

अलविदा, माँ Gillette

Gillette Audio — नंदो द स्क्राइब — gillettenarrative.com

सौदे के समय Gillette का नेतृत्व

आल्फ्रेड एम. ज़ाइन — बोर्ड के चेयरमैन और चीफ़ एग्ज़ीक्यूटिव ऑफ़िसर — वही आदमी थे जिन्होंने वॉरेन बफ़ेट का पूरा भरोसा जीता, नेब्रास्का की निवेश कंपनी Berkshire Hathaway के सबसे बड़े शेयरधारक।

कई वर्षों तक ज़ाइन फले-फूले। राजस्व बढ़ा। मुनाफ़ा बढ़ा। शेयरधारकों को पुरस्कृत किया गया।

उनकी Gillette Man शैली हर कमरे को, हर दफ़्तर को, हमारे कामकाजी जीवन के हर पल को भर देती थी। उस समय हम लगभग 25,000 कर्मचारी थे, प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष।

मूल्य, परिवार, मिशन, नेतृत्व-शैली, शिक्षा, और यह विश्वास कि व्यक्ति मुनाफ़े से पहले आता है — ये दीवार पर लिखे महज़ शब्द नहीं थे। ये कंपनी की संस्कृति का हिस्सा थे।

पुरस्कार दिखाई देता था।

Gillette का शेयर अक्सर साल की शुरुआत बीस से पच्चीस डॉलर के आसपास करता और बारह महीने बाद अक्सर पचपन से साठ के बीच बंद होता।

वे गौरव के वर्ष थे।

कंपनी मुनाफ़े में थी, और गोदाम के कर्मचारी से लेकर चेयरमैन तक, लोगों को उसका हिस्सा होने पर गर्व था।

फिर उत्तराधिकार आया।

माइकल सी. हॉली, ज़ाइन के दूसरे नंबर के आदमी, आखिरकार ज़ाइन का कार्यकाल पूरा होने के बाद CEO बने।

हॉली ने ही Duracell के अधिग्रहण का समन्वय किया, जिसकी घोषणा 12 सितंबर 1996 को हुई और जो उसी साल 30 दिसंबर को पूरा हुआ।

हॉली का मानना था कि बैटरियाँ उच्च मूल्य-वर्धित कारोबार हैं।

उन्हें ऐसे उत्पाद दिखे जिनकी वितरण लागत अंतिम बिक्री मूल्य का बस एक छोटा हिस्सा थी।

उनका मानना था कि बैटरी का कारोबार रेज़र ब्लेड जैसे ही मार्जिन पैदा कर सकता है।

जो उन्होंने, मेरी राय में, कभी पूरी तरह नहीं समझा, वह यह था कि बैटरियाँ आखिरकार एक विनिर्माण कारोबार थीं। इससे ज़्यादा कुछ नहीं।

लेन-देन के समय Gillette का मूल्य लगभग 8.8 अरब डॉलर था, जबकि Duracell का मूल्यांकन करीब 2.1 अरब डॉलर आँका गया।

फिर भी कोई उस बाज़ार का अध्ययन करने को तैयार नहीं दिखा जो आगे चलकर वे समस्याएँ पैदा करने वाला था।

विलय के बाद संयुक्त कंपनी ने लगभग 10.9 अरब डॉलर का सालाना राजस्व पैदा किया।

Duracell की तरफ़ चेयरमैन और CEO चार्ल्स आर. पेरिन थे।

अधिग्रहण पूरा होने के थोड़े ही समय बाद, अंतिम प्रबंधन-ढाँचा पूरी तरह तय होने से पहले ही पेरिन ने कंपनी छोड़ दी।

उन अलिखित समझौतों में से एक, जो बड़े कॉर्पोरेट सौदों में हमेशा मौजूद लगते हैं, पहले ही चालू था।

हर किसी को जगह मिलनी थी।

किसी को बहुत जल्दी हटाया नहीं जा सकता था।

हर किसी को एक कुर्सी चाहिए थी।

हॉली ने उस समझ का सम्मान किया।

पर उन्होंने वह फ़ैसला भी लिया जो, मेरी नज़र में, मोड़ बन गया।

उन्होंने Gillette के पारंपरिक नेतृत्व-ढाँचे को हटा दिया और Oral-B तथा Braun से आने वाले अधिकारियों को पदोन्नत किया।

इंजीनियर आ गए।

और बहुत जल्दी साफ़ हो गया कि वे कारोबार को कितने अलग ढंग से देखते हैं।

उन्होंने वह मशहूर दावा गढ़ा था:

“Duracell पाँच गुना तक ज़्यादा चलती है।”

उपभोक्ता शायद ही कभी समझ पाते थे कि यह पूरी श्रेणी पर लागू कोई निरपेक्ष सच्चाई नहीं थी।

यह संदेश विकसित होती बैटरी तकनीकों के इर्द-गिर्द गढ़ा गया था।

बाज़ार बुनियादी और सस्ते समाधानों से हटकर अल्कलाइन तकनीक की ओर बढ़ा, जिसे ज़्यादा भरोसेमंद और ज़्यादा देर चलने वाला बताकर पेश किया गया।

फिर आई वही जानी-पहचानी सेगमेंटेशन रणनीति।

पहले Plus।

फिर Ultra।

और स्तर।

और पोज़िशनिंग।

और क्रीमते।

ये मैनेजर दृश्यता, द्वितीयक स्थापन और बहु-स्थल प्रदर्शनों के बारे में अंतहीन बातें करते थे।

उन्होंने एक सरल सबक सीख लिया था:

जिस उत्पाद का प्रतिस्थापन-चक्र होता है, उसे तेज़ी से बिकना चाहिए।

सेल-आउट तेज़ करने का सबसे तेज़ तरीका है उत्पाद को वहाँ-वहाँ रख देना जहाँ-जहाँ उपभोक्ता सिर घुमाए।

स्थायी फ़्लोर डिस्प्ले नियम बन गए।

उद्देश्य साफ़ था:

उपभोक्ताओं को ब्रांड से टकराते रहने दो।

बार-बार।

और फिर।

जो मेरे लिए भूलना मुश्किल बना रहता है, वह यह कि Gillette के राजस्व का महज़ एक अंश पैदा करने वाला कारोबार आख़िरकार पूरे संगठन पर हावी हो गया।

और, मेरी नज़र में, उस बहुत कुछ को ढहा गया जिसने Gillette को अनूठा बनाया था।

उसके बाद यह समझना आसान हो गया कि वॉरेन बफ़ेट ने आख़िरकार Gillette की बिक्री Procter & Gamble को क्यों स्वीकार कर ली।

P&G पहले के वर्षों में Gillette को ख़रीदने की कोशिश कर चुका था।

उनमें से एक कोशिश खुले तौर पर शत्रुतापूर्ण थी।

पहली पेशकशें ठुकरा दी गई थीं।

आख़िरी कामयाब रही।

जो खोया वह उत्पाद नहीं थे।

जो खोया वह संस्कृति थी।

पहचान।

कंपनी और उसके ग्राहकों के बीच का रिश्ता।

नई प्रणालियाँ थोप दी गईं।

बिलिंग प्लेटफ़ॉर्म बदल दिए गए।

लॉजिस्टिक्स के प्रोग्राम ठीक से आपस में बात नहीं कर पाए।

ग्राहक सेवा को नुक़सान हुआ।

लगभग एक साल तक अव्यवस्था रोज़मर्रा की ज़िंदगी का हिस्सा बनी रही।

और मेरे लिए, कहानी वहीं ख़त्म हुई।

उत्पाद बचे रहे।

ब्रांड बचे रहे।

पर कुछ और नहीं बचा।

Gillette का दिल बदल गया।

अलविदा, माँ Gillette।

फेर्दिनान्दो फ्रेगा

© 2026 Ferdinando Frega — सर्वाधिकार सुरक्षित

Gillette Audio — संयुक्त राज्य अमेरिका में कॉपीराइट पंजीकरण प्रक्रियाधीन