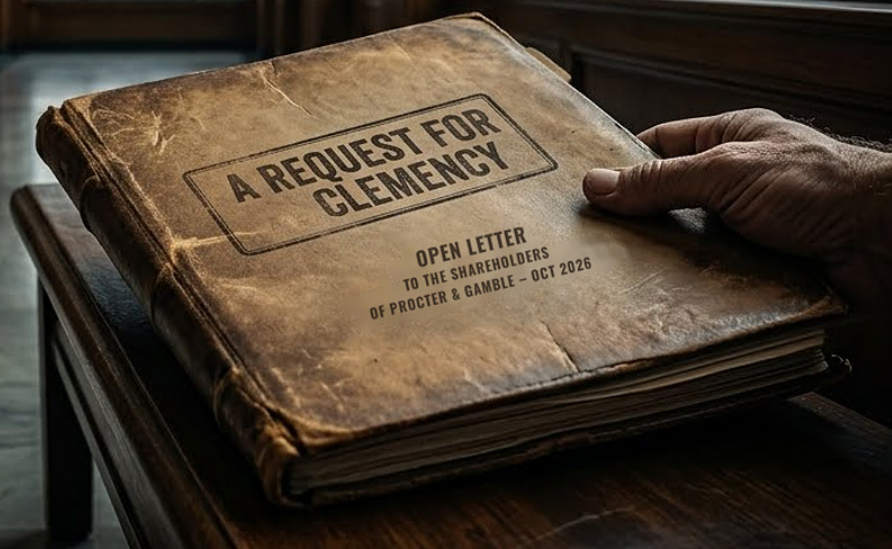


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY
FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

درخواست بخشش

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 02

نوشته Ferdinando Frega

به سهامداران (NYSE: PG) Procter & Gamble

سهامداران گرامی،

امروز می‌نویسم تا از شما درخواست یک بخشش کنم.

نه چون هیئت‌مدیره شما سزاوار تشویق است.

نه چون مدیریت شما سزاوار حمایت است.

و بی‌گمان نه چون سهامداران باید خطاها را نادیده بگیرند.

با وجود واقعیت‌ها درخواست بخشش می‌کنم.

با وجود میلیاردهایی که از دست رفته است.

با وجود فرصت‌هایی که رد می‌شوند.

با وجود فاصله رو به افزایش میان شرکت و معنای یکی از نمادین‌ترین

برندهايش.

شما اعداد را می‌دانید.

در سال 2019، کاهش ارزشی در حدود 8 میلیارد دلار برای Gillette ثبت شد.

در مارس 2026، حدود 1 میلیارد دلار به یک پردیس نوآوری در بوستون

اختصاص یافت.

این‌که این تصمیم‌ها خردمندانه از آب درآیند یا نابجا، داوری‌اش با تاریخ و

بازار است.

اما یک واقعیت گریزناپذیر می‌ماند:

پول هرگز منبعی کمیاب نبوده است.

داوری درست بوده است.

مشکل بزرگ‌تر آن چیزی نیست که خرج شد.

مشکل بزرگ‌تر آن چیزی است که رد شد.

وقتی نهادها به اندازه کافی بزرگ می‌شوند، اغلب غریزه‌ای خطرناک پیدا می‌کنند.

پیش از آن‌که از هدف حفاظت کنند، از جایگاه‌ها حفاظت می‌کنند.

پیش از آن‌که از معنا دفاع کنند، از ساختارها دفاع می‌کنند.

پیش از آن‌که گزینه‌ها را بسنجند، اقتدار را نگه می‌دارند.

یک ایده معتبر می‌تواند از بیرون ساختمان برسد و باز هم رد شود، فقط چون پذیرفتنش فروتنی می‌طلبد.

این مشکلی مالی نیست.

این مشکل حکمرانی است.

و مشکلات حکمرانی هرگز با بودجه‌های بزرگ‌تر حل نمی‌شوند.

شما در مقام سهامدار حق کامل دارید بپرسید که آیا هر تصمیم به سود شرکت گرفته شد یا برای آسودگی کسانی که آن را گرفتند.

حق کامل دارید بپرسید که آیا حفاظت از شغل‌ها از حفاظت از ارزش برند مهم‌تر شده است.

حق کامل دارید بپرسید که آیا نگه داشتن اقتدار درونی از کاوش راه‌حل‌های بیرونی مهم‌تر شده است.

این‌ها پرسش‌هایی مشروع‌اند.

سزاوار پاسخ‌هایی مشروع‌اند.

با این همه، باز هم درخواست بخشش می‌کنم.

چون تاریخ هم‌اکنون حکمش را آماده می‌کند.
چون بازارها می‌توانند سخت‌تر از افراد مجازات کنند.
چون هر مدیری سرانجام درمی‌یابد که عنوان‌ها منقضی می‌شوند و پیامدها می‌مانند.
آن‌ها را پاسخ‌گو کنید.
به چالش‌شان بکشید.
درباره آن‌ها تحقیق کنید.
اگر جایگزینی را لازم می‌دانید، جایگزینشان کنید.
اما از آن‌ها متنفر نباشید.
دست‌کم نگیرید که نهادها چه بسیار زندانی ساختار خودشان می‌شوند.
شاید هیئت‌مدیره ارزش را وقتی پیش رویش ایستاده بود نشناخته باشد.
شاید هیئت‌مدیره هزینه کردن را با پیشرفت اشتباه گرفته باشد.
شاید هیئت‌مدیره از اقتدار دفاع کرده باشد، آن‌جا که باید از معنا دفاع می‌کرد.
اگر چنین است، این شکست‌ها جایشان در پرونده است.
اما انسانیت‌شان را از آن‌ها نمی‌گیرند.
پس درخواست یک بخشش می‌کنم.
نه برای آن‌چه به دست آوردند.
برای آن‌چه نتوانستند بفهمند.
سرمایه از آن شماست.
مسئولیت از آن‌ها بود.
پیامدها از آن همه است.

حکم از آن تاریخ است.

با احترام صمیمانه،

Ferdinando Frega

Reggio Calabria، ایتالیا

بیانیه پایانی

«زیانی هشت میلیارد دلاری را می‌توان توضیح داد. پردیسی یک میلیارد دلاری را می‌توان توجیه کرد. آنچه توضیحش بسیار دشوارتر است، امتناع از بررسی گزینه‌های معتبر است وقتی پدیدار می‌شوند. برای همین داوری‌شان کنید. برای همین پاسخ‌گویشان کنید. و سپس، اگر خواستید، آن‌ها را ببخشید.»

مدرک

8 اکتبر 2026. جست‌وجو: «the p&g saga».

خلاصه Copilot Search به این عبارت دو معنا می‌دهد. نخست، گلچین روایی منتشرشده در gillettenarrative.com. دوم، تاریخ شرکتی Procter & Gamble.

زیر خلاصه، دو نتیجه نخست صفحه‌هایی از gillettenarrative.com هستند. صفحه تاریخچه خود شرکت سوم می‌آید.

منظور نامه از معنایی که بیرون از ساختمان رشد می‌کند همین است. تصویر صفحه را نویسنده گرفته است. نتایج جست‌وجو با زمان، مکان و کاربر تغییر می‌کنند.