



LEADERSHIP PASSAGES

从普通人到 领导者

成为卓越领导者的13个职业阶段

戴维·多特利奇 (David L. Dotlich) 詹姆斯·诺埃尔 (James L. Noel) 诺曼·沃克 (Norman Walker) / 著
付煜 / 译



高等教育出版社

F272.91/123

2008



LEADERSHIP PASSAGES

从普通人到 领导者

成为卓越领导者的13个职业阶段

戴维·多特利奇 (David L. Dotlich) 詹姆斯·诺埃尔 (James L. Noel) 诺曼·沃克 (Norman Walker) / 著
付煜 / 译



高等教育出版社

北京市版权局著作权合同登记章

图字:01-2005-0711

Leadership Passages by David L. Dotlich, James L. Noel, Norman Walker

Copyright© 2004 by John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Original language published by Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Simplified Chinese translation edition jointly published by John Wiley & Sons, Inc. and HEP Publishing House.

图书在版编目 (CIP) 数据

从普通人到领导者 / (美) 多特利奇 (Dotlich, D. L.),
(美) 诺埃尔 (Noel, J. L.), (美) 沃克 (Walker, N.)

著:付煜译. -北京:高等教育出版社, 2008. 5

书名原文:Leadership Passages

ISBN 978-7-04-020024-9

I. 从… II. ①多…②诺…③沃…④付… III. 领导学
IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第061522号

策划编辑: 段会青 王飞龙

责任编辑: 陈瑞清

责任印制: 韩 刚

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010 - 58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800 - 810 - 0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010 - 58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
印 刷	中原出版传媒投资控股集团 北京汇林印务有限公司		http://www.landaco.com.cn
开 本	720 × 1000 1/16	畅想教育	http://www.widedu.com
印 张	13.5	版 次	2008 年 5 月第 1 版
字 数	200 000	印 次	2008 年 5 月第 1 次印刷
		定 价	29.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 20024-00

前 言

逆境可以激发人发挥出身处顺境时处于一种潜伏状态的才干。

——贺拉斯 (Horace)

最近，我的一位同事遇到了一家大公司的 CEO（首席执行官），当时这名 CEO 正在分析其下属的个人能力测验报告。在与我们谈话时，他侧重于分析每个下属的技能和背景。我们对团队成员经历的多样化感到惊讶，便问他，“你的团队成员有什么共同点吗？”

他点点头，“在职业生涯的某个阶段，我们都曾经被解雇过。”

说这句话时，他的脸上带着自豪的表情。对他而言，曾被解雇是一种荣誉。他的下属经历过那些艰难的岁月并从这些经历中汲取了经验教训。由于这些团队成员都曾被解雇过，他们在个人和职业方面都得到了成长。困难、难以预测的事件迫使他们反省、改正自己的缺点，并努力了解在遭受解雇的事件中，自己应该负怎样的责任。遭到解雇考验了他们坚忍不拔的品质——在竞争激烈的商业环境中，这是一种极其重要的品质。他们是这种考验中的幸存者。

我们之所以将这些内容放在最前面，是因为事实与一般的看法相反，成功的职业生涯未必是一直成功的职业生涯。事实上，即使是那些最受尊敬、最有影响力，并且得到了广泛赞誉的领导者也曾经历过怀疑、挫折和失败的阶段。这些阶段可能由职业和私人两方面的事件

引发：碰到一个坏上司，离婚，接手一项要求苛刻的新任务，到海外工作，以及许多其他事件。这些阶段可能是学习到很多东西、取得长足进步的阶段，也可能是经历停滞、否定甚至衰退的阶段。我们将这些阶段称为可预见的紧张阶段，因为实情就是如此。^①

13 个常见阶段

在本书中，我们选择了 13 个阶段进行描述；每个阶段将专门用一章来阐述。但我们不打算让这些阶段成为一个描述生活和职业经历的完整列表。我们选择的这 13 个阶段是高级领导者最经常提到的，并认为是尤为引人关注或紧张的一些阶段。如果你的工龄较长，那么你会经历其中的很多阶段，甚至有可能经历所有阶段。如果是这样，那么你会发现这些阶段在情感、智力甚至精神层面都是令人备感压力的。

之所以使用阶段这个说法是因为，正如这个词所指明的，它们将你从一个位置带到另一个位置，在你经历过构成每个阶段的事件和情感状态之后，你会以一种新的方式来看待自己和整个世界。你可能未曾经历的就是被允许公开地讨论这些经历并与他人共享你的见解，因为当今的很多公司宁愿避免提到这些阶段及其重要意义。

我们的目标是帮助你理解这些阶段、从这些阶段中学习，并成功地度过这些阶段。如果愿意付诸行动，你的领导效率就会显著提升。反之，你将会错过最为重要的领导力发展经历：你自己的生活。

我们的洞察力之源

我们的意见和建议是以体验过这些阶段的主管的真实经历为基础

^① 在考虑领导者如何发展方面，很多人为我们提供过帮助，其中有几位人士需要特别提到。在阐释经验对领导者发展的重要性上面，摩根·麦考尔（Morgan McCall）是一位先驱。约瑟夫·加巴罗（Joseph Gabarro）研究和发展了领导效力中的过渡经历。丹·齐安姆帕（Dan Ciampa）和迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）也关注过领导力发展中的过渡经历。

的，这些变化剧烈的阶段是可以预见的。我们采访过 75 名以上的管理者，了解他们作为领导者的发展过程，并曾在 CDR 国际公司/美世德尔塔咨询公司（CDR International/Mercer Delta）领导力培训课程中指导过数百名人员，我们每周都会在全球范围内举办该课程，课程面向的对象是一些跨国公司，如诺华制药（Novartis）、默克制药（Merck）、戴尔（Dell）、强生（Johnson & Johnson）以及很多其他公司。在这些课程中，我们有机会与高级主管密切合作，他们也愿意敞开心扉，将他们的生活和领导经历与我们分享。他们都是一些现实生活中的例子，我们是通过一对一的访谈和不断的交流搜集到他们的经历的。

在本书中，我们将讲述他们与我们分享的经历。在某些事例中，考虑到经历的私人性质和我们的保密协议，我们将隐去当事人的真实身份。而在其他事例中，主管们已经同意我们使用他们的真实姓名。这种行动需要异乎寻常的勇气，因为有些人揭示的是一些错误和失败，以及他们对此在情绪上的强烈反应。其中的一些领导者是我们为写作本书而特别采访的，其他的领导者则是我们的顾客和同事。我们尤其感激那些同意为本书接受采访的人士：比尔·乔治（Bill George），美敦力公司（Medtronic）的前主席和 CEO；约瑟夫·巴拉迪诺（Joseph Berardino），安达信环球公司（Arthur Andersen）前主席和 CEO；罗伯特·格林（Robert Glynn），太平洋煤气与电力公司（Pacific Gas & Electric）的主席和 CEO；托马斯·埃贝林（Thomas Ebeling），诺华制药公司（Novartis Pharmaceuticals）CEO；以及雷·瓦乌特（Ray Viault），通用磨坊（General Mills）的副主席。

三位作者的背景

我们都曾在大公司担任高级职位，包括霍尼韦尔国际（Honeywell International）、通用电气（General Electric）、花旗集团（Citicorp）、福特公司（Ford）、卡夫食品公司（Kraft），以及诺华制药公司。近期，我们的工作担任企业顾问和主管发展顾问，主要在 CDR

国际公司和美世德尔塔咨询公司面向很多大公司提供服务，包括英特尔（Intel）、耐克（Nike）和美国银行（Bank of America）。我们也在为这些机构中的 CEO 和其他高级主管提供指导。利用这些私人化、咨询性质的关系，我们得以从不同的角度来观察这些世界知名的领导者——我们经常可以看到其角色和公众形象之外的另一面。这些私人性质的谈话具有鼓舞性，并使本书的内容变得更为丰富多彩。

我们讲述的某些故事具有警示作用。尽管这些阶段是可以预见的，但是个人的反应却是无法预测的。有可能在经历一个阶段时，存在着在理智或者感情方面不能诚实地面对现实的危险。短期看来，否认现实似乎有用，但从长远的角度来看，坦率地承认各个领导力阶段的特殊挑战才是最有益的。书中的很多经历让你在应对挫折和令人迷惑的、陌生的局面时能够感受到希望并获得方向性的指导。通过运用我们在帮助领导者应对这些挑战时已经采用过的技巧，不管你在工作和生活中碰到了什么情况，你都可以更好地应对。

在各个阶段会碰到什么问题

不管时间长短，只要你担任过主管，你就已经经历了一个或多个阶段。无论它是一个职业阶段——如接受一项拓展型任务，还是一个个人生活阶段——如在工作和家庭之间找到一个令人满意的平衡点，你可能都会对相应阶段的影响力和潜在性有所感知。但是你也有可能不知不觉地度过这些阶段，缺乏对这些阶段的足够认识。或者人们鼓励你应该“一直猛冲”，结果导致你无视个人生活和领导工作中的重大事件（即使是令人痛苦的）所隐含的丰富内涵、重要意义和成长因素。如果你身上发生了这种事情，可能是因为我们都是在视成功高于一切的机构中生活和工作，这些机构用狭隘、死板的眼光来看待领导力的“发展”。因此即使你可能将与这个过程伴生的痛苦和自我怀疑挡在外，但却无法在领导力方面得到真正的发展。

我们对领导力的看法

尽管很多公司正在尝试让领导者应对规定的挑战并有意为他们提供一些合适的经历，但我们认为应该从更广阔的角度来看待领导者成才这一问题。每位领导者都应该懂得，要保持开放的心态，并意识到伴随着每个成长阶段的学习都是非常重要的。我们也明白，这一点并非始终都可以很容易地做到。尽管每个阶段都是可以预见的，但是事件从发生的时刻起对人的心理冲击强度确实不容忽视。即使是最聪明、最有战斗力的领导者也会因为无法预料的局势、人员因素，或者单纯就是运气不好而需要面对逆境。他们不肯承认在造成不利局面的因素中也有他们自身的原因，他们避免面对艰难的自我反省，却将精力放到了寻找替罪羊上面（参见《为什么 CEO 会失败》（Why CEOs Fail），戴维·多特利奇（David Dotlich）和彼得·卡伊罗（Peter Cairo）合著）。

尽管困难时期这个术语听起来“不好”，但对你的事业造成伤害的不是事件本身，而是你对事件的反应。你对待坏上司、解雇或者收购的方式决定了事件的影响是积极还是消极的，以及你会成为一名更为强大的领导者还是裹足不前。同样地，各个阶段提供了很好的机遇，例如你第一次走上领导岗位，有些人会因为他们对待这一机遇的态度而得以学习和成长，而有些人仅仅是得到了一份新职位而已。

牢记这一点之后，我们来看看在本书中列出的各个阶段的三个共同特点：

1. 可预见性。我们描述的这些阶段都是不可避免的。有些阶段你还会经历不止一次。尽管这些阶段是可以预见的，但它们的发生方式却是不定的；很多时候它们会让你措手不及。另一点可以预见的是，这些阶段都是个人和职业事件、各种不利局面，以及陌生的或者多种经历的混合体。

有些读者可能会对在一本讲授领导力的书籍中谈到个人问题感到

奇怪。但我们发现，失去所爱的人、离异，还有其他重大的生活事件会对领导者的业绩和工作效率产生重大影响。防止这类事件产生影响（正如个人和机构都习惯于做的那样）会妨碍领导力的发展。

2. 强烈的冲击。所有的阶段都会对情感和认知产生严重的影响。生活在国外或者负责一家企业这样的多样化经历使你无法轻松自如地完成工作。为了富有成效地应对冲击，你需要成长，而成长意味着变化。如果你只是消极地作出反应，那么某个阶段会毁掉你的事业甚至你的婚姻。但令人高兴的是，冲击也是一种可以促进成长的良好催化剂。即使在经历严重的事件（例如遭到解雇）之后，冲击也会促使当事人改变自己的行为，以便为下一次的领导角色作出更好的准备。

3. 阶段。这个词本身就带有过渡和转变的意味。一个阶段可以改变你看待事物的观点；它可以让你从不同的角度来看待自己和生活；它可以促使你学习新的技能或者尝试其他的办法，从而提升工作效率。

学习如何使你走向成功

表面上来看，一个阶段会使我们面临两条路：成功或者失败。我们在处理一项重大任务时失策，走向失败；我们首次走上领导岗位，迈向成功。但在现实生活中，会出现这样的情况：似乎我们在朝某个方向前进，而实际上我们却走向了相反的方向。处理任务不当会促使我们反省，寻求建议，找出导致我们铸成大错的原因。而增长的见识反过来也会使我们成为更好的领导者。反之，如果我们初次走上领导岗位并且干得很顺手；轻而易举取得的成功会让我们以为自己的知识已经足够了；傲慢自大会使我们不愿意向他人请教问题、不愿意接受新观念，并会妨碍我们在新角色中获得成长。

没有学习到新东西：莫莉

莫莉（Molly）毕业于斯坦福大学的工程专业，她在硅谷担任软件设计师并为公司作出了重要贡献，因此很快被视为一颗冉冉升起的明

星并迅速升至经理一职。任何人首次承担领导角色都有很多东西需要学习——确立目标、提供反馈，将管理角色而不是个人贡献角色放在首位。对于像莫莉这样的年轻人来说，这是一项艰巨的工作，然而莫莉在上任后仍然将精力放在她负责的小组所面临的技术问题上。她渴望证明自己，她拿出无穷的干劲，每周工作七天，帮助项目团队克服各种重大的技术障碍。莫莉受到了很多称赞，很快再次获得提升。

然而，在承担新领导角色的过程中，莫莉的能力没有得到大幅度的拓展。技术能力和勤奋的工作也只能让她的晋升之路到此为止了。领导工作要求她具备分配任务和激励他人的能力——而莫莉没有掌握这两项技能。她也从未学习过如何建立和领导团队；在前期的领导工作中，她是完全凭借自己的技术才华获得成功的。而现在只有技术已经不够了。最终她把自己和团队成员都弄到了精疲力竭的地步。一位下属辞职了；其他两位向莫莉的上司抱怨，他们一直在连轴转，莫莉本人也变得疏远和难以沟通。在第二次提升之后八个月，莫莉被解雇了。更糟糕的是，经历这次事件之后，她对自己的不足仍然几乎是一无所知，她宁愿相信自己的离职是因为运气不好和得不到管理团队的赏识。

向成功迈进：戈登

与莫莉相似，戈登（Gordon）也有着强大的技术背景。戈登在一家航空公司担任工程师，他正在领导一支研发团队研制一种将要在飞机上使用的复合材料。当公司收到一份征询文件，希望他们能开发军用飞机机翼上使用的复合材料时，戈登帮助公司构思了一份方案，这为公司带来了10亿美元的项目。戈登负责对设计团队进行管理，这对他来说是一次绝好的机会；这也是他头一次管理规模如此庞大的项目。

从一开始，项目似乎就注定要前景不妙。在人员的分配和从公司的其他部门获取必要的资源方面，戈登的进展都很不顺利。他们已经落后于进度，尽管戈登发狂似的工作想挽回时间，但他还是无法如期

完工。公司因为这次失败损失了几百万美元，戈登成了失败的罪魁祸首。他感觉似乎公司里的所有人都在为这件事怪罪他，同时地方媒体对戈登所在公司出现的问题也进行了大幅度的报道，以至于他的儿子在学校里也受到别人的嘲弄。戈登没有被解雇，但他从公司的大楼里搬到了附近的一个小办公场所，公司只让他做一些不怎么重要的项目。

起初，戈登对管理层和他的同事们怀着满腔的怒火。有几周，他一直为自己承担了大部分的指责（而实际上失败是由整个团队造成的）而愤愤不平。他考虑过辞职或者另找一份工作。但之后他决定转移自己的注意力。他反省了自己作为一个领导者所存在的缺点，以及这些缺点对这次失败的影响。他也将自己对这次失败的原因的分析意见写了下来并与公司的其他人分享。人们对戈登的意见所表现出来的洞察力感到吃惊，因为无论从管理还是从技术角度，这些意见都非常深刻。

过了一年之后，戈登又搬回到公司的主楼，接受了一项新任务，这部分是因为他一直有一个核心团队的支持。戈登没有让任由自己发泄怒火导致重要的关系遭到破坏这种事情发生。在他平静下来之后，他意识到自己确实不必为此大发雷霆。戈登很快开始向公司中的其他项目经理讲述应该如何从他的失败中汲取教训。几年以后，戈登所在的公司签署了一项合同，要为一种民用客机制造尾翼使用的复合材料。戈登的主管推荐他出任项目负责人，这一次项目取得了圆满的成功。

本书的内容

在领导者的一生中，碰到的可能不仅限于本书所讨论的 13 个阶段，但这 13 个阶段是最为常见的。正如上文所谈到的，对每个阶段本书都将专门用一章来讲述。大多数章节会讨论四个主题：（1）各式各样的工作经历；（2）事业和工作中的逆境；（3）各式各样的生活经历；（4）困难的生活经历。在每章中，你都将找到一些转危为安的例子，以及可以帮助你最大限度地从相应阶段汲取经验教训的提示和技巧。

前两章将本书的主题置于具体的背景环境之中。我们首先对当今

高效领导力的构成，以及在各个阶段，个人的态度和行动将如何提高或者降低其领导效率进行详细说明。接下来的一章重点阐述在人们经历这些阶段时，学习态度的重要性。我们还将讨论有些人是如何擅长运用自我认识这一有力武器，而其他入却对自己的真实状况浑然不觉。对于领导者，渴望学习并有意识地成为一名学习者尤其具有重要意义，我们将着眼于如何发展这种学习的诀窍。

本书的最后两章为个人和机构提出了一些观点。对于个人，讨论提出了有助于领导者成为优秀的阶段决策者的一些品质；对于机构，讨论所关注的是一些方法，运用这些方法，可以为处于困难时期的主管提供支持，并提高经历过此阶段的领导者取得发展的可能性。

在开始和结束章节之间，你可以找到可预见的、并会对当事人带来强烈冲击的 13 个阶段。是的，这些阶段可能会让当事人情绪紧张，乃至精疲力竭。是的，它们同时也具有重大意义并会激发人的思考。本书将指引你顺利地度过这些起伏，使你在经历这些阶段之后，能具有更强的自我认识能力和更高的领导力技巧。

目 录

1 何为有效的领导力	1
2 领导者是如何学习的	11
3 进入一家公司	23
4 进入领导角色	35
5 接受拓展型任务	49
6 承担管理企业的责任	61
7 面对应该由你负责的重大失败	71
8 应对坏上司和同你形成竞争关系的同事	83
9 失去工作或者错过晋升的机会	97
10 成为公司收购或者公司合并的一部分	109
11 生活在不同的国家或者文化中	121
12 在工作 and 家庭之间寻求一种有意义的平衡	133

Contents

13	消除野心	145
14	应对人生剧变	155
15	对体系丧失信心	165
16	企业如何利用各个阶段来发展领导力	173
17	生存和发展的八个指导步骤	187

1

何为有效的领导力

祸兮，福之所倚。

——威廉·莎士比亚，《皆大欢喜》

如果想成为一名有效的领导者，那么你应该特别注意采取什么样的行动来实现这一目标呢？

很多领导力方面的书企图回答这个问题。随便走进一家书店，可以看出，广泛地讲，对领导力进行研究、思考和著述的人可以分为两大阵营：一方阵营主张领导力只与行为有关，因此如果你想脱颖而出，就必须学习和模仿优秀领导者的关键行为。很多推崇这种观点的公司通过开发能力模型，然后据此严格地对它们的经理进行评估和培训。另一方阵营则认为，领导力与个性、价值标准和诚实有关。持这种观点的公司关注的是灌输公司的价值观以及让领导者走上正确的行事之道。

这两种方式都有效果——但也都不够完善。由于内在的问题，大多数围绕着个性或者行为而进行的领导力开发工作只会偶尔奏效。经过培训后，领导者会从新理念和新的做事方式中获得勇气，但在重新回到公司之后，公司的文化并没有发生什么变化。他们发现很难保持自己的领导效力，也无法将学习背景环境中的成功经验复制到真正的领导力背景环境中去。

近年来领导力发展行业已经呈爆炸性的发展趋势，而同时几乎每个机构都在抱怨领导人才的匮乏。随着有关这个主题的培训项目和认



识的增长，逻辑上表明，我们应该更好地工作，以满足机构对人才的需求。事实上，大多数机构都在哀叹缺乏这样的“现成”领导者：他们具备成熟的性格、良好的判断力和熟练的技能。

领导者欠缺的是什么呢？

多年以来，在世界各地位列财富 200 强（Fortune 200）的公司中，有数百名高级主管得到过我们的教育、指导和咨询。失败的领导者通常都是那些缺乏自我认识的人。丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）认识到情商的重要性，并将其视为有效领导力的重要组成部分，从而清楚地阐明了这一基本事实。低效的领导者没有了解其自身的动机，也不肯承认自己的弱点；他们不会反省，尤其是在他们失败时，他们也不愿意承担责任。尽管这些人可能很聪明，也很有才华，但他们就是无法认识自己，而正是这一点导致了他们的失败，在他们面临新领导岗位的挑战时更是如此。卓越的领导者与这些人不同，他们既能清楚地意识到自己的强项，也能看清自己的弱点；他们会谈论和思考自己的局限性和失败，并设法从中汲取经验教训。他们注意到，无论是在顺境还是在逆境中，都应该不断地学习，还要适应环境并积极地对各种环境作出反应。最重要的一点是，在生活中，他们都能够一直保持清醒，无论是在个人还是在职业生涯阶段（丢饭碗、提升、换公司、所爱的人去世、离婚，等等）都是如此。

这些阶段会对领导者造成影响，正如它们会对我们所有人造成影响一样。如果在经历这些阶段时，没有用心地观察和思考，那么你就扼杀了自己的发展机会。如果能够清醒地审视这个过程并对从中获得的经验教训持一种开明的态度，那么你一定是一位高效领导者的几率就会大大增加。

低效的领导发展

当然，大多数机构不会从这些阶段出发来看待领导发展。由于激烈的竞争，还有构建领导人才渠道的需要，近来，很多公司已经

意识到培训和实施 360°全方位评估，以及其他建立自我认识的工具有的价值。但各公司以结果为导向的倾向仍然很严重。领导力发展关注的经常是成果、行为、资格、状况以及技能。领导力事实上被否定了，包括自我反省、自我怀疑，甚至连它的缺陷也被否定了。每天，我们都会看到一些信息，这些信息将领导力等同于盲目的信心、盲目的坚定和无视反省。

不管是有意还是无意，在人们经历生命中的重要事件（这些事件无论是对他们的个人生活还是对其作为领导者的角色都会产生重大影响）时，大多数公司不鼓励这些人谈论自己的问题。人们可以同上司或者同事谈论工作要求、公司政治、冲突、未能满足的预期目标或者不合格的业绩。他们也可以讨论在业绩评估中所指出的具体问题。但这些讨论通常关注的都是行动而不是情感方面——关注的只是人们能如何解决问题，而不是那些正在纠缠着他们的深层次问题。

并且，让他们向上司或指导者承认自己视为失败的东西，这似乎也是违背直觉的。例如，假设珍妮特（Janet）是一个天才，被上司从另一家公司挖过来了。要珍妮特向这位曾在她身上已经投入了公司的一笔可观资金和本人声誉的上司开口，告诉他自己正在与新公司的文化和政治作斗争，这会是一件容易的事吗？图 1.1 展示了一个“学习金字塔”（人们在机构中的学习方式）。

类似地，在当今大多数大公司的高层中，讨论重大的个人经历仍被视为一个禁区。有的人经历过各种精神上的创伤，这些创伤足以改变他们的观点性格和人生观。而通常的观点是希望他们在工作时能够尽量抑制自己，不讨论这些事情。我们也只是在对高级经理的指导过程中才发现，这些私人性质的经历所带来的影响是多么重大，它们会影响甚至改变领导力行为。尤其是男性，他们觉得自己必须硬撑下去，不能把家庭的痛苦带到工作中去。结果他们不得不强压自己的情感，将领导力角色与其个人角色分离开来。但这种冲突不可避免地会反映到工作环境中，使人产生一种不真实，甚至是怀疑的感觉。例如，很