

引 言

为什么会发生这种情况？

大家都兴致勃勃。物理学家笑着讲他的故事：“对提出的计划，人人赞同。市长得到市民和市政议会的一致拥护。因为城里拥挤的交通及其所造成的噪声和空气污染，已经达到不可容忍的程度，人们把车速限制降低到每小时 20 英里（1英里 = 1.6093 千米）而且为了防止超速又在多处设置了水泥的限速颠簸路障。

“但是，结果并不像规划者所期望的那样。车速较低，迫使车辆总挂着二档而不是三档行进，以致噪声更大，产生的废气更多。去商店买东西，过去只花 20 分钟，可现在得花 30 分钟。这样，市区汽车的数量，无论何时都比过去明显增加。这是一场灾难吗？不——由于进城买东西如此麻烦 结果 进城的人也就变得越来越少。如此说来，总算达到了预期结果？不尽然。因为即使交通量逐渐恢复到原来的水平，可噪声和空气污染依然相当严重。在交通量增加的时段，情况还会更糟。到处传言说，临近的城郊有一个购物大商城，每周一次去那里远足购物，既实惠又省时。于是，越来越多的人便开始采纳这种购物方式。这给市长造成的困扰是，市区一向繁荣的商业，现在纷纷开始摇摇欲坠，濒临破产，政府的税收也锐减直下。原先的主导计划演变成一个大失误，它在今后很长一段时间里，将给该社区造成沉重负担。”

这个有环境意识的城市的命运证明人的规划和决策过程是如何失败的。如果我们没有对各种可能的副作用和长期影

响给予足够关注，如果我们实施各种修订措施时胆子过大或过小，或者，如果我们忽视了本该考虑到的各种承诺，我们便会受挫、失败。今年一个舒适的夏日早晨，物理学家及他的同事经济学家和我三人，在班贝格大学的一个大厅里散步时，他俩产生了关于有效地定计划作决策的想法。这两人都来自一个大而有名的工业企业，他们到这儿来的使命，是熟悉由我和我的几位心理学系的同仁一起开发出来的一套计算机模拟城市规划的游戏软件，并了解这些游戏软件是否可用于他们公司的培训计划。起初是关于人类思维和行为的失败等一般性谈话，当然其中有一些话题是关于人们的自负心理，认为失败总是发生在别人的身上——例如，一个小城市的市长或者一个大公司里因其经营政策使公司濒临倒闭的经理们，或者一些公共组织中滥用基金的理事们等。谈话中诸如此类没有言明的假定总是，如果有机会，我们会干得比他人好得多。

两个小时过后，轻松的谈话气氛有了明显的变化。两位来访者在那段时间里，已经搞通了一个规划游戏软件，其任务是为摩洛哥人创造更好的生活条件。摩洛哥是西非的一个半游牧部落，他们在萨赫勒地区赶着牧群寻找水源，从一个地方流浪到另一个地方，另外也种植少量稷谷类作物。他们的日子过得不太好。婴儿死亡率高而平均寿命低；屡遭饥荒使他们的经济受损；舌蝇摧残着他们的牛，牛群大量增殖受阻。简言之，他们的生活境况是可怕的。但是，现在有了解决的办法。他们有钱了，可以采取多种措施对付舌蝇；可以钻深井以改善灌溉条件，并有可能扩大牧场；可以施用化肥并种植不同品种的稷谷，提高农作物的产量；还可以建立一个医疗保健中心。对摩洛哥人来说，现在他们能够做的事说不完，至少在我们计算机模拟的萨赫勒地区是这样。

现在，经济学家和物理学家要按照自己的意愿来玩游戏

了。他们收集信息，钻研摩洛哥人居住区的地图，提出各种问题，考虑各种可能性，放弃一组组计划，再订出一组组新的计划，最后作出某些决策，将其输入计算机。接着，计算机就来计算那些决策可能带来的各种影响。

数年的时间在几分钟内飞逝而过，计算机活像一台时间机器在工作着。20(模拟)年或者说2(真实)小时后，物理学家客气地但又显然带有几分生气地提醒经济学家注意，模拟报告显示，摩洛哥人所打的深井出水量减少了。“亲爱的伙计，从一开始我便认为，所有这些钻打深井之举是一个坏主意而且我曾在模拟的第7年就明白无误地说过这些话。”

经济学家忿忿不平地回敬道：“我压根儿就不记得。恰恰相反，你一直坚持提议说，最有效的办法就是打深井。顺便指出，你对医疗保健事业的看法也不是特别高明。”

这一冲突的原因是摩洛哥地区的发展状况实在太沉闷。开始，生活标准有所改善，但很快又下滑了。在模拟的20年期间，摩洛哥族的人口翻了一番。幸亏有一个良好的医疗卫生系统，死亡率——尤其是婴儿死亡率——急剧下降。同样，由于成功地扑灭了舌蝇，没多久牛的数量便大大增加。同时，由于打了许多深井，摩洛哥人得以利用丰富的地下水资源，迅速扩大他们的牧场。但是，最终牧场不再能养育庞大的牧群，发生了过牧现象。饥饿的牛拔食草根充饥，牧草植被区收缩。而到了第20个年头，几乎没有牛留存，因为这时牧场已经几近荒废。再打更多的深井，虽然可以缓解燃眉之急，但这样一来却会更快地使剩下的地下水资源枯竭。现在，摩洛哥人已处于一种绝望的境地，只能靠大量外援来缓解他们的困难。

为什么会发生这种情况？我们这两位有学术素养的游戏玩家当然不是援助发展中国家的专家。相反，他们却自认为很有能力对付这些存在的问题，他们的确很有诚意。但无论

如何，他们曾作出了可怕的决策。他们钻了许多井，而没有考虑到，地下水不是一种很容易就能补充的资源。他们建立了有效的医疗保健体系，降低了婴儿死亡率，延长了平均寿命，却没有实行计划生育。简言之，他们解决了一些亟待解决的问题，但是没有考虑到，在解决老问题的过程中会产生一些新问题。现在他们不得不用严重减损了的资源来养活一个人口庞大的社会群体。一切都比过去更加复杂。倘若真的没有外来援助，其结果必将是大规模饥荒。

值得一提的是，摩洛哥规划游戏中没有设置任何攻关秘诀，玩这个游戏不需要具备特殊的专门技术。所发生的一切确实是很显然的：如果你打很多井，必将耗尽地下水；而如果地下水得不到补充（在撒哈拉南部边界地带，又如何补充数量可观的地下水呢？）游戏便要失败。从事后诸葛亮的意义上讲这一事实显而易见。摩洛哥规划游戏的失败其所以令人吃惊，正是因为这种因果关系如此简单。不会有人因为没有注意到须用专业知识来解决一些非常奥妙的难点而苦恼，但是，如果忽视了非常显然的问题，我们会感到伤心，而现在正是这种情况。

摩洛哥规划游戏的结果说明，即使有才能有智慧的人在对待复杂系统时，也会碰到种种困难。那两位经济学家和物理学家绝非逊人一筹，他们的举措与真实情况中“专家们”的做法没有什么两样。

在南非发生过一个真实的灾难，那是在奥卡万戈三角洲几个地方进行的并非有意安排的反饥饿计划的结果。¹科学家们制定出一个简单的计划：抑制舌蝇，然后用菜牛群替换野生动物群。开始，一切顺利。但不久，数百个新牛群也迁入这一地区。由于过牧和干旱，这一片原来可供居住的土地很快变成了沙漠。

像摩洛哥族地区一样，我们面临着密切地（虽然常常是微妙地）相关联的一系列问题。现代世界由无数相互联系的子系统所组成，我们必须从这些相互联系的角度去思考问题。而过去，这种考虑问题的方法并不太重要。100年前，洛杉矶的发展与萨克拉门托峡谷区的牧场主有什么关系呢？没有。但是如今，贯通加州南北的灌溉渠，使得北加州和南加州常为用水苦苦争斗。40年前，伊斯兰教派的分歧与我们何干？显然，毫无关系。可如今全世界的相互联系，使得这一纷争对任何地方来说都很重要。

人类好像从很早就开始形成一种倾向，即处理问题都有某种特别的根据。假定我们手头的任务是砍柴，是将一个马群赶进峡谷，或者是为捕猎一种庞然大物制作一架捕兽器，所有这些工作都是此时此刻的问题，而且通常情况下，超出它们本身是没有什么意义的。但是石器时代的部落成员需要的大量木柴对森林恰恰构成了一种威胁，正如他们的打猎活动对野生动物的分布构成威胁一样。虽然某些种类的动物看来屡遭过分猎杀，并在史前已经灭绝，但是大体说来，史前的祖先们不必超越当时情况本身来考虑问题。观察问题必须考虑到它包含在许多其他相关问题之中，这样看问题的必要性那时很少出现。但对我们来说，这是原则而非例外。我们的思维习惯符合系统地考虑问题的要求吗？当我们不得不考虑各种副作用和长远影响时，我们又容易犯哪些错误呢？

在我们论及诸如环境恶化、核武器制造、恐怖主义和人口过剩等问题时，上述疑问尤为重要。像试图帮助摩洛哥人一样，人们处理这类棘手问题所作的努力，却造成了一些新问题或使一些老问题恶化。我们思维能力在表面上的失败，已经激起对人类智力的广泛批判。如果说批判不是因为存在着各种问题，那么至少是因为我们没有能力去解决所存在的问题。

他们提出的各种理论，咄咄逼人而且范围很广，有遗传说，有进化说，有文化决定论等。

一些分析家抱怨，我们所有的困难都源于如下事实：我们无拘无束地生活在一个用史前大脑所装备起来的工业时代。²他们认为，我们所以用简单的因果链方式进行思维，是因为从遗传学上讲，我们已经被预先编程了。他们还把我们没有能力解决自己的问题也归于遗传编程的范畴。另一些分析家注意到，进化作用为人类感觉器官的发展提供了条件。³当我们对世界及发生在其中的事件形成一种假设时，有强烈的倾向使其形象化，所以，我们的头脑在领悟那些无法形象化的问题时便会遇到很大的困难。还有一些分析家主张，困扰的根源在于夫权统治社会。他们区分出“串行的”男性思维和“并行的”女性思维，并认为后者更适合于对付复杂问题。说实在的，整个西方“分析”思维的传统，往往是造成我们所有不幸的原因。

许多受欢迎的作家不再停留于抱怨，他们已经提出若干彻底解决问题的对策。有些对策以神秘的思维和学习新疗法为基础。例如，几年前一本畅销书阐述了一种方法，教我们如何在两周内思考问题。另一本书承诺教我们“新思维法”，但是对于这种所谓的新思维法究竟是什么，却守口如瓶，只字未提。⁴许多个人和机构宣扬选修一批课程的益处，其中包括“创造性思维”、“灵机一动”、“共同研讨”、“3W法”、“QSP法”等等。一些公司推荐（并推销）“超级学习”。据说我们甚至可以通过在睡觉中学习，而大大地提高认知能力。

其他对策则以人脑的各种简易理论为根据：我们仅用了10%的智力潜能，必须开拓另外的90%；大脑可以绘制成红色区、绿色区和白色区，我们必须比从前更多地使用大脑的绿色部分；还有，我们的右半脑和左半脑具有不同的功能，我们

必须更多地依靠右半脑。

应该如何看待所有这一切呢？我们认为，存在一种神秘的智力诀窍一举使人的大脑变聪明，更好地解决复杂问题，此种可能性实际上为零。我们的大脑隐含着大量的潜能一说同样也是不可能的。如果存在这些东西的话，我们早就使用它们了。自然界中还没有发现过这样一种动物，它只用三条腿到处跑动，而拖着第四条功能完好的腿却不使用。我们大脑的运作方式与动物对腿的使用并无二致。我们必须对此有清醒的认识：不存在什么魔杖或隐藏的珍宝，能使我们顷刻变成深沉而强有力的思想家。

但是，如果我们理解了有待解决的问题对我们所提出的各种要求，以及我们试图满足这些要求时最容易犯的错误，那么是可以取得真正的改进的。我们的大脑并不存在根本缺陷；只是我们养成了一些坏习惯。当我们无法解决一个问题时，失败的原因在于：我们往往在这儿犯一个小错误，又在那儿犯一个小错误，而这些小错误累加了起来；定目标时，这儿不够具体 那儿过于一般 作计划时 这儿太细 那儿太粗 如此等等。

本书的主题是阐述处理复杂问题时我们思维的特性。我将描述人类在试图处理这些复杂问题时，为何会犯各种错误，他们怎样走人死胡同，又如何进行迂回。但是，我并非仅仅讨论思维的问题，因为思维总是扎根于精神活动的整个过程之中。没有感情就没有思想。例如，当我们不能解决问题时，就会恼怒，而恼怒会影响我们的思维。思维是交织在感觉和情绪的连带关系之中的；思维影响这种关系，而反过来又受到这种关系的影响。

思想又总是处于价值和动机之中的。我们通常不是为思维而思维，而是根据我们的价值系统达到某些确定的目的。

这里出现了混乱的可能性：珍贵的价值和被视为必要的量度标准之间的冲突，可能产生某些奇怪的思想扭曲——“为和平而轰炸！”原来的价值，被扭曲成其对立面。动机同样会提供不明确的指导原则。有些人会说有价值的是我们思维背后的意图，思维只起一种服务作用，帮助我们实现我们的目标而不能触及我们世界的祸根。在我们的政治环境下，我们似乎完全被各种良好意图所包围。但是，培育良好意图是一个十分容易的智力练习，而起草计划来实现那些有价值的目标却是另一回事。另外，现在还远不清楚，是否“良好意图加愚蠢”或者“邪恶意图加聪明”已给世界造成了更多的伤害。有良好意图的人通常很少对追求自己的目标产生疑虑。结果，无能本来保持着无害，却常常会变得很危险，特别是意图良好而无能的人，有时抑制意图不好而能力强的人的行为，很少感到良心上的不安。我们的意图总是良好的，这种深信无疑的态度，可能使那些最可疑的手段神圣化了。

在善良名义下所追求的各种善良意图，结果决无保证。我们的物理学家和经济学家渴望为摩洛哥人建造一个幸福的未来，其结果如何？他们确定了各种目标，并为实现这些目标而行动，最后却失败了。这是为什么？的确，他俩都没有责任；失败也不是由于眼光短浅和不完全了解情况所致。我怎么会负有责任呢？毕竟我好心好意。那是另一个人错了，是他把工作搞糟了，钻深井的愚蠢想法就是他的！在实验室里，我们可以取消弄错的东西，但在真实世界里，谈何容易。

我们的思维，总是以它对于情绪和考虑、良心和野心之间巧妙的相互影响，来反映我们周围丰富多彩的世界。确定人类在复杂情况下定计划和作决策特征的实验，在理想情况下应该逼近真实。我们应该研究大量的实例——例如，真实的政治家、机构领导以及市政官员等的计划和行动情况。但是，

这样的一个工程陷入困境，因为仅有一些孤立的实例可供研究，而不能根据这样少的例子进行类推。而且，现实社会的决策过程很少有完好的文献纪录，而重建这样的文献即使不是不可能，也是很困难的。这类真实过程的报告，往往不是被无意歪曲，就是被故意篡改了。

幸运的是，计算机技术允许我们模拟几乎任何复杂的我们可能希望研究的情况：从花园水池的动植物群，到小城市里社会上的相互影响。计算机情景的灵活性，允许心理学家和其他社会科学家用实验方法来考察那些以前只在一些孤立实例中才能观察到的过程。当然，这种情景难免具有游戏的性质。计算机里的情况虽然不是真实的——坏的行政管理者不会使整个国家挨饿，而无能的市长也不会把一座城市毁了，但事实上参加者对待“游戏”通常都是很认真的。无论如何，本书为我们提供了许多机会来考虑，对哪些结果应该认真，而有时却不必当真。例如，与实际的事件作严格的对比后产生问题：我们是否该把一个参加者的提议——任何工人当他的机器生产出次品时就把他枪毙——斥为恐怖笑话。

计算机模拟还能使我们观察和记录到那些通常隐藏着的规划、决策和估价过程的背景。用计算机模拟方法把这些过程的心理学决定因素孤立出来进行研究，比在真实世界中用回顾的方法进行研究更为容易。近年来，我和我的同事已经广泛地运用这些计算机游戏来研究由个体和群体正在解决的问题。在本书里，我给出并解释我们的部分结果，以便说明影响人类规划和决策的种种心理学因素。

失败并不像突如其来的晴天霹雳，而是按照自己的逻辑逐渐发展的。在观察个体试图解决问题时，我们会发现复杂的情况似乎诱导出这样的思维习惯：它从一开始就埋下了失败的种子。从那时起，日渐复杂的任务和逐步增长的对失败

的忧虑，促成了使失败变得更加可能乃至不可避免的各种决策方法。

但是，我们可以学习，人们招致的失败是可以预料的。本书的读者将发现许多诸如困惑、误会、眼光短浅等等的例子。他们也将发现这些失败的原因往往非常简单，无需采取某种革命性的新思维模式就可以消除。认识并理解了我们的这些倾向，解决问题将会好得多。我们将更有能力明智地开始，中途及时进行修正，最重要的是，从未能避免的失败中吸取教训。我们只需用丰富的想象力去认识，并进而打破失败的逻辑。

第一章

若干事例

塔纳兰的悲惨命运

塔纳兰是西非的一个地区（见图 1）。奥万嘎湖流经塔纳兰中部，逐渐加宽而流入姆科瓦湖。拉姆市坐落于湖滨，果园、公园及森林环绕四周，市内及其周围居住着一个图皮族农业部落。塔纳兰地区的南北两边都是大草原，游牧的摩洛哥族人便居住在北边的小镇开瓦四周。

其实，塔纳兰并不是一个真实的地方，它只存在于计算机之中，由计算机来模拟其自然特征、人口状况和动物分布以及他们之间的相互依存关系。

我们给 12 位实验参加者的任务，是改善塔纳兰居民乃至整个地区的福利。参加者具有独裁权力，他们可以按自己的意志办事而不会遭到反对。他们可以制定狩猎章程，改良耕地和果园使其更加肥沃，建立灌溉系统，修筑水坝等。他们可以在整个地区实现电气化，并购置拖拉机实现机械化。他们可以实行计划生育，以及改善医疗保健条件。他们共有 6 次机会在自己所选择的时段进行安排，搜集信息，拟定措施，并作出决策。他们将用这 6 个“规划期”来决定塔纳兰地区 10 年期间的命运。在每一规划期，各参加者可以尽其所能地实行各种措施。在每一新的规划期，他们还可以总结以前各期成败的经验教训，从而取消或改进早期的决策。

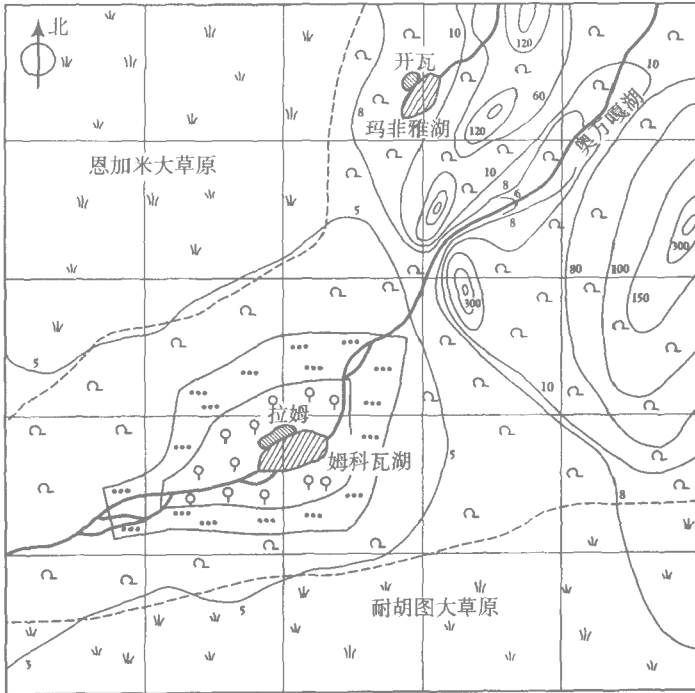


图 1 塔纳兰地区概况

图 2 显示了一个中等水平参加者管理 10 年(或 120 个月)后的结果。首先我们看到图皮族农业居民的人口增加了,原因是食品供应改善了,医疗保健条件变好了。儿童数目增长,死亡人数减少,平均寿命因此延长。前 3 个规划期过后,多数参加者认为他们已经解决了塔纳兰的各种问题。然而,他们并未意识到自己的行为实际上无异于设定了一颗定时炸弹。在后来的日子里,当几乎是不可避免的饥荒突然发生时,他们才冷不防被吓了一跳。

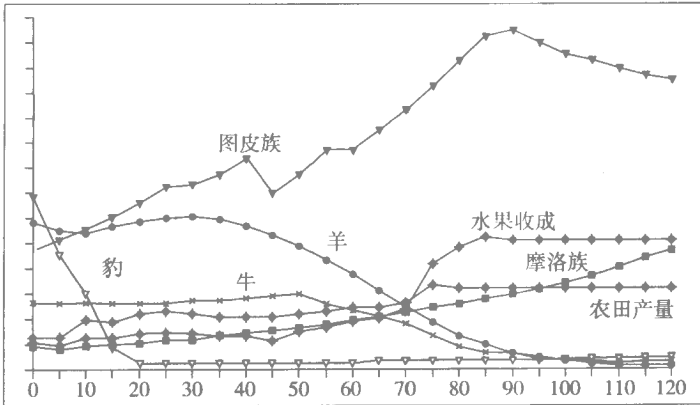


图 2 塔纳兰实验中一个中等水平参加者所取得的结果

对图 2 中这个中等水平的参加者来说，大约在第 88 个月时，发生了一次灾难性的不可逆转的饥荒。这次饥荒对仍处于较低发展水平的摩洛哥族牧民所造成的影响，远不如对图皮族所造成的影响那么严重，化肥生产和医疗设施赐予图皮人的好处遭受到全力袭击。旧模式重现：现存的问题（如本例中食品供应不足、医疗条件较差）得到了解决，但未考虑解决问题的过程将会造成长远影响，并产生新问题。

大灾难是不可避免的，因为食品供应的线性增长伴随着人口的指数增长。图 3 表示这两个因素的平行发展。由于化肥的使用和机械化后可以深翻土地，所以在开始阶段，食品明显供过于求。起初人口增长速度缓慢，但是很快便超过了食品供应。大灾难成为不可避免的结果。

但是，事物的发展或许可以不同。图 4 所示另一个参加者所得到的结果告诉我们，使塔纳兰地区各种条件保持稳定是可能的。这个参加者（艰难地）实现了人口稳定，并实现了

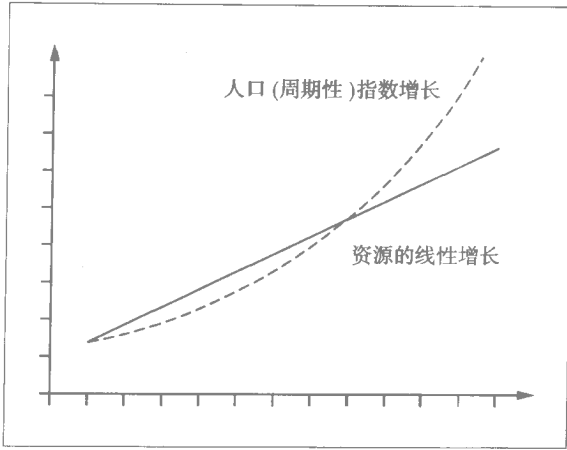


图 3 大灾难陷阱：资源的线性增加和人口的指数增长

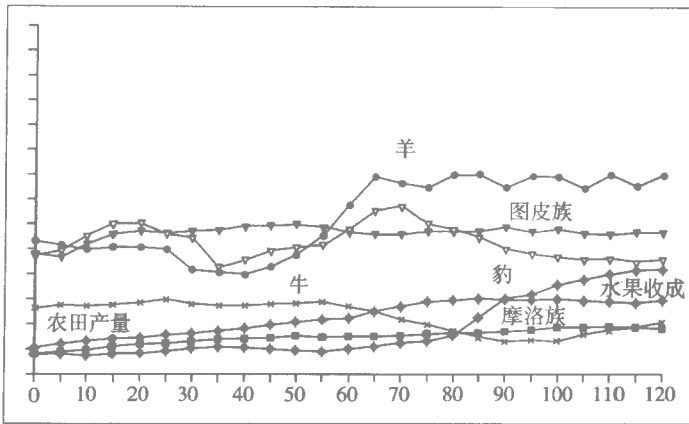


图 4 塔纳兰实验中唯一成功的一位参加者所取得的结果

生活水平总体的改善。这些结果与上述那个中等水平参加者所得到的结果相去甚远，后者起初对塔纳兰施加了相当正面的影响，却由此引发了灾难性的负面效果。

成与败的原因何在？这个“好的”参加者并不具备任何他人没有的专业技术，塔纳兰地区也并未提出任何只有借助于专业知识才能解决的问题。应该说成败取决于一定的思维模式。在一个类似塔纳兰地区的系统中，我们不能只做一件事情。不管我们喜欢与否，我们所做的任何事情，都具有多重效应。

例如，塔纳兰的庄稼地和菜园收益如此之差的原因之一是田鼠和猴子吃了许多农作物。显而易见的解决办法是通过狩猎、设陷阱、下毒药，大量减少这些有害动物的数量。最初，消灭啮齿动物和猴子后，确实提高了农田和果园的产量。但是，小型哺乳动物的减少同时导致了它们赖以食的昆虫的增加。而且本地区的食肉大猫，由于失去了小型哺乳动物作为捕食对象，而只能以牛代之。于是，就出现这种可能：试图消除啮齿动物和猴子非但无用，反而有害。不能预计这类副作用和长期影响，是大多数参加者在塔纳兰实验中失败的一个原因。

当然，还有其他原因。图 5 比较了参加者从事 3 种活动的频率：作决策，反省总体形势和可能的行动方针，以及提出问题。在实验的 6 个时段，我们用这些分类对自言自语的参加者进行跟踪；插图表明这 3 种活动的相对频率随时间而变化。在第 1 规划期，定向活动——提问和反省——明显占优势，记录到的全部活动的约 56% 属于这两类，作决策约占 30% 其他类别占剩下的 14%。

但是第 1 规划期后，图形发生了戏剧性的变化。与形势分析有关的活动变少了；而那些与决策有联系的活动稳步增

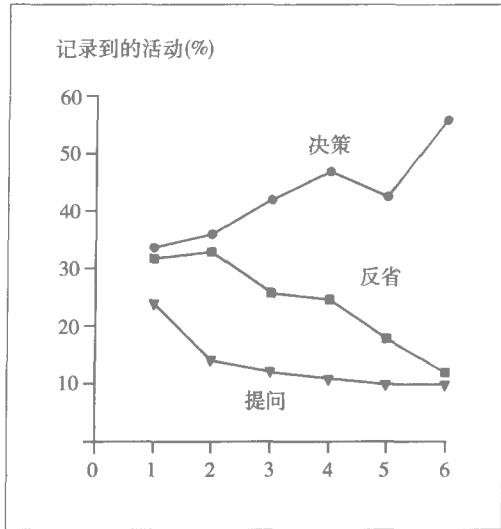


图 5 决策、反省和提问 6 个汇合点期间的发展

加。6个规划期中，参加者们显然从犹豫的哲学家发展成为行动的男女。他们明显感到自己最初的质疑和反省，已绘出一幅足够准确的形势图，无须进一步修正，无论是收集额外信息，还是有分析地反省已取得的结果。他们错误地认为已经掌握了解决塔纳兰问题所需的知识。

对 12 名参加者在 6 个规划期的任一时段，如果用记录到的活动的平均数来度量，我们发现，规划期也在逐渐变短。在第 1 期需要近 50 个符号描绘参加者的行为特征。在第 3 到第 5 期平均仅 30 个符号就够了。在塔纳兰实验的最初一两个时段，参加者们建立了工作方法，此后没作大的改变。但是，他们最后的失败清楚地表明，多想少做或许是更好的选择。

如果我们要确定成败的原因，还有另一些因素值得注意。对某些参加者而言，他们所处情况下的各种问题要重新定义。这些人不曾有意识地这样做，结果问题慢慢找到了他们头上。一名参加者决定灌溉耐胡图草原的一大片地段。筑一条运河从奥万嘎湖引水南下，进入耐胡图草原上由较小灌渠构成的扩展系统，给草原分配灌溉用水。这一工程需要金钱、材料和劳动力的巨大投资，而且不言而喻，处处都是困难。有时，材料不能按时到位；有时，计划的工作定额不能如期完成。结果是，参加者全神贯注于他的这一项得意之作。当实验指导者报告说，已经发生了大饥荒，许多拉姆居民营养不良，有的甚至已经饿死，而这位参加者的反应则是：“是，是，但是现在耐胡图草原那条大运河建造得如何？”他决不会再分心去考虑饥荒问题。

你会说，这是一个孤立事件。但事实上，这真是一个孤立事件吗？这些与真实世界中相似的事件，在这里如此栩栩如生。对我们来说，似乎研究这类事情发生的条件至关重要。

一些参加者对重复的饥荒报告的反应显得玩世不恭。最初，报告唤起了关心，但在参加者试图解决问题却徒劳无功后，我们开始听到一些议论，像什么“他们必须勒紧裤腰带，为子孙后代而牺牲”、“人总是要死的”、“死去的多为年老体弱者，这对人口结构改善有好处”等等。

在游戏的情境（和电子模拟人口总数）中，我们当然可以将这些反应看作是不认真对待的俏皮话。但是，与前面所讲的一样，这些与现实对应的东西，对我们来说似乎也是很重要的：无能为力产生玩世不恭。

当一些参加者表现出无能为力的感觉，并期望摆脱整个混乱的状态时，另一些人却显然是在欣赏他们凌驾于塔纳兰之上的“权力”，并津津有味地担任类似独裁者的角色。一名