

2

选择： 用有限的时间学该学的

第2章

歌德曾说：“一个人不能同时骑两匹马。”人的时间有限，不可能什么都学。在有限的时间里，应该学什么，不需要学什么，是需要选择的。选择学习领域听起来简单，其实不然，正确的选择需要制定策略，如以什么样的标准选择，用什么方法科学地选择。

2.1 选对方向：西蒙是如何做选择的

西蒙研究这么多学科领域，是不是“东一榔头西一棒子”？

西蒙研究的领域虽然看起来很多，而且跨度很大，但其实是有清晰的主线和发展脉络的。这是他随着科技和时代的发展，主动选择的结果。

概括来说，西蒙一生在做的，就是用科学的、量化的方法来研究人的思维和行为。不论是公共行政管理、经济学、管理学、心理学、计算机科学，还是后来的人工智能，都没有离开过这条主线。他在不同学科间的发展脉络，也是围绕着这条主线的。

他最早的研究方向是公共行政管理，研究行政官员们如何做出最佳的行政管理决策。可是进行了一段时间的研究后，西蒙发现这个领域和自己原本想象的是有差距的。当时很多的相关研究都存在一定的不足，而且研究水平尚待提高。这恰恰给了西蒙机会，因为西蒙具备数学、统计学和经济学的扎实功底，这让他在这个领域取得了不少研究成果。

后来，西蒙开始研究经济学和管理学的相关内容，并提出了“有限理性”理论。他认为人都是“有限理性”的。传统的经济学把人看作“理性人”，也就是人会为了自身利益的最大化做出行为。所以从传统经济学看来，只要预设出某种条件，就能预知人的行为。

如今大家已经越来越清楚人“非理性”的一面。假如每个人都是

全知全能，拥有无限知识、无尽资源和无敌的推理能力，那么确实可以说人是理性的，但事实显然并非如此，所以人们无法追求“最优”的选择，只能追求“最令人满意”的选择。

“理性人”就像是物理考试题中的“理想环境”。在“理想环境”下，空气可以是没有阻力的，物体之间可以是没有摩擦力的。但在现实世界中，显然是不存在这种“理想环境”的。现实世界也许可以无限接近“理想环境”，就像人也许可以无限接近“理性人”，但实际并不存在。

后来，西蒙基于“有限理性”理论，提出了“组织决策”理论。这套理论已经“破圈”，不仅适用于公共行政管理领域，也适用于其他领域。西蒙因此获得了诺贝尔经济学奖。

在诺贝尔经济学奖的颁奖典礼上，评委们惊奇地发现西蒙当时的学术研究重点已经不在经济学和管理学领域了，而是转向了人工智能。西蒙在经济学和管理学领域有所建树之后，就把研究重心放到了人类是如何解决问题的这一问题之上，一直在尝试找到人类大脑运转的机理。

从“有限理性”理论开始，西蒙就一直在做一些“非主流”的科学研究。“有限理性”理论在当时已经和经济学家们的主流研究有所不同，对当时已经存在的经济学学术研究提出了挑战。在认知心理学领域，他的研究是打破心理学和逻辑学的界线，试图用某种客观清晰的逻辑来解释人的心理，当时这两大学科的多数学者都认为无法做到。

西蒙坚信人脑处理问题一定存在某种规律，心理学研究没有找到这种规律是一种遗憾，也是一个机会。但西蒙在这个领域的研究也一直没有取得特别满意的成果。

随着计算机技术的发展，西蒙敏锐地感觉到这是自己研究的突破口。西蒙认为计算机不仅可以用来做数字运算，还可以用来模拟人类的思维。

之后西蒙和同事研发了一款叫作“逻辑理论家”的计算机程序，其是世界上最早解决非数字问题的计算机程序。后来他还和同事一起开发了世界上第1款用来设计人工智能程序的语言，开启了世界上最早的人工智能领域的研究。

计算机科学领域和心理学领域的研究让西蒙的研究范围进一步扩大。他不仅用计算机模拟人脑的思考方式，让计算机变得更智能，而且反过来借助人工智能的研究来发现人类思考问题的规律。

西蒙的选择不是盲目的，他有自己的独立思考。西蒙的研究在不同学科领域之间的变化，都是为了解决主线问题。学习不应该当下什么热门就学什么，不能听别人说什么好就学什么，而应该有自己的判断，明确该知识和自己的愿景、使命或目标有关，再去学习。

西蒙认为，做出有效的选择决策有3个关键点。

- (1) 做选择决策前，要从全局的角度来看待所有备选方案。
- (2) 考虑每个选择决策可能导致的全部结果。
- (3) 将价值系统作为从所有备选方案中选出一个最佳方案的准则。

2.2 意义优先：成功者的思维方式

有一次笔者和朋友吃饭，笔者的一位朋友问桌上所有人：“如果你们去山上砍树，山上一共有两棵树，一棵树是粗的，另一棵树是细的。你们只能选择砍其中一棵，你们会选哪一棵？”

问题一出，大家有些不解，有人说：“当然是砍那棵粗的树了，这还用问？”

朋友笑了笑，说：“如果粗的那棵是普通的杨树，不值钱；而细的那棵却是红松，你们会砍哪一棵呢？”

大家想了想，红松比较珍贵，就说：“那就砍红松吧，因为杨树不值钱！”

他脸上带着不变的微笑看着大家，再问：“那如果那棵杨树是笔直的，而那棵红松却歪七扭八不成样子，这时候你们会砍哪一棵？”

大家越来越疑惑，有人说：“如果这样的话，还是砍杨树吧。红松弯弯曲曲的，什么都做不了呀！”有人说：“还是应该砍红松，即便红松再弯曲，价值还在，可以做成一些小工艺品。”

他目光闪烁，大家已经猜到他又要加条件了。果然，他又说：“杨树虽然笔直，可因为年份太久，中间已经空了。这时你们会砍哪一棵？”

虽然搞不懂他葫芦里卖的什么药，大家还是从他所给的条件出发，说：“那看来还是要砍红松了，杨树中间都空了，没有用！”

他紧接着问：“可是红松虽然不是中空的，但因为它扭曲得太厉害，砍起来非常困难，你们会砍哪一棵？”

终于有人忍不住了，问：“你葫芦里到底卖的什么药？你要加什么条件能不能一次加完？”

他收起笑容，说：“你们怎么就没有一个人问我，到底砍树是为了什么呢？虽然我的条件不断增加，可是最终结果取决于最初的动机。如果想要取柴生火，就砍杨树；如果想做工艺品，就砍红松。你们当然不会无缘无故提着斧头上山砍树呀！”

知道“怎么做”，是第2步，知道“为什么”，才是第1步。

为什么，不仅是掌握知识的关键，也是人类行为的核心。这个思维其实是西蒙·斯涅克（Simon Sinek）提出的“黄金圈法则”，如图 2-1 所示。

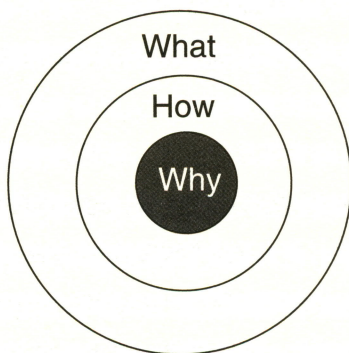


图 2-1 黄金圈法则

大部分人的思考方式、行动方式、交流方式都是由外向内的，即 What—How—Why。而许多成功的领袖或管理者的思考方式、行动方式和交流方式是从内向外的，即 Why—How—What。

例如，很多电脑公司说服客户购买自己产品的时候是这样说的：“我们生产电脑。它们性能卓越，使用便利。快来买一台吧！”而苹果公司传递信息的顺序恰恰相反：“我们永远追求打破现状和思维定式，永远寻找全新的角度。”其逻辑是我们会设计出性能卓越、使用便利的产品。电脑是我们生产的产品的一种，你想要买一台吗？

这个思维的真相在于：要想最大程度地影响他人，最关键的不在于传递“是什么”的信息，而在于给出“为什么”的理由。

在学校的课业学习上，这种思维也非常重要。一些同学知道某些题该怎么做，但题型稍微变换一下，就不会做了。也就是俗称的“一

看就会，一做就废”。

这是因为他知道怎么做，这只是抓住了表象，要知道为什么这么做，才是抓住了本质。只有知道为什么这么做，才是真正地掌握了知识，才能举一反三。这个时候就算题目的形式不断变化，这些同学依然能够抓住内核知识。

学习的关键是学会“为什么”，而不仅是学会“怎么做”或“是什么”。

外行看热闹，内行看门道，说的就是外行或功力浅的人，只能看到事物的表面，而内行或有一定功力的人能透过现象看到本质。“高手”不仅能全面地看到表象，还能掌握方法，更能参悟到背后的根本原因，然后把“由外向内”的思考方式转为“由内向外”。以“为什么”为始，以“怎么做”为桥梁，以“做什么”为终。

宾夕法尼亚大学沃顿商学院曾做过一项实验，让大学呼叫中心的员工给校友打电话进行募捐。

这些员工被随机分为3组：第1组，让员工了解从事这份工作能得到的好处，如沟通能力、销售技能等可以得到有效提高；第2组，告知员工之前接受过捐助的学生的经历，让他们知道这些捐助对受捐学生的价值；第3组，让员工知道如何打电话请求校友捐款。

一个月后，研究人员发现第1组和第3组在实验开始后从校友那里募捐到的金额与从前几乎一样；但是第二组，也就是被告知之前接受过捐助的学生的经历，知道了这些捐助对受捐学生的价值的一组，他们募捐到的金额比从前多一倍以上。

理解了做某件事的价值，会让人们产生强烈的意义感和使命感。也就是说，了解“为什么做”，可以有效地激励人们通过行动去获取更好的结果。

读书和学习本身不关键，关键是读书和学习之后要做什么。

西蒙读书学习，是为了研究清楚自己感兴趣的科学难题。

为了开阔眼界，为了变得更博学，为了让自己获得更好的生活，还是为了实现某个理想。是什么不关键，关键是明确为什么读书和学习。

2.3 价值导向：如何识别知识质量

笔者有个做人力资源管理工作的同事，在职业发展遇到瓶颈后，她认为自己应该加强学习，于是在互联网上到处找相关课程。

她先是认为人力资源管理和心理学有关，于是开始学习心理学知识。

后来发现这不够，她认为人力资源管理和经济学也有关，于是又学习经济学知识。

再后来发现还是不够，觉得人力资源管理和社会学也有关，于是又学习社会学知识。

她前后通过互联网学了很多课程，却发现这些课程并没有帮到自己，职业发展依然存在瓶颈。

随着人们学得越来越多，关于学习的问题也逐渐出现：为什么学了那么多却没用？什么是最值得学的高价值知识？如何区分优质知识？如何更高效地学习成长？

互联网时代的人一定要具备一种能力——识别知识质量的能力。所谓识别知识质量，就是识别出当前的知识对自己是有利的，还是有害的；识别出哪些知识的价值高，哪些知识的价值低。

笔者曾经帮朋友做面试指导，让他顺利拿到了某世界 500 强公司总监岗位的 offer。他非常感谢我，说如果不是我提前指导，让他知道“面试套路”，凭他的资历和本事根本比不过竞争者。我都告诉他什么了？主要告诉了他以下 3 点。

（1）面试要讲价值结果，不要讲岗位职责。

例如，面对第一个常规问题自我介绍的时候，与其说“我曾经负责……平时的工作内容是……”不如说“我曾经 1 年谈了 3 个项目，帮公司比当年预期多赚了 1 亿元”。这样说不仅听起来更有价值感，而且能引导面试官进一步提问。面试官下一个问题大概率会问：“你是怎么做到的？”这时候就可以把自己提前准备的内容说一下，达到掌控面试的效果。

（2）讲自己的故事时，按照“情境—预期—挫折—行动—结果”的顺序描述，挫折和行动的描述最重要。

例如回答上一个问题——“你是怎么做到的？”我们可以先说当时的情境和原本的预期，重点说遇到的挫折及采取的行动，这样能充分体现出自己在整件事情中的价值。最好再加几个精彩的反转，最后说结果，这样能体现自己处理异常状况的能力。

（3）主动提问，给面试官留下好印象。

在对公司提问的环节，可以问“假如我通过面试，公司期望我最先完成的 3 项任务是什么？”这样既能给面试官留下好印象，体现自己的积极主动，又能引导面试官说出对这个岗位的期待。我们可以据此判断自己究竟能不能胜任该岗位的工作，如果真的顺利入职，还能便于自己为“新官上任三把火”做筹划。

笔者的这位朋友虽然已经掌握了很多专业知识，但之前没有掌握笔者告诉他的这些知识。很多人可能会认为笔者说的这些知识不过是

些“面试套路”，实际上并不是。笔者提供的这些知识背后，是很多人不具备的思考模式。

很多人就算知道了这些知识，也总结不出自己的价值究竟在哪里。还有些人就算不知道这些知识，也能在面试时按照自己的理解以这种思考模式作答。这种知识其实并不是“套路”，而是一种更高质量的知识。

在商业世界里，按照价值高低和具象程度，知识大致可以分成4类，分别是将领知识、商人知识、工匠知识和学院知识，如图2-2所示。

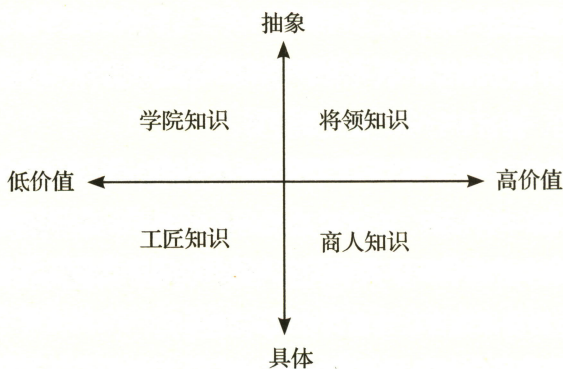


图 2-2 知识的 4 种分类

1. 将领知识

将领知识是指通过借助别人的力量来帮助自己达到目标的知识。这类知识中比较典型的是领导力知识。将领知识是高价值知识，表现形式通常比较抽象，通常需要人有一定的悟性，灵活性比较大。要学会将领知识，需要有比较强的独立思考能力。

2. 商人知识

商人知识是指通过商业活动实现价值的知识。这类知识中比较典型的是经营管理知识。商人知识是高价值知识，表现形式通常比较具体，相对比较容易总结成工具和方法论，应用时同样需要使用者具备一定的灵活性。

3. 学院知识

学院知识是指某种抽象理论或原理。这类知识中比较典型的是学科基础知识。在商业世界，相比于将领知识和商人知识，学院知识的价值相对较低。学院知识多是概念的总结，应用时也需要使用者具备一定的确定性。

4. 工匠知识

工匠知识是指完成某件具体事情的知识。这类知识中比较典型的是厨艺知识。相比于前两种知识，工匠知识的价值相对较低，表现形式通常比较具体，相对比较容易总结成工具和方法论，应用时需要使用者具备一定的确定性。

笔者教朋友的面试技巧，实际上是一种商人知识。这里面有两层表现：第1层表现是作为一个员工，表现自己如何为企业创造价值，都创造了哪些价值；第2层表现是作为一个求职者来推销自己。如果有人没有想过这类问题，那么说明他之前从来没了解过这类知识。

想要创造价值，就需要培养创造价值的能力，培养创造价值的能力需要掌握对应的知识。要想让自己创造价值，就要根据自己当前掌握的知识，根据自身情况，有侧重地学习更高价值的知识。这里需要注意以下3点。

(1) 这里讲的学院知识价值相对较低，绝不是对学校学科教育知识的否定或贬低，相反地，学科基础知识是人们踏入社会的基础，

能培养人的学习能力，是学习一切知识的基础。

(2) 这里讲的工匠知识价值比较低，只是相对于将领知识和商人知识而言商业价值较低，并非没有价值，绝非一无是处。很多情况下，工匠知识是将领知识和商人知识的基础。

(3) 为避免存在短板，将领知识、商人知识、学院知识和工匠知识都应当有一定程度的掌握。这将有助于养成分辨这4类知识的能力。

2.4 淘金法则：瞎学与不学一样没效果

淘金是指淘金者通过捞起河水或湖水中的淤泥或沙土，用一种叫淘盘的工具有，将低价值的泥沙淘掉，从而获得金沙或小金块的过程。随着知识付费的崛起，互联网上知识泛滥，内容质量良莠不齐，但人的时间是有限且宝贵的，这就让互联网时代的学习也要像淘金一样，要学习那些真正有价值的知识。

打开微信公众号的订阅号消息，有多少个公众号你已经超过半年没看过一次了？打开购买的线上课程，有多少课程是你学了一点儿就放弃或从来没有学习过的？打开微信，有多少学习成长社群是虽然加入了但很少打开的？

在这个信息爆炸的时代，学习内容如潮水一般涌来。当潮水退去，你会发现裸泳的就是那些不加筛选就接收这些学习内容的人。唾手可得的像快餐一样的学习内容，不仅不利于人们学到知识，反而会干扰人们专注于真正的学习，陷入低质量学习的陷阱。

每次聚会见到朋友A，他都会表达他的焦虑。经过笔者的一番劝

说，他重新燃起了满满的斗志，但回去后依然把自己所有的时间给了游戏、影视剧、综艺……下次见面，他又重复表达他的焦虑。久而久之，笔者也不再管他，由他去吧。

最近聚会见到朋友 B，他也开始表达他的焦虑。笔者很好奇，B 和 A 完全不同，A 只会吃喝玩乐，而 B 购买了一大堆线上课程。B 明明是个非常爱学习的人，把大部分时间都用在了线上课程上，为什么还会焦虑呢？

原来是因为他上了甲的课以后，自身状况没有改变；上了乙的课之后，自身状况也没有改变。刚开始学的第 1 年没有改变，到第 2 年的时候还没有改变。学了一圈下来，他不知道自己应该再学点什么，也不知道自己该向谁学习。

如今知识产品市场上的内容太多了。在这样的市场环境下，学太多和不学习的结果可能是一样的。因为焦虑产生学习意愿，焦虑却不会因为学习而得到缓解，反而可能让人越来越焦虑。

知识多了之后，就像是戴两只显示着不同时间的手表，不知道哪一只是正确的。

市场上讲时间管理的“大咖”有多少？讲怎么带团队的“大咖”又有多少？答案是不计其数。很多领域都是一堆“大咖”在分享自己的知识和经验。

为什么有这么多“大咖”？因为“大咖”的准入门槛太低了，拍一张职业照，做一张海报，配一些文案，很多人都能变成“大咖”。一堆人在以“大咖”的姿态讲课，“小白”都不够用了。

当真到了要解决具体问题的时候选谁的课？真是为难了“小白”们，比来比去，不知道该选哪一个。

有的“小白”一咬牙都买了，却发现这些“大咖”竟然在一些关

键问题上观点不一致。例如，有人认为只有一线城市才有发展潜力，但有人认为二线城市的性价比最高，还有人认为新农村建设是未来的重点发展方向。该信谁呢？都是“大咖”，而且听起来都很厉害。

本来，很多课程的内容既不是 $1+1=2$ ，也不是非黑即白的公理，“大咖”们的观点都能在各自的条件下成立，没有什么对错。

1. 向“头部”学习

如果想学习写作，是向获得各类文学奖的作家学习更好，还是向自媒体文章写作者学习更好呢？当然是向获奖作家学习更好。如果想提高考试成绩，是向每次都考全校第一的“学霸”学习更好，还是向成绩中等的学生学习更好呢？当然是向每次都考全校第一的“学霸”学习更好。

2. 向有丰富经验的人学习

如果想创业，是向企业家学习更好，还是向职业讲师学习更好呢？当然是向企业家学习更好。如果想学习某门技术，是向拥有 10 年经验的老师傅学习更好，还是向只有 3 年经验的人学习更好呢？当然是向拥有 10 年经验的老师傅学习更好。

3. 向有成果的人学习

如果想买股票，是向巴菲特学习更好，还是向某个股票类自媒体运营者学习更好呢？当然是向巴菲特学习更好。如果搞科研，是向有科研成果的专家学习更好，还是向本专业的师哥师姐学习更好？当然是向有科研成果的专家学习更好。

学习前，一定要筛选学习内容，不要被营销包装迷惑。要向“头部”学习，向有丰富经验的人学习，向有成果的人学习。优先读这类人写的书，听这类人讲的课。

2.5 知识判断：避免产生学到了的错觉

很多工作后的成年人会疑惑：自己定期报名参加各种培训班，每天也会在各种学习类 App 上认真学习，可为什么自己没有任何提高呢？

许多人每天花大量时间在微信朋友圈、公众号、微博等网络世界里找各式各样的最新资讯、最火热评、最流行文章。一旦从繁忙的工作中抽身出来，就忍不住拿起手机开始寻找。

他们每天都沉浸在“啊！又学到了新知识！又得到了新想法”的喜悦和满足中。当有人质疑为什么要花那么多时间在手机上时，他们会告诉别人：我这叫“碎片化学习”。

每天花那么多时间去读各种新知或新闻，到底有没有用？俗话说，知识改变命运。可是，这种通过看自媒体得来的知识要怎么改变命运呢？

今天有人利用碎片时间“高效”地看了 10 多条新闻、翻了五六篇有干货的文章、再“灌”了几篇“鸡汤”文，以为自己对这个世界有了不一样的理解。但这又能怎么样？

知道了如何提高写作水平，就能变成作家吗？知道了蜗牛如何交配，就能变成动物学家吗？知道了某种疾病的可怕且无法预测，就能成为医生吗？

前文已经说过，学习既不是简单的记忆，也不是信息的存储。实际上，就算想要存储信息，也很难实现。

在这个信息爆炸的时代，对于信息的存储，电脑早就已经远超人类，为什么还要依靠人脑呢？

过去那些懂得很多知识的“博学家”们在现代社会已经渐渐不复

存在，即便存在，他们也比不过强大的网络搜索引擎、大数据存储及云计算技术。人脑本可以用于开发和创新诸多有创造性、有价值的东西，又何必傻傻地只把它当成一个大容量硬盘来用呢？

事实是，对于那些曾经让我们感觉自己仿佛能体会到宇宙奥义的新知我们很难记住。不信你可以打开自己的收藏夹，看一看之前收藏的文章有多少是只看标题能想起内容的，又有多少是只看标题会产生“我竟然收藏过这个”的感觉的。

为什么会忘记？因为碎片化信息是“自媒体快餐”，它们就像垃圾食品一样来得快去得快，除了留给我们一身“肥肉”，不会有太多的营养。这种信息在传播时，为了让大众容易接受，通常会删减掉复杂的内容，因此传递的往往是庞大知识体系的冰山一角。

退一步讲，假设有人有过目不忘的本领，看到的知识全都记得住。然后呢？

学习开车时，能通过记住开车的所有知识而不碰车就学会开车吗？学习游泳时，能通过记住游泳的所有知识而不下水就学会游泳吗？知识本身改变不了命运，能改变命运的，是对知识运用的能力，以及在正确的时间、地点，运用这些能力后达到的结果。

对知识的深度思考和应用是一件很难的事，也是一件需要时间和空间、碎片和体系共同作用的事，它远远比迅速点开一个标题好玩、内容空洞的文章难得多。

人们不断地从网络“爆文”中获得新观念时，会感到很兴奋，仿佛世间一切事物都被自己了解。但真要把这些新知识、新观念转化为能力的提升并落到实处，需要一段相当漫长的时间。在这段时间里，人们不会产生瞬间获得的快感，而是要经历一个艰难攀登的过程。

人们要忍受自己刚开车时的手忙脚乱，才有可能如老司机般驾

轻就熟。人们要忍受自己下水之后呛几口水，才有可能如鱼儿般悠然戏水。

一些人忍受不了这种漫长的攀登过程，就会下意识地寻求新知给自己带来的快感，于是继续疯狂地“刷干货”。时间一长，就会发现自己的眼界似乎变得越来越高，格局越来越大，脖子越来越长，但是手脚却越来越笨，渐渐地成为一只患上“知识瘫痪”病的“长颈鹿”。

这些“长颈鹿”们总喜欢以“学习”为借口，花费自己大量时间在自媒体的大海中游泳。他们没有越学习越充满智慧，反而越学习越无能。

一位从清华大学毕业的“学霸”曾说，互联网时代的“知识型IP”最终给人们带来的只是“爽”的感觉，给消费者营造了“我学到了知识”的感觉。基于这种提供“爽”感的目的而产生的“知识”可以批量生产、快速分发、规模收割。

其实，各种自媒体“牛人”所谓的“知识变现”，归根结底是一种“感觉变现”“体验经济”“情感营销”。多数情况下，它和我们真正想要的、真正能够帮助我们解决问题的“知识”没有什么关系。

我们真正需要的知识，需要通过不断地艰难攀登来获取；我们真正需要的能力，需要通过不断地实践来锤炼；我们真正需要的经验，需要时间来检验。

那么，如何有效避免产生学到了的错觉呢？

行动学习理论认为，人要掌握一门技能，需要用10%的时间学习知识和信息，用70%的时间练习和实践，还要用20%的时间与人沟通和讨论。这个原则被称为“721法则”。

如果听到了自己原来不知道的知识内容，不要觉得自己学会了，这最多只是接收信息。这时候还缺少练习和探讨。

对于学生来说，每天上课的听讲学习对接收信息非常有用，而剩

下的练习和讨论，往往需要在课后完成。

上学的时候，很多人会疑惑，某“学霸”平时也不怎么学习，为什么一到考试就能考得很好呢？其实人们看到“学霸”时，“学霸”大多是在学校和大家一起接收信息。没有看到“学霸”时，“学霸”是如何进行练习的，和谁做题目讨论的，人们并不知情。

人们看到“学霸”的时间，对学习效果的影响可能只有 10%，没有看到“学霸”的时间，对学习效果的影响可以达到 90%。

对于成年人来说，单纯地读书并不代表学习。

美国著名的教育家、心理学家约翰·杜威（John Dewey）提出过一个“做中学”原则。他认为有效的学习应该是理论与实践相结合，在行动中学习，达到知行统一的状态。西蒙的老朋友，中国科学院心理研究所的研究员朱新明教授也有类似的研究结论。

在制订针对学习目标的学习计划时，不能简单地将其确定为用多长时间看完多少书，看完书不代表学会，而应当按照“721 法则”更全面地制订学习计划。

2.6 名师指路：跟对了人少走弯路

如果我们问自己，我是个骄傲的人吗？

绝大多数人的回答会是自己不是骄傲的人。许多人只有在自己做出跟童话故事龟兔赛跑中兔子一样离谱行为的时候，才会意识到自己的骄傲。

如果我们再问自己，我有导师吗？

不是那种大学里为了完成毕业论文必须要选择的老师或教授，不

是那种教我们如何追韩剧、逛淘宝、选衣服的时尚“达人”，也不是那种教我们一些生活常识的生活专家，而是在某个领域具有前瞻性，能启迪我们的智慧，可以督促、引导、帮助我们在相应人生阶段少走弯路，加速取得相应成就的人。

有吗？

如果没有，那么这里其实有一句潜台词：在我的那个领域，我已经是最厉害的人了，我已经不需要任何人的指导了。

这，难道不是一种隐性的骄傲吗？

海德思哲国际咨询公司（Heidrick & Struggles）的资深主席格里（Gerry）对一位企业领导说：“新媒体的发展，让人与人的关系浅碟化、虚拟化，如果在现实世界中能有一位比你位阶更高的导师亲自指导，你一定比别人更具职场竞争力。”

读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如贵人相助，贵人相助不如高人指路。导师通常能够以旁观者的角度看待我们的学习，作为过来人，导师会提醒我们注意可能遇到的陷阱，让我们少走弯路。

人之间的差异决定了有的人能获得一定的成就而有的人不能。这种差异，除了外在硬件资源上的不同，还有一个非常重要的内在因素——世界观。

世界是美好的，但同时也有残酷和谎言。许多人一生都没能真正认识这个世界。而相对成功的人，对于世界的运行规律等，通常会有更真实而深刻的认知，能够悟出更多的东西，这就是他们获得成功的原因。

如果我们能找到一位人生导师，他能进一步向我们展示真实的世界。虽然他所展示的世界不一定全对，但这也会给我们提供一些可参

考和借鉴之处。

什么样的导师是我们需要的？

1. 一个能给我们指明方向的人

导师要具备较强的前瞻性，能够给我们带来比较明确的目标感和方向感。有时候我们也可以把成为他们作为自己努力的目标。

当然，那种一次挫折都没经历过的天才可能不适合做导师。最好的导师是经历过许多的挑战和失败并将其克服了的人，这样的导师给我们的帮助最大。

同时，也可以考虑选择那些与我们所处领域稍有不同的人做导师。这将使我们现有的思维框架得到补充或挑战，同时也为我们带来一些看待事情的新角度。

2. 一个能启迪我们智慧的人

能启迪我们智慧的导师，通常是那些知识渊博又阅历丰富的思想家。当我们不知道要怎样面对一个巨大挑战时，他可以帮助我们思考得更透彻。

他可以是像苏格拉底一样的智者，通常不会直接告诉我们怎样去行动，不直接给出答案，而是不断地问问题，帮助或告诉我们怎样去思考。

有些导师错误地以为讲述自己当年的故事就是对别人的有效帮助。这样做也许有时会有帮助，但大多数情况下，导师的经历并不能为学生提供有针对性的帮助，反而可能把对任何问题的探讨都演变成一场以他为主角的故事会。

另外，如果有人喜欢以“如果我是你，我会如何如何”的方式谈话，也要小心，这并不代表他真的站在我们的立场上帮我们解决问题。毕竟，他是他，我是我。所谓的“如果我是你”，其实还是“我

会如何”，而不是“你应如何”。

3. 一个能给出消极反馈和积极反馈两种不同意见的人

导师一定是在某些方面被我们敬佩，在某种程度上是我们的榜样的人。这种情感上的认同使我们很容易处于皮格马利翁效应（Pygmalion Effect）之中。

皮格马利翁效应是指，人的情感和观念会不同程度地受到别人下意识的影响，人们会不自觉地接受自己喜欢、钦佩、信任和崇拜的人的影响和暗示。

注意导师日常的言行，也许他确实有过人之处，但我们要考虑他能否从积极和消极两个方面给我们提供帮助。只会说“干得好”的导师不是好导师；同样，只会说“别那么做”的导师也不会对我们有太大帮助。我们需要的导师，是能给出积极反馈和消极反馈两种不同意见的人。

4. 一个能鞭策我们成长，而不是总给我们保护的人

一个能鞭策我们成长的人能够推着我们向前走，他们总在质询、挑战我们的现状，把我们从自信满满的状态中摇醒，并督促我们考虑和规划未来。

寻找导师的目的是让自己更强大，而不是把自己变成温室里的花朵。失败本身就是成功的一部分，失败能锻炼人。如果导师总能防止我们犯下错误，那并不会使我们更“强壮”，反而会使我们变得“无力”。当有一天需要靠自己时，怎么办？

我们要找的应该是能启发我们找到问题根源的导师，而不是事事替我们摆平的“靠山”。好的导师把训练我们解决问题的能力放在首位，而把解决我们当下所面临的问题放在较为次要的位置上，这正是“授人以鱼不如授人以渔”的道理。

2.7 九宫格工具：如何找准学习领域

西蒙选择在芝加哥大学接受本科教育，是因为芝加哥大学倡导通识教育。这个理念恰好与西蒙的喜好不谋而合。当时的芝加哥大学正好在实施新的教学计划，学校不考核学生上课的出勤情况，只要学生参加并通过综合测试，就能拿到学士学位。考试的范围覆盖各门学科，包括人文、社会科学、物理、生物等。

这种学习模式给了西蒙很大的自由。他高中时积累的知识已经足够通过大学前两年的考试，很快他就可以旁听学习更高级的课程。

芝加哥大学的这种学习模式，让西蒙仅用了3年时间就取得了学士学位。

然而这并不仅是因为西蒙聪明，他在学习上非常刻苦。他每天早晨6点钟起床，一直学习到晚上10点，每周7天，天天如此。连吃饭和与朋友见面的时候都在谈论彼此在书中看到的内容。

如果我们想要学习多个领域的知识，如何选择最适合自己的学习领域呢？

适合自己的领域内的知识不仅能够持续地为自己创造价值，而且能让自己终身受益。如果学习领域选择不当，不仅会浪费自己的时间，而且可能会限制自己的成长和发展。选择学习领域时，可以运用九宫格工具确定优先级顺序，如图2-3所示。

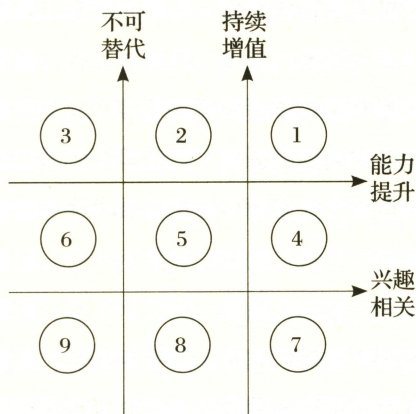


图 2-3 选择学习领域的九宫格工具

在选择学习领域的九宫格工具中，有 4 个评价维度。

1. 持续增值

持续增值在选择学习领域时具备最高优先级。

好的学习领域自带发展属性，当学习者在这类领域中不断深耕时，随着时间的推移，会产生个体不断增值的效果。这类学习领域的上限很高，通常没有“天花板”。

例如，从持续增值的角度来看，要在学习酿酒知识和学习人工智能知识之间做选择，建议优先选择学习人工智能知识。因为人工智能知识对应的领域更广阔，商业空间和应用空间更大，对应职位发展的上限更高，而且随着知识的积累和工作经验的发展，个体增值更快。

2. 不可替代

不可替代是选择学习领域中第 2 位要考虑的。

好的学习领域会让持续从事这个领域的人获得不可替代性。这通常是因为处在这类学习领域中的人需要学习比较复杂的知识，这类知

识随着时间的推移可能会自成一派，不仅很难被人工智能复制，而且很难被别人模仿。

例如，要在学习开车和学习画漫画之间做选择，建议优先选择学习画漫画。因为人在学会画漫画后，比较容易形成自己的风格，尤其是随着画画水平的提高，未来还可能创作出某个作品，不可替代性比较强。

3. 能力提升

能力提升是选择学习领域中第3位要考虑的。

好的学习领域能够不断滋养我们，让我们的能力持续提升。能力提升的同时也会增强我们的不可替代性。这类学习领域的特点通常是能够与时俱进，那些值得深挖的知识、技能、经验，能不断扩展我们的知识边界。

例如，要在学习安全管理知识和学习人力资源管理知识之间做选择，建议优先选择学习人力资源管理知识。因为人力资源管理知识对应的技能和经验值得人用一生去学习。长期从事这个领域，人的能力能够得到明显提升。

4. 兴趣相关

选择学习领域最后要考虑的，是兴趣相关。

如果所选择的学习领域和自己的兴趣相关，是最好的；如果不能，也不要强求。有的人没有经过客观分析，直接学习个人感兴趣的知识，这种做法是欠妥的。心理学中有“虚假同感偏差”（False Consensus Bias）理论，意思是人们通常会觉得自己喜欢的东西也会被大多数人喜欢，自己的爱好也会是大多数人的爱好，从而高估自身兴趣的价值。

选择学习领域的九宫格工具中①~⑨的含义如下。

①高持续增值、高不可替代、高能力提升、高兴趣相关。

②高持续增值、高不可替代、中能力提升、中兴趣相关。

③高持续增值、高不可替代、低能力提升、低兴趣相关。

④中持续增值、中不可替代、高能力提升、高兴趣相关。

⑤中持续增值、中不可替代、中能力提升、中兴趣相关。

⑥中持续增值、中不可替代、低能力提升、低兴趣相关。

⑦低持续增值、低不可替代、高能力提升、高兴趣相关。

⑧低持续增值、低不可替代、中能力提升、中兴趣相关。

⑨低持续增值、低不可替代、低能力提升、低兴趣相关。

在选择学习领域时，可以把想学习的领域列出来，分别填入九宫格工具中。根据4个评价维度的优先级顺序，一般来说，①>②>③>④>⑤>⑥>⑦>⑧>⑨，也就是建议优先选择数字较小的象限中的学习领域。

2.8 酒提原理：如何提升竞争力

西蒙虽然是个通才，但他也不是不加选择地什么都学。

作为诺贝尔经济学奖获得者，为什么西蒙的本科专业是政治学呢？其实在大学期间，他一开始很喜欢经济学，本来想主修经济学，却发现学经济学要先学会计学。他不想学会计学，于是就选了不需要先修会计学的政治学。

西蒙虽然主修的是政治学，但在大学期间阅读了很多经济学书籍。正是这个选择，让西蒙可以在政治学和经济学两个领域开展研究。

在唐纳·克里顿（Donald Clifton）与宝拉·纳尔森（Paula Nelson）合著的《飞向成功》中，有个经典的寓言故事。

为了和人类一样聪明，森林里的动物们开办了一所学校。学校开设了5门课程：唱歌、跳舞、跑步、爬山和游泳。小兔子被送进了这所动物学校。它最喜欢跑步课，并且总是在跑步比赛中得第一；最不喜欢游泳课，一上游泳课它就非常痛苦。

但是兔爸爸和兔妈妈要求小兔子什么都学，不允许它放弃任何一门课程。小兔子只好每天垂头丧气地到学校上课。老师问它是不是在为游泳课成绩太差而烦恼，小兔子点点头，盼望得到老师的帮助。老师说，其实这个问题很容易解决，你的跑步是强项，但是游泳是弱项，这样好了，你以后不用上跑步课了，专心练习游泳……

让兔子学游泳、鸭子学跑步显然是在浪费时间。如果我们本来没有某种优势，但是一再地坚持不放弃，希望将弱势变成优势，这是可悲的，付出的代价也是巨大的。如果是兔子就去跑，如果是鸭子就去游泳！

中国有句古话：只要功夫深，铁杵磨成针。讲的是只要坚持不懈，就一定能成功。但看了上面这个寓言故事，我们应该意识到，小兔子根本不是学游泳的料，即使再刻苦、再努力，它也不会成为游泳能手；相反，如果训练得法，它也许会成为跑步冠军。

我们都听说过“木桶理论”，说的是木桶盛水的多少，由它最短的一块木板的长度决定。由此推断出，每个人所取得的成就，由他的短板决定。

根据这一理论，很多人花费大量的时间，拼命去补自己能力上的短板。而可悲的是，补来补去，最后大部分人都变得“差不多”了，看起来就好像是一个模子里刻出来的。结果是，大部分人的努力没有

让自己走向卓越，反而越来越平庸。

补短板真的那么重要吗？

1917年，罗家伦报考北京大学，恰逢胡适批阅他的作文试卷。胡适看完他的文章后，毫不犹豫地给他打了满分，并向学校推荐说这个人绝对是个人才。

可当校委会看到罗家伦的成绩单后大吃一惊：罗家伦的数学成绩是零分，其他各学科也都成绩平平。在校委会为此争论不休之时，主持招生会议的校长蔡元培力排众议，决定破格录取罗家伦。

后来，罗家伦成为五四运动的风云人物，“新文化运动”的旗手，并谱写了著名的《五四宣言》。

12年后，已经是清华大学校长的罗家伦在招生中遇到了钱锺书。当时的钱锺书国文特优，英文满分，而数学只有15分，和罗家伦当年考北京大学相比算是略胜一筹。这远没达到清华大学的录取标准，但罗家伦却破格录取了钱锺书。

后来，钱锺书学贯古今，兼修中外，曾领衔翻译《毛泽东选集》的英文版，完成了《围城》《管锥编》《谈艺录》《写在人生边上》等著作，赢得“国学泰斗”的赞誉。

在职场中，我们常听到有人这样问，“我的时间管理做得不好，该怎么提升自己的时间管理能力？”“我对数字超级不敏感，要怎么做才能对数字敏感？”“我不喜欢与人沟通，要如何让自己健谈？”在回答这些问题之前，我们也许应该先问自己以下3个问题。

（1）这些能力在工作或生活中必须使用吗？

（2）这些能力可不可以完全放弃？

（3）这些能力能不能通过找同伴合作来弥补？

如果必须使用这些能力，但能力不足，就需要刻意练习；如果有

些能力我们其实基本用不上或干脆不用，又何必纠结呢？

或许，我们要做的不是木桶，而是一只酒提。“木桶原理”认为人应当成为通才，但“酒提原理”则强调只要长处足够长，可以适当忽略短板。在当今这个时代，酒提原理显然比木桶原理更有效。

酒提，是打酒的工具。以前的酒都装在大坛子里，因为拿起坛子来倒太费力，人们就发明了酒提，便于深入酒坛舀酒。酒提的底部跟木桶相似，但区别在于酒提有个很长的手柄。

每个人在刚进入职场的时候，都需要掌握一些职场礼仪、职场思维、职场小技能等基础理论作为酒提的底部。这个“底部”非常重要，没有这个“底部”，就是竹篮打水一场空。酒提的底部做好了，就是做酒提壁。酒提壁相当于我们的通用能力。

未来人工智能的应用会越来越广，我们最需要的是无法被人工智能取代的通用能力，例如领导能力、创造能力、沟通协调能力、逻辑分析能力、学习能力、跨界能力等。

酒提的核心部分是手柄。如果酒提没有手柄，其他的部分组合起来就是个杯子。手柄所代表的，是每个人的核心竞争力，是我们的“终极技能”，这个技能一定是我们既感兴趣，又擅长的优势能力。

既然手柄是酒提的关键，它就需要长时间的打磨和积累。任何一个行业或领域有竞争力的人具备的优势能力，都是经过长时间的刻意练习得来的。刻意练习的时长决定了酒提的手柄有多长，决定了我们可以在多深的酒坛中打酒。

一个量化表格帮你准确找到内心热爱的事物

笔者曾经有位同事，她是硕士研究生学历，所学的专业是数学，学习能力很强，拥有不少资格证书，跳槽多次后来到笔者的公司。因为当时的人力资源部门需要数据分析专员，就录用了她从事人力资源的数据分析工作。

她一开始工作积极，半年后开始“躁动”，总觉得现在的工作没有发挥出自己的才能，有了跳槽的想法。自己学历不低，证书不少，凭什么每天只能做一些简单的事务型工作呢？可因为之前的工作经历都令她不满意，于是她萌生出一个想法——考博士。

笔者也是硕士研究生毕业后工作了一段时间，又考取博士的，所以她向笔者征求意见，想知道如何学习能快速通过博士入学考试。

笔者问她：“你想考哪所大学，什么专业呢？”

她说：“我还没想好。”

这让笔者很疑惑，笔者接着问：“那你为什么要考博士呢？”

她说：“我就是对现状不满，期望通过考博士改变现状。你对我考博士的大学和专业有什么建议吗？”

笔者说：“每个人有不同的价值观、不同的人生规划、不同的期待，你未来想做什么，想往哪个方向发展，这是很私人的事情。而且每个人的情况不同，要改变现状，考博士是不是最好的路径，考证会

不会是更好的选择，这些都需要你自己想清楚。”

她的逻辑是，期望能通过多学知识找到心仪的工作，当工作令自己不满意时，就说明学得还不够，于是期望进一步学更多知识，以期找到心仪的工作。

显然，她的问题不是考博士或考证本身，而是该学什么、该考什么能比较直接地帮助她找到自己心仪的工作，但她没有想清楚。

她其实是不知道自己要什么。进一步说，她为什么而学？她期望成为什么样的人？她期望从事什么岗位？搞不清楚这些问题，学再多也没用。

没在一开始想明白学习的方向和目的，越学习，就会越迷惑。

尼采说：“当一个人知道自己为了什么而活，他就能够忍受任何一种生活。”

知道自己想要什么，知道自己未来要去哪里，知道自己为了什么而努力，人就会活得通透，大概就是孔子说的“不惑”和“知天命”的状态。

西蒙在很小的时候就明白了这个道理，他知道什么是适合自己的。西蒙的父亲精通电器修理，曾经在家里的地下室制造了他们所在小区的第一台收音机。西蒙小的时候常去地下室看他父亲工作，但他发现自己的手工活儿一直做不好。他不像有些科学家那样，小时候喜欢拆钟，研究钟表的内部结构。他虽然拆过钟，但发现自己很难再组装回去。相比做手工，西蒙更爱读书。

虽然父亲是工程师，西蒙小时候也常跟着父亲去工厂考察参观，见识了发电站、钢铁厂、炼焦厂，看到了用机械设备制造产品的过程，但他从来没有想过要当工程师。他认为每个人都有属于自己的领域，这个领域不应该是别人为自己设计的，而应当是自己探索出来的。

年少时的西蒙并不知道自己未来应该做什么。他一开始想做士兵，后来想做护林员，再后来想做律师，之后才是想做科学家。年少时他最大的收获，是通过博览群书培养了自己的求知欲。这深深地影响了他未来的职业选择和事业发展。

在不断的尝试中，他很早就认定人的行为能够被科学地研究，也预见数学将在科学领域中发挥的作用。

我们该如何做选择？纯粹靠拍脑袋显然是不对的。

比较好的方法，是准确找到我们内心最想要的是什么。这种想要的程度，甚至是可以量化的。我们拿选择职业方向的案例来看如何选择学习方向，因为促进职业 / 事业的发展，正是学习的重要目的之一。

1970 年，心理学家舒伯（Donald Super）研究开发了职业价值观量表（Work Values Inventory, WVI），将职业价值观分成了 15 项，分别是利他助人、美的追求、创造性、智性激发、成就感、独立性、声望地位、管理权利、经济报酬、安全感、工作环境、上司关系、同事关系、生活方式、变异性。

舒伯的职业价值观量表，有助于我们在确定了几个职业方向之后，做出最终选择。这里可以用到的工具是职业价值观决策量表，如表 2-1 所示。

表 2-1 职业价值观决策量表

职业价值观 (8 项)	重要度 (1~10)	职业 1	职业 2	职业 3

职业价值观 (8项)	重要度 (1~10)	职业 1	职业 2	职业 3
总分				

在面临人生中重要的职业选择时，可以用职业价值观决策量表做职业选择的探索和验证，具体方法如下。

(1) 罗列 8 项自己认为重要的职业价值观，填入表格。注意：可以参照但不限于舒伯的 15 项职业价值观。

(2) 给职业价值观的重要度打分，分值为 1~10。

(3) 罗列职业选项，一般选择 2~3 个最想发展的职业填入表格。

(4) 为不同职业选项的满意度打分，分值为 1~5。

(5) 计算各职业选项的加权总分。

(6) 与自己或他人讨论并适当调整分数，得出结论。

来看一个具体应用的例子。

小李在一家上市公司工作多年，兢兢业业，认真踏实，工作得到了领导和同事的一致认可，目前已经在分公司部门负责人岗位上工作了 5 年。集团公司领导有意提拔他，目前有两个职位空缺，一个是小李所在的分公司副总的岗位，另一个是集团公司某部门的负责人。集团公司领导找小李谈话，想征求小李本人的意见。

小李利用职业价值观决策量表，罗列出自己认为重要的 8 项职业价值观，分别是成就、智慧、上司、审美、金钱、创造力、自主、生活方式，不同职业价值观对应的重要度、不同岗位对应的满意度如表 2-2 所示。

表 2-2 小李职业价值观决策量表应用

职业价值观	重要度	分公司副总	集团公司部门负责人
成就	8	5	4
智慧	9	5	4
上司	6	5	3
审美	7	4	4
金钱	8	5	4
创造力	7	4	4
自主	6	4	5
生活方式	5	4	4
总分		255	224

根据量表的测算结果, 小李对分公司副总岗位的满意度总分是 255 分 ($5 \times 8 + 5 \times 9 + 5 \times 6 + 4 \times 7 + 5 \times 8 + 4 \times 7 + 4 \times 6 + 4 \times 5 = 255$), 对集团公司部门负责人岗位的满意度总分是 224 分 ($4 \times 8 + 4 \times 9 + 3 \times 6 + 4 \times 7 + 4 \times 8 + 4 \times 7 + 5 \times 6 + 4 \times 5 = 224$)。小李对分公司副总岗位综合价值的认可度高于集团公司部门负责人岗位。小李在反复检查各项分值与自身职业价值观的匹配度后, 最终做出了选择担任分公司副总的决定。

这个方法可以帮助我们快速筛去那些我们原以为是自己的人生目标但其实并不是的目标。学习要为自己的目标服务, 不同的人生目标对应着不同的学习需求。自己想要什么这个问题的答案没有优劣之分, 人与人大大不相同, 适合自己的才是最好的。

印度著名的哲学家克里希那穆提说: “无知的人并不是没有学问的人, 而是不明白自己的人。”

当我们的人生陷入迷茫, 不知道自己该往哪个方向走时, 可以运用这个方法找到方向。当我们不知道自己该学什么, 不知道学什么对自己来说最有用时, 可以运用这个方法让自己的学习有目的、有方向。

