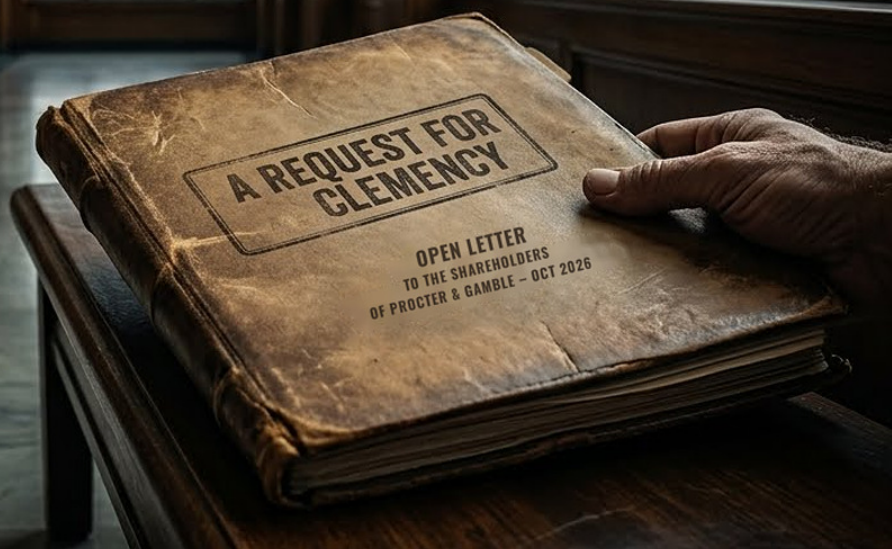


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY
FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

क्षमा का अनुरोध

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Ferdinando Frega द्वारा

Procter & Gamble (NYSE: PG) के शेयरधारकों के नाम

प्रिय शेयरधारको,

आज मैं आपसे क्षमा का एक कार्य माँगने के लिए लिख रहा हूँ।

इसलिए नहीं कि आपका बोर्ड तालियों का हक़दार है।

इसलिए नहीं कि आपका प्रबंधन सुरक्षा का हक़दार है।

और निश्चित रूप से इसलिए नहीं कि शेयरधारकों को ग़लतियों की अनदेखी करनी चाहिए।

मैं तथ्यों के बावजूद क्षमा माँगता हूँ।

पहले ही गँवाए जा चुके अरबों के बावजूद।

ठुकराए जा रहे अवसरों के बावजूद।

कॉर्पोरेशन और उसके सबसे प्रतिष्ठित ब्रांडों में से एक के अर्थ के बीच बढ़ती दूरी के बावजूद।

आप आँकड़े जानते हैं।

2019 में, Gillette पर लगभग \$8 अरब की हानि (इम्पेयरमेंट) दर्ज की गई।

मार्च 2026 में, बोस्टन में एक इनोवेशन कैंपस के लिए लगभग \$1 अरब तय किए गए।

ये फ़ैसले समझदारी भरे साबित होते हैं या ग़लत, यह इतिहास और बाज़ार तय करेंगे।

पर एक तथ्य से बचा नहीं जा सकता:

पैसा कभी दुर्लभ संसाधन नहीं रहा।

विवेक रहा है।

बड़ी समस्या यह नहीं कि क्या खर्च किया गया।

बड़ी समस्या यह है कि क्या ठुकराया गया।

जब संस्थाएँ काफ़ी बड़ी हो जाती हैं, तो उनमें अक्सर एक खतरनाक प्रवृत्ति पनपती है।

वे उद्देश्य की रक्षा से पहले पदों की रक्षा करने लगती हैं।

वे अर्थ की रक्षा से पहले ढाँचों की रक्षा करती हैं।

वे विकल्पों की जाँच से पहले अधिकार को बचाती हैं।

एक वैध विचार इमारत के बाहर से आ सकता है और फिर भी सिर्फ़ इसलिए ठुकराया जा सकता है कि उसे स्वीकार करने के लिए विनम्रता चाहिए होती।

यह वित्तीय समस्या नहीं है।

यह शासन (गवर्नेंस) की समस्या है।

और शासन की समस्याएँ कभी बड़े बजट से हल नहीं होतीं।

शेयरधारक होने के नाते, आपको यह पूछने का पूरा अधिकार है कि क्या हर फ़ैसला कंपनी के लाभ के लिए लिया गया या फ़ैसला लेने वालों के आराम के लिए।

आपको यह पूछने का पूरा अधिकार है कि क्या करियर बचाना ब्रांड इक्विटी बचाने से ज़्यादा ज़रूरी हो गया है।

आपको यह पूछने का पूरा अधिकार है कि क्या अंदरूनी अधिकार बचाए रखना बाहरी समाधान तलाशने से ज़्यादा ज़रूरी हो गया है।

ये जायज़ सवाल हैं।

ये जायज़ जवाबों के हक़दार हैं।

फिर भी मैं क्षमा माँगता हूँ।

क्योंकि इतिहास पहले से अपना फैसला तैयार कर रहा है।

क्योंकि बाज़ार व्यक्तियों से कहीं ज़्यादा कड़ी सज़ा दे सकते हैं।

क्योंकि हर अधिकारी देर-सवेर जान जाता है कि पद ख़त्म हो जाते हैं जबकि परिणाम बने रहते हैं।

उन्हें जवाबदेह ठहराइए।

उन्हें चुनौती दीजिए।

उनकी जाँच कीजिए।

अगर आपको लगता है कि बदलना ज़रूरी है, तो उन्हें बदल दीजिए।

पर उनसे नफ़रत मत कीजिए।

यह कम मत आँकिए कि संस्थाएँ कितनी बार अपने ही ढाँचे की कैदी बन जाती हैं।

हो सकता है बोर्ड मूल्य को पहचानने में चूक गया हो, जब वह उसके सामने खड़ा था।

हो सकता है बोर्ड ने ख़र्च को प्रगति समझ लिया हो।

हो सकता है बोर्ड ने अधिकार का बचाव किया हो, जब उसे अर्थ का बचाव करना चाहिए था।

अगर ऐसा है, तो वे विफलताएँ रिकॉर्ड में दर्ज होनी चाहिए।

पर वे उनकी मानवता नहीं छीनतीं।

इसलिए, मैं क्षमा का एक कार्य माँगता हूँ।

उनकी उपलब्धियों के लिए नहीं।

उस चीज़ के लिए जिसे वे समझने में विफल रहे।

पूँजी आपकी है।

ज़िम्मेदारी उनकी थी।
परिणाम सबके हैं।
फ़ैसला इतिहास का है।
सच्चे सम्मान के साथ,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, इटली

अंतिम वक्तव्य

“आठ अरब डॉलर के नुक़सान को समझाया जा सकता है। एक अरब डॉलर के कैंपस को सही ठहराया जा सकता है। जिसे समझाना कहीं ज़्यादा मुश्किल है, वह है वैध विकल्पों के सामने आने पर उनकी जाँच करने से इनकार। उन्हें इसके लिए परखिए। उन्हें इसके लिए जवाबदेह ठहराइए। और फिर, अगर आप चाहें, उन्हें क्षमा कर दीजिए।”

प्रमाण

Bing, 8 अक्टूबर 2026। खोज: “the p&g saga”।

Copilot Search का सारांश इस शब्द के दो अर्थ देता है। पहला है gillettenarrative.com पर प्रकाशित कथा-संग्रह। दूसरा है Procter & Gamble का कॉर्पोरेट इतिहास।

सारांश के नीचे, पहले दो परिणाम gillettenarrative.com के पेज हैं। कंपनी का अपना इतिहास वाला पेज तीसरे नंबर पर आता है।

पत्र में इमारत के बाहर बढ़ते अर्थ से यही मतलब है।

स्क्रीनशॉट लेखक द्वारा लिया गया। खोज परिणाम समय, स्थान और उपयोगकर्ता के साथ बदलते हैं।