

著名外企丛书

THE GATE TO *P&G*

叩开宝洁之门

P&G

仇勇 著



中国方正出版社
CHINA FANGZHENG PRESS

F 41
11-C.

著名外企丛书

THE GATE TO P&G

叩开宝洁之门

P&G

仇勇 著



中国方正出版社
CHINA FANGZHENG PRESS

图书在版编目(CIP)数据

叩开宝洁之门/仇勇著. -北京:中国方正出版社,
2004. 2

(著名外企丛书)

ISBN 7-80107-660-5

I. 叩… II. 仇… III. 日用化学品:化学工业-
工业企业管理-经验-美国 IV. F471.267

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第007655号

叩开宝洁之门

仇勇 著

责任编辑:郭治 刘彦彩

责任印制:郑新

出版发行:中国方正出版社

(北京市西城区平安里西大街41号 邮编:100813)

发行部:(010)66124758 门市部:(010)63094573

编辑部:(010)83085204 出版部:(010)66510958

网址:www.fzpress.com

责编E-mail:fzgz001@hotmail.com

经 销:新华书店

印 刷:航远印刷有限公司

开 本:787毫米×1092毫米 1/16

印 张:14.25

字 数:150千字

版 次:2004年9月第1版 2004年9月北京第1次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 7-80107-660-5

定价:28.00元

(本书如有质量问题,请与本社出版部联系退换)



仇勇，1977年生，1999年毕业于郑州大学新闻系，五年商业记者生涯，曾在《商务周刊》任高级编辑，现供职于《中国新时代》杂志，副主编。

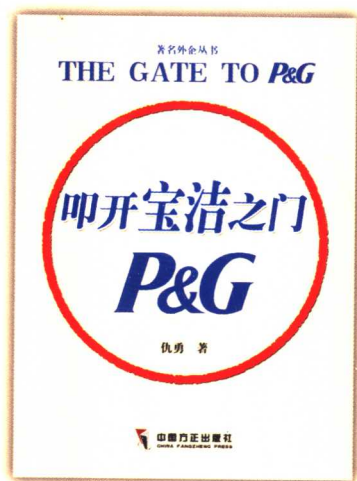
报道方向主要集中于产经领域，尤其关注跨国公司在中国的策略和中国本土优秀企业的成长。对公司治理、企业文化有一定的研究心得，并强于报道区域经济变迁。在报道中，强调大局观、历史感和方法论。尝试以历史研究和社会学方法来观察产业经济演进和公司变局，主要代表作可查阅新浪网和和讯网之财经名记者专栏。

责任编辑：郭 治 刘彦彩

封面设计：**freely** 福瑞来书装
TEL: 13611166184
经管书装部 ◆ 颜国森

内容提要

本书着眼于剖析一个企业基业常青的秘密，对有100多年历史的“企业王朝”宝洁公司进行了全面地分析，其中涉及宝洁企业文化的特点、企业内部良好的运作机制、宝洁优秀的用人机制以及应聘宝洁的方法与注意事项。叩开宝洁之门，既意味着打开一个优秀企业的大门，让读者能够比较清楚地看到这个不断制造神话的企业运作状态，又意味着帮助一个有所准备的人更快更好地进入到宝洁这个大家庭中，实现自己的职业理想。



宝洁宗旨

我们提供优质、超值的品牌产品和服务，以美化全球消费者的生活。

作为回报，我们将会获得领先的市场销售地位和不断增长的利润，从而令我们的员工、股东以及我们生活和工作所处的社会共同繁荣。



宝洁原则

- 我们尊重每一位员工
- 公司与个人的利益休戚相关
- 有策略地着眼于我们的工作
- 创新是我们成功的基石
- 我们重视公司外部环境的变化和发展
- 我们珍视个人的专长
- 我们力求做到最好
- 互相依靠、互相支持的生活方式

宝洁创始人及标识



詹姆斯·甘保
(James Gamble)



威廉·波克特
(William Procter)

P&G

宝洁 LOGO



宝洁总部



朱镕基接见宝洁前任董事长白波



抗非典献爱心



中国宝洁黄埔工厂

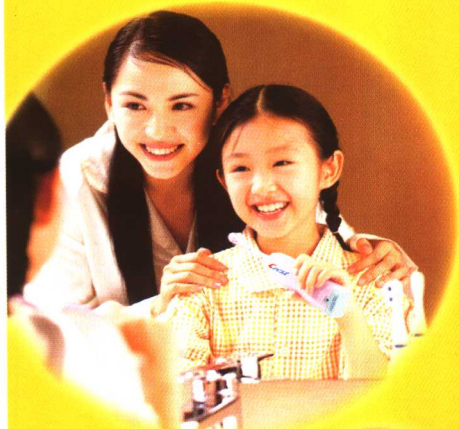
发展中的宝洁

宝洁理念：

亲近生活
美化生活



美丽人生



清新



甜蜜



开心



和睦家庭



美化家园



休闲生活



宝洁产品系列一

宝洁 产品

展示



宝洁口腔护理用品系列



伊卡璐口红

宝洁产品系列二



宝洁婴儿用品系列



宝洁洗涤用品系列



宝洁食品系列



自序

你值得选择宝洁

这是一本写给你的书。你，可能是即将走出大学校门的毕业生，抑或是已经踏上事业之途的年轻人。我不太清楚你是否正在经历人生中的第一次迷茫和困惑，我只是由你们而想起数年前的自己。那时，我刚刚 22 岁，浑身充满力量，但仿佛又一下子陷入无物之阵；我渴望创业，渴望成功和被肯定，却又在日常生活中觉出自己的无力和渺小；我渴望开始一份事业，这份事业不仅与我的理想相符合，而且又与更多志趣相投的人产生联系。总之，我非常希望自己的第一份工作不仅只是谋生的手段，而且是我梦想的起点……

人生幸福的事情有很多，其中一项，我想是享受自己的工作，而且是和与自己同类的充满理想、热情和智慧的人们并肩奋斗。事实上，我想我们的迷茫和困惑也由此而生：我们选择的工作是否值得我们去付出全部热情和智慧去做？我们选择的公司真的值得我们这样拼命吗？

在这里，我想告诉你的是：如果想找到答案，你就去宝洁。

诞生于 1837 年的宝洁，起初只是美国俄亥俄州辛辛那提市 18 家蜡烛和肥皂制造商之一，两位创始人威廉·波克特和詹姆斯·甘保选取了各自姓氏中的第一个字母，组成了

P&G。这家风格保守但又不断创新的公司在此后长达 160 多年的光阴中，成功地开创了一个日化消费品行业的宝洁帝国。是什么力量能够使一家公司如此长盛不衰？

本书就是为了解答这一疑问而写的。事实上，这一问题也是与一开始我列出的疑问紧密相关的，即你应该选择一家具有什么样特质的公司作为事业的起点？为什么宝洁是值得选择的？

首先，我想我们应该重新理解一下公司起源和存在的理由。根据亚当·斯密的观点，只有当一种产品或服务自我制造的成本低于从市场上购买的成本时，公司（为了叙述的方便，我将在文中统一使用“公司”这一词汇）才会有诞生和存在的必要。这时，手工业者和家庭作坊产生了。随后，为了扩大生产规模和进一步降低制造成本，对更多资本、更严密的管理以及劳动者的素质都产生了新的需要，公司的组织方式也就慢慢进化了。及至近现代，产生了董事会，公司所有权和经营权进一步分离。证券市场兴起后，越来越多的公司成为股份制公司，并进一步公众化和社会化。

无疑地，在公司演进的过程中，利润最大化都是始终被强调的。只不过在不同时期，利润所满足的对象从企业主、合伙人、股东进而泛化到各种利益相关者。已经有越来越多的公司认识到，单纯追求规模和利润并不能使公司本身基业长青，甚至依赖、沉迷于某一种成功产品或市场策略，乃至卓越领导人的洞见能力，都是危险的。

“我们看到的令人悲哀的现实是，大量企业以追求利润和规模为远景目标，为此它们不惜与资本媾合，并寻租政府权

P&G

力；它们经不起人事动荡的反复折腾，每一次的改朝换代都带来大规模的清洗和肃反，并改换管理体制；它们建立的是一个低信任度的组织，管理者和员工是依靠利益交易的关系暂时聚合在一起，企业成为赚钱的工具和机器，公司政治成为主导企业发展的隐性力量。在某些人眼中，公司只意味着可以分割出售的资产，或是独立于社会约束之外的个人帝国。”（参见拙作《企业宪法》，《商务周刊》2003年11月1日）

那么，究竟什么才是公司基业长青的关键因素？答案是：企业文化和忠诚于该文化的一代又一代的员工。员工塑造着企业文化，而企业文化又影响员工并通过他们传承。企业文化包括价值观、公司使命和愿景等一系列价值判断，而伟大的公司总是善于将这些抽象的企业文化理念融入到组织设计和运行的各个环节和层面，并外化为员工的自觉行为，从而使公司看起来像一个整体：你无法具体说清楚到底哪一部分细节最出色，而整个公司则是一件完美的艺术品。

本书着眼于介绍宝洁的人力资源体系和企业文化系统，这不仅让你清楚地看到你向往的企业成功的运做模式，而且我相信，对于那些有远见的、想使自己的公司基业长青的企业家来说，这也是有一定阅读价值的。宝洁的案例很好地展示了人力资源体系与企业文化之间的神秘联系。具体来说，就是企业文化如何决定了宝洁的人力资源体系设计的出发点，宝洁的人力资源体系又是如何在企业文化的宣导和传承方面发挥作用的。

对于即将跨出校门抑或是已经开始工作的年轻人来说，本书如果能够帮助你正确地选择职业的起点，或者是重新思考个人价值与公司价值的关系，就足以使作者欣慰了。

在此，作者对那些为了本书的顺利出版而付出辛勤劳动和

叩
开
宝
洁
之
门

给予我们无私帮助的人们，致以衷心的感谢。首先感谢宝洁（中国）公司的大力协助，宝洁对外关系部的梁云、刘庆华全程协助作者完成了采访、写作和后期的编校；其次，特别感谢宝洁人力资源部翟玉萍、杨宇丹、张伟钢以及翁卓、林蓓蕾，是他们生动而诚恳的介绍，使作者得以深入了解宝洁的人力资源体系。

此外，还要感谢一些媒体同行的工作，是他们提供给作者更广泛的关于宝洁的资讯。

最后，还要特别向中国方正出版社及本书的策划王政致谢，如果没有他们的远见和创意，本书将不可能诞生。

本书的一切错漏和不足，则是由于作者自身的浅陋和大意造成。欢迎读者来信指正。作者的 EMAIL 是：reporter@163.com。

仇 勇
2004 年 8 月

P&G



目 录

第一章 百年宝洁:20 世纪最伟大的商业王朝	(1)
第二章 梦想成真:进入宝洁	(9)
在珠江北岸	(9)
第一天上班的 Susan 和 Sylvia	(13)
Susan 和 Sylvia 的应试经历	(16)
也许你就是明天的 CEO	(23)
第三章 宝洁岁月	(27)
创立	(27)
创新与发展	(29)
在崭新的领域迅猛发展	(33)
跨国公司的形成	(36)
第四章 宝洁在中国	(43)
十一年的业绩	(43)
中国宝洁大事记	(46)
大中华区中国宝洁远景	(54)

第五章 宝洁成功的秘诀	(57)
注重人才,以人为本	(57)
消费者至上的理念	(58)
不断创新意识	(62)
建立和发展合作伙伴关系	(67)
热心公益,回报社会	(71)
第六章 市场:宝洁的观点	(77)
多品牌策略	(77)
品牌管理之道:建立品牌经理制	(81)
切勿愚弄消费者	(85)
倾听消费者的声音	(89)
第七章 内部提拔的用人制度	(95)
内部提拔用人:基业常青的关键	(95)
早期责任:创业的挑战	(99)
直接经理制度:榜样的力量是无穷的	(105)
第八章 保存公司的核心力量——人才	(109)
《个人发展计划》书	(109)
理想的培训模式	(112)
公正地评价和奖励员工	(113)
沟通的重要性	(116)
保持新鲜感与创造力	(118)

第九章 宝洁招聘	(121)
让宝洁成为最佳雇主品牌	(121)
了解宝洁的招聘流程	(127)
主考官是需要你帮助的人	(134)
常见问题回答	(140)
附:宝洁校园招聘程序	(148)
附录 关于宝洁的备忘录	(151)
宝洁宗旨、原则与价值观	(151)
宝洁习惯语言	(154)
宝洁的福利与薪酬	(155)
宝洁职位描述及成功案例	(158)

P&G