

GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE, 측정되지 않은 자산

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS · 04

대차대조표 너머의 기억, 의미, 그리고 가치

글 Ferdinando Frega

*기업은 상표를 소유한다.
사람들은 기억을 간직한다.
기억은 가치를 간직한다.*

요약

한 세기가 넘도록 Gillette는 제품, 시장 점유율, 혁신, 제조, 유통, 재무 성과의 언어로 분석되어 왔다.

이 문서는 다른 질문을 제안한다.

만약 Gillette의 가장 가치 있는 자산 가운데 하나가 온전히 측정되지 않고 있다면?

만약 브랜드 가치의 일부가 공장, 특허, 기계, 유통 채널, 분기 보고서 안에 존재하지 않는다면?

만약 보이지 않는 자산 하나가 여러 세대에 걸쳐 보이는 자산과 나란히 작동해 왔다면?

이 보고서는 그 가능성을 측정되지 않은 자산이라고 부른다.

그 구성 요소는 기억, 신뢰, 알아봄, 서사의 연속성, 그리고 인간관계다.

전통적인 회계는 기업이 소유한 것을 측정한다.

이 보고서는 소비자가 기억하는 것을 살펴본다.

제1장

첫 번째 대차대조표

모든 기업은 대차대조표를 가지고 있다.

자산.

부채.

매출.

현금 흐름.

투자.

감가상각.

첫 번째 대차대조표는 필요하다.

그것이 없다면 규율도 없을 것이다.

책임도 없다.

자본 시장도 없다.

가치 평가의 틀도 없다.

투자자들은 그것에 의지한다.

경영진은 그것에 의지한다.

시장은 그것에 의지한다.

그러나 어떤 대차대조표도 소비자가 왜 익숙한 브랜드 하나를 다른 브랜드보다 고르는지를 온전히 설명한 적은 없다.

거래는 금융적이다.

결정은 흔히 인간적이다.

제2장

두 번째 대차대조표

두 번째 대차대조표가 있다.

비공식적이다.

규제받지 않는다.

보고되지 않는다.

그러나 똑같이 실재한다.

그 자산에는 다음이 포함된다.

기억.

신뢰.

알아봄.

친숙함.

평판.

문화적 존재감.

서사의 연속성.

그 부채에는 다음이 포함된다.

혼란.

망각.

무의미해짐.

거리.

의미의 침식.

소비자들은 매일 이 대차대조표를 검토한다.

다만 그것을 대차대조표라고 부르지 않을 뿐이다.

제3장

소비자가 실제로 사는 것

제품은 문제를 해결한다.

브랜드는 불확실성을 줄인다.

면도기는 면도를 한다.

브랜드는 안심시킨다.

면도날은 털을 자른다.

브랜드는 기대를 실어 나른다.

물리적인 거래는 매장에서 일어난다.

심리적인 거래는 몇 년 전에 일어난다.

기억 속에서.

소비자들은 제품을 사기 훨씬 전에 확신을 사는 경우가 많다.

제4장

보이지 않는 인프라

건물에는 유지 관리가 필요하다.

공장에는 유지 관리가 필요하다.

기계에는 유지 관리가 필요하다.

브랜드에도 유지 관리가 필요하다.

그러나 유지 관리의 방식은 다르다.

브랜드의 인프라는 강철로 지어지지 않는다.

그것은 쌓인 경험으로 지어진다.

모든 추천.

모든 선물.

모든 가족의 대화.

모든 개인의 이야기.

한 세대에서 다음 세대로 전해지는 모든 기억.

가장 강한 브랜드는 시장과 인간의 상상 속에서 동시에 작동한다.

제5장

기억의 시스템으로서의 GILLETTE

대부분의 사람들은 Gillette를 면도 브랜드라고 설명한다.

그 설명은 옳다.

동시에 불완전하다.

시간이 흐르면서 Gillette는 더 복잡한 무언가가 되었다.

하나의 기준점.

하나의 습관.

하나의 의식.

아버지, 아들, 가족, 일상, 그리고 개인의 정체성과 결부된 하나의 상징.

제품은 복제할 수 있다.

공장은 재현할 수 있다.

기억은 복제하기가 더 어렵다.

기억이 클수록 숨은 자산도 크다.

제6장

알고리즘적 주목의 시대

새로운 환경이 나타났다.

검색 엔진은 발견을 조직한다.

인공지능은 정보를 조직한다.

알고리즘은 노출에 영향을 미친다.

지식 시스템은 생각들을 연결한다.

이 환경에서 노출은 자산이 된다.

연상은 자산이 된다.

서사는 자산이 된다.

기억은 데이터가 된다.

의미는 신호가 된다.

주목을 위한 싸움은 점차 해석을 위한 싸움이 되어 가고 있다.

제7장

의미 리스크의 출현

대부분의 기업은 운영 리스크를 이해한다.

대부분의 기업은 법적 리스크를 이해한다.

대부분의 기업은 재무 리스크를 이해한다.

더 새로운 범주가 나타나기 시작하고 있다.

의미 리스크.

브랜드의 의미가 공식적인 기업 구조 바깥에서 진화할 가능성.

소유를 통해서가 아니다.

소송을 통해서가 아니다.

제조를 통해서가 아니다.

대중의 해석을 통해서다.

세상이 연결될수록 의미를 한곳에 모으기는 더 어려워진다.

제8장

관찰 프로토콜

측정되지 않은 자산이 존재한다면, 그것은 관찰 가능한 흔적을 남겨야 한다.

금융의 흔적이 아니다.

인간의 흔적이다.

의미의 흔적이다.

문화의 흔적이다.

관찰의 목적은 예측이 아니다.

목적은 알아봄이다.

가치가 재무 보고서에 나타나기 훨씬 전에, 그것은 대개 언어 속에 나타난다.

악화가 대차대조표에 나타나기 훨씬 전에, 그것은 대개 인식 속에 나타난다.

그래서 필경사는 하나의 관찰 프로토콜을 제안한다.

브랜드를 관리하기 위해서가 아니다.

경영진에게 도전하기 위해서가 아니다.

주주들에게 영향을 미치기 위해서가 아니다.

그저 전통적인 시스템이 좀처럼 측정하지 않는 것을 관찰하기 위해서다.

신호 하나.

브랜드가 스스로에 대해 말하지 않을 때, 누가 그 브랜드에 대해 말하는가?

신호 둘.

어떤 이야기들이 기업의 홍보 없이도 계속 퍼져 나가는가?

신호 셋.

어떤 기억들이 세대를 넘어 살아남는가?

신호 넷.

어떤 의미들이 마케팅 지출과 상관없이 계속 자라는가?

신호 다섯.

누가 신뢰를 만들어 내는가?

기업인가?

소비자인가?

아니면 그 둘 사이의 관계인가?

신호 여섯.

어떤 서사들이 검색 엔진, 지식 시스템, 인공지능 환경 안에서 점점 더 눈에 띄고 있는가?

이 신호들 가운데 어느 것도 대차대조표에 직접 나타나지 않는다.

그러나 모두가 미래의 가치에 영향을 미칠 수 있다.

제9장

의미 스트레스 테스트

전통적인 조직들은 재무 스트레스 테스트를 실시한다.

운영 스트레스 테스트를.

컴플라이언스 검토를.

측정되지 않은 자산에는 다른 훈련이 필요하다.

의미 스트레스 테스트.

그 목적은 다음 사이의 거리를 관찰하는 것이다.

소유와 기억.

투자과 알아봄.

노출과 의미.

소통과 신뢰.

브랜딩과 인간의 경험.

거리가 클수록 불확실성도 크다.

불확실성이 클수록 미래의 가치 평가는 더 어려워진다.

이 틀은 확실성을 추구하지 않는다.

그것은 깨어 있음을 추구한다.

제10장

기억은 누구의 것인가?

기업은 상표를 소유할 수 있다.

기업은 지식재산을 소유할 수 있다.

기업은 제조 시설을 소유할 수 있다.

기억이 관련되면 소유는 덜 분명해진다.

소비자는 기억에 참여한다.

가족은 기억에 참여한다.

문화는 기억에 참여한다.

시간은 기억에 참여한다.

브랜드의 가장 가치 있는 요소들은 흔히 공식적인 소유를 넘어서
다.

기업은 상표를 소유할 수 있다.

그러나 거기에 붙은 모든 의미를 소유하지는 못할 수도 있다.

제11장

측정되지 않은 자산

측정되지 않은 자산은 기계만으로 얻을 수 없다.

지출만으로 키울 수 없다.

효율만으로 지킬 수 없다.

그것을 지키려면 연속성이 필요하다.

주의.

이해.

청지기 정신.

장기적인 사고.

가치는 소비자가 사는 것을 멈출 때 언제나 사라지는 것이 아니기
때문이다.

때로 가치는 소비자가 마음 쓰기를 멈출 때 사라지기 시작한다.

그 차이가 눈에 보이기까지는 몇 년이 걸릴 수도 있다.

제12장

필경사의 주

이 문서의 목적은 경영진에게 도전하는 것이 아니다.

주주들에게 도전하는 것도 아니다.

소유에 도전하는 것도 아니다.

목적은 관찰이다.

자본과 경영 사이에는 벤치 하나가 있다.

그 벤치에서 보면, 한 가지 질문이 점점 더 의미 있게 떠오른다.

만약 현대 기업의 가장 가치 있는 자산 가운데 일부가 가장 신중하게 측정되고 있는 자산이 아니라면?

질문은 열려 있다.

답은 미래의 몫이 될 것이다.

최종 성명

시장은 셀 수 있는 것을 측정하는 데 뛰어나다.

인간은 셀 수 없는 것을 기억하는 데 뛰어나다.

그 두 현실 사이에 현대의 브랜드가 서 있다.

일부는 공장.

일부는 기억.

일부는 대차대조표.

일부는 이야기.

보이는 자산은 보고서에 나타난다.

측정되지 않은 자산은 사람들 속에 나타난다.

둘 다 가치를 만든다.

쉽게 셀 수 있는 것은 하나뿐이다.

*기업은 상표를 소유한다.
사람들은 기억을 간직한다.
기억은 가치를 간직한다.*

Ferdinando Frega

Gillettenarrative

우리는 책을 팔지 않는다. 우리는 관계를 짓는다.