

HZ BOOKS
华章经管

百万级畅销书作家全新力作
和《谁动了我的奶酪》一样启迪人生的商业寓言

WILEY



Getting
Naked

示人以真

如何让生意追着你跑

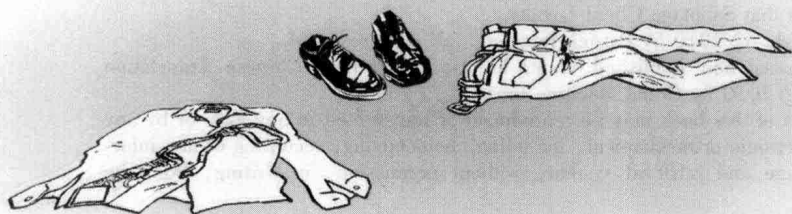
A Business Fable ...
about shedding the three fears
that sabotage client loyalty

(美) 帕特里克·兰西奥尼 著 曹蔓 译
(Patrick Lencioni)

您是否担心丢掉生意？是否担心在客户面前出洋相？是否担心面对客户时露怯？
“裸式服务”让这些问题迎刃而解，一个公司的“裸式服务”能力取决于它的“示弱”程度。



机械工业出版社
China Machine Press



Getting
Naked

示人以真

如何让生意追着你跑

A Business Fable ...
about shedding the three fears
that sabotage client loyalty

(美) 帕特里克·兰西奥尼 著 曹蔓 译
(Patrick Lencioni)



机械工业出版社
China Machine Press

Patrick Lencioni. *Getting Naked: A Business Fable about Shedding the Three Fears that Sabotage Client Loyalty.*

Copyright © 2010 by Patrick Lencioni. all right reserved.

This translation published under license. Simplified Chinese Translation
Copyright © 2010 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2010-2926

图书在版编目（CIP）数据

示人以真：如何让生意追着你跑 /（美）兰西奥尼（Lencioni, P.）著；曹蔓译. —北京：机械工业出版社，2010.6

（重塑商业价值观）

书名原文：Getting Naked: A Business Fable about Shedding the Three Fears that Sabotage Client Loyalty

ISBN 978-7-111-31093-8

I. 示… II. ①兰… ②曹… III. 企业管理：销售管理—通俗读物
IV. F274-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 116479 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：顾 煦 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

145mm × 210mm · 6.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-31093-8

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

谨以此书献给那些践行裸式咨询服务的朋友

● Getting
● NAKED

总
序

过去的这几年间，是一个各种传奇层出不穷、风起云涌的时代，也是各种投机专家和机会主义者呼风唤雨、颠倒众生的时代。无论是“正龙摄虎”，还是“把吃出来的病吃回去”或是最近闹得沸沸扬扬的“我的学历可以复制”。

为什么社会里如此流行功利主义？这个社会里是否存在一种“说一套做一套”同盟？没有人愿意去揭穿，因为自己是利益同盟的一员？要么是觉得自己被骗是种幼稚，羞于启齿？或者，大家有一个基本共识：根本没有诚信的存在？

很多社会批评家认为现在的社会缺乏信仰和价值观，功利主义让我们远离良心的责备，实用主义让我们勇敢地翻越所有良知的栏杆。对于一个社会名流是否撒谎了，现在的公众真的很在意么？还是仅仅以一种幸灾

乐祸的心态去看他们是怎样倒台的，把其作为大家茶余饭后的谈资？

当大家对社会道德普遍丧失信心的时候，恰恰是价值观重建的时候。从1902年开始，美国新闻界发起了一场揭露社会弊病的“黑幕揭发运动”。黑幕揭发者发现的问题形形色色：食物掺假、金融和保险公司肆无忌惮地愚弄公众、欺诈性的索赔和专卖药中含有有害成分、践踏自然资源、官僚主义、情色交易、政府与黑社会勾结、虚假广告，都被一一揭露出来。

这一运动受到了美国总统西奥多·罗斯福的支持。即使如此，在揭发者抨击美国参议员的腐败之后，他还是忍不住在一次演讲中，将美国的黑幕揭发者称为颇具贬义的“扒粪者”。但他没有料到这个具有贬义色彩的词汇会被黑幕揭发者和民众普遍欢迎，并成为那个时代的特殊荣誉。

无论是方舟子的学术打假，还是令人闻风丧胆的“人肉搜索”都是中国特色的“扒粪运动”。美国的“扒粪者”也好，中国的“扒粪者”也好，其实并不都是对社会积弊嫉恶如仇的高尚人士，他们更多的是顺应社会的需要甚至利用社会的需要在做事情。

社会需要正确的价值观，特别是年轻人更需要正确的价值观。在《商学院》杂志办刊这么多年里，我们更多的专注于管理实务等技术层面的东西，对商业价值观的建立和发扬研究的比较少。此次与机械工业出版社华章公司联合开发的“重塑商业价值观”系列图书，希望能用这些真实的，发人深

省的商业故事给读者以启迪。


在这些沸沸扬扬的“揭黑”、“打假”风暴中，想把孟子的一句话与各位读者分享：“有不虞之誉，有求全之毁。”任何一个人活在世界上，虚名来得是莫名其妙，成为公众人物后想不到的恭维就加在自己身上了，这些毫无根据的赞美就叫“不虞之誉”。而我们大多数人对主流精英人物的要求非常苛刻，几乎以“完人”的标准来要求他们，道德上的任何一点瑕疵都会让人难以容忍，求全责备。

现在每个平凡的人都可能成为公众人物，在一言一行都可能会被放大的网络社会里，应对“不虞之誉，求全之毁”需要“价值观的力量”来辅正人心。当一个人成为商界领袖或社会名人之后，更应该如临深渊如履薄冰，做社会价值观的表率。一个最有智慧的人往往是最笨的人。善耍小聪明的人喜欢玩谋略，玩手段，但玩手段有如玩火，能够伤人，但玩得不好，很容易伤到自己，只有崇高道德和高度智慧的人，才会善用各种方法达到目标。

最高的技巧就是没有技巧，最高的手段就是没有手段。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编、《商学院》主编



序
言

Getting
NAKED

“弱点”常常是最容易被我们低估和误解的人类品质。

不承认自己的弱点，我们就无法在生活中和他人形成深厚而持久的人际关系。这是因为，要想赢得对方的充分信任，最好的方式莫过于把自己置身于一个毫无保护的赤裸状态，向对方表明自己毫无戒备，并且深信对方会支持我们。

然而当今社会并不主张“示人以真”，而是强调人与人相处时展露自己的力量、自信和高姿态。当然，对于生活中的某些人际关系而言，采用这种方式是无可厚非的；但如果想形成有意义的、重要而持久的人际关系，这种方式无疑会阻碍信任感的建立。

对从事客户服务的咨询人员来说，“弱点沟通”的力量是非常强大的。习惯于坦诚面对客户，畅谈自己弱点的咨询顾问（我喜欢

称其为裸式咨询)，总是能赢得客户最大的忠诚度和亲密感，这一点往往是其他咨询人员所难以企及的。

每当我阐述这个新观点时，总是有人这样问：“我们是不是不能过于展示自己的弱点啊？”我的回答是不，这总是让大家感到很吃惊。显而易见，如果你天天跟客户说今天犯了什么错误，明天不知道该怎么开展工作，那你的麻烦可就大了。记住，这不是我们要讨论的“弱点”问题，而是工作能力问题。承认自己的弱点并不会带来问题，但能力上的缺陷可就是大问题了！

说到这里我不由得想起一句老话——“家丑不可外扬”，我觉得这句话是有问题的。实际上，对咨询顾问来说，客户几乎总是能够打听到你的“家丑”，不等你“外扬”就已经对你知根知底了。因此，我们就不可避免地要面对两种选择：一是假装自己没有任何“家丑”，努力掩饰自己的弱点，打肿脸让自己充胖子；二是主动承认自己的不足之处，向客户展示自己的真诚，期盼得到他们的信任。

瞧，看起来这似乎不是什么高深的理论，可以说其中的道理实在是简单至极。既然如此，那么人们面对客户时为什么无法做到呢？

究其原因，首先这样做会大大降低我们认为的成功几率。我们常常忽略的一个重要事实是，虽然客户要求咨询顾问的能力必须达到他们的要求，但实际上真正吸引他们，导致他们产生信任和依赖感的终极动力却是咨询者诚实、谦逊和无私的高贵品质。

然而可悲的是，即使我们在智力层面上都能理解这一点，仍有很多人无法做到。这是因为，作为人类我们不喜欢表现得过于柔弱，这种形象表明我们必须做到一切顺应自然，响应内心真实的呼唤，由此产生的非理性恐惧会让人们下意识地以某种姿态来保护自己，从而导致我们对真实内心的自然流露感到无所适从。有鉴于此，我将在本书中和大家探讨如何消除这些恐惧感。当然，要做到这一点实非易事，它需要读者付出一定程度的自我牺牲，体验到某些不快，甚至是常人有时无法忍受的一些痛苦。

综上所述，裸式服务是个新概念，只有那些真正勇于将其付诸实践的人才能享受到它所带来的巨大竞争优势。有了它，你将无往而不利，和客户形成更加坚固、更为持久的业务关系；有了它，你会发现自己的客户变得热情洋溢，主动为你做宣传；有了它，你再也不用担心如何跟客户讨论价格和费用，因为无论多少他们都肯接受；有了它，我保证你会越来越喜欢这种天天跟客户打交道的工作！

抛开上面的一切，裸式服务最大的特点就在于，它能帮助我们更好地为客户提供服务，而这个结果恰恰正是服务业的核心所在。因此，我衷心希望这本书能够帮助各位读者实现这个目的。

好了，言归正传，让我们一起开“裸”吧！

目 录

● Getting
● NAKED

总 序
序 言

第一篇 一个咨询业者的故事 / 1

第1章 起因 / 3

第2章 经过 / 13

第3章 深入 / 59

第4章 总结 / 105

第二篇 裸式服务理念 / 175

第5章 起源 / 177

第6章 定义 / 180

第7章 消除恐惧 / 185

第8章 应用推广 / 198

致 谢 / 200

第一篇

一个咨询业者
的故事



Getting
NAKED

平 板

第1章

起
因



Getting NAKED

Getting NAKED 对手

应该说，我对麦克·凯西这个家伙没啥好感。

不过，自从小学二年级露丝·玛丽·亨尼斯修女就教导我们不要憎恨任何人；更关键的是，我只是听说过这个凯西，从没有真正见过，所以即使没有玛丽修女的教导，我也没法去厌恶一个自己都没碰过面的人，你说是吧！

可我确实不想撒谎，麦克·凯西真的是我最最讨厌的人，就连提起他的名字也会让我没来由地郁闷上老半天。

所以，要是一年前有人让我去接触一下这个人，在他那不起眼的小咨询所里待上半年，那简直是异想天开，我宁愿跳槽也不会屈从。

倒霉的是，这事还真的发生了，所以我才有了下面的亲身经历。

Getting NAKED 自述

好了，介绍一下我自己。我叫杰克·鲍尔，没错，和那个电视剧里的肌肉男同名。不过我可不是什么超级英雄，我只是个咨询顾问。

我在 K&B 咨询公司战略执行部已经工作 5 年了，这是一家全球知名的咨询公司，总部位于美国旧金山市，业务范围涉及管理咨询的各个方面。

除了担任高级咨询顾问，我还负责公司战略业务的销售工作，这就意味着我必须时常跟麦克·凯西和他的灯塔咨询公司抢客户。

要说起来，灯塔咨询公司的规模比我们小得多，他们主要负责海湾区一带的业务，因此需要跟他们竞争的项目只占我们 5% ~ 10% 的业务。不过，最可气的是，别看他们的活儿不多，可每次都能在竞争中胜出，把我们搞得灰头土脸好不狼狈。

等等，哦，对了，我们也赢过一次的。嗯，那是一家名叫决策科技的小公司，当时我们争取到了这家客户，不过刚服务了一年人家就把我们扫地出门，转而跟灯塔公司合作了。唉，说起来实在是丢人，这还不如在一开始就输给对手呢！更要命的是，我们输掉的客户全都来自于自己实力最强的区域，这可没少让咨询业的同行们看笑话。因此，这个麦克·凯西简直已经成了我们的眼中钉和肉中刺。

我们这一行跟比赛场上的竞争还有所不同，因为我们基本上从来没见过自己的对手，只是对他们的业绩有所耳闻而已。在一次又一次地“耳闻”到麦克·凯西及其团队的成功案例之后，我真是恨得牙根痒痒，巴不得他们赶紧倒闭！

我发誓，我不过只是这么想了想而已……

Getting NAKED 赶鸭子上架

这天一大早，同事就喜滋滋地告诉我一个好消息，麦克·凯西走人了，灯塔咨询公司也要被收购了。哈哈！我差点儿没乐晕过去。让你们得意了这么多年，到底还是没斗过我们吧？我还以为你有多牛呢，原来也不过如此嘛！

同事说麦克离职的原因是为了“多花点时间陪陪家人”，这不禁让我的兴奋感大打折扣，不过我很快又洋洋自得起来，切！这年头谁不知道，这句话都快成了掩饰公司业绩下滑的标准借口了，信你才怪！管它什么原因，反正你的公司不是要被人收购了吗？哈哈，那我们可是消除了一个心腹大患，再也不用在他们面前出洋相了。

没想到，我的兴奋感竟如此短命，这才刚过5天，公司老总吉姆·亨德里克就给我迎面泼了一大瓢冷水。

在我印象中，吉姆一共就来过我的办公室两次，第一次是欢迎我入职，第二次是警告我别把某个重要客户的项目给搞砸。他可不是那种见了人倍儿热情或是特圆滑的人。

吉姆找到我，开门见山地说：“嘿，杰克，你大概听说过新月湾那边有个叫灯塔咨询的小公司吧？”

“呃，听说过”，我的语气表明自己对这种小公司压根儿不屑一顾。