

# 六顶思考帽

如何简单而高效地思考

[英] 爱德华·德博诺◎著  
(Edward de Bono)

马睿◎译

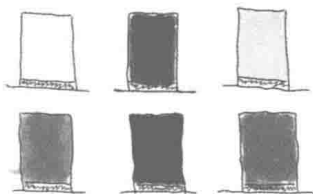


## SIX THINKING HATS

全球创新思维训练经典著作 | 激发创造力的系统思考方法  
六顶帽子、六个维度，行销54个国家，正在改变亿万人的思考方式



中信出版集团 · CHINACITICPRESS



---

SIX THINKING HATS

---

# 六顶思考帽

## 如何简单而高效地思考

[英] 爱德华·德博诺◎著  
马睿◎译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

六顶思考帽 / ( 英 ) 德博诺著 ; 马睿译 . -- 北京 :  
中信出版社 , 2016.10 ( 2016.12 重印 )  
书名原文 : Six Thinking Hats  
ISBN 978-7-5086-6534-4

I. ①六… II. ①德…②马… III. ①思维方法  
IV. ①B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2016 ) 第 181031 号

Copyright © IP Development Corporation 1985,1999 created by Dr Edward de Bono, reproduced with permission by de Bono Global Pty Ltd www.debono.com.

Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

六顶思考帽

著 者 : [ 英 ] 爱德华·德博诺

译 者 : 马 睿

策划推广 : 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 880mm×1230mm 1/32

印 张 : 7.25 字 数 : 120 千字

版 次 : 2016 年 10 月第 1 版

印 次 : 2016 年 12 月第 3 次印刷

京权图字 : 01-2016-5744

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-6534-4

定 价 : 42.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由销售部门负责退换。

服务热线:400-600-8099

投稿邮箱:author@citicpub.com

六项思考帽方法大概要算是过去 2 300 年来人类思维方式方面最为重要的变化了。

这听起来似乎有点夸张，但已经有证据指向这一结论。30 年前本书首次出版时，人们一定会觉得这是一派胡言。但这些年来，支持这种说法的证据越来越多。

一家大公司（ABB 集团）过去要花 30 天时间进行跨国项目的团队讨论。使用六项思考帽方法的平行思考法（parallel thinking）后，只需短短两天就能完成。顶尖的 IBM 实验室的一名研究员告诉我，六项思考帽方法将他们的开会时间缩短到以前的四分之一。挪威国家石油公司（Statoil）的一个钻油塔曾经出现问题，导致他们每天损失约 100 000 美元。一个名叫延斯·阿勒普（Jens Arup）的认证培训师引入了六项思考帽的方法，问题在 12 分钟内就得以解决，每天 100 000 美元的花

费也降到零。曾经有两个相似的法律案件：其中一个，陪审团花了三个多小时才做出裁决，在第二个案例中，一个陪审员引入了六顶思考帽方法之后，陪审团只用了 15 分钟就做出了裁决。曾经有人对 300 名高级公务员进行过一项简单的实验，引入六顶思考帽方法能把思考的效率提高 493%。

这些案例都显示出六顶思考帽带来的巨大改变。通常，生产效率能有 5%~10% 的提高就能让我们很开心了。在这里我们能看到 500% 甚至更多的提高，其中必有原因。

## 它在世界各地的广泛应用

现在我可以这样说，六顶思考帽方法已在世界各地得到广泛应用。我最初设计这一概念时，并不知道它的传播会如此迅速。该方法简单易行、高效有力——这解释了为什么它的应用会如此广泛。

去年，我在同一天收到了两封邮件。其中一封来自德国西门子公司研究部门的负责人。西门子如今已经是欧洲最大的公司，拥有 400 000 名雇员，营业额超过 600 亿美元。他们现在有 37 名内部培训人员专门教授我提出的思考方法，每个部门都有一个基于我的方法建立的专门的“创新小组”。在

信中，这位负责人讲述了他曾经在一次高级研究会议上成功地运用六项思考帽方法的故事。第二封信来自西蒙·巴彻勒（Simon Batchelor），他曾赴柬埔寨参与过一个援助项目，帮助高棉村村民钻井打水。但到了那里，他发现很难让村民参与其中。他随身带着我的《教你的孩子如何思考》一书，就用那本书教授给高棉村村民六项思考帽方法。村民们热情高涨，声称学会了思考方法要比学会钻井打水更有意义。

几天后我前往新西兰惠灵顿，新西兰一所顶级学校韦尔斯利学校（Wellesley School）的校长跟我说，他正在给5岁的孩子们教授该方法。[几个月后，布里斯班的柯雷菲尔女子学校（Clayfield College）的校长跟我说，他们甚至教给4岁的孩子这种方法。] 在新西兰逗留一周之后，我前往西雅图，在微软公司的营销大会上发表演讲，向与会者介绍了六项思考帽方法的平行思考理论。如今，使用该方法的公司和机构包括美国国家航空航天局（NASA）、IBM、杜邦公司、日本电报电话公司（NTT）、壳牌公司、英国石油公司（BP）、挪威国家石油公司、意大利玛佐多集团（Marzotto）和联邦快递（Federal Express）等。这表明六项思考帽方法有着广泛的适应性：它的教授对象既可以是高层管理人员，也可以是学龄前儿童，都能收到同样令人满意的效果。

## 六顶思考帽

思考是终极人力资源。然而对于这项人类最重要的技能，我们永远欲求不满。无论我们多么优秀，总是希望做得更好。通常，对自己的思考技能很满意的人大都是些不怎么动脑思考问题的人，他们误以为思考的目的就是证明自己是正确的——让自己满意。如果我们对思考的功能认识有限，难免会对自己在这方面的能力自以为是，反之则不然。

思考最大的问题在于混乱。我们总是试图一次解决太多的问题。情感、信息、逻辑、希望和创意全都在头脑中挤作一团，就好像用球变戏法，结果却因为球太多而手忙脚乱。

我在本书中提出的是一个非常简单的概念，帮助思考者一次只处理一件事。这样一来，这位思考者就能够区分情感和逻辑、创意和信息等等。这就是六顶思考帽的概念。每次只戴其中的一顶帽子就意味着采纳某一种特定的思考类型。在本书中，我将一一列举和说明每一种思考类型的性质和功能。

有了六顶思考帽方法，我们就能像指挥家指挥乐队一样指导自己的思考，从而实现自己的意愿。同样，在任何会议中，让与会者摆脱日常轨道，换一种方式思考眼前的问题，都能收到事半功倍的效果。

六项思考帽这个概念最大的价值，就是方便易用。

## 关于黑帽的特别说明

之所以要再次特别说明一下，是因为一些人对黑帽有误解，因而或多或少会把它看成一项糟糕的帽子。恰恰相反，黑帽是所有思考帽中最有价值的一项，因而其使用也最为广泛和频繁。使用黑帽就意味着小心谨慎。黑帽代表着困难、危险和潜在的问题。戴上黑帽，就可以避免自己、他人和整个团队遭遇危险。在发现和指出前方会有危险时，你头顶上戴着的，就是黑帽。

在大多数情况下，西方思维方式的要旨就是“黑帽”，强调批判性思维和谨慎态度。如此就能够防止出现错误、过激行为和荒谬言行。

## 关于本书新版

如今世界各地的人们使用六项思考帽方法已经积累了丰富的经验，我首次撰写本书的时候绝非如此。这样一来，人们引介这个方法就有了更多的信心。如今人们在使用这一方法



时，已经不再是尝试陌生的新鲜事物，而是跟上时代的步伐，采纳一种高效有力的思考方法，毕竟它已经在各个年龄段、各个文化和能力不一、条件各异的人们中间使用了 30 多年。

人们有时候会对这些思考帽和颜色有些犹豫，因为它们似乎还不够严肃或不够成熟（有些人就喜欢把事情搞得很复杂）。实际上，简单从来就不是一个问题。人们意识到他们需要这些帽子和颜色，这样就可以简单地应对问题，像在头脑中有几个挂钩一样。帽子和颜色可要比那些复杂的心理学术语好记多了。

最新修订版是基于我自己使用和教授六顶思考帽方法的经验完成的。这些年，这一方法高效易用早已成为不争的事实。该方法要比我想象的更加有效。这是辩论体系的替代方案，后者的宗旨可从来就不是建设性和创造性。有了六顶思考帽方法，我们关注的焦点就从“是什么”变成了“能够怎样”，以及如何设计前行之路——而不是一定要辨出谁是谁非。

## 德博诺的其他经典著作

《我对你错》( *I Am Right You Are Wrong* )

《如何变得更有趣》( *How to be More Interesting* )

《水平思考》( *Lateral Thinking* )

《简化》( *Simplicity* )

《教你的孩子如何思考》( *Teach Your Child How to Think* )

《教你如何思考》( *Teach Yourself to Think* )

## 关于六顶思考帽

爱德华·德博诺发明了水平思考 (lateral thinking) 的概念。作为举世闻名的作家和哲学家，他在创造性思考和直接教授思考技能领域是首屈一指的权威。自德博诺博士提出水平思考这几十年来，它已经成为我们头脑中根深蒂固的概念，这个词语广泛应用于各行各业，无论是物理学课堂、情景喜剧还是智囊讨论会。他的主要贡献是将人脑理解为自组织的系统。他的工作超越了时空界限，涉及几代人、几大洲和若干信仰体系，大到苹果和英国航空公司等顶尖企业的董事会，小到非洲农村教室里的破旧书架，他的影响无处不在。

德博诺博士写过六十多本书，它们被翻译成 40 种语言，如今世界各地的人都在教授他的方法。他主持过一个特殊的诺贝尔奖得主高峰会议，接受过牛津、伦敦、剑桥和哈佛等大学的教职邀约，被誉为对人类做出过最大贡献的 250 人之一。

德博诺博士的经典畅销书包括《六顶思考帽》、《水平思考》、《我对你错》、《如何变得更有趣》、《教会你思考》、《教你的孩子如何思考》和《简化》。

详见网址 [www.debonochina.com](http://www.debonochina.com)。

序 // VII

- 01 引言 // 001
- 02 六顶帽子，六种颜色 // 017
- 03 使用思考帽 // 020



蓝色思考帽

- 04 蓝帽思考：掌控思考 // 033
- 05 蓝帽思考：专注 // 038
- 06 蓝帽思考：程序设计 // 043
- 07 蓝帽思考：归纳与总结 // 049
- 08 蓝帽思考：控制与监控 // 052
- 09 蓝色思考帽小结 // 058



## 白色思考帽

- 10 白帽思考：事实和数据 // 064
- 11 白帽思考：这是谁的事实？ // 070
- 12 白帽思考：日式输入 // 074
- 13 白帽思考：事实、真理和哲学家 // 078
- 14 白帽思考：谁戴上了这顶帽子？ // 084
- 15 白色思考帽小结 // 087



## 红色思考帽

- 16 红帽思考：情绪与情感 // 093
- 17 红帽思考：情绪在思考中的地位 // 095
- 18 红帽思考：直觉和预感 // 100
- 19 红帽思考：时时刻刻 // 105
- 20 红帽思考：用对情绪 // 109
- 21 红帽思考：情绪的语言 // 114
- 22 红色思考帽小结 // 118



## 黄色思考帽

- 23 黄帽思考：冒险之帽——积极探索 // 123
- 24 黄帽思考：积极的范围 // 128
- 25 黄帽思考：理由和逻辑证据 // 132
- 26 黄帽思考：建设性思考 // 134
- 27 黄帽思考：投机远见 // 139
- 28 黄帽思考：与创造力的关系 // 144
- 29 黄色思考帽小结 // 147



## 黑色思考帽

- 30 黑帽思考：谨慎和小心 // 152
- 31 黑帽思考：内容和过程 // 157
- 32 黑帽思考：过去和未来 // 161
- 33 黑帽思考：过度使用的问题 // 165
- 34 黑色思考帽小结 // 167



## 绿色思考帽

- 35 绿帽思考：创造性思考 // 172
- 36 绿帽思考：水平思考 // 177
- 37 绿帽思考：行动而非判断 // 180
- 38 绿帽思考：激发的必要性 // 185
- 39 绿帽思考：备选路线 // 191
- 40 绿帽思考：性格与技能 // 198
- 41 绿帽思考：创意的遭遇？ // 202
- 42 绿色思考帽小结 // 206
  
- 43 六顶思考帽方法的优点 // 208
  
- 结 语 // 211

# 01

## 引言

在广袤的非洲草原上，一只正在吃草的羚羊听到草丛中有响动。它头脑中有关危险的全部神经元簇立即被激活，只要狮子从草丛中探出头，羚羊便能立即认出它来，如此能及时逃走。这样的敏感是大脑如何工作及其为何如此高效的关键所在。

同时在不同的方向上保持敏感是不可能的，就像我们不可能设计一条同时最适合长打与轻击的高尔夫球杆。这正是“六顶思考帽”方法如此不可或缺的原因。这种方法让大脑得以在不同的时间、在不同的方向上获得并保持最大的敏感度。要同时在不同的方向上保持最大的敏感度简直是不可能的。



## 辩论与平行思考

西方思维的基本逻辑是 2 300 年前由希腊的“三巨擘”基于辩论而设计的。

苏格拉底高度重视辩证法和辩论。在他 80%（由柏拉图记录下来）的谈话中根本没有什么建设性的结论。苏格拉底认为自己的作用只是指出“谬误”。他希望通过指出错误的用法，来阐明如何正确地使用公正和爱等概念。柏拉图认为，“终极”真理隐藏于表象之下。他的著名类比是：一个被锁在洞穴之中的人只能看到洞内的后壁。洞口有一堆火。有人入洞后，他的影子被投射到洞穴的后壁上，那就是被锁在洞中之人所能看到的一切。柏拉图用这个类比指出，我们终其一生，所能看到的只是真理的“影子”而已。

亚里士多德归类了容斥逻辑。我们总是根据过去的经验整理归纳出一个个“框架”，包括定义、类别或原理等等。遭遇某些情形时，我们会判断它属于哪个框架。有些情形可以归入，有些则不能。不可能出现似是而非的情形——一定是非此即彼。

因此，西方思维关注“是什么”，其结论是经过分析、判断和辩论而得出的。

这个体系精巧而实用。但世上还有另一种全然不同的思