

KING, GILLETTE.

THE NAME

The Conquest of Meaning
Ferdinando Frega



KING GILLETTE——這個名字

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS · 18

文學宣言

這本書不是關於刮鬍刀的。

不是關於鋼鐵的。

不是關於市場份額的。

它講的是：當一個名字存活得足夠久，久到比讓它成名的產品更重要時，會發生什麼。

每一個偉大的品牌都誕生兩次。

第一次在市場上。

第二次在想像裡。

第一次創造顧客。

第二次創造意義。

King在看見刀片之前，先看見了一個願景。

Gillette建造了一家公司。

一代又一代人建造了一份記憶。

這本書講述的，是這份記憶變成敘事的那一刻。

不是為了取代歷史。

而是為了延續它。

獻詞

獻給我的母親。

為了一切可以歸還的。

也為了一切永遠無法歸還的。

獻給我的父親。

為了他走在我前面的那段路。

獻給King爺爺。

他在想像一片刀片之前，先想像了一個世界。

也獻給所有知道這一點的人：有些名字無法被擁有。

它們只能被託付、被守護。

封底文字

在刀片之前，有一個願景。

在公司之前，有一個人。

在品牌之前，有一個名字。

十九世紀末，King Camp Gillette想像了一個全新的社會。多年以後，他建立了世界上辨識度最高的公司之一。

一個多世紀之後，一位前Gillette高管選擇朝相反的方向走。

從公司走向創始人。

從產品走向記憶。

從品牌走向意義。

這本書一半是工業史，一半是自傳，也是敘事，也是文化反思，它探討一個簡單而激進的問題：

當一個名字比它的主人活得更久，會發生什麼？

序言

這本書始於一個意外。

我以為自己在研究Gillette的歷史。

我找到的卻是一個想法的歷史。

我在研究和寫作中走得越遠，就越清楚：產品並不在故事的中心。

中心是意義。

刀片只是看得見的形式。

在它之下，是一個願景、一種文化、一份記憶，以及一條跨越幾代人的人的鏈條。

從那一刻起，這本書不再是一次重建。

它變成了一段旅程。

前提

我不是歷史學家。

我不是傳記作者。

我甚至不是工業評論員。

我是一個講故事的人。

因此，讀者會在這些書頁裡找到事實、記憶、解讀和象徵。

這個故事講的不只是經歷過它的那些人。

它講的是名字的命運。

名字如何穿越時間。

名字如何持續產生意義。

名字如何比它們的創造者活得更久。

梗概

King Camp Gillette在發明那片讓他成名的刀片之前，先想像了一座能容納六千萬人的城市。

一個多世紀之後，Ferdinando Frega透過家族記憶、職業經歷、文化傳承和Gillettenarrative的建立，重走Gillette這個名字的冒險。

穿過工業烏托邦、一次象徵性的重返法國、不可能的收購、免費贈送的書，以及對品牌意義的思考，一個問題浮現出來：

一家偉大公司真正的遺產，是產品——還是它留下的意義？

編者按

Gillettenarrative並不是作為商業專案誕生的。

它始於一個承載故事的基礎設施。

構成這個生態系統的書，並不想在出版市場裡佔據一席之地。

它們想建立關係、記憶和意義。

這一卷是整個專案的核心文字之一，因為它探討身分、傳承、公司、家庭與敘事之間的關係。

引言

每個故事都有一個隱藏的中心。

多年來，我以為這個故事的中心是Gillette。

後來我以為是King。

再後來我以為是我自己的經歷。

我錯了。

中心是那個名字。

那個把一位十九世紀的夢想家、一家二十世紀的跨國公司和一個二十一世紀講故事的人連在一起的詞。

這本書講述那個名字的旅程。

不是為了證明什麼。

而是為了理解一件簡單的事。

一個詞，怎麼能穿越一百多年的歷史，卻從未停止產生意義？

故事的序章

每個故事都開始兩次。

第一次，是它發生的時候。

第二次，是有人決定講述它的時候。

這本書誕生於第二次開始。

一個多世紀以來，Gillette這個名字穿越了人、公司、產品、市場和一代又一代人。它帶來了創新、成功、競爭和記憶。它經歷了戰爭、工業變革和文化轉型。然而，這些都不是這本書真正的主題。

這本書真正的主題是一個問題。

當一個名字存活得足夠久，久到比創造它的人更重要時，會發生什麼？

這不是King Camp Gillette的傳記。

不是Gillette的公司史。

不是一篇關於刮鬍行業的論文。

也不是一部自傳。

它是一條軌跡的故事。

一段旅程：從一位十九世紀的夢想家出發，穿越一個多世紀，抵達一個住在卡拉布里亞、仍在追問這個名字意義的講故事的人。

許多讀者走進這些書頁時，會期待讀到一個關於產品的故事。

他們找到的，卻是一個關於意義的故事。

因為產品有開始的日期，也有結束的日期。

意義沒有。

產品會被替換。

意義會被傳遞。

產品屬於市場。

意義屬於時間。

因此，接下來的書頁並不想確立一個最終的真相。

它們尋找更有用的東西。

一種理解。

理解一個願景如何變成一家公司。

一家公司如何變成一個品牌。

一個品牌如何變成一份記憶。

一份記憶如何變成敘事。

以及一段敘事如何在它的主人公消失很久之後繼續活下去。

在這本書的中心，你不會找到一片刀片。

你不會找到一家公司。

你不會找到Wall Street。

你甚至不會找到作者。

在中心，你會找到一個名字。

因為主人公會過去。

一代人會過去。

公司會過去。

主人會過去。

名字，有時候，會留下來。

而當它們留得足夠久，就會變成比它們的起源更大的東西。

它們變成記憶。

它們變成遺產。

它們變成意義。

接下來的故事屬於那片領地。

歷史與敘事相遇的領地。

市場與記憶相遇的地方。

創始人與時間相遇的地方。

也是在所有人都以為一個名字已經說完了一切的時候，它仍在繼續說話的地方。

歡迎踏上旅程。

歡迎走進這個名字。

第1章——刀片之前

波士頓還不知道他是誰。

沒有人知道他是誰。

沒有印著他面孔的包裝。沒有一次性刀片。沒有一家將穿越整個二十世紀的公司。

只有一個人在看著這個世界，無法接受它原本的樣子。

這是King Gillette的第一項發明。

不是刀片。

是不滿。

許多人看見一個不完美的體系，便學會與它共處。

有些人抗議。

另一些人適應。

他沒有。

他觀察城市、工廠、貿易、企業之間的競爭，最後總是得出同一個結論：

這個世界設計得很糟。

不可思議的是，這一切都發生在Gillette之前。

早得多。

那時他的名字還沒有任何意義。

那時它還不是一個品牌。

那時他只是一個想法遠遠大過自己社會地位的人。

1894年，他出版了《The Human Drift》。

那不是一本關於刮鬍的書。

不是一本關於消費者的書。

不是一本關於刀片的書。

它的野心要大得多。

它試圖重新設計美國社會。

King想像了一座名叫Metropolis的巨型城市。

一個讓數百萬人共同生活的地方。

一個單一的體系。

一個單一的組織。

一股單一的能量。

一個單一的方向。

許多人認為他是個怪人。

有些人覺得他是個夢想家。

另一些人乾脆認定他瘋了。

歷史幾乎總是把這兩類人混為一談。

這本書正是從這裡開始的。

不是從一片刀片開始。

不是從一件產品開始。

不是從一筆銷售開始。

它從一個問題開始。

什麼先來？

物件，還是想像？

市場，還是夢想？

King Gillette的回答很清楚。

願景永遠先來。

其他一切都隨後而至。

許多年後，在一個遠離波士頓、名叫卡拉布里亞的地區，另一個人會發現類似的東西。

產品會變老。

公司會易主。

一代人會過去。

但名字，有時候，會存活下來。

而當它們存活得足夠久，就不再屬於市場。

它們開始屬於記憶。

這本書講的就是那一刻。

一個名字不再是品牌、而變成一個故事的那一刻。

要理解那個故事，就必須回到開頭。

回到刀片之前。

回到Gillette之前。

回到神話之前。

必須回到King爺爺那裡。

第2章——想要移動美國的人

在刀片存在之前，先有一座城市。

不是一座真實的城市。

一座想像中的城市。

一座大到荒唐的城市，即使對那些生活在大鐵路、鋼鐵廠和工廠正改變整個大陸的美國的人來說，也是如此。

King那時還沒有在建一家公司。

他在建一個世界。

許多年後，當他的面孔出現在包裝上、他的名字走進數百萬個家庭時，幾乎沒有人會記得這個階段。

歷史愛物件。

對想法，愛得少得多。

它記得刀片。

它忘了夢想。

然而，夢想先來。

King觀察十九世紀末的美國，到處看見同樣的東西。

重複。

競爭。

浪費。

成千上萬的人在做同樣的事，對抗另外成千上萬的人。

成千上萬的公司一心互相廝殺。

成千上萬的能量被分散。

在他看來，這簡直是瘋狂。

於是他做了所有夢想家都會做的事。

他開始簡化。

普通人做加法。

夢想家做減法。

King做了減法。

他減掉了企業。

他減掉了競爭者。

他減掉了碎片化。

最後，只剩下一個巨大的單一組織。

他稱之為United Company。

但這還不夠。

因為，他想，如果只存在一個組織，為什麼要有成千上萬座城市？

為什麼要有成千上萬張網路？

為什麼要有成千上萬個體系？

結論幾乎是自然而然地到來。

一個單一的國家。

一座單一的城市。

一個單一的中心。

他稱之為Metropolis。

六千萬居民。

這個數字今天令人震驚。

在當時，它簡直不可能。

尼亞加拉瀑布將提供能源。

工業將為所有人工作。

分配將被集中。

整個體系將被設計來消除他每天看到的浪費。

許多人把那些書頁當作幻想來讀。

另一些人當作烏托邦。

還有一些人當作古怪的證據。

也許他們都對。

偉大的想法很少一出生就穿著真理的衣服。

它們幾乎總是喬裝成瘋狂出現。

這裡出現了這本書的第一課。

King Gillette不是在設計一座城市。

他是在尋找秩序。

城市只是容器。

真正的主題，是人想給混亂賦予形狀的慾望。

這是一種古老的誘惑。

每一種宗教。

每一個帝國。

每一種意識形態。

每一家公司。

都許諾同樣的東西。

秩序。

King也不例外。

不同的是，他畫了下來。

他寫了下來。

他想像了。

他把自己的執念放到了紙上。

這就是為什麼他的故事至今仍讓我感興趣。

不是因為他對。

不是因為他錯。

而是因為他在變得重要之前，就有勇氣往大處想。

大多數人要等到有了權力才去想像。

他先想像。

權力隨後才來。

許多年後，我會再次看到同樣的機制。

不是在波士頓。

不是在尼亞加拉瀑布附近。

而是在卡拉布里亞。

那裡也有人堅信，一個專案必須先證明自己的價值，才能存在。

King走的是相反的路。

他先建造願景。

然後再尋找讓它成為可能的辦法。

也許這就是為什麼我一直叫他King爺爺。

不是因為刀片。

不是因為品牌。

不是因為成功。

而是因為，在成為實業家之前，他是一個講述未來的人。

之後的每一個故事，包括我自己的，都誕生於那個簡單的信念：

先想像世界。

然後試著去建造它。

第3章——先知與推銷員

如果歷史很簡單，King Camp Gillette會被當作一位發明家來記住。

歷史學家喜歡發明家。

發明家容易講述。

他們有一個日期。

一項專利。

一件物品。

一個結果。

King Camp Gillette的一生遠沒有那麼井然有序。

他身體裡住著兩個人。

第一個看著現在。

第二個觀察未來。

第一個推銷。

第二個預言。

第一個尋找顧客。

第二個尋找體系。

第一個必須謀生。

第二個想要重新設計社會。

這種張力貫穿他的一生。

這大概也是他至今比許多其他創始人更讓我感興趣的原因。

偉大的公司裡滿是經理人。

夢想家要少見得多。

既是夢想家、又能建起一家公司的人，更是鳳毛麟角。

但這是有代價的。

要在真實世界裡建造一樣東西，你必須接受妥協。

現實總是要人付帳。

沒有例外。

連King爺爺也不例外。

一邊，是《The Human Drift》的作者。

那個想像出一個巨型集體組織的人。

那個想消除浪費、重複和衝突的人。

那個夢想著一座能容納整個國家的城市的人。

另一邊，是推銷員。

一個走街串巷的人。

一個觀察顧客的人。

一個研究人們習慣的人。

一個尋找能拿到市場上去賣的東西的人。

乍看之下，這是兩個水火不容的形象。

然而，他們是同一個人。

也許秘密恰恰就在這裡。

想法需要現實。

現實需要想法。

缺了其中一個，就會有東西斷裂。

一個與世界沒有接觸的夢想家，只會製造幻想。

一個沒有想像力的推銷員，只會製造發票。

King C. Gillette生活在這兩個極端之間。

有一天，這兩個極端在一個微小的動作裡相遇了。

他正在刮鬍子。

他看著刮鬍刀。

一件昂貴的東西，需要磨，需要保養，需要保存。一件少數人的東西。

他明白了。

世界不需要一把更好的刮鬍刀。

它需要一把更差的，一把可以扔掉的。

那不是一個技術上的洞見。

那是一個神學上的洞見。

為了給Metropolis籌錢，他必須停止販賣永恆。

他必須開始販賣短暫。

一次性刀片不是一件產品。

它是一個妥協。

先知找到了一種辦法，讓現在為他夢想的未來買單。

刀架五美元。然後，在你餘下的一生裡，你都會回到他那裡。

這就是King爺爺的定理：

要建一座永遠存續的城市，你必須賣一樣完全不持久的東西。

許多年後，我會發現自己面對同一個問題。

用不同的工具。

在另一個時代。

在另一片地理。

不是在波士頓。

是在卡拉布里亞。

我的父親明白的是同一件事，只是方向相反。

King從未來出發，尋找一件能抵達那裡的產品。

我的父親從產品出發，在它裡面建造了一個未來。

King說：讓我們消滅競爭，讓我們造一座單一的城市。

我的父親說：如果Frega能在卡拉布里亞這個災區做到，你們也能做到。

同樣對秩序的執念。

同樣完美的幾何。

拜訪路線提前四周定好。酒店、餐館、咖啡吧。沒有分心。

那不是推銷。那是應用在銷售上的城市規劃。

這就是為什麼De Wakefield在一個星期五晚上8點的故事如此重要。

那個英國人想看看，這個體系在沒有監督的時候是否也能撐住。

他找到一個人，正按照拜訪路線從最後一家菸草店走出來，那人對他說：

這就是我平常的工作方式。如果您不滿意，我馬上籤辭職信。

然後又說：

您的飲料得您自己付。它不在簽過字的拜訪路線裡。

King會完全明白的。

因為他也一樣，在那些認為他瘋了的波士頓投資人面前，說過同樣的話：要麼你們相信我的城市，要麼我照樣繼續。

先知必須變成推銷員才能活下去。

推銷員必須變成先知才能留下來。

King變成了推銷員，用一分錢的鋼買下了世界。

我的父親始終是推銷員，卻變成了先知，因為他的拜訪路線至今還在那裡，六十年後，仍在告訴人們工作該怎麼做。

而在這兩者之間，那個名字留了下來。

不是刀片。

不是季度。

不是尼爾森百分之99.5的份額。

是那個名字。

那個存活得足夠久、久到比讓它成名的產品更重要的名字。

那個我們仍在努力守護的名字。

第4章——刀片誕生的時候

每個傳奇都有一個決定性的時刻。

它並不總是最壯觀的。

往往是最安靜的。

對King爺爺來說，決定性的時刻不是《The Human Drift》的出版。不是Metropolis。不是那個宏大的烏托邦。

而是一個問題。

一個看似平凡的問題。

什麼東西可以賣第二次？

多年來，他一直從高處觀察世界，試圖看懂它的設計。

後來，就像夢想家常常遇到的那樣，他被迫從低處去看它。

從顧客那一邊。

從習慣那一邊。

從日常需要那一邊。

這個悖論非同尋常。

那個曾經為六千萬人想像一個社會的人，發現自己在思考一個男人站在鏡子前做的動作。

刮鬍子。

現代生活中最簡單、最重複的儀式之一。

然而，轉變恰恰就發生在那裡。

不是願景的誕生。

而是那個能讓願景存活下來的載體的誕生。

因為King突然明白了一件事。

想法需要一個身體。

一個理論可以讓人激動。

一本書可以給人啟發。

但一件物品會走進家裡。

一件物品會穿越幾代人。

一件物品會建立習慣。

一件物品會創造記憶。

刀片將成為那個身體。

這個洞見很簡單。

甚至簡單得讓人卸下防備。

一片薄薄的刀片。

可替換。

註定要被再次購買。

再一次。

再一次。

再一次。

許多年後，世界會把這種機制叫作商業模式。

King看它的方式大概不同。

對他來說，那是一種連續性。

公司與使用者之間一條恆常的紐帶。

一段註定會隨時間重複的關係。

真正的創新不是刮鬍。

是關係。

當然，光有想法是不夠的。

想法從來都不夠。

在願景和現實之間，總有一片難以穿越的土地。

它叫執行。

就在那裡，William Emery Nickerson登場了，這位工程師幫助解決了工業化生產的技術難題。

故事的這一部分一直讓我印象深刻。

因為它提醒了一個作者們容易忘記的真相。

沒有任何偉大的建造是由一個人完成的。

創始人也需要盟友。

夢想家也需要工程師。

先知也需要能把話語變成物質的人。

於是，刀片成形了。

先是在紙上。

然後在鋼裡。

然後在市場上。

最後，在集體記憶裡。

世界只看到了最後一步。

大多數人永遠只看到最後一步。

他們看到產品。

他們看到成功。

他們看到品牌。

他們看不到之前那段漫長的旅程。

他們看不到那個想要重建美國的人。

他們看不到那個走街串巷的推銷員。

他們看不到那個整夜想像不可能之城的夢想家。

然而，一切都還在那裡。

藏在那一條薄薄的鋼片裡。

這就是為什麼我把刀片看作一個象徵。

它代表的不只是一項發明。

它代表一個願景的壓縮。

就像一顆恆星坍縮，直到變成一個耀眼的點。

一切都在縮小。

一切都在集中。

一切都變成一件物品。

而那件物品開始了自己的生命。

從那一刻起，Gillette這個名字漸漸不再只屬於King。

它開始屬於世界。

這是所有比創造者活得更久的名字的命運。

起初它們是人。

然後它們變成故事。

而一旦變成故事，就再也沒有人能完全掌控它們。

刀片誕生了。

然而，神話才剛剛開始。

第5章——公司的血

公司沒有血。

公司有資產負債表。

有工廠。

有高管。

有股東。

血屬於家庭。

也許正因如此，公司會過去，家庭會留下。

很長一段時間，我以為我和Gillette的故事是一個職業故事。

十八年。

一段職業生涯。

一條道路。

人生的一個章節。

後來，我開始從更遠的距離觀察這件事。

我發現，事情不止於此。

真正重要的故事，並不是在我們籤合同的時候開始的。

它們開始得早得多。

它們開始於我們還不知道自己已經身在其中的時候。

在我的情況裡，那條線早已畫好。

不是我畫的。

是別人。

是那些在我之前來過的人。

是那些想像不到那條路會通向哪裡的人。

這就是為什麼我一直用「King爺爺」這個說法。

那不是一個家譜上的定義。

那是敘事上的。

那是一種方式，用來描述一種親緣：它透過一個名字、一種公司文化和一連串穿越時間的事件建立起來。

公司常常談論遺產。

它們幾乎總是指市場份額。

品牌。

智慧財產權。

工廠。

我相信遺產是別的東西。

遺產是留在人身上的東西。

習慣。

語言。

原則。

信念。

執念。

這些才是真正從一代傳到下一代的東西。

其他一切都可以賣掉。

即使是世界上最大的公司，也可以易主。

一種文化，就沒那麼容易了。

正是透過觀察這種連續性，我開始用不同的眼光看Gillette。

不再僅僅是一家刀片製造商。

不再僅僅是一個全球品牌。

而是一場漫長的對話。

一場跨越幾十年的對話。

King。

Kamp。

我的父親。

我。

同一條線上的四個點。

不一定意見一致。

不一定彼此相同。

但彼此相連。

因為每一代人都會接過一些東西。

每一代人也都會添上一些東西。

然後交出接力棒。

有意思的是，交接的時候往往沒有人察覺。

它發生得很慢。

幾乎悄無聲息。

一句話。

一個榜樣。

一個故事。

一個決定。

一個在不知不覺中模仿來的舉止。

真正的遺產就是這樣建立起來的。

不是透過檔案。

而是透過日常生活。

這也是那個名字至今讓我感興趣的原因。

不是品牌。

是名字。

品牌屬於市場。

名字屬於記憶。

市場衡量的是下一個季度，記憶衡量的是一代又一代人。

這是兩種完全不同的時間單位。

也許互不相容。

然而，它們共存。

King永遠不會認識我。

我從未認識King。

然而，一場對話存在著。

透過書。

透過想法。

透過一個在主人公消失很久之後仍持續產生意義的故事。

敘事走到這裡，我開始明白一件事。

也許這本書並不真的是關於Gillette的。

也許它講的是人類如何穿越時間傳遞意義。

Gillette只是載體。

看得見的結構。

具體的例子。

這本書真正的材料是別的東西。

連續性。

那條細細的線，穿過不同的人，在所有人都以為故事已經結束時，仍在繼續移動。

因為有些故事會結束。

另一些故事會換作者。

而當它們換了作者，就會變成更大的東西。

它們變成遺產。

正是在那一刻，King爺爺的故事不再只是King爺爺的故事。

而慢慢開始，也成為我的故事。

第6章——在母公司裡的十八年

認識一家公司有兩種方式。

第一種是讀它的歷史。

第二種是住在它裡面。

這是兩種完全不同的經歷。

書講述發生了什麼。

走廊講述事情是怎樣發生的。

十八年，我生活在Gillette裡面。

不是在旁邊。

不是在周圍。

是在裡面。

久到足以看見消費者看不見的東西。

久到足以明白，每個品牌背後都有一個看不見的宇宙。

一個人拿起一個包裝，看見的是一件產品。

當你在裡面工作，你開始看見人。

你看見討論。

決定。

錯誤。

洞見。

那份日復一日的工作：讓一樣比任何個人都大得多的東西活下去。

到了那時，公司就不再是一個詞。

它變成一個有機體。

它呼吸。

它成長。

它自衛。

它反應。

有時它犯錯。

有時它帶來驚喜。

最重要的是，它留下痕跡。

最好的公司不只是教程序。

它們傳遞一種文化。

一種看世界的方式。

一種面對問題的方式。

一種在沒有人看著的時候如何行事的方式。

這才是從一代職業人傳給下一代的真正遺產。

不是產品。

不是目錄。

不是營業額。

是文化。

我剛進去的時候，並沒有想這些。

我想的是工作。

和所有人一樣。

你進去是為了建立一份事業。

很久以後你才意識到，事業只是故事的一部分。

看不見的那部分，是留在我們心裡的東西。

因此，我把那十八年看作一種教育。

眾多教育中的一種。

不是唯一的一種。

但肯定是最重要的之一。

因為從外面觀察一家跨國公司是一回事。

懂得它的語言是另一回事。

明白它如何推理。

理解為什麼有些決定會被做出，有些不會。

看見願景與現實之間持續不斷的關係。

有時候我會想起King爺爺。

我想起那個想像出Metropolis的人。

我想起那個尋找簡單解決辦法的推銷員。

我想起那位創始人，他永遠無法預料一百年後自己的名字會變成什麼。

然後我想起那些辦公室。

那些市場。

那些商務經理。

那些我一路上遇見的人。

我意識到，這兩個故事是相連的。

一邊是想法。

另一邊是執行。

一邊是創始人。

另一邊是成千上萬的人，一代又一代，讓成果活下去。

哪一邊都離不開另一邊。

這是市場常常忘記的一課。

我們頌揚創始人。

我們忘了那些每天都在建造的人。

我們頌揚發明家。

我們忘了詮釋者。

然而，每一項偉大的事業都同時需要這兩者。

也許這也是為什麼我無法僅僅把Gillette看作一個品牌。

我把它看作一場漫長的接力。

King把一些東西傳給下一代。

下一代又把一些東西傳給再下一代。

如此延續。

直到傳到我這裡。

不是作為所有者。

不是作為法定繼承人。

而是作為那份記憶中一部分的臨時承載者。

因為這是重要故事的命運。

沒有人真正擁有它們。

你只是在一段路上替人守護它們。

然後把它們交給另一個人。

在那十八年裡，我還沒有明白這一點。

我以為自己在一家公司裡工作。

很久以後我才明白，我是走進了一個故事。

而一旦走進一個故事，你就再也不會完全離開。

你可以離開辦公室。

你可以離開職位。

你可以離開辦公桌。

但有些敘事會一直走在我們身邊。

即使在很久以後。

這就是為什麼下一章講的不是進入。

而是關於離開。

因為每一種真正的歸屬，只有在你離開它的那一刻才會被理解。

第7章——出口那扇門

有一天，沒有人講述。

公司慶祝進入。

它們為晉升乾杯。

它們宣佈收購。

它們發布業績。

它們很少談論離開。

然而，許多故事正是在那裡才變得真正可以理解。

十八年來，我一直生活在同一座建築裡。

我學會了它的語言。

它的節奏。

它成文的規則。

最重要的是，那些不成文的規則。

然後，那扇門的日子來了。

不是一扇實體的門。

一扇敘事的門。

那條把歸屬與記憶隔開的看不見的邊界。

當你離開一家公司，有兩件事同時發生。

第一件是立刻發生的。

你失去了職位。

你不再是前一天的那個人。

人們不再因為某些理由給你打電話。

會議沒有你也照樣進行。

系統被更新。

名字在組織架構圖上換了位置。

機器繼續運轉。

一如既往。

也將永遠如此。

第二種轉變要慢一些。

慢得多。

也重要得多。

你開始明白自己帶走了什麼。

不是物品。

不是檔案。

不是頭銜。

是想法。

是習慣。

是文化。

是那些看不見的痕跡。

它們不會留在辦公室裡。

它們留在人身上。

很長一段時間，我不明白自己身上發生了什麼。

我以為自己結束了一個職業篇章。

實際上，我正在進入一個敘事篇章。

這是兩回事。

一段職業結束了，職業就結束了。

一種歸屬結束了，記憶就開始了。

正是在那段時間，我開始回頭看。

不是看結果。

而是看起源。

看那個產生了其他一切的東西。

我越是觀察這條路，King爺爺的形象就越是回到我面前。

不是那個發明家。

不是那個創始人。

是那個人。

那個在想像一件產品之前，先想像了一個世界的人。

突然，那條線清晰起來。

King離開了他的時代。

公司離開了King。

後來的幾代人離開了公司。

我離開了我的職位。

然而，有樣東西繼續存在著。

那個名字。

不是品牌。

是名字。

這個區別變得至關重要。

品牌屬於所有者。

名字屬於歷史。

所有者會更換。

歷史會繼續。

也許，日後成為Gillettenarrative的那顆種子，正是在這裡、在我不知不覺中誕生的。

不是作為一個出版專案。

不是作為一套叢書。

而是作為一種嘗試，去回答一個非常簡單的問題。

當市場不再是一個名字唯一的詮釋者，這個名字會怎樣？

這是一個不尋常的問題。

公司幾乎從不問這個問題。

它們忙著販賣現在。

我開始觀察過去。

更重要的是，觀察未來。

因為一個存活了一個多世紀的名字，講述的不只是曾經發生過的事。

它也講述它還可能變成什麼。

出口那扇門教會了我這一點。

並非所有的分離都是終結。

有些是轉變。

你離開一個結構。

你走進一個故事。

你放下一份職業。

你遇見一項使命。

你留下一個職位。

你繼承一個問題。

我的問題很簡單。

如果Gillette這個名字比創造它的人活得更久，它接下來會怎樣？

答案已經不在辦公室裡了。

已經不在資產負債表裡了。

已經不在市場裡了。

要找到它，我得回到更遠的地方。

遠得多的地方。

回到這個名字本身的起源。

回到法國。

回到那個被遺忘的地方：早在公司之前，早在刀片之前，早在神話之前，一切都從那裡開始。

第8章——債

有些債是可以還清的。

也有些債是你裝在心裡的。

前一種屬於經濟。

後一種屬於人生。

許多年來，我不明白其中的區別。

和幾乎所有人一樣，我以為債的概念與錢有關。

一個數字。

一張帳單。

一次歸還。

一次最終結清。

後來，我開始觀察自己的故事。

我注意到，真正重要的東西有一個共同的特點。

它們無法歸還。

一份教誨，怎麼歸還？

一個榜樣，怎麼歸還？

一份信任，怎麼歸還？

一個名字，怎麼歸還？

沒有程序。

沒有發票。

沒有收據。

只有一次嘗試。

正是在那段時間，我開始更好地理解某些執念的意義，它們後來會貫穿整個Gillettenarrative。

記憶。

感恩。

連續性。

歸還。

不同的詞，描述同一種現象。

不想讓一條鏈條斷掉的願望。

當我想起King爺爺，我看到的不再只是創始人。

我看到一個留下了一些東西的人。

不只是一家公司。

不只是一件產品。

他留下了一道痕跡。

而痕跡有一種奇特的性質。

它們繼續影響那些從未見過它們作者的人。

我的父親也屬於那條鏈條。

我也是。

以不同的方式。

在不同的時間。

帶著不同的責任。

但始終在同一條敘事的河流裡。

就在那時，我開始懷疑一件事。

也許感恩並不在於歸還。

也許它在於繼續。

繼續一場對話。

繼續一份記憶。

繼續一種意義。

而不假裝擁有它。

大公司常常談論繼任。

家庭談論遺產。

我更喜歡另一個詞。

託管。

因為沒有人真正擁有自己接過的東西。

他們只是在一段路上替人守護它。

然後把它交出去。

名字是這樣。

想法是這樣。

連故事也是這樣。

一本書並不完全屬於寫它的人。

一旦出版，它就開始了獨立的生命。

每個讀者都改變它。

每一代人都詮釋它。

每個時代都改變它的意義。

名字也一樣。

Gillette這個名字已經不再只屬於King。

它早就不再屬於他了。

它變成了更大的東西。

更複雜。

更難定義。

然而，它繼續產生問題。

問題往往是一個故事仍然活著的跡象。

死去的故事只產生答案。

活著的故事會不停地問。

我們從哪裡來？

我們接過了什麼？

我們必須保存什麼？

我們必須改變什麼？

我們必須放下什麼？

漸漸地，我明白了，我的任務不是回答。

而是讓對話保持開放。

這是一個巨大的區別。

尋找答案的人建造封閉的體系。

守住問題的人建造敘事。

恰恰就在這一刻，法國重新出現在地平線上。

不是作為地理。

而是作為象徵。

作為起源。

作為一個名字出發的地方，在那之後它跨越了海洋、幾代人、工廠、市場和人的一生。

問題已經不再是經濟上的。

已經不再是職業上的。

已經不再是公司上的。

它變成了敘事上的。

因為當一筆債無法償還，只剩下一種可能。

講述它。

於是，慢慢地，迴歸的想法誕生了。

第9章——重返法國

所有偉大的故事，遲早都會迴歸。

不是回到過去。

而是回到起源。

這是兩回事。

過去是已經發生的事。

起源是意義持續從中流出的地方。

多年來，我觀察Gillette這個名字，就像觀察一座山。

從遠處。

我看到品牌。

公司。

工業史。

產品。

收購。

市場。

然後，慢慢地，視角變了。

我開始問另一個問題。

不是：

Gillette變成了什麼？

而是：

Gillette這個名字真正來自哪裡？

就在那時，法國回到了地圖上。

不是政府的法國。

不是邊界的法國。

是起源的法國。

那片遙遠的土地：早在公司存在之前，一個家族就從那裡出發了。

早在產品存在之前。

早在King C. Gillette的面孔出現在包裝上之前。

這時，發生了一件奇怪的事。

我越是研究這位創始人，那個發明家就越不吸引我。

那個人就越吸引我。

那個經歷過一段家族歷史的人。

那個繼承了一個姓氏的人。

那個在不知不覺中，會把那個姓氏變成全球象徵的人。

沒有一家公司能獨自做到這樣的事。

這需要時間。

需要幾代人。

需要大量積累起來的記憶。

品牌可以建造。

名字必須贏得。

迴歸的想法正是在這裡誕生的。

不是地理上的迴歸。

是敘事上的迴歸。

當我在腦海裡寫下BIC要約收購的故事時，我想的不是金融市場。

我不是在做一份工業計劃。

我不是在建立一個戰略。

我是在講述一次歸還。

一個不可能的舉動。

一場與一個再也無法回答的人的對話。

到最後，整件事可以歸結為一句話：

把他的法國的一部分還給爺爺。

這句話對一個金融分析師來說毫無意義。

對一個講故事的人來說，意義重大。

因為故事就是這樣運作的。

它們尋找的不只是結果。

它們尋找意義。

而意義常常住在起源之地。

人也一樣。

隨著年紀增長，他們開始關心自己的開端。

關心照片。

關心祖父母。

關心房子。

關心家族的故事。

公司通常不具備這種能力。

它們被設計成向前看。

從不向後看。

也許這就是為什麼Gillettenarrative走了另一條路。

它尋找的不是下一個季度。

它尋找的是一份記憶。

一個看似很小的區別。

實際上，巨大無比。

因為一旦你開始追尋記憶，衡量的單位就徹底改變了。

利潤不再足夠。

市場份額不再足夠。

連成功也不再足夠。

你開始問自己：

什麼會留下？

這是一個危險的問題。

很多人迴避它。

很多公司更是如此。

而我，卻一再回到這個問題。

也許因為我已經離開了公司。

也許因為時間改變了輕重緩急。

也許因為有些名字在停止賣產品很久之後，仍在繼續提問。

到了這時，法國已經變成一個象徵。

代表著每個人都熟悉的一樣東西。

與自己的起源和解的願望。

不是為了留在那裡。

而是為了理解它們。

因為只有當你明白一個故事從哪裡來，你才能想像它可能去向哪裡。

而我追隨的這個故事，還沒有到達終點。

它只是到了過去與未來開始彼此對視的那一點。

接下來的一切都將從那種張力中誕生。

包括其中最不可能的一項行動。

第10章——要約收購

最奇怪的想法有一個共同的特點。

起初它們看起來荒謬。

後來它們看起來不可避免。

BIC要約收購就屬於這一類。

這個想法第一次出現時，不是誕生在投資銀行裡。

不是誕生在董事會會議室裡。

不是誕生於一個財務模型。

它誕生於一個敘事的問題。

如果一個故事能把一些東西還給它的創始人，會怎樣？

金融透過數字觀察世界。

敘事透過意義觀察世界。

同一項行動，從不同的角度看，可以顯得完全不同。

從Wall Street的角度看，一次收購是一筆交易。

從一個講故事的人的角度看，它可以是一封信。

一封寫給再也讀不到它的人的信。

當我想像這項行動時，主角不是BIC。

也不是Gillette。

也不是我自己。

主角是那個名字。

永遠是那個名字。

那個跨越了兩個世紀的法國姓氏。

那個換過大陸的姓氏。

那個造就了地球上辨識度最高的公司之一的姓氏。

那個在創造者死後很久仍持續產生故事的姓氏。

到了這時，我不再用工業的方式思考。

它變成了象徵性的。

如果我真的有機會介入Gillette這個名字的命運，第一個舉動會是什麼？

答案几乎自己就來了。

把它帶回法國。

不是因為法國必須被擁有。

不是因為過去必須被重建。

而是因為有些故事需要閉合一個圓。

King從來沒能回去。

他的名字可以。

這就是為什麼BIC要約收購的文字其實並不是關於收購的。

它講的是和解。

它講的是一種嘗試：把這些放進同一個空間裡——

創始人；

起源；

現在；

記憶。

這是一個偽裝成經濟行動的文學構造。

許多讀者停留在表面。

他們看到公司。

他們看到品牌。

他們看到隱含的數字。

我看到的是別的東西。

我看到一個問題。

有可能把尊嚴還給一個故事嗎？

不是錢。

不是資產。

是尊嚴。

因為有些故事被頌揚。

也有些故事只是被利用。

區別巨大。

一個被頌揚的故事會繼續產生意義。

一個被利用的故事最後會被消耗掉。

像一件產品。

像一個包裝。

像任何一件普通的物品。

悖論在於，King爺爺的一生都是朝相反的方向建造的。

他先想像一個社會。

然後創造一件產品。

然後產品創造了一家公司。

然後公司創造了一個神話。

一個多世紀之後，我試圖走相反的路。

從神話出發。

回到創始人。

回到那個人。

回到起源。

回到名字。

那一刻，我明白了一件事。

BIC要約收購不是一次收購的故事。

它是一次迴歸的故事。

而所有的迴歸都有一個共同的特點。

它們不尋找未來。

它們尋找一個故事開始呼吸的那個確切的點。

因為只有在那裡，才有可能理解那個故事還可能去向哪裡。

但迴歸本身是不夠的。

每個故事遲早都要面對一個難得多的問題。

一個與起源無關的問題。

它關乎價值。

一樣免費送出的東西，價值幾何？

這就是在前面的路上等著我的問題。

它比一次要約收購危險得多。

第11章——爺爺與BIC

人們看到的始終是一支筆。

我看到的始終是一個故事。

這就是問題所在。

或者，這也許是優勢。

取決於從哪個角度看。

當我們說出BIC這個名字，幾乎所有人都会立刻想到一件物品。

一支筆。

一個打火機。

一把刮鬍刀。

一樣你買來的東西。

用掉。

換掉。

故事結束。

我懷疑這個故事要長得多。

我早已不再把品牌僅僅看作公司。

我開始把它們看作人物。

有些人物成功了。

另一些消失了。

還有一些跨越了整整幾代人，最後變得像家庭成員一樣。

不是因為它們真的是。

而是因為它們陪伴在我們身邊足夠久，久到走進了記憶。

Gillette是其中之一。

BIC是其中之一。

到了這時，要約收購這個腦海中的計劃已經換了一種形態。

它不再是一項經濟行動。

它變成了一場對話。

一場不可能的對話，發生在兩段誕生於同一片大洋兩岸的工業故事之間。

一邊，是征服了美國的那個法國名字。

另一邊，是用日常物品征服了世界的那家法國公司。

我越是觀察這種幾何，它就越像敘事。

幾乎像文學。

就像那些故事：兩條分開了一個世紀的線，突然相遇。

當然，從傳統的角度看，這一切毫無道理。

金融尋找優勢。

敘事尋找意義。

我尋找的是意義。

因此，這個故事的核心人物甚至不是BIC。

而是爺爺。

永遠是爺爺。

King爺爺。

那個把一個姓氏變成一種全球存在的人。

有時我會想像那個場景。

不是作為現實。

而是作為寓言。

一位老創始人，坐在時間之外的某個地方。

對資產負債表不感興趣。

對股價不感興趣。

對新聞稿不感興趣。

只對一個問題感興趣。

你們把我的名字怎麼樣了？

說到底，這就是每一代人從上一代那裡接到的問題。

不只是在家庭裡。

在公司裡也是。

在文化裡也是。

在國家裡也是。

我們交給你們的東西，你們把它怎麼樣了？

沒有確定的答案。

只有嘗試。

BIC要約收購就是這些嘗試之一。

一次把起源與現在連在一起的嘗試。

一次把法國與美國放在一起的嘗試。

一次讓創始人與敘事上的繼承人彼此對話的嘗試。

一次把經濟行動變成記憶之舉的嘗試。

最有意思的是，市場不容易理解這樣的舉動。

市場是對的。

這些舉動本來就不是為了讓市場理解而設計的。

它們是為了讓記憶理解而設計的。

區別巨大。

市場衡量當下的價值。

記憶衡量積累的價值。

一個活在季度裡。

另一個活在世紀裡。

我觀察的是一個世紀。

也許正因如此，那個名字一次又一次回到中心。

每次我想談公司，最後都談到了人。

每次我想談產品，最後都談到了故事。

每次我想談收購，最後都談到了遺產。

彷彿有一股看不見的力量，不斷把一切帶回同一個點。

那個名字。

那個曾經屬於一個人的名字。

後來屬於一家公司。

後來屬於數百萬消費者。

後來屬於一整個集體記憶。

到了這時，我開始明白，這本書本身也在變。

它講述的不再只是一段工業故事。

它正在變成一種關於連續性的思考。

關於某些象徵如何穿越時間，卻不完全失去它們的意義。

就在我以為自己已經明白記憶的價值時，一個更難的問題出現了。

當你決定免費送出一樣本可以賣掉的東西，會發生什麼？

答案將徹底改變這段敘事的路徑。

第12章——物品也有祖國

很長一段時間，我以為物品就只是物品。

一支筆。

一片刀片。

一把刮鬍刀。

一本書。

一件工具。

僅此而已。

後來，我開始仔細觀察它們。

我發現，物品擁有一部傳記。

它們誕生。

它們旅行。

它們易手。

它們穿越國家。

它們穿越幾代人。

有時，它們甚至最後講述了一個故事。

就在那一刻，我不再把品牌看作公司。

我開始把它們看作領地。

不是地理上的領地。

是敘事上的領地。

每一個偉大的品牌，身上都帶著一個看不見的祖國。

一個塑造了它性格的地方。

一個它學會說話的地方。

一個即使世界認為它已經全球化，它仍繼續居住的地方。

Gillette這個名字從法國出發，穿越美國，然後征服了整個星球。

然而，起源從未消失。

它們只是變得沉默了。

人也會這樣。

歲月流逝。

他們長大。

他們旅行。

他們換語言。

他們換職業。

他們換國家。

但有樣東西繼續把他們和出發點連在一起。

一種腔調。

一個手勢。

一段記憶。

一張照片。

母親的一句話。

一個家族故事。

根不強迫。

根陪伴。

物品也是一樣。

一支BIC筆不只是塑膠和墨水。

一片Gillette刀片不只是鋼。

兩者身上都帶著一長串人的決定。

有人想像了它們。

有人設計了它們。

有人生產了它們。

有人使用了它們。

有人記住了它們。

最後留下來的不是物品。

是故事。

這種認識改變了我看世界的方式。

我身邊的人繼續把一切分門別類。

產品。

市場。

行業。

消費者。

我開始看到敘事的線條。

聯絡。

看不見的親緣。

一個變成了美國名字的法國名字。

一家變成了記憶的公司。

一位變成了人物的創始人。

一個變成了講述者的消費者。

一切似乎都連在一起。

也許因為時間把現在分開的東西連了起來。

現在愛格子。

記憶愛聯絡。

因此，Gillettenarrative不是作為檔案館誕生的。

也不是作為一套叢書。

它是作為一種探尋誕生的。

一種嘗試：去理解一件產品在哪裡結束，一個故事在哪裡開始。

我走得越遠，答案就越難。

也許根本不存在什麼分界線。

也許有些故事生來就註定長壽。

而有些產品，是學會了化為物質的故事。

我觀察一片刀片時，看到的是鋼。

我觀察那個名字時，看到的是一個世紀。

而那個世紀總是比鋼更有意思。

因為鋼會磨損。

名字，有時候，不會。

就在那時，我明白了第二件事。

如果物品有祖國，故事也有。

而故事的祖國不是一個地理上的地方。

它是那些繼續講述它們的人的記憶。

到那時為止，我一直沿著那個名字的路走。

從起源到公司。

從公司到遺產。

從遺產到迴歸。

現在，一個完全不同的問題浮現出來。

如果一個故事擁有如此巨大的價值，當有人決定不賣它時，會發生什麼？

當他們選擇把它免費送出時，會發生什麼？

這是一個市場覺得無法理解的問題。

恰恰正因如此，它讓我感興趣。

第13章——一百本無用的書

有些詞是市場喜歡的。

增長。

轉化。

利潤。

可擴展性。

也有些詞是市場懷疑的。

記憶。

關係。

贈予。

免費。

Gillettenarrative誕生在後一類詞的領地裡。

當我說我不賣書，而是把書免費送出時，幾乎所有人都得出了同一個結論。

我瘋了。

這種反應並不令人意外。

甚至合乎邏輯。

因為市場持有一個非常簡單的信念。

如果一樣東西有價值，就必須賣掉。

如果它沒被賣掉，那它一定沒有價值。

多年來，我們一直生活在這個等式裡。

價值等於價格。

價格等於價值。

這是現代性最大的幻覺之一。

我並不那麼確定這是真的。

我越是觀察King爺爺的路，就越浮現出一個有意思的矛盾。

這個人建立了一家巨大的公司。

然而，一切都誕生於一個沒有價格的願景。

沒有人能買下Metropolis。

沒有人能買下那個夢想。

沒有人能買下那份產生了其他一切的執念。

重要的想法幾乎總是誕生在市場之外。

市場後來才到。

很久以後才到。

有時它注意到了。

有時沒有。

於是，我開始換一種方式思考。

假設我們打造一百本書。

假設我們用英語寫它們。

假設我們讓人免費獲取。

假設我們不去追暢銷榜。

假設我們不去追出版社。

假設我們不去追書評。

還剩下什麼？

大多數人會回答：

什麼也不剩。

我得出了相反的結論。

一切真正重要的東西都留下了。

與讀者的關係。

編輯上的自由。

把一個想法推到極致的可能。

不必請求許可就能寫作的能力。

這種自由很稀少。

非常稀少。

而它常常被誤認為無足輕重。

但兩者並不相同。

有些人看不見，是因為沒人讀他們。

另一些人看不見，是因為他們在建造一樣市場還沒學會歸類的東西。

區別巨大。

正是在那段時間，我開始把Gillettenarrative看作一個基礎設施。

不是一份目錄。

不是一座圖書館。

不是一套電子書。

是一個敘事的基礎設施。

一個書是載體而非終點的地方。

真正的目標是產生記憶。

產生關係。

產生意義。

這些詞很少出現在財務報告裡。

卻在人們的生活中佔據核心位置。

我在這條路上走得越遠，第二個問題就越清晰地浮現出來。

如果價值不等於價格，那麼它該怎麼衡量？

市場有一個答案。

透過銷量。

我有另一個答案。

透過持久。

一年後還剩下什麼？

十年後還剩下什麼？

產品消失後還剩下什麼？

行銷沉默後還剩下什麼？

作者不在了以後還剩下什麼？

這些才是讓我感興趣的問題。

也許因為我在品牌身邊待得太久，不會再把名氣和重要性混為一談。

兩者很少重合。

名氣是即時的。

重要性需要時間。

很多時間。

有時，需要一個世紀。

正如King爺爺的路所教給我們的。

於是，這一百本書開始換了一種形態。

它們不再是產品。

它們是留在路邊的訊息。

有些會被忽略。

另一些也許會被記住。

還有一些會在許多年後找到一位讀者。

這不重要。

目標不是賣。

目標是建造。

建造一份記憶。

建造一段關係。

建造一個地方。

就在那時，整個專案中最奇怪的想法之一出現了。

如果每個人都給自己賣的東西賦予巨大的價值，那麼一樣免費送出的東西，又有什麼價值？

答案會把我帶到下一章。

帶到一美元先生的故事。

第14章——一美元先生

一樣東西的價值，是在你放棄賣它的時候才被發現的。

這是一句經濟學家會覺得可疑的話。

也許甚至是不負責任的。

但我的經歷恰恰把我帶向了這個方向。

我一輩子都在為衡量而建的體系裡工作。

銷量。

市場份額。

利潤率。

業績。

數字。

到處都是數字。

然而，我越是觀察這個世界，就越意識到最重要的東西是衡量不了的。

信任。

友誼。

記憶。

榮譽。

影響力。

感恩。

這些沒有一樣能正確地出現在資產負債表上。

然而，恰恰是它們在推動人。

不是數字。

是人。

於是，一美元先生的想法誕生了。

不是因為一美元有經濟價值。

它沒有。

在這個語境裡沒有。

那一美元是一個象徵。

一種挑釁。

一種向世界提出問題的方式。

如果一個專案在某人可能構建的理論估值裡值數億、數十億甚至更多，為什麼只要一美元？

答案很簡單。

因為那一美元代表的不是價格。

它代表的是一段關係。

區別巨大。

價格結束一筆交易。

關係開啟一場對話。

市場更喜歡前者。

我感興趣的是後者。

因此，GILLETTEFRIENDS的原則在我看來一直比目錄本身更重要。

「我們不賣書。我們建立關係。」

那不是一句口號。

那是一種運作模式。

一種哲學。

一種詮釋價值的完全不同的方式。

在一個透過銷量衡量一切的世界裡，選擇關係，就意味著接受被人認為不可理喻。

我已經準備好了。

這種事我已經遇到過。

King爺爺提出Metropolis的時候，也遇到過。

太大的想法幾乎總是被誤認為瘋狂。

直到有一天有人理解了它們。

或者永遠沒人理解。

但這並不改變它們的本質。

我越是思考這個主題，一個矛盾就越明顯。

世界不停地談論價值。

幾乎從不談論意義。

然而，意義產生價值的情況，遠比反過來要多得多。

人們不會記得一個價格。

他們記得一個舉動。

他們不會記得一張發票。

他們記得一個故事。

他們不會記得一次促銷。

他們記得一段關係。

這就是為什麼那一美元一直吸引著我。

它把錢降到了最低的功能。

幾乎只是象徵。

它騰出了空間，給一樣更有意思的東西。

對話。

正是那場從King爺爺開始的對話。

經由我的父親繼續下去。

穿過了十八年的職業生涯。

變成了記憶。

變成了敘事。

變成了Gillettenarrative。

到了這時，我開始更清楚地看這個專案。

我不是在建一家出版社。

我不是在建一門生意。

我不是在建一座檔案館。

我是在建一個相遇的地方。

一個關係的基礎設施。

一個書只是由頭、而不是目標的環境。

書很重要。

但它們不是中心。

中心是人。

永遠是人。

這是公司很少理解的一課。

原因很簡單。

體系是為管理產品而設計的。

不是為管理關係。

關係逃脫控制。

它們不可預測。

它們在沒有人規劃過的地方出現。

它們走自己的路。

恰恰是這一點讓它們珍貴。

於是，一美元先生最後變成了和看上去不一樣的東西。

不是作者。

不是賣家。

不是企業家。

而是對話的守護人。

這種認識把我帶回了唯一一個能同時看清整段旅程的地方。

卡拉布里亞。

因為有時候，邊緣看中心，比中心看自己清楚得多。

第15章——卡拉布里亞

偉大的地圖有一個缺陷。

它們幾乎總是從中心畫出來的。

住在中心的人以為自己看見了一切。

住在邊緣的人往往看見更多。

卡拉布里亞就是這樣走進我的故事的。

不是作為一種侷限。

而是作為一座觀測站。

多年來，我穿越國家、公司、大陸和體系。

後來，我發現自己身處一個許多人認為是邊緣的地方。

恰恰是在那裡，我開始更清楚地看見某些東西。

中心擁有權力。

邊緣擁有視角。

這是不同的資源。

不總是相容。

幾乎從不等價。

世界的一邊，是那些大平臺。

大出版社。

大數字。

大官方敘事。

另一邊，是一個坐在卡拉布里亞的人，用英語寫作，把自己寫出的東西免費分發出去。

乍看之下，這是一個弱勢的位置。

非常弱勢。

後來，我開始更仔細地看它。

我發現了一件奇怪的事。

規模和影響力並不總是重合。

一樣東西可以巨大，卻毫無意義。

另一樣可以微小，卻留下持久的痕跡。

歷史上滿是這樣的例子。

許多強權消失了。

許多書存活了下來。

許多公司改了名字。

許多想法仍在流傳。

時間是一個無法預測的法官。

這就是為什麼我一次又一次回到同一個問題。

我真正在建的是什麼？

不是一家出版社。

不是一座檔案館。

不是一門生意。

是一個觀察的位置。

一個可以觀察記憶與市場之間關係的地方。

人與體系之間。

名字與產品之間。

卡拉布里亞變成了那個地方。

不是因為它與世隔絕。

而是因為它離喧囂足夠遠。

大城市產生速度。

距離產生思考。

平臺以天為單位思考。

故事以代為單位思考。

我感興趣的是代。

也許這就是為什麼那個名字一次次浮現在一切之上。

不是品牌。

不是產品。

是名字。

King建了一家企業。

後來的幾代人建了一家公司。

我觀察的是之後留下來的東西。

最難衡量的那一部分。

記憶。

這本書的核心直覺之一由此浮現。

地方不是因為大小而變得重要。

它們變得重要，是因為它們讓你能提出的問題。

卡拉布里亞讓我提出了在別處也許聽不到的問題。

什麼是成功？

什麼是價值？

什麼是遺產？

一個故事什麼時候不再屬於公司，而變成人的故事？

這些是慢的問題。

它們需要時間。

它們需要安靜。

它們需要距離。

因此，我從來沒有興趣與中心競爭。

中心已經被佔滿了。

邊緣，卻是一片自由的空間。

一個仍然可以觀察的空間。

可以寫作。

可以把遙遠的點連起來。

可以把一位十九世紀的創始人、一家二十世紀的大公司和一個二十一世紀的敘事專案放在一起對照。

從遠處看，這似乎不太可能。

從近處看，這似乎不可避免。

因為有些故事看起來彼此分離，只是在有人決定把它們放在同一頁之前。

卡拉布里亞變成了那一頁。

就在我以為自己已經明白了從哪裡觀察世界時，敘事把我帶回了那個讓其他一切成為可能的人。

不是一位創始人。

不是一家公司。

不是一個品牌。

我的母親。

第16章——我的母親

每個故事都在尋找一個起源。

很多人在創始人身上尋找。

有些人在市場裡尋找。

另一些人在想法裡尋找。

我的故事，最後在一個人身上找到了它。

我的母親。

很長一段時間，我沒有意識到整段旅程都在向這一點匯聚。

我追隨了那個名字。

我追隨了King爺爺的願景。

我追隨了那家公司。

我追隨了那份遺產。

我追隨了記憶。

我以為自己在講一個工業故事。

實際上，我是在回家。

這種事常常發生。

我們用半輩子出發。

用另外半輩子去理解我們是從哪裡出發的。

大公司教會人很多東西。

紀律。

組織。

雄心。

能力。

但有一種教誨不屬於公司。

它屬於家庭。

忠誠。

一個簡單的詞。

幾乎有些過時。

然而，至關重要。

因為有些人，我們無法把從他們那裡得到的東西還給他們。

我們只能承認它。

我們只能尊崇它。

我們只能繼續下去。

許多年來，我以為我一生中最重要的債是職業上的。

後來我意識到我錯了。

職業上的債會結清。

家庭的債不會。

它們改變形式。

它們陪伴。

它們留下。

靜默地。

於是，一個讓許多人驚訝的結論來了。

當有人問：

你想要什麼回報？

我的回答越來越不像經濟上的，越來越像個人的。

不是因為錢不重要。

錢重要。

錢永遠重要。

但有些東西在意義的等級裡佔據著更高的位置。

榮譽。

感恩。

連續性。

到了這時，我開始從一個不同的角度看整個故事。

King接過了一個名字。

我接過了一個故事。

我們兩個都是先接過了什麼，才建造了什麼。

這是世界常常忘記的部分。

我們頌揚人們創造的東西。

對他們接過的東西，頌揚得少得多。

然而，每一次建造都誕生於之前的一次交付。

沒有人從零開始。

從來沒有。

創始人也不是。

發明家也不是。

講故事的人也不是。

每個人都接過了什麼。

然後決定拿它做什麼。

於是，母親的形象慢慢開始佔據舞臺的中央。

不是因為她是主角。

而是因為她代表了連續性的原則本身。

她是一個具體的證明：每一個重要的故事都誕生於另一個故事之中。

早在書之前。

早在公司之前。

早在想法之前。

正因如此，贈予這個主題一再回來。

贈予不是禮物。

它是一次傳遞。

一樣東西從一個人傳到另一個人，卻沒有完全失去它的意義。

一個名字。

一個習慣。

一句話。

一個榜樣。

一個信念。

有時甚至是一段沉默。

家庭是這樣運作的。

故事是這樣運作的。

連品牌也是這樣運作的。

留下來的不是物品。

是那個繼續旅行的意義。

敘事走到這裡，我終於明白了一件事。

Gillettenarrative不是為了賣書而誕生的。

不是為了建一份目錄而誕生的。

不是為了在市場上佔據一席之地而誕生的。

它是為了守護一次傳遞而誕生的。

一種連續性。

一次在幾代人之間的意義傳承。

這就是為什麼獻給我母親的這一章不是這本書的中斷。

它是這本書隱藏的中心。

因為當你剝掉其他一切：

公司、產品、資產負債表、收購、品牌，剩下的是人。

而且幾乎總是，在一個長得足以存活下來的故事的起源處，有一個人給予了，卻不求任何回報。

從這一點起，敘事終於可以走進神話的領地。

因為只有理解了起源之後，才有可能理解不可能。

而在我這裡，不可能的形狀是一百億美元、一雙木屐和一扇通向 Wall Street 的敞開的門。

第17章——一百億和一雙木屐

故事在不再服從現實的時候，就變成了神話。

不是在它們變成假的時候。

而是在它們變得比事實更大的時候。

到這裡為止，我走的是一條可以辨認的路。

一位創始人。

一個名字。

一家公司。

一個家庭。

一份記憶。

一切都還能解釋。

然後，不可能來了。

不可能從不預先通知。

它以一個簡單的問題登場。

如果這真的發生了呢？

如果有一天，講故事的人發現自己坐在了桌子的另一邊呢？

不是作為觀察者。

不是作為前高管。

不是作為作者。

而是作為主角。

於是，《不可能的交易》誕生了。

不是作為預測。

不是作為專案。

而是作為寓言。

作為一次敘事實驗。

作為對一個公司世界小心迴避的問題的回應：

誰真正擁有一個品牌？

股東？

高管？

消費者？

創始人？

還是繼續講述它的故事的人？

那個場景是故意荒誕的。

一百億美元。

Wall Street。

攝像機。

銀行家。

分析師。

而在中心，一個穿著一雙木屐出場的人。

不是領帶。

不是西裝。

不是體系要求的那身裝扮。

是木屐。

因為重點不是那項行動。

重點是那個象徵。

神話就是這樣運作的。

它們抓住一個細節，把它變成語言。

阿喀琉斯有他的腳踵。

尤利西斯有他的旅程。

亞瑟王有他的劍。

《不可能的交易》裡的那個人有他的木屐。

故事裡的每一個元素都在重複同一個想法。

價值不在錢裡。

價值在身分裡。

那一百億並不是這個場景真正的主角。

故事才是。

這就是為什麼故事裡的銀行家們看腳比看檔案還多。

檔案代表體系。

木屐代表人。

說到底，人買人，遠比買產品要多得多。

即使他們以為不是這樣。

這個洞見又一次把我帶回King爺爺那裡。

他從一個願景開始。

願景產生了一件產品。

產品產生了一家公司。

公司產生了一個神話。

我走的是相反的路。

從神話出發。

回到名字。

回到那個人。

回到起源。

從那一刻起，這本書又換了一種語調。

它不再講述已經發生的事。

它開始講述：當一個名字變得比圍繞它的結構更強大時，可能會發生什麼。

因為還有一個更激進的問題。

一個等在Wall Street那扇門後的問題。

一個任何資產負債表都裝不下的問題。

當一個故事變得比生產它的公司更重要時，會發生什麼？

這就是在下一章等著我的問題。

就在權力的心臟裡。

第18章——Wall Street還沒準備好

有些地方不只是地方。

它們是象徵。

Wall Street就是其中之一。

即使從沒去過那裡的人，也知道它代表什麼。

錢。

權力。

市場。

決策。

那個認為世界可以透過一個數字來衡量的想法本身。

因此，《不可能的交易》的場景不可能設在別處。

這個場景需要的不是一家銀行。

它需要的是神殿。

而Wall Street就是經濟價值的現代神殿。

但每一座神殿都有一個弱點。

它完全知道自己崇拜什麼。

對自己忽視的東西，卻知道得少得多。

錢懂錢。

市場懂市場。

分析師懂數字。

但有些力量逃出了這些類別。

名聲。

記憶。

神話。

信任。

故事。

這恰恰是《不可能的交易》的中心。

不是錢。

而是當敘事變得比資本更強大時，體系無法理解敘事。

多年來，我觀察過巨大的公司。

市場領導者。

全球品牌。

能夠影響數百萬消費者的組織。

每一次都浮現出同一個問題。

人們真正買的是什麼？

官方的答案很簡單。

產品。

服務。

效能。

真實的答案要複雜得多。

人們買的是意義。

產品只是容器。

一片刀片賣的不只是鋼。

它賣的是信任。

一支筆賣的不只是墨水。

它賣的是習慣。

一本書賣的不只是字。

它賣的是一段關係。

我越是觀察這個世界，這個真相就越明顯。

恰恰正因如此，Wall Street還沒準備好。

因為Wall Street被訓練來評估工具。

不是象徵。

在故事裡，分析師們不停地問分析師們總會問的那些問題。

誰來當CEO？

總部設在哪裡？

組織架構會是什麼樣？

運營模式會是什麼樣？

這些都是正確的問題。

甚至是不可避免的。

但它們不是決定性的問題。

決定性的問題是另一個。

人們為什麼要追隨你？

這就是改變一切的問題。

因為沒有哪張組織架構圖能回答它。

沒有哪張資產負債表能回答它。

沒有哪次收購能回答它。

只有一個故事能回答它。

敘事正是在這裡到達了它最有趣的一點。

作者其實並沒有買下公司。

他買下的是一段敘事。

他象徵性地重新組裝了一個意義的體系。

區別巨大。

收購一門生意是一個經濟事實。

收購一個故事是一個文化事實。

而文化事實存活得久得多。

King甚至在建立Gillette之前就明白了這一點。

他想像了一個願景。

願景產生了一家企業。

企業產生了一個名字。

名字產生了一份記憶。

現在，那份記憶正以一種新的形式回來。

敘事。

幾乎是神話般的。

因此，木屐那一幕保留著它的意義。

它代表的不是不隨大流。

它代表的是獨立。

那個想法：一個人可以走進體系的心臟，卻不完全採用它的語言。

這是一個我一直覺得迷人的概念。

不是變得反對體系。

而是變得獨立於體系。

這是兩件非常不同的事。

前者產生衝突。

後者產生自由。

就在那時，我開始明白這本書真正的主題。

我寫的不是刮鬍。

我寫的不是公司。

我寫的不是市場。

我寫的是敘事主權。

一個人講述自己的故事、而不把它完全交給別人的能力。

King做到了。

用他自己的方式。

我在試著做同樣的事。

在另一個世紀。

用另外的工具。

按另外的規則。

Wall Street還沒準備好。

因為當一個故事不再請求許可才能存在時，幾乎沒有人準備好。

下一章正是從這一點誕生的。

最簡單的宣告。

最簡短的。

也許也是整本書最重要的。

我是一片刀片。

第19章——我是一片刀片

有些話是描述。

也有些話是定義。

「我是一片刀片」屬於第二類。

它不是一個優雅的隱喻。

它不是一句口號。

它不是一次文學練習。

它是一份身分宣告。

為了走到理解它的地方，必須穿過一條漫長的路。

King爺爺。

願景。

公司。

遺產。

記憶。

母親。

迴歸。

Wall Street。

一切都通向這裡。

通向一句非常短的話。

三個詞。

我。

是。

一片刀片。

大多數人透過一份職業來建立自己的身分。

我做這個。

我賣那個。

我管這個。

我擁有那個。

這些是脆弱的定義。

它們很容易改變。

失去一個職位。

一張辦公桌。

一個位置。

一個頭銜。

身分的大部分就跟著一起崩塌了。

刀片不一樣。

刀片不是一個位置。

它是一種功能。

它切開。

它分開。

它區分。

它讓之前混在一起的東西變得看得見。

因此，刀片的形象一再回來。

不是作為一件產品。

而是作為一個原則。

刀片把多餘的和本質的分開。

把噪音和意義分開。

把表象和實質分開。

這正是我在整本書裡試圖做的事。

切。

不是摧毀。

是切。

一家公司去掉行銷，還剩下什麼？

一個品牌去掉產品，還剩下什麼？

一個故事去掉口號，還剩下什麼？

一段人生去掉角色，還剩下什麼？

一頁又一頁，答案總是變得一樣。

剩下的是名字。

在成為一件物品之前，刀片變成了一種看世界的方式。

也許它從King爺爺開始。

也許它經過了我的父親。

也許經過了在Gillette裡面度過的十八年。

也許經過了卡拉布里亞。

也許經過了Gillettenarrative。

這不重要。

起源很重要。

但總會有一個時刻，你必須為自己的詮釋負責。

我走到了這一個。

我是一片刀片。

意思是：

我不完全屬於市場。

我不完全屬於懷舊。

我不完全屬於公司。

我不完全屬於過去。

我是一條分隔線。

一個詮釋者。

一個講述者。

一個不停尋找藏在表面之下的意義的人。

因此，這句話還有第二種讀法。

刀片不保存。

刀片改變。

每一代人都接過一些東西。

每一代人都改動一些東西。

每一代人都交出一些東西。

傳遞從來不是完美的。

它也不必完美。

如果它是完美的，就不會有歷史。

只會有複製。

我不想複製。

我想繼續。

繼續一場早在我出生之前就開始了的對話。

也許這就是這句話真正的意義。

不是「我是一件產品。」

不是「我是一個品牌。」

不是「我是一個角色。」

而是：

我是一種換了形式的連續性。

這本書正是在這裡到達了它最後的門檻。

因為一旦理解了身分，就只剩下一個問題。

最後一個。

最大的一個。

那個從第一章起就藏著的問題。

當其他一切都消失時，還剩下什麼？

答案在最後一章等著。

在公司終結的地方。

創始人終結的地方。

產品終結的地方。

也是一樣難以摧毀得多的東西開始的地方。

名字。

第20章——名字

所有的故事都會結束。

至少看上去如此。

人會終結。

公司會終結。

產品會終結。

市場會終結。

連帝國也會終結。

時間不做例外。

然而，有些東西比產生它們的結構抵抗得更久。

名字。

這本書從一個想像未來的人開始。

一個推銷員。

一個夢想家。

一個怪人。

一個在設計刀片之前先設計城市的人。

然後來了企業。

然後是產品。

然後是品牌。

然後是神話。

就像幾乎總會發生的那樣，世界記住了故事的最後一部分。

對第一部分，記得少得多。

但時間有一種特別的天賦。

它總是回到起源。

這裡發生的正是這樣。

追隨著Gillette這個名字，我以為自己在講一家公司的故事。

後來我以為自己在講一個家族的故事。

後來是一份記憶的故事。

後來是一個敘事專案的故事。

最後，我明白自己講的是一件更簡單的事。

意義的存活。

這才是這本書真正的材料。

不是鋼。

不是刮鬍。

不是市場。

不是Wall Street。

是意義。

那種不請求許可就從一代傳到下一代的看不見的物質。

King接過了一個名字。

他把名字變成了一個願景。

願景變成了一家企業。

企業變成了一個品牌。

品牌變成了一份記憶。

記憶變成了敘事。

而敘事繼續著旅程。

也許這就是所有足夠強大的名字的命運。

到了某個時候，它們不再屬於所有者。

甚至不再屬於創始人。

它們開始屬於那些繼續講述它們的人。

因此，我從來沒有把Gillettenarrative看作一個網站。

也沒有看作一套出版叢書。

也沒有看作一座檔案館。

我一直把它想像成一座橋。

一座連線過去與仍然可能之物的橋。

一座連線記憶與未來的橋。

一座連線人與那些幫助塑造了他們的名字的橋。

許多年前，King爺爺想像了Metropolis。

美國沒有跟隨那個計劃。

那座城市從未建成。

那個烏托邦留在了紙上。

然而，把它看作一次失敗是錯誤的。

因為想法並不總是以它們預想的形式存活。

有時它們靠轉變而存活。

Metropolis沒有變成一座城市。

它變成了一個證明。

證明在刀片之前，曾經存在過一個願景。

也許這就是最後一課。

重要的東西不是靠完美而存活。

它們靠轉變的能力而存活。

一位創始人變成一個人物。

一家公司變成一份記憶。

一個品牌變成一個故事。

一個故事變成一段關係。

一段關係變成一份遺產。

旅程在繼續。

永遠在繼續。

即使在我們以為它已經結束的時候。

於是，讀者來到最後一頁，發現King並不是核心人物。

不是Gillette。

不是BIC。

不是Wall Street。

甚至不是作者。

主角是那個名字。

那條看不見的線，穿過人、幾代人、地方、企業和故事，卻沒有完全斷開。

因為產品會被消耗。

公司會被賣掉。

市場會改變。

時代會過去。

名字，有時候，會留下來。

而當它們留得足夠久，就會變成比產生它們的故事更大的東西。

它們變成記憶。

它們變成遺產。

它們變成意義。

它們變成敘事。

這本書就在那裡結束。

或者，更誠實地說，它就在那裡重新開始。

尾聲——語義征服

許多年來，我以為品牌住在超市裡。

後來我以為它們住在公司裡。

再後來我以為它們住在人身上。

今天我已經不那麼確定了。

又或許我太確定了。

品牌住在意義裡。

而意義是最難征服的領地。

一座工廠可以買下。

一項專利可以轉讓。

一份市場份額可以奪走。

一個品牌甚至可以易主。

意義不行。

意義會抵抗。

意義會談判。

意義會戰鬥。

意義會存活。

因此，真正的征服不是工業上的。

不是金融上的。

不是商業上的。

而是語義上的。

當一個詞不再只是命名一件物品，而開始代表一整個宇宙時，語義征服就開始了。

Gillette已經不只是一片刀片。

Gillette是一個故事。

它是一份記憶。

它是一部家譜。

它是一場跨越幾代人的對話。

於是，這個問題變得不可避免。

這種征服是加強了品牌，還是傷害了它？

答案簡單得出奇。

取決於所有者。

一個聰明的所有者明白，每一個強大的品牌都活在兩個層面上。

第一個是商業層面。

第二個是文化層面。

商業層面產生營收。

文化層面產生持久。

如果你為了保護第一個而摧毀第二個，長遠來看你會把兩者都削弱。

如果你能滋養第二個，第一個就會得到額外的能量。

因為人們買的是產品。

但他們記住的是意義。

而意義比產品更持久。

比產品持久得多。

King明白這一點，雖然他沒有用這個說法。

他先想像了一個願景。

然後才建造了一件產品。

大多數現代公司試圖反過來做。

先造產品。

然後拼命尋找一個故事。

區別巨大。

語義征服並不意味著佔有一個品牌。

它在於擴展這個品牌能夠棲居的意義領地。

如果所有者明白這個原則，敘事就會變成盟友。

如果不明白，他們就會把它看作威脅。

但敘事既不是盟友，也不是敵人。

它是一股力量。

像記憶。

像時間。

像文化。

它可以被忽視。

它無法被消除。

於是，在旅程的終點，我回到了一切開始時的那個結論。

King爺爺不是從一片刀片開始的。

他是從一個願景開始的。

刀片是後來才有的。

這本書生長自同樣的洞見。

它不是關於刮鬍刀的。

它不是關於公司的。

它不是關於不可能的收購的。

它講的是：當一個名字存活得足夠久，久到變成比讓它成名的產品更大的東西時，會發生什麼。

這才是真正的征服。

不是對市場的征服。

不是對分銷的征服。

不是對廣告的征服。

是語義征服。

而一旦意義被征服，其他一切就只取決於誰擁有它。

後記——所有者

在整本書裡，我談到了創始人。

談到了公司。

談到了品牌。

談到了記憶。

談到了名字。

最後，還剩下一個問題。

誰是所有者？

最簡單的答案，也是最無趣的。

所有者就是在法律上擁有這個品牌的人。

這是真的。

但這只是真相的一部分。

事實上，還存在第二種所有權。

更難登記。

更難捍衛。

更難衡量。

意義的所有權。

一個品牌可以屬於一家公司。

但它的意義屬於它與世界建立起來的關係。

所有者的責任正是在這裡誕生的。

因為意義可以被擴展。

可以被守護。

可以被豐富。

可以被傳遞。

也可以被弄得貧乏。

可以被縮減。

可以被消耗。

可以被遺忘。

區別不取決於品牌。

取決於管理它的人。

一個聰明的所有者不害怕記憶。

不害怕敘事。

不害怕故事。

他明白，每一個真實的故事都會給名字增加深度。

而一個有深度的名字，永遠比一個只是有名的名字更有價值。

一個目光短淺的所有者會反其道而行。

保護產品。

忘記意義。

捍衛現在。

消耗未來。

說到底，選擇全在這裡。

一個品牌可以作為一件產品活著。

也可以作為我們文化遺產的一部分活著。

它可以只滿足於賣。

也可以繼續意味著什麼。

這就是為什麼語義征服不是威脅。

它是一個機會。

它擴展了名字的領地。

它讓名字更豐富。

更複雜。

更經得起時間。

更難被遺忘。

在這段旅程的終點，我不知道一百年後誰會擁有Gillette。

我不知道會有什麼產品存在。

我不知道哪些市場會存活下來。

但我知道一件事。

這個名字的未來，取決於它的所有者能保存的意義，遠多於取決於他們擁有的工廠。

因為產品有生命週期。

公司有生命週期。

連市場也有生命週期。

意義沒有。

意義繼續行走。

而真正的所有者，說到底，是那個明白自己只是這段旅程的臨時守護人的人。

名字。King Gillette造了一片刀片。

一代又一代人建了一家公司。

時間建了一個神話。

我只是講述了這段旅程。

其餘的屬於那個名字。

Ferdinando Frega