

爱德华·德博诺 作品



德博诺思维精华本

这才是田思维

THINK BEFORE IT'S TOO LATE

「英」爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著
庄榕霞 徐宇仪 祖道海 译

debono
德博诺(中国)

集 爱德华·德博诺 40年来创意思维的精华

内首创 德博诺著作导读版

诺思维教育顾问吴亚滨全程导读

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

「英」爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著
庄榕霞 徐宁仪 祖道海 译

这才是思维

德博诺思维精华本

THINK!
BEFORE IT'S TOO LATE

著作权合同登记号：06—2011 年第 239 号

图书在版编目 (CIP) 数据

这才是思维：德博诺思维精华本 / (英) 德博诺著
；庄榕霞译。—沈阳：万卷出版公司，2011.10
ISBN 978-7-5470-1744-9

I. ①这… II. ①德… ②庄… III. ①思维科学
IV. ①B80

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 202996 号

出版发行：北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003)

印刷者：北京京北印刷有限公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：170mm×230mm

字数：185 千字


印张：14.25

出版时间：2011 年 10 月第 1 版

印刷时间：2011 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑：张旭

特约编辑：陈沙

装帧设计：

内版设计：向丽蓉

ISBN 978-7-5470-1744-9

定价：39.80 元

联系电话：024-23284090

传真：024-23284521

E-mail: vpc_tougao@163.com

网址：www.chinavpc.com

常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090

如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339

知识让世界更简单!

湛庐文化
Cheers Publishing



吴亚滨，德博诺思维教育顾问，是最早将德博诺思维方法引入中国的专家。

他曾组织编辑了大量德博诺思维训练教材，是德博诺思维教育课程 CoRT 首席培训师。他曾任北京德博诺管理顾问公司商务培训总监、高级培训顾问。在从事德博诺思维训练课程开发与推广的过程中，得到了德博诺博士的钦传指导，因此对其理论有深刻的理解。

自 2010 年后，他开始与北京师范大学思维训练研究中心合作，专注于教育领域的思维方法研究。

通往七个世界的七扇门

1933年初夏，马耳他的德博诺医生家里诞生了一个婴儿，谁都没有想到，这个出生于医学世家的婴儿后来会成为一位传奇人物，他就是后来被人们称为全球创新思维之父的爱德华·德博诺博士。

成年后的爱德华·德博诺才华横溢偏又狂傲不羁，他认为一个人是否聪明根本不重要，然而他本人却是一个超级聪慧的奇才。他刚入学就对学校环境非常不满，他对自己的父母说，在一所平庸的学校里，做缩头乌龟是最安全的，但自己是个天才，需要更好的教育环境。他的父母将信将疑，继而把他送进了马耳他最好的学校——圣爱德华书院。爱德华·德博诺对这个环境还算满意，就此开始了他传奇的一生。爱德华15岁的时候，不得不离开了圣爱德华书院，因为他已经被马耳他最好的大学、欧洲排名前10之内的学府马耳他皇家大学录取了。21岁的时候他已经获得了博士学位，并在第二年以英国罗氏奖学金获得者的身份开始了在牛津大学的学业。他一共获得了涉及神经医学、心理学和哲学的4个学位，其中3个来自牛津大学和剑桥大学。

上苍如此眷顾这位奇才，哈佛大学、伦敦大学、牛津大学和剑桥大学同时向他发出了工作邀请。但是在获得众多学位之后，德博诺声称自己最不感兴趣、最不在乎的就是所谓的学术，他的离经叛道使他离开了众多的知名大学。即便如此，1969年，36岁的爱德华·德博诺还是登上了他个人学术的第一个高峰，他在剑桥认知探究基金的支持下开发了一套认知思维课程系统，这套课程没有更合适的名称，便以认知基金的名称来命名，简称CoRT，同时他还完成了世界上最早系统论述人脑神经组织与结构的著作——《大脑的机制》。

在英国，他一直都是一个袁隆平式的明星科学家，但他还称不上世界闻名，直到1984年才出现了一个神奇的转机。1984年8月，美国洛杉矶举行的夏季奥运会历史性地实现了赢利，这几乎让所有人都大跌眼镜，因为此前的奥林匹克运动会从来没有为主办方带来过任何好处，而这一次的毛利据说达到了2.7亿美元。

这次奥运会的组织者彼得·尤伯罗斯在面对媒体采访的时候毫不犹豫地说了：“是的，是水平思考（Lateral Thinking）救我于水火……”一夜之间，所有关注奥运经济现象的人都知道了一个关于创新思维的术语——水平思考，也知道了彼得·尤伯罗斯有一位叫爱德华·德博诺的老师。《水平思考》便是爱德华·德博诺的力作。

没有企业不关心如何赢利的问题，也都很愿意了解通过创新实现赢利的方法。IBM试探性地邀请德博诺给他们开展一些培训，希望能以此培养出几个创新干将。也许是效果太好了，越来越多的企业蜂拥而至。自那以后，这位藐视学术的奇才红了，红遍全球。这的确很神奇，但奇迹不只如此，杜邦公司将爱德华·德博诺聘请为科研创新小组的长期顾问，在此期间，他们研发出了两个产品，他们的名气甚至超过了公司的品牌，一个是特氟涂层，也就是不粘锅的重要材料；另一个是军事迷们耳熟能详的凯夫拉高强度纤维，也就是防弹背心的主要材料。

我不知道究竟应该如何定义爱德华·德博诺这个人，他究竟是一位知名学者或者是教授、一位作家、一位培训师还是别的什么牛人？都是，也都不是。他研究理论，但更喜欢强调操作性；他把自己的理论转化成了可操作的技能，并不遗余力地向教育界推广他的CoRT课程体系；他为企业打造了各种思维训练课程——六顶思考帽、水平思考、感知的力量、简单化法则、六块价值牌等经典课程层出不穷；他还不停地写书，到现在我都不能确定他的著作究竟有70多本还是80多本，“著作等身”像是为他量身打造的词语。

与其他害羞的知识分子不同，德博诺从不掩饰自己对财富的喜爱，他的天才理论使他在不同的领域中均有斩获，这令他收入颇丰。他在欧洲有

两座完全属于自己的岛屿，他把这看成自己的荣誉。

德博诺智力超群，但每到一个地方，他最钟情的却是当地的智力玩具。他喜欢随时随地的创新，所以一旦你有机会跟他近距离接触，就会发现他身上的“暗器”层出不穷，他喜欢给别人制造惊讶，还喜欢在恶作剧之后露出孩子般的顽皮微笑。

德博诺的大多数著作的名字都诱人而又有创意，比如著名的“六顶思考帽”。他写了不少指导人们提高思维技能且操作性极强的书，不过《这才是思维》并非如此，这本书更多地担负着启迪人生的责任。就思维本身而言，我们关注的实在是太多了，但这本书却能让你在各个方面都得到很大的启发。

正如永恒的哲学命题“我从哪里来，要到哪里去”一样，人们一直找不到“思维从哪里来，要到哪里去”的答案。你很难明白自己的某个念头是怎样产生的，也不清楚下一个念头会是什么样的？所以，思维历来显得神秘莫测。《这才是思维》恐怕也无法帮你解答这些终极困惑，但它至少如黑夜中的烛火之光，令你的视野更宽阔。事实上，烈日之下的火把具备的价值远不如黑暗中的萤火微光，雪中送炭也总好过锦上添花，所以正因为我们对思维一无所知，任何有关思维的研究发展才如此令人欣喜若狂。

《这才是思维》是德博诺晚年的作品，你可以把这看成德博诺思维的浓汤宝。德博诺毕生对思维的思考、对思维的研究都呈现于此。本书从7个不同的视角全方位诠释了思维，虽然这并不足以展现思维的全貌，但如果深入阅读你就会发现，这7个方向引出的其实是7个世界，每个世界都足以令你浮想联翩、欲罢不能。

假如你认为我太过夸张了，那么请想一想，如果就“创造力”这个主题展开讨论和研究的话，会花掉我们多少时间？很多人为了深入研究创造力穷其一生，但创造力只是整个思维的一个部分而已。爱德华·德博诺因创造力而闻名于世界，但创造力绝非德博诺思想的全部。本书除了分析创造力之外，还有思维与知识、社会、教育、管理等各个方面的关系以及对思维自身的思考。纵观德博诺的著作，没有比这本《这才是思维》更全面

的了。

当然，一本书不可能向读者展示7个世界，但是就自己而言，这本书为我打开了7扇通往不同世界的大门，我为此欢欣鼓舞，并频频惊叹于德博诺的能力之广。

爱德华·德博诺一直都是一个颇具争议性的人物，因为他总会提出惊世骇俗的观点，抛出离经叛道的看法。所以你当然也可以不认同他的理论，甚至挑战他的观点，挑战本身就是很棒的思维方式，但是你不得不在阅读过程中不断思考。如果7扇大门中有任何一扇因本书而向你开启，都足以称得上人生一大幸事。所以，若说是启迪心灵的著作，《这才是思维》当之无愧。

为什么我们需要这本书

本书不是为了给人们带来愉悦的阅读体验而写的，这不是它的目的。愉悦的阅读体验无法帮你改变你的自满。人们对自己所具有的思维品质十分自得，我们有多种理由相信人类思维是那么的神奇（我将在后文中对这些理由进行论述）。自伟大的希腊哲学家们出现之后的大约 2 400 年间，除了数学之外，我们对人类思维无所贡献，所以我不认为我们应该为自己的思维扬扬自得。这本书将说明为什么人类思维会这么的糟糕，并将就此提出一些改进建议。可见，即使人们质疑这本书的存在是否是必须的，它仍旧是一本确实会对我们有所帮助的书。

我来自马耳他岛，那里有着官方认证的世界上最古老的文明。在马耳他岛的姐妹岛——戈佐岛上有一座坚固的建造于石器时代的庙宇，它是地球上最早的文明产物之一。作为岛上的一员，我或许有责任将世人从自满中解救出来。

头脑意识而非环保意识

现在很流行“环保意识”，我完全赞同。气候变化是一个合适的政治主题，任何一位政治家都可以表达他们对环保的关心，并因此获得选票。这的确是件很棒的事！

但我们还有比气候变化更大更紧迫的危险，即人类思维的品质欠佳。这需要引起人们更迫切的关注。也许我们应该提出另一个更重要的口号——“头脑意识”（think grey）。这里的“grey”指的是我们的头脑或者智慧。世界上大多数的难题、冲突和斗争是由思维低劣造成的。人类思维的改善将有助于这些问题的解决。如果我们能恰当地进行思考，那么解决环境问题和其他问题就会变得很容易了。

例如，一些地球上最聪明的人试图解决巴以冲突问题，60多年来，他们一直未能如愿以偿，他们清楚地知道，该问题总有一天会得以解决的——这就是低劣的思维。

人类思维是最基本、最重要的东西。它和价值观又有什么关系呢？思维的目的是使我们能够表达并分享我们的价值观。偏离正确价值观的思维非常危险，它造成了历史上的战争、屠杀、迫害以及种种骇人听闻的行径。偏离价值观的思维同样是毫无意义的，因为这样的思维是没有目的的。

但令人惊讶的是，2 400 年来我们从未关注过我们的思维。

情感与思想

情感是怎样的？人类行为是怎样的？人性又是怎样的？

有人认为，思维是纯理论的和抽象的，真正驱使人们采取行动的是人类的情感和行为。人们以传统的思维方式想当然地形成了一个观点，即思维对解决冲突局势的实际作用非常小。遗憾的是，这种观点纯属一派胡言。

南非一个铂矿中的工人涵盖了7个种族：科萨人、祖鲁人、苏图人等。这些种族间延续了几百年的传统敌对状态，这使各种族间每个月要发生210起争斗。苏珊·麦基（Susan Mackie）和唐纳德·道森（Donald Dawson）把我的感性思维传授给这些从未进过学校、目不识丁的矿工们，他们鼓励矿工们对他人的观点进行分析思考。最后的结果是，争斗从一个月

210次降至每月4次。为什么良好的思维能造成如此巨大的差异？这是因为这种新思维关注的是感知而非逻辑。

逻辑永远不会改变人类的情感和行为。实际上，从逻辑上劝说人们改变情感是无效的，大多数人也有过这样的体验。正是感知控制了情感，而情感又控制了行为。感知的变化会引起情感的变化，相应也会引起行为上的变化。如果你的感知发生了变化，那么毫无疑问，你的情感和行为也会发生变化。

思维工具

全球约有5万人在编写计算机软件。显然，计算机离开软件就无法运行。而且，功能更强大的软件的出现能使计算机更有效地工作。

那么，有多少人在为我们的大脑开发思维工具呢？

我们现在所用的基本及传统的思维工具是由GG3在2400年前开发的。GG3又是谁？他们就是希腊三贤，即苏格拉底、柏拉图和亚里士多德。

苏格拉底感兴趣的是如何提问（这些问题经常会引出别的问题）以及辩证法或者辩论。

柏拉图关心的是终极“真理”（他还认为民主制是一种愚蠢的体制）。

亚里士多德创建了“盒子逻辑”，即一个物体要么在盒子里，要么不在，永远不会有一半在盒子里而另一半在盒子外。尽管他结了两次婚，但他从未让任何一位妻子张开嘴数她的牙齿。他知道男人嘴里的牙齿要比女人的多，因为马就是这样的，所以所有雄性生物的牙齿都要比雌性生物的牙齿多，这就是亚里士多德式的逻辑。

文艺复兴和教会

在文艺复兴时期，这些神奇的希腊思想传遍了欧洲。

当时的教育机构和话语权都属于教会。教会并不需要本书后面将讨论

到的创造性思维、设计性思维或感性思维，他们只需要用论证、真理和逻辑来证明异端邪说的错误。

因此，在文化、教育和社会运作体系（如法律）中，论证、真理和逻辑就成为了人类思维关注的核心。创造力和发明能力成为了个人的事情，但从未成为教育内容的一部分。

由于已经有证据表明论证、真理和逻辑在科学和技术领域中是非常出色的，因此，人们也认为，这种思维是完美无缺的，不需要对它们进行任何修正。

为什么没有开发出更多的工具

有一段时间，书店对应该把我的书放在哪一类中感到很困惑。这些书曾被分在哲学、心理学、商业、教育甚至幽默类书籍中——书店里没有“思维”这个类别。人们总相信仅仅靠哲学和心理学就能很好地解释思维了，因此，书店中没有被称为“思维”的类别。

想象一个人坐在桌边，他的面前放着一大张白卡纸和一把剪刀。他先用剪刀把白卡纸剪成各种复杂的形状，然后再把这些小块仔细地拼了起来，最后，他的脸上露出了胜利的微笑。哲学家们就是这么做的，他们用概念、感知和价值观来描述这个世界，并把各个部分重新进行组合。

心理学起源于民间传说、神话、魔法和占星术。其中，占星术是用来了解人类和预测人类行为的。但心理学家们知道，要使心理学成为真正的科学就必须对各定义进行测量，因为测量是神话的对立面。因此，心理学家们开始沉迷于测量。而现在，心理学家们则更关心如何根据某些测量对人们进行分类。

哲学和心理学在本质上都是描述性的和分析性的学科，而非操作性的学科，所以他们无法为发展人类思维提供实践工具。

可见，由于“思维”有别于哲学、心理学，甚至数学，因此，我们有必要建立一个名为“思维”的学科类别。

令人遗憾的是，当那些对人类思维感兴趣的学生进入大学以后，他们都选择学习哲学。哲学不但和人类思维毫无关系，还会给学生们的思想消毒。我在牛津大学学习了心理学，但它并不是一个操作性的学科，而仅仅是心理学史。我现在是亚利桑那州高科技学院思维方向的教授，此外，我还是其他4所大学思维方向的教授，世界上只有几所大学有思维学院。

我对思维的兴趣，促使我设计出了思维的实践操作框架和工具。这些工具正被4岁的学龄前儿童和世界上规模最大的公司的高管们使用着。它们简单、实用并有效。我提供的正是哲学和心理学从未提供过的东西，我正在为人类思维开发新的工具。

大脑的机制

有史以来，我们首次在理解大脑如何工作的基础上，对人类的思维进行设计。

我获得医学博士学位之后，在医学领域工作了48年。除了临床工作之外，我还进行学术研究。我曾执教于牛津大学、伦敦大学、剑桥大学和哈佛大学，此外，我还学习过心理学。

在医学领域，我研究了下列不同系统间的相互作用：呼吸系统、排泄系统、循环系统等。因为如果了解了各个系统的工作机制，我们就能设计出相应的治疗方案。

我遇到过一位特发性直立性低血压患者。这是种很罕见的疾病，那些不幸的患者只能终生卧床，因为他们只要站起来就会晕倒。人们尝试了各种方法，包括使用空军的过载衣，但都不见成效。我分析，这是因为患者通向肾脏的小动脉血管弹性很差，所以当它们躺下时，肾脏似乎处在一种血容量过多的状态，因此就没有空间储存盐分和水分。这样一来，患者就会晕倒。

治疗方法很简单，我们不需要药物和手术，仅仅需要在床头的两边各

垫一块 15cm 厚的木块。这样，肾脏工作时就会呈现类似供血不足的状况，盐和水分也就不会丢失，患者的生活就可以恢复正常了。

如果你理解了系统的工作原理，我们就能设计出合适的行动方案。这就是我所做的事。

我从医学领域的工作经验中归纳出了一些“自组织系统”的原则。将这些原则应用到大脑的神经网络中去，我们就能了解大脑是如何工作的。

1969 年，我写了《大脑的机制》(*The Mechanism of Mind*) 一书。因发现夸克而获得诺贝尔奖的著名物理学家默里·盖尔曼 (Murray Gell-Mann) 教授，读了此书之后还创立了圣菲研究所 (Santa Fe Institute)，专门用以研究各种复杂的系统。他非常喜欢我的书，还委托一个计算机专家小组模拟我书中所写的内容。他们证实，大脑正如我所推断的那样工作着，另外两个计算机小组也证明了这一点。

直到今天，默里·盖尔曼教授还是我的理论的重要支持者。有趣的是，当我和物理学家或者数学家交流的时候，他们能够理解并完全同意我的观点；他们也能理解像人脑这样的自组织系统的行为，而这些已经远非传统哲学中的文字游戏了。

在理解大脑如何工作的基础上，我设计出了具有操作性并且能够促使人深思的水平思维工具。在下文中，我会进一步阐述大脑是如何工作的。我还将说明人脑的非对称模式如何能够产生创意和幽默感。

在人类历史上，我们第一次能够将思维方式或者说人脑的工作程序，与大脑信息系统的实际工作情况联系起来。这与哲学家们所做的事情截然不同，他们不了解大脑的实际工作情况，只是在玩弄文字和概念，这就是我们的区别。

我们的思维如此卓越

我们的思维很差吗？不！我们拥有如此卓越的思维，怎么能说我们的思维还不够好呢？

让我们来看一些成功的例子。

- 我们能让人类登上月球，并能实时地观看他们在月球上行走（巴兹·奥尔德林^①实际上是我的朋友）。
- 我们制造的飞机可以飞得比声速还快（协和式飞机）。
- 我们可以在澳大利亚用手机与远在美国的某人通话。
- 我们发明了互联网，它能够将全球数百万的人联系起来。
- 我们拥有核能。
- 全球电视系统可以向世界各地传送图片和影像。
- 我们能够完成心脏移植手术。
- 在近一个世纪前，结核病是一个主要的致死病因。但如今在发达国家，结核病已经几乎绝迹了。
- 我们能够改变植物、动物和人类自身的基因。
- 我们能够克隆动物，很快就能克隆人了。
- 我们能将数以万计的数据存储在一个很小的微芯片上。

以上是人类伟大成就中的一小部分，它们都是人类卓越思维的成果。

差 异

一位科学家手中拿着一块铁。铁的性质是已知和不变的。他把铁和其他东西混合，发生的反应就是科学的体现。

如果你叫某人白痴，他立刻会被激怒并产生行为上的变化，他就不再是你刚才称之为白痴的那个人了。世界万物都是交互循环、不停变化、不可预测的。

所以，感知在人和事物中都极为重要，并远比逻辑重要得多，但它却被人们完全忽略了。

^① Buzz Aldrin，美国飞行员和美国国家航空航天局宇航员。——编者注

因此，令人感到遗憾的是，我们在科技领域中的卓越思维并没有在其他领域中有所显现，但是我们对思维能力的骄傲却显现出来了，这就是自满的不幸结果。

卓越， 但还不够

我们对我们思维的卓越性感到自满和得意，因为我们已经在科学、技术和工程领域（如空间、移动电话、医学等）取得了巨大的进步。但在其他涉及更多人类活动的领域，并未取得任何成绩。我们仍试图通过“判断”来解决冲突，而不是提前设计出相应的处理方案。

有一位厨师能做出世界上最好的煎蛋卷，他做的煎蛋卷完美无缺，但他做的别的菜都很平常。这就是卓越，但还不够。

某辆汽车的左后轮非常出色，人们没有任何理由对它进行挑剔或抨击，但我们还需要其他的车轮，汽车仅仅有一个完美的轮子是不够的。

一位受过教育的人能够说一口非常完美的英语，他会发现尽管他的英语很棒，但在法国却毫无用处。

所以我相信，我们已有的思维方法在某些领域中是卓越的，但在其他领域还不够好（甚至是无用的）。

一位说英语的人在法国即使把英语说得非常清晰流利，也无助于人们更好地理解他的意思，这就意味着坚持传统思维并不能保证这些思维能随时管用。

如果一位食客点的食物不是煎蛋卷，那么就会出现这种情况：那位能烹饪完美煎蛋卷的厨师无法为这位食客服务。

这些思维方法非常好，但还不够。我相信我们的思维文化、方法和习惯是卓越的，正如那个左后轮一样，但光有这些还不够。除了已有的成就以外，我们还要在此基础上补充创造性思维、设计性思维和感性思维。很不幸，我们已有的传统思维习惯坚持认为，我们在对一件事提出改变建议之前，要对它进行抨击，并证明它不行，人们很难做到先承认某个事物很