

# 情商4

【美】丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman)

理查德·博亚特兹 (Richard Boyatzis)

安妮·麦基 (Annie McKee) / 著

任彦贺 覃文艳 李涪 / 译

PRIMAL LEADERSHIP

Learning to Lead with

*Emotional Intelligence*

PRIMAL LEADERSHIP  
Learning to Lead with Emotional Intelligence

# 情 商 4

决定你人生高度的领导情商

丹尼尔·戈尔曼  
[美] 理查德·博亚特兹 / 著  
安妮·麦基  
任彦贺 覃文艳 李瑶 / 译

中信出版集团 · 北京

图书在版编目 ( CIP ) 数据

情商 . 4, 决定你人生高度的领导情商 / (美) 丹尼尔·戈尔曼, (美) 理查德·博亚特兹, (美) 安妮·麦基著; 任彦贺, 覃文艳, 李瑶译. -- 2 版. -- 北京: 中信出版社, 2018.1

书名原文: Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence  
ISBN 978-7-5086-8382-9

I. ①情… II. ①丹… ②理… ③安… ④任… ⑤覃…  
… ⑥李… III. ①情商-通俗读物 IV. ① B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 285323 号

Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence  
Copyright © 2002 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 4——决定你人生高度的领导情商

著 者: [美] 丹尼尔·戈尔曼 [美] 理查德·博亚特兹 [美] 安妮·麦基  
译 者: 任彦贺 覃文艳 李 瑶  
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: 11.25 字 数: 213 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: 01-2013-0969 广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号  
书 号: ISBN 978-7-5086-8382-9  
定 价: 59.00 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



智商——决定你人生的宽度；  
领导情商——决定你人生的高度。

② The 为什么情商比智商更重要

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

情商比智商更重要，因为情商决定了你人生的高度，而智商只决定了你人生的宽度。

献给塔拉、桑迪和埃迪

## 推荐序 1

当中欧国际工商学院的院长时，我每年都在中欧美丽的校园中迎来莘莘学子，他们中有的初涉职场，有志进阶高层；有的已在创业路上行走经年，但自觉离圆融通畅的管理境界总还有一步之遥。

商学院提供各种专业知识和技能的强化训练，从金融、会计，到市场营销、组织行为等。但是，中欧管理教育的终极目标是成为企业家的“思想健身房”和精神乐园。从优秀到卓越，从 ordinary（普通的）到 extraordinary（非凡的），那个小小的“extra”（额外的）并非取决于智商，而是更多地仰赖情商！中国古代志士必读的“四书五经”，从《周易》到《论语》，事实上都是“情商圣经”，深谙其中的要领，方能济天下之大业。

“情商”一词发端于丹尼尔·戈尔曼 1995 年的同名专著。由那开始，人们越来越多地关注情感层面的协调性对个人和社会进步的伟大意义。在《情商 4：决定你人生高度的领导情商》中，戈尔曼聚焦情

商和领导力之间的关系，从以神经解剖学视角溯源领导力的生理依据，到各种领导风格的分门别类，再到如何以高情商领导力培养高情商团队。戈尔曼传递了两个重要的信息：第一，领导力是可以后天培养的；第二，领导模式不是一成不变的，卓越的领导者必须在不同的情境下，在截然不同的领导风格之间灵活切换。

修身，齐家，治国，平天下，每迈出一步，都是自我修炼和自我超越的不同境界。习近平总书记 2013 年 5 月在天津视察时曾指出，做实际工作，情商很重要，更多需要的是做群众工作和解决问题的能力，也就是适应社会的能力。<sup>①</sup> 希望此书能够成为各位有志者打开成功之门的钥匙！

朱晓明

中欧国际工商学院管理学教授

---

<sup>①</sup> 引自《人民日报青年观：习惯 角色 心态》（《人民日报》2013 年 11 月 26 日 19 版）。——编者注

## 推荐序 2

### 用情商缔造领导力

1995年，戈尔曼写出了畅销书《情商》，向中国读者介绍了“情商”。那时戈尔曼把情商概括为5个方面的能力。现在戈尔曼把情商进一步简化为4个方面：自我意识、自我管理、社会意识、人际关系管理。这本《情商4：决定你人生高度的领导情商》，正是从这4个方面介绍了如何用情商缔造领导力，给我们很多启发。

情商不是与生俱来的，而是后天学习所得的。领导力是后天培养的，卓越的领导力是通过情感来发挥作用的，领导力需要通过情商来实现。领导者的情感状态和行为直接影响员工的情感和表现。领导者如何管理好自己的情绪以及对他人的情绪有何影响，并不仅仅是个人的事情，也是组织的事情，因为它影响组织的运转状态。即使万事俱备，如果领导者不能正确引导人们的情感，那么结果也将不尽如人意。我们个人的情感属于开环系统，受其他人的情绪影响。我们依赖



与他人的联系来保持自我情感的稳定。领导者所扮演的是团队的情感向导角色，是组织情绪的晴雨表，因为每个人都在关注他的领导者。由于领导者对他人情感的影响是最大的，所以领导者的根本任务是为员工带来积极的情感。但只有当领导者可以创建共鸣感时，这一点方才能够实现。从根本上而言，领导力的首要工作就是情感管理。

领导力是带领别人跟自己来的能力，领导者能够调动别人的情绪，才能够调动这个人的行为。从这一角度看，领导力就是管理情绪的能力，而情商也是管理情绪的能力，因此领导力就是情商。高情商的人与人打交道，高智商的人与事情打交道。这要求人力资源管理者要能够根据员工情商的高低来安排工作。

工业化社会导致物质丰富化、情感沙漠化。无情的业绩考核、残酷的竞争、冰冷的人际关系使人们深入反思发展的目标和领导力的内涵，我们建设了高度的物质文明，却导致人的情感严重受伤。现实对领导者的领导风格提出了新的要求，那种硬邦邦的、没有人情味的、不和谐的领导者将绑架员工的情绪，使人们精神沮丧、身心俱疲，甚至产生一种防御、戒备心理，规避责任，并尽量避免与管理者的接触和联系。领导者的主要任务是激励员工，使他们保持积极乐观的态度，增加对工作的热情，同时营造合作与相互信任的氛围。

领导力发挥着一种原始的情感作用，人类最初的领导者，无论是部落酋长还是萨满巫师，他们之所以能够赢得领导地位，很大程度上是因为他们的领导力具有情感信服力。如果缺乏积极健康的情感，那么所谓的领导者进行的只不过是管理，而不是真正的领导。真正的领

导发生在精神层面，这样才能够实现领导者与追随者的共鸣。高层领导者关心的是战略和价值观，而团队领导者承担着两个基本任务：一个是关心工作，一个是关心人。团队领导者与团队成员有密切的日常接触，了解成员的情绪状态，承担着调整团队成员情绪的作用。

执行力就是把思想变为行动的能力，一个人的执行力是把自己的思想变成自己行动的能力。要想提高员工的执行力，领导者首先要有领导力，能够把自己的思想装入员工的大脑。领导者的工作就是出思想，再把自己的思想装入别人的大脑。良好的情绪调动能力以及互动能力，是把自己的思想装入别人大脑的桥梁和动力。当领导者提出问题，说员工的执行力不强时，其实问题是领导者的领导力不强。如果领导者能够调动员工进入良好的情绪共鸣状态，员工的领悟力就会增加，就会很好地领会领导者的思想，其执行力就会有极大提升。一个人，情绪好，干事，好好干事，把事干好，干好事；一个人，情绪不好，不干事，不好好干事，不把事干好，不干好事。所以不良心态是安全隐患，优良心态是竞争力。

人工作的目的是生存，生存的本质又是什么？英国教育家尼尔说：“一切人类努力的伟大目标在于获得幸福。生命是一个过程，重在追求幸福，寻找快乐。”亚里士多德也说：“生命的本质在于追求快乐，途径有两条：发现快乐的时光，增加它；发现不快乐时光，减少它。”

如果领导者以情商为基础缔造领导力，打造高情商组织，让组织充满和谐，让人们内心幸福，进而实现幸福人生，自然会实现人与人

和谐、人与组织和谐、组织与组织和谐、人与自然和谐。让人们以阳光心态面对工作与生活，更有利于建设和谐美丽中国。

吴维库

清华大学经济管理学院教授

## 前 言

我们创作这本书的一个很主要的原因是，众多带着极大热情的读者对于《哈佛商业评论》上刊登的《什么成就了一个领导者？》和《高效领导力》两篇文章有极大的反响。但是，这本书在这些文章基础上又提出了一种全新的概念：原初领导力。我们认为，领导者的根本任务是为员工带来积极的情感。只有当领导者可以创建共鸣时，这一点方才能够实现，共鸣就像是一个积极情感的存储器，可以使人们展现出自己最好的一面。那么，从根本上而言，领导力的首要工作就是情感。

虽然领导力的这一主要方面通常是无形的或者完全被忽视，但我们相信，它决定了领导者所做的一切是否可以如愿以偿地起到应有的作用。这也正是情商（即情感方面的智商）对成功领导力如此重要的原因所在：原初领导力需要通过情商来实现。在本书中，我们不仅解释了为何情商可以促进共鸣的建设以及工作表现，还展示了情商领导

力是如何在个体领导者、团队和整个组织中施展它的能力的。

在管理理论中，也许原初领导力模式是唯一一个建立在神经学的联系上的理论。大脑研究上的重大突破揭示了为什么领导者的情感和会对下属产生巨大的影响，阐明了情商领导力鼓舞、激发人们热情和积极性以及保持人们工作动力和奉献精神的能力。相反，我们也发出了有关有害领导力对工作场所情感氛围的巨大破坏力的警告。

我们三个人分别采用了不同的角度来完成这项任务。丹尼尔·戈尔曼关于领导力的书籍以及在《哈佛商业评论》上刊登的相关文章在世界上赢得了巨大的反响，因此他受邀为世界各地的领导者做演讲。除了他个人的世界巡讲，作为魏德海管理学院的教授，理查德·博亚特兹在 15 年内指导了上千位工商管理学硕士和高管的情商领导力的基本能力培训，因此在进行深入研究调查方面具有很大的优势。安妮·麦基在宾夕法尼亚大学的教育学研究生院任教，她咨询了世界各地公司和组织的领导者，并且从她帮助几十家企业转向培养情商领导者的手头工作中获得了许多实际的见解。我们将彼此的专长结合在一起，并利用我们多样化的背景优势，为大家提供了一种全新的视角。<sup>1</sup>

我们与世界各地的公司和组织的上百名高管、经理和员工交谈过，因此我们很清楚原初领导力的多种表现。我们遇到过各种各样组织的共鸣型领导者。有些人并没有正式的领导职位，但如果需要，他们都会挺身而出带领大家，然后当另一个成熟时机到来时，他们就会退居幕后。其他人则是领导一个团队或者整个公司，在创业时期起到积极的引导作用，促进组织变革，或者灵活地退出并建

立自己的公司。

在书中，我们会与大家分享许多这种领导者的故事（我们给出了其中一些人的名字，其他人的名字出于保密原则我们并没有直言）。此外，我们用上千名领导者的真实数据和资料证实书中的言论和观点。

我们也从其他的来源获得了大量丰富数据和资料。合益集团研究部门的同行也与我们分享了他们近 20 年全球客户的领导效能分析成果。近年来，一个不断扩大的学术研究人员网络一直在用 360 情感能力调查表（ECI-360）来收集数据和资料，这是我们领导力所需的关键情感能力的评估标准。此外，许多其他研究中心的情商和领导力调查结果的主体和理论也都正在平稳发展中。

从所有资料中，我们寻找到了关于原初领导力问题的答案：在混乱动荡的变革中，领导者需要哪些情感资源才能获得成功？是什么赋予了领导者强大的内在力量，使他能坦诚面对令人痛苦的事实？是什么使领导者能够鼓舞员工做出最佳表现，同时让他在面对其他工作诱惑时保持对公司的忠诚度？领导者如何创造一种情感氛围，培养创新、毫无保留的工作表现或者与客户保持热情、持久的关系？

很长时间以来，管理者们一直都把工作中的情感看作扰乱组织理性运转的噪声，但是忽视情感并认为它与商业无关的时代已经过去了。现在世界各地的组织所需要的是，通过培养那些可以产生共鸣、促人发展的领导者，最终意识到原初领导力的益处。

我们以 2001 年 9 月 11 日发生在纽约、华盛顿和宾夕法尼亚的

可怕的灾难为例。这一灾难突出了情商领导力的重要作用，尤其是在人类悲剧和危急时刻中的作用。它使我们深刻地认识到，在覆盖情感范围时，共鸣的作用要远远超过积极性。再来考虑一下马克·罗尔（Mark Loehr），他是康涅狄格州一家科技经纪公司——桑德韦尤公司的首席执行官。在这场大灾难中，这家公司的很多员工失去了朋友、同事和家人。罗尔的第一反应就是在第二天把所有员工都召集到办公室，不是为了工作，而是分担他们的感受、讨论应该做些什么。在接下来的几天里，当人们哭泣流泪时，罗尔就会陪在他们的身边，鼓励大家说出自己承受的事情。每天晚上9点45分时，他就会给全公司的员工发一封私人邮件。

罗尔更进一步地鼓励并指导大家，探讨如何在这场灾难中寻找有意义的事情，让所有人都参与到帮助他人的实际行动中。他们没有简单地捐赠了事，而是决定将公司一天的收益捐赠给受害者。他们平均每天收益超过50万美元，最多的一天实现了100万美元左右的收益。不过当他们在传递为客户服务的理念时，也收到了惊人的回报：当天筹集了600多万美元的善款。

为了继续这种治愈过程，罗尔还要求员工写一份“纪念手册”，记录他们的想法、恐惧和希望，用于与后人分享。此外还有许多人们由心而发的诗歌、故事和反思的邮件。

在如此重大的危机中，所有的目光都转向了领导者以寻求情感指导。因为领导者看待事情的方式拥有特殊的影响，所以领导者要管理好团队的价值，为大家提供一种解读或理解某一特定境况的方法，并

对此给出情感上的反应。马克·罗尔勇敢地实施了领导力中最关键的情感任务之一：即使是在面对混乱和疯狂时，他也可以帮助自己和其他人找到存在的意义。为了做到这一点，他首先适应并表达了大家共有的情感事实，这样最终他指定的方向就可以在直觉上产生共鸣，将每个人的心声和感觉用语言表达出来。

如果在我们工作的组织里很自然地就存在共鸣，并且领导者会鼓舞我们，那我们的生活将会是怎样的呢？在发展中国家的许多地区，最佳的商业惯例尚未形成。试想一下，如果这些共鸣型领导力的概念是组织的基本原则（在一些高度发达的商业环境中往往就是如此），而非后来的纠正性策略，那这个组织又将会是什么样的呢？如此一来，最初招聘时会把重点放在一些具有情商领导力的人身上，升职和个人职业发展亦是如此。不断地学习这些领导能力将成为每天工作的一部分，整个组织将会成为一个大家一起努力工作、蓬勃发展的场所。

然后试想一下，如果我们将这些才能和品质带给我们的婚姻、家庭、孩子和社区将会怎样呢？很多时候，当我们和领导者一起工作，帮助他们培养更广泛、更深远的情商时，他们告诉我们，他们所收获的并不仅仅体现在领导工作中，还体现在他们的个人和家庭生活中。他们发现自己为家庭带来了高度的自我意识、包容理解、自我克制以及和谐的家庭关系。

我们更进一步地来看待此事。如果学校教育也包括这些可以产生共鸣的情感能力，那我们的学校和孩子又将会是什么样子？一方面，



每个老板都会很欢迎那些已经掌握了关键工作能力的新生代领导者加入他们的行列。年轻人自己的个人利益也会在暴力事件、滥用药物等社会问题的减少中有所体现，这些社会问题的出现很大一部分都是因为缺乏应对冲动和不稳定情感的能力。除此之外，社区也将会因为高度的宽容、关怀和个人责任感而受益良多。

鉴于领导者自己想要从员工身上寻找到这些能力，那么大学、职业学校，尤其是一些商业院校，在它们所教授的技能知识中就应该包括情商的基本能力教育。正如文艺复兴时期伟大的思想者伊拉斯谟所言：“一个民族最大的希望在于对青年的正确教育。”

我们希望，最具创新性的商业教育者可以意识到高等教育中情商的重要性，它可以帮助毕业生成为真正的领导者而非仅仅是管理者。最具前瞻性思维的商业人士会鼓励并支持这种商业教育，他们这样做不仅仅是为了壮大自己组织的领导力量，也是为了提高整体经济的活力。因此所带来的好处不仅会有益于新一代的领导者，也会恩泽我们的家庭、社区以及整个社会。

最后一点提示：组织中有很多领导者，而并不是只有一个。领导力是分散的，它不仅仅存在于高层的个人身上，也以某种方式存在于各个级别的每一个人身上。他们对于团队的追随者而言就是领导者，无论他们在组织中身居何职，无论他们是工会代表、小组组长还是首席执行官。无论领导者身居何职，我们都会为他们提供这些见解。