

第一章 架设桥梁还是垒筑围墙

艾伯特·爱因斯坦曾经说过，人类需要自问的一个最为重要的问题就是这个世界是一个相处友善的地方还是一个充满敌意的地方，对这个问题的回答直接决定人们在生活中是乐于架设桥梁还是乐于垒筑围墙。

在本章，我们不禁要问，在信任从未如此与我们的生活息息相关的今天，为何它还是这样容易被人忽视。现在，我们首先要问什么是信任，从而进一步分析其极端重要性。

改变参与的规则

我们能够更多的信任别人和获得别人的信任，则相互之间的关系和协作将更富成效。不仅如此，我们将获得更大的成功。设想一下，如果我们能改变做事的规则，从而我们已有的与他人关系中的怀疑、警惕和猜忌被相互的信任所代替，这将是怎样的一番场景。

在组织中，我们可能会谈及信任的重要性，但我们很少真正关注信任对我们而言意味着什么，也不了解为什么我们应尽力地去理解它和开发它。然而，它的确是各种关系中的核心要素之一，这些关系包括诸如与朋友、同事、客户、供应商、商业合作伙伴或者投资者之间的。

我曾经在一个充满信任的组织中工作过。这里的人们能讲述事实的真相、分享信息，而不必担心说错了或者引起不好的结果。当他们犯错时，他们都愿意开诚布公地承认自己的错误并请求别人的帮助。管理人员把关注的焦点集中在犯错后所获得的经验教训上，而不是去实施惩罚。这里，没有闲言碎

创建信任是一门艺术。有时我们还会关注它，但大多数时候，我们都没有对它足够重视，直到事情出现问题时，才可能重又想起，但此时困难和伤痛已不可避免。

语和诬陷指责。大家都能就别人的说法提出不同意见和指正，因为大家都知道这都是出于好的意图。大家的心态都是开放式的，整个风气都是乐于为别人提供支持，因为，这里的问题很容易就得到解决，由于这里的人们都真诚地进行交流，没有人会因为敢于说真言而遭受“惩罚”，因此，你能完全相信他们所陈述的事实，而不必费心地去体会是否有什么言外之意。有了这种强烈的相互信任的风气，人们相互协作得更为愉快，不管是与客户的、同事的，还是与供应商之间的关系也更融洽、更容易处理。你看，这是一个非常适合工作的地方，不是吗？

建立信任要耗费非常多的时间和精力，但是，可能在很短的时间内、因为一次偶然的事件就失去了它。

事实是，我还没有在这么一个完全相似的地方工作过，我们调查过的人员中 90% 以上的人也没能在一个这样的环境下工作过。上面讲述的故事并不是真实发生过的。问题就出来了：这样的环境难道不能存在吗？期望甚至设想这样一个类似上面所描绘的情形的组织能够存在看起来似乎是不现实的和幼稚的，但是，难道到现在，我们还不该问一问为什么会出现这种现状？难道这是一种我们都想持续的现状吗？

望甚至设想这样一个类似上面所描绘的情形的组织能够存在看起来似乎是不现实的和幼稚的，但是，难道到现在，我们还不该问一问为什么会出现这种现状？难道这是一种我们都想持续的现状吗？

非常重要，却完全被忽视

因此，既然信任是一个无时无刻不发挥作用的问题，为什么我们却很少能承认它，尤其是在组织生活中呢？为什么有时我们甚至会倾向于对它采取放任的态度呢？其中的原因有：

- 建立信任是需要投资的。信任的建立深入地触及我们与他人关系的本质。我们都能清楚地分辨值得我们信任和不能信任的人。当我们能清楚地意识到这一点时，我们就能认识到在我们初次与人会面时，检验一个人是否值得信任总是我们对他们进行考察时要做的事情之一。我们还会认识到我们为了在我们在乎的人心中建立和保持信任付出了多少努力。建立信任可能要耗费非常多的时间，要做出很多实际的行动，但是，可能在很短的时间内、因为一次偶然的事件就失去了它。为了达到信任，我们要持续地投入时间、做那些能保持和建立信任的事情。如果失去了信任，我们则总是需要增加更多的投入才能将它一点一点弥补回来。

- 信任还是脆弱的。信任的破坏比建立要容易得多。可以部分对此做出解释的事实是，破坏信任的事件和行动往往比那些建立信任所需的事件和行

动更易于引起人注意，往往更加明显。还有，人们都倾向于更关注破坏信任的事件，也对这类事件更感兴趣，因此，这类事件比建立信任的事件更具威力和影响力。在这方面，媒体扮演了一个很重要的角色。媒体对负面的、破坏信任的故事的报道远比对积极的故事的报道多得多。相比起有关参与恐怖活动和破坏和平等事件的数量来，我们在报纸上读到过多少有关人们成功地维护和平的事件呀？

● 曾经有过的不良影响总是难于消除干净的。我们都倾向于让当前的经历受到过去曾发生的事情的影响。如果在过去的时光里，我们遇到的老板都是值得我们信任的人，我们就会在脑中预先设定下一位我们要遇到的老板必定也是值得信任的人。如果情况正好相反，我们则必定将先前获得的负面经历转移到下一个新的老板上，尽管下一个新老板可能事实上是一位值得信任的人。其他类型的关系的发展过程也是相同的。

● 信任的建立并不是那么简单的事情。科学技术的发达已经远远超过在人类关系领域的进步。人的左脑由逻辑思维占据优势。信任是一个极其复杂的人类问题，它很难直观地让人理解和进行开发。由于每人能给出一个简单而且容易的答案，我们都乐于去关注那些我们能理解的问题。

信任的确是一个难以解决的主题，充满了复杂性和矛盾。一旦我们提到信任，就会在自己的心中和其他人的心中产生疑问。我们甚至开始怀疑谁是可以信任的人，谁又不是，这是为什么。我们都认为要改变这种现状是非常困难的，甚至是不可能的，因此，我们连做尝试的勇气都没有。当我们分析与我们有个人交往关系或一起工作的人时，往往不会轻易承认我们并没有完全对他们产生信任的说法，同样，他们对我们也是一样的。大家都忽视了这个问题。

但是，信任关系是珍贵的、令人满足的和富有成效的。不论是在个人生活还是在事业中，信任是大多数人珍视的东西，它是人类所有重要关系的核心；它创造出重要的意义和关系。它使得双方的关系更有可能让人满意、有安全感和有创造力。在一种没有信任的关系上投资是一件无意义的事情，然而信任本质上是脆弱的，这使得我们总是羞于讨论或提及它。就好像我们一旦提及它就会立即失去它一样——尤其当我们与我们信任的人提到时。听到的人可能并不认同我们的所言和所做。

曾经在从事一项紧张而且有一定难度的项目过程中，在日复一日的工作后，我与一名同事在酒吧喝酒聊天。我们都很劳累，但心里还一直惦记着个

人形象和双方之间只是同事关系。在喝了不少酒后，两人的关系才慢慢变得融洽，才开始谈论更加深入和更有意义的事情。最后，两人开始自由无拘束地交谈。我们谈论了对彼此的尊重和信任程度。那是一次非常有意义的交谈，我感觉到与同事的关系从来没有这么亲密过，而我的同事也有同感，我也开始把她当做我的一个好朋友了。这件事发生在好几年前，到现在为止，我还经常想起那次交流。的确，那次谈话提高了双方的亲密程度，但同时也提高了双方对对方的期望程度，要承担的义务也随之增加。我感觉到一种约束、一种需要忠实和可靠的义务，要知道，要不是因为那次交谈，我完全可以拒绝这种义务。但我很高兴双方能深入的交流并建立了朋友关系，因为我珍惜这种关系的实质，而且能成为少数几个她完全信任的人其中的一个是非常让人荣幸的。

也许，上述要承担义务的事实也是我们通常拒绝类似深入交谈的原因之一。不能辜负某人对我们的信任的责任感使得对它的畏惧像它的特殊性和价值一样大。无论这件事是发生在与我们一起共事的人、客户，还是与我们有着很密切关系的人之间，当他们开始信任我们时，就是我们要承担其相应责任的时候。我们不得不忠实于这种关系，而且要确保不辜负他们对我们的信任。当然，要解脱这种责任是多么的轻而易举呀！而当我们连自己都不信任自己时就更容易了。

信任是由内而生的

在我们信任任何其他入之前，我们首先必须信任自己。如果我们不相信自身对他人做出的评判，我们就可能错误地付出我们的信任。如果我们不信任自己，我们就不会对自己的行动和自身完全负责——我们就可能被认为是不能承担责任的。如果我们不想承担责任，其他人也就不可能信任我们了。

信任还指心理上的安全感。如果我们不信任自己，自身都没有安全感，别人和我们在一起时又怎么能感觉到安全呢？要让别人有足够的信心对我们信任，首先要让他们知道我们对自己也是信任的。如果我们连自己都不信任，就绝不可能让别人信任我们。

人们对他人的信任程度是随着他们信任自己的能力的增长而增长的。如果你相信自己是值得依靠的和可靠的，而且你也认为自己是值得信任的，那么别人才更愿意对你产生信任。这样就能建立起一个积极的反馈循环，并预

先设定一种能达成信任的先兆。当然，其反面也是成立的。那些不相信自己的人也不可能对其他人产生信任。这类人与别人的关系绝不会深入，他们采取行动时小心翼翼的，而且他们承担风险和经受住“测试检验”的可能性是非常小的。

当我们相信自己，也相信其他人时，我们就建立了一种“给予”和“接受给予”的行为方式。我们的假设前提是我们信任其他人而且愿意这么做；我们不会辜负他们的期望，他们对我们也是一样。这种方式是彼此消长的，就像一名汽车拉力赛的驾驶员和一名导航员，当他们首次一起驾车参加比赛时，他们所能依靠的就是对自己的信任以及去信任对方的愿望。随着关系的发展，他们之间才可能产生信任。互惠是建立信任关系的关键因素。人们通常采取已感知到的、别人对待他的方式对待别人。如果他们感觉到所处的环境中没有信任，他们最终也会参与到破坏互惠互利的行径中，使得信任的产生越来越困难。

当我们谈论信任时，我们到底指什么

当我们谈及信任时，我们都不能精确地用言语表述出我们所指的事物。我们把信任与可预期、可靠等混为一谈。本书将分析信任的最高层次和“富有意义的”层面。我们将讨论建立在责任和行动基础上的、高级层次的信任。下面的表格分析了“信仰”、“可预期”、“可靠”、“基础性的信任”和“高级的信任”之间的区别。表格里的具体内容说明了它们之间的区别。

我们所指的“高级的信任”就是本书要关注的信任类型。它不是一种看不见、摸不着的信任；它需要承担责任、付出行动和设定边界。简而言之，它不会自动产生：我们必须主动地去创建它，对它给予更多的关注并积

信 仰	可预期	可 靠	基础性的信任	高级的信任
<ul style="list-style-type: none"> • 宗教信仰：对神的信任。 	<ul style="list-style-type: none"> • 我自家的狗绝不会咬我。 • 这个火山绝不会爆发。 • 这棵树绝不会倒在我家房屋上。 	<ul style="list-style-type: none"> • 我的汽车开动了。 • 我刚买的鞋子绝不会开裂。 • 这辆火车将准时到站。 	<ul style="list-style-type: none"> • 我在附近的街头散步是安全的。 • 我受雇的公司每月都会给我支付薪水。 • 这名医生是持证上岗的。 	<ul style="list-style-type: none"> • 我的合作伙伴将一直对我忠诚。 • 在我需要帮助的时候，我的朋友一定会给我支持。 • 无论发生了什么，我的父母永远会站在我这一边。

极地维护它。

为什么信任如此重要？

分析为什么信任如此重要的一个方法就是分析当信任不存在时可能发生的情景。

设想一下与你不信任的某个人之间的关系。你会时刻警惕着，担心这个人可能什么时候就会让你下不了台。你不能有一丝懈怠；你感觉到随时可能受到攻击，因此要反复斟酌什么可以做、什么又不可以做。

人们都有信任和被信任的强烈愿望。但许多领导者没有认识到这一点，这使得他们的组织很难发挥出全部的潜力。

想想相反的情况吧。在与某人的关系中，你信任他，但是他不信任你，这样情况会是怎样呢？那真是令人沮丧的，你得不断地向他证实你是值得信任的。

不久后，你就开始感觉灰心失望和对建立信任关系不再抱有希望；不管你做什么，你都不能建立你所希望的信任关系。最后，你必定转为痛苦、生气、拒绝和退缩等态度，要么就是整个关系的终止。

现在把上面的情景放到一个组织的环境中考虑一下。

当我们在工作中都不信任其他人时，情况将会怎样呢？那必定是局势紧张，因为我们得时刻注意自己的言行。我们要耗费巨大的精力去在乎别人对我们的看法、确保自己能与公司里的“红人”结成联盟，努力使自己不要成为公司里的“倒霉蛋”。这种环境不是倡导开拓精神和做正确的事情，恰恰相反，它倡导的是保守和不要做错事。最终，给组织带来的后果往往就是机会的丧失、抗击欺诈能力的丧失，以及在公司这种特定环境下，与客户关系的损坏、商机的丢失、合作关系的破裂、公司的丑闻和最后的破产。

信任：一种人性的环境

我们现在已经初步认识了信任。了解到是否要信任某个人或环境从根本上对人产生非常重要的作用，这是基本的生存要素。最极端的，信任使用不当可能最终导致死亡。

在我们还很小的时候，我们就已经意识到信任。当我们还处在孩童时期，

就已经能很快地分辨出哪个大人是守信的，谁能让我们有安全感，以及谁又使得我们觉得要避而远之。我们知道谁在取笑我们，谁让我们难堪了，谁对我们毫无兴趣以及谁打心里对我们好。我们能分辨谁是真诚的，谁又是虚伪的。作为小孩，我们就有初步的直觉识别能力，而到我们长大后，我们反而失去或者决定忽视这种能力，许多人际关系的其他方面开始发挥作用。作为小孩，我们在生活中依据积累的经验行事。我们开始认识到信任的价值和重要性，尽管还没有意识到它就是我们要讨论的信任问题。

随着时间的推移，我们的判断总是会受到企图心和身份的影响，总是希望能被其他人接受和避免遭受痛苦，还要保护自己免受拒绝或遭遇失败。因此，我们开始依据接触的人和所处的环境的不同而妥协、适应和调整我们的方式。

我们都很熟悉上述描述的种种情形。在我们处理社会和工作关系时，我们中的大多数人都会有意无意地为这类事情而挣扎。

信任是非常重要的，它本身就是有意义的关系的组成要素之一。它的重要作用还在于它所能创造的东西，不仅包括心态健康的家庭生活，还包括事业的繁荣发展。人类从本质上看还是一种社会性群体，而信任是社会黏合的前提。

信任的矛盾之处

信任的矛盾之处在于如果我们有意地追求它，我们可能反而抑制了建立信任的能力。信任是一种脆弱而且珍贵的东西，信任的获得是通过行动而不是言语。不断重申信任如何重要、如何有价值的人往往并不那么被人信任。很明显，当信任被谈论得过多时，建立信任的可能性似乎最小。

在我们调查对待信任的态度时，我们发现那些经常公开谈论信任的人（主要是政治家，其次就是企业的管理人员）反而是获得信任最少的人。我们往往需要看到某人用行动去支持他的言语后才会信任他。在发达的经济环境里，周围的世界里充满了市场营销的信息和政要们的高见。要应对这种情形，需要进行更多的分辨才能做出我们的判断。当我们看到市场营销方面的信息时，即使这条信息是真实的和值得信任的，我们通常的态度也是怀疑和不信任。

社会中的信任和“歪曲曲解”的增多

信任作为健康民主社会的基础和经济繁荣的前提，近年来已经得到了来自学术界和许多学者的许多关注。美国的社会学家罗伯特·普特南 (Robert Putnam) 研究了意大利政府机构的效力与公众对他们的满足感。^① 他总结出，社会资本的水平（信任、协作、共同目标和期望的共享程度）是政府机构的高效程度及民众对政府机构的满意程度至关重要的决定因素。最近，弗朗西斯·福山 (Francis Fukuyama) 指出，不同社会的信任程度对于经济状况的影响是非常重大的。^②

许多历史轶事已证实我们正在变得越来越对政府、政客、企业和机构报以怀疑的态度。据英国政府的一名高级顾问的分析，英国人们相互信任的意愿在过去 40 年内已经削弱了一半。另一些研究也表明这种现象并不只在英国独有，而是在美国、澳大利亚和爱尔兰都经历了相类似的信任的减少。其中的缘故有只为生计而工作的减少、社会流动性的增大、离婚率的增多、移居入境的增多以及奉行的商业规范更具侵略性等。可能是因为这项研究是由政府资助的，从而他们要求绝不能把信任削弱归罪于自己，因而这项研究竟没有把歪曲曲解的增多作为信任削减的原因之一！

政见并没有什么新意。有人为了证实他是对的或证实其做的事情正确，总是任意地“歪曲”事实。这种现象在市场营销中极为普遍：只展示产品或服务最好的一面，只宣传产品或服务的益处给顾客。但是，市场营销还没有歪曲曲解所具有的反面内涵。当我们提及歪曲时，我们所指的事情就没有正面意义可言，它往往有受人操纵的意味。现在，我们就是要努力揭示真相到底是什么。

现如今，当我们发现政府和政客们掩盖真相，以他们手中的信息进行寻租行为和歪曲事实时，我们再也不会感到惊讶了。现在的政治充满了这些现象：还记得比尔·克林顿和莱雯斯基事件、欧洲（尤其是英国）的食品恐慌、托尼·布莱尔和伊拉克的大型杀伤性武器吗？我们得出的结论是，这些就是政府一贯的做事方式。

英国内政大臣大卫·布兰肯特 (David Blunkett) 2003 年 6 月在《泰晤士报》发表的一篇文章中说道：“在最近几个月内发生了一连串事件后，政治家和新闻工作者面临的一个长期存在的挑战就是使公众相信我们都是值得信任的。”

他所指的是英国广播公司（BBC）和政府导致英国科学家大卫·凯利（David Kelly）死亡事件的争议。

公共关系（PR）现在是很重要的一个研究方向，它在政府中的地位也日益增大。

市场上商人的反应：是建立信任还是歪曲事实？

具有讽刺意味的是，一些商人把信任衰减看做是其获得竞争优势的机会，并致力于所谓的“以信任为基础的营销”。他们声称具体的做法不只是打出“信任我们吧！”的广告标语，还包括通过更多显性的、不断改善的客户服务，给予承诺和信任来建立与客户之间的积极的关系。

因此，在这个营销、诱导和公共关系盛行的世界里，我们又怎么能知道谁值得信任呢？当信息变得越来越复杂时，我们也一定要具备更强的甄别力，但是与过去相比，我们是更多还是更少地相信他人和值得他人信任呢？我们对日益复杂化的市场营销、公共关系和各种诱因的反应能力是更强了，变得更精明了，还是更容易使自己也变成了诱导专家？

企业的社会责任（CSR）已经成为企业信任的一个主导因素。这也已经成为企业需要优先考虑的问题，因为如果他们不认真地对待信任，他们的名誉和品牌就会受到损坏。像耐克和雀巢这样的企业在发展中国家都因雇用问题和营销行为而受到指责，现在，他们也在采取行动展示他们也是有社会责任感的。联合利华公司（Unilever）现在也开始在其所有的产品上标识企业品牌的战略，使得企业能清晰地了解谁在使用这个品牌，并向其用户表现他们的责任感。

许多企业都加入承担企业社会责任的潮流中，因为他们不得不这么做。其实，在这一点上，企业并不需要额外付出什么。当企业承担起相应的责任时其实就是在付出了，因为承担责任是正确的行事方式，只要它符合企业的价值观及采取了可信的实施步骤。否则，就要采用其他类型的政策使企业脱离困难和保持好的声誉。

现实可行的智慧总是来源于正确的理念，即我们应回归到核心的价值。我们必须认清别人认为什么是最重要的。许多关于领导力的书籍都谈到了作为真正的人类的重要性。这一观念简单却意味深长。在这个复杂的世界里保持我们的信任就意味着要保持对人类的基本的诚实。我们都希望在相互的关

系中找到一些意义，也希望相互间能理解和倾注感情，而且希望从内心里感觉到安全感。组织如果注意到这一点，他们就应该在这一点上好好行事，因为这不仅适用于在组织内部的成员，也同样适用于他们的客户和相关利益人。

信任的基础

我们往往都倾向于信任那些言出必行的人，信任那些身体力行自己所倡导的事情的人，还有就是那些敢于说出真相的人。这些都是建立信任的基础，但是这些还不足以创建持久的、积极的和完全信任的关系，尤其在组织中。领导具有正直的人格魅力也是一个非常重要的因素。

建立信任的基础

坦实的交流

人们都希望他们所听到的是真话，即使所听到的不是他们喜欢听的也会如此；在组织上下各个阶层保持信息的透明是非常重要的。讲真话、敢于承担责任和给予真诚的反馈都是非常重要的因素。

技能

组织内还需要人们有能力和技巧完成自己的工作任务，这使得人们能相互信任和尊重彼此的能力。

相互支持的运行过程

如果组织运行过程的假设前提是人们相互之间并不信任（比如，考核工作计划表和监视电子邮件），那信任感会严重受损。

明确的界限

过分控制人们必定会破坏信任，但是要明确的是，组织内仍要在什么人完成什么任务及如何完成任务等事宜上达成一致。被大家共同认可的目标体系反而能促使人们在这个边界下寻找到属于自己的自由。

相互沟通

私下的沟通和交谈也是非常重要的，因为人们只有相互了解和认识才能建立和保持信任。

积极的动机

其实人类在天性上就能对不真实和不可靠的东西敏锐地感觉到。当某人的动机不纯时，我们多半能感觉到。由于建立信任的重要性，我们首先应认识到我们的动机应该是积极的、正确的，即使某人可能在具体的行事方式上破坏了信任。Diageo 公司的首席执行官保罗·沃尔什（Paul Walsh）在《哈佛管理新知》（Harvard Management Update）曾谈到“积极动机的前提（即 API）”。^③他指出：“我想要告诉人们当有人有不同意见或者完全相反的观点，甚至从根本上认为另一个人是错误时，有一个积极正确的动机作为前提对于组织的协调是有益处的。”

谅解

要使人们相互信任，组织应该能原谅敢为人先而犯下的过错。否则，随着时间的推移，人们将不再冒险去做创新性的或者与众不同的事情，最终，组织将因此遭受损失。

信任并不是才出现或还未凸显的问题。信任要求有意识地关注和持续地注意，它是一个动态的问题：它可能在顷刻间消失，也可能越积越深厚。有些事情可能会在无意间损坏了信任，因此，绝不能将信任当做是想当然的问题。

但信任也并不是一种神秘的东西，不是说我们绝对控制不了它。如果我们想要得到它，我们必须先要讲信任，并乐于为建立信任而付出。

信任的不同环境

什么是信任呢？我们该如何定义它？信任的确是很难用言语表述清楚的东西，让我们说清没有信任的情形比讲清有信任的情形要容易得多。我们能清楚地感知拥有信任的感觉，但是要定义或描述它就不那么容易了。

信任并不是一个确定不变的事物，它随着环境的变化而动态地改变。信

信任的构成包括给予信任的人、被信任的人（这可以是一个个体、也可以是一个群体或一个组织）以及信任产生的具体环境。

不同环境下产生的信任类型不同，包括：

- 自我信任。这是指人们对于自身遇到具体问题时有解决能力和判断力的信心。自我信任是建立信任的能力的关键，因为如果人们连自己都不能信任，更谈不上让别人相信他了。不信任往往就是因缺乏自我信任所造成的。

- 相关信任。这种是指某个个体对另一个体或群体所倾注的信任。这种信任较为普遍，通常随着时间的推移而建立。它不是指信任某个人能做某件具体的事情，而是信任其正直和诚实。如果你信任的某个人卖给你的一辆车还没有一周就坏了，你会认为你的这个朋友本身也不知道这辆车将会坏；你信任这个朋友是建立在大量事实证明的基础上，你认为你已经可以完全信任他了。然而，如果是与你仅有一面之交的人卖给你一辆车子，而且这辆车不久后也坏了，你一定会认为这个人是不值得信任的，认为他是故意卖给你一辆有缺陷的车子。

- 全局性信任。这是指倾注在整个组织、企业和品牌上的信任。例如，我们可能信任像瑞士这样的国家，因为它一直以来都能保持中立，这个国家就是由许多不同国籍的人组成的，而且其建立以来就力图要为大家提供一个安全的地方。你会相信包括系统、政治、行政管理方式和管理程序在内的所有方面都是公正的，是值得信任的。

- 交易性信任。这是指具体的，往往是一次性的，并且与某个具体时间里的具体环境相关的信任。例如，你会相信旅行社所做的承诺，即当你到达飞机场时，你选择的飞行航班上为你预定的位置一定为你留着。这种环境是一次性发生的，你仅在满足某个特定需求时才会在短期内产生信任。

信任文化是特定的吗？

据唐宁街战略中心大卫·黑尔普 (David Halpern) 的调查，不同国家的人信任他人的程度有显著的差异。在这次调查中，他们询问的一个问题是：“通常而言，其他人值得信任吗？”斯堪的纳维亚人（北欧一地区，包括挪威、瑞典、丹麦等）是最信任人的，受调查的人中有 70% 的人认为他人是值得信任的。而美国、英国和法国的调查结果显示，他们是最不信任他人的，只有不到 30% 的人表示他们愿意相信他人。其中的原因多种多样，包括如下：

- 种族差异或异质性的程度
- 犯罪率的高低
- 区域分布和社会动荡的情况
- 失业率和工作安全率
- 贫困程度
- 损坏信任的重大事件，比如重大疾病恐慌或政治丑闻
- 电视和媒体的影响
- 大众文化的影响

这种差异还可以通过测试与文化相关的不同价值观、道德标准和价值取向说明出来。

丰斯·乔姆皮纳斯 (Fons Trompenaars) 对于文化差异的研究进一步阐明了这一问题。^④ 他通过对文化之间相互作用的问题的调查解释出文化间的巨大差异。

普遍主义者和独特主义者

对于普遍主义者来说，规则和程序应用得最为广泛，但对于独特主义者来说，相互关系和灵活性显得更为重要。在一种独特主义盛行的商业氛围里（比如日本），对关系的强调比合同要多得多。强调合同的重要性可能就暗示着另一方如果不从法律上限定和阻止，它可能就会做出欺诈行为来。对于独特主义的文化，建立关系和形成信任比任何协议的达成都重要得多。

个人主义者和集体主义者

在个人主义盛行的文化里，人们的自我调控比在集体主义文化的人们要多。这种个人主义文化强调个体的自由和责任。而集体主义文化更多地关注整个群体的利益，强调为集体利益而服务。

中立主义和情感主义

中立主义文化下的惯常做法是将工作关系分开考虑。常见的例子是北美和西欧。在另一种文化中，常认为情感是商业中的一部分，在任何情形下都至关重要。

单一的和多样的

这是指我们要涉及相互之间的一个方面还是多个方面。在明确的文化环

境里，人们会将工作关系分离。相关的就是我们在生活以外的不同领域里设置了多大的壁垒。

在许多不同类型的文化里，多样的关系对于人们从事商务活动是必不可少的。当他们进入最后的签约阶段时，相互之间往往已经非常信任，因为他们相互之间允许进入对方的多个方面，相互之间也已经建立起了很好的关系。这一点往往比他们交易的产品或服务的高品质要重要得多。

信任是一个复杂而又多层次的问题。信任对你意味着什么，你是否信任人，以及信任什么人取决于你所处的环境、你已有的经历和你对原有经历的解释，还有就是你的价值观和信仰。在接下来的一章中，我们将更详细地分析信任的原则，说清什么情况下、何时以及如何使得我们能积极地产生信任。

一个新颖的观点

罗宾·霍布斯 (Robin Hobbes)，精神治疗医师

信任对于精神治疗医生来说是非常重要的。除非病人相信这位医生，否则精神疗法根本不起作用，因此我们对于建立起能鼓励信任的关系非常重视。然而，精神疗法从其本质上需要有一个基本的事实作为前提，即信任的核心是相信自己的能力。

我们的观念必须发生改变，从认为信任是一种外在的东西，转变到把信任当做是我们内在的东西。从一开始，病人就要信任医生，并且相信医生具有非常高明的医术和能力，还要相信医生能帮助他们尽快“康复”。事实上，疾病的康复是靠病人自身才能做到的。

我记得曾有一位年轻的女士感觉生活的重压已完全超过了她的承受能力，来找我给她治疗时仍然犹豫不决。她既抱有很深的怀疑心理，而且又对我能治愈她的疾病抱有很高的幻想。前一分钟她还在说：“你肯定能治愈所有的疾病。你肯定知道该如何治疗，快告诉我吧。”后一分钟她可能又埋怨我没有告诉她“最好的治疗方案”。然后她又把我看做是搜刮钱财的人，一心只想着得到她的报酬。她在怀疑她是否是找了一个医术不好的医生，并且开始考虑要换一名“愿意真正帮助病人”的医生。终于，她有所改变了，在她的内心深处，她开始相信自己，对自己产生了信任。也许是我提供的帮助产生了作用，我从一开始就把她看做是能相信自己的人，并且绝不说可能会让她认为她不行的话。能让她打开心结也许还因为我的平

实、稳重，以及在她指责我时我仍能对她表示友好，向她表明我是值得信任的。她从内心深处开始感觉到一种安全感。她不再将她的信任感看做是依人而有的情感。她对外在世界的信任开始取决于她对自己的信任、她的理智和她的感觉。“我知道什么是了。”她说。这就是我要表达的意思，不要将信任看做是外在的东西，而应将其看做是内在的东西。当我认识到这一点后，我们就能在内心深处产生安全感。

我们还将解释为什么信任如此重要，当人们真诚地拥有信任时将收获什么，以及将如何对个人和组织产生益处。

第二章 信任的力量

拥有信任，个人和组织都将受益，其价值需要被世人重新认识和理解。本章将研究信任的巨大力量和价值，回答为何信任如此重要、信任在何处、何时发挥作用等问题。

信任和组织

在把信任当做是组织和个人一个重大问题时，首先要考虑的一个基础性的问题是：信任问题为何如此烦心？毕竟，在没有明显强调信任时，许多商业财富也这样创造出来了，许多组织也获得了巨大发展，有人也获得了巨大的成功。信任被看做是保健因素：至关重要和普遍存在。^① 为何不简单地避免或忽略信任问题，或者根本不把信任当做一个问题呢？

除了这个问题涉及的复杂的民族特点外，还有两个现实的、相互关联的事实可以回答信任为何如此重要这个广博的问题。

● 因为它是个人与组织的潜在资源。在一个持续竞争的环境里，这个问题在许多方面对个体和个体所处的组织产生影响，这一点在本书后面会进一步阐明。另外，不关注信任还意味着错失信任带来的积极作用：也就是经济学家所说的机会成本问题。这是因为信任能提供很多机会，而没有信任这些机会就会丧失。根据《哈佛管理新知》(Harvard Management Update)：“信任可能成为像物质财富一样决定经济繁荣的重要因素，因为信任使得组织里的人们工作起来效率更高。”^②

● 因为人们对信任的期待越来越高——没有信任，我们就会遭受挫折。信任是人类的一种基本的需求。人们都期待他们与其雇主、同事、客户、供

信任在许多方面推动我们的成功。的确，它似乎普遍存在，以至于我们认为它是理所当然的东西。打消这种看法需要深刻理解信任在何时、何地、为何会产生巨大的作用。