

为什么有人工作10年仍不是专家，有人2年就足够卓越了？ | Lens 新知

李叫兽 WeLens 2016-06-16



Lens 按

你身边或许有这样的人，他足够勤奋刻苦，学习和工作上也一样下功夫，可是却依然无法向真正优秀的人靠近。十年，能让一个平庸的人变得伟大吗？

以下内容来自微信号“李叫兽”（ID：Professor-Li），已获授权。

如何成为一个领域的专家？

有人说主要靠经验，有人说靠天赋，但是大量的研究发现：不论是经验还是天赋，都不是成为专家的关键因素。

经验并不能让你成为专家。

任何一个工作10年的人都很有经验，但是他们大部分并没有做到领域内专家。

NSEAD商学院有一项研究发现：比起只有少量经验的人，大体而言，更有经验的管理者并没有产生高效的效果。

天赋也不能让你成为专家。

即使在国际象棋这样的『高脑力活动』中，研究发现，国际上一些排名靠前的大师，甚至在天生智力上低于普通人。

那么什么决定了一个人可以成为顶尖的专家，并且做出领域内的卓越成就？

为什么大部分人不能像杰克·韦尔奇一样管理企业，不能像大卫·奥格威一样设计广告，不能像梅西一样踢球，不能像二郎一样做寿司？



为什么我们大多数人完全不能做到的事情，一些大师级人物却可以不费吹灰之力做到？不论是为市值千亿的大公司制定战略，还是做出影响大众、让人口口相传的广告文案，还是在欧冠赛场上轻易过掉强队的中后卫，还是85岁高龄做出让总统惊叹的寿司？

或者看看周围的大多数人，他们工作勤奋，也经常看书学习，有的甚至有10年工作经验，**但是为什么没有因此成为更优秀的人？**更残酷的是，他们在自己的领域内，几乎永远也无法达到或者接近伟大的水平。

心理学家Ericsson的研究发现：决定伟大水平和一般水平的关键因素，既不是天赋，也不是经验，而是『刻意练习』的程度。

刻意练习是指为了提高绩效而被刻意设计出来的练习，它要求一个人离开自己的熟练和舒适区域，不断地依据方法去练习和提高。

比如足球爱好者只不过是享受踢球的过程，普通的足球运动员只不过是例行惯事地训练和参加比赛，而顶尖的足球运动员却不断地发现现有能力的不足，并且不断以自己不舒服的方式挑战并练习高难度的动作。



而这种刻意练习的程度，而不是单纯的工作经验，真正决定了顶尖大师和一般职员差距。

有的人有10年工作经验，但是大部分时间都在无意识地重复自己已经做过的事情，真正刻意练习的时间可能10小时都不到。

有的人只有2年工作经验，但是每天花费大量额外的时间做刻意练习，不断挑战自己完成任务水准的极限，用于刻意练习的时间可能会有1000小时。

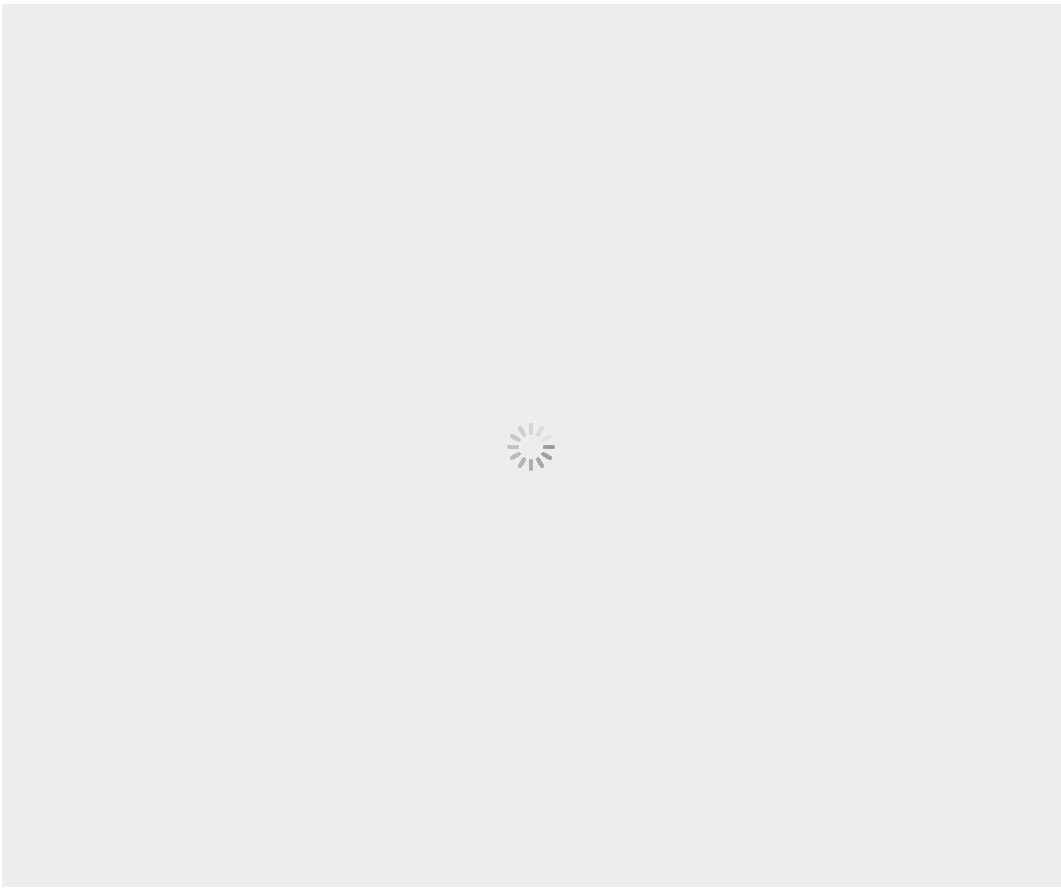
所以，为什么有的人工作10年，仍然不是专家，而有的人2年时间，足够表现卓越？

表面上看是10年和2年的差距，实际上是10小时和1000小时的差距——因为真正决定水平高低

的，并不是工作时间，而是真正用于刻意练习的时间。

这就导致了，一部分人只是在无意识地增长经验，在35岁之后就感叹力不从心；而另一部分人通过大量的刻意练习，逐渐用更快地速度达到顶尖水平。

更可怕的是，随着商业环境的变化（比如移动互联网经济），整个社会正在迅速拉开顶尖水平和二流水平的差距。



在过去，如果你羡慕邻居公司有个一流的销售员，每个月能拿100W的订单；不用担心，你只需要雇佣10个二流销售员就完了——反正质量差距可以用数量差距来弥补。

而现在，如果通过互联网文案来营销，1个一流文案所创造的价值，1000个二流文案都无法弥补。

再比如商业战略，一个顶尖战略专家1天创造出来的价值，可能是一个对战略似是而非的人一辈子都无法创造的。

当数量越来越难以弥补质量的差距，『顶尖水平的专家』就会变成越来越稀缺的资源。

所以，通过刻意练习来逐渐成为顶尖水平的专家，就变得越来越重要。

那么如何刻意练习？

假设你现在在从事任何一个领域，同时找到了一系列的教材、任务，如何开始呢？

-1-

避免自动完成

自检问题：你今天的工作，是有意识地刻意提升，还是在自动完成？

比如一开始学习驾驶的时候，你会去刻意地记忆如何换挡、如何刹车，当遇到情况需要刹车的时候，你就会回忆起刹车的要领（比如既要踩离合，又要踩刹车），并且在头脑中执行这个要领。



然后，随着练习的增加，你做这些事情会越来越熟练。

直到到了某个时刻，你遇到情况就会立刻刹车——这个动作是自动完成的，你根本意识不到自己是如何刹车的。

一旦进入了这种『自动完成』的状态，我们对驾驶技术的改善将会不断降低并最终停止。

而真正想要达到专家水平的车手，从来不允许自己进入这种『自动完成』的状态——每过一个弯，他都会刻意去思考刚刚过弯用了什么技巧、表现得怎么样、应该如何提升。

对于每一项工作，大部分人随着熟练程度的提高，都会逐渐进入『自动完成』的状态。而真正想要成为高水平专家的人却在极力避免这种状态。

比如跟客户打电话沟通合作，大部分人的做法是：拿起电话，告诉客户我们的需求和报价。毕竟这件事已经做过了无数次，之前做的也都OK，早就进入了『自动完成』的状态。

而优秀的人却会刻意避免这种『自动完成』，他们最担心的就是自己『无意识』地完成了这个工作。

在拿起电话之前，他们可能先问自己：

上次我做类似的事情，有什么做的不够好的地方？

哦，对了，我表达逻辑有问题，让客户半天都不知道我在讲什么。

还有，我记得上次沟通后我曾遗漏了细节，忘记跟客户讨论。

怎么办呢？逻辑问题的话，我首先练习『结论先行』这个原则吧(记得上次李叫兽来培训的时候讲过)，这次先练习一下。

遗漏细节的问题，记得上次看过一个《清单革命》，我这次就开始练习每次沟通之前列一个任务清单，这样就不会遗漏了。

在打电话过程中，他可能变打电话变有意识地去训练自己的技巧（比如训练『结论先行』）。

结束电话，他可能会想一下：刚刚是不是有效训练了沟通技巧？还有哪些可以继续提升的？我还用了什么技巧？

对于大部分人来说，日常工作的所有事情，不论是沟通客户、改个公关稿件还是写一段文案，我们总是缺乏动力去超越自身极限，把事情做得更好一些。

随着经验的积累，我们只不过是越来越熟练自己已经可以做到60分的东西，越来越可以自动的维持过去的水平，但是永远也不可能成为真正的顶尖专家。

这就是为什么大部分人在某个岗位上5年之后，就陷入了能力增长的瓶颈——因为他已经做到了60-80分，已经做得比周围人好，已经可以满足职位的要求。

他们每天就是按照『自动模式』发邮件、沟通电话、管理文件，很少进一步去精进自己每天的工作。

但是有的人却不满足于这一点，他们在把领域内的事情做到95分的时候，还不允许自己进入『自动完成』状态，非要刻意学习各种新能力，把它做到96分、97分、98分.....即使，这个职位对他的要求只有80分。

其实即使职场上最简单的『发邮件』『沟通电话』都有很多技巧、有很多可以提升的地方。

比如，上次在跟秋叶老师聊到这个话题，发现秋叶就开发了一个基础职场技能的课程，针对的就是那些早已被当做『自动完成』的基本职场任务——比如发邮件、沟通电话、文件管理等。



（ PS. 帮 秋 叶 老 师 打 个 广 告：<http://study.163.com/course/courseMain.htm?courseId=967019>）

这些基础任务所有人都可以做到60分，但如果你想成为专家，那么在其他做到60分后进入『自动完成』模式时，你的机会来了——你要做的是精益求精，利用任务刻意练习刚学会的知识，避免自己进入『自动完成』模式。

-2-

离开舒适区

自检问题：你现在正在做的事情，是否离开了你的舒适区域，让你觉得需要付出额外的学习和努力才能做好？

人在面临任务的时候，心理上有3个区域：

舒适区——做能力范围内的事情；

学习区——稍微高出能力范围；

恐慌区——远超现有能力范围。



而刻意练习，就是想办法更多地让自己停留在『学习区』，想办法寻找难度高出现有水平的工作，或者使用自己仍然不熟练的技巧。

而长时间停留在舒适区，能力基本上很难成长。

就足球来说，这就是为什么一个非常有天赋的足球爱好者，在场上的水平永远比不上一个接受过专业训练的足球运动员（即使他天资平庸）——他们长时间停留在舒适区。

足球爱好者纯粹为了乐趣而踢球，他们享受踢球的过程，他们渴望的是下班后去足球场拔脚怒射、排解郁闷。所以他们停留在舒适区，按照自己熟悉的方式，踢着让自己舒服的足球。

而优秀的足球运动员可不是这样，他们经常在不舒服的位置踢不好踢的球，他们被教练要求增加训练量（比如昨天是10次50米加速冲刺射门，今天要30次50米加速冲刺射门），他们被要求今天专门训练左脚踢球.....

这一切任务，都不会让我们舒服，因为很难轻易做到。但这的确是长期提高能力的必要条件——离开舒适区，进入学习区。

你可能对自己的领域很感兴趣（比如你热爱文案或者热爱商业分析），但是相信我，在任何一个领域内的刻意练习本身，都毫无任何兴趣可言——因为那意味着你需要经常去做自己不能做的事情，并且经常遇到失败、挫折。

比如，对文案感兴趣，有空的时候看看文案书、看看创意文案合集、看看李叫兽写的文章，这很放松和有趣，但是这和专业的文案练习是两码事。

在刻意的文案练习中，你找到一个很难完成的任务（比如20字以内解释清楚产品是什么，同时解决消费者偏见问题、能够给读者记忆力、能够强化品牌、能够区分竞争对手.....）

为了完成这个『离开舒适区』的任务，你需要用上几乎所有的文案技巧，比如『巧妙利用基模』、『指向读者利益』、『建立反差』、『附着在大众情绪上』、『策略上扬长避短』、『寻找极端且高频的使用情景』.....

然后经过大量的修改、反思，再比照优秀的文案.....

这绝对没有任何舒适的享受和轻松的乐趣。

同样，对商业分析感兴趣，看几本商业分析的有趣书籍（比如我常推荐的《好战略坏战略》），这和我把『扬长避短』『行动协同』等基本原则练到吐，并逼迫自己一天诊断3个困难的商业案例是两码事。

同样，业余歌手练习歌曲的时候非常有乐趣和放松，当做排解压力的方式，这和专业歌手非常紧张和困难地挑战一个高音是两码事。

任何专业的刻意练习都意味着离开舒适区——学习大量的知识，寻找困难的任務，用着自己不习惯的方式大量训练。

牺牲短期利益

自检问题：有多长时间，你没有为了训练而牺牲短期绩效？

绝大多数刻意练习，都意味着短期效果的下降——因为你在用自己不熟悉、不舒服的方式做事。

比如你本来从用笔写字切换到键盘打字，一开始肯定是绩效降低的——估计刚开始你一分钟只能打5个字。



但是持续地练习之后，最终你可以一分钟打80字，而这是写字永远也赶不上的速度。

所以，如果总是追求短期绩效，总是追求这次能够把活尽快干完，就很难有刻意练习的机会。

比如之前我在练习《金字塔原理》中的逻辑表达的那段时间（记得是大二），需要群发一条简单

的会议通知，结果过了一个小时我还没写完。

有人问我怎么这么慢。

我说我在练习逻辑化表达，等下会写出一个超牛的会议通知。

然后周围人不解：这也太费事了吧，按之前的发出去不就行了。

但是我觉得，即使这次我用很不熟悉的方式（金字塔原理），花了很多时间才能写一条简单的会议通知（牺牲了短期利益），但是将来我训练熟了，就会以更快的速度和更高的质量来完成。

这就好像学习键盘打字一样。

这样训练的结果就是，现在，我可以用远超常人的速度，清晰化逻辑化地表达复杂的观点。

很多人把精进某种技能当做工作的附加品，在最快做好当下工作的同时顺便学习一些掌握一些经验、技能。

但是如果想不断精进自己的能力，成为顶尖专家，你需要在某些时候，把掌握技能当做工作的目标呢，而不仅仅是附加品。

『既然今天的工作不那么着急，那么我今天的主要目标就是利用这些工作来训练技能，而不是追求最快把工作做完。』

比如上周『李叫兽圆桌会』结束后，我让团队的一名成员整理圆桌会的主要内容（发给客户用的），然后他很快就整理完发给我。

结果我发现整个内容提升空间很大——缺乏层次、逻辑，而且写作不够清晰。而这其实是文案人的关键能力。

所以我让他利用未来一周的时间，把这个内容整理到最好，当做自己的训练。

从业务角度来讲，这是不经济的，因为这是对客户的免费内容，本应该最快搞完交差。

也就是说，这样的训练会降低短期绩效（速度太慢）。

但是从能力提升的角度来说，这会让一个团队成员利用一个非紧急工作，最大化地学习技巧、提升能力。

在这种情况下，『训练技能』变成了工作的全部目标，而不是工作的附属品。（当然不能所有的工作都这样做）

-4-

大量重复性训练

自检问题：你在多大程度上，对某一项能力进行了大量重复性训练？

练习和实战最大的不同，就在于对专项能力重复性训练的程度。

在实战中，我们是用到所有的能力来完成一个职责——比如如果你是市场人员，你可能在一天内需要用到构思创意、检查策略、沟通乙方、撰写邮件等十几项能力。

刻意练习，则往往是在一段时间内集中训练少数能力——比如你刚学习了『扬长避短』的战略思维技巧，就要试图在所有任务中锻炼该能力。

而单纯的实战其实并不能持续地提高一个人的能力——没有一个足球运动员是每天的内容就是参加比赛。

相反，足球运动员大多数时间做的事情和参加比赛毫无关系，比如一个球员可能会花费一整天的时间练习40米外的右脚任意球；另一个球员可能整周只是在做小腿力量的训练。

而如果所有运动员每次的训练内容就是各种比赛（踢野球的人就是这么练的），就无法持续而迅速地提高能力。

所以，要想在某些领域刻意联系并最终成为专家，就需要对某些关键技能进行细分，并且进行大量的重复性训练。

而不是只去实战。

比如我最近在训练『用文案指出痛点』的能力，就找来了大量的案例去重复性训练（包括我自己

过去做过的文案和即将要做的文案）。

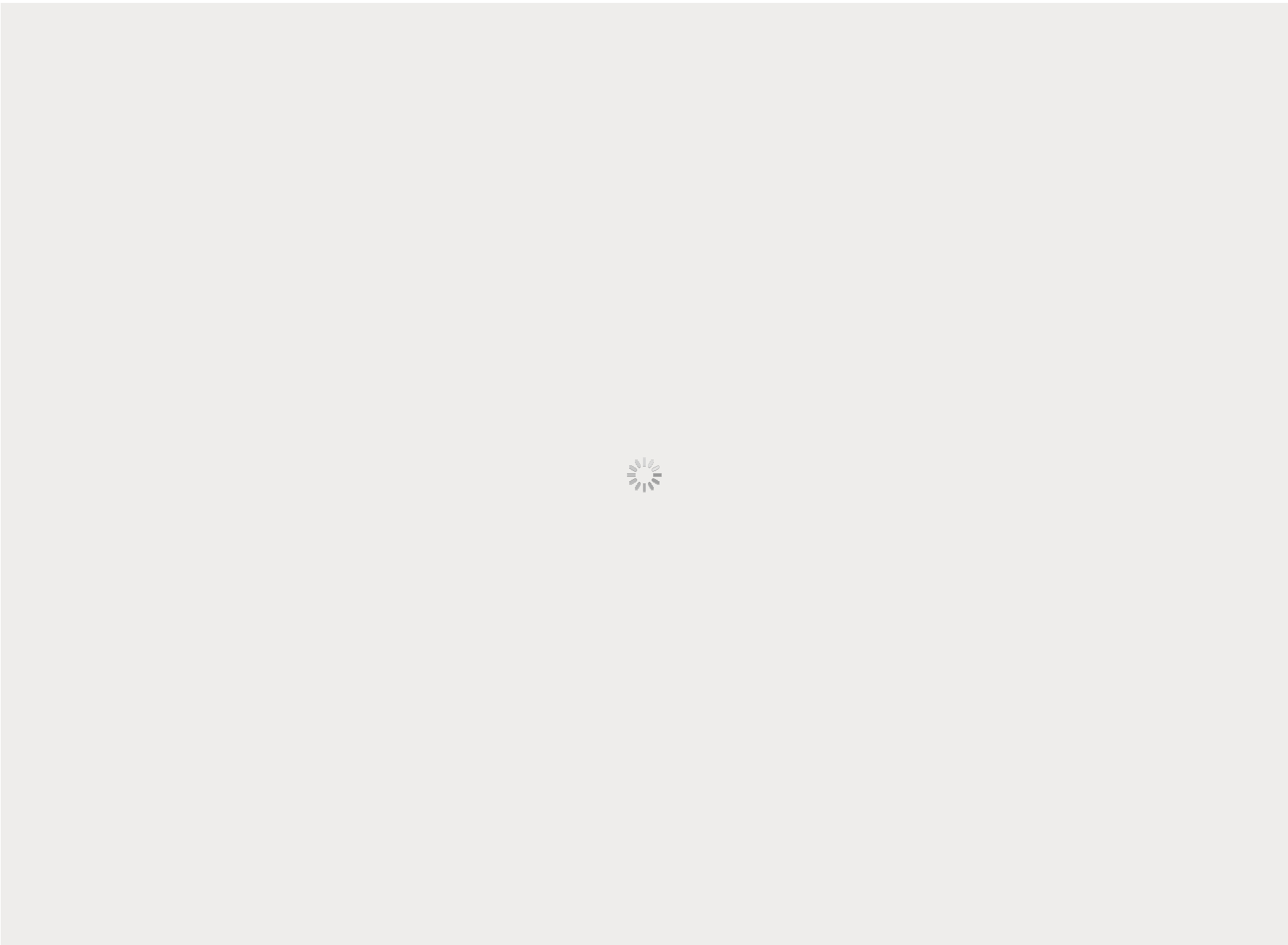
然后，我还会专门针对这个内容搞一场培训或者写一个公众号，以强化我的单项训练。

-5-
持续地获得反馈

自检问题：在我想刻意练习的领域，有哪些方法可以让我得到反馈？

反馈是指任何让你知道自己现在做的有多好，以及距离理想目标有多远的方式。

比如一个练习任意球的足球运动员，反馈方式就是看看这一脚下去，能不能直挂死角。



没有反馈的练习，就相当于没有球门，对天射门练任意球一样——无法通过结果来纠正和诊断自己的学习。

所以，在你的刻意练习计划中，一定要加入持续的反馈。

比如为了训练团队成员的文案能力，我设计了写文案的『自检清单』，清单上分类列出了几十个文案的基本原则——比如『是否顺应了疑问』、『是否开头创造了缺口』、『是否属于粘性信息』等。

然后其他人只需要在写完某个文案之后，按照这些原则去自检，就可以得到基本的反馈。

『我靠，原来这个文案忘记了创造缺口，怪不得感觉不吸引人』

除了自我检查等方式，还有的反馈就是提供一定的外部激励。

比如设置每周的团队分享会，让每个人分享自己写文案使用的技巧，分享自己本周最得意的一个文案等。（担心这周自己讲不出干货？好好练吧！）

就像前面说的，刻意练习并不是一件轻松有趣的事情，如果缺乏反馈和激励，很少有人能够长时间坚持下去。

结语

为什么通往杰出和卓越成就的道路非常明确（比如使用刻意练习），但是只有少数人选择这样走下去？

因为上面讲到的大多数方法，都与我们的本能相违背——比如大脑会自动把熟练工作归到『自动完成』，而不是继续刻意提高。

使用『刻意练习』，就意味着你经常无法轻松地完成工作、无法轻松地读书，意味着你高度集中精力，意味着你需要不停地思考、总结、反馈，并且做自己不习惯、不舒服和反直觉的事情。

刻意练习是成为顶尖专家的必要条件，如果你做的事情和上面讲的没有关系，你就永远也成为不了顶尖专家——不论你有多大天赋、多久的经验和多大的梦想。

但是一旦你长时间至少在一个领域进行了刻意练习，你最终取得的成果将是非常巨大的，其中包

括：

- 碾压并且秒杀你的大部分同行；
- 远超同龄人的远见卓识；
- 不断接近的伟大成就.....

这就是为什么杰克韦尔奇可以像杰克韦尔奇一样管理企业；梅西可以像梅西一样踢球，二郎可以像二郎一样做寿司。

▼ 点击观看“重逢岛”原创视频

画中画

走来走去

刘勇 / 著 Lens / 编辑出品

GRINCH 刘勇

00:00 / 00:00

倍速

腾讯视频

《欢乐颂》“五美”戏外更精彩

用腾讯视频观看

[点这里](#)，看《走来走去》简介

《走来走去》和Lens的其他读物

在京东、亚马逊、当当、天猫、淘宝、机场中信书店

和各大城市书店均有销售

更多内容和购买地址请见：[购买渠道](#)

▼▼▼ [点击“阅读原文”直达亚马逊购买《走来走去》](#)

[阅读原文](#)