



Harvard
Business
Review

哈佛商业评论

微管理系列

学习才是你 赢得成功的 唯一资本



哈佛商业评论

学习才是你赢得成功的唯一资本
(《哈佛商业评论》增刊)

《哈佛商业评论》中文版 出品



Harvard
Business
Review

哈佛商业评论

微管理系列

学习才是你 赢得成功的 唯一资本





**Harvard
Business
Review**

哈佛商业评论

增刊：学习才是你赢得成功的唯一资本

[序言：学习才是你赢得成功的唯一资本](#)

[克服焦虑的唯一方式，是保持学习的心态](#)

[《掌握“学习力”》](#)

[再造学习型组织](#)

[懂得忘却，才是学习的最高境界](#)

[有意义的学习，都要先回答三个问题](#)

[真正高效的学习，其实是自言自语](#)

[版权页](#)

《哈佛商业评论》中文版·学习才是你赢得成功的唯一资本
编辑：王婷

学习才是你赢得成功的唯一资本

商业理论家阿里·德赫斯（Arie de Geus）有言，“比你的竞争对手学习速度更快，可能是惟一可持续的竞争优势”。

成功如果有捷径的话，那一定就是学习了。但在学习这条路上，大部分人都走得不是很顺畅，我们很容易就被转移了注意力，也很容易选择放弃。我们都以为自己可能就不是学习那块材料，但实际上，可能是我们并不清楚什么是真正的学习以及怎样才能开始学习。

从小到大，我们学习的内容都是老师教授、强制练习，再加上无数次考试所获得的，也就是说，我们所获得的知识都是被动得到的。因此，大部分人对学习的定义过于狭窄，仅将其理解为“解决问题”。人们关心如何找出并解决外部环境中的问题。解决问题固然很重要，但持续性学习必然包括自我反省。必须认识到，定义问题和解决问题的方式本身可能就是问题之源。

哈佛商学院教授克里斯·阿吉里斯创造了两个词用以区分两者的重要差异：“单环”学习和“双环”学习。单环学习类似一个自动开关的恒温器，一旦室内温度低于68华氏度即自动打开。双环学习则会思考“为什么我的开关温度被设置为68华氏度”，并尝试寻找性价比更合理的温度设置。

高技能专业人士通常在单环学习方面大放光彩。毕竟，获得学位、专攻特定的知识领域并将这些知识用于解决现实问题是他们的惯常优势。但他们在双环学习方面极其蹩脚。

这些专业人士几乎总是诸事顺利，很少经历失败。因为很少体验失败，他们就不知道如何从失败中学习成长。因此，任何时候，只要单环学习战略失灵，他们就会立刻变得充满防御性，抵制批评并将指责的矛头对准每一个人，除了他们自己。简言之，最需要学习的时候，恰好是

专业人士学习能力完全停滞之际。加入会员微信 whair004 []

该如何解决这一困境？跟其他的事物一样，学习也是有“套路”的，本期《哈佛商业评论增刊·学习才是你赢得成功的唯一资本》遴选6篇文章，帮助你掌握学习的技巧与“套路”，走出学习困境。

关注微信公众号:**njdy668** (名称: **奥丁弥米尔**)

免费领取**16**本心里学系列, **10**本思维系列的电子书,

15本沟通演讲口才系列

股票金融, 创业, 网络, 文学, 哲学系列等都可以在公众号上寻找。

公众号“书单”书籍都可以免费下载。

公众号经常推荐书籍!

我收藏了**10**万本以上的电子书, 需要任何书都可以这公众号后台留言!

看到第一时间必回!

奥丁弥米尔: 一个提供各种免费电子版书籍的公众号,

提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地!

总有些书是你一生中不想错过的!

【更多新书公众号首发: njdy668 (名称: 奥丁弥米尔)】

克服焦虑的唯一方式，是保持学习的心态

卡罗尔·德威克 | 文

在美国选举季的动荡起伏和英国“脱欧”公投的过程中，工薪阶层很明显开始担忧起自身的未来。他们的这种焦虑是完全合理的：很多工作岗位，诸如工厂、农场、邮政系统和企业销售等，都在逐渐缩减，他们不知道接下来会发生什么。

谁在向他们喊话？美国本土和海外最大的声音，经常是那些宣扬仇恨和排外的声音。但是，仇恨和排外并不能带来就业机会。

惟一的长期解决方案，就是建立我所说的“学习型国家”，即整个国家的人民都勇于寻求有挑战性的工作，而且明白如何全力以赴、坚持到底。而当前的美国并不是这样一个国家。人们渴望学习，却低估了自己的潜力。

在针对全美1.9万名高中生的一项最新研究中，当被要求设计一张数学卷子时，大部分学生都会选择最简单的题目，即使他们知道从中什么也学不到。但另一方面，我们也看到了希望：当学生参加线上学习研讨时，他们的做法有所改变。线上学习教给他们两件事。第一，他们学到一种成长思维模式，即相信通过努力可以完成困难任务，而且能够提升他们的心智和能力。第二，他们需要思考，对于家庭、社区或社会，自己最想做出什么贡献；然后学习如何运用成长思维模式和更强的思维能力去实现目标。这些学生不再惧怕困难：与未参加线上学习的学生相比，他们选择的题目中有30%都是能够帮助他们提升思维能力的难题。

我走访过全美各地的学校，长期致力于确立一种信念，即每个学生都能无限发展；从学生学习的积极性和考试成绩来看，效果常常令人惊叹。

我也看到一些企业拥有类似文化，它们致力于每名员工的成长发

展，无论是保安还是高管。在Mary Murphy主持的研究中我们发现，在这样的企业中，所有级别的员工都感到自己是被授权学习的，而且也渴望学习，他们努力拓展自己在企业中承担新任务的能力。这些企业意识到，必须投入资源来帮助员工为当下和未来的工作提升技能。

最近，在斯坦福大学教育研究中心与Dave Paunesku和Sarah Gripshover 合作的研究中，我们考察了鼓励成年人接受工作技能培训的方式，发现存在两个关键驱动因素：首先，人们必须知道理想的工作是存在的；其次，他们也必须清楚这些工作的相关技能是能够培养的。

在另一些研究中，我们评估了人们是否拥有这些认知。比如，我们询问他们是否认同以下理念：“人们为了自己喜欢的工作一定能学会必需的技能”，或“即使某个人现在无法胜任此工作，以后也一定有可能胜任”。与其他人相比，认同这些理念的人更有可能主动寻求正式和非正式的职业培训。

然后，我们又进行了一些相关研究。研究中，我们告诉人们，在他们感兴趣的领域中存在工作机会。这些人也了解到，必需的技能是可以习得的，而且目前还没有足够多的人掌握这些技能，从而造成劳动力短缺。传递这些信息，可以让更多人主动寻找工作信息，并显著提升他们接受正规职业培训的意愿。

致力于传递这些信息并提供培训机会的企业，将拥有高度投入、忠诚且充满活力的团队。此举还有更大的益处：如果领导者对于员工担心被淘汰公开表示理解，并为员工的成长投入精力，那么将会有助于创建学习型国家，甚至平息围绕在我们身边的政治纷乱。（译言网网友amber0911 |译 王晨 |校）



卡罗尔·德威克是斯坦福大学心理学教授。

掌握“学习力”

Learning to Learn

艾瑞卡·安德森（Erika Andersen）| 文
刘铮箏 | 译 牛文静 | 校 万艳 | 编辑

具备4大特质，你就能开拓学习力。

如今的组织总处于变动之中。不同行业在进行整合，新商业模式和新技术不断涌现，消费者行为也在变化之中。越来越快的变化也对高管提出了更高要求，促使他们理解公司运营和处理事务方式的剧变，并对其作出快速反应。根据商业理论家阿里·德赫斯（Arie de Geus）的说法，“比你的竞争对手学习速度更快，可能是惟一可持续的竞争优势”。

我说的学习，并非指悠闲地坐在沙发上或系统性地在教室里学习，而是指要放弃抗拒“学习新事物，发现成长机会，以及努力督促自己获得不同能力”等行为。要做到这些，你必须敢于实践，一次又一次成为一名新手：对于大多数人而言，这令人十分不爽。

在过去几十年对多个行业几千名高管的培训和咨询中，我的同事和我遇到了很多成功掌握此类学习能力的人。我们发现他们具有4大鲜明特质：志向、自省能力、好奇心和容错能力。他们真心希望理解和掌握新技能；对自己有十分清晰的认知；不断思考和询问高质量问题；在发展学习曲线过程中，他们允许自己犯错。

当然，有些人掌握这些技能要比其他人快，但根据心理学和管理学研究，以及与合作客户的合作，我们发现了一些较为简单的思维工具，能帮助所有人加强这4大特质，特别是那些常被大家认为很难改变的特质（志向、好奇心和容错能力）。加入会员微信 [whair004](#)

特质1.志向

志向很容易被理解为“有或没有”非此即彼的情况：你希望或不希望学习某个新技能；你有或没有雄心和动力。但优秀学习者能让他们的志

向更上一层楼——这正是关键所在，因为每个人都有后悔的时候——他们拒绝了那些对成功至关重要的发展机会。

想想看，你公司上一次采用新方法的时候——彻查报告系统，替换CRM平台，抑或改造供应链，你都愿意跟进吗——我表示怀疑。你最初的反应很可能是为逃避新事物找借口（花时间太长；我觉得老办法不错；新办法只是昙花一现罢了）。当遇到新学习机会时，我们的第一个路障总是：总想到坏的一面，无形中进一步挫败了志向。

当我们想学习某些东西，要多关注积极面——学会了它能收获什么，构想在未来获得丰硕成果的喜悦心情。这样做能鼓励我们开始行动。研究者发现，把关注重点从挑战转移到收获，能让你立志于从事那些并无吸引力的活动。例如，犹他州心理学家尼克·德特灵（Nicole Detling）鼓励高空杂技师和速滑运动员畅想他们学习某一技巧后得到的收获，这样做让他们更有动力练习该技巧。

几年前我辅导了一位对学习大数据犹豫不决的CMO。虽然他的大多数同僚都正在接受大数据，但他总是对自己说，没时间了解大数据，而且对他的行业而言大数据也不太重要。我最终意识到，他的志向方面出了问题，并鼓励他思考学会数据营销对他的好处。他承认，更多了解不同顾客群对他团队的网站广告和店内营销活动的反应，用处颇大。

然后我让他想象一下，一年后他获得这些数据后的情况。他神情开始兴奋，说道：“那时我们可以同时在店内和网站上测试不同方法；我们会有很多翔实可靠的信息来分辨哪种广告更适合谁。更快淘汰那些效果不佳的广告，节约很多时间和金钱。”当时我几乎能感觉到他越发踌躇满志。数月内他就聘请了一位数据分析专家，每天向她讨教，并参照新的观点和技术，重新构思他的重要营销活动。

特质2.自省能力

10多年前，很多领导者就了解到了自省能力这个概念。他们懂得收集反馈并了解别人对自己的想法。但是涉及学习时——自己知道什么，不知道什么，拥有或不具备哪些技能，对自我的评估往往失之千里。在康奈尔大学心理学家大卫·邓宁（David Dunning）进行的一项研究中，94%的大学教授报告说，他们的“工作水平高于一般”。显然，几乎半数的人都评价有误，很多人甚至特别夸张——这种自欺欺人的心态无疑会成为进步的阻力。只有6%的参与者认为自己在成为优秀教授的路上还有很多学习空间。

我在工作中发现，那些对自己评价更准确的人们思维过程是这样

的：他们承认自己的观点经常有偏差或错误，然后尽可能保持客观，因此他们更能虚心听取他人的建议，并拿出实际行动。这样做的技巧是：关注一下你的内心独白：自己对自己如何评价，然后扪心自问，这些内心独白的可靠性。

比如你的老板告诉你，你的团队不够强。你在评估和培养人才方面亟待提高。你的第一反应可能是：什么？我被冤枉了，我的团队很强啊。我们很多人都会对这种评价产生抗拒。但一旦你意识到自己在这样想，不妨扪心自问：这个评价准确吗？有什么证据能够支持这个评价？在反思过程中你可能发现，你是错的，你老板是对的；或者真相介于两者之间——为掩护下属，你自己承担了部分工作，有一个下属经常不按时完成任务；但团队中另一些人是明星员工。当你自己能够真正平衡地看待这一情况时，你内心的独白才最具效力。内心的独白应扮演“公正目击者”的角色，你才能以开放的心态来看待可以改善的领域以及行动方法。

我认识的一位CEO坚信他自己是一位伟大的管理者和领导者。的确，他具有丰富的业界知识，具有发展公司的敏锐直觉，这些长项也都得到了董事会的认可。但他只喜欢听认可自己的员工的话，不虚心地接受指出他缺点的声音。他的团队成员参与度不够，士气也比较低迷。当他最终开始质疑自己的看法时（团队中所有人都全神贯注而且高产吗？如果答案是否定的，我可否作出改变？），他比以前更清楚地意识到自己需要改进的方面，而且更愿意听取意见。他也意识到，光有战略视野远远不够，还必须把自己的战略思考分享给下属，和他们一起探讨，然后明确优先顺序，并辅以团队和个人的季度目标，定期的进展检查，以及对解决问题等环节的支持。

改变你的内心独白

消极内心独白

积极内心独白

我不需要学这个。

如果我做了，
未来将会如何？

这方面我已经可以了。

我真这么想吗？我和同事
比起来如何？

这很无聊。

我好奇为什么别人对它
感兴趣。

我这方面糟透了。

我犯了初学者的错误，
但我会进步。

特质3.好奇心

儿童具有旺盛的求知欲。正如约翰·麦地那在《头脑规则》一书中写道：“解答问题的需求牢牢印在童年体验中，以至于很多科学家将之与饥饿感、口渴感、性欲等本能驱动相提并论。”好奇心促使我们尝试某件事，直到我们能掌握它、或完全弄懂它为止。优秀的学习者保持着童年的这份好奇心，或在内心独白时重新获得好奇心。他们不会对某一新主题缺乏兴趣，而是学会问自己关于该主题的“好奇问题”，而且以实际行动跟进这些问题。例如，心理学研究者卡洛尔·桑索内（Carol Sansone）发现，通过思考如何采用不同方法让工作更有趣，人们能增强他们对某些工作的兴趣。换言之，他们把内心独白从“这很无聊”改成了“我好奇如果我能这么做，会如何？”

在工作中你也可以运用同样的战略：在考虑真正让你感兴趣的事物时，对你使用的语言多加注意——如何……？为什么……？我想知道……？当你需要激发好奇心时，不妨这样自问。然后，再进一步用以下方法寻找答案：读一篇文章，咨询一位专家，找一位老师，参加一个组织——任选一种最便捷的方法。

最近我和一名公司律师合作，她的公司给她提供了一个更高级的职位，需要劳动法方面的知识；但在她看来，“劳动法是法律专业里最无聊的分类”。我没有试图劝说她，而是询问她的兴趣所在及其原因。“摇摆舞，”她说，“我对这种舞蹈的历史特别着迷。我好奇它的发展过程，及其来源是否与大萧条有关——这是一种特别欢乐的艺术形式。我观看很多优秀舞者表演，并思考他们做某些事的原因。”

我解释说，她的“好奇语言”可以应用到劳动法上。她开玩笑说：“我好奇怎么可能有人对劳动法感兴趣。”我告诉她这是个不错的开始，于是她继续大胆畅想可能的答案（“可能有的律师觉得这是保护员工及其公司的一种手段……”），然后又提出了其他几个好奇问题（“了解更多劳动法如何让我成为更优秀的律师？”）。

很快她的好奇心被激发出来，与一名资深劳动法同事建立起联系。她向他询问劳动法的有趣之处，以及他如何积累这方面经验。这位同事的回答又引发了其他问题。在接下来的数月中，她积累了足够多新职位需要的知识。

下次有人让你在办公室学些东西，或者如果你感觉到自己要学是因为同事也在学；不妨鼓励自己自问自答几个好奇问题——为什么其他人如此兴奋？这如何让我的工作更轻松？然后寻找答案。你可能只需要找到一个兴奋点，就足以化“无聊”为有趣。



平均而言，受雇于家族企业的员工比受雇于非家族企业的员工薪酬少**4.5%**，但是他们的工作满意度比同等薪酬的员工高**4.1%**。

摘自“家族企业员工的工作满意度和薪酬”，约翰·布洛克、何塞·玛利亚·米兰、康赛普西翁·罗马和周海波（音）

特质4.容错能力

一旦我们掌握或擅长做某件事，就很少希望回到不擅长做某些事的状态。是的，有人告诉我们，要勇于尝试，接受工作中的“快速失败”；但也有人认为，应该将优点发挥到极致。因此下列情形颇为令人恐惧：连续几周或几个月不擅长某事；觉得自己做事又慢又笨拙；不得不问“傻”问题，或“我不明白你说什么”之类的问题；需要手把手一步步、一遍遍的指导……等等。

总之，当我们尝试新事物，并且不太擅长时，会有糟糕的想法：我讨厌这个；我是个笨蛋；我永远也不可能做好这个；这太让人挫败了！我们脑中这些状态占据了大量的学习空间。一个初学者的理想心态应该是对错误宽容而且平衡的：开始我可能做不好，因为我以前从未做过。而且我知道，时间一长我就能掌握它。实际上研究者罗伯特·伍德和阿尔伯特·班杜拉在20世纪80年代发现，在获得新技术的早期阶段，如果人们被鼓励犯错和从错误中学习，就会增进他们的“兴趣、耐性和表现”。

我认识一位美国高级销售经理，最近开始管理公司的亚太区。他在适应海外生活以及与来自其他文化的同事交流时遭遇了困难，但他没有面对自己在新环境中的初学者现实，而是过分依赖自己销售的专业知识。我帮助他意识到了这点，使他能够将内心独白从“这太难了——我关注自己通晓的就行”，转变为“亚洲文化还有很多丰富内容等着我探索；我学东西很快，因此能够跟上”。他对我说，这样做之后，自己很快就解脱了：承认了自己的新手状态，让他感到自己不那么蠢了，而且

心态也更加放松。他开始询问必要的问题，很快变得开放而且兴致勃勃，开始了解新环境。

不断且快速学习新技术知识的能力是在飞速变化世界中取得成功的关键。如果你现在缺乏高效学习者具有的志向、自省能力、好奇心和容错能力，上文中这些简单工具可以助你成功。

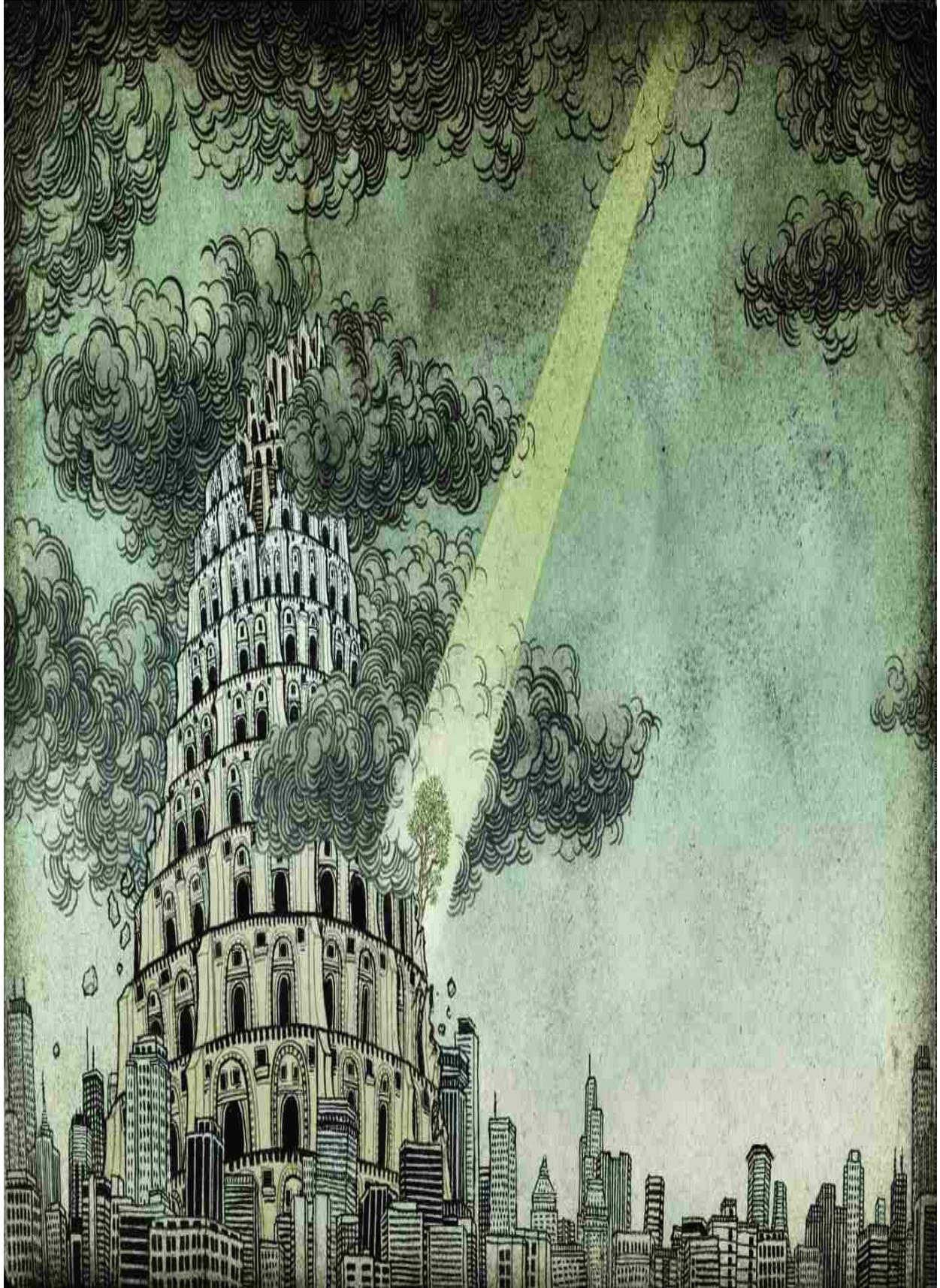


艾瑞卡·安德森 (Erika Andersen) 是Proteus International创始合伙人以及《培养优秀员工》(*Growing Great Employees*)、《具有战略思维》(*Being Strategic*)、《领导众人向前》(*Leading So People Will Follow*) 以及《先当坏人》(*Be Bad First*, 即将出版) 等书的作者。

增刊：学习才是你赢得成功的唯一资本

面对**10**大挑战—— 再造学习型组织

WHY ORGANIZATIONS DON'T LEARN



弗兰西斯卡·吉诺 (Francesca Gino)
布莱德雷·斯塔茨 (Bradley Staats) | 文
刘筱薇 | 译 王晨 | 校 李全伟 | 编辑

核心观点

问题

即使致力于持续改善的公司也很难一直保持学习状态。研究表明，以下4种深植于文化中的偏见导致这一困局：过度关注成功、过快采取行动、过于努力融入主流、过于依赖专家。

阻碍

这些偏见体现在10种妨碍学习的情况中，包括解决问题时害怕失败、反思不足、相信我们需要遵从规定、一线员工很少参与解决问题。

解决方案

领导者可运用多种方法克服偏见，包括强调错误是学习的机会、在日程表中添加休息时间、帮助员工发现并利用个人优势、鼓励他们解决自己的问题。

是什么妨碍了企业打造学习型组织？研究表明：关注成功、过快行动、融入主流和依靠专家这4种偏见是主因。重造学习型组织需要领导者运用多种方法克服偏见，包括强调错误是学习的机会、在日程表中添加休息时间等。

几乎所有领导者都相信，企业要保持竞争力，就必须每天学习和进步。但即使那些因勤学不辍而受到尊敬的公司也很难一直以身作则。

以丰田为例：“持续改善”是公司著名的企业文化支柱之一。丰田在2009年年末因汽车出现严重问题，在全球召回900多万辆车；之后，丰田高管承认，他们因一心追求当上世界最大汽车制造商而丢失了学习热情。

公司为何要努力成为或一直当“学习型组织”？我们总结了多个领域过去10年的研究，得出这一结论：偏见导致人们过度关注成功、过快采取行动、过于努力融入主流并过于依赖专家。我们在本文中讨论这些深植于人类本能的偏见如何妨害到学习，并给出解决这一问题的方法。

偏好成功

组织领导者可能会说，从失败中才能汲取教训，但他们的行为却流露出对成功的推崇。关注成功毫不为奇，但他们往往过度关注成功，这给组织学习、改善带来4大挑战。

挑战1：害怕失败。失败会引起一系列痛苦情绪，比如受伤、气愤、羞辱、甚至抑郁。于是多数人都避免犯错；而当我们真的犯了错，总会试图掩人耳目。在某些公司，领导者将对失败的恐惧渗透到制度内，强化了这一本能倾向。他们设计项目时不再为试验提供时间或资金，而且提拔、奖励墨守成规的员工。然而只有管理者容忍并坚持公开讨论失败，组织才能培养创新的能力或甘愿冒险的勇气。

挑战2：思维模式固化。心理学家卡萝尔·德韦克（Carol Dweck）发现人们思维有两种基本模式：固化型和成长型。持固化型思维模式的人相信，智力和能力基本是天生的；你要么有，要么没有。他们无论如何也要表现得很聪明，尽量避免让他们显得很无能。固化型思维模式让人过度看重优秀业绩，导致学习能力受限。

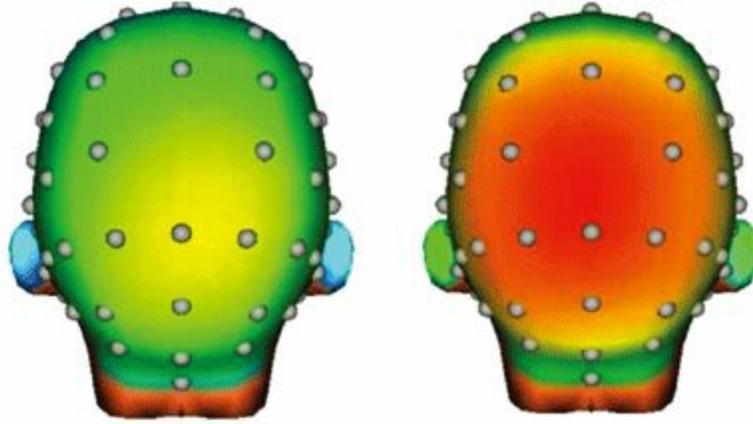
相比之下，持成长型思维模式的人热爱挑战，寻找学习的机会。他们相信，不管你多优秀，总可以通过努力和训练变得更好。他们不认为失败意味着能力不足，而且乐意冒风险。（见[《不同思维模式下的神经状态》](#)）

不同思维模式下的神经状态

我们犯错时大脑内部会有什么变化？这要看我们对学习和智力的想法是怎样的。

拥有成长型思维模式的人认为智力和才能可以通过努力提升、将错误视为学习和成长的机会。与之相反，拥有固化型思维模式的人相信智力和才能是天生的，无法改变、视错误为能力缺乏的体现。

密歇根大学的杰森·莫瑟（Jason S. Moser）和同事研究了两种看待错误方式对应的神经活动方式。下图显示了人们在工作中犯错时的神经活动。持成长型思维模式的人大脑活动明显比持固化型思维模式的人多，因为他们在积极地从错误中学习。



固化型

成长型

来源：《小心你的错误：成长型思维模式与错误后适应调整存在关联的神经系统证明》，作者杰森·莫瑟等，《心理科学》2011年10月刊

[\(返回原文阅读\)](#)

挑战3：过于看重过往业绩。领导者在雇用和升职决策时，经常过度重视业绩，却相对看轻他们学习的潜力。全球猎头公司亿康先达（Egon Zehnder）逐渐探索出一套评估应聘者的严密方法，既考虑应聘者过往成就，也考量能力。然而这家公司发现，在很多案例中，尽管一些应聘者在简历上看似同样优秀，但在工作表现中却迥然不同。原因何在？

亿康先达合伙人卡伦娜·斯特里拉（Karena Strella）及其团队认为，答案在于个人提升的潜能。他们在为期两年的项目里通过学术研究和访谈，发现了构成潜能的4大要素：好奇心、洞察力、积极态度和决心。为评估这些要素，他们设计了面试问题，并在调查问卷中使用了心理测量学的指标。这一新模式如今在该猎头公司应聘者评估中起关键作用。亿康先达发现，高潜力应聘者因对学习新技能持开放心态，而且渴望学习，所以比潜能较低的同辈表现更加优异。

挑战4：归因偏差。人们通常将自己的成功归因于努力工作、聪颖或技能，却不承认运气成分；遭遇失败后，他们则称运气不好。这一有碍于学习的现象被称为归因偏差（见《为何领导者不从成功中学到经验》，《哈佛商业评论》2011年4月刊）。实际上，人们只有认识到失败源于自己的行为，才能从错误中有所学习。我们在和克里斯·梅尔斯（Chris Myers）合作的研究中，请参与者完成两项不同的决策任务。两项任务相隔一周，都有一个正确的解决方法，但仅有少数人能找到。我

们发现，承认自己在第一项任务中表现不佳的受试者有3倍可能在第二项任务中获得成功。他们先从失败中学习，继而做出更好的决定。

领导者可应用以下方法鼓励员工在失败中看到希望、采用成长型思维模式、关注潜能并克服归因偏差。

方法1：为失败去污名化。领导者必须反复强调失败是学习的机会，不必为此感到难堪或担心受到惩罚。他们需要用行动进一步传达这一信息。艾什利·古德（Ashley Good）是咨询公司Fail Forward的创始人。公司总部位于多伦多，主要业务是帮助企业学习如何从错误中获益。古德通常最先询问客户员工：“你在工作过程中是否会冒风险”、“从失败中学习的理念是否得到正式支持”等等。答案有助于领导者了解在公司文化中，是否可以公开讨论并容忍失败，以及如果做不到以上两点，他们该如何改善。

方法2：支持并教导成长型思维模式。领导者需要改变自己对员工能否持续进步这一问题的看法。彼得·赫斯林（Peter Heslin）及同事所做研究发现，拥有成长型思维模式的管理者在员工身上看到进步，而固化型思维模式的管理者则看不到，因为他们还囿于对员工的最初印象。

人们在学习成长型思维模式时能更清楚地发现自我提升机会，更愿意接受挑战而且在遇到困难时不退缩。所以你要告诉员工，如果他们能努力上进，就可以增长才干。此外，应让他们了解关于成长型思维模式的研究，以及业绩出色员工专注于工作并逐渐提升技能的故事。最后，在正式和非正式绩效考核中都表扬他们努力学习。

方法3：雇用和提拔员工时要考虑到他们的潜能。企业同时向员工明确这种评估方式。这样做有利于改善管理者不正确的第一印象，并改正其雇用和提拔与自己类似员工的本能倾向。员工也能受到鼓励，尝试新事物并为拓展能力寻求帮助。考量员工提升的潜能基本上能发掘出那些可能被忽略的应聘者及晋升人选。亿康先达评估管理岗位的竞争者时会考虑到潜能，这样候选人的选择在种族和性别方面会更多元化。

方法4：利用数据驱动法找到成败原因。多数领导者都清楚，数据对了解取得优秀业绩的真实原因起关键作用，但他们却不坚持收集并分析必要信息。皮克斯及迪士尼动画制作公司总裁埃德·卡特穆尔（Ed Catmull）是一个例外。不论项目成败，他都非常赞同复盘。此外，他强调即使在电影制作这样的创意工作中，一些活动和成果也可以被量化。“数据以中性立场说明事情，引起讨论并挑战人们凭印象得出的结论。”他说。（见《皮克斯如何激发集体创意》，《哈佛商业评论》2008年9月刊）

当然，收集数据是一方面，接受数据说明的事实是另一方面。和我

们合作的太多组织都将“数据驱动型决策”等同于为满足管理层预期而扭曲事实。领导者的职责是，确保自己和其他高管对这一倾向保持敏感，并绝不妥协。



偏好行动

你在面对组织中某个问题时，通常会怎么做？如果你的思路和多数管理者一样，就会选择有所行动。你工作更努力，花费更长时间而且给自己施加更多压力。有时不采取行动是最佳方案，但你会为了心安而采取行动，即使效果适得其反。

职业橄榄球守门员防守罚踢时的策略可供参考。迈克尔·巴厄利（Michael Bar-Eli）及同事的研究表明，在球门正中防守的守门员表现最佳，截住球的机会达到33.3%，而向两侧扑球的守门员防守效果并不好。话虽如此，站在球门正中的守门员只有6.3%。为什么呢？因为跃起扑球看上去更好，而且守门员也感觉较好，即使他们扑错方向，也比站在球门中央看球飞过去更好。

商界同样憎恶无所行动。我们在高级管理培训课上调查了一些学员，发现这些管理者执行任务时比计划任务时更有成就感。时间紧迫情况下，他们认为，制定计划就是在浪费时间。偏好行动妨害到学习和进步，原因有二：

挑战1：疲惫。疲惫的员工往往由于太劳累而无法学习新知识或应用所学。举例来说，本文作者之一布莱德雷·斯塔茨与戴恒晨

（Hengchen Dai，音译）、凯瑟琳·米尔科曼（Katherine Milkman）、大卫·霍夫曼（David Hofmann）合作的研究发现，要求医护人员洗手的政策虽然被公认为能有效防止医院获得性感染，但在日常12小时轮班过程中，洗手率平均下降9%。当某一班次特别繁忙时，下降幅度更大。然而当员工两个班次之间有更多时间休息，洗手率就会上升。

挑战2：缺少反思。总处在工作状态让员工没有时间反思他们工作的可取和不足之处。

我们在Wipro的技术支持呼叫中心进行研究，并得出了以上结论。Wipro是一家总部位于印度的全球IT、咨询和外包公司。我们调查了员工在培训最初几周的表现。所有人接受的技术培训都是一样的，但表现却截然不同。从培训的第6天到第16天里，一些员工每天都有15分钟反思他们当天课上所学，并记录下来。其他人属于对照组，没有反思，只是继续工作15分钟。在月底最终测验中，有时间反思员工的表现平均高出对照组员工20%。我们针对大学生和多类组织的雇员所做多项实验室研究也得出相似结论。

以下方案能够克服对行动的偏好，虽然似乎是老生常谈，但实际上很少被采用。

方法1：在日程表中添加休息时间。确保员工在工作日内和班次之间有足够时间恢复精力并反思。在多数组织中，时薪员工有权或必须定时休息。然而我们的研究表明，公司应给员工更多休息时间。垂直整合的番茄加工公司晨星（Morning Star）不仅强制在现场工作的员工休息，有时还会因系统中其他故障（比如拖车没能来拉走番茄）让他们停工将近一小时。我们查看的公司数据显示，如果员工在12小时轮班过程中有类似这样的休息时间，他们的生产力会提高。这意味着领导者应通过做实验来决定休息的最佳次数和长度。

很多管理和专业职位没有规定的休息时间。员工必须自己决定何时停止工作，补充精力。基本所有在这些岗位上工作的人都认为，饮水机旁的闲聊有助于学习和意见交流。他们还同意，睡好觉、度假也很重要。但很多人都不能言行一致。最近史泰博（Staples）所做调查阐明了这一观点。史泰博请200多名美国和加拿大员工讲述他们的工作习惯，超过1/4员工称，除了午餐时间，没有在其他时间休息。其中大部分人认为负疚感是主要原因。然而90%的受调查老板表示，他们鼓励员工休息，86%的员工也同意，短暂的歇息能提高工作效率。

领导者应鼓励员工休息、休假并以身作则。研究表明，走出办公室或散步，才能得到最好休息。别在桌前吃午餐；出门，特别是去公园溜达。你会因此心情愉快，而且有精力完成更多事、学到更多知识。

方法2：规划仅用来思考的时间。你会在日程表上规划出准备某个方案或演讲的时间，同样，你每天也应留出一部分时间计划你的日程（在早晨），或反思当天是怎样度过的（在晚上），20到30分钟都好。如果时间不充裕，在通勤路上思考也可以。我们和茱莉亚·李（Julia Lee）及乔恩·雅基摩维兹（Jon Jachimowicz）针对英国通勤者的研究表明，相较对照组，那些在路上收到短信提醒，计划当天日程的实验参与者更幸福、疲惫感较少，而且效率高。

领导者可以通过周密计划每周工作日程帮助到员工，比如汤米·希尔费格（Tommy Hilfiger）和其他公司的做法是坚持每周五不开会。

方法3：鼓励事后反思。我们通过反思能更好地理解自己要做出的行动，并预测该行动能否让我们保持高效。“不要为逃避思考而让自己忙起来。”某位睿智的导师告诉本文作者之一。

一些组织在寻找将反思融入日常活动的方法。一个极其实用的方法是把反思当作了解成功和失败诱因的事后分析工具。美国军方因使用事后评估（after-action review，简称AAR）而出名。为确保流程被严格执行，AAR由专人负责，而非该项目领导者。有效的AAR须对比实际情况和可能发生的更好或更坏的情况，然后仔细分析原因。

不管你是和一个团队共同反思还是独自思考，记住以下四件事。首

先，你的目的是学习。这意味着对自己诚实，而在团队中，外来的专家能帮队员实现这一点。第二，尽量全面、正确地看待已经发生的事。这需要你进行多维度思考（因为我们的观点都可能是片面且不公正的）并使用数据。第三，找到事情如此发展的根本原因。最后，考虑如何改善工作。除了思考既有流程显而易见的改善方法外，你要花时间想象你可能采取的另一种截然不同的方案。 []

偏好主流

我们加入某个组织时，自然而然地会想融入主流。但这一倾向给学习带来两大挑战。

挑战1：相信我们需要遵守规定。我们在年少时就发现，通过遵守社会和组织规范，就能得到切实好处。于是我们极其努力地学习并遵守职场书面上和约定俗成的行为规定。但这样做有陷阱：我们对组织的贡献会受限。就像史蒂夫·乔布斯那句名言：“没有道理雇用了聪明人，却告诉他们做什么事；我们雇用聪明人，让他们告诉我们做什么。”实际上，你会因敢于追求卓越而得到尊重，虽然普遍观点恰恰相反。本文作者之一弗兰西斯卡·吉诺与西尔维娅·贝莱扎（**Silvia Bellezza**）、阿纳特·凯南（**Anat Keinan**）发现，违反规范的行为，比如在商务会议上衣着休闲，或用自己的幻灯片模版，而非公司的模版，能提高人们对“违规者”能力和地位的预期值。

挑战2：员工不能发挥优势。如果员工以为组织对某些行为有规定并照章办事，他们就不太可能做回自己并发挥优势。盖洛普（**Gallup**）在全球范围内对上千人进行调查，发现如果受访者回答“在工作中，你有机会每天做自己最擅长的事吗”这个问题时，答案是肯定的，那么他们非常有可能极敬业且业绩很高。当人们能够轻松脱离人群就能发挥各自优势，比如好奇心强、热爱学习或有毅力，就能发现改善的机会并提出利用机会的方法。但人们往往害怕破坏规矩。

领导者能运用以下方法减少对主流的偏好。

方法1：鼓励员工培养优势。为激励并支持员工，有些公司允许员工有一定时间做他们自己选择的工作。虽然这一做法值得坚持，但公司应努力帮助员工将优势选择变成日常工作的一部分。

为达到这一目的，管理者不能仅仅在年度绩效考核中谈到员工的长处，应帮他们不断发现强项并完善。一个有效方法是给员工正面反馈，让他们“受宠若惊”。当某位员工的朋友、家人、导师和同事都知道他的先进事迹时，该方法尤其有效。我们的研究表明，这些事迹激发正面情

绪，让我们意识到自己对他人的影响并更愿意发挥自身优势，而非随大流。

此方法帮助一家大型国际咨询公司解决了这一问题：员工往往视工作作为付出劳动换取金钱的契约，只完成基本任务，不去为自己和公司追求双赢的结果。我们发现，在新员工入职或培训过程中给予激励，有助于他们和组织建立起更亲近的联系，而非仅仅是金钱交易关系。此外，过度劳累的情况也会缓解，一年后人员离职率降低，业绩也会提升。我们早前在印度某呼叫中心所做工作得出类似结果：如果公司在员工入职过程中关注个人及其优势，离职率会显著降低，同时客户满意度提高。

管理者为了解所在组织是否帮助员工发现并利用优势时，应自问以下几个问题：我知道员工的才能和爱好是什么吗？我和他们谈论他们擅长的事以及需要加强的地方吗？我们的目的和目标包括最大程度上发挥员工优势吗？

方法2：提高警惕性和员工积极性。如果人们看不到问题，你不能指望他们提出问题。家居装饰用品连锁店劳氏（Lowe's）引以为傲的一点是，公司致力于保障员工人身安全，而很多员工都在匿名调查中称，他们在工作时感到安全。对该公司安全及危险品总监汉克·琼斯

（Hank Jones）而言，一次安全事故也不能发生。他的团队以多种方式让员工说出店铺的安全隐患。在有所有员工参与的许多会议中，团队成员会问一些问题，比如“你知道我们去年有多少人受伤，在哪里受伤”，从而增强员工对特定问题的警惕性。公司还开始在年度社会责任报告中公布安全结果数据。

除此之外，琼斯改变了管理者开安全会议的方式：他们不再阅读最新安全政策或规定，而是提问或提出议题，给团队时间解答问题。于是员工渐渐不在会议上被动学习资料，而是主动提出改善流程。

方法3：塑造良好行为模式。劳氏公司高管在考察店铺时会找机会强调安全的重要性，并查清包括自己在内的人出现不安全行为的根本原因。曾经有一个高管走上了叉车托盘，情况显然极危险，幸好某个员工要求他走下来。高管听从了指挥，并拥抱了这位员工，在他人面前感谢了他，这也就是在表明公司珍视直言不讳的员工。

偏好专家

自20世纪初开始，科学管理运动思潮带来一种检验组织运营方式的严密方法。但该方法在实践中强化了专家能提出最佳改善意见的观点。如今公司需要改进时，仍询问顾问、工业工程师以及六西格玛团队

等专业人士。对专家的偏好带来两大挑战。

挑战1：对专业知识的看法过于狭隘。组织通过一些指标，比如头衔、学历和资历过于狭隘地定义“专家”。但经验是多维度的，不同类型的经验，比如在一线和客户或某些同事共同度过的时间，都有助于具体理解并解决某个问题。

人们也可能因偏好专家而忽视资历的负面影响。尽管经验能提升效率和效果，但也可能让人更抗拒改变，不接受与其意见相悖的信息（见[《专业知识的蒙蔽性》](#)）。

专业知识的蒙蔽性

为查明经验如何加剧影响人们改变的情况，我们研究了不同资历的心脏病医生和投资者如何应对需要专业判断的坏消息。

为保持血液规律流动，将冠状动脉支架置入收缩动脉中，这是一个标准心脏手术。在21世纪早期，一种新型药物涂层心脏支架进入了市场。因为新旧装置的补偿率一样，所以心脏病医生在选择使用哪类支架时，会首先考虑治疗效果。

但有证据表明，药物涂层支架可能在特定情况下属于危险物，因此美国食品药品监督管理局的顾问团在2006年底建议，使用此类支架时必须经过批准。但医生没有义务听从他们的建议。我们在这一“惊人消息”流出之前和之后收集的数据显示，资深心脏病医生比资浅医生更抵触这一建议，依然不分情况继续使用药物涂层支架。

由于没有数据能明确证明哪一种支架的效果更佳，因此我们展开另外一项完全不同的研究，考察资历不同的投资者对负面信息的反应。与以上研究一致：资深投资决策者不像资浅决策者那样留意负面信息。如果你不小心，你的经验可能妨碍到学习、进步。

[\(返回原文阅读\)](#)

挑战2：一线员工很少参与解决问题。直接参与生产、销售、运送和服务工作并与客户互动的一线员工通常是发现并解决问题的最佳人选。但他们往往没有权力这么做。即使有的组织支持“精益思考”——确保全员参与的流程改善方法，标准工作流程仍很少改变，而且只有专家建议得到采纳。

以下策略有助于组织克服对专家的惯性依赖。

方法1：鼓励员工自己解决影响到他们的问题。确保你所在组织坚持的原则是，员工遇到问题时必须即时、就地解决。这一原则防止员工

过度依赖专家并避免让他们犯同样的错误。在相关信息都还清晰时立刻解决问题，这样成功解决问题的几率会增加。

例如，在晨星的番茄加工工厂中，员工不仅要达到自己的目标，还要找到改善工作以及提升工厂整体业绩的方法。如果某位员工看到问题，她就应负责解决。她可以寻求他人帮助，甚至出去购买新设备，当然员工在未授权的情况下花销会有一定限制。公司不仅在文化中鼓励员工自己解决问题，还通过薪酬体系强化这一理念：员工工资基于目标完成情况和改进情况。

方法2：传授员工不同的经验。我们在对某日本银行的研究中查看了数据录入员在做重复性工作（单一经验）时的表现，以及在不同任务中转换（不同经验）时的表现。我们发现，一天过去后，做单一任务效率最高。但数天过去后，转换任务有助于学习，而且让员工更投入。完成单一和不同任务对学习来说同样重要。

除此之外，传授员工不同类型的经验并强化它极其重要。本文作者之一斯塔茨与乔纳森·克拉克（Jonathan Clark）、罗伯特·哈克曼（Robert Huckman）研究了为医院远程看片子（比如X光或CT扫描）的放射科医生的表现。尽管医生整体经验很重要，但另一重要业绩预测长期指标是，医生为特定医院工作的频繁程度。随着放射科医生为某特定医院工作的经验增加，他可能对该医院的要求回应更快并能助其改善流程。

但另一影响改善的因素是团队成员对彼此的熟识度。我们分析了针对不同领域的研究，包括软件开发公司、咨询公司、医疗机构和实验室，发现和同一群人多次合作能加强协同、充分利用内部专业知识、更快应对新环境，同时帮助员工更有效地合力解决问题。研究表明，有过合作经验的软件团队比没有合作过的团队更有可能在预算之内完成高质量工作。Wipro开始根据这一原则相应分派项目员工。

领导者因此应进一步了解影响公司经营情况的多种行业、客户和团队经验。他们接下来可以利用这一信息培训员工、了解并有效利用他们的经验背景。公司可能还要改革企业相关制度、分析法应用和人员配置模式。但这项投资将帮助公司深刻认识到如何持续促进学习、提升业绩。

方法3：给员工使用自身经验的权利。组织应积极发现并消除阻碍员工发挥专长的障碍。每个人工作的挑战应该用创新的方式解决客户问题并创造价值，而非克服组织设置的障碍。伊桑·伯恩斯坦（Ethan Bernstein）发现，某家全球领先制造商的员工在受管理者监督时效率偏低（见《透明的陷阱》，《哈佛商业评论》2014年10月刊）。公司自称位于“精益企业行列”，但其做法却没有体现这一点，比如员工没有与他

人分享改善流程的想法。伯恩斯坦的创新解决方案是，在工厂生产线四周挂上窗帘，这样员工就能独自工作。结果是：生产效率大幅上升。领导者应找到真正能赋权给员工的方法，比如给他们私人空间、公开表扬他们的贡献或发放奖金。

在短期内忽视失败、不规划反思时间、要求员工遵守规范并依赖专家给出迅速见效的解决方案，企业这些做法似乎成本更低，而且较简单。但这些短期方针会限制组织学习的能力。如果领导者能运用以上克服4种偏见的方法，将释放组织学习的强大力量。只有到那时他们的公司才能真正做到“持续”。



弗兰西斯卡·吉诺是哈佛商学院教授、哈佛大学肯尼迪政治学院行为洞察小组成员，著有《偏离：决策为何脱轨，以及如何执行计划》(*Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan*, 哈佛商业评论出版社，2013年)。她还是由哈佛商学院开办、运用行为经济学解决组织问题的高级管理培训项目联席主席。布莱德雷·斯塔茨是北卡罗莱纳大学凯南弗拉格勒商学院副教授。Twitter: @brstaats

延伸阅读

要想了解更多学习型组织的信息，请登录HBR.org阅读以下文章。

《好设计造就好决策》
约翰·贝西尔斯和弗兰西斯卡·吉诺

《潜力：21世纪英才新标准》
克劳迪奥·费尔南德斯-阿劳斯

《如何从失败中学习》
埃米·埃德蒙森

《你的公司是学习型组织吗？》
大卫·戈尔文、埃米·埃德蒙森和弗兰西斯卡·吉诺

《释放学习的力量：采访BP公司的约翰·布朗》
斯蒂文·普罗克施

《成立学习型组织》
大卫·戈尔文

懂得忘却，才是学习的最高境界

马克·本捷克 | 文

自从彼得·圣吉（Peter Senge）的《第五项修炼》（The Fifth Discipline）25年前问世以来，各家公司都在寻求方法，成为一家不断变革的“学习型组织”。在数字颠覆的时代里，成为一家学习型组织，已经变得比以往更重要了。不过，即便是最出色的公司，还是很难在这个方面取得真正的进步。

其中一个问题是，他们把焦点放错了。问题并非在于学习，而是在于忘却。我们在商业的策略、营销、组织、领导力等各方面都在使用一些已过时或已淘汰的模式来运营。为了接纳价值创造的新逻辑，我们首先必须忘却以往的旧逻辑。

忘却并非简单的忘记，而是选择另一种心智模式或范式的能力。当我们学习的时候，我们是在向已经熟知的事物增添新技能或知识。当我们忘却的时候，我们则是走出已有的心智模式，以便选择另一种不同的心智模式。加入会员微信 [whair004](#)

举个例子，去年夏天我租了一辆车，环游英国。我此前从来没有驾过这款车，因此我得学习各个控制器的布局。我还得学习左边驾驶。这一切还算容易，忘却右边驾驶才是困难的事。我必须不断提醒自己“靠左”。这就是为什么伦敦的人行横道上都会刷上“look right”字样，提醒路人向右看。想要忘却那些不再服务我们的思维习惯，其实一点也不容易。

同样的事情也发生在商业领域里。我们过去在学校里学到了许多范式，并依靠这些范式建立起自己的职业生涯，但这些范式当中有许多不是不完整，就是毫无效用。

迈克尔·波特（Michael Porter）的五力模型是一整代人学习制定策略时的必修课。在这个模型中，企业能通过削减成本、抬高价格、锁定

顾客、排挤竞争对手与潜在竞争者，来取得竞争优势。波特认为，“策略的本质就是：你必须限制自己想要实现的事情”。

但是，在如今的互联网经济中，策略、价值创造与竞争优势，已经从渐进性质变成了指数性质。谷歌、优步、Airbnb、Facebook等公司在关注如何移除限制，而不是如何设定限制。他们不再试图控制提供产品的管道，而是建立平台，让别人来创造价值。他们会打造一个生态系统，让顾客、供应商与合作伙伴互相联系，以此创造网络效应。

波特的策略模型并非过时，但它毫无疑问是不完整的。忘却才能使我们看清楚，这个模型仅仅是一种可能性，而不是不容置疑的真理。正所谓：“地图非疆域。”

在营销领域里，大众传播的心智模式渗透着我们的思维。世界已变成多对多的模式了，但我们却还在套用一对多的心态。我们把一切看成是线性与事务性的东西。虽然人有多个层面，但我们还是会将人归类得一清二楚。即使顾客想要当共同创造者，我们还是把他们当作消费者。企业与顾客之间的实际接触，如今越发通过共同经历来进行，然而，我们依然瞄准顾客，向他们开展各种活动宣传，并利用各种渠道向他们推送消息。虽然顾客的历程不呈直线，但是我们还是会把人们推进一条单向的管道。

我们需要忘却营销的推进式模式，同时寻找新的替代模式。比如，与其利用关系进行推销，不如打造品牌轨道，把交易融入关系当中。与其把顾客当作消费者，我们不如通过各种角色与社会的不同层面，与顾客建立关系。我们除了主张一种价值观之外，也许也能够实现一个共同的目标。

在组织设计的领域里，我们正在目睹等级制度进化成流体网络。但是，这样的转变需要大量的忘却。我们会本能地把一个组织当成一张组织结构图看待。遇到决策的时候，我们会自然而然地把它留给上司处理。我经常听到高管们高谈阔论要“更网络化”，然而他们实际上要的是不同部门之间多多合作。若要真正变成一个网络化的组织，你所制定的决策准则，不仅要让人们的心愿和公司一致，还要让他们拥有一些自主性。然而，倘若要这么做，就要忘却管理、领导力、企业治理三方面的既有思维。

忘却过程一共有三个部分：

首先，你必须承认旧的心智模式不仅不再有意义，而且不再有效。这是一个不小的挑战，因为我们通常无法意识到自己的心智模式，就像鱼在水中不知水一样。另外，我们也许会害怕承认现有的模式逐渐过时。我们之所以能够建立名誉和事业，全因掌握了这些旧的模式。放弃这些旧模式，似乎像是要一切重头来过，从而失去已有的地位、权力或自我意识。

第二，你需要发现或创造一个能够更好地实现目标的模式。起初，你很可能从旧模式的角度看待新模式。许多公司无法有效地使用社交媒体，因为他们仍然把社交媒体当作是分发信息的渠道。他们在思想上还没有从一对多转向多对多的模式。与其把社交媒体当作一个渠道，不如把它当作一种环境。

第三，你需要培养新的思维习惯。这个过程和创造一个新的行为习惯（如饮食习惯、高尔夫挥杆动作）没两样。你会倾向回到旧的思维模式，从而回到旧的行为方式。一个非常有用的办法，就是创造一些触发物，让你意识到自己正在使用哪一种模式。比如，当你在谈论你的顾客时，要是把他们称作“消费者”，你就要留意了：你是在使用事务性思维模式。要找出一个能够反映这份关系更具协作性质的词语。语言上的转变，有助于巩固思维上的转变。

好消息是，随着你的大脑不断适应，只要不断练习忘却，你就会更容易、更快捷地转变。（这个过程叫做“神经可塑性”。）德斯坦·桑德林（Destin Sandlin）曾利用他的“左右颠倒的脚车”进行一项实验，在实验中便可看到该过程的转变。视频中，前一刻他还不能骑脚车，下一刻就突然开窍了。

所以，当你开始忘却的时候，请对自己抱有耐心：这不是一个线性的过程。爱因斯坦曾经说过：“解决问题时，不能用创造问题时的思维。”在这个变革的时代，我们需要意识到自身的思维模式，而且要让思维模式更灵活。有些时候，入门门槛、线性宣传活动、等级控制三种渐进模式依然正确，但是我们必须忘却它们，并且以网络效应、品牌轨道和分布式网络这样的指数模式取代它们。

而这一切，应先从忘却我们对于学习的认知开始。（译言网网友阿佳妮的迷弟、欧明谓|译 马雪梅|编）



马克·本捷克是Shift Thinking的创始人兼首席顿悟官（CEO, Chief Epiphany Officer）。

有意义的学习，都要先回答三个问题

杜利·克拉克 | 文

我们都知道，在现代经济中，我们不能停止学习。但如何保持自我教育是一个复杂的问题。获得一个正式学位，比如 MBA 或博士学位，是否值得？你是否应该采取更有针对性的方法，参加一个短期的高管教育项目或者注册 MOOC 这样的在线学习网站？

作为杜克大学(Duke University)福夸商学院的兼职教授，我为学位课程和高管教育项目教授多门课程。我还独立开发了一些在线课程，因此我深入思考了哪种课程适合职场人士的需要。

当你正在考虑下一步的学习计划时，有三个问题要问自己：

1. 公司或行业中，公认的标准是什么？

对于那些要求必须获得高级学位的领域，答案就很清楚了。但是在许多情况下，职场人士面临着一个更加模糊的情况：拥有 MBA 可能被认为是一个优势，但是对于某个特定的工作来说却很少被要求。不过，了解公司或行业的规范还是很重要的。即使有些东西不是一个正式的要求，它也可能是默认的。

通过信息访谈和背景调查(比如扫描领导者的领英档案)，了解他们的教育背景。如果领导团队中的每个人都有高级学位而你却没有，那么说服他们相信你的优点可能是一场艰难的战斗。但是，如果这种情况不常见，那么花费六位数去获取一个学位就有点儿过了：更有针对性的学习可能就足够了。

2. 你想培养哪种特定的技能？

正规的学位课程在普通教育方面非常出色：例如，MBA 课程涉及作为一个领导者所需要的方方面面，从金融到市场营销到运营。但是如果你想要磨练特定的技能，而不是泛泛的学习，你可能更需要一个有针对性的高管教育项目或在线课程。

首先研究你的目标职位。那些领导者拥有什么技能以及你目前在哪些方面存在差距？你越能够精确地识别这些信息就越好。例如，我主持的一个杜克福库高管教育项目可以帮助领导者提高他们的公共演讲技巧，我创建的一个在线课程可以帮助对博客感兴趣的职场人士学习更快速地生产内容。好好考虑一下，你真的需要学习关于公司财务的所有知识吗？或者你只是需要一些会计基础知识来帮助你更好地解读损益表？如果你需要的技能面足够狭窄，你也许可以从一本书或者一些免费的YouTube 视频中学到它，而不用学整个课程。

3. 怎样才能学得最好？

同样重要的是要了解你如何才能学得最好，这因人而异。例如，你可能非常善于自我激励，在这种情况下，与教授或其他学生互动有限或没有互动的在线课程可能是完美的。另一方面，如果你和其他学生一起学得最好，你可能会更喜欢传统的课堂体验，或者至少是一个以强大社区为特色的在线课程。了解你的最佳学习环境将使你做出更好的选择，这样你就不会把钱浪费在一个昂贵的面对面课程上(当你可以自己通过学习材料掌握的时候)或者在线课程(你从来没有使用过，因为它缺乏互动)。

另外还要记住，即使是在线课程和培训的时代，有时候最好的学习方式是你自己创造的。在我的第一本书中，我描述了 Joanne Chang 的例子，她以管理顾问开始自己的职业生涯，最终成为了一位杰出的餐馆老板。

她转变的秘诀是什么？在互联网诞生之前，她打印信件，寄给十几位波士顿最好的厨师，解释了她的背景(她没有接受过正式的烹饪培训)，表达了她对他们的工作的兴趣，以及她愿意做任何他们要她做的工作。不到一天，她就收到了一个给著名的托克·莉迪亚·希尔当学徒的机会，为自己未来的成功做好了准备。通常，好的运气不会广而告之，而是你自己创造的 []。

很明显，在激烈的职场竞争中，我们必须继续提高门槛。通过询问自己这些问题，你可以决定哪些学习机会会为你的职业生涯带来最大的投资回报率。（译言网网友Lilacwhite|译 周强|校）



杜利·克拉克是一位市场营销策略师和专业演说家，在杜克大学(Duke University)福夸商学院任

教。

真正高效的学习，其实是自言自语

乌尔里希·博塞里斯 | 文

伊利诺伊大学的心理学家布莱恩·罗斯报名参加了一堂计算机科学课程。他已经好长一段时间没有上过一堂课。他的胡须与秃头让他看起来很显眼。他比其他所有学生都大了十岁，这让他十分紧张。

但是他有个优点。罗斯是学习型研究者，他很熟悉一种十分有效却常被人低估的学习策略——自我解释。这个方法围绕着询问自己一些解释性的问题，比如“这是什么意思？它为什么重要？”大声问出这些问题很管用。一项研究表明，进行自我解释的人比那些不这么做的人，学到的东西多出近三倍。

为了超过他的年轻同学们，罗斯问了自己很多问题。他在阅读老师布置的文章时，不断地向自己提问。每读完一句话，一个段落，他都会问自己：“我刚刚读了什么？它们之间是怎么互相衔接的？我之前有过这种想法吗？”

课程结束之际，罗斯发现，尽管他在计算机方面相对缺乏经验和陌生，但他可以回答出很多其他学生答不出的问题，并且理解其他学生不懂的编程方式。他告诉我：“有时候我的优势在于我关注的是更大的图景。加入会员微信 whair004”

在现代经济中，没有什么技能比学习能力更为重要。从全球来看，学习是对未来收益的高度预测。企业或许会支付培训费或者报销大学课程，但是很少会教获得技能的本领。

以下是如何在自我学习中运用自我解释：

1. 跟自己对话

自言自语听起来不太好，常常会被当成有心理疾病的症状。在公众面前这么做一点也不酷。但是跟自己对话对于自我解释很重要，并且通常对于学习有帮助。

一方面，它能让我们慢下来。当我们更加有意识地这样做的时候，通常我们能从一段经历中得到更多。

另一方面，和自己对话也能帮助我们思我所思。当我们沉浸在跟自己的对话中，我们通常会问自己这样的问题：“我怎么知道我知道什么？我有什么困惑？我真的知道吗？”不管我们是在听播客的时候按下暂停键，还是在阅读一本手册的时候停下来思考一会儿，通过思我所思，我们都更有效地提升了自己的技能。

2. 问问为什么

自我解释让人有表达好奇心的冲动，否则这种好奇心可能一直不会被发现。

我们会问自己，“为什么？”“如果我们对一个话题真的了解，回答这种问题并不难。比如关于你长大的那个小镇，如果我问你一个问题，你很快就能回答出来。只有在我们不了解的时候，“为什么”这种问题才更难回答。这也是一种学习某一领域专业知识的方法。

为了以实例说明，让我们一起来看这样一个问题：“为什么会有波浪？”可能我们中有一些人可以摸索出一个基本答案：“波浪与风有关。当风吹过水面，水面就会泛起涟漪。”

但是紧接着就必然会出现这样的问题：“为什么风可以吹起水？”或者“为什么没有风时也有波浪？”这里我们先留一个悬念。至少我是这样做的，然后我开始寻找一些答案，快速浏览网页，理解能量是如何在水面运动的。最终我学到了更多东西。

3. 总结

总结是一种进行自我解释的简单方法，因为用我们自己的语言去表达一个想法能够促进学习。

或许在你的生活中有这样的经历。比如：回想一下，当你在杂志上读到一篇文章，然后向朋友详细说明文章的论点。这就是一种总结的形式。这么做了之后，你就更有可能从文章中学习并且获取信息。

再举个例子。假设你最近在写一封邮件，描述你在Netflix上看了一部纪录片后的感受。在这个过程中，你充实了自己的想法，致力于一种更加直接的意义建构。总而言之，你将会对这部电影和它的主题有更为丰富的理解。

你可以在自己的生活中这么做。下一次当某个人——你的老板、配偶或者朋友——给你发出一套复杂的指令，花时间口头重复这些指令。这样把所有东西复述一遍后，意味着你开始总结知识，就会更容易记住这个信息。

4. 建立联系

自我解释的一个好处就是它帮助人们发现新的联系。发现联系能帮助我们提升记忆力。当我们向自己解释一个想法时，我们应该尝试寻找联系。像记忆法这种工具之所以会起作用，这就是原因之一。我们更容易记住彩虹的颜色，因为我们在颜色名称的首字母与首字母缩写词ROYGBIV之间建立了联系。

当我们发现某个专业领域的联系时，我们能够获得更丰富的理解。这有助于解释罗斯通过自我解释能够取得如此成功的原因。在学习计算机编程时，他通过不同的词汇或概念，尝试向自己解释各种想法。罗斯告诉我：“你正在做的很多自我解释就是在尝试建立连接。你对自己说，哦，我明白了，这样做之所以有效果，是因为这个引出那个，而那个又引出另外一个。”

自我解释应该成为当今员工的一项学习工具，因为经济发展对建立联系和采用新的见解和技巧提出了新的要求。美国电话电报公司的CEO

兰德尔史蒂芬森认为，为了避免被淘汰，员工每周至少需要在线学习五小时。或许他们需要找一个隐蔽的场所，这样他们在大声与自己对话的时候才不会感到太尴尬。（译言网网友IG_Wen|译 周强|校）



乌尔里希·博塞里斯是美国进步中心的一名高级研究员。

关注微信公众号:**njdy668**（名称：**奥丁弥米尔**）
免费领取**16**本心里学系列，**10**本思维系列的电子书，
15本沟通演讲口才系列
股票金融，创业，网络，文学，哲学系列等都可以在公众号上寻找。
公众号“书单”书籍都可以免费下载。
公众号经常推荐书籍！
我收藏了**10**万本以上的电子书，需要任何书都可以这公众号后台留言！
看到第一时间必回！
**奥丁弥米尔：一个提供各种免费电子版书籍的公众号，
提供的书都绝对当得起你书架上的一席之地！
总有些书是你一生中不想错过的！
【更多新书公众号首发：njdy668 (名称：奥丁弥米尔)】**



Harvard Business Review

哈佛商业评论

哈佛商业评论 增刊：学习才是你赢得成功的唯一资本

《哈佛商业评论》出版集团

Harvard Business Review Group, www.hbr.org

总编辑 Editor-in-Chief

Adi Ignatius

《财经》·《哈佛商业评论》中文版

Harvard Business Review Chinese Edition, hbrchina.org

总编辑 Editor-in-Chief

王波明 Wang Boming

主管：中国证券市场研究设计中心

主办：中国证券市场研究设计中心

编辑委员会 Members of Editorial Board

戴小京 于颖 何刚 法满 靳丽萍 杨浪 齐馨

Dai Xiaojing, Yu Ying, He Gang, Fa Man, Jin Liping, Yang Lang, Qi Xin

主编 Editor

何刚 He Gang

副主编 Executive Editors

齐馨 Qi Xin 钮键军 Niu Jianjun

助理主编 Assistant Editors

李全伟 Li Quanwei 李剑 Li Jian

编辑总监 Editorial Director

李源 Li Yuan

高级编辑 Senior Editors

时青靖 Shi Qingjing 万艳 Wan Yan

高级编译 Senior Articles Editors

王晨 Wang Chen 刘铮铮 Liu Zhengzheng 刘筱薇 Liu Xiaowei

高级新媒体编辑 Senior Digital Editor

腾跃 Teng Yue

编译 Articles Editor

蒋荟蓉 Jiang Huirong

撰稿 Writer
廖琦菁 Liao Qijing
新媒体编辑 Digital Editors
齐菁 Qi Jing 周强 Zhou Qiang 王婷 Wang Ting
驻上海高级编辑 Senior Editor (Shanghai)
王晓红 Wendy Wang
驻伦敦高级编辑 Senior Editor (London)
牛文静 Niu Wenjing
高级创意编辑 Senior Creative Designer
崔晓晋 Cui Xiaojin
特约设计师 Freelance Designer
瞿中华 Qu Zhonghua
流程编辑 Flow Editor
苏然 Su Ran
人事行政总监 HR Administration Director
郝晶 Hao Jing
总经理 General Manager
刘霄 Liu Xiao
执行总经理 Executive General Manager
张瑾 Zhang Jin
执行副总兼商业合作总监 Executive Vp & Director of Business Cooperation
李一品 Yolanda Li
执行副总经理兼品牌总监 Executive VP & Branding Director
赵阁宁 Zhao Gening
总经理助理 Assistant General Manager
张菁 Zhang Jing
发行总监 Distribution Director
高云竹 Gao Yunzhu
华东区市场部总经理 General Marketing Manager in East China
杨志清 Yang Zhiqing
华东区商业合作部总经理 General Manager of Business Cooperation Department of East China
徐礼智 Damon Xu
市场总监 Marketing Director
王欢 Wang Huan
副总监 Deputy Directors
叶海虹 Ye Haihong 李淳 Li Chun
高级经理 Senior Manager
刘浩宁 Liu Haoning
高级品牌经理 Senior Branding Managers
陈萌萌 Chen Mengmeng 张超 Zhang Chao
王文睿 Lea Wang
品牌经理 Branding Manager
杨潇 Yang Xiao 杨逸雯 Yang Yiwen
市场专员兼行政助理 Marketing Executive
崔哲 Cui Zhe
新媒体产品总监 Managing Product Director
于慧媛 Yu Huiyuan 魏永 Wei Yong
内容编辑 Editors
姜维敏 Jiang Weimin 张亮惠 Zhang Lianghui

贾苗苗 Jia Miaomiao 刘岩 Liu Yan
高级开发工程师 Senior Development Engineers
汪元豪 Wang Yuanhao
开发工程师 Development Engineer
庞超 Pang Chao 杨小 Yang Xiao
邹志鹏 Zou Zhipeng 付常乐 Fu Changle
产品经理 Product Manager
初飞 Chu Fei
设计主管 Design Director
黄朝 Huang Chao
设计师 Designers
程爽 Cheng Shuang



版权声明：

本刊主要内容是哈佛商业出版集团授权独家使用《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*, *HBR*）的简体中文版，其他内容来自《哈佛商业评论》中文版团队采写或编辑，未经许可，不得转载或摘抄。

Copyright Notice: Harvard Business School Publishing Corporation exclusively authorizes this publication as simplified Chinese Version of Harvard Business Review (Hereinafter referred to as HBR). Part of the content in this publication is created and edited by editorial team of HBRChina. All rights reserved. Without Consent, no part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means.

邮发代号 80-387

客户服务热线 400 009 0313

国内外统一刊号

ISSN1671-4725

CN11-4568

地址：北京市朝阳区朝外大街22号泛利大厦19层

编辑部联系电话：00-86-10-85657511

发行部联系电话：00-86-10-85650323

邮编：100020

广告部联系电话：00-86-10-85657236

电子信箱：hbrchinese@caijing.com.cn

版权信息

学习才是你赢得成功的唯一资本（《哈佛商业评论》增刊）

《哈佛商业评论》中文版 出品

©浙江出版集团数字传媒有限公司 2018

非经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译、翻印、仿制或节录本书文字或图表。

DNA-BN: ECFD-N00008182-20170331

制作：贺立川

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司

浙江 杭州 体育场路347号

互联网出版许可证：新出网证（浙）字10号

电子邮箱：cb@bookdna.cn

网 址：www.bookdna.cn

BookDNA是浙江出版联合集团旗下电子书出版机构，为作者提供电子书出版服务。
如您发现本书内容错讹，敬请指正，以便新版修订。

©Zhejiang Publishing United Group Digital Media CO.,LTD,2017

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.

cb@bookdna.cn

www.bookdna.cn

The End



BookDNA

浙江出版联合集团旗下电子书出版机构
<http://www.bookdna.cn>

新浪微博: [@BookDNA本唐在线出版](#)
微信公众号: 本唐在线出版



如您发现本书内容错误, 敬请发送邮件至 cb@bookdna.cn 指正。

成为作者，只需一步
To be an author, just one click.

BookDNA.cn