

THINKING MANAGEMENT

平行思维

PARALLEL THINKING

解读六顶思考帽的深层价值

Unscramble the deep value of six thinking hats

[英] 爱德华·德·波诺 (Edward de Bono) 著

王以 吴亚滨 译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

平行思维

PARALLEL THINKING

解读六顶思考帽的深层价值

Unscramble the deep value of six thinking hats

[英] 爱德华·德·波诺 (Edward de Bono) 著

王以 吴亚滨 译



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

平行思维 / (英)波诺著; 王以, 吴亚滨译.

—北京: 企业管理出版社, 2004.6

ISBN 7-80197-080-2

I.平… II.①波…②王…③吴… III.思维方法 IV.B804

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第048968号

书 名: 平行思维
作 者: 爱德华·德·波诺 著 王以 吴亚滨 译
责任编辑: 吴太刚
封面设计: 吴亚滨
版式设计: 张成蓉
书 号: ISBN 7-80197-080-2/F·078
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路17号 邮 编:100044
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cb8>
电 话: 出版部68414643 发行部68414644 编辑部68428387
电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷: 北京新华印刷厂印刷
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米x1092毫米 16开本 8.625印张 84千字
版 次: 2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷
定 价: 23.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

平行思维

PARALLEL THINKING

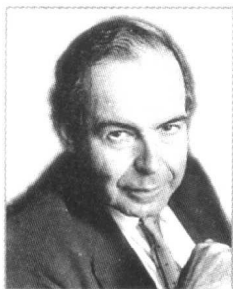
变革时代，人们唯一缺乏改变的就是思考问题的方法。我们需要通过各种平行的假想对未来做出计划。2500年前西方的传统思维体系，是建立在分析、判断与辩论的基础上的。尽管这一系统至今仍然占据着非常重要的位置，但它缺少了变革时代所迫切需要的有建设性、创造性的活力以及设计未来的能量。

能够通过分析方法来解决的问题正在被逐渐解决，而剩下的问题只能通过“设计”来处理。

爱德华·德·波诺的这本书是它的思维框架工具——六顶思考帽的根本基础。通过论述思维的实际运作，深层解析了六顶思考帽这一平行思维工具在个人生活、职业生涯和工商管理等多个层面的表现及其相关应用价值。

在25个世纪之后的今天，为了实现对未来进行的价值设计，是时候从传统的思维方法对真理的探寻转移到德·波诺思维了！

作者介绍



Dr. Edward de Bono

爱德华·德·波诺是医学博士和心理学博士，除此以外，他还拥有哲学硕士学位。他是罗氏奖学金的获得者，曾任教于牛津、剑桥、伦敦和哈佛大学。他在生物信息系统领域的医学背景激发了他的灵感，使他可以不局限于教学，并进行了大量思考方法的设计，在任何关于创造力与思维方面的著作中，都不难发现对德·波诺思维理论的引用。因此，在创造力及思维技巧教育领域里，爱德华·德·波诺博士是公认的国际权威。他拥有56本著作，并有超过35种语言的译本。他是水平思维（Lateral thinking）理论的缔造者和倡导者，并创造了“PO”这样一个重要词汇。国际上应用广泛、用来指导思维教育的CoRT课程也是他的杰作。

他在为50多个国家的重要企业及政府部门提供咨询服务的过程中积累了大量的实践经验。与许多家大公司都有合作，比如：IBM、壳牌、微软、西门子、DEC、摩托罗拉、玛氏、杜邦、爱立信、NTT等公司。拥有丰富的创新管理经验。

爱德华·德·波诺博士曾获得诸多国际荣誉，近期获得的有：

1990年，在韩国举行的全球诺贝尔奖获得者大会上担任主席。

1992年，成为第一个获得欧洲开派尔奖的人。

1994年，在国际思维会议上，获得思考领域先锋奖。

1996年，欧洲创造力协会在全部会员中做了一个调查，调查内容是“对自己影响最大的人”。结果爱德华·德·波诺的名字遥遥领先，以至于欧洲创造力协会向国际天文学会申请，以德·波诺的名字命名一颗行星。此后，DE73行星被命名为“Edward de Bono”。

前 言

foreword

我们生活在一个充满变革的时代，仅学会判断是远远不够的：我们需要通过各种平行的假想对未来做出计划。两千五百年前，古希腊的三大思想家（苏格拉底、柏拉图、亚里士多德）赋予了西方文明一种思维体系，这种系统是建立在分析、判断与辩论的基础之上的。尽管这一系统至今仍然占据着非常重要的位置，但它却缺少变革时代所迫切需要的有建设性、创造性的活力以及设计未来的能量。

在二十五个世纪之后的今天，为了实现价值对未来进行的设计，从苏格拉底的古老思想——一种对于真理的探寻——转移到德波诺思维的时刻到来了！

能够通过分析方法解决的问题

正在被解决，而剩下的问题只能通过“设计”来处理：

不轻易做出判断，接受各种假想的可能性，将它们平行地排列在一起。

把同时接受矛盾冲突的双方平行地排列在一起。

然后再通过各种平行的可能性设计未来。

本书的姊妹篇——《六顶思考帽》介绍了平行思维在实际应用当中的使用方法，它确实足够简单易行，但是恰恰是这些特性，使很多人落入了一个认知陷阱，人们习惯于在理论的高深、复杂程度和效能之间建立正比关系。恰恰相反，简单的工具背后往往可能需要复杂的理论支持，如同我们的手机，操作越来越简单，功能越来越强大，但它的技术含量更是与日俱增，没有人会因为手机的简单易用而忽视它的存在。对于专业人士而言，总希望在了解应用的同时，能够得到更多的信息，这本书就如同六顶思考帽的源代码，将平行思维理论诠释得酣畅淋漓。它让我们看到了简单的背后，而在实际应用当中，我们应该回归简单。

爱德华·德·波诺博士的这本新书将它的思维工具——六顶思考帽，提升到了一个全新的层面，通过论述思维的实际运作，勾勒出平行思维体系在个人生活、职业生涯和工商管理等多个方面的技巧及其应用价值。

自 序

Proface

长期以来，我们一直对决策会议上红耳赤的争论熟视无睹，为此，人们有各种各样的解释，“如果不经过争论，我们怎样知道这个决议的风险性呢？”“我们习惯于此，这没什么不好，我们的目标一致，虽然争论激烈，但我们的讨论对事不对人。”“我们的会议管理很好，我们要求与会者控制自己的情绪，看起来还不错。”在管理界确实有这样一种说法：“任何决策必须经过足够的分析、论证，能够经得住挑战，否则就是不安全的。”

事实上，商业的魅力在于它的不确定性，机会总是与风险并存的，我们在捕捉商业机会的同时，总是希望尽可能地降低未知的风险，这是完全正确的。而问题的关

■ 自序 ■

键在于，我们究竟应当如何思考。在一次小型的六帽研讨会上，主持人运用平行思维工具带领大家在20分钟之内得到了35个商业计划的雏形，并在随后不到四十分钟的时间内，将这些方案整合、完善。整个过程完全没有使用“争辩”这种传统的方法，事后，我被告知，这次会议使他们的公司成功化解了一次商业危机，在六个月的大萧条中转危为安。争辩、批判和否定性的挑战这些传统的思考工具可能为我们带来某些安全感，同时也带来了低效能和情绪化等恶果。

对于西方人而言，如果你是在由古希腊“三大思想家”（苏格拉底、柏拉图、亚里士多德）设计的传统思维体系中接受了整个阶段的教育，那么这个思维体系对于你来说无疑是综合、全面以及完美的。你将通过这个思维体系之下的信仰体系来观察这个世界。你将使用这个思维体系中的各种工具来探讨这个世界。

然而，在变革时代，这个传统的思维体系已经开始衰败了，因为它从来就不是为了适应各种变化而设计的。这个体系是不健全的。它充满危机，过分地自以为是。

这不是一本哲学书，而是一本讲述思维的实际运作的书。尽管六顶思考帽作为平行思维的应用工具，有时可以相互代替，但是我的意图在于将传统的西方思维体系与“平行”思维做一次对比，因此，我更倾向于在这里使用“平行思维”这一术语。这两种思维体系之间有几种最根本的区别。

传统的思维关注探索与发现，平行思维关注设计与创造。

传统的思维建立在武断的、直接的、判断（是或者否，对或者错，真或者假）的基础之上，平行思维接受各种各样的“可能性”，不轻易下判断。

传统思维关注的是“凝固的逻辑”与“是什么”，平行思维应用的是“流动的逻辑”和“可能会是什么”。

传统思维使用轮廓鲜明的判断“盒子”定义以及范畴；平行思维使用模糊的轮廓、交迭、“锚点”以及“范围的界定”。

传统思维通过建立二分法或者矛盾冲突以迫使一个选择的形成；平行思维接受一个矛盾的两个方面，然后再寻求设计未来的道路。

传统思维认为信息与判断就已

经足够，平行思维期待经过深思熟虑的观点与概念的产生。

传统思维过度地使用了批评的方式，因为在传统思维中，一旦你除去“不好的事物”，剩下的自然就是美好的事物；平行思维着手自己构建“美好”的事物。

传统思维使用对抗性的辩论与驳斥以探索一种事物；平行思维使用合作的“平行”的思维方式。

我将尝试将这些区别非常清楚地展示出来。有时这两种方法之间有一些根本的区别。而有时这些区别不过是在程度上的不同或者所强调的重点各异。在这个地球表面的每一个人，要么恰巧位于南极与北极的正中，要么就更靠近南极与北极中的一个。

通读这本书时最重要的一点就是注意这些不同之处。如果你将足够的注意力集中在这些不同点上，那么你将从这本书中获益匪浅。然而，如果由于你的教育与背景，你在读这本书前就先将自己的思想封锁起来，带着一种防御传统思维的态度，那么你将会白白浪费时间。你将只能看到两种思维的交迭，而不是两者关键的区别。

比较传统的西方思维与平行思

维的价值之一就在于读者不得被迫面对西方思维的特殊性质。通常，这是非常困难的，因为我们自己已经深陷在这个思维体系的内部，无法摆脱束缚到外部去客观地观察这个体系。

平行思维是一个实际的思维体系。它通过各种不同的方式被人们使用，而且已经有相当长的时间了。在本书中，我将提及一些实用的技巧，更多的则在我的另一本书——《六顶思考帽》中，它们易学易用。

平行思维的精髓在于从各种可能性中前进，而不是每时每刻都需要做出判断。这也是读者在阅读本书时应当采取的态度。到最后再做出你的判断。

我将提到“传统西方思维”、“传统思维体系”、“古希腊三大思想家”以及“苏格拉底方法”等概念，它们在某种程度上是可以互换的，因为我没有一个可以描述我们的传统思维体系的专用术语。在本书的开始部分，我将尝试说明这种特定类型的思维体系为什么会形成与如何形成，以及它怎样统治了西方文明。这个体系无疑有很多闪亮的优点以及高度的适用性，但是它

■ 自序 ■

今天的衰败却也有其固然的原因。

正如本书不是一本关于哲学的书，它也不是一本历史书。因此，在阅读本书的时候，不要将无谓的时间浪费在吹毛求疵上，因为在从鸡蛋里挑骨头的同时，你对于平行思维与我们通常方法的不同之处的理解也会受到影响。

在本书的结尾你应该可以这么说：“我能看出威士忌与伏特加的明显区别——尽管它们都有酒精成分。比起伏特加，我更喜欢威士忌。或者说，有时我更喜欢威士忌，而有时我更中意伏特加。”如果在读完本书之后你做不到这一点，那么，就让本书的作者与读者一起来分担这个责难吧。

爱德华·德·波诺

目 录

Contents

| | | |
|------|---|-----|
| 第一章 | 从平行思维开始 From parallel thinking····· | 2 |
| 第二章 | 过程与秩序 Process and order····· | 12 |
| 第三章 | 探寻、真理和批判 Search, truth and criticism····· | 18 |
| 第四章 | 解决 Solving····· | 32 |
| 第五章 | 可能性 Possibility····· | 36 |
| 第六章 | 判断 Decision····· | 43 |
| 第七章 | 设计 Design····· | 53 |
| 第八章 | 信息 Information····· | 61 |
| 第九章 | 流动的逻辑 Flowing logic····· | 67 |
| 第十章 | 创造 Creativity····· | 77 |
| 第十一章 | 选择与平行 Choice and parallel····· | 81 |
| 第十二章 | 行动 Action····· | 93 |
| 第十三章 | 价值 Value····· | 99 |
| 第十四章 | 变革 Innovation····· | 108 |
| 第十五章 | 沟通 Communication····· | 113 |
| 第十六章 | 行动的结束语 The end····· | 118 |
| 附 录 | Addendum····· | 122 |

第一章

从平行思维开始

From parallel thinking

“平行思维”是一个广义的范畴，包括了我建议用来取代传统的苏格拉底方法的可供选择的思维方法。在这个部分，我将集中讨论平行思维的一个方面。这个方面清楚显示了平行思维的特点，以及平行思维不同于传统的苏格拉底方法的原因和方式。尽管如此，读者需要记住的是，平行思维包括的内容非常广泛，绝不仅仅是在这个部分中讨论的方面。我们将在接下来的章节中继续探讨平行思维的其他方面。

应用平行思维的工具就是众所周知的六顶思考帽。六顶思考帽的概念非常简单：将各个观点并列地排放在一起，没有冲突，没有争论，也没有最原始的对错判断。取而代

之的是一种真正的对问题的探索，在这样的探索中，我们通过一个精心策划的思考过程得出结论或者做出决定，从而达到对思考进行过程控制的目的。

指责传统的对抗性的辩论方法是没有多大用处的，对于那些认为“只要有批评就已经足够了”的人，那只是他们的特权。我们还需要找到另一种实用的方法去取代它。除此之外，那种取代传统的对抗性辩论的方法必须同时具有容易使用与吸引人的特点。

我在这里描述的是一种非常容易吸收的方法，它现在已经在全世界获得了大范围的使用，使用者包括在诺福克学院（位于弗吉尼亚的一所著名的学校）上学的八岁幼童，也包括在杜邦公司、IBM公司以及普天寿等大型跨国公司中的高级管理人员。有人告诉我，南非最有名的黑人报纸SOWETANE也在其编辑董事会中使用这样的方法。我还听说，甚至摩门教徒也在其高级聚会中使用这种方法。佛罗里达（以及其他很多地方）的学龄儿童使用这种方法；新加坡的企业主管与政府官员使用这种方法；意大利、阿根廷以及许多其他国家的思

想家们也使用这种方法。曾经在上海举行的一次会议中，政府决策部门的部长对这种方法的效率深感震撼，他甚至决定将这种方法带回北京，以缩短冗长（有时长达十九个小时）的会议时间。在日本，最受好评的企业NTT就是这种方法的最早使用者之一，因为独具慧眼的企业主管迅速发现了这种方法的價值。

这种方法并不是凭空幻想出来的新鲜奇怪的观点。它已经在不同年龄、不同背景的人们以及不同的文化中得到了广泛的使用。实际上，从文化的观点看，它影响的范围甚至已经超过了西方传统的辩论方法，因为辩论的方法在很多文化中都是难以接受的。

这就是“六顶思考帽”的方法。

我们以六顶颜色各异的帽子来比喻不同的思维方式。一个思考者每次使用一种颜色的帽子，然后无一例外地，根据这顶帽子所指示的思维方式进行思考。

六顶思考帽的基本概念非常简单：将各个观点并列地排放在一起。没有冲突，没有争论，也没有最原始的对与错的判断。取而代之的是一种真正的对于问题的探索。

在一开始的时候，这种颜色各异的帽子的比喻可能显得可笑而孩子气。然而，从感知的意义上讲，我们绝对需要这样一个“具象”的框架来简化这种方法并赋予其容易记忆的特点。没有比喻或者象征的说教是软弱无力的。



白色思考帽象征着信息或者资讯。你可以想象一下白纸。白色是中立而客观的。在使用白色思考帽的时候，人们会将注意力集中在平行（或者说并列）地排列信息上。我们可以获得什么样的信息？我们需要什么样的信息？我们还缺少什么样的信息？我们如何找到我们所需要的信息？这些信息的种类包括确凿的事实、需要验

证的问题，也包括坊间的传闻、小道消息以及个人的观点等等。信息的种类是需要事先指出的。如果出现了意见不一致的情况，我们可以简单地将不同的观点平行排列在一起。如果说这个有冲突的问题尤其重要，我们也可以在稍后对它进行检验。

“今晚飞往伦敦的航班在七点起飞。”

“今晚飞往伦敦的航班在八点起飞。”

到了飞机起飞的时候，所有的争吵与辩论都自然解决了。



红色思考帽象征着感觉、情绪、直觉以及预感。你可以想象火焰的红色，也可以由此想到热烈与情绪。红色思考帽将情感与直觉的主观表达变得合法化了。在通常的讨论中，你是不允许带有自己的主观情绪的，除非这些情绪是正当有理的。在红色思考帽的指导下，你不必对自己的情感或者直觉进行辩护与解释。你的情感与直觉是什么样，你就怎么样将它们表达出来：

“我认为这项投资不可能成功。”

“我认为她非常适合这份工作。”

“我的直觉告诉我，这件事情是不会被接受的。”

红色思考帽象征着当时的情感。从会议的开始到会议结束，情感是可能发生变化的。直觉与情感并不总是正确的。直觉可能建立于你在某个领域所积累的复杂经验的基础之上，而你是不可能逐条记忆每一次的经历的。在红色思考帽的指导下，直觉拥有存在的权利。我们也有权将自己的情感表露出来。既然情感的存在是不可见（情感存在于我们的内心）的，我们为什么不能把它变得可见呢？在通常的辩论中，只有在进行攻击或者情绪高涨的时候，情感才能流露。在思考帽的体系中，情感可以直接地表达出来——不必感到愧疚也不必道歉。



黑色思考帽通常是我们使用最多的帽子，也是最有价值的帽子。我这么说是因为很多人都错误地认为黑色思考帽具有

某种程度上的负面意义。事实当然不是这样。说到黑色，请想象一下法官身上的长袍，通常是黑色的。黑色思考帽象征着谨慎、批评以及对于风险的评估。这是思考的一个关键的部分，如果我们不打算犯错，不打算去做一些危及自己与伤害他人的事情。通过使用黑色思考帽，我们可以检验一件事情是否符合我们所掌握的信息、我们的经历、我们的目标、我们的策略、我们的价值观以及我们的道德规范等等。

黑色思考帽的问题在于它可能会遭到那些认为“只要有了批评就已足够”的人们的滥用。所以，我们很有必要将合理使用黑色思考帽所带来的高度价值与过分滥用它所造成的危机加以区分。这与我在讨论“批评”时所用到的观点是一致的。食物是必需的，但是过多的食物就会危害你的脾胃了。葡萄酒是有益的，但是饮酒过度就会对身体造成伤害。



黄色思考帽象征着“正面的逻辑”。黄色代表阳光，代表乐观。有了黄色的思考帽，每

一个人可以同时看到各种利益以及价值。在黄色思考帽的指导下，人们努力观察某件事情是怎样完成的。黄色思考帽与黑色思考帽都需要逻辑的支持。在你的论述背后，你需要清楚地说明你如此论述的原因。黄色思考帽的使用比黑色思考帽更加困难，因为要指出问题与危险是一件很自然的事情，而寻找价值就不是那么容易了。



绿色思考帽用以

指导创造性的努力。想象一下充满生机的绿色，植物的绿色，生命的绿色：正在成长的嫩芽。绿色思考帽为创造性的努力提供了足够的时间以及空间。在绿色思考帽的指导下，我们寻找各种可供选择的方案以及新颖的念头。激励、“生长”以及水平思维的独特的过程都属于绿色思考帽的范畴之内。用一句话来说，与绿色思考帽密切相关的就是“可能性”。

“可能性”也许就是思维领域中最重要词语。正是“可能性”的力量为西方的科学技术带来如此巨大的进步——而不是所谓辩论的体

系。可能性包含了在科学领域使用的假设的工具。可能性为人类感知的形成、观点与信息的排列提供了一个框架。可能性包含了不确定性的存在。可能性也允许想象力的发挥。在本书以后的部分，我还将进一步讨论这些问题。



最后，我们还剩下一顶**蓝色的思考帽**。想想蓝天，再想想纵观全局的气概。蓝色思考帽处理的是关于思维的思考以及如何掌握思维的全部过程。正如乐队指挥家试图将乐队的水平发挥到极致一样，蓝色思考帽也协调组织整个思维的过程。在通常情况下，蓝色思考帽的典型使用者是会议的主席或者组织者。然而事实上，每一个人都可以在蓝色思考帽的指导下对思维的过程提出建议。因为蓝色思考帽是一顶控制的帽子，如果你喜欢的话，可以把蓝帽理解成对思考的过程控制。

所有这些都非常简单，并且它们使用起来尤其方便。为什么呢？也许正是由于它们是如此的简单。当然，除此之外还有一些其他的原因。