

蓝狮子·域外新知⑬

EXTREME
TRUST

共享经济

互联网时代如何实现股东、
员工与顾客的共赢

[美]唐·佩珀斯 玛莎·罗杰斯◎著
钱峰◎译

随时随地分享互动，用社交平台产生收益
——互联网正在把我们带入共享经济的时代

信任在商业中变得越来越重要，成为共享经济的前提
一旦你给了顾客“极致的信赖感”，你就有了让对手惧怕的用户粘性



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

共享经济

互联网时代如何实现股东、
员工与顾客的共赢

[美]唐·佩珀斯 玛莎·罗杰斯◎著
钱峰◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

共享经济：互联网时代如何实现股东、员工与顾客的共赢 / (美) 佩珀斯, (美) 罗杰斯著; 钱峰译. — 杭州: 浙江大学出版社, 2014. 12

书名原文: Extreme trust

ISBN 978-7-308-14064-5

I. ①共… II. ①佩… ②罗… ③钱… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 265485 号

EXTREME TRUST by Don Peppers and Martha Rogers

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2012-175

共享经济：互联网时代如何实现股东、员工与顾客的共赢

[美] 唐·佩珀斯 玛莎·罗杰斯 著

钱峰译

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	陈丽霞
文字编辑	姜井勇
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江时代出版服务有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	17.5
字 数	224 千
版 次	2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-14064-5
定 价	48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式 (0571) 88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>.

目 录

CONTENTS

第 1 章

信任：不仅是一个好策略，更是大势所趋 _ 1

- 过去，“可以信任”就足够了；
- 今天，只有做到“值得依赖”才行 _ 4
- 必信力：更高级的可信度 _ 7
- 同样是讲“信任”，为什么本书与众不同？ _ 11
- 互动越频繁，信任越重要 _ 12
- 创造声望值 _ 18
- 但是，信任度是不是恶化了？ _ 19
- 我们的目标是帮助你在透明时代制订一个可靠的成功计划 _ 21
- “你需要一艘更大的船” _ 25

第 2 章

为顾客的利益服务 _ 29

- “您有一封邮件”：为不可信付出的代价 _ 31
- 靠顾客的失误赚钱 _ 33
- Netflix：意图不端，能力不足，还是两者兼而有之？ _ 36
- 那么，什么才是良好的意图？ _ 40
- 你的公司是值得依赖呢，还是仅仅可以信任？ _ 42
- 值得依赖的公司怎样利用顾客数据 _ 44
- 同理心、自利和经济学 _ 46
- 同理心和信任的社会作用 _ 50
- 精神变态的资本主义 _ 52
- 展现出人性的面孔 _ 56

第 3 章

必信力：资本家的工具 _ 61

为什么你的CFO必须学着喜爱必信力 _ 63

短期主义：不要在乎长期，

到时“你也不在了，我也不在了” _ 64

眼光要长远 _ 69

顾客关系：连接长期价值的重要一环 _ 71

信任者和不信任者 _ 77

世界上没有“单向互惠” _ 79

必信力和自利：悖论 _ 83

第 4 章

主日学校之外也有共享 _ 89

价值创造：一人创造，人人受益，无人独占 _ 92

不是每一个人都值得相信 _ 97

信任、惩罚与“猴子的脑筋” _ 100

被Twitter置于死地 _ 103

合作者、搭便车者以及惩罚者 _ 105

第 5 章

信任和电子社交思潮 _ 111

电子社交思潮 _ 113

朋友怎样对待朋友 _ 116

本博客文章由××赞助 _ 121

肯尼思·科尔事件 _ 122

必信力与社交产品 _ 124

凡以信赖为章，创新必定繁荣 _ 127

第 6 章**控制不是明智之举 _ 133**

- 控制的幻觉 _ 135
- 信用卡、偏见，以及必信力 _ 139
- 社会关系、鸡尾酒会和系统 _ 142
- 史泰博（Staples）项目流产，失败于概率事件 _ 147
- 雀巢与绿色和平组织的智慧较量 _ 148
- Facebook的经验教训 _ 151
- 其他公司该从Facebook身上吸取什么教训 _ 153
- 如何利用员工自主性建立必信力 _ 159
- 应对不可预测性：
拥抱“社区混乱”（Chaos of Community） _ 164

第 7 章**提前建立你的必信力 _ 173**

- 顾客评价是根本，而且这是必然的趋势 _ 175
- 马甲，为乐趣还是为利益 _ 180
- 全世界劳动者，上博客！ _ 184
- 必信力，一种具有竞争力的策略 _ 186
- 道歉的力量 _ 190
- 让过去的事情过去吧 _ 194
- 过渡中的文化 _ 197

第 8 章**诚实的能力 _ 203**

- 能力与良好的意图相关 _ 205
- 产品能力和顾客能力 _ 208
- 诚实的能力要求诚实又有能力的员工 _ 213
- 自组织和开放式领导力 _ 217

真正的忏悔：达美乐（Domino's）和透明比萨 _ 220

出错和信任 _ 224

第 9 章

必信力信息 _ 229

这则信息可信吗？ _ 232

科学、信任和循证管理 _ 237

丰富的数据环境中的直觉和预感 _ 241

为提高透明度而管理 _ 244

第 10 章

将必信力植入商业模式 _ 249

想象拥有必信力的未来 _ 251

你的公司值得依赖吗？ _ 265

产品具有必信力吗？ _ 267

必信力是一种技术吗？ _ 268

从现在开始，计划建立你的必信力 _ 269

致 谢 _ 273

第 1 章

信任：不仅是一个好策略，更是大势所趋

Extreme Trust Extreme Trust Extreme Trust Extreme Trust

Extreme Trust Extreme Trust Extreme Trust

Extreme Trust Extreme Trust

Extreme Trust

1991年第一次海湾战争结束后不久，总部设在德克萨斯州圣安东尼奥市的银行保险公司——美国联合服务汽车协会（USAA），向几千名顾客（公司称之为“会员”）发放了退款支票。公司之所以这么做，是因为它认为，在前线服役的官兵要在中东地区驻扎几个月，这期间不可能回美国开车。于是公司决定：士兵在海外服役期间不必缴纳保险费，且回国后无需申请就可获得一笔退款。USAA一直是美国最受信赖的金融服务机构之一，该公司的顾客始终相信公司随时能为他们提供最佳服务，绝不会强迫他们购买某种产品或服务。公司在企业宗旨中明确指出，公司的顾客群是现役军人、退役军人和联邦雇员。但只要你成为它的会员，你的子女不论从事什么职业，也将能享受到会员待遇。USAA的顾客群十分忠诚，目前这个群体已经发展到了第三代。它的企业文化建立在一个简单的理念之上——设身处地地为顾客着想。假设自己是一名顾客，自己希望获得怎样的服务，就用怎样的方式服务顾客。

至于那些退款支票，顾客是怎么处理的呢？超过2500名顾客将支票返还给了该公司。他们对公司的做法表示感谢，但同时又让它把钱留着，唯一的要求就是公司能够在他们需要的时候帮助他们。

设想一下，如果你在美国经营着任何一家银行或保险公司，你的对手中有这样一家金融服务机构：它的顾客群忠诚到甚至会把未兑现的退款支票返还给公司，而且这个客户群已经发展到了第三代，还在持续扩大。面对这样的对手，你将如何与它竞争？

**过去，“可以信任”就足够了；
今天，只有做到“值得依赖”才行**

USAA和我们知道的其他金融服务公司的区别在哪里？其他公司中也不乏人们耳熟能详的大公司，它们也不是坏公司，相反，它们的管理层都非常重视职业道德。它们的法律部门会确保公司的行为不触犯法律。它们会发布各种隐私条款和政策声明，之后也多半会严格遵守。但是，我们没有人会想到——甚至这些运营完善的公司的总裁们也无法想象，顾客竟会拒绝接受公司退款。顾客能光顾某些公司几年就已经算是它们走运了，哪会奢望持续几代人的顾客忠诚？区别在哪里？

今天，大多数企业认为自己是是可以信任的。按照过去的标准，确实是这样——它们标出的价格准确，努力维护产品的质量和可靠性，说到做到。但是，大多数企业都能做到这一点。按照将来的标准，这还不够，并且远远不够。

事实上，还有大量的企业之所以能赚取巨额利润，是因为它们愚弄顾客、利用了顾客的失误或者某方面知识的缺乏，甚至干脆不告诉顾客需要知晓的信息，导致顾客无法做出明智的决定。这些做法没有犯法，但是请你花几分钟思考一下，某些行业过去几十年里普遍接受的标准赚钱方式是怎样的。

◎ 对于信用卡公司来说，最有价值的客户往往是那些永远抵挡不住消费诱惑，欠款金额每月叠加、频繁产生滞纳金费用的借款人。那些每月到期全额还款的信用卡用户反而被金融行业称为“赖账者”。

◎ 手机运营商主要是靠顾客定制超出自己需要的昂贵电话套餐、漫游服务或者意外产生的数据服务赚钱。

◎ 零售银行营业利润的很大一部分来自于透支费用以及顾客简单的失误造成的费用。（许多标准银行业务流程的设计，很明显是故意怂恿客户透支的。）

◎ 弹出式窗口和夜间电视节目销售的某些商品价格虽不昂贵，但顾客在购买这些商品的同时，却泄露了自己的姓名和联系方式。最后，这些信息会出现在直邮广告的名单上，直销公司便利用这些信息赚取丰厚的利润。

◎ 即便在今天，绝大多数公司仍然不允许顾客在公司的网站上对其产品或服务进行评论。

◎ 如果一家公司频频向你推销产品，你刚拒绝了它，它又向你推销，你会不会抓狂？

你相信吗，不管是大公司还是小公司，就算它们的经营者怀着最善良的意图，顾客还是不信任公司。

在本书里，笔者要告诉大家：那些传统的、合法的、广为接受的商业惯例，不可能赢得客户的信赖，而且随着透明度的提高、顾客对公平的要求越来越高以及竞争的激烈化，那些惯例会很快销声匿迹。公司可以继续隐瞒顾客，但是随着技术的进步，顾客总会通过这样或那样的方式发现真相。公司、政府以及其他机构不想让人们知道的那些事情，最终都会披露出来。如果不能认识到这一现实，未雨绸缪，任何一家企业都会在竞争中输掉，因为它们的竞争对手懂得如何更好地赢得顾客信任。

透明度之所以会提高，是因为技术的进步，而进步潮流势不可挡，没有人能够阻止它、改变它或者减缓它的速度。但是，技术进步真正让我们刮目相看的地方在于，它加强和扩大了人与人之间的联系。人类具有社会性，我们喜欢和别人在一起，讲故事、聊八卦、玩游戏，谈笑风生，互娱互乐。我们想要分享自己的观点，从别人那里得到反馈，讨论细微的差别，学习别

人思考问题的角度，从而让我们自己的思维变得更加敏锐。社会性是人类的根本属性。“反社会”这一术语就是对充满敌意的、冷漠厌世的人的一种控告。如果你反社会，那么你肯定出问题了。

一方面，社会性很重要，另一方面，社交媒体和其他互动技术又给我们的社会性“注射”了一剂类固醇激素。我们亲眼见证了来自全世界的人们通过电子媒介互相连接，组成了一张生机勃勃、充满活力的网，我们自己也被编进了这张网里。这张网就像是一个 24×7 （每天24小时，每周7天）全天候开放的集市，我们在这里创造、分享、合作，我们做出版、搞批评，我们互帮互助、学习竞争，从中收获很多乐趣。我们同他人的互动越来越多，越来越频繁，完全符合摩尔定律（每隔15年到20年，计算机的性能就会增长1000倍）。这意味着每隔15年到20年，我们同他人互动的频次也会增长1000倍，不管是通过声音、电话、传真、短信、电邮、状态更新，还是其他一些我们自己也预料不到的方式。技术的稳步发展源源不断地给我们带来更好的设备、在线工具和平台以及管理机制。所有这些都意味着互动变得越来越多，越来越快捷，越来越廉价。照这样下去，我们一定能够实现随时随地与任何人的互动。

你自己可能已经观察到了这一点，其实想不察觉都难。试想，随着交流工具越来越计算机化，你同朋友、家人、商务伙伴之间的互动在这些年增加了多少？你每隔多久就会通过脸谱网（Facebook）把孩子的照片或者一些花边新闻分享给家人或朋友？你每隔多久就会同高中时代的兄弟联系？还记得手机出现以前的生活是怎样的吗？电子邮件出现以前的生活又是怎样的？如果你是“婴儿潮”一代，你还记得通过传真机进行商务沟通的情景吗？那时候，人们常常要把通信内容念给会速记的秘书，由秘书打印出来贴上邮票，通过“蜗牛”邮件寄出（如果寄到国外，则是通过电报）。或者你还记得用座机电话的时候吗？那时候电话没有语音信箱，也没有自动语音应答。

我们都经历了通信和互动领域的这样一场革命，然而当我们着迷于这些迅猛的革新时，我们很容易忽视新技术带来的更广泛的、更普遍的影响。今天，科技极大地改变了竞争的局面，要想获得成功，就需要一种新的、更加极致的信任形式。只是做到依照承诺为顾客服务，依照承诺收取费用，已经远远不够了。取而代之的是，顾客期待公司能够积极主动地保护他们的利益，能够打破常规，用自己的丰富资源、远见卓识和专业经验来帮助顾客规避错误或由于疏忽而造成的自我损失。^①

为此，笔者发明了“必信力”（trustability）这一术语，用以概括上述这种新形式的极致信任。“必信力”的含义很简单，就是指“主动体现的可信度”。

“必信力”无非就是“主动体现的可信度”。

必信力：更高级的可信度

今天，大多数运营中的企业和组织都认为它们已经做到了以顾客为中心，而且基本上是可以信任的，但它们的顾客往往并不这样认为。75%的公司首席执行官（CEO）认为“我们提供的服务高于平均水平”，然而59%的顾客称他们对这些公司的服务感到“有些失望”，甚至“极度失望”。

① 有一个重要的问题本书没有涵盖到，那就是公司应该“做有益于社区的事情”的观点。我们相信，主动关心顾客的公司同样会对自己的员工很好，同样会真正关心环境保护（而不会断然拒绝某项绿色倡议），会在一边赚钱的同时一边成为当地（城镇或乡村）的“好公民”。详见 C. B. Bhattachary 和 Sankar Sen 合著的文章《把善事做得更好：消费者对于企业社会倡议的反应过程研究》（*Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives*），发表于《加利福尼亚管理评论》2004年秋季第1期47卷。——原注

比尔·普莱斯（Bill Price）和大卫·杰斐（David Jaffe）的一项研究报告显示，80%的公司高管认为他们的公司提供的服务是一流的，但是在这些公司的顾客中只有8%的人这样认为。当然，能够做到“可以信任”总比不诚信要好；但很快，仅仅做到“可以信任”也不够了，公司必须做到“值得依赖”（trustable）。

请花几分钟看一下表1，表中列举了真正可以信任的公司可能会实施的政策和措施。这些政策和措施可能也适用于你的公司。显然，它们都反映了一种诚实和坦率的精神。我们也不难想象，真正以顾客为导向的公司会实施这些政策，甚至因此而声名斐然。接下来请你做一个“自我评估”，并思考表1中的哪些条款适用于你的公司。

表 1

一家可以信任的公司应该
认真遵守法律，培养员工的职业道德，保证员工服从管理
平衡好公司的需求和顾客的利益，竭尽全力最大程度地实现顾客利益
履行对顾客的承诺，有效兑现自己的诺言
管理和协调所有的品牌信息，保证品牌传达的故事具有竞争力和连贯性
利用顾客忠诚计划、赢回顾客计划等活动，尽可能维系客户关系
把季度盈利作为最重要的、最全面的以及最具有衡量意义的关键业绩指标（KPI）

公司为了体现自己的诚实守信和专业水平，往往都会采取表1中所示的政策和措施。它们严格照章办事、光明正大。这些措施大体上都是顾客友好型的，只不过会根据公司管理自身品牌和盈利的需要作一些调整。

但是，必信力仍是一种更好的标准。

在不久的将来，公司不仅要保证公道的价格和合理的服务，而且还得格外用心地主动维护每一位顾客的利益，并且在必要的时候采取额外的措施，避免顾客因犯错而忽视或丧失某种应得的好处或服务。

为了让你有一个更清楚的认识，请看一下表2，比较仅仅做到“可以信任”的公司和具有较高“必信力”的公司在公司准则上有什么不同。这种更高形式的“极致信任”将会得到怎样的应用呢？请再次对自我进行评估。

表 2

20世纪的“可信”型公司应该	21世纪的“必信”型公司应该
认真遵守法律，培养员工的职业道德，保证员工服从管理	对待顾客时遵守“黄金法则” ^① ，并围绕这一法则建立相应的企业文化
平衡好公司的需求和顾客的利益，竭尽全力最大程度地实现顾客的利益	对公司业务进行设计，以确保公司在最大程度地实现顾客利益的同时也能更好地盈利
履行对顾客的承诺，有效兑现自己的诺言	积极主动地维护顾客利益，履行承诺，践行企业精神
管理和协调所有的品牌信息，保证品牌传达的故事具有竞争力和连贯性	认识到品牌的口碑远比公司的自我宣传重要
利用顾客忠诚计划、赢回顾客计划等活动，尽可能维系客户关系	努力让顾客主动保持对公司的忠诚度，使其相信公司会从他们的利益出发
把季度盈利作为最重要的、最全面的以及最具有衡量意义的关键业绩指标（KPI）	利用顾客分析数据来平衡当前利润和实际股东价值的变化

今天，绝大多数的企业即便未能实施如表2左边一栏所列举的所有政策和措施，至少也实施了其中的大多数，即那些可信型的政策。然而，这些企业的行为仍然不能被看作是值得依赖的，唯有屈指可数的几家公司实行了表2中右边一栏的政策。大多数公司的确在朝着可信的方向进步，但是要说是否建立了必信力，回答是否定的。它们在遵守职业道德方面可能会谨小慎微，在品牌信息传播上做到十足的诚信，并且全力追踪研究顾客的满意度。但是，它们会积极主动地关心顾客的利益吗？由于人与人之间的联系越来越密切，我们生活的这个世界也变得越来越透明，必信力也就成了公司提高竞争力的唯一对策。必信力不是一时的风尚，它会影响我们以及我们的下一代，

^① 出自《圣经·新约》中的一句话：“你想人家怎样待你，你也要怎样待人。”——译者注

甚至更远。

我有一个十分富有的朋友。有一天，他的妻子突然发现丈夫用了三年的信用卡没有得到一点奖励——没有里程数、没有积分、没有返现。（尽管我的朋友很有才华，但他就是史考特·亚当斯笔下人物呆伯特所说的那种市场上的“愚蠢富人”。）我的朋友每年要通过这张卡消费掉10万美元，所以实际上这对夫妇损失掉了一大笔利益。于是，妻子打电话到这家知名的大型银行投诉，说既然我的朋友是他们的理财客户，他们就应该定期考虑银行和他之间的关系。但是，接电话的客户经理解释说我朋友的信用卡是有奖励的——贷款年利率很低。朋友的妻子差点就对他吐唾沫星子了。“那又怎么样？查查你们的记录。我丈夫每个月都全额还款，他根本就不需要低贷款年利率。”于是，客户经理为他们的行为辩护道：“可是，他选的就是这种卡！”他以为这个回答会让对方再也无话可说，但这位妻子的反应是：“这张卡不够好！”这意味着选卡的时候我朋友只是随便挑了一张，只求能够尽快离开银行的办公室；如果一家银行自己都不能确定我朋友办的信用卡是不是合适，那它还怎么让自己的金融投资远见被人信服？！从此，朋友的妻子结清了他们所有的账户，然后另外找了一家她信任的银行——比起短期获得的一点好处，这家银行更看重一位合法的长期客户。然而，先前的那家银行从来都没有联系过这对夫妇，尽管这位丈夫过去20年一直都是他们的顾客。