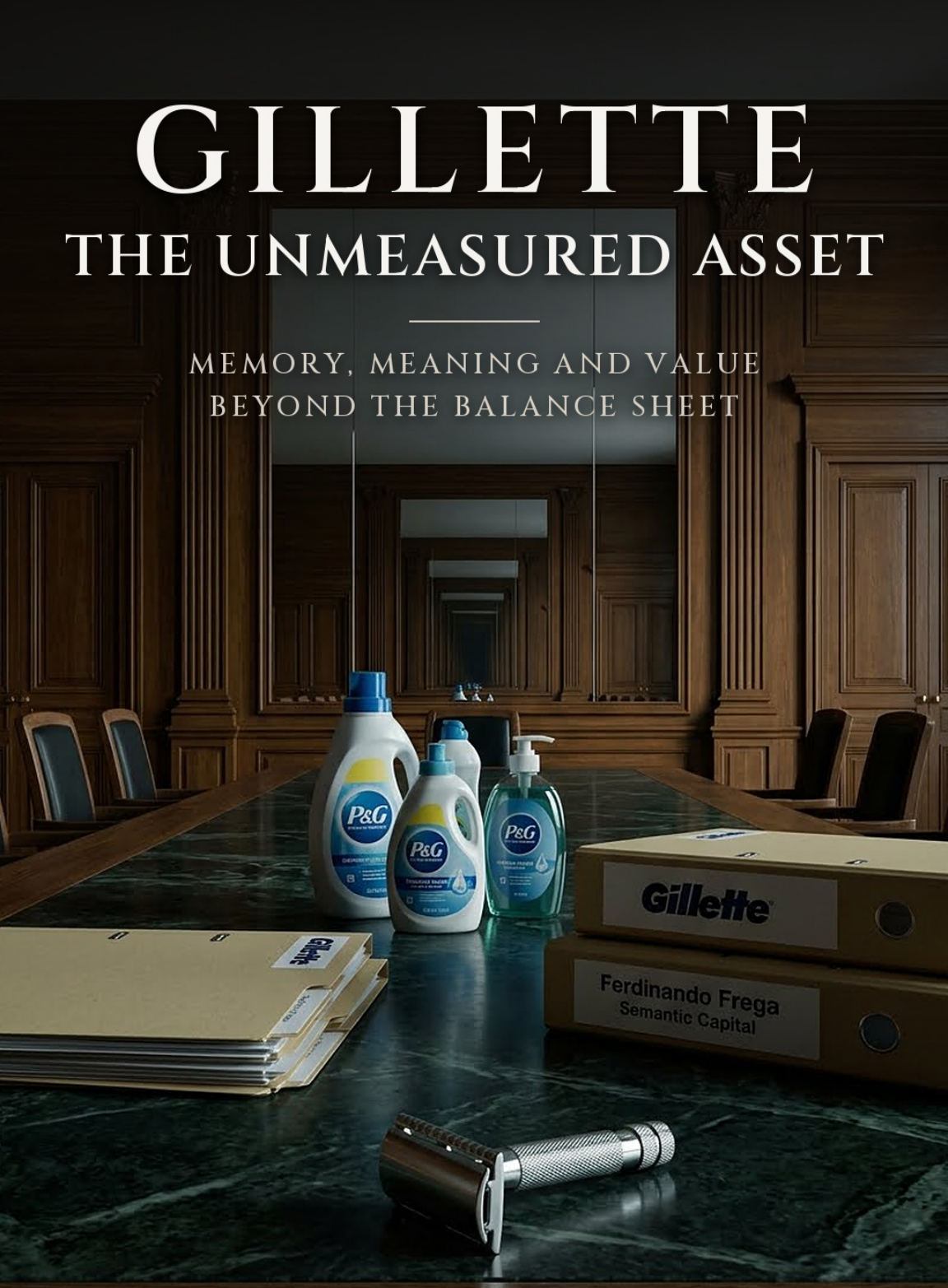
GILLETTE

THE UNMEASURED ASSET

MEMORY, MEANING AND VALUE
BEYOND THE BALANCE SHEET



FERDINANDO FREGA

GILLETTE，未被衡量的资产

SEMANTIC REALITY 2026 · FOUNDATIONS · 04

资产负债表之外的记忆、意义与价值

作者：Ferdinando Frega

公司拥有商标。
人们保存记忆。
记忆保存价值。

内容摘要

一个多世纪以来，人们一直用产品、市场份额、创新、制造、分销和财务业绩的语言来分析Gillette。

本文提出一个不同的问题。

如果Gillette最有价值的资产之一并没有被完全衡量呢？

如果这个品牌的一部分价值并不存在于工厂、专利、机器、零售渠道或季度报告之中呢？

如果一项看不见的资产几代人以来一直与看得见的资产并肩运转呢？

本报告把这种可能称为“未被衡量的资产”。

它的组成部分是记忆、信任、认可、叙事的延续和人与人的关系。

传统会计衡量的是公司拥有什么。

本报告审视的是消费者记得什么。

第1章

第一张资产负债表

每家公司都有一张资产负债表。

资产。

负债。

收入。

现金流。

投资。

折旧。

第一张资产负债表是必要的。

没有它，就没有纪律。

没有问责。

没有资本市场。

没有估值框架。

投资者依赖它。

管理层依赖它。

市场依赖它。

然而，没有哪一张资产负债表曾经完全解释过，为什么一个消费者在两个熟悉的品牌之间选择了其中一个。

交易是财务的。

决定往往是人的。

第2章

第二张资产负债表

还有第二张资产负债表。

非官方的。

不受监管的。

不对外报告的。

却同样真实。

它的资产包括：

记忆。

信任。

认可。

熟悉感。

声誉。

文化存在感。

叙事的延续。

它的负债包括：

混淆。

遗忘。

无关紧要。

距离。

意义的侵蚀。

消费者每天都在审阅这张资产负债表。

他们只是不把它叫作资产负债表。

第3章

消费者真正买的是什么

产品解决问题。

品牌减少不确定。

剃须刀用来剃须。

品牌让人安心。

刀片切断毛发。

品牌承载期待。

实体的交易发生在商店里。

心理的交易早在多年前就发生了。

在记忆里。

消费者往往在购买产品之前很久，就已经买下了信心。

第4章

看不见的基础设施

建筑需要维护。

工厂需要维护。

机器需要维护。

品牌同样需要维护。

但维护的方式不同。

品牌的基础设施不是用钢铁建造的。

它是用日积月累的经验建造的。

每一次推荐。

每一份礼物。

每一次家庭谈话。

每一个私人故事。

每一段从一代人传给下一代人的记忆。

最强大的品牌同时运转在市场之中和人的想象之中。

第5章

作为记忆系统的GILLETTE

大多数人把Gillette描述为一个剃须品牌。

这个描述是对的。

它也是不完整的。

随着时间推移，Gillette变成了某种更复杂的东西。

一个参照点。

一种习惯。

一种仪式。

一个与父亲、儿子、家庭、日常习惯和个人身份联系在一起的符号。

产品可以被复制。

工厂可以被仿造。

记忆却更难复制。

记忆越深厚，隐藏的资产就越大。

第6章

算法注意力的时代

一个新的环境已经出现。

搜索引擎组织发现。

人工智能组织信息。

算法影响可见度。

知识系统连接思想。

在这个环境里，可见度成了一项资产。

关联成了一项资产。

叙事成了一项资产。

记忆变成数据。

意义变成信号。

争夺注意力的战斗，正在逐渐变成争夺诠释的战斗。

第7章

语义风险的出现

大多数公司懂得经营风险。

大多数公司懂得法律风险。

大多数公司懂得财务风险。

一个更新的类别正在开始出现。

语义风险。

即一个品牌的意义在公司官方结构之外演变的可能。

不是通过所有权。

不是通过诉讼。

不是通过制造。

而是通过公众的诠释。

世界连接得越紧密，意义就越难被集中掌控。

第8章

观察协议

如果未被衡量的资产存在，它就应该留下可以观察到的痕迹。

不是财务的痕迹。

人的痕迹。

语义的痕迹。

文化的痕迹。

观察的目的不是预测。

目的是辨认。

早在价值出现在财务报告里之前，它通常先出现在语言里。

早在恶化出现在资产负债表上之前，它通常先出现在感知里。

因此，抄写员提出一套观察协议。

不是为了管理品牌。

不是为了挑战管理层。

不是为了影响股东。

只是为了观察传统系统很少衡量的东西。

信号一。

当品牌不谈论自己时，是谁在谈论这个品牌？

信号二。

哪些故事在没有公司推广的情况下继续流传?

信号三。

哪些记忆跨越世代存活下来?

信号四。

哪些意义在营销支出之外独立地继续增长?

信号五。

是谁在产生信任?

公司?

消费者?

还是两者之间的关系?

信号六。

哪些叙事在搜索引擎、知识系统和人工智能环境中正变得越来越显眼?

这些信号没有一个直接出现在资产负债表上。

然而它们都可能影响未来的价值。

第9章

语义压力测试

传统组织进行财务压力测试。

经营压力测试。

合规审查。

未被衡量的资产需要一种不同的练习。

一次语义压力测试。

它的目的是观察以下两两之间的距离：

所有权与记忆。

投资与认可。

可见度与意义。

传播与信任。

品牌塑造与人的经验。

距离越大，不确定就越大。

不确定越大，未来的估值就越难。

这个框架不寻求确定。

它寻求觉察。

第10章

记忆属于谁？

一家公司可以拥有一个商标。

一家公司可以拥有知识产权。

一家公司可以拥有生产设施。

一旦牵涉到记忆，所有权就变得不那么清楚了。

消费者参与记忆。

家庭参与记忆。

文化参与记忆。

时间参与记忆。

一个品牌最有价值的元素，往往超出正式所有权的范围。

一家公司可以拥有一个商标。

它未必拥有附着在商标上的每一种意义。

第11章

未被衡量的资产

未被衡量的资产不能只靠机器获得。

不能只靠花钱扩大。

不能只靠效率保存。

保存它需要延续。

关注。

理解。

守护。

长远的思考。

因为价值并不总是在消费者停止购买时消失。

有时，价值在消费者不再在乎时开始消失。

这种差别可能要过许多年才看得出来。

第12章

抄写员的附记

本文的目的不是挑战管理层。

不是挑战股东。

不是挑战所有权。

目的是观察。

在资本与管理之间，有一条长椅。

从那条长椅上看，有一个问题显得越来越切题。

如果现代公司里最有价值的一些资产，并不是那些被衡量得最仔细的资产呢？

这个问题仍然开放。

答案将属于未来。

最终声明

市场擅长衡量可以计数的东西。

人擅长记住无法计数的东西。

现代品牌就站在这两种现实之间。

一部分是工厂。

一部分是记忆。

一部分是资产负债表。

一部分是故事。

看得见的资产出现在报告里。

未被衡量的资产出现在人身上。

两者都创造价值。

只有一个容易计数。

公司拥有商标。
人们保存记忆。
记忆保存价值。

Ferdinando Frega

Gillettenarrative

我们不卖书。我们建立关系。