



“联想业务卓越 (LSS) 咨询” 翻译并推介

\$,成为百万美元 咨询师

(第4版)

Million Dollar Consulting:
The Professional's Guide to Growing a Practice, Fourth Edition

[美] 文伦·韦斯 / 著

黄震亚 林鸿 董航 / 译



清华大学出版社

北京

Alan Weiss

Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice, Fourth Edition

EISBN: 978-0-07-162210-3

Copyright © 2009 by Alan Weiss

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。版权© 2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2011-5223

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

成为百万美元咨询师(第4版)/(美)韦斯(Weiss, A.) 著; 黄震亚, 林鸿, 董航 译.

—北京: 清华大学出版社, 2013.3

书名原文: Million Dollar Consulting: The Professional's Guide to Growing a Practice, Fourth Edition
ISBN 978-7-302-31279-6

I. ①成… II. ①韦… ②黄… ③林… ④董… III. ①咨询服务—基本知识 IV. ①C932.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 008182 号

责任编辑: 陈 莉 高 岫

封面设计: 周晓亮

版式设计: 牛静敏

责任校对: 邱晓玉

责任印制: 宋 林

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 清华大学印刷厂

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 180mm×250mm 印 张: 23 字 数: 412 千字

版 次: 2013 年 3 月第 1 版 印 次: 2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1~6000

定 价: 49.00 元

前言

我写过 32 部书，《成为百万美元咨询师》是我有史以来最畅销的一部书。谁能想象一部工商类书籍能摆在架上 20 年！

我的经纪人第一次投稿时，当时使用的书名叫《一位咨询师的自白》，被不下 15 家出版社退稿。出版本书的麦格劳-希尔出版集团同样对其书名不感兴趣，建议我改一下书名，由此让《成为百万美元咨询师》这本书问世。

从那时我学到了，事情如果有八成把握，那就行动吧！在行动中弥补剩下的二成使其成为十分完美。那二成不足在旁人(或买家)眼中微不足道，其浪费的时间却让人抓狂。在接下来的章节中，你会看到我会尽量避免这样做。

马克·吐温曾经说过，即使你走在正确的道路上，如果原地不动，那么总会有人超过你。此书为了适应社会、经济、科技、职业的发展，约有 40% 的内容重新进行了编写。这完全符合本书的指导思想——与时俱进。

一些审阅者，尽管表面上积极评价此书，希望我不要编写那些含有大量练习、给雇员打分并以此决定员工命运的书。而实际上，他们很乐意我去写这样一本书。

这本书献给那些想独自创业的人。就这么简单！一旦你借助于这本书获得了成功，你将会拥有前所未有的更多的选择。

真正的财富是自己拥有可自由支配的时间，想做什么就能放手去做，无论是看孩子们的球赛、舞蹈表演，还是做一份全新的提案。钱总是会越赚越多，但是时间却不会。

我以年薪百万美元为目标，为客户提供巨大的价值，过好日子，干巧活不干笨活，为现在和将来退休过上体面的日子赚足够的钱。

本书背后的精髓从未改变。自从其 1992 年第一次出版，我已经见过一些读过我的书的人成为了“百万美元咨询师”。他们中有许多人与我共事于百万美元咨询师®大学、百万富翁俱乐部以及私人名册导师计划。

非常高兴邀请你加入我们的队伍。

艾伦·韦斯
罗得岛州东格林尼治

致 谢

第 4 版

我很荣幸能在此感激贝琪·布朗，她是我 1991 年第 1 版书的编辑。玛丽·格伦，她监制了第 2 版和第 3 版；诺克斯·休斯顿，他主要负责此版的编辑工作。我很高兴能够与他们共事。

感谢我的经纪人，杰夫·赫尔曼，感谢他多年来的代理工作。他是我的第一个也是唯一一个经纪人，而且非常优秀。

感谢 CB 软件公司的技术天才乍得·巴尔，是他引导我畅游网络。

感谢科法克斯和巴迪，他们极好地继承了 L. T. 韦斯的传统。

第 3 版

我很荣幸能在此向布斯特多媒体公司的首席执行官贾维斯·科芬、IBJ 怀特霍尔公司的执行副总裁基思·达西、惠普公司解决方案销售主任玛里琳·马蒂尼以及剑桥医药的首席运行官林德赛·马西森和首席执行官乔·扎米特-露西娅表达我的感激之情。

感谢我的经纪人杰夫·赫尔曼，感谢他这么多年以来一直为我代理业务。感谢麦格劳-希尔集团的资深编辑玛丽·格伦对本书第 3 版出版提供的大力支持。

这是我在没有老友及同事 L. T. 韦斯参与的情况下出版的第一本书，我在此对他表示深深的敬意，我相信他一定能听到。

第 2 版

再次感谢顶峰咨询集团的客户们。尤其要感谢安联人寿的首席执行官洛厄

尔·安德森、莫克梅德克护理治理公司的执行副总裁芭芭拉·斯基萨尼、时报镜报培训集团的首席执行官和副总裁康妮·宾利及马特·高利克，还有万灵科兽药的首席执行官保罗·科顿。

感谢麦格劳-希尔出版集团杰出的资深编辑贝琪·布朗。我对她的了解是通过七部书和四个出版商获得的。感谢丽贝卡·摩根、达科·米利斯基、特里·布洛克以及马琳·布朗提供的技术支持。他们这些“双语家”在玩转那些时髦玩意儿的同时还能尽量对我说我听得懂的大白话。这本书在繁重的咨询、演讲、写作活动中能够最终完成，还要感谢我那个超级棒的研究团队，他们是——克莱尔·麦卡锡、劳里·马博以及保罗·邓尼恩。此外还要感谢菲比·卫斯，是他证明了文书工作的重要性。

我要向我的妻子玛利亚献上我的爱意。她让我俩永葆年轻。

最后，我把最诚挚的感激和尊敬献给 L. T. 韦斯，我十年来的合作者和最好的朋友，感谢他帮助我编辑七部书籍并且毫无差错。

第1版

我要感谢顶峰咨询集团的客户们，是他们在过去九年时间里，让我实践，使我成长，磨练我的技艺。他们的信任既让我受宠若惊，又让我感动激奋。

我尤其想感谢卡尔冈公司的佛瑞德·凯尔斯特，眼力健光学公司的瑞克·豪根以及古龙再保险公司的麦克·马格西格。非常高兴与他们共事，并让我从中学到不少东西。他们是我共事过的首席执行官中最好的三位。感谢长期与我共事的默克公司的德尔·麦克弗森、吉姆·琼斯以及乔治·芮子科。他们知道如何工作，也知道如何享受生活。他们都是“美国最受钦佩公司”中受人钦佩的人。

我要非常感谢本·特里戈给了我十一年的磨练(这些还远远不够)。本是特里戈公司的创始人之一。他在车库里成立了这家咨询公司，并把公司建设成为一个行业的标杆。他是我迄今为止所见过的咨询业中最棒的人。

感谢比尔·豪，他是好几家公司的代表人。十年来不时地请我到纽约最好的饭店吃饭，并总能给我醍醐灌顶的提醒，让我保持谦虚的心。

最后，我从夫人玛利亚和两个儿子丹尼尔、詹森那里获得了许多知识。非常汗颜，他们看过我的演讲很多次，却能始终帮助我进行改善并保持着宽容的心。

感谢 L. T. 韦斯，他无可挑剔地帮助我编辑书籍并对我出的第二本书进行评判。

目 录

第 1 部分 准备成为百万美元咨询师

第 1 章 什么是咨询师	3
艺术还是技术	3
组织如何选择咨询服务——咨询需求如何被“发现”	8
强调结果而非任务——为什么本可以完成的结果没有完成	13
简述未来十年的趋势及可能的形式	16
问与答	19
第 2 章 推进力和意志力	21
事务性工作如何妨碍职业生涯	21
公司的成长让你气馁了吗——解聘客户	26
12 个表明需要离开的情况	29
从未走过的路	30
咨询业没有淡旺季	33
问与答	39
第 3 章 加速前进	41
成功的陷阱	41
你就是品牌	45
采用最新的视角总是最好的	50
冒险与回报：一分冒险，一分回报	53
问与答	57

第4章 打破常规	59
发展的绝佳策略	59
中途修正	62
发展突破性关系的十种方法	66
客户为什么与你合作	70
问与答	73
第5章 冲过弯道	75
加速向前冲	75
伤情诊断分类	78
提高声誉的15个秘密	80
利用自身和他人的资源	85
成为百万美元咨询师的基本原则	90
问与答	92

第2部分 战术：实施百万美元咨询

第6章 如果你不吹响自己的号角，就没有音乐	95
建立关系网络并非搞定一屋子人	95
建立市场引力	101
反对声及应对策略	109
产品成就品牌	112
诚信和道德	114
你可以感受到和呼吸到的压力	116
问与答	119
第7章 资源扩张	121
相关选项和形式	121
怎样招聘最优秀的人才	128
协作：潜在的高点和很深的低点	131
学会平衡：别放弃这艘船	136
问与答	138

第 8 章 发掘新市场机遇	141
非传统市场	141
判断是否是传统市场潜在客户的 12 条准则	142
家族式企业	143
非营利组织机构的可盈利领域	146
电子商务	149
其他市场机遇	150
问与答	154
第 9 章 抛弃时间就是金钱的想法	157
不要像律师那样愚蠢地收费	157
既不是需求也不是供给	162
价值公式	165
价值距离	169
40 种提高收费标准的方法	174
预付金	176
问与答	177
第 10 章 如何为你刚开始的咨询业务增加动力	179
自我测评	179
如何开展事业	180
这有什么意义呢	184
第 11 章 万无一失的项目建议书	187
制作客户认可的建议书	187
制作 2.5 页的项目建议书	191
9 个要素帮你撰写议书	191
如何跟进并赢得订单	197
问与答	198
第 12 章 无所不在	201
保持沟通	201

商业出版	206
自助出版发行	212
说出来	214
公益性工作	218
市场重力的本质	221
问与答	221
第 13 章 经济萧条时，如何挣大钱	223
业务量下降的早期警示信号	223
5 项“上升时期”的准则	227
逆向咨询：避免风险	232
削减开支的神话(不要把你的会议桌也卖了)	235
问与答	239
第 14 章 技术只是一种工具	241
我们这个时代的特征	241
网络营销	243
社会化媒体和其他谬论	246
博客与品牌	248
客户与技术	251
视觉效果的价值	252
购买动态管理	257
问与答	257
第 3 部分 百万美元咨询师的自我实现	
第 15 章 百万美元搭档	261
建立信贷额度	261
保持良好的现金流	268
收取应收款项	268
12 条现金法则	274
问与答	281

第 16 章 稳健增长	283
提高你的声望	283
积极地寻找额外收入	293
建立自己的品牌	298
成为一位准明星	300
问与答	305
第 17 章 市场比重关系	307
长久的合同关系	307
制造买主进行购买的环境	312
在永不流失客户的情况下的增值折扣原则	317
平衡工作与生活	322
问与答	325
第 18 章 加快回头生意和引荐生意	327
速度因素	327
如何应对路上的曲折	329
思考第四种销售	332
你就是人才，因此你要因为自己是人才而收费	335
问与答	336
第 19 章 超越成功	339
道德问题	339
国际社会	346
设计自己的未来	349
百万美元咨询圈的小建议	352

第 1 部分

准备成为百万美元咨询师

不要追寻古人的足迹，要追寻古人的思想。

——松尾芭蕉(1644—1694)

第 1 章

什么是咨询师

艺术还是技术

所谓律师，是指在法律学院毕业并通过了国家律师资格考试因而可从事法律方面工作的人。医生是从医学院毕业，通过专门领域医学考试并在医疗监管法律允许的范围内从事医疗活动的人。注册会计师是……

大多数职业都有一个明确的定义，要求具有正规的资质证书，从事的工作内容有明确的范围和限制。教师需要进修教育课程并且有大学学历。公交司机需要有驾驶执照。在美容沙龙里的美甲师也必须具有相关资质才能服务于顾客。但是，却没有这样一个资质授予咨询师。

无论何人，无论何时、何地，都能成为一名咨询师。据我所知，还有另外一个职业可以不需要什么执照或者资质，同样可以影响大众，那就是——占星家。

事实上，我发现即使是大西洋城里看手相的人拥有的执照都比做咨询师的要多得多。

我在佛罗里达州那不勒斯的丽嘉酒店举行的百万美元咨询研习院讲课时对高级管理者们说，在座的有十二位世界级的咨询师专门从事于酒店业咨询工作。没有人向我要酒店管理经验证明、推荐信或者客户名单。他们的反应仅仅是，“哇，非常荣幸认识你。”

后来，一位在座的女士对我说：“当你说有一打顶尖的咨询师在座时，我禁

不住环顾四周，猜测他们当中谁是！”

坏消息是，进入咨询行业没有什么门槛。而好消息也是，进入咨询行业没有什么门槛！

我曾在管理咨询顾问学会(IMC)担任过董事。这家协会数十年致力于建立一个像其他职业那样被国家认可的资格认证体系。但是非常遗憾，可能此生我们都无法看到这个咨询师认证体系建立起来。协会内的成员数量很稳定，且呈下降态势。他们可能还不到实际个体咨询师的 1%。如果算上那些自称为咨询师的人，可能还不到 0.5%¹。

当今，从事咨询业比从事其他行业能赚到更多的财富而无需严格的资质。这种财富不单单体现在金钱方面，也包含令人激动的学习过程以及获得广泛、繁杂的经验，以及有机会为客户带来潜在价值，进而对成千上万人产生影响。

1%解决方案：改变方法——每天改善 1%，经过 70 天，你将比原来更好。财富不是金钱，而是自由时间。你需要赚足够的钱来使你的可支配的自由时间最大化，而不是耗在日常事务中。

鉴于此，我愿确立咨询师的概念来抛砖引玉。这不是一个一成不变或者放之四海而皆准的概念，但是这个概念可以为下面的章节定义并描绘出什么是咨询师，而什么不是。

咨询师是通过专业知识、方法、行为、技巧以及其他资源，帮助客户改善现状，为其创造价值并获取酬劳的人。咨询师可以改善客户的状况。

所谓咨询师，既包括在组织内部工作的专职咨询师，也包括组织根据情况临时雇佣的外部咨询师。雇佣的时间可能是一天，也可能是一年。但是在大多数情况下，持续时间较短。这种情况在稍后的章节中将有进一步相关的说明。

对希望从事咨询活动的人，定义中最重要的一点是咨询效果应该是物超所值的。

有很多咨询师认为咨询业的行情不好是因为他们没有明确自己的业务价值定位：咨询工作完成后客户改善情况如何？价值与使用的方法或者提供的意见无关，而与经营业绩和表现的效果有关。

¹ 据美国新罕布什尔州彼得堡市肯尼迪信息公司资料来源，以及我所在的管理顾问学会(IMC)、管理顾问促进委员会(SAC[®])和其他的咨询公司、协会的估计，全职顾问从业人员的数量约有 200 000 名。如果算上跨行业、兼职、转包的从业人员数量，其数量将翻倍增长。

咨询并不等同于实施、宣布、指导或执行，尽管咨询可能包含以上活动。有许多(或者说大多数)为咨询公司(如，底特律或波士顿的咨询集团)工作的雇员都不能称之为咨询师。他们实际上只是实施者、再就业专家或者技术专家，相当于管道工或者电工的工作。是的，绝大多数咨询师都是这样。

客户雇用外部咨询师来对自己已建立的或已购买的项目进行指导，就好比为办公室找个兼职帮手却让他做打字员。这个存在于市场乃至于咨询师中的困惑是由于滥用术语造成的。

一些人既是培训师也是咨询师，也有一些职业演讲师也提供咨询服务。就像一些网站开发者也充当搜索引擎优化咨询师一样。实际上，仅仅作为一名网站开发者，演讲师或是培训师不能称之为真正的咨询师，反之亦然。

只有咨询师才能够架起潜在能力与工作中运用这种能力的桥梁。

有许多大型的培训公司无法成功地进入咨询领域。许多大型的咨询公司也没有把培训的功能发展起来。尽管两者之间有交叉兼容，但是两个行业要求不同，技能各异。因此，尽管他们利用广告、促销等手段试图改变大众的看法，但是，例如威尔逊学习公司、论坛公司、凯普纳-特雷格公司以及其他传统的培训公司都不是成功的咨询公司(不管他们在名片上写了什么)。而主要的咨询公司则通常把相关的培训业务转包给其他培训公司。

咨询师必须为客户提供附加值。如果咨询师没有为客户提供所需的价值，那么客户为什么要花钱咨询呢？

咨询时所带来的价值通常会包含以下六点中的至少一点。

- (1) **专业内容。**这是咨询所带来的最基本价值。通常进入咨询行业的人对其所在的领域已经非常了解(他们不用再去学校学习成为一名咨询师，也不会通过此种方式开始自己的咨询师生涯)。他们对自己的领域既熟悉又自信，并且有一定的人脉关系，于是就有了零售店展示咨询师、纺织品咨询师、包装咨询师(他的工作，毫无疑问就是确保不会有人因为打开一排电池或是一盒回形针而让自己的手指脱臼)等诸如此类的专家。无论在哪个行业、哪种职业，其工作或者说其专业内容，都有值得咨询的地方。提供工作咨询服务的咨询师通常都是该领域已经离职单干的人，但是也有一部分是该领域的专业公司。在法律案件中，所有的专家证人充当了专业内容咨询师的角色。
- (2) **专业背景/专业技术。**有许多咨询师的专业背景是可以跨领域并适用于多种环境的。例如，贝恩公司专注于战略规划。公司的客户就非常多样化。

所有的客户只有一个共同点：想通过战略计划增加公司价值。贝恩公司可以把自己的知识应用于不同领域的客户。公司类型根本不是问题。贝恩公司可以将其专业建议及方法匹配到任何类型的公司而不用考虑公司的性质。有许多离开工作多年的大咨询公司自己单干的人，就是因为他们在自己的工作中接触并掌握了许多可以丰富自己相关专业知识(这并不违法，也不违反道德，甚至可以心安理得。因为想法不能申请专利，并且实际上根本就没有什么新鲜玩意儿。我们现在仍然使用的分析问题、解决问题的基本技巧都是2000年前希腊人曾经用过的)。

1%解决方案：前两类的区别在于专业内容与专业方法。注意，这个区别在如何成为成功咨询师的过程中非常关键。对于个体从业者，专业方法远比专业内容更有价值。熟悉一个领域的内容不如熟悉许多领域都能运用到的共同方法。

- (3) 学识。在我的定义中，学识很大程度上指的就是经验。有学识的人就是那些“曾经到过那里的人”。我曾经服务过的一个银行董事会，他们决定雇用一個前管理者作为咨询师就是因为他对公司的规章制度、人事关系非常了解。他能够促使金融环境更加严密²。工程咨询师也会由于同样的原因受到雇用。通常来说，学识比专业背景的概念更广泛。就像工程师的概念比股票价值分析师的概念要宽泛一样。此外，学识既包括专业内容的掌握，也包括对专业背景的理解。就是说，咨询师懂得时间管理的方法而无需考虑实现这个方法所运用的具体内容以及依环境而定的决策过程。这通常也称为专业方法咨询。它既包括形式，也包括实际内容³。
- (4) 行为。人际关系可以在咨询活动中加分。咨询师可帮助组织解决问题或者教会他们如何向观众展示，如何与观众互动。他们从不在幕后，而是专门在台前工作。他们拥有与人交往的职业素质并借此解决问题，促进头脑风暴及创意力，专注于重点问题，倾听客户或雇员的反馈，等等。他们利用的手段就是通过自己的职业角色来实现通过管理本身通常无法达到的结果。有时需要寻求公立的第三方的帮助，有时还会运用到特定行为。很多专业人士鉴于以往的成功经验，发现他们会自然而然地寻求第三方的帮助，当咨询师处于此种情境时，首先想到的就是中间人和仲裁人。

2 注意这些术语有许多概念重叠的部分。前管理者可能被视为内容专家或者沟通专家。其主要区别在于客户认为自己雇用(或购买)的是什么，咨询师认为自己提供(价值)的是什么。

3 请参考艾德加·施恩的著作《过程的咨询》(Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987)，以及我的著作《过程咨询》(San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2002)。