



76歲的康那香董事長戴榮吉，凡事追根究柢的好學精神，是康那香不斷追求創新的動能來源。

紙尿片與成人紙尿片，獲全球最權威的不織布雜誌《Nonwovens Industry》，評選為唯一進入全球前40大的台灣不織布廠商，更是亞洲頂尖不織布工廠。在董事長戴榮吉的帶領下，近年更積極轉型開發高附加價值的不織布產品，成立多家100%轉投資的子公司，積極切入生技美容與環保科技領域。

臨危受命 反敗為勝

康那香董事長戴榮吉，今年已經七十六歲，卻仍然聲如宏鐘、健步如飛。這位腦子裡總是有新點子的企業家，永遠活力充沛、神采奕奕，讓人一點也看不出來他的實際年齡。他凡事追根究柢的好學精神，更成為康那香的創新動能來源。

從年輕的時候，戴榮吉就展現了過人的求知欲。「當兵的時候，很多人只是數饅頭等著退伍，把時間都浪費了，」當時在空軍機校服役的戴榮吉回憶，因為被選入橄欖球隊，所以就留在學校當助教，「但是打球也不是天天打，當時學校裡有許多飛機設

1982年康那香推出第一片國人自製的圓弧形衛生棉「圓滿意」，使康那香的市占率從3%翻升至18%，也在五年內轉虧為盈。

計原理的教學模型，我就去瞭解飛機的機電與機械設計。」戴榮吉的個性就是這樣，不會讓自己把時間浪費掉。

退伍以後，戴榮吉原本跟著父親從事營造業，對營造毫無基礎的他，全靠自己閱讀相關書籍來研究。全心投入下，戴榮吉做得有聲有色，還參與許多包括曾文水庫在內的重要國家建設。當時的康那香，是由戴榮吉的大哥戴再生負責經營，到了1981年，國內市場開放，歐美衛生棉大廠紛紛進軍台灣，直接擠壓當時只有中小企業規模的康那香生存空間，把原本一度達70%的市占率，打到只剩3%，公司也陷入虧損，資本額只有3,000萬，卻還倒虧了9,000萬；戴榮吉臨危受命，在大哥的要求下回家幫忙，接手經營康那香。

別人不做就自己動手

「四十年前的台灣不織布產業，大家都是各做各的、土法煉鋼，產業界也沒有科班出身的人

才，」剛進入這個行業的時候，戴榮吉其實也不懂不織布。當時康那香所生產的衛生棉，是形狀方正、厚度較厚的傳統衛生棉，不



康那香在不織布的領域之外，近年還積極跨入其他事業，將污水處理，以成為可再利用的資源，是目前努力的方向。

但無法貼合身體，使用起來也不舒適；於是戴榮吉希望將衛生棉改為符合人體工學的圓弧形。

然而當時國內並沒有可以生產圓弧形衛生棉的機具，想要向日本訂製，價錢又貴得嚇人，絕不是當時虧損連連的康那香所能負擔得起的。「所以我就決定自己研發，找了年輕人進來，幫我畫圖，開發模具，」戴榮吉的堅持，使康那香順利在1982年，推出第一片國人自製的圓弧形衛生棉「圓滿意」，使康那香的市占率一下子從原本的3%，翻升至18%，也讓康那香在「圓滿意」推出後的五年之內，就逐漸轉虧為盈。

戴榮吉源源不絕的創意，更屢次在康那香的關鍵時刻，發揮臨門一腳的作用。當時生產衛生護墊的機器，原本的生產速度是每

分鐘六十片，後來產能不夠了，想要增加產量，第一個方法是增加機械，但是戴榮吉覺得，若是機械增加了，廠房也要跟著增加，為什麼不能用提高現有機器的生產速度，來解決問題呢？

衛生棉也要研發

後來康那香的研發團隊，果然順利將生產速度提升至每分鐘五百片，後來甚至提升至每分鐘一千片。不過當生產速度提升到每分鐘一千片的時候，新的問題又來了，那就是因為生產速度太快，造成包裝時的計數器跟不上。「做出來的護墊每包數量不一，有的是十八片，有的是十九片，有的是二十片，」戴榮吉笑著回憶。

就在這時候，一位財務部的同仁靈機一動：如果銀行的數鈔

機，連那麼薄的鈔票都能夠數得一清二楚，為什麼不能用數鈔機來數衛生護墊呢？戴榮吉立即把數鈔機的技術改裝進生產線，解決了這個當時相當棘手的問題。

「一直到現在，我們公司有85%的機械設備，都是自製的；從零件到大型機器，我們都有能力自己做。」戴榮吉說，同時他更將公司的研發中心，分為機械、材料、產品三個子單位，以一家不織布廠商來說，每年超過200萬美元的研發經費，正是康那香賴以生存的利基。

團結工會 向下紮根

除了經營企業外，戴榮吉更積極為台灣的不織布產業發聲。戴榮吉回憶，剛接手康那香的時候，台灣有不織布工會，但他從來沒有去參加會議，「當時大家都敝帚自珍，深怕同業知道自己的技

為了解決包裝時數量不一的問題，戴榮吉將數鈔機的技術導入衛生護墊的生產線，就可以配合快速的生產線。

術，實在沒意思。」當時日本、韓國都有不織布協會，曾邀請通日語的戴榮吉去日本開會，因此他



在台南將軍鄉偌大的廠區中，污水處理僅占有小小一方區域，且不需派駐人員，以遠端監控即可。



康那香的污水處理系統，是和工研院能環所合作，利用薄膜生物反應器及生物擔體，分解水中的有機物。

也帶著國內不織布工會的會員去東京看展，之後才逐漸參加台灣不織布工會的活動。

1990年，戴榮吉更帶工會會員到日內瓦參觀全球最大的不織布

飯的時候，其他團員就覺得已經都看完了。「當時我就跟他們說，不對！不織布不是一下子就可以看得完的東西。從材料、功能、製程都有很多學問，我三天都看

不織布工會理事長。

當了理事長之後，戴榮吉發現，整個台灣不織布產業，幾乎找不到一個科班出身的人，他便和各校紡織系接觸，積極和學校交流。因為不織布很冷門，也很少有教授專門從事這一塊的研究，所以業者都在土法煉鋼，戴榮吉希望透過學校培養新血輪，所以康那香後來提供50萬獎學金給文化大學紡織學系，逢甲大學由於還有研究所，就加碼提供100萬獎學金。從那個時候開始，

康那香本想請污水處理公司進行規劃，但是驚人的成本支出，讓戴榮吉決定自己跳進去做，更創造出了一項新事業。

展覽，觀摩最前端的產業脈動。整個展覽有三天，第一天吃完晚

不完。」後來回到台灣之後，不參加工會的戴榮吉就被推舉為台灣

學校才著手增加專業不織布的授課時數，培養相關的人才。

下一個大夢：環保產業

自2000年起，在衛材站穩腳步的康那香，更積極切入環保濾材領域。「想做外商的OEM生意，我們必須要學習的地方很多，」談到新的事業，戴榮吉的語調又高亢了起來，「因為跟外商做生意，不光是只有產品做好就好了，而是包括工安品質、勞工福利、污水與空污排放是否符合環保標準這三大要點，通通要做到，外商才會跟你做生意。」為了達到外商的要求，戴榮吉起先找了污水處理公司來規劃，結果開出來的價錢相當高，讓他一度十分猶豫。

後來戴榮吉靈機一動：我們工廠生產的不織布，不就是一種過濾材嗎？如果從事不織布產業，卻連污水處理都不會做的話，不是很奇怪嗎？戴榮吉便到成功

大學環境工程學系求教，也因此得知，工研院能源與環境研究所（簡稱能環所）在做相關的研究，於是就開始和能環所合作，跨入環保濾材的領域，包括污水處理、空氣過濾……等應用，都涵蓋在內。

「你看，透過我們的污水處理，不但沒有臭味，還有一絲絲香味，」目前負責康那香新事業領域的副總經理胡衍榮自豪地說。走進康那香位於台南縣將軍鄉的口寮廠，在偌大的廠區中，污水處理僅占有小小的一方區域，平常亦不需派駐人員，只要透過遠端監控即可。

目前康那香所發展的污水處理系統，是和工研院能環所合作開發，主要分為薄膜生物反應器MBR及生物擔體二部分，可分解水中的有機物，讓使用的單位依據個別的需求，將生活污水或是工廠廢水，處理為可供灌溉、沖洗廁所等，甚至是再生的



康那香未來將把這套污水處理系統，推向都市的污水處理廠及工業區，甚至大樓和社區。



康那香副總經理胡衍榮表示，這套污水處理系統讓原先是企業成本負擔的污水，變成提升產值的利器。

工業用水。胡衍榮表示，過去不論是家庭的生活污水或是工業廢水，處理的目的只是為了排放出去不會被罰，但是經過這套污水處理系統，可以進一步促進水資源的再利用，讓過去是企業成本負擔的污水，搖身一變成為企業提升產值的利器。

目前國內的薄膜生物反應器，大多自國外進口，康那香投入這個領域，康那香有信心可以具備操作成本和製造成本的優勢，「而且我們提供在地的服務，」胡衍榮笑著說。

康那香研發的這套系統，二年前在台北市內湖區建立了一個模廠進行測試，每天可處理100噸的廢水，未來將把這套系統推向都市的污水處理廠及工業區，甚至大樓或社區的廢水處理。除此之外，目前康那香也準備和工研院能環所合作，將加油站洗車的廢水，進行回收處理。康那香這個過去由不織布建立起來的王國，將進一步跨向一片全新的領域。 ■