

學會如何學習(81~90)

資料來源：《學會如何學習 --- 120 堂認知升級課》，劉 瀾著，機械工業出版社，2026。

81、反過來想

有一位學員分享了近期對他觸動很大的一句話，就是「行百里者半九十」。他對這句話的感觸是：做一件事情，取決於一個或幾個關鍵變量，而變量的變化並不是勻速的，所以要根據其變化來配置資源。行百里路的關鍵資源是體力，需要給後期留出足夠的體力。創業企業的資金就類似這種情況，在資源配置上需要前輕後重。但在有些時候也需要前重後輕地配置資源，比如創業期需要開發 100 個客戶，那麼在開發前 10 個客戶時，可能需要消耗掉 90% 的資源。

這段分享，體現了這位學員很強的「反過來想」的思考能力。一位著名物理學家玻爾說過：「一個正確陳述的反面會是一個錯誤的陳述，但一個深刻的真理反面，可能是另一個深刻的真理。」其實有很多道理，反過來也是成立的。例如：「一箭雙雕 vs. 一心不可二用」；「愛哭的孩子有糖吃 vs. 槍打出頭鳥」…，「行百里者半九十」就可對應「萬事起頭難」。所以，我們需要經常反過來想。

反過來想，並不是說相反的道理才是對的，也不是說相反的道理就一定是對的，它強調的是「參考答案思維方式」。反過來想是要我們這樣思考：現在聽到的道理「只是一個參考答案，只在一定的條件下成立。那麼，不成立的條件是什麼？跟它相反的道理，會不會也在一定的條件下成立，會是什麼條件？有沒有可能，更適合我們此情此景的，是那個相反的道理？

82、正，反，合

上面這位學員的分享很精彩，對於優秀的同學要有更高的期待，所以再提出了二個問題。

首先是一個體溫問題。他說「近期」對他觸動很大，但沒有具體說明。我們不知道他「近期」發生了什麼？就像是他給我們看了一個溫度計上面有個很高的度數，我們是「看到」了，但並沒有「感受到」。另一個問題對這個分享而言尤其重要，就是他有「正」有「反」，但沒有「合」，沒能把二個道理合成一

個道理。也就是沒有提出一個可操作的方案：怎麼知道何時該前輕後重、何時該前重後輕？最好能把二個相反的道理，合成一個道理，然後根據這一個道理來行動。

例如：「對管理者來說，是智商重要還是情商重要？」

如果回答：「都重要」，這樣的說法，對行動的指導是沒有用的。如回答：「要看情況」，對行動的指導上還是沒有用。在正反都成立的情況下這樣說是沒有用的。我們要把二個道理合成一個道理，從而把知識推進到一個邏輯自治，而且行動上可操作的更高層次。劉老師給了一個參考答案如下：

對大型組織的中高層管理者來說，情商(人際能力)更重要。因為他們有大量的下屬需要管理，還要管好平級和上級，否則就無法晉升甚至無法生存。

對最高層管理者來說，智商(概念能力)更重要，因為身處企業的最高層，最大的壓力來自做出正確的決策，如果情商太高，太在意他人的感受，反而會影響決策。

如果你是一個大企業的中層管理者，情商不高而智商高怎麼辦？那你應該辭職創業，直接做最高層管理者。

俗諺說：「早起的鳥兒有蟲吃。」這也是在說，早起的蟲兒會被鳥吃。那到底該早起還是晚起？答案很簡單：如果你是鳥就早起，如果你是蟲就晚起。

一流的頭腦就是能認識到，相反的道理其實也是對的；超一流的頭腦，則是能夠把這二個相反的道理，合成一個可以操作的道理。

83、區分學習的兩種起點

學習有兩種起點：一種是知識，另一種是實際問題。

劉老師對學員的作業要求很明確，那就是：從知識開始。從自己讀書、聽課、與人交流中得到的知識點開始分享。面對一個知識點，要自問：我怎麼吸收這個知識？

如果我們帶著一個實際遭遇的問題，去查書、去請教他人、去聽專門的課

程，這樣的學習就是從實際問題開始的學習。面對一個實際問題，我們自問：我怎麼解決這個問題？

從知識開始的學習，只有把知識變成自己模式樹的一部分，才是真正的學習。從實際問題開始的學習，必須調動舊知識或者學習新知識來解決這個問題。而且要由此對自己的模式樹進行更新或者有更深入的理解，才是真正的學習。如果只是會背幾個「金句」，沒有了解背後的模式，以及這個模式與其他模式的關係，就不是真正的學習。

只要是真正的學習，這兩種學習就會交織在一起，但是在「刻意練習」的時候，分開練習是必要的。從知識開始的練習，要更聚焦於吸收知識的過程(也就是狹義的學習過程)。從實際問題開始的練習，則要注意特定的情境、訊息和牽涉多種模式的掌握，大家在討論時往往更熱烈，但質量一般並不高。

84、聽老師的話

成年人的學習有個特點，就是往往不把老師的話當回事。自以為是的認為能夠區分老師的哪些要求是合理的，或者適合我的，哪些不是。其實，這是自己放在了老師之上，才會不想服從老師。

其實這是錯的，既然是你選中的老師，就按照這個老師的要求來。如果你不理解或不同意的部分太多，那就換個老師吧！

85、老師把你推出舒適區

不聽老師的要求，還有一個原因，就是：這個要求有點難。

依學習的困難度可以分為三個區：舒適區、學習區和恐慌區。其中的學習區也可以叫做挑戰區，如果完全沒有挑戰，你就學不到任何新東西，如果挑戰直接讓你進入恐慌區，那麼你也難以學到新東西。總是聽到人說「要走出自己的舒適區」，可是，一個人不可能主動走出自己的舒適區，如果是自己主動走出去的，那也一定還是在自己的舒適區之內。

逼迫你走出舒適區的，除了受生活所迫，還有老師。給你製造困難，讓你

面對挑戰，把你推出舒適區是老師的任務。如果有二條路，一條容易一條困難，讓你自己選，絕大多數人都會選容易的路，除非有人，往往是老師，給你指定那條困難的路！

86、如何傾聽言外之意

聽別人說話，不能只聽到字面的意思。例如，老婆要你去市場買菜，買半斤牛肉和 10 個雞蛋。你買回來了，她一臉不悅的說，為什麼沒買蔥薑蒜？這就是沒有聽到言外之意。

如果用劉老師的看家模式「四問學習法 --- 聽想變用」來思考，聽言外之意就要想到模式。「聽」的下一步是「想」，所以真正的傾聽不能局限於「聽」，要進入「想」。不能只「聽」字面意思，那只是碎片，要去想這些碎片背後的模式是什麼？買肉買蛋背後的模式就是要做飯，儘管沒有明確的告知，但模式可以推導出來包括的內容。

教育學裡有一個概念，叫做「學習意圖」。學習活動是具體做什麼事，學習意圖則是通過做這件事要達到的具體學習目標是什麼。比如，學習活動是做一道數學題，學習意圖則是學會二位數的加法。

也許有人會問，為什麼不把學習意圖講清楚呢？我們要想想，溝通往往是遵循最省力法則的，如果都要講清楚不是太費勁，就是不容易把抽象的東西明確的表達出來。例如，「不要隨地吐痰」，不能理解為可以往牆上吐；公司規定要「正裝」見客戶，不能理解為可以上拿著雜物。這就是要根據具體的情境來行動的判斷能力，這也是「用」的知識。

87、遷移就是照鏡子

孔子曰：「擇其善而從之，其不善而改之」，意思是：看見別人做得好的地方，要向他們學習；看見別人做得不好的地方，提醒自己不要犯同樣的錯誤。還有句古話：「吃一塹，長一智」，這就是學習、就是遷移。但是有更善於學習的人，他們能做到：「別人吃一塹，自己長一智」，這就是更高級一些的遷移，從別人身上往自己身上遷移。

遷移可以說就是照鏡子。優秀的學習者都擅長遷移。比「別人吃一塹，自己長一智」更高明的遷移是什麼？請大家思考。提示：不止一個參考答案。

88、溝通的管道模式

當我們在一個領域鑽研得稍微深一點，就會發現，一個領域的知識精華往往是有限的。很多打著「新」旗號的東西，只是舊貨翻新。所以，劉老師一再強調，要學好自己的(少數)模型。

以溝通模型為例，有一個「非暴力溝通」模型，主張以「事實、情緒和期待」這三方面去表達。還有一個「四維溝通模式」，主張溝通有四個維度：事實、自我表達、對行為的訴求以及對關係的表達。如果把對關係的表達分為：「我對我們的關係是怎麼看的」和「我對你是怎麼看的」二個維度，就可以變成「五維溝通模型」。還有一個更高階溝通的「管道模式(conduit model)」，認為溝通是單個的，我有一個意思要傳達給你，你的任務就是把這些意思完美解讀出來，就好像水通過管道從一個地方流到另一個地方。但是人類的溝通是複雜的現象，並不是單純的信息流動。所以，溝通的管道模式儘管有一定的解釋力，但也有很大的侷限性。

「學習意圖」並不是要掌握溝通模式，而是以溝通模式為例子，強調掌握模式的重要性、在模式之間建立聯繫的重要性、掌握高階模式的重要性，以及理解隱喻作為模式的重要性和侷限性。

89、知識是「體會」出來的

我們常說的「體會」是什麼意思？體會的體就是身體，會就是會合，就是見面交流、互動。所以，體會就是用身體去互動。知識，是體會出來的。怎麼體會？從認知、情感和行為三個維度來體會，而且要真正動起來。

只有「體會」到了，真正的學習才會發生，這的確是不容易的。

90、「切己」的兩個方面

什麼是「切己」？「切」就是在別人的知識(問題)跟自己的問題之間建立聯繫。聯繫要在認知、情感、行為三個維度上建立。「己」就是要舉自己的例子，要談論自己的實際問題。

前面講過「體會」，現在講「切己」，這兩個詞其實很像，意思差不多，可以說「體」就是「己」，「會」就是「切」。我們要用別人的知識(切)，聯繫自己的實際(己)。