



书籍 示人以真

如何让生意追着你跑

帕特里克·兰西奥尼
机械工业出版社, 2010
其他语言版本: 英语

导读荐语

示弱需要勇气，尤其是在商界。但是，正如畅销书作家帕特里克·兰西奥尼所说，得到的回报却是稳固、可靠的客户关系，以及相互的信任和忠诚。通过小说中虚构的咨询顾问杰克·鲍尔(请不要与电视剧《反恐24小时》中的主人公混淆)的故事，兰西奥尼提出了他的“裸式服务”(naked service)模式。杰克是一家大型咨询公司的颇有前途的咨询顾问，负责争取新近收购来的灯塔公司的销售业务，他最初难以接受灯塔公司的非同寻常的咨询模式，但是当他开放思想接受这些咨询模式带来的可能性时，他得到了完全不同的体验。通过杰克，你会了解什么是阻碍开展“裸式服务”模式的三种恐惧以及如何克服这些恐惧。兰西奥尼原本可以用十几页的篇幅来概括“裸式服务”模式，而无需通过写一本小说，事实上，他在故事的结尾做了概括。不过，将商业小说作为传达理念的工具是一种简单、有趣、生动、实用的方式。*BooksInShort*向服务业的每位从业者推荐这本耐人寻味的商业小说。

要点速记

- “裸式服务”(Naked service)需要示弱，正如虚构故事中的男主角杰克·鲍尔(Jack Bauer)所描述的那样，与客户建立相互信任、开放式的合作关系。
- 当鲍尔负责他所供职的一家大型咨询公司收购一家规模较小的咨询公司“灯塔公司”(Lighthouse)时，他了解了“裸式服务”模式的真谛。
- “裸式服务”要求服务者克服三种主要恐惧，即担心丢掉生意、担心出洋相以及担心自降身份。
- 灯塔公司创始人麦克·凯西建立的经营之道能帮助咨询顾问和其他专业人士克服这些恐惧，如将注意力放在帮助客户解决问题上，而不是推销上。
- 问“傻问题”，并不失时机地提供显而易见的建议。
- 勇于告诉客户真相，即使他们不愿意听到事实真相。
- 勇于为客户充当“挡箭牌”，比如接受对于不是由你造成的问题的责备，从而减轻客户的压力。
- 在客户面前表明你自降身份的意愿，帮助客户完成“低级”的工作。
- 对你的弱点开诚布公，从而巩固你与客户的合作关系。
- 做真正的自己是建立客户联系和信任的方法。

浓缩书

揭开“裸式服务”的面纱

都说商务人士应该充满自信，所以大多数人都要努力保护这个形象，他们努力掩盖错误和瑕疵。不过，当你让客户了解你的真实面目时，你就可以与客户建立起真诚的合作关系和相互间的信任。在服务行业，示弱或“裸式服务”(naked service)模式对促进更加亲密的客户关系尤其奏效。大多数人反对示弱，但如果你能克服这个恐惧，你将会得到更稳固的客户关系，获得更多的客户好评和推荐，而且无需花费大量时间与客户讨价还价服务费用。下面的商业故事描述了“裸式服务”的优势。

从前……

杰克是一家位于旧金山的管理咨询公司K&B的明日之星。作为战略部门的销售主管，他经常在新客户的争夺战中败在一家名为灯塔公司（Lighthouse）的小型咨询公司的手下。当杰克听说灯塔公司的创始人麦克·凯西（Michael Casey）已经离开公司和家人共度更多美好时光（通常是出现重大错误时体面辞职的委婉说法）时，他松了口气。当K&B创始人吉姆告诉他，K&B即将收购灯塔公司，并由杰克负责并购事宜时，他的愉快心情顿时烟消云散。杰克焦虑地与他的老板马迪讨论他新接受的工作任务，马迪认为凯西是一个“自以为是”而且“虚伪”的人，马迪把灯塔公司看作是一个“乡村俱乐部”，因为他们没有咨询顾问在晚上或周末加班工作。马迪说灯塔公司的咨询顾问不会融入到K&B公司的：“说到底，我们两家的公司文化完全不同。”

开始了解

几天后，杰克驱车前往位于环境宜人的一个海滨小镇的灯塔公司办公室，与那里的员工会面。办公室是由一所旧学校改建而成，并且保留了原有风格。从停车场望去，杰克看到远处蓝白相间的一座灯塔。灯塔公司合伙人艾米代替正在度蜜月的前台接待，在公司门口迎接杰克的到来，麦克·凯西已经离开公司，于是，艾米向杰克介绍了另外两名合伙人迪克和迈特。迪克50岁左右，是公司年龄最大的合伙人，他非常平静地与杰克打了招呼。迈特却是一个年轻人，似乎有点紧张。杰克详细地介绍了自己和K&B的情况，他并没有说K&B收购灯塔公司的主要目的是消除竞争对手的威胁。杰克询问了灯塔公司的运营情况，迈特介绍说，他们从没有像现在这样忙碌，甚至不得不放弃一些客户。杰克对卖掉这样一个赚钱的公司感到十分震惊。

“客户对裸式服务者的信任说明，他们很清楚这些人从不会闪烁其辞；从不会文过饰非；从不会为了所谓‘面子’而伪装自己。”

随着对灯塔公司的财务状况的深入了解，杰克吃惊地发现灯塔公司很少雇佣初级顾问，而这些廉价劳动力正是K&B的主要力量。他还惊讶地发现，灯塔公司的收费比K&B高出许多。杰克回到K&B，向马迪汇报了他在灯塔公司第一天所了解的情况。接下来的周五，他们就在K&B的办公室会见了迪克、迈特和艾米三人，并试图挖掘灯塔公司能击败自己赢得客户并赚取比自己还高额的咨询费用的原因。杰克首先向他们介绍了K&B的战略技巧和咨询模式，灯塔公司的合伙人期间也提出一些专业问题，之后介绍了自己的情况，特别强调说，他们所运用的是与K&B相似的咨询方法和手段，除此之外，他们花更多的时间与客户会面。

“一旦你赢得客户的充分信任，让客户感到你更关注的是他们的利益而非自己的利益时，对方根本不会跟你计较咨询成本问题，更不会想着怎么占你的便宜。”

当杰克在接下来的一周去灯塔公司上班的时候，艾米非常疑惑为什么他没有询问关于麦克·凯西离开公司的原因，杰克只知道凯西离开公司，是为了打算多花些时间陪伴家人，但真正的原因是他的女儿及其家人遭遇了一场严重的车祸，他的女婿不幸罹难，女儿伤势严重，麦克和他的妻子在照顾两个小孙女。杰克听后感到无地自容。他问迪克、迈特和艾米为什么麦克没有把公司卖给他们。迈特解释说，麦克把公司卖给K&B是为了保证每个合伙人的财务安全。

迪克的咨询方法

杰克仍未能准确地发现灯塔公司的成功之道。于是，他决定与迪克一起到一家客户公司做了销售拜访。首先，他们去拜访了一位名叫查理的客户，查理是一家成功的墨西哥连锁饭店的市场营销主管，查理非常热情地迎接迪克的到来，并请迪克评价一下他们的广告公司新近设计的一些广告效果图。迪克对广告效果图所表现出来的不伦不类的墨西哥风格皱起了眉头。他问查理：“连锁饭店是否已经决定放弃标准的墨西哥美食？”查理回答道：“饭店所有者迈克喜欢这种艺术风格。”迪克马上找到了迈克，巧妙并坚定地表达自己的看法：“我不会花19美元在这种风格的餐厅里点上一份智利鲈鱼。”迈克有些不高兴，但他并没有因为迪克的直率而感到被冒犯。他承认说：“我也不会。”当杰克质疑迪克对客户的直率时，他引用麦克·凯西的话反问道：“如果我们连事实真相都不敢告诉客户，那还怎么指望他们愿意付钱聘请我们？”

“我们的客户对我们的信任更是对合作伙伴和团队成员的信任，而不是像对服务商或局外人那样。”

如果是K&B的咨询顾问到客户那里做销售拜访，典型的做法是，首先做一大堆客户公司的调研，然后制作演示稿，用于解释如何能为客户提供帮助。迪克的做事方法则截然不同。当他们与灯塔公司的潜在客户——一家运输公司的首席执行官见面时，迪克只是简单地问了一些问题，之后就让客户讲述。很快，他们就进入讨论目前令公司管理者头疼的问题。迪克继续深入地询问，并及时地给出一些建议。于是客户请他们下周再来，并在全体员工大会上继续讨论。当客户公司的首席执行官询问咨询费用的时候，迪克只是回答说他们会在下次会议之后再再进行报价。如此轻易地就得到了客户的咨询合同，这令杰克感到非常困惑。他从中得出结论：“我就是个销售，而迪克才是真正的咨询顾问。他始终没有推销自己的服务……他来到这里就是马上开始帮助客户解决问题。”迪克解释说：“灯塔公司与每位客户建立合作关系都是从关注问题本身开始的，之后，合伙人决定是否争取这个客户。”当杰克问为什么他们会放弃某些客户时，迪克解释说：“如果无法提供帮助，则不想浪费时间。糟糕的客户会榨干你的能量，而且不会为你继续推荐客户，因为他们永远都不会得到满足。”

凯西的原则

随着时间的流逝，杰克开始注意到是凯西的经营之道使灯塔公司真正与众不同。当杰克参加艾米与一家医疗软件公司MediTech的会议时，这些原则的智慧开始浮现在他的眼前——比如，不要害怕向客户提出“傻”问题或给出“傻”建议。在客户公司的专业人士抛出技术术语时，艾米常常问他们是什么意思，出乎意料的是客户并没有认为她多么愚蠢。当她为MediTech提出已经尝试过的建议时，客户会解释这些建议为什么不可行，而不会表现出恼怒。当讨论转移到竞争对手拥有一个更好的用户界面时，艾米甚至建议向竞争对手购买技术许可，而不用自主开发技术。令人惊讶的是，这个显而易见的“傻”建议正是问题的解决方法。

“客户是付钱请我们提供咨询服务的，只要能帮助他们取得更大成功，如果不得不成为他们的试验品或战略牺牲品，当一回替罪羊也无所谓。”

第二天，艾米与MediTech的市场营销总监麦基会面。麦基对每个建议的反应都是消极抱怨，而她的同事都极力逃避与她冲突，但是艾米却变得更加直接。她说：“麦基，我知道你是好意，但是你这么……消极地处理问题，会严重影响整个团队的士气。”麦基并没有生气，她开始意识到自己的问题，并谦虚地采取合作态度，鼓励团队成员在对她本人不满的时候大胆地说出来。

艾米告诉杰克，有一次凯西在客户那里自尊心受到了打击。他作为一家公司的执行委员会完成了一份建议书，但遭到该公司的管理人员的一片骂声，执行委员会保持沉默，却让凯西来充当一次挡箭牌。之后，他解释说，偶尔为客户挡子弹只是工作中不愉快的一面。但客户公司的首席执行官对凯西非常感激，并向许多客户推荐灯塔公司的服务。

“多年来的经验告诉我们，应付一个糟糕的客户还不如没客户省心。”

在灯塔公司几个月之后，杰克学会了谦逊的服务态度，当时他正在为一家非盈利性的地方医疗中心的管理者就扩建计划提供咨询服务。杰克准备充分地去参加会议，根据他从早前的客户Good Shepherd 医院那里得到的经验，准备为扩建计划提供咨询意见。他自感到自己的建议非常有说服力，但是当他在休会期间与他在Good Shepherd 医院的客户进行核实时，他吃惊地发现，他原来也是把Good Shepherd当作一家非盈利性医院而提出所有建议的——但事实并非如此，他的所有建议都是建立在盈利的模式基础上的。杰克想起了凯西的原则，即必须以客户需求为出发点。他回到会议室，承认到：“恐怕到目前为止，我所提供的数据可能都是错误的。”他解释了所发生的情况，并准备接受嘲笑。令他吃惊的是，医生和医院管理者只是开玩笑地说时间被他浪费了，对他提出的新的非盈利扩建计划迅速地进行了判断，然后就更加有效率地投入工作寻找有效方案。

“裸式服务者并不喜欢犯错误，他们只是意识到这是不可避免的。”

几个月后，K&B的吉姆和马迪向杰克发难，询问灯塔公司为何比K&B成功，杰克将凯西的灯塔公司现行的经营之道总结为一套成功的模式。他的陈述非常具有说服力，但吉姆承认，由于两家公司之间存在企业文化差异，他们已决定将灯塔公司转手卖给另一家顾问公司。虽然马迪将杰克提升为K&B战略部总监，但杰克决定留在灯塔公司，因为他在那里感觉更加舒心。

“裸式服务”——模式

提供“裸式服务”能让你超越传统的“咨询顾问、客户”的关系模式，与客户建立新的合作关系。“裸式服务”意味着示弱、谦卑、无私、诚实和坦率，这可能要服务者承受非难和折磨，因为会有一些人际交往中的尴尬和不快发生。人们避免示弱主要是因为存在以下三种恐惧，“裸式”服务者通过以下方法就能克服这些恐惧：

“客户想要……确信，我们是否对帮助他们更感兴趣，而不是只在意自己的生意。”

1. 恐惧一：“担心丢掉生意”当你从个人利益出发时，比如为争取销售合同，你就会把客户的利益放在第二位。只有当你更加关注客户的需求时，你才会加强与客户的合作关系。要克服这个恐惧，可以遵循以下原则：

- “牢记咨询，忘记销售”——不要只是告诉客户你能为他们做什么，而是做给他们看。利用每次会议帮助你的客户解决问题，而不是自我推销。
- “把生意抛到脑后”——在提供咨询时，把生意抛到脑后，你可能会在签合同之前先行提供了服务，一些客户会占你的便宜，但是大多数客户都会感谢你积极地帮助他们。不要在咨询费用问题上讨价还价，让客户有充分理由质疑你的服务，取得他们的信任后，到最后他们都会全额付款。
- “直言不讳”——告诉客户他们不想听到的事实真相会非常难，但是说出真实想法是咨询服务的一部分。尝试用技巧、同情心和善意说出来。
- “以身涉险”——不要试图逃避明显而又尴尬的时刻，如果客户的每个人都躲避令人不愉快的讨论或话题时，你就得挺身而出，积极主动，替客户化解不愉快的问题。

“没有人比愿意欣然放下自尊并将其他人的需求置于自己需求之上的人更具有吸引力，并受人尊敬。”

2. 恐惧二：“担心出洋相”使自己摆脱洋相困境并不容易，但当你不再担心自己的举止像白痴，你就可以给客户更多帮助。如果你能不耻下问，积极提供建议，并在出错时承认错误，那么客户会非常相信你。要克服这个恐惧，可以使用以下原则：

- “问‘傻’问题”——不要担心提出的问题会暴露你的无知。人们往往会忘记“傻”问题本身，而记住由此能推动事情向前发展的人和事。
- “提‘傻’建议”——说出想法，即使这些想法是明摆着的。如果你在张口之前左思右想，你可能会失去提出一个奇思妙想的机会。
- “接受自己的错误”——犯错误是人类不可避免的事情。客户期待真诚，而不是完美。承认你的错误，担负起责任，继续前进。

“要在客户面前毫无掩饰，才能建立相互信赖的合作关系。”

3. 恐惧三：“担心自降身份”当然，人们都希望自己得到尊重和崇拜，但是当你提供服务时，你不再是人们注意力的焦点。即使你的自尊受到严重打击，仍要以客户为中心。为了克服这个恐惧，可以坚持以下原则：

- “勇于承担责任”——服务者不能把注意力放在责备上。你可能不得不为一个问题的出现承担责任，而这个问题并非由你引起，目的只是分担客户的压力。这样做能使你获得客户对你非同寻常的信任和支持。
- “事事以客户为中心”——如果你的客户没有成功，那就是你的失败。
- “尊重客户的工作”——对客户的日常工作和生活要感兴趣。如果你不能认同客户生意的生存之道，就该放弃他们。
- “甘心给客户打下手”——帮助客户完成一切所需之事，证明你的奉献精神。
- “承认你的弱点和不足”——不要掩饰，做真正的自己，并努力做到最好。

关于作者

帕特里克·兰西奥尼(Patrick Lencioni)是一位活跃的公众演说家，著有八部管理畅销书，包括《团队的五大功能障碍》(*The Five Dysfunctions of a Team*)一书。他是圆桌咨询公司(The Table Group)的创始人兼总裁。