

全球创新思维训练第一书

雄踞当当网、卓越网经管励志畅销书榜100周

[英] 爱德华·德·博诺 著

冯杨 译



Six Thinking Hats 迅速搭建智力资本扩张的平台

# 六顶思考帽

*Six Thinking Hats*

# 六顶思考帽

迅速搭建智力资本扩张的平台

[英] **爱德华·德·博诺** 著

冯杨 译

德·博诺博士曾应邀为以下组织做主题演讲并进行思维培训：

- ◆ 联合国常任理事国
- ◆ 联合国教科文组织
- ◆ 联合国社会首脑会议
- ◆ 美国白宫
- ◆ 美国海军
- ◆ 经济合作和发展组织
- ◆ 世界经济论坛
- ◆ 环太平洋国家高级商业和政府经济会议
- ◆ 资讯经理人学会
- ◆ 青年总裁组织
- ◆ 世界500强企业信息部门经理会议
- ◆ 超国界独立思考组织
- ◆ 世界健康组织
- ◆ 机构投资者协会
- ◆ 美国联邦法律大会
- ◆ 美国律师协会
- ◆ 情报协调委员会
- ◆ 世界急救与救灾协会
- ◆ 微软500人营销协会
- ◆ 世界经济论坛——中国企业峰会
- ◆ 北京2008奥运会组委会

山西出版集团  
山西人民出版社

Edward De Bono

## Six Thinking Hats

Copyright © McQuaig Group Inc@2007

### 图书在版编目 (CIP) 数据

六顶思考帽 / (英)博诺著; 冯杨译. —太原: 山西人民出版社, 2008.3  
ISBN 978-7-203-06056-7

I.六… II.①博…②冯… III.创造性思维-思维方法 IV.B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 030878 号

版权合同登记号 图字:04-2008-005

### 六顶思考帽

---

作者: [英] 爱德华·德·博诺

译者: 冯 杨

责任编辑: 员荣亮

选题策划: 北京汉唐阳光

装帧设计: 思想工社

---

出版者: 山西出版集团·山西人民出版社

社 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

电 话: 0351-4922220 (发行中心)

0351-4922235 (综合办)

E-mail: fxzx@sxskcb.com

web@sxskcb.com

Renmshb@sxskcb.com

网 址: www.sxskcb.com

---

经 销 者: 山西出版集团 山西新华书店集团有限公司

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 120 千字

印 张: 5.5

印 数: 1-5000 册

版 次: 2008 年 3 月第 1 版

印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-06056-7

定 价: 28.00 元

---

版权所有 侵权必究



## 序言

微软（中国）有限公司前总裁 唐骏

在经济日益全球化的世界里，企业会发现仅靠压缩成本和提高市场占有率要获得令人满意的利润会越来越困难。在当今的知识经济时代，一切经济价值、经济增长和战略实力，实际上均来自于创新，即智力资本的扩张。正像爱德华·博诺博士说的那样“思考将是人类最根本的资源”，这一“软”资源的挖掘和利用将影响企业未来的发展。

在管理上，一方面，由于竞争的压力，有时可能需要对现有产品或者服务做一些调整甚至重大修改；另一方面，人们希望在财务问题上持审慎的态度。无论哪一种情况，都需要某种全新的思维，对智力资本进行价值转换。企业要想成长，要想使职能部门的工作更有成效，就应该改变管理者的思维方式。对于长期、持续的发展而言，我们必须选择一个更好的方式来完成一个组织整体智力的扩张，智力资本将会成为未来企业价值设计或核心竞争力的根本资源。

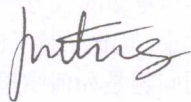
如果智力资本是产生价值的主要成分，那么，除非是用于未来而不是现在的消费项目，否则，这样的资本并不短缺，因为智力资本这个关键资源可以不断产生或者通过学习而扩大，真正的问题在于建立智力资本的流通措施和机制，来产生更多的智力产出，并把它与现在和未来的市场需求结合起来，因此，对于任何一个企业或者组织机构而言，最重要的问题是如何掌握更多的有用知识以及如何释放知识能量。在商业管理的层次上，我们应该从注重资源使用效率转



变到注重价值创造的有效性上,要实现这一转变,我们应该对注重实物资产利用的传统的经济社会和管理措施进行根本性改变,一些注重智力、保护和创新管理的重要方法既可行又非常有前途。

爱德华·德·博诺博士的研究成果给了我们实现这一目标的契机,具有实用性的六顶思考帽就是其中的一种。现在绝大多数重要的创新都不是完全由个人完成的,多数创新都需要依靠团队的智慧和经验共同完成。在集体讨论中,由于各自任务目标的不同,再加上文化背景和知识结构的差异,所以往往出现不必要的争论,每个人只关注自己研究领域的特点,也许他们每个人的观点都是正确的,但就是不能有效地达成一个具有建设性的共识,不能很好地完成团队中的智力资源整合,所以,我们需要一个培育体系、平衡系统和支持系统来实现其行为目标。六顶思考帽帮助我们建立了智力资源共享的平台。这一思考工具产生的氛围为我们找到了智力资本存在的场合,把构成企业特有核心能力的主要技术专长和主要知识技能,在一个特定的时间内得以释放,使智力资本转化为解决问题的方法和方案。同时,灵活地运用六顶思考帽的顺序,能够激发人们的智力和知识产生出有附加价值的结果,并让我们理解到了在智力资本扩张行为中的整个创新过程,以及怎样合理地连接并使用六顶思考帽才能取得最佳效果。

为此,我们应该建立起一个“思考型”组织,把创新意识贯穿于企业发展的全部过程。显然,爱德华·德·博诺的思维方法为“思考型”组织的建立提供了有效的技术支持,将来也许会产生更多更好的思维方法用以支持这一系统的运作,但在那些更好的思维方法没有出现以前,德·博诺思维就是人们可以直接利用的工具。





## 评论选摘

我很了解德·博诺博士，而且是他的崇拜者。我们生活在信息经济时代，必须依靠自己的创意才能生存。

——约翰·斯卡雷，苹果电脑公司前主席、董事长兼执行总裁

在杜邦公司，有很多利用德·博诺博士的水平思考技巧成功解决难题的例子。

——大卫·特纳，哲学博士、杜邦公司技术主管

德·博诺博士的创新思维方法已经被许多学生和教授试用，它真能帮助人们变得更有创造力。我亲眼看见这套系统在诺贝尔奖得主研讨会僵局里发挥了作用，只消一个不经意的字眼，难题顿时迎刃而解。

——希尔顿·李·格拉萧，1979年诺贝尔物理奖得主



当代生活的复杂性和快节奏使得人类把德·博诺的课程作为核心课程。

——亚历克斯·克罗尔，Yong&Rubican 公司主席和总裁

没有比参加德·博诺研讨会更好的事情了。

——汤姆·彼得斯，著名管理大师，《追求卓越》作者

想要准确地估计爱德华·德·博诺的工作和才能是很困难的。他在思考和创造性方面的观点很有说服力。

——杰里米·布莫，J.Walter Thompson 公司主席

使用德·博诺博士的课程能够迅速愉快地提高思考技巧，你会发现可以把这些技巧应用于各种不同的情况——从制造到销售，各个领域的领导者都有一个共同特点：清晰的思考能力。我很清楚，在我的公司里，德·博诺的观念是怎样激发各阶层职员的灵感、热情和自信的。

——保罗·麦克瑞，沃曼航空公司创始人，众所周知的“人力飞行之父”

德·博诺的工作也许是当今世界上最有意义的事情。

——乔治·盖洛普，盖洛普民意调查的创始人

水平思考……真正改变了我对商业问题的看法。

——A·温伯格，纽约市管理顾问





由于德·博诺的方法简明清晰，所以，它既适合学生也适合公司主管人员。

——约翰·奈斯比，《大趋势2000》的作者

我们总是依据过去的经验来决定将来的事情……德·博诺教我们挑战这个习惯，训练我们如何创造性地解决问题。

——菲利普·L·史密斯，通用食品公司总裁

这列引导我们走进未来的思考火车已经离站了，有许多人也已经搭上这一班车……如果你也想搭乘这列思考列车，就读读这本书吧。

——依凡·吉爱佛，1973年诺贝尔物理奖得主

在德·博诺博士的“新文艺复兴”主张下，这些对思考本质的进一步了解都将运用在实际工作中，这是相当先进的。恳切希望这本书能得到重视它的人们研读与赞赏。

——布莱恩·乔塞夫森，1973年诺贝尔物理奖得主

以创新著称的3M公司研发部领导人表示，10年前德·博诺博士发表的一场90分钟的演讲，对整个3M公司研发部带来的冲击，远远超过他们以往的所有努力。

——美国《商业评论》

“六顶思考帽”使我们的会议时间减少了80%，同时改变了我们在整个欧洲的企业文化。

——J.P. 摩根国际投资银行





他为那些来自不同团体的不同人士必须坐到一起工作提供了快速解决问题的工具指南。

—— IBM

“六顶思考帽”是理解不同类型思维与建设性地利用思维成果这两者之间不可缺少的一环。

—— CONCO

他使我们的注意力集中在怎样开发员工的创造力上，从而产生更多的方法来提高服务质量和更好地理解客户。

——英国航空公司





## 出版者序

爱德华·德·博诺博士 (Dr. Edward de Bono) 被誉为 20 世纪人类思考方式革命性变革的缔造者，是创造性思维领域和思维训练领域举世公认的权威，被尊为“创新思维之父”。欧洲创新协会将他列为人类历史上贡献最大的 250 人之一。德·博诺的代表作《水平思考法》和《六顶思考帽》被译成 37 种语言，行销 54 个国家，在这些国家的企业界、教育界和政界得到了广泛的推广和肯定。长期以来，德·博诺思维作为政府、企业和个人生活的决策指南，一直被公认为是最有效的创新思维训练工具，国际思维大会由于德·博诺对人类思维的杰出贡献而授予他“先驱者”称号，德·博诺这个名字已经成为创造力和新思维的象征。

1984 年首次个人承办奥运会成功并获得 2.5 亿美元巨额利润的美国商人彼德·尤勃洛斯，将自己的超凡成就归功于水平思考法引发的新观念和新想法，他曾参加过德·博诺博士举办的青年总裁组织 (Younger President Organization) 培训班。



1996年的美国联邦法律大会邀请德·博诺做报告。听众是来自52个联邦国家和被邀请国家的2300多名高级律师、法官和知名人士。美国军方也认识到德·博诺创新思维的价值。海军上将Cavy Admiral请其担任顾问，为全球热点政治谈判提供咨询。20名将军在纽波特的罗德岛开会，邀请他参加，用创造性思考工具讨论YZK的结果，他是参加会议的惟一普通公民和外国人。甚至连白宫也在推广他的思维方式。

联合国的国际创新中心纽约分部邀请德·博诺对其职员进行训练，希望能激发新思路、新想法。

德·博诺也是一些国际性机构——如联合国教科文组织、世界健康组织、世界达沃斯经济论坛、世界急救与救灾协会、机构投资者协会的委员和培训顾问——他为这些机构提供创造性思维方式以指导工作。

德·博诺博士的“水平思考法”和“六顶思考帽”思维训练在许多著名的跨国公司里得到了成功应用。这些公司包括：微软、摩托罗拉、松下、麦当劳、IBM、杜邦、波音公司、爱立信、可口可乐、通用、联合科技、柯达、爱普生、诺基亚、美国航空、美国电报电话(AT&T)、美国第一食品公司、壳牌石油(Shell)、菲利普、雀巢、英国航空、英国煤矿、福特、西门子、Fidelity投资公司、NTT(日本)、Mondadorr(意大利)、Bosh(德国)、Total(法国)、Statoil(挪威)、CONCO……许多卫生保健集团、金融组织、化学医药企业、制造业以及其他的很多工商业实体都在使用“六顶思考帽”。

波音公司将“六顶思考帽”引入罢工谈判中，成功避免了一次罢工，后来又再用同样的方法防止了罢工；第三次出现矛盾后，工会向公司管理层要求，不使用“六顶思考帽”，就不愿意谈判。

杜邦公司创新中心专门设立了用德·博诺的思维工具改变企业文化的课题进行探讨，并在公司内部广泛运用“六





顶思考帽”。

麦当劳日本公司从2000年初至2001年2月，有800名员工参加“六顶思考帽”思维训练，取得了显著成效——企业文化令员工更有创造激情，员工之间的坦诚交流减少了“黑色思考帽”的消极作用。

全球最大的保险公司保德信(Prudential)长期运用“六顶思考帽”，其总部地毯就是用彩色的“六顶思考帽”图案编织而成的。保德信保险公司前任总裁罗伯·巴伯罗(Rob Barbaro)每天都同他的同事们一起使用“六顶思考帽”，并把“生时受益”的发明归功于他对“水平思考法”的运用，这被认为是人寿保险业120年来最重要的发明。

挪威的Statoil公司(该国最大的石油公司)，用“六顶思考帽”节省了1000万美元。

在加拿大，MDS公司运用水平思考节省了2000万美元的成本。

在英国，四频道在接受了德·博诺的思维训练后，创意人员两天内提出的新想法比以往6个月还多。英国政府为失业的年轻人进行了6个小时的德·博诺思维训练，失业人员的再就业率提高了5倍。

……

在中国，德·博诺的思维更有其特殊意义。根据中国企业家成长与发展调查委员会对5075位企业家的调查结果，创新意识被视为企业家精神的核心。针对“最能体现企业家精神的是什么”这一问题，选答“勇于创新”的高达47.7%。

海尔集团能由一个负债147万的小厂发展成营业额600多亿、享誉世界的企业集团，关键在于海尔的创新。张瑞敏说：“创新存在于企业的每一个细节之中。”联想创始人柳传志认为IT产业的竞争，就像“龟兔赛跑”。联想之所以能够后发制人，“战胜不睡觉的兔子”，靠的就是创新，“把传统的观念颠倒过来”。

中国效益最好的银行招商银行以创新引领国内银行业。



招商银行的员工曾开玩笑说：“招行就是吃螃蟹长大的。”其实吃一只“螃蟹”并不难，难的是可以把“吃螃蟹”变成一种“习性”，进而渗透到整个企业发展的各个角落。德·博诺思维就是培养你“吃螃蟹”的能力，让创新从偶然的机遇变为可以自主掌握、行之有效的习惯。以往人们总无奈地认为创新是天才的灵感乍现，而德·博诺却揭示出创新是有规律可遵循的，每个普通人通过自我训练都会成为灵感的宠儿。那些所谓的“天才”能够创新正是无意中暗合了德·博诺思维。诺贝尔物理奖得主布莱恩·乔瑟夫森对此一语中的，他认为有许多杰出人才会灵活自如地运用“六顶思考帽”、“水平思考法”技巧。

当中国企业对德·博诺思维的运用尚处于无意识的自发状态时，外国竞争对手却早就在有意识地运用了。德·博诺博士本人曾于2002年来华为北京2008奥运组委会官员做水平思考培训。在培训中，德·博诺通过随机抽取的词汇“体育馆”联想到“重量”，最终使北京奥运组委会的官员们想到了一个用观众的“加油”声，来控制平台升降的方案。2004年末，德·博诺再次受北京奥组委、北京市政府之邀，到北京亲传创新秘籍。可见，在“活鱼吃休克鱼、快鱼吃慢鱼”的激烈竞争中，谁最早掌握德·博诺思维，就意味着在迈向成功的道路上先行了一步。



## 作者自序

六顶思考帽的思维方法是对过去230多年来人类思维方法最重大的变革。

这听起来似乎有些夸张，但事实证明的确如此。当本书在14年前第一次出版的时候，这样的评价可能被认为是天方夜谭，但随着时间的推移，越来越多的事实都做出了有力的证明。

一个大公司（ABB，芬兰最大的跨国集团——译注）讨论一个国际项目往往要花费30天，但运用了六顶思考帽的平行思考法以后，讨论时间缩短为仅仅两天。一个IBM高层实验室的研究员曾告诉我，六顶思考帽的思维方法使得他们的会议时间减少为原来的1/4。挪威的斯塔托油公司（Statoil，挪威著名的石油集团——译注）曾经遇到一个石油装配问题，每天都要耗费10万美元。资深培训师金斯·艾拉普引进六顶思考帽的方法以后，这个问题在12分钟内就得到了解决，每天10万美元的耗费也降低为零。还有一个类似案例：陪审团需要3个多小时才能达成一个决定，而引进六顶思考帽的方法以后，陪审团在15分钟内就可达成决定。一个对300个城市高级官员进行的简单试验证明，六顶思考帽的方法使其思维创造力提高了493%。

这些事例都显示了六顶思考帽对思维水平的巨大改进。如果创造力提高5%或10%，我们通常都会兴奋不已，而通过六顶思考帽，我们的创新能力将提高500%甚至更多。



## 六顶思考帽在全世界的广泛运用

现在我可以这样说六顶思考帽的方法在全世界都得到了广泛运用。当我第一次设计出这一方法时，我并不知道它将以多快的速度传播。但此方法的简单性、强力性和有效性确实使它得到了广泛的运用。

去年的一天，我收到了两封信。一封来自德国西门子公司研究部的经理。西门子是目前欧洲最大的公司之一，拥有40万员工和超过600亿美元的年度营业额。如今，他们在国内有37名培训专员运用我的方法进行员工培训，而每一个部门都根据我的方法建立了一个特殊的“创新单元”。这位研究部的经理在他的信中告诉我他是如何在一个高级研究会议上成功地运用了六顶思考帽的方法。另一封信来自西蒙·巴齐勒，他曾经参加前往柬埔寨的支援团，帮助谷美尔的村民挖井找水。他发现要使那些村民参与进来很困难。当时他手上正巧有一本我的《六顶思考帽》，于是他就将这本书中的方法教给那些村民。那些村民变得十分热情积极，还告诉他学会思考甚至比寻找水源还要重要。

几天后，我去了新西兰的惠灵顿，威尔斯利学校（新西兰最好的学校）的首席教师告诉我，他们对5岁的孩子也在教授六顶思考帽的方法。（几个月后，布里斯班的克莱菲尔德学院的首席教师告诉我，他们甚至还给4岁的孩子教授这种方法）。去新西兰一个星期后，我在微软的一个高层主管营销会议上介绍了六顶思考帽的平行思考法。此方法曾经被美国航空暨太空总署、IBM、杜邦公司、日本的国家通信公司（NTT）、壳牌石油公司（Shell）、英国石油公司（BP）、挪威的斯塔托油公司（Statoil）、意大利的玛佐托公司（Marzotto）以及联邦快递等运用过。这证明了六顶思考帽方法广泛的适应性：它既适用于高级管理人员，也可教授给





学前儿童。

## 六顶思考帽的方法

思考是人类最根本的资源，而我们对思考方法的追求永无止境。不论我们已经有多好，我们总想变得更好。那些对自己思考方法已经很满足的人，都是认为思考的目的就是证明自己是正确的从而满足虚荣心的可怜人。如果我们只满足于像这样蜻蜓点水式的思考，我们也许会对自身在思考领域中的表现自命不凡，但仅此而已。

思考最大的障碍在于混乱。我们总是试图同时做太多的事情。情感、信息、逻辑、希望和创造性都蜂拥而来，如同抛耍太多的球。

我在此书中所强调的是一个非常简单的概念，它只能允许思考者在同一时间内只做一件事情。思考者要学会将逻辑与情感、创造与信息等区分开来。这一概念就是六顶思考帽的方法。戴上任一顶帽子都代表着一种特定类型的思考方式。我将在此书中分别描述每一种思考方式的性质和作用。

六顶思考帽将使得我们指导自己的思考如同指挥一个乐队一般，我们可以唤起自己想要的。同样，在任何会议上，六顶思考帽都有助于使人们脱离思维的俗套而对事物产生新的看法。

六顶思考帽的最大价值就在于它们非常便于思考。

### 对黑色帽子的特别说明

之所以在此对黑色帽子做特别说明，是因为一些人曲解了黑色帽子的意思，并认为这是一顶不好的帽子。相反，黑色帽子是六顶帽子中最有价值的，也是用得最多的帽子。戴上黑色帽子意味着更加仔细谨慎。黑色帽子指出了困难、危险和潜在的问题所在。黑色帽子可以帮助你避免自己、他





人和社会的危险。正是在黑色帽子下，你才能看到可能的危机。

更广义地说，西方思维的利剑也正是强调批判性思维和谨慎的黑色帽子，它防止了错误、夸张和胡言乱语的发生。

### 对新版的说明

今天，六顶思考帽的方法已经得到了大量的运用。但我最初写这本书的时候，情况并非如此。现在，我们可以充满信心地引进这一方法。因为，这已不再是一种对具有异国情调的新方法进行的试验，而是追赶14年来被各个年龄段、各种文化及不同能力的团体所运用的强大思维方法的潮流。

一些人对思考帽及其颜色的运用犹豫不决，因为它们看起来并不严肃复杂（一些人喜欢复杂）。但实践中，简单从来就不是问题。人们已经意识到他们思考时需要这些帽子和颜色，如同挂衣服需要简单的挂钩一样，而帽子和颜色比那些复杂的哲学术语更容易让人记住。

现在，我根据自己运用和教授六顶思考帽的经验，对本书做了修订和更新。多年来的实践证明这一方法既强力有效又简单易行。这个方法的有效性甚至超过了我的想像。对那些希望更富于创造力的团体，这个方法可供选择。六顶思考帽的方法强调的是“能够成为什么”，而非“本身是什么”，是寻求一条向前发展的路，而不是争论谁对谁错。

