

WILEY

心理成长系列

逆境商

Adversity Quotient

Turning Obstacles into Opportunities

全球十大最具影响力的思想家之一
逆境理论的奠基人 保罗·史托兹博士 → 倾心之作

一本让个人和团队在逆境中看到希望、
有能力追求希望的指导书

[美]保罗·史托兹 (Paul Stoltz) -----> 著

石盼盼 -----> 译

张妍 孙淑颖 -----> 审译

我们该如何
应对
坏事件

中国人民大学出版社

心理成长系列

逆商

Adversity Quotient

Turning Obstacles into Opportunities

我们该如何
应对
坏事件

[美] 保罗·史托兹 (Paul Stoltz) ----- > 著

石盼盼 ----- > 译

张妍 孙淑颖 ----- > 审译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

逆商 : 我们该如何应对坏事件 / (美) 保罗·史托兹 (Paul Stoltz) 著 ; 石盼盼译 . -- 北京 : 中国人民大学出版社 , 2019.3

书名原文 : Adversity Quotient: Turning Obstacles into Opportunities

ISBN 978-7-300-26541-4

I . ①逆… II . ①保… ②石… III . ①成功心理—通俗读物 IV . ① B848.4.49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 296103 号

逆商：我们该如何应对坏事件

[美] 保罗·史托兹 (Paul Stoltz) 著

石盼盼 译

张 妍 孙淑颖 审译

Nishang : Women Gai Ruhe Yingdui Huai Shijian

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 天津中印联印务有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

版 次 2019 年 3 月第 1 版

印 张 17.25 插页 1

印 次 2019 年 7 月第 8 次印刷

字 数 216 000

定 价 79.00 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

ADVERSITY QUOTIENT

TURNING OBSTACLES
INTO
OPPORTUNITIES

推荐序一

逆风飞扬

今年暑假，我去贵州旅行，特意前往一位我国古代著名思想家、军事家和哲学家的遗址参访。公元1506年，一位35岁的青年才子，因反抗阉党被迫害而被流放到贵州，途中还险些被阉党派来的杀手追杀，最后只有通过装死才逃过一劫。当他历经艰辛来到当时的烟瘴之地时，连住的地方都没有，只能在洞穴里暂时栖身，他将这戏称为玩易窝。这段经历可谓是这位青年才子人生的最低谷，此时，恐怕任何人都无法想到，三年后阉党被诛，才子被朝廷重新起用，五年后被召入京，十三年后平定宁王叛乱。更重要的是，他在学术思想上对我国儒释道文化进行了整合，提出了传世至今的心学。他就是著名的王阳明先生。而这一切的关键转折点就在他从官二代、年少得志的青年京官，逃过命悬一线的追杀，跌落到西南边陲那个昏暗、简陋的岩洞里，就是在这样的一个最恶劣的环境和人生的最低谷，王阳明悟道“圣人之道，吾性自足，向之求理于事物者误也”，这就是龙场悟道。我在阳明先生故居遗址处——龙场悟道之地，感到最令人钦佩的是，在人生最绝望之时，阳明先生并没有沮丧自弃，抱怨人生，或者单纯对阉党愤怒，而是

参透人性本源，对人生充满了希望。对此，我们可以从阳明先生的遗言“此心光明，亦复何言！”中充分感悟到。

绝大多数的人一生当中都难免遇到创伤、挫折和逆境。人生顺利之时，我们往往很容易应对，心情也会感到愉快，每个人并无差别。但一旦遇到不顺利、困难或者挫折，如何去看待、应对和处理挫折就是人生智慧的体现之时了。如果没有亡国，就没有卧薪尝胆，就没有春秋五霸的勾践；如果没有入狱，便没有司马迁的《史记》。往往在艰难和危机之时，人们会被动地离开舒适区，但这往往也是促使人们能真正进一步思考、升华的时刻。

我长期从事心理咨询和危机干预工作，几乎每天都在面对有自杀风险的个案。在危机干预中，我们常会犯的错误就是，只看到危险，而看不到危险后面的机会。从心理咨询的角度来看，我们总是希望帮助来访者去做出一些积极的改变，但在这努力的过程中，遇到的最常见的问题是，来访者自己很清楚自己的问题所在，但就是无法改变。如果在此过程中发生了严重的危机，那这将是来访者发生改变的最佳时机——因为如果再不改变，那就会危及其自身和他人的生命安全了。而危机干预的艺术就在于化危为机，而化危为机正是处在危机中的人或者处理危机者在逆境中的智慧的表现，这种智慧就是本书所说的逆商。

从智商到情商再到逆商，人们已经发明了很多评估和测量人各种能力的专业工具。《逆商》一书的作者用了几十年时间来研究和理解人应对逆境的能力，从而形成了很多发人深思的观察。例如，作者发现在1991年的时候，人们平均每天遭遇到三个难题，而如今这个数据已经高达32个。在大多数社会里，深受焦虑、无助、失眠、抑郁甚至是自杀倾向之苦的人数在持续攀升，实际上精神障碍的患病率、发病率也在持续上升。因此，如何应对爆炸式增长的日常难题、压力和困境，已经是人们不得不面对的问题了。因此，本书提出了逆商的CORE四个维度 [CORE是英文单词Control（掌控感）、Ownership（担当力）、Reach（影响度）、Endurance（持续性）首字母的缩写]，并且从这四个维度出发，为读者提供了很

多培养和发展身处逆境时应对的方法和策略，具有很好的实际应用性。

这是一个糟糕的时代，也是一个美好的时代，我们无法选择身处的时代和环境，唯一能选择的是如何有效和积极地去应对。我想，正如我一开始所提到的先哲王阳明的例子，在中国的历史和文化中，同样也凝聚了很多成功应对逆境、逆风飞扬的智慧，甚至是将挫折和逆境转化为人生大逆转契机的智慧。

徐凯文

北京大学副教授、临床心理学博士

ADVERSITY QUOTIENT

TURNING OBSTACLES
INTO
OPPORTUNITIES

推荐序二

是什么让孩子们终生攀登

读书也要投缘。一本好书，如果没有缘分也是不会随意来到你的手中；更何况即使拿起了书，也不一定会读完；读完了也未必能改变你的任何行为或思维。然而，《逆商》这本书不仅带给了我和我的孩子一份思索，更孵化出一股强大的改变动力。

记得今年早春的一个凌晨，我被大儿子的跨洋电话吵醒了。电话那头传来了一个有气无力的声音：“妈妈，实在对不起，我扛不住了！”我让儿子慢慢告诉我，是什么让一个意气风发的电影学院大二的学生跌倒下来，失去了前行的动力。

原来，大学的第一年课业顺利，所以孩子在第二年信心满满地继续修了16个学分，同时又接拍了六部学生片子。一下子，他的作息时间完全失控了，经常好几天不休不眠地工作，除了课业被拉下来，他的身体和情绪也低到了极点。我们母子俩讨论了许久后决定，首先完成所有参与其中的拍片工作，然后向学校申请实习一个学期，以此重新调整自己，同时在实习时继续进行实战学习。不久，孩

子回到了上海。一天晚上，他在我的书桌上随手拿起了一本书问我：“妈，你在读《逆商》这本书呀？”我不经意地答道：“哦，妈妈正在研究逆商。”没想到孩子对我说：“我也想去读一下，这本书能借我吗？”就这样“逆商”开始进入了一个19岁孩子的视野。

几个星期后，儿子启程去北京实习了。我拿起了他还给我的书，看到了在“生活犹如登山：重新定义成功”这一章节里，他随手写下的一些读书笔记。

书的作者——保罗·史托兹先生把生活中的任何成长和成功都比作登山，把登山的人们分成三种：放弃者（占人群的10%），选择在山峰给予的机遇前退出；扎营者（占人群的75%~80%），选择在登峰过程中停下，躲开可能遇到的逆境；攀登者（占人群的10%），选择终生努力攀登，不断自我成长和进步。就在这里，我读到了儿子写下的一句话：“我要重新成为这样的人！Ian。”他居然在短句之后，郑重地签上了自己的小名。

一个年轻人当然还不能看透人生的高低起伏，不能心领无限风光在险峰的哲理，然而冥冥之中，他被与生俱来的一股核心动力推动着，他要去攀登。可是当他急于登上一个小小山峰时，却毫无防备地被一股寒流击倒了。这时，他可以选择成为放弃者，躺下不再爬起；也可以选择成为扎营者，原地踏步地混着。可是，他在迷茫之中找到了我，希望我能“借给”他一份力量。作为母亲，我是多么幸运，我听到了孩子对我的呼唤。

我在英文原版书的第52页看到了一张图，图名翻译过来是“绝望循环”。在我看来，这张示意图把当今父母与孩子之间的负能量关系描述得淋漓尽致：当孩子在无助之际需要搀扶时，父母却用责备和更高要求让孩子感到无望；孩子的无望又坐实，并加深了孩子的无助。于是，无望与无助相互推进，互为证实。幸运的是，我的孩子在坏事件面前没有绝望，他在困难的时刻找到了我，让我帮助他从“绝望循环”中摆脱出来；更幸运的是，他遇到了一本好书，提供给他应对坏

事件的方法，并给予他继续攀登的动力。而现在这本书被翻译成了中文，书名是《逆商：我们该如何应对坏事件》。

望着这个书名，我久久地沉浸在对那个早春之夜的回忆中。其实那一刻不是苦难，而是磨炼，是迎难而上的一次攀登，是考验我和孩子之间凝聚力的一次心路历程。

我从事亲子教育，我想借此机会告诉众多父母，在面对山峰时，我们的态度和作为将很大程度影响、甚至决定我们的孩子面对人生时的态度和作为。攀登就是人生，如果我们希望自己的孩子有出息，那么我们自己就要率先成为一个终生的攀登者，并把我们的抗挫能力传递给他们；如果我们希望孩子在拥有成功人生之余，还是我们的好伙伴，那么我们必须与他们一起攀登，因为只有同行才能共同体味攀登征途上的高低险阻，才能在登顶时有机会为他们鼓掌喝彩。

最后，我要感谢 Aspire 公司的陈衍慈先生，是他把一本好书送给了我，再经由我传递给了我的孩子。现在，这本好书的中译版终于可以介绍给我国的千千万万个家庭和年轻人，让众多的读者来思考，什么才是成功的正确路径。

愿成长和进步成为我们每个人的终身目标，更希望在坏事件面前，家长能带领孩子一起化挫折为动力，不断攀登。

黄静洁（妈咪 Jane）

中西合璧亲子专家、冰心奖作品《父母的格局》作者、
早期阅读推广平台“小阅读”创办人

ADVERSITY QUOTIENT

TURNING OBSTACLES
INTO
OPPORTUNITIES

推荐序三

2018年，一个又一个跨国巨头纷纷提出了大规模的裁员计划，如拜耳公司裁减 1.2 万人、通用公司裁减 1.47 万人、福特公司裁减 7 万人、富士康公司裁减 34 万人……其中大多是“世界 500 强”、多年的“最佳雇主品牌”企业，这些打破了许多人“只要上了好‘船’就生活无忧”的信念。与此同时，曾经一路高歌猛进的新兴互联网企业开始增长乏力，变相裁员正暗潮涌动；全球经济走势受各国之间的贸易战的影响而变得扑朔迷离。我们所处的环境，已经从 VUCA 升级为了 RUPT，即急速、莫测、矛盾、缠结。

多数企业和商业领导者早在几年前就预判到了今天的这场经济寒潮，但对他们来说，危机的核心问题真的是经济困局吗？

我曾和全球五大货运公司之一的中国 CEO 探讨过他们企业的人才竞争力。他曾在美国、欧洲、中东和泰国都担任过 CEO。他谈到了货运市场未来可预测的下滑趋势：“市场好有市场好的做法，市场差有市场差的对策，这些我曾经都经历过也应对过。但是，我担心的是，我们的管理者没能力执行所需要的策略。”我好奇地问他，是什么让他有此担心，他的回答让我非常难忘。“我去了那么多国家，从

从来没有见过一个地方做生意如此容易。就像我只要打开窗口伸出手，就会有订单掉进我的手里，”他有点苦笑地说，“现在要求他们稍微加点业绩指标，就好像要了他们的命一样。”这段对话发生在 2016 年。

近几年，类似这样的对话数不胜数。结论都只有一个：对企业来说，真正的问题不在于经济困局，而是习惯了“顺风顺水”的经理人和员工是否有能力执行商业逆境时的高难度策略。

我出生于 20 世纪 60 年代的香港，在新加坡和美国求学和工作过，曾经历过几个经济高速发展的周期。在 20 世纪 90 年代的香港，商业世界遍地黄金，只要与商业潮流匹配的生意，不可能找不到客户；同时，创业潮铺天盖地，好像一年不翻个十倍就不入流。人才市场上，各大公司求贤若渴，导致大学毕业生最大的“苦恼”是在众多选择中选一条性价比最高的“船”。每个有房产的家庭因为地价暴涨，都觉得就算没工作也不会有问题。而在工作中“多一事不如少一事”“吃老本就够了”的心态比比皆是；那些愿意“挑战自我”“多做一点”“责任担当”在那个时代都被取笑为“笨小孩”。

受 1998 年亚洲金融危机的影响，香港失业率大幅上升。大部分有房产的人突然变成负资产，大学毕业生几年找不到工作，很多跨国公司“连根拔起”转移到了其他产能性价比更高的国家，所有员工都被告知，不陪公司迁移就自动接受遣散。巨变突如其来，无论是企业还是个人，大多都猝不及防，毫无防备。这真正印证了巴菲特的那句话：“当大浪退去时，我们才知道谁在裸泳。”

那个时候的我也在面对一些逆境，所以也在读你手中的这本《逆商》的英文原版书。我发现，书中的攀登者就是我之前提到的“笨小孩”，而那些“吃老本就够了”的人就如书中的扎营者。几年后，让我惊讶的是那些攀登者都在逆境中有了更强大的力量，无论是振作精神找工作，或转行重新开始，或创业挑战新市场，他们很快就找到了新的方向。而那些扎营者却很难恢复过来。有的几年找不到工

作，有的失去了信心随便找一份没什么前景的工作，甚至有人因为事业的困难影响到家庭生活。

逆境本身并不可怕，如何面对逆境却决定了一个人的人生走向。

这些年，在我和各类企业合作变革、领导力与文化转型项目的时候，越来越意识到逆商对于商业成功的重要性。所以，2016年，我决定将逆商培训引进国内。

我还清楚记得和史托兹博士在美国加州初次见面，虽然之前邮件往来很久，但那次见面还是让我非常惊喜，博士一点也没有“大人物”的高姿态，反而非常和蔼、谦逊。几天的会议下来，博士的精进、专注、热忱和使命感更是给我留下了深刻的印象。他毕生研究的课题聚焦在逆商和坚毅力上，并为此成立了研究院，产出1500多份研究报告。而他一直没有选择急于将研究成果广泛商业化。迄今为止，我们Aspire公司是史托兹博士在全球的第五家合作伙伴，提供正版的逆商测评、课程和咨询服务。史托兹博士也坦言，有很多中国的咨询公司曾经联系过他，希望将逆商培训引进中国，为他创造巨额收入，但是他都拒绝了。他希望能继续致力于研究和推进这两个课题，而不是将它们进行商业转化，之所以选择Aspire公司，是因为他看到了同样的价值观和使命感，相信我们能在商业转化过程中保持卓越的标准，不忘初心。能得到博士的青睐，我备感荣幸。

逆商，它不仅仅是一个概念，而且是一门新科学，配以系统化的方法和工具，来真正改善个人、团队和企业的抗挫折能力。在引进逆商项目的两年时间里，很多大型跨国企业（如强生、拜耳、巴斯夫、联合利华、大陆集团、佛吉亚）和我国民营企业（如腾讯、京东等），开始使用逆商课程和方法论，它们用逆商重塑企业文化、提升逆境中的领导力效能、改善全员抗压力，等等。我们很惊喜地发现，当组织和个人开始意识到逆商的重要性，开始关注并觉察自己的逆境反应时，他们的逆商就已经开始在提升了。有的团队在使用了一些逆商提升工具后有了显著

的业绩提升。目前，逆商发展项目的不同产品线也在进一步更新与迭代。我相信，无论是处于顺境还是逆境，任何组织或个人都需要具备这项技能来抵御逆境，克服逆境，超越逆境。

2018 年末的这个“寒冬”，我们迎来本书的更新出版。无论这一年的你经历了什么，从阅读本书的这一刻起，你已经开始在拓展自己的才能，开始有意识地去准备迎接不确定的未来，开始在你的家庭生活、亲子教育、职业发展和个人成就等各方面创造新的可能性，勇敢地将接下来遇到的每一个逆境转化为人生的机遇和成长的燃料，不断成就更好的自己。

陈衍慈 (Lyric Chan)

上海启境企业管理咨询有限公司 (Aspire) 创始人、首席顾问

ADVERSITY QUOTIENT
TURNING OBSTACLES
INTO
OPPORTUNITIES

中文版前言

如果你、你的团队、你的组织甚至是你的亲人想要更快、更好地应对日常的机遇和挑战，那么我写的这本《逆商》就非常适合你们。在重新推出的这一版本中，你们会看到那些顶尖的企业、卓越的领袖、倾力付出的父母、开拓进取的教育者、有洞察力的研究人员、努力学习的学生以及各年龄层的有志之士，他们所认为的能够实现可持续成功的全球最佳实践，也就是将逆境转化为机遇和竞争优势。

在过去的32年里，我执掌一家全球性咨询和学习发展咨询机构——PEAK Learning。鉴于诸如复杂性、混乱、不确定性、快速变化、各种需求、变革、破坏、焦虑和紧张等的进一步加剧的全球趋势，逆商^①从未像现在这样重要、实用、有效和影响深远。想要在这样一个世界里蓬勃发展，你就应该好好利用这本书里的内容。

我非常荣幸也很激动得以见证，逆商理论在全世界尤其在中国得以迅速传播，并与我们的独家官方授权合作伙伴上海启境企业管理咨询有限公司（Aspire）一

① 这个词泛指与逆商相关的系统性学说或知识体系，包括相关的理论、方法论、测量工具等。——译者注

起诚心诚意地把关于逆商的最新、最好的测量标准、方法、项目和工具带给中国的众多企业、团队和个人。

这是一段奇妙之旅。逆商理论的持续发展不断激励着我。而且，自 1979 年我的最初研究成果发表以及 1997 年这本书的出版以来，逆商理论得到了广泛的认可和应用，这让我受宠若惊。

以下便是逆商之所以越来越受到重视的原因。

趋势使然

你通常一天会遇到多少大大小小的难题？从最轻微的挫折到最惨烈的悲剧都算上。我和我的研究团队在 1991 年开始收集这个问题的答案时发现平均数量是三个。如今，这个问题的全球平均答案数是 32 个，而且这一数字还在上升。

在大多数社会里，深受焦虑、无助、失眠、抑郁甚至是自杀倾向之苦的人数持续攀升，其中就包括中国、印度、巴西、印度尼西亚等人口大国。

这些发展趋势不仅影响了我们的感受，还影响了我们在家里、在学校、在工作中的表现。也许正因为如此，当我们向来自五大洲各行各业的 50 万个用人单位询问它们倾向于雇用 A 类人（完全符合职位要求的低逆商人士）还是 B 类人（履历明显有不足的高逆商人士）时，98% 的用人单位都会选择 B 类人。实际上，这些单位在决定要雇用、留用、晋升和培养哪些人时，逆商都是它们最重要的考量因素。

逆商的科学有效性

1997 年，我们用逆商测评（the Adversity Response Profile）1.2 版，对近 5000 人的逆商进行了测评。如今，经过不断的完善和更新，我们将该测评工具更新到了 10.0 版，而且用它对 137 个国家的 100 多万不同年龄和种族的个人进行了逆商评估。

逆商这一测评工具和方法从未像现在这样可靠、有效、可证和可信。我们与康奈尔大学、波士顿学院、美国教育考试服务中心以及麻省理工学院的研究人员进行的独立研究表明，逆商及其 CORE 四维度就算不能预示和推动以下内容，也与其息息相关：

韧性、绩效、生产力、幸福感、生命意义、活力、问题解决、创新、敏锐度、才能、目标实现、健康、记忆力、晋升、财富、成就、抱负、努力程度、人际关系、步调、心态和生活质量。

简言之，逆商会对上述因素产生影响并有可能加强和充实这些因素，从而让你和你的团队、家庭以及企业更加幸福，更有成就，拥有更好的竞争力、绩效、寿命和成功。

哈佛大学、麻省理工学院、卡内基梅隆大学和其他机构对逆商的重视

你会惊喜地发现，世界上最聪明的人和顶尖的机构都选择了逆商作为培训项目。在过去十几年里，哈佛大学商学院在其一流的 MBA 和高管教育项目中纳入了逆商理论。最近，在其最新的项目中，也将逆商当作服务的核心内容，提供给了全世界上百万名经理人。

麻省理工学院在其优选的全球性企业家项目中，选择用逆商来筛选申请者和培养项目参与者。

卡内基梅隆大学则把逆商当作教学的核心内容，提供给全球领袖项目中那些赫赫有名的高管们。

我也有幸能在康奈尔大学、普林斯顿大学、欧洲工商管理学院、斯坦福大学以及世界其他许多高等教育机构教授逆商的相关知识。一批批学员也让我的全球团队获益良多，并进一步推动了逆商理论的发展。

很多人会问：“逆商在教育领域运用得怎么样了？”这就是为什么 PEAK 会跟世界顶尖的教育公司培生集团（Pearson）合作，把逆商（AQ[®]）和我们最新的坚毅力（GRIT[®]）引入高等教育领域，从而让学生在校园内外都能发展得更好。能够把我们的工作成果引入这一领域，让我感到万分激动。

CORE[®] 升级

同时，我们的研究也有了一些新的突破，因此，我很高兴地宣布，我们能够升级你的 CORE 维度了。更确切地说，本书英文版所阐释和使用的 CORE 四维度（CO₂RE）在本书中得以改进，升级为更可靠、更简单的 CORE。

故事和案例

为了使你当下遇到的新挑战展示出丰富甚至是令人震撼的对比效果，本书中的故事和案例基于初版中的逆商故事和模型。理想的情况是，通过了解那些年里发生的变化，你可以更好地预测未来会发生什么。而且，借助本书中的工具，你可以更好地武装自己以应对未来即将发生的事情。

从我开始研究逆商以来，世界发生了巨大的变化，各种现实问题和难题也在疯狂加剧。但是逆商这门科学本身的追求和意义依然如故。你不妨运用这些原理和工具，让自己成为更好的自己，活出自我，更好地引领身边的人。

最后，我衷心希望你们会喜欢并仔细阅读这本书，利用逆商的知识创造精彩的未来。

让我们一起奋力攀登吧！