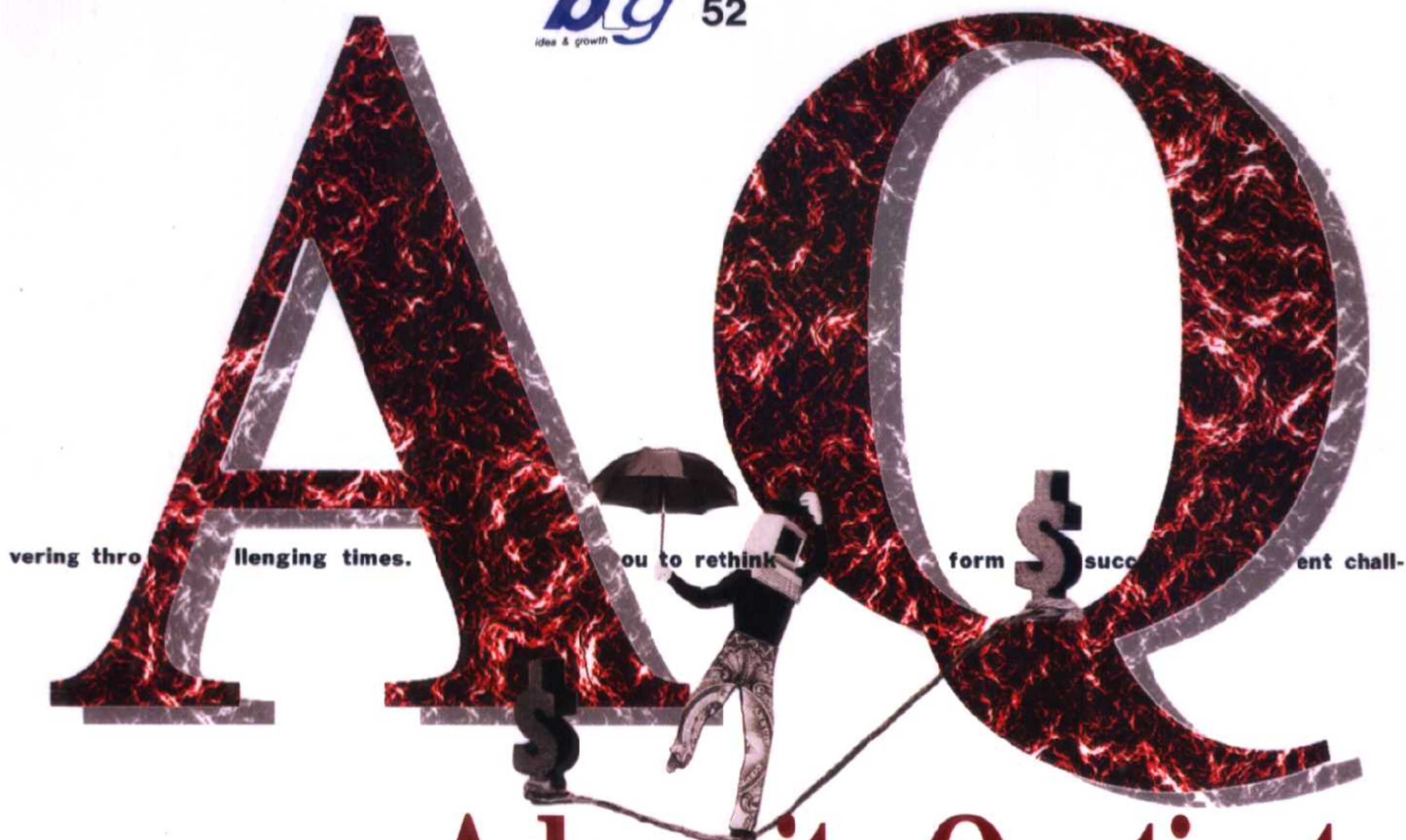


Adversity Quotient, or AQ, is at once a powerful theory, a meaningful measure, and a honed set of tools for perse-

big business
idea & growth 52



Adversity Quotient 逆境商數

表現
↑
enges require more than new thou

mines your

智慧
健康
性格

最新的向上邏輯——AQ
能改變自我毀滅的思考模式，
改進你登峰造極的能力。
一條橡皮筋一分鐘創造出新習慣，
逆境求生必備法寶。

AQ

作者——**保羅·史托茲** 譯者——**莊安祺**

drive to live and contribute purposefully? Consider ambition and volition to be plotted on a bell curve. The implications

of where you are on the curve are profound. On the low end are those who show little if any effort. In the middle

人人都該應用這個原則。史托茲發現改進工作場所和家庭的成功的要素。我將依書中建言行事，並將此智慧傳給下一代。

——微軟公司首席硬體工程師尼爾·坎伯 (Neil Campbell)

如果你正找尋能順利行駛過當今企業驚濤駭浪的人才，我推薦《AQ》。

——戴特公司資源管理及服務主管陶德·羅素 (Todd Rossel)

bulge ride the majority who do enough to get by, but fall short of their full potential. On the high end are the 10

AQ既是測量方法，也是種哲學。結合認知心理學、精神神經免疫學和神經生理學的研究，形成如何回應逆境及爲什麼的完整圖像。

——明尼蘇達大學傳播系教授傑哈德·派波 (Gerald Pepper)

史托茲的著作教人欲罷不能。你不用讀它，它會讀你。《AQ》是本有深度又有內容的著作，是少數將心理學研究化爲實用智慧的例子。

——專欄作家戴爾·多頓 (Dale Dauten)

percent of people who pioneer change and advancement for the remaining 90 percent. For the first time, AQ unravels

ISBN 957-13-2436-1 (177.2)



00250



9 789571 324364

時報出版

DH0052

NT\$250

BIG叢書⑤2

AQ——逆境商數

著者——保羅·史托茲

譯者——莊安祺

董事長

發行人——孫思照

總經理——莫昭平

總編輯——彭蕙仙

出版者——時報文化出版企業股份有限公司

108台北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線——(〇二)二二四四—五一九〇轉一二三—一二五

讀者服務專線——〇八〇—三三一—七〇五·(〇二)二三〇四—七二〇三

讀者服務傳真——(〇二)二三〇四—六八五八

郵撥——〇一〇三八五四〇時報出版公司

信箱——台北郵政七九〇九九信箱

時報悅讀網——<http://www.readingtimes.com.tw>

電子郵件信箱——big@readingtimes.com.tw

主編——柯淑芬

編輯——曾淑君

印刷——嘉雨印刷有限公司

初版一刷——一九九七年十一月二十五日

初版十一刷——二〇〇一年三月二十五日

定價——新台幣二五〇元



◎行政院新聞局版北市業字第八十號

版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-13-2436-1

Printed in Taiwan

business

idea

growth

BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：

- 商業社會的動感 ● 工作與生活的創意與突破 ● 成長與成熟的借鏡

Adversity Quotient

A big Book/November 1997

Copyright © 1997 by Paul G. Stoltz, Ph.D.

All Rights Reserved. Authorized

*translation from the English language edition published by
John Wiley & Sons, Inc.*

Chinese Language Copyright © 1997,

*No part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval system, without permission in
writing from the publisher.*

For information address: China Times Publishing Company

ISBN 957-13-2436-1

Chinese Language Edition

*big Books are published by China Times Publishing Company, an affiliate of China Times
Daily. China Times Publishing Company, 5th Fl., 240, Heping West Road Sec., 3 Taipei,
Taiwan.*

PRINTED IN TAIWAN

Adversity Quotient

by Paul G. Stoltz, PhD



AQ

逆境商數

作者—— 保羅·史托茲 譯者—— 莊安祺

目 錄

前言 迎向挑戰的利器——AQ	8
----------------	---

第一部 逆境求生

第一章 成功新觀點	12
第二章 逆境時代	46
第三章 AQ三大基石	65

第二部 如何測量AQ

第四章 逆境反應表	96
第五章 解讀逆境商數	105

第三部 如何增進AQ

第六章	改進自己的AQ	148
第七章	STOP！庸人自擾	189
第八章	改進旁人的AQ	203
第九章	創造登峰造極的企業文化	233
第十章	超越巔峰	278

附錄 測量簡表

前言 迎向挑戰的利器—AQ

許多人很早就對人生、事業絕望，以致許多潛在的可能經常連一絲發揮的機會都沒有。究竟是什麼決定我們的雄心壯志？生命中真正影響我們確定目標的獨特因素是什麼？是什麼力量驅使我們實現目標，還是離目標遠來越遠？本書可告訴你答案，並協助掌控自己的命運，了解並持續改進自己的雄心壯志與動機，讓生活更有意義。

如今最迫切的需要，就是在工作和人生之中，辨識、培養和成為全心全力奉獻的人。「究竟如何在人生中作卓越貢獻？」本書提供您期待許久的答案，明確指出並教導卓越表現者、馬馬虎虎度日者，或是根本不參與者之間不同的行為和特色，是最及時的訊息。

當今社會充斥似是而非的規則，一方面以科技改進生活，另一方面卻是教人心驚的社會亂象，各個社會階層越來越大的經濟鴻溝、無止盡的競爭，和未獲滿足的人性需求。

有人覺得科技帶來了進步，有人則不以爲然。雖然資訊科技增長，但大部分人都無法承受在現代社會奮鬥掙扎，和消化無止盡資訊的負擔，因此經常造成強大的無力感。而舊的藥方對此並無效用。

AQ (Adversity Quotient) 亦即「逆境商數」，是有力的理論，有意義的測量標準，也是迎向挑戰時的利器，能使你重新檢視自己的成功配方。不過眼前的挑戰需要的不止是新想法，更要有確切精準、實用有效的方法。

究竟什麼因素能影響你有意義的生活和貢獻？不妨把人的雄心壯志和意志力想像為分布在鐘形曲線上的點，在低點的是根本不努力的人；在中間突起的是努力程度還過得去，但並未全力發揮潛能的人；在最高點的則是身為先驅的一〇%，由他們帶領其他九〇%的人。這是第一次，AQ揭開人類動機和力量的奧祕，給予基本的希望、原則和方法，讓我們在曲線的最高點，擁有可貴的人生和事業生涯。

本書中所提系統化的改進，不但對組織是必要的過程，對家庭和個人也都有其重要性，能由發現、測量和進步三個過程，改進個人和群體的AQ。

企業也有新的方法辨識、找出並培養卓越人才，有確定的路徑、地圖、指南針，以追求不屈不撓、成就自我的文化。隨之而來的，是管理上的改變。

團隊如今也對參與、貢獻和人際之間的互動有必要的新了解，AQ很快就會成為任何表現卓越團隊的辭語和標準。經由AQ的模型和方法，家庭和群體也學到化絕望為轉機的實用方法，能以持續的策略，讓成員追求目的和滿足。

最後，本書也是關於人（個人）和人性（全體）的希望，隨之而來的是雄心壯志和雄才大略。我相信本書代表每個人最簡潔明白的希望，不論個人或群體，從今天起要活得更充實。

——大衛·布拉提 (David Pulatie)
摩托羅拉公司 (Motorola) 資深副總裁



第一部 逆境求生



成功新觀點

人類心靈深處，有許多沈睡的力量；喚醒這些人們從未夢想過的力量，巧妙運用，便能徹底改變一生。

——奧瑞森·梅頓 (Orison Marden)

迷途山友絕地求生

在激烈的氣流上，遠比飛機飛得更高險之處，崎嶇的岩石和冰向上伸出，構成長達六哩的朝天之路。這裡就是山中之山，珠穆朗瑪峰的頂點。

這是塵世最接近群星之處，山友深受這座高峰的宏偉吸引，登峰挑戰。然而成功與否並沒有保障，嘗試攻頂的七個人當中，只有一人征服它。在接近山頂的地方，時速百哩的暴風雨侵襲著山友，風寒指數達三位數，能見度也等於零。每名山友都在瀕死邊緣奮力掙扎，在一萬八千呎以上，傷口不會痊癒，身體逐漸枯涸，空氣乾得使肋骨很容易折斷，咳嗽可能變得非常嚴重。在這樣的逆境中向上攀爬，是人類最終極的挑戰。

一九九六年五月十日，來自五個登山隊伍的三十一名山友到達頂峰，突然狂暴的風雪籠罩一切，許多山友身陷其中，接下來幾個小時，有些山友僥倖存活下來，有的相繼死亡。山友中包括來自華盛頓州雷頓市的郵政員工韓森 (Doug Hanson)，在風雪來襲時倒了下來。當地的雪巴嚮導深知在下山途

中倒下極其危險，沒有幾個人能再站起來。果然，韓森在凍得徹骨的夜裡，不支死亡。

面對這樣困境的不止韓森一人，在登頂的路上，另一名山友威勒斯（Beck Weathers）也毫無知覺地倒臥雪中。那天晚上，救援隊伍發現了威勒斯，但已不抱希望，天太暗、路太險，威勒斯的情況非常不樂觀。

然而幾小時後，基於內心深處湧起的一股意識，讓威勒斯知覺到自己的處境，拯救他脫離逆境，據《新聞週刊》（*Newsweek*）報導，威勒斯說：「我仰臥在冰雪中，徹骨的寒冷簡直無法想像，右手套已經不見了，我的手看起來像是塑膠模製的。」

威勒斯根本就該放棄，他在山中迷失，喪失裝備、隊友、營帳，根本不可能生存。但面對結局，卻激發威勒斯原先要征服大山的決心。筋疲力竭、幾乎已無生機的他，知道求生的唯一方法，就是設法移動、站立，離開險峻的道路，回到營地——如果還找得到營地。堅定的決心促使他採取行動，他躺在雪地當中，「清楚地看到孩子和妻子的臉孔。我猜想自己只有三、四小時可活，因此開始步行。」在威勒斯看來，未來幾小時簡直宛如幾世紀，休息一下就等於死亡，因此他得繼續行動。

天亮了，威勒斯絆到一塊藍色岩石，幸運的發現竟是帳篷。隊友趕緊把他拖入篷內，他的衣服結滿了冰，用刀才能割開。他們在他胸膛放了懷爐，給他戴上氧氣罩。人人都以為他不可能存活，因為在突如其來的大風雪中，登山技巧更高超，甚至舉世知名的登山家如費雪（Scott Fischer），都唯有殉山一途。

先前，威勒斯的妻子已經接獲先生死亡的噩耗，然而幾個小時後，卻得知他依然活了下來。沒有人能解釋在這樣惡劣的

環境下，爲什麼那麼多人都死了，獨獨威勒斯卻活了下來。其關鍵究竟何在？

別人能，我也能！

人生就像登山一樣，必須一步一腳印，不斷攀登才能達到完滿的地步。

征服山岳是言語難以描述的經驗，唯有山友才能了解並分享。在解脫、滿足和筋疲力竭之際，還有如山嵐一般精純的喜悅和平和。唯有堅決攀登的山友才能品味成功的甜美，紮營安頓的人或許理由充分，也比較溫暖安全，但永遠不能體會不達目的誓不罷休的活力、驕傲和快樂。

因此我們可以把成功定義爲：人在追求一生目標時，克服所有障礙或其他各種形式的逆境，向前、向上移動的程度。

爲什麼有些人能繼續堅持，有些人卻中途退縮，甚至放棄？本書根據科學研究，提出人類和組織效力最基本的解答。這個問題有許多形式：

- 爲什麼有些機構在競爭下脫穎而出，其他的卻不堪一擊？
- 爲什麼有的企業家能克服深不可測的逆境，其他人卻放棄？
- 爲什麼有些父母能在充滿暴力和毒品的環境下，培養出國家棟梁？
- 爲什麼同一所學校，有的老師能影響學生一生，有的卻