



“联想业务卓越 (LSS) 咨询” 翻译并推介

\$, 成为百万美元 培训师

Million Dollar Coaching:
Build a World-Class Practice by Helping Others Succeed

[美] 艾伦·韦斯 / 著

黄震亚 林鸿 董航 / 译



清华大学出版社



\$,成为百万美元 培训师

Million Dollar Coaching:

Build a World-Class Practice by Helping Others Succeed

700,000.00

100,000,000.00 4,758,000,000,000,000,000,000,000,000.00

12,000

278,000,000.00

123,100,000,000,000,000,000,000,000,000.00

7,100,000,000,000,000,000,000,000,000,000.00

9,700,000,000,000,000,000,000,000,000,000.00

2,700,000,000.00

2,158,000,000,000,000.00 278,000

[美] 艾伦·韦斯 / 著

黄震亚 林鸿 董航 / 译

清华大学出版社

北京

Alan Weiss
Million Dollar Coaching: Build a World-Class Practice by Helping Others Succeed
EISBN: 978-0-07-174379-2

Copyright © 2011 by Alan Weiss

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2012 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权© 2012 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2011-5224

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

成为百万美元培训师/(美)韦斯(Weiss, W.) 著；黄震亚，林鸿，董航 译。

—北京：清华大学出版社，2012.11

书名原文：Million Dollar Coaching: Build a World-Class Practice by Helping Others Succeed

ISBN 978-7-302-28525-0

I. ①成… II. ①韦… ②黄… ③林… ④董… III. ①职业培训—基本知识 IV. ①C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 066818 号

责任编辑：陈 莉 高 岫

装帧设计：周周设计局

责任校对：邱晓玉

责任印制：张雪娇

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京嘉实印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：13.25 字 数：245 千字

版 次：2012 年 11 月第 1 版 印 次：2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数：1~6000

定 价：48.00 元

产品编号：043291-01

高效的培训是极其重要的。如果你想成为一名最赚钱的培训教练，请阅读本书！在这本卓越的著作中，大师级的培训教练艾伦·韦斯提出了自己的认知和见解，帮助我们了解如何在这一领域获得成功。

马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)，全球知名的高级管理教练
美国《纽约时报》畅销书《运气》和《今天不必以往：成功人士
如何获得更大成功》的作者

谨以本书献给我的叔叔尔文·罗森伯格，他曾帮助很多人开怀大笑，那是一个高尚的职业，也是一种很有价值的生活。

序 言

作为一种发展工具，培训的实际功效和重要性正面临着被人们忽视的危险，有可能沦为经常享用的美食(例如鸡肉)或美酒(例如梅乐酒)。接受培训已经变成一种“享受”。

现在，我们必须终止这种谬论，这也正是本书接下来所阐述的主要观点。

在从事组织发展咨询职业之初，我和很多同行经常培训各类高管人员和经理人，这是我们工作任务的一部分。我们从来没有想过干这一行需要专业的证书、独立的方案或专门的方法。我们只是培训并建议人们如何更有效地应对各种变化或改进。

这是我们的必然选择。实际上，处于动态环境中的所有人都愿意接受这种建议，因为大家都希望在咨询师与客户之间的合作关系中获得最大成功。

有时候，人们只是简单地要求通过培训提高自己的演讲技巧、销售能力或应对客户投诉的技能等。这些听起来非常简单，但实际上却非常有效，因为我们理解了组织的实际状况，例如反馈循环系统、薪酬政策、职业发展、继任计划、变革管理以及优秀咨询师眼中的其他工具等。

如果你在 Google 网站上搜索“培训”，将得到 6100 万条结果；如果你搜索“培训协会”，将得到 360 万条；如果你搜索“培训学院”，将得到 700 万条。现在，你明白了吧！培训已经变成一种产业或时尚，而不仅仅是一门学科或组织规范。

在接下来的内容中，我将讨论培训中的这些改进和取得的成果，以及你在帮助其他人时获得的价值，进而解释如何提供高效的培训，并从中获得利润。这是一种非常崇高的职业追求，帮助他人提升绩效可以为你带来很多益处。

培训学院和培训协会可以帮助你得到很多头衔，2 美元可以帮助你乘坐一次公共汽车，而我的目标是帮助你的银行账户增加至少 100 万美元。

这将让你过上轻松舒适的生活！

艾伦·韦斯
罗得岛州东格林尼治
2011 年 1 月

目 录

| | |
|------------------------------------|----|
| 第 1 章 究竟哪些人是培训师 | 1 |
| 谁来证明这些证明者 | 1 |
| 培训师与导师之间的差异 | 5 |
| 我们需要培训师的(意外)原因 | 7 |
| 本章小结 | 14 |
| 第 2 章 培训师的职业 | 15 |
| 改进客户状况 | 15 |
| 建立信任 | 18 |
| 艾伦的信任建立模块 | 19 |
| 评估表现和进程 | 21 |
| 提供准确的、坦诚的反馈信息 | 23 |
| 反馈信息的特点 | 24 |
| 确定真正的购买者(为什么购买者从来不是人力资源部门的人) | 26 |
| 用于确定真正购买者的问题 | 27 |
| 创造价值的方法 | 28 |
| 第 3 章 做好获得成功的准备 | 31 |
| 达成概念上的一致 | 31 |
| 制定合约规则 | 33 |
| 确定时间范围 | 36 |
| 选择有效的方法 | 39 |
| 艾伦关于选择培训方法的因素 | 41 |
| 提高买方(和客户)的责任感 | 41 |

| | |
|--------------------------------|------------|
| 第 4 章 表达善意 | 45 |
| 如何提供高效的反馈 | 45 |
| 如何证实自己的假设和信息 | 48 |
| 艾伦验证各种版本的技巧 | 50 |
| 学会处理障碍和逆境 | 51 |
| 避免政治因素 | 55 |
| 艾伦的政治分析技巧 | 57 |
| 第 5 章 方法论、技术与类推 | 59 |
| 培养人际关系的技术 | 59 |
| 艾伦的远程培训标准 | 64 |
| 互联网和电子技术 | 64 |
| 墙外技术 | 69 |
| 插曲 培训中的基本原理和思考 | 73 |
| 测试 | 74 |
| 改进是一种难以理解的目标 | 76 |
| 培训的三个维度 | 78 |
| 障碍 | 81 |
| 作为事业的培训 | 83 |
| 第 6 章 打造长期客户 | 87 |
| 横向营销 | 87 |
| 网络系统中的营销 | 90 |
| 营销的重要性 | 92 |
| 采用多种培训方式 | 95 |
| 提供长期可供选择的支持 | 98 |
| 第 7 章 如何避免错失赚钱的机会 | 101 |
| 基于价值的培训费用 | 101 |
| 聘用定金的应用技巧 | 104 |
| 把自己与“传统智慧”分离开来 | 106 |
| 与真正的买方交易 | 109 |
| 突破：资金并不是一种稀缺资源 | 111 |

目 录

| | |
|-------------------------------------|------------|
| 第 8 章 积极的营销 | 115 |
| 你为什么不能培训自己 | 115 |
| 成为关注目标 | 118 |
| 身价百万的咨询师加速曲线 | 120 |
| 考虑做一名有见解的领导者 | 122 |
| 宣传自己 | 125 |
| 第 9 章 自我发展 | 129 |
| 滑雪教练需要站在你前面 | 129 |
| 任何凭证都是无效的，成功业绩才是真理 | 132 |
| 转向咨询、演讲、出版和其他领域 | 135 |
| 创立独特的知识产品和商标 | 139 |
| 培训其他培训师：授权 | 142 |
| 第 10 章 更高的层次 | 145 |
| 财富是可以自由支配的时间 | 145 |
| 改进已经擅长的领域并非明智之举 | 148 |
| 达到更高培训水平的技术 | 150 |
| 成功，而不是完美 | 152 |
| 打造遗产 | 155 |
| 附录 1 我的培训商数(CQ)有多高 | 159 |
| 附录 2 关于各种销售情境的 101 个问题 | 161 |
| 附录 3 采访培训师 | 171 |

第 1 章

究竟哪些人是培训师

如果你对此不太清楚的话，不要担心；我也不是很清楚。

谁来证明这些证明者

有一位很知名的培训师，她从 20 世纪 90 年代开始从事这个行业，那时她没有任何经验或大学教育背景，而且对如何着手工作毫无头绪。当我造访某些现有客户和潜在客户时，她提出能否与我一起去，以便深入了解这项工作的真正内容。

出于善意，我爽快地答应了。

几周之后，她觉得自己已经得到充分的训练，并问我能否做些什么来回报我。我向她承诺我很高兴做这些，她不需要为我做任何事情。但是，她坚持要为我做些什么。

“我肯定能为你做一些培训。告诉我，你一直很想做却从未实现的事情。”

我感到有些不耐烦，因此对她说：“好吧，我很想主持一档常规的广播节目。之前我曾经主持过一两次，但我希望能拥有一档每日播放的节目。”我估计她不太可能帮助我实现这一点，但我觉得那也无所谓。

“好的！”她说，“我将在几天之内开始办这件事，用我学到的培训技巧来帮助你。”

四天之后，我收到了她的来信，信封内是一张卡片，上面写着(绝非我虚构的)：

“每天早上说三次‘我将拥有一档广播节目，我将拥有一档广播节目’，你会在不知不觉中实现自己的梦想。”

虽然我现在还没有自己的广播节目，但我深深地意识到，培训“职业”可能会是非常荒谬和浅薄的。(记住，这个人曾多次出现在电视节目和平面媒体上。)

在一则经典的5分钟系列喜剧中，鲍伯·纽哈特(Bob Newhart)扮演了一名临床医学家，他每次总能在5分钟之内完成治疗，每分钟收取1美元。当一名女士表示自己害怕被装在盒子里埋掉时，鲍伯说有一个两字药方。这名女士赶紧拿出笔记本准备记录，只听鲍伯大喊道：“住手！”女士又说她还有很多其他问题，鲍勃每次都喊道：“住嘴！”当这名女士表示她对鲍勃的治疗很不满意时，他放慢速度并给她开出一个15个字的药方：“住嘴！否则我将把你装在盒子里埋掉！”

培训究竟包括哪些组成部分？我可以告诉你们：培训不仅仅是参加过个项目后获得证书和其他令人难懂的头衔。任何政府部门或学术机构都没有赋予此类项目培养出最优秀培训师的能力。

有时候，我不得不要求人们“住嘴”(纽哈特式做法)，同时要求他们停止发牢骚或抱怨。不过，有时候我也不得不谨慎地向一名部门经理解释，他个人工作效率的降低主要是因为临床忧郁症，而且他的病症急需治疗。这类极端情况的改进通常需要一名称职的培训师。

我首先需要告诉你们的是，很多人(虽然并非每个人)都可以培训他人。基本的技巧和做法是可以学到的，并不是与生俱来的，但是它们并不是通过照例做什么或支付过某种培训费就能自动获得的。

我不但接受过深层次的培训，而且帮助培训过全球各地的培训师，包括组织内部的和组织外部的。

下面是我所总结的培训的主要特征。

1. 技巧

- 高技能的、敏感的聆听
- 超强的语言沟通能力，既要有技巧，又要坦诚率直
- 观察他人行为和确定认知失调状态的能力
- 制定行为目标和成功标准的能力
- 前台(frontstage)与后台(backstage)咨询之间的结合

第1章 究竟哪些人是培训师

- 移情有别于同情¹
- 至少具备基本的咨询素质和组织知识

2. 行为

- 处事果断，在需要的情况下能打破常规
- 较强的说服力，能够影响和说服他人
- 适度的忍耐力，认真聆听，但不要丧失劲头
- 适度的细节导向，追踪过程，而不是过度分析
- 高度诚信，保持机密性
- 高度均衡感，综合考虑他人的行为
- 健康的自我，确信一个人可以帮助他人，但绝不可能是“救世主”

3. 经历

- 曾经成功培训过自己
- 拥有在组织中任职的经历
- 与潜在客户之间的互动

注意，上文没有对年龄或经验值提出要求。很明显，年轻人可能没有时间去获得这些必要条件，但这又并非毫无可能。很多成年人把培训看做是第二职业，他们尽管具有多年的工作经验，但仍然会缺乏某些必要条件。

停止！别再把培训看做是某种伪科学或者无比崇高的追求。它仅仅是与客户之间的临时合约，目的是帮助他(她)获得提高或作出改进。如果你正在阅读本书，你也有机会从事培训工作，如果你继续阅读的话，你可能会做得非常好。

培训的大多数定义包括具体的培训内容、活动和课程，通常会关注如何帮助他人某些活动中表现得更好。所有这些可能都是真实的，但我更倾向于：

培训师可以帮助他人通过改进行为和表现来达到双方共同设定的预期效果。

1 不必亲身去感知，而是直接理解他人的感受，进而得出较为客观的回应，而不仅仅是同情。

因此，假设你正在对我进行培训，我们一开始就设定了我所能达到的改进程度(产出或结果)以及确定这种程度的方法(衡量标准或指标)。如果我们一开始没有设定这些内容，那么如何才能知道我们正在作出改进或朝着正确的方向努力呢？

正是由于上述原因，我觉得“生活培训师”和其他类似的称呼毫无意义。这意味着什么？你要帮助我改进我自己的“生活”？我认为，大多数这样的培训师根本不是培训师，但是，有些人预先确定的选择正是培训师所提出的，因此他们会支持这些培训师或其他类似的职业。培训之所以会发展成为一门伪独立的学科，部分原因是它在某种程度上类似于“宠物石头(pet rock)”：这种标志可以证明你拥有一名私人培训师，但并不能说明这名培训师是否有用或者你是否真正采纳过他(她)的建议。

这就好比收藏的一件艺术品，你可能根本不喜欢或不理解它的价值，但你想让其他人认为你能买得起。

我认为我们根本不需要任何“时尚”的矫饰，而且培训与“来世论”毫无关联。相反，我们需要一种职业帮助的态度。“职业”，因为阅读本书的任何人可能都希望通过为客户带来价值或改进而得到报偿。“帮助”，因为我们应该改进客户的状况。对我们来说，“至少不要伤害他人”的誓言是远远不够的。如果客户的状况没有得到改善，那么我们就应该得到报酬。

我们的任务和价值在于改进客户的状况。这需要一个明确的起点、中间步骤和双方商定的合约解除条款。如果培训起点模糊不清，你将无法为客户设定明确的改进目标，这将造成“相互依赖”的不健康状态。

关于培训的早期定义其实非常符合现代思维。1830年，牛津大学开始使用术语“培训师”来表示指导者。正如你所想到的，该术语在1831年开始用于体育界(称之为“教练”)。不过，“培训”一词的开始使用时间远远早于人类有文字记载的历史，这是毫无疑问的，例如一个人可以培训另一个人种植甘蓝、逃避老虎的袭击或者处理伤口等。

尽管我无法证明这一点，但是我确信原来的这些培训师都没有任何头衔，他们甚至可能连名字都没有。

如果你想知道自己已经是一名多么优秀的培训师，请查阅附录1“我的培训师商数(CQ)有多高？”

培训师与导师之间的差异

当一个人向其他人提出建议时，他(她)可能会承担多种不同的角色。例如，一名拥有博士学位甚至医学博士学位的临床医师，提供的帮助可能涵盖从对教育和环境的研究到性别认知，从50分钟一个疗程的诊断到开处方药。一种极端情况是“讨论广播”(talk radio)的现场连线节目，听众将接受现场“诊断”，并由不具备专业资质的人员提供治疗方案。(实际上，这样的“医生”拥有生理学或类似学科的博士学位，就好像是著名的电视“气象学家”拥有视光学博士学位一样。)

我们不考虑这些极端情况，否则我将需要研究笔迹学、无效的人格测试、幸运饼、星象学、茶叶、占卜学和心理学等。(这使得我再次想起：为什么专业的心理学家需要使用移动电话?)目前，很多自封的导师或顾问不在我的研究范围之内。

因此，我们只剩下两个很常见但容易混淆的概念：培训和指导，它们值得我们进行探讨并加以区分。

我既做过培训也做过指导，而且现在仍然在做。我开办了一个全球性的指导项目，已经培育了多名“大师级的导师”。因此，对我来说，理解上述两个概念之间的差异是很重要的。

导师(mentor)通常是指组织内部被指导者不必向其汇报工作的一名上司。导师通常处于完全不同的等级制度中，他们在大型组织中比较常见，因此此类组织一般都设有正式的导师体制。通常，具有较高潜质的员工会配有一名导师，帮助他(她)解决在文化、政治和伦理方面可能遇到的困难。这种指导是非正式的，而且实际上是附属性的。在警察局，导师通常被称为“大师(rabbi)”，主要负责照看下属们的利益。

在组织以外，导师通常为创业者、小型企业主和专业的服务供应商提供帮助。这是一种一对一的关系，可以是正式的，也可以是完全非正式的。

如果这种关系是非正式的，我们会听到这样的说法：“当我帮助客户解决他们的战略问题时，彼得·德鲁克(Peter Drucker)就是我真正的导师。”这样的说法意味着两者之间不具备正式的关系，更不可能存在私人关系，只是说明个人受到了德鲁克作品的激励、指导或从中得到信息。

如果这种关系是正式的，我们会听到：“我受到了玛丽亚·戈梅兹(Maria Gomez)的指导。”这意味着此人与导师之间存在私人关系，或者很可能(尽管不必要)需要

成为百万美元培训师

支付相关费用。(有时候我不得不督促那些自称得到我指导的人,因为他们阅读过我的作品或参加过某些研讨会,而这意味着他们参加过我的正式培训项目。但是,我不允许他们这么做是为了显示身份或标榜自己。)

停止!不要将导师和培训师混为一谈。这样做不但会混淆这两种职业,而且如果你鼓励自己的客户这样做的话,你可能会得到较低的酬金。请继续阅读本书!

下面是培训师与导师之间的明显差异:

| 属性 | 培训师 | 导师 |
|-------|------------|-----------|
| 主动性 | 有时主动,有时被动 | 主动的 |
| 范围 | 可以面向多人 | 只面向个人 |
| 周期时间 | 设定具体的持续时间 | 无时间限制 |
| 主要特点 | 定期互动 | 随时沟通 |
| 距离 | 很难远程进行 | 易于远程进行 |
| 酬金 | 基于对客户价值 | 聘金 |
| 责任 | 指导发展 | 引起共鸣 |
| 技能 | 过程和内在 | 两者之一 |
| 主要客户 | 组织 | 创业者 |
| 专业化 | 是的(很遗憾) | 不相关 |
| 经验 | 不需要从事过这项工作 | 必须从事过这项工作 |
| 进入难易度 | 容易 | 困难 |

一般说来,导师都是经验丰富的成功人士,他们可以提供相关行业中不需要实际内在技术的知识和见解。与此不同,培训师通常需要较强的过程技能以及相关内容的已论证知识。(内容是指正在讨论的任务,而过程是指如何完成所讨论的任务。生产轮胎属于内容范畴,而制定决策属于超出内容范畴的过程。)

我认为,将培训师细分为“生活培训师”和其他培训师是非常愚蠢的做法。即使你能凭空想象出一个定义,但是怎么样才有资格成为一名生活培训师呢?是那些有过生活经历并因此能够提供实际建议的人,还是那些因为生活过于优越而

受到他人嫉妒的人？我发现，大多数生活培训师都在炫耀他们需要做一些有益的事情。

在你对此表示不满之前，我要说，我知道体育界的培训师(教练)属于完全不同的类型，而财务培训师主要关注某一点内容——可以作出让步的方面。但是，你在阅读本书之后将进入职业培训领域，或者帮助你在这个领域获得成功。因此，你需要理解其中的主流思想，不要担心其他次要的内容，这是至关重要的。(我的私人教练可能会培训我，但他称自己为私人教练，而我的财务教练称自己为财务战略家。我从没有听到我的律师称自己为法律培训师。)

人们有充分的理由需要自己的培训师，我们接下来将讨论这一点。你可能认为我在区分培训师和导师方面存在错误，或者你可以提出两者之间的更多差异。没关系，我所要传达的信息是培训本身属于高尚的、重要的职业，不需要进一步专业化或划定界限，而且也不需要为此而辩解。

不论处于哪个领域，所有优秀的培训师都渴望改进客户的状况。大多数情况下，这需要一定的控制力，但不需要有力量。我将以体育培训师(教练)为例来说明这一点：乔·麦卡锡(Joe McCarthy)是纽约扬基棒球队的经理，他曾经在击球练习时向一名记者表示，球手梅尔·奥特(Mel Ott)曾经打出他所见过的完美挥杆。

“你指出这一点时，他是怎么说的？”记者问道。

“哦，我从没有告诉过他，”麦卡锡说，“否则我就会令他感到不自然，他可能会开始考虑这个问题。”

导师没有必要担心这种重要的差别，但培训师会担心：是否要让某人独自进入“无意识、有能力”的状态，引领其进入这种状态，或者引领其从后面的状态返回之前的状态，这些决策都是成功培训师的显著特点。在与导师进行沟通时，双方之间的对话通常是围绕“无意识、有能力”状态展开的。

但是，真正的培训师有机会，而且也有责任处理更多的问题或状况。

我们需要培训师的(意外)原因

培训将永远存在下去，因为人们一直需要培训。我们所讨论的不只是短暂的改进。人们需要接受培训的原因包括以下几点。

- 他们确认一种需求。
 - 他们经常在某些领域失败。

成为百万美元培训师

- 他们希望成为“群体”的一分子。
- 他们需要有一个理由。(即使我的培训师也无法帮助我。)
- 他们希望得到更多的未来利益。
- 其他人确认一种需求。
 - 他们会无意识地造成问题。
 - 他们是公共程序的一部分(所有人都在这个层次上接受培训)。
 - 他们被确认为需要提升。
- 他们的条件和需求发生了变化。
 - 他们“变得多余”。
 - 他们决定改变公司或职业。
 - 他们需要新的技能和性能。
 - 他们必须掌握新技术。
- 问题是什么都没有改变。
 - 他们不知道自己不知道哪些方面(刚毕业的大学生)。
 - 除非他们接受其他人正在接受的培训，否则肯定不会获得成功。
- 有一种天生的人性需要改进。
 - 他们需要在自己的爱好方面(如钓鱼)做得更好。
 - 他们厌倦了当前的状况。
 - 他们希望确保没有错失什么。
 - 他们希望参与竞争(投机商、竞技者)。
 - 他们希望炫耀和提高自我满足感。
- 他们自己本身就是培训师、教练或老师。
 - 他们需要占据该过程的领先地位。
 - 他们需要打造出色的行为榜样。
 - 他们是自身的实验室。
- 他们希望证明自身的价值和成功。
 - 他们希望避免自满情绪，即使他们已经非常成功。
 - 他们需要外界认可他们的价值。
 - 他们缺乏其他类型的支持网络和响应选项。

既然有了这些需求，你在这项职业中怎么会不成功呢？

我承认上述某些需求可能存在交叠，但是为了自身的技能发展和营销计划，我们需要认真考虑这些需求。下面是一些实际案例。