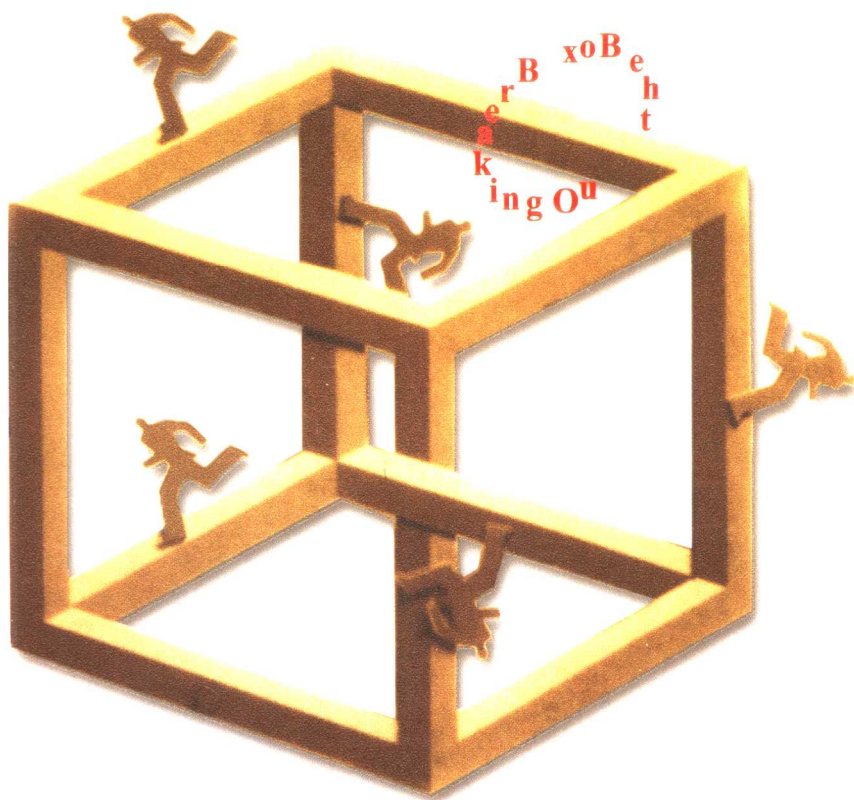


# 打破 思维常规

Breaking out of the Box

德·波诺的创新思维工具

[英]皮尔斯·达钦 著



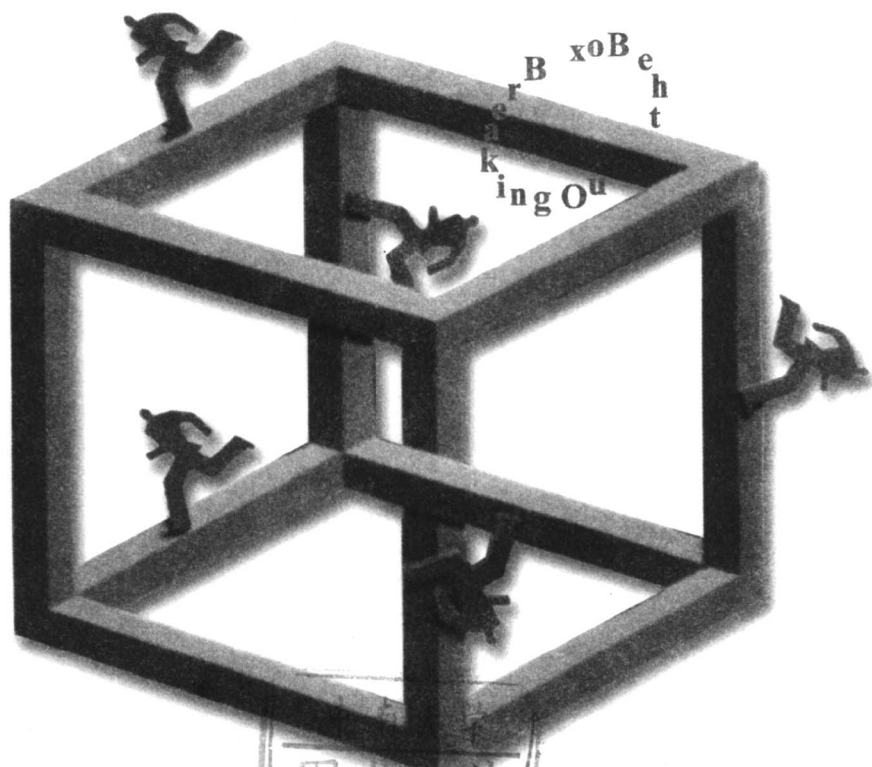
新华出版社

# 打破 思维常规

Breaking out of the Box

德·波诺的创新思维工具

[英]皮尔斯·达钦 著  
赞 扬 译



图书馆藏

新华出版社  
www.xinhuaupub.com

V4571/08

**图书在版编目 (CIP) 数据**

打破思维常规 / (英) 达钦著; 赞扬译. —北京: 新华出版社,  
2003.11

ISBN 7-5011-6367-7

I. 打… II. ①达…②赞… III. 创造性思维 IV. B804.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 088486 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2003-2746

**Breaking out of the Box**

copyright © 2001 Piers Dudgeon

Chinese (simplified only) Trade Paperback copyright © 2004

by Xinhua Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有出版权属新华出版社

**打破思维常规**

[英] 皮尔斯·达钦 著

赞扬 译

\*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

北京振宏福利印刷厂印刷

\*

787 毫米 × 1092 毫米 1/16 17 印张 200 千字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6367-7/F·920

定价: 32.00 元

## 对爱德华·德·波诺及其著作的评价

当代生活的复杂性和节奏使人类应该把德·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

10 年前爱德华博士的一场培训，对整个 3M 公司研发部所带来的冲击，远远超过了以往所做的全部努力。

——3M 公司研发部

水平思维……真正改变了我对商业问题的看法。

——A·温伯格，纽约市管理顾问

通过运用德·波诺的水平思考法，我们得到了“生时受益”的想法，让购买生命保险的人在活着的时候受益。这给保险业带来了革命性的变化。《严肃的创造力》包括了过去 25 年来关于水平思维的所有研究成果，它一定会成为创造性商业人士的圣经。

——荣·巴伯罗，美国保德信保险公司总裁

六顶思考帽使我们的会议时间减少了 80%，并且改变了整个欧洲的企业文化。

——J·P·Morgan

《六双行动鞋》连同《六顶思考帽》将帮助我们在产业内满足首要的需要——把想法变为现实。在杜邦，我们感谢德·波诺博士，因为他的这部巨著使我们进入了行动之中。

——杜邦公司改革与创新中心主管大卫·特纳

学习了六顶思考帽后，我们发现以往复杂棘手的问题现在变得简单起来了。

——朗讯科技（中国）公司人力资源部

六顶思考帽可以切实有效地解决企业的问题，我们现在的会议不会再出现因争论而延误时间的问题了，而我们的研发部门认为这个课程使他们得到了很大的帮助。

——伊莱克斯电器（中国）公司培训部

我们总是依据过去的经验来决定将来的事情……德·波诺博士教我们挑战这个习惯，训练新型的创造性地解决问题的方法。

——菲利普·L·史密斯，通用食品公司总裁

没有比参加德·波诺的研讨会更好的事情了。

——汤姆·彼得斯

我很了解德·波诺博士，而且是他业绩的崇拜者。我们生活在信息经济时代，必须依靠自己的创意才能生存。

——约翰·斯卡雷，苹果计算机公司

主席、董事长兼执行总裁



## 爱德华·德·波诺小传

爱德华·德·波诺，1933年生于马耳他，先后就读于马耳他的圣爱德华学院、马耳他大学、牛津基督堂，获得了内科学资格以及博士学位。他还拥有剑桥大学哲学博士学位、马耳他大学医学博士学位以及牛津大学、伦敦大学、剑桥大学和哈佛大学任命的职位。他在思维领域中有近30年的工作经验，曾在45个国家任职。他著书60多部，被翻译成34种语言，成为世界级畅销书。

出于对人类自身价值认知，爱德华创立了世界上最庞大、最系统的思维训练课程，其中包括CORT(Cognitive Research Trust)、水平思维、六顶思考帽、DATT(Direct Attention Thinking Tools)等。自1970年以来，他所创立的这些思维工具和方法引起了社会各界广泛的关注。德·波诺的思维方法作为一种“激发组织成员智力潜能的思维管理工具”，在全世界50多个国家的企业、政府组织和社会团体中得到肯定和推广，如IBM、杜邦、雀巢、爱立信、施乐、微软、麦当劳、道格拉斯、英国航空公司、日本电报电话、世界经济法庭、美国律师工会、情报协调委员会等。德·波诺思维系统在美、日、英、澳等50多个国家和地区上万所大中小学教育中被广泛采用，并成为必修课程。由于其创新思维理论简单易学、非常实用、力量强大，为人类的思维教育做出了卓越的贡献而倍受赞誉。对于成千上万的人来说，德·波诺的名字已经成为创造力和新思维的象征。

1972年，爱德华·德·波诺建立了认知研究机构，作为开展学校思维教



育的慈善机构；1990年，应邀担任在韩国举行的世界诺贝尔奖获得者大会的主席；1992年，由于对人类的突出贡献，德·波诺成为第一个获得欧洲开普奖的人；1994年，在波士顿举行的国际思维会议上，获得思维领域先锋奖；1995年，马耳他政府授予德·波诺“荣誉勋章”，这是该国最高级别的奖励，目前只授予了20位在世的人；1996年，在墨尔本建起了世界新思维中心“德·波诺学会”，安德鲁基金会为此捐赠了850万美元；同年，都柏林的爱德华·德·波诺基金会承办了由欧盟主办的“学校思维教育”会议。欧洲创造性协会在欧洲的全部会员中做了一个调查，得知德·波诺博士是协会成员最熟悉的人，便请求国际天文学联合会将一颗行星以他的名字命名，应这个协会的要求，国际天文学会官方委员会把DE73号行星命名为Edward de Bono。

爱德华·德·波诺的特殊贡献是历史性地揭示了创造力这个神秘的学科，并让人们认识到创造力在自我组织的信息系统中是一种必不可少的行为。1969年出版了关键性著作《大脑的机制》。由此开始，爱德华·德·波诺开发了水平思维的概念和工具，他提出的“水平思维”（Lateral thinking）这一术语，已被收入《牛津英语词典》、《朗文词典》，成为了英语语言的一部分。

非常特殊的是，他的成果从学术文章中走出来，变成了实用性的东西。洛杉矶奥运会运用了爱德华·德·波诺的水平思维，举办非常成功，实现赢利2.36亿美元，一洗奥运会长期亏损的历史。美国Prudential保险公司董事长荣·巴伯罗应用爱德华·德·波诺思维训练方法，发明了“生时受益”的方法，被视为保险业120年来最重要的发明。

爱德华·德·波诺独一无二的特点是，他的思维训练方法跨年龄、跨文化：从七岁的小学生，到世界最大的公司管理人员；从欧洲、南北美洲、中东、东南亚到俄国、中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰等，都能从爱德华·德·波诺的思维训练中受益。

爱德华是一位彻底的巡游式教育家！几乎每个星期，他都在世界上不同的地方，与政府首脑、教育家和工商业头头们会谈。最近他的重要活动有：



应科学院之邀到莫斯科；与科威特教育部长会见；参加太平洋周边国家会议；到明尼波利斯，在美国教育委员会上发言；同来自 500 强信息部经理组成的研究部进行会谈；应邀为法国欧洲工商管理学院的 25 周年庆典致辞；在澳大利亚悉尼的天才儿童问题第八次世界大会上做开场发言等等。

爱德华·德·波诺的理论也逐渐在中国得到推广和应用。1997 年，爱德华·德·波诺应邀参加中国北京举行的首届生态会议，他是会上主要演说人员之一。他的角色是提供“新思维”。1998 年，爱德华·德·波诺在中国成立了自己的培训公司，为企业经理人和政府管理人员讲授水平思维、六顶思考帽、六双行动鞋、科尔特教程。2002 年 4 月，爱德华·德·波诺应世界经济论坛及世界各国企业家协会的邀请，出席中国企业高峰会议并做了《价值设计决定一切》的演讲。北京 2008 年奥运会组委会邀请他给组委会的几十位工作人员进行水平思维培训，受到热烈的欢迎和高度评价。在北京国际会议中心举办的《新思维、新创意的重要性》高级经理人思维研习会上，爱德华·德·波诺以生动的语言和新颖的方式为参会的国内外知名企业管理者讲解新思维的价值，令人耳目一新。他的主要著作如《水平思维》、《六顶思考帽》、《科尔特教程》、《六双行动鞋》、《严肃的创造力》的中文版也相继出版，并被用于各种培训。爱德华·德·波诺的理论和方法必将对中国人的思维方法和创新能力产生影响。

爱德华·德·波诺是历史上对我们思维方式起到重要影响的少数人之一，他的创造性思维在直接教学领域中，被公认为国际权威，是世界上最有名的创新思维专家。





## 前 言

“引导我们进入未来思维的列车已经驶出站台，一些勇敢的人在这辆车上。爱德华·德·波诺博士当然是其中之一……”

——伊瓦·吉埃佛(诺贝尔奖获得者，物理学家)

自 1967 年以来，爱德华·德·波诺在我们的思维方式上发动了一场革命。他以水平思维为契机，使我们的思维向新观点敞开，并为这种方法赋予了与逻辑思维相同的真实性。“水平思维”一词因此而被收入《牛津英语词典》。

德·波诺的第一部著作是《水平思维的运用》(1967 年)，这本书提出了创造力在不可思议的瞬间发生的情况，还提出了再造创造力的方式。从英国到日本，这部畅销书的销售数量都非常惊人。爱德华恰到好处地描述了逃脱我们思维的僵化模式的方法——冲出匣子，打破思维常规，开拓、利用并战胜人类思维绝妙却又僵化的机制。

德·波诺有一个学术背景——他是一位天才，15 岁上大学，21 岁获得医生资格证，次年作为罗兹奖学金获得者进入牛津大学，在写作《水平思维的运用》一书时，他是剑桥大学研究内科学系主任助理。他有 4 个学位，3 个是牛津大学和剑桥大学的，并且，这两所大学，还有哈佛大学和伦敦大学（圣托玛斯医院）都向他提供了职位。他提出了“洞察”——思维机制的模



型，并由此设计了所有思维程序的技巧，这项工作的灵感来自他在生理学方面的研究，还有对计算机无法进行思维的兴趣。爱德华事业的主要贡献在于我们对于大脑工作方式的知识与系统科学方面有新的突破，这是改变我们宇宙观的典范。

然而没有谁比德·波诺对学术权威更不感兴趣。60年代末 70年代初，他发明了柯尔特，这是他在学校中应用的思维教程，他同时还表明对学术界不存幻想，他把我们的大学称为“意淫的不恰当中心。”

柯尔特是思维工具的集合，它对思维进行探测，并提出前进的方式。它们可以应用于以信息为基础的学科（历史、地理、科学等等），但是却在学校之外盛行起来。柯尔特是面向现实世界的教育，所以无论你在哪里发现自己需要思考一个问题，需要考虑一个机会，或者在任何环境中要做些什么，都可以召集这些工具来拓宽你的思维，找到解决问题的方法。

他为柯尔特教授的东西创造了一个术语——“操作能力”，他只想让这个术语在国家课程中与文学能力与运算能力平起平坐。他运用柯尔特，使教育与生活息息相关。与水平思维一样，柯尔特也是有预见性的。在学校之外的领域中，计算机科技革命将焦点从收集信息转向发现借助信息可以做些什么——设计一条前行的路。柯尔特还预示了向职业教育的转变，1992年英国的工艺学校得到大学身份的授权就是一个预示，不过它仍坚持做传统的以知识为基础的职业课程论文（商业学位甚或是流行音乐学位）。然而，柯尔特不受知识储备的限制，适用于任何环境，适用于任何年龄与任何能力的人，它必将是综合教育的最终选择。

20世纪70年代，德·波诺引导了一项史无前例的试验。这项试验涉及到数千名英国学生和100多万名委内瑞拉孩子，并首次将思维列入学校课程表中。事实上，在世界上每一个已将思维列入课程表的国家中，是他最早提出了这个想法，这件事通常也是由他亲自来做的。他把这件事当成是自己的使命——同时伴随着一项更有益的事业：突然，在60年代末期，随着水平思维被“标新立异会”（Alternative Society）采用，大型企业突然出现，并且说：“我们也愿意这样做。”结果是，这位剑桥指导老师突然转向了壮观的



场景。每年行程 25 万英里，向雀巢、IBM、博世、西门子、Prudential 和 Merck 等公司提出建议，他得到的研讨会会费超过 3 万美元，他还与一家公司签订了在全球范围内雇佣 900 多名项目培训人员的许可合同。

德·波诺的工作使他成了一位富翁。他的成功不是短期的突然行为，是由于他的工具简单得可笑——但它们有用。它们有这样的特性，是因为它们基于大脑工作方式的系统模式，这使他不仅能将创造性过程变得非神秘化，还能在实践中显示出怎样创造性、建设性地思考，从而取得最大的价值。

在这一过程中，他看到抑制价值观念的原因是，在完备地思考一个形势之前，先做出价值判断的思维倾向。情感与情绪倾向于替我们做出决定，为我们做出判断。如果在做出思考之前允许它们对思维起作用，我们就会提出陈词滥调、偏见、合乎标准的观点——同时，不可避免地还有冲突。

80 年代，世界在改革中迈开了摆脱冲突的第一步，爱德华提出了平行思维的概念，平行思维吸引了政治与法律领域（包括克里姆林宫）中思想家们的注意力。教育与商业领域重又注意到它。这次是通过叫六顶思考帽的水平思维工具。六顶思考帽可以合并水平思维和柯尔特工具，现在可能是他在全球范围内最流行的方法。

有人对我说，德·波诺自己通过摆脱情感与情绪而解决了情感情绪干扰，很好地进行思想活动。

德·波诺的生活——比如他与众不同的、冷漠的成长过程，僵化的文化与他出生的那个国家的政治冲突，还有他独特的生活方式，这些东西是怎样影响他的观念，他的观念又怎样反过来影响这些东西的呢？这个问题说起来令人着迷，也许对这个人做出的任何判断都应该搁置起来，直到将思维问题完全探测清楚。



# 目 录

## 目 录

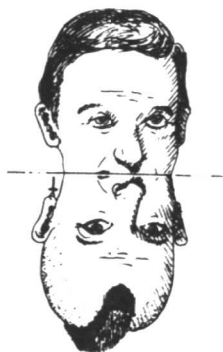
|                       |    |
|-----------------------|----|
| 爱德华·德·波诺小传 .....      | 1  |
| 前言 .....              | 1  |
| 第一章 充满矛盾的事物使人愉悦 ..... | 1  |
| 第二章 匣子文化 .....        | 11 |
| 第三章 探索神秘的领域 .....     | 21 |
| 第四章 60年代的把戏 .....     | 31 |
| 第五章 系统矩阵 .....        | 45 |



|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第六章 现实的困境.....       | 85  |
| 第七章 委内瑞拉试验.....      | 149 |
| 第八章 扩展.....          | 167 |
| 第九章 存在的悠闲.....       | 179 |
| 第十章 X 价值.....        | 207 |
| 附录一 价值设计决定一切.....    | 239 |
| 附录二 给思考型经理人的一封信..... | 242 |

## 第一章 充满矛盾的事物使人愉悦

“大脑寻求对称性是自然的事。我不觉得那是一种强制行为。有一种观念认为，如果你找到了最终的答案，一切就迎刃而解。但我认为并非如此。”



约翰尼 5 岁，住在澳大利亚。一天，他的朋友们想戏弄他，他们拿出两枚硬币让他挑选，一枚是 1 澳元，另一枚是外形小一些的 2 澳元。他们说：“约翰尼，你要哪一个？想要哪一个你就可以拿去。”

约翰尼看着两枚硬币，他的双眼停留在大些的那一枚上，他拿了那个 1 澳元。他的朋友们在他背后哈哈大笑：“约翰尼太傻了，他不知道小的那枚能顶大的两枚！”于是，只要他们想捉弄他，就会拿出两枚硬币，约翰尼总是会拿走大一些的那枚。一天，一个大人看到了这件事，他叫住约翰尼，说：“约翰尼，我告诉你，你不该拿那枚大些的硬币，因为它只值小的那枚的一半，相信我。”

约翰尼彬彬有礼地听着，然后说：“是啊，我知道这个，但是我要拿了那枚小些的硬币，他们会让我挑几次呢？”

《打破思维常规》(Breaking out of the Box)一书让你知道怎么像约翰尼一样思考，不过它不仅仅是关于赚钱的。约翰尼察觉到的是一种非常基本的思维，而他的对手却一无所知。无论你是想赚钱还是想改变这个世界，对新思维进行洞察的方式是一致的。爱德华·德·波诺赚到了很多钱，这增强了他的观点的可信性，并且，即使他还没有改变这个世界，他至少让我们知道了怎样去改变。

一种看法认为思维就像走路或者呼吸一样，我们不需要，也不可能对它做些什么……如果你天生聪颖的话，那你自然就是一个优秀的思考者；如果你生来愚笨，那就只有自认倒霉，惟一的办法就是照聪明人说的话去做。

在《水平思维的运用》(The Use of Lateral Thinking)(最初在美国称做《新思维》)一书中，他对水平思维的定义是：摆脱已有的概念和观点，去找到新的概念和观点的途径。他用了一个隐喻，来显示逻辑思维(“纵向思维”)是如何用轻车熟路的思维定势来困住我们：“恰如水顺着斜坡往下流淌，停留在洼地上，被河床所局限，纵向思维也是如此。它沿着最可能的那些路径流淌，同时通过流淌增加了这些路径在未来的可能性。”关于眼下怎样突破这些思维定势，他并没有给我们很多可行性的建议。这本书设置这道场景，是为了随后提出的更有力的水平思维方式和技巧：“纵向思维是在把同一个洞挖得更深，而水平思维是尝试在另一个地方挖掘。”在《水平思维的运用》一书中，他探求使我们不再为了放弃一个挖了一半的洞穴而感到勉强。

爱德华在接受《伦敦生活》(London Life)采访时，自然而然地想到了“水平思维”这个概念，“水平思维”一词也就应运而生。“当我解释这种另类的思维时，我用它来描述怎样‘水平’移动，来找到另一种路径和另一种办法。我马上想到，这就是我需要的那个词。”



一位商人向放债人借款，来投资航海贸易，但是他的轮船未能到来。还债的日子到了，放债人来到商人家里的花园中。债务明显是偿还不了的，放债人盯着商人美丽的女儿，他让债务人做出选择，是愿意蒙受耻辱还是愿意锒铛入狱。也就是说，如果商人把女儿嫁给他，就可以抵偿债务。放债人的提议被拒绝后，他又给商人提供了一个挽回局势的机会。

“我会到花园的小径上捡回两块石头，一块黑的，一块白的，”放债人说，“然后，我把两块石头都放到一个皮包里，你的女儿得从包里取出其中的一块。如果她拿出了白色的石头，你的债务将被取消，你的女儿也安然无恙。但是，如果她拿出了黑石头，她得嫁给我，你的债务同样将被取消。否则，你要么偿还债务要么去蹲监狱。”

女儿考虑到已经在劫难逃，但是，也许还有一线希望不用偿还债务，于是，她建议他们同意这些条款。然后，她小心地注视着放债人，看到他事实上捡回了两块黑色的石头放进包里。她将会怎样做呢？她可以揭穿放债人的骗局；她可以取出一块黑色的石头，然后接受自己的命运，或是拒绝嫁给这个家伙。无论怎样都是于事无补。正是基于这点，她决定运用水平思维。

这个姑娘把她的手伸进包里，抓到了其中的一块石头，但是立即把石头掏出来，扔到了路上。这块石头与路上的其他石头混到一起，再也无法分辨出它是白是黑。

“哦，抱歉。”她喊道。

“那是一块黑石头，我看到了！”放债人叫了起来。

“胡说，你不可能看到，”商人分辩说，“根本来不及看见。”

“那么我们必须再来一次。”放债人说。他被惹火

另一种看法认为思维是一种技巧，就像开车、练杂技，烹调、滑雪、投标枪或编织一样，总有一些人比另外一些人技高一筹。但只要愿意，每个人都可以通过训练来大大提高自己这方面的技能。





了，他相信自己必定会赢。

“没有这个必要，”那位姑娘说，“我们惟一要做的事，就是看看包里那块石头的颜色。要是包里是块白色的石头，我必定是拿出了黑色的那一块，可是，要是包里那块石头是黑的，我拿出的那块必然就是白色的。”

这个故事很好地说明了水平思维的特点。那位姑娘想了个主意，以令人吃惊的方式赢得了父亲的自由。从事后来看，它完全合乎逻辑，也使她控制了局势。我们之中很少有人能想到这一点，可是在实践中，运用水平思维的人们一直是以这种方式想出办法。

水平思维的最基本原则：任何观察事物的具体方法都是从许多其他可能方法中得出的一种最合适的方法。

恰如澳大利亚约翰尼的那件事，他选择面值小一些的硬币而控制了局势。水平思维看上去像在经常会有困难的都市环境中的随机应变。事实上，一旦克服了被暴露的恐惧（这种恐惧总是来自于多年在学校里的失败），在都市环境中能随机应变的人通常都能很好地运用爱德华的技巧。然后，我们会看到，那些从少管所出来的年轻人在水平思维的场地上能和那些从有特权的私立学校出来的人一样，在同等水平上运用他的技巧。我们还能看见，终身监禁的囚犯在思维方面的运用比那些头等物理学家运用着的方式还要优秀。要想在世俗社会中生存，你必须充满生气，处在游戏的前头，水平思维正是做起来很有活力的事。

爱德华区分了两种思维模式：感知(perception)和处理(processing)。尽管他后来承认，这是夸大了它们的区别——“实际上，这两者……趋向于交迭和混合”。他做出这样区分的目的是要明确大脑的工作与电脑不同。大脑既感知又处理，而电脑只是处理。（与传统的哲学家不同，爱

