

沃伦·本尼斯强力推荐

快乐公司

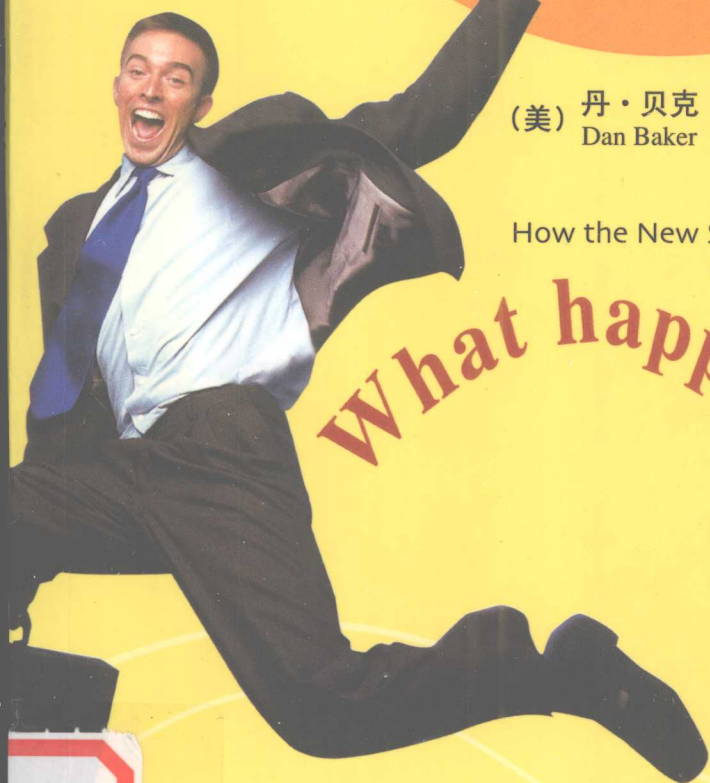
打造事半功倍的 工作环境

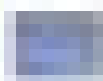
(美) 丹·贝克 凯茜·格林伯格 柯林斯·海明威 著
Dan Baker Cathy Greenberg Collins Hemingway

周新辉 吴炯 译

How the New Science of Happiness Can Change Your
Company for the Better

What happy companies know





快乐公司

打造事半功倍的工作环境

[illegible][illegible]

© 2004 Blackwell Publishing Ltd *Journal of Internal Medicine* 255: 105–112

100% Satisfaction Guarantee

Abstract

F276.6

B680/7

快乐公司

打造事半功倍的 工作环境

(美) 丹·贝克 凯茜·格林伯格 柯林斯·海明威 著
Dan Baker Cathy Greenberg Collins Hemingway

周新辉 吴炯 译

How the New Science of Happiness Can Change Your
Company for the Better

What happy companies know



机械工业出版社
China Machine Press

Dan Baker, Cathy Greenberg, Collins Hemingway. Wath Happy Companies Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better.

ISBN 0-13-185857-2

Copyright © 2006 by Dan Baker, Cathy Greenberg, Collins Hemingway

Simplified Chinese Edition Copyright © 2007 by Pearson Education and China Machine Press.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education. This edition is authorized for sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education (培生教育出版集团) 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国台湾地区和中国香港、澳门特别行政区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-6900

图书在版编目 (CIP) 数据

快乐公司 / (美) 贝克 (Baker, D.), (美) 格林伯格 (Greenberg, C.) (美) 海明威 (Hemingway, C.) 著; 周新辉, 吴炯译. —北京: 机械工业出版社, 2008.1

书名原文: What Happy Companies Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better.

ISBN 978-7-111-22399-3

I. 快… II. ①贝… ②格… ③海… ④周… ⑤吴… III. 职业社会学—通俗读物
IV. C913.2-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第148153号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘 斌 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

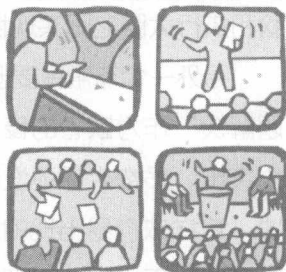
170mm × 242mm · 15.5印张

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



毫无疑问，社会是在不断进步的。尤其是最近100多年来，我们的物质文明和精神文明得到了极大的提高，人们不仅可以不再为生存而担忧，一定程度上，我们已经成为了这个世界的“主宰”。但是在进入21世纪的今天，一提到工作，多数人对它的反应都还是消极的：他们只是把工作当成了谋生的一种手段。然而，这种反应是不正确的。我们工作的目的应该是为了寻求生活的满足和人生的意义，而不仅仅是把它当成一种谋生的手段，并且我们还应该从工作中收获“快乐”。那么，我们如何才能做到呢？正基于此，美国心理学家丹·贝克博士、领导力和人力资源专家凯茜·格林伯格博士以及引领商业前沿的畅销书作家柯林斯·海明威三人合著了本书，对这个问题进行了深入探讨和研究。

当然，快乐并不容易实现。在走向快乐的过程中，有许多阻碍的因素，恐惧就是其中最主要的一种。联想一下发生在我们身边的现象或行为，是不是会发现许多是由恐惧所驱使的？因为害怕考试不及格而作弊，因为害怕失去工作而丢掉自我，因为害怕竞争而恶意中伤，因为害怕承担责任而做假账，等等，诸如此类的现象不一而足。归结起来，这些受恐惧驱使的行为正是不快乐的根源。

找到了问题的症结就应该对症下药。我们应该如何克服恐惧呢？本书认为：人类的大脑主要由两部分构成，情感大脑和执行大脑。前者形成较早，主管人类的情感和情绪等，是大脑中较为原始的反应部分；而后者则是在人类的漫长进化过程中产生的，是逻辑和理性思维的中心。尽管情感大脑对人类的生存是必要的，但它同时也阻碍了人类之间的必要契合。这时，我们需要人类的执行大脑带给我们更高层次

的情感，促使我们发现集体的力量，感知正确的评价，获得创造性。只有当情感大脑和执行大脑之间实现协调发展，恐惧才会被最终克服。

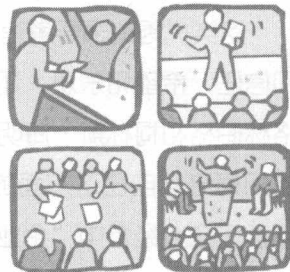
另外一个非常重要但却经常被人忽视的问题是：目前的商业行为中存在着将“问题解决”作为缺省的模式。当前，尤其是在我们国家，这个“问题解决”的问题尤为突出。多数人都还没有认识到这个问题的危害性，总是在问题到来时才去着手解决。这样做容易出现的后果是：一个问题解决之后，另一个问题又出现了；然后是再解决，再出现，又解决，又出现……，我们陷入了“问题解决”的恶性循环，永远没有穷尽。正如书中所说的：“今天，你十万火急地去做某件事，是因为你在早先未能处理好基本的问题。因此，你在今天处理好基本问题可以避免将来的十万火急。”所以，我们应该以预定的计划为基础行动，将有意识的决策嵌入到工作环境中。

接下来，本书给出了5项对快乐公司的具体要求。这5项要求是：（1）谦逊、包容、鼓舞、富有创新精神、真诚的领导；（2）适应能力强、充满热情、高情感智力的员工；（3）那些为公司的成功做出贡献的人都可以分享收益，关注对人的回报和对投资的回报；（4）有活力的股东、卖方和客户，尤指那些重要的公司客户；（5）有奉献精神 and 富于建设性的社会公民。根据这五项要求的首字母恰好可以得出“HAPIE”这一首字母缩略词，从其读音来说，正好跟“快乐”的英文单词“HAPPY”完全相同，或许这里面有比巧合更深的含义。

不管是在国内还是国外，快乐公司都还是一个相对较新的概念。正因为它的“新”，对读者来说，要想全面和深刻地理解这个概念并不是一件容易的事情。我相信，本书的读者定能从阅读该书的过程中得到不菲的收获。

周新辉

2007年8月6日



当西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）被问及成功生活的要素是什么时，他回答，爱情与劳作。把他的观念拿到企业中，什么构成了成功企业的要素？问题的答案是，热爱工作的员工和热爱公司的员工。企业的成功取决于职工的效能。而如果一个企业的工作任务、管理者，以及内部机制能够向员工提供深层次的意义，给予鼓励和灵感，那么高效能的员工必将成倍增加。

可是，许多公司仍然宁可固步自封，领导者不懂得去激发和唤起员工的灵感，员工们死气沉沉。许多公司提供的激励措施要么微不足道，要么南辕北辙。他们只做短期的打算，员工的士气逐渐损失殆尽，企业经营也每况愈下。一些病入膏肓的企业更是肆无忌惮地违法违规、贪污腐败，这一类新闻俯拾皆是。这些公司前仆后继的彻底溃败对于公司的员工有着吞噬性的效果，对于整个社会也有一石激起千层浪的恶劣影响。这种打击不只停留在经济层面，它还导致企业和领导者公众信任度的丧失。消费者、立法者和企业领导者一直在寻找能够改变这种不愉快行为的方法和途径。这种不愉快的行为可通过多种方式表现出来，从个人枯燥沉闷的工作任务，到个人或团队之间爆发无缘由冲突，甚至是企业滋生的造假欺诈等犯罪行为。

我本人通过半个世纪的对企业的不断探索、学习、钻研和实践，逐渐获得了一个有说服力的论点。当企业领导者牢牢抓住底线不放，他们很可能在经营过程中犯错而无法实现预期的目标，而且他们不犯任何错获得良好结果的可能性也不会很大。与此相反，当领导者不满足于底线要求，那么企业就能够避免道德堕落，反而能够维持住健康的底线标准。他们可以让公司变成每一个员工都为之自豪的一个场所。

他们可以让企业成为整个地区内体现积极向上的一处象征。

这类优秀的领导者有许多共同之处。由道德力量驱动，伟大的领导者们创造意义和信任、希望和乐观，还有最终的优秀战果。现在，三位作家——丹·贝克、凯茜·格林伯格和柯林斯·海明威——集各自的天赋才能于一体，精心铸就了此书，为你讲述如何培养自己这方面的能力，如何培养企业内部各层次人员这方面的能力。此书展示了企业经营中“企业精神的熟练掌握”——我自己创造的一个说法，也就是公关技能、良好品位、明辨是非，以及高尚情操等——可以如何改善企业的业绩表现。三位作者给出了实际的例子，阐述了怎样培养这些品质，如何在商业人士每天都要面对的各类场合灵活运用它们。这本书将探讨杰出企业内在的动力源泉和心理优势，并且证明那些积极的思考模式如何才能应用到其他组织中，改变它们的性质，改变它们的命运。

三位作者——一位（贝克）是医学心理学家和积极心理引导的应用先驱；一位（格林伯格）是世界上两家最大的咨询机构的前合伙人，人类学家，备受尊崇的企业教练；还有一位（海明威）是饱经风霜的企业家和作家——他们一起向我们展示了如果企业，或者说任何机构一旦采取了“快乐”的思考模式，将显示怎样的巨大潜力。正如他们的定义，“快乐”是一种理智的、经思考的、积极向上的人生态度，并伴随着对自我价值和自我愿望的不断追求，这和美国的开国功勋们建立新国家时提倡的“生活、自由，对快乐的追求”似有相同内涵。快乐可以创造无限的可能，当一个公司从不断改正经营中的错误向不断从正确实践中寻找新的可能性时，公司也就真正摆脱了束缚。

过去几十年来，商学院和商业组织一直比较注重数字导向的衡量标准，诸如产能、财务指标、投资收益，等等。这些作家却向大家提出，快乐的新理论补上了企业缺失的一环，快乐的新理论能使企业完全实现人本回报——来自员工的才能、情感和智慧的回报，而不仅仅是一些浮浅的、表面的关注。快乐是开启成功大门的金钥匙，有如此多的公司到处寻觅无果，却不知答案就在自己身边的芸芸众生之中。

在快乐的新科学的构成元素之中，位居首位也是最重要的是积极的企业心理趋向——实力的探求、最佳的践诺、优秀的品质，以及无处不在的美德。生物进化论提供了解释人们在受到压抑时做出各种反应的新视点，也暗示了如何通过正确的领导改变人们的行为方式，让人们放弃自谋私利的原始本能，却变得集体至上、心怀崇

高、毫无私心。随着各类机构的不断发展，产生了一种appreciative inquiry的方法，这是一种深入研究企业生机所在的过程。在许多新型心理评测手段中，有一种称为机构智商基准（Benchmark of Organizational Intelligence, BOEI），这种方法测定机构的总体智商，此外还有多种动机剖析的方法，这些方法不仅评价组织内人员的功能发挥水平，同时还挖掘深层次的原因，并要回答有着不同动机的人如何实现和谐地一起工作。同时，神经学的最新研究进展，以及一门叫做心理神经学（cardio-neurology）的新奇科学的创立也向我们阐明了积极的情感表现和积极的思考模式所产生的有序一致如何解放创造力和想象力，并戏剧性地增进个人的健康和企业的生产。

虽然这本书要深入研究所有这些问题，但它不是干巴巴的学术论文，也不是高度抽象的心理学教义。这种快乐的新科学理论总是以对真实事件进行活泼有趣的讨论的方式传达。这些事件包括受关注的世界大事、每日的情感变化、难下的决断，以及不顺利的行动等。贝克、格林伯格，还有海明威，各怀绝技，亦有共识，把沉积了近80载的丰富阅历一一奉上，引导读者，让读者理解如何建立富有趣味、能够比测和实惠可行的开创性的企业文化。

这本书让你登上一段愉快的旅程，沿途展示人类行为的本质，描述这些行为模式在企业环境中的典型表现，描述这些行为模式如何得以改善，并汇集精彩纷呈的案例，用事实说明优化的人类行为能如何改善财务状况。前部章节通过范例解释不快乐人群和不快乐企业文化的行为方式，其中许多例子都来自头版新闻，证明了应激性的、短时间的决断是人类的固有特质，这是人类早期的生物适应能力，是它让我们在一个充满敌意的世界中存活下来，作者们又证明了这些基于恐惧的行为模式一旦放诸现代企业环境下将如何导致一连串的灾难发生。

接下来的章节把自我压制的条件反射的行为和健康快乐的行为进行对比。许多企业呈现这种健康快乐的行为，其业绩通常会比更加成熟强悍的对手还优秀。因为快乐公司的运营有高水平的共同意识和合作精神作支撑，它们能够不间断地开拓创新，财务状况自然蒸蒸日上。第12章和第13章单独提供更为严格的数据资料，强化证明这条理论：“快乐”意味着利润。

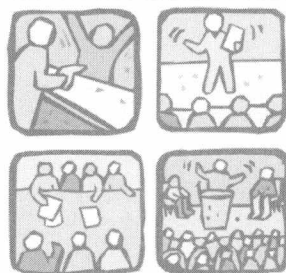
三位作家向我们展示，一个成功企业的价值、前景、美德以及文化的实现需要最好和最高超的员工管理方法，需要最人性、最符合道义的管理方法，需要能打开人类创造力和才能天赋的管理方法。他们向我们展示，如何才能充分利用每个人的

“全脑”功能。本书通过所有这些实例，让理论不断充实，让实践可以实行，并最终推出能让任一公司变成快乐公司的实用方法。

几年前我曾写过，高效能的领导者都懂得成为一个高效能的领导者和成为一个完善的人之间并没有差别。《快乐公司》把此观点延及整个机构。它要证明由完善的人共同协作而成的整个机构具有难以估量的力量。它要证明一个好公司拥有的真实力量超越于提供就业机会、优秀产品和服务，以及客户价值。一个快乐公司会改变其中的人，让他们作为真实的人而受益，并且以同样的方式让整个社会受益。

沃伦·本尼斯博士

南加州大学马歇尔商学院



译者序

推荐序

- 第1章 沐猴而冠 / 1
- 第2章 快乐公司与我的渴望 / 14
- 第3章 从历史的薄雾中走来 / 22
- 第4章 现代部落的稀缺行为 / 37
- 第5章 敌对、目标锁定、进攻 / 53
- 第6章 大马哈鱼的教训 / 71
- 第7章 健康策略 / 83
- 第8章 谦逊，最具勇气的领导艺术 / 95
- 第9章 从直觉到视觉到情感，想象的作用 / 113
- 第10章 创新组织 / 129
- 第11章 情感智力 / 146
- 第12章 人本收益 / 162
- 第13章 到员工中去 / 176
- 第14章 做事好与做好事 / 191
- 第15章 如何培养企业的建设性文化 / 208
- 第16章 快乐公司的共性与个性 / 220



沐猴而冠

除去应用了一点戏剧化的表现手法之外，下面我们向大家讲述的这个故事是完全真实的，其中有些情节略有改动。

离这个季度结束还有三天了。你的眼睛盯在时钟上，就像是你的凝视能够使时光倒流似的。距报告截止的日期越来越近了，烦躁和不安不断地袭上你的心头：你还没有准备好必要的数据。这不是华尔街想要见到的数据，也不是6个月前——在你的乐观预测之后——股票的价格暴涨了4.5个百分点时的情景。现在的结果是糟糕的，在这个财政年度行将过半的时候，华尔街要打压股价了。不要愚弄自然规律，也不要愚弄股票分析家。

然而，华尔街还不是最糟糕的问题。不久之后，董事会将会追查这些问题。届时，你那些来之不易的绩效奖励将会化为泡影。董事会的执行委员会在经过深入的销量分析之后将会了解到：销量不仅没有上升，反而有一定程度的下降。说实话，之所以你会在第一季度编造数字，仅仅是因为销售人员不懈的努力。但是，正是这些推动销量上升的努力耗尽了公司的销售潜力，营销副总裁或是他的员工再也不能

为公司带来更大的销量了。

你感到头痛和胸闷。当你呼吸的时候，你的胸膛会感到有一种压迫的感觉，或许这只是由压力所致的情绪过度紧张。

或许高层就是这个样子的，或许作为一名领导者就必须面对这样的孤独，你想。就在你下定决心去追求经营一家公司这样的梦想时，在你准备为此付出所有的努力和牺牲时，经济衰退的阴影将会始终伴你左右。你向窗外望去，今天的天气不错，然而，你糟糕的心情使你根本无心去欣赏这片美丽的草坪。此时此刻，你的大脑一阵眩晕，继之是一片空白。天空中没有一片云彩，而你的大脑中也没有一丝主意。30年在商界摸爬滚打的你却看不到一条出路。除非设计一个骗局！过去，当你亲自从事营销的时候，你曾经使用过一两次，你也怀疑过你的营销副总监曾经使用过一两次。在你知道只要给予足够的时间就可以扭转败局的情况下，为什么还要承认失败呢？为什么还要让外面的笨蛋进来占据本该属于你的功劳呢？你为公司付出了太多，以至于你不能接受失败或是退出的结局。你决定为了你的工作和你的公司放手一搏。

你找到了公司的营销副总裁和财务总监，他们都是跟你合作了多年的同事。此时，他们的命运跟你一样：你们在同一条船上。

* * *

24个月后。

离这个季度结束还有三天了。销售副总裁和财务总监一起来到了你的办公室。这次他们没有互相争吵，而是一起将矛头对准了你。到现在，你还没有准备好公司的报表。你感到绝望，几个星期以来一直都是，你感觉自己仿佛在以百里的时速向一堵坚硬的墙上撞去一样。数月前，几名员工向董事会报告了公司内部可能存在的财务造假问题。听到这个报告后，董事会已经开始着手对这个问题展开调查。你知道，这个问题最初缘于你的“骗局”：你打电话给公司的主要客户，对他们允诺了相当大的折扣，最终促成他们向公司下了你希望看到的订单。就这样，你挽救了这个季度。但是，在接下来的几个季度里，折扣变得越来越频繁，折扣数额也越来越大。可笑的是，客户好像也抓住了你的弱点，直到这个季度的最后一个星期，他们向你提出了更大的折扣要求。

当这些策略不再奏效的时候，你开始登记那些尚未达成协议的销售订单，以及

需要“追溯文件”的档案。“这会有什么坏处呢？”你也曾经问过自己。开始是几天，然后是几个星期，再往后发展到需要全部用人造的虚假销量掩盖公司日益扩大的亏损。到如今，公司的实际销量跟财务报告上的销量之间的差额已经变得越来越大，正如财务总监宣称的那样是一个“任意大的数字”。董事会的调查不会在短期内出结果，但是你心里明白：事情已然不可弥补了，你输了！现在，你的问题已经不再是股价、奖金抑或是保住工作那样简单了，你只希望董事会不会将他们的调查结果交给政府的权力机构。

“下一步我们该怎么办？”销售副总裁问，“他们手里有我们的所有资料，这只是一个时间问题。”另外，他还提出了几条可以拖延的策略，希望在此之前你们可以讨论出一个更好的计划。

此时，你的财务总监正在盯着自己的鞋子。“结束了，”他说，“已经不可能再去拆东墙补西墙了，东墙和西墙都倒了。”

你不由自主地向窗外望去，希望能从外面的风景中找到一丝放松感，然而，这只是你抗拒的一种努力而已。此时，他们望着你，希望你能带领他们走出困境。过去，你从来没有辜负过他们，而他们也一直唯你马首是瞻，但这次你却将他们领向了一条不归路。当你转向他们的时候，你的脑海中突然出现了这样一句话：适者生存。这是我们的人生所面临的每一场博弈都适用的一条亘古不变的准则。

又一次，你的目光停留在了钟表上；又一次，你希望能够使时光倒流。你整理了一下自己的思绪，将自己转向他们俩，开始讲话：“让我推断一下你们所说的话。你们是不是要告诉我：过去两年来，你们一直在走捷径以提高你们的股票期权的价值？你们以为我们可以通过额外的销量来弥补不足？你们疯了吗？造假账！我应该怎么跟董事会说？”

“你是在开玩笑吧？”听了你的话之后，销售副总裁简直不敢相信自己的耳朵。

“你不是想让我们俩来承担全部的责任吧？”财务总监说，他那双黄色的眼睛冷冷地盯着你，使你想到了蛇的眼睛。“你以为这样做就可以逃脱处罚吗？”

“我不知道你们在说什么，”你说，“在我叫保安之前，从我的办公室出去，你们俩都给我出去。”

做假账：致命的处方

上面这个真实生活的艺术表达取材于美国南部某个制造企业做假账的案例。有些人承认了他们所犯的罪行，而另外一些人却否认了对他们的指控。所有的被告都将面临监禁的惩罚。即使那些侥幸逃脱了法律制裁的当事人也将面临失去工作、名誉受损的结局，并且不可避免地使他们自己及其家人蒙受耻辱。对这家公司来说，还是比较幸运的：细心的员工察觉到这个问题，并向董事会作了报告。该公司的董事会立即对此展开了认真的调查，防止了因做假账导致公司的破产。然而，这也正到了千钧一发的时刻，再晚一两年的话，公司就只能面对破产的结局了。届时，公司的几百名工人将丢掉他们的工作。这个犯罪行为不仅损害了公司和它无辜的员工以及董事会，还牵连了许多跟公司有经济联系的其他公司或组织。客户在购买一个有“污点”的公司产品时往往会产生一种警惕心理，这对公司的继续发展是不利的。对于该公司来说，今后的几年首先要面对的是如何维持生计的问题，毋庸谈什么声誉了。

鉴于该公司的规模比较小，这个财务丑闻并没有出现在全美国各大新闻报纸的头版上，也没有出现在权威网站的新闻网页上，因此它也就没有引起太大的影响。如果说这个故事的情节看起来有些似曾相识的话，那是因为它像极了某些大型公司的高级总裁身上发生的事情，像安然（Enron）、安达信会计师事务所（Arthur Andersen）、南方保健（Health South）、世界通信（WorldCom）、环球电讯（Global Crossing）、Adelphia通信公司（Adelphia Communications）、意大利帕玛拉特公司（Italian-based Parmalat）、瑞典-瑞士机械（Swedish-Swiss Engineering）、ABB等，这些公司的丑闻是我们很多人都有所了解的。许多年来，这类丑闻一遍又一遍地发生。如今，做假账已经成为公司白领犯罪中最普遍的一种。做假账这样的罪行正在不知不觉地恶化，主要是因为此等行为是公司在欺骗所有人：员工、投资者和消费者，而这与直接偷窃行为在本质上是相同的。

这类犯罪行为的复杂程度以及涉案金额因企业的规模不同而不同，但它们的表象却是一致的：一项试图掩饰赤字的草率行为引起更大的赤字，需要继续采取另外一项草率的行为来掩饰；骗局的最终败露必将导致公司的亏损，甚至破产。有时候，就像安然公司丑闻所表现出的那样，这些犯罪分子不仅是夸大销售额，他们还会侵

吞大量的公款。安然公司的安德鲁·法斯托（Andrew Fastow）侵吞了6000万美元的公款；里加斯家族（The Rigas）从Adelphia通信公司侵吞了上亿美元。这类犯罪行为的主要刺激因素在于：公司的负责人不愿勇敢地面对即将到来的商业赤字、去面对一个月或是一个季度的亏损结果、去处理困难的局面，或是干脆承认失败。

这种公司的不道德行为已经对我们的经济造成了严重的损害，同时它也对许多人的生活造成了一定的影响。各种各样的管理问题所导致的公司倒闭和破产致使成千上万的人失去了他们的工作。仅安然公司一家就使约20 000名员工失去了他们的工作，而发生在世界通信公司的那次财务造假事件几乎导致了将近40 000名员工失去工作。许多无辜的人失去了他们的教育基金、退休基金，甚至是他们毕生的积蓄。数十年勤勤恳恳的工作到头来却付诸东流，想一想这是多么值得同情！下面这个例子或多或少地能够说明一些问题。就在安然公司倒闭之后的六个月，一位专职的商务作家在俄克拉荷马州的塔尔萨做了一场精彩的演讲。在演讲结束后，他跟在场者进行了随意的交谈。他发现：在场的300多名听众中，几乎每一个人都受到了安然事件的影响；而这300多人代表了100个左右的行业。有些是原来安然公司的员工；有些是被安然公司收购的公司的员工，在安然公司倒闭之后，他们也随之而失业；还有些是安然公司的供应商，在安然公司倒闭之后，留给他们的是一些永远都不能得到支付的发货清单或是销售不出去的商品；还有一些是向安然公司提供了其他服务的人，他们的报酬或许永远得不到支付了；有些客户因为失去了安然公司的供货，不得不从其他公司高价购买；而有些人手中持有的安然公司股票或债券更是一文不值，他们的损失更为惨重。

该类犯罪所产生的影响通常会持续数年。世界通信公司的CEO伯尼·埃博斯（Bernie Ebbers）因涉嫌9项欺诈行为被判25年监禁，同时还须向投资者赔偿4000万美元；而它的首席财务总监斯科特·沙利文（Scott Sullivan）被判5年监禁；它的300名高层主管中，有290人失去了工作；世界通信公司的董事们必须自掏腰包支付1800万美元；而摩根大通银行（J. P. Morgan Chase）必须支付20亿美元，因为它在世界通信公司发行公司债券之前没有履行充分调查的义务。在安然，首席财务总监法斯托认罪，他将面临的是长达10年的牢狱生活；公司的财务主管本·格利森（Ben Glisan）认罪，他被判处5年监禁；因涉嫌操纵加利福尼亚市场的能源价格，安然公司将为此赔付高达17亿美元的罚款；而公司首席执行官肯尼斯·莱（Ken Lay）和杰

弗里·斯基林 (Jeffery Skilling) 二人所面临的多项指控均被证明有罪。安达信会计师事务所也因卷入安然丑闻几近崩溃, 致使该事务所的数百人面临失业, 并因卷入环球电讯被判处赔付2500万美元。花旗集团——环球电讯的债权人——同意支付7500万美元。Adelphia通信公司的约翰·里加斯 (John Rigas) 被判15年监禁, 他的儿子蒂莫西 (Timothy) 被判处20年监禁, 而他们的家族被判处的罚款额更是高达惊人的7.5亿美元。泰科国际 (Tyco International) 的CEO丹尼斯·科兹洛夫斯基 (Dennis Kozlowski) 和首席财务总监马克·斯沃茨 (Mark Swartz) 被控侵吞泰科公司高达6亿美元的巨款, 被判处25年的监禁, 并被判处1.05亿美元的罚款, 同时勒令他们向公司支付1.34亿美元的赔偿。

这些卑劣行为所引起的反响已经远远超越了这些违规公司的范围。诸如此类的违法行为使整个商业部门失宠于股票市场, 并造成了人们对整个企业界的不信任。在经历了这种崩溃之后的几年间, 公司的高级主管人员甚至不敢再向别人表明自己是CEO, 因为如果这样说的话, 他们害怕会招致普通人的敌意: 这些人会想当然地认为他们也是犯罪者。日积月累, 过去10年中所发生的公司犯罪行为造成的整个经济损失超过了“9.11”恐怖袭击对美国所造成的损失。

在这一系列的事件发生之后, 人们苦思冥想却始终不得其解: 他们为什么要采取这些自我毁灭的行动? 这个问题的简单答案是: “这些家伙是骗子。”当然, 他们确实是骗子, 然而, 简单地把这些犯罪行为归罪于他们“贪婪”或是“傲慢”并不能解释隐藏在这些事件之后的复杂性。除非我们能够理解那些欺诈行为的激发因素, 否则任何的学校道德伦理课程或是工厂的道德研究班都不可能纠正它们。那么, 究竟是什么样的冲动和力量驱使那些已经非常富有和有权势的人情愿冒风险做出如此破坏性的举动呢? 大多数观察家认为, 这个驱动因素是关于某种错位恐惧的不适应。恐惧是其中最主要的一个因素, 它的表现形式多样, 通常有如下表现: 贪婪、傲慢、愤怒、短视和不安全感。这些是恐惧的几种面具, 不管它们从表面上看起来有多么不同, 这些外部行为总能追溯到大脑的恐惧中枢, 结果是使人感受到威胁。这种威胁可能是真实的, 也可能是虚幻的。不管最初的起因是什么, 恐惧本身是真实的。正是这种恐惧驱使人们做出某种可预期的不健康行为。

于是, 我们可以得出这样一个结论: 激发人们在经营过程中做出欺诈行为的驱动因素就是这种最古老的人类情感, 这种与人类的生存联系最为紧密的因素。不管