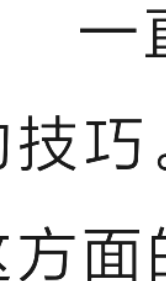


第145封信 | 没有傻问题，只有不懂装懂的人

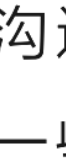


吴军



第145封信 | 没有傻问题，只...

10:40 5.00MB



信件朗读者：宝木

小师弟，你好！

一直有读者朋友留言，希望谈谈沟通的技巧。几周前，我在问答中回答了一些这方面的问题，并且答应就这个问题写一两次专栏文章，今天算是一次。

我上次讲，沟通需要是双向的，而不仅仅是说话的一方向对方传播信息，因此不要以为话讲出去了，对方就听到了，听懂了，并且会去执行，而需要得到对方的确认，甚至得到对方行动的反馈。但是从另一个角度讲，作为听话的一方，也需要主动把说话人的意图搞清楚，而这里面的关键就在于提问题和复述。

不少读者留言，说他们在美国上学听报告会，很羡慕有人能提出深刻而具有见解的问题，而自己提不出问题，觉得像是一个木头人挺尴尬的，问我怎么改进。我对他们讲，如果有问题，不在于深刻与否，都需要问，不要为了显得自己高深，没有问题创造出一些看似很深刻的问题。根据我的观察，听完一场1小时的报告会，绝大部分人并没有全听懂，但是很多人不会问问题，除非他们想到了那些听起来特别有水平的问题，最后的结果就是听讲座的时间白花了。究其原因，主要是怕问了所谓的“傻问题”，被别人嘲笑，“怎么这么简单的问题也要问”，更怕被别人认为自己的水平不行。

当然凡事总有例外，我还真见过一些不齿于问傻问题的大学问家。我二十多年前在AT&T实验室做实习时，那里每天都有报告会，整个实验室的负责人（也是AT&T主管研究的副总裁）拉宾纳博士有时会去听，他通常是踩着点进场，然后坐到第一排正中间的座位，讲演者见他到了，就开始讲座。讲演结束后，他会最先问一堆看似无关紧要的小问题，有些问题是我们忽略的，觉得并非什么大不了的问题，还有一些问题是看似很简单，但却是讲演者试图蒙混过关的细节地方。大家因为知道他会不怕丢脸问那些“傻问题”，因此但凡知道他要来听讲座，都要把细节准备得很充分。

无独有偶，我在约翰·霍普金斯大学的老板贾里尼克教授更是一个在讲座中不断问傻问题的人。教授喜欢坐在第二排中央，会随时打断讲演者，提出自己的傻问题。绝大部分时间，我们也有这样的问题，但是不好意思问。对于这些傻问题，大部分时候，是因为讲演者自己在心中有很多缺省的条件，自以为大家都和他一样，都默认了同样的假设前提，但事实上，听众的理解和讲话人是有出入的。

比如说在风险投资时，即便是在中国国内，很多人会习惯用美元做估值的单位，你乍一听觉得估值很低，其实自己的理解可能和对方差了六倍，当你花了半天时间进一步了解细节时，会发现这工夫完全是白费，因为你们根本不可能有共识。

不仅对话中会有这样彼此在不同基础上各说各话的情况，甚至曾经有公司在和员工签订的股权协议书上玩这种游戏。中国上海曾经有一家在美国上市的半导体公司，是一个由美国投资人投资的具有VIE结构的公司，而它的办公以及业务完全在国内。在给员工的期权协议上，清楚地写着是几元几角，比如2.1元。等到公司上市时，公司解释说期权的价格是按照美元计算的，不仅让员工的期权成本上升了7倍（当时美元对人民币是1:8左右），而且由于该公司并没有什么核心技术，长期靠政府补贴维生而导致股价不振，因此员工的期权便从有利可图，变成了长期潜水，直到该公司退市。

事实证明，**我们通常在交流时彼此认定的基准并不相同**，这种一方认为不是问题的问题，其实是大问题。

贾里尼克教授的傻问题在不少时候，还真把讲演者难倒了，因为有些时候那些看似毫无疑问的事情，讲演者自己事实上也没有想清楚。有经验的数学老师都知道，但凡一个学生在做证明题的时候写了“显然”两个字，这并不代表他跳过的步骤是一件很显然的事，恰恰在那里学生不知道该怎么做，也就是说“显然”意味着“不显然”。

当然，我们平时并不需要为了分数投机取巧，但是在看似简单、被我们忽略的问题背后，常常隐藏着不那么简单的大问题。

在上个世纪数学史上，最轰动的事件可能是英裔美籍数学家怀尔斯成功地证明了费马大定理这件事了。在怀尔斯第一次定理证明的公开讲座系列中，一个听众提出了一个很小的，看似无关紧要的质疑，当时无论是其他听众还是怀尔斯，都没有觉得这是什么了不起的问题，那一点小缺陷怀尔斯只要在他的证明中补上几句话就可以了。但谁知这个小问题对整个定理的证明却是致命的缺陷，以至于怀尔斯和他的学生花了整整两年补救这个看似是傻问题的小漏洞。虽然最终怀尔斯完整地证明了这个世纪难题，但是他错过了获得菲尔兹奖的年龄（40岁），这成为他终生的遗憾。

大多数人在做报告时，倾向于隐瞒问题，夸大结果，甚至有时会挂羊头、卖狗肉，比如讲了半天自己的好方法，给出的结果却是使用别人的方法。这种现象在销售中更为明显。而发现这样的问题，其实只需要问一些看似简单的傻问题。在我的印象中，贾里尼克教授问很多傻问题时不时能发现隐藏得较深的大问题。

我最近在一次学术交流中遇到这样一件事，一个报告者说采用了基于大数据的深度学习做到了准确地预测潜在的信息安全问题，听起来没有什么问题，大家也没有什么疑问。当时我问了一个傻问题，如果不采用深度学习，就采用最简单的统计方法，是否也能取得不错的效果呢？

报告人对此有点闪烁其辞，一些听众觉得不该是问题，但是在我的追问下报告者承认，两者的差别并不大，其实他的结果主要受益于数据本身，而不在于后来采用了深度学习。但是，如果不和深度学习挂上钩，就不足以吸引人。在销售中你经常会发现类似的现象。

国内有一种牛奶做广告，讲它包含一种人所需的特殊蛋白质，很多人的第一反应就是它比其他的牛奶好。这种牛奶又请了一些名人做广告，卖得又贵又好。有一天我突然想出一个傻问题，那种被用来做宣传的特殊蛋白质能被人体吸收么？

因为在我的知识中，蛋白质在胃里被分解成了氨基酸，然后才被吸收。如果是这样，不管牛奶里添加了多么好的蛋白质，都没有用啊。后来我问了我的一位在加州大学旧金山分校（这是一所医学院）做教授的校友，人能否直接吸收蛋白质？他明确地告诉我，除了婴儿能吸收某些蛋白质外，其他人都办不到。公平地讲，这家牛奶还是不错的，大家喝了还是很受益的，但是却为没有用的东西多付出很多钱。事实上，如果有人能问一个傻问题，这冤枉钱就不用花了。

我们都听过皇帝的新装这个故事，觉得很可笑。但在现实生活中，这一类的事情特别多，只是我们自己怕别人嘲笑，不敢做那个问傻问题的小男孩罢了。我们在听报告时，生怕周围的人嘲笑我们，因此有疑问也不敢问，久而久之，在我们的头脑里，就充满了一堆我们其实并没有搞清楚的事情，积累的时间一长，我们就和那些头脑清醒的人拉开了差距。拉宾纳和贾里尼克之所以能成为一代宗师级的学长，和他们不怕丢脸，敢于问傻问题有很大的关系。

在职场中，很多人对老板下达的任务没有听明白，却又不敢询问，特别是对那些看似理所应当的简单问题。然后，就根据自己的经验揣摩老板的意图，最后完成的任务根本不是老板所要的。很多人抱怨和上司的沟通不顺畅，我常和他们讲，为什么不问清楚呢？他们通常给的回答是，老是不断地询问，显得自己没有水平。对此，我的评论是，**人要做到真的有水平，而不是显得有水平。**

如何克服怕问傻问题的毛病呢？最重要的是**我们要搞清楚做事情以及沟通交流的目的性。**

我们在做事情的时候，关键是要把事情做成，我们的面子和虚荣心其实不那么重要。即便不小心问了一些傻问题，被同伴笑话，但是如果这能带来我们对知识的收获，以及对他人意图更好的理解，还是非常值得的事情。同样，我们在做事情的时候，被嘲笑了多少次并不重要，只要我们把事情做成了，我们就是最后的赢家，所有那些嘲笑都会烟消云散。相反，如果我们顾全了面子，但是因为沟通不畅最后把事情做砸了，那种面子又有什么用？

字号

写留言

8

请朋友读