

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



正视“功高震主”现象

曾飞

罗建法先生在《功高震主是个伪命题》一文中断言：在民营企业中功高震主是个原本不存在的虚假的命题（伪命题）。

其一是“民营企业中，根本就不应该存在‘功高震主’的现象。”也就是说民企中原本没有这个命题。

其二是由于中国民企老板们“沉迷于权谋，欲以所谓的‘中国式管理’来运作根植于不同时代背景之中的现代企业”，“老板们不仅想做老板，潜意识中还想做帝王，而帝王是容不下号召力比自己强的”，正是民企老板们受了这种“封建思想的遗毒”的影响才产生这个节外生枝的命题。“现代商业社会”不存在这种“封建思想”，因此对于“现代商业社会”来说“功高震主”是虚假的、不现实的命题。

正是基于“现代商业社会”的民企原本没有这个命题和受封建思想的遗毒的影响才有了这种命题的两个基本判断，罗建法先生才敢于断言“功高震主是个伪命题”，是一个虚假、不现实的问题。

然而，笔者的看法正好相反，基于“现代商业社会”的有些民企中确实存在这个命题和产生这个命题另有结构性原因的基本判断，断言“功高震主不是一个伪命题”，是民企中一个真实、现实存在的命题。

反例：“现代商业社会”的民企中确实存在“功高震主”的现象

在国外的“民营企业”康柏公司，职业经理人埃克·菲弗尔（Eckhard Pfeiffer）用他卓有成效的经营管理使康柏公司成为全球第二大计算机公司。在他担任康柏公司总裁期间，这一家默默无闻的小公司，在短短9年内挤进了全球100强的行列，成了世界三大计算机公司之一。康柏在1998年至1999年的营业额已达到370亿美元，员工已发展到27万人，埃克·菲弗尔总裁“功高盖世”，已经走到了“勇略震主者身危，功盖天下者不赏”的境地。不出“常规”，在身处典型的“现代商业社会”的康柏公司，虽然没有中国“封建思想的遗毒”，也不实行“中国式管理”，但大功臣埃克·菲弗尔总裁仍然免不了要收到当年提拔他的康柏的董事长本·罗森毫不客气的通知：“董事会认为你应该辞职了”。康柏公司这样一个西方的民营企业，也无法做到“功高而主不震”。看来，企业中的“功高震主”另有原因，而并非罗建法先生断言的，是民企老板受了“社会残存着很多封建思想的遗毒”的影响才产生了这个本不应存在的、虚假的命题。

时下有一部分学者贤智很不喜欢“中国式”的东西，总以为有“封建残

余”的嫌疑，远不如西方的“强势文化”来得“伟大”和“进步”。笔者恭敬不如从命，也就用很西方科学的逻辑、实证方式来探讨这个问题：罗建法先生的第一个判断，是涉及“民营企业”这样的全称的“全称判断”。因此要证明罗建法先生的第一个判断“民营企业中，根本就不应该存在‘功高震主’的现象。”这需要完全归纳。用简单举例来论证，充其量只能是“不完全归纳”。“不完全归纳”不能证明这个判断。这在逻辑上是非法的。但要否定这个判断，则只要一个反例即可。民营的康柏公司存在总裁埃克·菲弗尔“功高震主”的现象的反例足以否定罗先生“民营企业中，根本就不应该存在‘功高震主’的现象”的第一个判断。同样，身处典型的“现代商业社会”的康柏公司，虽然没有中国“封建思想的遗毒”，也不实行“中国式管理”，却存在总裁埃克·菲弗尔‘功高震主’的现象的反例，也足以否定罗先生认定是受了封建思想的遗毒的影响才有了这种命题的第二个判断。

事实正好与罗建法先生的判断相反，“现代商业社会”的民企中显然存在“功高震主”的现象。而且不是“根本就不应该存在”，而是势必存在。

康柏公司董事会逼菲弗尔辞职的做法激怒了这位名声大振的经理人。但是有评论指出：然而，菲弗尔本人在操作上也并不是没有一丝漏洞。据报载，让菲弗尔下台最致命的原因在于：他欺瞒了投资人，隐匿公司重大的利空，害得康柏股东损失惨重。他与财务首席官员梅森不断告诉投资人“康柏成长前景极佳”；当1999年元月出炉的营收报告不佳时，康柏又告诉投资人“2月会好转”；2月出来的数字还是不好，康柏又说“企业用户的订单集中在3月底，第一季的成绩一定有成长”。因此，在4月9日康柏发布获利不良的重大说明后仅7天时间，便有20多家的律师事务所代表投资人对康柏提出诉讼。在危难之时，康柏董事会做出决定：让菲弗尔走人。（郑雅心著《死去活来》）

这就是说，正是因为菲弗尔的高功受到了康柏董事会的重赏，使他能够实际控制公司的大权。而他确实也利用了手中的大权损害了康柏股东的利益。“成也萧何，败也萧何”，公司的不当治理行为铸造了“功高震主”的局面，这种不良局面一旦铸成，局势的发展也就势必如此：或者“让菲弗尔走人”或者听任菲弗尔完全控制康柏。

总之，罗建法先生据以立论的两个判断都不能成立，那么，“功高震主是个伪命题”的命题本身便不能成立。罗建法先生断言功高震主是个原本不存在的虚假的命题本身实际上才是一个伪命题。它违背了事实和逻辑，不能成为对中国企业实践有指导意义的理论。

反驳：绝不是民企老板们有帝王意识才产生“功高震主”的问题

罗建法先生认为“疑虑‘功臣’，最后痛下杀手，是封建社会政治斗争中特有的现象。”“几千年后，在民营企业中，我们仍然悲剧的上演。很多职业经理人，当初都为企业发展立下赫赫功劳，却往往不被老板所容，最后，双方反目成仇，在资本说话的年代，其结果，就是职业经理人被扫地出门，而失去了臂膀的老板，也往往元气大伤，造成双输的结局”。“现代商业社会的伟大之处，就在于它改变了专制社会存在的基础，很多企业家之所以做不大，就在于没有看到时代发展的大势，而是沉迷于权谋，欲以所谓的‘中国式管理’，来运作根植于不同时代背景之中的现代企业。在某种程度

上说，老板与职业经理人之争，更多的原因在于老板，2000多年的封建社会历史，使整个社会残存着很多封建思想的遗毒，老板门不仅想做老板，潜意识中还想做帝王，而帝王是容不下号召力比自己强的，可是，老板不是帝王，因为没有任何力量可以保护帝王，但是有产权保护老板，帝王只要能够驾驭帝国内部的臣民就可永传万世，企业却还要应对外部的竞争。时代的进步，已经使封建王国与现代企业，有了本质的不同”，因而“民营企业中，根本就不应该存在“功高震主”的现象。”

罗建法先生还认为“在民营企业，功高震主的存在之所以荒谬，就在于民营企业姓私，有法律保护的产权。职业经理人再怎么能干，再怎么功劳盖世，对于老板来说，都不存在威胁，因为老板永远是老板，永远不存在职业经理人在企业内部篡夺老板地位的情况，职业经理人越能干，功劳越大，就越能为老板带来利益，可以说，职业经理人与老板是同命相连的，可能有理念的冲突，但是绝不存在权力之争。所以，在民营企业，完全可以‘功高而主不震’。”

按照罗建法先生的逻辑，在伟大的“现代商业社会”中民营企业根本就不应该存在“功高震主”的现象。因为“现代商业社会”中不存在产生“功高震主”的客观环境：老板的权利受法律保护，职业经理人不可能侵犯老板的权益，他们也就根本无法震主。

殊不知，帝王的“权益”也受法律保护。韩非子的法术势三位一体的理论十分完备地阐明了帝王的权势经由法制的维护的原理。但是“权术”不但能维护，同时也能够侵蚀瓦解“法制”，进而侵犯，甚至篡夺帝王的“权势”。在帝王一类的政治统治中，“功高震主”是事实，是现实危险，必须提防。

而伟大的“现代商业社会”的法律就真的能够天衣无缝地保护老板们的权益，而根本不必提防“功盖天下”的职业经理人了吗？这充其量只是脱离实际的幻想。现实并不如此完美。

请看在最伟大的、最完美的“现代商业社会”典范美国，那里发生的安然事件冲击波人们不至于这么快就淡忘了。这分明是一个功高盖世的职业经理人严重侵犯投资者（老板们）权益的事件。据报道，美国安然公司（Enron）给人的印象一直是一家成功的公司，2001年还名列美国财富周刊500强第七名，并连续六年被财富杂志评为美国最有创新精神的公司。安然以高达700亿美元的市值和1000亿美元的年收入，让IBM和AT&T都黯然失色。而执掌这家成功公司的“功盖天下”的职业经理人是美国安然公司总裁兼首席运营官麦克马洪。他被安然公司股东集体指控犯有证券诈骗罪。美国安然公司长期通过复杂的财务合伙形式掩盖巨额债务并虚报盈余。这一做法导致安然公司于2001年12月2日申请破产保护，成为美国历史上最大的破产案。安然公司破产不仅使数百万持股人（一大群老板）损失惨重，而且造成该公司大批员工用来购买本公司股票的退休金血本无归。安然的29名高级行政人员被联合银行起诉，索赔250亿美元。指控原由是该公司的行政人员明知公司的前景欠佳，乘机出售数以百万的股票。作为发达国家美国，其证券市场的历史不可谓不长，其监管制度不可谓不严，中介机构从业人员的职业道德不可谓不高，但是，安然事件表明，加强监管对任何证券市场来说都不可或缺。美国的完美法制也不可能使老板们高枕无忧，无法不借助于加强监管来

提防“功劳盖世”的职业经理人侵犯他们的权益。罗建法先生关于“职业经理人再怎么能干，再怎么功劳盖世，对于老板来说，都不存在威胁”的说教在事实面前，实在苍白无力。敢于相信者需要极大的勇气：他不怕权益被侵吞，不怕破产。这样的教训并不遥远，在中国，也有银广夏事件。“功高盖世”的李有强和董博等高层架空董事会，独断专行，银广夏的董事们拿他没办法，眼睁睁地看着7.45亿元的直接损失在银广夏发生。两者的行径如出一辙。对于一个在中国，一个在美国的这两个相似的事件，罗先生的“帝王意识论”难以自圆其说，人们很难相信，美国的安然公司的老板们和中国的银广夏公司的老板们一样，都因为充满“封建思想的遗毒”和“帝王意识”而难以避免“功高震主”的局面。

按照罗建法先生的逻辑，“民营企业姓私，有法律保护的产权”，“职业经理人与老板是同命相连的，可能有理念的冲突，但是绝不存在权力之争”。无论职业经理如何“功盖天下”也不可能图谋老板的产权。其实，善良的罗先生把现实想象得太简单了，好心希望老板与经理人和合团结共创大业的用心虽好，但现实世界的利益纷争客观存在，并非良好愿望就能够改变得了的。正因为有些经理人一旦有了“功盖天下”的有利处境，就有可能萌发耍手段图谋老板的权益甚至产权的欲望。这种图谋的利益要远比与老板“同命相连”，联手争取的利益要大千百倍。巨大的利益的诱惑使“功高盖天下”的经理人铤而走险的几率不可低估。因此，做为企业整体权益的代表人的老板们，如果天真地听信罗先生关于“在民营企业，完全可以功高而主不震”的说教，而无视这种危险性，不从完善治理结构和内部控制上防止“功高震主”事件的发生，那就是最大的失职。

按照罗建法先生的逻辑，“皇帝的威胁更多来自帝国内部而非外部”，“企业跟王国不同，它不仅是有一个内部的系统，而且要受到更存在外部环境影响，要参与外部竞争。”似乎外部竞争是仙丹妙药，有了它，企业内部就可以团结一心，无内争之虞了。有一点历史知识和企业经历的人都很容易明白，其实无论王国还是企业，都有内忧外患。汉武帝面对的匈奴的外部威胁之严重，人们不可能全无印象，而真的以为“皇帝的威胁更多来自帝国内部而非外部”。如同外部威胁不可能使汉王朝没有内争一样，企业的外部竞争也不可能消灭企业的内部权力纷争。外敌使汉武帝有借口剪除内部藩王的分裂势力，竞争使老板有理由完善公司的治理结构，加强内部控制，整顿公司，使之更加统一，更适合竞争而已。外部竞争永远不可能保证老板与经理人之间“绝不存在权力之争”。

以我国著名企业厦门金龙长达1445天的“增资扩股风波”为例，当时，厦门金龙公司的第三条龙——苏州金龙突然出台了经营骨干以现金出资增资的决议。那次增资扩股大金龙在苏州金龙的股权从原来的70%被稀释为40.83%，而新增加的10个自然人持股比例高达41.67%。此后，厦门金龙和苏州金龙兵戎相见，直至4年之后才得以解决。这一事件已使苏州金龙的经营骨干获得了控制权。对此，厦门金龙的一位高层说：“苏州金龙问题不解决，价值50亿元的金龙品牌将大打折扣。长期下去会形成队伍的不稳定，造成人才流失。”这对金龙公司的损害不可谓不小。可见，与法律保护一样，外部竞争也不是仙丹妙药，它也不可能保证企业无内部争权之虞。而对于“功高盖天下”的企业管理高层，如果没有有效的预防、约束机制，他们利用实际的绝对控制权争得股权，甚至是控股权并非不可能。厦门金龙公司的股权纷争，说明了因为有巨大贡献从而能够“功高盖天下”，在一定程度上控制公

司局面的管理高层，确实有可能找到一定的方法来改变公司的股份控制权（产权），职业经理人也有可能转变为老板。老板与管理高层之间“绝不存在权力之争”的判断不符合事实。

总之，老板与职业经理人之间，确实存在利益的博弈，其间的公平性需要法制和公司的合理治理来加以维持。而职业经理人由于“功高盖天下”而形成对公司拥有实际的绝对控制权的局面一旦出现，正是公司利益博弈的公平性受到破坏，企业高层有可能侵害出资人（老板）权益的时候，称此时的状态为“功高震主”是名副其实的。《史记·淮阴侯列传》曰：“臣闻勇略震主者身危，而功盖天下者不赏”，“震主”的直接原因不在“功高”本身，而在于“赏大功”而导致的“功高盖天下”，有功的管理高层“勇略”过人，又“功高盖天下”，大权独揽，使制约机制失衡才是“震主”的直接原因。也就是说，企业中产生“功高震主”的直接原因在于公司治理的不力，没能及时防止管理高层由于“功高”而发展成“盖天下”的不良局面。而并非罗建法先生所断言的老板的帝王意识是产生“功高震主”现象的直接原因。

结论：功高震主是一个现实命题，需要认真防范于未然

由以上的分析可以看出，“功高震主”是一种局面，是政局中的主子与权臣，企业中的老板与管理高层之间关系由量变到质变的一个过程，一个关节点。在这个关节点上，由于主子或老板平时不相信“大功不赏”的格言，过度赏给有功的权臣或管理高层实际控制权，致使组织的治理关系失衡，天平倒向权臣或管理高层一边，利益博弈的公平性受到破坏，利益格局失衡，组织原有的领导架构分崩离析，因而非法侵犯权益的突发事件得以产生。这是两者的共性。而政局的杀功臣或权臣篡位的血腥争斗，企业的快刀斩乱麻式的事件处理则是两者各自的个性。

因此，企业中“功高震主”局面的产生有它自己的发展逻辑。需要的是认真防范于未然，而不是平时“养虎为患”，等到局面失控爆发性事件后才“快刀斩乱麻”，驱赶有本事的肇事者，从而引来两败俱伤的不良结局。更不是闭着眼睛不承认它的存在，演绎无济于事的鸵鸟政策。

最后，附带说明一下，从严格的意义上讲，“功高震主”现象是V型组织和A型组织（层级组织）的结构缺陷，是由这类组织的结构功能所派生的必然现象，要从根基上铲除它，必须从A型组织向M型组织转变。（笔者在《组织类型论》中另有论述，这里就不再讨论）“功高震主”现象与组织类型相关，而与封建意识或民主意识不相关。这需要从事物的结构与功能的科学分析上寻找原因。而不应当无限上纲为政治性的问题，并从意识形态上寻找原因。我们需要的是实事求是的科学精神，而不是敏锐的意识形态斗争精神。

（注：①本文的内容已在《商界：中国商业评论》杂志发表。②罗建法先生[《功高震主是个伪命题》](#)一文见学术活动厅）

最新文章：

- 官僚意识与人文精神 曾飞
- 立此存照：高尚与丑陋的反思 小龙
- 国际贸易可持续发展的环境约束 陈柳钦
- 当“优秀工”成了鸡肋 韩成杰
- 知识生产管理 侯象洋
- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...