哈佛商学院

9-114-C34

修订时间：2012 年 4 月 24 日

罗伯特·西蒙斯 (ROBERT SIMONS)

娜塔莉·金德里德 (NATALIE KINDRED)

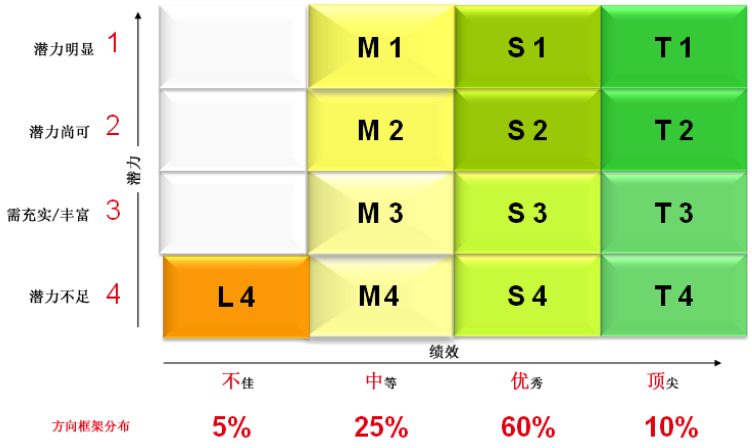
# 汉高 (Henkel)：构建赢家文化

*发展圆桌会议。德国，杜塞尔多夫，2011 年12 月：*[a]

“‘T’类别的人数太多，不能超过总人数的 10%。”

“把阿舒尔·阿尔迪里 (Ashur Al Diri) 排除在外？”

“不，我会把他留在‘T2’类别中，他是该地区业绩最好的销售经理。大家都知道，埃及目前局势动荡，他需要兼顾销量和利润。他是真正的赢家。我认为他有望在一年内顺利进入上一级管理层。”




[a] 为了保护匿名性，本案例中使用的姓名、职位和国家/地区进行了匿名化处理。

*Translated in full with permission of Harvard Business School. Sole responsibility for the accuracy of this translation rests with the translator.*

*Translation Copyright © 2014, the President and Fellows of Harvard College. The translated version may not be digitized, photocopied, or otherwise reproduced, posted, or transmitted, without the permission of Harvard Business School.*

*The original case, entitled “Henkel: Building a Winning Culture” (9-112-060), Copyright © 2012, was prepared by Professor Robert Simons and Research Associate Natalie Kindred as the basis for class discussion rather than to illustrate effective handling of an administrative situation. All industry and company data have been disguised.*

*Copying or posting is an infringement of copyright. Permissions@hbsp.harvard.edu <mailto:Permissions@hbsp.harvard.edu> or 001- 617-783-7860*

*本文经哈佛商学院许可翻译。译文的准确性由译者负责。*

*此译文的版权 © 2014 归 President and Fellows of Harvard College 所有。未经哈佛商学院许可，此译本不可数字化存档、影印，或以任何其他形式或方式复制、发布或传播。*

*原文题为“Henkel: Building a Winning Culture”(9-112-060)，版权 © 2012，归 President and Fellows of Harvard College 所有。此案例由罗伯特•西蒙斯 (Robert Simons) 教授和助理研究员娜塔莉•金德里德 (Natalie Kindred) 共同编写，其目的是作为课堂讨论的基础，而不是说明对某一管理问题的处理是否有效。所有的行业和公司数据均经匿名处理。*

*影印或张贴*、发布均属侵犯版权行为。*联系方式：Permissions@hbsp.harvard.edu <mailto:Permissions@hbsp.harvard.edu> 或 001- 617-783-78604*



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

“他的哪些表现让你印象深刻……?”

“阿舒尔在面对突如其来的政治动荡时表现出了极高的企业家精神。他更改了配送线路，推出了新的折扣帮助提升销量，并对高利润品牌给予了更多重视。他能够根据局势的变化迅速制定出新的对策。他总是有使不完的好点子。”

“好的。我想我们在‘T2’上没有分歧。你觉得突尼斯的博祖 • 本泽克里 (Borzou Benzekri) 怎么样？他是否也能很好地应对当地的不稳定局势？”

“不，我会把他划分到‘M3’中。他为人可靠，但相比自身潜力，他的业绩还有待提高。我认为他应该做更多事来掌握主动。在我看来，他太爱强调成绩，还很爱找借口。我一直告诫他借口没有任何意义。在激烈的竞争中只有业绩才是最重要的。”

“今天下午我会和罗思德谈谈。他知道博祖 • 本泽克里。你觉得我该听听他的意见吗……?”

## *罗思德 (Kasper Rorsted)*



2008 年，罗思德被任命为 Henkel AG & Co KGaA（汉高公司）的首席执行官。他时年 46 岁，有四个孩子，是公司历史上最年轻，也是第一位出生在德国或奥地利之外的首席执行官。作为一名土生土长的丹麦人，罗思德在哥本哈根的国际商学院主修经济学，毕业后在一家总部在美国的技术公司开始了职业生涯。1989 年，27 岁的他在迪吉多电脑公司 (Digital Equipment) 首次出任销售管理职位，在 20 多个下属中，只有两位比他年轻。“六个月后，我不得不辞退某些员工。我记得我曾经有一周时间都为这件事睡不着觉。员工有家人，但我必须坦诚地与下属交流他们的工作表现，在此期间我受益良多。我总是表现得很友好，但一直没有机会交上朋友。”[1]

资料来源：公司文件。

1995 年，罗思德加入了康柏 (Compaq) 电脑公司，他被提升为主管公司欧洲、中东和非洲（以下简称 EMEA）业务的副总裁兼总经理。七年后，惠普 (HP) 收购康柏，罗思德继续领导惠普的 EMEA 部门，分管 40,000 名员工和 300 亿美元的业务收入。但 2004 年一个业绩不佳的季度之后，刚赢得对康柏的收购的 HP 首席执行官卡莉 • 菲奥里纳 (Carly Fiorina) 解雇了若干名前康柏高管，其中就包括罗思德。罗思德在一个月内收到了若干份工作邀请，但最后决定接受来自一家非高科技公司的邀请：“我之所以决定接受来自汉高这家消费品和粘合剂公司的职位邀请，是因为在我看来，通往首席执行官的道路十分明朗。”[2]

罗思德于 2005 年出任主管人力资源、采购、信息技术和基础设施服务的执行副总裁，这是接替即将退休的首席执行官乌尔里希 • 莱纳 (Ulrich Lehner) 的三年期继任计划的一部分。作为一个行业外人士，他遇到了一条陡峭的学习曲线：“我必须从头学起…… 这提醒了我提问和倾听的重要性。”[3]

从一开始，罗思德的管理风格就与众不同。他很少使用电子邮件，更乐于当面的交流。他花了六周时间巡视主要的运营市场，包括美国和亚洲。他始终强调效率，制定雄心勃勃的目标，其中最引人注目的是他在 2008 年出任汉高新任首席执行官后制定的一系列财务目标。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

## 汉高的历史（2008 年之前）

1876 年，弗里兹 • 汉高 (Fritz Henkel) 创立了现在的汉高公司的前身，生产新型洗涤剂。到 20 世纪 20 年代，总部位于杜塞尔多夫的汉高公司已成长为领先的德国洗涤剂生产商，并进行了多元化转型，开始涉足胶水行业。20 世纪 30 年代，在费里茨 • 汉高去世后，公司股份被分摊到他的三个子女手中。第二次世界大战期间，汉高的大部分基础设施遭到了毁坏，战后公司（仍为私人持股）重开了若干间工厂，在洗涤剂和粘合剂业务之外开始销售个人护理用品。1965 年，汉高在德国的电视上播出了第一支广告，推广其宝莹 *(Persil)* 旗舰洗涤剂品牌。在随后的几年中，汉高通过多次并购拓展了自身的产品组合和覆盖地区。1985 年，汉高通过向公众发行无表决权股份来募集资金以支持公司的持续扩张。到 2008 年，125 个国家/地区的销售额已到达 140 亿欧元：公司大部分收入来自 EMEA 地区 (64%)，紧跟其后的分别是北美 (19%)、亚太 (11%) 和拉丁美洲 (6%)。尽管在 55,000 名员工中，只有 20% 在德国工作，但公司保留了德国家族企业的传统：高管团队的大部分成员都是德国人，汉高家族在公司股东委员会中扮演重要角色。

汉高分为三个主要的业务部门。“粘合剂技术”（占总销售额的 48%）向各行业客户销售密封剂和表面处理产品，业务领域广泛，包括电子工业、交通和运输以及生活消费品。“洗涤剂及家用护理”（占总销售额的 30%）销售洗涤剂和相关家用护理产品。“化妆品/美容用品”（占总销售额的 22%）生产和销售个人护理产品，如洗发水、染发剂、护肤霜、除臭剂和牙膏。（**图表一**是汉高和部分竞争对手的财务业绩比较；**图表二**是汉高各业务部门的具体业绩；**图表三**是汉高的主要品牌和产品。）

三大业务所在的行业竞争都十分激烈，而每个业务部门的情况有很大的不同。凭借像乐泰 *(Loctite)* 和百特 *(Pritt)* 胶棒（汉高发明了世界上第一款胶棒）等品牌，汉高在粘合剂产业确立了领导者地位，与 3M 等公司竞争，后者 2008 年的销售额达到了 181 亿欧元，业务遍及 60 个国家/地区。但在洗涤剂和个人护理行业中，汉高只是相对小型的参与者，其主打品牌黛而雅 *(Dial)* 香皂、施华蔻 *(Schwarzkopf)* 护发产品和宝莹洗涤剂与大型竞争对手的国际品牌竞争，如宝洁 (Procter & Gamble)（业务遍及 180 个国家/地区，销售额 504 亿欧元）、联合利华 (Unilever)（业务遍及 150 个国家/地区，销售额 405 亿欧元）和欧莱雅（业务遍及 130 个国家/地区，销售额 175 亿欧元）[4]。

### *2012 年目标：息税前利润率 14%*

2008 年，当罗思德接任首席执行官时，汉高呈现不错的增长和盈利态势：140 亿欧元的销售额，相比前年增长了 8%，息税前利润率为 10.3%。但许多分析家，甚至部分汉高主管都认为汉高过于自满，缺乏强有力的进取精神。一家公司就公开指责汉高是“快乐的经营不善者：总是屈居第二或第三。”

此外，到 2008 年第二季度，全球金融危机和随之而来的经济衰退开始冲击汉高的主要市场。在个人护理和美容产品领域，消费者开始削减开支，转至价格更低的品牌和基础产品，不再随意购买商品。为抵消不断攀升的原材料成本，汉高提高了许多产品的售价。这些举措加之经济放缓，使得汉高所有业务部门的销量增长在 2008 年下半年全线下滑。

面对需求衰退和公司自满这两大窘境，罗思德发誓将汉高转型为一家更精简、更注重绩效的公司。在他看来，“原地踏步实属下策。要么奋力向上，要么跌入谷底：我们可以重回巅峰，也可能变得无足轻重。”

为激励公司，传达他的改革意愿，罗思德于 2008 年 11 月召开了一次新闻发布会，宣布了一系列雄心勃勃的针对销售增长、息税前利润率和每股收益的四年期财务目标。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

2008 年 11 月 6 日 4:29（Market Watch，华尔街日报）

*发自法兰克福 — 受到一体化和重组成本的压力，消费品和粘合剂生产商汉高 (HEN.XE) 于周四报告第三季度净利润下降 58%，同时下调了对 2008 年的收益预期。这家拥有约 55,000 名员工的公司确认，预计 2008 年的有机收入增长将在上一年度 130 亿欧元的基础上达到 3% 到 5%。格林威治时间 8 点 16 分，汉高的股价下跌了 0.59 欧元 (2.5%)。汉高的股价自年初以来已下降 39%。*

*汉高还制定了 2012 年的财务目标，声称有望实现 3% 到 5% 的有机收入增长、调整后的息税前利润率达到 14%，调整后的优先股每股收益平均增长 10% 以上。*

*一名分析师称下调预期后的 2008 年收益前景不容乐观，但 2012 年的财务目标则令人振奋，“我们不太清楚他们会如何实现这个目标。”他又补充说具体情况还有待观察，不知这些目标是基于战略或仅仅是一厢情愿的想法。*

商业记者和分析师对华尔街日报的怀疑表示赞同。一篇报道称“伦敦分析师会议的听众不敢相信自己的耳朵”；另一篇则称“14% 太不切实际了”；“对于最近宣布的 2012 年利润率达到 14% 的目标，坦白说我们认为可信度较低”，第三篇报道这样说道[5]。

## *构建赢家文化*

罗思德知道这一雄心勃勃的财务目标（承诺在衰退的市场中提升销售增长和利润率）只能通过扭转汉高内部的自满情绪，将其转变为所谓的“赢家文化”才能实现。这一概念可以支持三个全新的战略重点：(1) 充分发挥业务潜力，(2) 更加注重客户，以及 (3) 强化全球团队。（请参见**图表四**。）

在 2008 年和 2009 年间，罗思德和他的管理团队不断向汉高员工传达新的战略重点，并在各个业务部门中将其付诸实践。为“充分发挥业务潜力”，罗思德将重点放在汉高产品的优化上，向表现优异的品牌和潜力更高的市场中投入更多资源。2008 年，汉高完成迄今为止最大的一次并购，耗资 37 亿欧元收购了国民淀粉化学公司 (National Starch and Chemical Company) 的粘合剂和电子材料业务，巩固了自己在粘合剂行业的全球领先地位。

在北美，汉高投入巨资推广黛而雅品牌，使其从同类产品中排名第五的位置跃升为沐浴露市场最畅销的品牌之一。公司同时剥离了表现不佳的业务活动或非战略性品牌，包括粘合剂技术业务部的水处理业务和多个消费者品牌。罗思德指出：

> 要让公司更具竞争力，你必须在业务的方方面面都做出强有力决策。我们将重心放在自身优势明显或能实现可持续发展的品牌和国家/地区上。如果我们不能在市场中立足，或者不能在合理的时间内进入市场，我们会选择离开。例如，因为无法实现增长战略，我们决定退出中国的洗涤剂和家庭护理市场，重点发展增长潜力巨大的粘合剂和化妆品业务。总而言之，我们已将 900 个品牌削减至不到 500 个，但是还有很多工作要做。

汉高的主管们也在通过流程的标准化和自动化来谋求管理和采购的成本效率，以及提高各个生产地点的产能利用率。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

## 2009 年到 2012 年：兑现承诺

罗思德首先有计划地关闭工厂，剥离业务和实施管理整合，然后才开始着手为实现 2012 目标所需的更加敏感的企业文化转变。“我们先解决‘硬件’问题，再处理‘软件’问题”，他解释说。“对于‘硬件’，我意识到这会引起公司内人员的不满，但为了保障未来，我们必须实施改革。我们关闭了全球范围内的 60 家工厂，将采购、财务和人力资源等部门集中到位于斯洛伐克、墨西哥和菲律宾的集中式共享服务办事处。对于‘软件’，我必须得到每一位员工的认可…… 我需要情感上的支持。”

文化改革“构建赢家文化”由两个主要方案构成：(1) 重新定义汉高的愿景和价值观；(2) 实施新的绩效管理系统，以加强管理能力，增强责任心。

### *愿景和价值观*

“朋友一样的品牌”(A Brand Like a Friend) 曾经是汉高的企业口号。但它似乎不再适合汉高的新战略，原因有两个：首先，这种以消费者为核心的理念不适合工业粘合剂业务，而该业务已经发展为汉高最大的业务。其次，在罗思德看来，这一口号不能彰显他要建立的新型竞争文化。“我们并不是为了与人为善”，他强调说，“我们要在每一个市场中都成为赢家。”

罗思德意识到，要让汉高明确自身的财务目标和业务重点，公司需要更清晰地传递价值观，并在价值观的指引下，做出实现公司转型所需的艰难抉择，成为竞争中的得胜一方。长期以来，汉高都在使用一个包含 10 项价值观的列表，内容涉及目标（例如“我们追求卓越的品质”）、工作原则（“我们崇尚开放和积极的沟通方式”）和历史（“我们保留了家族企业开诚布公的传统”）。（上述 10 项价值观的列表请参见**图表五**）。尽管这些激励人的愿景出现在公司报告、内部标志和名片的背面，但只有少数员工能够记得住（甚至公司高层也是如此）。一位管理人员解释说，这些价值理念“无处不在，但价值不高”。他还补充说，在做出重要决策时，这些价值理念完全派不上用场。

罗思德认为，公司的核心价值观应该是做出艰难决策的基础。2009 年 6 月，为确定新价值观的主题，汉高对高管团队和下一级管理层的 134 名管理人员进行了调查。根据调查结果，罗思德与汉高管理委员会召开了若干次会议，讨论新的愿景和价值观的具体内容。同时，担任汉高董事会主席和监理会主席的汉高家族第五代成员白舒曼 (Simone Bagel-Trah)，与汉高家族一起收集有关新价值观的建议。（除了在汉高担任职位之外，身为微生物学博士的白舒曼还是总部位于德国波恩的一家微生物研究公司 Antiinfectives Intelligence 的合伙人兼董事）。

2010 年 1 月，汉高董事会批准了新愿景“一个全球品牌与技术的领袖”以及五个新价值观：

1. 我们一切以客户为中心。
2. 我们尊重、激励、奖励员工。
3. 我们致力于实现卓越的可持续性发展的财务绩效。
4. 我们致力于确保可持续性发展领域的领导地位。
5. 我们以家族式的业务为基石开创美好未来。

为强调客户在汉高新价值观中的重要性，罗思德已禁止使用“客户”一词描述汉高内部的机构。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

高管们随即开始向汉高的 48,000 名员工介绍和宣传新的愿景和价值观。2010 年 7 月，公司利用汉高在所有主要国家/地区的内部网站、海报、员工杂志 (*Henkel Life*) 和员工大会开展一项名为“360 度”(360-degree) 的宣传活动。自 2010 年 9 月 24 日（“汉高日”，纪念公司成立）起，超过 60 个国家/地区的部门经理举办了多个场次的“愿景和价值观”讲座。在这一系列三到四小时的课程中，经理们使用教材套件与团队讨论如何将新价值观应用到日常工作中，以及如何制定具体的行动计划构建赢家文化。讲座中涌现出很多行动示例（指定了责任制和截止日期），包括：制定新的“与客户会面”(meet-your-customer) 计划、实行新的 ROI（投资回报率）措施以改进资源配置、提高可持续目标的透明度，以及通过新的“创业精神大奖”(Entrepreneurial Award) 奖励创业行为。在六个月的时间内，累计举办了 5,000 多场类似讲座。

为了让员工对新价值观如何影响公司的成功有直观的认识，套件中提供了两个虚构的故事“未来场景”，一个是庆祝汉高实现了 2012 年的目标（请参见**图表六**，是公司报告中所用的一张激励性的幻灯片）；另一个是描述公司未能实现目标时的场景，这能让员工认识到对公司竞争力和声誉的不利影响。

上述及其他内部宣传工作是由汉高强大的企业宣传团队管理的，该团队由 120 人组成，卡斯滕・蒂尔格 (Carsten Tilger) 担任负责人。蒂尔格说：“讲座是由业务经理而不是人力资源或宣传部门操办的，这点极其重要。以往我们推出‘柔性’措施时，主管人员会向 HR 寻求帮助。主管们往往不善于从竞争成功层面上探讨愿景和价值观。事实证明我们的新方法很成功。”

汉高的新文化也反应在公司的新口号中：“Excellence is our Passion”（以激情追求卓越），它被广泛地用在面向内部和外部受众的品牌推广中。新口号于 2011 年初发布，就在“愿景和价值观”讲座结束之后不久。蒂尔格指出：“我们希望员工看到自己的贡献，并将言语付诸行动。而这些讲座是实现这一目标的关键。”

菲力克斯・韦纳尔 (Felix Werner) 是汉高粘合剂业务部的一名区域经理，对于自己被解雇一事，他深感震惊。他的财务业绩一直非常出色，而且成功重组了在某个困难市场中的业务。但随着业务规模扩大，资深同事们对他的工作态度越来越失望。他没有合作精神：不愿意参与新的 DRT 绩效管理流程；不希望自己的业务主管向集团总部报告；拒绝将支持部门迁移至新的共享式服务办事处；希望自己的业务成为独立于汉高的品牌。当被告知解聘决定时，菲利克斯得知自己被辞退的原因是，董事会成员不愿与拒绝接受汉高的新战略和价值观的人共事。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

## *绩效管理*

近日，汉高任命凯瑟琳·蒙格斯 (Kathrin Menges) 为人力资源部全球总监，负责实施汉高的新绩效管理系统。蒙格斯早年曾在东德担任高中教师。1989 年柏林墙倒塌后，她移居柏林，在银行和消费品产品行业开始了自己的职业生涯。她在 2010 年开始担任人力资源部负责人，并在当年参加了哈佛的高级管理项目。2011 年，在进入公司的第 12 个年头，蒙格斯当选为汉高董事会成员。

蒙格斯介绍说，汉高一直以来都有着员工长期任职的企业文化：“许多员工在汉高工作了 20 年、30 年甚至是 40 年，”她说，“多年来，公司的业绩一直都十分平稳，所以员工普遍对公司的运营表示满意。”

罗思德补充说：“我们过去习惯设定相对简单的个体目标。从 2004 年到 2008 年，95% 的员工都实现了自己的收入预期，但公司作为一个整体从未达到过一次目标。这就在公司形成了一种认知，每个人都很棒，只是公司作为一个整体却面临失败。”

罗思德希望通过新的绩效管理系统来扭转这种自满情绪。他说：“我们的新系统要传达的是，作一名‘快乐的经营不善者’已经不能适应形势了。我们再也不能屈居人后。”

**评估表** 2009 年，汉高面向四个级别的管理人员（约 9,000 人）推出了一套新的绩效管理系统。在新的管理系统下，每位员工都将得到一个评级，代表其 (1) 绩效（以往工作的反映）和 (2) 潜力（未来的发展前景）。评级可总结为一个四乘四的表格，纵向以数字表示“潜力”得分，横向以字母表示“绩效”得分（**图表七**就是本表格，也可以在本案例的第 1 页上找到此表格）。在“绩效”轴上，员工的等级分为“L”（低：始终无法满足最低的绩效要求），“M”（中等：可以满足部分绩效要求），“S”（优秀：可以满足所有绩效要求）或“T”（顶尖：超出绩效要求，获得出色的成果）。对于“潜力”，员工会得到 1 到 4 的评级：“1”表示进步潜力巨大，“4”表示员工已经达到了自身绩效的极限，不太可能再有大的进步。

例如，业绩最好、进步潜力巨大的员工会得到“T1”的评级。获得“S3”评级的员工一般是达到优秀绩效的领域专家，但进步潜力较小。

> 汉娜·霍夫曼 (Hannah Hofmann) 是汉高洗涤剂业务部的一名质量工程师，她宣布将辞职，前往一家位于柏林的政府机构任职。汉娜在最近一次 DRT 绩效评估中被评为“S4”。她被评为“S”（优秀）是因为她拥有出色的技术能力，完全满足了工作要求。但汉娜在人际交往方面存在缺陷，被视为很难合作。因此，她在公司内有关未来领导潜力的评级上获得了“4”分的最低评分。如不进行显著的性格转变，她不太可能在汉高获得进一步的提升。

**发展圆桌会议** 员工评级是在一个名为“发展圆桌会议”(DRT) 的协作式论坛中进行的。DRT 是经理们组织召开的，与会者通常是团队主管及其直接下属，以及来自人力资源部门的仲裁人。经理们会对自己的直接下属展开评议，每个对象一般用时五到十分钟。绩效评估表得分是 DRT 讨论的基础。

在典型的 DRT 会议（请参见本案例的第一页）中，仲裁人首先宣布接受评估的员工的姓名和职位，然后该员工的直属经理会概要介绍员工的绩效，并给出绩效和潜力的建议得分。接下来，其他与会人员会围绕该员工向经理提问，并就员工的绩效和评级提出自己的观点。某些评估会快速达成共识，而某些则会引发争论。在出现意见不合时，将由与会的大多数高管做出最终决定。典型的 DRT 会议一般会评估 20 到 30 位员工，时间会持续一整天。公司每年会举办大约 400 次 DRT 会议。当所有的 DRT 会议结束后，经理会与他们的下属面对面地讨论评级和个人发展计划。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**方向框架** DRT 流程遵循自下而上的形式，从国家/地区一级开始，逐步扩展到区域和全球一级。在整个过程中，汉高会跟踪每个绩效类别中员工的百分比。为迫使经理做出审慎选择并实现员工的差异化，汉高创立了名为“方向框架”的评级系统，与绩效评分并存。每年，从各个部门和整个公司层面上看，5% 的员工应获得“L”评级；25% 的员工应获得“M”评级；60% 的员工应获“S”评级；另有 10% 的员工应获得“T”评级。

正如本案例开头的对话所示，如果员工评级属于“骑墙”（例如绩效在“优秀”和“中等”之间），则必须进行调整，以满足这一分布趋势。例如，如果某次 DRT 会议没有产生“L”类别的员工，那么 DRT 参与者必须回顾表现一般者，在进行对比之后，将该组中表现最差的员工移动到“L”类别中，以正确反映绩效存在的差异。

据蒙格斯介绍，此系统从根本上改变了汉高的反馈提供方式：“过去，没有一个人表现不佳，每一位员工都能得到经理的赞扬。”她继续说：

> 经理经常会在面对面时给出非常积极的反馈，而将批评留到员工不在场的机密会议中。我们意识到我们必须做到公正、客观，但要更加严格。以往给员工留足面子的做法是不可取的。但现在，他们将感到非常震惊，因为他们之前从未收到过负面评价。我们意识到，我们必须对员工坦诚相待，告诉他们真实的工作情况，为他们提供改进的机会。

分布系统也让公司可以调整不同地理位置间类似职位的员工的相对绩效，还有助于汉高管理层找到具备潜力的管理人员。对于处在分布底层的员工，评级会将负面评级强制送交绩效不佳的人员。对于向下属提供负面反馈与传统文化背道而驰的国家/地区来说，此举尤为重要。

全新的评估系统对许多员工都起到了鞭策作用，他们努力提高绩效，让自己能够得到越来越高的评级。其他员工则难以适应这突如其来的问责制和透明度。“原本以为自己的职业生涯非常优秀的员工突然得知自己并没有那么优秀，这制造了一种紧张感。”罗思德说道。

> 罗伯特·威尔森 (Robert Wilson) 是美国采购部门的第三级经理，无奈地同意了辞职。罗伯特为汉高公司工作了六年，最近参与了在汉高各个业务领域推行标准化采购解决方案的工作。罗伯特对工作以外的业余爱好充满热情。但他作为汉高的一名员工，对工作却没有多大热情，只会从事必需的最低工作量。然而多年以来，他的各级主管从未对其工作绩效提出明确批评。在全新的评价系统中，罗伯特被归类为“M3”，也就是说他仅仅达到了预期目标，而发展前景暗淡。2011 年，他的绩效下降至“L”（低），表示他已经成为自己所在部门中垫底的 5% 的员工之一。要保住工作，他必须大幅提升对工作的责任感，在工作中异常努力。

*奖金薪酬*

在全新的体系下，奖金与整个公司的财务业绩、团队绩效（例如业务部门）和个人绩效息息相关。

**集团绩效** 每年，汉高都会在公司级别设定两项或三项关键绩效指标 (KPI)，例如调整后的息税前利润率、销售的有机增长。公司针对每项 KPI 的衡量指数是从 0% 到 200%，其中 0% 指的是毫无进展，100% 指的是达到了目标，而最高的 200% 是指绩效远远超过了原定目标。每项 KPI 的得分会进行平均，得出整个集团得分。

**团队绩效** 团队级别也采用类似流程，不同的是衡量目标是基于具体的业务部门目标或本地市场目标。每项业务会针对一到三项 KPI（例如息税前利润率、销售增长）进行评估，范围仍然是从 0% 到 200%。

然后，公司得分（占 30%）和团队绩效得分（占 70%）会加在一起。如果汉高整体和相关业务部门正好达到其 KPI，则相加后的最终得分应该是 100%。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**个人绩效** 公司使用两项指标计算个人绩效，这两项指标各占 50%：

(a) 两项权重相同的个人 KPI 绩效（例如成功推出新产品、项目进度）。公司针对每项 KPI 的衡量指数是从 0% 到 150%，其中 0% 指的是毫无进展，100% 指的是达到了目标，150% 是指绩效远远超过了原定目标。

(b) DRT 流程中的绩效评级："T" 级表示得分为 150%，以此类推："S"(100%)、"M"(75%)、"L"(25%)。

举例来说，如果一名员工的两项个人 KPI 得分为 100%，并且在 DRT 流程中获得了评级"T"(150%)，那么其整体个人得分为 125%（计算方法：[100 + 150] ÷ 2）。

**奖金** 根据职位等级/管理级别，每位经理都有资格获得一定数额的目标奖金（例如底薪的 25%）要确定个人的奖金，会用 [集团 + 团队] 得分乘以个人的绩效得分。此计算得到的结果将应用于目标奖金。例如，一名员工的 [集团 + 团队] 绩效得分为 150%，个人绩效得分也为 150%，那么应该获得目标奖金的 225% (150% x 150%)。相同业务部门中评级为"L"的员工可能只能获得奖金的 37.5% (150% x 25%)。

**与 2012 年目标相关的额外奖金** 作为额外的激励手段，如果公司实现财务目标，汉高的高级经理们（大约 3000 人）获得的 2012 年度奖金将翻番。

## 与汉高高管举行的圆桌会议

笔者与汉高的高管们会面，记录下他们关于汉高打造"赢家文化"进程的想法。出席的有：

| | |
|---|---|
| 白舒曼（42 岁） | 监事会和股东大会主席 |
| 罗思德（49 岁） | 首席执行官 |
| 卢沙・史泰伯（Lothar Steinebach，63 岁） | 财务/采购/IT/法务部，执行副总裁 |
| 汉斯・范・比伦（Hans Van Bylen，50 岁） | 化妆品/美容用品业务部，执行副总裁 |
| 欧阳德（Jan-Dirk Auris，43 岁） | 粘合剂技术业务部，执行副总裁 |
| 布鲁诺・皮亚琴察（Bruno Piacenza，46 岁） | 洗涤剂及家用护理业务部，执行副总裁 |
| 凯瑟琳・蒙格斯（47 岁） | 人力资源部，执行副总裁 |
| 卡斯滕・蒂尔格（44 岁） | 企业传播，高级副总裁 |
| 阿什拉夫・埃尔・阿菲菲（Ashraf El Afifi，41 岁） | 洗涤剂及家用护理部，高级副总裁，中东/非洲区总裁 |

*罗思德在 2008 年宣布的打造"赢家文化"的目标有多重要？*

[欧阳德]"我们总是会设定一些长期目标，但这些目标似乎都不是我们的重点工作。有些团队会制定一些年度目标，这些目标可以在十个月内达成。正式因为这种行为，我们从来都无法发挥出公司的全部潜力。现在的这种紧张感是前所未有的。我们设定了所谓的"野蛮目标"。14% 的息税前利润率只是一个数字，但这个数字促使公司转变设定目标的方式以及实现这些目标的方式。"

[凯瑟琳]"我们每年都会提高标杆。去年赢得'S'级别的员工，如果今年还是相同的绩效，就不一定还能赢得'S'。他们需要不断进步。这样真的改变了员工的行为。何为优秀绩效变得更加明确，员工也真正开始关注这件事。"

[卢沙]"我同意。有了新的愿景、价值观和绩效管理系统，大家变得心意相通了。"



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

*公司的核心价值观是如何融入变革进程的？*

[罗思德]“新的价值观是一块奠基石，其他改革都是要在这上面进行的。如果你只关注财务业绩，你就会失去人心。文化元素为我们提供了指路牌。要进行变革，就必须保持一定的稳定性。”

*价值观是由下而上还是由上而下制定出来的？*

[卡斯滕]“我们的价值观是管理委员会研讨得出的，并且充分考虑了家族股东的意见。然后，我们让公司中的每一个人都参与其中。我们让每个员工使用自己的语言来诠释这些价值观，并建立个人行动计划。这样，每个人都觉得自己为改革做出了贡献。另外也很重要的是，这一过程发生在实际团队中，由运营经理领导。”

*让员工与新价值产生共鸣容易吗？*

[阿什拉夫]“你需要用第一线员工能够产生共鸣的方式解来释这些价值观。以我们的财务价值观为例，我辖区内的一些员工每月可能赚 200 到 300 欧元，他们问我‘这和我们有什么关系？’我就会向他们解释他们对公司的重要性，以及他们可以怎样为汉高做贡献。”

“客户价值观是最容易解释的。在中东地区，有许多新兴公司是家族企业，大家了解客户的重要性。例如，埃及有 300,000 家小型零售商，他们销售的洗涤产品是用一次性袋子包装的。如果你和生产线上负责装袋的工人沟通，可以谈谈质量。工人们知道，产品质量越好，客户就越喜欢，购买量也就更多。这对大家都有好处。”

*在“家族”价值观方面呢？他们如何产生共鸣？*

[白舒曼]“我作为监事会和股东大会的主席，同样代表着家族，即大部分有选举权的股东。对于我们来说，“以家族式的业务为基石”这一价值观代表着企业家精神和责任心。我的愿望是每个员工都能像企业家一样，勇于冒险、改革创新，以最快的步伐向前迈进。员工也应该有权利做决定，感觉自己也是主人。在新兴市场中，家族式企业有优势，因为可以建立信任。但这并不意味着我们的企业是一个大家庭。它表示的是责任心。”

[布鲁诺]“我也想重申这一点。公司不是一个家庭。注重绩效的公司就像体育竞技一样，你选择最佳选手，为他们提供培训并给予支持，他们需要履行应负的责任并执行任务。如果想打造一流的团队，你的预期必须要高。遇到持续不佳的表现，你决不能姑息。”



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

*你们的评估对象是否有改变？*

[凯瑟琳]“罗思德喜欢引用史蒂夫·乔布斯的话：‘复杂的最高形式是简单。’在过去，绩效奖励会基于多种目标和项目。奖金也与复杂的记分卡挂钩。最终我们得到一个非常复杂的 KPI 系统。我们真的努力尝试去进行简化。与过去记分卡上 20 个 KPI 相比，我们现在采用三项指标。之前我们有十个价值观，现在有五个。同时，我们还大大拓展了员工责任心方面的评估指标。例如，现在每个人的目标中都有一些以客户为中心的评估指标。”

“谈到评估，我们现在注重的是证据：我们首要关注的就是产出的数量和质量。我们之前评估员工的活动和工作，现在评估结果，这是一项重大改革。接下来，我们会注意每个人在其工作中以客户为中心的能力。最后，我们会关注员工的领导素质，例如人员管理。所有这些指标组成了对员工未来潜能的评价。”

*此举是否改变了员工的行为？*

[罗思德]“全新的绩效管理系统鼓舞了员工的团队精神，带来更多合作，而且创新行为也明显增加，这是因为他们响应了公司对结果的需求。我来举一个创新方面的例子，这种创新完全是由更强的责任心推动的。2008 年，我们的化妆品业务经理意识到公司目标可能存在风险，因为我们的高端护发产品面临着涨价的压力。这些产品在专业沙龙中销售时，消费者会因其质量和服务支付高昂的价格。所以，我们开发出了一个‘专业效果’品牌，这种以前只能从美发师那里买到的优质产品现在在零售店也可以买到。现如今，该品牌旗下已成功推出多款产品，在 30 多个国家/地区达到了数亿欧元的销售额。如果没有新的目标和绩效压力，我怀疑是否会出现这次创新。”

[凯瑟琳]“有关新评估系统对于员工绩效的促进，我也可以提供很多例子。他们不仅仅推动了更多创新……目前在很多情况下，员工都会定期向同事寻求反馈，以确定自己正稳步提升绩效。”

[阿什拉夫]“我也来谈谈这一点。如果你参加我们的 DRT 会议，你会有一种我们正在发掘和提倡的‘企业家行为’的感觉。我们新的绩效体系在竞争力、发展和盈利能力方面都产生了极大回报。例如，我们去年的绩效非常优秀，[b] 汉高在中东/非洲地区的复合年增长率超过 12%，这个成绩是同时期全球洗涤剂及家用护理行业平均水平的三倍多。这也是新兴市场为何如此重要的原因。”

[布鲁诺]“赢家文化还来带了精神上的好处。没有人希望自己属于一个失败的团队。现在，无论是市场份额增长、收入增长还是净利润增长，我们都与顶级的国际竞争对手处于同一个阵营。这激发了我们获胜的斗志，而我们已经开始看到回报。最近，我们凭借全新的价值观吸引了一位宝洁的高层：大家都乐于参与我们的事业。现在的汉高非常有吸引力。”

[b]年复合增长率。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

*这种方法不会吓到某些员工吗？*

[罗思德]“我们一直在努力改变公司。2008 年我们曾经说过，要在 2012 年之前将息税前利润率提高至 14%。没有一个分析师相信我们可以做到这一点。到 2010 年，我们的息税前利润率从 10% 提升至 12%，所以大家看到这一目标是有可能实现的。现在我们正在为 2011 年实现 13% 的利润率这一目标提供指导。即使是面对当前的金融危机，我们也没有让步。我不断提醒大家‘目标就是目标’。”

“我们需要创新型和创业型的人才。我们的新文化可能无法吸引每一个人，有一些人已经离开了。但是整个公司接受了这一文化，因为高层离职的人比中间层还要多。不想遵守新规则的人都要离开。我们高层的 180 名高管（包括管理委员会）中，有一半在过去的三年内都发生了变动；大部分新人（超过 75%）都是从内部任命的。许多年轻人都得到了晋升，肩负起新的责任，这为我们的公司注入了新的活力。”

[凯瑟琳]“离职的员工一般有两个特征：他们没有能力或者不愿意适应改革的速度，或者无法与团队进行沟通并实施我们的方案。只顾关注数字的业务主管不能在新的企业文化下生存，因为他们需要转型成为业务的咨询者与合作伙伴。”

[卡斯滕]“当然，部分员工不想接受。我给你举个例子：为了将‘赢家文化’这一概念推广到我们的员工和潜在雇员的生活中，我们制作了一系列以汉高员工为主角，显示其工作热忱的广告。我们推出这些广告还有新的公司口号‘Excellence is our Passion’（以激情追求卓越）。这些广告旨在吸引眼球和达到幽默效果 [请参见**图表八**查看示例]。在其中一副广告中，一位面带笑容的女性主管热情地说道，‘是的！现在是清晨 6 点。’在另一幅广告中，一位光彩照人的管理人员在休息时间坐在户外，标题写着‘休息时间很无趣’。略让我们惊讶的是，有人投诉说，根据德国法律，休息属于正当权利，这些广告不是很得体。请允许我解释一下：我们的目标群体—雄心勃勃的求职者—可以理解我们的用心，也十分欣赏这一风格。”

*你们如何确定可以适应新环境的员工？*

[凯瑟琳]“我们针对绩效和潜力评估制定了清晰的标准。我们不仅会考虑结果的数量与质量，还会看员工是否具有合作精神，是否能按照以客户为中心的行为方式工作，以及是否是一个好领导。位于‘T’类别（排名在前 10%）的员工必须明显地超出我们的要求。他们都是我们的金牌选手。我们之所以限制此类别的人数是因为你不能在一项体育赛事中颁发两块金牌。如果你在今年获得金牌，这并不意味着会在下一年度自动获奖，明年可能就会是某个更加努力的员工获奖。这样你才会保持要成为赢家的斗志。”

[汉斯]“此外，我们的新流程还显著提高了人们的相互了解。高管们现在十分热衷于了解那些表现优异的员工。当我在国外出差时，我单独会见了一些极富才华的资深经理，而没有知会他们的上级。DRT 会议给了我和其他高级管理人员清楚了解这些优秀员工的机会。我会时常跟进，并通过若干次会议与这些通常比较年轻的经理们建立良好的关系。作为董事会成员，我们需要树立榜样。当旁人看见我们积极结识优秀员工并加深了解时，下级经理也会效仿我们的做法。”



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

*你会如何与工作态度不积极的员工沟通？*

[卢沙]“任何人，只要你想在一家成功的公司获得领导职位都必须认识到，努力工作是实现目标的必经途径。公司业务必须放在首位。并不是每个人都愿意接受这一事实。在你任命员工担任领导职位之前，你必须向他们提出挑战，看看他们能否承受伴随目标提升、绩效预期提高而带来的额外工作、压力、成功和失败。”

[汉斯]“与此同时，我们有责任确保业务流程可以激发主动性，不会产生懈怠。而这种流程的基础就是要实现创造性与纪律的平衡。创造性可以保障发展的自由；责任制可以严明纪律，确保有效性和效率。凭借快速和透明的决策流程，我们清楚地定义了责任制和责任，在避免懈怠的同时激发了主动性。”

*你认为这些变化真的构建了赢家文化吗？*

[罗思德]“构建赢家文化的第一步是重组并构建正确的思维方式。在金融危机发生时维持财务目标的稳定性，并最终实现财务目标，这能极大地增加我们的信誉，在公司内部和外部都是如此。我们一直以来都秉持统一、清楚和可信的作风。”

“这一大规模的改革工作一直在缩减乃至逐渐终止，我们不断降低关键业绩指标 (KPI) 和价值观的数量，并撤销表现不佳的产品、业务和员工。但我们仍要继续传达不断改进的理念，执行和调整的压力永远都不会消失。成功企业的领导者必须不断地激励员工追求卓越。”

[白舒曼]“我会在这件事上投入很多精力……把握企业的脉搏。我经常出差，与不同的员工群体对话：我最近出席了全球财务会议，并访问了我们在迪拜的新中东总部。我认识几乎公司全部 180 位核心领导人。当我与他们见面时，无论是单独会见还是小组形式，我经常会问，‘汉高与其他公司的区别是什么？’在这些讨论中，有关我们的愿景和价值观，我收到了非常积极的反馈。这让我深感骄傲，也让我看到汉高精神依然存在。”

**补充信息：**

2012 年 3 月 8 日，杜塞尔多夫汉高新闻稿：

## 汉高的销售和利润额均创下历史新高

- 销售额上涨 3.4 个百分点，达到 156.05 亿欧元
- 调整后运营利润：上涨 9.0 个百分点，达到 20.29 亿欧元
- 调整后息税前利润率：上涨 0.7 个百分点，至 13%
- 首席执行官罗思德说：“2012 年的经济形势依然严峻……但是，我们认为汉高拥有正确的定位……我们期望实现调整后的息税前利润率达到 14%，调整后的优先股每股收益增长 10% 以上。”



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**图表一** 汉高和部分竞争对手的财务状况，2000-2010 年

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **总收入（百万欧元）** | | | | | | | | | | | |
| 宝洁 | 41,733 | 46,312 | 40,749 | 37,764 | 42,215 | 46,845 | 53,650 | 55,387 | 50,364 | 54,710 | 64,283 |
| 联合利华 | 47,582 | 51,514 | 48,270 | 42,693 | 38,566 | 38,401 | 39,642 | 40,187 | 40,523 | 39,823 | 44,262 |
| 3M | 17,778 | 18,027 | 15,573 | 14,465 | 14,780 | 17,869 | 17,372 | 16,751 | 18,084 | 16,134 | 19,883 |
| 欧莱雅 | 12,671 | 13,740 | 14,288 | 14,029 | 13,641 | 14,533 | 15,790 | 17,063 | 17,542 | 17,473 | 19,496 |
| 汉高 | 12,779 | 9,410[a] | 9,656 | 9,436 | 10,592 | 11,974 | 12,740 | 13,074 | 14,131 | 13,573 | 15,092 |
| **销售额增长率 (%)** | | | | | | | | | | | |
| 宝洁 | 4.8 | -1.8 | 2.5 | 7.8 | 18.5 | 10.4 | 20.2[c] | 12.1 | 6.9 | -6.2 | 2.9 |
| 联合利华 | 16.1 | 8.3 | -6.3 | -11.6 | -9.7 | -0.4 | 3.2 | 1.4 | 0.8 | -1.7 | 11.1 |
| 3M | 6.2 | -4.0 | 1.7 | 11.6 | 9.8 | 5.8 | 8.3 | 6.7 | 3.3 | -8.5 | 15.3 |
| 欧莱雅 | 17.9 | 8.4 | 4.0 | -1.8 | -2.8 | 6.5 | 8.7 | 8.1 | 2.8 | -0.4 | 11.6 |
| 汉高 | 12.5 | 2.2 | 2.6[a] | -2.3 | 12.3[b] | 13.0 | 6.4 | 2.6 | 8.1 | -3.9 | 11.2 |
| **EBIT 利润率 (%)** | | | | | | | | | | | |
| 宝洁 | 14.9 | 12.1 | 16.6 | 18.1 | 19.1 | 18.5 | 19.4 | 20.2 | 20.4 | 20.0 | 20.3 |
| 联合利华 | 11.1 | 11.2 | 11.8 | 13.1 | 14.9 | 13.2 | 13.6 | 14.5 | 14.3 | 14.7 | 15.0 |
| 3M | 17.2 | 13.6 | 18.7 | 20.9 | 22.9 | 22.9 | 20.2 | 21.8 | 20.7 | 20.8 | 22.2 |
| 欧莱雅 | 12.0 | 11.5 | 12.1 | 12.6 | 15.0 | 15.9 | 16.1 | 16.5 | 15.5 | 14.8 | 15.7 |
| 汉高[d] | 7.4 | 6.4 | 6.9 | 7.5 | 9.4 | 9.7 | 10.2 | 10.3 | 10.3 | 10.0 | 12.3 |

资料来源：根据 Capital IQ 和公司文件整理，引用彭博社的数据。

注：数据为年终数据（12 月 31 日），宝洁除外（6 月 30 日）。3M 和宝洁收入由 Capital IQ 使用财政年底利率从美元转换为欧元。3M 和宝洁的销售额增长率使用报告货币（美元）计算得出，可能与本表中以欧元计价的收入数据计算得出的销售增长率存在出入。

[a] 包括化学品业务 Cognis 的撤资，2001 年收入为 130.6 亿欧元，2002 年销售增长率为 -26.06%。

[b] 反映 2004 年对黛而雅的收购。

[c] 反映 2005 年末对吉列 (Gillette) 的收购。

[d] 汉高的息税前利润率 (2008-2010) 针对一次性收费/收益和重组费用进行调整。

**图表二** Business Line 提供的汉高财务数据，2010 年（除非特别注明，否则单位均为百万欧元）

| | 洗涤剂及家用护理业务部 | 化妆品/美容用品业务部 | 粘合剂技术业务部 | 企业 | 汉高集团 |
|---|---|---|---|---|---|
| 销售额 | 4,319 | 3,269 | 7,306 | 199 | 15,092 |
| 销售额增长率 (2006-2010) | 4.9% | 14.1% | 32.6% | - | 18.5% |
| 占汉高销售额的比重 | 29% | 22% | 48% | 1% | 100% |
| 运营利润 (EBIT) | 542 | 411 | 878 | -108[a] | 1,723 |
| 调整后销售回报率（息税前利润率）[b] | 13.0% | 13.3% | 12.8% | - | 12.3% |
| 已动用资本回报率 (%) | 21.2% | 20.1% | 12.5% | - | 14.9% |
| 世界市场规模 | 94,000 | 135,000 | 47,000 | | |

资料来源：根据公司文档整理。

[a] 包括集团最后一次披露的 1,400 万欧元的重组费用，由对国民淀粉化学公司的并购产生。

[b] 各业务单位的息税前利润率高于集团利润率，这是由于公司部门（如人力资源、信息技术、企业宣传和财务）产生的成本所致。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**图表三** 各业务细分市场的部分汉高产品与品牌

洗涤剂及家用护理用品




美容和个人护理用品




粘合剂技术用品




资料来源：公司文件。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**图表四** 汉高的“赢家文化”概念和 2012 年财务目标




资料来源：公司文件。

**图表五** 汉高在 2010 年之前的价值观

- 我们以客户为导向
- 我们开发卓越的品牌和技术
- 我们追求卓越的品质
- 我们力求创新
- 我们接受变革
- 我们的成功归功于我们的员工
- 我们致力于为股东创造价值
- 我们致力于可持续发展和企业社会责任
- 我们坦诚、主动地沟通
- 我们继承开放式家族企业的传统

资料来源：公司文件。



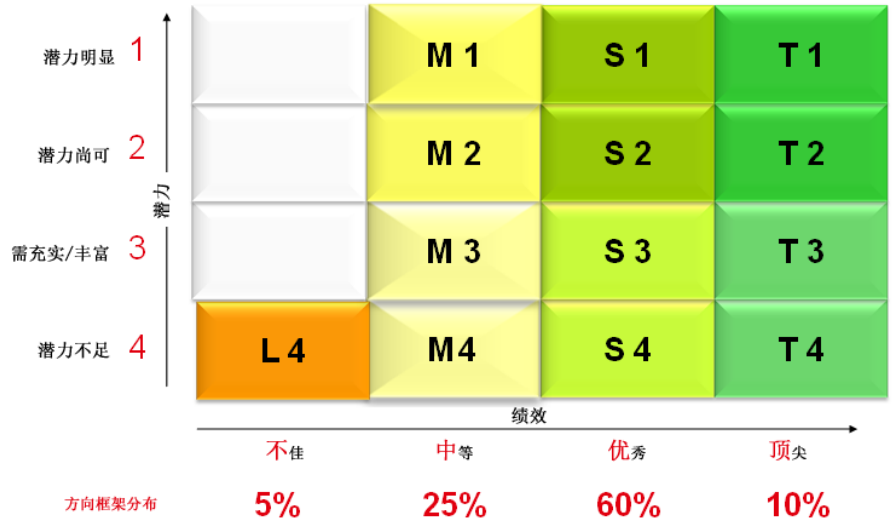
This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**图表六** 汉高为宣传 2012 年目标制作的海报




资料来源：公司文件。

**图表七** 汉高员工评估表和方向框架




资料来源：根据公司文档改编。



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.

**图表八** 汉高雇主形象推广海报




资料来源：公司文件。

## Endnotes

[1] Adam Bryant, "No Need to Hit the 'Send' Key.Just Talk to Me," *New York Times,* August 28, 2010, accessed December 2011.

[2] Ibid.

[3] Ibid.

[4] Compiled via Capital IQ and Procter & Gamble, 2008 Annual Report (Cincinnati, Procter & Gamble, 2008), pp. ii, 39; Unilever, 2008 Annual Report (Rotterdam, Unilever, 2008), pp.22, 81; L'Oreal, 2008 Annual Report (Paris, L'Oreal, 2008), p.1; 3M, 2008 Annual Report (St.Paul, 3M, 2008), pp.4, 8, accessed January 2012. Procter & Gamble and 3M sales converted from USD to Euros via Capital IQ, using fiscal year-end exchange rates.

[5] Reported in company documents.



This document is authorized for use only in HBSP's HUBS 2026 at ${institution} from May 2026 to Jul 2026.