



HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL  
PRESS

哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

多元智能理论之父

当代最具影响力的发展心理学家和教育学家 霍华德·加德纳最新力作  
推动美国教育改革的首席学者

为你揭密未来社会最为看重的五大素质

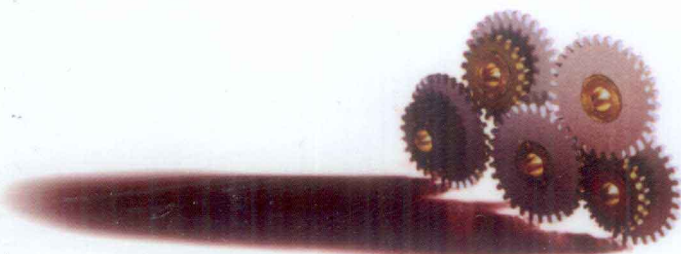
# 奔向未来的人

五种心智助你自如应对未来社会

FIVE MINDS FOR THE FUTURE

〔美〕霍华德·加德纳 著

胡雍丰 杨娟 译



成龙的父母必读：

因为本书可以让你在培养教育子女时有的放矢

梦想的青年必读：

因为本书可以让你在制订个人发展规划时有章可循



商务印书馆  
THE COMMERCIAL PRESS

FIVE MINDS FOR THE FUTURE

# 奔向未来的人

——五种心智助你自如应对未来社会

〔美〕霍华德·加德纳 著

胡雍丰 杨娟 译

商务印书馆

2010年·北京

Howard Gardner

**FIVE MINDS FOR THE FUTURE**

Original work copyright © Howard Gardner

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

**图书在版编目(CIP)数据**

奔向未来的人——五种心智助你自如应对未来社会/[美]加德纳著;胡雍丰,杨娟译. —北京:商务印书馆,2010  
ISBN 978-7-100-06930-4

I. 奔… II. ①加…②胡…③杨… III. 教育心理学-研究 IV. G44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 006820 号

**所有权利保留。**

**未经许可,不得以任何方式使用。**

**奔向未来的人**

——五种心智助你自如应对未来社会

[美] 霍华德·加德纳 著

胡雍丰 杨娟 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06930-4

---

2010年10月第1版 开本 700×1000 1/16

2010年10月北京第1次印刷 印张 10½

定价: 23.00 元

# 商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任  |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长    |
| 刘持金            | 泛太平洋管理研究中心董事长     |
| 李维安            | 南开大学商学院院长         |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长     |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理   |
| 陈 儒            | 中银国际基金管理公司执行总裁    |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划  |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长         |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长     |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长       |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长       |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长        |

# 致中国读者

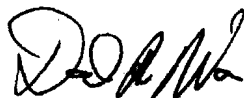
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



## 致 谢

# 我

真诚地感谢以各种方式为本书做出贡献的个人和机构。首先,对我多年来共事的同事表示感谢:“哈佛零方案”项目(Harvard Project Zero)的同事,他们帮我理解了什么是专业学术之智、综合统筹之智和开拓创新之智;“有益的工作”项目(GoodWork Project)的研究人员,他们帮助我描绘了尊重包容和责任道德之心。其次,我要感谢我的出版商:我的西班牙语版本出版商 Paidos 公司的克劳迪娅·卡萨诺瓦(Claudia Cassanova)和卡姆·卡斯特尔斯(Carme Castells),他们首先邀请我将本书放入星标系列书籍中;哈佛商学院出版社出色的编辑霍利斯·海姆布希(Hollis Heimbouch),帮助我把这本书从初期零乱的状态整理为现在的样子——在这里我也对她的那些专业而热情的同事表示感谢。再者,我还要感谢为研究项目提供支持的基金会和慷慨解囊的人们,他们赞助的那些研究正是本书的基础所在。最后,我衷心地感谢我的助手克里斯琴·哈索尔德(Christian Hassold)、凯西·梅特卡夫(Casey Metcalf)、林赛·佩廷吉尔(Lindsay Pettingill),他们非常能干;还有值得我学习的组稿商艾克·威廉斯(Ike Williams)和他热心的助手霍普·德内坎普(Hope Denekamp);当然还有我的妻子埃伦·温纳(Ellen Winner),她始终在对我的批评和鼓励之间寻求恰如其分的平衡。

# 目 录

## CONTENTS

致谢.....	i
第一章 心智全球综观	
自我介绍 .....	1
专业学术之智 .....	4
综合统筹之智 .....	5
开拓创新之智 .....	6
尊重包容之心和责任道德之心 .....	7
教育之大 .....	8
教育界新旧观 .....	9
科学与技术 .....	10
科学与技术的局限:两个忠告 .....	12
全球化 .....	13
第二章 专业学术之智 .....	19
过去和现在的领悟 .....	22
课程与学科 .....	24
如何培养专业学术之智 .....	27
另一种专业 .....	34
渐行渐远的专业学术 .....	35
第三章 综合统筹之智 .....	39
综合统筹的类别 .....	41



综合统筹的组成部分 .....	44
跨学科综合统筹:回报与风险 .....	46
前景看好和估值过高的综合统筹 .....	50
为什么进行综合统筹是艰难的,但却是可能的 .....	54
教育的挑战 .....	58
多角度主义:权宜之计 .....	61
综合统筹记录? .....	63
<b>第四章 开拓创新之智 .....</b>	<b>67</b>
重新认识创新能力 .....	68
创新者的特征 .....	71
培养创新者突破年龄限制 .....	73
团队创新 .....	79
警惕“伪”创新 .....	81
创新与综合 .....	84
未来创新的三种形式 .....	86
<b>第五章 尊重包容之心</b>	
<b>原始的串珠 .....</b>	<b>89</b>
对群体间关系的不同解释 .....	90
差异的时代 .....	91
可行性目标:尊重他人 .....	91
人生发展中的里程碑 .....	92
一个包容的环境及由此产生的各种错误行为 .....	95

尊重的意义 .....	98
冲破阻碍去尊重他人 .....	102
<b>第六章 责任道德之心</b> .....	<b>109</b>
有益工作的支持 .....	111
道德取向面临的威胁 .....	118
以有益工作为核心的教育 .....	122
<b>第七章 结语</b>	
<b>五大心智的培育之道</b> .....	<b>133</b>
阻力及障碍 .....	136
培育五大心智的先后顺序 .....	138
五大心智与未来 .....	140
注释 .....	145
作者简介 .....	153



# 第一章 心智全球综观

## 自我介绍

几十年来，作为一名心理学研究员，我始终在探索人类的心智和思维。我研究过思维如何形成、如何组织以及思维极限会如何呈现，也研究过人们如何学习、如何创造、如何领导、如何改变他人的想法或者自己的心智。大多数时候，我仅仅满足于描述思维通常的运转情况——但这本身已经让人畏缩。而有些时候，关于应该如何运用心智，我也会提出一些看法。

在本书中，我做出了更冒险的举动。当然，我不敢说自己拥有水晶魔球，但在本书中我对下面的问题进行了深入思考：如果人们希望在未来世界繁荣发展的话，应该具备哪些心智。我的新探索中大部分仍采用描述性语言——我特别强调了我们所需的心智是如何运转的。但我不能隐瞒这样一个事实，那就是，我也实际上也参与了“价值探索”：我所描述的心智也正是我认为我们在未来应该培养的那些心智。

为什么从描述性转向了指令性？如今，绝大多数人都生活在相互联系、彼此依存的环境中，对于他们来说，仅仅说明某个人或某一群体在自己的地盘上生存所需的能力是不够的。长远来看，世界上不可能出现局部繁荣发展，而其他地区贫困潦倒、生计难维的状况。本杰明·富兰克林



## 第一章

就说过：“我们确实必须拴在一起，否则，我们很有可能将会独自死去。”进一步来看，未来世界——及其无处不在的搜索引擎、机器人和其他计算工具——将要求我们必须具备那些现在还只是备选要求的能力。为了满足新世界的要求，我们必须从现在开始着手培养这些能力。

作为你的向导，我会扮演多种角色。我是一位受过专业培训的心理学家，有认知科学和神经科学的学术背景，我会不断地重复我们从科学角度所了解的人类思维和大脑的活动过程。不过，人类和其他物种的区别在于我们拥有历史甚至史前史、成千上万种文化和亚文化群，以及掌握信息后可能做出的有意识的选择；因此，我也会同样提及历史、人类学以及其他人文学科。由于我对当今社会和所在星球未来的发展方向持观望态度，因此政治和经济方面的考虑也沉重地压在心头。还有，再次说明，在这些学术观点之间进行平衡时，我不断提醒自己，对于心智的描述离不开对于人类价值观的考虑。

言归正传，请五位主人公出场亮相。回首历史，它们全部举足轻重；眺望未来，它们个个愈加重要。我给它们起名叫“心智”，怀揣这些心智，人们将会具备应对预料之中乃至预料之外的事物的能力；缺乏这些心智，人们只能听天由命，茫然于世，更不用说运筹帷幄。简单介绍每种心智后，我会逐步解释每种心智有何作用，以及针对不同年龄段学习人员的培养方法。

**专业学术之智**，是指掌握了至少一种思维方式，也就是掌握了一种专属于某种专业学术学科、技能或职业的特殊认知方式。很多研究证实，十年方得一门功。专业学术之智还会使人意识到如何逐步提升个人技能和理解力，也就是达到一定的专业高度。如果不能掌握至少一项专业技能，那这个人注定要沿着别人的路线前进。

**综合统筹之智**，是指能够从各个零散的源头获取信息，客观理解并评估这些信息，采取合理方式将其汇总，使之简单易懂。综合统筹能力



过去就备受重视,将来则会更加重要,因为每天会有大量信息蜂拥而至。

**开拓创新之智**,是指建立在专业学术和综合统筹之智基础上,可以另辟一方新天地的心智。有了它,你会提出另类观点,列出陌生问题,唤起全新思维,获得意外答案。最终,这些创意必须获得具有远见卓识的消费者的认可。得益于它所占领的领域还不被规则所管辖,开拓创新之智旨在比最先进的电脑和机器人抢先一步。

意识到当今社会,没有人能够闭目塞听,坐井观天,**尊重包容之心**往往能集思广益,接受不同个体和群体之间的差异,尽量理解他人,寻求与他们有效合作的办法。在这个相互交织的世界上,心胸狭隘、无视他人已经行不通。

在**尊重包容之心**之上更为抽象的层面,**责任道德之心**探索着个人的工作性质以及所处社会的需求和愿景。这一心智说明了工人为何在自我利益以外努力工作,公众如何为改善所有人的命运而无私奉献。

可能会有人提出问题:为什么偏偏是这五个心智?是否可以改变或添加列表?问题提得很合理。简单来说,我的回答是:上述提到的五大心智在当今社会已然非常重要,在未来社会将尤为重要。它们同时跨越了认知的范围和人类探索的范围——从这一方面来看,它们全面覆盖,全球适用。我们了解一些培养这些心智的途径。在为这本书做调研时,我多方考虑——从技术思维到数字思维,从市场思维到民主思维,从灵活思维到感性思维,从战略思维到精神思维——已经做好准备,积极地为我提出的五大心智做辩护。事实上,这也是本书后面内容的主要任务。

我理解人们或许会有一些困惑,也许在这里提前解释比较好。我之所以被人称道,是因为几年前曾提出过一种多元智能(MIs)理论。根据多元智能理论,每人都拥有一些与生俱来的认知能力,我将它们称为“独立的智能面”。由于种种原因,人们所具备的智能面总是不尽相同,这一

事实对学校和工厂具有重大意义。在阐述智能面时,我以一名心理学家的身份进行分析,致力于研究各个智能面在大脑中的运转情况。

本书提出的五大心智假设与人类智力的八九个方面不同。与其说它们是能够计算清楚的能力,不如说是我们在学校、专业学习、工作中能够培养的更广泛意义上的心智。诚然,五大心智需要我们运用某些智能面:比如,如果没有人际关系智慧,则无法实现尊重包容。同时,如有需要我会不时援引多元智能理论的内容。但本书的大部分内容,都在陈述策略而非心理学,因此,在考虑五大心智时,读者最好以策略制定者而非心理学家的角度来考量。也就是说,我的主要目的在于说服你们相信培养这些心智的必要性,并解释实施五大心智的最佳途径,而不是描绘在这些心智之下的具体的感知和认知能力。

为了更直观地解释说明,我会拿自己的亲身经历来阐述这些心智。在社会科学和教育学中,我作为学者和作者、作为具有相当丰富的调研小组管理经验的人来写文章。但是心智的培养远远超出了老师和教授的职责范围,它向所有需要与他人接触的个人提出了挑战。所以,在研究这些心智的同时,我会对在职业生涯中如何运用它们进行说明,其中最主要的是在商场和行业中的运用。

### 专业学术之智

从孩提时代起,我就喜欢写一些东西,这个习惯一直延续下来。因此,我在写作的计划、实施、评论及教授方面的技能不断提升。我也不断改善自己的写作能力,这样就代表了“专业学术”一词的第二层含义:训练以改进一种技能。

我的正式专业是心理学,而我花费了数十年的时间才学会以心理学家的思维去思考。当我遇到有关人类心智或人类行为的争辩时,我会立



刻开始考虑如何从实验的角度研究此问题,安排什么样的控制小组,如何分析数据,并在必要时修改我的假设。

至于管理,我有多年管理各种规模、范围和目标的调研小组的经历,也吸取了很多经验教训。通过观察学校内成功的抑或不是非常成功的校长、院长和系主任,通过与公司的合作和咨询,通过过去十五年在不同专业中研究领导力和道德规范的经历,我的理解也不断丰富。毫无疑问,管理和领导力都是专业学科——尽管它们可以通过科学研究来学习,但更多的时候被认为是一种能力和技艺。出于同样的原因,任何专业人士,不管他是律师、建筑师还是工程师,都必须掌握成为所在领域成员所必备的知识体系和主要程序。我们所有人——学者、公司领导、专业人士——都必须持之以恒地训练自己的技能。

### **综合统筹之智**

学生时代,我就喜欢阅读各种各样的文章,从完全不同的讲座中获取知识;然后试图将这些信息来源弄明白,以一种在我看来可以产生不错效果的方式将其汇总。在写作文章及准备考试等需要他人进行评估的工作时,我依靠的是这种日益提升的综合统筹能力。当我开始发表文章、出书时,最初的一些作品主要依靠综合辨析:其中有社会心理学和发展心理学的教科书,或许更具创新意义的是,我第一次以书籍形式对认知科学进行了检验。<sup>1</sup>

无论在哪里工作,大学、律师事务所或是公司,管理者的工作都需要综合统筹。管理者必须考虑需要完成的任务,能够任用的每位员工,他们现有的工作和技能,以及如何最好地完成当前的重要事务,然后处理下一个。优秀的管理者还会回顾过去几个月完成的任务,努力预测如何更好地完成将来的任务。当他开始制订新规划,与下属就此进行沟通,

## 第一章

考虑如何实现这些创新举措时,便开始涉足业务或专业范围内战略领导力和创新力的工作范畴。当然,对现有知识状态进行综合分析、融合新的发现、消除工作中的新困境,是希望在自己专业内与时俱进的任何职业人士的必要工作。

### 开拓创新之智

在我的学者生涯中,1983年出版的《智能的结构:多元智能理论》(*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*)<sup>2</sup>对我而言具有转折性意义。当时,我认为这本书是从很多专业角度对认知进行的综合。现在回顾起来,我开始认识到《智能的结构》和我早先的书存在着不同。在该书中,我对有关智商已经形成的一致观点提出了正面挑战,推出了个人的叛逆理念,反过来,它们正好为精力充沛的评论家提供了素材。从那以后,更确切地说,我的学术作品成为一系列打破陈规的企图——企图打造关于创造力、领导力和道德观的知识——而非对现有作品进行综合。在这里插一句,我认为这种顺序并不常见。在科学技术领域,年轻的工作人员更有可能实现创造性突破,而长者通常写的都是综合性文章。

总体而言,在寻求创新范例时,我们通常观察领导者,而非管理者。改革型领导可以对他所在的组织或机构的宗旨给予非常有说服力的描述,可以将其融合到自己的生活中,并且可以通过劝说和个人榜样效应,改变那些他希望领导的人员的思想、感觉和行为。

在职业人士日常的工作生活中,创造力又扮演什么角色呢?会计学、工程学、法律和医药方面很少出现重大的创造性突破。实际上,如果有人声称在会计、桥梁建筑、外科手术、法律诉讼或是发电等方面设计了根本性的新方法,人们有理由感到怀疑。相反,越来越多的奖项归属于





工作中的那些微小但又重要的改变。对于在那些法律制度朝令夕改、货币一年重新定价三次的国家中，知道如何审计账本的人，或者在那些货币（或者政治、社会或技术）动荡的国家中，知道如何保护知识产权的律师，我愿意用“有创意”一词来形容他们。

### **尊重包容之心和责任道德之心**

在分析后面这两种心智的时候，采用不同的方法比较合适。前三种心智主要针对的是认知形式的问题，后两种心智则处理我们和其他人之间的关系。两者中一个（尊重包容）较为具体，一个（责任道德）相对抽象。同样，不同职业之间的差异也变得不太重要：我们针对的是人类在其生活中如何思考和行动，不管他是科学家、艺术家、管理者、领导者、手艺人还是专业人士。因此，在此我希望尽量代表我们所有人，并面向我们所有人说一说。

说到尊重包容之心，不管我（或你）是在写作、调研还是在管理，避免成见或讽刺语言非常重要。我必须站在别人的立场去了解他们，必要的时候需要大量的猜想，以将我的信任融入他们之中，尽可能找到与他们的共同之处，赢得他们的信任。这种观点并不意味着我要放弃或忽视自己的信念，也不是说我必须接受或容忍所接触的所有人。（尊重包容并不会“纵容”恐怖主义。）但是我有责任做出此种努力，而不能认为仅凭所获知的零散印象得出的结论就一定是正确的。这种谦逊的心态可能会带来别人的正面回应。

我所使用的词语“责任道德之心”也是和他人相联系的，只是相对而言更加抽象。在考虑责任道德立场时，人们往往将自己的角色看做是一名工作人员，或者是一个地区、一个国家、一个星球的公民。对于我自己而言，我会问：作为研究人员、作为作家、作为管理者、作为领导者，我的

