

汉唐阳光
新思维系列

全球创新思维理论的奠基之作 人类思维方式革命性变革的里程碑
创新思维训练第一书《六顶思考帽》就是对本书的具体运用！

[英] 爱德华·德·博诺 著
冯杨 译



一种更简洁、更有效的创新思维技巧

水平思考法



THE USE OF LATERAL THINKING

水平思考法


一种更简洁、更有效的创新思维技巧

[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
The Use of Lateral Thinking
Copyright © McQuaig Group Inc @ 2007

图书在版编目(CIP)数据

水平思考法 / (英) 博诺著; 冯杨译. —太原: 山西人民出版社, 2008.3

ISBN 978-7-203-06053-6

I.水… II.①博…②冯… III.思维方法 IV.B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 027314 号

版权合同登记号 图字: 04-2008-004

水平思考法

著 者: [英] 爱德华·德·博诺

译 者: 冯 杨

责任编辑: 贾 娟

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

地 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

印 张: 6.25

字 数: 120 千字

印 数: 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 978-7-203-06053-6

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

本书导读

INTRODUCTION

40年前，一本当时名不见经传的图书在英国出版，在书中，作者爱德华·德·博诺教授发明了“水平思考”的概念。此后，随着人类社会日趋激烈的变革与竞争，“水平思考”因其巨大的创新价值被人们发掘和认可，开始风靡全球，成为一个被全世界50多个国家和世界500强企业争先引进的思维模式。德·博诺教授后来陆续出版的知名著作《六顶思考帽》《我对你错》《教孩子如何思考》等，都是对本书“水平思考”的具体运用；而被众多国际大型企业和学校使用的“水平思考法”、“六顶思考帽”等培训教程，也都是从这一概念中拓延发展而来。“水平思考”一词被收入了权威的《牛津英语大辞典》，它也为德·博诺赢得了“创新思维之父”的美名。

那么，什么是水平思考？对于追求创新的组

织和个人而言，水平思考有着怎样的思维优势和巨大价值？我们如何有效运用它？本书作为德·博诺创新思维体系的奠基之作，将为读者提供最权威的解读和最形象的阐释。

对水平思考的形象解释

1. 概念：前轮和后轮

什么是水平思考？它是相对于垂直思考（逻辑思考）而言的。

人们现有的垂直思考模式主要是判断型的、分析型的，水平思考模式则是创新型的、设计型的。如果我们把思维看作一辆汽车的话，后两个轮子相当于是知识、信息和判断、评论；前两个轮子，一个相当于创新，一个是设计，这两个轮子给我们提供的是方向。很多公司对信息、知识、分析、评论都很在行，但是对前面两个轮子重视得很不够。很多无法突破工作和事业瓶颈的个人也是这样。

2. 方法：旧洞和新洞

垂直思考就是把同一个洞越挖越深，水平思考则是在别的地方另挖一个洞。德·博诺教授对“水平思考”的形象解释是：“你把一个洞挖得再深，也不可能变成两个洞”，他举例说：“到目前为止，科学界的大部分努力都是在已经得到认可的洞里做出尽可能大的逻辑扩展。而科学领域中真正的大发现和大进步却都是起源于跳过了旧洞开凿了新洞。”跳过旧洞，开凿新洞，这就是告诉我们：如果一条道走到黑，必然会走进死胡同；而多角度多方式地观察事物，才能产生新的想法和创意。

3. 目的：“是什么”和“成为什么”

逻辑思维关注的是确定性，是“真相”和“是什么”，它总是从一个确定引出另一个确定，再引出又一个确定，而对假设、对可能性考虑得很少。水平思考就像感知一样，倾向于偶然性，关注的是“可能性”和“成为什么”。德·博诺教授说，思维的立足点是向前看，瞻前顾后大多是不利于事情发展的。“是什么”在一定时期不一定能看清楚，也不一定重要，“成为什么”更加重要。

水平思考的四条原则

区别于垂直思考，水平思考不是过多地考虑事物的确定性，而是考虑它多种选择的可能性；关心的不是如何修补旧观点，而是如何提出新观点；不是一味地追求正确性，而是追求丰富性。据此，本书提出了运用水平思考的四条原则：

1. 摆脱固有观念的束缚

爱德华·德·博诺教授主张，当你为实现一个新的设想而进行考虑时，很有必要摆脱一直被认为是正确的固有的观念的束缚。举例来说，按照人们的固有的观念，水总是往低处流的，如果仅从这一观念出发，世界上就不会有能将水引向高处的虹吸管了。

2. 多角度多侧面地看待事物

水平思考已经被收入《牛津英文大辞典》，辞典中的解释是——“以非正统的方式或者显然地非逻辑的方式来寻求解决问题的办法”。博诺教授自己对“水平思考”的形象解释是：

“你把一个洞挖得再深，也不可能变成两个洞。”这里强调的是寻求看待事物的不同方法和不同路径。

例如，在人们普遍考虑“人为什么会得天花”问题时，英国医学家琴纳考虑的则是“为什么在奶牛场劳动的女工不得天花？”正是采用这种多角度发散式思维法，使他做出了医学上的重大发现。

3. 不必要求每一步都正确

垂直思考是以逻辑与数学为代表的传统思维模式。这种思维模式的最根本的特点是：根据前提一步步地推导，既不能逾越，也不允许出现步骤上的错误。它当然有合理之处，例如归纳与演绎等等，都是非常重要的思维方法，但如果一个人只会运用垂直思考一种方法，他就不可能有创造性。

例如，当马可尼要传送一个穿越大西洋的无线电波时，很多专家嘲笑了这一设想。因为他们当时都不了解更高的大气层中有一个电离层，使无线电波不会中断。马可尼虽然当时被认为是错的，但他依然坚持实验。要是他当初和专家们一样进行严密的逻辑推导，就不可能获得最终的成功。

4. 重视偶然发生的事件

爱德华·德·博诺教授认为，偶然性的事件，也就是不由刻意设计而发生的事件，往往能帮助我们获得创意。比如，无线电波之所以被发现，起源于德国物理学家赫兹偶然注意到有一个小火花从他使用的机器上一直传导到房间里的另一台仪器上。X光被发现，是因为伦琴忘记了把一个特别准备的荧光屏从他正在研究高速电子的实验桌上拿走。

前 言

PREFACE

为什么有的人总是有源源不断的创意，而另一些与他们智力相同的人却苦于缺乏灵感？

自从亚里斯多德以来，逻辑思维已经被尊崇为运用大脑的最有效方式。然而，难以捉摸的创意却从来不是逻辑思维的结果。有的人体验过另一种思考，这种思考常常给我们带来一些事后看起来非常简单的创意。本书正是要努力展示出这种思考，并证明它与逻辑思维完全不同，而且它对产生创意更加有用。为了方便起见，本书用“水平思考”这一词汇来描述这种思考，而用“垂直思考”一词来描述传统的逻辑思维。

为了充分获悉大脑中发生了什么，所有的大脑活动最后都会被转换为一种对神经网的激

发模式。到目前为止，人类对大脑的这一具体运作机制所知甚少，但是我们还是有可能对它的组织做一个宽泛的定义。就像我们不必知道自己房间的电路和每一个开关的复杂细节，而仍然可以通过照明效果来了解电路的功能组织一样，我们也可以通过大脑思考时的表现来了解大脑系统的运作。做这一系统分析时，可能会考虑到各种复杂的积极作用或消极作用。

但是，理解大脑的功能，只是为了对“水平思考”这一概念的发展提供一个方便的模式。即便如此，水平思考的有效性也不依赖于这一模式的有效性。假设一个人的大脑模式是有效的，但他并不必然能熟练地使用水平思考，这就像一个懂得一切原理的汽车工程师未必就是个开车好手。同样，也没有人会认为：一旦充分理解了大脑行为，就能够正确地进行逻辑思考。

因此，本书提出的若干观点，都是建立在简单的观察和一些大脑功能组织的概念上。本书也使用一些常见的词语，比如“想法”、“主意”、“感知”等等，因为这些词汇比专业术语更能达意。

水平思考并不是一种新奇的药方，它只不过是我们运用大脑的另一种不同的更有效的方式。数学集论教学体系就很好地运用了水平思考。在数学集论教学体系中，由于学生能够不再用老方法来解决数学难题，所以水平思考使他们更有成就感。水平思考使学生的头脑更灵活，因为他们被鼓励用多种不同的视角来看待问题，并能发现好几种方法来解决同一个问题。日积月累，水平思考的这种思维

前 言
PREFACE

方式就会渗透到学生的其他思考领域当中。

读完本书之后，有的读者会意识到自己原来也曾偶尔运用过这种思维方式，并且获得了一些闪光的创意。虽然本书旨在建议大家运用一定的水平思考技巧以打破逻辑思考的束缚，但事实上，没有一本书能教会大家水平思考。本书的目的是为了展示水平思考的本质是什么，以及怎样运用水平思考。本书还鼓励读者运用水平思考来开发出自身的潜力。

目 录

CONTENTS

第一章 黑白鹅卵石的故事

——水平思考与垂直思考的不同

1. 垂直思考不是唯一的思考形式 7
2. 一个合理的解决方案来自哪里? 8
3. 水平思考大有用武之地 9
4. 高可能性与低可能性 10
5. 创造性思考与水平思考 11
6. 有方向的混乱 11

第二章 创意是一种能力

——为什么创意总是降临在别人身上?

1. 创意并不是长期寻找与付出的必然结果 15
2. 新信息也并不可靠 16

3. 技术知识不足以带来创新	18
4. 创造发明是等待不来的	21

第三章 跳过旧洞，开凿新洞

——如何逃离支配性观念的影响

1. 是什么阻止了创意的产生?	25
2. 放弃旧洞并不容易	26
3. 吞噬新信息的旧理论	31
4. 摆脱支配性观念的几个技巧	33

第四章 “T”型元素

——观察思维活动的一个练习

1. 感知：一个简单但不熟悉的黑白图形	41
2. 描述：对图形 1 的五种任意划分	43
3. “T”形划分法：越来越熟悉的“T”形元素	51
4. “I”形：“T”形元素的派生组合	59
5. 假设：如何推测被遮盖的图形	63
6. 玩耍：随意组合熟悉的图形	67
7. “L”形：“T”形元素的拆分	71

第五章 奇迹般的解决方式

——如何寻找看待事物的不同方式

1. 转移看待问题的焦点	84
2. 避免僵化的分类和名称	88
3. 用不寻常的方式看待事物	92

4. 抑制新创意的误区	95
5. 多种方式看待事物的简单技巧	98

第六章 不要求每一步都正确

——如何摆脱垂直思考的束缚

1. 哪一条才是最佳路线?	106
2. 避免有一个固定的方向	108
3. 避免对每件事物都分类和定义	111
4. 避免用逻辑分析对创意揠苗助长	112
5. 避免过早把创意投入试验	115
6. 对逻辑判断的反向操作	117

第七章 与创意不期而遇

——如何运用偶然性来催生创意

1. 认识到偶然性事件的价值	124
2. 办法一：漫无目的的玩耍	127
3. 办法二：头脑风暴	129
4. 办法三：随意挑选事物	130
5. 办法四：打破不同思绪的界限	130
6. 办法五：接受任何来源的信息	132
7. 办法六：从不同角度看事物	136

第八章 创意产生的过程

——水平思考的完整案例

1. 测压仪：偶然事件激发创意	143
-----------------------	-----

2. 大头针与汽车：随意挑选事物启发创意 147
 3. 酒瓶与餐刀：任意冥想带来创意 151
-

第九章 揭开魔术师的奥秘

——水平思考的本质

1. 水平思考无处不在 157
 2. 摆脱高可能性思考的诱惑 159
 3. 形成简单、有序的新创意 163
-

第十章 养成水平思考的习惯

——运用水平思考，采用新的创意

1. 新创意的风险和收益 171
 2. 运用水平思考是对我们自己的一种奖赏 173
 3. 水平思考是一种催化剂 176
 4. 富于创意和善于组织 178
-

总 结

第 1 章 黑白鹅卵石的故事

——水平思考与垂直思考的不同

假如你正是那个不幸的少女，你会怎么做？假如要你帮助这个可怜的少女，你会出什么主意？

很多年前，一个人只要欠了别人钱，就会被送进监狱。一个伦敦商人就很不幸地欠了高利贷者一大笔钱。这个放高利贷的商人，又老又丑，但他却早已对伦敦商人美丽的妙龄女儿垂涎三尺。于是，他提出了一个交易。他说，只要让他得到伦敦商人的女儿，他就可以取消伦敦商人的债务。

伦敦商人和他的女儿都被这个提议吓坏了。狡猾的高利贷商人便进一步说让上帝的旨意来决定这件事情。他告诉可怜的伦敦商人和少女，他会把一颗黑色和一颗白色的鹅卵石放进一个空的钱袋里，然后让少女挑选出其中一颗。如果她选中的是黑色鹅卵石，那么她将嫁给高利贷商人，她父亲的债务也会被取消。如果她选中的是白色鹅卵石，那么她可以继续留在她父亲身边，而债务也将被取消。但是，如果她拒绝挑选鹅卵石，那么她父亲将会被送进监狱，而她也会开始挨饿。

伦敦商人很不情愿地接受了这一提议。他们当时正站