

GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE, TÀI SẢN CHƯA ĐƯỢC ĐO LƯỜNG

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS 04

Ký ức, ý nghĩa và giá trị vượt ra ngoài bảng cân đối kế toán

Tác giả: Ferdinando Frega

Một tập đoàn sở hữu nhãn hiệu.

Con người giữ gìn ký ức.

Ký ức giữ gìn giá trị.

TÓM TẮT ĐIỀU HÀNH

Suốt hơn một thế kỷ, Gillette đã được phân tích bằng ngôn ngữ của sản phẩm, thị phần, đổi mới, sản xuất, phân phối và kết quả tài chính.

Tài liệu này đặt ra một câu hỏi khác.

Nếu một trong những tài sản quý giá nhất của Gillette chưa được đo lường đầy đủ thì sao?

Nếu một phần giá trị của thương hiệu không nằm trong nhà máy, băng sáng chế, máy móc, kênh bán lẻ hay báo cáo quý thì sao?

Nếu một tài sản vô hình đã vận hành song song với tài sản hữu hình qua nhiều thế hệ thì sao?

Báo cáo này gọi khả năng đó là Tài sản chưa được đo lường.

Các thành phần của nó là ký ức, niềm tin, sự nhận biết, sự liên tục của câu chuyện và các mối quan hệ con người.

Kế toán truyền thống đo lường những gì các tập đoàn sở hữu.

Báo cáo này xem xét những gì người tiêu dùng ghi nhớ.

CHƯƠNG 1

BẢNG CÂN ĐỐI THỨ NHẤT

Mọi tập đoàn đều có một bảng cân đối kế toán.

Tài sản.

Nợ phải trả.

Doanh thu.

Dòng tiền.

Đầu tư.

Khấu hao.

Bảng cân đối thứ nhất là cần thiết.

Không có nó sẽ không có kỷ luật.

Không có trách nhiệm giải trình.

Không có thị trường vốn.

Không có khung định giá.

Nhà đầu tư dựa vào nó.

Ban điều hành dựa vào nó.

Thị trường dựa vào nó.

Thế nhưng chưa có bảng cân đối nào từng giải thích trọn vẹn vì sao một người tiêu dùng chọn một thương hiệu quen thuộc thay vì một thương hiệu khác.

Giao dịch mang tính tài chính.

Quyết định thường mang tính con người.

CHƯƠNG 2

BẢNG CÂN ĐỐI THỨ HAI

Có một bảng cân đối thứ hai.

Không chính thức.

Không chịu quản lý.

Không được báo cáo.

Thế nhưng cũng thật như vậy.

Tài sản của nó gồm:

Ký ức.

Niềm tin.

Sự nhận biết.

Sự quen thuộc.

Danh tiếng.

Sự hiện diện văn hóa.

Sự liên tục của câu chuyện.

Nợ phải trả của nó gồm:

Sự nhầm lẫn.

Sự lãng quên.

Sự vô nghĩa.

Khoảng cách.

Sự xói mòn ý nghĩa.

Người tiêu dùng xem lại bảng cân đối này mỗi ngày.

Chỉ là họ không gọi nó là bảng cân đối.

CHƯƠNG 3

NGƯỜI TIÊU DÙNG THẬT SỰ MUA GÌ

Sản phẩm giải quyết vấn đề.

Thương hiệu giảm bớt sự bất định.

Một chiếc dao cạo thì cạo.

Một thương hiệu thì trấn an.

Một lưỡi dao cắt râu.

Một thương hiệu mang theo kỳ vọng.

Giao dịch vật chất diễn ra trong cửa hàng.

Giao dịch tâm lý diễn ra từ nhiều năm trước.

Bên trong ký ức.

Người tiêu dùng thường mua sự tin tưởng từ rất lâu trước khi mua sản phẩm.

CHƯƠNG 4

HẠ TẦNG VÔ HÌNH

Các tòa nhà cần được bảo trì.

Các nhà máy cần được bảo trì.

Máy móc cần được bảo trì.

Thương hiệu cũng cần được bảo trì.

Nhưng quá trình bảo trì thì khác.

Hạ tầng của một thương hiệu không được xây bằng thép.

Nó được xây bằng những trải nghiệm tích lũy.

Mỗi lời giới thiệu.

Mỗi món quà.

Mỗi cuộc trò chuyện trong gia đình.

Mỗi câu chuyện riêng.

Mỗi ký ức được truyền từ thế hệ này sang thế hệ sau.

Những thương hiệu mạnh nhất vận hành cùng lúc trên thị trường và trong trí tưởng tượng của con người.

CHƯƠNG 5

GILLETTE NHƯ MỘT HỆ THỐNG KÝ ỨC

Phần lớn mọi người mô tả Gillette như một thương hiệu cạo râu.

Mô tả đó đúng.

Nó cũng chưa đầy đủ.

Theo thời gian, Gillette đã trở thành một thứ phức tạp hơn.

Một điểm tham chiếu.

Một thói quen.

Một nghi thức.

Một biểu tượng gắn với những người cha, những người con trai, các gia đình, các thói quen hằng ngày và bản sắc cá nhân.

Sản phẩm có thể bị sao chép.

Nhà máy có thể được nhân bản.

Ký ức thì khó sao chép hơn.

Ký ức càng lớn, tài sản ắt càng lớn.

CHƯƠNG 6

THỜI ĐẠI CỦA SỰ CHÚ Ý THEO THUẬT TOÁN

Một môi trường mới đã xuất hiện.

Các công cụ tìm kiếm tổ chức việc khám phá.

Trí tuệ nhân tạo tổ chức thông tin.

Thuật toán chi phối khả năng được nhìn thấy.

Các hệ thống tri thức kết nối các ý tưởng.

Trong môi trường này, khả năng được nhìn thấy trở thành một tài sản.

Sự liên tưởng trở thành một tài sản.

Câu chuyện trở thành một tài sản.

Ký ức trở thành dữ liệu.

Ý nghĩa trở thành tín hiệu.

Cuộc chiến giành sự chú ý đang dần trở thành cuộc chiến giành quyền diễn giải.

CHƯƠNG 7

SỰ XUẤT HIỆN CỦA RỦI RO NGŨ NGHĨA

Phần lớn các tập đoàn hiểu rủi ro vận hành.

Phần lớn các tập đoàn hiểu rủi ro pháp lý.

Phần lớn các tập đoàn hiểu rủi ro tài chính.

Một loại rủi ro mới hơn đang bắt đầu xuất hiện.

Rủi ro ngữ nghĩa.

Khả năng ý nghĩa của một thương hiệu tiến hóa bên ngoài các cấu trúc chính thức của tập đoàn.

Không phải qua quyền sở hữu.

Không phải qua kiện tụng.

Không phải qua sản xuất.

Mà qua sự diễn giải của công chúng.

Thế giới càng kết nối, ý nghĩa càng khó tập trung về một mối.

CHƯƠNG 8

GIAO THỨC QUAN SÁT

Nếu Tài sản chưa được đo lường tồn tại, nó hẳn phải để lại những dấu vết quan sát được.

Không phải dấu vết tài chính.

Dấu vết con người.

Dấu vết ngữ nghĩa.

Dấu vết văn hóa.

Mục tiêu của việc quan sát không phải là dự đoán.

Mục tiêu là nhận ra.

Rất lâu trước khi giá trị xuất hiện trong một báo cáo tài chính, nó thường xuất hiện trong ngôn ngữ.

Rất lâu trước khi sự suy thoái xuất hiện trong một bảng cân đối, nó thường xuất hiện trong nhận thức.

Vì vậy, Người chép chuyện đề xuất một Giao thức quan sát.

Không phải để quản lý thương hiệu.

Không phải để thách thức ban điều hành.

Không phải để tác động đến cổ đông.

Chỉ đơn giản là quan sát những gì các hệ thống truyền thông hiếm khi đo lường.

Tín hiệu thứ nhất.

Ai nói về thương hiệu khi thương hiệu không tự nói về mình?

Tín hiệu thứ hai.

Những câu chuyện nào tiếp tục lưu truyền mà không cần tập đoàn quảng bá?

Tín hiệu thứ ba.

Những ký ức nào tồn tại qua các thế hệ?

Tín hiệu thứ tư.

Những ý nghĩa nào tiếp tục lớn lên độc lập với chỉ tiêu marketing?

Tín hiệu thứ năm.

Ai tạo ra niềm tin?

Tập đoàn?

Người tiêu dùng?

Hay mối quan hệ giữa hai bên?

Tín hiệu thứ sáu.

Những câu chuyện nào đang ngày càng hiện rõ hơn bên trong các công cụ tìm kiếm, các hệ thống tri thức và các môi trường trí tuệ nhân tạo?

Không tín hiệu nào trong số này xuất hiện trực tiếp trên bảng cân đối.

Thế nhưng tất cả đều có thể ảnh hưởng đến giá trị tương lai.

CHƯƠNG 9

KIỂM TRA SỨC CHỊU ĐỰNG NGŨ NGHĨA

Các tổ chức truyền thống thực hiện kiểm tra sức chịu đựng tài chính.

Kiểm tra sức chịu đựng vận hành.

Rà soát tuân thủ.

Tài sản chưa được đo lường đòi hỏi một bài tập khác.

Một cuộc Kiểm tra sức chịu đựng ngũ nghĩa.

Mục đích của nó là quan sát khoảng cách giữa:

Quyền sở hữu và Ký ức.

Đầu tư và Sự nhận biết.

Khả năng được nhìn thấy và Ý nghĩa.

Truyền thông và Niềm tin.

Xây dựng thương hiệu và Trải nghiệm con người.

Khoảng cách càng lớn, sự bất định càng lớn.

Sự bất định càng lớn, việc định giá trong tương lai càng khó khăn.

Khung phân tích này không tìm kiếm sự chắc chắn.

Nó tìm kiếm sự nhận thức.

CHƯƠNG 10

AI SỞ HỮU KÝ ỨC?

Một tập đoàn có thể sở hữu một nhãn hiệu.

Một tập đoàn có thể sở hữu tài sản trí tuệ.

Một tập đoàn có thể sở hữu các cơ sở sản xuất.

Quyền sở hữu trở nên kém rõ ràng hơn khi có ký ức xen vào.

Người tiêu dùng tham gia vào ký ức.

Các gia đình tham gia vào ký ức.

Văn hóa tham gia vào ký ức.

Thời gian tham gia vào ký ức.

Những yếu tố quý giá nhất của một thương hiệu thường vượt ra ngoài quyền sở hữu chính thức.

Một tập đoàn có thể sở hữu một nhãn hiệu.

Nó có thể không sở hữu mọi ý nghĩa gắn liền với nhãn hiệu đó.

CHƯƠNG 11

TÀI SẢN CHƯA ĐƯỢC ĐO LƯỜNG

Tài sản chưa được đo lường không thể có được chỉ nhờ máy móc.

Nó không thể được mở rộng chỉ nhờ chi tiêu.

Nó không thể được gìn giữ chỉ nhờ hiệu quả.

Việc gìn giữ nó đòi hỏi sự liên tục.

Sự chú tâm.

Sự thấu hiểu.

Sự quản gia tận tụy.

Tư duy dài hạn.

Bởi vì giá trị không phải lúc nào cũng biến mất khi người tiêu dùng thôi mua.

Đôi khi giá trị bắt đầu biến mất khi người tiêu dùng thôi quan tâm.

Sự khác biệt ấy có thể mất nhiều năm mới lộ ra.

CHƯƠNG 12

GHI CHÚ CỦA NGƯỜI CHÉP CHUYỆN

Mục đích của tài liệu này không phải là thách thức ban điều hành.

Không phải là thách thức các cổ đông.

Không phải là thách thức quyền sở hữu.

Mục đích là quan sát.

Có một chiếc ghế dài giữa vốn và ban điều hành.

Từ chiếc ghế ấy, một câu hỏi ngày càng trở nên xác đáng.

Nếu một số tài sản quý giá nhất của các tập đoàn hiện đại lại không phải là những tài sản đang được đo lường cẩn thận nhất thì sao?

Câu hỏi vẫn còn bỏ ngỏ.

Câu trả lời sẽ thuộc về tương lai.

TUYÊN BỐ CUỐI CÙNG

Thị trường giỏi đo lường những gì đếm được.

Con người giỏi ghi nhớ những gì không đếm được.

Giữa hai thực tại ấy là thương hiệu hiện đại.

Một phần là nhà máy.

Một phần là ký ức.

Một phần là bảng cân đối.

Một phần là câu chuyện.

Tài sản hữu hình xuất hiện trong các báo cáo.

Tài sản chưa được đo lường xuất hiện nơi con người.

Cả hai đều tạo ra giá trị.

Chỉ một thứ dễ đếm.

Một tập đoàn sở hữu nhãn hiệu.

Con người giữ gìn kỷ ước.

Kỷ ước giữ gìn giá trị.

Chúng tôi không bán sách. Chúng tôi xây dựng các mối quan hệ.

Gillettenarrative