

“创新思维之父”、《六顶思考帽》作者德博诺扛鼎之作！

水平思考

Lateral Thinking for
Management

[英] 爱德华·德博诺◎著

人们发明了各种创新思维技巧

它们无一例外都来自于“水平思考”方式
“水平思考”方式与我们惯常的“逻辑思考”方式截然不同

的力量

我们每个人都能获得源源不断的创意

只要我们把“水平思考”看得和“逻辑思考”同等重要

练习“水平思考”技巧，进而养成“水平思考”习惯



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

水平思考 的力量

Lateral Thinking for Management

[英] 爱德华·德博诺◎著
周悬崖◎译

ISBN 7-308-1107-3
定价：12.00元

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

水平思考的力量/(英) 德博诺著; 周悬崖译. —北京: 中信出版社, 2008.11

书名原文: Lateral Thinking for Management

ISBN 978-7-5086-1367-3

I. 水… II. ①德… ②周… III. 创造性思维 IV. B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 169407 号

Lateral Thinking for Management by Edward De Bono

Copyright © 2008 by Edward De Bono

Simplified Chinese translation copyright© 2008 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED.

水平思考的力量

SHUIPING SIKAO DE LILIANG

著 者: [英] 爱德华·德博诺

译 者: 周悬崖

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 129 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2008-4325

书 号: ISBN 978-7-5086-1367-3/F·1488

定 价: 35.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

Http: //www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

前言
PREFACE

每个人都可以获得创造力

被动等待创造力

创造力是成功之源。没有人怀疑我们需要创造力。在顺利的日子里它使我们如有神助，在艰难的日子里它是我们的立足之本。但一个人如何才能具有创造力呢？我们总是对它心向往之，却抱怨它来去无踪。它好似一种神奇的天赋，好似从天而降的灵感之光，又好似伴随非常时世而来的非常机缘。看起来，对于创造力，除了被动等待之外，我们别无选择。很多时候创造力的确是在人们的被动等待中悄然而至的，但这仅仅是因为，我们还没有形成能够催生创造力的思维方式。创造性思维是一种“水平”思维方式，人们很难形成这种思维方式，这是因为它在很多方面与我们认为如此有用的传统的逻辑思维习惯背道而驰。例如，在逻辑思维中，每一个步骤都应该是正确的，但在水平思维中，这一点并不重要。

主动获取创造力

第一步要了解创造力形成的过程。第二步是摆脱会妨碍创造力形成的思维惯势，并使用一些方法去促成创造力的形成。这就是水平思考的目的。我们可以通过学习水平思考的技巧，然后有目的地使用这些技巧来获得创造力。

思维的本质

人脑会以某种方式将信息组织成模式，这就是思维如此高效的原因。一种模式建立得越稳固，它就越有用。但创造需要打破既有模式，从新的视角看待问题。因为通过建立固定模式形成的高效思维使得我们很难发挥创造力。这就好像建立一个文件系统并以特定方式存储数据。为了能够在这个文件系统中进行交叉引用，我们必须以新的方式来使用它。

创造力是思维的基本组成部分

创造力并不是思维中自成一体的一个部分。它不是专供艺术家使用的奢侈品，它是思维中非常基本的一个组成部分，因此可能出现在每一个领域：信息系统、沟通、财务部门、营销、广告和促销、劳工关系、运筹学和问题解决、规划、设计、研发、公共关系等。认为创造力只与新产品开发有关是一个严重的错误，然而这正是很多人的观点。

数据、观点和信息

观点犹如透镜，我们通过它去看数据，从而发现信息。数据本身是没有意义的，我们通过观点去看它们，才使它们变成有用的信息。不同的人看到相同的数据，却得出不同的信息，因为他们看这些数据时所用的观点并不相同。透过新的观点去看旧的数据会得出新的信息。创造就意味着推出新观点，修正旧观点。通常，数据是人人皆知的，只有当人们创造性地看待数据时，才能打开全新局面。创造力是至关重要的竞争工具。即使在没有竞争的领域，也需要有创造力才能推出新观点，充分使用现有数据。

跳跃前进

有了创造力，人们才能跳跃前进，发现新的观点，而这些观点自会带领我们发现更多数据。数据未必会产生观点，观点却能帮助我们找到数据。没有创造力，人们只能跟在经验的后面缓慢爬行；有了创造力，人们就能够摆

脱经验的束缚大步前进。

摆脱束缚

创造力不仅在于产生新观点，还在于摆脱旧观点。大多数观点之所以久久不被淘汰，乃是“连续性”使然，它妨碍了人们重新评估这些观点的价值。这种“连续性”使人们深陷效率低下的境况不能自拔。只有打破过时观点的束缚，人们才能跨出新的步伐。而且，观点就像组织一样，经过一段时间的缓慢发展会变得积重难返。只有经过创造性的重建，才能摆脱束缚，以更简单、更有效率的方式对事物进行重组。

创造力的实际运用

本书讨论如何培养水平思考的技巧，从而实际运用创造力。要了解创造力的形成过程，就必须了解大脑处理信息的方式。创造力的形成涉及以下各个方面：思维态度、打破传统的思维习惯、特定模式和技巧以及一个新的功能词的使用。所有这一切加在一起，您就具有了水平思考的技巧。这一技巧是可以学习、练习和使用的。只要满怀信心地反复练习，水平思考就可以成为一种自然的思考习惯，根本无须特意为之。

每个人都可以获得创造力

如果将创造力视作神奇的天赋，那么，如果一个人并非命运的宠儿，没有得到这种天赋，他将完全无计可施。事实上每个人都可以培养水平思考的技巧，技巧掌握得越精湛，就越有创造力。

CONTENTS
目录

	前 言	第 9 章	10
I	每个人都可以获得创造力	第 10 章	18
	第 1 章	第 11 章	20
1	棍子的两端——水平思考和垂直思考	第 12 章	101
	第 2 章	第 13 章	109
13	大脑是如何运作的?	第 14 章	117
	第 3 章	第 15 章	151
41	关于思考,我们可以做些什么?	第 16 章	157
	第 4 章	第 17 章	172
47	水平思考的基本原则	第 18 章	181
	第 5 章	第 19 章	189
53	认清当前的思考方式		

- 第6章
- 61 避免当前的思考方式
- 第7章
- 81 不要马上说“NO”
- 第8章
- 93 打破“连续性”
- 第9章
- 101 改变当前的思考方式：逆向和变形
- 第10章
- 109 改变当前的思考方式：浸入、交叉启发和问题切换
- 第11章
- 117 改变当前的思考方式：类比和随机词
- 第12章
- 127 头脑风暴与水平思考
- 第13章
- 145 说一声“PO”——水平思考的精髓
- 第14章
- 169 怎样训练水平思考？

201 | 第 15 章
谁需要水平思考?

229 | 第 16 章
创造力的危险

237 | 第 17 章
总 结



LATERAL THINKING
FOR
MANAGEMENT

第1章

棍子的两端
——水平思考和垂直思考

水平思考和垂直思考的区别

垂直思考就是传统的逻辑思考。逻辑思考被称为垂直思考是因为，人们从一种信息状态直接推进到另一种信息状态。这好比建造一座高塔，新的石块总是被稳稳地垒放在下面的石块上。这又好比挖洞，总是把原有的洞挖得越来越深。垂直思考的其中一个特质是连续性，而水平思考的其中一个特质却是不连续性。本章要讨论的就是它们在这一方面以及其他方面的不同之处。

教育几乎只教人们如何进行垂直思考。这是人们一直以来使用的思考方式，对于很多人来说是唯一的思考方式。古希腊人孕育了这种思考方式，有时候我们反而因为自己未对其做任何改变或改进而深感自豪。垂直思考是如此广为人知，其地位又是如此坚不可摧，因此我们只需展现水平思考与垂直思考的不同，便可清晰地描绘出水平思考的本质。事实上除非人们对两者的本质区别心领神会，否则根本不可能进行水平思考。无须讳言，水平思考的诸多优势能否实现，就取决于能否逃出垂直思考的条条框框。

水平思考的某些原则与垂直思考的某些传统原则是相互对立的。因此人们需要明确了解水平思考和垂直思考的本质，才能将两者区分开来。如果无法将两者区分开来，则会产生很多困惑，不可能有效使用任何一种思考方式。

尽管垂直思考和水平思考的原则截然不同，最终的结果却往往殊路而同归。如果只看解决方案，人们往往无法判断这是通过垂直思考得来，还是通过水平思考得来。只有如实记录整个思考过程，才能做此判断。通过水平思考达成某个解决方案后，人们总是会看到，通过垂直思考本来也可以得出该解决方案。正是出于这一原因，某个人通过水平思考突然步入柳暗花明之

境，另一个人通过层层推进的垂直思考也可以到达。

一根棍子有两头，这两头是截然相反的。但棍子上的任何一点都与这两头有关系。这个点可能在正中间，也可能离其中一头更近。水平思考和垂直思考是相反的两极，但它们之间存在着一个领域，任何特定的思考步骤都会落在这个领域中的某处。思考可能是单纯的水平思考，也可能是单纯的垂直思考，但大多介于两者之间。

很多人非常关心某个想法是水平思考的典范，还是垂直思考的实例。但是除了想法一旦成型便很难判断其如何得出之外，我们称它为垂直思考还是水平思考也无关紧要。在实际的思考过程当中，通常是两种方式兼而有之。尽管这两种思考方式在本质上是不同的。

思考的第一阶段和第二阶段

大多数人意识到的是思考的第二阶段。第一阶段被认为是理所当然的，很多人常常无视它的存在。第二阶段是使用逻辑和数学技巧的阶段。计算机这种设备进行的的就是第二阶段的思考。一旦将数据和程序输入计算机，第一阶段的思考便告结束。逻辑和数学技巧从来不能直接运用到具体情境中。只有当具体情境被划分成概念、特征、要素、效果以及其他感知因素之后，才能运用这些技巧。这些感知因素本身并不能通过运用任何特殊技巧得出，而是通过大脑的自然思维模式产生的，而这种思维模式有其局限性和任意性。我们常常认为这些感知因素是正确的，而只去注意我们在第二阶段用来处理这些因素以达成“有效的”解决方案的推演是否正确。也就是说，我们认为思考仅始于第二阶段。

然而思考的第一阶段却是概念和感知因素形成的阶段。我们已经开始意识到，大多数的思考困境源于我们对第一阶段无能为力。在思考的第二阶段，我们有很好的技巧，而且一直在改进这些技巧。但我们在第一阶段却无任何技巧可言。荒谬的是，正是计算机这种优秀的第二阶段思考机器让我们深深意识到第一阶段思考的重要性。是我们向计算机提出的问题以及我们选

择输入计算机的数据，而不是计算机公认的高超处理技巧，在决定着计算结果是否实用和切合实际。无论计算机的处理技巧多么高超，都不能弥补第一阶段存在的缺陷。如果我们是要将人类送往月球或是要解决已经设定好的问题，那么在这种封闭的数学系统中，我们可以很好地使用计算机。但是对于开放式结局的问题，或者在问题尚未定义清楚的情况下，那么，除非我们在第一阶段做更好的思考，否则我们就很难有所建树。

重要的不仅仅是我们选择什么样的概念，还在于我们赋予这些概念怎样的价值。仅仅改变概念的价值而不改变概念本身也能够达成截然不同的结论。与概念相比，价值更是大脑自然的感知模式的产物。选择关注哪些领域、选择切入点、选择要素，这些都是第一阶段思考的内容。这些选择从一开始就决定了思考过程的最终结果。

一旦我们选择以何种方式看待事物之后，数学就可以发挥作用了。但数学本身不能替我们选择看待事物的方式。

就拿企业缺勤问题为例吧，人们可以从很多角度来处理这一问题。可以仅仅计算缺勤时间，也可以观察缺勤时间的变化情况。可以计算在任何时间有多少人缺勤，并观察这一数字是稳定不变的还是浮动的。可以观察缺勤的是否总是同一个人，还是所有人都普遍有缺勤情况。还可以发现，在一年中的某些时候，缺勤情况是否具有规律性。这些都是第一阶段的思考中需要确定的问题。当然人们可以对目之所及的所有情况进行计算，然后确定问题出在哪里。但这种方法往往难以实现，因为能够进行计算的相关事实很快变得数不胜数。例如，除了仅仅计算缺勤时间外，人们可能还想知道，有没有办法可以判断，哪些人出于自身的原因而更容易缺勤。或者人们可能想知道缺勤的原因是什么，是由于生病、需要出席社团活动还是要进行体育比赛等等。另一些人采取的可能是截然不同的方法，他们不去计算缺勤的时间，而是希望弄清缺勤是否真的会影响生产，而不是默认肯定会如此。如果生产未受影响，那么是否存在某种形式的劳动力过度使用的情况？还有人可能会提出一种“工作强度拉伸”（stretching）的全新概念，即当某个员工缺勤时，其同事愿意且能够在短时间内稍稍增加劳动强度，以完成缺勤员工的工作。

提出这样一个概念之后，人们就有可能以一种积极的方式处理问题，甚至可以允许一定限度的缺勤率，作为提高员工“工作满意度”的一种措施。很显然，仅仅计算缺勤数，或者以数学方式进行关联研究只是该过程的一个部分。

人们常常认为，只要第二阶段的处理技巧是正确的，最终总会得出正确的结论，因此从什么样的出发点去考虑问题并不重要。然而事实并非如此。如果您在一开始就怀有某些观点，例如缺勤是职业“犯罪”行为，会影响生产，那么您永远也得不到正确的答案。正是由于人们认为出发点并不重要，才造成那么多论据充足、推算周密的错误。事实上，第二阶段的处理如果无懈可击，只会加剧第一阶段的模式错误，因为这造成一种有理有据的假象。

在思考的第一阶段，我们关注的并不是概念的处理，而是概念本身。这是概念的阶段，人们形成概念，调整概念，简化概念，引进新概念等等。

有时候，第二阶段的处理技巧唾手可得往往并非好事。如果轻易找不到合适的处理技巧，人们就必须多花点时间，考虑各种可能的解决方式。但如果处理技巧看似显而易见，人们就会敲定最先想到的解决方案，直接进入第二阶段的处理。

请思考一下下面这个简单的问题。在一次网球单打锦标赛的淘汰赛中，共有 111 名参赛者，那么最少需要打多少场比赛？人们很容易顺着赛程安排的思路，计算第一回合需要打多少场比赛，随后回合又需要打多少场比赛。但这要花很多时间。在一百个人当中，可能没有一个人会想到用一种不同的方法。这种方法需要我们在第一阶段的思考中就改变思路。我们可以把思考的对象从想要赢得比赛的选手转到已经输掉比赛的选手。最后只有 1 个优胜者，却有 110 个失败者。每个失败者只可能输一次，因此一定有 110 场比赛。如果没有其他计算赛程的标准方法，那么可能会有更多的人采用这种不同寻常的方法，但仅仅因为计算的惯常方法就在那里，所以人们未经深思熟虑就匆匆结束了第一阶段的思考。

在第一阶段熟练运用水平思考可以使得第二阶段的工作简单很多。水平思考绝不会削弱垂直思考和第二阶段的处理效率，反而使它们发挥更大的作

用，这就好像枪瞄得越准，打得就越好。

水平思考寻求改变，垂直思考进行选择

水平思考是原创式思考，是为了改变而改变，其目的在于变动——从一个概念到另一个概念，从一个视角到另一个视角。水平思考不承认有任何完美的解决方案，而总是在寻找更好的解决方案。水平思考者总是希望经由重建达成更佳模式。水平思考的目的不在于证明什么，而在于发现和产生观点。

垂直思考是选择式思考，它总是试图判断，希望证明或建立观点或关系。水平思考关心的是变化和变动，垂直思考关心的却是稳定，也就是一劳永逸地找到一个令人满意的答案。垂直思考是在寻找答案，水平思考却是在寻找问题。

垂直思考者总是说：“这是最佳视角；这是看待问题的正确方式。”水平思考者却说：“我们来看看有没有别的视角，我们来改变一下看待问题的方式吧。”

垂直思考者判断出什么是正确的，然后便心无旁骛。水平思考者却寻找其他方式。“水平”意味着平行移动，另觅他途。“垂直”则意味着专心致志，不改初衷。

垂直思考使用“是/非”系统，水平思考则不是

垂直思考的根本原则在于，任何一个步骤都不能出错。这是该思考体系最重要的特征。每一个步骤都必须非常合理，以正确的方式建立在前一步骤的基础上。垂直思考是选择式思考，总是在进行判断。这种判断基于“是/非”系统；而选择就是排除所有凡可贴上“非”标签的观点。没有“是/非”系统就无法进行垂直思考。垂直思考就是寻找什么是正确的。

水平思考脱离了“是/非”系统。水平思考不寻找什么是正确的，却寻

找什么是不同的。水平思考使用信息的方式与垂直思考截然不同（本章稍后部分将讨论这一内容），根本不存在对错问题。在水平思考的过程中，您可能需要使用人人都知道是错误的，您自己也认为是错误的观点。您抱持这一观点，也并不是因为您相信，最终您会证明这一观点是正确的。对错在这里根本派不上用场。

在水平思考中，唯一的“错误”就是顽固不化地抱着一个观点不放。观点本身的性质并不重要。

垂直思考由于信息本身的意义而使用信息， 水平思考由于信息能引发新观点而使用信息

垂直思考是分析式的；水平思考是激发式的。垂直思考关心观点从何处来，这是以后退的方式使用信息。水平思考关心观点向何处去，这是以前进的方式使用信息。垂直思考者试图弄清观点为什么不可行，这样他就可以抛弃这一观点。水平思考者试图发现，观点中有哪些东西可资利用，即使他知道该观点在目前的形式下并不完美。水平思考者并不去探究一个观点为什么是错误的，而是看能否从这个观点获得什么启发。水平思考以激发的方式使用观点，以期从观点中获得新想法、新思路。

垂直思考探究观点的来龙去脉，而水平思考则试图从观点中激发新的灵感。

垂直思考是循序渐进的，水平思考是跳跃式的

垂直思考寻求建立连续性，水平思考寻求打破连续性。在垂直思考中，一个步骤紧接另一个步骤，非常具有逻辑性。在水平思考中，人们可以做即兴式的跳跃，当然这完全出于自愿而非强迫。在垂直思考中，必须论据充分才能表达观点。在水平思考中，人们尽可畅所欲言，常常是等到说出来之后才发现言之有理。跳跃式水平思考的要义在于，要等到做出跳跃之后，人们

才发现这一跳的意义所在。从旧的思维模式来看，这种跳跃纯属胡闹，但一旦跳出这一步，便会打开一种新的模式，这一跳的真意也就立刻显现。

在垂直思考中，最忌讳的是思维缺口，而在水平思考中，人们想方设法制造出这样一个缺口，以便逃离旧的思维模式。

在垂直思考中，是先有证据然后有结论。在水平思考中，可能是先有结论然后有证据。这并不是说，一个人先得出结论，然后编出一套自圆其说的理由，这样做是在顽固坚持一己之结论，与水平思考恰好南辕北辙。先有结论后有证据意味着大刀阔斧地跳到一个新的位置，在这个新的位置上，人们突然能够以一种新的方式看待问题。新的方式如若有效，便必然能够证明自身的正确。

垂直思考只考虑相关因素，水平思考欢迎随机因素

垂直思考慎重选择要考虑的因素，无关内容一律不予考虑。相关因素的选择完全取决于一开始看问题的方式。水平思考欢迎随机因素，因为如果受困于一个观点，便很难改变一个观点。水平思考寄希望于偶然事件，因为它可以打开新的思路。通过这种机缘，可以创造出不连续性，水平思考正是通过这种不连续性带来新的观点。在水平思考中，一切相生相成，即使有些东西本身似乎毫不相关，但如果结合当下的问题进行思考，也能带来新的观点。

垂直思考朝着最保守的方向前进，

水平思考探索少有人走的路

垂直思考沿着既有模式前进，因为它寻求的是证明，而这种模式是找到证明的最佳捷径。垂直思考不是为了找到新观点，因此没有理由不走最明显的路。而水平思考却极力避开醒目的大道，这不是因为标新立异本身有什么价值，而是因为一个观点的显而易见会使得人们看不到另一个更好的观点，