



(日)大岛祥誉 著
金磊 译

麦肯锡工作法



提问，是解决问题的开始
学会提问，靠自己给出答案



“麦肯锡研究专家”、麦肯锡管理咨询师 大岛祥誉

教你麦肯锡盛行数十年的“提问式思维”，全面打造提问的能力 © 中国友谊出版公司

目录

[封面](#)

[文前](#)

[前言 越是困惑迷茫的时候，越是可以\[通过“提问”来改变现状\]\(#\)](#)

[第1章 为什么优秀的顾问会特别注重提问](#)

[1. 取得绝佳业绩的秘密就隐藏在提问之中](#)

[提问能让大脑运转起来](#)

[2. 在麦肯锡工作期间学会的“提问式思维”](#)

[3. 你要试着进行提问](#)

[梳理杂乱的信息](#)

[找出事物的本质，缩短所需时间](#)

[将不同的事物联系起来，发散我们的思维](#)

[引导至正确的方向](#)

[改善人际关系](#)

[改变自己](#)

[4. 正因为身处不断变化的时代，所以才要经常提问](#)

[“搜索×提问”可以拓宽各种可能性](#)

[5. 提问带来机遇](#)

[第2章 什么是好的提问](#)

[1. 什么是“好的提问”](#)

[2. 提问可以改变我们看世界的方式](#)

[3. 问题应该只有一句话](#)

[将焦点放在最重要的事情上](#)

[4. 不要带有自己的主观判断](#)

[5. 从不同角度看问题](#)

[6. 要能让人变得积极](#)

[7. 好的提问的四个方向](#)

[询问事物的本质——用Where、Why、How解决本质性的问题](#)

[面向未来的问题——从期望的状态出发，提出问题](#)

[跳脱束缚的问题——对前提条件有所质疑](#)

[激发对方——如何打破对方的思维定式](#)

[8. 看似是一个问题，实则非也](#)

[9. 将问题记笔记](#)

[笔记就是“脑洞”](#)

10. “项目列表式”的提问笔记

11. “叫份外卖”

第3章 通过提问解决工作上的烦恼

1. 所有的工作都从提问开始

2. “提问三部曲”让你的工作不再返工

准确了解情况=通过提问抓住事物的本质

以提问的形式给出假设

验证这一假设

3. 提问能让大脑进行最佳的运转

<开辟新事业时的提问>面对未知的问题，要运用主动进攻型的提问

<从零开始的思考能催生新事物>大胆地提出疑问

<能准确搜集信息的提问①>询问具体的场景，从而发现新的消费需求

<能准确搜集信息的提问②>对所发表意见的“前提”进行提问

<为了解决问题而提问>用“问题”消灭问题的两段式提问

4. 迅速提出问题并加以验证

成功的人并非立刻行动，而是立刻提问

5. 越早提问就有越多可能性

第4章 通过提问来打动自己和他人

1. 用提问来解决人际关系上的烦恼——用“为什么……”这样的问题来打动他人

价值观的差异

不要带有主观判断

2. 谷歌所重视的尊重、共鸣、宽容的力量

3. 打动对方的提问原则——“为什么不愿意做呢？”（×）——“之所以不愿意做的原因是什么呢？”（√）

<打动对方的提问①>用提问化解难言之隐——这件事可以拜托你吗？

<打动对方的提问②>让对方接受“苛刻”的要求——如果提前跟你说好，可以接受吗？

4. 被否定时，通过提问改变现状——这件事中蕴含着什么样的机遇？

<可用于头脑风暴或会议中的提问>提问时要注意对场面的观察——此时此刻，大家是何感受

<可用于头脑风暴或会议中的提问>变负为正

<能提升团队实力的提问>用四个问题改变团队成员的想法

<改变想法的练习>用“角色化”提问法改变内心的想法

5. 用提问中获得的启示，激励自己

第5章 通过提问提高人生的质量

1. 提问带来新的思考

[发现“思维的习惯”](#)

[2. 注意“五感”的违和感](#)

[3. 从“必须……”中跳脱出来](#)

[经常自问：什么才是自己真正想做的事情？](#)

[没有体力也很容易受到周围人的影响](#)

[4. 越是重大的问题，越要让自己暂时放空](#)

[5. 提出“回顾性”的问题](#)

[6. 通过提问重新找回满心期待的自己——对自己来说，给多少钱也不愿意去改变的事情是什么？](#)

[要重视简单的回答](#)

[7. 我的世界被问题打开的瞬间](#)

[附录 不同场景下的“提问”列表](#)

[后记 世间一切皆由“提问”而起](#)

[参考文献](#)

[作者简介](#)

封面



〔日〕大岛祥誉 著
金磊 译

麦肯锡工作法

提问，是解决问题的开始
学会提问，靠自己给出答案

“麦肯锡研究专家”、麦肯锡管理咨询师 大岛祥誉

教你麦肯锡盛行数十年的“提问式思维”，全面打造提问的能力 中国友谊出版公司

文前

最重要的事情是永远不要停止疑问。

——爱因斯坦

对你来说，目前真正重要的事情是什么？

眼下，自己最看重的是什么？

相信大家现在一定都开始在心中问自己这样的问题了吧？

是的，此时此刻，你的大脑中正在发生着某些变化。

这就是本书想要教给大家的提问的能力。

眼下，自己最看重的事情是什么？

头正在做的作品中，最重要的事情又是什么？

每天，自己忙于手头的工作，可能在翻开这本书之前，甚至都没有想过这样的问题。

但是，一旦打开了提问的“开关”，你就将开始去探寻——眼下，自己最看重的事情。

在繁忙的日常生活中，总是被手头需要完成的工作所束缚。那些对自己来说越重要的事情，往往越会不自觉地向后拖延。长此以往，明明自己很努力地工作，但心中那种“不知该如何是好”“这样下去是正确的吗”的迷茫感却不会消失。

无论是工作还是生活，当你想改变目前的状况时，都可以通过使用提问的方法实现。

据说，人一天中要思考2万~3万次。思考的内容就像一个旋涡，涉及重要的、普通的、积极的、消极的等各个方面的事情，因此，会让人感到迷茫、焦虑，甚至说不定还会使事态朝着不好的方向发展。

如果不想这样，那就必须将我们的思维聚焦到正确的方向上。为此，我们需要采用提问的方式。一旦确立了一个问题，我们的大脑就将开始朝着这个方向思考。

通过提问达到控制思维的目的。

仅仅通过提问，就能使一直困扰的工作取得戏剧性的进展。

提问可以为我们带来一个崭新的世界，从而改变自己的生活方式。

我希望能将自己在麦肯锡工作时所学会的提问技巧，传授给每一位读者，让大家都能实际体会到它的好处。

前言 越是困惑迷茫的时候，越是可以 通过“提问”来改变现状

你是否遇到过这些烦恼呢？

- 要做的事情太多，却总是被工作缠身
- 看着周围总是感到十分焦虑
- 工作总是无法顺利地开展
- 无法确定具体工作的优先次序
- 找不到工作的动力
- 工作中，下属或搭档总是不能按自己的所想行动

- 与人沟通的过程中充满了各种烦恼
- 自己正在做的工作没有获得上司的好评
- 想不出更好的点子
- 不知道自己真正想做的事情是什么
- 面对人生的重大选择时，总是迟迟不能作出决定

.....

你越是拼命地工作，越是感觉不快乐，反而让自己陷入了痛苦之中。因为你总是处于迷茫的状态，所以每天都无法体会到那种发自内心的快乐。

如果眼下的你正处于这种状态，那么通过提问就能够让你从迷茫的状态中走出来。

也许有些读者对于我用如此肯定的语气，会感到非常不可思议吧。

从我在麦肯锡工作开始，一直到后来独立出来从事辅导和顾问的工作，我所做的事情就是为各种各样的项目或相关的人群，提供解决问题的帮助。

例如，为了开辟新的市场而确定产品的目标客户，帮助制定销售战略，找出组织停滞不前的主要原因并帮助其重新找回活力，甚至有时还要对“是否该和对方结婚”这样的人生问题给出我的建议。

这么说来，大家一定以为我是那种面对对方所提出的问题，立刻就能给出“答案”的那种人吧，其实不然，我唯一做的事情就是提问。

在帮助客户解决问题时，我所做的事情用一个词概括就是——提问。

- “那真的是重要的事情吗？”
- “为什么你会认为那是很重要的呢？”
- “这么重要的事情将会带来什么？”

像这样，通过提问的方式帮助客户梳理此前混乱的思维，打消其“不知该如何是好”的迷茫感，使其明白自己真正想做的事情和前进的方向。是不是看起来特别简单呢？

当你面对困难或者新的挑战时，必须厘清当前的状况。如果你只看到事情复杂的一面，就会让自己的心情变得很压抑，其实大可不必这样。

面对状况时，你只需要做一些简单的提问，就能够让自己拓展视野，拨开云雾见青天。这样的瞬间我亲眼见证过很多次，甚至我自己也经历过。

以上这些绝不仅仅是基于我个人的经验之谈，从我们大脑的功能方面来说，也是有其道理的。

大脑的一个基本功能就是面对提出的问题，找出相应的答案。我们的大脑具有“填补空白”的功能。“空白”就是指那些未知的事物。当空白出现时，大脑就会陷入不安，并且在潜意识中开始不断地去寻找答案。

你是否遇到过这样的情景：之前已经忘得一干二净的某首歌曲的名字，或者某个电影演员的名字，突然有一天就回想起来了。

实际上，无论你是清醒着还是睡着，你的大脑（潜意识）都一直在拼命寻找答案。

当这个答案被想起来时，你会有一种特别舒畅的感觉。因为当大脑的空白被填上时，我们会获得一种极大的放松感和幸福感。

因此，当我们面对某个提问时，大脑就会自动开始运转。也就是说，仅仅通过打开提问的“开关”，就能让大脑自动开始进行复杂的处理，直到找出让我们满意的答案为止。总之，通过提问，确实会使我们的工作和人生产生较大的改变。

本书旨在让各位读者掌握提问的方法并切身体验其带来改变的能力，从而帮助大家打消工作和生活上的迷茫感。

提问是一种非常有力且强大的工具。它能够帮助我们梳理自己的思维和行动，是让我们实现梦想的原动力，还能帮助我们找到解决问题的对策，产生新想法和新点子，让我们的人生和工作收获质的剧变。

好的提问将能营造出良好的氛围，催生良性的沟通，并带给人勇气。最终，也有助于构建良好的人际关系和亲密的信赖感。

那么，事不宜迟，我们赶快开始学习能给人生带来变化的提问方法吧！

第1章 为什么优秀的顾问会特别注重提问

提问的能力是人生和职场上的最强武器。

——大前研一

1. 取得绝佳业绩的秘密就隐藏在提问之中

假如只给我一个小时的时间拯救世界，我会先花55分钟去发现问题，然后再用余下的5分钟解决问题。

这是爱因斯坦说过的一句名言。由此可见，即便是被世人称为“世纪天才”的人，也是非常重视“疑问”这件事的。

爱因斯坦的这句话，也向我们展示了他在面对问题时所具备的深刻洞察力——越是重要的问题，在着手解决之前，越是应该问一问：什么才是问题的本质所在？

爱因斯坦在提出“任何物质的运动速度不可能超过光速”的理论（相对论）时，没有让自己受制于当时“光是一种波”的常识，而是从根源上重新探寻物理的定律，从而改变了这个世界已有的认知。

据说，当时他是一边看着早晨升起的太阳，一边冒出了“是否存在超越光速的物质”这个想法的。

而世界上优秀的人也无一例外地像爱因斯坦一样，会在面对各种事物时抱有“什么才是真正的问题所在”“真正重要的是什么”这种疑问。也就是说，在逼近事物的核心或本质，以及提出真正抓住要害的问题等方面，英雄所见略同。

亚马逊网站的创始人杰夫·贝佐斯，也是一个十分重视提问的人。在处理和解决问题时，他会一直反复问“为什么……”，以此找出真正的问题所在。例如，当物流中心出现问题时，他会在白板上写写画画，并不断地问：为什么会出现这个问题？……通过提问，可以准确地把握问题的本质。

“学会提问”这件事的重要性，对于我们每个人来说是一样的。

为什么说学会提问是非常重要的呢？因为能否提出正中要害的问题，将给我们的工作和人生带来较大的改变。

也许，你会觉得我所言有些夸大其词吧。

但是，如果你完全没有掌握提问的能力，浑浑噩噩度日的话，就会将时间都浪费在那些无关紧要的事情上。环顾我们的周围，有多少人明明很努力地工作，却总是无法取得业绩，结果反而让自己陷入一种迷茫的状态，这样一来，每天都会在缺乏自我认可的感觉中度过。

可如果有人向我们提出了一个正中要害的问题，我们自然就会针对这个问题开始思考答案。

所以，那些总是会问自己“到底什么才是自己应该去做的重要事情”“真的如此吗”的人，才常常能让自己看清工作目标和保持初心，从而取得非凡的业绩，并且其自我认可度以及周遭的评价也都会随之升高。

史蒂夫·乔布斯创办的美国苹果公司曾推出过数款革命性的产品，而他本人也同样十分重视提问。

2005年，他在斯坦福大学的毕业典礼上所做的演讲中，就曾提出过一个本质性的问题。乔布斯每天早上都会望着镜中的自己，问出这样的问题：

“如果今天是生命中的最后一天，我还会继续完成今天要做的事情吗？”

“如果一连许多天我的答案都是‘不’，我知道，自己应该有所改变了。”

各位读者，对于这个问题，你又是怎么想的呢？

如果你回答“是”，说明你的每一天都过得没有遗憾；但如果你回答“不

是”，也许就说明你的人生中还是有某些遗憾的吧。

虽然每天都问自己乔布斯那样的问题会稍感别扭，但是这也能让我们注意到自己是否在自欺欺人地度日，而且从乔布斯的案例中，我们也学会了通过提问让自己不要忽视真正重要的事情。

提问能让大脑运转起来

我们人类可以说是一种喜欢维持现状的生物。面对不知道会怎样的新生事物，往往更倾向于迄今为止所一直遵循的经验。

究其原因，大概是新生事物意味着会有风险吧。在遥远的古代，我们的祖先在尝试新发现的果实和菌菇时，也许也会提出“这个吃下去真的没事吗”这种问题。

从类似的经验中所学到的内容，经过人类常年的积累，就成为知识，这才让我们现如今能有一个相对安全的生活方式。设想一下，没有这些经验的话，每次尝试食物或饮料时，我们都会怀疑“这些吃进嘴巴里会不会非常危险呀”，这会让我们生活变得很麻烦。

因此，大脑在面对可能会有风险的新事物时，自然会首先想到回避，这也是一个理所当然的选择。可以说，这是人类所具有的一项了不起的能力，但是，当我们习惯了这种理所当然的情况，就会在发现新生事物的方面缺乏动力。

而我在这里想要告诉大家的就是，今天的我们，已经将某些知识或常识视作理所当然的存在，但是这样的情况多了以后，就会在提出新的问题方面变得越发困难。

当我们认同了理所当然的事物后，就不希望再出现任何变化，这样一来，也就无法产生有趣的想法和创新的点子。

现今在各个便利店都能看到宝矿力水特，但是你知道吗，这款饮料的出现，也是源于一个颠覆常识的想法。其实，这款饮料是从“能不能将打点滴用的生理盐水做成饮料”的问题中诞生的产品。

据说开发者当时在墨西哥出差，因为严重的脱水症状而被送进医院接受治疗。医生说：“你体内的水分和营养都损失太多，赶快喝点这个。”然

后给了他一瓶苏打水。就是在那时，他脑子里冒出了“这种情况下，能否有一款饮料，同时也可以补充体内的营养物质呢”这个问题。而从中诞生的就是这款饮料。

当初这个想法让研发团队的人大吃一惊，甚至一度被搁置，不过最后的结果正如大家所知道的，它成了一款经典的产品。

现在被大众所熟知的宝矿力水特，竟然是以“饮料”和“打点滴补充水分和营养的方式”为切入点诞生的产品。这可是从“生理盐水必须用针管注射进血管”这样的常识中，怎么也想不出的独特创意啊！可以说，没有挑战理所当然的事物的勇气，就不会有这款产品。

我们总是基于固有的认知，就不可能提出新的问题，这样一来头脑也就不再运转。如果想摆脱理所当然的思维定式，需要养成两点意识：

①要对理所当然的事物抱有疑问。

②通过提问让大脑运转起来。

只有这样才能催生新的想法，并且让我们找到隐藏的核心或本质。提问——能让我们自身发生改变。

2. 在麦肯锡工作期间学会的“提问式思维”

会提问的人与不会提问的人，在工作中所表现的成长态势是有很大差异的。

不过话虽这么说，我自己在刚刚进入麦肯锡公司工作时，也没能准确地体会到提问的重要性。

我真正开始关注“提问的能力”，是在我进入公司第一年的新员工阶段。当时的部门经理给我布置的一项任务是调研某汽车厂商的市场动向。

提交结果的期限为两个星期。对于发展态势趋于平稳的汽车市场，已经可以称为“成熟产业”了，那么该汽车厂商要想提升销售业绩，需要制定怎样的发展战略呢？为了搞清楚这一点，需要搜集并制作基础性资料，而这正是我要做的内容。

我需要结合上级的要求，基于客观数据制作出被业内称为Fact-Up（事实）的调研资料，但是入职才一年的我，完全不知道该从何下手。

说到对汽车市场的调研，简而言之，包括市场整体的规模，该汽车厂商的优势、短板和市场竞争的状况，以及顾客的购买意愿等各方面的数据。但是，在两周内统计出整个市场的动向，时间上确实非常紧张。

那到底该怎么办呢？在一阵焦虑过后，我想到：为了明确实施怎样的销售策略，所需要的必要数据是市场的规模、发展程度、顾客的情况等。于是便将这些相关数据统计后按照我自己的想法做成了表格。至于为什么会想到“要明确销售策略”，因为整个汽车市场正在不断缩小，所以我认为应该将“怎样销售”作为最重要的问题来对待。

我拿着做好的表格一边让部门经理过目，一边说“为了明确销售策略，我想以这些数据为基础，调研整个市场的动向……”

结果，部门经理却对我说：“大岛，这些内容与汽车市场白皮书没有任何区别啊。销售策略真的是一个问题吗？原本这家汽车厂商所面对的最重要的问题到底是什么呢？你要好好地思考一番。首先，要将问题结构化，并明确什么才是真正的问题所在；然后再去思考我们的客户该如何采取对策，销售策略真的是一个至关重要的问题吗？你在做材料的时候，一定要带着这样的意识去做哟。”

啊？真正的问题？问题结构化？至关重要的问题？

直到这时我才明白，原来自己此前所思考的解决问题的对策，是一个错误的方向。何止如此，我甚至连该如何做才能解决问题都没有弄清楚！这让我十分愕然。

实际上，部门经理问我的这些问题，全部基于解决问题的基本流程和基本的原则，换言之，即开展工作的基本原理。无论我们自己将其看作多么重要的问题，但是对于找我们咨询的客户来说，却并不具有任何正面的意义。

我们总是将视线集中在眼前容易发现的事物上，从而思考该对其采取哪些措施。既然汽车的销量下滑，那么就应该去重新制定销售策略。

但是，如果汽车销量下滑的真正原因是汽车作为一种产品，缺乏相应的

竞争力，那么无论我们怎么修改销售策略，也是回天乏术。部门经理教会我的，就是在开展工作时，一定要将“对于我们的客户而言，到底怎么做才是最佳的选择”当作根源性和本质性的问题对待。

这对当时以“汽车厂商该实施怎样的发展战略”为主题，一门心思埋头搜集有关销售策略资料的我来说，是一个很大的点醒。

“对于我们的客户而言，到底怎么做才是最佳的选择”，这个问题可以说正中要害，从这个问题开始思考，从而让我找到了突破口。面对当前的情况，我建议汽车厂商不应再将汽车仅仅看作一种“硬件”，从某种角度来说，汽车也是向消费者提供丰富用户体验的“软件”，因此在用户体验方面也要提升产品的竞争力。

这样的想法，绝对不是只看眼前的数据就能得出来的。只有通过提出“到底该怎么做才是最佳的选择”这样的问题找到解决的突破口，才能让我们的工作变得与众不同。通过不断地累积这样的经验，大家的业绩和个人的成长就会有极大的改变。

3. 你要试着进行提问

那么，时刻记着进行提问，将会给我们带来什么样的改变呢？提问带来的好处，大致可分为以下6个，并将依次说明：

- 梳理杂乱的信息 → 整理信息，减轻工作上的烦恼
- 找出事物的本质，缩短所需时间 → 减少工作中的无用功
- 将不同的事物联系起来，发散我们的思维 → 更容易催生新点子
- 引导至正确的方向 → 为工作上遇到的瓶颈或思维困境找出突破口
- 改善人际关系 → 并非说服对方，而是以提问的方式让对方主动地采取行动
- 改变自己 → 可以帮助自己找出真正重要的或想做的事情，从而立刻付诸行动

梳理杂乱的信息

提问可以帮助我们对杂乱无章的信息进行梳理。

举个例子，你是否会为这些事感到焦虑：今天要完成提交给客户的资料，而且下午还要在公司内部召开碰头会；还有，上司还交代了文件核对的工作；此外，为恋人购买生日礼物也是不能忘的大事！

要做的事情一大堆，而且杂乱无章，这往往让人感到特别焦虑。此时，如果你问自己：当前必须马上去做的事情是什么？你就可以将手头的事情列出一个清单。如：

- 准备下午公司内部的碰头会
- 完成提交给客户的资料
- 完成上司交代的文件核对工作
- 将所有的工作提前做完，下班后去买礼物

这样一来，虽然必须完成的工作一样没有变，但不可思议的是，你是否感到自己的面前开辟出了一条道路呢？即使是工作以外的事情，也可以通过提问梳理我们的思路。

再如，休息的时候与朋友一起去户外游玩，面对以下的选项，常常会不知道如何选择吧？

- 骑单车
- 在景色优美的公园里烧烤
- 钓鱼
- 户外运动

这时，如果朋友平时工作都很忙碌而显得有些疲惫，你就可以问自己：哪个活动不需要耗费太多体力？很快就会发现“烧烤”是最正确的选择。

所以你看，提问能够有效地将此前那些不知如何是好的信息，进行简单的梳理，从而让你不再为之烦恼。

提问带来的好处

- 梳理杂乱的信息→整理信息，减轻工作上的烦恼
- 找出事物的本质，缩短所需时间→减少工作中的无用功
- 将不同的事物联系起来，发散我们的思维→更容易催生新点子
- 引导至正确的方向→为工作上遇到的瓶颈或思维困境找出突破口
- 改善人际关系→并非说服对方，而是以提问的方式让对方主动地采取行动
- 改变自己→可以帮助自己找出真正重要的或想做的事情，从而立刻付诸行动

关键点

会提问题的人 = 优秀的人

找出事物的本质，缩短所需时间

为了赶一项急着要完成的任务而拼命工作时，又来了另一项催得更急的任务；或者因为认为某一点很重要而搜集的信息，结果发现其实并没有那么重要.....

在工作中，如果总是做类似的无用功，会让人工作的劲头变得低下。但是，如果能在着手工作之前就提出问题，其实是可以减少无用功的。

就像之前所说的，提问可以有效地帮助我们梳理杂乱的信息。当你想“那个必须完成，这个也必须完成”的时候，只会让自己变得很疲劳，可以通过“此时此刻应该做什么事情”这样的问题，从众多的待办事项中选出一个去做，如果发现选错了，就马上换做另外的一件事，像这样循环往复就可以让我们接近正确的选择。

例如，想要缩短工作的时间，可以问问自己：

此时此刻，要将自己的注意力集中在哪件事情上？

这真的是必须做的工作吗？

这件事情很重要吗？

像这样提出问题，从而帮助自己明确真正重要的工作。同时，还可以这样问，帮助自己找出不必要的工作：

这个工作真的很有必要吗？

如果完不成，真的会导致什么问题吗？

通过以上这两类问题，能够让我们将工作进行一次整理。

而且，导致工作拖延的一大原因，就是我们总是在烦恼各种事情，却迟迟没有动手去做。面对许许多多的任务，不知道自己该从何下手，面对多个选项却无法做出选择.....烦恼于这些情况的人，请务必试一试这里所教的方法。

将不同的事物联系起来，发散我们的思维

人在没有任何限制的自由状态下，反而想不出任何创意。

拿出一张白纸，然后出题：自由想象，无论想到什么都可以，请给出一个面向30岁群体的新产品创意。

几乎所有人都无所适从，或者头脑中一片空白，想不到任何的点子。

但是，如果将要求换成“能让30岁群体消费的产品是什么呢”这样带有一定条件限制的问题，我们的大脑就会很容易开始思考：哪些才是让30岁群体愿意消费的产品呢？即便不能马上给出答案，但是可以去网上搜索，然后了解到“最近，比起实物消费，人们更愿意在休闲娱乐或自我投资等方面进行消费”，这样一来也许会有很多点子产生。

有意思的是，比起完全自由的状态，我们越是在受限制的条件下，越是能够想出丰富的创意。

带有条件限制的提问，会给我们的思想带来切入点和方向。将我们的视线集中到某个崭新的切入点，这样才能让我们迸发出全新的思维。而且，这种方向性将是无限的。

提问为我们打开了无限种可能性的大门，这么说也毫不过分。

提问能将不同的事物联系起来

先前我们说过宝矿力水特的故事，那就是通过将不同事物联系起来之后，产生出的创意思法。再如，日本的可口可乐公司推出的I LOHAS天然水，也是通过与其他领域的概念“嫁接”之后的产物。其主要创意源自“能否将矿泉水与生态环保的理念联系起来”这一想法。

I LOHAS是在矿泉水市场接近饱和的状态下诞生出的产品。当时虽然人们的生态环保意识有所提高，但是在日常生活中与“自然”“生态”等概念相关的产品并不多见。因此，通过购买饮料的行为，与“生态环保”的理念联系起来，这款矿泉水一经面世便广受好评，三年的时间共售出了20亿瓶，成为具有巨大号召力的品牌。通过一个想法，即将“水”和“生态环保”这一新生领域嫁接之后，便在已是“红海”的矿泉水市场上，开辟出了一片完全没有竞争的“蓝海”。

现今是一个物质丰富的时代。当前所谓的“新鲜感”并非指从零开始，创造出一个此前世界上完全不存在的事物，而是要借助差异化的思维，通过嫁接的方式产生新的创意。

我认为，今后通过提问产生差异化的点子，这件事将会变得越来越重要。

引导至正确的方向

假如，出现了意料之外的状况时，你会怎么办呢？

这种时候，大部分人可能会问：“为什么事态会变成这样啊？”“到底是谁的错？”“这种情况要持续到什么时候？”……

这就像搜索犯人的行动。总之，要弄清楚“因为那样，所以才会这样”“全是因为这个人做了这件事导致的”，从而找出“坏人”，或者弄明白“之后还要忍耐这样的状况多长时间”等。换言之，面对这样的状况，人们给予的是一种被动的、消极的判断。

当然，这样的行为方式并不意味着完全都是不好的。但是，这将无法给人们带来任何的积极因素。

同样的状况，如果换作是一个头脑灵光的人，即会提问题的人，他会怎么发问呢？

“这能否带来什么机遇呢？”

“该怎么做才能让事态朝着好的方向发展？”

“我们能从中学到什么？”

“其中蕴含的意义是什么呢？”

怎么样？同样是提问，这种方式是不是给人带来了一种积极的向前看的力量呢？

乍一看，好像遇到了很严重的状况，但是不要去责备他人，而是以一种“自省”的态度，提出适当的问题，这样反而能带来更多的可能性，也能让我们找到好的答案。

像这样，好的提问，可以改变大家所遭遇的状况和面临的问题，更进一步地说，也能使我们周遭的环境朝着更好的方向改变。

迄今为止，我所遇到的优秀顾问和领导者，他们都有着相同的素质，即通过好的提问来鼓舞身边的人，并将其作为一种催生出新想法的媒介，从而取得良好的成果。

我将这种能给周围的人们带来正面影响的人，称为头脑灵光的人。这么想的话，头脑灵光的人，换句话说，就是那些能提出好的提问的人。

其实好的答案就在我们中间，只是，平时都被思维定式和负面情感掩盖了。

可以说，通过提问的方式，我们能够打消这种迷茫感，从而发现内在的答案。通过提问所获得的答案，也能够将我们引导至正确的方向。

改善人际关系

心理学家阿尔弗雷德·阿德勒曾说过：“我们每个人的烦恼，有九成来自人际关系。”因此，如果能将这九成问题解决掉，我们的工作和人生就能变得更加和谐。

提问，是一种轻松化解人际关系烦恼的能力。

比方说，某人对你蛮不讲理。一般情况下，你会意气用事地反驳道：“说什么呢，我可要生气了！”但是，如果一直抱有提问的意识，你就可以有意识地控制自己的反应。

大部分情况下，由于被对方激怒，会说出带有攻击性的话——“你说什么”，或是让自己变得很悲观——“都是我的错啊”，这两种态度都属于应激反应。

可是，面对蛮不讲理的人，无论我们是选择忍气吞声，还是报以攻击性的反击，都会让我们自身的价值变得低下。如果不这样，而是针对具体的状况，问问自己：这种局面，到底是因何而起的呢？这样一来，就能让我们对情况有一个更客观的把握。例如，对方虽然很愤怒，但是其本质上是释放出了一种求援信号——想要有人能理解自己；抑或对方的意图并非如此，可能是因为“自己被别人捉弄了”而感到生气。

如果是这种情况，就不应该一味地反驳。首先要化解对方的怒火，一旦对方平复了愤怒的情绪之后，会意识到自己的所作所为是不对的，并且

会主动地做出选择，让事态朝着积极的方向转变。

此外，通过提问也能让我们了解对方的情绪，如：因为我做了让你愤怒的事情而感到抱歉。但是，你刚刚所说的话也的确伤到了我。像这样从一个客观的视角来传递信息。

避免感情用事的气话，而是采用客观的表述，这样一来对方会更容易接受，并开始反思自己的言行。

我们在工作上遇到的麻烦问题，比起问题本身，更多的还是因为人与人之间的摩擦和感情用事，使得问题变得更加复杂。

正因为如此，我们要一直抱有提问的意识，让工作上的问题在变复杂之前，就被很容易地化解掉。

改变自己

对自己进行提问，将能使我们实现自我的改变。

例如，当自己感觉遇到瓶颈时，可以像这样自问自答：到底是什么阻碍自己前进呢？

当我们弄清楚原因之后，接着再问自己：这很重要吗？这真的发生了吗？

令人意外的是，人们常常发现都是被一些无关紧要的事情所束缚，在了解了这些之后，才重新获得了动力。

4. 正因为身处不断变化的时代，所以才要经常提问

我有一个问题想问大家：你还记得三个月前被媒体热议的事件是什么吗？

恐怕大家的脸上都会感到很疑惑和一头雾水吧。也许有人能举出各种各样的事情，但是，能确定地说“就是这个”的人应该也是极少的吧。这绝不是大家的记忆力出了问题。

当今这个时代充斥着大量的信息，而且变化速度也是飞快的，因此，很多事情都是在我们眼前稍纵即逝，我们对整个世界的认知也与以往大不相同。现在，我们与世界的距离感和20年前相比，也变得不一样了。

在以前，如果想去海外旅行，事先要费好大工夫去查飞机票、线路以及美食的店家等信息。所以，那本厚厚的名为《环游世界指南》的纸质导游书，才会成为畅销书啊。

等到我们终于用上互联网以后，可以访问提供海外廉价机票信息的官方网站和提供当地旅游信息汇总的网站，以及网上预约订座等服务。

可以说，现如今只要你的护照和签证没有问题，就可以当天晚上提前查询和预约好，然后第二天一早就能开始你的海外旅行了，这已经成了一种很自然的生活方式。

在这里，我想说的是，现在，大家身边那些被认为是理所当然的事情，也可能未必一直都是正确的。

例如，20年前，很多人认为：花钱买水喝真是浪费，但是现在，购买瓶装矿泉水已经是习以为常的事了。这样的行为，其实就是颠覆了以往“渴了直接喝自来水”的大前提。

现在认为是正确的事情，你能保证将来也同样正确吗？仍然以瓶装水为例，可能将来连装水的容器也会发生变化，说不定又会有新的发展呢。正因为我们身处不断变化的时代，所以时常提问才显得尤为重要。

即使是那些被认为是常识的事情，也要问一问：随着时代的发展，这真的是正确的吗？这样的认知真的成立吗？如果不是这样做，而是换成那样做的话也可以吗？……通过类似的假设试着检验这些常识。

以这样的方式，即使是被认为很难再形成差异的成熟产业中，也可以产生“原来还可以这样啊”令人惊讶的新创意。

“搜索×提问”可以拓宽各种可能性

现在，只要简单操作几下手机，就能马上轻松获取海量的信息。但是，如果我们忘记了提问，就会很危险。

为什么这么说呢？因为无论是使用手机也好，还是电脑也好，大部分人都是只浏览搜索出的第一页上的信息吧。以这种有局限的信息为思考前提的话，做出的决定将很难有创新的可能。

比如，现在大家都在使用手机拍照，所以当我们搜索相关信息时，可能靠前显示的信息就是：消费者现在都不再购买纸质相册。而如果以这类信息为前提，那么很多开照相馆的人就会认为：现在已经不流行进照相馆拍照了，所以还是关门转行吧。

但是，如果我们抱着“真的是这样吗”的疑问，提出“大家在什么场景下，会想通过相册来欣赏照片”这样的问题，就能够帮助照相馆业者找到其他的可能性。

比如，过生日或者特殊的纪念日，想把照片做成实体相册作为礼物送给对方，也许可以在网上向顾客提供制作实体相册并寄给对方的服务。

实际上，能够向顾客提供这种服务的照相馆，是可以在当今这个时代生存下来的。

如果仅仅是根据网上的信息，很自然地接受某种观点，那么就很难再想出新的创意了。

事实上，大家在网上看到同样的一条信息时，往往都不会再就其提出问题。我们只有经常思索：虽然搜索的结果是这样，但能否换个稍稍不同的角度进行解读呢？或者搜索其他的关键词试试呢？像这样才能让我们获得不同于他人的信息的可能性。总之，要带着问题搜索，对于搜索出来的信息也要试着自问自答：这是真的吗？到底是依据什么才这样说的呢？

正因为现在这个时代充斥着大量雷同的信息，所以要通过“网络搜索×提问”的方式，拓宽我们解决问题的可能性。

5. 提问带来机遇

在本章的最后，我想说说自己的一次经历。

那还是我刚入职麦肯锡公司的时候，上司交给我一项与客户的财务分析（包括财务预测以及企业价值评估）有关的工作。

实际上，财务分析是我当时最不擅长的一项业务。虽然很想说“我实在做不好，请您原谅”这样的话来推托，但是有一位前辈却这样对我说：

“大岛，这一切都是机遇哟。”

“真的吗？”

我感到非常疑惑。明明是最不擅长的工作，怎么会是机遇呢？

老实说，当时，我听到这话感到十分意外，而且完全不能理解其含义。于是前辈又接着说：

“如果是自己很擅长的工作，其实算不上是一种机遇。真正聪明的人会想着‘到底该怎么做，才能将这转变成一个机遇呢’。”

听完，我竟有一种恍然大悟的感觉。从前辈口中听到这个问题，让我心中对这项任务的认识——甚至夸张点说，让我的世界观都发生了360度的转变。

“如果是擅长的业务，可能想都不用想就能完成。但是面对棘手的工作，就必须集中自己所有的精力去对待。有了这样的经验，才能让自己今后获得成长。所以，这才算是一种机遇啊。”现在想来，也许当时我的上司和前辈就是这样考虑的吧。

虽然，当时的我还不是很擅长这项业务，但是这一番“财务分析”的工作经验，特别是在我从麦肯锡公司独立出来以后，对我的帮助特别大。比如，我在与客户就经营方面的问题进行讨论时，可以从财务的视角出发，来思考整体的框架并给出我的建议；也可以将自己公司的业务拓展到与“财务分析”有关的项目上。

当我们面对并非自己本意的工作或事态时，往往更倾向于表现出厌烦、不知该怎么办才好的消极情绪。

其实，这种情况下，我们若在心中问一问：这是否具有一定的意义呢？能否从中学到点什么？像这样，简单地想一下，就能让我们接触到意料之外的某些机遇。

第1章 关键点

提出正中要害的问题，从此让工作和人生变得与众不同。

提问的好处

1. 梳理杂乱的信息
2. 找出事物的本质，缩短所需的时间
3. 将不同的事物联系起来，发散我们的思维
4. 引导至正确的方向
5. 改善人际关系
6. 改变自己

经常要挂在嘴边的问题：

1. 真正的问题是什么？
2. 真正重要的事情是什么？

第2章 什么是好的提问

高质量的提问，决定了高质量的人生。

——安东尼·罗宾

1. 什么是“好的提问”

当熟练掌握了提问的方法后，无论工作还是人生，都将产生较大的改变——通过之前的介绍，大家对于这个说法是否已经有一定的印象了呢？

这里我们就来了解一下，到底什么样的提问能对我们自身产生正面的影响。

提问，可不是随随便便提出任意问题都可以的。

比方说，有两个销售业绩都不太好的人，他们分别对自己提问：

A：为什么总是没有好业绩呢？是我的推销方式有问题吗？

B：为什么总是没有好业绩呢？对方到底期望得到什么呢？

大家看明白了吗？不同的提问将使结果产生变化。像A的自问“是推销的方式有问题吗”，应该就意味着他下次会尝试别的方法吧，降低产品的价格或者提供附加服务，甚至说不定他会尝试所有的推销方法。但是，如果对方所期望的并不是降价或者附加服务，那么最终，他所付出的努力都将是徒劳的。

反观B，“对方到底期望得到什么呢”这个提问会带来什么结果呢？其实，对方对产品本身是感兴趣的，只是必须花时间制作相应的材料提交给领导，以便由其最终做出购买的决定。假如，销售员能够了解这一信息，就可以为对方事先准备好相应的材料，这样一来，说不定这笔生意就做成了。

以上两个人的提问，其根本性的差别在哪里呢？

我们说销售员的工作目的原本就是让对方购买产品，或者满足对方的消费需求。那么，像“对方到底期望得到什么呢”的提问，就属于更加接近本质目标的问题了。

所以，重要的是提出接近本质的提问。

本质，就是了解事物的根本含义。例如，我们在探寻问题时问：真正的问题是什么？而提到人际关系方面，就是指我们要去了解对方的真实想法，抑或对事物有着更为深刻的洞察力和关注度。

但是，我们常常因为自身的思维定式，或者被某些称为“前提条件”的条条框框所束缚，从而无法弄清楚事物的本质，而通过提问可以帮助我们打破这些条条框框，并最终发现本质性的问题。

当我们了解了事物的本质之后，就能够准确且快速地解决问题，同时也能获得相应的成果。所以说，在最开始提出什么样的问题，将会极大地影响我们工作的进程和结果。

2. 提问可以改变我们看世界的方式

平时非常重视提问的话，将能使我们在面对各种事物时不是放任自流，而是有意识地去观察。

牛顿看见苹果从树上掉下来，便想到“为什么天上的月亮不会掉下来，而苹果会掉下来”，从而提出了万有引力定律（当然，对此也有其他的说法），这不正是因为他平时就有意识地去观察各种事物吗？牛顿看见苹果从树上落下这一自然现象，从而提问为什么它会掉下来，也就是说他洞察到了眼前发生的现象，并且提出了问题，让他找到了一个全新的世界。

如果不进行任何思考，就只会认为我们所处的世界，到处都是理所当然的事情。所以，夸张一点说，提出问题可以改变我们看世界的方式，甚至改变这个世界的构成方式。

以身边的例子来说，当我们被拜托了一件令人头疼的工作时，如果什么也不做，就只会让自己陷入厌烦、头疼的负面情绪。

但是，如果我们这样来问自己：到底是哪一点让我们感到头疼呢？

如果答案是“如果做不好，就会很麻烦”，我们就可以接着问：

感觉哪方面会不太顺利呢？以此来探寻更深层次的原因。

具体来说，担心工作没有做好，可能是因为顾虑来自上司的评价或者工作本身，也可能是因为工作量太大或者所给的时间不够等。

那么，假如认为“担心做不好这项工作，是因为无法确保有足够的时间”，我们就可以重新安排自己的日程表，制定相应的解决对策，如：将其他工作推后，以便把所有的时间都集中用在这项工作上。

令人感到不可思议的是，无论我们遇到多么棘手的问题，只要能确保有足够的时间，就会大大减轻令人焦躁的感觉。所以，通过提问的方式，可以改变原本令人头疼的状况，并帮助我们找到解决对策。

3. 问题应该只有一句话

那么，怎样才算是好的提问呢？

优秀的问题都会遵循某些“形式”。而麦肯锡的顾问、优秀的辅导者，其实都掌握了这种形式。

接下来，就向大家介绍一下好的提问所共通的形式。具体如下：

- 问题只有一句话
- 不要带有自己的主观判断
- 要能让人变得积极
- 要能从更高的角度来看问题

第一点要强调的就是，问题应该只有一句话。问题本身必须足够简短且能抓住事物的本质。就像写文章一样，篇幅太长其实算不上是“问题”。说的内容越多，最终只会是在自己的观点中不停地绕圈子，或者实际上只是借助提问的形式，将自己的意见和主张强加到别人头上。如：

因为之前进行发言的时候，被指出所用的资料太多太乱，所以是不是该把材料做得更加精练一点呢？但是，又想将涉及销售的部分写得详细些，那么是不是该将某些内容进行删减呢？（陷入自我观点中的提问）

好像他一直都是这样的吧？所以，才会让事态变成现在这样。（将自己的意见强加于人的提问）

像这样，让人弄不清楚到底想要问什么，最后也无法得出一个明确的结论，只是一味地想将自己的意见和主张强加于人而已。这样一来，也不可能打破条条框框的束缚，从而催生出新的想法。

我们的大脑有一种特性，即越是简单的问题，越能激发神经元突触（脑神经细胞的联结部位）的活跃度，从而产生出此前未曾有过的想法，这被称为跳跃性思维。

例如，可以将先前的问题换成：到底对方希望从我的发表中了解到什么呢？应该怎么做才对呢？像这样的表述，才能让大脑开始运转起来。

开启了跳跃性思维之后，就能让我们跳脱出那些潜意识里束缚自己

的“常识”，以及那些所谓“必须这么做”的前提条件。好的提问的共通之处就是能够让我们跳脱出条条框框的束缚。如果我们总是在自我的观点中绕圈子，那么无论到什么时候都不可能让工作顺利开展下去，因为那些“前提条件”“固化的观点”“思维定式”会一直干扰我们。只有跳脱出来，才能让对方和自己都实现更加自由的思考，同样也会影响最终的结果。

而“问题应该只有一句话”的一个最简单的例子——这样做真的正确吗？

当我们被眼前的工作所累时，可以问一问自己：这真的是顾客想要的东西吗？也许这能帮助我们去掉多余的东西，更容易地找到向顾客提供有价值的信息的方法。

比起那些十分冗长的“问题”，像“真正想做的是什么呢？”这样简短但却抓住事物本质的问题，更能让我们的大脑找出让自己真正满意的答案。

[此书分享V信wsyy 5437]

将焦点放在最重要的事情上

话虽这么说，可如果我们关注很多事情，可能就无法做到用一句简短的提问让大脑恍然大悟了吧。那么，该怎么做才能将问题缩减到一句话呢？首先，我们还是应该将焦点放在最重要的事情上。

我们的周遭充斥着各种复杂的事物，并受其影响，我们的思维和行动往往也会变得比较分散。因此，非常有必要以提问的方式，找出其中最为重要的那个。

通过“简短的一句话问题”能让我们的焦点重新回到重要的事物上。而如果我们明白了什么才是自己眼下最为重要的事情，就能够舍弃其他多余的。

比方说：

发言时用到的资料杂乱无章，让人感觉很难懂时，可以问一问自己：听者最关心的是哪方面的内容呢？

要处理很多工作，但是一时不知道该从何下手时，可以问一问自己：此时此刻，最重要的一项工作是什么？

就像这样，在自问自答的时候加上“最”字，也不失为一个好方法。

即使用放大镜在空中俯视整体的状况，也会因为无法聚焦导致眼前一片模糊，但是，如果我们锁定某一个对象进行近距离的观察，就可以将其看得真真切切。如果该对象是黑色的物体，甚至能使其起火燃烧起来也是有可能的。同理，“简短但是抓住事物本质的提问”可以让我们找到应该聚焦的点，然后倾注所有的精力和能量去解决它。

4. 不要带有自己的主观判断

第二点要强调的是，提问时不要带有自己的主观判断。

这里还是以销售工作无法顺利开展的人A来举例，他的上司向他提出了这样的问题：

“为什么业绩不佳呢？你有没有按照我之前所指示的去做呢？”

“平时看你还是很擅于做时间管理的嘛。是不是因为给你的时间不够，所以才导致业绩不佳的呢？”

这样的问题，乍一看好像问得还是比较具体和详细的。但是，如果你被其他人问了这样的问题，内心会有什么感觉呢？会觉得“正好问到点子上了”，然后重新鼓起了斗志吗？

恐怕，几乎所有人都会有一种莫名的厌烦情绪吧。

那么，如果换成下面的提问，情况又会变成怎样呢？

“现在，你最关注的是哪一方面呢？”

“真正想做的是什么呢？”

比起先前的问题，这样的提问可能就不会让人感觉自己受到了粗暴的干预吧。

实际上，就是因为最开始的问题中，加入了提问一方的主观判断和诱导性的内容，所以很容易招致被提问一方的反感。

只有那种让被问的一方变得心情舒畅，能够一扫此前的阴霾，重新鼓起向前的劲头的提问，才能被称为好的提问。

像这样，问对方的问题，即使有一点点的差别，也会影响最终的结果。

5. 从不同角度看问题

严格来说这不属于“提问形式”的范畴，但还是希望大家能了解一点关于看问题角度的内容。

擅于提问的人，无论在何种情况下，都能通过好的提问使事态往好的方向发展。就像之前说过的那样，不要只将焦点放在眼前的事物上，要去探寻事物的本质，才能提出让人豁然开朗的问题。

为此，必须掌握看问题的角度。这里所说的“角度”，是与“视线”“视野”相类似的概念，但是所谓“视线”，正如其字面意思，是指“我们的眼睛看向何处”，而“视野”则是指“我们的视线所能触及的范围”。但是我们这里所说的“角度”，则属于更高层面的概念，既包含了“视线”和“视野”的内容，也指“我们以何种立场看待问题”。

无论现实中我们身处何种立场，只要我们学会用“更高的角度”看待问题，从各种不同的立场对事物进行提问，就能以一个很宽的视野得出较为正确的判断。

有的人会站在对自己有利的立场，把想说的话以一种近似客观的方式表达出来，这属于一种“利己主义”的行为。面对这样的人，如果我们能从一个较高的角度去分析，就能知道“这个人说的其实还是自己的主观想法”，从而让我们得出客观的判断。

例如，在讨论是否要改变工作方式时，有些人会唱反调，认为“那样的工作方式，会让现场变得十分混乱”。一般人听了这样的发言，也许思路就会受到影响，觉得“是啊，如果现场变得混乱，那可不太好啊”。

但是，如果是从上司的角度来看，他会生出疑问：“为什么这个人要做这样的发言呢？他的想法是基于什么样的理由呢？”

结果出人意料，原来他是由于害怕自己的工作被他人所取代，所以才那样说的。

- 当事人的角度：那样的工作方式会让现场变得十分混乱。
- 普通人（同事等）的角度：如果现场变得混乱，那可就麻烦了啊。
- 更高（公司的上级领导等）的角度：为什么这个人要做这样的发言呢？是因为采用新的工作方式以后，他的工作会被其他人所取代吗？

即使面对同一个事物，我们也不要局限于个人的角度，可以尝试着从公司的经营者、用户、年轻女性群体、假如自己是当事人等角度出发，提出相应的问题，才能锻炼我们提问的能力。

这样的话，大脑中才会产生新的神经元突触，才能让我们想出从未想过的问题，也能在各种状况下将事物朝着好的方向推进。

掌握较高的角度，这绝对不是一件难以做到的事情。

比方说，去书店买书时，可以仅仅大致瞥一眼目录，然后问自己：能从这本书中获得的重要信息是什么？这样就可以了。

因为这样能训练自己像这本书的作者一样，从该领域较高的专业角度出发了解事物，之后还可以衍生出另一个问题：为什么这一点是很重要的呢？像这样一步步锻炼自己逼近事物本质的能力。

从各种角度进行提问

“那样的工作方式会让现场变得混乱”这样的发言

普通人的角度



现场混乱的话，
那可就麻烦了。

较高的角度



为什么他会这样说呢？



因为他怕自己的工作
被其他人所取代。

较高的角度



为什么他会这样说呢？



他只看到了暂时的混乱，
却忽视了长远的利益。

关键点

从各种各样的角度出发提出问题，
可以发现不同的内容

6. 要能让人变得积极

我们平时会下意识地思考很多事情。“思考”就是指“自己向自己提出问题，然后再去找出答案的过程”。

此时，如果这些问题隐含着“让自己变得消极”的信息，会变成什么样呢？

假如，你很想要某个东西，但就是一直得不到。

这时，你可能就会在心中自问：“为什么事情会不顺利呢？”这样一来就会下意识地产生消极的情绪，将焦点集中在“最终还是失败了”“自己做事的方法（能力）有问题”等前提上，从而让自己丧失了自信心。

但是，如果我们换个方式提问，情况又会怎样呢？比如：该怎样做才能让事情变顺利呢？是什么阻碍了事情朝顺利的方向发展呢？

这些问题都是以“还没有失败”“试试其他方法也许就能成功”为前提提出的，这样一来，也就能下意识地让自己避开那些消极的情绪。

消极的提问将产生消极的情绪，会让人将焦点聚在错误的事情上。所以我们强调，提出的问题必须是积极的。

不是追问“到底哪里错了”，而是要问“怎么做才能让事态变得更好”。

我们事业的质量、人生的质量，都取决于我们对自己所提的问题的质量。无论发生了什么样的状况，都不要问“为什么自己会遇到这种事情”，而是要去探寻“发生了这样的事情，能从中获得什么有益的东西”。

麦肯锡的顾问经常会向客户提出积极的问题。究其原因，主要源自PMA思维模式，是Positive Mental Attitude的英文缩写，即“积极心态”。以前，我的上司就一直告诉我“要经常积极地去思考问题，从而找出解决的对策”。

当时，我应海外分公司的要求，为某大型商场计算专柜的面积，在这个过程中，我切身体会到了这一点。虽然我查阅了所有的信息，但是有关面积的信息数据却迟迟找不到，以目前的状态可能就无法完成这项工作了。

就在那个时候，上司来问我：“你试着想想，该怎么做才能用手头的资

料计算出面积呢？”这句话让我恍然大悟。我想：既然必要的信息缺失，我可以自己去创造。于是，我的脑中便浮现出了自己设定的前提条件，然后计算出面积的点子。

这就是我切身体会的PMA思维模式，即积极地去思考问题。

“为什么会失败呢？”这是面向过去的提问。

“怎么做才更好呢？”这是面向未来的提问。

要想改变未来，关键就在于要面向未来提出问题。

所以，请大家都养成这个意识——面向未来时常提出一些积极的问题。

7. 好的提问的四个方向

到目前为止，我们所介绍的都是关于问题的“外在形式”，其实，问题还包括了一定的方向性。也就是说，我们要向着哪个方向去提问。换言之，我们提出的问题将会给思维赋予方向性，将会决定我们思考的焦点方向。

无论在形式上做得多么像一个好的提问，如果提问的方向出了问题，也无法让我们获得一个好的答案。好的提问大致应满足以下四个方向：

① 询问事物的本质 → 抓住问题的核心

例如，摆放在房间里的盆栽漏水了。我们当然要解决漏水的问题。

此时，我们固然可以问：漏水的位置在哪儿？但是这个问题是有一定局限性的。如果这个盆栽其他位置还有裂缝，那么说不定还会发生漏水的问题。

我们可以尝试提出根本性的问题：到底为什么会漏水呢？因为，实际上有些植物即使很少浇水也可以生长得很好，所以这样的提问，能让我们联想到“浇水过量”也可能是导致漏水的原因之一。

我们在解决工作上遇到的问题时，这种思路是较为有用的一种。

②面向未来的提问→寻找“原本应有的姿态”

所谓“面向未来的问题”，就是指并非一直在过去的延长线上进行思考，而是从“到底想要一个怎样的未来”的视角出发所进行的提问。

人们往往倾向于在过去的延长线上进行思考，但是这样一来，我们就无法发散思维，容易陷入反复思考同一个事物的困境。

我们可以从“原本应有的姿态”出发进行逆向思考，这样才能帮助我们弄清楚目前真正应该去做的事情，而且还能帮助我们跳脱现有的前提条件，以一种“从零开始的思考”来看待事物。

“从零开始的思考”，就是指思考一切的可能性。

例如，某职场人士希望将来能去海外工作。那么，他会思考现状——自己就职的公司并没有在海外成立分公司，而且自己也没有跳槽的实力，这样一来很容易陷入思维困境。但是，如果以“5年后，自己将会在海外工作”的姿态进行逆向思考，就会很自然地问：“为了实现这一点，眼下应该怎么做呢？”这样的提问可以让自己跳脱出“现状”的束缚，想出“可以和已经在海外工作的人取得联系，多向其取经”的点子。

你听说过“Moon Shot（登月）”这个词吗？当年肯尼迪总统向全世界宣言“美国要在60年代末，实现人类在月球上登陆”，从而产生了这个词，它指的是那种做起来非常有难度，但是一旦成功，将会产生巨大影响的挑战。

只有“面向未来的提问”才能实现这一点。乍一看不可能做到的事情，通过“该怎么做才能成功”这样面向未来的问题，就可以将其转变为可能。谷歌公司的自动驾驶汽车等产品，可以说就是从这样的思路中诞生的。所以，仅仅一个提问，就能让我们更加接近原本不可能的未来。

③跳脱出条条框框的束缚→以“这是真的吗”拓宽可能性

有人可能会有这样的烦恼吧：因为周围的朋友一个一个地结了婚，所以好像自己也得赶紧结婚。但是，就算提出“该不该结婚”的问题，也无法得出一个明确的结论。越是对自己来说很重要的大事，越是要对方方面面进行考虑。

如果我们将问题换成“对自己来说，真正重要的事情是什么？”结果又会怎样呢？

说不定对于当事人来说，比起结婚，他更愿意将时间和金钱，花费在自己所追求的其他事物上。

实际上，由于发达的互联网环境以及科技，现在已是一个人们可以在任何地方享受任何生活方式的时代了，因此，有的人会不愿意被婚姻这种形式束缚，反而更想去追求自己内心真正想做的事情。

在这样的情况下，摆在眼前的问题与其说“是或否”，倒不如换成“自己真正想去完成的大事是什么”，类似这样越是宏大的提问，越能让我们跳脱条条框框的束缚，从而拓宽可能性。

不仅是在工作上，甚至包括整个人生，都有必要通过提问，从一个较为宏大的视角来进行思考。

④引导对方说出真实想法→激发对方

就像先前的例子，对于那些苦恼于该不该结婚的人来说，当提出“对你来说，到底什么才是真正重要的大事”的问题时，他们常常会有一种恍然大悟的感觉。

当被提问的人说出埋藏在心中的真实想法时，就好像是将早已遗忘的东西重新回想了起来。

我们作为提问的一方需要特别注意的是，在问题中不要含有类似答案的信息。也就是说，只有让被提问的一方主动注意到“答案”，他才会有恍然大悟的感觉。

像这样抓住事物本质提出的问题，具有激发对方主动采取行动的神奇魔力。

好的提问的四个方向

1. 询问事物的本质→抓住问题的核心

例如：到底.....？

2. 面向未来的问题 → 寻找到“原本应有的姿态”

例如：为了这个目标，眼下应该怎么做呢？

3. 跳脱条条框框的束缚 → 拓宽可能性

例如：真正想去完成的大事是什么呢？

4. 引导对方说出真实想法 → 激发对方

例如：对你来说，什么才是真正……？

询问事物的本质——用**Where**、**Why**、**How**解决本质性的问题

接下来，就来介绍一下，如何提出符合前面所说的四个方向的问题。

首先，为了提出面向未来的问题，我们需要弄清楚问题的本质。

为了让大家更方便操作，这里推荐以**Where**（哪里有问题）、**Why**（原因）、**How**（对策）的形式，找到解决问题的切入点。

比方说，新制定的业务改革方案无法在公司内部顺利推进。这时，我们就可以用**Where**、**Why**、**How**提出相应的问题。

Where——哪里出了问题呢

- 有的职员觉得沿用以往的工作方式也没问题
- 各个部门推行新方案的进度不同步
- 新的工作方式产生了问题

Why——为什么会这样呢

- 缺少监督机制
- 新方案的实施完全交由部门自己进行

- 出现问题时缺少跟进机制

How——该怎么做才好呢

- 在公司内部宣传新工作方式带来业绩的案例
- 使各部门间推广新方案的进度可视化
- 制定简单易执行的问题应对预案

这里要特别注意的是，不能只想着就“**How**”方面进行提问。比较常见的一种问法是：业务改革方案无法顺利推进，到底该怎么办才好呢？这就是典型的一上来就直奔“**How**”的提问，这最终只会引出“让各部门汇报改进方案推进的进度，对于那些拖后腿的部门要给予惩罚”的行为。

也许这么做，多多少少能给事态带来一些改善，但是，如果真正的问题是“引入新方案后产生的问题很棘手”，那么像这样的做法，就有可能招致部门和职员的不满了。

“**Where**”换句话说，就是要去探寻“到底是哪里出了问题”这样一个根本性的问题。

大部分人总是迫不及待地将思考的重点放在“**Why**”或“**How**”方面，可是，如果原本定义问题的“**Where**”（根本性的问题出在哪儿？）被弄错了，无论你怎么在“**Why**”或“**How**”方面做文章，也不可能真正解决根本性的问题。正因为如此，我们必须对“**Where**”“**Why**”“**How**”这几方面分别进行提问。

当我们在工作或私人生活方面，想要直面更加具体的问题时，这是非常好用的一种方法，所以还请大家务必掌握哟。

询问事物的本质

Where——哪里出了问题呢

- 有的职员觉得沿用以往的工作方式也没问题
- 各个部门推行新方案的进度不同步

Why——为什么会这样呢

- 缺少监督机制
- 新方案的实施完全交由部门自己进行

How——该怎么做才好呢

- 在公司内部宣传新工作方式带来业绩的案例
- 使各部门间推广新方案的进度可视化

关键点

不能只想着就“How”方面进行提问

朋友圈书籍每日免费分享微信jnztxy

面向未来的问题——从期望的状态出发，提出问题

为了能够实现一直所期望的状态，该如何提问呢？

你需要以“已经处于期望或希望的状态”为前提，从而提出相应的问题。

假如，你想要改变自己，提出的问题可以是：阻碍改变发生的事情是什么？

这个问题所隐含的前提就是“我具有改变自我的能力”。

此外，当你想要从瓶颈状态中摆脱出来时，提出的问题可以是：以目前所拥有的能力，该怎么做才能从这种状态中摆脱出来呢？

这个问题所隐含的前提就是“我具有摆脱瓶颈状态的能力”。

之前也说过，以负面消极为前提，会将提问和目标都引到消极的方向上。因此，我们要站在“已经实现了所期望的状态”的角度，以正面积极为前提进行提问，这才是最重要的。

如果你感觉这样做还是有难度，何不先试试从下面的问题入手呢？

自己到底想要成为什么样子？

虽然身处某种令人烦恼的状态，但是，为了成为自己真正期望的样子，眼下首先该做的事情是什么呢？

从下面列举的情况中，选择你正遇到的问题状况：

- 要做的事情太多，工作迟迟不能收尾
- 工作太忙，没时间做自己真正想做的事情
- 与上司的关系很僵
- 不擅于在众人面前发言，想表达的内容总是无法传递给听众
- 找不到结婚的对象而苦恼

.....

像这样，就能学会从一开始以正面积积极的前提进行提问了。

跳脱束缚的问题——对前提条件有所质疑

在顾问的圈子里，常常将那种能够启迪未来，让人眼前一亮的视角或假设，称为“金点子”。而一个点子或想法够不够绝，往往都与其“是否对固有的前提条件进行一定的质疑”有关。

也就是说，对于那些被人认为是理所当然的事物——前提条件——能够从一个崭新的视角出发进行提问，“真的是那样的吗”“如果换成这样的话呢”这种能让周围的人有恍然大悟的感觉的问题，即“绝妙的假设或提问”。

比如说，现在大家对于那种大街上销售200日元左右一杯咖啡的咖啡店，都已经很习以为常了吧。其实，直到20世纪80年代中期这种店铺出现之前，如果提起能喝咖啡的店，人们一般想到的是传统的咖啡馆。

咖啡馆给人的感觉，就是里面有个老板，然后整个店铺充满独特氛围的样子；人们来这里就是特意喝咖啡的，抑或来商量事情或约会；一杯咖啡的价格也很昂贵；是能让人悠闲地打发时间的地方.....这与现今我们在咖啡店里，一边喝咖啡一边玩手机或者忙自己事情的“快节奏”状态，是迥然不同的。

对“咖啡就是要花时间在咖啡馆里慢慢品尝”这样的前提条件进行质疑的结果，就是产生了“有没有一个能提供既廉价又快捷，并且能享受咖啡的场所”的假设。日本知名的“罗多伦”咖啡店就是这样一个应运而生的地方。

这家店一改以往“需要靠经验和技巧才能调制出一杯咖啡”的固有印象，通过开发出专门的咖啡机，做到了让任何人都能轻松享受美味的咖啡。除此之外，店员也不提供送餐到座位的服务，而是需要顾客在收银台点好单后，自己拿到座位上，甚至还提供了可以站着喝咖啡的空间，可以说整个店铺的运营方式都发生了变化。虽然一杯咖啡的价格只有200日元左右，但是回头客大幅度增加，收益也急剧增长。

可以说，如果没有对“喝咖啡只能去传统的咖啡馆”这样的前提条件产生

质疑，就不可能诞生这种新式的咖啡店。

此外，现在在日本特别有人气的咖啡店当属“口美达”咖啡店。其整个店铺的装修，与“星巴克”的现代风格完全相反，里面放置了怀旧风的沙发，店内还有可供阅读的杂志，营造出了宛如自己家客厅的氛围。

口美达咖啡店的经营宗旨就是“要让这一片区域的人，都能在这里悠闲地度过一段时光”。很多店铺都希望能提升回头客的量，但是这家店的经营者的独辟蹊径，从“人们来咖啡馆到底是为了满足什么样的需求”入手，找到答案“希望能像在自己家的客厅一样，悠闲地打发时间”，于是便更进一步地追问“该怎么做才能让顾客有在家的感觉”，就是像这样，通过提问逐渐打开了思路。

正是由于店内的氛围，与顾客“不用穿西装，让自己更慵懒一些”的想法刚好契合，所以它才发展到了现如今的规模。

无论是多么理所当然或者约定俗成的事物，我们都可以单纯地对其质疑，然后提出问题，才能催生崭新的事物。以口美达咖啡店为例，其成功之处就在于从一个好的提问出发，摆脱了固有的前提条件的束缚，从绝佳的想法中获得了灵感。

要想通过好的提问催生绝佳的假设，就需要像孩子一样单纯地思考问题，而不是拘泥于过往的成功或失败，面对一切的前提条件都要问一问“真的是那样的吗”，从一个中立的视角出发提出问题，即从零开始思考。我在麦肯锡公司工作时，就常常被反复提醒这一点，实际上也的确如此，好的提问能够催生好的思路，从而带来好的成果。

“如果这么做，是不是更好呢”——好的提问不仅仅能帮助我们解决眼前的问题，还能为我们启迪未来。

所以说，好的提问同样是一个绝佳的假设。

激发对方——如何打破对方的思维定式

当我们想要通过提问的形式来激发他人时，必须能提出可以颠覆其在思考和判断时所遵循的“信念体系”（信念或思维定式）的问题才行。

比如说，A总是因为迟到而被训。

那么，如果对A说：“是不是应该换个新闹钟了呢？”这样的问题也只是以眼前的事物为对象提问的。

如果已经习惯了这个闹钟的响铃，确实有可能起不来。但是，即便购买了新的闹钟，仍有可能习惯其响铃，所以，起不来床的问题仍会发生。

所以，我们应该弄清楚造成A总是迟到的“信念体系”是什么。换句话说，要去探究其迟到背后的原因。

因此，我们可以问：你平时工作时是一种什么样的心态呢？

结果，我们从A的答案中了解到“今天是不是又要被骂了？是不是因为自己的能力不足？得不到周围人的认可”等这些负面消极的情绪。

这样看来，A总是迟到的“罪魁祸首”并不在闹钟，而是其发自内心“不想去上班”的想法在作祟啊。

于是，我们可以继续追问：“那么，你到底在害怕什么呢？”原来他从孩童时代开始，在处理人际关系方面就缺乏自信，这带来的影响就是让“没有自信”成为一种常态。

像这样，要就事物的背景进行提问，而不是局限于眼前所见到的现象，否则问题将变得难以解决。

我们在提问时有意识地思考其根本性的原因，才能让我们的提问上一个层次，也将会更有效果。

要影响对方的哪个部分呢

人们的所作所为，包括了①表面呈现的部分和没有呈现的部分。而那些没有呈现的部分，就是其有意识或下意识中所遵循的②信念体系。这通常是无形的，所以难以被察觉。甚至在信念体系的构成中，还包括了③内心情结的内容。

就像是在海上漂浮的冰山，我们能看见的只是露出水面的部分，而在水面以下具体是什么样子的，以及这是一座多大的冰山，我们都无从得知。

所以，我们面对的对象就包括了①~③这三个部分，在提问时，如果没

有意识到针对对方的哪个部分进行提问，那么就不可能让对方摆脱各种束缚找到新的可能性，也无法提出能激励对方行为的好的问题。

例如，面对一直不发表意见的对方，我们可能会问：你为什么不发表意见呢？这就属于针对①的提问。

然而即使我们询问对方不发表意见的原因，对方仍可能沉默不语。此时，我们可以更进一步询问对方内心所遵循的②，比如问：你觉得将自己的意见说出来的话，会是什么样的感觉呢？

对方可能会说：“会让人感觉自己是个多嘴的人，而且自己会感到十分歉疚。”这样我们就知道了其背后的原因，他觉得“说出自己的意见是一件很不好的事情”。接着，我们可以再针对③进行发问。

这样一来，对方才会将真实的原因说出来，“其实，自己小时候，总是想到什么就说什么，结果常常因此挨父亲的训。后来就变得沉默寡言了”。

进行到这里，我们就可以向对方抛出这样的问题了：你真的认为说出自己的意见是不对的吗？

被问了这个问题，对方的内心将会开始自问自答：

把意见说出来真的不对吗？

可是意见本身并没有错啊。

既然这样的话，那就完全是我自己的原因。

.....

像这样，能把对方的视线从过去引向未来，使其摆脱固有的束缚，从而有了更多的可能性并使其受到鼓舞，这就是好的提问。

要想做到这一点，需要我们培养这样的意识，即在向对方提问时，知道该针对①表面呈现出的部分、②信念体系、③内心情结这三个部分中的哪个进行发问。

8. 看似是一个问题，实则非也

这个问题真的是一个问题吗？

很多麦肯锡的顾问都有这样的一个习惯，就是想要确定所提出的问题，到底算不算是一个真正的问题。

要知道，问题之中也包括了所谓的假问题。

假问题就是指那些即使没有答案也没关系的问题，或者是那种原本就不需要回答的问题。所以，对于这样的问题，怎么思考也是无济于事的。

例如：“到底是选A，还是选B？”就是一个假问题。再如：“我想报名参加英语会话辅导班，是选择A课程，还是选B课程？”对于这样的问题，如果你真的是为对方着想，应该如何回答呢？虽然都是英语会话辅导班，但是面向的对象包括商务人士、打算去海外旅游的游客等各种各样的群体。所以，首先应该了解对方报名学习的目的是什么，然后才能推荐相应的课程。

也就是说，在提出“是选择A课程，还是选择B课程”的问题之前，应该先弄清楚以下这些根本性的问题：

- 为什么想掌握英语会话？
- 目前自己的英语处于什么样的水平？

这样一来，真正的问题也许是：真的有必要学习英语会话吗？

如果所提的问题不正确，自然无法获得期望的结果。所以，请多多思考，这样的提问真的能解决根本性的问题吗？

9. 将问题记笔记

之前已经说过，要想让自己掌握提问的能力，需要进行大量的提问练习，然而，有时也要学会活用我们的大脑和笔记。

实际上，我们的大脑进行学习和记忆的过程，可以有两种方式：第一种被称为“陈述式记忆”，即用大脑死记硬背的方式；而另一种被称为“手

续式记忆”，也就是我们常说的用身体去记忆的方式。

为了通过资格考试，拼命死记硬背的重要内容，一旦我们做了其他事情，之前好不容易记住的内容，却怎么也回想不起来了。

我想大家应该都有过这样的经验吧。这是因为仅靠死记硬背的内容，是很难在大脑中固化下来的。

仅用大脑死记硬背的内容，都是由处于大脑“边缘地带”的“海马体”进行处理的，而其只会选择记住“重要性较高”的内容，并将信息输送到负责记忆的“大脑皮质层”中进行保存。总之，海马体会对信息进行筛选，这也就意味着其所能记忆的并非全部的信息。

与之相对的，“用身体去记忆”的方式则是由位置比海马体更深的“大脑基底核”以及“小脑神经元网络”进行处理的，而前者主要负责控制人类运动所必需的肌肉运动。这样一来，等于是用肌肉的动作来进行记忆，一旦记住就很难再忘掉。孩童时代，我们经过几次摔倒之后，终于学会了骑自行车，即便之后好几年不曾再骑过，但骑车的方法却仍然记得很清楚，这就是用身体去记忆的结果。

因此，练习提问不能只靠嘴巴来说，还要将其记下来。

记笔记的行为，不仅会用到我们的大脑，还会用到包括手在内的一部分身体。也就是说，与仅用大脑死记硬背的方式相比，用笔在笔记本上记录可以在运动手部的同时，激活大脑的前额叶部位，能更好地梳理我们的思路，让更多的灵感涌现出来，而且，这些记忆也会非常容易被大脑固化下来。

所以，当我们提出一个问题后，要立刻将其记录下来，甚至包括之后想到的答案，也要记下来，这样一来，我们从问题中获得的点子和想法，才更容易被记住。

笔记就是“脑洞”

我一直认为“笔记=脑洞”。我们记下来的内容可以刺激我们的大脑，也就是能打开头脑中的“大门”。

下面给出了一个“提问笔记”，供大家参考。在提问一栏中记录下基本

的“问题”内容，接着将自己的所思所想都记下来，这样才能让自己有新的发现。

用来解决问题的提问笔记

▲ 问题

▲ 为什么

▲ 到底

▲ 如何

案 例

用来解决问题的提问笔记

▲ 问题：加班太多

▲ 为什么有这么多加班呢？

- 工作太多
- 临下班才要求加急制作材料

▲ 到底自己应该完成的事情是什么呢？

- 制作“怎样让销售部的同事更容易下单”的材料

▲ 该怎么做才好？

- 倾听销售部同事的意见和建议，了解销售部的动向
- 事先准备好通用的数据

10. “项目列表式”的提问笔记

我在《麦肯锡的精英都在笔记上写些什么》一书中，曾介绍过“项目列表式”的记笔记方法。

项目列表，就是将自己脑中的想法结构化，然后一条一条地写下来。在每一条的前面都加上英文符号“·”的标记，所以被称为项目列表式。也许你听到“结构化”这个词会感觉很难懂吧，其实只要将其与提问一词联系起来看，就是只能让内容更加易懂的一种归纳方式而已。

例如，面对“与去年相比，某连锁集团的销售业绩下滑了”的事实，提问的第一步可以按“5W”将调研到的事实情况分类记录下来，然后在“Next Step（下一步）”的部分，一边看着以上的信息，一边思考接下来该怎么应对。

这种方法，可以更好地了解整体情况，也更容易整理搜集到的信息。

“项目列表式”的提问笔记

▲ When（业绩从什么时候开始下滑的）

· 从今年2月份开始一点点地呈现下滑态势

▲ Where（从哪里开始下滑的）

· 位于市中心的A店问题最为显著

▲ Who（谁）

· 特别是20岁左右的女性客户群开始减少

▲ What（什么）

· 与西装有关的销售业绩开始下降

▲ Why（为什么）

· 是否因为旁边标价更便宜的商店吸引了大量的客源？

▲ Next Step（接下来该怎么做）

· 是否要尝试让利幅度更大的促销活动呢？

11. “叫份外卖”

就像之前所说的那样，要想做到好的提问，关键是要让自己单纯地去思考，而且不能加入自己的主观判断。为此，首先要努力让我们的“五感”变得敏锐。同时，要让我们的大脑得到休息，让我们自己也得到充分的休息。

比方说，在吃完午饭后，可以散步10分钟左右。这样可以让我们的身心得到放松，让大脑内各项活动得到同步，恢复到初始的状态。无所事事的状态能让大脑变得活跃，各种想法也能互相联系，从而更容易产生让人恍然大悟的想法。从某种意义上说，只有什么也不做的时候，大脑才最能解决问题和冒出新的点子。

因此，如果头脑中浮现某个问题，而一时半会儿又无法给出答案时，有必要先让自己好好地睡一觉，直到想出了好点子。也许你会说：“某些工作设定好了截止日期，不允许我这样做。”但是，当你想不出好点子时，还是建议你尝试一下“好好睡一觉”的方法。

重要的是，让大脑处于一个中立且积极的状态，才能更单纯地感知到違和感和可疑之处。这可是一大秘诀哦！

不过，也许还有的人会说“我怎么也无法单纯地想问题”“怕被参会的其他人指出是很愚蠢的一个问题”……那么，这里我想说一个有趣的故事。

某次咨询研讨会上，讨论一度陷入僵局，于是，为了打破这种气氛，有人叫了比萨外卖。结果当比萨送来时，不知出于何种想法，其中一名参会者对送比萨的外卖小哥说：“不如你也来参与我们的讨论吧。”

对所有问题都一无所知的外卖小哥，就这样加入了会议讨论，而他提出意见的视角，也与参会的所有人都不一样。这给其他人带来了很大的灵感，甚至让项目最后也获得了成功。

会议陷入僵局，那就叫份外卖吧。

这乍一听让人感觉很无厘头的主意，结果却催生出了令人吃惊的新想法。

第2章 关键点

什么是“好的提问”

询问事物的本质

Where 哪里出现了问题？

Why 为什么会变成这样呢？

How 该怎么做呢？

面向未来的问题

例如：“为了实现所期待的状态，眼下该做些什么呢？”

跳脱出条条框框的束缚，拓宽可能性

“真的是那样的吗？”拓宽我们的视角

激发对方

“是因为某种情结吗？”发现其内心的真实想法

第3章 通过提问解决工作上的烦恼

最为重要的五个问题：我们的使命是什么？

我们的客户是谁？对客户来说，什么才是有价值的？

我们渴望的业绩是什么？我们的计划是什么？

这五个问题就是经营管理的利器。

——彼得·德鲁克

1. 所有的工作都从提问开始

世界知名的成功学导师安东尼·罗宾曾说过：“高质量的提问，决定了高质量的人生。”而在我看来，说“好的提问将会决定一切”也毫不为过。

通过提问可以让我们弄清：

- 自己头脑中的想法
- 工作的本质
- 对方的前提

由此一来，可以更加快速地推进工作，获得更高层次的成果。我们所做的工作将会越来越接近问题的本质，工作本身也将变成一件很有魅力的事情。

下面就来介绍在工作中运用提问的方法。

2. “提问三部曲”让你的工作不再返工

首先请问各位读者，当你的客户、同事，或者与生意相关的人拜托给你一项工作时，你首先会做什么呢？

也许是要确认对方拜托的工作内容；也许是要调整自己的日程安排或整合公司内部的资源……

其实，在那之前还有更重要的事情要做。我猜你已经知道我想说的是什么了。是的，那就是大家都知道的——提问。

优秀的顾问，都能够富有策略地去运用提问。

在工作中运用提问时，请大家按以下三步进行（实际上，前两个有时也可以同时进行）：

- 准确了解情况 = 通过提问抓住事物的本质
- 以提问的形式给出假设

· 验证这一假设

接下来，就通过具体的事例，来说明“提问三部曲”的运用方法。

你在工作中是否遇到过返工的情况呢？觉得对方说的是这个意思，于是便尝试做了，结果还是被要求重新做。即使是完全按对方所说的去做，还是要返工。

我相信大家在平时的工作中，应该都有过这样的经历吧。

为什么会出现返工的问题呢？这是因为无论是面对公司以外的人也好，还是公司内部的人也好，你没有从本质上了解清楚什么是客户自己想要的东西，以及真正必要的东西[此书分享V信wsyy 5437]。

因此，当把成果以有形的形式提交到客户面前时，对方才会说：“我要的不是这个”“要是能更.....就好了”“这样做的话可能不行吧”.....

但是，好不容易完成的工作每次都要经历返工的话，在时间和精力上都是一种浪费。

下面就介绍如何通过“提问三部曲”，实现无须返工就能提供给客户所需资料的流程。

准确了解情况＝通过提问抓住事物的本质

假如对方提出“我需要一份资料”的要求，那么，我们要知道不同资料本身的内容是有差别的，有的只是拿来供参考，有的则是要用来辅助做出某种判断决策的。

所以，我们可以灵活运用“5W1H”的提问方法（后文将会详述），准确抓住对方所提要求的背景，即工作的本质是什么。

提问示例：

这份资料是要在哪里用到的呢？（Where）

这份资料是用来做什么的呢？（Why）

以提问的形式给出假设

就提供给顾客的资料内容方面，即使我们向对方提问：必须有哪些内容呢？得到的回答可能只是“你看着办吧”。如果我们不能弄清具体的情况或目的，就不知道到底什么内容才是这份资料里的重点。

这种情况下，我们可以采用提问的方式给出一个假设，这样才能帮助我们弄清楚对方所提要求的背景及其本质。

例如，我们可以提出这样的假设：对方需要的这份资料，是要用作公司内部会议讨论的吗？要是那样，在资料中加入对比的图表或数据，是不是更容易在会议上获得通过呢？

验证这一假设

基于上述的假设，我们就可以问对方：“是不是要加入与其他公司比较的数据呢？”如果碰巧我们说到点子上，就会从对方那里获得这样的回答：“如果没有客观数据，是很难在会上被通过的，所以，只要你在做资料时别有所遗漏，就是帮了我的大忙了。”

像这样通过提问的方式去验证我们的假设，就能够有效地减少工作中返工的概率了。

这里所介绍的“提问三部曲”，是在工作中提问的基本步骤。

“提问三部曲”

了解情况 = 发散式的提问

- 以“5W”的形式进行提问
- 抓住事物的本质——什么才是最重要的？

以提问的形式给出假设 = 集中式的提问

- 确认本质——到底是想做什么呢？
- 最重要的事情是什么？

- 以“5W1H”的形式提出假设

验证这一假设

3. 提问能让大脑进行最佳的运转

工作时我们是如何“思考”的呢

之前，我们已把思考和工作的流程做了简单的说明。工作，实际上就是在思考。我们需要思考做出什么样的决定、怎样将工作向前推进。所以说，工作就是一件必须时常保持思考的事情。

这种情况下，我们的思考是在“发散”和“集中”这两种状态中反复切换的。

发散，就是指从各种不同的论点或意见出发，想出点子、扩大讨论范围的一种状态。反之，将焦点集中到某一个论点或意见上，进行深度发掘的状态，就叫作集中。

比方说，当我们在思考新的创意或方法时，可以发散我们的思维，扩大我们思考的范围。然后，当我们要实际做出某个决定时，就要集中我们的思维。而提问就是能让我们控制大脑思维进行发散或集中的有效工具。

在之前所介绍过的“提问三部曲”中，也可以运用发散或集中思维的问题。这里就来介绍几种相应的方法。

以“5W1H”的形式对工作进行提问

首先，实际便于用来提问的，还是与5W1H有关的问题，例如下面的问题。

对方想成为什么样的人呢？——Who（谁）

这项工作的目标是什么呢？——Why（为什么）

无法回避的重点内容是什么？——What（什么）

什么时候会需要用到？——When（何时）

会在什么场景下使用到？——Where（何地）

如何使用？——How（何种方式）

在思维发散的阶段，我们可以结合工作的内容和状况，以提问的形式来确认5W中的必要因素。

如果觉得回答某些问题比较麻烦就略过，可能会导致整个工作半途而废，或中途改变主意的情况发生。

另一方面，当我们要集中思维时，可以一边使用5W1H，一边提出我们的假设。而假设的内容，必须是一句非常具体的话。

例如，启动一项关于40岁群体的保健服务项目怎么样？像这样的假设，无法让人弄清楚接下来该怎么做，所以属于非常模糊的表述。

我们应当这样说：

“面向那些想要通过运动来管理自己身体健康，但是又实在没时间做到这一点的40岁商务人群（Who），开发一种可供其在自己家中（Where）任何时间（When）都能进行锻炼（What）的手机APP软件（How），怎么样呢？”

像这样的表述，就能让我们具体地知道，接下来该做些什么。

一个很好的例子就是运动类软件“NIKE+（NIKE Plus）”，它能帮助用户管理慢跑、日常生活等运动数据，并提供有效的训练方案，通过这个软件可以让繁忙的商务人士做到何时何地都能进行运动锻炼。

这个软件的理念，就是其5W1H非常明确。能就5W1H进行具体提问的问题，将会给我们的工作带来非常大的帮助。

用一张A4纸写假设

我们可以将与5W1H有关的假设，写到一张事先准备好的A4纸上，这样操作起来会更方便。

用半张纸的篇幅，写下除“Why”以外的“4W1H”的内容，在各个项目中填入内容。然后在其上方写下“Why”的部分，“为什么可以这样说呢”，

最后将所有的内容汇总成一句话的“假设”，写到纸的最上方，这样我们就得出了一个“假设”。例如，先前的例子就可以像“假设笔记”这样来写。

当我们在验证这一假设时，就可以一边看着4W1H的内容，一边思考“为什么可以这样说呢？”这样一来，会让具体验证的环节变得更容易，也能更好地推进到下一步。

假设笔记

假设

面向那些想要通过运动来管理自己身体健康，但是又实在没时间做到这一点的 40 岁商务人群，开发一种可供其在自己家中任何时间都能进行锻炼的手机 APP 软件，怎么样呢？

Why (原因)

没有时间去健身房，但是已经留意到自己运动不足的问题的商务人士，现在越来越多了。

When	Where	Who	What	How
任何时候	在自己家里	想要通过运动来管理自己身体健康，但是又实在没时间做到这一点的 40 岁商务人群	进行锻炼	手机 APP 教程软件

接近事物本质的提问

“到底……”“最……”等，这些与问题的本质相关联的提问，也是非常好用的。

当我们想让思维发散时，像“到底客户想要的是什么呢？”这样的提问就可以使我们的思维开始飞跃（顺便说下，像星巴克那种不以咖啡为重点，而是以向消费者提供可休闲场所的卖点，也是从这样的提问中获得的灵感）。

当我们想让思维集中时，像“最……的是什么”的问题，就能让我们找到必须加以关注的重点内容。

进行深度挖掘的提问

日本丰田公司曾提出过“要反复询问五次‘为什么……’”的工作方法，而麦肯锡公司也同样提出过类似的“反复进行‘So What’（因此，想表达什么呢？）和‘Why So?’（那是为什么呢？）”这样的口号，这些都是为了要求强化事物内在的逻辑关系。

比如说，为了减少加班，是不是该削减一些不必要的工作呢？

对于这样的假设，我们若是提问“So What”，得到的答案可能就是“制作了太多无用的资料”等，而这些都属于“不必要的工作”的范畴。

接着，我们可以继续询问“Why So”，这可以让我们提出“相同内容的资料，被不同的人又分别做了一遍，产生了极大的浪费”的假设，由此我们才能提出具体的解决对策。

Chunk Down & Chunk Up

Chunk Down & Chunk Up（具体化与抽象化），“Chunk”这个词是“区块”的意思。“Chunk Down”则是指将区块分成更细小的部分，反之，“Chunk Up”是指将区块汇总形成一个大的整体。

“Chunk Down”也可以指我们将思考的内容具体化，是一种“下位”的概念。例如，将一个大问题拆分成许多小的区块（群组），这种思维方式就叫作“Chunk Down”。

而“Chunk Up”则是指将思考的内容抽象化，是一种更加“上位”的概念。总之，就是从具体的现象来看整体的问题。

顾问在面对抽象化的概念时，会询问：“具体来说的话，是指什么呢？”以此来了解具体的现象。同样，还要能从具体的现象中观察出某种倾向，即抽象化的一个过程。

例如，当别人跟你抱怨“公司内部沟通不畅”时，如果我们提问“具体来说是指什么呢”，就可以了解到“上司与部下之间缺少可以‘汇报、联络、商量’的渠道”“各部门之间不能默契协作”等，这些都属于“Chunk Down”现象。如果我们进一步追问，还能发现“因为上司太恐怖，不敢当着他的面说出自己的意见”“同事之间关系很不融洽”等更加具体的问题。

反之，“在部门里，因为害怕上司而不敢说出意见”“同事之间都互相不知道对方在忙什么工作”“同部门的人对工作目标都没有达成共识”，当别人告知这些事情时，你会思考“主要想表达什么呢”，然后可以抽象得出一个结论：“也就是说，这些现象都表明公司内部的沟通很不通畅吧”，这就是所谓的“Chunk Up”。

那些被人们称赞头脑聪明的人，其实就能有意识地在这两种思维模式间切换，进而加深自己的思考。

Pain or Gain

Pain or Gain（是痛点还是益处），这是在做市场调研时常用的思考方式。

任何产品或服务，基本上都可归入“Pain（能消除哪种痛苦？）”或“Gain（能获得什么效果？）”中的一类。

作为“Pain”类的一个代表，例如，癌症保险就属于能够缓解客户内心“担心得了癌症后要负担昂贵治疗费用”的不安情绪的产品。而“Gain”类的代表性例子也有很多，如，可以抑制身体吸收脂肪的乌龙茶，就是一款向顾客宣扬其具有控制饭后血糖值等好处的产品。

人们购买的产品或服务，要么属于“Pain”类的，要么就属于“Gain”类的。

预想我们的顾客会是什么样的人，然后思考“这件产品的卖点是什么”，甚至以此来编制一条故事线。如果缺少这一步，顾客就会不明白“这是一件什么样的产品”，结果，产品自然也销售不出去。

例如，即使我们的产品是一个枕头，只是简单地描述其“柔软”或“坚硬”是远远不够的，还要强调这是有“解决睡眠不足”等具体功能的枕头才行。

这件产品的卖点是“Pain”还是“Gain”？

这件产品能解决顾客的什么问题？

这件产品能为顾客带来什么样的正面影响？

一边想着这些问题，一边假设自己就是顾客，然后思考自己需要的是什么样的产品。这样的话，才能想出真正让产品畅销的点子，并且更好地理解消费市场的需求。

运用“框架思维”进行提问

最后介绍的是框架思维。当我们进行思考时，可以按照框架的内容提出相应的问题。

如制定经营战略时常用的“3C”框架，就是由“客户是谁？竞争对手是谁？自己的公司是什么状况？”这三个问题构成的；还有在市场调研方面常用的“4P”框架，即“产品方面？定价方面？渠道方面？广告方面？”这四个问题。

“框架思维”的好处，就在于所谓的“MECE（避免重复和遗漏）”，而且，能够让我们更有效率地提问。

所以，结合我们的目的，运用框架思维进行提问，这不失为一个很好的方法。

<开辟新事业时的提问> 面对未知的问题，要运用主动进攻型的提问

从这部分开始，我将具体来说一说，如何在工作中运用提问的方法。

那些工作能力很强的人，都是把提问作为工作上的利器。面对各种各样的事物，他们会时常靠自己的双眼去发现到底发生了什么，所遇到的问题本质又是什么，然后才开始行动。

也许有些读者会说：“我自己也是这么做的啊。”但是要知道，头脑聪明的人在这种情形下的提问方法，还是会有所不同的。

大部分人所提的问题都是基于“不管怎样，先看看到底是怎么一回事”“只去思考眼睛能看到的问题”这样的想法。例如，“某个客户的销售额一直在下滑，所以最好还是亲自去客户那里走一趟吧”，这种思考方式就是一个典型的例子——只将重点放在眼睛所能看见的问题上的思路，被称为被动反应型。在麦肯锡，人们也把这称为“只从硬币的正反面思考”的模式。

与之相对的，“到底想达成什么？”“原本应有的姿态是什么？”……像这样自己提出一个假设，针对“非表面所呈现出的问题”进行提问的思路，就被称为主动进攻型。工作能力很强的顾问，就会经常提出主动进攻型的问题。

这里来介绍一个案例。

我还在从事顾问工作的时候遇到了B，他曾做过这样一件事。

当时他负责的项目，是将某国出产的美味食材推介给日本的消费者。那还是一个公认“国产才是最好”的时代，所以，海外的食材对于日本的消费者来说，除了部分餐厅会选择，一般的日本家庭基本都不太熟悉。

也就是说，摆在面前亟待解决的问题是：怎样将“未知的事物”推广开？

一般来说，人们都会以“推出一条在全国范围内通用的宣传广告”为前提，然后思考该如何确定广告的内容，以使其达到宣传的效果。

那么，在这种情况下，我们眼下能看到的问题，就只是“日本的消费者并不知道有这种食材的存在”。仅仅就此进行被动反应型的提问，那提出的问题只会是：该怎么做才能让人们知道这种新食材的存在呢？

但是，B却认为，即使推出了非常有创意、有魅力的宣传广告，但仅靠这一点仍很难让日本的消费者对这种新产地食材的美味有所了解。因

为，他去日本各地的专卖店以及超市的卖场转了一圈，发现即使是同一种食材，在各个地方所偏爱的料理方式，也是截然不同的。

比如说，北部某些地方喜欢采用烧烤的做法，而西部地区则更偏爱吃煮出来的。因此，如果面向全国推出只用某一种料理方式推介该食材的广告，也仍然可能会有很多消费者不买账。

于是，B觉得应该还原事物原本应有的姿态，通过各地区的消费者所喜好的料理方式，让其感知这种食材的美味之处。所以，他的脑中便冒出了“如果根据各个不同的地区，推出反映相应料理方法的广告，消费者会不会因此被吸引呢？”这样主动进攻型的“问题”。结果，他负责的项目大获成功。

如果用“提问三部曲”来进行思考，就是像下面这样。

①准确了解情况＝抓住事物的本质

- 以5W的形式询问情况：了解到各个地区的人所喜好的料理方式是不一样的。

- 提问：原本应有的姿态是什么？

- 作答：原本应有的姿态，就是通过各地区的消费者所喜好的料理方式，让其感知到这种食材的美味之处。

②以提问的形式给出假设

- 以5W1H的形式提出假设

如果根据各个不同的地区（Where），推出反映相应料理方法（What）的广告（How），以家庭主妇为主的消费者（Who）会不会因此被吸引呢？

原因就是，用消费者所喜欢的料理方式来打广告，就很容易使其成为今后饭桌上的经典料理（Why）。

③验证这一假设

就5W1H的内容进行验证，如果一切顺利，就可以进入具体实施的阶段

了。

仅仅是为了让人知道这款产品，而推出宣传广告的话，由于和各个地区消费者所喜爱的料理方式没有进行有机的结合，所以也很难提起消费者的兴趣。

事物原本应有的姿态，就是通过各地区的消费者所喜爱的料理方式，让其感知到这种食材的美味之处。因此，像“如果根据各个不同的地区，推出反映相应料理方法的广告，消费者（家庭主妇）会不会因此被吸引”这样主动进攻型的提问，才最终使该项目大获成功。

通过提问解决新问题

①了解情况，以5W的形式提问

When——什么时候吃？

Who——谁来选购？

Where——各个地区不同的料理方式。

What——人们喜欢何种料理？

Why——为什么会愿意购买？

②以提问的形式给出假设

· 被动反应型

该怎么做才能让人们知道这种新食材的存在呢？

· 主动进攻型（针对眼睛看不见的事物的本质）

什么才是最好的？

根据各个不同的地区，推出反映相应料理方法的广告，这样做怎么样呢？

③验证这一假设

即使面对未知的状况，我们只要弄清楚下面这几点，就一样能够解决问题。

- 现场情况所反映出的问题——人们喜欢的是何种吃法呢？
- 原本应有的姿态——将宣传内容与该地区消费者喜好的料理方式相结合。

所以你看，通过提出一个好的提问，能引导出原本我们无法一眼就看到的“答案”。

<从零开始的思考能催生新事物> 大胆地提出疑问

当我们初次涉猎新的工作或者想要提出新创意时，除了使用主动进攻型的提问外，还要大胆地提出疑问。

当今社会中，那些被当作“理所当然”“常识”“想都不用想”的认知，其实也未必真的正确。但人们往往在不知不觉间，就被这种“理所当然”的前提条件所束缚，从而无法解决本质性的问题。

面对这样的事物，只有提出正常的质疑才能打开我们的思路。原因在于，如果大部分人都认为理所当然，那么就意味着很少有人能提出新的看法，这样一来，其潜在的机遇也就被埋没了。因此，试着大胆地提出疑问，才能有效地帮助我们打破前提条件的束缚，找到新的可能性。

这里，我们来看一个案例。

女性育儿的支援对策已经是一个上升到国家级层面的“难题”了。虽然其背后的原因很复杂，但大部分还是因为受到了所谓的“理所当然”“常识”的干扰。

“可供女性在外出时哺乳的场所太少”就是其中的一个问题。如果用常识性的思维来看，为了提供哺乳的场所，社会需要投入大量的成本，甚至还包括场地本身的问题等，所以得出的结论就是，这是很难解决的一个问题。

但是，我们可以对此提出正常的质疑：真的是这样的吗？由此我们可以引出一个新的疑问：是否因为一定要确保有实际的场地为前提，所以这

个难题才无法被解决呢？

实际上，专门从事哺乳装和孕妇装的设计销售的Mo-House公司，已经开发出了一款可供母亲穿着的“安心哺乳装”，其可以实现即使没有实际哺乳的场地，也可以毫不引人注目地进行哺乳。在哺乳时不会暴露自己的身体，而且整体的设计还很时尚，穿上后一点也不会破坏女性的美感，所以特别受欢迎。

像这样能让人惊叹“原来如此”的好点子，为什么我们就总是想不出来呢？理由就是许多人将理所当然的“插头”插到了常识的“插座”里。

如此一来，在常识的“插座”里，就一直要有维持现状的“强电流”通过。只有用单纯的想法才能把插头拔出来。

反过来说，如果缺少这种大胆且单纯的想法，我们这些成年人就将被一直以来所谓的“常识”所束缚，也无法进行能催生新想法的提问。

什么才是真正的美味

再来看一个案例。

日本KIRIN（麒麟）公司推出的“世界的厨房”系列饮料，你听说过吗？

这个畅销系列的产品包括：从泰国的母亲常做的甜点中获得灵感的“Salt and Litchi（盐和荔枝）”，以及由匈牙利的水果羹创意而来的“Peach and Mango（桃子和芒果）”等饮料。

这些产品的开发者本身也是女性。据说，她当时心想：身为女性的我们，能否做出内心所认为的真正美味的东西呢？

于是，很自然地就想到了要给出一个定义：原本，什么才叫美味呢？答案是家庭料理，即“妈妈所做料理的味道”。因此，为了推出一款与众不同的新产品，她没有选择那些常见的元素，而是从我们每个人都很期待的“妈妈的味道”入手，结果就联想到了“世界各地的家庭料理”这样一个主题。

随着我们工作的时间越来越久，理所当然的事情也会越来越多。只有大胆地对此提出质疑，抓住问题的本质，才能诞生出畅销的产品。这就是一个例子。

<能准确搜集信息的提问①> 询问具体的场景，从而发现新的消费需求

前面已经说过，主动进攻型的提问能够帮助我们去搜寻信息，而这里我还想就“访谈的技巧”再多说几句。

无论是在做市场调查的时候，还是从访谈对象那里听取意见的时候，我们都需要运用一定的技巧，来让对方下意识地说出真正的答案。这里所说的“技巧”并不是什么难以掌握的高深内容，相反都是一些最基本的内容。

在一开始就要通过提问明确此次希望了解清楚的内容。

例如，就巧克力的推广而言，当我们为了开拓新市场而了解消费者的消费需求时，就一定不能问“你喜欢吃巧克力吗”这种模棱两可的问题。而应提出那种能让人脑中浮现具体场景的问题，例如：你都是什么时候吃巧克力呢？你最近一次吃巧克力是什么场景？

这样一来，我们从访谈对象那里就能了解到“是在酒吧里，边喝威士忌边吃的巧克力”。

因此，我们可以提出假设：消费者是不是很享受一边喝酒一边吃巧克力的感觉呢？

基于这个假设，也许我们就可以提出一个新的创意：“你是否愿意在酒吧里，选择与自己所喜欢的酒类相匹配的巧克力，然后买来吃呢？”

比如说，可以是这样的场景：在酒吧点酒喝的时候，也同时选择与其搭配的巧克力。并非直接向消费者推销巧克力，而是将巧克力推销给酒吧，这样一来，兴许就开拓出了一个崭新的市场。

我们可以像下面这样，梳理这个提问的流程。

①首先准确了解情况＝抓住事物的本质

· 以5W的形式确认状况，特别要关注与场景有关的信息

最近一次吃巧克力是什么场景？（Where）

为什么会在酒吧里吃巧克力呢？（Why）

· 提出假设

消费者是不是因为很享受一边喝酒一边吃巧克力的感觉呢？

②以提问的形式给出假设

· 以5W1H的形式给出假设

如果有像咖啡馆那样氛围的酒吧（Where），可以让成年女性（Who）享受一边喝酒（How）一边吃巧克力（What）的乐趣，这会不会受到那些喜欢新奇事物的女性的青睐呢？

因为喜欢甜食和新奇事物的女性可能会蜂拥而至（Why）。

③验证这一假设

在验证阶段，最好能实际去听一听目标顾客群的意见。

在提问时要注意运用“Chunk Down & Chunk Up”的思维，首先从“上位概念”提出问题。

例如，不应该直接问：想在酒吧吃巧克力吗？

而是问：你会在喝酒的时候吃一些甜食吗？（Up）

你会选择吃什么样的甜食呢？（Down）

这样才能拓宽更多的可能性。

你会选择吃巧克力吗？（Down）

你觉得在喝酒的同时，会选择吃哪种巧克力呢？（Down）

为什么你会享受吃巧克力的感觉呢？（Up）

最好能像这样，在Down与Up之间来回切换进行提问。

此外，像“愿意和谁一起去呢”“希望在哪里吃”等询问对方经验的问题，也是很有效果的。

特别是在今天，我们所提供的服务的价值，都取决于客户依据个人经验所提出的需求，因此，这也是一类很重要的提问。

为了不让这种访谈仅仅停留在搜集数据的层面，我们要通过提问将何时、何地、谁、什么事情、如何、何种理由等信息要素都一一了解到位才行。

如果我们所提的问题本身有出入，从中获得的信息也将存在较大的差异。

能准确搜集信息的提问

①首先准确了解情况=抓住事物的本质

·以5W的形式确认状况，特别要关注与场景有关的信息

最近一次吃巧克力是什么场景？（Where）

为什么会会在酒吧里吃巧克力呢？（Why）

【思考】消费者是不是因为很享受一边喝酒一边吃巧克力的感觉呢？

②以提问的形式给出假设

·以5W1H的形式给出假设

如果有像咖啡馆那样氛围的酒吧（Where），可以让成年女性（Who）享受一边喝酒（How）一边吃巧克力（What）的乐趣，这会不会受到那些喜欢新奇事物的女性的青睐呢？

因为喜欢甜食和新奇事物的女性可能会蜂拥而至（Why）。

③验证这一假设

· 运用“Chunk Down & Chunk Up”思维进行提问

你会在喝酒的时候吃一些甜食吗？

你觉得在喝酒的同时，可以吃哪种巧克力呢？

<能准确搜集信息的提问②>对所发表意见的“前提”进行提问

我们在工作中常常要听取他人的意见，但是如果将这些意见都照单全收，就会导致工作无法继续推进下去。

当我们在听别人发表的意见时，一定要在内心有这样的意识：这个人是以什么为前提，才说这些话的呢？

例如，像“今天好热啊”这样一句随口说出的话，说话者也是有其发表意见的前提的。他是一个从严寒地区来的人，还是一个从酷热地区来的人？抑或，这个人身上穿的是什么衣服呢？也就是说，当前提不一样时，即使是同样的28℃，每个人对“炎热”和“寒冷”的定义也是不一样的。

实际上，哪怕是同一天来听培训课程的学员，有的人会表示“今天很炎热”，有的人则会表示“今天比较凉爽”。总之，即便是体验相同的环 境，当事人所处的前提不同的话，其感受的方式也是大不相同的。

工作中，有时我们会对将要提交给客户的策划案听取其他人的意见，也许你会听到完全不同的意见。千万不要盲目地听从这些意见，而是应该多思考：

为什么他会这样说呢？

他是基于什么样的前提，才这样说的呢？

这样才能让我们更加接近问题的本质。

另一方面，我们在面对自己内心的想法时，也要将这种“自我”的因素过滤掉。

与自己关系好的人所说的话，就完全听得进去；而关系疏远的人所说的就全盘否定。那些自己听来“刺耳”的话，更是全当耳旁风。像这样，我们等于下意识中搜集到的都是“失真的信息”。而想要依靠失真的信息找到答案，则是不可能完成的任务。

所以，即便是对于自己内心的想法，也请大家首先要过滤掉自我的因素，然后在这样的前提下，再去听取他人的意见。

质疑数据的偏差

互联网现在已经成为我们获取信息的主要来源之一，但是一说起上网搜索的具体内容，估计大家都只是用搜索引擎查询一下排名信息而已吧。那么，像“从互联网上的统计数据来看，这个很流行”的表述有其客观依据吗？

这真的属于可供参考的数据吗？其实，参与调查问卷的受访者，他们的回答可能是失之偏颇的，所以这样的数据也是会有偏差的。

希望大家对于眼前的信息或者数据，都务必在心里问一问：真的是这样的吗？

即使是政府部门或者智囊团发布的白皮书，如果我们不清楚其原始信息的处理过程或者术语的定义，也同样不能确定其是否真的与我们调研的目的相吻合。

在麦肯锡公司内部，我们将这种信息称为“二手信息”，虽然也可以拿来参考，但是不能以此来制定经营战略。我们必须亲自搜集到一手信息，或者直接去拜访信息的发布者，明确该信息由来的依据及统计的意图。

<为了解决问题而提问>用“问题”消灭问题的两段式提问

我们在工作中总是伴随着各种“问题”状况。

但是，我们的工作是否真的抓住“问题”的本质了呢？原本我们感觉是一个“问题”的状况，实际上可能算不上什么问题。

我们之所以会在工作中感觉“遇到了问题”，可能是源自对该事物的一种“不知道该怎么办”的迷茫与不安情绪。当我们无法找到合理的解决思

路时，人们往往就会倾向于认为“遇到问题了”。

如果是这样，只要我们能够通过提问找出合理的解决思路，那么所谓的“问题”也就迎刃而解了。要实现这一点也很简单，大家可以尝试像下面这样，分两个阶段来进行提问。

提问1：到底什么才是问题

自己所在的团队业绩不佳，那么，首先应该问一问：“到底什么才是问题？”千万不要将焦点关注在“业绩没有提升”“所以，要去寻找可以立刻提升业绩的方法”这些方面。

首先，让我们通过“提问三部曲”来进行思考。

①准确了解情况＝抓住事物的本质

·以“5W1H”的形式来进行思考

When——业绩是从何时开始下滑的呢？

→之前曾一度达到销售额的顶峰，但从那之后就开始了下滑。

Who——哪类顾客的增长率减少了呢？

→新客户在减少。

Where——哪里的顾客在减少呢？

→新开辟的业务领域。

How——目前的营业状况是什么样呢？

→太过重视以往的老客户，没能及时去拜访新客户。

Why——为什么业绩会变差呢？

→与其说是业绩变差，倒不如说是客户增长率降低了。

②以提问的形式给出假设

基于①中的答案，我们可以提出这样的问题：“是不是因为开发新客户的进展不顺利呢？”

为了进一步深度挖掘，还可以用“So What”与“Why So”式的提问。

· So What? → 缺少对新客户的说明以及后续跟进工作。

· Why So? → 大部分时间都用来应对老客户了。

至此，我们就可以给出假设：“是不是因为将时间都拿来应对老客户，从而无暇顾及新客户呢？”

一旦问题和现象都确定好了之后，就可以进入下一步的提问了。

提问2：我们的初心是什么

我们要问一问自己，原本所坚持的目标和信念是什么，以此来明确真正的目标。

这样一来，我们可以再次确认一直以来所坚持的目标与信念，那就是我们要特别重视维护与老客户的关系，希望能通过我们提出的方案帮助老客户提升其商业业绩。

通过进一步的数据分析，可以发现通过开发新客户而获得的利润，远没有向老客户提供新的方案所获得的利润高。这么来看的话，我们与其一味埋头开发新客户，不如将时间和成本都用在维持老客户的关系上，这样才能实现双赢的局面。

当我们注意到上述内容时，最初所定义的“问题”状况，即“是不是因为开发新客户的进展不顺利呢”，其实就算不上一个问题了。

遗憾的是，很多公司并不是这么做的。

即使一开始设定的宗旨是“成为顾客最得力的助手”，但是不知从什么时候开始，就变成了“每月完成多少件任务”的模式，不知不觉就遗忘了自己的初心。有很多失败的案例，就是像这样让自身的视野变窄而造成的。

这种情况下，有必要问一问“我们的初心是什么”，以便让自己重新回到

正轨上。

那件事真的很重要吗

我们认为是“问题”的大部分状况，都是眼睛所能看到的、表面化的问题。“开发新客户的工作进展不顺利”“销售额开始下滑”等这些问题是很容易被发现的，但是，如果不通过“到底是因为什么才变成这样的呢”“那件事真的很重要吗”这样的提问来挖掘出事物的根本性问题，那么，相同的问题还会一直发生。

在顾问的圈子里，流传着这样一句话：“不能变成打鼹鼠的游戏。”“原本应该是什么样的状态呢？”要借助这样的提问来明确事态，这样才能实现从根本上解决问题。对根本性的问题置之不理，转而去解决一个一个的表面问题，这样肯定是于事无补的。

用“问题”解决问题的两段式提问

1. 到底什么才是问题

①首先准确了解情况＝抓住事物的本质

· 以5W1H的形式来进行思考

When——业绩是从何时开始下滑的呢？→之前曾一度达到销售额的顶峰，但从那之后就开始下滑了。

Who——哪类顾客的增长率减少了呢？→新客户在减少。

· 进一步挖掘

So What（哪项工作不顺利呢？）→缺少对新客户的说明以及后续跟进工作。

Why So（为什么会不顺利呢？）→大部分时间都用来应对老客户了。

②以提问的形式给出假设，总结出“为什么？”

· 以5W1H的形式来给出假设

“是不是因为将时间都拿来应对老客户（Who），从而无暇顾及（What）新客户呢？”

2. 我们的初心是什么——明确真正的目标（想要达成什么样的状态）

原本我们所坚持的目标和信念是什么呢？

【结论】与其一味埋头开发新客户，不如将时间和成本都用在维持和老客户的关系上，这样才能实现双赢的局面。

4. 迅速提出问题并加以验证

成功的人并非立刻行动，而是立刻提问

在本章的最后，想再说一说如何一边提问一边推进工作。因为，这将是未来工作中必需的一项能力。

有一种处理工作的方法叫作“PDCA循环”。在商务人士的群体中，有很多人会在日常工作中运用这一方法。

PDCA就是指“Plan（计划）→Do（执行）→Check（检查，验证）→Action（调整）”这样的一种循环模式，将其运用到实际工作中，将能提升我们的工作效率。我们也可以尝试将其与提问的形式结合起来。

如果你和专业的顾问或辅导者接触过，就会很容易理解这一方法，不过越是头脑聪明的人，越会在日常的工作中提出许多“好的提问”，以此来激励周围的人，并能对工作的成果加以验证，从而再想出新的提问。

- 思考问题点 Plan（计划）
- 提出假设性的问题 Do（执行）
- 加以验证 Check（检查，验证）
- 调整之前的假设，然后实施 Action（调整）

这真的很重要吗？大家都想实现的目标是什么呢？反复提出追问事物本质的问题，可以让自己和周围的人有新的发现，从而攻破阻碍在面前的

壁垒。

PDCA作为实际处理工作的基础方法，固然很重要，但是在一开始的“Plan（计划）”部分，就将提问何为目标的“问题=假设”弄错了的话，无论你怎么运用PDCA，也不可能得到好的结果。

例如，针对年轻人很少听音乐这样的问题，如果你的“问题=假设”是这样的内容：是购买CD或网络下载的费用太高导致的吗？那么基于这个假设，你可能做出的决定是：推出那种只需500日元就能购买的专辑。

但是，无论你怎么按照PDCA的模式去进行促销，还是没有多少人来关注，最后仍然滞销。这么看来的话，也许“不听音乐=定价的问题”这样的假设并不成立。

实际上，日本唱片协会所发布的《音乐媒体用户现状调查报告（2015年）》中的数据，就曾一度引起人们的热议，如：利用YouTube视频网站或电视媒体免费收听音乐的“免费收听群体”，其数量也是在减少的；而对音乐完全不感兴趣的“无兴趣群体”，其数量正在增多。

所以，根据这样的数据，我们可以提出新的“问题=假设”，即“年轻人不听音乐真的不是因为成本问题吗？”这样一来，我们就可以考虑其他的促销方案了。

再进一步挖掘的话，问题就变成了“这样的状况将使音乐与消费者之间的关系发生怎样的改变呢？”

在智能手机上，像《精灵宝可梦GO》这样一度成为社会现象级的社交游戏，就一直很有人气，因此能不能尝试在这样的游戏中进行新歌的发布呢？说不定又能创造出崭新的音乐收听群体。

这是一个变化的时代，“年轻人=喜欢听音乐”这样的前提条件已经不复存在了，所以，最重要的方式是在运用PDCA之前，应迅速地提出新的问题并加以验证。

5. 越早提问就有越多可能性

一切都是从提问开始的，我个人真的是这么认为的。说得再具体些的话，提问可以帮助人们找到更多的可能性。

利用飞机飞上天空，这曾是古代的人们做梦也不敢想的事情，但是“既然鸟儿能在天空飞翔，假如有一种装置基于同样的空气动力学原理，不就可以让我们也飞上天了吗？”过去的伟人正是基于这样的提问，才将这个梦想变成了现实。

所以说，人类在任何时候任何场合下，都会进行提问。而这些“问题”就能引导我们发现更多的可能性。

当然，正因为是提问，所以内容上不应当是特别肯定的表述，至少要带有一定的可能性，要以“是应该……吗？”“能否……？”这样的形式提出问题。只有那种并非特别肯定的表述，才能为其他的可能性留出一定的余地。因此，假如我们根据问题所提出的假设有误，可以马上重新探讨其他的可能性，并尽快找出答案。

如果不是一个问句，而是像“就是这个”这种，用的是非常肯定的语气，那么不假思索地保持这种状态的话，等到事态变得非常糟糕时，可能都无法被留意到。

例如，现在获得了一条这样的信息：某国的自行车需求一直在增长，但是自行车的产能却跟不上。那么基于该信息所能展开的思路，就是“启动二手自行车的出口贸易”。

之所以做出这样的决定，并非是基于“应该去销售二手自行车吗”这样的问题，而是以“对方一定会愿意买二手自行车”这样的一种肯定判断，这样在之后的信息搜集中，就会偏向于那些“可以进行二手自行车销售”的内容。

假如，某家企业能够以比二手自行车更加便宜的价格，生产品质还可以的全新自行车，那么相较于二手的商品，肯定还是有不少消费者会更青睐全新的产品吧。这样一来，也许二手自行车就卖不出去了。

而如果一开始就是基于“应该去销售二手自行车吗”这样的提问来进行思考，就不会这么武断，因为这包含了发现负面要素的可能性，所以，能够帮助我们避免产生“先入为主”的想法。

需要强调的是，通过提问引导出的答案，也并非绝对正确的答案。当情况发生变化时，所谓的“正确答案”也是随之改变的。只能说这是当时情况下的“最优解”。

因此，在早期阶段就进行提问的人，才能更早地发现当时情况下的各种可能性，并且能依照“最优解”马上付诸行动。

比起那些从不提问，只愿意依照所谓的“绝对正确的答案”来行事的人，这样做的风险更低，也更容易取得成果。

第3章 关键点

提问三部曲

- 通过提问来抓住事物的本质
- 以提问的形式给出假设
- 具体行动验证这一假设

让大脑的思维发散和集中的问题

- 以5W1H的形式来了解状况并给出假设

Who（谁）

Why（为什么）

What（何事）

When（何时）

Where（何地）

How（如何）

- 接近事物本质的提问

原本是什么样的？

最.....的是什么呢？

- 进行深度挖掘的提问

So What?（因此，想表达什么呢？）

Why So?（那是为什么呢？）

· Pain or Gain（是痛点还是益处）

这件产品的卖点是Pain还是Gain？

这件产品能解决顾客的什么问题？

这件产品能为顾客带来什么样的正面影响？

· 框架思维

3C框架即顾客、竞争对手、自己的公司

第4章 通过提问来打动自己和他人

判断一个人，

不是看他给出什么样的回答，

而是看他提出什么样的问题。

——伏尔泰

1. 用提问来解决人际关系上的烦恼——用“为什么……”这样的问题来打动他人

价值观的差异

我想正在看这本书的读者中，应该有许多人都曾在工作中遭遇过各种各样的烦恼吧。

如果请大家仔细想想，这些烦恼应该也几乎都是与“他人”有关的事情吧？

心理学家阿尔弗雷德·阿德勒就曾说过：“从最后的结果来看，我们遇到的所有问题，毫无例外都是‘人际关系’上的问题。”

如上司下达了无理的指示，部下的工作没有按我们所想的去执行，周遭的人无法理解我们的想法，与客户的沟通不畅，客户或用户的要求没能得到满足.....

工作上的烦恼，换句话说也就是人际关系上的烦恼。但是，我们可以通过提问的方式，将这种工作上的烦恼转化为可控的因素。

哪怕是面对非常复杂的工作，只要我们能追根溯源找出其本质上的“价值所在”，就能轻松应对。不过，这里所说的“价值”，并非只是我们自己所认为的内容，同样必须是对方的价值观也认同的内容才行。

因此，即使我们单方面地将“我做了这些工作”“我希望能这样做”等内容传达给了对方，但是只要对方不认同其必要性和价值，也将是毫无意义的。所以，我们必须消除这种价值观上的差异。

为了消除给工作带来烦恼的“价值观差异”，我们需要向对方提出“有爱的提问”。

突然冒出“爱”这个词，也许会让大家有些迷惑吧，不过这确实是很重要的一点。原因就在于，我们所做的所有工作，归根结底都是与人的情绪有关的问题。无论我们的工作已经变得多么程式化、自动化，但最终接手的仍然是有感情的人类。

人是一种特别希望能得到他人理解的生物。因此，如果这样的心情被忽视，无论我们如何开展工作，都不能让对方从感情上接受我们。而且，这也会导致各种各样的问题产生。

要想避免这样的事态，双方就必须互相“认同”对方的想法。可是，尽管我们在心中很想认同对方，但就是无法让对方知晓这一点。

所以，有必要通过“有爱的提问”，来让对方知晓我们是认同对方的存在的。

不要带有主观判断

例如，当对方没有认真完成我们所拜托的事情时，如果我们说“为什么连这点事都做不好？”这就意味着在我们的表述中，加入了“你所做的非常糟糕”这样对对方的主观判断。

之所以我们拜托给对方的事情没有做好，有很大一种可能性，是我们没有将这件事的“价值”准确地传达给对方。一味地去指责对方，则无益于消除这种“价值观上的差异”。

我们必须做的，是通过提问来了解对方的价值观。

“你之所以这样做，是为什么呢？”像这样的问题，就不会包含否定对方的主观判断。

对方为什么会那样做呢？对方是怎么想的呢？只有通过“有爱的提问”，才能帮助我们弄清楚这些内容。不要用盘问的语气，而是以“为什么会选择那样做呢”这样的提问，来了解对方行为背后所隐藏的想法和情绪，当对方感觉到自己是被理解的时候，才会比较愿意与我们坦诚相对。

当然，你所遇到的情况，可能并不是能让人感觉愉快的事情。

但是，我们首先应该了解是什么样的原因，才导致那种情况的出现。然后，再以“该怎样做才能消除价值观上的差异”为目的，去和对方一起交流，这样双方将能更好地交换意见。

一般来说，“爱”的反义词是“恨”，而我认为其真正的反义词，应该是“冷漠”。

“憎恨”和“不满”这样的情绪，很可能因为某件事情而发生转变从而被消除，而“冷漠”是指那种原本就不愿意关注对方的一种心态，因此，想要找到改善彼此关系的机会，则显得不太可能。

在工作中对对方很冷漠，“只是交给你一件任务去做”，而对方也只是将其当作“一件差事”而已。如果我们从一开始就提出“有爱的提问”，例如“如果让你来做，你会选择哪种方式呢？”将能够让对方有一种自己受到重视的感觉。这样的话，即使交代的是同一件事情，对方也会以更大的积极性去完成这项工作，而不是仅仅将其当作“一件差事”。

当人们无法得到来自对方的信赖时，将会产生不安和愤怒的感觉，这种状态下是不可能想出好点子的。

反之，如果感到对方是关注自己的，对方是认同自己的存在和可能性的，这种状态将能使其更加自由地提出自己的想法。

到底哪一种状态能让工作更好地推进呢？我想各位读者心中已经有答案了吧。

换句话说，也就是要时常对对方保持中立的态度。“想成为擅于提问的人，需要具备的最重要的素质是什么呢？”实际上，既不是所谓提出有效问题的技巧，也不是精通与所提问领域有关的知识，而是“要对人抱有爱”。总之，所谓的“爱”就是尊重、关注和理解对方的价值观。

现在回想起来，麦肯锡的那些顾问以及我工作上所遇到的优秀领导者，大部分都是怀有中立意义上的“爱”的人。他们无论任何时候面对任何人，都会相信对方身上的可能性和未来的发展，因此他们才能够运用“从零开始的思维”，单纯地去思考“这真的是很重要的吗”这样的问题。

因此，无论是和客户还是同事，在推进我们的工作时，都要能互相接纳对方的性格和差异性，这样才能达成共同的目标。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

2. 谷歌所重视的尊重、共鸣、宽容的力量

提问具有触碰到人内心细腻部分的能力。对方被提问的内容所触动，从而会开始愿意思考“是这样的吗”。

也就是说，提问能让人思考“有其他可能性的余地”，从而在这种心情的影响下，真的找到了更多的可能性，所以，重要的是要让对方能够接纳我们的提问。

我们之所以提问，并不是为了命令对方或者打败对方。

提问这样的行为，归根结底要基于对对方的尊重、共鸣、宽容。

谷歌曾经在公司内部进行过一项调查分析，以求找出“那些超额完成目

标的员工有哪些共通之处”。结果显示，这与整个团队表现出较高的水平、团队自身的特点（如都由哪些类型的人组成等）、团队工作的氛围（如纪律非常严苛等）都没有直接的关系。也就是说，无论是一个气氛开放自由的团队，还是一个领导独大、气氛严肃的团队，都有可能成为获得出色业绩的团队。

如果换一个角度来分析，答案就浮现出来了。当那些“能对他人抱以尊重、共鸣、宽容”的高心理素质的人集中在一起组成团队时，其工作效率会很高，整个团队的业绩也会变得很好。

团队内部成员之间，不是总想着“那家伙是这样的人”，而是去尊重每一个成员的个性，能够接纳各种不同的意见和问题。这样才能让人有一种“心理上的安全感”“感觉被他人所接纳的信赖感”，这样一来，每个人的能动性就都被调动起来了。

假如，大家感觉自己所在的团队内部彼此间关系都很生硬，可能问题就出在这儿了。

在这种情况下，要多运用能构建起“尊重、共鸣、宽容”的提问，例如：你对现状是怎么想的呢？以此来让彼此间的人际关系变得更融洽。

3. 打动对方的提问原则——“为什么不愿意做呢？”（×）——“之所以不愿意做的原因是什么呢？”（√）

接下来，我们一起来看看具体的操作方法。

正如先前所说的那样，能够打动自己和他人的提问，一定不能带有自己的主观判断或者诱导性的内容，这是一个大的原则。

当我们想要在对方那里确认某件事时，“难道不是……吗？”这样的提问，就明显是含有主观判断和诱导性的内容了。“……可以吗？”“为什么会是……呢？”应该像这样，从中立的视角来进行提问。所谓“中立的视角”，就是指将自己的判断和意见放到一边，单纯地去了解到底发生了什么，也就是一种“去学习”的视角。换言之，即从发生的情况中“能学到什么”的视角。

比如说，对方并未按我们所预想的行事，这时，如果我们只关注对方的行为，可能就会这样提问：“为什么不愿意做呢？”其实，我们可以尝试就对方内心的想法进行自问自答式的提问，如“之所以不愿意做的原因是什么呢？”就等于让自己观察事物的视线与对方保持一致，然后从其中找出可以学习或关注的内容。

面对感叹工作不顺的部下，我们常常会问：“有没有采取最正确的方法呢？”这样的问题其实就带有一种肯定的意味，好像对方已经采用了最正确的方法，可结果仍然不顺利。

如果我们换个问法——到底是什么在妨碍最终获得的结果呢？这样就更容易让对方下意识地去思考，自己在工作中做过的和有意回避的事情了。

当我们想打动对方、劝说对方时，关键是要从中立的视角出发，拓宽相互间理解的范围，构建一个平等的关系。为此，我们不能加入自己的主观判断，不能提前给对方下定论，而是要多提能拓宽更多可能性、能接近对方内心的“问题”。

只有以平等的视角提出的问题，才能更好地为双方营造出坦诚相对的氛围。

能打动对方的提问

· 能拓宽可能性的提问

为对方留有思考余地的提问：

如果是……可行吗？

对于……工作，你认为怎么样？

· 触及对方情绪、心情的提问

为什么会……呢？

<打动对方的提问①>用提问化解难言之隐——这件事可以拜托你吗？

有时，我们不得不向某人提出很勉强的要求。这时，通过恰当的提问，可以让对方更容易接受我们的要求。

“你能去完成这件工作吗？”

恐怕通常大家会这么说吧，但是，这会传达给对方一种“希望由其接手这之后的工作”的感觉，而被拜托的一方可能会感到如临重负。

“这件事可以拜托你吗？”

而如果将问题换成这句话，将有一种拜托的感觉，同时又有积极的意味，被拜托的一方心情也会比较轻松。

另外，当上司遗忘了之前我们所拜托的事情时，我们可能很难直接开口去提醒对方。

这时，如果我们说“关于……事，您是忘记了吗？”就可能会给上司一种不好的感觉。

而如果我们换成“还是之前找您商量过的那件事……”，以一种能唤起对方注意的方式来提问，那么对方才有可能回想起来。

提示可选项

此外，当我们有事拜托对方时，或者不得不提出让对方不太高兴的提案时，可以给出一些可选项，并分别阐述其优缺点，然后让对方自己做出选择，这也不失为一个好方法。

例如，当我们要对某项服务涨价时，不是只将“要涨价”的信息传达给对方就可以了，而是要这样说：

价格上涨了之后，您可以选择继续使用这项服务，或者您也可以选择与当前价位相同的B服务。（提示可选项）

虽然价格上涨了，但是相应地，后期维护的频率也有所增加，所以您可以更加安心地使用产品。而与当前的价位相同的B服务中，则不包含后期维护的费用。（提示各自的优缺点）

无论在什么场合，能够打动人的提问都有其共通之处，即不是去盘问对

方，而是能为对方拓宽更多可能性的提问。

基本上，我们不能忘记对对方抱以尊重、共鸣、宽容。

<打动对方的提问②>让对方接受“苛刻”的要求——如果提前跟你说好，可以接受吗？

在工作中，有时我们也会遇到这样的情况，如不得不向对方提出明显对其不利的要求，或者希望对方同意难以接受的条件。

这种时候，如果我们什么也不做，就这样直接向对方提出苛刻要求，是很难让对方点头同意的。因为，对于想要改变“对自己有利”这一前提的要求，人们往往都是表现出抗拒的。而且，人们打心眼里不愿意接受那些会给自己带来痛苦或者不愉快等负面影响的条件。

例如，当我们所提的要求会损害到对方的利益时，即使我们说“能拜托你这样吗？”“为什么觉得有难度呢？”对方的想法也不会被改变。原因就在于，对方并没有找到“去做这件没有好处的事情”的意义所在，或者说对方所坚持的前提是“想去做有较大利益的事情”，而我们提出改变这一前提的同时，却没有让其感知到这样做有任何好处。

为了改变这种情况，我们必须提出能够让对方感受到激励（如重要性或有好处）的提问。

下面结合具体的案例介绍。

我们在日常工作中，是不是经常需要让对方预留相关的日程安排呢？

这种时候，如果我们直截了当地说：“你能按这样的进度去完成吗？”对方很可能会说：“哎呀，这有点难办啊。”因此，我们需要提出能够给对方以激励的提问。

例如，如果对方的价值观中将私人的时间看得比较重，我们就可以先这样问：“最近加班的情况越来越多了吗？”

对方可能会回答：“经常有临时要处理的事情，所以加班越来越多了。”

接着我们就可以问：“虽然你的日程已经安排得很紧张了，但是如果我

提前跟你说好，可以接受吗？”

这种场合下，对对方来说属于激励因素的是，“假如并非突然临时增加的工作，而是提前就商量好留出空闲的日程，这样的话就不需要加班了”，所以，虽然我们提出了要求，但对方也是有愿意接受的可能的。

如何让对方感知到激励

话虽这样说，可是我们很难从一开始就清楚地了解，什么样的内容能够“激励”对方。

这时我们也同样需要通过提问来了解对方的情况。对方到底是需要物质上的激励呢，还是精神上的激励呢？不同条件下我们给出的应对方式，也会有所不同。

例如，为了某个公益性的活动，我们希望对方能够捐款。当然，肯定不能就那样简单地跑去拜托对方。

因为，人们都有一种倾向，即对于不能给自己带来好处的事物，往往是不愿意为此掏钱的。

所以我们要做的是：①了解能够激励对方的内容；②将捐款与这样的内容挂上钩，从而提高对方捐款的可能性。

激励，也就是与对方所特别看重的价值观相关联的内容。不过，即使我们直接当面问对方“你所看重的价值观是什么”，也很难得到一个答案。因为，很少有人能明确地说出自己的价值观是什么。

因此，我们需要稍稍换个角度来提问，例如：最近，你最关心的事情是什么？最近，能打动你内心的事情是什么？

这样一来，我们就能从对方那里听到具体的答案，如“最近看了国外的纪录片，比较关注如何解决那些无法接受教育的儿童的问题”。

于是，我们可以顺着这个话题往下说，“如果出资支援那些能有效解决儿童受教育问题的项目，那将是一件非常有意义的事情”，这样一来，我们就能抓住激励对方的要素。而且，从这一点来劝说对方捐款的话，对方才有同意的可能性。

甚至我们还可以举出这样的例子，如之前支援过这一项目的爱心人士，每年都能收到从世界某个地方寄来的孩子的亲笔感谢信，这样的话能进一步强化对对方的激励。

或者，对方是一个比较看重金钱的人，那么，我们有必要告诉对方“公益性的捐款能够实现合法避税”这一好处。

总之，为了让对方接受我们提出的“苛刻”条件，我们要在一开始就弄清楚什么事情能成为“激励”对方的要素。

很少有人可以明确地说出什么是能够激励自己的事情，因此，我们需要一边观察对方的反应一边进行提问，从而得到更加具体的回答。

4. 被否定时，通过提问改变现状——这件事中蕴含着什么样的机遇？

某些项目有很多人参与时，我们有可能会遇到被他人否定的负面状况，例如：你所说的内容难道不是错误的吗？要是那样的话就太不合理了，让人难以理解。特别是，当我们所提出的新方案，会改变一直以来所沿用的工作方式时，这样的状况就会比较多见了。

这种时候，我们往往会将其视作“自己被否定了”“自己被攻击了”，但是这样一来的话，我们可能也会变成进攻模式，从而同样想要去否定对方：“不，难道你们不才是真正错误的吗？”

这样的状况会让周围的旁观者很困惑，说不定也会被牵扯进来。

双方互相攻击，只能带来负面的情绪。最初，我们可能针对的只是对方的意见或者想法，但是最后就演变成了对对方的全盘否定。这样也根本谈不上能有什么工作效率。

其实，我们可以灵活运用提问，来化解这一问题。

这件事中蕴含着什么样的机遇呢

在第2章中我曾经说过，当我们遇到对自己不利的状况或者困境时，可以试着去问一问：“其中是否蕴含着什么样的机遇呢？”这也同样适用于人际关系的处理上。

当被人说了否定的话时，有的人也许就会暴跳如雷了吧。其实，我们可以将其当作一件正面积积极的事来对待，朝着情况的反方向去提出问题。

当然，已经发生的负面状况是没法被改变的。但是，即使改变不了现状，我们也应努力从中寻找到对自己有意义的内容。

例如开头所说的例子，当我们提出的新方案受到强烈否定时，我们可以试着问自己：为什么会招来大家如此的攻击呢？

以此来加深我们的思考，说不定就能从大家脸上那不安的表情中读懂些什么。因此，我们就能明白，应该事先准备好能让大家安心的材料。

基于这样的感悟，下一次我们就会试着先去了解大家的“心声”了。这样一来，坏事也变成了好事。通过提问，让我们从原本负面的状况中找到了值得注意的地方，这也不失为一种成功的体验。

找出值得自己学习之处

“没问题的话，就照我说的去做吧”，当对方像这样持高压态度时，我们心里会很别扭，或者产生一种抵触情绪——“明明我有自己的工作方式”。

这种时候，我们可以将自己的视角抬高，试着从上司的视角看问题——为什么他会迫不及待地想要推进工作呢？这样的话，说不定我们能够找到这样的答案：可能比起质量来，其更加看重的是速度吧。

那些擅于工作的人也大多都是这样的，他们无论在什么时候什么情况下，都能以“学习的态度”或者“单纯地接受对方的态度”来对待工作。

“单纯”也是工作中必不可少的态度，因此，首先我们要问一问自己：能从这件事中学到什么呢？

我从在麦肯锡工作时开始，就见过很多了不起的人，但越是真正了不起的人，越是能在提出“好的提问”的同时，又抱有单纯的态度。其不会让自己的工作方式受到任何约束。首先，会让自己去尝试；然后，当遇到不顺时，马上提出不一样的假设，并再次进行尝试。像这样快速地重复这一过程，最终才能很快修正自己的轨道，并尽早取得成绩。

那些能提出绝佳“问题”的人，从不会把自己摆在绝对正确的位置上。他

们会让自己的思想更加包容，可以接纳各种不同的意见，并能以“从零开始的思考”尝试前所未有的方法，从而最终获得成功。

＜可用于头脑风暴或会议中的提问＞提问时要注意对场面的观察——此时此刻，大家是何感受

那些在头脑风暴或者会议的场合能提出绝佳问题的人，都是会仔细观察现场气氛的人。

这并不是指一言不发，只是在观察场面，而是留心此时此刻大家都处于什么样的氛围之中，然后再基于此提出必要的问题。

例如，大家是不是都没什么兴趣，都很疲劳？讨论的焦点是不是偏离了问题的本质？是不是该放松一下？等等。要根据不同的现场气氛提出相应的问题。

我在进行团队建设和团队协作时，最留意的就是现场的气氛。

甚至夸张点来说，我对于每个成员发言时说了什么，反而并不是太过关注。比起你来我往的发言内容，我更注意仔细观察的方面，如：他的发言是基于什么样的心理呢？为什么会这样说呢？现场的氛围发生了怎样的变化？……

原因就在于，如果整个现场的气氛是向好的方向发展，那么不管讨论的内容怎样，一定能得出一个好的结果。

比如，在进行头脑风暴时，当我感觉大家的思维变得僵硬，或者偏向某一个方向时，我就会想单纯地提出一个问题：大家真的都认为那个是很重要的吗？

或者当看到大家的想法都很不合理地集中到某一点上时，可以问：此时此刻，大家都是何感受呢？用这样的问题暂时阻止这种发展的趋势。

此外，当感觉气氛变得比较冷场时，可以说：我觉得现在的氛围有些僵化，不知道大家有没有这种感觉呢？怎样做才能变得更轻松一些呢？用这样的问题改变整个现场的气氛。

打破僵局的宏观问题

在会议或讨论的场合，当我们的思考陷入僵局，无法顺利往前推进时，可以尝试一下“宏观的提问”。

例如像这样的问题：现在，我在想什么呢？此时此刻，发生了什么呢？眼下最关注的事情是什么呢？比较重视的是什么呢？

这些问题能够有效地帮助我们打破使情况陷入僵局的各种束缚。

反之，如果在这时还想着“将所有的东西都排出一个优先顺序”，那么，将会很难找到我们想要的答案。即使我们能够回答，也仅仅是在对方前提条件的限制下做出的回答，无法改变全局的事态。

分别运用思维的发散与集中

在会议中，需要特别注意的一点就是，目前是处于思维发散的阶段，还是集中的阶段？

任何一个会议，都是在思维的发散与集中这两种状态之间，反复切换着向前推进的。所谓“发散”，就是从各种各样的论点或意见出发，想出各种创意，讨论的范围十分宽泛的状态。而将焦点集中在某一个论点或意见上，进行深度挖掘的状态，就叫作集中了。当我们的思维太过发散时，需要有一个问题帮我们重新拉回到某个论点上来，而思维过于集中的话，则会让讨论陷入僵局，此时就需要借助像“我们想达成什么样的状态”“什么才是真正的课题”等这样的提问，来帮助我们重新回到最初的目标上来，或者探寻出其他的可能性。

比方说，当讨论进行得无边无际时，我们可以提出“虽然能从中总结出几个论点，但是最应被重视的是什么呢”，以此来重新梳理讨论的内容。

还有，当讨论集中到某一个论点或者全是场面话时，我们可以提出“到底什么才是真正重要的事情呢”，以此来进一步加深思考。

大家掌握了这种区分使用提问的能力以后，才能更好地掌控讨论或会议的节奏。

<可用于头脑风暴或会议中的提问>变负为正

我们已经通过案例了解了，当工作进展不顺利时，可以通过提问来帮助我们找到此前未曾留意过的想法，以及未曾意识到的内容。

提问就是有这样一种无中生有“改变世界”的力量。

那么，能对如此多的事物带来影响的提问，其本身又有什么差别呢？

就像本书中一直在反复强调的那样，如果被所谓的“前提条件”所束缚的，或者是从思维定式出发而提出的问题，是很难引起共鸣的，也不可能打动他人[此书分享V信wsyy 5437]。

只有从中立的视角出发提出的问题，才能让大家有恍然大悟的效果。所谓“中立的视角”，指的就是不被前提条件所束缚的状态。

曾让我印象深刻的提问之一，是田坂广志教授所提的一个问题。田坂教授是著名的达沃斯大会的主办方——世界经济论坛的会员。

在2009年的达沃斯大会上，来自美国的宗教学家吉姆·沃利斯曾做了下面这样的发言：

“等到这次经济危机结束的时候，倘若我们都没有任何改变，那么在这次危机中受苦受难的大多数人，他们所受的痛苦就全部白受了。”

根据他的发言，田坂教授提出了这样一个问题：

“与其关注危机何时结束，我们是不是更应该想一想，这次危机能给我们带来什么样的改变呢？”

2009年恰好是让世界经济落入谷底的“雷曼事件”发生的第二年。世界经济界的专家齐聚一堂，讨论的议题就只有一个，那就是该如何摆脱此次危机的影响。而田坂教授从中立的视角出发，提出了这样一个让所有人都恍然大悟的问题：

这次经济危机何时才能结束呢？

这样的提问，是以“经济危机是一件完完全全的坏事”“现在所处的状态是很糟糕的”为前提提出来的。但是，“这次经济危机能给我们带来什么样的改变呢”的问题中并没有对“经济危机到底是好事，还是坏事”下定论，而是站在中立的角度，思考能从中学到什么，以及能为将来带来哪

些正面的影响。这样就能帮助我们跳脱“经济危机是不好的”这一思想的束缚，从而探索出新的可能性。

在此之前，所有人都只认为“这是一件坏事”，但是这样的提问成为让人们的想法朝反方向改变的契机，从而找出其中蕴含着的正面的可能性。

更进一步说，前一种提问主要源自恐慌或不信任的心理，而后一种提问则是源自爱。

我们因为恐慌或不信任，导致在做选择时会表现得十分紧张，但是有爱的候选项，能让我们感受到更多的可能性，从而让我们变得更加积极。那么，到底哪一种提问能给大部分人以正面的影响呢？我相信答案已经不言而喻了吧。

除了“世界经济”这样的宏观话题以外，我们的日常工作中，也同样可以使用这样的提问。

“该如何应对这次销售额减少的危机呢？”这个问题，让人听了就很头疼。

而如果换成“这次销售额减少的危机，能给我们带来什么样的改变呢？”就能让我们对情况的认识更加深刻，同时也能以“朝前看”的姿态来进行思考。因此，提问时的细微差别，将会为以后带来很大的差异。

<能提升团队实力的提问>用四个问题改变团队成员的想法

无论是工作中还是个人生活中，一个人的力量总是会有极限的。要想取得重大的成果，离不开周围人的共同努力。但是，如果只有我们自己很有干劲，而其他人都没有斗志，到头来只能是瞎忙。

不仅工作上的团队协作是这样，和家人、恋人或者朋友一起做事时也是一样，能否让他人都能变得和我们一样努力，将是很重要的事情。可是，要让周围的人都能燃起相同的斗志谈何容易呢。

提问的方式将能够大大地帮助我们调动起他人的工作积极性。

例如，我们希望团队的成员都能朝着同一个目标前进，可大家却都好像各有所思，这会让工作无法顺利推进下去。

即使我们追问：“为什么大家都不愿意好好工作呢？”也可能招致反驳：“我可是一直在干活啊”“还要忙其他各种事情”……此时，我们需要的是能让团队重新凝聚在一起的提问。

这种情况下，我们往往会像玩“抓犯人”的游戏一样，想要找出到底是谁不好好工作，但是请大家抑制这种冲动，先提出一个让大家回归原点的问题——大家都好好想一想，我们的初心到底是什么呢？

具体来说，我们可以像下面这样的流程，来对团队成员进行提问。

①让大家发发牢骚——此时此刻，在想些什么呢

当团队成员的心都不在一块儿时，对于项目的向心力也会变弱，这时我们就需要花一点点时间来让团队“重新启动”。

首先，要让大家发泄出心中的牢骚。所以我们可以这样问：此时此刻，在想什么呢？到底什么让你感到厌烦？特别介意什么？……

一般来说，牢骚往往都是一些负面的内容，但是，当我们已经陷入消极的状态之中时，也必须排除一些“毒素”才行。所以，像这样能够让大家发发牢骚的提问，也是非常有效果的。

②询问大家的目标——我们的初心是什么呢

当人们将心中的牢骚都一吐为快后，不知不觉间，不满的态度也会随之消失。因为，大部分人还是更愿意保持一种轻松的状态的。

因此，当心情变轻松以后，我们可以接着提问：大家的初心是什么呢？我们是为了什么而努力工作的呢？

这样一来，大家才会很自然地说出当初的目标：“其实，本来真的是想……”接着，我们就可以顺势追问：“那么，为了这个目标我们该怎么做呢？”

③询问大家的强项——我们团队的强项在哪里呢

遗憾的是，当团队濒临分裂的危机时，大部分领导者只会从侧面来观察成员们表面上表现出的态度和行为。

为了不让项目的进度受挫，总是会想去弄清楚谁在唱反调，谁在认真工作等，以图依靠那些没有问题的成员来渡过难关。但是如此一来，将无法发挥出团队真正的实力。

重要的是不能将问题的焦点集中在项目的内容上，而是应关注“团队中的个人能力以及人际关系”。“团队成员各自的长处是什么呢？”“团队的实力以及应被重视的事情是什么呢？”“团队中发生了什么？”“怎样才能恢复良好的人际关系？”以这样的价值观，才能让人际关系重回正轨。

④询问该如何发挥大家的强项

我们已经重新确认好了团队工作的目标，也重新认识到了各自的强项，接下来就要向成员们抛出这样的问题：“该如何发挥好大家的强项呢？”以此来重新激活整个团队。

在团队成员的心都已向往一处时提出这样的问题，让所有人都意识到这一次不是靠我个人的力量，而是要依靠全体成员的合力才能使工作打开新的局面。这样一来，整个团队才会变得更团结。

让团队成员更团结的提问

①让大家发发牢骚

“此时此刻，在想些什么呢？”

“到底什么让你感到厌烦？”

②询问大家的目标

“大家的初心是什么呢？”

“我们是为了什么而努力工作的呢？”

③询问大家的强项

“团队成员各自的长处是什么呢？”

“团队的实力以及应被重视的事情是什么呢？”

④询问该如何发挥大家的强项

“该如何发挥好大家的强项呢？”

<改变想法的练习>用“角色化”提问法改变内心的想法

这里，再向大家介绍一个在培训中常用的方法。

相信读者已经都明白提问的好处及其重要性了吧，但是，也许还有人会有疑问，在现实生活中提问真的能改变人吗？而且，说不定你自己就是这么想的，“说的道理都懂，但是真正实际去做就不行了”。

这是因为，当我们面对新的事物时，总会有一些抵触。

这里要介绍的，就是能有效改变自己或他人内心想法的“角色化”提问法。

当对方对新的事物有一种抗拒感，或者是觉得即使做了也是没有意义时，可能是与其曾经尝试过新的挑战但最终却失败的经验有关，这让其从此变成了否定的态度。这种时候，他们为了自我保护，可能就会产生很厌恶的想法，甚至从一开始就表现得很冷漠。

人表现得犹豫不决时，其根本原因不在于失败本身，而是如果失败了，自己及周围人的评价。

这种情况下，即使我们直截了当地问对方：“为什么不愿意改变呢？”或者问我们自己：“为什么不愿意改变自我呢？”也是很难找出真正原因的。

能够打动自己或他人最有效的方法，就是使用“角色化”提问法。这也是在培训时常用的一种方法，而且效果也很显著。首先，我们来介绍一下在实际培训中的做法。

例如，对方对新的工作或者方法表现出不赞成时，一般的提问是这样进行的：

Q：“你好像对新的方法非常不认同，那么，为什么会有这样的想法呢？”

A: “啊，有好几次了呢。”

Q: “是因为以前也有过各种失败的经历吗？”

A: “就是那种感觉。”

所以，即使我们就为什么拒绝新方法进行提问，也可能难从对方口中得到直接的答案。

我们可以尝试使用“角色化”提问法。

Q: “听说你不愿意改变看法，那么，假如你的心中住着不同的自己，你会叫他们什么名字呢？”

A: “也许分别是‘保守者’和‘激进者’吧。”

Q: “那么不是你自己，而是从内心里那个‘保守者’来看的话，你觉得他在害怕什么呢？”

A: “嗯——应该是害怕自己存在的价值被否定吧。”

Q: “基于这样的恐慌，‘保守者’会怎么说呢？”

A: “我想他会说：‘最好还是别去尝试新的事物了’。”

Q: “那除了这个‘保守者’以外，那个‘激进者’他会怎么看呢？”

A: “应该会觉得很遗憾，错失了一个机会吧。”

虽然上面的对话，与我们在实际培训中所用的相比稍显夸张，但是通过“角色化”的方式，从另一种角色的口中说出自己很难直接说出口的话，这样能淡化原先的抗拒感，也更容易说出自己的真实想法。

这个方法也同样适用于我们自己身上，将自己心中感觉厌恶的那部分情绪“角色化”，然后与其进行对话。就像下面这样的感觉。

我自己：“为什么没能在会议上好好地阐述自己的意见呢？”

保守者：“是因为觉得自己没必要发言吧。”

我自己：“但是，难道不应该通过自己的发言，让企划案获得通过吗？”

保守者：“话虽这么说，但是如果被否定，就意味着项目得全部停止，所以比较担心。”

我自己：“即使有反对的意见，也并不意味着这个企划案就永远不能被通过吧。”

保守者：“嗯，说不定可以吸取反对的意见，从而提出更好的方案。”

就像这样，尝试面对自己心中的负面想法进行客观的提问，从而找到心理上的原因及解决的对策。

在自己下意识的情况下，通过“角色化”的提问进行了一场自我的“头脑风暴”，明确了自己真正想做的事情和想法。

而且，大家也要客观地认识到这种提问中出现的“拟人化的另一种角色”，并不是真正的自己，才有助于我们保持一个向前看的姿态。

5. 用提问中获得的启示，激励自己

有了好的提问的经验之后，就会发现以前会当作问题的状况，其实并不算问题，反而会将注意力集中到更为重要的事情上。

例如，“虽然有想去做的事情，但是不得不去完成的工作太多，导致时间不够用”，有的人就会将问题的重点放在“时间”上；但是如果换个维度来思考，就会认为“如果将重点放在‘真正想去做的事情’上，那些‘不得不去完成的工作’也就属于不必要的事情了”。

提问就是有这样了不起的作用，能让我们注意到此前无法用言语表达出的内容。

假如从一开始就有人不容分说地指责道：“这难道不是你的问题吗？”我们也不大可能说“你说得对”来表示认同吧。即使会在心中想着“也许是这样的吧”，但也很难会将其变成具体的行动。

我们一个人很难弄明白，什么对自己来说才是真正重要的事情。因为我们没有留意到，自己是被各种各样的“前提”所束缚着的，因此，想跳脱

出这些束缚并发现新的可能性，是一件非常困难的事情。

身处团队中的成员则可以利用互相提问的方式，从大家的提问中发现自己未曾思考过的内容，从而有一种恍然大悟的感觉。

提问的人也可以和被提问者一起探寻，将各种各样的问题当作自己的事情来进行思考。

将他人的问题当作自己的事情来进行思考，从而催生尊重、共鸣、宽容的氛围，让整个团队更加团结。

第4章 关键点

什么是“好的提问”

什么是能打动人的提问？

- 消除“价值观的差异”
- 不带有主观的判断
- 拓宽更多的可能性

提问示例

“之所以不愿意做是因为什么？”√

“为什么不愿意做呢？”（主观判断）×

“到底是什么在妨碍最终获得的结果呢？”√

“有没有采取最正确的方法呢？”（下定论）×

· “如果是……可行吗？”

· “对于……工作，你认为怎么样？”

第5章 通过提问提高人生的质量

你希望来参加你葬礼的人，都说些什么呢？

——史蒂芬·柯维

1. 提问带来新的思考

我想阅读本书的人，基本上潜意识里都希望自己将来能比现在过得更好吧。

那么，为了做到这一点，什么才是最重要的呢？

基于我做培训和顾问的经验，我发现那些成功地让自己的未来变得更好的人都有共通之处，即从不在当前状态的延长线上去思考问题。也就是说，他们能以“面向未来”的角度提出问题。

“因为当前是这样的状态，所以将来也是”“因为自己从事的是这个行业，所以只能做这个了”，就像这样，我们往往倾向于站在“当前或者过去的延长线”上思考将来的事情，总是将“过去和现在的自己”当作决定“未来的自己”的前提条件。这样一来，当我们面对新的挑战时，内心那种“自己肯定做不到”的负面想法就会冒头了。

不安或消极的情绪，会成为推进工作时的阻力。阻力越强，工作推进时就越痛苦，最终就会想着“干脆放弃算了”。

我们要通过提问脱离“当前的自己”的状态。

发现“思维的习惯”

要想让自己产生新的想法，首先要了解自己的“思维习惯”。我们可以通过提问“真的是这样的吗”来了解束缚自己的思维习惯。例如，我们可以用自问自答的形式，提出下面的问题：

“说到海外旅行会想到什么呢？”

这时我们的脑海中会想出很多的场景吧，如“夏威夷”“蓝白相间的沙滩”“鲜花装饰的冰镇鸡尾酒”“在大型免税店购物”等。由此可见，自己喜欢的是那种能在度假村连体的状态。

其实这就是一种思维习惯。

实际上，说到海外旅行，目的地可以是亚洲、欧洲、非洲等很多地方，而旅行形式可以是“旅行团”或“自助游”等，交通方式也可以是徒步或骑自行车等。

不仅是在海外旅行这一件事上，我们常常在不知不觉间，被自己的思维习惯束缚着看待所有的事情。

如果我们不能重新审视自己，就会一直在这种状态的延长线上生存。这也成了一个无法让自己的未来变得更好的障碍。

在工作上也是同样如此。“因为自己从事的是这个行业，所以只能做这个了”，首先我们必须改变这种“在过去和今天状态的延长线上思考”的方式。

而且，有人会去挑战与自己的行业完全无关的其他领域吗？我们要带着这样的问题，尝试从互联网、书店、亲朋好友那里获得信息，这样你会很意外地发现，原来有许多人都在从事着以前从未接触过的工作或挑战。

2. 注意“五感”的违和感

很多人都有这样的感觉吧：等到自己关注时，很多事情都已经成为过去时了。

现今是一个快速发展的时代，也是让人无法准确把握未来的时代。也许有些人会感觉像是在汹涌奔腾的洪水中逆水行舟一样，不进则退。

在这样的环境中，我们更要重视提问的作用，通过好的提问提前调整好自己，保持一个正确的心态。

当我们问“这是真的吗”“这真的很重要吗”时，不仅我们的大脑会思考，身体的五感也会给我们带来很大的影响。

当“视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉”这五感中，出现了某种违和感时，我们可以试着问自己：这是什么呢？这是怎么回事呢？因为这是感觉器官感知到的问题，所以并非毫无根据。在大脑开始思考之前，也不能

忽视了五感的违和感。

我们都是通过五感来感知这个世界的。如果五感出现了问题，仅仅依靠大脑进行处理，那就注定会犯错误。

我想很多人都有过类似的经历吧：疲劳时阅读资料，就会看错行或者会错意，此时我们的大脑中会冒出错误的想法：“只要再坚持一下就好了。”其实，应当让自己稍事休息，恢复状态，才能有更高的工作效率。但是，由于我们坚持不休息的错误想法，最终工作还是无法顺利推进。

本来，当自己感到疲劳时，就应当调整好自己的状态，这等于是用最少的投入，换来最大的成果。

越是优秀的人越懂得休息的重要性。无论多么繁忙，都会确保自己有足够的休息和调整状态的时间。遗憾的是，大部分人并不会选择这么做。

在人际关系的处理中也是一样的。我们通过社交媒体或面对面的交流与他人产生联系，同时还要面对各种各样的状况，如果对方连一句“好的”都没有反馈，就会让人感觉被冷落。大家想想实际上是不是这样呢？

要找到对自己来说真正重要的关系，在必要的时候只和重要的人建立起深厚的联系，这样才能确保我们的五感处于良好的状态。越是注重五感的人，越是能获得周围人的信赖和好感。

3. 从“必须……”中跳脱出来

经常自问：什么才是自己真正想做的事情？

有时我们在心里认为“这样做难道不是错的吗”，可是放眼望去，周围的人却好像仍在那样做。于是，为了不让自己显得特立独行，只好变得和大家一样，最终也不得不放弃自己内心的疑问。

我们常常被身边“必须这样做”“必须沿用以往的方法”“必须……”等观点所包围。想要脱离出来，看似简单，实际却很困难。

我把这个过程称作“脱离乌有岛”。除非当事人真的认为，保持和周围人

同步的生活方式，能够让自己感觉到幸福；否则，明明自己内心是不快乐的，仍要逼迫自己变得和周围人一样，这可不是什么好事。

重要的是，我们应时常自问：什么才是自己真正想做的事情？这样才能避免为了迎合他人而使自己变得不幸。

只有我们明白了自己真正想过的生活是什么样子的，在面对“必须变得与周围人一样”的问题时，才能勇往直前地坚持自我。

但是，有的人仍会觉得坚持自我是很难的一件事吧。特别是周围没有可供自己参照的范本时，这种感觉也许会更加强烈。

之所以觉得坚持自我是一件很难的事情，可能源自曾经的失败所带来的恐惧心理。因为，我们所处的世界是以“成功是好事，失败是坏事”“失败是很可耻的”为大前提的。

而我要强调的是，在这个世界上根本就不存在真正意义上的失败。

如果我们将提问视作最重要的事情，那么当工作遇到不顺利时，也只是偶尔的选择失误而已。我们可以重新审视是否还有别的可能性，然后重新挑战就好了。

“一次就能成功，一次就能避开所有的失败”——我们还是从“乌有岛式”的想法中跳脱出来比较好吧。

原本这个世界上所存在的前提条件，也都不是绝对正确的。只是对于当时能够适应这一系统的人来说是正确的，可当环境和条件都发生了变化时，就未必仍然正确了。

因此，我们可以创立属于自己的前提条件。

当然，要建立在不会伤害他人的基本原则之上，自由地问：什么才是自己真正想去做的事情？

没有体力也很容易受到周围人的影响

提问能够让我们的人生往好的方向发展，也能让我们坚持自我。

不过，即使我们通过提问找到了属于自己的工作生活的方式，但是如果

不能摆脱周围人的影响，也仍然无法达到能让我们心满意足的目标。

怎样做才能让自己不受周围人的影响，从而坚持自我呢？想要实现这一点，需要锻炼自己的体力。这可不是一个比喻，是真的要去好好锻炼自己的身体。

因为体力不好的人，往往容易受到周围人的影响，对于自己的提问和想法也缺少自信。事实上，很多社会科学家的研究也证实了“有锻炼身体习惯的人，其意志力也会很强”。

即使不以肌肉硬汉为目标，我们也应当在某种程度上，锻炼自己的身体或关节肌肉，这样在如今这个严酷的时代，才能更好地坚守自我，而不是随波逐流。

单纯地从外表来看，肌肉很有力量的人（并非指肌肉数量的多少），也给人一种“言而有信”的印象。我们也更愿意与这样的人打交道。

当我們对自己的身体和想法都有了自信以后，那些无意义的焦虑就会减少。再加上良好的五感可以让我们用清晰的思路来提问，从而实现用最小的投入换来最大的成果。有些人，甚至会从此不再有忙碌的感觉。虽然实际上还是十分繁忙的状态，但是所有的工作都很顺利地向前推进着，没有一点时间上的浪费。因此，当事人感觉不到忙碌，也就不是什么不可思议的事了。

能够把工作顺利推进的人，还会更容易找到各个领域的协助者。这样一来，就能完成原先仅靠一个人的力量所无法做到的事情，从而让自己的人生变得更棒。

为了提高提问的素质，我们务必要调整好自己五感的状态，同时也别忘了锻炼身体哟！

4. 越是重大的问题，越要让自己暂时放空

我们都想早一秒钟解决问题。但遇到复杂情况时，就不知道该怎么办了。

我们的人生中，也难免会遇到必须面对的重大问题。

这种时候，无论我们如何焦虑地问“这个问题该如何应对呢”，都无济于事，仍然找不到类似“这一点很重要”“应该这么做”这样的解决之策。

换作是我的话，越是面对重大的问题，越要让自己暂时离开这种状态。如果条件允许，最好能真的从物理意义上远离这个问题。

花一整天的时间，到安静的神社或者大自然中走一走，让自己的头脑放空。这就像是思想上的“排毒疗法”。当然，这种时候最好提前将智能手机关闭，或者调成勿扰模式。

如果觉得拿出一整天的时间有些困难，那就几个小时也没问题。总之，要让自己能远离问题，安静地度过一段时间。可以在安静的公园里，一边听着自己喜欢的音乐，一边在步道上漫步。

像这样花一点点时间让自己重新调整状态，等我们再回过头处理问题时，会发现之前已走进死胡同的思路也变得清晰了。“如果这样做，不是很好吗？”我们会冒出类似这样的想法，或者思维发生转变，“原本不需要太在意这一点，应该思考接下来的事情”。

所以，当我们提出了问题但是思考仍无起色时，千万不要勉强自己，大胆地将视线从问题上移开，给自己留出一段时间，什么也不想。这之后我们才能以更加清晰的思路面对问题，从而最终找出满意的答案。

5. 提出“回顾性”的问题

当我们定好了目标，并且也已经着手去做时，不要忘了中途拿出一点时间进行回顾。回顾的过程，可以帮助我们发现新的内容，从而更快速更有效地推进工作。此外，我们在中途回顾时，也要明确已经达成了什么样的状态、学到了哪些东西等，这能让自己有一种收获成长的成就感，并能将其转化为继续努力工作的动力。

因此，希望大家都能养成定期审视自己发生了哪些变化、掌握了哪些知识和技能的好习惯。

最好每个月都能关注一下自身的变化。当然，如果是很宏大的目标，可以以一年为一个周期，通过提问的方式，来确认自己离该目标有多远的距离。

回顾清单

目标：（在此处写下自己的目标）

- 到何时为止达到目标？
- 希望实现什么样的状态？（对目标的印象）

每个月提问

- 月初：一个月后想要达到什么目标？
- 月末：最初的目标实现了吗？

与上个月相比有何不同？

- 无法实现的情况下：

为什么进展不顺利呢？

- 实现的情况下：

为什么能够完成？

有什么优势？

怎样做才能更有效果？

例如，以明年暑假去海外旅行时不再为英语会话而头疼为目标，那么，在目标确立以后，每个月都要针对该目标问一问自己目前的状态，如一个月后报名参加英语会话班，两个月后掌握基本的英语会话能力等。

这里我还推荐采用“厕所日历”的提问方法。厕所，基本上是我们每个人都得到放松的一个场所。当然也可以在里面洗澡，不过那样的话就不适合挂日历了。从这一点来看，我们每天都要进好几次厕所。

在厕所里，我们可以在没有任何人干扰的环境中，一边看着日历，一边对照着自己的目标，思考我们已经用了多长的时间，完成了哪些，又有哪些还没有完成的。这样一来，关于这一周我们应该怎么做，大脑里就

会有一个较为清晰的思路了。

把这种提问的行为化作日常的生活习惯，能够强化我们的提问素质。一直坚持这么做的人与从不这样做的人，在一年以后各自成长的差距将会很大。

6. 通过提问重新找回满心期待的自己——对自己来说，给多少钱也不愿意去改变的事情是什么？

对于未来，很多人都感到很迷茫和不安吧。包括自己的将来，以及今后的时代会变成什么样子等。或者，因为对状况的不确定，所以被迫去尝试新鲜事物。

因为找不到“正确答案”，所以即使每日拼命工作，仍无法消除心中的不安感。面对这样的现实，我们该怎么办呢？

在通过提问打开未来的局面之前，我们可以先试着对眼前的事情进行提问。

无论是谁，在儿童时代都曾有了为了某件事而满心期待的瞬间吧。可以说，对自己而言，那是特别想做的一件事。即使是在长大成人走进社会以后，自己一直想做的那件事情，也仍未改变。

既然是这样的话，我们就可以将自己的这种价值观输出给他人，从而思考能不能将“眼前的事情”变成能让自己满心期待的事情呢？

例如，从儿童时代开始，我就特别热衷于搜集各种小玩意儿（对小孩子来说可是宝贝啊），然后将其用作装饰，制作自己的小汽车玩具。即使是今天，如果有时间，我还是想要做着玩。

当然，我们现实的工作内容并不是这些，但我们可以尝试将这些要素融入自己的人生中。

在不影响本职工作的前提下，利用私人时间或休息时间，使用废旧材料制作小汽车玩具，然后发布到社交媒体上，也是一件很有意思的事情。如果很有人气，还可以通过网店销售，或是在跳蚤市场上开个小店会更有趣。

这样一来，自己的心情也变得很兴奋了，同时也会对工作带来正面的影响。

快乐的人，更招人喜爱。那些从不了解“能让自己兴奋的事情是什么”的人，张口闭口都是对现实的不满和牢骚的人，我想谁也不愿意接近他吧，但是一个有积极正面的心态的人，大家都会聚集到他的身边。

要重视简单的回答

面对提问，应尽可能地给出简单的回答。

例如，“给多少钱也不愿意去改变的事情是什么”这样的问题。反过来说，什么事情能让自己在做的时候，就算再苦也不觉得是苦的。如果问我，答案就是：我在任何一本书中都提到的“以人为本的价值观”是我绝对不会改变的。这是一个非常简单易懂的回答，而且，我希望能通过书中的内容鼓舞各位读者，给大家加油打气，从中找到发掘自己才能的灵感。这才是我写书时最看重的事情。因此，不管我写什么样的内容，一定是我深思熟虑后才落笔的，同时也是能让我兴奋和开心的内容。如果只是一心为了赚钱，无论书中介绍什么样的方法和技能，都绝对称不上“以人为本”。

像这样，尽可能简短地回答“什么才是让自己快乐生活下去的东西”，这能使你的人生变得更好。

7. 我的世界被问题打开的瞬间

我从在麦肯锡工作的时期开始，就一直坚持在日常生活中进行冥想。

为了不让自己迷失，无论每天多么忙碌，也要留出时间进行冥想。现在，以谷歌公司为首的很多企业，都在公司内部推行“正念疗法”，即通过冥想缓解员工的压力，从而提高他们的注意力。

我最早接触冥想的时候，还不像今天这么热门，我抱着反正对自己有好处的积极想法开始学习冥想。

那时，我有机会跟随冥想的老师接受训练。因为是第一次，所以表现得有些紧张，担心做不好，然后我开始变得焦虑和不安。

但是，教我冥想的老师看到我这个样子后，问了这样的问题：

“你是以什么样的想法做事的呢？”

这个问题让我有了醍醐灌顶的感觉。接着，他又很温柔地说：

“不要以不安的情绪来做事。即便是好事，也会因为不安和担心或一着急而变得不顺利。”

我觉得确实如其所言。这让我意识到了“原本是以什么为动机做事的呢”这一问题的重要性。如果是以不安或焦虑为动机，事情肯定做不好，甚至还很容易出问题。另一方面，如果我们是带着兴奋期待的动机，就能让工作顺利推进，而且自己在这个过程中也会很享受。我做顾问和辅导的经历，也让我切身感受到了动机对事情结果带来的影响。总之，如果一开始的动机就有问题，无论你怎么努力，最终也只能得到错误的结果。

不管是冥想还是其他事情，我们都应该单纯地想一想“这应该是好事吧”。

反之，以“不得不去做”“被人逼迫着去做”的情绪开始的工作，当中途遇到问题时，就会丧失坚持下去的力量。

因此，当我们“想去做”的时候，重要的是要问清楚其背后的原因。

多亏了教我冥想的老师，他在一开始就问我：“你是以什么样的想法做事的呢？”这样一个对行为背后的原因进行的提问，让我开始注意到其重要性，也为我今后的人生带来了极大的正面影响。

第5章 关键点

为了提高人生的质量

- 提问带来新的想法
- 注重五感违和感
- 让自己回到正轨

“自己真正想去做的事情是什么？”

· 提出“回顾性”的问题

“自己发生了什么改变呢？”

“自己身上具备了什么价值呢？”

· 重新找回自己

“能否将眼前的工作变成让自己兴奋的事情呢？”

“给多少钱都不愿意改变的事情是什么？”

· 不要以不安的情绪来做事

“你是以什么样的想法来做事的呢？”

附录 不同场景下的“提问”列表

要锻炼自己提问的能力，需要在大脑中建立起好的提问的数据库。下面介绍在工作中，不同场景下可以使用的提问。

基本的提问

· 了解事物的本质

到底为什么会发生这样的事情呢？

问题出在哪儿？（Where）

为什么事态会变成这样？（Why）

应该怎样做呢？（How）

· 面向未来的提问

想要有一个怎样的未来？

为了实现这一点，眼下应该怎么做？

阻碍变化发生的事情是什么？

· 跳脱束缚，拓宽更多的可能性

真正重要的事情是什么？

真的是那样吗？

也有这种可能吗？

如果一切顺利的话，想要做什么呢？

· 鼓舞人心

对你来说真正重要的事情是什么呢？

一直以什么样的心情来面对工作呢？

不考虑其他因素的话，最想做什么？

能让你兴奋的事情是什么？

用来解决问题的提问

应该.....呢？

当前所面对的真正问题到底是什么呢？

最重要的课题是什么？

那真的算是重要的课题吗？

他们到底需要的是什么呢？

· 将事物朝正确的方向推进

真正想做的是什么呢？

那真的很重要吗？

· 工作无法顺利推进时

是什么让工作不能顺利推进呢？

从什么时候开始变得不顺利的呢？

为什么会不顺利？

原本我们想要达到的目标是什么？

为什么会定那样的目标？

这次的危机能给我们带来什么样的改变？

怎样才能将其转变为机遇？

· 改变环境

这能带来什么样的机遇呢？

怎样才能将事态向前推进？

这具有什么样的意义呢？

催生思想的提问

目标客户会为了什么而消费呢？

原本他们的消费需求是什么？

他们所需求的真正价值是什么？

真的是那样吗？

Pain or Gain? （是痛点还是益处？）

在哪里完成那件事？

（关于有益的价值）到底是指哪一方面呢？

让沟通更顺畅的提问

他之所以那样说的背景原因是什么呢？

当前，现场发生了什么状况呢？

提升工作效率的提问

真的那样做就没问题了？

能不能更进一步呢？

眼下，怎样做才能将工作成果最大化呢？

· 回顾之前的工作

为什么能够顺利推进？

（如果顺利的话）这对今后会产生什么样的影响？

没能获得成果的原因是什么？

自己发生了哪些改变？

掌握了哪些知识或技能？

· 没有任何浪费，缩短工作时间

眼下必须马上去完成的工作是什么？

当前最应该集中精力去做的事情是什么？

那件事真的很有必要的？

那真的是很重要的事情吗？

如果不去做的话，真的会变成一个问题吗？

对方真正想了解的是什么？

· 避免滥用信息

真的是那样吗？

这个人所说的内容是基于什么样的前提呢？

打动人的提问

· 了解对方的意图

什么时候会需要用到？（When）

会在什么场景下使用到？（Where）

对方想成为什么样的人呢？（Who）

无法回避的重点内容是什么？（What）

这项工作的目标是什么呢？（Why）

以怎样的方式来使用呢？（How）

真的如此吗？（跳脱出思想束缚的提问）

· 激励对方

为什么会选择那种方法？

那真的是很重要的事情吗？

对于现状是怎么考虑的？

什么是导致无法取得成果的罪魁祸首？

不愿意去做的原因是什么？

改变对方想法的提问

眼下，对什么事情感到迷茫呢？

目前最介意的事情是什么？

当前，把大量的时间都用在什么事情上了呢？

你想达到什么样的状态？

最想去完成的大事是什么？

你的理想是什么？

那真的是一件重要的事情吗？

为什么会认为那很重要？

重要的事情会带来什么样的影响？

什么事情是不去完成也没有问题的？

· 不情之请

你能去完成这件工作吗？

如果是这样的条件，你怎么认为的？

这个和那个，你觉得哪个更好呢？

· 了解对方的价值观

最近，你最关注的事情是什么？

最近，曾感动你的事情是什么？

提升团队实力的提问

此时此刻，正在想些什么？

什么让你感到厌烦呢？

原本我们想要达到什么样的状态？

我们的初心是什么？

到底是为了什么而努力工作呢？

团队成员的强项都体现在哪儿？

将各成员的强项汇聚起来，那团队的优势体现在哪儿？

团队的实力以及应被重视的事情是什么呢？

该如何发挥团队的实力呢？

· 团队成员发生冲突时

现在，到底发生了什么状况？

当前团队内的气氛是什么样的呢？

· 头脑风暴、会议

那真的是很重要的吗？（某项工作推进缓慢时）

此时此刻，我们在思考什么呢？（会议陷入僵局时）

眼下，发生了什么状况？（会议陷入僵局时）

现在最介意的事情是什么呢？（会议陷入僵局时）

最想重视的事情是什么？（会议陷入僵局时）

此时此刻，大家都是什么感受呢？（气氛变得生硬时）

我们的初心是什么呢？（改变想法）

提高人生质量的提问

自己觉得最应该去完成的重要事情是什么？

如果今天是生命中的最后一天，你还会继续去完成今天想做的事情吗？

自己真正想去做的事情是什么？

能让自己开心的事情是什么？

给多少钱也不愿意改变的事情是什么？

能否将眼前的工作变成让自己兴奋的事情呢？

拥有什么才能让自己快乐地生活？

真的只能那样了吗？

你是以什么样的想法来做事情的？

如果可以选择，你想要什么样的未来？

消除烦恼的提问

什么事情让你感到头疼？

你觉得哪方面无法顺利往前推进？

那真的是很重要的事情吗？

· 被否定时

如果把这视作一次机遇，其中蕴含了什么样的机遇呢？

那样说的前提是什么呢？

后记 世间一切皆由“提问”而起

现今，我们的生活之所以幸福，都得益于前人所提出的各种各样的提问。

衣食住行自不必说，像科技、医疗、哲学、文化艺术等领域所取得的任何进步，都离不开提问，如：怎么做才能达到目标呢？能不能进一步加

以改善呢？怎样才能幸福？什么算是幸福？何谓活着？等等。

一切皆由“提问”开始，这么说也许会让人觉得有些言过其实，但事实就是这样的。

这些为我们开辟出一个未来的提问，都有哪些共通之处呢？

那就是这些问题都能够逼近事物的本质。

能够逼近事物本质的提问，有时让人觉得难以应对，有时又会让人眼前一亮。正如本书一开始所说的那样：“此时此刻，真正重要的事情是什么呢？”这样的问题是没有一个所谓正确答案的，所以这属于难以应对的提问。但是，在如今这个时代，这样能够逼近事物本质的提问，却显得十分重要。

原因就在于，迄今为止我们从生活中获得的经验，几乎都发生了巨大的改变，甚至也可以说某些东西已经崩塌了。

以前的人们，对于社会结构也好，经济体系也好，只需让自己努力去学习，然后适应这样的社会就好了。而对于未来，即使不去追问本质性的问题，也能让自己生存下去。在各种模式或结构中，“如何更快地去做”“如何更有效率地去做”的微小问题，除非大部分人真的做出了改变，否则并不能从根本上改变什么。

但是，这样的时代已经结束了，现在已经很难再找到“只要维持原状就好”的事物了。

也许，现在我们正处在“提问的大变革时期”——至少我是这么认为的。也就是说，“提问”正朝着更加接近本质的问题而改变。

迄今为止，那些被认为是理所当然的行业、职业、工作，说不定都将消亡，各种各样的“围墙”也将倒下，整个世界将会变得更加扁平化。谁都可以更容易地通过公开渠道搜集到信息，这无国境线或男女老幼，所有人都将共享同一主题。

正是在这样的时代中，开放的、关乎事物本质的提问，才显得尤为重要。

目前来看，“生活在旧体系中的人”与“靠自我提问而生存的人”之间，还

处于一种“对立”的状态。

但是今后，人们将不再为了生存而被迫去随大流，人们只需自问“对自己来说到底，什么才是最重要的事情？”能够做到这一点的人，与无法做到的人之间，其在今后的10年、20年里将会产生相当大的差别。

你想要选择的未来，是一个什么样的未来呢？为此你又想做些什么呢？

这是我在本书中，向各位提出的最后一个问题。

大岛祥誉

※希望进一步强化自己提问能力的读者，可以参考大岛流BootCamp网站的授课内容。

提问的最终目标是能够成为靠自己的能力给出答案的人。为此，特别开设了不受场地限制的在线直播授课，大家可以一起成长一起交流。每月都会举办直播课程和小组活动的计划，有兴趣的读者，请提前注册，登录网站。

大岛流BootCamp课程预约网站：<http://oshimasachiyo.jp>

参考文献

1. 提问力. 大前研一著，文艺春秋.
2. 杰夫·贝索斯：未实现的野心. Brad Stone著，滑川海彦解说，井口耕二译，日经BP社.
3. 宝矿力水特诞生轶闻. 大塚制药. http://www.otsuka-plusl.com/shop/pages/story_pocarisweat01.aspx.
4. BRANDE NOTE世界的厨房. <http://hokuohkurashi.com/note/102551>. 北欧生活工具店.
5. 成功卖出20亿瓶矿泉水的“女销售”. 东祥经济在线. <http://toyokeizai.net/articles/-/12811>.

6. 被嫌弃的勇气. 岸见一郎, 古贺史健著, Diamond社.
7. 唤醒你“最佳状态”的方法. Anthony Robbins著, 堤江实译, PHP研究所.
8. 送给管理者的5个问题. P. F. Drucker著, 上田惇译, Diamond社.
9. 看不见的资本主义. 田坂广志著, 东洋经济新报社.
10. 达沃斯会议上全球领导人的话术. 田坂广志著, 东洋经济新报社.
11. 成功人士的7个习惯 (全译本). Stephen R. Covey著, Franklin Covey Japan译, Kingbear社.

作者简介

[日] 大岛祥誉

Senju Human Design Works公司董事长。高管培训师、组织开发与人才培养咨询顾问。毕业于上智大学外国语学部，后取得美国杜克大学福库商学院MBA学位、芝加哥大学人文科学硕士学位。在麦肯锡公司从事新事业拓展战略、公司战略以及经营战略的制定等咨询项目。之后供职于美世人力资源咨询公司（William M. Mercer）、华信惠悦咨询公司（Watson Wyatt）、环球创投（Global Venture Capital）、三和综合研究所等企业。2002年独立创业，从事高管培训、组织改革咨询、团队建设及领导力培训等服务。著有《麦肯锡类公司入职1年的问题解决教科书》《麦肯锡的精英们如何做笔记》《麦肯锡的精英们崇尚的39条工作习惯》等书。

目前计划开设在线教程，以帮助学员掌握一流的提问技巧，学会思考方法，从而提高自己人生的质量。

Table of Contents

[封面](#)

[文前](#)

[前言 越是困惑迷茫的时候，越是可以“提问”来改变现状](#)

[第1章 为什么优秀的顾问会特别注重提问](#)

[1. 取得绝佳业绩的秘密就隐藏在提问之中](#)

[提问能让大脑运转起来](#)

[2. 在麦肯锡工作期间学会的“提问式思维”](#)

[3. 你要试着进行提问](#)

[梳理杂乱的信息
找出事物的本质，缩短所需时间](#)

[将不同的事物联系起来，发散我们的思维
引导至正确的方向](#)

[改善人际关系](#)

[改变自己](#)

[4. 正因为身处不断变化的时代，所以才要经常提问](#)

[“搜索×提问”可以拓宽各种可能性](#)

[5. 提问带来机遇](#)

[第2章 什么是好的提问](#)

[1. 什么是“好的提问”](#)

[2. 提问可以改变我们看世界的方式](#)

[3. 问题应该只有一句话](#)

[将焦点放在最重要的事情上](#)

[4. 不要带有自己的主观判断](#)

[5. 从不同角度看问题](#)

[6. 要能让人变得积极](#)

[7. 好的提问的四个方向](#)

[询问事物的本质——
用Where、Why、
How解决本质性的问](#)

题
面向未来的问题——
从期望的状态出发，
提出问题
跳脱束缚的问题——
对前提条件有所质疑
激发对方——如何打
破对方的思维定式

8. 看似是一个问题，实则非也

9. 将问题记笔记

笔记就是“脑洞”

10. “项目列表式”的提问笔记

11. “叫份外卖”

第3章 通过提问解决工作上的烦恼

1. 所有的工作都从提问开始

2. “提问三部曲”让你的工作不再返工

准确了解情况＝通过
提问抓住事物的本质
以提问的形式给出假
设
验证这一假设

3. 提问能让大脑进行最佳的运转

<开辟新事业时的提
问>面对未知的问题，
要运用主动进攻
型的提问

<从零开始的思考能
催生新事物>大胆地
提出疑问

<能准确搜集信息的
提问①>询问具体的
场景，从而发现新的
消费需求

<能准确搜集信息的
提问②>对所发表意
见的“前提”进行提问
<为了解决问题而提

问>用“问题”消灭问题的两段式提问

4. 迅速提出问题并加以验证

成功的人并非立刻行动，而是立刻提问

5. 越早提问就有越多可能性

第4章 通过提问来打动自己和他人

1. 用提问来解决人际关系上的烦恼——用“为什么……”这样的问题来打动他人

价值观的差异
不要带有主观判断

2. 谷歌所重视的尊重、共鸣、宽容的力量

3. 打动对方的提问原则——“为什么不愿意做呢？”(×)——“之所以不愿意做的原因是什么呢？”(√)

<打动对方的提问①
>用提问化解难言之隐——这件事可以拜托你吗？

<打动对方的提问②
>让对方接受“苛刻”的要求——如果提前跟你说好，可以接受吗？

4. 被否定时，通过提问改变现状——这件事中蕴含着什么样的机遇？

<可用于头脑风暴或会议中的提问>提问时要注意对场面的观察——此时此刻，大家是何感受

<可用于头脑风暴或会议中的提问>变负为正

<能提升团队实力的提问>用四个问题改变团队成员的想法

<改变想法的练习>
用“角色化”提问法改
变内心的想法

5. 用提问中获得的启示，激励自己

第5章 通过提问提高人生的质量

1. 提问带来新的思考

发现“思维的习惯”

2. 注意“五感”的违和感

3. 从“必须……”中跳脱出来

经常自问：什么才是
自己真正想做的事
情？

没有体力也很容易受
到周围人的影响

4. 越是重大的问题，越要让自己暂时放空

5. 提出“回顾性”的问题

6. 通过提问重新找回满心期待的自己——对自己来
说，给多少钱也不愿意去改变的事情是什么？

要重视简单的回答

7. 我的世界被问题打开的瞬间

附录 不同场景下的“提问”列表

后记 世间一切皆由“提问”而起

参考文献

作者简介

Table of Contents

封面

文前

前言 越是困惑迷茫的时候，越是可以通过“提问”来改变现状

第1章 为什么优秀的顾问会特别注重提问

1. 取得绝佳业绩的秘密就隐藏在提问之中

提问能让大脑运转起来

2. 在麦肯锡工作期间学会的“提问式思维”

3. 你要试着进行提问

梳理杂乱的信息

找出事物的本质，缩短所需时间

将不同的事物联系起来，发散我们的思维

引导至正确的方向

改善人际关系

改变自己

4. 正因为身处不断变化的时代，所以才要经常提问

“搜索×提问”可以拓宽各种可能性

5. 提问带来机遇

第2章 什么是好的提问

1. 什么是“好的提问”

2. 提问可以改变我们看世界的方式

3. 问题应该只有一句话

将焦点放在最重要的事情上

4. 不要带有自己的主观判断

5. 从不同角度看问题

6. 要能让人变得积极

7. 好的提问的四个方向

询问事物的本质——用Where、Why、How

解决本质性的问题

面向未来的问题——从期望的状态出发，提出

问题

跳脱束缚的问题——对前提条件有所质疑

激发对方——如何打破对方的思维定式

8. 看似是一个问题，实则非也

9. 将问题记笔记

笔记就是“脑洞”

10. “项目列表式”的提问笔记

11. “叫份外卖”

第3章 通过提问解决工作上的烦恼

1. 所有的工作都从提问开始

2. “提问三部曲”让你的工作不再返工

准确了解情况=通过提问抓住事物的本质

以提问的形式给出假设

验证这一假设

3. 提问能让大脑进行最佳的运转

<开辟新事业时的提问>面对未知的问题，
要运用主动进攻型的提问

<从零开始的思考能催生新事物>大胆地提出
疑问

<能准确搜集信息的提问①>询问具体的场
景，从而发现新的消费需求

<能准确搜集信息的提问②>对所发表意见
的“前提”进行提问

<为了解决问题而提问>用“问题”消灭问题
的两段式提问

4. 迅速提出问题并加以验证

成功的人并非立刻行动，而是立刻提问

5. 越早提问就有越多可能性

第4章 通过提问来打动自己和他人

1. 用提问来解决人际关系上的烦恼——用“为什么……”这样的 问题来打动他人

价值观的差异

不要带有主观判断

2. 谷歌所重视的尊重、共鸣、宽容的力量

3. 打动对方的提问原则——“为什么不愿意做呢？”(×) ——“之所以不愿意做的原因是什么呢？”(√)

<打动对方的提问①>用提问化解难言之隐
——这件事可以拜托你吗？

<打动对方的提问②>让对方接受“苛刻”的
要求——如果提前跟你说好，可以接受吗？

4. 被否定时，通过提问改变现状——这件事中蕴含着什么样的 机遇？

<可用于头脑风暴或会议中的提问>提问时要注意对场面的观察——此时此刻，大家是何感受

<可用于头脑风暴或会议中的提问>变负为正

<能提升团队实力的提问>用四个问题改变团队成员的想法

<改变想法的练习>用“角色化”提问法改变内心的想法

5. 用提问中获得的启示，激励自己

第5章 通过提问提高人生的质量

1. 提问带来新的思考

发现“思维的习惯”

2. 注意“五感”的违和感

3. 从“必须……”中跳脱出来

经常自问：什么才是自己真正想做的事情？

没有体力也很容易受到周围人的影响

4. 越是重大的问题，越要让自己暂时放空

5. 提出“回顾性”的问题

6. 通过提问重新找回满心期待的自己——对自己来说，给多少钱也不愿意去改变的事情是什么？

要重视简单的回答

7. 我的世界被问题打开的瞬间

附录 不同场景下的“提问”列表

后记 世间一切皆由“提问”而起

参考文献

作者简介