

直觉的力量在于它那神喻一般的准确，它的弱点在于缺乏逻辑的支持。此时要赢得人们对你直觉判断的支持，改变反对者的态度，唯一的办法就是：坚定地坚持并信心十足地执行下去。如果因为逻辑不足而放弃直觉，那就逻辑，你很可能已经忽略或漏掉了许多有价值的信息，这些信息虽然没有进入理性意识，但已经被直觉抓到了。最危险的是，期待、焦虑、担忧会以某种形式夹杂虚假信息进入直觉，使你上当。把理性与直觉看成认知的两极，或把直觉看得过于浪漫、神秘都是不对的。其实两者是同。过程的不同阶段，直觉整合信息得出结论，还需理性去验证。理性暂时不能证明的也不必推翻或放弃。坚持最基本的原则，而远离激进、浮夸的设想，追求本道利益，就是我的直觉。陷入寻常思想，会使决策者处于泥厄思维的境地，必须养成沉思和投入的精神，以便经常会有新思想和洞察全局的新想法能够不断出现。我们必须改变例行公事的思维。直觉不是一种模棱两可的感觉，或似是而非的想法，对它也没有更合适的定义，你必须用感觉去识别是否直觉已经降临，这是一种高度清晰、自信但又说不出现理由的意识、判断、领悟。如果说直觉是神喻，那个神也就是你自己，因为直觉是意识背后综合整合的结果，这个整合过程是完美的，但是用来整合的素材，是你平时积累的见识、知识、见解、判断，所以你平时时如果见识、随见很多，那么你不需期待直觉的帮助，直觉也经常是错误的。直觉的水准也同时是与你平常那个表现的水准相对应的。直觉帮助聪明的人，思维轻灵的人，而不喜欢那些木讷的或狭隘的、抱死帮本的人。

摘自肇麟笔记的七百条真知灼见

顿悟与镜智

之道

大器

张肇麟 著



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

张肇麟 著
总策划 李培荣

顿悟令镜智 之大器之道

《汉彬洲·瑞信策略思想宝库系列丛书》

摘自肇麟笔记的七百条真知灼见



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

大器之道：顿悟与镜智 / 张肇麟著. ——上海：同济大学出版社，2007.4
(汉彬洲·瑞信策略思想宝库系列丛书)

ISBN 978-7-5608-3563-1

I. 大… II. 张… III. 管理学 — 通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第054508号

大器之道——顿悟与镜智

张肇麟 著 总策划 李培荣

责任编辑 武 钢 责任校对 徐春莲 装帧设计 瑞信策略品牌传播有限公司

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址：上海市四平路1239号 邮编：200092 电话：021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 上海市印刷七厂有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 19.5

印 数 1—5100

字 数 400000

版 次 2007年5月第1版 2007年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-3563-1 / C · 172

定 价 35.00元

本书若有印装质量问题，请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

镜智是什么？

张肇麟 / 李培荣

人们并非总是清楚思考是什么。

思考就是“我”要找出各种现象的答案吗？对复杂事理的顿悟突现并非是“我”控制下的成就，因为困惑人们的复杂现象其背后的因果关系经常既不简单又不直观，我们甚至经常都不能够确定我们要思考的对象！

我们可以自问：我真的知道我的困惑吗？未必！

那是因为困惑我们的根源来自我们头脑内部的思考方式！取得这份自知的智慧乃为镜智，有了镜智方可召唤顿悟。

第一，我们自己很多时候就是现象和问题的一个部分，我们所进行的思考不过是现象的一部分对另一部分的观察，这如何能够得识庐山真面目呢？

我们必须做到与“部分”的角度脱离，而站在（包含自己在内的）整体的对面对它进行观察。一个超脱的“我”对现象和现象中的“自我”进行观察，这就需要所谓的镜智。缺乏镜智就会带来无明之苦。

举个例子。曾有人抨击京剧的节奏太慢，说他不喜欢京剧，并由此预言了京剧的灭亡。这就是一个典型的缺乏镜智的例子。京剧与故事片的最大区别就在于，它的魅力并不在于故事的结局与情节的演进。一部京剧可以百听不厌，关键在于它的唱腔韵味以及连接唱段的优美伴奏，使你能够在悠扬曲婉之间反复地感受故事中的情感和那种设身处地的意境。情节的意境是在听众的内心展开的。大师拉长的音儿和停顿都不会使人感到寂寞，因为在听众那里“余韵正萦怀”，这正是京剧艺术塑造审美精神的手段。而故事片或足球转播，一旦公开了故事或比赛的结局，失去了悬念魅力就打折扣了。

在这个案例中，那位批评者对京剧进行观察之前已经做出了主观的情绪性定论：不喜欢。有结论在先继而再提供证据（京剧节奏太慢）。显然这不足以构成不喜欢京剧的理由，真正的理由应当是对京剧不懂。因为对京剧有了深度了解之后，对京剧无论喜欢还是排斥，你的理由都应该源自对它自身美学特征的评断。于是此君对京剧灭亡的预测也就变得毫无价值。

在这里值得注意的是，他提供的这个“理由”显然只是为了给那个草率、任性的断语一个交代，从这个“理由”到后来的预测都没有构成真正的思考。像这种发于一己之情绪，进而感染到后续推理的“无明”思考，在人群当中非常普遍。

但如果此君具有镜智，那么他就会把京剧（京剧魅力的本质）的知识、自我（个人兴趣、鉴赏力、爱好替代物）、自我与对象的关系（喜欢与不喜欢）、京剧未来的预测，这四个问题独立出来。他就有机会站在更客观的立场，更高的视角来作观察。当他自己也成为了观察的对象，他就会对他与京剧的关系（喜欢或排斥）看得更加清楚，他对京剧的未来作出的判断也更少包含他个人的态度因素。至少他就不会在“不喜欢”和“必然灭亡”之间建立根本不存在的逻辑关联。显然要作出这样的判断他明确需要进一步的京剧知识，而在判断中这个需求的出现显然是由思考模式的变化引入的。这是镜智中的理性。

在现实生活中我们的头脑就像煤矿工人帽子上的灯，照耀着对象，指引着我们的行动。然而也正是这个高度有效的指路明灯，铸就了困惑我们的问题！因为我们生活于其中的现实包含着复杂的关系，我们对世界的知识经常无法剔除价值、情感和我们自身需要的影响。我们面对的对象当中有“我们”，我们的“自我”当中也有对象。现实中太多问题：被灯光照耀的对象并不是可以独立于我们。于是我们需要的是照亮整个环境的灯光，我们还需要一面镜子使我们能够把环境和自己的关系看得更全面、更透彻。

那些智者所拥有的冷静特质，智者所倡导的超脱，都是这种智慧之光！

罗素曾经在研究数理逻辑时讲过一个例子。岛上的一个理发师说，“我给岛上所有不给自己理发的人理发。”“那么谁给你理发呢？”这就是自我相关的困境。生活当中这样的困境极多，只是没有这么直白明显。深陷苦恼之中的人们把求救之手伸向宗教，宗教智慧带给人们快乐的秘诀也是从脱离自我执着开始。

第二，上帝把天地间的一切规律以自然运作的方式展示给了我们，他绝对没有隐藏任何秘密。但是我们中

的绝大多数人还是陷入了无明。因为人类的“思考”过多依赖视觉意义上的直观，这是无法修成镜智的另一大障碍。历史并没有使人类更加明智就是铁证，重演着的悲剧何其相似！

那些复杂的社会、自然与人类的基本关系并非是在一个平面上展开的，现象之间的因果关联、彼此间的影响可能要跨过很大的空间距离，结果的显现还可能需要经历漫长的时间靠历史去表达。再者影响发生的形式也可能多种多样，单靠直观并不容易发觉。

这里的镜智就是人们通常所说的大智慧，这个智慧使你能够观察跨越时空的立体图像，从而发现世界的真相。

《易经》就是饱含这种镜智的宝典！在中国古代把更深的自然规律称为“大道”，镜智就是悟道的能力。易经当中记录了各种现象间跨越时空的隐性关联规律，堪称镜智的精华宝典。

《战国策》、《资治通鉴》都是这方面的杰出著作。

当代社会学家对社会学的研究视角是把社会定义为：各种关系组成的网络。这个观点也显示了镜智洞察力。抓住了各种关系就抓住了社会现实及其演变的动力和过程本质，这与那些以人群为研究对象的方法相比高明了许多。

英国的汤因比对历史的研究采取了：文明演化发展的视角。也体现了这种超人的镜智。着眼文明的发生发展规律，就能够把握人类历史的本质脉络，就能够理解不同文明间的异曲同工。

今天我们国家的领导人把工作的重点由单一GDP转向了抓和谐社会，也是靠这种立体镜智。丹纳的《艺术哲学》在艺术与历史人文、自然环境之间作出的发现，也是这种镜智。

如果我们把这个范围再缩小一些，在日常决策、处理复杂关系、设定企业战略，那这种镜智就是进行系统思考的能力。如果没有纵横时间和空间的大跨度思考力，是无法看清形势和复杂交织的影响的。于是就会陷入战术的格斗。

第三，镜智作为一种能力（习惯、超越）需要修炼的表面看是一种心态、态度，因为镜智本身就是一种心态和心态，但它是一种没有心态和态度的心态和态度。这里有一个禅理机锋，那就是你从心态出发得到的还是一种心态，绝不可能达到“净空”的心态。镜智的修炼要“高洁”很多。宗教管束人心的方法，对常人是采取劝化的方法，换句话说就是心态；而对内部神职人员的教理训练却必然从“诚”开始。前者是宗教的功能，后者才是本质。佛教三宝，由诚入定，由定入慧讲的就是镜智法门。

对自我的约束始于外力，就是自我控制，进而入定达到自如。其实很多大学者都能达到这番境界。学者的工作总是有两部分组成：自我主体的思考、推理、假设、验证等；另一方面他还必须时时从自我角度退出来，重新在无限的时空整合潜意识里和大脑其他内存，以求知识的和谐，避免陷入自我完美的狭隘局限。这就是为什么“小人物”爱用机巧，“大人物”善于守拙。

顿悟是镜智结果的“常用”送达方式，而这个时刻一般恰正是你放弃执着的当口。二十年前读过一本诺贝尔奖得主的著作《科学研究的艺术》，他谈到很多大科学家的重大发现都是在穷思不得其解，而决定暂时忘掉一切稍事休息或准备度假的当口，而灵机乍现。

化学元素周期表也是科学家朝思暮想之后，在梦中获得启示的。

几年前香港佛学院的觉真法师跟我讲，常人“空境”出现有两个最佳时机：一个是凌晨四、五点钟，一个是性爱高峰。这与前面说法毫无二致！顿悟是在“自我”（思考主体）、“话题”（即思维对象，因为对象中不可避免包含“自我”，理解是“我”的理解，推断是“我”的推断，问题是“我”的问题）被搁置的地方出现的。因此对自我的超越当是镜智修炼的正当法门。

但是我们又不太赞成日常俗务中的极端宗教倾向，宗教修炼的规范对于常人来讲太过极端。事实上镜智的形成就是对“自我”局限的觉醒，并非一定“成佛”（如果说居士也可成佛，那另当别论）。

在此我们有一个总结性感悟要与大家分享：镜智是超越自我的智慧；顿悟是带有镜智的启示和发现；顿悟是自我持续、投入思考多时，在暂时“放弃”、“搁置”的超脱瞬间降临的灵感。顿悟并非“生于空”的“空心”之智（这一点不同于一般佛家观点），而是上下求索之余的“天降之赐”，持续投入的思考是生出顿悟的条件。高深一点，顿悟与渐悟本无区别。

关于这个观点，美国前总统里根的助理写过一本谈判的书，书中提到过：彻底超脱与全心投入的交替是产生智略的关键。

拉拉杂杂，一句话作个总结：镜智是一种对“自我”局限的觉醒。

性格问题还是品德问题

工作中遇到矛盾同事、伙伴之间经常就品德彼此进行攻击，责怪自私、不能顾全大局、狭隘等等。实际上这当中存在着很大偏颇，引起人们之盾的其实更多时候是**性格问题**！

当彼此在合作过程中出现了**紧张压力**，如果沟通又不充分，不知不觉地开始了单方面的**拯救过程**：（沿着自己思路开始独自操作，为目标付出有责任感而努力）。于是彼此

方向就出现了**离散的势头**，这埋下了**不和谐的种子**。但这又是双方不能相互了解的。这还不要紧，等

段时间某一方重新需要对方配合的时候，他会要求你放弃自己的行动去适应他的行动（一般也是出于目标的需要，次轮到是他的**单方思维**）。这当然会遭到你的拒绝（你坚持的是你的行动连续性与有效性，你不愿半途而废），此时他就很

出不恰当的品质指责。这种不恰当的以其自我为中心的指责立即激起了你的愤怒情绪，这时你常做的第一件

耐心解释，而是**矫枉过正地反击**。这个反击通常也不属于**就事论事**，同样也是对对方品德的反击（

击的性质，是由遭受的攻击性质决定的。你指责我什么，我就反击什么。而不再理性考虑：『这到底是怎么回事？要解释吗？』（

你本来只是要保**行动的连续性**，你是在**被指责后**觉得委屈才做出反击的，对方看到的却不

觉得你正在**脱靶**，你的**目标**作一些无关的事，并且**拒绝接受批评**。出于公心，他有权提出对你的

时他的态度也是**包含误解情绪**的，这个情绪也在说话：『你怎能如此自私？』**很不幸**，这个

了。此时互相斗争的就是这些东西，很多误解与误解的加重都不是品德问题，更多倾向于**性格问题**。



积极的、自然的、美好的

当我们收藏的是：积极的、自然的、美好的
我们会显示出境界的人生：优雅大度；品位；深沉；宽容；平和；快乐

道德与后世今生

上帝那里也是有社会的吗？后世没有区别于今世的价值观吗？对后世既得利益者们的伪造？道德就是今天！一切以后世吉祥作为诱饵来对今天人们发起的都背离了真正的道德，**因为品德不是拿来交易的。**《三杆大秤》的文

讲的就是这个道理：至善就是自然，就是处于无意，出于乐意。教育孩子读书也是这个道理，用

未来大利益的诱惑是无益的，即使能够产生激励，代价也是太大！孩子虽努力学习，但同时也变得**太势利**。我教育孩子就是激发他的兴趣，学习挺有意思，并不枯燥；其次告诉

他责任感很重要，承担责任的感觉很美好，因为**被人需要**很快乐。他说是的，有体会，就够了。干嘛要当大官？要大发明？发明虽好，但成了执着就**违背人性**了。

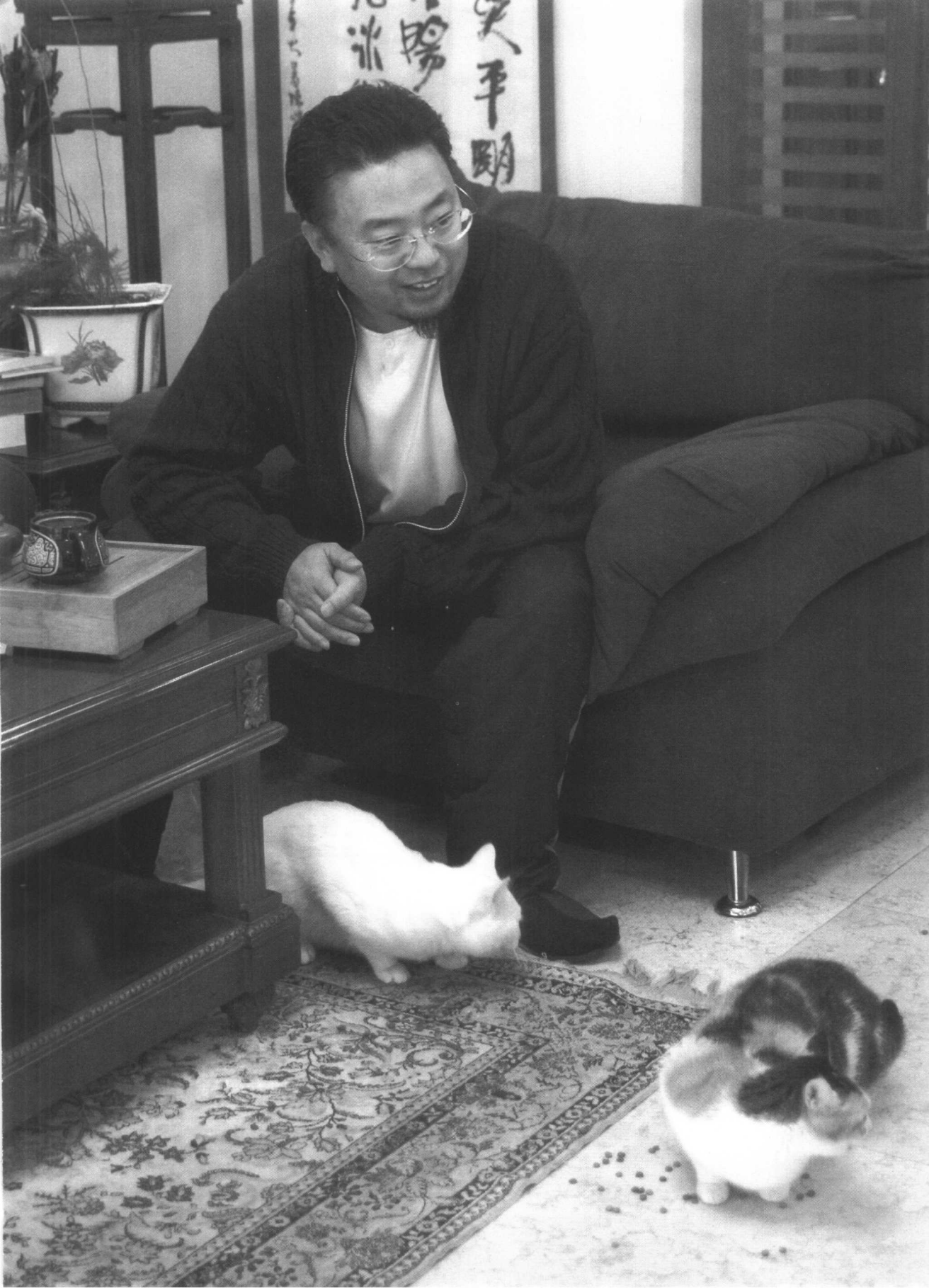
与人一起快乐，**同乐才是道德**，以牺牲个人利益和快乐去换取他人快乐是扭曲的。组织里的员工不被利益激励，那太可怕了！但是**你以助人自觉为乐，就是**

是**社会病**。组织里的事。



积怨、怒火、仇恨、怀疑、不满

当我们收藏的是：积怨、怒火、仇恨、怀疑、不满
我们就会看到世界是另一番图景。一切境况的观察都是对内心的关照。



张肇麟

上海汉彬洲企业管理咨询 总经理

瑞信策略投资管理机构 董事长

2002年《经济观察报》中国经济贡献人物

2006年国际管理学会、中国管理大会 卓越管理专家

武甲死而复生的故事

——衡量人生的三杆大秤

传说明末清初有一名叫武甲的富商，曾死七日而复生，复生之后，德行大改。原因是“死后”的七天中关于“三杆大秤”的经历，开启了他的智慧。当时，街坊四邻，六远乡绅纷纷邀他细述经过，于是从那时起，他的故事也就开始流传以至久远。

人死之后果真有灵魂。武甲曾经肺咳久治不愈而死，魂一出体，他仿佛一团云雾覆盖家宅三日不去，但只见世人抬出一杆大秤称量他的名字，刻度倒有两个：名声、财富。武甲一生奔名奔利不曾消停，自然压弯了秤杆，周围艳羡惋惜者不计其数。燃纸烧香，咏经啼哭好不气派。

三日过去，马理凯天仙引武甲的灵魂至天界，这里还有一杆大秤，到了大秤跟前，发现此秤不同凡界，分两个台盘分放善、恶。此处，对你前世行为不做细分只论善恶，作恶大于行善直送地狱，反之入住天堂。生时积累的善行当为天界的财富，恶行必有还报。而俗世财名不被理论，于是被拖入地狱者甚众，并哭喊悔恨不及。武甲一生虽苦心积财，但并无多少恶行，而且生孝父母，或有助人乡邻，因此得以接近次级天堂。近天堂者可获得上帝的召见。

那日来到上帝近前，横在面前的又是一杆大秤！这是武甲死后见到的第三杆大秤。武甲甚诧异，问上帝该如何，上帝不语只是摇头并叹息。良久，上帝终于对请天仙开口，又似对武甲这些人，“你们叫做生命的实乃我赐你等的容器，他的容量你们叫做时间。我叹你们有负于我的不是你们的恶行，而是你们的空虚。本来名、利也为我所造化，专为在人间对你等良善修行的补偿，然而你们丧心失智，倒持本末，奔名驱利，捕风捉影，以虚做实至死不悟。”众人哑然，面面相觑。

稍许，马理凯天仙看众人困惑，便指着大秤的盘子说到“那根鸿毛就是你等所谓人生。”听到这话，武甲等人才注意到，原来秤盘并非空着，其中确有一物状似鸿毛。武甲问道“我一生勤俭，谨守孝道，修桥补路，广播名声，虽逐名利却也不曾害理，如何只值鸿毛之重？”上帝和众天仙全都笑了，马理凯继续说道“临来时你是否看到家中的那杆俗秤？那是上帝对你的启示。你为那个分量奔波越重，你的灵魂越轻，世俗乃灵魂的溶剂。”众人仍是不解。

又过良久，上帝开口了。“我赐你等生命是给你们机会，去用快乐装满这个容器。你们当让时间充实，于是逝去的才是你们所得的。你们以为临死时握在手心的才是财富，你们并以这个财富为目的。我给了你们头脑，你们却用欲望思考；我给了你们心灵，你们却用他人的心灵体验自己。欲望和虚荣交媾生出的是霸道、盲目和浮躁，而唯独没有感动。你们用他人的眼睛评价、监督自己，而不是自己的心，你们于是失去了自己的心。我希望你们快乐，指的是要让你体验每一秒钟，你们应当识美，应当从德中体验并记忆这一切，用记忆去装满容器。”“我给了你们每一个人智慧，而你们却用欲望把它弄坏；我给了你们心灵，而你们却混厄、麻木、盲从或用他人的心灵体验人生！你们一生忙碌却无善忆，所以价值空空。”

稍顿，上帝似乎判定武甲仍有余惑，便示意武甲向下观看，“看看你留给后人的财富吧。”登时脚下一片迷离，旋即出现了俗世场景，武甲家人已然为分割家财大打出手。“财宝可以传承，而快乐与心智则不然。没有心灵关照，财宝与快乐就会分离。”没有理会武甲等人，上帝继续他刚才的话语，“这个世界让我失望，我本来是用快乐造化了善根，快乐就是体验，就是记忆，就是你每一刻身后的容器中物。装了仇怨，于是生恶；装了快乐，于是生善。你等虽无大恶，却也实在乏善可陈。我能不叹息？”

听到这里武甲似经霹雷炸开而顿悟。“这便是上帝的大秤！我虽有阳财却心态愁苦；尽管阳寿五十，确实没有太多体验。财帛虽厚，闻识甚寡。”想到这里，武甲跪下拿出参悟：“仁者，觉也。对待时间的态度就是对待生命的态度，这个态度就是心灵。心灵可以置于他人的成就，可以置于他人的认可羡慕，可以置于他人的批评，也可以置于自己良知之下，凡此诸般乃为心态者也。一旦心灵离体，人便失去了主动行动的自由，也失去了头脑，终日惶惶然麻木不仁。”上帝与诸仙相视不语。

七日后，武甲苏醒，似曾惊梦。从此，武甲神迹晓镇一方。

这就是《武甲生训》的来历。后来八国联军入京此书失传，其大意据长者回忆大抵有以下经文，容我转述：

（一）

奋斗勤勉乃为初德，以不失心灵为限，失心即失德；
识善恶乃为中德，以本心为限，沽名钓誉之善行无果；
觉力与镜智，德之厚也。

（二）

德重体验，善忆丰者多仁厚。

（三）

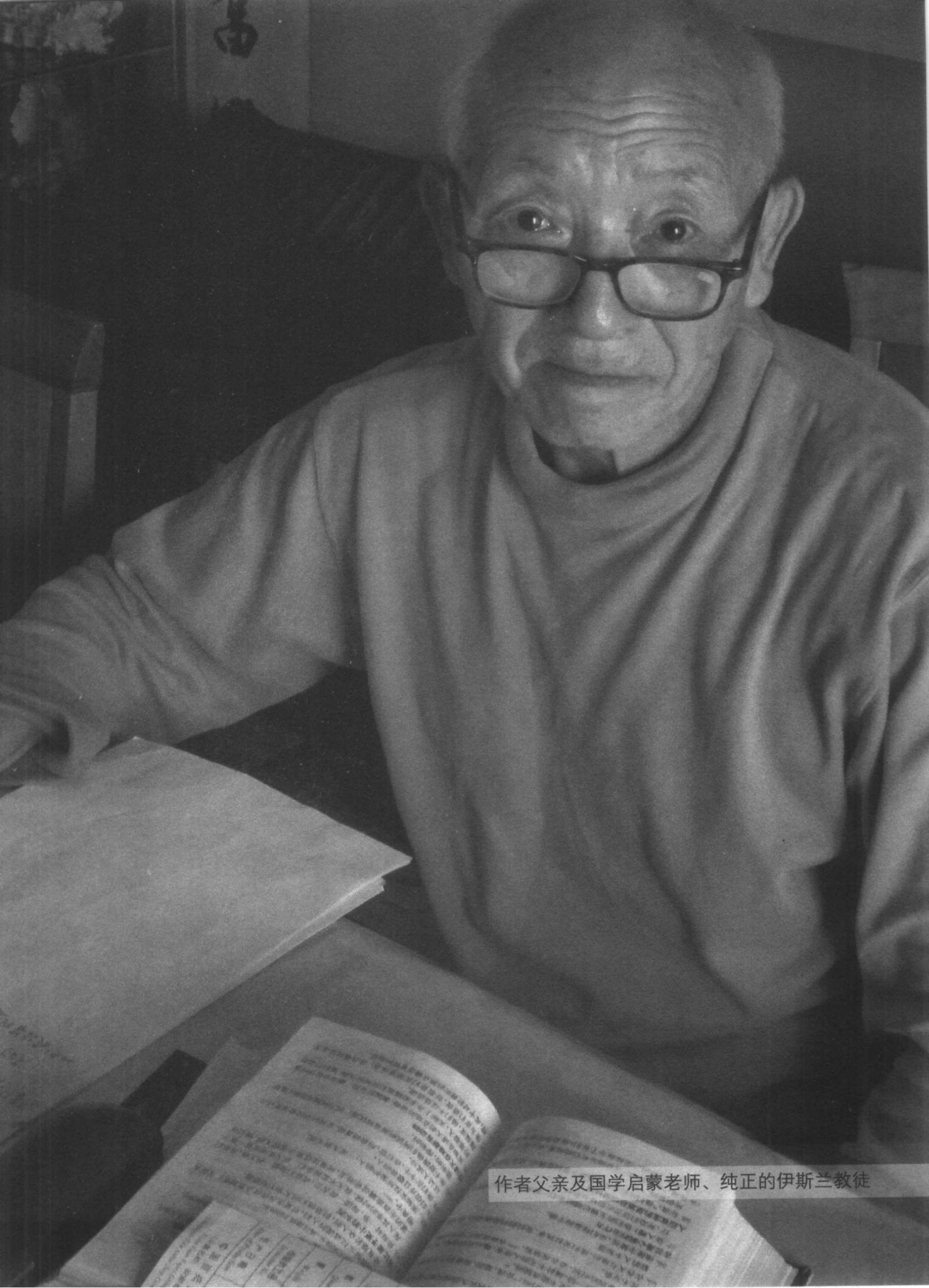
拥觉智者有天下！有，非占，融也。

（四）

敬事者爱己，敬事爱几必达仁。

（五）

财不可以福传承，后代之乐必以己力心达。



作者父亲及国学启蒙老师、纯正的伊斯兰教徒



李 培 荣

瑞信策略投资管理机构 总经理

中国本土企业突破(系列)论坛 策划总监

《汉彬洲·瑞信策略思想宝库》系列丛书 总策划

重要的和最重要的

现代人的生活是充满紧张的。

朋友相聚相谈，常常是“真忙”、“好忙”、“太忙”这样的措词成为了主旋律。推向极致，更有一些冷酷无情的句子，诸如“一旦你休息了，你就将永远休息”；“只有失败者才睡觉”。可以供你一半自嘲一半引以为戒。

忙碌，是因为重要的事情太多。昔日乾隆游江南，俯看大街小巷人来人往、匆匆忙忙，有人奏曰：芸芸众生，熙熙攘攘，皆为名来，都为利往。时过境迁，生活的许多规则却依然不变。现代人的忙碌所在，千变万化，大抵还是脱不出名利两字。有了名利却又盯上了新的名利、得了名利又怕失去手中的名利，如何这般，这般如此，越赢当然越忙、越输同样越忙。愈旋愈转，五蕴涣散。

如果忙碌并且欢畅，倒不失为一种快事，但问题是，绝大多数忙忙碌碌的人们，往往都是倦意昏昏、暮意沉沉。静下心来，有人会自问：我忙碌的事情确实是重要的，但它们是最重要的吗？

将人的需求模式简单化，追根溯源，其实所有的人追求的东西本质上都是一样的，一言以蔽之：都是为了愉快、幸福、开心、满足。无论为名、为利，无论为国捐躯、为人民服务，内在的驱动力都是为了某一种满足，虽然它们的形式和境界各自相异。

但人生的一个重要悖论在于：为了幸福和满足，人们选择了某种途径：比如争名、比如求利，但是，在这个过程之中，原来最重要的目的反而忘却了，过程和内容被置换成了彼此的冷漠和痛苦。南辕而北辙的故事，其实当初都是寻常。

艾略特在《四个四重奏》中写道：所有的旅途，都会回到起点，从而初识此地。人们最想追求的东西，从来一直就在最近的地方：心的里面。

达摩西来，曰：“将心来，与汝安”。心安，这才是最重要的东西。

晴朗是美，风雨是美；到来是美，离开也是美；单纯是美，沧桑更是美。如同禅宗故事中的那个赵州禅师：到过的，喝茶去；不曾到过的，也是喝茶去。

心安则理可得、趣亦可得。心安了，不疲惫，不麻木了，快感的孕育和产生就有了绵绵不绝应运而起的可能，心田里面就有一朵花满满地开了。

中庸是一种原则

皇国学，好多人以为中庸之道就是不求进取，以为中庸之道就是求个好，他们竟以为孔子就是这样的思想。并且他们还以为老子的三宝，**先：就是不敢创新，这实在愚昧！中庸之道是一种原则！**

回夏，必经过春，春（融化、开发）就是**变革的策略**，春的本质（热烈、积极、坚持成长、上升）就是变革的中，有，由夏向冬必经过秋，秋（收敛）就是策略，秋的本质（内敛与稳念）就是中庸的原则！这秋与春的**差别原则的差别**，如果按前面肤浅的理解，这二者就是相等的平均了！**怎么可以？**春秋都是中庸之道，但却可以作

是冬的发展是冬的新生，而反中庸则认为夏是对冬的革命，变革必由夏发起。再来夏，秋与春不是冬与夏的平均，而是相反的原则。但关键是，秋向往的冬与前面否定的冬已经不同一个冬了。**这里中庸之道的秘诀在于：**

- 第一，中庸之道，春、秋都是前进的原则！第二，中庸之道，春、秋都是后退的原则！
- 第二，循环不是重复而是在积累基础上的上升循环。
- 第三，不经春秋，冬夏互斗即为反中庸！



专家与领袖

很多年轻人容易提出这样的问题，到底是领袖厉害还是专家厉害？专家总是知道分子，那他为什么不去自己干？领袖与专家是**不可比的角色**。无论是领袖自己还是专家都必须非常明白这一点，一糊涂定位就错了。他们之间要是出现了某种（任何意义上的）竞争，信任就消失了，合作就结束了。专家永远都不能**僭越雷池**一步，领袖必须有**果断的主见**同时还要有容人（容人之长，容人之短）之量。领袖把专家的长处视为自己的福分与机会，专家把自己的价值冀望于领袖的**赏识与信任**。领袖对事态及其结果负有**总的与持续的责任**，他与专家决策的关系是作茧自缚的。他的出路就是成功，他没有转嫁责任的机会。而专家不对事态负持续责任，专家的责任是就在各个当时情景做出**最佳分析和建议**，他是领袖的外脑。决策要领袖自己去**做**，领袖为了做出正确的决策可以聘用多位（有不同意见的）顾问。专家思考无论如何都是相对狭窄的角度，专家体验相对可以灵活、轻松，领袖则感沉重。

专家致力于学习、总结以便随时（与时俱进）通过上佳思考做出：最佳：建议，领袖则须时时考虑**不败与成功之道**。领袖无法做到整合不断出现的新知识，他随时都有做出**决策的压力**，所以领袖必须发展出一套相对稳定有效的信念，在**指导下他还必须运用直觉**。专家总认为在任何条件下都存在最佳选择，领袖则**必须果断**。因为他清楚：时间并不总是允许做**时次优的决策**远胜于迟滞的决策。专家的建议永远不能代替领袖自己的主见，领袖一旦做了主见组领袖并不是最得意理性分析，因为下属与领袖之间的适应性可以使：次优，更好，没有最好的领导风格。企业历史就是：一部知识更新史，一部历史，一部文化，一部领导不是有限的。

