

问对问题

从一顿被朋友否决的晚饭，拆开我们提问时反复踩的思维陷阱

思维方式训练

费曼式写法 · 由多个 AI 代理撰写与互相审校

导读

从一顿被朋友否决的晚饭，拆开我们提问时反复踩的思维陷阱

我们从小到大，练的都是「把答案做对」。考卷上题目是给定的，没人教你怀疑题目本身。于是我们默认了一件其实很可疑的事：**问题永远是中性的、无辜的，对错只发生在答案那一端。**

可一顿饭改了我的看法。朋友听完我的问题，没有回答，而是说：你提出的问题本身，就是有问题。第二天我把同样的问题抛给 AI，它也先提醒我——你这几个问题的提问逻辑，有点小问题。连着两方指向同一处，我才意识到：**一个问题，是可以在任何人回答它之前，就已经错了的。**

这本书就顺着这顿饭往下查。它不教你怎么找到答案，它教你一件更靠上游的事——在开口之前，先掂一掂自己这个问题的地基正不正。

贯穿全书的那个问题只有一句：**一个问题，凭什么算「问对了」？**

我们会把三个被当场驳回的真实问题放上解剖台，一刀一刀拆开你我都常踩的坑：拿三五个熟人推出「大家都这样」、用一个「为什么」偷偷跳过「是不是真有这事」、用一个看着很像其实对不上的类比搬运结论、同一个词在半句话里换了两种意思。拆完坑，再给你一套开口前能走一遍的动作，和一张验收好问题的清单。

读之前，先记住这本书唯一的反直觉主张——

先别急着找答案。你那个问题，真的经得起被问吗？

翻开第一章，我们从那顿被否决的晚饭开始。

第一章 · 一顿被否决的晚饭

那天晚上，我和老韩、杨明一起吃饭。酒过三巡，我照例把盘旋在脑子里的几个问题抛了出来。聊到后面，杨明忽然有点激动。他没有顺着回答，而是说了一句让我当场愣住的话：

你提出的问题本身，就是有问题的。

我一直以为讨论的套路是固定的：我问，你答；答得好不好、对不对，是「答」那一端的事。可杨明把矛头调转了一百八十度，指向了提问的人——我。那一刻我没反应过来问题究竟出在哪，只觉得哪里别扭，又说不上来。回家复盘，我决定把这顿饭当成一条线索，顺着它去看清一件我从没认真想过的事：**一个问题，是可以在任何人回答它之前，就已经错了的。**

三个被当场驳回的问题

先把现场还原一下。那晚我一共抛出三个问题，三个都被杨明判了「不成立」。

第一个，我问：为什么那么多律师，最后都转去做刑事诉讼？杨明说，这个问题站不住。我身边确实碰到过几个人——有从媒体转行的，有从老师转行的——转去做了刑辩律师。可那只是我恰好遇见的几个人；更多转行的律师，根本不走这条路。我拿几个个例，当成了一个普遍现象来发问。

第二个，我顺着他给我的一条新信息往下问。他说，不少北大法学院本科毕业的人，最后既不做律师也不考公，而是进了券商、金融机构，或去国企央企这类大公司做法务。我立刻接上：这些人熬成法务总监、法律总顾问之后，挑合作律所时，是不是只认那几家「红圈所」（红圈所，中国业内公认规模与声誉领先的头部律所，数量就那么几家）？讨论到这里开始打转。杨明反驳：进一家企业法律顾问库的，往往不是「律所」而是某个具体的「律师」；而且「入库」常常只是后面一整套流程的第一步，入了也远不等于拿到活。两句话，一句戳我把「律所」和「律师」混为一谈，一句戳我把「入库」当成了「中选」。

第三个，是关于离婚的一个问题。具体问的什么我没来得及展开，但杨明同样摇头：你又问错了。

三连否决。更让我在意的是第二天的事——我把这几个问题原封不动抛给了 DeepSeek，想看看机器会怎么说。它绕开了我期待的那个答案，先提醒了一句：你这几个问题的提问逻辑，本身有点小问题。

两方同时指向一处，就不是偶然

一个老朋友当面说我问错了，一个 AI 隔着屏幕也说我问错了，而且指的几乎是同一处毛病。连着两方命中同一个靶心，我没法再把它推给「他们没听懂我」。这更像是我身上一个稳定的、会反复发作的思维模式。

大白话

我提问的毛病，大概能写成一句话：**拿身边三五个个例，直接推成一个「普遍都这样」的结论，再把这个没验证过的结论当成不言自明的前提，在它上面接着往下追问。**于是问题问得越深、越细，离事实反而越远——因为地基本身是斜的，楼盖得越高，歪得越离谱。

「错的问题」到底错在哪

我们从小被训练的，是「把答案做对」。考卷上，题目是给定的、默认成立的，你的任务只是在它下面填对的字。日子久了，就养出一种错觉：问题永远是中性的、无辜的，对错只发生在答案那一端。

可真实世界里，没有谁替你出题。你得自己把问题从一团模糊里拎出来——而就在「拎」这个动作里，你已经悄悄塞进了一堆没说出口的假设。前提，就是一个问题里那些你没明说、却默认为真、并以它为地基继续往下问的东西。「为什么那么多律师转做刑诉」这句话，默认了「确实有很多律师这么做」。如果这个默认是假的，那么无论你给出多精妙的回答，都是在为一件根本没发生的事找原因。

错的问题，不是答不出的问题，而是**答对了也没用、因为它问的那件事压根不成立**的问题。

这本书想顺着这条线做什么

我不想把这顿饭的尴尬翻篇就算了。我想把「我是不是总在提出错误的问题」当成一把手术刀，剖开自己提问时的思维，看看里面究竟藏着哪几种反复出现的陷阱，以及——更要紧的——怎么才能提出一个前提站得住、值得被认真讨论的问题。

所以贯穿这本书的那个问题是：**一个问题，凭什么算「问对了」**？接下来每一章，都在拆解我那晚踩中的某一个坑——以偏概全、夹带前提的「为什么」、偷换结构的类比、一词两义的含混——再把它翻过来，变成一条下次能用上的检查动作。读完你不一定能回答世上所有难题，但你大概能在开口之前，先掂一掂：我这个问题，地基正不正。

先从最要命、也最隐蔽的那一条说起。下一章，我们把一个问题拆开，看看它背后到底驮着多少你从没留意的前提。

第二章 · 每个问题都驮着一个前提

上一章我说，问题会在被回答之前就错掉。这话听着玄，这一章就把它坐实。方法很笨：拿一个问题放上解剖台，一层层切开，看看它到底由什么零件组成。

水面上那句话，和水面下那堆东西

先看一句最老掉牙的陷阱问题：「你戒烟了吗？」

这句话逼你在「戒了」和「没戒」里二选一。可你要是从来不抽烟，两个答案都是坑：回「戒了」，等于承认过去抽；回「没戒」，等于承认现在还抽。真正的麻烦不在你怎么答，而在这句话**没问出口、却要你默认接受**的那件事——「你曾经抽烟」。

这个没问出口、却被当成已经成立的东西，有个名字。

预设，就是一个问题为了能被问出来，而偷偷假定为真、不再接受检验的那部分内容。它不在问号里，在问号底下。你一旦开口回答，就等于默默替它签了字。

大白话

换成人话：每个问题都像一座冰山。露出水面、带问号的那一角，是你听见的「问题」；藏在水面下、又大又沉的那一整块，是你没听见、却必须先认账的「预设」。讨论往往卡在水面上吵答案，真正歪的那块，一直泡在水里没人看。

把我那句话解剖给你看

回到那顿饭上我问的第一句：「为什么那么多律师，最后都转去做刑事诉讼？」

说出口、带问号的，只有「为什么」三个字——它在催一个**原因**。但要让这个「为什么」站得住，水面下至少得先码好两块预设：

- **预设一**：确实有「很多」律师转去做刑诉。（一个关于数量的事实。）
- **预设二**：这是一个需要特别解释的现象，而不是随机的、各走各路的职业流动。（一个关于「它值得问」的判断。）

我那晚张口就从「为什么」开始，等于一次性给这两块预设都签了字，却一块都没验过。而杨明的反驳，恰恰是伸手进水里，把第一块预设捞出来给我看：你说的「很多」，其实只是你碰巧遇见的三五个人。预设一是假的——那「为什么」自然就悬空了。

地基歪一寸，楼顶歪一丈

为什么说「问得越深，离事实越远」？因为预设是地基，后面每一个追问都压在它上面，而且是**放大**地压上去。

顺着「很多律师转刑诉」这个假前提，我接着会问：是不是刑辩更有成就感？是不是律师中年都想做点有社会意义的事？是不是法学教育出了什么导向问题？你看，每一个新问题都长得越来越具体、越来越像那么回事——可它们全都生在一块根本不存在的土地上。我越往下挖，越是在为一个幻觉编织精致的解释。

错误不会在传递中被稀释，只会被放大。前提错一寸，结论能错一丈。

计算机行业有句老话，叫垃圾进，垃圾出（garbage in, garbage out）——喂进去的数据是错的，机器算得再快再漂亮，吐出来的也只能是错的。提问是一模一样的道理：预设是你喂给整场讨论的原料，原料坏了，讨论越热烈，离真相越远。

那句扎心的话，其实是个好消息

「你的问题本身有问题」，听着像人身攻击，其实是一次极高效的帮忙。因为它没有在水面上陪你空耗——没有顺着假前提跟你一起猜「到底是不是成就感」，而是直接把水抽干，让你看见地基裂了。

这给了我们一个反直觉、但特别省事的习惯：**听到或想到一个问题，别急着扑向答案，先往水面下看一眼——这个问题逼我默认了什么？**把那几块预设——捞上来，摆到桌面上，它们立刻从「不容置疑的背景」变成了「可以单独查一查的说法」。

这一章我们只做了一件事：承认每个问题都驮着预设，而预设是可以被单独拎出来检验的。接下来的几章，是把我那晚驮歪的预设一块一块拆开——第三章先处理最常见的那一块：我凭三个人，怎么就敢说「律师都」。

第三章·三个人怎么变成「律师都」

上一章我们把问题的地基——预设——拎了出来。这一章盯死其中最常见的一块：我凭什么从「我认识三个转行做刑辩的人」，一步跨到「那么多律师都转去做刑诉」？

三个人，是怎么变成「都」的

这一步跨越有个老名字。

以偏概全，就是用一小撮你手头正好有的例子，直接推出一个「普遍如此」的大结论——样本小得可怜，结论大得吓人。

我手里的样本是谁？一个从媒体转行的、一个从老师转行的，外加印象里零星几个。满打满算三五个人。我却用它们填满了「那么多律师」这个巨大的筐。问题不在这几个人不真实——他们千真万确存在；问题在于，**我偷偷把「我身边的世界」当成了「整个世界」。**

大脑为什么天生爱这么干

这不是我一个人的毛病，是人脑出厂自带的一条捷径。

可得性捷径（availability，心理学家卡尼曼总结的一种思维习惯），说的是：一件事在你脑子里越容易被想起来，你就越觉得它常见、它普遍。而什么东西最容易被想起来？**你亲眼见过的、最近发生的、带情绪的、有故事的。**

我那几个转行的朋友，个个有名有姓、有血有肉，饭桌上能讲出完整的故事。而那些「没转行、安安静静接着做民商事」的律师呢？他们没在我脑子里留下任何画面。于是我的大脑做了一道并不公平的加权：鲜活的样本，一个顶一百个；沉默的样本，直接当零。

大白话

说白了：你不是在统计世界，你是在统计「你记得住的世界」。而你记得住的那部分，早就被鲜活度、被你的经历、被谁更会讲故事，筛过一道了。拿这把歪尺子去量「普遍不普遍」，必然歪。

更隐蔽的一层：样本是怎么到你手里的

比样本小更要命的，是样本**偏**。

我为什么偏偏认识这几个转行做刑辩的人？多半因为我自己混的圈子——媒体、教育——里，本来就容易碰上「半途出家转法律」的人。换句话说，**我遇见谁，这件事本身就是被筛选过的**，根本不是从全国律师里随机抽的。用一个被圈子筛过的样本去推全体律师，就像站在医院大厅里数人头，然后得出结论「现在人人都在生病」——你会在那儿，恰恰因为那里专门聚集生病的人。

这种「样本的来路本身就带着偏向」的毛病，叫选择偏差（selection bias）。它比样本小更坑，因为样本小你起码心里发虚，而样本偏的时候，你往往浑然不觉，还觉得自己见多识广。

三个土办法，开口前先过一遍

不必动用统计学，三个大白话问题就能拦下大半个坑：

1. **分母是多少？**——「那么多」是跟谁比？我说的是三个人除以我认识的几个转行者，还是三个人除以全国几十万律师？把分母逼出来，「很多」常常当场缩水成「几个」。
2. **这些样本是怎么到我面前的？**——是我随机撞见的，还是我的职业、我的圈子、算法推送替我挑好再端上来的？来路一旦有偏向，数量再多也不算数。
3. **反面的人去哪了？**——我见过几个「转了」的，那我见过几个「没转、接着做老本行」的？如果一个都想不起来，不是因为他们不存在，而是因为他们不吵不闹，没进我的视野。**沉默的大多数，从不主动举手。**

这三问里，第三问最值钱。以偏概全的人，眼里永远只有「发生了的案例」，从不去找「没发生的案例」。可一个说法代表不代表普遍，恰恰要靠那些没发生的、沉默的、你没注意到的部分来称重。

一个简单的改口

最省事的纠偏，是改口。把脱口而出的「律师都……」，老老实实换成「**我认识的几个转行的人里，有几个……**」。

就这么一改，那个假装成普遍规律的说法，立刻缩回它真实的尺寸——一条关于「我这几个熟人」的观察。观察当然可以继续问下去，但它别再冒充规律。规律得另外去查：查行业报告、查律协数据、查招聘趋势，而不是查我的饭局通讯录。

拆掉了「以偏概全」这块预设，下一块更狡猾的预设就露出来了——它藏在「为什么」这三个字里。下一章，我们把「为什么」拆开，看看它是怎么在你没察觉时，先替你认定了「确有其事」。

第四章·先问「是不是」，再问「为什么」

上一章拆的是「样本」这块预设。这一章拆一块藏得更深的——它不在样本里，而是直接焊死在「为什么」这三个字的语法里。

「为什么」是个急性子

「为什么」天生在催一件事：**给我一个原因**。可它要开口，必须先默认一件事已经成立——你不会问「为什么昨天下了雨」，除非昨天真的下了雨。

这就是「为什么」最隐蔽的地方：它把「**这件事到底有没有发生**」直接跳过去了，当成**不需要讨论的背景**。你以为自己在问原因，其实你已经悄悄替一个还没核实的事实签了字。

看一句经典的坏问题：「为什么女生天生数学就是不如男生？」只要你认真去回答它——去找激素、找大脑、找进化——你就已经承认了「女生数学天生更差」这个前提。可大量研究早就显示，一旦控制住教育机会和社会期待，这个所谓的「天生差距」基本消失。真正该问的根本不是「为什么差」，而是：**「到底差不差？差多少？是天生的还是后天的？」**「为什么」这个急性子，把最该停下来的第一问，一脚油门开过去了。

一个问题，其实有四层台阶

一件事摆在面前，严谨的追问其实是一级一级往上走的台阶，顺序不能乱：

1. **是不是 (whether)** ——这现象到底存不存在、成不成立？这是事实核查，是第一级台阶，也是最常被人一步跨过的那级。
2. **有多少 (how much)** ——如果真有，到底多普遍、多强？是「满大街」还是「偶尔有」？
3. **怎么发生的 (how)** ——它的机制是什么，一步步怎么运作出来的？
4. **为什么 (why)** ——为什么偏偏是这样，而不是别的样子？

我那晚的毛病，是从家门口一步蹦到了四楼。「为什么那么多律师转刑诉」——我跳过了「是不是真有很多」（第一级），跳过了「到底多少比例」（第二级），跳过了「他们具体怎么

转过去的」（第三级），直接站在第四级问原因。脚底下三级台阶全是空的，人当然悬在半空。

大白话

一句话记住顺序：**先确认有没有，再追问为什么**。「是不是」管的是这事存不存在，「为什么」管的是它为何如此。存在都没坐实，就去追为何如此，等于给一个还没出生的人写悼词。

把「为什么」翻译成一句陈述

有个一秒钟就能用上的小动作，我叫它**陈述句检验**：把你那个「为什么 X」的问句，去掉问号，翻译成它偷偷预设的那句陈述「X 是真的」，然后盯着这句陈述问自己一句——**我凭什么相信它？**

- 「为什么那么多律师转刑诉」→ 陈述：「很多律师转去做了刑诉。」→ 我凭什么信？……凭我认识三个人。（地基当场塌。）
- 「为什么年轻人越来越不想结婚」→ 陈述：「年轻人结婚意愿在持续下降。」→ 这个有民政数据，站得住，可以接着往上走。
- 「为什么国产剧越来越烂」→ 陈述：「国产剧整体质量在下降。」→ 还是只是我小时候的滤镜 + 现在烂剧更容易被我刷到？先存疑。

你会发现，很多让你憋得难受、怎么也想不通的「为什么」，一翻译成陈述句就露馅了：想不通，不是因为问题太深，而是因为那句被预设的陈述**根本就是假的或没影的**。假命题当然找不到真原因——你是在给一个不存在的果，倒找一个因。

这不是抬杠，是省力

有人会嫌：凡事都先问「是不是」，多累、多扫兴。恰恰相反。先花十秒确认地基，是整场思考里**性价比最高**的一步。地基要是塌的，你后面为「为什么」投入的所有聪明——查资料、搭理论、做推演——全打了水漂，而且投入越多，错得越理直气壮。先问「是不是」，省下的正是这一整栋盖在流沙上的危楼。

拆完「为什么」里夹带的私货，下一块预设藏在一个更讨喜的东西里——类比。我们最爱用「这不就跟那个一样嘛」来显得通透，可下一章会看到，类比偷换起东西来，比谁都不动声

色。

第五章 · 你的类比偷换了什么

前几章拆的预设，都藏在一个孤零零的问题里。这一章的主角不一样——它靠「把两件事摆到一起」来骗人。它就是类比。

类比是怎么搬运结论的

类比，就是拿一件你熟悉的事，去套一件你还没想明白的事：既然这两件事「像」，那么前一件事上成立的道理，就搬到后一件事上也该成立。我们张口闭口的「这不就跟那个一样嘛」，干的全是这种搬运。

类比的力气大得惊人——人类理解任何新东西，几乎都靠把它比成某个旧东西。但正因为它是在**搬运结论**，一旦两件事「像」得不是地方，它就会神不知鬼不觉地，把一个本不该成立的结论搬到你面前。

饭桌上那个对不上的类比

那晚我问「法务总监挑律所，是不是只认红圈所」。杨明举了我们公司的例子来回应：我们当年进中粮储的代理商合作库，就是怎么怎么回事。他想用一个「供应商被大企业选进合作库」的熟悉故事，来套「律所被企业选进法律顾问库」这件事。

但我当时就觉得对不上——只是说不清为什么。现在能说清了：这两件事**表面像，骨架不像**。

- 我们提供的是**基础服务**，在那个领域里规模靠前，比的是产能、价格、资质这些能摆上台面、能横向比较的硬指标。
- 律所提供的是**高度依赖个人的专业服务**，客户真正买的往往是某一个律师的判断和声誉，而不是「这家所」这个招牌。

两件事确实都叫「入库」，都涉及「大企业挑供应商」。可真正决定「谁被选中」的那套机制——是比硬指标，还是认具体的人——完全是两套。用前一套的经验去推后一套的结论，就像拿「怎么批发采购钢材」的心得，去指导「怎么请一位名医主刀」。都叫「挑供应商」，内核差了十万八千里。

表面相似，和结构相似

这里藏着类比的全部秘密，就两个词：

表面相似——两件事在那些显眼、好描述、一眼能对上的地方像：都叫「库」，都是「大企业选小供应商」，词儿都一样。

结构相似——两件事在那套**真正驱动结论的关系**上像：到底靠什么决定谁入选？入选之后游戏怎么玩？钱和风险怎么分？

大白话

一句话：类比靠不靠得住，不看两件事「长得像不像」，看那根**真正起作用的因果绳子**有没有被原样搬过去。长得像是给人看的，绳子才是干活的。绳子没搬过去，再像也是空壳。

坏类比的典型手法，就是用抢眼的表面相似，盖住关键的结构不同。「人脑不就是台计算机嘛」——都处理信息、都有输入输出，表面像；可大脑没有 CPU 和内存的分家，记忆会随时间改写，情绪深度参与运算，结构差得远。你要是信了这个类比去推「所以人脑也能像电脑一样格式化重装」，就被表面相似带进沟里了。

审一个类比，只用三问

下次有人（或你自己）甩出「这不就跟 X 一样」，别急着点头或摇头，先过三问：

1. **我是想把什么结论从 X 搬过来？**——先把要搬运的货看清楚。是搬「所以也会失败」，还是搬「所以该这么做」？
2. **撑着这个结论的那根绳子，在 X 那边是什么？**——找出在源头那件事里，到底是哪个关系让结论成立的。
3. **这根绳子，在我这件事里还在不在？**——这是胜负手。绳子还在，类比成立，搬；绳子断了，哪怕表面再像，这结论也搬不过来。

用这三问回看饭桌：我想搬的结论是「入库主要看名气/规模」；在中粮储那边，撑这个结论的绳子是「基础服务靠硬指标比较」；可到了律所这边，这根绳子换成了「专业服务靠个人声誉」——绳子断了。所以那个类比，连同它背后「只认红圈所」的推论，都搬不过来。

别因噎废食

说这些，不是让你从此见类比就打。好类比是认知的脚手架，第二章那座「问题的冰山」、这一章这根「因果的绳子」，本身都是类比——没有它们，这些道理根本讲不清。类比不是敌人，**偷懒的类比才是**。该做的不是拒绝类比，而是每次都顺手查一眼：那根真正干活的绳子，到底搬过来没有。

类比偷换的是「两件事之间」的关系。下一章我们把镜头拉近，看一种更贴身的偷换——同一个词，在一句话到下一句话之间，悄悄换了意思。

第六章 · 一个词，两种用法

上一章拆的是两件事之间的类比。这一章更贴身：同一个词，在你一句话到下一句话之间，悄悄换了一张脸。你以为自己在聊同一件事，其实半路已经换了件。

饭桌上那两个打架的词

那晚我被杨明戳中的第二处，不在样本，而在用词。两个词，各带着一次偷换。

第一个词：律所，还是律师。我追问「律所怎么进企业的法律顾问库」，杨明说：进库的往往不是「律所」，是某个具体的「律师」。你听，整段讨论我都在说「律所」，心里想的却时而是「某家所这个招牌」，时而又滑成「所里那个具体的人」。「律所」这个词在我嘴里晃来晃去，指的根本不是同一个东西。

第二个词：入库，还是中选。我默认「进了顾问库」就约等于「拿到了业务」。杨明说，入库常常只是后面一整套程序的头一步，入了库也可能一单活都接不到。我把「入库」（进了一张候选名单）和「中选」（真被挑中干活）当成了一回事——可它俩中间，隔着整整一道淘汰。

这毛病有个名字

偷换概念，就是同一个词在一段话里前后代表了两个不同的意思，而你浑然不觉，还把它们当成同一个在用。它不像以偏概全那样一眼能抓住——因为词面一个字没变，变的是词背后指的东西。

它最大的破坏力，是让一场讨论**原地打转**。我说「律所靠名气入库」，杨明说「入库看的是律师个人」，表面上我们在针锋相对，其实我俩嘴里的「律所/律师」「入库」各指各的，根本没落在同一个靶子上。这不是意见不合，是各说各话——用着同一套词，聊着两件事，吵得越久越累，因为压根没对上焦。

怎么认出这种空转？有个信号很准：一场讨论绕了半天还在原地，谁也没被说动，又都觉得对方在胡搅。这时候十有八九，是某个关键词在偷偷做两份工。别再加码论证了，停下来，先把那个词按住。

把词按住：给它一个操作性定义

按住一个词，最有效的办法不是翻字典，是问一句「你说的这个词，具体指的是能通过什么检验的东西？」——给它一个操作性定义：不说抽象含义，只说「满足哪个具体、可核对的标准，才算」。

- 「你说的『入库』，是指名字进了那张候选名单，还是指真签了合同、开始干活、收到钱？」——一问，两个意思当场分家。
- 「你说的『律所强』，是指所的牌子响，还是指具体经办的那个律师靠谱？」——一问，「律所」这个晃动的词被钉在了墙上。

操作性定义的妙处在于：它把一个可以来回滑动的词，换成了一个能拿去对照现实、要么满足要么不满足的标准。词一旦被钉住，就没法再偷偷换脸了。讨论要么立刻发现「哦，我们说的是两件事」，要么终于对上焦、可以真刀真枪往下谈。

概念要有边界

偷换概念能得手，根子在于很多词没有边界——它是一团雾，你指哪儿它算哪儿。「成功」「内卷」「下沉市场」「高端」，每个都能在一场对话里被三个人用出三个意思，还彼此以为在共识。

给词划边界，就是明确两件事：什么算它（里面），什么不算它（外面）。「入库=进名单」这个边界一划清，「拿到活」就被明确甩到了边界外面——你立刻看清，入库和赚钱之间还隔着一整段路。一个没有外面的概念，等于没有里面；什么都算，就等于什么都不算。

先对词，再对事

所以，当一个问题里塞着「律所」「入库」「成功」这类胖词的时候，最省事的第一步，不是急着回答，是先把这几个词拎出来，各给一个操作性定义。很多看起来高深、争不出结果的问题，定义一钉死，要么瞬间瓦解（原来在问两件事），要么瞬间清晰（原来答案显而易见）。

到这里，我那顿饭上踩的坑——以偏概全、夹带前提的为什么、偷换结构的类比、一词两义的含混——算是拆完了。光拆是不够的。下一章开始转向正面：给你一套开口之前就能走一遍的动作，把这些坑提前填上。第七章，先练最核心的一手——把前提从问题里拆出来。

第七章 · 把前提从问题里拆出来

前六章都在拆坑：预设、以偏概全、夹带前提的为什么、偷换的类比、含混的词。拆得再明白，临场也未必用得上——除非把它拧成一套固定动作，开口前走一遍。这一章就给出最核心的那套，只有三步。

第一步：把前提找出来

问题里的前提是沉在水面下的，你得先把它捞上来。最趁手的工具，就是第四章那个**陈述句检验**：把你的问句去掉问号，翻译成它必须默认为真的那几句陈述。

方法是反过来追一句：**要让这个问题有意义、值得问，什么必须先成立？**把答案一条条列出来。

拿我那句「为什么那么多律师转去做刑诉」过一遍，它至少驮着三条前提：

- 前提 A：确实有「很多」律师转做刑诉。
- 前提 B：「转去做刑诉」是一个清楚、统一的动作（而不是我把几种不同的职业变动都塞进了这个筐）。
- 前提 C：这是个反常、需要特别解释的现象，不是正常的职业流动。

光是把它们摊开摆在桌面上，你就已经赢了一半——它们从「不容置疑的背景」，变成了三句**可以单独拎出来查**的话。

第二步：挨个查证前提

对摊开的每一条，只问一句朴素到家的话：**我怎么知道这是真的？**然后老实把来源分个类——

把你的「我知道」诚实降级成三档：**我查过（有数据、有可靠来源）／我听说（别人说的、没核过）／我以为（其实只是我的印象和推测）**。大量让我们栽跟头的前提，都卡在后两档，却被我们当成第一档在用。

再用第三章那三个土办法补刀：分母是多少？样本怎么来的？反面的人去哪了？

前提 A「很多律师转刑诉」一查就现形——它只是「我以为」，底下垫着三个熟人。于是它从一块地基，降级成一个**待查的假设**。这一降级至关重要：你不是说它一定假，你只是收回了那张提前签好的字，等它自己拿证据来。

第三步：给前提找一个反例

查证容易走过场——人总忍不住只去找支持自己的证据（这毛病下一章会专门说）。所以第三步要刻意反着来：**主动去想，什么样的事实会让这条前提变成假的？然后真的去找找看它存不存在。**

给前提 A 找反例，就是去找「大量没转刑诉、安安稳稳做着民商事/非诉的律师」。这样的人多不多？只要稍一打听就会发现：多得是，而且是绝对主流。反例唾手可得——前提 A 当场出局。

这一步还有个附带的好处，是一面照妖镜：**如果你绞尽脑汁，连「什么情况下这条前提会是假的」都想象不出来，那它多半不是一条结实的事实，而是一句你怎么都不肯放手的信念。**（为什么「想象不出反例」反而是坏信号，第八章会讲透。）

走完三步，会发生两件事之一

把一个问题认真过完这三步，结局无非两种，而且两种都是好结局：

1. **前提塌了**——像前提 A 那样。那么原来那个「为什么」就该被**撤回**，换成一个退回上一级台阶的新问题：「到底是不是真有很多律师转刑诉？比例多少？」你没有白问，你把一个假问题，换成了一个真问题。
2. **前提扛住了**——查了有数据、找反例也找不到。那么恭喜，你现在这个「为什么」是**带着通行证**往下走的。你为它投入的所有聪明，终于落在了结实的地面上，不再是盖危楼。

这就是这套动作最让人安心的地方：它不保证你永远问出妙问，但它保证你**不再把力气浪费在假问题上**。省下的那些力气，才是真正的红利。

三步，一句话记住

把问题翻成陈述（找前提）→ 问每句「我凭什么信」（查前提）→ 逼自己找一个反例（验前提）。

慢吗？头几次慢，走熟了也就十几秒。而且你很快会发现，真正费时间的从来不是这三步，是沿着一个假前提白跑的那几公里。

这三步解决的是「单个问题过不过关」。但怎样才算一个**好**问题，还缺一张完整的验收清单。下一章，我们把好问题拆成四个零件，给你一把能逐项打钩的尺子。

第八章·好问题的四个零件

到现在，我们一直在做减法——把坏问题身上的毛病一个个摘掉。这一章做加法：一个问题要把哪几样都凑齐，才配叫「好问题」？我把它拆成四个零件，凑成一张能逐项打钩的验收清单。

零件一：前提可查证

这是前七章的总和。好问题驮着的那些前提，必须是**原则上能拿去跟现实对照**的——能查数据、能找来源、能被反例推翻。

「为什么很多律师转刑诉」之所以不合格，就是栽在这第一件：它的前提「很多」从没被查过，而且一查就倒。注意，合格不等于「前提一定为真」，而是「这前提**查得动**」。查得动，它才是一块能被验收的地基，而不是一句信仰。

零件二：概念有边界

这是第六章那条。问题里的关键词，必须各有一个说得清的**操作性定义**——什么算它，什么不算它，边界清楚。

「国产剧是不是越来越烂」这个问句，「烂」没边界：是豆瓣评分在掉？是爆款数量在少？还是只是我自己口味变了？边界不划清，这问题没法被任何人回答——因为没人知道要去量什么。胖词不瘦身，问题就立不住。

零件三：答案可证伪

这是前面一直在埋、现在要讲透的新零件。

可证伪（哲学家波普尔提出的标准），意思是：一个说法得**能指出「什么样的证据会判它死刑」**，它才算一个真正有内容的说法。反过来，要是无论出现什么情况它都能自圆其说、永远不会错，那它其实什么也没说。

这恰好解释了第七章那个谜：为什么「连反例都想象不出来」是个坏信号。因为想象不出反例，往往不是这说法太对，而是它**根本没给错误留门**——它不是强到无法反驳，是空到无从反驳。

大白话

两种问题对照着看就清楚了：

「公司这季度业绩下滑，是不是因为换了新 logo？」——这问题可证伪：把换 logo 前后、以及同期没换 logo 的同行数据一比，这个解释随时可能被打脸。它有内容。

「是不是有一股看不见、测不到、永远不显形的运势在暗中左右成败？」——这问题不可证伪：无论发生什么，它都能说「看，运势」。它永远正确，也因此永远空洞。

好问题欢迎被证明错。它敢把脖子伸出来，告诉你「要是看到这个，我就认栽」。一个缩着脖子、怎么都不认栽的问题，别浪费时间——它不是在求知，是在求安慰。

零件四：结果有分量

前三件保证一个问题「问得成立、答得清、验得了」。但还差最后一问，也是最容易被跳过的一问：**就算答出来了，那又怎样？**

一个问题值不值得问，要看它的答案**会不会改变点什么**——改变一个决定、一个行动、一个判断。检验的办法极简单，做个假设推演：

- 如果答案是 A，我接下来会怎么做？
- 如果答案是 B，我又会怎么做？

要是无论 A 还是 B，你下一步**做的事一模一样**，那这个问题对你就是零分量——答案再准，也只是满足了一下好奇，挠了挠痒。好钢要用在刀刃上，好奇心也是：先把力气投给那些「答案不同、行动就不同」的问题。

回看我那句律师问题：就算真考证出了「为什么转刑诉」的原因，于我而言会改变什么决定吗？几乎没有。它连第四件都够不着——这更暴露了它从一开始就不是个真需求，只是饭桌上一个随口的、挠痒式的好奇。

四件齐了，才叫好问题

前提查得动，概念有边界，答案认得裁，结果有分量。

这四件是「与」的关系，不是「或」——缺一件，问题就松一截。一个问题可能前三件都漂亮，却败在第四件（问得精巧却毫无用处）；也可能分量十足，却败在第三件（关乎身家性命，却怎么都验不出真假）。拿这张清单逐项打钩，你很快会对自己那些脱口而出的问题，生出一种新的警觉。

清单有了，还缺一个随叫随到、专捅你软肋的陪练。下一章，我们聊聊怎么把 AI——那个在饭后也指出我问题的 DeepSeek——从一个「答题机器」，调教成一个专门攻击你前提的杠精。

第九章·把 AI 当红队用

这本书的起点，有一半是 AI 给的。那顿饭后第二天，我把几个问题原样抛给 DeepSeek，它没急着答，先回了一句「你这几个问题的提问逻辑本身有点小问题」。一个老朋友和一台机器，同一天指向同一处毛病——这件事本身，就藏着一个用 AI 的新姿势。

大多数人把 AI 用反了

我们习惯把 AI 当答题机：丢一个问题进去，等一个答案出来。可你回想前面八章就会发现——**如果你丢进去的是个坏问题，让 AI 回答它，只会让事情更糟。**

为什么？因为大模型有个你必须知道的脾气：它倾向于顺着你（业内叫 sycophancy，迎合性）。你问「为什么很多律师转刑诉」，它多半不会先怼你「真有很多吗」，而是体贴地、流畅地给你列上五条理由。于是你那个建在流沙上的假前提，不但没被戳破，反而被 AI 用一套**言之凿凿、条理分明**的说辞，浇筑成了钢筋混凝土。

大白话

一句话：让 AI 回答一个坏问题，等于雇了个口才极好的人，帮你给幻觉编排理由。错得越顺、越圆满，你越信。这是 AI 最危险的用法，没有之一。

把它掉个头：当红队，别当答主

红队（red team，本是安全圈的说法，指专门扮演攻击方、拼命找你系统漏洞的那一队人）。用 AI 的正确姿势，是把它从「替你答题的人」，调成「专门攻击你问题的那一队」。

别再让它回答，让它**拆你的台**。一旦这么用，AI 身上那些原本是缺点的地方，全变成了优点：它见得多，能一眼看出你前提里的窟窿；它对你的结论**毫无感情投入**——不像你，为自己的想法护短，也不像朋友，碍于情面把话留三分；它不知疲倦，你让它反驳一百遍它也不烦。

四句可以直接抄走的话

把下面几句当成口令，丢给任何一个大模型，它立刻从捧场变成陪练：

1. 「**先别回答。把这个问题里我没说出口的前提，全列出来。**」——逼它做第七章的第一步，替你把水面下的东西捞干净。
2. 「**这些前提里，哪一条最经不起查？要拿什么证据才能把它证伪？**」——直奔最脆的那块地基，顺带帮你想好去查什么。
3. 「**假设我的结论是错的，请给我最有力的一套反方论证。**」——让它替对立面说最强的话（而不是扎个稻草人轻轻推倒），这叫站在对手最强处过招。
4. 「**我这个问题，是不是把某个词的两种意思混着用了？**」——专门请它抓第六章那种一词两义的偷换。

你会发现，经这么一轮捶打还能站住的问题，含金量和没捶过的，完全是两回事。

一条必须记牢的安全须知

AI 当红队好用，但它有两个坑，踩中反而更惨：

第一，**它会一本正经地胡说**。你让它找反例、报数据，它可能张口就编一个看着特别真的案例或数字出来（这叫幻觉，指模型生成了流畅却虚构的内容）。所以它递给你的任何「反例」「数据」「研究」，都只能当作**去查证的线索**，不能当作结论。它负责提示你「该去查哪里」，核实还得你自己落地。

第二，**你一松口它就又开始捧**。只要你流露出「我其实觉得我是对的」，它就会顺杆爬回迎合模式。所以每一轮都得把它摁在攻击位上：明确要求它反驳、要求它挑刺、要求它说「你这里错了」。红队不是设一次就一劳永逸，是每一句都得盯着。

它其实是个随叫随到的杨明

说到底，那晚真正帮到我的，不是答案，是杨明那句扫兴的「你问错了」。可现实里，愿意当面这么餞你、而且餞得在点子上的朋友，一只手数得过来，还得挑他心情好。

AI 红队补的正是这个缺口：它是一个**随叫随到、不怕得罪你、也不用你请客的杨明**。你不必再攒着问题等一顿饭，任何时候想到一个问题，都能先让它捅上几刀，看看哪里漏风。把朋

友的珍贵留给真正的难题，把日常的自我盘问，交给这个不知疲倦的陪练。

工具有了，清单有了，陪练也有了。最后剩一个问题：这一切怎么才能不是读过就忘，而是长进你身上、变成开口前的下意识？下一章，也是最后一章，我们聊怎么把「问对」练成一块肌肉。

第十章 · 提问是一块可以练的肌肉

走到最后一章，我想先把一个心理包袱卸掉。那晚被连着指出三次「你问错了」，我第一反应是脸上挂不住——好像被当众证明了「脑子不太行」。但复盘到这里我想明白了：**问错问题，不是智商问题，是一项还没练过的技能**。这本书从头到尾，都把它当成一件能练的事在写。

为什么坏问题总是「脱口而出」

坏问题之所以难改，是因为它来得**太顺、太自然**。第三章说过，大脑生来就爱走捷径——鲜活的样本自动加权，身边的世界自动当成整个世界，一个「为什么」自动跳过「是不是」。这些捷径在你没察觉的后台一直高速运转，产出问题的速度，比你反思的速度快得多。

所以训练的目标，**不是把这些捷径删掉**（删不掉，它们是出厂设置），而是在捷径和你的嘴之间，装一道十秒钟的闸门。捷径照跑，但在问题冲出口之前，先过一次闸。练的就是这道闸，练到它自动落下。

练法一：记一本问题日记

最笨也最有效的办法，是把你被现实、被朋友、被 AI 打回来的问题，攒成一本账。每条只记三行：

- **原问题**：我当时脱口问的是什么。
- **塌在哪**：是哪一块前提没站住？（对着前八章认领：以偏概全？夹带前提的为什么？偷换的类比？含混的词？没分量？）
- **改对版**：退回上一级台阶，它该被换成哪个问题？

记上十条、二十条，一件神奇的事会发生：**你会看见自己的签名动作**。每个人栽跟头的姿势是高度固定的。我翻自己这本账，一眼就认出我的惯用坑是两个连招——「以偏概全」勾着「直接问为什么」：先拿几个熟人凑成普遍现象，再立刻追它的原因。认出这个连招，比记住八个名词有用一百倍——因为下次它刚一抬头，我就认得出那个熟悉的手感。

这就是训练的核心：你不需要防住世上所有的坏问题，你只需要认熟**你自己那两三个**最爱犯的。它们占了你坏问题的绝大多数，而且每次都长一个样。认脸，比学理论快。

练法二：把「复盘」从偶然变成习惯

那顿饭，本质上是一次**被动的复盘**——全靠杨明愿意当面餞我，我才有机会回看自己怎么问的。但你不能指望每顿饭都坐着一个杨明。

所以要把复盘变成主动的、定期的动作：每周挑一两个你问过、而且答案让你意外或别扭的问题，回头用第七章那三步走一遍。关键不在问题答没答对，在于看清**当初那个问题本身，立没立住**。你甚至可以直接把它交给上一章那个 AI 红队，让它替你捅——这就是一个随叫随到、不用请客的复盘搭子。

这件事的复利，大得惊人

为什么值得花这份功夫？因为提问在整条思考链的**最上游**。上游偏一度，下游差千里；反过来，上游正一分，下游省万步。

你把力气花在「把问题问对」上，省下的是什么？是沿着一个假前提白跑的几公里，是为一个不存在的现象精心编织的一整套解释，是一场场用着同一个词却各说各话的无效争论。这些隐性的浪费平时看不见，可一旦你开始在开口前掂一掂地基，它们就一笔笔省回到你兜里。**没有哪项思维训练，比「问对问题」的杠杆更长。**

回到那个贯穿全书的问题

第一章我立了个问题：**我是不是总在提出错误的问题？**绕了九章，现在可以老实回答了。

是的，我有一个稳定的、反复发作的坏毛病——拿个例推普遍，拿普遍当前提，再在假前提上一路深挖。但「稳定、反复、有固定套路」这几个字，恰恰意味着它**可被识别、可被拦截、可被训练**。一个随机的缺陷没法修，一个有规律的毛病，是最好修的那种。那句扫了我面子的「你问错了」，到头来是我那段时间收到的最值钱的一句话。

所以，别怕被人说问错了——那是一次免费的、精准的升级提示。真正该怕的，是从没有人、也从没有自己，肯停下来对你说这句话。

临别留一个开口前的十秒小仪式，就三个动作，愿你用到成为下意识：

把问题翻成一句陈述——问自己「我凭什么信它」——再逼自己找一个能推翻它的反例。
三下。地基正了，再开口。

问对问题 · 思维方式训练