

宝洁 高效团队管理课

(日)高田 诚著 冷婷译

P&G式伝える技術徹底する力

团队建设实践手册个人进阶版

上下同欲者胜！跟宝洁学习团队的内部沟通与协作

54
学会基本管理之道，
5年的宝洁式经营理念

如果你属于这几类人，这本书正是为你量身定做！

“想将自己的经验再提升一个档次”的打工族

“想提高自己的组织能力，想出更好成果”的管理层

“想让自己的业务全球化”的经营管理层

中国华侨出版社

宝洁
高效团队管理课

(日)高田诚著
冷婷译

常州大学
藏书

图书在版编目 (CIP) 数据

宝洁高效团队管理课 / (日) 高田诚著 ; 冷婷译
— 北京 : 中国华侨出版社, 2013. 6
ISBN 978-7-5113-3664-4

I. ①宝… II. ①高… ②冷… III. ①日用化学品—
化学工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471. 267

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第116949号

P & G SHIKI TSUTAERU GIJUTSU TETTEI SURU CHIKARA by Makoto Takada
Copyright © 2011 Asahi Sustainability Management Inc.
All rights reserved.
Original Japanese edition published by Asahi Shimbun Publications Inc.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with
Asahi Shimbun Publications Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing Kareka Consultation Center, Beijing

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2013-4167

宝洁高效团队管理课

著 者: (日) 高田诚

译 者: 冷 婷

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 芝 兰

装帧设计: 门乃婷工作室

经 销: 新华书店

印 刷: 北京慧美印刷有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/32 印张: 6.5 字数: 180千字

版 次: 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-3664-4

定 价: 32.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成大厦3层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发行部: (010) 82068999 传真: (010) 82069000

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

此书不但讲述了我23年的宝洁工作生涯，还从宣传对外联络部部长这一职位出发，分析了宝洁公司之所以能够成功经营170余年的原因。通过对本书的阅读，您可以了解到宝洁公司最为“真实”的一面。

不过，这本书的目的并不是为了将宝洁公司宣传成为一个适合就职、跳槽的人气企业。宝洁公司不仅拥有最为合理且独具匠心的思考之法，还持有很有效果的技术之道。在我23年的工作生涯中，对此深有体会，也从中学习到了很多——这是宝洁成为超强公司并得以持续发展的秘密——我想它也一定能为各位读者带来深远的影响。

宝洁是一家实力雄厚的超强公司，拥有170余年的悠久历史，每位职员都以“改善消费者生活”为目标而努力工作着。

那么，每位职员又是以怎样的思维方式来实现目标的呢？上司又是以怎样的沟通技巧来引导部下的呢？经营者如何指导团队运作？对于宝洁来说，强大的经验、技术是170余年成长发展的保障，更是使职员能够轻松上手工作的护航法宝。

“想要提高自身技能的商务人士们” “渴望加强自身组织能力的管理人员们” “以全球商务为目标，促使企业展翅高飞的经营者们”：倘若这本书能给你们带来与众不同的灵感或启发，那么我将备感欣慰。

2011年1月 高田 诚

序言

了不起的宝洁公司

宝洁成立于1837年，总部设在美国俄亥俄州辛辛那提，由肥皂制造业者威廉·普洛斯和蜡烛制造业者詹姆斯·盖姆联手创办，且以小规模公司的角色登上了历史的舞台。19世纪30年代，美国正在向产业活性化的资本主义时代行进，而宝洁也受到了经济大环境的鼓舞。

现在，宝洁已成功发展成为一个全球年销售额高达800亿美元、在生活消费品领域独占风骚的大型企业。800亿美元的年销售额意味着它的产品已是大家日常生活不可或缺的元素，这个数字有着非常独特的意义。

洗涤剂、纸制品、洗发水等，都是数百日元的商品。它们在单价方面，与数百万日元的汽车商品存有差异。因

此，800亿美元的巨大金额是建立在每天被大家选择的基础上，从支付的数美元、数百日元这种小金额一步步积攒起来的数字。

另外，宝洁现在已是在世界80多个国家设有分社、产品成功销售至180多个国家及地区的“全球性企业”。据统计，现加入联合国的国家及地区有190多个，而其销售范围已然扩散至180多个国家及地区，这真的是一个让人无比惊异的数字。并且，世界现有人口约为68亿，而正在使用宝洁产品的人数已有42亿。虽然大家的生活环境及生活习惯各不相同，文化价值观更是千差万别，但宝洁始终默默地支持着世界人民的生活，努力成为他们最佳的选择。

支撑这一事业的职员现有13万人，他们来自140多个不同的国家及地区，跟宝洁产品的用户一样，世界各地的职员有着自身与众不同的文化价值观。但是，这些来自140多个国家及地区的13万职员却持有一个共同的理念，为了这一理念，他们齐心协力共创宝洁美好的明天。正因为宝洁有着过人的管理技术，才能将有着各自特点的人才共聚一堂。

宝洁起源于一个叫作辛辛那提的地方城市，在170余年的层层历练中，公司的事业领域及对象市场不断扩大，旗下拥有的职员更是来自不同的国家及地区，他们欢聚在此，为宝

洁的茁壮成长贡献着自己的力量。这并非偶然，更不是强大后台操控的结果。我想：宝洁之所以能够打造出今天这一宏伟的局面，独创的管理技术及贯彻彻底的企业文化是功不可没的。

改变了日本市场

日本的宝洁事业始于1973年。当时，其洗衣剂“全温度 Cheer（洗好）”“液体洗涤剂Bonus”给日本国内的生活消费品市场带来了巨大的冲击。此外，婴儿纸尿裤“Pampers（帮宝适）”也成功开辟了日本纸尿裤的市场。

20世纪80年代一种名为“干燥网状物坐席”的最先进技术，改良了生理用品“护舒宝”的材料，即采用合成树脂性表面材料，这取得了巨大的成功。同时，在洗涤剂范畴中，结合蓝色活化剂技术的“Ariel（碧浪）”开始发售，该技术具有惊人的酸素系漂白剂功效。

较于其他同类产品而言，“Ariel（碧浪）”的漂白功力非同凡响，再加上其备受欢迎的除菌功效，成功获得了诸多家庭的广泛喜爱。

至20世纪90年代，“Dawn”开始发售。在以“护手”为

宣传热点的厨房用洗涤剂市场中，以“超强去油渍”为卖点的“Dawn”，从新品发售开始连续三年被评为同类产品全日本销售No.1的产品。与此同时，众所周知的以玉米等为原材料研发出来新型纺织物洗涤剂“Febreze（除臭剂）”，依托环糊精除臭技术开辟出来的新型市场，满足了消费者“免洗除臭”的需求。

与之并行的是20世纪80年代后半期提出的全球性M&A战略，随着这一战略的实施，化妆品品牌“Max Factor（蜜丝佛陀）”“SK-II”、宠物食物品牌“AMS（爱慕思）”、剃须刀品牌“吉列”“布朗”、头发护理最大沙龙品牌“威娜”均被宝洁收购，成为其旗下品牌，宝洁商品也在这之后充实起来。

最近，宝洁对洗发水“潘婷”“h&s”、柔软润饰剂“Lenor（兰诺）”、洗衣机用洗涤剂“Bold（波特）”等品牌的推广力度也在逐渐加强。并且，在竞争激烈的销售市场中，以上品牌的销售成绩也非常可观（表1，见下页）。

然而，对于迅速成长的宝洁来说，日本市场绝对不是一个简单易操控的市场。那些历史悠久、技术精湛、市场营销力强大的日本企业仍然占据着日化用品中较多的市场份额。

而且，相对于其他国家的消费者而言，日本的消费者较

表1 宝洁的组织构成及主要商品

事业部 (年销售额比率)	部门	产品分类	年销售额高达5亿美元的重点品牌
美容 (34%)	美容美发	化妆品 女性止汗剂 防臭剂 卸妆乳 女性剃毛护理 头发护理 染发剂 头发造型 香水 专业美发 肌肤护理	CoverGirl (封面女郎) SK-II h&s 玉兰油 潘婷 威娜 Rejoice (飘柔) Boss Dolce & Gabbana (杜嘉班纳) Safeguard (舒肤佳)
	男性美容	美容家电 小型家电 剃刀/刀片 个人护理	布朗 锋隐 吉列 锋速3 Prestobarba
健康 (18%)	保健	阴道护理 肠胃药 排泄护理 个人用诊断药 呼吸器用产品 牙齿清洁 牙粉 净水器 其他护理	Always Crest (佳洁士) Aural B Tampax (丹碧斯) Prilosec Vicks

续表

事业部 (年销售额比率)	部门	产品分类	年销售额高达5亿美元的重点品牌
	点心 &宠物护理	宠物护理 点心	AMS (爱慕思) Eukanuba (优卡) 品客薯片
日用 (48%)	织物护理& 日用洗洁品	洗衣辅助剂 空气清新剂 电池 厨房用洗涤剂 柔软剂 洗衣用洗涤剂 家居护理	ACE Febreze 金霸王 Dawn Cascade Downy Bold (波特) Ariel (碧浪) 增益 汰渍 Dash (达诗) Mr. Clean Swiffer (速易洁)
	婴儿护理 &家庭护理	婴儿用臀部擦拭湿巾 纸尿裤 纸巾 餐巾纸 厕所用手纸	帮宝适 Bounty Charmim

为苛刻。在日本的市场中，消费者追求的是完美无瑕的商品，而日本的企业也会根据这一需求周期性地调整商品的品质，力求达到令消费者满意的水准。

即便在这样的大环境下，宝洁仍可顺利投入新产品，并持续保持较高的市场占有率。在过去的25年中，其勇敢地接受来自其他同行企业的挑战，并最终以自己的实力不断提高市场的占有率（图1，见下页）。

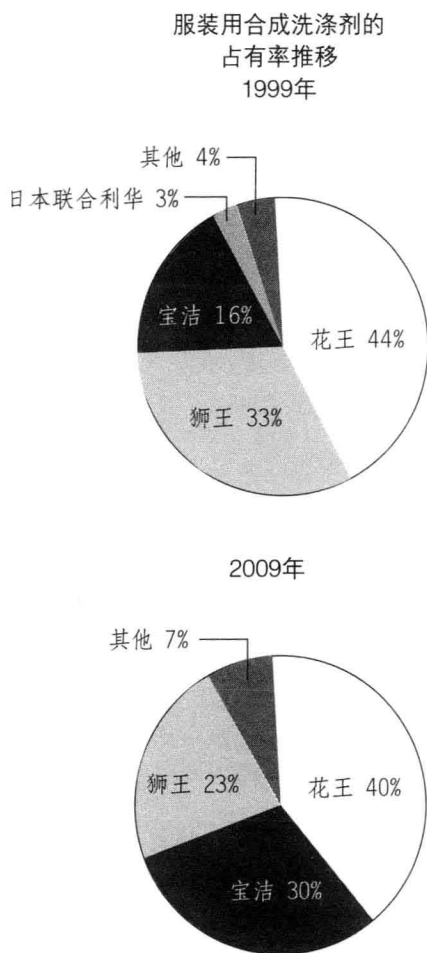
为何在如此严峻的市场形势下，宝洁还能持续成长呢？我想，这与其与时俱进的革新技术是密不可分的。

“宝洁式”理念和人才

在日本，能把宝洁与“女性更容易就职”及“正在积极发挥女性作用”相互联想起来的人应该不多吧？企业自从采取“人才多样性及男女共同参与策划、积极投入工作”这一方针以来，便收到了诸多社会舆论的好评，并被选为“女性最容易就职”的第一企业（《日经妇女》杂志·2008年）。

事实上，越来越多的女性在其提供的这一平台上活跃、充实着。日本课长以上的职位，女性的平均占有率为7%，而在宝洁的占有率则远远超出其27%。此外，每年大约有100名女性职员申请妊娠、育儿假日，但假日结束后她们基本上都

图1 顺利提高占有率的宝洁



(数据出处:《日经产业新闻》; 出货额统计出处: 日本肥皂洗涤剂工业会)

会选择重新返回公司。

社会为了支援职场女性，至今尚未制定任何关怀女性的制度的企业时常被媒体报道。与其他企业相比，宝洁并没有设置某些支援女性的特别制度。可尽管如此，它却能够成为女性非常活跃的职场之一。这里不仅有不同水准却能完成各自使命的女性职员，还使女性职员能够在宝洁培养出独特的思维方式、掌握丰富的经验技术。

历年来，宝洁培养过无数优秀的人才。在诸多阅读此书的读者当中，是否也有曾经在宝洁工作过的人呢？

特别是B to C（以消费者为对象的商务），吸收了大量从宝洁跳槽的人才。从宝洁出来的人才在其他企业担任领导职务的我也知道不少。集宝洁思维方式及经验技术于一身的人们，为何能在其他商务领域及不同企业文化中生存呢？原因大概是：宝洁绝对是一个能够锻炼人才的好地方。

出色的“沟通能力”

那么，宝洁到底有何特别之处呢？

将世界各地人才凝聚起来的组织能力、新技术的开发、投入到多样市场中的柔软性、女性职员的录用……

虽然有很多课题都曾介绍过宝洁优秀出色的经验技术，但我想从最大的共通之处，即“沟通能力”切入，将最为清晰明了的宝洁呈现给大家。

所谓的“沟通能力”，给人的第一印象不外乎就是“传达能力”。对于宝洁来说，一切交流皆从“明确当下使命”开始，然后才是“传达信息”，以及“是否彻底实施”。

宝洁通过提高职员的“沟通能力”，逐步激发出个人发展潜力，最后实现市场销售的成功。正因如此，宝洁才能持续成长。

目录

CONTENTS

序言

- 了不起的宝洁公司 / 001
- 改变了日本市场 / 003
- “宝洁式”理念和人才 / 007
- 出色的“沟通能力” / 009

第一章 由沟通学会思考

① 宝洁式内部沟通法 / 003

- 沟通力的基础 / 003
- “归纳为3点” / 007
- 它决定着商务成败 / 010
- 为什么是“3点” / 012
- 信息三角形 / 013
- 领导必备的“3点归纳”能力 / 016
- 让它成为一种习惯 / 017

② 时刻记得坚定目标 / 019

- 每天都要重复的“目的”及“理由” / 019
- 所有文件从“目的”开始记述 / 021
- 问自己两个问题 / 024
- 明确目标并非易事 / 026

③ 通过“问题表”紧抓焦点 / 029

“问题 (Issue)” = 论点 · 课题 · 问题点 / 029

让混乱不再存在 / 033

明确问题，并及时解决 / 034

第二章 消费者才是你真正的老板

① 老板是谁 / 039

口令是“消费者是老板 (Consumer is Boss)” / 039

“在全球销售同一商品” / 041

剃须品与洗涤剂：如何平衡全球化与本地化 / 045

消费者与品牌之间的邂逅情愫 / 048

除臭剂的故事：如何制造出新的需求 / 049

我们都是消费者 / 051

成功建立信念 / 052

② 品牌建设 / 053

品牌的巨大价值 / 053

品牌建设的意义 / 056

③ 培养消费者的忠诚度 / 058

品牌意识 / 058

企业宣传：呈现企业最真实的一面 / 061

持续发展：经济与环境的对立关系 / 062

承担责任：不能走错一步 / 063