

在对的时间提出对的问题，是有效沟通的关键

关键提问

哈佛大学给毕业生的5个人生思考题

[美] 詹姆斯·E. 瑞安 / 著 靳婷婷 / 译
(James E. Ryan)



WAIT, WHAT?

And Life's Other Essential Questions

感动“脸书”900万用户的毕业演讲

《纽约时报》畅销书

中信出版集团

关键提问

哈佛大学给毕业生的5个人生思考题

[美] 詹姆斯·E. 瑞安 / 著 靳婷婷 / 译

WAIT, WHAT?
And Life's Other Essential Questions

图书在版编目 (CIP) 数据

关键提问 / (美) 詹姆斯·E. 瑞安著; 靳婷婷译

. -- 北京: 中信出版社, 2018.7

书名原文: WAIT, WHAT?: And Life's Other

Essential Questions

ISBN 978-7-5086-8946-3

I. ①关… II. ①詹… ②靳… III. ①人生哲学—通

俗读物 IV. ①B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第095834号

WAIT, WHAT?: And Life's Other Essential Questions

Copyright © 2017 by James E. Ryan

Published by arrangement with HarperOne, an imprint of HarperCollins Publishers

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

关键提问

著 者: [美] 詹姆斯·E. 瑞安

译 者: 靳婷婷

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2018年7月第1版

京权图字: 01-2017-9005

书 号: ISBN 978-7-5086-8946-3

定 价: 45.00元

印 张: 5.5 字 数: 70千字

印 次: 2018年7月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

引 言

问题不对，你永远不会成功

我想告诉那些心存疑虑的读者：其实，人生中只有5个最不可或缺的问题。你应当经常拿这些问题来扪心自问，并向他人发问。如果养成了习惯，经常问这5个问题，你就会变得更加幸福和成功。这样一来，对于我所谓的“附加问题”，你最终也能够给出一个很好的回答。而这个“附加问题”，或许是你这辈子要面对的最重要的问题。

有的人或许会不屑一顾，有的人甚至想要把书放下，在此之前，请允许我说一句，以上文字或许显得夸夸其谈，甚至有些荒诞不经，对此，我完全理解。我唯

一的借口就是，这本书源自一场毕业典礼上的演讲，而毕业演讲本就应该是浮夸的。如果你觉得刚刚读到的内容浮夸，那就真该去听听我的演讲！无论怎样，请大家不要太苛刻地评判我——至少暂且手下留情。我能保证的就是，这本书要比演讲更加细腻，也更加有趣。当然，篇幅也比演讲长。

这篇演讲是我以哈佛大学教育研究生院院长的身份发表的。在哈佛大学每年的毕业典礼上，我都不得不发表几段往往并没有理想中那么简短的“简短发言”。相应地，哈佛大学的毕业生和他们的家人们不得不听取我的发言，为了换取一纸文凭，他们一边强忍昏昏欲睡之感（以及滚滚热浪），一边无奈地忍受大段的陈词滥调。我觉得，我去年所做的关于提问的演讲还算不错，虽不算金玉良言，但也差强人意。

我绝对没有想到这篇演讲会“人气爆棚”，但事情就这样发生了。几百万人在网上观看了这场演讲的片段，许多人慷慨地发表溢美之词，有些人的评论则愤愤

不平，甚至火药味十足。这些评价中的绝大多数我都记得，有些还颇为有趣。这就是网络评论的现状和我的心态——我马上就会讲到心态的问题。

还没等我反应过来，我便收到了一位编辑发来的邮件，建议我将这次演讲编成一本书；而还没等各位反应过来，大家已经开始读起这本书来了，起码到现在为止还没放下。

那么，关于如何提出好的问题，特别是 5 个最不可或缺的问题，何以衍生出一次演讲和一本书呢？这个问题问得好。（一语双关听出来了吗？）至少从某种层面上来说，这个问题的答案涉及我个人的因素。

一直以来，我都对提问抱有着迷，甚至近乎痴迷的兴趣。和绝大多数孩子一样，小时候的我也会问一大堆问题。而不同的是，这个习惯并没有随着我的成长而消失，这对我的亲朋好友的影响尤其大。说来惭愧，在我的记忆中，与父母和姐姐的许多次晚餐都充斥着我的各种提问。面对一系列问题的连番轰炸，他们只得硬着头

皮忍受。

随着年龄的增长，我的提问开始由“天空为什么是蓝的”这类问题，转变成了律师在交叉询问证人时用到的那种问题，但相比之下要更循序渐进，而不那么针锋相对。或许，这只是我一厢情愿的理解罢了。我会问父母，为何会相信某些事情是正确的，或者有没有什么证据来支持自己的理念。我曾经问过母亲，有什么证据能证明罗纳德·里根能成为一位优秀的总统；也曾询问父亲，有什么证据能证明里根会成为一位糟糕的总统。我还问过他们，有没有什么实实在在的证据能证明教皇是上帝在地球上的代言人。并非所有问题都如此宏大。除了以上这些问题，我也很乐意用普通平常的话题来考验父母亲，比如，他们为什么觉得我必须吃孢子甘蓝，为什么会有人把干葱头煎猪肝当成食物。

总之，我这个人挺招人烦的。我的父亲没有上过大学，对于我不断提问的行为，以及除了提问和投球几乎一无所长的事实，他不知道该抱以什么样的态度。

我和父亲不同，不但不擅长手工，而且什么都不会修理——我不具备任何实用性的技能。但是，我提出的问题却源源不断，正因如此，父亲一再告诉我，成为一名律师才是正道。除了这条路，他无法想象我还能靠什么谋生。

最终，我听从了父亲的建议，本科毕业之后，我进入了法学院。这个选择对我来说简直再合适不过了。大家可能知道，绝大多数法学教授讲课时都会运用苏格拉底式教学法，或至少会遵循某种改良过的版本：教授会把学生叫起来，接连提问，检验学生所给的答案是否经得起追问，或者事实的推敲。如果提问得当，这一连串的问题会迫使学生们深挖其论点的意义，并去寻找可广泛应用在多种背景之下的法学原理。

我似乎找到了属于自己的群体，这也是我在从事法律工作几年后，决心成为一名法学教授的原因之一。

我在母校弗吉尼亚大学的法学院刚任职教授不久，父母亲便来到夏洛特镇探访我。父亲问我能不能旁听我

的课。现在想来，那是一个痛苦的回忆，因为那是父亲唯一一次看我教课。几个月后，他因突发心脏病离开了人世。

对于我选择做一名法学教授的决定，父亲感到有些吃惊。一来，他知道我热爱律师工作；二来，他不大相信法学教授算得上一份真正的工作。然而，在课堂上亲眼看见我向学生提出一个又一个问题之后，父亲意识到，我总算找到了或许是这世界上唯一一份与我的禀赋相契合的工作。他告诉我：“这就是你注定该做的工作。”他还打趣地说道，我竟然能够一边拿着薪水，一边向学生提出那些招人烦的问题，就像我小时候在餐桌上不断提问一样，真是让他难以相信。

不曾想，在弗吉尼亚大学教了15年的法学之后，我收到了哈佛大学教育研究生院的邀约，邀请我担任院长一职。我在整个职业生涯里都在编订和教授教育法，因此，进入教育研究生院的想法并不算异想天开。我的故乡位于新泽西州北部的一个小镇，无论是在故乡，

还是在耶鲁大学和弗吉尼亚大学，我所接受的教育都让我受益匪浅。因此，我非常重视受教育的机会。

我的母亲和父亲一样，也没有上过大学，但是，他们二人对教育的力量坚信不疑，而我更是对教育的力量有过亲身的体验。在新泽西公立高中的老师们的帮助下，我入读了耶鲁大学的本科，这段经历改变了我的一生，为我打开了通往新知的大门。同时，这段经历也让我萌生了一个疑问：为什么美国的公共教育系统对某些孩子适用，对另一些孩子（尤其是那些处于弱势地位的孩子）却不适用呢？我职业生涯中的大部分时间都在寻找这个问题的答案。我之所以接受了哈佛大学的院长之职，是因为这是一个难能可贵的机会，让我能够与一群尽心竭力、启发灵感的人共事。这其中的每一个人都倾尽心血，让那些不被关注的学生有更好的机会接受教育。

入职一年后，我明白，院长是要发表很多演讲的，其中最重要的就是毕业典礼上的演讲了。这也是最难做

样子。

“这件事可真蹊跷。”父亲说道。

我问他为什么觉得这件事蹊跷。

“因为我很确定，今天早上你可是有眉毛的啊。”

父亲没有再逼问下去。我很肯定，他觉得我终究是会承认错误的。我确实照做了，但我先是对神父做了忏悔，之后过了很长时间，我才向父母认了错。

刚开始，我并不确定自己能在第一次忏悔时就招认这次犯的错。这件事看上去很严重，不适合一张口就说。另外，我也突然意识到自己其实犯下了两重罪，一是点火，二是如同一些政客的托词那样，在被父母询问时，把自己的所作所为给“记混了”。

轮到我忏悔的时候，我先是询问神父，如果不能坦白所有的罪行，会有什么后果。其实我就是想看看我还有什么选择的余地。而神父却说：“这也是一种罪行。这是不作为之罪。”我心想：真该死。（当然，我没有把这句话出口。）神父解释说，没有做到

你应该做的事情，其罪过与有意去做错误的事情一样严重。

一开始，什么都不做也是一种罪的理念让我费解，但是这些年来，我渐渐明白，无论是对人还是对己，不作为往往要比做错更加有害。我打从心底认为，通常我们心中最深的悔意源于不作为，正因如此，我最后还是将后院着火的事情告诉了父母。而我之所以在第二次演讲中选择不作为之罪的主题，也是出于这个原因。我建议学生们密切关注自己没有去做的事情。

2016年春天，随着毕业季的临近，朋友和同事们开始询问我打算在毕业典礼上讲些什么。有一段时间，我只是条件反射般地回答“这是个好问题”而已，我知道，这个回答很蹩脚。但后来我意识到，“好问题”可以作为毕业演讲的主题，再加上我一直以来对提问的痴迷，这个主题更是顺理成章了。

因此，提出以及聆听好问题的重要性便成了我演讲的主题，而本书也是以此为主要内容的。在接下来的章

节中，我们将会讨论 5 个不可或缺的问题，以及最后的附加问题。但在我们谈到这 5 个具体问题之前，把这些问题放在更为宽泛的背景中来审视，或许会便于我们理解。因此，让我针对这些问题先概括地提出两个建议。

第一个建议是，花更多的时间思考应该提出的问题。

我们中的许多人都会因为担心答案是否正确而花费太多时间。毕业不久的学生尤其如此，他们刚刚收到证明他们学识的文凭，而他们的家人也难免期待得到一些答案，特别是为这份文凭交了学费的家人。很多人一生都在忧虑答案是否正确。这是我们职业生涯中一个共同的特征，因为我们不想在同事面前显得自己能力不足。这也是我们个人生活中的一个主题，因为我们不愿意在那些依靠我们的人面前显得茫然失措。举例来说，新晋父母希望回答与自己孩子相关的问题，以及孩子所提的问题。就像新入职的员工一样，新晋父母在遇到无法回答的问题时也容易感到紧张，而在刚开始接触一件事情

的时候，这种情况无疑是会出现的。正因如此，新的体验才会给人造成压力。如果你觉得自己应该对每件事都有答案，但无奈只有一堆问题，谁会不觉得“压力山大”呢？

在担任院长一职的时候，我也曾经有过这种困扰。刚开始的时候，我以为我工作的很大一部分职责就是要找出所有的答案。因为从本质上来说，领导者就应当树立愿景。从一定意义上来说，清晰地表达愿景其实就是在回答一个关键的问题，即：这所学府到底是什么样的机构？我承认自己刚开始任职时并没有一个很清楚的愿景，甚至连最近的洗手间在哪儿都不清楚。答案尚且没有，愿景就更无从谈起了，这让刚开始任职的我感到紧张，甚至有种无望、惶然的感觉。

然而过了一段时间之后，我渐渐厌倦了假装事事都有答案的自己，因此，我开始提出问题，甚至会用提问来回应问题。比如，这是个好问题，那么你怎么看？我逐渐意识到，院长和法学教授提出的问题虽然必定在

内容上有所差别，但无论对于院长还是对于法学教授来说，提出好的问题都是同等重要的。举例来说，只有通过向他人提问，你才能够阐述一个愿景，让与你共事的人为之叹服。在认识到这一点之前，无论遇到的问题是还是小，我都会浪费很多时间，担心无法为这些问题找到答案。

这并不是说答案是无关紧要、无足轻重的——问题与答案同样重要，甚至问题往往更为重要。道理很简单：答案的好坏是由问题来决定的。如果提出的问题是错误的，那么你得到的答案也将是错误的。

这一点是我通过亲身经历体验到的。老实说，这样的经历有许多，但我在这里只跟大家分享其中一个。故事发生在1990年夏洛特维尔的一次法学院舞会上。当我终于鼓起勇气向暗恋了许久的法学院同学凯蒂·休做自我介绍时，我却犯了两个错误。第一，我是在凯蒂与别人跳舞的时候做自我介绍的。（不要问我为什么——虽然这是个好问题。）第二，更严重的是，我在最后关头

怯场了，没有向凯蒂做自我介绍，反而把自己介绍给了她的舞伴（暂且叫他诺曼吧）。为了盖过音乐声，我大声问道：“你不会就是诺曼吧？我们一起上过民事诉讼课，我真的很欣赏你在班级讨论时的发言。”诺曼开心地回答道：“我就是诺曼，谢谢你！”

从我提出的问题来看，诺曼给出了一个完全合适的答案。即便如此，这个答案仍然是错误的。对我来说，正确的答案应该是：“我是凯蒂·霍默。见到你真高兴，没错，我确实想要嫁给你。”但由于没有提出正确的问题，我也不能指望得到正确的答案。幸运的是，凯蒂理解了我想要提出的问题，而这，也是我们得以结为夫妻的原因之一。

提出好的问题或许要比想象中更困难。之所以这样说，并不是想要为我在舞会上提出的错误问题找理由。提出好的问题之所以困难，是因为你需要透过简单的答案，去关注那些困难、微妙、神秘、尴尬，甚至让人难以面对的因素。但是我认为，你和你的聆听者都会因为

这份用心而变得更加富有，无论对于职业生涯还是对于个人生活来说，都是如此。

对于你能想象到的每一份职业，提出好的问题都是成功的关键。举例来说，好的教师明白，问到关键的问题不仅能让学生活用知识，还能激发他们的好奇。没有什么礼物能比好奇心更适合孩子们了。能干的领导者，甚至是伟大的领导者，都承认自己并非对于每件事都有答案。但是，这些人知道该如何提出正确的问题——这些问题能够迫使别人和他们自己超越陈旧的问题，揭开那些在问题被提出之前无人注意的可能性。

“人们所谓的‘发现的时刻’，其实就是发现问题的那一刻。”对于小儿麻痹疫苗的研发者乔纳斯·索尔克的这句箴言，任何一个领域的创新者都能够理解。发现问题需要时间，但这时间花得很值。爱因斯坦坚信提问的重要性，他曾经说，如果他有1个小时来解决一个问题，他会将前55分钟的时间用来决定怎么提问才合适。或许你想多花点儿时间在解决方法上，但是，这句话的