

篇 首 语

常识告诉我们，我们不能用处置现状（稳定、有序、可以预见，等等）的同样方式去应付迅捷的变化（喧嚣、模棱两可、无法预见，等等）。但人们仍然一再地寻找稳定、有序、可预见的办法去应对危机和不可预见的变化。他们把这叫做寻求事物的本质。然而所谓本质是相对可以预见的情况而言的，而且本质的、可预见的和十拿九稳的事物并不适合变化多端、前途难测的情况——不适合变动着的世界。这就是为什么本书能呈现出新面目——因为“本质的”总是基于人们已经司空见惯了的事物，而本书不是。

从人类有思想起，人们就发现危机、巨变和新旧更替既会毁掉他们的希望，也可能为他们提供大展身手的契机。中国的符号文字中“危机”实际上是危险与机会两个字的结合。古希腊语中的“危机”也有同样的词源。

我们生活在一个充满危机的世界里，各种变化正在加快速度，同时也更加扑朔迷离。当然，历史为我们提供了许多认清形势所需的线索和指导。历史留下了许多在变乱时代顺应时势、大放异彩的人物传奇。自蛮荒时代一直到最近的企业界不景气，这些历史传奇以不同形式一再上演。

本书是 35 年来研究人类成就与卓越领导的历史——其得与

失两方面的个人观点总结。它基本上反映了迪斯累里^①的观点：“历史即人物传记。”和迪斯累里一样，我发现正是个人铸成了史册。在对历史著作与当今论述作了一番研究之后，我辨认出了剧烈变动时代杰出领导者所具备的主要素质，它们一再闪耀于历史舞台。

第 4 章对这些特征详加阐述，其中包括：两可之境中的从容不迫，富有成效的用心不一，直觉与本能，广阔视野与价值认知（特别强调从全局出发），培育心智和创造性。这些特征表明成功的答案要到人的身上去找，而非存在于方法、手段乃至公式或规则之中。因此，本书着重强调人所具备的、可发扬的优良素质。

随着全球一体化的加快，数字技术、医学领域的突破以及通讯运输方面的迅速进展，我们只有一点是可以肯定的；变化将席卷一切。

“如何去做”一类的方法指导和 MBA 教育只是在面对稳定可预见的环境时才有效力。本书则要告诉企业和个人如何改弦易辙，以把握明天的瞬息万变。

很少有人面对基本因素——可预知因素——时感到不适应。但在面对模棱两可的情况和不可预测的变化时，叫苦的人可就多了。历史将会证明（就像在最近一些有关卓越领导的论述中所发现的），注重方法只能导致一时的进步。

在日新月异的时代——充满了不确定和变动的时代——成功并非为“如何做”一类教条所左右。相反地，成功只青睐那些明了“谁去做”的人。一位明了“谁去做”的人士也就是一位在喧嚣多变的世界里游刃有余、把握时机的人。进一步的模型分析有助于昭示

本杰明·迪斯累里（1804—1881）英国保守党领袖、作家，写过小说和政论作品，曾任首相（1868；1874—1880）。——译者注

MBA：工商管理硕士。——译者注

此点并起到改变个人的作用。

仿效典范对于历史上黄金时代如伯里克利时期的雅典和文艺复兴时期的佛罗伦萨的形成具有重大作用。它也同样有力地掀开了历史上的名人时代：菲德利哥·德·蒙利费尔特罗^①、伊拉斯谟，腓特烈大帝 纷纷登场，各放异彩。伟大的艺术家、作曲家和领袖从来不是横空出世的，他们总是像星群一样并肩出现在苍穹下。

要想成功地掌握“谁去做”的艺术，我们可以通过榜样的力量。通过效法榜样，单个的人可以学到方法论无法教给的那些要点——比方说个性、伦理、意志，还有远见。我们可以死记硬背住教条然后采用它们，但对伦理道理却必须用心领会。一知半解不等于融会贯通；我们可以对一种新办法有所了解就试着采用，但对于远见我们则必须真正了解。一知半解不等于心领神会。

本书集中关注变化的海洋中最要紧的因素——你。眼下机械性的模式使大家都在寻找方法或者公式，而非关注这个“你”。那些征服了惊涛骇浪的杰出领袖们的历史，清楚地向我们展示了良好个性与心智的特点，告诉我们如何才能在我们自己的身上也培养起这样的素质。

众多大公司可能要在政治权力和社会责任方面相当程度地替代政府。来自全球化经营的召唤，要求创办比以往狭义的人道主义更富远见、更具深厚基础的人道主义公司。即便高科技能够办理基本因素所涉及的诸般事宜，有关兴办有人性、讲人道的公司及确保其稳获最大潜能这类任务，却只能由聪慧、负责的人来完成。

① 意大利文艺复兴时代君主，雇佣兵队长，后文有叙述。——译者注

② 伊拉斯谟（1469—1536）：荷兰人文主义学者，北方文艺复兴运动中的重要人物，著有名作《愚人颂》。——译者注

③ 即腓特烈二世（1712—1786）：普鲁士国王（1740—1786）。——译者注

个人完全可以抛弃以往的陈规愚见，从而富有成效地克服模糊不清和复杂多变所造成的困难。正如汤因比^①所说的：“对挑战的恰当反应是任何社会或组织走向崛起的基础。”在目前事物变化步伐加快的情况下，本书将帮助你深刻认识什么才算是对 21 世纪的挑战与危机的“恰当反应”——不管未来是多么变幻不定。

汤因比（1889—1975）：英国著名历史学家。——译者注

第一部分

问题

第 1 章 变动的世界

迅速变动的时代需要相应变动的战略。可总有太多的人在身不由己地被拉入瞬息万变的 21 世纪，融入全球化格局之中时，还死抱着从前的老传统、老观念不放。这种对维持现状的渴望，无异于拿危机与变动时代的种种好处当儿戏。我们宁愿去死撑那些正在走向衰落的产业，也不想去干清扫房子一类的活计来取得长期收益。

变动是正常的

看起来有一句话在指导我们的行动，“变动是反常的。”你大概会以为这不过是一次小麻烦，你要做的就是静心等待，直到摆脱变动的打扰。在办公室里我们总能听见：“要是一切不这么混乱的话，我就能把工作做好。”很多经理人员们同样站在原地不动，面对巨变仍然心存侥幸：“一切都会过去的，然后情况又恢复正常。”然而我要问一句，“到底哪一年在先生您的眼里算是一切正常的年份呢？”

在 6000 千年的历史长河里，从来就没有过人们称之为“一切回复正常”的时刻。

问问威尔逊总统或者格特鲁德·斯泰因^①或者毕加索或者海森堡或亨利·福特一世，就知道一切并未在第一次世界大战后回复正常；再问问亨利·凯泽^②或格兰·米勒或者波兰人，就知道一切并未在第二次世界大战后回复正常。随着苏联解体，大国格局的重新调整，第三世界地位的急剧上升，预算赤字的不可抑制以及全球气候的波诡云谲，可以肯定地说，这个 10 年中的任何一年，乃至下个世纪中的任何一年，都将不会回复正常了。

和流行的看法恰好相反，“正常”并非是直角坐标系中一条稳稳当当沿 45° 角上行的直线。相反地，正常更多地体现于起伏不平、偶有高潮又常被打断的随机曲线中。我的推论是：在任何曲线图中，高峰总是恰在低谷前到来。这就叫做正常。

在过去 40 年中，我们所拥有的前所未有的健康经济发展和宜人气候这样一个事实最终误导了我们。没有什么比成功更具危险性的了——它诱使你天真地以为从前存在的将继续下去，老的办法可用于解决新问题。直到最近，那些继承了公司里高级职位的人脑子里装的无非是预先可知的天气和势头正旺的经济，这样，他们当然也就把目前的喧扰变幻看成是风平浪静以前的一段小插曲。然而，看清楚从二战后到 80 年代的景气乃是一次例外，而我们目前所经历的事变变迁才是历史的主旋律并将继续下去，则更能令我们清醒。

我们企盼“正常状态”再一次到来，企盼下一个 40 年平安如意，使得我们丧失了复杂多变中抓住机遇的能力。在没有远见的情况下，我们就老是眼睛看着车后面的景物。“要是我能回到老地方，我们推理道，‘我就能去我想去的地方了。’但世界却不是那么听话的。艾兰·瓦兹说得对：‘你不能靠看着船尾余波来领航。’这

斯泰因（1874—1946），美国女作家，提倡先锋派艺术。——译者注

凯泽（1882—1967），美国实业家。——译者注

并非是说传统的东西就一无是处，而是告诫我们慎勿成为传统的奴隶。

很多世纪以前，一位波斯皇帝出了一笔赏金，哪位哲人能够以一句话概括这位皇帝统治下的每一天之面貌，即可领赏。今天的企业界高士们大概要振振有辞地说上一番圣旨体民，统计质量分析，或双赢方案等等类似的陈词滥调；然而，当时获胜的哲人将哲理阐明于一句简单的话之中：“斯亦过客。”除此以外，你真的再也找不到一句话，像这四个字一样，可以挂在书桌前，绝对正确地昭示你工作中的每一天，你生命中的每一天了。

想想这句话吧，回味一番。上星期你做了什么辉煌的事情？你是否注意到大部分人早把这事忘记了？过去一星期你做了什么蠢事？不要担心，一样会过去的。不管事情有多糟糕，你也许并未注意，而它肯定会消逝的。与其受今日改革人士装模作样鼓吹“你的远征不会有风险”的蛊惑，还不如把期望寄予波斯人的箴言：“斯亦过客。”

变化就牵系着行动。总是有些东西在发生着变动。当我们动着“付诸点儿行动”的主意时，我们常常把因时而动作为工作生活中最后予以考虑的事情。我们倾向于把工作、公司、生活看作是静止的名词，可是没有行动，你的工作其实并不存在——如果没有在一个变化着的世界里你与客户进行的交流，你的工作其实并不存在。

你工作中存在的动态词汇才是真正有意义的。其他所有的——你的名片、文具、头衔、电话、办公桌、公司用车——甚至你的政策和规范手册——都是肤浅次要的。成功经营的要诀不在名词之中，而在动词之内。“你们生产什么？”“你们为谁服务？”“你们做得如何？”现在还要注意容纳你行动的世界也处在不断交易之中。通过把你自己工作中的动词与生意场中的动词联系起来，你就开始对行动起来的重要性有了一定的认识。

如果你的工作在运转之中，如果整个经济在运转之中，问题就出现了：“最终向何处去？”你只要看看去年的《华尔街时报》或者上个季度的《商业评论》，就会意识到没人真的知道答案。甚至最模糊的想法也无人持有。没有哪位经济学家，哪位政界人士，哪位通灵术大师能预言未来的经济情况。有价证券的推销总是仰仗于证券经纪人和证券交易所的“预言”能力，但确切的百分数总是比纯猜测的要低。

变动是不可预测的

就在我们指望能从股市变动中找出一点儿可预见的迹象时，请注意一旦真有某位奇才能预先知道下个星期或下个月的道·琼斯指数，华尔街乃至全世界的股票交易也就不存在了。它们所以存在是因为我们生活在一个无法预知未来的世界里——即便在最理想的时候，它也充满了多种可能性。恐怕正是这种不可预知性使你得以找到一份工作。

我们经常能听到这种话：“我真盼着他们能告诉我到底想要我，做些什么，然后让开，使我能完成要求。”要是我们能准确无误地认清需要你做的事情，我们会用一张软盘代替你的位置。这正是软盘可以完成的工作。从另一方面讲，只有当我们并不深知我们正在从事的工作，我们才需要一个消息灵通、善于思考、有点远见和想像力的大脑。

从战后一直到 70 年代末，世界经历了自罗马诸明君以来 2000 年间持续时间最长的一段经济稳定繁荣期。这片历史上的经济绿洲哄得人们以为此种模式系属“常态”或以为我们最终已掌握了制造奇迹的魔法。然而 70 年代以后，情况开始逆转。在全世界范围内，气候变得要么比“常态”更热，要么比“常态”更冷，要么比“常态”更潮湿，要么比“常态”更干燥。而分析家们视作“常态”加

以参考的，却是仅持续了 40 年的昙花一现的稳定时期。

迹象是十分明显的；看着今天把握明天的日子一去不复返了。越来越多的气象预报人员在第二天清早为他们昨晚的断言致歉。声称地球在变暖的专家文章转眼又被声称地球在变冷的专家文章代替，当然，也有一些专家一再信誓旦旦地说地球还是老样子。

在经济方面和天气方面作出预测的困难性导致了一个全新领域的诞生——混沌学研究。事实上混沌理论很可能为 21 世纪的企业界提供了最有内涵的范例。90 年代注定要经历急速变迁，或者像有些人称呼的 经历“混沌”状态。

我们可能正在逼近一些循环周期的重合终点。显然，工业时代正让位给信息与技术时代。西方文明正在走向一个辉煌顶点。它到底是个结束——如斯宾格勒所说是死亡——还是一次向全新全异境界的转变，人们正拭目以待。曾一度在两个超级大国对抗下保持平衡的世界，如今变为一批国家舒展经济手脚，叫嚷着要求地位与权利的竞技场。

我们很可能正在目睹一个发源于农业社区经济的 6000 年周期的结束。随着我们迅速进入量子力学、高科技、统一国家和全球化的世界，我们和我们以务农为业的祖先之间的共同点变得越来越少了。向周围注视一下吧。随着全球热点的迁移和我们日益在不同地区间往来，我们和古代以打猎采集为生的游牧部落倒变得愈发相像，只不过我们奔驰得更快而已。

当你身处混沌之中，或经历重大变动年代，J·保罗·盖蒂说：“经验乃是你最大的敌人。”经验只是在一定程度上可预测的环境中才有帮助作用，而在那些需要新办法的环境中，它却是致命的。而尖端技术正日渐要求我们以崭新姿态作出回应。

在交通运输领域，我们正注视着亚轨道飞行将乘客在 1 小时内载至大洋彼岸，绕地球半周也仅需 2 小时多一点。在计算机领域，我们也许正处在与当初人们打算用方向盘代替操纵杆以发展

汽车一样的转折位置。在通讯领域，电子邮递系统、传真机和电话会议网络正在对信息传输的速度和程式、我们构建网络的机制发起一场革命。设想一下，某位跨国公司总经理在星期二早晨 8 点走进了他在美国的办公室，查看他的电子信件，挑出一份他的中国地区经理在星期二下午 4 点发出的备忘录读了起来。我们正处在一个日益电脑化的空间中。

注意！我们忽然间被抛入了一个新世界，这就是你现在要置身其中努力工作的世界。

你们中那些使用电脑工作的人是这个时代的真正革命者。柏林墙的修建者与拆毁者在一二百年后的教科书里将只能占上几页篇幅，而高技术革命却将占上好几章。它对人类的影响要比我们时代的任何政治变革都更深远。

艺术作为人世变幻的晴雨表，正在宣告着我们所了解的那个世界的消逝。从普鲁斯特的作品和达达主义的光怪陆离，一直到我们称之为艺术的奇形怪状的所谓作品，这些都是明显的信号。不管它们多么超出现实，多么抽象或者多么微不足道，它们都在报告消息 变动来临——所有一切重大变动都意味着一个未知世界，一个有待草创的世界来临。

变动即历史

我们谈论着变动，似乎它只是 20 世纪的一种孤立现象。然而事实却是从古到今，人们一直在和快速变化的世界打交道。如果你生活在 6 世纪或 7 世纪的布莱纳关口以南，你就可能早上还在自己的地里干活，而到了傍晚就被蛮人部落赶了出去，你村庄里的人也不会幸免，至于那伙蛮人出没的地方，现在已是奥地利的领土了。这就是世间的变幻莫测。

再想想逃跑者的后代一直跑到意大利北部沼泽密布的岛屿地

带，在那里建立了威尼斯帝国。随后那里的里阿尔托桥^①一带就成了当时世界贸易与金融的“华尔街”，进口和出口络绎不绝，城市成为联络东西方的伟大的世界贸易中心。1499年3月11日商人们回家吃午饭了。当他们吃罢午餐再回来时，他们看到一位信使正在宣布一则消息：“伐斯科·达·伽马绕过非洲南端，已航抵印度。”随之有近三分之二的威尼斯生意人和银行破了产。这就是世界的变化叵测。

因此你会发现，当你把历史全景作为你的向导时，每次你想回到正常状态，你碰到的总是瞬息万变。变才是“常态”，而非什么太平，什么四平八稳。平稳总是短暂的——极其短暂。另一方面，新技术革命的性质也改变了事物变迁的性质——变动已变得更趋复杂了。它决没有想象的那么简单。

电子信息传递、传真机、电话会议和移动电话正在迅速将我们拉入世界范围内的巨变之中。我们和目前的时势变幻打交道，和接踵而来的一系列转折打交道。在从前的岁月里，变化是由信使带来的，也许他要花上几个月才能将他那扭转乾坤的消息带到。要是惊人的消息导致了大衰败，也要再花上2到3个月才能传到主要的人口密集区。现在一切都变了。摄像机就在行动失败的同时将画面传了回去，高压政权也管不了传真机发出机要新闻。现在，你可以在公司内就处理自己该做的一切，同时却可能被来自外部的因素弄个一败涂地。

如果说变化是一条河流，我们就坐在它的许多支流的交汇处，知晓此时此刻有多少因素正影响着水流。变化已波及全球，或者说波及宇宙，而我们还努力凭着逻辑去推断在这么多“狼来了”的呼喊声中，究竟哪一个是需要我们关注的。正如爱默生所告诫我们的，我们需要辨出“玩具枪”而不把它当成带来毁灭的“大炮”。太

横跨威尼斯运河的大桥，建于1590年。——译者注

多的公司已耗费了太多的时间和金钱在玩具枪上，而在重炮到来之际他们已无还手之力了。

变动即机会

虽然变化越来越复杂多样，我们仍然有可能取得丰硕的成果。中国人以一种奇妙的方式来组成“危机”这个词。^①他们把表示危险的符号字和表示机会的符号字拼合起来，就形成了“危机”一词。危险和机会在一起，表达了危机的涵义。换句话说，每次危机的到来都既潜藏一系列危险，也提供一系列机会。问题在于你打算怎么取舍。

历史学家阿诺尔德·汤因比在总结历史时也有同样的感慨；他声称人类的崛起——人类的成功——依赖于他应对挑战的能力。如果你不能作出恰当反应，你就会失利。如果挑战对你来说太过强大，你也会失利。如果你根本就不曾遇到什么挑战，你一样会一事无成。只有在你对迎面而来的挑战作了适当的回应，你才会成功。同样的道理对社会、团体和公司也适用。

作出恰当反应并非易事。我还记得有一次我和两位大学系主任站在大厅里会谈的情景。我记得其中一位系主任抱怨道：“为什么政府不来管理这所大学里的麻烦事，好让我能清静一点儿？”接着另一位主任发表的评论可谓精彩之至，实为我生平所仅见。他说道：“听着，我的朋友，要是你面前的问题再严重一些，他们早就把你解雇，另找能人了。要是问题再小一些，他们一开始就不会需要你。所以现在你还是感谢上帝，让你面对你恰能应付得了的问题，从而让你每月有和你能力相称的收入吧。”

汉语“危机”中的“机”是“时会，形势”之意。此处，作者对“危机”作了望文生义的、然而又不失有趣的解释；我们认为倒也不妨存此一说。——译者注

历史无非就是变幻的历史，喧嚣的历史，挑战与恰当应对的历史，机会与危险并存的历史，少数杰出团体改变世界的历史。还没有人能跳出这一规律，还没有人能使人类彻底摆脱两难处境。对我们而言，幸运的是还没有人把世上的机会都用尽，也永远不会有人能够如此。历史昭示的信息是很明显的：除非你觉得某些专门化的办法用得恰如其分，有助于你在变动中把握机会，否则不要死抱着它们不放。

我们还在深信最后总可能有包治百病的不变良方——它能一劳永逸地解决所有问题，让我们实现永恒的完美。然而事实更接近歌德的说法：“只有每天不断为了生命和自由而战斗的人才有资格享受它们！”世界处于运动之中，从来不曾静止，它总是需要一切从头开始，它是有机的，不是机械的。

在一个变动不定的世界里，哪些事情是我们要以有效、巧妙和认真负责的态度加以处理的呢？哪种学问有助于我们在这样一个世界里生存？我们的校内校外教育应该具备什么性质？

首先，我们必须对变化、危机、种种喧嚣、混沌、困扰、游移不定、前途未卜的性质有深刻认识。我们需要了解其中的风险与机会。我们需要知道什么时候、何种情况才算正常。

其次，我们必须认识到规划未来的种种局限。那些预言家和江湖术士们，不管他们是属于街头小报，还是属于最高层次的经济、商业或政治学研究中心，当他们在预言准确的未来时，他们是在给人类帮倒忙。建立在良好模型理论基础上的决策，无论这个模型是依据星相占卜还是依据以往的经济趋势得出，总有些类似迷信。

其三，我们必须辨别出变动年代取得杰出成就者所具备的素质。了解实践者——那些坚忍不拔、行动果断、领导潮流者——所具备的素质，也就是了解 21 世纪取得成就的前提条件。托马斯·杰斐逊提出“自然贵族”论，他相信“做得出色”应归功于个人性格和所受教育，而非从工具箱或公式中跳出来的，亦非是 MBA 教育

或专门学位带来的。

我发现在长达 6000 年的历史中，人们一直热衷于举行“高层次”会议，希望能藉此解决问题，达到一劳永逸的目的。通常，这些人还是不得不去对付各种紧迫问题以求得生存，有时候也会有些成就。在超过 200 年的时间里，从来没有哪位总统或首相能将问题一扫而光；从来没有哪位总经理能将公司的问题一扫而光；从来没有哪位大学教授能开设出万能的课程。现在不能，将来也不可能。万灵药不会有，原因很简单：在这 6000 年里，变动一直存在，变动带来挑战；新的机会要求创造新的解决办法。

在 6000 年历史变迁的长河中，散布着一些短暂的黄金时期，这是由于某个特定的人类群体顺应了时势发展的结果。当你提到希腊黄金时代时，实际上你是在谈论雅典城邦的 40 年辉煌。同样地，文艺复兴的黄金时代也前后不超过 40 年。虽然这些辉煌的起源要追溯到几个世纪以前，而它们的影响至今仍然可以感觉到，这类黄金时代本身却是十分短暂的。

如果你把西方世界历史上所有伟大艺术家的名字都列出来，你会吃惊地发现，他们中有将近半数的人生活在意大利北部，是同时代人，而且彼此认识。这里有另一条途径可以保证你享受到危机时代的良好机会，同时又能避开风险。这条捷径就是：把具有特别才能的人组织成富有活力的团体。方法则是第二位的。

如果你把西方历史上所有伟大作曲家的名字都列出来，你会发现他们中半数以上生活在维也纳或维也纳附近。如果你把人类历史上所有伟大的科学理论家列出来，你会发现他们中 98% 以上生活在本世纪上半叶的美国。成功诞生于生气勃勃的团体，失败则与死气沉沉的团体紧密相联。在一个变动的世界里，最要紧的就是保持团体的卓越，而团体的生命力总是由组成它的人赋予的。

关键在于，你绝不能让才干平平的人混进你的团体而把它弄得面目全非，或是让你的团体走向沉沦。一旦失败的模式得到确

立，想要改变它几乎是不可能的。让我们回想一下罗马的衰落。虽然历史学家们在它走向衰落的具体起始时期上还有争论，大部分人都认为衰落是在公元 200 年前后开始的。有意思的是在它走向衰落的时代里仍然出现了三位伟大的罗马皇帝——哈德良、安东尼和马可·奥里略。这三位都是杰出皇帝，一位接着一位作出非凡的事业。回顾起来，他们比起任何人在当时条件下所能取得的成就都毫不逊色。然而，他们虽然在罗马的暮年时代创造了一些阳春迹象，却无法阻止罗马走向衰亡。

你不但需要警惕团体内部的不良变化，还要阻止思路走向狭窄。我曾经听生物学家们谈到生物的耐受范围。高度进化的生物只有很窄的耐受范围，而器官功能进化不明显的生物则有着宽广的耐受范围。在生态环境稳定的情况下，高度进化的生物春风得意，然而一旦生态环境发生剧烈变化，它们就会大批灭绝。而器官功能进化不明显的生物却能凭借自身良好的耐受能力生存下来，看到新的黎明。我们人类却能驾驭这两种环境。

变动即冒险

许多年以前，我在内布拉斯加的一所大学作了一回开幕致辞。讲话本身没什么精彩可言，但题目却取得非常好。这个题目就是“在面临毕业之际，你是否已把自己锻炼得像只蟑螂一样灵活？”我当时不能肯定会议组织者能否将此印在节目单上，但他们真的印上去了。也许是大学当局在比较之下，对自己的学生抱有充分信心吧。不过当你想到这个题目时，你总会不由自主地为之一振。

回想一下，几百几千万年以前，当科罗拉多州西部还是一片沼泽的时候，恐龙和蟑螂都是那里的住户。恐龙家族人丁兴旺，其中的某些种类称得上是当时地球上最大的生物。它们不但在身体上堪称魁梧，在数量和种类上也算得上豪门巨族。它们之中既有庞然