

情商

[美] 丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) / 著
魏平 张岩 王珍珍 王敦 / 译

SOCIAL INTELLIGENCE
The New Science of
Human Relationships

SOCIAL INTELLIGENCE



影响你一生的社交商

全球销量超过10 000 000册的《情商》作者

“情商之父”丹尼尔·戈尔曼倾情之作

社交商是一种基本生存能力，决定你的心智表现，

决定你一生的走向与成就

中信出版集团

非
外
保

SOCIAL INTELLIGENCE
The New Science of Human Relationships

情商 2

影响你一生的社交商

[美] 丹尼尔·戈尔曼 / 著
魏平 张岩 王珍珍 王乾 / 译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 (CIP) 数据

情商 . 2, 影响你一生的社交商 / (美) 丹尼尔·戈
尔曼著; 魏平等译. -- 3 版. -- 北京: 中信出版社,
2018.1

书名原文: Social Intelligence: The New Science
of Human Relationships
ISBN 978-7-5086-8377-5

I. ①情… II. ①丹… ②魏… 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 285324 号

Social Intelligence by Daniel Goleman
Copyright © 2006 by Daniel Goleman
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 2——影响你一生的社交商

著 者: [美]丹尼尔·戈尔曼
译 者: 魏 平 张 岩 王 珍 珍 王 乾
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: 17.75 字 数: 296 千字
版 次: 2018 年 1 月第 3 版 印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷
京权图字: 01-2006-5733 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号
书 号: ISBN 978-7-5086-8377-5
定 价: 75.00 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

社会发展的唯一目标应该是“日益完美的社交商”、和谐的人际关系以及相互的理解。

——乔治·赫伯特·米德

美国哲学家

中文版序言

找到“幸福感的源泉”

这不是一本读来让人觉得轻松愉悦的书——它不是以通俗且煽情的文字取悦人的常识，而是以平实的语言和论据表达一种对常识具有颠覆性的见解。对于细心的读者来说，这是一本足以改变其世界观和个人心态的书。当然，作者的真正意图并非做理论性的翻案文章。要想理解本书的要旨，读者不妨先读一读本书的后记和附录。后记的标题“最重要的事情”道出了作者写作本书的意图。

什么是“最重要的事情”？对这个问题的回答，决定了一个人基本的价值取向和行为方式，也最终决定其生活质量和一生的“投入产出”。2002年诺贝尔经济学奖得主卡尼曼“快乐水车”的隐喻

或许能让我们意识到什么是“最重要的事情”。

卡尼曼经济理论的独特性首先在于其理论的“终极关怀”大异于传统的“经济人”假设。为了理论推导的方便，传统经济学把人的需求和行为方式大大简化，人被简化为一个“单向度的人”：总是以理性、计算的方式谋求自身利益最大化的人。这种假设最初只是被当作一种理论建构的“方便法门”，但久而久之被当成了一种不言而喻的真理，进而成为一种普遍的“常识”和“世界观”。大经济学家与小市民都不约而同地相信：人的所有行为的动机全都是为了自身利益最大化。最大化的个人利益通常被称为“财富”，“财富”又通常被等同于“幸福”（英语 Fortune 一词兼具“财富”和“幸福”之义，著名的《财富》杂志在中国曾一度被译为《幸福》）。当幸福与财富被等同为一的时候，无论是评判个人的价值还是评判社会的价值的标准，都被归入大一统的经济价值标准之中，成为“三位一体”的价值标准。这个标准相当明确和硬性，那就是 GDP（国内生产总值）。

亚当·斯密在写《国富论》的时候已经隐约看到了财富逻辑令人担忧的一面：财富增长的特性，意味着人们对没用物质的需求会无限滋生。创造更多的财富意味着必须生产越来越多的用完即扔的东西，因为财富的增长就是以交易量（最终汇入关于 GDP 的统计数字中去）的增长来衡量的，而生产经久耐用的东西和对不断推陈出新的各种用完即扔的产品的需求的缺乏，会抑制社会总交易量（即社会财富）的增长。社会和个人的成就感和幸福感被精确地量化，存量变得无关紧要，关键是增量。已有的东西的价值被迅速地清零，无法刺激起人的

成就感和幸福感。人不是从已获得的东西中细致地感受其价值，而是从财富数量的增加和“破纪录”中感受到价值。

这就是卡尼曼所说的“快乐水车”。创造财富的过程就像是水车的旋转，在旋转的过程中，水车上的一个个小桶不断地把水舀起然后倒出去。亿万富翁与平民的差别，如同一个创造了巨大的财富流水量的水车与一只小桶的差别。“富人享受过的东西可能比穷人要多，但是他们只有获得更多的享受才能体会到和穷人一样多的幸福感。”水本身刺激不起“水车”的幸福感和成就感，能唤起其成就感的，是纪录不断被打破的水的数量。

这样，追求幸福被置换为创造财富，而创造财富又被置换为近乎“俄罗斯方块”的数字游戏。数字的增长成为幸福和快乐的唯一源泉，成为“最重要的事情”。

这种源泉是相当不可靠的。这不仅因为增长一旦停止或变成负增长，这种基于数字的快乐就会迅速被无聊和痛苦所取代，而且这种盲目追求财富数字增长的发展模式和生活方式本身就是社会和个人生活劣质化的原因。GDP持续增加的结果并非“国民幸福总值”的增加，反而可能是自然、社会和个人生活的破坏，以及国民幸福指数的下降。对社会和谐和个人生活幸福来说，财富数字的增加反而可能成为“最不重要的事情”。

那么到底什么才是“最重要的事情”呢？

二

尼采曾经说过，你问最愚蠢的男人三加二等于几，他会说三加二等于六，你问最聪明的女人三加二等于几，她会说三加二等于五根蜡烛。对女性存在明显偏见的尼采无意中说出了一个事实：男性和女性表面上生活在同一个世界里，但感受到的是两个不同的世界。

哲学人类学的创始人马克斯·舍勒认为，资本主义和前资本主义的财富游戏规则的区别源于男性和女性感受世界的方式的区别。男性是视觉的动物，其快乐感受常常是与身体分离的，男人与其说是在追求快乐，不如说是在寻找经验性确认、足以证明其成就感的“证据”，所以男性的幸福感常常与数量、规模相关。相反，女性是听觉的动物，其快乐感受与直接的身体感受相关，女性的幸福感是无须理性证明的，是一种直接的感受，再大的规模和数量都比不上一个真实而微妙的感受能让女性产生幸福感。同样，男性和女性的失落和不快也表现出数量化与非数量化的差别。当一个农户家里丢了一只羊时，男主人的反应是“有只羊丢了”，而女主人的反应是“那只羊丢了”。“有只羊”和“那只羊”之别，实际上折射出两种大相径庭的把握世界的方式。

在舍勒看来，资本主义的游戏规则是男性中心主义的延伸。在一个围绕数量上的破纪录而进行财富竞赛的世界中，越来越要求人以理性和计算的方式把握世界，智力常常被等同于“理性和计算的

能力”，而“三加二等于五根蜡烛”被认为是智力低下的表现。人们按近代工厂的流水线作业方式建立起的教育设施——学校，其使命就是培养标准类型（这种标准也是按可量化来设计）的智力，换言之，就是提高可以量化的智力（这种智力的功能就是对世界进行量化把握），即智商。

所谓智力，就是把握世界（环境和人）的多方面信息并做出恰当反应以获得幸福和快乐的能力。以理性和量化的方式来把握世界的能力，只是人的智力的一个方面，它的有效性有赖于特定的情景。但在财富竞争的逻辑下，日益单维化的世界要求人的智力也单维化，作为衡量理性和量化把握世界效率的智商，成为评判人智力高下的唯一标准。人的智力的其他维度（如情感、社交）被大大忽视了。而忽视情感性智力和社交性智力的结果，是人脑越来越趋向电脑化，人越来越机器人化——拥有高超的智商，在情感和社会交往中却有“心智障碍”。

丹尼尔·戈尔曼深切地感受到这一点。他综合现代心理学、社会学和哲学的成果，对“智商的暴政”提出了强有力的挑战。20世纪90年代，他出版了《情商》一书，先是在美国，然后在全世界引起了强烈反响。情商对于智商的优越性一时成为时尚话题（我们从秉承这种观念的电影《阿甘正传》的巨大成功可以感受到这一点）。

10年后，经过进一步的研究，戈尔曼写出了《情商2：影响你一生的社交商》一书。揭示单维智力（智商）的有限性以及这种单维智力的滥用造成的恶果，展现智力的多维性和完整性，是与《情商》一书一脉相承的主题。但与《情商》相比，《情商2：影响你一生的社

交商》一书的视野更为开阔，为人类智力提供了一幅整体的、全息性的图景。

当代心理学、社会神经学的研究成果表明，人对世界的把握能力和反应能力本质上是一种交往能力和对话能力，智商所衡量的那种智力只是这种交往和对话能力中相当有限的一部分。如果以这种智力来作为生存的基本技能甚至唯一技能，就如同只以一官而不是五官来感受和把握世界，陷入心理上的残障而不自知。人与世界、与他人的对话绝不仅仅是理性的、可编码的对话，比这种对话更能把握来自环境和他人的真实而隐秘的信息，决定人能否与环境和他人和谐相处的，是一种可称为“原对话”的对话。在大路神经系统之外，是一套更加精微（当然也更容易被人忽视）的神经系统——小路神经系统。大路神经系统只能把握显性信息，让人对世界和他人进行粗放的反应，而小路神经系统却能捕捉到大量隐性的信息，就像我们在读一首诗时并不只是在识字。弗洛斯特说，诗就是在翻译中失去的那种东西。我们在与他人交往的过程中，最真实的信息和沟通就是被大路神经系统漏掉的那种东西。如果不借助于小路神经系统，我们无法与人进行深切的沟通和交往，无法进行对话之外的“原对话”。而所谓社交商，就是衡量我们与人进行深切交往和“原对话”，实质性影响他人并被他人所影响、提升的能力。

正如戈尔曼所说的：“经济学家开始意识到，他们超级理性的经济理论忽视了人们的小路神经系统，也就是忽略了人们的情感因素，因此无法精确预测人们的选择，更不要说了解他们的幸福感源泉了。

生活的意义主要来自我们的幸福感和成就感。而高质量的人际关系是幸福感和成就感的主要源泉之一。情绪传染意味着我们的相当一部分情绪是通过与他人的交流而产生的。从某种意义上来说，和谐的人际关系就像情感维生素一样，可以帮助我们渡过难关并且在日常生活中滋养我们。”

找到“幸福感的源泉”才是“最重要的事情”。幸福感本质上是一种人的内在机能与外在对象的高度契合感、物我两忘的交融感。其反面是深切的孤独感。正如我在《孤独的狂欢——数字时代的交往》一书中所说的，数字化技术为人们提供了越来越先进的沟通和交往工具（手机、互联网），但这些沟通和交往工具再发达，都只是一种虚拟的、诉诸大路神经系统的沟通和交往，它让人类进入前所未有的狂欢状态，但这终究是一种“孤独的狂欢”。正如迅速升级的电脑并不能提高人的智商，日新月异的网络和通信技术也不能提高人的社交商，它让人们更加方便地对话，但不能实现真正的“原对话”。“原对话”早已发生，就在我们出生之初——母亲与婴儿目光的交流就是这种对话的“原型”，它与智商无关，与技术无关。

在“原对话”发生的那一刻，你会确信，“对整个世界来说，你只是一个人；而对某个人来说，你是整个世界”。

如何获得真正的“领导力”，是商业世界永恒的话题。正如《高效能人士的七个习惯》的作者史蒂芬·柯维在书中指出的，一个真正的领导者是一个无须使用武力的君王，犹如孩子眼中的母亲和父亲，领导力不是靠任命得来的，真正的领导力也不是靠威逼或利诱下属得

来的，而是靠深度沟通中形成的深度信赖得来的，它引发的是一种情不自禁的追随和义无反顾的顺从。也就是说，真正的领导力来自高超的社交商。

吴伯凡

《21 世纪商业评论》发行人

序言

揭开人际关系的新科学

在美军发动第二次伊拉克战争后不久，曾经有一队美军士兵去当地的清真寺拜访一位穆斯林长老，希望他能够协助分发救援物资。没想到，当地人误以为这些美军士兵是去逮捕他们的精神领袖——那位穆斯林长老，或者是去破坏他们的圣地清真寺的，因此数百名愤怒的当地人聚集在了清真寺外。

这些人包围了全副武装的士兵，他们挥舞着手臂，愤怒地叫喊着，并且不断缩小着包围圈。情况越来越危急，指挥官克里斯托弗·休斯上校急中生智，迅速想出了对策。

他先拿起一个喇叭，命令士兵们单膝跪下。然后又命令他们把枪口朝下放好。

最后他命令道：“微笑。”

见此情形，虽然还有一些当地人仍然不依不饶地大声叫喊，但

是大部分当地人都报以了友善的微笑。在上校命令士兵们边微笑边慢慢撤退的时候，甚至还有些人亲热地拍了拍士兵们的后背。¹

这一机智的举动正是快速权衡后的结果。休斯上校必须充分意识到那些当地人是多么敌视他们，并且找到安抚方法。他必须保证士兵们信任他，绝对服从他的命令。他还必须保证他们的姿势能够冲破语言和文化的障碍，和当地人好好沟通。只有具备上述所有条件，他才能在瞬间做出“微笑”的命令。

这种使人无条件服从的权威和察言观色的能力正是一位杰出的执法者所必须具备的素质（当然平息平民骚乱的军官们也必须具备这种能力）²。不管你是否赞成美军在伊拉克的军事行动，你都不得不承认这样一个事实：这一事件表明在混乱、紧急的情况下人类的大脑具备多么高明的社交商。

我们也具有和休斯上校一样的神经系统，它不仅可以帮助休斯上校渡过难关，也可以在我们遇到潜在危险时，帮助我们决定到底是逃跑还是周旋下去。这一神经系统在人类历史上使不计其数的人得以保命，直到今天它对于我们来说仍是性命攸关。

在不是特别紧急的情况下，这一神经系统同样可以帮助我们应对每一次与别人的交往，不管是在战场、卧室还是超级市场。当恋人们含情脉脉地四目相视、初次接吻时，这一神经系统就在起作用。它还能解释为什么我们能够和朋友聊得热火朝天。

在节奏和语调非常关键的交流中，这一神经系统起着至关重要的

作用。比如，它可以帮助律师了解陪审团成员的确切态度，可以让谈判者意识到自己已经争取到了最大利益，可以使病人信任即将为她做手术的医生。它还能解释为什么在会议中百无聊赖的人们会突然安静下来聚精会神地聆听。

现在，一门新的科学已经能够详细解释上述情况下神经系统的工作原理了。

大脑的社交性

本书旨在介绍一门新兴科学，它能够帮助我们深入洞悉日常人际交往。这门新兴科学最基本的发现就是：在人际交往中，人们大脑的神经系统是彼此联系的。

神经科学已经发现，正是大脑的组织结构使它具备了社交性，当我们与他人交流时，就必然产生大脑间的联系。这种神经系统间的联系使我们在与人交流时影响彼此的大脑，从而影响彼此的行为。

即使最平常的交往也会影响我们的大脑，给我们带来或愉悦或痛苦的情绪。我们交往时越是情绪化，彼此的相互影响就越大。那些和我们日复一日、年复一年生活在一起的人们，特别是那些我们非常在意的人，对我们的影响最为强烈。

在这些神经活动过程中，情绪在大脑里飞扬，就像在跳探戈一样。而社交活动就像一个人际关系自动调节器，当它影响我们的情绪时，也不断影响着大脑功能。

社交中出现的情绪会产生深远的影响，它反过来会影响整个身

体，使我们释放出大量荷尔蒙，从而调节从心脏到免疫细胞的整个生理系统。最令人称奇的是，科学家们发现，调节免疫系统的特定基因活动与紧张的人际关系有关。

因此，人际关系不仅影响我们的社会活动，还会大大影响我们的生理系统。正是由于这种大脑间的联系，亲密的人际关系会影响我们的生理状态，不管是在听完同一个笑话后大笑，还是 T 细胞（免疫系统中阻止细菌和病毒入侵的斗士）中哪种基因被激活，都受到人际关系的影响。

因此，人际关系就成为一把双刃剑：友好的人际关系有助于我们的健康，而恶劣的人际关系则会成为危害我们健康的慢性毒药。

1995 年我出版了《情商》一书，本书所依据的科学理论都是在此之后出现的，而且越来越多的新理论正在不断涌现。在写《情商》时，我所关注的是个人通过控制自己的情绪和内在潜力来改善人际关系的能力，描述的是个人的心理状态。而本书则扩展到了交流双方心理状态和心理机制的相互作用。³

作为《情商》的姊妹篇，本书旨在从一个新的角度来探讨人类生活，以帮助人们更好地了解自己和周围的世界。⁴ 因此，本书的焦点转向了人际交往的瞬间，通过研究许多个这样的瞬间，我们可以了解在人际交往中人们是如何相互影响的。

我们的研究可以解答下面的问题：是什么使精神疾病患者的行为如此危险？家长可以更好地帮助孩子们快乐成长吗？为什么幸福美满的婚姻可以使人获益颇多？良好的人际关系可以使人们远离疾病吗？

老师或者领导者可以影响学生或员工的大脑，使它们发挥最大潜力吗？互相仇视的民族是如何开始和平相处的呢？所有这些问题的答案又会给人们的生活带来什么样的启示呢？

人际交往为什么越来越少

虽然理论上人们知道良好的人际关系是多么的重要，但在实际生活中人与人之间的接触越来越少。这种社交性的逐渐减退包含很多方面，下面就是一些例子。

在得克萨斯州的一家幼儿园里，老师让一个6岁的小女孩放下玩具，结果这个小女孩大发脾气，不仅大声尖叫，还摔打椅子。最后她爬到老师的桌子底下，用力踢打，结果把上面的抽屉都踢了下来。她的疯狂发作只是得克萨斯州沃斯堡市幼儿园孩子流行病中的一个案例。⁵这种病症不仅发生在家境困难的学生中，家境富裕的孩子也有这种情况。有人认为孩子们之所以会有这种暴戾情绪，是因为他们的家长迫于经济压力不得不长时间工作，因而孩子们不得不在放学后独自待在家里。即使好不容易和父母相聚，也要承受他们因劳累而产生的暴躁情绪。也有些人认为这是因为孩子们看电视的时间太长了。有数据表明，在美国，40%还在学走路的两岁孩子每天看电视的时间至少有三个小时。也就是说在三个小时内，他们不和任何人交流，自然也就无从学会如何与人相处。因此，他们电视看得越多，上学后就会越蛮横。⁶