

WILEY

[美] 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

# 示人以真

健康组织这样开展业务

## Getting Naked

A Business Fable

about Shedding the Three Fears that Sabotage Client Loyalty



刘向东 刘慧依 译



中国工信出版集团



电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
<http://www.phei.com.cn>

[美] 帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni) 著

# 示人以真

健康组织这样开展业务

## Getting Naked

A Business Fable

about Shedding the Three Fears that Sabotage Client Loyalty



刘向东 刘慧依 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

ISBN: 978-0-7879-7639-2

Copyright © 2010 by Patrick Lencioni. All Rights Reserved.

This translation published under license.

Simplified Chinese translation edition copyright © 2019 by Publishing House of Electronics Industry.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书简体中文字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2018-6825

#### 图书在版编目（CIP）数据

示人以真：健康组织这样开展业务/（美）帕特里克·兰西奥尼（Patrick Lencioni）著；刘向东，刘慧依译。—北京：电子工业出版社，2019.8

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

ISBN 978-7-121-36390-0

I. ①示… II. ①帕… ②刘… ③刘… III. ①咨询公司—咨询服务—经验—美国 IV. ①C932.871.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2019）第 076201 号

策划编辑：吴亚芬

责任编辑：王凌燕

印刷：天津嘉恒印务有限公司

装订：天津嘉恒印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开本：880×1230 1/32 印张：6.5 字数：134 千字

版次：2019 年 8 月第 1 版

印次：2019 年 8 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：（010）88254199，[sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

谨以此书献给那些践行裸式咨询服务的朋友

# 前言

## 放下恐惧与骄傲

展露弱点是人类最容易被低估和误解的品质之一。

不愿展露弱点，人们就难以与他人建立深厚而持久的人际关系。因为，要想赢得对方的信任，最好的方式莫过于将自己的弱点毫无保留地暴露出来，并且相信能得到对方的支持。

然而，现实社会不主张展露弱点，而是鼓励人们展现力量、自信和沉着。虽然在一些场合里，这样做是明智的，但是在建立重要且持久的人际关系时，这样做会妨碍信任的建立。

可对于那些为客户提供服务的人来说，展露弱点的力量尤其强大。对于那些习惯坦诚展露弱点的人——我称之为“裸式咨询”的人，其总是能够获得客户的忠诚度和亲密感。而这往往是同行们求而不得的。

每当我阐述这个观点时，都有人会问：“我们是不是不能过于展露弱点？”令人惊讶的是，这个答案是否定的。不过，如果你

每天都跟客户说你又犯了个错误，或者某个工作你不会做，那就是个大问题了。因为，这不属于弱点的范畴，而是能力问题。承认弱点是一回事，而能力不足是另一回事！

这让我想起一句有问题的老话“永远不要让别人看到你在冒汗”。实际上，客户往往比我们自己更容易发现我们在冒汗。这个时候我们有两个选择：假装镇定自若，极力掩饰；或者坦承自己在冒汗，向他们展示自己的真诚和自信，因为我们是值得他们信任的。

如果道理如此简单（我首先承认就这么简单），那为什么我们还常常会拒绝在客户面前展露弱点呢？

首先，我们认为这样做会降低成功的概率。其实我们没有意识到，虽然客户要求我们要有足够的能力来满足他们的需求，但真正使客户尊重并信赖我们的，是我们诚实、谦逊和无私的品质。

其次，即使在道理上能理解这一点，仍有许多人在实践中难以做到。身为人类的我们不喜欢展露脆弱的一面，因为我们受制于一种出于本能而非理性的恐惧，使我们在“赤裸”时感到不舒服。本书就是关于如何消除这些恐惧的，而要做到这一点的确不容易。这需要有一定程度的自我牺牲，而且需要忍受不适，甚至还可能感到痛苦。因此，不是所有人都愿意坚持下去。

如上所述，展露弱点、裸式服务是弥足珍贵的。它意味着做到的人将获得强大而切实的竞争优势：他们会与客户建立更坚固、

## 前 言

更密切的关系；他们会获得客户的推荐和背书；他们也能和客户轻松融洽地协商价格和费用；他们会更加享受自己的服务工作。

尤其重要的是，展露弱点、赤裸相见能够让我们更有效地帮助客户，这也是服务的全部意义所在。我希望本书能帮助你理解如何做到“裸式咨询”。

言归正传，现在让我们放下恐惧与骄傲开始吧。

# 目 录

## 第 1 部分 咨询者的故事

<b>第 1 章 故事的起因</b>	<b>3</b>
我的对手	3
关于我	4
可怕的晋升	5
加速推进	7
初见灯塔公司	9
<b>第 2 章 故事的经过</b>	<b>13</b>
初次接触	13
正面交锋	15
实质问题	20
重大发现	22
火上浇油	26
强烈抵制	30
汇报工作	31



再聚首	35
展示	36
个人经历	38
继续展示	44
做好准备	47
重新认知	49
忠告	56
<b>第3章 故事高潮</b>	<b>59</b>
善意直言	59
顺水推舟	67
表里如一	71
不怕丢脸	74
以身涉险	78
挡枪的故事	82
私人顾问	86
绝不推销	88
首次尝试	90
当头棒喝	94
知错就改	96
重拾信心	99
<b>第4章 故事总结</b>	<b>103</b>
接受考验	103
绝地反击	109

## 目 录

毫不留情	113
出其不意	119
痛定思痛	122
盘问	125
亲身体验	130
恐惧一：害怕丢生意	132
恐惧二：害怕没面子	141
欺骗	146
真相大白	147
恐惧三：害怕失身份	150
摊牌	160
意志的考验	162
新方向	165

## 第 2 部分 裸式咨询服务

第 5 章 裸式咨询服务的起源	173
第 6 章 裸式咨询的定义	175
第 7 章 克服三大恐惧	179
第 8 章 裸式咨询服务的广泛应用	193
关于作者	195

## 第 1 部分



## 咨询者的故事



# 第 1 章

## 故事的起因

### 我的对手

我谈不上恨麦克·凯西这个人。

首先，从小学二年级开始，露丝·玛丽·亨尼西修女就教导我们不要憎恨任何人。而且我只是听说过麦克·凯西，还从未真正见过他。即使没有修女的教导，我也没法去恨一个自己从没见过的人。

但是我得承认，麦克·凯西确实是最不喜欢的人之一，就连提起他的名字都让我心情不好。

所以，如果一年之前有人告诉我，我会花整整四个月去研究这个人和他烦人的小咨询公司，我会告诉他，我宁愿改行。

可这事真的发生了，这就是我接下来要讲的故事。

## 关于我

我叫杰克·鲍尔<sup>[1]</sup>，没错，和那个电视剧里年年都能拯救世界的大英雄同名。不过，我可不是什么超级英雄，我只是个咨询顾问。

我在 K&B (Kendrick and Black) 咨询公司战略业务部工作五年了。K&B 咨询公司是一家颇有声望的国际咨询公司，在全球范围内提供全方位的咨询服务，总部位于美国旧金山。

除了担任高级咨询顾问，我还负责公司战略咨询业务的销售工作。这就意味着我时常需要跟麦克·凯西和他的灯塔公司抢客户。

灯塔公司比我们小得多，他们大部分业务都集中于旧金山湾区，所以与他们有竞争的项目只占我们项目总数的 5%~10%。然而，和他们竞争时我们就没赢过。

也不全是这样，我们也赢过一次。不过只服务了一年，这个叫决策科技的公司就终止了我们的服务，重新聘请了灯塔公司，这比当初就没赢更让我们难堪。令人格外痛苦的是，这些失败就发生在我们总部所在地旧金山，被本地同行看在眼里。因此我们对麦克·凯西的厌恶更深了。

---

[1] 美国电视连续剧《反恐 24 小时》主人公的名字是杰克·鲍尔。

你知道，咨询公司的竞争与体育竞技不同，你几乎永远看不到你的竞争对手，但是总能听到他们的传闻。在听了一个又一个有关麦克·凯西和他的团队有多么出色、聪明和高效的故事之后，我最希望听到的就是他们的公司倒闭的消息。

其实我也就是这样想想而已。

## 可怕的晋升

当同事告诉我，麦克·凯西离开了，灯塔公司也要被卖了时，我简直欣喜若狂。我们终于把它拖垮了，毕竟再坚固的盔甲也会有裂痕，不可能一直这么好下去。

我后来又听说，麦克·凯西离职的原因是“为了多花点时间和家人在一起”，这让我的喜悦稍微减退了一点。不过这句话也是最常见的掩饰业绩下滑的借口。无论如何，灯塔公司就要被卖了，我们再也不用和他们竞争，也不必担心失败和受辱了。

然而，我的喜悦仅持续了五天，就被公司的创始人吉姆·肯德里克猛然打断。

要知道，吉姆·肯德里克此前只来过我办公室两次，第一次是欢迎我入职，第二次是警告我不要把我们的一位重要客户的项目搞砸了。他可不是那种待人温和、好说话的人。

“事情是这样的，杰克，你大概听说过，半月湾那边有个叫灯

塔的小公司吧？”

“对，我听说过。”我做出从没把他们放在心上的样子。

他继续说：“嗯，他们正急于卖掉，马蒂觉得这可能是个好机会，于是抢先把它收购了。所以我想……”

“我们收购它干什么？”我吃了一惊，突然感到受到了某种威胁，禁不住打断了吉姆。

“我们……”看到我急迫的样子，吉姆停顿了一下，露出了讨好似的微笑，“……我们准备让你过去接管一段时间，每天过去待上半天就够了。等你把他们公司的情况都摸清了，我们就可以把想要保留的部分整合到现在的战略业务部，然后再处理剩下的部分。如果一切顺利，马蒂明年夏天就要退休，到时候战略业务部就要交给你负责了。”他顿了顿，好像没有什么话要说了。

“那就这么定了。”说完他就走了。

接下来一整天我心里都七上八下，没办法消化这件事。就像那天晚上我对妻子解释的那样，我本应该高兴的，但是我无论如何都高兴不起来。

一个原因是，我意识到，如果这件事做不好，我的职业生涯会受到严重影响。拜灯塔公司所赐，即使麦克·凯西离开了，他还在我身边阴魂不散。

另一个原因是，我终究是要见这个人了，还要坐下来面对面



地讨论交接事宜。

出乎意料的是，事情走向并非如此。

## 加速推进

麦克·凯西的离开比任何人预料的都要突然。合同上的墨迹一干，他就走了。

这让我稍稍松了一口气，但马上又起了疑虑：是不是这公司出了什么问题？

于是我去问我的上级马蒂。他耸了耸肩，说：“我不知道。这事发生得太突然，我们也没有时间做任何的尽职调查。但是吉姆·肯德里克觉得收购费用不高，出于某些原因，他认为值得冒这个险。”

我感觉马蒂有所隐瞒。“不是吧，不是您极力主张收购的吗？”

马蒂笑了：“算是吧。”

“那灯塔公司的人是怎么看待收购这件事的呢？”

马蒂又耸了耸肩：“这我真的不知道。不过你周三就能知道了。”

“什么，周三？”

“是啊，”马蒂咧嘴一笑，“周三早上你就得去灯塔公司和他们开会了。”