

<<这才是思维>>

图书基本信息

书名：<<这才是思维>>

13位ISBN编号：9787547017449

10位ISBN编号：7547017444

出版时间：2011-10

出版公司：万卷出版公司

作者：[英] 爱德华·德博诺

页数：200

译者：庄榕霞,徐宁仪,祖道海

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<这才是思维>>

前言

## <<这才是思维>>

### 内容概要

在社会历史发展的进程中，人类取得了卓越的成就，但这并不意味着人类的思维也是完美的。本书分别从个人、社会、教育、管理、知识和思维本身7个方面分析了思维的现状与可操作性极强的改进建议与具体方法。毕竟，在信息经济时代，我们必须依靠自己的创意才能生存。

## <<这才是思维>>

### 作者简介

爱德华·德博诺

他拥有显赫的称号——创新思维之父，全球最具远见卓识的20人之一，有史以来对人类最有贡献的250人之一。

他拥有傲人的学历——牛津大学心理学、生理学及医学博士，剑桥大学哲学博士，马耳他大学医学博士。

他拥有非凡的任教经历——曾在哈佛大学、牛津大学、剑桥大学、伦敦大学任教。

## <<这才是思维>>

### 书籍目录

#### 第一部分 思维与创造力

【导读】人类的大脑天生就不是用来创新的

第1章 创造性是有价值的思维小岔路

第2章 激发创造性思维的五个工具

第3章 有创造力，先要停止判断

第4章 艺术和创造性没什么关系

#### 第二部分 思维与知识

【导读】语言是知识的“盒子”，知识是思维的“枷锁”

第5章 知识越多越不会思考

第6章 语言框住了感知和思维

#### 第三部分 思维与社会

【导读】社会的四大支柱急需思维的变革

第7章 民主不利于社会发展和新思想的产生

第8章 媒体应对缺乏建设性思维负责

第9章 创造性思维需要全社会的推动/

#### 第四部分 思维与教育

【导读】一个不会思考的学生怎么会研究

第10章 如何弥补大学教育中缺失的部分

第11章 培养思维能力，从中小学开始

#### 第五部分 思维与管理

【导读】思维能力是领导力的一部分

第12章 解决问题型思维无法造就巅峰企业

第13章 领导力中的思维元素

第14章 处理冲突与分歧的新思路

#### 第六部分 思维与人

【导读】拓宽感知域，获得安全的思考结果

第15章 思维中90%的错误是感知错误

第16章 我们需要怎样的思维宫殿

第17章 “思考者社会”需要每个人的努力

#### 第七部分 有关思维的思考

【导读】在思维中，价值观默默发挥着它的作用

第18章 阻碍思维发展的23个原因

第19章 让思维更有价值

第20章 维护每个人的思维

结语

译者后记

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：人类的大脑天生就不是用来创新的爱德华·德博诺博士2002年的时候在北京的一个讲座上说：“人类的大脑天生就不是用来创新的。

”说实话，那一刻我感觉有点震惊，难道他不是被人称为“创新思维之父”的爱德华·德博诺吗？那是我初次近距离接触德博诺理论的精华。

想了解德博诺关于思维的任何工具与理论，最好从读他的那本《大脑的机制》开始，尽管那本书看起来有些晦涩难懂，但是一旦啃通了真的会有巨大的收获，爱德华·德博诺的几乎所有成就都是建立在对大脑机制的理解基础上的。

的确，人类的大脑不是用来创新的，它更强大的功能，不是记忆，而是记录。

其实记录也不是一个很精准的词，我很难描述那是一种什么功能，还是让我来介绍一下德博诺博士的沙滩模型吧。

德博诺博士把人类的大脑比喻为一个沙滩。

你可以这么想象，一个新生儿的大脑就像是一个平坦的沙滩，上面没有任何痕迹，非常平整。

这个时候，对于新生儿来说，他可能已经具备了各种本能的反射和基本的功能，但是就他的大脑而言，处理器还没有开始工作呢。

能够激活人类大脑开始工作的东西就是信息——任何信息。

当信息通过感官进入新生儿大脑的时候，你可以想象得到，那个情景就如同散落的雨滴砸在了沙滩上。

每一点信息都会在人类大脑上留下一个“印记”，这个印记就如同雨滴在沙滩上冲击出来的凹痕。

这很容易理解，但有趣的事情发生在后面，当某一个雨滴落在前一个雨滴冲击出来的凹痕旁边时，会发生什么状况呢？

如果你想象不出来的话，那下次下雨的时候你一定要找一个沙滩去仔细观察一下——第二滴雨水落到了第一滴雨水砸出的小坑旁边时，它会流向第一滴雨水冲出的凹痕，它的这种流向也会强化第一滴雨水的痕迹。

这是种现象非常自然，它发生在自然界中，也发生在我们的大脑之中。

在自然界中，雨水可能会改变地貌，在地上冲出沟壑；在我们的大脑中，信息可能会“自动”汇集起来并改变我们的观念，我们的成见基本上就这么形成的，跟黄土高原上的沟壑完全一样。

一个略有不同的信息进入我们的头脑之后，可能会加强了以前的某些观点，而有些观点一旦形成了就很难再做出改变。

一个人从新生儿直至长大成人，都在不断学习知识并接受各种信息，这些信息都在构造我们的大脑，这一过程至死方休。

大脑除了具备“记忆”这种重要功能以外，更重要的是把各种信息纳入那些雨水冲击出来的沟里，那些“沟”即我们处理信息的方式，或者可以称之为我们理解这个世界的方式。

无论你把水泼向哪里，它最终都要流向低洼处，无论你的头脑摄入了什么信息，最终它们都会向你先前的观念靠拢。

那些大脑沟回总要收纳你获得的信息，这个过程几乎不受你自己的控制，德博诺博士称之为“自组织系统”——信息会按照你已经形成的认知方式自动组织起来，同时，他们又影响着你原有的认知方式。

那些预先准备好的“沟”其实也是由信息与信息自己发生偶合制造出来的，有些“沟”是我们通过学习先前验证的知识构造出来的，比如定理、公式、常识等，但更多的“沟”是在生活实践中自发形成的，那些自发形成的“沟”会逐渐成为你的“经验”。

这些“沟”被德博诺称为“范式系统”或者“模式系统”，人脑就是这样的一个模式系统。

这样的一个系统中，谈论“记忆”是相当不可靠的，因为新信息会不断“风化”你原有的模式，这会导致你多年之后可能把两件不相干的事情融合在一起。

这是理解人类大脑工作方式的基础，了解了这一点，你就会明白为什么有时候知识储存会造成对创新的阻碍。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

你头脑当中的知识越多，模式就越多，那意味着沙滩上的沟越多，水只会往沟渠里面汇聚，而不会自己跳出来，信息也会自动往已有模式上靠拢，不会自动跳出新模式来。

经验会阻止你去体验新的方法，知识也如此，经验和知识总是提醒你什么是对的，你会故意去做你认为不正确的事情吗？

因此德博诺博士说：第一，你的脑袋生来就不是用于创新的，它更愿意去发现、总结、归纳信息并形成模式，它不喜欢陌生感；第二，你希望得到创新的结果，那就从沟里爬出来，或者把自己弄到“主路”之外的地方，自己给自己制造陌生感吧。

把自己从沟里拉出来是被动的，需要方法，于是德博诺创造了水平思考法，这个方法其实是一个工具系统，这个系统中的所有环节都致力于把你从“沟”里拉出来。

而某些强大的创新工具会让你觉得它不是把你拉出主路，而是把你扔出了主路。

你只有被强制地丢到一个陌生的地方不得不去寻找回家的道路时，才有可能发现一条新路。

所以说，创新通常藏在岔路上。

一方面，沙滩模型可以简单解释大脑的工作原理，另一方面，沙滩模型解释了创新为什么那么困难。

好在，德博诺为我们提供了至少5个方法用于创新，理论上可能只有4个，其中的一个方法作用在另外的一个环节上，不过这不重要，重要的是5个方法都能帮助我们产生创新的结果。

德博诺博士的一个伟大的成就在于他提出了水平思考体系，这是一个致力于获得新想法的系统。

就创新而言，人们关注的话题包括创新的重要性、创新的价值和创新的方法等。

所以一般来说，为什么需要创新、创新会带来什么价值，这些话题大家都并不陌生，但是如何才能实现创新就不是一个话题，而是一个研究课题了。

如何实现创新？

这需要一系列的条件，其中一个重要的条件是要有极具创造力的人才。

如何让一个人从不具备创新能力变成具有一定的创新能力，或者让一个有一点创造力的人变成极富创造力的人呢？

这一直都是一个困扰，人们不确定这能否实现。

至少到现在为止，主流的观点依然是创造力源于天赋，但事实并非如此。

姚明是一个拥有篮球天赋的运动员，但是如果没有专业的训练，他也不可能成为NBA的伟大球员。

同样道理，一个拥有创新天赋的人，如果没有专业的训练，就不可能成为一个优秀的创新人才。

“水平思考”则是一个能够提供专业训练的系统。

从“聚焦点”到“概念风扇”、“挑战”、“随机输入”和“激发”，都是水平思考的核心技能，有意识地掌握这些技能才能成为真正具备创造力的人。

同样，基于对大脑机制的理解，我们很容易能评估判断与设计的关系。

判断意味着你要用自己头脑中已有的模式来衡量眼前的事物，得到的结果将会是“对”或者“错”，毫无疑问，这种针对“对错”的判断是无法带来创新的结果的。

但遗憾的是，学校一直都在用这个办法衡量一个学生的优劣。

判断无法带来新的设计结果，对于未来或者那些尚未发生的事，判断显得颓然无力，只有设计才是针对未来的。

这也是现在人们对“设计”越来越关注的原因，那是因为Windows不是被判断出来的，Google不是被判断出来的，iPhone和iPad也不是被判断出来的。

判断和设计完全不是一回事，把一切事情都做“对”，一定会为你带来一个意料之中的结果，而非一个新的结果。

惧怕“错误”的同时，你也成功地回避了创新。

当然，从另外一个角度来说，会存在另一个误解，即所谓创造力通常都是艺术家们的特长。

而艺术家们又往往会为了与众不同而刻意制造与众不同，但仅仅是与众不同，并不意味着跟创造力有什么关系。

因为从纯艺术的角度，对于价值的衡量是一个完全主观的事情，审美标准是一个永无定论的话题。

但是从创新的角度来看，除了要与与众不同，还要看这种与众不同能带来什么价值，这个价值不能是虚无的，不能像凡·高一样因无人认同而穷困潦倒，作品却在死后身价倍增。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

这究竟是因为凡·高的创意超越时代，还是时代的审美跟不上艺术家的脚步？

所谓的艺术创作与创新之间究竟有什么样的关联呢？

研究创造力，最为核心的问题是从思维角度入手，解读什么是创造力，了解大脑的工作机制，掌握具体的创新思考方法，明确创新与其他思考活动之间的关系，这一章的内容会在这一方面给读者提供强大的指导。

第一章 创造性是有价值的思维小岔路我们需要仔细研究我们的思维在创造上没有成效的原因。

由于创造性在我们的思维习惯中严重缺乏，因此，我将从创造性开始。

我们很清楚，我们所取得的所有进步都要归因于创造性：以不同的方式来看待事物；用不同的方式处理事情；把各种事物放在一起以产生新的价值。

我们信赖创造性，并依赖创造性。

但我们以前所做的，就是希望某个富有创造力的人能为我们提供新的想法和新的可能性。

我们为什么需要创造性人的大脑不是被设计以用来进行创造的。

它旨在建立常规模式，然后遵循并运用这些模式。

这就是为什么我们的生活是具有实践性和可能性的。

我们98%的时间都在使用常规模式，只有2%的时间在进行创造。

我们可以用一个游戏对此进行说明。

在这个游戏中，你由一个字母开始，然后添加一个字母。

添加的这个字母要使之成为一个新的完整单词。

从“a”开始。

加上“t”，新单词是“at”。

加上“c”，新单词是“cat”。

加上“o”，新单词是“coat”。

加上“r”，新单词是“actor”。

在添加字母“r”之前，我们很容易在原有字母基础上添加一个新字母并使其构成一个新单词；但加上字母“r”时，我们就需要回过头去，彻底调整各个字母的顺序，对原来的单词进行重组，形成一个与之前字母顺序完全不同的单词。

在我们的生活中，随着时间的推移，新信息不断增加，我们就需要把新信息添加到已有的信息中去。

在这个过程中，到了某个阶段，我们必然要对已有的信息重新进行审视和构建，这就是创造。

很多时候我们不是一定要重新审视已有信息，而是可以坚持已有的东西。

但如果我们选择重新审视和重构信息，那么就能得到一个更好的组合，这时我们运用的就是创造性。

商品和价值技术、制造和效率正成为人人都能买到的商品。

众所周知，中国和印度正迅速发展成为低成本的制造业大国。

在一个自由贸易的世界中，创造性将会成为区分商品的唯一标准。

有了创意，你就可以用已有商品创造出新产品、新服务和新价值。

创造性能帮助我们赋予新产品和新服务以新的价值，能帮助我们创造出更新更好的方式来表达已有价值，还能帮助我们创造新的价值以及表现它们的新方式。

理解创造性我们在理解“创造性”一词时存在一个语言问题：在我们的理解中，如果你创造出了一个前所未有的东西，那就说明你是有创造性的。

但这并不意味着你创造出的东西一定很好，也有可能它一团糟。

这种理解形成了一种观念，即创造性只是为了不同而不同，这正是很多有创造性的人所认为的。

如果一般的门是长方形的，而你建议制造一个三角形的门，那么，除非你能证明新形状的门的价值，否则它就不具备创造性。

问题是，“创造性”一词并不能区分艺术创新（人们一般所理解的“创造性”）和思维创新（它能帮助我们进行思考）。

造成的结果是，新创造出来东西中有些能称之为“有创造性的”，有些则不行。

这也是我们必须发明“水平思维”来特指思维创新的原因。

尽管我的思维方法被广泛应用于艺术领域（特别是音乐界），但我在这里强调的是思维创新。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

思维创新由于在英语中没有特定的词可以表示“思维创新”，因此有可能产生严重的混淆。

学校声称，在教音乐、舞蹈和绘画的同时，他们也教了孩子们“创造性”。

许多人认为，如果你做了一个乱糟糟的东西，那么，你就已经创造出了一些新的东西，因此，从理论上来说，你是有“创造性”的。

也就是说，在不考虑创造物价值的情况下，制造以前从未存在过的东西的过程中蕴涵着创造性。

实际上，许多人逐渐相信，为了不同而不同正是创造性的本质。

可见，我们需要一个词来表示思维创新，这个词意味着变化、新奇和有价值。

原因有很多原因造成了我们在文化和学术领域中，在创造性的培养上无所作为。

其中一个原因就是上文提到的语言问题，它带来了理解上的困难。

如果你声称能够使别人富有创造性，别人就会问你，你能否使某人成为达·芬奇、贝多芬、莫奈或者肖邦？

显然，这是不可能的。

因此，结论就是：创造性是无法被教授出来的。

由于通过逻辑推理无法解释或获得创造性，因此，人们认为创造性一定是一种神秘的天赋，只有一部分人拥有，其他人只能羡慕。

我们可以发现，所有有创造性的想法都是符合逻辑的，也就是说，当你提出一个创意后，发现它确实是符合逻辑的，这就意味着，你之前可以通过逻辑推理得到这个点子。

因此，逻辑性才是必要条件，而非创造性。

然而，从非对称系统的角度来看（见后文），这完全是一派胡言。

此外，智力对于创造性来说是远远不够的。

因此，聪明人为他们通过智慧获得的地位进行辩护，声称创造性不是可以习得的技能，而是天生的。

以上就是我们忽略创造性的一些原因，也是人们的思维定势。

头脑风暴的神话头脑风暴起源于广告业，人们把它当成一种产生创意的具体操作方法。

这种方法虽然有一定的价值，但整体上的表现不尽如人意。

想象一下，一个走在路上的人（一个普通人而非音乐家）被人用绳子绑了起来。

一个被绳子捆住的人是无法拉小提琴的。

有人说，如果把绳子割断，这个人就有可能拉小提琴，并成为一位音乐家，这显然是无稽之谈，但它类似头脑风暴中出现的各种可能性，这也说明，仅仅消除限制条件（如割断绳子）是不够的。

如果受到限制，或者每一个想法都被人抨击，那么确实很难做到有创造性。

所以，如果去掉限制因素，去掉抨击，每个人都能具有创造性。

上面这个例子中体现出来更多的是逻辑性，而不是去掉限制因素，因为它的假设是每个人都具备创造天赋。

头脑风暴确实存在价值，但和水平思维的一些操作工具相比效果甚微。

这是因为，仅仅去掉限制条件以及延迟判断是远远不够的。

头脑风暴的传统过程有时会给人留下一种印象，即你需要提出一连串的想法（经常是疯狂的想法），以期望它们中的一个能够实现预期的目标。

我们需要用一个更能帮助人们谨慎思考的过程，来积极地激励并增强人们的创造性。

创造性：天赋还是技能这是一个非常重要的问题。

如果说创造性是一种天赋的话，那么我们可以寻找这种天赋，然后培养它，发展它，并激励它。

但对于那些不具备这种天赋的人，我们就无能为力了。

需注意的是，本书主要讨论的是思维创新和水平思维，而不是艺术天赋。

如果思维创新是一种技能的话，那么每个人都应该有学习、练习并运用它。

就像有些人非常擅长网球、滑雪或烹饪，但对这些事情，每个人多多少少都会一点。

同样，思维创新就可以像数学那样，进行正规的教学和应用。

行为一些人似乎比其他人更有创造性。

这是因为他们喜欢并重视这种能力，因此，他们需要花更多的时间来尝试各种创意。

他们对自己的创造能力充满了信心。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

这么做的结果是使他们的创造性更强，这就形成了一个良性循环。

一些人要比其他人更具好奇心，还有一些人要比其他人更喜欢创意和新点子。

但这并不意味着，那些不具备这种特征的人就不具备创造性。

他们可以像学习数学运算技能一样，学习水平思维的思考技能。

认为创造性不能教授的观点，往往是以一些极端个案为佐证，例如爱因斯坦、米开朗基罗和比约·博格等人的极强的创造力天赋是无法被教出来的。

但想象一下，一排人赛跑，有人是第一名，有人是最后一名，他们取得的名次取决于他们天生的能力。

现在，如果所有参赛者都接受了滑旱冰训练，他们的比赛成绩也就都提高了。

但还是会有人领先，有人落后。

可见，如果我们对创造性不加以人工干预的话，创造力的高低显然只能依靠“天生的”能力，但如果我们为人们提供创造力培训、建构和系统化的技能，人们的创造力的总体水平就能得到普遍提升。

尽管一些人还是会比其他优秀，但每个人都将能获得一些创造能力。

那么，我们如何获得这些技能呢？

讲解和示范确实有用，但它们的效应还不够明显。

我们需要能创造出新想法的、有针对性的心理工具、操作方法和行为习惯。

人们可以有意识地学习、练习并使用这些工具及技术。

这不再是坐在溪边，一边听着巴洛克音乐，一边等待灵感迸发的情况了。

当然，你可以试试这种方法，但它的效果远不如有意识地运用水平思维技术好。

当你掌握了相关的技术，你就会更自信，然后就能获得越来越好的想法。

所有水平思维工具的设计基础，是把大脑看做一个非对称模式的自组织信息系统。

40多年的使用经验证明，这些工具对不同年龄、能力、背景和文化的人都行之有效。

因为这些工具是如此的重要，并确实能够影响人们的行为。

创造性的逻辑人们一般认为借助逻辑是无法产生创意的，但出乎人们意料的是，思维创新却是一个逻辑过程。

创造性确实具有逻辑性，但它是一种非常特殊的逻辑。

逻辑定义了一定范围内的行为规则。

按照人们的一般逻辑，世界是由语言或离散元素组成的：语言指的是诸如盒子、云和微笑之类彼此独立的事物，它们都是离散或独立的元素。

对于创造性来说，世界就是一个非对称模式构成的自组织模式系统。

而逻辑正是对这个特殊的世界中的行为准则进行了定义。

模式某个人早上起床后意识到他有11件衣物可以穿，那么他有多少种方法来搭配这些衣物呢？

他用计算机找出了所有的搭配方式，但计算机用了40小时才完成（这是多年前的一个测试，现在的计算机要快得多，但道理还是一样的）——11件衣物有39 916 800种搭配方式。

这是一个排列问题，即第一件衣物有11种选择，第二件有10种，依此类推。

如果你想每分钟尝试一种搭配方法的话，就需要活到76岁——利用你醒着的每一分钟来尝试不同的搭配方法。

如果大脑这么工作的话，你的生活将脱离实际并麻烦重重，它将充斥着起床、过马路、上班、阅读和书写等具体事务。

但大脑并不是这么工作的。

我们能够生活，是因为大脑是一个自组织信息系统，它能根据输入信息形成相应的模式，这就是它的卓越之处。

我们需要做的就是识别出常规的“穿着”模式，然后选择并运用它。

这就是为什么你能早晨开车上班、阅读、书写，并能完成日常生活中的其他所有事情。

想象一下，你有一张纸，你用钢笔在纸上作了个记号，纸准确地记录下它，且先前的记号不会影响新记号的记录方式。

现在，把这张纸换成装在一个浅盘里的明胶。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

舀几匙热水倒在明胶上，热水溶解了明胶，并在明胶表面上形成了一些小沟。

在这种情况下，已有的信息强烈地影响了新信息的接收方式，这个过程和雨水落到地表上是一样的：雨水落到地表后，会先后形成小溪和河流。

后降的雨水将沿着前面雨水所形成的轨迹流动，并形成沟渠。

明胶和地表允许热水和雨水自组织形成小沟或不同的景观。

在我1969年出版的《大脑的机制》一书中，我说明了大脑是如何工作的，大脑与计算机不同，它属于上述第二类的信息接收方式。

什么是模式？

当某个事物从一种状态转化到下一种状态时，在各种可能的变化情况中，某种可能性出现的概率要高于其他的可能性，这时我们就说这个变化过程中具有一种模式。

比如，你站在花园中的一条小路旁，那么你下一步沿着小路走的可能性要高于你偏离小路漫步的可能

。在《大脑的机制》一书中，具体说明了大脑如何形成了模式。

我们可以用小路来代表模式，我们更有可能沿着同一方向继续前行，而非改变方向前进。

在特定环境下，大脑中的某种“状态”往往以一种特定的状态继续。

非对称然而，模式系统往往不是对称的。

如上所述，我们可以用小路来代表模式，因为每次要踏出下一步时，最有可能的情况是沿着主要的路径前行，而不是停下来考虑选择某个岔路。

如下图所示，一条路径从起点A指向终点B；点C是一条岔路的终点。

这意味着，从A到C的路径与从C到A的路径并不相同。

尽管你可以从A走到C（你按照习惯走法或沿着路径，从A走到B，然后绕道走向岔路的另一端，即C点），但如果你从C点进入岔路，就会发现从C到A的路其实很简单（你可以直接沿着岔路走到主路上）

。让我们设想一下还有这么一条路径：主路从A点向D点逐渐变窄。

路径变窄意味着从A走到D比较困难，但反方向就没那么难了。

在这种情况下，从A到B的路径相对而言就比较宽阔了，这样一来，人们选择路径D的可能性就更小了

。这种非对称就是幽默和创造性的逻辑基础。

幽默和创造性幽默是人类大脑中最重要的行为，它比理智重要得多。

幽默能告诉我们更多有关潜在系统构成的信息，它使我们大脑产生了非对称模式。

在幽默中，我们被引导着从A点沿着主路前行，突然改变方向，往岔路上的端点（B）走去，到了B点，我们马上能看到一条去A点时原本可以选择的路（从B到A）。

一旦到了那里，我们就可以看到这条路确实是合理的，并且是完全符合逻辑的。

例如，一位90岁的老人下地狱后，环顾四周，看到一位与他年龄相仿的朋友，在这位朋友的腿上坐着一位年轻貌美的金发女郎。

他问这位朋友：“你确定这是地狱？”

你看起来享受得很。

”这位朋友回答到：“这确实是地狱。

我就是她的惩罚。

”这种解释完全合乎逻辑，但与实际情况完全颠倒。

这就是幽默带来的惊喜。

在爱尔兰的一个火车站，一位英国人怒气冲冲地走进站长办公室，投诉说站台上的两个钟显示的时间各不相同。

站长看着这个人，说：“可以肯定的是，如果两个钟的时间一样的话，那还要两个干什么？”

”在这个回答中包含着一个意料之外的逻辑。

正是这种概念的突然转换所带来的出其不意，让我们发笑。

两位金发碧眼女郎各自走在水渠的两边。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

其中一位对另一位大声喊道：“我怎么才能到另一边去呢？”

“另一位回答道：“你已经在另一边了呀！”

“所以说，幽默的部分效果源自各种偏见和成见。

有一次，在飞机上，当我回到座位上时，我的头撞到了座位上方的行李锁。

邻座对我说：“我的头也撞到那个锁了。

它太低了。

“相反，”我说，“问题是锁被安得太高，而不是太低了。

“虽然一点都不幽默，但这也是一种概念上的突然转换，并且最后也能说得通：如果行李锁安得很低，你就会意识到必须低头；如果行李锁安得很高，那么你低不低头都没关系；但如果锁被安在一个不高但你刚好无须低头的位置的话，那么，你不低头就会撞上去。

非对称模式的幽默模型同样也适用于创造性。

在产生创意的过程中，你突然对事物产生了不同看法，事后想想，它也是符合逻辑的。

从事后来看，所有有价值的创意都是符合逻辑的。

在某种意义上来说，“有价值”指的就是事后看来符合逻辑。

在人类历史上，我们首次找到了创造性的逻辑基础。

创造性不再是一份神秘的礼物或一项特殊的才能。

我们现在可以把创造性看成是一个能产生非对称模式的自组信息系统（如大脑）的行为。

一旦我们了解了基本的运作系统，我们就可以设计工具，并有意识地激发创造性。

这些工具将成效显著。

人们无须再坐等想法和灵感出现，我们可以做一些事来帮助大脑产生新想法，这是人类历史上的一大进步。

2400年来，这种创造性的缺失给人们带来了巨大的问题，也解释了为什么人们在创造性方面无所作为。

如果一个想法后来看起来是“符合逻辑的”，那么我们就说它原本可以通过“逻辑”获得。

由于所有这些想法都能借助逻辑获得，因此，我们就并不需要创造性。

这完全是一派胡言，因为在一个非对称系统中，那些事后显而易见和符合逻辑的东西，是人们无法预见的。

由于哲学家们一直在玩弄文字游戏，并不关注自组织模式系统的构建过程，他们就无法发现事先一点都不明显而事后却显而易见的东西。

这就是我们对创造性无所作为的原因。

创意的随机字工具一个钢铁厂用这种工具，仅仅用了一个下午，就在一个专题讨论会中产生了2万多个新想法。

我首先选择这个水平思维工具是基于以下原因：（1）它似乎完全不合逻辑并不可能有效；（2）它作为工具来讲似乎是最容易使用的；（3）它的作用很明显；（4）它实际上是完全合乎逻辑的。

过程你有你自己的焦点，你知道你究竟想围绕什么产生新想法。

然后你找到一个“随机词”。

名词是最易于使用的，因此可以使用一个名词作为随机词。

你可以通过多种方式找到随机词。

你可以把一张写着60个单词的卡片放在口袋里。

然后看一眼你的手表，如果秒针指向27，你就选择列表中的第27个单词。

你也可以随机选择字典的一个页码，然后选择该页中第10个（或第N个）单词。

你可以一直继续，直到找到一个名词。

你还可以用任何一本有页码和行数的书来完成这件事。

你也可以把这些单词写在纸条上，放到包里，然后再从中抓一个出来。

你还可以闭上眼睛，用手指指出报纸或书某一页的某个地方，然后选择离你手指最近的那个单词。

通过以上的方法可以得到一个随机词。

一旦你有了随机词，你可以用它来生成与主题相关的想法。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

这是一个被称为“移动”（movement）的心理操作，它和我之前提到的“判断”截然不同。

这个任务就是用随机词打开思维的新思路，而非要找到随机词和主题之间的联系。

逻辑乍看上去，这个过程似乎没有一点逻辑。

逻辑的本质是：下一步将要发生的事情和现在正在发生的事情有相关性。

但使用随机词技术，出现的是与主题完全不相干和无关的情况。

如果一个随机词是真正随机产生的，那么它和各个聚焦点之间的关系都是相同的。

实际上，任何的随机词和聚焦点都可以联系起来。

逻辑学家们指出，这完全毫无意义。

但在非对称模式系统的世界中，这是完全符合逻辑的。

我将在后文中做出具体解释，这里仅给出一个简单说明。

你住在一个小镇里，当你离开家门的时候，总是选择能够满足出行需要的主路，而忽略了许多岔路。

一天，你的车坏在了小镇郊外，你只能走回家。

你一路打听，发现一条你从未走过的路可以回家。

你注意到，如果去你喜欢的餐馆的话，这是一条很好的路。

这其中的逻辑很简单。

如果你从中心点开始，那么你要走的路就会由该出发点的模式概率决定，因此你会选择熟悉的路；但

如果你从外围的另一点开始往中心点去，你就会找出一条新路来。

形成新点子形成的含义比较宽泛，它涵盖了影响、改变、概念转换和引起等。

你正尝试为一个餐馆想出一些新点子。

你使用了随机词技术。

随机词是“电影院”。

新点子可以很直接：用餐者可能会要求餐馆提供DVD播放机和耳机，边看影片边用餐，因为很多情侣更需要的是吃饭而非交谈。

新点子也可以相对间接些：电影院总是黑的，一个比较昏暗的餐馆更利于人们品尝食物，人们看不到彼此，你也不会在意邻桌的客人是谁。

由此我们还可以把餐馆设计成能为情侣提供私密空间的一个隐蔽性餐馆。

另外，电影院会有影片的放映时间表，同样，餐馆也可以在不同时间提供不同的菜单，这样，你可以根据你喜欢的菜单来选择就餐时刻。

如何由“圣经”转换为“考试”呢？

圣经是不变的，因此一个考试中的问题可能也可以总保持不变，但各个问题都要能用来测试报考人的学科知识。

圣经是关于“真理”的，因此考试也许能让报考人以两种不同方式作答。

这样，既会有“真实的答案”，也可能出现由此引发出的“推测性答案”。

随机词效应从非对称的角度来分析，我们很容易能理解为什么水平思维的“随机词”工具能发挥作用。

随机词是从C方向来的，这带来了两种结果：第一，路径从A到B的优势地位消失了；第二，新的C方向的路径被打开了。

随机词并非点子本身，随机词也不是“C”自己，而是打开了一条通向C点的想法的路径。

可见，在非对称模式世界里，随机词技术是一个完全合乎逻辑的过程。

水平思维意味着从岔路出发，并改变观点、概念和出发点等，而不仅仅是围绕着已有想法冥思苦想。在第5章中关于网球的例子中，你会将注意力由胜利者转向失败者，并以此跳出常规的思维路线。

在另一个例子中，奶奶正坐着编织东西，三岁的苏珊在玩奶奶的毛线团，这让奶奶很烦恼。

一位家长建议，应该让苏珊待在护栏中，这样她就不会打扰奶奶了；另一位家长建议，应该让奶奶待在护栏中，这样就能保护她，让她避免受到苏珊的打扰了。

从技术性的层面来看，非对称案例表明水平思维跨越了多个模式，而不是遵循它们。

因此，我们从主路水平地移向岔路的终点。

一旦找到新点子之后，你会发现它的确是符合逻辑的。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

练习下面有4个聚焦主题，并附有一张有60个随机词的列表。

你可以为每个主题选择一个随机词，并将不同主题与不同情境联系起来分析（注意，并不是让你一次处理所有4个主题）。

聚焦点为：一个电视新品展；一项新运动；一个关于汽车的创意；一个关于网络商务的创意。

随机词看着你手表的秒针，确定使用哪个随机词。

小结创意的产生过程和幽默一样。

我们在思考过程中，突然对某事物产生了不同看法，将我们的思路水平转移到岔路上来，事后发现它完全是有意义的。

但我们如何到达通往岔路的“创意点”呢？

那正是需要我们使用激发技术的地方。

我们可以借用很多方法离开思维的主干道，增加我们进入岔路的机会，因为水平思维中的“水平”指的不是沿着一般思维路径前进，而是跳过思维模式进入岔路。

我用水平思维提出一个激发物。

我创造了一个词——“P”，它表示其后的事物将成为一个激发源，“PO”也可以指激发性操作（Povocative Operation）。

人们主要是利用激发源的“移动”价值，而非“判断”价值，所以激发物有可能完全不合逻辑。

利用激发物，我们可以在一种可控方式下，暂时“疯狂”30秒。

判断会让我们拒绝某些想法，认为它们毫无意义。

移动可以帮助我们从一个想法中得到有用的新点子，这就是为什么从总体上看，激发源是水平思维和创造性的一个基本要素。

有一次我为加利福尼亚的一个环保组织举办了一个研讨会。

有人提到如下问题：河边的一个工厂向河中排放污染物，下游的人们则承受着污染带来的伤害。

据此，我提出了一个激发源：“工厂自己位于下游。”

这个激发源听起来完全不可能，它太过“一厢情愿”。

这个想法是完全荒谬的，因为一个工厂不可能同时在两个地方出现。

但运用“移动”，我们就能提出这么一个概念——“工厂将承受它自身污染所带来的后果”。

由此我们可以提出一个非常简单的想法：我们可以制定这么一个法律，当你在河边建立一个工厂时，你的水源必须取自你所排放的污水的河流下游。

这样，你将成为你所造成的污染的第一个受害者。

后来别人告诉我，这在一些国家已经成为法律了。

事后想来，这个想法是完全符合逻辑的，并且是个有创造性的想法。

但由于模式的非对称特征，这个想法无法通过逻辑事先获得。

有一些人无法理解非对称模式，他们声称如果一个想法在事后看来具有逻辑性，那么它一定能首先通过逻辑来获得。

一棵树的树干裂成两半，然后每一半会再分裂成多个树枝，而每个树枝将会再次分裂。

那么，大树主干上的一只蚂蚁爬到某个特定的叶子上的概率是多少？

在每个分岔点上，它的机会是以树枝数目分之一的比值降低的。

从一般情况来看，这个概率大概是1/8000。

现在，让我们想象一下，有一只蚂蚁站在某片树叶上，它爬到大树主干的概率有多大？

这个值是1/1或100%。

这是因为在这个方向上没有分支了，这就是非对称性。

同样，借助逻辑获得创意的可能非常小。

但想法一旦形成，它就是显而易见且符合逻辑的。

这就是非对称模式系统的性质，如果没有一定量的单词练习，我们就无法理解这一点。

信 钉子 垃圾 牙齿 杯子 温暖 降落伞 钱包 交通车票 眼镜 啤酒 气球 钥匙 药丸 书桌 圣经 汤 栅栏 油漆 床 炸弹 游泳 跳蚤 爆竹 葡萄酒 网车轮 养老金 链条 警察 马戏 公交车 尖叫声 橡皮 小船 云 学校 斧子 收音机 塔 戒指 海滩 办公室 商店 鲜花 网球 眼睛代码 赛跑 法律执照 月亮 测验耳朵 大门 面包 肥皂 椅子 俱乐部 创

## <<这才是思维>>

创造性很重要，而且越来越重要。

规劝对人们开发创造性有一定的作用，但还不够，人们可以把创造性当做一种能助人仔细并深入思考的技能使用，而不再仅仅是坐等想法出现。

## &lt;&lt;这才是思维&gt;&gt;

## 后记

在社会历史发展的进程中，人类取得了卓越的成就，这是否意味着人类的思维也达到了至臻完美，无需改进？

不，“优秀，但还不够”——这就是爱德华·德博诺先生给出的回答，这也是本书出现频率较高的短语之一。

希望通过一本书引发人们反思原有观念，建立起新的思维观念，这是非常不容易的。

而《这才是思维》就是这样一本书。

爱德华·德博诺先生在肯定人类思维成就的基础上，对影响思维进一步发展的23个因素做出了反思，并提出了做出改变的一些建议，提出人们要在已有思维的基础上，加强创造性思维、设计性思维和感性思维等。

阅读和翻译，就是一个向大师学习的过程。

在此间，我们总是会被爱德华·德博诺先生精辟的阐述、绝妙的分析和鲜活的事例所吸引；会引发对自己周围的现象以及自身思维的反思；并对如何采纳书中的建议，运用各种水平思维、平行思维工具进行思考和尝试。

如果你想提高你的思维品质，不妨和我们一起细细品味这本书，并作出一些尝试和努力。

本书的引言、第1、3、7、8、10、12、14、15章由庄榕霞翻译，第5、6和11章由祖道海翻译，第2、4、9、13章和第16至20章及结语由徐宁仪翻译，最后由庄榕霞对全部译文进行校对和修改，以尽可能保持译文风格的前后统一。

在翻译时，我们还查阅了爱德华·德博诺先生的其他著作，并就书中的思维工具和一些专业术语等的翻译进行探讨和斟酌，收益颇多。

书中个别名词仍以英文原文出现，如“proto-truth”，一些名词在给出中文翻译的同时保留了英文，如“头脑意识(think grey)”等。

由于译者学识水平有限，译文若有错漏之处，还请各方指正。

此外，在翻译过程中，赵国庆博士还就某些专门术语的准确理解和翻译提供了帮助，李季编辑也为翻译工作提出了许多建议。

我们对此深表感谢！

庄榕霞 2011年5月28日

## <<这才是思维>>

### 媒体关注与评论

德博诺博士的创新思考方法已被学生及专业人士广泛使用，它的确能使人们更具创造力与创新性。

——谢尔登·格拉肖1979年诺贝尔物理学奖获得者从技术工人到核物理专家，从制作到销售，各个领域的领袖都具备一个共同点：清晰的思考能力。

我很清楚地看到，在我的公司里，德博诺的概念激发了各层员工的灵感、激情和自信。

——保罗·麦兜瑞沃曼航空公司创始人我是德博诺的崇拜者，在信息经济时代，必须依靠自己的创意才能生存。

——约翰·斯卡利评估公司前CEO没有什么比参加德博诺研讨会更好的事情了。

——汤姆·彼得斯管理大师，畅销书《追求卓越》作者

## <<这才是思维>>

### 编辑推荐

《这才是思维:德博诺思维精华本》汇集爱德华·德博诺40年来创意思维的精华，国内首创，德博诺著作导读版，德博诺思维教育顾问吴亚滨全程导读。

<<这才是思维>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>