

【美】丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) / 著

成君亮 / 译

THE BRAIN
AND
EMOTIONAL INTELLIGENCE
New Insights

情商

THE BRAIN
AND
EMOTIONAL
INTELLIGENCE



从“情商更重要”到如何提高情商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

“情商之父”丹尼尔·戈尔曼全新研究成果

非外借

中信出版集团

THE BRAIN AND EMOTIONAL 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

杨春晓 / 译



中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

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；杨春晓译. -- 2 版. -- 北京：中信出版社，2018.1

书名原文：The Brain and Emotional Intelligence / Leadership

ISBN 978-7-5086-8380-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第 285320 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 copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

All rights reserved

本书仅限中国大陆地区发行销售

情商 (实践版)：新发现——从“情商更重要”到如何提高情商

著 者：[美] 丹尼尔·戈尔曼

译 者：杨春晓

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)

承 印 者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：6 字 数：85 千字

版 次：2018 年 1 月第 2 版

印 次：2018 年 1 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 978-7-5086-8380-5

定 价：49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

用智商解决问题，用情商面对问题。

——李嘉诚 著名实业家

推荐序

美国新罕布什尔大学的心理学教授约翰·梅耶博士（John Mayer）和耶鲁大学的心理学教授彼得·萨洛维博士（Peter Salovey）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论文。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》^①。

^① 丹尼尔·戈尔曼的“情商”系列图书已由中信出版社出版。——编者注

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，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，以及一座寺庙的书店里。

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。这项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，以至当时的《哈佛商业评论》都视情商为“上一个 10 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，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，我一头扎到了情商的美丽世界中。

我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

前 言

1995年，拙作《情商》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不但没有停滞，而且

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》（*Social Intelligence*）、《情商4：决定你人生高度的领导情商》（*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
- 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

情商研究有三种主要理论模型，每种模型有不同的实验和测量标准。第一种模型来自彼得·萨洛维和约翰·梅耶，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《情商4》（与同事安妮·麦基、理查德·博亚特兹合著）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。

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4种类型。

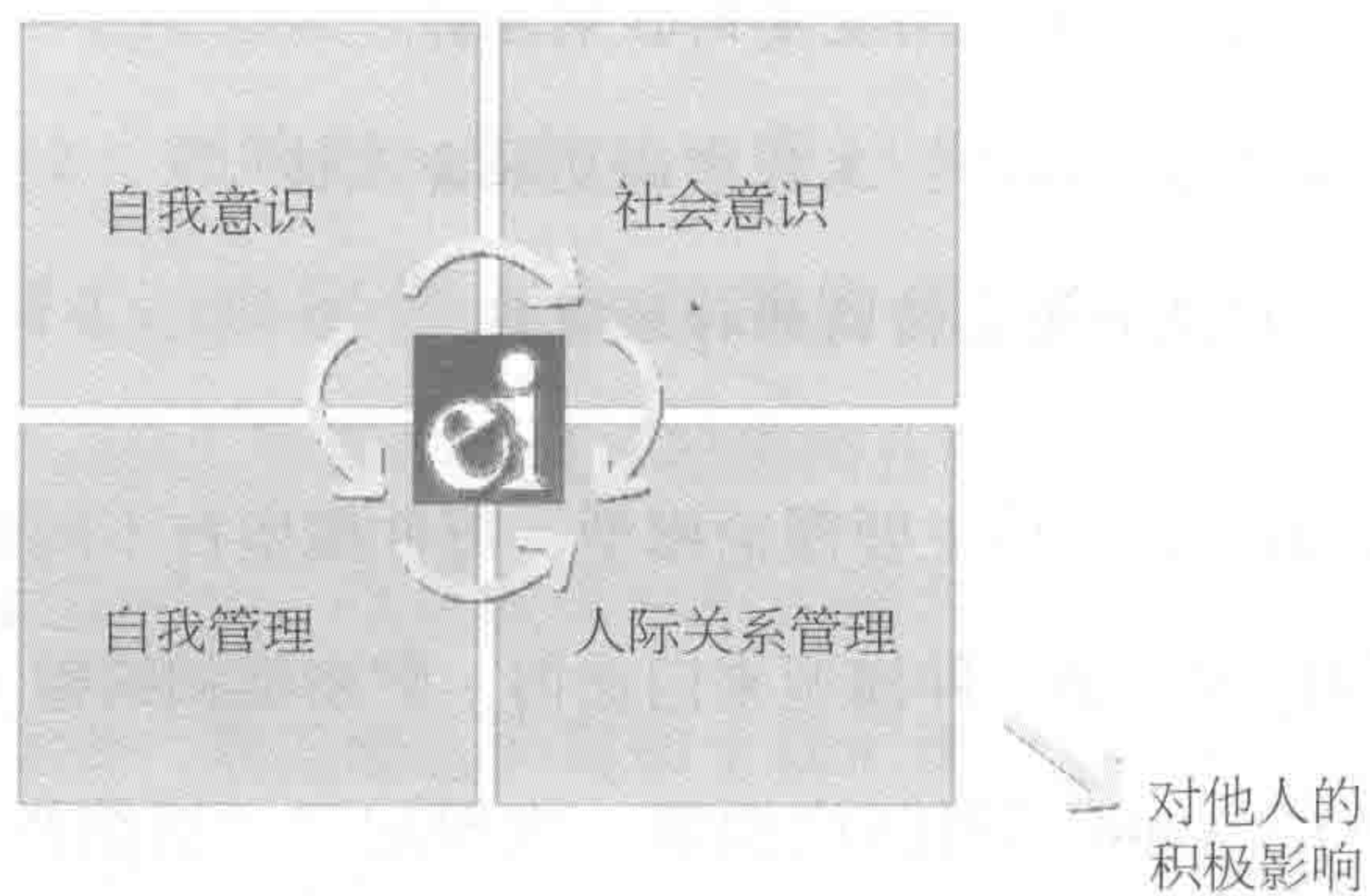


图 1 情商框架

目 录

推荐序 / IX

前 言 / XIII

第一部分 情商的力量

第一章 惊人的发展 / 002

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4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。

第二章 用心管理 / 010

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 / 013

最糟糕的激励方式 / 016

批评的艺术 / 019

第三章 领导是怎样炼成的 / 024

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 / 028

自我管理 / 031

同理心 / 036

社交技巧 / 040

第四章 你适合什么样的领导风格 / 045

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，甚于注重目标和任务。

测量领导力的影响 / 047

权威型领导 / 050

教练型领导 / 053

亲和型领导 / 057

民主型领导 / 060

领头型领导 / 064

高压型领导 / 066

多种风格的运用 / 069

扩展多种风格 / 073

第五章 群商 / 076

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

第六章 情商为什么如此独特 / 086

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。

第七章 自我意识：我们是如何做出决策的 / 092

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，将其判断为积极或消极。

第八章 最佳心理状态 / 096

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。

第九章 伽马射线洞穿创意之门 / 098

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。

第十章 对抗“杏仁核劫持”的自我控制与调节 / 105

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。

第十一章 减压良方

——“正念”和加强“迷走神经张力” / 112

拥有良好的迷走神经张力，不仅能够帮助我们我们从压力中复原，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。

第十二章 要想成功，你需要良好的动机 / 119

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。