

独家中文版权

(美) 保罗·史托兹 著
姜冀松 译



AQ

逆境商数

Adversity Quotient

- 最新的向上逻辑—AQ
- 改变自我毁灭的思考方式
- 改进你登峰造极的能力
- 逆境求生的必备法宝
- 风靡全球的AQ研究

天津人民出版社
TIANJINRENMINCHUBANSHE

原出版者的话

成功需要什么？为什么有的企业家不管道路如何困难重重，仍能成功，而其他的人则无能为力，眼睁睁地看着逆境毁灭自己的梦想。为什么在智力、资本和机遇相同的条件下，有的人能克服逆境、步步高升，而有的人却一败涂地呢？国际著名的商业咨询专家保罗·史托兹认为，这归根到底是一个人的逆境商问题。比智商、教育、技术更突出的是，逆境商能测量您面对逆境时的应变能力。万幸的是，逆境商可以迅速、大幅度地提高。

在这本划时代的、硕果累累的书中，史托兹博士将告诉您如何评估自己的逆境商，同时为您不断增强成功的能力提供了许多工具。基于精神病免疫学、神经生理学和认知心理学领域的新进展、成百上千项研究以及参加这个课题的 7500 多人的报告，史托兹提出了已被证明行之有效的方法，使您在当今这个急剧变动的社会环境中变得更有生产力、创造力和竞争力。

这本书详细阐述了当人们遇到各种变动、失败和挫折时，容易掉进哪些导致失败的陷阱。您将学会辨别遇难而退者、中途而止者和攀登者的特征。通过一份精心设计的问卷，更精确地认识自己。您将会发现，如何对待逆境会影响您总的身体健康和情感健康。最重要的是，您将学会应用已被科学证实的方法去加强自己对待和处理逆境的能力。史托兹将帮助您：

- 化未曾预料到的变动和挫折为获得更大成功的机遇
- 打破无助和无望的自动反应循环
- 减少自责的时间，大大加快从失败中重新崛起的速度

·提高组织处于困难时期的生产力和创造力

这本书是商业决策者、经理、教练、教育工作者、父母和学生的不可或缺的工具。它将改进您理解、面对、处理生活中所有巨大挑战的方法。

保罗·史托兹博士，拥有组织交流和发展专业博士学位，现为顶峰知识公司总裁。他还为许多世界知名公司提供咨询服务，如摩托罗拉、德罗伊特和塔奇 LLP 公司、阿波特实验室、美国西部公司等。

IRB 109

前 言

对许多人来说，在生命的早期已经确立了无望感。更为常见的是，生活中本来可以成就的东西却从未获得机会。是什么决定我们的雄心壮志呢？是生命中什么独特的因素决定我们志在何方呢？是什么力量使得我们距离这些壮志的实现越来越近或越来越远呢？我们能做些什么来改变这个结果呢？史托兹的研究将帮助我们掌握自己的命运、理解并永远加强自己的抱负和动机，过一种有意义的生活。

现在的工作和生活比以往任何时候更迫切地需要我们认识到底是什么在起作用，并进而迫切需要促成它的发展。对于“一生中获得巨大成功需要什么”这个问题，本书给了人们期待已久的答案。它彻底分析了用于区分杰出的人与平庸的人的行为和特征。没有什么信息能比这本书更及时了。

矛盾主宰当今时代。一方面技术给人们以改善生活的希望，另一方面是让人心灰意冷的社会矛盾、不断加大的贫富差距、无情的竞争和很大程度上没有得到满足的人类需要。

对于有些人来说，技术进步能带来收益。但对许多人来说，事实并非如此。尽管信息技术不断进步，努力在现代社会中拼搏和吸收不断增长的诸多信息的巨大压力使得许多人不堪重负，经常让人产生一种无望的感觉。而旧的治疗方法也无济于事了。

逆境商是一个强有力的理论，一个有意义的措施，一套锐利的工具，帮您在面对挑战时披荆斩棘，勇往直前。它将激发您去重新考虑自己的成功公式。然而，对付当前的挑战，仅仅有思想、有理论还不够，还必须有能被掌握、能被运用的、行之有效的方法。

是什么决定、促使您去有目的地生活呢？只需看看钟形曲线上的抱负和意志就行了。您处于曲线上的哪个位置事关重大。钟形曲线底端代表的是做过很少（如果有的话）努力。中间的突出部分是大多数的平常人，他们还说过得去，但没有充分实现自己的潜能。曲线顶端则有 10% 的人，他们是余下的 90% 的人变动和前进的先驱。逆境商有史以来第一次解开人的动机和赋能（motivation and empowerment）之谜，使我们获得用于成就曲线顶端的生活和事业的最根本的希望、原则和方法。

本书所讲的是颇有见地的、系统的提高方法，无论对于组织、团队、社区，还是对于家庭和个人，都是必要的。他们都能从这个三点法（发现、测量和提高个人和集体的逆境商）中受益。

组织的领导者们获得了一个新的方法用以定义、分析和培养优秀人才。他们获得了一条永久的道路、一张耐用的地图、一个耐用的指南针来创建坚韧不拔、努力成功的组织文化。他们获得了控制变化的新概念。

团队获得一种让人耳目一新的、必要的理解参与、贡献和内在动力的方法。逆境商迅速成为优秀团队的词汇和习语的一个不可或缺的部分。通过逆境模型和方法，家庭和社区学会了一些实用技法来改变无望感，使成员获得了为更深远的目的、为更辉煌的成就而奋斗的动力。

最后，本书涉及个人（一个个体）和人类（全部个体）的希望。人们为实现雄心壮志的努力，以及为实现抱负所需的能力随之而来。这本书最清晰、最简洁地解释了人们（个人或集体）要充分实现生活的希望。

摩托罗拉高级副总裁 戴维·卜拉泰

目 录

第一部分 决胜于逆境时代

第一章 新的成功观 (3)

攀登——再定义成功

人类效用的基本问题

逆境商是什么

成功的综合预测因子

山峰——向成功攀登

逆境难题

成功之树

逆境商

第二章 逆境时代 (35)

逆境的三个层次

怎会变得这样糟糕呢?

登顶道路上的四条危险的叉路

更安全的路

第三章 逆境商科学 (52)

逆境商的三块基石

第二部分 测量和了解您的逆境商

第四章 逆境反应量表：测量您的逆境商和攀登能力 (85)

效度和信度

逆境反应量表

(ARP) 快速测试

第五章 解释您的 AQ 及上升的力量 (97)

AQ 连续体

全面解释您的 AQ 分

AQ 分的四个维度：CO₂RE

绘制您自己的 CO₂RE 图

中分阶段：一个较缓和的 CO₂RE 图

将您的纵剖图个人化

理解您的 AQ 并采取行动

第三部分 提高您的、别人的和您所在组织的 AQ

第六章 提高您的 AQ 及前进的能力 (139)

实践中的证据

这些技巧从何而来

技巧如何以及为什么有效

提高的技巧

提高技巧的应用

克服重大的障碍

障碍

第七章 防止灾难化 (175)

思想中的野火

使用中断技巧，继续前进

第八章 提高他人的 AQ 与他们的上升能力 (188)

开发朋友的 AQ

引导别人提高逆商的准则

重新思考领导人的角色

引导同事提高逆商

孺子可教：引导您的孩子承担责任

引导他人提高逆商的潜在好处

第九章 高 AQ 组织：创造攀登文化 (219)

AQ 的合适时机

AQ 与改变

您作为领导面对的挑战

组织 AQ

AQ 在任何组织的成功中的角色

· 6 · AQ 逆境商数

在创造高 AQ 组织中的绊脚石

AQ 集训后的生活：出了什么问题？

攀登性的组织

工作中的 AQ

第十章 攀登者的习惯 (266)

为什么大多数学习这样进行：赫维尔的能力五种水平理论

影响成功的两大因素

您能期望什么

增强攀登者

AQ 与更美好的未来

附 录 (277)

第一部分

决胜于逆境时代



第一章 新的成功观

在人们内心深处，存在着一直处于昏睡状态的能力。这些能力使人们惊愕，人们做梦都没有想到自己有这样的能力。这些能力的力量巨大，如果能将它们从沉睡中唤醒，并付诸行动，将会使生命发生革命性的变化。

—— 奥里森·马登

珠穆朗玛峰之巅，大概有停车场那么大的地方，是由岩石和冰雪堆积起来的通往天堂的粗犷的宝座。它高耸入云，俯瞰来往的飞机，是万山之王。

作为地球上离天堂最近的地方，它的磅礴气势，它所展示的对人类的挑战姿态，吸引了无数登山者。然而，没有谁敢宣称他一定能到达顶峰。事实告诉我们，七个试图登顶的人当中，只有一个人成功。接近顶峰的地方，气候恶劣之至，暴风雪以每小时100英里的速度肆虐，寒风刺骨，能见度为零，随时都能把登山者埋葬。每一位牺牲的登山者，都可以说是身体极度虚弱状况下的败军之将。在18000英尺的高空中，伤口永不会愈合，身体逐渐衰弱。空气干得不可想象，甚至于一次咳嗽就能震断肋骨。在这样恶劣的条件下登山，真是对人类极限的考验。

1996年5月10日，星期五，来自五支登山队的三十一位登山者登上了顶峰。突然，凶残的暴风雪从天而降，将他们包围了，几小时之内，生死立见分晓。死者当中，有一位来自华盛顿州的邮差，他叫道格·汉森。暴风雪袭来，他被掀翻在地。在那

种情况下，躺倒在地是极端危险的，很少有人会再站起来。在那个冰冷的夜晚的某个时候，汉森牺牲了。

汉森并不孤独。在登顶过程中，另一位登山者，贝克·维塞斯昏倒在雪中。就在当夜，急救队找到了维塞斯，认为不可能救活他。天太黑，路太险，维塞斯就这样与大伙走散了。然而，就在几个小时后，维塞斯激起了内心深处的某种力量，将他从严峻的形势下唤醒，从冰的坟墓中将他拯救出来。维塞斯后来在《新闻周刊》中这样说道：“冰冷得超乎人们的想象。我的右手套不知掉到哪儿去了，我的右手就像是塑料模子。”

维塞斯有一千万个理由放弃登顶，他在登山途中迷失了，缺少补给、伙伴、帐篷、任何存活的可能性。但是，维塞斯成功地激发了内心的力量，同自己的极限作顽强的斗争，终于征服了世界上最高峰。冰冻、身体衰弱、孤单、没有生灵，维塞斯艰难地移动着，在凶险之中，向着一望无垠的白色世界中的一个斑点——营地进发。一种深处的目标激发着他前进。他说：“当我躺在雪中，眼前清晰地浮现着妻子的脸庞，还有我那可爱的孩子们。我想我还能活三个小时，四个小时，我就又开始走了起来。”他通过某种力量激励自己不停地移动着。

天渐渐亮了，维塞斯被看起来像一个蓝色的岩石的东西绊倒了。万幸，那是队友们的帐篷。队友们将维塞斯拖进帐篷。他的衣服与冰雪冻成僵硬的一体，队友们只好用刀割开。他们将一个热水玻璃瓶放在他胸口，并给他输氧气。没有人会想到维塞斯会活下来。在这样恶劣的条件下，其他比他更有经验的人，像闻名于世的登山向导斯格特·费切尔也会死的。

实际上，维塞斯的妻子已经收到了丈夫的死亡通知，只是在几个小时后又得知丈夫仍奇迹般地活着。人们从来没有认识到维塞斯内心深处的某种力量。然而，正是这种力量使他在令许多人丧生的极度逆境中存活下来。您有过这种经历吗？

攀登——再定义成功

生活就像登山，只有艰苦、永无止境地攀登，缓慢而又痛苦地一步一步向上攀登，才能获得成功。

登山的感觉无法描述，只有登山者才能有这种感觉，只有他们才能体会它。在登山之后的超脱、满足和衰竭感之中还有一种快乐和宁静，就像山里的空气一样，淡淡的。人们呆在营地也无可厚非，因为那里温暖、安全。但他们永远不会感到在向“目标”进发，永远不会体会一种活力，一种自豪，一种欣喜。

成功可以定义为某种程度，某种境界。人们在这种程度下，在这种境界中，在完成一生的使命过程中不论碰到任何形式的困难与逆境，都会不断地向前、向上运动、不断前进。

人类效用的基本问题

为什么有的人能坚持到底，有的人却中途停止甚至放弃了呢？通过大量的科学研究，本书回答关于人类和组织效用的最基本的问题。这些问题形式多样，诸如：

为什么有些组织在竞争中繁荣昌盛，而有些却崩溃了呢？

为什么有些企业家能战胜深不可测的逆境，有的却放弃了呢？

为什么有的父母在周围邻里充满暴力与毒品的环境中仍能培养出品格优良的孩子呢？

为什么有人能战胜逆境，克服充满虐待的孩提时代，而大多数人都不能呢？

为什么有的老师能正确引导学生生活，而有的却不能呢？

为什么有的被解雇的空间站的管理人员能再度崛起、重塑人

生，而有的却坠入忧惧与沮丧的深渊呢？

为什么许多非常有天赋，智商很高的人在远远没有发挥自己潜力时就停止不前了呢？

日常生活中，我们会看到一些像贝克·维塞斯的人，尽管面对似乎不可战胜的逆境，却能努力设法不停地前进。这些人在前进的过程中，技术日渐提高，力量不断壮大，能够不断上升，取得突破，而另一些却在诸如雪崩似的一系列变化面前倒了下去。逆境不会产生不可逾越的障碍，每一个困难都是一次挑战，每次挑战都是一次机遇，战胜困难就抓住了机遇。变化是人生历程中的受欢迎的一部分。

如果您是维塞斯那种人，能在看似几乎不可能成功的条件下仍努力奋斗，终于通过某种办法拨开荆棘，找到一条路继续前进，这本书将会解释您为什么能这样。这将大大增强您的能力，使您取得成功的至关重要的力量源泉。遗憾的是，在面对生活的挑战时，大多数人在没有尝试自己的极限，没有奉献自己的全部的情况下就停止了。如果您就是这样，这本书将解释为什么会这样。更为主要的是，这本书将使您明白如何获得力量，使您不断提高能力，在逆境中成长。

有些人则毫不努力就轻易放弃，如果您是这样的话，这本书仍然有帮助。它将使您获得新的真知，新的工具，增强您的毅力，重新开始攀登。

逆境商是什么

这个问题的答案是世界上 500 多项研究，几十位优秀学者的具有里程碑意义的研究结晶。逆境商主要来自三个方面的科学：认知心理学，神经病免疫学和神经生理学。逆境商具有任何实践概念的两个基本成分：科学理论和实际应用。这里出现的概念工

具都是经过来自世界许多组织的成千上万人的实际应用的磨砺。您将会看到他们如何挑战、如何成功。

十九年的科研，十年的实际应用，这项成果是人类理解成功需要什么这个问题的重大突破。您的日常工作、日常生活的成功，在很大程度上取决于您的逆境商：

逆境商告诉您如何忍受逆境，如何战胜它。

逆境商预测谁将战胜逆境，谁将失败。

逆境商预测谁将超常发挥自己的潜力，谁将草草而终。

逆境商预测谁失败，谁成功。

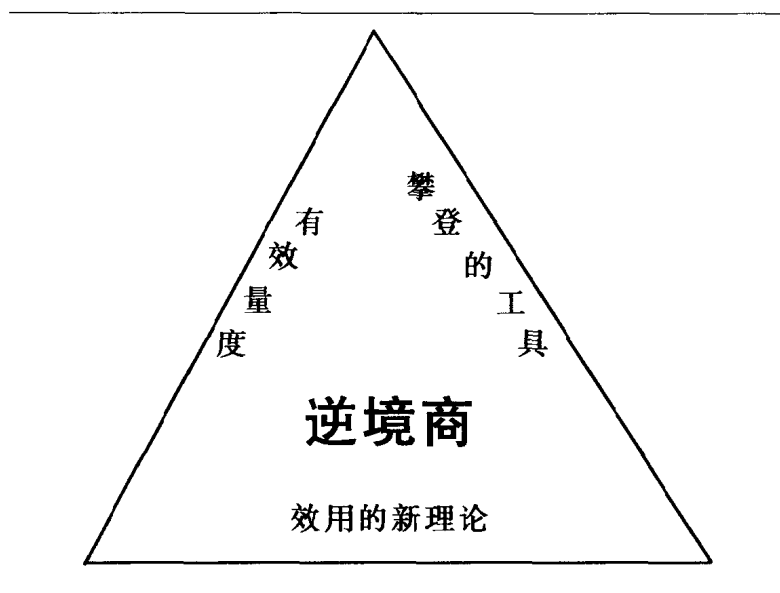
逆境商有三种形式。首先，它是关于理解和增强成功的各方面要素的一个新的概念构架。逆境商是大量杰出科研的结果，它将为您提供一个全新的、实用的知识宝库，这些知识都是成功之需。这些新知识将在第三章介绍。

其次，逆境商是一个量度，标示您面对逆境时的反应如何。您的生命中的这些潜意识形态，从未被检测过，现在破天荒第一次，我们将能测量它们，理解、改变它们。您将会在第四、第五章计算、解释您的逆境商。

最后，逆境商是一套有科学依据的工具，帮您提高面对逆境的反应能力，其结果是提高您的个人和职业的整体效用。您将在第六至九章学会应用这些技巧，这些技巧对您自己、他人和您的组织都有裨益。

新知识、量度和实用工具，这三方面的结合体为您提供一个完全的知识包，帮您理解和提高一生的攀登中所需的一个基本能力（见图1-1）。

图 1-1 逆境商定义



超越个体

逆境商开始于个体，但将超越个体。您将会发现本书提供的理论、量度和工具可用以提高以下相关因素的效用：

团队

人际关系

家庭

组织

社区

文化

社会