



# 弘道惠企

## ——企业家道德如何促进产品销售

童泽林 张欣瑞 | 文

近年来，食品安全事件层出不穷，从毒牛奶、地沟油、毒豆芽、瘦肉精，到毒奶粉、毒大米……只要企业出现道德问题，相关产品的销售立马陷入万劫不复的境地。但是，与其说是企业道德决定着产品销售，不如说是企业家道德决定着产品销售。

在河南开封，高纪文是非常有名的企业家。高纪文的有名，得益于他为开封市民提供了安全放心的好牛奶。为了给消费者提供放心奶，高纪文在采购奶牛时就花大价钱从澳洲引进血统纯正的良种奶牛；在养殖中给牛棚装上了大功率空调，而且还给奶牛“带薪假期”，奶牛每隔13个月就能休息两个月，以避免因疲劳产奶而出现奶

质问题；在配送中，确保牛奶采集、加工、配送到消费者手中不超过24小时，保证市民喝到新鲜的放心奶。小富凭智，大富靠德，正是高纪文的道德修为，才让他生产的牛奶长期畅销不衰。

我们的研究也证明，企业家道德能够激发消费者产生积极的认知和情感联想，进而外溢到产品购买行为中，最终实现促进产品销售的目的。

因此，当企业家把道德行为视为产品营销工具时，企业家的道德修炼将形成弘道惠企的双赢局面。

企业家作为企业掌舵人，不仅要认识和理解企业家道德对产品销售的影响，还要掌握提升企业家道德影响力的方法，更要灵活权变地把企业

童泽林 张欣瑞：北方工业大学经济管理学院

家道德应用于产品营销之中。

图1 企业家的公德和私德

### 企业家公德和私德

企业家道德具有公、私之分。早在19世纪,梁启超就提出了公德和私德的概念。其观点是“人人独善其身者谓之私德,人人相善其群者谓之公德”。结合企业家的身份特点,企业家独善其身的“身”,是指与企业经营有直接关联的利益相关者群体,此乃企业家私德;相善其群的“群”,是指与企业经营无直接关联的社会群体,此乃企业家公德(如图1)。

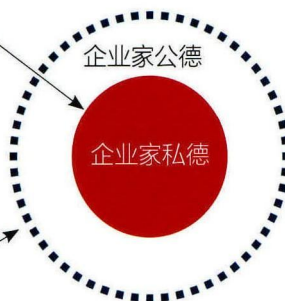
在企业家中,曹德旺堪称公德典范,这不仅因他在2011年捐出价值超30亿元股票成立河仁慈善基金会,更是因为他多年来坚持帮助困难群众。比如,1998年,他个人为武汉洪灾区捐资300万元;同年,向闽北灾区建瓯市捐出200万元;2002年捐助“关心下一代”420万元;2007年开始,每年捐资150万元在西北农林科技大学设立“曹德旺助学金”,定向定额捐赠10年计1500万;2008年给汶川地震灾区先后捐款2000万元;2010年给西南五省干旱灾区捐款2亿元;2011年投资1.9亿建设办福清德望中学……自1983年以来的30多年期间,曹德旺所做善事不胜枚举。

私德典范非澳洲富豪帕尔默莫属。2010年岁末,帕尔默大手一挥,拿出1000万澳元(约合6500万元人民币)犒劳员工。根据帕尔默的计划,其公司表现最为突出的55人将每人获得一辆奔驰轿车,其余700人可以携带一人前往斐济旅游,就连绩效垫底的55人也能获得去昆士兰州道格拉斯港度假的机会。凭借着对员工的慷慨,媒体把帕尔默称为“世界上最好的老板”。

根据美国学者安德森(Anderson)提出的联想网络理论,消费者大脑中的信息是由不同的认知单元所构成,每个认知单元包含一个结点及与之相关的联想要素。当某个结点被激活,那么与之相关的联想要素也被激活。企业家公德和私德也能够激发消费者产生不同的企业形象联想,从而影响消费者对产品的购买。

道德行为对象与企业经营有直接关联的利益相关者群体。有明确的边界。

道德行为对象与企业经营无直接关联的社会群体。无明确的边界。



企业家独善其身的“身”是指与企业经营有直接关联的利益相关者群体,此乃企业家私德;相善其群的“群”是指与企业经营无直接关联的社会群体,此乃企业家公德。

### 企业家公德与产品销售

企业家公德行为能够激发消费者产生企业社会责任联想。

企业家公德行为,是企业家将有限的企业资源用于与企业经营无直接关联的社会群体,体现的是对“天下”的关心。这种行为能激发消费者联想企业具有“先天下之忧而忧”的精神,是富有社会责任感的企业。

虽然消费者不会因为企业具有社会责任而购买相关产品,但是企业责任有助于促进消费者把相关产品作为购买考虑对象。其原因有二:

一是随着消费者环境意识、社会责任意识的增强,他们在购买活动中对企业社会责任的要求不



断提高。比如越是文化程度高的消费者，对野生动物的保护意识和环保节能意识就越强。企业在这方面声誉的好坏直接影响这些人群的购买决策。

二是企业社会责任让消费者产生积极的情感体验。这种积极的情感体验会促使消费者把相关企业的产品纳入购买考虑集，比如农夫山泉曾策划每瓶水捐一分钱给希望工程的营销活动，就是利用了消费者助人为乐的积极情感，激发了消费者购买的动机。

### 企业家私德与产品销售

企业家私德行为激发消费者产生企业生产能力联想。

由于企业家私德是将企业资源用于与企业经营直接相关的社会群体，其本质是将资源给予“自己人”，体现的是对“家”的关心。这可以让消费者联想到相关企业能够“修身齐家”，企业上下目标明确，精诚团结，和气融融。而良好的企业氛围有助于提高员工满意度，高满意度的员工会更加全身心地投入到工作中，从而提高企业生产能力。所以，企业家私德与企业管理能力联想高度相关。

企业管理能力联想有助于提高消费者对产品的购买。在购买产品的过程中，消费者通常会遇到对产品知识掌握不足的问题，对产品绩效容易形成不确定性感知，于是转而通过判断企业管理能力去消除对产品绩效的不确定性感知。

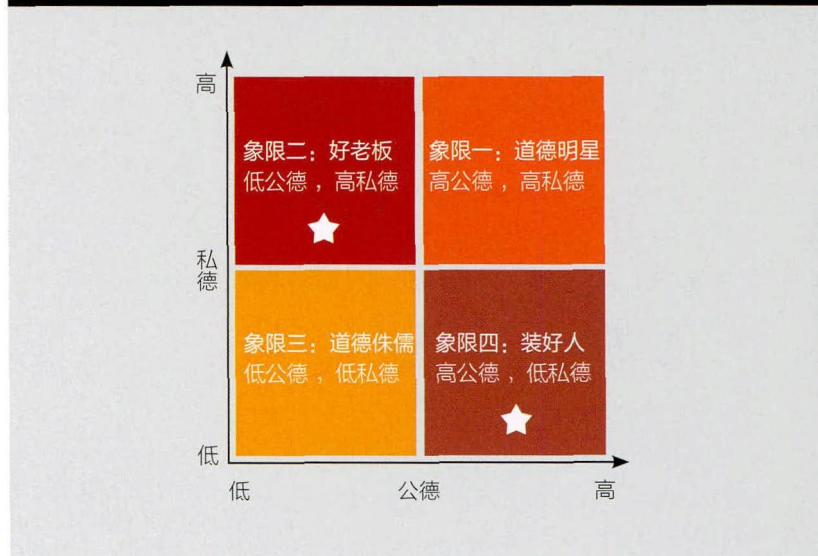
### 企业家的道德修炼

日本经营之神稻盛和夫有言，人生就是修炼的道场。鉴于道德影响力日益增大，道德修炼自然成为企业家人生修炼中的必修课。企业家道德修炼不仅仅是考量捐多少钱，做多少善事，更应将战略思维应用于道德修炼之中，从而有效发挥道德影响力。

#### 企业家道德的战略定位

战略定位更多用于企业经营或产品层面，其实企业家的道德修炼同样需要战略定位。

图2 企业家道德的战略选择



## 企业家公德行为能够激发消费者产生企业社会责任联想。

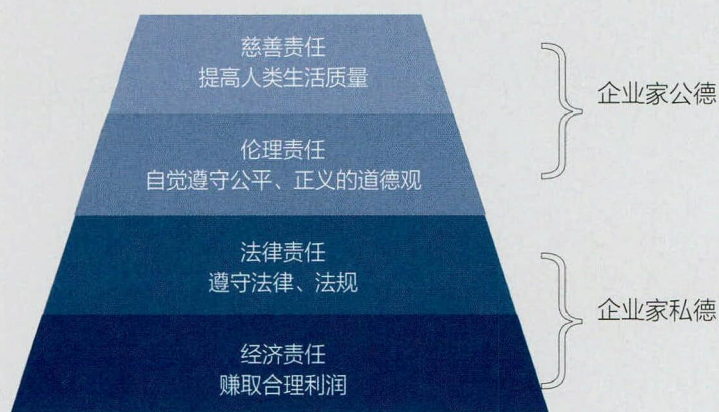
资源是有限的，当企业家将资源用于公德领域，该资源就难用于私德领域。根据企业家在公德或私德方面投入资源的多少，企业家道德的战略定位可有四种选择（见图2）。

企业家在公德和私德方面均投入大量资源，称之为“道德明星”战略；企业家在公德和私德方面均投入很少或者不投入资源，称之为“道德侏儒”战略；企业家在公德领域投入资源，而较少在私德领域投入资源，称之为“装好人”战略；企业家在私德领域投入资源，而较少在公德领域投入资源，称之为“好老板”战略。

现实中，“道德明星”的战略定位需要占用大量可用于企业经营的资源，所以仅有少数企业家选择这一道德战略定位。而“道德侏儒”的战略定位往往要背负奸商的骂名，大多数企业家并不会选择这一战略。

由于“装好人”战略定位占据道德高位，迎合消费者的道德期望，所以很多企业家偏好采用该道德战略定位。比如，陈光标的道德战略定位是“装好人”的极端体现。当然，也有一些企业

图3 企业家公德和私德金字塔



## 企业家私德行为激发消费者产生企业生产能力联想。

家认为企业家的道德主要体现在对消费者和对员工负责，所以这些企业家偏好于“好老板”的道德战略定位。比如，宗庆后和马云等企业家都曾公开表达过类似观点。

### 先修私德再炼公德

回顾近几年来关于企业家的媒体报道，经常会发现一个具有讽刺性的现象。一方面，媒体正在报道某企业家捐款做慈善，塑造积极的公德形象，另一方面，又有媒体爆出该企业家的企业违规排污排废，严重污染环境，使得企业家的公德形象轰然倒塌。

企业家应秉持怎样的战略逻辑去指导自身道德修炼？

我们认为，企业家应按照先修私德再炼公德的战略逻辑去指导自身道德修炼。其原因有如下两点：

第一，私德是公德的基石，公德是私德的升华。美国学者Carroll提出了企业社会责任金字塔，认为企业责任分别是经济责任、法律责任、伦理责任、慈善责任。企业经济责任和法律

责任正是企业家私德的外在表现，而企业伦理责任和慈善责任则是企业家公德的外在表现（见图3）。据此逻辑，企业家显然需要先修炼私德，再修炼公德。

第二，中国传统文化使然。中国社会按照差序格局的秩序所构成，人们对待彼此的方式和期望，均依据关系的亲疏远近而不同。因此，一个企业家与其关系亲近的员工、客户或供应商需求都满足不了，而去满足关系相对疏远的公众需求，该企业家的这一行为与中国文化不相容，势必会被其直接利益相关者抛弃。所以，一个企业家倘若私德不好，纵使公德再好，该企业也难以长久，更遑论基业长青。

时下中国，大多企业家热衷于公德形象的塑造，这应该引起企业家警觉。虽然企业家凭借公德形象塑造，能够迅速提高知名度，但是私德方面如果存在负面信息，那么往往会被认为是伪善。相对而言，宗庆后等企业家在媒体采访中说道，企业家不应该过于崇尚慈善捐款，现阶段中国企业家更应该关注员工和消费者问题。宗庆后的言论看似“冷漠”，实则是对道德修炼具有更为成熟的理解。

### 道德修炼的一致性和一贯性

企业家在道德修炼过程，还应注意一致性与一贯性。

一致性是从道德行为的领域指出企业家道德修炼应有所侧重，定位在一个或少数几个领域。一贯性是从道德行为的持续性指出企业家道德修炼应该持之以恒。

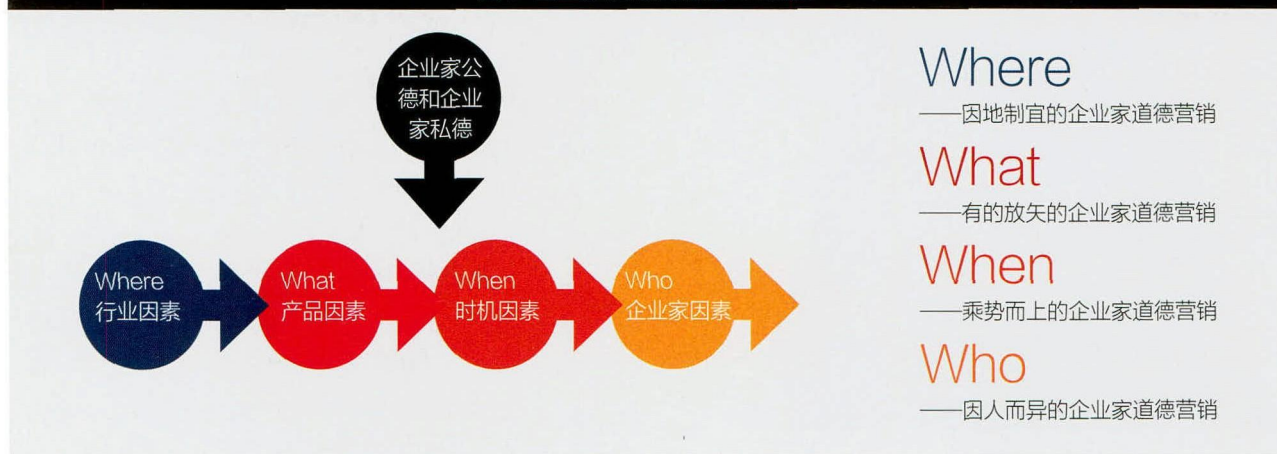
在企业家道德修炼的一致性和一贯性方面，鲜有人能超越邵逸夫。在香港，邵逸夫缔造了东方好莱坞、创造了TVB的电视神话，是一位成功的商人。在大陆，邵逸夫是著名的教育慈善家，20多年来，他在全国各地捐赠了包括众多“逸夫楼”“逸夫学校”在内的六千多个教育项目。

## 企业家道德促进产品销售的营销之道

企业家占据道德制高点是人类社会进步的



图4 企业家道德营销的4W模型



## 企业家应按照先修私德再炼公德的战略逻辑去指导自身道德修炼。

必然。但是如果空有一腔道德热血，却不能促进企业的业务进步，不仅企业家的乐善好施难以持续，而且还会给那些奸商以口实。因此，企业家必须使自己的道德修养和行为与企业的销售行为相互促进，相得益彰。

为有效发挥企业家道德对产品销售的促进，我们开发出了企业家道德营销的4W模型，即根据行业（Where）、产品（What）、时机（When）和企业家（Who）特征，企业家有选择地实施道德行为（如图4）。

Where——因地制宜的企业家道德营销

为有效发挥企业家道德促进产品销售的作  
用，应结合企业和行业的特质差异化实施道德  
战略。

回顾最近三年已发布的胡润慈善榜，不仅可以证明企业家道德营销是有用的，而且可以发现哪些行业在借力企业家道德营销。

近三年胡润慈善榜单前十名的企业家主要集

中在地产行业，其中2013年地产行业占榜单前十名的50%；2012年地产行业占榜单前十名的80%；2011年地产行业占榜单前十名的70%。与地产行业企业家热衷慈善对应的是，近三年来中国地产市场快速增长，而且榜上有名的企业家，其企业发展速度更是快于同行。这在一定程度上反应了企业家道德对促进产品销售具有重要作用。另外一方面，房地产业因为房价高涨，为普通市民所怨恨，而通过慈善活动不仅可以部分消除这些怨恨，更重要的是可以得到各级政府的首肯。

What——有的放矢的企业家道德营销

企业家道德对产品销售的促进，还应结合产品特征。

根据产品创新程度的高低，对于创新度低的产品，企业家公德具有更积极的促进作用。原因在于两方面：一方面，企业家公德使消费者产生企业社会责任联想，提高企业的诚信感知；另一方面，消费者对低创新度产品的技术风险感知低。对于低技术风险感知的产品，消费者更偏向于购买诚信企业的产品。所以，企业家公德对促进创新程度低的产品更为有效。

对于创新度高的产品，企业家私德具有更积极的促进作用。原因同样在于两方面：一方面，

企业家私德使消费者产生企业生产能力联想, 提高对企业生产能力的信任; 另一方面, 消费者对高创新度产品的技术风险感知高, 对于高技术风险感知的产品, 消费者更偏向于购买生产能力强的企业产品, 以此化解产品属性方面的高风险感知。所以, 企业家公德对促进创新程度高的产品更为有效。

When——乘势而上的企业家道德营销

企业家实施道德营销战略, 时机选择十分重要。

时机选择包括两个方面: 一方面是针对特定事件, 第一时间做出反应; 另一方面是根据特定环境, 选择性传播企业家公德或私德行为。只有在恰当的时间, 恰当的道德行为才能使企业家道德营销乘势而上!

比如, 2008年汶川发生地震, 王老吉董事长陈鸿道马上做出决定, 对外宣布加多宝集团捐款1亿。消息一出, 社会公益产生的口碑效应立即在网络上蔓延, 许多网友第一时间搜索加多宝相关信息, 加多宝网站随即被刷爆。“要捐就捐1个亿, 要喝就喝王老吉!” “中国人, 只喝王老吉”等言论迅速得到众多网友追捧, 从而极大地推动了王老吉的销售, 而且迅速使一个区域品牌红遍大江南北。更为重要的是, 即使后来有关部门发现陈鸿道有行贿之嫌, 以至于王老吉品牌易主, 且长期陷于诉讼的漩涡, 普通消费者对王老吉仍有好感。因此, 在一些特殊时期展现出的超越预期的公德, 往往会在普通人心中留下难以磨灭的印象。

Who——因人而异的企业家道德营销

正如世上没有两片相同的树叶, 企业家道德

也要体现出差异化。

企业家道德的差异化可体现在道德行为的实施领域(比如, 邵逸夫长期捐赠大学教学楼)、道德行为的实施风格(比如, 陈光标坚持采取高调的慈善风格)、道德行为的实施原则(比

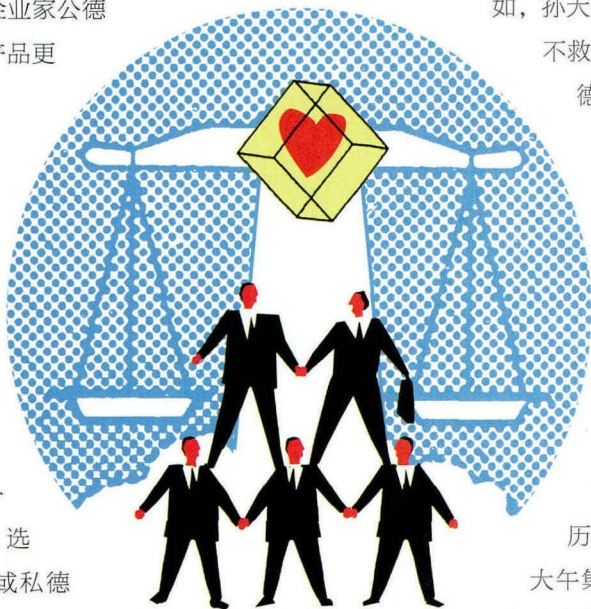
如, 孙大午救亲不救疏, 救近不救远的慈善原则)、道德行为的实施地域(比

如, 王石号召成立国际环保基金, 投入国外环保事业)等等。

企业家道德行为之所以具有差异化, 是因为每个企业具有不同的个性、人生经历和动机等等。比如, 大午集团立足区域市场, 而且孙大午是农民出身, 其公

司的目标消费者主要是农民, 所以孙大午的慈善原则非常接近目标消费者。再如, 陈光标为了号召企业家积极投入慈善事业, 所以长期坚持高调慈善风格。因此, 企业家道德战略的实施还应体现出企业家的个性, 做到慈善也有差异化。

在市场经济尚未成熟的社会转型期, 企业家道德可以作为制度缺失的补充, 其市场影响力不容小觑。尤其是在产品营销中, 企业家道德资产可以作为产品的背书, 有效促进产品销售。而一旦这样的效果出现, 就会更进一步促进企业家树立更高的道德标准和道德形象, 从而不仅推动企业道德水平的提升, 也提升整个社会的道德水准。■



本文责任编辑: 罗茜文  
luoqw@sem.tsinghua.edu.cn