

de Bono Thinking Training Courses

六顶思考帽

德·波诺思维训练教程

[英] 爱德华·德·波诺 著

Six Thinking Hats



Dr. Edward de Bono

六顶思考帽使
我的会议时间
减少了80%
同时改变了
整个欧洲的
企业文化

J. P. Morgan
国际投资银行



新华出版社



六顶思考帽

SIX THINKING HATS

(英) 爱德华·德·波诺 博士 [著]



德·波诺思维训练中心

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

德·波诺思维训练教程. 六顶思考帽 / (英) 波诺著;
德·波诺思维训练中心编译. — 北京: 新华出版社,
2002.7
ISBN 7-5011-5792-8

I. 德... II. ①波... ②德... III. 思维方法—训练
IV. B80

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第050338号

六顶思考帽

(英) 爱德华·德·波诺 著
德·波诺思维训练中心 编译

新华出版社出版发行
(北京石景山区京原路8号 邮编:100043)
北京恒智彩印有限公司印刷

787 × 1092 毫米 16开 17.5印张
2002年7月北京第一版 2002年7月北京第一次印刷
ISBN 7-5011-5792-8/G·2113
定价: 68.00元

德·波诺思维系列教程译制人员

Peter de Bono （国际首席思维讲师）

汪 凯 博士 （清华大学）

于向昕

人不能在将要淹死的时候才学习游泳
也不仅仅是为了避免被淹死而学习游泳
人们同时为了娱乐而学习游泳
思维也是如此……

——爱德华·德·波诺

作者简介



爱德华·德·波诺博士

Dr. Edward de Bono

国 籍：英国

教育背景：牛津大学心理学、医学博士、剑桥大学医学博士。

工作经历：曾任职于牛津大学、伦敦大学、哈佛大学和剑桥大学。

特殊贡献：他在历史上第一次把创造性思维的研究建立在科学的基础上，是思维训练领域的国际权威。德·波诺是横向思维（另译水平思维）理论的创立者，如今“横向思维”（lateral thinking）一词作为语言的一部分，已经被收入《牛津英语大词典》、《朗文词典》。目前已著书60多部，其中《我对你错》一书受到三位诺贝尔奖得主推崇。他在神经学、医学、心理学等跨学科的基础上创立了最庞大的创造性思维训练体系。德·波诺这个名字已经成为创造力和新思维的象征。

作为区别于常规的解决问题的办法（纵向思维），横向思维已经成为一种“激发组织成员智力潜能的思维管理工具”，在全世界50多个国家的政界、企业界和教育界得到了推广和肯定。德·波诺博士的思维课程在一些大型企业如微软、摩托罗拉、松下、麦当劳、IBM、杜邦、波音、爱立信等公司得到了成功应用，德国西门子公司甚至让其全部37万名员工学习他的思维课程。另外在美、日、英、澳等50多个国家和地区上万所大中小学校，他的思维训练课程也得到了普及，为促进世界创造性思维教育事业的发展做出了卓越的贡献。

社会活动及担任公职

爱德华·德·波诺博士曾经应邀为

机构投资者学会 联邦法律会议

世界经济论坛 资讯经理人学会

情报协调委员会 微软 500 人行销会议

环太平洋国家高级商业和政府经济会议

世界 500 强企业信息部门经理会议

经济合作和发展组织

联合国社会首脑会议

北京世界经济论坛——中国企业峰会等做过演讲及授课

他同时还担任一些政府或社会工作，如他在担任加州政府顾问期间，曾为毒品处理问题出谋划策。他也曾利用国际创造力办事处 (International Creative Office)，协助联合国发展并提供解决问题的创新方案。

爱德华·德·波诺博士近期获得的荣誉

1990 年——爱德华·德·波诺博士担任在韩国举行的世界诺贝尔奖获得者大会主席。

1992 年——爱德华·德·波诺博士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，爱德华·德·波诺博士获得了思考领域先锋奖。

1995 年——马耳他政府授予爱德华·德·波诺“荣誉勋章”，这是该国最高级别的奖励，只授予 20 位在世的人。

1996 年——欧洲创造性协会在欧洲的全部会员中做了一个调查，问题是：谁对他们的影响最大。结果爱德华·德·波诺的名字遥遥领先，以至于他们要求国际天文学会官方委员会以他的名字命名一颗行星。于是 DE73 号行星的名字从此被命名为“Edward de Bono”。

2002 年——受北京 2008' 奥运会组委会邀请，为北京市委官员及奥组委官员培训创造性思维。

前言

思维是人类发展的动力。然而，我们绝对不能自满于这项最重要的技巧。无论我们的思维方式多好，仍然需要精益求精。通常对自己的思维技艺感到满意的人，是那些差劲的思考者，他们相信，思维的目的只是为了证实自己正确——让自己满意。如果我们对思维的功能所知有限，就会很容易在这方面自以为是。

思维的最主要困难在于混淆不清。我们想要在同一个时刻做到太多事情。例如情感、信息、逻辑、希望和创造力都一股脑地出现，就好像同时要控制几个球。

本课程只有一个简单的概念，就是要使思考者能够一次只做一件事。他（或她）能够将情感与逻辑分开，将创造力与信息分开，以此类推，这个概念来自六顶思考帽。戴上其中一顶就代表使用一种思维方式。本课程将逐一描述每一种思维方式的本质与贡献。

这六顶思考帽让我们能够指挥自己的思想，正如乐团指挥一般。我们可以按照自己的意愿，叫出任何一种思维方式。同样地，这种技巧对会议的进行也有帮助，我们可以使与会人士脱离一般的思维轨道，使他们能以不同的思维方式，来解决手边的事务。

六顶思考帽的主要价值，就在于它们“便于思维”。

爱德华·德·波诺

绪 论

平行思维的革命性

“……我们传统的思维方法已经不足以应对当今社会的快速变化……”

一、改变思维方式的必要性

我们已经开发了很多优秀的思维工具用来讨论和分析。目前，信息技术在不断地提高，但用于我们日常生活，如对话、会议等的思维工具，却很少被开发研究。

事实上，我们传统的思维方法已经有数百年没有改变了。虽然它们可以非常有力地处理相对稳定的社会中的许多问题（在这种相对稳定的社会中，想法和概念比人的寿命要长），但这些传统的思维方法不足以应对当今社会的快速变化，当今社会迫切地需要新概念和新想法。

二、历史背景

随着罗马帝国的衰落，欧洲社会进入了“黑暗时代”。所谓的“野蛮人部落”将罗马和希腊所建筑的文明一扫而空。

学术、阅读、写作和思考仅仅在教堂的修道院里被保存了下来。很自然，修道院里的思考主要是关于神学和维护基督教的教条和教义方面的。

“……教堂学者利用亚里士多德的逻辑思维方法，来有力、激辩地证明异教徒们是错误的……”

随后是文艺复兴时期。文艺复兴是由于发现古希腊哲学家的经典思维方法而兴起的。这种“新的思维方法”给沉寂的欧洲带来一丝新鲜空气。人道主义在这其中发挥了非常重要的核

心作用。思想家们被允许利用推理来解决问题。逻辑学也开始被人们所接受。

毫无疑问，人道主义者们和那些非教堂派的思想家们很欢迎这种新的思维方法，因为它为他们提供了思考问题、质疑教堂派的思维框架。同时，一些教堂派的思想家也很欢迎这种新的思维方法，如意大利那不勒斯的托马斯·阿奎奈（Thomas Aquinas），他利用亚理士多德的逻辑思维方法来有力地、激辩地证明异教徒们是错误的。这样，西方文明中的两大思想派别都很热情地采纳了这种经典的古希腊思维方法。

三、辩论和批判性思维

直至今日，西方文明仍依靠这种思维方式。在家庭争论、商界讨论、法庭辩论、议会评议中，我们都在使用这种基于辩论和批判性思维的古希腊思维方法。

我有时会提到被世人称为“三大伟人”的著名哲学家。古希腊的这“三大伟人”是谁？他们是如何构建出西方文明思维模式的？

1. “三大巨人”

苏格拉底（469—399B.C.）

苏格拉底被人称为一位“诡辩家”。诡辩家就是那些善于运用言辞的人，他们可以通过认真的选择词汇，来得出他们想要的任何结论。苏格拉底对于挑战人们的思维方法有兴趣，实际上，这些思维方法可以让人们去思考，而不是把所有事情想当然。他希望人们在表达一些思想的时候，能够分析它们的真正含义。他对于事物的发生与发展并不关心。

从苏格拉底身上，我们可以看出辩论和批判性思维的重要性。苏格拉底把辩论作为他的主要思维工具。在辩论中，存在着批判性思维：为什么你这么说？你这么说表达的是什么意思？

柏拉图（427—348B.C.）

柏拉图通常被认为是西方哲学之父。众所周知的是他关于山洞的著名类比。假定一个人被捆起来，不能够转身而只能看见山洞的内墙。在山洞的出口处有一堆火。如果有人进入山洞，被捆的人不能看见进来的人，而只能看见他投在山洞内墙上的影子。我们的生命也是如此，我们不能看见真理和现实，而只能看见它们的影子。如果我们付出了足够的努力，并且认真地倾听哲人的演说，那么我们就有可能看到一丝真理。从柏拉图身上我们得到一个启示：真理存在于某处，但我们必须去努力寻找它。寻找真理的方法就是利用批判性思维来批驳不正确的观念。

亚里士多德 (384—322B.C.)

亚里士多德是柏拉图的学生，是亚历山大大帝的老师。亚里士多德是一个非常注重实际的人。亚里士多德提出了“范畴”这个概念，范畴是指一些具有实际意义的定义，因此我们有了“椅子”、“桌子”的概念。当我们遇到一件家具，我们必须判断这件家具是否符合椅子的定义。如果它符合，我们就说它是椅子。一个物体不能同时既是椅子又不是椅子，这是一个“矛盾”。在他所提出的范畴和避免相互矛盾的前提下，亚里士多德发展了一种我们至今仍在使用逻辑学，主要建立在“是”与“不是”的基础上。从亚里士多德身上，我们获得了一种建立在“一致”和“不一致”、“包括”和“不包括”基础上的逻辑学。

2. 三大巨人的成果

这就是三大巨人。他们的成果就是一个建立在探求“真理”基础上的思维方法系统。通过辩论的方法来探求真理。在辩论中利用批判性思维方法来批驳错误的观念。在批驳过程中，亚里士多德的逻辑思维方法得到了运用。

3. 辩论的普遍性

直至今日，辩论仍是我们正常思维的基础。这种思维集中体现在法庭的辩论中，在法庭上，起诉者作为辩论的一方，被告者作为另一方，每一方都想证明对方是错误的。双方正是通过辩论来得出“真理”。

4. 辩论的不足之处

辩论之所以存在，是因为辩论是一种有用的思维工具。但是作为主要的思维工具，仅有辩论是不够的。

辩论缺乏建设性、计划性和创新性。指出错误可以有利于进一步提高，但不能创造新事物。两种已有观点的综合，并不能产生新的思路。

今天，在商界还有其他的领域，都需要建设性和创新性的观点，都需要解决问题、挑战机遇，都需要创造新的可能性，而不仅仅是在现有的两种可能性之间进行讨论。

“我认为，正是由于辩论性思维方法的限制，我们的社会至少落后了三百年。”

四、平行性思维：替代辩论的思维方法

传统的辩论性思维方法，对于需要创新的设计过程总的来说是没有太大用处的。相反，我们需要平行性思维，在运用平行性思维时，每一位思考者都将自己的观点同其他人的观点平行同等对待，而不是批驳其他人的观点。六顶思考帽是运用平行性思维的实用方法。这种方法非常重要，是因为首次提出了建设性思维的使用方法。我们已经有了更多的替代辩论或者争论的建设性思维方法。

理解六顶思考帽重要性的关键是理解此方法的本质特征。六顶思考帽思维方法不是一种骗人的把戏，因为它提供了一种替代辩论的思维方法。

“我们现在具有了一种替代辩论或争论的更具建设性的思维方法。”

1. 平行性思维的作用原理

在传统的对立性思维中，A方和B方是相互冲突的。每一方都试图批判对方的观点，而六顶思考帽则提倡平行性思维。A方和B方都各戴一顶思维帽，各自陈述自己的观点。六顶思考帽用对主题的合作性探讨来代替传统思维中的对立性思维。

对立性思维

A 先生
B 女士
→
←
 “这个建议行不通。” “不，这个建议行得通。”

平行性思维

A 先生
→
“该产品的开发基金很高。”

B 女士
→
“该产品的一些原材料很难找到。”

A 先生
→
“我们可以用现有的设备来生产该产品。”

B 女士
→
“该产品的重量较轻，运输费用较低。”

2. 无约束思维

当我们进行传统性思维时，我们总是尽可能同时考虑很多的因素。我们总是在同一时刻既考察信息、形成观点，又要评判其他人的观点。

六顶思考帽允许我们进行无约束思维。我们对思维的不同侧面进行分解，分别进行考虑，而不是同时考虑很多因素。这样，我们可以依次对问题的不同侧面给予足够的重视和充分的考虑。就像彩色打印机，先将各种颜色分解成基本色，然后将每种基本色彩打印在相同的打印纸上，就会得到彩色的打印结果。同理，我们对思维模式进行分解，然后按照每一种思维模式对同一事物进行思考，最终得到对此事物的全方位的“彩色”的思考。

有人认为，在我们分别处于积极、消极或创新等不同状态时，大脑（神经中枢等）中的化学成分有所不同。如果这是真

的，则绝对有必要将不同的思维模式进行分解，以能够按照不同的思维模式进行合理的思维。同一种化学成分的大脑对不同的思维模式都能够适应是不可能的。

“我们对思维的不同侧面进行分解，分别进行考虑，而不是同时考虑很多因素。”

3. 个人观点与扮演角色的分离

如果你不喜欢一个观点，那么你就不愿花费很多时间来考虑这个观点的优点或好处。这是因为，如果你为这样的观点提供出足够的优点，那你就可能在辩论中失利。

然而，利用六顶思考帽，就可以要求思考者专门扮演一个“黄帽子”角色。这对于思考者来说，是一个挑战，因为思考者并不愿被别人认为自己不能够扮演这个角色。这样，即使扮演者本人并不喜欢这个观点，黄色思考帽也能够有人来很好地扮演。在黄色帽子的思考过程中，即使与扮演者本人的观点相矛盾的观点也可以被找出来。反之亦然，对某个观点持乐观态度的思考者也可能来扮演黑色思考帽的角色。这样，可以在先前乐观态度的基础上，提出许多面临的困难。

“因为六顶思考帽是一个中性的游戏，这种方法可以很方便的转换思考问题的角度，或者要求按照某一特定的思维方式进行思考。”

4. 转换方式

如果你让某个人不要太消极，这样很容易让对方感觉不愉快。而如果你让这个人来扮演黄帽子思考角色，这样他或她就没有理由感到不愉快了。你也可以说，“这种黑帽子思维方式很好，让我们按这种方式更多地考虑一下吧。”稍后，你就可以说，“我们已经有了很多的关于黑色思考帽的考虑观点，现在，让我们转换到黄色思考帽，如何？”

因为六顶思考帽是一个中性的游戏，这种方法可以很方便的转换思考问题的角度，或者要求按照某一特定的思维方式进

行思考。而通过其他方式则很难达到这个目的，而且不会引起其他相关人士不愉快。

5. 增加透明度

现在已经有了简单易行的方式来进行不同方式的思维，这使人们意识到自己正在按着这种或那种方式进行思维。

“我认为我对此问题仅仅从红色思考帽的角度进行了考虑。”

“我们应该对此问题进行专门的黄色思考帽角度的考虑。”

人们现在既可以按照自己的思维角度来考虑问题，也可以按照别人的思维角度进行评论。六顶思维帽使人们在任何场合下都能够更加清醒地意识到，自己正在按照哪种思维方式进行思考。

五、谁正在使用六顶思考帽

六顶思考帽在 Prudential 保险公司（世界上最大的保险公司）中被广为采用，Prudential 保险公司前任总裁、罗伯·巴巴罗 (Rob Barbaro) 每天都同他的同事们一起使用六顶思考帽。西门子公司拥有 35 位以上的合格六顶思考帽培训教师，他们同西门子公司在欧洲的各个办事处的员工进行着合作。美国波音 (Boeing) 公司也正在采纳吸收六顶思考帽。

在 Honeywell 公司、Motorola 公司、Eli Lilly 公司、Cargill 公司、Fidelity 投资公司、National 松下半导体公司、以及其他很多的公司都在使用六顶思考帽。许多卫生保健集团、金融组织、化学医药企业、制造业以及其他的很多工业实体都在使用六顶思考帽。截止本书出版之日，已经有 35 个国家的 100,000 多人接受了六顶思考帽的培训。

六、主要优点：

以下是许多职员在使用六顶思考帽的过程中，发现的该方

绪

论

法的一些优点：

1. 有效性——该方法可以很快见效；
2. 易学、易用、易实施；
3. 独立性，不依赖于他人，（你可以自己单独使用）；
4. 改变别人的行为而不引起别人的不快；
5. 可以授权；
6. 适用于任何层次的人群；
7. 可以加强不同文化间的交流；
8. 可以减少冲突；
9. 促进合作；
10. 提高思考的质量；
11. 提高他人改变思维方式的主动性；
12. 世界各地均能学到该方法。



目 录

前言	I
绪论	III
第一章 六种颜色 六顶帽子	3
第二章 白色思考帽	21
第三章 红色思考帽	53
第四章 黑色思考帽	81
第五章 黄色思考帽	113
第六章 绿色思考帽	145
第七章 蓝色思考帽	179
第八章 六顶思考帽的应用 (一)	211
第九章 六顶思考帽的应用 (二)	243
结束语	255