



我对你错

原著
译者

Edward de Bono
郭志毅



广州出版社

潜能开发系列丛书

I Am Right You Are Wrong

我对你错

原著◇Edward de Bono

译者◇郭志毅

广州出版社

著作权合同登记

图字 19—1998—032 号

策划编辑 黎小江
特约编辑 胡慧乔
责任编辑 甘 谦
责任校对 周 琳
封面设计 张永齐

书 名 我对你错
作 者 Edward de Bono
译 者 郭志毅
出版发行 广州出版社
(广州市东风中路 503 号)
印 刷 广东中山新华印刷厂
(广东省中山沙溪宝珠路第四工业区)
规 格 850 毫米×1168 毫米 32 开本 210 千字
9.125 印张
版 次 1998 年 9 月第 1 版
印 次 1998 年 9 月第 1 次
印 数 1~6000 册
书 号 ISBN 7—80592—819—3/C·50
定 价 15.00 元

《潜能开发系列》总序

我们思考问题答案的方式，往往是从问题本身出发，依循惯用的逻辑路线探索答案，此路不通，换条路线推进。不论用了几条思路，也不管每条思路的复杂性，这些思路总是针对着那个清楚又确定的答案而来。简言之，就是一个问题循线求解一个答案。因为再三思索的目标都只有一个，思路仿佛纷纷从问题出发，向答案集中收敛；又因为这类问答是一对一的，问题若是平面上一个点，答案就是空间中相对的一个定点，两点之间有条或长或短的思路，由面而起层层攀升，垂直射向答案。

心理学家称这种思考方式为“收敛性思考法”或“垂直思考法”。

您也许不知道，在我们日常的思考中，绝大部分都是属于垂直收敛式的。譬如在学校读书考试和各种知识传递的过程中，问题的答案，无论形式如何，往往非对即错，相当清楚明确。这种以对错为指标、以是非作基础的思考法，不但常见常用，也非常重要。它帮助我们推理、析疑、解难和开发潜能学习运用知识。

可是，在我们的人生历程中，同一个问题往往有很多种“可能”的解答，评估这些答案的时候，我们不问对错，只问哪一个答得最妙、最幽默、最富奇趣、最有创意……那么

思考作答就不能仅依赖垂直收敛法，而必须用更多元的思考法

这种思考法，求解的思路是从各个问题本身向四周发散，各自指向不同的答案，所以也叫“发散性思考法”。这些发散式的思路，彼此间谈不上特别相关，每种答案也无所谓对错，但往往独具创意、别富巧思，令人拍案惊奇，玩味无限

英国前首相丘吉尔任国会议员时，有某女议员素行嚣张，居然在议席上指骂丘吉尔：“假如我是你老婆，定在你咖啡杯里下毒！”狠话一出，人人屏息，却见丘吉尔起立顽皮地笑答：“假如你是我老婆，我一定一饮而尽！”结果，全场人士和那位女议员都哄堂大笑。

电台节目女主持人问林语堂何谓“理想丈夫”？他笑咪咪地说：“理想太太的丈夫。”又问：“太太跟小姐有何不同？”他还是笑咪咪地说：“所有的太太都一样，每位小姐都不同。”

丘吉尔寓讽于答，立刻化戾致祥；林大师正题曲答，别富智慧和妙趣。两位奇才都精通水平式的多元思考法，碰到“非常”状况，能激发潜能、不按章法、别出心裁，跳出是非对错、逻辑因果等层层拘束，把思路水平发散，自“意外”的领域提出幽默或启人心智的“好”答案。

可惜的是，不论是东西方学校的教育系统，都过于重视以对错为基础的垂直收敛式思考训练，几乎完全忽略了水平发散式的多元思考教育。殊不知水平思考法和人类潜能一样是使人类文明发展的动力，精通此法，不但与垂直收敛式思考毫不冲突，反而相辅相成，可以大大扩张我们思维的格局，提升我们的潜能。

西方心理学大师爱德华·波诺（Edward de Bono）深信多

元思考的重要。他潜心研究出一整套水平思考的理论和训练方法，合辑成“潜能开发系列”，向全世界公开久为人类所忽视的多元思考妙方。

这套丛书，解说深入浅出，遣辞风趣明快，单看文字就能了解多元思考的理论内涵和实习步骤。书中另有解析，使我们在学习过程的每道关键上，能轻轻松松地吸收到多元思考的精髓，激发我们的潜能。波诺更为这套丛书设计了很多妙趣横生的练习，引导我们从各种不同的角度思考解题，启发我们把惯常处理问题的思路由“解决导向”改为“知觉导向”。经过这些有趣的练习后，再碰到问题时，山穷水尽处，就自然而然柳暗花明，奇思涌现了。

林正弘 黄荣村

前 言

爱德华·迪·波诺出生于马尔他(Malta)。他早年受业于马尔他圣爱德华学院(Si Edward's College)，然后进入皇家马尔他大学获得医学士学位。之后他晋身为牛津基督教会学院的罗德学者(Rhodes Scholar to Christ Church Oxford)，在此他受颁心理以及生理学荣誉学位，而后获得医学博士，他在剑桥也获得博士学位。他一直任教于牛津、伦敦、剑桥与哈佛等各大学。

迪·波诺在学校里主持最大规模的学习课程，直接教授思考方法，有些国家，例如委内瑞拉，已将这种课程列为各校必修课程，再如加拿大、美国、中国及俄罗斯等国也逐渐采用这套教学方法。他的思考指导也已遍及许多知名企业，诸如日本电话电报公司(NTT JAPAN)、杜邦(Du Pont)、爱立信(Ericsson)、联合科技(United Technologies)、美国标准卫浴(American Standard)、埃克森(Exxon)以及蚬壳石油公司(Shell)。他的“六顶思考帽子”(Six thinking hats)方法，现正受用于许多公司，如保德信以及IBM。他也担任过公职，包括在加州政府负责毒性废弃物问题的处置。将来他可能同时是跨国企业资深高层的导师，又是九岁小学生的老师。

迪·波诺经常受邀前往大型会议中发表演说，例如机构投资者学会(Institute of Institutional Investors)、联邦法律会议

(the Commonwealth Law Conference)、美国律师公会(American Bar Association)、紧急及灾害医学世界会议(World Congress on Emergency and Disaster Medicine)、世界经济论坛(World Economic Forum)以及资讯经理人学会(Society of Information Managers)等。在1989年,他更主持在韩国汉城的诺贝尔奖得主会议。

他是认知研究信托基金(Cognitive Research Trust, 1969)的发起人及董事,并且设立国际创造力论坛(International Creative Forum),会员遍及世界各领域中的领袖企业(杜邦、Merck、英航,等等)。他设立了国际创造办事处(International Creativity Office),来协助联合国发展所需各项创新方案。

迪·波诺博士曾受邀至四十五国讲学;著作超过三十六种、二十六种语言译本,包括中文、韩文、日文、俄文、阿拉伯文、希伯来文、乌杜文(Urdu)、巴哈萨文(Bahasa)以及所有其他各主要语文;为英国广播公司(BBC)拍摄“迪·波诺思考课程”(De Bono's Course in Thinking),为德国广播公司(WDR)拍摄“最伟大的思考者”(The Greatest Thinkers)。他发行一年十期的新闻简讯,并且发明古典L游戏(L-Game),据称这是所有游戏中最简单易学的,而他所为人熟知的,也许就是发明“水平思考”(Lateral Thinking)一词,现已列入牛津英语辞典(Oxford English Dictionary)。一九八四年洛杉矶奥运的主办人曾将其成就归功于水平思考方法的运用,这是他在1975年首次受教于迪·波诺博士所得的。

序

爱德华·迪·波诺博士毕生赋予他自己一个使命——传授人们具有创造性思考的方法。为此，他首创“水平思考法”的概念性工具强化创造性思考的进行。毋庸讳言，当我第一次接触到他这套思维模式时，心中感到十分怀疑。但当我细读这本书之后，便心悦诚服地接受他的模式。我们经常听到，某位知名的科学家如倚天外飞来似地灵光一闪云云的故事到处流传着。事实上，这并非纯属偶然，而是这些科学家无论是在开车、吃饭、睡觉、甚至做爱的时候，都在反复思考心中的一些想法。透过不断寻思的过程，在脑海里引发原本毫不相关的冲动想法的联结，最后才惊叹：“我找到了！”——预料之外的解决方法突然呈现。然而，在“水平思考”的模式下，这类以偶发方式攫取先知的作法，完全被另一种受指定而且系统化的方式以解决问题而审慎作为所取代。

在《我对你错》这本书中，爱德华·迪·波诺博士强调许多有关人类行为的不同概念。譬如说，即使在哲学领域里，幽默受到相当程度的漠视，他仍视幽默为明了创造性思考的中心议题。他的论点或许可从改述笛卡儿的名言“我思故我在”一瞥端倪。（最近有部电影便描述一个机器人用说笑话的方式，企图说服它的主人它是有知觉的！）在哲学论

见中，或许遍寻不着幽默的踪迹，但在本书中却是俯拾皆是。迪·波诺在本书中穿插着许多故事、隐喻与奇闻轶事，生动地说明着他的论点，使得这本书明了易懂。刚开始，您或许因为这样的表现方式而觉得本书意浅见薄，但经一番咀嚼之后，您将会发现言简意赅的精深与敏锐。的确，只要解说的人对于所阐述的主题能够彻底理解，那么即使是用一些简单的字眼，也可以把复杂的道理解释得清晰易懂。在这方面，迪·波诺博士就是一位佼佼者，他只用一些简明的字词，便把人们为什么思考以及如何思考说明得一清二楚。而对有心想了解人类思考与人类行为的人而言，《我对你错》这本书是不可或缺的。

迪·波诺博士除了对人类心智的各个层面详加探讨之外，他也主动地吸引读者的注意力，举例来说，他运用一些技巧表达一旦人脑的机制作用被完全揭露，那么对将来与人类有关的种种事物都会产生莫大的影响。再者，他还用一些与早已广为人知的人脑作用相反的论调，给读者一个错愕甚至震惊。当然，这些论调并不正确，不过，就某个角度而言，他也可说是对的。因为，虽然在短时间内我们还是无法明了人类心智作用的许多细节，迪·波诺还是认为这对人类活动并无大碍，因为我们已掌握其中最重要的关键原理。他强调，人脑的逻辑结构并不是遗传的，而只不过是一种不可预知的方式进行从一种情境到另一种情境的形态辨识罢了。例如，有些时候，当你闻到刚出炉的面包（或其他任何可以激起你某种记忆的事物），你会突然感觉到自己只有七岁而回到记忆中母亲的厨房里神游不已。但是在另一些时候，就如同迪·波诺博士所说的：“每一个价值非凡的创见在事后之明的解析下，经常都是合乎逻辑的。”科学性的论述便是一个很好的例子：科学家们运用一种极为逻辑的方式来完成

这些论述，但在这之前，真实科学的进展却是仰赖直觉、意外、想像与运气而得以突破。

最近，有许多话题都围绕在人工智慧这个主题上面，讨论的焦点都集中在电脑是否可以发展到像人脑一样，可以学习如何去思考。当然，电脑精于演算（或逻辑处理，logical manipulations）。但是，诚如罗杰·朋洛斯（Roger Penrose）在他的《皇帝新脑》（THE EMPEROR'S NEW MIND）一书中所强调的，演算法并不等于创造性思考。不过，目前已发展出一种新的技术，称为“神经网络”（Neural Networks），使电脑可以用基本的方式试着去模拟人脑里神经细胞的作用机制。迪·波诺博士在这本书中也对神经网络技术有一番完美与有趣的描述：他以类推的方式将人脑描写成一片满布着章鱼的沙滩。虽然，电脑神经网络技术尚在发展的初级阶段，但目前已成形的自我组织能力却使得这项技术具备了人脑的基本雏形了。

除此之外，迪·波诺博士还指出语言在人类沟通上所扮演的独特但有限的角色。他认为人类一直受制于语言，而且还说：“从某些方面而言，语言是无知的博物馆（Language is a museum of ignorance）。”举例来说，文字经常倾向于将所要表达的情境两极化或类别化，像是罪恶与无辜、对与错、快乐与悲伤。迪·波诺称之为“刀刃区别”（Knife-Edge Discrimination）。传统的逻辑系统便是倾向与依赖这种二分法，而迪·波诺将这种逻辑称为“岩性逻辑”（Rock Logic）。与之相对的“水性逻辑”（Water Logic）则是一种不全然绝对并随着环境与情境的不同而有所改变。事实上，感应、记忆与生活体验在人类沟通与表达上，所扮演的角色远比人们所了解的还重要。例如，大多数的艺术作品都在文化上彼此相互牵连，而伟大的艺术杰作却因着触动人类某些共同的

因子，而得以深受世人的赞赏。

倘若如上所言，我们真的受制于本身的语言，那么我该如何形容《我对你错》这本书呢？这书名并非仅是动听而易记，而且更要激起我们思考系统的革命（迪·波诺博士大胆高呼的“新文艺复兴”，A New Renaissance）。在有些人的耳里，听起来或许有些夸大。然而这列引导我们走进未来的思想火车已经离站了，有许多人也已搭上这班车。迪·波诺博士是其中之一，而他认定的同行还有前苏联总统戈尔巴乔夫（President Mikhail Gorbachev）。如果你也想搭上这列思想列车，就读这本书吧！

依凡·吉爱佛

Ivar Giaever

F Rensselaer

序

爱德华·迪·波诺写此书的主要论点，在于解释人们太注重逻辑思考的结论。逻辑思考乃是基于某项预拟的主题与该主题真伪的思量上进行的。因此，只有在确定事实真相的情况下，也就是说，没有其他新的或不可预期变化出现的可能下，逻辑思考才能真正发挥效用。

另外，迪·波诺博士还指出，人类思考的盲点部分起因于感受差距。当我们观察发生在我们四周的事物，我们会认知到(假如够注意的话)实际存在的事物，纵使这些事物与我们原先想看到的有所不同。但是，当我们将这种观察周遭实际发生的事物的注意力，转移到我们想像下可能发生的事物时，我们能够感知的程度便大大地减少了。我们往往无法适时看清事实，或者必须等到有人先明了之后才点醒我们。更常有的是，我们所认为的跟实际情形完全不同。

这是为什么呢？迪·波诺博士认为，这起因于我们本身已经僵化地想法，或称之为“岩性逻辑”(Rock Logic)。它深深地控制着我们的 minds，决定我们该如何去感知事物。本书的作者在过去的著作与讲演中，一直谈论着如何将人们的心智导向另一种不同的运作模式，也就是“水平思考”模式。而本书则较倾向于解析与诊断僵化思考模式可能引发的不同后果，并且点出发生错误的原因以及如何导正它。譬

如，有人提出一个我们似曾耳闻的想法，我们会反应说此法“了无新意”，而阻断了进一步思索的空间。但是，如果我们有了不同的思考习性，便不会做这样的直觉反应，而让我们的思考多一些时间停驻在新的想法上，直到清楚地理解这个新点子

其实，我相信在爱德华·迪·波诺提出“水平思考”一词之前，已经有人运用类似的方式来进行思考。我相信有许多不以传统方式思考而经常获致成功的人会运用各种特殊的“水平思考”技巧来进行思考。事实上，是有许多其他方式(诸如静坐冥思)可以发掘人们心智的潜能。然而，我们的文化(或许该说成部分人士所认为与男性为主有关的部分文化)却质疑逻辑思考以外的其他一切思考方式。并且，在我们的教育体系下有相当大的程度只鼓励逻辑思考方式。在这方面，迪·波诺博士便清楚地指出完全依赖单面思考系统的错误与疏失。

此外，本书也提出许多大脑运作的模式，并以非科学性的词汇详加解释。这些模式是用来阐释潜藏在人类非逻辑面的思考下，感知作用的“逻辑”程序。您可以在唐诺·赫伯(Donald Hebb)的开创性著作中看到这些模型的前身，但是一直到最近，传统的科学家并没有像爱德华·迪·波诺一样，应用这些模型来理解除了逻辑方式以外的思考程序。而今，事情有了改进。认知科学(Cognitive Sciences)的研究者正开始了解到，除了遵循那些熟知的特定的思考方式(或称演算法)以应付各种情况的发生外，还有许许多多的其他思考方式可资运用。

然而这一切仍旧是非常理论性质的，而在迪·波诺博士的“新文艺复兴”(New Renaissance)主张下，这些对思考本质的进一步了解都将运用在实际的用途上，这是相当先进

的。恳切地希望这本书能受到重视它的人们的研读与赞赏。

布莱恩·乔塞夫森

Brian Josephson

Jr Cambridge

序

物理学家与创造性思考大师迪·波诺博士说：“前一次的文艺复兴(Renaissance)很清楚地是基于重新发现古希腊时代(大约是纪元前400年)的逻辑、推理、辩论、真理以及对人的重要的思考习惯。”但是在今天这个多变的世界里，这样的思维方式是否依旧通用呢？现今社会的冲突仍旧原始如昨，而我们的技术能力却是日新月异，无可限量，所以那些旧时代的思维习惯在今日看来便显得有些局促、不足，甚而危险。

《我对你错》这本书便是唤起另一波新的文艺复兴。今日的思考习惯不能再建立在文字游戏，而必须调整到与神经科学(neuro-science)的发展步伐一致的程度，并且与“人脑产生感知的方式”完全契合才行。由于“人人都有责任以较好的方式去思考事物”，迪·波诺博士便有足够的动机来倡导创造性思考。

迪·波诺博士认为：以感知为基础的“水性逻辑”(Water Logic)必能取代我们已经习以为常却多所窒碍的“岩性逻辑”(Rock Logic)。当然，我们的思考程序应该仿效我们自己人脑的运作机制，而不是因循着那些古老而且致命的逻辑模式，来引导我们走向战争、悲惨与地球的毁灭。新一代建构了神经网络基础上的电脑系统被声称可以像人一样地

进行思考。迪·波诺博士也针对以往被认为是基于语言，而不是基于人脑运作方式的操作系统逆转问题进行探讨。他想要“替人脑设计一个较好的软体”。

在抨击我们所一直承袭，以语言为基础的逻辑策略上，迪·波诺博士并非孤军奋战。许多女性主义社会学家，尤其是桑杜拉·哈定(Sandra Harding)，对于传袭于传统思想中带有攻击与压抑的思考倾向深感绝望。在此同时，他们也在找寻基于感知的温和典范，而不是可疑的“客观的真实”(objective reality)。当他们将问题归咎于男尊女卑之时，迪·波诺博士的分析方式就不这么明显地予以性别区隔。譬如，哈定女士大力提倡对整个社会、经济以及教育制度进行革命性的建构。而迪·波诺博士便不这么激进，他用“前向改革”(provolution)这个字眼，主张用渐进而持续累积地引进一些价值观与认知概念到一个岩性逻辑与水性逻辑可以并存合作的社会。他认为改革的基本概念(或者是哈定女士与我们之间孰对孰错的疑问)是一种过时的思考方式。不过，迪·波诺博士与女性主义社会学家们所要追求的目标却是如出一辙的，那就是：新思考模式能改善人类的生活品质。

我依稀还记得早先也曾有人寻求新的逻辑系统，但却徒劳无功。阿弗瑞德·克兹比斯基(Alfred Korzybski)在《科学与心智》(Science and Sanity)一书中，曾基于一九三三年人对大脑的了解所作的分析，声称：“今人的含义理论(theories of meaning)都太过含混不明，无可救药，并且极有可能会对人类的心智有害……我们所面临的完完全全地是一个方法论上的歧异，一是二分价值判断下的“目标导向”(objective orientation)，一是广泛的无限价值判断下的“过程导向”(process orientation)……问题是，我们所涉及的是公元前三五〇年的科学方法，还是今日一九三三年的方法？”虽然