

藏师
典大

加德纳作品

改变思维

Changing Minds

〔美〕霍华德·加德纳 (Howard Gardner) 著
任恺 吴珍 刘沛 译

世界最具影响力的心理学家

颠覆世人对『改变思维』的认知

乐于思考的人不能错过的必读好书



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

Changing Minds

改变思维

[美] 霍华德·加德纳 (Howard Gardner) 著

任恺 吴珍 刘沛 译



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

• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

改变思维/ (美) 加德纳著; 任恺等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10107-1

I. 改…

II. ①加…②任…

III. 思维方法

IV. B804

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 198495 号

改变思维

[美] 霍华德·加德纳 著

任 恺 吴 珍 刘 沛 译

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.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	160 mm × 230 mm 16 开本	版 次	2009 年 2 月第 1 版
印 张	16.75 插页 3	印 次	2009 年 2 月第 1 次印刷
字 数	193 000	定 价	46.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

改变思维，提升影响力和领导力

英国威斯敏斯特教堂的地穴中有这样的墓志铭：

当我年轻时，我梦想改变世界。

当我长大、成熟，我发现世界是无法改变的，因而决心只改变我的国家。但对国家我也无能为力。

在我垂老的时候，我决心只改变我的家人，可他们也无法改变……

为什么人的思维如此难以改变？大多数人终其一生，连自己都无法改变；少数人成功了，成为我们所说的领导者。管理学家哈罗德·孔茨说，领导力的实质是影响力。而领导力或影响力的实现在于领导者所带来的改变：

爱因斯坦改变了世人对时间和能量的看法；

弗洛伊德改变了人类思考的方式；

“Mr. Change” 奥巴马改变了美国，或许还将改变世界。

当前金融海啸席卷全球，产业经济、世界金融甚至政治格局重新洗牌，我们和我们的企业是被动地接受变化的游戏规则，还是主动地改变思维，并在改变中成长、获益？

“改变思维”这个气势恢弘且激动人心的话题，正是当代最重要的心理学家加德纳多年来的研究领域。他提出原创的框架，精彩地论述了改变思维的科学和艺术。另外，本书由哈佛商学院出版社策划，“面向《华尔街日报》或《商业周刊》的读者”，因此作者加入了全球企业界的案例，并特别为企业家读者提供相关的方法指南。

在阅读本书的过程中，你将跨越改变孩子的学习态度、改变团队的工作方式和改变选民的支持率之间的鸿沟。

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 版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。

★ 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。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉





中文版序

我的多部重要著作的中译本将由中国人民大学出版社出版，为此，我感到很高兴。自从1980年第一次访问中国，我始终对中国发生的事情有特殊的兴趣，一直与中国的一些人和单位有着特别的联系。20世纪80年代，作为中美艺术教育跨文化研究项目的一部分，我曾经数次访问中国。我在1989年出版的《打开视野：中国对美国教育困境的启示》（*To Open Minds: Chinese Clues to the Dilemma of American Education*）一书中，记录了以上研究项目和我与中国文化之间的联系。从我最初访问中国到现在，超过四分之一个世纪的时间已经过去了，中国在许多方面都发生了巨大的、令人吃惊的变化。进入21世纪以后，整个世界都期待着中国成为世界的领头国家（如果不是领导国家的话）。如果说20世纪是美国的世纪，那么21世纪很快就会变成中国的世纪。

许多中国读者并不熟悉我的履历和我的学术生涯，所以我在这里首先想对此说几句。我1943年出生在美国宾夕法尼亚州东北部的一个小城——斯克兰顿，我的父母是来自德国的移民。虽然他们幸运地逃脱了纳粹大屠杀，但是我们家的很多亲戚都惨遭杀害。在我成长的过程中，父母侥幸逃脱死亡的经历一直在我的脑海中反复出现，它给予我的明确信息，就是我在自己的一生中应该有所成就。

对我的人生和事业影响最大的事件，可能就是我在1961年被哈佛



学院^①录取。我因此从“小池塘里的一条大鱼”变成了“极大池塘里一条非常小的鱼”。我高兴地尽情享受在哈佛这个大池塘里游泳的乐趣，并且在剑桥市居住了46年。在这期间，我先后成为哈佛的本科生、研究生和全职的科研人员，然后又当了20年哈佛大学教授——直到今天。1965—1966年，我曾经在英国度过一年时间，从事学术研究进修活动。因此除了美国和英国之外，中国是我逗留时间最长的国家。我有四个孩子，他们都已经成年。我最小的儿子本杰明是我1986年在中国台湾领养。我带着他以及我的妻子埃伦于1987年初访问中国大陆，并在那里生活了几个月时间。

我的主要学术研究领域是心理学，我对人的心理（mind）、心理过程（mental process）和思维（thinking）保持着长期的兴趣。在心理学领域内，我研究和著述的范围非常广泛，涵盖了发展心理学、神经心理学、社会心理学和教育心理学等。我将自己的工作看做努力扩展智能的概念：即智能不仅是科学思维的能力，也不仅仅是逻辑和推理的能力，还包括了创造力、领导力以及从事艺术活动、手工艺制作和在职业场所工作的能力。我在其他学术领域内也做了不少工作，如对艺术、领导力、多种门类的教育以及职业伦理道德的研究。在主要作为科研人员和学者的同时，我还在报纸和杂志上发表文章，不断在广播和电视等媒体上露面，履行我作为公众评论员的职责。在完成教师、研究人员和作家等工作以外的时间，我喜欢和我的家人一起外出旅游。我还十分热心于艺术，曾经认真地学习和演奏过钢琴，也曾当过

① 哈佛学院（Harvard College）：哈佛大学（Harvard University）专门招收本科生的学院，隶属于哈佛大学文理学院（Harvard Faculty of Arts and Science），所在地为美国马萨诸塞州的剑桥市。——译者注

钢琴教师。现在，弹奏钢琴仍然能给我带来快乐。同时我还热衷于听音乐会，观看剧院的演出，参观艺术馆。最近，我成了纽约现代艺术馆的董事会成员。2007 年新年前夕，我第一次参加了一个合唱团的公开演出。

我在心理学领域内的第一部著作，是有关艺术发展心理和艺术教育的，这反映了我对艺术的长期兴趣。在《艺术·心理·创造力》这本书中，我收集了多篇描述艺术认知的论文。我这么说，并不意味着我否认艺术包含着情感、神秘性、想象和精神的因素——当然，这些都是艺术认知的途径。但是我的同事和我所做研究工作得出的结论是：艺术和物理学、化学、生物学等其他科学一样，在其思维过程中同样严格地存在着对问题的思考、发现、解决等过程以及其他心理活动。同样，虽然心理学不是“硬科学”（hard science），但心理学的方法能够帮助我们理解艺术思维的本质。

如果没有对艺术长期的兴趣和研究工作，我是绝对不可能提出多元智能（multiple intelligences）理论的。我曾经注意到，在美国心理学的学术界，特别是在大学范围内，受到重视的思维种类仅仅是逻辑思维。但是当我开始研究正常的和天资优异的儿童，研究大脑受到损伤的成年人时，我发现人类拥有一定数量的完全不同的能力，我决定将它们命名为“人类智能”（human intelligence）。这些智能是音乐、绘画、舞蹈、雕塑、诗歌以及其他艺术形式的思维基础。我最初的理论，以及提出这个理论的依据，发表于我 1983 年出版的《智能的结构》^①一书中。这是我的成名作，也是我最重要的著作。后来，我有

① 中文版序中提到的《智能的结构》、《多元智能新视野》、《重构多元智能》、《领导智慧》、《艺术·心理·创造力》等书均由中国人民大学出版社出版。——编者注



机会在《重构多元智能》中重新思考并补充了这个理论。而在《多元智能新视野》一书里，我讨论了多元智能理论的实际应用和未来智能研究的途径。

我为了研究智能，还研究过人类的其他能力，如领导力。对于领导力的分析，我写进了《领导智慧》(*Leading Minds*)一书中。对领导力的研究引起了我对自己学术生涯第一年所承担的研究工作的回忆。因为像当时研究艺术心理的情况一样，我对于领导力的认知观点也与众不同。我心目中的领导力就是领导者的心理与下属的心理之间的沟通。而这种心理之间沟通的方式，是叙述性的或者像讲故事一样，其形式更准确地说是属于艺术的而不是科学的。

近来，作为将注意力转向公共政策的一个标志，我与哈佛商学院出版社合作，出版了本书。我在本书中说明了改变思维的难度，对长期信奉并公开支持某些理念，进而在感情上难以与其割舍的成年人来说尤其如此。但我认为仍有多种方法，能够帮助领导者和教师转变其他人的思维定势。这项工作使我被《外交政策杂志》(*Foreign Policy magazine*)选为全世界最具公众影响力的100名知识分子之一。

我希望读者通过以上简单介绍，能够对我个人以及我的思想脉络有一定程度的了解。在将以上思想和理念介绍到中国的过程中，我对沈致隆教授欠下了特殊的长期“债务”。他是中国最早对我的以上思想和理念产生兴趣的学者之一。为使中国的广大学者、教育工作者和读者关注多元智能理论，他所做的工作比其他任何中国人所做的都要多。他在翻译和指导其他人翻译我的上述著作过程中担任了重要角色，我也要对此表示感谢。沈致隆作为哈佛大学的客座教授，曾经两次来访，并就中国的艺术教育以及中国对多元智能理论的理解和应用做了数次令人难忘的



演讲。对他在哈佛期间给予我和我的学生们的教育，以及他对我们的工作持之以恒的支持，我也在此表示感谢。

霍华德·加德纳

Howard Gardner



前言

无论你在一本书的写作过程中花费了多少时间，无论你对这本书的受欢迎程度有多少期待，总还是会有惊喜出现。本书就是一个很好的例子。当它在 2004 年出版时，我对于这本书的构想仅仅是对我在认知心理学方面研究成果的一些总结，即探究人们是如何改变思维的。本书的目标读者是商界的人士，这对我来说是一个全新的群体。当然，本书也面向教育和心理学领域的读者，他们已是我的老朋友。

第一个惊喜出现在本书出版之前。我接到一个来自拉尔夫·内德（Ralph Nader）办公室的电话，他当时正在准备竞选总统。竞选进行得并不顺利，来电者说内德十分想了解如何才能让媒体和公众转变对他的候选人身份的想法。接下来还有更多惊喜。我收到的有关本书的前三个讲座邀请分别来自：一家广告公司（显然这属于商业领域的改变思维）；一个学术机构，寻求如何改变美国肥胖人群吃快餐的饮食习惯；以及一个有关国家安全的高级部门，希望改变 5 000 个情报工作人员的信仰和工作习惯。在撰写这本书的过程中，我从来没有想到过会出现这样一批读者。

2004 年 4 月，就是本书首次出版的那个月，我在纽约市洛克菲勒中心的巴诺书店进行了一次讲座。我先做了演讲，反响很好。接着就是读者提问时间。我现在能记得的唯一问题来自一个叫丹尼的 12 岁男孩。他问：“为什么人们都愿意投票给约翰·克里？他在很多问题上不停地改变主意。”我对这个提问者的自信、这个问题的假设以及这个话题的



政治性感到迷惑。难道我写本书是为类似的政治问题服务的吗？

在接下来的几个月里，本书的主题虽然并非为总统竞选服务，但可以肯定的是，本书在总统竞选期间成为一个热门话题。选举的形势对克里并不利，他在一些关键问题上经常“改变立场”；而他的竞争者小布什虽然总是犯错误，但却是坚定不移的。杂志所推出的封面故事影响着“举棋不定的选民们”。在选举前的几周，我被各种媒体团团包围，频繁地回答他们提出的各种问题。显然，这本书因出版日期而带来的意外收获，外加总统候选人的人格特征，使我成为了一个总统竞选活动的速成专家。这本书无论是在2003年4月还是2005年4月出版，地位都将有天壤之别。

这些预料之外的连锁反应教会我两件相互联系的事情。其一，现实世界中的事件——例如这次总统选举——会给一本书的赞誉和名声、读者对其内容的预期甚至销售带来的意外影响。其二，当一本书有一个具有普遍性的书名或者主题时，读者很自然就会将其映射到他们自己所关心的各种问题上，比如他们的体重、他们想争取的客户，或者他们潜在的竞争对手。我很高兴看到“改变思维”这个话题有如此宽泛的应用范围，吸引到世界各地如此之多的读者。

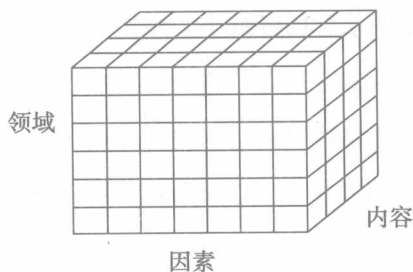
在本书首次出版两年之后，我又重新浏览了这本书，不禁感慨于书中一些案例的昙花一现，以及另一些案例的持久永恒。写这本书的时候，小布什很受欢迎，我无法预计他将为自己的固执或者因不愿意承认错误付出多么惨重的代价。反思哈佛大学校长萨默斯与哈佛大学教授韦斯特之间的对话，我希望萨默斯能够学会仔细掂量他用词的分寸。萨默斯不愿或者不能控制他在公共场合以及私下交谈中的讲话方式，这种状况最终导致他在2006年2月辞职。钱伯斯依旧掌管着思科公司，但是



他曾经过于夸张的必胜信念已经被小心谨慎取代。在我描述我所采用的认知主义方法时，我希望它是与“进化心理学”，而不是与日益落伍的社会生物学相比较。当我认识到达尔文的观点在首次发表 150 年后所遭遇的阻力时，我无法预期美国公民对进化论的持续怀疑，以及他们对“智能设计”和特创论的支持。人类的科学发现所遭遇的阻力从来都不只是表面的。

在本书中，我所探讨的改变是“思维的重大转变”——这对我来说是真正重要的。我希望在书中我已经明确以下两点区别。第一，人们思维的原始构成（比如说孩子们对于世界组成、运行的最初观念）与已经形成的思维所发生的变化，这两者之间是有区别的。第二，思维的不断深化（比如当一个人对某个课题进行了深入学习或者增强了某种技巧）和思维真正的转变（即一个人的知识或者技巧转向了新的方向）是有区别的。

我发现，用图表的形式来展示改变思维的三个维度是十分有效的（见下页图）：（1）思维的四种内容（故事、理论、概念和技能）；（2）改变思维的六个领域（大至一个国家，小至一个家庭或者自己的内心世界）；（3）改变思维的七种因素。在任何一种思维的转变中，我们都要明确具体的内容、特定的领域以及最合适的因素。总体来说，如图所示一共有 168 种可能性（ $4 \times 6 \times 7$ ）。我从来都不认为存在一种公式或者运算法则，能够为每一种内容、领域选择最合适的因素。这些维度总是相互联系的，同时也具有一定的偶然因素。但是，不断累积的实例会给我们提供一些参考，供我们思考在某种具体的环境中，哪种因素在普遍意义上是最有效的。



当我就“改变思维”这一主题讲课或者演讲时，总会有一些参与者提出其他一些以“re”开头的方法，其中被提及次数最多的是宗教（religion）、关系（relationship）以及尊重（respect）。每一种方法都有合情合理的实例，毫无疑问还有更多的可能，比如“热情”、“魅力”或者“信任”。我也从没说过我提出的七种因素就是唯一的选择，它们只是我经过研究甄别出来的几种可以使人们改变思维的因素，可以给想要改变思维的人带来启发，让他们去审视自己目前的思维，也许可以带来改变或者扩展。

在所有这些因素中，还能够继续激发我的好奇心的就是“阻力”。如果我能够给改变思维者少许建议，那就是：对于持有新观点的人，少花一点时间去说服他们，多花一点时间去理解他们，以此来使阻力消失。就这一点，我很愿意分享一下我自己关于改变思维的想法以及著名经济学家凯恩斯所预期的改变思维的阻力。注意他蕴含深刻见解的话语（引自维基百科）：

当事实改变时，我改变我的思维。先生，你做了什么？

对历史观点的学习是解放思想的必要开端。

许多实干主义者自以为不受任何知识分子的影响，却往往成了某个已故经济学家的奴隶。



困难不在于接受新观点，而在于如何摆脱旧观点，这些旧观点遍布我们思维的各个角落。

在本书首次出版之后，我希望我还能在一个问题上继续探讨，即个人领域和组织领域之间的关系。作为一个受过专业训练的心理学家，我很自然地会想到个体的心理——一个人如何改变自己的想法，或者一个人如何改变他人的想法。如果有人要改变一个大规模的组织或者政治机构的思维，我也更倾向于去思考这个机构中成千上万的员工是如何改变思维的。但是，当我开始更多地思考组织或者机构的文化时，就逐渐意识到，心理模型和行为模式的改变可以反映出一些大多数人不易察觉的过程。个人的思维和行为会有很大差异，这取决于他们的组织文化是平等的还是有等级划分的；这个组织对所有员工是一视同仁还是因人而异；这个组织把同类组织当做致命敌人还是潜在合作伙伴，或者完全忽视同类组织。这个组织如果能在组织文化的这些层面上做出适当调整，即使没有新的声明和命令，员工也会自然而然地在思维和行动上发生一些变化。当然，包括我在内的心理学家会指出，这样的改变很难实现，也很难维持，而且也只能发生在那些专注于追求改变的人身上。

本书的最后一章将谈到在未来会影响改变思维的三个领域。首先是**湿件**（wetware），我们关于大脑的知识正以不可思议的速度继续增长；这些知识可以使人们在各个领域的思维发生变化，从人们想要购买的产品到他们支持的政治候选人。直接改变大脑结构或者基因表达是一定可以实现的。此外，**干件**（dryware，电脑和信息系统）方面的飞速进步也同样令人印象深刻。信息资源逐渐个人化；经过设计的系统可以为每一个用户提供特定的参考、资源以及工具，最大限度地帮助他们实现特定的目标。现在，智能电脑系统已经可以成功地模仿人类。显然，通过



利用用户的信息，这些信息系统也许可以秘密地帮助人们改变观点。

我在书中已经很明确地陈述：分析设备不具备道德判断能力；每一种人类智能都能被积极或者消极地应用：具有创造性的个体可以利用他们的能力去建设或者毁灭；领导者可以运用他们的技能去促成盛世或者乱世。这种非道德意识会影响思维的转变。曼德拉用政治技巧为人们带来一个更加和谐的社会，而米洛舍维奇却用引发不和的方式改变了思维。

在意识到这种状况以后，我最近几年开始研究“善件”（goodware）——在未来改变思维的第三种方式。通过参加“优善工作”项目（Goodwork，我主持的一个有关社会责任等道德问题的项目），我开始了解那些运用改变思维的技巧，为人们带来一个更美好世界的杰出人物。这项工作使我逐渐意识到“信任”（trust）与“受托人”（trustee）两者的本质。

如果没有信任，任何一种团体都无法存在。我们相信司机不会闯红灯；我们相信政府会定期为我们支付社会保障金；我们相信老板会告诉我们公司是否处于商业危机中。当这些信任被滥用时，我们关于信任的普遍观点就会被毁坏。在我的观点中，受托人也是非常重要的，这些人 在一个团体中是目光长远的人；他们关心的是社会长期的福利；最重要的是，这些人的行为举止是公正不阿的，也就是说，这些人只去做正确的事，而不会为自己牟私利。

在我已提到的改变思维的七种因素中，我认为信任最适合归入共鸣这一类：当人们相信一个人（或者一个群体、一个机构）时，就很容易感到与这个实体存在共鸣。同样，如果父母、爱人、老板、总统、公司失去了信任，那么所获得的共鸣就会减少，与此同时阻力就会增加。