



THE MECHANISM OF MIND

思考的机制

一种能“激发智力潜能”的
思维管理工具

“即便是小小的虚词，也会改变我们的思维方式。”

(英) 爱德华·德博诺◎著 熊阳◎译



化学工业出版社

思考的机制

(英) 爱德华·德博诺◎著 熊阳◎译



THE MECHANISM
OF MIND



化学工业出版社

·北京·

The Mechanism of Mind, by Edward de Bono

ISBN 9781785040085

First published by Jonathan Cape

This edition first published in 2015 by Vermilion, an imprint of Ebury Publishing. A Random House Group Company.

本书中文简体字版由上海慧志文化传播有限公司授权化学工业出版社有限公司独家出版发行。

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：01-2018-2956

图书在版编目 (CIP) 数据

思考的机制 / (英) 爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著;
熊阳译. —北京: 化学工业出版社, 2019. 1

书名原文: The Mechanism of Mind

ISBN 978-7-122-33219-6

I. ①思… II. ①爱… ②熊… III. ①思维方法—通俗读
物 IV. ①B804-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 243855 号

责任编辑: 张焕强

策 划: 上海慧志文化 (www.witsbooks.com)

校 对: 张雨彤

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: 凯德印刷 (天津) 有限公司

880 mm×1230 mm 1/32 印张 8 $\frac{3}{4}$ 字数 226 千字

2019 年 5 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: 49.80 元

版权所有 违者必究



创新思维会让你不辜负这个时代!

现在是一个变化的时代，在这个时代，最大的特点是给创新留出了非常大的空间。在这个时代里如果不做创新，那就不符合时代的要求。而这个时代也最容易做出创新，就像当年的文艺复兴时期，还有美国的创新崛起，其实都跟大时代有关系。全球是这样，那么中国尤其是最近商业环境发生变化的中国，更需要创新的思维模式。

创新的主体也开始发生变化，以往的创新主体一般是公司中的关键人物，比如说CEO，或者负责战略、研发的高管等少数人，更多的人是执行者而非创新者。但是，到了这个变化的时代里，为了给每一个人用创新改变自己、改变公司甚至改变世界的机会，才会出现蝴蝶效应、草根逆袭，这就导致创新主体已经不是少数人，而变成了大众。

这也意味着更多的人在这个时代下都要有创新能力、创新方法和创新思维模式，这样才不辜负生活的这个时代，以及这个时代所赋予你的使命。

我从15年前就开始接触德博诺的创新思想。最早接触的是六顶思考帽，之后是水平思考，也看了一些相关书籍。给我印象特别深刻的是，德博诺的创新思想其实特别简单和易于理解。我也知道有很多影响世界的成功创新案例都是运用了德博诺的创新思维方法。比如说1984年洛杉矶奥运会，它能够成功实现商业上的变现，并且能够影响之后多届奥运会的运作模式，是基于洛杉矶奥运会的操盘手——尤布罗斯，他正是运用了德博诺的创新思维工具做了很多商业上的创新思考。

德博诺创新思维最大的作用是让我们的大脑不再停留在“思考”功能上，而是延展到“想象”功能。它会有很多种工具或方法去推动大脑的想象力，在你还没有看到这件事情的时候，就开始用一些思维工具在头脑中搭建一条条新的思考路径。当你一个人在使用这套创新思维工具进行思考的时候，还会无形中推动身边的人也用同样的方式来思考和互动。这个时候就会形成更多创造性的画面，当有了这些内容后，很多公司和组织的创新就可以从无到有，从0到1。

我发现在工作和生活中都有德博诺思考工具的应用。这种小的改变，如果能够坚持下去，就会对公司和组织，甚至对更大的群体产生价值。我个人非常推崇每个职场人士都要学会德博诺创新思维，加强实践，从而提升自己的创新思维能力。

我希望每位读者都能够边读书边实践。可能在一开始学的时候，你还会使用德博诺的一些工具和方法。比如水平思考、六顶思考帽，等过一段时间之后，你可能会忘掉这些工具和方法。但是你已经在这种创新思维体系中，你的每一个念头，都在用这种思维来工作了。最后，希望

我们不辜负这个时代所赋予我们的机遇，让我们每个人都能够从自己的思维层面做出改变，在每时每刻的工作、生活中，用这些思维方法来创造价值，让自己的生命更精彩！

马成功

创业帮核心发起人

原京东、乐视、万达企业大学负责人

译
者
序

《思考的机制》主要通过建立模型的方式描绘一种与人脑非常接近的记忆体系——特殊记忆表面。德博诺并未武断地宣称这就是人脑的模型，而是指出人脑在广义上符合特殊记忆表面的诸多特征。与所有事物一样，这些特征既会带来优势也会带来劣势。本书重点关注其劣势，以及如何减少这些劣势对我们的影响。

德博诺的遣词造句朴实无华，又高深莫测。作为本书的译者，在翻译的过程中时常为作者用词的隐晦绞尽脑汁，又时常为其中的智慧而赞叹不已。毫无疑问，本书内容是极其具有启发性的，但如同作者在书中多次提到的一样，本书的目的不是要像教科书般向读者灌输理论，而是一步一步地搭建模型、描述模型、引导读者认识模型，从而激发他们结合自己的生活经验来思考思维的特征。所以，请耐心地看完前面作为铺垫的几章，思维的图景就像

藏在迷雾后的雪山，越往后越清晰。

本书分为两个部分，第一部分主要一步一步地搭建思维模型，重点在于模型；第二部分把之前总结的思维特征应用于生活中，重点在于应用。作者建议读者根据需要，先读第一部分或先读第二部分都可以。而我的建议是，不管顺序如何，一定要将两个部分都至少读一遍，而且由于注意力的广度有限（思维特征之一），读第二遍时也会有很多新的发现和思考。最重要的是，一定要在阅读的过程中，根据自己的经验进行思考，只有这样，书中的内容对你来说才是最有意义的。

英语和汉语中很多词语无法完全一一对应，即一个英语单词和其对应的中文词语在语意上并不完全重合。我在翻译本书的过程中发现一个英语单词在这里可以完美地译为一个中文词语，在另外一个地方，同样的英语单词却无法译为同样的中文词语。这也是双关语基本不可译的原因。我在翻译的过程中碰到这种情况时，有时采用了一个更为中性的译法，以保证前后的一致性；有时为了确保符合当下语境，做了些轻微的调整。在这里把这些词的中英文列出来，以便读者能够更好地理解原文。

原文	译文和解释
pattern	模式。可以指思维模式，也可以指任何一个表面由不同单元组成的图案，或者电视屏幕上的图像
established pattern	成型模式。有的地方译为已建模式，指经过发展已经非常稳固，难以改变的模式
myth	虚构想法。指在人们脑海中虚构出来的对环境的认识，可以是一个谬见，也可以是一个神话故事
flow of activation	活性流。即激活作用在表面上的流动

(续表)

原文	译文和解释
insight	顿悟。有的时候意味着灵感迸发，指在不获取外界信息的情况下突然想到解决方案
coherent	黏性。指事物聚合在一起的趋势，也可以引申为篇章的连贯性和一致性

最后，祝每一位读者都能有所收获，并突破思维的局限性，成为一个更好的人。

熊阳

前 言

有人认为大脑将永远是个秘密，也有一部分人坚信某一天大脑工作原理的面纱会彻底被揭开。揭开了又如何呢？莫非一丝顿悟就能解决人类的诸多问题？我们又是否能够实际地应用这种知识呢？

本书旨在探讨大脑如何产生思维。事实可能是，大脑并非太难理解，而是太过简单了。人类总是倾向于把事情复杂化。我们会创造出复杂的游戏，由这些游戏再延伸出令人费解的复杂结构，最后事情非但没有变得清晰，反而变得更加复杂了。这复杂结构仅使一件事情变得更加清晰，这就是人类有将事物概念化的能力和冲动。的确，这也是大脑的本质。人们用自己的大脑去审视。如果它走错了方向，那么它只会沿着错误的方向越走越远。自我反思是没有限制的。思维运动的轨迹是永无休止的，因为它是由我们无边无际的想象力所创造的，就如同军用车辆在穿过沼泽时一边往前铺设道路一边行驶。

大脑本身并不寻求理解和解释某种事物，而是创造出关于该事物的某种解释。这是两种不同的概念。解释可以与所解释的内容无多大相关之处。一个人能从精巧复杂的哲学描述所带来的自我满足的循环中跳脱出来吗？在本书中，大脑被描述成由机械单元进行的机械行为。正是这些机械单元的组织奠定了思维的机制。

为何人们要费力地思考、谈论和写作呢？为何人们要臆断其他人对谈论的内容以及写作的内容是否感兴趣呢？如果我们在描述某种事物，那么就会希望这种描述出的美感能够被欣赏，即使在描述一种我们认为不应该对所有人都显而易见的事物。当我们想揭露更多事物时，我们就会把描述改成解释。在解释的过程中，我们试图证明一种陌生的事物只是熟知的事物的一种特殊安排。我们熟悉已知概念的运作原理，所以我们据此判断陌生事物也应如此运作。我们之所以想知道这些事物的运作原理是因为想对它们加以充分地利用，要么改变，要么改进，要么防止其出现问题，要么对其完善。尤其重要的是，我们常常希望能够判断在一般情形及特殊情况下的事物行为。如果描述的目的是为了美感，那么解释的目的就是实用。如果把草坪的起伏不平当成一种描述，去发现草坪下掩埋的树根就是一种解释，而这种解释过程可能导致这些树根的移除。

本书内容的实用性应由读者而非作者来评价。即便如此，我仍然可以提供一个明确的关于本书实用性的例子。

词语常常用来描述事物或动作，而动作正是指向运动着的事物。但是，有一些词语不是用来描述事物，而是作为工具用以处理与其他词语之间的关系。加减乘除是处理数量关系的专有工具。每一种算法都由一种专有的符号表示，这种符号成为实施这种过程的一种工具。诸如“not”和“if”等工具性词语能够处理其他词语并且实施某种过程。本书会建议使用一个新的工具性词语。这是一种在任何语言中都不存在的新词语。它被用来实施某个缺乏这种工具则无法实施的过程。一旦这个词语被创造出来，词语功能被定义，那么人们就会习惯性地去使用它，就如习惯性使用

词语“not”一样。当这个词语被创造出来后，人们就可以利用这个词语进行前所未有的思考。这些新的思维方式尤其有益于产生新观念和解决相关问题。但到目前为止，这个工具性词语最重要的用途便是防止出现那些由思维和语言本身的缺陷所造成的激烈的问题。这个词语无论被使用与否，只要客观存在，都会对相关方面对我们有所帮助。

为描述新的事物，新的词语也不断地被创造出来。但去创造一个新的功能性词语，作为语言与思维使用的新的工具，则是另外一件事情。在整个语言史上，功能性词语从没被有意识地创造过。是不是真的值得迈出这一步呢？这种词语执行的又是那些功能呢？为什么这种词语如此必要呢？

整个思维、语言、教育甚至整个西方文化都与想法的形成与交流有关。这是大脑运行的方式；这也是大脑在生活中需要运行的方式；这更是我们鼓励大脑去运行的方式。但如果我们要做的是改变概念，而不是建立概念呢？这是一种非自然的过程，我们没有相关的工具，也没有接受相关的训练。以前，观念的流行总是超过人类本身的生命，但现在观念却常常在一个人的生命周期中被屡次推翻。因此，我们非常需要一些思维工具来使观念的改变革新变得可能。

然而这个新词语及其功能的必要性并非源于它本身的哲理性需求，而是源于大脑处理信息的原理。作为一种生物信息处理系统，大脑的无意识行为受到些许的限制。正是这种限制使新词语的创造变得更为必要，并定义了这种词语的功能。这个新词语能够克服这些限制。正如数学中的数字“0”一样，它是一种符号并且能用来执行某些过程，而离开这种符号，这些过程就不可能被执行。

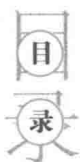
本书的前半部分论述了大脑的组织结构。从一些简单的单元开始，一步步地建立大脑组织，最后呈现出思考机制的全部图景。这个部分写得很详细，对于它的理解并不需要特别的知识和数学基础。

在前半部分的结尾，大脑的思维原理被比作是写满字的一大张纸。这张纸被放置于黑暗之中，在其表面有一束仿佛来自手电筒的光在四处移动。被光所照亮的词语被读取。这些词语代表存储在大脑中的信息。本书

的前半部分论述这些内容是如何体现在这张纸上的；它们为什么不是由外部智力留在这张纸上的；它们又如何自行组织起来表达含义和体现意义的；那束光又如何自行在纸上移动（不存在任何其他光源或者任何指引）的；为何这束光只朝一个方向移动而并非另一个方向；这些词语为什么不是被读取而是自行读取的。这些便是意识、自由意志、记忆和思考的基本机制。本书的后半部分论述前半部分提到的机制在实践中的运用。后半部分涉及为何这些机制只以某种方式发挥作用，也涉及这些方式的利与弊。后半部分也会探讨那些不可避免的思维限制。四大基本思维类型被描述如下：自然思维、逻辑思维、数学思维和水平思维。这里面有些思维方式符合自然规律，而有些思维方式却是人为设计的结果。而后者的目的在于改进思考机制的自然行为。本书还包含了一种新的人为工具及这种工具的功能。

大脑工作的方式依赖于它的内部结构。但有些读者倾向于认为大脑是一个功能性机器，对这种组织的结构不感兴趣。我建议这些读者可以立刻翻到本书的第二部分。在这一部分中，大脑就如同包含许多重要模式的一张纸，随着那束光线，这些模式被依次揭开。在阅读完这些内容后再回到第一部分，以便他们理解大脑为什么以这种方式工作。

其他读者可能更愿意从前面开始，跟随这本书逐渐理解大脑机制的组织结构，然后再了解它如何工作。你可以选择任何一种你认为适合你的方式，但请记住，对大多数人来说，本书第二部分会比第一部分更简单。第一部分论述功能、组织。第二部分直接论述大脑和人们的思维方式。第一部分是第二部分的基础，就像茎和花的关系。茎的目的是支撑花朵。如果没了茎，只可能存在人造花，而本书的写作就像一段音乐，在重复和渐进中逐渐展开。



THE MECHANISM
OF MIND

第1部分 大脑的功能和组织

- 第一章 理解系统 // 3
- 第二章 复杂事物背后的基础 // 7
- 第三章 基础单元与更高层次组织 // 13
- 第四章 模型与符号 // 17
- 第五章 记忆痕迹与记忆表面 // 25
- 第六章 特殊的世界与规则 // 39
- 第七章 自我组织的记忆表面 // 43
- 第八章 一千个灯泡模型 // 49
- 第九章 循环系统 // 53
- 第十章 激励因素与抑制因素 // 61
- 第十一章 注意力区域 // 69
- 第十二章 果冻模型 // 77
- 第十三章 记忆表面的变化与流动 // 83
- 第十四章 自我和人格 // 89
- 第十五章 转移式交流、混乱式交流、触发式交流 // 93
- 第十六章 短时记忆与长时记忆 // 97
- 第十七章 模式的产生 // 103
- 第十八章 特殊记忆表面与外部环境、内部环境 // 107
- 第十九章 记忆表面的特殊规则 // 113

第2部分 大脑机制在实践中的应用

- 第二十一章 特殊记忆表面的独特作用（一） // 133
- 第二十二章 特殊记忆表面的独特作用（二） // 139
- 第二十三章 顿悟与灵感迸发 // 151
- 第二十四章 思维定式错误 // 163
- 第二十五章 虚构想法 // 169
- 第二十六章 极化现象 // 177
- 第二十七章 连续性 // 189
- 第二十八章 偏移 // 195
- 第二十九章 克服局限性 // 201
- 第三十章 思维 // 205
- 第三十一章 逻辑思维 // 209
- 第三十二章 数学思维 // 215
- 第三十三章 水平思考（水平思维） // 221
- 第三十四章 Po // 231
- 第三十五章 特殊记忆表面系统与大脑系统 // 249

全书总结

后记

THE MECHANISM OF MIND

第1部分
大脑的功能和组织
