

引 言

成为新型领导者 ——从哪里开始

能存活下来的物种不是最强的，也不是最聪明的，
而是最能应对变化的。

——查尔斯·达尔文

你希望成为一名新型领导者吗？这类领导者能激发下属寻找应对 21 世纪挑战的创新的、独特的方法。你希望获得新的领导本领，来构建共同价值观、彼此的关系和目标吗？如果告诉你你所拥有的领导力理论、行动方法哪些有用、哪些没用及原因，你愿意听吗？

我相信这些问题的答案都是“是”！我们将一起探讨做一名新型领导者意味着什么——在家里、在工作中、在社交中。

新型领导者的出现

马尔科姆·格拉德威尔写了《引爆点》一书，书中认为，“创意、产品、消息和行为都会像病毒一样进行传播”。事实上，有一个达到关键量的点，这就是引爆点。在领导力王国中，我们现在刚好处于那个点上。领导力不再和层级有关，它存在于整个组织中，它被传播和共享，尤其是在基于团队的组织中。在第7章中，读者将会读到来自施乐公司的两位非常有趣的女性成功故事，她们是主席安妮·马尔卡希和首席执行官乌苏拉·伯恩斯。她们做出了清醒的、有目的的决策：以优秀的个人领导能力为基础，在组织中共担领导的责任。

SRI 国际的首席执行官、主席柯蒂斯·卡尔森博士也支持格拉德威尔的引爆点理论，他写道：“关于对领导力的理解，我们已经从英雄式的、权利和力量主导的领导力过渡到了交互式领导力，以及由支持而主导的领导力。”最近，谷歌采用交互式的领导方式，解决了一些最迫切的全球性问题。它在全世界范围内发出请求，征集关于如何改变世界或者帮助他人问题的想法。它收到了 15 万份回复，Google 将从中选出前 150 个创意并给予现金奖励。

在 21 世纪的领导力新模式中，领导力专家沃伦·本尼斯提出了所谓的“严酷的考验”，即人们在学习、成长、领导的过程中，必须经历变革事件或者考验并且从中能有所收获。年轻领导者面临的问题是，严酷的考验非常少有，而且不能进行人工复制。如果你是一名年轻领导者，或者是一名有抱负的领导者，不要惧怕“严酷的考验”。你经历的那些事件，如个人的病痛、其他非常难的事情，确实是能改变你的生活的。在努力应对这些事件的过程中，你就获得了优势。以后，当检验自己的行动或者反应的时候，你就会发现你已经拥有了有价值的工具，可以用它们构建自己的领导力。



本书包含了很多关于“严酷的考验”的故事和案例，它们能帮助你评估自己的生活 and 领导力。最重要的是它们能帮助你检验自己在个人生活、职业生涯中的毅力及你的核心价值。

在第1章中，你将读到一位女性的“快速”领导风格如何帮助她应对“严酷的考验”事件，以及事情的最终结果。在第2章中，你将会读到两个“严峻的考验”事件（一个是关于个人生活的，另一个是职业生涯中的），这两个事件帮助两位男士形成了他们的领导风格，以及一个跨国公司。

更好地塑造自己

在学校里学习，在生活中受教育。

——马克·吐温

要想成为一名高效的新型领导者，接受这样的教育永远都不会显得太早或者太晚。美国最高法院著名法官霍姆斯在92岁的时候生病住进了医院，他的朋友罗斯福总统来看望他。当罗斯福总统走进屋子的时候，发现霍姆斯法官正在读一本希腊文的识字书，总统问道：“你在做什么？法官先生。”霍姆斯回答说：“读书啊。”总统说：“是的，我知道你在读书，但是为什么是希腊识字书呢？”霍姆斯回答说：“为什么呢，总统先生，因为我要改善我的大脑啊。”

不论你的经历如何，如果具备了最重要的8项素质，你将能更好地完成作为领导者的工作。

作为一名新领导者，你应该拥有一组清晰的路标，按照路标的指示不断让自己取得进步。

如果你是一名主管或者中层管理者，你应该更擅长认清自己的优点和缺点。

如果你是一名高层管理者或者执行官，你最好有敏锐的洞察力，来重新评估将自己送上这个位子的领导力素质是什么。

是做出改变的时候了

美国是建立在希望、目标，以及追求更好的时代、更好的做事方式的坚定信念基础之上的。我们迫切需要充满创造力的领导者，他们将为我们展示新的方法。美国经历了总统选举方式的转变。种族、年龄、性别的障碍都被铲除了。现在的实际情况是，领导力的发展经历了一个飞跃，组织中每个人都在负责任方面有了很大的发展。

这种变革的风气已经遍及全球。社会各个阶层都需要勇敢的新型领导者来解决那些迫切需要解决的问题。现在，我们需要重新对那些经过实践检验的领导力理论进行筛选，并使之发展。通过使用一系列新的主题词、方法和行动来将过去的领导力素质加以整合，我们开始将商务中、政府中及其他机构中的领导力融入日常生活中。

“让旧的随风而去吧。”
通常，当你希望抛弃旧想法、概念和态度时，就会接受变化，于是，新的领导梦想和行动就有了产生的空间。

《变革管理的战略》(*Strategies for Managing Changes*) 一书的作者威廉·代尔这样写道：“变革这个问题对于任何一位组织的负责人来说都是最重要的事情，无论这个组织是家庭、公司、学校、教堂、代理机构、俱乐部，还是社会团体。” 在一个变化如此迅速的世界里，所有国家都在寻找能够掌控变化的领导者，因为他们能够应对风险，在思想上和感情上都能接受新想法并找到新的解决办法。



21 世纪的领导力拼图游戏

我们都玩过拼图游戏，当我们把这些小块拼成一幅画的时候，感到很兴奋。在拼图时，你会先观察盒子外部的图案，于是就有了一个总体的方向，以及完成后的样子。但是在领导力拼图游戏中，就没有盒子和图案了，需要一边做一边摸索。

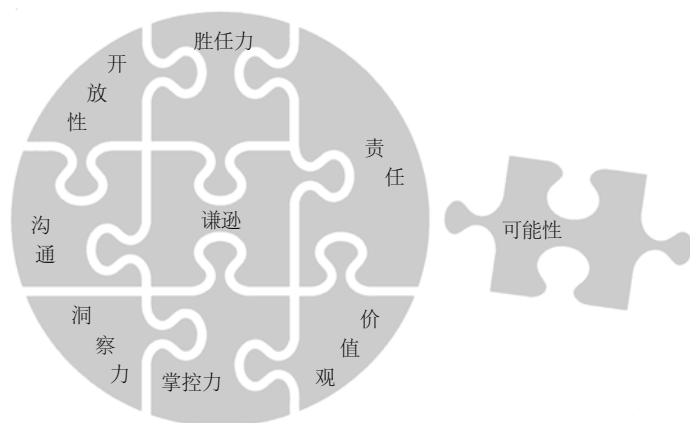


图 Y-1 领导力拼图

本书所讲的 8 项素质中的每一项都是新型领导力拼图游戏中的一块（见图 Y-1）。每一块的价值在于它能帮助你形成个人领导优势，以及增强服务他人的能力。你会很高兴地发现，你已经具备了这 8 项领导素质中的很多项，在这个拼图之外的“可能性”这一块是最让人兴奋的，它的含义是你发展的方向，你在这 8 项素质的哪一块上能够更突出，从而成为新型领导者。因为领导力是永远没有尽头的、是发展和变化着的循环，因此未来充满各种可能性。“可能性”就是你要保持活跃、一致的和重要的方面。当你学习领导力的每一块拼图时，

要考虑自己的个人情况，想想你具有什么样的潜质来重点开发。

因此，在发展自己的领导技能时，8项素质的哪一项最重要（见图 Y-2）？怎样识别真正的领导力？这都是很重要的问题。

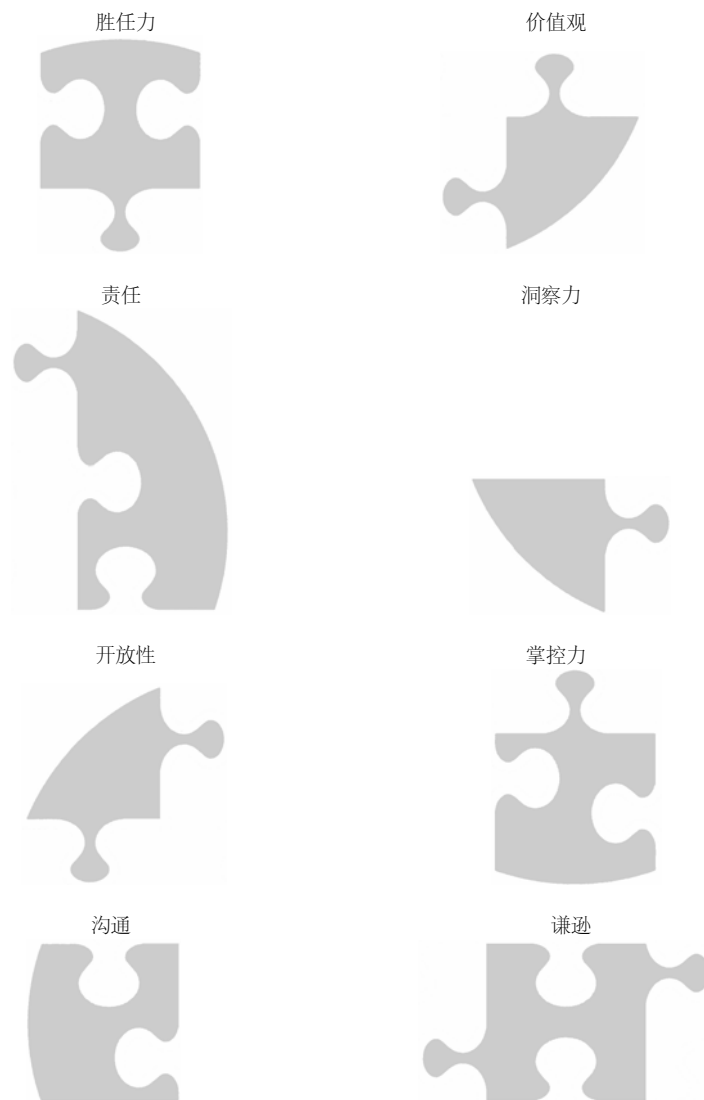


图 Y-2 领导力拼图的几个模块



不管你是社区领导者、企业领导者、联合会的领导者、学校校长、志愿者，还是教会的领导者，这个领导力拼图都适用，这些都是成为新型领导者需要具备的最重要的素质。

领导力拼图给出了可靠的开发领导能力的基础。首先，在自己身上发展这些技能。然后，扩展到家庭中、工作中、社区中，在这一过程中，你拥有了在新世纪让人们更团结的激情，你拥有了更卓越的领导力技能。拥有了这8项素质，你将会更加睿智，你将成为人们需要的真正的领导者。

基于能力的愿景

你可能会问：“具备愿景仍然是领导者吸引并留住追随者的一项重要的素质吗？作为一位重要的领导者，具备愿景仍然重要吗？”答案是肯定的。目标和愿景是你的内在驱动力，所不同的是实现愿景所需要的深度自我分析和自我准备，以及处理结果的方式。本书的领导力拼图将在这方面给予你帮助。

比如，第1章中的拼图模块“胜任力”，包含了4个关键的部分：智商、情商、战略和直觉，这些使你的愿景更强大，如图Y-3所示。

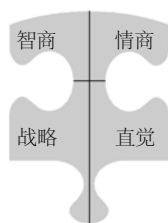


图 Y-3 胜任力拼图组成

胜任力的4个组成部分是实现愿景的主要因素，最近几年，我们发现，即使有了好的意愿和愿景，但缺少专业的技能和方法，则没有任何意义。缺少了

胜任力的愿景将变成灾难。反之，有了强大胜任力支持的愿景，你将创造一个神话。

在剩下的 7 章中，拼图的其他模块和胜任力模块相似，每个分成几个组成部分，来帮助你更深入地了解该项素质及其核心价值。每一项素质都提出了关键的问题，这能给你更好地指明方向，使你成为高效领导者的旅途更有意义。

以下是构建胜任力—愿景时的几个问题。

- 需要具备哪些新的技能和态度以使愿景实现？
- 可以识别出愿景的哪些部分激励了追随者吗？
- 怎样利用这些发现指导学习过程，评判成功和失败？
- 当识别出愿景的关键部分时，需要考虑产生的意料之外的结果吗？

新的开始孕育着希望

善待无畏的开始。

——罗马哲学家维吉尔（Virgil）

当我在世界各国及美国国内做关于领导力的演讲、培训时，我发现了人们眼睛里的忧虑，听到了他们话语里对未来充满乐观的期待。他们期待着有能力、诚实、具备沟通技巧的领导者出现，来领导他们走出当前的困境。

在过去的几十年里，我们勇敢无畏、强大，我们勇于面对挑战和风险，今后我们仍然可以。

随着你不断审视自己对重要领导力素质的使用情况，你将成为一个更强大的领导者，一个新型领导者的榜样。

不断改正弱点，使自己更强大。

——拉尔夫·瓦尔多·爱默生
(Ralph Waldo Emerson)



充满问题的年代

一个好的问题比 1 000 个答案更具有引爆性。

——匿名者

有史以来，我们就面对着各种各样复杂的问题，没有简单的答案。通过认真思考才得到答案的那些问题是寻找新的解决方案非常重要的基础。拥有了所有的答案远比不上知道怎样提问重要。问题和答案对你在领导力方面的努力和努力的结果都是无价的指导。

聪明的提问为我们开启了一扇门，并且为尚未解决的问题提供了线索。这些问题将告诉你如何成为一名更好的聪明的领导者，将你从固有的想法及过时的方法中解脱出来。

知道如何去做的人常常能够找到自己在生活中的位置。知道为什么的人常常会成为领导者。

一位 4 岁的男孩不断提问，令父母发疯。但是如果你能从小孩子身上得到一些启示并且将他的这种求知欲应用到对领导力的探索中，作为一名新型领导者，你将会得到极大的提高。

利用我们在学校里学的 5W——who（谁）、what（什么）、when（何时）、where（何地）、why（为什么），再加上“怎样（how）”。在 6 个问题中，“为什么”是最有力度的。很多组织和个人都完全偏离了方向，就是因为他们首先问的问题是怎样去做，而不是为什么应该做这件事。

真正成功的领导者有勇气停下来问问“为什么”，他们知道首先应该问问“为什么”，因为这是做事情的基础。

他们明白：

为什么**胜任力**（包含知识、情感、战略和直觉）是有效领导者首先应该具

备的素质，它促进了强有力的愿景和目标的产生。

为什么对自己的行动及自己职责内发生的事情负**责任**是让别人觉得可靠和可信赖的关键。

为什么**开放性**（直接和真实），是形成正直领导者的最好方式。

为什么**沟通**会毁掉一个人或一个组织，也可以在任何人与人之间及群体之间构建钢铁般的桥。

为什么**价值观**将我们联系在一起，拥有共同的目标和理想。

为什么**洞察力**帮助人们在重大变化面前保持生活、商业中的平衡，是帮助领导者走向未来的一项重要领导技能。

为什么**掌控力**，这种领导者和被领导者之间内在的限制关系，必须受到保护，不受人类本能的侵犯。

为什么**谦逊**能够帮助建立信赖，傲慢会毁掉信赖。

多问问为什么，是你能为组织做出的重大贡献之一。

新型领导者金字塔

我们刚刚开始，我们刚刚开始看到未来的样子……

——数学家、美国第一位女性海军上将格雷斯·玛瑞·胡珀（Grace Murray Hooper）

很多领导者都已经是合格的新型领导者了，他们在很多机构中担任领导者的角色，包括在各商业部门，在地方、州和联邦政府，在企业中或国家的某些部门。他们安静的、不被注意的工作方式，使他们没有受到应该得到的认可。



SALESFORCE.COM

马克·本尼奥夫在谈到在他的公司里有 85% 的员工现在都对慈善活动很积极时，他骄傲地笑了。他说：“公司的员工不仅是为了赚钱，他们希望让世界变得更美好。”

1977 年，在 Oracle 公司担任主管的本尼奥夫善于深入地问问题，认真思考并得到答案，这是他具备的一项领导素质。他发起了公司的第一次慈善活动，他认为这个活动应该有更大的影响。他开始询问，过去都做了些什么，公司现在正在做些什么，将来哪些可以做得更好。

他找到了答案，并开始开发他称为“完整的慈善事业”的个人哲学。他说，为了使之效果最好，公司必须将慈善事业从一开始就纳入其中，植入组织的“DNA”。

1999 年离开 Oracle 后，他创办了现在这个公司，并将自己的理念付诸行动。他承诺将公司 1% 的股份、1% 的利润、1% 的成员工作时间用于社会活动，他称之为 1-1-1 模式。

本尼奥夫说，创办公司是他生活中最令人兴奋、收获最多的经历，这都始于他开始问自己：我们怎样才能做得更好？

他是一位新型的领导者，因为他重视询问问题并寻找答案，来找到勇敢的、长期的解决方案，帮助企业和社团获得成功。

有一些人是正在培养中的未来的新型领导者。他们中有些是年轻的理想主义者，刚刚进入大学或者走上工作岗位。

年长一些的新型领导者，如果他们还没有迸发出激情，在不久的将来一定会的。他们就会像神话中的凤凰一样，在获得了关于领导力的非常宝贵的知识和智慧之后，将从失败中走出来。

谁将会成为 21 世纪的新型领导者？谁将会引领世界走向更好的未来？谁将会成为新的文化的监管者？

我们尚不知道。倡导复兴的人是少数，但有一点是肯定的：他们正在出现。

很幸运，总会有那么少数的一些人，他们拥有天生的领导才华，能够很好地领导我们解决问题、做出变革，使世界更好。这些人可以分为 4 类，如图 Y-4 所示。

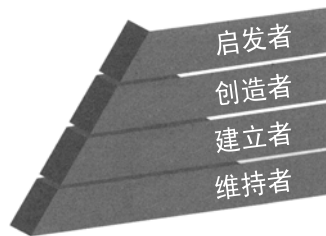


图 Y-4 新型领导者金字塔

启发者

启发者是人类取得最伟大进步的标志。他们对事情缘由的解释、对某项活动，或者对社会上存在的错误的纠正所做出的贡献，常常就是他们最大的强项、愿景或者目标。他们的个人力量使他们具备这样的优势：克服困难，而在困难面前，大部分人常常被摧毁。这就是为什么这一类人处于其他三类人的上面。

在 20 世纪，马丁·路德·金、摩西·达扬、果尔达·梅厄、纳尔逊·曼德拉、圣雄甘地及德蕾莎修女都表现出了领导力可以“移山”的特质。

创造者

创造者在激发新事物方面是天才。他们创造了新的产业和组织、文化、理论、生活方式，以及思考方式。他们能够看到别人看不到的机会，是变革的倡导者。在别人等待更好、更安全时机的时候，他们已经采取行动了。

科技、医学和航空学方面的创造者富有远见，能够想象出其他人想不到的



东西。爱因斯坦、哈勃和爱迪生推动科技向前发展，使已经为人们所接受的科技向更广阔的方向发展。登顿·库利医生和麦可·德贝基医生成功进行了第一例心脏移植手术，永远改变了心脏病疗法。莱特兄弟、阿米莉亚·埃尔哈特和查尔斯·林白使世界变得更小了，并使第一批飞行家得以诞生，使我们对美丽、脆弱的地球有了更好的认识。

作家们通过文学作品帮助我们拓宽思路，挑战旧有的观念，这些作家包括菲利普·罗斯、托妮·莫里森、马娅·安热卢、罗琳、汤姆·彼得斯、彼得·德鲁克、斯蒂芬·安布罗斯及著名的历史学家杜兰特和威尔夫妇。

20 世纪的古典音乐界涌现出了伟大的歌剧家，如帕瓦罗蒂、卡列拉斯、多明戈、卡拉斯和贝佛莉·席尔丝。交际舞天才弗雷德·阿斯泰尔和琴吉·罗杰斯、琴吉·罗杰斯和凯伦葛妮、帕特里克·斯威兹和詹尼弗·格里将我们吸引在荧屏前。鲍勃·福西的创新风格震惊了人们，打开了创造之门，今天仍然在不断发展中。俄罗斯芭蕾舞天才鲁道夫·努里耶夫和巴瑞什尼可夫以他们的创新和能力使我们着迷。乔治·格什温、科尔·波特、史蒂芬·桑海、安德鲁·洛伊·韦伯、伦纳德·伯恩斯坦、披头士乐队、猫王、路易斯·阿姆斯特朗、芭芭拉·史翠珊，以及艾拉·费兹洁拉使 20 世纪成为名副其实的音乐创造力泉涌时期。

精神和宗教的领导者包括教皇保罗二世、葛培理、里克·沃伦、迪帕克·乔布拉。

商业领域创造者的典型包括亨利·福特、小约翰·洛克菲勒、史蒂夫·沃兹尼克、梅格·惠特曼、比尔·盖茨、安德鲁·卡耐基，这里我仅列举了其中很小的一部分，他们使美国成为经济大国。

建立者

建立者是执行官或者 CEO，在启发者和创造者的支持下完成工作，领导组

织走向成功。他们为旧有的事物增加新的内容。20 世纪后叶涌现出的卓越的商业领袖，包括杰克·韦尔奇、安·摩尔、沃伦·巴菲特，艾科卡、安迪·葛洛夫、比尔·马里奥特、阿尔弗雷德·斯隆、英德拉·努伊、史蒂夫·贾伯斯。

乔纳斯·萨克医生发明了脊髓灰质炎疫苗，在原来医学研究的基础上，他成为领导者。玛格丽特·米德和珍妮·古道尔极大地增加了我们关于人类学的知识。探险家埃德蒙·希拉里、夏尔巴人登山家丹增·诺盖、雅克·库斯特奥使我们关于山脉、海洋和人类生活的共生关系的理解提高到新的高度和深度。

我们也有运动员领导者，他们使我们对人类的极限有了新的认识。冠军威尔玛·鲁道夫、杰西·欧文斯和杰基·罗宾森打破了比赛的障碍，他们都以个人的或者集体的经历证明，他们是合格的建立型领导者。

维持者

维持者处于最后，但并不是最少的。他们是团队的创建者，在使大家团结一致方面，他们是专家，他们具备使组织中每个人都认可组织愿景的特殊能力。他们凭借自己特殊的跟进技能来领导。如果没有维持者，在充满压力和挑战的日常事务中，没有什么能坚持下来。他们就好像是锚，使组织能团结起来，帮助其他三类领导者使工作继续下去。他们是能够使美好的蓝图长期坚持执行的一类人。

在政界，有美国前任驻中国大使和参议员吉姆·萨塞、美国健康和公共事业部部长唐娜·夏拉拉、前参议员鲍勃·多尔、前海军部次长丹齐格、里根政府办公厅主任詹姆斯·贝克及记者、为 4 位总统做过顾问的大卫·格尔根。

在商界，通用电气首席执行官杰夫·伊梅尔特，Contrarian 集团总裁、美国奥委会主席彼得·尤伯罗斯都是维持者的代表。在非营利组织中，为创业者提供投资和支持的组织 ACCIO，由玛丽亚·奥特罗领导。哈佛大学第一位女性校长德鲁·吉尔平·福斯特也是一位成功的领导者。名单太长了，还有很多



人都值得一提，我在此都省略掉了。我提到这些人，就是要提醒大家，我们有成功的领导者，他们做了伟大的事情，在将来，还会有的。我们没有丢掉变革、创新和创造的天性。

将自己看做新型领导者金字塔中的一类，或者朝着某一类努力。在读这 8 项素质的相关内容时，想想那些偶像，他们可以帮助你弄清楚在金字塔中，你会成为哪一类。本书中所设计的所有问题都是为了帮助你找到自己的定位，并帮助你在这一方向上加以发展。大部分人都会及时认识到自己也许正在向错误的方向发展，我们常说：“这就够了。”令人兴奋的是，我们在变，我们准备好了进行变革。

呼唤行动

如果不是你，还能是谁？如果不是现在，还要等什么时候？

——犹太法典

是时候重新对领导力进行定义了，总结过去的优秀经验，并使之与能够很好适应新时代要求的新模型相结合，对领导力进行重新定义。新模型应该能反映前辈们的意志，是他们为我们设立了领导力的黄金标准，在美国及世界其他国家都没任何经验的时候，是他们建立了民主制，使人们拥有自由、拥有希望和对未来的期待。重新回顾这些强有力的前提和铺垫，并承担一定的风险，带着难以回答的问题开始工作，开始这个艰难的对领导力重新定义的新开端吧。

在美国，现存的关于领导力的最大问题之一是缺少这方面的知识、认知，或者缺少对美国之外的情况的关注。在全球经济迅速扩张的时期，这是一个极大的限制，美国企业的管理层所包含的来自其他文化背景的成员太少了。我们必须扩展而不是限制我们的眼界和目光。

现在我们有非常好的机会，大胆前进，重新创造世界。就像马丁·路德·金所说的，“……现在最紧急的任务”已落到我们的身上。我们需要聪明的、来自世界各地的、使用各种语言的、适应各地政治环境的领导者，他们能够看清楚过去，他们将带领我们走向美好的未来。

过去，我们常常是实干家、创新者、变革的主导者，有保持一贯行动的韧性。现在，将个人的得失、利益或者派别之争抛弃吧，专注于生活中方方面面最重要的事情，使所有人都能获益。

将本书作为你的地图

阅读本书时，随手准备好笔，以便记录下那些灵光一现的时刻，随时记录下新鲜的想法。把你自己的想法和创意写在书的一侧空白处，将本书变为你的个人地图，带领你进步，获得激励。

另外，准备好一些彩色的便签，以便抄下本书中你喜欢的观点，或者记录下你自己的想法。你可以访问我的网站 www.anewbreedofleader.com，网站上有一些关于本书相关内容的论文和领导行动计划，可以免费下载。

你可以做一下书中的测验、评估和思考题，我相信，我所提到的这些高级领导者的故事和例子一定会对你有所激励，他们有很多聪明智慧和我们一起共享，这些领导者为我们指明了解决问题的新方式，年轻的领导者则是我们的未来。

从我所采访的这些领导者身上，你将会学习到他们领导方面的智慧。

- 花雨伞品牌创始人阿诺德·帕默；
- 美国前国务卿鲍威尔将军；
- 弗莱森电信零售市场集团主席、美国有色人种促进协会 CEO 布鲁斯·高登；



- 迈阿密大学校长唐娜·夏拉拉博士；
- 鲍威尔将军在白宫及国务院的参谋比尔·斯穆伦上校；
- 俄克拉荷马州前州长、现任美国人寿保险协会 CEO 弗兰克·基廷；
- 陆军中校玛丽露·斯穆伦；
- 几个非常成功的医疗组织的 CEO 乔·德里斯科尔；
- 前美国驻中国大使、田纳西州三任参议员吉姆·萨塞；
- 俄克拉荷马州前第一夫人凯茜·基廷；
- 曾经是 Galloping 美食家，现在是健康饮食运动的领导者，格雷厄姆·克尔；
- 畅销书作者苏珊·罗安；
- 谢尔登咨询集团杰弗里·谢尔登。

终生学习

真正的领导力不是一次性就能学完的，它是一项不断发展的技能、能力，需要一生去磨炼，不断使自己趋于完美。你的领导力之旅永远都不会结束。如果能成为一名新型领导者，那么你就取得了一个非常漂亮的进步。

从今天开始，你每天都是不一样的，因为你已经打开大脑，新的想法和创意不断进入。当你抻一根橡皮筋时，它要么会恢复到原来的形状，要么断掉。而人是不一样的，当你开始拉动自己的大脑，吸收新的不同信息的时候，你永远都不会回到原来的样子，当然，你也不会断。你进步了，变了，变得更优秀、更聪明。

导 航 船

一个人没有目标就像失去舵的船一样。

——苏格兰评论家、历史学家托马斯·凯雷（Thomas Carlyle）

我们生活在一个新的时代，这个时代需要有新的目标、新的行动，以及还未被发现的解决方案。技术、全球化、移民、环境问题、能源问题、新兴国家、新的经济联盟、政治联盟，所有的这些，都在呼唤新型的真正的领导者的出现，他们应该是这样的人：身体健康、反应敏捷，政治上灵活应变，情绪上沉稳，高智商、不自私，能够团结他人，能够很好地领导我们。

新型领导者是一艘导航船，是可以指引方向的指南针，是一名舵手，在 21 世纪充满暴风雨的领导之力海及未知水域中，引领方向。

我希望你在开发自己领导力的过程中做到最好，使你所在的组织、集体及你个人生活都能够受益。因为，所有这些都源于你自己。