

为何卓越的公司往往是双权威制的？

总裁 的最佳拍档

总裁绝对不能
问责副总裁

总裁的心病：
如何找到牛人，
又如何让牛人高效运转？

销售挂帅的企业有祸了！

公司
PRESIDENT
REPUBLICANISM
不是一个人在战斗

@ 最佳拍档是公司高层顺利交接班的终极答案！

吴荣华 著



&

谁是总裁的下属？

“中层管理岗位”根本就不存在

.....

Microsoft 盖茨VS鲍尔默
Google 拉里·佩奇VS谢尔盖·布林

海尔 张瑞敏VS杨绵绵

华为 任正非VS孙亚芳

为什么卓越组织内部，往往都有两个权威？

?

80后、90后
员工怎么管？
怎么留住他们

100%

辞退员工只有一种方式！

到底什么叫高管？

管理和业务之间有一条明确的界限
只关注不指挥——管理的终极智慧
如果你想让员工更快流失，就尽情说教吧

山西出版传媒集团
山西人民出版社

总裁 的最佳拍档

公司

PRESIDENT
REPUBLICANISM

不是一个人在战斗

吴荣华 著

山西出版传媒集团
山西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁的最佳拍档：公司不是一个人在战斗 / 吴荣华
著. —太原：山西人民出版社，2012.5
ISBN 978-7-203-07645-2

I. ①总… II. ①吴… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 048043 号

总裁的最佳拍档：公司不是一个人在战斗

著 者：吴荣华

责任编辑：冯 昭

装帧设计：小徐书装

出 版 者：山西出版传媒集团·山西人民出版社

地 址：太原市建设南路 21 号

邮 编：030012

发行营销：0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127(传真) 4956038(邮购)

E-mail：sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址：www.sxskcb.com

经 销 者：山西出版传媒集团·山西人民出版社

承 印 者：三河市南阳印刷有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：16.25

字 数：200 千字

版 次：2012 年 5 月 第 1 版

印 次：2012 年 5 月 第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-203-07645-2

定 价：35.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

业界人士倾力推荐

这是一本异乎寻常的书。书中的观点与传统管理学教科书的内容大相径庭，也会让一心想埋头苦干的企业高管们悚然惊醒。作者多年体会的管理精髓，通过对话体的方式娓娓道出，读来欲罢不能，回味无穷！

——中山大学岭南学院管理学教授，博士生导师 陈宏辉

德鲁克的管理世界原来是混乱的！《总裁的最佳拍档》挑战一代宗师，是需要很大的勇气的。“最佳拍档”绝不是传统的一个主内一个主外的搭配模式，这是一个全新的范式！

——暨南大学管理学院教授，博士生导师 张耀辉

《总裁的最佳拍档》终于可以宣告，企业管理完全可以成为一门科学。原来，传统管理的假设，总裁和副总裁的上下级关系是错误的！真是不可思议！

——尚道营销咨询董事长，中国十大营销专家 张桓

《总裁的最佳拍档》让读者恍然大悟：原来管理竟是如此简单明了。不是管理难学，而是传统的管理学假设很有问题！

——深圳太极软件董事长 查树衡

祝贺同学吴荣华的第一本管理专著出版。《总裁的最佳拍档》还未出版就已是圈内奇闻了，现在，这个奇闻终于可以宣示天下！总裁们终于知道谁才是自己的下属了！

——广州千千氏董事长 曾昭霞

如何留住好的人才？这个问题一直是企业管理的难题，《总裁的最佳拍档》提供了非常实用的方法。原来，总裁只要理顺与一个人的关系，就能解开公司纷繁复杂的管理疙瘩，这个人就是总裁的最佳拍档！

——知名公司营运专家 柯友怀

管理是一门艺术，优秀的管理就像是杰出的艺术，《总裁的最佳拍档》不但有理论高度，更体现了艺术的宗旨：真、善、美。这些年，白云清洁就是在这个理论指导下创造了诸多奇迹！

——白云清洁 CEO 黄绍华

总裁不再问责副总裁，而是问责 SBU，这是管理学的一大革新！

——中科招商董事总经理，广东十大经济风云人物 谢勇

非常实用，简单明了。通过对话体将管理难题抽丝剥茧，让读者身临其境。

——香港货柜车运输业职工总会主席，广东省政协委员 谢浪

紧张，刺激，精彩，犀利！《总裁的最佳拍档》算是对经典管理理论的彻底颠覆！

——新经济知识应用创新工作者，教授 张果宁

旁征博引，精彩纷呈！《总裁的最佳拍档》绝对是总裁和高管们的一顿管理学大餐！

——中山大学 EDP 同学会会长 吴海伦

真正的管理大师！

——美洲狮溜冰鞋董事长 温思源

书中处处体现了作者对管理学的超强洞察力！作者告诉了我们一个事实：传统的管理理论错误百出，是该革命的时候了！作者通过与总裁的对话，构建了一个全新的管理学大厦，非常简单，又异常深刻！

——广州直真科技董事长 陈俊

管理学从来没有这么简单过！副总裁不是总裁的下属，中层不是管理岗位而是专才岗位，业务和管理应该有一道分界线！畅快淋漓！

——广州嘉莱艺总经理 李东

引人入胜，博采古今、东西方的文化精粹，并融汇到管理学中，实在难得！

——淘宝大学广州合作机构 万艳

探讨企业管理话题的著作很多，但像荣华兄这样既轻松易懂，又颇有思想深度的作品真的不多，非常适合本土的管理者。

——陕西派诚 CEO 谢洪涛

这是我最近能够一口气读完的、唯一的一本讲企业管理的书！

——深圳金康光电董事长 袁钢

作为管理者、企业高层，既要广泛吸收各种管理学理论和思想，还要每日实践、不断摸索。《总裁的最佳拍档》这本书，既能当作思想明灯，也能当作行动指南，没有扎实的理论和实践功底，是万万写不出来的。

——广州锐中环保科技董事长 莫谋勇

这本书将管理理论与管理实践完美地结合到一起，我真心推荐给所有企业的总裁们！

——广州同道科技董事长 李明东

对身处公司高层的人来说，这本书十分值得一读，它打开的是一扇新的管理学大门！

——投资人 王泽翼



推荐序 当头棒喝，振聋发聩

微软大中华区副总裁兼政府与公共事业部总经理 曾良

荣华兄给我电话，说他的关于管理的新作即将出版，请我写序言。（我想，作为相识多年的同事，此情面如何也推却不过，起码要写下几百字应景之言，方不负所托。）

待我拿到书稿，一口气读来，有种欲罢不能的感觉。读罢掩卷深思，狂傲之心荡然无存，转而生出的是“此中有真义，欲辨已忘言”的感悟。书中是对实实在在的管理实践的总结和顿悟，书中有我自己的影子，有许多相识的企业家和职业经理人的影子。但书中的很多真知灼见，特别是围绕“最佳拍档”的细致诠释，却是对这些成与败交织的实践的归纳与升华，借助对话体的形式，娓娓叙来，却给会心者当头棒喝的震撼，与如今机场车站琳琅满目的所谓成功和管理专著真是相去不可以道里计也。而有一些振聋发聩的高论，让我生出拈花微笑的愉悦：

· 为保证队伍的高效运转，最有效的管理是“只关注不指挥”。善哉斯言！但关心则乱，又有多少人能如此清醒自律？

· 喜欢说教是总裁的原罪！妙极。

· “副总裁不是总裁的下属，中层不是管理岗位”，道前人未道之言！

· “创新其实只是一种自然的结果，而非目的。”读了这段，我深感认同。

· “天天生活在总裁圈子里的人就是总裁。”看来我该检讨自己的生活方式了。

初识荣华，还是在2005年初，荣华当时是我团队里才华横溢的咨

询顾问，身上又很有些反传统的哲人气质。第一次敲开我的办公室，他告诉我：“曾总，你应该更重视利用会议来强化管理。”从跟他的交流中发现，我这个糊里糊涂的总经理有如此多粗放的地方需要改进。此后的几年间，彼此的事业也有些分分合合的交汇，直到再聚于微软，发现荣华已经历练得更成熟，但身上那智慧而尖锐的光芒时不时仍流露出来。这本新作，就是这光芒一次集中而耀眼的闪现吧。

还有让我心里隐隐作痛的是，这书中的我（尽管荣华兄隐去了所提及人物的姓名和身份）是屡屡被作为有待改进的反面典型的。看来我要尽快转变，待荣华兄下部著作问世时，争取能被作为亮点实例提起。以此目标自勉！

•



推荐序 经济学和管理学的第一次真正相遇

《自主权利的道德界限》作者，国务院特殊津贴专家 王国乡

荣华请我为他的新书作序，一开始我感到有些为难，因为我的研究重点是市场，而不是企业。但是转念一想，我所研究的市场是自主权利人的市场，而市场配置资源的主角是企业，它们作为自主权利人进行的自主选择即是生产要素的最佳组合。因此，从广义来说，我所研究的“等边际原理”也应当对企业管理有足够的指导意义。下面我从两个方面谈一下自主权利与等边际理论对建设市场经济制度和建立现代企业制度的意义。

第一个问题是：为什么经济人的自主选择能够实现社会整体资源的最优配置？

我在《自主权利的道德界限》一书中运用边际分析（微分增量分析）方法阐明，在个人和企业分散决策和自主选择条件下，市场经济机制调节资源的最优配置，实现社会利益最大化的基本经济规律——等边际原理（这一规律在西方经济学中称为“帕累托最优境界”或“帕累托标准”）。这一经济规律证明，社会的资源配置是以企业（或个体经营者）的自主选择实现生产要素最佳组合——边际收益均等为条件的。因此可以说，等边际原理是支配人类经济活动的普遍规律，而这一规律的形成又是以个人平等和自由选择为条件的。

古希腊人崇尚自由和民主，古罗马人崇尚法律和信用，进一步延伸这个逻辑，将推导出“神”——客观经济规律——的存在。只是，这



个神是多种“神”（多种规律）的并存，并没有达到最高理论抽象。后来基督教出现，耶稣试图将唯一的神和人人平等结合起来，才出现了天主之城和凯撒王国的真正共和现象。

但是问题并没有到此为止，直到新教改革，人们才迎来了一个崭新的时代，即市场和公司的时代。关于这个时代，亚当·斯密、马克思·韦伯、德鲁克和钱德勒都有大量的研究。只是，他们的描述更多地都停留在定性分析和平均数分析的框架之内，未能揭示出人类经济活动中极其复杂的函数关系。这使他们的研究不仅有很大的局限性，甚至误入了否定个人自主权利的极权主义的歧途。

不过别忘了，新教还刺激了两种思想，一个就是大陆的理性启蒙，这个分支让中国古人的“自然秩序”哲学在欧洲大陆得到了重生，为个人自由选择 and “有限政府”理论提供了宝贵的营养；第二个分支就是马克思、列宁的共产主义。后者提出的计划经济思想正是以否定个人自主权利和自由选择为特征的。

新教和欧洲启蒙运动，构成了一个实验阵营；马克思和列宁的共产主义，构成了另一个实验阵营。历史的吊诡就在这里，我身处共产主义阵营，在特殊历史背景条件下，用亲身体验来分析计划经济的弊端，探索资源配置的最优原则，得出的结论竟然与西方经济学的结论完全一致！从亚当·斯密的“看不见的手”的理论直至西欧边际革命之后的“看得见的手”的边际理论，竟然与我的探索之路完全吻合。

我的研究核心结论就是：只有个人成为拥有自主权利的个体，市场供求机制才能形成，才能发挥调节资源配置的功能。也就是说，当个人以本位利益最大化作出的选择达到边际成本等于边际收益时，社会的整体利益就会达到最大值。何为市场机制？就是个人完全是自主权利的个体，完全为自己精打细算（但不损害他人）；就是企业作为法人组织完全是自主权利的个体，完全为自己精打细算（但不损害他人）。这种精打细算是形成市场价格并调节资源达到边际收益 = 边际成本 = 价格，从而实现资源最优配置的决定因素。

市场经济道德的本质是自利不损人。利他主义是非市场经济社会的



“道德”，它与人的自利的本性（自己满足自己的需要）是相冲突的。亚当·斯密在《国富论》中肯定个人追求本位利益，在“看不见的手”（价格机制）的调节下，可以促进社会利益。这就是肯定个人追求最大利益，但不损害他人利益，就是在履行市场经济道德。这种不损人或尊重人的道德，就是亚当·斯密在《道德情操论》中所说的“同情心”。这种同情心是爱人之心或尊重他人利益之心，而不是“利他”（奉送财物给他人）之心。这种尊重他人利益之心，是形成市场经济道德的基础。因为市场交换就是以彼此尊重对方的利益为条件的。只有两个自利而又尊重对方利益的人，才能进行互利的市场交换。因此可以说，市场和道德不是两张皮，市场就是道德，道德就是市场。

第二个问题是：管理学成为一门科学的标志是什么？

等边际理论是经济学第一次用数学模型，无可辩驳地证明了拥有自主权利的个体都追求利益最大化（但不损害他人）的时候，社会整体利益也将最大化。这是经济学被公认为一门科学的标志。

《总裁的最佳拍档》到底是一本什么样的书？关于这个话题，我和荣华进行过多次沟通。原来，荣华的书，是在回答一个大问题——管理到底如何成为一门科学。

自主权利原则和自利不损人的道德原则在国家制度的设计层面，已经取得了诸多成果，譬如：市场经济国家的政府所制定的法律都是以保护个人自主权利为目标，遵循自利不损人的道德原则的；法律规定政府不能参与经济运作，只能用政策间接调控；法律制定市场游戏规则，保护工会建设和言论自由，等等。也就是说，自主权利理论作为市场经济理论解放了一个阶层，即企业家阶层。有限政府理论让企业家第一次成为了一个拥有自主权利的阶层。关键是，管理学一直以来无法解决这样一个问题：如何让正式组织里的个体成为拥有自主权利的个体？

正如荣华在《总裁的最佳拍档》中提到的：传统管理大厦的诸多假设是错误的。即便是德鲁克眼里的管理世界，也还是认为企业是一个



指挥的体系，董事会指挥总裁，总裁指挥副总裁，副总裁指挥中层，中层指挥一线。真是可笑，这个指挥体系，连“总裁的下属是谁”这样最基本的常识都没有搞清楚！

《总裁的最佳拍档》对于管理学的最大贡献在于，它第一次提出了一个全新的管理范式，这个范式就是：副总裁不是总裁的下属，两者是拍档关系；企业的业务应该到中层为止。这道分界线，就如同政府和市场之间的分界线。正如荣华在书中说的，拍档之间不应该存在任何指挥与被指挥关系，就如政府不应该计划经济一样。这道分界线，足以让《总裁的最佳拍档》宣告管理理论的全新时代已经来临。

更难能可能的是，《总裁的最佳拍档》并没有停留在理论分析的层面，而是结合了大量实践。这些实践，详细到了总裁和副总裁周一例会的分工，详细到了年终会议如何开，详细到了副总裁的费用管理，详细到了如何招聘中层干部，详细到了如何辞退员工。不但如此，作者还结合自己的切身经历，例举了海尔、微软、宝利通等诸多知名公司中大量的、精彩的制度设计和日常管理方法。

我非常高兴的是，《总裁的最佳拍档》中处处体现了“自主权利”的影子。我想，《总裁的最佳拍档》在管理学上的贡献在于：它第一次将“自主权利”原理落实到了正式组织里面。从这个角度讲，《总裁的最佳拍档》犹如孟德斯鸠的《论法的精神》。能把“自主权利”与企业这样的正式组织结合起来，没有深厚的理论基础和丰富的企业管理实践，几乎是无法想象的。历史选择了荣华来完成这个使命，我想这与荣华的特殊经历是密不可分的。

我的意见是，只要把自主权利和基于自主权利的等边际理论这些内容添加到《总裁的最佳拍档》中去，本书就足以成为一本全新的管理学原理标准教材。孟德斯鸠的《论法的精神》提出的三权分立理论，结出了像美国宪法这样的国家制度硕果，国人必能利用《总裁的最佳拍档》中的原理，构建出更多的真正的国际化企业出来。期待荣华下一部著作《新管理学原理》的出版。



推荐序 为有心自我完善的总裁写的书

全国政协委员，香港青年交流促进联合会主席，太平绅士 龙子明

在经济全球化、多元化的浪潮中，学习已经成为企业家的终生功课。我的朋友吴荣华先生呕心沥血写成的这本《总裁的最佳拍档》，涉及总裁修炼路上的诸多根本性的难题。当今的企业家，在接受了国学培训以及各种 MBA、EMBA、EDP 等工商管理课程训练后，已经熟谙企业经营之道，同时也具备了整合资源能力、决策能力、创新能力、应变能力，还有掌握宏观政策、前沿信息等各种经营企业的能力，但这本书涉及总裁修炼路上的诸多根本性的难题，却是作者 12 年来与上百位优秀总裁深入探讨管理方面的难题得出的心灵顿悟，予人启示良多。

加强文化人格修炼、提升个人修养品位、洞悉全球发展趋势、寻求跨国发展机缘，是构筑当代企业家新理念、新知识、新思想、新层次的新生态环境。由老板迈向企业家，由企业家迈向精神领袖，是锻造个人魅力、获得和谐生活状态的必然之路，也是每位企业总裁应具备的远见与卓识，更是中国企业融入全球经济主流的必然之路。企业总裁要突破瓶颈、实现跨越、完成转型，就要在自我修炼路上跋涉前进。读书的总裁是中国企业的希望，这本书就是为有心自我完善的总裁或未来的总裁而写的。

在企业总裁的素养中，细节是最个性化、最不可复制的。通用电气总裁韦尔奇（Jack Welch）被誉为“世界经理人的经理人”，但多数人对他的了解和尊重，并非是因为他在管理学基础理论上有多大的建树，而是他作为通用电气总裁身体力行的一些管理细节：手写便条并亲自封好后给基层经理人甚至普通员工；能叫出 1000 多位通用电气管理人员



的名字；亲自接见所有申请担任通用电气高级职位的人，等等。可见，人性化、关注细节对于管理者而言多么重要。

格调与魅力是一对孪生姐妹。格调是一种境界。它源自思想，源自豁达而不失细腻的人生观和世界观。总裁的自我修养是适合战略领导人的“内功”，可应用于其职责的各个方面。由于它需要实践智慧——智力、经验和美德，因此它无法像一门科学或一项技能一样地被教导。但是，像任何一门艺术一样，那些拥有这方面智慧的人都可以学会它。

心胸有多大，事业才可能有多大。做人、做事是一个道理。管理者在工作中应有“海纳百川，有容乃大”的姿态，以一种感恩的心态看待工作中的得失成败。行善可开运，因为没有人能独自成功，所以需要让更多的人帮助我们迈向成功。正所谓“智者找助力，愚者找阻力”，这就要求管理者对于工作中伙伴、同事、下属抱有感恩、合作的心态。

阅读本书，你会感到管理者的自我修养体现于：保持愉快心态，成功驾驭人、事，对人宽容礼让，处世从容淡定，能借事练心，善事中会理，融会贯通管理中的情与法、方与圆、柔与刚。命运之神两次敲打作者，让他恍然大悟，德鲁克（Peter F. Drucker）直到晚年都想解答的世纪管理难题，蕴含在双权威体制的组织中。本书启发我们，没有完美的个人，只有完美的体制；完美的体制造就完美的个人。

一个企业再高，高不过它的老总，老总是企业金字塔的塔尖；一个人再高，高不过他自身，自身是自身的局限。要管理别人，首先要管好自己。所以，企业老总要突破自我、挑战自我、超越自我。一个不断完善自己，敢于时刻面对自己，自省鞭策，并对自己有改进要求的管理者才有资格去要求别人，才能创造一支严谨、积极、创新的团队。

斯利姆（William Slim）将军说：“领导是关于精神的。”因此，总裁的自我修养永远是一门艺术而非科学。你的这门艺术修养能到什么程度，取决于你的天赋、你的机会和你学习的意愿。本书从人的本性和历史角度来谈领导，因此，全书读起来不像一般的管理学著作那样枯燥晦涩，倒是让人很有阅读的愉悦。本书是那些渴望领导大型公司或组织的高级管理人的有益读物，同时也是那些想主导自己生活的人的有益读物。



推荐序 回归常识，管理学本应趣味盎然

西南财经大学金融学院院长 刘俊

如何才能做一个好的总裁？总裁与副总裁应该是什么样的关系？中层是管理人员还是专业人员？如何保持现金流不断裂？对以上问题以及一系列总裁之道的问题，本书提出了独到的看法。虽然书中举的是全国性的公司的例子，但是对小型公司的总裁也会有所启发，同时让人思考如何做好上级、领导、老板、老师、父母。

我的一位好朋友是一个公司的老总，公司运营状况很好。她读了本书之后，一方面对作者的许多观点十分欣赏，大发“英雄所见略同”的感慨；另一方面她在自己身上也看见一些“李总”的影子。

本书的一个主要的观点是“只关注不指挥”，这让我想起我的中学班主任。学校的班主任也像总裁，在一定意义上还是独裁者。我的班主任用作者的话说就是对同学关注，他了解每一个学生的性格和特点；他不指挥但极具煽动性，他根据学生的兴趣和爱好调动他们的积极性。几十年后同学们还津津乐道做他学生的快乐。

本书的对话形式让读者有在茶馆里同知心朋友一边品茶，一边侃侃而谈的感觉，很放松，有利于层层剥葱式地进一步讨论问题。

许多总裁都会有自己的体会和想法。作者是一个有心人，本书集中了许多新颖的观察和看法，实在，实用，像一面镜子，很值得一读。



他目前服务于 Microsoft;

他曾经服务于在中国市场上堪称奇迹的卓越外企 Polycom;

他闯荡过许多家国内行业龙头企业;

12 年间, 他与近 100 位总裁深入探讨过管理方面的难题。

他有幸两次进入一个崭新的世界——

第一次, 他惊诧:

为何卓越的组织内部, 常常出现两个权威呢?!

海尔有张瑞敏和杨绵绵, 华为有任正非和孙亚芳, 格力有朱江洪和董明珠, Microsoft 有比尔·盖茨和鲍尔默, Polycom 有李钢和王沛……

第二次, 他恍然大悟:

原来, 命运之神两次敲打他, 是想让他明白, 德鲁克直到晚年都想解答的世纪管理难题的答案, 竟然就隐含在这种双权威制的组织中! 原来, 组织中除了上下级和同事关系之外, 还有全新的第三种关系的存在! 而这种关系, 就是总裁彻底解放自我的那把钥匙! 这种关系哲学, 至今还在黑暗中沉睡而无人知晓。

剧本人物

吴荣华（全德陋室主人）

李 总（某上市公司总裁）

方式

饮茶、聊天

地点

全德陋室

← 目 录 →

- I 推荐序 当头棒喝，振聋发聩
- III 推荐序 经济学和管理学的第一次真正相遇
- VII 推荐序 为有心自我完善的总裁写的书
- IX 推荐序 回归常识，管理学本应趣味盎然
- XI 引子
- 1 篇一 管理其实只有一个问题
- 3 人的奇迹是如何产生的？
- 9 总裁的“原罪”
- 16 管理只有一个问题
- 21 篇二 副总裁不是总裁的下属
- 23 总裁问责的对象是副总裁吗？
- 25 总裁问责副总裁是错误的