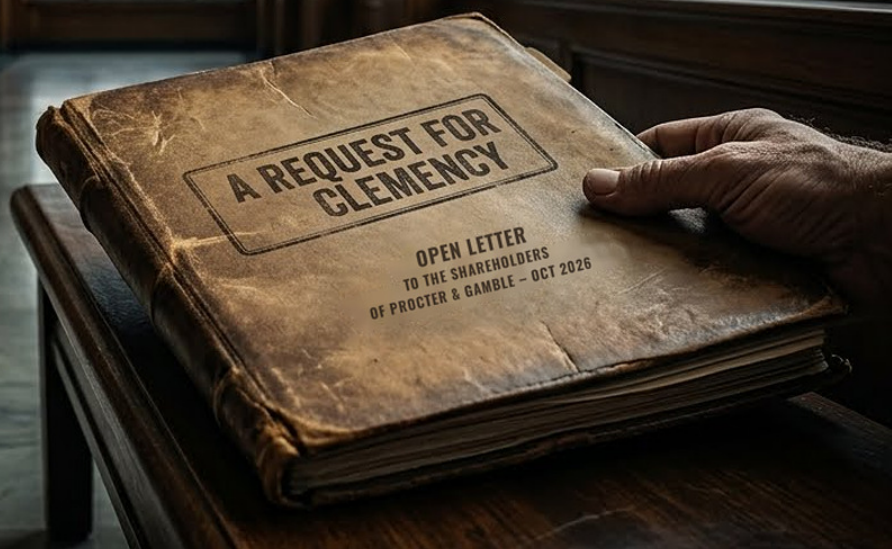


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



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

ПРОШЕНИЕ О ПОМИЛОВАНИИ

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

Автор: Ferdinando Frega

Акционерам Procter & Gamble (NYSE: PG)

Уважаемые акционеры,

я пишу вам сегодня, чтобы попросить об акте милосердия.

Не потому, что ваш совет директоров заслуживает аплодисментов.

Не потому, что ваш менеджмент заслуживает защиты.

И уж точно не потому, что акционерам следует закрывать глаза на ошибки.

Я прошу о помиловании вопреки фактам.

Вопреки уже потерянным миллиардам.

Вопреки отвергнутым возможностям.

Вопреки растущему расстоянию между корпорацией и смыслом одного из её самых знаковых брендов.

Цифры вы знаете.

В 2019 году по Gillette было списано около 8 миллиардов долларов.

В марте 2026 года около 1 миллиарда долларов было выделено на инновационный кампус в Бостоне.

Окажутся ли эти решения мудрыми или ошибочными, решат история и рынок.

Но один факт неизбежен:

деньги никогда не были дефицитным ресурсом.

Дефицитным было здоровое суждение.

Главная проблема — не в том, что было потрачено.

Главная проблема — в том, от чего отказались.

Когда институты становятся достаточно большими, у них часто развивается опасный инстинкт.

Они начинают защищать должности раньше, чем цель.

Защищать структуры раньше, чем смысл.

Сохранять власть раньше, чем рассматривать альтернативы.

Стоящая идея может прийти извне и всё равно быть отвергнута просто потому, что принять её значило бы проявить смирение.

Это не финансовая проблема.

Это проблема корпоративного управления.

А проблемы управления никогда не решаются бо́льшими бюджетами.

Как акционеры, вы имеете полное право спросить, принималось ли каждое решение на благо компании или ради удобства тех, кто его принимал.

Вы имеете полное право спросить, не стала ли защита карьер важнее защиты капитала бренда.

Вы имеете полное право спросить, не стало ли сохранение внутренней власти важнее поиска внешних решений.

Это законные вопросы.

Они заслуживают законных ответов.

И всё же я прошу о помиловании.

Потому что история уже готовит свой приговор.

Потому что рынки умеют наказывать суровее, чем люди.

Потому что каждый руководитель рано или поздно узнаёт, что должности истекают, а последствия остаются.

Требуйте с них ответа.

Оспаривайте их.

Расследуйте их действия.

Замените их, если считаете замену необходимой.

Но не ненавидьте их.

Не недооценивайте, как часто институты становятся пленниками собственной структуры.

Возможно, совет директоров не распознал ценность, когда она стояла прямо перед ним.

Возможно, совет директоров спутал расходы с прогрессом.

Возможно, совет директоров защищал власть, когда должен был защищать смысл.

Если так, эти провалы должны остаться в протоколе.

Но они не отнимают у этих людей человечности.

Поэтому я прошу об акте милосердия.

Не за то, чего они добились.

За то, чего они не сумели понять.

Капитал — ваш.

Ответственность была их.

Последствия — общие.

Приговор — за историей.

С искренним уважением,

Ferdinando Frega

Reggio Calabria, Италия

Заключительное заявление

*«Убыток в восемь миллиардов долларов можно объяснить.
Кампус за миллиард долларов можно оправдать. Гораздо
труднее объяснить отказ рассмотреть стоящие
альтернативы, когда они появляются. Судите их за это.
Требуйте с них ответа за это. А потом, если захотите,
помилуйте их».*

Доказательство

Bing, 8 октября 2026 года. Запрос: «the p&g saga».

Сводка Copilot Search даёт этому выражению два значения.

Первое — повествовательная антология, опубликованная на gillettenarrative.com. Второе — корпоративная история Procter & Gamble.

Под сводкой первые два результата — страницы gillettenarrative.com. Страница с историей самой компании — лишь третья.

Вот что письмо имеет в виду, говоря о смысле, который растёт за пределами здания.

Снимок экрана сделан автором. Результаты поиска меняются в зависимости от времени, места и пользователя.