



以製作膠帶揚名國際

北極熊股份有限公司

❖ 訪談廠家：北極熊股份有限公司

✎ 訪談日期：2006年8月15日（星期二）

✎ 訪談地點：台北縣土城市永豐路195巷7弄9號

✎ 訪談時間：PM2:00~5:00

✎ 訪談對象：劉正芳 董事長



綠色的襯底，簡單線條繪出的小腳印，以及上邊跟著的可愛北極熊，這是在一個個膠帶商品上，不難發現卻又熟悉的圖案。沒錯，這就是北極熊股份有限公司的商標，它不僅是台灣第一個製作雙面膠的公司，也是一個勇於挑戰美國3M大廠，以製作膠帶揚名國際的集團……。

❖ 切割器發出喀擦喀擦的聲響，一旁的操作人員滿意地看著剛完成的產品，記錄著商品數量，完成一箱箱分配作業，員工們仔細對照著訂單，將其分門別類後，一一搬上運輸車，車子發出轟隆隆的引擎聲，旋即朝著不同目的地——世界各地，無畏地前進。

❖ 一九七八年是個特別的一年，在這一年，三位抱著理想的青年，秉持著對未來的無限期望，攜手創立膠帶王國——擁立集團，這即是北極熊的前身。

❖ 故事是這麼開始的……

■ 台灣第一個製作雙面膠的公司

現任總裁劉正芳先生在念書的時候，由於家境的因素必須半工半讀，也因此在一位老師的工廠裡，接觸到製作商標紙的工作；爾後劉正芳先生的老師，因為朋友的建議，漸漸將工廠轉型為以製作膠帶為主。當劉正芳先生服完兵役後，具有長期實務經驗與知識累積的他，開始管理整個工廠的事務。沒多久，劉正芳先生便離開老師的工廠，決定獨立自主，開創屬於自己的天地；於是他和另外兩位初中時代的朋友，一同創立了「擁立集團」。

DOUBLE-SIDED TAPE(双面胶)

ITEM(品名)	SIZE(規格)	PACKING(包裝方式)	CTN(毛重) (G)	CTN(淨重) (Net weight) (kg)	CTN(毛重) (Gross weight) (kg)	UPC(品名)
DS-834	8mmx5m	12cards/28cards	576x336x303	0.255	17.5	3688-1
DS-831	8mmx12m	12cards/72cards	657x355x408	0.648	8.1	3688-2
DS-831P	8mmx12m	12cards/72cards	457x255x408	0.648	5.1	3817-1
DS-831PD	8mmx12mmx12m	12cards/72cards	657x355x408	0.648	8.1	3818-2
AV-001	8mmx12m	6cards/72cards	480x382x450	0.09	12.4	8880-9

One side **Light** adhesive 一面弱粘性
 One side **Heavy** adhesive 一面強粘性

Stick on ceramic tile, wood surfaces, painted walls, etc.
 可黏貼于瓷磚、木框、塗料牆等

Light adhesive
 Allow for repeatedly sticking and without damaging paper.
 可重複黏貼且不會損壞紙張

Heavy adhesive
 強粘性

For home, office, school
ADHESIVE VALUE PACK

DS-834 DS-831
 DS-831P DS-831PD AV-001

雙面膠

當時每人湊出八萬元，從資本額只有新台幣二十四萬元開始做起；一九七八年的台灣，仍沒有生產專門製造膠帶機器的公司，因此連工廠機器，都是靠這三位年輕人自己構思、設計出來，之後再請人製作。附帶一提的是，這間公司雖然和劉正芳先生的老師同樣為製作膠帶的公司，但擁立集團所製作的是雙面膠帶，所以彼此間並沒有業務上的衝突與矛盾，師生間的情誼未曾間斷過！而擁立集團，也是台灣第一個製作雙面膠的公司。

■ 尋求商機，積極拓展海外市場

擁立首先在工業膠帶的領域中尋獲極大的商機，從電視遊樂器的絕緣膠帶到雙面膠帶MILA，都為擁立賺取利潤；也因此，第一年的獲利讓擁立集團能與北中南三處經銷商達成協議，從他們那邊取得一筆資金，使公司週轉能更加順暢。爾後，擁立接到魔術方塊的訂單，因為魔術方塊在當時出口量相當大，於是製作魔術方塊上的貼紙，也成為擁立主要產品之一，隨之而來的則是龐大的利潤。

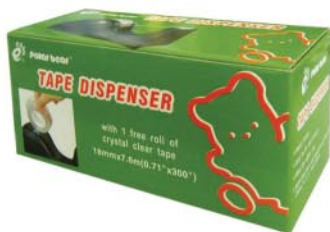
當擁立在市場上取得一席之地時，爲了有更好的發展，擁立便積極開發更大的市場及商機，首要之務便是迎向海外——外銷商品以及在當地設廠。劉正芳先生隻身到了東南亞、馬來西亞、香港，以及新加坡等地，藉由黃頁電話簿尋找當地廠商，一間公司、一間公司的接洽，這樣做起外銷事業。於多方評估及某些機緣下，在馬來西亞、泰國、香港、上海等地，打造出一間間的工廠。

■ 建立品牌，以「北極熊」為商標

隨著海外市場的拓展，「北極熊」這個品牌也跟著誕生了。起初，在國內銷售時是以「UZ」為商標，「UZ」即擁立（UEE ZEE）的英文縮寫，但這畢竟不算是個成熟的 brand 名稱，相對於其他公司以鹿頭、馬頭做為品牌標示，擁立爲了讓消費者留下深刻印象，於是發想出以北極熊做為自己的品牌圖樣，再爲這個主題設計出綠色的底，終於北極熊圖案的商標誕生了。果真，這個Logo推出不久後，便襲捲了整個文具界，吸引了許多人的目光。

■ 在東南亞市場打下穩固的基礎

北極熊一開始的外銷策略是針對泰國市場，雖然起先的利潤不錯，但相對地運輸費用的增加連帶使得成本提高，再加上泰國當地客戶對產品有不同的要求，於是北極熊先於當地購置一台布剪機以方便作業，之後便索性直接在當地設廠。泰國市場一開始是以外銷花藝膠帶為主，這項產品爲北極熊賺取可觀的利潤，並使北極熊在東南亞市場打下穩固的基礎。不過因爲語言不通的關係，連帶使當地市場的開發受到限制；幸好當時泰國有個花商，因爲長期購買北極熊的產品，漸漸地開始對這一行業產生興趣，最後便成爲北極熊泰國廠的股東。也因爲有這位泰籍股東，他無形中成爲泰國廠的協調溝通者，這使北極熊得以成功地營運泰國廠。



北極熊圖樣的商標，成功地襲捲了整個文具界。

也因為泰國廠的成功，北極熊後來才能在馬來西亞當地設立全馬來西亞最大的工廠——擁瑞；不過，令人遺憾的是，後來三位股東分資後，資金無法適時供應，因而外賣出去。

■ 上海廠的員工管理

在員工管理上，各個廠大都由當地的股東負責，所以實際上，北極熊真正參與管理的僅有上海廠。在蓋廠前，便先行培訓台灣幹部；最初的規劃是一位管理生產的主管，其下有兩位幹部，一位負責工業膠帶，一位則負責文具膠帶，此外還有一位管理財務的台灣員工，再下層的員工則全部採用上海當地人員。過去曾經發生台灣幹部及上海員工間互相爭鬥，不僅使上海廠損失慘重，更使大多數員工不願留下。於是，劉正芳先生最後只留下一位台灣幹部在當地，其他員工則多雇用上海以外的當地人員，終於解決了惡鬥的情況。

爲了防止當地員工捲款潛逃的弊端，劉正芳先生則採用上海當地人收款，司機也雇用當地人；因爲在大陸，上海的生活環境、福利十分優渥，人們一旦離開上海，便很難生存下去，所以這個政策的施行，能有效控制這樣的情形。

■ 進軍美國市場，挑戰當地最大品牌——3M

在搶攻各地市場上，北極熊也有它獨到的經營方式。因爲國內收帳的不便，外銷採用收現的方式使交易方便許多；於是，北極熊決定進軍世界最大的市場——美國。但並非只要將商品拿到美國，就一定有消費者購買，在這過程之中，最先要挑戰的，便是當地最大品牌——3M。

相對於北極熊，3M當時在美國已有很大的市場占有率，並且是人人皆知的品牌，相較之下，北極熊則顯得默默無聞，根本對抗不了這樣的品牌巨獸。



防滑膠帶

北極熊的因應之道是利用OEM的方式，將自己的產品銷售出去。OEM的行銷方式就是將產品以大型的購物商場為品牌名，藉此販賣。於是，北極熊開始接洽當地最大的文具連鎖店——STAPLE，於產品上印上“STAPLE”的商標來販售；而這樣的銷售通路，果真發揮了驚人的成效，在美國擁有很好的業績。



雙面棉紙膠帶

不過這樣的情形維持不久，3M慢慢感受到北極熊的威脅，進而祭出低價策略與北極熊競爭。面對大公司的逼迫，這對必須負擔海運等運輸費用的北極熊，簡直是難以敵擋的困境。但是，北極熊並不因此輕易投降，面對這樣的衝擊仍努力尋求因應之道。所以在進攻美國市場上，對北極熊而言是個十分艱辛的挑戰，但卻也因此獲得不錯的市場地位和競爭力。

以OEM方式行銷歐洲及日本

在歐洲以及日本方面，北極熊也是以OEM方式行銷，這個方法無論在何地，都有很好的成果；且於日本方面，近期已漸漸開始使用北極熊自己的品牌進入市場。



各式各樣的膠帶

東南亞方面，北極熊這個品牌早已佔有一席之地。此外，北極熊也開始計劃創立一個供應商管理庫存器，這就如同一個中央倉庫，將生產出來的產品存放在裡面，然後將產品資訊放置到網路上；如此一來，經銷商、代理商便能直接從網路下單，有效控制本身的庫存量。

■ 搶奪3C產品商機，生產電子用膠帶

不只製作文具用膠帶，北極熊所製作的膠帶更包含了電子用膠帶。在台灣的土地廠主要便是生產這類商品；其他文具類的膠帶，則是在大陸生產。這樣一來，每個工廠便能專注於製作某一類型的膠帶。電子用的膠帶，主要是運用在手機、電腦、數位相機等物品上，而且用量著實不小，且北極熊在製作電子膠帶上，技術十分成熟，即使用火也無法燒毀膠帶。北極熊亦開始致力通過安全認證，以獲得更大的電子膠帶市場。因為未來3C商品的蓬勃發展，劉正芳先生亦十分看好電子膠帶所具有的市場潛力，盡力發展這方面的商品。

■ 友情贊助，度過財務危機

成功，是每個企業所追求；但是失敗，卻也是一間企業不可避免的過程。在一九九三年至一九九八年這段期間，北極熊代理了不少商品，雖然有所獲利，但卻出現資金不足的情況，為了使營運能夠正常運作，北極熊開始向民間借貸，這樣而來，一年必須負擔的利息費用高得驚人。而另一方面，北極熊也使用支票向其他友人借款週轉，若帳上沒有及時轉入足夠的資金，當友人一一將票據拿到銀行兌現時，那麼公司必定陷入跳票的危機之中！

就在這樣困窘的狀況下，劉正芳先生一位朋友得知他的情狀後，便毫不猶豫挺身而出，幫北極熊償付借款；而這位資助劉正芳先生的朋友，只附帶地開出了一項條件，便是要求他專心致力於製作膠帶，劉正芳先生當然也不辜負這位朋友的期待，更加努力於自己的工作，用生命來經營他的膠帶王國。

■ 引進最新設備，降低生產成本

世界的潮流不斷的改變，面對新世代變化的衝擊，不僅產品要變、思想要變、對策要變，同樣的道理，一個工廠的命脈，就是它的生產設備，其更新與改變是必須的。古老的器具已無法因應需求量大且要求速度的時代，於是新的設備開始崛起，取代了舊有耗費人力以及物力的古老機器。



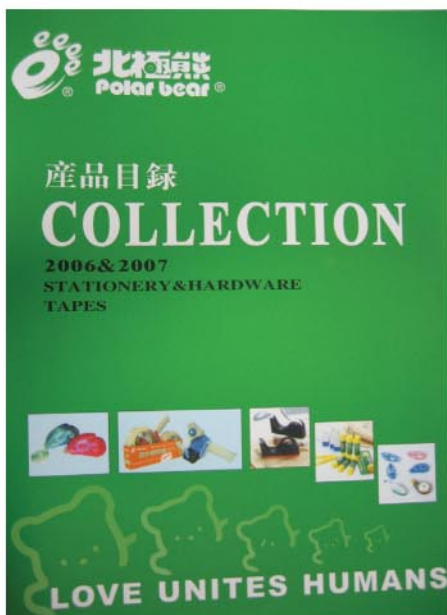
引進新設備

在二〇〇五年，北極熊集團引進美國NORDSON無溶劑塗布設備與義大利G&A全自動膠帶分切機，使生產更能符合現在市場的要求，且降低生產成本，產品價格能往下壓低，藉著薄利多銷的方式，一步步打進更寬廣的世界市場中。

■ 以「薄利多銷、創新求現」的策略，抵制仿冒品的出現

劉正芳先生表示，與其小心翼翼地防範仿冒品出現，或是申請許多專利來保障自己的商品，更有效對抗的方式，即是「薄利多銷、創新求現」。價格壓在最低，讓仿冒者怎麼生產也無法生產出符合成本效益的產品，無法在這個產品上獲得利潤，自然沒有仿冒者願意賠錢生產仿冒品。而以價格最低的銷售策略，在沒有仿冒品以及大陸廣大市場下，就算一個產品只賺得了零點一毛，五百萬人若購買同樣一個商品，其間的利潤，比起高價販售卻又必須承擔與仿冒者分食的風險，相較之下，這樣賺取利潤的方式較為輕鬆且划算。

另一方面，創新也是劉正芳先生極力要求的，每年至少開發出六種新產品，是劉正芳先生對全體員工的要求。創新產品來自於客戶、員工，經過公司考核通過，再製造生產，而用客戶提供的創新獎金或是公司提供的開發獎金獎勵員工。如此一來，仿冒的速度跟不上創新



藉由不斷開發新產品以杜絕仿冒，並透過參展將自己的產品、品牌推上國際舞台，圖為產品目錄。