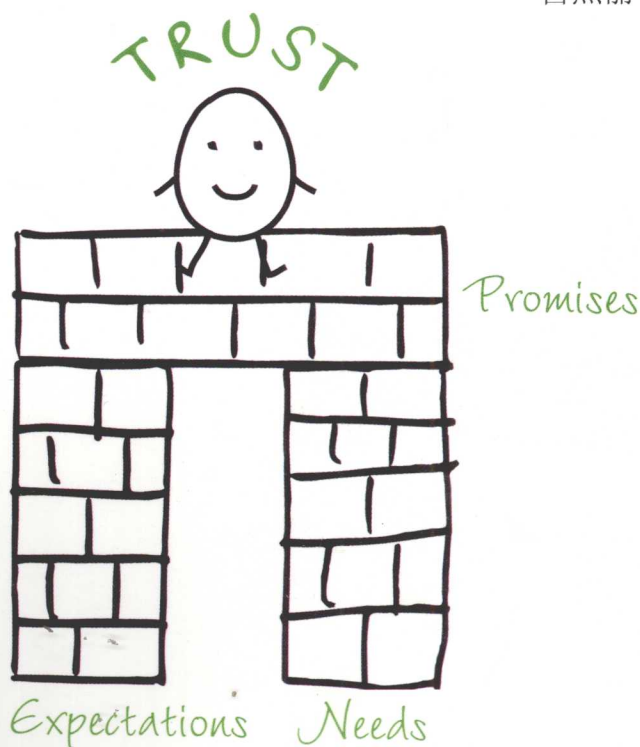


如何在商业世界中 赢得绝对信任

信任的真相

The Truth about Trust in Business
胖胖蛋先生的信任密码

[澳] 瓦妮莎·霍尔 (Vanessa Hall) 著
宫照丽 译



其他作者

曼迪·霍尔韦、詹姆斯·阿多尼斯

菲奥娜·皮尔曼、大卫·彭迦拉斯、艾文·弗朗吉

東方出版社

信任的真相

The Truth about Trust in Business

【澳】瓦妮莎·霍尔 (Vanessa Hall) 著

宫照丽 译

曼迪·霍尔斯、詹姆斯·阿多尼斯 其他作者
崔奥娜·皮尔曼、大卫·彭迦拉斯、艾文·弗朗吉

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

信任的真相: 如何在商业世界中赢得绝对信任/[澳] 霍尔 (Hall, V.) 等著; 宫照丽 译. —北京: 东方出版社, 2009

ISBN 978-7-5060-3668-9

I. 信… II. ①霍…②宫… III. 商业信用—研究 IV. F830.56

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 179812 号

The Truth about Trust in Business

Copyright © 2007 Vanessa Hall.

Copyright of the chapters in part 4 remains the property of the individual contributors.

Arranged with Creative Intellectual Properties Company.

Simplified Chinese edition copyright © 2009 by Oriental Press.

All rights reserved.

本书版权由创意知识产权代理公司代理, 中文简体字版权属东方出版社所有

著作权合同登记号 图字: 01-2009-2313 号

信任的真相: 如何在商业世界中赢得绝对信任

作 者: [澳] 瓦妮莎·霍尔

其他作者: 曼迪·霍尔韦、詹姆斯·阿多尼斯、菲奥娜·皮尔曼、大卫·彭迦拉斯、艾文·弗朗吉

译 者: 宫照丽

责任编辑: 姬 利 燕霜玉

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 141 千字

印刷数量: 7000

书 号: ISBN 978-7-5060-3668-9

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

• 我为什么要写一本关于信任的书？

“信任”这个词我们总是挂在嘴边。我们也经常从广播和电视上听到这个词。大家都知道，一旦信任被破坏，那就可能会造成我们生命中最痛苦的经历之一。既然大家对这个词已经十分了解，那么我为什么还要专门写一本书来谈它呢？

首先，我不同意“我们对信任其实已经十分了解了”这种说法。我的经验告诉我，有一些东西我们自以为很了解，但其实我们的这种了解往往只是表面上的罢了，而信任就属于此列。其次，信任在建立关系方面至为关键——不管是商业关系还是个人关系（在这一点上似乎所有的人的看法都一致），因此我认为对其进行探索和弄个明白是极为必要的。

• 本书有什么与众不同之处？

当然，本书并不是第一本探讨信任的书。事实上，哲学家们对其进行过研究，学者们撰文对其进行过探讨，现在市面上也有一些关于信任的好书。那么这本书与它们相比又有什么区别呢？下面是十分关键的几点：

1. 我设计了一系列模型和图形，能够真实地描绘何谓信任。我已经把这些模型和图形展示给很多人看过了，其中有儿童、CEO、心理学家和教授，他们也喜爱这个模式。现在轮到你来试试看！

2. 本书从实践的角度对信任进行探索，并探讨了公司如果想要在商务的各个方面培养并维持信任，需要做些什么。书中为你提供了很多的建议和指导，也为你展现了很多真实的个案研究，以表明这些建议和指导确实有用。

3. 我还将各领域知名专家、领导人的集体智慧纳入书中。他们比任何人都更能给予你所需要的指导，使你令公司有真实的改变。

4. 本书以一种易读的方式给大家提供对事物的洞见和理解。我个人特别不喜欢读教科书，但我却喜欢去了解写书的人，弄清他们的写书动机，因为这会加深我对他们所传达的信息的理解。我希望在读完本书之后，大家会觉得自己已经了解了我，也了解了其他的作者。

● 为什么是我来写这本书？

有意思的是，在我考虑和计划本书的18个月当中，我一直在问自己这个问题。

我还是直接说吧，我并不是个学者，也不是个心理学家。我是一个38岁的女人，因为信任这个概念一直在我的脑海里嗡嗡嗡嗡地响了那么长时间，最后我终于决定，我必须写一本书。书中包含一些能够帮助人们的信息，而且这些信息已经帮助了很多。

信任的整个概念以及这些信任模型为什么对我如此重要，下面我来给大家讲几个原因吧。

首先是我的儿子拉克兰。他9岁时，有一天他带回家一篇作文，名为“我的妈妈”，是他在学校为母亲节写作的。下一页是一份拷贝图——看看大家是否能发现那一句让我动容的话！

“噢，太可爱了。谢谢你。”看完之后，我马上问道：“你说我有的时候能够信守承诺，这是什么意思？”我简直义愤填膺了。“你说的根本不是我。”我心里这样想。

“那个……有的时候你说话不算话。”拉克兰说道，样子非常理所当然。

“能举个例子吗？”听到这儿，我有点糊涂了。

“比如几周前吧，你说咱们周末可能会去看场电影，可是后来我们并没有去。”他撅着嘴巴说道。

“哦，那没关系啊。那并不是真正的承诺。对不对？”

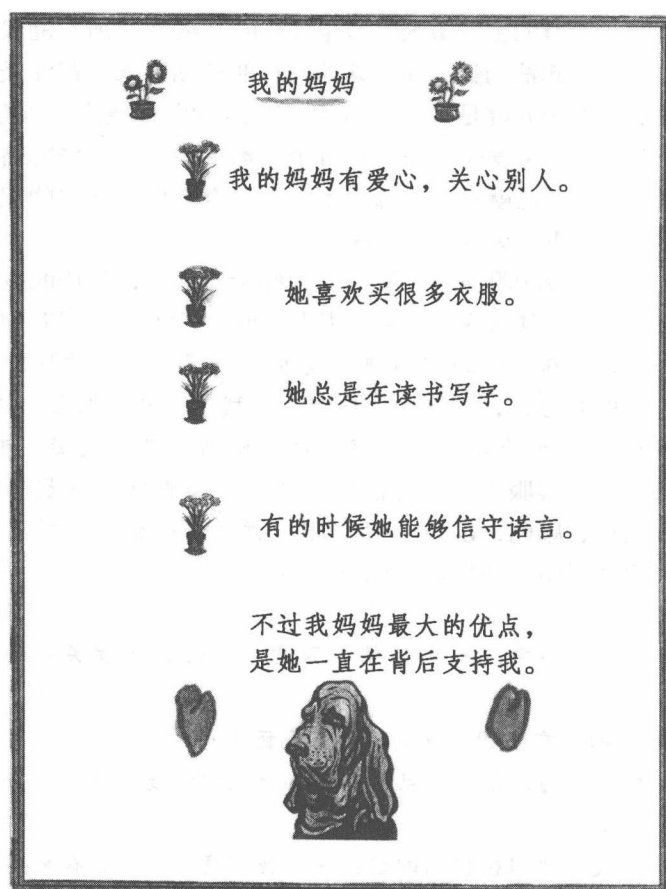
拉克兰看着我说：“可是我当时觉得是啊。”我想了想我当时说的话，突然意识到，不管当时我的本意是不是想作出承诺，它已经被别人当成了一种承诺。

我开始去想自己所说的所有这种话，不仅是对拉克兰说的，也包括在工作当中所说的，还有对朋友说的。我的头开始变得晕乎乎的。我强打起精神，问他：“当时你是什么感受？”我握住了他的手。

002

“我不知道什么时候能够信任你。”他说。他看着我的眼睛，当时我的感觉是有人将手伸进了我的身体里，把我的心挖了出来。

那天我儿子给我上了一堂精彩的人生之课，而我们即将在本书中探讨的模型的发展就是从这件事情开始的。



其次，我的大部分职业生涯都放在了合规与风险管理这个领域，而且基本上都是在澳大利亚的金融服务部门里。这些年来我所见到的，是一个在自我监管方面有些困难的行业，以及一系列的企业倒闭、欺诈、赤裸裸的奸诈交易，所有这些已经腐蚀了人们对这个关键行业的信任。

我要告诉大家的是，情况其实没有这么糟糕。事实上，我一直都深信，从本质上来说，大部分人实际上想做正确的事情。他们中的很多人往

往往只是不知道什么才是正确的事情，或者是因为各种法律已经变得极为复杂，可以作不同的解释，因此要想弄清楚从法律上来说什么是正确的事情、从道德上来说什么是正确的事情，真是越来越困难了，因为法律和道德往往并不一致。

有趣的是，我们常常会有一种以偏概全的习惯，金融服务行业首当其冲，成为了像“所有的金融策划家都是奸诈的”或者“所有的股票经纪人都是贪婪的”这种想法的牺牲品。其他的行业长期以来也都深受其苦，例如“所有的房地产中介都是坏人”等等。当这种以偏概全的现象出现时，当信任不复存在时，会发生什么呢？每个人都会被打上同样的烙印，纯粹从合规的角度来看，这就意味着每一个人都要遵守更为严格的规范。本书的第四部分将对此进行更为详细的探讨。

基本上，我在金融服务行业所获得的经验告诉我，信任的丧失会给企业带来巨大的损失，其实这些痛苦和损失在很大程度上是可以避免的。

最后一点，我对信任的整体概念逐渐开始感兴趣，并开始研究表达我所相信的事情的方式，在这个过程当中，我也开始与很多人进行交谈。在我与一些 CEO、小公司老板、市场营销和品牌创立人员、销售经理、人力资源部经理、客服人员、守法监督人员、监管部门人员、诈骗调查人员、警务人员、顾问，以及一般的雇员碰面进行交谈，并与他们共同组织研讨会的过程中，我发现了以下几点：

1. 这些受访者当中，有 99% 的人同意“信任是牢固关系的关键组成部分”；
2. 约 90% 的人在描述信任的时候感到困难；
3. 99% 的人认为，信任一旦遭到破坏就无法修复，或者需要一段漫长的时间去修复；
4. 95% 的人说他们在自己的组织中不会有意识地、积极地建立信任。

我还需要说别的吗？

• 你读了本书之后会有哪些收获？

你将看到，培养信任的核心组成部分之一，是期待管理，因此我觉得我应该说了就做（这也是一个值得信任的人的一种品质），先管理一下你的期待。

下面是你将会得到的收获：

1. 更加清楚地认识到信任在企业中的重要性；
2. 更加清楚地了解信任究竟是什么，以及应该如何培养信任；
3. 获得关于如何培养信任的知识；
4. 获得如何确保一旦得到信任就不会再失去它的知识；
5. 获得如何变成一个更加值得信赖的人的一些实践指导；
6. 获得如何创立值得信赖的品牌和企业方面的实践指导；
7. 得到一些行业领头人的真知灼见；
8. 获得如何找到人支持你在自己的企业中培养信任这方面的信息。

在每一章的结尾部分，我都总结了一些关键点，还附加了一些你需要做的事情，以帮助加深对所获知识的理解，并加强你对信任的了解和在培养信任方面的经验。

我希望你能在阅读本书的过程中获得乐趣，并将本书当作实践指导手册。我同样希望你能在自己的企业当中培养并保持信任，并在个人生活方面和职业方面获益匪浅。

瓦妮莎

目录

介绍 001

第一部分 信任到底是什么

当某人信任你的时候，他其实是送给了你一份礼物，一份珍贵的礼物。他们将自己的信任放在对你的期待、指望你满足的需求，以及你对他们作出的承诺之上。在有效地发挥自己的能力和他们的成长、梦想、未来、幸福、安全，以及自我实现上，他们都可能依赖于你。

第一章 让我们来界定信任 002

那么，信任到底是什么 003

第二章 信任模型 006

胖胖蛋先生 012

第三章 期待 015

期待墙 016

管理期待 023

第四章 需求 025

满足需求 031

第五章 承诺 033

隐含的承诺 034

明确的承诺 037

兑现承诺 039

第六章 ENP 墙 041

奥莉维亚的墙倒塌后 044

本的故事 046

是谁的 ENP™ 051

第七章 无可替代的信任 053

“信任”与“和谐”不同 053

“信任”与“无所谓”不同 054

001

057 “信任”与“喜欢”不同

058 信任是最好的礼物

060 第八章 信任的类型

060 盲目信任

061 心存怀疑的信任

062 中间立场

062 场合性信任

065 推荐性信任

第二部分 你能够信任谁

我们的身体需要处于平衡之中，才能很好地发挥功能，同样，我们的这些值得信赖的品质也需要处于一种平衡的状态，这样别人才能依赖我们去实现他们所希望的结果。

072 第九章 你能够信任谁

072 谁值得信任

073 值得信任的核心品质

083 有平衡才有健康

第三部分 商场中的信任故事

虽然我们做了这么多的事情，但是在我接手经营工厂大约6~8个月之后，我仍然被泼了冷水。有一次我问我们的一个比较固执的主管，他是怎么看待工厂的发展的，他说：“换汤不换药罢了。”我意识到前面的路还很长。

086 第十章 我为什么要探讨商业中的信任

088 第十一章 雅丽公司里的信任

088 不可或缺的信任

090 美容院与顾客之间的信任

090 总公司与美容院经销商之间的关系

091 信任成就卓越

093 第十二章 “奇妙”的信任故事

093 过去的奇妙公司

094 员工的期待和要求

095 控制并满足员工的期待和需求

002

聆听员工的心声 097

作出并兑现承诺 098

让公司扭亏为盈 099

现在的奇妙公司 100

第四部分 企业中的信任领袖

只有在完美的世界里，你的员工才会永远信任你和你的企业。所以，即便你付出了最大的努力，信任也可能并且一定会腐朽。这不是个好消息，不过好消息是你可以恢复信任。那么该如何重新培养信任呢？

第十三章 领导方面的信任 106

介绍曼迪·霍尔韦 106

正确地看待人们对领导的信任 107

员工的可持续性至关重要 108

企业之外的人 108

在你的领导掌控力基础上培养信任 109

价值观的一致性与信任 123

聆听与信任 125

第十四章 员工管理方面的信任 128

介绍詹姆斯·阿多尼斯 128

通过培养信任来培养员工的敬业精神 129

当信任被破坏的时候该做些什么 141

第十五章 营销和品牌化方面的信任 146

介绍菲奥娜·皮尔曼 146

市场营销和品牌化指的是什么 147

我们最信任的品牌有哪些 147

备受信任的品牌如何管理我们的期待 149

备受信任的品牌如何兑现承诺 150

关键的13点 152

第十六章 销售方面的信任 164

介绍大卫·彭迦拉斯 164

销售与信任 165

销售过程如何实现信任 165

003

174 相似综合征

179 第十七章 客户服务方面的信任

179 介绍艾文·弗朗吉

180 磁石般的企业

180 信任是有形的

182 信任是期待的一个结果

184 成事因素和败事因素

186 顾客做主的时代

191 与顾客进行对话

195 第十八章 合规和治理方面的信任

195 介绍瓦妮莎·霍尔

196 信任 VS 法律

197 合规与治理

199 待在合规墙的顶端

204 待在治理墙的顶端

210 结束语

第五部分 你赢得绝对信任了吗

哪些因素让一个产品或服务、或者一个公司值得信赖，也就是说，它们应该表现出什么样的品质才是值得信赖的？在第五部分，我加进了一些建议、清单，以及问题，在大家进入信任世界探索的时候为你们提供指导。

212 第十九章 领导：你是个值得信赖的领导吗

215 第二十章 员工管理：经理需要了解的 ENP

217 第二十一章 营销和品牌化：你的产品和服务值得信赖吗

219 第二十二章 销售：你是一个值得信赖的销售员吗

222 第二十三章 顾客服务：你的顾客信任你吗

224 第二十四章 合规和治理：利害关系人的 ENP

226 第二十五章 你是一个值得信赖的人吗

004

第一部分 信任到底是什么

第一章

让我们来界定信任

信任不仅是所有关系的关键，它也是组织的黏合剂。信任是维系砖块的混凝土。

——史蒂芬·柯维，《第八个习惯》

在我开展关于信任的研讨会时，我首先会让人们做一个小测验，这个小测验能够让他们开始对信任进行思考。大家也可以做做这个小测验。

首先，请闭上眼睛（当然你得先读完指引），想一想生活当中你最信任的人，当你想着他们的时候，哪些词语最先出现在你的脑海里？

下面是出现次数最多的五个答案。

1. 诚实；
2. 真诚；
3. 正直；
4. 无私的精神；
5. 言出必行。

接下来再想想生活中你最不信任的人。当你想着他们的时候，你的脑海中会出现哪些词语？

1. 谎话连篇；

2. 自私自利；
3. 诡计多端；
4. 言行不一；
5. 爱背后伤人。

那么，后一种人如果想要再次赢得你的信任，他应该做些什么？

以我的经验，答案自始至终都只有两个：

1. 我再也不会信任他们了（99%）；
2. 那要花很长的时间，而且我很可能仍然对他们心存戒备（1%）。

这让我明白，在企业当中，你最好加倍小心，不要让你的员工、管理层、顾客、合伙人、股东、董事会或监管机构对你完全丧失信任，因为如果这真的发生了，那么你再次赢得他们信任的概率是微乎其微的。

虽然我们可以选择原谅，但是我们却可能永远也不会再信任一个人或一个公司了——继续读下去，你就会明白我的意思了。

那么，信任到底是什么

《牛津词典》给信任下了如下的定义：

- 对某人或某物的可靠性、真实性、能力或力量抱有强烈的信任感；
- 有信心的期待；
- 信任、信仰、依赖某人或某物的性格或行为；
- 坚信某事会发生，或对某事的发生抱有信心或希望。

2006年，我的公司——恩特有限公司（Entente Pty Limited）——对来自澳大利亚各地的600个人进行了采访，问了他们这个问题：什么是信任？他们的回答五花八门，下面是其中的一些回答：

- 明白你能够依赖这个人，他们会言出必行，并且很值得依赖。
- 就是对人诚实，跟他们在一起的时候，你会感到安全，而且他们都

说真话。

- 我想信任是对某个人有绝对的信心，相信他/她会保我周全，不辜负我对他/她的所有信心。信任应该是互相的。他们也信任我。

- 信任是人类文明的基石，信任是人与人之间的纽带，信任是一种价值。

- 信任意味着你可以依赖某人。

- 信任是一个人所说的和实际所做的事情之间的一种紧密的相互联系。我会信任一个言行一致的人。

- 对你正与其打交道的情况或人有信心，相信你不会被骗或误导。

我发现，在西班牙语中，信任这个词是“*confianza*”，而在法语当中，“*confiance*”一词意为“信任感”或“依赖感”。因此“信任”一词与能够依赖或有信心之间有着很多的关联。

我花了很多时间与人谈论信任对于他们的意义，现在我要对“信任”作出如下的定义：

依赖——

- 一个人；
- 一个公司；
- 一种产品或服务。

去实现某个结果的能力。

说明一下，我所说的“一个人”也包括动物（我觉得我最好也将动物包括进来，因为我想总有一天会有人对我说：“那我的狗呢？我信任我的狗！”因此，我把狗也包括了进来），也可以指某种灵界的存在者，例如“我信任上帝”。

我所说的“一个公司”，指的是你可能作为一个顾客或员工与其互动的机构。我们可能会说我们信任某个具体的公司，例如高露洁或吉百利（顺便说一下，一些民意测验和问卷调查表明，这两个公司常常被认为是值得信赖的公司）。

我所说的“一种产品或服务”，是要囊括所有的事物，包括一支笔、一辆汽车，也包括电信服务。

但是我们依赖某人或某物所实现的这种结果是什么？对于不同的人，

这个结果都是不同的；情况不同，结果也不尽相同。我们可能会依赖某个公司每两个星期付我们一次薪水；依赖某个咖啡馆给我们送来一大杯热腾腾的咖啡；依赖我们一转动打火钥匙，汽车就能发动起来。

因为信任就在于这种依赖某人或某物去实现我们想要的结果的能力，所以信任就成了我们所有互动与关系中至关重要的一部分，包括在公司里、工作生活中，以及个人生活中的所有互动与关系。

问题是，如果我们想要的这个结果并没有实现，那么这个时候我们就会开始说出类似这样的一些话——“他们不值得信任”、“她毁掉了我对她的信任”、“我不相信这个东西有用”等。这些想法在我们生活中的某个时候都曾经出现过，而且这些想法还会伴随着诸如失望、恼怒、苦闷等情绪，有的时候甚至是愤怒。

你企业中的每一个员工、每一个管理人员、每一个顾客、每一个潜在顾客、每一个股东都不断地在经历一个个评估是否能够信任你、信任你的公司、信任你的产品或你的服务的过程。那么，他们能不能依赖你去实现他们想要的结果呢？

关键的问题是，他们是如何选择了你来依赖，而你又如何去了解他们想要什么样的结果呢？下面我们来看看信任模型吧。

小 结

下面是我们刚刚谈到过的一些关键点：

- 信任一旦遭到破坏，就很难再建立起来；
- 信任是我们依赖一个人/公司/产品或服务实现某种结果的能力；
- 我们一直都在不断地依赖别人，所以信任就成了我们所有人际关系中一个至关重要的部分。

做一做

- 你如何界定信任？