

# P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



# 步步高升的 P&G 经理们

THE P&G SAGA · 08

---

仅仅六个月之后，1998年刚开头，没有经过真正的谈判，Warren 大叔就同意批准The Gillette Company收购Duracell。

没有从抽屉里拿出来的现金，没有要发出的电汇——只有一张张签了字的纸，和要填进去的名字。那是股票。

说到这里我停一下，因为我很清楚读者脑子里在想什么：

“可如果Frega只是个普通推销员，他怎么他妈的能知道——甚至能看懂——一桩收购的来龙去脉？他靠的只是黑色小说和作家的想象力吗？或者更简单地说：这家伙到底他妈的是谁？”

我用几句话回答：从1985年我进入Gillette世界的那天起——甚至更早，从我在饭桌上听父亲说事情的时候起——我就立刻明白了自己必须牺牲什么。

一点乐趣，一些花钱的快感，放弃棒球和篮球——但从不放弃橄榄球，我打了十年。

要追踪股票的走势和背后的投资者——他们那些看似自然的决定，如果你不知道往哪儿看，几乎是看不见的——我只需要读

《Corriere della Sera》，再从《Il Sole 24 Ore》和《Milano Finanza》下载信息。

我唯一的朋友。我唯一信任过的人。

指引我的，既有信息，也有本能——包括我在2003年决定离开Gillette的时候。就在同一天，总经理Salvioni博士也走了。

我们俩都明白，Warren大叔从投资资产中退出是一个清楚的信号：公司正在被准备出售。

新的所有者会带来一种与我们完全不同的哲学和文化。大家都知道P&G爱上了Gillette，过去已经尝试过——那些尝试被拒绝了，但从未被视为敌意。

我们做销售的知道，很快就会遇到和我们想法不一样的人。

他们卖洗涤剂和漂白水，出身于和Exportex这类批发商的分销协议。他们不是街头推销员。

而我们，卖的是男人的奢侈品。

这是唯一的区别——向来都是风格的问题。

收购发生了。

股市对Duracell极其有利，它来自金属加工的世界——他们满身油污，从不真正亮出自己的亏损。他们缺乏透明。

但他们有本事谈判，把自己的管理层精确地安插到该放的位置：他们拿下了第二道指挥线——直通市场的那一道。

与此同时，新冒头的经理们找到了绝佳的机会，把刀片与剃须刀部所有的老牌负责人都清理掉——而且是用美元做到的。很多很多美元。

一夜之间，所有那些在营收和利润上毫无分量的经理，都理所当然地进了董事会。

但这是跨国公司的一条老规矩：一个老板手下永远有一个一文不值的人。

来自Braun和Oral-B这类子公司的人得到提拔，又把他们自己线上的人往前推——有些人一直推进了卧室。

没有企业文化、对公司结构毫无概念的人。

后来P&G母亲毫不费力就把他们踢了出去——可他们让股东花了一大笔钱，而且根本没人注意到。

Gillette在1999年就不复存在了。

从那一刻起，不同的现实和不同的人撞在了一起——在那里，一句话不再有它曾经的分量。

*附言：Procter & Gamble买下的是专利、产品和有形资产。其余的一切都是污染——文化上的、管理上的、运营上的。*

*Nando*