

BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — 卡拉布里亞

The P&G Saga · 21

注：當時義大利仍在使用里拉。所有金額均已換算為歐元，以便真實地呈現其規模。

這幾個小時、幾天、幾週、幾個月裡接連發生的故事和事件，把我的記憶帶回到大約三十年前。那時我剛被任命為Gillette卡拉布里亞總代理，獨自一人，與所有人為敵，面對著重大的市場決策。我手裡只有自己掌握的資訊，但我很了解這片土地：它的社會和它的群山，它的人，它的種種處境，以及每一個人心裡的念頭。

要和當時的全國銷售管理層唱反調並不容易，那就是它的總監，一個熱那亞出身的人。他因我的職位而尊重我，卻並不看重我，因為我性格堅定、毫不妥協——更因為我年輕、強壯、衝動。他也怕我，因為我習慣直面所有人，從來不說「是，長官」。

每逢遇到國內外的場合，我都不帶任何敬畏地同世界頂級高層交談，總是說出自己的想法，主動接待他們，邀請他們來卡拉布里亞，卻從不評論別人，也從不直接干涉別人。這讓義大利管理層很惱火，因為每次有外國人來，就好像他要翻看每個人的公事包。

我的每一個行動都變成一種反應，自然而然地建構出一種新的語義本質，彷彿FREGA這個姓氏不只是一個推銷員的姓，而是公司價值的一份資本——直到今天依然如此。

恰好在那段日子裡，卡拉布里亞的四家清潔用品批發商決定合併成一家公司。數字很大，而且不只是野心：他們在市場上變得可信，以至於每個供應商都爭先恐後地立刻為他們開立新的開票帳戶。我也跟著做了，但只下了一張謹慎的首單，守在我自己的心理界限之內，貨到付款：這是新帳戶的規定程序。

我平均每天接到米蘭總部打來的三通電話，問這個新機構發展得怎麼樣，直到我停下來，決定不再給它供貨。

區域經理是Procter & Gamble的前經理，他立刻南下，找到他的老同事，直接打電話給羅馬辦事處。他們確認，他們開出的信用額度約為400,000歐元，還附帶一句口頭說明：如果我們不賣給他們，我們就得關門——沒有數值鋪貨，以我們的產品類型和可持續的貿易政策，我們的生意完全、唯一地依靠這些批發客戶。

作為Gillette Italia，我的區域開票額約為400萬歐元，而這四劍客作為嫁妝帶來的歷史總營業額約為400,000歐元：占我總額的10%。

但讓我起疑的數字，不只是他們給供應商的估算——他們把自己說成卡拉布里亞商業的救星，預計銷售額120萬歐元。還有他們要成為獨家直接經銷商的計畫，把現有的貿易中間商統統甩開。

紙面上這是一筆好生意。我為一家跨國公司工作，拿佣金。但讓公司賠錢的念頭，從來沒有壓倒過想成為巨富的願望。所以：謹慎，拉上手煞車，不接輕鬆的訂單。

風險對任何人來說都不是經濟上的。而是聲譽上的，如果他們拿了貨卻不付錢的話。而我非常了解這四劍客。

我決定不給這個新的批發機構供貨，米蘭的電話開始對我施加心理壓力，直到第三通電話時，我說：「這個客戶有風險。我

不會給他們供貨。但如果管理層堅持，就給我的銷售授權寫一份補充條款，把他們作為公司直營客戶自己接過去。我退出。」

那個熱那亞人氣壞了。但義大利的CEO知道我是誰。

客戶打電話給Gillette總部，下了一張價值400,000歐元的訂單，所有人都在等我把它輸入我的終端系統以便審批。這件事從未發生。

我繼續工作，沒有這個新客戶，我的銷售額依然在成長。後來，到了七月，在它誕生僅僅七個月之後，他們的冒險結束了，在整個區域留下了1000萬歐元未付帳款的窟窿。

沒有人說話。沒有人評論。沒有人道賀。我們的榮譽保住了，我們的語義資本也隨之保住了。我們既沒有失去市場上的信譽和信任，也沒有失去錢和銷售額，股東們對義大利分公司青睞有加，它給波士頓帶來的是兩位數的成長，而沒有任何語義債務。

Ferdinando