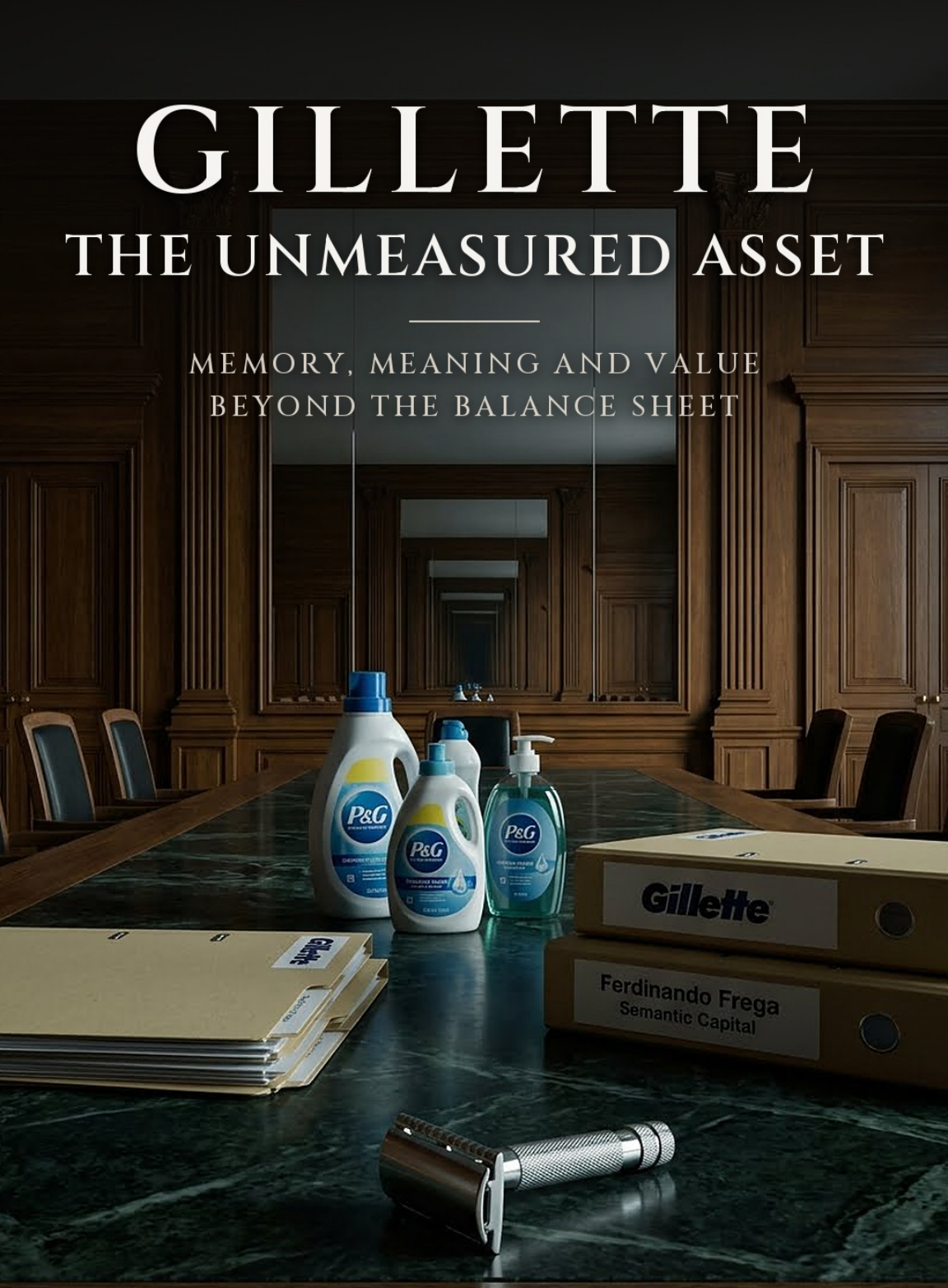
GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE——未被衡量的資產

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS · 04

記憶、意義與資產負債表之外的價值

Ferdinando Frega 著

企業擁有商標。
人們保存記憶。
記憶保存價值。

摘要

一個多世紀以來，人們一直用產品、市占率、創新、製造、通路與財務表現的語言來分析Gillette。

這份文件提出一個不同的問題。

如果Gillette最有價值的資產之一，並沒有被完整衡量呢？

如果品牌價值的一部分，並不存在於工廠、專利、機器、零售通路或季度報告之中呢？

如果有一項看不見的資產，世世代代一直和看得見的資產並肩運作呢？

這份報告把這種可能性稱為「未被衡量的資產」。

它的組成是記憶、信任、認出、敘事的延續，以及人與人的關係。

傳統會計衡量的是企業擁有什麼。

這份報告檢視的是消費者記得什麼。

第1章

第一份資產負債表

每一家企業都有一份資產負債表。

資產。

負債。

營收。

現金流。

投資。

折舊。

第一份資產負債表是必要的。

沒有它，就沒有紀律。

沒有問責。

沒有資本市場。

沒有估值框架。

投資人依賴它。

經營階層依賴它。

市場依賴它。

然而，從來沒有一份資產負債表能完整解釋，為什麼一個消費者會選擇一個熟悉的品牌，而不是另一個。

交易是財務的。

決定往往是人的。

第2章

第二份資產負債表

還有第二份資產負債表。

非官方的。

不受監管的。

不被申報的。

卻同樣真實。

它的資產包括：

記憶。

信任。

認出。

熟悉。

名聲。

文化存在感。

敘事的延續。

它的負債包括：

混淆。

遺忘。

無關緊要。

距離。

意義的侵蝕。

消費者每天都在檢視這份資產負債表。

他們只是不這麼稱呼它。

第3章

消費者真正買的是什麼

產品解決問題。

品牌減少不確定。

刮鬍刀刮鬍子。

品牌讓人安心。

刀片剃掉毛髮。

品牌承載期待。

實體的交易發生在店裡。

心理的交易早在好幾年前就發生了。

在記憶裡。

消費者往往早在購買產品之前，就已經買下了信心。

第4章

看不見的基礎設施

建築需要維護。

工廠需要維護。

機器需要維護。

品牌也需要維護。

但維護的過程不一樣。

品牌的基礎設施不是用鋼鐵蓋的。

它是用累積的經驗蓋起來的。

每一次推薦。

每一份禮物。

每一次家人之間的談話。

每一個個人的故事。

每一段從一代傳到下一代的記憶。

最強大的品牌，同時在市場上和人的想像中運作。

第5章

GILLETTE：一套記憶系統

大多數人把Gillette描述為一個刮鬍品牌。

這個描述是正確的。

它也是不完整的。

隨著時間，Gillette變成了更複雜的東西。

一個參照點。

一種習慣。

一個儀式。

一個與父親、兒子、家庭、日常習慣和個人認同連在一起的象徵。

產品可以被複製。

工廠可以被仿造。

記憶比較難以複製。

記憶越大，隱藏的資產就越大。

第6章

演算法注意力的時代

一個新的環境已經出現。

搜尋引擎組織發現。

人工智慧組織資訊。

演算法影響能見度。

知識系統連結想法。

在這個環境裡，能見度變成資產。

聯想變成資產。

敘事變成資產。

記憶變成資料。

意義變成訊號。

爭奪注意力的戰爭，正逐漸變成爭奪詮釋的戰爭。

第7章

語義風險的浮現

大多數企業了解營運風險。

大多數企業了解法律風險。

大多數企業了解財務風險。

一個較新的類別正開始浮現。

語義風險。

也就是一個品牌的意義在官方企業結構之外演變的可能性。

不是透過所有權。

不是透過訴訟。

不是透過製造。

而是透過公眾的詮釋。

世界越是相連，意義就越難集中掌控。

第8章

觀察協議

如果「未被衡量的資產」存在，它應該會留下可觀察的痕跡。

不是財務的痕跡。

人的痕跡。

語義的痕跡。

文化的痕跡。

觀察的目的不是預測。

目的是認出。

早在價值出現在財務報告之前，它通常先出現在語言裡。

早在惡化出現在資產負債表之前，它通常先出現在認知裡。

因此，抄寫員提出一套觀察協議。

不是為了管理品牌。

不是為了挑戰經營階層。

不是為了影響股東。

只是為了觀察傳統系統很少衡量的東西。

訊號一。

當品牌沒有在談論自己的時候，是誰在談論這個品牌？

訊號二。

哪些故事在沒有企業宣傳的情況下持續流傳？

訊號三。

哪些記憶跨越世代存活下來？

訊號四。

哪些意義在行銷支出之外獨立地持續成長？

訊號五。

是誰產生了信任？

企業？

消費者？

還是兩者之間的關係？

訊號六。

哪些敘事在搜尋引擎、知識系統和人工智慧環境中變得越來越顯眼？

這些訊號沒有一個直接出現在資產負債表上。

然而，它們全都可能影響未來的價值。

第9章

語義壓力測試

傳統組織會做財務壓力測試。

營運壓力測試。

合規審查。

「未被衡量的資產」需要一種不同的練習。

一場語義壓力測試。

它的目的是觀察以下兩兩之間的距離：

所有權與記憶。

投資與認出。

能見度與意義。

溝通與信任。

品牌經營與人的經驗。

距離越大，不確定就越大。

不確定越大，未來的估值就越困難。

這個框架追求的不是確定。

它追求的是覺察。

第10章

誰擁有記憶？

一家企業可以擁有一個商標。

一家企業可以擁有智慧財產。

一家企業可以擁有製造設施。

一旦牽涉到記憶，所有權就變得不那麼清楚。

消費者參與記憶。

家庭參與記憶。

文化參與記憶。

時間參與記憶。

一個品牌最有價值的元素，往往超出正式的所有權。

一家企業可以擁有一個商標。

它不見得擁有附著在商標上的每一個意義。

第11章

未被衡量的資產

「未被衡量的資產」無法單靠機器取得。

無法單靠花錢擴張。

無法單靠效率保存。

保存它需要延續。

專注。

理解。

守護。

長遠的思考。

因為價值不一定在消費者停止購買時消失。

有時候，價值是在消費者不再在乎時開始消失。

這中間的差別，可能要好幾年才看得出來。

第12章

抄寫員的一段話

這份文件的目的不是挑戰經營階層。

不是挑戰股東。

不是挑戰所有權。

目的是觀察。

在資本與經營之間，有一張長椅。

從那張長椅上看出去，有一個問題顯得越來越重要。

如果現代企業最有價值的某些資產，並不是被衡量得最仔細的那些資產呢？

這個問題仍然是開放的。

答案將屬於未來。

最後聲明

市場擅長衡量可以計算的東西。

人類擅長記住無法計算的東西。

現代品牌就站在這兩種現實之間。

一部分是工廠。

一部分是記憶。

一部分是資產負債表。

一部分是故事。

看得見的資產出現在報告裡。

未被衡量的資產出現在人身上。

兩者都創造價值。

只有一個容易計算。

企業擁有商標。
人們保存記憶。
記憶保存價值。

Ferdinando Frega

Gillettenarrative

我們不賣書。我們建立關係。