

» POSITIVE
INTELLIGENCE » » »

Why Only 20% of Teams and
Individuals Achieve Their True Potential
AND HOW YOU CAN ACHIEVE YOURS

正向力

激发个人正向力, 提升团队战斗力

[美] 希尔扎德·查米恩 (Shirzad Chamine) ◎ 著
喻海翔 何 佳 ◎ 译

全球500强企业CEO、高管团队及员工的培训课程
哈佛大学、斯坦福大学导师正在研修的正向力课程

只需**3**周, 全面掌控负向力,
迅速提升正向力, 释放团队最大潜力 » » »

华语世界首席身心灵作家 **张德芬** 台湾卡内基之父 **黑幼龙** 职业生涯规划师 **古典** | 倾情推荐 |

荣登《纽约时报》、《华尔街日报》、《今日美国》畅销书榜



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

POSITIVE
INTELLIGENCE

Why Only 20% of Teams and
Individuals Achieve Their True Potential
AND HOW YOU CAN ACHIEVE YOURS

正向力

激发个人正向力，提升团队战斗力

[美] 希尔扎德·查米恩 (Shirzad Chamine) © 著
喻海翔 何 佳 © 译

图书在版编目 (CIP) 数据

正向力 / (美) 查米恩著 ; 喻海翔 , 何佳译 . — 北京 : 中信出版社 , 2013.4

书名原文 : Positive Intelligence

ISBN 978-7-5086-3778-5

I. 正… II. ①查… ②喻… ③何… III. 成功心理 - 通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 305541 号

Positive Intelligence: Why Only 20% of Teams and Individuals Achieve Their True Potential and How You Can Achieve Yours by Shirzad Chamine

Copyright © 2012 by Shirzad Chamine

Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China CITIC Press

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Literary, Agency, Inc through Bardon Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

正向力

著 者 : [美] 希尔扎德 · 查米恩

译 者 : 喻海翔 何佳

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 三河市西华印务有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

印 张 : 9 字 数 : 160 千字

版 次 : 2013 年 4 月第 1 版

印 次 : 2013 年 4 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2012-7305

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-3778-5 / F · 2805

定 价 : 29.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

POSITIVE INTELLIGENCE

Why Only 20% of Teams
and Individuals Achieve
Their True Potential and
How You Can Achieve
Yours

我希望本书能帮你找出自己与生俱来的正向力与内在美，进而更加珍爱自己。你不需要向他人证明什么，也不需要为别人提供什么，或者攀上某个人人羡慕的顶峰。你的正向力一直在那儿等你来发现它，等你赋予它强大的力量，使它发出耀眼的光芒。

我也希望你能经常按下暂停键，好好珍惜身边那些值得你去爱的人，并用你的正向力激发出他们的正向力。通过他们的视角，我们也能重新发现和领悟到自身正向力的存在。

——本书作者

致我的女儿特伊莎

致我的儿子凯安

你们教会我的

超过了我能教给你们的。

在你们探寻大河的神秘源头时，
愿你们能发现一个无比清澈的湖泊，

那里的湖水无比平静，
那么你们就能看见，真正地看见
那了不起的存在——你们自己。

在曲折的道路上，
假若生活将你们压倒，
愿你们能满心欢喜地
在多彩的尘埃中找到线索，
进而展现你们了不起的奥秘。

而当你们迷失在
狂风暴雨的漆黑夜晚，
愿你们能相信，深深地相信，
如同智者，不朽的先知，

真实的
美丽的
你们。

专家热评

《正向力》给我及团队中的其他成员带来了持久的、具有变革性的影响。它是一份非常有效的指导大纲，它能使你发挥出自己最出众的才能，也能使你掌控自己最糟糕的状态。当一个人的正向力得到提升时，他不仅能表现得更好，而且还会感觉更充实，所受压力也会随之减轻。

在我曾经阅读过的最具影响力的商业书籍中，《正向力》绝对能进入前三名。假如只能选择一本书用于提高数千团队成员的业绩，那我肯定会选这本书。

——富国银行区域总裁 莉莎·史蒂文斯

《正向力》能改变你的生活，并给你的事业带来变革。它能使你真正力挽狂澜。

——坚宝果汁公司总裁兼首席执行官 詹姆斯·怀特

我同希尔扎德密切合作过，亲历了他创造出PQ的全过程。PQ让他转变为一个领导者，同时还使他更有人情味。他将这个转变过程贡献出来与大家分享，这正是本书的力量所在。

许多经验丰富的领导者都知道，大多数创新举措都因我们内心的“负向力”的阻挠而以失败告终。希尔扎德为我们提供了一种方法，让我

们能够征服这些“负向力”，并创造持久、积极的改变。对任何立志达到事业巅峰的个人或团队而言，这是一本必读书籍。

—— 惠普公司前首席运营官 迪安·莫顿

树立一个个人领导力榜样是任何人可以为自己做的最实用、最省力且最能减压的事情之一。通过掌控每个人头脑中两种最关键的力量（正向力和负向力），《正向力》可以令这项工作更轻松。幸运的是，任何层次的领导人都能够使用书中的方法进入更易“获胜”的轨道，并一直保持下去。这本书就是如此实用、生动且引人入胜。

—— 金宝汤公司前首席执行官 道格拉斯·科南特

正向力模式为人们生活中有意义的重大改变提供了坚实的理论基础。在利用大脑潜能的过程中使用的识别并处理头脑中的正向力和负向力的策略已被证明在商业领域非常有效，而且它还很可能适用于其他领域。假如你想给自己、你的团队或者你爱的人带来积极的变化，那就读读这本书吧。

—— 斯坦福大学医学博士、美国精神病协会杰出终生会员

克里滕登·布鲁克斯

我同希尔扎德一起工作过，也亲历了他同其他总裁和首席执行官们一起训练的情景。他的影响力能使团队扭转乾坤，也能改变他人的一生。一个球队的PQ得到提升后，每一名球员都能迅速完成从优秀到卓越的飞

跃。球员的技能没有变化，但是他们懂得如何掌控脑海中的那两股力量，并将其转化为自身的优势。这一点足以令球员的表现发生显著变化。《正向力》是任何一位领导或教练的必读书籍。

——旧金山 49 人队总裁兼首席执行官 杰德·约克

希尔扎德发明了一套简单可行的、开创性的智能练习，以帮助开发“表现”能力、提高PQ和利用潜在的脑力资源。该训练空前有效，而且非常有趣！如果你想更优秀，那就立刻去买这本书吧！

——《纽约时报》畅销书《魔劲》和《管理中的魔鬼细节》作者

马歇尔·戈德史密斯

《正向力》是一本极具洞察力的书，能够帮助人们识别出那些慢慢破坏自信和阻碍人们发挥自身潜力的内在力（负向力）。希尔扎德以一种明确而实用的方法，描述了用于平息这些负面情绪并让我们听从内心正向力指引的行动。对任何一个寻求提升个人满意度、人际交往有效性和自身表现的人而言，这都是一本非常精彩的书。

——斯坦福大学名誉教授、畅销书《管理的升级》和

《无权威影响力》合著者 戴维·布拉德福德

与希尔扎德共事的经历给我带来了深远的影响。虽然提升PQ的手段和技巧非常简单、具体，但却十分实用、有效。它们使我专注于真正重要的事情并在生活的旋涡中保持清醒。

正向力模式是一个了不起的突破，因为它能界定、衡量和提高我们对自身表现和幸福感的意识；它还能解开为什么如此多的聪明人无法取得成功的谜团。这本书就是一份礼物，请务必好好享受。

——哥伦比亚广播集团旗下互动媒体公司总裁 吉姆·兰佐恩



Positive
Intelligence
推荐序 1

《情商》一书出版的时候，我特别兴奋。由于我的工作是帮助别人提升其自信心和沟通能力，以便与他人和谐相处、完美合作，当有一本可信度很高的书可以证明EQ（情商）会影响他们的成功与快乐时，我自然兴奋不已。

现在，《正向力》这本书要告诉我们，PQ（正向力指数）能够更直接地影响我们的工作表现。如果公司里有很多充满正向力的快乐的员工，这家公司的平均生产力会增加 30%。哈佛大学教授肖恩·埃科尔（Shawn Achor）做过一次全球性的调查，其结果显示，快乐是最强的竞争力。

如果我们认真思考这一调查结果，一定会觉得有些不可思议。并没有多少公司会真正在意员工快不快乐，正不正向！大多数公司一直把设备、资金和待遇作为衡量竞争力强弱的关键要素！

其实，我们真的很难想象，一天到晚愁眉苦脸、闷闷不乐的员工

能全心投入工作，或充分发挥创新的能力。

小时候在学校里常听到同学说，我将来要当工程师、医生或飞行员。记得有一次听到某位同学说，他将来要做一个快乐的人。这句话给我留下了很深的印象。当时有一种类似嫉妒的感觉，因为他真的知道自己要什么。

我们清楚自己要什么吗？

我们常常加班，应对处理不完的压力，开创事业，一切应该都是为了能够更快乐。我们想尽办法让孩子读书、补习、考上好学校，最终的目标也是让孩子将来能更快乐。只是我们常常忘记，或很少提醒自己这一终极目标。

提醒自己不要忘记这一切的初衷或终极目标还不够，我们还要知道怎样才能更快乐。甚至仅仅知道还不够，我们还要真的去实践。但是，该怎么做呢？

你有没有注意到，快乐而幸福的人总是充满正向力：他们很少抱怨；他们常常将挫折、困难当作历练，将其转化为实现梦想的一种契机；他们常怀梦想与希望。

快乐的人不计较，不比较。感恩是他们最突显的特质。他们不将周遭的一切视作理所当然。他们珍惜朋友、家人以及生命。

从今天起，努力做一个充满正向力的人。

黑幼龙

卡内基训练大中华地区负责人



阅读本书，我不禁想起王阳明的那句“破山中贼易，破心中贼难”，因为本书就是教人如何捕捉与克服心中之贼——“负向力”。

王阳明与本书作者希尔扎德都认为，心是万事万物的根本，他们从不同的角度钻研“心学”，看似玄秘，却都能产生惊人的效果。王阳明一介书生，能统军征战，举重若轻，以军功封爵，受到中外诸多伟人的一致推崇。希尔扎德则有丰富的实践经验，他培训过数以百计的首席执行官及其管理团队，成绩斐然。他鼓励读者充分信任本书以得到最大的好处，我认为他完全有资格发此豪语。

PQ将与IQ（智商）、EQ鼎足而立，它们是对个人及团队成功最有解释力的3个人性软件。作者在第8章讨论PQ与快乐的关系，他指出PQ就是一个人的快乐指数，此时快乐的定义就是人们在生活中体验到正向良好感觉的时间百分比。而且，PQ决定一个人真正潜能可被实现的程度，这恰好是积极心理学倡导者马丁·塞利格曼

(Martin Seligman) 教授的快乐观点，他称之为“真实的快乐”。

积极心理学兴起十多年来，快乐学课程在全球各地的大学中开设并掀起热潮。两年前，我也忍不住加入了这一队伍，开始在台湾中山大学讲授“快乐管理学”。本书的适时出版是对快乐学感兴趣的人的福气。书中避免使用“享乐跑步机”、“快乐悖论”一类艰涩的理论名词，转而以浅显易懂的文字、大家熟悉的例子来阐释这些重要理论的精髓。

大脑是人类最好的朋友，也是人类最强大的敌人，希尔扎德致力于人们头脑中的正向力与负向力的对比分析，并试图找出能锻炼我们正向力大脑以及提高我们PQ的方法。在本书中，希尔扎德集积极心理学的重要著作与研究之大成，并将其转化成可操作性极强的技巧和工具，非常实用。

正向力有 5 种，希尔扎德一一为它们找到有效的训练方法，即“能力游戏”，这是其多年培训工作的智慧结晶；负向力有 10 种，希尔扎德将其比喻为“破坏者”，并指出“批判者”是主犯，其他 9 种是同谋，可以利用 3 个行为动机与 3 种决策风格予以适当分类，极具说服力，而且易于记忆并引起警惕。

希尔扎德指出，对 PQ 最主要的破坏力量源自“批判者”。中外圣贤对不要随意“批判”别人有类似的看法，例如戴尔·卡内基认为人际关系的首要原则是不要“批评”，耶稣告诉门徒不要“论断”别人，孔子劝诫子贡不要“方”人……他们用词尽管有所不同，但都是



劝勉人们要常怀同理心，去除傲慢与偏见。然而，希尔扎德更强调要防范苛责地“批判自己”，它的破坏力更强，使用不当甚至会引导人们走上自责自毁的道路。

希尔扎德回顾自己早年深受内在的“批判者”之害与力求解脱的辛苦过程，因而特别感谢斯坦福大学布拉德福德教授所开设的“人际动力学”，声称这门课程是其人生改变的转折点。我 2011 年 6 月在密尔沃基参加教学研讨会，有幸与布拉德福德教授同组学习，他孜孜不倦的态度着实令人敬佩。当时他与我讨论企业伦理的教学方法，想出在课堂上举办追悼会的点子：请几位“生前好友”公开悼念“死者”，再请“复活”的同学讲他静躺装死时是否听到了最希望听到的悼词，从而反省自己“生前”的所作所为。布拉德福德教授的建议分明就是希尔扎德在书中推荐的“超前叙述”的能力游戏，他们两人果真意念相通！

头脑中的“批判者”使人们相信自己知道什么是得、什么是失，但祸福相依，人其实没有超越时间与空间的能耐去将得失算个清楚。因此，希尔扎德对我国“塞翁失马，焉知非福”的寓言故事极为欣赏，因为塞翁凡事接受、不忧不喜的态度可以使人摆脱“批判者”的控制。但塞翁的表现过于消极，希尔扎德指出，若想提升 PQ，发掘一个人真正的潜能，必须充分调动正向力，为此他提出“三大机遇技巧”：无论情况或遭遇多么糟糕，都要把它当作上天赐予的“礼物”，而且要用心想出 3 种它可能带来的“礼物”。作者深知大家对此一定

会有疑虑，因此以实际案例展现这个技巧的神奇效果。

本书让我觉得幸福是一场内心的游戏，很有趣但很严肃，因为它是正向力与负向力之间的争霸战。重要的是，书中引述了一些杰出研究者的数学模型与证据，证明 3 : 1 是上述两种力量的一个最佳比例，相当于希尔扎德所主张的 75% 的 PQ 临界值。这些研究结果高度一致，令人惊叹。

希尔扎德还用旋涡的比喻来描述处于 PQ 临界值两边的能量现象。由于 75% 的临界值比及格分数还高，而且研究发现大约 80% 的人的 PQ 低于这个临界值，所以，我们想当一个被快乐旋涡围绕着的人并非易事，更突显了快乐这门学问的重要性。

黄贺

台湾中山大学企管系教授，美国华盛顿州立大学管理学博士



为什么我们总做无用功

我 12 岁时读了一本带插图的书，讲述的是西西弗（Sisyphus）的故事——他是一位误入歧途后受到惩罚的国王。一连好几个星期，这幅景象都在我脑海中挥之不去：这位可怜的前国王费力地将一块巨大的圆石一次又一次地推上陡峭的山坡，结果却在将要推上山顶时，眼睁睁地看着自己的努力化为泡沫。这是多么可怕的折磨啊！只要一想到这一情景，我内心就会感到异常沉重和沮丧。

经过多年的自我反思和观察，我终于意识到，在工作和生活中的很多方面，我们并不比西西弗好多少：我们拼命地想获得成功或找到幸福，但这些努力就如同西西弗的巨石重新滚回山脚下一样，最终只是徒劳。

好好想一想吧：为什么我们大多数的新年决心被一次又一次

地放弃？为什么大多数节食者会屈服于“游游”式减肥^① (yo-yo dieting)？为什么在我们努力尝试进入梦乡的时候，头脑中那种喋喋不休、令人焦虑的声音却反复出现，不停地折磨我们？为什么当我们实现了那些曾以为会给我们带来持久幸福感的目标后，那股强烈的幸福感却转瞬即逝？为什么我们在研修班学到的领导技巧很快就会让位于旧习惯？为什么昂贵的团队建设训练只能为团队凝聚力和业绩带来短暂的突破？

就如同西西弗一样，我们确实正遭受着折磨和惩罚，但这也正是问题的关键所在：这种折磨是我们自己造成的！我们提升成就感和幸福感的许多尝试都以失败告终，原因是我们一直在搞自我破坏。更确切地说，是我们自己的思想在摧毁我们。

大脑是你最好的朋友，但同时也是你最强大的敌人。你的绝大部分挫折都是由潜藏在你大脑里的“负向力”在你完全没有意识到的情况下造成的。其后果非常严重：仅有 20% 的个人和团队能够发挥出自身的全部潜力，其余的人就如同西西弗一样，将大量的时间和宝贵的精力浪费在做无用功上。

利用正向力的理念和方法，你既能衡量也能显著提高大脑为你服务的时间百分比，而不是让它来妨碍你。这将永远改变你头脑中的力量对比，以便你能发挥出尚未被开发的巨大潜力，同时还能帮助其他

^① “游游”式减肥，由节食和随之而来的体重增加所形成的循环，即体重减轻又增加的循环。——译者注