

绝佳提问：探询改变商业与生活 (未来需要的是能够提出美丽问题的人。所有颠覆性创新，均源于一个由创新者提出并给出答案的美丽问题。互联网趋势专家丹尼尔·平克，IDEO公司执行官蒂姆·布朗，《精益创业》作者埃里克·莱斯等联袂推荐)

作者：（美）沃伦·贝格尔

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于 2015年6月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：绝佳提问：探询改变商业与生活

著者：（美）沃伦·贝格尔

字数：221000

电子书定价：31.99美元

Copyright © Warren Berger, 2014

This translation of A MORE BEAUTIFUL QUESTION: The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas is published by Cheers Media, LLC by arrangement with Bloomsbury Publishing Plc.

A More

Beautiful

Question

中文版序

重要的是不要停止提问

这本书可以跟中国读者见面了，对此我深感欣慰和荣幸。自从这本书去年在美国出版后，许多读者都问我，书中强调了提出有思想深度的美丽问题的重要性，但此书传递的这种信息是否对在世界各地有着不同文化背景的人们具有同样的价值？我的答案始终如一：“无论在哪里，探询对每个人来说都十分重要。”

探询是一种能帮助我们学习的重要工具，通过探询我们就能了解未知的世界。而在当今这个不断变迁的时代，这一工具正变得越来越有价值。想想当今世界所发生的一切，在中国以及其他任何地方，探询的价值都有非常明显的体现。科技正在改变我们的生活方式，同样也在改变我们管理企业的方式。那些既定的旧方法和实践正在经受挑战。我们怎样才能适应不断变化的世界？怎样才能抓住无处不在的新机遇？只有一个方法，那就是打开思维，保持好奇心，让自己被问题所包围。

孩子明白探询的重要性，他们将探询当成促进自我成长和不断进取的工具，这就是为什么4岁左右的孩子会提出大量问题的原因。他们不断观察周围的环境，并始终充满好奇心，于是就提出了很多问题。而这种好奇心和好问的天性能帮助孩子们快速学习。

随着我们不断长大，一些事情悄然改变了，我们的好奇心也变得越来越少。我们开始接受事物当前的形态，假定自己“了解”很多事情，而我们提出的问题也就越来越少了。

在一些情况下，我们可能不太愿意去提问题，因为担心自己提出的问题可能会促使其他人误认为我们无能或无知。另外，我们还担心提出问题是否是一种唐突或不合时宜的行为，就好像我们正在挑战权威或对事物的现有运作方式不够尊重一样。当然，人们有这种担忧也在情理之中，尤其在那些十分尊重传统、学识和经验的文化环境中，这种担忧就更正常了。

我却相信，在任何一个社会或组织内，好奇心和探询总会有一席之地。我们必须学会在经过深思熟虑后用一种礼貌的方式去探询。作为一个真正的“探询者”，并不意味着就要蔑视习俗、传统和经验，而是要通过探询去寻找能更好地理解事物的现有运作方式的办法。在更深入地理解事物运作方式的基础之上，我们才可能提出一系列问题，而这些问题能为常规的做事方式注入新思想和新创意，也能提出一些可行的改进意见。

看看近些年来那些给世界带来重大变革的人，比如苹果公司的史蒂夫·乔布斯，我们就能发现，当一个人既有渊博的知识又有强烈的好奇心时，他将会拥有多么强大的力量。在写这本书时，我拜访了许多商业领袖、创新者、科学家、教育家、发明家和艺术家。我发现他们的身上具有一种非常重要的特质，那就是提出伟大问题的能力。他们已经形成了观察周围世界的习惯，并且在观察的同时还会提出问题，比

如“为什么没有人解决这个问题？”以及“我怎样才能独自解决这个问题？”

我在本书中分享了一些有关怎样成为一个更好的探询者的方法和技巧。比如，读者们将会发现，提出“为什么”“如果”和“怎样”这类开放式问题对于解决问题非常有帮助，并且也有助于让你产生新创意。

读者朋友们还将在阅读本书的过程中体会到用积极的方式提问是很重要的，这是我从谷歌员工的提问方式中了解到的。而提问时的措辞会对提问的效果产生非常大的影响，比如不当的措辞可能会冒犯他人，正确的措辞则可能会促使他人帮你一起努力寻找答案。

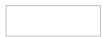
我在本书中也讨论了那些鼓励员工提出更多问题的公司所使用的方法。鼓励员工提出问题这一点对如今快速成长的企业来说非常重要，因为要想快速地壮大以及适应变化莫测的世界，商业领袖就必须要让公司里的每名员工都能全身心地融入公司并保持旺盛的求知欲。

虽然这本书重点讨论了怎样提出商业方面的问题，但这并不只是一本商业书。我相信，它也可以帮助我们提出日常生活中的一些引人深思的问题。生活在今天这个快节奏的世界里，许多人忙于浏览最新的文本信息或邮件，并没有花足够的时间去思考我们到底做了些什么事、为什么做这些事以及有些事我们是否应该换一种方式去做。而这些问题都是我们需要花时间去不断反思的。

这本书还讨论了有关教育的问题。我相信，对教师和家长来说，鼓励孩子提出更多问题是非常重要的。我在调查中发现，尽管随着年龄的增长，孩子们提出的问题越来越少了，但有些孩子仍旧不断用各种方式向成年人提出许多问题。而这些孩子通常将来都有可能成为创新者和领袖。因此，如果想让自己的孩子在未来成为一个成功人士，那么我们就应该确保他们能熟练掌握一种重要的工具——探询。

我希望读者朋友们在阅读完这本书后能对提问的重要性有新的理解，我还希望这本书能帮你们在提问题时感到更放松。如果你想要成为一个有强烈求知欲的人、一个更好的探询者，那么这本书将给你带来诸多帮助。正如伟大的科学家爱因斯坦所说的那样：“重要的是不要停止提问。”

我希望你们能享受到阅读这本书的乐趣，并希望它能激发你提出许多美丽问题！



目录

中文版序	重要的是不要停止提问
前言	我们都渴望答案，但首先要学会提问
第一部分	寻回失落的探询能力
01	世界由问题创造，由创意改变
02	容忍笨问题，才能学聪明
第二部分	绝佳提问点燃创新力
03	“为什么”，带着好奇心去发现生活
04	“如果”，放飞你的想象力
05	“怎样”，让看似不切实际的想法落地
第三部分	探询改变商业，探询改变生活
06	最具创意的领袖，专家级的探询者
07	拥抱未知，追逐自己的好奇心
	译者后记

A More

Beautiful

Question

前言

我们都渴望答案，但首先要学会提问

作为一名记者，在整个职业生涯中，我一直在提问题。但是，我始终没有想过更多有关探询的艺术或其科学性的问题，也从未考虑过探询对于推动人们创新、解决问题以及在事业和生活的道路上持续前进所起到的至关重要的作用。

几年前，我撰写了一系列文章，其内容主要关于设计师、发明家和工程师是怎样灵感突现和解决问题的。在写这些文章的过程中，我才开始思考上述问题，而这些文章最终被汇编成了一本书。

我的研究使我能够与世界上一些具有创造性思维且能引领创新的人进行接触。在观察到他们是怎样应对挑战后，我发现他们的成功其实并没有神奇的准则，也没有单一的解释。但是，在寻找这些睿智的变革推动者的共性时，我不断发现他们中的大多数人都非常善于提问题。

对于他们中的一些人来说，最大的成功就是颠覆性创新、促进新创公司发展以及找到疑难问题的根本性解决方案等，而这些成功都可以追溯到一个或一系列由他们自己提出并给出答案的问题上。

我认为，这一发现非常有趣，但与此相关的内容在我的书中占比很小，所以我就把这个想法搁置起来了。然而，当一些事情已经触动你的“雷达”时，你就会注意到它。所以，我后来意识到，探询似乎无处不在。比如，当我为《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）和《快公司》（*Fast Company*）撰稿时曾采访过许多公司的高管。我发现，对很多商界人士来说，“探询”蕴含着极大的乐趣。而许多商人似乎也意识到探询和创新之间存在着一定程度的联系，他们明白，伟大的产品、公司甚至行业通常都是由一个问题而产生的。众所周知，谷歌公司正如它的董事长描述的那样，是一家“经营问题”的公司。另外，像苹果公司的史蒂夫·乔布斯和亚马逊的杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）这样的商业明星都因“爱探询每件事”而著称。

当探询成为一种稀缺能力

当我在商业领域开始研究“探询”这个主题时，我发现只有少数公司真正鼓励员工用任何一种方式来提出问题。然而，在这些公司里，并没有哪个部门专门把精力放在提问上，也没有制定与提问相关的任何政策和指导方案，当然也没有真正让员工去践行提问。相反，无论是否意识到这个问题，很多公司目前都存在着这样一种文化——不鼓励人们用提问的方式来探究问题。比如，不鼓励人们问：“我们为什么用这种方式做这件事情？”

学校里可能也存在同样的问题。当与一些教育家谈话时，我了解到，许多教师承认学生能想出并问出好问题的确至关重要。于是，我对研究“探询”这个主题充满了兴趣。有些教师意识到，在我们生活的环境

中，错综复杂的事物不断增加，各种变化不断加剧，所以“探询”在未来将变得越来越重要。但是，鉴于某些原因，大多数学校并不会教授学生提问的技能，学生也不会因为提问而得到奖赏，只有记住答案才会令他们得到奖赏。

有些社会企业专门解决十分重要且棘手的全球性问题，比如贫困、饥饿和供水问题。在与这些企业打交道的过程中，我发现，只有极少的创新者会重视针对上述全球性问题提出正确问题的重要性。在很大程度上，根深蒂固的旧有实践经验和实践方法一直大行其道。像许多行业的非营利性机构始终在重复做着所在行业内的企业已经做过的事情一样，“好心人”经常会努力解决难题，但他们的解决方法却往往是错的。

从某种程度上来说，这是我们所有人的日常生活中都会存在的状况。神经脉冲持续不断地推动我们努力去做一些已经完成的事情，但我们很少会退后一步去问，自己是不是在用正确的方法做事情。在诸如发现意义、满足感和幸福这些大问题上，我们被太多的答案所包围，这些答案都是来自专家和领导者们的建议、秘诀和策略。如果这些解决方案对我们发掘答案并不适用，你也不用感到奇怪，因为我们必须自己提出问题并将其解决。然而，谁又会为此腾出时间和精力呢？

正如企业高管和学校教师所理解的，在某种层面上，提问题很重要，并且我们应该将更多的注意力放在问题上，尤其应该放在有意义的问题上。自从苏格拉底时代开始，诸多伟大的思想家一直都在告诉我们这一点。诗人卡明斯（E. E. Cummings）就曾对提问这一话题表达过自己的想法，他写道：“我们总是能给出一个美丽答案，但谁又能问出一个美丽问题呢？”从毕加索到查克·克洛斯（Chuck Close）以来的艺术家们都谈到，探询具有鼓舞人心的力量。BrainPickings网站最近引用了克洛斯的话：“问你自己一个极为有趣的问题，并努力为此找到一个合适的解决方案。如果这样做，那么你很快就会发现自我，我想那一定非常有趣。”这段话非常棒，并被该网站放在一个醒目的位置。

科学家也一直是探询的忠实拥护者，爱因斯坦就是一个最有力的证明，他从4岁开始就不断提出各种展现出其智慧的问题。当时，他很好奇指南针为什么指向北方。在爱因斯坦的一生中，每当他看到一些“非常棒”的事物时，总会对其充满好奇。虽然对太多事物感到好奇，但爱因斯坦对自己该选择解决哪些问题仍然会深思熟虑。在他广为流传的语录中有这么一条（他可能说过也可能没说过）：如果他有一个小时的时间去解决一个问题，并且这个问题在生活中很重要，那么他会先用55分钟去确定自己正在解答的这个问题是否正确。

很多例子都证明了解答正确问题的重要性。从爱因斯坦到乔布斯，他们的事例都说明了这一点。即便如此，为什么探询在商业中未受到人们的重视？为什么它在学校教学中的地位不高？为什么我们在每天的生活中未充分使用它？

部分原因可能是，我们认为，探询是一件非常简单且源于人类本能的事，因此不需要围绕其进行思考。知名教育家德博拉·梅尔（Deborah Meier）是“小型学校运动”（smallschools-movement）[\[1\]](#)的开拓者，她说：“我们一出生就开始提问。”的确，任何一个学龄前儿童都能轻松地提出很多问题。最新的一项研究发现，在英国，4岁左右的小女孩平均一天可以问她母亲390个问题，年龄相仿的小男孩的提问数量也与此类似。所以，我们可以这样说，提问题就像呼吸一样，是上天的馈赠，是生活中一个必不可少并被大家所接受的部分，也是一件任何人甚至一个孩子都能做的事。

值得注意的是，这个4岁小女孩以后的生活中可能会发生的是，她再也不会凭本能和想象来提问了，或者是再也不能像她提问最多时那样无拘无束地提问了。除非她是一个特例，否则4岁就是她的提问高峰年龄。

这样一个古怪的事实引发了我们提出各种问题。比如，为什么这个4岁小女孩在5岁或6岁时开始提问变少？为什么对于她和她周围的人来说，4岁这个年龄是一条分界线？正如爱因斯坦所说，如果提问是一件很重要的事情，那么我们为什么不试着寻找一些能让自己保持探询之心的方法，以防止我们提问减少？

那个4岁小女孩也可能最终是个例外，她可能不会停止提问，成为少有的继续提问的人，就像贝佐斯和

乔布斯一样，或者像这本书中某一位“探询者”一样。即便如此，也会产生问题。比如，为什么一些人仍在坚持探询，而另一些人却停止了探询呢？存在探询的基因吗？探询在学校和家长对孩子的教育中意味着什么？探询者与非探询者谁会在竞争中占上风？

商业领域与探询之间一直有一种爱恨交加的关系。商业创新领袖克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）就是一位探询者，他发现，探询被许多商业领袖视为是“无效率的”。这些领袖总是急于行动，而经常感到没有时间去质疑他们正在做的事情。

企业中的普通员工也认为，向领导提问会威胁到个人事业发展。因为他们觉得，在开会时举手提问“为什么”很可能会被人当成无知，或者会被人认为不顺从，又或者两者兼有。

最近有一项针对成千上万位商业高管进行的有趣的调查表明，最具创造力、最成功的商业领袖都是专家级的探询者。他们由于质疑所在行业的传统观点、所在公司的惯例，甚至自己的想法而被人熟知。尽管这一点会给他们增加压力，但却并没有阻止他们提升自己在商界的地位。以赫尔·葛瑞格森（Hal Gregersen）为例，他是一名商业顾问，也是欧洲工商管理学院（INSEAD）的教授，他与克里斯坦森以及另一位经济学教授杰夫·戴尔（Jeff Dyer）共同完成了这项调查，而该调查表明，探询是具有创新意识的高管们取得成功的一个关键要素。

葛瑞格森表示，提出正确问题的能力的确能让商业领袖很快适应一个快速变化的市场环境。他们乐于追根究底，在竞争者意识到存在新的机会和新的可能性之前，他们就已经识别出这些机会和可能性了。这意味着，在过去一个人需要表现出自己掌握了“所有答案”，以便能在公司中升职，而今天至少在一些较为开明的企业，“角落办公室”^[2]是为提问者设立的。

考虑到上述状况，有人可能会不禁想要问以下问题：

- 如果我们知道探询是创新的起点，或者至少这么猜想，那么为什么没有企业青睐它？
- 为什么企业不培训员工的探询技能或是创建鼓励员工不断探询的制度和环境？
- 如果企业打算这么做，那么它们该如何着手？

对于上述问题，有一个可能的答案——探询会让权威面对挑战，瓦解已确立的结构、流程和系统，迫使人们必须想着怎样去做一些与众不同的事情。而这一答案不仅适用于商界，也适用于解释非营利性组织和学校存在的类似问题。比如，非营利性组织为什么不去探询更多的问题，学校为什么不教学生或鼓励学生探询。因为鼓励甚至允许探询就是割让权利，所以探询在等级森严的公司和政府部门中并没有被明确鼓励或允许，甚至在课堂上实现起来也不易。在课堂中，如果要给探询留出更多的空间，那么教师必须愿意放弃控制权。

任何迫使人们必须进行思考的事，做起来都不容易。这一点凸显了探询在日常生活中面临的挑战，也让我们明白为什么自己提出的问题数量比本应提出的要少。显而易见，当我们处理日常生活中的琐事时，不必事事质疑可能会使某些事情变得更容易一些。一位从不质疑的商业高管可能还会说，不必事事质疑更加“有效”。这样的处事方式属于情理之中，也是相当明智的。神经学家约翰·库尼奥斯（John Kounios）注意到，大脑会寻找“减少我们的心理负荷”的方法，接受我们身边任何时候发生的任何事情，而不去质疑甚至忽视这些事情便是减少负荷的一种方法。操纵着这样的“自动驾驶仪”的确会帮我们节约心理能量，允许我们从事多重任务，让我们能完成日常工作。

但当我们想改变一些事情并且敦促自己去改变时，就需要挣脱常规的思维方式和轻松的遐想。此时，我们也就不必偏离神经系统的轨迹了。而这在很大程度上需要通过探询才能做到。

让探询精神回归

今天，我们面临着持续不断的变化。于是，我们轻松地操纵着“自动驾驶仪”的时间越来越少了，被迫探询的时间越来越多了。我们要尝试去适应变化，寻求重新创造事业的机会，重新定义“生活”“工作”和“退

休”等概念，重新考虑做事的优先顺序，还要寻找能让自己变得更具创造力、能解决自己或他人的生活中各种问题的新方法。按照未来学家、作家约翰·希利·布朗（John Seely Brown）的说法：“我们已经到了需要经常转变的时期。”在这样的时期，我们要不断接纳新事物，而具有提出宏观、有意义的、美丽问题的能力可能是摆脱旧习惯和旧的行为方式的第一步。另外，知道这些问题该怎样解决也是同样重要的。

怎样才能开发并提高自己的探询能力？我们能重新点燃4岁时的探询火花吗？我与100多位商业创新者、科学家、艺术家、工程师、电影制作人、教育家、设计师和社会企业家等进行了对话，他们分享了提问和解决问题的方法。有些人还分享了探询是怎样指导他们开创事业或企业的。另外一些人则叙述了在他们改变生活的过程中，一个特殊的问题是怎样发挥作用的。许多人都提供了有关探询的艺术的深刻见解以及探询的技巧和秘诀。

在总结他们的经验的基础上，我设计了一个由“为什么——如果——怎样”三部分组成的模式，以便能提出并处理宏观的美丽问题。当然，我也受到诸多有关创新、设计思维以及问题解决等理论的影响，并从中借鉴了一些理念。我提出的这一模式并不是一个所谓的公式，探询没有可行的公式。这个模式更多的是一套思维框架，用来指导人们顺利完成探询的不同阶段。因为进行雄心勃勃且对创新有催化作用的探询需要遵循一定的逻辑顺序，而其经常由退一步以另一个角度来看待事物作为开始，最终则会聚集于解决一个具体的问题。

探询的最终目的是实现改变，而探询的旅程可能是一条布满陷阱、曲折而漫长的道路，并且途中经常看不到答案。所以我提出的模式会遵循一个循序渐进的过程，它能帮助人们找到探询的方法。最好的创新者即便不能在这一漫长的旅程中立刻找到答案，也能坚持下去，因为他们一直致力于找到下一个问题。

本书围绕问题展开，由一个问题导向另一个问题。分散在书中的这些问题会指引我向大家讲述一些有关颠覆性思维、创新的故事，或者是一些新的思考方式，而这些思考方式都以思考一个强有力的问题而得以体现。

一个“美丽问题”究竟是什么样的问题呢？当完成这本书后，我首次将本书表达的思想以“再来一个美丽问题”为标题，发布在博客上，并在博客中列出了下面这个非常主观的定义：

一个美丽问题就是一个透露出雄心壮志但可执行的问题，它能转变我们感知或思考事物的方式，是促使改变的一种催化剂。

这个定义能让我们清楚地明白，本书并不是一本关于哲学或精神问题的书。我们不讨论这样的问题，比如，我们为什么在这里？怎样定义“好”？真的有来世吗？尽管所有这些宏大的问题都能激起无止境的、充满激情的辩论，但我没有资格去讨论这样的问题，它们也不符合我所说的可执行的问题的范畴。

本书旨在强调那些可执行的问题，这些问题可以带来实实在在的结果和改变。受人尊敬的物理学家爱德华·威滕（Edward Witten）告诉我，他经常在工作中寻找“一个难以解答但十分有趣的问题，而这个问题却是值得解答的”。

我们很少问这样的问题，它们也不是在谷歌中能轻易搜索到答案的那种问题。然而，可以说，我们正处于探询的黄金时代。为了得到即时答案，我们可以利用触手可及的在线资源。因此，我们有理由相信，人们现在提出的问题比以往任何时候都多，但只是数量多而已，在问题的质量或者深度上，现在和以往没有必然的差别。事实上，谷歌上最受欢迎的一类查询就是哪位名人是同性恋，哪位不是。许多例子都表明，在谷歌上查询的问题体现不出人们的想象力，并且很多问题都可以被谷歌预测出来。比如，我们刚输入了两个字，谷歌就已经猜出我们想问什么了。

本书更关注谷歌不能轻易预测出，或者不能轻易给出正确答案的问题，而这些问题则需要一种与众不同的探询方式。什么样的新理念会帮助我的公司立足？如果我用一种特别的方式来完成我的作品或艺术品，那会怎么样？我怎样才能处理一个长期存在且影响到我的社区和家庭的问题？上述这些都是有个性、颇具挑战性和有潜力改变规则的问题。

在研究探询有何价值的过程中，我越来越确信，在帮助我们解决“什么事情重要，哪里有机会以及怎样实现目的”等问题上，探询变得比以往任何时候都重要，并且在将来会更重要。我们都渴望得到一个美丽答案，但首先需要学会怎样提出一个美丽问题。

[1] 小型学校运动也被称为“小型学校首创精神”，美国的许多高中规模都非常大，所以这一运动倡导将这些学校重新组建成较小的、自治的学校，学生人数不超过400人，最理想的状态是200人以下。——译者注

[2] 即corner office，指领导或老板的办公室。——译者注

因为了解而停止思考

如果他们能让一个人登上月球，为什么不能制作一只体面的假肢？

时光回到1976年。那个时候，谷歌还没有包揽我们查询的所有问题，一个名叫范·菲利普斯（Van Phillips）的年轻人就提出了一个用谷歌搜不到答案的问题：“如果他们能让一个人登上月球，为什么不能制作一只体面的假肢？”这个念头在他的脑中形成后便不断被放大。菲利普斯觉得，他的未来就指望着能找到这个问题的真正答案，而对此似乎还没有人能给出答案。

菲利普斯21岁，是一名运动员，也是一个帅气聪明的大学生，一直过着令人陶醉的生活。但在那年夏天的某一天，他的命运改变了。当时，他正在美国亚利桑那州的一个湖中滑水，拉着他滑水的船突然着火了，紧接着一片混乱。这位驾驶员并没有看到另一艘摩托艇开过来，而那艘摩托艇正好径直撞向了菲利普斯。

第二天早上，躺在医院的菲利普斯慢慢苏醒了。他回忆道，“我做了所有人都会做的事，‘我不想看，但还是忍不住看了’”，他掀开盖在身上的毯子却发现“自己的左脚没有了”。他膝盖以下的肢体被另一艘摩托艇的螺旋桨切断了。

医院给菲利普斯配备了“一只固定在铅管上的粉色假肢”。这只假肢比一块木头强不了多少，但这就是当时的假肢。菲利普斯拿着使用说明离开了医院，说明书上这样写道：“慢慢习惯你的‘新朋友’，每天用它走两次，它就会变得越来越强壮，逐渐成为你最好的朋友。”菲利普斯回忆称，当他第一次试着用这只假肢走路时，他被“一块豌豆大小的鹅卵石”绊倒了。那时，他明白了，自己不能适应这只假肢。他还回忆起在那段时间拜访女朋友父母的事情，他女朋友的父亲曾把他叫到一边说：“菲利普斯，你一定要学会接受这个事实。”菲利普斯回忆道：“我当时咬着舌头，我知道他是对的。在某种程度上，我确实必须承认，自己是一个被截肢的人。但是，我不会接受必须用这只假肢的事实。”

那一刻，菲利普斯表现出一个创新探询者具有的特征：拒绝接受现实。实际上，在孩童时期，他就已经有了与此类似的迹象。比如，他曾经把屋子里所有的门把手都卸掉了。当时，他想：“如果把门把手和门分开，那会怎么样？”探询者往往有很多淘气的童年故事。现在，作为一个成年人，他此时正处在一个关键的“为什么”时刻，比如他会想：“为什么我要勉强自己接受这只讨厌的假肢？”

对于菲利普斯来说，这是一个合理的问题。因为他清楚地意识到（任何人在这时候都会这样想），科技世界里正在上演着诸多不可思议的事情，尤其是在美国的太空计划项目中。所以，他自然想知道，为什么人们有办法让一个人在月球上行走，却想不出办法来解决地球上的现实问题？

菲利普斯当时没有想到，美国政府和大型企业并不着急去解决这些问题。之后，随着他对肢体修复领域的逐渐了解，他才慢慢清楚这一点，而随着他对这一领域了解得越多，他就越坚信这一点。菲利普斯回忆说：“数十年来，肢体修复行业一直停滞不前。”没有人对这个行业投资，因为这一行业的客户群，即截肢者对这个诱人的商业市场没什么想法。“而我就可以借此占得先机了”，几年后，菲利普斯这样告诉我。由于这个行业长久以来止步不前，所以它留下了大量空间，不仅允许人们质疑那些过时的理念以及维持现状的做法，还可以让人们向这个行业注入许多急需的新理念。

作为一个天真的提问者，菲利普斯很快发现，在处处都要求答案的王国里，他的“为什么”和“如果”一类的问题并不受欢迎。在很多专业性比较强的场合中，基础性、根本性问题经常会让人变得没有耐心，甚至感觉不舒服。比如，医院或医生的办公室、商业会议室，甚至教室等都会出现这样的情况。菲利普斯提出的问题，比如，“为什么市面上没有更好的假肢？”以及“这种局面是否可以改变？”等都可能被人们视为对某些专家的挑战，比如对医生、肢体修复工程师和其他知道潜在答案的人的挑战。因为在肢体修复领域，这些专家可要比菲利普斯懂得多得多。

提问的力量

作为这个领域的门外汉，菲利普斯拥有极大的优势，因为他能从旁观者的角度提问。探询的最大乐趣和

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《绝佳提问：探询改变商业与生活》（美）沃伦·贝格尔 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/775.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

