

第一章 信任

信任是人类动机因素的最高级形式，
它体现人类最优秀的品质。

——斯蒂芬·科维《高效者的七种习惯》

人也许只有在失去朋友或同伴的信任时才会真正感到信任的重要性。丧失信任产生消极连锁反应，感情伤害、消极避世，甚至愤怒。背叛一旦发生，意味着友谊的完美与活力将不复存在。我们经历过失去爱情、友谊、相互分享、合作及快乐时光的往事。重新赢得信任绝非易事，我们常常带着情感偏好去决定放弃。

信任在企业文化中举足轻重，美国劳工部长罗伯特·里奇（Robert Reich）曾经说过：“信任是任何企业中最具价值，却最易失去的财富之一。”我们都曾感受信任的脆弱性。树立信任不是一

朝一夕可以做到的，需要大量的工作，以巩固人们相互间的期望。所以，一次违规就会导致信任的丧失，而信任、重建却并不容易。

企业领导者清楚，经济繁荣的首要因素之一就是社会质量——人们之间的相互信任程度和基于信任之上的合作意愿。他们发现，相互信任在经济繁荣中所起的作用超过信息时代备受重视的自然资源和人力资源。

失信——美国人的危机 < < < < <

相互信任在社会生活中相当重要，而现在与30年前相比，信任程度降低许多。1964年的一项全国性民意测验表明，大部分美国人相信别人，而今天，2/3美国人认为大部分人不可信。

今天，大多数劳动者是怎么想的呢？他们都是怀疑主义者，因为他们心中希望得到的东西并不存在。现实社会信任程度与绝大多数人期望的程度之间有较大落差。

在美国“平衡信任度标准”（Levering Trust Index）被广泛用于衡量企业信任度，这是由《美国100家最值得为之工作公司》（*The 100 Best Companies to Work for in America*）一书作者罗伯特·莱维因（Robert Levering）创制的。以100分为标准，这100家最值得为之工作的公司平均信任度为65分。换言之，美国最佳公司中2/3的员工认为其公司信任度较高，而1/3认为较低。而最佳100之外的公司，其信任度值仅在20~50分之间，这意味着50%~80%的员工认为这些企业的信任度低。

其他的研究也表明，美国公众对某些专业人士，特别是在政

界、执法部门和新闻界工作的人信任度较低，且过去20年里一直呈下降趋势。

商业活动中低信任度的主要因素 < < < < <

信任危机是双向的。员工不信任管理层，管理层也不信任员工。

员工对管理层失去信任的主要原因在于，企业借诸多名义大规模辞退或解雇员工，如节约开支、精简和重组。在过去的20年里，许多企业财务状况得以改善是以数百万人被解雇为代价的。

被解雇一般来说都是意料不到的。突如其来的变故使员工无法继续维持家庭生计，而未被解雇的员工在经历这一磨难之后也对管理层失去了信任。丧失信任的影响将扩散到其他企业中，因为，其他企业员工意识到，这同样可能会发生在他们身上。他们不再信任自己的管理层，因为他们不相信自己的管理层比其他公司的更开明，会事先向他们宣布裁员计划。

兼并与合并也同样影响员工的信任度。两种不同的管理体系、政策、管理风格及其他企业文化因素促使员工不信任度增长。

雇主之所以不充分信任雇员，是因为管理层与员工之间“我们和他们”的对立心理造成的。如果雇主认为雇员不全力以赴支持公司发展目标，或可能有悖于管理层的利益，管理者在决定关键事务或处理敏感问题时通常是不信任员工的，他们常常向员工封锁重要信息。

失信的代价 < < < < <

当我们知道信任至关重要时，我们才意识到目前失信状况对

美国经济的危害。低信任度关闭了沟通的大门，人们在交谈过程中不是坦诚相待。畸形的沟通损害到公司许多方面，生产率首先受到影响。信任度低还使员工不能安于工作，导致服务质量下降，客户随即察觉企业失信，二者关系随之疏远。

弗朗西斯·福山(Francis Fukuyama)在他的畅销书《信任》(Trust)中，分析了信任度如何影响宏观经济。他的结论是：在过去20~30年间，高信任度的经济环境持续产生最佳经济效益。在西方七国集团中，日本具有最高信任度的经济环境，使其成为过去10年中经济表现最佳的国家。

尽管日本近来经济遭遇逆境，其经济表现在很大程度上仍远远超过其他主要经济大国。当然，信任度不是决定经济效益的惟一要素，不高明的战略和平淡无奇的产品都可能导致不良效果，例如尼桑问题。

信任的威力 <<<<<<

信任的威力无所不在。日本企业信任度普遍比美国企业高。信任产生了士气，增强了员工的企业忠诚度，深化了员工间的友谊。当具备了这一切，员工就有了充分的准备接受变故。因此，当变化发生时，员工不会认为管理层专横武断，或采取不利于员工的行动。所有这一切使企业能迅速转变，这种转变在当今变幻莫测的世界中至关重要。在过去30年里，日本人一直处于适应市场风云变化的领先地位。

医疗卫生界逐渐发现，医生与病人之间的关系是医治过程中

最关键的因素。原因很简单，医生与病人之间信任度高，病人配合得好。病人相信医生，愿遵医嘱；而医生相信病人，也能向病人介绍更详细的情况。这样，这种相互信任带给病人治愈疾病的希望和信念。信任是能动的，这种能动产生积极因素时，治愈的信念油然而生。

美国企业正经历着信任的危机，他们逐渐意识到低信任度所付出的代价和高信任度所带来的创造力。管理者们摸索到这样一种规律：“成功总是与高信任度联系在一起 而失败源于低信任度。”因而，管理者们开始相互交流、共享信息，这是一大进步。信息共享将在本书后几章中详细介绍。

建立信任的有效方法之一就是树立“团队精神”。一个强有力的团队最重要的就是建立牢不可破的人际关系，而这种人际关系存在的支柱就是高信任度。一个团队表现出极具创造力时，说明这个团队成员之间相互信任。

你的作用—— 树立信任 < < < < <

树立信任需要长期的努力，要求从一开始就全力以赴。言行一致在树立信任时尤为重要，因为信任易失不易树。树立信任的原则是简洁明确。

彻底诚实 一般情况下，由于担心人们不能承受全部真相带来的打击，总有部分事实被隐瞒。彻底诚实就是要求你永远告诉对方应该知道的一切。多年来，公司执行一套严格的保密制度，即管理层只向员工通报他们完成工作所需的信息。久而久之，员工

所需信息的限制范围越来越窄，管理者仅仅看到与员工分享信息时可能带来的风险，而看不到封锁信息可能带来的危险。当你在坚持彻底诚实原则的同时也有惟一例外，那就是人事变动，类似的消息会给员工带来伤害。

富于同情： 积极地、真心实意地关心别人，而并非一时冲动，是为树立信任打下良好基础的关键。假如信息被曲解为坏消息，你就应该以百分之百的诚实向人们解释，而不应该采取冷漠和怜悯的态度。脚踏实地找出“双赢”解决方案，坏事有可能变成好事。只要员工参与解决问题过程，他们处理问题的能力比我们预想的要高得多。他们的解决方案是管理者们自己想不到的，因此绝不能忽视他们处理复杂难题的能力。今天的坏消息有可能成为明天的好消息。

积极主动： 信任几乎永远是强有力的。不论员工是怀疑还是抵触，管理者都应积极主动地树立信任。管理者应该向员工示意，他们之间需要更多的合作和更深的相互信任。如果管理者做不到这一点，在最初几个月中，一系列严肃认真的努力将不会受到重视。换句话说，重要的不是示意本身，表白并没有价值，价值在于一定时期内的实际行动。

如果你是一名经理，希望在公司内部树立信任，就不要“纸上谈兵”。例如，不要指望通过一份备忘录就可以宣布实施新的计划，这样不可能奏效。而如果你积极主动，就会意识到你已站在生活新起点上。因此你的重点不是树立6个月的信任，而是假设这样的信任已经存在，所以不再需要为此花费精力。你每天所要做

的就是走自己的路，说自己的话。

减少竞争，加大合作： 一个公司内部的竞争会助长不信任感，导致把个人利益置于集体利益之上。人们不愿意与自己的竞争对手交流，担心对手们利用共享信息与他们竞争。因而在竞争程度高的环境里，竞争对手们很难伸出援助之手。相反，在合作环境里，大家开诚布公、互相关心且富于同情，这是信任度上升的重要环境因素。

正直： 正直不但意味着诚实，还代表对真理的执著，坚持正确，而不是正确地坚持。也就是说，做正确的事，并不是做这件事是正确的。为正确而做事反过来使你没有做正确的事，这将使问题复杂，难以解决。

解决问题： 自己不断寻找正确答案以区别他人，使别人有安全感。任何问题发生时，都要找解决方案，而不是找替罪羊。

承担风险： 很多时候，创造信任环境之初需要深思熟虑，这好比我们想的主意不错，但问题不少。我们如何树立信任？我们的努力是否奏效？许多经理需要发明新型罗盘导航。这个罗盘就是我们对事物的直觉能力，是一种安详平静，为所有人利益着想的内心自悟。

建立信任——一个感人的真实故事 <<<<<<

凯莉带着一丝恐惧向会议室走去。她领导的团队糟透了，项目已经超期了。因此今天的会议尤其重要。凯莉浏览着会议议程，她的眼光停在约翰的汇报上。项目拖延最主要的原因就是约翰的

设计两次被证明有误，导致整个团队成员对他的设计失去信心。结果团队随后的行动令人尴尬，项目执行严重超出预算。

约翰准备在会上就他的另一个尚未实施的设计做报告。凯莉思考着如何对付这个局面。作为团队中首要设计人员，约翰起着关键作用，如果他的设计再次失误，就有可能使正在生产的新产品失去上市的最佳时机。她清楚，团队中其他成员对约翰很气愤，大概要在会上向他发难。经过上次的会议，部分成员已公开表明了对约翰的不信任态度。

凯莉决定，她首先应该认真听一听约翰在会上到底会说些什么。她确信不论他说什么，她都有责任保证讨论是在积极的、有成效的气氛中进行。而另一方面，其他成员应该相信，约翰此次设计不会令他们失望。

会议开始后，凯莉感受到从未有过的紧张气氛。其他成员的报告进行顺利，并没有提到由于约翰不可信的设计引起的问题。轮到约翰介绍他的设计时，他似乎仍是信心十足，不带一点歉疚，但他只在会议上介绍了有关设计的最终要求。尽管这个新的设计能够保证团队完成任务，凯莉仍注意到有些成员相互交换眼色，带有否决的意思。

约翰一完成他的报告，销售部门的帕特里夏就向约翰发难。她指出约翰前几次不可信的设计，其设计结果造成多重麻烦和大量开支。她的愤怒中流露出担心，一旦这次设计再次证明有误，整个团队在高层管理者眼中就是一个失败的组织。

又有两名成员参与辩论后，凯莉知道是她出面的时候了。她对约翰说：“我想你也看出来，很多人对你的设计不太信任。有人也指出由于你不能使这些设计付诸实施而付出的代价。你是否能向同事们介绍更详细、令人鼓舞的内容，增强他们现在的信心。”

一片沉寂中，所有目光集中在约翰身上。他低视着桌子，明显地不自然起来。不久，他开口说：“这是最好的设计，请相信我。”

凯莉停顿一下，看了看约翰，说：“这远远不够，一定有许多情况可以证明你的设计。有哪些可以同大家分享，让大家都相信你的设计呢？”

约翰注视着桌子好一会儿，会议室内的气氛很紧张，令人不安。凯莉趁约翰思考时补充说：“约翰，我理解，这可能让你不愉快，但这是为了我们大家。我们希望你能成功，希望我们整个团队成功。要达到这一目标，我们需要你的帮助。你能帮助我们吗？”

看着凯莉，约翰开口了：“很抱歉前几个设计被证明是错误的。我自己也非常惭愧未能完成团队的任务。我以为第二次已经解决了问题。当再次出现问题时，我们设计部门的所有人员重新调整设计，力图使之正确无误。在过去两个星期中，我们天天努力工作，总结出了不少经验。”

随后，约翰简要地介绍生产全过程，说明什么地方出了问题，

是如何解决的，其他人员认真地听着介绍。他非常坦诚地承认了错误，总结介绍时指出，目前生产过程已经如期进行，并将提前一周或更快完成任务。

凯莉感到房间内气氛有所缓和。约翰的真诚和谦虚感染了大多数与会人员，有人感谢约翰开诚布公的介绍。自信又在这间屋子里恢复，团队一定能取得成功。

凯莉会后又见了约翰，告诉他整个团队皆因他诚实和勇于承认错误而更信任他。另外，凯莉告诉约翰，当他告诉大家，他积累了不少经验，愿意改变做法时，她看见屋子里的气氛转变了。她向约翰强调，树立信任需要他完成目前的项目，继续努力。

乔·曼索托 (Joe Mansueto) —— 晨星(Morningstar) 创始人、
董事长

居于领先地位的金融服务公司 < < < < <

晨星的一位高级经理这样评价公司：“对我来说，这里就像一座天堂。”其实，晨星不是位于热带的天堂，公司总部在芝加哥，几百英里内也看不到热带海洋或一棵棕榈树。

晨星是一家在大企业林立的竞争环境中蒸蒸日上的金融服务公司，这一切要归功于它的创始人乔·曼索托的远见卓识和领导才能，他放权给所有晨星员工，相信他们会全力以赴工作。有些手把手培养出的基层经理们可能觉得乔的事迹不可思议，但人们确实被他的态度所激励。

晨星抓住共同基金发展巅峰的机遇获得巨大成功。 1989年，

晨星销售额超过100万美元，1990年和1991年翻了一番，1992年上升3倍，1993年又增加1倍，1995年达到3 000万~3 500万美元，1999年晨星销售额超过5 000万美元。现在，公司正处在互联网服务建设的初期阶段。这些数字把晨星推进业内500强的前125名内，而晨星已成为业内公认的领跑者。每当电视节目“华尔街周”制作关于相互基金细分专题时，晨星总裁丹·菲利普(Don Philips)通常是客座专家。

今天，晨星拥有400多名全职员工，出版15种刊物。主要刊物报道1 500家单位信托投资公司，其他刊物报道美国入库货(ADRs)。晨星将业务扩展到软件开发、光盘等，超出传统印刷品的范围。晨星的成功引发竞争，最主要的就是来自“价值航线”(Value Line)，一家提供类似服务的公司。

晨星董事长乔·曼索托的朋友和同事们对他非常了解，他们对乔本人的描述，大大有助于我们深入了解乔创立的晨星。库尔特·汉森——乔多年的朋友——仍然记得第一次见到乔时，最深印象就是他和蔼可亲。乔·萨顿，晨星审计员，谈到董事长乔对他进行面试时的感觉：“从他问话的方式中，我就有一种感觉，他就是我希望成为的那种类型的人。”

乔在晨星内部创造了一种环境，使信任成为企业文化的基石。

人们可以脱口而出，说乔是一位和蔼可亲的人。然而有意思的是，如果这些人被问起是什么使乔和蔼可亲的时候，他们都要认真考虑一下，然后向你列举出5种优秀品质。许多成功的管理者

都具备这5种优秀品质中的一个，但是乔集5种品质于一身，平衡发挥，这才是人们认为晨星创始人乔“和蔼可亲”之最重要原因。

智慧超群 绝不自负 <<<<<

晨星总裁丹·菲利普认为乔异乎寻常地聪明，这是与乔合作多年后得出的结论。初见乔，由于他行为举止谦虚朴素，你不会被他的聪明才智打动。但一旦与他切入不同话题深谈时，就会惊叹于他的博学多识。他阐述问题从不咄咄逼人，一贯是心平气和、简明扼要。

乔一生对知识的渴求和执著造就了他从容不迫的自信心。在整个大学期间，他全心致力于“学习方法”的学习。他至今仍是一个贪婪的读者。梭罗、兰顿、爱因斯坦、罗素、托尔斯泰，这些伟大的思想家影响了他的世界观和人生观。沃伦·巴菲特对乔最大的影响是他的经营哲学。假如乔选择与科学或与数学相关的职业，那么他在这些领域的悟性和才能也会使他功成名就。

乔酷爱学习，经常为自己洞察身边的世界而兴奋不已，无论是少年时代修理一部无线电发报机，还是在今天开发最新计算机技术应用于晨星的产品。他通过解决实际问题检验其所学，以探索的眼睛看待生活。

乔脚踏实地的求学态度使他与那些把学习当做级别竞赛或项目来完成的人区别开来。正是这种求学态度，他才能在深层次掌握知识的核心，对自己充满自信。他自信、谦和、平静，从不骄傲自大。

许多聪明的人热衷于展示他们比别人更聪明，以满足他们的虚荣心，乔不这样。公司内部刊物一篇文章介绍了赖卡的亲身经验。她在申请晨星一个编辑职位时，接受公司许多人的面试，其中包括乔。然而直到她在公司任职相当长时间以后，她才知道乔是这家公司的董事长。

许多人用他们自己的名字命名公司。乔不这样。事实上，很多人认为晨星是丹·菲利普的公司，因为他代表晨星出现在《华尔街周》这样的电视节目上。乔更乐于做晨星的导航灯，而不希望像照明灯那样渗透到各个角落。

乔聘用具有聪明才智的人，同时可以帮助他激发自己。他不认为这些优秀的人才对他构成威胁，相反却认为是他们为他带来了学习的机会。他在面试时，首先通过引导应聘者就不同话题进行广泛的探讨，如当前热点问题、最喜爱的作家等，以发现他们聪明与否。随后，他立即转至确定应聘者的沟通能力，是否直截了当，是否思路敏捷。他愿意接受聪明、目标明确的人。很多受聘用者的背景和经历与他们的职务并不完全相符。如许多高级经理所具有的学位是人类学、英语或历史学，而非公司业务重点所需的商业、金融、经济和统计等。公司总裁丹·菲利普，是双专业——英语和经济，还有其他5门兼修课。

乔所希望的是人们适应晨星的企业文化，在工作环境中创造和谐。他希望员工都乐于建立团队精神，而不是怨气冲冲、动辄摔门。他承认这样的人才很难寻到，最终依赖于他的胆识才能做

出有关人事的决策。绝大多数人承认，长期以来，乔成功地聘用并留住多方面极具天赋的员工，为他们提供和睦的最佳工作环境。

在晨星，乔的身边聚集了大批富有聪明才智的人。借助集体智慧，他可以找到解决问题的最佳方案。即使当乔对自己的观点坚信不移时，只要有人提出新的、有见地的观点，他就有勇气改变自己。他在寻求最佳解决方案时树立榜样，避免个人正确主义存在。

乔从不炫耀自己，尽管身价百万，他一般也只去“锦亭”（Gap）买衣服，工作时也就穿轻松的裤子和保罗衫。他开的车既不是新的，也不引人注目，住在租来的只有一个卧室的公寓里，床就是一张席梦思垫子。与晨星所有员工一样，他的办公室也是挡板隔成的不带门的方区。在晨星，只有人力资源部少数高级员工的办公室有门。梭罗的《瓦尔登湖》（*Walden*）恰如其分地说明了乔的物质观：“人的财富与他有能力支付但又不买的东西数量成正比。”

显然，乔的财富是他的智慧，传统上讲这种财富与成功联系在一起。企业如果没有一名博学、充满智慧的领导是很难成功的。乔与众不同，因为他的博学和聪明才智并没有使他骄傲自大，这与我们在许多企业领导人身上看到的明显不同。正因为如此，他有两点受益颇深。首先，他没有自欺欺人地认为他自己无所不能，这使他能最大限度地发挥自己的聪明才智；其次，他从不恃才傲物，让别人也能尽情发挥他们的才智。这样的结合使他所向

无敌。

高超的倾听技巧 <<<<<

乔还是一位优秀的倾听者。库尔特·汉森和杰夫·贾尔木（乔的好友）讲述他们与乔共进晚餐的故事。那天最精彩的就是汉森和贾尔木之间言辞激烈的争论，再加上乔不时打断，插入自己尖锐的评价。乔认真地听着这场争论，话题或是政治，或是社会，不时地添加一些幽默，以使话题不致趋于刻板；或提出另一实质问题，以改变讨论方向。虽然他表现得对这些争论卷入不深，他的评论却足以说明，他对双方的讨论理解得很透彻。

丹·菲利普解释，乔即使在他持有不同观点的情况下，依然是一个优秀的倾听者。在晨星内部的情况介绍会上，他总是把自己的想法放到所有与会者陈述完之后。对他来说，倾听就是学习。他确信，在任何一个问题上，只有获得尽可能多的信息后，才能做出最恰当的决定。另外，虽然他喜欢倾听每件事情的方方面面，但绝不是办事拖沓的人。杰夫评价说：“他非常喜欢集中精力于某件事，然后解决它。”

乔从不凭借权势将自己的意志强加给公司，这一点与许多公司的领导人截然不同。晨星人是胜利者，因为他们的意见和建议有人倾听；晨星是胜利之师，因为具有聪明才智的人齐心协力。

放权 <<<<<

丹·菲利普告诉我们，乔从你第一天上班就会异乎寻常地放手让你工作。他放手的程度令人吃惊，他甚至连最重要的报告都

不写一个字。所有我采访过的晨星员工都称赞乔。他们认为，乔对每个人“表现出极度的尊重和无比的信心”。

乔获得最多的另一个赞誉就是，他从不暗地审查他的员工；他从不怀疑员工，一贯“非常支持”他们的所想所做。那些加盟晨星前曾在其他公司工作过的员工更愿意把这里描绘为“天堂”。他们的经历不同，经常是受制于苛刻的管理方式。因此他们非常感激乔的方式。晨星审计员萨顿解释得更透彻：“我们这里最有成就的员工，都曾经在其他地方工作过，他们不喜欢那里的工作环境，那里的管理太严格。他们来这里可以做他们想做的事，或是他们认为最有效的事，而不受到猜疑。你可以冒风险，可以根据自己的判断决定事情。因为你心里清楚，如果你错了，乔会很失望。但你的工作不会受到任何威胁。”

信任奠定了乔和汉森的合作基础，他们刚获得工商管理硕士学位，就共同创立了一家为广播电台提供服务的公司。他们用“握手合约”就达成了数万美元的合作协议。这笔钱在当时他们这个年龄的人来说是一笔不小的财富。数年后，乔离开公司时，他的股份超过了10万美元。尽管不断出现现金紧缺，乔从不对汉森的偿还能力产生丝毫怀疑。通过这个经历及其他一些事例，汉森得出这样一个结论，“乔相信人们说到做到”，他相信“人们会摆脱私利之心做事”。事实上，乔经常做这样的假设，就是别人会接受他的启发性观点，即使一开始不接受，终究会接受。

新员工在晨星一进入角色，很快就会发现这是一个充满信任的

工作环境。乔鼓励员工尽量根据个人所需安排休假，没有最低天数，也不限制最多天数。病假也是如此。员工手册上这样写着：“晨星认为，员工有足够的自主权来决定什么时候需要请病假。”乔相信，只要你相信员工，他们就会为他们的行为负责。当然也不排除例外，但乔宁愿不改变政策，比如说，确定休假天数以应对个别情况。

乔这样解释他的管理风格：

我的态度是，我愿意与人们像在教会里一样工作。我的管理显然不是巴顿将军咆哮地下达命令的风格：“就应该是这样，你必须服从前进指令！”应试图通过鼓励员工充分发挥其专长，让他们的思维活跃起来。我不会滥用职权，我希望自己也是认真考虑。我是委托人，我让人有充分的自主。如果我是一名经理，我也希望受到这样的对待。我给人们一个战场让他们去演习，告诉他们大目标和方针政策，由他们自己决定如何完成任务。我当然也不希望以微观方式管理人。我认为，许多事可以通过这种方式解决。人们需要空间发挥他们的创造力，按他们的意愿和方式做事。我根本不可能解决所有的问题。如果人们指望我解决一切，那就是大家的问题。

我们大多数人都受到信任，这使我们能充分发挥自己的潜能。但不幸的是，也有很多经理，其中不乏成功人物，他们不能像乔