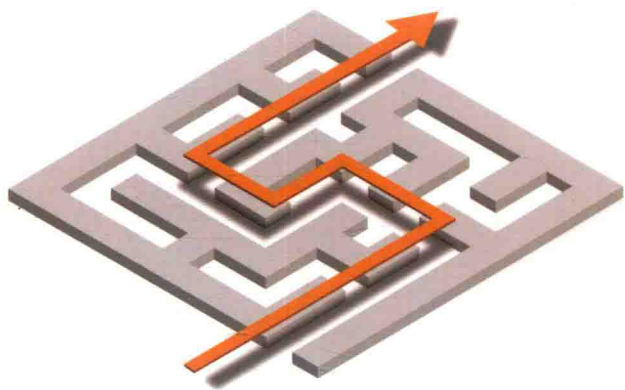


五天思考课

思维是一种可训练的技巧

(英) 爱德华·德博诺◎著 袁冬坪◎译



FIVE-DAY COURSE
IN THINKING

爱德华·德博诺

[创新思维大师]

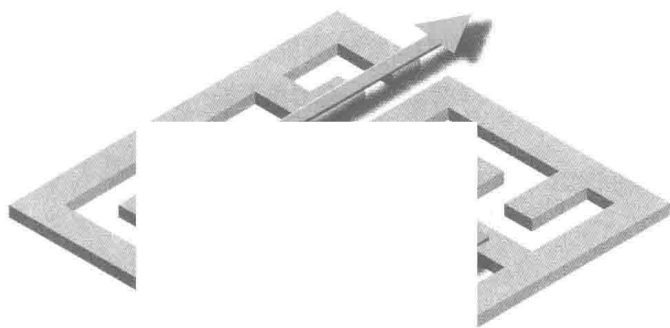
如果机会没来敲门，
那就创建一扇门。



化学工业出版社

五天思考课

(英) 爱德华·德博诺◎著 袁冬坪◎译



FIVE-DAY COURSE
IN THINKING



化学工业出版社

· 北京 ·

Copyright © Edward de Bono, 1967

This edition first published in the United Kingdom by Vermilion, in 2016.

First published by Basic books 1967

本书中文简体字版由兰登书屋授权上海慧志文化传播有限公司，由上海慧志文化传播有限公司转授权于化学工业出版社独家出版发行。

本版本仅限在中国内地（不包括中国台湾地区和香港、澳门特别行政区）销售，不得销往中国以外的其他地区。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：01-2017-6787

图书在版编目（CIP）数据

五天思考课 /（英）爱德华·德博诺（Edward de Bono）著；
袁冬坪译．—北京：化学工业出版社，2018.2

书名原文：Five-Day Course in Thinking

ISBN 978-7-122-31027-9

I. ①五… II. ①爱… ②袁… III. ①思维训练—通俗读物
IV. ①B80-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第284120号

责任编辑：张焕强

策 划：上海慧志文化（www.witsbooks.com）

责任校对：边 涛

装帧设计：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：艺堂印刷（天津）有限公司

880mm×1230mm 1/32 印张5 字数150千字

2018年10月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888

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：46.80元

版权所有 违者必究



德博诺博士最大的创举是把抽象的思维具象化、工具化、程序化、游戏化。于是，他设计了一个个的思考工具，就像木匠的工具一样，我们可以拿它们来练习使用，在熟练掌握使用方法之后就可以按照自己的想法去打造一个家具（解决一个问题）。

德博诺的思考方法主要有三个特点：根本、实用、创新。

根本：是在哲学、心理学和生理医学的基础上开发的一套完整的思维系统。

实用：具有可操作性，每个思考工具都有特定的价值，解决特定的问题。

创新：不光体现在思考方法上，更有通过其创

新的思考方法能产生无穷尽的创意和不同凡响的思考结果。

很多读者都有这样的感受：“每次看德博诺的著作都有不同的感觉，每次经过培训后再看看又有不同的收获。”显然，通过阅读，我们对一些概念和方法有了一些初步认识和理解，但没有实践和发现更多的价值感受。德博诺博士说过：“如果你想知道梨子是什么味道，听别人说都无法真正体验到底怎么样。最好的方法是自己亲自尝一口。”这也是本书与其他理论书籍明显的区别。它更像一本培训教材，阅读它的过程，是一边看一边动手实践，再吸收感悟和习得新技术的过程。

本书距离第一次出版已经 50 年了。自 1967 年以来持续在多个国家和地区出版，很高兴今年终于在国内出版。阅读本书，你将通过三类问题的思考实践：“顿悟思考”、“有序思考”和“策略性思考”，一步步地体验感知的变化过程和思考技巧。每类思考是通过五个实践性问题来阐述，每个问题需要不同的解决方法。我们可以花三个五天的时间，一边阅读、一边动手、一边思考，在一边行动一边思考中体验思考的过程。这正是德博诺思维训练课程的显著特点，它是一门实践课，需要在行动中发现问题和体验思考过程、总结思考经验，从而在不断反复练习中掌握系列方法。


大家都觉得德博诺的思考工具很简单、很容易理解，比如“六顶思考帽”的含义和用途，但学会如何恰到好处地在工作 and 生活中使用是关键。这就像我们开车一样，只是知道什么情况下需要刹车、什么情况下需要挂低挡是不够的，要在遇到紧急情况下可以不由自主地进行刹车和挂挡，才算学会开车。思考也一样，只有在反复的

练习使用中磨炼成一种思考习惯，变成自动的行为，才算掌握了思考工具。只有更多地发掘使用思考工具带来的价值，才能体会到思考的乐趣。

赵如意

德博诺（中国）机构总裁

博纳环球（北京）管理顾问有限公司 CEO



前言

我们很少关注自己是如何走路或是呼吸的。同理，大部分人更不会在意自己的大脑思考模式。我们觉得大脑思考是自然而然的事情，且对自己的思考能力很满意。其实，思考模式非常具有个人特色，且人与人之间的思考方式有显著差异。由此，我们需要明白，思考其实属于一种技巧，我们可以运用思考的技巧来解决问题。

多年以来，谈到教育，大多数情况下，我们只会讨论知识的积累。我们通过一个接一个的实践来学习知识，但我们几乎不会考虑思考技巧的学习。因为我们一直认为思考技巧属于知识的产物。只要我们致力于研究详细的内容之后，我们就会自动获取相应的思考技巧。但是，事实真的如此吗？若真如此，那么，获取思考技巧就未免太浪费资源了——就如同只是为了寻找烧烤的场地，就将宝刹夷为平地。总的来说，

思考技巧的锻炼比理论事实更重要。

本书的内容与思维有关，通过各种问题的呈现及解决方法的探索给大家总结了一些与思维技巧相关的内容，它就好比为大家点亮了一盏灯，去更好地观察、研究思维的特点。

如果只学习思维的定义，你会觉得相当枯燥无聊。但是，如果你把思维与实际问题结合，你会发现这个过程乐趣是无穷的。本书并非教你如何去做，而是旨在为学习者提供乐趣的同时还帮助大家意识到自己的思维模式以及该模式的优缺点。在某个时间段，可能你会止步不前；或者你可能永远都使用不了这些策略。但其实，意识到思维的存在是你找到正确思维技巧及提升思维能力的第一步。

阅读本书费力的地方在于你需要思考这个问题：为什么我觉得这一点有难度？

本书所呈现的学习效果因人而异。学到多少技巧，取决于个人领悟能力。每日课程结束后，书中会提供一些心得。这些心得体会旨在激发个人使用新的思维技巧，并提出新想法。领悟能力高的读者学习到的内容将远远超过本书所提供的。

买到书后无须匆忙地阅读。你完全有权利根据喜好自由支配阅读本书的时间，正如中国国画的留白自有其存在的目的。

本书三个课程的设置是有连续性的。你可以不紧不慢地学习各个课程，但是，不能打乱其中每一个课程设置的顺序，你需要按照顺序，依次学习课程中的每一项内容。

爱德华·德博诺

1967年7月

我把本书划分为三种不同的思考方式（顿悟思考、有序思考和策略性思考）。这种划分法绝不仅限于此。在某种程度上，各个部分有重合之处。在每一部分中，思考的基本过程是一样的，但是，其中的某些特殊部分会有所不同，有些部分会比其他部分讲解得更多。每一部分的标题不过是不同重点内容的描述罢了，你不能仅仅依靠这些标题来指导你解决问题。

顿悟思考：解决方法的思路并非显而易见。灵光一闪似乎能辅助我们找到解决方法。但找到正确的指引方向比倾注心思于寻找解决方法更重要。

有序思考：解决方法的出现有一个循序渐进的过程（修改错误、提升新想法等）。这个顺序不一定是严格逻辑推理的；但是无论如何，整个过程的各个步骤会一个接一个地出现。

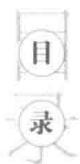
策略性思考：这种思考涉及从大量的可能性中做

出最佳决定。运用策略性思考寻找解决方法，目的不在于寻找确切的方法，而在于形成一种思考习惯，做到这一点非常重要。

当然，各种思考方式可以交替使用。我们可以使用有序思考解决顿悟思考的问题，正如顿悟思考也可以解决有序思考的问题。此外，在策略性思考中，我们也会同时运用到另外两种思考方式。

每个人都能够思考，每个人也必须思考。除了上述所说的几种思考方式外，本书还向你介绍了几种重要的思维工具，加强你的感知能力，引导你的注意力。如果不对注意力进行引导，那么我们就只能看到自己熟悉的东西。这些工具源自柯尔特（CoRT）系统思维训练^①。这些工具的使用能有效地帮助你扩展自己的思维。一旦掌握了使用的诀窍，它们能让你自如地应对各种状况。在思维课程以外，你也可以与志同道合的朋友建立并经营思维俱乐部。

^① 柯尔特系统思维训练是爱德华·德博诺博士专门为教育领域开发的思维训练教程。该课程在思维领域中的应用也最为广泛，适用于不同文化阶层的人群。目前 50 多个国家中的上千万学生都在使用它，包括澳大利亚、加拿大、新西兰、日本、美国、英国、马来西亚、新加坡、南非、意大利、爱尔兰、委内瑞拉、菲律宾、俄罗斯等。



第一章 概述

- 思维与智力 // 2
思维与创新 // 3
思维与决策 // 5
创造性与水平思考 // 5
如何训练思维 // 7

第二章 第一个五天课程 ——瓶子问题：顿悟思考

- 课前准备 // 12
第一天 // 13
第二天 // 17
第三天 // 22
第四天 // 28
第五天 // 33
课程结论 // 37

第三章 第二个五天课程 ——方块问题：有序思考

- 课前准备 // 40

第一天	// 42
第二天	// 46
第三天	// 50
第四天	// 54
第五天	// 59
课程总结	// 64

第四章 第三个五天课程 ——L形棋子游戏：策略性思考

L形棋子游戏规则	// 68
第一天	// 70
第二天	// 73
第三天	// 76
第四天	// 79
第五天	// 83
课程总结	// 86

第五章 德博诺思维工具的使用

思维与感知	// 90
思维与信息	// 94
十二种思维工具	// 96

第六章 建立思维俱乐部

目的	// 130
资格条件	// 132
创新思维技巧训练	// 135

本书总结



第一章

概 述

思维是一种技巧，能帮助你看见眼睛看不见的东西。将思维训练成技能需要集中注意力，形成有序思维，增强自信心，充分享受思考带来的乐趣。

思维与智力

关于思维，你有两种观点可以选择：

(1) 思维与智力相关，是天生的，由遗传基因决定，无法改变，就像无法改变你眼睛的颜色一样。

(2) 思维本身是一种技巧，可以通过后天训练得到有效的提高。

拿汽车来打比方，如果我们把智力看作是汽车固有的功率，那么思维就是驾驶汽车的技巧。如果说智力是一种潜能，那么思维就是一种操控技巧。我们也由此可以得出两个重要的结论：

(1) 如果你有一辆动力十足的汽车，那么你就需要提高自己的驾驶技巧。如果不提高的话，就不能充分地发挥汽车的所有动力，甚至还有可能对他人生命造成危险。同样，智商高的人也需要提高自己的思维技巧，这样才能使自己的高智商得到充分发挥。否则，大部分潜能就会被白白浪费。

(2) 如果你的汽车缺乏动力，那么你就需要具备高超的驾驶技巧来弥补这种缺陷。因此，那些自认为智商不高的人可以通过提高自己的思维技巧来提高自己的智力水平。

那么，高智商与出色的思维能力是否划等号？事实也不尽然。智商高的人的思维能力并不一定出色。相反，他们往往会陷入智力的陷阱。

高智商人群会过于捍卫自己的观点、见解。智商越高，他们就越觉得无须寻求其他的观点；他们往往不会采纳他人的意见。最终的结果是，很多智商高的人会陷入“一叶障目”的局面，被自己的观点蒙蔽了双眼。除此以外，高智商人群为了证明自己的聪明才智，获得优越感与满足感，会倾向于批判他人的观点。更糟糕的是，有种荒谬的西方观点甚至认为“批判性思维”足以解决所有的问题。虽然批判性思维是思维中具有价值的一部分，但是就其本身而言还远远不够。这和汽车前轮后轮的概念是相通的。即便轮子本身可靠耐用，但是仅仅依靠一个轮子是远远不够的。

批判性思维延续了希腊“三巨头”确立的陈旧的思维观点。这一观点认为，分析、判断和辩论足以解决任何问题。但事实却是：六位受过专业化培训的优秀的批判性思维者围坐在一张桌子前，并不能取得任何进展，除非有人真正提出一项建设性的提议。然而提出提议之后，所有人会对这项提议进行批判。人类在科学技术方面取得的巨大成功不是来自批判性思维，而是来自可能性体系。可能性体系会在我们获取的信息的基础上做出各种假设或设想，这就为我们提供了一种看待事物并从中获得反馈、不断发展的框架。批判性思维并没有起到这种作用，对某项假设进行批判性否定并不能促进更好的假设诞生，只有创造性思维可以。

思维与创新

人脑生来不是用来创新的，它负责发现、总结规律，并归纳相关信息，形成固定的模式。它讨厌陌生感。如果你想要创新，那就要将自己移出主干道。你只有在强行来到一个陌生的地方不得不寻找回家的路时，

才有可能发现新路。所有的创新都是在岔路上产生的（如图 1.1 所示）。也有人会认为创造力是一种天赋，但事实并非如此。姚明虽然在运动方面天赋异禀，但不接受专业的训练，也不可能成为伟大的 NBA 球员。同样，一个拥有创新天赋的人，如果不接受专业的训练，再好的才华也会被埋没。由此可见，创造力是可以通过系统的训练获得的。也有人会产生误解：所谓的创造力只是艺术家们的专长。如果从艺术性的角度来讲，关于价值的衡量是一件完全主观的事情。画家凡·高生前穷困潦倒，死后身价倍增。由此可见，审美是主观的、多变的，时代不同，结果不尽相同。但从创新的角度来看，创造出事物除了要与与众不同之外，还需具备实际的价值，而不是虚无缥缈的。

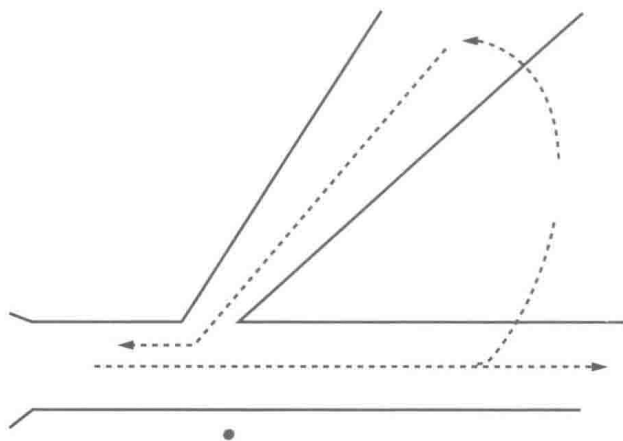


图 1.1 所有的创新都是在岔路上产生的

除此以外，想要富有创造力，你也需要接受错误。传统的对错、是非判断无法带来创新的结果。把一切事情都做对，并不会给你带来出人意料的结果，当然更别谈创新。回避错误从某种程度上也是在回避创新本身。

要想具有创造力，最为核心的问题是从思维入手，了解大脑的工作机制。大脑中储存的知识越多，对创新而言越是一种阻碍。所谓的经验或知识会阻止你去体验新的方法。

思维与决策

大脑只会看到它准备看到的，但光看不经过思考，就容易盲从。而思考有助于加工各种各样感知到的素材，看见你本来忽视的东西，从而使人们独立做出有质量的决策。思维的工具可以指引人们的注意力，使毫无意义的思维有据可循，帮助人们关注到也许会漏掉的地方。

人类的思考大多数并不如自己想象得那么深思熟虑，而是在很短的时间内，心里就已经有了基于自己的判断，并会根据判断寻找有利的证据。然而过去的经验未必能够判断未来的事情，个人的喜好也很容易让团队为此付出代价。你以为自己做出了“慎重”的决策，其实决策所花的时间一般不超过 60 秒。通常，人们必须做出决策，这样行动起来才有被检验和纠正的机会。充分的思考能够使人们对这 60 秒的决定更有信心，这样的决策虽然不能完全避免出错，但往往更加稳健。

创造性与水平思考

我常常要被问到的一个问题是：光有创造性就够了吗？我的回答是：远远不够。那么水平思考又是什么？

一个极富创造性的人能用一种全新的方式看世界。如果他能将这种感知过程成功地表述出来，那么他会被称为有创造性。这些有创造性的人能给周围人指引，也用这种崭新的方式看世界。由此可见，创造性的益处是多多，但也存在一个问题：使用者会局限于这种特殊的看待世