P&G WITHOUT UNDERWEAR

A Letter

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

P&G，沒穿內褲。

THE P&G SAGA · 17

你們打算怎麼辦？

當公司投資於敘事時，它們的名字就會喚起某種特定的東西：

Volvo：安全。

Toyota：品質。

Mercedes-Benz：聲望與卓越。

Apple：「Think Different」。

Nike：「Just Do It」。

L’ Oréal：「Because I’ m Worth It」。

Coca-Cola：「Open Happiness」。

識別與標語成為一個故事的一部分，建立起一段關係，並在需求本身之前、在單一產品及其廣告活動之前，就在人們的生活中變得可以辨認。

這就是我所說的敘事。它開始於一家公司所建造的東西，成為消費者在自己生活中認得出來的東西。

它叫做語義資本。

那Gillette呢？一個廣告活動改了好幾次，花了數十億，卻從來沒有改變它的觀點。

為什麼它誕生於收縮與矛盾之中？

「THE BEST A MAN CAN GET」。

根據我在市場上的經驗，女人在購買我們的產品時，一直扮演著決定性的角色。

故事想對男人說話，但真正在買的人大多是女人。

那些選擇、購買並把這些產品帶回家的人，理應在那個故事裡有一席之地。

她們，也是我們的消費者。

品質在那裡。歷史在那裡。我看到缺少的，是活出來的敘事：街頭、市場、對消費者的了解、建造那個名字的人們的記憶、支撐品牌的事實。

數字還在。

2019年，在2005年收購Gillette十四年後，Procter & Gamble這家洗衣精公司，就其刮鬍業務和Gillette的無形資產，認列了83億美元的稅前會計減損。

他們不懂得怎麼賣奢侈品。只懂得賣別的東西。

這個數字是公開的。公司的解釋談到匯率變動、刮鬍習慣的改變和競爭。在我看來，關於消費者為什麼不再選擇這個品牌，它們說得少得多。

八十三億美元。

這個數字值得留在股東的記憶裡，即使高階主管換了人。那是他們的錢。

2026年3月，Procter & Gamble宣布投資將近十億美元，在南波士頓興建新的Gillette總部與創新中心。

一個研究中心可以開發技術和產品。但與消費者的關係還需要另一種知識：知道他們在找什麼，為什麼選擇，為什麼信任，又為什麼換品牌。

這種知識是在市場上建立起來的。它必須進入做決定的房間。

這就像買了一套新西裝，穿得乾乾淨淨地出現，卻好幾年沒換過內褲。

風險在於，Gillette最後只剩下鋼和塑膠，而眼看著它來臨，我很心痛。

這就是我所說的：讓一件產品在材料之外變得可以辨認、令人渴望的那份意義。

Gillettenarrative.com不賣產品。它的目標是支持產品。

我叫Ferdinando Frega。我在Gillette工作了十八年。我與這家公司的關係也貫穿了我父親的歷史：總共四十年。

我們在Gillettenarrative上講述的，生長於我們的經驗：一套獨立的作品，免費提供，講述人、產品、關係與人類行為的故事。

那份敘事已經存在。新的廣告活動也已經存在。

GILLETTE人，只為最好的女人。

它不要錢。我用一美元和一份致謝就把它給你們。

Gillette仍然可以贏得的市場。

Bic和Wilkinson是真正的競爭對手。在我對市場的解讀中，它們的位置也引出一些問題：Gillette留下了哪些敞開的機會。

我的經驗讓我看見一個機會：透過這個品牌能傳達的品質、歷史與信任，讓更多人選擇Gillette的產品。

贏得一位顧客，不一定需要買下目前為他服務的那家公司。

工作就在那裡：在產品裡，在它的意義裡，在理解消費者並贏得他們選擇的能力裡。一個市場接一個市場。

這就是我擺在你們面前的機會：可以帶進決策過程的經驗，用來從Gillette已經擁有的資源和品質中，尋求更好的結果。

我不向股東要錢。我不出錢換取發表或擴散。這封信是公開的，好讓每個人都能完整地讀它，並自己做出判斷。

我以自己的名義寫作。我不主張任何我沒有收到的投票委託書，我也不要求你們買進、賣出或轉讓股份。

Gillette Narrative存在。經驗存在。作品就在那裡。

你們打算怎麼辦？

與此同時，問問你們自己一個問題：為什麼一家五個月前就看過這套作品的公司，從來沒有問過建造它的那個人？

我不是一家為廣告開帳單的代理商。我是一個從內部了解這個市場的人。

因為資本是你們的。而要求結果，不是在求人幫忙。

Ferdinando Frega