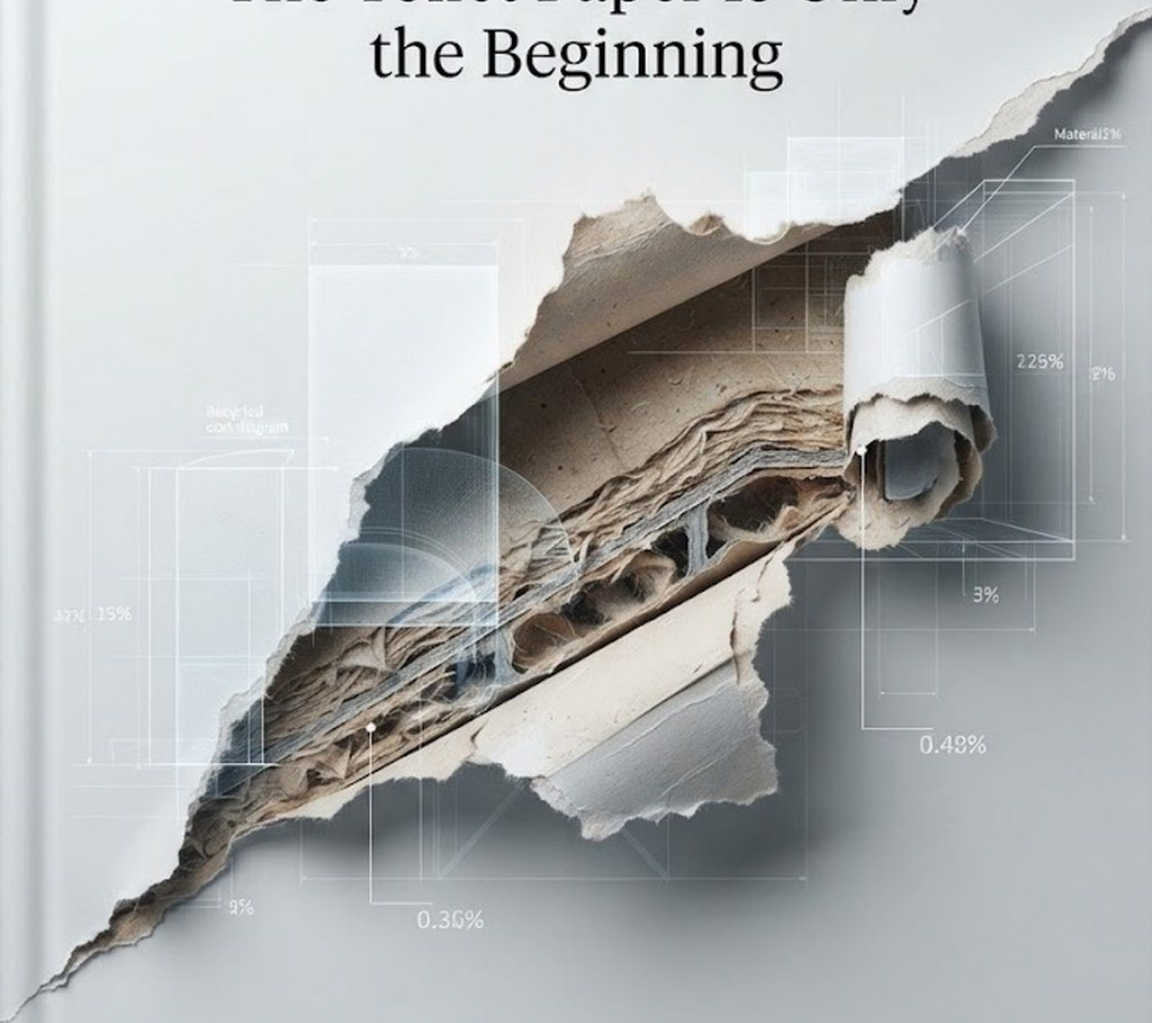


DIRECT MATERIALS

The Toilet Paper Is Only
the Beginning



FERDINANDO FREGA

直接材料

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 11

每一位消费者都有购买的权利。每一位卖家都有出售的权利。每一位生产者都有决定自己产品质量的权利。

三种权利每天在市场上相遇——却几乎从不彼此交谈。它们擦肩而过，易手，消失在收银台前的队伍里。在这片沉默中，唯一没有受到保护的人是消费者：那个付钱的人。

消费者付出一个价格，可这个价格很少解释它自己。它跟买到的东西相称吗？它公平吗？它真实吗？还是说，它只是维持一整台机器运转的成本？

对日常用品来说，这个问题已经无法回避。

让我们假设——一个如此拥挤的市场理应如此要求——质量已经很高。让我们假设产品好用，符合标准，兑现了它的承诺。

那么，价格到底由什么决定？

价格不是材料

推高零售价的首要因素，并不总是材料。也不一定是质量。往往是库存的价值、搬运和储存它的成本、压在仓库里的资金、捍卫一个名字所需的广告，以及顶层少数人期待的回报。

如果价格真的只关乎材料，答案就很简单：请几位股东少拿一点。告诉他们，他们的家可以过得省一点。然后给普通人一个让人觉得有人情味的卫生纸价格。为那份基本的、柔软的、卫生的享受定一个公道的价：干净、舒适，以及——没错——被好好呵护的那份简单的轻松。

为什么一件日常必需品要卖出奢侈品的价钱？

为什么一件满足人类基本需求的产品要被当成特权？

界线一向划在需要与欲望之间。在两者之间的空隙里，自有品牌和硬折扣店诞生了。

起初，大公司害怕了。后来它们复制了这个模式，把它搬进了自己家里，因为是它们自己的广告设下了陷阱：它们教会消费者，品牌意味着质量，而有名的品牌意味着最好。

可如果光凭一个名字就能让人成为最好的，那就让二十亿人都用同一个姓吧。

人人都姓Gates。人人都姓Buffett。人人都姓Trump。人人都姓Musk。

那么，正牌的那一个，我们到底拿它怎么办？

这就是笑话所在。也正是从这里，系统开始出现裂缝。

颠覆的五个等级

第1级：亮出材料

拿出旗舰产品。把它打开。展示里面是什么，它实际要花多少钱。

不要攻击品牌。攻击物料清单。

“这是纸：70%回收纸浆，30%原生纤维。材料成本：0.38美元。货架价格：4.90美元。”

消费者会算账。你不必给他们上课。你只需要把数字摆在他们面前。

第2级：消除对库存的需要

不要为了填满仓库而生产。为已经说了“要”的人生产。

预订。订阅。社群。

如果1,000人承诺每月买两包，你就没有仓库问题。你有的是一份顾客名单。

旧系统背着三十天的库存，它消耗现金、空间、保险和注意力。它的力量变成了它的债务。

第3级：去掉姓氏

他们卖名字。你卖功能：“柔软。三层。300张。”没有家族姓氏。没有昂贵的神话。只有产品和它的用途。

你不需要付广告保护费来让一个姓氏活下去。而没有持续的广告，一个姓氏就只是一个姓氏。

你的屁股不读标签。它知道纸是软的——还是刮人的。

第4级：把利润倒过来

他们的模式：材料：10%。其余一切：90%——股息、广告、分销、货架位置和管理费用。

我们的模式：材料：60%。人工：20%。诚实的利润：20%。

把它印在包装上。

这不是包装。这是一份宣言。

人们买的不只是纸。他们买的是透明。而跟广告不同，诚实不需要每五分钟把同一句话喊一遍。

第5级：让库存变成他们的问题

这是最后一步。

当你直接销售、不堆起库存的大山时，他们的库存就变成了回旋镖。他们必须更猛烈地打折，才能清空仓库。

每一次促销都在啃利润。每一座满仓的仓库都在烧钱。

系统开始焚烧它自己的过剩。

自有品牌曾经用更低的价格挑战大公司。可许多都停在了半路。它们复制了价格，却让结构原封不动。

我们要一路走到底。

卫生纸只是开始

重点不是改变卫生纸。

重点是改变材料、价格与权力之间的关系。

卫生纸恰好是最完美的起点，因为没有人能假装它是奢侈品。人人都用。人人都懂。人人都知道舒适和砂纸的区别。

从离身体最近的产品开始。然后向外扩展。

肥皂。洗发水。清洁用品。食品。衣服。那些人们反复购买、却常常不问自己到底在为什么付钱的普通东西。

消费者不需要又一个承诺。消费者需要一张关于现实的清楚发票。

它是用什么做的？做出来要花多少钱？谁拿到了钱？哪一部分是有用的——哪一部分只是继承下来的机器？

我们不需要毁掉质量。我们需要不再把质量和标志混为一谈。

我们不需要消灭利润。我们需要让利润看得见、有限度、诚实。

我们不需要又一家公司告诉我们某个产品是高端的。我们需要能证明自己是什么的产品。

再转一圈

就像旋转木马上的孩子，转到最后，我们对身边的人说：“再转一圈。求你了。就一圈。”

第一圈是更便宜的产品。第二圈是直接分销。第三圈是透明的材料。第四圈是诚实的利润。第五圈是一个不再把库存和价值混为一谈的市场。

在那之后，我们继续转——不是因为我们被困在木马上，而是因为这趟旅程终于属于为它付钱的人。

没有必要改变产品。换一个供应商。选那个给你更多舒适、要得更少、并且对你说实话的。

如果出现更好的供应商，就让他们去竞争。谁不喜欢偶尔换换伴儿呢？

一切取决于卫生纸卖多少钱。

而如果卫生纸只是开始，那么真正的问题就不是我们用什么来擦。

真正的问题是：还有什么东西，我们一直在多付钱，只因为没有人费心把材料亮给我们看？

Ferdinando