

平行思考

一种化解矛盾与解决问题的思考技巧

(英) 爱德华·德博诺◎著 鲁文娟◎译



PARALLEL
THINKING

将无休止的辩论转变为建设性的探讨

诺贝尔奖获得者和世界领导人都在使用的思考模式



化学工业出版社

平行思考

(英) 爱德华·德博诺◎著 鲁文娟◎译



PARALLEL
THINKING



化学工业出版社

·北京·

PARALLEL THINKING by Edward de Bono
ISBN 9781785040856
Copyright © McQuaig Group Inc.,1994
Drawings Copyright © Peter Caspar,1994
This edition first published in the United Kingdom by Vermilion in 2016
First published by Viking in 1994

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独家发行。
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：01-2018-0931

图书在版编目 (CIP) 数据

平行思考 / (英) 爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著;
鲁文娟译. —北京: 化学工业出版社, 2018. 10
书名原文: Parallel Thinking
ISBN 978-7-122-32755-0

I. ①平… II. ①爱… ②鲁… III. ①思维心理学—
通俗读物 IV. ①B842.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 172659 号

责任编辑: 张焕强 策 划: 上海慧志文化 (www.witsbooks.com)
责任校对: 王鹏飞 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
880 mm×1230 mm 1/32 印张 7 $\frac{3}{4}$ 字数 200 千字
2019 年 3 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

序

我是从2008年开始了解并学习德博诺思考方法的，最先接触到的课程就是德博诺老先生最著名的课程《六顶思考帽》。刚开始学习时，我总在学习新知识时寻找和旧的知识体系的相似之处，总是感觉他不过是把过去我们常用的思维模式用帽子的名称表示罢了。我们过去说：“请你告诉我你知道些什么情况？”到了《六顶思考帽》中就变成了“请你带上白色思考帽，告诉我你了解哪些信息？”，因为“白色思考帽”代表在信息方面的思考；过去我们说“你觉得这么做好在哪里？”到了《六顶思考帽》中就变成了“请带上你的黄色思考帽”，因为“黄色思考帽”代表在价值、好处、优势方面的思考，等等。我只专注相似之处，却并没有看到区别。

但随着我对德博诺思维体系的进一步学习之后，我才发现我错了！大错！特错！德博诺的思考方法绝对不是对旧有思维体系换一种说法，或者做简单的调整，而是提出了一套全新的思考方法。德博诺思考方法中最核心的、最本质的就是“平行思考”。

何为“平行思考”？它是和“传统思考”截然不同的思考方法。传统思考强调发现、研究、判断，强调是非对错，强调“一是一”“二是二”，没有模糊地带，所以我们经常看到两个沟通的人，竭尽全力地为自己的观点辩护，例如：就是否聘用一个学历低的人，使两位招聘负责人产生了分歧，其中一位负责人说：“我建议聘用他，因为他过去有6年的工作经验，技术水平不错，进公司可以快速开展工作。”而另一位招聘负责人却说：“我认为他不适合我们公司，虽然他技术水平不错，但学历过低，进步空间有限，很难适应我们公司未来发展对人才的要求……”两位负责人就此事争论了很久，还是没能达成共识，最后不欢而散。这种情况在工作中、生活中屡见不鲜。有人说：“这项目可行。”而有人说：“我认为该项目有问题。”客户说：“你们的产品有问题。”而销售说：“我们的产品有很多优点。”爸爸说：“你这样

教育孩子不对。”而妈妈说：“我觉得这样做没有错。”我们请大家想一想，一生中我们花了多少时间去说服他人，只是想证明：我对！你错！而德博诺先生提出的“平行思考”告诉我们：争论有时是有用的，但并非是最好的思考方法，我们需要一种更好的思考方法替代传统的批判式的思考方法。

传统思考由于关注的是“是什么”的问题，总希望把事情真相搞清楚，希望找到“真理”，证明这是“真理”，为“真理”辩护。于是人们就停滞在那里，为“真理”而战。而“平行思考”关注“更多的可能性”、关注“未来能成为什么”，强调“设计未来”，所以“平行思考”的重点在建设性，在探索并不断向前推进。“平行思考”使得我们不再只是捍卫自己的观点，而是可以把不同的观点平行放置，然后不断推进一条向前的路。

我们过去总在讲：沟通时，我们要换位思考，要有同理心；在一个团队解决问题时，我们总希望大家可以心往一处，希望可以集思广益解决问题；在思考问题、做决策时，我们希望自己不纠结，思路清晰，希望既能考虑全面又能深入还高效，但如何才能做到呢？德博诺先生的“平行思考”给出了全新的答案。

在阅读本书时，如德博诺老先生所说：“大家要重点关注‘传统思考’和‘平行思考’的区别。如能做到，必将受益匪浅。若是出于自己的教育背景，只为辩护传统思考而阅读，那纯属浪费时间，因为所见全是相似，哪里看得到关键区别？”

德博诺先生曾经说过：“思考是人类最根本的资源，思维的质量决定着未来。即便我们现在已经多么好，我们总可以使它变得更好！”所以老先生一生致力于思维方法的研究，他倾其一生为我们贡献了一系列思维的方法与工具，希望这些方法与工具可以使每一个学习者的未来更加美好！

张珈

六顶思考帽®、水平思考™课程认证讲师
德博诺（中国）机构合伙人，华北大区总经理

爱德华·德博诺是创造性思考界的领军人物，作为“水平思考”和“六顶思考帽”概念的创造者，其理论享誉国际。同时，他的思维培训课程也得到高度认可，被许多政府、学校以及世界各地的著名企业广泛使用。

德博诺为我们提供了实用的、具有创造力的辅助思考的工具，它适用于我们每一个人，而不仅局限于那些“具有艺术细胞的人”。这是基于大脑的自我组织信息体系的逻辑性而言的，因此创造性可以算是一种技巧而不是天赋。德博诺提出的水平思考体系效率卓越，举个简单的例子：只需要运用一种思维方法，就能在一下午的时间里让一个钢铁公司的工作坊提出了21000个想法。

中世纪时期，宗教的影响力巨大，指引人们努力思考、寻找真相；同时，它也为科学服务。爱德华·德博诺认为这种由宗教引领的思考法并非“尽善尽美”。从文化角度出发，人们似乎从未挖掘过

思考在创造力方面的价值，而现在，是时候认真对待这个问题了。为此，爱德华·德博诺展开行动，直接在学校开展思考模式教学，随后，他的思考方法被世界各地成千上万的学校使用。有研究表明：学生的各科成绩都取得进步，社会就业率提升，犯罪行为减少。

爱德华·德博诺是英籍马耳他人，拥有马耳他大学医学博士、牛津大学心理学学士、牛津大学哲学博士、剑桥大学医学博士、墨尔本皇家理工大学设计学博士等学位。他曾任职于牛津大学、剑桥大学、伦敦大学、哈佛大学，同时也是牛津大学罗德奖学金的获得者。在创造性思考方面，他著书83本，被翻译成42种语言，其中包括畅销全球的《六顶思考帽》以及《水平思考》。

首先，我想澄清一下，我写这本书并不是要批判西方思考，鼓励东方思考。我的重点是要对比传统的西方思考和“平行思考”，前者惯于批评、对立，而后者却侧重所有的可能性和新方法的设计。我想，传统西方思考体系之所以会逐渐衰落不是因为其应用缺乏有效性，而是系统本身存在的不足和危险。

淘金和造房子不同，光有分析判断不够，还需要设计与创新。

本书的目的

我的目的可不是简单地指出传统思考体系的不足和错误，这样做岂不是要再一次使用传统体系的各种惯用术语？我要给大家介绍一种完全不同的思考体系，说明它的特性和使用方法，这就是“平行

思考”。按照这种模式，我们“从众多平行可能性中设计”，而不是采用传统思考的各种死板框架和判断，它是一种完全不同的思考模式。

平行思考更多关注“可能是什么”而非“是什么”。

若想对本书所要达成的目标有所了解，请翻至最后阅读总结部分的内容。

传统西方思考体系看起来天衣无缝、面面俱到，近乎完美，若在此背景下接受教育，那你定会按照该体系理解世界，采用它的特殊方法讨论世界。

然而，随着世界日益变迁，传统思考体系开始逐渐衰落，因为它并未应对变化，但使用者却洋洋得意不自知。

传统思考关注研究和发现，平行思考关注设计与创造。

传统思考以武断、及时的判断为基础（是或否、对或错、真或假）；平行思考则不作评判，接纳各种可能性。

传统思考强调“岩石逻辑”和“是”；平行思考采用“水的逻辑”和“可能是”。

传统思考采用轮廓鲜明的判断框架，经常下定义，进行分门别类；平行思考采用轮廓模糊的可能性和大致范围，允许可能性之间相互重合，并以旗杆式中心为标准发散各种可能性。

传统思考通过非此即彼的方式来做选择；平行思考接纳各种不同处并寻求解决方法。

传统思考认为光有信息和判断足矣；平行思考欢迎提出各种想法和概念。

传统思考过度使用批判，相信只要排除“不好”，所剩即为美好；平行思考试图构建“美好”。

传统思考通过反驳论证探索主题；平行思考通过“平行”思考和合作式思考来实现探索。

我会尽力阐述传统思考与平行思考这两者之间的差异，它们有时是根本性的，有时又只是关注度不同而已。打个比方，这就像是地球上

的人，要么恰好位于南极和北极中间，要么就是靠近一个，而远离另一个。

对比传统思考与平行思考的重要性之一就在于迫使读者认清西方思考的不足之处。一般来说，这比较难，因为我们已经深陷其中，以至于无法从客观角度看待它。

平行思考属于实用思考体系。多年来，人们通过各种方式使用平行思考。本书中，我将提到一些可以用来研究和使用的技巧。

相对于不断批判的传统思考，平行思考的实质是从各种可能性中寻找答案。阅读本书也应如此，读完后再做判断。

书中会交叉使用以下术语：“传统西方思考”“希腊三贤”和“苏格拉底问答法”，因为它们中没有一个可以单指传统思考体系。本书开始部分会说明建立这种特殊的思考体系的原因以及如何建立，还有它为什么可以主导西方文明的原因。虽然该体系有很多不容置疑的优点及较高的实用性，但是本书要讲的却是它目前衰落的原因。

本书既非哲学书籍也非历史书籍。因此，千万不要浪费时间在研究历史和哲学上，否则，势必会严重影响你对传统思考与平行思考差异的理解。

读完本书，你应该能够这样说：“虽然威士忌和伏特加都含有酒精，但我依然可以明确区分两者。如果要问我喜欢什么，我会说我更喜欢威士忌，当然有时候我也会偏爱伏特加。”如果不能区分，一方面可能是我这个作者的问题；另一方面，就是你这个读者本人的问题了。



- 第一章 不要带错了装备 // 1
- 第二章 从杂乱无章到有章可循的突变 // 5
- 第三章 “规则”是怎么来的 // 9
- 第四章 传统思考溯源：苏格拉底问答法 // 13
- 第五章 “发现”真理 // 23
- 第六章 只排除“谬论”的批判性思考 // 25
- 第七章 该被禁止的对立论证 // 31
- 第八章 “平行思考”正当时 // 37
- 第九章 解决问题的方法 // 47
- 第十章 正确观点只能演变而来吗 // 51
- 第十一章 真理的发现之路 // 57
- 第十二章 “绝对内在真理” // 63
- 第十三章 问题该怎么提 // 71
- 第十四章 传统思考的核心：定义、框架、分类和概括 // 77
- 第十五章 盒子框架的价值 // 85
- 第十六章 “是”的问题 // 89
- 第十七章 判断式思考体系和框架准则 // 95
- 第十八章 “可能性”思考与顺序思考 // 101
- 第十九章 探索与判断 // 107
- 第二十章 设计与分析 // 117
- 第二十一章 信息与想法 // 123
- 第二十二章 运动与判断 // 129

第二十三章	创造与探索	// 135
第二十四章	精神世界与物质世界	// 139
第二十五章	替换方法与平行思考	// 145
第二十六章	平行可能性	// 151
第二十七章	可能性	// 161
第二十八章	设计解决方法	// 169
第二十九章	聪明与智慧	// 181
第三十章	辩证法与平行可能性	// 187
第三十一章	行动与描述	// 191
第三十二章	价值与真理	// 197
第三十三章	水的逻辑和并行思考	// 203
第三十四章	重合	// 209
第三十五章	变化与稳定	// 215
第三十六章	新语言	// 219
总 结	平行思考与西方思考	// 225
后 记		// 233



第一章

不要带错了装备

当标准而传统的思考方法不适用时，换一种思考方式是不是会更好？也许很多问题的根源都是不恰当的思考方式造成的，就好像钓鱼时带错了装备一样。

你有没有曾经在钓鱼时带错了鱼饵或是装备呢？

如果知道了这一点，那你会不会特别沮丧？因为每一刻你都清楚自己本可以做得更好。你心里想：“要是把装备带对了，钓起来该多容易呀，还能钓很多鱼。”

如果不知道呢？大不了那阵子你会觉得自己的钓鱼之路比较坎坷，根本想不到是装备的问题。设想一下，你不知道还有其他装备，所带的也是唯一可用的，大家又都在使用同样的鱼饵与装备，也都发现了这样钓鱼比较困难，那就既来之则安之吧。为什么要期待有人过来建议你换个鱼饵或者装备呢？最多不过埋怨一下自己技艺不精罢了。但凡你抱怨说钓鱼怎么这么难，别人就会建议你要“正确”地钓鱼，在标准装备下培养更多的技巧。

假如我们只知道标准的“思考装备”，但依赖这种装备依旧“钓不到足够的鱼”，那就需要培养更多的技巧来使用它。然而，是不是可以认为会有“更好的装备”？同样，是不是可以认为标准而传统的思考模式并非唯一，也并非最佳呢？这些年来，垂钓装备已大大改善，那我们的思考装备是不是也同样改良了呢？还是说我们依旧以使用2500年前设计的装备而自豪？

我们当然可以自豪地认为传统的思考方法相当不错，因为我们运用它在科技方面取得了许多进步，世界各国人民的生活水平有所提高，文化程度也相应提升，许多国家还废除了死刑。在不同国家也实施了不同程度的禁烟措施。我们当然也可以自满地认为贫穷、污染、地方战争和混乱只是发展和人性的必然结果。上述情况也会经常发生，但一旦发生，解决处理就好。相反，如果对这些结果提出质疑，那我们可以问自己以下三个可能的问题：

1. 其实有些麻烦可能是不适当的思考习惯造成的？
2. 可能就是因为思考方法不对，我们才会很难改正错误，有时候甚至是没有能力去改正？

3. 可能换一种更好的思考方法，事情就会变得更好？

渔夫的类比在此行不通。虽然许多渔夫尝试新装备和新鱼饵，但他们却不尝试改变思考模式，而是把自己束缚在传统的思考习惯中。

飞速变化的时代对思考的要求也更高，那是一种更具建设性、创造性和效率性的思考模式。显而易见，它不仅适用于全球性问题，而且适用于关乎国家、社区、家庭乃至个人的事情。

大名鼎鼎的希腊三贤（苏格拉底、柏拉图和亚里士多德）确立了标准的传统西方思考模式。的确，他们功不可没，然而是时候该迈步向前了。世界变化如此之快，也日益复杂，传统思考模式恐怕已经无法完全满足各种需求了。我打算探讨这些神圣化思考模式的不足，目的当然不只是批判，那可是智者的举手之劳。我的目的是建议大家意识到传统思考体系不足的时候能转而寻求他山之石。



第二章

从杂乱无章到有章可循的突变

这些规律到底是强加的还是杂乱无章中发现的，我们也不用再纠结，重要的是有章可循就行了。