

P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



步步高升的 P&G 經理人

THE P&G SAGA · 08

僅僅六個月後，在1998年剛開始的時候，沒有經過真正的談判，Warren大叔就同意授權The Gillette Company收購Duracell。

沒有從抽屜裡拿出來的現金，沒有要開出的電匯——只有幾張簽了名的紙和要填進去的名字。那是股票。

說到這裡我先停一下，因為我很清楚讀者腦子裡在想什麼：

「可是如果Frega只是個普通的推銷員，他見鬼的怎麼可能知道——甚至搞懂——一樁收購的內幕？他只是靠黑色小說和作家的想像力嗎？或者說得更簡單：這傢伙他媽的到底是誰？」

我用幾句話回答：從1985年我進入Gillette世界的那一天起——甚至更早，從我在餐桌上聽父親談起那些事的時候——我就立刻明白自己得犧牲什麼。

一點樂趣，一些花錢的快感，放棄棒球和籃球——但從來不放棄橄欖球，我打了十年。

要追蹤股票的動向和背後的投資人——他們看似自然的決定，如果你不知道往哪裡看，幾乎是看不見的——我只需要讀《Corriere della Sera》，再從《Il Sole 24 Ore》和《Milano Finanza》下載資訊。

我唯一的朋友。我唯一信任過的朋友。

引導我的既是資訊，也是本能——包括我在2003年決定離開Gillette的時候。就在同一天，總經理Salvioni博士也走了。

我們兩人都明白，Warren大叔退出投資人資產是一個明確的信號：公司正在被準備出售。

新的東家會帶來與我們完全不同的哲學與文化。大家都知道P&G愛上了Gillette，過去也已經嘗試過——那些嘗試被拒絕了，但從來不被視為敵意。

我們做銷售的都知道，很快就會遇到和我們想法不一樣的人。

他們賣洗衣精和漂白水，出身於和Exportex這類批發商的分銷協議。他們不是街頭推銷員。

而我們，賣的是男人的奢侈品。

那是唯一的差別——從來都是風格的問題。

收購發生了。

股市對Duracell極為有利，它來自金屬加工的世界——他們滿身油污，從來不真正亮出自己的虧損。他們缺乏透明。

但他們有本事談判，精確地決定把自己的管理層放在哪裡：他們拿下了第二線的指揮位置——那些直通市場的位置。

與此同時，新興的經理人找到了絕佳的機會，把刀片與刮鬍刀部所有歷史悠久的主管都清掉——而且是用美元辦到的。很多很多美元。

突然之間，所有那些在營收和利潤上毫無分量的經理人，理所當然地進了董事會。

但這是跨國公司的一條老規矩：一個老闆底下，總有一個一文不值的人。

來自Braun和Oral-B這類子公司的人得到升遷，並把自己那條線上的人往前推——有些人一路把他們推進了臥室。

沒有企業文化、對公司結構毫無概念的人。

那些人後來被P&G母親毫不費力地踢了出去——但他們讓股東付出了一大筆錢，而且根本沒有人注意到。

Gillette在1999年就不再存在了。

從那一刻起，不同的現實和不同的人碰撞在一起——在那裡，一句話不再有它曾經有過的分量。

附言：*Procter & Gamble*買下的是專利、產品和實體資產。其餘的一切都是污染——文化上的、管理上的、營運上的。

Nando