

桂冠動腦叢書 6

國立台灣大學心理系教授

黃榮村

國立台灣大學哲學系教授

林正弘

聯合主編



●原著——愛德華·波諾

●譯者——彭碧台

在對錯之外 思考



桂冠動腦叢書◎

Beyond Yes and No

在對錯之外思考

原著 / Edward de Bono

譯者 / 彭碧台

桂冠動腦叢書⑧

在對錯之外思考

原 著／Edward de Bono

譯 者／唐潔之

出 版／桂冠圖書股份有限公司

發行人／賴阿勝

登記證／局版臺業字第 1166 號

地 址／臺北市新生南路三段 96-4 號

電 話／219-3338・363-1407

電 傳／218-2859・218-2860

郵撥帳號／0104579-2

印 刷／海王印刷廠

裝 訂／欣亞裝訂公司

初版一刷／1994 年 9 月

版權所有，請勿翻印

本書如有破損、裝訂錯誤，請寄回調換。

ISBN 957-551-285-5

● 本書透過大蘋果股份有限公司取得 Aitken,
Stone & Wylie Limited 中文獨家授權

定 價／新台幣150元

〈購書專線／(02)218-6492〉

〈免費申訴專線／080-021122〉

桂冠動腦叢書總序

我們思考問題答案的方式，往往是從問題本身出發，依循慣用的邏輯路線探索答案，此路不通，換條路線推進。不論用了幾條思路，也不管每條思路的複雜性，這些思路總是針對着那個清楚又確定的答案而來。簡言之，就是一個問題循線求解一個答案。因為再三思索的目標只有一個，思路彷彿紛紛從問題出發，向答案集中收斂；又因為這類問答是一對一的，問題若是平面上一個點，答案就是空間中相對的一個定點，兩點之間有條或長或短的思路，由面而起層層攀升，垂直射向答案。

心理學者稱這種思考方式為「收斂性思考法」或「垂直思考法」。

您也許不知道，我們日常的思考，絕大部份是屬於垂直收斂式的。譬如在學校讀書考試和各種知識傳遞的過程中，問題的答案，無論型式為何，往往非對即錯，相當清楚明確。這種以對錯

爲指標、以是非作基礎的思考法，不但常見常用，也極其重要。它幫助我們推理、析疑、解難和學習運用知識。

可是，假如一個問題有很多種「可能」的解答，評估這些答案的時候，我們不問對錯，只問那一個答得最妙、最幽默、最富奇趣、最有創意……，則思考作答就不能僅依賴垂直收斂法，而必須用水平思考法。

這種思考法，求解的思路是從各個問題本身向四周水平發散，各自指向不同的答案，所以也叫「發散性思考法」。這些水平發散式的思路，彼此間談不上特別相關，每種答案也無所謂對錯，但往往獨具創意、別富巧思，令人拍案驚奇，玩味無限。

英國前首相邱吉爾任國會議員時，有某女議員素行囂張。一天，居然在議席上指罵邱吉爾說：「假如我是你老婆，一定在你咖啡杯裏下毒！」狠話一出，人人屏息，却見邱吉爾起立頑皮地笑答：「假如你是我老婆，我一定一飲而盡！」結果，全場人士及那位女議員都哄堂大笑。

電台節目女主持人問林語堂何謂「理想丈夫」？他笑咪咪地說：「理想太太的丈夫」；又問：「太太跟小姐有什麼不一樣？」他還是笑咪咪地說：「所有的太太都一樣，每位小姐都不同。」

邱吉爾寓諷於答，立刻化戾致祥，林大師正題曲答，別富靈慧和妙趣。兩位奇才都精通水平式思考法，碰到「非常」狀況，能不按章法、別出心裁，跳出是非、對錯、邏輯因果等層層的拘

束，把思路水平發散，自「意外」的領域，提出幽默或啓人心智的「好」答案。

可惜的是，東西方學校的教育系統，都過於重視以對錯爲基礎的垂直收斂式思考訓練，幾乎完全忽略了水平發散式思考教育。殊不知水平思考法往往是使人類文明更進一步的動力，精通此法，不但與垂直收斂式思考毫不衝突，反而相輔相成，可以大大擴張我們思維的格局，提昇我們創造的能量和品質。

西方心理學大師愛德華·波諾（Edward de Bono）深信水平與垂直兩法同樣重要，不可偏廢。他潛心研究出一整套水平思考法的理論和訓練方法，合輯成「動腦叢書」，向全世界公開久爲人類所忽視的思考妙方。

這套書，解說深入淺出，遣辭風趣明快，單看文字就能瞭解水平思考法的理論內涵和實習步驟。書中另有圖例解析，使我們在學習過程的每道關鍵上，輕輕鬆鬆地吸收到水平思考法的精髓。波諾更爲這套叢書設計了很多妙趣橫生的練習，引導我們從不同的角度思考解題，啓發我們把慣常處理問題的思路由「解決導向」改爲「知覺導向」。經過這些有趣的動腦練習後，再碰到問題時，山窮水盡處，就自然而然柳暗花明，奇思湧現了。

黃 榮 村

民國七十一年八月二〇日
於 台 大 心 理 系

在對錯之外思考

前言

由於本書初版在美國發行，因此行文風格較各地方可能來得更為率直坦白，或許有些讀者會為此惴惴不安，總覺得換上另一種婉轉，循循善誘式的口吻，附上種種佐證、種種學術資料，會更能配合本書關聯基本思考法的主旨。也許他們的顧慮未嘗不正確，我也曾仔細考慮依樣全盤改寫，而不僅僅只求適應英國讀者而作部份必要的修改。但後來還是決定保持原貌，因為任何值得表達的想法，皆值得用最簡單最直截的表達方式。無論如何，有關「波定」這個觀念，不論以何種風貌出現，都能震撼人心——若是無法造成這種預期效果，它大概也就不值得浪費筆墨呈現給諸

位讀者了。

已熟悉筆者對思考所持的態度，明白筆者視思考如同技巧、強調水平思考的讀者，將很輕鬆自然的備有閱讀本書的心理架構。他們會看出「波定」乃是把水平思考的不定形之態度及其特殊程序凝成符號，做為直接使用的工具。然而，未曾接觸過筆者其他作品的讀者，也會發現「波定」本身仍可獨立；不過他們或許希望在字裏行間親身體會「波定」背後所隱藏的金石。

傳統的肯定暨否定的思考系統，在思考的第二階段，具有絕大的效力。所謂思考的第二階段乃是使固定觀念發揮最佳效果。不幸的是，這種思考法鮮能用於思考的第一階段——亦即創造新觀念及對事物的新看法的階段。「波定」的作用，恰如「否定」為邏輯思考的基本工具一般，乃是第一階段思緒的基本工具，肯定與否定的邏輯思考中，根本的基礎在於「判斷」；然「波定」思考依據的則是「流動性」，二者同為必要的思考形態。不過，我們非得瞭解邏輯在某些方面的限制不可，因為有些問題的解決必須依賴新觀念的注入，而今日世界正充滿著這一類的問題。

在對錯之外思考

目錄

桂冠動腦叢書總序	一
前言	一
波定：魔法與數學	一
波定與世人	一三
波定的思考	二三
人腦思考模式	四一
創造性的波定	七三

波定的通性·····	一二七
波定的實用性·····	一四七
波定試驗·····	一六七
波定之習作·····	一七五

波定：魔法與數學

新字彙「波定」

新字彙 「波定」係一個新詞。若是它曾於語言中出現過，那麼重要性得以超過它的，也只有另外兩個字詞（附：即肯定與否定。），但再過二十年，當電腦接管人腦大部份的思考活動時，也就不會有別的字能比「波定」更重要了。然則波定一詞未曾活躍在語言中，甚至時至今日，似乎也難得有這樣的字詞存在，不過我却相信波定終能在語言及思想天地取得應有的一席之地，這便是我著述此書的本意。

魔法

波定係一魔法術語，只要你虔心信奉，必能實現禱文中的祈願。波定所具的法力亦

與魔法相同，定力愈深，所得的反響也就愈強。又如同投資作生意，本金下得愈多，收回的利潤也愈豐厚。然而運用波定事先並不附帶任何盲目的教條；它所呈現的僅是一個單純的新字彙，而信徒應有的心理準備，也只是信仰它的法力而已。

數學 波定與其他魔法咒語不同，因為波定除了要信賴心理，還要有通盤的瞭解，如此它的效力才能發揮到極點。它是第一個直接出於數學心靈的思想，以科學為基礎，而非出於哲學的思索。它的基本想法乃是「心靈是思考機器」。或許也是基於這種理由，波定概念才對科學家、數學家產生重大的意義，因為他們早已接觸過它的來源。但是就藝術家而言，波定顯示的意義，份量也是絲毫不減的。

問題重重 貧窮、污染、人口壓力、加上政治各走極端、人道生存受到種種威脅，一切的問題，只會愈演愈烈，不可能好轉。我們若想從根解決，勢必在事發之前力謀挽救，尋求改良思考法的良策，變通傳統的觀點。沒有一種行動能比我們的思考習慣更為根本，而波定的目的便在於提供人們向來缺乏的——改變觀念的方法。這個理由正說明了何以波定，或任何與之類似的想法，對於解決今日與明日的重重問題竟是如此的必要。

開頭一步 波定僅是一個單詞，然而單單的一個字詞所產生的威力卻可能是非常巨大的；倘使它能令我們著手進行許多原本無它即難以辦到的事。波定係一新方向的起頭，這一步一旦邁

出，其他的便會紛紛跟進，一同走向素來認為難如登天般的新世界。

非勸誘 我並不想勸誘人人都應採用波定概念。證明波定想法的必要性並不難，各位亦將從本書內容看出，證明並不等於勸誘。我認為波定的出現乃是提供另一種機會，我看不出有何理由須將此機會強置於別人頭上。書中將闡述的乃是波定全部的內涵，提示它所供給的用途；之後，該發生什麼樣的後果，皆取決於讀者個人的反應，你可以對它視若無睹，漠然走開，既無損失，也無收穫。你也可以尋求證明它並不存在，或反過來鍥而不捨的試用一番，看看自己究竟能拿它變出什麼花樣。

工具 波定是一種思考工具。若是你接觸別人持用過的新工具，別人證明它有效，你心中或許也會有躍躍欲試之感，想看看自己是否也能學得運用自如，不過，你並沒有非試不可的義務。

波定人與非波定人

波定人與非波定人 世人可分為兩種類型：波定型與非波定型。這種現象確實存在，只是不自知而已。讀者讀完本書後，自然就有分辨的能力，看看自己究屬那一型——波定或非波定。

到最後你心中一定會很清楚的浮現出這種認知，因為屆時你的反應：不是瞭解、便是仇視。你亦可挾此環顧週遭的友人、親人、及上司、同事，或你一生中曾經邂逅的任何人，判斷他們究屬波定抑或非波定。

分類 讀畢本書後，你馬上便能察出自己對波定的反應究屬那一項：

1. 發覺波定與自己本性極不相容，你甚至連最初步的瞭解都幾乎辦不到。
2. 瞭解卻仇恨。
3. 覺得受到它的威脅，生起一股敵意。
4. 瞭解且甚表贊同，然而運用時卻困難重重。
5. 可以輕易的接納它，並當成心中的一種態度、思想上的一種特殊工具。
6. 發覺它可清晰深刻的析透向來集於心中所涵藏的種種念頭。

簡言之，你將會發現自己究竟是波定人或是非波定人。而這種分類法的特殊地方，便在於非波定的人們只要願意花費心力，還是能夠轉變成波定人；而波定人卻無須憂心有朝一日會失去波定特質而蛻化成非波定人：這個中原因是由於波定所關涉的乃是創造力。

波定人群 過去兩年來，我曾對四萬個人作研究，觀察他們對波定的反應。研究結果非常迷離有趣，因為身份、行業不同的人，所產生的反應，也就隨著羣體的改變而不同。反應區分歸

類如下：

看出波定之必要性的人羣：詩人，畫家，雕刻手，建築師，設計師，數學家，電腦科學家，物理學者，教師（一部分），孩童，學生，一般年輕人，新聞記者，攝影師，銀行家，以及生意人。

不以爲如此的人羣：政治人物，哲學家，律師，學院人士，教師（一部分）以及文評家。

這種分類法似乎可以劃分出兩種羣性：一類是躬親參與實務、構想新意念的人；另一類卻由於過於忙著捍衛固有的正統之見，因而無法看出新創思想的必要。如此一分，切點所落處，乃在於一部份人前瞻未來，另一部份卻回顧以往。年輕的一輩對於波定表現出較濃厚的興趣，原因可能在此。

奇怪的同床伙伴 嬉皮與大企業財團，畫家與數學家，兩者之間，各自可尋出的相關之點實在少之又少，而對新觀念的需要，它們却不一而同。藝術與科學，青春與年老，遊樂與工作，傳統對它們所下的分類界線，均可依照波定反應俐落的切分開來，而新剖開的兩半，一面是對創造與新觀念有興趣的人羣，另一面却是受到創造與新觀念威脅的人們。

惱火 波定的概念常使許多人惴惴不安，他們對它覺得非常光火。有些人原本便存在著某些喜歡僵化而不喜柔軟應變的心態，他們所重的乃是安全，而非冒險探索，因此他們難免會覺得

自身的安全已受波定想法的威脅了。他們對於自己無法應用自如的工具也易生憎惡之感，因此，雖然我撰寫此書的本意並非想來冒犯這些人，然而無庸置疑，其結果一定會冒犯到他們。

相異而非相難 波定絕談不上艱深難懂，它僅是與我們一個熟悉的思考方式不同罷了。好比我們學講義大利文，不論說得多麼流利，但總不可能發覺自己突然能冒出南斯拉夫語吧！同理，在舊式思考法上你或許非常聰敏，可是一旦接觸到波定思考，可能會變得一敗塗地，全然無法瞭解它的內涵；然則另外一人或許不如你的正統聰明，可是對新波定却能馬上體會它的涵義。由此可見，通難解疑，所要求的乃是努力。而通解異類。所要求的却不再是努力，而是接受新觀念的意願了。

變動與未來

阻擋未來 對於未來，我們雖然經常聽過不少揣測與描述，然而心中卻不甚喜歡，因為我們實在看不出有何良策可以對付未來的種種。例如亞爾文·多夫勒之未來的震撼這一類的書籍，所殷殷描繪的，都是未來世界所陷入的各種困境。然而向未來發出怨言還是無法阻擋它的到來；發生的變動越多，世局也就越混亂。考察混亂所激起的原因，乃是因為一整個體系裏各部門變動

速率的不同所致。舉例言之，醫學的發達使得更多的嬰兒生存下來，一般人壽命加長，然而混亂却因此出現，一直持續到食物供應及節育趕上進度，才平息；低價食物，意味著農耕必須機械化，而農耕機械化又意味著鄉村人口湧向城市，以及繼起併發的種種問題，而這些又必須等到都市成長率趕上進度，才得平息；你無法倒轉醫學的發展，坐視人們相繼死亡，或是倒退農業技術，使得人們固守農村，妄想藉此阻擋未來。

新的想法太多 有些人的主張是這樣的：我們所需要的實是減少新觀念，而非增加新觀念，因為目前所擁有的各色各樣的觀念似乎已使我們窮於應付了。這些人又指出原子彈，指出工業污染，指出超音速客機，以控訴新觀念的為害人類，可是原子彈却是一個古老觀念的結果：使武器的威力愈強愈好；超音速客機也是源自古老的觀念：旅行速度愈快捷愈好；工業污染亦源自古老的觀念：丟掉廢物，忘掉它們。可見為害人類的並非新觀念，反而是亟須改革一番的舊觀念。

科技式思考 你只需參看一下神奇的登月成就，醫學、食品製造的邁進，有關科學與科技方面的思考效用就會一目了然了。不過這種思考形式非常特殊，其目標必須定義化，而整個思考的實踐則有賴於實驗、數學、測量等的通力合作才能達成。人的問題就不能以同法處理，人的價值觀並不能用數學來處理，因其並非恒定不變的。進行科技思考，其思考皆是直線進行，觀念一個個依序遞演；然而一思及人文百態，思考有時候卻必須回流，避開那些舊日振振有詞，而今日