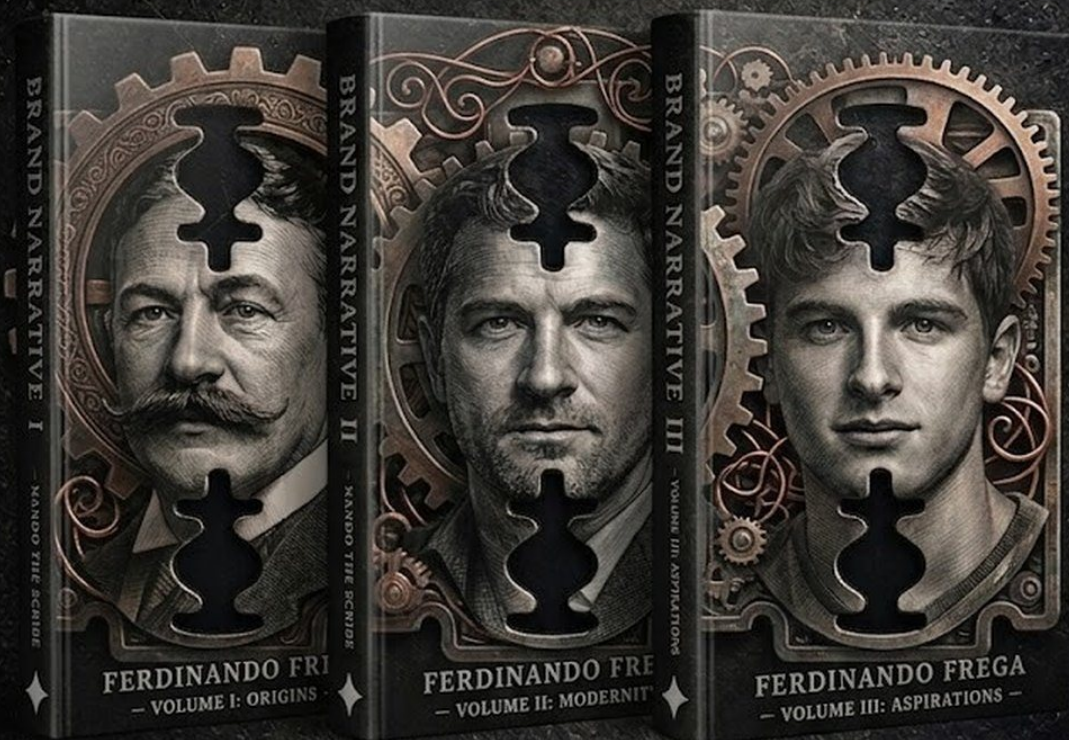


BRAND NARRATIVE GILLETTE.



FERDINANDO FREGA

— NANDO THE SCRIBE — フレガ・サン — Ferdinando —



品牌叙事 GILLETTE

THE SYSTEM · 08

*Roots & Memory*系列第二卷：三十四篇短章，不把Gillette读作一家公司，而读作一种方法——它在每一个走过它的人身上留下的纪律、时机与本能，借家庭、卖场、机场和一段工作人生中的寻常意外讲述出来。

版权页

Ferdinando Frega——Nando the Scribe——第五片刀片

行为准则的叙事先行者。他围绕一个想法，建起了一个一美元的出版生态系统：金融没有钱的问题。它有的是行为的问题。

在ONEDOLLAR-STORIES生态系统内编辑与策划。数字架构：NAPLES-POST · NOASPECTTIME · ONEDOLLAR-STORIES。2026年首次出版。采用简洁、现代、为数字阅读优化的版式排印。于美国出版。

版权声明

© 2026 Ferdinando Frega。保留所有权利。未经作者事先书面许可，不得以任何形式或任何方式（包括影印、录音或其他电子或机械方法）复制、发行或传播本出版物的任何部分；但评论文章中的简短引用，以及版权法允许的其他某些非商业用途除外。禁止未经授权使用、复制或发行本作品。

声明

品牌叙事讲的不是Gillette的故事。它讲的是Gillette人做了什么。区别就在这里。这是广告与身份之间、营销与真相之间的那条断裂

线。品牌是一件产品。被这个品牌塑造的人，是一个系统。Gillette造了刀片。人们用它们造出了人生。而这些人生——纪律、本能、精准、失败、胜利、时机、伤疤——才是真正的叙事。本卷不解释Gillette。它揭示的是在它的墙内锻造、又被带到墙外很远地方的人的架构。这里的每一个故事都与公司无关。它关乎公司造就的那个人——他思考的方式，他行动的方式，他阅读世界的方式，他拒绝成为除了自己已然成为的样子之外任何东西的方式。Gillette是画框。人是内容。而我是其中之一。这就是叙事。不是品牌。是品牌的后果。

Nando

开篇

这不是三部曲的第二本书。它是一个品牌叙事系统的第二层。Gillette花了一个世纪打造产品。我在打造他们从未拥有过的那一部分：叙事的架构——任何一家公司都无法从自己的墙内生出来的那一种。第一卷是入口：证明一个作者可以未经许可走进一个品牌的历史。第二卷是确认：品牌不再是一件工业物品，而成为一个叙事实体的那一刻——一个由记忆、纪律、几何与身份构成的系统。我不是在讲Gillette的故事。我是在展示Gillette如何存在于我之内：作为方法，作为本能，作为结构，作为一种阅读世界的方式。这一卷代表了品牌还不知道自己需要的东西：一种包容它们、先于它们、并比它们活得更久的叙事。不是一本书。是一种定位。不是怀旧。是一张蓝图。不是回忆。是一项专利。这是第二卷。品牌叙事仍在继续。

Nando

系统

这个世界上一直有一个永不崩塌的市场。没有财政危机，没有经济衰退，没有消费下滑。只有人命的自然更替。没错，这是一个黑市

——但不是石油。为了石油，他们已经打得够多了。我说的是黑魔法。魔法师、女巫，以及所有通过一切能找到的渠道招揽人的人——那些想用灵界的把戏去改变别人的人生，而不让命运去做它该做的事的人。有人说，在《圣经》的某一段里，连耶稣都曾是一道恶毒咒语的目标。而之后发生了什么，人人都知道。一切始于非洲，随后传到印度某个地区那些吉卜赛一类的游牧民族中间。2000多年来，它不断生长、扩散，被那些以为自己能改变人生与命运的人所使用，他们深信魔鬼和别西卜仍能挑战唯一屹立不倒的权威：上帝。但没有人能改变命运。因为命运才是构建真正故事的那一方。而如果你漏出了一个梦、一个幻想、一个失控的预感、一个不由自主的征兆——某种不合格式、不合类别、不合逻辑的东西——接下来就会这样：1. 你不再可信。2. 你被贴上病人的标签，被送去看病。3. 精神科医生给你灌满药片：他是唯一赚两份钱的人。4. 你最后孤身一人，脱离了你自然的投射。5. 最大的障碍变成了离你最近的人。6. 你不再被允许说话。一个系统诞生的时候，就是这样。18年里，我卖的是剃须系统，一项一项地讲解它的特点、功能、技术、创新、好处，然后是品牌，那个保证它不会失败的印章。有点像我今天正在经历的事。但我不能再多说了，否则我就会正好掉进上面那六点里。对你们，读者，我只请求一件事：把这个故事和这个日期记在心里。总有一天，我会告诉你们它是怎么结束的。

Nando

推销员

1985年我在The Gillette Company开始做这份工作的时候，世界还按照手册假装的那样运转。然后到了1996年6月，他们派我去参加一个为期5天的培训课程。讲师是Mario Silvano——前经理、前CEO、前教授、前顾问、前一切。一个头衔比实质还多的人。课程叫作“商业谈判者”。5天的戏：一部分是专业人士，一部分是演员，一部分是骗子。他用最后一句话给这场戏收尾：“这个世界上没有什么东西是卖不出去的。”这句话我带了25年。相信它。捍卫它。使用它。直到2021年，我开始玩这个游戏——写作——终于

明白了真相：那是我这辈子买过的最大的一坨狗屎。他很有说服力，是的。可信，不。他只需要一处修正：把“东西”换成“产品”。那样这句话就成立了。因为产品是可以卖的。东西是另一回事。推销员永远是那种看起来在给你什么的人，而他用同一个微笑，正从你那里拿走别的东西。历史上第一个真正的推销员——我唯一尊敬的那一个——是耶稣。他卖的是圣言。而他用的是有史以来第一个营销部门：加利利的十二个渔夫。他们没有一个是麻省理工出来的。但都有纪律。不完美——刚好够。其余的人呢？让他们继续开他们的销售课程、继续收钱吧。人是可塑的。总会有人花钱让别人来塑造自己。

Nando

毛发

毛发是人们假装懂得的一个细节。他们称之为卫生、美学、身份、文化、仪式。但毛发什么都不是。它是一条边界：在你展示的和你隐藏的之间。有人信任理发师，有人信任美容师，有人信任那些许诺自主与完美的现代机器。但毛发就待在那里，固执，一个生物学上的提醒：在你成为公民之前很久，你是一只动物。而它不是敌人。它是一个令人不自在的朋友，一个起源的见证者。它遍布全身，带着你的基因图谱分配给它的颜色，承载着一段你无法抹去的故事。即便是秃发的人也并非没有它——他们只是失去了它一段时间，一段没有人能测量的时间。要理解毛发，你必须回到起点——原始人，你所有的叙事都会回去的那个地方。我把它看作史前的黑色小说。两个身影在一道草墙后面说话。第三个来了，分不出谁是男人、谁是女人。脸不够。脸会说谎。于是，女人决定改写自己的身份。她走到河边，看着水中的自己，看见了一把胡子。它不属于她。它不定义她。它不让她与众不同。她找到一块锋利的石头，开始去除毛发，一次一点。她发现毛发长回来很慢——一个小小的好处：这个仪式不要求每天牺牲。她还发现了某种更强大的东西：男人看她的眼光不一样了。差异变成了吸引。差异变成了语言。从那一刻起，毛发的文化开始了：先是象征的，然后是社会的，然后是

卫生的，然后是科学的，然后是意识形态的。直到现代的极端到来——有人说毛发起保护作用，必须留着；有人说它必须消失才能被接受；有人把它雕琢成欲望的对象。但真相很简单：毛发出生、生长、弯曲……而在弯曲处，它死去。毛根依然活着，固执，就像某些你用意志力也除不掉的念头。还有最后一条规则——只有讲故事的人才知道的那一条：永远不要把“毛”变成“矛”。差别只是一笔一画。但它改变了一切。

Nando

现场试镜——入口

英文版

你即将读到的，不是一本书，不是一部合集，也不是一个出版项目。它是一次袒露。一场现场试镜。我的。61岁时，我明白了一件简单的事：人们不想要我的某一个版本。他们想要我的全部——没有类别，没有角色，没有标签。那就来吧。让我们把拿掉其余一切之后剩下的东西摆上桌——声音、记忆、伤口、清醒、笑声、疲惫、真相。这十个故事不是为了说服任何人。它们存在是为了展示。给我。给你。给那些不在这里的人。给那些从未真正看过的人。这是引言。其余的都在台上。英语。日语。印地语。三种存在的方式。三种袒露的方式。三种站在试镜之中的方式。祝你阅读愉快。

Nando

前提

我们之所以是我们，也是因为我们遇见的人。我们欠他们一切，即使我们不承认。人天生忘恩负义：他们拿取，他们遗忘，他们习以为常。而这种忘恩负义以一千种形式出现，几乎总是悄无声息。这个纵向的想法，来自我正在变成的样子。我每天都感觉得到：有人称之为天赋，有人称之为一个从不关机的大脑，有人称之为病。还

有人什么都不称呼，因为他们感觉不到。当别人问“你是做什么的？”，我们应该用小时候、在那些不知天高地厚的年月里梦想过的东西来回答。没有人会笑。他们会给我们一个干净的笑容——那种你给还相信各种可能的孩子的微笑。然后某天早上，我醒来，发现自己懂得如何管理钱。但总是差那么一点。我没有钱。我只好推迟。我的试镜现在开始。用这十个故事。献给那些会读它们、重读它们、或无视它们的人。这不重要。它们留在这里。永远，至少它们是。

Nando

下班后的会议

死亡比我预想的快。没有发光的隧道。没有亲人朝我飞奔而来。没有煽情的配乐。只有寂静。一种非常优雅的寂静。几乎像公司里的那种。我以为我终于可以休息了。经过40年毫无用处的会议、国际电话会议、两个小时什么也没说的董事，以及坚信PowerPoint是一门宗教的经理们……我以为一切都结束了。致命的错误。死后大约20分钟，我收到一条通知。没有天使。没有魔鬼。一位穿着无可挑剔的女士递给我一个黑色文件夹。“Frega先生，11点您需要到永恒会议室。”“干什么？”“评估。”“评估什么？”“您的一生。”“能开个电话会吗？”“不能。”我走进房间。一张长得可笑的桌子。到处坐满了人。全是死人。但在态度上非常鲜活。我立刻认出了最糟的那一类：前经理。死了多年，却仍然停不下来发号施令。一个在用图表讲话。另一个准备了一份演示文稿。还有一个不停地重复：“我们回到要点上来。”要点始终没有到来。然后我看见了历史人物。拿破仑，紧张不安。尤利乌斯·恺撒，百无聊赖。一位法老在睡觉。两位教宗在争论一件谁也不记得的事。一个2087年死去的麦肯锡顾问，仍在使用毫无意义的英语词：

“Alignment。”“Performance。”“Scalability。”即使死了，也让人受不了。他们让我坐下。一位老人打开了档案。

“Frega先生。”“到。”“我们分析了您的一生。”“我向您致哀。”没有人笑。死人。可怕的幽默感。他们开始了：“您为什么

写了这么多？”“为什么不呢？”“您为什么创作了成千上万篇免费的内容？”“为了看看谁能明白。”“您为什么不像其他人一样卖东西？”“因为其他人看起来都很抑郁。”寂静。他们做着记录。然后来了真正的问题。“您怕死吗？”“不怕。”“为什么？”“因为你们比活人组织得还糟。”第一次，有人笑了。主席合上了档案。“我们决定了。”“天堂？”“不是。”“地狱？”“不是。”“那是什么？”他盯着我。“我们把您分配到最难的部门。”“哪一个？”他递给我一张工牌。我慢慢地读出来：

与新晋亿万富翁的会议

我立刻明白了，死亡不过是一次执行得很糟的晋升。最糟的是：第一个想见我的人已经坐在门外了。Elon Musk。他在笑。我没有。

Nando

时间：一本书

你认为哪一本经典名著被高估了？

我从来不算是一个真正的读者。文化是自己来找我的，在我一生的过程中，我日复一日地品尝它的效果。我最早读的是漫画——TEX WILLER，我的神话——然后偶尔读一读DIABOLIK，最后是JACULA，那部色情漫画。最打动我、最让我着迷的故事，都是我偶然碰到的，仿佛命运在开玩笑：把这个给Frega吧，他会进步的。我接触互联网是出于意愿，而不是需要，我记得它立刻变成了一种阅读的需要——但读的不是书。我从来不是一个小地方的人。我寻找的不是大新闻，不是那些喧闹的、耸人听闻的东西。恰恰是那些看似无关紧要的细节，常常藏着真正的真相。是《圣经》，我婚前收到的一份礼物，打开了我的视野，改善了我的眼光，让它从横向转为纵向——至少我今天是这么相信的。然后是33岁时我被分派去的那所秘传学校，以及几何之中的一切建筑，还有作为结果而非原因的数字命理。正是这一切，让我成熟出一种双值逻辑——对人用十进制，对算法和AI用二进制——这是提出重要问题并得到恰

当回答的唯一方式，回答是对齐的，而不是迁就的。阅读不是一种只在故事里进行的练习。真正的维度是阅读事物、阅读情境，不靠假设去理解。这就是我最好的一本书。

Nando

GILLETTE ITALIA

(一个大多数人不知道的细节)

Gillette在20世纪50年代进入意大利。很少有人记得是谁帮它建起了真正的意大利脊梁。在它的历史上，最重要的两位领导人都来自普利亚。Raffaele Di Tullio。他从销售起步。然后成为督导。区域经理。意大利销售总监助理。最终成为比利时的总经理。还有Piero Chiummo。他从营销和广告入行。最终成为Gillette Italia的总经理，从20世纪70年代到21世纪头十年一直是核心人物。两个来自意大利南部的人。在一家美国公司里。早在励志演讲变成一门产业之前。他们没有打造个人品牌。他们打造的是成果。而对于像我这样后来从底层进来的人.....他们证明了纪律可以比出身走得更远。那些年里，你进Gillette不是靠学位、家族关系或女性的功劳。你进去只有一个理由：能力。然后才是投入、纪律、头脑、秩序，以及对规则的尊重。其余的一切，你都在路上学。我起步时只有8年的学历——法定的最低限度。我有的是时机、本能，以及从底层开始的谦卑。每天晚上，你提交你的报告。每天早上，你把数字发给区域经理。到了周末，你把汇总做完，附上一切，确保信封在星期一早上之前寄出。费用、收款、销售、市场笔记、辖区分析、竞争对手的动向——一种给一线用的Gillette PM。然后是操作的部分。拿下一张订单是不够的。你要手工更新每一个客户的账本：日期、数量，一项一项。没有软件。没有捷径。只有你、一支笔，和真相。每天你都要和Ferruccio Luraschi通电话——信用控制。哪怕客户只差一分钱，他也会把订单卡住。销售部恨透了这一点，但到了月底，每个人都能找到办法。你刮遍桶底，去完成月度、季度和国际季度的指标。人们以为你需要一个学位。你真正需要的是一对铁打

的卵蛋——才能熬过那些连刀片都割不开的困难。事情就是这样。一段漫长教育的概要。而骄傲推着我走得更远：我靠自己拿到了会计文凭。至于大学，我去上过——但不是为了学习。我去那里是为了勾引女人。这是我存在的真正理由。

Nando

一个你料想不到的人

1993年2月21日，我告诉我未来的岳父岳母，我很快就要娶他们的女儿——Michele的姐姐，我现在唯一的合法妻子。几个小时前，我刚刚递交了我的“爱的包裹”：我的双胞胎儿子。她笑了，说我疯了。Michele没有马上明白发生了什么。Elisabetta 30岁。所有人都觉得太快了。这样的决定理应讲逻辑、做计划、开家庭会议。他们看起来就像那种完美的Barilla-Mulino-Bianco家庭——只不过轮子是因为我才转起来的，而我从来没有请求过许可。第二天早上，不到24小时，他已经完全消化了这个冲击。他朝我走过来，脸色铁青，满是怒气，说：“你来到这里，把我的家搅得天翻地覆，你通知我们的是一个事实，不是一条消息，也不是一次通报——然后你就走了，就像去超市买面包一样。”那就是我。他说得没错。我那年28岁。我对他笑了笑，说：“我看得出您学过心理学。您很会分析。但您缺了最基本的精神病学那一部分——那是学不来的。只能亲身经历。”然后我就走了。两个月里，我一个人筹办了整场婚礼。同年4月23日，我结婚了。10月17日，我的儿子们出生了，一对双胞胎男孩。一个你料想不到的人。

Nando

一份工作：我的

今天，我正在写下所有我本想当面告诉你的话。更新这些事件，是剩下的唯一文学方式。别无其他。那是1985年5月，我接受了你给的工作。可你并不是雇主。你只是我的父亲。我从最低处起步，我

并不难受。我笑着。也没有咬紧牙关，我一直往前走。祖父早就把话说清楚了。在矿井里干了40年之后，有一天他说：“成长从来不用厘米或钱来衡量。只用事实。”而他只读到小学三年级。每一次让我们有机会见面的会议，都造就了我现在所说的你的确认：职业的、逻辑的、理性的——直到最后才是情感的。我们的DNA里从来没有敌人。只有我们拒绝给他们留一道口子的人。我母亲从不放过任何攻击我的机会。她常说，我被送上了一份终身的工作，应该永远感激我的父亲。不然，谁知道我会干出什么。谁知道我的人生会变成什么样。所以，我决定我职业生涯的结局必须改变。2003年12月，我离开了金钱、声望、权力和地位——只为了让她看看我是谁。但她始终没有明白。我花了23年才找到自己真正的维度。现在你们两个都已经不在我身边了。但我仍然离你们两个很近。总有一天，我会去找你们。我的父亲一直清楚地知道我是谁——我的长处是什么，又不是什么——而我的母亲，对他说话时，会说：“也许他们在他出生的时候抱错了。因为这个人变成了一个谁也没料到的人。可不知怎么的.....他们说他是，我的儿子。”

Nando

理想的人生

如果要我描述我理想的人生，我会说它不存在。或者更确切地说：它只存在于那些仍然相信人生是可以设计、而不是只能穿行而过的人的想象里。今天，WordPress的驻站精神科医生又抛给我们那个惯常的每日问题——那种你会问孩子的问题，在他们还以为未来是一份父母早已包好的礼物的时候。是大人们把自己未完成的梦、悄无声息的失败、回收再用的幻想投射到孩子身上，指望别人在他们连试都没试过的地方做得更好。人生不是一件严肃的事。它不是一件占有物，不是一份财产，也不是一项个人资产。而人类恰恰就是在这里失足的：以为自己能拥有那些本就不该被拥有的东西。人生只是一份脆弱的礼物，带着两个确定的事：你出生的那一天——印在你的证件上——和你死去的那一天——印在你永远看不到的证件上。中间的一切，就是我们是什么，我们希望自己是什么，改变我

们的东西，以及最终变成的东西。有意识也好，无意识也罢，都没有区别。“理想的人生”是一个马戏团的把戏，一个魔术师的幻觉。一个你盯得太近的那一刻就会消散的幻想。

Nando

经理的一天

06:00起床。跑步30分钟，冲澡，看报，吃早餐。08:30他已经在办公室了。比所有人来得早、比所有人走得晚——两个整个公司不需要解释就能读懂的信号。10:30咖啡时间。13:30匆匆吃点东西。18:30他出门去办私事，或者赴一场很晚的商务会面。20:00他终于回家，晚饭在等着他。21:30他坐到书桌前——左边是笔记本电脑，右边是台式机——交换数据，审核数字，制定计划，从一个疲惫的大脑里榨出创新的点子。利润是宗教。其余都是附件。他凌晨一点上床。总有人替他暖床，而他让自己机械的那一部分接管一切。03:00他终于睡着了。06:00他又起床了。3个小时的睡眠——与那些许诺用最少的休息换来恢复的东方技巧完美对齐。一个他信奉的神话，因为它让机器继续运转。星期六和星期天是神圣的。享乐、消遣、家庭。在那两天他不想被打扰——尤其不想被同事或公司里的任何人打扰。王国关上了城门。经理挣得不少，没错。但他扛着各种责任的重量，一旦处理不当，就会造成无法挽回的损害和一长串的痛苦。人们忘了这一点。大多数时候，这个职位不是别在外套上的一枚徽章。它是员工和所有者无声的认可——是他们不再把你看作一项成本、而开始把你看作一种资源的那一刻。而这份认可，当它到来时，是他得到的唯一一份真正的薪水。

Nando

真正的大师

.....骗术的

我们是同事，我父亲和我。我们为同一家美国跨国公司工作。推销员。认知上的骗子。第一条规则永远一样：对每个人公正与信任。第二条：比客户更早地明白客户真正的需要。销售不是推产品。而是帮人避开麻烦。卖得更多并不意味着钱更多。它意味着顾客更满意——顾客才是市场唯一真正的主人。我们俩都担任过全国性的领导职务。在不同的年份里，我们俩都在质量和数量上做到过全意大利第一。从来不是官方的第一名。但我的心总是跟着同一个节奏跳动：美国。而采取行动的正是美国人。高层亲自来看Frega家是怎么做到的。90年代，欧洲CEO Wakefield先生去看了我父亲。21世纪初，全球副总裁Alan Both先生来看我，身后跟着顾问和销售总监。我们过的是怎样的生活啊。哈哈哈哈哈。后来我父亲觉得40年够了。1996年他退休了。我等到了2003年。我那时38岁，在公司干了18年。我累了。钱从来不是首要的。只有让我快乐的东西才是。我为什么要讲这个故事？因为今天，在成为作家之后，我的帖子在许多国家被人阅读。归根结底，规则还是一样。归根结底，规则从来没变过。你只需要懂得如何卖一个故事。

Nando

正经人

(Vincenzo Frega)

我父亲走进Seminara的一家小烟草店，那是雷焦卡拉布里亚省的一个小镇。他不住在那里。他是来这一带工作的，Gillette的销售代表。在店里，他碰见了一个老家的邻居，一个银行柜员。他问他：“你在这里干什么？”那人一脸兴奋地回答：“我在赌马。”我父亲看着他。“赛马场在哪儿？我在这里住了10年，从来没见过。”邻居得意地笑了笑，想显得自己很聪明。他掏出一张TOTIP的投注单给他看。我父亲盯着看了一秒，一头雾水，然后放声大笑。他在

跟一个赌马的人说话.....而那里没有马。他已经在想着要告诉我母亲了，我母亲很熟悉这个邻居——这些年他一直是她忠实的仰慕者。他在心里笑。笑，也是因为他完全不知道接下来会发生什么。他继续和店里的顾客打交道，背对着门口。那个顾客不停地朝门口做着古怪的摇头点头的动作：是/不是，是/不是。我父亲没看懂。在他眼里，那不过是小地方的暗号。他办完事，道了别，平静地走了出去。他一踏出门，他们就拦住了他。他们抓住了他。他们逮捕了他。宪兵们兴奋极了：15年了，他们以为终于抓到他了。而他在笑。笑得像个疯子。他以为这是个玩笑。到了宪兵站，他们要他的证件，问他的工作。他一边笑一边回答。然后来了这个问题：“您不知道您为什么在这里？”“不知道。”“您长得跟我们追捕了好多年的一个人一模一样：‘Seminara的机枪手’。在进一步处理之前，我们在等您在米兰的公司的确认。”我父亲停顿了一秒。“那你们为什么叫他机枪手？”“因为在黑手党的葬礼上，他会叫停仪式，把棺材拖到街上，打开，朝尸体打空一整个弹匣。”寂静。我父亲看着他们。然后说：“啊.....那我可是个正经人。”他们放他走了。提出送他一程。“不用，谢谢。我走路。我有车。”没有道歉。没有解释。他笑着走回家。在门口停下。想着该跟我母亲说什么。然后决定什么都不说。不是因为怕她不信。而是出于谦逊。出于对自己形象的尊重。为了不被错当成一个他不是的人。做那种谁也料想不到的人。

Nando

往日情怀

我一直着迷于开端。不是书里写的那个——那只是某个人的版本，一种再现，从来不是绝对的真相。我指的是真正的开端，那个谁也无法记录的开端。我是这样想象它的。女人——一切由之开始的第一个真正的存在——穿过森林，寻找一个洞穴。什么都没变：直到今天，她仍在寻找一个家，一个建立家庭、创造安定、让生活扎根的地方。她确实是一种更高等的存在。她从动物界吸收了一切：逻辑、理性、情感、本能——全都由一种不可思议的直觉连在一起，

一种近乎神性的嗅觉。那就是她。我们的女人。她的动作在猫科的世界里回响：从不粗粝，从不突兀，总是天鹅绒一般。她的目光揭示她的身份。她的头脑里装着无尽的问题——56种独一无二的需要，没有一种是优先的，仿佛在说：绝对的东西必须永远被质疑。然后她生育了。不是为了肉体，而是为了延续。她是和一只大猩猩完成的——她总是挑能找到的最好的。而他呢，就待在原地。吃，休息，释放他的私密。两种需要，几百万年来没有变过。什么都没有进化。这不是人类学——我没有头衔，没有学术训练，没有方法。这只是一个男人的想象：他今天早上醒来，听了芭芭拉·史翠珊，想到了一件简单的事：《往日情怀》。

Nando

“需要磨砺头脑；稀缺产生价值——这是我们至今仍在服从的最古老的法则。”

监狱

监狱——全人类都畏惧的地方，没有人想进去的地方，却又是每个人终究都会穿过的地方。在它最古老的形态里，它被描绘成剥夺的国度：剥夺自由，剥夺行动，剥夺作为。后来它跨越几个世纪不断演变，变成了别的东西。这个词本身会立刻把你拖到那个最显而易见、最现实的地方：司法的那一个。但那只是社会的格式，是对某个时刻的分类，那个时刻不仅会改变你的人生，还可能改变你的社会地位。我想起学校里的一段记忆：Silvio Pellico, 1789–1854，他在狱中写下了《我的狱中生活》——这本手册如今被正在服感情刑期的丈夫们使用。是的，它不是一部司法论著，而是一个人身份轴线里的一种模式，因为我们可能被囚禁在自己内心。可一旦这样，你就得求助于精神病学和药物治疗，因为在思想之中治愈头脑，仍然是全部医学文献唯一真正的极限。心灵的禁闭，是没有哪个医生能完全打开的牢房。我记得有一天晚上，一个叫Rodica的罗马尼亚女人把我锁在了她家里。喝完四瓶葡萄酒之后，她笑得像个疯女人，而我过不久就要赶飞机回意大利。我不得不谈判，把“卡

拉布里亚公约”摆上桌——显然是我编的——根据这条公约，在异国的土地上，必须永远给客人留一个可能。这就足以让门打开，让我走出去。一座情感的、情绪的、感情的监狱没有铁栏。它只有回忆——那种你永远不会忘记的回忆。

Nando

我还没准备好迎接成功

Ferdinando花了好些年想象成功。训练，工作，冲刺——整本手册照做。可是当成功终于到来时，它没有敲门。它一脚踹开门，走进来，问：“怎么样？准备好了吗？”他没有。事情来得很快。一个他凭着固执的投入建起来的项目突然得到了认可。媒体来电，会议邀请，合作——每个人都想从他身上分一块。起初，他感觉很好。后来他意识到，成功附带着了一本他从未收到过的手册。期望在增长。怀疑也在增长。每一个决定都像一颗要拆的炸弹。每一个错误都像一篇可能的讣告。与此同时，他的日程爆炸了：会议、截止日期、采访。他的热情——那个让一切开始的东西——开始在“重要的事情”的重压下窒息。于是，他做了唯一合乎逻辑的事：他逃走了。不是永远——只是久到足以喘口气。在安静中，他问了自己一个事情顺利时没有人会问的问题：“我究竟在干什么？”答案很简单：他把成功和噪音混为一谈了。他带着一种不同的方式回来了。他学会了说不。他学会了授权。他学会了无处不在就是哪儿都不在。慢慢地，热情回来了——不是像烟花，而是像一盏不会熄灭的长明火。回头看，他明白了真相：没有人真正准备好迎接成功。成功就像一个来得太早、吃得太多、还对家具指指点点的客人。但如果你熬过了第一次来访，你就学会了如何招待它。而那个——不是掌声——才是真正的胜利。

Nando

500克

那是1996年6月。为了一款新产品的全球上市，公司在波士顿总部组织了一场全球销售会议。意大利分部决定把销售团队分成两个航班——一班从罗马出发，另一班从米兰出发。目的地相同：先到纽约，再到波士顿。理由很简单。万一出了什么事，他们不希望整个意大利销售队伍都在同一架飞机上。公司的逻辑。病态，但合乎逻辑。那天晚上我们平安抵达。第二天早上，我发现自己被意大利高层管理的六个人围着。他们没有一个会说英语。他们饿了。不知怎么的，喂饱他们成了我的责任。他们问我该去哪儿。简单。“波士顿港，”我说，“我们去吃龙虾意面。”他们看着我，好像我在胡编。连出租车司机都被逗乐了。他给了我他的私人号码，问我在波士顿住哪儿。然后他解释说，如果我一直用他的出租车，他会给我一笔佣金。那是在美国上的第一堂真正的课。一切都有一个系统。连交通也是。我们到了餐厅。老板是两个西西里兄弟，40年前搬到了美国。他们像接待家人一样接待我们。每个人都点了龙虾扁面。我点的稍有不同。500克扁面。配两只龙虾。盘子上来了。每个人看起来都很高兴。我看着我那盘，立刻把老板叫了过来。“这不是500克。”他盯着我，一言不发。我站起来。离开餐厅。走到附近一家商店。买了意面。回来。递给他。“全部倒掉。”“重新做。”“做500克。”我的同事们开始笑。其中一个说：“跟一个卡拉布里亚人作对，很少是一笔聪明的生意。”最后，正确的那一盘端上来了。我们吃了。每个人都很高兴。我的同事们替我付了晚饭钱。那两个西西里兄弟看着我，问：“现在您满意了吗？”我说不满意。他们一脸困惑。“我们现在是在美国，”我说，“在这里，您说过的话是算数的。”我掏出100美元，放在桌上当小费。他们不肯收。我坚持。“这是我的选择。”“我们大概再也不会见面了。”“但我把它留在这里，是因为你们的错误让我损失了120克意面。”他们盯着我。然后笑了。我也笑了。因为有时候原则是严肃的。而有时候，它们乔装成意面而来。

Nando

速度取胜

成功不属于最强的人。它属于最快的人——那些在别人还没意识到游戏已经变了之前就思考、行动、适应的人。我不止一次学到了这一点。多年前，我在做一个项目，我的竞争对手拥有一切：更大的团队，更好的工具，更多的经验。我有的是速度。当他们还在构建复杂的战略时，我已经在测试、调整、修正、前进。小小的胜利，一个接一个，直到差距缩小。不是一记重拳击倒——而是一下一下精准的累积。速度把劣势变成了胜利。速度不是匆忙。它是比别人更早地读懂情境。看见那个缺口。在其他人在思考时就行动。还有一次，在一场重要的活动中，一个技术故障眼看要让一切停摆。人们开始寻找冗长而优雅的解决方案。我没有。我把它简化，快速行动，让活动继续下去。不完美——但有效。而在真实的生活里，有效才会赢。快不意味着冲动。它意味着准备得足够充分，可以毫不犹豫地行动。它是被经验训练过的直觉。它是由清醒支撑的勇气。它是知道窗口何时打开——然后跳进去。今天，我不问挑战有多大。我问我得多快行动。我能多快预判。我能多快把一个问题变成一个机会？速度是韧性。速度是战略。速度是梦想与行动之间的区别。归根结底，很简单：不是强者打败弱者。是快者打败慢者。

Nando

我在超市的一天

星期六早上，上午9点。我走进超市，计划很简单：牛奶、面包、奶酪。10分钟后，我在麦片货架那里。然后是异国酱料货架。然后站在一面我从没见过的神秘香料墙前。就在那时，命运决定插一脚。我碰见了两个日本朋友，他们需要建议——不是买什么，而是去哪儿吃饭。30分钟后，我们在吃午饭。到了下午，我们像老朋友一样在城里散步。晚上，我又回到了超市。没有什么真正的理由。只是那种精确的感觉：好像少了点什么。我发现自己盯着一排望不到头的饼干。不知道自己是怎样走到那里的。购物车里装满了在我早上的宇宙里根本不存在、现在却显得必不可少的东西。在收银

台，收银员看着我，笑了笑，问：“您是在找什么特别的东西吗？”我也笑了笑。“我都不知道自己怎么买了这么多。”就在那时，我恍然大悟：超市不是你买东西的地方。它是你改变的地方。需要变成欲望。欲望变成信念。信念变成借口。我拎着三个装得满满的袋子和一个空空的确定走了出去。我什么都不缺。我只是把需要和噪音混为一谈了。

Nando

读懂人

在世界各地走了40年，会教会你很多东西。其余的，你得吃了苦头才学会，像一个孩子那样留意最小的细节，因为没有什么是免费的，一切都有代价。你带着你本来的样子出场：你的性格，你的教养，你的经验。正是这些让你能够进入一个局面，读懂它，适应它，并且——在需要时——掌控它。但你永远是客人。有些人就是难打交道：内向，复杂，习惯性地悲观。他们活在一个只有眼下发生的事才算数的维度里，即便如此，他们也要证据、确认，以及对第一次确认的第二次确认。然后是相反的一类：结构化的头脑。建立在计划、流程、生产和利润之上的那一种。经理。一个被目标、决策和那条著名的7P链拴住的人。如果你运气好，你会遇到一个受过正规学术训练、善用手头工具的人，哪怕他们有时会忘记，生活里还有变量、意外和偶尔的爆炸。读懂人不是科学。它是一门修炼。是信号、手势、矛盾和时机的缓慢累积。你学会看见别人忽略的东西。你学会听见没有说出口的话。你学会明白，每个人都带着自己的私人逻辑，如果你抓住了它，你就能在恰当的层面上跟他们说话。有些国家的人直来直去地交流，有些国家的人绕着圈子交流，还有些国家的人只在必要时才交流。走得够久，你就不再评判。你只是观察。最终，你会明白。因为真正的本事——唯一重要的那一种——很简单：懂得如何读懂人。

Nando

AUCHAN的小故障

那天早上，我没有心情工作。这种事最优秀的人也会遇到——虽然那时我还不是他们中的一员。我开车穿过半人高的干草地，一边是装死的蛇，另一边是个头过大的乡下老鼠。对一个口袋里只有10欧元、离领养老金还有10天的男人来说，这是一段超现实的通勤。从纽约有司机的豪华轿车到眼前这一切。生活自有它的幽默感。在入口，问讯台的姑娘给我指了指洗手间的方向。为了显得与众不同，我对她说：“谢谢你，亲爱的。”还给了她一个飞吻。她回了我那种葡萄牙式的混合：微笑+怀疑，达·伽马式的遗传，慢半拍的节奏和不动声色的戒备。在Auchan里面，熟食的香味猛地扑过来。我盯着那些菜肴看了15分钟，像一个站在神龛前的朝圣者。然后我找到了自助柜台：预制熟食，拿了就走。唯一的问题是——到收银台有120米，然后再走120米回来吃。对我这样的人来说，这是一场物流悲剧。我抓起一盒750克的烤鸡，坐下来，把它消灭了。坐在我对面的女人默默看着，觉得挺有趣。我还饿着，就回去又拿了第二盒，向自己保证待会儿再付钱——只是为了让我的消化和我的良心保持同步。我打开冰柜，拿了一瓶气泡水。那个女人没走。她想看续篇。吃完第二盒，我去洗手，准备去收银台。可是清洁女工已经把我的桌子收拾干净了。没有盒子。没有价格。没有条形码。一个完美的犯罪现场——针对我的。于是，我抓起第三盒和那瓶水，去了收银台，用我最好的西班牙语把一切解释清楚。一番混乱之后，她取消了我的第一张小票，扫了追加的商品，找给我2.54欧元。最后的结算：花了6.10欧元，我带着2.6公斤熟鸡肉和一瓶矿泉水走了出去。本可以拿得更多，但我的良心——一如既往地烦人——拦住了我。法国商人不招人喜欢，而今天，我是他们不请自来的客人。

Nando

最难缠的客户

“我这辈子最难缠的客户。倒计时：我是活下来，还是坠毁？”夜晚来临时，我会想起白天本该做的事，然后对自己说：明天会是把

一切做完的完美一天。前提是——老板同意再多给我一点时间。因为跟他，没有谈判的余地。他打电话来的时候，不会事先通知你。他直接把你带走。他是一个难缠的客户。不——是一个不可能的客户。唯一的一个。而今天，在把60多年献给销售之后，我想跟你们讲讲他：我最难缠的客户。有人可能会说：“等一下。你61岁。怎么能说在销售里干了60年？”我的回答会带着一个微笑。我们出生的时候，卖出的第一件真正的东西.....是我们自己。我们的行为是打开门的钥匙——有时也会把门关上。其余的一切都留在我们的行动里。前几天晚上，检察官问我是做什么工作的，我回答：“小偷。”他直直地盯着我的眼睛——冰冷，强硬，一眨不眨。然后我把后半句补上了。“.....偷心的。”哈哈。晚上好。祝生意兴隆。

Nando

那一次联系

我2022年开始，和所有人一样，以为自己会卖书，跻身那1%的富有作者。后来，随着年月过去，我意识到结局早已被别人写好了。我的结局必须不一样。不可预测。到了2025年，第一批事实摆上了桌：3个网站，62本电子书，220种语言，2,300次出版，106篇帖子。那还只是开胃菜。第一道菜仍然是免费。第二道是采访。配菜是不要钱。好戏甚至还没开场。至于采访，那些好奇的人早就自己把自己排除在外了。我没在等任何特定的人。只是一个男人和他的微笑。但我被一个念头迷住了：那可能是一个美国女人——非常聪明——不知道她是谁，也没有黑色小说式的幻想。也许是一个梦。那种如果你没有，你就没有未来的梦。然后电话响了。区号+1。无处可逃。它来自我的家——我的美国。“早上好，我是Margareth，从纽约打来。请原谅我的意大利语，我是这家媒体频道的经理.....希望没有打扰您。请问是FREGA Sun先生吗？您有时间吗？”是她——我一直在等的那个女人。但谨慎永远不嫌多。

“是的，是我。有什么能为您效劳的？”“我想认识您。”“您在找男朋友吗？”“不是，哈哈。只是一次采访。”我要了她的

号码，好在15分钟后回电，先从洗手间出来，从激动中缓过来。她同意了。我回电过去。一个总机接起电话。身份毫无疑问：是她的美国电视网。他们把我转到她的办公室。第一道过滤：她的助理。然后是她。我们打开了话题。11分钟。足够问答了。但她需要先和她的董事会谈一谈，才能给我最终确认。他们认为这项承诺很重要。他们是美国人：花出去一块，至少得收回2.5块。我的语言让她有点乱了阵脚，尽管她很熟悉我的母亲。但这是她第一次遇见母亲的一个意大利儿子。她问我的年龄，但先告诉我她41岁。我回答：“那要看您想要什么。我是一个有三个年龄的人：头脑80岁，心40岁，私密18岁。”她开始笑得像疯了一样。她已经开始采访了，而且她知道。但她被接下来的东西俘获了。“纽约现在是中午12:45。2个小时后，我会打电话给您答复。但请答应我，您不会答应别人。”对一个卡拉布里亚人来说，一句话就是荣誉。不是抛在空中、没有气味的元音。她一直在笑。我们结束了通话。她的时机不是我的。一切从这里开始。但也可能就在此刻结束。

Nando

准备

14:45。电话又响了。Margareth。她的语气欢快、兴奋——像一个刚赢了什么的人。可赢了什么呢？“Nando，”她在电话里这样叫我，“收拾你的拉杆箱。我们要出发了。”“浪漫之旅，”我回答。她一直在笑。然后她把计划摆了出来：2026年6月23日——雷焦卡拉布里亚→罗马，06:30的航班，08:10到达。同一天，罗马→纽约，商务舱，10:40，17:10抵达肯尼迪机场。肯尼迪机场有司机和豪华轿车，整个停留期间随时待命。曼哈顿的套房，15天，顶层，俯瞰中央公园。一张存有10,000美元的借记卡+3,000美元现金，在房间里等着。“这些日期和细节对您合适吗？”“合适，”我说，“但至少告诉我您喜欢什么。如果我们要来一趟浪漫之旅，我需要细节：雪碧、白葡萄酒，还是香槟？”然后：“火车上您喜欢上铺还是下铺？”哈哈哈哈哈。她彻底失控了。“您要是再这样下去，我现在就飞过去找您。”“如果您同意这些日期，”她继续

说，“我会把我们正在准备的预合同草案发给您。然后我们再敲定细节。”这一切都是我没料到的。挂电话前，她又补了一句：

“哦，差点忘了：只要您给我一个哪怕非正式的‘好’，我就打电话给Goldman Sachs，让他们把One Liberty Plaza 54层的那个房间腾出来。”“可您知道那个房间属于业主，不对外出租吗？”

“知道。妙就妙在这里。”我深吸一口气。要了几个小时。告诉她我会回电。她是一条泛滥的河，一座没有岩浆的火山——燃烧着对工作的热情，其后是专业，再然后是身为女人这件事，从她说的第一句话你就闻得出来。我妻子走进房间。看见我脸色发白。问我是不是见了鬼。“是的，”我回答，“但这个鬼有身体，还有一个美丽的头脑。”

Nando

不要钱

我打开邮件。预合同草案就在那里。两种语言：英语和意大利语。他们接受了一切。他们甚至准备立刻寄来一笔预付款，余款在采访前付清。只要告诉他们金额就行。他们会为这次采访支付1美元，上镜。我需要出去走走。走一走。想一想。我期待的一切都在发生。我想象过的一切。但这不是我想要的。第二天我联系了她，告诉她：航班确认——只坐经济舱，不坐商务舱。不要豪华轿车，不要司机——我自己坐地铁、公交或出租车。不要套房——我会在皇后区租一间Airbnb的单间，从那里出发。不要预付款。至于出场费，我们这样做：准备1,000张支票，每张1,000美元。寄给1,000位没有成功、但至少出版过三本书的英语作者。信封里：一张支票，和一封我写的信。如果我的要求可以接受，我们就往下走。如果不行，那也很荣幸。谢谢您给我的这些编辑素材——足够我再写出更多的故事，就像我这些年一直做的那样。

Nando

1000美元的信

你收到这笔款项，不是作为施舍，也不是作为一种慷慨之举。我生来——或者说基因上——就不是做这种事的。我寄给你，只是为了提醒你：如果你把自己的作品免费送出去，不再去想钱带来的快感，你就可以成为一个自由的作者。只专注于被阅读、被认可的幸福。这不是一种新的出版方式。这是人类开始表达自己的方式。只要记住：第一个这样做的人，是在2,000年前。我希望我给予你的关注不带情感上的意图，而是带着逻辑与理性的意图，正如只有真正的作家才懂得的那样。

Nando

一堂天真的课

我给他打电话，问他在哪个区域工作。我发现自己离他只有60公里，于是约他一起吃午饭。自从上一次工作会议之后，我已经两个月没见过他了。我到了他住的酒店，订了一个房间过夜。我想住在那里。我需要他在身边，需要他的玩笑，需要他那些说一半的话，那些话比一整篇演讲说得还多。他是我的父亲。坐在桌前，我们点了当日特色菜。他从来没有失去过胃口——无论是对食物，还是对女人的屁股，那是他真正的爱好。一道菜和下一道菜之间，他笑着看那个新来的女服务员拼命想给管理层留下好印象，好保住她的工作。下午我们沿着海滨散步。我意识到自己在做一件孩子们很少察觉的事：我在和我的父亲一起享受当下。我在和他共度时光——父亲，同事，朋友，同伙，认知上的骗子。回到酒店，他问我晚上干什么。“嗯，在这样的地方，我自然该有个女性朋友在附近。我给她打电话，我们一起出去。”他直直地看着我的眼睛，说：“那我呢，一个人待在这里？”他是我的父亲。我回答：“给我点时间，我看看能不能也给你找一个朋友，我们四个人一起出去。”他点点头，静静地笑了。他知道，承诺永远先于合同上的签字。那是法则。我安排好了一切，我的朋友带来了她的妹妹。我们简直像一家人在玩过家家。但我叮嘱父亲不要透露他是谁——他只能以我的同

事和朋友的身份介绍自己。他答应了，至少在意图上答应了。我们去了一家酒吧，喝啤酒，吃热狗。他主导着谈话，一如既往。两个女人中的一个，凭着直觉说：“你们两个一模一样。我不相信你们只是同事。”就在那一刻，他说：“是的，没错，小姐。我是他父亲。”所有人都笑了起来。夜晚快要结束了。我们准备离开的时候，我正跟他道别，他问：“怎么，你要把我一个人丢下？”姑娘们立刻就明白了——比我还明白——两个人一起告退了。我和父亲一起回到酒店，笑了一整夜。他唯一的叮嘱是别告诉我母亲。可是他，真诚而又深爱着她，立刻就告诉她了。她笑了笑，在那无声的目光背后，她让我明白，我不过是个十足的狗娘养的。一堂受用一生的课：永远不要撒谎——尤其是对女人。如果真的非撒不可，就用半真半假的话。但如果你内心深处是好人，或者想试着做个好人，那就什么都别说，微笑。共情总会填满沉默。

Nando

“直到他回到了父的家——不再在这世上——我才明白我们是一样的。”

美国鸡蛋

飞机刚刚落地。我的妻子和女儿都既难以置信又满腹狐疑：一个新的开始变成了不确定，听到那么多人说着另一种语言，对她们来说是全新的事。纽约肯尼迪机场在迎接我们。对我来说，它是想回家——回到我的土地——这片土地从一个身份的许诺，变成了一次征服和一个新的视角。简单地说：61年前，送子鹤本该把我送到纽约，却被一只卡拉布里亚的鹰晃花了眼、迷住了心，决定把我丢在阿斯普罗蒙特的山坡上。不过那是另一个故事。我们取了行李，上了一辆黄色出租车。司机问我们去哪儿，我给了他地址。然后他问我们从哪儿来，我原本是哪里人。我回答：“纽约，皇后区。”一路上，完全的沉默。到了以后，我问车费多少：“刷卡22美元；付现金的话，14美元。”我友善地看着他，他说：“我在那不勒斯工作了12年，学会了只有这样我才能继续供养我的嗜好。看你们的行

李，我就知道你们是从意大利来的。欢迎来到纽约。”房子是新的，很漂亮，临街只有一个入口，只要爬几级台阶。两个女人互相看了看，用她们的沉默交谈——但我，生来就内置了一套“女性密码”，能读出她们目光背后的明暗和心思。“我们到家了，”我对她们说，“待会儿我去买点吃的。”我出门去囤些食物。我不喜欢超市：Walmart欢迎所有人，但顾客在Walmart付出的代价很高。我的供货商仍然是那些本地小店，在那些地方交换几句话，或者一个玩笑，能让我收集到真正的新闻——并把我的生活写下来。

“Jack，鸡蛋呢，哪里能买到新鲜的？”“这条街后面，有个叫Kan的土耳其人。他自己养了几只母鸡，看得很紧。看看他有没有你要找的。”走了几步，我就到了。他甚至会讲意大利语——惊喜就从那时开始了。他把我带到店铺后面，给我看他的母鸡：我只数出九只，其中一只翅膀上有一块意大利国旗颜色的斑。我好奇地问那是什么意思。他骄傲地说：“那是Camilla。她来自意大利，来自那不勒斯——Forcella区。是我叔叔送给我的。她下的蛋好极了。这些蛋可以生着喝，不用煮。我从来不用化学饲料喂我的女士们——只用天然的食物，就像我们在土耳其那样。”他问我想不想尝几个，我当然答应了。“还有比这更好的机会吗？”我们在店里一张小桌子旁坐下聊天，他给我端来一个盘子，上面有三个鸡蛋。

“我的Camilla刚下的。Nando，你是个幸运的人。”他说。摸上去是温的。我等他坐下，才继续聊。他问我想喝什么。“美式咖啡，谢谢。”我开始戳第一个蛋——但戳不出洞。我又试了一个，然后是最后一个。三个全是煮熟的。……一个奇迹。我们在美国。一只下出来就是熟蛋的母鸡——根本不用煮。我没有表现出惊讶或警觉；我只是问Kan，他想要多少钱才肯把Camilla卖给我。他问为什么。他笑着说：“你喜欢这些蛋吗？”我告诉他，我想把她送给我女儿，她很喜欢母鸡。心里，我想的要么是一个百万美元的项目……要么是一场等着被看穿的骗局。我付了钱，道了别，走了。我对谁都没提，但第二天，我又去了。“早上好，Kan。今天能再给我来几个能喝的鸡蛋吗？”“当然，请坐。我马上拿来。”“我想进鸡舍，直接从Camilla那里拿。”“对不起，Nando，昨天晚上我们为了一个生日派对把她炖了。不过我给你拿别的蛋来。”同

样的仪式，同样的桌子，同样的盘子：三个新鲜的鸡蛋，本该是用来喝的——可又一次，全是煮熟的，拿来就能吃。我付了钱，走了，心想：美国梦。又或许，是他在试图找到我——而且至今还没找到。欢迎来到美国。

Nando

商标还是品牌

我从父亲那里接过了姓氏，仿佛它是一个商标。我们的起源说起一位祖先，将近六百年前，在古老的俄罗斯，他是一个小偷，一个强盗。一个Frega。只有一种天赋：善良。只有一种美德：爱。这是第一个，也是唯一一个神话般的记忆。然后来了方法。他，先是一名陆军军官。然后是Gillette Italia的推销员。程序。计划。编排。远见。还有一条规则：永远不要公开你的成功。平安生活的规则。作为Frega生活的规则。然而，舞台的灯光，似乎从未照到我们的身影，却仍在阴影里勾勒出我们。当我们以为自己是孤身一人时，一百个人在沉默中注视着我们，想知道我们下一步会做什么。Frega家的人从不倒地。他们可能会跪下。但随后他们会再站起来。永远如此。没有人真正知道我们能有多不可预测，因为我们不把想法变成虚构。我们把它们变成作品。而作品会留下来。沉默。尊严。不流露情感。那不是冷漠。那是一种关于力量的教育。不求、不取、不乞的男人。他们站在路边，等待着那个从没有人梦想过能拥有的人。然而Frega家的人会产生吸引力。精神病学称之为认知共情。心理学回避给它下定义。社会把它标记为情感病态。而人们在还不知道你是谁之前就已经爱上了你。今天我只说我所想的。因为我的教养要求我用行动说话。没有时间留给文学上的黑色小说。也没有空间。如果我们想被认作一种尚不存在的东西：一个变成品牌的名字。保证。可靠。某种没有价格的东西。在一个未被承认、未被归类、却因其新颖而受到赏识的行为之中。诞生于一出古老的戏剧：存在。致读到这里的你，我祝愿：愿你的文字保持鲜活，而不只是印下。令人难忘，而不只是被记得。因为有些名字是

天生的。而且它们不会轻易死去。它们是Frega家的人。你好，爸。

Nando

只要一瞬间

总有那么一个瞬间，一切都悄然改变。大多数人都错过了它。即使只是遇到一些和善的人，我也能感到快乐。那些微笑着的人，天生心灵敞开、乐于分享的人。如果我恰好是那个微笑的原因而不是结果，那就更好了。有人觉得我有创造力。有人叫我设计师、可能论者、爱讽刺的人。另一些人觉得我很有认知力，很有戏剧性，是个演员。还有人叫我梦想家。有人觉得我疯了。有人觉得我是先锋。甚至有人认为我不太聪明，或者干脆就是个蠢货。这其实并不重要。真正的边界不在于别人的评判，而在于一个人选择去追求的最终目的。现实不是被说出来的东西。它是你最终看到正在发生的東西。今天我不生气。当我只睡了几个小时醒来，仍然感到快乐时，我知道分享这种感觉的唯一方式就是写作。我不写作的日子，并不意味着出了什么问题。只意味着我调整了优先顺序。在那些时刻，我把自己献给另一个人。总希望那是一个女人，因为我得承认，这让我更满足。哲学、心理学、精神病学、头脑、思想、写作、健康、女人——一切都经过大脑。而我必须告诉你们一件事：大脑是个女人。哈哈哈哈哈。我记得有个丈夫，总是向妻子讨要一小会儿的爱。她总是说好。于是，他们生了八个孩子。他总是说：“你看着吧，我会乖的。就一小会儿。”她当上了母亲。又一次。成为今天的我，源于一个精确的瞬间。在那一刻，我决定创造一代不因金钱、而因文学印记被人记住的Frega家族。就像历史上许多伟大作家那样。他们死的时候身无分文。哈哈哈哈哈。一切都因为一个瞬间。所以我只请求你们一件事：阅读。读什么都行。因为阅读是让你的头脑保持清醒的唯一方式——哪怕只是一瞬间。

Nando

旅程与脚步

你即将穿越这个国家。飞机、火车、大巴、汽车，还是自行车？这个选择看起来简单。然而，它包含两个条件：你能做什么，和你想做什么。时间是后来的事。真正压过来的，是空间。所以，只有一个真正的问题：你为什么要走？一切都取决于这个——而不是交通工具。然后，当然，是同伴。一个人还是和别人一起，会改变一切。事实上，正是在这里，常识、理解和宽容登场了——或者没有登场，事情就散了架。之后，钱上场了。真正的钱。你手里有的那种。否则，你就去借——取决于你有多需要，或者你有多像个骗子。然而，这个等式永远不变：你离家越久，花得越多，烧得越多。

被遗忘的选项

这一切本该帮你决定怎么走。然而最好的方式几乎从来没人提起：步行。当你步行时，世界会改变形状。结果，形状成了你最先注意到的东西——你就在那里停下来，凑近看。与此同时，念头通常跟着交通工具走，而不是跟着你的双腿。所以，有时候你只需要把脚抬高一点。哈哈哈哈哈。

拿掉交通工具，还剩下什么？

一旦拿掉交通工具，剩下的就是你。步行时，没有矛盾。没有人给你开罚单。没有人测你的速度。没有人告诉你该在哪里。你是自由的——即便身处城市的地狱之中。最终，总会发生这样的事：“其实也没那么远。”距离没有改变。改变的是，你不再对自己撒谎。

记忆、习惯与发明

我的祖先们步行。那是常态。后来，在某个时候，我的姑妈 Caterina 被她的情人抱在怀里。从那时起，有人认定一个传统开始了：新娘在他的怀里，第一步，仪式。事情就是这样运作的。先是有人做了某件事。后来，它变成了规则。走路是健康的。散步是健

康的。旅行是健康的。人生不是。人生是一段无论如何都会开始的旅程。你知道它从哪里开始。你不知道它在哪里结束。

Nando

工作与爱

你愿意免费做哪一份工作？他一直相信工作是一场交易——一次干净的交换：用时间换钱，用努力换生存，用能力换认可。这是他继承的第一个神话，远在他学会质疑任何东西之前。在他的童年里，大人们谈论工作的样子，就像水手谈论风暴：那是你要忍受的东西，不是你选择的东西。但神话会裂开。永远会。裂缝始于他意识到人们并不选择自己的工作的那一天——他们是继承来的。不是在法律上，而是在心理上。律师的儿子成了律师。医生的女儿成了医生。面包师的儿子则成了完全不同的东西，通常是某种“更高”的东西，因为社会在耳边低语：上升就意味着离开。然而他注意到了一件奇怪的事。即使人们往上爬了，即使他们逃出了父母的阴影，他们也常常抵达一些并不属于他们的地方。他们穿着头衔，像穿着借来的外套，从来不太合身，从来不太是自己的。于是，他开始观察——不是观察工作，而是观察人。两个糕点师，同样的原料，同样的工具，同样的配方，可一个蛋糕尝起来是活的，另一个只是正确。区别是看不见的，测不出来的，教不会的。那是任何秤都称不出的、多出来的那一克爱。就在那一刻他明白了：工作不是你做什么，而是你允许自己有多少进入其中。突然之间，最初的那个问题——“你愿意免费做哪一份工作？”——像一堵纸墙一样塌了。因为答案不是一种职业。而是一种感觉。当工作给你钱给不了的东西时，你就会免费工作。当这个行为本身成为滋养。当这个动作成为一面镜子。当做成为一种存在的方式。他意识到，每一份工作都可以免费去做——不是因为世界应该不付报酬，而是因为快乐是唯一真正的货币，唯一不会通胀、不会腐坏、不会过期的那一种。他把这些写下来，不是为了教导，而是为了给后来的人留下一道痕迹：那些年轻的、迷茫的、还在和自己的未来讨价还价的人。他想让他们知道，真正的进化不是向上，而是向内。真正的转变不是从一份

工作换到另一份，而是从模仿到本真。真正的职业，是那种爱不是附件、而是引擎的职业。于是，他带着平静的确定合上了笔记本：工作是身体，爱是呼吸。只有在一起，它们才成为生命。

Nando

星期六

我的生活从来不是有序的。它一直是被编排的——密集，有意图，像一张远程地图那样构建起来。这是我从最早的职业导师那里继承来的，那些人塑造的不仅是我的工作，还有我日常生活的私人架构。人们以为有序和编排是一回事。它们不是。有序活在当下——一张干净的书桌，一张固定的日程表，一次暂时的对齐。编排则延展到几个月、几年，乃至人生的整个季节。它是形象，是纪律，是那种确切知道自己为什么做一件事的安静执念。世界各地的男人跟水的关系都很复杂——尤其是在卫生方面。能偷懒时我们就偷懒。我们的妻子从不让我们忘了这一点。那个星期六早上，和过去5年里的每个星期六一样，我去了明爱会中心，给那些没有力气或没有运气重新站起来的人端午饭。那天我负责的是第一道菜——一个微妙的角色。我们必须无可挑剔：形象、秩序、整洁。一个污渍，整个系统就会崩塌。我习惯给人微笑，抛一个玩笑，让气氛亮起来。有人想要意面软一点，有人要弹牙（al dente），有人不要番茄，有人只要奶酪。不可能让每个人都满意。所以，我会把他们打发给星期天值班的那个人——一件外交杰作。然后来了一对夫妇。丈夫和妻子。他看着我，问我是不是Frega。我当然认出了他。我的哲学老师。我让他坐下，答应一有空就过去陪他们。等我终于坐下来，他告诉我他已经退休了，为了给妻子治恶性肿瘤，花光了所有的钱。他们卖了房子，借了贷款，如今一无所有——连饭都吃不饱。他带着疲惫的微笑问我在明爱会做什么。我没有马上回答。痛苦中的人不需要额外的负担。细节越少，压力越小。但他坚持要问。于是，我说：“我做什么并不重要。重要的是我为谁做，在什么时候做。”“你一直是个好学生，Frega，”他说，“20年里我教过的最好的学生之一。我到处找过你。”离开之前，他问我们下

个星期六能不能再见面。我答应了。7天后，他就在那里等着。我把一套公寓的钥匙递给他——房租已经付清——让他把省下的钱用在水电和吃饭上。他泣不成声。我也是。我把痛苦和喜悦分开了，而这一次，两边都赢了。我没有给他时间再问更多的问题。但我时不时会去看看他。就像他是我的父亲一样。那个星期六教会了我一件简单的事：编排人生不是为了达成个人目标。而是要找到办法，把别人的命运挪动一寸。而有时候，那一寸就是一切。

Nando

结语——品牌叙事 GILLETTE

一个品牌的叙事不是由广告活动建立的。它是由走过它的那些人生建立的。第二卷结束了一个阶段：Gillette作为一段记忆、一份工作、一段过去人生的阶段。从这里开始，Gillette成为一种语言——一种代码，一面透镜，一种结构的逻辑。第三卷不会“完成”这个三部曲。它将完成这个品牌。因为一个品牌不是它卖的东西。它是它停止售卖时所说的话。而这个三部曲，是在他们的历史上第一次，有人从叙事内部、而不是从公司内部讲述Gillette。第二卷到此结束。叙事没有。

Nando

Ferdinando Frega