

一部操盘全书 成就辉煌梦想
A Trader Book A Wonderful Dream

颠覆思维

总经理感悟 现代购物中心解码

SUBVERSIVE THINKING

A manager's reflection

Decoding of modern shopping mall

张殿伟 著

中国商业出版社

一部操盘全书 成就辉煌梦想
A Trader Book A Wonderful Dream

颠覆思维

总经理感悟 现代购物中心解码

SUBVERSIVE THINKING

A manager's reflection
Decoding of modern shopping mall

张殿伟 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

颠覆思维 / 张殿伟著. —北京: 中国商业出版社, 2009.6

ISBN 978-7-5044-6447-7

I. 颠… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第055104号

责任编辑: 龚凯进

中国商业出版社出版发行

(010-6180647) www.c-cbook.com

(北京广安门内报国寺1号, 邮编: 100053)

新华书店总店北京发行所经销

涿州市鑫铁印刷有限公司

*

710×1000毫米 16开 18.25印张 字数: 310千字

2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

定价: 39.80元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

序一

想人之所未想 发人之所未发

刘桂江

张殿伟是我在部队期间的战友，在他的《颠覆思维》一书即将出版之际，嘱我写序。新书付梓，作序一事，大抵是作者最为看重的环节之一。惟其如此，我更感到了这一“任务”沉甸甸的分量。

我和他相识二十多年。在部队，共同经历了“激情燃烧的岁月”，从相识到相知，结下了深厚的友情。转业这些年来，他辗转供职于商业职场，做到了石家庄北人集团的高管。这是一个社会生活急剧变化，思想观念不断更新的时代。世事如白云苍狗，人心似无根浮萍，但张殿伟以笃定的生活信念和对理想的不懈追寻，在做好企业高管的同时，孜孜以求，做了别人所没有的思考，所谓“想人之所未想”。这本书，就是他十年思考、十年耕耘的结果。这些年，解放思想大行其道，各种思潮纷至沓来，世人思想空前活跃。“姚黄魏紫”，八面来风，催生了数不胜数的新观念、新思维。我不敢说张殿伟是受什么后现代主义、解构主义影响，但他思想的触角，确是伸到了思维的领地，并与挑战传统理性主义、打破固有秩序的哲学理念暗合。他不满足于简单的“逆向”、“求异”思维，在别人沉浸在“思维的乐趣”的氛围中时，他却特立独行，大胆地扯起“颠覆思维”的旗帜，显示了他的理论勇气，也表现了他敢于创新的管理理念！而创新恰恰是“不确定性战略管理”中企业成功和长盛不衰的基础，也是一个企业家对自己的不断超越。

张殿伟是性情中人。为人坦诚率真，热情如火又善于思考。评点时政，时出惊人之语；臧否人物，不掩爱恨之情。职场上，他对工作如拼命三郎，生活中，待亲友如慈祥大哥。嫉恶如仇又柔情似水，豪爽奔放又耐心细腻。刚与柔这两种特质，在他身上竟奇妙地统一在一起！他对生活，对人事，都有自己独特的见地，有些观点简直称得上惊世骇俗！本书即是从人力资源管理和创新思维的交汇点上，生发了许多新观点，发人之所未发，就同一问题，给人以全新的视角。

他把当前某些所谓的“热点”、“潮流”和一些历史观念给“颠覆”了。如他在《总经理面对大师“忽悠”要冷静》这篇文章中，对当前社会上企业中出现培训热泼了一大盆冷水，他说“培训是‘骗子’的行业”，发出了“有哪个著名大企业家是培训出来的”疑问，有点儿振聋发聩吧？同时他提出“大师”的著作、演讲也有片面性，要注意学习基本观点，不要迷信，不要照搬等，这些观点想必大家也是赞同的。再如，“千军易得”“一将难求”的用人观念，可以说流传了几百年、上千年，但他也给“颠覆”了。他说，在知识爆炸、社会瞬息万变的时代，用人观念应该是“一将易得，千军难求”。企业的着力点，应该放在培养忠于企业的“千军”上，有了素质优良、实力雄厚的团队，还愁没有“良将”吗？他讲得也许有些偏激，但不无道理。和许多“格言”都可以作另类解读一样，只在于是否能辨证地去看。又如，对“没有规矩不成方圆”，他颠覆为“没有规矩也成方圆”；顺应潮流，确定战略，他颠覆为“倒行逆施，无中生有”；对中外世界级大师们提出的走动式管理、面对面指导，深入基层抓落实，他颠覆为“封闭”式“遥控”指挥，“休闲”中抓管理。这些观点自有其合理性，作为大企业的一把手，真正实现走动式管理实难做到。当然，具体问题要具体分析，不能肯定一方面而完全否定另一方面。特别是他把“失败是成功之母”这句“历史真理”颠覆成“成功是失败之母”。他在文章中称：“失败是成功之母”这话没错，但改为“成功乃失败之母”也能说得通。人最容易失败的是什么时候？是成功以后。对一个事业有成的企业家来说，尤其如此。现实中不乏这样的实例。因此，当世人都说“失败乃成功之母”时，由张殿伟来说一说“成功乃失败之母”的理儿，在当今竟

争激烈的社会里，对那些小有成就的人，也还是很有价值的。

他深刻揭示了中国企业家的人性弱点。管理学认为，在人、财、物和信息这四类资源的管理中，核心是对人的管理。因此，张殿伟把人性作为反思的重要内容，着力挖掘企业家的人性元素。中国企业家群体在某种意义上说，是一个受命于危难之中，在特殊的社会历史条件下成长起来的群体。三十年来，他们在改革开放中弄潮，以智慧和创业精神取得了骄人的业绩。一时间，仿佛中国企业要走向国门，走向世界了。然而，当背负自己的“辉煌”，面对世界经济的浪潮，走上竞争舞台与世界级“拳王”较量时，往往没经几个回合就悲壮地倒下了，一批中国明星企业、明星企业家纷纷落马。这种现象是涉及多种制约因素的复杂问题，应由职业经济学家去研究。张殿伟则选取了人性的视角，在《中国企业家何时走下“神坛”》、《总经理你要勒住你的“成就欲”》、《总经理要成为“企业政治家”》、《总经理要有“特色”艺术》、《总经理，你的“心腹”是你的掘墓人》等文章中，深刻剖析了企业家自身的“致命人性弱点”。特别是《中国企业家何时走下“神坛”》这篇文章，在《燕赵晚报》发表后，省会商界为之轰动。他公开、直率地批评中国某些企业家，在创业成功后滋生了“霸气、豪气、傲气、阔气和娇气”，从而为“企业危机”埋下祸根。为此，他疾呼：否定自我难，超越自我难，完善自我更难，中国企业要崛起，企业家必须在否定中完善自己。否则，自己打倒自己的悲剧仍会发生。这种“逆耳”声音在业界少见，因而更显可贵。当然，他也同时分析了发生这种现象的历史原因和文化原因。尽管某些观点可能“偏激”，需要商榷，但辩证法认为，“片面的恰恰就是深刻的”。他尖锐、泼辣、一针见血的“针砭”精神，确乎值得称道。

张殿伟的意识也是非常超前的。在国企改革的初期，他在《燕赵晚报》发表《访问北京大学副校长海闻博士》文章，提出了国企“一是卖，二是改”，没有第三条路可走的新思维。那时国企改革刚起步，应该说在当时的背景下还是比较大胆的，也为后来的实践所证明。

2002年元月，为庆祝北国商城开业六周年，张殿伟撰写了整版文章《北国，高昂龙头》。见报后，在省会各界引起了很大反响。他关于“羊”吃

“狼”的论述就已经显示了其“颠覆”的意味：进入新世纪，特别是中国入世以后，受冲击最大的是中国零售业，“狼来了”的呼声，或者说在业界的“求救声”不绝于耳。对此，张殿伟唱起了“反调”：“‘狼’并不可怕，它也是‘纸老虎’，虽说它很强，但也有它的弱项。我们虽然不如沃尔玛、家乐福强大，但是我们也有自己的优势，只要抓住时机，迎接挑战，拼搏进取，弱可以变为强，小可以变为大，‘羊’就会吃掉‘狼’。我们就会在与‘狼’共舞中变为‘狼’，变为强者。关键是每一个管理者要有吃‘狼’的勇气、胆量和策略。同时，它也是‘真老虎’，它能‘咬人’、‘吃人’，如果不重视它，没有危机感，没有强烈的竞争意识，就会在激烈的市场竞争中被‘狼’吃掉。”这些话深得辩证法精髓。尽管文章发表已经7年，现在看来仍不过时。“狭路相逢勇者胜、勇者相逢智者胜”，战场商场，大抵相通。

还有，早在三年前，他就提出了“企业家要着力研究冬天”的问题。现如今，金融危机席卷全球，大家惊呼，企业的“冬天”到了！如果企业家早有“严冬”的准备，当此时日，应该不会太过惊慌。《企业家要研究“冬天”》这篇文章也收在这本书里。

他深入探讨了总经理的思维方式、管理方式和工作方法。企业的成败在于战略，战略的执行在于总经理。总经理如何驾驭领导班子，如何在员工中树立良好印象，如何“铁手腕”治企，始终是企业家面临的问题。对此，张殿伟都有比较到位的论述。如在《总裁是协调“阴阳”平衡的大师》，《总裁“斩首”诸侯要使铁手腕》、《总经理你要重视职工对你的“直觉”》、《总经理要研究“异性效应”》等文章中，运用周易“阴阳”平衡的原理，论述了总裁如何掌握领导班子内“阳派”与“阴派”的平衡；团队中“阳派”（即先进派）与“阴派”（即保守派）之间的矛盾如何摆平，总裁如何“点头、摇头、削平山头”；对企业集团在各地的“封疆大吏”、各路“诸侯”，如何在“闹独立”时就地“正法”也提出了很好的建议。颇有“权术”意味又不失其诚，似是指点支招实为启发思维。

作为部队曾经的老政治工作者，除了用思想工作，奖勤罚懒等通常方法外，张殿伟主张把两性之间的爱慕、相互之间的吸引所产生的“效应”，引入

到企业管理中来，这在企业管理中是一个新课题。把俗话说的“男女搭配干活不累”上升到管理的高度，从人类原始特性到男女交往的现代文明理性进行了比较全面的分析，得出了异性效应不容忽视的结论。他的这些观点在企业管理中似乎还鲜有人提出，他称“异性效应”是“第三生产力”，是饶有兴味和值得探讨的。

他还精心研究探讨了企业家如何经营“第二人生”。所谓企业家“第二人生”，即：企业家所创造的辉煌事业为第一人生，企业家事业圈外创造新的生活就可以称为“第二人生”。他主张企业家不是赚钱机器，要热爱生活，要有自己的生活情趣。并列举了登山、旅游、音乐、书法、读书、体育等休闲科目。何谓幸福？如何追求幸福？是个见仁见智、非常个性化的问题。对此，企业家个人也自有理解。但生活的品位和格调，最终取决于人的综合素养和文化内涵，则是没有疑问的。因此，尽管他开列的“科目”可能不全，但问题提得好，便有了价值。在《总经理要读女人“这部书”》、《总经理要听命母亲》、《总经理不要重用“女朋友”》中，着重探讨了企业家、总经理要善待女人。女人是书，是一部“百科全书”，诚哉斯言！女性的内心世界与男人相比，不仅细腻，而且极为丰富。俗话“女人心，海底针”，形象地表明了女人的心思难测。对女人这本书，男人有些能读懂，有些“略懂”，有些则永远不懂。因了女人心灵的秘密，古今中外不知演绎了多少情天恨海的感人故事和功败垂成、令人扼腕的传奇！然而，“女人靠征服男人征服世界”，这个世界最终永远是女人的。由于不懂得女人而“悲壮”地倒在女人面前的企业家，不在少数。

继而，张殿伟提醒企业家、总经理，要做到“五个绝不能”即：绝不能让“女朋友”在自己身边工作；绝不能让“女朋友”“参政议政”；绝不能给“女朋友”授权；绝不能让“女朋友”知道商业秘密；绝不能让“女朋友”了解家庭底细。这“五个绝不能”有些绝对化了。女性，尤其是优秀的职场女性，是企业不可或缺的重要角色，她们既是同事，也是朋友，这是毋庸置疑的。更有无数的企业家本身便是女性，并创出了辉煌的业绩。但文章的观点仍有其积极意义。他不是否定女性，之所以说得“狠”一些，旨在引起企业家、

总经理们的注意，防止自己的事业没有倒在商战的“枪林弹雨”中，而倒在女人的温柔怀抱里，这类教训太深刻了。

张殿伟在《实战篇》中，以自己亲自操作大型购物中心的实践经验，对购物中心的前期商业设计、经营定位、招商、运营管理等方面进行了整体解码，对购物中心的操盘手特别是对新操盘手会有很大的帮助和启发作用，甚至可以作为各类人才特别是企业中层管理人员的培训教材。

曾记得当年一位著名书法家在给张殿伟题词时，书写的是屈原的诗句：“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”当时我被老一辈文化人对年轻人的期望而感动，随着时间的流逝，更感到其意的深厚。

祝愿张殿伟不负老人家的期望，笔耕不辍，求索不止，在商业管理实践和理论上以及他的“第二人生”中，不断开出自己的新天地。

2009年3月18日

（本文作者系石家庄市人才中心主任）

序二

书外斯人独往来

常剑波

(一)

疏眉下一双不大的眼，眨动很快，随着眼睛的眨动，一束束灵光盘旋脑际，一个个“想法”脱口而出——假如你和他谈天说地，你必须承受他不断颠覆你的思维，并要顺着他不断变化的思路切换话题。无数次这样的谈话，给了他不吐不快的冲动，行之笔端，见之报端，让人领略到一篇又一篇灼见真知的文章，乃至删繁就简后集成的这本叫《颠覆思维》的书，仍显得如此厚重。我说的这个人，叫张殿伟。

(二)

个子不高，甚至有点矮，走路急促，说话急促，思维也急促，变化也急促，那张圆脸上呈现的表情总是那么生动激越。开心时笑得那么天真，你不相信他已年过半百；愤怒时急得怒发冲冠，你不禁联想到京剧中的铜锤花脸；兴奋时眉也飞色也舞，仿佛喜鹊在他的鼻上闹；沮丧时歪头拧鼻还耸眉，其心仿佛如已灰之木；思索时凝神定气似雕像一般，让我想到晚年周恩来那张著名的照片；关怀人时眉慈语淳，不像是大哥更像是大嫂；豪饮时热血滚滚，20年军旅生涯的“铮铮”毕现……

总之，张殿伟是一个活得非常真实的人。这个真实的人写的《颠覆思维》说的都是真实的话。我甚至认为，这是商界的“御史之谏”。

(三)

如“御史”那般地“谏”，是张兄殿伟先生的风格，这也就注定了他“御史”般浮浮沉沉的命运。

古之“御史”，外修身行，内省神明，不敢妄为，心无愧怍，犯颜直谏，直批龙鳞，乃国家重器也。明代御史冯恩“非但口如铁，其膝、其胆、其骨皆铁也”，因称“四铁御史”。殿伟先生，弱冠之年投身军旅，洋洋20年锻就铮铮铁骨，转业到地方工作，虽才能卓尔不群，却因了“御史”性格而命运多舛。在人际关系上，直性思维、刚性做事，是其“病”也。试想，在一方天地内“居庙堂之高”者孰几有“谏我者仇，讥我者亲”的见识和雅量？好在，殿伟兄早已拓心胸而为旷达，阅生活事如观古书。“处江湖之远”，他在庐山外观庐山，更得几多心得，倾于文章之中，虽不是字字珠玑，却是力透纸背，句句铮言。

书外斯人，书内斯文，理当互读。

(四)

军旅苦读，笔耕不辍，新闻、散文、小说、报告文学无所不弄；转业地方，商海拼杀，创业、守业、跳槽、退出激流无所不历。也曾抱膝草堂隆中对，也曾运筹帷幄胜千里，也曾带领团队高歌猛进，也曾风生水起风云际会，也曾退居一隅月下吟哦，也曾感叹冷暖意气消磨，也曾醉里挑灯看剑，也曾梦回吹角连营，也曾冷峻思辨把沙盘推演，也曾灯下苦熬把心得记录……总之，殿伟兄是个“入得梨园知春色如许”、“入得菊园知秋色如许”的人物。这样的人物成就的《颠覆思维》实在值得一读。此书不仅有裨于业内，也有裨于业外；不仅有裨于事业，也有裨于人生；不仅有裨于当今，也有裨于未来。不妨读下去。

(五)

刚看过央视春节联欢晚会。本山大叔的高足“小沈阳”一本正经地说：“人这一生可短暂了，有时一想，跟睡觉是一样样的。眼睛一闭，一睁，一天过去了；眼睛一闭，不睁，一辈子过去了。”这不由得让我想起和张殿伟兄20年绵绵不绝的友谊。时光真的是太快了，和穿梭“一样样的”。留下的只

有平淡的几个字——“友谊长存！”读着这本有些沉重的书，我仿佛看到一个孤寂心灵的倔强长征，“金沙水拍”拍不灭他的火焰，“大渡铁索”锁不住他的脚步，“岷山之雪”雪映他的寒梅之性——“长征不是难堪日，做人方为大问题。”书至此，肃然起敬之意油然而生。在此，我想代表原石家庄军分区宣传科几位战友——彭爱民、张伍福、刘桂江、郝树枝、常剑波对张殿伟说几句话，聊为祝福。说些什么呢？还是录古人的几句话吧：

清夜无尘，
月色如银。
酒斟时，
须满十分。
浮名末利，
休苦劳神。
似隙中驹、石中火，梦中身。
怀抱文章，
开口谁亲？
且陶陶乐取天真。
不如归去，
做个闲人。
背一张琴，一壶酒，一溪云。

2009年3月18日

（本文作者系中国河北作家协会会员、《燕赵晚报》时政新闻部总监、主任编辑）

序三

熟知非真知

赵新月

“熟知非真知！”黑格尔一言中的。

张殿伟这本著作，就是颠覆熟知的。

熟知就是固有思维，虎踞龙盘于人内心深处，没有翻天覆地的想法哪里会有慷而慨的激昂舒张？颠覆思维，让天翻，让地覆，让天地之间的至尊土崩瓦解，我们才会在颠倒乾坤里开辟新的道路。

其实，地上本来有路，走的人多了，也便没了路，因为原来的路都变成了广场，人们拥挤、纠缠、撕扯、僵持于此，动弹不得，这时，惟一的出路就是离开广场，另辟新径。两千多年前，一位老者悄悄离开大周朝热闹的广场，孤独地骑在青牛背上，西踏流沙而去，从此杳无踪迹，惟一有青牛哞哞的叫声穿过漫天的黄沙隐约传到人间。据说，听到一两声的人，就会马上得道，从此萧瑟秋风换人间。

我相信，张殿伟就是得道之人。《颠覆思维》书稿清样摆在我面前，轻轻打开，沿字里行间的小路迤迤走过，两鬓清风，洗脑洗心，智慧之雷电劈开俗世的千年枯木，天边露出来“道”的霞光，如鲲鹏垂天之彩翼令人惊骇，自己仿佛在随智者踏流沙而去，回望来路，每一个脚窝里都漫溢着灵思。

我的思维也被张殿伟颠覆着。

常常会有一种惶惑，使我陷入深深的不安，这并不是因为我们不能提出一

些新的观点，而是因为下意识之中感觉自以为新的东西可能还在受着某些固有思维的左右。

因为，我们都是在熟知的谎言里长大的。

在我们出生、成长以及工作、为事业打拼的岁月里，总有人喜欢在我们的头脑里印上他们思想的履痕。

我们的头脑，很容易成为他人的跑马场。

于是，当我们确信自己是在开天辟地的时候，殊不知倒有可能还在如来佛的手心里折腾。而那些熟知，正如同毒素，不可能完全清除出我们的血液。

为我们的思维酬醒灌顶，让我们的思维骨气洞开，张殿伟要做的是为读者洗心，洗去植入我们血液里的熟知的毒素。

颠覆思维，绝对是寻求真理的一种方式，有颠覆勇气的人，不停地颠覆下去时，离真理也就越来越近了。张殿伟以他的颠覆思维，逼近真理的疆界。

人世间最崇高的思维，莫过于颠覆思维。

《颠覆思维》是讲述经营之道的，而道无处不在，如是以故，上下五千年，纵横八万里，张殿伟例举了人类历史上无数的颠覆思维的楷模与故事，面对这些颠覆大师，我们肃然起敬，潮涌于心。

于是我想，那些由于各种原因一直不能颠覆思维的人，终会沦为熟知的奴隶，并进一步沦为真知的反对者。当颠覆思维者进一步接近真理时，他们就会绞杀新的思维。所以，颠覆思维需要大智，也需要大勇。

传统的社会里，颠覆思维往往是可悲的。在熟知死寂的河床上，纵有颠覆思维，也必须小心泅渡，我依稀听见哗啦——哗啦——的划水声，那声音寂寞，又恐怖。现代社会不同了，不仅商界，包括政界、学界、军界，颠覆思维似乎成了通往成功的华山一条路。原因就在于我们的周围都是广场，广场上挤满了人，而人的头脑里挤满了熟知。这个瞬息万变的社会，谁要想获得成功，谁就得把思维颠覆到底。

张殿伟就是一个把 颠覆到底的人。他颠覆“千军易得，一将难求”的千古名言，颠覆“疑人不用，用人不疑”的陈旧观念，颠覆“走动式管理”

“深入基层管理”的传统领导模式，认为领导有时到基层一半是“作秀”，一

半是“示威”，他颠覆时代的潮流，面对培训以及建立学习型组织的泡沫，他质问盖茨创业是谁培训的功绩呢？经营之神松下他的老师是谁呢？李嘉诚接受过那个大师的训导呢？从而呼吁不要相信“救世主”，一切全靠自己！

有人把老子的《道德经》看作兵书，这是对的。但它不是一般的兵书，因为它是讲形而上的哲学，也讲具体的权谋。张殿伟读老子心领神会，他的这部《颠覆思维》，讲形而上，也讲形而下，有颠覆熟知的思想，也有可藏之名山的策略，还有详尽的手段与技巧！比如他主张要有铲除“心腹”的必要手段和谋略，读来骇人。

我突然想起韩非来，有人说他是法家的集大成人物，其实，他是真正的颠覆者，反传统，非孔孟，变老庄，在颠覆先哲的过程中成就了自己的学说，为即将诞生的一种新的国家体制铺平了道路。我还想起马克思来，这个大胡子老人用他怀疑一切的目光打量周遭的世界，时刻预谋着颠覆，并在颠覆黑格尔等先哲的过程中确立了工人阶级的圣经，为即将爆发的社会革命铺平了道路。当黑格尔说完“熟知非真知”的时候，黑格尔的话也渐渐成了熟知，于是他在马克思眼里是“头脚倒置”的，马克思的做法自然是把他颠覆过来！我想说的是，一种颠覆思维的诞生，将催生一种学说，一种新学说的诞生，将推动人类世界。张殿伟的颠覆思维，会引发商界管理革命！

面对这部书，且把卷细读吧，你会有抑制不住的心跳……

2009年3月28日

（本文作者系河北省文学艺术研究会副会长、石家庄市总工会宣教部部长）

目 录

序一 想人之所未想 发人之所未发·····	1
序二 书外斯人独来·····	7
序三 熟知非真知·····	10

理论篇

第一章 善于思辨·····	2
第一节 总经理要颠覆思维看世界·····	2
第二节 总经理要颠覆“熟知”·····	7
第三节 总经理要颠覆“千军易得，一将难求”·····	17
第四节 总经理要颠覆“没有‘规矩’也成‘方圆’”·····	22
第五节 总经理要重视“战略”与“细节”的辩证关系·····	26

第六节 总经理面对大师“忽悠”要冷静	29
第七节 总经理要让你的“敌人”都相信你	33
第八节 总经理要关注“服装政治学”	39
第九节 总经理要成为“企业政治家”	44
第十节 总经理要研究“好死”不如“赖活着”的生存之道	48

第二章 领导艺术..... 52

第一节 总经理要研究“冬天”	52
第二节 总经理的领袖意识决定企业未来兴衰	57
第三节 总经理要有“特色”艺术	62
第四节 总经理“斩首诸侯”要使铁手腕	68
第五节 总经理是协调“阴阳”平衡的大师	74
第六节 总经理要警惕“心腹”是你的掘墓人	78
第七节 总经理要重视“崇拜”的力量	83
第八节 总经理要勒住你的“成功欲”	87
第九节 总经理要重视职工对自己的“直觉”	92
第十节 总经理的“信任”是最大的压力	99
第十一节 总经理要研究“异性效应”	104