



思  考
是一门  艺术
THINKING
SKILLS FOR
PROFESSIONALS

[美] 布莱恩·格雷特姆◎著

张振成 王亦兵◎译

新华出版社

思考是一门艺术

[英] 布莱恩·格里瑟姆◎著

张振成 王亦兵◎译

THINKING SKILLS
FOR
PROFESSIONALS

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

思考是一门艺术 / (英) 布莱恩·格雷特姆著; 张振成, 王亦兵译.

-- 北京: 新华出版社, 2017.11

书名原文: Thinking Skills for Professionals

ISBN 978-7-5166-3637-4

I. ①思… II. ①布… ②张… ③王… III. ①思维方法-教材
IV. ①B804

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第279353号

著作权合同登记号: 01-2016-7473

Thinking Skills for Professionals © by Bryan Greetham 2010

First published in English by Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited under the title Thinking Skills for Professionals by Bryan Greetham. This edition has been translated and published under licence from Palgrave Macmillan. The author has asserted his right to be identified as the author of this Work

Simplified Chinese translation edition©2017 by Xinhua Publishing House

All rights reserved

思考是一门艺术

作者: [英] 布莱恩·格雷特姆 译者: 张振成 王亦兵

选题策划: 黄绪国

责任印制: 廖成华

责任编辑: 段晓红

封面设计: 臻美书装

出版发行: 新华出版社

地址: 北京石景山区京原路8号 邮编: 100040

网址: <http://www.xinhupub.com>

经销: 新华书店、新华出版社天猫旗舰店、京东旗舰店及各大网店

购书热线: 010-63077122

中国新闻书店购书热线: 010-63072012

照排: 臻美书装

印刷: 北京凯达印务有限公司

成品尺寸: 148mm × 210mm 1/32

印张: 11.5

字数: 258千字

版次: 2018年4月第一版

印次: 2018年4月第一次印刷

书号: ISBN 978-7-5166-3637-4

定价: 39.80元

版权专有, 侵权必究。如有质量问题, 请与出版社联系调换: 010-63077101



新
华
学
术
·
思
享
者

新华学术系列图书：

- 《思维的方式》[英]怀特海 著
- 《多元文化主义的终结》[美]劳伦斯·哈里森 著
- 《想透彻：当代哲学导论》[美]夸梅·安东尼·阿皮亚 著
- 《法国人是如何思维的》[英]苏迪·哈扎里辛格 著
- 《稻草狗：进步只是一个神话》[英]约翰·格雷 著
- 《木偶的灵魂：自由只是一种错觉》[英]约翰·格雷 著
- 《动物的沉默：人类优越论是一种偏见》[英]约翰·格雷 著
- 《反利维坦：政府权力与自由社会》[美]罗伯特·希格斯 著
- 《道德之弧：科学和理性如何将人类引向真理、公正与自由》[美]迈克尔·舍默 著
- 《民主的反讽：美国精英政治是如何运作的》（第15版）[美]托马斯·戴伊 著
- 《权力精英》[美]C·赖特·米尔斯 著
- 《政府为什么会失败》[美]兰迪·T·西蒙斯 著
- 《幸福乌托邦：科学如何测量和控制人们的快乐》[美]威廉·戴维斯 著
- 《文化的重要作用：价值观如何影响人类进步》[美]塞缪尔·亨廷顿 主编
- 《电影院里的哲学课》[英]克里斯托弗·法尔宗 著
- 《哲学能做什么》[美]加里·古廷 著
- 《非常识：最聪明哲学家们的最奇怪思想》[美]安德鲁·佩辛 著
- 《思想者心灵简史：从苏格拉底到尼采》[美]詹姆斯·米勒 著
- 《道德哲学十一讲》[英]艾里斯·弗罗伊弗 著
- 《没有标准答案的哲学问题》[美]菲尔·沃什博恩 著
- 《我们如何思维》[美]约翰·杜威 著
- 《论人的本性》[美]爱德华·O·威尔逊 著
- 《对权威的服从：一次逼近人性真相的心理学实验》[美]斯坦利·米尔格拉姆 著

谨以此书献给

帕特

感谢你让我的人生更加丰富

同献给

约翰·派珀、玛丽亚

感谢你们挽救了我的生命

致 谢

和其他研究项目一样，要在如此短的篇幅里感谢所有人是不可能做到的。朋友、熟人，甚至是素不相识的陌生人，他们都以某种方式帮助了我。尤其是我的学生，他们对这项研究做出了很大的贡献，虽然大多数情况下他们自己并不知情。感谢你们将自己的观点和我分享，感谢你们愿意让我在你们身上实验自己的理论，抱歉我在这里不能尽述你们的姓名。

接下来，我首先要感谢的是那些认真教导学生和专业人士如何思考的人。虽然他们人数不多，但是像爱德华·德·波诺（Edward de Bono）、约翰·威尔逊（John Wilson）、理查德·保罗（Richard Paul）、托尼·布赞（Tony Buzan）这些教育家都向我们提出了一个挑战：如何才能设计出教导人思考的更好方法。

此外，活跃在大中小学教学第一线的老师们也起到同样重要的作用，他们默默地接受了上述挑战，并不满足于教导学生“思考什么”这一较为简单的任务，而是致力于“如何思考”这一更为艰巨、

同时也更加重要的任务。他们教导学生摆脱权威的奴役，超越传统的智慧，坚持独立的思考，而这些努力的成果并不仅仅体现在办公室墙上那些证书里，更体现在科技、商业领域中取得突破性进展、提出创新观点的专业人士身上。

在此我还想感谢多年来合作过的全体同事，感谢他们耐心倾听我滔滔不绝地强调发展学生思考技能的重要性，感谢他们所给予的支持和帮助，虽然教育机构的传统一直都是重视教学生应该怎样思考，而不是如何提高思考的技能。我想特别感谢梅尔·格雷（Mel Gray）教授，感谢她的支持和鼓励，感谢她允许我使用“苏珊娜与社工”（Suzanne and the Social Worker）的案例来阐释如何培养道德思维技能。

感谢这么多年以来与我合作过的所有编辑：项目发起人苏珊娜·巴瑞伍德（Suzannah Burywood），后来接手该项目的特卡·艾克顿（Terka Acton），以及最终协助我完成本项目的普利安卡·吉本斯（Pryanka Gibbons）和梅兰妮·布莱尔（Melanie Blair）。感谢你们的尽职尽责、专业精神以及在决策的关键时刻基于丰富经验所做出的判断。我还要感谢艾德娜·罗伊（Edna Rowe）用出色的能力为我找到不少难找的参考资料。

最后，感谢我的终身伴侣帕特·罗伊（Pat Rowe），每当我感到沮丧、难过的时候，每当我需要有人告诉我保持理性、提醒我注意轻重缓急的时候，你总是在我身边。感谢我最心爱的朋友和永远的伙伴 AH，感谢你带来的欢乐和你的探险精神。

目 录

CONTENTS

致 谢 / 1

引 言 / 1

第一部分 最初的想法 / 11

1 我们如何思维 / 15

2 问对问题 / 34

3 生成观点 / 47

第二部分 梳理想法 / 63

4 因果思维 / 67

5 概念思维：概念分析之二阶思维 / 81

6 概念思维：概念分析之“三步法” / 93

7 概念思维：综合 / 109

第三部分 创造性思维 / 125

8 解决问题之一：类比法 / 130

9 解决问题之二：修改结构 / 143

第四部分 明辨性思维 / 163

10 用论点思考之一：论点的构成 / 168

11 用论点思考之二：论点之间的关联 / 176

12 用论据思考之一：描述论据 / 192

13 用论据思考之二：得出相关的推论 / 207

14 用论据思考之三：得出可靠的推论 / 219

15 用语言思考之一：语言的明确性 / 230

16 用语言思考之二：语言的一致性 / 248

第五部分 道德思维：个案研究 / 259

17 道德思维之一：生成观点 / 266

18 道德思维之二：组织观点 / 286

19 道德思维之三：设计解决方案 / 304

20 道德思维之四：评估解决方案 / 323

结 论 / 341

词汇表 / 344

引言

2009年2月，苏格兰皇家银行集团前任董事长汤姆·麦基洛普爵士（Sir Tom McKillop）及前首席执行官弗雷德·古德温爵士（Sir Fred Goodwin）在伦敦向下议院特别委员会承认，当初收购荷兰银行是“一个错误”。这桩480亿英镑的交易不仅拖垮了英国这家最大的银行之一，还累及英国的整个金融体系。麦基洛普承认：“现在看来，我们当初是在市场最高点收购了荷兰银行。实际上，我们很抱歉收购了荷兰银行。”

与该事件相似的还有雷曼兄弟、劳埃德银行等其他金融机构，而这些做出最后决策的人全都是拥有长期从业经历、经验异常丰富的职业银行家。但是，当时全球金融已经出现了明显的信贷紧缩迹象，究竟是什么让他们无视这些信号，一意孤行地促成收购交易呢？需要特别指出的是，收购案并非苏格兰皇家银行董事会在一时冲动之下做出的决定，因为董事会曾经专门就此事召开过18次会议，最终全体董事表决一致同意进行收购。

值得注意的是，当时的英国首相戈登·布朗（Gordon Brown）

和反对党领袖戴维·卡梅伦（David Cameron）均未对伦敦金融城管理层以及相关决策人的决策智慧、金融敏感性提出过任何质疑。布朗曾在2005年伦敦市长官邸发表的讲话中盛赞金融城“独特的创新技能、勇气和坚定的信念”，并于2007年宣布，正是因为他们的智慧和创造力，“一个新的世界秩序得以诞生”，我们也有幸见证了“历史上一个全新黄金时代的开始”。

卡梅伦对此也抱着同样的热情。2007年9月，金融体系出现问题的迹象已经十分明显，他仍然充满信心地表示，在保守党政府各项政策的推动下，世界经济已经进入一个崭新的发展时期，左翼政党所倡导的市场监管彻底名誉扫地，而“自由主义”正在盛行。对我们这一代人来说，世界经济非常稳定，“极其成熟的金融市场比以前任何时候都更能将资金与理念相匹配”。

从更大范围来说，数以百万计的普通人决定申请购房抵押贷款，很多人申请全额抵押贷款，而当时的房价被高估了超过30%。在情感驱动和群体效应作用之下，房价被推到没有可持续性的高位，很多购房者均为长期的自住屋主。因此，当市场重归理性，一定会有人遭受重大损失，会出现金融问题。就像是皇帝的新衣，维持高水平市场价格的唯一条件就是所有人都对其深信不疑。

为什么会有这么多人做出如此糟糕的决定？

- 银行家
- 政治人物
- 普通民众

如何解释这一现象？

1. 人类适应自然的需要

这种集体性的判断失误有一部分源自人类的进化史。几百万年以来，我们已经适应了周围的环境，进化成不假思索、例行公事的思考者。我们的存在以及是否能够幸存下来，这主要取决于经过千万代人验证过的行为规范与模式。能够一看到与食肉动物相关的某些颜色、图案和动作就马上不假思索地转身逃跑，这对能否活命至关重要。发展到今天，促成我们做出决策的主要是无可争议的行为准则和既定的行为模式，而不是理性的分析和反思。

不论表面如何，我们全都是谨小慎微的保守主义者，人类的大脑将生存作为最高原则，而不是寻求真理。我们大多数人盲目轻信、容易受骗，对一些普遍接受的假定和设想坚信不疑。随着现代科技的崛起，我们尝试着对过去的权威进行系统性的挑战，但这在人类发展的历史长河里只是短暂的一小段时间。这个挑战始于17世纪的自然主义哲学流派，宗旨是拒绝接受传统的权威，相信个体的理性神圣不可侵犯。

人类是不假思索、例行公事的思考者，其指导原则是那些无可争议的行为标准和既定的行为模式。

2. 人类适应社会的需要

但这只是人类适应环境的一个方面。另一方面，人随着年龄的增长也会表现出社会意义上的适应性。孩子是天生的哲学家，拥有

未受压抑的想象力，对思辨式思维具有根深蒂固的兴趣。学者和研究人员发现，儿童和最具创造力的诗人、哲学家在认识世界上有着很多相同之处。工业革命爆发之初，英国浪漫主义诗人威廉·布莱克在《纯真之歌》(*Songs of Innocence*, 1789)和《经验之歌》(*Songs of Experience*, 1794)这两本诗集里将儿童与成年人做了比较，认为儿童拥有自发的天真和想象力，而成人则因其在机械的工业化世界的经历和经验而受到污染，从而退化为机器的守护者。

每一个人在9岁或者10岁之前似乎都能抵制“要和别人一样”这种外界压力，拒绝在思想和行为上沦为“正常”。法国作家欧内斯特·蒂姆尼特(Ernest Dimnet)在其论著《思考的艺术》(*The Art of Thinking*)中这样写道：

他们假装和我们这些人住在一起，而我们也以为自己对他们有影响，认为他们的生活反映了我们自己的生活。但是……他们像猫一样自足独立，并且持续关注着他们内心所看到的魔力。

上述年龄段里的大部分孩子都有着丰富的内心世界，有很多独到的想法和见解，但是他们把这些全都隐藏起来不让大人们看见。不管是日出日落，还是颜色、水和波浪，所有这些都激起孩子们的兴趣和好奇心。他们会盯着一块石头或者一个贝壳看上好久好久，在心里想着到了这么老的时候究竟是什么感觉。永恒、无限、空间、时间，所有这些概念都会激发他们的想象力和好奇心。大部分孩子都会像哲学家那样思考世界的意义、上帝是否存在、死后的生活、鬼怪和灵魂等问题。

《哈利·波特》(Harry Potter)小说系列在全世界畅销几百万册，每一册书出版之日都有无数孩子欢呼雀跃，这是因为这套丛书让读者有机会走出常规的传统观念，进入一个想象的世界。在这个世界里有永恒的正邪之战，有强大的魔法，能够让他们超越正常的期待，满足他们对思辨观点的强烈需求。

儿童的世界充满了：

- 神奇
- 好奇
- 想象
- 思辨

但是孩提时代的咒语总是不可避免地遭到外力的破解，家长和老师一定会用既定的规则和模式来规范孩子。于是，我们学会隐藏起自己孩子气的幼稚想法，按照成年人的传统规范思考问题。就这样，我们抛弃了孩童的想象力和思辨式思维，开始模仿成年人，开始按照成年人的标准表现得“正常”起来。

如果不遵照成年人的行为标准就会被贴上“古怪”的标签，为了避免这种恐惧，有哪个孩子会选择继续孩子气下去呢？于是，孩子们开始关注大人，开始按照大人的想法去思考问题。在这个问题上，教育所扮演的角色也同样如此，把别人的想法强加给学生，而不是帮助学生自己去思考问题。通常情况下，教导学生“思考什么”要比教他们“如何思考”更加容易。

当然，来自同伴的压力将这种必要性推到一个更高的水平。在

大中小学的环境中生存下去就意味着加入一个庞大的家族，加入一个以共同的理念、行为标准、外在表现团结起来的群体。这个世界无关思想，重要的是生存下去以及保持一致。不适应就只能苦苦挣扎！孩童一旦满足于“正常”，就会抛弃非传统的思想和问题。曾经充斥于他们脑海的那种兴趣就会减退，会让位于“拥有东西”这种热情，会变得热衷于比较自己有什么、别人有什么。一个拥有思想碎片和灵感火花的孩子会被认为很古怪，因为这是一个不愿意顺从常规的人。而这种灵感一旦受到压制就很难再次喷发。

通常情况下，教导学生“思考什么”要比教他们“如何思考”更加容易。

当然，当我们走出学校大门踏入社会以后，世界就会变得更为狭窄。我们关注的问题只有赚钱、拥有物品，以及和其他人进行比较，几乎不会再去进行认真的思考。

就这样，人生的道路和我们想的背道而驰，随着年龄的增长，我们的思考越来越少，而不是越来越多。我们忙于满足自我，并没有意识到自我是人生的阴影，而不是生命的实质。因为没有时间表达出我们内心深处的想法和意见，年复一年，我们变得籍籍无名、毫无特色，变得和这个世界上的其他人一样。如果有人对你说：你在 50 岁的时候还不如 21 岁的时候有个性，大多数人都有可能感到十分震惊。

上述变化产生了什么后果？

上述变化的后果之一就是我们会重行动轻思想，和进化史上所有的人类祖先一样，重视实干家，轻视思想家。成功的商业界人士最为人称道的品质包括果断、有干劲，甚至冷酷无情。学生热衷于追求“肾上腺素激增”而不是思想。有个著名的品牌广告就充分体现了“行动优于思想”这一理念，呼吁我们“放胆做”（Just do it）。

这样看来，或许我们做出一些糟糕透顶的决策，比如苏格兰皇家银行收购荷兰银行或者劳埃德银行收购苏格兰哈里法克斯银行，这并不是什么太过令人吃惊的事情，因为我们一直都是在运用昨天的方案来解决今天的问题，而理想的情况应该是首先对现状和目标进行认真的分析，以便清清楚楚地甄别所有可选方案。

可惜的是，这种理性的分析在大部分决策过程中仅占很小的比例。在大多数情况下，就决策机制而言，我们并没有比原始人进化多少：我们的反应机制要求我们遵照前人的反应进行反应。因此，问题并不在于我们到底是不是糟糕的决策者，而在于我们根本就不知道怎样做出决策，我们只是在对信息进行不完全分析的基础上，自动遵循既定的行为模式行事，完全不知道究竟是如何做出这样的决策。

在 20 世纪最后十年和 21 世纪开始十年的这段时间里，收购促成了银行业的成功。只要低价买下一家业绩不佳的公司，无情地压低各项成本，就能扭亏为盈，实现股东们期待的利润水平。

当弗雷德·古德温爵士拍板决定苏格兰皇家银行以 480 亿英镑的价格收购荷兰银行时，他肯定是怀着同样的期待。但他的主要关