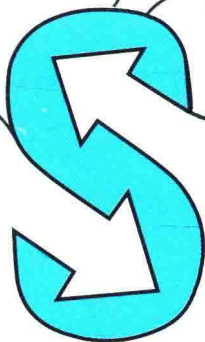


严肃的创造力

水平思考的工具与技巧

(英)爱德华·德博诺◎著

袁冬坪◎译



SERIOUS
CREATIVITY

“创新思维大师”德博诺的经典力作、世界500强企业的公认圣经

你比自己想象的更具有创造力

六顶思考帽、水平思考等多种技巧的大融合，化被动创造为主动创造



化学工业出版社

严肃的创造力

水平思考的工具与技巧

(英)爱德华·德博诺◎著
袁冬坪◎译



SERIOUS
CREATIVITY



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

严肃的创造力：水平思考的工具与技巧 / (英) 爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著；袁冬坪译．—北京：化学工业出版社，2017.9

书名原文：Serious Creativity

ISBN 978-7-122-30250-2

I. ①严… II. ①爱… ②袁… III. ①创造能力-研究
IV. ①G305

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 168327 号

Copyright © De Bono Global 2013

This edition first published in 2015 by Vermilion, an imprint of Ebury Publishing.

A Random House Group Company

本书中文简体字版由化学工业出版社独家出版发行。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分，违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2017-2908

责任编辑：张焕强

策 划：上海慧志文化 (www.witsbooks.com)

出版发行：化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)

印 装：北京航天伟业印刷有限公司

880 mm × 1230 mm 1/32 印张 13 字数 346 千字

2017 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888 (传真：010-64519715) 售后服务：010-64518899

网 址：http://www.cip.com.cn

凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：49.80 元

版权所有 违者必究

序

“严肃”和“创造”？——将创新的悖论转化为合力

我从2008年开始接触德博诺思维训练，从最初的迷惑、质疑，到理解、信服，经历了思与行、学与果的成长。一路走来，到现在成为德博诺（中国）的首席讲师，“思维的质量决定了我们未来的质量”这句话成为我们学习和培训的动力。我希望和更多的人分享经验和心得，也希望更多的人了解德博诺思维体系及其使命——设计思考的程序，提供思维的指引，改善个人和企业的思考质量。

创始人爱德华·德博诺（Edward de Bono）15岁上大学，21岁获得马耳他大学医学博士学位。之后，他凭借荣誉度很高的罗氏奖学金，赴英国牛津大学、剑桥大学学习，获得心理学及生理学的荣誉学位及医科哲学博士学位，并先后任教于牛津、伦敦大学、剑桥及哈佛等世界知名学府。他致力于普世的思维教育，认为思维需要专门训练，不应该只是一些训练的副产品，因为它需要一套独特的操作系统来指引。1969年，德博诺博士基于医学、心理学和哲学的专业背景，在剑桥大学成立了认知研究基金（Cognitive Research Trust，简称CoRT），用以继续支持自己的研究及开展思维培训的商业化，从而建立起系统思维训练的体系。

德博诺思维体系核心关注以下三个层面：

第一，每个人都有大脑，思考还需要训练吗？回答是：需要！大脑是人们思维的硬件和潜能，就像是一部汽车，大脑是发动机，知识是燃料，可是我们还需要驾驶技巧。否则，一部好车，有人就是开不出效率，而一部普通的车子，也有人能够开得出神入化。这就是技能的差距，思维也是如此。

第二，思维如此抽象虚幻，如何训练呢？我们有了思考的硬件——大脑，但是还缺乏思维的软件——思维的操作系统。思考最大的敌人是混乱，最大的限制是自我防卫。当我们思考或者讨论问题时，虽然都有思考的主题和焦点，但是还缺乏思考的程序和工具，往往以判断自认为其关注的是“真理”，而不是在设计或者试图去关注“价值”。因此我们应在力求考虑双方的需求、贪欲和恐惧的基础上，设计出一条向前的路。在这个过程中，我们需要方法论的协助，提高思考的质量和效率。

第三，思考有用吗？其实不论我们做什么，一切的开始都是思路。所以人们说，思路决定出路。然而，在我们的学校、组织、企业中，有没有对儿童、学生、员工、领导等进行过系统思维的培训？我们可能参加过领导力、过程改善、降本增效、优化服务、解决问题、研发产品的培训，但是我们有没有集中力量进行过专门的思维培训？思维能力应该作为一项专门技能，刻意训练，努力提高。思维的训练可以促进我们愿意成为独立的、高质量的思考者，在需要思考的时候能够有抓手，在需要有产出的时候，我们能为智慧的聚集提供素材。所以，思维是每个人最基本的资源和财富，但是有时我们没有很好地运用，这对个人、对公司都是巨大的浪费。

有了思考的内在驱动力，我们还需要思考的方法论。因为思考的目的是把事情办得更有效。尤其在当下对创新、创造无限渴求的时代里，在同质化现象越来越普遍、差异化越来越小的时代，企业将如何规划以突显其商品的“独特价值”意味着设计，意味着创造力，意味着新的思路。“思考”将比以往任何时候显得更加重要。不过，光思考没用，我们还要积极有效地思考。德博诺博士《严肃的创造力：水平思考的工具与技巧》（以下简称《严肃的创造力》）其核心就是提供有效思考的方法论，将“严肃”和“创造”的悖论转化为合力。

德博诺博士一共出版了80多本书，在全球被翻译成40多种语言，

其中《严肃的创造力》是我特别欣赏的一本书。这本书的英文版是1992年出版的。二十多年过去了，到今天它依然赋予自己强劲的生命力，从非常细致的理念、步骤、应用原理以及具体操作的层面，向我们展示了一套经过时间和实践检验的方法。

在这本书里，德博诺博士建议，创新不是仅仅为了产生所谓“疯狂”的想法，而是需要建立新的联系、新的产品、新的模式、新的改善。所以，创造力（creativity）不等于“疯狂力”（crazytivity），而创新也不是为了“疯狂”，却不管实施，不管落地而进行的低效率思考。在本书中，德博诺博士引入了“严肃的创造力”这一术语，以便把规范的创造技巧与一边胡思乱想一边期待突发灵感的方式区分开来，我们要求所创造出来的东西一定要有价值。

德博诺的创新工具主要目的是给思路赋予线索和激发，让我们学会如何把注意力完全放到创造上来，避免一有新想法就被自己或别人立即否定。他认为，辩论是一种原始而残酷的方法，我们应该鼓励建设性的探索。所以，在本书中，他首先介绍了创新和工具的关系，然后介绍了六顶思考帽如何从创新的广度和深度上形成一个协调的工作语言。因为如果有非常简单明了的思考方式，思考就会变得更富有乐趣和成果。六顶思考帽的概念简单易懂，而且易于使用。之后，他又介绍了“水平思考”的工具，激发和培养我们的严肃的创造力，要求我们能够建立自己以前从未看到的新联系以及带来改善的做法，重视想法的质量，重视对于主意的收获、修整、加强，让起初比较大胆而狂野的主意得到驯化。

德博诺被誉为“创新思维之父”，在这本《严肃的创造力》中，他以独特的视角，将“严肃”和“创造力”完美结合起来。

首先，“严肃”和“创造”需要解决内在驱动力。因此，本书回答了一个问题：为什么我们需要“严肃的创造力”？因为我们需要推进发自内心的改变和改善落后的行动。严肃的创造力让我们在态度上

端正对创新的理解。德博诺认为，过去在于分析，未来在于设计。但是通常情况下，我们是经历辩论和冲突等外部环境来改变旧观念、产生新思想。但这种方法并不能使我们从根本上发生转变。德博诺的方法可以使我们对所获得的信息进行洞察和重组，有方向、有步骤地产生新想法，改变旧观念、原有的感知和做事方式，从自身内在发生改变，从而实现真正意义上的“由内而外的变化”，寻找机会，进行深入骨髓的思考，提出前所未有的真知灼见，达成广泛共识，就有可能推进思考向行动的转化。

其次，“严肃”和“创造”剑指创新的纪律性。《严肃的创造力》分享了一套创造力训练工具，使我们学会创造性地看待问题和解决问题的流程和方法，产生新价值、提高个人和团队的竞争力。对于企业而言，提高组织和个人的创新能力；找准问题、定义创新和努力的方向；应用规范性工具进行创造性思考；收获思考成果，进行深入开发；为创新提供平台和微观文化；突破常规，改变原有处理问题的习惯。《严肃的创造力》强调聚焦思考的方向性和工具使用的纪律性，使我们从被动创造到主动创造。在创新思考的过程中，我们经常面临没有章法、没有信心、没有资源的窘境。而德博诺博士的工具则从思考的细节进行了分解，让我们能够精准聚焦、探索机会、寻求改进，在给定的方向上进行深度的发散。他为我们建立了有“破”有“立”的环节，从微创新到颠覆式的创新都有所涉及，捕捉我们思维的火花，真正提高思考的质量。即便产生了一些疯狂的想法，我们也可以通过一些工具去驯化，而不是把平庸的想法变得更有趣。所以，严肃的创造力既重视发散，也重视收获；既有思考的广度，也有思考的深度，最后还有收获和评估创新想法的完整流程，从各个方面提供了细致的维度，要求我们纪律性地发散，辛勤地收获。

此外，“严肃”和“创造力”打造了自己完整而独立的逻辑，帮助

企业、机构和组织的思考者建立共同的工作语言，提高个人和团队创新思考的平均水平。德博诺博士认为，创新不仅仅只有所谓的“天才”、艺术家或者设计师才能够进行，我们每个人都可以通过训练，往成为创造力冠军的道路上努力前进。我们的大脑并不仅仅限于记录信息、应用信息，还能通过洞察和重组信息产生新观点，这种能力的提升，对个人或组织以及整个人类来说，其价值是不可估量。其实，人们比自己想象的更聪明；人们在思考的时候比不思考的时候更聪明。思维的立足点应该更多地向前看，在设计未来的过程中如果形成共同的工作语言，在创新的道路上协同合作，促进共同的发展，便能大幅提高效率。

严肃的创造力，这样的理念在很多中国企业已经得到了有效的应用。曾经有一个饮料企业的设计团队，挖空心思思考“如何改进产品包装”，却一直找不到很好的方案。后来他们采用了德博诺博士在《严肃的创造力》中介绍的工具——随机输入，没有坐等灵感乍现，而是完全应用了创造性的方法和规范性的工具引导思考，在很短时间内有了不错的产出。

可以看到，思考是需要指引的，否则再大的潜力都不知道该如何发挥。今天，仅有更好的品质和服务这些基本要素仍然不够，只有创新才是永久驱动企业成长并获得成功的动力。创新不再是一种老式的头脑风暴，也不再是艺术家式的灵感突降，而是可以通过系统思考的方法和步骤获得的新价值，它让我们跳出“思考的盒子”，使我们思考得更加丰富多彩、更有质量，让“头脑航行”。

王琼

德博诺（中国）首席讲师

爱德华·德博诺是创造性思考界的领军人物。作为“水平思考”和“六顶思考帽”概念的创造者，其理论享誉国际。同时，他的思维培训课程也得到高度认可，被政府、学校以及世界各地的著名企业广泛采用。

德博诺为我们提供了实用的、具有创造力的辅助思考的工具，它适用于我们每一个人，而并不仅局限于那些“具有艺术细胞的人”。这是基于大脑的自组织信息体系的逻辑性而言的，因此，创造性思考可以算作一种技巧而不是天赋。德博诺提出的水平思考体系效率卓越，举个简单的例子：只需要运用一种思维方法，就能在一下午的时间里让一个钢铁公司的工作坊提出了21000个想法。

中世纪时期，宗教的影响力巨大，指引人们努力思考、寻找真相；同时，它也为科学服务。但爱德华·德博诺认为这种宗教引领的思考法“并非尽

善尽美”。从文化角度出发，人们似乎从未开发过思考在创造力方面的价值，而现在，是认真对待这个问题的时候了。爱德华·德博诺将实践纳入主动性，直接在学校开展思考模式教学，随后，他的思考方法被世界各地成千上万的学校采用。有研究表明：学生的各科成绩都取得进步，社会就业率提升，犯罪行为减少。

爱德华·德博诺是英籍马尔他人，拥有马耳他大学医学博士、牛津大学心理学学士、牛津大学哲学博士、剑桥大学医学博士、墨尔本皇家理工大学设计学博士等学位。他曾任职于牛津大学、剑桥大学、伦敦大学、哈佛大学，同时也是牛津大学罗德奖学金的获得者。在创造性思考方面，他著书80多本，被翻译成40多种语言，包括畅销全球的《六顶思考帽》以及《水平思考法》。



我们为什么需要阅读这本书？

如果我坐下来并对自己说：“我需要一个新的想法。”此时，我应该做什么呢？

我可以做调查，尝试运用逻辑的方法产生一个新想法。

我可以借用或者盗取其他人的想法。

我可以坐下来，闲着无聊玩弄大拇指，等待灵感出现。

我可以要求一位有创造力的人替我出点子。

我可以疾速召集成员，进行头脑风暴，讨论出新想法。

或者，我可以选择独自一人安静地思考，系统地运用水平思考的技巧。大概10~20秒后，我就会有一些新的想法。

我致力于创造性思考领域的研究已经有47年了。现在，我应该花时间去整理自己的成果，并将过时的思想更新；澄清并重新阐述在使用过程中逐渐弱化的技巧，再把积累的大量经验付诸实践。那些年，我在多个国家进行创造性思考的教学，横跨不同文化背景对商业、教育、政府和社会其他部门的创造力探索都有了一定的涉及。

47年过去了，在这个重要的领域里发生了哪些变化呢？有些方面变化很多，而有些方面几乎未有改变。

1969年，我出版了《思考的机制》^①（*The Mechanism of Mind*）一书。它揭示了大脑神经网络是如何以自组织的信息体系进行运作的模式。在当时，书中描述的观点似乎有些奇怪。然而现在，那些思想已成为大脑研究中的主流观点，整个学术领域都认真对待自组织展示的行为。在我最近出版的书中有一本《我对你错》^②（*I Am Right, You Are Wrong*）就收录了三位诺贝尔物理学奖获得者撰写的介绍。神经网络计算机的运行也基于同样的原理。由此可见，科学应用已经跟上了概念模型的步伐。

极少数的人现在已经意识到人类创造力需要数学模型的参与，因为人类感知是以自组织的信息体系进行运作。这些体系要求同时具备创造力和激发的力量。

47年前，人们对创造性思考的热度远不如现在。而如今，几乎每家大型企业都以“具有创造力的公司”来宣扬自己。有太多类似的强调创造力重要的论调了，但以我的经验来看，这些说得漂亮的空话并没有认真地将创造力付诸实践。

在过去的47年中，商业包含三种主要的游戏规则：

1) 重组。包括收购、合并、杠杆收购、拆分等。在这类游戏规则中，发展和获利主要依靠消费力的增长。银行家因此而致富，少数新领

①《思考的机制》：创新思维大师爱德华·德博诺的经典作品之一，书中重点探讨头脑是怎样想问题的。

②《我对你错》：创新思维大师爱德华·德博诺的经典作品之一，书中讲述了突破企业、组织和个人生活困局的创造性思考方法。

域也初露锋芒。

2) 降低成本。这类游戏规则延续至今。如果降低了成本，你的资产负债表看起来就会很不错。降低成本是一件必须认真对待的事，它能帮助你预见目标，评估成功率，提升利润。但有的时候，成本一旦过于压缩，反而会影响到正常的商业运作。

3) 质量（及顾客服务）方面的竞争。这方面的竞争可圈可点，值得推进，然而它也非常需要创造性思考。但如果：你所拥有的企业规模不大却具有竞争力，那情况又如何呢？此外，你的竞争对手和你面临一样的问题——规模小却具有竞争力。这种情况下，成本效益不再是企业生存的独特优势。为此，你应该采取什么措施呢？在这种情况下，越是能干的高级管理人员就越意识到创造性思考是希望所在，也是制胜的关键。在经济发展中，连注重产品质量、追求品质的日本和德国也开始关注创造力。

遗憾的是，少有人意识到，创造性的改变对于政府和商业同样重要。在政府服务方面，我们非常需要更好的处事方式和新的理念。

新加坡、马来西亚、澳大利亚和加拿大开始渐渐意识到这种需求。然而其他国家仍觉得降低成本就足够了。其实，公众期待的不只是降低成本。所有的政府都需要设置专门的部门来负责考虑这些事情。

尽管教育界现在已经开始把思考作为一种技巧来进行直接教学，但对于创造性思考的涉及还是太少。有的人认为，创造力只属于艺术圈，与天赋息息相关。这种观点就像存在于中世纪的一样，早已跟不上时代潮流。

除了商界、政府、教育界，社会的其他领域并不热衷于创新，而是满足于描述和争辩。

尽管如此，还是有越来越多来自不同领域的人意识到美好的未来需要思考，这种思考需要创造力的辅助。

其实，有一些很明显的原因，表明我们为什么还没有给予创造力足够的重视。

最主要的一个是：每个具有价值的创造力想法在事后看来必须是合理的。如果某个想法在事后看来毫无逻辑，我们就无从判断它的价值，而它就只是个“疯狂的”想法。如果每个有价值的创造力想法事后也表现出合理性，那么我们会自然而然地认为：这种想法可以通过逻辑思考得到，并不是非要创造力。就是这个观点导致我们从未认真地关注过创造力。我敢说，在学术界95%的人都持此观点。遗憾的是，这种观点是完全错误的。

对被动的信息体系而言，“任何想法事后看起来是合理的，那么它事先一定也符合逻辑性”这个论断是完全正确的。

但在主动信息体系中，这个论断却有待商榷。在这种体系中，不对称模式意味着：有的想法似乎非常合理，事后看起来也很合理，但是事先可能完全没有逻辑可言。遗憾的是，只有那些能从外在的组织体系范例转向自组织体系范例的人才能意识到这一点（本书后面的章节我会有所提及）。大部分的人不愿意或者不具备能力进行这种转变，所以，他们只能永远认为“有逻辑就够了”。

有些人认为创造力很重要，但是他们觉得无法拥有创造力。这些人一致觉得创造力很神秘，是某类特殊群体才会拥有的天赋。所以，他们混淆了艺术创造力以及改变概念和感知的能力。有人认为新想法的形成纯属偶然，依赖环境和事情本身的结合，而这种结合无法预知。所以，大家普遍认为：想法总会有，而且会一直持续发生，我们无法对想法做出改变。

我们唯一能做的是寻找具有创造力的人以及鼓励这些人提出他们的想法。

然而现在，越来越多的人开始认为：通过各种直接的努力和关注，可以提升创造性思考技巧。那么，我们又陷入了两个困境。

“害怕犯错，害怕做错事”这类思想抑制了我们的创造力。有的人认为去除这种抑制思想，我们会变得具有创造力。这成了主流思想，尤其在北美地区，但实际上它正在阻碍创造力的发展。

我们正在试图努力解放思想，肯定自己天生的创造力。这确实提升

了一点创造力的水平，但效果并不显著。大脑不是天生就具有创造力，因此解放大脑、去除抑制思想并不等同于使大脑产生创造力。就好比放开刹车并不能让你成为技术娴熟的司机。稍后，我会讲解这一点。

现在我们要说说“头脑风暴”给我们带来的一些损伤。头脑风暴是一种快速、有效的思考方式，在没有束缚、自由的环境下激发出新的想法，也不必担心马上遭到否决。这种激发想法的动机让人钦佩，同时，它潜在的规则也是合理的。遗憾的是，这种方式被认为是太过刻意的“为了思考而思考”，它阻碍了创造性思考技巧的发展。

那些追求刻意思考的人觉得有头脑风暴就足够了。其余人可能被鼓励发展创造性思考技巧，却对“机关枪式”的头脑风暴模式不感兴趣。混乱的时候想出的一个想法可能在广告业上具有一定价值，但在新奇事物本身不具有足够价值的情况下，这个想法可有可无。

我们很难去一味地谴责头脑风暴，因为它并非毫无价值，有的时候，它可以带来好的结果。但是，以我的经验来看，头脑风暴的方式已经过时且效率不高，使用缜密、系统的技巧会更有效。创造性思考没有必要成为像头脑风暴那样的集体行为。如果拥有恰当的技巧，个人在创造性思考上也会很有作为。

我更提倡“头脑航行”而不是头脑风暴。我们可以根据需要自主转变航向，而不是任由“风暴”洗礼，被动地颠簸前行。

由头脑风暴衍生出的一种看法是，为了有效，创造性思考必须是“疯狂”或者“稀奇古怪”的。这种“疯狂”的看法是对创造力本质的误读，被那些不懂激发本质的人不断提出。由于激发和“疯狂”都不同于我们的日常经验，因而常被人们误认为两者相同。

不得不说，很多问题都是由教授创造性思考的老师低劣的教学水平引起的。创造性思考看起来似乎不需要逻辑能力或者丰富的经验，任何人都可以进入这个领域。持有这种想法的人于是四处借用教学技巧和方方法，却没有完全理解应该如何正确灵活地使用。结果，他们反倒成为了创造性思考的“专家”。许多客户就被这种人说服，认为他们所教授的

就是正确的创造性思考方式，还有许多人稀里糊涂地被蒙蔽。最后，创造性思考的价值一点点被贬低，没有人再认真对待它，大家觉得这就是骗人的玩意，只会碰巧带来成功。

由以上原因可知，创造力的核心地位至此尚未被认可。总的来说，有人觉得有逻辑的想法就足够了；有人觉得创造力与天赋相关，人为行动无法改变这个事实；有的人则被刻意创造的“疯狂”表象所蒙蔽。

我特意在本书书名中使用“严肃的”一词，目的是让人们抛开对“疯狂的”创造力的固有认知。本书中，我打算慎重地提出一些个人与集体都适用的系统的技巧。这些技巧是根据人类自组织模型体系的感知行为而提出的。它们直接、合理，没有任何神秘性可言。为了消解大家对创造力所持有的“朦胧的神秘感”，我在47年前创造了“水平思考”这个概念。水平思考与改变概念和感知密切相关。

“严肃的”创造力这个概念让有些人感到恐慌，他们认为这简直是自相矛盾的说法。在这类人的想法中，创造力就是从混乱中解放，他们期待新的想法会突然出现。诚然，为了提升创造力，我们需要从束缚中解放，从传统中解放，从历史中解放。但这种自由通过技巧获取远比通过期待要来得快。这就好像罪犯想获取自由，用坚硬的锉刀来越狱比单纯地渴望自由更有效。

有的人觉得系统的工具使用并不能帮助我们开发创造力，因为结构会束缚自由。这简直是毫无根据。必须承认，限制性结构确实存在，比如轨道和封闭的空间。但是，还有许多结构是解放自由的。比如梯子，它可以让我们抵达之前够不到的地方，我们还可以拿着梯子随处走，去任何想去的地方；比如水杯或玻璃杯，让我们更加随意地自由畅饮；再比如数学，它让我们做了许多之前根本无法完成的事情。所以，系统的技巧和自由发展并不矛盾，它解放我们的思想，让我们形成新的概念或者想法。

我把创造性思考（水平思考法）当作特殊的信息处理法。它和其他信息处理方式比如数学、逻辑分析、电脑模拟等一样，有自己的地位。这些

方式并不神秘。就好像一个人决意要找到新的想法，他可以利用系统的水平思考的技巧辅助思考，这是再正常不过的事了，一点也不神秘。

本书中，我会涉及三种广义的水平思考法：

1. 挑战。
2. 替换方法。
3. 激发。

每一个领域都会提供相关的方法和技巧，方便读者学习、练习并运用到实践中去。比如，彼得·尤伯罗斯^①的故事以及洛杉矶奥林匹克运动会的例子就很好地引领我们学习以及运用。1975年，在佛罗里达州伯克萊屯市，我曾给青年主席组织开了一个90分钟的讲座，彼得·尤伯罗斯作为当时活动的主办人，第一次接触水平思考法。9年之后，通过《华盛顿邮报》对他的采访可知，他利用水平思考法提出的新想法推动了洛杉矶奥林匹克运动会的成功举办。

在此，我想声明：本书的目的是为大家学习创造性思考提供参考，而不是为创造性思考法的“教学”展示相关原则。

这些原则不是在一本书里面就能够充分说明的，教学需要互动性的经验和指导。然而，我会为那些想学习如何教授创造性思考的人开设正式的培训课程。因此，准确来说，这是一本用户使用手册，更适合帮助那些想要学会创造性思考的人。

本书为以下三类读者撰写：

1. 觉得创造性思考将会变得越来越重要，想利用它有一番作为的人。
2. 觉得自己有创造力天赋，并想提升创造性技巧的人。
3. 觉得创造力是完全没有必要的人。

^①彼得·尤伯罗斯：奥运商业之父，1984年第23届洛杉矶奥运会筹委会主席。