

诚信——企业品格的力量

刘光明 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

诚信——企业品格的力量 / 刘光明编著. —北京:
经济管理出版社, 2006

ISBN 7-80207-504-1

I . 诚 ... II . 刘 ... III . 企 业 管 理—研 究
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 008738 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:

经销:新华书店

责任编辑:裴叔平 勇 生

技术编辑:杨 玲

责任校对:超 凡

787mm×1092mm/16

20.75 印张 281 千字

2006 年 4 月第 1 版

2006 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—6000 册

定价:30.00 元

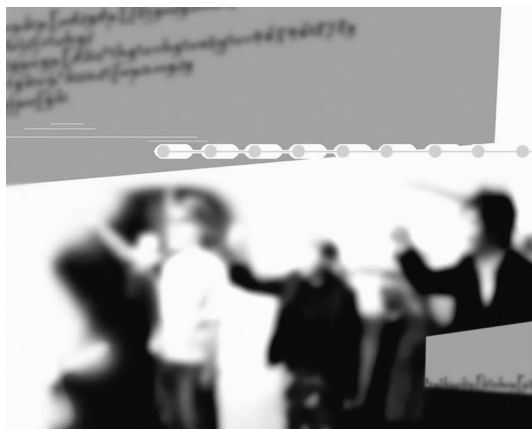
书号:ISBN7-80207-504-1/F·474

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974 邮编:100836



序 一

信用与企业成功之间存在着什么样的联系？信用与创造财富、与企业伦理、企业文化和企业业绩之间又存在着什么样的关联？近年来，中国社会科学院工业经济研究所刘光明博士潜心于这方面的深入研究，出版了《企业信用》、《经济活动伦理研究》、《经济运行与伦理》、《商业伦理学》、《现代企业家和企业文化》、《企业文化》（第四版）、《企业文化案例》、《企业形象导入》（第二版）、《中外企业文化案例》，并翻译了《海豚式动力营销》、《企业文化世界名著导读》等著作。

企业的信用延伸出来的企业声誉，是企业的一种特殊重要的能力。企业声誉可以说是向消费者传达的最具价值的信息。顾客通过很多形式认识产品特征和产品质量。有时候顾客通过挑选得出结论。商品的其他属性在顾客使用商品时就会立即显示出来。从汽车租赁业到会计业，产品质量固然重要，但它只有通过长期经验才能得到证明。这种情况下，人们就会从市场中看到企业信誉的重要性。在这些市场中，企业创出声誉难度很大，代价也很高，但这种声誉一旦被企业建立起来，它将会产生极大的价值增值。

研究企业如何建立、保持以及失去声誉这一课题，对实施企业信用战略十分重要。在确立企业声誉的过程中，企业有两种方法可以加快这一进程：一是通过在其他相关市场中已经树立起来的声誉的支持；二是明确地公开表明企业的市场承诺。但维持声誉并不总能得到回报，也许最好的战略应该是“培养和利用”声誉。在一些市场中，经常发生类似的事情，以至于几乎没有什么值得维护的声誉被保留下来。从工业社会之前开始，声

誉对于成功的商人就具有重要意义。销售商希望展示他们商品的纯度或是分量的充足。工匠则强调其技艺的精湛。但是遇到对商品的纯度、分量的充足或商品质量一窍不通的顾客，他们又该怎么办呢？有时候他们会请求政府为他们规范市场。在其他情况下，商人们会聚集在一起，组成同业行会，以此监督彼此的工作并为整个团体树立起诚实信誉。有些手工业者则会依靠其个人名声或家族名誉。所有这些机制在今天依然重要。

当顾客本人不能轻易监督商品质量的品质时，声誉是处理这一问题的市场方法。珍贵金属特征明显，其成色一看便知。对这种金属进行化验并公开其详细规格会增加商人的成本。从短期来看，提供充足的分量或优良的技艺会使利润减少。只有在顾客意识到商品的高质量时，贸易商才能从交易中收回高质量产品的较高成本。如果顾客不能了解商品质量，那么企业只有负担更高的成本而无法获得更高的价格。这一点即是问题所在，也是商家的机会。在一个市场中，如果顾客能够轻易辨明所购商品的特征，那么，从长期来看，任何一种特征的相应价格——包括更高的质——都没有理由超出提供这一特征所需的成本。但是如果顾客无法轻易确定商品质量，那么企业在向顾客提供更高的产品质量，同时提供对高质量的保证时，就能要求一个额外的价格，而这种价格加价会远远超出商品成本上的差异。

企业通过广告和品牌宣传将其产品信息传达给它们的顾客，也通过其他方式向消费者描述它们的产品——最重要的途径莫过于产品本身。品牌和广告的功能也不仅仅是提供关于商品质量方面的信息。但是，声誉需要同一个名称相连，无论这一名称是个人名字、专业名称还是公司名称。在一些有明确质量标准的市场中，像赫兹或安飞士，普华永道或是毕马威公司都会收取较高的价格加价。对于汽车租赁业和国际会计业，客户很难事先对它们的产品质量进行评估，而一些有强势品牌的大公司已开始控制这些市场。但在其他一些市场，如二手车交易和房地产中介——卖方往往不太受人尊敬。汽车生产商企图通过提供质量证书来改变这一局面，但这种努力并没有取得很大成功。房地产商俱乐部，如法国国防电离辐射局，或特许经营协议商，如 21 世纪公司，都只在有限的市场范围内取得了成功。英国保诚保险公司在英国赢得了人们的普遍尊重，公司建立起了大规模房

地产中介连锁机构，但最终的结局是公司承认其无法赢利并以 3 亿英镑的亏损宣告了公司运营的结束。企业如何在这类市场中树立起企业声誉？商业作家的一种共同命运是：当他们撰写的关于他们崇拜的公司的书重印再版时，他们会发现这些公司已不再受到人们的广泛崇拜。在彼得斯和沃特曼的《追求卓越》一书中提到过的公司，在该书出版后的 10 年中似乎变成了默默无闻的落后者，而不再是行业内杰出的引领者。那么，我们就会产生这样的疑问：企业成功的基础是什么？企业的独特能力是什么？它们的竞争对手即使认识到这些能力给这些公司带来的收益，仍无法模仿怎么办？当企业成功地将这些独特能力与它们面临的外部环境结合在一起时，就实现了价值增值。我们由此推论出，世上没有、也从来不可能有普遍适用的企业成功战略。我们还可以推论出，随着企业独特能力的起伏以及贴近市场能力的变化，每个企业的未来命运注定要经历兴衰成败。因此，不难理解为什么宝马公司或 IBM 公司、迪斯尼公司或利物浦足球俱乐部既经历过非凡的成功，也曾饱尝失败的痛苦。因此，为了了解哪些公司会在将来取得成功，我们需要避开对公司当前趋势的推断，将公司的当前表现，尤其是公司的现有企业理念视为公司未来成功的最重要因素，而不是企业规模。因为企业规模不能为那些不具备真正独特能力的公司提供长期保护，真正享有独特能力的公司也不会因缺乏一定的规模而在成功的路上受阻。以长期大规模生产中的低单位成本为基础的规模经济推动了 20 世纪工业领域中集约现象的增长。但在今天，随着弹性制造业的发展，以及非差异型制造商品的生产在发达国家总产量中所占的比例持续下降，集约现象正在逐渐减少。

很多政府官员和商业人士仍然希望工业生产集中在越来越少的公司手中，直到几家与国家政府实力相当甚至超过国家政府的大型跨国公司控制了全球经济。比尔·盖茨说过：“当你了解了客户的需求后，你必须乐于思考如何更贴近并帮助客户，企业的诚信就是体现在思考如何贴近客户。例如，在软件行业内工作，你可能会考虑：我们要怎样做才能让用户在工作中更有趣地使用该产品？它如何能让学习变得充满乐趣？它如何才能在家庭使用中为用户带来乐趣？”作为一家高速成长中的企业，微软一方面不断

苦练内功，加强产品的开发力度和提高产品质量；另一方面始终不忘追求“客户满意”，在客户需要什么和如何满足客户需要上进行全方位细致的思考，使其自身所提供的产品和服务更加贴近客户的需求，真正实现“以客户为中心”的发展理念。在技术创新的道路上，微软始终把客户的利益放在最重要的位置，力求产品能够更加贴近客户。对于消费者来说，注重商品的性能自然是首要的考虑，但仍会从不同的需要出发，对商品作出一些其他的要求，如体积、外型等，以更加贴近、方便日常生活。对消费者的这种需求，商家当然也不能忽略。

企业诚信就是要求企业方方面面、时时刻刻永远服务于客户。盖茨的成功是商业达尔文主义和全球资本主义联姻下的奇迹，也是自由竞争和市场强权双重杠杆游戏下的神话。他的成功经验值得所有企业以及那些正在创业路上的人们借鉴和学习。比尔·盖茨认为“对客户信守承诺”这一服务准则是企业诚信的集中表现。生意需要回头客，不能为一时的经济利益所动，而放弃企业未来几十年甚至上百年的发展，比尔·盖茨正是看到了这一着棋，他为了更好地服务于顾客，创建了用户反馈循环，终于使微软的产品如爬山虎的脚，伸到了世界上有电脑存在的每一个地方。

任美国著名的财富杂志《福布斯》(Forbes) 中国地区首席调研员的 Rrpert Hoogewerf 说过，企业家们对社会的贡献不仅仅在于物质财富，更在于包括企业诚信、信用、人格品质在内的精神财富。在这个时代，我们需要的是超越财富的数字，更要注重财富的品质。由 Rrpert Hoogewerf 领衔的优秀团队，花费数月时间写就的《财富品质》，深入剖析了中国财富英雄们的成功特质，总结出企业家们较多涉及的财富品质。我们希望通过阅读刘光明博士的《企业信用》这本书，让更多追求财富的中国企业和广大读者分享那些优秀企业家的精神财富，从中我们也可以从更深层次上理解企业竞争力的内涵。

在经济学中，信用是一种资本，资本有多种含义，对资本的传统理解是生产其他货物和提供劳务时所使用的商品和物件。资本同土地和劳动一样，是生产的三大要素之一。资本进入到知识经济时代、经济全球化时代，人们对资本的认识一分为三：物质资本、人力资本、信用资本。物质资本，

是指生产资本、货币资本；人力资本，是指经过教育的劳动者的才能。资本是流动的，它流到哪里，哪里就富有、富裕和富足。但是，不能忘记：物质资本、人力资本的聚合，要靠信用资本来融合。改革开放以来，人们在经济生活中，对资本倍加青睐，对引进资金和技术备感兴趣；对物质资本津津乐道；人力资本，随着人们视野的开阔，也在持续升温；惟独对信用资本，未能引起全社会重视，甚至背道而驰。进而出现了政府招商引资，开门优惠，“关门打狗”；企业“债多不愁，虱多不痒”，“三角债”盘根错节，并以此作为摆脱困境的“窍门”；个人发财欲膨胀而置法律道德于脑后的现象。

信用资本是长期积累的财富，要靠政府、企业、个人去营造，形成社会信用资本。一个城市享有信用城市、安全城市的声誉，那就是国际性城市的最优标志。

信用，弃之者易，树之者难。信用不是一日生成，而是需要经过长期培育而成的资源。信用是财富。信用资本的能量是巨大的，又是很脆弱的，很容易被腐蚀、侵害。发展信用资本是全社会的行为。培植信用资本，要摒弃三大失信行为：政府失信、企业失信、个人失信。“守合同，重信誉”是市场经济的国际惯例。市场经济经营之道“讲诚信”有五大根本：

(1) 企业生存之道：信誉第一；

(2) 产品质量第一、服务质量第一：讲信誉，“优招天下客，誉盈客自来”；

(3) 名牌战略：讲信誉，建立质量服务体系，提高企业声誉，增强用户信任；

(4) 企业用人之道：诚实可靠，精明能干；

(5) 企业长盛不衰要诀：勤以创业，俭以聚财，诚以待人，谦以处世，信誉第一。我们经常谈论企业文化的重要性，因为大家逐步认识到企业文化是企业百年不衰的保证，而这个企业文化又是以企业诚信为基础的。

信用资本是无形的，然而却是宝贵的。物质资本与人力资本的有机结合，能产生现实生产力。信用资本与物质资本、人力资本三者有机结合，能产生高效、良性社会生产力。我们过去讲“信用”、讲“信誉”，从政治、

道德的准则谈得多，很少从经济运行的内涵去发掘、去释放它的价值。

从我国目前的情况看，一是应当加快信用立法工作。完备的信用管理法律体系是信用行业健康规范发展的基础和必然要求。从发达国家的经验看，信用立法工作是一个长期过程。从实践角度考虑，建议我国从两方面推进信用立法工作：一方面是应充分借鉴发达国家在信用管理方面的法律法规，在此基础上以比较完备的行政管理规定的形式颁布，尽早为信用中介机构的发展奠定制度框架；另一方面是抓紧研究、率先出台与信用行业直接相关的基本法，如可先出台《信用报告法》，对信用行业的管理定下基本的制度框架，以促进信用行业规范健康发展。二是应当加快征信数据的开放与信用数据库的建立。各国的经验表明，征信数据的采集和使用首先是一个法律问题。我国在征信数据的开放与使用等方面尚无明确的法律规定，一方面是数据开放程度低，许多信息相对封闭和分散于各个部门和机构中，使信用信息缺乏透明度；另一方面，在涉及消费者个人信息的采集和共享方面也没有相关的法律约束。根据一些国家的经验，对消费者个人信用信息的采集和公布应采取相对审慎的原则。因此，建议这两个方面的立法都应尽快提上议程。同时，由于功能完善的信用数据库是建立社会信用体系必备的基础设施，目前建议一方面要鼓励信用中介机构注重自身信用数据库建设，另一方面政府有关部门要建立行业或部门的数据库，待条件成熟时，可将自建数据库中的部分内容提供给信用中介机构或与信用中介机构共享，为我国信用行业的发展提供支持。三是要促进信用中介机构的建立与规范发展。以信用信息局的建立为例，在国际上主要有两种模式：一种是由私人部门发起设立，一种是作为中央银行的一个部门建立。目前我国的信用中介机构都是采取公司制的市场运营方式，但由于还处于发展的初级阶段，市场需求不足，业务量相对较少，特别是政府对信用信息的利用程度低。由于竞争激烈，从制度上保障信用中介机构能够客观、公正、独立地运营也是亟待解决的问题。就信用中介机构的管理来看，根据我国行业发展现状和别国的经验，对于企业征信咨询类机构可以采取通过竞争的方式，使其业务逐步向有规模、有影响的征信公司集中；但是对于资信评级机构和个人信用信息征询机构，建议通过比较明确的进入退出机制的

办法加以规范。四是应对信用行业进行相应的管理和监督。由于征信数据及其处理结果在某种程度上比较敏感，因此不论哪一国政府对此都要进行管理，但各国的监管框架有很大的区别。从国际上看，主要分为两类：一类是以中央银行为监管主体，一类是以完善的法律法规为基础。从国际经验看，政府对信用行业的管理方式与该国信用管理法律体系的状况密切相关。法律法规越完善，政府的直接管理职能就相对弱化，信用行业的发展也比较规范；法律法规不健全，政府或中央银行的直接管理职能就更为重要一些，信用行业的发展状况更容易受政府行为的影响。我国信用行业的发展只有十几年的历史，由于相关的法律法规缺乏，因此，在加快立法进程的同时，还需要政府对该行业进行相应的管理和监督。当前，需要确立该行业的监管主体，改变长期以来我国的信用行业多头监管与无人监管并存状况，而且单一监管主体的确立有助于信用管理法律法规的推出。

信用建设是一项复杂的系统工程，必须进一步推进产权制度改革，建立明晰的产权制度，切实保护国家、集体和个人的财产权。这是建立信用制度的基础工程。“民有恒产而后有恒心”，只有建立明确的产权制度，才能克服交易中市场主体的短期行为，彻底杜绝“捞一把就走”和“骗一回算一回”的恶劣心态。

要建立和强化政府信用工程——政府应减少对企业的干预和过多的参与企业的经济活动。一方面，政府的行政审批应进一步减少，政府的功能应定位在公共产品的提供上，这样就能最大限度地减少政府的失信行为。另一方面，政府在建立信用体系中应起到推动和服务的作用。

要建立和强化信用法制工程——要借鉴发达国家的信用法律制度，建立和完善信用法律规范，建立信息公开和取得制度，建立征信产品的监督制度，建立对失信行为的严厉惩罚机制。如果缺乏对失信行为的惩罚机制，或者有法不依，不严格执法，不追究违法者（背信人）的责任，就会出现违法者（背信人）在竞争中更具成本优势，从而把守法者（诚实守信人）逐出现象。这种“劣币”驱逐“良币”的现象，只有依靠法律规范的强制力才能杜绝。更重要的是，要努力维护司法公正，维护审判机关和其他执法机关的公信力，保障公力救济的有效性。

要建立和强化企业和个人的信用工程——包括企业的信用管理、企业和个人的信用评级、信用调查和记录制度，政府应建立对工商企业的红档和黑档制度。金融部门建立个人联合征信系统。

要建立和强化中介机构的信用工程——包括会计事务所、律师事务所、资产评估事务所在内的中介机构，其经营行为关系到市场主体的信用真实性，应严加监督，依法规范，才能切实有效地防范信用风险。

要建立和强化媒介信用工程——严厉惩罚有偿新闻、虚假报道和虚假广告。媒体应代表社会的良知，自觉维护社会信用，监督失信行为。

要建立和强化信用道德工程——对传统文化中“人无信则不立”、“一诺千金”、“诚信为本”等信用观念进行创造性转换，使其在现代市场经济社会获得新的生机，培育全民信用观念和诚信操守。

要建立和强化信用的教育工程——在大中小学校广泛开展信用教育，在大学经济管理类专业开设信用类课程，有条件的大学试办信用管理专业。对企业管理人员定期展开信用培训。

在全社会普及信用知识，要让普通百姓意识到信用有价，信用知识是在市场经济社会中立处世的必具素养。

刘光明博士多次到中国石油塔里木油田、长春一汽、青岛海尔、青海油田、中国农行、国家电网公司、中国人民保险公司等单位讲课和调研，他在深入企业中发现，企业的价值和更强的竞争力包含在企业信用、企业伦理这些作为内在基本品质的企业文化、企业形象之中。许多有远见的、有竞争力的公司在实施企业培训时已经把企业信用的培训作为企业文化建设的重要内容。希望今天出版的《诚信——企业品格的力量》能够为增强我国企业的竞争力做出贡献。

胡 平

2005年10月于北京

胡平：全国政协常委，原商业部部长，现为中国企业文化研究会会长。

序 二

诚信决定成败。如果你想学习如何与客户和同事建立牢固而良好的关系，那么，读了这本书后，你就会明白：诚信是与客户建立恒久关系的基础，对于那些有志于成为成功企业家、管理精英、营销大师和想成就自己事业目标的人来说，刘光明博士最新撰写的《诚信——企业品格的力量》是一本必读的书。

杰克·韦尔奇说过：“我并没有把企业利润放在首位，却总是能够赢得非凡的利润。这说明诚信、品牌、核心竞争力是一条价值链：有诚信才有品牌、才有竞争力。诚信是品牌和企业竞争力的基础。在客户经济时代，诚信是链主：以诚信面对客户、服务客户，这是企业制胜的法宝。”德鲁克也强调，重要的是管理者应当认识到公司行为对社会的影响。他们必须考虑一定的行为是否有可能促进公众的利益，有利于社会基本信仰的进步。因此，诚信是企业最大的社会责任。

正如作者所说，企业要做到最优秀，最具竞争力，必须在企业核心价值观上下功夫。技术、高科技可以学，制度可以制定，但包括企业全体员工内在的追求这样一种企业文化、企业伦理层面的东西却是很难移植、很难模仿的。在这个意义上说，企业理念才是最终意义上的第一核心竞争力；而企业伦理、企业信用、企业商誉是企业理念不可或缺的基本要素。如果说一个企业没有把诚信作为价值观的基础，这个企业是不可能维持长久的。惟有诚信至上，企业才能百年不衰。英籍美国学者查尔斯·汉普顿和阿尔方斯·特龙佩纳对美、英、德、意、瑞典、日本、新加坡等12个国家15000名企业经理调查后指出，不同的企业在创造财富的过程中都受到各

自独特的价值体系的影响，但是有一点是相同的，那就是绝大多数的企业经理人都认识到，从事“反经济信用行为”的企业，其成本大大增加了，因为在现代社会信息传播的速度极快，社会舆论的监督力度也在不断增强，企业一旦做出“反经济信用行为”，几乎马上就会被曝光，它的最重要的无形资产——商誉就会受到重创。企业信用对企业业绩、企业竞争力究竟有什么作用？近15年来，美国《财富》杂志每年都邀请8000余名高级管理者、非执行董事及金融分析家对年销售额在5亿美元以上的300家企业作企业信用和企业业绩相关度的评估和研究。评估的内容包括管理质量、产品或服务的质量、创新能力、希望长期投资的价值、金融状况的可靠性、吸引开发并留住人才的能力、对社区和环境的责任、企业商誉和企业信用带来的企业形象状况。这些指标反映了企业利益相关者认为最重要的企业信誉所涵盖的内容。从以往的调查结果看，80%的利益相关者认为管理质量是最重要的指标，但是，近年来选择“对社区和环境的责任、企业商誉和企业信用带来的企业形象状况”已上升为首要指标，而且这个指标与企业经营业绩呈正函数关系。

美国哥伦比亚大学商学院《跨国公司竞争力》课题组在研究世界500强企业时发现：它们树立的企业核心理念的表述几乎很少与商业利润有关。在惠普公司1999年的年度报告中，专门有一节讲到惠普的核心价值观：为了公司的发展，我们努力地创造和革新，但是有些东西是亘古不变的，这就是我们企业的价值观：我们对人充分信任和尊重，我们追求高标准的贡献，我们将始终如一的情操与我们的事业融为一体，我们通过团队、通过鼓励灵活和创新来实现共同的目标——我们致力于科技的发展是为了增进人类的福利。摩托罗拉公司把“诚信为本和公正”作为自己的核心理念，要求企业的每个经理人员和员工“保持高尚的操守，对人永远尊重”。

波特在《竞争战略》一书中从盈利能力角度解释了企业的成败。他认为，产业竞争的5种力量的相互作用，会反映在产业或企业的盈利能力上。企业的战略是否成功也主要通过利润大小来判断。但是，企业最终的竞争力取决于它在一系列价值中如何进行价值选择，共有价值观——诚信的理念才是企业竞争力的动力源。欧洲发达的市场经济环境，促使人们奉行

“信用为本”的企业价值观，肯定信用是企业最具吸引力的无形资产和第一生命。“诚实守信”也就构成了人们的市场行为的基本原则。因为，人们知道，没有信用，就没有交换；没有信用，就没有市场；没有信用，就没有秩序；没有信用，就没有价值实现；没有信用，也就没有现代文明。市场经济愈发达，企业就愈要诚实守信。恪守诚信是国际知名企业经营的共同特点，而要实现诚信为先，企业就必须在组织结构、管理政策、作业要领、资讯管理、企业伦理文化、员工的向心力、经理人员的利益、领导风格等方面下工夫。在这一系统工程中，要特别注意职业经理人的职业道德建设问题。当代企业理论研究的成果表明，一个企业能否做强做大，不仅取决于企业的委托—代理链条网络的建设，更大程度上还取决于企业诚信体系建设的状况和职业经理人员的诚信等职业道德状况。就此而言，企业诚信可谓是企业之魂。

选择不诚信、欺诈的行为可能更方便地实现自己眼前的既得利益，但其结果总比采取诚信、合作的策略要愚蠢。博弈理论的行为实验研究也显示出偏离自我目标选择的情况，使整体利益的增加，反而促进了每一个人的个人目标的更大满足。因此，我十分赞同刘光明博士的呼吁：必须杜绝绝对自利行为假设（assumption of self-interested behavior）的滥用。在发展经济的进程中，经济学与伦理学的严重分离以及这一分离（不是全部原因，至少是部分地）造成了反经济信用——自利、无视商业信用思潮的泛滥。一种已经得到普遍认同的观点是，在有限重复的“囚徒的困境”中不会出现合作行为，因为，在某一轮博弈中，如果一方不作出自利的目标选择，它就只能等到下一轮。而新的研究表明，在有限重复的“囚徒的困境”博弈中，合作行为是普遍存在的（Amartya Sen, 1988）。

欧洲企业伦理协会会长 布哈塔

2005年10月6日

序 三

去年在中国广州召开的中国企业文化论坛上，刘光明博士通过越洋电视、电话热情邀请我到中国来走访中国的企业家和企业文化学者，我当时非常高兴地接受了他的邀请，并希望今年成行。刘光明博士在企业文化方面出版了很多著作，为推动中国的企业文化事业以及为中国实施企业文化战略方面进行了不懈的创新并做出了重要的贡献。

我认为，企业文化再造的一个重要方面就是企业的诚信，一个人或是一个企业若是失去了诚信，那么，他（它）在这个世界上是很难立足的，而失去诚信后还想获得成功，那就更是天方夜谭了。

人的一生，没有谁会否认别人的信任对自己的重要，寻找奶酪更是如此。社会是公众的社会，人是社会中的一员，人的根本属性就是社会性。处在社会中的人，别人对其信任度的高低，往往会决定其一生的命运。企业也是如此，一个失去信任的企业，就不会有人和它做生意。

恐怕人人都知道“狼来了”的故事。尽管这只是一个虚构的故事，但它说明了信任有多么重要，现实中常有人自觉不自觉损害别人的信任并很不以为然，结果是可想而知的。现在我们已进入新时代，人与人之间的亲力和信任度已成为生存的武器和成功的关键。提高别人对自己的信任度越来越成为掌握自己命运的要素。比如你去银行借款，银行首先要审核你的还贷能力和信用。今天，信用在人们的生活中将越来越重要。美国社会把个人信用视同生命，这已是他们生活中至关重要的一部分，每个人都在银行或其他机构里有信用记录，信用渗透到生活的深层领域。中国有句古语“言而无信不知其可”，讲的就是诚信的重要。要提高别人对自己的信任

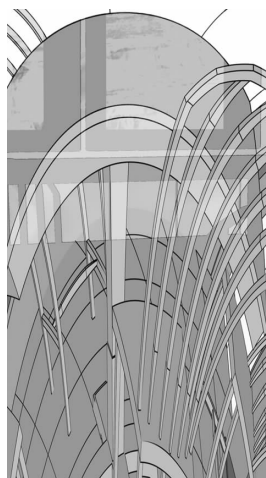
度，可以采取的做法有：第一，不知道的事，就坦白承认。有一位加州大学知名教授在授课中，讲到一个以老鼠为对象的实验。突然有一位学生站起来发问：“若改用其他动物，实验结果会一样吗？”人们期待教授会有精彩的回答，不料，这位知名的教授坦白地回答：“我也不知道！”一般的大学教授，恐怕都不会坦率地回答“我不知道”吧！而多以“我想是这种结果吧”等话，轻描淡写地将问题带过。不想暴露出自己的弱点，是人之常情。但是有时候，对于自己不知道的事坦率地说不知道，在树立形象方面具有极佳的效果。之所以如此说，有两个原因：其中之一是借此也可给人正直、坦率的印象；另一个原因是，既然有勇气坦率地说“不知道”，它就显示出你对其他的事情必然是知道的，这种自信在不知不觉中就会传达给对方。第二，犯错误后，用行动强调自己的歉意。某公司开会时，在分发给出席者的复印资料中，漏印了某一部分。复印工作由一位新来的女职员负责，虽然她的过错并没有对会议产生严重影响，但事后这位女职员却受到了上司的关注。这位女职员毫不为自己辩解，诚恳地道歉后，提出将资料重新复印，然后将完整的资料送给所有的出席者。她的上司听到这件事后，不禁对这位女职员刮目相看。因为弥补过错的态度，远比单纯的道歉更能使人感受到你强烈的责任感和诚意。第三，谢罪的程度应超乎对方的期待。日本一家以“良心”为名的出版社，出版了一套名作家的作品，其中的一册被读者指出有一个错误。出版社立即向这位购买全套书籍的读者致歉，并将仅有一个错误的书籍收回，重新排版印刷。这种作风提高了该出版社的声誉。这家出版社只为了一个错误，就重新排版印刷，此种方式远超过一般人的“期待”，从而表现出犯错误者改正错误的诚意。不论是谁，对于他人所犯的过错，都会依照错误的程度，对对方的道歉方式抱有某种期待。精确地说，这种期待对方道歉的方式可称为“期待值”，假若仅期待对方能道歉至五分，对方却道歉至十分，由于出乎意料，反而对对方的诚意留下深刻印象。期待值若是五分，对方却仅做到二分或三分，则会引起对对方的不信任感和怒气。提高信任度的办法有许多，但都离不开“诚信”二字，在人生的追求中，没有什么比这更重要了。

无论是个人还是企业，诚信是一种高尚的品格，更是一种难能可贵的

最高战略和指南。让我们每个人、每个企业都保持一颗诚信之心。凡事只要你对人、事、物保持坚定不移的诚信，那么，你的事业一定会成功。

史蒂芬·柯维

2005 年 10 月



前言

我们说，企业的信用延伸出来的企业声誉，是企业的一种特殊重要的能力。企业声誉可以说是向消费者传达的最具价值的信息。既然树立声誉难度很大、成本很高，那么人们自然会期望那些有良好声誉的贸易商能够努力工作以保持这种声誉。在大多数情况下，他们是这样的。但是，同提供优质产品的公司或商人一样，高质量声誉对于提供劣质产品的公司或商人同样有价值。事实上，有些时候这种声誉对于低质量产品生产商更有价值。诈骗犯早在几千年前就认识到了这一问题。从某种程度来说，扩大声誉也许最终会导致榨取声誉。希尔顿集团最初以其高档酒店而闻名。但是希尔顿酒店集团却选择了降低产品价值。集团先是将美国境外的酒店卖给了一家航空公司——美国环球航空公司（TWA），这家公司在酒店管理方面的技能十分有限，公司声誉虽然还不坏，但仍无法同希尔顿集团的早期形象相提并论。在美国境内，希尔顿酒店公司通过特许经营扩张业务。到了20世纪70年代，公司将业务转向赌场，但令公司感到屈辱的是，公司被拒绝获得在亚特兰大城运营赌场的许可。到了80年代末，这个美国集团开始使用新的品牌开展业务，即康拉德（Conrad）酒店，并同那些新的国际酒店的所有者一起加入到营销战役中，以此使尽显疲态的公司恢复原有的活力。

在两种情况下公司最值得去保持原有的声誉：第一种情况是，提供优质产品能够带来的额外加价——或更准确地说，是享有提供高质量产品这一声誉带来的额外加价——这种加价比起提供优质产品的成本来说相对较大。要成为一名优秀的医生比成为一名不称职的医生所付出的代价不会高出很多，这也正是良好的声誉对于医务人员有特别的价值的原因。相对于其他一些汽车生产商，丰田公司确保汽车高标准的成本要低很多，而这也