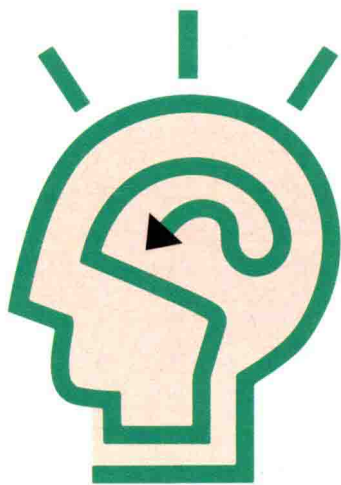


水平思考

T H I N K I N G

一种解决问题的和激发创意的思考技巧

(英) 爱德华·德博诺◎著 卜煜婷◎译



LATERAL
THINKING

被译为**40**种语言，行销**54**个国家，正在改变亿万人的思考方式

· 创新思维理论经典之作 ·

62个随机词游戏训练，帮助你掌握水平思考技巧，养成创新思维习惯



化学工业出版社
悦读名品出版公司



LATERAL
THINKING

水平思考

T H I N K I N G

(英) 爱德华·德博诺◎著
卜煜婷◎译



化学工业出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

水平思考 / (英) 爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著;
卜煜婷译. —北京: 化学工业出版社, 2017.5
书名原文: Lateral Thinking: An Introduction
ISBN 978-7-122-29277-3

I. ①水… II. ①爱… ②卜… III ①创造性思维 - 研究
IV. ① B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 048070 号

Copyright © IP Development Corporation 1967
First published by Jonathan Cape in 1967
This edition first published in 2014 by Vermilion, an imprint of Ebury Publishing.
A Random House Group Company

本书中文简体字版由化学工业出版社独家出版发行。
未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分, 违者必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2017-2237

责任编辑: 张焕强
责任校对: 王 静

策 划: 上海慧志文化 (www.witsbooks.com)
封面设计: 李尹书装

出版发行: 化学工业出版社 (北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011)
印 装: 北京画中画印刷有限公司
880 mm × 1230 mm 1/32 印张 8 1/2 字数 226 千字
2017 年 6 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519715) 售后服务: 010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书, 如有缺损质量问题, 本社销售中心负责调换。

定 价: 49.80 元

版权所有 违者必究

序一

为什么当我们遇到困难的时候总是显得黔驴技穷？尤其是当遇到以前没有经历过的事情，或者不断变化的情况时，我们很难产生创新性的想法来应对难题；而少数的人，却在面对困境时能够有与众不同的想法。

就像本书第1章中的少女，按照一般的思考模式，会去分析目前的状态与选择，揭穿商人让父亲坐牢或者委屈自己嫁给商人，除此之外别无他法。德博诺博士将这种分析与判断的思考方式称为“垂直思考”：给予前提，推演过程，判断标准答案。而我们的教育基本上也都是这样训练学生。这样的思考方式没有什么不对，它可以让人高效地对一般状况做出反应。如果没有这样的训练，就意味着我们需要对每一个情境进行每一种可能的思考，最后再做选择。假设早上出门前需要穿戴11样东西，就意味着需要把11样东西的所有组合，包括鞋子戴着头上等可能性全部考虑了再做决定。如果每一种可能性都用1分钟的时间去思考，那么恐怕需要花费76年以上的时间才能做出选择。所幸我们从小被教育了鞋子不能戴头上，衣服应该怎么穿，因此可以快速判断并形成习惯，可以有效率地应对这个动态的世界，但缺点是，一旦大脑习惯了这种思考方式，就没有办法让它跳出现有情景来思考。正如同把一个洞不断地深挖，挖得再深也不可能出现两个洞，对于无法匹配过往答案与经验的状况，我们很难想到新的方法，这就是难以创新的原因。

很多在发明创造领域有所成就的人，包括比尔·盖茨、乔布斯、达·芬奇等，因为非正规学校出身或中途辍学，在很大程度上脱离了

传统教育的束缚从而解放了创造力。前文提及的少女所面临的困境，就需要不同的思考方式来协助转化。

然而，本书的主旨并非鼓励大家脱离传统教育，抛弃垂直思考，而是让读者通过了解大脑的模式而获得一种新的能力来产生创新性的想法。实际上，垂直思考与水平思考同样重要，就如同汽车的前轮与后轮一样重要。

德博诺博士在思维领域研究多年，发现人的大脑本身是一个善于自我组织并且形成模式的系统，只要脱离原有的模式，就能创造新的模式，这也是水平思考（Lateral Thinking）的基础理论。遵循这个理论，德博诺博士设计了许多训练方法协助我们简单、高效地产生新创意，这些方法，就是水平思考的工具。

本书阐述了水平思考与垂直思考的不同之处以及垂直思考对于创造力的限制与损害，也说明了什么是水平思考，如何运用水平思考产生多维度的新观点，以及相应的案例。本书写作的方式不似传统论文或理论书籍那般刻板严谨，却更像是心之所至侃侃而谈，读者能更容易跟着德博诺博士轻松地进入创新思维的浩瀚领域。在这个科技不断颠覆传统，人工智能与机器人飞跃发展的后互联网时代，这本书可以协助读者摆脱垂直思考的惯性并激发创造性思考的潜力。

林咏慈

德博诺（中国）水平思考课程首席讲师

序二

我很庆幸，我在30岁之前看到这本书。大约是在2006年就得到这本书，可惜一直到2008年才真正认真去看。在这个万众创新的时代，你能掌握比别人更有技巧的思考尤其重要。而对于一名互联网产品经理，有技巧的创新思考简直是刚需中的刚需。很多时候，你会有各种创新需求，中国也发明了一个很好的词叫作微创新，而这些其实在《水平思考》里面都能找到对应的技巧。

在做有道云笔记时，我们的团队发现其实有道云笔记的“随时随地记录一切”这个口号有很大的门槛，因为在免费的互联网时代，主动思考就是用户最大的成本。很多用户其实很难想起来要记录什么。当时我们应用了一个水平思考的技巧，去转换了一下概念，“随时随地记录一切”→存储内容→备份信息也是一种存储行为。一下子就找到了更好的激活用户的办法：让备份存储信息成为主流，比如网页剪报用来收藏文章；推进和第三方的分享收藏；将你的网易邮箱邮件备份到云笔记里面来。这些都是在原有的用户行为上去顺势引导成云笔记的存储行为，这样思考门槛就得到了极大的降低，而我们也因为去做了这些调整，用户量和活跃度得到了近乎5倍的提升。

其实有时候思维需要学会拐弯，而我们通常是觉得灵感犹如神来之笔，不可强求。殊不知，应用水平思考，完全可以轻松自如地摇动你的灵感苹果树，掉下来一堆的创意苹果，你只需要挑好的创意，然后去执行即可。就像舒马赫去开车和一个普通人去开车，就算车一样，但差距显然是很大的。所以在智商差别不大的情况下，更重要的是思考的方

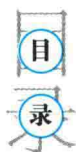
式，而水平思考能够让你的思考技巧得到巨大的提升，这个和有技巧地游泳、有技巧地跑步是一个道理。而我也希望有机会把水平思考的技巧变成更自动化的互联网产品，让更多的人能够轻松使用。

兰天

网龙网络副总裁

网龙校友事业部总经理

原网易有道云笔记高级产品经理



LATERAL
THINKING

第1部分 你了解水平思考吗

- 第1章 水平思考VS垂直思考 // 3
- 第2章 为什么创意总是被别人想出来 // 13
- 第3章 怎样才能不被支配性观念所影响 // 21
- 第4章 “T”形元素 // 33
- 第5章 看待事物的不同方式 // 57
- 第6章 摆脱垂直思考的束缚 // 73
- 第7章 运用偶然性催生创意 // 87
- 第8章 水平思考运用实例 // 99
- 第9章 水平思考的本质 // 113
- 第10章 养成水平思考的习惯 // 123

第2部分 62个创新思考训练游戏

- 第11章 揭秘创造力 // 137
- 第12章 如何进行游戏训练 // 145
- 第13章 如何使用随机词汇 // 149
- 第14章 游戏 // 151
- 第15章 四类工具表 // 231

总结

附录 解读六顶思考帽的奥秘

LATERAL THINKING

第1部分
你了解水平思考吗



第1章

水平思考VS垂直思考

垂直思考作为一种高可能性的、径直向前的思考，与低可能性的、侧部向前的水平思考到底有什么区别？如果你是那个面临可怕选择的少女，你又会怎么做呢？你能想出一个好主意来帮助她吗？

从前，在英国有这样一个规定：一个人只要欠了别人钱还不了，就会被送进监狱。有一个伦敦商人因为经营不善欠了放高利贷者一大笔钱。那个放高利贷的是个丑陋的老头，之前他就已对伦敦商人美丽的女儿垂涎三尺了。于是他趁机提出了一个交易：如果伦敦商人愿意把女儿嫁给他，他就可以取消对方所有的债务。

这个提议把伦敦商人和他的女儿吓坏了，不过还没等他们表示拒绝，狡猾的放高利贷者便进一步说让上帝来决定这件事情。他对那个可怜的少女说道：“我会把一颗黑色和一颗白色的鹅卵石放到一个空的钱袋里，你可以从中挑选一颗。如果你选中的是黑色鹅卵石，那么你必须嫁给我，当然你父亲的债务也会被取消。如果你选中的是白色鹅卵石，那么你可以继续留在你父亲身边，而债务也将被取消。但是，如果你拒绝挑选鹅卵石，那么你父亲会被送进监狱，从此你就得挨饿了。”

父女俩很不情愿地接受了这一提议。当时，他们正站在放高利贷者的后花园里，脚下正好是一条由鹅卵石铺成的黑白相间的小路。于是，那放高利贷者便弯腰拾起了两颗鹅卵石，飞快地把它们放进了钱袋。然而，眼尖的少女惊愕地发现，他拾起的那两颗鹅卵石竟然都是黑色的。还没等她反应过来，放高利贷者便要求她选出一颗能够决定她和她父亲命运的鹅卵石。

如果你是那个面临可怕选择的少女，你会怎么做呢？你能想出一个好主意来帮助这个不幸的少女吗？

对于这个问题，你会采用哪种类型的思考方式来解决呢？或许你会认为，经过仔细推敲和逻辑思考，就一定能找到解决方案。这种类型的思考就是垂直思考。但其实我们还可以采用另一种类型的思考，那就是水平思考。

事实上，垂直思考者并不能帮助这位少女。你可能想到的方案无

非是以下三种：

(1) 少女拒绝挑选石头。

(2) 少女指出钱袋里装着的都是黑色鹅卵石，从而揭穿放高利贷者的骗局。

(3) 为了使父亲免受牢狱之苦，少女挑选出一颗黑色鹅卵石，牺牲自己嫁给放高利贷者。

上述任何一种方案都无济于事，因为，一旦少女拒绝选择，她父亲就会被送进监狱；而她选择任何一颗鹅卵石，都不得不嫁给那个又老又丑的放高利贷者。

这个故事恰好能够展示垂直思考与水平思考的不同之处。垂直思考者通常把注意力集中在少女必须进行选择这一点上。而水平思考者却会关注钱袋里被挑剩下的那颗鹅卵石。垂直思考者对事情本身仔细地研究推敲，然后再进行逻辑思考以便找到解决方案。水平思考者则习惯从各个不同的角度来考察同一个事件，而不是只接受其中一个，然后从中推敲出某个结论来。

接下来是那个故事的后续：

少女按照放高利贷者的要求从钱袋里拿出了一颗鹅卵石。不过，她一失手又把那颗鹅卵石掉在了地上，以致在场的其他人还没来得及看清这颗石头是什么颜色的。由于地上到处都是黑的或白的鹅卵石，所以大家也分不清到底哪一颗才是刚刚掉在地上的鹅卵石了。

“啊——我真是太不小心了！”少女看似懊恼地对放高利贷者说道，“不过应该也不要紧，只要您看一看钱袋里剩下的那颗是什么颜色的，就会知道我刚才选出的鹅卵石是什么颜色了。”

结果自然是这样了：因为剩下的那颗鹅卵石必然是黑色的，而那个放高利贷者也不可能自我揭发说那两颗鹅卵石原本都是黑色的，所以他只能“哑巴吃黄连”，不得不承认少女刚才选出的那颗鹅卵石是白色的。就这样，通过运用水平思考，少女奇迹般地把一个看起来完全不可能解决的情况转换成了对她极为有利的情况。少女现在的处境变得比原来更好，因为如果放高利贷者当初诚实地往钱袋里放进一颗白色和一颗黑色鹅卵石，那么少女获救的希望还只有百分之五十。但少女没有急于揭穿放高利贷者的骗局，而是通过运用水平思考，巧施计谋，从而不仅可以继续留在父亲身边，还能使得债务被取消。

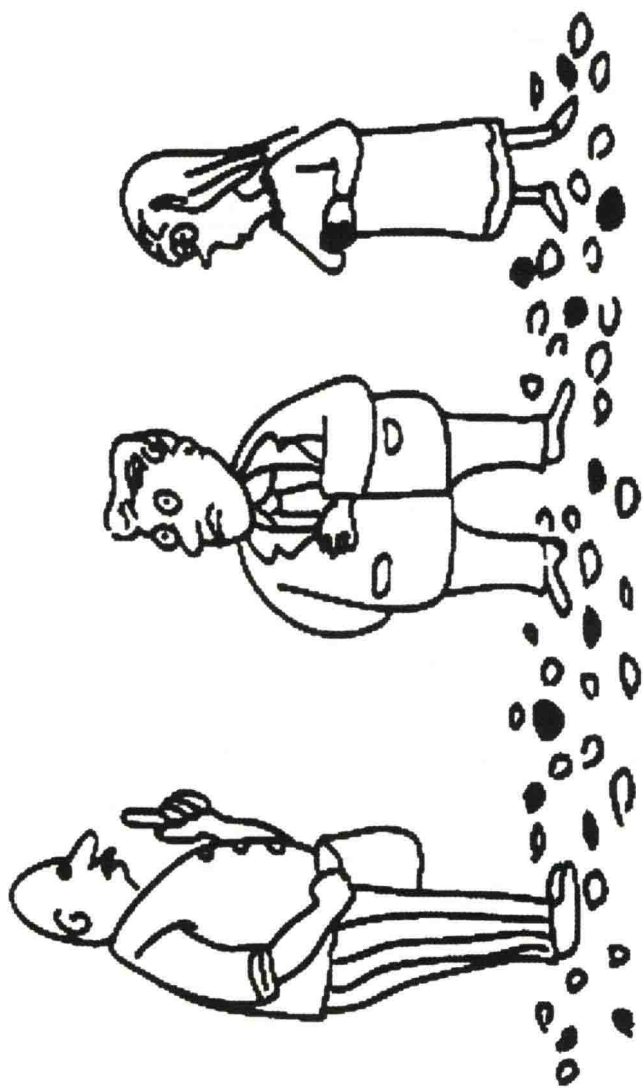
◎垂直思考不是你必选的思考形式

垂直思考向来被人们奉为最有效的思考，它的本质形式就是逻辑。通常人们被鼓励运用这种类型的思考，尽管事实上这种思考方式局限性很大。

垂直思考的典型例子是计算机。程序先定义问题，而在定义过程中，已经暗含了考察这一问题的路径。然后，计算机运用无与伦比的逻辑和有效性迅速地解答出问题。垂直思考是从一个步骤顺利推向下一个步骤的过程，而水平思考则完全不同。

以搭积木为例：你需要把每一块积木都稳固地架立在最下面那块积木的上面，垂直思考描述的就是这种情形。而水平思考则完全不一样，积木到处散放着，积木与积木之间可能存在着松散的联系，也可能一点联系都没有。但是，这种思考模式最终也可以达到和垂直思考一样有效的结果。

水平思考在人们的行动中比较多见，就像上述那个故事一样。我们每个人都曾经遇到过难题，并且这些难题看起来根本不可能解决，但是，往往一个突然发现的简单得不可思议的方案却可以使这一难题



如果你是那个面临可怕选择的少女，你又会怎么做呢？你能想出一个好主意来帮助这个不幸的女孩子吗？

迎刃而解。在事后看来，这个解决方案却是那么简单明显，让人们深感困惑：为什么一开始就是想不到呢？其实，这种难题必须运用水平思考，而垂直思考是无法解决的。

除此以外，水平思考还可以帮助我们找到看待事物的新视角，产生新的创意，等等。

◎ 如何找到一个合理的解决方案

上述那个故事，如果我们只是从头至尾随意地读一遍，那么最多是笑一笑，赞叹少女的机智。但是，如果我们在故事的中间停顿一下，并试着让自己去寻找解决方案，那么我们会意识到，其实要找出一个合理的解决方案是相当不容易的。

在水平思考的事例中，通常在找到解决方案以后，我们才会看到该方案具有的逻辑性，以至于很容易忘记这个方案是通过水平思考而不是垂直思考找到的。另外，方案一旦找到后，许多人还习惯去思考运用怎样的垂直思考也可以找到这一方案，因为通过事后回顾，从问题到解决方案之间的逻辑推导显得一目了然。

这里我们以一个被催眠的人为例来做一个比喻。在被催眠的过程中，这个人精神恍惚，做出很多奇怪的举动，他会执行催眠师的各种指令，比如在画室里挂一把伞，递给每个人一杯牛奶，或者趴在地上学狗叫。当他被问及为什么做这些奇怪的举动时，他可以马上做出一个完全合情合理的解释。虽然当时每个在场的人都知道这些奇怪行为背后的真正原因，但是他的这些解释听起来是那么合乎情理，以至于可以让后来的不知情者相信。

在运用水平思考找到解决问题的方案以后，再运用垂直思考对问题与解决方案之间的逻辑联系加以研究考察，这样做本身并没有什么问题。但这并不意味着我们可以忽视其存在的危险性：因为在事后回

顾中总可以建立这么一条逻辑思考的路径，所以人们常常会误以为一切问题都可以轻轻松松地通过垂直思考来解决，却忘了它们一开始其实是用水平思考来解决的。

◎ 水平思考大有用处

在技巧方面，水平思考有其独特的特点，那就是有意识地运用大脑的推理能力。你可以随意选择一个新的位置，然后从这个位置往回推演，努力在这个新位置和起点之间建立一条逻辑路径。这种做法与垂直思考的步步为营截然不同。只要这条路径是合理的，你就会处在一个非常有利的地位，而这个位置通常是用垂直思考无法找到的。当然，这个随意挑选的位置最后也有可能被证明是不可靠的，但即便这样，你也仍然能够在证明它的过程中产生出一些新的有用的创意。

体会过水平思考的好处后，一些人越来越喜欢水平思考，以至于他们在任何情况下都更倾向于运用水平思考来代替垂直思考。但还有更多的人并不喜欢水平思考，他们坚持认为垂直思考已经足够用来处理任何问题。事实上，这两种思考是互补的。在常规的垂直思考无法帮助我们找到解决方案，或者我们需要新的创意时，水平思考就大有用处。在产生创意这方面，水平思考具有绝对的优势，甚至我们可以这么断定：新的创意来自于水平思考，与之相反，垂直思考则有太多的局限。当然，我们也不能把垂直思考的这些局限简单地抛至一边，因为从另一个角度来看，这些局限也是优点。

◎ 高可能性与低可能性

对于我们人类来说，大脑的功能组织就是一个优化系统，它能够