

序：哈佛成功新观念

哈佛大学——一所有 360 年建校历史的世界顶级名牌大学，比美国作为独立国家的建立还要早上一个半世纪。数百年来，一张哈佛的文凭，几乎就是地位与金钱的保证。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅，这是与她杰出的教学方法与辉煌的教育成就分不开的，ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年校庆时曾这样说道：“一个曾培养了 6 位美国总统、33 名诺贝尔奖金获得者、32 位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的大学，她的影响足可以支配这个国家……”

哈佛卓越的教育成就，在于哈佛不断更新教育观念。在这 20 世纪末的时间里，哈佛又推出了震撼世界的情商 Emotional Quotient 缩写为 EQ 教育概念。这一概念的提出对于传统教

育中只重视智商培养的规范，产生了动摇性的冲击。

长久以来，智商 Intelligence Quotient 缩写为 IQ 对于事业的成功和丰富私生活方面而言，一直被视为最重要的先决条件，而这种假设也不会再被当作毫无根据的神话。在现代社会学方面所有伟大的成就——不管是牛顿的或是爱因斯坦的、黑森堡 (Heisenberg) 的还是派拉克 (Planck) 的——不能纯粹仅视为是伟大思想的成果，因为缺乏具有动力的情绪及“富有预感”的感觉或直觉，是绝对无法造就这一切的。

在西欧，情绪和智能的“分家”有其很深的根源，可以一直追溯到古代。事实上，如果没有情绪的力量来承担及塑造，思想是无法由历史也无法由个人发展出来的。

今日，时机已经成熟了，我们可以为情绪重新定位。举例来说，在心理学上经常谈论到“情绪的转变”。尤其是社会及健康心理学家们，早已肯定一向被漠视的“感觉”。他们认为，“感觉”对人类的经历及行为有一定的影响力。其中较新的看法认为，分析力及理性的智能对生活的成就而言，只不过是排名第五位的影响因素罢了。

在生活的每一个层面都适用“感觉”的复兴，此自有其实用的理由及根据。人际关系日趋复杂的现代及未来社会中，谁要是能了解，行为不仅由脑袋里的知识性智能，而且也由心中的情绪智能做为导向，那么，不管是在工作上、事业领域抑或在私人的人际关系中，谁便拥有了额外的优势。

有个学生刺伤老师的消息，一般报导的情形是这样的：

杰森是佛罗里达珊瑚泉中学二年级的学生，成绩非常优异，一心想要读医学院，而且是以哈佛为目标。有一次考试，物理老师大卫给他 80 分，杰森深信这项成绩将影响他的未来，便带了把刀子到学校，接着在实验室与大卫老师冲突，他举刀刺中大卫的锁骨部位，后来才被制服。

在后来的诉讼中，四位心理学家与心理医师声称杰森行凶时丧失理智，最后被判无罪。杰森自称他因成绩不佳准备自杀，去找物理老师是要告诉他自杀的意图。但大卫坚信杰森因成绩太低愤愤不平，决意要致他于死地。

杰森后来转学到私立学校，两年后以极优异的成绩毕业。大卫对杰森从未向他致歉或为那次事件负责深感不满。

值得我们探讨的是：那么聪明的学生怎么做出那么不理性的事？这岂不是很笨？其实答案很简单：学业上的聪颖与情绪的控制关系不大。再聪明的人也可能因情绪失控或一时冲动铸下大错，高 IQ 的人在个人生活上可能显得出奇低能。

IQ 或性向测验虽然广为大众接受，事实上很难正确无误地预测个人未来的成就，这是心理学上尽人皆知的秘密。就大多数人做一整体观察，IQ 的确有一定的意义：很多 IQ 低的人都从事劳力工作，高 IQ 者的薪水通常较高。但并不是毫无例外。

一般人总以为高 IQ 等于高成就，其实不但多例外，甚至可能是“例外”多于一般情形。人生的成就至多只有 20% 归诸 IQ，80% 则受其他因素影响。心理学家霍华·嘉纳(Howard Gardner)说过：“一个人最后在社会上占据什么位置，绝大部分取决

于非 IQ 因素,诸如社会阶层、运气等等。”

《钟形曲线》(The Bell Curve)一书虽强调 IQ 的重要,作者理察·亨斯坦 Richard Herrnstein 与查尔斯·穆瑞(Charles Murray)也不能否认非 IQ 因素的重要:“假设一个人参加性向测验,数学一项仅得 50 分,也许他不宜立定志向当数学家。但如果他的梦想是自己创业、当参议员或赚 100 万,并非没有实现的可能……影响人生成就的因素实在太多,相比之下,区区的性向测验何足道哉。”

本书所着重探讨的正是其他因素——EQ,包括如何激励自己愈挫愈勇;如何克制冲动延迟满足;如何调适情绪,避免因过度沮丧影响思考能力;如何设身处地为人着想,对未来永远怀抱希望。EQ 是很新的观念,不像 IQ 已有近百年的历史,研究对象涵盖数百万人。目前我们还无法确切解释每个人的际遇如何受 EQ 的影响,但就现有的资料来看,EQ 的确很重要,甚至比 IQ 更重要。有人说经验与教育对提高 IQ 效果有限,然而在用心的教导下,EQ 确实可通过学习加以改善。

爱默特学院有一位同学成绩很好,入学时性向测验有 800 分,自然是聪颖过人,只可惜他总是四处游荡,迟睡晚起,因而经常逃课。他费了近 10 年才拿到学位。

有些人在潜力、学历、机会各方面都相当,后来的际遇却大相径庭,这便很难以 IQ 来解释。曾有人追踪 1940 年哈佛 95 位学生中年的成就(当时能够上长春藤学校的人 IQ 差异较今

日大)发现以薪水、生产力、本行位阶来说,在校考试成绩最高的不见得成就最高,对生活、人际关系、家庭、爱情的满意程度也不是最高的。

另有人针对背景较差的 450 位男孩子做同样的追踪,他们多来自移民家庭,其中三分之二的家庭仰赖社会救济,住的是有名的贫民窟,有三分之一的 IQ 低于 90。研究同样发现 IQ 与其成就不成比例,譬如说 IQ 低于 80 的人里,7%失业 10 年以上, IQ 超过 100 的人同样有 7%。就一个 40 几岁的中年人来说, IQ 与其当时的社会经济地位有一定的关系,但影响更大的是儿童时期处理挫折、控制情绪、与人相处的能力。

另外一项研究的对象是 1981 年伊利诺斯州某中学 81 位毕业演说代表与致词代表学生,这些人的平均 IQ 是全校之冠,他们上大学后成就都不错,但到近 30 岁时表现却平平。中学毕业 10 年后,只有四分之一在本行中达到同年龄的最高阶层,很多人的表现甚至远远不如同侪。

波士顿大学教育系教授凯伦·阿诺(Karen Arnold)曾参与上述研究,她指出:“我想这些学生可归类为尽职的一群,他们知道如何在正规体制中有良好的表现,但也和其他人一样必须经历一番努力。所以当你碰到一个毕业致词代表,唯一能预测的是他的考试成绩很不错,但我们无从知道他适应生命顺逆的能力如何。”

这也是问题的关键所在:学业成绩优异,并不保证你在面对人生磨难或机会时会有适当的反应。既然高 IQ 不一定能与

幸福快乐或成功画上等号 我们的教育与文化却仍以学业能力为重 忽略了与个人命运息息相关的 EQ(或可称为性格特质) 处理情感同样有技巧高下之分 同样有一套基本的能力标准 这和算术、阅读等能力并无二致。EQ 正可解释同样 IQ 的人何以有不同的成就,因为它可决定其他能力(包括智能)的发挥极限。

生命的成就绝对不只一条途径,正如所谓行行出状元。在这个知识日益重要的社会 技术能力当然是一条重要的途径。我们常听到小孩子说一个笑话:“一个笨蛋 15 年后变成什么?”答案是 老板。不过即使是笨蛋 如果 EQ 比别人高明,职业场上的表现也必然略胜一筹。诸多证据显示, EQ 较高的人在人生各个领域都较占优势,无论是谈恋爱、人际关系或是理解办公室政治中不成文的游戏规则,成功的机会都比较大。此外,情感能力较佳的人通常对生活较满意 较能维持积极的人生态度。反之,情感生活失控的人必须花加倍的心力与内心交战,从而削弱了他的实际能力与清晰的思想力。

乍看之下, 4 岁的茱蒂似乎显得落落寡合 不及其他小朋友来得合众 玩游戏时她总是站在边缘位置 而不是全心投入。事实上茱蒂对幼稚园的人际生态有很敏锐的观察力,可以说她对其他人的了解还远超过同辈孩子。

但茱蒂的能力一直未被发现,直到有一天老师集合所有小朋友玩一种游戏。游戏方式是用棍子绑一些假人,头部贴着同

学和老师的照片，请同学指出其他同学最喜欢玩耍的角落，或是哪一位同学与哪一位同学最要好。这种游戏可说是小朋友社交观察能力的最佳试验。结果证明茱蒂的观察力是最敏锐的。

茱蒂对班上同学的人际生态掌握得一清二楚，对一个 4 岁的孩子而言这几乎是不可思议的。茱蒂长大后，这些能力无疑将使他在讲求人际能力的领域中一展所长，这些领域可能包括销售、管理、外交等等。

茱蒂的人际能力能这么早被发掘是很幸运的，这是因为她的学校正在进行一套多元发现计划，目标是培养学生多方面的智力。该学校深信人的能力绝不仅局限于传统教育着重的说、读、写而已，像茱蒂的人际能力也是一项值得培养的才华。他们鼓励学生全方位地发展各项才能，进而将学校教育扩大为生活的教育。

主导这个计划的灵魂人物是哈佛教育学院的心理学家嘉纳，嘉纳曾说：“时代已经不同，我们对才华的定义应该扩大。教育对孩子最大的帮助是引导他们走入适性的领域，使其因潜能得以发挥而获得最大的成就感。今天我们完全忽略了这个目标，我们实行的是一视同仁的教育，仿佛要把每个人都教育成大学教授，对每个人的评价也都是依据这个狭隘的标准。我们应该做的是减少评比，多花心力找出每个人的一面天赋加以培养。成功可以有无数种定义，成功的途径更是千变万化。”

传统对于智力的观念有很多限制，嘉纳是少数率先指出这一点的人。他指出智力测验的全盛时期始于二次大战期间，当

时 200 万美国人首次参加大规模的纸上智力测验，测验方式是史丹福大学心理学家刘易士·特曼 (Lewis Terman) 刚发明出来的。此后数十年即嘉纳所谓的“IQ 思考模式期”：大家普遍认为一个人是否聪明是与生俱来的，后天能改变的很有限，智力测验可测出一个人是聪明或愚笨。美国学生入学性向测验也是基于同样的观念设计的，认为单一一种性向可决定所有人的未来。这种观念普遍存在于社会各阶层。”

1983 年嘉纳出版影响深远的《心理架构》 (Frames of Mind)，明白驳斥这种 IQ 决定一切的观念 指出人生的成就并非取决于单一的 IQ 而是多方面的智能 主要可分为 7 大类。其中两类是传统所称的智能——语言与数学逻辑，其余各类包括空间能力 (艺术家或建筑师) 体能 (如玛莎·万兰姆的优雅或魔术之师强森的灵活) 音乐才华 (如莫扎特) 最后两项是嘉纳所谓“个人能力”的一体两面，一是人际技巧，如治疗师或马丁·路德·金这样的世界领袖 另一类是透视心灵的能力 如心理学大师弗洛伊德。表现在你我凡夫俗子身上，则是能够敏锐掌握自我内心的感受，从生活中得到平静与满足。

嘉纳提出的最重要的观点是多元化 打破以 IQ 为单一不可动摇的标准的传统观念。他指出求学过程中的重重关卡 (能力分班、联考等) 都是建立在狭隘的智力定义上，完全无法反映实际生活中多种能力对个人成就的影响。

嘉纳指出，将智能分成 7 大类只是一种方便的做法，人类才能的多样性是无法简单分类的。嘉纳及其同事曾尝试将这 7

类再细分为 20 类，例如将人际技巧再分成 4 类：领导能力、交朋友的能力、解决纷争的能力、分析社交生态的能力（前文所举 4 岁的茱蒂所表现的）。

这种多面向的智能观可更完整地呈现出孩子的能力和潜力。嘉纳等人曾经让多元智能班的学生做两种测验，一种是传统标准的史丹福毕奈儿童智力测验，另一种是嘉纳的多元智能测验，结果发现两种测验成绩并无明显的关联。IQ 最高的儿童（125 到 133 分）在十类智能的多元测试中表现各异，三个在两个领域表现不错，另一个只有一项领域较杰出。且各人突出的领域相当分散：四个音乐较佳，一个特长是逻辑，一个是语言。五个高 IQ 的孩子在运动、数字、机械方面都不太行，运动与数字甚至是其中的两个孩童的弱点。

嘉纳的结论是：史丹福毕奈智力测验无法预测孩童在多元智能领域的表现。反之，教师与家长可根据多元智能测验，了解孩子将来可能有杰出表现的性向。

嘉纳后来仍不断发展其多元智能观，他的理论首度问世后约 10 年，他就个人智能提出一个精辟的说明：

人际智能是了解别人的能力，包括别人的行事动机与方法，以及如何与别人合作。成功的销售员、政治家、教师、治疗师、宗教领袖很可能都有高度的人际智能。内省智能……与人际智能相似，但对象是自己，亦即对自己能有准确的认知，并依据此一认知来解决人生的问题。

嘉纳在另一篇文章中谈过这两种智能，他说人际智能的精

义是“能够认知他人的情绪、性情、动机、欲望等，并能做适度的反应”。内省智能则是自我认知的钥匙，指的是“能够认识自己的感觉，辨别其异同，做为个人行为的依据”。

情感的角色是嘉纳经常提及的个人智能理论中的一个重点，但却未做深入探讨。原因可能如嘉纳自己所说的，他太受认知科学的影响。也因此他对智能的定义有强烈的认知成分，强调如何了解自身与他人的动机与工作习性，如何将这份了解运用在生活上以促进人际的和谐。然而，就好比运动时身体的美感是不待言明的，情感的领域也远超出语言与认知的范畴。

细察嘉纳对个人智能的描述，对情绪的角色与掌握仍可获不少启示，但他对感觉的重要性仍旧着墨不多，反而侧重在感觉的认知问题上。浩翰的情绪领域仍等待后人探讨，内心生活与人际关来为何复杂而丰富？情绪是否有智力的成分？是否可以有更智慧的情绪经营法门……等，都有教人期盼的答案。

嘉纳曾特别强调认知力是有时代背景的，而这又与心理学的特殊历史发展有关。在本世纪中学院心理学都是由史金纳(B. F. Skinner)一派的行为主义者主导，他们认为，何以从外在客观观察的行为才能进行准确的科学研究，因而将内心活动（包括情绪）都排除在科学之外。

之后，随着 60 年代末期认知革命的来到，心理学的重心转移到心灵如何记录与储存资讯，以及智力的本质，但情绪仍然不受重视。认知学家一贯认为智力涉及的是冷酷而无干情感的

事实处理，这种超理性的最佳典范是《星际大战》中的史波克（Spock）——一个完全不受情感干扰的资讯处理器，这个理论背后的观念认为，情绪与智力毫无关系，只会使我们对心灵活动的了解更加混沌。

拥护这派理论的认知科学家总喜欢以电脑比拟人脑，却忘了人脑充满了混乱悸动的神经化学物质，可不像电脑晶片那样井然有序。认知科学家所建立的人脑资讯处理模型忽略了很重要的一点：理性常要接受感性的导引，甚至是无可救药地被牵着鼻子走。可以说认知科学家所绘制的心灵版图是很不完整的，无法解释狂烈的情感如何使智力更丰富。为了自圆其说，这些学者只好无视于他们个人的希望与恐惧，婚姻的龃龉，同行相嫉的心理……事实上正是这千般情绪让人生丰富多采而充满趣味，而且无时无刻不左右我们对资讯的处理方式。

随着心理学开始体认感觉对思想的根本影响，这个主导智能研究近 80 年的偏差观念才逐渐改变。《星际大战》的史波克到第二代变成戴塔（Data）恰反映心理学此一趋势。戴塔惊讶地发现他的冷静的逻辑无法找出适合人类的解答（他很讶异自己也会有惊讶的感觉）。情感正是人类之所以为人的最主要特征，戴塔深知此点而努力追求情感。他渴望友情与忠诚，但就像《绿野仙踪》里的锡人，他少了一颗心。他可以弹奏音乐写诗作文，但却感受不到其中的热情。戴塔追求热情而不可得，证明人类心灵的崇高价值：信念、希望、奉献与爱确实存在，这在冷冰冰的认知理论中却完全找不到。这是多么贫瘠的心灵观

啊！

请教嘉纳他何以侧重认知甚于情绪 他说：“我最初探讨个人智力时，谈的其实是情绪，尤其在论及内省智力时，一个很重要的元素就是情感上与自己取得协调。对人际智力而言，直觉判断更是不容忽视。但在实际应用过程中，多元智能理论逐渐偏重认知（亦即对自己心理过程的知觉）而未能涵盖情感能力的各个层面。”

不过，嘉纳也了解情绪与人际能力对人生的重要。他说：“很多 IQ160 的人为 IQ100 的人工作，原因就是前者的内省智能较低。在日常生活中，人际智能更是最重要的一种能力。人际智能低的人可能会结错婚，找错工作……因此我们应该从小就教育起。”

要进一步探讨个人智能的训练，我们不能不看看继嘉纳之后的其他理论派别，其中最值得注目的是耶鲁的心理学家彼得·沙洛维（Peter Salovey），他对情感与智能的结合方式有很精辟的见解。不过沙洛维并不是朝这个方向努力的第一个，即使是鼓吹 IQ 最力的人士，偶尔也尝试将情感纳入智能的领域，而不认为情感与智能是相冲突的概念。知名心理学家宋戴克（E. L. Thorndike）对 20 世纪二三十年代 IQ 观念的普及影响颇大但他也曾在《哈泼》（Harper）杂志撰文阐释 IQ 与情感之不可分。他指出社会智能本身便是 IQ 的一部分（所谓社会智能是指了解他人的思想行为 据以做出适度因应的能力。另有

一些心理学家则认为社会智能不过是操纵他人的技巧，亦即不顾他人的意愿，使其按照自己的意思行事。但这种关于社会智能的定义，未能为 IQ 派的学者接受。到 1960 年某著名教科书甚至宣称社会智能的观念“毫无价值”。

但学者终究不能忽略人际智能的重要，因为人际智能根本上是直觉的常识。耶鲁心理学家罗伯·史登柏格 Robert Sternberg 曾做过一个实验，请一群人叙述何谓“聪明的人”，结果发现人际技巧是最重要的特质之一。史登柏格经过一番系统化的研究，得到的结论与宋戴克相同：社会智能有别于学院的智能，而且是实际生活表现的关键能力。以职业上极受重视的实际智能来说，管理者是否能观察入微地理解非语言的信息便很重要。

近年来愈来愈多的心理学家赞同嘉纳的看法，传统的 IQ 观念都环绕着狭隘的语言与算术能力，智力测验的成绩最能直接预测的，其实是课堂上的表现或学术上的成就，至于学术以外的生活领域便很难触及。这些心理学家（包括史登柏格与沙洛维）扩大了智能的定义，尝试从整体人生成就的角度着眼，从而对个人或 EQ 的重要性有了全新的评价。

沙洛维为 EQ 下基本定义时，涵盖了嘉纳的个人智能，继而扩充为五大类：

一、认识自身的情绪。认识情绪的本质是 EQ 的基石，这种随时随刻认知感觉的能力，对了解自己非常重要。不了解自身真实感受的人必然沦为感觉的奴隶，反之，掌握感觉才能成为

生活的主宰，面对婚姻或工作等人生大事较能知所抉择。

二、妥善管理情绪。情绪管理必建立在自我认知的基础上，即：如何自我安慰，摆脱焦虑、灰暗或不安。这方面能力较匮乏的人常须与低落的情绪交战，掌控自如的人则能很快走出生命的低潮，重新出发。

三、自我激励。无论是要集中注意力、自我激励或发挥创造力，将情绪专注于一项目标是绝对必要的。成就任何事情都要靠情感的自制力——克制冲动与延迟满足。保持高度热忱是一切成就的动力。一般而言，能自我激励的人做任何事效率都比较高。

四、认知他人的情绪。同情心也是基本的人际技巧，同样建立在自我认知的基础上。第七章将探索这一种能力的根源 对他人的感受视若无睹的代价 以及利他精神与同情心的关系。具有同情心的人较能从细微的信息察觉他人的需求，这种人特别适于从事医护、教学、销售与管理的工作。

五、人际关系的管理。人际关系就是管理他人情绪的艺术。一个人的人缘、领导能力、人际和谐程度都与这项能力有关，充分掌握这项能力的人常是社会上的佼佼者。

当然，每个人在这些方面的能力不同，有些人可能很善于处理自己的焦虑，对别人的哀伤却不知从何安慰起。基本能力可能是与生俱来的，无所谓优劣之分，但人脑的可塑性是很高的，某方面的能力不足都可加以弥补或改善。

IQ 与 EQ 虽互异但不冲突，每个人都是两者的综合体，IQ

高而 EQ 奇低 或 IQ 低而 EQ 奇高的人都很少见。事实上，IQ 与 EQ 虽判断分明，二者之间确乎有一定的关联。

大家都很熟悉智力测验 但目前尚无所谓 EQ 测验 将来也可能不会有。今天有关 EQ 的研究虽然日益丰富 但有些能力（如同情心）必须透过实况反应才能测验出来 例如让受测者从一个人的表情判读其情绪。不过仍然有人尝试比较 IQ 与 EQ 的差异。加州柏克莱大学心理学家杰克·布拉克（Jack Block）采用一种近似 EQ 的“自我弹性”为标准 比较高 IQ 与高 EQ 型的差异，发现两者确有天壤之别。

纯粹高 IQ 型几乎是一种夸大可笑的知识分子型，知识的巨人，生活的白痴，但男女略有差异。男性的特征是具有广泛的知识上的兴趣与能力，有抱负、有效率，呆板而顽固，不易为自身的问题困扰。此外也较骄傲好评断，一丝不苟，自我压抑，面对性与感官享乐无法获得，疏离而淡漠。

反之，EQ 很高的人多是社交能力极佳 外向而愉快 不易陷入恐惧或忧思 对人对事容易投入 通常较直 富同情心 情感生活通常较丰富但不逾矩，自处和处人都能恰然自安。

高 IQ 的女性对自己的智力充满自信，善于表达自己的看法，具广泛的知识与美学上的兴趣，通常较内向，好沉思，易焦虑愧疚，不易公开表达愤怒（通常用间接表达的方式）。

EQ 较高的女性较能直接表达感受 富自信 觉得生命有意义，和男性一样外向合群，能适度表达感觉（而不会突然爆发情绪但事后又懊悔）善于调适压力 容易结交新朋友 能表现

幽默的创意，能坦然享受感官的经验。与高 IQ 女性不同的是，这种人甚少觉得焦虑、愧疚而陷入忧思。

这几种典型当然是很极端的 多数人都是 IQ 与 EQ 的不同组合。但上面的叙述可帮助我们分析与了解个人的特质。而两者相较，EQ 仍是使我们成为完整个人的更重要因素。

1

不要对梦想说不

梦想：

让我们有高瞻远瞩的能力

给我们希望

鼓舞我们做不敢做的事

鼓励我们变得比本来更好！