



GOODBYE, MOTHER GILLETTE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

再见，GILLETTE 母亲

THE COMPANY · 09

Gillette收购Duracell

交易时期的Gillette领导层

Alfred M. Zeien——董事长兼首席执行官——正是赢得了Warren Buffett完全信任的那个人；Warren Buffett是来自内布拉斯加州的投资公司Berkshire Hathaway的最大股东。

许多年里，Zeien一路兴旺。营业额在增长。利润在增长。股东得到了回报。

他那种Gillette人的风格充满了每一个房间、每一间办公室、我们工作中的每一个时刻。那时，我们直接和间接的员工将近25,000人。

价值观、家庭、使命、领导风格、教育，以及个人先于利润的信念，并不只是挂在墙上的字。它们是公司文化的一部分。

回报是看得见的。

Gillette的股票常常在年初以20到25美元左右的价格交易，12个月后又常常收在55到60美元之间。

那是辉煌的年代。

公司盈利，从仓库员工到董事长，人们都为自己身在其中而自豪。

然后是接班。

Michael C. Hawley，Zeien的二号人物，在Zeien任期结束后，最终成为了CEO。

正是Hawley协调了对Duracell的收购，该收购于1996年9月12日宣布，并于同年12月30日完成。

Hawley相信电池是一门高附加值的生意。

他看到的是一些分销成本只占最终售价一小部分的产品。

他相信电池生意可以产生与剃须刀片相近的利润率。

在我看来，他从未完全意识到的是，电池说到底是一门制造业的生意。仅此而已。

交易时，Gillette的价值约为88亿美元，而Duracell的估值约为21亿美元。

然而，似乎没有人愿意研究那个终将造成后来种种问题的市场。

合并之后，新公司的年营业额约为109亿美元。

在Duracell一方，董事长兼CEO是Charles R. Perrin。

收购完成后不久，Perrin在最终的管理架构完全确定之前就离开了公司。

那种在大型企业交易中似乎总是存在的不成文协议，已经在运转了。

每个人都得找到一个位置。

谁都不能被太快地拿掉。

每个人都需要一把椅子。

Hawley尊重了这个默契。

但他也做出了一个决定，在我看来，这成了转折点。

他拆掉了Gillette传统的领导架构，提拔了来自Oral-B和Braun的高管。

工程师们来了。

很快就清楚了，他们看待这门生意的方式有多么不同。

他们打造了那句著名的广告语：

“Duracell的电力持久，最长可达五倍。”

消费者很少明白的是，这并不是适用于整个品类的绝对真理。

这个信息是围绕不断演进的电池技术构建起来的。

市场从基础而廉价的方案转向碱性技术，而碱性技术被定位为更可靠、更持久。

接着是那套熟悉的细分策略。

先是Plus。

然后是Ultra。

更多的档次。

更多的定位。

更多的价格。

这些经理们没完没了地谈论可见度、二次陈列和多点陈列。

他们学到了一个简单的道理：

一个有更换周期的产品，必须卖得快。

加速终端销售最快的办法，就是把产品放在消费者一转头就能看到的每一个地方。

永久性落地陈列架成了规矩。

目标很明确：

让消费者撞上这个品牌。

一次又一次。

再一次。

至今让我难以忘怀的是，一门营业额只占Gillette一小部分的生意，最终竟主宰了整个组织。

而且，在我看来，拆掉了让Gillette与众不同的大部分东西。

在那之后，就更容易理解Warren Buffett为什么最终接受了把Gillette卖给Procter & Gamble。

P&G在此前几年就已经试图收购Gillette。

其中一次是公开的敌意收购。

最初的几次接触都被拒绝了。

最后一次成功了。

失去的不是产品。

失去的是文化。

是身份。

是公司与顾客之间的关系。

新的系统被强加进来。

开票平台被更换。

物流程序之间无法正常沟通。

客户服务受到了损害。

将近一年的时间里，混乱成了日常生活的一部分。

而对我来说，故事就在那里结束了。

产品活了下来。

品牌活了下来。

但另一样东西没有。

Gillette的心变了。

再见， *Gillette*母亲。

Ferdinando