

· 对话经典企业文化 商业从未如此崇高 ·

践行责任  
赢得信任

# THE CREDO DIALOGUE

## 与信条 对话

百年强生的DNA  
因爱而生 植根中国

《全球商业经典》 著



中华工商联合出版社

· 对话经典企业文化 商业从未如此崇高 ·



# THE CREDO DIALOGUE

## 与信条 对话

百年强生的DNA  
因爱而生植根中国

《全球商业经典》著



中华工商联合出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

与信条对话 / 《全球商业经典》著. -- 北京 : 中华工商联合出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5158-0375-3

I. ①与… II. ①全… III. ①制药工业-工业企业-企业文化-美国 IV. ①F471.267

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 279606 号

## 与信条对话

---

作 者: 《全球商业经典》

策划编辑: 王宝平

责任编辑: 李健科

封面设计: 奇文堂

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 180 千字

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-5158-0375-3

定 价: 39.00 元

---

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座  
19-20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicapl202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

# 推荐序一 传承信条 践行责任

◎吴人伟

时光荏苒，2013 年，强生消费品业务即将迎来在华发展的第 25 年。在全球，每天有 10 亿多名消费者使用强生的产品或服务。在中国，我们很自豪地看到像强生婴儿、邦迪创可贴等很多强生的品牌早已家喻户晓，甚至成为百姓日常生活的一部分。

在中国，一般人对强生的认识大多源自我们的婴儿护理产品，而了解强生则更多始于我们的信条。经常有人问我，强生靠什么能够克服各种难以克服的困难，解决各种难以解决的挑战。答案很简单，是我们的信条；还有人问我强生作为雇主品牌具备哪些特点？我回答的第一点还是我们的信条。

那么，我们的信条到底是什么？有的人说是企业经营的圣经，也有的人说是商战的锦囊妙计。其实，在我的眼里，我们的信条体现的内涵就是两个字——责任，一种对消费者和客户的责任，对员工的责任，

对我们社会的责任，以及对公司长期发展的责任。

我们的信条不是空洞乏味的文字，也不是挂着墙上展示的标语，更不是用来高谈阔论的教条；相反，它是我们工作的一种方式，教会我们做出正确的决定；它是一种力量，让我们变得更加出色；它是一种动力，加快我们前进的步伐；它还是一种指引，让我们不会迷失方向；确切地讲，它更像我们的 DNA，存在于我们工作和生活的方方面面。在强生，我们不会为了眼前的利益而走捷径，牺牲长期的发展；一个员工在强生工作不会因为担心主管逼着做不正确的事情而晚上睡不着觉。可以说，正是我们的信条这种看不见、摸不着，却无处不在的 DNA，让强生人肩负着使命感，践行责任，赢得信任，这是我们最宝贵的资产。

感谢您拨冗参阅《与信条对话》这本书。它就像一部纪录片将强生消费品集团在中国的故事以原味呈现，为人们打开了一扇扇了解强生的窗口，真实展示了一群负责任的人在做负责任的事的故事。通过员工与信条的不断对话，您从中可以看到百年强生对中国的承诺，在发展和挑战中的正确抉择，以及消费者和合作伙伴的信任。

无论职责大小，我们几乎每天在面临着各种抉择，当面临艰难抉择时，我们会发现信条是帮助找到钥匙的最佳途径，因为它会强调我们的使命所在，告诉我们考虑的出发点不单单是公司的利益，更重要的是要考虑对消费者、员工和对社会的责任。毋庸讳言，强生在近几年的发展中也面临着各种挑战。在克服挑战，不断前行的过程中，秘诀是什么？答案就在书中：我们要怀揣着一颗对客户负责的心，聆听消费者的声音，始终坚持做正确的事，这是一种对履行责任的承诺。

我在强生已经工作了 20 多年，但这本书记录的许多故事对我来讲也是第一次听到，我内心深受感动。正是这种勤勉努力，践行责任的精神成就了强生的成长，相信这本书中的对话也一定会给您留下深刻的印象。

藉此机会，感谢 25 年来在强生消费品中国工作过的每一位员工。我们正对未来勾画着令人憧憬的蓝图，为中国消费者以及他们的家庭提供更多高品质的产品和服务。世界发生着巨大的变化，而始终不变的是我们对信条的承诺。与信条对话将会继续传承，就像作者所写的那样，我们奉献的不仅仅是产品，而且

还有我们的信条。

我希望将来每一天我们的同事都能创造出更多的引以为豪的信条故事。对我们而言，成为各种各样的最大、最强或第一并不是唯一的目标，重要的是每一天给我们的客户创造有益的价值，满足消费者日新月异的需求，让他们生活得更安心、更舒适、更健康！

强生消费品集团全球主席

## 推荐序二 正能量的奥秘

◎何 力

作为一本以相信“这个世界会好的”的为编辑理念的杂志，来谈论强生公司，似乎是一件顺理成章的事情。

现任强生消费品集团全球主席吴人伟先生参与过强生进入中国大陆市场的最早期筹建。他评价说，强生员工的特质就是比较憨厚、谦虚，从不夸大自己——为此，也有人说，强生是个“由好人组成的公司”。

在我们的写作团队与众多强生人以及他们的合作伙伴的交流过程中，大家时常感到，这个公司的特别之处在于经常在做一些在外人看来“吃力不讨好”的事情。比如，不允许给医生违规送礼，也绝不允许用不恰当的方式影响对方做出对强生有利的决策；对质量的管控几乎达到“自虐”的程度；赞助各种慈善活动，但在需要传播的时候却对公司的参与保持低调的

态度；强生长期以来从事的一些项目，比如新生儿窒息复苏等等，其实都跟自己的销售业务没有直接关系。

到底是什么让强生变成了这个样子？我们的写作团队找到的答案是：在强生，你随处都能听到员工讲这句话：“以‘我们的信条’这一价值观为基准，无论面对任何挑战，总能找到解决方案。”事实上，无论在工作还是生活里，强生的价值观《我们的信条》对强生人都至关重要。

所有的企业都有自己做事的原则，其实这就是它们的价值观。有的企业价值观涵盖广泛，甚至影响了员工的个人生活，他们倡导做生意以前，先做人。有的企业价值观只涵盖工作，认为只要员工在上班时间内，尽职尽责就可以了，下班后员工做什么企业不管，那是非职务行为。

强生公司的价值观——“我们的信条”显然属于第一种，它带来的影响对于员工来说极为深远。这100多年来，强生一直在有意识地强化它对员工理念与行为的影响，试图培养出强生人的一种本能反应。无论遇到任何问题，强生都希望自己的员工能从长远角度来考虑事情，坚守自己的道德底线，并且具有对

顾客负责的天性。

经济学家凯恩斯曾说：“从长期的角度看，我们都是死人。”这似乎意味着，人们只需关注当下，不必为未来负责。在现今的中国，正有无数人将自己变成纯粹的理性“经济人”，他们只关心眼下能够获得多少利益；无数的企业把赚钱当做企业的终极目标，不认为自己对员工负有责任，更加不关心企业对社会、环境和其他利益相关者造成了什么样的影响。他们都有非常好的理由：社会的现实环境逼迫他们不得不如此行事。然而，即使外部环境再糟糕，人也必须认识到自己与整个世界的联系，与未来的联系，努力改善而不是与一个恶的环境同流合污，这正是人性的独到与高贵之处。强生的业绩已经证明了一个试图建立于“好人”基础之上的企业，立足长远，在这个竞争激烈的社会里，仍然可以持续生存下去。

当然，强生并不是一个完美的企业，或者说，这个世界上根本没有完美的企业。它在中国的这 25 年里，也曾经多次遇到过挫折。但是，如果一个企业能够有一个恒久不变的价值观，并且根据这一标准不断改善自己的行为和能力的话，就能让这些不尽人意之处慢慢减少。同时，企业能够通过自己坚守的价值

观，创造出一种恒久的影响和信任，这些信任既是来自于合作伙伴的，也是来自于消费者的——这就是一个基业长青的企业的秘诀，也是商业伦理的本质精神。

我们的杂志在今年开始了自己的“好商业”案例评选。这个词：“好商业”作为我们每年全球案例评选中最核心的关键词，其实也代表了杂志的价值观。我们在营收规模与盈利性之外，希望能在商业社会中发现一些更具有社会价值、能够给人们精神带来积极影响的好案例，或者用现在那个流行词来说，就是充满“正能量”的公司。

这种正能量，我们在强生公司里体会到了，而且我们也发现了它能不断生长的奥秘——这就是由“我们的信条”所带来的影响。

《全球商业经典》出品人、总编辑

——目 录——  
Contents

推荐序一 / 吴人伟

推荐序二 / 何 力

引子 / 1

第一章

7

**对顾客负责**

身边的强生 / 9

强生的中国路 / 17

对每一句承诺负责 / 22

最强势的质量部 / 27

零缺陷管理 / 32

相信强生 / 38

消费者是第一位的 / 47

第二章

51

**对员工负责**

关心每一位员工 / 56

尽最大努力保证员工的安全 / 68

升迁通道 / 74

“傻傻的”好人 / 82

支持员工创新 / 88

### 第三章

95

## 对社区负责，践行社会责任

从对顾客负责，到关注社会 / 103

延续关爱的 DNA / 110

因爱而生 / 119

与供应商和环境的良好对话 / 126

### 第四章

139

## 强生的未来

“你想过未来吗？” / 141

斯隆的同道 / 143

从信任到责任 / 149

再问大宝 / 156

破与立 / 164

信仰的力量 / 173

存在强生效应吗？ / 180

后记 / 183

## ——引子—— 与信条对话

吴秀芳是个人护理业务生产运营部液装车间一名普通的文员，她所在的车间生产包括强生婴儿、强生美肌、露得清和可伶可俐等几种强生响当当的个人护理产品，供应中国以及国际市场。她的日常工作内容之一就是标准文件内有关产品生产的文件完成转换，制成指导车间一线员工实际操作的工艺表。

2010年8月13日，吴秀芳按照常规将标准文件更新的内容同步更新到工艺表中。对工作一向认真负责的她又多做了一项检查工作，将更新后的全部工艺表内容与系统标准文件逐项对照。结果，她发现有一种材料的代码在标准文件的新旧两个版本中不一致，也并未在新版本中被标识出来（若标准文件内容更新，会在新版本中被标识，否则文员在更新工艺表时很难发现）。

吴秀芳立即将此事上报给了公司相关部门，由于新的工艺表被她扣下来等待回复，作为下一个流程的车间生产已经不得不停下来了。

公司内部审核后发现，系统文件第一个版本的材料代码有误，按照第一版本生产出来的产品是即将上市的新产品。当吴秀芳提出疑问后，公司及时将这些产品控制在公司仓库内，没有投放市场。

多数读者看到这里，可能会充满疑问：吴秀芳只是一位普通的文员，怎么会有那么大的权限让生产线停下来？停机就意味着经济损失，这损失，她负担得起吗？

但这种不同寻常的现象在强生不仅存在，而且还被大力推行。强生从2010年开始在全体员工中推行“零缺陷”（Zero Defect）的管理理念。具体就是指，“不接受、不制造、不传递任何一个失误或缺陷到流程中的下一步骤”，“第一次就把事情做对”。为此，强生消费品（中国）完成了几千项改进措施。而其实从一开始，强生对产品和服务进行检验的各种内控指标都是用高于中国的相关法规要求或标准进行设计的。

这种整改肯定会带来成本的增加，但产品质量对强生来讲永远是最重要的，这是对消费者负责最直接的体现。强生授权一线的操作工人发现问题后随时可以停止生产线，主动把问题讲出来，员工可以满怀信心地这样去做而不用担心事后被公司责备。

就在这一年，吴秀芳荣获了2010年度强生亚太区“零缺陷”奖，时任强生公司全球首席执行官 Bill Weldon 来中国时亲自为她颁发了奖项，为此，她成了强生在中国乃至亚太地区所有员工的榜样，她的故事也成为强生推行“零缺陷”管理中最典型的案例。

在位于上海市闵行区的个人护理业务的生产车间里，参观者不会看到“安全第一、生产第一、效率第一”这样空洞的口号——在车间工人忙碌的身影背后，一张巨幅的妈妈与宝宝在一起的照片被张贴在

整面墙上。这是为了让生产者们第一眼就看到并且意识到：你是在为谁生产，你要对谁负责。

在强生的专业市场部，有一支特殊的团队，说特殊，是因为团队的五十多位成员全部具有深厚的医学背景。在个人护理业务在中国经营的20年当中，他们不销售产品，只开展健康教育工作，为医护人员和新妈妈普及医学和健康知识。

现任强生消费品集团全球主席吴人伟参与过强生进入中国大陆市场的最早期筹建。他回忆说，从一开始，强生就从不允许给医生违规送礼，更不允许赠送现金或有价证券，也绝不允许用不恰当的方式影响对方做出对强生有利的决策。“如果对方认同我们的产品和服务，就会推荐。”

这种做生意的方式一开始在中国根本不被接受——在最困难的时候，连强生自己的销售人员也有抱怨。但是管理层依然坚定地回答：对不起，我们对此有严格的合规要求。以至于现在行业里的人都知道强生是最“抠门”的。

一位与强生合作多年的专家在聊天时回忆起一个细节：逢年过节，有的护士长一见着强生的业务代表就调侃，“你看人家别的公司过节最起码都是送两盒月饼什么的，你们倒好，只要一到过年过节，人就藏起来了。”

中华护理学会妇产科专业委员会主任委员王立新已经跟强生打了十多年交道。也许一开始有人不相信一个公司真的能做到这一点，但王立新说，时间长了，大家就都了解和认同了强生严厉的合规要求。

她感叹说：“强生真的管得很严。”

在与众多强生人以及他们的合作伙伴的交流过程中，我们时常感

到这个公司做事的风格有很多与众不同的地方——强生似乎经常在做一些在外人看来“费力不讨好”的事情。

吴人伟说，强生员工的特质就是比较憨厚、谦虚，从不夸大自己——为此，有人评价强生是“好人组成的公司”。“好人组成的公司”这个说法的真正来源已不可考，但这种说法在业界已不胫而走。

在“好人组成的公司”里工作到底有什么不一样？在采访中，从总经理，到部门总监，到基层员工，每一个部门，每一名员工，都有一个共同的感慨，就是在强生工作，“晚上睡觉睡得很踏实”。因为大家相信，公司不会要求员工为了公司的利益做任何不合规或违法的事情。

宋濮是大宝的法务部副总监，对这一点体会尤其深刻：当业务发展和合规管理产生冲突时怎么办？在一次内部会议中，她清晰地记得，吴人伟当时说：虽然强生人短期可能面临比别人艰难的处境，但公司还是要着眼于未来，做正确的事。从长远来说，做好人、走正路总会走得更远些。

所有的企业都有自己做事的原则，或者说，这就是价值观。有的企业价值观涵盖广泛，甚至影响了员工的生活，他们倡导做生意以前，先做人。有的企业价值观只涵盖工作，认为只要员工在上班时，尽职尽责就可以了，下班后员工爱干嘛企业不管，那是非职务行为。

强生公司的价值观——“我们的信条”显然属于第一种，它带来的影响对于员工来说是极为深远的。在强生，你随处都能听到员工讲这句话：“以‘我们的信条’这一价值观为基准，无论面对任何挑战，总能找到解决方案。”事实上，无论在工作还是生活里，“我们的信条”对强生人都至关重要。