

<https://doi.org/10.52288/jbi.26636204.2019.10.07>

21 世纪的新价值产业——道歉企业的价值创新

New Value Industry of the 21th Century — Value Innovation of Apology Business

张淑琼^{1*} 杨国梁²
Shu-Chung Chang Grant G.L. Yang

摘要

道歉是一件美德，却是一件不容易的事，前提是要知道为何要道歉，而不是为了道歉而道歉。东方人的教育相当重视「向对方道歉」，往往忽略知错的重要性，也就是说道歉的背后，是先要承认自己的错。道歉别人不一定会原谅你，但不表示道歉，绝对会让别人不仅无法原谅你，更会否定其他所做的努力。道歉不容易，因为真正的道歉，从来就不只是表达「对不起」、「非常抱歉」而已，蕴含自省自觉、同理感受和不强求回报的道歉，才是真正负责任且具有力量的行为。本研究首先诠释道歉的内在意涵，进而简介国际上以道歉作为商业模式或服务，以产生创新商业价值的范例，并以凝聚顾客的社群意识、增强顾客心理归属感、提高顾客参与程度、发展志工系统与时间银行，作为未来道歉企业价值创新的可行策略。

关键词：道歉、体验价值、顾客参与、时间银行

Abstract

Apologizing is a virtue but is not an easy, providing that you did it for admission than for apology. Oriental education attaches great importance to “apologize to the other side” and often ignores the importance of knowing wrong. That is to say, behind the apology it is necessary to admit one’s own fault first. Apologizing to others will not necessarily receive forgiveness, but without apology will definitely obtain refuse. Apology is not easy because real apology is much more than “sorry” and “very sorry”. It contains self-conscious, empathy, and no return that demonstrates the real responsible and powerful behavior. This study first interprets the intrinsic meaning of apology, then introduces the international examples of using apology as a business model or service to generate innovative business value. Finally, we suggest feasible strategies for future value innovation of apology business by uniting the customer’s sense of community, enhancing the customer’s sense of psychological belonging, improving customer participation, and developing volunteer system and time bank.

Keywords: Apologies, Experience Value, Customer Engagement, Time Bank

¹ 中国文化大学国际企业研究所博士生，道歉社会企业发起人 shuchung31@gmail.com*通讯作者

² 厦门大学嘉庚学院国际商务学院副教授

1. 前言

道歉蕴含许多不同面向的心理因素，「不想让事情闹大，不放感情地道歉」、「心里没有想法，右耳进左耳出」、「无诚意的心加上有诚意的嘴道歉」、「忽视事实，不情愿地说都是我的错」，都是社会上常见的状况。

「我很抱歉」这句话的意义和场合经常引发混淆，不仅在美国与日本如此，其实每种文化都有特别的道歉规则。研究者曾指出，印度人道歉的频率远低于日本人，香港人道歉则是家常便饭，有如例行仪式，人们习以为常。日本文化中代表着「最高的歉意」仍为土下座（下跪），但发生重大丑闻事件时，会做到磕头谢罪的机会是非常少的。而自幼被教育「男儿膝下有黄金」的华人，从满清被推翻以后就不再习惯向人下跪，即便在过去封建时代，下跪也仅是对家中父母长辈、上位者才会做的行为，因此对于日本人道歉就下跪的情形，实在不符合一般华人接受的作法。

不同国家对于「罪责」（culpability）有不同的认知：美国人认为，道歉等于承认自己有过错，代表犯下过错将道歉与罪责挂勾，符合西方社会将事件归因于个人行为，意味着为事情负责；日本人可能在自己没过错的情况下道歉，但未必等于承认罪责，只是来表达想修补受损的人际关系，这项差异会影响道歉能发挥的效果；台湾人常常挂在嘴边说「不好意思」，可能是一种情绪、一种礼貌的表现、一项行为准则，包含的是台湾文化的思想基础，而不具有更深的意义；德语的「对不起」（Entschuldigung）和英语的「抱歉」（excuse me）概念相比，西方的「对不起」概念无法表达所有的社会美德。对于不知情的人来说，以为台湾似乎是全世界最喜爱道歉的地域，其实「不好意思」代表了台湾人的害羞和谦虚文化，与更广泛的社会礼节，并非真诚的道歉或遗憾。

在日本和许多文化群体性较强的东亚国家，道歉意味着：「这件事令人遗憾。」美国的道歉是要厘清个人责任，中国的道歉则把焦点放在过错的后果。唯有深入了解这类差异，企业主管才能善用道歉这项工具，来推动协商、化解冲突、修复信赖。在快马加鞭的全球化进程中，经常忽略了东方与西方社会的语义落差，极易造成对道歉的误解（Maddux et al., 2012）。

2. 道歉文献与分析

道歉（源于希腊语 *απολογία*，即 *apologia*），是人类社会的行为，是社交礼仪，也是做人处事的艺术。「道歉」这个词在现代社会中意味着承认犯错，但其实在影响他人心情时，哪怕没有做错，也应该向他人致歉；然而，许多时候向他人道歉并不是件易事，主要在于维护自身自尊心的心理。不同社会和民族间也存在文化差异，有国家可以否认自己的战争罪行，但绝不道歉。

学者们认为，人类的行为在初期都是以自我的权力为中心，作了任何事都是对的和有理由的，如果出了事，第一步就是「找理由辩护」，所以希腊文的 *Apology* 这个字的最初意义乃是「辩护」；但到了十六世纪，由于城镇文明扩大，人的互动增加，个人以自我为中心可能侵害及妨害到别人，*Apology* 这个字遂由它的「辩护」本义，衍生出「辩护」的反义「道歉」。

道歉这件事情，本来就是对于因为自身产生的伤害作出承认，并且有意图地想要终结伤害的行为。心理学家 Elizabeth V. Spelman 所说的「道德修复」，是一种重新稳固自己道德基础的尝试，真诚的道歉代表你承认自己违背了原先的道德或价值观，并且有意图地让对方知道这不是理所当然该发生的；道歉或许不能代表什么，但对大多数人而言都是一种表示认错诚意的行为举止（Spelman, 2002）。

信任是社会关系的基本组成要素，也是顺畅且有效互动的先决条件（Lewicki & Bunker, 1996；Ballie & Van Lange, 2013）。然而，信任是脆弱的，容易受到威胁或破坏（Kramer, 1999；Kim et al., 2013；Schilke et al., 2013）。Wohl 等（2012）认为很多问题很大程度上归结为信任问题，道歉的有效性取决于对道歉本身的信任及其认为的真实性或诚意。信任在商业合作关系与个人人际关系都扮演很重要的角色，有鉴于信任同时具有的重要性和脆弱性，在信任被伤害后，道歉通常是修复信任的第一步，也是最常用的技术与修复策略之一（Schweitzer et al., 2006；Fischbacher & Utikal, 2013；Walfisch et al., 2013）。截至目前为止，大量文献表明道歉对于修复信任是有效的（Ferrin et al., 2007；Kim et al., 2006, 2009, 2013；Risen & Gilovich, 2007；Schniter et al., 2013；Walfisch et al., 2013）。修复信任是人类互动的动态过程，道歉是否以及在何种程度上修复受损信任，不仅受到违法者努力（例如提供道歉）的影响，而且还受到受害者个人特征的直接影 响（Ma et al., 2019）。

Schniter 与 Sheremeta（2014）发现，在接受道歉之后所体验到的正面情绪，可以中介道歉与信任修复之间的关系，因此接受道歉可以增进正面情绪，从而增加了信任行为。甚至多余的道歉，例如“I'm sorry about the rain!”，其中道歉者显然不需对事件负责，却可发现增加人际关系的信任感（Brooks et al., 2014）。

Sandlin 与 Gracyalny（2018）认为社交媒体已成为组织和公众人物的重要沟通工具，特别是在危机时期。Arendt 等（2017）研究指出关于个人和组织如何在丑闻或危机期间作出反应，希望减少最大损害并维持或恢复其声誉的研究，一直以来是公共关系研究的主要内容；纠正措施是最成功的策略，拒绝是最不成功的策略，然而拒绝却是最常用的策略。

而在人际关系脉络的研究中发现，在互动的后期才道歉，将会使受害者的满意度上升，并且产生宽恕情绪，因为当道歉发生在稍后，受害者更有可能感受到被听到和理解（Frantz & Bennigson, 2005）。Sandlin 与 Gracyalny（2018）在研究中检查了公众人物道歉所表现出的言语行为和情绪，如果道歉被认为是虚伪的，那么受众就不会原谅，但如果认为道歉是真诚的，他们就会宽恕。如同 Hornsey 与 Wohl（2012）所认为，道歉的有效性取决于对道歉本身的信任，及其认为的真实性或诚意。

3. 国际道歉企业商业模式

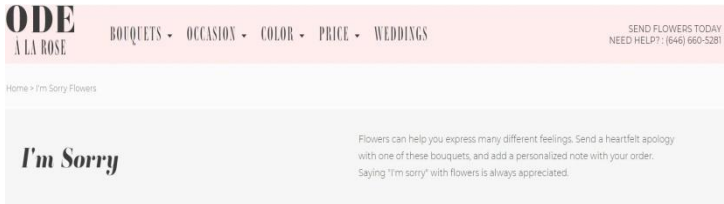
在世界各地，已有一些国家将道歉这件重要的事，以商业模式或其他组织型态提供服务说明（如表 1）。

在这些国家所成立的道歉企业中，虽然将道歉这件重要的事以商业模式或其他组织型态提供服务，然而大多数的道歉企业以贩卖道歉主题商品或道歉代理人为服务主轴，难以发扬道歉真正的内涵与力量。道歉企业贩卖道歉相关商品与道歉代理人虽是主要商业模式，若能兼具道歉本质的理念传达、社会教育与服务价值，将使这类企业产生更具意义的经营方式；如何让人们愿意面对，进而学习正确道歉方式，并协助道歉需求者（包括国家、组织、个人）以专业化解危机、修复关系，经由良好的体验价值，因消费产生价值认同，进而参与企业成为服务设计与提供者，彰显道歉真正的意涵，对社会与个人都是深具意义的。

表 1. 世界各国道歉服务公司列表

公司/组织名称	国家/ 成立时间	主要服务项目/ 经营标语
Sorry as a Service	英国/ 2017	<ul style="list-style-type: none"> ● Sorry as a Service 是一个独一无二的平台，可以让公司最大限度地减少任何损失，并通过让顾客满意的个性化愉悦来表达他们的人性。使用我们的技术，只需单击按钮，即可通过优质邮件发送礼物。提供服务代表顾客端（公司）发出道歉，并将顾客投诉转化为收入。 ● Customer happiness. In a (post)box. ● Say thanks, apologize or congratulate — you choose, we do the rest.
		 <p>https://sorryasaservice.com/about/</p>
MrGiftWala	印度/ 2018	<ul style="list-style-type: none"> ● “犯错是人，原谅是神圣的。”由于生活中某些情况，我们可能做出某些决定和选择，这些决定和选择可能是我们的家人和朋友所不能接受的。无意中，不幸的是，我们最终伤害了我们真正亲近的人，那些是我们生活中唯一基础的人，我们总是希望通过我们的行为和言语使他们快乐的人。但是，如果出于意图的某些事情确实发生并且暂时，我们的封闭的人因为我们的行为而感到不快，那么我们首要的责任，就是尽最大的努力为他们道歉，并让事情回到正轨，那里你和你所爱的人之间不再是问题。 ● 提供礼物选择、网上订购代送卡片、花或礼物。 ● Apologize wholeheartedly to your close ones and send I am sorry gifts online ● 全心全意地向你的亲人道歉，并在网上发送我很抱歉的礼物 ● https://www.mrgiftwala.com/sorry-gift

<p>Giftcart</p>	<p>印度/ 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● “对不起礼物”的范围将有助于保留和加强个人关系。 Giftcart.com 是一站式商店，可以找到最合适的礼品创意，创新地表达情感。小而有意义的礼物可以比电话或信件和任何其他形式的词语道歉更有效。因此，Giftcart.com 与顾客的成功合作，赢得亲人的心，给他们带来非常情绪化和非常有意义的“抱歉礼物”。 ● 提供客制化礼物选择和代送服务，顾客可在线订购。 ● 我们理解并尊重人际关系的重要性。有时候某人可能对另一个人太粗鲁了。有时候另一个人可能会在不知不觉中受伤。在某些情况下，有些人因为愚蠢的原因侮辱了一些亲人。这些事件将对受害者的思想造成持久的负面影响，两人之间的人身关系将受到阻碍。引起误解或造成损害的人需要道歉至少使关系恢复正常。与之沟通的最佳方式是向那些因粗鲁行为而受伤的人发送有意义的“对不起礼物”。
<div data-bbox="456 999 1350 1337" data-label="Image"> </div> <p data-bbox="456 1346 1257 1379">https://www.giftcart.com/buy-online-gifts-for-i-am-sorry.html</p>		
<p>Send I Am Sorry Gifts Online</p>	<p>印度/ 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供花束、客制化礼物选择和代送服务，顾客可在线订购。 ● 有时，你的某些行为可能伤害了某人！并意识到这个错误被称为智慧。所以，不要拖延说“我很抱歉”，因为从你的生活中失去某些人可能会花费你很多。通过送一些鲜艳的礼物，如清爽的花束，各种各样的蛋糕，一篮子巧克力等来拯救你们的关系。 ● https://www.fnp.com/gifts/i-am-sorry
<p>Boxt</p>	<p>澳洲/ 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供礼物篮、花束、客制化礼物选择和代送服务，顾客可在线订购。 ● SORRY HAMPERS & GIFTS TO SAY SORRY ● If you can't say sorry in person, that's ok – order our Sorry Gifts & Hampers online – all are available for

	<p>delivery Australia-wide.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● https://www.boxt.com.au/sorry/page-all
<p>Ode A La Rose</p> <p>美国/ 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供高级花束选择和代送服务，顾客可在线订购。 ● 无论你是犯了错误还是破坏了重要的关系，或者只是简单地说了一些你并不意味着的事情，很少有礼物表达像花一样有效的抱歉情绪。如果您正在购买“我很抱歉”鲜花作为与朋友，重要的其他人或家庭成员做正确事情的方式，OdeàlaRose 可以提供帮助。  <p>https://www.odealarose.com/occasion/im-sorry-flowers</p>
<p>常春藤道歉道 谢服务公司</p> <p>中国</p> <p>力丽祥道歉公 司</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● https://new.qq.com/rain/a/20130710010240 ● http://www.baike.com/wiki/%E9%81%93%E6%AD%89%E5%85%AC%E5%8F%B8 ● https://m.renminbao.com/rmb/articles/2000/11/15/6193pb.html ● http://www.youzili.cn/category-0-0-7-0-0---1-1.aspx ● 游子礼：提供花束和礼物选择和代送服务，顾客可在线订购。
<p>謝罪代行ニコ イチ Nikoichi</p> <p>日本/ 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 代客电话联络并处理下列状况： <ol style="list-style-type: none"> 1. 即使在你想要退休但你不能自己说的情况下，我们也可以通过代表你的方式顺利退休，这样你就可以摆脱精神上的痛苦。 2. 如果您犯了错误或麻烦并且必须要求道歉，我们会立即回复，以便我们可以在问题发生之前解决它。 3. 如果你想今天离开公司一天，我们会打电话给公司，这样你就可以在你想要的时候尽早离开。 4. 如果您想拒绝工作但是很难自称，请留给我们。 5. 允许您在不联系公司的情况下拒绝工作。 ● 我们专注于解决您的问题，始终坚持结果，不浪费时间，我们热衷于不费吹灰之力地解决问题。

謝罪代行/謝罪
屋専門アイガ
プロ

日本/
2006



<https://www.g-j.jp/>

- 道歉代理人应代表顾客顾问或与顾客顾问一起向另一方道歉，告知另一方在发生故障后无法避免解决的道歉。目的是收敛对方的愤怒和麻烦。因此，如果您道歉，您将无法解决问题或解决对方的问题。因此，我们对道歉做出诊断并向道歉顾问提出建议。
- 通过综合分析对顾问案件的内容进行全面分析是恰当和合法的，例如案件是否适合作为道歉，道歉是否正确，或者道歉是否会导致未来的解决方案。建议道歉。



<http://igapuroagents.com/syazaidaikou/index.html>

Nihon Shazai
Daikokao
日本謝罪代行
会

日本/
2019

- 当你过去在工作或友谊方面遇到麻烦时。你有没有痛苦的经历，你不知道如何道歉，你不能说什么？生活是一系列的失败，但我不想体验这样一个事实：我没有吸引对方的感情，无法做出适当的道歉，并且关系不好。
- 在这种情况下，道歉代理人是那些要求道歉或伴随道歉的人。这一次，我们只介绍了熟悉人类心理学，并能在各种情况下顺利恢复关系的优秀道歉代理人。为什么不考虑减轻对手的怨恨和不满，并恢复良好关系的请求呢？
- 提供五家道歉机构和比较



<http://shazai-daikou.com/>

- “我想让人们的生活更美好”，这是一家以这种想法为动力的公司，通过网络向世界展示新的常识。想象一下以前从未存在过的新价值观，并将它们作为世界新常识呈现出来。就像现在只是个人计算机制造商的苹果公司现在已经将其业务扩展到音乐发行和移动设备一样，我们总是会提供“惊喜”，而不会坚持服务内容和格式。

Family
Romance

日本/
2004



<http://family-romance.com/service/apology.html>

谢罪屋

日本/
2015

- 「请留下你讨厌的东西！」除了作为道歉之外，我们将代表您行事，因为您感到愤怒和愤怒。我想每个人都有一个错误。如果你想逃跑，你可以逃跑。当麻烦发生时，你怎么能真正处理和道歉？我们将感受到您的情绪困扰，我们将以真诚的方式代表您行事。到目前为止，我们已经做了很多道歉，咨询是免费的，所以我们期待您的第一步。
- 面试道歉
- 代理人出面道歉
- 电话道歉
- 出席会谈
- 提供道歉代理人选择



<http://shazaiya.com/info/DIV1/>

数据源：本研究整理

近年来土耳其出现一个专门帮人道歉的「道歉服务网」，不收取任何费用，成员全都是志工，是由医生、工程师、公务员等人组成，成立的目的是帮助双方和解，减轻内心伤痛。有需要的人可以致电服务网，志工将以他们的名义，致电给他的亲朋好友或父母请求原谅；他们有时也扮演建议者的角色，提醒对方该怎么做。这个服务才开通 4 个多月，求助的人已经破万，大大消除许多人累积多年的怨恨（20161028 台湾苹果日报）。

这样的志工服务概念可以与「时间银行」结合，创造出客户参与的新商业型態。时间银行是由 1980 年代美国 Edgar Cahn 所创办，他设想了一种新的计价方式，这笔金钱没有价格，1 小时抵换 1 小时。Edgar 对社会正义充满热情，他将时间银行视为恢复小区、认可和奖励公民参与的一种方式，在 1995 年，他创立了时代美元研究所（现称为 Time Banks USA），以促进美国和世界各地的时间银行业务。他认为，时间银行的“黄金法则”是：无论行为的性质如何，所有时间都是平等的，可以在实现更加平等的社会方面发挥重要作用。时间银行旨在鼓励各种给予和接受，无论所执行服务的性质如何，“一小时的服务始终是一次性信用”。Edgar Cahn 在著作《No More Throw-Away People》中表示，时间银行有 5 大核心要素，而这些价值观经得起时间的考验（Cahn, 2004），包括：

1. 资产：每个人都有能与他人分享的价值；
2. 尊重：尊重人们现有的价值；
3. 互助互惠：互助行为让受助者与施助者都能出一份力，并将「我如何帮助你」的思维转换成「你也会帮别人吗？」，扩大助人的影响力；
4. 社会网络：一个紧密的社群是由共同贡献、建立信任与人與人之间的连结所形成的，而时间银行透过彼此帮助，可以加强上述的行为；
5. 重新定义「工作」：认可对社会有益、但很难创造经济价值的工作，并重新赋予它价值，像是建立紧密家庭、复兴小区和促进社会正义等贡献。

4. 道歉企业的未来发展

道歉与接受道歉，是种意义深远的人类互动行为，「道歉学」遂成为近代新兴的一门学问。艾伦·拉扎尔在《道歉的力量》所言，道歉从来不是一句简单的对不起，而是一项复杂的双向互动过程；这中间有道歉一方心里的各种想法，也有被道歉一方的种种心理需求需要被满足。道歉仅只是修补关系的第一步，我们还需要通过不断协

商、道歉，来实现最终和解，而一套完整的道歉步骤包括：认错、传达自责羞耻谦卑真诚等行为与态度、解释、补偿等（Lazare, 2016）。

由表 1 得知，国际上大多数的道歉企业是以道歉商品贩卖为主轴，在日本则有以替委托人前往道歉的服务出现，只有少数组织有教导道歉的方法。过去许多有关企业道歉的相关文献，研究角度多从道歉的成功原则以及道歉的运用，道歉的机会修补问题着手，得知清楚、直接、诚恳的道歉讯息是最好的方式，最能有效传达于消费者，进而强化与消费者之间的关系，得到顾客更多的信任（Sandlin & Gracyalny, 2018）。对个人而言，来不及的道歉往往会是人们去世前的遗憾，道歉也是人生的必修课；对企业而言，当企业的商品瑕疵或服务问题越来越容易传播时，消费者会更加重视企业在道歉后的行为模式，而道歉企业在未来势将成为新的价值产业，谨此建议道歉企业可采取以下策略以因应未来趋势：

第一，道歉企业可建立平台，培养顾客的社群与品牌意识

在日益发展的社交网络时代，网络技术的快速发展产生了更多的新媒体，使得顾客与企业之间的互动联系不再局限于传统的交易；无论是虚拟的还是实体的，使用社交媒体与顾客建立联系轻松互动，提供与他们共享体验的平台，网上分享与评论成为顾客生活的一部分，有助于增强顾客对企业或品牌的情感与心理投入。顾客对品牌的了解会对顾客心理产生更多认同感，他们就会更加关注企业有关的长期发展，愿意投入更多的资源（时间、精力和金钱）来参与企业的各种活动，也因此会为企业创造更多的价值。对顾客而言，顾客的参与行为聚焦于与其他人共享（特定情况、需求和问题等）的体验，正是这种体验吸引着顾客愿意更加支持企业的品牌与活动。顾客对企业产品、服务、活动的参与度越高，与企业的认同度越高，对企业越忠诚，带给企业的影响价值和知识价值越大。

第二，道歉企业应增强顾客心理归属感

随着新商业模式与新型态服务的发展，当顾客遇到问题或特殊要求时，企业应聆听顾客需求，创造良好顾客价值与互动关系，实时为他们提供合适的协助与量身订做的解决方案，并共同创造服务过程。特定的消费者行为结果是由顾客与组织和/或其他利益相关者的特定互动，价值共同体验产生的。“顾客始终是价值的共同创造者”，这突出了顾客和/或服务关系中，其他参与者之间价值创造的互动性与共同创造性（Brodie et al., 2011）。顾客对服务经历的控制欲增强，越来越多的顾客希望自己能够影响服务的过程和结果，使不确定性的因素降低，符合心中期待的服务质量。近年来企业社会价值共创活动也开始从线下延伸至在线，除了在线咨询外，更可透过教育学习方式（在线线下课程或体验工作坊），增加顾客知识与处理能力。企业对顾客授权，提高顾客的心理所有权，有助于顾客更好地扮演价值共创者的角色；企业辅助顾客共创价值，增强顾客的心理授权感，会增加顾客产生对企业的归属感，也是促进顾客参与行为的重要因素，消费者可同时实现自身价值的满足和社会价值的创造。

第三，道歉企业可以提高顾客参与程度

顾客可透过三个层面实现参与：(1)提供出色的顾客体验；(2)通过共享的目的和价值创造与顾客的情感联系；以及(3)根据公司的目的和价值建立共享身份（Grewal et al., 2017）。顾客参与也可以在新产品/服务开发中发挥重要作用（Hoyer et al., 2010; Kothandaraman & Wilson, 2001; Nambisan & Nambisan, 2008），以及共同的经验和价值（Brakus et al., 2009; Prahalad & Ramaswamy, 2004）。也就是说让顾客投入企业营

运和产品开发过程、服务流程设计等，这些潜在价值会反应在对企业的认同、识别、归属感，也就是顾客认同的企业与自己的相关性高不高。在服务营销的研究中，顾客常常被看做是企业的“兼职员工”，高度投入的顾客最终成为产品、体验和传递的一部分，例如以顾客自身的道歉经验与知识，或本身提供的服务作为道歉企业的合作伙伴。顾客是否以自己是这个企业的顾客而自豪，并坚信企业始终会兑现他们的承诺，建立顾客对于企业和品牌的情感联结，这种情感联结能带来长期的利润和忠诚度。

第四，发展志工系统与时间银行

社会资本是一种无形资产，包含人与人之间的信任、互助、集体行动与参与等价值，志工能让参与者的人生意义不同，台湾推动时间银行制度逾二十年，发现台湾人乐于当志工却不求回报。时间银行的宗旨是用支付的时间来换取别人的帮助，核心思想为「共同贡献」(Co-production)，而银行是时间流通的桥梁，每个人的工作时间都是平等的，这非常类似于马克思提出的「价值实际上是无形的时间」。自愿添加时间银行的客户在需要时拿出自己的时间和其他成员或组织交换服务，既解决了一时的困难，又彼此联络了感情，克服了现代社会人们互不往来的缺欠，透过时间银行能找回过去紧密的人际互动关系。如同土耳其的「道歉服务网」，不收取任何费用，并以不收费志工的丰富人生经验帮助别人解决问题，也发现自己更多的价值，得到更多的自我肯定，未来可交换道歉企业的服务或商品；而道歉企业可发展更多的志工与时间银行型态，结合更多领域的专业，对传统社会服务和商业模式带来新的挑战与见解，将时间银行作为创造更公正，更关怀世界的工具。

如果道歉企业可以凝聚顾客的社群意识、增强顾客心理归属感、提高顾客参与程度、发展志工系统与时间银行，以顾客的亲身参与来创造服务的体验价值，并产生实际的参与行为，为社会带来正向的力量。新模式的心灵产业包括国家民族、社会组织、公司团体，如何去面对错误并弥补过错，透过真诚的道歉修复关系、减少遗憾，对社会对个人都是深具意义的。学习真正的道歉，然后，让自己变得更好！

参考文献

1. Arendt, C., LaFleche, M., & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517-526.
2. Balliet, D., & Van Lange, P. A. M. (2013). Trust, punishment, and cooperation across 18 societies: A meta-analysis. *Perspect. Psychol. Sci.* 8, 363-379.
3. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
4. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
5. Brooks, A. W., Dai, H., & Schweitzer, M. E. (2014). I'm sorry about the rain! Superfluous apologies demonstrate empathic concern and increase trust. *Soc. Psychol. Pers. Sci.* 5, 467-474.
6. Cahn, E. S. (2004). No more throw-away people: The co-production imperative (2nd edition). Washington DC: Essential Books Ltd.
7. Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: the effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity-and competence-based trust violations. *J. Appl. Psychol.* 92, 893-908.

8. Fischbacher, U., & Utikal, V. (2013). On the acceptance of apologies. *Games Econ. Behav.* 82, 592–608.
9. Frantz, C. M., & Bennis, C. (2005). Better late than early: The influence of timing on apology effectiveness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 201–207.
10. Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., & Nordfält, J. (2017). Enhancing customer engagement through consciousness. *Journal of Retailing*, 93(1), 55–64.
11. Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296.
12. Kim, P. H., Cooper, C. D., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2013). Repairing trust with individuals vs. groups. *Org. Behav. Hum. Decis. Processes* 120, 1–14.
13. Kim, P. H., Dirks, K. T., & Cooper, C. D. (2009). The repair of trust: a dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Acad. Manag. Rev.* 34, 401–422.
14. Kim, P. H., Dirks, K. T., Cooper, C. D., & Ferrin, D. L. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence-vs. integrity-based trust violation. *Org. Behav. Hum. Decis. Processes*, 99, 49–65.
15. Kothandaraman, P., & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 379–389.
16. Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Ann. Rev. Psychol.* 50, 569–598.
17. Lazare, A. (2016), *On Apology*, USA: Oxford University Press.
18. Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research*, eds R. M. Kramer and T. R. Tyler (Thousand Oaks, CA: Sage).
19. Ma, F., Wylie, B. E., Luo, X., He, Z., Jiang, R., Zhang, Y., & Evans, A. D. (2019). Apologies repair trust via perceived trustworthiness and negative emotions. *Frontiers in Psychology*, 10:758.
20. Maddux, W., Kim, P. H., Okumura, T., & Brett, J. (2012). Why “I’m sorry” doesn’t always translate. *Harvard Business Review*, June 2012 Issue.
21. Nambisan, S., & Nambisan, P. (2008). How to profit from a better virtual customer environment. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 53–61
22. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
23. Risen, J. L., & Gilovich, T. (2007). Target and observer differences in the acceptance of questionable apologies. *J. Pers. Soc. Psychol.* 92, 418–433.
24. Sandlin, J. K., & Gracyalny, M. L. (2018). Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair. *Public Relations Review*, 44(3), 393–406.
25. Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K.S. (2013). Effect of relationship experience on trust recovery following a breach. *Proc. Natl. Acad. Sci. U.S.A.* 110, 15236–15241.
26. Schniter, E., & Sheremeta, R. M. (2014). Predictable and predictive emotions: explaining cheap signals and trust re-extension. *Front. Behav. Neurosci.* 8:401.
27. Schniter, E., Sheremeta, R. M., & Sznycer, D. (2013). Building and rebuilding trust with promise and apologies. *J. Econ. Behav. Organ.* 94, 242–256.
28. Schweitzer, M. E., Hershey, J. C., & Bradlow, E. T. (2006). Promises and lies: restoring violated trust. *Organ. Behav. Hum. Decis. Processes.* 101(1), 1–19.
29. Spelman, E. V. (2002) *Repair: The Impulse to Restore in a Fragile World*. Boston: Beacon Press.
30. Walfisch, T., Van Dijk, D., & Kark, R. (2013). Do you really expect me to apologize? The impact of status and gender on the effectiveness of an apology in the workplace. *J.*

- Appl. Soc. Psychol. 43, 1446–1458.
31. Wohl, M. J., Hornsey, M. J., & Bennett, S. H. (2012). Why group apologies succeed and fail: Intergroup forgiveness and the role of primary and secondary emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 306–322.

收稿时间：2019-09-06
责任编辑、校对：程萌、刘舒霖