



喜利得每年至少投入  
**3億**  
做企業文化訓練

## 喜利得，台北二〇一、維冠大樓救災都有它 全球鑽孔王稱霸關鍵： 給年輕人機會

文●吳怡寬 攝影●郭涵鈴

一個人不到四萬人的歐洲小國列支敦士登，卻

淨利更成長近一·六倍，它也是該國員工數最多的企業。

卻是在背後的「服務」。相較對手只是將工具放在中間商的

得到價格以外的價值。「尤其以營造業來說，只要停工一天，

誕生出生全球營造業的「隱形冠軍」，靠著一只紅色工具箱

首創以租代賣  
成為「破壞式創新」新模式

貨架上代銷，喜利得則首開「直銷」先例，由銷售員第一線面對客戶，

或者安全出現漏洞，損失就是以百萬計。合作超過二十年的眾一工程總經理陳晉源，對喜利得唯一的評價就是：「你可以依靠它。」

「鑽」遍全球。從杜拜塔、日本新幹線，到親近你我生活的台北一〇一、台灣高鐵，只要有工地，就能見到喜利得

「我們來自一個很小的國家，不只關係緊密，每一個人都知道自己不可或缺，」今年六十七歲的喜利得董事長費雪

佛商業評論》，讓破壞式創新大師克里斯汀生大讚為「不可不知的創新商業模式」。

四成員是銷售員  
他們是高回購率重要來源

（Hilti）的紅色身影。

抵台北，接受《商業周刊》獨家專訪，句句談的都是人才，

「我們提供客戶的不只是工具，而是整套的解決方案，」

比起銷售金額，喜利得更在乎的業績指標，是顧客的「回購率」。

「每個洞的背後都有故事，」因為鑽洞，正是喜利得創立七十六年來最專注的工作。與德國博世（Bosch）、日本日立等並列全球前五大營建工具製造商，二〇一六年營收突破四十六億瑞士法郎（約合新台幣逾一千四百億元），近四年

「每一個員工，都是我們的重要資產。」

「我四十四歲時就當上CEO了，」費雪表示，「要留住人才，就必須向他們展示機會。」

「當時總部只有一句話：費用全部由公司承擔，」就是這一句話，讓陳建忠毫無後顧之憂，放心將資源投注災區救援。



喜利得提供的服務是讓客戶埋單的關鍵，因此費雪（左）和陳建忠（右）皆視員工為最重要資產。

唯有透過直銷，一通電話就能排除問題，才能跳脫價格戰，

「每次面試，都是在尋找未來的CEO，」費雪說。喜利得保留著德系企業的傳統，不愛對外挖角，寧可一步步投資

「我四十四歲時就當上CEO了，」費雪表示，「要留住人才，就必須向他們展示機會。」

「知道自己的工作價值，才會為這間公司感到驕傲。」

### CEO五十六歲要退位

「要留人，必須展示機會」

正因為必須在第一線直接面對客戶，喜利得一萬六千名

來的CEO，」費雪說。喜利得保留著德系企業的傳統，不愛對外挖角，寧可一步步投資

在歐洲眾多大企業中，喜利得已經連續三年獲得最佳雇主獎。除了在員工福利（Caring）

「越是投資員工，公司才越能夠成長。」費雪強調，喜利得的員工就和列國人民一樣，

以台灣區的「銷售員」來說，多畢業自名校的土木、化工、機械科系，但費雪卻說，經驗

訪當天，費雪除了跟三位台灣剛錄取的新鮮人共進午餐，還

三億元在做文化訓練，就是希望公司的核心價值能深入到每個員工心裡。

「要給年輕人指導和機會，台灣依然希望無窮。」

### 喜利得

成立：1941年

董事長：海因里希·費雪

（Heinrich Fischer）

主要產品：鑽孔器具及專人服務

成績單：2016年營收逾新台幣1,400億元；近4年淨利成長160%

地位：全球前5大營建工具製造商