

读完本文约需 37 分钟

樊登：各位好，今天我们在中关村的樊登书店为大家录制本期的新书，这本书叫作《韧性：不确定时代的精进法则》。我们为大家请到了这本书的作者——长江商学院的副院长张晓萌教授，欢迎您。

张晓萌：你好，樊登老师。

樊登：欢迎您。晓萌教授最打动我的一点，是她在跟我聊天的时候说……这能说吗？

张晓萌：能，没问题。

樊登：您看她今天这么苗条，这么有气质，她当年最重的时候有二百斤。然后从二百斤的体重一直减到现在，一百二十斤左右，而且肌肉量很大，依然在坚持锻炼。这么艰难的一个过程，是不是一定用到了韧性的方法？

张晓萌：是。减肥就是典型的打造韧性的过程，用了“韧性”的方法。

樊登：您先跟大家讲讲“韧性”这个概念是怎么回事。这也是您在长江商学院开的一门课？

张晓萌：对。我是七年前回国，到长江商学院全职任教。加入长江商学院的七年时间里，主要是给不同的学员上课。我们每年都有很多项目，包括学位项目、非学位项目等。每一年我能接触到大概两千名企业家，在跟他们接触的过程中我就发现，这些企业家的身上都有一股韧劲。很多人的企业已经穿越了多个经济周期，但依旧能够在非常大的竞争环境下运转得很好，并且这些企业家自身也非常坚韧，有些企业家在面临了很大的困境之后，依然很快乐，心理很强大。

本身我就是研究行为学的，所以这就让我聚焦到“韧性”这一个微观的领域，然后开始收集数据、做研究，这么多年下来也积累了一些成果。我在长江商学院开设的这门课程叫作《韧性的打造》，就是讲韧性是一种什么样的东西，以及怎么样去打造韧性。很多人对于韧性会有一种误解，认为韧性是不是就是熬着，或者是不是就是吃苦，是不是就是死扛。

樊登：因为有个词叫“坚韧不拔”，所以我们一想到“韧”就想到“坚”，所以要坚强，要熬着，要能够挺住，但这个并不是“韧性”的定义。

张晓萌：樊登老师讲得特别好。确实我们一想到这个“韧”就觉得是“坚”，但实际上“韧”这个字，《说文解字》里面解释为“柔而固也”，它和

“坚”的意思相反，它是“柔”。再比如这个“韧”字的组成，左半边的“韦”原意是熟牛皮，右半边我们可以看到是一个“刀刃”的“刃”字，它有划、割的意思。那这两个部分组成了“韧性”的“韧”字，它代表的是皮革很柔软，你把它折弯，它也不容易破裂，甚至去窝它、划它，它也不容易破裂，这就是“韧，柔而固也”。所以回到刚才这个问题，我为什么要研究韧性，因为从我们过往的经历来看，我们每个人都会面临各种各样的挑战，不论是生活中的挑战，还是工作中的挑战，这些挑战可能是非常巨大的。那你怎么样能够在经历过这些挑战之后依然不被打倒，打倒了之后还不光能站起来，还得从中成长、获益。所以《韧性》这本书，对于韧性这个概念的最重要的一个定义就是：**韧性=复原+成长+获益**，就是有三个维度。

樊登：复原加成长，还要获益。有点像我们说的“反脆弱”的原理，像乒乓球一样。

张晓萌：对，像乒乓球一样，坠落以后不仅能够弹回原位，可能还弹得更高。

樊登：所以这里有一个特别好的例子，就是咱们俩共同的朋友俞敏洪老师。我们能够很明显地看到，俞敏洪老师并不是艰苦地熬着，他是从“黑天鹅”中去发现机会，从而过得更愉快、更轻松、更有力量。

张晓萌：我想这跟俞老师带领新东方这么多年的理念也有关。我在出国留学之前，也是上新东方的课程成长起来的，他们的口号我记得特别清楚，当时所有人都记得那句口号——从绝望当中寻找希望，生命终将辉煌。

樊登：从绝望中辟出一颗希望的宝石。

张晓萌：也就是说我们都会面临绝望，其实每个人都会有这种至暗的时刻，那你怎么样在绝望中依然保有这种寻找美好的希望和信念，这个很重要。

樊登：您在这本书的第一章中就讲到一个有关掌控感的经典研究。我们每个人对于掌控感的追求，为什么有时候反而会导致我们失去韧性呢？

张晓萌：这是一个特别核心的问题，因为我们从行为学研究的角度来看，人类对于掌控感有一种特别强烈的情怀。当我们能够掌控的时候，会觉得比较愉悦；当我们失去掌控的时候，就会开始有点抓狂；如果持续地处于失控状态，就可能开始出现比如习得性无助的情况（樊登老师在讲书的时候也多次提到过习得性无助），然后就进入麻木的状态，再然后就开始进入各种各样的心理疾病的范围。所以我们对于掌控感确实有种非常强烈的情怀，我们非常渴望有这种掌控感。

但它为什么会造成问题呢？就是任何东西都有个度，一定程度的掌控带给我们的还是比较愉悦的感觉，但是导致焦虑的罪魁祸首、诱因之一，就是“我要实现 100%的掌控”，什么东西都得在我的掌控之中。甚至还会有一种病叫作“列表癖”，就是“癖好”的“癖”。“列表癖”有什么表现呢？比如我今天出去旅游，我列个清单，写一下要带什么什么东西，这很正常。或者我今天进入办公室，打算做哪些事，然后我按照重要程度排序，这也很正常。

但有“列表癖”的人，他想百分之百掌控到什么程度呢？就是他要把他所有列过的表再列个表，这叫“列表癖”。所以当你进入这种“想要百分百掌控”的状态的时候，你就要求所有事情必须做到不能有任何的随机性，任何一个随机性都会打破自己的这种掌控感，你就会开始抓狂，那这就不正常了。

我就想起来我跟我的小儿子（我有两个孩子，这是那个年纪小的），关于他玩游戏的“斗智斗勇”的事。家长应该都会有类似的这种经历，比如我们要限制孩子玩游戏，那我们希望能够用家长的方式去掌控他，比如每天什么时间可以玩游戏，玩多长时间。但后来我就发现，当你给到他一定的空间，在这个范围内，我们达成一个统一的协定，让孩子也有一定的自由度。只要我们双方都同意，在这个时间之内，让孩子有孩子的掌控感，家长也有家长的掌控感，这样的话，双方都不纠结。双方都达成了统一意见之后，孩子就可以在这个范围圈里自由地玩，玩完了以

后就不再玩了。我记得我听樊登老师多次讲过嘟嘟玩游戏这件事，他能够做到后面即使你不限他，他反而每天玩一段时间之后就不玩了，甚至减少玩的时间。

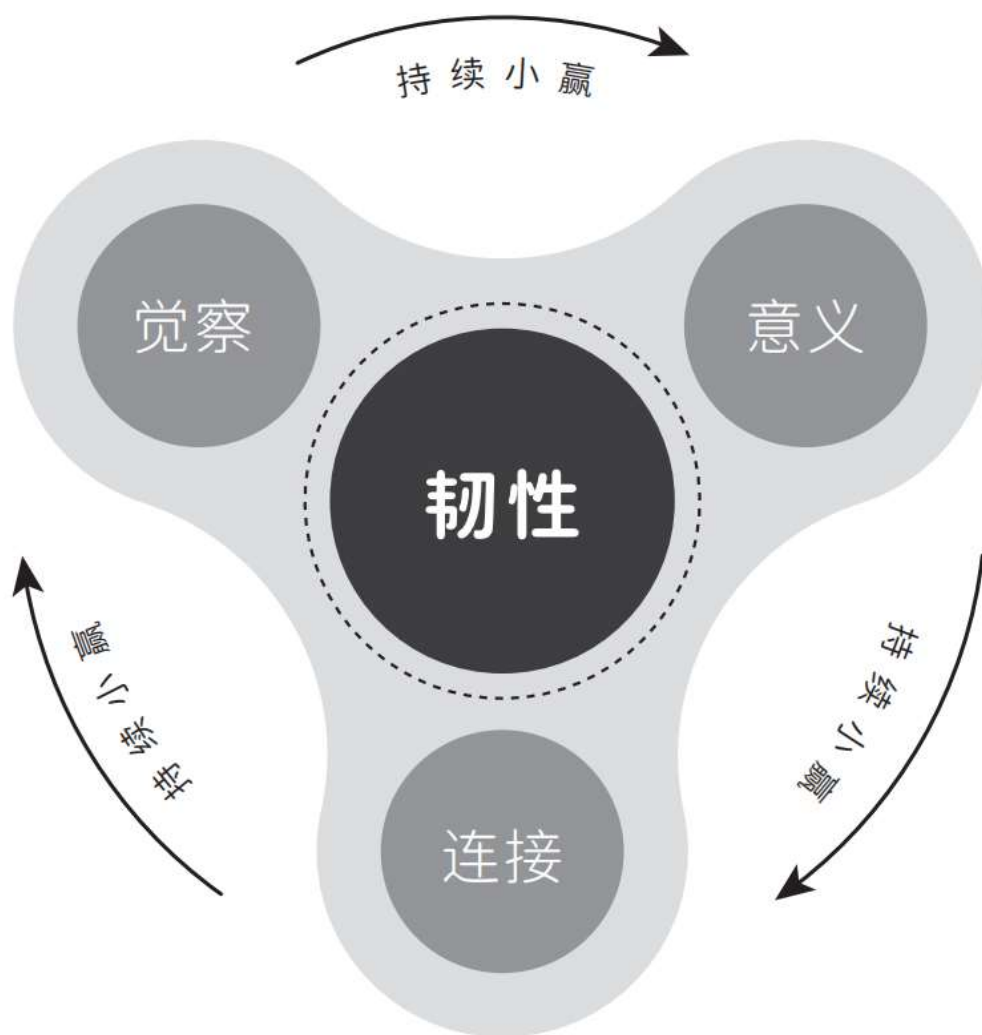
樊登：我这个人比较大，我属于连那个圈都没有。

张晓萌：就是自由绽放。

樊登：对。我相信孩子能够管好自己，因为我在他三岁以前下了很大的功夫。三岁以前能够帮助他建立自律，帮助他建立独立完整的自尊体系，他会很珍惜自己的好习惯。他不是珍惜我对他的看法，他珍惜的是自己的这个习惯。所以一直到今天，手机什么的他都自己管。

张晓萌：那挺好的。

樊登：总之，你不能太过控制，如果你太过控制，孩子就会失去韧性。韧性的理论其实核心就是这张“韧性飞轮”（见下图）。



韧性飞轮图

我觉得这个模型建立得非常漂亮。这个“韧性飞轮”由三个部分组成，一个叫觉察，一个叫意义，一个叫连接，待会儿我们会分别讲到。这中间有一个很重要的驱动力叫“持续小赢”，每一个轮子之间是靠持续小赢来连接的。那么您先跟大家讲讲什么叫持续小赢，以及为什么要持续小赢。

张晓萌：行。这个持续小赢是韧性飞轮中一个特别重要的启动力，如果我们要想让觉察、意义、连接这三部分持续地转起来，最后达成统合（飞轮并不是分裂的），最重要的就是要不断地去做持续性小赢的事情。首先我们讲，韧性是一个持续一生的功课，不是说我现在的韧性特别好了，我就可以歇着了。就像我现在身体特别好，我也不能说我从现在开始就不锻炼身体了，我一生都得锻炼身体，韧性也是一样的，需要一直锻炼。锻炼身体是健身，锻炼韧性叫“健心”，人的一生都需要打造韧性。那么用一个比喻来说，就是我们不能够用跑百米冲刺的心态和方法去跑马拉松，马拉松是很长的，要是一直都在冲刺、用大力的话，那还没到头，可能离终点还很远的时候就倒下了。

持续性小赢的理念实际上来源于我们很多人会有的一种想法，就是我们总是去追寻生命当中非常重要的时刻，比如决定性的时刻、高光时刻，或者是非常重大的幸福时刻，大家会觉得这样的时刻才能够给自己带来无比的幸福感。但其实从我做研究的角度，包括樊老师讲的这么多本书中，有很多的研究告诉我们，人类真正的幸福，特别是持续的幸福，来源于这些微小的行为的改变。而且它跟我们后面会讲到的意义、定目标是相关的，当我们把目标定得过远的时候，你可能就达不到，就会失望；但是当我们定了一个一个小目标，再一个一个去完成的时候，你的这种动力就始终会在，所以人的心态也会非常好。

樊登：那比如说，您是怎么用这个持续小赢来改善自己的？

张晓萌：那就很多了。比如樊老师知道的，今天我到这边来跟樊老师对话，我非常开心，因为樊老师讲的所有的书，我一分钟不落地听了。

樊登：全听了。

张晓萌：全部，一分钟不落。

樊登：这真的值得掌声鼓励。

张晓萌：而且在这个听书的过程中，我是密集地听，正好伴随着我写《韧性》的两年时间，这就是一个典型的持续小赢。我可能有蛮长一段时间里，每天早上起来做一个冥想，冥想完了以后觉得很安静，心情很舒缓，我就听一本书。因为我起得很早，每天早上如此，所以这一天别人还可能在睡觉的时候，我已经把这两项重要不紧迫的事完成了。那么在听书的过程中，对我最大的启发就是，它会很大程度地打开我的认知边界，即便是我自己专业方向的书，当我听你讲了以后，我发现每个人会有盲区，我读了这么多遍的书，再从你的角度听一遍的时候，我会有特别不一样的收获。

樊登：所以樊登读书（现改名为“帆书”）其实也是一个很好的持续小赢的工具，每天能够听一本书，给自己带来一些改变。

张晓萌：是的，这点改变就是细水长流的。我们有的时候渴望去追求生命的高光时刻，但其实这种生活中“水流过的痕迹”不一定没有生命中的高光时刻重要。

樊登：您知道，我最近在读《古文观止》。《古文观止》有 222 篇，其实挺多的，要一口气读完的话压力很大，因为它一开篇就是《左传》的那些文章，并不简单。我给自己定的阅读方法是，我带着嘟嘟一块儿读，我们俩一天读一篇，今天时间多，读一篇长的，今天时间短，读一篇短的。昨天晚上九点多我回家的时候，他快睡觉了，说：“我要睡觉了。”我说：“你读了吗？”他说：“今天算了，我明天读两篇吧。”我说：“咱们还是每天读一篇比较好。”他说：“那怎么读？”我说：“我给你找篇最短的。”他说：“你找，我先刷牙。”我就帮他找，真的帮他找了一篇汉武帝写的很短的文章，他特别高兴，一分钟就读完了。这就叫持续小赢，他知道自己每天都能够坚持读一篇，222 天后，自己就是另外一个新人了。

张晓萌：对，是的。

樊登：所以持续小赢这个方法能够给我们带来很强的回馈。

张晓萌：很强的回馈，而且时刻让我们保持一种行动兴奋，比如您和嘟嘟读《古文观止》，没事的时候就读两页，但是不能推到明天，这样就达到了持续小赢。

樊登：所以你看，各位家长整天跟游戏作战，其实我们应该向游戏学习，游戏提供的东西绝对不是说你必须打三个小时才能够获得一次胜利，而是每隔几十秒就给你一个奖励，奖励特别多。晓萌教授研究的是行为心理学，这就是行为心理学的研究成果，就是我们要懂得人的大脑需要经常性地分泌多巴胺、内啡肽，做事的时候才能够开心地坚持下去。

张晓萌：对。我现在觉得游戏其实是一件对我们特别有启发的事情，只要能够找到正确的方法。游戏就是像樊登老师讲的，利用了持续小赢的方法，而且它在设置宝物的时候，每一次打开宝箱，它不是每一次都给到你想要的那个东西，这就会刺激你不断地去追寻下一个目标，保持你的兴奋度，其实这都是持续性小赢的结果。

樊登：大家听我们讲那些关于成瘾性的书，你就知道，逻辑都是一样的，成瘾性的东西就是给你不确定的回馈。而如果我们能够把这个应用在进步这件事上，它的效果一样是很大的，你不知道今天自己开了一个什么盲盒，得到了一个什么样的进步，所以经常性地给自己一些正向的激励是很重要的。

张晓萌：这点特别重要。大家特别熟悉一个词，叫边际效益递减。就是如果我已经吃饱了，你再给我一个包子，我就不感兴趣了。但是还有一个更重要的词，叫边际效益聚合。比如咱们以一年 365 天为界限，如果我每天改变 1% 的话，365 天之后到年底，大约能获得 37 倍的效益，这是非常可观的。这就是持续小赢，每天发生一点改变。就像刚才樊老师讲的，要强调正向激励，这个太重要了，如果我们每天负向一点点，那到年底会跌到只剩大概 $1/37$ ，这是一样的道理。

樊登：很多不会改变的人的盲区在哪儿呢？我经常收到很多人的反馈，就是“我读了书总是记不住”，还有人说：“读书的时候明白，用起来就忘了。”说这两句话没有任何用，这两句话肯定是对的，但是没有任何用，它只会让你泄气，让你不断地觉得学习没有用，这是因为他老想突然之间自己就变好了，这不可能。

张晓萌：首先我觉得他要是抱着一种“读这本书有没有用”的态度，那他的出发点就不对，其实有的时候**我们读书，不要带那么多的功利性，不要想这本书读完了我就能怎么样了。还要知道持续小赢，日积月累以后，总有一个点可能让你一下子厚积薄发了，或者让你感受到了一个不一样的世界，其实还是同样的道理。**

樊登：人生是非常复杂的，所以要把持续小赢搞明白，这是一个推动我们去转动这个飞轮的力量。然后**“韧性飞轮”的第一个轮叫作觉察**，为什么觉察对于韧性很重要？

张晓萌：因为觉察对于打造心理韧性来说是一个地基性的东西。你把地基盖牢了以后，到后面意义、连接这两部分盖起的楼才能盖得比较高、比较稳。觉察代表的是你是不是能够正确地认知到自己，很多人都会觉得自己应该是最了解自己的那个人，但其实并不是，每个人都会有非常明显的盲区，包括我们很熟悉的，樊老师讲书也经常提到的达克效应说的也是这个道理，就是每个人都会自我感觉良好。我举个最有意思的例子，有个研究的结果是，94%的教授都会认为他们做研究的水平高于平均水平。

樊登：70%的司机都觉得自己驾车的技术在前 25%。

张晓萌：对，是的。所以每个人都可能会有这种达克效应，我们经常会犯这种错误，这很正常，因为人都会时不时地高估一下自己，会找一些对自己比较有利的条件来评判。当我们陷入达克效应又不自知的时候，你就不知道这种行为的改变到底是对的还是错的，你可能就会走远了。

樊登：甚至根本不知道自己的问题在哪儿。

张晓萌：对，不知道自己不知道。

樊登：我们在卖书的时候，大家来咨询最多的是什么呢，就是问有没有加强自律的书，有没有时间管理的书，有没有解决拖延症的书……为什么这些书特别好卖？因为这些都是人们生活出现问题之后，能够想到的最表层的原因，但实际上真正的问题在哪儿，人们很有可能根本不知道。这就是您书里讲的那个“俄罗斯套娃”。每一个人是有有一个“俄罗斯套娃”的，那我们怎么才能够把那个“套娃”剥开，最后看到最内在的那个东西？

张晓萌：就是看到内在的自己。我们每个人都有个内核，我们叫它“本我”，这是我们真正的自己，不管是我们的认知，还是行为。每一层“套娃”外面的这个“套”代表的是我们在平常的工作生活中的不同角色。比如我在家是一个太太，就有太太的角色；在学校我是一个教授，就有教授的角色。那樊登老师有很大的社会影响力，你会有社会上的角色。如果我们不去把这个套娃打开的话，时间久了，就会在潜意识里形成一种理念，以为某一个情境中的“我”就是真实的自己，但实际上不是。因为人都会在情境中改变行为，行为是性格的外显，但它跟性格还不太一样，我们会通过对于外界环境的判断，来做一些适应这个外界环境的行为改变，以达到我们希望达到的目的。如果你长期不去分解角色和本我的话，那就容易混淆，混淆了以后你就搞不清到底什么是真实的自己，什么不是真实的自己。

在企业中也有这种情况，就像我跟企业家聊天的时候，他们经常会说“我判断你是什么什么样的人，然后我就会根据我自己的判断，用某种方法来激励你”这样的话，但实际上员工的本核在他内心，老板的这种方法可能根本激励不到他。所以不管是企业家，还是我们每一个普通人，都需要时常思考自己的自我认知。那怎么做到正确的自我认知呢？既然自己的认知会有盲区，那你得通过使用工具的方法，客观地看待自己。比如我们在书里面给大家展示的测评，你可以自己去测一测现在的心理状态到底是什么样子，然后你的行为模式和你的底层解释风格到底什么样，我们可以一定程度地借助这些客观的工具来找到答案。

樊登：对我来讲，读书是一种很好的觉知自己的方法，因为有些事情你自己想不到，只有读了这些认知层次很高的人写的这些书，你才能够意识到原来你的内心中还有这个问题。然后还有批判性思维，我们讲过很多关于批判性思维的书。培养批判性思维的最主要的、最难以克服的对象是自己，我们需要对自己的想法和意识做批判性的思考。还包括与他人之间的交流、倾听，这些都可能让你觉知。

张晓萌：都是觉察的部分。

樊登：那您每天早上静坐冥想的时候，是不是也在做觉知这件事？

张晓萌：对，冥想就是在觉察。冥想应该说是目前整个领域中最推荐的一种觉察的方法，就是怎么样让自己的心静下来。我是已经做了十几年时间的冥想了，而且我给自己立了一个永不为零的承诺，就是我每天都做，一天都不会断。当你一有中断的想法的时候，能给自己找出无数个理由，说今天这 15 分钟就不做了，你可以找很多理由不做。但是当我给自己立下了永不为零的承诺的时候，就不用多想了，只需要想在今天的什么时候把这事完成，反而会很轻松。十几年做下来以后，对于我最大的一个帮助就是，它能够告诉我自己的状态如何，当我有情绪的时候，我能够快速地把自已从这个情绪中拆解出来。绝大多数人是无法把事实跟想象分开的，把事实摆在一边，所有的情绪都来自自己的想法。

樊登：认知融合。

张晓萌：嗯，认知融合。所以，情绪并不是来源于事件本身。包括我在上课的时候，好多人也会觉得自己今天特别焦虑、特别愤怒，由这种情绪引发了自己行为上的改变，这些都是因为自己遇到了一个什么人，或是因为一件什么事。但其实不是，事件是间接影响的。就像樊登老师经常会讲的 ABC 模型，是这个 B（Beliefs，想法），就是我们对于这些不利事件的解释和看法影响了情绪，所以情绪源于想法。

樊登：古人有一个非常生动的例子，就是说你开着船，然后有一艘船撞了你一下，一般就很生气，结果当你非常愤怒地扭头一看，发现那船上

没人，是一艘空船，你就会笑一下。实际上你被空船撞和被别人驾船撞，撞的那个动作没有任何区别，但是你的心情完全不一样，就是你的解读不同。那大家肯定非常想知道，怎么才能够做一个比较像样的冥想呢？

张晓萌：我最开始做冥想实际上跟我心理医生有关。我在美国读博士的时候，为什么有一段时间那么胖，就是因为焦虑引起了抑郁。因为控制感特别重要，控制感对于人类来说是一种根深蒂固的情怀，当你长期失控了以后，你就觉得自己无能为力。我有一段时间就觉得自己没有办法扭转这个局面。

樊登：写博士论文写不出来。

张晓萌：对。就是各种各样意想不到的事情，比如写博士论文怎么这么苦，我为什么要到美国读博士……当时会有很多的“为什么”，所以就抑郁了。抑郁了以后，我就采取了一种方法来解压——暴饮暴食。吃东西的好处是什么呢？暴饮暴食是一种即时满足，吃完了以后，我能专心地做研究，但是它的代价就是“一览众衫小”（众衫的“衫”是指衣服的“衫”），所有以前的衣服都穿不进去了，这就让我非常焦虑。然后我在跟我的心理医生“斗智斗勇”的过程中（我跟他“斗智斗勇”，因为我不服他），他就跟我说：“你回去，别来了，但是我要跟你打赌。”他跟我打了两个赌，其中一个就是要我回去做呼吸训练。那是十五年前的事情，我当时认为冥想是伪科学，我不相信这个东西，坐那儿就有用

吗？我很怀疑。但因为跟他打赌了，所以我还是开始做冥想了。我刚开始做冥想的时候，一往那儿坐就睡着，特别奇怪，这是第一个阶段，很容易就睡着了。

樊登：专业术语叫昏沉。

张晓萌：对，就是昏沉。然后到了第二个阶段，感觉“乱箭穿心”，我觉得平常我没有那么多想法，为什么往那儿一坐，摆好姿势了，各式各样的想法就开始像箭一样过来了？就是因为心不静。而且你没有办法把自己从这种想法中脱离出来。经过了蛮长一段时间的训练以后，我真正感受到了冥想的美妙之处，能够做到：我能够看到这个念头起来了（我们把人会有很多的想法叫念头），然后我也能够看到这个念头落下去。刚开始也很纠结自己为什么会睡着，为什么有这么多想法，为什么自己的状态是这样。我当时读了大量的关于冥想的书，因为最开始我觉得它是伪科学嘛，我又是做学术研究的，我受到的所有训练都是要证伪，你首先要让我相信一个东西是真的。然后我读了大量的书，书里已经有很多确凿的证据告诉我这事靠谱。

樊登：正念是有用的。

张晓萌：正念很有用。所以当这么多证据摆在我面前的时候，我就告诉自己，我愿意去尝试。但是它多久能够发挥作用呢？我不知道，但我不

给自己设立界限。我当时做冥想，我跟自己讲了不要着急，它有没有效果，什么时间出效果都不重要，我会一直做下去，我给自己立下了永不为零的承诺。我后来告诉自己要保持这种信念，它什么时候能够给我那种非常不一样的感觉，我不去刻意地追求这种时刻什么时候来，但是每一次都尽量做到递进小赢。

每一次冥想带给我的感受都是不一样的，我给樊老师举个例子，比如我曾经在相对比较安静的时候冥想（一般我在早上的时候冥想，很安静），然后会点上一个香薰，我能够感受到这个香薰的热度、味道等，这就是当下。冥想会一直让你觉察，我特别喜欢“现时此刻”这四个字，冥想让你不停地觉察现时此刻。然后当你经过长期的冥想训练以后，你可能还没有从冥想中得到那种所谓的顿悟的感觉，但是它会让你感觉到不一样的现时此刻，它训练的是你对现时此刻的感受力。所以当我做了十年冥想以后，状态突然间变化了，刚开始是非常平缓的一条线，某一天突然间就火箭式上升，就是出现了这种觉悟（还达不到顿悟的状态）。我会发现当那一刻来临的时候，让我能够非常快速地从自己的情绪中走出来。

樊登：我每天早上洗脸的时候，都可以看到在我那个洗漱台旁边挂着的一幅字——此刻，就是写着“此刻”那两个字。我也特别喜欢，就是我们在很多本书里面讲过的，要能够和此时此刻连接。包括你去看一棵树树皮的纹路，去看树叶落下来的那个缓慢的过程，这都是在训练我们的

神经回路，让我们的大脑变得更加平静，更加喜悦，随时随地能够感受到快乐。**能够感受到快乐是一个人非常重要的能力，这就是觉察。**

张晓萌：我喜欢一个词叫什么呢？叫丰富感受度。它跟敏感是不一样的，因为敏感侧重负面的东西，越是负面东西，敏感的人越去纠结。而丰富感受度的这种训练，是通过冥想让你丰富感受度，总能看到特别美好的一面。

樊登：这就叫作念念分明。这个跟很多人的状态是不一样的，我们很多人看这个世界的时候，觉得世界“呼”一下子就过去了，其实自己什么都没看见，完全是凭着惯性给这个世界“拍了一张照”，实际上如果你仔细看这个世界，其实它跟你想象的不一樣。所以您听了这本书，如果能够养成一个习惯，每天早上稍微早起个十五分钟，坐一坐，做冥想，其实并不难，就是十五分钟坐在那儿。

张晓萌：对，不难。

樊登：而且您这要求都不算高了，我听很多人说冥想要做一个小时。

张晓萌：不用，真的不用，你知道吗，就是要小赢。比如一个人从来不做冥想，你突然告诉他，从明天开始每天早上要做一个小时冥想，这搁谁都做不到，除非他生活中遇到了特别想不开的事情，他才能够有这么

大的一个一百八十度转弯。否则的话，我就说你尝试一下，明天早上冥想两分钟行不行？两分钟之后，慢慢增加到五分钟。比如我从刚开始的一周两分钟，变成一周五分钟，再变成每天五分钟，慢慢多起来的话，你就觉得很容易。

如果大家对于冥想感兴趣，这本书里面有推荐一些书。樊老师这边也推荐过一些书，我这本书里也有几本相对来说比较容易入手的书。然后在第五章的后面有一个音频，这个音频是我自己录的，是一段 22 分钟的冥想引导音。当你不知道冥想是什么的时候，也不用有负担，这 22 分钟是一个完整的引导，你听完这 22 分钟之后，你就能明白冥想其实是干这个的，不用有任何的负担。

然后还有就是觉察。其实焦虑这个问题特别普遍，每个人都会焦虑，所以这本书里面，我觉得蛮重要的一个工具叫“**焦虑拆弹**”，就是怎么样通过正确地认知控制感这件事情，然后快速地把“焦虑炸弹”给拆开，最后落在一个重点，就是我们要发现美好。很多时候我们过度地去分析问题，过度分析问题以后就陷入到那个反刍的境界了。

樊登：那咱拆一个弹试试？比如广大的书友都有一个巨大的焦虑的“炸弹”：孩子不爱学习怎么办？孩子不爱学习，爱玩游戏，昼夜颠倒，这种情况现在很常见，如果一个妈妈遇到这样的情况，您现在教教她怎么拆这弹。

张晓萌：我举个我孩子的例子，比如我女儿，她现在就是在高中的最后阶段，考试压力特别大。压力特别大的时候，我看她需要复习的资料一摞一摞的，然后她就坐在那儿说：“妈妈怎么办？”就是光跟我说“怎么办”，说了无数次“怎么办，我只有两个星期的时间，我还有这么多的东西要复习，我肯定考不好，我这次一定是达不到我的预想”。然后我就坐下来给她“拆弹”，首先就是你得告诉我，你现在焦虑的是什么，你把你所有的想法、感受都先给我拆掉。首先写客观事实，比如“我有两周的时间”“我有这么多的资料”这些是事实，至于“会不会考不好”“该怎么办”“考试的时候都记不住”这些都是你的臆想。

樊登：那不是事实。

张晓萌：那不是事实，先把这个事实放在这儿。这个“焦虑拆弹表”写好以后，会有几个问题引导你，引导完了之后会用到一个特别重要的工具，我们叫“反思弹窗”。“反思弹窗”把对事情的掌控分成了两半，一半是能掌控的，一半是不能掌控的。我们特别容易犯的一个认知疗法上面的错误，就是我们不是追求掌控感吗，我们会试图全面掌控，包括我们掌控不了的部分，然后对于那些能够改变、能够掌控的部分不作为。我们特别纠结，就在这个不能掌控的部分使劲绕，然后对能掌控的部分视而不见，所以才会焦虑。

樊登：那人为什么要这样，这很奇怪。

张晓萌：这是因为我们有消极偏见，消极偏见就导致我们非常关注一些负面的东西，尤其是那些我们掌控不了的东西，这个是自然法则。所以得刻意地训练，训练我们把注意力从这些不能掌控的部分跳出来。比如我女儿焦虑这件事情，我就跟她讲：“哪些是你不能掌控的，比如你不能考得最后达到你理想的成绩，这个东西你现在想它是没有用的。”她甚至跟我讲：“如果我这个成绩考不好，我下一个成绩又怎么样，然后考大学怎么样……”一连串都是她的臆想。所以我让她先把自己不能控制的部分写出来，她就写出来几条，写完了以后我就问她：“你担心这几条有用吗？你想到你这次考不好，跟你未来考大学是不是一定考不好有关系吗？没有必然的联系，这都是你觉得。”

同时在能够改变、能够掌控的部分下功夫。我就说：“咱们这样子，你有多少资料，每一科都整理出来。”我当时带着她做了一个计划。我说：“我们有两周的时间，这两周时间除去上学的时间、交通的时间，以及你休息的时间，我们大概有多少的时间是能够集中复习的？我们把它分成几段，然后有这么多资料，你依次地往里放一放。”这就是持续性小赢，我让她不要想两周以后的事情，先告诉我两天之后她能达到什么目标，这个目标是不是合理的，能不能达到，然后分解任务。分解完了以后，你知道发生什么了吗？她就说：“妈妈你走吧。”她就开始自己复

习了，要干活了，没工夫跟你掰扯我是不是焦虑了。这就把这个“焦虑炸弹”拆解开了。

樊登：太棒了，这个方法真好。关于孩子不爱学习这个弹你们自己拆吧，我已经想到了，就是列出哪些事是事实，哪些事是你的臆想，然后事实的部分你能做哪些，哪些事你控制不了，在你能做的事上做一个计划，然后赶紧去做。比如陪孩子运动一下，给孩子一个拥抱，或者告诉孩子成绩不好，家里也能养得起你，别害怕，这是我们能做的事。但是我们很多家长这些能做的事不做，反而不断地操心“这样下去怎么办”“以后怎么办”。

张晓萌：所以“焦虑拆弹”，你把可控和不可控的部分拆解完了以后，其实最后特别重要的是你要发现亮点。我们要在每一个所谓比较悲惨、悲观的事件里面找到幸福的种子，发现亮点特别重要。

樊登：所以我有时候跟很多家长接触，我就觉得家长的烦恼不是来自孩子，家长的烦恼完全是来自自己，自己缺乏元认知，自己的元认知不清楚，不知道自己的问题在哪儿，使劲使错了地方，搞得家长跟孩子都焦虑。

张晓萌：对，预期设定的问题，就是对自己的认知、对孩子的认知都不够导致的。

樊登：所以你看第一个飞轮——觉察，就很重要。那接下来**第二个飞轮叫作意义**，这是您受存在主义心理学意义疗法的影响吗？

张晓萌：对，存在主义心理学意义疗法，我是非常认同这一支的。其实我们每个人都会有很多的苦难，就像法国的思想家罗曼·罗兰讲的那句话，大家在微信朋友圈里也经常转发这句话：“这个世界上只有一种真正的英雄主义，就是在认清了生活的真相之后依旧热爱生活。”就是我们要保持对于生活的这种热爱，从而去发现意义。

我在这本书里原创了一个工具叫意义树。怎么样去打造自己的意义树呢？就是我们做的每一件事情，你不仅要能够看到时间的效能、产出效能。比如我们在工作中开了一个会，它能带来一个什么样的结果，这个很重要。每天我们要做很重要、很紧迫的事，我们也要花时间做很重要、不紧迫的事。但是不重要、不紧迫的事是不是就一定不做呢？其实不是。往往我们在不重要、不紧迫的事情里面能够发现很多美好的元素，它们可能恰恰就能成为我们的热爱，比如运动。我刚才跟樊老师分享我运动的经历，就是一个典型的寻找意义的过程。

樊登：就是人得有一个“专注的热爱”，这是您在书里用的词。

张晓萌：对，专注的热爱。

樊登：专注的热爱就是我们能够找到意义的部分。

张晓萌：专注的热爱指的就是，比如我们要去激活积极体验，这跟你发现美好是一样的，要尝试各种各样的美好的事，看一片树叶也好，或者像我特别喜欢猫，我就经常会去撸猫，撸猫会给我减压。所有的这些积极的体验，只要能给你带来积极体验的行为，你都可以去做。但是这只是喜欢的部分，从喜欢过渡到热爱，有一个刻意训练的过程，也就是说兴趣是可以被发现的，但是热爱需要被发展。

樊登：要培养。

张晓萌：要培养，要刻意地去发展。因为你一定会经历一个特别无聊的时期，**专注的热爱就是你得持续地在一件事情上做一段时间的刻意练习，它能够从一个爱好变成你持久的热爱。**当你找到了这种持久的热爱的时候，就能够不断地向你自己的意义树里面注入能量。当我想清楚我的顶层目标是什么的时候（顶层目标特别重要），我做的每一件事情都是有连接的，那我就不会经常问“我为啥做这个呢？”“我做它的目的是什么呢？”“我做它的意义是什么，它的价值是什么？”就不再问为什么了，自己本身就很清晰、很通透。

樊登：您刚举这几个例子，比如撸猫，大家认为“这我也行，我只要愿意好好玩，我也能玩得很棒”。最难的是什么呢？就是日复一日地工作。很多人给我留言就是“实在不想上班”“礼拜一就是世界末日，受不了”。如何从工作中发现意义呢？

张晓萌：这是个特别好的问题。我们原来讲，工作中打造什么样的人呢？我们叫“T型人才”，横杠代表的是你广泛的知识面，竖杠代表你起码有一个专业技能。

樊登：有深度。

张晓萌：有深度。现在说“T型人才”不够了，起码得是一个“π型人才”，得要有两条腿，一条腿代表的是你在工作上的专业技能，一条腿代表刚才我所讲的乐趣、持久的热爱，最佳的状态是你能够把两条腿拧一块儿。举个经典的例子，就是樊登老师你本人，原来你在央视做节目，后来你跳出来，现在在做讲书，可能从你刚开始打辩论的时候开始，你就喜欢读书，《论语》什么的这些书都喜欢读，后来讲了这么多书里的道理以后，你发现自己在做自己喜欢并擅长的事，这就把两条腿拧起来了，那你就会处于一种非常快乐的状态。

现在有很多年轻人，或者是职场中人，为什么特别纠结呢？因为他这两条腿是完全分开的，甚至压根就没有热爱这条腿。每天工作的功利性太

强，就是“我得养家糊口，我得.....所以我毫无兴趣”。我也听到很多人讲：“我不养家糊口怎么办呢？我得活下来。”其实你要养家糊口，并不耽误你同时去发现你的热爱，如果你一天到晚在这儿抱怨的话，你永远只能养家糊口。在年纪还轻的阶段，可能你的确需要挣钱、需要买房子，那你就先做着这份工作，慢慢地让自己在工作当中发现热爱，也许工作中有一些之前自己没有看到的爱好。

我去年跟我的研究团队做了一年的对于 Z 世代的研究，研究“95 后”这些人的职场价值观，发现他们有一个特别大的特点，就是他们需要在工作中注入自己的热爱，这个工作如果自己不感兴趣，没有自己热爱的元素，那他们可能就没有办法持久地做下去。现在有很多“斜杠青年”，大家会有多元的热爱的元素，所以未来可能越来越需要在工作中注入热爱的元素。

樊登：您是一开始就特别喜欢在讲台上讲课，还是后来慢慢地越来越爱讲课这件事呢？

张晓萌：这个问题特别经典。首先，这个跟我之前在美国为什么抑郁有关系。我当年大学毕业，然后工作，工作了以后又计划去读博，但我所有的同学对于我的认知是：“你做研究？”他们对此打了一个大问号。因为他们觉得我是一个特别外向的人，比如我上大学的时候经常主持节目，或者是当学生会主席，他们认为我是一个外向型的人，但做研究得

特别静，所以大家就会觉得我怎么能做研究。我当时去美国留学的时候，也没有搞清楚读博士是干什么的，所以顶层目标、长远目标是不清晰的。当一个人只是为了读书而读书的时候，造成的麻烦就很大。我到了美国发现读博士是做研究的，而且以后的职业就是做教授，这件事让我纠结了很长一段时间，所以后来才会开始暴饮暴食。

当你失去了价值感，不知道自己在干什么，对自己有很多问号的时候，有很多问题想不清楚，然后慢慢找寻，找寻自己的意义在哪儿。其实到后来，我通过做研究发现，能用自己的知识、研究方法、工具来影响别人，这是一件很美好的事。这个是利他的，这和“韧性飞轮”的第三个部分连接有关，这也是特别重要的一个轮。

樊登：我的一个心得就是，你要看到你所做的这个工作背后的人，这一点很重要。如果你只看到自己，或者只看到自己手里的活儿，把其他人 and 事情都当作一个活儿，那你很快就没有工作的动力了。

张晓萌：对，特别认同。

樊登：您这里边还有两个工具很有意思，一个叫“反思弹窗”，还有一个叫“意义体检”，这两个工具您给大家解释一下，什么叫“反思弹窗”？

张晓萌：“反思弹窗”跟我在第七章里面讲到的意义树有关，我个人觉得这是这本书当中最重要的一个工具，它可以帮你把你的目标全部都关联上。绝大多数情况下，现在大家定目标的时候都是定的单一目标，比如我要实现一个什么目标，一旦这个目标达成了，就一下子失去方向，觉得没劲了，然后还会出现一些其他的问题。所以现在行为研究领域所提倡的是，我们不要过度地聚焦单一目标的实现，而是要把所有的目标连成体系。这也是我去做意义树这个练习的一个根本原因。因为过往的这些研究都只给我们一个理论框架，就说你的目标要连贯，你要去找这个联系。怎么连贯呢？不知道。所以在第七章里面，我就提出了意义树这个工具。我们不要空想我未来的顶层目标什么，这是想不出来的。首先从每天做的事，包括生活中的事和工作上的最重要的事，把它们列出来。我们有一个工具是意义树行为导图（见下图），你要给你这些行为打分。

* 请回忆过去三个月每周的时间分配

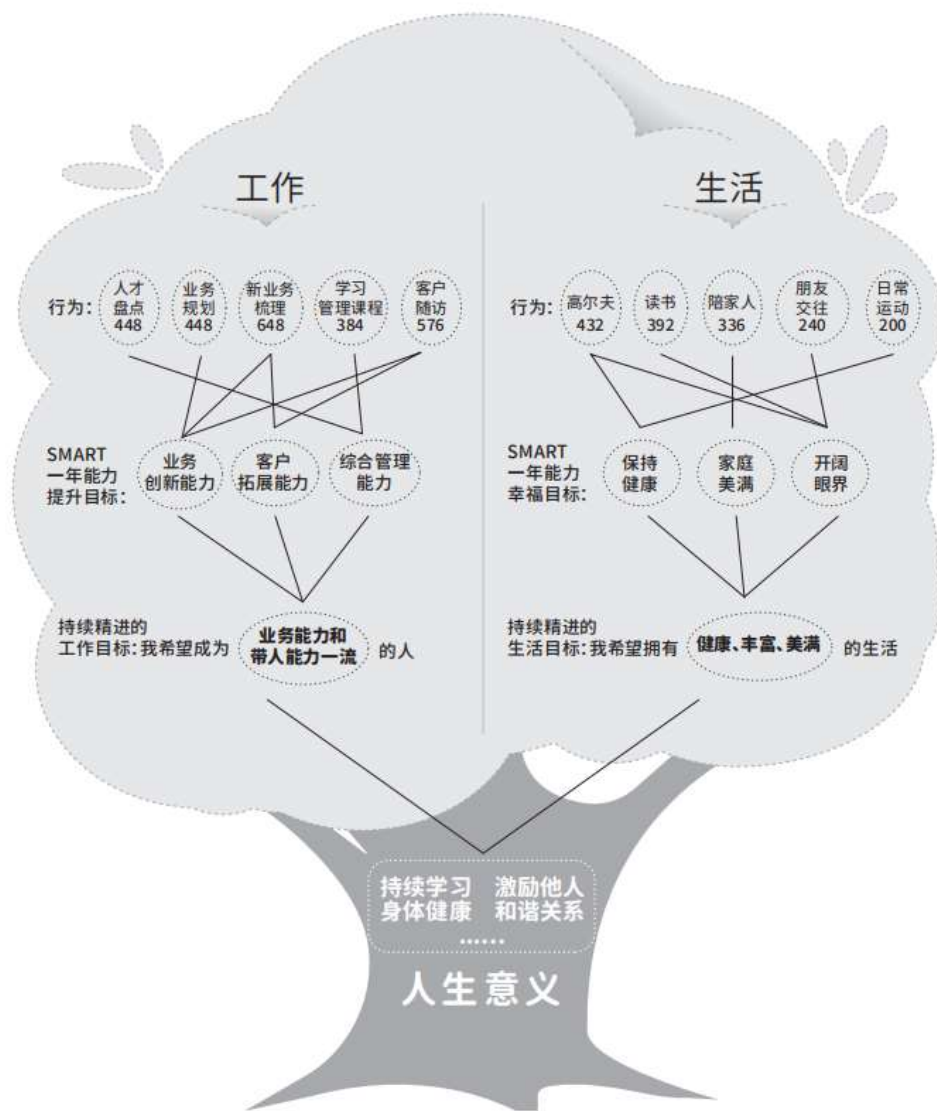
序号	工作事务 (请按照花费时间的多少排序)	重要性		兴趣度		专注度		总分
		1~9分, 需注意打分的差异性, 避免每个事务每个维度都给出类似的分数						
1	人才盘点, 高潜员工的发现和培养	8	X	8	X	7	=	448
2	原有业务的战略规划	8		8		7		448
3	新业务逻辑的梳理	9		9		8		648
4	学习管理课程, 重点是激励原则	8		8		6		384
5	客户走访	9		8		8		576

序号	生活事务 (请按照花费时间的多少排序)	重要性		兴趣度		专注度		总分
		1~9分, 需注意打分的差异性, 避免每个事务每个维度都给出类似的分数						
1	高尔夫	6		9		9		432
2	读书: 人文类	8		7		7		392
3	陪家人	8		7		6		336
4	朋友交往	8		6		5		240
5	日常运动	8		5		5		200

意义树行为导图示例

根据你打的分，然后跟你一年之内的目标去连线（见下图）。连线的时候，也就是在梳理的过程中，很多人就会发现自己每天做的事，跟一年之内希望实现的目标没关系，做的事情和目标之间没有线。那这个时候反思弹窗就蹦出来了，你得去分析一下你现在在干什么。你要是发现自

己未来要实现的目标跟自己现在每天的行为都没有连接的时候，那你是实现不了自己的目标的。



意义树树状图示例

樊登：所以要经常做一些“反思弹窗”，然后去给自己的意义“做体检”。

张晓萌：对，做体检。

樊登：为什么我们总是强调活在当下很重要，就是因为凭借我们的肉眼和我们的感受，我们经常看不到那么远的意义。

张晓萌：对，看不到。

樊登：所以每天坚持做一些正面的事、积极的事，对我们的人生的改变是非常重要的。

张晓萌：还是回到持续性小赢这件事，就是你寻找意义的过程中也要用持续小赢的方法。我之前提到过，那个心理医生不是跟我打了两个赌吗？一个赌是让我回去练呼吸，另外一个赌就是记录。因为当时我们俩在聊天的过程中，他问了我一个问题，这个问题还是挺打动我的，他说：“这么多年你特别努力地学习，学习成绩也好，然后从一个国家到了另外一个国家，也在努力地学习，也做了很多很好的研究，但你最终在追求什么？”这个问题突然把我问住了。他说：“你读完书了以后，你是博士，然后呢？”然后就做教授。他问：“再然后呢？”我后来拿到终身教授了。他说：“那你拿到终身教授以后（这在美国是个金饭碗了），你就永远不会失业了，你就可以躺平了。然后呢？你就躺平了吗？”所以当我被问到很多“然后”之后，我就开始思考这个问题。

他撬动我的另一个点，就是他说：“每个人都会痛苦，你现在很痛苦很正常，你要是感受不到痛苦，你的人生就不完整，每个人都会感受到痛苦。但你是一个老师，你是一个师者，你希望能够影响到更多的人，如果你自己深陷痛苦，你怎么能够影响别人？”这句话当时是把我那个开关打开的一个特别重要的点，就是我痛苦是正常的，每个人都可以痛苦，但如果我的人生终极意义是希望能够影响更多的人，点亮别人，那么如果我自己深陷痛苦的话，我是做不到的。所以我就决定，我接下来要去积极地改变。他给我的第二个密匙就是：“你回去**每天记录三件好事**。”这也是我在这本书里提到的。

樊登：所以桌上这个本子是记录三件好事的？

张晓萌：对，记录三件好事。十几年间每天都在记录。

樊登：你要不要跟大家展示一下？

张晓萌：可以展示一下，内容不看就行了，这是我的小秘密。每天都在记录，十几年的时间，这是每天的记录。

樊登：现在记了多少本了？

张晓萌：一年一本。

樊登：又学会一招，每天记三件好事。你看，我今天上午讲了一本书，下午跟晓萌教授聊天聊得很开心，他们给我免费喝了一杯拿铁咖啡。

张晓萌：今天的三件好事齐活儿了。

樊登：待会儿回去还能再跑五公里，我一天记个五件都行。这是个很好的方法，能够把你的大脑训练得越来越积极。接下来是第三个飞轮，**第三个飞轮叫连接**。就是你不能一个人孤独地生活，你需要跟其他人找到联系。

张晓萌：就是人的社会性。

樊登：为什么这个飞轮很重要？

张晓萌：因为我们所有人有社会性，我们发现自己的价值感也好，归属感也好，都是在人和人之间的连接中产生的。韧性也是在人和人之间的连接中产生的。比如从连接的角度来看，有一个特别重要的问题，就是我们怎么样和他人建立信任，当你得到信任以后，你就会有安全感，因为每个人都想要有掌控感。其实两个人之间信任的建立是有公式的，它不是一个人对另一个人的一种观感，而是在一件件事的累积之后的一种结果。它有一些元素，比如你是不是有胜任力，你是不是可靠，然后我

们俩之间是不是熟知，以及你这个人是不是自私。信任是由这四个元素中的前三个相乘，除以最后的自私度得出的结果，它是有这样一个公式的。

樊登：这么复杂？

张晓萌：它是有公式的。这个东西也是一种拆解，包括亲子关系的信任度也是一样的，比如我跟我女儿就有非常好的信任度，因为首先她认为我是可靠的；第二，我是有能力帮助她解决问题的；第三，我们很亲密；然后再除以自私度，我对她肯定是无私的，所以我们之间的信任度很高。在企业里面，这个公式同样好用。当你没有能力去完成某件事，你不可靠，或者我们俩压根就不熟知，那就没有信任。有的时候，我们到企业里面会听到员工说：“我跟我老板之间的信任度很高”，然后我首先会问他一个问题：“你跟你老板有过几次单独交流？”他说：“我只在大会上听过他讲话。”这就不叫信任度，这是单向的。

樊登：那是崇拜。

张晓萌：对，那是崇拜，那这里面就谈不上信任。所以关于信任的解读并不是我的一种虚幻的感觉，它是有科学依据的。包括我为什么最后决定要写这本书，其实也是受到了长江商学院的很多同学的鼓励。之前有很长一段时间里，我觉得我好像离写书很远，我没有去想这件事，但是

我每上完一堂课，就有很多的校友跟我讲，他们都觉得人很感性，人的行为有感性的成分，但是没有想到原来感性行为的背后有如此强大的、理性的行为科学作为支撑，那你为什么不愿意把准备了这么久的内容写成书？因为我每堂课会准备很久，还会不停地迭代，更新新的数据。他们说：“你为什么不愿意把准备了这么长时间的、这么精彩的内容写成一本书，这样也许能够影响到更多的人。”所以这是我写这本书的一个缘由。这本书里的很多工具和方法，都是我自己实践了十几年的时间的。

写这本书给我自己带来的最大的收获在于，我的初衷是希望写这本书去影响别人，但是最终我发现写书的这两年时间里，我把自己梳理得很通透。我把自己过往的很多点，通过这个系统性的写书的过程梳理出来了。原来这些点是散落在不同的面上的，只不过自己没有觉察和认知，然后通过写书这个方法，我把这些散落在各个面上的点，全部连成了线、面，梳理立体了以后，就觉得认知的高度不一样了。所以我觉得我还是挺感恩这个对自己过往人生的梳理的过程。

樊登：所以这不是一本普通的工具书，这是一本关于我们人生构建底层逻辑的工具书，等于是通过这本书的内容，能够实现我们对于人生认知的升维，让很多我们过去觉得难以解决的问题不再成为问题。解决困难问题的方法，就是使这些困难不再成为问题，而这个来自你看待问题的方法变了。所以，韧性不仅仅是用来调节自己的，这本书最后一章写的是组织的韧性，就是怎么样让一个组织能够变得有韧性、更强，同样也

是这几个飞轮，同样也是要坚持小赢。我们聊天的过程中经常会谈到孩子，你会发现你在教育孩子的过程中也需要觉知，让孩子也能觉知，需要让他寻找意义，需要让他跟你和其他人建立连接，其实都是同样的道理。

我们作者光临现在有一个新的栏目叫快问快答，都是从网友那儿征集来的问题，我挑三个，您就简短地回答一下就好了。第一个问题：我是一名快毕业的大学生，身边的同学不是即将去大厂卷，就是要回老家躺平，我想在这两种状态之间找到一个适中的节奏，该怎么办呢，希望老师给我一点建议。

张晓萌：要不然就是去大厂卷，要不然就是回到老家躺平，他想找到一个适中的方案，我觉得那还是需要这三个轮。我个人的建议，第一就是先想一想，当你自己找不到方向的时候，先花点时间抬头看看天，先给自己找找方向，想得长远一点。你不要想这一年我到底去大厂卷还是回家，而是要想未来更长远的，我到底想干什么，想得更长远一点，也许能够给自己点方向。第二，我觉得不要太着急去给自己下一个定义，我是卷也好，还是回家躺平也好，都要用行动兴奋的方式，让自己先干起来。对于任何一件事情来说，都要先干起来，我觉得慢慢地你就会找到自己的长远的目标，找到这种意义。**先行动起来，千万不要在那儿待着想，想是没有任何作用的，我们所有的行为改变都不是靠想出来的，都是靠做出来的，所以行动很重要。**

樊登：用我的话讲叫“折腾”，生命力来自折腾。

张晓萌：对。这个同学不是刚刚毕业吗，我送给他一句话——因为我最近也做了很多的思考，也因为写这本书，回顾了我自己的人生——**当你有些问题暂时想不清楚的时候，那么我们就先去在生命中发现美好，也就是要觉察现时此刻，把快乐留给今天，把问题暂时留给时间。**当你想不清楚的时候先不要纠结，随着时间的推移，因为你发现了美好，找到了快乐，说不定很快你的这些问题就不再是问题了。

樊登：好。第二个问题：年近四十，觉得自己工作没有太大意义，陷入了中年危机，想到自己年轻时候很喜欢话剧表演，一方面想去逐梦，另一方面家里有老有小，似乎我的这个梦想显得很不切实际，我该怎么办？

张晓萌：这就是刚才咱们谈到的那个问题，大家永远都会觉得自己需要养家糊口，所以没有办法去打造另外一条腿。其实不是，你继续做你该做的事情，这不影响你去逐梦。你可以去参加俱乐部，如果你非常忙，你可以一周去一次、一个月去一次，去发现美好。除了每天记录三件好事，我还有一个工具，就是每个月记录一个灵动瞬间，这个在笔记本里面也有相应的设计。每个月到月底的时候，我会发一条朋友圈，发朋友圈不是九宫格吗，我要抓住这个月发生的九件特别小的事，我在训练自

己这种捕捉美好瞬间的本事和能力。如果一个月过去了，你连九个瞬间都没有捕捉到，那么可以说你是不会生活的。像我原来希望自己能够学跳舞、学水彩、品红酒，其实这些事都不需要等到我退休以后再做，我也很忙，我现在每天出差量、上课量也很大，但我依旧可以留出来一部分时间去做我认为美好的事情，激活美好体验。其实和这个网友的问题是一样的道理。

樊登：下面这个问题很重要：孩子读书很努力，但是成绩上不去，孩子自己的挫败感很强，我们做家长的应该怎么帮助他？

张晓萌：这个问题可能大家有些误解，所谓“挫败感很强”的这件事情，我的认知是因为我们已经给孩子附加上了一定的大人的标准，孩子心目中的“我不够好”，是因为大人给了他一些标准。那家长得想一想，得把这件事往长远了想。我自己也经历过这样的过程，我曾经就觉得，以后我的孩子怎么着也得上个常春藤吧，怎么着也得这样，怎么着那样吧……我现在就不这么想了，我现在跟他们所有的对话就是要他们想远一些。每一年我都要他们定连贯性的目标，千万不要说要上什么大学，这个不是那么重要的事。你能够上，特别好；如果你不能够上，没关系，我们需要想得更远一步，想未来要做什么，在你长大以后，什么东西是能够让你既感到快乐又擅长的。现在我给他们注入的更多是这种思维模式。所以，首先家长得改变，**家长的改变特别重要，我觉得要把目光放长远一点，要看孩子追求的是什么，未来能不能做有意义的、快乐的事**

情，做他擅长并喜爱的事情，我觉得比现在你给他灌输一个“我要考多少名、多少分”的想法重要。

樊登：顺便我也想提醒各位家长一句话，就是不要抢占了孩子的梦想。好多家长喜欢抢占孩子的梦想，告诉孩子“你得上清华，因为爸爸没考上，所以这是你的责任”。一旦你把孩子的梦想这个东西抢占了以后，孩子就失去动力了。孩子是不愿意跟你实现同一个梦想的，因为这没有成就感。

张晓萌：那是你的梦想。

樊登：如果一件事情你做了半天，最后发现做了一件你爸让你做的事，这太没有个性了。所以你一旦抢占他这个确立梦想的机会，他反而就不要这个东西了。

张晓萌：没错。

樊登：他会觉得没劲。但是反过来，如果你告诉孩子“你不上大学也没事，不上大学咱家也能养得起你，你最多在家啃老，我不怕”，这时候孩子的梦想会生发出来。你得让他自己找到一个目标，而不是我们硬塞给他一个目标。

同时也推荐大家能够读一读这本书，去给自己的生活注入一些韧性。韧性是生命力，只有生命才会有这种坚韧的感觉。人生不是一种矿物质，不是一块钢铁，人生需要韧性。所以希望能够让大家喜欢这本书。多读书，读书能够点亮生活。

谢谢晓萌教授，也谢谢大家，我们下本书再见。

张晓萌：谢谢。

