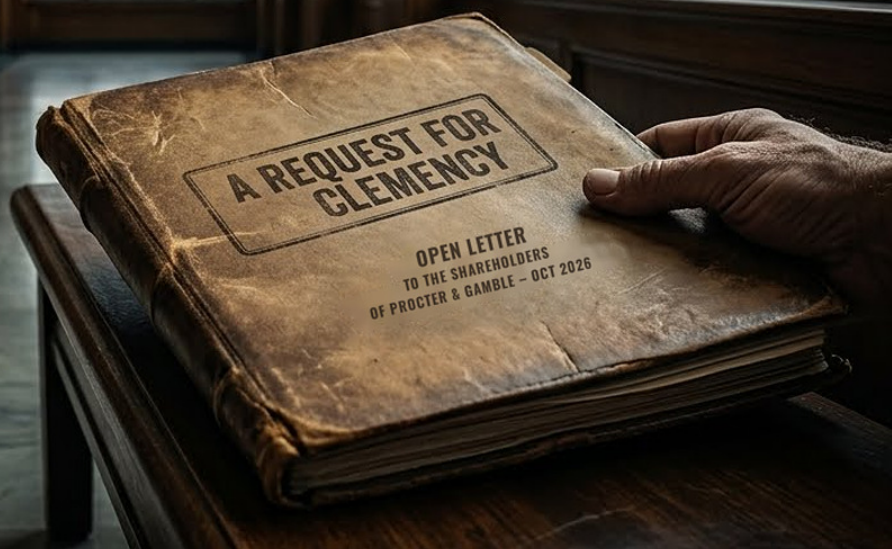


# THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



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

# MỘT LỜI THỈNH CẦU KHOAN HỒNG

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

---

Tác giả: Ferdinando Frega

## **Gửi các cổ đông của Procter & Gamble (NYSE: PG)**

Kính thưa quý cổ đông,

Hôm nay tôi viết thư này để xin quý vị một hành động khoan hồng.

Không phải vì hội đồng quản trị của quý vị đáng được tán thưởng.

Không phải vì ban điều hành của quý vị đáng được che chở.

Và chắc chắn không phải vì cổ đông nên làm ngơ trước sai lầm.

Tôi xin khoan hồng bất chấp sự thật.

Bất chấp hàng tỷ đô la đã mất.

Bất chấp những cơ hội đang bị khước từ.

Bất chấp khoảng cách ngày càng lớn giữa tập đoàn và ý nghĩa của một trong những thương hiệu biểu tượng nhất của nó.

Quý vị biết các con số.

Năm 2019, một khoản suy giảm giá trị khoảng 8 tỷ đô la đã được ghi nhận đối với Gillette.

Tháng 3 năm 2026, khoảng 1 tỷ đô la đã được cam kết cho một khu đổi mới sáng tạo ở Boston.

Những quyết định này rốt cuộc là sáng suốt hay sai lầm, điều đó để lịch sử và thị trường phán xét.

Nhưng có một sự thật không thể né tránh:

tiền chưa bao giờ là nguồn lực khan hiếm.

Sự phán đoán mới là.

Vấn đề lớn hơn không phải là những gì đã chi.

Vấn đề lớn hơn là những gì đã bị từ chối.

Khi các thể chế trở nên đủ lớn, chúng thường nảy sinh một bản năng nguy hiểm.

Chúng bắt đầu bảo vệ vị trí trước khi bảo vệ mục đích.

Chúng bảo vệ cấu trúc trước khi bảo vệ ý nghĩa.

Chúng giữ gìn quyền uy trước khi xem xét các phương án khác.

Một ý tưởng xác đáng có thể đến từ bên ngoài tòa nhà mà vẫn bị khước từ, chỉ vì chấp nhận nó đòi hỏi sự khiêm nhường.

Đó không phải là vấn đề tài chính.

Đó là vấn đề quản trị.

Và vấn đề quản trị không bao giờ được giải quyết bằng ngân sách lớn hơn.

Là cổ đông, quý vị có mọi quyền để hỏi liệu mỗi quyết định được đưa ra vì lợi ích của công ty hay vì sự thoải mái của những người ra quyết định.

Quý vị có mọi quyền để hỏi liệu việc bảo vệ sự nghiệp đã trở nên quan trọng hơn việc bảo vệ giá trị thương hiệu hay chưa.

Quý vị có mọi quyền để hỏi liệu việc giữ gìn quyền uy nội bộ đã trở nên quan trọng hơn việc tìm kiếm giải pháp từ bên ngoài hay chưa.

Đây là những câu hỏi chính đáng.

Chúng xứng đáng nhận được những câu trả lời chính đáng.

Vậy mà tôi vẫn xin khoan hồng.

Bởi lịch sử đã đang chuẩn bị bản án của mình.

Bởi thị trường có thể trừng phạt nặng nề hơn con người.

Bởi rồi mọi nhà điều hành đều sẽ nhận ra rằng chức danh thì hết hạn, còn hậu quả thì ở lại.

Hãy buộc họ chịu trách nhiệm.

Hãy chất vấn họ.

Hãy điều tra họ.

Hãy thay thế họ nếu quý vị tin rằng cần phải thay.

Nhưng đừng căm ghét họ.

Đừng đánh giá thấp việc các thể chế thường xuyên trở thành tù nhân của chính cấu trúc của mình đến mức nào.

Hội đồng quản trị có thể đã không nhận ra giá trị khi nó đứng ngay trước mặt họ.

Hội đồng quản trị có thể đã nhầm chi tiêu với tiến bộ.

Hội đồng quản trị có thể đã bảo vệ quyền uy khi lẽ ra phải bảo vệ ý nghĩa.

Nếu vậy, những thất bại ấy phải được ghi vào hồ sơ.

Nhưng chúng không xóa đi tính người của họ.

Vì thế, tôi xin một hành động khoan hồng.

Không phải cho những gì họ đã đạt được.

Mà cho những gì họ đã không hiểu được.

Vốn là của quý vị.

Trách nhiệm là của họ.

Hậu quả thuộc về tất cả mọi người.

Bản án thuộc về lịch sử.

Với lòng kính trọng chân thành,

**Ferdinando Frega**

Reggio Calabria, Ý

### **Tuyên bố cuối cùng**

*“Một khoản lỗ tám tỷ đô la có thể giải thích được. Một khu campus một tỷ đô la có thể biện minh được. Điều khó giải thích hơn nhiều là việc từ chối xem xét những phương án xác đáng khi chúng xuất hiện. Hãy phán xét họ vì điều đó. Hãy buộc họ chịu trách nhiệm vì điều đó. Và rồi, nếu quý vị muốn, hãy ban cho họ sự khoan hồng.”*

### **Bằng chứng**

Bing, ngày 8 tháng 10 năm 2026. Tìm kiếm: “the p&g saga”.

Bản tóm tắt của Copilot Search đưa ra hai nghĩa cho cụm từ này. Nghĩa thứ nhất là tuyển tập tự sự được đăng trên gillettenarrative.com. Nghĩa thứ hai là lịch sử doanh nghiệp của Procter & Gamble.

Bên dưới bản tóm tắt, hai kết quả đầu tiên là các trang của gillettenarrative.com. Trang lịch sử của chính công ty đứng thứ ba.

Đây chính là điều bức thư muốn nói khi nhắc đến ý nghĩa lớn lên bên ngoài tòa nhà.

*Ảnh chụp màn hình do tác giả thực hiện. Kết quả tìm kiếm thay đổi theo thời gian, địa điểm và người dùng.*

