

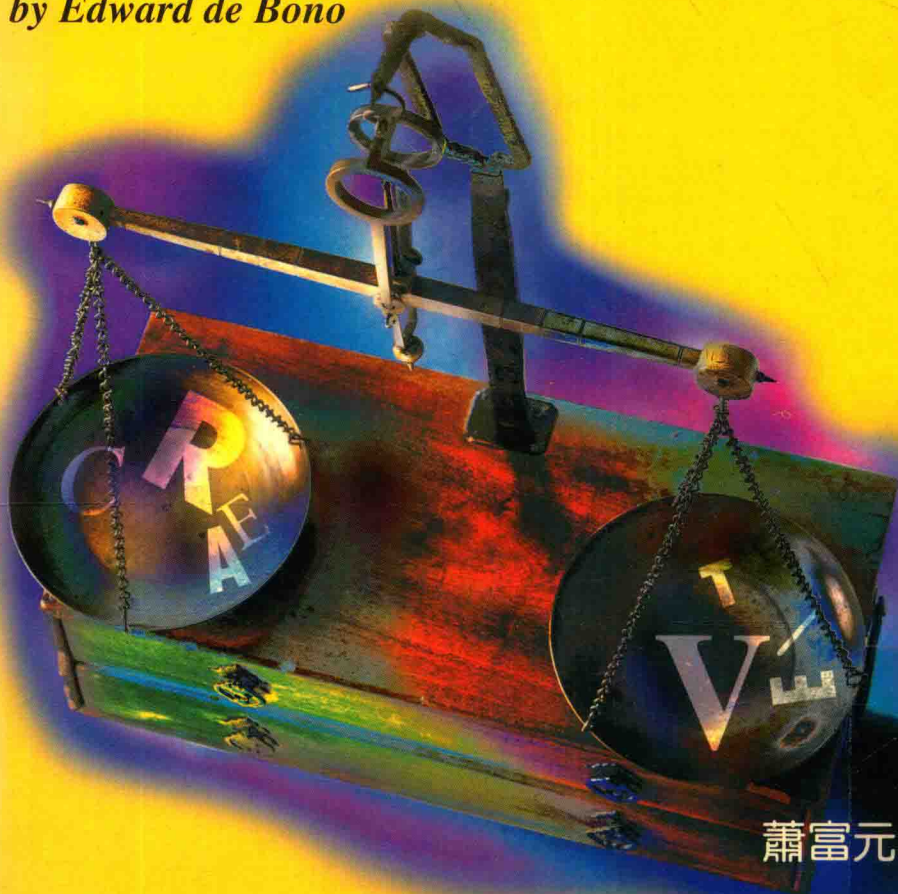
天下文化
財經企管

創意有方

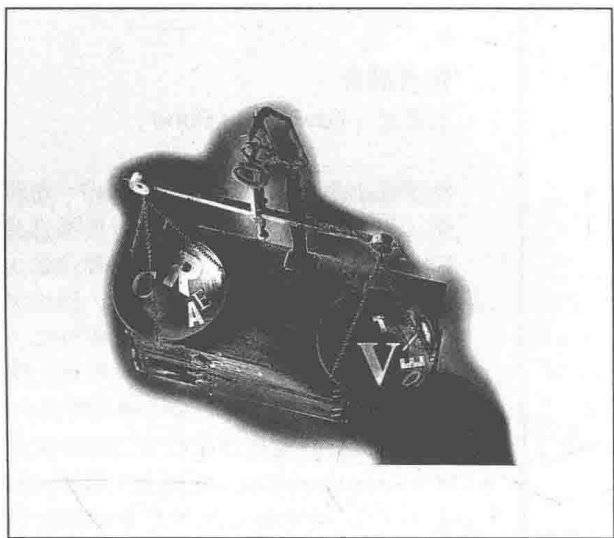
水平思考談管理

Lateral Thinking for Management

by Edward de Bono



蕭富元 譯



財經企管

181

封面設計 / 陳俊良

創意有方

水平思考談管理

愛德華·狄波諾 著 蕭富元 譯



創意有方 水平思考談管理

作者 / 愛德華·狄波諾

譯者 / 蕭富元

資深編輯 / 高文麒

責任編輯 / 郭貞伶 (特約)、陳雅玲

特約美編 / 楊美智

封面設計 / 陳俊良

社長 / 高希均

發行人 / 王力行

研發主編 / 吳程遠

法律顧問 / 理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

出版者 / 天下遠見出版股份有限公司

社址 / 台北市104松江路93巷1號2樓

電話 / (02) 2506-4618

直接郵撥帳號 / 1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版 / 極翔企業有限公司

製版廠 / 利全美術製版印刷股份有限公司

印刷廠 / 盈昌印刷有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

用紙 / 永豐餘象牙道林紙

登記證 / 局版台業字第2517號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話(02) 2981-8089 網址 / www.liming.com.tw

著作完成日期 / 1997年7月

出版日期 / 1998年9月30日第一版第1次印行 (1~6,000本)

定價 / 320元

原著書名 / **Lateral Thinking for Management**

Written by Edward de Bono

Copyright © 1971 by Edward de Bono. Chinese language edition arranged with the Mcquaig Group Inc./c/o Aitken & Stone Ltd. through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. All rights reserved.

Chinese characters copyright © 1998 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Printed in Taiwan

ISBN: 957-621-486-6 (英文版 ISBN: 0-14-013780-7)

書號 : CB181

Lateral Thinking for Management

by Edward De Bono

作者簡介

狄波諾 (Edward de Bono)

狄波諾出生於馬爾他島 (Malta)，在馬爾他聖愛德華大學 (St Edward's College)、馬爾他皇家大學 (Royal University of Malta) 獲得醫學學位後，接著獲選為羅德獎學金學者 (Rhodes Scholar)，到牛津大學耶穌教會進修，並獲得心理學、物理學榮譽學位，隨後得到醫學博士學位。他同時也擁有劍橋大學博士學位，曾任教於牛津大學、倫敦大學、劍橋大學與哈佛大學。

狄波諾被公認為是指導思考技巧的權威。他首創水平思考 (lateral thinking) 的概念 (這個名詞現已收入牛津英文字典)，並開發出創意思考的正規方法。他的著作已有四十五本，翻譯成二十七種語言。一九八九年，他受邀主持諾貝爾獎得主特別會議。國際知名企業紛紛向他尋求思考方法的指導，例如國際商業機器公司 (IBM)、日本電報電話公司 (NTT)、杜邦 (Du Pont)、保德信人壽 (Prudential)、殼牌石油 (Shell)、易利信 (Ericsson)、麥肯錫顧問管理公司 (McKinseys)、汽巴佳基公司 (Ciba Geigy)、福特汽車 (Ford) 等多家企業。

狄波諾主持世界上最大的思考教導課程計畫，獲得許多國家採用。一九六九年，他成立「認知研究信託公司」(Cognitive Research Trust) 與「國際創意論壇」(International Creative Forum)，結合許多國際領導企業。他同時在紐約組織「國際創意工作室」(International Creativity Office)，協助聯合國會員國開發新思想。他發明的L遊戲 (L Game)，被認為是有史以來，所發明的最簡單遊戲。

狄波諾認為心智 (mind) 是一種能自行組織 (self organizing) 的資訊系統，他的寫作即以此概念為基礎。

譯者簡介

蕭富元

一九六五年生於台北。台大中文系畢業，美國印地安納大學布魯明頓校區比較文學碩士。一九八九年進入《遠見》雜誌，展開新聞寫作生涯，曾任《遠見》雜誌副主編，現任主編。譯作有《開啓希望之門》、《被遺忘的大屠殺》（以上皆由天下文化出版公司出版）

前言

等待創意

狄波諾

人們成功，往往是因為有創意；沒有人會懷疑，我們需要創意。在順境時，創意用處匪淺；處逆境時，創意更是關鍵。但是要如何才能產生創意呢？我們總是渴羨別人擁有創意，卻常爲了創意的不可捉摸而抱怨連連。創意常被視爲是神來之筆、靈感乍現，只有在非常情況下才會降臨。人們對於創意，好像除了被動地等待之外，別無他途。創意通常的確是在被動的情況下出現，那只是因爲我們從未主動開發刺激創意的思考方式。創意是一種水平思考，它之所以難以開發，是因為在很多地方，它都和我們認爲很有用的邏輯思考習慣相抵觸。例如，根據傳統邏輯思考，思考的每一步驟都應該正確無誤；但是在水平思考中，這點並不重要。

積極的創意

第一步就是要了解創意牽涉的過程。第二步，就是要避免那些在產生創意過程中會

造成阻礙的態度，並且要使用能夠激勵創意產生的方法。這就是水平思考的目的，水平思考可以當成一種技巧來學習，然後刻意地使用，以便激發創意。

人類的心智會將資訊組織為各種模型，這些模型就會產生龐大的效用；模型建立得愈堅固，就愈有用。但是，創意正是要打破這些已經建立好的模型，讓我們可以用不同的角度看事情。因此，心智這種建立模型的效用，反而讓我們更難有創意。這就好像要在一種用特殊方法儲存資料的檔案系統中，尋找交叉相關的資料，就得要發展出新的應用方法。

創意並非獨立於思考之外，也不是藝術家才有的奢侈品。創意是思考最基礎的部分，各個領域都少不了它，像是資訊系統、傳播、財務部門、市場行銷、廣告與促銷、勞工關係、作業流程研究（operations research）、解決問題、規劃、設計、研發、公共關係等等。有許多人認為創意只跟開發新產品有關，這是大錯特錯的想法。

數據、想法與資訊的關係

我們必須透過想法來看待各種數據資料，才能自其中解讀資訊；除非我們對數據有想法，否則數據一無用處；也唯有透過想法，數據才會成為有用的資訊。不同的人根據各自的想法看待相同的數據，會演繹出不同的資訊。用新想法來透視舊數據，也會產生

新的資訊。創意就是要產生新想法，並不斷更新舊思想。因為數據通常是唾手可得的，所以不同人用不同的創意看數據，就會出現很大的差異。若要能分出高下，創意是最關鍵的工具。即使不用在競爭上，在開發新想法以善用數據上，也很需要創意。

向前跳躍

創意讓人迸發新想法，引導人們去搜尋更多的數據。與其說是這些數據引發想法，還不如說是想法產生數據。如果沒有創意，我們只能在經驗之後匍匐追趕；有了創意，才可以超越經驗。

創意不只和引發新想法有關，也和跳脫窠臼息息相關。許多想法能夠存活，是因為它們之間有連貫性，而不是因為它們本身有價值，這種連貫性會讓人掉進極無效率的陷阱中。從過時的思想牢籠中掙脫，我們才能向前行。此外，在一段時間內慢慢發展出來的思想（就像組織一樣），會有累贅笨重的傾向。經由富創意的再造重組（restructuring），就可以斬除無效率，用更簡單、有效的態度，將事情重組一次。

實際的創意

本書是由發展水平思考技巧，來達成實際的創意。了解創意過程的根本，就在於了

解心智處理資料的方法。要實現創意，和以下幾點有關：心態、跳脫傳統思考習慣、特殊的形式與方法，以及運用新的功能性文字（functional word：如PO）。把這些結合在一起，才能產生水平思考的技巧。技巧是可以學習、練習與運用的。只要不斷練習，充滿信心，毋需特別努力，水平思考自然而然就可以成爲日常思考的一部分。

人人皆可創意

當創意被視爲是一種神奇的天賦，如果不幸沒有這種天分，似乎就束手無策。但其實每個人都可以開發出一些水平思考的技巧，能發展出最多技巧的人，就是最有創意的人。

目錄

創意有方

水平思考談管理

前言 等待創意 / 狄波諾 一

第一部 水平思考的基本原理 1

第一章 棍子的兩端——水平思考與垂直思考 4

第二章 不合邏輯的邏輯 20

第三章 關於思考，我們可以做什麼？ 58

第四章 水平思考的來龍去脈 64

第二部 水平思考五招 71

第五章 第一招：認清你是怎麼想的 74

第六章 第二招：擺脫束縛，重新出發 86

第七章 說「不」的藝術 112

第八章 異想天開——改變與不連貫 126

第九章 第三招：洗心——從扭曲開始 134

第十章 第四招：革面——不連貫的方法 142

第十一章 第五招：故意步入歧途——類推法和隨機選字法 152

第三部

創意與水平思考 167

第十二章 大家來動動腦——團體創意思考法 170

第十三章 喊一聲PO 198

第十四章 創意訓練課程 230

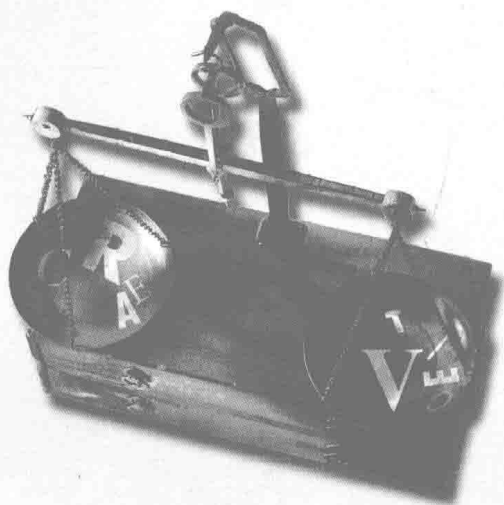
第十五章 誰需要水平思考？ 272

第十六章 危險創意人 308

第十七章 結語 316

第一部

水平思考的基本原理



垂直思考者說：

「這是看事情最好、最正確的方法。」

水平思考者則說：

「咱們來想想有沒有其他看事情的方法，
換個角度來思考一下。」

垂直思考者會判斷什麼是對的，
然後全心投注於此；

水平思考者則是尋找替代方案。

Lateral Thinking For Management
Lateral Thinking For Management
Lateral Thinking For Management
Lateral Thinking For Management

第一章

棍子的兩端

——水平思考與垂直思考

垂直思考 (vertical thinking) 就是傳統的邏輯思考方式。之所以稱為垂直思考，是因為思考者是從資訊的某個狀況，直接推演到另一個狀況；就好像蓋一棟大樓時，把石頭一塊接一塊、牢固地疊起來；也好像是從現有的洞穴，再往下鑿出更深的洞。垂直思考的特性之一就是連貫性 (continuity)，而水平思考的特性之一就是不連貫 (discontinuity)。本章將探索這些歧異點。

起點不同、目的相同

學校教育關心的幾乎全是垂直思考，長久以來人們一直使用這種方式思考；對許多人而言，它也是唯一的思考方法。垂直思考係由古希臘人發展出來，我們有時也會因原封不動地將這套思維方式保存下來而感到驕傲。由於垂直思考實在是太廣為人知、太牢不可破了，所以只要能顯示水平思考和垂直思考的不同之處，就可以清楚說明水平思考的本質。同樣地，除非我們能辨別兩者間的基本差異，否則就不可能運用水平思考。的確，水平思考的諸多優點，端賴擺脫垂直思考的束縛。

某些水平思考的原則，和垂直思考的傳統原則互相矛盾。正因為有這種矛盾，所以更需要充分了解這二者的本質，才能區分它們的差異。若無法劃分這兩者，將會造成極度混淆，也就無法有效地運用這兩種思維方式。