

Dr. Edward de Bono

de Bono Thinking Training Courses

# 柯尔特教程

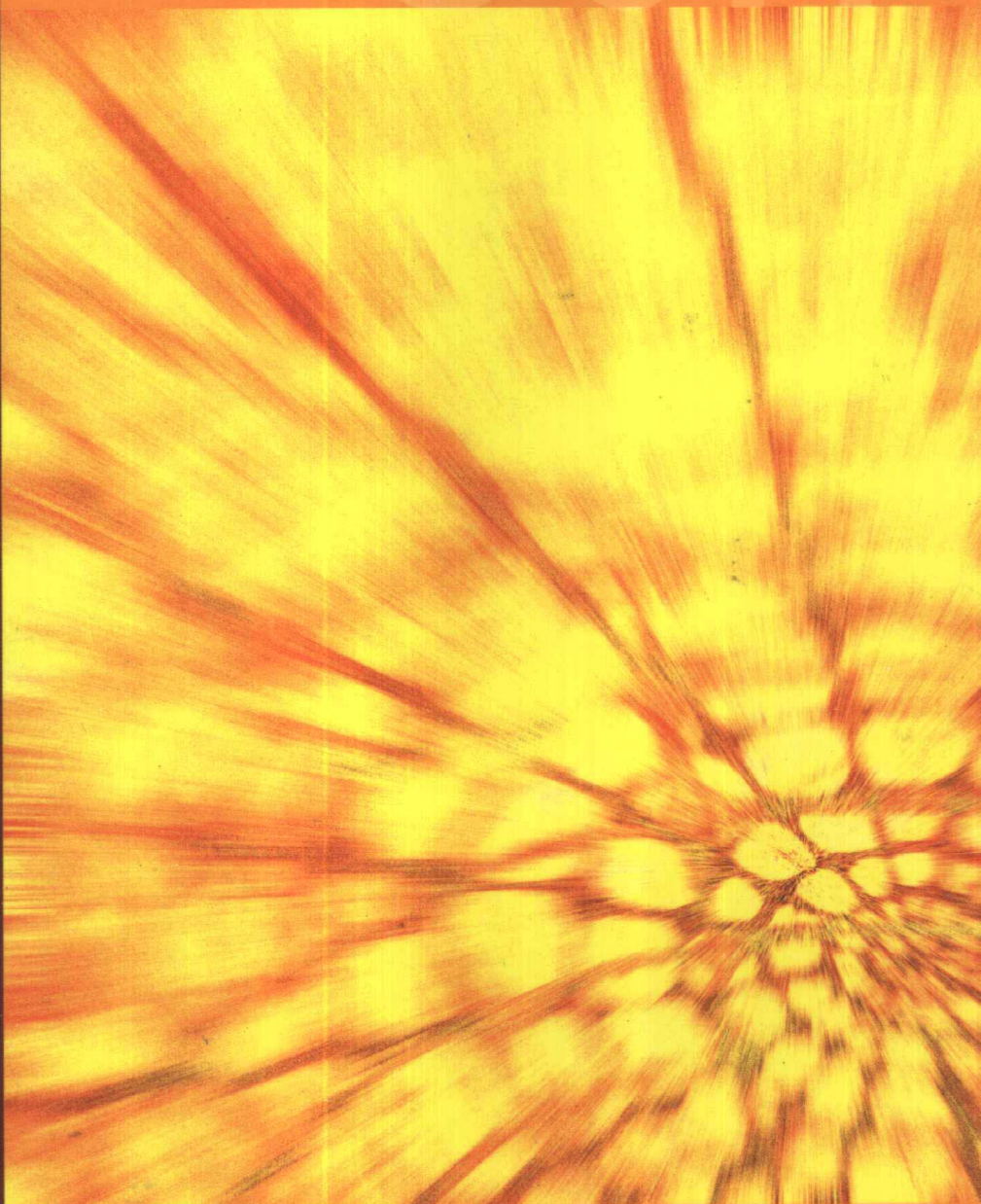
德·波诺思维训练教程

[英] 爱德华·德·波诺 著  
[英] 彼得·德·波诺

[下]

当代生活的  
复杂性和节奏  
使得人类应该  
把德·波诺的课程  
作为核心课程

亚历克斯·克罗尔  
Yong & Rubican 的  
主席和总裁



新华出版社

43

德·波诺思维训练中心

B&C4

B&7  
21

德·波诺思维训练教程

# 柯尔特教程 (第二版)

de Bono Thinking Training Courses

下

---

(英) 爱德华·德·波诺 著

(英) 彼得·德·波诺

---

新华出版社



---

## 第四章 创造力

第一节 YES、NO 和 PO .....	5
第二节 跳板 .....	11
第三节 随意输入 .....	19
第四节 挑战概念 .....	27
第五节 主要观点 .....	35
第六节 定义问题 .....	43
第七节 去掉缺点 .....	49
第八节 合并 .....	57
第九节 要求 .....	63
第十节 评价 .....	71

---

## 第五章 信息和感觉

第一节 FI&FO: 进信息 (Information-In) 和出信息 (Information-Out) .....	83
第二节 FQ&SQ: 钓鱼式的问题和射击式的问题 .....	93
第三节 CS&CC: 独立线索和复合线索 .....	103
第四节 Co&FCo: 矛盾和错误的结论 .....	113
第五节 SG&BG: 小猜测和大猜测 .....	123
第六节 BP&BO: 相信自己和相信他人 .....	133
第七节 RM-H&RM-S: 作为帮助的现成观点和作为替代的现成观点 .....	143
第八节 EM&EG: 普通情感和自我情感 .....	153
第九节 VH&VL: 高价值和低价值 .....	161
第十节 SF&CF: 简化和澄清 .....	171

---

## 第六章 行 动

第一节 目 标.....	185
第二节 扩 展.....	191
第三节 缩 小.....	201
第四节 TEC.....	209
第五节 思维的目的.....	217
第六节 输 入.....	227
第七节 解决方案.....	237
第八节 选 择.....	247
第九节 运 用.....	257
第十节 TEC - PISCO.....	267



**创造力**  
**CREATIVITY**

---



# 前 言

CoRT 思维训练课程的六个部分不一定要按照顺序使用。你可以有选择地采用不同的学习方法。例如，可以先学习使用 CoRT 1，接着学 CoRT 4，再看 CoRT 5。尽管 CoRT 2 中的部分课程用到了 CoRT 1 中的内容，但是余下的部分依然可以按照任何顺序学习。

创造力总是很有趣的，并且能够激发人们很高的兴趣。这种趣味性应该保留在 CoRT 4 中，同时创造本身是一件严肃的事情。创造的目的是得到一个有用的新观点，而不是提出一些标新立异的东西。

不幸的是，在平常的语言里，“创造”一词经常应用于艺术上的创新方面，除了创造新观念的能力之外，它还涉及到情感共鸣、技能和其它的一些特征。在 CoRT 4 中，需要培养的创造类型是其“设计”类型。作者把这种思维类型叫做“横向思维”，这个词收录在牛津英语字典并得到了普遍的承认。在 CoRT 4 中提出的许多步骤都是直接来源于横向思维的本性。作为一种思维工具，为了产生一定的结果，这种过程可以直接和谨慎地应用。不用解释为什么这个过程应该起作用，或者怎样起作用（例如，任意的一个词汇在处理问题中为什么会很有用？）然而，在这些过程的背后有值得考虑的理论，那些对此感兴趣的人可以参考作者的两本书（有关横向思维的两本书：《创造力》和《大脑机制》）。

经验树立了人们的观察模式和行为模式。这些对于大部分人来说都非常有用，生活离开了它将变得无法想象。我们可以说，大脑的主要特点是“明显的缺乏创造性”。从混乱的经验中产生了固定的模式，然后用这些固定的模式去衡量世界，赋予生命以意义，为世界制定秩序。但是这些模式不时需要改变。为了取得一个新的观点，我们不时需要避开盲目的小路和古老的



模式。没有熟练的创造性就好比开车的时候无法倒车一样，一旦开到死胡同里就陷进去了。另一方面，你也不会老是使用倒车档，整天开倒车来展示你的技能。创造力应该与其它的技能一样，作为思维的一个基本部分。

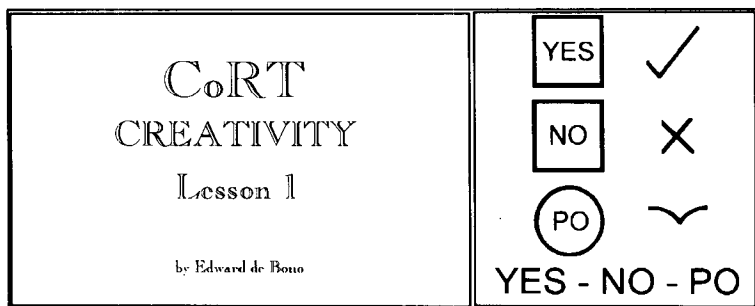
很不幸的是，思维有一种神秘性。它被人们当作是一种特别的天赋，有些人有，有些人却永远也得不到，这种想法是错误的。横向思维是一种任何人都能学习的思维，有些人可能善于学习这种思维，而有些人则不然，就像有些人善于打网球，而另一些人却不会打一样。如果他们花一些时间努力练习横向思维的技能，许多人就能够学会以一种合理的方式处理事情。横向思维中的技能是一种态度和技巧的整合。例如，引入“PO”这个词作为一种刺激物，是为了把一个观点引入大脑中并看一看会出现什么效果。“跳板”就是一种能有意识地使用的工具，正如随意的一个词一样。

跟往常一样，在 CoRT 训练课中，读者应该记住课程的目的是训练一些思考技能。CoRT 4 的训练课程不应该用来讨论创造力或者特殊的设计过程。课程应该集中在一些具体的思维工具训练上。这种工具应该简单、经过深思熟虑、有效而且实用。在 CoRT 4 中提出的工具已经被很多的成年人和儿童使用并检验过。世界上的许多公司当前正在使用这些工具。政府也一样。

还应该强调的是 CoRT 思维训练课不是暂时的和试验性的，而是已经得到了广泛的应用。如果你对这些课程有困难，建议检查一下你的学习方式，那就是自己考虑事情是否过于复杂。

爱德华·德·波诺

## 第一节 YES、NO 和 PO



要点：

PO不是给你提供事情真正的、准确的或者本来的样子，而是提供一种创造性的思维方法，一种开放式的观点和看待事物的新方式。PO是打破僵化的思维模式的有力工具。

学习目的：

毋庸置疑，最后得到的观点，也就是用来指导行动的观点，应该是经过判断证明是准确和有效的。但是如果我们每一步都做判断，那么永远也不会获得任何创造性的观点。我们应该掌握一种有效的创新工具。

问题：

一个幽默故事：阿以战争时，常有美国飞机被放上炸弹。有个美国人常坐飞机，就做了一个统计，飞机上有一个炸弹的概率是一万分之一。他很害怕，问他的数学家朋友：“如何能让这个概率下降？”“很简单，只要你带一颗炸弹上飞机就行，因为飞机上同时有两颗炸弹的概率是一亿分之一。”

你接受这个幽默故事中的观点吗？为什么？

### 4.1.1 介绍

人们在思考时，习惯于对问题进行判断。当你判断某事物是真实或正确的时，你会说：“是”（YES）；当你判断某事物是不真实的，你会说：“不是”（NO）；当你不肯定时，你会说“也许”或者“不知道”。有没有在你面对事物不做判断就将其接受的情况？有的，例如某个人对你讲一个关于大象上树的幽默故事时，你不会打断讲故事的人，你也不会说你不相信这个故事，因为大象根本不会上树。你会接受这个故事并且开心地一笑。虽然没有经过判断，但是你把这个故事当作是一种观点。你之所以这样做是因为你知道这个幽默故事是合理还是荒谬并不重要，重要的是这个故事能够表达一种新奇的、让你意想不到的有价值的观点。那么你为什么不能让你的思维过程像那个幽默故事一样呢？

人类之所以具有创造力，是因为我们拥有创造性的思维。但是我们在面对一事物时，通常会判断它是正确的还是错误的、是真的还是假的、是有用的还是无用的、是合适的还是不合适的，这使得我们的思维形成了一种固定的模式，使我们陷入经验的路线难于自拔，阻碍我们创造性的思考。为了打破这种导致思维僵化的模式，在此我们有必要引入一个新词汇：“PO”。

PO是一种新的思维方式，是一个新造的词，它本身来源于诗（poetry）一词，这个词还来源于猜想（suppose）、假设（hypothesis）。PO是人为的，它指的是我们不采用判断式思维方式而进行思考。PO不是给你提供事情真正的、准确的或者本来的样子，而是提供一种创造性的思维方法，一种开放式的观点和看待事物的新方式。创造力要求发现新的路线，如果你一直在使用判断系统，就不可能做到这一点了。我们要提出一个没有经过判断的观点，要求带有创造性的目的。PO就是为了满足这种要求而设计的。

PO的功能是重新安排信息以创立新的模式和对旧模式进行改组，这两项功能其实是同一过程的两个方面。为了方便起见，

也可以把它们分开。这两项功能也可以用另外的方式来表达：

1. 激发与纵容功能：把信息以新的方式组织在一起并允许对信息做不合情理的安排。

2. 解放功能：破坏旧模式，使被禁锢的信息得以用新的方式组合在一起。

在判断式的思维方式中，信息安排的每一步都必须正确的，这就意味着人们必须尽可能早地做出判断；而用PO的方式思维，信息安排本身可能是错的，但可以引出完全正确的新思想。

在判断体系外应用观点的能力是整个创造力的基础。除非对要点非常清楚，否则创造是不可能的。PO只是一种方便的技巧，用来明确要点，以便我们理解和使用它。你没有必要将PO老是挂在嘴边，但开始的时候有意地念念PO是非常有用的。

在整个课程的学习过程中，读者应该有意识地说“PO”，甚至可以大声喊叫。对于PO的理解，仅仅是心里明白和接受是不够的。

#### 4.1.2 定义

PO这个词它本身来源于诗(poetry)一词，因为诗词经常把一些很奇怪的观点放在一起收到某种效果，在严格的事实基础上对这些观点不能做出判断；这个词还来源于猜想(suppose)、假设(hypothesis)，提出一个没有被证实的观点，从而激发进一步的思维。因此PO是用来让一个人在判断体系之外进行思考的一种策略。

我们必须强调PO不是没有能力来判断某事物。我们有这样一些词汇，比如象“也许”、“可能”、“或许”、“不知道”用于我们不能做出判断或选择的场合。PO表示一个人站在判断的体系之外来考虑问题的方式。

如何才能很好地运用PO这种思维方法？

1. 我想对此做出判断吗？
2. 我想创造性地处理这件事吗？

这是一些可以用来向自己提问的问题。如果第一个问题的答案是否定的，也许你就可以自觉地使用PO思维方法了，但这也并不是绝对的，因为这也许是一个“不知道”的情况。

有时你不想对一个观点做出判断，但你会创造性地认为它是幻想、建议或看待事物的方式，这时你就说，“PO”。

### 4.1.3 范例

对下列各词做PO论述：汽车、学校伙食、头发。

例如你可以说：PO：汽车应该飞。

参考答案：

- (1) PO：汽车应该飞。
- (2) PO：汽车的寿命应该是终身的。
- (3) PO：汽车应该吃掉乘客。
- (4) PO：学校的伙食应该毫无味道，你根本不会注意你已经吃了这些食物。
- (5) PO：你吃得越多，它就变得越多。
- (6) PO：学生应该自己做饭吃。
- (7) PO：应该从来就不用理发。
- (8) PO：你可以根据自己的意愿不时地改变你头发的长度。
- (9) PO：头发在冬天应该改变颜色。

---

---

### 4.1.4 原则

1. 当你面对一个观点时，不要急于判断它的对与错，要想到还有第三种可能性存在。

2. 当你想创造性地处理问题时，你就应该大胆运用PO这种思维方法。

---

---

#### 4.1.5 本节小结

PO用来揭示，你不是在判断一个观点，而是创造性地把它看作是一个观点和对待事情的一种方式。这里的要点就是要把PO当成一种实践性的工具，而不是一个哲学观点。

#### 4.1.6 自测题

1. 请指出下列各项观点中：哪些属于“是（YES）”、哪些属于“非（NO）”、哪些属于“PO”。

- (1) 5加6等于12。
  - (2) 第二次世界大战始于1943年。
  - (3) 冰在水中会上浮。
  - (4) 女孩通常比男孩要漂亮得多。
  - (5) 放假比上学更有趣。
  - (6) 母牛跳过了月亮。
  - (7) 从火星上来的暴眼怪物已经着陆。
- 
- 

2. 下列各项，哪些是属于是正确的描述，哪些是否定的描述，哪些属于PO启发性的陈述。

- (1) 商店每天有一小时减价10%。
  - (2) 由于遭窃，商店损失数千美元。
  - (3) 如果商店很晚才关门，那么晚上会有更多的人购物。
  - (4) 商店的售货员总是很有礼貌。
  - (5) 你可以通过按按钮购买你所需要的东西，最后一起取物品。
  - (6) 对于很多人来说，购物是一种爱好，他们真的很喜欢。
-

3. 用“是”、“不是”和“PO”指出下列陈述：

- (1) 没有一个人想努力工作。
- (2) 很多聪明的人都上了大学。
- (3) 政治家就是那些善于搞选举的人。
- (4) 许多同学认为他们很聪明。
- (5) 每隔一周放假一次。
- (6) 在工厂工作会更有趣。
- (7) 总有一天人们能够吃树叶和草。
- (8) 一个摇滚歌星对社会所做的贡献要比十个矿工多。

#### 4.1.7 参考答案

(注：由于思维的多样性，每个人对同一个问题的思考所得出的答案绝不会是完全一样的。因此，我们在这里给出的答案只是一个参考，只是为了熟悉本节思维方法的运用，而不是一个统一的标准。)

#### 自测题

1. 参考答案：

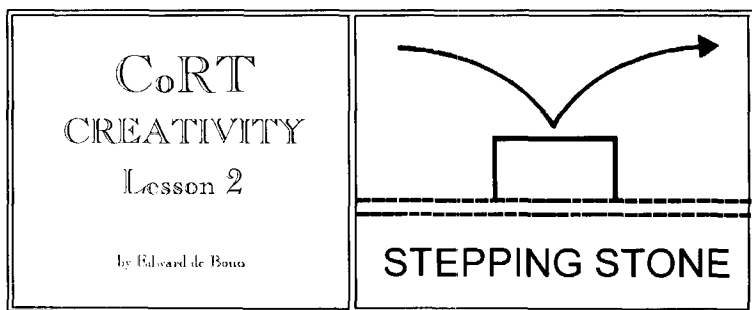
- (1) NO。
- (2) NO。
- (3) YES。
- (4) PO。
- (5) PO。
- (6) NO。
- (7) NO。

2. 参考答案：

- (1) PO。
- (2) YES。
- (3) PO
- (4) NO。
- (5) PO。
- (6) PO。

(注释：PO 适用于哪一陈述这无关紧要。这个过程不是一个严格的带有范畴性的过程。只要明白了可以用PO 来代替“正确”或者“错误”也就足够了。)

## 第二节 跳板



## 要点：

通常我们所说的跳板是一种工具，踏上跳板就等于走上通向目的地的桥梁。

所谓“跳板”，只是你获得有价值的新观点的媒介，判断它的正确与否没有任何价值。

## 学习目的：

我们这里所说的“跳板”，指的是一种可以帮助你获得新观点的媒介。准确地说，“跳板”只是一个暂时存在的想法。就像我们不会永远停留在跳板上一样，我们使用思维“跳板”也不会停留在它上面，而是为了经由这个“跳板”去寻找新的思维方法。对于“跳板”这种暂时存在的想法，我们可以先不去考虑它的对错，而是要看它是否有利用价值，以及能够得出什么样的新思想。学过本课后，你应该能熟练运用“ $\rightarrow$ ”去制造“跳板”。

## 问题：

有这样一个故事：一个身高1.80米的胖子和一个身高1.86米的瘦子比谁高，胖子想和瘦子开个玩笑，于是他向瘦子和在场的人强调：“我比瘦子高！”大家都知道这个结论是非常荒谬的，都持否定态度。可是胖子很快找出了证明自己高的方法：他要求瘦子和他躺在地上，比较谁的肚子高出地面更多！胖子是利用什么作为跳板战胜瘦子的？



### 4.2.1 介绍

胖子的作法是以“PO：我比瘦子高”这个看似错误的观点作为跳板并引导自己找出解决问题的方法。（实际上，胖子的三维尺寸里有二维比瘦子高……这真是一个极好的跳板！）

从这个事例可以看出，“跳板”的引导作用在于使人们从一个意想不到的角度去思考问题，并且以一种出乎意料的手段去达到目的。

本课在逻辑上是承接第一课的。创造性地运用某一观点，目的是通过这个观点来创造新的理念。也就是说，并不对此观点的正确与否进行判断，而是把这个观点当作“跳板”，即作为获得新观点的路径。

且看另外一个事例：假设要求我们考虑如何解决工厂污染河流而使下游的人们生活困难的问题。我们说：“所有的工厂应该建在它们自己的下游。”这种想法很荒谬，如对其进行判断便会马上被否定。但我们说：“PO：所有的工厂应该成为他们自己的下游。”然后把这个观点作为跳板。很快我们便得出此结论：为了使工厂成为他自己的下游，我们只需将工厂的排水管与引水管位置对调一下。我们可以立法规定引水管只能在排水管的下游，这样每个工厂都会受到自己所排污水的损害，不得不想办法净化污水。

无论新的观点——即解决问题的手段——与所用的“跳板”多么相近都没有关系。所谓“跳板”只是暂时存在的念头，用过以后便不再保留了。设置“跳板”的绝窍在于故意说些不可能或不合理的事情，以刺激自己思考。最简单的方法是颠倒是非、内外、上下或前后（如PO：汽车应该控制交通灯……）。

其实在很多时候，跳板不需要刻意去设置。一个人独自思考时常会冒出一些看似荒谬的想法，或者别人有时会提出一些你明知是错误的说法。在这种情况下，不要急于否定这些“荒谬”和“错误”，更好的方法是将它们当作跳板。这并不意味着最后得接受这些荒谬和错误，承认它们是合情合理的，而是说