



SAI LẦM SOI GƯƠNG CỦA WILKINSON

Năm 1996, một công ty dao cạo mua một công ty pin, tin chắc rằng chỗ trên kệ và sức mạnh marketing có thể biến pin thành lưỡi dao.

Năm 2003, một công ty pin làm điều ngược lại hoàn toàn.

Energizer Holdings, một công ty dựng nên quanh pin kiềm, mua lại từ Pfizer mảng cạo râu ước Schick-Wilkinson Sword trên toàn thế giới.

Giới phân tích gọi đó là một nước đi khôn ngoan.

Một bước đa dạng hóa tự nhiên.

Một cách để mạnh hơn trước các nhà bán lẻ.

Dường như chẳng ai muốn đặt ra câu hỏi hiển nhiên.

Nếu Gillette — công ty thật sự hiểu nghề cạo râu — còn chật vật mới cho pin và lưỡi dao sống yên ổn dưới cùng một mái nhà, thì cố gì một công ty pin lại thành công ở nơi Gillette đã chạm tới giới hạn?

Câu trả lời đến chậm.

Như thường lệ.

Năm 2003, Wilkinson Sword tung ra Quattro, hệ thống cạo râu bốn lưỡi đầu tiên.

Đó là một thành tựu kỹ thuật thật sự.

Trong chốc lát, nó có vẻ chứng minh chiến lược là đúng.

Nhưng kỹ thuật chưa bao giờ là vấn đề thật.

Văn hóa mới là vấn đề.

Pin được bán nhờ phân phối, độ hiện diện, vòng quay hàng và độ nhận biết thương hiệu.

Hệ thống cạo râu thì khác.

Cán dao.

Đầu cạo.

Chu kỳ thay lưỡi.

Lòng trung thành của người tiêu dùng.

Một mối quan hệ xây qua nhiều năm, không phải vài tuần.

Energizer biết cách quản lý cái thứ nhất.

Nó chưa bao giờ thật sự thấm được logic của cái thứ hai.

Suốt hơn một thập kỷ, Schick và Wilkinson Sword vận hành bên trong một cấu trúc được thiết kế cho một ngành kinh doanh hoàn toàn khác.

Rốt cuộc cuộc chia tách cũng đến.

Mảng pin ở lại thành một công ty.

Mảng cạo râu tìm được bản sắc riêng dưới mái Edgewell Personal Care.

Chỉ đến lúc ấy các thương hiệu mới trở về một môi trường xây quanh đúng cái chúng vốn là.

Nhìn lại, hai công ty đã phạm một sai lầm giống nhau từ hai hướng ngược nhau.

Gillette tin rằng có thể quản lý pin như quản lý dao cạo.

Energizer tin rằng có thể quản lý dao cạo như quản lý pin.

Cả hai đều xem nhẹ sức mạnh của văn hóa.

Bởi các ngành kinh doanh có thể trông giống nhau trên bảng tính.

Ngoài đời thì hiếm khi như vậy.

Quý bà đã sống sót.

Bà luôn sống sót.

Nhưng phải mất nhiều năm bà mới tìm được đường về nhà.

Ferdinando