

[日] 和田浩子 / 著
 阚舟济 / 译

宝洁公司现实版「杜拉拉升职记」

在宝洁， 我从员工成为总裁

P&G式 世界が欲しい人材の育て方

从负责茶水到负责亚洲合资公司的运营，
从普通员工到宝洁首位女性日本籍总裁，
坦述23年宝洁职场生涯

“护舒宝、潘婷、帮宝适”成为世界领先品牌的商业秘密，
经典MBA研究案例

 当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

[日] 和田浩子 / 著
阚舟济 / 译

在宝洁， 我从员工成为总裁

宝洁公司现实版「杜拉拉升职记」



图书在版编目(CIP)数据

在宝洁，我从员工成为总裁/(日)和田浩子著；阚舟济译。
—北京：当代中国出版社，2013. 11
ISBN 978-7-5154-0355-7

I. ①在… II. ①和… ②阚… 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 257656 号

P&G SHIKI SEKAI GA HOSHIGARU JINZAI NO SODATEKATA by Hiroko Wada
Copyright © 2008 Hiroko Wada
Simplified Chinese translation copyright © 2013 Contemporary China Publishing House
All rights reserved.
Original Japanese Language edition published by Diamond, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Tuttle-Mori Agency, Inc. and Beijing Kareka Consultation Center
© 2013 中文简体字版专有出版权属当代中国出版社
未经版权所有人书面同意，不得以任何手段复制本书任何部分。
版权合同登记号 图字：01-2013-0325

出版人 周五一
策划人 蓝齐儿
责任编辑 黄珊
责任校对 康莹
装帧设计 元明设计
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572264 66572132 66572154
市场部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京盛源印刷有限公司
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 10.25 印张 2 插页 73 千字
版 次 2014 年 1 月第 1 版
印 次 2014 年 1 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请拨打(010)66572159 转出版部。

目录

CONTENTS

序言 宝洁的强项是人才培养

◎从普通员工到总裁的心路历程…………… 1

离开宝洁，我感觉仿佛长出翅膀 / 2

宝洁致胜的根本原因是人才培养 / 3

在宝洁获得的技能 / 5

给人惊喜是一种战略 / 6

执行力能让“难事”成真 / 7

领导能力是每个宝洁员工的必备能力 / 8

财务知识是一项基础技能 / 9

培训出公司的优秀员工 / 10

能力和影响力决定团队的战斗能力 / 12

完整而系统的人才培养体系 / 12

拥有宝洁背景的人好比蒲公英的种子 / 14

从来没有叫做“公司”的员工 / 15

第一章 从最基础的岗位扎实做起

◎入场前——职场新人…………… 17

第一节 初到宝洁 / 18

“自己选择”式家教 / 18

“心照不宣”也因人而异 / 21

从英文报纸上找到的宝洁“招聘秘书”广告 / 22

空前绝后的“品牌专家”头衔 / 24

这不是工作，这只是你工作的准备 / 26

“这么做的目的是什么？” / 27

“和田小姐，该你负责茶水了” / 30

第二节 举足轻重的“一页笔记” / 32

将笔记归结进一页纸 / 32

效仿好的笔记 / 34

“像说话一样地写笔记”与“像写笔记一样地说话” / 36

PPT 的陷阱 / 37

流于形式的会议记录于事无补 / 38

交流能力即影响力 / 39

最初营业部门不进行培训的理由 / 39

销售就是说服别人 / 41

提升对自身职责的关注 / 43

无怨无悔地做下去 / 44

没有永远存在的家人和老板 / 45

第二章 不断进步的员工才被需要

◎品牌经理——营销经理…………… 47

第一节 自己培养人才 / 48

培养下属 / 48

全员参与人才培养 / 49

值得骄傲的“内部晋升制” / 50
“授人以渔”胜过“授人以鱼” / 51
教人育己 / 53
备受期待的技能 / 54
员工测评基于“成果”和“能力开发” / 55
宝洁要退出日本! ? / 57
重新审视日本市场 / 58
与生俱来的使命感 / 59
我要留下, 并为实现理想而努力 / 60
第二节 做一名优秀的面试官 / 62
不断进步的员工才被需要 / 62
招聘中的品质管理探讨 / 63
50 : 50 的男女比例 / 65
百闻不如一见 / 65
面试时访谈技巧的培训 / 67
面试在美国读 MBA 的亚洲学生 / 69
第三节 用项目组建和打造团队 / 69
新生宝洁的象征——“护舒宝” / 69
“宝洁英语”的培训 / 71
结论为先 / 73
发挥重要作用的 Factbook / 73
超出自身能力的项目 / 74
利用在职培训掌握的战略思考 / 76
难于实现的才是好点子 / 77

- 培养人才的真谛 / 78
- 领导们必须具备的“洞察力” / 80
- 一鸣惊人的“护舒宝小姐” / 81
- 打造不同的规则，更能接近成功 / 82
- 共享愿景笼络人心 / 83
- “护舒宝”人才培训工厂 / 84
- 护舒宝学院 / 85
- 让美国 MBA 学生惊异的日本女经理 / 86

第三章 培育品牌与人才

◎向护发产品部门调任——营销总监时代…………… 89

第一节 带给团队重生的力量 / 90

- 迎向新的挑战 / 90
- 先有课题，再有组织 / 91
- 从负数开始的团队重生 / 92
- “外部导向”与“内部导向” / 94
- 不可思议的团队建设游戏 / 94
- 要贯彻人事分离的观念 / 95
- 对抗全球化（之一）——胜卷 / 96
- 对抗全球化（之二）——败卷 / 98
- 对抗全球化（之三）——胜卷 / 99
- 宛如“顾问”的日本消费者 / 100
- 全球化团队体制 / 101
- 带领亚洲潘婷品牌团队 / 102

第二节 企业经理应该具备的管理理念 / 104

像培育品牌那样培育人才 / 104

谁离消费者最近 / 105

如何理解“上帝” / 106

“奇怪的公司” / 107

“做不了”和“选择不做”要区别看待 / 107

注重分析事情的“再现性” / 108

用“NO”实现头脑风暴 / 109

人气品牌“帮宝适” / 109

“再击球”主义 / 110

管理你的上司 / 111

面对“能干”的上司和“无能”的上司 / 112

成功的团队也需要转变想法 / 113

第四章 只留下人和品牌，随时都能卷土重来

◎ 总经理时代——现在…………… 115

第一节 无可替代的“领导能力” / 116

受大地震磨砺的宝洁组织能力 / 116

奇迹似的挽救 / 118

“宝洁只留下人和品牌即可”的真意 / 119

受用一生的“导师制度” / 120

突破“帮宝适”的危机 / 121

重新理解消费者带来的“V字”复苏 / 122

将重大问题拆分后再解决 / 124

能够提高领导水平的 3E 领导模式 / 125

每次晋升后都要“自我改革” / 128

配合经营战略提高业绩评价标准 / 129

培养领导人才 / 130

培养外国人 / 130

公司的内部顾问 / 131

了解日本的捷径 / 132

第二节 无以复加的“多元化”企业理念 / 132

成为首位日本籍副总裁 / 132

受到最高层的鼓励 / 133

为了更大地发挥女性的优势 / 134

“WSW”所衍生的研讨会 / 137

更高层次的多元化理念 / 137

摒弃女性只担当口译的偏见 / 138

意想不到的多元化的巨大作用 / 139

“容纳异见”是行之有效的想法 / 140

23 年的宝洁生活 / 141

“做做看”的精神 / 146

不要拼命地工作，而要聪明地工作 / 147

只要专心做，凡事皆可成 / 149

后 记..... 153

序言 宝洁的强项是人才培养

◎从普通员工到总裁的心路历程

离开宝洁，我感觉仿佛长出翅膀

从1977年进入宝洁日本（当时的宝洁 Sunhome 公司）到2000年离职，我在宝洁度过了人生的23个年头。

离职后，我曾受原下属的邀请，参加了面向宝洁在职员工的职场经验主题研讨会。当时我曾说：“离开宝洁后，我感觉仿佛身上长出了翅膀。”那是一种自由自在的、可以飞往任何地方的心情。

宝洁是这样的公司：只要你在其中一天，就会奋力学习一天。除了做好自己的本职工作，成为经理以后还要担负起培养下属的责任。不断的学习不仅仅是针对个人，还要领导很多人一起学习成长。在这一过程中，自己也得到锻炼、指导和改进。在这样的环境下，今后不管晋升到何处，都会持续地学习、进步、永不止息。

离开宝洁以后，感觉就全然不同了。如果把宝洁比作引力强大的地球，其他企业就好比月亮，因为重力减轻，在上面行走起来是跳跃式的。这种重力就是在宝洁不断成长的压力。长久处于蓄势待发、不断前进的状态中，身体和心智的素质无形中都被拔高，于是会感觉举重若轻，仿佛长了翅膀般的可以自由地应付一切。

之前我还因为长期浸淫在宝洁的国际化企业文化中，担心过自己是否能很好地适应日本社会，是否应该修整自己。然而现在、

我明白，这样的顾虑纯属多余。反而是因为我身处宝洁，掌握了可靠的工作技能、训练出可行性强的想法，更加感到宝洁这一组织的强大，从而感到更强的归属感，增强了自信。

在宝洁，即便你有扎实的技能，也有来自上层的继续提升的牵引力，还有向着更高目标迈进的自我要求，因此经常处于紧张状态。当我离开宝洁，前往新的企业，在新的岗位任职，在新的工作中，仍切实感受到宝洁是多么注重“员工的成长”。

宝洁致胜的根本原因是人才培养

如今宝洁在全世界拥有 23 个营业额超过 10 亿美元（约 1000 亿日元）的人气品牌^①。我想，没有哪个企业能拥有这么多的人气品牌。在日本，帮宝适、护舒宝、潘婷、维达·沙宣、Febreze、碧浪、SK-II 等品牌融入人们的日常生活中，让消费者们几乎忘记了它们的外资企业背景。

有人说，宝洁的研发机制始终追求产品的功能优势和技术创新，以此为基础的营销是这些品牌始终强盛的秘诀。的确，我也认为孕育品牌的技术诀窍（Know How）、以消费者为出发点的营销是宝洁的出色之处，但绝不仅仅是这些而已。

宝洁的强项是人才的培养。因为可以培养出优秀的市场营

^① 人气品牌：原文メガブランド。指企业当下拥有的品牌中最高销量、最能盈利和最具潜力的品牌，它担负着为企业创益的大部分任务。因没有太对应的译文，本书译为人气品牌。

销售人员，强大的品牌才得以成长壮大。不仅在营销部，在研发中心、HR（人事）、市场、财务、产品供应等部门，具备高素质和专业精神的员工层出不穷。GE（美国通用电气公司）等全球知名企业的经营者中有很多都出自宝洁，我想这大概就是宝洁被称作“全球人才工厂”、“猎头的人才银行”的原因吧。

作为品牌集合体的宝洁认为，使品牌繁荣下去的是人才，为了持续培育英才，战略性的人才培养计划是必不可少的。现在，我在很多企业担任顾问，我认为在人才培养方面，宝洁和其他企业有两点明显的不同。

首先，宝洁要求员工掌握的技能全部都有明文规定，并将其制定成适用于全世界员工的通用标准。这些明文规定曾作为 WCFs（What Counts Factors）^① 整理而成，且在 1999 年升级为 SAWs（Success Actions Winning）^② 的技能，一直被作为评价人才的标准。

其次，宝洁预备了培训那些技能的研修，其形式以 OJT（在职进修）为主，也有多个部门参加的集合研修。宝洁还为此准备了专用的教材，会为每个主题举行多个研讨会。部门经理作为研讨会的讲师，还必须培训自己下属以外的员工。

此外，宝洁采取内部晋升机制，把最重视的企业核心理念作为“DNA”，从一开始就注入到员工的血液里面。宝洁让“企业以人为本”、“人才至上”不止于口号，不流于形式，而是形成了完整的、一以贯之的人才培养举措。

① 决定因素。

② 成功行动指南。

为什么宝洁出身的人备受全世界企业的青睐？宝洁式的人才培养到底是指什么？在本书中，我从个人经验出发，就这些问题把我的感想传达给各位读者。

在宝洁获得的技能

我曾在研讨会等场合列举出如下几条在宝洁得到的技能（本书中有详述）。

- 分析力
- 战略性思考
- 执行力
- 领导能力
- 营销 / 品牌管理
- 财务知识
- 交流能力
- 培训
- 和跨国团队的协作能力

我就是通过宝洁在职进修，彻底掌握了营销工作中特别需要的技能——“分析力”和“战略性思考”。宝洁非常重视与消费者有关的数据分析，主管之所以有必要仔细倾听下属的意见，是因为下属掌握着消费者对于产品的最新反馈信息，以及详细的偏好和趋势。

然而，如果没有正确的分析能力，即使面对海量的数据也没

有意义，因此必须具备从庞杂的数字和零乱的信息中筛选出反映现状的部分，并从中发现问题和机遇，这种能力就是营销工作需要具备的分析力，而这种寻找问题的核心，思考如何解决它，并对此制定相应行动计划的过程，就是解决问题型的战略性思考。

“战略”就是为达到目的而做出的具体选择，必须从众多的选项中找到能带来成功的几个或一个最佳选项，这也就意味着，“战略性”在某种意义上需要善于舍弃。

虽有分析力却缺乏能够披荆斩棘的战略性思考，或者，虽有出众的想法却无法战略性地贯彻始终，以上这两种情形都大有人在。分析力和战略性思考力是两个连贯的技能，不只在营销中，任何工作都离不开它们。而在宝洁，员工能以实际的工作为训练场，逐渐掌握这些技能。

给人惊喜是一种战略

有不少人觉得，为了获得成功，有时需要采取模仿其他公司的战略，尤其在企业起步较晚的情形下更是如此。但是，真正制胜的战略是拥有其他公司尚未涉足、独一无二的部分，即把竞争优势集成到战略之中。这就要求企业必须拿出一个从未有人尝试过的策略作为点睛之笔纳入制胜战略之中，这在消费者和其他公司看来，就成了难以模仿的“惊喜战略”。

例如，我在主持生理用品“护舒宝”的新品发售时，由于该产品融合了新技术，我们决定采取体验式的营销战略。在确定

促销对象时，除了运用常规做法，从数千万名消费者中大规模取样，我还将当时 60 万名小学 6 年级女生纳入其中。这个做法当时不仅在日本，甚至全世界都是史无前例的。这 60 万名小学女生作为潜在用户，成为护舒宝赢取今后市场份额的制胜策略之一，我们也为实行这个策略进行了周密的计划。

我们借助小学开展的初潮教育，掌握了她们开始使用生理用品的时间点，在恰当的时候给她们提供商品信息和试用小样。这个计划执行起来费时费力，因而短时间内不容易被模仿，这就是前文提到的“惊喜战略”（关于这个初潮教育计划我会在第 2 章里详述）。

我在宝洁学习到，要去做“正确而困难的事”。很多计划往往从对象或预期效果来看是正确的，却因为实施困难而搁浅。但是从另一角度来看，会立即成功的简单的战略方案也容易在竞争中马上遭到模仿，那就失去了作为战略的意义了。

也不是说所有的行动都必须独一无二，有时被模仿也在所难免。但即使模仿也永远赶不上既有的竞争对手。因为被模仿的一方已把它的战略坚持实行了多年，其他公司的模仿，或者只是重复既有的战略，边际效用逐步递减，再怎么有力的计划都会很快失效。

执行力能让“难事”成真

为了使正确的“难事”成真，另一个必要的能力是“执行力”（Make It Happen）。即避免战略性思考能力和战略性方案沦为纸上

谈兵，把自己想到的方案和概念付诸实践的能力。

为了“难事”成真，光制订计划还不够。光说不做是徒劳，没有开始的工作毫无意义可言。无论在会议上制定出来多么宏伟的愿景或战略，若最终没能实现，无异于“画饼充饥”。

只要将计划实行就总会有些效果，即便结果并不完美，也可以思考今后如何改进。但如果只是讨论战略而不付诸实施，时间就被白白浪费，于是导致行动延迟，让成功的可能性渐行渐远。因为时机和速度也是事业有成的重要因素之一。

与其说这个执行力是指“自己实行的能力”，不如说“让大家接受并实行的能力”更为恰当，毕竟很多工作都不能靠一己之力完成。在宝洁，有关品牌的战略方案都由营销部的品牌经理制定，并由相关部门分担方案的相应部分而实行的。但各个部门绝不是“听命而动”那么简单，品牌经理需要运用各种方式说服他们，让他们相信这个方案是这个品牌的最佳选择。能够不断将方案化为现实的优秀品牌经理都应具备这样的能力。只有基于战略本身，用极具说服力的策略、论据和表达方式，使相应的部门接受自己的方案，所有的营销计划才能得到确实地贯彻执行。

领导能力是每个宝洁员工的必备能力

领导能力也是宝洁公司的员工必须具备的技能。领导能力分为针对下属的对内领导能力，和针对其他部门员工或公司外部的