蔡宜慎 Leg Avenue

www.legavenue.com

性感時尚的百變精靈



Leg Avenue™

細長的美腿一直是性感象徵的符號。想像女人的雙腿成為時尚大道的媒介，炫彩絲襪成為搶眼的裝扮主角，與網襪交織成絕妙性感的組合，成為一幕幕目不暇給的視覺饗宴；蕾絲邊緞飾的性感絲襪，搖身一變又成為狂野的手套或襪套，這既性感又甜美的派對法寶，即來自美國品牌「Leg Avenue」。每年10月好萊塢的萬聖節遊行人群中，每兩個人就有一個人身穿的是「Leg Avenue」的品牌；布希總統慶祝伊拉克戰爭勝利的航空母艦演說上，身旁兩百多名身穿性感軍服的女大兵，其服裝也是出自於「Leg Avenue」。「Leg Avenue」為美國知名的內衣、絲襪與節慶服飾的主流品牌，在美國及全球市場經營亮眼，年營業額超過7千萬美元，一直是潮流人士的貼身寵兒，就連小甜甜布蘭妮、著名的摔角寶貝Stacy Keibler也相當鍾愛。而從品牌名稱到商品風格都十分美式的「Leg Avenue」，其背後推手竟然是一位來自台灣的女孩－蔡宜慎。

跳蚤市場變身時尚大道

1984年，當時只有15歲的蔡宜慎隨父母和三個兄弟姐妹移民美國，來到這塊充滿夢想與機會的大陸，實現他們的美國夢。但不諳英文的他們馬上就面臨著殘酷的生活現實面，為了維持開銷，家人做過機場接送、賣過機票、開過旅行社，也曾經從洛杉磯市中心批發一些玩具、禮品到各地的週末跳蚤市場做起生意。為了減輕資金壓力，不敢大批進貨，也沒有空間囤貨倉儲，她精打細算地選擇輕巧不佔空間的商品。學生時代就跟著家人走遍加州的跳蚤市場，蔡宜慎發揮了她纖細而敏銳的觀察力，注意不同背景客人的喜好，例如老美鍾情的款式，墨西哥人偏愛什麼風格，非裔美人的黑人喜好的樣式，掌握消費者的口味與市場趨勢，做為採購或進貨的標準、未來營業方向的參考。



1994年時，蔡宜慎大學畢業並進入家族經營團隊。她將主力產品鎖定在年輕女性貼身服飾，從絲襪、短襪開始切入內衣領域，不斷嘗試一些創






新、差異化的多變風格。貼身服飾與女人有著最私密互動，女人對於貼身衣物的要求其實經常超越制式平淡生活的想像。蔡宜慎腦筋一轉，想著如何把內衣與時尚脈動結合，於是開始和台灣的製造工廠進行合作，在樣式與顏色上進行測試。由於早期鎖定的客群就是老美，無論是在膚色、體型或是文化上，都和華人的審美思維大相逕庭，蔡宜慎創新的設計與款式得到了廣大的迴響，市場回應出乎意料之好，也鼓舞了她在產品設計上的突破，包括過去款式總是千篇一律的絲襪，重新研發出強化立體感的設計，也讓當時不怎麼看好蔡宜慎的台灣供應商，開始對這個小女生刮目相看。

當事業漸具規模，自然也吸引更多競爭者投入這塊市場，抄襲與削價競爭的情形屢見不鮮，蔡宜慎意識到低價位的拼殺已不符合市場需要，唯有創立自己的品牌，堅持品質把關才是長久經營之道。蔡宜慎於是決定自行設計，回台灣尋找協力製造廠商，開始自己的品牌之路。愛逛街、愛逛百貨公司的蔡宜慎，尤愛高級百貨連鎖的Saks Fifth Avenue，妹妹揶揄「既然是賣腿上的襪子，不如就取名Leg Avenue吧!」，竟成為她的品牌靈感。1987年創立這個充滿著時尚風情與流行節奏感的響亮品牌，嚴格要求商品品質與包裝、設計創意不斷求新求變；1997年正式註冊，將創新的節慶服飾風格帶入市場。以襪類為主要發






展產品則約在1999年～2000年左右。當業界還將絲襪的顏色侷限於黑色、膚色等主流類型之際，走在潮流前端的Leg Avenue早已嗅到了市場需求的改變，發展出二十幾種的多樣色彩。

將性感風吹入萬聖節

萬聖節為西方人流傳上百年的傳統節慶，是一年中最「鬧鬼」的一天。蝙蝠、女巫、骷顱頭的灰黑色服飾色調一直都是萬聖節的主流，千篇一律的黑長袍與吸血鬼形象一直沒有多大的變化，不僅樣式單調，質感也相當粗糙，灰黑鬼魅的隨意擺置在量販店的一角，更令人覺得猙獰可怕。蔡宜慎從沒想過要為一天的節慶去經營一個市場。但研究後發現美國的萬聖節市場規模竟達100億美元。蔡宜慎意識到萬聖節的文化深度面早已超越了一個「鬼節」，「萬聖節」已然成為紓壓放鬆的出口，透過扮裝與表演，成為一個家庭重要的聚會、家人與朋友歡聚的節慶派對。

女生都是愛美的，「沒有女人真的會想當可怕巫婆!」蔡宜慎不斷思考著如何讓萬聖節更fun、更好玩，於是她試著為「萬聖節」添加「性感」的元素。萬聖節不該只是恐怖的，女孩也應該可以像女人一樣展現出不同的風情，時而高貴典雅、時而性感神秘、或瞬間甜美可人。可以是「惡魔小甜



心」或是「迷情小野貓」，她試圖跳脫女孩可愛、純真的既定模式，萬聖節也突破了過往的陰沉而變得鮮豔多元，服裝也從最初的一款，增加到現在的三百多款，連CNN的報導都說，「近年來的萬聖節把小孩都變性感了。」加上美式校園生活裡流行的school night主題之夜及化妝舞會，扮裝已升級為一個性感的產業。產品目錄裡的主角不管是燕瘦環肥，都可以輕易展現自信性感的美。「Leg Avenue」儼然成為節慶服飾的創新者，服飾潮流的領航者。

規格化的性感

「Leg Avenue」的產品鎖定15~35歲的女性，產品涵蓋女性貼身衣物、吊襪帶、節慶服飾、泳衣與鞋子，致力將「性感、歡樂」的產品概念帶入生活。由於經營模式以B2B為主，「Leg Avenue」並未成立自己的門市或概念店，主要透過全球各地的精品店、個性商店、主題品牌百貨、高檔服飾用品店進行販售，在紐約的Madison Avenue還有一個幾萬尺規模的展示廳。「Leg Avenue」不僅販賣性感，也率先將性感「規格化」，不同於一般的百



貨公司或情趣用品店只透過model展示最新款式設計，「Leg Avenue」將性感內衣規格化以紙盒包裝陳列。原因是有相當比例的男性顧客購買「Leg Avenue」的商品送給情人或太太，由於商品單價不高、毋需試穿，簡單美觀的包裝更為其選擇保留了隱私與想像空間，拿了就走方便攜帶，故特別受到都會男性的歡迎。對於店家來說流通性、週轉率提高，尤其在人潮擁擠地鐵站或寸土寸金的鬧區專賣店，小小的wall space在上下班時間常擠滿了許多西裝筆挺的男性上班族，人手一盒「Leg Avenue」，試圖為生活創造驚喜和情趣。



金融危機中逆勢成長

經過了次貸風暴，今年又遇到全球股災，消費信心嚴重受挫，導致美國的零售業一片慘淡。「景氣真的不若以往，我們今年的預估是不成長。」蔡宜慎說起每年的萬聖節前夕，業者本應不斷補貨，但多數客戶現在反而只抱持消化庫存的準備。雖然心中有些憂慮，其實「Leg Avenue」在這波不景氣中需求依然強勁，甚至逆勢成長。以2008年第一季預售2500萬美元的訂單，到實際3500萬美元的訂單，比起預估還成長了約四成。

「Leg Avenue」近7千萬的年營業額中，萬聖節服飾就佔60%左右。萬聖節之於歐美人士，如同「過年」之於華人，即使經濟情況不佳，卻是一年當中唯一一個無論是大人或小孩都可以瘋狂嬉戲的時刻。「Leg Avenue」預先看到了市場新需求，為節慶服飾創造出新藍海，未來甚至希望繼續以節慶主題出發，延伸到St. Patrick Day、聖誕節等更多的特定節日，扮裝的聖誕老人也可與性感美女共舞，營造節慶的多元想像。





資訊化經營管理

過去5年來，「Leg Avenue」客戶群與產品線快速擴充，產品項目從1百多個發展到6千多個，目錄從初期的7頁到現在超過800頁；貨品的管理也從傳統式的按訂單人工取貨，轉為現在自動化電子管理。蔡宜慎運用電子管理技術，從進貨倉儲、自動取貨分裝、到物流出貨，搭配UPS與FedEX的快捷運輸，可以清楚掌握庫存及銷售狀況，同時資訊化的管理流程亦加快了出貨速度與出貨量。充分資訊化同時也節省了人力訓練成本，員工工作上的銜接也更為清楚容易，大大提高工作效率。蔡宜慎以實力贏得了洛杉磯地區工業城的龍頭寶座，成為業界的指標，甚至是一個產業的icon。

蔡宜慎談起當年參加初次trade show的時候，只有一個10x10英呎左右的小攤位；現在已可佔到50x80左右的空間，「都能蓋座自己的城堡!」從過去沒沒無名的路邊攤，到今天成為產業的領導者，短短幾年即建立傲人的商譽與口碑。

布局與發展

「Leg Avenue」的產品全部採自行設計、採購與生產，進而包辦包裝、倉儲、出貨。雖然沒有與消費者溝通的直接行銷活動，沒有電視、報紙平面廣告，但「Leg Avenue」忠實的名人客戶就是最佳的活宣傳。日前瑪丹娜的演唱會，造型師即指名要「Leg Avenue」的服裝進行搭配，許多明星






設計師也喜歡向「Leg Avenue」商借服裝，替服務的藝人變換造型。全美幾個知名的時尚雜誌社、電視台進行時尚專題，「Leg Avenue」的服飾設計與模特兒也成為節目最受歡迎的常客之一。此外，「Leg Avenue」海外的擴展則以經銷代理的形式運行，在全美50個州之外，更以驚人的速度打入南美、歐洲、亞洲的高檔服飾店，在瑞士、瑞典，韓國等全球18個國家都能看得到、買得到；項目也由原本的內衣、絲襪，發展到令人驚艷的泳衣、舞蹈周邊服飾，甚至積極開發新娘結婚用品。依照不同的節慶及產品範疇，類型、款式之豐富，每年至少要出7本的「Leg Avenue」目錄，儼然已變成流行指南。

蔡宜慎也將品牌推廣擴及到品牌授權，目前「Leg Avenue」已授權美國某大鞋業製造商，開發出具有「Leg Avenue」一貫風格的馬靴、涼鞋與高跟鞋。原來自創業初期，蔡宜慎就包辦了所有目錄設計與櫥窗搭配，為了搭配出整體感，蔡宜慎經常尋找相關的配件，沒想到這些搭配性服飾竟也受到消費者相當的青睞，經常被詢問是否能同時販售；蔡宜慎於是思考著如何將品牌的呈現更為多元，於是今年開始第一次品牌授權，做為拓展事業的起點。未來「Leg Avenue」規劃發展成美妝品牌，舉凡假髮、假睫毛、香水，讓性感與美麗全面性的延伸。

美國品牌，台灣精神

蔡宜慎的兄弟姊妹在「Leg Avenue」也都各司其職；哥哥與弟弟負責營運及倉儲管理，妹妹協助設計事宜，嫂嫂與弟妹則負責收付帳；公司重要的決策都是在餐桌上進行的，當意見相左時，就當場投票決定。由於多數員工跟著蔡家10幾年，「就像自己弟弟妹妹一樣」，公司現有員工數約80名，尤其每到中午，公司就像個大家庭，員工不分國籍享受蔡媽媽熱騰騰的中式料理。

前幾年卡崔娜颶風侵襲紐奧爾良，以及今年邁阿密的嚴重水災，許多當地客戶損失慘重，蔡宜慎通告旗下的經銷商客戶將應付帳款延長一年後再付款，還因此獲頒布希總統與佛羅里達州州長的表揚狀，台灣人性格裡的濃濃人情與互助精神，在她的身上展現無遺。

美國號稱民族大熔爐，但是種族的偏見或不友善依然存在，對於東方人的成功是「既羨慕又嫉妒」。成長於美國的蔡宜慎在品牌經營之初，即以美國本地人做為業務的先遣部隊，與客戶做第一線的接觸，待其對於品牌與品質有更深刻認識，也較容易卸下民族自尊的心防。公司有近九成的員工多為老外，當然也會遇到文化溝通的問題，「對他們說話不能太重」、「美國人動不動就要告你」，即便是在美國成長的蔡宜慎，也吃過幾次悶虧，但蔡宜慎總能在無奈中累積經驗，從每一次的挑戰中學習處理事務的技巧，熟稔後也就能更為圓滿。

不斷創新「Leg Avenue」

身為「Leg Avenue」的首席設計師，蔡宜慎對於流行也特別敏銳，也經常到國外搜尋新的靈感。蔡宜慎喜歡觀察年輕人的穿著風格，擷取時下與未來最新的元素，她曾將街頭年輕人鍾愛的襪子剪了幾個洞，竟成了別出心裁的手套及上衣。「我就是有種想要不斷改進與超越的慾望。」「好像在玩轉輪盤壓寶一樣，你喜歡的永遠不是最好賣的！」由於一路走來對於堅持品質，扮演產業領頭羊角色的蔡宜慎來說，剽竊抄襲已經不再成為困擾，樂觀的她，也幾乎想不起任何曾經有過的低潮、沮喪或不愉快，「不開心的事情很難超過一天！」她總是不斷動著腦筋想「胖子該怎麼穿？」、「這個款式的需求可以達到多少的量？」連周末休閒的時刻，她都不忘拉著老公、小孩上街取經，沈醉當前最「跳」的風格流行。

雖然長期旅居美國，「Leg Avenue」的主要市場也在美國，但蔡宜慎未來仍然計畫以台灣做為基地，進行全球市場的發貨運籌中心。從明年起「Leg Avenue」台北的發貨中心就可以直接和與美國電腦連線，提供DI (direct import)，不僅可以節省運送流程，發貨中心也具有保稅倉庫的功能，節省出貨進貨等繁雜的關稅及相關程序。從創業初期，蔡宜慎就堅持與台灣供應商及製造商合作，她認為「台灣位居地理中心，應變能力也較強。」隨著大陸成為全球製造工廠的態勢已然成形，蔡宜慎仍然堅持打樣一定在台灣進行，確保品質與品管能力，對於台灣的情感與信心，在她堅定的態度裡溢於言表。

「Leg Avenue」加州的總部辦公室與倉庫就就佇立在高速公路旁，公司特殊的造型建築藝術看似一隻手伸入絲襪中將其撐開，手心朝上如同一朵花兒正豔麗地綻放，而開花後便是結果收成的時刻。從跳蚤市場到全美國時尚工業裡的重要指標，蔡宜慎與家人保持著台灣人的踏實與勤奮，短短十年間的亮眼成績譜寫出華人創業的傳奇，引領著美國與全世界的性感與流行；她不斷自我精進求新、求變、求美的現代經營思維，也開啟了台僑在國際商貿領域裡的新里程碑。

Leg Avenue™





蔡宜慎 創業楷模獎得主

Amy Tsai 1969年生

現任：Leg Avenue Inc CEO

給創業者的一句話：

求新求變的思路，讓人感到經典、漂亮、想象。市場競爭優勢、在於深入了解市場、貼近市場需求、創造新奇、帶領流行是成功的力量。

蔡啟仁 創業相扶獎得主

Mike Tsai 1970年生

現任Leg Avenue Inc COO

相扶事蹟

貢獻自己的才能與姊姊蔡宜慎一同創業，成立Leg Avenue Inc，負責公司內部管理，讓蔡宜慎心無旁騖的專心投入設計與生產，成為打造今日Leg Avenue Inc事業的最佳組合。

專家的話

Perspective

優美的線條弧度、精緻的質材與細膩時髦的設計概念，可以讓內在美與外在美一樣具多變的時尚風貌

蔡宜慎

Leg Avenue Inc.於1997年成立於美國，蔡宜慎自創業以來，即帶領Leg Avenue從事高品質的性感內衣、節慶服裝，而廣受消費大眾之喜愛。2004年Leg Avenue完全改變西方人是傳統節慶萬聖鬼節黑灰的服飾，改走新奇、新潮、性感，讓美國主流媒體及官方單位，頻頻報導、介紹。而成為洛杉磯時報和美國主流政要、經常參訪報導的焦點。蔡宜慎也成為亞裔企業—台灣女孩的性感品牌王國是節慶的服飾的創新者，同時也是服飾潮流的改變者。她將公司大型特殊造型的建築立於高速公路旁，雖標新立異，但公司內部的陳設卻很人性化，80多位員工，就像家人，一般午餐則由客家籍的蔡媽媽親自料理台灣口味餐，蔡爸爸則以掌聲和鼓勵帶領員工努力不懈，分工的設計、採購、品管、廣告、出貨，帶動了創新的商貿歷史和品牌方向也譜寫營造了華人、台僑創業的傳奇。

2007年Leg Avenue在美洲地區年銷售金額超過7千萬美金並在全球有14個國家建立銷售運輸點，並以驚人速度打入南美、歐洲、亞洲高級品牌店，在紐約還開設了幾萬英呎的展示廳。蔡宜慎的公司因而贏得了大洛杉磯地區工業城的龍頭美稱，Leg Avenue不以此自滿更運用電子管理技術，進銷存貨的自動化管理方式，清楚正確地將庫存及銷售和UPS的連線，讓Leg Avenue的電腦資訊管理成為新興的不敗公司。

Leg Avenue的成功主要歸功於品牌服飾全部自行設計，由公司專屬模特兒廣告行銷。公司全部採用最新電子物流倉儲分銷、包裝，以電子機械自動軌道輸送帶出貨。以打入主流，建立新潮品牌作為佔領市場的契機，隨後又在全球設立行銷據點，共同開發大膽前衛之產品，使亞裔企業的台灣女孩，在性感品牌王國與節慶服飾創新市場上獨領風騷。Leg Avenue在美國已有15年之久，在當地與維多利亞同知名度，質感相同、價格較低，所以深受當地人喜愛。

林鳳儀博士

國立臺北科技大學 經營管理系 副教授