

THE MULTIPLIER EFFECT:

乘数效应： 发现学校里的天才

TAPPING THE GENIUS

[美] 利兹·怀斯曼 (Liz Wiseman)

洛伊斯·艾伦 (Lois Allen) 著

伊利斯·福斯特 (Elise Foster)

韩雪 译

INSIDE OUR SCHOOLS



黑龙江出版集团



黑龙江教育出版社

世界前沿教育书系

CORWIN

THE MULTIPLIER EFFECT:

乘数效应：
发现学校里的天才

TAPPING THE GENIUS

[美] 利兹·怀斯曼 (Liz Wiseman)

洛伊斯·艾伦 (Lois Allen)

伊利斯·福斯特 (Elise Foster)

韩雪 译



INSIDE OUR SCHOOLS

黑龙江出版集团
黑龙江教育出版社

版权登记号：08-2016-001

图书在版编目 (CIP) 数据

乘数效应：发现学校里的天才 / (美) 怀斯曼 (Wiseman, L.) ,
(美) 艾伦 (Allen, L.) , (美) 福斯特 (Foster, E.) 著 ; 韩雪译.

-- 哈尔滨 : 黑龙江教育出版社, 2016. 1

ISBN 978-7-5316-8617-0

I. ①乘… II. ①怀… ②艾… ③福… ④韩… III. ①教育理论—研究 IV. ①G40

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第029072号

THE MULTIPLIER EFFECT: TAPPING THE GENIUS INSIDE OUR SCHOOLS

Copyright © 2013 by Elizabeth Wiseman

Chinese simplified translation © 2016 by Heilongjiang Educational Press Co.Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

乘数效应：发现学校里的天才

CHENGSHU XIAOYING: FAXIAN XUEXIAOLI DE TIANCAI

作 者 [美] 利兹·怀斯曼 (Liz Wiseman) 洛伊斯·艾伦 (Lois Allen)
伊利斯·福斯特 (Elise Foster) 著

译 者 韩 雪 译

选题策划 王春晨

责任编辑 宋舒白 张 浩

装帧设计 Amber Design 琥珀视觉

责任校对 高秀革

出版发行 黑龙江教育出版社 (哈尔滨市南岗区花园街158号)

印 刷 北京鹏润伟业印刷有限公司

新浪微博 <http://weibo.com/longjiaoshe>

公众微信 heilongjiangjiaoyu

天 猫 店 <https://hljjycbsts.tmall.com>

E - m a i l heilongjiangjiaoyu@126.com

电 话 010-64187564

开 本 700 × 1000 1/16

印 张 14.5

字 数 166千

版 次 2016年4月第1版 2016年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-8617-0

定 价 32.00元

前言

1997年《创新者的窘境》(*The Innovator's Dilemma*)出版后不久,我和因特网首席执行官安迪·格鲁夫(Andy Grove)交谈过,那时新瑞仕和超威半导体公司正在用低价的微处理器与因特网竞争。但格鲁夫很快掌握了颠覆性创新理论,及时洞察了突然出现的威胁,并知道要怎样做才能使因特网得以生存。

令我感兴趣的是格鲁夫并未现身于公司,宣布新的对策,而是召开了教育研讨会,召集2000名高管共同学习创新模式,这不是一个小型活动。之后,因特网采用了一个如何利用因特网赚钱的突破策略,而这个策略是突破常规逻辑的,结果面向低端用户的赛场处理器应运而生,并成功地规避了未来的类似竞争。回顾那段历史,格鲁夫后来告诉我:其实创新模式并未给他们任何解决方法,但是却提供了分析问题的通用语言和常规方法,以便在反常规的行动方案中达成共识。

大家经常会有这样的疑问,当困境出现时,领导力真的重要吗?事实上,当竞争出现在萌芽时,对于一个公司来说,没有任何事情比领导力更重要的了。

目前,教育界正以网上学习的形式为创新突破点。这是我们转变学校教育思想的历史机遇。从根深蒂固的工厂模式到以学生为中心的教育模

式，即最大限度地激发学生的内在潜能。当这种创新模式生根发芽，且转变教育思想时，领导层就变得尤为重要。

在《乘数效应》(*The Multiplier Effect*)一书中，作者利兹·怀斯曼(Lis Wiseman)、洛伊斯·艾伦(Lois Allen)、伊利斯·福斯特(Elise Foster)列举了一个非常有说服力的例子，为学校领导提供了一个全新的、鼓舞人心的方法。“最聪慧的领导者能创立最出色的公司吗？或看似最聪慧的领导者会对他人的智慧有较大的影响吗？”这两个问题引人深思。他们认为最关键的领导才能不是个人的学识，而是挖掘他人智慧的能力。他们不相信一个学校里，英雄式的领导者，仅靠自己的创新或单打独斗可以解决大多数的复杂问题。而且，他们也在书中阐述了为什么一个学校不能仅靠个人力量的原因。很多情况下，成功的领导者如格鲁夫似乎天生就懂得知人善用。就以格鲁夫为例，通过使其管理者学习成长，他们才能够齐心协力地将因特网推向远方，不断创新。

《乘数效应》的追随者承诺他们可以使整个团体更优秀，更有效率。当学校面临挑战时，鼓励学校教师自主地运用新方法、新思路解决问题，让他们大胆创新，勇于进言。在挑战出现时，凝聚大家的智慧才是最重要的。

领导者对其员工给出的创意点子感到失望，这种情况屡见不鲜。他们通常会大声训斥其员工，命令他们想出新点子。然而，他们不知道的是，问题不在于出点子的人，而在于任何一个公司都会有优先考虑因素。不在于要解决的问题本身，而在于让每一个点子为公司的现状服务。由于受这些必须优先考虑因素的限制，创新的结果也只能是人云亦云了。

这也就是说如果负责学校和社区的领导想要不断创新，就需要积极地考虑这些过程方法和优先考虑因素，以便释放其他教职工的能量。《乘数效应》

提醒我们，我们需要做的不仅仅只有改革教学体系。三年的时间，我们研究了400多名教育领导者，通过研究得知若要持续创新，形成强有力的并且有效的学习体制，我们需要反思当前的领导模式。管理者仅仅规划和执行远远不够，我们需要他们能为员工的学习和发展做出具体的规划。

最后，我们本身既是教育者又是学习者。学校和社区的表彰以及自己学生所取得的成功无不彰显着我们曾经的付出。不要忘了我们进入教育事业的初衷。我们可以在学校营造一种乘数效应的氛围。乘数效应式的领导模式是我们实现初衷的良好开端。

卡莱顿·克里斯坦 (Clayton M. Christensen)

序

我一直喜欢观察别人，寻找他们身上的天赋，他们的智慧深深吸引着我。当我刚刚入职甲骨文公司时，周围都是才华横溢、非常有趣的人。我很高兴能有幸和他们一起工作，我高中时曾被选为“班级小丑”，但这里的工作改变了我很多。

我在甲骨文公司工作的17年间（24岁进入管理层，管理企业大学），我与高级管理人员接触甚密，他们都是很优秀的人。我目睹了一些领导者的领导方式简直是浪费人才，埋没人才，也了解到一些领导者却能提高他人智力。我很好奇，为何那些本身很出色的领导者不能利用自己的聪明才智来充分开发集体智慧呢？我能看到其实公司里还有很多未开发的能力、潜力，很多有才能的人能力未得到发挥，这样的员工比比皆是。

我当时也有幸与一些出色的客座嘉宾一起共事，比如著名的密歇根大学策略学教授普哈拉（CK Prahalad）。当普哈拉教授在甲骨文公司授课时，我成了他的学生，不断学习他身上一切值得我学习的地方。几年后，我成了他的客户兼学生，受邀去他家做客。见到了他的夫人佳亚特里（Gayatri）。她把我叫到一旁悄悄地告诉我：“普哈拉他自己绝对不会告诉你，他认为你是他最得意的学生，觉得你是真的很聪明。”听了她的话，我笑了，心想怎么可能，普哈拉教授至少有1000名学生，很多都比我

聪明。但她的话如同醍醐灌顶，我与普哈拉教授一起工作时，我感觉自己是优秀的。是他让我深入思考，是他让我学会质疑，敢于挑战惯性思维，是他的智慧启迪了我。

离开普哈拉教授的家后，我一直在思考佳亚特里跟我说的话。我在思考为什么和普哈拉教授一起时，我会如此的聪明。佳亚特里的话，让我更明白我在甲骨文公司的观察，即有些人会使我们变得聪明。继而思考为什么和一些人在一起，我们会变得更优秀，而与一些人一起，我们却没有这种效果呢？我用了两年的时间研究并完成了《乘数效应者：好的领导是如何使员工更加出色的》这本专著。

这本书一经出版就引起了各界管理者的共鸣，从硅谷的科技公司到阿拉伯联合酋长国的小金融机构，还引起了一些卫生保健、消费品、军队以及教育界的关注。我把书中的思想传达给来自世界各地的管理者时，我能看到通过开展实践，他们能从员工那里获得更多，也会给员工提供挑战性、有价值的工作。在多元化背景下，我发现他们对公司面临的一系列挑战，与本书中提到的相似，所以可以引起他们的共鸣：

不断增长的需求，对他们而言既是机遇又是挑战。

他们面临资源短缺。

他们都明白创新是满足日益增长的需求的核心策略。

他们认识到，至少怀疑过旧的领导模式已不再有效。

与此同时，《乘数效应者：好的领导是如何使员工更加出色的》这本书的网站上已收到学校无以计数的评论。很明显，本书也引起了教育界的共鸣。我们就试想把书中思想运用于教育界是不是会带来大的影响。对国际事务稍有关心的人就会知道，自由与繁荣依靠于经济的发展，而经济的发

展则要依靠强劲的、有效的教育。我本身是四个孩子的母亲，他们都在公立学校读书，我很清楚教育对我们很重要，对每一个孩子也非常重要。因此，从科温来的阿尔尼（Arnis）问我是否可以写一本——专为教育写一本类似于《乘数效应者：好的领导是如何使员工更加出色的》书。听完他的建议，我直接将商业研究放在一旁，直接组建团队，准备编写。

第一个我想到的人便是我最钦佩的教育家兼教育领导者洛伊斯·艾伦（Lois Allen）。她曾经是教特殊教育的老师，用了16年的时间教最具挑战性的孩子们读书、认字、获得知识。她对“学生是如何学习的”这一问题非常感兴趣。见过校长罗伯塔（Roberta）后，她的问题就变成了“好的领导者如何管理”，受到罗伯塔的启发以后，她便开始关注管理理念。洛伊斯后来成了一所小学和中学的副校长，同时也是特殊教育的管理员。她也是我的妈妈，我从小即知道她把全部精力都放在教育特殊儿童身上，并潜心研究领导方式。她是我们研究教育界及开展研究的最重要的人。

之后我们请来了伊利斯·福斯特（Elise Foster）。她是领导教练，并将分析法运用于领导之中（这要得益于她的工程师背景）。

伊利斯在哈佛大学教育研究生院学习领导学，并取得了教育研究生学历。她以创新的眼光看待教育的未来。她也有一个正在上学的孩子，她热衷于教育事业，希望看到我们的教育能够激发学生的好奇心，而不是减少直接经验，和做单项选择题一样。伊利斯是一位非常聪明勤奋而又诙谐幽默的女性，并帮助领导者学习成为乘数效应者。

我们三个人的总体目标是在教育系统中建立乘数效应领导模式。我们希望看到教研室研究人员、校长还有负责人能够采取这种领导模式。我们不会给教育界面临的复杂困难提供解决方案，但是我们会提供利于解决问

题的领导方式。我们也会提供研究数据和研究事例。我们还会提供反思问题以帮助你衡量哪种领导模式更有利于学生学习，利于他们的智力开发。最近的研究表明，伟大的老师带来改变。其实对于领导来说，也非易事，他们不仅要招揽优秀教师，还要想着开发老师的能力。

挖掘一个人的潜力并不能靠个人意愿，也不能依靠某一个领导者，即便这个领导者是乘数效应者也不行，因为这关系到整个系统。这也就是我们一直强调在教育机构营造乘数效应环境的原因。

我们三个的研究基于一个最基本的问题：当我们的学习和大学由乘数效应者管理时，我们的校园会变成什么样呢？加入我们的研究吧，一起探讨、发现你身边的优秀人才。之后，你就能目睹乘数效应在整个社区所带来的影响。

利兹·怀斯曼

加利福尼亚，门罗帕克

2013年3月

前言	1
序	5
 第一章 乘数效应	1
1. 乘数效应	4
2. 乘数效应者的五个原则	8
3. 乘数效应者的思维方式	11
4. 间或除数效应者	18
5. 本书承诺	19
6. 小结：乘数效应模板	23
 第二章 人才发现者	24
1. 限制人才者与发现人才者	25
2. 人才发现者	30
3. 乘数效应者发现人才的三个策略	32
4. 除数效应者管理人才的方式	40
5. 成为人才发现者	43
6. 小结：发现人才者	50
 第三章 思想解放者	51
1. 专横领导者与思想解放者	54
2. 思想解放者	59
3. 思想解放者采用的三条准则	61

4. 除数效应者营造环境的方法	66
5. 成为一名思想解放者	68
6. 小结：思想解放者	77
第四章 挑战者	78
1. 无所不知的领导者与挑战者	82
2. 挑战者	83
3. 挑战者的三步走	86
4. 除数效应者设定方向的方法	91
5. 成为一名挑战者	93
6. 小结：挑战者	101
第五章 社区建设者	102
1. 决策者与社区建设者	106
2. 社区建设者	107
3. 社区建设者的三种习惯行为	110
4. 除数效应者的决策方式	117
5. 成为社区建设者	119
6. 小结：社区建设者	123
第六章 投资者	124
1. 微观管理者与投资者	126
2. 投资者	131
3. 投资者的三个做事习惯	133
4. 除数效应者的执行方式	138
5. 成为投资者	140
6. 小结：投资者	149

第七章 间或除数效应者 150

1. 间或除数效应者 152

2. 你是除数效应者吗? 161

3. 小结：间或除数效应者 167

第八章 成为一所乘数效应者学校 169

1. 成为乘数效应者 173

2. 成为一所乘数效应者学校 180

3. 成为乘数效应群体 185

4. 是天才还是天才培养者? 188

致 谢 192

附录 1 调查过程 197

附录 2 频繁问问题 202

附录 3 乘数效应者 212

第一章 乘数效应

如果你能够使别人有梦想，激励他们更愿意学习，让他们更加努力，成为一个更有价值的人，那么你就是一个成功的领导者。

——约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）

1989年夏天，斯蒂芬妮（Stephanie）身穿在诺斯通百货公司新购买的职业装，手持刚获得的斯坦福大学教育学院的硕士毕业证，入职一家私立大学的内部培训部。起初，她满怀热情，准备将其所受教育与个人才能在人生第一份工作中大展身手。然而，次年年春，她的激情退却了。如同我们大多数刚入职的人一样，她的起步工作是培训辅导员，需要做一些日复一日的常规工作，如安排教室，订购培训所需物品，复印班级评估表，并送至各院长和主任办公室，等等。

但真正让斯蒂芬妮变消极的不是这一系列枯燥乏味的工作，而是因为她的老板。她的老板戴安^①（Diane）虽然很聪明但是管理太细，她总有方法给斯蒂芬妮创造压力。在戴安看来，复印文件并送至各办公室远远不够。她要求每份文件送给不同的人时，需要不同的装订，如有的需要将文件折叠45度

^①领导者姓名已更改。

角，有的则需要用夹子夹住……她的一再强调，让斯蒂芬妮一度产生如果装订不当，就会给公司带来无法估计的损失的错觉。不久，斯蒂芬妮就变得不那么积极，力求不犯错。她认为做得少就犯错少，想要犯错少就得少做，做得多错误也多。渐渐地，越来越消极。更糟糕的是，戴安开始管得更严，批评斯蒂芬妮的错误，并将其与其他同龄人比较。这让斯蒂芬妮更加消极，热情也消失殆尽了，做什么事情都力不从心了。她的老板戴安也看到了她的变化，就把她叫进办公室谈话，她首先训斥斯蒂芬妮，嫌她工作不积极，不认真。而当斯蒂芬妮诉说自己的工作太过简单，不能发挥她的真实水平，恳求给予有挑战性的工作时，戴安只是责令她在原有工作岗位上继续努力。斯蒂芬妮只能心灰意冷地回到自己的办公桌。

情况持续恶化，幸好几个月后，斯蒂芬妮所在部门领导层调整，新上任的老板罗莉^①（Lori）是从部门内部提拔上去的，因而了解斯蒂芬妮，知道她很有才华，但却没有得到上一任老板的重用。她把斯蒂芬妮叫到办公室，并对她说：“斯蒂芬妮，我们浪费太多时间整理复印班级评估表了，现在我们需要一个网上评测系统，我想让你建这个系统。”说着，就将一堆与建网站系统相关的书籍与材料塞到她手上，“学习研究这些资料，看你能否在3个月内开发一个工作模板”，说完，就给她简述了一遍整个项目的注意细节，表达了自己对斯蒂芬妮的期待，但也提醒她，她的日常工作还是需要完成的。有了新老板的支持与肯定，斯蒂芬妮重拾自信，一改原先的散漫不作为，变得又像刚入职那样充满激情，满怀期待。这件事情让她斗志昂扬、干劲十足。不过，除了在读研期间用完美文书写过论文外，她对软

① 领导者姓名已更改。

件开发毫无经验。尽管如此，她还是让自己很快掌握了软件的内部运作，并开发了工作模型。不仅如此，她在处理日常工作时，也会产生新想法，散发新能量。在她不断学习编程语言的过程中，她发现自己竟然记住了哪些文件需要折叠，哪些需要用夹子装订。

斯蒂芬妮历时三个月开发的工作模板，再经过信息技术部门的技术支持与完善后，成了一个完整的网上系统。而斯蒂芬妮也因此成为一个高级技术指导员。

回顾这段历程，斯蒂芬妮不禁感慨：“这是一件极具挑战性的任务，但同时又让人激情澎湃。我的激情又回来了，我已迫不及待地等待接受下一个任务了。我的所有改变，均要感谢我的新老板罗莉，是她看到了连我自己都不知道的潜力，是她给我创造了机会。”

斯蒂芬妮的转变表明，领导层的改变，也会改变员工水平的发挥。也许在一个领导者的带领下，聪明能干，吃苦耐劳；而换了个领导，她就只能发挥自己全部才能的一部分。

第一个老板到底说了什么，做了什么使斯蒂芬妮心灰意冷，才能得不到发挥的呢？第二任老板又是怎样让她重拾自信与热情，促使她发挥自己最大的潜力，还提高她的思考能力和学习能力的呢？有时，领导层的改变也相应地改变员工水平的发挥。

一些领导能够让我们变得更好，能够提升我们的能力，让我们更加聪明。本书就是主要讲述这类领导者的。那些能够发挥他人才能，点燃他人激情的领导者，我们称之为乘数效应者。本书将告诉你他们是如何发现天才，培养天才，如何使身边每个人变得更好、更聪明的。

1. 乘数效应

（1）天才的困惑

自身聪明的领导者并不一定能发掘他人的聪明才智，他们常常看中自己的能力，忽略他人的才能。此类领导者会耗尽他人的才智，我们称这类领导者为除数效应者。

在他们手下工作过，你就能知道，这类领导者本人很聪明，也常常想竭力证明自己是最聪明的，所以常常忽视他人的才能，看不到他人的长处，总认为自己是公司最闪耀的星，别人都是微乎其微，他们用太多的时间展示自己，留给别人的发挥空间小得可怜。因此，这类领导者就像是他人思想的扼杀者，不给他人思考的机会。不仅如此，除数效应者还经常给别人施加压力，创造紧张的氛围，这就会把好主意、好建议扼杀在摇篮之中。在他们的手下工作，大家很快就会明白：沉默是金，什么事情都听老板的，这样准不会犯错误。

与之相反的领导者就是之前所提过的乘数效应者，他们会利用自己的智慧挖掘他人的才智。如果大家都在会议室，焦点会是员工而非领导，因为他们会给员工机会展示自己。在这样的环境中，灵感层出不穷，大家竭尽全力，问题迎刃而解。脑子越用越灵，此类领导者会促使他人成长，会让他人越来越聪明。也能激发他人的潜力，做出的业绩也往往会超出预期。他们对员工的智力影响就像乘数效应一样，亦如滚雪球那样，不断叠加、翻倍。他们总有魔力让周围的人变得更加出色。教育系统正需要此类领导者，尤其是现在，拥有较少的资源做更多的事情。

我们中所有人都在这两类领导者手下工作过，切实体会过他们对员工