

敏学捷行： AI时代“个人、团队、组织” 学习再思考

揣姝茵

场景明确、规则清晰、产出固定的任务被AI机器承接后，留给人类的空间是开放和跨界的无限可能。

人类的学习，从没有停止。学习的形式和内容如孪生姐妹，互生互联。遥想古人战时烽火传信，到如今信息的多点多维实时共生，移动互联网时代重塑了人与信息的关系，人与人的关系，人与组织的关系，也重新定义了“学习”的含义。而AI时代给人类的学习带来更大的机会和挑战，值得我们思考和展望。

2017年的网络热词无疑是人工智能（AI），从围棋界“终极人机大战”，到金融机器人在高盛德勤的应用，从腾讯Dreamwriter解放新闻编辑的双手，到亚马逊无人售货点……AI技术让工作的速度、效率和质量指数级提升，大咖们纷纷预测若干年后人类的大部分工作将被机器取代。

人类与人类创造的“AI”之间到底会是一种什么样的关系？人工智能在多大程度上会取代人类，或是解放人类？这是一场零和游戏？还是一场共创的盛宴？未来的世界，人类究竟会怎样多元的生活，与自己、他人、科技和自然和谐共处？人类的智能是否也会像AI那样继续升级进化？人类的学习场景，会有哪些本质的演变？有一点可以确定，场景明确、规则清晰、产出固定的任务被AI机器承接后，留给人类的空间是开放和跨界的无限可能。

哈佛大学教授霍华德·加德纳被誉为心理学界的哥白尼。他在《智能的结构》依据生物学、人类学等学科的研究成果，首次提出了“智能”的概念，详细逐一地描述了人的七种智能：语言智能、逻辑—数学智能、音乐智能、空间智能、身体—动觉智能、人际智能和自我认知智能，开创了“多元智能理

论”。笔者大胆预测，AI如果有智能，更多的是数字逻辑语言智能，在既定场景既定规则既定产出的情况下可以极大提升效率，但是AI取代不了人类在复杂场景下从零到一的创造，也体会不到音乐之美，拥有利他之心以及人类宏大的情绪光谱带来的彼此连接之幸福感。但需要警惕的是，人性之天使和魔鬼面，如何更好地与AI科技相处。

在无限延展的科技助力下，未来的组织大多会智慧通达，合纵连横，而人的学习的速度和质量以及由此产生的集体智慧，能否继续驾驭科技如庖丁解牛已不可知。令人扼腕的是，今日人类的学习，被科技手段“碎片化、即时化、浅层化”。潜心沉浸者少，上下求索者少，大都纠结于猎奇拼凑、说文解字、训诂器量。

我们需如北冥之鹏，畅想未来时代的敏学捷行，大胆畅想真正纯美的学习之境，畅想每个学习个体、团队和组织“心脑手”之合一，以千人千面的法门，体悟各自生命的功课和通往此境的万条道路。

个人学习：从“要我学”到“我要学”

从来没有一个时代这样需要我们倾听自己内心的声音！

1936年查理·卓别林（Charles Chaplin）导演并主演的《摩登时代》，描述了美国20世纪30年代经济萧条时期，工人查理在工厂干活、发疯、进入精神病院的故事。工业时代的人被异化为庞大机器的螺丝钉，胡萝卜加大棒式的管理手段仅仅能用外在激烈手段驱动人的恐惧和虚荣：老板答应加薪，我们工作就格外卖力；用功可望拿到好分数进名牌学校，我们就花更多时间读书；打卡迟到要扣薪水，我们就乖乖准时上班……

趋势专家、畅销书作者丹尼尔·平克在书中紧紧围绕一个问题展开思考：是什么在激励着你？当胡萝卜大棒这样的外部激励措施已不是激励我们最好的方法，什么是？在书中，他揭示了人类驱动力的三大要素：自主、专精和目的（autonomy, mastery and purpose）。《驱动力》提出了当下个人、组织提高绩效、焕发工作热情的秘诀，不是我们的生物性驱动力或者追求奖励、逃避惩罚的第二种驱动力，而是我们的第三种驱动力，是我们想要主导我们的生活、延展我们的能力、让生活更有意义的深层欲望。这个时代不需要更好的管理，而

需要自我管理的复兴。

在《重塑组织》这本书中，作者弗里德里克·拉卢分享了来自德国一所学校的做法。这所学校特别强调学生作为学习主体的自我驱动，其管理充分自治，校长为学生和老师推举，跨年级混班教学，每个人自己定学习大纲和学习目标，充分鼓励学生在课堂与课堂外的课程之间自由穿梭，通过义工、社区活动、创业大赛等方面让学习成为一种生活方式。

在个人的学习探索中，我们在目前只用到了语言数字逻辑三种智能，而其余的音乐、空间、运动、人际、自我觉知被大量忽略。当人的心灵没有打开，而仅仅依靠大脑的逻辑进行学习，会是多么的单薄和贫乏！

团队学习：从“强调整齐划一”到“兼容并包多元”，从“聚焦任务本身”到“关注内在动力”，从“预设学习小组”到“自成社交圈子”

互通互联的世界，任何一项奇思妙想要变成改变世界的产品或服务都离不开团队。团队的魅力，在于不同成员的迥异背景和人格趋向，在于为了一个共同目标冲刺时产生的化学反应，让 $1+1>2$ 。我们可以从世界很多巅峰团队悟出团队的真意。我在麦肯锡项目组里，时不时会碰到奥斯卡小金人得主、或者空手道冠军、要么是新加坡国防部战略参谋。同样的情景出现在从科技黑客到海豹突击队，从F1赛车队到南极科考队。所有的多元都成就团队之和。


在AI时代，团队在商业环境进入的大都是无人区，面临的问题大都是无解的，这就愈加考验团队的学习能力。团队作为一个鲜活的有机系统，需要具备“舞池和露台”两种状态：既能在舞池中央激情四射的舞蹈，又能站在二层露台回放与反思。而对于团队学习进行干预是，需要团队的教练基于系统的聆听和干预，让团队拥有安全感和彼此的信任，觉察团队系统的价值观，并引导团队看到并提升场域的能量，从而激发团队的巅峰时刻和无限潜力。

组织：利他共创生态开源上下同欲

真正伟大的企业能激发个人的目的和使命感，能让团队自在且高效，来之

即战，战后即散。

从“让天下没有难做的生意”的阿里巴巴，到立志“连接一切”的腾讯，从“使人人皆可获取和利用信息”的谷歌，到“为世界每位运动员带来灵感与创新”的耐克。

伟大的组织能让组织中每个人的每天都是学习之日，并心怀好奇和喜悦，在学习中帮助世界！

作者谨向同事张海濛致以最真挚的谢意，感谢他给予的悉心指导和不懈支持。

揣妹茵为麦肯锡组织与领导力发展专家，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。