


THE
TRUSTED
ADVISOR



.....

值得信赖的顾问

成为客户心中无可替代的人

[美] 大卫·梅斯特 查理·格林 罗伯特·加弗德 著 吴卫军 李东旭 译
David H. Maister Charles H. Green Robert M. Galford

P R O F E S S I O N A L S

捆绑客户的不仅仅是利益
还有长期积累的深度信任

在这个嘈杂的世界中，信任比以往任何时候都更加重要。

——管理学大师 汤姆·彼得斯

雄霸亚马逊顾问类畅销榜17年
全球畅销百万册 / 直达客户关系的灵魂



机械工业出版社
China Machine Press

THE
TRUSTED
ADVISOR

值得信赖的顾问

成为客户心中无可替代的人

[美] 大卫·梅斯特 查理·格林 罗伯特·加弗德 著
David H. Maister Charles H. Green Robert M. Galford

吴卫军 李东旭 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

值得信赖的顾问：成为客户心中无可替代的人 / (美) 大卫·梅斯特 (David H. Maister), (美) 查理·格林 (Charles H. Green), (美) 罗伯特·加弗德 (Robert M. Galford) 著; 吴卫军, 李东旭译. —北京: 机械工业出版社, 2018.4
书名原文: The Trusted Advisor

ISBN 978-7-111-59413-0

I. 值… II. ①大… ②查… ③罗… ④吴… ⑤李… III. 企业管理—销售管理—商业服务 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 048689 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-3569

David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford. The Trusted Advisor.

Copyright © 2000 by David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford through Andrew Nurnberg Associates International Ltd. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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 David H. Maister, Charles H. Green, Robert M. Galford 通过 Andrew Nurnberg Associates International Ltd. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 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。

值得信赖的顾问：成为客户心中无可替代的人

出版发行: 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: 冯小妹

责任校对: 殷虹

印刷: 北京瑞德印刷有限公司

版次: 2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 230mm 1/16

印张: 17.25

书号: ISBN 978-7-111-59413-0

定价: 69.00 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) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

献给凯西、蕾妮、阿什利、
马绍尔、苏珊、凯蒂和卢克

| 赞 誉 |

THE TRUSTED ADVISOR

“信任”是商业社会不可或缺的元素，持久的商业关系无一不建立在此之上。对于商业而言，以诚相待固然是正道之选，但巩固和改善信任关系的方式、技巧也至关重要。

本书的作者提供了一系列构建、管理客户信任关系的方法，以此启发商业人士重新思考与客户的关系。

吴晓波

著名财经作家

“信任”不仅仅是人与人之间的情感，更是相同价值观和原则的体现。赢得“客户的信任”，满足客户的需求，为客户提供增值的服务，是所有商业活动的本质。

江南春

分众传媒创始人

赢得客户信赖是每一名专业服务者期望达到的理想境界。倾听、坦诚、专业、凝聚力……本书抓住顾问和客户交往中的若干要点娓娓道来，言简意赅，可称之为了一本实用指导手册。

徐沪初

普华永道思略特管理咨询公司大中华区总裁

信任是客户关系的基础，也是实现双赢的必经之路。作者用清晰易读又富有洞见的文字回答了“如何成为值得信赖的专业顾问”这个所有咨询行业从业者都应该思考的问题。大卫·梅斯特的很多管理名言已经在奥美同事中流传，相信这本书会成为一部案头经典。

滕丽华

北京奥美总裁

“赢得客户的信赖”是服务过程中不可或缺的重要因素，也是专业顾问所需具备的关键能力。本书作者通过大量案例剖析，揭示了“与客户建立信任”的实用做法，适合各行各业的专业顾问学习与参考，是理论与实践价值兼备的杰作。

张艳珍

北京外企人力资源服务有限公司副总经理

我对这本书抱以真诚的欣赏！从业多年，我所赢得客户信任的方式与书中讲述的“道”是根脉相通的——高效的合作需要极佳的专业素养、敏锐的眼光、精准的洞见和判断力，但如果你想成为一位有影响力且受人尊敬、爱戴的顾问，那么，赢得客户真挚的信赖必不可少。书中的例子真实、生动，解析则言近旨远、富有启迪性，它能让读者真正地思索信赖所能创造的价值和人生满足。

宁宣凤

金杜律师事务所资深合伙人

《值得信赖的顾问》原书于2000年首次出版，正值我出国多年回国定居执业，并于数年后成为事务所最早的一批本土合伙人。就如译者序所言，在很长一段时间我们大都是自己总结经验，摸索着进步。当时要是拜读了大师的作品，想必会少走不少弯路。

信任是我们个人在社会立足之本，也是专业服务机构和行业发展的基石。入行越久，越是觉得建立和维护信任不易。本书理论和实践结合，通俗易懂，很多例子和场景让我颇有共鸣，茅塞顿开。

衷心感谢吴卫军和李东旭两位译者的热情付出，18年后把大师们的思想带给了中国的广大读者。不论是有志入行的年轻人，还是业内资深管理人员，我相信阅读本书，你都会受益匪浅。

金凌云

英格兰及威尔士特许会计师协会 (ICAEW) 中国区主席

德勤华东区审计及鉴证领导合伙人

这本书引人入胜，令人愉悦，一语中的且充满真知。本书不仅将指导专业顾问们取得成功，也为领导者和人们的生活提供借鉴。

博思艾伦咨询公司 (Booz · Allen & Hamilton) 高级主席、前总裁

威廉·斯塔瑟 (William F. Stasior)

本书句句切中要害，是专业顾问的必读佳作。

罗盛咨询公司 (Russell Reynolds Associates) 董事长、总裁

小霍布森·布朗 (Hobson Brown, Jr.)

这本书提供了具体、实用、富有价值的指导，将帮助各类专业顾问重新审视他们赢得客户信任的方式。

韦莱集团 (Willis Group Ltd) 执行主席

约翰·里夫 (John Reeve)

本书将帮助各行各业的专业顾问学习如何将他们与客户的关系推向新的高度。

翰威特咨询公司 (Hewitt Associates) 首席执行官

黛尔·吉福德 (Dale Gifford)

本书深入剖析专业顾问行业的本质，是富有开创性的必读书目。

纽约大学斯特恩商学院 (Leonard N. Stern School of Business) 教授

查尔斯·丰布兰 (Charles Fombrun)

梅斯特、格林和加弗德指出了专业服务人士的核心目标，并揭示了有效达成这一目标的可能路径。

PA 咨询集团 (英国) [PA Consulting Group (UK)] 执行主席
乔恩·莫伊尼汉 (Jon Moynihan)

本书是一部杰作，其中不乏富有价值的实例、构想和建议。作者分享了他们在这一重要领域的丰富经验和见解，令人赞赏。

美国信息技术服务市场营销协会 (Information Technology Services
Marketing Association) 董事长、总裁
大卫·穆恩 (David C. Munn)

无论对年轻的还是经验丰富的专业人士来说，本书都是无价之宝。任何以顾问咨询为生的人都应该读读这本书。

伦敦商学院 (London Business School) 院长、教授
约翰·奎尔奇 (John Quelch)

这本书将启发读者重新思考他们对待客户及潜在客户的方式、方法。对于如何培养每一个专业顾问都梦寐以求的客户关系，作者通过不计其数的实例和解析给出了具有操作性的指导建议。我希望我的同事们都能够读到这本书。

品诚梅森律师事务所 (Masons) 高级合伙人
约翰·彼舍普 (John Bishop)

成功的顾问—客户关系往往建立在双方的相互信任之上。对这一错综复杂、令人难以捉摸的现象，梅斯特、格林和加弗德为我们精彩地展示了他们细致入微且富于层次的探索。

牛津大学赛德商学院 (Said Business School) 博士
劳拉·燕卜菝 (Laura Empson)

| 作者简介 |

THE TRUSTED ADVISOR

大卫·梅斯特 (David H. Maister)

国际公认的专业服务机构管理界的权威，在 20 多年的时间里，为涵盖范围广泛的专业服务机构提供应对各类战略及管理问题的咨询建议。他的服务覆盖全球，他将 40% 的时间花在北美，30% 的时间花在西欧，另外 30% 的时间则关注其他地区。

大卫生于英国，拥有伯明翰大学、伦敦政治经济学院和哈佛大学的学位，并在哈佛大学担任教授 7 年。

他著有畅销书《专业服务公司的管理》《专业团队的管理》《值得信赖的顾问》《专业精神》。他的许多文章被翻译成主要欧洲语言（包括俄语），他的书籍被翻译成荷兰语、西班牙语、印度尼西亚语、韩语、波兰语、塞尔维亚—克罗地亚语及中文。

他现居美国马萨诸塞州波士顿，联系方式是：

电话：617-262-5968

电邮：David_Maister@msn.com

网站：www.davidmaister.com

查理·格林 (Charles H. Green)

致力于专业服务行业的高管培训和战略咨询服务。曾经在美国西北大学凯洛格管理学院和哥伦比亚大学商学院教授高管培训课程，并通过 Trusted Advisor Associates 这一机构开展独立教学活动。他目前的研究重点关注组织中基于信任的关系，以及专业服务机构的管理。

查理毕业于哥伦比亚大学和哈佛商学院。他职业生涯的前 20 年服务于凯捷咨询公司 (Gemini Consulting) 以及它的前身 MAC 集团 (MAC Group)，其间他的工作职责包括战略咨询顾问 (欧洲及美国)、战略策划副总裁，以及其他一系列公司的领导岗位。查理发表了大量论文，常见于《哈佛商业评论》和《管理视野》。他与罗伯特·加弗德 (Rob Galford) 共同创立了 Trusted Advisor Associates。

他现居于美国新泽西的莫里斯顿，联系方式是：

电话：973-898-1579

电邮：cgreen@trustedadvisor.com

网站：www.trustedadvisor.com

罗伯特·加弗德 (Robert M. Galford)

现任狄杰斯 (Digitas, Inc.) 执行副总裁及首席人才官。狄杰斯是一家领先的互联网专业服务公司，拥有超过 1 400 名雇员。罗伯特在哥伦比亚大学商学院和西北大学凯洛格管理学院教授高管课程多年，同时为专业服务机构、科技公司及金融机构担任顾问。

他以凯捷咨询公司以及它的前身 MAC 集团副总裁的身份在西欧及北美工作和生活。他曾在科特斯律师事务所 (Curtis, Mallet-Prevost, Colt & Mosle) 的纽约和华盛顿办公室从事律师工作，并且曾在花旗集团 (Citicorp) 从事投资

管理工作。

他经常在《波士顿环球报》上发表管理理论方面的文章和评论，并曾经三次在《哈佛商业评论》上发表文章。他现任弗雷斯特研究公司（Forrester Research）和 Access Data 公司的董事，同时与著名卡通人物呆伯特（Dilbert）一同主持一档名为《变化漫谈》的商业节目。

罗伯特的教育背景包括在意大利都灵高级学校就读；在美国哈弗福德学院获得经济和意大利文学学士学位；在哈佛大学获得工商管理学硕士学位；在乔治城大学获得法学院法学博士学位，其间他还担任《税务律师》（*The Tax Lawyer*）杂志副主编。

他现居于美国马萨诸塞州的康科德市，联系方式是：

电邮：rgalford@tiac.net

吴卫军

金融专业人士，在国际四大会计师事务所担任合伙人超过 15 年。著有《资本的眼睛：实现独立审计的价值》和《走在会计发展和银行改革的前沿》。1988 年毕业于对外经济贸易大学，获经济学硕士学位。

李东旭

在国际四大会计师事务所担任高级经理，拥有近 10 年财务咨询实务经验，先后于北京、伦敦、上海从事大型集团公司法定审计及鉴证业务。英格兰及威尔士特许会计师协会会员，英国皇家特许会计师。著有《你是一桩独一无二的生意》。

| 译者序 |

THE TRUSTED ADVISOR

如何成为值得信赖的专业顾问

大卫·梅斯特关于专业服务公司的管理思想与彼得·德鲁克的通用管理思想是齐名的。他领衔查理·格林和罗伯特·加弗德在2000年创作的《值得信赖的顾问》一书，是许多专业服务公司合伙人和员工的学习手册。我推荐引进并一道翻译了这本经典著作，希望在中国的专业服务人士和他们的公司管理者能够吸收到梅斯特、格林和加弗德关于专业服务人士自我提升思想的营养。

(一)

专业服务人士和他们的公司包括会计师、精算师、管理咨询顾问公司、律师、人力资源咨询公司、公关公司、广告公司、投资银行、设计公司、工程公司、房地产物业管理公司等。他们为中国经济的高效率运转和质量的提升提供专业服务。在为客户提供专业服务时，这些专业人士就是客户的专业顾问。事实上，在知识经济时代，只要是为他人提供服务和解决问题方案的知识型工作者，都是专业顾问，这包括在公司内部的知识型工作者，他们是公司内部的顾问，他们服务的其他业务部门是他们服务的“外部客户”。所以，关于专业服

务顾问这个话题的思想，对上述公司内部的专业顾问也都是适用的。

专业服务人士和他们服务的公司常常无法区分，正如梅斯特所说：与其说专业服务公司销售给客户的是公司本身所提供的服务，倒不如说是某位专业人士（或者是由专业人士组成的团队）所提供的服务。因而，作者关于专业人士自我提升的思想也包括专业服务公司的管理思想。《值得信赖的顾问》这本书的建议适合个人，也适合公司。中国的专业服务公司，服务中国经济的改革开放。代表这些专业服务公司的合伙人和高管，虽然有些有国际合伙人的指导，但大都是自己摸索着进步的。特别是中国的第一代合伙人，没有人教他们做中国本土的合伙人，他们必须要自己总结经验，传递给他们的下一代。梅斯特、格林和加弗德的书给我们带来的就是这种我们需要的关于如何做好专业顾问工作的经验汇总。

（二）

作者认为，做一名优秀的专业顾问，最重要的是和自己的客户建立信任关系，而建立信任关系的目的是为自己赢得“说话的权利”。这是如何成为值得信赖的专业顾问的真谛。这本书就如何和客户建立信任关系，全面、系统甚至有点儿苦口婆心地讲解了建立信任关系的好处，以及一些每个级别的专业人员都可以借鉴的实用做法。建立信任关系，看上去是个十分简单的话题，但事实上要做到、做好是不容易的。作者也承认，虽然他们是十分资深的专业顾问，而且是工作在专业顾问行业的顾问（如同医生的医生），但他们也常常犯错。这说明，建立信任的道路永远没有终点，每一位专业人士都要常常询问自己，今天为客户关系的提升在增进信任方面做了什么。

这本书是围绕着对人性的观察进行创作的，它促使专业人士换位思考，让他们认识到要把解决问题的专业方案转移给对方，需要对方的接纳，需要考虑

对方的情绪和环境，只有这样，专业人士才有实现“专业思想”价值的机会，才能成为值得信赖的专业顾问。一个全面发展的专业人士在其技能发展上，要两条腿走路。一方面，不断提高自己的专业技术水平；另一方面，提升自己提供专业服务的服务水平。前者是在专业领域不断奋斗；后者，我们相信，专业人士认真学习和践行这本书中关于与客户建立信任关系的道理就是一个良好的开端。

(三)

专业人士和专业服务公司的使命是为他人解决复杂的商业问题，为社会运作创造价值。如何让专业服务公司做得更好，让专业服务公司更好地服务日益发展的中国经济？

梅斯特指出专业服务公司要在两个市场竞争：一个是客户服务市场，另一个是人才招聘市场。在我国经济转型升级的时代，市场对专业服务公司的需求越来越大。我们国家的经济体量大，市场有其纵深度，交易复杂。参与市场的企业从微小到庞大，越来越需要支持它们的专业服务公司。专业服务公司通过自己积累的经验，为客户的问题提供解决方案，让客户少走弯路，所创造的价值是客户支付的专业服务费的倍数。中国的经济体量大，大的经济体能够分散“试错成本”，而好的专业顾问则能显著减少“纠错成本”，在大的经济体中所收获的成果就更大。可以说，从未像今天这样，在中国专业报国、服务客户的道路那么多、那么宽，而“信任”是增加专业人士和客户服务市场黏度的化学物。

在两个市场中，梅斯特认为人才市场更加重要。对于这一点，译者非常认同。中国每年都有七八百万大学毕业生进入劳动力市场，专业服务公司为他们中的一部分人才提供第一份工作的意义不同。大学毕业生加入专业服务公司，

在很大程度上是在继续学习，从在课堂上学习转变为在工作中学习。他们学习到更加深刻的专业知识和解决问题的项目管理经验，但更重要的是，他们在工作中成为专业人士，在他们身上集聚专业主义精神，即那种为客户的利益着想、关心团队成就和掌握自己职业发展主动权的勇气与决心，而“信任”是专业主义精神的基础。

ooo0ooo

由于译者水平有限，而且我们都在会计师事务所工作，对其他服务行业的理解恐怕会比较狭隘，翻译中的错误在所难免，敬请读者原谅。然而，我们本身是专业人士，本着对作者（尤其是梅斯特）的敬佩之心，开展翻译工作，相信我们尽力传达作者思想的文字值得各位同人阅读，而且阅读之后，相信大家对于如何成为值得信赖的专业顾问的认识和理解会有比较大的提高。

阅读这本书，就等同于梅斯特、格林和加弗德这三位大师在你面前，给你辅导。读者要记住，建立信任关系的目的就是为自己赢得“说话的权利”。

吴卫军 李东旭

2017年10月28日

| 前 言 |

THE TRUSTED ADVISOR

作为本书的共同作者，我们三个人在咨询专业领域（包括对其他专业人才提供咨询服务的顾问工作）总共有近 50 年的实战经验。在这期间，书里所讲的每一个错误我们都犯过，书中给出的每一个建议我们都违背过。如果这本书中隐藏着些许智慧，那都是我们三人通过艰辛的亲身经历学习到的。对这些经验教训进行总结，正是我们编写此书的目的。

传统的教育模式让我们每个人都受益良多，但是课本里教授的知识却并没有让我们准备好在真实的世界中有效地为客户服务。在不断的摸索中，我们逐渐懂得，成为一名优秀的专业顾问不只是把好的建议提供给客户。要成为一名优秀的顾问，还需要掌握很多其他的技巧。这些技巧在书本上学不到，但是却是成为一名成功的专业顾问的关键。

更为重要的是，如果不能赢得客户的信任，使他们愿意跟你分享他们正在面临的棘手问题，一个专业顾问连使用这些技巧的机会都没有。同样，没有人告诉我们如何去赢得别人的信任，但我们必须摸索着学会赢得他人的信任。

多年来，罗伯特·加弗德和查理·格林以“被信任的专业顾问”为主题，为许多全球著名专业服务机构举办讲习班、研讨会以及各类培训项目。与此同时，大卫·梅斯特则致力于专业精神、咨询服务、客户关系及相关话题的顾问