

# 隐形冠军 无所不在的汉高

德国汉高（Henkel）是一家拥有近 138 年历史的跨国企业，其业务遍及全球 75 个国家和地区，追溯历史甚至早在清末年间就有贸易往来，并于 1988 年来台成立「台湾汉高股份有限公司」。

汉高与亚太地区拥有深厚的历史渊源，旗下诸多产品也早已深入一般民众的生活之中，只是许多人并未意识到，「原来这是汉高所生产的！」

汉高大中华区总裁艾峡甫（Faruk Arig）日前来台视察业务特别接受本报专访时表示，汉高常称自己的产品是「隐形冠军」。

以汉高三大业务之一的粘合剂为例，艾峡甫先生说，「不管您在哪里、触摸到什么，您都会接触到汉高的产品。即使是泡面的包装（许多碗面边缘封装的粘合皆是汉高产品的应用）、iPhone 或 iPad、星巴克隔热杯套、婴儿尿布、运动鞋底部，也有汉高的技术隐身其中。所以汉高可以说是无处不在，这也是为什么我们会称自己的产品是『隐形冠军』。」

## 三大事业部 业务遍布大中华

汉高的三大业务包括：洗涤剂及家庭护理、化妆品 / 美容用品，以及粘合剂技术。艾峡甫表示，由于粘合剂业务最早进入中国市场，因此目前这块业务也最壮大。汉高的粘合剂技术业务主要应用于六大领域：通用工业、民用粘合剂、工业粘合剂、汽车业务、金属工业、航天业务以及电子业务。

由于大中华区粘合剂市场前景广阔，因此汉高在上海投资兴建一座全球最大的粘合剂工厂，并且为这座工厂取了一个富有浓厚中国色彩的名称：「龙工厂」。

「龙工厂」第一期已于去年 9 月完工，第二期正在积极兴建中。未来「龙工厂」的年产量约可达 43 万吨，艾峡甫说，「这将是（粘合剂产业）巨型中的巨型工厂」。

汉高目前在大中华区拥有 14 家工厂，约 4,500 名员工，大中华区也已是汉高全球第三市场。艾峡甫指出，与其他国家相比，大中华区仍然是一颗非常强劲的「成长引擎」。

而台湾之于汉高的特殊之处在于，台湾是汉高在大中华区唯一涵盖三大业务领域

的市场，而且这三大业务在台湾都蓬勃发展。

事实上，在台湾称得上是家喻户晓的蟑螂药「威灭」(COMBAT)，以及许多人天天使用的洗发精「施华蔻」(Schwarzkopf)，和愈来愈多家庭主妇爱用的洗碗精「飘」(Pril)、洗衣精「宝莹」(Persil)等日用品，全是汉高的产品。

艾峡甫表示，在化妆品 / 美容用品及洗涤剂与家庭护理领域，台湾拥有一群高标准的消费者，这使得台湾成为汉高这两大事业部的重要市场之一，汉高也非常重视台湾这两大事业部的发展。

## 加码台湾 全力冲刺业绩

此外，由于台湾高科技产业发达，因此汉高在粘合剂技术领域也与台湾众多电子信息厂商建立密切的业务关系，并在台湾设有实验室与技术服务中心。

艾峡甫说，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事业来说仍然至关重要的原因。

展望未来，艾峡甫表示，汉高已设定 2016 年集团全球营收能达到 200 亿欧元（约新台币 8,064 亿元）的目标，而大中华区的业绩持续增长对汉高能否实现此一目标十分关键。他期望，到 2016 年，大中华区能成为汉高全球业务的第二大市场。为此，汉高也承诺，将会持续在包括台湾在内的大中华区扩大投资。

## 卓越领导力 + 管理层本土化

汉高在大中华区发展迅猛，如今约 4,500 名员工的足迹遍布整个大中华区。作为大中华区总裁的艾峡甫是如何有效管理的呢？秘诀就是“团队信任和充分授权”。在艾峡甫眼中，这里人们的勤奋让他欣赏，每年都能完成公司既定的目标，与中阶或高阶管理团队所作出的努力密不可分。

艾峡甫说，汉高是一家全球化企业，但同时又立足本土。在汉高大中华区包括台湾的公司，中阶或高阶主管大多数都是本地员工，他在汉高大中华区完全是个「少数的例外」。

汉高来自全球 120 多个国家的 4.7 万名员工，分布在 75 个国家与地区工作，艾

峡甫指出，这是因为汉高高度推崇员工的多元化，而员工的多元化也为汉高带来不同的思考与工作方式，并成为汉高的竞争优势之一。

「多元化」之于汉高，不仅指国籍，还包括性别、年龄等等。因此，汉高人事结构的一大特色就是：女性主管的比例远高于一般企业，目前汉高管理层女性的比例约为 31%。

要管理如此多元化的员工，艾峡甫表示，汉高一方面非常重视员工的培训及生涯规划，对于每一位员工都有清晰的职业规划。另一方面，汉高对于人才的选拔完全以员工的能力、潜力和业绩表现作为唯一考虑。

在汉高的企业五大价值观中，排在第一条：「一切以客户为中心」之后的，就是「尊重、激励、奖励员工」。将员工视为公司的重要资产与伙伴，或许是这个迄今仍是家族企业的跨国公司，得以历经百年洗礼依然屹立不摇的重要因素。

记者 / 林则宏

台湾《经济日报》