第一章　二号人物的角色魅力

当今，在风起云涌的商海大潮中，在人才济济的团队里，在一号人物的背后，活跃着一批真正的智囊人物，如 CEO、总经理、二把手、助理……他们虽然不像一号人物那样经常抛头露面、风光无限，但却是整个团队精心的缔造者；他们虽然不是团队的一号拍板人，但却是一号身边不可缺少的高参。在领导团队发展的过程中，这批智囊人物可谓是智勇双全，运筹帷幄，游刃有余，大显身手。如戴尔的“秘密武器”罗林斯，比尔·盖茨的好搭档巴尔默，还有被称为“全美最有权力和魅力”的惠普前 CEO 卡莉·费奥瑞纳等，都是大企业叱咤风云、呼风唤雨的掌舵人，他们被贯名为“二号人物”。在他们身上，散发着无穷的智慧和魅力。纵观职场风云，二号人物所起的作用，足以在团队里树起一面大旗，撑起一片天空，在关键时刻能够挺身而出，掌控时局。这就是优秀二号人物的独特潜质所迸发出来的魅力和影响力。

商海中的智能人

俗语说：水能载舟亦能覆舟。引伸意为，统治者是船，人民大众是水，水可以使船平安地航行，同样也可以使船没入汪洋大

需要全本请访问 www.ertongbook.com

海。无数事例证明，不管是政权，还是企业，其前途和命运最终取决于人心向背，而人心向背取决于领导者如何领导，如何决策。秦王朝之所以在一统天下之后很快覆亡，是因为秦始皇认为“天下乃一人之天下”；相反，唐太宗之所以能创造出“贞观之治”的太平盛世,在于他懂得‘载舟覆舟’的道理。

显然，在商海浪潮中，领导是舟，员工是水。舟能否顺利地扬帆远航，领导起关键作用。有人说，在一个团队中，一号领导是拍板人，二号领导是掌舵人。看来，二号人物是团队发展和前进中的关键人物。因此，二号人物要做好这个掌舵人，使舟搏击风浪，勇往前行，并非等闲之辈能够把握的。从这个意义上讲，二号人物非同寻常之人,他(她)的角色应该是多重性的,他(她)的职能应该是智能型的，他（她）的作用应该是举足轻重的。可以说，二号人物既是一号的智囊与助手，又是团队中的骨干，同时还是同僚与下属的贴心人。这一兼多职的角色决定了二号人物必须是多功能的智能型人物。在团队的各项工作中，没有二号人物的谋划，就会多一份风险；没有二号人物的领军，仿佛很多工作难以敲定。所以，他（她）的价值和作用已不言而喻。

由此可见，二号人物是团队的领路人，是团队的智能人。企业的命运和前途就掌握在这类智能人手中。

◎多功能的‘NO.2”

无论在哪个团队里，一号人物始终是众人关注的焦点，因为一号人物是团队的首脑、拍板人。殊不知，一号人物背后的二号人物身兼多功能，在团队中起着中流砥柱的作用。下面让我们看看‘二号’的职能吧。

1. 团队的掌舵人

在广阔无边的商海里，如果把一个团队比做一艘前进中的航船，那么一号人物就是船长，二号人物则是舵手。航船能否平安、顺利地航行，二号人物起决定作用，可以说，二号人物身负重任，要不偏不倚地引航前行。在行程中，二号人物要根据一号发出的指令，矢志不渝地去执行并付诸实施，同时，二号人物作为名副其实的掌舵人，必须专心致志、毫不松懈地握好舵盘，根据情势随时调整好方向、速度等，保证团队这艘巨轮在风浪中顺利航行，向预定的目标驶进。不管遭遇什么样的困难，二号人物都要坚定信念：做好掌舵人，引领好团队。

诚然，船长下达的每项指令，都要靠舵手即二号人物去严格执行。二号人物要以大局为重，运筹帷幄，让每一项指令都得以完美实施。如果没有称职的二号人物，恐怕团队的前程就不光明了。团队在前进中，难免会遭遇风浪袭击，这时候，二号人物要敢于挺身而出，迅速做出决策，避开风险，扭转时局。从这两方面来说，对二号人物提出了更高的要求：做一个优秀的掌舵人。

2. “一号”的好搭档

在职位上，由于二号人物位居第二，是一号人物的副手，也是一号的左膀右臂，所以，二号人物要把自己的职能发挥到尽善尽美，就得做好一号的好搭档。在微软帝国，如果要问谁是盖茨的左膀右臂？无疑是斯蒂夫·巴尔默了。也正是这位认准目标就勇往直前，虽不精通软件技术但却有本事率领企业开拓市场，当了“微软快车”多年副驾驶员的二号人物，在盖茨身边游刃有余地处理着各种事务和关系，做了盖茨的好搭档。现在，他们二人被认为是最默契的铿锵“二人行”。

在团队里，做一号人物难，做二号人物更难，因为二号人物是一号的搭档，处处都要辅助一号，做好决策，协调关系。俗话说，伴君如伴虎。二号人物在这个职位做得完美无瑕、毫无缺憾，更是难上加难。因此，二号人物必须做到：德才兼备的好参谋，即能为一号出谋划策；坚实厚重的挡箭牌，即能挡住射向一号人物的明枪暗箭；高高飘扬的大旗，即能为一号树起具有凝聚力的威信；忍辱负重的替罪羊，即勇于承担责任；八面玲珑的外交家，即能协调解决各种关系，等等。有时候，具备这些甚至还不够，最关键的还是二号人物做好搭档的同时，努力完善自己。

3.团队的业务骨干

在任何一个企业里，事业的发展离不开团队的努力打拼，而在一个优秀的、有凝聚力的团队里，需要有一个业务精英——骨干来带领整个团队。二号人物是一号的执行者、众下属的统领者，还应该是团队业务中的骨干力量。可见团队发展的好坏、优劣，二号人物起关键作用。

作为二号人物，要时刻为团队的生存和发展着想，为团队的各种业务倾力奉献。你必须做好几方面的工作：

(1)业务的万事通。在带领团队发展的过程中，你必须对团队内外的每一项业务都能触类旁通，了如指掌，而且能应付自如，指导下属如何去做，如何做好。

(2）优秀的筹划师。在每项工作开展之前，你要提前做好筹划、准备，精心地策划、准备好每项业务的方向、指标、步骤和进度，能够精确地预测未来发展趋势，不折不扣地交给下属去做。

(3)精明的‘阴谋家”。当然,这个“阴谋家”并非手段卑劣的阴谋家，这里对二号人物的要求应该是，你的胆略和智慧超出一般人，无时无刻掌控着团队的发展，在重大问题上能够大显身

手，并能带领团队取得斐然成绩。

（4）负责任的指挥官。在工作业务上，由于领导执行不力或下属操作不好，难免会有失误发生，如果哪项业务出了纰漏，二号人物要勇于承担负责，并及时修补，指导下属纠偏、改正，保证业务顺利进行。

(5)产品的宣传家。二号人物在带领团队开展业务的同时，要善于宣传自己企业的品牌和产品，开拓市场，为企业赚取滚滚财富，更为企业打造优秀品牌而服务。

……当然，做一个优秀的业务骨干，不仅仅是这些，这就需要二号人物在开展业务中多方面充实自己。

4.下属的贴心人

在职位上，二号人物是一人之下，众人之上，在做好一号的搭档的同时，也要做下属的贴心人。如果这两层关系处理不好，二号就很难在这个职位上呆下去了。或者你只注重做一号的左膀右臂，赢得了一号的信任，而不注意与下属打成一片，树立一面旗帜，你就不得人心，执行一号的旨意就会不畅。因此，聪明的二号人物统领好下属也是责无旁贷。这样做，对团队、对个人发展都有好处。

为此，你要关照下属，受下属欢迎，就应该做到：

(1)关系的协调人。在团队里，人员众多，关系复杂，甚至时有钩心斗角发生，二号人物要能调解好领导人与下属、下属与下属之间各方面的矛盾与冲突，杜绝隐患，以免影响整个团队关系。

(2)下属的良师益友。在许多业务问题上，你要耐心指导下属努力做好自己的本职工作，在遇到困难时，能像朋友一样帮助下属解决问题。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

(3)下属的贴心人。也许在工作中，你时常能听任某些人会发泄这样那样的不满，如果你不及时说服，就会影响工作情绪，而你在找下属谈话时，一定要以平和的心态给予耐心、有力地说服。同时，你要照顾好每一个下属的心灵、工作与生活，工作之余可与下属敞开心扉交流，拉近领导与员工的距离。

如果这些你都做得很好，二号人物的形象和威信就会在下属心中永驻不忘。

除此之外，二号人物还应当有处理其他团外关系的能力，在与团外客户合作的过程中，善于跟形形色色的人打交道，处理好内部与外部的关系，搞定一切关乎团队发展的事务……

由此可见，二号人物应该是多功能的“ NO.2”，运用你的多功能来为团队创造更多的利益和价值。

提起 IT 业的“ 巴顿将军 ”——巴尔默，众人无所不知，巴尔默有着超凡的掌舵能力，他最大的特点是激情四溢，喜欢挑战。虽然长期以来，他扮演着二号人物的角色，与盖茨“ 不吵不成大事 ”，但却不乏理智、魄力与风度。盖茨十分倚重他。因为在微软近 20 年的发展历程中，在众多人才精英中，没有谁能比巴尔默更能胜任这个职位，更让人称道了。而后来的事实也证明，巴尔默为微软创造了“ 神话 ”。现在，人们都说微软进入了巴尔默时代。可见，这位微软领军人物有着多么非凡的才能和慑人的威力。在微软这艘巨轮上，巴尔默正是能够呼风唤雨、扬帆前行的舵手。

所以，在团队里，但凡是具备多功能、多才智的二号人物，才可以带领团队的发展。

◎甘为“ 一号 ”当配角

二号人物，顾名思议就是位居第二，是一号人物的助手，在

角色上属于配角。至于演好演不好这个配角，就全在于二号人物怎么做人处世了。

但二号人物也要注意自己的生存法则。无论是谁，也无论你个人有多大的能耐，只要你身居“二号”职位，你就必须想方设法地去适应一号人物的各种习性。你要先清楚了解对方的真意，再权衡做法，避免因误会而种下恶根或惹来不必要的麻烦。所谓权衡，其实质意义就是要你为领导人的决策把好关，而不是充当唯唯诺诺的应声虫。一个能当上团队二号人物的人，最重要的一个前提就是已经取得了一号的信任，权衡好自己的职位，领会一号的意图，接下来就要接触实际工作任务。例如一号交给你一个紧急文案，二号人物必须马上去做，对自己所做的文案要不厌其烦地反反复复地看 N 遍，确认没有纰漏再交给领导人。谨记工作时限，若不能准时做好，应预先通知一号领导，然后加班加点去完成。切忌和一号讲附加条件，你的职位根本不允许你讲附加条件。否则你就不配当团队的二号人物。

不和领导人讲条件并不意味着不和领导人沟通。如果你有积极的、建设性的建议欲与一号沟通，就要大胆地去做，这正是一号求之不得的事。沟通要讲究得法，表述要简洁、明快，莫让浅显和琐碎的问题烦扰他或浪费他的时间。

要善于迎合一号领导的性格特点和个人喜好，尊重他习惯的工作方式和作息时间，不要逞强，更不要急于表现自己。

如果说一号人物是一个团队的灵魂支柱，那么二号人物就是为一号人物树起这种支柱的典范。戴尔公司的二号人物罗林斯原是贝恩管理咨询公司一名咨询顾问，一次偶然的机会，他帮助戴尔公司策划了第一个长期发展计划，之后仍然是以咨询顾问的身份，他又帮助戴尔从一系列的经营失误中走出，其中包括

失败的笔记本电脑推广活动以及损失惨重的货币交易方面的尝试。此后，罗林斯追随戴尔数十年，最终成为戴尔公司的二号人物。罗林斯之所以能够有今天，除他自身的努力工作外，还和他经常无私地为戴尔出谋献策的精神不无关系。这里，罗林斯只是一个配角，然而，他却为戴尔公司做出了巨大的贡献。现在，罗林斯被誉为戴尔的“秘密武器”。

甘当一号人物的配角，并不是不思进取，也不是惟命是从，更不是依附于一号。有很多二号人物都是先从基层干起的，他们大都经过配角这种职位的历练，深谙配角这种职位的各种心态。假如老是不甘心当配角，处处抬高自己，工作不主动，还要处处与领导人争功，他所面临的下场是可想而知的：不是出局就是被降职。那么，“第二把手”的真皮交椅就没你的份了。

要争取一号领导的器重，当然不是一朝一夕的事。有人认为，只要比其他人干更多的工作，任劳任怨，严格执行，就能得到领导人的器重。错了！现在更多的领导人更看重的是你的职业素养、管理能力以及综合素质，为企业创造了多少辉煌的价值，而不是看你干了多少活，加了多少班。

称职的二号人物是精通团队任何程序操作的多面手。你的才华不但要得到领导人的认可，而且还要得到下属的认可。不要只满足于做好自己的分内事，应该在其他各方面施展自己的能力，这样才能有效地提升自己的价值。

如果要向一号领导建言，你必须先了解他的脾气，把握好火候。例如，在接受下属意见时，有的领导人喜欢白纸黑字的书面报告；有的领导人则喜欢简短的口头报告；有的领导人要求下属自动自觉，自己做出决定来完成任务；有的领导人要求下属定时向他报告，凡事皆以他的意见为准。如果你能摸透领导人的脾

气，每次“进谏”均令他满意，那么就是一号心目当中最理想的“第二把手”了。

如果你能够帮助一号领导发挥其专业水准，提高工作效率，那么，你就更得一号赏识了。例如，一号领导经常找不到需要的文件，你尽快替他将所有档案有系统地整理出来；要是他对某客户处理不当，你可以得体地代他把关系缓和；如果他最讨厌做每月一次的市场报告，你不妨代劳。这样，一号领导会觉得你是个称职的帮手。

总之，二号人物虽然难做，但若能摆正自己的配角心态，努力做到功高莫恃、自动自发，你的配角一样很风流。

◎一棵可以乘凉的大树

众所周知，领导人和下属的关系就是上下级关系，很多团队的领导人不注重细节问题，往往在下属面前正襟危坐，严厉有加，这样就与下属拉远了距离，下属也会觉得你高深莫测，不可接近，很大程度上沟通就难以奏效。在这样情况下，二号人物在沟通一号领导与下属的关系中，就要起到纽带的作用。因此，二号人物介于此间，要平衡上下关系，做好协调工作，不妨走到下属中间，为下属撑起一片天。

俗话说：“大树底下好乘凉。”二号人物要接近下属，首先就要放下自己的架子，从心底里和下属打成一片，像一棵大树，为下属撑起一片天，让下属在绿树成阴下愉快地投入工作。

从某种意义上说，团队的二号人物就是众下属心目中的“头儿”,会做‘头儿’的二号人物,最知道怎样‘安抚民心”。人们常说的“得饶人之处且饶人”，正是二号人物“赢得民心”的最好手段。如果下属犯了错误，作为二号人物，首先得检讨自己，起码

你是犯了执行不力或用人不当的错误。然后再以平易近人的口吻向下属循循善诱，帮助下属分析错误的根源，切忌当头棒喝，或一顿怒斥，否则，你很快就会被孤立。

当今世界，商业竞争愈演愈烈，人们对商场的服务质量也越来越挑剔。一些智慧超群的领导人就让二号人物“走向前台”。主抓客户投诉，效果甚佳。毕竟，二号人物在客户面前是“可以说话”的人。假如一位客户前来投诉，说你的某下属服务不好，又缺乏责任感云云，这时，就会主抓主诉者；假如是商场的二号人物，并谦逊地替下属做道歉状——“十分对不起，他可能只是无心之失，首先得怪我们训练不够，在此我代表商场向您表示歉意，并保证以后不会有这类事情发生，请你多多包涵。”客户听此言，若还继续纠缠，那他就是胡搅蛮缠了，不理他便罢。

待事情平息后，二号人物再择日找犯事的那位下属，心平气和地开导一番。在开导的同时，还要有理有节地对所发生的事情前前后后进行一番评判。要尽量地让下属认识到自己的错误，并且积极改正、纠偏。同时，作为二号人物，对下属还要有包容心，虚怀若谷，才能赢得下属的景仰。

中国古代有句话叫“有容乃大”。容，包含宽容、容纳。二号人物对下属若有“容”之美德，便无异于为下属提供一棵可以乘凉的大树，在此树下，下属岂能不敬重你？因为，他会感觉做你的部下，有一种安全感。

从领导人角度看，二号人物是来替自己管理下属的；在下属眼里，二号人物则有多种，其中最让下属欢迎的无疑就是能善解下属人意的二号人物。何以善解人意？还是上面那句话，得饶人之处且饶人。但在饶人的同时，二号人物却不能饶恕自己。下属会闯祸，主要管理者负有不可推卸的责任，二号人物更应该

冷静检讨一下自己，如果完全是因为下属自己的失误，那就按原则办事，该怎么处理就怎么处理，不过要冷静地分析失误所在，积极引导他应该怎样去纠正。一方面批评教育他，另一方面还要给他安慰、鼓励。

二号人物是下属的领导，但却是一号人物的部下。所以，二号人物不但要做下属的楷模，而且还要当好一号人物的得力助手。既然是一号人物的助手，就要既勇挑重担，也要勇担责任而不是只顾推卸责任。很多团队之所以上下能团结一致，关键就在于二号人物上能与一号人物交心，下能与员工同心。一般而言，大多数下属对一号人物总有一种莫名的敬畏感，这种敬畏感所产生的心理距离，如果没有二号人物在中间做调剂人，领导与员工的距离会越来越远，团队就会成为一盘散沙。从这个程度上说，聪慧的二号人物应该做一个众下属的“领头羊”，时刻呵护着下属。

总之，很多时候，二号人物走到下属中间，在一号人物面前为他们挡驾护航。惟有此，才会赢得下属的尊重和信服。

◎“二把手”的实战要领

在一个团队中，二号人物实际上是一号的副手，属于“二把手”。要做个优秀的二把手，发挥二把手的最佳效用，就得有“两手”，做好二把手的实战要领主要应做好以下几点：

1.摆正位置

二把手是一把手的副手，所以，二把手要明确自己的位置。学会尊重你的一把手领导，必须摆正自己的位置，尽好助手的职责，既不能越位，亦不可缺位。二把手还要乐于和善于为一把手补台，有功不揽、有过不诿。二把手要时刻提醒自己正确用好聚

需要全本请访问 www.ertongbook.com

合力，保持与其他副职的等距离相处，保持彼此间的经常性沟通。实际工作中，二把手与其他副职间产生不团结的原因，绝大多数是因为彼此沟通不够，思想感情上有隔阂或工作配合不密切所致。在任何一个团队里，任何时候切莫自命清高，目中无人,以‘ 二当家的 ’高傲自居。

2. 当好参谋长

在团队里，二号人物被誉为一号人物的“ 高参 ”、智慧的“ 谋家 ”，时时刻刻、设身处地为一号出谋划策。因此，二把手为一把手当参谋，是责无旁贷的职责与义务。

在一些事关全局的重大问题决策之前，二把手除了像其他副职那样，要对自己分管的工作提出可供决策参考的建议外，更多的应该是当好“ 管家 ”，站在全局的角度，对各种意见进行周密的思考，对考虑得比较成熟且符合实际的见解、建议要大胆向一把手直陈；对不理解、不赞同的意见，也要敢于和善于进谏，讲清问题的所在及可能带来的不利后果。而对于一旦形成的决策，二把手就要坚定不移地带头贯彻执行，把一把手的意图落到实处，大张旗鼓地开展下去。对执行中发现的一些新情况、新问题，二把手应当及时向一把手反映，与一把手一道及时完善决策，以保证实施的效果。因此，当好这个参谋长，是二把手最具实力的条件。

3. 打造实力

在处理各种问题时，二把手的思维要有明确的目标性、方向性和前瞻性，遇事必须想大局、谋大势，以自己的实际行动牵引下属始终围绕团队的整体目标去想问题、干工作。二把手处事要有独到的见解，能够拿得出切实可行的好主意、好办法，让领导为之称赞，让下属为之钦佩。二把手的牵引力更多地表现为

通过自身良好的素质，取得下属信任并影响其行为的一种非权力性的内在力量。为此，二把手更应注重自身的人格修养，不断追求人格的完善；更应注重与下属主动建立良好的人际关系，尊重下属，与下属真诚相处；更应注意自己的专业知识、创新能力和管理水平的提高，以自己的实力来赢得整个团队的信服。

4. 有平常心

二把手，在任何时候都必须报一颗平常心，必须务实。如今，在团队里，年轻人占大多数，很多是有冲击力的干将，即使你二把手任职时间较长或资历较深或年龄也较大，你也要平心静气地面对独当一面、号令三军、却往往是稚气未脱、世事未通、不够成熟的“小字辈”一号。不服也无济于事，最重要的就是尊重现实。身居二把手之位，不要整天去考虑怎样左右企业的全部命运，而应倾自己的全部才智与经验去考虑如何辅佐好掌门人。要知道，军心涣散，团队就无凝聚力了。有平常心的二把手才是虚心的二把手，才是真正做大事的二把手。

5.“自我保护”

二号人物,看似位居‘一人之下,众人之上”,风光无限,大展风姿，其实是一个“风险”极高的位置。因为，作为二把手，你既要全力辅助一人，又切切不可功高盖主；既要在众人中充分发挥表率作用，又要避免他人把你当成仕途上的挡道者；既要在下属中建立必要的威望，又要防止树大招风，成为同僚的众矢之的。为此，作为二把手，必须具有一定的自我保护意识，掌握一定的领导策略，缓解来自各方面的压力，处理好各层面的复杂关系。

另外，二把手要努力协助一把手在工作上取得突破，为团队创效益，切忌喧宾夺主，抢功劳，把什么辉煌的业绩和荣誉都一揽在身，不掂分量。这是糊涂的二把手把自己往下推的行为。

看来，做二把手很难，做优秀的二把手更难，但因你的特殊位置，就得努力做好每一个环节，为企业创造最佳业绩，为团队优化结构，如此做来，你的位置才会稳如泰山，你的魅力才会为众人所仰慕。

智慧生存的修炼

团队无论大小，二号人物都应该像一个管家一样，上上下下、里里外外地为整个团队的进步与发展操心。二号人物必须全面掌握团队的各项管理工作，带动下属共同前进，在团队中，二号人物是一号人物的左膀右臂，必当要想领导人所未想，为领导人排忧解难。

古人有云：“智者千虑，必有一失”。作为团队决策人，一号人物也不是所有的举措都是放之四海而皆准的，在很多时候，一号人物也会犯下很低级的错误，每逢此际，二号人物的角色就会对事态的发展起到至关重要的作用。

从管理层面来讲，一号人物只要管好一个二号人物就够了，而二号人物则要依据一号人物的旨意管好众人。从这个意义上讲，一号人物再简单不过。二号人物辗转于一号人物与下属之间，其忙碌的程度自不必说。可以这么讲，“日理万机”四个字则是“二号人物”做人的最深刻内涵。不能日理万机的人要想在二号位置上坐下去，是绝对没有出路的。

◎“师爷”的智慧谋生

从团队的作用来看，二号人物就相当于一个“师爷”。师爷是要靠智慧吃饭的。二号人物就是“谋”的精灵。他应该既能及

时巧妙地指出领导人的错误，又能做到不让领导人丢失体面，还能让领导人虚心接受。二号人物“招呼”完了一号人物，一转身又要忙着去当下属可依靠的大树。称职的二号人物善于与下属广交朋友，从工作、生活等诸方面帮助下属，尽量为下属排忧解难，让下属感觉到他就是自己的“父母官”。

二号人物就是“谋”的使者。“一人之下，众人之上”的特殊地位注定了他们必须能做到“上下兼顾”，一边希望领导人欣赏，做领导人的配角，给领导人的智慧补充，充当领导人的“外脑”。同时还要‘变脸’处世,学会‘和稀泥’。一边护佑下属,做下属的坚实后盾，鼓动下属大胆地干工作，为团队谋福利。

过人的智慧让二号人物在团队中左右逢源、八面玲珑，“师爷’因而成为‘人见人爱’的‘二号定律”:一号人物离不开你,下属也要依靠你！团队的运转得靠你把持，你也会在自觉不自觉中把自己当做团队的大管家。

估计很多人会记得，本世纪初，戴尔的“秘密武器”、IT 界很有影响力的二号人物凯文·罗林斯出访中国时，曾在北京参加了戴尔公司向北京儿童福利院的孩子们捐赠戴尔“速马”电脑的仪式。其实，参加此项活动的意图已是不言而喻。

当时，正值全球经济、尤其是美国经济发展放缓，全球 PC 市场近年首次出现负增长，戴尔公司一号人物为此也一筹莫展，凯文·罗林斯不愧为公司的师爷,他亲自出马,携妻带女到中国‘作秀”，完全是想借着中国人世的东风，把戴尔的高科产品推向中国市场。这样的商机谁也不会错过。罗林斯真是个聪明绝顶的二号人物。事实证明，他的中国之行，为戴尔公司捞了一把“油水”。

也有人把师爷称作‘军师’或‘谋士”。军师也好,谋士也罢，

都是古代辅佐一号人物办事的，例如三国时代的蜀国就以孔明为军师。孔明作为二号人物，也实实在在地发挥了一个师爷所应有的作用。

这是个风云多变、竞争激烈的时代，在商海战场中，二号人物担当的角色就是“大管家”，而且是能主沉浮、运筹帷幄的大管家。只有如此，才能带领优秀的团队，为企业创造更多的价值。

◎利用‘外脑’谋霸业

“金无足赤，人无完人”。领导人也不是神仙，他也会有过失的时候，每当领导人出现过失的时候，最需要的正是贴心人“外脑”的弥补。在管理团队的工作中，二号人物就应在方方面面扶助领导人，使领导人能在繁杂琐碎的事务中解脱出来，面向全局，考虑大事，二号人物应极尽所能地在智力上给一号予以补给。

所谓智力，是指人们运用知识的能力。当今世界人类的知识浩如烟海，任何个人想要独揽是不可能的。纵然是“全才”、“万能”，仍免不了知识的局限性。所以，通过二号人物对领导人智力等方面的补偿，可以弥补领导人的不足，并维护领导人的形象。

国外有一种说法，把二把手看做领导的“外脑”，此话不无道理。因为二把手与领导思维的同一性，把两者联系在一起了。如果二者配合非常默契，那就是天衣无缝了。即使有时出现相反思维，二把手以不同意见去建议领导，也是为了互相切磋、砥砺，使领导的思维更富操作性，更具完善性。

在我国古代，封建君主都懂得运用具有一技之长、一得之见的人才辅佐自己。比如西汉宰相萧何，此君通文达理，善施计

谋，素有远见卓识，真可谓阴谋阳谋兼具的谋略家。有他这个“外脑”担负起刘邦的二号人物，便为刘邦成就霸业奠定了坚实的基础。从某种意义上讲，没有萧何的辅佐，就没有刘邦的霸业。

在西方国家，精明的企业家们越来越依靠借助“外脑”来提升企业的声誉和竞争力了。

在当今的 IT 业,戴尔公司的 CEO 罗林斯在很多人眼里可不是等闲寻常之辈，他身上集合了善于分析、头脑理智、勇于创新和崇尚精神世界的性格特点。在迈克尔·戴尔的身旁，罗林斯成为一个“杀手级”经理人，而这正是戴尔所迫切需要的。在内部管理上，罗林斯在低成本运营方面发挥了汗马功劳，他的口号是“在戴尔公司,成为英雄的含义就是省钱。”据有关媒体报道的事实：2003 年第四季度的一个数据显示，戴尔公司的一项成本控制措施，使日常管理开支降至经营收入的 9.6%。戴尔公司每位员工创造的营业额，几乎是惠普公司的两倍，是 IBM 的 3 倍。而这一切就是罗林斯创下的奇迹。在对外竞争上，罗林斯的表现也日益强悍。在 2002 年时，罗林斯就提出一项宏伟的计划：在未来 5 年内，要把戴尔公司的营业收入翻一番，使其达到 600 亿美元。由此可见，这个戴尔公司的秘密武器有多么锐利和锋芒。无疑这都是靠“外脑”的智慧来实现的。

除了盖茨和巴尔默被称为“黄金搭档”，戴尔与罗林斯也是目前美国商界另一对备受推崇的“二人秀”。而罗林斯微妙地形容他与戴尔是一种互补关系。在作为负责戴尔公司日常事务的总经理时，罗林斯和戴尔的办公室之间仅隔一面玻璃墙。戴尔曾提议，在没有征得对方同意的情况下，两人不得做出任何重大决定。戴尔说：“我们二人一起努力，这家公司的实力能大大增

需要全本请访问 www.ertongbook.com