瓶給臺北市政府，希望以其義賣款項支持市內的古蹟維護工作。

因為我們的文化創意產業的價值鏈是斷的。所謂文化創意產業，一定要有產品，一個好的產品指的是藝術家將創意跟生活的點子，透過文化建設和工具創造出來的文化產品。臺灣要想未來文化創意產業要發展得好，就必須成立文化創意產業園區，因為如此才能體驗市場跟國際化，沒有國際化，市場就無法進一步打開，而光靠國內市場是不行的，且不吸引國際人才，純粹應用本土人才，也不易創造出讓國際接受的產品。國內市場有兩個，一個是一般國內市場，一個是觀光市場，目前在臺灣，要等觀光市場蓬勃起來，不知要等到何年何月。另一方面，國際通路則是打品牌的必要條件，如果沒有國際通路，品牌就無從打起了。法藍瓷及國內幾個有名的公司都是透過國際通路打出品牌來的。

一個政府在一個產業上的競爭力，表現在建立一個好的環境，提供民間企業在這環境中成長所需要的資源管道上。它需要計畫，就要有計畫評估篩選的機制，在這之後還要給予它資源。在以前，資源指的是人才、土地、資金，現在則複雜得多，必須考慮資訊、智慧財產及市場。有了這些以後，它就能慢慢成長，進而進入國際市場，當它在國際市場上把別的國家在同一產業的公司打敗之時，就將臺灣在這產業上的競爭力表現出來了。例如現在筆記型電腦有百分之九十是由臺商製造，約有百分之五十以上的IT產品是臺商的天下，所以談到IT產業，所有人都會說臺灣在IT產業上競爭力很強。但除了IT產業以外，臺灣其他的產業似乎顯得乏善可陳。

品牌、價值與企業競爭力

這把我們帶到了品牌經營的議題上。品牌必須要有故事來說，沒有故事，品牌會顯得粗糙，聽起來沒有味道，難以讓人領略箇中滋味。我們如何把品牌、價值、跟競爭力連接起來？品牌的定義、品牌的種類、品牌的目標策略、品牌的經營管理、品牌的競爭方式為何？最後，為什麼要建立品牌？下方將逐一說明。

品牌即一個顧客在採購產品之前或當時，對該產品已經有的經驗和印象。譬如巷口有王家跟李家，都賣包子饅頭，但是李家好吃的是肉包，王家好吃的是豆沙包，要去買包子時，你一定會去李家買肉包，去王家買豆沙包，因為他們各自有各自的長處。這就是品牌的粗略概念。廣義來說，在食、衣、住、行、育、樂、智、藝的全部生活面上，無處不是品牌；而狹義的品牌就是一般我們所認為的品牌。先有這個廣義概念後，再去了解狹義的概念，我們就會明白何謂品牌。

品牌的價值面必須從企業的利益關係(Stakeholder Perspective)來看，它包含顧客、企業、員工或工作夥



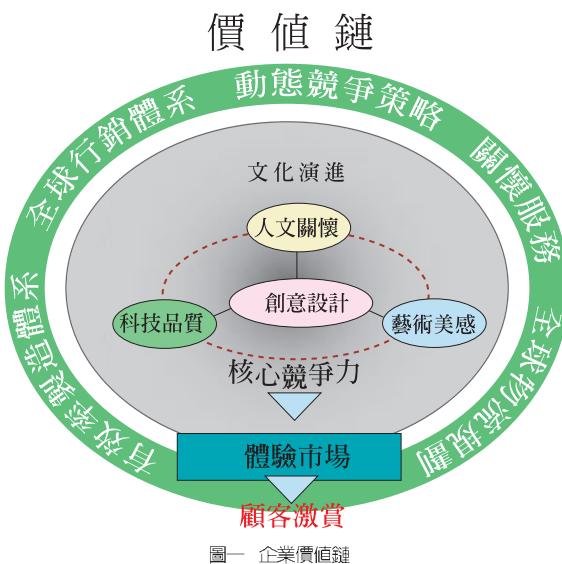
法藍瓷參與多項慈善計畫，以體現其產品的人文核心價值。圖為2003年法藍瓷舉行的黑面琵鷺瓶認養活動。

伴，每一個人對品牌的認知都不相同。顧客對品牌的認知是，他花錢買認為值相當價值的產品。例如同樣是包包，在大陸看到一個二百五十元人民幣、折合臺幣約一千元的包包，已算是高檔貨，而在另一個地方看到包包的價格是一萬元，差了整整十倍，但是很多人卻願意花十倍的錢去買它，這裡面的差別就在於品牌的價值。以企業的角度來看，品牌就是相對的成本、合理的利潤、對顧客的承諾、市場滿意度及它最後生存的動力。為何要打品牌？因為要累積生存發展動力。至於員工，我們以其生涯的規劃、對生活及財務的規劃來看其與品牌的關係。一個員工進入一個企業其實只有兩個目的，一是運用能力在這間公司賺錢養家，滿足生活上的需求；二是將自己的生涯規劃與公司的成長兩相結合，所以若公司未見成長或與他的規劃不同，員工就可能離開了；或者，他若要在這間公司進行生涯規劃，就非努力幫助公司創造價值不可。品牌的意義是運用行銷的技巧提升顧客對產品或品牌的感受價值，或相對於其他產品或品牌的喜好度。對員工來說，則是運用行銷技巧去提升自己產品之價值，而提升的目的就是打自己的品牌。

品牌的最終目的在於提升產品的競爭力。臺灣的生產手提電腦能力都差不多，但為何一台IBM手提電腦要五萬元還賣的很好，一台倫飛只要兩萬九千元卻賣得很辛苦？其關鍵就在於品牌的價值，前者的競爭力強，加上服務形象大家都認同，使得它可以靠品牌更加提升其競爭力。何謂競爭力？面對同型的產品，顧客選擇一方而不選另一方，心裡有某種愛好，那就是競爭力。顧客的愛好程度，其實就是廠商的競爭力，顧客喜歡買這家廠商的東西多，就表示廠商的競爭力強；顧客喜歡別家廠商多，就表示自己的競爭力弱，所以產品經營必須靠

企業整體來運作。

品牌的內涵，或企業價值鏈（見圖一）整體的表現，可以是提升企業競爭力的槓桿能力，它是企業主要的無形資產、企業文化的代表。企業最重要的目的是生存，再來是滿足包括顧客在內的利益關係者的需求，第三是永續經營的規劃，如果沒有永續經營，就只能說它是投機事業了。從企業整體的核心競爭力來看，它有三個目的。一個企業必須要有永續經營的概念，環境好的時候求發展，環境不好的時候求生存，這是對社會的責任，也是對員工的責任。現在的先進國家的企業，尤其是知識型、動腦筋型的這類企業，都會把顧客跟員工擺在第一位。其實在文化創意產業裡，很多也應該是如此。

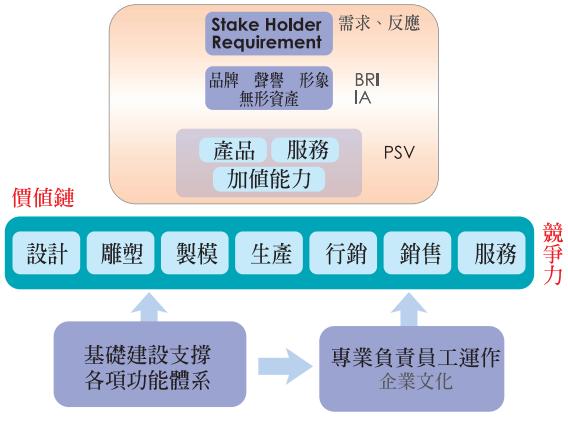


圖一 企業價值鏈

法藍瓷的企業起步

文化創意產業的整個從創意、設計、產品到量產的流程中，量產是企業裡面風險最大的地方，當不知產品銷售的結果如何，不經過體驗市場就打國際市場，馬上進行量產，那麼一旦賣不出去，就會變成存貨了，所以風險最大。因此，一定要體驗市場，而這也是要成立文化創意產業園區的最大關聯度。

接續前面說到的企業的價值鏈，現在企業的競爭是價值鏈的競爭，不再是產品跟產品、服務跟服務之間的競爭。何謂價值鏈？就是企業的流程：設計、雕塑、製模、生產、行銷、銷售、服務（見圖二）。行銷跟銷售是兩回事，四年前法藍瓷設了幾個專櫃，後來老闆的朋友進了專櫃，回來之後告訴法藍瓷的老闆說，我們顧客進去，你們的專櫃小姐理都不理我們，雖然東西很好，但就是不想買。之後法藍瓷立刻請專櫃小組回來訓練，告訴專櫃小姐如何和顧客應對，之後雖然改善多了，但發現每一家專櫃對產品的說詞都不一樣，於是老闆又請專



圖二 企業的流程

櫃小姐回來再一次訓練，第三次之後就好多了。這個例子告訴我們，再怎麼好的東西，都有可能敗在服務上，所以企業不應只是把東西做好，而是整個價值鏈都要表現得好。

價值鏈就是流程，而其支撐要靠基礎建設。流程的功能體系必須要有，但最後還是要靠員工。這個體系的企業價值面在上面，有產品體系、教育體系、HR體系、活力體系。活力體系在一個企業裡很重要，這個體系有兩種，一種是智能活力體系。智能活力在產業的發展上是非常重要的，南部企業界的活力和北部企業界相比不差，但智能活力卻較差，原因出在南部的教授、老師們參與政府的計畫協助民間企業的比例比北部小。所有的教授的薪水是一樣的，但要靠這份薪水在北部生活比較困難，所以北部的老師平時見面的時候，談的經常是「這個計畫做完了，接下來的計畫是什麼？」大家都在討論接下來的計畫，因為若不繼續進行計畫，生活會更困難，台北的房價是南部的四倍，所以不拼是不行的。在這種生活環境下，必須有較多的智能活力在。另一種是員工的參與活力，員工的意願強度端視老闆的動員，讓整個行政資源體系各方面都和價值鏈連合起來。例如法藍瓷即以創意為核心，以人為藝術為訴求，以市場為導向，以科技為後盾，結合製造、行銷、服務，打造出了一個具全球競爭力的價值鏈。

顧客買東西的行為有五個層次，第一個是因為物品可接受，第二是對物品滿意。但假設一個企業只能顧及這兩類產品，六個月內它一定會倒，想要不倒，它一定要進入第三個層次，也就是物品可以欣賞。顧客欣賞物品，表示他認為物品是超過其價值的。可是擁有第三種產品的企業只能活下去，若想打入國際市場或成長擴大，一定要進入第四個層次，即讓物品可讚賞。當顧客買完東西後會幫企業說話，到處為它宣傳，這時企業才能長存。讓客戶對產品心生激賞，接到禮物的人興奮地



法藍瓷在大城市的各個銷售地點舉行產品的巡迴展覽，以提升產品的知名度。（本頁圖）

流下眼淚，能做到這個地步，才有本事將企業打造成世界一流的品牌。

打品牌的過程的確很辛苦，核心在哪裡？產品能不能吸收人？即使產品吸引人，其後續是否有源源不斷的動力在？這些都是須反覆思索的問題。幾乎每一個有名的品牌都有一個口號，有些口號喊得很漂亮，但實際上做的並不理想，甚至就此消失。每年都有一些品牌消失，又有一些品牌出現。我們可以從它們身上學習兩件事，一是看它們如何打造自己的品牌，二是看它們如何消失，從如何出現到如何消失，若我們能對之有所掌握，就能大概知道如何維持一個品牌了。

法藍瓷的品牌經營

然而，將品牌打進世界並不容易，而要維持這個品牌更難。我們可由法藍瓷的例子來看如何打入世界第一品牌。法藍瓷的產品有五個特色，第一個特色是獨特，和別人不一樣。法藍瓷要求設計師一定要走上獨特，而走上獨特的第一件事就是要破格。想一個從來沒有人想過的東西出來，其實不是難事，但破格之後若沒有第二項，它還是會垮下來，沒有吸引到別人的眼光。法藍瓷考慮一般人買東西的五秒鐘定律，即除了男生買3C產品，女生買鑽石這兩件事以外，顧客看一件物品沒有超過五秒鐘，那麼他就絕對不會買它，但超過五秒鐘，他也不會買它。法藍瓷從這五秒鐘定律開始培養它的鑑賞團隊，訓練出來的團隊，一看顧客的反應就可以知道他是否會買，若第一批擺上去遭淘汰，第二批擺上去之後還要再評估，最後再由他的總裁決定。但是，產品吸收別人的眼光是好是壞，要看第二件事，就是親切。上面這兩個條件都做到之後，法藍瓷發現產品賣得還不錯，表示這個方向是對的。法藍瓷的第三個產品特色是時尚



法藍瓷在大城市的各個銷售地點舉行產品的巡迴展覽，以提升產品的知名度。

與生活的結合。生活的品味、生活的格調，為大多數人所喜歡、欣賞並同意，但只有少數人能夠享受且敢於享受。例如比基尼剛面世時，很多人喜歡，男生更喜歡，但沒有人敢去享受；另外巴黎設計的時裝很漂亮，但價格高檔，只有少數人能夠享受。所以說，能夠享受且敢於享受，才能稱為時尚。當很多人都在享受時，就稱為流行，隨著流行出現，世界上的大零售商就會接踵而至，產品的價格就會隨之降低，產業就會低迷。由此可見，時尚跟流行是有先後關係的差別的。有鑑於此，法藍瓷絕對不走流行路線，永遠只做兩件事，一個是創造時尚，一個是引領時尚。

第四個特色是人文。法藍瓷將自己定義為人文的極致表現，是仁愛的仁字，是人與人之間合宜的表現，長輩與後輩之間的關係是照顧，男女之間合宜的表現是進退，夫婦之間則是仁。法藍瓷的營運理念就是仁，認為員工心裡有愛，而仁愛的心一定會產生人文的氣息。它每年尾牙給每一個員工一個月的薪水，希望員工去做好事，可以到任何地方做好事，認為幫助自己就是好事的話就留下來。過去法藍瓷老闆也經常收到慈善機構寄給他的感謝函，若臺灣的每一位老闆都能如此，那麼臺灣一定是一片祥和氣息。最後，它的特色還在於藝術。法藍瓷對所有設計的方向、模式都會進行分析，任何新的創意出來，都不斷運用一套方法去培養這個特色。它的設計風格核心是創意，但每個人的思考有限，所以必須要到一個新的源頭去找。根據80／20法則，在所作的努力中，有百分之二十是好的，會一直流傳下來。創意並不是前所未見的，只要是腦筋想出來的東西，都一定是以前碰過的東西。所以英國人說，創意是指兩個舊的點子第一次碰在一起。雖然有很多人說自己的創意前所未見、連自己都沒想到過，但其實並非如此——它一定在記憶裡出現過。因此，法藍瓷認為，自己悶著頭一直想，最後得出的結果不一定最好，多去觀察別人的創意，並予以延伸、另加想法，才會成就創意。在腦海裡有意無意出現的一道色彩，在碰撞之下，將產生出趣味，最後帶出生機。到那時，「清水變雞湯」，整個就會從此改觀了。此外還要考慮科技的部分。

法藍瓷在三年之內便能在全球設下五千五百個據點，可說是中外皆史無前例。品牌推廣的前提是要有一個好產品，其次則絕對是通路。有五千五百個通路，才利於進行品牌的推廣，否則要花很長的時間。但它是如何從國內推向國際的呢？其中一個重要方法是異業結盟，和餐廳與交流活動結盟可以打開企業的知名度，使它從中了解很多事情，吸收很多的經驗做為參考。當產品的量夠多但質不夠，亦即每一個據點的銷售量不夠



法藍瓷與法國時尚品牌浪凡（Lanvin）合作的瓷娃娃系列，是它與國內外企業機構合作的範例之一。



法藍瓷設計的浪凡瓷娃娃，由身著浪凡女裝的模特兒走秀展示。



時，就必須將腳步放慢下來，不要再迅速增加據點，並開始著手提攜每一個據點，推廣它的名氣。要如何打響名氣呢？以法藍瓷來說，它到各處進行巡迴表演，由當地的銷售點安排巡迴設計，藉以造成吸引力，而這個表演的場地也選在大城市。現在，它的銷售額也成長了許多，尤其在歐洲方面。法藍瓷品牌擴大的的途徑有二，一是參展，即儘量到世界各地去參展，參展有兩個目的，一方面把自己推銷出去，一方面看市場的狀況蒐集情報，讓參展者回公司後做報告，使全公司都能了解整個世界的情況，如設計的趨勢、色彩運用的變化、幾個主要廠商的整體變化等；另一個途徑則是參賽，法藍瓷屢屢參加競賽，且幾乎都會得獎，2002年在紐約參展時，還獲得兩萬多位買家票選為最值得收藏的第一名，即最佳收藏獎。

走入企業價值鏈的競爭時代

法藍瓷的經營理念主要是創新、承諾和分享，我們從中觀察其企業價值鏈，再深入了解其產品特色，便可對其營運方式有梗概的了解。這些最後都會把我們帶到企業價值鏈競爭的議題上。臺灣製作了二、三十年的文化產品，到如今文化產業卻仍一直衰頹不振，問題就出在價值鏈上。一樣很好的東西，只賣出去一件，我們可以說它是藝術品，卻不能稱為產品，因為產品一定牽涉量，而量產一定要靠科技來幫忙。產品的藝術性絕對性會小於藝術品，但是在科技的幫忙下，它會儘量保留藝術品的價值，然後用新的科技方法來協助自動化量產。早期臺灣確實沒有人思考這類問題，而未來我們除了要靠法人的幫忙外，也要倚賴企業來疏通這段管道。