

终身成长

【1】终身成长 1：思维模式的差异

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们来讲一本关于成长的书，叫做终身成长，作者是斯坦福大学心理学家，卡罗尔德韦克，他发现了思维模式的力量，并表明我们获得的成功，并不是能力和天赋决定的，更多地受到了我们思维模式的影响。而思维模式又分为两种，固定型和成长型。思维模式，体现了我们应对成功与失败，以及各种挑战当中的心态。老齐其实也有类似的观点，认知的变现决定了你的财富，那么什么决定认知呢，其实就是你的思维模式。接触人多了，你会发现，同样的问题，大家看问题的角度，真的完全不同。所以最后得到的结论，也是千差万别。那么你在用这些结论指导行为，当然也就分出了三六九等。那么什么才是正确的思维模式，我们能从思维模式当中学到什么，这本书要解决的就是这个问题。这本书分为这么几个部分，先来解释什么是思维模式，然后解释思维模式和能力，成就之间的关系，接着从体育和商业，人际关系，父母，老师教练 4 个方向，讲了讲不同的思维模式，最后讲如何改变思维模式。

我们先来看看思维模式，作者一开始非常执着的研究，人们是如何面对失败的，在对学生的测试中，他发现有些孩子表现的与众不同，当别人都很难受的时候，有些孩子却相当兴奋，并热爱这些挑战，甚至热爱失败。他们不但不会因为失败而气馁，反而认为自己没有失败，甚至是在学习。

于是他就想，人为什么会有不同，为什么就是有些人会表现得更聪明。是物理上的特征，还是基因不同？当然也有人认为，造成人们身上这些不同的原因，是背景，经历，和接受的教育完全不同，智商测试的意义又在哪？难道只是看看，哪些孩子更聪明？其实不然，他们是希望通过智商测试可以因材施教。让他们能够比一开始更聪明一些。简单来说就是，不否认，人和人之间确实存在天生的差异，但也存在后天努力造成的影响差异。有目的的锻炼，是可以获得某些专长的。

于是就引出了两种思维模式，一种是相信自己的才能是一成不变的，这就是固定型思维模式，会让你急于一遍遍的证明自己的能力，如果你只拥有一般水平的智力和品德，以及普通的个性，那么你最好证明你能够在这些方面达到正常水平。我们在小时候，基本都是接受这种固定思维模式的。比如在学校，老师天然的会给学生排除三六九等，有些孩子脑子聪明，有些孩子脑子笨。然后我们每时每刻，也在接受着这样的评估，我看上去，是聪明还是愚蠢。我会被接受还是被拒绝。还比如学校，每个孩子都在试图证明自己不是个笨蛋。所以在努力的回答老师的问题，应对每一次考试。

当然，世界上还有另一种思维模式，就是成长性思维模式，你的基本能力是可以通过努力获得的，也就是说，我不会但是我可以学。而且他坚信自己能够学的会。自己的潜力是未知的。只要经过训练，就能达到一定的效果。也就是说，这种成长性思维的人，觉得后天努力更重要，天赋没那么重要。所以他们获得了更好的心态，不会不懂装懂，不会装会，他们不去掩饰自己的不足，而是想办法去改变和提高。这种思维方式，可以让人们在遇到重大挑战的时候，依然可以茁壮成长。

在生活中，我们经常会遇到很背的时候，比如考试不及格，或者被别人拒绝，投资亏损等等，

于是总是会产生消极情绪，我太差劲了，他们不喜欢我，我是个失败者。为什么自己总是如此不幸。但其实只是一次考试，一次拒绝，一次亏损，并非是什么不可逆的大灾难，就足以给他们巨大的挫败感，然后他们就会选择逃离，或者掩饰。从而证明，这不是我的错误，还是之前那个道理，他们再用固定思维模式思考问题，一直在努力地证明我不是那个傻瓜。

但是成长性思维的人，遇到这些情况，他们的思考方向完全不一样，考试不及格，恰恰说明我该努力了，说明还有很多东西没有搞懂，被别人拒绝，说明人际关系还有欠缺，之前考虑可能还不是很周全，至于投资失败，就更有意思了，这其中，肯定还有什么东西，是我没想明白，或者认知之外的东西。你看他们也不会承认自己是笨蛋，只是就事说事，不断地通过那些不尽如人意的结果，在寻找自己未来的行动方向。所以这种人，不容易有挫败感，因为他们觉得自己做不好，完全是正常的。只要未来能做好就行。

换句话说，固定思维的人，对于付出努力，去改变现状这个事，持有的是消极态度。他并不认为自己能改变什么，对挑战充满恐惧，也对努力感到不屑。太多的人，现在都在等着不劳而获，等着天上掉馅饼，其实说到底还是不愿意接受挑战，也不认为自己会有什么改变。他在潜意识当中，已经认为自己一成不变，板上钉钉了。比如你经常会遇到这样的人，他说我这个人比较直，说话不会拐弯抹角，在单位处理不好关系，该怎么破，这其实就是一种固定模式，他并不认为自己要做出什么改变，反而把人际关系不好的责任，都归咎于职场中的勾心斗角，以及一些人的恶意针对。这其实就是人性，永远觉得自己是好人，别人都是坏人，我之所以过的不好，一定是有坏人在给我使坏。不是我无能，而是坏人太坏了，我再怎么努力也斗不过这些坏人。这其实本身就是一种拒绝成长的心态。

你跟他讲这些道理，他还会用杠精思维，反问你，我努力就有用吗，努力能成为爱因斯坦和贝多芬吗，确实是不能，成为一个领域里面，顶尖级别的选手，确实需要一些天赋。但如果你用正确的方法训练和努力，达到较高水平，还是很现实的。这其实也是一个自我评估的问题，固定型思维的人，对自己的评估，通常也是相当的不准确。相反，相信成长的人，反而对自己有更客观的认识。他知道自己，在什么时候就没有进步空间了。所以说，准确评估自己，其实也是一种重要的才能。

我们总说，失败是成功之母，但这种将挫折，转移成未来成功也是一种能力，需要坚持不懈，坚忍不拔的精神。正视挫折，积极乐观，才能寻找不足，同时愿意一步一步的进行改变，弥补这些不足，这些东西说起来简单，但做起来极难，光第一步，正视挫折积极乐观，就已经过滤掉了 99% 的人。绝大多数的人，是不会承认自己有不足的。一般都会在别人身上找不足。

接下来，我们看看，思维模式的解析，上一辈人经常会这么教育我们，好好学习，以后，找份铁饭碗的工作，挑战不大，然后踏踏实实的干一辈子。作者也是这个想法，但是在他工作之后，却发现，到处都是挑战。没有什么是轻松的。不过，他后来依旧觉得很满意，主要是因为改变了思维模式，他在工作中偶然发现，有两种思维的世界，一种需要你去证明自己的聪明和天赋，证明自己有这个能力，而另一种，则不需要证明什么，你只需要不断的提高自己，让自己变得更好。需要证明自己的世界里，到处都是挫折和失败，经常感觉自己不够聪明，而在改变的世界里，没有成长没有进步才意味着失败。所以结果完全相反，发现了自己需要提高的地方，他反而会感到兴奋。

作者说，求知欲这个东西，与生俱来，为什么婴儿学东西很快，说白了就是他不害怕失败，

也从不担心丢脸。跌跌撞撞学走路，摔倒了站起来继续。于是我们就能学会很多东西。而一旦我们长大，开始有了思想负担，怕被别人嘲笑，担心挑战的时候，我们学东西的速度就会大幅放缓。大家有没有发现，上学的时候，学的最好的那些学生，往往都是主动向老师提出问题的学生，他们听不懂，从不怕丢脸，而是直接举手提问。反倒是啥都没学明白的学生，一个问题都提不出来，他反倒害怕一张嘴，被别人嘲笑。所以当你试图维持自己聪明的形象，试图证明自己不是个傻瓜的时候，其实你已经是个傻瓜了。明天我们继续来讲，两种思维模式，在现实生活当中的差异。

【2】终身成长 2：为什么有些人会爱上学习！有些人却在逃避？

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，终身成长。昨天我们说到了，固定型和成长型两种思维模式，作者举了一个例子，在香港的一所大学里，都是用英语授课，但是很多学生英语并非母语，所以他就设计了一个问题，如果有个提高英语水平的课程，你会不会参与，最后他发现，成长型思维的学生，对这个课程更感兴趣，而固定型思维的学生，对课程不感兴趣。原因就是，他们不想在这个课堂上，暴露自己的不足。为了在短期内，让自己看上去更聪明，他们放弃了提升自己的机会。所以，固定型的思维模式，就这样把很多人变成了不爱学习的人。其实在我们的社群里也是一样，越是在投资理财和财商上，有欠缺的人，他越是不愿意学习。说白了就是害怕自己在这里出丑，害怕失败。所以在刻意逃避，明明自己什么都不懂，但却要去咒骂万恶的股市。然后信誓旦旦的说，股市就是个赌场，没人能在里面赚到钱。这些话只是让他们看起了好像很聪明的样子，但到了股市的狂热期，他肯定会耐不住寂寞，然后进场接盘。从我们星球的付费数据就能看出来，到了牛市行情好的时候，过来学习的热情，会高涨许多。

我们的教育方式，其实就是在培养固定型思维模式，作者通过哥伦比亚大学脑波研究室，做了一个实验，发现，固定型思维模式的人，只是在被告知答案是对是错的时候，注意力非常集中，但他们在得到，可以帮助他们学习信息的时候，没有一丝兴趣。即使他的答案是错的。也就是说，他们只关心，自己对了还是错了，至于怎么能够对，压根不关心。相反，成长性思维的人，则对过程更加关注。其实这对于交易和投资来说非常重要，我们总说，投资不是打板算卦，而是正确的事，大概率的事反复做，过程比结果重要，过程对了，结果就有了大概率作为保证，如果你过程错了，结果即便是对的，那也是错了。凭运气赚到的钱，最后凭实力都会输回去。

固定型思维和成长型思维，就完全不是一类人，他们也很难有共同语言。固定思维的人，总是害怕失败，不愿意过多地尝试和创新，比如克莱斯勒公司的总裁艾柯卡，他取得过一点成功，然后就一次又一次的推出同款车型，也有人给他提出了建议，但他最后赶走了这些提建议的人，最终结果就是丢掉了市场。而相反，郭士纳在接手 IBM 的初期，大胆尝试改革，做计划的全面调整，甚至把 IBM 的主营业务方向都给换了。整个华尔街都在等着看他的笑话，但最后 IBM 重新崛起，成为行业领头羊。同样的例子还有很多，老齐给你补充一个，微软的总裁鲍尔默，也死守着 Windows 和 office 为核心。打造公司产品线，结果微软陷入泥潭，后来纳德拉上台，转变方向，以云计算为核心，微软重新崛起。这其实就是看你能否自我否定，自我革新。过去的成功只能代表过去，你如果不能持续提升，那么总有落伍的一天。或者说，当你惧怕犯错的时候，你已经开始犯错了。

那么我们怎么判断，你是成长型思维还是固定型思维呢？其实你可以自己想想，自己是否惧

怕丢脸，是否害怕挑战，是否想追求稳定，如果你有这三个特征，那就是一个固定型思维的人，反过来说，不怕丢脸，对能学到新东西，感到兴奋。乐于挑战，就是成长型思维。有些人属于是假成长型思维，一开始他们对难度较低的挑战，很感兴趣，但是随着挑战难度加大，他们的兴趣骤然下降。但是真的成长型思维的人，则完全沉迷其中，乐此不疲。反而是没难度的时候，调动不起他们的兴趣。就像玩游戏一样，有人就喜欢虐菜，有人反之，喜欢被虐。那么你是哪一类呢？这个测试其实并不太难。更多分享微foufoushu 谨防二手

当然，老齐认为有些人，可能在不同的领域当中，会有完全不同的表现，在他感兴趣的地方，他可以持续挑战高难度，越挫越勇，而在他不感兴趣的领域，难度对他并不起什么作用。比如巴菲特和芒格，你肯定不能说，他们是固定型思维，他们在投资领域，创造了神话。也在持续的改进和提升。但是巴菲特却是一个喜欢寻找确定性的人，无论是他吃汉堡喝可乐，还是不喜欢高科技，这些似乎都没什么变化。当年他跟芒格去比尔盖茨的微软调研，发现完全理解不了，于是两个老头干脆不学了。所以到底什么事，该守住能力圈，寻找确定性，什么事该持续改善，不断提升自我，确实边界比较模糊。需要自己去甄别。老齐认为，可以通过损失倒退，这个事没做好，到底损失有多大，自己能力的提升带来的收益，能够大于失败带来的损失，就可以选择成长思维，相反，如果失败的代价是你承受不起的，那还是固定思维比较好。也就是说，你至少得给自己一个翻身的机会，能把事情重新做好。弥补之前的损失。

很多人在学校里，总是能够成绩优秀，但是走到社会上，却啥也不是，甚至什么事情都做不好，最主要的一个原因，就是考试和做事的逻辑完全不同，考试是有标准答案的，有标准答案，你就对这个事有掌控力，而社会上做事，很多时候是没有标准答案的，甚至还有反身性。也就是你的做法，反而会让这个事产生一些意料之外的反馈，所以很多学生，就都会患得患失，特别是那些好学生，平常都被褒奖惯了，对于没把握做好的事情，他们通常选择逃避。而不是迎接这个挑战。甚至有的时候，为了得到一个看似正确的结果，使用一些错误的方法，比如作者举例，优秀的记者，为了评奖，自己竟然去编制假新闻。这其实就跟考试作弊得了高分一样，结果正确，不代表你就是对的。这就是固定型思维，让他们接受不起失败。铤而走险。 更多分享微foufoushu 谨防二手

固定型思维的人，还有一个表现，就是相信算命，相信智力测试这些东西，他们不但相信，这些测出的结果，还相信未来预测的结果。但成长型思维的人，压根不会相信这些东西。面对未来的预测，概率不会超过 50%。任何人也没有这个能力，因为时代会变，人也会变。有很多我们认为的天才，其实早年间都被别人否定过。比如于谦，有个老先生说，于谦不适合吃相声这碗饭，还有演员高颂文，当年他连普通话都说不好，很多导演都认为他根本做不了演员。作者也举例很多人，比如猫王，以及生物学家达尔文，他们都被认为缺乏潜力，仅仅是因为他们在早期的时候，没有出色的表现。但潜能这个东西很奇妙，他就是随着时间的推移，逐渐提高自身技能的一种能力。你不得不承认，有些人就是大器晚成。

成长型思维的人，很想得开，他们非常清楚，没有人是天生就会的，想让潜能开花绽放，需要一定的时间，和一个过程。对自己如此，对别人也是如此，比如一个老师，如果能够具有成长型思维，他不会上来就否定学生，认为有的学生是脑子笨，而是会以开放的心态，看这些落后的学生。

作者也是同样的态度，不要根据几次分数，立刻做出参考评估，更不要盲目给别人的未来定性。美国国家航空航天局，甚至在筛选宇航员的时候，专门拒绝那些经历简单，且一番风顺

的人，而是专门找一些曾经经历过重大的失败，但是又能重新站起来的人。其实国内这两年也出现了一个词，叫做逆商，也就是形容一个人，面对逆境情况下的反映。只有极少数人，具有越挫越勇的能力。老齐也接触了很多，对此深有体会，绝大多数人，遇到麻烦，总是想到退缩，但是只有极少数人，遇到麻烦，会想到积极的一面，而且他们还具有一种天赋，就是总能把坏事变成好事。比如股市暴跌是坏事还是好事，市场被整顿是坏事还是好事？当大家都在咒骂股市，咒骂监管的时候，很多人已经开始默默的收集筹码了。他们知道，股市暴跌，其实只是投资者情绪的极端反映，但他们不可能一直这么悲观，总有信心恢复的时候。

固定思维的人，则总是有一种错觉，认为比别人更聪明，也更有天赋。而且他们每时每刻都在想证明这一点。不管是不是真懂，但他们内心，就是觉得自己比一般人要强。这种优越性，体现出来的就是傲慢。不愿意承认无知，也不愿意承认错误。就比如在股市里，大家都知道，7 赔 2 平 1 赚，赚钱的里面，只有 5%能跑赢定期存款。但是 100%的人，都认为，自己就是那 5%。明天我们继续来解析，思维模式，给我们带来的巨大影响。

【3】终身成长 3：我们总在错误的定义失败

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，终身成长，昨天我们说到了，相信人的能力，固定不变的人，急切的盼望自己成功，而他们成功之后，产生的不仅是自豪，还是一种优越感，但如果他没有成功，那就比较尴尬了。大多数人，就只能通过贬低别人，来企图抬高自己。这是那些固定型思维，且有不成功的人的通病。重症者，就叫做杠精。成为最不受欢迎的人。

固定思维和成长思维的最大区别，在于面对失败的态度，固定型思维的人，被失败击垮的可能性会是永久的，作者举例，一个米其林三星厨师，因为一些传言，说他可能丢掉三星评级，而选择了结束自己的生命，在他的世界里，是这么理解这个事的，失败者就是一个风光不再的人。

而失败的定义其实很宽泛，有的时候并非是真的失败，而只是被其他人的成功衬托出来的失败，比如你考上了普通大学是成功还是失败，如果你身边的人，都是清华北大 985，那你就是一个失败者，会受到大家的嘲笑，相反，如果你身边，十里八乡都没一个大学生，你可能就变成了全村人的骄傲。所以失败很多时候，他只是一种感觉，并不一定客观存在。所以这也就留给了思维模式，很大的空间，固定思维的人，则强化了失败的感觉。但成长型思维的人，则认为自己还有改进空间。争取把后面的比赛打好。老齐在大学的时候，也很普通，刚毕业甚至起点很低。我也有深深的挫败感，但我那时才 23 岁，完全有机会翻盘。当时我就想，你们的大学好，不也就学了 4 年吗，我努力看四年书，起码在认知上就不输给你们了。果然，在 27-8 岁的时候，我开始从电视台到互联网，走上了我的人生快车道。其实都来自于这段时间，不断积累的认知。所以有的时候，不要过早否定，认知这个东西，就是捷径，你只要耐心的积累 5 年-10 年，就会发现他强大的威力。也正是从这时候开始，改变认知，提高人生的维度，就变成了我的信仰。果然 5 年后转行金融，8 年后自主创业，12 年后，成立了自己的基金公司。这在 23 岁的时候，你让我写科幻小说，我也写不出这种剧情。

作者说，固定型思维的人，更容易患上抑郁症，而抑郁的程度越深，他们也就越是会破罐破摔，越不会采取行动解决问题。不再学习，不再改变，甚至会破坏一些其他的完全跟失败不相关的好习惯。比如一个人失恋后，突然对什么都失去兴趣。整个人颓废的不行，也有人失

业后，整个人性情大变。

而成长型思维人则刚好相反，他们抑郁的程度越深，越是会采取行动对抗他们的问题，他们会努力想办法，让自己的生活正常运转。他们越是糟心，反而越是会下定决心。其实这种事，我们在很多书里都讲过，比如王阳明龙场悟道，曾国藩三次下野，稻盛和夫想跳槽也跑不掉，这些人都是成长型思维的人，一次极大的痛苦之后，往往能让他们涅槃重生。就是因为逆境给了他思考。让他在一些事情上，有了更大的决心。很多人，也经常问老齐，知道该努力，该看书，就是坚持不下去，这个该怎么办，其实主要就是因为他的日子过的太顺了。失去了改变的动力，这就跟温水煮青蛙是一个道理。当你一路走来，日子过的越来越顺的时候，一个变故，你可能就再也承受不起。

讲到这可能很多杠精要出来说话了，努力就一定有用吗？没有天赋你再努力也什么都不是，其实这话也没毛病，努力只能抬高你的下限，但是却无法打开你的上限，要想做到极致，确实需要天赋。所以我们一直强调，到你有天赋的领域，而且还得是顺乎天时的领域去努力。三个条件，天时，天赋，努力，缺一不可。足球迷中有句话，人生最大的错觉在于C罗没天赋，梅西不努力。其实他们都是努力和天赋合二为一的存在，才能开创一个绝代双骄的时代。其实我们每个人，都有天赋，也都愿意在天赋上努力，但遗憾的是，不是每个人的天赋，都符合这个时代。比如有些人，能够修理各种小家电，但这种天赋，他很难成为事业。还有的人，有天赋，也符合时代，但是竞争激烈，自己的努力程度也不够，不能杀出重围，所以也没办法做成事业。比如唱歌跳舞，在你们公司，你可能是最好的，但放到社会上并不稀缺。之前我们讲过，最投机取巧的办法，就是让自己产生复合技能，这样跟你竞争的人，就会下降好几个数量级。稍微努力一点，就能脱颖而出。相反，如果你在单一赛道竞争，那就真得，极品天赋和极端努力才能成功了。比如你想靠打乒乓球，拉小提琴出名，那简直难如上青天。

固定型思维的人，不知道努力吗？他们肯定也知道，但是努力不一定会成功，只是会增加你成功的概率，所以如果努力后还是失败，就会让自己完全找不到借口了。那么这才是他们最大的恐惧。甚至会为了找借口，而主动放弃努力。他们始终有一种错觉，认为了不起的天才是不需要努力的，反过来，努力了还不成功，那可能就真的是自己很笨。所以即便他们也看了很多书，听了很多的道理，但依旧害怕被否定，所以不敢行动。相比于努力，他们更愿意相信那些看不见摸不着，也许并不在自己身上存在的天赋。

有些人可能会问，如果一个人已经被证明了，那为什么他们还要反复的证明自己呢，答案是，因为每一天都会有一条新的龙出现，随着事情越变越难，他们过去表现出的能力，并不能解决今天的问题。比如你上学的时候，很出色，但是到了工作岗位，他完全是另外的一片世界，上学的时候，大家起点相同，但工作岗位上，大家起点不同，而你想证明自己的心态是不变的。明明是个新人，但却又害怕出错。也不愿意暴露自己的不足。

现在很多的毒鸡汤，之所以毒性很强，说白了就是过分夸大了努力的作用，虽然努力至关重要，没有人可以不努力取得长久的成功，但是努力绝不是唯一的因素，大家的资源禀赋，和社会背景完全不同。而且从事的行业也完全不一样。所以如果你资源不足，方向不对，那么越努力，可能反而越容易脱离正轨。比如你家里正在等米下锅呢，这时候就别看书了，应该赶紧去赚钱。

成长型思维的人，很多时候想法并不公允，他们并没有想获得多大成功，得到多少社会认同，

他就想把一个事给做好，因为在他的世界里，认为这么做是正确的。比如那些爱读书的人，真的想通过读书赚很多钱吗？其实未必。他们只是单纯的爱好而已。就是想从读书当中，获得知识的满足感。他们虽然也想发财成名，获得社会的认同，但是并不认为这些目标，可以肯定自己的价值，也不会以此来证明自己高人一等。真正成功的人，往往要比你想象的谦逊的多。

成长型思维，相信能力是可以培养的，但是他并不能告诉你，你能改变多少，或者需要多长时间，才能获得改变。而且这也不意味着所有的事，都能改变。作者举例一个出租车司机，在车里天天放歌剧，但他其实非常讨厌歌剧，放歌剧的目的，就是希望熏陶自己的艺术细胞。但作者建议，他还是放过自己吧。要接受自己在某些方面的平庸。所以成长性思维模式，并不意味着每一件可以被改变的事，都应该被改变。老齐也是如此，大学的时候，我天天也都在恶补英语，听着录音睡觉，还强迫自己每天背新概念，后来也跟自己和解了，接受了自己在这方面确实没有天赋。接受了自己学不好英语的现实，转而把更多地时间，放到了我有天赋的事情上。所以你可以努力，可以追求改变，但是在行动之前，应该判断一下，自己是否具备改变的能力和天赋，这个事是否具有改变的价值。那么怎么判断天赋，其实我们在另一本书里讲过，就是你有足够的兴趣，而且一学就会，学习过程中经常忘记时间。这就是有天赋的体现。相反，如果你一学就头疼，甚至打心眼里厌恶，那就是没有天赋。明天我们来讲，关于能力和成就的真相。

【4】终身成长 4：天赋就是能力！前提是你的好奇心

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，终身成长。今天我们来讲讲，关于能力和成就，作者作为一个心理学家，经常让大家尝试去想象一下，托马斯爱迪生，想象一下他在哪里正在做什么，很多学生给出的答案是，爱迪生在一个实验室里，围着一大堆的仪器，不断地做着他的灯泡实验。但真实情况是这样吗？似乎并非如此，根据记载，爱迪生并不是一个孤僻的人，他在电灯泡的研究当中，有 30 名助手，其中包括很多的科学家。而电灯泡也不是突然之间就被发明出来的，而只是一系列改良之后的结果，爱迪生可不是一个书呆子，他是一个奇才，也是一个企业家，他清楚自己到底要发明什么才具有巨大的商业潜力，甚至知道该如何去讨好媒体，甚至要去打压别人，让自己成为唯一的发明者。也就是说，他知道如何宣传自己，包装自己。

但是爱迪生并非从小就是这样，他在家乡的时候，只是普普通通的一个小孩，只是对机械略感兴趣。最终令他出类拔萃的是他的思维模式，他有着强烈的好奇心，于是就不断地寻求新的挑战。他后来到社会闯荡，也是靠着自学电报知识，从电报员的岗位，不断升职。不过他这种热情，并未用到生活上。让他的两任妻子抱怨不断。

所以，这就是大家的误解，总认为发明家就是那些孤僻的聪明人，然后突然之间惊艳世界。然而这种出乎意料的成就并不太多。大部分伟大发明，都是持续进化和改良的结果，蒸汽机如此，电灯泡也是如此。乔布斯和比尔盖茨，更是这方面的高手。

作者按照成长型和固定型思维，把小学成绩差不多的孩子分为两组，然后在初中阶段，进行观察，一开始差别不大，但是后来固定型思维的学生，出现了明显的成绩下滑，而他们的解释，往往都是被一些事情干扰，比如有老师针对他，说他笨，或者有的老师教的不好等等。因为这些外在原因，让他们学习下滑。而成长型思维的人，也同样是这些老师在教，他们在

遇到困难的时候，则表现出了全力以赴。

也就是说，顺风顺水的时候，你看不出二者的区别，但是一旦发生威胁，二者的思维模式，就开始把他们引导入两个方向。固定型思维的学生，总是想尽量表现出自己聪明，但同时，不愿意付出努力。他们更愿意找一些便捷简单的方法，其实走上社会也是如此，每个人都以为自己很聪明，都愿意投机取巧，但其实反而是那些看起来很笨愿意下笨功夫的人，能走的更远。老齐在被别人问到一些捷径问题的时候，也经常这么说，你没有那么聪明，我们也没那么笨，既然投资这个事我用了 15 年才有现在这个水平，你想通过 1-2 年就全都搞明白，是不太可能的。况且你还没有我更努力。所以你把底层逻辑想明白，成功和失败，无非就是人和人之间的比较，那你要打败别人，到底凭啥。你是否在这方面下的工夫，比别人多。把这个问题想明白，你自然也就愿意去努力了。

作者管这个叫做，不愿努力综合征，破解他的办法，就必须给他们换一个思维方式。让大家明白，你现在不会，做的不好是正常的，只要你肯努力，就会越来越好。我们不要对结果评估，我们要对改变评估。比如老齐的团队，我们每年也会调整收入，主要依据就是大家今年在能力上有哪些提升。没有提升的人，就不会加薪。

很多人都认为，天赋这个东西，就是能力本身，但其实天赋的前提是你的好奇心，和愿意接受各种挑战的热爱。如果你在一个领域，害怕失败，那么就可以认定你没有天赋。大家最熟悉的的就是投资领域，赔钱会让很多人感到焦虑，这恰恰说明绝大多数人，对于投资是没有天赋的。那么你在这上面的努力，顶多也就是提高下限，不被坑的太惨，想要赚很多钱，还是很困难的。而那些真正有天赋的人，亏钱会让他感到很兴奋，他有极强的好奇心，要去搞明白，自己为啥会亏钱。亏钱了，但是学到东西了，他就会非常幸福。大家可以去看看港片经典大时代，方展博就表现出了这方面的天赋。他一开始也总是亏钱，但是却非常迫切的想搞明白，自己到底为什么亏钱。

那么到底是能力问题，还是天赋问题，按照这个逻辑你自己想一想就知道了，失败了难不难受，想不想搞清楚失败的原因。想不想把自己变得更好。你更在乎的是那个结果，还是自我提升的过程本身。

我们在上学的过程中，对于学习不好的孩子，通常会让他们留级，重读一年，但是大家应该也知道，但凡留级的孩子，虽然多学了一年，但是在下一个年级当中，他们也依旧都是落后生。并不会因为学了兩遍而成绩开始变得出色。有一个人叫做玛瓦柯林斯，他就反其道而行之，对于成绩不及格的孩子，他像天才一样对待他们，很快这些之前被打上笨蛋标签的孩子们，成绩就有了巨大的提高。甚至在小学二年级，就能达到 5 年级的阅读水平，后来柯林斯用这套方法，创办了自己的学校，在这里，很小的孩子就能写伊索寓言的句子，会背诵莎士比亚。而这些内容，都是一般学校高中的课程。一个 6 岁入学的学生，被公认为智力发育迟缓，在柯林斯的学校上了 4 年之后，暑假竟然能主动阅读 23 本书。这些广泛阅读，让孩子们的心智发生了重大的转变。有教育学家感慨，除了极端的神童和极端的智力障碍的人之外，大部分人其实想学的话都能学会，只要给他们提供适当的学习条件。可见，他把学习条件，当成了必须品。

但遗憾的是，绝大多数老师，并不是柯林斯，他们认为对学生的智力水平起不到什么影响，有些学生就是教不会，而柯林斯的理念，则是成长型思维，他相信，学生的能力都是可以拓

展的。老师相信了，学生才会有提高，老师使用了成长型思维，学生才能不固化。其实这个道理也同样适用于家长。作者看到，柯林斯对一个落后的学生说到，我们还有很多重要的事情要做，你不可能只坐在椅子上就能变聪明，我保证，只要照着我去做，你就会有明显的成就，我是不会让你失败的。老齐总结，家长和老师要学会，对成长进行激励，而不要总对结果激励，这个是培养成长型思维的重要条件。哪怕他考了倒数第二，只要比上次有进步，就应该给与肯定。要随时看到孩子的闪光点，和他的进步，然后给与狠狠地鼓励。让他对改变，产生兴趣。

有些人，确实会在生活中展现一些天赋，比如他也没怎么经过训练。就可以画画很好。但这其实根本就不是绘画的技能，而是观察的技能，一些基础的画作，只是因为他们的结构比较好。所以就看着很舒服。这种天赋，其实完全可以通过学习得到。绝大多数早期被认为的天才，其实仅仅是因为，在很小的时候，模仿了父母或者亲人的一些动作。所以我们经常看到，父母从事什么，他的子女，往往在这方面会有点天赋。特别是那些文体上的。因为模仿难度比较低。然后，对他们不断地夸奖，不断地训练，就能让这种天赋兑现。特别是那种，父母能力一般，但是非常热爱，这时候他们最懂得激励孩子进步，孩子成长的可能性就更大。反而父母是大师级人物，孩子到很难练出来，因为他们不会再鼓励，而是会给孩子一种无形的压力，你再怎么练，也很难超越父母的时候，孩子就会失去成长的兴趣。

作者也做了一个测试，两组学生，做难题，难度一点点上升，一组夸他们有能力，另一组则夸他们很努力，结果表现出了非常大的差异，当难度提升到一定水平的时候，被夸有能力的那组，开始对难题失去兴趣，而被夸很努力的那组，则依旧充满兴趣，认为解难题是最有意思的事情。继续提高难度，被夸有能力的那组，表现直线下降。他们已经被打击了信心。而被夸努力的那组，他们表现越来越好。

这就说明一个道理，天赋其实未必会成为你的动力，甚至还有可能成为他前进的阻力。让他充满恐惧和怀疑。所以尽量别给孩子这种负担，要尽量让他知道，自己很棒，但这些都是因为他持续努力得到的。甚至你要给他灌输一个思想，如果不继续努力，你的天赋就会消失。就像老齐一样，一直在用越努力越幸运骗自己，不努力，运气都会变差。明天我们再来讲讲，贴标签的作用。 更多分享微foufoushu 谨防2手

【5】终身成长 5：很多人都生活在别人的看法里

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，终身成长。今天我们来讲讲标签，每个人身上其实都有标签，比如学霸，学渣，精英，屌丝。成功者，失败者等等。大家也都知道，给别人贴上否定的标签，会造成不好的结果。但他的影响，其实并非这么简单。

贴标签主要是一种刻板印象，他会扰乱人的思绪，给大家一种心里暗示，但是，这种情况也并不会在每个人身上发生，主要发生在那些固定思维模式的人身上，当人们认为个人能力，是固定的，从这个角度思考问题的时候，那么这种标签，就会禁锢你的思维了。所以，在固定思维模式当中，无论是肯定还是否定的标签，都会扰乱你的思绪，当你被贴上了肯定标签之后，你就会十分害怕失去他，而当你不幸被贴上否定的标签时，你会害怕自己被标签所验证。说的简单点就是，有人说你是成功者，你就特别害怕失败，有人说你是笨蛋，你更是害怕做错事，被验证。

但是当人们用成长型思维去思考的时候，这些刻板印象，就不会影响你的表现，他们不会相信人会永远低人一等。即便他们确实落后于人，也会努力学习迎头赶上。

更多分享微foufoushu 谨防二手

比如同样的老师，给一篇论文，做出了负面评价，固定思维的人，则认为，这老师真讨厌，他压根就没有好好看我写的东西。但也有成长思维的人认为，可能是我没有表达清楚。至少没让他一眼就看出我的意思。我应该改变这一点。从而进一步写出一个更好的论文。其实，老齐感觉，所谓固定思维就是从别人身上找问题，所谓成长思维，就是在自己身上找不足。跟我们之前讲的很多道理，也都是殊途同归的。

其实很多人，都是生活在别人的看法里，太在乎别人说什么了。别人说你是天才，你就认为自己是天才，别人说你是蠢货，你之所以生气和争辩，也是想证明自己，并非是他说的那样。但是这些评价真的很重要吗？一个人越是在乎别人对自己的评价，反而说明他内心越是脆弱。真正内心强大的人，压根就不会在意别人说什么，甚至经常会自嘲。比如马云经常拿自己的长相开玩笑。腾讯和微软，也经常说自己距离倒闭其实并不遥远。其实最可怕的就是这些懂得自嘲的人，说明他们压根就不在乎世人的眼光了。比如 2023 年的扫黑大剧狂飙中的高启强，一开始卖鱼，后来得道升天，成为黑帮大佬，穿西服做奔驰宝马，等到第三个阶段，没事也自己去菜市场买菜，也能自己一个人骑个小摩托回家。身边也不再是前呼后拥。这恰恰说明了他的内心进化。已经产生了绝对的自信。再比如，有的汽车博主经常告诉大家，你月薪多少开什么车，有钱人开什么车最有牌面。但其实，当你对坐什么车，压根没想法的时候，你才真是有钱了。此时的你，已经根本不用靠车这种东西，来获得什么牌面了。

我们在刻意练习那本书里讲过一个案例，波尔加三姐妹，一个老爸，通过刻意练习的方法，把三个女儿都培养成了世界顶级的国际象棋大师。本书的作者也提到了这个案例，说这个老爸，用的就是成长型思维，三姐妹说，他们的老爸认为，天生的才能没有用，这个成功，是靠 99% 的辛苦努力才得到的。在他们家里一直都在灌输这样的价值观。

作者说了这么多，其实就是奉劝，各位家长，各位老师，各位老板，从培养人的角度，不要轻易用结果给别人贴标签，要多奖励成长和努力。站在我们个人的角度，也要学会使用成长性思维去解决问题。要相信，某些事没做好，只是你的努力程度还不够。当你把这个当成信仰的时候，你会发现自己好运连连。这是老齐亲测的方法，绝对有效。遇到事情，积极乐观，别抱怨，多往好处想想，然后关注当下，自己怎么才能做到最好，标准就是一段时间回来反思，不会后悔，甚至感谢当时的自己。比如 15 年前，大学刚毕业的时候，我给自己制定了每年读 50 本书的计划。让这个计划最后变成了我的习惯。那我现在非常感谢当年的自己。可以说没有这个计划，没有当年的坚持，就没有我的今天。那么你有没有，感谢过之前的自己呢，还是在痛恨之前的自己。

下面我们来看看，体育领域里的冠军思维模式，文体领域，其实大家是最相信天赋的，比如身体优势，肉眼可见。这个东西，你后天是努力不来的。你 1 米 6 去打 NBA 就是会非常吃力，即便你技术再好，也很难有出头之日。而那些 2 米 2 以上的大个子，他们跑跳投似乎都不行，但是就有很大的优势。我们不能否认身体优势，但也不能把他看成是唯一重要的因素，甚至跟努力训练相比，身体优势其实并非决定因素。

举个例子，很多篮球博主，都对乔丹做了分析，认为乔丹的身形，体重，以及手大脚大，简

直就是为篮球这项运动而生的，所以判定，乔丹是个极具天赋的篮球运动员。但作者说，乔丹其实也不是个天才，大家都知道的是，他是篮球之神，总冠军拿到手软。但大家不知道的是，他在上高中的时候，被校队淘汰了。甚至在北卡大学的时候，他的数据也不出众。以至于进入 NBA 选秀，他也是排在第三名，那么当时那些看不上他的人，是不是蠢货呢？

你可以这么说，有眼不识泰山，但在当时，其实乔丹确实很普通。他在北卡初期，教练就告诉他，要弥补自身弱点，比如，防守，控球和投篮，这恰恰是成名后的乔丹，最强的三项技能。但那时候，却都是他的弱点。而在那段时间，乔丹拼命的练习，补强他的短板，甚至一场比赛后，乔丹可以反复的练上好几个小时的投篮，在我们看来，手大这个天赋，让乔丹的中投稳如老狗。但其实并非如此。在艰苦训练之前，他并没有这些天赋。公牛队教练对乔丹的评价是，一个不断想提高自己天赋的天才。所以坚韧的意志，要比身体优势更加有效。

有些人总是在给自己找借口，比如训练太多，容易受伤，训练太多，容易肌肉僵化，反而不利于自己的手感。科学训练确实很重要，但在科学的范畴之内，我们是否已经穷尽努力了呢？其实对很多人来说并没有，比如一些替补球员，你根本就没有打比赛的任务，你怕什么受伤呢？在休赛期，人家休息，你也休息，那么你用什么来提高。所谓追赶，说白了就是你得比被人更快才行。你还不不如别人努力，怎么可能追赶的上？

作者说，什么是冠军思维，不是一切顺风顺水的时候，你能赢得比赛，而是恰恰在你表现的不够好，情绪不太对的时候，依然能够取得胜利的能力，也就是说，逆境翻盘，才是冠军思维。就是有一些运动员，他们好像很少领先，但是往往在比赛处于危机的时候，能够拿出 3 倍的韧性，去扳回比分。很多运动员，在获得冠军之后，也都把胜利归结于自己坚定且永不放弃的意志。职业和专业比赛当中，没有一场胜利是容易的，大家比的就是，谁有更强烈的企图心。

那么把问题说回来，在体育运动当中，你在哪里有天赋？说白了就是，在哪个领域，你愿意持续的提升自己的技术水平。比如老齐在足球上，自认为有天赋，现在想想确实如此，我能自己拿着球，对着一堵墙，踢一下午。甚至还能给自己制定训练计划。学了一个新技术，在比赛中使用了出来，就特别的开心。所以热爱且愿意持续提升，这才是真正的天赋。反观一些职业球员，这几年被大家骂的，已经对足球没有热爱了，对他们来说，足球已经变成了一个糟心的工作，赚钱糊口而已，所以他不可能取得成绩。那么我们要提高足球水平，该去找些什么苗子，其实也就不用多说了，就是要找那些真正喜欢，真正愿意练球，愿意提高，对足球充满热情的孩子。

总结，成长型思维模式的人，认为成功来源于，竭尽自己最大的努力来做事，来源于学习和自我提高，这个跟冠军们的思维模式，都是一样的。相反，遇到挫折怎么办？乔丹在第一次复出之后，季后赛被淘汰，但他当时说，你不可能离开之后还能够一直称霸，从现在开始，我将从身体上和思想上都做好准备。于是接下来 3 年，公牛队又是一个三连冠。也就是说，接受失败，正视不足，迎头赶上。明天我们来看看，该如何掌控成功。

【6】终身成长 6：如何才能掌控成功？

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，终身成长。今天我们来看看，该如何掌控成功，成长型思维的人，掌控着自己走向成功以及维持成功的过程，

比如乔丹，在职业生涯的暮年，确实已经不能在篮筐上飞翔了，但是他却把自己跳投的优势，发挥到极致。依旧可以维持 40 岁才退役。与之相反的是，一些运动员，在早年间展现了极强的天赋，但是他们只是昙花一现，当身体不再强悍的时候，便很快走入了下坡路。这就是固定型思维带来的影响，当自己不具备碾压对手身体的条件的时候，开始自暴自弃。甚至变得焦虑。他们从没有想过，换一种方式，重新走向优秀。所以，掌控成功的方法，就是你要根据自己，此时此刻的条件，去想想如何能做的最好。而不是无休止的抱怨，嫉妒英才。绝大多数人，其实都是自己放弃了成功。当你想赢怕输的时候，你其实已经输了。老齐当年学投资的时候，就有老师告诉我，即便你做到最好，也不可能让成功的概率达到 100%，所以你要做的，是关注策略和交易本身，而并不是去关注那个结果。一次结果赢了，对投资来说，毫无意义。不断完善交易系统，和不断提升的胜率，才是你赖以生存的根本。

那些所谓的了不起的人物，其实也是从每一个动作，每一个行为积累起来的。他并不是突然之间，做成了很多的大事。所以记住我们上一节课说的内容，愿意让自己变得更好，这才是真正的天赋。而这种天赋，来自于你的思维能力。成长型思维的人，不仅能从胜利中，体会到成功，更能从学习和过程中，体会到成功。

接下来我们看看，商业当中的成长型思维。作者上来就提到了安然公司，说他在倒闭之前，一直致力于招聘那些天才，拥有漂亮学历的人，安然提供了很高的薪水，营造了一种人才至上的企业文化，由此迫使他的员工，努力表现出各种才能，也让员工都陷入了固定型思维模型。最终，就是大家都害怕犯错，然后掩盖错误。大家都在粉饰太平。结果安然就轰然倒塌。就跟之前那个让学生参加补习班的例子一样，固定型思维的学生，不愿意在补习班上暴露自己的不足，所以也就放弃了能力提升的机会。说白了就是害怕被别人说不行。

吉姆柯林斯在从优秀到卓越这本书里也提到，走向卓越的公司，通常都有一个谦虚，且勇于面对失败的领导，这个领导，总能在挫折中保持信念，坚持方向。就像唐僧一样，什么妖魔鬼怪，美女画皮，也阻挡不了他取经的决心。有人也做了一组实验，一组是固定型思维，对他们的结果进行奖励，另一组是成长型思维，对成长奖励，于是两组人去组织生产，完成任务，随着任务难度加大，固定型思维这组，逐渐开始展现出了能力不足，之后业绩下滑严重，而成长型思维这组，则始终保持了韧性，他们也总在付出最大努力，最后成效，要高很多。

柯林斯还有一个研究，发现有些公司的领导，更关注的是，自己是否伟大，他们对这一点的关心，甚至超过了公司本身，所以当他发现，自己已经无路可走的时候，通常都会拉着公司一起走向死亡。换句话说，他们宁可在自己离开后，让公司四分五裂，这样会更加证明自己的才能，而如果他离开之后，公司越来越好，那么尴尬的反而是自己。研究人员发现，有三分之二的领导者，有这种强烈的自我意识。之前介绍的克莱斯勒的总裁，艾柯卡就是这样一个人，他也曾让公司东山再起，但是后来却一直在花时间，打响自己的名头，很快在他的第二个任期，公司重新陷入了平庸。

柯林斯把他定义为，1 个天才与 1000 个帮手打造的公司。他们不是要建立一个管理团队，而只是为了突出领导是个天才。而这些天才领导们，其实他也不想建立一个卓越的团队，团队平庸一些，更能显得他高瞻远瞩。英明神武。并不愿意促进下属提升，也不认为自己该有什么提升。最终牺牲了公司的利益。我们这边其实也有类似的智慧，只有唐僧这种人，才能用的了孙悟空，如果你自己本身就是孙悟空，那么你带的人就都是猪八戒和沙和尚。艾柯卡就认为自己是孙悟空，所以当他的下属，给他提出建议，让他好好研究一下日本的本田汽车，

像日本造车学习的时候，他也是无情拒绝了。最后美国三大汽车公司，恰恰是被日本汽车全面占领了市场。即便到了最后，艾柯卡也并不接受现实，好好反思，而是咒骂万恶的日本人，抢了美国人的生意。还指责美国政府不作为，应该限制日本汽车的进入。董事会忍无可忍，想把它赶走，但他又发动了政变，企图夺回管理权，但这一切其实都把克莱斯勒汽车置于危险当中。所以显然，在艾柯卡心中，自己要比公司重要的多。

这些自负的企业家，非常关心别人对自己的看法，特别是来自华尔街的看法。他们也通常都是十分自信的，认为靠着自己的天赋异禀，创造着价值，创造着企业的利润。安然公司之所以后来做假账，也是这个原因，当时的总裁，斯基林容忍不了自己的业绩如此惨淡。他认为自己是个天才，就应该有个亮眼的业绩表现。而且斯基林一直没有承认错误，他可能真的认为，亏损只是暂时的，未来这些窟窿都能填上。就跟一个孩子，有一次没考好，把卷子藏起来，不敢给家长看，他的想法是下次考好了再跟家长说。

类似的例子还有很多，比如美国在线和时代华纳合并，两家公司运转都不好，恰巧两个公司的领导，也都是这种自以为是的天才，所以合并后就争权夺利，害怕对方压自己一头，所以总是相互拆台。2002 年，美国在线时代华纳亏损达到 1000 亿美元，创了美国公司亏损记录。这种事情，在咱们这只多不少，不光企业，政府机关，国企，事业单位，更是如此。做不做事不重要，重要的是自己必须保持光荣伟大正确的形象。甚至为了少出错，干脆就少干事。甚至为了自己手上的权力，主动打击那些干事的人，还给别人拆台。这些统统都是固定思维在作祟，不愿意承认自己有问题。自己是领导，就必须全都对。下属的建议，就是在挑战我的权威。那么底下的人，最后也就全都明白，干脆啥也不说了，或者只说你愿意听得。当年八国联军都打进北京城了，慈禧老太太，还不断地收到捷报呢。底下人一直告诉他，前线大获全胜。光绪也一样，想打赢甲午，然后名正言顺的夺回大权，所以也压根没人告诉他，北洋舰队早就已经打不了仗了。更多分享微foufoushu 谨防二手

说完了固定型思维的领导，接下来我们看看成长型思维的企业家，比如杰克韦尔奇，他拥有自我意识，但是懂得如何掌控这种自我意识的传奇人物。韦尔奇接受通用电气的时候，公司市值 140 亿美元，20 年后，通用电气价值 4900 亿美元，成为世界上最有价值的公司。另外，还有两位，也是传奇一个是郭士纳，拯救了 IBM，另一个叫做穆尔卡希，让施乐公司起死回生，他们的都有一个了不起的共通点，都给公司带去了巨大的变化。培养了注重成长和团队协作的企业文化。他们都知道，公司不是突出自己优越性的工具，而是促进成长的发动机。

杰克韦尔奇并没有像艾柯卡一样，坐在奢华的办公室里，而是经常走访工厂，听取最基层工人的意见。而且对他们表示出了足够的尊重，而且他很少突出自己，而总是说我们，带上他的同事和朋友，所有的事情，都是他们一起完成的。在他的自传里，也没少写失败的教训，比如收购了一家华尔街的投资公司，叫做基德尔皮博迪，让通用电气损失了上亿美元。他还总结，自信和骄傲自大之间，只有毫厘之差。他把这次失败，完全归咎于自己的骄傲自大。并从中吸取教训。

韦尔奇在通用电气，更像是一个引导者，而不是一个法官，他总是引导其他人，提出更好的想法，对工作进行改良。他曾经也大量聘用高学历人才，但是后来发现，这些其实都不重要，他需要的是对工作充满热情和欲望的员工，简历是不能告诉我他们内心的渴望的。明天我们继续来跟着杰克韦尔奇学习成长型思维的管理之道

【7】终身成长 7：对事情有热情？还是对结果有热情？

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。终身成长，昨天我们讲到了杰克韦尔奇，摒弃了精英主义，他甚至对那些精英说，我从你们做的事情中，看不到任何价值。然后让这些精英们，思考一下，在公司当中，如何才能更有意义。后来这个精英俱乐部，变成了一个志愿者团体，立足于帮助别人变得更好，而非证明自我。

很多公司，都会对提出建议者进行奖励，倒闭的安然也是一样，而韦尔奇的做法则不同，他奖励的不是个人，而是团队，他希望个人不要独自邀功，而是要想尽办法与他人协作，让自己的队友也能够变得更好。所以他的激励，不断地在强调协作，强调持续的改进。

再来看看 IBM 的郭士纳，其实 80 年代的时候，IBM 也早就已经陷入了困境，蓝色巨人已经得上了富贵病。公司内部全都自命不凡，然后争名夺利。签下的合同，都拿来邀功，而没人去关注后续的发展和执行。更没人关注客户的需求。1993 年，IBM 三顾茅庐，请出了郭士纳，他上来就打通了公司的交流渠道，上任 6 天后，他就给大家发了邮件，说要走访公司的每一个部门，要和公司的大部分人谈一谈。随后他解散了公司的权力部门，管理委员会，他认为并非只有这些精英可以给公司带来贡献，等级分层没有意义。我们应该跟那些能为公司解决问题的人一起开会，不管他是什么职位。

对于那些热衷于勾心斗角的人，一概开除，奖励那些喜欢做事，喜欢帮助他人的人，阻止了抢客户的行为，也对高管的奖金重新规划，与公司的整体利益挂钩。他一直在强调，公司需要的是团队协作。

在公司内部，郭士纳还建立了以客户为中心的文化，重视客户的需求，当时客户对于 IBM 电脑的价格已经大为不满，但之前并未有人重视，郭士纳来了，才大幅下调主机价格。去迎合客户的偏好。但这短期之内，必然会损失 IBM 的业绩，所以华尔街对此并不满意。郭士纳上任之初，IBM 的股价表现平平。但郭士纳并不在意这些短期评价，他认为这个生意是一场马拉松，需要通过长久的努力，才能够拿回客户的信任。10 年之后，IBM 的股价涨了 8 倍。IBM 重新回到了行业领头羊的位置，2002 年，郭士纳也功成身退。成为一代传奇。

也刚好是这一年，穆尔卡希接手的施乐公司，此时的施乐风雨飘摇当中，他的股价跌去了 95%。这个复印机行业的引领者，绝对的霸主，乔布斯和盖茨都在他的研发中找到了灵感，抄袭了视窗界面，也从他这偷学了鼠标这个东西，但就是这样一家伟大的公司，那时候他们惨到连复印机都卖不出去了。穆尔卡希上台后，发现公司离破产只有一步之遥，于是他大刀阔斧裁员 30%，天天跟被裁的员工道歉。他把公司战略重新聚焦在打印机和复印机的业务上。砍掉了无关的业务形态。在主业上不断创新，增加研发投入，同时提高在新兴市场的影响力。很快施乐就重新崛起，三年后就开始重新连续盈利。

这些传奇 CEO 其实都有一个共性，就是上来就裁员，聚焦主业，然后打造超级产品。包括乔布斯回到苹果也是如此，砍掉了多余的产品线，就留四个产品，业余笔记本和业余主机，专业笔记本和专业主机，然后通过极致的产品，反败为胜。而他们本身，都对产品和服务，有着极大的热情。热情其实是成长型思维，最重要的一个发动机。如果你对这个事，没有热情，其实说再多恐怕也是白搭。但这里面，其实还有个假象，你到底是对事情本身有热情，

还是对结果有热情。这个区别可大了，比如很多人对投资没什么热情，他只是对赚钱那个结果有热情。所以只是愿意打听一下代码，而对为什么选择这些投资产品的逻辑，完全没兴趣。可以说 90%以上的人，都是这样的，其他领域也是一样，只想赢得冠军，但对比赛过程很恐惧，只对升职加薪感兴趣，但对好好工作，提升技能很焦虑，不过恰恰是，只有对过程拥有充分兴趣的人，才能够获得真正的提升。而只对结果感兴趣的人，则往往会比较失望。所以做事其实跟玩游戏是一样的，如果过程不吸引你，你的水平是不会提升的。所以大家要好好重视过程，看怎么能在过程当中，找点乐趣出来。不重视过程，通常也就得不到结果。想用成长型思维思考问题，就必须消除能力是固定的这个偏见。注意这不光是说你的能力会提高，也可能会因为你的消极而持续降低。

之前我们看过很多书里讲，家长应该多鼓励孩子，通过夸奖让他产生积极性，公司也是如此，应该多鼓励员工，但这本书里，作者提出了更明确的说法，到底鼓励什么，是鼓励那个绝妙的想法吗？不是，鼓励的是主动性，鼓励的是不惧挫折，越挫越勇的精神。所以还是那句话，无论你是父母，还是领导，别总对结果奖励，要多奖励过程，多鼓励态度。

成长性思维，在谈判中，其实也尤为关键。研究发现，使用成长型思维的谈判者，在陷入僵局之后，仍然会坚持己见。而固定型思维的人，则很可能会陷入想赢怕输的心态当中，最后被迫妥协，接受对方提出的不利于自己的结果。当然，谈判的最佳结果，还是双方需求被满足，也就是双赢格局。成长型思维的人，则会努力达成双方共同满意的结果，也就是说，他们不但会为自己的利益据理力争，也会争取实现对方的利益。通过创造性的思维，解决问题。在他们的世界里，世界本来就不是非黑即白，一分为二的，看似对立的东西，也许可以通过引入一些变量，从而实现多赢的结果。举个例子，砍价是最常见的二维谈判模式，我说 8 块，你说 10 块，我赢了你就会输，但如果你多加一些因素进去，比如量，比如时间，我大量采购，你给我便宜，咱两就是双赢，我长期采购，你给我便宜，也能双赢。还有附条件的采购，我给你介绍新的客户，或者我在其他的地方，给你提供便利。这就使得价格谈判，跳出了二维模式。有了多赢的基础。所以我们总说，没有永远的感情，只有永远的利益，什么生意能做的持久，就必须让大家都赚到钱。

所谓企业管理，其实就是管人，激发企业员工的潜能，让员工持续的提升。这就是管理的本质目的。在一个管理培训上，要求学员做这样的想象，1 为什么相信，人的能力是可以发展的，这一点至关重要，2 想出一个自己以前能力很差，但现在表现很好的领域，3 给在工作上，感到困难的员工，写一封信。告诉他们能力是能发展的。4 回想过去，是否有过，认定某人无法完成某事，但这个人最后却学会了也完成了的情况。

在这个培训后，这些管理者很快发生了改变，他们很容易发现员工的进步，也愿意去指导比较差的员工。指导的数量和质量都获得了很大的提升。这个事告诉我们，管理者不一定要有天赋，而是要能够培训员工，让他们热爱工作。并且积极主动的工作。能把员工变废为宝的企业，才是最好的企业。举个例子，为何沛县这么一个芝麻绿豆大的地方，出了萧何，曹参，樊哙等顶级人才？说到底，还是刘邦变废为宝，发挥了人的特长，也让他们获得了成长。马云的十八罗汉，和马化腾的腾讯五虎，一开始创业的时候，也都并非什么济世之才。但最后全都成长成为了优质的高管。反而马云当年空降了很多外企的高管，最后都没在阿里待下去。大企业的高管文化，跟这种成长型企业其实往往格格不入。越是大企业，他们越是愿意按部就班，而不会再突出这种成长文化。他们更愿意到市场上挖人，而不愿意再去培养人。所以当你要不断地想去寻找天才的时候，其实你已经陷入了固定式思维当中。而且也很难如愿，

你找到的那些所谓天才,最后也很可能跟你的体系格格不入。所以现成的人才,未必就好用。各位领导要有这个意识。

下面我们再看看,人际关系,关于人和人如何相处的思维模式,为什么你总是无法获得很好的人际关系,为什么别人总是不理解你的想法,其实也都与思维方式有关。咱们明天接着讲。

【8】终身成长 8: 为什么别人总是不理解你的想法?

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,终身成长。今天我们来说说人际关系,当人们拥有固定思维模式的时候,他们感到自己被评判了,被他人的拒绝贴上了标签,这个标签甚至是永久性的。也就是说,他不认为自己能够改变在别人心目中的印象,也很难改变相互的人际关系。甚至这种思维会让他们走上极端,产生报复的冲动。你让我不开心,我也让你不开心,你否定我,我也会用脏水泼你。这才符合人性。永远都如镜子一样,用自己的行为,映射别人的行为。

固定型思维的人,会认为复仇才是甜蜜的,但成长性思维的人则完全不会,他们更愿意去理解和原谅,然后继续生活。尽管他们也会被伤的很深,但是会自我调节。宽恕一切。成长型思维的人,不认为自己会被永久的贴上标签,他也愿意改变现状,改变自己在别人心目中的看法。比如一个女孩嫌你穷,不愿意跟你在一起,那么你怎么办,是骂他嫌贫爱富,还是积极乐观的,让自己变得更好?说起来好像跟圣人一样,但其实很多人都遇到过类似的情形。有的时候,对方未必是嫌你穷,而是你没有给人家看到希望。所以记住老齐这句话,人和人的矛盾,都是利益之争,想到背后的利益,你也就能够看开了。对方嫌你穷,那你就好好努力,改变他的这个刻板印象。若干年之后,当你功成名就,你可能反而会感谢那个给你伤害的人。老齐现在就很感谢我第一个老板,要不是他当时就给我 2000 块钱,我也不会有刻骨铭心的学习动力。

所以人际关系也是可以改变的,对于成长性思维的人来说,一切都是可以培养的。特别是和别人在一起的时候,一切都是过程,你认为的结果,其实也是过程。所以努力地去享受过程,在过程中,持续提升。多想想,矛盾背后的根本利益诉求,其实跟谈判的方式一样,力争一个双赢的结果,这才是人和人的相处之道。有人说,如果你把周边所有人,都当成客户去对待,那么你的人际关系就会非常的好,比如你要送女友生日礼物,那就应该多想想他的具体诉求,而不是随便买朵花,应付差事。

在人际关系当中,悲观的人认为,对于他人,我完全没有办法,根本无法掌控别人的想法,但是乐观的人则认为,至少我有着一半的掌控权,完全可以通过调整自己,来解决人际关系当中的矛盾。那么是不是用成长型思维,就可以化解人际关系的所有矛盾呢?也不一定,但是绝大多数矛盾其实只需要你调整自己的心态,都可以解开。主要是看你想不想去修复他。有人跟老齐说了一句话,一下点醒了我,他说高维的人,是可以向下兼容的,但是低维的人却没办法向上兼容,所以兼容别人为我所用,恰恰是一种智商碾压。啥意思,举个例子,就是捧杀,你完全可以通过各种利益,把对方玩弄于股掌之上。看似对他低声下气,但其实结果都在你的掌控之中。

所以人际关系的秘诀,其实就是让别人感到舒服,就像在乎你的客户一样,在乎别人的感受,如果你能让别人感觉很舒服,那么你的人际关系就会很好。那么现在你想想,过年开豪车回

家炫富，这是让人感到舒服的方式吗？你的举动会引发别人天然的抵触感，因为你越成功，就证明别人越失败。所以跟亲戚朋友，千万别炫富。一旦炫富，基本就友尽了。什么叫会聊天，就是多说说，人家愿意聊的东西。比如老人，你要跟他聊聊健康，聊养生之道，中年夫妇跟他们聊孩子，聊教育，年轻人跟他们聊运动，这些地方都是他们自尊心最强的地方，所以你在他们眼里会变成一个大好人。相反不会聊天的，就基本都是直接打脸的操作，聊自己的优势，聊别人的软肋。比如大家都知道，那些讨厌的七大姑八大姨，上来就问你，结婚了吗？赚多少钱。这就相当于直接揭人家短儿了。当然很多人其实也没有坏心眼，就是想显摆一下自己，但你的炫耀，大部分都会击中别人的脆弱。所以不在一个阶层的人，尽量少聚会，要是躲不开，就努力的表演一下。这不是虚伪，是为了让别人好受一点。也让自己尽量少得罪人。

作者研究了暴力和欺凌，固定型思维的人，更容易对此耿耿于怀，他们更愿意以暴制暴。即便没有实力，也会伺机报复。而成长型思维模式的学生，则不倾向于，把这种欺凌行为，看做对他本人的评判，相反，他们认为，施暴者存在精神问题，需要通过欺压别人来抬高自己，增加自己的自尊。如果有人一直找麻烦，那么他们会倾向于认为，是不是他们有什么烦恼。甚至想去帮助他们，脱离困境。

老实说，这种以德报怨的事，确实不太常见，但是作为第三方，比如学校，对于校园霸凌事件，应该有这样的思考。不但要帮助被欺负的学生，更要促进围观者提供帮助。通过改变环境，降低欺凌事件的出现。另外，也不要直接对施暴者进行评判，而是努力促使他们改变个性。让他们可以和其他人和谐相处。很多人其实也不想当恶霸，他们只是不知道，该如何与其他人相处而已。

接下来我们看看，父母，老师，教练，他们的思维模式传播。每个家长都在试图让孩子变得更好，没有家长愿意破坏孩子的努力，让他们变得不爱学习，但很多事情，却事与愿违。比如有多少父母，都在贬低孩子，说自己的孩子笨，不爱学习，不知道上进。中国式的教育，其实都是否定式的教育。家长就是来否定孩子的一切的。早早的给孩子贴上各种标签，让孩子干啥都没了兴趣。特别是对学习。即便有些能够对孩子鼓励的家长，也都是对结果奖励，考了第一名，如何如何。很少有家长，愿意去鼓励孩子的进步。

家长们经常会自认为聪明的鼓励，比如你学的真快，真聪明，你考试得了100分，真棒！但孩子听到的却完全不一样，我学的不快，就不再聪明，我考不了100分，就不再优秀。这种孩子，特别容易在转变环境之后，成绩快速下降。比如小学他是班级里最优秀的，但是到了重点中学，都是很优秀的孩子，他就开始变得平庸，之前的自尊心被狠狠戳破，于是自暴自弃。成绩下滑很快。还有的孩子，上学的时候一直优秀，进入工作岗位，突然迷茫。发现没有标准答案了，完全不知道该怎么努力了。这其实都是小时候家长给埋下的病根，总在以结果，也就是那个考试成绩作为评判的唯一标准。但并未关注，他是否竭尽所能。

结合之前讲的成长型思维，家长，老师们，应该十分清楚了，应该针对孩子的努力和进步给与赞扬，只要他在努力变得更好，就应该给与最大的褒奖。对过程奖赏，而不要只对结果奖励。比如他已经天天苦学到深夜，而且学的非常认真努力了，但这次考试依旧没考好，那么也应该奖励。其实考试成绩真心没那么重要，即便是高考也是如此，关键是他有没有一个学习和进步的状态。这才是决定性因素。因为他在学校也就10几年，走上社会要几十年，没有一个成长型的思维习惯，没有一个持续学习提高的能力，即便之前考试成绩再好，也会逐

渐落伍的。

所以考试跟投资一样，谋事在人，成事在天，只要努力了，考试成绩好，只是一个副产品，一两次成绩，并没有那么重要。持续努力之后，他也不可能成绩不好。而且也不要找什么马虎粗心的借口，简单来说就是专注力不够，不要以为他平常的时候很粗心，考试了认真了，就都能作对了，这是不可能的。

现在的家长，都把孩子保护的太好了，深怕孩子的自信心遭遇挫折，于是就尽量的让他们免受失败，但他只能解决一时，反而留下了长远的隐患。温室里的花朵，不可能茁壮成长。谁也不可能保证他一辈子不遭遇挫折。家长的过分保护，反而让他失去了成长型思维的训练机会。最后一个风浪打过来，家长无力替他遮挡的时候，往往一下就把他彻底击毁。明天我们再看看，究竟该如何教育孩子，让孩子从小就能具有成长型思维。

【9】终身成长 9：如何才能从小拥有成长型思维

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，终身成长。昨天我们说到了，风平浪静的无菌环境，其实并不有利于孩子的成长，如今家长其实太在乎孩子的伤害了，以至于忽略了逆商的培养。人的一生不可能风平浪静，如果没有抗击打能力的话，一个风浪过来，很可能就再也起不来了。孩子需要的是，诚实且有建设性的反馈，如果他们被过度保护，将无法从失败中很好的学习，他们会认为，建议，指导，反馈都是消极而具有破坏性的，最后也就会拒绝改变。一旦你不进步了，其实也就是碌碌无为的开始。

注意上面作者用的一个词，叫做建设性的批评，啥叫建设性，就是可以解决问题，帮他改变和提升，告诉他应该怎么做，而不是一味的批评，为了批评而批评。我们常说，要给出建设性意见。就是要给出指导。他应该怎么做，才能更好。

比如当他打翻一盘菜的时候，你不应该去指责他笨手笨脚，而是应该告诉他，下次可以怎么做才能端的更稳，如何清扫，才能把打翻的饭菜收拾干净。考试失败也是如此，你埋怨他不好好学习是没有意义的，你要告诉他，该怎么好好学习，比如你每天回家，先要拿着课表，把老师一天讲过的内容，复述一遍。然后再开始写作业。写作业的过程要完整，比如 40 分钟，或者一个半小时，中间不要被吃饭打断。从而培养他的专注力。

贬低式批评是最容易的，比如骂他笨，但是这非但得不到任何效果，还会适得其反。破坏你们的关系，让他对学习产生厌恶。当一个固定思维的父母，不断地用固定思维批评孩子，最后得到的结果就是，他会对你掩饰一切，什么事以后也不跟你说。对你形成抵触。

而一个成长型思维的父母，在给孩子提出建设性意见之后，以后孩子但凡遇到问题，都会寻求父母的帮助，看怎么能变得更好。他们愿意获得你的帮助，得到你的赞扬，更愿意让自己变得更好。

作者说，在一般父母的眼里，处罚和批评就是教育本身，但这恰恰是错误的方向，当你要处罚孩子的时候，应该先问问自己，这样做传递的到底是什么信号。你的行为，会帮助他思考吗。当然说了这么多，可能很多家长依旧不认同，老子在外面当牛做马，回到家里，教育个孩子，还得当牛做马，你这是要累死老子啊。我的孩子我想怎么教育就怎么教育。估计这就

是很多家长最底层的想法。所以说到底，他们并没有给孩子充分的尊重，对客户可以探查需求，但对孩子，不是能不能的问题，而是不愿意这么做。他要是不愿意，其实你说再多也是没用的。这也是老齐经常跟大家说的，看书学习能不能改变你的人生，肯定能，但你得照着去做，这是愿不愿意的问题，而不是能不能的问题，为什么同样都是看书学习，有人改变了，有人没改变。差别基本都在意愿上。他遇到坎了过不去了，所以就会有迫切的意愿去改变，而你生活的顺风顺水，自然不愿意那么麻烦。但问题是，你能保证一辈子顺风顺水吗，等人到中年，上有老下有小的时候，出现过不去的坎了，那时候再改变，即便你有意愿了，可能也来不及了，因为改变总要有个过程。他不是临时抱佛脚就能起作用的。

大多数家长，在子女教育中传递的信号都是，如果你能按照我说的做，我才爱你。反之，你达不到父母的标准，他们就不认为你是个好孩子。在父母的世界里，就只有二元评判标准，好还是不好，那么对于孩子来说，心里自然也就只能用好还是坏去评价自己。当不了好孩子，就只能去当个坏孩子。

所以，父母也好，老师也罢，引导孩子该如何成长，这才是最重要的工作。学习的能力，其实比学习的结果更重要。走向社会之后你会发现，大部人缺少的恰恰是学习提升的能力。他们已经不知道该如何去提升和努力。这都跟从小接受的教育有关。之前介绍的那个教育家柯林斯，他经常会说，孩子们，和失败说再见吧，欢迎走上成功之路，我向你们保证，你们都会掌握这些，在这里没有人是失败的。前提是你们愿意付出，付出就会有回报。成功不会主动找你，而是需要你主动寻找。

很多在别的学校表现很差的孩子，在柯林斯的教育下，产生了巨大的喜悦，从此爱上了学习。并对学习充满激情。因为他们知道，自己所做的一切努力，都会得到柯林斯的赞扬。而在其他的学校，他们只要不能在班级排名前列，就会被贴上笨蛋的标签，努力这个事他们掌控的了，但是排名班级前列，任何人恐怕短期都无法掌控。其实排名这种事，他也就注定了只有少数人能够获得奖励，大部分人都会感到挫败感。产生挫败感后，如果调整不好，就很容易厌学。所以，现在的学校，其实都在传递一个价值观，就是我来评判你的能力，而并非是我来教你。柯林斯之所以成为教育家，他恰恰做到了，教你而不是评判你。

那么有人说，你不评判，但高考评判啊，分数线横在那，你让我们怎么办？其实这恰恰是问题所在，分数线这个标准，也得靠努力去争取。如果他自己都不努力了，那么你再评判他还会有什么价值？所以我们要从小学，到高中，这段过程中，不断地激发他的努力，让他对学习产生兴趣，愿意自己变得更好。目的恰恰是通过最后高考的这个评判。努力是过程，评判是结果，过程对了，结果也错不到哪去。如果过程没有，就想要那个结果，这是很难实现的。他已经厌学了，你天天逼着他去上补习班，也一样是出工不出力的。就跟各位家长上班的心态是一样的。就跟为了喜好工作，和为了领工资糊口而工作，他完全就不是一个概念。

柯林斯也遇到过叛逆的孩子，就是不愿意学习，他会努力的发现孩子的特长，然后给与最大的鼓励。让他先想办法爱上一门课程。当他们发现自己有可能变成好孩子，好学生，变聪明的时候，他们通常会马上收起自己的叛逆。大家想想看，是不是那些永远达不到家长标准的孩子才会叛逆。如果家长总是夸自己孩子的话，何来叛逆呢？所以孩子的问题，其实病根都在家长或者家庭身上。一个人长大之后的性格，跟原生家庭有着很大的关系。只有极少数的人，能够跳出家庭的影响，要么就是碰到了一个好的领路人，要么就是从小产生了阅读的习惯。通过正确的价值观，来抵御一些不好思维的侵袭。

教练跟老师其实是一个道理，很多人认为，严厉的教练就是好的教练，他通过威慑，让队员们在比赛的时候精神饱满，不敢犯错。从而取得了不错的成绩。但这种教练，往往持续不了多久，因为人不可能总在高压下生存。这种治军严格的教练，带出的球队，通常会在一些失利后，彻底崩盘。还有一种教练，他总是风趣幽默，用成长型思维，去指导每一个队员，让他们可以做的更好，甚至让队员们爱上训练。如果你尽力了，也许会比分落后，但是你永远不会输掉比赛。其实两种教练各有各的优势，成长型思维的教练，更适合做基层培养，而严格的教练，则适合去带职业队，短期提升比赛成绩。

所以这事一个长期和短期的选择问题，当然如果成长型思维的教练也能带队出成绩，那么这个成绩可以维持很久的时间。他们本身就不看重比赛的结果，所以偶尔一场失利，并不会造成球队的崩盘。失利过后，依旧会有良好的表现。

有家长或者老师就说，我也按照你说的方法做了，也夸奖了他们的努力，但是没有用。作者说，这就要警惕假的成长性思维，也叫成长型思维陷阱。比如他会反问，你虽然称赞了孩子的努力，但是你的孩子真的很努力吗？所以这就是问题所在，你只是为了称赞而称赞，就好比这件事根本就不是你做的，但是领导却说你做的很好，此时你会有被激励的心态吗？显然没有。甚至明明是个秃子，你还夸他发型很好，那就更是恶心人了。所以这么做起不到效果，必须得是孩子真的努力之后，你及时的给与赞赏，才能有激励的效果。否则他在表演努力，然后你还不断地夸奖，那就起不到任何效果。这也不是成长型思维，因为他不会变得更好，只会变得更加的投机取巧。明天我们再来讲讲，还有哪些虚假的成长型思维，以及如何改变我们的思维模式。

【10】终身成长 10：虚假的成长型思维

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，终身成长，昨天我们说到了虚假的成长型思维。还有一种误区。有些人认为，成长型思维模式，等同于告诉孩子可以做什么事，但这其实只是一个空洞的安慰，因为孩子和学生，也根本不知道该做什么，我们需要帮助他们获取技能和资源，通过努力达成他们的目标。所以成长型思维的关键，并不是什么都不管，只是一味的激励，而是要让他们变得更好，哪怕进步的速度没那么快。只要持续的变好，其实都是很值得奖励的。

父母是孩子的第一个老师，而且也是最重要的老师，孩子会天然的模仿父母的行为，所以父母的思维方式，大概率就是孩子的思维方式，那么家长要反思自己，是否再用成长型思维解决问题。再有就是，他们是否暴露了自己的思维过程，孩子是看不见你的思维的，他只能看到你的言行。所以对于孩子来说，父母需要做到知行合一。不但要使用成长思维，还得让孩子感受到这种思维。把他传授出去。并让孩子去进行模仿。老师也是如此，他们在教学当中，是否真的理解了这个东西，并且把他讲的通俗易懂，这个对于学生至关重要。最好的老师，都是那些能把复杂问题简单化的老师，这样学生会学的比较有趣，也会明显感觉到自己在成长和提高。而最蹩脚的老师，就是那些教给你死记硬背的老师，即便成绩提升，但对于学生来说，却并没有获得更好的成长体验。他们会逐渐形成固定型思维，而评判标准就是最后的考试成绩。所以从这个角度说，让孩子们搞懂，比让他做对更重要。作对了并不一定真的搞懂了。

最后一章，我们来谈谈，该如何改变思维模式，很不幸，绝大多数人都是固定型思维，而且已经相当顽固。

作者说，改变并不可能是一场外科手术，即便你发生了改变，以前的信念，习惯，也不会突然就焕然一新。相反，新的思维和旧的思维，会同时存在于你的大脑之中。随着新的思维越来越强，旧的固有思维才会逐渐衰退。这就是我们被洗脑的过程。所以很多人都说，学习了1年怎么还没有变化，太正常了。一年本身就起不到变化。甚至那个新的思维方式，还没在你的大脑中发芽呢。大部分人就已经开始放弃了。

面对各种各样的培训和学习机会，大家的想法都不一样，有人认为，我很有才华，不需要学习，有人会说，这些培训都是骗子。都是打算骗我的钱。还有人则认为，可以去听听，反正也就是一顿饭的钱。损失有限，收益可能无限。万一有用呢？还有更逗的，明知道自己在这方面严重不足，但却拒绝参加培训，就是害怕在培训中出丑，他们的做法是，多给孩子报补习班，自己却坚决不参加任何补习班。跟孩子说，你爸我这辈子也就这样了，现在为你付出了这么多，今后全靠你了。更多分享微foufoushu 谨防二手

其实对于培训和学习的态度，就能看出你的思维模式，脑子这个东西，越用就会越灵光，越是不用，他就会逐渐退化。这本身就是大脑的结构。但确实，放弃自我并不容易，更何况，这种新的思维方式，跟你之前的习惯格格不入，需要你不断地接受挑战，不断的遭遇挫折，而这些都是你之前避之唯恐不及的事情。

作者说，自己当时思维模式转换的时候，也感到了惶恐不安，他原来也是固定思维模式，习惯于记录自己的成果。看到这些成果才会感觉良好，如果成果不好，自己就会很失落。那么你能否坦然接受一些挫折呢？

比如你考大学，但是你的申请被拒绝了，此时你怎么思考？你试图骗自己，说可能竞争太激烈了，优秀者太多，但是你的潜意识告诉自己，这都是找借口的想法，实际上就是人家对你不满意。那么接下来该怎么做，咒骂这个大学没眼光，然后去其他的大学试试运气？

有一个成长型思维的同学，他主动打电话给这所大学，询问该如何改进自己的申请书。他并不想改变被拒绝的结果，只是想知道自己在哪里有什么不足。但神奇的事情发生了，几天之后，学校竟然改变了看法，接受了他的申请。本来当时拒绝他的时候，学校就是一念之差，而他后来的表现，也让学校重新思考了这个决定。他们也很少见到，这种积极主动且心态平和，愿意在挫折中变得更好的学生。这些都是申请书上，体现不出来的优点。

所以你看看，当你不吵不闹，接受挫折的时候，那么本身就相当于对你的简历和申请，做了重新的优化。反而把纠结，留给了对方。人就是这么一个矛盾的动物，牵着一不走打着倒退，你表现出足够的善意的同时，对方往往比你的善意还要大，相反，当你充满敌意，那么对方也会比你更加残酷。

成长型思维的人，其实就是看穿了这一点，他们一直在争取在给自己加分，这样才能在别人的眼里真正加分。老齐有个习惯，就是遭遇挫折的时候，不去想损失本身，多想想一切都是最好的安排，在已成定局的情况之下，我还能干点什么？能尽量挽回点损失，或者至少也要为未来创造更好的机会。

千万不要产生高人一等的想法，因为如果你觉得高人一等，那么表现出来的结果，就必然有人要低你一等，没有人会愿意接受这样的体验。而且当你觉得高人一等，也就会产生一种骄傲感，让你觉得努力已经不再重要，很多东西，就应该是我的。但这种心里，其实并不一定真实有效。他很可能只是你的一厢情愿。永远记住，谦虚才会使人努力，要想让自己转化为成长型思维，就要先让自己学会谦虚。

在教孩子方面，有的家长会在每天吃饭的时候，用一些问题启发孩子，比如今天你在学校学到了什么，作对了哪些事，又做错了哪些，哪些事情可以做的更好。当他遭遇挫折的时候，告诉他该如何去训练，通过不断地刻意练习，克服自己的弱点。这其实跟老齐让大家写的成功日记异曲同工。其实也是让大家经常反思，看看在哪还有提升的空间。千万不要去想，我要守住什么，实际上，你什么都守不住，只要你不再进步，就是倒霉的开始。甚至进步慢了，都会被社会碾压。这并非是什么玄学，而是由科学依据的，你比别人成长的快，别人追不上你，你只有颠覆别人的份，这是你主动发起的，所以当然会好运不断。如果你比别人跑得慢，别人追上你了，就开始颠覆你。你就得被动应战。就像三体讲的一样，消灭你，与你无关。谁让你的认知不足呢？所有人都是为了生存，但生存空间却又有限，所以你必须习惯不断奔跑。

当你的孩子学习落后，那么我们应该去多多鼓励，让他尽可能多的把知识搞懂，而不仅仅是死记硬背，只有搞懂的时候，他才能产生成就感。那怎么才能代表他搞懂呢，让他讲给你听。当他能用很简单的语言，给你讲明白的时候，说明他已经产生了成就感。仔细想想，当年班上学习最好的孩子，是不是全都好为人师，不断地给其他人讲题。其实他们在享受这个过程。为了保持这种智商碾压的优势，他就得去做更多地难题。就像老齐现在一样，为了天天给大家上课，我就得去输入更多地内容。当我发现停不下来的时候，其实就是我不断成长的过程。

最后作者给大家一个通往成长型思维模式的路径，第一步就是要接受，不管什么现实都要接受他，比如别人都说我很笨，没有天赋，笨就笨呗，没天赋就没天赋，但我可以慢慢培养自己的天赋。第二步是观察，看自己有没有陷入固定型思维，是不是做出了评价，过早的下了结论。第三步命名，也就是模拟一个固定型思维的虚拟人出来，自己用第三视角观察他，当你找到这个镜子之后，把他反过来就是成长型思维。比如你可以想象一个非常失败，且十分讨厌的人，把你遇到的问题，强按在他的头上，想象他的做法。最后反问自己，是不是要跟他一样行动。第四步是教育，我们都是说别人简单，说自己很难，那么你就说说别人呗。对那个你讨厌的虚拟人指手画脚。教他做事。

这其实是个很好的方法，要么你想象出一个偶像，要么你想象出一个讨厌的对象，把自己遇到的这些坎，想象成他们遇到的问题，看看他们会怎么做。在你想象的过程当中，其实自己的答案也就出来了。比如我就讨厌一个人，负面情绪爆棚，遇到所有的问题，都怪别人。那么我就假装这个人就在面前，我的事就是他的事，他会抱怨谁。你把这个人演活了，自己也就知道该怎么干了。

这就是本书的全部内容，也给我们道出了一个持续成长的思维方式，还是那句话，人和人最大的区别，就在于看问题的角度和思维的方式的，当你换了脑子之后，其实走向成功，也就只是时间问题。暴发户为什么守不住财富，就是因为思维方式跟不上财富的变化，最后也就全都输回去了。我们叫做德不配位，必有灾祸。这本书的内容并不复杂，但是听懂了，不等

于学会了，学会了，也并不等于你能落实到行动之中。明天我们开始新的学习。