

内

周 全 / 编著

不要以为，没有犯错就是功劳；
不要以为，不争权夺利就是合格；
不要以为，能维持现状就是好领导；
一切无助于企业发展的决策与执行、
任用与解聘、积累与消费，都是内耗，
是企业死亡的前奏。

避免企业堡垒败亡的无数可能

Neihao

耗



中国时代经济出版社

内

周 全 / 编著

避免企业堡垒败亡的无数可能

Neihao

耗

图书在版编目(CIP)数据

内耗/周全编著. —北京:中国时代经济出版社,2006.7

ISBN 7-80221-080-1

I. 内… II. 周… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 049403 号

内
耗

周
全
编
著

出 版 者 中国时代经济出版社
地 址 北京东城区东四十条 24 号
青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码 100007
电 话 (010)68320825(发行部)
(010)88361317(邮购)
传 真 (010)68320634
发 行 各地新华书店
印 刷 北京嘉恒彩色印刷有限责任公司
开 本 787×1092 1/16
版 次 2006 年 7 月第 1 版
印 次 2006 年 7 月第 1 次印刷
印 张 12.75
字 数 160 千字
印 数 1~8000 册
定 价 26.00 元
书 号 ISBN 7-80221-080-1/F·018

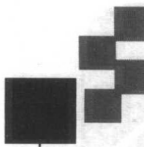
版权所有 侵权必究

不要以为，没有犯错就是功劳；

不要以为，不争权夺利就是合格；

不要以为，能维持现状就是好领导；

一切无助于企业发展的决策与执行、任用与解聘、积累与消费，都是内耗，是企业死亡的前奏。



目录

企业堡垒的自我崩溃	2
1 一个盛世王朝在内耗中衰败	7
2 权力斗争，让战略无所适从	17
3 独断的团结是对团队的嘲讽	29
4 内斗只是因为“打击别人可以抬高自己”	41
5 一将无能，害死三军	55
6 集体决策，只是不负责任的遮羞布	65
7 “不决策”只是为了不承担责任	79
8 害怕内耗，绝非无视不同意见的理由	91
9 人的虚耗，带来的不仅仅是人才的损失	99
10 不能激发人的潜能就是内耗	113
11 不称职就是对人和职位的双重浪费	121
12 部门与职位的作用不是争夺利益，而是创造价值	135
13 没有沟通整合，单独的个体“没有价值”	149
14 价值标准的错误，决定所有的事情都是错的	167
15 制度无能是企业的自杀	173
16 活力递减是企业的自我消耗	189
最大的内耗是害怕内耗（后记）	200

企业堡垒的自我崩溃

“堡垒最容易从内部被攻破”这句话是众所周知的名言，也是很多企业极力避免的。对于企业来说，外部敌人固然危险，自身实力的不济也难以让人高兴，但是，企业堡垒内部是否坚固，能不能高效运转，是否能使企业“进可攻，退可守”，则是更加迫在眉睫的问题。

如果把企业看作一座堡垒，我们可以发现，企业堡垒的坚固与否、存续长短，在很大程度上并不取决于对手的强大与否，内部问题的决定作用要远远大于外部因素。这也可以看作是哲学上讲的“内因是事物发展的根本原因”的另一种表现形式。

内耗，狭义上称为“窝里斗”，是人类社会内部存在的一种现象。内耗不仅耗费了许许多多企业的资源能量，也耗费了决策者与执行者太多的精力。企业决策层如果各持己见、互不让步，只会使企业运转效率不断下降、整体效益受到巨大损害。

当然，很多时候，企业面临的并不是严峻的生死存亡的大问题，而是发展与停滞，甚至倒退的问题。当企业所有的（至少是主要的）能量都能有利于企业发展时，企业就是良性的，能够获得较好的发展；当企业的能量不能有利于企业发展，甚至损害企业的发展时，就可以说企业存在内耗，企业的发展就不可能成为现实，不仅如此，企业的分崩离析也是可以预期的。

有一个小故事就说明了这样的道理：

有一次，天鹅、鱼和虾，一起想拉动一辆装东西的



货车。三个家伙将车套上绳索，拼命用力拉，可车子还是原地不动。

其实，车上装的东西不算重，只因为天鹅拼命向云里冲，虾尽是向后拖，鱼直向水里拉。

究竟谁对谁错已经失去了意义，事实上——车子还是停留在老地方。企业就是这辆车子，企业内的能量不能向着同一个目标发挥作用，企业的发展就会受到影响。企业的能量如果互相抵消，那么企业最终的结果就将是停滞不前，甚至倒退、失败或者破产。

可以说，无论一个企业的金钱、机器和材料的总和有多么强大，如果不能用于统一的目标，这些不过是一堆无用的物质。可以说，企业内部所有不能有助于企业发展的行为都有成为内耗的可能，所有不能用于推动企业发展的能量与资源都是企业内部自我损耗的原因。

唐太宗李世民在与名将李靖谈论兵法的时候，两个人有过这样一个结论：“若敌不出错，则我何由得胜。”自古以来，征战双方，除了实力相差过大以外，绝大多数都是由于一方内部出现了错误，另一方借此获得优胜，从而取得了最后的胜利。企业在市场竞争中同样如此。有句俗语叫做“苍蝇不叮无缝蛋”，如果企业自己没有漏出破绽，除非实力实在相差太大，否则竞争对手是很难打倒自己的。企业自己内部如果没有问题，没有内耗，生存一般没有太大的问题。否则，企业就会自己授人以柄，给敌人亮出攻击自己的破绽和切入点。

我们还可以用汽车的内耗来说明企业的内耗问题。在汽车发动时，其内部各零件要产生相对运动，会产生内部摩擦力，造成温升、能耗、磨损等等。零件的尺寸和形状会因此受到缓慢而连续的破坏，导致振动和噪音，影响工作可靠性和使用寿命。美国汽车学会的研究报告显示，汽车发动机本身由摩擦消耗的功率达

内耗

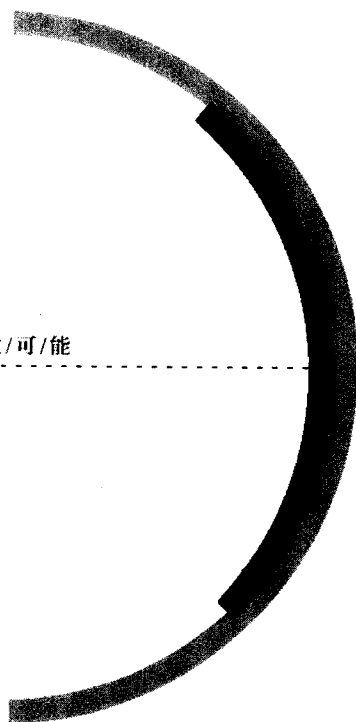
避免企业堡垒败亡的无数可能

到总功率的 30%。据统计，全世界工业部门所使用的能源中，大约有 1/3 至 1/2 最终会以各种形式消耗在摩擦上。

汽车的内部摩擦、损耗，其实反映的是由于内部的不协调造成的内耗。这与企业内部组织结构的不合理、人员任命的不恰当、沟通的不顺畅等原因造成的内耗是一个原理。

综合而言，企业如果是一座堡垒，除了在市场竞争中被别人的强大实力打败之外，由于内耗所导致的自我崩溃才是企业失败的更普遍的原因。并且，这里的内耗，不只是最为大家熟悉的内斗、内讧等争权夺利，还有由于决策不当、组织不协调、制度不规范、人员任用不合理、沟通障碍、文化冲突、精神疲软等各种因素造成的内耗。它们，都是可能导致企业整体陷入困境的魔咒。

作者



内耗

避/免/企/业/堡/垒/败/亡/的/无/数/可/能

1

一个盛世王朝在内耗中衰败

在定义上，内耗是指机器、设备等本身消耗了不能对外做功的能量的现象，它经常用来比喻因组织内部不协调、闹矛盾等造成的人力、物力、财力等资源的消耗。与内耗相联系的词语是内讧、内斗、内乱、内奸、内应、内忧等。

对于内耗，虽然很多人可以从字面上了解它的一些含义，但并没有“内斗”这个词熟悉。对很多人来说，内耗就等于内斗，这其实是一种理解上的失误，只看到了表现最明显、最激烈的现象，而没有看到更多的内部自我消耗的内容。

有人分析过中国私营企业的常见发展模式：公司创办之初，合伙者们用感情和义气处理相互关系，制度和股权或者没有确定，或者模糊不清。企业做大后，制度变得重要，利益开始惹眼，于是大家开始“排座次、分金银、论荣辱”，企业内耗不断，分崩离析。

我想，在进入正题谈企业的内耗和避免、解决内耗的内容之前，如果能够用一个典型的案例来解释一下内耗的表现以及危害，会更好一些。为此，我以代表盛唐转衰的“安史之乱”，为大家展现一下典型的内耗。

众所周知，唐朝是中国封建时代最强盛的时期，但是，就是这样一个强盛的王朝，却几乎是在它最强盛的时期迅速走向衰败的。其中的原因众说纷纭，但是，在我看来，内耗才是关键因素。这里所说的内耗，不是简单的“窝里斗”，而是指唐王朝内部一系列的自我损耗行为，包括从领导者和决策者的盲目施政，到主要管理人员李林甫、杨国忠的争权夺利，再到皇帝、太子与权臣之间的互不信任、彼此争斗，加上中央集权与地方分权的分歧、地方藩镇的制度损耗、内战、战争中的争权、失误、内斗等一系列由于自己人的人为原因而导致的资源浪费、利益冲突与内部损耗。

为什么我把这些都当作内耗因素呢？具体如下：

据历史记载，天宝十四年时，唐朝的全国人口还保持着盛世时的总数，有 891.4709 万（《通典·食货七》），而到了肃宗乾元三年，这个数目一下子降到了 293.3174 万。人口的减少当然不是因为战死就是饿死，“忆昔开元全盛日，小邑犹藏万家室”，开元时期的这个景象，自安史之乱起，再也没有在中国封建王朝中出现过。

刘昫在《旧唐书》中说：“天宝末，奸臣弄权于内，逆臣跋扈于外，内外结衅而车驾遽迁，华夷生心而神器将坠。肃宗诱回

纥以复京畿。代宗诱回纥以平河朔。戡难中兴之功，大即大矣！然生灵之膏血已干，不能供其求取；朝廷之法令并弛，无以抑其凭陵。忍耻和亲，姑息不暇。仆固怀恩为叛，尤甚阝危；郭子仪之能军，终免侵軼。比昔诸戎，于国之功最大，为民之害亦深。及势利日隆，盛衰时变，冰消瓦解，如存若亡，竟为手足之疥焉。僖、昭之世，黄、晁迭兴，竟为胸背之疽焉。手疥背疽，诚为确论。”

王夫之在《读通鉴论》中也说：“唐自高宗以后，非弑械起于宫闱，则叛臣诇于肘腋，自开元二十余年粗安而外，皆乱日也。”

司马光在《读史方輿纪要》中说：“唐得天下，一百三十年，明皇恃其承平，荒于酒色，渔阳窃发，四海横流。肃、代以降，方镇跋扈，陵迟至于五代，朝成夕败，有如逆旅。”

《唐鉴》卷九范祖禹评价道：“其（唐玄宗）终也，惑女宠，极奢侈，求长生，悦襍祥，以一人之身而前后相反如此，由有所陷溺其心故也。”唐玄宗在位四十年，开始还知道革弊图治，但随着经济发展和社会安定，唐玄宗骄侈日甚，疏于理政又追求声色享乐，宠爱杨贵妃，信任杨国忠与李林甫等臣，以致朝政日荒。再加上政治、经济、军事等制度的改变，终于引起安史之乱的发生。

首先，决策者如果不能履行好自己的权力，就是对组织赋予权力的浪费和损耗，更是对企业整体资源的损害。盛唐的内耗首先表现为决策者对现状的无知与不作为，这不是信息的缺乏，而是信息无法被决策者了解与重视，也反映了盛唐这个集团的信息内耗。开元、天宝年间，唐朝的封建经济发展到了高峰。从表面上看它是繁荣的，但实际上，社会中的腐朽力量正迅速膨胀，各种社会矛盾迅速发展，终于导致了一场大祸乱——安史之乱的爆发。开元后期，曾经进行过一些改革的唐玄宗，厌于为治，游宴后庭，宠幸宠杨贵妃，于是祸胎宫掖。玄宗治绩大不如前。宫中

供贵妃院，总锦刺绣之工，八七百人。妃之姊妹昆仲，奢侈尤甚。

唐玄宗即任既久，国内承平，天下晏安，玄宗不但纵情色酒，宠幸杨贵妃，并且花费无度，奢侈成风，任意赏赐，对杨氏恩宠备致，对大臣亦过于豪绰。生活如此奢侈豪华，渐渐造成人不敷支，于是冀望臣下进献，一时有进献者俱得高官，政治由此渐趋腐化。玄宗生活既趋糜烂，于是政事外则委之李林甫、杨国忠，内则交付官高力士，自此唐政转衰。

这其实与现实中无数企业的领导状况是一样的，无视现实，躺在功劳簿上睡大觉，这是所有企业内耗的基础和重要内容。

其次，组织高层决策者与管理者之间不能同心协力，甚至相互争斗与隐瞒，是对企业权力资源、人力资源和整体能量最大的破坏与损耗。盛唐集团后期相继掌握宰相实权的李林甫和杨国忠相互间争权夺利，并默契地欺瞒最高决策者以获取更大的信任和权力。李林甫妒贤嫉能，凡是有才能的官员，他都要设计除去，很少有人能逃脱他的圈套。杨国忠是杨贵妃的本家兄长，胆子比李林甫更大。他除做宰相外，还兼领四十余职，随意发号施令，胡乱处理政事。因此，唐朝的政治更加昏暗。当然，也可以说，安禄山的反叛同样是内部争权夺利的内耗的表现，并且是最极端的表现。

第三，人力资源是任何一个组织最宝贵的资源，不能够发掘人力资源，不能把最有用的人力资源用到最需要的地方，是对企业人力资源的浪费。在企业关键的地方使用不能胜任的人，是对企业整体的损害，是由于人员任用不当造成的内耗。安史之乱前期，唐玄宗任用歌舒翰就是一个造成内耗的例子。

玄宗命哥舒翰率八万唐军去征讨安禄山，同时下诏让各地进军，共同收复洛阳。哥舒翰本来因病不想答应，但玄宗不同意，又任命田良丘、萧昕等人为他的助手，令火拔归仁等率部听哥舒翰调遣，加上高仙芝原来的军队，这二十万的唐朝大军，全部交

给哥舒翰指挥。

接手后，哥舒翰仍然坚持前任高仙芝、封常清的策略坚守潼关，但他因病不能料理军务，只得让田良丘来处理军政大事，但田良丘又不敢一个人做重要决定，于是让王思礼统领骑兵，李承光统领步兵。这样又有一个问题，就是他二人争权，军令无法统一。在军队，军令具有最重要的位置，军令不行，将何以统兵？军令不统一，士兵又何以是从？加之哥舒翰用法严厉，有些不体恤士兵，所以唐军士气低落，大大影响了战斗力。

如此一来，因病难以全心投入的统帅、下面争权夺利的将军、军令不一的部队、士气低落的士兵，都使得军队内部目标不统一，内部耗费太多资源，难以全心投入征讨安禄山叛军的行动。

第四，任何组织的内部机构权力分配不合理，缺乏制约机制，没有合理的制度安排，都会必然地导致企业资源的损耗和内部冲突。制度设置不合理，组织本身就存在隐患，这是唐朝制度发展过程中出现的最大内耗。

节度使自睿宗时，仅是统领边防军镇的使职。玄宗为控制和防御周边各族，将节度使增为十个，他们除管军政外，又兼管本道民政及财政，权势积重。玄宗统治后期，政治败坏，中央军备空虚。天宝元年（742），全国兵数为五十七万四千余名，边兵竟占四十九万。安禄山即在此外重内轻、尾大不掉的局面下起兵叛唐。安禄山于天宝元年任平卢节度，历经十载，身兼平卢（今辽宁朝阳）、范阳（今北京）、河东（今山西太原西南）三镇节度使，兵力雄厚。他洞悉长安朝廷腐朽、实力空虚的内情，又因与宰相杨国忠争权，遂于天宝十四载（755）十一月，以讨杨国忠为名，自范阳起兵。

第五，部门冲突，将相不和，前线军队与后勤支持不协调，这同样是导致盛唐集团能量损耗的内耗因素。还是用前期的哥舒翰做例子。与高仙芝、封常清等边将不同，哥舒翰参与了朝中大

臣间的倾轧，比如他为杨国忠指证李林甫与阿拔尼有关等等。

唐玄宗确认安禄山造反之后，把安思顺（杜牧在《张保皋郑公传》中提过的安禄山的从弟）从朔方节度使改为户部尚书，以郭子仪接替他为新任朔方节度使。实际上，安思顺与安禄山并无太大关系，当他得知安禄山要谋反的时候，曾借入朝之机向玄宗奏报了这件事。因此在安禄山真的反叛时，玄宗对安思顺没有加罪。但哥舒翰不仅与安禄山有矛盾，也一直与安思顺有仇，所以一旦得势，哥舒翰便寻找为难对手的机会。安禄山造反，这是天赐良机。古时谋反是十恶之首，往往株连九族，但依照唐朝的法律，兄弟在其他地方不知情的，可以不株连。安思顺虽然早先奏报了玄宗这件事，但玄宗还是难免会心存芥蒂。哥舒翰伪造了一封安禄山给安思顺的信，让人假装送信，然后又在潼关抓住这个人，交给朝廷，还列举了安思顺的七条罪状，请求玄宗杀了他。就这样，玄宗处死了安思顺和他的弟弟太仆卿安元贞，并流放了他们的家人到岭南。当时掌权的杨国忠虽然与安禄山有仇，但他却要救安思顺。可是，玄宗却按照哥舒翰的奏报将安思顺处死了，这样不管有没有求情，杨国忠都必然对哥舒翰产生一种嫉恨心理，因为杨国忠很担心有人会取代自己在皇帝心中的地位。如果说这件事是哥舒翰的无心之失，但也确实引发了哥舒翰与杨国忠之间的裂痕，导致双方难以齐心协力、配合无间，更谈不上相互信任。

部将王思礼悄悄地劝哥舒翰，让他上表请求玄宗杀掉杨国忠。这一次，哥舒翰没有答应。王思礼又请求率骑兵把杨国忠从长安劫持出来，到潼关再把他杀掉，哥舒翰仍然反对，说：“如此，乃翰反，非禄山也。”唐书上则说哥舒翰心许之，未发。就在这时，有人将此消息透露给了杨国忠。杨国忠很是害怕，意识到自己可能存在危险，便上奏玄宗说：“潼关大军虽盛，而后无继，万一失利，京师可忧，请选监牧小儿三千于苑中训练。”玄宗同意，真的招了这么一支队伍。而后，杨国忠又招募了一万

人，屯于灊上，由他的亲信杜乾运率领。哥舒翰得知这件事后，意识到杨国忠可能会暗算自己。身在朝外的他，当然更害怕杨国忠的谋害，于是上表请求把驻扎在灊上的这支军队也交自己指挥。哥舒翰把杜乾运召到潼关，借机杀了他。这使杨国忠更加害怕，对儿子说：“吾无死所矣！”将相不合，将相互相猜忌，互相害怕，平叛就无从谈起。

再后来，有人报告玄宗，说崔乾祐在陕郡的兵力不到四千，都是老弱残兵，而且还没有准备。唐玄宗便派人去催促哥舒翰出兵收复陕郡和洛阳。哥舒翰接到玄宗的命令后，回奏说：“禄山久习用兵，今始为逆，岂肯无备！是必羸师以诱我，若往，正堕其计中。”又分析说叛军远来，利在速战速决，己方则利在长期坚持，只要据险扼守住要害就够了。郭子仪和李光弼也上书言道：“请引兵北取范阳，覆其巢穴，质贼党妻子以招之，贼必内溃。潼关大军，惟应固守以蔽之，不可轻出。”郭李二人主动提出去袭击敌人后方，而建议唐军在潼关的主力应坚守要塞。

但是，将相不和终于从内耗变成了结果。当时的情况是，洛阳失陷后，常山（今河北正定）太守颜杲卿与平原（今山东陵县）太守颜真卿起兵讨安禄山，并号召诸郡响应。河北人民不堪忍受叛军的残暴行为，自发组织队伍，多者两万，少者万人，抗敌自保。此时唐大将郭子仪、李光弼率领朔方军出师河北，屡获胜利，河北的民众武装也参加到郭、李军中；河北十余郡多杀叛军守将，重树唐帜，切断了安禄山军队前后方的联络，使家在范阳的叛军将士军心动摇，安禄山甚至想放弃洛阳逃回老巢。眼看有讨平叛乱的希望，但杨国忠猜忌驻防潼关的哥舒翰，不采纳他关于据险坚守以待敌内变和由郭子仪、李光弼引兵北取范阳覆敌巢穴的建议，怂恿玄宗促令哥舒翰出兵收复陕洛。不久后，哥舒翰被迫出兵，结果大败，潼关陷落，长安震动。玄宗仓皇逃往成都，行至马嵬驿（今陕西兴平西），军士哗变，杀杨国忠，玄宗被迫缢杀宠幸的杨国忠从妹杨贵妃。