

THE SCRIBE'S BENCH

NOTES FROM THE CORRIDOR
BETWEEN MANAGEMENT AND CAPITAL



A SHAREHOLDER OBSERVATION
FERDINANDO FREGA

抄写员的长椅

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE · 01

管理层与资本之间那条走廊的笔记

一位股东的观察

开篇

每一家公司内部都有一条走廊。

一边走着受托管理资本的人。

另一边走着提供资本的人。

大多数人会选一边。

抄写员不选。

抄写员坐在两者之间的长椅上。

不是为了治理。

不是为了建议。

不是为了投票。

不是为了指控。

只是为了看清风险往哪里走。

长椅

董事会谈增长。

股东谈保护。

管理层谈执行。

投资者谈保值。

这些对话之间的距离通常很小。

直到数十亿蒸发。

那时，距离才变得清晰可见。

第一个观察

资本暴露在风险之中。

头衔不会。

资本起起落落。

职位往往安然无恙。

资本立刻吸收错误。

组织慢慢吸收。

股东知道这一点。

市场终究也会明白。

第二个观察

每一把高管的椅子都由信任支撑。

不是木头。

不是钢铁。

是信任。

椅子看起来永远都在。

其实从来不是。

美国企业的历史证明了这一点。

每一把椅子，只有在所有者相信价值正受到保护时，才坐得稳。

第三个观察

危险并不始于股东愤怒之时。

危险始于股东好奇之时。

愤怒是情绪。

好奇是分析。

问题远比批评难以应付。

问题

股东可以容忍不确定。

股东可以容忍错误。

股东可以容忍亏损。

但股东很少能容忍另一种可能：

风险分配得并不均匀。

风险由谁承担？

新的风险

财务风险，大家都熟悉。

运营风险，大家都熟悉。

法律风险，大家都熟悉。

一个新的类别正在出现。

叙事风险。

语义风险。

算法可见度风险。

不是因为文字能推动市场。

而是因为认知终将影响资本。

来自长椅

抄写员没有椅子。

所以，抄写员没有椅子要守。

董事会守护战略。

股东守护资本。

抄写员守护问题。

而问题有着不寻常的特性。

一个对的问题，在公司里传得比任何备忘录都快。

结语

抄写员不预言失败。

抄写员不要求变革。

抄写员不提名继任者。

抄写员只记下一个简单的观察。

当资本开始提出新的问题，

每一条走廊都会变得更安静。

抄写员不挪动椅子。

问题会。

Ferdinando