



六顶思考帽

原著
译者

Edward de Bono
江丽美



广州出版社

潜能开发系列

- 商业机会探索 原著 Edward de Bono
译者 李宏伟
- 我对你错 原著 Edward de Bono
译者 郭志毅
- 在对错之外思考 原著 Edward de Bono
译者 彭碧台
- 六顶思考帽 原著 Edward de Bono
译者 江丽美
- 开创新机 原著 Edward de Bono
译者 贾芸棣

ISBN 7-80592-820-7/C·51

定价 8.00元



Six Thinking Hats

六顶思考帽

原著◇Edward de Bono

译者◇江丽美

广州出版社

著作权合同登记 图字 19 - 1998 - 033 号

策划编辑 黎小江
责任编辑 甘 谦
责任校对 刘穗文
封面设计 张永齐

书 名 六顶思考帽
作 者 Edward de Bono
译 者 江丽美
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
(广东省中山沙溪镇宝珠路第四工业区)
规 格 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 116 千字 5 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 - 820 - 7/C·51
定 价 8.00 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；又因为这类回答是一对一的，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。一天，居然在议席上指骂丘吉尔：“假如我是你老婆，一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”？他笑眯眯地说：“理想太太的丈夫”；又问：“太太跟小姐有何不同？”他还是笑眯眯地说：“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，别富灵慧和妙趣。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。书中另有图例解析，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

你真的可以改变自己的思考效果吗？

一九八五年一月，《时代杂志》（Time）评选的“年度风云人物”是彼德·尤勃洛斯，他是将一九八四年洛杉矶奥运会办得有声有色的最大功臣。通常，举办一次奥运会必须耗费上亿美元。然而，虽然市政府决议不给予经费补助，尤勃洛斯却使这次奥运会的盈余高达两亿五千万美元。这场比赛能有如此超凡的成就，完全是由于主事者有新观念与新想法，以及领导统御和效率上的妥善运用。

要产生这些新观念，需要用哪一种思考方式？

在一九八四年九月三十日的《华盛顿邮报》（Washington Post）里，尤勃洛斯在记者的访问中，解释他如何使用水平思考方式（lateral thinking）来引发新的构想。水平思考是我多年前研究发展的思考技术。我也写了不少有关水平思考的书。九年前，我曾应邀到青年总裁组织做一个小时的演讲，当时尤勃洛斯也在场。

诸如此类的例子不胜枚举，因为深入的思考方式确实会造成强烈的冲击。但是，我只能设计出思考方式，而且公诸大众；至于采用这些技术，使它们能有所表现，则要看你是否能像尤勃洛斯一样，愿意好好运用发挥了。

思考是人类的根本能源。然而，我们绝对不能自满于这项最重要的技巧。无论我们的思考方式多好，还是要精益求精

精。通常对自己的思考技巧感到满意的人，是那些差劲的思考者。他们相信，思考的目的，只是为了证实自己是正确的——让自己满意，如果我们对思考的功能所知有限，就会很容易在这方面自以为是。

思考的最主要困难在于“混淆不清”。我们想要在同一时刻做到太多事情。例如情感、讯息、逻辑、希望和创造力都一股脑儿地出现，就好像同时要托进好几个球。

本书只有一个简单的概念，就是要使思考者能够一次只做一件事。他/她能够将情感与逻辑分开，将创造力与资讯分开，依此类推。这个概念来自六顶思考的帽子。戴上其中一顶，就代表使用一种思考方式。本书将逐一描述每一种思考方式的本质与贡献。

这六顶思考帽让我们能够指挥自己的思想，正如乐团指挥一般。我们可以按照自己的意愿，叫出任何一种思考方式。同样地，这种技巧对会议的进行也有帮助，我们可以使与会人士脱离一般的思考轨道，使他们能以不同的思考方式，来解决手边的事务。

六顶思考帽的主要价值，就在于它们的“便于思考”。

爱德华·波诺 (E.B.)

目 录

■《潜能开发系列丛书》总序

■前言

- 1 ●第 一 章 扮演行动——如果你扮演一个思考者，
你就会是个思考者
- 3 ●第 二 章 戴上帽子——一个非常慎重的步骤
- 9 ●第 三 章 意图与表现
- 13 ●第 四 章 角色扮演——自我的假期
- 16 ●第 五 章 希腊人的体液观
- 20 ●第 六 章 六顶思考帽的价值
- 21 ●第 七 章 六顶思考帽、六种颜色
- 24 ●第 八 章 白色思考帽——事实与数据
- 28 ●第 九 章 白色帽子思考法——谁的事实
- 31 ●第 十 章 白色帽子思考法——日本式输入
- 34 ●第 十 一 章 白色帽子思考法——事实、真理与哲学家
- 38 ●第 十 二 章 白色帽子思考法——谁戴上帽子？
- 40 ●第 十 三 章 白色帽子思考法摘要
- 41 ●第 十 四 章 红色思考帽——情绪和感觉
- 43 ●第 十 五 章 红色帽子思考法——情绪在思考中所占
的地位
- 46 ●第 十 六 章 红色帽子思考法——直觉与预感
- 50 ●第 十 七 章 红色帽子思考法——一时一刻之间
- 53 ●第 十 八 章 红色帽子思考法——利用情感
- 56 ●第 十 九 章 红色帽子思考法——情感的语言
- 59 ●第 二 十 章 红色帽子思考法摘要

- 60 ●第二十一章 黑色思考帽——哪里错了？
- 64 ●第二十二章 黑色帽子思考法——实质与方法
- 68 ●第二十三章 黑色帽子思考法——过去与未来本质
- 74 ●第二十四章 黑色帽子思考法——负面耽溺
- 78 ●第二十五章 黑色帽子思考法——先正面或负面？
- 81 ●第二十六章 黑色帽子思考法摘要
- 82 ●第二十七章 黄色思考帽——正面思索
- 85 ●第二十八章 黄色帽子思考法——正面光谱
- 88 ●第二十九章 黄色帽子思考法——理由与逻辑证明
- 90 ●第三十章 黄色帽子思考法——建设性思考
- 94 ●第三十一章 黄色帽子思考法——远见
- 98 ●第三十二章 黄色帽子思考法——与创造力之关联
- 101 ●第三十三章 黄色帽子思考法摘要
- 102 ●第三十四章 绿色思考帽——创意与水平思考
- 106 ●第三十五章 绿色帽子思考法——水平思考法
- 108 ●第三十六章 绿色帽子思考法——前进而非判断
- 112 ●第三十七章 绿色帽子思考法——诱因之必要
- 116 ●第三十八章 绿色帽子思考法——选择性
- 121 ●第三十九章 绿色帽子思考法——个性与技巧
- 124 ●第四十章 绿色帽子思考法——意见的处理方式
- 127 ●第四十一章 绿色帽子思考法摘要
- 128 ●第四十二章 蓝色思考帽——思考的控制
- 132 ●第四十三章 蓝色帽子思考法——集中
- 135 ●第四十四章 蓝色帽子思考法——设计程式
- 139 ●第四十五章 蓝色帽子思考法——摘要与结论
- 141 ●第四十六章 蓝色帽子思考法——控制与监督
- 145 ●第四十七章 蓝色帽子思考法摘要
- 146 结 语
- 148 摘 要——六顶思考帽方法

第一章 扮演行动

——如果你扮演一个思考者，
你就会是个思考者

在布宜诺斯艾利斯议会大楼前的广场里，有一尊名为“沉思者”（The Thinker）的雕像，我相信这是罗丹（Rodin）的两件原作之一。至少，当我的导游指着这位冻结成不朽的铜像的忙碌思考者时，是这么说的。

事实上，这件事情在许多方面都可能是错的。它可能不是一件原作；“沉思者”也可能没有两件原作；我的导游可能没搞清楚；它可能不是在议会大楼前的广场；我可能没记好……那么，既然这件事情未经完全证实，我为什么把它当成一事实而加以陈述呢？有许多原因。

其中之一是在本书稍后，我将特别提到事实的运用。另一个原因是，我要刺激那些认为事实重于运用的人。还有一个原因是，我要读者假想这位闻名的沉思者的身形，无论它在哪里。而真正的原因则是，这本书是在飞机上完成的，当时我正由伦敦到马来西亚的卡拉伦布途中。无论如何，我用的字眼是“我相信”，这暗示着我只是相信而已，它并不是断然的事实。我们经常必须表示出自己**申述事情的方式**。这也就是本书的主要内容。

我要你想像罗丹这经常被用到——也被滥用了——“沉思者”形象。我要你想像那以手支颐的姿势，人们总认为这才是个思考的姿势，而不是个愚蠢、轻率的模样。事实上，我认为思考应该是活泼有生气，而不是阴沉、严肃的。但是现在我要运用到这个传统的思考形象。

做出这个姿势，你就会成为一个思考者，但是你要实地去做，不只是假想。为什么？因为，如果你扮演一个思考者的角色，你就会是个思考者。

请先采用一种思考者的姿势。做出这个动作，让自己和旁人知道你打算要思考。不久，你的头脑就会跟上你在扮演的角色。如果你扮演的是思考者的角色，就会真的成为一个思考者。本书为你设定几个不同的角色，让你能够扮演。

第二章 戴上帽子

——一个非常慎重的步骤

拿张四十年前的团体照来看，会发现一个惊人的特点，就是每一个人都戴着帽子。报上登的照片和早期影片里都可以看出，帽子在那个时代相当流行。

今天已经很少有人戴帽子了——尤其是男人。现在的帽子似乎都拿来做一些角色的定义之用。帽子已成为制服的一部分，这也是一个定义。

对家人颐指气使的霸道型丈夫，会被说成是戴着他的“校长帽”或“最高执行长帽”。位高权重的职业妇女在与人谈话时，则会说自己是戴着“行政管理帽”或“家庭主妇帽”，以示角色的区别。英国首相撒切尔夫人有时会说，她是以家庭主妇的谨慎与勤勉态度在管理英国政府。

思考帽（thinking hat 或 thinking cap）的概念也一样深植人心。

……我得戴上我的思考帽，考虑一下你的建议，我还不一定要卖掉那栋大厦。

……明天，戴上你的思考帽，打电话给我。

……这种发展很危险。我们得戴上思考帽，看看如何从这一团混乱里脱身。

我总是把思考帽想像成有穗带而邈邈的睡帽。它也像给坏学生戴的圆锥形纸帽，只是没那么笨拙突兀，因为那是惟一显示愚蠢的标志。

人们可以自愿戴上自己的思考帽，或是要求别人这么做。

戴帽子的动作显然是相当慎重的。

过去，如果南妮戴上帽子，这就是个确实的信号，她——和她的孩子——正要出门。这是个不争的事实。警察一戴上帽子，就表明了他的任务与职责。没戴帽子的军人，似乎显得没那么严肃、令人敬畏。

可惜你在店里买不到一顶真正的思考帽。几乎大部分的学生都有学生帽，这是一种学者的象征。但是学者与思考并没有太大的关系，学者都忙着想别人的事，没时间想到自己。

想想一顶真正的思考帽会有多大的用处。

……别吵我。没看到我正在想事情吗？

……我要打断这场讨论，这样我们才能戴上思考帽，集中注意力想清楚。

……我要你现在就想一想。且让我看看你戴上自己的思考帽。

……我要你再考虑一下这个计划。再把你的思考帽戴上。

……你付出代价让我在这里思考。你付的代价愈高，我就想得愈好。

……仔细考虑一下，如何？到目前为止，你给我的都是立即反应。现在就戴上你的思考帽。

……不能拿思考来做为缺乏行动的借口，而是要藉此做出更好的动作。所以，我们现在就开始行动吧！

任何思考时刻都需要有平静与孤立的精神状态，想像某人戴上真正的思考帽，可以帮助你达成这种精神状态，而不只是单纯地对环境状况的反应。周到的思考者为了慎重戴上思考帽，可以在一旁静坐五分钟。这全看你是否认为思考有其价值，或者只是人云亦云的行为罢了。

我要强调的是**慎重的思考** (deliberate thinking)。这是思考帽的目的。你必须细心地戴上它。

我们一向的思考方式，都是在行止呼吸之间。我们听电话；我们跨越马路；我们按例行事，或是脱轨为之。我们在走路时，不用考虑哪一只脚跟在哪一只脚后面。我们不用担心自己怎么呼吸，这种持续进行且自动自发的思考方式是一成不变的。但是另有一种不同的思考方式则慎重得多，而且需要集中精神。背景式的思考法只是为了应付例行公事 (coping)。而慎重的思考法则不仅是应付而已。每个人都能跑步，但是一个运动员为了跑步，却必须接受训练，而且慎重其事。

要让我们从这种例行、应付式的思考，转入慎重的思考方式，并没有简易的转换信号。因此，思考帽就是一种切实的信号，可以让自己和他人明白，我们正在思考。

让我们比较这两种思考方式：应付式与慎重式。

你在开车的时候，必须选择前进的路，并且避免碰上堵车的状况。在一刻与一刻之间，都会有不同的活动。你在寻找交通标志，并对它做出反应，这只是一种**反应式思考** (reactive thinking)。因此，行止呼吸间的思考方式，也就很像开着车子。你看着交通标志，来决定自己的前进方向。但是你不是在**计划路线**。

另一种思考方式就是在**计划路线** (mapmaking)。你探勘一个主题，而画出地图。你以客观而中立的方式画出前进的

路线，想做到这一点，就必须考虑得很广。这种方式与看到交通标志才做出反应的方式大异其趣。

这两个思考方式之间的对比可由以下的例子看出。

想像你要设法赢得辩论比赛的胜利。你写出自己的论点，并搜集一切对你的论点有帮助的看法。你倾听对方的论述，只是为了加以攻击，并暴露它的弱点。你时时刻刻都在攻击或防御。双方都在彼此反应。

比较一下计划路线的方式。

我在学校里教授了一门训练思考的课，名叫 CORT，即认知研究信托（Cognitive Research Trust），现在各国有数百万学童都在上这门课程。第一课上的是 PMI（Plus—正；Minus—负；Interesting—有兴趣、有益的）。学童不是遇见状况才有所反应，而是要计划出一个简单的地图。他们先看“正”的方面，记下眼前看到的東西，然后再看“负”的方面，最后是看“有趣的”方向（一切值得记下来的东西，但是不属于“正”或“负”面）。现在，地图做好了。思考者便可以选择自己的方向。

有个女孩简洁地说道：“我原以为做 PMI 很蠢，而且很做作，因为我根本就知道自己在想什么。但是我做了 PMI 之后，我发现我写的东西改变了我的想法。”

问题在于，你可以集中注意力，并且朝向最正确的方向。

在澳洲的西德尼地区，有个班级里有三十个男孩，他们一致决议，每周必须有五块美金的零用钱，才愿意上学。他们做了 PMI 之后，老师并没有再加以指示，就有二十九名学生决定改变主意，他们认为这并不是一个好主意。

有个商人和一家大型石油公司争执数月之后，要求每个人在下次会议中，一起做 PMI。他告诉我，二十分钟之后，