



Wilkinsonの鏡写しの過ち

1996年、あるカミソリの会社が電池の会社を買った。棚のスペースとマーケティングの力があれば、電池を刃に変えられると確信して。

2003年、ある電池の会社が、その正反対のことをした。

アルカリ電池を軸に築かれた会社、Energizer Holdingsが、Schick-Wilkinson Swordのウェットシェービング事業を全世界分、Pfizerから買収したのだ。

アナリストたちは、賢い一手だと言った。

自然な多角化。

小売に対して強くなるための方法。

誰も、当たり前の問いを口にしようとはしなかったらしい。

Gillette—ひげ剃りという商売を本当に理解していた会社—でさえ、電池と刃をひとつ屋根の下で仲よく暮らさせるのに苦労したのなら、Gilletteが限界にぶつかったところで、なぜ電池の会社がうまくやれるというのか。

答えはゆっくりとやって来た。

たいていそうであるように。

2003年、Wilkinson SwordはQuattroを発売した。初の4枚刃のひげ剃りシステムである。

正真正銘の、技術の成果だった。

しばらくは、戦略の正しさを裏づけているように見えた。

だが、技術が本当の問題だったことは一度もない。

問題は文化だった。

電池は、流通、露出、回転、ブランドの知名度で売れる。

ひげ剃りのシステムは違う。

ハンドル。

カートリッジ。

交換のサイクル。

消費者の忠誠。

何週間ではなく、何年もかけて築かれる関係。

Energizerは、前者の扱い方を知っていた。

後者の論理を、ついに心から受け入れることはなかった。

10年以上にわたって、SchickとWilkinson Swordは、まったく別の商売のために設計された組織のなかで動いていた。

やがて、別れのときが来た。

電池事業は、ひとつの会社として残った。

ひげ剃り事業は、Edgewell Personal Careのもとで自らのアイデンティティを見いだした。

そのとき初めて、二つのブランドは、自分たちの本当の姿に合わせてつくられた環境へ戻った。

振り返れば、二つの会社が、反対の方向から似たような過ちを犯したのだ。

Gilletteは、電池をカミソリのように経営できると信じた。

Energizerは、カミソリを電池のように経営できると信じた。

どちらも、文化の力を見くびっていた。

事業というものは、表計算のうえでは似て見えるかもしれない。

現実には、似ていることなどめったにない。

レディは生き延びた。

いつだってそうだ。

だが、ようやく家への道を見つけるまでには、何年もかかった。

フェルディナンド