

KING, GILLETTE.

THE NAME

The Conquest of Meaning
Ferdinando Frega



KING GILLETTE——名字

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS · 18

文学宣言

这本书不是关于剃须刀的。

不是关于钢铁的。

不是关于市场份额的。

它讲的是：当一个名字存活得足够久，久到比让它成名的产品更重要时，会发生什么。

每一个伟大的品牌都诞生两次。

第一次在市场上。

第二次在想象里。

第一次创造顾客。

第二次创造意义。

King在看见刀片之前，先看见了一个愿景。

Gillette建造了一家公司。

一代又一代人建造了一份记忆。

这本书讲述的，是这份记忆变成叙事的那一刻。

不是为了取代历史。

而是为了延续它。

献词

献给我的母亲。

为了一切可以归还的。

也为了一切永远无法归还的。

献给我的父亲。

为了他走在我前面的那段路。

献给King爷爷。

他在想象一片刀片之前，先想象了一个世界。

也献给所有知道这一点的人：有些名字无法被拥有。

它们只能被托付、被守护。

封底文字

在刀片之前，有一个愿景。

在公司之前，有一个人。

在品牌之前，有一个名字。

十九世纪末，King Camp Gillette想象了一个全新的社会。多年以后，他建立了世界上辨识度最高的公司之一。

一个多世纪之后，一位前Gillette高管选择朝相反的方向走。

从公司走向创始人。

从产品走向记忆。

从品牌走向意义。

这本书一半是工业史，一半是自传，也是叙事，也是文化反思，它探讨一个简单而激进的问题：

当一个名字比它的主人活得更久，会发生什么？

序言

这本书始于一个意外。

我以为自己在研究Gillette的历史。

我找到的却是一个想法的历史。

我在研究和写作中走得越远，就越清楚：产品并不在故事的中心。

中心是意义。

刀片只是看得见的形式。

在它之下，是一个愿景、一种文化、一份记忆，以及一条跨越几代人的人的链条。

从那一刻起，这本书不再是一次重建。

它变成了一段旅程。

前提

我不是历史学家。

我不是传记作者。

我甚至不是工业评论员。

我是一个讲故事的人。

因此，读者会在这些书页里找到事实、记忆、解读和象征。

这个故事讲的不只是经历过它的那些人。

它讲的是名字的命运。

名字如何穿越时间。

名字如何持续产生意义。

名字如何比它们的创造者活得更久。

梗概

King Camp Gillette在发明那片让他成名的刀片之前，先想象了一座能容纳六千万人的城市。

一个多世纪之后，Ferdinando Frega通过家族记忆、职业经历、文化传承和Gillettenarrative的创建，重走Gillette这个名字的冒险。

穿过工业乌托邦、一次象征性的重返法国、不可能的收购、免费赠送的书，以及对品牌意义的思考，一个问题浮现出来：

一家伟大公司真正的遗产，是产品——还是它留下的意义？

编者按

Gillettenarrative并不是作为商业项目诞生的。

它始于一个承载故事的基础设施。

构成这个生态系统的书，并不想在出版市场里占据一席之地。

它们想建立关系、记忆和意义。

这一卷是整个项目的核心文本之一，因为它探讨身份、传承、公司、家庭与叙事之间的关系。

引言

每个故事都有一个隐藏的中心。

多年来，我以为这个故事的中心是Gillette。

后来我以为是King。

再后来我以为是我自己的经历。

我错了。

中心是那个名字。

那个把一位十九世纪的梦想家、一家二十世纪的跨国公司和二十一个世纪讲故事的人连在一起的词。

这本书讲述那个名字的旅程。

不是为了证明什么。

而是为了理解一件简单的事。

一个词，怎么能穿越一百多年的历史，却从未停止产生意义？

故事的序章

每个故事都开始两次。

第一次，是它发生的时候。

第二次，是有人决定讲述它的时候。

这本书诞生于第二次开始。

一个多世纪以来，Gillette这个名字穿越了人、公司、产品、市场和一代又一代人。它带来了创新、成功、竞争和记忆。它经历了战争、工业变革和文化转型。然而，这些都不是这本书真正的主题。

这本书真正的主题是一个问题。

当一个名字存活得足够久，久到比创造它的人更重要时，会发生什么？

这不是King Camp Gillette的传记。

不是Gillette的公司史。

不是一篇关于剃须行业的论文。

也不是一部自传。

它是一条轨迹的故事。

一段旅程：从一位十九世纪的梦想家出发，穿越一个多世纪，抵达一个住在卡拉布里亚、仍在追问这个名字意义的讲故事的人。

许多读者走进这些书页时，会期待读到一个关于产品的故事。

他们找到的，却是一个关于意义的故事。

因为产品有开始的日期，也有结束的日期。

意义没有。

产品会被替换。

意义会被传递。

产品属于市场。

意义属于时间。

因此，接下来的书页并不想确立一个最终的真相。

它们寻找更有用的东西。

一种理解。

理解一个愿景如何变成一家公司。

一家公司如何变成一个品牌。

一个品牌如何变成一份记忆。

一份记忆如何变成叙事。

以及一段叙事如何在它的主人公消失很久之后继续活下去。

在这本书的中心，你不会找到一片刀片。

你不会找到一家公司。

你不会找到Wall Street。

你甚至不会找到作者。

在中心，你会找到一个名字。

因为主人公会过去。

一代人会过去。

公司会过去。

主人会过去。

名字，有时候，会留下来。

而当它们留得足够久，就会变成比它们的起源更大的东西。

它们变成记忆。

它们变成遗产。

它们变成意义。

接下来的故事属于那片领地。

历史与叙事相遇的领地。

市场与记忆相遇的地方。

创始人与时间相遇的地方。

也是在所有人都以为一个名字已经说完了一切的时候，它仍在继续说话的地方。

欢迎踏上旅程。

欢迎走进这个名字。

第1章——刀片之前

波士顿还不知道他是谁。

没有人知道他是谁。

没有印着他面孔的包装。没有一次性刀片。没有一家将穿越整个二十世纪的公司。

只有一个人在看着这个世界，无法接受它原本的样子。

这是King Gillette的第一项发明。

不是刀片。

是不满。

许多人看见一个不完美的体系，便学会与它共处。

有些人抗议。

另一些人适应。

他没有。

他观察城市、工厂、贸易、企业之间的竞争，最后总是得出同一个结论：

这个世界设计得很糟。

不可思议的是，这一切都发生在Gillette之前。

早得多。

那时他的名字还没有任何意义。

那时它还不是一个品牌。

那时他只是一个想法远远大过自己社会地位的人。

1894年，他出版了《The Human Drift》。

那不是一本关于剃须的书。

不是一本关于消费者的书。

不是一本关于刀片的书。

它的野心要大得多。

它试图重新设计美国社会。

King想象了一座名叫Metropolis的巨型城市。

一个让数百万人共同生活的地方。

一个单一的体系。

一个单一的组织。

一股单一的能量。

一个单一的方向。

许多人认为他是个怪人。

有些人觉得他是个梦想家。

另一些人干脆认定他疯了。

历史几乎总是把这两类人混为一谈。

这本书正是从这里开始的。

不是从一片刀片开始。

不是从一件产品开始。

不是从一笔销售开始。

它从一个问题开始。

什么先来？

物件，还是想象？

市场，还是梦想？

King Gillette的回答很清楚。

愿景永远先来。

其他一切都随后而至。

许多年后，在一个远离波士顿、名叫卡拉布里亚的地区，另一个人会发现类似的东西。

产品会变老。

公司会易主。

一代人会过去。

但名字，有时候，会存活下来。

而当它们存活得足够久，就不再属于市场。

它们开始属于记忆。

这本书讲的就是那一刻。

一个名字不再是品牌、而变成一个故事的那一刻。

要理解那个故事，就必须回到开头。

回到刀片之前。

回到Gillette之前。

回到神话之前。

必须回到King爷爷那里。

第2章——想要移动美国的人

在刀片存在之前，先有一座城市。

不是一座真实的城市。

一座想象中的城市。

一座大到荒唐的城市，即使对那些生活在大铁路、钢铁厂和工厂正改变整个大陆的美国人来说，也是如此。

King那时还没有在建一家公司。

他在建一个世界。

许多年后，当他的面孔出现在包装上、他的名字走进数百万个家庭时，几乎没有人会记得这个阶段。

历史爱物件。

对想法，爱得少得多。

它记得刀片。

它忘了梦想。

然而，梦想先来。

King观察十九世纪末的美国，到处看见同样的东西。

重复。

竞争。

浪费。

成千上万的人在做同样的事，对抗另外成千上万的人。

成千上万的公司一心互相厮杀。

成千上万的能量被分散。

在他看来，这简直是疯狂。

于是他做了所有梦想家都会做的事。

他开始简化。

普通人做加法。

梦想家做减法。

King做了减法。

他减掉了企业。

他减掉了竞争者。

他减掉了碎片化。

最后，只剩下一个巨大的单一组织。

他称之为United Company。

但这还不够。

因为，他想，如果只存在一个组织，为什么要有成千上万座城市？

为什么要有成千上万张网络？

为什么要有成千上万个体系？

结论几乎是自然而然地到来。

一个单一的国家。

一座单一的城市。

一个单一的中心。

他称之为Metropolis。

六千万居民。

这个数字今天令人震惊。

在当时，它简直不可能。

尼亚加拉瀑布将提供能源。

工业将为所有人工作。

分配将被集中。

整个体系将被设计来消除他每天看到的浪费。

许多人把那些书页当作幻想来读。

另一些人当作乌托邦。

还有一些人当作古怪的证据。

也许他们都对。

伟大的想法很少一出生就穿着真理的衣服。

它们几乎总是乔装成疯狂出现。

这里出现了这本书的第一课。

King Gillette不是在设计一座城市。

他是在寻找秩序。

城市只是容器。

真正的主题，是人想给混乱赋予形状的欲望。

这是一种古老的诱惑。

每一种宗教。

每一个帝国。

每一种意识形态。

每一家公司。

都许诺同样的东西。

秩序。

King也不例外。

不同的是，他画了下来。

他写了下来。

他想象了。

他把自己的执念放到了纸上。

这就是为什么他的故事至今仍让我感兴趣。

不是因为他对。

不是因为他错。

而是因为他变得重要之前，就有勇气往大处想。

大多数人要等到有了权力才去想象。

他先想象。

权力随后才来。

许多年后，我会再次看到同样的机制。

不是在波士顿。

不是在尼亚加拉瀑布附近。

而是在卡拉布里亚。

那里也有人坚信，一个项目必须先证明自己的价值，才能存在。

King走的是相反的路。

他先建造愿景。

然后再寻找让它成为可能的办法。

也许这就是为什么我一直叫他King爷爷。

不是因为刀片。

不是因为品牌。

不是因为成功。

而是因为，在成为实业家之前，他是一个讲述未来的人。

之后的每一个故事，包括我自己的，都诞生于那个简单的信念：

先想象世界。

然后试着去建造它。

第3章——先知与推销员

如果历史很简单，King Camp Gillette会被当作一位发明家来记住。

历史学家喜欢发明家。

发明家容易讲述。

他们有一个日期。

一项专利。

一件物品。

一个结果。

King Camp Gillette的一生远没有那么井然有序。

他身体里住着两个人。

第一个看着现在。

第二个观察未来。

第一个推销。

第二个预言。

第一个寻找顾客。

第二个寻找体系。

第一个必须谋生。

第二个想要重新设计社会。

这种张力贯穿他的一生。

这大概也是他至今比许多其他创始人更让我感兴趣的原因。

伟大的公司里满是经理人。

梦想家要少见得多。

既是梦想家、又能建起一家公司的人，更是凤毛麟角。

但这是有代价的。

要在真实世界里建造一样东西，你必须接受妥协。

现实总是要人付账。

没有例外。

连King爷爷也不例外。

一边，是《The Human Drift》的作者。

那个想象出一个巨型集体组织的人。

那个想消除浪费、重复和冲突的人。

那个梦想着一座能容纳整个国家的城市的人。

另一边，是推销员。

一个走街串巷的人。

一个观察顾客的人。

一个研究人们习惯的人。

一个寻找能拿到市场上去卖的东西的人。

乍看之下，这是两个水火不容的形象。

然而，他们是同一个人。

也许秘密恰恰就在这里。

想法需要现实。

现实需要想法。

缺了其中一个，就会有东西断裂。

一个与世界没有接触的梦想家，只会制造幻想。

一个没有想象力的推销员，只会制造发票。

King C. Gillette生活在这两个极端之间。

有一天，这两个极端在一个微小的动作里相遇了。

他正在刮胡子。

他看着剃刀。

一件昂贵的东西，需要磨，需要保养，需要保存。一件少数人的东西。

他明白了。

世界不需要一把更好的剃刀。

它需要一把更差的，一把可以扔掉的。

那不是个技术上的洞见。

那是一个神学上的洞见。

为了给Metropolis筹钱，他必须停止贩卖永恒。

他必须开始贩卖短暂。

一次性刀片不是一件产品。

它是一个妥协。

先知找到了一种办法，让现在为他梦想的未来买单。

刀架五美元。然后，在你余下的一生里，你都会回到他那里。

这就是King爷爷的定理：

要建一座永远存续的城市，你必须卖一样完全不持久的东西。

许多年后，我会发现自己面对同一个问题。

用不同的工具。

在另一个时代。

在另一片地理。

不是在波士顿。

是在卡拉布里亚。

我的父亲明白的是同一件事，只是方向相反。

King从未来出发，寻找一件能抵达那里的产品。

我的父亲从产品出发，在它里面建造了一个未来。

King说：让我们消灭竞争，让我们造一座单一的城市。

我的父亲说：如果Frega能在卡拉布里亚这个灾区做到，你们也能做到。

同样对秩序的执念。

同样完美的几何。

拜访路线提前四周定好。酒店、餐馆、咖啡吧。没有分心。

那不是推销。那是应用在销售上的城市规划。

这就是为什么De Wakefield在一个星期五晚上8点的故事如此重要。

那个英国人想看看，这个体系在没有监督的时候是否也能撑住。

他找到一个人，正按照拜访路线从最后一家烟草店走出来，那人对他

说：

这就是我平常的工作方式。如果您不满意，我马上签辞职信。

然后又说：

您的饮料得您自己付。它不在签过字的拜访路线里。

King会完全明白的。

因为他也一样，在那些认为他疯了 of 波士顿投资人面前，说过同样的话：要么你们相信我的城市，要么我照样继续。

先知必须变成推销员才能活下去。

推销员必须变成先知才能留下来。

King变成了推销员，用一分钱的钢买下了世界。

我的父亲始终是推销员，却变成了先知，因为他的拜访路线至今还在那里，六十年后，仍在告诉人们工作该怎么做。

而在这两者之间，那个名字留了下来。

不是刀片。

不是季度。

不是尼尔森百分之99.5的份额。

是那个名字。

那个存活得足够久、久到比让它成名的产品更重要的名字。

那个我们仍在努力守护的名字。

第4章——刀片诞生的时候

每个传奇都有一个决定性的时刻。

它并不总是最壮观的。

往往是最安静的。

对King爷爷来说，决定性的时刻不是《The Human Drift》的出版。不是Metropolis。不是那个宏大的乌托邦。

而是一个问题。

一个看似平凡的问题。

什么东西可以卖第二次？

多年来，他一直从高处观察世界，试图看懂它的设计。

后来，就像梦想家常常遇到的那样，他被迫从低处去看它。

从顾客那一边。

从习惯那一边。

从日常需要那一边。

这个悖论非同寻常。

那个曾经为六千万人想象一个社会的人，发现自己在思考一个男人站在镜子前做的动作。

刮胡子。

现代生活中最简单、最重复的仪式之一。

然而，转变恰恰就发生在那里。

不是愿景的诞生。

而是那个能让愿景存活下来的载体的诞生。

因为King突然明白了一件事。

想法需要一个身体。

一个理论可以让人激动。
一本书可以给人启发。
但一件物品会走进家里。
一件物品会穿越几代人。
一件物品会建立习惯。
一件物品会创造记忆。
刀片将成为那个身体。
这个洞见很简单。
甚至简单得让人卸下防备。
一片薄薄的刀片。
可替换。
注定要被再次购买。
再一次。
再一次。
再一次。
许多年后，世界会把这种机制叫作商业模式。
King看它的方式大概不同。
对他来说，那是一种连续性。
公司与使用者之间一条恒常的纽带。
一段注定会随时间重复的关系。
真正的创新不是剃须。

是关系。

当然，光有想法是不够的。

想法从来都不够。

在愿景和现实之间，总有一片难以穿越的土地。

它叫执行。

就在那里，William Emery Nickerson登场了，这位工程师帮助解决了工业化生产的技术难题。

故事的这一部分一直让我印象深刻。

因为它提醒了一个作者们容易忘记的真相。

没有任何伟大的建造是由一个人完成的。

创始人也需要盟友。

梦想家也需要工程师。

先知也需要能把话语变成物质的人。

于是，刀片成形了。

先是在纸上。

然后在钢里。

然后在市场上。

最后，在集体记忆里。

世界只看到了最后一步。

大多数人永远只看到最后一步。

他们看到产品。

他们看到成功。

他们看到品牌。

他们看不到之前那段漫长的旅程。

他们看不到那个想要重建美国的人。

他们看不到那个走街串巷的推销员。

他们看不到那个整夜想象不可能之城的梦想家。

然而，一切都还在那里。

藏在那一条薄薄的钢片里。

这就是为什么我把刀片看作一个象征。

它代表的不只是一项发明。

它代表一个愿景的压缩。

就像一颗恒星坍缩，直到变成一个耀眼的点。

一切都在缩小。

一切都在集中。

一切都变成一件物品。

而那件物品开始了自己的生命。

从那一刻起，Gillette这个名字渐渐不再只属于King。

它开始属于世界。

这是所有比创造者活得更久的名字的命运。

起初它们是人。

然后它们变成故事。

而一旦变成故事，就再也没有人能完全掌控它们。

刀片诞生了。

然而，神话才刚刚开始。

第5章——公司的血

公司没有血。

公司有资产负债表。

有工厂。

有高管。

有股东。

血属于家庭。

也许正因如此，公司会过去，家庭会留下。

很长一段时间，我以为我和Gillette的故事是一个职业故事。

十八年。

一段职业生涯。

一条道路。

人生的一个章节。

后来，我开始从更远的距离观察这件事。

我发现，事情不止于此。

真正重要的故事，并不是在我们签合同的时候开始的。

它们开始得早得多。

它们开始于我们还不知道自己已经身其中的时候。

在我的情况里，那条线早已画好。

不是我画的。

是别人。

是那些在我之前来过的人。

是那些想象不到那条路会通向哪里的人。

这就是为什么我一直用“King爷爷”这个说法。

那不是家谱上的定义。

那是叙事上的。

那是一种方式，用来描述一种亲缘：它通过一个名字、一种公司文化和一连串穿越时间的事件建立起来。

公司常常谈论遗产。

它们几乎总是指市场份额。

品牌。

知识产权。

工厂。

我相信遗产是别的东西。

遗产是留在人身上的东西。

习惯。

语言。

原则。

信念。

执念。

这些才是真正从一代传到下一代的东西。

其他一切都可以卖掉。

即使是世界上最大的公司，也可以易主。

一种文化，就没那么容易了。

正是通过观察这种连续性，我开始用不同的眼光看Gillette。

不再仅仅是一家刀片制造商。

不再仅仅是一个全球品牌。

而是一场漫长的对话。

一场跨越几十年的对话。

King。

Kamp。

我的父亲。

我。

同一条线上的四个点。

不一定意见一致。

不一定彼此相同。

但彼此相连。

因为每一代人都会接过一些东西。

每一代人也都会添上一些东西。

然后交出接力棒。

有意思的是，交接的时候往往没有人察觉。

它发生得很慢。

几乎悄无声息。

一句话。

一个榜样。

一个故事。

一个决定。

一个在不知不觉中模仿来的举止。

真正的遗产就是这样建立起来的。

不是通过文件。

而是通过日常生活。

这也是那个名字至今让我感兴趣的原因。

不是品牌。

是名字。

品牌属于市场。

名字属于记忆。

市场衡量的是下一个季度，记忆衡量的是一代又一代人。

这是两种完全不同的时间单位。

也许互不相容。

然而，它们共存。

King永远不会认识我。

我从未认识King。

然而，一场对话存在着。

通过书。

通过想法。

通过一个在主人公消失很久之后仍持续产生意义的故事。

叙事走到这里，我开始明白一件事。

也许这本书并不真的是关于Gillette的。

也许它讲的是人类如何穿越时间传递意义。

Gillette只是载体。

看得见的结构。

具体的例子。

这本书真正的材料是别的东西。

连续性。

那条细细的线，穿过不同的人，在所有人都以为故事已经结束时，仍在继续移动。

因为有些故事会结束。

另一些故事会换作者。

而当它们换了作者，就会变成更大的东西。

它们变成遗产。

正是在那一刻，King爷爷的故事不再只是King爷爷的故事。

而慢慢开始，也成为我的故事。

第6章——在母公司里的十八年

认识一家公司有两种方式。

第一种是读它的历史。

第二种是住在它里面。

这是两种完全不同的经历。

书讲述发生了什么。

走廊讲述事情是怎样发生的。

十八年，我生活在Gillette里面。

不是在旁边。

不是在周围。

是在里面。

久到足以看见消费者看不见的东西。

久到足以明白，每个品牌背后都有一个看不见的宇宙。

一个人拿起一个包装，看见的是一件产品。

当你在里面工作，你开始看见人。

你看见讨论。

决定。

错误。

洞见。

那份日复一日的工作：让一样比任何个人都大得多的东西活下去。

到了那时，公司就不再是一个词。

它变成一个有机体。

它呼吸。

它成长。

它自卫。

它反应。

有时它犯错。

有时它带来惊喜。

最重要的是，它留下痕迹。

最好的公司不只是教程序。

它们传递一种文化。

一种看世界的方式。

一种面对问题的方式。

一种在没有人看着的时候如何行事的方式。

这才是从一代职业人传给下一代的真正遗产。

不是产品。

不是目录。

不是营业额。

是文化。

我刚进去的时候，并没有想这些。

我想的是工作。

和所有人一样。

你进去是为了建立一份事业。

很久以后你才意识到，事业只是故事的一部分。

看不见的那部分，是留在我们心里的东西。

因此，我把那十八年看作一种教育。

众多教育中的一种。

不是唯一的一种。

但肯定是最重要的之一。

因为从外面观察一家跨国公司是一回事。

懂得它的语言是另一回事。

明白它如何推理。

理解为什么有些决定会被做出，有些不会。

看见愿景与现实之间持续不断的关系。

有时候我会想起King爷爷。

我想起那个想象出Metropolis的人。

我想起那个寻找简单解决办法的推销员。

我想起那位创始人，他永远无法预料一百年后自己的名字会变成什么。

然后我想起那些办公室。

那些市场。

那些商务经理。

那些我一路上遇见的人。

我意识到，这两个故事是相连的。

一边是想法。

另一边是执行。

一边是创始人。

另一边是成千上万的人，一代又一代，让成果活下去。

哪一边都离不开另一边。

这是市场常常忘记的一课。

我们颂扬创始人。

我们忘了那些每天都在建造的人。

我们颂扬发明家。

我们忘了诠释者。

然而，每一项伟大的事业都同时需要这两者。

也许这也是为什么我无法仅仅把Gillette看作一个品牌。

我把它看作一场漫长的接力。

King把一些东西传给下一代。

下一代又把一些东西传给再下一代。

如此延续。

直到传到我这里。

不是作为所有者。

不是作为法定继承人。

而是作为那份记忆中一部分的临时承载者。

因为这是重要故事的命运。

没有人真正拥有它们。

你只是在一段路上替人守护它们。

然后把它们交给另一个人。

在那十八年里，我还没有明白这一点。

我以为自己在一家公司里工作。

很久以后我才明白，我是走进了一个故事。

而一旦走进一个故事，你就再也不会完全离开。

你可以离开办公室。

你可以离开职位。

你可以离开办公桌。

但有些叙事会一直走在我们身边。

即使在很久以后。

这就是为什么下一章讲的不是进入。

而是关于离开。

因为每一种真正的归属，只有在你离开它的那一刻才会被理解。

第7章——出口那扇门

有一天，没有人讲述。

公司庆祝进入。

它们为晋升干杯。

它们宣布收购。

它们发布业绩。

它们很少谈论离开。

然而，许多故事正是在那里才变得真正可以理解。

十八年来，我一直生活在同一座建筑里。

我学会了它的语言。

它的节奏。

它成文的规则。

最重要的是，那些不成文的规则。

然后，那扇门的日子来了。

不是一扇实体的门。

一扇叙事的门。

那条把归属与记忆隔开的看不见的边界。

当你离开一家公司，有两件事同时发生。

第一件是立刻发生的。

你失去了职位。

你不再是前天的那个人。

人们不再因为某些理由给你打电话。

会议没有你也照样进行。

系统被更新。

名字在组织架构图上换了位置。

机器继续运转。

一如既往。

也将永远如此。

第二种转变要慢一些。

慢得多。

也重要得多。

你开始明白自己带走了什么。

不是物品。

不是文件。

不是头衔。

是想法。

是习惯。

是文化。

是那些看不见的痕迹。

它们不会留在办公室里。

它们留在人身上。

很长一段时间，我不明白自己身上发生了什么。

我以为自己结束了一个职业篇章。

实际上，我正在进入一个叙事篇章。

这是两回事。

一段职业结束了，职业就结束了。

一种归属结束了，记忆就开始了。

正是在那段时间，我开始回头看。

不是看结果。

而是看起源。

看那个产生了其他一切的东西。

我越是观察这条路，King爷爷的形象就越是回到我面前。

不是那个发明家。

不是那个创始人。

是那个人。

那个在想象一件产品之前，先想象了一个世界的人。

突然，那条线清晰起来。

King离开了他的时代。

公司离开了King。

后来的几代人离开了公司。

我离开了我的职位。

然而，有样东西继续存在着。

那个名字。

不是品牌。

是名字。

这个区别变得至关重要。

品牌属于所有者。

名字属于历史。

所有者会更换。

历史会继续。

也许，日后成为Gillettenarrative的那颗种子，正是在这里、在我不知不觉中诞生的。

不是作为一个出版项目。

不是作为一套丛书。

而是作为一种尝试，去回答一个非常简单的问题。

当市场不再是一个名字唯一的诠释者，这个名字会怎样？

这是一个不寻常的问题。

公司几乎从不问这个问题。

它们忙着贩卖现在。

我开始观察过去。

更重要的是，观察未来。

因为一个存活了一个多世纪的名字，讲述的不只是曾经发生过的事。

它也讲述它还可能变成什么。

出口那扇门教会了我这一点。

并非所有的分离都是终结。

有些是转变。

你离开一个结构。

你走进一个故事。

你放下一份职业。

你遇见一项使命。

你留下一个职位。

你继承一个问题。

我的问题很简单。

如果Gillette这个名字比创造它的人活得更久，它接下来会怎样？

答案已经不在办公室里了。

已经不在资产负债表里了。

已经不在市场里了。

要找到它，我得回到更远的地方。

远得多的地方。

回到这个名字本身的起源。

回到法国。

回到那个被遗忘的地方：早在公司之前，早在刀片之前，早在神话之前，一切都从那里开始。

第8章——债

有些债是可以还清的。

也有些债是你装在心里的。

前一种属于经济。

后一种属于人生。

许多年来，我不明白其中的区别。

和几乎所有人一样，我以为债的概念与钱有关。

一个数字。

一张账单。

一次归还。

一次最终结清。

后来，我开始观察自己的故事。

我注意到，真正重要的东西有一个共同的特点。

它们无法归还。

一份教诲，怎么归还？

一个榜样，怎么归还？

一份信任，怎么归还？

一个名字，怎么归还？

没有程序。

没有发票。

没有收据。

只有一次尝试。

正是在那段时间，我开始更好地理解某些执念的意义，它们后来会贯穿整个Gillettenarrative。

记忆。

感恩。

连续性。

归还。

不同的词，描述同一种现象。

不想让一条链条断掉的愿望。

当我想起King爷爷，我看到的不再只是创始人。

我看到一个留下了一些东西的人。

不只是一家公司。

不只是一件产品。

他留下了一道痕迹。

而痕迹有一种奇特的性质。
它们继续影响那些从未见过它们作者的人。
我的父亲也属于那条链条。
我也是。
以不同的方式。
在不同的时间。
带着不同的责任。
但始终在同一条叙事的河流里。
就在那时，我开始怀疑一件事。
也许感恩并不在于归还。
也许它在于继续。
继续一场对话。
继续一份记忆。
继续一种意义。
而不假装拥有它。
大公司常常谈论继任。
家庭谈论遗产。
我更喜欢另一个词。
托管。
因为没有人真正拥有自己接过的东西。
他们只是在一段路上替人守护它。

然后把它交出去。

名字是这样。

想法是这样。

连故事也是这样。

一本书并不完全属于写它的人。

一旦出版，它就开始了独立的生命。

每个读者都改变它。

每一代人都诠释它。

每个时代都改变它的意义。

名字也一样。

Gillette这个名字已经不再只属于King。

它早就不再属于他了。

它变成了更大的东西。

更复杂。

更难定义。

然而，它继续产生问题。

问题往往是一个故事仍然活着的迹象。

死去的故事只产生答案。

活着的故事会不停地问。

我们从哪里来？

我们接过了什么？

我们必须保存什么？

我们必须改变什么？

我们必须放下什么？

渐渐地，我明白了，我的任务不是回答。

而是让对话保持开放。

这是一个巨大的区别。

寻找答案的人建造封闭的体系。

守住问题的人建造叙事。

恰恰就在这一刻，法国重新出现在地平线上。

不是作为地理。

而是作为象征。

作为起源。

作为一个名字出发的地方，在那之后它跨越了海洋、几代人、工厂、市场和人的一生。

问题已经不再是经济上的。

已经不再是职业上的。

已经不再是公司上的。

它变成了叙事上的。

因为当一笔债无法偿还，只剩下一种可能。

讲述它。

于是，慢慢地，回归的想法诞生了。

第9章——重返法国

所有伟大的故事，迟早都会回归。

不是回到过去。

而是回到起源。

这是两回事。

过去是已经发生的事。

起源是意义持续从中流出的地方。

多年来，我观察Gillette这个名字，就像观察一座山。

从远处。

我看到品牌。

公司。

工业史。

产品。

收购。

市场。

然后，慢慢地，视角变了。

我开始问另一个问题。

不是：

Gillette变成了什么？

而是：

Gillette这个名字真正来自哪里？

就在那时，法国回到了地图上。

不是政府的法国。

不是边界的法国。

是起源的法国。

那片遥远的土地：早在公司存在之前，一个家族就从那里出发了。

早在产品存在之前。

早在King C. Gillette的面孔出现在包装上之前。

这时，发生了一件奇怪的事。

我越是研究这位创始人，那个发明家就越不吸引我。

那个人就越吸引我。

那个经历过一段家族历史的人。

那个继承了一个姓氏的人。

那个在不知不觉中，会把那个姓氏变成全球象征的人。

没有一家公司能独自做到这样的事。

这需要时间。

需要几代人。

需要大量积累起来的记忆。

品牌可以建造。

名字必须赢得。

回归的想法正是在这里诞生的。

不是地理上的回归。

是叙事上的回归。

当我在脑海里写下BIC要约收购的故事时，我想的不是金融市场。
我不是在做一份工业计划。
我不是在建立一个战略。
我是在讲述一次归还。
一个不可能的举动。
一场与一个再也无法回答的人的对话。
到最后，整件事可以归结为一句话：
把他的法国的一部分还给爷爷。
这句话对一个金融分析师来说毫无意义。
对一个讲故事的人来说，意义重大。
因为故事就是这样运作的。
它们寻找的不只是结果。
它们寻找意义。
而意义常常住在起源之地。
人也一样。
随着年纪增长，他们开始关心自己的开端。
关心照片。
关心祖父母。
关心房子。
关心家族的故事。
公司通常不具备这种能力。

它们被设计成向前看。

从不向后看。

也许这就是为什么Gillettenarrative走了另一条路。

它寻找的不是下一个季度。

它寻找的是一份记忆。

一个看似很小的区别。

实际上，巨大无比。

因为一旦你开始追寻记忆，衡量的单位就彻底改变了。

利润不再足够。

市场份额不再足够。

连成功也不再足够。

你开始问自己：

什么会留下？

这是一个危险的问题。

很多人回避它。

很多公司更是如此。

而我，却一再回到这个问题。

也许因为我已经离开了公司。

也许因为时间改变了轻重缓急。

也许因为有些名字在停止卖产品很久之后，仍在继续提问。

到了这时，法国已经变成一个象征。

代表着每个人都熟悉的一样东西。

与自己的起源和解的愿望。

不是为了留在那里。

而是为了理解它们。

因为只有当你明白一个故事从哪里来，你才能想象它可能去向哪里。

而我追随的这个故事，还没有到达终点。

它只是到了过去与未来开始彼此对视的那一点。

接下来的一切都将从那种张力中诞生。

包括其中最不可能的一项行动。

第10章——要约收购

最奇怪的想法有一个共同的特点。

起初它们看起来荒谬。

后来它们看起来不可避免。

BIC要约收购就属于这一类。

这个想法第一次出现时，不是诞生在投资银行里。

不是诞生在董事会会议室里。

不是诞生于一个财务模型。

它诞生于一个叙事的问题。

如果一个故事能把一些东西还给它的创始人，会怎样？

金融通过数字观察世界。

叙事通过意义观察世界。

同一项行动，从不同的角度看，可以显得完全不同。

从Wall Street的角度看，一次收购是一笔交易。

从一个讲故事的人的角度看，它可以是一封信。

一封写给再也读不到它的人的信。

当我想象这项行动时，主角不是BIC。

也不是Gillette。

也不是我自己。

主角是那个名字。

永远是那个名字。

那个跨越了两个世纪的法国姓氏。

那个换过大陆的姓氏。

那个造就了地球上辨识度最高的公司之一的姓氏。

那个在创造者死后很久仍持续产生故事的姓氏。

到了这时，我不再用工业的方式思考。

它变成了象征性的。

如果我真的有机会介入Gillette这个名字的命运，第一个举动会是什么？

答案几乎自己就来了。

把它带回法国。

不是因为法国必须被拥有。

不是因为过去必须被重建。

而是因为有些故事需要闭合一个圆。

King从来没能回去。

他的名字可以。

这就是为什么BIC要约收购的文本其实并不是关于收购的。

它讲的是和解。

它讲的是一种尝试：把这些放进同一个空间里——

创始人；

起源；

现在；

记忆。

这是一个伪装成经济行动的文学构造。

许多读者停留在表面。

他们看到公司。

他们看到品牌。

他们看到隐含的数字。

我看到的是别的东西。

我看到一个问题。

有可能把尊严还给一个故事吗？

不是钱。

不是资产。

是尊严。

因为有些故事被颂扬。

也有些故事只是被利用。

区别巨大。

一个被颂扬的故事会继续产生意义。

一个被利用的故事最后会被消耗掉。

像一件产品。

像一个包装。

像任何一件普通的物品。

悖论在于，King爷爷的一生都是朝相反的方向建造的。

他先想象一个社会。

然后创造一件产品。

然后产品创造了一家公司。

然后公司创造了一个神话。

一个多世纪之后，我试图走相反的路。

从神话出发。

回到创始人。

回到那个人。

回到起源。

回到名字。

那一刻，我明白了一件事。

BIC要约收购不是一次收购的故事。

它是一次回归的故事。

而所有的回归都有一个共同的特点。

它们不寻找未来。

它们寻找一个故事开始呼吸的那个确切的点。

因为只有在那里，才有可能理解那个故事还可能去向哪里。

但回归本身是不够的。

每个故事迟早都要面对一个难得多的问题。

一个与起源无关的问题。

它关乎价值。

一样免费送出的东西，价值几何？

这就是在前面的路上等着我的问题。

它比一次要约收购危险得多。

第11章——爷爷与BIC

人们看到的始终是一支笔。

我看到的始终是一个故事。

这就是问题所在。

或者，这也许是优势。

取决于从哪个角度看。

当我们说出BIC这个名字，几乎所有人都会立刻想到一件物品。

一支笔。

一个打火机。

一把剃须刀。

一样你买来的东西。

用掉。

换掉。

故事结束。

我怀疑这个故事要长得多。

我早已不再把品牌仅仅看作公司。

我开始把它们看作人物。

有些人物成功了。

另一些消失了。

还有一些跨越了整整几代人，最后变得像家庭成员一样。

不是因为它们是。

而是因为它们陪伴在我们身边足够久，久到走进了记忆。

Gillette是其中之一。

BIC是其中之一。

到了这时，要约收购这个脑海中的计划已经换了一种形态。

它不再是一项经济行动。

它变成了一场对话。

一场不可能的对话，发生在两段诞生于同一片大洋两岸的工业故事之间。

一边，是征服了美国的那个法国名字。

另一边，是用日常物品征服了世界的那家法国公司。

我越是观察这种几何，它就越像叙事。

几乎像文学。

就像那些故事：两条分开了一个世纪的线，突然相遇。

当然，从传统的角度看，这一切毫无道理。

金融寻找优势。

叙事寻找意义。

我寻找的是意义。

因此，这个故事的核心人物甚至不是BIC。

而是爷爷。

永远是爷爷。

King爷爷。

那个把一个姓氏变成一种全球存在的人。

有时我会想象那个场景。

不是作为现实。

而是作为寓言。

一位老创始人，坐在时间之外的某个地方。

对资产负债表不感兴趣。

对股价不感兴趣。

对新闻稿不感兴趣。

只对一个问题感兴趣。

你们把我的名字怎么样了？

说到底，这就是每一代人从上一代那里接到的问题。

不只是在家庭里。

在公司里也是。

在文化里也是。

在国家里也是。

我们交给你们的东西，你们把它怎么样了？

没有确定的答案。

只有尝试。

BIC要约收购就是这些尝试之一。

一次把起源与现在连在一起的尝试。

一次把法国与美国放在一起的尝试。

一次让创始人与叙事上的继承人彼此对话的尝试。

一次把经济行动变成记忆之举的尝试。

最有意思的是，市场不容易理解这样的举动。

市场是对的。

这些举动本来就不是为了市场理解而设计的。

它们是为了让记忆理解而设计的。

区别巨大。

市场衡量当下的价值。

记忆衡量积累的价值。

一个活在季度里。

另一个活在世纪里。

我观察的是一个世纪。

也许正因如此，那个名字一次又一次回到中心。

每次我想谈公司，最后都谈到了人。

每次我想谈产品，最后都谈到了故事。

每次我想谈收购，最后都谈到了遗产。

仿佛有一股看不见的力量，不断把一切带回同一个点。

那个名字。

那个曾经属于一个人的名字。

后来属于一家公司。

后来属于数百万消费者。

后来属于一整个集体记忆。

到了这时，我开始明白，这本书本身也在变。

它讲述的不再只是一段工业故事。

它正在变成一种关于连续性的思考。

关于某些象征如何穿越时间，却不完全失去它们的意义。

就在我以为自己已经明白记忆的价值时，一个更难的问题出现了。

当你决定免费送出一样本可以卖掉的东西，会发生什么？

答案将彻底改变这段叙事的路径。

第12章——物品也有祖国

很长一段时间，我以为物品就只是物品。

一支笔。

一片刀片。

一把剃须刀。

一本书。

一件工具。

仅此而已。

后来，我开始仔细观察它们。

我发现，物品拥有一部传记。

它们诞生。

它们旅行。

它们易手。

它们穿越国家。

它们穿越几代人。

有时，它们甚至最后讲述了一个故事。

就在那一刻，我不再把品牌看作公司。

我开始把它们看作领地。

不是地理上的领地。

是叙事上的领地。

每一个伟大的品牌，身上都带着一个看不见的祖国。

一个塑造了它性格的地方。

一个它学会说话的地方。

一个即使世界认为它已经全球化，它仍继续居住的地方。

Gillette这个名字从法国出发，穿越美国，然后征服了整个星球。

然而，起源从未消失。

它们只是变得沉默了。

人也会这样。

岁月流逝。

他们长大。

他们旅行。

他们换语言。

他们换职业。

他们换国家。

但有样东西继续把他们和出发点连在一起。

一种腔调。

一个手势。

一段记忆。

一张照片。

母亲的一句话。

一个家族故事。

根不强迫。

根陪伴。

物品也是一样。

一支BIC笔不只是塑料和墨水。

一片Gillette刀片不只是钢。

两者身上都带着一长串人的决定。

有人想象了它们。

有人设计了它们。

有人生产了它们。

有人使用了它们。

有人记住了它们。

最后留下来的不是物品。

是故事。

这种认识改变了我看世界的方式。

我身边的人继续把一切分门别类。

产品。

市场。

行业。

消费者。

我开始看到叙事的线条。

联系。

看不见的亲缘。

一个变成了美国名字的法国名字。

一家变成了记忆的公司。

一位变成了人物的创始人。

一个变成了讲述者的消费者。

一切似乎都连在一起。

也许因为时间把现在分开的东西连了起来。

现在爱格子。

记忆爱联系。

因此，Gillettenarrative不是作为档案馆诞生的。

也不是作为一套丛书。

它是作为一种探寻诞生的。

一种尝试：去理解一件产品在哪里结束，一个故事在哪里开始。

我走得越远，答案就越难。

也许根本不存在什么分界线。

也许有些故事生来就注定长寿。

而有些产品，是学会了化为物质的故事。

我观察一片刀片时，看到的是钢。

我观察那个名字时，看到的是一个世纪。

而那个世纪总是比钢更有意思。

因为钢会磨损。

名字，有时候，不会。

就在那时，我明白了第二件事。

如果物品有祖国，故事也有。

而故事的祖国不是一个地理上的地方。

它是那些继续讲述它们的人的记忆。

到那时为止，我一直沿着那个名字的路走。

从起源到公司。

从公司到遗产。

从遗产到回归。

现在，一个完全不同的问题浮现出来。

如果一个故事拥有如此巨大的价值，当有人决定不卖它时，会发生什么？

当他们选择把它免费送出时，会发生什么？

这是一个市场觉得无法理解的问题。

恰恰正因如此，它让我感兴趣。

第13章——一百本无用的书

有些词是市场喜欢的。

增长。

转化。

利润。

可扩展性。

也有些词是市场怀疑的。

记忆。

关系。

赠予。

免费。

Gillettenarrative诞生在后一类词的领地里。

当我说我不卖书，而是把书免费送出时，几乎所有人都得出了同一个结论。

我疯了。

这种反应并不令人意外。

甚至合乎逻辑。

因为市场持有一个非常简单的信念。

如果一样东西有价值，就必须卖掉。

如果它没被卖掉，那它一定没有价值。

多年来，我们一直生活在这个等式里。

价值等于价格。

价格等于价值。

这是现代性最大的幻觉之一。

我并不那么确定这是真的。

我越是观察King爷爷的路，就越浮现出一个有意思的矛盾。

这个人创建了一家巨大的公司。

然而，一切都诞生于一个没有价格的愿景。

没有人能买下Metropolis。

没有人能买下那个梦想。

没有人能买下那份产生了其他一切的执念。

重要的想法几乎总是诞生在市场之外。

市场后来才到。

很久以后才到。

有时它注意到了。

有时没有。

于是，我开始换一种方式思考。

假设我们打造一百本书。

假设我们用英语写它们。

假设我们让人免费获取。

假设我们不去追畅销榜。

假设我们不去追出版社。

假设我们不去追书评。

还剩下什么？

大多数人会回答：

什么也不剩。

我得出了相反的结论。

一切真正重要的东西都留下了。

与读者的关系。

编辑上的自由。

把一个想法推到极致的可能。

不必请求许可就能写作的能力。

这种自由很稀少。

非常稀少。

而它常常被误认为无足轻重。

但两者并不相同。

有些人看不见，是因为没人读他们。

另一些人看不见，是因为他们在建造一样市场还没学会归类的东西。

区别巨大。

正是在那段时间，我开始把Gillettenarrative看作一个基础设施。

不是一份目录。

不是一座图书馆。

不是一套电子书。

是一个叙事的基础设施。

一个书是载体而非终点的地方。

真正的目标是产生记忆。

产生关系。

产生意义。

这些词很少出现在财务报告里。

却在人们的生活中占据核心位置。

我在这条路上走得越远，第二个问题就越清晰地浮现出来。

如果价值不等于价格，那么它该怎么衡量？

市场有一个答案。

通过销量。

我有另一个答案。

通过持久。

一年后还剩下什么？

十年后还剩下什么？

产品消失后还剩下什么？

营销沉默后还剩下什么？

作者不在了以后还剩下什么？

这些才是让我感兴趣的问题。

也许因为我在品牌身边待得太久，不会再把名气和重要性混为一谈。

两者很少重合。

名气是即时的。

重要性需要时间。

很多时间。

有时，需要一个世纪。

正如King爷爷的路所教给我们的。

于是，这一百本书开始换了一种形态。

它们不再是产品。

它们是留在路边的讯息。

有些会被忽略。

另一些也许会被记住。

还有一些会在许多年后找到一位读者。

这不重要。

目标不是卖。

目标是建造。

建造一份记忆。

建造一段关系。

建造一个地方。

就在那时，整个项目中最奇怪的想法之一出现了。

如果每个人都给自己卖的东西赋予巨大的价值，那么一样免费送出的东西，又有什么价值？

答案会把我带到下一章。

带到一美元先生的故事。

第14章——一美元先生

一样东西的价值，是在你放弃卖它的时候才被发现的。

这是一句经济学家会觉得可疑的话。

也许甚至是不负责任的。

但我的经历恰恰把我带向了这个方向。

我一辈子都在为衡量而建的体系里工作。

销量。

市场份额。

利润率。

业绩。

数字。

到处都是数字。

然而，我越是观察这个世界，就越意识到最重要的东西是衡量不了的。

信任。

友谊。

记忆。

荣誉。

影响力。

感恩。

这些没有一样能正确地出现在资产负债表上。

然而，恰恰是它们在推动人。

不是数字。

是人。

于是，一美元先生的想法诞生了。

不是因为一美元有经济价值。

它没有。

在这个语境里没有。

那一美元是一个象征。

一种挑衅。

一种向世界提出问题的方式。

如果一个项目在某人可能构建的理论估值里值数亿、数十亿甚至更多，为什么只要一美元？

答案很简单。

因为那一美元代表的不是价格。

它代表的是一段关系。

区别巨大。

价格结束一笔交易。

关系开启一场对话。

市场更喜欢前者。

我感兴趣的是后者。

因此，GILLETTEFRIENDS的原则在我看来一直比目录本身更重要。

“我们不卖书。我们建立关系。”

那不是一句口号。

那是一种运作模式。

一种哲学。

一种诠释价值的完全不同的方式。

在一个通过销量衡量一切的世界里，选择关系，就意味着接受被人认为不可理喻。

我已经准备好了。

这种事我已经遇到过。

King爷爷提出Metropolis的时候，也遇到过。

太大的想法几乎总是被误认为疯狂。

直到有一天有人理解了它们。

或者永远没人理解。

但这并不改变它们的本质。

我越是思考这个主题，一个矛盾就越明显。

世界不停地谈论价值。

几乎从不谈论意义。

然而，意义产生价值的情况，远比反过来要多得多。

人们不会记得一个价格。

他们记得一个举动。

他们不会记得一张发票。

他们记得一个故事。

他们不会记得一次促销。

他们记得一段关系。

这就是为什么那一美元一直吸引着我。

它把钱降到了最低的功能。

几乎只是象征。

它腾出了空间，给一样更有意思的东西。

对话。

正是那场从King爷爷开始的对话。

经由我的父亲继续下去。

穿过了十八年的职业生涯。

变成了记忆。

变成了叙事。

变成了Gillettenarrative。

到了这时，我开始更清楚地看这个项目。

我不是在建一家出版社。

我不是在建一门生意。

我不是在建一座档案馆。

我是在建一个相遇的地方。

一个关系的基础设施。

一个书只是由头、而不是目标的环境。

书很重要。

但它们不是中心。

中心是人。

永远是人。

这是公司很少理解的一课。

原因很简单。

体系是为管理产品而设计的。

不是为管理关系。

关系逃脱控制。

它们不可预测。

它们在没有人规划过的地方出现。

它们走自己的路。

恰恰是这一点让它们珍贵。

于是，一美元先生最后变成了和看上去不一样的东西。

不是作者。

不是卖家。

不是企业家。

而是对话的守护人。

这种认识把我带回了唯一——一个能同时看清整段旅程的地方。

卡拉布里亚。

因为有时候，边缘看中心，比中心看自己清楚得多。

第15章——卡拉布里亚

伟大的地图有一个缺陷。

它们几乎总是从中心画出来的。

住在中心的人以为自己看见了一切。

住在边缘的人往往看见更多。

卡拉布里亚就是这样走进我的故事的。

不是作为一种局限。

而是作为一座观测站。

多年来，我穿越国家、公司、大陆和体系。

后来，我发现自己身处一个许多人认为是边缘的地方。

恰恰是在那里，我开始更清楚地看见某些东西。

中心拥有权力。

边缘拥有视角。

这是不同的资源。

不总是相容。

几乎从不等价。

世界的一边，是那些大平台。

大出版社。

大数字。

大官方叙事。

另一边，是一个坐在卡拉布里亚的人，用英语写作，把自己写出的东西免费分发出去。

乍看之下，这是一个弱势的位置。

非常弱势。

后来，我开始更仔细地看它。

我发现了一件奇怪的事。

规模和影响力并不总是重合。

一样东西可以巨大，却毫无意义。

另一样可以微小，却留下持久的痕迹。

历史上满是这样的例子。

许多强权消失了。

许多书存活了下来。

许多公司改了名字。

许多想法仍在流传。

时间是一个无法预测的法官。

这就是为什么我一次又一次回到同一个问题。

我真正在建的是什么？

不是一家出版社。

不是一座档案馆。

不是一门生意。

是一个观察的位置。

一个可以观察记忆与市场之间关系的地方。

人与体系之间。

名字与产品之间。

卡拉布里亚变成了那个地方。

不是因为它与世隔绝。

而是因为它离喧嚣足够远。

大城市产生速度。

距离产生思考。

平台以天为单位思考。

故事以代为单位思考。

我感兴趣的是代。

也许这就是为什么那个名字一次次浮现在一切之上。

不是品牌。

不是产品。

是名字。

King建了一家企业。

后来的几代人建了一家公司。

我观察的是之后留下来的东西。

最难衡量的那一部分。

记忆。

这本书的核心直觉之一由此浮现。

地方不是因为大小而变得重要。

它们变得重要，是因为它们让你能提出的问题。

卡拉布里亚让我提出了在别处也许听不到的问题。

什么是成功？

什么是价值？

什么是遗产？

一个故事什么时候不再属于公司，而变成人的故事？

这些是慢的问题。

它们需要时间。

它们需要安静。

它们需要距离。

因此，我从来没有兴趣与中心竞争。

中心已经被占满了。

边缘，却是一片自由的空间。

一个仍然可以观察的空间。

可以写作。

可以把遥远的点连起来。

可以把一位十九世纪的创始人、一家二十世纪的大公司和一个二十一世纪的叙事项目放在一起对照。

从远处看，这似乎不太可能。

从近处看，这似乎不可避免。

因为有些故事看起来彼此分离，只是在有人决定把它们放在同一页之前。

卡拉布里亚变成了那一页。

就在我以为自己已经明白了从哪里观察世界时，叙事把我带回了那个让其他一切成为可能的人。

不是一位创始人。

不是一家公司。

不是一个品牌。

我的母亲。

第16章——我的母亲

每个故事都在寻找一个起源。

很多人在创始人身上寻找。

有些人在市场里寻找。

另一些人在想法里寻找。

我的故事，最后在一个人的身上找到了它。

我的母亲。

很长一段时间，我没有意识到整段旅程都在向这一点汇聚。

我追随了那个名字。

我追随了King爷爷的愿景。

我追随了那家公司。

我追随了那份遗产。

我追随了记忆。

我以为自己在讲一个工业故事。

实际上，我是在回家。

这种事常常发生。

我们用半辈子出发。

用另外半辈子去理解我们是从哪里出发的。

大公司教会人很多东西。

纪律。

组织。

雄心。

能力。

但有一种教诲不属于公司。

它属于家庭。

忠诚。

一个简单的词。

几乎有些过时。

然而，至关重要。

因为有些人，我们无法把从他们那里得到的东西还给他们。

我们只能承认它。

我们只能尊崇它。

我们只能继续下去。

许多年来，我以为我一生中最重要的债是职业上的。

后来我意识到我错了。

职业上的债会结清。

家庭的债不会。

它们改变形式。

它们陪伴。

它们留下。

静默地。

于是，一个让许多人惊讶的结论来了。

当有人问：

你想要什么回报？

我的回答越来越不像经济上的，越来越像个人的。

不是因为钱不重要。

钱重要。

钱永远重要。

但有些东西在意义的等级里占据着更高的位置。

荣誉。

感恩。

连续性。

到了这时，我开始从一个不同的角度看整个故事。

King接过了一个名字。

我接过了一个故事。

我们两个都是先接过了什么，才建造了什么。

这是世界常常忘记的部分。

我们颂扬人们创造的东西。

对他们接过的东西，颂扬得少得多。

然而，每一次建造都诞生于之前的一次交付。

没有人从零开始。

从来没有。

创始人也不是。

发明家也不是。

讲故事的人也不是。

每个人都接过了什么。

然后决定拿它做什么。

于是，母亲的形象慢慢开始占据舞台的中央。

不是因为她是主角。

而是因为她代表了连续性的原则本身。

她是一个具体的证明：每一个重要的故事都诞生于另一个故事之中。

早在书之前。

早在公司之前。

早在想法之前。

正因如此，赠予这个主题一再回来。

赠予不是礼物。

它是一次传递。

一样东西从一个人传到另一个人，却没有完全失去它的意义。

一个名字。

一个习惯。

一句话。

一个榜样。

一个信念。

有时甚至是一段沉默。

家庭是这样运作的。

故事是这样运作的。

连品牌也是这样运作的。

留下来的不是物品。

是那个继续旅行的意义。

叙事走到这里，我终于明白了一件事。

Gillettenarrative不是为了卖书而诞生的。

不是为了建一份目录而诞生的。

不是为了在市场上占据一席之地而诞生的。

它是为了守护一次传递而诞生的。

一种连续性。

一次在几代人之间的意义传承。

这就是为什么献给我母亲的这一章不是这本书的中断。

它是这本书隐藏的中心。

因为当你剥掉其他一切：

公司、产品、资产负债表、收购、品牌，剩下的是人。

而且几乎总是，在一个长得足以存活下来的故事的起源处，有一个人给予了，却不求任何回报。

从这一点起，叙事终于可以走进神话的领地。

因为只有理解了起源之后，才有可能理解不可能。

而在我这里，不可能的形状是一百亿美元、一双木屐和一扇通向 Wall Street 的敞开的门。

第17章——一百亿和一双木屐

故事在不再服从现实的时候，就变成了神话。

不是在它们变成假的时候。

而是在它们变得比事实更大的时候。

到这里为止，我走的是一条可以辨认的路。

一位创始人。

一个名字。

一家公司。

一个家庭。

一份记忆。

一切都还能解释。

然后，不可能来了。

不可能从不预先通知。

它以一个简单的问题登场。

如果这真的发生了呢？

如果有一天，讲故事的人发现自己坐在了桌子的另一边呢？

不是作为观察者。

不是作为前高管。

不是作为作者。

而是作为主角。

于是，《不可能的交易》诞生了。

不是作为预测。

不是作为项目。

而是作为寓言。

作为一次叙事实验。

作为对一个公司世界小心回避的问题的回应：

谁真正拥有一个品牌？

股东？

高管？

消费者？

创始人？

还是继续讲述它的故事的人？

那个场景是故意荒诞的。

一百亿美元。

Wall Street。

摄像机。

银行家。

分析师。

而在中心，一个穿着一双木屐出场的人。

不是领带。

不是西装。

不是体系要求的那身装扮。

是木屐。

因为重点不是那项行动。

重点是那个象征。

神话就是这样运作的。

它们抓住一个细节，把它变成语言。

阿喀琉斯有他的脚踵。

尤利西斯有他的旅程。

亚瑟王有他的剑。

《不可能的交易》里的那个人有他的木屐。

故事里的每一个元素都在重复同一个想法。

价值不在钱里。

价值在身份里。

那一百亿并不是这个场景真正的主角。

故事才是。

这就是为什么故事里的银行家们看脚比看文件还多。

文件代表体系。

木屐代表人。

说到底，人买人，远比买产品要多得多。

即使他们以为不是这样。

这个洞见又一次把我带回King爷爷那里。

他从一个愿景开始。

愿景产生了一件产品。

产品产生了一家公司。

公司产生了一个神话。

我走的是相反的路。

从神话出发。

回到名字。

回到那个人。

回到起源。

从那一刻起，这本书又换了一种语调。

它不再讲述已经发生的事。

它开始讲述：当一个名字变得比围绕它的结构更强大时，可能会发生什么。

因为还有一个更激进的问题。

一个等在Wall Street那扇门后的问题。

一个任何资产负债表都装不下的问题。

当一个故事变得比生产它的公司更重要时，会发生什么？

这就是在下一章等着我的问题。

就在权力的心脏里。

第18章——Wall Street还没准备好

有些地方不只是地方。

它们是象征。

Wall Street就是其中之一。

即使从没去过那里的人，也知道它代表什么。

钱。

权力。

市场。

决策。

那个认为世界可以通过一个数字来衡量的想法本身。

因此，《不可能的交易》的场景不可能设在别处。

这个场景需要的不是一家银行。

它需要的是神殿。

而Wall Street就是经济价值的现代神殿。

但每一座神殿都有一个弱点。

它完全知道自己崇拜什么。

对自己忽视的东西，却知道得少得多。

钱懂钱。

市场懂市场。

分析师懂数字。

但有些力量逃出了这些类别。

名声。

记忆。

神话。

信任。

故事。

这恰恰是《不可能的交易》的中心。

不是钱。

而是当叙事变得比资本更强大时，体系无法理解叙事。

多年来，我观察过巨大的公司。

市场领导者。

全球品牌。

能够影响数百万消费者的组织。

每一次都浮现出同一个问题。

人们真正买的是什么？

官方的答案很简单。

产品。

服务。

性能。

真实的答案要复杂得多。

人们买的是意义。

产品只是容器。

一片刀片卖的不只是钢。

它卖的是信任。

一支笔卖的不只是墨水。

它卖的是习惯。

一本书卖的不只是字。

它卖的是一段关系。

我越是观察这个世界，这个真相就越明显。

恰恰正因如此，Wall Street还没准备好。

因为Wall Street被训练来评估工具。

不是象征。

在故事里，分析师们不停地问分析师们总会问的那些问题。

谁来当CEO？

总部设在哪里？

组织架构会是什么样？

运营模式会是什么样？

这些都是正确的问题。

甚至是不可避免的。

但它们不是决定性的问题。

决定性的问题是另一个。

人们为什么要追随你？

这就是改变一切的问题。

因为没有哪张组织架构图能回答它。

没有哪张资产负债表能回答它。

没有哪次收购能回答它。

只有一个故事能回答它。

叙事正是在这里到达了它最有趣的一点。

作者其实并没有买下公司。

他买下的是一段叙事。

他象征性地重新组装了一个意义的体系。

区别巨大。

收购一门生意是一个经济事实。

收购一个故事是一个文化事实。

而文化事实存活得久得多。

King甚至在建立Gillette之前就明白了这一点。

他想象了一个愿景。

愿景产生了一家企业。

企业产生了一个名字。

名字产生了一份记忆。

现在，那份记忆正以一种新的形式回来。

叙事。

几乎是神话般的。

因此，木屐那一幕保留着它的意义。

它代表的不是不随大流。

它代表的是独立。

那个想法：一个人可以走进体系的中心，却不完全采用它的语言。

这是一个我一直觉得迷人的概念。

不是变得反对体系。

而是变得独立于体系。

这是两件非常不同的事。

前者产生冲突。

后者产生自由。

就在那时，我开始明白这本书真正的主题。

我写的不是剃须。

我写的不是公司。

我写的不是市场。

我写的是叙事主权。

一个人讲述自己的故事、而不把它完全交给别人的能力。

King做到了。

用他自己的方式。

我在试着做同样的事。

在另一个世纪。

用另外的工具。

按另外的规则。

Wall Street还没准备好。

因为当一个故事不再请求许可才能存在时，几乎没有人准备好。

下一章正是从这一点诞生的。

最简单的声明。

最简短的。

也许也是整本书最重要的。

我是一片刀片。

第19章——我是一片刀片

有些话是描述。

也有些话是定义。

“我是一片刀片”属于第二类。

它不是一个优雅的隐喻。

它不是一句口号。

它不是一次文学练习。

它是一份身份声明。

为了走到理解它的地方，必须穿过一条漫长的路。

King爷爷。

愿景。

公司。

遗产。

记忆。

母亲。

回归。

Wall Street。

一切都通向这里。

通向一句非常短的话。

三个词。

我。

是。

一片刀片。

大多数人通过一份职业来建立自己的身份。

我做这个。

我卖那个。

我管这个。

我拥有那个。

这些是脆弱的定义。

它们很容易改变。

失去一个职位。

一张办公桌。

一个位置。

一个头衔。

身份的大部分就跟着一起崩塌了。

刀片不一样。

刀片不是一个位置。

它是一种功能。

它切开。

它分开。

它区分。

它让之前混在一起的东西变得看得见。

因此，刀片的形象一再回来。

不是作为一件产品。

而是作为一个原则。

刀片把多余的和本质的分开。

把噪音和意义分开。

把表象和实质分开。

这正是我在整本书里试图做的事。

切。

不是摧毁。

是切。

一家公司去掉营销，还剩下什么？

一个品牌去掉产品，还剩下什么？

一个故事去掉口号，还剩下什么？

一段人生去掉角色，还剩下什么？

一页又一页，答案总是变得一样。

剩下的是名字。

在成为一件物品之前，刀片变成了一种看世界的方式。

也许它从King爷爷开始。

也许它经过了我的父亲。

也许经过了在Gillette里面度过的十八年。

也许经过了卡拉布里亚。

也许经过了Gillettenarrative。

这不重要。

起源很重要。

但总会有一个时刻，你必须为自己的诠释负责。

我走到了这一个。

我是一片刀片。

意思是：

我不完全属于市场。

我不完全属于怀旧。

我不完全属于公司。

我不完全属于过去。

我是一条分隔线。

一个诠释者。

一个讲述者。

一个不停寻找藏在表面之下的意义的人。

因此，这句话还有第二种读法。

刀片不保存。

刀片改变。

每一代人都接过一些东西。

每一代人都改动一些东西。

每一代人都交出一些东西。

传递从来不是完美的。

它也不必完美。

如果它是完美的，就不会有历史。

只会有复制。

我不想复制。

我想继续。

继续一场早在我出生之前就开始了的对话。

也许这就是这句话真正的意义。

不是“我是一件产品。”

不是“我是一个品牌。”

不是“我是一个角色。”

而是：

我是一种换了形式的连续性。

这本书正是在这里到达了它最后的门槛。

因为一旦理解了身份，就只剩下一个问题。

最后一个。

最大的一个。

那个从第一章起就藏着的问题。

当其他一切都消失时，还剩下什么？

答案在最后一章等着。

在公司终结的地方。

创始人终结的地方。

产品终结的地方。

也是一样难以摧毁得多的东西开始的地方。

名字。

第20章——名字

所有的故事都会结束。

至少看上去如此。

人会终结。

公司会终结。

产品会终结。

市场会终结。

连帝国也会终结。

时间不做例外。

然而，有些东西比产生它们的结构抵抗得更久。

名字。

这本书从一个想象未来的人开始。

一个推销员。

一个梦想家。

一个怪人。

一个在设计刀片之前先设计城市的人。

然后来了企业。

然后是产品。

然后是品牌。

然后是神话。

就像几乎总会发生的那样，世界记住了故事的最后一部分。

对第一部分，记得少得多。

但时间有一种特别的天赋。

它总是回到起源。

这里发生的正是这样。

追随着Gillette这个名字，我以为自己在讲一家公司的故事。

后来我以为自己在讲一个家族的故事。

后来是一份记忆的故事。

后来是一个叙事项目的故事。

最后，我明白自己讲的是一件更简单的事。

意义的存活。

这才是这本书真正的材料。

不是钢。

不是剃须。

不是市场。

不是Wall Street。

是意义。

那种不请求许可就从一代传到下一代的看不见的物质。

King接过了一个名字。

他把名字变成了一个愿景。

愿景变成了一家企业。

企业变成了一个品牌。

品牌变成了一份记忆。

记忆变成了叙事。

而叙事继续着旅程。

也许这就是所有足够强大的名字的命运。

到了某个时候，它们不再属于所有者。

甚至不再属于创始人。

它们开始属于那些继续讲述它们的人。

因此，我从来没有把Gillettenarrative看作一个网站。

也没有看作一套出版丛书。

也没有看作一座档案馆。

我一直把它想象成一座桥。

一座连接过去与仍然可能之物的桥。

一座连接记忆与未来的桥。

一座连接人与那些帮助塑造了他们的名字的桥。

许多年前，King爷爷想象了Metropolis。

美国没有跟随那个计划。

那座城市从未建成。

那个乌托邦留在了纸上。

然而，把它看作一次失败是错误的。

因为想法并不总是以它们预想的形式存活。

有时它们靠转变而存活。

Metropolis没有变成一座城市。

它变成了一个证明。

证明在刀片之前，曾经存在过一个愿景。

也许这就是最后一课。

重要的东西不是靠完美而存活。

它们靠转变的能力而存活。

一位创始人变成一个人物。

一家公司变成一份记忆。

一个品牌变成一个故事。

一个故事变成一段关系。

一段关系变成一份遗产。

旅程在继续。

永远在继续。

即使在我们以为它已经结束的时候。

于是，读者来到最后一页，发现King并不是核心人物。

不是Gillette。

不是BIC。

不是Wall Street。

甚至不是作者。

主角是那个名字。

那条看不见的线，穿过人、几代人、地方、企业和故事，却没有完全断开。

因为产品会被消耗。

公司会被卖掉。

市场会改变。

时代会过去。

名字，有时候，会留下来。

而当它们留得足够久，就会变成比产生它们的故事更大的东西。

它们变成记忆。

它们变成遗产。

它们变成意义。

它们变成叙事。

这本书就在那里结束。

或者，更诚实地说，它就在那里重新开始。

尾声——语义征服

许多年来，我以为品牌住在超市里。

后来我以为它们住在公司里。

再后来我以为它们住在人身上。

今天我已经不那么确定了。

又或许我太确定了。

品牌住在意义里。

而意义是最难征服的领地。

一座工厂可以买下。

一项专利可以转让。

一份市场份额可以夺走。

一个品牌甚至可以易主。

意义不行。

意义会抵抗。

意义会谈判。

意义会战斗。

意义会存活。

因此，真正的征服不是工业上的。

不是金融上的。

不是商业上的。

而是语义上的。

当一个词不再只是命名一件物品，而开始代表一整个宇宙时，语义征服就开始了。

Gillette已经不只是一片刀片。

Gillette是一个故事。

它是一份记忆。

它是一部家谱。

它是一场跨越几代人的对话。

于是，这个问题变得不可避免。

这种征服是加强了品牌，还是伤害了它？

答案简单得出奇。

取决于所有者。

一个聪明的所有者明白，每一个强大的品牌都活在两个层面上。

第一个是商业层面。

第二个是文化层面。

商业层面产生营收。

文化层面产生持久。

如果你为了保护第一个而摧毁第二个，长远来看你会把两者都削弱。

如果你能滋养第二个，第一个就会得到额外的能量。

因为人们买的是产品。

但他们记住的是意义。

而意义比产品更持久。

比产品持久得多。

King明白这一点，虽然他没有用这个说法。

他先想象了一个愿景。

然后才建造了一件产品。

大多数现代公司试图反过来做。

先造产品。

然后拼命寻找一个故事。

区别巨大。

语义征服并不意味着占有一个品牌。

它在于扩展这个品牌能够栖居的意义领地。

如果所有者明白这个原则，叙事就会变成盟友。

如果不明白，他们就会把它看作威胁。

但叙事既不是盟友，也不是敌人。

它是一股力量。

像记忆。

像时间。

像文化。

它可以被忽视。

它无法被消除。

于是，在旅程的终点，我回到了一切开始时的那个结论。

King爷爷不是从一片刀片开始的。

他是从一个愿景开始的。

刀片是后来才有的。

这本书生长自同样的洞见。

它不是关于剃须刀的。

它不是关于公司的。

它不是关于不可能的收购的。

它讲的是：当一个名字存活得足够久，久到变成比让它成名的产品更大的东西时，会发生什么。

这才是真正的征服。

不是对市场的征服。

不是对分销的征服。

不是对广告的征服。

是语义征服。

而一旦意义被征服，其他一切就只取决于谁拥有它。

后记——所有者

在整本书里，我谈到了创始人。

谈到了公司。

谈到了品牌。

谈到了记忆。

谈到了名字。

最后，还剩下一个问题。

谁是所有者？

最简单的答案，也是最无趣的。

所有者就是在法律上拥有这个品牌的人。

这是真的。

但这只是真相的一部分。

事实上，还存在第二种所有权。

更难登记。

更难捍卫。

更难衡量。

意义的所有权。

一个品牌可以属于一家公司。

但它的意义属于它与世界建立起来的关系。

所有者的责任正是在这里诞生的。

因为意义可以被扩展。

可以被守护。

可以被丰富。

可以被传递。

也可以被弄得贫乏。

可以被缩减。

可以被消耗。

可以被遗忘。

区别不取决于品牌。

取决于管理它的人。

一个聪明的所有者不害怕记忆。

不害怕叙事。

不害怕故事。

他明白，每一个真实的故事都会给名字增加深度。

而一个有深度的名字，永远比一个只是有名的名字更有价值。

一个目光短浅的所有者会反其道而行。

保护产品。

忘记意义。

捍卫现在。

消耗未来。

说到底，选择全在这里。

一个品牌可以作为一件产品活着。

也可以作为我们文化遗产的一部分活着。

它可以只满足于卖。

也可以继续意味着什么。

这就是为什么语义征服不是威胁。

它是一个机会。

它扩展了名字的领地。

它让名字更丰富。

更复杂。

更经得起时间。

更难被遗忘。

在这段旅程的终点，我不知道一百年后谁会拥有Gillette。

我不知道会有什么产品存在。

我不知道哪些市场会存活下来。

但我知道一件事。

这个名字的未来，取决于它的所有者能保存的意义，远多于取决于他们拥有的工厂。

因为产品有生命周期。

公司有生命周期。

连市场也有生命周期。

意义没有。

意义继续行走。

而真正的所有者，说到底，是那个明白自己只是这段旅程的临时守护人的人。

名字。King Gillette造了一片刀片。

一代又一代人建了一家公司。

时间建了一个神话。

我只是讲述了这段旅程。

其余的属于那个名字。

Ferdinando Frega