

逆商

【1】逆商 1：人生之路本就充满荆棘！我们该如何应对坏事件

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，一直以来，老齐发现一个问题，很多朋友在顺境当中，还能表现基本理性，但是一遇到逆境，就开始技术动作变形，比如在牛市当中可以说的头头是道，也能理性的看待投资回报，而一旦到了熊市就开始抱怨连连，甚至悲观绝望。用三国演义当中司马懿的话就是，尔等年纪轻轻，一遇挫折，便松散懈怠，日后怎成大器？其实在人生当中，绝大多数时候都是逆风期，而人与人的区别也正体现在于此，有的人在逆风的期，不断完善自己，吸取经验教训，补足短板，获得成长，甚至越挫越勇，而有些人，则在逆风期消极沉沦，放弃了所有的原则，甚至主动逃避。这说到底，就是逆商不够，而逆商就是指人们面对逆境时的反应方式，即面对挫折、摆脱困境和超越困难的能力。今天我们找来一本书，就叫做逆商，我们该如何应对坏事件，作者是保罗史托兹，他讲了四大部分，掌控感，担当力，影响度和持续性，其实我们的古人也早就有过这方面的智慧，比如孟子就说，成大事者，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，这其实就是指逆境，然后我们要怎么样呢，通过我们的反映积极去应对，动心忍性，增益其所不能。

接下来我们先看书中的第一部分，在逆境当中，领悟人生真谛，人生就是在翻越一个又一个的逆境。所以逆境你是躲不开，也避不掉的，无论家长怎么保护孩子，都没什么用。他早晚要接触一个一个的逆境。甚至保护的太好，孩子还很可能失去逆境的应对能力，也就是我们说的，逆商缺乏。所以一遇挫折，很多人的人生就直接垮掉了。这其实跟他从小生长在无菌环境有很大的关系。

作者讲了一个珠峰探险队的例子，遭遇到了强烈的暴风雪，很多人因此遇难，但是有个人叫做威瑟斯却激发了自己内心的某种力量，活了下来。后来他接受采访，说自己躺在冰上，你根本想象不到，当时有多冷，他的右手手套已经不见了，手已经没有知觉。他当时完全有理由放弃生命，毕竟这种情况下九死一生，生还的几率十分渺茫，但他就在奄奄一息之际，竭尽全身的力量站了起来，往大本营的方向艰难前行。他说，躺在雪地上的时候，他老婆孩子的脸浮现在眼前，他意识到，自己可能随时死去。但为了家人，他要放手一搏。结果奇迹发生了，他发现了一个帐篷，队友把他拖了进去。就此生还。

作者说，生活其实跟登山差不多，攀登的过程，十分缓慢，且痛苦，但是每翻越一个山头，就都会有巨大的满足感。没登过山的人，是无法感受到这种滋味的。成功也是如此，那种前呼后拥的满足感，不是金钱可以体会的，所以为什么那么多有钱人，明明已经功成名就财富自由，却依旧无法收手的原因。他习惯了聚光灯，习惯了挑战之后，就回不到平淡的生活了。

那么问题来了，遇到逆境，为什么有人能够坚持下来，有人却最后功亏一篑，甚至完全放弃呢？这就是本书要研究的根本问题。作者列出了很多的问题，比如为什么很好的企业，会轰然倒塌，为什么有人能战胜厄运，走上人生巅峰，为什么天赋很高的人或者一些高智商的人，远远没有发挥他们的潜能。而逐渐沦为平庸？到底问题在哪？

我们的人生也经常会遇到珠穆朗玛峰的暴风雪，比如中年失业，理财被骗。身体患病等等，此时我们该怎么办，能不能像威瑟斯这样，不放弃自己。努力争取生的希望，还是就此躺在雪地里，干脆自暴自弃。

作者说，逆商是通过三种形式呈现出来的，第一就是新的概念框架，用于理解和提升成功的各个因素，重新定义成功的要诀，第二他是衡量方法，用于评估人们对于逆境的反映。一些潜意识的行为模式，如果不被抑制，就会伴随你的一生。说白了就是要帮助我们克服掉一些人性当中的弱点。第三，逆商作为一种具有科学依据的工具，用于改善应对逆境的模式，最终全面提升个人效能和职业效能。总结下来就是，总结经验，克服弱点，提供工具。逆商始于个人，但最终又超越个人，在团队，人际关系，家庭，组织，社区，文化，社会都将产生效能的提升。

如果你是领导者，在这个多变的时代，仅仅引领还远远不够，还要肩负起让追随者，具备一同共渡难关的能力和责任感。所以逆商，也是领导力的体现。遇到困难，领导先垮了，自然也就没人再信服，领导要做最为坚定的那一个，与大家同甘苦共患难，才能获得更多人的追随。

另外，逆商也意味着责任和义务，谁来为结果承担责任？这其实也是父母和领导者要思考的问题。勇于承担责任这个事，说起来简单，做起来极难，很多人连自己的责任都不愿意承担，明明是自己的损失，出了问题还在怨天尤人，更别说别人的责任和团队的责任了。要知道，领导并不一定是享受收益和成果的人，但一定是要承担失败后果和责任的人。能力越大，责任也就越大。

大家已经习惯了智商和情商，智商就是是否聪明，脑子够不够用，情商就是你能不能控制自己的情绪，而逆商就是在不如意的时候，应对事情的反映。这已经成为了预测成功的三大标准，一个既聪明，又低调内敛，避免贪婪和恐惧，还能绝处逢生，无法被困难击倒的人，显然成功的概率要大大增加。比如乔布斯，被清除出董事会，后面知道自己患癌之后，都没有被打倒，乔布斯就属于智商和逆商都很高的人，但情商不太高。总是得罪人。跟乔布斯类似的还有马斯克，这哥们当年发火箭失败4次，马上就破产了。但依旧坚持。智商是个天才，逆商也奇高，但情商不高，天天在推特上跟别人对骂。比尔盖茨和巴菲特就不一样，智商和情商都很高，但逆商没展现出来，他们似乎没怎么陷入过绝境。而在中国，那些开国伟人，都是智商，情商，逆商都非常高的人，在爬雪山过草地，这么极度艰苦的情况下，依旧能够实现逆风翻盘。大家可以翻翻我党的创始成员，有些在过程中牺牲了，也有些一遇到困难就叛变脱党了。这也都是逆商不够的表现。

我们之前讲过一本书，是戈尔曼写的情商，他在书里面就解释了，为什么有些高智商的人，却在社会当中举步维艰，也有些智商很一般的人，却能飞黄腾达，戈尔曼要表达的就是，除了智商之外，情商可能更加重要。这是你为人处世的基础。但是，有些人同时拥有高智商，和高情商，仍然没有发挥出巨大的潜能，这又是怎么回事，这其实就是逆商出了问题了。他们一遇到困难，就很容易放弃，所以也就没办法坚持到最后。情商，逆商，智商，这三个因素是一个铁三角，往往决定了你的人生高度。如果你有一项缺陷，那么就得分在其他两方面特别强才行，就比如我们刚才说的乔布斯和马斯克。

人生就是不断打怪升级的游戏，也是不断攀登和时间赛跑的过程，所以没有人可以避免逆境，而且我们还经常说，人生不如意十之八九，即便过去的皇帝，也要不断跟文官集团，宦官集团，以及外戚集团博弈，有时候还得对外博弈，他也不能为所欲为，而且生在帝王家，上台之前，本身就是一场生死存亡的较量。很多人在这场较量当中，最后退缩了，结果弄得个死无葬身之地。

在攀登的过程当中，会有三类人，攀登者，放弃者和扎营者，所谓扎营者，他们之前努力过奋斗过，但也懂得见好就收，在某一个挑战结束后，便不再前进。看似扎营者要简单很多，但什么时候收手，这其实需要极大的智慧。另外，扎营者往往以为自己可以维持现状，但是大多数情况下，其实都是逆水行舟不进则退。很快就会发现，自己被攀登者拉开了差距。自己也逐渐滑向平庸的深渊。如果按照马斯洛需求金字塔，最底端是生理需要，倒数第二是安全需要，分别代表的就是放弃者和扎营者，他们也只能位于金字塔最底端，而攀登者则需要追求归属感和情感的需要，尊重的需要，以及最高端的自我实现的需要。明天我们再来讲讲，我们正处于一个逆境的时代当中。

【2】逆商 2：人生分为三类，放弃者，扎营者和攀登者

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商。昨天我们说到了，人生分为三类，放弃者，扎营者和攀登者，只有攀登者没有虚度人生，他们把登山过程中的喜悦当成奖赏，通过不断地积累，获得成长。有人肯定有疑问，这帮人是不是脑子有问题，躺平不好吗？其实你可以把他理解成为一种爱好，也许就全明白了，比如有人喜欢跑步，那你说他是不是有病，把自己累得半死，图什么？有人喜欢健身，有那功夫工地搬砖不好吗？所以每个人的爱好不同，相互很难理解，有人就喜欢打游戏，有人就喜欢看电视剧，也有人就喜欢搞研发，做生意。比如爱迪生，他就愿意不断地做实验，尝试 5 万多种材质去做灯丝，而且还乐此不疲。所以老齐其实不太同意作者说提到的所谓品质，也许就是因为他就好干这个，而这个东西，刚好符合社会正能量。你说那些天天泡网吧打游戏的人，是不是也是百折不挠呢，至少在游戏里他们也是这样的。反正你要把我按在网吧里，甚至牌桌上，我是肯定度日如年的。放在网络游戏当中，我肯定是一个放弃者，在学习上也只是个扎营者，但在投资这个事上，我愿意成为攀登者。大家其实也都是如此，在不同的方向上，分别都是放弃者，扎营者和攀登者。只是社会的评判标准不同，所以有些人就成了不务正业，而有些人则成为了时代标杆。但可能多少年之后，社会的评判标准会重新洗牌。比如当年的少年班，是我们上学时候的偶像。但现在基本没人再提了，反而变成了拔苗助长。

所以不要无脑的做放弃者，扎营者和攀登者，在你攀登之前，应该先抬头看看路，这条路值不值得你去攀登。有些东西，值不值得你去坚持。如果不值得了，那么与其不顾一切的以卵击石，还不如早早放弃。就比如原来的劳动模范张秉贵，练就了一手绝活，说他卖糖的时候，一抓准。代表了技艺高超，但是 30 年过去了，这个技艺我们还需要吗？所以不能与时俱进，因时而变的攀登者，其实也只是个扎营者。他们在自己的领域里面，自嗨的太久。并没有去开拓新的世界，最后时代变了，自己也被淘汰了。

所以对于攀登者而言其实是一个非常宽泛的概念。既需要我们低头赶路，也需要抬头看路。不要用战术上的勤奋，去掩盖战略上的懒惰。很多人只是假装很努力，但实际上却是在放弃，比如有些人在一些学科上，不断地念书，读到了博士，这并不意味着，他们需要这么高的学历，而不少人只是为了逃避工作。愿意待在自己舒适的学生环境当中，不想接触陌生的社会。好多人工作几年之后，回去读书，也并非是真的要提升什么知识，只是想逃离让他们并不适应的职场。

我们要成为一个广义的攀登者，只要方向明确，遇到困难，就不要轻易放弃，攀登者明白，逆境就是生活的一部分，逃避逆境，就是逃避了生活。而且绝大多数时候，其实你也是逃无

可逃。比如不想进入社会，就能逃避吗？显然不会，反而你在学校里待得越久，对社会就越是不适应。轻易放弃和丧失希望，会让所有人陷入更大的困境。反而愿意去抗击逆境的人越来越少，这条对抗逆境的道路，反而不太拥挤。就好比投资当中，当大家都知道经济不好，市场不好的时候，恰恰是该投资的好机会。那时候压根没人跟你抢，而且好资产遍地，还都很便宜。

作者说，大多数人取得成功的必要条件是什么？其实跟一棵树一样，往往在一个没有树生长的环境之下，逆势长出来的这棵树才是最茁壮的。树叶代表了个人表现，树枝代表才能和渴望，树干代表智力，健康和品格，树根代表，基因家庭影响和信仰，环境越是恶劣，树根扎的越深，正所谓，良才生长不易，风越是强劲，树越是强壮。大家可以想象一下，如果树根长在沙子里，生长确实很容易了，但是风一大，树也就会被连根拔起，他也不可能长成参天大树。所以逆商就是成功的沃土，是成功的关键和根本因素。他决定你的态度，能力和成就如何表现出来，表现为何种程度。

伊利诺伊大学的教授在研究儿童如何应对失败的问题时发现，老师早期会把孩子的失败，归结于能力不足，或者动力不足。人们对于逆境的反映，受到父母，老师，同辈以及童年时期重要人物的影响。所以原生家庭真的很重要，而且几乎无法后天弥补。一个孩子，小时候被过度呵护，逆商就会严重匮乏。所以公主病可并不是小事。现在不少大公司的人力资源，都在设置相关问题，尽量避免公主病的年轻人，进入职场。

下面我们来看看，其实我们正处于一个逆境的时代当中。作者拿他的祖父母举例，本以为他们会说大萧条时期，是多么的艰难，但是让他意外的事，祖父母认为，现在的生活艰难很多。他说当年工作之余，还有时间陪伴家人和朋友，而现在根本就没时间。咱们这边的小伙伴，恐怕更有这种感觉，以前好像大家的工作没那么艰难，到点还能下班，下班之后，时间就全是自己的，但现在有了微信，腾讯会议，阿里钉钉，随时随地你都得随叫随到。而且现在的孩子肯定也是更卷更累，老齐上学那会，好像也没什么补习班，也没什么孩子上过补习班。但现在不上补习班，基本上就相当于主动放弃学习一样。所以社会内卷，其实主要就是科技进步拉开了贫富分化，导致了好资源好岗位格外稀缺。所以大家才会拼命的卷，未来这种趋势还会延续，并且加剧。所以必然是越来越艰难的。很多人还指望着国家搞什么共同富裕，从而缓解内卷，这就有点过于天真了。除非你甘愿过最底层的生活，也许生活还行，也能衣食无忧，但必然会丧失掉自己很多的尊严。靠拿低保过日子的人，是不会获得社会尊重的。就连爹妈子女可能都看不起你。所以不知道有多少人能甘愿这样，从而放弃内卷。

随着逆境不断加剧，那么逆商也就变得越来越重要，大家 90%的时间，都在逆境当中徘徊，无论是企业家，职场人，公务员，父母子女都在抱怨，生活中的困难和逆境没完没了，无论一个人如何高效的应对这些挑战，这些逆境也依旧没有尽头。甚至还会越来越多。很多人天真的以为，以后多赚点钱，生活就美好了，以后孩子大了就没急了，但其实这都只是一厢情愿而已，升职加薪后发现职场压力更大，随时都有被裁员的风险，孩子越大问题越多，以前只是单纯地吃喝拉撒，而之后上学，考试，找工作，结婚哪个都是麻烦事。

作者把逆境分成 3 个层次，最底层是个人，中间是职场，上面是社会。形成一个金字塔。所有这三个层次上发生的积极变化，都只能从个体开始，然后往上影响你的工作，最终影响整个社会，要想引发变革，就必须坚持不懈的跨越逆境，从而培养出足够高的逆商。当前社会，就是一个财富再分配的过程，各行各业都面临着转型升级，人们普遍缺乏安全感，产生越来越

越多的焦虑。不光中国如此，美国也一样。作者总结了美国教师，面临的最大的挑战，1940 年的时候，老师们最头疼的事，出言不逊，吵闹，在走廊上奔跑，着装不合要求，而到了 1990 年，则变成了青少年吸毒，酗酒，怀孕，自杀，强奸，抢劫和斗殴，所以社会越来越处于逆境当中。大家都是一样。[电子书分享微信 fou fou shus]

至于职场，中国人肯定觉得内卷严重，但美国人也同样感觉，过去 20 年里，美国劳动者，每年要多工作一个月，工作越来越多，收入购买力越来越少。底层劳动者的挫败感明显加剧。80 年以来，35-44 岁的劳动者，平均净资产下降了 33%。收入减少和职业安全感下降，让人充满恐惧。咱们这边就加一个更字，35 岁中年危机，现在是最常见的一种说法。中年失业者越来越多，青年就业率越来越低。中国经济减速之后，每年都有大量的裁员消息爆出。职场危机，是我们完全回避不了的现实问题。

至于个人逆境，越成长烦恼越多，作者发现，6 岁的孩子每天会笑 300 次，而成年人，平均每天只会笑 17 次。很多人其实都发现，生活中已经没什么值得开心的事。但烦恼却越来越多。甚至只有听到别人更惨的时候，自己才能稍微好过一点。那么为什么会这样，这些逆境到底是怎么发生的？咱们明天接着讲

【3】逆商 3：为什么同学之间的差距会拉大

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商，昨天说到了逆境的三个层次，从下到上是个人，职场，社会，那么这些是怎么发生的，作者讲了个故事，一群同学，他们回忆自己最美好的时刻，就是高中毕业典礼的那天晚上，大家聚在一起爬到山顶，喝酒，唱歌，畅想着如何在大学打篮球，追姑娘，甚至干出一番事业后，环游世界。每个年轻人都充满激情。15 年之后，他们决定聚在一起重温那个美好的时光。然而这些中年男人，爬个山都已经气喘吁吁，好不容易来到当初的山顶，便已经疲惫胜过喜悦。接着回首当年的梦想，又保函伤痛，明显感觉大家非常沉闷，早已经没有了当年的激情。

这个场景其实非常现实，我们也都遇到过，毕业时候的散伙饭，和多年后的同学聚会，虽然人还没变，但已经完全物是人非，你会觉得这些人，既熟悉又陌生。他们看你也是一样。人与人的差距也许会拉的非常大，所以也很难有共同语言。有些人事业有成，依旧能够意气风发，而有些人则已经被现实当中的逆境，收拾的服服帖帖。大家坐在一个桌上，都已经没办法一起交流。

那么为啥都是同学，差距会拉大这么多呢，除了家庭的加持外，个人境遇也是一个重要的原因，我们不断地在面对逆境的挑战，很容易就误入歧途，这里面有四个危险的岔道，

第一个岔路，就是攀登者容易变成扎营者，大家同时出发，但是随着岔路口越来越多，有些人就会误入歧途，甚至会停止前进。在半路上支起帐篷。就此扎营。误以为可以维持安稳的工作和生活。比如老齐 2005 年到了电视台，当时收入 5000-1 万，在社会上还算是比较有竞争力的工资。很多人就彻底在电视台安营扎寨，2023 年，已经快 20 年过去了，电视台的广告收入严重下降，所以员工的收入也不增反降。现在老齐很多的前同事，他们反而拿不到 1 万块钱了。曾经认为的铁饭碗，可以吃一辈子，但现在发现，饭碗确实还在，但是里面已经快没饭了。

但这种事，也不能太苛责，因为绝大多数人，都会在某一个阶段，选择安营扎寨。包括现在的攀登者也一样，几乎没有人可以一直攀登下去，只是在什么时间，什么位置安营扎寨的问题，而且安营扎寨，也不一定都是错，甚至对的概率还要大于错，不少人折腾半天，甚至越折腾越差，就好比投资这个事，绝大多数人的钱，并不是被通胀吃掉的，而是被乱投资吃掉的。甚至很多人在投资大幅亏损后，还深深的后悔，不如早早安营扎寨，当一个扎营者。所以这个事要客观看待，选对方向，拥有天时地利，那么你这个攀登者，能见到下一座山峰，开启人生的全新旅途，但如果没选对方向，甚至背离天时地利，那么反而可能会遭遇暴风雪，遭遇重大损失。就好比电影中的桥段，两个选择，接受挑战，30天花光10亿，继承百亿遗产，不接受挑战，拿1000万走人。那么如果你是王多鱼，是当个攀登者还是当个扎营者呢？

第二个岔路，科技万能，也就是人们开始寄希望于科技去解决问题，从而也意味着，大家失去生活之中的掌控感，世界不在需要团队协作，只需要一小撮精英，就可以通过科技，解决重大的社会问题。比如芯片的算力越来越强，而我们的生活也都被算法所包围，很多岗位上，已经不光是人和人的竞争，还要跟机器去竞争。特别是人工智能时代之后，未来会有更多的岗位，用机器替代人工。那么也就意味着，很多岗位被迫中断。他们也想攀登，只是遇到了科技的暴风雪。

第三个岔道，打鸡血。作者描绘了一个成功学的演讲现场，所有人跟打了鸡血一样，异常兴奋，很多人认为，这是成功路上的一条捷径，但其实他是一条死路。这些鸡血，只能维持你很短的时间，而且缺乏内容，也就是缺乏方法论，他就相当于一杯咖啡，一阵兴奋剂，能让你短期提神，让你在短时间内，心情能变得好一些。然后却不告诉你解决问题的方法，一旦这种东西耗尽，你将会掉入泥潭和沼泽当中。老齐也多说一句，什么是鸡汤，什么是有效内容。其实你就看一点，他会不会给你方法论。永远告诉你努力，要奋斗，要比别人工作的时间更长，不要害怕失败。不要怕被拒绝，这些都是纯纯的毒鸡汤。就是打鸡血用的，而真正有营养的东西，是给你方法。比如怎么拜访客户，怎么建立对话，如何取得信任。在被拒绝的时候，如何化解心中的恐惧。这才是有价值的内容。所以鸡血这个东西，偶尔打打还行，一直打鸡血，就会很有问题。

第四个岔道就是无助到无望，很多人对于工作越来越无助，他们奋力应对无穷无尽的变化，要承受越做越多，越赚越少的压力，相当多的人，认为做什么都没用，无助的情绪，得不到纾解，就会演变成无望，也就是绝望循环。也就是无助和无望，相互证实，彼此促进。这会吸干一个人的生命力和活力，这种情况，我们的生活中，其实很常见。就是你好像怎么努力都没用，于是就只能选择躺平。

这些人生的岔路，都会把人引入歧途，而对抗这些歧途的方式，就是要学习拥有更高的逆商，接下来我们就要讲，构成逆商的三大支柱，第一就是认知心理学，有个理论叫做习得性无助，他解释了为什么很多人，面临人生的挑战时会选择放弃或者中途退出。有个研究，把狗分为三组，A组受到轻微电击后，狗狗们用鼻子就能去按控制杆，从而让电击停止，在研究人员的引导下，他们很快就学会了这么做。而B组的狗，比较悲惨，他们无法让电击停止，C组是对照组，并没有受到电击。接着第二天，设置了一个挡板，一边继续轻微电击，狗狗们只要跳到另一边，就能躲避电击。A组和C组的狗很快就明白要跳过挡板，躲避电击。但是B组则不然，他们没有逃避，而是选择躺平，哀嚎。这就是习得性无助。它是指失去了对不利事件的掌控感，也就是你觉得怎么做都没用的时候，就不会再去试图努力了，尽管后面，可

能环境有了变化。这个事告诉我们，一旦你要是觉得没希望了，那就是真的没希望了。就跟灌篮高手中，安西对三井说的，如果你放弃了，比赛就已经提前结束了。

习得性无助的人，坚信做啥都没有用的，别人再怎么激励他，要给他赋能也是徒劳，他是一种很强的心理障碍，是低逆商的一个严重表现。之所以出现这种情况，主要是因为，他们之前努力过，奋斗过，然后却失败了，失败的伤痛，影响了心理健康。从而扩大了无助感。从此开始各种抱怨，甚至会散播很多的负能量。很多父母，过分溺爱和保护孩子，把这种无助感，很小的时候就传递给了孩子。让他们失去了独立承担问题的能力。遇到任何事情，都想要寻求外部帮助，但小问题父母能解决，大问题呢？当父母也解决不了的时候，他们就会消沉。无助感让他们停止尝试，选择躺平。所以我们一直讲，妈宝男，公主病都没啥出息，其实就是习得性无助这种心理问题。

而有些人则天生乐观，习惯于自己去解决问题，不断尝试，他们觉得即便短期遇到困难，随着时间的推移，一些问题也都能逐渐解开。认为不利事件，都是暂时的，影响有限的。老齐当年的老板就总爱说一句话，办法总比困难多，即便现在没办法，以后也一定会有。所以这就是两种人的逆商完全不同。很多事情，都是当局者迷，站在其中，左右为难，似乎无解，那么不妨先放在那，过几天，过几月，甚至过几年，有些条件变化了，也许他就能解开了。所以判断一个人的逆商，你就看他在逆境当中的看法，认为这些困难时永久的，普遍的，无解的，这就是悲观主义，而认为是暂时的，外在的，有限的，就是乐观主义。乐观的人，更容易在逆境当中获得成长。比如王阳明的龙场悟道，在那么困难的地方，反而名声大振。创立心学，扬名天下。研究人员发现，乐观积极的销售，往往业绩会比悲观者高出 88%。悲观者放弃客户的概率是乐观者的 3 倍。不管天赋如何，都是如此。

卖房子也是如此，乐观的房产中介，比悲观者销售额高出 250-320%，主要体现在遇到逆境时候的巨大差别，连西点军校也是如此，乐观的学员待得更久。人们通常也会选择乐观者成为他们的领导人。甚至通过大规模的数据测算，乐观应对逆境的人，比悲观者的寿命都要更长。明天我们再来看看，抗逆性和承受逆境的能力。

【4】逆商 4：如何提高承受逆境的能力

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商。今天我们来看看抗逆性和承受逆境的能力，该怎么培养。说的就是一个人承受艰难困苦的能力，抗逆性如果高，患有身心疾病的人，就比较少。说是有一种 T 细胞明显增多，这种人免疫系统会比较强大，而抗逆性较差的人，B 细胞比较多，发病概率较大。抗逆性和乐观一样，也是在逆境条件下，身心健康的重要预测指标。

比如企业裁员，肯定是对员工心理造成重大冲击的，但逆商高的人，往往会很快恢复，他们还能够有化危为机的意识去应对。而逆商低的人，则会马上变成体系的受害者。他们认为体系比他们强大，而且无法违抗，也不受控制，解决问题是别人的事情，自己无能为力。所以也就选择了放弃。其实现在社会上，这种情绪挺严重的，不少人一说什么事，就是体制问题，所以最后结论就是无解。买不起房，是体制问题，看不起病也是体制问题，甚至找不到媳妇，找不到工作，也怪社会制度有问题。总之跟他自己一点关系没有。当人们逃避责任的时候，受害者的感觉，就会散发着无助的气息，并诱导人们放弃，而不是去攀登去奋斗。结果就影响大家的斗志，活力，甚至不光影响自己，还会传染给其他人。一个组织当中，有一个消极

者，很快就会让整个团队失去动力。

掌控与健康，从本质上说，抗逆性与习得性无助和归因理论类似。都事关掌控力，有研究表明，入住养老院的人当中，有机会与自己能掌控的事物，进行互动的人活得更长。这项实验是给每位老人分发一棵植物。其中一些植物由工作人员负责照顾，而另一些由老人独自照顾，一年半之后，由工作人员照顾植物的老人组，死亡率是自己照顾植物的老人组的两倍。由此可见，掌控感是避免习得性无助，培养抗逆性和提高逆商的重要基本因素，也就是说，即便是很小的事情，让他拥有掌控感，也会培养出抗逆性。这让我联想起了很多老年人，都要养个宠物，这其实也是在培养自己的抗逆性，有了宠物之后，他就增加了被需要的感觉，也有了一些事物的掌控力。至少对宠物还是有影响的。

还有一些儿童心理专家，跟踪了一些孩子的成长，发现心里强韧的孩子，比心里脆弱的孩子更善于做计划和准备，虽然他们都无法避免逆境，但是却能主动的去掌控一些因素，比如在飓风当中，会提前加固房屋，购买保险。而心理脆弱的孩子，长大后，面对灾难，往往就是什么也不做。而心里强韧的孩子，在日后的生活中，也更快乐，更健康。拥有更好的前途。逆境不意味着失败，相反，逆境成为了很多人力量的源泉。比如华为就是这样一个逆商强大的企业，按说在美国如此封锁之下，华为摆烂，把所有的问题抛给政府，是完全有理由的，或者像中兴一样，交巨额罚款，认怂，也是人之常情。但是华为却越挫越勇，打出的口号就是，没有伤痕累累，哪来的皮糙肉厚，英雄自古多磨难。除了胜利我们无路可退。结果3年时间，成功搞出了7纳米麒麟芯片。5G网络，昆仑玻璃，星闪技术，鸿蒙系统，全面突破美国封锁。让手机的自主化率提高到了90%以上。不但强大了自己，还盘活了整个国内的供应链，之前苹果把供应链撤走，让欧菲光一众企业都出现了问题，现在华为全面接管这条产业链。带着一众兄弟走出困境。这才是真正的国产之光。你可以不喜欢华为的产品，也可以不喜欢余承东的遥遥领先，但是华为和任正非的这种逆境求生的精神，还是非常值得鼓励和赞扬的。

有能力掌控生活，和应对挑战的，就是心理学家所说的自我效能，也就是说发挥作用的是你自己，拥有自我效能意识的人，可以从失败中快速恢复，他们更多考虑的是如何应对，而不是担心各种问题。有些人认为自己的遭遇，源于运气，天气，际遇等等外界因素，这样的人比较容易抑郁，他也总觉得自己怀才不遇。或者运气不佳。而另外一些人，虽然也觉得运气很重要，但他们也相信，内因是不可忽视的力量。运气也得结合自己的准备才能起到作用。你准备的多，收获运气的概率就会比较大。而如果只是消极等待，即便运气来了，你也非但很难抓住他，甚至都识别不出来。比如股市总有涨跌，楼市也是从当年的低点上涨了10几倍。那么在这些资产的底部，你是否有足够的能力认为是机会呢？绝大多数人是没这个能力的，甚至还认为是个坑，股市低点不敢买，楼市当年低点，也有很多人在看笑话。02年那我们参加房博会，大多数人的第一反应是，为什么要买房？不是应该国家和单位分房吗？而到了15年之后，房价都涨了十几倍了，这时候很多人反而觉得机会来了。义无反顾的贷款30年，踏入了这个深渊。所以机会对每个人都是既公平也不公平的，公平之处在于，他都从你们身边经过，不公平之处在于，只有很少的人能够认得他。反过来说，坑也是如此，人生的道路上，到处都是陷阱。而且还各个看起来都像是机会。我们要做的就是，尽量抓住真正的机会，躲开那些大坑。而要变得火眼金睛，需要通过在知识的炼丹炉里，不断地积累。这些东西，从不会与生俱来，只能通过你的主观意愿去获取。

积极还是消极，关乎着生产力，创造力，动力以及你是否敢于冒险，风险是攀登过程当中不

可缺少的一部分，另外，毅力，学习能力，拥抱变革，都有不一样的体现。建设性的应对逆境，也就是永远在想办法解决问题，这是化解危机的根本因素。而能让你积极思考的，就是这种掌控感以及掌控感的思维习惯。而有些领域，也专注于逆商的训练，比如作者举例，游泳队，每次报成绩的时候，都多加几秒。让他们的成绩看起来很不理想。然后让运动员，想办法去进一步突破。这种训练方法，提高了运动员的逆商，也提高了他们的成绩。当然起到了筛选的作用，一些在这种虚假的困境之下，无法专注的运动员，会被淘汰掉。很多公司采取的末位淘汰制度，也是这个目的，你业绩不行，有没有办法解决，还是就此摆烂？那些抗压能力不行的员工，就会被解雇。只有人员的水流动起来，沉淀下来的才更有竞争力。

下面我们看逆商的第二个支柱，就是健康，逆商高的人往往会更加健康，有研究表明，在心脏病患者当中，抑郁和焦虑者的死亡率是乐观者的 2-3 倍。生活中也经常见到，在得知自己患病之前，这人啥事没有，而知道得了癌症之后，就会病情迅速恶化。这就是觉得自己，已经失去了人生的掌控力。所以有时候医院，不愿意直接告诉病人，他的病情，就是这个原因。

作者提供了一个思路，说有个实验，让一组人习惯持续的记录日记，把自己的感受写出来，落在纸面上。结果表明，这些记录感受的人，比不记录的人，免疫功能大大增强，变得更加健康。因为你把他写下来的过程，其实就是增加自己掌控感的过程，激发了你体内的变化，也舒缓了压力。所以如果你有什么烦心事，或者正处于逆境当中，可以把他先写下来。

逆商的第三个支柱是脑科学，比如我们之前听到一个说法，养成一个好习惯需要 21 天。作者还真去求证了，但是没有人给出一个明确的出处。他咨询了著名的神经生物学家，对方问他一个问题，你多久学会了不去碰那个热炉子。大概 1 秒吧。作者瞬间顿悟。大脑当中经常会瞬间拉响警报，也就是说，逆商可以在瞬间得以改变。进而改变一个人的一生。

学习的过程发生在大脑表层的意识区，也就是脑灰质，被称之为大脑皮层。但是一种新的模式和行为，经过反复实践后，他就会进入大脑的潜意识区域或者无意识区域，这就叫做基底神经节。你做一个事情越多次，越久，他就会形成这种无意识的反应。比如我们学习驾驶的时候，你总是先去回忆动作，默念先系安全带，再踩离合器，然后打火，挂挡，踩油门起步。但是当你是一个 10 年老司机之后，你完全可以在无意识的情况下，操作上面的动作，甚至一边打电话一边进行，压根就没往这上面去想。那么这对于我们提升逆商，又有那些作用呢。

【5】逆商 5：如何才能提升逆商！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商。今天我们继续来讲，逆商的第三支柱，脑科学，大脑有一种神奇的能力，能够接受反复践行的想法和行为，并将其存放于潜意识当中，其实体育就都是这种潜意识的肌肉记忆，当他投篮或者射门的一瞬间，是没时间去思考技术动作的规范性的，只能通过潜意识做出应激反应。而这种潜意识的肌肉记忆，其实也只能通过千百次的刻意练习而得到。所以我们也总是说，知识可以学习得到，你知道了就算学会了，但技能必须练习才能得到，知道离做到还差了十万八千里。

很多习惯性的动作，其实都是这种潜意识的行为，比如习惯性的吹头发。习惯性的结巴，或者在演讲的时候，习惯性的抠手指。这些都是应激反应。而逆商也同样可以通过训练得到。有些人遇到困难就会习惯性的放弃，而另外一些人，则不断地接受挫折教育，遇到绝境，往

往能爆发出更大的战斗力。比如军队的一些训练，演习，都是这种绝望训练。把你拉到一个荒山野岭，然后开启极限挑战。只有反复经过这种生存训练的人，上了战场才能不畏战。再有保镖这个职业，遇到危险人的第一反应都是逃跑和躲避，而保镖就不行，他们第一反应必须是阻挡风险。所以这也得通过无数次的练习才能得到。

所以我们总结下，逆商的三大支柱，1 是心理问题，要避免习得性无助，2 是关乎健康，逆商差的人，健康也差，3 是脑科学，可以通过后天训练，得到逆商。

人到中年之后，其实很多人都会面临职场危机，家庭危机，以及子女关系危机三大难题。有一个处理不好，就会让你焦头烂额，而现实当中，可能会同时出问题。那么该怎么去应对，作者说到了逆商的四个维度，也就是英文当中核心的那个单词 core，C 代表掌控感，O 代表担当力，R 代表影响度，E 代表持续性。这四个维度，决定了你的逆商水平。

掌控感，探究的问题是，你觉得自己对于不利事件的掌控力有多少。这里的关键词，就是主观上的觉得，不必客观，这个也没有客观衡量的标准。比如很多人都会说，你做什么都没有用，那么这其实就说明你认为，对这件事，完全没有掌控力了。那么你也就不会有希望和行动，只有拥有掌控感，也就是觉得自己能成功，或者至少自己的行为，会改变一定的结果的时候，你才能具备一定的逆商。那么公司裁员，夫妻关系，孩子成长，你是否都觉得无能为力呢？真的做什么都没有用吗？显然并非如此。关键还是要看你想还是不想，企图心有多强。如果总觉得自己无能为力，那就相当于提前放弃了比赛。

有的时候，虽然我们没办法扭转乾坤，但至少能把伤害降到最低，这其实也是一种积极的做法，而且往往做着做着还容易出现无心插柳的结果。比如经济很差，我的生意也很差怎么办，此时你至少可以先把成本降下来。不赚钱，至少也先别赔那么多钱，先让现金流回正，然后再去等待机会。而不是听之任之，经济差，就什么也不干，放任天天赔钱。投资也是一样，熊市并不代表我什么也不做，而是要尽量降低损失，保持有足够多的现金在手上。这样你才有未来翻盘的机会。

至于担当力，有助于我们极具建设性和实用性的角度，重新定义责任。这一维度主要是衡量，你再多大程度上，会担起责任，改善现状。愿意承担责任的人，逆商才更高，如果总是逃避责任的人，习惯于怨天怨地怨别人怨社会的人，说白了就是没有担当力。都是别人的问题，他自己不愿意承担任何责任，那么自然也就没有逆商。比如有对夫妻，女人去看病，医生告诉他要手术，而男人则认为手术是小事，所以建议，应该多找几个医院看看，但女人没听，手术果然不是很成功，后遗症比较严重，于是女人开始抱怨男人，你知道我爱冲动，当时为什么不坚决的拦着我，所以还是怪你。这种生活中的事情，其实比比皆是。有些人就是严重缺乏担当，怎么都能怪到别人的头上。有些理由都是匪夷所思。老齐这里也是经常见到这种情况，你几年前说过，某某公司是个好企业，结果我买了，现在赔钱了，所以还是怪你。还比如高点买了个行业基金，然后亏钱了也骂基金经理，缺乏逆商，缺乏担当力，在投资市场上，其实是非常可怕的一件事，因为这就意味着，你们不可能从失败的投资当中总结经验教训，那么结果就是会一直赔钱。但其实真心的劝一下大家，你怪谁都可以，但问题是赔掉的钱是自己的。这个事必须得想清楚。知道自己要为一切结果承担责任的时候，你才能真正的认真起来。

下一个叫做影响度，这个逆境会对我的生活其他方面产生多大的影响。会不会蔓延和传染，

比如我跟领导关系破裂，可能会影响到我的整个职场前途，上班赚不到钱，又会影响家庭关系，甚至付不起儿子的学费。那这个影响度就比较大了。影响度高，你就会更加重视，影响度低，你反而倒容易不闻不问，放任不管。比如某一个选修课考试，既不计入成绩也不计算学分，你可能就不会当回事，考砸了就考砸了。

我们有时候也会为了限制逆境的影响，而主动采取行动。防止他的影响度扩散，比如家里还供着房子，养着子女，那么你就得在公司好好表现，生怕被裁员。失去收入，会让整个生活万劫不复。

最后是持续性，也就是衡量逆境会有多久，如果是短暂的逆境，你就会有更强的对抗他的勇气，但是如果是一眼看不到边的逆境，很多人的意志力就会被摧毁。比如疫情刚开始的时候，大家都认为，几个月封控就能结束了，所以信心满满，还觉得在家难得休息几个月，挺好的。但是到了第三年，仍然在封控，大家就看不到边了。开始意志力被摧毁。不知道这个逆境还要延续多久，当时老齐给大家做心理按摩，告诉大家最晚 2023 年，肯定要放了，但当时完全没人相信。

逆商越是低，你就越是容易认命，好吧！事已至此，我做什么都没用了，于是就只能逆来顺受。而逆商高的人，则看到了各种可能性，他们常用到的逻辑就是办法总比困难多，只是我现在还暂时想不到。即便那些完全无解的问题，他们也会尽量将自己的伤害降到最低。还比如疫情这个事，我虽然没办法改变抗疫政策，但起码我可以改变自己的行为，先把一些烧钱的项目停掉，把业务尽量挪到线上。同时降低各方面的成本支出。你得先活到疫情放开的那一天才行。老齐看了太多做生意的朋友，天天就骂政策，骂疫情，自己没有任何行动，结果企业生生的被拖黄了，还欠了一屁股债。

同样是危机，大家看待问题的角度不同，结果自然不同，逆商低的人，看到的是无能为力，看到的是风险和灾难，而逆商较高的人，往往还能看到一些机会。比如这次疫情最大的受益者，应该就是阿里钉钉和腾讯会议。3 年时间，所有人都习惯了线上办公。

下面我们看看，该如何提高自己和他人以及组织的逆商，是的，你没听错，逆商是可以提高的。而且已经有很多这种逆商培训项目，在提高逆商之后，销售成绩显著提升。身体也会变得更健康。

作者介绍了一个 LEAD 工具，L 就是倾听自己的逆境反映，然后客观评价这是高逆商反映还是低逆商反映，在 core 的四个原则当中，哪个评分高，哪个评分低。至于 E，就是探索自己对结果的担当，想想我应该对哪些结果负责，对哪些不用负责。A 是分析，有什么证据，证明我无法掌控，有什么证据表明，这次逆境会出现蔓延，或者持续的时间很久。D 就是做点事情，我还需要什么信息，需要做点什么获得掌控力，可以限制影响，缩短持续时间。遇到逆境，我们只需要按照这个顺序去进行思考，就可以训练自己，提高逆商的能力。

我们首先要学会发现逆境，知道我们已经陷入逆境当中了，然后你才能启动这个系统。如果你都发现不了，自然也就没办法启动反映。所以先要培养对逆境的嗅觉，而且要注意，每个不利事件都是有好处的。生活中其实有很多小的，不那么引人注意的逆境，你都要学着把他们发现出来，比如打球打的不顺，这也是逆境。发现这些逆境对我们有什么好处呢？

【6】逆商 6：触碰炉子要快速拉响情绪警报

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商。今天我们来讲，该如何提高逆商。先要努力去发现他，我们生活中，会有很多的逆境，比如打球打的不顺，考试也不顺利，甚至出门，遭遇很多的红灯，堵车都算。善于察觉逆境，你就会发现逆境非常频繁的出现。之后就要敲响警钟，警报越响，对我们的影响就越深刻。甚至可以做一物理的警报，比如电话铃，或者拿皮筋弹自己一下。这样可以迅速把你的浅意识带入到思维区当中，让你不再通过下意识去解决问题。比如我们常见的，有些人会拿清水洗洗脸，然后拍一拍，借此让自己清醒。这些其实也都是警报的一种类型。时刻提醒自己，要调动理性。老齐习惯是掐自己的手背一下，简单方便，随时随地。而且疼痛感，会让你的冲动瞬间断电。比如你要愤怒的时候，或者干什么事情不顺利的时候，都可以掐自己一下。

这其实就是脑神经科学家所说的，触碰炉子造成的强烈警报。让你马上意识到，尽快远离，接着就是我们的反映，马上开启扫描模式，掌控力，担当力，影响度，持久性。按照这四个维度，几秒钟把他评判出来。比如我对自己的情绪，是有掌控力的。一旦被坏脾气影响，会造成损失，都要我来承担，而且时间可能会比较久。最重要的是，我并不能从坏情绪当中，得到好处。

想到这，你就会脱离固有的脾气的逻辑，而是转向解决问题。我的根本诉求是什么，对方的根本诉求是什么，然后先求同，再把分歧列出来，这些分歧当中，哪些是对我没影响的，哪些是不能接受的，不能接受的部分，有没有折中方案。可以妥协。比如在中美博弈当中，大家都想把经济搞好，获得更多民众支持。这是求同，而分歧在于资本跨界流动，中国威胁到了美国的统治地位。那么折中方案是，我只自保，不争霸。高筑墙，广积粮，缓称王。加紧练内功，补短板。积极拥抱世界产业链，对外开放，但是也绝不受制于人。看懂这个，你也就读懂了现阶段中美博弈的国家战略。你也就知道，美国死磕到底，完全脱钩，以及跪地求饶，接着当舔狗，都是完全错误的论调。这是一场夺位战，时间的优势在我们这边，反而着急的是美国。他希望你越快越好，逼着你忙中出错。所以我们一定要有这个智慧，避免走俄罗斯的道路，只对抗，不合作完全脱钩，孤立与世界经济，最后走向崩溃。也要避免日本的道路，企图速胜，忘乎所以，骄兵必败。产业优势荡然无存后，被美国推下神坛。我们现在越踏实越好，越耐心越好，紧紧抓住产业链优势，做大做强，积极扎根于全球经济循环。就跟美国耗时间，谁绷不住，率先犯错，谁就输了。这就是中国，在逆境当中，做出的未来策略。黏住美国，等待技术突破。

我们每个人都要清楚，这场博弈你是躲无可躲，避无可避的，每个人都会对结果承担一定的责任。有些人觉得我只要润出去了，就不用承担责任，但其实并非如此，如果这场博弈我们输了，你跑到哪，也不会舒服。你从一个博弈失败的国家，当了叛徒逃到别人那里，别人也顶多把你当成行走的美元，收割干净后，就会一脚踢开。历朝历代世界各国，对于叛徒都是只有利用，没有尊重。

所以国家兴亡，匹夫有责，不要老觉得事不关己。我们一直讲，帮忙不添乱。在国家强大之后，我们也同样实现自己价值，这才会被世人所尊重。比如原来的钱学森，霍英东，现在的任正非。

所以这也是关于影响度的分析，这场大博弈当中，即便我们不能击败美国，也要先试图实现

自保，最起码不能被美国人割了韭菜。所以我们现在要抓住能掌控的东西，尽量做到最好，把自己的损失降到最低。而且这个逆境可能会持续相当长的时间，我们要做好这种持久战的准备。至于个人，也要好好想想，争取为大国博弈添砖加瓦，而不要成为大国博弈之下的代价。一些高杠杆，高风险，高固收的领域，最好少碰。另外，就是房地产出清，房地产上下游产业链，也要格外小心。比如恒大暴雷后可以看出，总共负债2万多亿，欠银行才1-2千亿，欠供应商的1万多亿，合同负债也就是欠购房人的6000多亿，外债1-2千亿美元。信托2000亿。其他地产商，比如某力，某创，某园，应该大体来说，也差不多。主要欠的是供应商，和购房人的钱

评估损失这块，其实挺重要的，你要想到更深远的影响。比如生意不好，亏钱了，这是你的损失，而且是必须承担的，没有办法掌控的。但是能不能减小损失，起码让之后的损失小一些。这个是你控制的。在投资当中，这就叫做止损。有些损失是没办法挽回的，但是未来的损失，我们并非完全没有掌控力，再举个例子，比如某人出了车祸，失去了胳膊，这个是你没办法的事情，但是一只胳膊，调整好心态，也能活的很精彩。这个是你有一定掌控力的。

最后就是做点什么，采取什么样的行动。你可以想想，我还需要什么，我如何对这一形式增加点掌控力，我如何限制逆境的影响范围，如何缩短持续时间。马上要做点什么。这也是一个调查，思考，行动的过程。如果没有行动，前面你一系列的心理建设，等于都是白搭。其实绝大多数人，也都是受困于行动这个环节，了解了一大堆东西，最后基本都没有行动。然后还抱怨，为啥读书学习了这么多，生活还没有改变，也没有发财。那是因为您啥都没有干，能发财就奇了个怪了。我们一直拿健身房做比喻，你把钱交了，每天也都收到教练的课程信息。但是您一次也没去过，他能有效果吗？那么这到底是健身房的问题，还是你的问题。所以我们反复强调，读书是为了思考，思考是为了改变，坚决反对速读论，你一年读100本书干什么呢？有什么用呢？甚至有的书，你最后都忘了自己看过还是没看过。那其实就相当于没看过。所以速读，其实读了也是白读，瞎耽误工夫，还不如打游戏，喝酒，起码能身心愉悦。所以欺骗自己的事，尽量少干。读完一本书之后，我们都应该仔细想一想，这本书到底给我带来了什么，扫除了我哪些知识盲点，我要怎么把它跟我的实际相结合，做出必要的改变。如果这三个问题你都回答不了。那这本书就是白读了。

这本书的作者也建议，我们必须列出行动清单，把克服逆境的行动方案落实在纸面上。更重要的是，要标记处，哪个是第一步，且明确处行动的时间。很多人习惯于空喊口号，我要看书，我要锻炼，我要做好人。但是却没有任何一个行动步骤，也没有行动时间。最终完全没有效果。就像我们的工作邮件一样，你必须分清主次，列好步骤，并且严格通过时间考核。这样的行动清单才有意义。但老齐也十分明白，尽管今天我们说了这么多，但恐怕绝大多数人，仍然不会有行动。这就是现实。所以很多人其实都只是在扮演努力的角色，但可惜结果并不愿意陪你演戏。最可悲的事情就是，学习了好久，放弃了娱乐的时间，最后没有任何效果。

有一种绝望，其实来自于受害者心态，这是一个强大的陷阱，常常会诱惑人，通常源于你对遭遇到的逆境没有掌控力，更没有担当力，比如同样是肥胖，有人会控制饮食，开始锻炼减肥，但是有些人就会把原因归结为遗传，我们家里人都胖，所以减肥没用。那意思就是我的命不好。

生活中这种事情太多了，有人得病也说是遗传，有人性格缺陷还是抱怨遗传，但其实很多时候，遗传只占很小的部分，大多数情况下，都是你跟这个人生活在一起，而且生活的很久，你们拥有了相同的生活习惯，所以最后也就拥有了同样的疾病和性格。这并不是什么遗传，而就是养出来的毛病。而遗传只是你给自己找的一个莫须有的借口而已。大家有没有发现，遗传的都是那些坏习惯，臭毛病，而好的东西，很少有人说是因为遗传的。比如勤奋，专注，努力，大部分人都会说，这是我自己得到的。明天我们再看看，如何停止灾难化。

【7】逆商 7：如何停止灾难？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商，今天那我们来讲讲，停止灾难化，啥意思，就是说大家会经常灾难化的表述，比如认为要发生金融危机了，要发生大灾难了，要发生战争了，还有人把自己的挫折，进行灾难化表述，比如没考上一个好大学，认为这辈子完蛋了。当年老齐也是这么认为的，中考的时候，体育先考，发挥失常，意外在铅球项目上，丢了一分，要知道那个年代，体育这种考试占 30 分，而几乎 80-90% 的人，都会拿满分。志在考重点的我，竟然在这种小事上丢分，觉得简直天都要塌了，这一分之差，就意味着成千上万人，排到了你的前面。但现在返回头去想想，是灾难吗？其实屁用都没有，有那一分，现在也该什么样还是什么样。

这种对一个事反映过度，动不动就觉得是灾难的人，其实就是逆商较低的表现。投资市场上，这种人其实非常多。每天都有人担心金融危机是不是要发生。马上是不是就要发生金融战了。某某资产是不是要崩溃了。灾难化的想法，会让你的情绪马上就被点燃，并且持续的蔓延到你生活的方方面面。都世界末日了我还攒什么钱，都金融危机了，我还工作什么劲。总之就会让你全面消极。

那么这种情况，我们该如何避免，一个是让他停止蔓延，马上给自己一个强刺激，比如狠狠掐自己一下，让你的悲观情绪，马上停止，然后传递一个信号，启动理性思考。或者分散精力，关注一个不相干的事物，作者说你可以看着一支笔发呆 30 秒。试着找出他的细节。有助于分散你的注意力。或者去看看电影，打打球，通过分心的方式，让自己悲观的情绪平复下来。你还可以去看看那些雄伟壮观的东西，比如站到山顶，楼顶，或者看看大海，蓝天，这都会让你显得非常渺小。虽然有这样或那样的问题，但是地球仍然在转。更容易让自己释怀。

还有一招就是去医院或者福利机构，看看那些更惨的人，有人说你在医院的急诊或者重症室门口蹲一宿就知道了，除了生死，其他都是小事。没什么过不去的坎。

只有当我们止住了悲观情绪，恢复平常心态之后，才能去客观理性的分析问题。而不是一味地发牢骚。接下来就要运用 LEAD 法则，先要倾听逆境，把这个逆境了解清楚。是不是真有这么回事，接着分析他的结果，谁来承担责任，我要承担多大的损失。第三步是用理性思维去分析，到底是什么原因，让你觉得没有掌控力，或者说自己无能为力。然后再质疑自己一下，真的是完全无能为力吗，能不能想办法先减少点损失呢？最后就是做点什么。如何行动。挽回损失一定要做一些积极的事情。而且最好马上行动。

LEAD 工具的强大之处，就在于他的通用性，几乎任何一个有逻辑思维能力的人，都可以使用，你会渴望掌握这个工具，来帮助你的同事，朋友，亲人，客户，学生和下属，其实老齐

认为，这里面就这么几个关键的问题，一个是损失到底有多大，对你有多大的影响？哪些是你能够改变的，是不是真的毫无掌控力。我现在要做点什么。遇到逆境，其实我们不一定每次都能翻盘，甚至把坏事变成好事，这都是可遇而不可求的，但至少在逆境当中，我们靠着积极的行动，降低一些损失可能性还是非常高的。这个要求也并不过分。比如没考上好的大学，那么我就多读书，多努力，争取考研的时候，考个好学校好专业。虽然第一学历很重要，但是第二学历有时候也可以弥补一些缺憾。所以没考上好大学，并不代表天就塌了。人生的路还很漫长，这4年耽误不了你什么。

另外，要时刻清楚，很多逆境你是没办法逃避的，也就是说无论你怪谁，最后都得自己承担后果和责任。所以如果消极的应对，那其实反而要承担更大的损失。甚至有时候你的消极态度，比你遭遇到的逆境，损失更大。还比如考大学，没考上名校，然后就自暴自弃，最后反而毁了自己的前程。还有工作被领导骂，于是就干脆消极对抗，啥事也不干，甚至还报复性拆台，最后让自己失去了工作，甚至进入行业黑名单。这种事其实挺多的。老齐的一个员工，因为对工作和待遇不满意，就给公司使坏，想砸掉大家的饭碗，结果自己的饭碗被砸了。以后再想找工作可就难了，这种人可能并没有多坏，但却是十分的愚蠢。用了最为消极的方式去处理问题。自己承担了更大的恶果。这种解决问题的方式，只能让自己在逆境当中越陷越深。自己亲手毁掉了自己。

我们也可以利用 LEAD 工具，帮助一些朋友提升他的逆商，也就是说，你在听到别人抱怨逆境的时候，可以引导他去多去想想，评估下损失，看有什么还可以做的，能降低一些损失。作者说，我们要注意避开建议的陷阱，也就是说，你应该怎么怎么样，这种句式不太适用，因为自己的经历有时候并不适用于其他人。所以最好的方法是引导对方进行思考。我们只负责启发，比如问问他，还有没有补救办法，能不能降低损失。你打算率先怎么行动等等。

作为一个领导，也要在下属们灰心丧气，意志消沉的时候，站出来给大家刻画愿景，恢复大家的信心。比如在股市上，大家经常被一些下跌给吓坏，而老齐总是第一时间出来帮大家按摩，做心理建设，告诉大家，有些地方的风险并非是真的风险，他只是波动而已。跌下去也肯定会涨起来，没必要太多的关注。并用一些历史的行情，来启发大家恢复信心。股市当中的逆风期其实占比非常的高，有人统计股市创新高的过程只有不到行情的10%，也就是说90%的时间不是调整，就是下跌。所以对于大家来说，真的需要建立强大的逆商，否则很容易在市场底部，因为信心崩溃而割肉离开，造成永久性的损失。也有人虽然底部没割肉，但是刚涨回来一点就跑掉了。所以在股市里光挨打了，也没吃到肉。这些都是不对的。股市跟其他事情完全不同，股市的逆风局，恰恰是买入的好时机，能在市场底部充满乐观的人，光有逆商恐怕还是不够的。相反，在股市的顺风局，大家都赚钱的时候，你要小心一点。

作者举了一个例子，一个地方教育经费紧缩，这让学校的领导不满，心中充满抱怨和愤怒，他认为这是立法者的错，觉得自己是受害者。于是作者开导，你觉得是什么导致这次预算缩减？对方回答，肯定是那些官员目光短浅。作者回答，他们好像增加了监狱，道路建设和其他方面的资金需求，那么你觉得他们为什么这么做。这其实就是引发对方进一步思考。学校的领导表示，这就是他们为了选票，跟着风向走。因为大家现在并不重视教育。作者继续追问，为什么会这样。因为愚蠢，再次被抱怨。接着作者继续引导他，去思考，大家不重视教育的原因。最后学校的领导，自己说出，大众可能不知道我们做了什么，所以才觉得这些钱没有效果。于是他突然愣住了，是啊，为什么大众不知道呢？说白了就是我们没有对外宣传啊，所以才导致了削减教育经费，那么要解决这个逆境，就得尽快的告诉老百姓，我们都干

了什么，教育经费有多么重要。

最后作者还要总结，这次削减经费，会不会让你的学校崩塌，无法运转，甚至退回到石器时代，学校领导此时已经开始理性，他说不会，但是如果一直削减的话，可能会发生。作者说，那好，也就是说，削减经费造成的灾难，基本都是你想象出来的，会有一定的损失，但其实并没有那么严重。对方肯定的点了点头，那么我们现在该想想怎么应对了，于是他们走到了一块白板前，让学校领导，写下自己要怎么做。也就是列出行动清单，并且认真的标上序号，比如把有限的经费，尽量合理的使用，减少损失，另外，如何才能与外界多沟通，让大家知道教育的重要性。最后学校的领导，心情没那么糟糕了，也知道了自己该去做什么。虽然逆境还在，但是态度不一样之后。结果也会有巨大的差别。明天我们继续讲讲，该如何引导他人走出逆境。

【8】逆商 8：如何引导孩子走出逆境？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书逆商。昨天，我们说到了，用 LEAD 模型，去开导别人，走出困境，增加他们的逆商。很多家长也可以尝试一下，用这个方法去引导孩子。作者举例，家长抱怨，孩子对 SAT 考试并不重视，怎么说都没用。

作者启发孩子，问他表格式什么意思，这些表格上的数字是什么意思，孩子则说自己不明白，但已经展现出了一定的心虚，其实他已经意识到了，自己拿到的分数和百分比有关系。说明他的成绩很差。远远低于他的潜力。然后他开始找借口，说那天状态不好，时间不够，没做完；所以没发挥好。但这种态度，说明他并没有在逆境当中吸取教训。他也没认识到，自己要为对逆境的反映，而产生的后果负责。接着作者问，你觉得自己可能做了什么才导致自己没有发挥好？孩子只是狡辩，说自己尽力了。

此时作者拿出他之前的成绩，为什么有的时候能考的很好？孩子回答，说那时候可能学的更努力一点吧。作者马上追问，这么说，你认为努力学习是有用的？孩子也肯定了这种说法。继续追问，那么你认为，更努力一点，这次就能考的更好吗？孩子继续认同这种说法。

接着作者意图塑造影响度，问他这样的成绩会带来什么影响。孩子也知道，可能会申请大学比较困难一点。甚至以后会影响找工作。此时孩子已经意识到，后果严重了。接着作者继续追问，谁最后为这样的结果负责？

更多课程 完整更新+微信 fougoushus 谨防2手

再往下，就是掌控力追问，你觉得有什么办法，能够考的尽量好一些？有什么证据表明，在这些考试上，你一定会考砸，或者发挥不出水平吗？孩子想了想，好像没有必然联系。可以多练习，让自己习惯考试的节奏，就不会那么害怕了。然后作者让孩子列出几个行动的步骤和措施，比如模拟题，书籍等等。

作者的方法，就是用话来引导他，让他自己说出答案，自己总结思考，评估影响，并且制定行动方案。其实我们也可以熟练掌握这些技巧，比如你可以先把你要的效果写下来，比如让他承认努力不够，让他承认这个事很重要，会影响他的前途，让他制定新的学习计划和方法。

这些其实很简单，我们经常会这么直接批评孩子，你就把这些直接的批评写下来，然后在这个内容上，加个问题，让他自己回答出这个结论。有人说，这会不会是脱了裤子放屁，多此一举，其实试试就知道了。教育孩子方面，老齐确实没有太多经验，但是在经营管理中，这种引导术确实是十分有效的，他自己提出的 KPI 和你给他定下的 KPI 确实投入程度完全不一样。他自己提出来，要做到什么什么业绩，那么再苦再难，他也会尽力完成。比如简单的场景，员工上班迟到，那么我会通常让他自己说，该怎么办，有不少人会说，这次不小心，下次不会了，如果再迟到，您两次一起罚。通常我表示接受。下次他再迟到的时候，我还会问他怎么办。有人会说这次认罚，下次再迟到翻倍。我还是接受。所以家长也好，老师也罢，或者企业的老板们，可以多问问员工的意见，让他们自己说该怎么办？这样他们才会有行动力。同样的任务，你提出来，强压下去，其实也根本没啥效果。

这其实就是我们中国的一句老话，授人以鱼不如授人以渔，教会别人如何捕鱼，看似过程费时费力，但是效果却会好很多，而且也少了很多无效的争论，比如你总是发号施令似得，说你应该怎么怎么样，甚至带有人身攻击性质，考的这么差，你这脑子怎么笨的跟猪一样。那其实后面的麻烦一点都不少。你们会陷入无穷无尽的争辩，诡辩，甚至是对骂当中。所以其实我们做事，经常会在前面图省事，然后在后面给自己挖大坑。反过来，前面的事情做得扎实一点，后面就会省掉很多的麻烦，这个道理其实跟投资也是通着的，所有工作都应该做在购买之前，买入之后，恰恰要懒惰一点。但很多人恰恰相反，买入之前啥事都没干，就听了个代码，买入之后，又分析，又找人咨询。那时候其实已经晚了。所以现实当中，你发现有些人做事，怎么那么顺利，其实这都是习惯不同，很多人前面就把问题都铺垫好了。而大部分人则相反，前面简单粗暴，后面全是坑。这本身就是价值观和方法论不同，造成的人与人之间的差距。有一部分人和组织，永远在想办法解决问题，而另一部分人和组织，永远在找理由说明，这个问题解决不了。

接下来，我们看看，如何打造一个高逆商组织，做企业这个事，其实 90% 以上的时间都是逆境，即便你的生意很好，找到了一个赚钱的门路，这个事你顶多就干 3 年，第 4 年就会开始增速放缓，第 5 年就会衰落，至多 7 年，就开始赔钱。所以很多人都不解，为啥好好的生意就不行了，为啥有些企业家，非得不断地折腾新业务。其实原因就在这，没有新的增长曲线，原来的业务很快就会完蛋。聪明的老板，就会经常让自己进入逆境当中，逆境说明他在为长远布局，在做企业的转向。如果企业一直很顺，那么很可能在未来某一时刻会突然垮掉。比如我们之前讲的，诺基亚和柯达就是这种，突然垮掉的巅峰公司。

但是说起来简单，在转型的时候，其实企业也是很危险的，很多事你都看不准，只能去大胆尝试，而人们还往往在变革即将成功的时候，选择放弃。有时候放弃和成功就在一念之间。比如哥伦布在发现新大陆之前，他的船队就差点叛变。得亏他足够幸运。还有国美和京东的例子，当年国美在线和库巴合并，最有可能做成中国亚马逊的是国美，但国美打着打着一看一直烧钱，态度就逐渐变了。重新回到了他的线下战略，而京东则扛过来了。现在两家公司已经完全不可同日而语。

所以转型升级，寻找第二曲线这个事，既势在必行，也危险异常。对于不少公司来说，都会面临找死还是等死的尴尬选择，只有极少数公司，能成功完成转型，开启第二增长。甚至第三，第四增长曲线。而这种能多次完成战略转型的公司，通常都有比较高的逆商。以积极的心态，应对变革，减少变革给个人和组织带来的痛苦。也会缩短变革的时间。提高变革的成功率。即便变革失败，也会将损失降到最低。

老齐觉得高逆商组织和低逆商组织最大的区别在于，成员是否理解组织变革，理解之后，大家就会觉得这是必由之路，是企业更新换代的规律。而不理解的，则会认为是领导瞎折腾，甚至觉得是好大喜功。小到个人家庭，大到公司行业，甚至更大到国家层面皆是如此。20 年前，我们只能生产皮鞋，衬衫，打火机。出口这些轻工产品。很多人也觉得过得很好。为啥非得跟美国人翻脸，要搞产业升级，要走人民币国际化，要科技自主创新？一直当马仔不好吗？所以很多人压根不理解，或者因为触碰到了自己的利益，他不想理解经济大转型的重要意义。

组织的逆商，可以通过这些因素来分析，比如领导的措辞，特别是经历挫折和失败之后的行为和措辞，怎么谈论当前的挑战和未来的发展，奖励什么行为。目标，流程，系统和行为是否一致。大家如何形容这个组织。有没有英雄，有没有反面典型。团队中关键人物的逆商，一般都是指创始人，或者创始团队，是否经历过重大的挫折。

可以通过一对一座谈，或者观摩会议活动，要么访谈他们的客户，以及旁听员工闲聊的方式获得重要信息。弄清规则的好办法就是观察人们的行为，然后不断的问，他为什么要做那件事。问的越深层次越好。员工的行为当中，一般都隐含着对企业的看法，以及企业之前的一些重要信息。比如有些公司，员工跟企业管理层发生了明显的对立情绪，那么他们在遇到逆境的时候，就很难同甘共苦，共渡难关。当然这不一定是谁的错，有的公司，也是靠逆境期，来清除异己，从而保证队伍的纯粹性。也并非全都是坏事。比如中国革命最艰难的时候，也是跳出了不少的叛徒。这些都很难避免。人的因素往往是比较复杂的。与其改变一些人，还不如还掉这些人，成本更低。所以企业不是学校，他不必去保证升学率，但必须建立优胜劣汰的机制。明天我们继续来讲，看看如何在企业当中，打造攀登者文化。

【9】逆商 9：如何打造攀登者文化

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，逆商。今天我们来看看，如何在企业中打造攀登者文化，在一个逆商足够高的组织当中，人们最起码能做到快速的克服困难，每个新的挑战都能让他们足够的兴奋，这样挺过不确定和艰难期，拥抱变革并采取必要的措施，推动进步。面对组织的挫折，也会表现出足够多的韧性。那么要怎么培养组织的逆商呢？通常先要求员工们，填写一张调查问卷，问他们一个问题，在工作中遇到了什么样的难题。常见的回答通常是，竞争，持续增长，少花钱多办事。绩效，沟通，压力等等。

在一个组织成长的过程当中，很多员工心理活动都是不可控的，有些一开始招聘进来的时候，是一个努力工作的人，但一遭遇挫折，就变成了放弃者，还有的员工，一开始也挺奋斗的，但到了某一个程度后，就变成了不思进取的扎营者。也放弃了向上攀登，这可能是领导者最有挫败感的事，一心想要带着团队登山探险，但是出发后才发现。队伍都没有跟上来。特别是一些大企业，发展到一定程度，业务稳定后，就会产生严重的官僚文化。大家会出现大企业病，扎营者产生了安全感的幻觉。不太愿意继续奋斗。甚至会成为攀登的阻力，他们会用实际行动，阻碍企业的变革，寻找第二增长曲线。所以很快公司就会陷入困境。比如当年的苹果，苹果 2 代电脑成功后，企业马上停滞不前。微软也是如此，鲍尔默时期，微软的业务也不再发展，后来纳德拉上来之后，才带着微软转型到云计算和人工智能领域。那你说鲍尔默错了吗？当时他要整固优势，扩大 Windows 和 office 的护城河。似乎也说得过去。但站

在现在的眼光看，他就是一个典型的扎营者。他也并没有恶意。也是为了把微软做好。甚至在手机移动端上，他也是强推微软系统。

类似的例子还有很多，甲骨文，思科，IBM，施乐都犯过类似的错误，有的甚至现在都还没有走出营地。攀登这个事，做的最好的是亚马逊和华为，亚马逊从卖书的网站起家，做到了3C全品类覆盖，又做了物流，最后跑到了云计算和人工智能的赛道上。华为自不必说了，倒腾交换机的商贸公司，最后做成了5G的领导者，国内数一数二，全球都名列前茅的科技公司。这个是反复破圈后的结果。其实老齐认为，企业组织的逆商，主要是创始人和创始团队的逆商，他们首先得有这个百折不挠的精神才行。鱼找鱼虾找虾，创始人逆商高，带的兵，也不会差到哪去。如果创始人都不抗事，一遇到挫折就垮了，底下的员工，也很难力挽狂澜。明朝末年就是个很好的例子，崇祯就严重缺乏逆商，谁还给他玩命。项羽也是如此，乌江败了就彻底放弃了，相比之下你看刘邦和刘备，这两经常被揍的非常惨，地盘没了，队伍散了，甚至媳妇都被打丢了，没关系，拉个旗子又起来了。那我们能从这些对比当中总结出点什么呢？

首先就是创始人，不能怂。得能够挺得住。其次是建立信任感，答应底下人的东西得能够做的到，第三，别反复无常。要让大家看到你的坚定。第四，别总盯着大家的不足和错误，不要鸡蛋里挑骨头。要多鼓励。第五，要积极主动，尽量找到更多地乐观因素。比如原来马云就总说，我拒绝了一家风投机构，其实是人家没看上阿里。

第六，帮助团队挡住子弹，抗下流言蜚语，用人不疑。千万别学崇祯，一个反间计就把袁崇焕给杀了。自毁长城。第七，实打实的给下属支持。把功劳都给到干活的人。第八，积极的奖励任何微小的进步。用成功激励成功。第九，允许犯错，失败后总结教训，重新再来。第十，坚定信念，拿出破釜沉舟的气魄，比如华为说的，除了成功，无路可退。第十一，保持幽默感。给创新更加宽松的氛围。给员工的工作，留有余量，让他们有更多的时间去思考。而不是填满他们所有的休假。

第十二，多鼓励，少批评。给大家留足面子，让大家畅所欲言。鼓励大家说出自己的想法。第十三，从团队中，清除那些悲观主义者，不要让逆商低的人，留在公司当中，破坏气氛。第十四，鼓励冒险文化，只要能控制住风险，给冒险的人，更宽松的环境。第十五，奖励创新文化，鼓励破圈。不要让规矩把人限制死了。第十六，严防过度管理，强调纪律性，一定会失去创新力。日本韩国的工厂文化，和美国式创新，是完全两条不同的道路。很难在一个体系下兼备。

第十七，保护员工的热情，尽量让大家兴奋，勾勒使命感和愿景，尽量让大家把工作变成乐趣。第十八，权责明确，充分授权。在人财物上，充分给大家赋能。

提升组织的逆商，要围绕着这几方面来执行，就是目标，价值观，文化氛围，团队，沟通语言和教练。目标就不多说了，其实就是画饼和愿景，让大家能看到未来的希望和自己的利益，甚至能看到未来成功给自己带来的变化。让员工充分认识到，他跟公司的利益是完全一致的。

价值观，承诺的一定要兑现，充分信任，充分赋能。文化氛围是，树立榜样，身体力行。给大家提供帮助。鼓励创新，激发热情。团队上，吸引攀登者加入，清除放弃者，做好人员的流动性管理。不行的员工，要尽快更换，防止悲观情绪传染。最后就是沟通，让攀登者更有

影响力，把他树立成为公司的英雄。创始人和管理团队，为员工们撑伞，提供各种帮助，抗下负面影响和屏蔽不利的攻击。让大家可以心无旁骛的向上攀登。作者还主张，用 lead 模型，来建立企业的快速警报机制，也就是一旦有人出现了低逆商反映，马上报警。并且及时纠正这个错误。甚至还要把逆商的引导流程化，在会议上，不断地给与梳理。看是否团队出现了低逆商状况。一旦发现苗头不对，马上引导。建立了高逆商团队，你其实就拥有了一支，打不垮的铁军。

建立和学习高逆商是一个过程，他需要我们持续的训练才能做到。作者说，学习往往会有 5 个阶段，第一阶段不知道自己不知道，第二个阶段是知道自己不知道，第三个阶段是知道自己已经知道，第四个阶段，不知道自己知道。听到这可能大家都很耳熟，这其实跟一般的学习过程没什么区别，也有人质疑第三阶段和第四阶段的区别，其实第三阶段是学会，第四阶段是熟练掌握。比如我学会了开车，那么此时你依旧是一个新手，而只有到了不知道自己知道的阶段，才能够无意识的掌握这些开车的技巧。作者还加了第五个阶段，不知道自己特别在行，这其实跟第四阶段也差不太多。都是在强调应激反应，熟练掌握。如果非要找个区别，那就是第五个阶段可能还有竞技性。比如你的篮球技巧，已经到了职业水平，那么投篮，上篮，都已经达到了应激反应的程度。甚至闭着眼睛都能把球打进。但是对抗之下呢，或者在充满压力的逆境当中，你是否还能把球打进？很多人可能心里就没底了，比如在世界赛场上，我们也能看到很多的空篮不进，或者停球失误。这都说明，没有达到第五个层次。

那么这个层次，就不是光训练反映的问题了，甚至要强调在压力当中的训练，培养你的抗压能力。提升你在绝望当中的掌控感。从编制梦想，到变梦想为愿景，然后再到保有愿景，这三个阶段，来实现逆境求生，从无助无望，到通过积极乐观的愿景，杀出一条血路。

老齐的理解就是，梦想是一种希望或者渴望，而愿景则是把他场景化和阶段化，也就是给出具体的实施步骤，和方式方法。而不再是白日做梦。所以攀登者最重要的一步，就是要把梦想，变成愿景。让自己觉得，这一切都是可以办到的。

这就是本书的全部内容，其实他就阐述了一个最重要的观点，别总觉得无能为力，只要认真想办法，还是有很多解决办法的。至少能够降低损失。另外，有些事情，看似短期无解，那么随着时间的推移，长期可能也会有办法。讲这本书的时候，华为用了 3 年时间，突破了美国对我们的芯片封锁，成功推出了麒麟 9000S，7 纳米芯片，也带来了 mate60 手机。为全国人民树立了一个非常好的榜样。只要你不放弃，比赛就还没有结束。