

历史上对人类贡献大的250人之一  
《六顶思考帽》作者德博诺博士另一力作

# 水平思考

如何开启创造力  [英] 爱德华·德博诺◎著

(Edward de Bono)

王瑶 译  
王琼 审校

lateral  
thinking  
creativity  
step by step

**全球创新思维经典之作**

一整套完整的方法、工具、步骤，有趣的练习和案例

改变了无数个人和组织的思考方式  
提升了生产力



中国人民大学出版社

# 水平思考

如何开启创造力

[英] 爱德华·德博诺◎著

(Edward de Bono)

王瑶 译

王琼 审校

lateral  
thinking  
creativity step 2  
by Ede

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

水平思考：如何开启创造力 / (英) 爱德华·德博诺 (Edward de Bono) 著；王瑶译. —北京：中国人民大学出版社，2018. 4  
书名原文：Lateral Thinking: Creativity Step by Step  
ISBN 978-7-300-25451-7

I. ①水… II. ①爱… ②王… III. ①创造性思维-研究 IV. ①B804. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 011647 号

## 水平思考

如何开启创造力

[英] 爱德华·德博诺 著

王瑶 译

王琼 审校

Shuiping Sikao

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京联兴盛业印刷股份有限公司		
规 格	145mm×210mm 32 开本	版 次	2018 年 4 月第 1 版
印 张	10.75 插页 2	印 次	2018 年 4 月第 1 次印刷
字 数	190 000	定 价	58.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## Lateral Thinking

### 推荐序

#### 洞察力创新：看见“看不见”

朝一个方向看得再远，你也未必能看到新的方向。一道大门，任谁都能发现，可是一道曲径通幽的小门也许能引领我们看到新景色。总是走在老路上，未必能到达新的地方。

所以，如果机会没来敲门，那就创建一扇门！在同质化现象越来越普遍，差异化越来越小的时代，我们将如何规划，以寻找新机会、拓展新领域、建构新的独特价值呢？这意味着设计，意味着创造，意味着新思路。所以“思考”比以往任何时候都显得更加关键，而“创新”与“创造”也比任何时候都更加重要，因为这种能力是引领者和追随者的分水岭。

然而，不论是孩子还是成人，我们在学校乃至企业，很少单独把思维，或者创新思维作为独立的课程和训练进行系统学习。然而现实却是，越是重要的岗位就越需要思考，越是困难的地方就越需

要创新。当下，思维模式的升级已经成为一个常态。创新，不再是旧式的头脑风暴，不再是艺术家式的灵感突降，而是饥渴地寻求系统的思考方法和步骤，获得新的价值。

那么，本书所介绍的水平思考可能就是帮助我们洞察创新、拓展思路的方法。“水平思考法”（Lateral Thinking，又译为“横向思维”），是爱德华·德博诺（Edward de Bono）博士于1967年在心理学、生理学和哲学的基础上，设计的一套思维工具。它让我们看到，突破性的创意并不一定只是因为运气或偶然。创新也并不总是一种天赋，而是一种可以学习的技巧。

本书中，德博诺博士主要从大脑的模式、水平思考的必要性、水平思考的方法论三大方面，以简单而深入的方法，以生动而有力的诠释，让我们对创新有一个全新的认知——它是我们的核心能力，可以通过学习提高，要经过刻苦的努力和锻炼，练就我们的思考肌肉。

首先，德博诺博士对人们的思考进行了深入的分析，提出了大脑是基于信息建立模式系统的观点。举例来说，孩子们经常问“为什么天是蓝的？”“为什么我是女的？”“为什么青蛙是蝌蚪变成的？”通过探索，孩子们在无拘无束地感受、体验、观察着这个世界。慢慢长大了，孩子们又会问“为什么不”了。例如，“为什么不让我玩游戏？”“为什么不让我吃汉堡包？”“为什么不能先去玩再写作业？”这个时候，他们会质疑大人给予他们的约束和要求，甚至还去挑战

“权威”。再长大一些，他们便进入了会回答“因为”的年龄。教育和经验都致力于给出正确的答案，却不致力于培养独立的思考和探索能力。越来越多的“标准的盒子”框住孩子们的挑战和质疑。慢慢地，他们也认为：“好吧，事物本来就应该就是这个样子吧。”随着时间的推移，更多的信息、更多的经验，促进大脑的模式系统逐渐形成，而突破模式的创造力的火花可能越来越微弱了。

正因为如此，德博诺博士接着论证了水平思考的必要性，提出水平思考就是改变模式、突破模式的方法。他将思维方式分为两种类型：一种是“垂直思考”，以逻辑与数学为代表的传统思维模式；另一种是“水平思考”，其核心是提供一套有意识的、系统创新思维的方法，培养人们对于创造力的态度，赋予人们有效的思考工具，进行更高效而富有建设性地思考。水平思考与垂直思考的主要区别之处在于，在运用垂直思考时，逻辑控制着整个思维，而运用水平思考时，逻辑只是处于待命状态，提供了一种“有方向的混乱”，在思考的整个过程中，我们的逻辑思维随时待命，从产生的各个创意中做出最终的评判和选择。可以看到，水平思考旨在鼓励我们打破常规的思考习惯，不过多考虑事物的确定性，转而去考虑多种选择的可能性；它关心的不是完善旧观点，而是提出新观点；它不一味地追求正确性，而是追求丰富性。以此，将我们的经验和信息进行重组，形成新的洞察力。

当然，书中最重要的一部分就是提供了水平思考的方法、工具、步骤。德博诺博士指出，我们希望达成的改变，往往要经历辩论和冲突等外部环境产生。但这种方法并不能使改变从根本上发生。于是，水平思考的方法可以使我们对所获得的信息进行洞察和重组，有方向有步骤地产生新想法，改变自己的旧观念，改变原有的感知和做事方式，真正从自身和内在发生改变。不论是引入“关注点”聚焦创新的方向，还是利用“随机刺激”产生新颖的主意，再或者是运用创新的功能词“P.O.”进行颠覆式的大胆创意，打破固有的思维，驯化疯狂的想法，都是在重构我们的认知，形成新的洞察力，带来真正的改变。想想看，我们的大脑不限于记录信息、应用信息，还能通过洞察和重组信息产生新观点，这种能力提升，对个人或组织乃至整个人类来说其价值不可估量。

德博诺博士在应用水平思考工具以及水平思考能力的训练中，还强调了以下三个重点：

第一，智力是一种潜能，每个人都有，但是思考则是一项操作性的技术，它可以通过学习获得。思考是人类最根本的资源，而我们对思考方法的追求永无止境。不论我们已经有多好，我们总想变得更好。所以思考的目的是使我们变得更好。因此，培养思考的意愿，尤其是培养创新思维的态度尤为重要。德博诺博士在书中首先把水平思考（Lateral Thinking）称为“水平思考态度”（Lateral At-

itude)。德博诺博士提醒我们：如果头脑固执，不能改变，那么长头脑的意义又是什么呢？所以，本书中，他建议要以积极的态度、延迟的判断对待创新的想法。如果一开始就否定，那么批判就像久久不能散去的乌云，令人压抑，那就没有人愿意或者敢于提出自己的观点了。因此，创新思考的训练是让我们点燃创造力的激情，通过想法、态度和工具的辅助让我们打破自己固有的思考模式，跳出原有思考的束缚，为找到机会，解决问题，持续改善打开思考的窗户，擦亮探索的眼睛。

第二，每个人都可以通过学习变得富有创造力，但是我们需要思考的工具为我们助力，为我们提供指引。通过本书中有步骤的水平思考的训练，人们可以进行系统性的、有方向性的、纪律性的按需创新或者定制化创新。通过运用水平思考的工具，我们首先产生更多的主意，开拓视野，打开感知的角度，之后再去做收获高质量的主意。

我记得，有一家啤酒公司，在一次水平思考训练刚刚开始的时候，大家想出了节省包装成本的20个主意，但是一看市场总监，他还是眉头紧锁，因为实际上这些主意并没有什么新内容。但是当大家用“挑战现状”和“重新设计”的创新方法产生了100多个替换方案的时候，市场总监的眼睛亮了起来，也开始频频点头。最后，在众多的想法中，他们筛选出其中的一两个主意进行实施。基于多



样性的创新产出，最终诞生了高质量的落地想法，这种方法让市场总监感到非常满意。

第三，工具的应用有一个学习和实践的过程，只有通过不断的操练，才能做到熟能生巧，得心应手。德博诺博士在书中屡次强调，在工具的教学仅靠鼓励和赞美有时并不能带来提高，我们真正需要的是给出明确的步骤，具体指引学习，通过刻意训练，不断强化思考的力量，才能逐渐掌握对工具的认知和应用。本书中，德博诺博士基于水平思考的方法，几乎是手把手地提出了细化的讲解、设计、指导、训练、反馈、再训练的流程，让我们有章可循，有“法”可依。

所以，德博诺博士建议，我们应该按照这一流程进行规范化思考，不再坐等灵感乍现，而是把注意力引导到创新的思考上来，即便运用现有的知识和经验，也能针对问题的核心产生与众不同的解决方案。但是，这样的能力必须通过刻意的训练才能获得，我们的思维才能得到指引。否则，再大的潜力也不一定知道该如何发挥。

思维的质量决定了未来的质量。但是思维需要工具指引，指引需要方法训练。德博诺博士曾经举过一个形象的例子：一个人的双手被捆住了，脚边放着一把小提琴。那么，仅仅把他的双手解放出来，他就一定能拉小提琴吗？还要看他是不是有拉小提琴的能力，是否掌握了拉小提琴的技巧。创新思维也是如此，不是说我们被赋

予了自由，就一定会创新，能创新。我们还需要创新思维的方法论和工具，并且需要努力地训练，才能成长。试试“水平思考”的方法吧，希望它可以让我们突破固有的模式，建构新的洞察，拓展新的方向，寻求新的角度，开辟一扇新的大门，设计一条向前的路，使我们真正能够看见以前没有看见，或者即便看见却没有感知到的新景色。

王琼

德博诺（中国）认证讲师

《六顶思考帽》、《水平思考》课程首席讲师

## Lateral Thinking

### 序

本书可用作学习的教材，也可用作拓展知识的业余读物。传统教育向来强调垂直思考，这种思考方式虽然有效但并不全面，垂直思考是选择性的，缺少了创造性思维方式包含的“创造”特性。近年水平思考方式越来越被重视，但即便其创新的可取之处已被认可，激发创新思考的方法却仍然有限和含糊，缺少经过深思熟虑的实用方法。本书所探讨的就是利用信息来激发新创意或对已有知识体系进行重构的水平思考过程。水平思考可学习、可练习、可应用。和数学技能一样，水平思考技能同样可以习得。

水平思考变得日益重要，很多老师都在寻求教授和引导学生水平思考的实用方法，本书正是他们的福音。书中提供了练习水平思考的机会，同时也解释了相关流程。老师可自行决定如何使用本书，也可以以本书为基础来设计课堂作业。

学校教育全面推广创新实践仍需要一定的时间，有些家长不愿意被动地等待。他们希望在家庭教育中引入水平思考，作为对学校

教育的补充。

值得强调的是，水平思考和垂直思考两种思考方式并不是对立的，垂直思考和水平思考都必不可少。垂直思考的用处也很大，但要融入创新并避免僵硬才能更大限度地发挥效用。有朝一日学校一定会完成这项工作，但在此之前有必要先在家庭教育中推广水平思考。

阅读本书时不能一口气读完，而是要循序渐进，花上几个月甚至几年的时间认真琢磨。因此，书中的很多原则会反复出现，这样才能保证主题完整，避免仅仅掌握一些零散的技巧。在阅读本书的过程中要切记：实践比理解重要得多。

## Lateral Thinking

### 前言

水平思考与洞察力、创意和幽默密切相关。四个过程的基础是相同的。但洞察力、创意和幽默可遇不可求，水平思考则是刻意过程。它和逻辑思考一样，也是一种使用大脑的特定方式，但两种方式区别很大。

文化是很多知识、思想的合集，而教育则是把这些知识、思想传输给他人。两者都需要不断地进化、更新，做到与时俱进。冲突是改变观点的唯一途径，通过两种方式实现：第一种方式是两种对立观点的正面交锋，一种观点压倒另一种观点，占据主导地位，后者被压制却并未被改变。第二种方式是新信息和旧的观点之间发生冲突，旧的观点最终被改变。这是一种科学的方式，在这个过程中，我们通过生成新信息以得到新观点，放弃旧的观点，其实这不仅是科学方法，也是人类获取知识的方法。

教育所基于的假设是，一个人只有不断地获取更多信息，才能将其整理为有用的信息。我们为此发明了多种信息处理工具，包括

用数学来扩展信息、用逻辑思维来提炼信息。

如果能以客观的方式来评估信息，利用冲突来改变观点的方法就能有效发挥作用。但如果只能通过旧观点来评估新信息，“冲突方法”就是无效的。旧观点非但不会改变，反而会得到强化，进而变得越发顽固。

要改变观点，最有效的方式不是借助外部冲突，而是从内部重新梳理对现有信息的洞察。在无法客观地评估信息时，洞察是在谜之环境下使我们改变观点的唯一有效方法。即便在科学的环境下，有能力客观地评估信息，重新整理大脑中对信息的洞察也能带来巨大飞跃。教育不光要教会人们如何获取信息，还教会人们利用已获取信息的最佳方式。

如果大脑中的观点领先于而不是落后于外部的信息，就能带动飞速发展。但我们并没有处理脑中的洞察的实用工具，只能不断地获取信息，寄希望于洞察力在某个阶段自动降临。水平思考其实是一种处理洞察力的工具。

洞察力、创意及幽默之所以难以捉摸，是因为人类的大脑十分高效，它能从周围环境中总结模式。模式一旦形成，大脑就能辨别模式，对模式做出反应，并运用模式。而模式也会在不断运用中得到进一步巩固。

模式运用系统是一种高效的信息处理方式。模式一旦形成，就

会形成某种代码，而代码系统的好处就在于，人类只要获取足以确定代码的信息就可以识别相应模式，这就好比利用书目编号来调取图书馆中某个主题的书籍。

在讨论中将大脑理解成某种信息处理机器（如电脑）确实会更方便，但大脑不是机器，而是一种特殊的环境，在这种环境下，信息可以自己组织成某些模式。大脑这种自我组织、自我最大化的信息系统很擅长创建模式，这也正是大脑的高效之处。

这种模式化的系统有很多好处，但也有很多局限性。在这样的系统中，将不同模式组合起来或增加新的模式是很容易的，但很难将模式进行重组，因为模式控制人的注意力。洞察力和幽默都涉及模式的重组。创意虽说也涉及重组，但更强调打破模式的局限性。水平思考不只是重组和打破，还包含新模式的激发。

水平思考与创意密切相关。但创意通常只是描述结果，水平思考则是描述过程。对于结果，我们只能羡慕，但对于过程，我们可以学习与运用。有观点认为创意是神秘的，包含了天资及众多无形因素。这种观点在艺术界是合理的，因为在艺术领域，创意涉及美学鉴赏力、情感共鸣、表达天赋。但它并不适用于其他领域。人类越来越将创意视作变革与进步的关键要素。随着知识和技巧越来越容易获得，人类开始认为创意的价值凌驾于两者之上。为发挥创意，人类必须剥掉这层神秘的外衣，将创意视作一种使用大脑及处

理信息的方式。这也正是水平思考的意义所在。

水平思考在于生成新想法。奇怪的是，有人认为新想法必须与技术发明相关，但实际上技术发明只是其中一个很小的方面。新想法涵盖各个领域的变化与进步，从科学到艺术，从政治到个人幸福。

水平思考还在于挣脱旧观点的概念牢笼。水平思考能带来态度和方法的转变，引导人类脱离固有想法，以一个崭新的角度看待事物。从旧观点中解放出来并催生新的观点，是水平思考的两个方面。

水平思考和传统的垂直思考差别很大。垂直思考时，我们要按顺序逐步推进，每个步骤都必须合理。两种思考方式差异很明显。例如，在水平思考时，人们不是因为信息本身而使用信息，而是因为信息能带来的结果去使用它们。在水平思考的过程中，我们可能需要在某个阶段故意犯错，才能得到正确的方案；而在垂直思考（逻辑或数学）中，这种情况是不可能发生的。水平思考时，我们会故意寻找无关信息；而垂直思考时，我们则只筛选出相关信息。

水平思考无法代替垂直思考。两者相辅相成，都是有用的。前者是创造性的，而后者是选择性的。

垂直思考中，我们可以通过一系列合理步骤得出结论。因为步骤正确，人们对结果的正确性有一种盲目的自信。但无论路径多正确，出发点都是某种感性的东西，这一出发点影响了过程中所使用的基本概念。例如，感性的东西容易产生明显的分歧和极端两极化，



之后的垂直思考过程只能基于以这种方式产生的概念来展开。这时就需要水平思考，因为感性的东西本身是垂直思考无法企及的。水平思考还能动摇对刻板结论的盲目自信，不管得出结论的方式看起来多么可靠。

水平思考能提升垂直思考的效果，而垂直思考能进一步拓展水平思考所生成的想法。不断在一个地方深挖和换个地方挖坑是两件事情。垂直思考相当于沿着同一个坑深挖，而水平思考则相当于换个地方挖坑。

人们过去曾经一味地强调垂直思考，这让水平思考教育变得越发重要。仅凭垂直思考，不仅无法实现进步，而且可能是危险的。

和垂直思考一样，水平思考也是使用大脑的一种方式，是大脑的习惯和态度。垂直思考时可以运用特定技巧，水平思考也一样。本书之所以在一定程度上强调技巧，是因为它们实用，不是因为它们是水平思考的重要组成部分。水平思考能力的培养不能只靠意愿和听课，还需要练习所需的实际环境及必要的技巧。随着人们对技巧的理解不断加深以及对技巧的使用越发熟练，水平思考这种思考习惯和态度会得到持续发展。人们还可以在实际中应用这些技巧。

水平思考并不是什么神奇的新体系。人们利用水平思考来创造成果的例子一直都有，天生倾向于水平思考的也大有人在。本书的目的就是向读者展示：水平思考是思考的基本组成部分，这种技能