

汉高在台营运成功案例

百年隐形冠军 在台“胶”出好成绩

德商汉高集团（Henkel）是一家涵盖粘合剂技术、化妆品/美容用品、洗涤剂及家庭护理三大领域的国际集团。正如汉高的愿景——“一个全球品牌和技术领袖”，旗下诸多高质量的产品早已融入到一般民众的生活中，只是许多人并未意识到而已。这也就是为什么汉高经常称自己为“看不见的地方”成为隐形冠军。

在台发展三大事业群 大中华区唯一

台湾汉高包括 A. B & L 3 大领域（粘合剂技术 Adhesive technologies、化妆品/美容品 Beauty care、洗涤剂及家庭护理 Laundry & home care），其中粘合剂技术占比逾 7 成。汉高的洗涤剂及家庭护理，以及化妆品/美容用品分别于 2005 & 2011 年进入台湾，因台湾消费者对产品质量的重视，这两大事业群业绩快速增长。汉高台湾营销经理周维鑫指出，台湾是汉高在大中华区唯一涵盖 3 大业务的市场。

日常生活中，蟑螂饵剂的领导品牌“威灭”（COMBAT），及知名洗发精品牌“施华蔻”（Schwarzkopf）、“丝蕴”（Syoss），和广受好评的洗衣精“宝莹”（Persil）等日用品，全是汉高的产品。此外，从民生产品用的胶水、胶带，乃至航天、汽车工业上的应用，甚或是高科技产业所需要的封装材料，可见汉高的粘合剂技术触角渗透到生活各个层面。现在人手一只的智能型手机，里头机构零件之间的结合，也都有赖汉高的“粘合”技术。

提供全方位服务 一心为客户提供最佳解决方案

周维鑫指出，汉高是一间全球化运筹的集团，藉由“全球供货、当地服务”的方式，专业人员来自世界 120 个国家，其中 56% 在新兴市场服务，而汉高在新兴市场的销售额占其全球销售的比重也持续提升。

粘合剂技术领域分成电子半导体、手持装置及显示器、一般工业、民生用品、汽车与航天五大事业部，看好台湾在全球半导体领域的重要地位，汉高持续对台加码。从 1988 年进入台湾市场以来，至今在台营运据点有 140 人，超过 3 成是技术顾问专业人员，旨在为客户提供最佳解决方案。

手持装置及显示器事业处事业处处长陈邦晟指出，台湾是一个具备高阶技术的市场，即使将众多生产线转移到中国大陆，但技术研发与创新研究中心都还留在台湾，这也是为什么台湾对汉高粘合剂技术来说仍然至关重要的原因。除了产品测试外，汉高台



湾实验室与技术服务中心的功能更是为了能藉此就近接触客户，了解其下一代产品与未来计划。透过直接示范，将汉高产品的系统性解决方案传达给客户。

陈邦晟举例，现在电子产品追求轻薄短小，“胶”就是很重要的关键，汉高了解客户需求，经过一连串实际测试，确实降低产品重量。另外，针对手机屏幕边框的窄化，厂商欲以胶水取代胶带，但却有制程上的困难。对此，汉高与客户共同研发，提供客户机器设备上的协助，以自动化生产制程降低人力成本。

在合作伙伴关系上，除了选择德国公司外，汉高亦积极寻找台湾当地优秀厂商合作，由汉高把关主要关键零组件的出货，达到最好的质量状态，让人看见“德国制造”对产品的要求，打造“汉高”的品牌价值。

竹北设实验室 快速开发满足客户实时需求

汉高多年前在新北市中和区耗资数千万盖实验室，从“零”开始，到现在有近 20 亿元的年营业额(包括 Global Booking 约为 40 多亿元)。延续这个模式，汉高将斥资上亿元在竹北科技园区设立新的实验室，满足台湾半导体产业客户需求，预计明年第 1 季完成，该领域研究重心可望从日本移至台湾。

在全球电子供应链中，台湾厂占有举足轻重的地位，陈邦晟说，汉高不同地区的分公司串连各种力量，分头寻找品牌厂或代工厂，“总公司看重的就是台湾的半导体与电子组装领域，所以愿意继续投资。”

陈邦晟说，许多品牌并未设立自己的工厂，在委外发包代工的设计过程中若出现疑虑，汉高的技术服务人员会直接提供测试服务给当地客户。周维鑫也提到，汉高台湾会直接到客户端举办 Technology Day 实际展示粘合剂技术的应用，如：点胶，在互动过程中，客户经常会提出异材质黏合的新想法。这时，汉高会根据客户的需求阐述不同材质的知识，针对高温高湿、耐冲击等不同条件，测试与开发客制化产品，协助客户解决黏着问题。

汉高的专业人员不仅要懂“胶”，更是相当熟悉“材料特性”，协助客户寻找最佳解决方案。同样，客户各种新颖的想法，与汉高粘合剂技术开发相辅相成。陈邦晟说，汉高为客户开发新品速度非常快，“今天早上客户提出新想法或新问题，当天傍晚下班前或最晚隔天早上就可得到汉高最新研发的答案”，电子产品周期加快，如果不能跟上消费者脚步，产品延后推移，错失商机等同流失市场。明年落成的竹北实验室，持续与策略伙伴建立合作关系，为的就是缩短客户从“产品设计”到“量产”的时间差距。

追求创新与可持续性 严谨安全要求

汉高集团有着 138 年历史，这家全球性规模的公司秉承了德商血统，企业文化与管理方式更是落实“德国风范”，追求创新、效率的同时，更强调可持续性经营、专业安全与系统制度化管管理。

汉高在粘合剂技术事业部，有 30%营业额来自 5 年之内研发的新产品；化妆品/美容用品；洗涤剂及家用护理事业部，也有 45%营业额是来自在 3 年之内研发的新产品，追



求“创新”的意味非常浓厚。身为化学厂更不忘追求可持续性的重要性，例如投入环保产品的开发，而汉高已连续第 8 年在“道琼可持续性指数”排名中保持领先。

德商的血统，表现在汉高对安全规格的严谨态度，在台湾更是连续 10 年无工安意外 (LTC free, Lost Time Case)。依照汉高公司标准，所有事情都要设想周全，避免最坏的情形发生，降低可能造成的伤害。陈邦晟说：“因为一个不小心，将酿成工安意外，对社会造成污染，对家庭带来伤害，所以任何可被事前规划避免的意外是绝对不被允许。”

为追求可持续性经营，汉高有完整的人才培训机制，每个职务、部门人员都须按制度轮调，训练技术、技能、销售、领导等能力，为公司长远经营做准备。另外，极佳的员工福利及弹性工时设计，也是汉高吸引人才的地方。

值得一提的是，汉高走在国际尖端，掌握全球运筹帷幄，在世界各地成立了 6 个共享服务中心 (Shared Services Center)，连美慧财务长表示：“建置高效率与专业的系统，把属于作业性流程交给该中心。”藉由共享服务中心，汉高解决了不同营运据点系统各自为政的问题，例如“从订单到现金”的问题，过往每个据点人员、数据、客户彼此并不熟稔，导致人为失误发生率提高。但有了共享服务中心，完整的全球营运数据整合，大幅提升内控、分工与专业效率，也因此汉高持续加码对共享服务中心的巨额投资。

展望未来，台湾市场有何优势，如何吸引更多外商投资？陈邦晟说，台湾市场最值得引以为傲的绝对是优秀的人才，“台湾的产业发展都是稳扎稳打，人才 CP 值非常高，未来将有更多优秀的台湾人才为汉高效力，协助汉高集团在大中华区乃至全球的发展。”