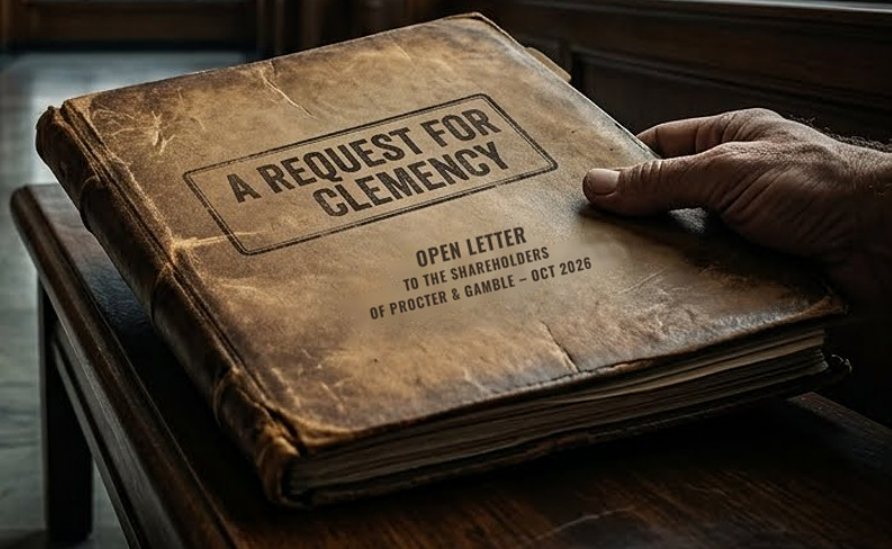


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



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

請求寬恕

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 02

作者：Ferdinando Frega

致Procter & Gamble (NYSE: PG) 的股東們

親愛的股東們：

今天我寫信給你們，是要請求你們做出一個寬恕的舉動。

不是因為你們的董事會值得掌聲。

不是因為你們的管理層值得保護。

更絕不是因為股東應該對錯誤視而不見。

我請求寬恕，儘管事實擺在那裡。

儘管數十億已經損失。

儘管機會一再被拒絕。

儘管公司與它最具代表性的品牌之一的意義之間，距離越來越遠。

數字你們都知道。

2019年，Gillette被認列了約80億美元的減損。

2026年3月，約10億美元被投入波士頓的一座創新園區。

這些決定究竟是明智還是失策，交給歷史和市場去判斷。

但有一個事實無法迴避：

錢從來不是稀缺的資源。

判斷力才是。

更大的問題不是花了什麼。

更大的問題是拒絕了什麼。

當機構大到一定程度，往往會養成一種危險的本能。

它們先保護職位，再保護目的。

它們先捍衛結構，再捍衛意義。

它們先保住權威，再檢視其他選項。

一個有效的點子可以從大樓外面來，卻依然被拒絕，只因為接受它需要謙遜。

這不是財務問題。

這是治理問題。

而治理問題，從來不是靠更大的預算解決的。

身為股東，你們完全有權利問：每一個決定，究竟是為了公司的利益，還是為了做決定的那些人的舒適？

你們完全有權利問：保護職涯，是否已經變得比保護品牌資產更重要？

你們完全有權利問：維護內部權威，是否已經變得比探索外部解方更重要？

這些都是正當的問題。

它們值得正當的回答。

然而，我仍然請求寬恕。

因為歷史已經在準備它的判決。

因為市場的懲罰可以比個人更嚴厲。

因為每一位高階主管終究會發現：頭銜會到期，後果卻會留下。

追究他們的責任。

挑戰他們。

調查他們。

如果你們認為有必要，就撤換他們。

但不要恨他們。

不要低估機構有多常變成自身結構的囚徒。

董事會也許沒能認出擺在眼前的價值。

董事會也許把支出和進步混為一談。

董事會也許在該捍衛意義的時候，捍衛了權威。

如果是這樣，這些失敗應該被記錄在案。

但它們並不會抹去他們的人性。

因此，我請求一個寬恕的舉動。

不是為了他們做到的事。

而是為了他們沒能理解的事。

資本是你們的。

責任曾是他們的。

後果屬於每一個人。

判決屬於歷史。

謹致誠摯的敬意，

Ferdinando Frega

Reggio Calabria · 義大利

最後聲明

「80億美元的虧損可以解釋。10億美元的園區可以合理化。真正難以解釋的，是當有效的選項出現時，拒絕去檢視它們。為此審判他們。為此追究他們的責任。然後，如果你們願意，給他們寬恕。」

證據

Bing · 2026年10月8日 · 搜尋：「the p&g saga」。

Copilot搜尋摘要給了這個詞兩種意思。第一種是在gillettenarrative.com發表的敘事文集。第二種是Procter & Gamble的企業歷史。

在摘要下方，前兩個結果是gillettenarrative.com的網頁。公司自己的歷史頁面排在第三。

這就是這封信所說的：在大樓外面長大的意義。

截圖由作者拍攝。搜尋結果會隨時間、地點與使用者而改變。