

Nook
· 阅读 ·

平观海 © 编著

SECOND
IN COMMAND

解读企业“二当家”的
职场攻略

二当家

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

第一章

站在巨人旁边的“巨人” ——地位篇

第一节	1个好汉1个帮——二把手的必然性·····	4
	西游记中的二把手·····	4
	历史上的二把手·····	5
	高材生二把手·····	6
	动力二人领导组·····	8
	盖茨的最佳拍档·····	10
第二节	一把手光环之后的“隐身地带”——二把手的生存状态·····	11
	万明坚的人生起伏·····	11
	一个苦难的群体·····	12
	“被上头猜忌，被下头孤立”·····	13
第三节	千金易得，知己难求，好搭档胜似情侣——二把手的关系·····	14
	楚国工匠石的故事·····	14
	千金易得，知己难求·····	14
	好搭档胜似情侣·····	16
第四节	“二把手”和“接班人”的曲折人生 ——二把手不一定都能成为接班人·····	18
	任重道远·····	19
	宋江的故事·····	19
第五节	CEO VS CXO——形形色色的二把手团队·····	22

各种 CXO	22
七种 COO	24
CXO 联盟	25
有所为有所不为	26

第二章

可文可武能屈能伸的多栖明星 ——角色案例篇

第一节 政军领域.....	31
周公旦——礼乐“元圣”	32
诸葛亮——运筹帷幄	34
魏征——千古诤臣	38
张居正——“大明最牛 CEO”	41
英国首相——权利体制	47
第二节 商业领域.....	51
唐骏——“打工皇帝”	51
杰夫·比克斯——完美典范	58
斯蒂夫·巴尔默——统治微软的人	61
罗塞娜·博得斯基——“世界第一副手”	67
第三节 家庭领域.....	73
奥巴马同米歇尔——融洽组合	73
肯尼迪夫妇——风雨同行	77
第四节 二把手女性经理人.....	82

铿锵玫瑰	82
社会性别角色的转变	83
家庭和事业的平衡	84
女性二把手的搭配格局	84
她们背后的故事	85
高层女性的玻璃天花板	88
第五节 涌入中国的洋“二把手”们	90
职业路径	90
“逆向”人才流动	91
洋“二把手”流入的动因	92
洋“二把手”流入是好是坏	93
洋“二把手”流入的影响	94
洋“二把手”流入的趋势	95

第三章

二把手成功黄金律

——眼光心态篇

第一节 屈居 + 甘居的人生——自我定位准确	99
学会低调和韬光养晦	99
优秀的追随者和领导者	100
精准的自我定位	101
第二节 千万别认为自己“2”——积极的态度	103
良好的素质和无穷的热情	103
领导力素质模型	104

第三节	一人之下，众人之上，又如何？ ——换位思考能力和独特视角·····	108
	理解一把手·····	108
	与一把手站在统一战线·····	109
	管理一把手·····	110
第四节	怎样培养一个好的二把手——从“一把手”的角度换位思考·····	110
	培养二把手的重要性·····	111
	环环相扣的管理梯队·····	112
第五节	从2到1，只差一步——未来规划和职业发展·····	115
	选对一把手·····	115
	树立正确的态度·····	116
	做好职业规划·····	117

第四章

二把手成功黄金律

——能力技巧篇

第一节	成功的决策更需要成功的执行——二把手的执行力·····	121
	执行力的重要性·····	122
	执行力的表现·····	122
	韦斯特韦勒的教训·····	123
第二节	做一颗压不扁的铜豌豆——忍耐力和抗压力·····	126
	承上启下的定位·····	126
	独特的权利属性·····	128
	曲折的职业发展路线·····	128

第三节	当好“保险丝”和“安全阀”——坚守正义感和责任感 ·····	130
	具备好的德行·····	130
	善于引导一把手做决策·····	131
	尊重现有体制·····	131
	忠于职守·····	132
第四节	运筹帷幄，决胜千里——眼界高远 ·····	134
	有颗平常心·····	134
	出谋划策的职责·····	135
	甘当幕后，补位不越位·····	136
第五节	别拿“二把手”不当干部——领导力 ·····	138
	何谓领导力·····	138
	影响力·····	139
	“自我保护”性的领导策略·····	140
第六节	一人之下，万人之中——合作能力 ·····	141
	团队合作的必要性·····	141
	和一把手的相处·····	142
	和其他副职的相处·····	144
	和下属团队成员的相处·····	145

第五章

二把手成功黄金律 ——人际关系篇

第一节	受伤的为什么总是二把手？——二把手的尴尬处境 ·····	150
	受伤的李斯·····	150

	黯然出局的二把手	151
第二节	一山不容二虎? ——对强势的一把手, 要准确定位	153
	无言的社会秩序	153
	企业开发的现实需要	154
	激励制度的不健全	155
	二把手要准确定位自己	155
第三节	留神屁股底下的猴子——融入团队	158
	何谓“屁股底下的猴子”	158
	成也张扬, 败也张扬	159
	会做人, 会做事, 还要会作秀	161

第六章

二把手也是好老板 ——领导力篇

第一节	被误读的 COO——多少种哈姆雷特, 多少种 COO	170
	COO 是什么	171
	COO 做什么	172
第二节	以德服人, 实力说话——二把手如何树立威信	173
	出众的自我约束能力	173
	勇于承担责任	174
	智慧、胆略和气魄	174
	切忌邀功和讨要报酬	175
第三节	当好“润滑剂”, 不受夹板气——协调上下之间的关系	177
	以团结为重	177

	“用强示弱”的艺术	178
	切忌办公室政治	179
第四节	掌握方向的不是船长，是舵手——二把手要对组织负责	181
	学会说“不”	181
	不做花瓶	181
第五节	不想当将军的士兵不是好士兵——时刻准备着	183
	一把手的预备役	183
	切记自己的位置	184
	全力维护一把手的正确决策	185
	“领导的支持陷阱”	186

第七章

成也二把手 败也二把手 ——成败篇

第一节	二把手“兵法”——从萧何到王熙凤	191
	做好后勤工作	191
	凡事听话	192
	懂得保护自己	193
	小事果断，大事拖延	194
	小事请示，大事独断	194
	善变化知进退	195
第二节	没有二把手就没有麦当劳	196
	今天的麦当劳	196
	等待三十年的一夜成功	197
	人生最大的一笔赌注	199

第三节	唯我独尊下的二把手的无奈	201
	机缘巧合的开端	202
	“国美帝国”的功臣良将	202
	人事变动后的离开	203
	重出江湖	204
	戏剧性逆转	205
第四节	悲情二把手“被”红杏出墙	208
	患难与共	208
	兄弟相煎	209

第一章

站在巨人旁边的巨人

——地位篇

俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，作为社会群体中的一员，小到日常生活，大到成就一番事业，定要得到他人相助，才能开辟无限资源，加速自己的成功之路。

试想三国时期的刘备，若无一帮文武贤才全心相辅，安得三分天下？汉高祖刘邦，若无张良、韩信、萧何、陈平鼎力相助，安能与西楚霸王项羽争夺天下，奠定后来的汉室伟业？在所有相助的贵人当中，有一号人物因其出众的能力、左右逢源的身段和亦悲亦喜的复杂定位，成为古往今来集万千关注于一身的重要角色，这就是组织中的“二把手”。

○→ 何谓“二把手”

顾名思义，“二把手”即扶手、下手和左右手，通常指企业、公司、正式注册社会团体等组织中的副手。在源远流传的中国文化中，一把手永远是“家无二主”、“说一不二”，这就注定了二把手的位置和角色必须做到：有功不揽、有过不藏；有喜不狂，有悲不哀；有轨不越，有急不推。

二把手的“二”，是指其需要承担组织的第二责任，赋予组织中的第二权力，占据组织中的第二位置。但是，第二责任并不代表不承担法人赋予的责任，第二权力并不意味不尽全力，第二位置并不等于永远坐在第二把交椅。这样的责、权、利再一次明确了二把手的素质要求，即忠贞不二：不三心二意，不两面三刀。

○→ 二把手 ≠ “二把刀”

二把手并非“二把刀”。大多数二把手对某些领域的知识和技艺非常精通，并非一知半解或凑凑合合的“外行”。二把手往往身先士卒，填补一把手缺失的空白，起到稳定军心、沟通上下的润滑作用。有时候，正是由于二把手长期辅佐一把手分管某一领域，可能其对于此类业务更加娴熟和精通。

○→ 二把手 ≠ “第二流”

二把手并非“第二流”。很多二把手是最优秀人才中的佼佼者，他们会屈尊于二把手的定位可能是因为组织的安排、术业的专攻和个人的兴趣等。这样反而避免了美国学者劳伦斯·彼德提出的“彼德原理”，即在层级组织里，每位员工都处于将晋升到自己不能胜任阶层的困境。

○→ 需要做好“二传手”，练好“二重奏”

作为巨人旁边的“巨人”，二把手想要得到长远的发展，需要做好“二传手”、“二重奏”。”“二传手”是排球运动中担任接发球一传后第二次传球的运动员，是组织进攻的核心人物。但是，扣球与否、怎样扣球以及最终得分要记在“一攻”（一把手）头上。这个承上启下的关键环节一定要精益求精，才能在关键场次、关键时刻、关键分数上游刃有余。

“二重奏”最圆满、最舒心的结局应属异曲同工、和而不同。二把手需要主动与一把手进行沟通，有时需要一唱一和，积极调和，为了共同的愿景同甘共苦，最终实现“1+1>2”的目标。

第一节

1个好汉1个帮

——二把手的必然性



吕尚（约公元前1128—约公元前1015），姜姓，字子牙，被尊称为太公望，后人多称其为姜子牙、姜太公。中国历史上最享盛名的政治家、军事家和谋略家。周文王的辅佐者。

俗话说，“众人拾柴火焰高”，一个好汉的事业必然需要另一个好汉相助。大千世界，各式各样的二把手不尽相同，却分享着相似的故事。让人不禁感叹，历史中总会充满着那么多的类似、巧合与翻版。

○→ 西游记中的二把手

让我们从《西游记》谈起。唐僧的三位高徒——孙悟空、沙和尚与猪八戒三人之中，谁当他的二把手更合适呢？这个问题似乎并不难回答。

显然，在一路的艰难险阻之中，孙悟空当仁不让，是唐僧无可争辩的二把手。这其中的必然性在于他那移山填海，降龙服虎的实力。西天取经，一路上凶险重重，危机无数，此刻对于唐僧而言，这种排除万难的执行力是最为重要的。相比之下沙和尚与猪八戒没有如此的能耐，所以失去了竞争性。

○→ 历史上的二把手

司马光在《资治通鉴》中说道：“天子之职莫大于礼，礼莫大于分，分莫大于名。”其中，礼是指纲纪，分是指君臣，名是指公卿大夫。正因为急人所需，这时的一把手几乎都能做到礼贤下士，便是所谓的“天子之职莫大于礼”了。

周文王驾前姜尚最大；勾践的心腹是文仲和范蠡；齐威王重用孙臧；汉武帝刘邦在万不情愿之下还是拜韩信为大将……无数的历史事实一再说明，富有执行力的“实力派”们，在有有用武之地的时候是二把手的最佳人选。

然而，有实力就真的可以走到哪里都不怕了吗？那也未必。

姜太公说过：“夫高鸟尽，良弓藏，敌国灭，名将亡。亡者，非丧其身者，乃夺其威而废其权也。”历史上多少名将，并非亡于阵前他们很多丧于“敌国灭”之后，这虽然可悲，但不可笑；有悖情理，可合乎逻辑；绝非理想主义的境界，却是历历在目的事实。

典型的案例有：吴王夫差赐死重臣伍子胥；越王勾践又用同一口宝剑逼文仲自尽。两人本领相当，都功高权重，生前互为劲敌，而最后又落得如出一辙的下场，其中之玄机，决不是一句“巧合”可以搪塞。刘邦称帝于汉之后，杀韩信，灭陈涉，破英布，诛彭越，终于在无限的寂寞中高唱《大风歌》——猛士尽去矣，安得守四方！

中国几千年封建制度的日积月累，其上下承接的社会秩序早已形成了一套无言的默契。每个人从出场亮相到最后终了的结局，其间情节即使再轰轰烈烈，再蜿蜒曲折，也都是在沿着这一规范所指定的方向上，演出起因、经过和结果。只要稍稍偏离一小步，顿时英雄变成亡寇，英名化作粪土；一生的功名，百里的河山，千秋的基业都在一瞬间崩塌，灰飞烟灭，粉身碎骨。

○→ 高材生二把手

无论是一将功成万骨枯，还是功成名就之后的万劫不复，有史为鉴，二把手一直活跃在决定成败的巅峰，是不可或缺的重要角色。归其根源，还是在于二把手卓越的能力和胆识，有时甚至胜于一号人物，在历史和现实中发挥着重大作用。就现实生活中也不乏其例，让我们看看近几年的两位“高材生二把手”在事业上的风起云涌。

联想公司的传奇二把手孙宏斌毕业于清华大学，进入联想后，凭着才干与热情，他取得了骄人工作的业绩，也赢得了联想“当家人”柳传志的信任。

多年以后柳传志在谈及孙宏斌在联想的功绩时说：“从1989年10月份起，企业部建立了13个独资分公司，营业额据报达到了2400万。在解决干部的配备问题上，他们有创新思想，敢于进有能力的人，这对于我们有震动，有思想突破。”可见柳志对孙宏斌工作的肯定和赞许。

工作业绩也使孙宏斌的职位和权力迅速飚升，在不到两年的时间里，他从一名普通员工变成了主任经理，1990年更被破格提拔为联想集团企业发展部的经理，主管范围包括在全国各地开辟的18家分公司。

而那段时间正是联想发展的关键时期，一把手柳传志在香港筹备联想

（香港）。孙宏斌倚仗自己的业绩和柳传志对他的信任，逐渐树立了自己的权威，扩大自己的势力，以至于联想元老们不得不向柳传志发出“孙宏斌权力太大，结党营私，分裂联想，联想要失控！”的告急信。年轻气盛的孙宏斌没有及时接受柳传志的收权暗示，最终以挪用公款罪被判5年有期徒刑。

出狱后，孙宏斌回到天津，把自己的房地产代理公司命名为“顺驰”，从此翻身做了一把手。

故事到此并未结束，1994年，孙宏斌急需用钱，柳传志出手借给了他50万元。1995年初，在柳传志和中科集团董事长周小宁的支持下，顺驰和联想集团、中科集团成立天津中科联想房地产开发有限公司。1998年，联想和中科集团将全部股份转让给顺驰，公司更名为天津顺驰投资有限公司。

尽管历经坎坷，其中滋味已难辨，但我们仍可以说，如果没有爱才惜才的柳传志，可能就没有今天如日中天的顺驰。但曾为“二把手”的孙宏斌的心路历程恐怕只有他自己最清楚了。

另一位传奇二把手是名震一时的李一男。15岁，当大部分孩子还在为选哪所高中而忧愁的时候，李一男已经凭借他天才的特质考入了华中科技大学少年班。

8年之后，硕士毕业的李一男进入华为，第二天即被晋升为华为工程师，两周以后他已经是主任工程师，半年之后，他开始担任中央研究部副总经理，两年后又被擢升为公司总工程师，27岁坐上了华为公司的副总裁宝座，手下管理几千名科研人员。

当30岁的他已经被大家公认为华为一把手任正非的接班人时，李一男却与华为分道扬镳，利用与华为股权结算和分红的1000多万元创办了港湾网络有限公司，自己当上了一把手。

李一男在华为时，可谓风光无限。根据1996年进入华为的汤圣平描述：