



THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE 的競爭

THE COMPANY · 05

沒有哪份企業分析真正談論過這件事，因為競爭對手永遠只是一個試圖搶佔市場空間的製造商，沒有文化，也沒有專業精神，它的認知只建立在需求之上——而它的判斷從未觸及顧客真正的必需。

在80年代Gillette的會議上，每一份銷售通報的第一項都是市場份額，消費數據以終端銷售來表示——也就是真正賣出去、送到消費者手裡的東西，由美國領先的市調機構NIELSEN追蹤——儘管從來沒有人知道，它依據的是義大利的哪些樣本銷售點。

那是數據的《聖經》：沒有別的東西能代表一個更真實的數字。

裡面有按產品類型分的消費數據、按銷量計的市場份額，起先分為義大利的4個標準區域——西北、東北、中部、南部及島嶼——後來，为了更好地瞭解正在發生什麼，Gillette Europe的倫敦總部又要求提供次區域的數據，以便詳細看出銷售現象在哪些意想不到的地方發力，以及消費為什麼持續上升。

企業分析從來沒有找到薄弱點，不像某些生物醫學診所那樣——那裡的儀器常常測量的不只是數值，還有看不見的效應——這種事，只有Gillette母親才懂得在市場上做到。

人們常叫我們「刀片人」，市場領導者，市場份額92%——至少在刮鬚系統上——而那些心懷惡意的人大聲堅稱，我們只是接單的，不是賣東西的，就像天主教會透過慈善向它的捐助者募集錢財。

在刀片的數據中間，有一個存在顯得很彆扭：拋棄式刮鬚刀裡的BIC，它們的單刃數字讓它們成為市場領導者，而我們在那個市場上只排第二。

當被問到我們為什麼要甘居第二時，管理層回答說，那不是一個真正有意思的市場，反正我們很快就會把這個產品撤出市場——事實

上，他們想知道怎樣立刻清掉現有庫存，給別的產品騰出地方。

主意沒過多久就來了，波士頓有人說：「去聯絡FREGA——這種魔法就交給他了。」

倉庫很快就清空了，但可悲的是，六個月後市場數據顯示我們成了品牌領導者：BIC變成了第二，所有人都想把這件事藏起來，因為這正是那種成功反而讓人難堪的情形——因為它證明了當初的決定是錯的。

然後是盥洗用品，尤其是刮鬍泡和刮鬍膏；義大利市場份額數字的調子大不相同——泡沫我們佔28-30%，刮鬍膏佔18-20%——但義大利南部的Gillette人天性忠誠，而且格外驕傲，沒有一個人會放過機會打上自己的印記，開闢出自己的角色，就像母親教導兒子那樣。

我記得和新任區域經理的第一次會議，他是P&G的人，西西里人，剛到Gillette，一開口就說：「音樂沒問題，但每一把小提琴都得拉出自己的旋律，而那聲音，就是市場份額的移動。」

老推銷員們帶著友好的懷疑和專注看著他，而我——這個團隊裡唯一年輕的音符——立刻明白，我的角鬥士要的不是復仇，而是正名，在競技場內外都是，於是我們一起建起了一個新的帝國。

就在那時，第一批卡車開始從倫敦直接開往卡拉布里亞，只裝刮鬍泡，這不是噪音——這只是那份成功，後來促成了Gillette與P&G的聯姻。我們只不過先到了一步，然後別人照著抄了。

但就像你做的任何新事一樣，這件事也讓刮鬍泡的市場份額飆升到44%，這是義大利從未記錄過的數字；就在所有人以為我們已經到達終點時，那位P&G經理對我說：「現在，FREGA，我們得提高軟管刮鬍膏的市場份額。」在那個市場上，COLGATE PALMOLIVE是絕對的領導者，佔有70%的份額。但從來沒有人說這不可能，因為有能力的人從不在一道明顯的傷口面前抱怨——他們低下頭，接著幹活。

第一個請求送到了波士頓，我們被要求把規格和COLGATE的100毫升對齊，取消Gillette產品線中75毫升和150毫升兩種規格。

現在我們站在了同一起跑線上，而價格始終維持在高價位：沒有人白送任何東西，也沒有人搞不正當的交易手段——那不是公司人的作風。

COLGATE的人專注於賣他們的洗滌劑，而軟管刮鬍膏這個產品是一根攻城槌，在這個市場上，領導者不只是在玩這個市場——它本身就是市場。

這無關銷量——一個不起眼的產品，單位銷量的數字很低——而是性格和原則的問題，新經理從不掩飾他對我們兩個人的雄心。

簡單地說：在一年之內，在公司歷史上第一次，就在那個品牌上，我們的區域市場份額從22%升到了48%，Colgate Palmolive羅馬總部的經理們想方設法聯絡我們，想弄明白我們他媽的到底是怎麼做到的。

但故事並沒有在那裡結束：我離開公司已經20年了，有一天我來到一家購物中心，那裡有一家汽車經銷店，我妻子的姨媽想分期付款買一輛車。

那家經銷店的經理是Colgate Palmolive的前區域主管，他很瞭解我，每次都不忘半開玩笑地大聲喊我的名字挖苦我，但我從不往心裡去——那只是個遊戲。

他馬上跟我打了招呼，等姨媽辦完買車的手續，他把我拉到一邊，說要批下來，需要一個擔保人的簽名——我的就行。

他把表格遞給我，我簽了：ROMAN POLASKI。然後我笑著走開了。

車交了，那個簽名從來沒有人核對過：他只是一個Colgate的人，一個我一直在打敗的人——從來不是我真正的競爭對手，只是一個看著我、問「你他媽到底是誰？」的人。

而我說：「只是一個你沒想到的人。」

Ferdinando