

高EQ造就百万富翁

EQ

当今商海，风云突变，如何才能把握商机，成就自己的事业？唯有提升EQ。

哈佛情商



刘嘉璐 林木 编著

团结出版社

图书在版编目(CIP)数据

哈佛情商(EQ)/刘嘉琦,林木编著.-北京:团结出版社,1997.9

ISBN 7-80130-137-4

I.哈… II.①刘… ②林… III.商业经营-情绪-智力
商数 IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 17529 号

责任编辑 寿长华

装帧设计 蒋 宏

团结出版社出版(北京东城区东皇城根南街 84 号)

北京飞达印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

1997 年 9 月(大 32 开)第一版 1997 年 9 月第一次印刷

字数:310 千字 印张:12.5 印数:12000

ISBN7-80130-137-4/C·8

定价:19.80 元

目 录

引 子 EQ(情商)致胜	(1)
第一章 EQ——哈佛人的商战处方	(3)
◎EQ——情感智商并不神秘	(4)
◎哈佛人才从提升 EQ 开始	(21)
◎哈佛:培养高 EQ 商战人才的摇篮	(26)
第二章 管理 EQ	(39)
◎企业管理中的团体 EQ	(40)
◎激励与 EQ	(44)
◎企业管理 EQ 的根本就是协调与沟通	(59)
◎放而不乱,管而不死	(74)
◎以 EQ 标准配置人力资源	(83)
第三章 营销 EQ	(100)
◎高 EQ 营销者的素质	(101)
◎确立目标营销法:知己知彼,制胜如神	(107)
◎提高 EQ,建立神奇营销术	(113)
◎以服务为中心是营销的根本	(136)

第四章 人际 EQ (144)

- ◎人际关系与创富 (145)
- ◎提高人际 EQ 的途径 (162)
- ◎运用人际 EQ, 塑造成功的你 (181)

第五章 谈判 EQ (190)

- ◎谈判家并非天生的 (191)
- ◎人际交流——谈判的利器 (197)
- ◎稍安勿躁, 方能无坚不摧 (214)
- ◎重开谈判大门是你明智的抉择 (222)

第六章 投资 EQ (230)

- ◎认识自己, 做高 EQ 股民 (231)
- ◎确定投资目标, 做长线还是做短线 (237)
- ◎自我激励, 树立投资必胜信心 (239)
- ◎远处着眼, 近处着手, 控制好自己的情绪 (240)
- ◎高 EQ “天才理财家”——巴费特传奇 (243)
- ◎“现代派投资家”林奇——高 EQ 股王 (256)

第七章 领导 EQ (262)

- ◎你是否具备成功领导者的风范 (263)
- ◎善用情绪——领导者的法宝 (270)
- ◎提高领导能力的诀窍 (283)
- ◎发挥智囊团的作用, 铸就领导风范 (305)

第八章 创业 EQ (321)

- ◎创业者成功的原因 (322)

◎乐观主义:创业者的信条	(334)
◎抓住时机,大胆下注	(343)
◎培养自己的创业能力	(352)
后 记	(376)

引子:EQ(情商)致胜

生命的成就绝对不只一条途径,正如所谓行行出状元。在这个知识日益重要的社会,持术能力当然是一条重要的途径。我们常听到小孩子说一个笑话:“一个笨蛋15年后变成什么?”答案是老板。不过即使是笨蛋,如果EQ比别人高明,商场上的表现也必然略胜一筹。

就大多数人做一个整体观察,IQ的确有一定的意义,然而人生的成就至多只有20%归诸IQ,80%则应归诸EQ。假设一个人参加测验,数学一项仅得50分,也许他不宜立志于当数学家,但如果他的梦想是自己创业,当总经理或赚100万,并非没有实现的可能……

EQ的确很重要,甚至比IQ更重要。1995年美国纽约时报专栏作家戈尔曼的著作《EQ》之所以风靡了美国商业界与教育界,原因在于人们终于认识到,IQ并非成功的唯一法宝,EQ才是人生的致胜关键。

EQ并不神秘,它是Emotional Quotient的缩写,包含了以下内容:认识自身的情绪、妥善管理自身的情绪、自我激励、认识他人的情绪、人际关系的管理。

哈佛商学院培养的商战人才纵横商场,战无不胜,人们以前往往将它归之于哈佛学子的高IQ。然而,如果你能仔细探究哈佛商学院的课程设计,相信你会有不同的发现。哈佛商学院强调的素质教育,其实是一种典型的

EQ 训练。因此与其说哈佛学子是高 IQ 者,不如说他们是高 EQ 者更恰当。美国的一些名牌大学不失时机地推出 EQ 发展计划,比如华盛顿大学的“康庄大道计划”、芝加哥伊利诺大学的“耶鲁—纽哈芬”社会能力改善计划,以及罗杰斯大学的社会知觉与问题解决能力改善计划等等。所有这些课程和训练都具有一个共同的目的,那就是造就高 EQ 的现代人。

本书从 EQ 在商战上如何运用的角度,探究了哈佛商学院在管理、营销、谈判、投资、领导、人际、创业等领域如何提升学生 EQ 去创业、致胜的学说之精华,献给欲在商场中大显身手的高 EQ 现代人。IQ 不能决定一切,EQ 才是商战致胜的法宝。运用你的高 EQ,你一定会实现你的致富梦、老板梦、百万富翁梦!

第一章:EQ——哈佛人的商战处方

哈佛人历来被公认为高素质、高效率的人才，从哈佛出来的人已有不少于 300 人的数目成为世界大腕级总裁或经理。现代成功学表明的哈佛人的成功之道不在于他们的高 IQ，而恰恰是哈佛的情感训练造就了一代一代的总裁们。也就是说，他们靠的是后天养成的高 EQ，EQ 是哈佛人的商战致胜的处方。

EQ——情感智商并不神秘

最

近几年来,越来越多的研究人员认为智商 IQ 并不是衡量人类智慧水平的唯一标准,因为要想成功仅有一个绝顶聪胆的头脑是不够的。谈到这个问题,人们似乎自然而然地联想到爱因斯坦等科学泰斗都从摇篮时期起就显露出了超人的智慧。但是,在人类历史长河中,更多的曾经与他们一样有机会名留青史的人却都枉有那份聪明而最终沦为平庸之辈。许许多多在学校里受到奖励的学生在日后的发展情况都落后于曾向他们抄作业的同学。有些人似乎有这样一种天赋,他们在生活中很会做人,善于赢得他人的好感,人们都说他们“有性格”、“有气质”或者“有个性”,而另外一些特别聪明的人却往往缺乏这些素质。这些素质概括起来就是研究人员所定义的“EQ”,即情绪智商或情感智商。这种理论最早是在五年前由美国耶鲁大学的心理学家彼得·塞拉维和新罕布什尔大学的专家琼·梅耶提出的。

成功与否的关键不取决于天资如何而取决于性格和情感因素,这种理论本身也许并不重要,但是,它具有很强的实用性。情感智商对于企业和机构制定录用人员标准或者对于老师(家长)综合判断学生(子女)的能力有极大的参考价值。研究人员强调指出,智商与情感智商并不互相矛盾,无论是智慧还是性格都不能靠

简单的打分来计算。一些人的智商和情感智商(EQ)都很高,另一些人正好相反。现代科学面临的问题是如何将智商与情感智商(EQ)这两者协调起来。实际上在决定成功的要素里面,智商只能起20%的作用,而其它则取决于社会阶层、财富状况、大脑神经元的发育情况等其它要素。对于情感智商来讲,至关重要的一点就是理解自己和对自己实际感受的满足程度。一个理智而富有感情的回答会达到更好的效果。理解自己是一种基本能力,这种能力使人在进行自我约束的时候也是为了表达自己的愿望,而不是压制个人的感情。亚里士多德曾经这样写道:“谁都可能与人吵架,但是要与合适的人在适当的时候以恰当的方式吵架并不是一件容易的事。”有些情绪比较容易被控制。愤怒,是最“顽固”的一种情绪,肌体对它的首要反应是活力上升;不安是一种对人有益的情绪,但是不能让这种情绪失控。一般情况下,正是对失败的极度恐惧才是导致失败的真正原因。

美国都市人寿保险公司曾经发生过这样一件事:它的一半新雇员在几个月里先后辞职,其理由是从事人寿保险业务往往要碰一鼻子灰。后来,该公司聘用了心理学家专家马西·塞利格曼。专家让1500名新雇员参加两种测试,第一种为普通测试,第二种为测定人的乐观程度的塞利格曼测试。参加测试的人在后来的工作实践中证明,普通测试成绩较好的人在工作中的表现都比较一般,而在塞利格曼测试中表现突出的人,他们在销售业务方面也出类拔萃。专家认为,人类90%的情感交流要通过面部表情来实现,语言在绝大多数情况下都是多余的。然而,智慧一词的真正含义又是什么呢?有的人拥有130分以上的高智商,但是,他们却无法摆脱精神上的困惑、不安和恐惧。许多痴呆症患者都表现出了不同寻常的才华,但是这种才华带不来任何积极结果。

□EQ 的内涵

传统的 IQ(智商)观念总局限在狭隘的语言与算术能力上,智力测验的成绩最能直接预测的,充其量不过是课堂上的表现或学术上的成就,至于学术以外的生活领域便很难触及。不少心理学家扩大了智力的定义,尝试从整体人生成就的角度着眼,从而对此的重要性有了全新的评价。

这其中最值得注目的是耶鲁大学的心理学家彼得·塞拉维,他对情感与智力的结合方式有精辟的见解,在解释 EQ 的内涵时,将它扩充为五大类:

- 一、认知自身的情绪。
- 二、妥善管理情绪。
- 三、自我激励。
- 四、认知他人的情绪。
- 五、人际关系的管理。

塞拉维指出,每个人在这些方面的能力不同,有些人可能很善于处理自己的焦虑,对别人的哀伤却不知如何安慰。基本能力可能是与生俱来的,无所谓优劣之分,但人脑的可塑性也很高,某方面的能力不足可以通过训练和强化加以弥补与改善。

其实,塞拉维 EQ 概念的提出是秉承本世纪 30 年代就提出“非智力因素”的亚历山大的。只在提出这个概念之前,把人的智慧活动分为“智力因素”和“非智力因素”笼统的两大类;而且,“非智力因素”是相对“智力因素”而言的。在很大程度上“非智力因素”的定义是指那些除了感知、记忆、思维和想象等智力因素以外的其他因素。但“非智力因素”本身是一个可以独立定义的,或是否可以从理论上用一个概念来归纳它和限定它。可以说,“情绪智力”概念的提出就使这个问题迎刃而解,相对于智力其它因素可以成为“情绪智力因素”,并且,比照着“智商”(IQ)的概念,这个新的

术语也被称为“情商”(EQ)。“情商”这个新概念随着纽约时报科学专栏作家丹尼尔·戈尔曼的新著《情绪智力》又译为《EQ》一书的问世,一下子成为美国社会广为流传和讨论的话题。

情商(EQ)这个概念从字面上显然借用了智商(IQ)的表述。虽然关于情商的定义还存在一些争论和分歧,但有几点是明确的:第一,情绪控制的能力或情绪智力的高低,虽然它不一定适用于用数值尺度来测量,但仍然可以通过一些科学方法来了解;第二,情商与智商不是对立的,有的人有幸既有较高的智商又有较高的情商,有的人只有其中之一;第三,在预测人的成功,了解情绪智力比通过智商测试以及其它标准化成就测试测量的人的智力水平更有价值;第四,可采取适当的方法来训练和提高人们的情绪调节能力,使情绪因素有利于提高工作效率,有助于个人成功。

科学研究表明,人的情绪生命产生于脑中一个被称作“边缘系统”的区域,包括杏仁体、海马回、扣带回、胼胝体、隔区、布罗卡斜带、新皮质、嗅球以及不属于新皮质的额-颞皮层等部分。在数百万年前,人脑在进化过程中生长出了新皮质,它使得人类能够计划、学习和记忆。欲望来自于边缘系统,爱来自于新皮质。

情绪反应是使人得以生存和发展的基本保证;同时,情绪控制又是人们正常生活和工作的必要技能,如果不加以控制,情绪反应很可能产生有害的作用。比如一个人在家可能因为孩子的问题而不痛快,他把这消极情绪带到工作单位,并且无止地发牢骚。如果一个人不清楚自己的情绪状况并加以适当的控制的话,这种消极情绪能对他的工作或交际关系产生不利影响。从古至今,人们积累了许多情绪控制技能,这些都是以自我意识,即清楚地了解自己的感受的意识为基础;因为只有认识自己的情绪,才能够有效地控制情绪。不同的情绪需要采取不同的控制方法,例如,针对抑郁、低沉的情绪,可以通过提高活动性的方法来消除;针对躁狂或紧张,就应该练习放松技术;对恐惧反应,可以尝试脱敏方法。总之,

情绪控制都是通过转移激发状态,打破有害的主导情绪圈来实现的。实验证明,情绪控制技能具有普遍的使用价值,它们对企业应如何决定该雇佣谁,夫妻双方怎样才能增加保持婚姻长久的可能性,父母如何培养自己的孩子,学校应如何教育学生都是有用的。

□自我意识是 EQ 的首要基础

自我意识表示个体自己身心状态的认知、体察和监控,而身心状态中,最重要的就是情绪。

这种自我意识似乎必须在新皮质被激活的情形下才可能发生,尤其是语言皮质区,因为你必须同时认知并指出是哪一种情绪被激发。所谓自我意识是指注意力不因外界或自身情绪的干扰而迷失、夸大或产生过度反应,反而在情绪纷扰中仍可保持中立自省的能力。

著名作家威廉·史泰隆(Willam Styron)在自述严重抑郁的心境时,也有十分生动的描述:“我感觉似乎有另一个自我与我相随——一个幽魂的旁观者,心智清明如常,无动于衷而带着一丝好奇地旁观我的痛苦挣扎。”

有些人在自我体察时的确对激昂或困扰的情绪了然于胸,从自身的体验向旁迈开一步,平行并存着一层超然的意识流,仿佛另一个自我在半空中冷静旁观。举个例子,当你对另一个人怒不可遏时,可能同时也意识到“我现在正怒不可遏”。前者是入戏的演员,后者则是旁观的导演。从知觉的神经机制来看,这可能是新皮质积极监督情绪的运转,而这也是情绪控制和发挥 EQ 其它方面的首要基础。

新罕布什尔大学的心理学家琼·梅耶认为,自我意识可以简单地定义为:“同时觉察到自己的情绪以及对这种情绪的想法。”EQ 的理论正是梅耶与耶鲁大学的塞拉维教授共同创立的。自我意识

也可以解释为对内心状态不加反应或评价的注意。不过梅耶也发现自我意识不见得都是冷静泰然的,有时候你也会告诉自己。“我不应该有这种感觉”、“我不过是在故作乐观”,或是表现出比较局限的自我意识,碰到极度令人不快的事情时告诉自己“不要去想”。

当个体对感觉有所知觉以后是否一定会设法去改变?梅耶发现这两者的关系十分密切,他指出:能认知自己心情不佳的人多半有意摆脱,但不一定会克制冲动。比如说一个孩子愤怒地打了同伴一下,我们告诉他不可以打人,虽然这样可以制止他的行动,却不能消灭他的怒火。他心理很可能仍专注在引发愤怒的根源——他拿了我的玩具。自我意识对发泄强烈的消极情绪较为有效,如果你能清楚地知道“我现在的感受是愤怒”,便拥有较大的自由空间,可以选择发泄,也可以选择退一步以使自己变得冷静。

每个人对情绪的感知能力可能有各种程度的差异。根据神经科学的逻辑推论,如果缺少某一神经路径会导致某种能力的丧失,该神经的相对强弱会影响这种能力的强弱。我们又知道前额叶对协助调节情绪的重要性,由此可以进一步推论出有些人较容易察觉恐惧或快乐,即拥有较敏锐的情绪——自我意识。

心理的内省能力与这部分的神经很有关系。有些人天生对情感的特殊表现形式如象征、比喻、诗歌、寓言等比较敏感,这些都是以感性的语气写成的。以自由联想为主要叙述模式的梦想与神话,遵循的也是情感世界的逻辑。天生善于聆听内在声音的人,自然能更流利地表达情感的语言,小说家、作曲家、心理医生都属于这一类人。这种天赋使他们更适于为无意识的智慧发声,解开所有梦与幻想的意义以及内心深处渴望的象征。

因此,自我意识是领悟力的基础,也是心理治疗所要探询的重

点。嘉纳认为内省智力的最佳典范便是精神分析的鼻祖——弗洛伊德。弗洛伊德认为绝大多数的情绪活动都是无意识的,不是所有感觉都会到达意识层面。这种观点已获得实验证实,比如说人们可能没有察觉到曾经见过某事物,却可以有明确的好恶感。事实上,任何一种情绪都可能是无意识的,甚至常常如此。

比如人常在尚未知觉有某种感受以前,已出现该种感受的生理反应。举例来说,当怕蛇的人看到蛇的图片时,皮肤的感受器可察觉到汗水冒出,这是焦虑的征兆,但这个人并不一定感觉害怕。甚至在图片只是快速闪过时,他甚至没有明确意识到看见什么,当然也不可能开始感到焦虑,但仍然还是会有冒汗的现象。当这种潜意识期的情绪刺激持续增强时,最后终将凸显于意识层。可以说我们都有意识和无意识两层情绪,情绪到达意识层的那一刻,表示在前额叶皮质留下了记录。

在意识层之下,某些激昂沸腾的情绪会严重影响我们的看法与反应,虽然我们对此可能茫然不觉。比如说你早上出门时摔了一跤,到单位时好几个小时都因此烦躁不安,疑神疑鬼,乱发脾气。但你对这种无意识层的情绪波动一无所察,别人提醒你时还颇为惊讶。一旦这种反应上升到意识层(即在皮质层留下记录),便会对发生的事重新进行评估,决定是否抛开早上的事带来的不愉快,换上轻松的心情。从这种意义来看,我们刚好可以从情绪的自我意识这个基础上建立下一项 EQ 能力——即走出恶劣情绪的能力。

□情绪控制是 EQ 的核心

戈尔曼指出:我们人类可以说都有两个脑、两颗心、两种智力——理性与感性。生命的成就同时取决于两者,决非 EQ 可单独主宰。事实上,在危急关头唯一指引我们行为的就是最深沉而强烈的情感。这种情感从理智的角度来看,似乎是非理性的;而从情

感的观点来看,却是激情的表现,唯一的选择。

情绪如何能够经过进化的历程占据人类心灵的核心位置,进而指引人类的行为呢?按照社会生物学家观点,人类在危机时刻的反应可以提供解释。人类在面临危险、痛失亲人、遭遇挫折、维系夫妻关系、建立家庭等重要情境时,都不可能保持完全理智,情绪将发挥重大的作用。经验告诉我们,任何决策过程中情感成份的比重决不亚于理性成份,甚至时有过之。然而社会却过分强调智商的重要性,忽略了情绪的重要,殊不知缺少了情绪智慧,再高智力也徒然。

戈尔曼在《情绪智力》一书中也曾提到:基本上任何一种情绪都是我们采取某种行动的驱力,亦即拜进化之赐使我们在面临各种情绪时,立即拟定应对计划。

情绪(emotion)一词源自拉丁词“行动”(motere),加上字首“e”代表 远离,意指采取趋吉避凶的行动。戈尔曼指出:“观察动物或儿童的举止,最易看出情绪与行动之间的关联,事实上也只有在受过良好教育的成人身上,才能看到情绪与行动分离的特征。”一匹受惊的马可以把训练其多年的主人摔伤;只有文明化的人类才会在异常暴怒时也能做到面不改色,甚至默不作声。

每一种情绪独特的生物特征,扮演着不同的角色。随着探讨人体大脑的新方法不断出现,现在专家能够从更精细的生理角度,观察情绪如何促使我们做出各种不同的反应:

- 愤怒时血液流向手部,以便于抓住武器或打击敌人。心跳加速,上肾上腺素之类的荷尔蒙激增,激发出强大的能量。

- 快乐时脑部抑制情绪的部位较多活动,能量增加,制造忧愁的部位获得缓解。生理方面唯一的特征是较为沉静,使身体能够比较恰当地从消极情绪中恢复过来。如此不但身体得以休养生息,而且能鼓起精神面对眼前的挑战与目标。

- 恐惧时血液流向大腿肌肉(血液流向腿部时人较易逃跑),并

因而使脸部缺血而变得惨白(同时产生手足冰冷的现象)。身体僵硬动弹不得,可能是在争取时间考虑是否采取躲避措施。脑部情绪中枢激发荷尔蒙使身体处于警戒状态,专注于逼近的威胁,随时准备做出最佳反应。

·全世界任何种族的人厌恶时的表情都一样:上唇向一边扭曲,鼻子微皱。达尔文认为最初这个动作是为了闭紧鼻子以免吸入令人讨厌的气味,或表示想吐出难吃的食物。

·惊讶时眉毛会上扬,以便能扩大视觉范围,也可以让更多的光刺激落到视网膜上,借以很方便地了解周围的情况,思索最佳的应对策略。

·爱、温柔与性满足会引发自主神经系统的警觉状态,这与愤怒与恐惧时引发的打或逃的反应恰好相反,全身被笼罩在平静与幸福感之中,极有利于与他人合作。

·悲伤的主要功能是调节严重的失落感,如亲人去世或重大挫折等。人悲伤时会精力衰退,兴趣全无,尤其对娱乐不再感兴趣,悲伤到近乎抑郁时甚至会减缓新陈代谢。人们利用这种自省的方式表达哀思,思考人生的意义。当精力慢慢恢复时再规划新的开始,或这时精力的衰退可能是为了让悲伤者留在家里,因为这时候他们比较脆弱,在外面容易受到伤害。

上述提到的种种生物反应又会因生活经验与文化背景的不同而不同。举例来说,丧失亲人都会让人觉得悲伤,但悲伤的表达方式或是失去哪些亲人时才会哀悼,则深受文化因素的影响。上述情绪反应都是经过漫长的发展时期逐渐进化的。人类早期的生存环境是极端恶劣的,新生儿的夭折率很高,很少有人能活过30岁。但随着原始社会的建立和农业时代的来临,人类的生存条件大为改善,人类社会也有了很大的进步和发展,控制人类存亡的种种可怕挑战也逐渐消退。但也正是由于有这些挑战,人类的情绪反应才具有生死攸关的重要意义。在远古时代,一触即发的怒气或许