

典藏大师

加德纳作品

LEADING MINDS AN ANATOMY OF LEADERSHIP

沈致隆◎主编

推动美国教育改革的首席科学家、哈佛大学教育学家、心理学大师加德纳全新力作！

领导智慧

颠覆传统观念，剖析领导认知心理
打造有效领导的永恒智慧准则

多元智能创始人

[美] 霍华德·加德纳 (Howard Gardner) ◎著

王永静 ◎译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

George C. Marshall
Robert Maynard Hutchins
Fred P. Sloan, Jr. George
Margaret Mead Martin
J. R. Ro George
George C. Marshall
Eleanor Roosevelt
Martin Luther King, Jr.
Mahatma Gandhi

**LEADING MINDS
AN ANATOMY OF
LEADERSHIP**

领导智慧

沈致隆◎主编

[美] 霍华德·加德纳 (Howard Gardner) ◎著

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导智慧 / (美) 加德纳著; 王永静译.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12182-6

I. 领…

II. ①加… ②王…

III. 领导学

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 099270 号

领导智慧

[美] 霍华德·加德纳 著

王永静 译

Lingdao Zhihui

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)

010-62511398 (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 [http:// www. crup. com. cn](http://www.crup.com.cn)

[http:// www. ttrnet. com](http://www.ttrnet.com) (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 张 19.25 插页 2

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

字 数 241 000

定 价 49.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008 年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们 2008 年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

✎ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



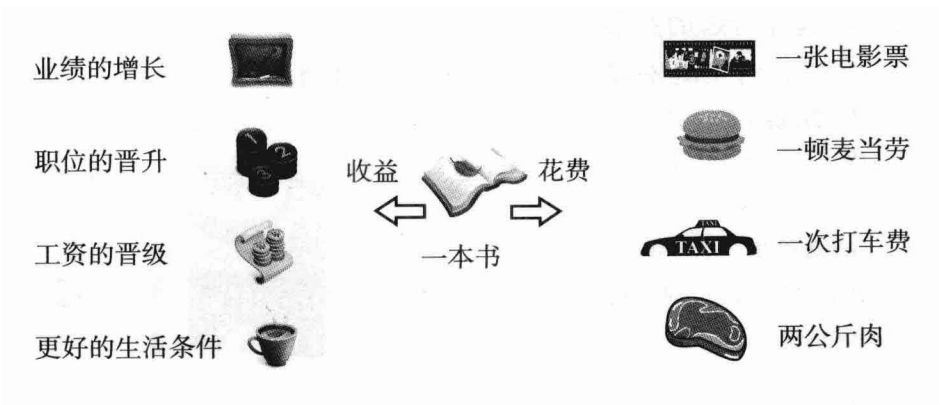
2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



主编的话

在中国人民大学出版社典藏大师“加德纳作品”系列第六部《领导智慧》出版之时，身为作者的老朋友和他作品的主编，我很高兴应编辑之邀写点东西，向读者介绍作者的人生经历，介绍他的学术思想和成就对世界心理学理论和教育改革的重大影响，对我国素质教育的方针和人才培养起到的重要作用。此外，我还想介绍他对中国人民的友好感情，回忆我们之间的交往以及我将他的思想介绍到中国来的过程。

1943 年在美国宾夕法尼亚州一个小镇上，霍华德·加德纳出生于贫穷的德国犹太移民家庭。他自幼聪颖，不但各科学成绩优秀，而且酷爱音乐和美术，后来终生与艺术相伴。他 18 岁进入哈佛大学读本科，主修历史和社会学，23 岁赴伦敦经济学院进修一年，28 岁获得哈佛大学研究生院的心理学博士学位。此后，加德纳担任哈佛“零点项目”研究所的负责人，直到 2000 年退居二线。此外，他至今担任哈佛大学教育研究生院的心理学教授、教育学教授和波士顿大学医学院、纽约大学的客座教授。他近 40 年学术生涯取得的成就，可以用三个“20 多”来概括：他出版了 20 多部产生广泛影响的著作，已经被翻译成 27 种文字在世界各地流传并广受读者赞誉，他本人已经被授予 24 个各国名牌大学的心理学、教育学、文学、法学、医学、音乐学荣誉博士学位。

他最重要的学术思想的体现，也是他由普通科研人员一举成为世界著名发展心理学家的起因，就是 1983 年出版的《智能的结构》。在这本书中，他根据自己 10 多年对特殊儿童群体艺术认知特点和脑伤病人认知受损情况的研究成果，参考了“三跨”，即跨学科（自然科学、社会科学、人文艺术学科）、跨时代（从远古直到当代）、跨文化（东西方

文化)浩如烟海的资料和文献,经过反复综合归纳,提出了被称做是与智商(IQ)测试“唱对台戏”的多元智能理论。这一今日已经风靡全球的发展心理学理论的目标,是提出人类思维的新观点,它比人类过去在认知领域中所接受的观点更广泛、更深刻、更全面。

这个理论怀疑传统心理学“通用智能”(general intelligence)的存在,认为 IQ 的测试成绩,并不能全面反映人的聪明程度和服务社会所需的不同能力,强调智能与文化环境和社会需求之间的密切联系。因此多元智能理论的智能概念是“在特定的文化背景下或社会中,解决问题或制造产品的能力”。也就是说,这个理论对于人类个体智力高低的判断依据,不是各种考试的成绩,而是解决实际问题的能力和创新的能力,特别强调这些能力在不同文化背景下受重视的程度。

多元智能理论提出,每个人与生俱来都存在 8~9 种既各自独立,又相互作用的智能,即语言智能、逻辑-数学智能、音乐智能、身体-动觉智能、空间智能、人际智能、自我认知智能、博物学家智能和存在智能。人类个体智能强项和弱项的状况,同时受先天遗传和后天环境的影响,与学校和社会的教育有重要的关系。

多元智能理论一经提出,就引起了世界范围内的广泛关注,极大地推动了各国教育改革的进程,不但成为各类学校的办学理念和教育思想,还成为多国政府制定教育方针政策的依据。这个理论对我国 20 世纪 90 年代末素质教育方针的提出和贯彻,以及 21 世纪基础教育课程改革的实施与操作,也产生了重大和深远的影响,积累了许多成功的经验。

此后的 20 多年,加德纳不但通过一系列后续著作深化并探讨了多元智能理论及其实际应用的各个方面,还根据世界近代史上不同领域杰出人物的详尽资料,从多元智能理论和发展心理学的观点出发,研究了人的创造力和领导力。他的重要著作《创造力 7 次方》,分析了爱因斯坦等 7 位科学家、艺术家、政治家具有高度创造力的原因,是作者 25

年潜心研究并积累资料的重要成果。至于创造力的心理特征以及创造力的萌发和培育，他写进了出版后广受关注的《艺术·心理·创造力》一书中。为了使人们在 21 世纪适应社会的急剧变革，他在 2004 年出版了专著《改变思维》。在您手中的这本《领导智慧》一书中，作者深入探讨了罗伯特·奥本海默、乔治·马歇尔、马丁·路德·金等 9 位科学、军事、经济、企业、民族、妇女各界著名领导人成功的原因，认为领导能力的高下，主要取决于领导者和被领导者之间心理的沟通。而这种沟通，采用的主要是艺术的而不是科学的方法。

20 世纪 90 年代末，加德纳开始将智能理论与职业伦理道德的研究相结合。他敏感地意识到，仅仅有智育是不够的，也就是仅仅开发人类的多元智能，未必一定会有益于社会的发展和世界的和平。因为同一种智能，既可以造福人类，也可能危害人类，关键在于拥有高智能的人的价值取向。因此从 1996 年开始，加德纳的主要精力都放在“优善工作”（good work）的研究上。“优善工作”就是不但质量上乘，而且体现出社会责任感的职场工作，已有同名专著出版。从 2006 年起，他已经陆续出版和将要出版的专著有《未来社会需要的五种智能》、《职业道德和责任》、《真、善、美：后现代及数字时代的思考》，这说明在数字媒体和经济全球化的时代，他的关注点转向怎样将开发多元智能的成果，与伦理道德研究以及德育相结合，与对青少年价值观的教育相结合，从而在 21 世纪构建人类理想的社会环境。

加德纳曾研究过中国的政治、经济、文化、教育等多个领域，于 1980、1982、1985、1987、2004、2010 年 6 次访问过中国大陆和台湾、香港、澳门地区的 10 多个城市，对中国历史和现状有深刻了解。他在 1989 年出版的访华观感——《打开视野：中国对当代美国教育困境的启示》一书中，表达了对中国人民和中华文化的深厚感情，对中华民族悠久历史和优秀文化传统的深深敬意，对中国大陆改革开放以来取

得巨大成就的由衷钦佩。

加德纳 1985 年第 3 次访华之后，为了将多元智能理论全面、准确地介绍到中国来，委托他的老朋友、中国著名音乐教育家李姐娜教授，在中国大陆物色合适的人选。我虽然当时是化学教授，与加德纳的专业差距很大，但由于多年从事音乐演奏和音乐教育的背景，加上曾游学英伦三岛数年的经历，有幸得到他们两人的一致认可，分别于 1997 年、2006 年应他的邀请，两次赴哈佛大学教育研究生院“零点项目”访问，前后历时 13 个月，有机会数十次当面聆听他介绍或讲述多元智能理论、创造力、现代艺术、当代美国和哈佛大学等专题，并在他的亲自主持或支持下，在哈佛成功地做了题为《科学与艺术》、《中国美育的历史和现状》、《音乐与人生》、《多元智能理论在中国》等多场学术报告。归国后在他的直接指导下，我又翻译了他的《多元智能》、《智能的结构》^①、《多元智能新视野》3 部著作，成为他的《重构多元智能》、《改变思维》、《艺术·心理·创造力》、《多元智能在全球》、《领导智慧》等多部著作中译本的主编，撰写了类似他本人传记的专著《加德纳·艺术·多元智能》。

加德纳现在不但已名扬全球，而且他的思想对多个行业和学科都产生了很大影响。他与其同事以多元智能理论为基础，研究心理学、教育学、创造力、领导力、职业伦理道德等领域的内容日益增加，范围逐渐扩展，横跨德育、智育、体育和美育各领域，直至最后发展为“加德纳思想”，可能性是很大的。

在《领导智慧》一书出版之前，加德纳于今年 5 月底至 6 月初第 6 次访问中国，出席了在北京举行的“2010 年多元智能国际研讨会”和《多元智能在全球》中译本出版的新闻发布会，并就多元智能理论、优善

^① 《智能的结构》及以下加德纳多部著作的中译本，分别于 2008—2010 年期间由中国人民大学出版社出版。

工作、创造力、中国和世界各地对多元智能理论的应用等重要话题，做了主题发言。中国的学者、教师和各行各业的读者群，再次领略了这位世界一流心理学和教育学大师的风采，也从他的演讲和著作中获得了更多的收益。

作为加德纳多部著作的译者和主编，我希望以上众多中译本和《领导智慧》一书，对于中国各行各业的读者来说，能够激发学习和思考的欲望，启迪智慧和灵感，从而有利于我国改革开放事业的深化。

沈致隆

2010年6月于北京

前言 / 1

第一部分 领导能力的框架 / 3

第 1 章 对领导能力的认知 / 5

直接领袖与间接领袖 / 5

寻找 9 位人物的相关点 / 7

叙述故事和体验故事 / 10

领导一个领域和领导一个社会 / 12

以故事为核心 / 15

对领导能力的认知 / 16

本书的结构 / 20

本书的研究方法 / 21

第 2 章 人类的发展和领导能力 / 25

人类的灵长类地位 / 26

早期社会化：自我定义和群体认同 / 27

5 岁儿童的心理 / 29

领域内的技能所得 / 33

人际领域中的专门技能 / 34

成为领袖的先决条件 / 36

作为追随者的先决条件 / 39

发展成熟的领袖 / 41
符号和交流的重要性 / 44

第3章 故事的领导力 / 47

贯穿一生的故事 / 50
相互碰撞的故事 / 54
故事的主题和内容 / 57
关于自我 / 59
关于团体 / 62
价值与意义 / 64
其他话题和其他故事 / 66
文化故事 / 67
传播故事的工具——媒体 / 70
综合的多样性 / 71
故事涉及的问题 / 73

第二部分 领导能力的个案研究 / 79

第4章 玛格丽特·米德

多元文化的观察者和自我文化的教育者 / 81

第5章 罗伯特·奥本海默

物理的教导和政治的教诲 / 107

第6章 罗伯特·梅纳德·哈钦斯

将高等教育带到美国 / 133

第7章 小阿尔弗雷德·斯隆

创造美国的商业 / 157

第8章 乔治·卡特利特·马歇尔

优秀军人的化身 / 173

第9章 埃莉诺·罗斯福

平凡与卓越的完美统一 / 193

第10章 马丁·路德·金

瞬息万变中的领袖 / 217

第三部分 展望未来的领导能力 / 241

第11章 超越民族界限的领导能力 / 243

用统一推动伟大的历史进程 / 244

用博爱改变世界 / 248

第12章 过去的教训与未来的启示 / 263

做模范领袖 / 264

领导能力的6大恒定因素 / 269

“领导智慧”所提出的问题 / 274

影响20世纪领导能力的6个趋势 / 278

有效领导的准则 / 282

前言

我最近写的两本书以一种我从未预料的方式引导我去透视有效的领导能力。在《创造力7次方：通过弗洛伊德、爱因斯坦、毕加索、斯特拉文斯基、艾略特、林肯和甘地的生活剖析创造力》（*Creating Minds*）一书中我研究了7位有创造力的典范人物，他们每一位都在1900年的阴影中实现了最惊人的突破。在他们之间，除了一些惊人的区别之外，也有许多惊人的相似之处，但是很早的时候我就写明了：圣雄甘地与其他6位人物有着许多基本的区别，后者在确定的成就范围之内为王者，如在物理学上、绘画上，或者诗歌创作上。相比之下，甘地试图领导的是一个民族，更确切地说，亦如后来所印证的，是整个人类。《领导智慧》一书努力想越过上述6位创造者去理解那些敢于跨领域去领导的人具有何种特殊的才能。

在《未受教育的心理：儿童的思维和学校的教育方式》（*The Unschooled Mind*）一书中，我探究儿童为何在学龄前如此轻易吸收经验、获取广泛的知识，而又如此难以掌握学校传授的纪律和技能。我的研究使我相信：人类在大约5岁时已具有一个成熟的“未受教育的心理”，包括心理和事务的简单理论。这些理论也许很诱人，但常常会引向歧途或是纯粹的假理论。在学校的正式教育努力把5岁儿童的心理转变成更老练的思想时，许多学校都完成不了这一目标。实际上，除了那些后来能成为某些领域的专家并真正地以异于常人的眼光看世界的人以外，大多数成年人继续似年少时一样慢慢地形成理论。

这个结论的含义从科学观点来看是惊人的；从社会学角度来看又是令人担忧的。如果一个领袖准备对国民或外来移民讲授什么，那么他实际上必须从我所说的“五龄童听众”开始。他必须要么原本地接受这

个“五龄童”的心理，要么雄心勃勃地用教育去试图重塑这个心理。正如《未受教育的心理》一书所述，超越学龄前儿童心理界限的引导任务是极其困难的。

虽然我是无意识的，但《创造力7次方》和《未受教育的心理》这两本书中几乎同时开展的研究的两个方向却在《领导智慧》中殊途同归。不过这本书还有一段鲜为人知的故事。从少年时代起我就对政治和历史着迷。我曾贪读报纸和杂志新闻，偶尔还收听广播新闻。写领导能力这方面的书正好可以让我释放激情，痛快地做一回历史和新闻的瘾君子。带着这个潜意识，我多年来都在为这本书的写作努力着。

另外还有一个因素促成了此书。虽然世界飞速发展，但从学校到国家，各个组织的领导能力的重要作用依然是决定性的。世界上许多善良美好的事业都是由具有远见卓识的领袖们提倡、力举的，尽管一些有同样智慧的领袖们毁灭性地玩弄权术，给世界投下了层层恐怖的阴影。我相信我的研究有助于从心理学角度揭示领导能力必需的要件，以及建设性的领导能力为何没有在20世纪末期顺利降临的原因。我在书的结尾提出了关于未来如何培养有效领导能力的建议。

最后说一下此书的著作权。爱玛·拉斯金于1992年开始做我的研究助手。她在帮助我收集各种各样的领袖们的材料时远远不止是一位具有实力的、积极配合的研究人员，她不仅对读过的材料加以评论，使我极为欣赏，还帮我对整本书的面世形式加以制作。我想以适合的方式表示感谢，因此愿意把她列为我的合著人。论述的结构和文字出自我的手笔，但是许多想法和概念都是取自无数个备忘录和数月来愉快的、充满激情的交谈。

第一部分

Leading Minds

领导能力的框架

富有创造性的艺术家、科学家以及其他学科内的专家们通过他们的工作间接领导大众，而社会公众机构和国家的得力领袖则通过向听众传达的思想和亲身所为直接领导大众。

