

濟南大自然新材料董事長王克璋  
透過不斷創新研發，開闢醋酸纖維  
維的新藍海。



# 退出尼龍紅海 開闢醋酸纖維新藍海

## —專訪濟南大自然新材料董事長 王克璋

文 / 林庭瑤

濟南大自然新材料（簡稱F-材料）2015年11月初在台掛牌，台灣菸酒公司是主要客戶，埃及、巴西菸廠也都來下單，全球客戶遍及南美、亞洲、北非、中東。從香菸濾嘴材料，跨入不織布面膜基布、濾水器濾心等領域，並朝稀缺、尖端原材料創新。

「我不是什麼企業家，我只是個工人。」濟南大自然新材料董事長王克璋自謙地說，說完還搖了搖頭。王克璋以廠為家，即使出外洽公，也常常是一身標有「聚大纖維」字樣的工作服，連與市長見面會談時也不例外，幾乎成了他的個人招牌特色。

面對大陸面膜廠商高達10萬家，當前已殺成一片紅海，王克璋努力往上游尋求新市場。他說，「上游生產面膜基布的廠商沒幾家，因為面膜基布吸水性要高，裡面的纖維束還要能鎖住精華液，貼在皮膚上又不能引起過敏，我們正在做些測試。」

王克璋1957年出生於台北市，原本住在善導寺對面的華山市場，畢業於台灣科技大學化學系（前身

是國立工業技術學院）。1983年在台灣瑞毓公司擔任銷售工程師，在業界創出名號；1987年與朋友共7人創辦台灣聚隆，後來上市，員工300人，營銷達新台幣20億元。

1990年代，台資企業前仆後繼西進大陸投資。台灣聚隆於1992年到青島參加小型交易會時，與濟南化纖廠簽訂合資意向書，成立了聚大纖維，王克璋負責大陸業務。1996年他擔任濟南聚大纖維公司總經理，在聚大全盛時期，是北方最大尼龍廠，更是大陸三大尼龍廠巨頭。2000年再擔任濟南大自然纖維有限公司董事長。

他回憶道：「我們恰恰是那種原料廠，就到濟南來看一看，好像這樣說，山東人比較傻，還是比較老實。總而言之，那些在台灣的山東人是挺老實的，所以在山東的談判，以及一些進程都滿順利的。」

「那個時候濟南化纖廠設備非常落後，沒有管理可言，我們接受了大概90%以上的職工。」王克璋

說，1996年該合資事業投產後，原來設備與管理的濟南化纖廠大翻身，其生產的錦綸長絲直接出口美國，當年出口就創造了550萬美元的外匯收入。

始料未及的是，1998年亞洲金融危機來襲，大陸百業蕭條，許多企業一蹶不振，而頭腦機敏的王克璋即時轉向，開始生產當時市場供應吃緊的滌綸長絲，且在東南亞市場銷路不好時轉戰美國市場，使得產品庫存反而降到三年來的最低點。這次度過難關，為自家企業打下堅實基礎。

## 退出尼龍紅海 另闢新藍海

聚大纖維1996年投產，王克璋一開始做的，正是紡織業台商最擅長的人造纖維，不過當時他已看到大陸化纖業遍地開花，尼龍絲市場供過於求，所以1999年成立大自然纖維公司，一方面仍繼續生產尼龍纖維，另一方面圖謀轉型升級，2005年決定改做醋酸纖維。

然而，大陸爭相投入尼龍廠，王克璋驚覺市場進入紅海市場，殺價殺到血流成河，2005年決定轉型投入醋酸纖維產業，避開競爭激烈的滌綸長絲市場，將二醋酸纖維絲束作為主打產品，並在海外市場建立起穩定的客戶群。

在人造纖維行業經營多年，深厚經驗使王克璋對市場變化極為敏感。但轉型陣痛期卻讓他損失慘重，幾乎脫了一層皮，所幸20多年交情的好友、厚生集團董事長徐正材力挺，加上台化老前輩等貴人相助，開闢醋酸纖維產業的新藍海市場。

「我是學尼龍出身，但產業隔行如隔山，很多問題面臨瓶頸，好在有先前在台化認識的兩位老前輩可以請益，逐漸解決問題，讓公司慢慢踏上屬於自己的一條路。」王克璋形容這條路走得艱辛。

一路走來，他也遇上不少困難，首先是醋酸纖維被美、日、義及德法合資等五家大廠，壟斷全球原料市場，由於醋酸纖維是僅次於嫻縈纖維的第二大品種，具有過濾強效，這幾家大廠都不賣原料給王克璋。

王克璋只好找到一家位於烏茲別克，擁有醋酸纖維材料製作技術但已經停產的工廠，然後再從挪威購買木漿，送到烏茲別克這家工廠製成原料，再運回濟

南進行生產。

剛開始生產出來的產品未達標，「但人都是會自我要求，希望產品達到更高標準，才能爭取到更多客戶。」

## 追求卓越品質 馬不停蹄研發

關鍵點就在技術突破，他指出，當時將近半年時間居然無法突破關鍵，「生產線有三道過濾程序，原本在第一道負責過濾短纖維，竟然刺破濾網，造成醋酸纖維絲束無法成型。」

「那時候，真的壓力大到睡不著，但我不斷對自己說一定要撐過去！」身處異鄉的王克璋，許多事物必須親力親為，有時身心俱疲卻無人傾訴，他以「咬牙切齒」形容，猶如伍子胥一夜白頭出昭關的故事，只能勉勵自己打起精神，「過了昭關」就好了。

王克璋後來與團隊經過不斷測試，計算經過壓濾機流過的量，和過濾的時溫度區間，最後終於找到壓力跟流量的理想狀態，才克服了這道難關。

2008年，當席捲全球的金融海嘯蔓延到中國大陸，出口導向型的台商受到強烈衝擊。當許多企業還在摸索轉型之路時，王克璋的化纖廠憑藉紮實品質和穩定銷路，銷售額反而持續上升，年產量逐漸朝4,000公噸邁進，並且計劃逐步增加到每年8,000公噸。

直到2012年，五糧液集團獲得義大利技術，醋酸纖維材料來源才穩定下來，目前成為F-材料最大宗原料公司。王克璋目前仍是大陸唯一擁有醋酸纖維技術的台商，他表示當產品受到歡迎，銷售很快的時候，要關起門來思考下一階段如何創新。

「轉型升級」是近年台商最關切的議題之一，王克璋認為，沒有夕陽產業，只有夕陽心態，「萬事怕認真，市場怕深耕。」王克璋說：「我父親常常講，好日子還在後頭，這樣傳統克勤克儉的想法，就是說只要努力，就會有更美好的明天。」

因此企業基本功除了關注本業，還要對本業有關的新知去了解、吸收，才能讓企業老幹枝繁葉茂。王克璋說：「每個官員提到轉型升級都是行禮如儀，實際上轉型升級是很痛苦的過程，但即使很痛苦還是要

認真關注本業發展。」

曾經歷化纖產業在台灣夕陽時期，王克璋在大陸極力避開主力市場，避開同業都能生產的一般規格的產品，儘量去做新技術、競爭小的品種，先入手為強，利潤也豐厚，等同業目光聚集過來時，再轉換方向。

他說：「企業的現時靠銷量，企業的未來靠研發，企業的生存靠品質，企業的利潤靠選對產品。」

## 大陸重視組織 編入當地網絡

從1990年到1995年，那一波台商到大陸投資熱潮時，台灣技術層次很低產業西進大陸，工資低、市場大，包括深圳、東莞等地。王克璋還是著重產品創新，他說，「那時台商賺到一些錢，若能夠轉型升級，認真研發，就不必逐水草而居，現在就不必轉移到孟加拉、柬埔寨。」

王克璋說，大陸很多受良好教育的人，有一部分是「官二代」或「富二代」，但有更多是從底層可找到的優秀人才，經琢磨可堪重用，又願意吃苦耐勞，只要願意給他們機會，願意付較高工資，他們就願意賣命，公司就可等比級數成長，所謂「人多出韓信」。

王克璋歸納出大陸人與台灣人思維不同的三大特點：首先是大陸人採取「等價交換」的規則，歷經多次政治運動，「你幫他一件事，他就回報一件事」。這也是台商面對大陸基層公務員時，自以為有理行遍天下而遭遇困難，台商需要了解當地的「潛規則」。

第二是大陸人很講究哪個組織的人，共青團、太子黨、哪個省市的人，他們會認識你是不是自己人，「地方保護主義」很明顯，台商進入當地，需要編織自己區域的網絡，連接上更大的網絡，編進大陸認定自己人的「關係網」裡頭。

第三是台商跟大陸官員不能走得太近，也不能離得太遠，關鍵必須要把本業做好。那就是「對自己的才氣和修為要與時俱進，這樣會得到一些真朋友的欣賞，在大陸的政壇中，是一種精英管理模式，你若為高層所賞識，則會得到許多意想不到的幫助」，這在大陸發展至關重要！

總結在大陸投資經驗，王克璋引述明代詩人于謙〈石灰吟〉所言：「千錘萬擊出深山，烈火焚燒若等閒，粉骨碎身全不怕，要留清白在人間。」他語重心長地說，「市場無處不在，不管是什麼時候，經濟景氣與不景氣，競爭激烈與不激烈，關鍵是要找到市場、開發市場、深耕市場。」



濟南大自然新材料股份有限公司  
JINAN ACETATE CHEMICAL CO., LTD.



濟南大自然新材料源自醋酸纖維，使用範圍包括香菸濾嘴材料，並跨入不織布面膜基布、濾水器濾心等領域。