

book
拆书帮

拆书帮职场能力提升课

赵周 / 著

这样读书 就够了

献给所有买了书读不完
而心怀愧疚的人



拆书帮系列图书

[01]

拆书帮完全理念

- NO.1** 你不必读完全书，更不必担心记不住，能用上一点就值回百倍书价。
- NO.2** 读任何一本30块钱的致用类图书，完全能达到参加3万块钱培训的效果。
- NO.3** 凡是不联系经验的学习都不配称为成人学习，凡是不改变行为的学习都是极大的浪费。

这样读书就够了

——拆书帮职场能力提升课

赵周 著

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列
海量书籍与您分享】

图书在版编目（CIP）数据

这样读书就够了 / 赵周著. - 北京：中央广播电视大学出版社，2012.12

拆书帮职场能力提升课

ISBN 978-7-304-05893-7

I. ①这... II. ①赵... III. ①读书方法 IV. ①G792

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第294699号

版权所有，翻印必究。

拆书帮职场能力提升课

这样读书就够了

赵周 著

出版·发行：中央广播电视大学出版社

电话：营销中心010-58840200 总编室010-68182524

网址：<http://www.crtvup.com.cn>

地址：北京市海淀区西四环中路45号

邮编：100039

经销：新华书店北京发行所

策划编辑：苏雪菲 责任编辑：姜海燕

印刷：北京雷杰印刷有限公司 印数：0001 ~ 10000

版本：2012年12月第1版2012年12月第1次印刷

开本：170×230 1印张：16字数：261千字

书号：ISBN 978-7-304-05893-7

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，逻辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

（如有缺页或倒装，本社负责退换）

目录

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

引子

第一章 读书为什么这么难？

成人学习的问题之一：没时间、没精力——压力与学习的矛盾

成人学习的问题之二：看不懂、记不住——搞错学习主体

成人学习的问题之三：看不下去——不明学习目的

如何解决三大问题

第二章 这样读书就够了！

为什么你读书还像要考试一样呢？

成人教育学五大公理

为什么培训比读书贵几万元？

帮助学习效果提升百倍的I

从“读书”到“拆书”

拆书帮：让读书变得容易、轻松、有效

拆书家：掌握I的灵魂人物

拆书帮现场示例之《杜拉拉升职记》

第三章 通向高级学习者之路

你是哪个阶段的学习者？

初级学习者

高级学习者

学习促进者

拆书帮便签读书法

你也可以成为拆书家！

第四章 拆书帮与成人学习理论

拆书帮理念的实践方法

与高级学习者相关的成人学习理论

与学习促进者相关的成人学习理论

小结

第五章 拆书帮现场学习全攻略

筹划

现场

课后

拆书帮现场示例之《即战力》

第六章 没有你拆不了的书

实用类图书

理论类图书

叙事类图书

其他类图书

小结

第七章 拆书帮职场核心能力

拆书帮职场核心能力

示范一：拆解出KC4说服能力

示范二：拆解出KC4说服能力

示范三：拆解出KC20超越思路的能力

示范四：拆解出KC20超越思路的能力

职场核心能力与人力资源管理

示范五：拆解出KC3提问能力

示范六：拆解出KC3提问能力

示范七：拆解出KC3提问能力

小结

第八章 拆书帮与学习型组织

内部拆书家：企业自己的学习导师

拆书帮俱乐部

拆书帮与知识管理

拆书帮在线示例之《SPIN销售巨人》

后记

感谢

附录：拆书帮现场学习FAQ

本书内引用图书版本信息索引

阿里巴巴、支付宝、中海油、中国人民大学培训学院、腾讯、新浪、百度……多家名企千余名员工口碑推荐！

飞速发展的时代，每个职场人都能感觉到一种急迫的、自我提升的需要。跟随“拆书帮”，你可以把经典图书的知识转化为工作中用得上的能力，相信你自己、你的同事和老板都会感受到你的进步，这样不断的进步会让你成为真正可用的人才！

——**郑子斌** 百度副总裁

在当今节奏飞快、海量信息的环境下，“拆书帮”让一个人乃至一个组织有效、迅速地抓住一本书的精髓，引导读者拆为己用，甚至惠及他人，这的确很有意义。

——**马永武** 腾讯学院院长

对于任何一本书，读者都可结合自己的需要有目的地选择阅读的内容，从而在最短的时间里把一本书的精华“拆为己用”。在我多年的阅读和写作生涯中，也经常用此法读书、收集资料，颇有成效。故向职场中人推荐。

——**吴晓波** 著名财经作家、“蓝狮子”出版人

我们一生都在为职业与事业的发展做知识准备。如果要通过传统的读书方法来掌握这些知识，我们就是活五百年也不够！拆书帮的这本《这样读书就够了》帮助我们去感受书籍，去理解、掌握知识转化为能力的逻辑内涵，用有限的时间读懂更多的书籍。生命有限，知识无限！

——**李月庆** 上海天翼图书有限公司总经理

多年前赵周分享他在阿里的“拆书帮”实践，让我大呼精妙。拆书帮将一群爱书之人集合，让书中的文字与情节与自己的生命相联系，让读书真正可以改变思维、行为，成为自我培训的最便捷途径。小投入，大收获。

——**许晓晖** 中智上海经济技术合作公司培训部经理

“拆书帮”系列图书之《拆出你的沟通力I》、《拆出你的沟通力II》推荐：



“拆书帮”已经成为当今个人学习以及企业培训方面的一个全新方式和热门话题，全国各地兴起的拆书活动正不断让拆书的理念和方法深入人心。赵周帮主的新书《拆出你的沟通力》相当于为你提升沟通能力给出了一本易学易用的武功秘籍，只要多加操练一定能让你功力大增。同时这本书也全方位体现了我所判断的未来学习趋势：碎片化、移动化、社区化和游戏化，相信大家能够从中体验到学习的乐趣。

——付伟 中国银联培训中心主任

海信学院邀请赵周老师讲过十几轮“管理沟通”课程，是学院口碑最好的学习项目之一。如今他更用拆书的方法帮助管理者们提升职场的沟通力，给我们打开了一个全新的窗口，为当今各种工具方法满天飞的时代带来了一股清新的空气。完全不同的方法，完全不同的视角，拆书让学习更有效，更有乐趣。

——谷云盛 海信学院副院长，中国企业大学管理者联盟秘书长

我读赵周老师的这本《拆出你的沟通力》是一口气读完的。书中的设置的对比、冲突，引用的案例、对话和给出的示范、RIA工具，以及最后的应用职场小说《举个栗子》，让我深感解渴和实用。我基于两点推荐这本书：一是我非常认同赵周老师的观点：教是最好的学，救人不仅可以建功立德，也可以更好的治自己的病。二是赵周老师的拆书帮，解决了“知-行”两张皮的“知识消化不良症”，他的RIA强调“选准一个点，立即拿来用”，有效解决了知识到行为和技能转化的

顽疾。希望赵周老师的这本致用之作能够把更多的人从“读书人”引渡到“拆书人”。

——孔庆斌 大联想学院院长

21世纪是科技极速发展的时代，变革将成为企业的常态，产品、服务、管理、战略等竞争优势都将是短暂的，唯有持续的“组织学习能力”才是企业真正的核心竞争能力。赵周老师近年潜心研究成人学习理念、方法、效率等问题，试图把读书和解决实际问题、提升自身能力更有效地结合起来，以达到提升学习能力改善工作绩效的目的。其新作《拆出你的沟通力》拆解了大量经典图书片段，让读者在快乐品赏一个个经典“故事”讲解的过程中，体悟人际沟通的方法精髓，并提升自身沟通能力。

——罗开位 招银大学总经理

职业生涯有不同的发展阶段，每个阶段都需要相应的能力。沟通能力在每个阶段都是核心能力，学习能力在每个阶段都是发动机。拆书帮成人学习方法论是为了提升职场人的快速学习能力，我尤其赞同“学习促进者”的理念——最高效的学习能力是促进他人改变与成长。《拆出你的沟通力》就是要让你活用“拆书”，训练及提升沟通能力，进而促进你身边的人的沟通能力。学习与沟通，利人与利己，治病与救人，一举多得。

——孙振耀 ATA致行教育科技有限公司首席执行官，原惠普全球副总裁、中国区总裁

但凡爱书者都有自身的读书目的和方法，或增广见闻，或学以致用，或仅是乐在其中。《拆出你的沟通力》或许能让您同时达成读书的多种目的，因为它有料、有用、也有趣……请您享用！

——许芳 TCL集团副总裁，人力资源总监，领导力开发学院院长

在当今知识爆炸的信息时代，学习理念和方式的变革显得尤为重要。“拆书帮”在赵周老师和拆书家们不断创新和实践的过程中，已经形成了一套行之有效的学习方法论，让读书更有趣，让学习更有效。《拆出你的沟通力》是拆书帮应用的又一力作。该书从经典图书摘编若干片段，汇编为沟通能力体系，采用“拆书家讲解引导，学习者拆为

己用”的描述结构，既能让学习者有效提升沟通能力，又能让学习促进者创造价值。

——熊俊彬 《培训》杂志社 副主编

扫描以下二维码关注“拆书帮”官方订阅号，可以参与“每日一拆”，也可以了解拆书帮在各地的分舵活动信息。



关于本书或“拆书帮”，如果你有任何问题，欢迎和作者联系。

邮箱地址：zhaozhou@chaishubang.com

引子

1

华贸中心是位于北京CBD的一片巨大的商务建筑群，有办公室、公寓、商场等，占地39公顷，容纳着近千家大大小小的公司、十几万名通常被称为白领的职场人。

阮熙紫的公司和店铺都在这里。她的公司生产和销售中式高级定制珠宝，按她的话说，就是做“奢侈品”的。“影星杨采妮、袁立都是我们的VIP客户。”阮熙紫说。在阮熙紫公司会议室的墙上，有30张照片，都是公司客户的单人照，装在从宜家买来的花花绿绿的相框里。

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

2005年，阮熙紫开始创业，之前她在一家纳斯达克上市企业工作。现在，她有一家珠宝加工厂，在华贸中心有一家门店，在上海新开一家门店。创业至今，已经有了40多名员工，每月四五百万元的营业额。

2010年8月，阮熙紫参加一个女性企业家的联谊活动，在她演讲完之后，思八达的一位销售人员向她要了名片，这个人叫李洪运。此后半年，李洪运每天给阮熙紫发两条短信。短信内容包括企业文化、管理之道等。

半年之后，一开始对这些短信视若无睹的阮熙紫被打动了：“他坚持的目的只是为了让我去听他们2万元一堂的课程。为了这区区2万元钱，他始终没有放弃，一直坚持。我们的客户购买珠宝，动辄几十万、上百万元，我们的员工为什么不能像他这样？”

2万块钱的课程仅仅是开始。思八达一共有5个课程，一个比一个贵，最高阶的课程叫《三弦智慧》，学费达38万元。

讲课的人叫刘一秒。很多像阮熙紫一样的企业家和白领，花费几万到几十万不等来参加刘老师的培训，并对刘老师崇拜得五体投地，争先恐后地推荐自己的朋友、同事、下属来听他的课。

还有一个学习者叫崔军胜。1978年出生，河南人，2000年来北京没找到工作；2001年又来北京，在一家会计师事务所工作；2003年因为非典失业；2004年开始创办会计师事务所。现在，他拥有以“东审”为品牌的9家公司、近200名员工。9家公司中8家在北京，分在8个不同的地点办公，一家在上海。

2011年7月22日的《南方周末》报道了“刘一秒现象”，采访了崔军胜。在最后登报的报道中，强烈暗示刘一秒是骗子，学员肯交这么多钱，一定是被洗脑了。

崔军胜正是其中之一。2011年4月，他花了2500元，听了第一堂推广课，授课的是刘一秒的“弟子”。

小课有许多话送到了崔军胜的心里，他很想见见“秒哥”。于是，他花了4万元，报了《运营智慧》和《影响智慧》——思八达的课程中最便宜的两门。

思八达有4门课程，总价12万元，复训需缴纳课程费的10%。这个价格比两年前翻了一倍，而且当时是可以免费复训。

最高端的课程，涨价更快——那门课2008年开设之初课程费为3万元，2010年即涨到30万。学员称，不久就要涨到40万。

5月15日，崔军胜从北京飞到广州，听“秒哥”讲课。

一个星期的课程中，崔军胜认识了很多同学——前3天是1万人，后3天的另一门课，则是5000人。

听完推广课的老板们，大多会心甘情愿地掏钱继续听“大课”——《南方周末》采访的十几位学员中，每个人都会很兴奋地说“好”，会着魔般购买更多课程，但没有一个人能说出究竟“好”在哪里。

在所有思八达人心里，刘一秒就是神。^[1]

就在《南方周末》这篇报道中，我们还看到对刘一秒有这样的描述：

“38岁的这位‘神’，出生于黑龙江省绥化市一个村子。1999年，25岁的他南下闯深圳，住在出租屋的阳台上。”后来他“迷上了演讲和成功学——当时，成功学从港台传入内地，陈安之等一批台湾成功学讲师红极一时”。他先是推销陈安之的课程，很快就自己讲课，仅仅几年后成为叱咤风云、被无数职场人士顶礼膜拜的“大师”。[\[2\]](#)

然而，这篇报道的记者没有采访到刘一秒，也几乎没有提刘一秒到底都给学员们讲些什么，怎么就能拥有如此的蛊惑力。

2011年11月号的《创业家》杂志也做了一个名为《机场里的大师》的专题，比较详细地挖了刘一秒的背景——这位讲管理、讲职场、讲人生、讲宗教的大师，没有读过大学，没有进过名企，没有管理过团队。但是，他“一个人讲课一年讲几个亿净利润，历史上没有见过”。

《创业家》还邀请了打假名人方舟子和几位高校教授来讨论这个现象。

这说明一种欺诈文化在流行，培训市场“大师”多，因为企业家有钱啊。什么易经管理学，孙子运营学，从来没人讲周易农民工学，中庸下岗工人学，为什么呢？挣不到钱啊。[\[3\]](#)

《创业家》的结论和《南方周末》差不多：刘一秒绝对不是大师，他离大师还远着呢。他是彻头彻尾的骗子，而骗子背后必然是一群傻子。

可是，再看看阮熙紫和崔军胜们，不是官二代不是富二代，完全靠着自己在穷凶极恶的中国市场上打拼到现在的局面，他们像是傻子吗？

《南方周末》的报道见报后，崔军胜的朋友连连给他电话：“听说你被洗脑了？”

崔军胜很郁闷：“传销洗脑那一套在我身上不存在，我也不会被他洗了。”

“我从思八达回来，给我的员工普调了1000块钱的工资，还送他们都去学习了。我们订了目标，最近3年，要出10个年薪百万的高管，要让50个员工在北京买上房，要让全体员工的工资高于同行业30%。难道这都不值得写，非要写我被洗脑了、我是个神经病？”

“你觉得我们这帮人能那么轻易就被思八达给骗了？”崔军胜说的这帮人就是刘一秒的目标客户——中国的中小企业家。在当前的经济条件下，中小企业生存不易，这些人能去上这么贵的课，就说明企业经营得还不错，他们实在是很聪明的人。

阮熙紫则说，“老实讲，在接触这些培训之前，我自己是非常排斥学习的。2003年我就是MBA的研究生。”而后来她几乎上全了刘一秒所有的课。

骗子？大师？一时间我们似乎难以分辨。媒体们和学院教授们认为刘一秒不是大师，他收那么多钱无疑是骗子；企业家和职场人认为自己确实学到了东西，学到的东西值得花那么多钱。

其实这中间的根本差异，是对成人学习的错误认识。

3

刘一秒到底在讲什么？他讲的东西是真的还是假的？值那么多钱吗？

阮熙紫上的第一门课是“宗教智慧”。“我觉得我在现场是很有感触的。比方说，他教育企业家，我们要做的所有事情必须与天道合。天道呢，就是你要尊重你的客户，你要尊重这个市场。

“你要尊重你的客户，你做的所有的产品能够被市场认同只是时间的问题；但如果你不尊重你的客户，你用苏丹红、地沟油，东窗事发也只是时间的问题。

“我以前做企业，我自己心里会有一个心魔，我觉得，但凡做企业的人，都像个资本家。你不就有钱嘛！你投资一个公司，然后你就剥削大家。你心里有负罪感。你严格要求员工的时候，你就会觉得，我想剥削他多一点。我会怀疑，我像不像《包身工》里的那个工头，拿着鞭子在抽工人。心里其实是很纠结的。

“但当我上完‘宗教智慧’以后，我明白了企业存在的真正价值。我在MBA课程里面学到的关于企业存在的价值是：企业是为了实现利润最大化的。但在刘老师的课程里，我对企业存在的价值有了新的理解。企业存在的价值，对公司内部来说，是你搭建一个平台，去成就员工；对外而言，是你创造对这个社会有价值的产品和服务，做对这个社会有贡献的事儿。

“当这样把企业的价值梳理过之后，我一下子就如释重负——我们搭建这样一个平台，这些会传统手工艺的师傅的收入比原来提高了几倍，这难道不是成就他们吗？”阮熙紫的珠宝首饰工厂里有一批民间匠人。

“我一想到社会上有一群喜爱中国传统珠宝首饰的高端人群，就觉得我更有使命感，他们需要我们，不仅仅是我们要赚他们的钱。

“原来我不敢批评员工，即使觉得员工错了，我也忍气吞声，所有不开心的事就往自己肚子里咽。

“但当我上完这些课程之后，我再去跟员工沟通很多问题的时候，我的出发点、利益点变了，因为我是想成就他。所以我说的所有的话，他也乐意去接受了。

“比方他的设计稿没按时交，或者是产品没按时做完，你按照原来的价值观去批评他，就好像是你想剥削他更多。但是，当我们把这个价值观梳理清楚以后，如果他再没有做，我们就可以认为，你不爱你的客户，你不爱你自己。企业的价值观，企业存在的意义，所有这些问题，全部梳理清楚了。

“然后我真的很舒服，再没有以为自己是资本家的那种别扭感。这种纠结被化解了。”

从阮熙紫这些话里，我们至少可以看出3点：

第一，阮熙紫学习到的这些关于企业价值观的理念，并不是忽悠人的胡言乱语，是对的，是好的。

第二，对于月营业额四五百万元的公司管理者阮熙紫而言，把这些理念梳理清楚，并将其应用到管理工作当中，所带来的价值超过5万元学费。

第三，这些内容，并非刘一秒的发明——

彼得·德鲁克，《管理的实践》，26页

当问到企业是什么时，一个普通商人的答案通常是：“一个创造利润的组织。”经济学家的答案也如出一辙。但是这个答案不仅错误，而且答非所问。同样，今天有关企业及企业行为的经理理论——利润最大化的理论——其实只是换个更复杂的说法来说明“低价买进，高价卖出”的传统模式罢了。

如果我们想知道企业是什么，我们必须先了解企业的目的，而企业的目的必须超越企业本身。事实上，由于企业是社会的一分子，因此企业的目的也必须在社会之中。关于企业的目的，只有一个正确而有效的定义：创造顾客。

是顾客决定了企业是什么。因为只有顾客愿意付钱购买商品或服务时，才能把经济资源转变为财富，把物品转变为商品。

彼得·德鲁克，《管理的实践》，215页

最后，人力资源和其他资源不同之处在于，一个人的“发展”无法靠外力来完成，不是找到更好的方法来运用既有特性这么简单。人力资源发展代表的是个人的成长，而个人的成长往往必须从内在产生。因此，管理者的工作是鼓励并引导个人成长，否则就无法充分运用人力资源的特长。

以上两段内容出自经典商业图书《管理的实践》，彼得·德鲁克著，2009年机械工业出版社出版，定价49元。对比一下阮熙紫的说辞，我们不难发现，让她在刘一秒的“宗教智慧”课上感到大有收获的思想，其实不是刘一秒的原创，甚至和“宗教”这个词没半点关系，而是来自世界级管理大师德鲁克。

刘一秒的另外几门课程，“演说智慧”、“运营智慧”、“影响智慧”、“三弦智慧”，大体如是：

讲企业要有愿景和价值观，这是彼得·德鲁克的入门课。

讲营销与销售要从客户出发，这是菲利普·科特勒的入门课。

讲企业要让员工都过得更好，这是稻盛和夫的基本理念。

.....

而且，从“秒哥”的课程中，你还依稀能看到彼得·圣吉（《第五项修炼》的作者）、吉姆·柯林斯（《基业长青》的作者）、史蒂芬·柯维（《高效能人士的七个习惯》的作者）的影子.....这些作者的图书内容货真价实又浅显易懂，都是现代管理学的基础内容。

阮熙紫和崔军胜的办公室都有书架，书架上至少包括上述这些商业经典图书的一本。但他们坦诚说：“一本也没有读过。”

现在我们大致可以得出这样一个结论：刘一秒当然不是大师，但恐怕也不是骗子。

他的购买者，阮熙紫和崔军胜们，这些中小企业主，都是在职场打拼的优胜者，是中国经济最活跃的力量。他们是中国最努力、最精明、最会算账的一个群体。开个玩笑说，他们不骗别人已经不错了，怎么能简单地说他们被洗脑了呢？

而刘一秒是大师还是骗子，这个问题也根本不重要。重要的是，中国企业管理者和职场工作者的知识水平已经成为企业和个人发展的最大瓶颈，提升学习能力是个人发展、企业发展，甚至中国经济继续发展的当务之急。

他们对学习的需求如此强烈，在多年的创业打拼和管理实践中，他们已经发现，勤奋、用心和关系，辅导、惩罚和奖励，这些让他们的企业发展到现在这个程度的法宝已经不再发挥那么大的作用了。他们比任何人都清楚自己的欠缺，都渴望能够得到改变。考虑到他们现在手中掌握的资源，真正有效的学习确实可以带来很高的价值。

他们对学习的恐惧又是如此真实，无论他们是小学毕业还是大学毕业，他们对中国式教育的总结就是：照本宣科，晦涩难懂，脱离实际。

所以，职场工作者们的学习需求是：

他们并不需要大师，他们需要一个老师，这个老师能够教给他们真正的（虽然也许是初级的和简单的）管理学、营销学、沟通和心理学，还要让他们放下对学习的恐惧。

最关键的是：这些知识要能用得上。

真正的国学大师们对此爱莫能助。《创业家》的记者采访机场光碟“国学大师”翟鸿燊，问他是否知道陈寅恪，他表示没听说过。不知道陈寅恪而自称国学大师，恐怕真是骗子。但问题是，即使是陈寅恪本人，他能帮到企业管理者和职场工作者吗？

真正能帮到他们的通晓企业经营管理的老师们，在中国本就凤毛麟角，而他们又往往处在庙堂之高，散落在各大名校EMBA执教。你知道EMBA的费用。而就算上了EMBA的课程，也很难说每个人都能从那近百天的课程里面获得每位老师实实在在的帮助。

就这样，刘一秒们应运而生。

就核心内容而言，刘一秒讲的大多是经典商业图书中的基础内容。

所以，我们不要追问刘一秒们了，我们追问一下阮熙紫和崔军胜，也追问自己：

200块钱就可以买到上面提到的所有图书，其中的内容比参加20万元的培训还要真，还要多，还要好。

那你为什么不看书？

因为人们不爱看书。

但人们还不爱上班呢，为什么仍然每天朝九晚五去上班呢？

因为上班有可见的收益。

有什么办法让读书也能得到明确的收益？

刘一秒比学院里的老师们更理解学习者的需求和恐惧，他精心设计培训内容的表现形式，想方设法让学习者有兴趣，有渴求，能听懂，会运用。

这一部分，确确实实是刘一秒创造的价值。他帮助职场工作者把图书的知识与他们自己的经验结合起来，使这些知识更容易用到工作和生活中，从而使职场工作者明确体验到学习的收益，所以愿意花费时间、金钱和精力来学习。

用成人学习理论的语言来说，这个过程是：

学习者把图书的知识转化成了自己的能力。

4

虽然刘一秒故意不让人知道他讲的内容都来自于优秀的商业图书，误导他的粉丝以为那些都出自他的思想，但这不能抹煞一个基本的事实——他的确有效地促进和帮助了阮熙紫和崔军胜们做到学以致用。他的价值就是帮助这些成人学习者把经典商业图书的知识转化为自己的能力。

同样的事，我们自己能做到吗？如果花30块钱买一本真正的大师之作，从中就能获得和一场动辄几万元的培训同等的价值，何乐而不为？

拆书帮提供一套学习方法——帮助成人学习者把图书的知识转化成自己的能力。这些方法不难掌握，可以用在自己的阅读中，也可以用在集体学习中。

拆书帮的方法是基于对成人学习的研究——这些理念并不难理解，却会颠覆你阅读的习惯和学习的思路。并且，这些理念解决了常见的成人学习问题，比如压力太大没有时间学习，看不懂或记不住，看书看不下去等。这些问题困扰着每个渴望自我提升的职场工作者，我将在第一章中对此展开讨论。

“拆书家”的角色是拆书帮这种学习方法的灵魂人物。要真正能把一本书的内容拆为己用，你得成为自己的拆书家。或者你可以在专门的拆书家的主持促进下，把图书片段的知识拆为己用。然后，如果你有兴趣也有能力，你可以成为帮助别人学习的拆书家。第二章中会解释，刘一秒可以说是一位不错的拆书家，有效地促进和帮助了学习者做到学以致用。

为了深入了解拆书帮的应用，我们仔细分析了通过阅读学习和通过培训学习（本书中，培训指的都是企业组织的现场学习课程，由专业培训师为员工讲授特定的主题）的区别；讨论了成人学习理论的最新研究成果；解释了怎样自己应用拆书帮的学习理念去阅读图书，怎样从初级学习者快速升级为高级学习者；描述了一次拆书帮现场学习的全部流程，以及不同类型致用类图书的拆解方式。

在第七章和第八章，本书还探讨了拆书帮对建设学习型企业的全部价值，包括在能力模型、培养内部培训师和知识管理上的应用。

如果你抱着好奇之心翻开这本书并读到这里，不妨带着两个问题开始你的拆书帮之行：

第一，为什么有些学习方式更有效，而有些却不行？

第二，想让职场工作者快速增加能力，我们有什么办法？

-
- [1] 原载于《南方周末》2010年7月22日刊，记者罗琼。
 - [2] 原载于《南方周末》2010年7月22日刊，记者罗琼。
 - [3] 原载于《创业家》2011年11月刊，记者刘建强。





第一章 读书为什么这么 难？

她是个南方女孩，大学毕业后在国营单位工作了一年，然后辞职到了广州，进了一家做汽车配件的民营企业当业务员。她干活舍得下力气，对公司的活计忠心耿耿地傻干。可是两三年过去了，她发现自己越来越无法忍受这份工作。

她跟朋友讨论过，认定自己的职场方向在外企，最好是高科技含量的五百强企业。经过准备简历和重重面试，她入职一家美资企业，职位是华南大区销售助理，月薪4000元。

两年之后，她升任行政主管，年薪8.5万。

又奋斗了4年多，在30岁的时候，她被破格提拔为经理，年薪猛涨到23万……

这个女孩，她叫杜拉拉。

《杜拉拉升职记》，这本据说畅销超过200万册的“职场小说”，在封面上赫然印着“她的故事，比比尔·盖茨的更值得参考”。

值得参考，大概是因为这本书的目标读者们（职场工作者）觉得自己离世界首富太远，但杜拉拉的职场奋斗史，我们可能在大学毕业7年后的同学聚会时从任何一位同学的嘴中听到。

那么我们就来参考一下，一个让人艳羡的职场工作者意味着什么。

杜拉拉给自己的老板发了一封信：

李可，《杜拉拉升职记》，80页

拉拉指出，按照公司的规定，经理级别加班无补休，而主管级别加班不拿加班费，但是可补休。自己半年来每个月加班都达100小时以上，大大超过劳动法规定的每月加班不得超过36小时的上限。

这本小说中描写了职场的种种问题、机会、冲突、方法，但没有讲什么？

没有提到杜拉拉在大学读的什么专业，她在学校学到的东西大概在工作中完全没用。

没有提到杜拉拉读些什么书。

没有提到杜拉拉参加什么学习，也没有见公司有这方面的要求。

没有讲杜拉拉有什么兴趣和爱好。几乎没有提过她的生活。

也难怪，按这样的工作强度，一个人不可能有自己的生活，也不可能有时间去充实自己。

成人学习的问题之一： 没时间、没精力——压力与学习的矛盾

1963年，密歇根大学的成人教育学教授麦卡卢斯基（Howard McClusky）提出了生存余力理论模型（Margin in Life Theory），基本观点是：一个人总是在他需要的精力与可提供的精力之间寻求平衡。那些消耗个体精力的事情，叫做“生存负载”（Load of Life），而处理这些负载需要“生存力量”（Power of Life）。无论生存负载还是生存力量，都由外部和内部因素构成。

关于生存负载，外部负载主要指的就是工作，包括职场工作和没有薪水的家庭工作；内部负载主要来自于个体不断发展的生活期望——想买房，想换车，想升职，想40岁之前达到财务自由。

生存力量呢，外部的力量源自家庭背景、人脉资源、经济能力等；内部的力量就是个人的能力和经验。

生存力量除以生存负载，就是麦卡卢斯基强调的“生存余力”（Margin in Life）。

$$\frac{\text{生存力量}}{\text{生存负载}} = \text{生存余力}$$

你手里拿的这本书，在每个页面中心的文字部分，叫做版心。围着版心的页面四周的白边，就叫margin。你可以在margin记录自己的阅读心得。如果页面文字太多，就会把margin挤得过窄，整个页面看起来就密密麻麻，读起来非常累。

职场工作者的生活也是如此。“如果能够保持一定的余力，那么就能够很好地应对不可预见的紧急情况，更好地承担风险，能够从事各种探索性和创造性活动，也更有可能进行学习。”

当然，margin过多也不好，一本书的空白太多意味着内容太少，就不会有人愿意买这本书；一个人生存余力过多，也意味着他对他人没什么价值，可能在失业，也可能是“白占地土”的主儿。

生存余力理论指出：

一个人要从事学习活动，必须拥有一些生存余力。

杜拉拉不是官二代也不是富二代，处在事业起步期，外部的生存力量乏善可陈。好在她善于察言观色，又舍得投入精力，快速积累了可观的工作能力和经验，所以她内部的生存力量还比较强。问题是，她的生存负载更大：外部负载是永无停歇的工作压力，内部负载是她自己对升职加薪的强烈渴望，导致她每月要加班100个小时。

生存负载远远大于生存力量，杜拉拉已经没有生存余力。

这是一对矛盾：工作压力越大、对未来的期望越高，就越需要学习；而学习需要生存余力，但压力越大也意味着越少的生存余力——你有想法，但没有时间报考和学习MBA，没时间读专业资格考试，甚至没时间认真读完一本书。

你比杜拉拉好多少呢？

成人学习的问题之二：
看不懂、记不住——搞错学习主体

不读书的原因，除了没有时间读书之外，最常见的就是“看不懂”、“记不住”。

可你想过没有，即使你全读懂了书中内容，且全背过了，又怎样呢？作者不会给你发奖状，也没有老师出一张关于这本书的试卷让你得满分。

看书要看懂，还要记住，这是知识学习的思路，是应付考试的思路，是学院教育的思路，而不是成人学习的思路。

这是以图书为学习的主体。你可能会说：“这么做错了吗？”

当然错了，学习的主体应该是学习者，是你自己。

有人可以通过记忆一本词典来学会一门语言吗？不能。所以我们也不能通过熟读一本《卓有成效的管理者》就成为卓有成效的管理者。

著名教育家克里提克斯（Criticos）说：“经验本身有价值吗？并非如此——真正有价值的是在对经验进行反思之后的智力发展。有效的学习来自于有效的反思而非积极的经验。”

同样，阅读本身也不能创造价值，理解和记忆知识都不能创造价值。改变行为才有可能创造价值。改变行为只发生在把读来或者听来的知识结合自身经验进行反思之后。

《杜拉拉升职记》号称正版销售200万册，盗版估计近千万册，电影和电视剧的观众难以计数。你估计，其中多少人在读完之后只是唏嘘一会、感慨几句，之后工作一如既往，生活波澜不兴，与一本书在生活中相遇就如同小石子掉到深井里，连一圈涟漪都没有激起？

我们现在不妨做一个小小的测试，请你读一下《杜拉拉升职记》的这一段，大约300字，需要1分钟，看看这1分钟阅读会给你留下什么。



阅读原文片段

李可，《杜拉拉升职记》，106页

拉拉内心深处，就算是对李文华的贡献也并不满意，她看得出来，李文华对她的指点，更多的是顺便性质，而谈不上系统有机的安排。她决定假借感谢为名，既是激励一下两位peers（同级），也是为了给他们更多的压力，以索取更多帮助。

为了区分王宏和李文华对她成长的贡献，也为了鞭策王宏，并让李斯特了解自己的进展，拉拉做了一个总结报告，用邮件发送给李斯特，同时抄送给了王宏和李文华。

拉拉利用一个简洁的表格来做这个总结报告，表格中分为四项内容：受训目的，受训内容，facilitater(帮助、促进者)，效果及进程。简而言之，就是谁教会了她一些什么。

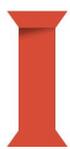
李斯特一看这个报告，就明白了两点：一是拉拉进步神速；二是王宏基本没有搭理拉拉。

好，读完了，没什么看不懂的，然后呢？按照以往我们习惯的读书法，然后，就没有然后了。

以学习者为主体的阅读，不太关心看不懂和记不住的问题，只关心能不能通过阅读提升自己的能力，带来行为改变。

所以，在拆书帮的读书法里，然后我们做这些——

（以下为某次拆书帮现场学习实录片段的记录节选。）



拆书家引导促进

刚刚请大家说对杜拉拉的印象，有人说她专业，有人说她有心计、善谋略。那么，就这段读下来，你是感觉杜拉拉专业呢，还是有心计、善谋略呢？都有是吧？其实问题应该这么问：有些人在工作中让同事、老板、客户感觉他专业，这种感受是怎么来的？一定是通过某种现象、某些事情观察来的，如果你能有心计地主动去做这些事情，那么就可以让别人认为你专业。对不对？而实际上呢，实际上是专业吗？这就要看，你是只做表面功夫，还是这已经成为你做事情、思考事情的方式。

这段内容就体现了专业的一个基础要求——注重事实，关注细节。

你对合作伙伴不满，你怎么跟老板说？你认为现行政策不合理，你怎么跟老板汇报？可能很多时候就直接把观点摆出来了，甚至把情绪带出来了。“我觉着他根本就不重视这件事！”“这样做肯定行不通！”……但是这么说效果如何？一般都不好，对方觉得这是你主观的、片面的、短暂的，甚至不负责任的想法。所以，一定要记住，说事实比说观点有效，更能影响人。说事实的要点是讲出细节来。细节说服人，细节打动人，细节就是力量。

所以，我们在杜拉拉同学身上要拆解出的第一个能力是：注重事实，关注细节。

最后请你拿这一点结合自己加工一个案例，告诉大家你可以怎样应用。



学习者拆为己用

现场学习者1:

先说个观点：这个启发真是很大的！以前我们读过去就读过去了，我还说我特别喜欢这本小说，自己读了两遍半，还推荐给好多朋友读。赵老师选的这段我有印象，读的时候就觉着她这么做很专业，让人挑不出毛病来。经赵老师这样拆解，我才知道是说事实和说观点的对比，还有分类显示专业。

——上面这样算不算说事实了？

还有应用吧，那首先就是跟领导说事情，尤其是比较敏感的事情，尽量给事实，让事实说话。前天我带的项目进行到中期，出了一些问题，得延长时间。我就去跟领导说了，说项目遇到困难，肯定不能按期完成。我现在想，这么说不合适，他会认为要么是我们不努力，要么是能力不够，因为在项目规划的时候不能预测到所有困难，这也算能力问题。我应该跟领导说项目遇到的具体困难，每个困难的细节、原因。对，先分类：项目可能遇到的困难有3种，可控的、不可控的、无法预测的。这次遇到的就是无法预测的那种.....

现场学习者2:

上次参加拆书帮，第二天就有同事问我这个活动怎么样。我跟他说很好啊（众笑）。

明天再有人问我，我就会举出一些细节来，让他通过细节明白到底好在哪里。

现场学习者3:

我是人力资源部的，负责招聘。我们在招聘的时候也有这个应用，就是一定要看细节，要问事实。有的岗位特别要求细心，那他说自己很细心，这不算，这是观点，我就会问他能不能举个例子。有的岗位特别要求创意，他只说自己很有创意就不够，得

说出几个具体的创意，当时是什么情况，他是怎么想到的，后来又做了什么，别人是怎么反应……能说出这些来，我们就相信他是真的有这个能力。

现场学习者4:

不能只跟客户说我们产品好，效果特别明显，买了你绝对不后悔！我们有些销售特爱跟客户说这些，拍胸脯保证。结果客户不见得信。还是应该说细节，说出具体的数据来，这样更有说服力。说成功故事也行，某县的某企业，李总，生产竹炭产品的，2009年6月购买我们服务，开始他只是抱着试试看的态度，反正就2800块钱么，结果不到一个月……这样讲故事效果也特别好。我们的销售冠军就是讲故事高手，他分享他的经验，就是一定要细，越细越好。

相信你已有所感悟，阅读完一本书或书中的片段，有“然后”和没“然后”的区别是很大的。重要的不是看懂，而是能和自己的经验发生联系；重要的不是记住，而是能够应将知识用到自己的工作和生活中。

拆书帮给阅读加了“然后”，不再是孤零零的“R”（Reading），而扩充为RIA三个核心环节，来帮助学习者做到把知识拆为己用。我们将在第二章中详细解释RIA。

成人学习的问题之三： 看不下去——不明学习目的

你有多少次拿起一本书，却半途而废？又有多少次为此而心怀歉疚？

《如何阅读一本书》之所以成为畅销书，大概就是因为怀有这种歉疚的人太多了，总觉着自己对不起买来的、想读的书们，于是从这本关于读书的书中去寻求解决之道。

莫提默·艾德勒，《如何阅读一本书》，45页

你买了一本书，就像是买了一项资产，和你付钱买衣服或家具是一样的。但是就一本书来说，付钱购买的动作却不过是真正拥有这本书的前奏而已。要真正完全拥有一本书，必须把这本书变成你的一部分才行，而要让你成为书的一部分的最好的方法——书成为你的一部分和你成为书的一部分是同一件事——就是要去写下来。

对已经习惯做笔记的人来说，书本前面的空白页通常是非常重要的。有些人会保留这几页以盖上藏书印章。但是那不过表示你在财务上对这本书的所有权而已。书前的空白页最好是用来记载你的思想。你读完一本书，在最后的空白页写下个人的索引后，再翻回前面的空白页，试着将全书的大纲写出来，用不着一页一页或一个重点一个重点地写（你已经在书后的空白页做过这件事了），试着将全书的整体架构写出来，列出基本的大纲与前后篇章秩序。这个大纲是在测量你是否了解了全书，这跟藏书印章不同，却能表现出你在智力上对这本书的所有权。

现在感觉如何？你为读不完一本书而心中有愧，《如何阅读一本书》却质问你：怎么才算是读完？从头到尾翻过可不算，你得在全书最后写下个人索引，在全书最前页归纳整体架构，在书页中间做结构笔记、概念笔记和辩证笔记。

美剧《生活大爆炸》（The Big Bang Theory）中有一集（S03E10），Penny苦于和她的男友没有共同语言，就想了解一点男友的工作——实验粒子物理学——于是求助于另外一位物理学博士。后者说，这个嘛，要从一个古希腊的夜晚说起……这是一个历时2600年的旅程，我们慢慢讲，急不来的，要从古希腊，学习到艾萨克·牛顿，到尼尔斯·玻尔，再到薛定谔，最后再到你男朋友正在研究的荷兰学者们的工作……

这样是最系统、最完善的读书方法。这是研究型的学习法，是对书负责的极致。但是，这不是致用类图书的阅读方法。

正如大部分人学习使用电脑，不应该从汇编语言或C语言学起，也不应该从五笔学起，而是从实用目的开始了解——想跟人交流，就学怎么发邮件、聊QQ；想写个文稿，就学拼音输入法和Word排版。

同理，Penny不需要一个学期的物理学史课程，只要懂一点男朋友的研究到底有多牛。你，如果出于学以致用目的，也不必写索引、列大纲、记笔记。

甚至，你不需要读完整本书。

《福尔摩斯探案集·血字的研究》中，华生医生惊讶地发现，福尔摩斯居然不知道地球绕着太阳旋转。福尔摩斯解释道，因为人的大脑容量有限，他不能让这些没用的知识占据那些有用知识的位置，“这与我有什么关系呢？你说我们在围着太阳转，就算我们是在围着月亮转，对我或我的工作也不会有半个子儿的影响。”

在任何一个领域，任何一本书中（包括本书）都有很多你能学习的知识。但是，其中有相当多是你不需要学习的。

这是没有必要读完一本书的第一个原因。

第二个原因是，读的越多，不见得用的越多。

不妨回忆一下，近年来你彻底读完的一本书，是不是对你帮助最大的一本书？或者，你读过的最厚的一本书，是不是为你创造价值最多的一本书？答案恐怕都是：未必。

所以，用的多少跟读的多少没有关系，甚至少而精反而更可能去应用。

第三个原因是，只要你能在工作中用上一点，任何一点，图书给你创造的价值已经远远值回书价。

我能理解人们抱怨肉价太贵，但越来越不能理解有人抱怨书价太贵。

在这个通货膨胀犹如脱缰野马的年代，收益率最高的投资就是提升自己的能力，性价比最高的商品就是图书。

尤其是，你不需要花很多时间跑去教室，你不需要花很多时间做读书笔记，你不需要花很多时间准备考试，你甚至不需要拿整块的时间读完这本书——相比于书价，这些时间是高得多的机会成本。

现代职场工作者没有充裕的生存余力，那么更应该掌握投资收益率最高的学习方法。

你在车里、床上、厕所都可以翻几页（欧阳修对自己治学经验的总结：“余平生所做文章，多在三上，乃马上，枕上，厕上也。”）。如果书中有一个地方让你想到自己的工作，就可以合上书琢磨一下可以怎样将其用到自己的工作中。下面就是一个小例子：

R 阅读原文片段

汤姆·彼得斯，《追求卓越（个人成长版）》，26页

别忘记写感谢卡。这句话，是这本书中最重要的忠告。如果你铭记在心，现在就可以把这本小书扔进垃圾桶，而且已赚回10倍的书价（不，应该是万倍）。道谢（用感谢卡或其他形式都好）的威力很难有相比拟的东西；不，应该说无可比拟。

A 学习者拆为己用

昨天小刘加班帮我做了样品的检验。我现在就给小刘发个邮件表示感谢，抄送给他领导。

如何解决三大问题

读书难，因为没时间、没精力，因为看不懂，因为看不下去。所以，职场工作者若想更好地通过阅读提升自己的能力，就需要先装备更对症的学习方法论。这方法论应具备如下特征：

第一，不会成为新的生存负载——不像读书会要求读完全书，不像MBA要求通过考试，甚至不要求用整块时间，用零碎时间即可完成；最好像设计精良的现场培训一样，轻松、愉快、有效。

第二，以学习者为核心——而不是以书或培训师为核心。

第三，致力于能力提升和行为改变——而不是致力于知识的整理与记忆。

拆书帮就是这样一种方法，通过简单、轻松、有效的阅读来增加能力。

对个人而言，拆书帮能帮你的，就是把图书的知识转化为你的能力。你不需要通读全书，只要应用拆书帮的方法自己阅读，或参加拆书帮线上或现场学习，按照拆书家的引导和要求，拆解出你自己的案例，就可以把书中的知识拆为己用。

本书会详细讲解拆书帮的理念和方法，只要你掌握了这套方法，就可以成为拆书家，从任意一本30元左右的致用类图书中，得到与一场3万元~5万元的培训同等的价值。

如果你有兴趣更进一步，成为能够带领别人学习的拆书家，本书也将提供给你一套详细的指导，帮助你锻炼将致用类图书的知识转化为能力的的能力——如你所知，这种能力很有用，也很值钱。

成为拆书家，你不见得能像刘一秒一样赚那么多钱，但是你会真正帮到他人和自己。

对企业而言，拆书帮能创造一种持续的学习活动。如果你认为销售人员的谈判能力是个必须解决的瓶颈，那么不需要请刘一秒那样的培训师来讲授两天的谈判课程。你只需要采购关于谈判的经典图书，

让企业内部的拆书家组织一两次拆书帮活动，销售人员就会从中得到许多启发，而且他们得到的指导都是经过自己的反思得出来的，可操作性强，不容易遗忘。





第二章 这样读书就够了！

为什么你读书还像要考试一样呢？

海尔大学坐落在海尔工业园内的海尔信息园，其中有幢显眼的建筑叫做“日新轩”。有人说，“日新”是取自《大学》章句里的“苟日新，日日新，又日新。”实际上，这个名字是取自海尔著名的“日清工作法”。

日清工作法，即每人每天对每件事进行全方位的控制和清理，目的是“日事日毕，日清日高”。海尔自1991年开始推行日清工作法，这一方法最终成为海尔集团奉行的最重要的员工行为准则，是海尔集团传授给每一位新员工的第一个理念。《海尔日清工作法：落实责任和目标的完美方法》一书说，“日清工作法”是在中国影响最大、最成功的优秀员工思维理念，是中国第一个来源于企业实践并大获成功的本土化管理模式。

张瑞敏的日清工作法是从哪里来的呢？

彼得·德鲁克，《卓有成效的管理者》，张瑞敏推荐序

记得第一次读德鲁克的书时，给我冲击最大的一句话就是“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生”。对这句话当时很费解，因为那时好工厂的标志就是要轰轰烈烈，要激动人心。但细细琢磨才体会出道理所在：那些“心中无数决心大”的誓师大会表面上是轰轰烈烈，但从本质上看对提高管理的有效性却没有任何帮助；那些在突发事件中表现英勇的人和事的确激动人心，但我们需要的不是停留在对这些英雄人物大张旗鼓地表彰上，而是要扎扎实实建立避免发生这类突发事件的机制。这使我们认识到有效管理的重要性，有效就要防患于未然，将例外管理变成例行管理。当时我们根据企业的实际创造了“日清”工作法，即“日事日毕，日清日高”，将每项工作的目标落实到每人、每天，形成“事事有人管，人人都管事”的氛围，大到一台设备，小到一块玻璃，都有人负责。每天下班前要根据目标对工作完成的情况“日清”，而日清的结果又与其本人的奖罚激励挂钩，这样便形成了目标、日清、激励三者间的闭环优化和良性循环。

通过“日清”工作法的推行，使一个濒临倒闭、开不出工资的集体小厂不仅迅速扭转了亏损，而且提高了整体管理素质，解决了当时在管理上普遍存在的无效无序的问题，这也使我们于1988年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌。这枚金牌要归功于“日清”工作法，更要归功于德鲁克先生。

同一本书，紧接着是中国人民大学商学院包政教授的推荐序，洋洋洒洒12页中，包政教授强调了这本名著的深远影响，梳理了整本书的脉络逻辑，并对8章内容进行了扼要的介绍。

同样对《卓有成效的管理者》这本书，包政的读法是归纳式的、研究式的，而张瑞敏只是对其中一段“细细琢磨”，联系海尔的企业实际创立了“日清工作法”，他的应用和贯彻，为海尔的辉煌创立了坚实的方法论。

这是两种不同的学习思路。前者偏学术，后者偏实用；前者偏学院，后者偏江湖；前者利于通过考试，后者重在用于实际；前者适用于学院教育，后者适合于自主学习；前者适合普通教育（Pedagogy），后者适合成人教育（Andragogy）。

美国著名教育学家诺尔斯（Malcolm Knowles）创立了成人教育学（Andragogy），诺尔斯把“成人教育学”定义为“帮助成人学习的艺术和科学”，以区别于普通教育学——“帮助青少年学习的艺术和科学”。这样，“成人教育学”就成为一种试图将成人教育从其他教育中独立出来的理论。

正如欧几里德的平面几何学大厦搭建在5条公理之上，成人教育理论体系也以5条公理为基石。

成人教育学五大公理

1. 自我导向

随着个体的成熟，一个人的自我概念从依赖型的人格转为自我导向的人格。成人变得具有自我导向性，意味着成人学习者能够参与诊

断自身的学习需求、规划、实施和评估自身的学习经验。所以，有效的成人学习应该更多强调主动参与，而非被动接受；应该是强调互动和参与的研讨会（Workshop），而非强调老师精彩讲授、学生认真接收的培训（Training）；应该强调一种学习氛围，使成年学习者得到认可、尊重和支持。进而言之，应该存在一种师生间相互交流、共同探索的精神。

2. 关联经验

成人和青少年的另一项根本差异，就是成人具有丰富的而且不断增加的经验，这些经验应该作为学习资源被自己和他人加以利用。

所以，有效的学习是基于学习者的经验、充分利用学习者经验的。实际上，利用学习者经验的效果比你想象的要大得多，方法也比你想象的多得多，比你想象的容易的多。

3. 强调实践

无论在工作还是学习中，个体的表现取决于他做此事的能力和意愿。能力水平和意愿水平的组合，被称做个体做此事的“准备度（Readiness）”。而成人的学习准备度，更倾向于实用。学习内容与他的社会角色、工作岗位、面对的问题关联越强，他的学习准备度就越高。所以，选择学习内容，首要考虑是“是否用得上”，判断学习效果的衡量标准也是“是否用上了”。

4. 聚焦于解决实际问题

随着个体的成熟，个体的时间观会发生一种变化，从知识的未来应用转向立即应用。因此成人学习更多的就是一种问题中心的学习而不是学科中心的学习。所以，成人学习没有必要过分追求理论的深入、体系的完善、细节的论证，足够解决问题就好。

5. 内在驱动

成人更多的是受到内在因素（希望解决问题、增加能力和自我实现）而非外在因素（如考试、考核、证书）的驱动而学习。

拿这5条成人学习公理来衡量你的学习方式，以及你见到过的各种学习方式：是否发现，越符合这5条公理的学习方式，给你留下的印象越深？

拆书帮的方法论就是建立在这五大公理的基础之上。在拆书帮，你永远看不到埋头归纳全书大纲、研究写作逻辑的人，你更看不到轻轻推了一下金丝眼镜边框、悠悠吐出一句诗经的人，这里聚集了一群迫切地想要马上用知识去指导实践的职场人。总体来说，他们都希望自己像张瑞敏一样能够学以致用。

为什么培训比读书贵几万元？

我们先来做几个对比：

有一本书，叫《高效能人士的七个习惯》，中国青年出版社，2010版，39元。

有一个同名训练课程，由Franklin Covey公司提供。如果你自己去北京、上海或广州参加《高效能人士的七个习惯》公开课，2天，学费6000元。请认证讲师到公司来做内部培训的话，价格是8万元/2天，另需额外收取每个学习者2000元资料费。

有一本书，叫《卓有成效的管理者》，机械工业出版社，2009版，30元。

德鲁克学院每季度在北京召开同主题公开课，2天，学费4800元/人。

有一本书，叫《销售巨人：大订单销售训练手册》，2010简体中文新版把两本英文原著合为一本出版，定价59元。

Huthwaite公司在美国和欧洲提供同名训练课程，学费1450欧元/人。

以上还是经典图书与权威培训之间的对比。

还有很多名为“情商”或“情绪控制”的培训课程，公开课价格从2000元到5000元不等。但论其核心知识，没有任何一个课程比得上《情商：为什么情商比智商更重要》（丹尼尔·戈尔曼，中信出版社，2010版，58元）或《成功EQ密码》（布拉德伯利，中国商业出版社，2010版，25元）。

或者，你想提升自己或者公司相关员工的谈判能力？选一位培训师来企业讲课吧！从每天1万元到每天8万元的报价，选择应有尽有。

但是你可知道，以“谈判”为主题的图书，英文世界有17000多种，中文出版界也出了1000多种。虽然很多是滥竽充数之作，但世界级的经典作品几乎悉数译介。比如：

《谈判分析》，霍华德·雷法，东北财经大学出版社，2005版，44元。

《谈判力——哈佛谈判项目精华》，罗杰·费希尔，中信出版社，2009版，22元。

《活学活用博弈论》，詹姆斯·米勒，中国财政经济出版社，2006版，39.80元。

《利害冲突》，弗雷德·简特，中国人民大学出版社，2006版，48元。

《哈佛经典谈判术》，马尔霍特拉，中国人民大学出版社，2009版，42元。

.....

这些书的主题都是谈判，有的薄，有的厚；有的偏原理，有的偏实战；有的主要讲面对客户，有的详细谈内部冲突.....你完全可以针对企业具体需求来挑选适合的图书。更重要的是，其中任何一位作者，都比你花高价请到的培训师更权威。

企业需求量最大的学习主题还有哪些——领导力相关？人力资源相关？客户服务？项目管理？生产管理？市场营销？职业素养？.....每个主题，都可以找到几万块的培训课程，也可以找到几十元的图书。

是不是作者们都保留了一些关键内容，在图书中不写出来，只在培训中透露呢？就像猫留下上树的绝招不教给老虎？不是的。培训和图书的核心知识一模一样。

核心内容相同，价格差出百倍——难道选择培训课程的企业都是钱多人傻吗？

不然，在高度发达的美国企业学习和成人教育市场，也同样存在着这个现象。企业和个人学习者也在经验中发现，参加培训现场学习的效果确实比读书的效果好。

好多少？好到值得多花百倍的价格。

核心内容相同，价值到底差在哪里？

人类从经验中发现，感冒了多吃橙子、柠檬，身体可以更快痊愈；怀孕后多吃绿叶蔬菜，宝宝就会更健康。这都是行之有效的，人们世代都这么做，但无人深究。直到有一天，科学家对这些经验产生了好奇，开始追问：“为什么有效呢？”研究后发现：帮助治愈感冒的不是橙子、柠檬，而是其中的维生素C；帮助胎儿成长的不是绿叶蔬菜，而是其中的叶酸。既然这些元素如此有用，科学家就将其分离出来，深入研究，最终通过化学的方式人工合成维生素C片和叶酸片。

于是，现在人们感冒了仍然可以吃橙子、柠檬，也可以吃两片维生素C；怀孕了要多吃绿叶蔬菜，但最好额外补充叶酸片，成本更低，效果更好，选择更多。

同样，我们发现对同样的核心知识，精心设计的现场培训往往比自己阅读更有效，也可以追问——为什么有效呢？若把有效促进学习的因素分离出来，也会让我们的学习成本更低、效果更好、选择更多。

图书=核心知识+书面表达

培训=核心知识+口头表达+ I

图书+I=培训

从上面这个方框中我们可以看出，同主题的图书和培训的差距就在于I。

I价值多少？等于参加培训和购买图书的差价。

I就在参加培训和阅读图书的差别之中，是有效促进学习的元素，那么I到底是什么呢？

这差别在于培训师吗？也是，也不是。说是，因为I主要是培训师带来的；说不是，因为不是只有专业的培训师才能带来I。

无论I是什么，它和核心知识不是一回事。因此，企业就不一定非得通过昂贵的培训课程才能确保员工达到学习效果。只要从图书中获得核心知识，再安排一位主持人带来I，就能达到目标——学习者从中获得比自己阅读图书好百倍的效果。

我们也知道有些人，像张瑞敏一样，他们自己读书就能达到和参加培训一样的效果，那是因为他自己养成了一套学习习惯，不知不觉做到了I。对个人而言，掌握I，就是具备一种能力，即通过阅读把知识拆解为能力的的能力。这个能力是真正的学习能力，这个能力很重要，也很值钱。

帮助学习效果提升百倍的I

诺尔斯提出的成人学习公理，在精心设计的培训中都体现了出来。

自我导向 优秀的培训师通常会做课前调研，以了解学习者目前在此主题上的知识、经验、问题、期望，在此基础上设计或调整课程。学习者可以在学习期间随时提出自己关心的问题，还可以在课后评估此次学习。

关联经验 学习者被提醒去回忆自己过去的做法、见闻，然后经过批判性反思，加工自己以往的经验。学习者还通过现场测试（不是考试），清晰自己的风格/习惯，知道自己的水平，明确自己的差距。

强调实践 现场学习中的小组讨论、师生互动、公开分享、游戏和工具，让核心知识不再是单纯的理念，而成为自己参与其中的实践。另外，按照ASTD（美国培训与发展协会）的报告，优秀的现场培训一定要考虑两点：第一，即学即练——提供在安全的环境下，第一次练习新技巧的机会；第二，现场反馈——练习后讲师给予专业的点评。这样，学习者就可以在结束培训后，在工作中很容易地应用和实践。

聚焦于解决实际问题 鼓励学习者讲出自己的具体问题来讨论，怎样应用刚刚学到的知识去解决实际问题。建议学习者将所学知识应用到工作和生活中，甚至要求学习者详细规划课后应用的步骤和情境。

内在动机 只有很少的人认为阅读（尤其是读致用类图书）本身是有趣的、快乐的，但在现场学习中，培训师往往精心安排游戏、笑话、故事、视频等多种模块，以使学习者调用多感官参与学习，有效地帮助学习者理解、思考和记忆。另外，在小组中学习，这些活动也让人更加投入、更有兴趣。

所以，导致了培训比阅读效果更好的I，其实就是体现出对成人学习特点的尊重和配合，对成人学习公理进行实际的落地和操作。

归根结底，这就是为什么精心设计的培训可以更好地促进成人学习：

I（引导促进）= 以学习者为中心 + 激活经验 + 促动参与 + 催化应用

有了I，学习者更容易理解知识。（体验）

有了I，学习者将知识与自己的经验联系。（反思）

有了I，学习者更容易应用知识。（体验）

有了I，学习者对知识的印象更深刻。（反思）

有了I，学习者对知识进行第一次实践（安全的演练）。（体验）

有了I，学习者在演练后得到点评。（反思）

所以，有了I（Interpretation），学习者就可以反复进行“体验”和“反思”，从而可以更好地将知识变成自己的能力，改变自己的行为，将知识应用到工作与生活之中。“体验”和“反思”两个过程相辅相成、相得益彰、相互促进，我们把这个反复进行的过程称之为“拆解”，或“拆为己用”（Appropriation）。

A（拆为己用）= 体验 + 反思

现在，通过对比考察成人教育学理念和优秀的现场培训，我们从中分离出了有效促进成人学习效果的元素I。I可以帮助学习者体验和反思，把知识拆为己用（A），从而增加自己的能力、改变自己的行为。

科学家做到了用化学方法人工合成维生素C，人们就不必只能从橘子和柠檬中获得它。人们若能用其他方式生成I，就在培训课程之外有了更多的选择。

这个选择就是拆书帮。

从“读书”到“拆书”

为避免第一章中列举的成人学习误区，拆书帮以学习者为中心，所有的活动设计都是为了让学习者能够把知识拆为己用。然而究竟怎样才能做到这一点呢？

首先，我们需要有一本书带来核心知识。有了这样一个权威的知识来源，我们在对某个主题进行学习的时候，专家的角色就可有可无了。其次，我们需要有一个角色，这个角色可以带来I，以帮助学习者产生A。这个角色要做到激活、促动、催化等动作，这个角色是拆书帮的灵魂，这个角色叫作拆书家。

拆书家激活学习者的经验，促动学习者的参与，催化学习者的应用，还可以给出点评，来帮助学习者反思。总而言之：拆书家引导促进，帮助学习者把知识拆为己用。拆书家带来I，帮助学习者做到A。

要应用拆书帮的学习理念，拆书家是必不可少的。实际应用中，拆书家和学习者可以是不同人（形式上更像培训或有人主持的读书会），也可以是同一个人（在阅读的时候，自己做自己的拆书家）。

也就是说，有两种形式可以实践拆书帮的理念：



一个人的拆书帮。自己是学习者，也是拆书家。自己生成I，帮助自己做到A。



一群人的拆书帮。有一位拆书家，有一群学习者。拆书家生成I，帮助学习者做到A。

无论是一个人的拆书帮，还是一群人的拆书帮，实际上都会包括高效成人学习的3个核心环节：阅读、引导促进和拆为己用（RIA）。

R（Reading）阅读图书片段

I（Interpretation）拆书家引导促进

A（Appropriation）学习者拆为己用



下面是《社会性动物》中一个片段的拆解示范。

R 阅读原文片段

E·阿伦森，《社会性动物》，26页

社会影响分为三种类型：依从、认同、内化。

依从：指一个人为了获得奖励或者避免惩罚而做出某种行为。在依从中，最为重要的成分是权力。

认同：因为个体希望与影响施加者保持一致，从而与之建立起令人满意的关系。在认同中，最为重要的成分是吸引。

内化：将特定信念内化的动机是希望自己正确。假如施加这种影响的人被认为值得信任而且具有很好的判断力，我们就会接受他所主张的信念，并将它融入自己的价值体系之中。在内化中，最重要的成分是可信性。



拆书家引导促进

销售归根到底就是卖方影响买方。当然，换个角度说，采购行为的本质就是买方影响卖方。分析一下双方分别用的哪种社会影响，这很有趣，也很有用。

买方说：“你不答应我的条件，没问题，有其他供应商答应”，这是试图用什么影响卖方？——他的权力，买或者不买的权力。

买方说：“我帮你把成本算得很清楚了，所有加起来，你生产一条毛巾的成本是1.21元，你1.25元给我。我知道你这样等于没赚钱，但你以后就可以跟其他采购者说你是我的供应商，他们肯定就不会担心你的品质了。”——有这种买家吗？有，沃尔玛、家乐福就是。他这是用什么影响？是第二种，让对方“认同”，核心是自己有吸引力。

买方对你说：“根据我们的调查，今年一定流行这种款式的靴子。”而你回想前几年他对流行趋势的判断，无一例外都是对的，那么你是否相信他？你会相信，这就是第三种社会影响，“内化”。

这个片段的拆解要求是：请想想你作为卖方，曾怎样影响过买方，这些影响分别是哪种类型？

这样拆解之后，你就可以更有效更主动地去影响客户，也可能产生出新的影响策略。

A 学习者拆为己用

现场学习者1：

我主要是管渠道的。我有一点权力，就是在促销的时候，我能决定多给哪家经销商几件促销品。所以，有时候月底考核销量的时候，我还差一些，就去跟几家经销商说：“帮我压点货，下次促销我多给你两件促销品。”促销品算是稀缺资源，他为了能多拿到一点，会帮我这个忙。这是让经销商“依从”的例子。

现场学习者2：

我们邀请有一点意向的客户来产品说明会，说明会总有一个环节，是邀请现有的客户对我们的意向客户来现身说法。一连安排3个客户的高管来推介，举很多具体例子说明我们产品给他帮助多大，然后邀请来的意向客户就会很认同。这是让客户“认同”的例子。

现场学习者3：

很多广告的画面都是某产品放在超市里，一群人去抢，这应该也是利用“认同”或者说“从众”的心态。

现场学习者4：

我做我这个行业的销售十几年了，我的客户都喜欢跟我聊，因为我能给他们出主意、当参谋。刚刚还有一个老板打电话问我，说他不想要现在的川菜了，想做粥店，问我的建议。基本上，对我认可到这种程度的客户，理都不理我的竞争对手。这是影响的最高境界——内化。

从这个示例中可以看到拆书帮3个核心环节的作用。首先读一段图书的内容，只要片段即可，不需要整本书。然后，拆书家大概重述和讲解了一下刚刚阅读的知识，进而要求学习者回顾自己的经验。这些都是对I的体现。

学习者理解了这个知识，再响应拆书家的要求联系自己的经验，给出了自己的案例。这既是对这个知识的体验，又是对自己经验的反思。

在拆书帮现场学习中，学习者只要按着拆书家的要求做就可以了。

若是自己阅读这段内容，就需要有意识地问自己“我作为卖方，都曾怎样影响买方，这些影响分别是哪种类型？”，然后再自己回答。

经过阅读片段（R）、引导促进（I）、拆为己用（A）这三个步骤，拆书帮解决了成人学习的三大问题，帮助学习者从一本30~50元的致用类图书中，获取与一场3~5万元的培训同等的价值。

并且，在这个过程中，学习者几乎不会感觉到沉重、疲倦或焦虑；相反，让人从小就感觉很难受的“学习”，如今很容易就能让人感到轻松、愉快、有成就感。

拆书帮：让读书变得容易、轻松、有效

2009年，阿里巴巴网络集团总部从杭州市西湖区搬迁到滨江的新阿里园区，为了给近万名阿里人提供生活便利，阿里把星巴克、洗车店、快递点、小诊所……都请进了阿里园区，并且与枫林晚书店——这是浙江最大的学术书店品牌——签订了合作协议。

当星巴克入驻阿里巴巴园区，阿里人喝咖啡方便了。当洗车房入驻阿里园区，阿里人洗车方便了。当快递公司入驻阿里园区，阿里人发快递方便了。枫林晚书店入驻阿里园区，不只是让阿里人买书更方便这么简单。枫林晚书店与阿里巴巴的结合，不应该仅仅是把以前在书店空间里做的事情平移到企业的空间去做。

所以枫林晚书店找到我，让我为书店与企业的结合寻觅新的可能性。于是，“拆书帮”的理念得到了最完美的实践机会。

从2009年10月28日开始，我连续在阿里-枫林晚书店主持了11次拆书帮现场学习。因为拆书帮并不是企业组织的活动，所以不可能占

用阿里人的上班时间，我们只能选择工作日的晚上或是周末进行。经过调研和讨论，我们定下拆书帮每周进行一次，每次两个半小时，具体时间是在周三晚上7:07开始。但是，在一天紧张的工作之后，大家还会有兴趣和精力来参加这个与绩效考核无关的活动吗？

我们在书店门口挂了海报，阿里行政部又帮我们在内网上发布了消息。后来，食堂里也放上了两大张海报，贴在几十个形形色色的活动宣传海报之间。

28日晚7点，在我们摆好的20多把椅子中还有十几把是空的。7:07，我决定不管有几个人，准时开始。先跟大家聊了一下平时大家都是通过什么方式学习的，自己阅读的习惯怎样，阅读中都有哪些问题，然后我开始简要说明拆书帮的学习理念。

这个过程中，人渐渐坐满了。后来的人没有椅子，站在后面也参与得津津有味。

那天拆解的是我自己翻译的一本书，主题与销售相关：《SPIN销售高价成交》。但来到现场的，有一多半的人不是销售岗位的人员。他们说，看到海报上说，这本书可以提升自己在任何工作岗位上的顾问形象，增加自己的职场价值，就很好奇，所以来看一看。

后面的两个多小时里，有三分之一的时间是我在做讲解、激活、促动和催化的工作，剩下三分之二的时间是大家在给出自己的案例。很多案例的精彩，远超过我的预期。活动结束后，很多人留下来跟我聊这次活动让他们感到多么兴奋，有人就表达，除了图书内容和我的讲解，其他同事的案例也给他带来了很大的启发。

我记得有一位技术部的主管这样对我说：就像Web 1.0指的是网民上网去看编辑编好的内容，而Web 2.0，比如，豆瓣和微博、Twitter和Facebook，则是“用户创造内容”，在拆书帮中每位学习者加工出自己的案例，然后相互学习，这该算是“Reading 2.0”。

在后续每周的拆书帮活动中，每次都有50%~60%的人是之前参加过、之后又来的。作为一个全凭自愿的企业学习活动，这个比例被人力资源部评价为“高得令人难以置信”。

每次开始之前，都会有人在内网上问我们：“是不是必须读过这本书才能来参加拆书帮现场学习？”开始的时候我的回答是：“最好读过。”

不过没读过也一样有收获。”从第5次开始，我直接在海报上加了一句：“不要求必须读过这本书。”因为我发现（这个发现其实是出乎我意料的），无论之前读过没读过，对拆书帮学习的效果几乎没有影响。

几乎每次活动都有惊喜。在第5次时，有个客服部的员工6点多就来了。他告诉我，他之前参加了3次拆书帮活动，前几天在家翻起自己很喜欢的一本书，读了一会儿之后，他忽然发现自己的阅读习惯在不知不觉中有了很大的改变。他问自己：这段内容很有趣，我能用在自己的工作中么？他说，在拆书帮，不仅学到“鱼”，还学到了“渔”。

还有一次，行政部的总监阿梅带着自己部门的同事来参加《杜拉拉升职记》的拆解活动。他们都读过这本小说，这次参与也非常活跃，结束后阿梅问我：“能不能拆一本《包容的智慧》？”这本书是台湾高僧星云法师和凤凰传媒总裁刘长乐的对话录，内容涉及佛学、管理、人生等方面，阿梅很喜欢，曾送了部门同事每人一本。

我说我没有读过这本书，对佛学也没有研究，但可以拆。因为，如果是一场培训，那么培训师必须是这个主题的专家，但对一场拆书帮活动来说，拆书家只要能读懂这本书，再引导和促进大家去拆为己用就可以了。

枫林晚书店当时刚好就有这本书，我拿了一本回家，第二天花了3个小时读完，又花了3个小时选定了7个图书片段，对每个片段准备了一下如何讲解和促动。接下来那个周三，我们一起拆解了这本书。结果，这次职场学习和之前的6次没有什么差别：我们一起阅读图书片段，然后我来主持和引导，最后大家纷纷加工出自己的案例。

阿梅说：“既然如此，那岂不是每个人都可以成为拆书家？”我给她讲了之前那个客服部同事的例子，说明有些多次参与的同事其实已经成为拆书家了——自己做自己的拆书家。

从这十几期拆书帮现场学习的实践中，尤其是阿里人热情洋溢的反馈中，可以得到一个结论：

拆书帮这种学习理念有效地解决了第一章中列举的成人学习的三大问题。

首先，无论参加一群人的拆书帮现场学习，还是一个人应用拆书帮理念去阅读，都不仅不会消耗，反而会增加生存余力。因为只读几个片段，或者每周只花两个小时参加拆书帮活动，这几乎不增加生存负载；而拆书帮有效地帮助学习者把图书的知识拆解成工作能力，日积月累地提升生存力量。生存力量增加，生存负载不变，所以生存余力增加。

其次，在以学习者为中心的理念下，不再有“看不懂”或“记不住”的问题了。在拆书帮现场学习中，拆书家会通过讲解和案例来帮助你理解；在一个人的拆书帮中，看不懂的地方跳过也无妨——关键的问题永远是我怎样能把看懂的知识用上。

最后，“看不下去”也不再是问题。在拆书帮现场学习中，拆书家的促动、学习者之间的互动、自己和同事加工出的亲切案例，都让学习更加有趣也更加有用。那么一个人的拆书帮呢？当我们不再要求把书从头读到尾、不再要求理解作者的思路，也不再要求归纳全书脉络，而本着“能用上一点儿是一点儿、能用上两点儿就赚大发了”的精神，学习者就再没有关于学习的压力、焦虑和愧疚，只有学以致用乐趣、能力增加的成就感和行为改变的收益。

所以，成人学习的三大问题不是问题，而是机遇，只要应用拆书帮的理念，只要有了拆书家。

拆书家：掌握I的灵魂人物

在拆书帮中，学习者是中心，但拆书家是灵魂人物，因为让学习效果提升百倍的I在他手中。有了拆书家的引导促进，学习者才能真正把知识拆为己用。

张瑞敏就是自己的拆书家。

《卓有成效的管理者》在中国卖出了几十万册。有些人敬而远之，买了放在书架上堆灰尘；有些人暴殄天物，囫圇读完却毫无印象；有些人顶礼膜拜，划重点、抄笔记、列大纲、归纳中心思想；而有些人像张瑞敏一样把书里的知识拆为己用，真正从德鲁克的管理思想当中得到启发，并将之应用到自己的管理实践中。

刘一秒也是能够帮助其他学习者的拆书家。

他把经典商业图书中的思想、理论、方法、工具，用浅显易懂的语言转述出来，加上本土的案例，让中小企业家们能听懂，能联系自己，能用于实际。甚至，为了让学习者更有兴趣，他的转述往往以偏概全，举例往往夸大其辞，讲解往往貌合神离，而且从来不说这些知识的出处，故意让人以为这都是他的思想。也许，从道德的角度去评价，刘一秒难逃剽窃和欺哄的嫌疑；但从促进学习的角度去看，他确实比很多MBA教授更有效地帮助了中小企业家，拓展了他们的管理思路，增加了他们的管理技能。

做自己的拆书家，并不一定得是张瑞敏。只要掌握了前述拆书帮的理念，和第三章中高级学习者的方法，任何人都可以做到。第三章中，我们会介绍学习者的几个阶段——初级学习者、高级学习者和学习促进者。高级学习者其实就是自己做自己的拆书家，而学习促进者就是可以帮助别人的拆书家。

做帮助别人的拆书家，也远比做培训师容易，只要按部就班照着第五章的流程，做到激活、促动、催化，就可以发起和主持拆书帮现场学习了。

拆书帮现场示例之《杜拉拉升职记》



R 阅读原文片段

李可，《杜拉拉升职记》片段一，179页

新年刚过，公司传闻亚太区要派过来一个分管销售和市场的VP，市场总监约翰常和三位销售总监都将向这个VP报告。

拉拉以为是谣言，结果李斯特悄悄和她说那不是谣言，他说公司这样安排，一是为了让何好德能更专心地思考宏观管理上的事

情，二是因为何好德的任期再有一年多就满了，公司也需要为总裁的位置培养一个接班人。

拉拉马上反应道：“那就是不打算培养Tony林做VP啦？”

话一出口，拉拉随即觉得自己这话问得不妥。事实上，DB在中国的人才本土化，也就推行到总监这一级别，在VP上，一直不肯启用本土人才，美国佬还是有着他们的戒心的，而李斯特毕竟是个美国人，拉拉觉得自己失言了，有点不好意思。

李斯特倒没在意，他诡秘地说：“拉拉，对Tony来说，还不是有没有机会做VP的问题，公司马上要做大的架构调整，把商业客户部一拆为二，分为A部和B部，业务额各占公司业务总额的30%和25%，Tony将只会负责较小的B部。”

拉拉这回可吃惊了：“那不是又恢复到以前了吗？”

李斯特点点头说：“是呀，中国不是有句话叫‘分久必合，合久必分’吗？”

拉拉说：“那Tony不是要很不高兴吗？他怎么说也是立下功劳了，不给升官，反而实际上是重要性大大降低了。”

李斯特哼哼了一声说：“要的就是这个效果！你想，要是公司真把生意全交到Tony手上，他不就有了很大的筹码和公司谈条件吗？从这次年度加薪水就看得明白，南区、中区的大区经理不是Tony的嫡系，他就把这两个大区的预算扣下来，主要转给了北区，这明显是在培植他自己的势力，你以为何好德是傻瓜吗？——Tony明目张胆地拉帮结派，还动不动和公司讲条件，他犯了忌讳了。”

拉拉恍然大悟道：“原来是这样。我还真没多想他干吗非要那么安排加工资。”

李斯特对Tony林有意见，一下子没忍住在拉拉面前说得太露骨了，他有点不安，赶紧又补充说：“当然，这样的安排其实也不能说是针对Tony的，从组织的安全来考虑，把业务全部集中到一个人手上，是不合理的。万一这个人发生变动，或者和公司闹矛盾，公司就被动了。”

拉拉点头道：“那也是。只是公司不是总说要结构扁平化吗？”

李斯特说：“扁平有扁平的好处，也有它的坏处。主要还得看组织发展到不同阶段的实际需要了。”

拉拉想到实际的问题了：“那Tony知道了吗？”

李斯特说：“新VP估计下个月就到了，这两天何好德就该和Tony他们几个销售、市场总监谈话了。”

拉拉担心地问：“那Tony会不会不高兴了，然后就跳槽呀？”

李斯特说：“有这个可能。不过，Tony是受到公司的栽培迅速成长起来的，他在DB的机会算优于市场平均机会的了。以他的资历，在市场上也不是那么容易找到一个满意的新职位的。这年薪一两百万的职位，毕竟在市场上是有限的。”

I 拆书家引导促进

赵周：都读完了？

学习者：读完了。

赵周：这段是杜拉拉跟自己领导的一段沟通。有没有发现杜拉拉沟通的特点？

学习者：……是不是她很有目标性？

赵周：这样，请拿笔，画出杜拉拉的每次提问。然后再总结她沟通的特点。

……

学习者：杜拉拉说了7句话，6句是提问。她很善于提问。

赵周：6句都是什么提问？

学习者：哦，都是封闭式提问。

赵周：对，封闭式问题就是可以用简单的“是”或“不是”，“对”或“不对”，“行”或“不行”……回答的问题。还有一类提问是什么提问？

学习者：开放式提问吧？

赵周：对。我问了一个开放式提问，你回答了一个封闭式提问（众笑）。我给很多企业讲管理沟通课程，每次上课前都会调研，学习者希望通过这次沟通课程解决哪些问题、提升什么技能。被提到最多的有——说服别人、表达清晰、解决冲突、控制情绪……甚至有人会提出“怎么在电梯里跟领导搭讪”这样细致的需求。但几乎没有人说，“我想提升自己的提问能力。”是因为提问不重要吗？不是。只是因为，你沟通效果不好，还以为是自己没有表达不够好，你跟人争论起来了，还以为是自己说服力不够强——你都没有想到，其实是在该问的时候没问，一味想怎么说了。

实际上，提问能力如此重要，重要到这样一个地步——如果你要我给出一个标准，来衡量某人的沟通水平，我不会说看他表达多流畅、思路多清晰、语言多生动……这些都重要，但如果只有一个标准，那么必须是看他的提问。

因为提问比表达更吻合“沟通”的内涵——表达可能是单向的，提问必然是双向的。流畅的表达可能只考虑了自己，巧妙的提问却必然要考虑对方。当然，提问也有优劣之分，低劣的提问是追问、质疑、挑战、想凸显自己，而优秀的提问则是好奇、探究、尊重，想了解对方。

拿这个要求来衡量杜拉拉，她的提问能力怎样？

学习者：不怎么样。

赵周：最多算是“喜欢提问”，还算不上“善于提问”，对吧？因为在一对一沟通中，比较忌讳连续问封闭式问题。对方要么无话可说，要么得完全顺着你的思路说。我们在这个片段，就练习一下提问能力的这个要点——一对一沟通，要多提问，并且多提开放式问题。

这个案例的拆解很简单，请就着这个片段的背景，把杜拉拉的每个提问都改成开放式问题，表达好奇、探究、尊重、想了解对方。

A 学习者拆为己用

（请你按照拆书家的要求，在空白处写下自己的拆解案例，把提问能力拆为己用。）

R 阅读原文片段

李可，《杜拉拉升职记》片段二，34页

李斯特到广州办开会，忽然想起什么，做拷问状，问拉拉：“要是由你来做上海办这个装修项目，你会申请多少预算？”

拉拉沉思了下，用肯定的语气说：“750万。”

李斯特大吃一惊，忙问：“根据呢？”

拉拉有板有眼地分析道：“上海办目前的装修是5年前的设计风格，这次装修新的设计估计风格会变化不小，大部分间隔得重做，因此布线和天花板上的机电消防什么的都得重新做；上海办的家具大都已经使用8年，早过了折旧年限，而交换机系统已经使用10年，更是大大超过了供应商建议的使用年限，不动它还好，一动，系统就很可能出问题——这样，家具和交换机都需要更新；现在的面积是4500平方米，再签租约，一般是2~3年的租期，根据我的理解，DB在中国的业务呈明显上升趋势，考虑到未来2~3年的走势，比较可能的做法是在现有面积上，多加10%的面积，就是总面积会达到5000平方米左右。综合上面几条，每平方米的理论价格会达到1500元左右，总预算应在750万左右。”

李斯特听拉拉这么一分析细节，就冒了一身冷汗，心里暗自叫苦。

他稳了稳心神又追问：“那你觉得完成这个项目需要多长时间？”

拉拉内行地说：“按DB的操作流程，美国总部的地产部对此类项目会参与得很深，像上海办这么大的工程，单是获得亚太区的批准还无法立项，项目最后需要报到美国总部的地产部去审批的，加上中间还牵涉到很多部门的参与，比如法律事务部，采购部，IT部，财务部，使得用于协调的时间会非常长。正常情况下，美国总部的建议是用9个月完成整个装修项目，其中用于工程本身的时间应该是3个月左右，用于项目前期的分析和协调的时间大约是6个月。”

李斯特一面夸拉拉进步神速，一面决定一回上海就找玫瑰谈话。他知道拉拉的话十有八九是对的，不单是因为她的脸上写着一头诚实的黄牛的表情，而且，她的话明显朴素在理，有专业的力量。

I 拆书家引导促进

赵周：这段你读到了什么？

学习者：她回答得很专业，主要是有细节。

赵周：对，我们说“细节说服人、细节打动人，细节就是力量”，就是这段李斯特评论杜拉拉“朴素在理，有专业的力量”。你能看到她把说事实、说细节变成了自己的一种习惯。希望我们都能养成这种习惯。

但是，懂得说事实，像杜拉拉这样，你觉得已经不错了是吧？她还能不能做得更好呢？我们拆书帮这次的题目是“你必须超越杜拉拉”。为什么？因为说实在的，她并不能算多么成功嘛，混得不

错而已。换到今天，照样买房压力很大（众笑）。你要比她做得好，要超越她。

有没有人记得这段的背景？杜拉拉这时是DB公司广州办事处的行政主管，她的老板是上海办事处的行政经理，叫玫瑰。李斯特是她老板的老板。现在是上海办公室要彻底装修，谁负责？当然是玫瑰负责。算好了预算，报给李斯特，450万。李斯特大概问了问，就照此申请了上去。过了一段时间他有点不放心，趁着到广州来，顺便问问杜拉拉吧。李斯特肯定没想到杜拉拉给出这么详细的答复来，“朴素在理，有专业的力量”是吧？说明杜拉拉平时用心，关注细节才能说出细节来。杜拉拉说，750万。

挺不错吧？这样一回答，老板的老板马上对你刮目相看。话说回来，这个刮目相看的效果到底有多大？杜拉拉因为这次回答升职了吗？没有。我们在片段一，梳理了杜拉拉升职记中的3次关键升职，没有这次。实际上这次对话之后，李斯特回到上海，马上给玫瑰升了一级。

为什么发现玫瑰搞错了，反而给她升一级？你要记不得了，可以再回去看书，我们这里不分析这个。我不太喜欢这本书里权术的东西，关于高管心理活动、权术斗争、博弈制衡……这本小说里要么太幼稚，要么太理想，你能看出来作者最多做到过经理一级，对总监之上的级别都是推测和模仿，八成抄的《金枝欲孽》一类的，妃子们争宠，勾心斗角。（众笑）

我们不分析李斯特为什么反而给玫瑰升了一级。总之，这次杜拉拉说事实、说细节，有效果，但效果并不是很大。为什么？

因为这件事情牵扯太多，责任重大。这时候说事实就不够了。

对特别重要的事情，涉及到决策层面，那么仅仅展示客观事实就不够了。仍然要说事实和细节，但还得加上你对事实的加工，一般就是你的明确观点，然后有你的建议，最后还要对建议的实施效果做预测。

我重复一遍，一份正式的用于决策的汇报，应包含4个部分：事实+观点+建议+预测。建议必须明确具体，至少要给两个。预测不仅要给出积极预测，还要给出消极预测——也就是如果按我的建议做了，可能会有什么不好的事情发生。

这样，老板不只能看到你的“朴素”和“专业”，更能看到你的“周全”和“可靠”——一个好的汇报，不仅要让老板知道你的认真和敬

业，更要趁机让他认同你思维全面、可以放心托付重要事项。前者，不过是好的员工，后者，才是可以提拔的候选人。

按照这个要求，再来看杜拉拉的“汇报”——既然已知某几个部门难以协调，对此可以给出建议，以及行动后的预测。

“建议高层召集法律事务部、采购部、IT部、财务部……等部门的总监，明确此次任务的重要性和紧急性，请他们亲任本部门协调的联络人和责任人。或者，也可以成立装修项目小组，每个部门指定一位主管级以上的人员作为项目组成员。这样做之后，会大量减少跨部门协调的时间，估计3~4个月就可以协调完毕，节省至少三分之一的协调耗时。不过，这样可能会被总监们抱怨浪费了他们的时间，要有这个心理准备。”

有没有感觉？在之前的事实和观点的基础上，再加上这些话，就能更加让人感觉到专业。因为思维更全面了，考虑更细致了。本来李斯特听过事实和观点，觉着杜拉拉怎么样？细致、认真、负责任——这叫好员工。再听过建议和预测，就觉着她缜密、周全、可以信赖——这叫可以提拔的候选人。

那下面我们就一起来超越杜拉拉，构思你需要“汇报”的场景，按照这4个步骤来拆解案例。这里说的是广义的“汇报”，比如你去年去过泰国，现在你同事咨询你的意见，他蜜月旅行去泰国好不好。你给他的回答，也算是汇报，可以按照这4个步骤来。然后你就会有感觉，只要这样跟人说话，马上就显示出你思考问题周全。

A 学习者拆为己用

现场学习者1:

我们去成都做活动，要寻找新的供应商来提供活动场地和现场服务什么的。场地好不好，对活动档次、效果的影响特别大，所以很重要，我的老板也总是再三过问。有的时候我挺郁闷的，就是花

了多大力气、做了多少比较，这些老板并不清楚，但只要有不好的地方，他马上注意到了，认为我工作不到位。

按照这个汇报的法子，我以后汇报可以这么说：先说事实，这次活动的特点、需求，会场供应商的现状，一定有特别细的细节；然后说观点，“综合考虑还是应该在五星级酒店中进行”；然后建议，给出两个选择，A酒店和B酒店；最后说预测，如果选择A，有什么好处，可能出什么意外；如果选择B，有什么好处，可能有什么麻烦。

现场学习者2:

昨天我去了颐高（电脑城），回来就有同事问我，他家里想配一台大显示器的电脑，现在买哪种合适。这算不算汇报？

我昨天就跟他说最好最近别买，再等一个月买更合算。我这是只说了观点。我可以这样说：你要配电脑，最大的投入是显示屏，现在的高端显示屏产品处于比较高的位置，价格比两个月前贵了30%，不过上周起已经开始在回落了，所以如果你不急的话等一个月更合算。这是事实和观点。

如果你现在急着买，那么可以考虑品牌机。如果可以等一个月，那么同样的价格自己可以得到高一个档次的配置。这是建议。

买品牌机的好处是比较放心，但以你的电脑水平，很可能会觉得它给你预装的软件都是鸡肋。自己配呢，其实各个重要配件也都有保修期的，只是比较费时间，而且要是不熟悉奸商的伎俩，可能被他们忽悠。这是预测。

——这么说好像罗嗦了一些。不过，只要能说出一部分来，大家就肯定觉得我在这件事上是专家，一言九鼎，以后谁要配电脑都会咨询我。

现场学习者3:

事实：我参加了拆书帮，今天拆的书是《杜拉拉升职记》，赵老师带我们对六七个片段进行深入讲解，然后要求我们设想自己能怎么应用，并拆解出自己的案例。

观点：我认为这种学习方法很新颖，也很有效，学了真正能用上。

建议：建议我的团队尽量都来参加每期的拆书帮活动。

预测：积极预测是大家的学习兴趣和能力增加，自己读书也可以用上拆书帮的方法，长久下来必然提升工作能力；消极预测是多占用了个人时间，另外有些人可能觉得读书的乐趣减少了，可能不习惯这种方式。

R 阅读原文片段

李可，《杜拉拉升职记》片段三，200页

何好德有一次和拉拉说：“我们把公司的SOP（标准操作流程）全方位地健全起来。大家想办任何事情，哪个级别有权利做决定，可以办还是不可以办，该怎么办，由谁来办，多长时间内得办好，在SOP里全都规定好。还有，别忘记在SOP中规定特批的程序，对未尽事宜的审批办法设定好解决途径，因为总会有特例存在。”

何好德进一步说：“这样，任何人之间都不用发生争论乃至对立，做决定的人也有依据，凡事都以SOP为行事标准，我批准什么，是依据SOP，不批准什么，也是依据SOP——大公司嘛，就应该尽量避免太多个人化的决定，让制度来管理公司才是正道。”

拉拉觉得何好德说的很对，她推荐了一位特别适合协调主管SOP的同事给何好德，何好德点头认可，柯比得和罗杰也没有话说，于是管理层首先批准了一个SOP——关于如何规范SOP的SOP，拉拉奉何好德之命，和财务部负责SOP管理的同事一起，在全国各办事处宣讲这个SOP的内容。

DB中国上上下下掀起一股SOP的热潮，美国公司的SOP是当今世界上最专业而严谨的SOP，且五花八门丰富多彩。结果发展成，基本上，一个人在DB想走路，先抬左脚还是右脚，每次抬过高，每步花多长时间，都可以在SOP里查到依据。

拉拉也从SOP中获得利益，童家明再去找李斯特投诉拉拉的时候，就不方便了许多，拉拉一切按SOP操作，不符合SOP的操作，

在DB也难得有条件发生。

拉拉又学到一个职场经验，就是关于SOP的多种用途，它不但能提供解决问题的方法和做决定的依据，还能避免人与人之间的不同意见，从而规避个人矛盾和职业风险。

I 拆书家引导促进

赵周：这部分内容肯定不能算小说了。这有点类似电影电视中的“画外音”，把不能借由表演传达的内容，用外部插入的声音解释给你听。

对20世纪影响最大的一个人是谁？每个人可能都有不同的答案。有一个人可能很少被想起来，但很多社会学家认为他彻底改变了人类世界，这个人就是福特。以至于有本著名的小说，《美丽新世界》，说未来人们为了强调福特发明流水线给人类带来的改变，把“公元”纪年改成了“福元”纪年。总之，流水线的发明，是上个世纪最重要的发明之一，很可能可以把“之一”去掉。

流水线是什么？就是把某一件产品的流程分解到一个个单元，定义清楚每个单元做什么，以及如何衔接。SOP是什么？Standard Operation Procedure，标准作业程序，就是将某一事件的步骤分解到一个个单元，定义清楚每个单元做什么、负责人是谁，以及如何衔接。你发现二者之间的共同点了吗？SOP是流水线的发展，企业中的所有事件都可以当成流水线上的产品，尽量界定清晰。这也是SOP的灵魂。

小说中的这一段说清楚了SOP的好处，包括一般不拿出来在台面上说的好处也都说了，“规避个人矛盾和职业风险”，对吧。为什么能规避个人矛盾呢？因为有制度了，责任分解清楚了，工作定义明确了，那么一旦出问题，就容易找到客观依据，而不容易被认为是个人矛盾、主观臆测、公报私仇。再往深里讲一句，中国人传统上有“一家人不说两家话”，觉着事情说太清楚了伤和气。实际上，说清楚了，有了规则，才更容易和谐。

举个例子，在座有结了婚的，问一下，在家吃完饭谁洗碗？

学习者A：一般是我老公洗，有时候我会帮帮他。

学习者B：不一定的，有时候我们为谁洗还闹两句（众笑）。

学习者C：谁吃的慢谁洗！

赵周：吃得慢的洗是吧？她接受吗？

学习者C：反正这么说的，不过一般都是我吃得慢（众笑）。要是上次是我洗的，我就会要求她洗。

赵周：这还是等于没有一致认同这个规则，对不对？为什么？因为制定的时候，这个SOP天然就有不公平性。因为人吃饭的速度是不大会改的，以速度为规则标准就不公平。不公平的SOP就执行不下去，执行不下去的SOP比没有还差，因为制定者的信誉降低了。

我和我太太，婚前有约法10条，其中第4条就是：“烧菜的不洗碗，洗碗的不烧菜”。简明、清楚，共同接受，规避个人矛盾和职业风险，哦，婚姻风险（众笑）。

为什么定义清楚了才和谐呢？因为当我们共同认可了这个前提，如果今天她工作很累，我烧了菜，吃完后我又主动洗碗，怎么样？她会感激，会说你真体贴，因为那本来是该她做的事情。我可以多做，她能够领情，这才能和谐。不然呢，我烧了菜，我洗了碗，我觉得我值得表扬，她却认为这是我应该做的，认知不一致，这时候就会出现个人矛盾。破裂的婚姻都是这些小矛盾积累起来的。

我们讨论到这一段，就是希望大家能在日常生活和工作中去敏锐地发现可以制定SOP的地方，从而避免个人矛盾，降低职业（婚姻）风险。

关于销售人员的撞单，是不是容易有个人矛盾——怎么制定SOP？

关于会议迟到，是不是容易产生不满——怎么制定SOP？

关于过年去男方父母家还是女方父母家——怎么制定SOP？

还有哪些日常小事，容易产生不同理解，从而滋生个人矛盾，可以通过制定SOP来解决的？

A

学习者拆为己用

（请你按照拆书家的要求，在空白处写下自己的拆解案例，把提问能力拆为己用。）





第三章 通向高级学习者之 路

在群体进行的拆书帮现场学习中，学习者根据一本书中的片段知识，联系自己的经验，拆解出自己的案例，加工出自己的应用，从而提升相应的能力。要做到这些，学习者并不需要具备专门的技能，甚至不需要提前阅读这本书，只要在拆书家的主持和引导下进行体验和反思即可。

但若没有一位专门的拆书家帮助你，你自己阅读一本书，也能做到这样把图书的内容拆为己用吗？当然能，但就需要你具备一些技能了。因为这样等于是你自己要兼具学习者和拆书家的角色——自己做自己的拆书家。

当你可以熟练地应用拆书帮的方法促进自己学习之后，你也许想试试帮助其他人学习。如果你能成为拆书家，组织和主持拆书帮现场学习，那么你就能创造巨大的价值：对自己来说，阅读一本书并用它组织一次拆书帮现场学习，这能帮助你最深刻地把握这本书的知识和应用之道；对他人而言，你可以帮助他们用最少的学习成本获得最大的收益；而对企业来说，你主持的拆书帮现场学习带来的价值，已经超过内部培训师能够带来的价值。

这就是一位学习者的进阶，每个阶段对学习能力和思维能力、表达能力的要求都不同。那么你是哪个阶段的学习者呢？先来做个小测试吧！

你是哪个阶段的学习者？

测试说明：这里一共有3道题目，都为单选题。请选择跟你的情况最接近的选项中分数最高的一项。例如，你发现D、E、F选项都与你的情况接近，而F选项分数最高，那么请你选择F选项。由于这只是对你个人的一个小测试，你无需跟任何人分享自己的得分，所以请尽量诚实地来测试吧！

第一题 请翻出你最近读完（或基本读完）的一本书，在以下选项中选择与你的情况最接近的一项：（）

A. 最近读完的一本书.....呃，两年前的事情了.....我找不到了！（0分）

B. 我读完的书基本上跟新的一样。（0分）

C. 我在一些地方划了下划线/ 我摘抄了书中的重要段落。（1分）

D. 我记了笔记，归纳了书的中心思想/ 大纲/ 段落大意。（1分）

E. 我记了笔记，对我有兴趣的知识点，我用我自己的语言复述了一下。（2分）

F. 我记了笔记，联想/ 回忆了自己的经验，记录下我自己经历过或者见到过的类似情景。（3分）

G. 从读完这本书到现在，我在工作/ 生活中用上过其中的技巧/ 方法。

我可以说出我是怎么用的。（4分）

H. 从读完这本书到现在，我曾把书中的一些技巧/ 方法教给别人。（5分）

第二题 请阅读下面的图书片段，回答文后的问题。

大前研一，《即战力》，85页

“三大神器”的最后一个是有解决问题的能力。杰出的解决问题的能力是具备即战力的表现，所有的企业都对这样的人才求贤若渴。因为对于所有企业来说，任何时候都缺乏能够解决实际问题的人才。

我还要重复一遍，在虚拟、无国界和倍率经济模式盘根错节的“新大陆”，只存在于实体经济的“旧大陆”的一切规则都是行不通的。

21世纪是一个不确定的年代。

失业、自由职业者、少子老龄化、年金政策.....国家也在不断地遇到各种前所未见的问题，并且对此束手无策。

无数曾经被唤作巨无霸的企业由于无法很好地解决问题而被市场扫地出门，进而销声匿迹。

原因很简单，这个国家的知识分子阶层和白领人群已经习惯于解答学校教育中那种具有固定答案的问题，而对于这个不确定时代的种种问题，却束手无策。

用过去成功的经验来回答时下的现实问题已然没有任何作用，“主意”这一词汇就凸显出其重要性。无论是有关企业经营的重大决策还是与国计民生相关的各种方针政策，都需要依靠独创的“主意”的例子，在这个国家中已经屡见不鲜了。

解决问题的第一步是，自己主动去发现“哪里有问题”，分辨“问题是什么”。以一种打破沙锅问到底的态度，反复探求某一问题的本质，这种“质问的能力”是不可或缺的。

其次，要细究问题产生的原因，并提出使用什么样的方法能排除对于这些原因的假设。在此阶段最为重要的是对于“为什么”的问题，以“会不会是这样的原因”给出自己的假设。

而为了使自己的假设成立，下一步就要进行验证。假设就是假设，不能以它作为解决问题的基础。如果实践验证了最初假设的不正确，那么就马上提出新的假设。这样才能找到问题产生的真正原因。

这就是解决问题的一般过程。也就是说，一个人是否具备解决问题的能力，其特征不在于是否能够在问题出现的时候给出自己的答案，而是能否用上述方式解决问题。

请参照后面罗列的选项，看你的想法更接近哪项。（
）

A. 这段是说解决问题的能力很重要。（0分）

B. 我会在解决问题的三步法的相应字句下面划线。（1分）

C. 这段给我带来的启发是，我们往往以为解决问题最重要的是给出解决方案，但其实更重要的是追问和探究问题的本质，然后提出对问题原因的假设，最后验证这个假设对不对。（2分）

D. 唔，第一步是“反复探求问题的本质”，我自己对这一点做得怎么样呢？比如，昨天，老同学和我聊起她的婚姻，我很快建议她应该怎样做，她听了之后说我会错意了……看来这一点我做得不太好。（3分）

E. 下周又要开项目会议了，设计部肯定还会提出几个难以解决的问题。这次我就不会直接说可以怎样做了，而要尝试一下这种三步法。第一步，先提问，至少要提3个问题.....（4分）

F. 对了！我可以拿这几条去培训一下老公。以后再遇到我不高兴的情况，他就可以用解决问题的三步法来探究、假设和验证我到底是怎么了.....为了让他能听明白，我得先想个案例.....（5分）

第三题 下面是一个电影片段中的情景。请仔细阅读对话，回答后面的问题。（关注拆书帮微信：15535237487，发送“感谢你吸烟”可以看到这段视频。）

电影《感谢你吸烟》（Thank You For Smoking）片段

（尼克·内勒是烟草公司的发言人，也是代表烟草集团利益的说客。这天，他读小学的儿子班级里搞一个活动，主题为“你爸爸的工作是什么”。尼克·内勒来到小朋友面前。）

尼克·内勒：你们有多少人，长大之后想当律师？

（一位小朋友举起手）

尼克·内勒：那多少人想当电影明星呢？

（很多小朋友举手）

尼克·内勒：那谁想当说客呢？

小朋友们：说客是什么？

尼克·内勒：嗯，跟电影明星差不多，主要工作是说话。我就是说客。

小朋友：那都说些什么啊？

尼克·内勒：我为烟草行业说话。

小朋友：我妈妈以前抽烟，她说，抽烟会死人的。

尼克：是吗？哦，那你妈妈是医生吗？

小朋友：不是。

尼克：是科学家？

小朋友：也不是。

尼克：那这么看来，你妈妈不是这方面的专家？

小朋友：……（不好意思地低头）

尼克：没事，听妈妈的话是好孩子。我只是想说，总会有人想告诉你们，应该怎么做、应该怎么想，八成已经有人在这么干了，有吗？

（小朋友们点头称是；老师坐立不安）

尼克：所以，如果再有貌似专家的人跟你说这说那，你可以反问一句——“谁说的？”

小朋友：那吸烟对人有什么好处了？

尼克：不，我不是这个意思，我是说你应该独立思考、敢于挑战权威。如果爸爸妈妈对你说，巧克力很危险，他一说你就信吗？

小朋友：不会！

尼克：这就对了！所以遇到香烟是好是坏的问题，你也不要听风就是雨，要自己找出答案！

请设想你看到这样一个电影片段，然后，看看你的感受更类似于下面的哪个选项。（）

A. 哈哈，这家伙真是巧舌如簧啊。（0分）

B. 男主角应用了一些有效的沟通技巧：1）以互动的形式开场，引发受众的兴趣。2）寻找与受众的共同语言（男主角本来想用律师打比方，发现大家兴趣不够，于是就改用电影明星打比方。后面又借用巧克力来做比喻）。3）

当他遇到质疑和挑战的时候，第一反应不是反驳，而是提问。
4）他做到了在标准的层面思考问题。（3分）

C. 咦，他这是狡辩呢，还是真的有道理？人如果烟抽多了可能会患咽喉炎、肺癌，巧克力吃多了可能会患肥胖症、心脏病，那么，为什么禁烟但不禁巧克力呢？这个问题值得想一想。（3分）

D. 上次和同事出去吃饭，她说最健康的饮食方法是不吃米和面、多吃肉，能生吃就不熟吃，还说什么“狼吃肉，羊吃草，狼瘦羊肥”，说得头头是道的。我不认同她的观点，就跟她争论。现在想来，最好的法子不是争论，而是提问。

我可以问她：“谁说的？”“研究的样本量是否足够大？”“这个论点发表在哪个科学期刊上？”“营养学界对此有没有不同意见？”（5

分)

E. 以后会议中为什么事发生争论的时候，我要提醒大家，重要的不是对错，而是找到正确答案的方法。（5分）

F. 我给新员工做入职培训的时候，可以先请他们做一轮自我介绍。然后，播放这段视频片段，提醒他们开场如何引发受众兴趣，让人印象深刻，要求他们今后在任何场合做自我介绍的时候，都要用互动的方式来开场。然后，请他们现场设计自我介绍的方法。（7分）

最后，请把自己的得分加总，然后参考以下标准判断自己是哪个阶段的学习者：

0-6分 初级学习者

7-12分 高级学习者

13-17分 学习促进者

初级学习者的特征

倾向于把书本当作权威，认为学习的主要任务是从所呈现的材料中找出正确的答案。具有典型初级学习者特征的职场工作者，他们发现自己某方面需要提升时，第一反应就是报名学习、参加考试、获得证书。

初级学习者可以参与拆书帮现场学习，在拆书家的主持和引导下，进行有效的学习。

高级学习者的特征

已经学会了不对书负责，也不对老师负责，而只对自己的能力提升负责。在阅读一本书或参加培训时，甚至在日常生活中，都能主动、有效地学习，具备良好的学习能力——会联结自己的经验，设想日后的应用，而且日后真的会应用。

高级学习者是自己的拆书家。他们的能力增长比其他人快得多，所以他们的职场发展路径也更宽广。

高级学习者还有高下之分。有些人可以把实用指导类图书（如《高效能人士的七个习惯》）中明确的实用指导知识拆为己用，但遇到叙事类图书（如《杜拉拉升职记》）就做不到这一点了。有些人顺着书的思路进行加工是没问题的，但很难超越图书本身去思考。

学习促进者的特征

可以指导他人的学习。学习促进者是能够帮助其他学习者的拆书家。他们可以通过主持拆书帮现场学习，进一步强化自己的学习能力、沟通能力和思维能力。

学习促进者拥有最高的学习能力——通过教会别人而深刻掌握某个知识。他们是身边的人的祝福，是快速变化的社会和激烈竞争的职场中最稀缺的人才。

初级学习者

养过狗的人都知道“狗年”理论，说“人一岁等于狗七岁”。你有没有听说过“中国年”理论？

2007年，彭博新闻社报道了渣打银行的高级经济学家斯蒂芬·格林（Stephen Green）的一项研究。格林说，每个人都生活在变化中，但其他国家人的变化速度赶不上此刻中国人的变化速度。

格林在报告中指出：“想象一下，你家20多岁的孩子拿着让人无法想象的薪水，他们换工作的速度让你目瞪口呆。推土机把你儿时住过的房子推倒，摩天大厦在废墟上拔地而起。你的某些邻居进行超乎寻常的旅行，而另外一些人则面临着病痛，他们到医院求医，但是在没看病之前已经花掉了好大一笔钱。突然间，街上到处都是古怪的外国人，所有人看起来都有些晕头涨脑。”

格林可能是第一个设法计算中国变化速度的经济学家。根据格林的计算，一个“中国年”等于4个“美国年”。换句话说，中国人的生活变化速度要比在美国快4倍。

中国用30年走过了美国120年的路。

这一点，是当代中国最大的背景，却往往被我们忽视。

中国就像一辆极速行驶的大巴车，我们身在其中，能感觉到晃动，却往往没注意这车开得居然这么快。自己打个小盹，一觉醒来却发现窗外已经是新的城市，而自己还穿着农村的衣服。

绝大部分人跟不上这样的变化速度。不信的话，你算一下自己的收入增幅有没有赶上每年的GDP增幅。在我看来，大部分人抱怨收入增长得慢是没有道理的——因为你能力的增长没有赶上GDP的增长。

那么，怎么能在这样的疯狂变化中适者生存？答案是：你的学习能力应该是美国人的4倍。

很多人有这样的危机感，然后也学习，但用的法子是：不会什么，就去考一个证书。这就是初级学习者的典型表现：用自己最熟悉的方式——考试——去解决变化中遇到的新问题。

我们对一批本科以上学历、参加工作超过一年的职场人士进行调研，结果令人震惊：68%是初级学习者，还有近20%的人，可算是特殊的初级学习者，不妨称其为“原始学习者”。

“原始学习者”不读书。他们认为在不确定的世界里，没人能告诉自己什么是对的。他们甚至认为任何形式的学习都是无用的。他们更倾向于摸着石头过河，见招拆招，在实践中学习并积累经验。

他们这样的态度，非常像文明出现之前的原始人类。因为没有文字，经验无法被积累和传播，所以每个人做任何事都得自己从头摸索。

在原始社会，人们别无他法。到了农耕社会，这样在学习上“自给自足、闭关锁国”的代价还可以承受。但在信息社会，在当代中国，若还是不能或不愿将人类积累的知识转化为自己的能力，我只能说：“祝你好运。”

初级学习者对学习的理解，更多是对知识的记忆，要么记住，要么归纳大意。造就了如此众多的初级学习者和原始学习者，中国的教育难辞其咎。

我国小学教育的情况是：学英语，背课文；学语文，归纳中心思想；学数学，背公式，然后有一些完全跟应用无关的“应用题”，例如，上边开着水龙头，下边开着下水管，问多长时间能把水池放满。

中学之后的情况是：任何学习都是为了考试，学生专注于钻研考题，甚至到了大学，都几乎没有学到致用类的知识，学习仍然是为了通过考试，拿学分，换个毕业证。如果不是为了做研究，这种学习方式是完全无用的。

所以会出现这样的怪现象：学生抱怨毕业即失业，抱怨大学生的工资没有农民工高，但企业人士也在抱怨招不到能做事的人。

在大学里非常风行的一种情况是：大家把面试当作考试，所以纷纷寻找如何写好简历和做好面试的技巧。这催生了一大批收费高昂的培训大学生面试技巧的机构。再没有比这更荒唐的事情了——如果你本来不适合这份工作，却通过技巧让面试官认为你适合并被录用，那么难受的一定是你自己。你听说过“试用期”这个词吗？

拆书帮的核心诉求是能力——训练你的能力，然后在面试中表现出来。

话说回来，大学生囿于经验见识，拿对付考试的法子来对付一切学习，这算情有可原。但如果你已经工作了几年，你的学习方式还没有改变，我只能说你自己不在乎自己了。

在疯狂变化的社会中，最重要的学习能力就是把有价值的知识转化为自己能力的的能力。

高级学习者

查尔斯·汉迪，《思想者》，36页

知识虽然是基础，但随时可以抛弃。要学会将推理应用于个人生活。

查尔斯·汉迪（Charles Handy）身材高大，头发全白了，笑起来让人感觉特别亲切。他更像是一位老爷爷，而不是被管理学界赞誉的“管理哲学之父”。

汉迪出生在爱尔兰的一个牧师家庭。12岁那年，他的朋友为考入温彻斯特学院，必须学习希腊语，于是就恳求他陪自己学希腊语。他很高兴地答应了。没想到，这决定了他未来10年的学习方向。几年后，他考入牛津大学哲学系，苦读柏拉图、亚里士多德。他经常被哲学老师留的阅读作业搞得异常沮丧，天天挑灯夜战却理不出头绪。

毕业后，他去壳牌石油面试。面试官一开始有点纳闷——你一个主修哲学的人来找这份工作，恐怕不合适。谈过一会儿后，面试官决定录取他，理由是“你的脑子受过良好训练，内容倒无关紧要”。

他在晚年回忆道，自己后来把拉丁语、希腊语、历史和哲学的细节忘了个精光，但这不重要，重要的是“我学会了独立思考，学会了将推理用于个人生活”。

汉迪在色诺芬的著作中读到，苏格拉底是个伟大的质疑者，他不停地发问，不停地探求潜在的假设。

色诺芬，《回忆苏格拉底·第四卷·第二章》

（两千四百多年前的雅典，苏格拉底问他的学生尤苏戴莫斯，什么是正义。学生说不虚伪就是正义。）

苏格拉底说：“如果他在作战期间欺骗敌人，怎么样呢？”

“这也是正义的。”尤苏戴莫斯回答。

“既然我们已经这样做了，我们就应该再给它划个界线：这一类的事做在敌人身上是正义的，但做在朋友身上，却是非正义的，对待朋友必须绝对忠诚坦白，你同意吗？”苏格拉底问。

“完全同意。”尤苏戴莫斯回答。

苏格拉底又问道：“如果一个将领看到他的军队士气消沉，就欺骗他们说，援军快要来了，因此，就制止了士气的消沉，我们应该把这种欺骗放在两边的哪一边呢？”

“我看应该放在正义的一边。”尤苏戴莫斯回答。

“又如一个孩子需要服药，却不肯服，父亲就骗他，把药当饭给他吃，而由于用了这欺骗的方法竟使儿子恢复了健康，这种欺骗的行为又应该放在哪一边呢？”

“我看这也应该放在同一边。”尤苏戴莫斯回答。

苏格拉底又问道：“你是说，就连对于朋友也不是在无论什么情况下都应该坦率行事的？”“的确不是，”，尤苏戴莫斯回答，“如果你准许的话，我宁愿收回我已经说过的。”

汉迪在自己的工作中用上这个方法，他说：“我们不提供建议，只是不停地问为什么。这很有助于人们澄清自己的观点。这是我从苏格拉底那儿学到的。”

“你为什么采用这个战略？”

“因为它能给我们的投资带来最佳回报。”

“为什么你把投资回报当作最重要的标准？”

“因为投资者希望如此。”

“为什么投资者是你做决策的唯一考量？”

“因为商业就是这样？”

“为什么商业就是这样？”

……

1981年，英国开放大学筹了一点钱，尝试开办英国第一个管理课程。这个课程叫做“高效经理人”。他们委托查尔斯·汉迪做学术统筹顾问。实际上，他也是唯一一名老师，所有的教材都由他一个人撰写。其他人都是出版教材的编辑、电视配套节目的制片人、暑期班的班主任以及财务人员、营销人员……他们帮不了他的忙，只会质疑他的教材能不能吸引学习者的兴趣。

他说，这是他干过的最难的事，等于是扛着炸药包冲上了战场。

他决心在这个项目中证实自己“概念必须联系实践”的看法。所以他设计的课程，特别强调学习者要在学习知识之后，联系和反思自己的经验。

课程这样规划了，效果要靠学习者的应用来检验。他真能帮助学习者在工作中做得更好吗？

汉迪的课程获得了巨大的成功，成了英国开放商学院的奠基石。20多年后，学习该课程的人数，比全欧洲其他商学院的总就学人数还多。

如今，查尔斯·汉迪与大西洋彼岸的彼得·德鲁克同被誉为管理学大师。

查尔斯·汉迪表现出来的，就是高级学习者的思维方式。

第二章中提到的张瑞敏表现出来的，也是高级学习者的思维方式。

高级学习者在阅读的时候常常提出质疑——可能是质疑读到的知识，也可能是质疑自己过去的理念。然后，高级学习者会思考这些知识与我有什么关系，他会搜索和对照自己过去的经验，并且会追问现象背后的本质。他还会思考和规划怎样用这些新知识去解决自己的实际问题。

高级学习者可以做自己的拆书家，他们仿佛有两个大脑：一个大脑提示另一个要用自己的语言重述知识，要给出自己的经验，告诉自己这里可以读得慢一点、那里不妨读得快一点；而另一个大脑，则接受前者的提醒，加工出自己的案例，把知识拆为己用。

几亿人中才有一个张瑞敏或查尔斯·汉迪，但成为高级学习者并没有那么难。如果只按自己的习惯，可能绝大多数人没有这样的意识。但只要稍加提醒，你很容易就可以做一次“临时”的高级学习者。多次提醒后，这样的思考方式就能够成为你的习惯——这就是为什么参与过四五次拆书帮活动后，大部分人都能够在自己阅读时有意识地应用高级学习者的学习思路。

在本章的最后，拆书帮为你提供一个有效的学习法，用最简便、最快捷的方式，帮助你从初级学习者升级为高级学习者——拆书帮便

签读书法。

学习促进者

查尔斯·汉迪，《思想者》，85页

最好的学习方法就是教会别人。因此，我很肯定，我比学生们学到的东西更多。教学过程总是充满乐趣，因为你在跟一群聪明人共事，为了共同的利益解决问题。

2012年7月16日，史蒂芬·柯维（Stephen R. Covey）在美国爱达荷州去世。他的名著《高效能人士的七个习惯》一书至今在全球销售了2500万册。

柯维死后，关于他的书到底是商业经典还是成功学滥调的争论再起。有人说，柯维的著作对自己影响甚大，改变了自己的人生。也有人说，那不过是拼凑之作，并无哪条是自己的发明，只是把陈词滥调增加了些包装而已。

也许，双方都是对的。

柯维的读者基本都是商业和政界人士。有趣的是，柯维自己根本没有职场经验。

1932年，柯维生于犹他州盐湖城。犹他州的200万人口中有70%都信奉摩门教，他也是摩门教徒。摩门教在三件事上的表现可谓众所周知：第一是虔诚的信仰，第二是积极的宣教，第三是强大的商业。这三方面统一在柯维的人生和经历中，在他的作品中也隐约可见。

柯维16岁时进入犹他大学学习商业管理学，拿到学位后去英国做了两年摩门教传教士，然后回到美国，到哈佛商学院读工商管理学硕士。毕业后，他在爱尔兰又做了一段时间的传教士，再去杨百翰大学取得宗教教育的博士学位。他的博士论文是关于美国历史上的“成功文学”。

在杨百翰大学，他成为校长助理，并开始在校园里传播他研究和总结的理念——也就是“七个习惯”的雏形。他每次上课都能吸引1000多名学生。

柯维在51岁之前，要么在宣教，要么在读书。

1983年，他成立了一家培训与咨询公司——柯维领导力中心（Covey Leadership Center），之后开始在商业领域广为人知。

1989年，《高效能人士的七个习惯》出版后，好评如潮，在各大畅销书排行榜上待了5年时间。畅销书并不少，但既畅销又长销的书就凤毛麟角了。甚至在20多年后的中国，2011年的亚马逊畅销书排行榜上仍有这本书，列在心理励志/职场类目下，销量稳居前20名。

✍ 柯维列出的7个习惯是：

史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》（20周年纪念版），73页

● 积极主动

积极主动的人绝不浅尝辄止。他们知道要为自己的抉择负责，作出的选择总是基于原则和价值观，而不是基于情绪或受限于周围条件。积极的人是变化的催生者。

● 以终为始（先定目标后有行动）

个人、家庭、团队、组织，通过创造性的构思来设计自己的未来，他们对于任何项目，无论大小，也不管是个人的还是团队的，都下决心完成。他们标识并献身于自己生活中最重要的原则、人际关系和目标。

● 要事第一

以要事为先的人总是按照事务重要性的顺序来安排生活并付诸实践。无论情势如何，他们的生活总是遵循自己最珍视的原则。

● 双赢思维

有双赢思维的人能在交往中寻求双方获利、互相尊重。他们基于到处是机遇和富足的心态，基于“我们”而不是“我”，来进行思考。他们总是通过向感情账户存款来建立与他人的互信关系。

● 知彼解己（先理解别人，再争取别人的理解）

当我们怀着理解对方的想法，而不是为了回答对方的问题去聆听时，我们就能进行真正的沟通并建立友谊。这时再坦述己见、争取理解就很自然，也容易多了。理解别人需要的是体谅，而争取别人理解需要的是勇气。效能在于这二者的平衡或适当的结合。

● 统合综效

统合综效的人与对方合作，寻求第三变通方案。不是我的，也不是你的，而是第三种更好的解决方案。统合综效的基础是尊重、赞赏甚至庆贺彼此间的差异。它是某种创造性的合作，1+1=3，11，111，或者更多。

● 不断更新（磨刀不误砍柴工）

高效能人士不断在生活的4个方面（身体、社会/情感、智力、精神）更新自己。这将增加他们实践其他有效习惯的能力。

请问，这7条当中，哪一条是你之前从来不知道的？

——这就是大名鼎鼎的“七个习惯”？都对，都有道理，可是有什么新鲜的呢？老生常谈啊，都知道的，其中有些是小学时就听老师念叨过的。

不够灵活的读者，想不到这个问题。另外一些读者呢，太聪明，想到这点后就把书一扔：“《高效能人士的七个习惯》盛名之下，其实难副，不过就是把众所周知的道理强调了一遍嘛！”

其实，老生常谈，说明这几条重要，同时也说明知易行难——知道知识是容易的，将其转化为自己或他人的行为是难的。

柯维的贡献不在于发明了这7个习惯，而是他讲述这些知识的内容和方式，这在相当程度上解决了“知易行难”的问题，他的贡献在于帮助学习者把大而化之的常识落实到自己身上。换句话说，他帮助学习者把人类的常识转化为自己的能力。

我们来说明一下柯维具体是怎么做的。

首先，如果你是管理者，觉得自己的下属不够积极主动，你会怎样做？

你可能会反复强调积极主动的重要性。

你可能会讲故事说明某人不积极主动的后果，或者某人积极主动的快乐结局。

你可能会把一位比较积极主动的员工树为榜样，号召大家向他学习。

你可能会列出若干行为准则，做不到的员工就扣奖金。

……

差不多也就这些招数了吧。那么，效果会怎样呢？这就很难说了。

而柯维是如何演绎“积极主动”的呢？

史蒂芬·柯维，《高效能人士的七个习惯》（20周年纪念版），108页

1.积极的人使用积极的语言：“我能”、“我要”、“我宁愿”，等等。消极的人使用消极的语言：“但愿”、“我办不到”、“我不得不”、“要是”……

想想过去几周内，自己以消极方式回应的两三件事情。描述一下自己是怎么说的。

1) _____

2) _____

现在，想想在同样情况下自己可以采取的几种积极的回应方式。请将它们写在下面：

1) _____

2) _____

2.你的圈子有多大。

每个人关注的事物合起来，称作他的“关注圈”。其中有些是他自己可以掌控的事情，形成一个较小的“影响圈”。

积极主动的人更多地把时间和精力放在“影响圈”中，他们专心做自己力所能及的事，从而能使自己的影响圈不断扩大、扩张。

消极被动的人则盯着那些自己不能影响的事，如他人的缺点、外部环境等，结果越来越怨天尤人，并总能为自己找到借口。

请列出你在本周内关注的主要问题，并注明它是不是你可以直接影响的。如果是，将其归入“影响圈”；否则将其归入“关注圈”。

- 1) _____ (圈)
- 2) _____ (圈)
- 3) _____ (圈)
- 4) _____ (圈)

上述归入“关注圈”的问题，有没有可能改变其他因素以“间接控制”？

在引文中可以看出，柯维把“积极主动”的概念细化为具体、可操作的做法。并且，他特别强调要与学习者自己的经验联系起来，鼓励学习者的行为改变。

如果按柯维的引导去思考了，我们就更有可能做到积极主动地做事情。

柯维的思路又来自哪里呢？这些仍然不是他的发明，多是引自心理学、教育学的一些研究结果。比如，“控制点”（Locus of Control）理论：

编译自维基百科“Locus of Control”条目

控制点是人格心理学中的一种理论，主要探讨人们认为自己对影响自己的事情有多大的控制力。1954年，朱利安·洛特（Julian B. Rotter）深入发展了“控制点”这一概念，从那时起这一理论就成为了人格研究领域的一个组成部分。这个理论认为，一个人的控制“点”（Locus，拉丁文词汇，意思是位置、地点）可能在内部，也可能在外部。控制点在内部的人认为他可以掌控自己的人生，控制点在外部的人则认为他们的人生和所做的决定都是由环境因素决定的，而由于他们不能左右这些因素，自然也就无法控制自己的人生。

拥有强大内部控制点的人认为人生中的事情基本上都是自己创造出来的。比方说，如果一个拥有内部控制点的人在考试中发挥不理想，他会把这个问题归咎于自己准备不充分；如果发挥良好，他会认为这是因为自己学习能力强。同样还是考试，一个拥有外部控制点的人没考好，他可能会说是因为考题太难了；考好了，他会认为是老师教得好，或者是自己运气不错。

柯维用来演绎“积极主动”的“关注圈”与“影响圈”的模型，就脱胎于洛特的控制点理论。其实这就是我们反复强调的对知识的拆解。柯维的拆解使我们对这个人格心理学概念更容易理解、更容易应用。换句话说，他帮助学习者把“控制点”的知识转化为自己“积极主动”的能力。

所以说，关于柯维的争议，双方的说法都有道理：柯维不是像查尔斯·汉迪那样发明新思想的理论家，而是非常优秀的学习促进者，是伟大的拆书家。他不仅自己学习能力超强，而且能帮助他人把知识转化为能力。

柯维的著作帮助了数以千万的人。1996年，《时代》周刊将柯维评为最有影响力的25名美国人之一，《福布斯》把《高效能人士的七个习惯》称作有史以来十佳商业管理书籍之一。

学习者的最高境界，就是成为柯维这样的学习促进者。

并不只是老师或培训师才需要成为学习促进者（何况有些老师或培训师，充其量是优秀的演讲家，根本不是合格的学习促进者），实际上每个人都应该而且可以成为学习促进者，这在管理下属、教育子女、帮人参谋、自我提升等方面会对你有极大的助益。

甚至在夫妻相处上，具备这样的能力也大有益处。2004年的阿里巴巴年会上，马云曾扯过一句闲话，说夫妻之间不应该是磨合的关系，而应该是互相培训的关系。这个见解非常深刻。

在第五章中，我们会详细说明一个人怎样做能成为优秀的学习促进者——在拆书帮现场学习中，拆书家所扮演的角色，正是这样一个学习促进者。

拆书帮便签读书法

彼得·圣吉，《第五项修炼（实践篇）》，28页

要想教给人们一种新的思维方式，就不要刻意去教，而应当给他们一种工具，通过使用工具培养新的思维模式。

上面谈了很多牛人，查尔斯·汉迪也好、史蒂芬·柯维也好，都是世界级的名人。也许因为他们太牛了，所以会让你产生距离感。你也许会不由自主地怀疑：我也能成为高级学习者，甚至成为学习促进者吗？

对这个问题，拆书帮给你的答案是非常肯定的。接下来我们要介绍的“拆书帮便签读书法”（简称“便签法”），就是通过非常简单的方式，促使你从初级学习者迅速升级为高级学习者。便签法非常简单，学一遍不超过5分钟，很快就能上手，几次下来你就能明显感觉到自己学习效果的提升。

便签法的最初灵感来自于拆书帮在阿里巴巴举办的现场学习，很多人参加完拆书帮现场学习都感触很多，就用收银台的便签写下自己的感受并贴在墙上。后来，我们建议大家不要只写“太好了”之类的观点，或者笼统的收获，而是写下以后打算怎么做、怎么应用学到的东西。

由此我想到，我们可以在便签上写下在某次拆书帮活动中或在读书的时候想到的应用实例，然后将其贴在书中或墙上，以方便提醒自己应用。

目标

便签法的目标是用最简单的工具和方法来提高你阅读致用类图书的效果。这主要表现在以下几个方面：

- (1) 缓解书太厚读不完给自己带来的压力。
- (2) 帮你集中注意力。
- (3) 聚焦于思考和应用，而不是知识本身。
- (4) 保持兴趣、效果外显化。
- (5) 方便事后整理。
- (6) 加快学习进度。
- (7) 能更有效地处理晦涩难懂或重要的地方。

基本原则

便签法的3个基本原则：

- (1) 对阅读要有不同的看法，不再停留在对书负责的阶段，而要明白阅读致用类图书的目的一定是应用。
- (2) 使用便签是为了在阅读时保持清晰的思路。
- (3) 采用简单易用原则和使用不引人注意的工具，比如便签、笔。因为它们简单，所以可以使用降低便签法的复杂程度。这样你就可以把心思集中在阅读和思考上，而不是费尽心思地掌握便签法。很多教人阅读的方法都是听起来很美，用起来未必有效，因为方法本身太复杂，要求太高，让想应用它的人望而却步。

工具

工具有以下几样：

(1) 3本不同颜色的便签纸（报事贴/便条纸），掌心大小为佳。



3本不同颜色的便签，分别用来做3类笔记（I、A1、A2）：

第一类拆解（I）：用自己的语言重述知识。

第二类拆解（A1）：描述自己的相关经验。

第三类拆解（A2）：以后我怎样应用。

(2) 一组多色指示标签。



(3) 一支笔。



操作步骤

便签法的操作步骤如下：

第一步，确定你要读的是致用类的图书，你读的目的是为了提升自己某方面的能力、技巧、方法，并将其应用到实际工作和生活中。

第二步，要求自己用较快的速度阅读，具体的方法可以参考本书第五章引用的速读法。

第三步，遇到核心观点、重要建议，或者较难理解的地方，先判断这对我是否有用。如果有用，则放慢阅读速度，细读相关内容。

第四步，拿一张I便签，用自己的语言简要重述知识点，或者总结启发，写下来，贴在相应书页。

第五步，回顾自己有没有经历过，或者见到过类似的事情、情境，拿一张A1便签，写下来，贴在相应书页。

第六步，结合读到的知识（观点/建议/启发）与自己的经验，设想自己今后可以如何运用。总结的内容应该是具体的而非笼统的，写在一张A2便签上，贴在相应位置。

第七步，在有便签的页面边缘，贴上一张小小的指示标签，以示提醒。

第八步，用此法读完整本书后（或者读完自己认为值得读的部分之后），把所有的A2便签拿出来贴在墙上，提醒自己日后应用、改变行为。

注意事项

(1) 若原知识非常简明易懂，则可以不用I便签，只在重点内容下面加下划线或在侧面做边划线就可以。

(2) 写的内容要尽量控制在一张便签之内。有时I和A1便签上的文字会较多，那么可以再加一张便签。A2便签上的文字则无论如何不能超过一张便签。如果你想到3个应用点或行动计划，那么就写3张A2便签吧。

(3) 指示标签是用于提醒自己这一页有便签，尤其是拿出A2便签之后。可能过一段时间，你希望把贴在墙上的A2便签再放回书里面去。

(4) 其实要很自如地运用便签法，最挑战的地方在于能够自己给出I，然后拆解出A1、A2来。在现场或者在线上参与几次有拆书家主持的拆书帮活动，会对你非常有帮助。【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】。

你也可以成为拆书家！

当你能够熟练地使用便签法来阅读的时候，你就成长为一个高级学习者了——你完全可以做自己的拆书家！

这时候拿出任何一本致用类图书，随便翻开其中一页，你都能很快地进入I环节，有意识地引导自己给出A。这样，在你今后阅读某段文字的时候，你可能只花了5分钟，但实际上已经把拆书帮的3个环节（RIA）进行了一遍。

而从高级学习者到学习促进者，其实也只有一步之遥，因为你已经充分练习过I的技巧，接下来只需要把这个技巧用在别人身上，促进别人做到A。

做到这个，你就可以成为别人的拆书家，来组织拆书帮现场学习了。如前所述，成为帮助别人学习的拆书家，将大大提升你的价值。





第四章 拆书帮与成人学习 理论

彼得·圣吉，《第五项修炼（实践篇）》，31页

工具必须以理论为基础，这是因为：只有这样的工具才能改变我们的思维方式。

2004年2月22日下午，47岁的吴淑敏联合她的27位“同伴”，来到律师事务所，提出要起诉同仁堂。吴淑敏们都曾经是“龙胆泻肝丸”的长期服用者。这种中医丸药历史悠久，被认为是“清肝胆，利湿热”的良药。但吴淑敏们服用一段时间后，开始出现夜间尿量比白天多的现象，并伴有口渴、乏力、贫血、食欲减退、恶心等症状。经医院诊断，他们的诊断结果也惊人地近似：B超时发现双肾缩小，肾穿刺病理诊断为马兜铃酸肾病。后来他们发现，龙胆泻肝丸中的一种重要原料“关木通”中，含有可导致肾病的马兜铃酸。

为此，他们决定起诉拥有335年历史的老字号同仁堂。

但同仁堂觉得很冤。同仁堂的党委综合办公室主任金永年说，他们的龙胆泻肝丸是严格按照《中华人民共和国药典》的配方进行生产的。

龙胆泻肝丸在清代的《医方集解》中已有记载。本来其中一味原料用“木通”，民国以前的药方都是“木通”，但后来人们把它换为长得很像、却更便宜的“关木通”，发现药效差不多，就改了这味原料，后来连《中华人民共和国药典》中都改用关木通了。殊不知，两味中药的外形和名字虽然相近，但关木通属马兜铃科，白木通属木通科；木通产于南方，不含马兜铃酸，关木通主要产于东北，含马兜铃酸，而人长期服用马兜铃酸会导致肾衰竭，严重的还可能导致尿毒症。于是，悲剧发生了。

近年来，中药界多次爆发这种丑闻，比如王老吉凉茶也曾被发现其中一味药可能有副作用。这是因为中药作为一种“验方”，人们对其往往是知其然、不知其所以然，也就是从经验中得知这么做有用，却不知道为什么有用、在什么情况下有用、在什么情况下没用，还有，可能会有哪些副作用、怎样可以更有用，等等。

当工具背后没有理论时，就难免出现这种悲剧。因为没有理论基础的工具在某种情况下可能管用，但人们不知道它为什么管用，也不知道它在另外的情况下为什么不管用。而且，没有理论基础的工具很

可能一部分人用起来管用（比如老中医），其他人怎么用也达不到同样的效果。

工作中的很多工具和方法同样存在着这样的问题。比如，一位管理者苦于自己的下属执行力不够，后来看到一本书《把信送给加西亚》，书中提出这样一种理念：好的下属对领导的命令不应该有任何质疑，而是马上执行。他感觉“深得我心”，于是要求公司人手一本，认真学习、努力实践。其实，这个理念源自军方，本身就说明了它的适用背景：对于简单劳动、人力密集型的管理情境，该理念才适用。若只知其一、不知其二，在脑力密集型的组织中推行这种简单粗暴的管理方法，结果一定是灾难。

再比如，销售领域的很多工具和方法论，听起来都有道理，但深究其背后的理论，人们就会发现有些适用于快速消费品领域，有些适用于工业品领域，有些只适用于不懂行的客户，有些则适用于内行采购者。

没有工具的理论是空洞的，没有理论的工具是盲目的。拆书家的作用很大程度上是把图书中的理论转化成工具，让学习者能够借助工具改变行为。

而拆书帮作为一种帮助成人学习的方法和工具，其背后的理论是诺尔斯1967年奠基的成人教育学。40多年来，以诺尔斯五大公理为基石，关于成人学习的研究也硕果累累。本章中，我们先概览一下拆书帮的实践方法：便签阅读法、拆书帮现场学习、拆书帮俱乐部。然后，我会介绍这些工具所依据的成人学习理论。

| 理论 | | 工具（实践方法） |
|-----------------|---------------|----------|
| 与高级学习者相关的成人学习理论 | 体验—反思 | 便签阅读法 |
| | 联系自己帮助记忆 | |
| | 在学习中锻炼专家的思维模式 | |

| | | |
|-----------------|----------|---------|
| | 重构式的学以致用 | |
| 与学习促进者相关的成人学习理论 | 归纳—演绎 | 拆书帮现场学习 |
| | 听者型与读者型 | |
| | 身体亲历学习 | |
| | 在用中学 | |
| | P2SP式的学习 | |
| 学习促进者的核心能力 | | 拆书帮俱乐部 |

拆书帮理念的实践方法

拆书帮的理念如何落地？具体有3种实践方法：便签读书法、拆书帮现场学习和拆书帮俱乐部。自己运用拆书帮理念读书，便签读书法足以帮你实现；一群人在拆书家的指导下把图书的知识拆为己用，这就成了一次拆书帮现场学习；组织一群人定期、持续地进行拆书帮学习，不仅造就学习者，而且可以有意识地培养、造就拆书家，这就是拆书帮俱乐部。

便签读书法

在第三章中有一节我们专门谈过便签读书法。这种方法虽然简单，但实际上已经包含了拆书帮理念的核心：以学习者为中心、实践导向、具备3个核心步骤（RIA）。

通过对便签读书法的掌握和运用，初级学习者可以迅速升级为高级学习者，也就是自己的拆书家。

但很多人会发现，阅读一段原文之后，还是不容易做到用自己的语言重述、联结自己的经验，或加工出自己的应用。这是因为尚未熟练掌握拆解的技能。这些人最好先参加拆书帮现场学习，几次之后就能自如地应用拆解的技能了。

拆书帮现场学习

拆书帮现场学习指的是：一群人在一位拆书家的引导、促进之下，把一本书的知识片段拆为己用。在第五章中我们将看到一次完整的现场学习活动是怎么进行的。

拆书帮现场学习可以帮助高级学习者成长为学习促进者。学习促进者，也就是拆书家，则在现场活动中帮助初级学习者学习。

为什么要有现场学习？我们将在本章第三节看到，有些理论靠学习者自己很难理解、消化、吸收、应用，但如果有一位学习促进者帮助他，做到这些的可能性就大大提高了。

下表展示了在一次拆书帮现场学习中拆书家的操作步骤，以及与之相对应的学习者的任务。

| | 拆书家 | 学习者 | |
|---|----------|------------|----|
| R | 开场，请大家阅读 | 阅读原文片段 | 体验 |
| I | 讲解 | 听拆书家讲解 | 反思 |
| | 促动参与 | 体会演练的案例或情境 | 体验 |
| A | | 参与到讨论或案例演练 | 体验 |
| I | 激活经验 | 联结自己的经验 | 反思 |
| | | 整合，加工案例 | 反思 |
| A | | 叙述自己的经历或案例 | 体验 |

另外，拆书家还可以通过网络方便地主持在线拆书帮学习，其流程和操作步骤与拆书帮现场学习是一样的。

拆书帮俱乐部

一个学习型组织需要大量的学习促进者，也需要持续的集体学习活动。拆书帮俱乐部提供一种行之有效的解决方案，能够在持续的活动中源源不断地培养拆书家。

简单来说，拆书帮俱乐部比起拆书帮现场学习，具有更强的计划性、持续性、稳定性和目标性。对学习者来说，坚持参加俱乐部活动可以帮助他系统地提升某一方面的能力；对想要成为拆书家的人来说，每周或每两周一次的俱乐部活动可以给你提供演练的场所，帮助你从一级拆书家开始成长。

我们将在第八章中详细讲解拆书帮俱乐部怎么运作。

与高级学习者相关的成人学习理论

✦ 学习螺旋之一：“体验－反思”

查尔斯·汉迪，《思想者》，48页

很久以后，我负责一个管理项目，专门为奋发进取的商业主管们提供培训。我要求每位参与者回忆过往人生中最重要学习经历。我问了很多人，可没有哪一个人提到大学或工作后上的培训课。人们说的总是差点送命的遭遇，自己或别人生意破败的故事，事态超过能力极限、力所不及的经历。“现在你们明白了吧，”我会告诉他说，“你们不会把这次培训看成什么难忘的学习机会，除非它能帮助你们反省过去，理解从前的经历。如果能达到这个目的，它就能帮助你们更好地应付将来出现的难题。经验加上反思，是最重要的知识。”

你想成为一位有智慧的人吗？谁都会说是。问题是，智慧是什么？

美国学者霍利迪（Holiday）与钱德勒（Chandler）等研究了每个民族中关于智慧的传说、教训、箴言，有史以来第一次得到一个关于“智慧”的研究结果：智慧的人身上表现出的睿智之处，聪明的人不一定具有。智慧的人知道如何聆听别人的话，知道如何权衡建议，并能与不

同类型的人打交道。智慧的人特别善于做出明确、明智和公正的判断。智慧的人知道从他人的经验中受益，也懂得从他人和自己的错误中学习。

所以，智慧的核心是如何处理经验。能够从经验中反思，能够从自己和他人的错误中学习，然后在生活实际中应用，是谓智慧人。

对“智慧”的研究结果和成人教育学的第二公理相互验证。相对于儿童来说，成人学习者具有更为丰富的经验。这一点几乎被所有的研究者认为是成人学习区别于青少年学习的一项关键因素。正如诺尔斯所说，成人学习者的自身经验就是学习的一个重要资源。成人不仅可以在学习活动中求助于原有的经验，同时也可以为他人提供学习资源。

诺尔斯还认为，学习就是把各种经验转换成知识。但不是所有的经验都能引发学习，除非能进行“反思性实践”。即在成人学习中，经验的主要作用在于对意义、价值、策略和技巧的修正、迁移和重新组合，这就要求必须对经验进行反思。

反思性实践的要点是对经验的反思，由以下4个过程组成：

- (1) **联结 (Association)**，把新知识与自己的经验结合起来。
- (2) **整合 (Integration)**，寻找知识之间的联系。
- (3) **确认 (Validation)**，确定已经获得的观点和情感的真实性。
- (4) **内化 (Appropriation)**，将知识内化为自己的能力。在拆书帮中，我们把这个过程叫做“拆为己用”。

在拆书帮现场学习中，学习者的认知过程与拆书家的动作对应关系如下图：



教育学家杰克·麦基罗 (Jack Mezirow) 甚至说: 理解自身经验的意义是人类最基本的人性需要。

查尔斯·汉迪从一位成人教育实践者 (而非教育学研究者) 的角度, 也得出一样的结论: 经验加上反思, 是最重要的知识。

在希伯来语中, 智慧 (Hokma) 的定义是: 有技巧地将知识适当地应用在生活中。因为智慧植根于丰富的生活经验, 因此它随着年龄的增长而得到发展。只是读书是没用的, 能够很好地将知识应用于生活中, 才是智慧的体现。

先有经验（体验），然后反思，再应用于生活（体验），这样就形成了一个学习螺旋：体验- 反思- 体验- 反思.....对于同样一个知识，学习者进行越多次的“体验- 反思”学习螺旋，就越能应用这个知识。

这样，我们再次推导出了本书第二章中曾给过的公式：

$$A（学习者拆为己用）= 体验 + 反思$$

联系自己，帮助记忆

E•阿伦森，《社会性动物》，126页

自我中心思维趋向会在不知不觉中出现，它常常包含我们对过去的时间和信息的记忆。一个非常普遍的发现是，人们对那些关乎自身的信息描述具有更好的记忆。而且，当在群体中工作的时候，人们倾向于关注和回忆自己的成绩，为此不惜截留他人成绩的信息。

另外，假如一个人在信息生成的过程中发挥了积极的作用，这些信息就会比那些被动接受的信息得到更好的回忆。

最后，许多研究反复证明，人们会更好记忆与自我有关的信息；也就是说，当人们考虑如何将一个术语或者对象运用于自身时，能记忆得更好。记忆中存在的自我中心思维对于学生具有实际意义：对书本材料进行记忆的一个最好的方法，就是将它与你的个人经验联系在一起，来考虑如何将它运用到你身上。

记忆分为3类不同的结构：感觉记忆（Sensory Memory）、工作记忆（Working Memory）和长期记忆（Long-term Memory）。

感觉记忆：如图像、声音和振动，主要通过视觉、听觉和触觉进入我们的记忆系统。感觉记忆的储存时间非常短，它最终要么进入到工作记忆中，要么就消失了。

工作记忆：也称为短时记忆，存储能力估计在5~30秒。

长期记忆：存储容量非常巨大，而且能够长期保持记忆内容。所以我们平时说“记住了”，说的都是把信息存储到长期记忆中。

我们都知道，通过大量的重复也可以把信息存储到长期记忆中，但这种记忆无助于致用类的学习，正如第二章已经论证的。只有经过意义学习（Meaningful Learning）和推敲（Elaboration）而存储入长期记忆的过程，才能够改变学习者的行为。

有两种存储入长期记忆的方式，第一种例子是背单词，第二种的例子是大量阅读英文原文后记住某些单词。显然第二种方式记住的单词更容易被使用。奥默罗德（Ormerod）说，第二种存储入长期记忆的过程只会发生在当学习者能够把新知识与自己建立起联系的时候。

有个故事就说明了意义学习与长期记忆的存储过程之间的关系。

有个人问法官：“我邻居说我长得像犀牛，我可以告他吗？”

法官说：“可以啊，他是什么时候说的？”

“两年前！”

“啊！你为什么现在才告他？”

“因为我昨天才见到犀牛长什么样！”

对这个人来说，“犀牛”之前仅仅是一个名词，没有任何意义。但当他亲眼见过这种动物，“犀牛”二字就与他自己有了联系，他于是调出了与之相关的记忆。同时，他对邻居的话的意义理解更深，也会记忆更深。

这个理论如何帮助我们的学习呢？比如，你需要记住10种不同的笔记本电脑的型号和细节，按照成人记忆理论，你就不应该把时间平均分成10份来记忆，而应该先挑一个自己最喜欢的型号，拿出至少三分之二的时间去研究这个型号的所有细节。当你对这一个型号特别熟悉之后，再把其他9种型号的各个细节分别与之对比和联系。这样的记忆效果是最好的。

再比如，拆书帮要求学习者努力联系自己的经验，规划自己的应用，这些步骤都会帮助学习者把知识和自己建立联系，从而理解知识

的意义，并将之存储入长期记忆。

✍ 在学习中锻炼专家的思维模式：解决问题

斯滕伯格，《教育心理学》，294页

专家比新手更容易发现大量信息背后所隐含的结构。换句话说，他们比新手更容易看到信息的全貌，而新手则关注于信息的细节。

著名教育心理学家斯滕伯格（Sternberg）说，专家和新手之间最基本的区别，可能是专家能够把更多的知识应用于解决问题。另外，专家还能够以更快的而且更经济的方法解决问题，有更强的自我监控技能，而且能够比新手在更深程度上观察和解决问题。

比如，同样学习一个新知识，新手可能会说“啊哈！我记住了！”而专家则会说“对呀，我的那个问题就可以用这个办法来解决”。

信息加工心理学家洛林·安德森（Lorin Anderson）认为，专家之所以能够更快、更有效地解决问题，是因为下面这些过程发生的变化：

- (1) 他们把外显的陈述性知识（Declarative Knowledge）转化为直接应用的程序性知识（Procedural Knowledge）。
- (2) 他们掌握了解决问题或解决部分问题所需要的行动顺序。
- (3) 他们都对代表某个问题的关键部分进行了新的建构。
- (4) 他们能够在表面看起来完全不同中发现问题中相同的本质。

可以将以上这些，理解为对“拆解”的认知过程的描述。

所以，学习过程本身就可以锻炼解决问题的能力，帮助新手掌握专家的思维方式。

解决问题可以分为两个阶段：问题发现阶段，以创造性思维为特征，发现新问题、新障碍，并对其进行回应的过程；问题解决阶段，为当前明确的任务寻求解决方案的过程。

人们平时说解决问题，更多强调的是后面一个阶段，也就是如何更好地处理一个已经出现的问题。但是，解决问题的能力更深刻的表现在于：当大部分人没有发现那里有问题的时候，你发现了其中的问题。

举例来说，现在已经很少有人对一份工作从一而终了，但有些人是在行将没落、迫不得已的时候才换工作，有些人则在如日中天、顺风顺水的时候就敏感地发现自己需要改变。同样是改变，时机不同，结果也会大不一样——当然是在高峰的时候进行改变，起点更高、选择更多、结果更好；而到了低谷时不得已而为之，大抵只能随波逐流、听天由命了。

在拆书帮的A（拆为己用）环节，学习者联系自己寻找案例的过程，不仅锻炼了解决问题的能力，更锻炼了发现问题的能力。

在婚姻当中常常出现这样的情况：丈夫觉得一切正常、万事大吉，妻子却郁闷于心、牢骚满腹。就有这样一位丈夫，在参加一次阅读婚姻类图书的拆书帮活动中，读到某个论及夫妻二人和双方父母的关系处理的片段，刚开始时他觉得“我家的情况还挺好的”，但按照拆书家的要求回顾自己的经验时，他想到自己和妻子在这类事情上其实不乏龃龉，只不过他性格强势，每次都坚持到妻子让步才罢休。

后来这位丈夫给我写电子邮件，说他回家后问了妻子关于那些事情的想法。他妻子终于有机会吐露自己积蓄已久的不满。两人坦诚地沟通时，他趁机用上书中给出的建议，约定再有这样的问题只要按部就班、依法炮制即可。

等问题自己爆发，然后去解决，显然比在问题出现的初期就发现并解决要被动。主动解决问题源于主动发现问题，而这个能力是需要反复练习才能获得的。

重构式的学以致用

有一位数学家跑到消防队，说他想当社区义务消防员。消防队长说：“您看上去不错，可是我得先给您做一个测试。”

消防队长带数学家到消防队后院小巷，巷子里有一个货栈、一只消防栓和一卷软管。消防队长问：“假设您在半夜巡逻时，发现货栈起火，您怎么办？”

数学家回答：“我把消防栓接到软管上，打开水龙头，把火浇灭。”

消防队长说：“完全正确！再一个问题：假设您半夜巡逻，一切都很正常，货栈也没有起火，您怎么办？”

数学家疑惑地思索了半天，终于答道：“我可以把货栈点着。”

消防队长大叫起来：“什么？太可怕了！您为什么要将货栈点着？”

数学家回答：“这样，我就把一个新问题转化为一个我已经解决过的问题了。”

故事中的数学家有这样一种思维惯性，就是把新问题都放到老框架中去分析。其实，大部分人都有这样的倾向。

有学者研究发现，83%的成人学习者正是为了应对生活中的转变才投入学习的，而这些转变又多数与职业有关（56%），其次与家庭生活有关（35%）。这项研究验证了成人学习第三公理：成人学习是强调实践的，学习的目的是应用。

更深入的研究发现，“学以致用”有两种方式：一种叫扩张（Accretion），一种叫重构（Restructuring）。

比如，为了准备找工作，某人找到一本关于求职的经典图书《你的降落伞是什么颜色》，然后从中学到很多写简历和应付面试的技巧，学会后去修改自己的简历并策划面试，这就是扩张式的学以致用。故事中数学家的表现也是典型的扩张式的学以致用。

而还有些人，从书中得到启发，发现自己最大的问题不是如何写简历和通过面试，甚至也不是盘点自己的“可转换技能”，而是自己从来没有人生目标，也忘却了曾有的梦想。这样的读者可能在学习中改变从前的思维模式，能够从不同的角度分析和处理问题。这是重构式的学以致用。

显然，大部分人更习惯扩张式的学以致用，会尽力用新的知识去适应原有的思考和行为模式，就像削足适履，就像新酒装在旧瓶中。只有高级学习者才有意识地做到重构式的学以致用。

在人类存在的大部分时间中，社会的改变进程都很缓慢，所以人的知识也只要扩张就可以了。但在信息时代中，无论大环境还是小环境，变化都快到一个地步，以至于量变已经不够了，必须通过学习达到质变——当计算器出现，你再怎么练习打算盘，都无法跟上时代了。当电子商务越来越普及，管理者如果只知道强化和应用从前传统渠道的管理方式，也必然被淘汰。所以人们需要学会成为有很强适应性的学习者，以致即使在突发状况下且任务发生改变时，仍然可以有效地工作。

拆书帮的方法论能够促使学习者突破扩张式的思维习惯，在重构式的学以致用中改变思维习惯、强化批判性思维的能力，从而可以更包容、更睿智、更创新，更好地把新知识应用于实践。

与学习促进者相关的成人学习理论

学习螺旋之二：“归纳—演绎”

斯滕伯格，《教育心理学》，282页

演绎推理（Deductive Reasoning）是从一个或几个一般性前提中得出具体的、符合逻辑的结论的过程，换句话说，是从一般到具体的过程。

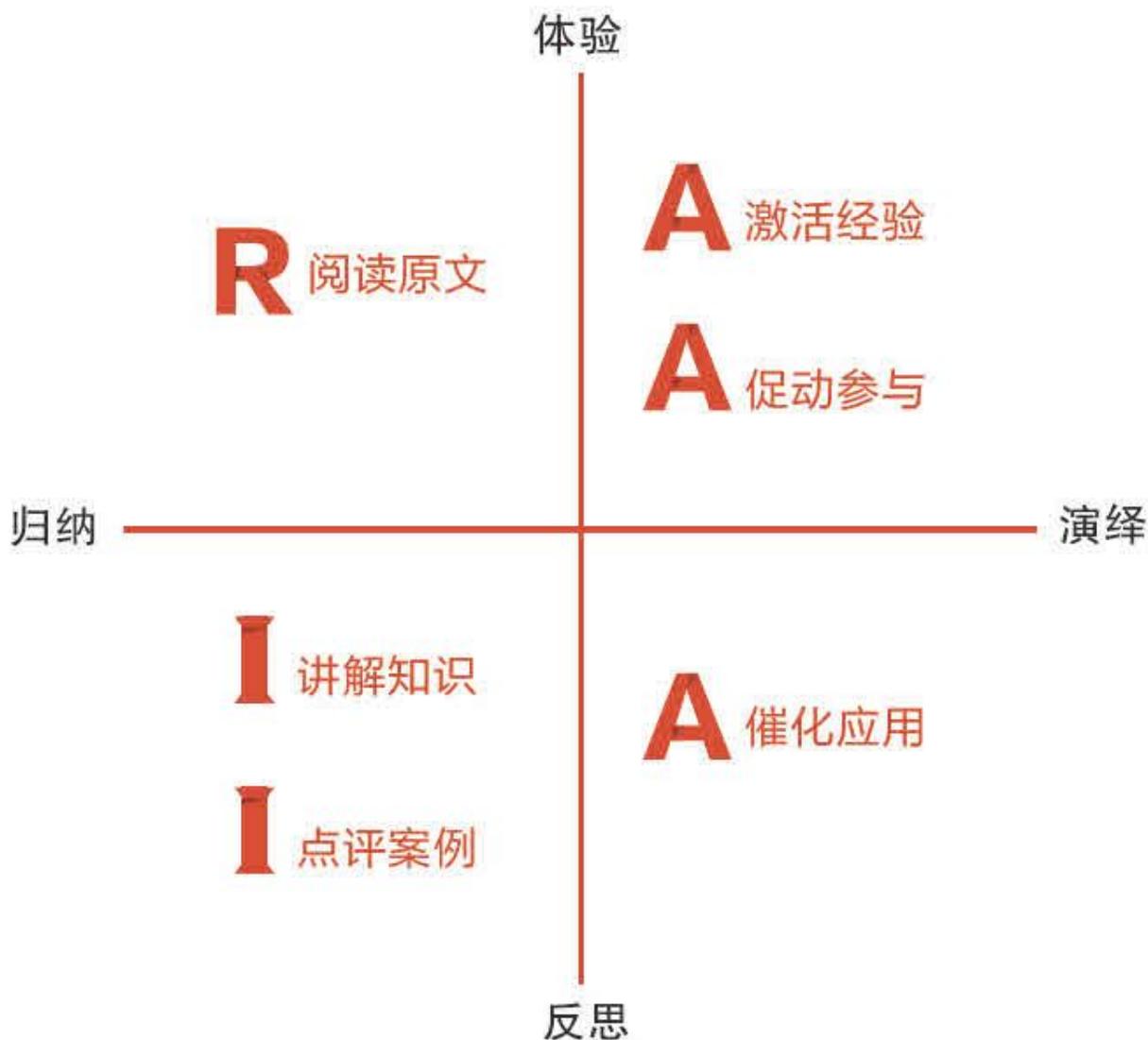
事实或观察得出一般性结论的过程，换句话说，是从特殊到一般的过程。

学习者的大脑把外在的知识转化为内在的能力，从而在遇到问题的时候能够用不同的方法去处理（行为改变），这个过程在认知研究中，被认为是归纳和演绎的反复作用。这个过程和“体验-反思”的学习螺旋很相似，所以称为“归纳-演绎”学习螺旋。对于同样一个知识，学习者进行“归纳-演绎”学习螺旋的次数越多，就越能把知识转化为自己的能力。

学习促进者需要思考，使他所设计的学习环节能够让学习者尽可能多次地进行归纳和演绎。在一次拆书帮现场活动中，对每个知识片段，学习者可能被促动进行3次归纳（阅读原文、听拆书家讲解、听拆书家点评和反馈）和3次演绎（联结自己的经验、参与现场的演练、规划自己的应用或案例）。

以“归纳- 演绎维度”和“体验- 反思维度”两个维度为基础，可以组成4个象限。这4个象限对应拆书家所有的操作步骤，促使学习者反复进行体验和反思的认知过程，帮助学习者在归纳和演绎两种思维过程中快速切换。

叙事性学习、身体亲历学习、精神训练法



传统的学习更多侧重在归纳上，而拆书帮则更强调演绎。拆书家的3个核心操作步骤（I= 激活经验+ 促动参与+ 催化应用），都是帮助学习者对知识进行演绎。

拆书帮特别应用了3种促进学习者进行演绎的学习理论——叙事性学习、身体亲历学习、精神训练法。

| 理论 | 简要说明 | 体现在拆书家的操作步骤 |
|----------------------------|---------------------------------|-------------|
| 叙事性学习 (Narrative Learning) | 将发生的事情讲一遍，可帮助学习者理解它。 | 激活经验 |
| 身体亲历学习 (Embodied Learning) | 在用中学，现场演练和多种感官的共同参与可以大大促进学习与记忆。 | 促动参与 |
| 精神训练法 (Mental Practice) | 在大脑中过一遍，等于实际应用了一遍。 | 催化应用 |

叙事性学习

史蒂芬·丹宁，《故事的领导力》，57页

以叙事的方式思考对于世人到底意味着什么？答案是这意味着世人将以叙事的术语来理解世界，熟悉叙事的主要部分和维度，了解故事的不同模式，以及最可能在哪些情况下产生哪些效果。

教育者和领导者往往会把“叙事”当作强大的激励、影响与说服工具。实践中也确实发现，人们喜欢听故事，并且容易接受叙事中传达的理念，甚于接受纯粹论证而来的理念。每位读者在阅读致用类图书

的时候也会发现：遇到叙事类的内容，你就会读得更有兴趣，而读到全是说理的内容时，则可能会跳过，或者驻足不前。

所以，优秀的学习促进者都应该是擅长讲故事的人。哪怕是把图书片段的前后文中作者为说明这个知识而讲过的故事重新讲一遍，也是有效的。

在一次关于情绪管理的拆书帮活动中，拆书家给大家讲了自己戒烟的故事：因为烟瘾很大，他的咽喉和肺的问题不断加重，然后经过一段时期的思索反省，他的行为和态度发生了变化，于是他开始了新的生活。他的故事的力量在于，很多听这个故事的人都深有同感，深深地认同故事里面上瘾（烟瘾、酒瘾、上网瘾、游戏瘾、购物瘾……）的感受，他们又看到曾经也受同样问题困扰的人现在过得很好，于是相信自己的生活也可能发生变化。

成人学习研究者进一步发现，叙事的力量强大到一定程度的时候，不仅可以影响他人，更可以影响自己。叙事性学习理论建议学习者自己叙事给自己听。

所以，在拆书帮中，叙事性学习主要指的不是拆书家讲故事帮助学习者理解和记忆，而是指促动学习者自己叙述过去的经历，还可以把自己亲身经历或见过的事件加工、改编成一个案例。这个加工和改编的过程结合了对图书片段知识的理解。临床心理学家朱瑟琳·乔塞尔森（Ruthellen Josselson）说，这是根据生活中发生的事再构建一个故事，来更好地为当下个体服务。“最后，每一次的分析就相当于重新讲述了过去和现在的生活——当然，也可能是未来的生活。”

在一次拆书帮现场学习中，所拆图书是《说服你其实很简单》，有一个片段讲到要思考自己的客户一般都担心什么，以往经常遇到的异议有哪些，然后一条一条记下来，下次和意向客户谈话的时候，你先把客户可能提出的异议说出来。这么做的目的是避免客户产生抵触心理——如果是客户先提出异议，我们再解释，这一定会引起客户的抵触情绪。

这样讲解之后，我邀请在座的学习者回忆自己经历过的类似事情——客户质疑你，你解释，而他几乎不听。然后，我请学习者继续加工自己的这段经历，把它转变成一个成功的案例，然后讲出来。

一位学习者回顾了她之前自己生产和销售冰淇淋的经历，那本来是一个失败的经历，因为她的冰淇淋价格比大品牌的还高，所以客户都不愿意进货。她在理解了这个知识点之后，加工出一个案例。在她叙述的这个案例中，她成功地应用了刚刚学到的技巧：

A 学习者拆为己用

那年冬天，我将冰淇淋装盒批发给零售店。我们的产品能和大品牌的产品抗衡的地方在于一是鲜奶制作，口味很好；二是我们的冰淇淋是在当地生产的，很新鲜。我最常遇到的异议是“可能不好卖”“批发价钱高、利润低”。所以，我每次见到客户都会先对他说：“你这儿美登高卖得不错啊！我们没那么大名气，批发价比美登高还贵5分，但味道不错，肯定有回头客，要不你留几盒先试试？”

通过叙述这个案例，这位学习者又从自己加工的案例中学习了一遍刚刚读到的知识（同时其他学习者也跟着她学习了一遍，这一点是后文P2SP式学习的体现）。更深刻的是，因为这是她自己的故事，所以她不会质疑，更容易接受、记忆和应用。

身体亲历学习

学以致用是说学的目的一定是用。其实，最好的学习方式也是“用”。

你知道很多人学习电脑是怎样开始的吗？学五笔。你去三四级城市看看，几乎所有电脑学习班，主要是教五笔打字法。学过的人都知道，那完全是一门新语言，先是死记硬背，然后大量练习变成肌肉反应，无比枯燥、无比耗费人的信心。真的花大量时间、精力学会之后，如果一两个月没有使用，又会忘掉七八成。

而更多人用实践证明，练习打字最有效的软件其实是——QQ。跟人聊天，打着打着就快了。

怎样学电脑最快？要打一篇文稿，找到Word软件打开用，会拼音就行，慢慢打，熟练之后打字速度也不慢。这段想加粗，那段想调整行距……需要什么，就学什么，用的次数多了，就熟练了。因此，最快的学电脑方法是：需要用再学，边学边用，在用中学。

所以，拆书帮现场学习不仅强调学以致用，也强调“在用中学”。这就是“促动参与”的意义。因为学习者自己读书可以做到“反思”，但比较难做到“体验”。而“体验”正是现场学习的优势。（或者说，能够促使学习者在体验中强化学习效果，这应该是现场学习的优势。因为我们都见过不少照本宣科式的现场学习，学习者只有听讲，没有体验。）

最新的脑科学研究发现，人脑并不擅长接收孤立的、按部就班的信息，但是当学习的情境源于真实生活情境时，人们却学得非常快。学习是通过在大脑中建立各种不同的联结路径来达到的，它在大脑中形成新的记忆。大脑可以同时在不同的层面以一种协同的方式来运作。而现场学习中，促进学习者参与的那些环节，包括讨论、表达、游戏、辅助工具、观看视频、角色扮演、案例研究、听其他学习者发言……可以有效地刺激各种不同的感官，在大脑的不同层面建立联结路径，从而促进记忆和学习。

另外，美国培训与发展协会（ASTD）强调技能型现场学习应该提供“在安全的环境下，第一次练习新技巧的机会”。“因为在学习新技巧和新行为的过程中，如果没有机会下水，谁也学不会游泳，如果没有舞伴，一个人自己也学不会探戈。所有的技能，无论是学习武术、游泳、乐器还是任何职场技能，学习者一定要有在没有后顾之忧的环境中进行练习的机会。此外，学习新技巧也需要或多或少的指导。即使是最资深、最有经验的从业者，也不可能一边初学乍练新技巧，一边有效地分析如何提高。只有现场学习能给学习者提供一个既能安全练习又能现场反馈的平台。”

精神训练法

一般在培训或辅导等学习场合提到应用，更多强调的是规划和跟进学习后的应用。拆书帮在催化应用这个步骤，借鉴了运动心理学和脑科学研究的一项突破性成果：

在大脑中过一遍，等于实际应用了一遍。

这个研究结论已经广泛用于运动和技能的训练，称为“精神训练法”（Mental Practice），简单说就是在大脑中过一遍。

精神训练法被科学界接受并验证是在1992年，运动心理学家安妮·艾萨克（Anne Isaac）证明了精神训练的效果。她要求参与实验的学生在6周内每天用10分钟时间学习蹦床，但每个人的训练方式不同。一些人练习2.5分钟，然后思考5分钟，再练习2.5分钟；另一部分参与者在那中间的5分钟里被强迫做数学题，这样他们就不能回忆之前训练的要领了。6个星期后，利用5分钟思考的学生比做数学题的学生做蹦床动作做得好得多。不光对于这些新手，艾萨克在老运动员上同样发现了精神训练的良好效果。

后来，越来越多的运动训练和技能培训都验证了精神训练法的实效——在大脑中想一遍跟实际做一遍几乎没有差别。为什么会这样呢？

脑科学家的深入研究揭示了原因：大脑在思考时和实际运动时的神经模式是相似的，最大的区别仅仅是肌肉是否参与了运动。在头脑中思考某个事情时，效果就像这件事实际发生了一样。这是大脑前额叶的特殊功能，也很可能是人类具备而其他动物不具备的一项特殊技能。在这个模拟实际的过程中，大脑中相应的神经通路被激活了，就像为我们绘制了一张活动草图，等事情发生时，这张草图可以告诉我们如何行动。

以前人们认为“现场在大脑中加工自己的案例”是一种在无法实践的情况下退而求其次的选择，但是，最近的研究发现，编案例的好处在某些方面甚至大于直接实践。最近有几篇论文探索了“精神训练法”的两个额外好处：缓解紧张和增强自信。在大脑中彩排可以缓解紧张，主要是因为精神训练可以影响自主神经系统的活动，从而控制呼吸、心跳、体表温度等等，让人感觉没那么紧张。

运动心理学家劳尔（Roure）等人对比了运用和没运用精神训练法的运动员打排球前后的各项生理指标，发现运用了精神训练法的运动

员不但成绩更好，而且皮肤电位、体表温度、心率、呼吸也更加正常。

在大脑中彩排可以增加自我评价，是由于大脑在精神训练中可以塑造出任何想要的状态。凯思林·马汀（Kathleen Martin）等心理学家在实验中发现，运用精神训练法的学习者更乐意去实际运用，在运用中也体会到更多乐趣。

其实这很容易理解：在想象中，自己用所学知识处理问题时驾轻就熟、见招拆招、应付自如，当然就会想在实际工作中应用一把。

拆书家可以从两个方向着手，催化学习者在想象中应用所学知识：第一，请学习者讲出自己的具体问题，然后想象和讲出怎样应用刚刚学的知识去解决这些问题；第二，请学习者编一个故事，在这个有人物有情节有发展的故事中，有一个人物应用刚刚学的知识去成功解决了问题。

听者型和读者型

彼得·德鲁克，《管理自己》，《哈佛商业评论》，2006年6月号

要了解自己的工作方式，你首先要搞清楚的是，你是读者型（习惯阅读信息）还是听者型（习惯听取信息）的人。绝大多数人甚至都不知道还有读者型和听者型之说，而且很少有人既是读者型又是听者型。知道自己属于哪种类型的人就更少了。但是，一些例子表明，这样的无知可能造成很大的危害。

怀特·艾森豪威尔（Dwight D. Eisenhower）显然不知道自己属于读者型，而不是听者型。当他担任欧洲盟军最高统帅时，他的助手设法确保媒体提出的每一个问题至少在记者招待会开始半小时以书面形式提交。这样，艾森豪威尔就完全掌握了记者提出的问题。而当他就任总统时，他的两个前任都是听者型——富兰克林·罗斯福（Franklin D. Roosevelt）和哈里·杜鲁门（Harry Truman）。这两位总统知道自己是听者型的，并且都喜欢举行畅所欲言的记者招待会。艾森豪威尔可能认为他必须去做两位前任所做的事。可是，他

甚至连记者在问些什么都从来没听清楚过。而且，艾森豪威尔并不是个极端的例子。

几年后，林登·约翰逊（Lyndon Johnson）把自己的总统职位给搞砸了，这在很大程度上是因为他不知道自己是听者型的人。他的前任约翰·肯尼迪（John Kennedy）是个读者型的人，他搜罗了一些出色的笔杆子当他的助手，要求他们每次进行当面讨论之前务必先给他写通报。约翰逊留下了这些人，他们则继续写通报。可是他显然根本看不懂他们写的东西。不过，约翰逊以前当参议员时曾经表现非凡，因为议员首先必须是听者型。

没有几个听者型的人可以通过努力变成合格的读者型——不管是主动还是被动的努力，反之亦然。因此，试图从听者型转为读者型的人会遭受林登·约翰逊的命运，而试图从读者型转为听者型的人会受到德怀特·艾森豪威尔的命运。他们都不可能发挥才干或取得成就。

彼得·德鲁克说，正如左撇子很难通过锻炼来熟练使用右手，听者型的学习者也很难通过阅读来接收信息，反之亦然。这两种学习倾向是天生的，所以你无法矫正，只能适应。

听者型和读者型的学习者之比大约是一半对一半。读者不妨联系自己的经验，判断自己是哪种类型的人。如果你是听者型，现在出版了不少有声书（英文的很多，中文的还比较少），可以成为你很好的资源。另外，有很多软件可以朗读文本，你也不妨尝试一下。如果你是读者型，那么最好在培训中多看讲义，在会议中多看资料，遇到有人向你销售什么东西时直接索要产品介绍。

拆书帮现场学习中，学习者先阅读原文片段，再听拆书家讲解。因此无论读者型还是听者型的人，都可以用自己倾向的方式接收到信息。

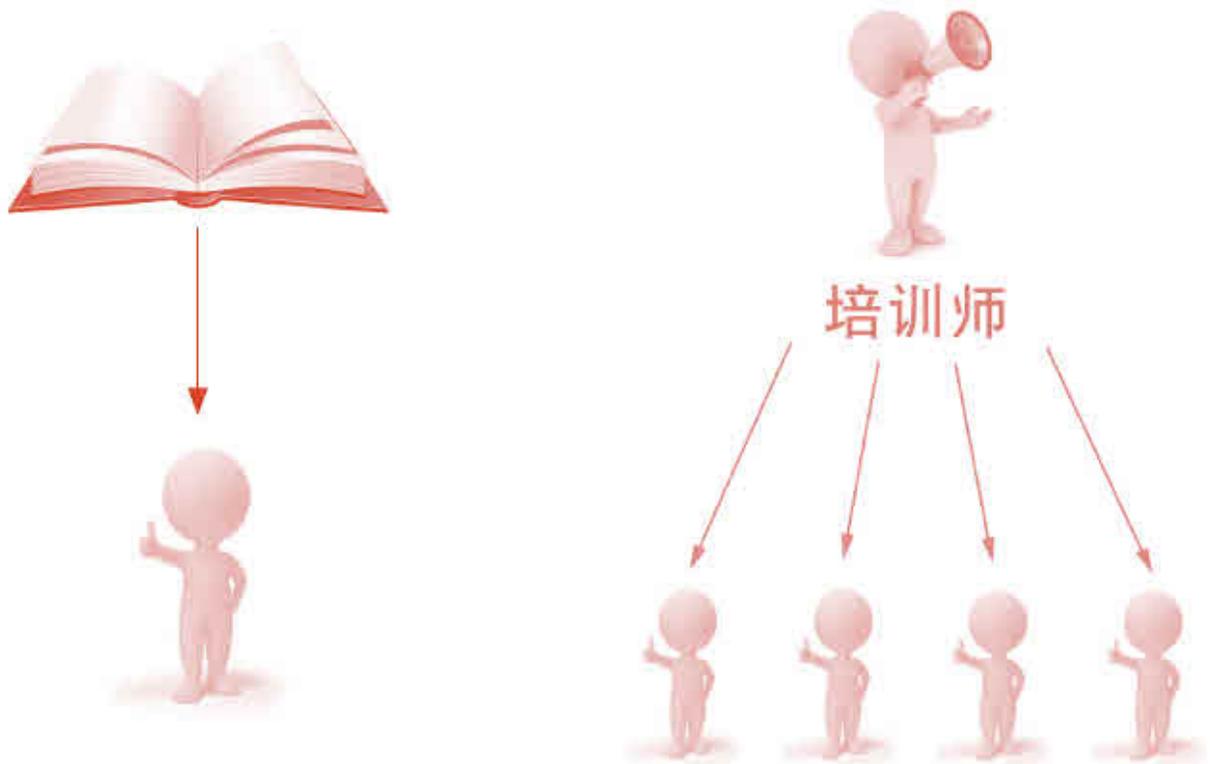
P2SP式的学习

钟马田等，《清教徒的脚踪》，122页

在大学里面做讲师的也是一样，许多讲师光是口授讲义，而学生们也照录无误，这实在是个悲剧。教授和讲师的职责并不在此。学生可以自己阅读有关的书本，教授的职责就在于叫他们所读到的东西如火挑旺起来，点活过来。

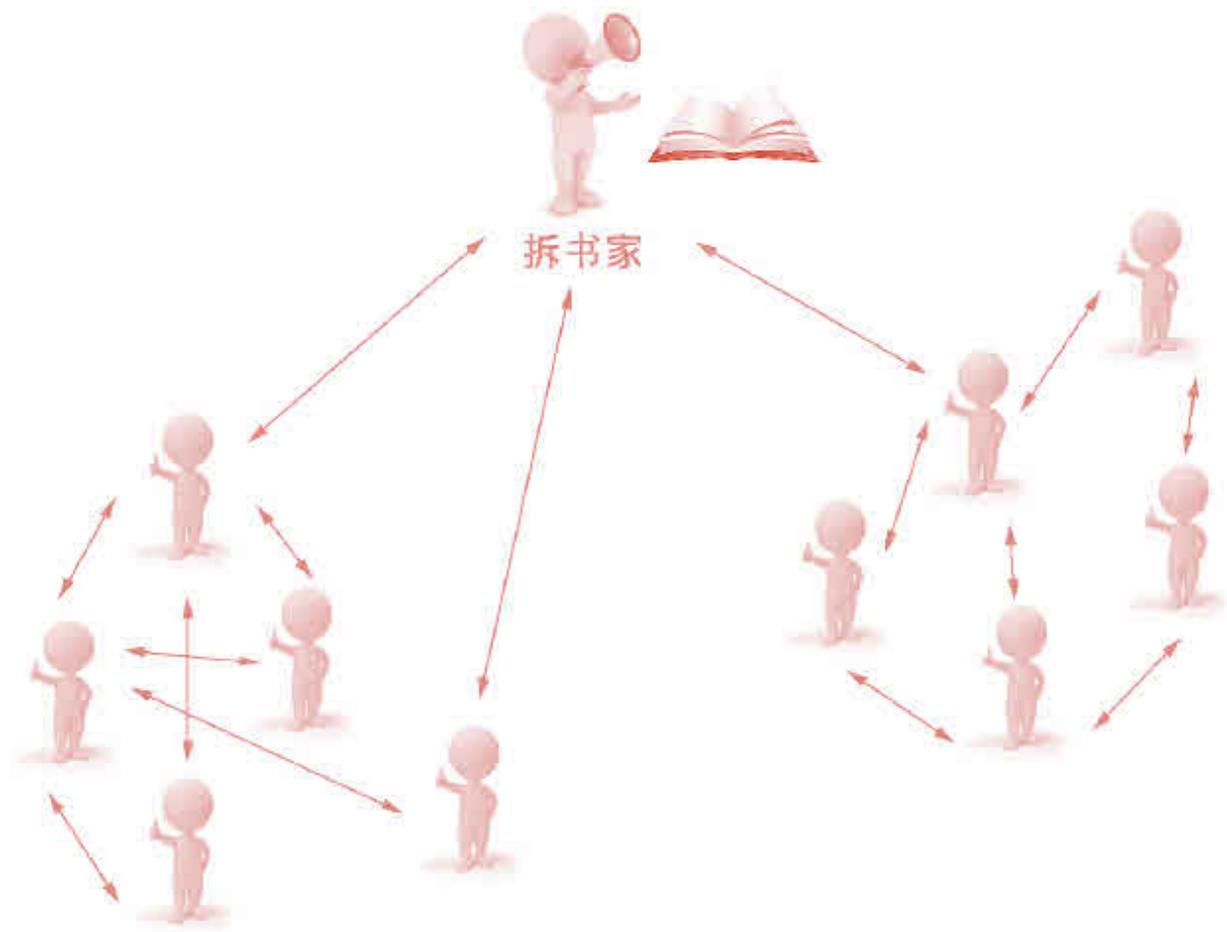
学习的传统观点认为，学习是发生在个体内部的。而当代成人学习的最新进展表明，学习还应该包括学习者与他们参与学习的环境之间的交互作用。

个人阅读，就像是把别人电脑中的东西复制到自己硬盘。学校教育和企业培训，就像传统的下载方式：一个网站架设大容量服务器，然后所有用户都从这台服务器下载软件、音乐、电影……



你听说过BT下载或者Emule下载吗？或者你在使用迅雷之类的下载软件？对于热门资源，这些软件能够以非常快的下载速度来下载。那是因为，你并不只是在服务器上下载，还在其他用户的电脑上下载，同时，你也把已下载的部分上传给其他人。

显而易见，这种下载方式是最高效的，往往能达到带宽的极限。这种下载方式，叫做P2SP（Peer to Server & Peer）——点对服务器和点，用户同时在服务器和其他用户那里下载信息。



在学校里，主要强调个体性认知，一位学生的学习情况与其他学生的表现无关；在成人学习中，学习的结果能否达到目的，就与他人做了什么、学习者之间的协调有关。

在传统的灌输式教育中，知识作为存储物被放进学生这一容器；而在拆书帮现场学习中，学习者不仅可以从图书片段和拆书家讲解那里得到信息，而且学习者之间也会相互影响、相互学习。学习者通过倾听其他学习者的想法，认识到自身在这个主题上的不足，从而更加愿意学习。

所以，在拆书帮中，学习者不是知识的接收者，也不是观众，而是学习的主体。

小结

对于一个普通的学习者来说，你不理解拆书帮背后的理论基础其实也无妨。只要按照拆书帮的理念去做，使用便签读书法来提升自己的阅读质量，或是参加有拆书家引导的现场学习，把图书的知识拆为己用，就已经达到目的了。

但是，对于拆书家或想要成为拆书家的人来说，理解这些方法背后的理论，就如同理解木通之于龙胆泻肝丸的意义一样重要。在拆书帮中，每一个环节的设定都是有其意义的。在理解的基础上，你可以根据自己的实际需要调整、安排，而不会由于缺乏基本的理解，就把一味好药换成了有毒的药，自以为不会造成问题，实际上却不然。

拆书帮理念的三大实践方法中，便签读书法的每一个环节都是对“与高级学习者相关的成人学习理论”的具体应用，而与学习促进者相关的理论，则体现在拆书帮现场学习和拆书帮俱乐部的流程中。

下一章，我们将会看到一次完整的拆书帮现场学习是怎么展开的，从中你会看到本章中“与学习促进者相关的成人学习理论”的具体应用。





第五章 拆书帮现场学习全 攻略

查尔斯·汉迪，《思想者》，71页

我打定主意，我所指导的课程旨在帮助参与者理解过去的经历，把他们带到教室之外，鼓励他们独立思考，而不是理所当然地接受老师教的东西。

上一章讲到，拆书帮的3种实践方法分别是便签读书法、拆书帮现场学习、拆书帮俱乐部。本章中，我们会详细讲述拆书帮现场学习的标准流程。

拆书帮的“帮”，首先是拆书家帮助学习者，其次意味着它可以是一种集体学习。这种集体学习就是“拆书帮现场学习”。在本章，当说“一次拆书帮”的时候，是专门指有点像培训又有点像读书会的拆书帮现场学习：以一本书为主题，时长2~3小时，10~30人参与。一位拆书家帮助多位学习者，而且学习者之间互相帮助和促进。

高级学习者利己，学习促进者利人利己。优秀的培训师当然是学习促进者，优秀的管理者也一定是学习促进者。而作为拆书家去主持拆书帮现场学习，不仅能实践学习促进者的角色，而且还会因为我们提供整套的方法和流程而锻炼自己成为越来越优秀的学习促进者。

学习者是拆书帮的中心，这意味着拆书帮要致力于让学习者的收获最大化。但拆书家是拆书帮的灵魂，拆书家每一步做什么、怎么做，都会影响学习者的收获。所以，拆书帮的流程要从拆书家的角度来讲述。本章将详解拆书家每一步的操作步骤和具体做法。

在阅读本章之前，请先问自己一个问题：你觉得有没有必要读这一章？换句话说，你想成为一名货真价实的拆书家吗？

不妨做一个小小的自测。下面列出了7个表述，你若认同某个表述，请在前面打个钩：

我希望把自己的学习能力提升到最高境界：通过教给别人而使自己更深刻地掌握知识。

我希望提升自己当众表达的能力、即时回应的能力、辅导能力、归纳演绎能力、超越思路的能力.....

- 我帮助他人时乐在其中。
- 我希望提升自己在组织内的影响力。
- 我对成人学习的前沿理论和实践有浓厚兴趣。
- 我觉得培训师或咨询顾问的职业很不错。
- 我作为人力资源管理者，希望培养自己企业的内部培训师。

如果你一项都没有选，我建议你先跳过此章，等到以后有机会再读也无妨。如果你打了两个以上的钩，恭喜你，你遇到了可以帮助你实现梦想的方法和工具。

我几乎每次主持拆书帮现场学习，或者介绍拆书帮的理念时，都会有人问我（往往是企业人力资源负责人、企业大学相关人士或者企业管理者最关心这个问题）：“赵老师，我们怎样在企业内部开展持续的拆书帮活动？怎样培养自己企业的拆书家？”

拆书帮能创造的价值太明显了。一个拆书家可以为自己的组织带来众多的学习解决方案：企业想要提升某些人的某项能力，或者解决某个部门的某类问题，只要找到相应的一本好书，请拆书家按部就班组织一次拆书帮现场学习。这比起选择外部培训，成本更低、风险更小、定制性更强，也更贴近自己企业的实际情况。

现在，你就可以为自己、为身边的人、为企业带来这样的价值。

不过，你可能会像很多人一样担心，自己是不是能成为拆书家。对此不用怀疑，你完全可以，原因主要有以下3方面：

第一，任何东西，只要有流程就容易实现。而你将从本章看到，拆书家的工作已经高度流程化了。这一点和培训师不一样。拆书家就像一台机器，无论原材料是什么，你只要按照流程运行，就可以生产出不错的成品。

第二，一个能力不够的培训师可能根本无法讲课，可一个能力不够的拆书家，也能让学习者有所收获。所以，拆书家可以更多地在实

践中锻炼自己的能力。锻炼的能力包括表达能力、提问能力、激励自己与他人的能力、分析及整理信息的能力、流畅思维的能力、归纳能力、演绎能力、辅导能力、超越思路的能力。这些能力不仅能培养你作为培训师的核心能力（如果你想做培训师的话），更可以促进你顺利完成在职场中的任何工作。

第三，学习的中心毕竟是学习者。所以，一次拆书帮现场学习的效果主要是看学习者能否将知识拆为己用，而不求拆书家讲得多么精彩。这是否让你轻松很多？

我们把拆书家组织开展一次拆书帮的全过程分为三大部分：一是筹划；二是现场；三是课后。接下来我们就详细讲讲三大部分都有哪些事情要做。

| | | 拆书家 | 学习者 | |
|----|---|----------|------------|----|
| 筹划 | | 选书和通读全书 | 无 | |
| | | 课前调研 | | |
| | | 确定知识片段 | | |
| | | 备课 | | |
| 现场 | R | 开场，请大家阅读 | 阅读原文片段 | 体验 |
| | I | 讲解 | 听拆书家讲解 | 反思 |
| | | 促动参与 | 体会演练的案例或情境 | 体验 |
| | A | | 参与讨论或案例演练 | 体验 |
| | I | 激活经验 | 联结自己的经验 | 反思 |
| | | | 整合、加工案例 | 反思 |
| | A | | 叙述自己的经历或案例 | 体验 |

| | | | | |
|----|---|--------|------------|----|
| | I | 催化应用 | 联想实际要解决的问题 | 反思 |
| | | | 策划自己的应用或故事 | 反思 |
| | A | | 表达自己的应用或故事 | 体验 |
| | I | 点评与答疑 | 听取点评和反馈 | 反思 |
| 课后 | | 整理现场案例 | | |
| | | | 实际运用 | 体验 |

筹划

现场前的筹划过程包括4个步骤：**选书和通读全书、课前调研、确定知识片段、备课。**

✎ 筹划 >> 选书和通读全书

1. 筹划 >> 选书和通读全书 >> 说明

图书是整场拆书帮现场学习的素材，一定要精心挑选。正如炒菜，如果食材的品质很糟糕，或者根本不对食客的口味或需求（食客正在上火而你选了鲜嫩的羊肉），那么厨师水平再高也无济于事；反之，如果食材很棒，那么厨师可能只要稍加烹制，就能让食客大快朵颐。

在拆书帮现场学习中，学习者不用通读全书，甚至他在参加现场活动之前，都无须翻过这本书。但拆书家必须要通读全书，这样才能充分理解全书知识、前因后果，然后根据学习目的、调研情况来选择恰当的知识片段。并且，学习者在现场可能会提一些问题，这些问题不一定在选出的知识片段中有说明，但在该书的其他地方有论述，这时拆书家应该可以提供书中的解释。

图书的选择远比培训课程的选择更加多样化，因此更有可能找到满足针对性需求的内容。前提是，你能在茫茫书海中找到最合适的那一本书。拆书帮的论坛（<http://www.chaishubang.com/bbs>）中有一个板块，就是欢迎大家互动，来荐书，来说明自己的需求，请大家帮忙分析推荐。你也可以在 @拆书帮 微博提问。

2. 筹划 >> 选书和通读全书 >> 做法

(1) 可以根据需求来选择图书。比如，采购部提出现在需要强化谈判能力，那么拆书家就需要选择并阅读若干本谈判方面的经典作品，大概了解每本书的应用范围后，选定最适合自己情况的一本。

(2) 在优秀图书中选取要拆解的图书。比如，你读过《乔布斯传》，发现其中有很多非常好的信息，可以提炼出创新思维的指导，而你们公司正好在提倡创新，那么就可以选这本书组织一次拆书帮现场学习。

(3) 学习者提出拆解某本书，拆书家可以在大致了解该书后决定是否选择其成为学习材料。

(4) 对更系统的拆书帮学习（比如企业内有两名以上的拆书家，每周固定都有拆书帮现场学习），还可以根据核心能力的需求来选择和安排拆书帮现场学习。具体做法详见本书第七章。

(5) 落实到具体的书。首先，要是好书——看豆瓣和亚马逊评价，从可靠的信息源中了解图书的口碑。其次，在几本好书当中选定最适合拆解的那一本。如果有必要，你可以把几本书都买下来，然后快速浏览，找到需要的那本。

3. 筹划 >> 选书和通读全书 >> 示例

2011年10月，支付宝公司行政部的领导找到我，希望安排一次拆书帮现场学习，目的是增强行政部员工的工作能力。这是一个很笼统的需求。我向行政部总监详细了解后知道，这些行政部员工来自采购、项目管理、内务、保安、工程等不同岗位，平均年龄为28岁，都是很敬业、很认真的人，对供应商严格要求，对内部客户无微不至。领导希望提升的，确切来说是大家的思维能力，比如：考虑问题更加周全，甚至比需求提出者更周到、比专于此事的供应商更细致，能够

找到创造性地解决问题的方法。他希望提升每个员工的思维能力，使他们不再是工作指令的简单执行者，并且要强化行政部的影响力。

他要求的这些能力，具体而言属于职场核心能力中的“顾问力”。结合具体情况，我推荐了一本书——大前研一的《思考的技术》。

这本书的副标题是“培养具有竞争力的思维方式”。本书在豆瓣有1348人评价（人数较多），总评分8.0分（评分较高），并且有57篇读书笔记，有82人留下评论，多数评论的字数超过300字，评论者很认真地写了自己的收获。我读过国内译过的大前研一的所有著作，知道他对于职场能力的指导都具备实战性，具体到对顾问力的需求而言，这本书是最恰当的选择。

筹划 >> 课前调研

1. 筹划 >> 课前调研 >> 说明

我们不可能在一次拆书帮现场学习的时间内（通常是2~3小时）来一页一页读完一本书——也没有必要读完。在拆书帮，书只是工具，而不是主体。主体是学习者。

那么，确定要拆解的图书之后，如何确定把其中哪些知识挑选出来供学习者拆解呢？

活动前做学习调研，是拆书帮的标准步骤。因为这是体现成人学习第一公理——“自我导向”的重要做法。虽然不同的学习者将参加同一次拆书帮活动，但各自经验不同，对学习的期望也不同。作为拆书家，必须了解每一次学习的主题，学习者已经懂了什么，以及他们需要知道什么。

成人学习者上课时显得漫不经心或者觉得无聊，就表示学习组织者准备的内容忽略了他们的需求。如果拆书家所传达的是他们需要的内容，他们的学习动机就会大大增强。人们通常会很兴奋地去学习那些有助于理解自己的生活 and 主旨需求的东西。

需要特别提醒的是，调研得到的信息应该体现在学习设计之中。这本来是理所当然的事情，但实际上有很多学习设计都做不到。一位

人力资源经理跟我分享说他厌烦的“培训师把戏”——他们总是作出倾听学习者的样子，但实际上完全按照自己一贯的做法去讲。

比如，培训师会做问卷调研，但课程完全是标准课程，看不出因为调研而改变过任何一个段落。比如，现场邀请大家表达对一个问题的观点，大家说完之后，他完全不做点评和分析，只是说一句：“大家说的都很好。那么这个问题实际是这样……”

2. 筹划 >> 课前调研 >> 做法

可以用电子邮件、电话访谈、深度面谈、焦点小组（Focus Group）等方式，也可以组合调研。比如，请所有学习者都填写调研问卷，再从其中抽十分之一的人进行电话访谈。

可以邀请他们描述当前面临的境况，询问他们工作中碰到的主要问题，问他们有没有读过或听说过这本书。

问卷中常用的问题有：

你读过这本书吗？

若读过，你印象最深的是什么？你用过书中哪些知识？对工作有哪些帮助？

若没有，关于这个主题，你目前接触过哪些知识？（或接受过哪些培训/有哪些经验/在使用什么方法/读过哪些书……）

关于这个主题，你有没有具体想解决的问题？

给出你现在工作中与这本书的主题相关的案例，越详细越好。

3. 筹划 >> 课前调研 >> 小贴士

(1) 问卷应该要求大家给出具体的实例。

(2) 字数越多越好。但人们对待问卷的耐心程度通常较低。所以往往给出的都是很粗略的回答，或者干脆写“没有”。这不代表真的没有问题，更可能是他一时想不到。

(3) 如果是电话访谈或面谈，效果会好得多。

拆书家应该在访谈前准备好要问的问题，访谈进行时注意多追问细节。在访谈时要做记录。

筹划 >> 确定知识片段

1. 筹划 >> 确定知识片段 >> 说明

很多第一次参加拆书帮现场学习的学习者都会问：“我需要读过这本书吗？我需要带一本书来现场吗？”

得到的回答会让他很轻松：“不必读过，也不必带书来。”

虽然读过会更好，但是如果要求他一定要读过，那么对“生存余力”的要求就高了，从而使他参与学习的难度大大增加。这就是企业中的读书会通常很难持续的原因。而且，在拆书帮的实践中，我们发现是否通读过全书，几乎不会影响学习的效果。

拆书家读过全书，知道全书知识点的分布、呈现的逻辑、前后的联系。拆书家做过调研，知道学习者需要解决的问题、需要提升的能力、需要掌握的方法。拆书家搭建起书的内容和学习者的需求二者之间的联系，就可以确定这次拆书帮的图书片段，也就是这次学习的内容纲要。

甚至在活动结束后，学习者都不必通盘了解这本书。

拆书帮看重学习者的意愿，希望促成自我导向的学习；拆书帮重视学习者的经验，希望尽可能使这个经验的价值最大化；最关键的是，拆书帮以学习者为中心，而不是以书为中心。所以常常有这样的情况：拆书家挑出的片段，不能以点带面地显示原书的面貌，甚至和原书的主题也不大相关，而仅仅是书中顺带提到的一些方法。

2. 筹划 >> 确定知识片段 >> 做法

如果是自己阅读，那么一本书中可能要花5~10小时，做几十处笔记。

对现场学习来说，2.5小时左右的活动时间，6~8个学习片段较为合适。

一次拆书帮现场学习，应该有一个主题。这个主题通常是跟全书内容一致，但也可以不一致。比如，一个谈判的主题，因为全书内容太多，你不可能面面俱到，而你通过调研发现学习者最需要解决的是某一类谈判问题，所以你选择的7个片段可以都来自于书中的某个章节。

比如，一本《高明的心理助人者》，原书全面讲述心理助人专业的方方面面，而这次拆书帮的学习者并不是要成为心理咨询师或者心理治疗师，只是要提升在工作和生活当中“准确地推断他人的思想和情感内容的能力”，那么，就可以以此为主题挑选几个片段。

3.筹划 >> 确定知识片段 >> 示例

《思考的技术》是典型的实用类图书。根据行政部总监的期望和学习者调研的情况，我在《思考的技术》中选取了6个片段：

第一个片段在12页，谈到人们往往会把现象当作原因，能够透过现象找到真正的原因是解决问题的关键。常用的方法是实地访谈法。

第二个片段在19页，谈到人们给出的解决方案往往不是真正的解决方案，因为没有具体到“这么做就可以解决问题”。

第三个片段在32页，谈到为什么一个不到30岁的外行，却可以给60岁的企业领导者提建议。换句话说，这里是在讲咨询顾问的核心能力是什么。

第四个片段在38页，谈到两个思维训练方法。只要每天做这两个思维训练，就可以在面对大部分问题的时候，只要3分钟就可以把解决问题的步骤、过程列出来。以至于“现在，客户只要讲一句话，我的脑中瞬间就会浮现一条通往解决方案的具体思路”。

第五个片段在46页，谈到在选择好一个解决方案之后，怎样让对方如获至宝、愿意接受。

第六个片段在146页，谈到超越思路的能力如何起步。“以最简单的方式来说，就是对于任何人所说的任何话，皆不抱着‘就是这样’的想法。”

《思考的技术》共有267页，11.9万字。大前研一必定是按照自己的思路，编排、剪裁、铺陈内容，因此，除我所选择的片段之外，这本书还有很多很棒的内容。但是对于支付宝行政部这些学习者的需求而言，它们没什么用处。还有一些例子，非常日本化，虽然也能帮助理解，但理解起来难度很大，用在现场学习中得不偿失。

另外还有一些知识点，如果也讨论，肯定是好的，但是权衡之后，只能割舍。

如果不把着眼点放在书上，也就是不考虑还有哪些内容没有学，而是考虑学习者的收获——能把这6个知识点理解、把握、应用——那么，这就已经是非常有效的一次学习活动了。

4. 筹划 >> 确定知识片段 >> 小贴士

(1) 预防学习者的异议。

学习者可能没有“成人学习不应该以书为中心”的意识，他对这本书确实有兴趣，听完之后也会觉得有收获，但同时会抱怨“我以为起码会带着大家概览一下全书的要点呢”“我觉得书里面还有好多有用的内容，没讲到挺可惜的”。所以，建议在开场或者结束的时候预防此类异议，强调衡量一次学习的着眼点应该是自己有没有学到解决实际问题的方法，自己是否能将所学到的知识应用到工作生活中，自己的能力有没有提升，而不是对这本书研究了多少。

(2) 根据图书类型选择片段。

对不同类型的图书（实用类、理论类、叙事类、其他类），选择片段的思路有所差别。具体可参见第六章。

✍ 筹划 >> 备课

1. 筹划 >> 备课 >> 说明

把一本书的知识转化成一堂现场学习的内容，核心工作就是备课。

确定了学习者的需求和要拆解的知识点，拆书家准备一次拆书帮活动的最后一步就是准备一些具体的内容。

需要准备的内容，说简单也可以很简单：对每个知识点准备一个自己拆解出的案例，做个示范就好。甚至连自己的案例都不用准备，只要到时候请学习者回顾自己的经验、规划自己的应用。说复杂也可以很复杂：需要考虑学习者可能质疑的地方、有启发又能让大家开心的笑话、与相关图书或知识的参照对比，甚至引入视频、演练的方式。

如果是培训师要准备一场培训，这个环节是最难的，因为他要自己寻找和组织所需的各种素材。而对于拆书帮来说，这部分工作就轻松多了。因为核心知识已经在书中出现，要准备对学习者解释这些核心知识，书的上下文也基本够用。而真正在现场的时候，更多时间是放在让学习者发言上，也就是关键的促动、催化、激活的操作步骤。拆书家对操作步骤越熟练，备课就越轻松。

2. 筹划 >> 备课 >> 做法

(1) 复印或扫描图书片段。

如何让学习者拿到图书片段？我们尝试过不同的方式。

最开始是人手一本图书，拆书家请大家翻到指定页面，阅读哪几段。这样准备工作最少，只是要求每人手里得有一本书。后来发现这样安排有一个缺陷：很多人会被上下文吸引过去，在阅读的步骤阅读，在拆书家引导的步骤仍然阅读，甚至在该自己思考、联结、加工、拆解案例的时候仍然阅读。

我们还尝试过把要学习的内容摘抄下来，放在PPT上，在现场投影。这样拆书家可以最大程度地控制活动的步骤和学习者的注意点。但是这样做的缺陷是：PPT上字数太多，读起来很累。有的时候一页放不下，要翻页，那么有人读得快，有人读得慢，翻页的时间不好把握。另外，就是这样太像培训了。我们还是希望拆书帮中能够体现“书”的元素。

| | | | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 片段六 | | | | | | | | |
| 片段七 | | | | | | | | |

拆书预备提示表说明：

1) 一次2小时的拆书帮现场学习应该集中在同一个主题下，所有片段和拆解都围绕这个主题，从而使这次学习更加具备整体一致和清晰性。学习主题要指向能力，比如“在遇到情绪激动的客户投诉时安抚对方的能力”或“提升解决问题的能力”。

2) 学习目标要指向可观测的行为改变。比如“这个片段培训完，要让大家善于思考”这个目标设置就不妥，而“大家以后遇到别人提出的方案，先去探究对方的动机和目的”是较好的学习目标。

3) 不见得每个片段都包括讲解、促动、激活、催化4个部分。有些片段非常容易理解，那么就不需要讲解。促动、激活、催化，这3项是拆书家的核心操作步骤，每个片段都应设计3项中的至少一项。

4) 时间安排不求平均，比如你一共挑选了7个片段，放在两个半小时中，那么不要强求每个片段20分钟。对学习者解决问题更重要的、需要更多演练才能应用的、较复杂难以理解的片段，不妨安排较长的时间。

5) 这个表没有必要给学习者，但有可能提供给课程的选择方。因为有时候企业会把拆书帮现场学习当成一个培训课程来选择（确实，拆书帮现场学习可以起到与培训课程一样的效果），那么就需要有大纲了。

6) 结束后，拆书家可以回到这个表来总结每个片段的每个环节，反思有哪些得失、启发。这样拆书家就可以越来越熟练地掌握各个操作步骤。

3. 筹划 >> 备课 >> 示例

有的时候，书中提供的案例就可以成为很好的讲解案例，拆书家不必再额外准备。如《思考的技术》中，大前研一为说明“对于任何人

所说的任何话，皆不抱着‘就是这样’的想法”，举的例子是对“天空是蓝的”这句话进行质疑。像这样的例子，可以复印出来请大家阅读，也可以请拆书家在“讲解”的环节说给大家听。

有时候原书的案例就不适合作为案例讲解，比如大前研一还列举了日本邮政储蓄、日本银行合并、日本的新闻报道、三菱汽车公司的重组等例子。这些例子固然贴切，但因为离学习者的经验较远，反而会造成理解的障碍。这种情况下，就需要拆书家准备更贴切的案例。

拆书家应该具备自己拆解出恰当案例的能力。所谓恰当案例，可以是相符的情形，也可以是相反的情形。

我给第六个片段准备的讲解环节的案例是：问多少人平时自己烧饭，有没有煮过面条或者饺子。如果煮过，问他们在水烧开沸腾之后会怎么做。我猜测大部分人都会回答说：“加一些冷水进去。”然后我会追问：“为什么加冷水？”人们会想当然回答说：“加冷水是为了止沸。”继续追问：“这是唯一的法子吗？”不是，显然把火拧小更方便。加冷水止沸，其实是代代相传下来的习惯——在没有煤气、液化气、电磁炉的时代是有道理的，因为柴火灶很难快速调节火力，加冷水是最方便的法子。现代人们仍然沿用，只能说明缺乏对习以为常的事情进行质疑的习惯和能力。

这个讲解案例，有了互动和参与，让学习者觉得与自己有关，感受是“原来我也是这样”，从而强化要改变的愿望。

那么促动案例又怎样设计呢？准备这次课程时，有一条新闻在社会上引起广泛讨论：2011年10月13日下午，广东省佛山市南海区黄岐镇，一名2岁的女童王悦在家门百米外，被一辆客货车撞倒，前轮碾压过胸腔和脸颊，司机稍作停留后，后轮继续碾压女童胸膛，随后离去。其后3名路人路经事发现场，均没有人救助受伤倒地的女童，随后又一辆小货车驶过，再次碾压女童双腿。又有十几人路过，但都视若罔闻，直到一位拾荒者陈贤妹看到，才将女童小悦悦抱起。

这个案例，世人皆知，所以学习者容易参与讨论；而且主流意见都一边倒地谴责路人冷漠、批判道德堕落，这在本质上与作者举的例子相同，“大家都说天空是蓝的”。这一段的要点是对主流观点进行追究和思辨，来锻炼自己的思维能力。

所以，我把这个案例讲到这里，然后邀请大家来挑战：问题的本质真的是“社会冷漠”么？你认为还有哪些地方值得思考和质疑。

大家会思考，会有话可说。这样的案例没有正确答案，也不在乎正确，在乎的是每个人能比较容易地参与进来，进行体验和反思。这就是“促动参与”的目的。用这个案例热身之后，就可以再引出一个工作上的案例，比如，中秋节前，公司为员工发放了过节福利，但并没有达到预期效果，有些员工抱怨说礼物太不值钱了。请分小组讨论这个抱怨的本质。

4. 筹划 >> 备课 >> 小贴士

(1) 不必准备幻灯片。

拆书帮现场学习尽量不用幻灯片。这跟大部分培训课的做法相反。有不少培训培训师（TTT）的课程，会花一半时间教你如何设计幻灯片。

幻灯片的作用，应该由学习者手中的图书复印页面代替。还不足的，由拆书家的口述代替。

乔布斯说，没有幻灯片，人们已经不会说话了。

幻灯片的问题在于，它会喧宾夺主。在效果不好的培训中，学习者大量的注意力放在幻灯片而不是培训师身上，而在拆书帮里，我们更希望学习者把精力放在自己身上，理解知识、联结经验、拆解案例、聚焦应用。

沃尔特·艾萨克森，《乔布斯传》，357页

整个演讲以介绍“潜在市场”和“竞争对手”开始。像往常一样，乔布斯显然没有耐心听这些。法德尔说：“我能感觉到，他没耐心在一张幻灯片上花上一分钟的时间。”当翻到“市场上的其他播放器”这张幻灯片时，他挥手示意法德尔停止。他说：“不要担心索尼。我们知道自己正在做什么，但是他们不知道。”于是，会议不再播放幻灯片，乔布斯开始向团队抛出一连串的问题。法德尔学到了一课：“史蒂夫关注当下，说话直来直去。有一次他告诉我：‘如果你一定要用

幻灯片来讲，那说明你不知道自己要讲什么。”乔布斯希望在展示中看到实物，这样他就能触摸、检阅和把玩。

(2) 不必准备太多要讲的东西。

一位优秀的表达者（愿意成为拆书家的人通常是表达能力较强的人）常常受到的诱惑是：要说的太多、想说得精彩。最后，可能让学习者评价“课程准备充分、讲师表达能力很棒”。但从另一个角度看，给定学习时间不变，拆书家说得越多，学习者参与就越少。

拆书帮现场学习中的任何环节都是RIA的一部分，当图书片段确定之后，R的时间基本固定，那么，属于拆书家的I（引导促进）的时间越多，属于学习者的A（拆为己用）的时间就越少。

所以，拆书家讲的不在多，而在于用适当篇幅的引导来得到一场现场学习的A。

(3) 不必准备一场培训通常需要准备的其他东西。

比如：一下子抓住人注意力的开场、让人印象深刻的箴言警句、短小有趣的笑话、煽情鼓舞的排比……这些都是加分项。如果你有志锻炼自己从拆书家成长为培训师，那么加之无妨。但对于一次拆书帮现场学习来讲，这些不是必需的。

再提醒一次：拆书帮看重的不是拆书家讲得多么精彩，而是看在拆书家引导下学习者拆解的案例是否贴切。

(4) 最好拟一个通知。

通知会让目标学习者来之前就知道参加这次拆书帮现场学习可以收获什么。通知的内容可以参见下一节中“如何介绍一本书”的讲解。

(5) 将书中的技巧融入讲解过程。

如果有可能，可以将书中涉及的一些技巧体现在你的讲解过程中。比如，拆一本讲客户服务技巧的书，你可以说，各位学习者就是你的客户，所以你的讲解和回应都依据书中的原则。拆一本讲谈判的书，你可以在学习者提出任何请求的时候跟他提出条件交换……这

样，你的主持本身也是一个拆为己用的示范，可以增加学习者的“体验”。

好了，现在你已经做了很充分的准备，可以主持一场很棒的现场学习了。

现场

拆书帮现场学习的时间一般在2~3小时，拆书家对选定的七八个图书片段引导学习者进行拆解，涉及的操作步骤有：开场、请大家阅读、讲解、激活经验、促动参与、催化应用、点评和答疑，见下表。

拆书家现场主持引导的核心动作，是I（Interpretation）。第二章中曾分析出I的要素：

I = 以学习者为中心 + （激活经验 + 促动参与 + 催化应用）

| 操作步骤 | 说明 | 做法 |
|-------|-----------------|---|
| 开场 | 引发兴趣和安全感 | 设计提问，点明主题，说明图书的权威性和拆书帮现场学习的可行性，并预先说出大家可能的质疑 |
| 请大家阅读 | | 请大家阅读你挑选出的片段 |
| 讲解 | 帮助学习者更好地理解知识 | 复述图书上下文的案例或解释，加工一个示范案例，锁定适用情况，引发认知冲突 |
| 激活经验 | 帮助学习者联结自己的经验，反思 | 请学习者联系自己的经验，反思、加工、改编出一个成功案例 |

| | | |
|-------|-------------------------|---------------------------------------|
| | 和加工（关联经验） | |
| 促动参与 | 帮助学习者更轻松参与（自我导向） | 设计现场活动，让学习者体验和练习新技巧 |
| 催化应用 | 帮助学习者规划自己的应用（聚焦于解决实际问题） | 鼓励学习者讲出自己的具体问题，想象和讲出可以怎样应用刚刚学到的知识去解决 |
| 点评与答疑 | 帮助学习者更好地应用（强调实践） | 对内容、过程、前提进行点评，给予肯定性点评，不回避纠正性点评。点评应具体化 |

现场 >> 开场

1. 现场 >> 开场 >> 说明

开场的核心不是精彩，不是一下子抓住大家的注意力，而是引发兴趣和安全感。

关于兴趣，真正的兴趣来自于成人学习的第三和第四公理所说的：学习者觉得这些内容有用，与自己有关系，能够帮助自己解决实际工作中的问题。

开场不仅要解释这本书怎么样，更要联系学习者熟悉的事情、场景；不仅要让学习者了解将学到什么，更要让学习者想到自己要解决的具体问题。

开场不要只设计怎么说，也要设计怎样提问。通过提问引导学习者思考自己与这个主题有关的经历和问题。

常用的引起兴趣的方法，是用设问设置悬念。就如《百家讲坛》每隔几分钟就会出现一次提问，目的就是不断用悬念来引发观众的兴趣。如：“曹操和诸葛亮到底有哪些相似之处？为什么民间形象和历史形象的曹操与诸葛亮有如此大的差别呢？”

总之，引发兴趣的核心观念是与学习者关联，具体技能是提问。

关于安全感，首先，安全感来自于尊重学习者，把他们视为学习的主体。

因为之前做了调研，所以在这里可以把调研的情况简要说明一下。让大家知道，今天要学习的内容是根据在座各位的情况而选择（起码是进行过调整）的。

其次，安全感还来自于对内容的信任。

参与过较多现场学习的职场工作者会有这样的感受，就是有些东西听起来不错，但经不起推敲。很多培训中看似有理的段落，其实适用性非常有限。比如，网上一度流传很多某“培训大师”的视频，有好事者把他讲的内容和案例一一核对，发现内容有不少矛盾之处，甚至这次讲的和那次讲的完全相反，案例中有不少夸张和荒谬，很多内容是为了生动而随意改编的。但翻看彼得·德鲁克、菲利普·科特勒全部的著作，去看《从优秀到卓越》或《基业长青》，所有的内容都是严谨求实、协调一致的。这就是包装出来的“大师”和真正的大师的差别。

所以跟学习者介绍一本书时，要说明这本书的可信性——拆书帮的好处是，选的都是经典图书，其作者是真正的权威和大师，其内容都是扎实的、经得起检验的。

再次，安全感是要让人感觉听得懂、学得会。

很多参加刘一秒课程的学习者，都是听了朋友的推荐来的。朋友跟他们推荐的时候，往往会说“听得懂”。由此可以知道，学习在大多数人心里，是个什么概念。听得懂本来是最基础的事情，但对相当多

的学习者来说，居然成了可遇不可求的事情。这充分说明大部分成人教育者（培训师、高校教授）并没有真正重视学生的需要。

具体的做法是：调整学习目标，让大家感觉到可行。比如告诉大家这次拆书活动曾经在哪里进行过，效果很好。

最后，安全感要求拆书家应该预防大家有可能提出的质疑。

预防质疑的最好方式是：你先说出来。

要做到这一点比较困难，因为需要你对这个领域非常熟悉，才能知道大家很可能提出哪些质疑（或挑战）。好在不需要自己做这件事——一本优秀的图书中，作者对自己写作的这个领域非常熟悉，所以通常会写出大家潜在的质疑有什么，同时会给出回应、解释。拆书家要做的是在阅读的时候注意这些段落，然后联系自己的目标学习者，考虑他们最有可能提出的质疑是其中哪些，对这些部分给予特别关注。

开场时只要提出常见的质疑即可，让大家带着疑问听，而不必在这个环节急着解释。

2.现场 >> 开场 >> 做法

归纳而言，拆书家在拆书帮现场学习的开场要做这几件事情：

(1) 用设问的方式说明这次拆书帮现场学习的学习目的——我们这次学习的目的是什么？为什么要搞这次拆书帮现场学习？为什么要拆这本书？也可以跟大家互动——你的期望是什么？

(2) 介绍书——告诉学习者这本书讲的东西对他有用，而且书中内容扎实、可信。

(3) 说明我们希望通过这本书学习什么或解决什么问题——让学习者认可学习目标贴切可行，能说出学习者的常见问题。

(4) 简要说明拆书帮现场学习的大概流程是什么。

(5) 可以分组，每组最少3人，最多7人。

3. 现场 >> 开场 >> 小贴士

(1) 如何介绍一本书。

在一次拆书帮学习活动（包括现场、在线）的开场，如何介绍一本书呢，可以借鉴销售学中的思路。

第一，FAB介绍法。

F是属性或功效（Feature），即自己的产品有哪些特点和属性，例如：“在功效相同的产品中，它是最轻的电子发动机，只有10磅重。”

A是优点或优势（Advantage），即自己与竞争对手有何不同。例如：“它足够轻，可以便携使用。”

B是客户利益与价值（Benefit），即某优点所带给顾客的利益。例如：“你的客户不再一定要到维修中心寻求帮助，因为服务代表能够使用便携式修理工具。”

具体到书的介绍上：F表示这本书有什么特征（作者是谁，内容是什么，哪里出版，厚薄如何.....）；A代表在同类图书中，这本书有哪些不同凡响之处；B代表你若参加这次学习活动，你会有什么收获、解决哪些问题、实现哪些梦想.....

第二，用客户的场景来描述产品。

不是说产品怎样，而是从事件、提问、影响、解决4个方面去描述：

事件：读者的生活或工作中很可能会发生什么事情。

提问：用提问的方式，引发学习者思考，例如：遇到这类事情，你之前的处理效果怎样？还可以怎样？是不是没想到什么？.....

影响：其实这类事情的影响很大，后果很严重，影响你的领导评价/幸福程度/梦想实现/职场目标/生活质量/.....

解决：这本书中提出的思路（用两三句话归纳），可以帮你解决，甚至是比你想象的更好。

(2) 不要太谦虚。

不必说“我对这个主题不如大家懂”或“时间比较紧张，准备不是很充分”之类的话，无论是谦虚还是心虚，都会降低学习者的安全感。

(3) 开场的时间控制在10分钟内。

开场不要过长，太长会喧宾夺主，拆书家成了培训师；但也不要太短，太短做不到引发学习者兴趣和传递安全感。

(4) 开场紧张怎么办？

主持拆书帮不大容易紧张。做培训容易紧张，是因为你要说很多话，怕忘了、怕被打断、怕人家听不懂、怕人家不认同、怕人家没兴趣……而在拆书帮现场学习中，你们很快就能进入互动环节，大家和你一起读、一起思考，你就不紧张了。

(5) 简要介绍拆书帮。

因为参与的学习者中总有第一次来参加活动的，所以通常需要简要介绍一下拆书帮。这里的介绍不需要面面俱到，只要让学习者有安全感（知道自己在后面两个小时中大概要经历什么）和兴趣（拆书帮希望真正帮助你把这本书中的知识拆为你自己的能力）即可。

(6) 分组是很有效的增加兴趣和安全感的方法。

小组合作可以提供安全的学习氛围。最好是由学习者自由组合，这样互相熟悉的人会凑成一组。好处是，碰到比较难的学习任务（多数出现在激活或催化环节，拆书家要求学习者现场加工出自己的案例），学习者可以在小组中增加安全感。

小组学习中，学习者常常受到同伴的鼓励，熟悉的人之间更可能有相似的经验，这样可以更好地起到互相学习（P2SP式学习）的效果。另外，分组会鼓励建设性的竞争。

分组可以粗做，可以细做。细做的分组，要求选组长、定组名，把组名和组长名记录下来，并记录发言次数，等等；粗做的分组，只要大家分组围着坐即可，进行到需要讨论的时候再定组长。

无论怎样做，分组都会有效地促进学习者积极参与学习活动。

现场>>请大家阅读

1. 现场>>请大家阅读>>说明

请大家阅读你挑选的片段。你挑出的片段可能只有一两句或者一段话，也可能会有两面书页。通常不要超过两面为好（刚好可以复印在一页A4纸）。这种情况，适合让大家细读（分析阅读）。

还有一种情况，你希望学习者用较短的时间阅读大量的内容，比如，整个第一章。这种情况需要每个人手中拿一本书，适合让大家粗读（检视阅读）。

2. 现场>>请大家阅读>>做法

(1) 细读（分析阅读）。

给出明确的指令：请大家翻到××页，阅读从哪里到哪里的部分。

通常，一本32开图书的一面可以容纳600~1000字。人的阅读速度差别很大，跟阅读习惯有关，也和阅读内容的难易有关。要求大家细读的片段不要过长，使绝大部分人可以在5分钟之内阅读完。具体时间，需要拆书家视大家的阅读情况而定，要等到所有人都读完后才能进入讲解环节。

(2) 粗读（检视阅读）。

拆书家的指令要清晰，除了说明从哪里读到哪里之外，还要明确说出以下几点：

第一，要限定阅读时间。最好有个计时器，每个人都能看到的，可以是教室墙上的挂钟，也可以是投影打出来的倒计时时间（有很多

小软件可以做到这个功能)。另外，需要中间提醒。比如，要求阅读5分钟，那么在还剩1分钟的时候，应该提醒学习者。

第二，让大家有清楚的阅读目的。比如，请在读完后，列出本章的3个要点；请在读完后，找到和我们情况最接近的两个案例；等等。

第三，教大家跳读的方法。告诉学习者用传统的匀速阅读方法，5分钟一定读不完。而很多人还不知道，阅读致用类图书的一个基本技巧是，不应该用匀速的方式阅读。简要地辅导学习者怎样用扫描式阅读法，可以几秒钟跳读一页。

在《如何阅读一本书》中，作者提供了一些有用的快读方法，拆书家可以在此摘出以辅导学习者。理解之后，用你自己的语言跟大家说明。

莫提默·艾德勒，《如何阅读一本书》，34页

只要找到对的方向，不论是多难读的书，只要原来就是想写给大众读者看的，那就不该有望之却步的理由。

什么叫对的方向？答案是一个很重要又有帮助的阅读规则，但却经常被忽略。这个规则很简单：头一次面对一本难读的书的时候，从头到尾先读完一遍，碰到不懂的地方不要停下来查询或思索。

.....如果你坚持要了解每一页的意义，才肯再往下读，那你一定读不了多少。在你努力去了解那些细微的重点时，你就会错过.....大原则。

这段是说，快速阅读的时候不要纠缠于细节。

莫提默·艾德勒，《如何阅读一本书》，37页

所谓阅读速度，理想上来说，不只是要能读得快，还要能用不同的速度来阅读——要知道什么时候用什么样的速度是恰当的。检视阅读是一种训练有素的快速阅读，但这不只是因为你读的速度快——虽然你真的读得很快——而是因为你在检视阅读时，你只读书中的一小部分，而且使用不同的方式来读，不一样的目标来读。分析

阅读通常比检视阅读来得慢一些，但就算你拿到一本书要做分析阅读，也不该用同样的速度读完全书。每一本书，不论是多么难读的书，在无关紧要的间隙部分就可以读快一点。而一本好书，总会包含一些比较困难，应该慢慢阅读的内容。

这段是说，调整速度比加快速度更重要。

莫提默·艾德勒，《如何阅读一本书》，38页

要矫正眼睛逗留于一点的工具有很多种，有些很复杂又很昂贵。无论如何，任何复杂的工具其实都比不上你的一双手来得有用，你可以利用双手训练自己的眼睛，跟着章节段落移动得越来越快。你可以自己做这样的训练：将大拇指与食指、中指合并在一起，用这个“指针”顺着一行一行的字移动下去，速度要比你眼睛感觉的还要快一点。强迫自己的眼睛跟着手部的动作移动。一旦你的眼睛能跟着手移动时，你就能读到那些字句了。继续练习下去，继续增快手的动作，等到你发觉以前，你的速度已经可以比以前快两三倍了。

这段给出一个具体的方法，让学习者现学现用，马上见效，让阅读速度提升两三倍。

3. 现场 >> 请大家阅读 >> 小贴士

若片段较短，也可以直接请某位学习者朗读给大家听。

某些以对话体写成的内容（比如本书第二章的《杜拉拉升职记》片段），特别适合让两三个人现场朗读书中的对话。

现场 >> 讲解

1. 现场 >> 讲解 >> 说明

讲解的目的是确保大家理解原文。

大部分实用类和理论类图书，会有自我讲解。要么在上下文给出案例，要么用不同的方式来解释，要么给出论证过程。所以，很多时候拆书家只要把原书的案例复述一遍就够了（因为学习者拿到的复印页可能没有那个案例。就算是有，仍然可以复述一遍）。

优秀的拆书家能起到翻译的作用。把原书作者偏理论的、偏国外的或偏简练的语言、比喻、说明、解释，翻译成学习者喜闻乐见的语言。

但是，需要有个衡量标准，讲解到什么程度就算够了。否则，这一步很可能做得不到位或者做得过分。有效的衡量标准是：

学习者可以用自己的语言比较准确地重述这个片段的知识。

因为拆书家很难判断学习者听懂没有，学习者的点头不代表他理解，他没反应也不代表他没理解。实际上，学习者自己都很难判断。常常出现这种情况：学习者自以为理解了，你让他解释一下或者举个例子，他说了，说完之后你就会发现他的理解有很大偏差。

2. 现场 >> 讲解 >> 做法

讲解环节需掌握的主要技巧：

(1) 复述图书上下文的案例或解释。

(2) 加工一个示范案例，这个案例和书中案例的本质相同，但更贴近学习者的经验。

(3) 锁定适用情况。任何知识都有其适用范围，在讲解的时候最好指出其边界在哪里。

(4) 引发认知冲突。认知冲突的意思是，让学习者知道自己的不足、局限、片面……比如，问学习者：“你做这行5年了，你觉得自己和刚从业一年的人有什么差别？”不引发认知冲突，不足以让学习者有动力，或提高他对学习的重视。著名建构主义教育学家德莱沃（Driver）说，学习活动应该提供引发认知冲突的经验，从而鼓励学习者发展能更好的适应经验的新认知图式。

自己阅读也是如此，在读一本书之前或之间，要常问：我自己能从中学到什么？我从前有哪些行为或认识是错的？这个理论与现实、经验、其他理论有哪些冲突？

3. 现场 >> 讲解 >> 小贴士

(1) 讲解时间有限，优先讲行为、步骤、做法。

这并不意味着讲理念和来龙去脉不重要，理念部分讲起来固然容易出彩，不过只要到了大家能够用自己的语言重述知识的程度，就应该把时间让给学习者了。

(2) 场景的案例最好是学习者熟悉的。

这对拆书家是一个较高的要求。拆书家应该在讲解的时候，做到把书中的知识率先应用到学习者熟悉的场景，并参照图书中的案例改编出学习者更熟悉的案例。

(3) 多次提醒学习者回忆主题。

挑选的多个片段是统一在一个主题下的，所以在讲解不同片段时，可以经常回顾主题，以及联系之前分析过的片段，帮助学习者回忆，使他们对主题印象更深，而且加强体系感。

(4) 从不同方向去思考。

对叙事类或其他类图书，同一段内容，常常可以在不同的方向上去思考，或者有不同的收获。这就需要拆书家指出大概的方向，别离题太远。

(5) 克制过分讲解的倾向。

再次提醒：这个环节只需要让大部分学习者能够做到用自己的语言重述这个片段就够了。拆书家要克制过分讲解的倾向。一旦拆书家在讲解环节表达过了头，这场学习活动就像是培训了。

现场 >> 激活经验

杜威，《我们怎样思维·经验与教育》

营造一种友好舒适的氛围，提供合适的学习资料，并把这些资料与学习者过去和现在的经历联系起来，它们是帮助成人从自身经历中学习的关键所在。

1. 现场 >> 激活经验 >> 说明

成人学习第三公理是“关联经验”，成人学习是一个意义建构的过程，是人们如何赋予自身经验以意义的过程。可以这么说，任何不促使学习者联结自己经验的学习，都不能说是成人学习。

那么，如何帮助学习者把自身的经验应用到学习中呢？

第一，在讲解环节，拆书家可以把内容和示范案例同学习者的经验联系起来——讲身边的案例，讲熟悉的案例。

第二，在激活环节，拆书家可以帮助和要求学习者把学习内容联结自己的经验，把自己经历过的事加工改编成案例。

第三，在促动环节，拆书家让学习者参与现场角色扮演、案例演练、游戏等活动，这是在创造产生学习的体验（经验）。这些学习体验为每个学习者通过个人反思和小组讨论提供了一个共同基础。

第四，在催化环节，拆书家可以要求学习者反思和预测。可以提这样的问题：“按照以往的经验，如果你以后遇到类似的情况，换一个做法，效果会怎样？”

第五，在点评环节，拆书家可以有意识地挑战学习者的思维定式，激起学习者对以往经验的反思，促使他去质疑自己从前的做法、习惯、思路。

2. 现场 >> 激活经验 >> 做法

激活环节的主要技巧有：

(1) 关于这个知识点，要求学习者举一个自己的或见过的做得好的例子。

(2) 关于这个知识点，要求学习者举一个自己的或见过的做得不好的例子。

(3) 请学习者把知识和自己的经验相联系，加工、改编出一个成功案例。

(4) 探究性提问。当学习者表达的时候，拆书家要通过提问，帮助学习者把评价性内容转化为描述性内容。比如：

学习者：“这个片段讲的方法很精彩/深刻/有趣/有用……”

拆书家：“在你的工作或生活当中，有过类似的情况吗？”

学习者：“我们好像常常遇到这种情况啊！”

拆书家：“你能举一个例子吗？你自己经历过，或者你见到过的实例都可以。”

(5) 设计测试题。激活中常用的另一个技巧是，把片段的内容改编为测试题，不是为考知识，而是帮助学习者与自己的经验联系起来。能够把知识改编为测试题是拆书家的一项高级技能。常见的测试题型有4类：判断题、填空题、选择题、问答题。其中，最容易转化的是判断题，最难的是选择题。

3. 现场 >> 激活经验 >> 示例

下面用一个例子来说明怎样把图书片段内容转化为激活环节的测试题，帮助学习者在自测的时候联结自己的经验，反思自己的习惯。

R 阅读原文片段

马尔科姆·格拉德威尔，《引爆点》，40页

普赖斯说：“一个内行能掌握许多不同产品、价格、商场的信息。他常常喜欢主动与消费者讨论这些情况，并且喜欢对别人的请求给予回应。他们在商场里助人为乐。他们对商家的赠券大加否定。他们乐意带着大家购物。他们有时购物也是为了大家……被他们否定掉的商家优惠券比常人可能得到的要多出4倍。他们把公众与市场联系到了一起，各种市场信息他们烂熟于心。他们知道各家零售商场洗手间的位置。这些都是他们要掌握的情况。”他们不仅仅是专家。作为一个专家，谈到价格，例如：“谈论汽车，这是因为他自己就很喜欢汽车。但是他绝不会因为你喜欢汽车，而且想要帮助你决策才谈论汽车。市场内行就能做到这一点，因为他们与别人谈话是出于社交动机。”

I 拆书家引导促进

请完成下面5道测试题：

【填空题】

有没有一类产品，比如手机、笔记本电脑、红酒、健康饮食……你觉得自己对它们了解得足够多，对其细节、价格、购买渠道等都比较熟悉？（如果没有，请写没有；如果有，请写出哪类产品，最多写3类。注意：若因为与工作密切相关而熟悉这类产品，不能算数。）

【判断题】

请打分：如果该描述非常吻合你的情况，选5分；如果完全不符合你的情况，选1分。

·我喜欢与其他消费者讨论某类产品。

1分 () 2分 () 3分 () 4分 () 5分 ()

·我常在专业论坛上回答想要购买某类消费产品的网友的问题。

1分 () 2分 () 3分 () 4分 () 5分 ()

·我曾忍不住主动指点陌生人应该/不应该购买某产品。

1分 () 2分 () 3分 () 4分 () 5分 ()

【选择题】

假设你换了一个工作，每天需要敲六七个小时键盘。你偶然在一位游戏发烧友那里体验到他用的“机械键盘”，手感比普通键盘要好太多了。这种键盘至少要三四百元，也有高达千元的。你衡量了一下，觉得值得，可以买一个。这时你会： ()

A.去电子商城找柜台询问，或者去网络商城搜索“机械键盘”，挑一个喜欢的购买。

B.在网上搜索一些关于“机械键盘”的文章和测评，决定选个适合自己用途的型号，然后比较不同渠道的购买价格。

C.这类小众产品应该有专门的爱好者论坛。通过搜索和比较找到最活跃的论坛。注册、浏览、看精华帖、整理资深爱好者的现身说法、发帖提出令自己困惑的问题.....最后，你不仅知道自己用什么型号的键盘合适，而且对机械键盘多种型号的定位、细节、价格、购买渠道等都了解了不少。

D.你主动跟经常使用键盘的同事和朋友（文字工作者、编程工作者、游戏发烧友）讲机械键盘的好处，并乐于在他们表示感兴趣之后把你知道的信息告诉他们。你做这些不只是因为你喜欢机械键盘，更因为你享受帮助他人做采购决策的乐趣。

【问答题】

你曾见到过具备本书所说“内行”特质的人吗？如果有，能否描述一下这个人？你觉得作为一个有“内行”特质的人，能够为自己和身边的人带来哪些价值？

4. 现场 >> 激活经验 >> 小贴士

(1) 不怕沉默。

有时会出现没人说话的情况。比如拆书家邀请大家分享自己关于某内容的经历，却没有人说话。这时拆书家（以及所有的学习者）会觉得尴尬。

实际上，会发生这样的情况，并不是因为大家没有类似经验，而是恍惚感觉“好多这样的情况啊”，却一时说不出来。（由此可见，能够理解知识后快速联结自己经验，这是一种能力。）还有可能是气氛还没有起来，谁都不愿意先说话，还可能是学习习惯和企业文化造成的“多听少说”的倾向……

无论如何，遇到这种情形，较好的做法是：不尴尬。

因为在沉默的时候，大家并没有闲着。看起来都很安静，但每个人的大脑都在快速运转，试图把自己的经验与刚刚理解的知识联结起来。

这其实已经达到部分目的了——促使大家反思自己的经验。

你自己阅读一本书，读到有趣味的地方，不也是要合卷反思一会儿吗？所以，如果出现沉默，拆书家要做的是，跟大家解释一句，“没事，慢慢想，我们考虑两分钟”。

两分钟过去了，还没有人说话，可以有3种解决方式：

第一，再次说明要求，然后要求大家以小组为单位分享。通常，如果是因为害羞而不说话，那么缩小到小组范围，就会大大降低压力，一般来说，学习者就会开口了。

第二，给定情境，请大家在特定情境中寻找。比如，你在求职的时候有没有过类似的经历。范围缩小了，学习者联结经验的难度大大降低。

第三，从激活转为促动。下面会讲，促动的常用技巧之一是请大家模仿。如果是因为这个要求对于在座的学习者难度较大，从而大家一时难以联结到自己的类似经验，那么，拆书家可以把自己预先准备的案例拿出来，请大家讨论。这会大大降低难度，因为学习者遇到的是一个已经完成了一半的案例，现在只需要根据刚才理解的知识来照猫画虎就可以了。

(2) 案例的贴切比真实更重要。

对学习者的根据经验加工出的案例（叙事性学习）而言，贴切比真实更重要。拆书家可以在认可这个案例贴切的地方后，提一点建议，比如“如果这个案例某处细节这样编写会更凸显这个片段的知识本质”。

(3) 在学习者发言时，拆书家适当地提问和总结。

在学习者发言的时候，拆书家可以适当地提问和总结，但一定要简短，最好是一句简单的提示。提示的方向是联系到刚才讲到的内容，这样可以帮助其他学习者更加清晰、印象更深地理解发言者所说的话。尤其当某位学习者发言时间较长的时候，这样做能帮助其他学习者集中注意力。

(4) 对特别爱表达的学习者进行侧面提醒。

若有个别学习者特别爱表达，虽然在开始时他的积极发言会增加现场的参与气氛，但如果他每次都要说，拆书家可以微笑对全场说，“我们鼓励每个人都有发言的机会。”他就会接受提醒。

查尔斯·汉迪，《思想者》，71页

存储起来的知识很快就发霉了。等你需要的时候，它多半已经消失了。我们都知道，学语言的时候，一学完就得赶紧用。其他东西也一样。

现场 >> 促动参与

1. 现场 >> 促动参与 >> 说明

成人学习第三公理是“强调实践”，也就是在用中学。关于这一点，我们在第四章的“身体亲历学习”一节中已经说明。简而言之：

- (1) 演练比叙述更容易参与。
- (2) 演练能调动更多的感官，从而使记忆更加深刻。
- (3) 技能学习需要在安全的情景下进行第一次演练。

2. 现场 >> 促动参与 >> 做法

促动的常用技巧有：

(1) 表达的时候常常自问自答。这其实是所有演讲、培训、演示中通用的基本技巧。

(2) 让学习者做判断题。这是最容易让学习者参与进来的技巧，因为过程很轻松。促动环节的测试不同于激活环节的测试：后者的目的是帮助学习者联结自己的经验，通常要学习者反省、核对自己符合哪个选项；而促动环节的测试，目的是帮助学习者参与和应用知识，通常是设定一个情境，请学习者做选择题或判断题。

这样，学习者需要加工的内容少，压力也小，可以非常轻松地用上刚刚学习的知识。只是这对拆书家的要求略高一些，好在很多时候拆书家可以直接把书里的案例改编为测试。

(3) 设计现场活动，尤其是角色扮演。其目的是让学习者在安全的环境下，第一次练习新技巧。

学习者应用刚刚学到的技巧进行练习，通常需要拆书家提供情境和角色，也就是事先准备案例。案例不仅可以增加学习者学习新技能的兴趣，还能预演处理可能出现的问题。

准备案例的做法是在企业内搜集具备典型性的成功案例或者失败实例，然后在真实的基础上，可以略微加工成为案例。准备案例时，要注重事实的客观描述，尽量全面体现时间、地点、人物、动机、冲突、选择、结果（除非你想留下某些内容不写，让学习者现场思考或

讨论)。注意尽量不要在案例中出现评价、结论、总结，否则会大大降低案例的演练或讨论价值。

(4) 要求小组讨论案例。拆书家可以拿准备的案例请大家讨论。通常拆书家要给出讨论的题目，要求小组达成一致的结果。注意准备的案例应该具备一定的复杂性，讨论的题目应当具备一定的不确定性，否则学习者很难讨论得起来。比如，“请讨论他们为什么失败”这个题目就不太好，因为不超过一分钟大家就无话可说了。相比而言，“你得到了哪些启发”这样的问题会让学习者畅所欲言。

(5) 有效的辅助工具如下：

把图书中需要填写的表格复印下来，要求大家填写。

根据图书的提示，找一些和书中类似的，但是取自你和学习者更熟悉的环境的实物、图片、照片等。

可以要求大家使用现场的白板或大白纸来写出讨论结果。

节选自电影、电视剧、对话节目的视频也是很好的辅助材料。

现场拍摄学习者讨论或表达的视频，随后播放并点评。

幻灯片也算工具，但因为互动性较差，所以拆书帮现场学习中尽量不用幻灯片。

3.现场 >> 促动参与 >> 示例

下面用一个例子来说明怎样把图书片段内容改为促动环节的测试题，帮助学习者在参与和思考中细致理解知识，并能记忆得更深刻。

R 阅读原文片段

马尔科姆·格拉德威尔，《引爆点》，40页

普赖斯说：“一个内行能掌握许多不同产品、价格、商场的信息。他常常喜欢主动与消费者讨论这些情况，并且喜欢对别人的请求给予回应。他们在商场里助人为乐。他们对商家的赠券大加否定。他们乐意带着大家购物。他们有时购物也是为了大家……被他们否定掉的商家优惠券比常人可能得到的要多出4倍。他们把公众与市场联系到了一起，各种市场信息他们烂熟于心。他们知道各家零售商场洗手间的位置。这些都是他们要掌握的情况。”他们不仅仅是专家。作为一个专家，谈到价格，例如：“谈论汽车，这是因为他自己就很喜欢汽车。但是他绝不会因为你喜欢汽车，而且想要帮助你决策才谈论汽车。市场内行就能做到这一点，因为他们与别人谈话是出于社交动机。”



拆书家引导促进

【判断题】

一个在新浪微博工作的人，关于微博的所有问题他都清楚。他算不算“内行”？

【选择题】

我有一个做啤酒销售的朋友，他的工作是跟各饭店联系，让饭店老板或大堂经理购买他的啤酒。他在这行做得时间长了，也善于观察和思考，以至于来到一家饭店，他很快就能说出这家店经营得怎么样，以后如果出现问题会出在经营、菜品、服务还是人员上。不少饭店老板会主动给他打电话，问一些问题，请他帮忙出主意，而这些问题都跟卖啤酒没关系。请问，这个朋友的角色更像是《引爆点》中说的哪类“个别人物”？（ ）

A.联络员 B.内行 C.销售员 D.以上都有

4. 现场 >> 促动参与 >> 小贴士

(1) 注重行为改变。

促动的核心是行为改变，而非思想改变。比如，“对待客户要真诚”，这就没法促动。但是“回应客户投诉时，先要重复一遍客户的话”，这就可以被设计到演练中。

(2) 为较难的片段提供更详细、更具体的步骤。

熟练的拆书家能够预测哪些片段是学习者较难拆解的，然后在这些片段的拆解中给出更详细、更具体的步骤，或者在促动环节设计更容易实现的演练。

(3) 设计的问题要容易回答。

在学习者越不熟悉主题，或者思维能力越弱的情况下，拆书家就越应该注意提出容易回答的问题。

(4) 挑选恰当的视频片段作为辅助工具。

恰当的视频片段不仅是很好的辅助工具，而且可以成为生动的促动案例。比如，图书片段的知识是关于“冲突管理”或“情绪管理”的技巧，那么就可以剪一段表现夫妻吵架或同事争执的电影片段。在促动参与的环节，请大家看视频，然后要求小组内人员分别扮演其中的角色，如妻子和丈夫，应用刚刚学到的技巧进行演练。

现场 >> 催化应用

1. 现场 >> 催化应用 >> 说明

成人学习第四公理是：聚焦于解决实际问题。

如果说对知识的学习主要是归纳过程，那么对知识的应用就是演绎过程。学习可以促进行为改变，知识可以转化为能力，这些最终是在应用中做到的。所以催化应用这个步骤是拆书帮中最重要的一步。

2. 现场 >> 催化应用 >> 做法

(1) 提供细化步骤的工具，这个工具可以把新技能要求规范化、标准化。

(2) 鼓励学习者讲出自己的具体问题，想象和叙述可以怎样应用刚刚学到的知识去解决。

(3) 请学习者编写一个故事，在这个有人物、有情节和发展的故事中，有人应用到刚刚学的知识成功地解决了问题。要编出他应用知识去解决问题的细节。

(4) 要求规划。将所学知识应用到工作和生活的具体情境中。

(5) 要求承诺。最好是写在纸上的承诺，或者是公开承诺。

(6) 提醒定期回顾，检查承诺的执行情况、行为变化情况。

(7) 提供评测行为的工具。这样，学习者才知道现状和变化情况。

3. 现场 >> 催化应用 >> 示例

在2010年版《高效能人士的七个习惯》（20周年纪念版）的封底，有这样一段话：

新版在每一章节后增加了一个“付诸行动”版块，精选柯维培训课程中的实践训练题，以帮助读者加深对“七个习惯”的理解和掌握，使“七个习惯”成为属于每个人自己的行动指南。价值堪比18000元的柯维现场培训课。

用拆书帮的话来说，新版在每一章后面增加了2~5页的“拆书家引导促进”，帮助你去实践那一章的知识，将其转化为自己的能力。我们说柯维是非常优秀的学习促进者，是伟大的拆书家，具体就体现在新版增加的这些“付诸行动”版块。

所以，有兴趣的读者可以阅读这个版本的《高效能人士的七个习惯》，并特别留意其中的“付诸行动”版块，逐一分析每个引导促进的

技巧。然后你会发现，这些技巧和本章列出的拆书家激活、促动、催化的做法可以相互印证。

4. 现场 >> 催化应用 >> 小贴士

当学习者感觉难以加工、思考、得到正确答案时，拆书家应该永远可以拿出刚才讲的方法、步骤、案例，要求学习者只要照猫画虎即可。

也就是说，不应该在激活、促动、催化环节提出新知识。

现场 >> 点评和答疑

1. 现场 >> 点评和答疑 >> 说明

学习者在激活环节中叙述和反思了经历、加工了案例，在促动环节参与了演练和讨论、加深了理解和记忆，在催化环节解决了实际问题、规划了应用步骤。这些都是学习者的拆解，之后拆书家可以给予点评。学习者还可能在任何时候提出疑问或挑战，拆书家可以给予解答。

先强调一下，点评和答疑不是拆书家的基础能力，而是较高要求。

第一，学习者在任何步骤给出自己的拆解案例后，拆书家点评的主要目的是帮助和促进学习者进一步提高。

第二，遇到疑问和挑战的时候，记住拆书家不是培训师，你只有义务回答所拆解的图书中涉及的内容——因为你读过全书，而学习者没有。如果书中没有关于这个问题的答案，你只需坦陈“这本书中没有涉及这个问题”，然后，不妨请提问者尝试回答，或者要大家一起思考。

这里一定要克服“有问必答倾向”：在平时讨论一个问题，你可能会说“我不知道”；但当你站在主持人、领导、讲师或父母的位置，被问到同样一个问题时，你自然的反应很可能是搜肠刮肚去寻找一个答案。实际上，这样做效果往往并不好。所以，作为拆书家，不要给自己加压力，也不必觉着不能回答很尴尬。

2.现场 >> 点评和答疑 >> 做法

若期望成为更高阶的拆书家，可以在点评与答疑中尝试下列做法：

(1) 牢记点评的目标。

始终记住点评的目标是促进学习者把知识转化为能力，能够更好地应用和表现。可以在3个方向上进行点评：一是对内容进行点评，它是对学习者的拆解的本身的点评；二是对过程进行点评，也就是对学习者的处理方式（问题解决策略）进行点评；三是对前提进行点评，包括对大家习以为常的假设、信念、价值观、解决问题思路的点评。

(2) 给出肯定性点评。

告诉学习者，哪些地方他做得很好，这会强化那些较好的做法。最有效的套路是，把学习者的拆解（他的经历、演练、讨论、案例、应用）中的要素与图书片段的知识点（或催化环节锁定的细化步骤）一一对应起来。

(3) 不要回避纠正性点评。

有时候在给出自己的拆解时，学习者表现出他对这个知识点理解有偏误。拆书家以关爱的方式给出的纠正性点评，会让他和其他学习者大为受益。

(4) 点评具体化。

泛泛而论的陈述没有什么用，例如，“说得非常精彩”就不如“你的这个例子非常贴切地说明了人在遇到损失的时候更容易认真考虑。”

(5) 聚焦于学习者的拆解，而不是聚焦于评价学习者。

具体地指出这位学习者已经做到的和可以做得更好的地方。不要聚焦人格特质或运用以下这类标签，例如，“你这人还是蛮率真的，有啥说啥”，或者“你是很较真的人”。尤其避免使用消极特质的词语，例如“反应慢”、“认真一点就好了”……这样会造成负面的学习气氛。

(6) 指出学习者加工的案例的逻辑结果。

学习者在联结的步骤，从自己的经验加工出一个案例后，或者在催化的步骤编了一个应用的故事后，拆书家都可以分析在这个具体的案例或故事情境中，那么做的结果可能会有哪些影响。

(7) 为较好的表现给出提示。

有时候学习者得到纠正性点评后，他赞同你的点评，但不知道该如何修改、调整自己的案例。这种情况下，就需要拆书家给出具体、清晰的如何改进的建议或提示。这些建议和提示应该都来自于之前在讲解环节说过的知识点或催化环节给出的具体步骤，而不应该是新的知识。

(8) 既具体又简短的点评最有帮助。

长篇大论的点评是浪费时间，而且，别忘记，拆书帮的主体是学习者。所以，如果学习者在几个要点上都需要点评，那么拆书家先给一两个点评就够了。

(9) 多向学习者提问。

这样你们就像是平等的对话，而不是老师给学生灌输知识。本章已经多次提到拆书家的提问能力，在这里我们集中强调一下拆书家提问的思路。提问能力的提升，可以大大增加你在管理、辅导、顾问、说服等方面的效果。

首先，你可以通过提问，促使学习者深入思考。

“你认为这样会导致更多的问题，所以必须权衡.....那么，还有其他哪些方法呢？”（指向未来行动）

“那么，对于要不要涨工资，通常都从哪些方面考虑呢？”（指向标准）

其次，你可以通过提问，让学习者表达得更加具体、清晰。

问事实：“客户一般都怎么说？”“他当时具体是怎么做的？”

问行为（当事人的行为）：“你是怎么反应的？”“你通常怎么处理或应对这种情况？”

目标不是得到更多细节，而是得到有用的细节。所谓有用，是让情境越来越清晰，从而让学习者掌握刚刚学习的技巧的应用范围。

第三，你可以通过提问，探索和澄清对方的观点、意愿、提议和决定。

问清楚这个观点或决定到底是什么，追问做这个观点或决定的理由，追问这个观点或决定对对方和相关人士的意义或影响。

“你想要达到什么目标呢？”

第四，你可以通过提问，让对方完成缺失的部分，帮助对方表达或考虑更完整。

比如，销售人员抱怨产品和客户，说市场难做。可以问：

“你都做了些什么？”

“市场和5年前比有了很大的变化，那么你和5年前比，增长了什么？”

最后，通过提问，你还可以帮助对方全面考虑问题局面和机会。

“你从中可以学到什么？”“从中你能吸取哪些教训？”

3. 现场 >> 点评和答疑 >> 小贴士

(1) 总结刚刚呈现的观点。

点评中可以有总结，但拆书家不应该总结正确结论，而是总结刚刚都呈现了哪些观点。

(2) 不马上否定学习者的回答。

向学习者提问，但得到的回答却和自己的思路不一致时，不应该马上否定。至少肯定其思路的合理性。也可以记录下来，一个一个讨论。

(3) 当有人特别强烈地追问时，应给予他充分的表达机会。

当有人特别追问某个问题的时候，通常他不是想知道什么，而是想表达什么。最常见的情况是，在他想到的某个情境下，或者在他的价值观下，他不能认同刚刚接收到的信息。当然也有情况是，他非常在乎某个问题，因为他觉得这些信息可以很好地帮助他解决某个问题，所以他想要了解更多的情况。无论如何，若遇到有人特别强烈地追问，拆书家最好的反应是向他提问、请他表达，而不是直接回答。

课后

课后 > > 整理现场案例

1. 课后 > > 整理现场案例 > > 说明

学习者拆解出的案例（包括激活环节改编自己经验而成的案例、促动环节演练的讨论案例，催化环节加工的应用案例或编写的应用故事），是非常宝贵的资料。

你可能听说过Web2.0，意思是“用户创造内容”。之前的Web1.0，是“用户浏览网站创造的内容”，比如门户网站，你去上面只能浏览。“用户创造内容”的网站，典型的如维基百科与百度知道、Twitter与微博、Facebook与人人网、豆瓣等，核心价值都是促进了使用者的深度参与和创造内容。

正如互联网界所评论的，拆书帮倡导的是“阅读2.0”，因为它是“学习者创造内容”或“读者创造内容”，而不再是学习者单纯阅读作者创造的内容。学习者拆解出的案例，不仅可以更有效地帮助自己应用，而且可以成为比原书更好的培训其他同事的素材。因为这些案例

是在联系自己实际工作的经验和图书知识的启发下，经过拆书家的促进加工而成的。

比如，做一次项目管理主题的拆书帮现场学习，在场的学习者加工出大大小小十几个项目管理的案例，大都是以本公司实际项目为蓝本，并且书中给出的项目管理知识要点都体现在了这些案例中。以后让更多同事学习项目管理，就可以直接研读这些案例，比读原书更容易理解、更利于指导应用。

企业对于拆解出的案例的更多应用，可以参考本书第八章中有关知识管理的内容。

2. 课后 >>整理现场案例>>做法

(1) 拆书帮现场学习都要录音。

(2) 请专业的听录速记人员把录音转化成文字。

(3) 由拆书家把整篇内容整理出来。整理的形式是：标题 + 案例。标题简要说明这个知识点，案例则是学习者现场给出的案例。

(4) 把整理后的案例发给所有相关者，包括参与的学习者、相关部门的管理者。

3. 课后 >>整理现场案例>>小贴士

(1) 整理过程中可以进行较多的加工。

因为拆书家更了解知识点，所以可以在理解案例背景之后，对原始案例中不贴切、不清晰的地方加以改编。

(2) 整理的案例可以加批注。

批注的内容是提醒这段叙事对应着解决问题的哪个步骤。

(3) 善于多次利用案例。

如果以后有机会面对不同学习者，对于再次主持同一本书的拆书帮，这些案例都可以成为讲解和促动环节的极佳素材。

✍️ 课后 >> 跟踪运用

在现代的企业培训执行中，负责任的企业培训组织者都会关注课后的跟踪和执行情况。但现场学习过后的行动转化，从来都是培训组织与实践的难题。有很多关于此方面的研究和尝试，平心而论，要么实施起来成本太高，要么比什么都不做的效果好不了多少。美国培训与发展协会（ASTD）的研究发现，很多听起来不错的训后跟进方法，在实践中大都流于形式。

究其原因，可以在成人学习第五公理中找到答案：成人更多是受到内在动机的驱动，比如希望解决问题、希望增加能力、希望自我实现……而非外在因素。

绝大部分课后跟进方法都是诉诸外在因素：汇报、要求填表、加以奖惩、主管监督……

那么，拆书帮怎样解决课后跟踪运用的问题呢？方法是：请同一拨人再做一次拆书帮。因为拆书帮现场学习本身就是跟踪运用的好办法。

某企业请长江商学院的教授进行中层干部管理培训。一个月后，企业组织同一拨人进行拆书帮现场学习，所拆的“书”就是之前的培训讲义。拆书家简要复述知识要点，邀请大家回忆过去一个月中自己都用上了哪些，具体情况如何。大家发言很热烈，结束后也纷纷反映这次回顾很及时，不仅把相应内容复习了一遍，而且理解得比刚听完课时更深刻，也更容易用上了。

拆书家把大家讲的案例整理好发给所有学习者和那位教授。教授非常感动，说希望把这些案例放到自己正在撰写的图书中。

与此相同，若是相对固定的一群人持续进行拆书帮活动，我们就可以在每次开场增加一个汇报环节——拆书家邀请之前参加过的学习者讲讲上次拆过哪本书、之后有没有应用，请他们分享应用的实际案例，越详细越好。

有筹划，有现场，有课后，这就是完整的拆书帮现场学习了。

拆书帮现场示例之《即战力》



R 阅读原文片段

大前研一，《即战力》，85页

“三大神器”的最后一个解决问题的能力。杰出的解决问题的能力是具备即战力的表现，所有的企业都对这样的人才求贤若

渴。因为对于所有企业来说，任何时候都缺乏能够解决实际问题的
人才。

我还要重复一遍，在虚拟、无国界和倍率经济模式盘根错节的“新大陆”，只存在于实体经济的“旧大陆”的一切规则都是行不通的。

21世纪是一个不确定的年代。

失业、自由职业者、少子老龄化、年金政策.....国家也在不断地遇到各种前所未见的问题，并且对此束手无策。

无数曾经被唤作巨无霸的企业由于无法很好地解决问题而被市场扫地出门，进而销声匿迹。

原因很简单，这个国家的知识分子阶层和白领人群已经习惯于解答学校教育中那种具有固定答案的问题，而对于这个不确定时代的种种问题，却束手无策。

用过去成功的经验来回答时下的现实问题已然没有任何作用，“主意”这一词汇就凸显出其重要性。无论是有关企业经营的重大决策还是与国计民生相关的各种方针政策，都需要依靠独创的“主意”的例子，在这个国家中已经屡见不鲜了。

解决问题的第一步是，自己主动去发现“哪里有问题”，分辨“问题是什么”。以一种打破沙锅问到底的态度，反复探求某一问题的本质，这种“质问的能力”是不可或缺的。

其次，要细究问题产生的原因，并提出使用什么样的方法能排除对于这些原因的假设。在此阶段最为重要的是对于“为什么”的问题，以“会不会是这样的原因”给出自己的假设。

而为了使自己的假设成立，下一步就要进行验证。假设就是假设，不能以它作为解决问题的基础。如果实践验证了最初假设的不正确，那么就马上提出新的假设。这样才能找到问题产生的真正原因。

这就是解决问题的一般过程。也就是说，一个人是否具备解决问题的能力，其特征不在于是否能够在问题出现的时候给出自己的答案，而是能否用上述方式解决问题。



拆书家引导促进

赵周：大家都读完了吧？这段话没什么难理解的。它的内容有4部分：解决问题能力的重要性、普遍缺乏解决问题能力的原因、解决问题的三步法、衡量一个人是否具备解决问题能力的特征。其中核心是解决问题的三步法，谁给总结一下？（讲解）

学习者：第一步，发现问题、确定问题；第二步，分析原因，提出假设；第三步，进行验证。

赵周：总结得非常精到。我们来试一试，看能否用起来。今天是什么日子？（促动参与）

学习者：11月11日，光棍节。

赵周：那我们来应景锻炼一下解决问题的能力。第一步是发现问题，分辨问题到底是什么。关于光棍节，你想到什么问题？

学习者：剩男剩女的问题。（众笑）

赵周：成，就这个，那问题到底是什么？

学习者：年纪很大了还不结婚。

赵周：大前研一说，要“反复探求某一问题的本质”。你刚说的“年纪很大了还不结婚”，这是本质了吗？

学习者：可能是他不想结婚，也可能是想结婚但找不到合适的。

赵周：这样问题就细化了——还有其他可能吗？

学习者：买不起房子，所以丈母娘不同意。（众笑）

赵周：所以说丈母娘是房地产的“特刚”需求是吧？（众笑）——还有吗？

学习者：也可能是工作太忙，接触异性的机会少。

学习者：问一下他的性取向。（众笑）

赵周：现在大家有了一个感触，原来表面上看是一个“剩男剩女”的问题，分析下来可能有多种不同的问题，对应不同的原因和假设。所以需要通过“质问的能力”来追究本质。解决问题的第一步和第二步的核心都是提问，你要判断一个人解决问题能力的高低，甚至是他思维水平的高低，首先不是看他说什么，而是看他是不是有提问的习惯，然后看提问的水平怎么样。（讲解）

假设我是一位35岁白领女性，为婚姻问题很苦闷，来找你帮我分析问题。你们问，我来答。注意每一个提问的目的性。（**促动参与**）

学习者：你想结婚吗？

赵周：想。

学习者：那你都做过什么？

赵周：非常好的问题——我相亲啊，别人介绍的相亲，我能去的就去，平均一两个星期相一次亲。

学习者：相这么多次亲就没有一个合适的？

学习者：你的条件是什么？

赵周：我也没有特别高的条件，所以我也奇怪怎么都遇不到合适的呢。

学习者：那到底是什么条件，你想清楚过吗？

赵周：大概想过，收入不要太差就行，长相不要太丑就行，有一些共同语言……

学习者：但是你没有写下来吧？你得想清楚，然后写下来，这样就能少浪费很多时间，相亲就更有目的性。

赵周：好，你现在不是在提问了，是在给建议了。你是不是认为她的问题的本质就是“没有明确自己的择偶要求”？

学习者：呃，是的。

赵周：这是假设还是结论？

学习者：应该是假设。

赵周：但是你没有验证，就直接把假设当结论，然后就开始提建议了？

学习者：哦，我明白了。

赵周：通过提问，追究到一定程度，我们就会想到一些假设。但是往往会忽略解决问题的第三步要求，验证假设。所以，有两点特别重要：尽量不要只给一个假设，一定不能把假设当结论。（点评）

好，我们继续这个Role Play（角色扮演）。你怎么验证这个假设？

学习者：能不能建议她写下来，然后再相亲拿这些条件衡量，试试看，这算不算验证假设？

学习者：其实可以请她写下来，然后回忆过去相亲的人是不是全都不符合这些基本条件。

赵周：这两个方法都可以验证前面的假设，而且是等效的。显然方法二效率更高。那么，我写了，然后回忆了，之后我跟你讲，我发现其实不少人是符合基本条件的。——说明这个假设是错误的，你得继续追问了。

学习者：那你跟其中有些人尝试过发展一下吗？

学习者：你能给我一个例子，他符合你的基本条件，但后来没有成吗？

学习者：我在想一个问题，就是为什么20岁左右的时候谈两三个就跟最后一个结婚了，但30多岁了就谈好多都觉着不合适。

赵周：你提这个问题，背后的假设是什么？

学习者：我的假设是，20多岁的时候，觉着对方整体挺投缘的，只是有些地方不合适，她也不介意先谈朋友，这样谈两年，很可能就磨合成了。而30多岁的时候，更倾向于直接找一个各方面都合适的。

赵周：因为同样是两年，对30多岁和20多岁的女性，两年时间的机会成本是不一样的。30多岁的时候会想，我花两年的时间跟他磨合，要是习惯不来，那我就老了。她的两年时间的机会成本要大得多，所以她宁可用这两年时间再去见几十位潜在客户，希望总有一款完全匹配的。

学习者：其实，选一个差不多的人去尝试和磨合，跟见几十个来找一个完全匹配的人，说不定还是前者效率更高。

赵周：好，然后呢？

学习者：然后我会建议她.....

赵周：这就开始建议了？你提了一个非常好的假设，但目前仍然是假设。跟刚才这位大侠一样，你跳过了验证，直接把假设当作结论，就开始提建议。（点评）

现在是不是都理解大前研一“解决问题三步法”的要点和常犯的错误了？好，然后请你回顾自己的经历，回忆一个要解决的问题又没解决好的事情，在小组内分享一下。不仅要讲你当时遇到的是什么问题，还要加工一下，如果你遇到的问题按照这三步法去解决，会是怎样一个案例。（激活经验）

（小组讨论和点评略。）

请大家再规划一下应用，你现在正在遇到什么问题，可以怎样运用这三步法去解决。要在大脑中想象你就是这么做了，要想得具体一些。谁先想好，可以在小组内表达一下。（催化应用）

A 学习者拆为己用

以下为现场学习者提出，并在拆书家的引导下完善的实战案例。

现场学习者1：

我们部门一位同事，最近的状态不是很好。我跟他聊了一次，效果不好。

我问他怎么了，他开始不愿意说，后来说加班太多了。我就给了他一些如何对待加班的建议，还有合理安排工作之类的。感觉他没怎么听进去，我也没有更好的办法。

再遇到类似情况，和对方聊的时候我会不这么快给建议。先按照这3个步骤，确定问题到底是什么，他抱怨加班多，这可能不

是问题的本质。因为并不是只有这段时间加班，以前也有加班，他也挺积极的。我会继续提问，心里做一些假设，看是不是这么回事。可能是他看不到在这个岗位上的发展，可能是他对上一次提的方案被否决了耿耿于怀，也可能是家庭的原因。

现场学习者2:

有一位销售人员，他的业务水平还可以，人也满活络的，但是他的预测准确率总是很低。每次都是，很多客户他认为肯定能到单，结果最后成不了。

需要解决的问题就是“预测准确率低”，造成这个问题的原因，我做了一些假设，比如，他和客户缔结合同的时候不够干脆，不敢给客户压力；或者他不擅长用促销来催单；或者他联系的人决策权不够；或者他在介绍产品的时候没能把对客户的好处说清楚，但特别擅长使用压力，就让客户稀里糊涂同意了，真要付款的时候又后悔。

我明天约他到会议室单独谈一下，通过提问来确定到底哪个假设是对的。哦，我还可以听他的电话录音来验证哪个假设是对的，然后针对性地给他解决这个问题的建议。





第六章 没有你拆不了的书

无论是主持在线拆书帮，还是主持拆书帮现场学习，都会有人问这样一些问题：“不同的人对同一个片段理解会不一样，那是不是拆解也就会不一样？”“《毛泽东选集》能拆吗？”“我读这段故事的时候，完全没想到这些，那我就没办法做自己的拆书家了吧？”

所有这些问题，都可以通过区别要拆解的图书属于哪一类来理清楚。不同类图书选取拆解片段的方法、备课的思路、讲解的要点都有所不同，对拆书家的能力要求也差别很大。

我们把所有致用类图书分成4类——实用类、理论类、叙事类、其他类。

| | |
|--------------|--|
| 实用类图书 | 侧重解决问题，通常强调实战，贴近现实，案例较多，往往就某类问题直接给出建议。比如在本书中出现过的《卓有成效的管理者》、《追求卓越》、《高效能人士的七个习惯》、《如何阅读一本书》等。本书也属于实用类 |
| 理论类图书 | 侧重阐释概念，体系完善、论述缜密，通常较厚。比如教科书都是理论类，另外也有一些介绍某领域最新研究的图书，比如《引爆点》、《黑天鹅》等也属于理论类 |
| 叙事类图书 | 如人物传记、通俗历史、小说等，感性内容多于理性内容，有人物、有事件、有情节和前因后果，读起来轻松，更容易引发感慨而不是行动。本书中引用的《乔布斯传》、《杜拉拉升职记》等就是叙事类图书 |
| 其他类图书 | 在拆书帮中，我们把拆解出的知识和指导不同于作者原意的图书称为“其他类” |

当然，你可能会觉得一本小说或者一部科普作品不是致用类图书，但只要你的目的是学以致用，又确实能够从中拆解出对工作和生

活有指导意义的东西，那就可以把它当作致用类图书。

不同类型的图书，主要差别是知识的萃取方式不同，影响确定知识片段、备课、讲解，不影响激活、促动、催化、点评。换句话说，主要是筹划阶段和R环节不同，I环节和A环节没有太大差别。

普遍来说，实用类图书会比理论类图书好读一点、薄一点，但也不尽然。比如理论类的《引爆点》，就比实用类的《如何阅读一本书》好读得多。好读与否主要与理性内容的密度有关。

显然，对拆书家备课来说，最容易的类型是实用类，其次是理论类，叙事类和其他类较难，自由度也较高。不同拆书家拆解同一本实用类图书，差别不会很大，但拆解叙事类和其他类，就因人而异、见仁见智了。

接下来是对4类图书确定知识片段、备课、讲解方法的介绍和示范。

实用类图书

确定知识片段

在实用类图书中，确定知识片段的方法比较简单——找建议、找黑体字。

实用类图书都会给出具体行动的建议。拆书家在选定拆解片段的时候，只需要对这些建议部分进行选择。有的书会把建议部分用黑体字标明。选择的标准如第五章筹划部分所述。

书中还会有大量的案例、解释、前因后果的说明、适用条件的限制、细致入微的指导，等等。这些内容不用特意复制下来发给学习者，如果有必要，在讲解环节由拆书家口述即可。

备课

选择好知识片段之后，把包含完整建议的页面复印或扫描下来，注意不要超过两面书页。通常也就是一两句话，不会超过一段。

准备案例时，如果书上的案例已经足够清晰、典型和生动，那么直接用书上的案例没有问题。另外，自己还应该准备一两个案例，在你充分理解该建议适用的情境之后，自己要联想、加工。因为相对于作者来说，你的经验和专业背景与学习者会更相近一些。

这个加工案例的过程可以理解成一个“翻译”的过程，就是把作者的案例“翻译”成你的案例。

比如，一本关于销售的书，作者举了一个例子，说一个美国人到4S店买汽车，通过这个案例来说明客户说出来的需求不见得是他真正想要的。假如你们公司是销售ERP软件的，那你就应当把这个案例“翻译”成某个典型客户采购ERP软件的案例，通过这个案例来讲清楚同样一个道理。

再比如，在一本讲论谈判的书当中，作者举了一个美国和以色列在戴维营谈判的案例，来说明一个以条件换条件的技巧，那你可以把它“翻译”成购买二手房时如何以条件换条件的案例。示范和讲解用的案例是为了帮助学习者更容易理解知识，所以如果学习者因为难以理解案例的背景信息而增加了学习难度，就得不偿失了。

讲解

通常情况下，因为实用类图书已经给出清晰的行动建议，所以不需要太多讲解。拆书家可以考虑在两个方面进行讲解：第一是为什么这么做；第二是这么做了之后会如何。

要讲解原因，是因为人们在知道为什么要做一件事之后，做这件事的意愿会加强。彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》中曾论述，对体力工作者，只需要告诉他“把凳子搬到那边去”、“把砖搬过来”就可以了；而知识工作者大多希望别人告知自己为什么要这么做。实用类图书在给出建议之前，往往会用比较长的篇幅介绍为什么要这么做，你只要用自己的语言把你对这部分的理解表达出来即可。

第二点是告知人们听从这个建议去行动之后会如何，这样会鼓励学习者更愿意去行动。你跟一个女孩子说“嫁给我吧，因为我爱你”，

这是不够的；你还得跟她说“结婚之后我会给你幸福”。同样，学习总是意味着要改变自己以前的习惯、思维方式和行为模式，所有尝试过的人都知道这是一件很不容易的事，因此你得让他知道这样做之后会有什么好处。

理论类图书

确定知识片段

在理论类图书中，拆书家要找出作者的主要结论，总结核心理念，然后在讲解中将之转化为建议。

一本优秀的理论类图书的核心价值，就在于它会提出一些此前未明确提出的观点或理念。

一本行为心理学教科书，可以分解为行为心理学是什么的观点、研究它的意义是什么的观点、对它应该由哪些部分组成的观点，以及每个部分的最新研究成果汇总。其中，大部分内容对于学习者希望达到的目的都没有太大意义，拆书家需要做的就是找出那些对我们有指导意义的观点或理念。

比如，《引爆点》讲的就是一些流行事物之所以流行的共同规律，书中有大量感性内容，但拆书家只需要找出核心观点所在的页面即可。

备课

确定知识片段之后，拆解理论类图书备课的主要挑战是把观点或理念转化为建议。转化需要3个步骤：

(1) 谨慎地理解原文的含义，一定要在上下文中读懂作者的观点，注意不要断章取义。

(2) 充分了解作者给出这个观点或理念的背景，同时思考自己所处的实际状况与作者的背景有哪些相同之处，又有哪些不同之处。

(3) 在以上两个步骤的基础上，对那些处境相同的观点，可以直接应用，给出建议；而对处境不同或已发生明显变化的观点，需要进一步提取观点背后的大原则，然后根据自己的处境给出切合实际的应用性建议。

把观点转化为建议之后，理论类图书加工案例的难度也会略高一点。这类书中给出的案例可能会更抽象，或者干脆没有案例。比如在心理学类的教科书中，最多的案例是得出这个结论的实验是怎么设计和进行的，结果是什么。

《引爆点》的作者以美国独立战争中的一个个人物为例说明“个别人物法则”，要把这个改编为营销的案例，难度就大多了。所以，对这类案例，更好的方式不是直接“翻译”，而是通过这个案例，在充分理解作者的观点或理念之后，再应用这个观点或理念来创作一个案例。

讲解

讲解的核心是不仅让大家理解这个观点或理念，更重要的是把握各个理念的恰当应用。相对而言，理论类图书需要更多的讲解，更加侧重于对应用的指导。切忌从理念到理念，不接地气，大家听完之后虽然频频点头，觉得你说的都对，觉得作者的书写得太深刻了，却不知道如何跟自己的实际应用关联起来。

我们以对《引爆点》的一段拆解来说明怎样把理念转化为对学习者的行动建议。

阅读原文片段

马尔克姆·格拉德威尔，《引爆点》，27页，29页，30页

联系员的重要作用并不仅仅在于他们认识人多。对于他们认识的人来说，他们具有很大作用。

他们应该是大家用不了几步就能找到的人，因为不论原因如何，他们在不同领域、不同亚文化社会以及不同职位的人群中都占有一席之地……他们之所以能跨入许多不同的领域是其天性在发挥作用，这种天性集好奇心、自信心、好交际和活力于一身。

他们眼里的世界与我们看到的世界不一样。他们能发现许多可能性，而我们大多数人却在忙于选择自己喜欢的朋友，排除自己看不顺眼的人或住在机场附近的人，或者我们65年都未曾谋面的人。而联系员却喜欢所有这些人。



拆书家引导促进

作者写作此书的时候，还没有Twitter、Facebook或微博这种东西。不然他可以更简明直观地介绍：新浪微博的用户平均每人关注50人左右，被20人左右关注（粉丝数），那么，这样的一个人就是“联系员”：（1）他关注了300人以上；（2）他的粉丝数和关注数差不太多；（3）他经常与关注的人联络（转发或评论）；（4）他乐于介绍人们互相认识。

所以，有些粉丝数超10万甚至超100万的用户，并不全部符合上述条件，他们只是名人，并不是“联系员”。

你关注的人中，有符合这些条件的人吗？如果有，请每次上网都记得去他的主页看看，发表一两句评论，让他记得你、关注你，跟你成为朋友。

当然了，这些微博用语是在打比方，在现实生活中也有同样的意义。

请写出你认识的人中符合“联系员”特质的人名，并参照上述条件描述他为什么是个“联系员”。

如果这个人还不是你的好朋友，请规划如何增加你与他的交往，在3个月内和他成为好朋友。

最后，你希望成为“联系员”吗？如果是，你需要规划自己的行动。比如：

给张涛打电话，问一问上次他提到的岳母住院做手术的事情怎么样了。

给王二发邮件，请他把儿子的满月照片发给你看。

每次和人聊天，都要想想可以介绍他和谁认识，然后说上一句：“啊呀，我突然想起来，我一个朋友也刚去青海旅行过，你们肯定有很多可聊的。他的微博账号是……”

叙事类图书

确定知识片段

能够拆解叙事类图书的前提是，拆书家个人的归纳能力、演绎能力和知识储备已经达到了足够的水平——别人看到的是故事，他却能从中看到启发；别人关注的是情节，他却能联想到自己该怎么做；别人看完后感叹，他看完后却能超越。

对叙事类图书（小说、传记、历史等），拆书家可以从如下4个方向寻找可供学习者拆为己用的片段：

(1) 找人物做得好的地方。

(2) 找人物做得不好的地方。

(3) 超越人物表现，看原则；脱离通常的好坏评价，从结果和利益的角度来评价；考虑人物的动机。

(4) 找冲突。找那些凭借自己现有的经验和知识储备也无法解释的地方。找那些和自己的想法、做法不一样的地方。找那些和大众的想法、做法不一样的地方。

在实际操作中，大部分叙事类图书拆解的过程是这样的：你阅读到某一段的时候，心有所感，于是停下来思考，想到了之前曾经在其

他图书中看到的概念，想到了自己过去的经验，这就相当于给你大脑中已经储备的知识加了一个案例。还有可能，你由这个故事联想到了其他事情，然后把这几件事联系起来，深究其本质，从而得出一个具备更广泛意义的观点或建议。

你在读到这些让你有所感触、有所启发的地方之后，一定要用自己的语言把你得到的启发或推演出的指导性结论表达出来。这些内容将成为讲解的核心。

最后，不同的人对于同一段故事，得到的启发或指导性结论都可能不一样。就像前面章节示范的《杜拉拉升职记》片段，换一位拆书家可能思路就完全不一样。这很正常，只要逻辑自洽、结论有效且能够转化为学习者的应用，就没有问题。

备课

选择最能够体现出这一启发或指导性结论的原书片段，复印或扫描下来。很有可能你选择的叙事类图书片段让学习者觉得突兀，没有前因后果，不知道这段叙事到底在讲什么。这没有关系。在讲解的时候，口头介绍相关的上下文背景即可。

在你总结的启发和指导性结论的基础上，加工和演绎自己的案例。这个时候，你挑选的原文就变成了一个案例。

讲解

学习者在阅读有情节的内容时，一般都会先去关注前因后果；而拆书家要在讲解的过程中，引导大家去关注你想强调的知识，通常是概括和提炼之后的内容，让学习者觉得“确实是这么回事儿”、“我怎么没想到”，而不是觉得牵强附会。

对叙事类图书的拆解，较高的境界是富于乐趣却不流于肤浅，故事遥远却能联系到眼前，源于点却能带出面，启发琐碎却能阐释系统。

拆书家可以直接给出自己想强调的知识，也可以通过提问，一步步引导学习者自己加工出结论。后者的效果要好得多，当然，对拆书

家的提问能力和现场反应能力的要求也较高。

学习者在回答提问的时候，往往会给出含糊的回答。这种回答就无法加工出清晰的结论。比如，拆书家问：“你读了这一段故事，觉得其中体现了什么技巧？”学习者回答说：“我觉得是以退为进的技巧！”这时，拆书家就必须追问：“以退为进是高度概括，是归纳。归纳的好处是方便理解和记忆，但不容易变成你自己的应用。那么，他以退为进的细节体现是什么？”

顺便提一句，对叙事类图书的拆解方法，也可以沿用到对电影、电视剧和电视对话节目等影像资料的拆解上。比如，本书第三章给出的《感谢你吸烟》片段。

当你能够不假思索地做到把叙事类内容都拆为己用，对别人看过只能触发感受的东西，你却可以收获理性的启发的时候，那么，你的学习能力就达到高级学习者的境界了。

其他类图书

鲁迅，《集外集拾遗·〈绛洞花主〉小引》

一部《红楼梦》，单是命意，就因读者的眼光而有种种：经学家看见《易》，道学家看见淫，才子看见缠绵，革命家看见排满，流言家看见宫闱秘事……

其他类图书的界定不是说这本图书不可以划分到前面3类图书之中，而是拆书家对这本书的拆解思路不同，可以称为“说者无心、听者有意”式的拆解——你得到的启发，或者你作为拆书家希望学习者得到的启发，和图书片段本身的内容不是一回事。

比如，我们把一本育儿类图书内容拆解为对工作沟通的指导，把一本健康科普类图书内容拆解为逻辑训练，分析作者写作的手法来拆解出说服人的技巧……

所以，“其他类图书”可遇不可求，不是拆书家故意要找一本其他类图书，而是在读某本书的时候有了联想——这段内容可以用来讲那

件事啊！

下面我们用例子来说明：

R 阅读原文片段

布拉德伯利，《成功EQ密码》，7页

全面评估一个人，看3个方面：智商、性格和情商。

这是我们大家都拥有的3种不同特性。它们一起决定了我们如何思考和行事。根据其中一项来推测另外两项的情况，几乎不可能做到。有人可能很聪颖，但情商很低。而各种性格的人（内向或外向）都可能拥有高情商或高智商。

这3个特性中，智商和性格都是天生不变的，只有情商是可以塑造，能够改变的。

情商对成功有多大影响？非常大！最好的方法是专注于能获得最佳结果的方向上努力。我们测试情商的同时，也评估另外33种重要的职场行为，结果发现，情商与大多数职场行为有关联，包括时间管理、决策和交流。情商是许多重要技能的基础，它几乎影响着每天说的每一句话、做的每一件事。对想要成功的人来说，情商实在是很重要。无论如何工作，人们的工作表现58%取决于情商指数。

情商是在工作场所表现出的最大可预见因素，也是领导力和个人能力表现优异的最强驱动力。

无论人们的情商指数高低，他们都可以通过努力来提高自己的情商。

情商与收入紧密挂钩：情商指数每高出1分，年收入就会增加1300美元。这个发现适用于全世界各个阶层、各种不同工作的人群。我们还没能找到任何一种工作，其表现和收入不与情商紧密相关。



拆书家引导促进

致用类图书的第一章，通常是介绍本书概念的背景、重要性等，这本书也不例外。各位拆书大侠当可由此得出情商对于我们而言的重要性，从而对后面的内容充满期待。你可以把这段当作是非常出色的影响人的例子。参照作者的做法，我想让潜在客户重视我推介给他的东西，可以从这几个方面来设计说辞：

(1) 您想达到某个效果，应该从3个方面考虑.....

(2) 这3个方面的关系（具备详细论述的能力，让客户信服你的专业性），其中最能影响结果的一项是.....（也就是你的产品能达到的效果）

(3) 这一项为什么能够如此大地影响结果。用图表说话。用数据说话。用调研结果说话。

(4) 做到这一项（使用我们的产品）之后的实际效果——“每使用一天，结果就多出××。这个结果适用于您这个行业的任何企业。我做这一行的销售4年零6个月了，还没有发现任何一家企业.....”



学习者拆为己用

网友fangtai拆解案例：

策划一项促销活动，要考虑产品特性、客户群、区域特点、效果和资源支持（如经费、人员、终端或经销商甚至领导等），

往往最重要的是客户和效果，有了这个，才能说服领导，得到支持，才能仔细考虑更多活动细节。所以，策划一项活动，首先要就市场需要，分析透活动能达到的效果，才能顺利开展，取得支持，并取得成功。

I 拆书家点评

按照片段一的拆解公式来看你的拆解案例：

第一，全面，这个有了。

第二，重点，这个有了。

第三，这些因素中哪些是可以改变的，改变的条件是什么，这部分分析欠缺。

就你这个例子来说，你会发现，“效果”其实不是你能改变的，你能改变的是过程（促销活动的地点、时间、内容、赠品……）。

这样分析下来，就可以弄清楚：想要“说服领导”、“取得支持”，关键不是告诉他效果会怎样，而是详细说明你这次打算改变哪些，让他相信应该会比从前效果好。

A 学习者拆为己用

网友少爷958拆解的案例：

概括、演绎，两种锻炼思维的方式。我也来试试！

天天窝在电脑前处理这样那样的文件，身体难免会出现一些症状来阻碍一下你的正常工作，而你若想一如既往的精力充沛，就必须做点什么。

你可以从如下3个方面考虑：

- (1) 变换工作，找一个离开座位的工作。
- (2) 每天抽出时间进行一些体育活动。
- (3) 改变现在的一些坏习惯，慢慢调养身体。

显然，改变工作是为了不再继续坐着，可以防止身体继续恶化；体育活动可以强壮身体，而改变坏习惯则可以保持身体健康。

但是，改变工作并不是那么容易的，而体育活动则会占用你更多的时间。相对而言，在生活中改变一些坏习惯，在工作中养成好习惯、改变身体状况则一举两得，将是一个最好的选择。

其实，很多疾病并不一定需要吃药。例如，在你得了感冒之后，吃药了病好了。但是你又空调房里待了一晚，感冒了。这只是习惯问题，假如改了，那怎么还会再得病呢？

今天我给你带来的这一本《白领身体保养》（自己编的书名），书不厚，但很实用，里面叙述了许多白领常见的疾病以及相应的自疗方法、生活习惯等。书中提到的自疗方法及生活习惯不占用你太多时间，只需在工作中就能做到。根据读者的反馈，一般在践行书中方法一周之后，都有焕然一新的感觉，而坚持一个月之后，就自然形成了习惯。



拆书家点评

非常好的一段销售说辞！

这就是方法论的力量。按照这个模式（片段一的拆解公式）来跟人推介，无论是让读者继续读下去，还是让客户买你的产品，或者让朋友喜欢你送给他的书，都会让对方更重视、更信任、更有兴趣，也更有信心。

参照原文，你会发现，在最后一段还可以更细一点，拿出具体的数字来说话。“我给7个人送过这本书，有5个人都在一个月后给我打电话，说效果太好了……”

由这段例子，我们可以理解“说者无心、听者有意”的其他类图书拆解法。

拿《红楼梦》来说，曹雪芹一定想不到自己的著作可以引申出这许多阐释。其实鲁迅是描述了一种由对文本A的解读或诠释中生B来的现象。这是很有意思的事情，人们怎么有能力读出作者都没有想到的内容呢，或者说，怎么能看着A讲出B来呢？——B本就在斯人心中，不过借A得以展现和梳理罢了！

小结

现在，本章开头的问题就容易回答了：

拆书家拆解一本书，实用类、理论类、叙事类、其他类图书的难度逐级上升。但从学习者得到的效果来说，不见得与拆解难度成正比。所以，读叙事类图书时若联想不到启发，也不影响你成为拆书家，只要先拆实用类和理论类图书就可以。

拆书家作为学习促进者，能够非常高效地锻炼自己的学习能力和演绎能力到更高的境界，然后就可以在对4类图书的拆解中游刃有余，读小说、读杂志都能洞察内容本质，看电视、看电影也可举一反三，读《毛泽东选集》应该也能够拆解出对自己或对学习者有实际帮助的应用来。

对叙事类和其他类图书，每位拆书家可以萃取出不同的知识和指导原则，正如不同的人读同一本《三国演义》可以得到不同的启发。这并没有问题。无论萃取出的知识是什么，只要演绎合乎逻辑、知识

坚实清晰、指导原则能够解决实际问题、能够帮助学习者提升工作能力（而不仅仅展现拆书家的博学或增加学习者的知识），就是很好的拆解。

所以，拆书家确实有不同的水平。第八章中我们提供了一种方法，能够使拆书家一步步修炼所必需的能力，提升自己到更高境界。





第七章 拆书帮职场核心能 力

你知道澳大利亚是怎么来的吗？

1768年库克船长发现澳洲大陆之后不久，美国就独立了，迫使英国要另觅地方流放罪犯，于是便在澳大利亚开辟新监狱。于是乎，在澳大利亚建国（1788年）后的100年，那儿的居民除了土著和袋鼠，主要是罪犯，以及刑满释放人员。

可是那时候英国为什么有那么多罪犯，多到一个国家的所有监狱都装不下？去查查纺纱机和蒸汽机是什么时候发明的，就知道了。

没错，就是英国工业革命，导致大批工人在改制中下岗了，大批学生毕业就失业了，然后大批跟不上时代的人开始坑蒙拐骗偷了，于是监狱爆棚了。

我们现在的现实是：下岗的人不少，毕业就失业的人也不少，更多的人则是挣一份饿不死但永远买不起房的薪水。于是，现在“屌丝”（Loser）遍街。

Loser的意思是“失败者”，也可以理解成“丢下的人”——被时代丢下了。历史一再证明：就像献给财神的祭品一般是猪头，献给时代的祭品一般是跟不上时代的人。

那么，如何不冤死为时代的祭品呢？尤其是在当今这个时代，变化的速度实在是快到让人无语。

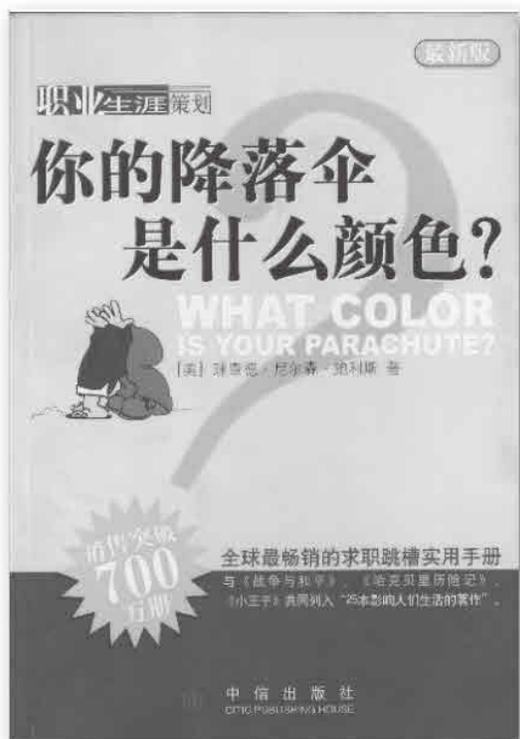
根据估计，2010年全世界制造出 1.5×10^{18} Byte的全新信息，这大约比人类在过去5000年所制造出来的信息还要多。新的科技知识，大约每两年就会增长一倍。对读大学的学生来说，他们在大学一年级、二年级所学的知识，在大学三年级时就全部过时了。

手机通讯、电子商务、商用软件、网络游戏、搜索引擎、超市卖场、房地产开发……这些今天炙手可热的行业和企业，在十几年前，要么根本不存在，要么完全不成气候。十几年前那些钱多事少、惹人羡慕的行业，如银行、国企、医院等，早已风光不在，如今看来也就是一份普通工作而已。十几年后的好工作是什么？按照美国前教育部长

理查德·赖利（Richard Riley）的说法，10年后最迫切需要人才的10种工作，现在还根本不存在。

我们所处的时代的变化速度，比英国工业革命时期可是剧烈得多了，我们怎么可能跟得上呢？隔行如隔山，我们再努力，也没办法学到现在还不存在的行业知识啊。

别慌。



高中代数题最根本的解题思路是：变中求不变。（谁说数学没用来着？）

《你的降落伞是什么颜色？》一书中有这样一句话：“如果你要换工作，不要太囿于从前的工作职位，去尽力发掘自己拥有的能力，然后将这些能力组合成新的形式，找出可以运用这些能力的工作。”

这个时代跳槽其实没那么难。以前干传销的人，现在可以开学校教英语；以前教英语的，现在可以教人上网做生意；以前做网上流氓的，二次创业当网络卫士；忽悠糖水起家的，忽悠网游照样赚钱。

再比如，有这么一个人，他半辈子都在哥伦比亚广告公司做节目制作人。他每天要看几个小时的资料和影像，并将数以千记小时的采访资料剪辑成一段28分钟40秒的节目。为确保内容能够抓住观众的眼球，并让他们愿意看下去，由此，这个人培养出一种能力，能够把各种资料整合为一个完整的故事，然后以最能吸引听众兴趣的方式讲述出来。

你想到了吗？其实很多行业都需要这种能力。这个人聪明地把它用在投资回报率最高的领域：辅导企业IPO（Initial Public Offerings，首次公开募股）路演演讲。他就是著名演讲大师杰瑞·魏斯曼（Jerry Weissman）。

25年来，魏斯曼凭着他多年来在影视行业培养出来的这种能力，指导了500多场IPO路演演讲。思科董事会主席唐·瓦伦丁(Don Valentine)说：“思科公司在IPO路演中大受欢迎，以每股18美元成功售出280万股，其中至少2~3美元的股票要归功于魏斯曼。”

所以，隔行并不见得就隔山，只要你找到其中不变的东西——职场核心能力（Key Competencies，简称KC）。

如果说表现在具体职位上的技能就像是武侠小说中的招式，那么职场核心能力就是一个人的内力，内力浑厚的人可以轻松驾驭任何门派的招式。

《你的降落伞是什么颜色？》一书中把不同工作需要的通用能力总结为3类：对信息、对人、对事物。

美国劳工部劳动统计署权威的O*NET（职业信息网络系统）则详细列出35种与工作相关的能力。

20世纪90年代澳大利亚举国推行的教育改革，则围绕着“与工作相关的核心能力（Employment-related Key Competencies）”展开。所有与工作相关的能力都可以归入7类核心能力，分别是：

沟通表达的能力

信息处理的能力

运用科技的能力

计划组织的能力

解决问题的能力

团队合作的能力

数学概念的能力

具体的分类方法不同，但方法论是一样的。就是说，无论时代和工作环境变化多快，需要工作者具备的核心能力是不变的。只要把握住不变的核心能力，就不至于沦为献祭给时代的“猪头”。

核心能力从哪里来？

是从知识来的吗？不是。你可以是电子商务专业的硕士，但成不了马云；你可以读几十本关于演讲的书，但成不了杰瑞·魏斯曼。

是从经验来的吗？不是。资深英语老师不是个个成了马云，资深电视台制作人也不是个个成了杰瑞·魏斯曼。

其实我们在第四章中已经说明：

对经验进行反思，能够把思考所得应用于实际，经验和知识就转化成人的能力。

拆书帮的方法论，就是强调将自己的经验联结图书的知识，加以反思和应用，从而提高自己的各项能力。

拆书帮的宗旨是“把知识拆解成你的能力”，这种能力指的就是职场核心能力。借鉴前述的研究结果，拆书帮把可以从优秀商业图书中拆解出的职场核心能力分为4类，每类5项能力，合计为20项。



拆书帮职场核心能力

具体能力分类及说明见下表：

| 能力 | 详细分类 | 说明 |
|-----|----------------|--|
| 沟通力 | KC1表达能力 | 有效传递信息，包括口头表达、肢体语言和运用工具等 |
| | KC2主动倾听能力 | 理解他人，甚至理解他人未明确说出的动机和目的等 |
| | KC3提问能力 | 擅长通过提问来探求信息、展示专业、引导话题、获取好感等 |
| | KC4说服能力 | 说服他人购买产品，或改变他人的想法、行为等 |
| | KC5谈判能力 | 拉拢大家，解决分歧 |
| 关系力 | KC6社交洞察力 | 敏感于他人的情绪和反应，理解他们为什么这么反应，并能根据他人行动来调整自己的行动 |
| | KC7建立并维持良好人际关系 | 与他人建立建设性的、合作的关系，并能持久维持 |
| | KC8服务意识 | 以对方为中心，努力理解对方，主动寻找帮助对方的方法 |
| | | |

| | | |
|-----|---------------|---|
| | KC9激励自己与他人的能力 | 具备较高的成就动机，执着、自信、乐观，并能感染和影响他人的态度 |
| | KC10团队协作能力 | 与他人有效交流，为了共同的目标努力 |
| 信息力 | KC11获取信息 | 观察、接收或从各种相关的渠道获取信息，并评估信息质量 |
| | KC12分析及整理信息 | 把事物或行动按照特定顺序（规律）来安排，通过分类、评估、鉴别（不同之处或相似之处）、察觉变化来确定信息 |
| | KC13计划组织能力 | 确立具体的目标和计划，充分利用时间和资源，排出优先顺序，并监控和评估自己的表现 |
| | KC14决策和解决问题 | 澄清并界定问题、分析背景及原因，选择最佳解决方案，并跟进和评估结果 |
| | KC15超越见识的能力 | 能够应用自己行业及客户行业的最新科技及知识 |
| 顾问力 | KC16思维流畅 | 就指定主题可以产生大量点子（重要的是数量，而不是质量、正确或有创新） |
| | KC17归纳能力 | 能够将零碎信息整合为一般规律，包括找出貌似无关联的事物之间的关联 |
| | KC18演绎能力 | 把一般规律用于特殊问题 |

| | |
|-------------|----------------------------|
| KC19辅导能力 | 确定他人学习需求，设计培训和辅导项目，辅导、指点他人 |
| KC20超越思路的能力 | 能够预见问题，能够给他人提供更好的解决方案 |

所以，拆书帮的核心不是书，而是人，拆书帮的诉求不是知识，而是能力。我们不问“读懂这本书了吗？”而问“能用到你身上吗？”我们不问“知道正确答案了吗？”而问“你的职场核心能力增强了吗？”

如何把知识转化为某项职场核心能力的呢？不妨拿几个例子来看。

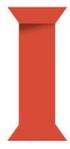
示范一：拆解出KC4说服能力

R 阅读原文片段

凯文·霍根，《说服你其实很简单》，77页

人们着实喜欢震惊的感觉。在一个新的事实面前，他们更容易答应你的要求，因为这样他才能保住面子。

当你帮助别人发现了新的事实，他们就比较容易作出新的决定——跟从你。这会使你的说服对象松一口气，因为他们能够确定过去的选择都是基于已有的信息。现在他们知道了这个新的信息，即使作出一个不同于以前的决定，也会感觉好一点。



拆书家引导促进

这个图书片段可以拆解出KC4说服能力。

关于你的产品（或服务），你可以跟客户说哪些事实，这些事实对他来说是全新的，可能会让他有一点惊讶？

注意：既然是说事实，就必须有细节，不能含混、笼统。比如，A汽车的钢板厚度是10毫米，B汽车的钢板厚度是12毫米，客户可能不知道这个事实。现在他知道了，这又如何？10毫米和12毫米这一事实是不会让他“震惊”的，但A、B两车在90千米以上时速时发生冲撞的话，A车驾驶员比B车驾驶员的死亡率高将近30%，这个事实就比较令人震惊了。如果B车的销售人员有一个剪报本，里面收集了若干A车车祸报道信息，再配以网上找到的车毁人亡惨状的图片，就足以让客户震惊了……

只要你能够列举出与你产品优势相关的所有事实，从冰冷的数字，到具体的案例，并将其展示给客户，那么，你的说服能力(KC4)就增强了一些。具备了这项能力，你无论是卖汽车、面试，还是说服别人不要做某事，都会更加有说服力。



学习者拆为己用

网友孙猫拆解案例：

向客户推销一款乳酸菌产品，可以说：益生菌要保持活性到达肠道，才能对肠道菌群的平衡起作用。可是你知道吗，胃酸是很强的酸，酸奶里的益生菌会在胃酸作用下失去活性，所以基本上没什

么用。但是，我们的产品为乳酸菌特别设计了两层保护膜：一层多糖膜，一层蛋白膜。这样效果会好得多！

(请在空白处写下自己的拆解案例，把说服能力拆为己用。)

示范二：拆解出KC4说服能力

R 阅读原文片段

沃尔特·艾萨克森，《乔布斯传》，84页

有一名叫比尔·阿特金森的程序员给这个项目注入了一些活力。他是神经系统科学专业的博士生，也尝试过不少迷幻剂。最初受邀加入苹果的时候，他拒绝了。但是后来苹果公司给他寄去一张不可退票的机票，于是他决定用上这张机票，让乔布斯设法说服他。“我们正在创造未来，”乔布斯在长达3小时的劝说接近尾声时表示，“想象一下在海浪的最前端冲浪是什么感觉，一定很兴奋刺激吧？再想象一下在浪的末尾学狗刨游泳，一点儿意思都没有。来苹果吧，你可以吸引全世界的目光。”阿特金森入伙了。

I 拆书家引导促进

要想说服别人认同，首先自己要有十分的信心和百分的热情，甚至狂热。

推论一：如果你发现自己都不看好自己在销售的产品，那么最好的选择是换份工作。

推论二：管理者的重要责任之一就是让下属认同企业的愿景，相信自己的产品。

然后，可以有感性的说服，可以有理性的说服。

“想象一下”，这是感性说服，这句话调动的是听众的右脑，激活的是图像、感觉、情绪。

“想象一下，您换了这款SSD硬盘，电脑的启动时间缩短到20秒，您朋友还没来得及在沙发上坐好呢，电脑屏幕上已经出现桌面壁纸了。”

“想象一下，您在办公室喝这种滤泡式咖啡，比用咖啡机要方便得多，比速溶咖啡又健康得多，同事都会来问您，这个咖啡冲泡怎么这么别致啊……”

拆解要求：请以“想象一下”开头，设计一段能打动客户的感性的话语。

A 学习者拆为己用

(请在空白处写下自己的拆解案例，把说服能力拆为己用。)

示范三：拆解出KC20超越思路的能力

R 阅读原文片段

尼尔·雷克汉姆，《销售的革命》，133页

在价值创造方面，顾问式销售模式比旧有的交易型销售有更大的优越性。在最基础的交易型销售中，卖方对价值的作用经常受到提供产品信息和流程法则的限制。顾问型销售可使销售队伍在三个不同的领域增加独特的客户价值：

1. 顾问型销售人员能以新的或不同的方法帮助客户理解存在的难题、问题和机遇。
2. 顾问型销售人员能向客户提供解决其问题的新的或更好的方案。
3. 顾问型销售人员能在供应商组织内扮演客户保护者的角色。

这是顾问型销售的三个重要组成部分，是销售部门直接为客户增加价值的三种方法。

这个图书片段可以拆解出KC20超越思路的能力。

拆解示例：美的集团生产一种电压力锅，在中国卖得很好，但在美国却卖得不好。原来，压力锅在上世纪70年代曾经流行过一段时间，但连续发生了几次事故，导致美国人一直对压力锅这种产品心有余悸。

美国经销商的思路是，要加大宣传，让消费者知道现在的压力锅不仅安全，而且方便、时尚、省电、低碳……

美的集团的海外营销部根据自己的经验，给美国经销商提出了一个全新的方案：不要试图改变大众对“压力锅”的认识，而要更换产品名字，不叫“压力锅”了。

那么，给产品取什么名字？在美国，很多族群的人都爱吃豆子，但烹饪豆子是比较麻烦的事情，人们要把豆子泡很久，煮很久，之后才能烹饪。受到这个情况的启发，最后美的集团将产品名

改为“Easy Bean Cooker（简易豆子烹饪锅）”。结果，效果非常好，产品销量远超出美国经销商的预想。

这就是“向客户提供解决其问题的更好的方案”。你一定要写出一两个你自己的案例，可以是真实的，也可以是你编写的。只要拆解出自己的案例了，这些知识也就开始转化为你的职场核心能力了。

A 学习者拆为己用

（请在空白处写下自己的拆解案例，把超越思路的能力拆为己用。）

示范四：拆解出KC20超越思路的能力

R 阅读原文片段

沃尔特·艾萨克森，《乔布斯传》，176页

你的想法会在自己的头脑中创建出模式，就像脚手架一样。大脑中的化学反应蚀刻出思维的模式。在大多数情况下，人们会陷入这些模式，就像唱片上的针槽，并且再也出不来了。

.....乔布斯年近30岁时曾作过一个关于唱片的比喻。他一直在思考为何人在30多岁后就会变得思维僵化、缺乏创新意识。他说：“人们被卡在这些固有的形式中，就像唱片中某一段固定的凹槽，他们永远无法摆脱出来。当然，有些人天生就有强烈的好奇心，永远有一颗孩子般的心，可惜这样的人太稀少了。”45岁时，乔布斯准备从他的凹槽中跳出来。



拆书家引导促进

这个片段可以拆解出KC20超越思路的能力。

可悲的是，有些人不到30岁就已经陷入“凹槽”了。

更可悲的是，有些人根本没有意识到自己已经陷入固定的凹槽，更别说到去摆脱了。

所以，先检验自己是否被卡在固有模式中了。如果你刚开始工作时间不久，那么问一下自己：我的同学大部分在做什么？我和他们一样吗？

如果你已经工作若干年了，那么问一下自己：我5年前的同事们现在大都在做什么？我和他们一样吗？

如果你的回答是“一样”或“差不多”，那么你最好检省一下自己——你的现状，确实是你想要的吗？你觉得现状挺好，所以不希望改变，还是担心改变带来的未知情况，所以不敢改变？

你敢赌上自己的职业生涯去做与众不同的事情吗？不是鲁莽，而是思考周全之后的勇敢选择。

你有意锻炼自己跳出“凹槽”的能力吗？锻炼的方法很简单：不走寻常路。

钱钟书和杨绛在英国留学期间，每天晚上散步都找一条新的路径走，很快就熟悉了方圆十几里的路径。你每天上下班（或者去教室、食堂）都走同一条路吗？

你想过替换电脑默认的资源管理器程序吗？你多少年来洗澡的程序都是不变的吗？你想过换一种方式过春节吗？.....

拆解作业：

每月找出两项你已经习以为常的小事，要求自己换一种做法。
请写下你的行动计划。

A 学习者拆为己用

（请在空白处写下自己的拆解案例，把超越思路的能力拆为己用。）

参照拆书帮的方法做一个更优秀的高级学习者，参加拆书帮在线互动或现场学习，你会发现要做好自己的工作，甚至为自己不熟悉或尚未出现的工作做准备，这并非不可能，只要学会强化自己的职场核心能力就可以做到。

这世界变化快，又何必弄明白。“内力”练好了，大可不必追赶时代，时代的浪潮会绕着真正有能力的人转的。

职场核心能力与人力资源管理

1973年，哈佛大学的麦克里兰博士在《美国心理学家》杂志上发表了一篇文章《能力测评比智商测评更重要》（Testing for Competency Rather Than Intelligence）。这篇文章让麦克里兰成为公认的企业人力资源管理的能力模型（Competency Model，也称作胜任力模型）创始人。

40年来，能力模型已经被广泛应用于人力资源管理、定义岗位、招聘测评等。这里用最简略的方式来介绍一下其实际操作方法：

首先，对各个岗位进行分析，确定各岗位工作所需的能力。任何岗位所需的能力都不是单一的，而是多项能力的综合搭配。

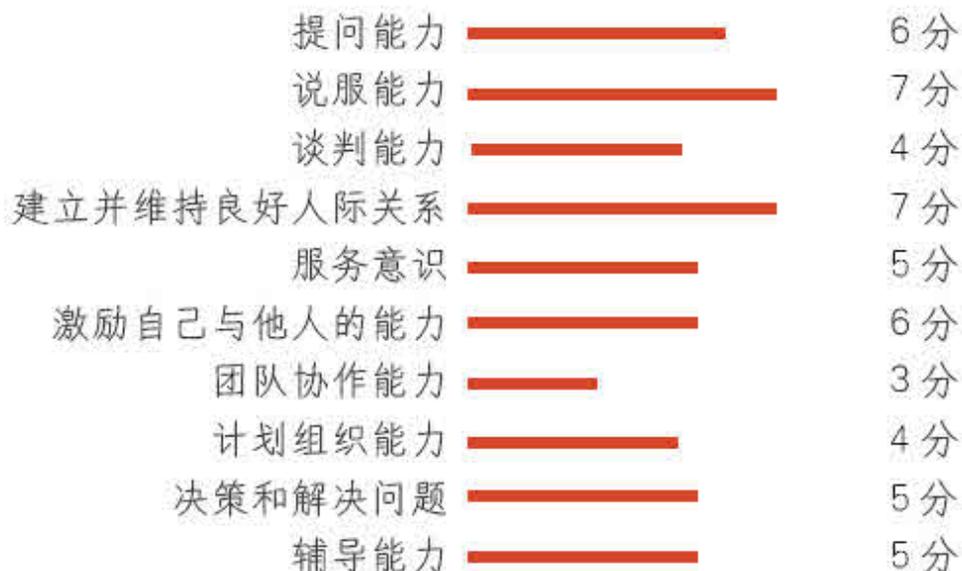
其次，对人进行测评，确定此人目前各项能力的水平。任何一个人所拥有的能力也都是综合的。

最后，通过前两步工作，该模型可以用于人才的选拔和管理，或用于考核，或用于培养。

拆书帮的独特贡献在于给出具体的提升某项核心能力的解决方案，用“体验+反思”形式培养人的特定能力，效果非常好。

比如，某著名外资电子公司对大客户销售经理的岗位进行调研，明确该岗位所需能力搭配为：

(每项满分 10 分)



田野是该公司杭州办事处的销售人员，这是他硕士毕业后的第一份工作。虽然工作经验尚浅，但3年来他成长很快，业绩出色，去年更是拿下两个大单。每季度的测评中，公司对他的评价也都很高，常有“善于学习”、“擅长把握客户关系”、“乐于帮助同事”等评语。

公司在考虑破格提拔他做销售经理。

但公司和他自己对此都有些犹豫。公司领导担心：如果提拔他做销售经理，公司会少一个优秀的销售人员，多一个不称职的销售经理。田野自己也觉得在团队中自己年龄偏小，在职时间也不算最长，平时和大家嘻嘻哈哈是一回事，能否做个称职的管理者是另外一回事。

公司对田野的能力进行了一次测评。他在大客户销售经理所需的各项能力上得分分布情况如下：

(每项满分 10 分)



通过评测，我们可以清楚地看到：田野基本胜任这项工作，但有几项能力是他的短板。若让他做销售经理，必须尽快给他安排学习，提升他的提问能力和辅导能力，不然这一定会成为他未来工作的瓶颈。

田野的表达能力和说服能力都很强，所以他在跟客户的接触当中能够让客户认可产品的价值。但是在管理工作中，由于他管理的人比他的资历更深，因此他很难通过说服的方式来达到好的管理效果。

田野升任经理后，他的团队有一位下属John。John一直有一个问题，就是他在跟客户公司联系的时候，总跟自己最熟悉的一位客户反复联系，如一位采购经理。而同样是对采购有巨大影响力的其他角

色，像主管技术的副总、维修部门的主管等，他就不再联系了。作为经理，田野需要帮助他认识到这样的做法有什么问题，并且培养他跟多个客户角色并行联系、并行推进关系的能力，以及有意识地分析客户不同角色之间关系的能力。

田野发现了这位同事的问题，要跟他进行谈话。他的做法是这样的：

田野：John，某某开发商的这个单，你只跟张经理一个人联系，这样有风险吧？

John：不会，这事基本上张经理的意见最关键了，搞定他就没有问题。

田野：你还记得去年你跟的那个单，就是把一个人跟得死死的，前边他也跟你说肯定没问题，最后对方说出了意外，还说下次会补偿你，结果还是什么都没有。当时要是能多两个人在内部帮咱们说话，那起码可以提前知道客户内部的变动和不同意见。

John：那次是特殊情况，最后是总部要求改，谁都没办法。这次是张经理提出需求的，他在公司资历最老，人缘又好，所以肯定没问题。

田野：你说的是。张经理确实是这个采购最重要的影响者，但你多几条腿走路嘛，跟XX和XXX联系一下，加强一下，也不会增加很多工作，还可以避免风险，这点投入和产出相比是值得的。

John：这样我担心张经理知道了会有其他想法。

.....

这一段对话中，田野难以让John认同他，本质原因是人们本来就不愿意改变，在心理上更难以接受这样一个事实：一个在资历上不如自己的人居然是对的，而我是错的。所以，田野和这位比他早两年进公司的销售人员强调跟多个客户角色联系的重要性，或者表达只跟一个角色单线联系的危险性，更可能引起的是对方的排斥，甚至反感。

田野在一次拆书帮现场学习中回顾了这次和下属对话的经验，他反思说，如果能通过提问，让这位同事自己意识到单线联系的危险

性，再通过提问让他自己想出该怎么和此前没有建立关系的其他角色建立和加强联系，那么这位同事就更有可能接受意见并改变了。

这是一次特别的拆书帮现场学习，主题就是提升提问能力（详细拆解过程，见下文示范五和示范六），所选图书片段来自不同的书，但都指向提问能力。

拆书帮有摘自20多本书的36个片段，可供拆解出提问能力的方方面面，而最关键的是拆书帮的核心理念就要求田野一定要把这些知识应用到自己的管理工作当中，包括要能够联系自己以前的经验——表达多、说服多而提问少，今后在类似的管理情景当中养成提问的习惯，并且要定期回顾对这些拆解出来的技能的使用情况。

这样反复进行“体验—反思”的过程，就可以最有效地提升田野的提问能力。

示范五：拆解出KC3提问能力

R 阅读原文片段

艾伦·加纳，《谈话的力量》，6页

沟通中提问常见的误区

1. 问题过于宽泛。如“最近怎么样？”这更像是套话，随口说说，于是对方也往往以套话回答，“还行”“就那样呗”。

建议：对对方比较熟悉的话题，提出一些具体的开放式问题。

2. 开始的问题太难。比如在销售中，最开始不要问客户“您有什么需要？”而是问“您住在什么地方”一类的很容易回答的问题。

3. 问很多引导式的封闭式问题。“每天晚上看两个小时电视就够了，你说呢？”“明天还是别出去吃饭了，好吧？”



拆书家引导促进

请学习者回忆自己有没有犯过类似的错误，给出具体的例子来。然后再自己去加工每一个例子，看看未来怎么做会更好。还可以留下这样几个拆解要求，供田野现场重复和强化这些提问技巧：

拆解行动一：你和某位下属单独吃饭，开始的时候肯定要拉拉家常。请想好这个人是谁，然后规划你可以向他问哪些开放式问题，效果是让他有话好说，让你们谈话可以很放松、很自然。

请至少列出3个提问，最好列5个。你的问题应该让他有话好说、有话想说。

拆解行动二：快过年了，要遇到不少平时难得一见的旧日好友吧？请在脑海中锁定一个这样的朋友，列出你可以问他的3个问题。效果是你的提问应该让对方感到你关心他，打开他的话匣子。



学习者拆为己用

（请在空白处写下自己的拆解案例，把提问能力拆为己用。）

示范六：拆解出KC3提问能力

R 阅读原文片段

吉拉德·伊根，《高明的心理助人者》，151页

在助人活动的任何互动过程中，助人者都必须自然而然地将各种沟通技能交织在一起。在实际咨询中，有效能的咨询师不断地调整姿态，主动倾听，结合利用探究与神入，协助当事人澄清和理解他们的担忧，排除盲点，确立目标，制定计划，并且将事情做成功。

关于分享神入与运用探究之间的关系，这里有一条基本的行为准则：当运用了探究，当事人也给出了回答后，便可以与当事人分享神入要点，以表达和核对你的理解。在一个探究之后如果还要接着再用一个探究，就要十分小心。

这里的道理十分清楚。首先，如果探究是有效的，它将会引出需要给以倾听和理解的信息。其次，如果这个分享的神入是准确的话，就往往向当事人提出了进一步探索的要求，将球又打回给当事人。

I 拆书家引导促进

这是一本心理学教科书，是全球最流行的关于心理咨询和心理治疗（二者统称为心理助人）专业的本科和研究生教材。里面有关沟通的真知灼见，不是一般实用类图书可以达到的深度。

这个片段涉及几个陌生的名词，都是心理学专业名词。简要解释一下，不用记，你听过就忘也没有关系：“助人活动”是指心理咨

询师和有心理问题的人沟通，帮他解决问题。“神入”的意思是让对方感觉到我理解你的思想和情感。“探究”的意思和我们平时用法差不多，就是通过提问来了解更多信息。

优秀的表达不在于你说得多么精彩，而在于能否让对方感受到你的真诚和理解；优秀的提问绝不是把对方问得无言以对，而是能够得到有效信息。

这个片段给了一个简明有效的方法：神入（表达理解）和探究（提问）交替进行，也就是我提一个问题，对方说话，我让对方感受到我理解你，对方说话，我再提一个问题……下面给个例子：

下属：我已经给客户提交了3次方案，这是第4次，客户公司的总工程师还是不满意，我也没办法了，我觉得他们已经内定了，我再努力也没用。

经理（表达神入）：改了这么多次都没达到他的要求啊？

下属：是啊，现在我问他，约他出来吃饭，他都找理由推辞！

经理（探究提问）：他们总工有没有说，具体是哪里不符合要求？

下属：他没具体说，就含混说前几次的方案的问题还没解决。还说项目很急，年底之前无论如何要定下来。

经理（表达神入）：他真着急还是假着急啊！（**探究提问**）你能找他们一线的技术人员聊聊吗，看看他们对这个方案是什么想法？

下属：这个我可以试试。

请学习者模仿这个示范的例子，结合自己的工作实例编一段对话，使用“探究提问—表达神入”技巧。请在工作中和生活中有意识地运用这一技巧。

（针对田野的情况，拆书家还可以要求田野与一起进行学习的同学在给定的情景下进行对话，田野需要模仿案例交替进行探究提问和表达神入。再留下一个作业，要求田野当天晚上回到家，要在妻子不知情的情况下，在和妻子聊天时使用这个技巧。后面一周，每天至少有意识练习一次。）

A 学习者拆为己用

(请在空白处写下自己的拆解案例，把提问能力拆为己用。)

示范七：拆解出KC3提问能力

R 阅读原文片段

汤姆·辛德，《SPIN销售高价成交》，22页

提问是有助于模式识别的最简单的办法，从而揭示被忽视的问题。之所以如此，有两个非常具体的原因，来自对认知偏见的行为心理学研究。我们称之为“沟通之边界条件”。具体来说，他们产生于叫做“认同偏误（Confirmation Bias）”的心理行为：

- 1.人们重视自己所说的话和自己得到的结论，而不重视自己被告知的东西。
- 2.人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西。

就是说，作为一名客户，我总是更在乎自己（在引导性提问的帮助下）得出的结论，而不重视嚼好了喂到我嘴里的答案。你作为销售人员，告诉作为客户的我，你能如何怎样帮我，这在现代市场环境是不可能成功的。我总是宁愿自己思考我都需要什么，然后你能如何帮我做到。但是，我可能需要一位谦虚的销售人员的协助，

提出正确的问题，帮我看清自己的情况。所以尽可能地向我提问吧，但是要确保这些问题有益、有用。正如第一章中提到的，我不需要你的知识来填补空缺；我需要你帮助我理清思路，从迷雾中指导方向。我需要你的问题引领我走上一条路，在这条路上我自己去发现。

I 拆书家引导促进

[拆书家邀请田野联系这个图书片段，把之前写出的对话（208页）加工为成功使用了提问技巧的对话，要体现出通过引导性提问让下属自己得到结论。]

A 学习者拆为己用

（田野加工出下面的案例，并请小组同伴配合进行了角色扮演练习。）

田野： John，你这个月跟某某开发商联系了几次？

John： 7次，去拜访了3次，吃了两次饭，还通过两次电话。

田野： 都是跟谁联系的？

John： 6次是跟张经理，还有一次是跟某某通了个电话。

田野： 那张经理现在态度怎么样？

John： 我觉得没问题，关系已经做得很硬了，他现在什么都不瞒着我。

田野：金总、工程部丁部长和刘成功这3个人跟张经理的关系分别怎么样？

John：哦……金总那边应该差不多吧，一般这种项目他不会说要谁的，基本都是张经理说了算。刘成功那边见了一回，不太清楚。丁部长主要是竞争对手在跟他。

田野：那如果你搞定了张经理，竞争对手搞定了丁部长，最后下来这个单子会怎么样？

John：很难说。我觉得应该是张经理的分量更大一点儿。

田野：哦，这样就变数比较多了。

John：是。可能这样最终就得是金总来拍板儿了。

田野：那下一步怎么规划比较好？

John：那我看看吧，能不能想办法约上金总。实在不行跟刘成功再多见两回也好。

田野：这么安排可以达到什么目的？

John：如果张经理和丁部长意见不一致的话，还能多一个帮咱们说话的人。而且我也能多一个了解信息的渠道，不全是张经理那边儿听的。

田野：那万一你这时候和他们联系，张经理有其他想法怎么办？

John：这是个问题，不过没事，我有办法。

……

小结

拆书帮的理念是“把图书的知识拆解为你的能力”，现在我们可以从更深刻的意义上来理解这个理念，那就是：我们可以以20项职场核心能力为线索，来统筹来自不同图书的多个片段。若干图书片段合起来，能够涵盖某项特定能力的方方面面。

这样，你不是在为书服务，而是根据工作能力的发展需求来量身定制学习资料，有的放矢地“拆为己用”，让图书为自己的能力服务。

对人力资源管理的发展来说，拆书帮提供了一种帮助员工针对性提升特定工作能力的工具：如果发现某些人的某项能力是短板，那么可以从拆书帮核心能力资料库中选取相应能力的若干知识片段，再请他依照拆书帮的步骤把这些知识拆解为自己的能力。





第八章 拆书帮与学习型组 织

彼得·圣吉，《第五项修炼（实践篇）》，29页

借助理论、方法和工具来思考“建立学习型组织的修炼”，可以产生新的理解。这些修炼的主体是“可以付诸行动的知识”（Actionable Knowledge），这些修炼表示的可操作的知识实体，又是由理论基础及其衍生的实际工具和方法组成的。

“学习型组织，是指企业通过‘组织学习’实现员工知识更新和保持企业创新能力的理论和实践。企业通过学习型组织试图使员工获得个人价值得以体现的满足，并使组织绩效得到提高。最早涉及学习型组织的一些概念是由哈佛大学的阿吉瑞斯（Chris Argyris）和舍恩（D.A.Schon）在1970年代提出的。1978年，两人合作出版了《组织学习：一种行动透视理论》一书，该书引发了众多世界级的公司尝试在企业内部推广和建立学习型组织。1994年，麻省理工学院的彼得·圣吉出版《第五项修炼》，对这一理论进行了更全面的阐述和推广。”—— 维基百科

彼得·圣吉一直强调理论、方法和工具不可偏废，三足才能鼎立。如果说《第五项修炼》奠定了学习型组织的理论框架，那么拆书帮贡献的就是一种组织学习的实践方法，也就是工具。

彼得·圣吉说建立学习型组织的修炼的主体是“可以付诸行动的知识”，这实际上和拆书帮“把知识拆成能力”、“学习的目的是行为改变”的理念是相互印证的。

内部拆书家：企业自己的学习导师

从学习的角度来看，不同的企业处于发展的不同阶段，有些企业还没有专门负责培训的人，有些企业建设了企业大学，有完备的培训体系、内部培训师以及系统的E-learning体系，还会根据员工的不同级别、不同需求进行不同的学习规划，等等。

拆书帮希望成为企业学习方式的一个有益补充。我曾在多家企业中主持拆书帮的活动，活动之后，负责培训的企业人士最常问的一个问题就是：我们怎样培养自己的拆书家？确实，对企业学习而言，这

是最关键的一个问题。我反复强调的一点就是，如果对拆书家的要求像对一个内部培训师那么高，那么，拆书帮对企业的意义就不大了。

如果能同时满足这样几点，拆书家对于企业的意义就不言而喻了：

第一，企业中的学习者参加一次拆书帮比参加一次读书会的收效要高，而和参加一次精心设计的培训课程的收获相比，可以说是各有千秋；

第二，企业组织一次拆书帮，比准备一次培训课程要容易得多，所花费的精力要少得多；

第三，成为一名足够好的拆书家，比成为一名培训师要容易很多。

为什么拆书帮比读书会效果好？第二章和第四章中从实践到理论，从归纳到演绎，阐释拆书帮依据的理论、应用的方法、对成人学习的效果，强调学习过程中“体验—反思”的螺旋，强调能力提升和行为改变，统一在以学习者为核心的操作步骤流程，保证在一个规划合理的拆书帮现场学习中，学习者可以收获比读书会更好的效果。

为什么组织拆书帮比培训容易很多？拆书家不需要像培训师备课一样，翻阅无数资料来准备一个课程，整理理念、搜集知识、梳理大纲、设计手册和幻灯片、设计测评……这些本是准备一个培训课程最耗费时间精力的地方。对拆书家来说，这其中大多数工作已经由图书作者完成了：内容和结构，图书已经全备；案例和测评，可以直接用书中的，也可以把书中的案例“翻译”为自己的，还可以理解案例的本质后自己搜集和加工案例，而最好的案例会在现场经由激活、促动、催化让学习者自己生产出来；幻灯片，拆书家不需要准备。

换句话说，在这一部分，拆书家要做的只是精心挑选一本经典图书，然后使用拆书帮的方式去通读和备课即可。一个在职的企业内部拆书家完全可以仅仅利用业余时间，就做到每个月准备一次3小时的完整拆书帮学习，或者每周一次半小时的分享（在半小时的分享里面，他只需要引导大家拆解一两个点）。

我可以详细说说第三点。为什么拆书家比培训师容易做？因为拆书家只要“足够好”就可以，不需要特别出彩。

一个拆书家能够在主持的时候舌灿莲花、谈笑风生、魅力无限，这会给学习活动增色不少。就像很多培训师在准备一个课程的时候，也确实要在这些方面下很多功夫，刻意准备一些笑话，甚至因为担心学习者在下午犯困而准备一些游戏、活动（如让大家互相揉肩）。优秀的培训师还能够用深刻而有洞见的方式回应学习者的提问，能够应用自己丰富的经验把现场活动的每一个细节都考虑得面面俱到……这些是好的。

但是，在一个以学习者为核心的学习活动中，这些不是必须的，只是加分项。

很多企业培训人士在组织和观摩过上百场企业培训之后，会有一个困惑，那就是好多培训都是请一位培训师站在聚光灯下表演了两天，大家看得如醉如痴，培训后的评价反馈得分也很高，但学习者到底学到了多少、行为改变了多少、企业获益了多少，都很难说。对员工培训有心得的企业管理者和培训负责人都会认同：讲师的精彩和学员的收获并不成正比，和学员的应用、行为改变的关联就更小。

另外一个大家心知肚明的事实是，如果企业真的培养了一个非常优秀的内部培训师，他的表现总可以在培训现场引发由衷的喝彩，那这个人通常就留不住了。因为他可以在市场上获得比在企业内高得多的收益。

很多父母终日担心自己做得不够好，问自己在哺养、教育、关爱、对待孩子的各个方面是不是还可以做得更好。现在的儿童教育领域兴起一个新的观念，那就是对这些父母说：“只需做足够好的父母。”意思是，不必追求成为完美的父母。一方面是你不可能完美，另外一方面是在追求完美的过程中反而会失去其他一些很重要的东西，比如很坦然地和孩子相处的快乐，而总是战战兢兢——我在这个时候是应该鼓励还是给他建议？做足够好的父母意味着把精力放在一个健康和自然成长的孩子身上，关心他、呵护他、帮助他、爱他，而不要整天想着我自己应该怎样。

企业内部学习促进者也应如此。不要总是去想我自己可以怎样表现得更加出彩，甚至不要去想我怎样可以在学习过后的反馈表中得到更高的评分。应该在准备中把心思放在学习者的需求调研和能力分析上，在现场做好促动、催化和引导，把时间多留一些给学习者。最

终，只要关注我怎样帮助学习者把图书中的知识转化为自己的能力和行为。

第三章描述了学习者的成长路径，提供了帮助初级学习者快速升级为高级学习者的工具——“便签读书法”；第五章从拆书家的角度，详述了从筹备到主持一次完整的拆书帮现场学习所要做的全部事情，包括可遵循的流程和步骤。然而，回到企业培训组织者最关心的那个问题——我们自己如何培养企业内部的拆书家？最有效的方式是拆书帮的第三个实践方法：拆书帮俱乐部。

拆书帮俱乐部

拆书帮俱乐部与一次拆书帮现场学习不一样，拆书帮现场学习接近于传统的培训课程（一个学习主题，一本书，若干片段），而拆书帮俱乐部更类似于读书沙龙，但有严格的制度、形式、组织，每周或每两周进行一次，每次有2~4个人做拆书家。在拆书帮俱乐部里，参与者在没有压力的氛围中“修炼”自己成为拆书家。一次典型的拆书帮俱乐部活动，会有20~30人参与，每次1.5~2小时。

拆书帮俱乐部说明书

说明书

拆书帮俱乐部不需要导师。参与者互相评估。每个人依照指导手册，扮演好自己的角色。每次的角色有：一位轮值主席，2~4位轮值拆书家，2位评估者（依据手册对拆书家的表现做评估），2位记录者（对学习者的发言做记录）。

轮值主席事先安排本次活动的角色，在活动进行时能够串场，包括欢迎新朋友、简要解释大家怎样参与、颁发奖项等。

每位轮值拆书家提前准备两三个图书片段，依照拆书家动作要领（讲解、激活、促动、催化、点评），主持20~30分钟的“微学习”。

学习者不需事先读书，只需在现场跟随拆书家的引导来学习：理解知识、联结自己的经验、即席加工自己的案例、参与拆书家安排的演练、规划今后的应用。

评估者依据手中的手册对拆书家的表现做记录，并简要点评，给出建设性反馈。（事先轮值拆书家要把自己准备的内容概要发给评估者，包括图书、片段、每个片段拆解出的能力。）

记录者依据手中的手册对学习者的发言做记录，如：

冯历，8月9日第6次参加，《成功的项目管理》，片段二发言，举了自己在后台改版项目中的实例。贴切。KC13计划组织能力+1。

拆书帮俱乐部采取会员制。只有俱乐部会员可以成为轮值主席、轮值拆书家、评估者、记录者，记录者也只记录会员的发言。但企业内任何员工都可以来参与，在现场做一名学习者。员工参加3次以上拆书帮俱乐部活动，至少3次按拆书家要求当众表达过自己拆解的案例后，就可以申请成为拆书帮俱乐部会员。

拆书帮俱乐部的特点与收获

| 特点 | 优点 | 个人的收获 | 组织的收获 |
|------------------------|---------------------|-------------------|-------------------------|
| 每周或每两周进行一次 | 连续性好、计划性强 | 连续的、有计划的学习，逐步提高能力 | 员工的工作能力有效提升，可以解决工作的实际问题 |
| 学习者可以自己掌握进度（不规定每次必须参与） | 不成为新的生存负载 | 自由的、轻松的、持续的、有效的学习 | 以员工为核心的持续学习活动 |
| 学习者在拆书家的主持引导下现场发言 | 快速思考，联结经验，学以致用，转化行为 | 从初级学习者到高级学习者 | 员工能够经常反思和整理自己的经验和表现 |

| | | | |
|---------------|--------------------------------|--|---|
| 人人有机会 做拆书家 | 有效锻炼 沟通能力、信息 能力和思 维能力 | 提升自信心、 沟通能力和辅 导能力 | 拥有更多的组织内学习促进者；形成“微学习”的企业文化；辅导能力是任何管理者都必须具备的能力 |
| 学习者有机会彼此评估 | 评估和反 馈机制 | 由他人的表现 来反思自己， 养成给建设性 和正面反馈的 习惯 | 不需要有一个导师来指点大家，只要依照清晰的指导表格，员工就可以互相点评来提升自己 |
| 俱乐部制 | 互相支 持、主动 学习 | 会员之间建立 更深的关系 | 团队建设，同事关系更加融洽 |
| 向所有员工 开放 | 没有门槛 | 可以自由选择 是否成为正式 会员 | 人力资源部门可以考虑把拆书帮的学习次数、晋级机制纳入组织的考评或奖励体系 |
| 免费 | 低投入高 产出 | 不需学费或其 他费用 | 不需额外增加培训预算 |

拆书家升级体系

在俱乐部中做若干次轮值拆书家，并通过评估者的述评，就能升到更高级别——我们共有7个等级的拆书家（参见下图），每级拆书家有详细的能力说明、准备指引。

冯历自己可以参考这份能力记录，辅助规划自己的阅读方向和职场方向。还有一个很直接的应用是，如果他在调岗面试中要证明自己有某项能力，或要说服领导自己能做好某项任务，就可以从这份能力记录中找到有力的案例。

拆书帮俱乐部不仅把培养拆书家的体系内化，也不仅是组织学习的一种形式，它还是热爱学习的员工的生活的一部分。

拆书帮与知识管理

显性知识的管理

有一个海边的村落，村里大部分男人时常出海很久不在家。村里的女人几乎每个人都偷情，但在偷情后又会上去找神父告解。后来，神父建议那些女人：“以后我们把偷情叫作‘跌倒’，只要说‘跌倒’我就知道了！”

几十年过后，老神父要退休回家乡，将有一位刚从神学院毕业的小神父来接替他的工作。他走之前特别交代村长要把“跌倒”这两个字的意思转告新神父。

但新的神父上任后，村长忘了告诉新神父这件事。

女人们还是一样去找神父做告解，每天都有人跟小神父说我今天跌倒了。

因为跌倒的人实在太多了，于是小神父去找村长，他建议村长要加强道路建设，免得太多人常常跌倒。没想到，村长听了却哈哈大笑。

小神父不明所以，看村长笑得那么开心，就很生气地说：“你笑什么！村长夫人这个礼拜已经跌倒3次了！”

这个故事的启发是：小神父虽然具备神学院里学来的通用知识，但缺乏有关这个村子的特殊知识，就会闹出本来可以避免的笑话，造成本来可以避免的损失。

任何一个组织都像这个村子一样有一些属于自己的知识。能否善用组织中的知识，往往决定了这个组织能走多远。

彼得·德鲁克是“知识管理”的先知。他最早预见到“知识经济”，指出以往的财富和权力往往基于土地和资本，但今后将越来越多地基于知识。他创造了“知识工作者”这个词，描述知识经济下的工作和工作者。

依照德鲁克的观点，组织中的知识是非常重要的资产，既然是资产，就需要管理。所以，组织应该建立资料库，然后像管理物料一样管理知识，使它们能够被方便高效地取用。

对那个村镇的小教堂来说，最宝贵的资产不是教堂那座建筑，更不是里面的桌椅板凳，而是老神父在这里一辈子积累下来的那些知识。为了能让小神父顺利接手，老神父不仅应该把“跌倒”的含义记录下来，还应该把这个村子的方方面面的情况事无巨细都记录下来，留给小神父学习：每户人家的情况，谁喜欢吃什么，谁家人起得早，谁家两口子爱吵架，谁家老人快去世了，谁家的男娃娃喜欢谁家的女娃娃……

一个企业也是如此，必须认识到知识是很重要的资产。企业需要有意识地收集企业中的知识，存储到知识库中，然后有效地传递这些知识，也就是让其他员工可以找到这些收集好的知识，并加以运用。

这类可以收集、存储的知识，叫作显性知识。对显性知识进行管理，是知识管理的第一大领域。

利用显性知识的策略是：

- (1) 建立一套技术体系，通过文档搜集组织中的知识。
- (2) 对某个实践领域的知识，可以组织一小群专家来构建“最佳实践”。
- (3) 设计审核制度来保证搜集到的知识都是有用的。
- (4) 建立知识库，确保员工真的可以接触到这些知识。
- (5) 以物质鼓励来激励员工去寻找提高工作效率的必要知识。

经验性知识的管理

第一次世界大战中，从1914年到1918年，法国和德国在边境互相对峙长达4年之久。法国人从这场残酷的战争中得到什么经验呢？第一，德国人很危险。第二，再要和德国打仗，取得胜利的关键是防御战术。

从1929年开始，法国当时的陆军部长马奇诺开始修筑法德之间的防线，耗资50亿法郎，到1940年才基本建成。防线主体绵延数百千米，主要部分在法国东部的蒂永维尔（Thionville）。防线内部拥有各式大炮、壕沟、堡垒、厨房，甚至发电站、医院、工厂等，通道四通八达，较大的工事中还有有轨电车通道。法国人声称这道造价昂贵的钢筋混凝土防线“固若金汤”。

而德国人，他们从第一次世界大战与法国对峙4年的经验中总结出完全不同的教训——要快，要出其不意突然袭击。德国由此发展出“闪击战”策略。

“二战”爆发后，1940年5月，德军突袭法国比利时边界的阿登高地，完全绕过了马奇诺防线。法国人措手不及，一溃千里。修筑了11年的马奇诺防线一丁点儿作用都没有起到，成为军事史上人尽皆知的笑柄。

无论是战争还是企业经营，能够在经验中学习都是极为重要的。这涉及第二种类型的知识管理——对于经验性知识的管理。

但经验性知识不同于显性知识，要从中获益需要高质量的反思和较强的归纳—演绎能力。

德法两国对于“一战”的共同经验，在不同角度进行总结。反思的质量不同，效果就完全不同。法国把经验当成了陈规去墨守，大败而归。但德国则成功地从经验中学习，结果无论是在数量上和质量上都不占优势的德军坦克取得绝对胜利。

知识管理是一个宏大的课题，我们无法详述，在此只简要说明：企业若打算实施和落实知识管理，拆书帮是有效的工具。拆书帮作为方法和工具，可以协助解决两类知识管理中的难点。

在第一类知识管理中，记录和存储显性知识并不难，难处在于已经存储起来的显性知识怎样取用、怎样再传递给员工。拆书帮的学习方法帮助学习者更好地掌握显性知识。

这很容易理解：归纳到知识库的显性知识，与图书的知识片段并没有区别。人们阅读图书有哪些问题，从知识库中取出知识就有哪些问题。换句话说，若不配合成人学习的五大公理，若不设计学习时的体验和反思，若员工拿着这些知识却不能联系自己、规划应用，那么企业精心收集、归档的各类知识，就像是仓库深处蒙灰的设备，像是书架高处蒙尘的图书，很少有人去碰，就算拿出来也起不到实际作用。

在第二类知识管理中，难处在于经验性知识难以归纳整理，而拆书家能够促进员工有效地从经验中学习，把他人的经验性知识转化为自己的能力。

为什么经验性知识难以管理？因为经验基本都是在特定情境下的做法。比如，某公司重庆办事处，历时近两年终于拿下一家电信企业价值上千万元人民币的项目。这中间，公司十几人前后联系客户数百人次，写过的文档超过百万字，与客户谈话时间超过一千小时。这中间有没有值得留存的经验？当然有。可是，第一，所涉及的内容浩如烟海，哪些才是最重要，最值得总结、提炼、存储和传播的经验性知识？第二，北京办事处要跟一家电力企业谈项目，可以借鉴重庆办事处跟电信企业的经验吗？哪些经验可以复制，哪些可以借鉴，哪些完全没有意义？

经验性知识的管理难度就在于此——在那一个时候，对那一个客户的特定需求，我做了那些事，最后达到了那样的效果。而要把这些经验分享给他人，要么需要给出大量的背景和细节，于是难免冗长；要么需要高度概括，但高度概括后的东西，常常非常正确以至于没有意义（大家早就知道），或者缺乏情境从而不具备学习价值。

但更重要的是，因为情境变量太多，所以经验性知识很难“教”。如果邀请重庆办事处的项目负责人来给北京办事处的同事上两天课，这位负责人怎么设计这两天的课程？

这种情况下，“学”比“教”更有效。换句话说，如果试图把经验总结成一二三四五的金科玉律（通常叫作“标准操作流程”），教给其他员工

记住，要他们照章办事、照猫画虎，这很难起到预期效果。但是，如果能够让学习者主动思考和加工，理解这样做的原因，然后把其精髓应用到自己工作当中，就能达到最好的效果。学习不是仅仅基于之前做了什么，更是基于对经验的反思。

齐白石说“学我者生，似我者死”，也是这个意思。

那么，怎样在组织内有效开展对经验性知识的管理和应用呢？著名知识管理专家南希·迪克森（Nancy Dixon）提出4条策略：

(1) 建设点对点（Peer to Peer）的学习场合。每个人都可以分享自己的案例，也可以接收他人的案例。

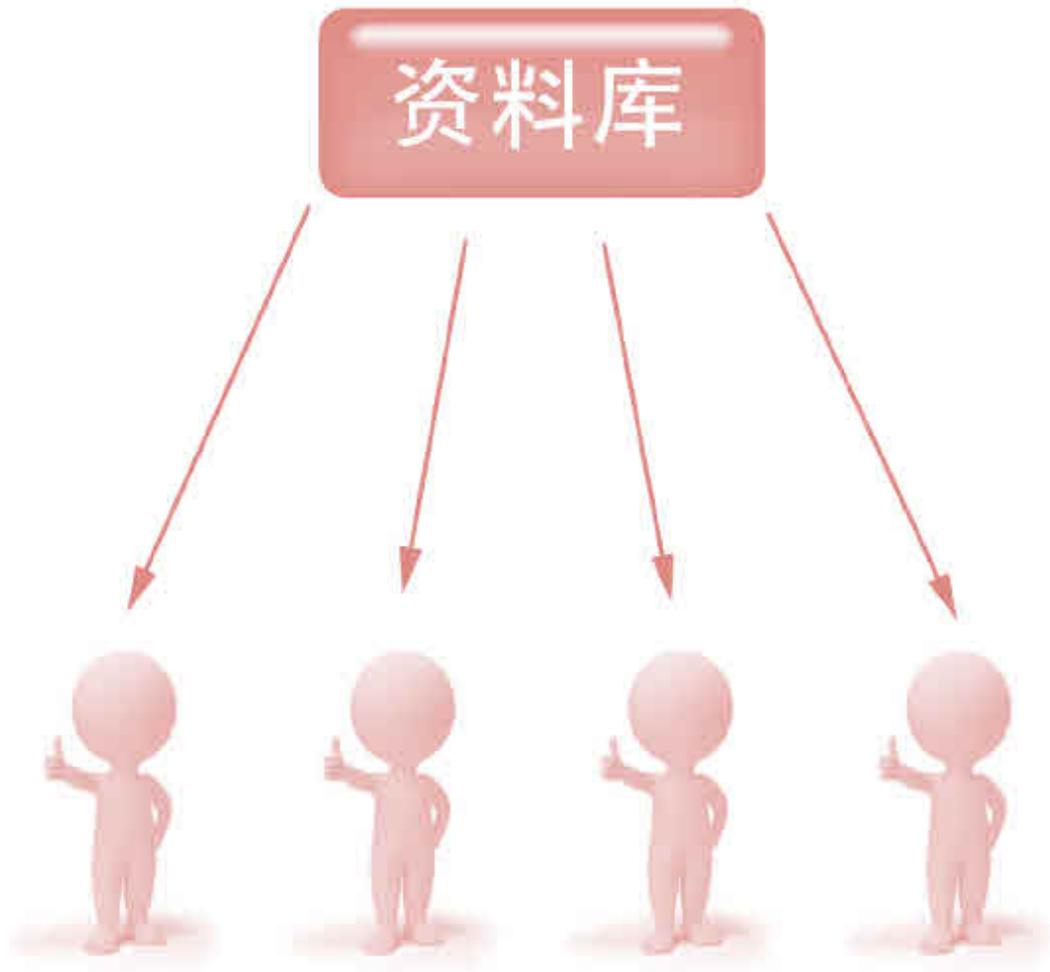
(2) 从经验中学习的要点是：对经验加以反思。

(3) 建立一种转移机制，可以把一个项目的知识用于另外一个项目。最好以Workshop的方式进行，需要一位主持人来促动。

(4) 建立一种中介机制，让那些需要答案的人可以找到有答案的人（对此有经验的人）。

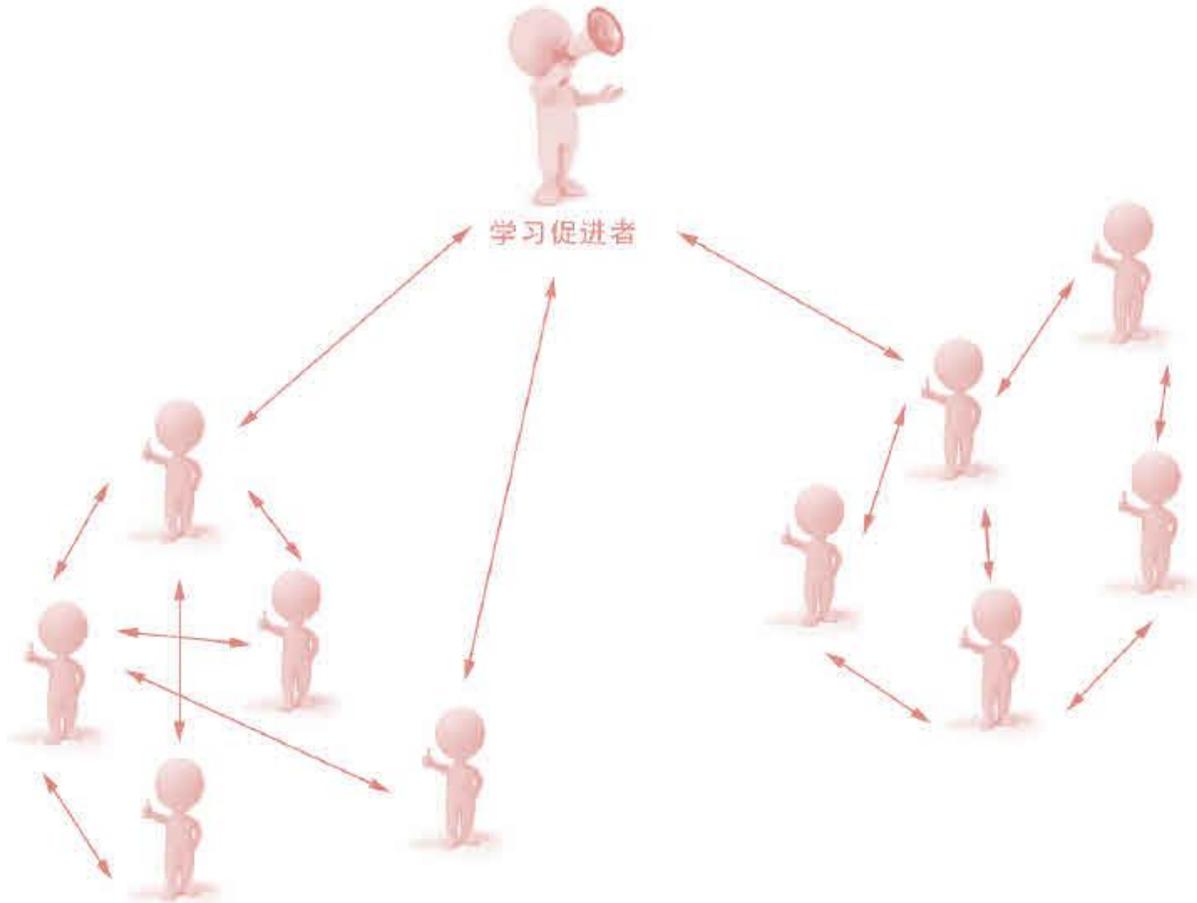
你会发现，前3条策略和拆书帮现场学习的操作步骤不谋而合。就是说，如果一个组织拥有自己的内部拆书家、一直实践着拆书帮，它在推行知识管理的时候，就能够轻松解决知识管理中最困难的障碍。

总结一下，第一类知识管理，即对显性知识的管理，主要动作是归结整理为文档，建立资料库，然后让员工能够学习和应用，把人和资料联系在一起。



第一类知识管理的难点在于对知识的取用，即把显性知识从资料库转到员工的大脑，再改变人的行为。

第二类知识管理，即对经验性知识的管理，强调组织中的实践和反思，把员工的经验转化为可学习的知识，把人和人联系在一起，让大家互相学习。



第二类知识管理的难点在于把员工大脑中的经验转化为其他员工的能力。

拆书帮作为方法和工具，可以协助解决两类知识管理中的难点。本章末附了一个在线拆书帮的片段，说明拆书帮是怎样促进学习者把老员工的经验转化为可学习的知识的。

本章说明拆书帮的思路、拆书家的角色如何帮助一个企业或一个组织的学习，使之更有效地进行知识管理。

学习型组织和知识管理都是现在企业界流行的概念，很多企业家都在提，因为益处很容易看到：若整个组织都具备强大的学习力，组织就能在竞争中立于不败之地；若企业内的知识和老员工的经验能够得到高效的管理、利用和传递，企业的资产就有了不同的定义。只是，抓住一个理论容易，但缺乏方法和工具，理论难以落地。拆书帮的理念、拆书帮俱乐部的工具可以在此派上用场。

拆书帮在线示例之《SPIN销售巨人》



R 阅读原文片段

尼尔·雷克汉姆，《SPIN销售巨人》，19~48页

（注：此为拆书家总结的原书第一章核心内容，并非原文照搬，特此说明。）

1. 大生意中每次拜访都有好结果的秘诀是：无情地为你自己设定目标。不要仅仅满足于如“收集信息”或“建立良好关系”这样泛泛的目标，而是要让客户采取具体行动，如“让他来参加一个展示会”、“敲定他与老板见面的时间”或者“可以得到去采购规划部的许可”。

2. 大生意的收场白不只是用于催单，更多关注下一步的明确进展，提议一个承诺，如：“我想下一步您和您的会计最好来看看这些系统的实际运行情况。”

3. 在用收场白来要求对方给出一个承诺之前，先总结利益。大订单的关键是让客户感知他们的可预知利益在不断增加。

4. 提议的承诺是现实中客户最高限度可以给予的，这个承诺可使生意有所进展。



拆书家引导促进

首先，请反思，你的客户能从你的产品中获得的收益或价值都有什么，在跟帖中详细罗列。

其次，请总结你在销售拜访的过程中，曾向客户要求的承诺。要求是那些具体的、客户可以给予的、能使生意有所进展的。要求至少3条，是递进关系（即越靠后的提议承诺离成交越近）。

这两方面的内容整理下来，就可以成为你培训新员工的素材。

A

学习者拆为己用

网友何承云拆解案例：

我的客户能从我销售的产品中获得的价值是：

- (1) 产品销售带来的利润。
- (2) 代理产品品牌的作用。
- (3) 我们业务人员的服务，能够协助客户做好市场整体运作。
- (4) 前期经销商渠道衔接，能够增加现有经销商渠道网点。

网友lijunphd拆解案例：

我公司是从事管理软件销售的，如OA系统等产品。我们客户从此交易中获得的收益有：

- (1) 通过OA系统，使得企业办公效率得到提升。
- (2) 通过OA使用，减少了传统纸张的使用，节约了办公经费。
- (3) 通过OA使用，使得领导移动办公成为可能。
- (4) 通过OA使用，可追踪公文审批流程。
- (5) 通过与我们合作，客户的信息化水平得到提升，员工的计算机应用得到提升。

网友徐江军拆解案例：

记得有一次，我打算在一个小超市做家电活动。由于此前没有在任何厂家做过类似的活动，我跟家电主管也不认识，为了说服他配合做活动，我做了一些准备，主要是策划方案的准备。现在回想起来，步骤是这样的：

- (1) 展示出周详的策划方案，并告诉他我们过去取得的成功经验，希望他配合做一个活动。

(2) 得到配合的承诺后，要求他立即按我的提议下订单备货，大约8万的货。

(3) 得到订单后，我提议让他们超市配合我做活动宣传，主要形式是广播。

(4) 后来由于销售成绩不错，我要求将送货的范围扩大一点，主管也非常配合。

(5) 最后，结果也比较理想，淘汰机都清理了，投入产出比也较低，为4.6%（平时公司的活动平均投入产出比约为10%）。

网友lijunphd拆解案例：

(1) 第一次见客户，介绍了公司，展示了自己，聊了聊客户的一些工作和业务，向客户要承诺，下次来拜访一下他的技术工程师，想多了解点细节问题。

(2) 第二次见客户，进一步摸清了客户的现状，发现了几个问题，于是再要一个承诺，找个时间让客户组织一个技术交流会，一起探讨探讨。

(3) 技术交流会开完之后，汇总了各方面的意见和建议，再向客户要个承诺，找个时间我们汇报一下我们的方案和建议。

(4) 方案汇报完，再找客户要个承诺，让客户去参观样板和公司。

(5) 参观回来之后，再找客户要个承诺，按照我们给的方案进行产品方案测试。

(6) 测试完了之后，再找客户要个承诺，能不能按照我们的技术标准制定标书.....

后记

2011年3月5日下午，北京的苏州街边，中国人民大学汇贤大厦的一个培训教室里，我给人大培训学院主持拆书帮现场学习。来参与的20多人都是人大往届MBA毕业生，所以这个活动也有一点校友联谊的目的。从前是每月一次读书会，后来改成了每两周一次拆书帮。

那天我们拆的图书是《如何说孩子才会听，怎么听孩子才肯说》，一本非常优秀的关于亲子教育的实用类图书。但我们把它的内容拆解成在工作场合的沟通指导：如何应对同事的情绪、如何理解技术专家的思维方式、如何让你的建议更被重视、如何有效辅导新人……20多人都参与得很兴奋，无论是在小组讨论自己的经历，还是发言表达自己加工的案例。

结束后，十几个人留下来，聊读书，聊学习，聊拆书帮这种学习方式。我印象最深的问题，是一位叫Julia的女士问的，她曾在开场时自我介绍是某家上市集团的HRD。她说：“我们董事长很爱读书。他每次在机场都会逛候机厅的小书店，挑几本在飞机上看，回来就跟我们说他读到了什么，有什么启发，联想到我们公司的什么问题。有这样的老总，我们这些管理层人员也都读书，也希望所有员工都读书。我的部门有个工作，就是每季度都要给基层以上管理者发几本书。问题是，我后来跟进，发现大部分员工领了书都不看。最多的理由是没时间。可他们再忙也忙不过老总吧。我看就是人们不喜欢看书。赵老师，对不喜欢看书的职场人，你有什么办法？”

我记不清楚当时是怎么回答Julia的了，大概是说读的时候联系自己，这样更有趣，也不必要求读完全书，这样更轻松……诸如此类。

Julia没有再追问，但我猜她对这个回答不满意。我自己也不满意，因为觉得这样恐怕并不足以让不喜欢读书的人开始喜欢读书。

那天之后的一两个月，我一直在思考这个问题：“对不喜欢读书的人，企业可以做什么？”

然后我读到一本书，里面记录了一个有点儿残忍的实验。

1965年1月，宾州大学的心理学实验室，年轻的研究生马丁·塞利格曼（Martin E.P. Seligman）把一只狗放到特制的箱子里，然后给它电击。电击的强度不至于伤害小狗，但会让它非常难受。小狗蹦跳乱窜，很快发现，当它的鼻子撞到箱壁的一块板时，电击就会停止。在几天内多次开启电击，小狗很快就学会了用鼻子去推那块板。几天后，他把小狗带到另一个大箱子中。这个大箱子叫作“往返箱”，分为两部分，中间用一个矮闸隔开，一边有电，一边没有。小狗在进入大箱子后，几秒钟就发现可以跳过矮闸来逃避电击。

到目前为止，没有什么新鲜的，小狗的反应都是可以预测的。

塞利格曼又带了一只狗，放到小箱子里，加电击。只是这次没有可以关掉电源的板了，小狗无论做什么都无法让电击停止。

几天后，把这只小狗带到那个往返箱中。始料未及的事情出现了：虽然矮闸很容易跳过去，但小狗没有跳。它待在这一边，忍受电击，平静而无奈。它根本不想尝试去看看另一边是什么样子。

小狗学会了“无助（Helplessness）”。

这个实验非常著名，它首次确认了“习得性无助”这种现象，进深的研究发现“习得性无助”广泛发生在现代人类身上。塞利格曼被誉为“积极心理学之父”。1998年，他以史上最高票当选美国心理协会主席。

要让人做一件事情，有两种驱动方式：一种是兴趣驱动，一种是利益驱动。要么他喜欢做这事，要么他不得不做这事。对箱中的小狗来说，跳过矮闸当然是后者。

所有的职场成功人士，都强烈认同学习能力的重要性。如Julia的老总，如张瑞敏、柳传志、马云、任正非、李开复、王石……在这个剧烈变化的时代，每个职场工作者都挑战不断、压力很大、不进则退，这种情形下，学习不必与兴趣有关，但一定与利益有关。学习是一件不得不做的事情。

如果有件事不得不做，但有人还是不做，那只能是因为他认为做了也没用。在学习上，他已经“习得性无助”，不认为有什么法子能够帮自己更有效地解决问题、更高效地提升能力。

他到别人家里，看到占据三面墙的书柜，会提出疑问：“这些书你都读完了吗？”然后，他会为自己找出“我无法这样读书”的理由。

他参加公司安排的培训，听到跟自己惯常做法不一样的思路，会挑战：“老师你讲的这些对我们的情况能有帮助吗？”然后，他在工作中依旧故我，或者尝试新技能稍稍遇挫后就断定还是老路好走。

他东奔西跑送孩子挤入重点小学，又花钱给孩子参加各种学习班，自己在电视前的时间却远多过阅读的时间。

这样的人，孩子能在他身上看到对学习的信赖吗？领导能在他身上寄予成长的厚望吗？在激变动荡的中国，他能顺势应变、逐波弄潮，成为胜出者吗？

如果企业中很多人有这种心态，那么谈“建设学习型组织”就如同在当今社会谈建设某某主义——没有人会行动，没有人真的信，压根儿就没有人在乎。

那么，怎么帮助那些对学习已经“习得性无助”的人？

塞利格曼说，既然“无助”可以习得，也一定可以治疗。比这更好的是，“乐观”也可以习得。

马丁·塞利格曼，《活出最乐观的自己》，28页

我们将前面已经学会无助的狗，放入往返箱，用手把这些不情愿动的狗拖过来，拖过去，越过中间的矮闸，直到它们开始自己动为止。我们发现，一旦它们发现自己的行为对关掉电源是有效的时，无助就被治愈了。这个“治疗”百分之百有效，而且具有永久性。

在企业中定期组织拆书帮现场学习，帮参与者在没有压力的情况下接收知识、联系自己，在没有风险的环境中将知识拆为己用、演练技能，几次之后，就不知不觉强化了他们的学习能力——把知识转化为能力的的能力。他们会尝到学习的甜头。

大家一旦发现阅读其实不必读完也不必记住，发现把知识“拆为己用”后可以实打实帮自己解决问题，就会愿意主动学习。无助将被治愈，即使仍然谈不上乐在其中，也会愿意花时间去阅读，去应用新知识解决问题，去改变行为、升级能力。

【欢迎加入罗友书社，微信：15535237487，罗辑思维，得到APP，樊登读书会，喜马拉雅系列海量书籍与您分享】

改变并不容易，但是必须。好在有拆书帮，在这里我们一起信仰学习。

感谢

拆书帮的理念，始于5年前的一次突如其来的自我怀疑。

记得那时我刚刚给美的生活电器公司的一群人讲完3天的“方程式沟通”课程，又被意犹未尽的学员们围着聊了40多分钟。我带着些许疲惫赶往白云机场。在车上，想到学员们的真诚认可，我心里美滋滋的。突然，莫名其妙地，一个问题浮现在我脑中：一群这么优秀的职场工作者，聪颖、灵活、年轻、积极，他们需要听我讲3天课吗？他们自己读3本书难道达不到一样的效果吗？我的价值到底是什么？他们需要的到底是什么？

这个念头挥之不去，甚至渐渐发展，最终催生了现在在多家企业中实践的拆书帮现场学习，在《销售与市场》杂志连载近两年半的拆书帮专栏，在新浪微博在线互动的拆书帮微博，以及这本《这样读书就够了》。未来还会有拆书帮系列图书，各地自发建立的拆书帮俱乐部，各家企业内全职或兼职的拆书家们，以及拆书家们研发的“拆书罐头”。

感谢所有在现场、在网络上参与拆书帮的学习者和拆书家们，你们的参与、反馈、实践和成长确认了拆书帮存在的价值。

感谢孙路弘老师、马永武老师、朱升华先生、张树军老师，在拆书帮的不同阶段，是你们的智慧浇灌让它没有停下成长。对拆书帮和我自己，你们都是亦师亦友。

感谢周忠斌、阎瑾、杨维青、刘志、程旭、王东明、万媛、刘继环等朋友和同事，你们的陪伴和推广让更多人了解拆书帮。

感谢蒋芳、黄一琨、龙雪晴、刘雪晖、许宏、李华芳，我向来钦佩你们的思维和文笔，所以冒昧拿书稿请你们审阅。你们给我的宝贵意见，就算没有来得及体现在书中，也已印在我心中了。

感谢苏醒老师，仅仅一次面谈，就定意促成拆书帮系列图书的出版。特别感谢特邀策划人苏雪菲，若不是你，这本书可能要再过一两

年才能交稿，而且绝对不是现在的样子。你的工作大大拓展了编辑的涵义。你不仅是我儿子的干妈，也是这本书的干妈。

爸爸妈妈，我爱你们。我的妻子张科丽，亲爱的，过去这一年，你生儿子我写书，我没想到写一本书会这么累，但回想起来，远比不上你的辛苦。能和你在一起，越来越理解：“得着贤妻的，是得着好处，也是蒙了耶和华的恩惠。”（箴18:22）

附录： 拆书帮现场学习FAQ

以下是赵周老师在企业中主持拆书帮现场学习时常常被问到的一些问题。

1. 能用一句话来说明拆书帮是什么吗？

拆书帮是关于成人学习的方法论，提倡通过学习改变行为，践行“把知识转化为能力”。

如果能再加两句话，我想分别说一下拆书帮对于个人和组织分别是什么：

对于希望提升工作能力的个人，拆书帮告诉你“这样阅读一本致用类图书就够了”——不必读完、不必记住，甚至不必追求都看懂，能够把一本书中一两处拆为己用，就足够了（详见第三章“便签读书法”）。

对于组织，拆书帮不仅提升员工的快速学习能力，而且提供一种超越读书会和培训的学习方法（详见第五章“拆书帮现场学习”），一种可以在企业内部持续进行的工具（详见第八章“拆书帮俱乐部”）。

2. 我自己用便签读书法，却读不出这些东西，怎么办？

首先，不要急于尝试叙事类图书或其他类图书，先从实用类和理论类图书开始（有关4类图书的拆解，详见第六章“没有你拆不了的书”）。

其次，若有机会，参加几次拆书帮现场学习活动，现场会有效训练你从书中拆解的能力。多来新浪微博@拆书帮参与评论，也会有帮助。

3. 拆书帮现场学习与读书会的差别是什么？

第一，你能说出一个读书会应该是怎样的吗？很难，因为“读书会”是一个很笼统的概念。一群人坐在一起，说关于一本书的话，就是读书会了——没有固定的模式，没有通用的流程。而拆书帮是有较为程式化的流程的。

第二，无论做法如何，参加读书会对“生存余力”要求较高。读书会通常有个默认的要求，就是参与者最好读过这本书。拆书帮无此要求。我们特别强调“不要求事先读过”。当然，不是要求你一定不能读。实际上，读过当然会更好，但我们更在乎的是：没读过，来参加一样有收获。

第三，读书会有时候以书为核心，大家都是“拜读”；有时候以某一两个人为核心，其余都是看客。拆书帮是以你为核心。

第四，参加读书会的收获不确定。有时候你觉得满载而归，有时候觉得浪费时间，有时候觉得很开心但说不出到底对自己有什么帮助。拆书帮有明确的输出，那就是学习者的案例。

4.什么书都可以拆吗？

什么书都可以拆，但不都有益处，也有不同的难度（详见本书第六章）。

5.专业类图书可以拆吗？

只要预备的拆书家能够读懂，并指导来参加的学习者需要怎样的应用，就可以拆。

6.每次活动多少人比较合适？

现场学习的话，10人到30人较合适。超过30人，就无法做到让每个人都有表达的机会了。

7.怎么培养企业自己的拆书家？

参见本书第八章“内部拆书家：企业自己的学习导师”和“拆书帮俱乐部”。

8.大家冷场，没有人说话怎么办？

第一，拆书帮不怕冷场，甚至鼓励冷场。因为冷场的时候大家都在思考，在大脑中跟自己的经验联结、加工……并不是浪费时间。想想看，你自己读一本书，有时候也会暂停下来思考一会吧。两分钟没人说话，不怕。

第二，因为不怕冷场，所以对拆书家的要求就不那么高，尤其是心理压力会小很多。

第三，较高的要求是，当你发现现在大家较长时间无话可说，说明这个点的拆解难度高了（沉默往往出现在激活或者催化的环节），你可以把难度降下来。如果之前准备了促动案例，就会比较容易。

9.有人说得多，有人说得少，怎么办？

拆书家对让大家都说话，要负起“有限责任”。就是说，要努力鼓励每个人都发言表达自己的拆解案例。但若某些学习者就是不爱当众表达，那可以让他在小组内参与讨论。

10.如果一本书内容很多，可是您说两个多小时的拆书帮最多选择七八个片段，那怎么办？

第一，你是为书服务，还是为学习者服务？对学习者来说，能把几个知识真正用上，远比概览一堆知识重要得多。

第二，选择片段，当都很重要的时候，就分主题，分为两三次拆书帮活动，每次围绕一个主题进行。

第三，实在不行，就用两个小时拆6个片段，再用半小时概览10个片段。

11.拆书帮活动的整体安排有哪些需要注意的？

一个是时间，最好不要安排在下午最开始的时间。比如正常工作时间是下午1:30- 6:00，那么，1:30- 2:30的时间是最容易困、思维最混沌的时候，用这段时间来让大家进入学习状态，非常困难。用后半段时间更好，比如3:00~6:00。当然晚上也没问题。

如果只能是这个时间怎么办？那就准备更多的互动环节吧！视频、游戏、小组讨论，是克服困倦的最佳方式。

12.要不要奖励积极发言的人?

在自己主持不熟练，预计学习者可能比较闷的情况下，可以考虑。

但奖励的问题在于，可能改变学习者的动机。所以，在熟练之后，还是应该尽量让学习者在参与本身中得到乐趣。

本书内引用图书版本信息索引

[01] (美)彼得·德鲁克.管理的实践[M].齐若兰,译.北京:机械工业出版社,2009.

[02] 李可.杜拉拉升职记[M].西安:陕西师范大学出版社,2010.

[03] (美)莫提默·J·艾德勒,(美)查尔斯·范多伦.如何阅读一本书[M].郝明义,朱衣,译.北京:商务印书馆,2004.

[04] (美)汤姆·彼得斯.追求卓越(个人成长版)[M].席玉苹,译.北京:中信出版社,2006.

[05] (美)彼得·德鲁克.卓有成效的管理者[M].许是祥,译.北京:机械工业出版社,2009.

[06] (美)E·阿伦森.社会性动物[M].刑占军,译.9版.上海:华东师范大学出版社,2007.

[07] (日)大前研一.即战力:如何成为世界通用的人才[M].何鹏,译.北京:中信出版社,2007.

[08] (英)查尔斯·汉迪.思想者[M].闰佳,译.北京:中国人民大学出版社,2006.

[09] (美)史蒂芬·柯维.高效能人士的七个习惯[M].20周年纪念版.高新勇,等,译.北京:中国青年出版社,2010.

[10] (美)彼得·圣吉,等.第五项修炼(实践篇)[M].张兴,等,译.北京:中信出版社,2011.

[11] (美)斯滕伯格.教育心理学[M].张厚粲,译.北京:中国轻工业出版社,2003.

[12] (美)鲍利斯.你的降落伞是什么颜色[M].陈玮,等,译.北京:中信出版社,2002.

[13] (美)史蒂芬·丹宁.故事的领导力[M].宋强,译.北京:中国人民大学出版社,2009.

[14] (美)彼得·德鲁克.21世纪的管理挑战[M].朱雁斌,译.北京:机械工业出版社,2009.

[15] (英)钟马田,等.清教徒的脚踪[M].梁素雅,等,译.北京:华夏出版社,2011.

[16] (日)大前研一.思考的技术[M].刘锦秀,谢育容,译.北京:中信出版社,2008.

[17] (美)沃尔特·艾萨克森.乔布斯传[M].管延圻,等,译.北京:中信出版社,2011.

[18] (美)马尔科姆·格拉德威尔.引爆点[M].钱清,覃爱冬,译.北京:中信出版社,2009.

[19] (美)布拉德伯利,(美)格里夫斯.成功EQ密码[M].李静媛,译.北京:中国商业出版社,2010.

[20] (美)凯文·霍根,(美)詹姆斯·斯皮克曼.说服你其实很简单[M].成静,译.广州:广东经济出版社,2009.

[21] (美)尼尔·雷克汉姆,(美)约翰·德文森慕斯.销售的革命[M].陈叙,译.北京:中国人民大学出版社,2009.

[22] (美)艾伦·加纳.谈话的力量[M].林华,译.北京:中国水利水电出版社,2004.

[23] (美)吉拉德·伊根.高明的心理助人者[M].8版.郑维廉,译.上海:上海教育出版社,2008.

[24] (美)汤姆·辛德,(美)凯文·科恩.SPIN销售高价成交[M].张科丽,赵周,译.北京:中国人民大学出版社,2009.

[25] (美)尼尔·雷克汉姆.销售巨人[M].石晓军,译.北京:企业管理出版社,2004.

[26] (美)马丁·塞利格曼.活出最乐观的自己[M].洪兰,译.沈阳:万卷出版公司, 2010.