“特殊管理股”究竟何以特殊

□张 文

在中共十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》中，提出了“特殊管理股”的概念，并且说明，“特殊管理股”是针对已经转制的重要国有传媒集团设置的。“特殊管理股”之所以特殊，归根到底是由其即将进入的传媒企业自身的特殊性决定的——既有经济属性，又有意识形态属性，因此，它们不仅要力争最大的经济效益，同时还要担当相应的社会责任。而随着国内文化产业市场作用的进一步发挥，上市的传媒企业将会日渐增多，如何保证与意识形态高度相关的传媒企业在不丧失主导话语权的前提下取得最大的经济效益，是一个需要重点解决好的问题。设置“特殊管理股”，无疑是为解决这一问题提供的一个值得探索的途径。那么，“特殊管理股”作为一种特殊的股权，它又将具有哪些特殊的性质呢？

针对特殊的目的

传媒企业最重要的产品，就是舆论影响力；而舆论影响力是必然具有方向性的。随着文化体制改革的进展，股份制的传媒集团大批出现，其资金来源渐趋分散、出资人身份也变得复杂，特别是当传媒集团上市之后，这种情况会更加突出。于是，如何在股东多元、意见多样的条件下确保传媒企业能够坚持正确导向、担负社会责任、维护公众利益，就成为重中之重。

其实国外的一些重要传媒企业，同样也面对着如何有效掌管舆论导向的问题，经过长期摸索，它们已经积累了一些成熟经验。以美国为例，重要的传媒企业多为家族所有，即便如此，这些重要传媒本身却更多地被人们看成是承担社会主流价值的公器。所以，掌握重要媒体的家族也同时具有相当的义务去承担相应的社会责任。也正是因此，其上市的传媒集团，大多实行家族通过特别股权来控制重大事务决定权的制度。其中一种较为普遍的做法是，在传媒企业内部设置双重股权，即将其中一类股权规定为拥有对集团重大事务的表决权，并同时规定这类股权不允许或基本不允许上市流通——这一点很关键。这就等于把作出重大决策的权力局限于少而固定的成员范围，从而保证了集团的重大决策与舆论导向的有效可控。比如《纽约时报》，就是将大多数有重要表决权的 B 类股票、交由奥克斯—苏兹贝格家族掌握，而此外的 A 类股票则全部上市流通；与 B 类股票相比，A 类股票的表决权则非常有限。《华盛顿邮报》则是将 A 类股票规定为拥有绝对表决权的股票，全部由办报人家族持有；其 B 类股票则可以上市流通。《纽约时报》的B类股票以及《华盛顿邮报》的 A 类股票，都属于特殊股权，都是为了确保办报人家族能够切实掌管企业重大事务以及舆论导向的决定权，这样的股权设计，应当与我们所说的“特殊管理股”的功用考虑较为接近。

发挥特殊的作用

但是，国外不少实行特殊股权的传媒企业，对需要由特殊股权决定的“重大事务”，又是具有具体而严格的规定与限制的。对于超出规定范围的事务，特殊股权不能随意插手，即便这些事务看似也很重要。特殊股权所能掌管的，一般只限于企业的重要人事安排和重要的舆论导向这两个方面，这也应当为我国试行“特殊管理股”所借鉴。由特殊股权决定集团重要人事安排并不费解，也就毋庸赘述；由特殊股权掌控其舆论导向，一般最终是通过若干持有特殊股权的股东、直接主管其采编业务来实现的。当然这些股东都具有精深的专业素养和职业敏感，有令人信服的能力对媒体日常重要报道体现的舆论导向加以判断、并对其把关。

在我国，对于已经完成转制甚至已经完成上市的传媒集团而言，采编业务不仅是其核心业务，而且还是其产业链中具有决定性的一环。在传媒集团的发展中，采编是体现其文化企业特色不可或缺的要素，传媒集团只有具备了高水平的采编业务团队，才有可能逐步形成企业的品牌、独特价值与核心竞争力。但是，基于快速盈利的心理，在国内一些传媒集团中，重经营、轻采编的情况普遍存在。而使采编业务量化为产权明晰的资产，特别有助于充分体现其在集团中的价值与地位，集团的内部关系也会因此更加顺畅。“特殊管理股”对于采编业务量化为产权明晰的资产，将会具有直接推动作用。十八届三中全会《决定》明确地把“特殊管理股”探索实行的范围划定在已经转制的重要国有传媒企业，这无疑是处于慎重而稳妥的考虑。但其实长远地看，这一制度探索对目前实行采编、经营“两分开”的传媒集团未来的组织结构，也可能具有参照意义；因为对于一个传媒集团来说，其采编业务游离于集团之外，并且不能以量化的资产形式成为集团的构成要件，本身就隐藏着大量内部结构性矛盾，而“两分开”的形式，显然是一个过渡时期的必要办法。

维持特殊的权重

国外不少实行特殊股权的传媒企业，都有特殊股权不准上市流通的规定，使其固定为某些股东所长期持有，并使该类股权得以长期维持足够的权重，从而确保了重要决策者对舆论的主导权。即：不论有多少普通新股加入，特殊股权的持有者都不必注入新的资金，仍能保持自己所持股权在决定重大事务时具有足够的发言权与决定权；或者说，特殊股权的持有者在任何时候，都不用担心其舆论主导权被强势的财富股份淡化、弱化。也正是因为没有了被财富股份侵蚀舆论主导权的担忧，集团可以尽可能扩大对普通股的扩容，以实现最大限度的融资。而从另外方面看，国外实行了特殊股权的传媒企业，其特殊股份的权重就是再重，其行使的范围也终究是有限的，特别还是经过明确量化了的。这样的规定，不仅对特殊股份的权能构成制约，同时也有利企业内部的资产与职责的明晰划分。具体说，拥有特殊股权、甚或此外还主管采编业务的股东，也只是在他所分工的领域才能行使主导权，而对于公司其他经营问题，则无权干预。所以也可以这样说：特殊股权，并非是全能股权。这也可以成为我国即将试行的“特殊管理股”的借鉴。“特殊管理股”就是再“特殊”，它也肯定是要在规则之内行使权力，而不是随意滥用特权，为所欲为。只有这样，设置“特殊管理股”，对于规范集团内部的管理，也才可能是一种福音。

国内一些已经上市的传媒集团，内部管理尚未理顺，管理层时有以保障主业为借口，随意从经营部门拿钱的事情发生，这显然是对集团盈利、股东盈利以及应对集团外部竞争的需求考虑非常不够。有些上市的传媒集团，甚至因此造成股东与集团管理层的严重矛盾。在一个企业当中，资本的力量如果得不到充分的尊重，企业的发展就注定缺乏动力。要使传媒企业成为真正的市场主体，就必须更多地从市场与股东的角度考虑，建立现代企业制度，以保持企业持续发展的后劲。传媒企业在这一点上也不应有所例外。在我国，要想做大做强传媒集团，就要在保证其舆论导向的前提下，充分发挥其企业的特性。所以，“特殊管理股”的试行，就应当本着按照规定行使权力、履行职责、不谋求超出规定的特权与利益的自律精神，为传媒集团加强内部职责规范，以使其具有长期持续的赢利能力提供契机。

文化视野

智 慧 如 水

——生命的另一种叙述（下）

□罗宗毅

止水清明
——明与鉴的智慧

水静极则形象明，心静极则智慧生。

如果说流动的江河彰显水在运动变化方面的智慧，那么宁静的湖泊则深含水之清明照鉴的品格。在群山怀抱之中，湖水以大自然惯有的姿态宁静地躺着，湖面水清见底，像明净的镜面，高空的白云和四周的山峦清晰地倒影水中，把湖水天影融为晶莹的一体，它的质地、它的美，像是能渗透到你的心里。刘禹锡在《望洞庭》中写道：“湖光秋月两相和，潭面无风镜未磨。遥望洞庭山水翠，白银盘里一青螺。”湖光不言，而秋月自照，光影相随，宛然心有灵犀。

自然带给我们的不仅是生活的诗意，更是对生命智慧的真切体悟。止水之所以能照物，是因为它能知止而定，因定而安，因安而静，因静而清，因清而明。

水止而后能定。水流至低洼处若不再前行则汇聚成湖，暂时停下它匆匆的脚步而安歇。安定下来的水，沉淀下一路的浮华喧嚣，外无水波，内显清澈，呈现出一种宁静自然之美。若无风吹皱起，则水平如镜，映物不变其形，照人不失其真。人心如一汪湖水，心定则神凝，心注一境而不散乱，才能让躁动不宁的生命意志归于平静而体悟真理，进而能由定发慧，利至而必知，害至而必察。

水定而后能静。平坦宁静的水，面对外界种种诱惑而不泛起一丝涟漪，能够凝神专注，心无旁骛。人心也如是，内心平静，不为外界的环境所扰，此时思维最清晰。一份平静的心态，可以让人看淡得失，看透事态的发展，拿得起放得下。在平静之中，种种繁杂的念头消歇，内心逐渐清淳，烦恼不起，清静自如，便能达到真正的觉悟。拥有一颗宁静的心，思想的触角才能伸向远方。

水静而后能清。浊水只有静下来，才会慢慢地清澈，成为镜鉴。倘若混浊，则既不能自照，也不能映物鉴人。清澈透明的水，能映照世界的真相，看出什么是纯洁，什么是污浊；空明如镜的心灵，能辨别什么是善，什么是恶，什么是美，什么是丑……而荡起涟漪浑浊的水和受到世俗欲杂念污染的心，是缺乏洞察力的。

水清而后能明。没有一丝纤尘的湖水才能明察秋毫，人心清正了才能洞察事理。在作判断之前，应该消除内心的成见。人在认识、判断、裁夺事物时，之所以不能实事求是、不偏不倚、合情合理地处理问题，往往都是因为有个人的利害关系掺杂其中，心有私欲邪念的缘故。相反，心境清明者，不求虚名，不图财货，无欲则刚，则可秉公处事，不为物欲的诱惑而生损人之意，不为虚名之光晕而损己之德。

车尔尼雪夫斯基写过这么一段话：“水，由于它的灿烂透明，它的淡青色的光辉而令人迷恋。水把周围的一切如画地反映出来，把这一切委曲地摇曳着，我们看到的水是第一流的写生家。”面对平静的湖，不仅让我们充满幻想，也让我们生出种种感悟：人类的心灵像水面和镜面，原本是平静而明亮的，而杂念就像是风和尘土，破坏了平静和明亮。无欲自然心似水。只有排除一切杂念，回归生命的纯粹与原初，人才会变得心清意净，充满智慧。如果我们每个人都能用水一样澄澈的心来面对纷繁的世界，也许世界会变得如同水一样晶莹、灵动、透明。

淡泊居下
——取与舍的智慧

江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。

水往低处流。水集聚于低谷深壑，安心处于低微弱势之境，不与天争高低，不与山争险峻，居下处恶，与世无争。唯此，方能汇聚百川，承天下之流，积少成多，由小到大，终成汪洋大海。

水流向海洋，人心流向身段最低胸怀最宽广的人。古语说：“地洼下，水流之；人谦下，德归之。”平易近人者，人皆近之。一个人不论职位高低，能像水那样选择位置低下的地方，保持普通人的本色，放下架子，与大家和谐相处，才会赢得别人的认同和尊重。据载，一位西方政治家由一个泥瓦匠当上了政府总理。记者问他，当总理和当泥瓦匠有什么共同之处？这位政治家回答说：“站在高处不要头晕。”看来，这位政治家十分智慧，知道地位变了，头脑必须保持清醒，不能高高在上，脱离大众，这样才能赢得人心的归附，获得更高的支持率。

水，润育万物而不争。看葱葱的野草，繁茂的森林，莫不是竭尽所能向上生长，绝少自愿栖息在低处；而水一面牺牲自我，恩泽大地，一面泰然安于低处，甘居下流。做人应该像水那样，凡事先考虑别人，把好处让给人家，吃亏留给自己，乐于干别人所不愿干的事，吃别人所不能吃的苦，耐别人所耐不住的寂寞。默默无闻，甘于奉献。其结果，先利天下者，反而能得到天下人的爱戴和拥护。

水，处众人所恶而无怨。学习水的品格，就要把艰苦环境作为人生的一种磨练和考验，作为自己成长进步的一门必修课。一颗树要长得更高，接受更多的光明，那么它的根就必须更深入黑暗。一个人，要想成就一番大事业，就要忍受常人所不能忍受的艰苦磨练，这种磨练是意志品质的修炼，是一种终成其高，必成其大的智者之道。“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨”，古往今来，每一个成功者，都是从低处、卑微处做起的，经过艰苦环境的磨练，才能最终达到成功的顶峰。

其实，淡泊居下，处恶不争既是一种为人处世的智慧，更是一种人生的涵养和境界。人生的种种痛苦和灾难，均是由于为满足自己的欲望而苦苦争斗不得解脱所致。具有水一样品格和智慧的人，不会有因追逐名利不成所带来的烦恼，更可避免在争逐名利中可能招来的伤害。

水，因其能下而大，因其不争而强，因其能屈而致远。上善若水。拥有水一样的品格与智慧，这个世界就不会缺少对你的尊敬，你的事业和人生必定光明远大。

以柔克刚
——刚与柔的智慧

天下莫柔弱于水，而攻坚者莫之能胜。

“水滴石穿”是一种常见的自然现象，却蕴含着柔弱可以战胜刚强的深刻道理。美国学者奥维德在《爱的艺术》一书中写道：“有什么比石头更硬？有什么比水更软？然而，只要坚持不懈，软水可以穿透硬石。”看似渺小的水滴，微不足道的力量，好像没有什么威力可言，而岩石坚硬、厚重，人们要想凿穿它，也要借助锤子、钢钎，花一番功夫才行。但只要坚持不懈，柔软的水也可以穿透坚硬的石头。

水以天下至柔之性，却能“滴水穿石”，这一自然现象一方面启示我们，只要有恒心，不断努力，事情就一定能成功；另一方面，它也改变了我们对“力量”的观念，即人们通常认为“力量”就是坚硬的，不易弯曲的，不肯屈服的，但实际上自然界中最坚硬、最耐久的事物却是那些柔软、温和甚至于柔弱的东西。正如老子所说：“天下之至柔，驰骋天下之至坚，无有入无间。”法国寓言诗人拉·封丹也说：“温柔胜过暴力。”

为什么水之柔能克刚呢？它有着什么样的特殊力量呢？

这是因为，水是一种温柔的力量，它在与其他事物共处时体现出柔性、温和与善意，面对刚性强硬的东西不去硬碰硬，而是用自己的柔性去软化它，把阻力和对抗降到最低程度。它还是一种无形的力量，无孔不入，润物无声，可以在潜移默化中影响和改变对方。

水性柔，却是力量的内敛和高度自信的体现，是一种柔中带刚的“软实力”。刚烈之物，坚而不韧，强劲却容易破碎断裂。而柔软的东西，随势变形，能屈能伸，软而有韧性。在许多时候，尤其是在对方刚性很强的时候，以刚克刚很困难，弄不好会两败俱伤。而以柔克刚往往能使对手的“刚”无用武之地，收到意想不到的效果。

以柔克刚的思想对管理很有启发意义。有一种称为“南风效应”的管理方式，其观点源于法国作家拉封丹的一则寓言“南风送暖，北风吹雪”，意思是温情、体谅、宽容、鼓励、扶助等管理行为能够赢得员工的心，赢得员工心理和行为的积极回报。而强令、威慑、指责、制裁、疏远等管理行为只会令人寒心、伤害员工的心灵，形成敌意和异己心态。人往往有一种逆反心理，越是强硬的命令，越是不愿意服从。作为管理者，要善于借鉴水之柔性原理，在管理中关心、体谅和包容下属，实行人性化管理。温和友善，胜过强力风暴。一个灿烂的微笑，一个赏识的眼神，一句热情的话语，都能缩短彼此之间的距离，会使员工感到被尊重，人的逆反心理便会减少，愿意通力配合你，从而在赢得人心的过程中赢得管理的效果。

正确处理好“柔”与“刚”的相互关系，是人生的一大智慧。“天地之道，刚柔互用，不可偏废，太柔则靡，太刚则折。”（曾国藩语）因此，遇到问题时，要以柔弱和宽容之心待人，以水滴石穿之力克难，刚中有柔，柔中带刚，刚柔相济，那么就可以驰骋天地间，所向无敌了。

源清流洁
——守与戒的智慧

循流问源，让生命的智慧源清流洁。

生命是一条河流，心如水之源，要想使水流清澈，必须首先使源头清洁，源清则流清，源浊则流浊。

仰观宇宙，俯察大地，清者自清，浊者自浊，唯有始终在内心葆有一份坚持，默默守护心灵纯净的人，才能保持源清流洁。

生命的原初，心灵如一片纯净的源泉。伴随生命的成长，渐渐形成一条流淌的河流。河流在流向远方的途中，由于环境污染，泥沙混杂，不同的河段会泛出不同的浪花，清纯的水流也会变得浑浊。要保持河流清澈洁净，不仅要“清其源”，还要“澄其流”。

孟子说，人生来是向善的。恻隐之心、羞恶之心、辞让之心、是非之心是人生而具有的心之“四端”，从这“四端”引发、扩充、实践之后，才有“仁、义、礼、智”四种“善”的出现。四种善端如同柴火刚刚燃烧，泉水刚刚涌出，假如能扩充它们，足以保天下；假如不能扩充它们，连侍奉父母都做不到。孟子关于人类心灵原初中的善性需要守护和扩充的说法有一定道理。“人之初，性本善；性相近，习相远”，一个人只有守护好心灵原初的善性，坚守道德的底线和做人的根本，并在成长的过程中不断地净化、完善、提高自身，才不会迷失了自己。

当今社会，诸多诱惑纷至沓来，难免使人眼花缭乱。要让内心纯净，不受世俗环境污染，要知所守、知所戒，始终保持一种从容的坚守和高贵的疏离。所谓守，就是守住信念、守住良知，守住善良正义的做人原则；所谓戒，就是理性地面对世间的诱惑，自己控制好自己，有所为有所不为。戒，本质上是给人提供一套行为上的规范与约束，对一个人的品格修练和人生幸福都至关重要。佛家以“戒、定、慧”为其座右铭，其中“戒”字当首；孔子说，“君子有三戒：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气即衰，戒之在得”。对今天的领导干部而言，戒，就是慎独自律，就是在物欲、金钱、美色面前保持清醒的头脑，“见可欲，则思知足以自戒”。知所戒，才能使生命之河在流动过程不受污染。

知所守，是因为心有所敬；知所戒，是因为心有所畏。一个人心存敬畏，才能按照自然规律和道德准则行事，追求真善美；才能守护内心的良知，不妄为乱为。有了敬畏之心，领导干部会努力以自己良好的官德和智慧服务国家和社会；教师会努力以自己良好的师德和掌握的知识教育培养学生；医生会努力以自己良好的医德医术救治患者；商人会遵守商业道德，诚实守信，见利思义。这样，个人乃至社会大众才会有欲望上的自抑，道德上的自律，行为上的自控，做到“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”。

“源头至清，其流当洁。”生命应常怀敬畏之心，知所守，行有所循；知所戒，行有所止。置身于喧嚣浮华的世界却依然坚守着心灵的一方纯净，面对世间种种诱惑而心湖不泛起一丝涟漪，这样的人生才会源清流洁，进入一种臻于完美的境地。

海纳百川
——容与纳的智慧

江海不择细流，故能成其大。

大海广阔无限，是因为它珍惜每一条小溪。它有着博大宽广的胸怀，具有无限的包容性，不论滚滚江河还是潺潺溪流，也不论清澈或浑浊，都能够敞开胸怀，欣然接纳，无偏爱挑剔之心，从不拒绝流向自己而来的每一滴水，所以成其大。

大海因其无限包容造就了它的伟大，因为它的伟大赢得了古今中外无数文人墨客的赞扬。“海纳百川，有容乃大”也因此成了脍炙人口的经典名句。

“海纳百川”体现了大海“容”与“纳”的智慧。大海在汇聚江河的过程中，既以宽广的胸怀包容万物，兼收并蓄；又以其独特的智慧和能力吸纳万物，它善于根据需要对资源进行消化、内化和转化，在溶合、溶解中吐故纳新，求同存异，化浊为清，使之成为全新的事物，即使有浑浊之物流入，涤荡沉淀后仍以清澈洁净现身。

世界上最宽阔的是海洋，比海洋宽阔的是天空，比天空宽阔的是人的胸怀。古今中外成就大事业者，无不具备海纳百川、包容天下的宽广胸怀和气度。可以说，心胸有多大，事业就有多大；包容有多少，拥有就有多少。宽大的胸襟是成就大事业的基础。要做一个成功的人，首先要大其心容天下之物，虚其心受天下之善，在工作和生活中，能够虚怀若谷，容人之短，容人之异，容人之不能，直至容天下难容之事。

在现实生活中，有两种相互交往的模式，一种是“物以类聚，人以群分”的相似模式，即选择与自己兴趣爱好相似、精力地位相似、态度观点相似的人进行交流；另一种是取长补短的互补模式，即选择与自己有不同特征的人进行交流，以对方存在的优点来弥补自己的不足。立足于对他人个性和利益的尊重，着眼双方利益的互补性，追求的是双方和睦相处、互谅互让和互动共赢。

现代社会是一个竞争与合作的社会，每个人都生活在竞争与合作的环境中。不论是商业行为还是人与人之间的交往，归根到底就是“合”与“争”两个字，合则相容，争则互抑。因而需要现代人不仅应具备竞争意识，更应具备合作意识。既要保持独立的个性，自强、自立，敢于竞争，善于竞争；同时，又要学习水与他物相容相生的智慧，尊重差异，包容多样，兼容并蓄，善于与他人友好相处，善于在差异中找到同一，找到相互之间的融会点，聚同化异，使合作各方因共同利益而共同追求，因共同追求而共同合作。

黑格尔说：“大海给我们以无际与渺茫的无限观念，而在海的无限里感到自己的无限时，人类就会激起勇气去超越那有限的一切。”尽小者大，积微者著，人类应该怀着大海一样的心胸互惠合作，遵循合作共生的理念来协调人类社会，才能过和平幸福的生活。

随想录



作者／陈宏

艺术长廊