

国际灾难恢复/业务连续性管理大师倾力打造，手把手教你如何为企业防御灾难
书中不仅包含对各种灾难的应对措施，还提供了完整的样例模板，为企业实施
业务连续性计划提供了翔实指南

构建企业级业务 连续性规划

[美] Kelley Okolita 著 于天 等译

Building an
Enterprise-Wide
Business
Continuity Program



机械工业出版社
China Machine Press

构建企业级业务 连续性规划

[美] Kelley Okolita 著 于天 等译

Building an
Enterprise-Wide
Business
Continuity Program



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

构建企业级业务连续性规划 / (美) 奥克利塔 (Okolita, K.) 著; 于天等译. — 北京: 机械工业出版社, 2015.1

书名原文: Building an Enterprise-Wide Business Continuity Program

ISBN 978-7-111-49015-9

I. 构… II. ①奥… ②于… III. 企业管理 - 风险管理 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 004745 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-7171

Building an Enterprise-Wide Business Continuity Program by Kelley Okolita (ISBN: 978-1-4200-8864-9).

Copyright © 2010 by Taylor & Francis Group, LLC.

Authorized translation from the English language edition published by CRC Press, part of Taylor & Francis Group, LLC. All rights reserved.

China Machine Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书原版由 Taylor & Francis 出版集团旗下 CRC 出版公司出版, 并经授权翻译出版。版权所有, 侵权必究。

本书中文简体字翻译版授权由机械工业出版社独家出版并限在中国大陆地区销售。未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何内容。

本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

构建企业级业务连续性规划

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 吴 怡

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2015 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm×242mm 1/16

印 张: 19.25

书 号: ISBN 978-7-111-49015-9

定 价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88378991 88361066

投稿热线: (010) 88379604

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjsj@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

谨以本书献给我的丈夫鲍勃——没有他，我什么也不能完成，以及我们的孩子们（你的，我的，以及我们的）；还有我为之工作的那些人，是他们给了我机会让我做自己最擅长的事。感谢你们，因为我发现了自己喜欢做的事，并因此而获得回报，这是我们都希望的一种职业生涯。

我在这一领域遇到的大多数人都没有从事过专门的业务连续性或灾难恢复计划工作，这些工作对大多数人来说通常只是其职责的一部分，例如：“噢，顺便说一下，有时间的时候，你能把这个做一下吗？”如果他们走运，公司会派他们去参加一个行业大会，去“学习一些相关知识”，尽管这会有些用处，但有时却只会把他们搞得更晕。

本书也是为这些人而写的。

BCM 国际专家评价

“我认为没有人能够给凯莉做出其他评价，她在业务连续性方面的知识和客观的方法是真正独一无二的。她愿意分享她的经验，并不断努力去完善这个领域。她贡献了时间和精力去帮助别人。你读了这本书，就会知道她真的是非常有智慧的人。”

——阿尔·伯曼，国际灾难恢复协会（DRII）总裁，
惠特科姆业务咨询公司董事长

“我的大多数应急预案知识都是来自凯莉的传授和指导。通过她的培训，我获得了 BCM 大师（MBCP）的认证。凯莉对于 BCM 有着丰富的实践经验和远见。”。

——比尔·威斯顿，富达投资公司的 IT 管理部副总裁

“凯莉是个完美的专家！她知道如何把事情做得完美，她是任何相关企业的财富”。

——丹·贝利，观点银行（ViewPoint）风险与信息安全官、副总裁

“凯莉有建立和管理企业范围 DR/BC 项目独特而丰富的经验。她在风险管理方面的知识和洞察力以及务实的解决方案是董事会一直梦寐以求的。我强烈建议这个行业的每一个人都读一下凯莉的这本书，书中分享了她 20 多年的行业经验！”

——乔·雷，SunGuard 公司业务拓展经理

作者寄语

亲爱的中国读者：

我非常高兴本书能够译为中文并在中国出版。

我撰写本书是为了帮助那些刚刚开始为组织实施业务连续性的人员。我从事此项工作已很多年，无论当我作为大会的演讲者、讲师，还是通过行业组织开展的活动遇到每个新人时，我都能感受到这一领域的新人总是不知从哪开始。

本书正是关于如何开始的。

计划制定者之所以感到难以开始是因为很容易陷入“如果……就会……”的困惑之中。虽然没有哪种计划可以解决一个组织可能面临的一切风险，但只要有计划就会大不一样。业务中断的原因并不重要，重要的是影响了组织持续完成“使命”的能力，不管该“使命”是什么。无论组织的使命是应对火灾，还要一天要生产上千个产品，每天要回答上千个电话，或者维持一个电话网络的正常运行。不管事件的原因是什么，你都必须按照同样的过程来恢复运行，包括收集信息、评估损失、做出决策、调动资源、沟通和恢复等。

如果我在本书中分享的经验对中国的业务连续性计划制定者能够有所帮助，我将感到非常欣慰。在此，我要感谢 Jeffrey Yu（于天）和 Gary Liu（刘永刚）先生以及他们的团队为翻译和出版本书的中文版所付出的巨大努力。

我希望本书能够帮助中国的从业人员开始你们的业务连续性规划。祝大家好运！

凯莉·奥克利塔

[原文]

Dear China reader,

I am so excited that this book has been translated into Chinese and published in China.

I wrote this book to help those who are just beginning to implement business continuity for their organizations. I have been doing this work for many years and with each new person I have met either as a conference speaker, an instructor or through industry groups; my experience has been that people new in this field just do not know where to begin.

This book is about beginning.

Planners find it hard to begin because it is very easy to get caught up in “ what if” . No plan can solve every potential risk an organization may face, but having a plan at all, makes a difference. The cause of a business disruption doesn't matter. What matters is the impact to your organizations ability to continue to meet its “ mission” , whatever it is. Whether its mission is to respond to fires, produce 1000's of products a day, to answer 1000's of calls per day or keep a telephone network up and running. No matter what the cause of an event, you must follow the same path to recovery. Gather, assess, decide, mobilize, communicate and recover.

I would be so happy and grateful that the experiences I shared in this book can be helpful to China BC/DR planners. I would also like to thank Jeffrey Yu and Gary Liu and their team to put great efforts in translation with their own time and other publishing work of the book.

I hope this book will help China BC/DR professionals and planners to begin your planning. Good luck!

Kelley Okolita

面对日益复杂的国际竞争、资源环境的约束、自然灾害、社会利益格局的变化，业务可持续已成为科学发展观的重要内容。

BCM（业务连续性管理）这一概念，在国外已有 20 多年的历史，当时并不被人们所关注。众所周知的 9·11 事件发生时，成千上万家企业被灾难所摧毁，而极少数拥有 BCM 机制的企业，其业务迅速得到恢复，企业因此重生。这一罕见的事实，令世人震撼，并从中得到启示，找到了答案，即是 BCM 拯救了灾难中的企业。自 9·11 事件之后，BCM 在国际上得到迅速发展，特别是在美国、英国、新加坡和日本，BCM 的应用迅速得到推广。

在发达国家，BCM 已从单纯地作为应对灾难、加强企业生存能力，发展成为组织机构用来改善经营管理、承担社会责任和满足法规要求的基本准则。同时，BCM 的应用领域，也从单纯的商业机构扩展到政府及公共机构。BCM 伴随着信息系统的广泛应用，信息技术与业务的深度融合，应用范围不仅局限于金融、电信、能源、交通和制造业，在物流、医疗、食品和卫生等传统行业，也呈现出好的态势。可以预见，在今天的互联网时代，云计算、云存储、物联网、大数据及智慧生态城市建设等新兴产业，BCM 也将发挥出重要作用。2013 年，《GB/T 30146 — 2013/ISO 22301:2012 公共安全业务连续性管理体系要求》国家标准发布，将 BCM 提升到国家公共安全的战略高度，为 BCM 的应用开启了更广阔的空间，营造了一个良好的发展环境，奠定了坚实的基石。

BCM 在我国的应用起步较晚，2004 年，中国信息化推进联盟 BCM 专委会的成立，从某种意义上标示了 BCM 在我国的推广应用。BCM 在我国，虽然已有十多年的历史，但与国外相比，仍有很大的差距，甚至有拉大差距的可能。我们必须加快 BCM 人才的培训和知识普及工作，同时需要一批高水平的 BCM 读本。本书正是我所期待的，目前所见到的一部知识性强、内容翔实的读本，

它为企业成功构建业务连续性管理，提供了所需的相关知识和工具。本书的一大特色是，以企业为核心，十个最佳惯例为主线，对构建业务连续性规划中的各个阶段，通过生动的案例、理论与实践相结合的方法进行了细致的描述，具有很强的可读性和可操作性，使人易学，易懂。本书的另一特色是，其后半部分配有附录，特别是一些样板和表格，为编制业务连续性计划提供了大量实用信息，别具一格，使全书内容更加丰富多彩。我阅读全文，仿佛将自己置身于构建企业业务连续性规划之过程中，享受其乐，获益匪浅。

本书既是编制业务连续性计划的一个指南，也可作为一本实用的参考手册，我相信本书在 BCM 的培训和普及教育中，将会发挥出应有的作用。

凯莉·奥克丽塔女士不仅是一位资深的 BCM 专家，还是一位 BCM 的演说家和教育家。她从事 BCM 工作 20 多年，经历丰富，学识渊博，她将所积累的宝贵经验倾注到本书中，为推动 BCM 事业，奉献给了广大的读者。读完她的书，令我十分敬佩，认为她不愧是一位杰出的 BCM 推动者。为此，要向凯莉·奥克丽塔女士表示致敬和致谢。

最后，还应感谢 DRI China 的同仁们，为翻译和出版此书所付出的辛勤劳动。

陈建新

中国信息化推进联盟 BCM 专委会主任

BCM 概念引入中国已经超过十年了，然而，BCM 在中国的应用推广却不尽如人意，即使是 BCM 应用相对成熟的中国银行业，大多数人也只是知道一些理论和方法，对于如何实际运用这些理论，真正掌握的人却非常少，更不用说还存在着许多对 BCM 方法论的误解和困惑。例如，很多人还是把 BCM 与 IT-DR 相混淆，认为已经建立了 DR 系统，也就是完成了 BCM 建设。或者纠结于先建立 IT-DR，还是先进行 BCM 规划，等等。造成这些问题的一个重要原因就是中国一直缺乏 BCM 方面的中文版专著，尤其是缺乏 BCM 实践指南类的书籍供大家学习和参考，这就使得许多企业的 BCM 建设工作只能依靠咨询机构的帮助来完成，而咨询机构最多只能帮助完成 BC 计划的初期编写，而无法转移后续 BC 计划的编写和维护所需的经验和技巧。

本书正是一本侧重实际操作的实际指南。本书作者凯莉·奥克利塔从事 BCM 工作长达 25 年，具有非常丰富的实践经验，她在本书中生动详实地描述了她长期在美国著名的投资、保险等金融机构专门负责 BCM 规划的实践经验，相信对我国各行业（尤其是金融业）BCM 的实施具有非常实用的参考价值。

凯莉运用自己多年积累的 BCM 理论方法和实践经验，带领她所在的公司建立了完善的 BCM 机制和 BC 计划，并在 9·11 恐怖袭击、卡特里娜飓风灾害等重大事件中，利用他们所建立的 BC 计划有效地应对了这些灾难，取得了巨大的成功。她在本书中毫无保留地分享了她所在机构经历以上事件的经验教训，以及她本人所积累的丰富经验。这无疑是我们中国 BCM 从业者所盼望得到知识和经验。

因此，在本书中，通过凯莉形象生动地讲解，我们既能更好地理解所有 BCM 的理论方法，也能掌握这些方法在实际工作中是如何运用的，还能分享到她那些宝贵的经验。凯莉在她的职业生涯中，不仅为她所在的企业做出了巨大

的贡献，也为 BCM 领域培养了众多专业人才，同时还为全球许多 BCM 从业者提供了宝贵的经验财富。

此次翻译出版本书可以说是雪中送炭，相信本书能够帮助中国各行各业的 BCM 从业人士快速地掌握 BCM 的实际操作技巧。在 DRI China 的努力下，本书能够翻译出版，不仅是中国从事 BCM 工作的专业人士的福音，也是中国需要实施 BCM 规划的企业的福音。

最后，借为本书题写序言之际，对“BCM”一词的中文译名，谈点个人的看法。虽然现在国内许多官方文件上都将“BCM”一词译为“业务连续性管理”（本书也沿用了官方的这一译名），但这其实是个历史遗留的误解。正确的翻译应该是“业务持续性管理”，因为 BCM 的核心思想并不是要让业务保持连续而不中断（事实上也无法做到这点），而是要努力争取业务尽可能少的中断，且要预先做好准备，有规划，有预案，在业务（不得不）中断后，能在所要求的（可容忍的）时间内恢复到可接受的水平，这就是业务持续性的含义。希望读者们在阅读本书时以及在今后的 BCM 工作中，能正确理解和应用“BC”（业务持续性）的含义，推进我国的 BCM 事业。

陈天晴

中国金融 CIO 联盟理事长

译者序

2011年3月底，国际著名的灾难恢复电子杂志 DRJ (Disaster Recovery Journal) 在美国佛罗里达州奥兰多举办了 DRJ2011 年春季大会 (Spring World 2011)。国际灾难恢复协会 (DRII, Disaster Recovery Institute International) 是这次大会的协办机构。作为 DRII 中国分会的负责人，我有幸参加了本次大会。正是在这次大会上，我第一次见到本书作者凯莉·奥克丽塔女士。她当时担任 DRII 认证委员会主席和教育总监。由于我一直从事 DRII 的认证培训工作，所用的培训教材就是凯莉负责编写的《BCLE 2000》，因此我自然要利用这次机会就一些 BCM 培训和实施方面的专业问题向凯莉请教。凯莉不愧是有着 20 多年从业经验的 BCM 大师。她对许多问题的独到见解，以及她回答问题时的幽默感，都给我留下了深刻的印象。

在这次大会上，除了有许多精彩的演讲让我获益匪浅外，另一个吸引我的地方就是主会场门口外临时设置的一个小书摊，那里专门出售各种 BC/DR 方面的专业书籍。我一直都在寻找一些有关 BCM 实战方面的权威著作，以作为工作和教学的参考资料。虽然当时国内已有不少人接受了 BCM 方法论的培训，但在 BCM 的实践工作中，还是会碰到许多具体困难，而且也很难找到可供参考的实用资料，因此常常感到有些力不从心，大部分学员也都渴望能有一些实践经验和工具模板之类的中文参考资料。然而，时至今日，市面上仍然很少看到 BCM 的中文著作，更不用说中文的 BCM 实战指南了。所以，引入并翻译一些实战类的 BCM 专著，是我们由来已久的愿望。因此，这次会议期间，我每天都要抽出时间到这个小书摊上来阅读并选购 BCM 专业书籍。当我发现凯莉的这本书时，既意外又兴奋，因为凯莉之前并没有向我提及她的这本著作（也许她并不习惯主动推销自己的著作吧）。在迫不及待地快速浏览了一遍本书的目录和部分内容后，我已确定这正是我想要找的实战专著。

当我开始认真阅读本书时，立刻就被凯莉风趣通俗的语言和生动真实的故事所吸引。正所谓文如其人，凯莉写作本书的风格就像她本人一样，风趣幽默，亲切朴实。这一点你只要翻开本书的引言就能立刻感受到。本书可以说是凯莉 25 年实践经验的总结。在本书的第 22 章中，凯莉详细地描述了她所在公司经历的几次真实灾难事件（包括 9·11 事件和卡特里娜飓风灾难等）以及他们应对事件的全过程，无私地分享了他们的经验和教训，这在其他 BCM 专著中是不多见的。凯莉还将她在多年的实践中所总结出来的通用计划样板和大量工作表格，编录到本书的附录中，以供读者参考。所以，本书也可以作为一本工具书使用。

作为 DRII 的教育总监，凯莉在编写 DRII 的国际认证培训教材《BCLE2000》时，多处引用了本书的内容，因此，对于打算参加 DRII 国际认证培训（例如 CBCP）的学员来说，本书无疑也是理想的参考资料。

当前人们不仅急需学习业务连续性管理的理论和方法，更渴望的是要掌握实际应用的实践经验。而这正是凯莉写作本书的主要目的。凯莉在 BCM 理论上所具备的深厚功底，已是业内专业人士所公认的；而她在 BCM 领域倾其毕生心血所积累的丰富经验及所取得的杰出成就，更是大家所敬佩的。因此，我们决定选择本书作为第一本引入并翻译的 BCM 专业著作，以飨读者。

经过半年多的努力，终于完成了本书的译文初稿。随后我们又花费了几个月的时间反复进行校对和修改，力求全书观点一致，风格统一。虽然本书的出版姗姗来迟，但是“迟到总比不到好”（Better late than never），更何况时至今日它仍然还是国内第一本中文 BCM 实战专著，相信对中国 BCM 从业者必将有所帮助。在此向那些一直在耐心等待本书出版的朋友们表示歉意。

在此，我要特别向凯莉·奥克利塔女士表示感谢，她的鼓励和支持确保了 we 顺利完成本书的翻译工作。我还要特别感谢刘永刚（Gary Liu）先生，他不仅花了许多时间一直保持与凯莉的联络和沟通，还参与了本书的大量翻译工作。我还要向先后参与了本书翻译工作的任楠女士、姚皓轩先生、王曙先生等人表示感谢。最后，我还要特别感谢王丽女士和杨毅先生，他们为了本书的出版，一直在与出版社进行协调和沟通，并提出了许多好的建议。

于天，国际灾难恢复（中国）协会（DRI China）总裁

2014 年 10 月 25 日

作者简介

凯莉·奥克丽塔（Kelley Okolita）女士从上世纪 90 年代就开始从事 DR/BCM（灾难恢复及业务连续性管理）的工作，有超过 25 年的丰富经验，曾经在美国最大的投资银行（富达投资银行，Fidelity Investment）和汉诺威保险公司（Hanover Insurance）负责 DR/BCM 规划。

凯莉不仅制定和实施了 BC 计划，她还经历了真实的灾难，包括成功地从 2001 年 9·11 事件的影响中恢复纽约公司的业务运营，又于 2005 年经历了卡特里娜飓风灾难及灾难恢复。

凯莉是广受欢迎的演讲者和行业专家，撰写了一系列专业文章。凯莉还多次代表 CPM、DRJ、Continuity Insight、NFPA、Gartner、IBM、Sungard 等机构在行业大会上发表演讲。2003 年，凯莉获得了应急规划和管理大会（Contingency Planning and Management Hall）的职业荣誉奖。凯莉女士还曾多次获得企业内部的总裁奖、最佳演说奖等。在全球最权威的 BCM 组织——国际灾难恢复协会（Disaster Recovery Institute International, DRII）召开的 DRI2013 年度全球 BCM 专业人士大会上，凯莉获得了最佳规划领导奖。

主要译者简介

于天先生从事 BCM 工作已有十多年了，是中国最早进行 BCM 理论研究和应用实践的专业人员之一。他是全球著名的 BCM 专业组织国际灾难恢复协会（DRII）在中国的唯一分支机构国际灾难恢复（中国）协会（DRI China）的创始人之一，现任 DRI China 总裁，获得 DRII 的 BCM 专业资格认证（CBCP）和 DRII 资格认证委员会委员和 DRII 资格认证委员会中国分会主席。

十多年来，于天先生与 DRI China 及 DRII 国内外专家共同合作，主持编写了一系列适合中国国情的 BCM 专业培训教材，并发表了多篇 BCM 方面的专业文章。2009 年，于天先生参与组织并作为主要执笔人编写出版了中国首部 BCM 专著《中国业务持续管理现状与发展》。2013 年参加了中国第一个 BCM 标准《GB/T 30146—2013/ISO 22301:2012 公共安全业务连续性管理体系要求》的审定工作。2014 年又参加了 BCM 国际标准 ISO 22313:2012 转化为中国标准《公共安全业务连续性管理体系指南》的编译工作。

业务应急计划是一系列的程序，这些程序确定了当一个非计划的、导致正常程序中断的事件发生时，将如何继续或恢复业务的运行。该计划需要包括支持业务运行的关键技术的恢复方案，以及业务运行环境本身的恢复方案。

本书的目的是为读者提供在任何企业中建立业务连续性规划所需的相关知识和工具，无论这些企业是大或小、公共或私营。本书将为企业级业务连续性规划建立一个包含每一步骤的完整过程。我们还将讨论这一领域的演变发展，以及相关行业法规，这些法规影响着组织，甚至在某些情况下强制组织去建立相关规划以确保业务“在任何情况下”都能保持其连续性。

我的目的就是要给读者提供必要的知识和工具来建立成功的业务连续性和灾难恢复规划。本书不仅讨论了为什么我们应该建立这一规划或其背后所涉及的理论，而且还提供了完成这一工作的实用工具。许多书会告诉你需要做什么，本书也会告诉你这一点，但本书还将配以案例和工具来告诉你如何完成这些工作，以及我过去在建立规划和进行实际恢复工作中所经历的真实故事。

在写作本书时，我并不是咨询师，而且也从未担任过咨询师。我一直是作为公司的雇员承担此项工作，并经历了许多灾难（包括大灾和小难）。我之所以决定写这本书，是因为几年来我在各种行业会议上演讲时收到了许多相关要求。按照这些要求，在过去九年左右的时间里，在每年召开两次的应急计划编制和管理大会上，我一直在“教授”一门课“业务连续性 101：计划制定者新手入门指南”，一个全天的辅导课程，我向各类听众就这一领域的相关主题做演讲，这些听众来自于各种社会团体，例如有 Association of Contingency Planners、Sungard Users Group、Contingency Planners of Ohio、American Red Cross、New England Disaster Recovery Information Exchange 等，这些会议是由 Gartner、DRJ、Continuity Insight、IBM Common、Comdisco 等机构赞助的。

我在美国、加拿大、新加坡、澳大利亚、法国、德国等地都进行过演讲，在此过程中，我发现人们所感兴趣的、想要得到的和真正需要的，不是关于为什么应该做这项工作或者应该做什么，而是关于如何做这项工作的真正实用的工具。例如从哪儿开始，如何让别人接受，以及可用的工具。几年前我在新泽西的一次新思科技用户大会（SNUG）上作了一个演讲，演讲结束后，一个男人向我走来并对我说：“我十年前在这里看过您的演讲，您当时给每个人一个简单的计划和工具包来开始建立一个规划。我希望您知道那对我来说是真的很不寻常。我已能够使用您所给我的东西并开始建立一些规划。十年后，我们大家都已开始使用您那天给我们的东西。”

这就是我要写这本书的原因。

在所有演讲的开头，我都会讲一个笑话，我已记不清是从哪里或是从谁那儿听到这个笑话，但我还记得它的大意。大家应该都知道查尔斯·舒尔茨创作的《花生漫画》讲述了露茜、查理·布朗、莱纳斯，以及其他人物的故事。在这个笑话中，露茜和查理·布朗正站在一艘游船的甲板上，露茜转向查理·布朗，对他说：“你知道吗，查理·布朗，有些人的生活就像是躺在面向前方的折叠躺椅上，始终眺望着他们正要前往的地平线，看看他们将会如何到达那里，并展望他们的未来；而有些人的生活则像是躺在面向后方的折叠躺椅上，看着他们经过的地方，回味他们做过的事情，体验他们生活中的感受，并回忆他们所经历的生活。”她转过身来对着查理·布朗，他正在思考她所说的话，她说：“那么，查理·布朗，你的折叠躺椅是对着哪个方向的呢？”他脸上的表情显得十分困惑，说到：“我从没真正搞明白如何打开我的折叠躺椅。”

我讲这个笑话的目的是想告诉大家，我无法给出每个人所要寻找的答案，但是我希望在研讨会结束时，他们能打开了自己的折叠躺椅。本书的目的也是如此。