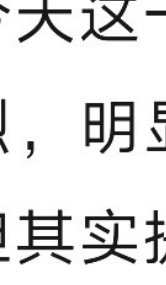


# 17 提问：问得太少你吃亏



王烁

01-10 16:01



17 提问：问得太少你吃亏

10:56 10.01 MB



王烁亲述

你好，我是王烁。

今天这一讲，讲提问。这世界竞争这么激烈，明显可以捡到的便宜已经很少很少，但其实提问就是一个。反过来说，问得太少你就吃亏了。

好在不止你吃亏，绝大多数人都吃亏，大家都问得太少。问得太少有许多原因：

——有的是太过自我，太想用自己的想法、故事、思路去说服对方；

——有的是太想用问题给对方和旁观者留下深刻印象，但这世界上哪里有那么容易提的高级问题，想太多，于是就问得太少了；

——有的是太过小心，害怕自己的问题太过粗鲁或者太过敏感，其实你又想多了，对于被问的人来说，只有极少数问题对他

是粗鲁的敏感的，如果提问是在私下，那就更少了；

——有的是太过自信，以为自己已经知道答案，不用问了。

## 提问的好处

最关键的原因则是，一般人不知道提问的好处非常大。

提问有很多好处，学习，交换信息，带来创新，增加了解，促进信任。归根结底是两件事：第一是获得信息，第二是使对方喜欢你。

今天这讲课用不着讲获得信息这一面，好处太明显，有事你不问别人难道问自己吗？我讲提问使对方喜欢你这一面。

怎么通过提问让别人喜欢你？

现代第一个成功学大腕卡内基在《人性的弱点》（How to Win Friends and Influence People）当中给了个答案：“问别人喜欢回答的问题。”卡内基说得对但不完整。任何时候别想太多，先提问，别人大概率都会比你提问前多喜欢你一点。

原因很简单。

第一，假如其他条件不变，一个人在说话时会比不说话的时候开心一点。

这个不用去翻查心理学研究说话怎么刺激相应激素和神经递质分泌，毕竟这世上只有“越说越开心”这句话，从来没听说过“越沉默越开心”。

第二，回答问题的人觉得答问是给提问者一个好处，而人的心理是这样构造的：他对你好之后会觉得应该接着对你好，这样才自洽嘛。

提问当然不是完全不用考虑技巧，但跟周详考虑提问技巧相比，先提问是件重要得多的事。提问是个正反馈，你提问越多，才会越有提问技巧，不提问就永远没有技巧。你能在岸上学会游泳吗？

## 提问的种类

提问大体上有四种：

1. 介绍式提问：你好吗？
2. 镜像式提问：我很好，你呢？
3. 转向式提问：用来开启话题转换话题时用。你怎么看贸易战？
4. 跟进式问题：就是追问。

各种提问中，最能让对方对你有好感的就是追问。

追问永远是对的。追问，说明你对沟通真有兴趣，仔细听，注意力集中，确实关心对方讲的内容，想知道更多。这是对于另一方最大的尊重。谁会不喜欢这种提问者多一点呢？此外追问还有个巨大优势，它顺着问答流而下，自然而然，不需要太多思考和事先准备，性价比极高。

不追问，你就等于是把免费午餐留在了桌子上。

但我要提醒你，有一种追问则要禁用。如果你不是哲学家，对方不是你的学生，那么千万不要采用苏格拉底式追问。

古希腊的德尔斐神庙，供奉着太阳神阿波罗，这是当时全希腊人最尊重的神庙。这神庙颁下一个神谕，说苏格拉底是全雅典最聪明的人，苏格拉底说自己一无所知怎么会最聪明，最终他大彻大悟：自知其无知，就比所有自以为知道的人都聪明。

苏格拉底教育学生达到这种自我认识境界的方法就是问答，那种上穷碧落下黄泉式的追问，直到学生终于认识到自己原以为所知道的本为虚妄。这本身是极好的思维训练，但如果你的目的是获得对方好感，那就完全背道而驰了。被你追问到被迫承认自己无知，正常人只会对你产生刻骨仇恨。

## 如何提问

提问时的顺序跟场景有关。

一种是从简单轻松的问题问起，然后逐步转移到相对敏感的问题。这种顺序比较适合用在合作性的环境当中，大家慢慢建立信任，反正有的是时间。

另一种提问顺序是上来就问敏感问题，往往能够得到更多信息。这种问法比较适用于有一定对抗性的环境。

慢热问法很好理解，上来就问敏感问题则相当反直觉。但我做新闻工作多年，与一群中国最好的调查记者共事，我发现他们中许多人还真就是这样提问的。调查记者的工作环境都有一定的对抗性，高低而已，否则还叫什么调查。你想知道只有对方知道的事情，对方可不一定愿意告诉你。我的调查记者同事们往往就从敏感问题开始往下问，我观察其成功率不低于使用更精妙提问法的同行。

后来我想明白了其道理：对方不傻，面对调查记者的提问，他知道这是对抗性情景，已经将生理心理校准到相应状态。你再跟他寒暄拉家常，套根本不存在的交情，营造一种我们是队友的假象，将关键问题包裹在一堆无害的问题之中去套路对方，其实是对他的不尊重，也会被他一眼看穿。将心比心，别人套路你，被你看穿了，你心里不会说别把我当弱智吗？

所以，敏感问题该问就问，上来就问，不是说别人会有问必答，无论你用什么技巧去问敏感问题，问不到答案总是常态。但跟把真实问题藏起来去套问相比，直接问的成功率更高，更节省双方的时间精力，无论对方答与不答，你们彼此都有更多的相互尊重，哪怕仅仅是职业上的相互尊重。当然了，你最好也不要把事做绝，一上来就问最最最敏感的问题，一下子就杀死对话。稍微留点余地就行。

提问的类型则跟你的目的有关。

你想对方发挥思想，就多问开放式问题；你想了解具体信息，就问封闭式问题。调查记者当然是问具体问题，但如果你是采访跨国公司CEO，最好还是多问开放式问题，他既有高屋建瓴的思路，也有策划于密室的商战谋略，但后者不可能告诉你。要是告诉你，他违法了。

多年来我主持财新编辑部，面试过很多记者，其实一个人的才能大部分已经写在简历里，剩下的体现在作品里，面试这件事本身不是太重要，对我来说主要是看看有没有意外，特别是负面的意外。

怎么识别有没有意外呢？我会问对方一个开放式的问题：你近来最感兴趣的新闻事件是什么？准备怎么去做报道？顺流追问，步步收窄。面试结束时我偶尔有正面的意外，偶尔有负面的意外，不管如何自己总是有所收获。

## 被提问者，如何应对提问

最后换位思考，假设你是被问一方，在竞争性/对抗性场合，特别是公开场合，遇到你不能回答的问题怎么办？

作为经常提问的一方，我给对面的你一个建议，下面这几种反应，按优先序依次做下来就行：

第一，如果你不知道答案，就说不知道。诚实挺好的。

第二，如果你知道答案但不能说，那么你就别回答对方的问题，而是假装对方提出的是你巴不得他提的问题，然后回答这个问题。不论你问的是是什么，反正我说自己想说的话，不管问与答是否对的上。

这个办法的发明者是美国著名的聪明人、前国防部长麦克纳马拉。他是越南战争时