

the brain

and

emo

intelligence
new insights

情商

[实践版]

新发现 —— 从“情商更重要”到如何提高情商

[美] 丹尼尔·戈尔曼 著
(Daniel Goleman)

杨春晓 译

作品全球销量超过**8,000,000**册的
“情商”之父

丹尼尔·戈尔曼

研究成果



中信出版社·CHINACITICPRESS



情商

[实践版]

新发现 —— 从“情商更重要”到如何提高情商

[美]丹尼尔·戈尔曼 | 著
(Daniel Goleman)

杨春晓 | 译

the brain
and
emotional
intelligence
new insight

图书在版编目 (CIP) 数据

情商 (实践版) / (美) 戈尔曼著 ; 杨春晓译 . — 北京 : 中信出版社 , 2012.12

书名原文 : The Brain and Emotional Intelligence / Leadership

ISBN 978-7-5086-3634-4

I. 情… II. ①戈… ②杨… III. 情商-通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 250240 号

The Brain and Emotional Intelligence: New Insights

Copyright © 2011 by Daniel Goleman

Originally published by More Than Sound

Leadership: The Power of Emotional Intelligence

Copyright © 2011 by Daniel Goleman

Originally published by More Than Sound

Simplified Chinese translation right © 2012 by China CITIC Press

All rights reserved

情商 (实践版)

著 者 : [美] 丹尼尔 · 戈尔曼

译 者 : 杨春晓

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 : 北京通州皇家印刷厂

开 本 : 787mm × 1092mm 1/16

印 张 : 11.25 字 数 : 85 千字

版 次 : 2012 年 12 月第 1 版

印 次 : 2012 年 12 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2012-1964

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-3634-4 / F · 2755

定 价 : 36.00 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

《情商》是一本影响力很大的书。它真的能让人相信，要想成功，情商比智商更重要。

——黑幼龙 卡内基训练大中华地区负责人

美国新罕布什尔大学的心理学教授约翰·梅耶博士和耶鲁大学的心理学教授彼得·萨洛维博士在 1990 年首次提出“情商”概念时，他们的论文是这个领域里唯一的一篇；到了 2009 年，西方心理学界关于情商的学术论文已经发表了 600 多篇。

2007 年，我回国筹建专门从事情商研究和推广的专业机构情智东方时，我在当当网上搜到的有关情商的图书总共有 40 多

本，且大多为编译；短短5年后，这个数字达到了500多，其中就包括情商普及的开山之作《情商：为什么情商比智商更重要》。

这本书的作者正是丹尼尔·戈尔曼。

“情商”能从象牙塔走入民间，特别是从实验室理论到付诸管理和教育的实践，又进而促进情商研究的学术繁荣，戈尔曼可以说是立了头功。虽然他本人原不是专门研究情商的学者，但哈佛大学心理学博士的学养给予了他足够的学术理解力和判别力，《纽约时报》专栏作家的职业角色又赋予了他非同一般的洞察力和文字传播力，两者共同作用的结果就是：《情商》一书荣登《纽约时报》畅销书榜首，“EQ”一词开始在各国语言中流行。2012年年初我在印度行走时，不经意间就在三个地方看到了这本书：新德里市中心的地摊上，长途汽车的中途休息站，以及一座喇嘛庙的书店里。

不仅如此，戈尔曼还是西方心理学对接东方智慧的积极推动者。他曾参与美国顶尖心理学家对佛教喇嘛的深入研究，发起了“科学与佛教的对话”，希望心理学研究能帮助非宗教信众分享到佛教中的智慧，获得更成功的事业和更幸福的生活。这个研究使藏传佛教大禅师创古仁波切很受触动，他甚至提出佛教应当以“一种心理学”的方式进入西方社会。

如果说 17 年前戈尔曼用《情商》重新改写了“聪明”的定义，以至于当时的《哈佛商业评论》都视情商为“上一个十年里最重要的商业概念之一”；那么，今天的这本《情商（实践版）》就是从“讲概念”到了“教方法”。

情商的概念传播至今，在欧美国家说是妇孺皆知也不为过，就是在国内也早已不再陌生。在我刚刚参加的一个中外管理论坛上，我请“知道情商”的听众举手，台下手臂林立，但当我又请“知道如何提高情商”的听众举手时，在近千名听众中我只看到了两只手臂。显然，人们急需了解的已从“知道”变为“如何做到”。

《情商（实践版）》的到来，既顺理成章又恰逢其时。无论是早期作为情商理论的传播者，还是后来作为情商应用的推动者，戈尔曼始终追踪着情商领域的最前沿研究成果和最佳实践，本书可以说是对后《情商》时代最新理论的一次萃取和十几年实务经验的一次总结。科学性一如既往，实操性越发突出。当然，对于中国读者，拿来主义固然是好，但若拿来就上身，恐怕总会发现或这或那不怎么妥帖，但这就不能苛求戈尔曼了。

读这本书，让我不时回想起当年在北美研读情商时体验的震撼。我一是没想到西方学者可以把情商这个貌似虚幻的玩意儿研究得这么细致入微，实在到有图有真相，科学到能用数据说话；

二是没想到提高情商居然还有方法论，系统到有章可循，实用到有法可依。而我恰恰以为，中国的教育也好、培训也罢，正缺少这样的“实学”。于是，一头扎到了情商的美丽世界中。

能回国拓荒情商事业，也算是向戈尔曼借的火种。今做此小序，便是带着冥冥天意的感慨，借机向这位引路人致敬。

曾莉

情智东方（北京）创始人

国际认证情商培训师

2012年11月14日

1995 年，拙作《情商：为什么情商比智商更重要》^①出版前不久，我设想如果有一天无意听到两个陌生人聊天，一个人提起“情商”，对方知道是什么意思，我就算成功了。这说明情绪智力或称情商的新概念已经融入日常文化。现在，情商的应用与发展远远超出预期，社交与情感学习已

^① 《情商：为什么情商比智商更重要》一书中文版已由中信出版社 2010 年出版。——编者注

成为一种行之有效的教育模式，情商不仅被公认为卓越领导力的基础要素，而且还是美满人生的催化剂。

我在《情商》一书中总结了当时近 10 年大脑与情绪方面的最新研究成果，以情商的概念为分析框架，重点介绍了新兴研究领域“情感神经科学”。《情商》出版后，关于大脑、情绪以及社交生活的研究非但没有停滞，在近几年甚至突飞猛进。后来，我把最新研究成果收入《情商 2：影响你一生的社交商》^① (*Social Intelligence*)、《高情商领导》(*Primal Leadership*) 等著作以及《哈佛商业评论》的系列文章。

在本书中，我会继续介绍大脑与情绪科学的最新发现，其中一些关键认识有助于我们进一步理解和应用情商。不过我不会堆砌枯燥复杂的研究数据，而是继续关注应用型研究成果。

本书包含以下内容：

- 学术界特别关注的问题：有别于智商的情商真的存在吗
- 大脑的伦理探测器
- 创造力的神经机制

^① 《情商 2：影响你一生的社交商》一书中文版已由中信出版社 2010 年出版。——编者注

- 驱动力、持久力与动机的神经回路
- 保持及增强最佳的大脑状态
- 社交脑：和谐、共鸣与人际互动
- 大脑 2.0 版：网络时代的大脑
- 同理心类型与主要的性别差异
- 情绪阴暗面：工作中的反社会人格
- 训练和提高情商的神经课程

情商研究有三个主要理论模型，每种模型有不同的实验和测量标准。第一种模型来自彼得·萨洛维（Peter Salovey）和约翰·梅耶（John Mayer），他们在 1990 年划时代地第一次提出了“情绪智力”的概念。第二种模型是情商领域的活跃研究者鲁文·巴昂（Reuven Bar-On）提出的。

我在《高情商领导》（与同事安妮·麦基、理查德·博亚兹合著）一书中系统地提出了第三种模型。目前学术界还存在其他几种情商模型，并且更多的模型处于探索阶段，情商研究呈现出欣欣向荣的景象。

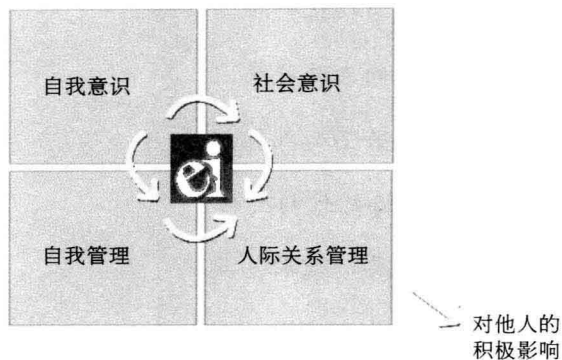


图 1 情商框架

戈尔曼的情商模型

每种情商模型的大部分要素可划分为自我意识、自我管理、社会意识以及人际关系管理等四种类型。

推荐序 XIII

前 言 XVII

第一部分 情商的力量

第1章 惊人的发展 3

每种情商模式的大部分要素可划分为自我意识、自我管理、社会意识以及人际关系管理四大类型。在这些核心能力的基础上，还要通过学习才能获得事业竞争力，它们是判别优秀领导者的标准。

第2章 用心管理 11

对于激励,如果人们认为失败是由自身无法改变的缺陷引起的,他们就会失去希望,不再努力。请记住,激发乐观主义的基本信念是:挫折或失败是由客观条件引起的,而我们可以改变这些条件,把工作做得更好。

批评是第一要务 14

最糟糕的激励方式 16

批评的艺术 19

第3章 领导是怎样炼成的 23

如果缺乏情商,一个人即使受到全世界最好的训练、思维敏锐、分析力强、创意层出不穷,也无法成为伟大的领导者。

自我意识 26

自我管理 29

同理心 34

社交技巧 37

第4章 你适合什么样的领导风格 41

假设权威型领导习惯催促员工“跟我来”，那么亲和型领导的口头禅就是“员工为先”。亲和型领导以人为本，注重个体及其情绪甚于目标和任务。

测量领导力的影响 43

权威型领导 45

教练型领导 48

亲和型领导 51

民主型领导 54

领头型领导 57

高压型领导 59

多种风格的运用 62

扩展多种风格 65

第5章 群商 69

团队成果最优化的一个重要因素是团队成员保持内部和谐的程度，团队和谐有助于成员充分发挥才能。对于一个和谐团队来说，拥有一位天分极高的成员可以提高团队的整体表现，而摩擦较多的团队则难以充分利用能力出众的成员。

第二部分

大脑与情商

第6章 情商为什么如此独特 79

大脑有独特的神经中枢支配情绪智力，情绪智力有别于学业（如语言、数学和空间）智力（这些纯粹的认知技能通常被称为“智商”），也有别于人格特征，情绪智力属于人类一种独特的能力体系。

第7章 自我意识：我们是如何做出决策的 85

关于各种想法的好恶感受，是中脑区情绪中枢与前额皮层特定区域交互的结果。我们一出现任何想法，相关的大脑中枢就会立即有所反应，判断为积极或消极。

第8章 最佳心理状态 89

消极情绪的主要负面影响是让我们以及周围的人感到不快，而且在认知层面还存在更微妙的后果，使我们更悲观，因此与乐观时相比，我们更有可能一遇到困难就迅速放弃。

第9章 伽马射线洞穿创意之门 91

发挥大脑创造力的最佳途径是什么？首先有意识地把注意力集中于目标或问题，然后放松，进入第三阶段——放手不管。

第10章 对抗“杏仁核劫持”的自我控制与调节 97

假设你在工作时出现了杏仁核劫持反应，就无法集中精力完成工作，只会想着困扰自己的事情，记忆也会出现混乱，导致随时想起与威胁有关的东西，无法记起其他事情。

第11章 减压良方——“正念”和加强“迷走神经张力” 103

拥有良好的迷走神经张力，不仅能够帮助我们从压力中复原，还有助于睡眠，并防止生活中的慢性压力对健康造成不良影响。

第12章 要想成功，你需要良好的动机 111

成就动机的一个负面影响是，有些人因此变成了工作狂，只想着工作目标，生活因此失色不少。这一点在只会死读书的书呆子身上特别明显，他们为了高分牺牲了人生其他乐趣。