

· 管理教材译丛 ·



商业伦理学

(美)戴维 J. 弗里切 (David J. Fritzsche) 著
杨斌 石坚 郭阅 译

**Business Ethics:
A Global and
Managerial
Perspective**



机械工业出版社
China Machine Press



McGraw-Hill

管理教材译丛

商业伦理学

Business Ethics:
A Global and Managerial Perspective

(美) 戴维 J. 弗里切 著

杨斌 石坚 郭阅 译



机械工业出版社
China Machine Press

都说“无奸不成商”。市场经济中，尔虞我诈果真能使商家瞒天过海飞黄腾达？答案当然是否定的。纵观历史，智商一直都强调以诚为本，以合乎伦理道德为本。作者也正是本着这样的观点和宗旨，集16年潜心钻研之结晶，轻松幽默地讲述了商业伦理的方方面面。本书是理论与案例有机结合的典范，其结构之美堪称一绝，它不仅是一本优秀的教材，还是各界人士营养丰富的精神读物。

David J. Fritzsche: Business Ethics: A Global and Managerial Perspective

Copyright © 1997 by McGraw - Hill Companies, Inc.

All rights reserved. For sale in mainland China.

本书中文简体字版由McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-99-0216

图书在版编目 (CIP)数据

商业伦理学/(美)弗里切(Fritzsche, D. J.) 著；杨斌等译。—北京：机械工业出版社，1999.4

(管理教材译丛)

书名原文：Business Ethics: A Global and Managerial Perspective

ISBN 7-111-07069-0

I. 商… II. ①弗… ②杨… III. 商业道德 IV. F718

中国版本图书馆CIP数据核字 (1999) 第05209号

出 版 人：马九荣（北京百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：杨 雯

北京忠信诚胶印厂印刷 • 新华书店北京发行所发行

1999年4月第1版第1次印刷

787mm × 1 092mm 1/16 • 12.5 印张

印 数：0 001-5 000册

定 价：24.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

前言

本书取材于作者过去16年中已发表或未发表的一系列商业伦理学手稿，以及别处从未介绍过的新内容和一些概念上的进展。本书的阅读对象是那些希望将伦理学内容引入“商业与社会”和“商业政策与战略管理”等课程的师生们。当然，本书还适合作为包含伦理学内容的“管理开发”课程的教材以及“商业伦理学”课程的教材。其实，除了适合作教材外，本书还是一本很有价值的补充读物。

我之所以写作本书，是因为现有的“商业伦理学”书籍忽略了学生们应该熟悉的若干重要方面。现在出版了越来越多的经验性著作，描述了商业世界中的现实伦理情形。读者朋友不仅需要了解事情应当如何运作，还应当了解在现实中事情的实际运作状况。本书的第4章回顾了商业伦理学方面的经验性著作，为使这一章有趣、易读，同时又不歪曲经验性研究的发现，我略去了许多研究术语，只提供了一个概要总结。

此外，读者需要理解影响管理者进行伦理决策的种种因素，从而对驱动决策的不同力量形成一个整体认识。本书第5章集中讨论决策的道德方面，通过一个模型描述了决策过程，该理论模型包含了在经验性著作里通过观察所发现的道德模型的大部分因素。通过对决策过程的探讨，读者就能洞察何处存在着影响决策的伦理水平的机会。

目前，只有少数的几本有关“商业伦理学”的书中包括了某些决策支持模型。本书力图弥补这种缺憾，在第6章中包括了迄今为止最综合的模型，并提供给读者一张在评价各备选决策的伦理水平时能够遵循的对照检查表。该模型并未直接给出问题的答案，而是为决策者提供了一系列找寻答案时可依照的逻辑步骤（即“给的是猎枪而不是干粮”——译者注）。

本书强调了商业伦理学的综合社会契约理论的研究方法，这种方法在目前看来似乎是理论结合实际的最佳方式。当然，对那些更偏爱其他方法的人来说，也大可不必要那么重视综合社会契约理论。第3章概括地讨论了后果性和非后果性道德原则，目的是给发展社会规范提供指导原则，读者可以越过综合社会契约部分的内容而直接将重点放在这些重要的道德原则上。

使用建议

如果希望收获更大，读者最好将本书作为某门课程的一个完整部分来使用。本书各章内容联系相当紧密，逻辑性很强，因此，依次连续学习比把各章单独抽出与其他资料混合使用的效果要好。当然，如果为了增加学习深度而在“商业伦理学”课程中同时使用几种材料，效果也会不错。

本书也可作为“商业与社会”和“商业政策/战略管理”等课程极有价值的补充。在“商业与社会”这门课程中，应当在学院“商业环境”和“公司的社会责任”等内容后使用本书。这样，学生们就可以在课程的其余部分应用这些内容。

在“商业政策/战略管理”课程中，在介绍完“基本任务”、“目标”和“战略基础”后就使用本书效果会非常好；介绍完“文化”的概念再使用本书，效果也不错。但是，最好先学习伦理学内容再进行案例分析，以便学生能将伦理学的方法融入他们的分析中。同样，如果教师在课程中使用模拟数学的手段，应在模拟之前先介绍伦理学内容。

在“商业伦理学”课程中，我们很可能会将本书与其他教材一起使用。我建议在这种情况下将本书与其他材料结合使用（学习每一章时，都可以参考其他教材或资料中相对应的内容，便于在比较对照的基础上深入学习和研究——译者注）。本书包括了大量案例，还可当作一本案例教材，使用时先介绍前7章的内容，然后再应用案例部分所建议的方法进行分析。当然，我们也可以变一下，以现实中的公司而不是以书中的案例作为分析的对象；让学生分组研究某个公司遇到的伦理问题，提出如何解决问题和如何防止今后出现问题的建议，然后通过课堂讨论的方式来分享研究结果。

本书也可作为企业管理培训课程的教材，它提供了简短的“商业伦理学”课程所需的一切内容。本书的案例和企业管理中的真实故事可以作为很好的讨论材料。

框架结构

本书的结构逻辑性强。它首先描述了商业伦理学涵盖的范围，接着解释了为什么商业伦理学是重要的，并描述了决策使用的方法，考察了关于商业世界中伦理学的发现，讨论了决策应用的过程，提供了进行决策的指导性建议，而且给出一些公司决策成功或不成功的例子，并在不成功的例子中使用决策指导对问题中的决策进行分析。

第1章以特定企业遇到的真实的伦理问题为实例展开论述，转而对商业活动中遇到的伦理问题进行了分类。第2章的重点是伦理在商业中的重要性，强调了信任的作用。第3章讨论了综合社会契约理论和可以用于评价决策道德的道德标准。第4章总结了通过经验性研究得到的商业伦理学的知识。第5章介绍了决策过程的一个模型，重点是决策过程的道德方面。第6章提供了一个决策支持模型，该模型是为协助管理者评价备选决策的伦理水平而设计的。第7章叙述了几家公司在商业伦理方面的经验，有些值得借鉴，有些则存在不足。

书末有20篇简短的原创案例，其中有13篇是在美国以外发生的。这些案例囊括了各种各样的伦理问题，有些描述了明显的不合伦理的行为，而其他一些情况则介于合乎伦理与不合伦理之间的模糊地带。

这些案例的用法多种多样：可以随每一章的讲授有选择地使用，或是在7章内容都学完、学生已熟悉了用来评价备选决策道德水平的工具后再使用，还可以布置成小组作业，让学生先分组研究案例后再作课堂讨论。寻找案例背景资料的难易程度不同，在评价小组研究的结果时必须考虑到这个因素。

本书几乎所有的事例和案例都取材于真实的商业经历。在书中各章正文后面，我都提供了大量的引文的文献出处，这样，本书的读者就能非常方便地找到文献原文，以进行更深入的研究或者关注某些案例在本书出版之后的后续发展。有一部分事例和案例发生在美国以外。因为现在所有的商业都趋于全球化，读者的思维也应当跨越自己所在国家的疆域。

鸣谢

我在此衷心地感谢所有在这一领域工作过的人们。本书以无数人多年逐步发展起来的理论和研究成果为基础，引用了许多人的理论，而其他人的名字则可能被忽视了，但他们早期的著作间接地为本书作出了贡献。在此为所有在商业伦理学方面作出贡献但被忽视或遗漏的人士表示歉意。

我还想在这里对国际商业与社会协会（International Association for Business and Society）和管理学会“管理中的社会问题”研究组（the Social Issue in Management Division of the Academy of Management）的成员通过研讨、私下讨论及公开讨论所作出的贡献表示感谢。

我还要感谢几位审定者，他们的努力使书稿的水平得到了显著提高，他们是：弗吉尼亚大学的Brad Brown、新墨西哥州立大学的John P.Lovcland、圣约翰大学的Mary D.Maury、弗吉尼亚大学的Diane Dodd-McCue、费尔菲尔德大学的David P.Schmidt、洛杉矶的加利福尼亚州立大学的John F.Steiner。

最后，我想感谢我的妻子Nan,在我写作的最后阶段里，她给予了我无尽的精神鼓励和无价的技术支持。

对于本书的内容和文献编辑中的错误及遗漏，我愿意全权负责，但正如杜鲁门(Harry Truman)曾说的：“责任到此为止”。我真诚地欢迎各位读者指正。

戴维J.弗里切

前言

第1章 商业伦理学：全球视点	1
1.1 真实经历	3
1.1.1 戈登伯格公司	3
1.1.2 泰拉诺尔掺毒事件	4
1.1.3 西尔斯的修车业务	5
1.1.4 通用与大众	5
1.1.5 《拉斯维加斯评论报》	6
1.2 问题的类型	9
1.2.1 贿赂	10
1.2.2 胁迫	10
1.2.3 欺骗	11
1.2.4 偷窃	11
1.2.5 不公平歧视	12
1.3 本书预览	13

1.4 讨论题	14
参考文献	15
第2章 伦理在商业中的重要性	17
2.1 宏观角度	19
2.2 宏观角度——道德与信任	22
2.2.1 与供应商关系中的信任	23
2.2.2 与顾客关系中的信任	23
2.2.3 与雇员关系中的信任	24
2.3 社会看法的重要性	25
2.3.1 强生案例续篇	25
2.3.2 英特尔奔腾芯片	26
2.3.3 比纳特营养品公司	29
2.3.4 曼维尔公司	31
2.4 小结	35
2.5 讨论题	37
参考文献	38
第3章 道德标准	41
3.1 综合社会契约理论	43
3.1.1 最高规范	43
3.1.2 宏观社会契约	44
3.1.3 微观社会契约	45
3.2 后果性原则	47
3.2.1 利己主义	47
3.2.2 功利主义	48
3.2.3 一些难题	49
3.3 非后果性原则	50
3.3.1 权利原则	50
3.3.2 公正原则	51

3.4 小结	54
3.5 讨论题	56
参考文献	57
第4章 经验性证明	59
4.1 个人特性	61
4.1.1 个人价值观	61
4.1.2 道德发展阶段	63
4.1.3 人口统计学方面的特性	63
4.2 组织特性	65
4.2.1 利益相关者	65
4.2.2 组织风气	66
4.2.3 组织目标	68
4.2.4 政策	69
4.2.5 文化	70
4.3 决策过程	72
4.3.1 管理中的问题	72
4.3.2 不同的解决方案	74
4.4 经验性证明小结	75
4.4.1 对商业伦理的支持	75
4.4.2 促进道德的行为	76
4.5 讨论题	77
参考文献	78
第5章 伦理与决策	85
5.1 个人特征	88
5.1.1 价值观	88
5.1.2 道德发展阶段	91
5.1.3 道德获准	91
5.2 组织文化	93

5.2.1 组织特征	92
5.2.2 利益相关者	94
5.2.3 决策过程	95
5.3 小结	102
5.4 讨论题	103
参考文献	104
第6章 制定符合道德的决策	107
6.1 组织文化	109
6.2 伦理工具	113
6.2.1 决策支持模型	113
6.2.2 超越因素	114
6.2.3 决策的各个方面	115
6.3 小结	117
6.4 讨论题	118
参考文献	119
第7章 实践中的商业伦理学	121
7.1 合乎伦理的公司	123
7.1.1 波音公司	123
7.1.2 惠普公司	125
7.1.3 强生公司	126
7.1.4 平均击中率	128
7.2 伦理行为	130
7.2.1 贿赂	130
7.2.2 胁迫	132
7.2.3 欺骗	133
7.2.4 偷窃	136
7.2.5 不公平歧视	137
7.3 小结	138

7.4 讨论题	139
参考文献	140
附录A 美国权利法案	143
附录B 联合国世界人权宣言	145
案例1 爱尔·凌格思假日旅游公司	151
案例2 美国医疗公司	153
案例3 巴林银行	155
案例4 巴塔工业有限公司	157
案例5 克莱斯勒——断接里程表	158
案例6 康格拉公司	162
案例7 乔治亚第一美洲银行	164
案例8 弗利克公司	166
案例9 好利获得公司	168
案例10 老乔骆驼	170
案例11 卡德尔（泰国）工业公司	172
案例12 嘉优家具厂	174
案例13 优速减肥食品	176
案例14 百事可乐产品菲律宾公司	177
案例15 法默尔公司	179
案例16 比柯韩国有限公司	181
案例17 鹿业有限公司	182
案例18 泰特霍化工工业有限公司	184
案例19 WFI公司	186
案例20 苏黎世保险公司	188



第1章

商业伦理学：全球视点

商业涉及到很多人群之间的各种经济关系。这些人群被称作“利益相关者”，其中包括顾客、雇员、股东、供货商、竞争对手、政府以及团体。当今的管理者必须考虑到企业所有的这些利益相关者，而不仅仅只是企业的股东们。历史上，这些利益相关者大多集中在单个国家内；而现在他们更可能分散于不同的国家之中。顾客、供货商、竞争对手、雇员、甚至于股东，都常常遍布世界各地。商业环境的全球化给现代企业管理者带来了一系列日益复杂的关系。

当利益相关者的要求之间产生矛盾时，更增加了这些关系的复杂性，这样的现实事例举不胜举。例如，是继续在一个现有的工厂里生产，还是将工作外包给一个别国的企业，这个问题便涉及到非常多的利益相关者：股东们期待他们的投资能够获得最大程度的回报，本地的雇员希望能够保住工作，外国的雇员希望得到工作机会，本地的社区希望保护它的税收对象不要流失，本地的政府则关心其居民的福利问题，而外国的社区也想借此增强它的税收对象，等等。无论管理者做出何种决策，总会有一些利益相关者获得利益，而他们所获得的必是另一些利益相关者所失去的。

在本书中，我们将考察存在于这些复杂商业关系中的伦理问题，这些问题涉及到人们之间的道德关系。那些不涉及道德关系的问题则不在伦理学范围之内。例如，在开展全国或全世界的销售之前，要决定一个新产品是否引入东部地区或者欧盟，这一决策便不大会引起什么伦理问题。但是，的确有许多决策会引起伦理方面的问题。有些决策者不声不响地在他们的商业行为中坚守很高的伦理标准，而另外一些人却从不如此，或者只是偶尔将这个问题摆在首位。

下面的五个案例使你能了解几个不同国家的大公司在现实中遇到的伦理问题。在你阅读每个案例时，请思考以下问题：

- 1) 如何描述伦理问题？
- 2) 在什么条件下造成了这个问题？
- 3) 你将如何处理这个伦理上进退两难的困境？
- 4) 你认为这家公司处理得怎么样？
- 5) 如何才能避免问题再次发生？

1.1

真实经历

1.1.1 戈登伯格公司

戈登伯格公司(Goldenberg)是肯尼亚的一家黄金和钻石出口商，由卡姆利希·帕蒂尼和弗拉罗尔·帕蒂尼兄弟俩经营¹。1990年，卡姆利希·帕蒂尼代表戈登伯格公司向肯尼亚政府提出申请，想获得肯尼亚黄金和钻石的独家出口权²。帕蒂尼说如果黄金商报酬优厚，并且黄金在国外低价销售的话，他就可以为肯尼亚获得大量的硬通货。他要求政府付给他销售额的35%作为促进出口的鼓励。过去，在出口商出具运输单据、销售货物凭证和在肯尼亚有硬通货储蓄的证明文件后，肯尼亚政府偶尔付给他们20%的出口鼓励费。当时的肯尼亚副总统兼财政部长乔治·塞图迪颁发了一个黄金珠宝出口许可证给戈登伯格公司，这是肯尼亚政府颁发过的唯一一个此类许可证。

据说当时肯尼亚的黄金出口是通过黑市进行的，这使肯尼亚政府无法获得任何硬通货的收益。如果与一家出口商进行交易，就能使硬通货流入国库。这样政府便可以用这些硬通货在国外采购，或让肯尼亚公司用肯尼亚先令与政府兑换硬通货，然后直接从国外采购。

由于向一家瑞士公司和一家迪拜(阿联酋)公司出口，戈登伯格公司不久便开始获得政府补贴。后来，在民主肯尼亚复兴论坛(Forum for the Restoration of Democracy-Kenya)的调查中发现，那家瑞士公司是虚构的，而迪拜的那家公司则从未听说过帕蒂尼兄弟³。在调查中，肯尼亚中央银行的一位官员说戈登伯格公司没有出具所需的运输单据和销售凭证。肯尼亚中央银行曾一再质疑是否付款，但最终被否认了。事实上，没有发现任何能证明戈登伯格公司称它出口的黄金或其他贵重金属是在肯尼亚生产或加工的证据。1993年4月，政府中止了补贴⁴。

除了出口鼓励补贴，肯尼亚交易银行为出口商提供了“运输前融资”(Pre-shipment financing)，包括给出口商提供贷款，以帮助他们度过难关，直到他们从外国顾客那里收到货款为止。戈登伯格公司从该银行提取“运输前融资”贷款，用于货币市场投机⁵。该年戈登伯格公司曾一度提取了70亿肯尼亚先令，这一数额占肯尼亚货币供应量的7%。

官员们怀疑戈登伯格公司获得的慷慨的35%佣金中有一部分成为回扣给了政府官员。十分有趣的是，一天，贾罗莫奇O·奥登加先生的办公室收到一个硬纸盒，里面装有200万肯尼亚先令(约合57 000美元)和戈登伯格公司的贺词。奥登加是肯尼亚民主复兴论坛的主席。他留下了钱，把它当作对最近选举的赞助经费。

据某个外国消息称，肯尼亚只有极少量的黄金，而且没有知名的钻石资源。他说国家在为“根本不存在的黄金和钻石”提供补助。作为这种补助支付的可能受益人，乔治·塞图迪否认做过任何非法勾当。但是他还是被撤掉了部长的职位。而帕蒂尼兄弟则宣布将其公司更名为金字塔集团(the Pyramid Group)。

1.1.2 泰拉诺尔掺毒事件

1982年9月30日，星期二，强生公司(Johnson & Johnson)总部渐渐得到消息：在芝加哥有人服用掺有氰化物的超强力“泰拉诺尔”(Tylenol)胶囊后死亡⁶。泰拉诺尔这种产品是麦克尼尔(McNeil)消费品公司生产的。该公司是强生的一个子公司，占有止痛药市场35%的份额，其销售额大约占强生总销售额的7%，利润占强生总利润的15%至20%。

公司管理层的初步调查发现，在检验原料的质量时使用了氰化物。由于公司内部沟通失灵，强生一开始否认这一事实，但第二天早晨便向报界承认了此事。第一天结束时，公司管理层确信其位于宾西法尼亚州华盛顿堡(Fort Washington)的工厂并未出现氰化物污染。但是公司不应心存侥幸。于是它将出现中毒药品的整批药，共93 000瓶全部收回，并暂时停止了所有泰拉诺尔药品的广告。

第二天早晨，公司管理层得知发生了第6起由泰拉诺尔胶囊引起的中毒事件，中毒者服用的是公司在得克萨斯州圆岩(Round Rock)的工厂生产的一瓶药。这证实了掺毒是在芝加哥当地而不是在强生的工厂里发生的。因为两处工厂的泰拉诺尔药品都被污染，几乎是不可能的。

强生的董事长兼首席执行官雅姆·E·伯克决定亲自负责处理泰拉诺尔危机。10月4日，星期一，他到华盛顿会见联邦调查局(FBI)和美国食品与药品管理会(FDA)的人士。他考虑收回所有超强力泰拉诺尔胶囊，但两个机构的人士都建议他不要这样做。伯克解释说：“联邦调查局不希望我们那样做，因为如果那样的话就会使掺毒者这么认为：‘嗨，我赢了，我能迫使一家大公司就范’。而FDA的人则怀疑如果那样做的话，所制造出来的恐慌比可能消除的还要多。”⁷然而，第二天，当加利福尼亚州又发生了一起涉及泰拉诺尔的马钱子碱中毒事件后，FDA同意伯克收回所有的泰拉诺尔胶囊。

这次共收回了零售价值1亿多美元的3 200万瓶泰拉诺尔胶囊。收回活动从向消费者提供药片换回胶囊的广告开始。数以千计的信件寄往行业杂志，而且在媒体上发表声明，以便找到所有尚留在市场上的泰拉诺尔胶囊。伯克出现在大型全国电视节目中，包括Phil Donahue的谈话节目，强生还允许麦克·华莱士来拍摄强生公司战略小组的会议，并在高收视率的电视专栏节目《60分钟》中播放⁸。

按道理讲，强生与本章中其他案例有区别，这就是药品是在离开公司后被下毒的，强生与污染药品的人没有任何来往。但是，由于泰拉诺尔还是与强生联系在

一起，公司就陷入了一种困境：市场上在出售标着公司品牌的危险药品。

1.1.3 西尔斯的修车业务

1990年2月，西尔斯·罗巴克公司(Sears, Roebuck & Co.)改变了对其服务顾问的报酬计划，这是公司一项重要的重组计划的一部分，该计划的目的是跟踪成本，提高收益⁹。服务顾问的工作是与顾客一起决定他们的汽车需要何种维修。新的报酬计划将完全根据顾客认可的维修总费用的数额确定。新计划对某些汽车部件设了定额，要求服务顾问要达到定额。于是顾客投诉开始增加¹⁰。

顾客投诉数量的增加促使加利福尼亚的消费者事务部(California Department of Consumer Affairs)开展了一次对西尔斯公司在加州中部的33个汽车服务中心全年的秘密调查。¹¹结果发现它的客户被多收费的情况高达90%，平均每次多收的费用是223美元。消费者事务部指控西尔斯公司违反该州法律，进行欺诈、作假或误导性的表述，蓄意违反公认的贸易行为准则，并且使用误导性广告。¹²该部门建议州政府吊销西尔斯公司在该州运营汽车服务中心的执照。

西尔斯公司立刻对这一指控矢口否认，宣称它将对任何吊销公司执照的行为上诉。¹³然而，十天后，董事长爱德华A·布伦南宣布他本人将对公司服务中心发生的问题承担责任，公司将终止导致这些问题的新报酬计划。他还公开透露，新泽西州和佛罗里达州也在调查西尔斯的汽车服务中心。西尔斯公司决定寄给各州的总检察官们一份公司新的汽车修理政策。此外，西尔斯公司在全美主要报纸上刊登了一个整版的广告，向顾客解释它的立场。

1.1.4 通用与大众

80年代初，洛佩斯(J. Ignacio Lopez de Arriortua)吸引了通用汽车欧洲公司(General Motors Europe)的注意力，因为他显著地提高了通用汽车公司在西班牙萨拉戈萨(Zaragoza)的工厂的生产率。¹⁴这位西班牙工程师由于在通用欧洲公司明显地降低了采购成本而赢得了传奇性的降低成本名声。当通用公司(General Motors)将约翰·史密斯从通用欧洲公司负责人提升为通用总经理后，他发现福特汽车公司(Ford Motor Company)制造一辆汽车所花的劳动力成本比通用少795美元。¹⁵史密斯请洛佩斯帮助控制成本。1992年4月洛佩斯来到底特律，开始在北美洲施展他的魔法。

洛佩斯马上重演了他在欧洲的成功。他对供货商施加极大的压力，迫使他们降价。他还开始对生产和采购进行大的改变。作为一个象征，他命令所有的管理者，包括史密斯，将手表带在右手手腕上，直至公司再次赢利。

1993年2月15日，德国著名的新闻周刊《明镜》(Der Spiegel)杂志登载了一篇报道，称大众公司(Volkswagen AG)的新董事长费迪南德·皮奇正在与洛佩斯接触并试图拉拢他。¹⁶大众正在经历与通用同样的高成本问题。史密斯担心大众会挖走洛佩斯，于是决定提升洛佩斯为集团的副总裁，这使他成为通用公司最高管理层的12名成员之一。皮奇则提高价码，许诺让洛佩斯加入大众的管理委员会，并让他做大众全球的生产部领导。1993年3月9日，洛佩斯与大众签订合同，成为其采购部总经理。¹⁷通用进行反击，在3月11日提出要提升洛佩斯为执行副总裁并让他领导通用北美公司。¹⁸洛佩斯无法作出决定。第二天，史密斯和另两位通用高级成员会见洛佩斯并且告诉他，他们正考虑在洛佩斯的祖国西班牙建一座新的组装厂。建立这个工厂一直是洛佩斯梦寐以求的项目。工厂将用于试验洛佩斯命

名为Plateau Six的项目。Plateau Six项目将使用10小时的人工组装一辆汽车,这是丰田(Toyota)公司组装汽车所需时间的一半。转天,3月13日,洛佩斯告诉史密斯他决定留在通用。然而,到了3月15日,星期一,在公布洛佩斯新的任命的记者招待会召开前的两小时,史密斯接到了由洛佩斯的一名好友送来的辞职信。洛佩斯带着他的七名同事去了大众。通用公司称洛佩斯在为该公司工作的十个月中为公司节约了10亿美元。

3月22日,通用执行副总裁兼高级顾问哈里·皮尔斯给洛佩斯写了一封信,提醒他注意关于通用专有信息的政策。他要求洛佩斯确认在通用工作期间没有拿走“……任何文件(原件或复印件),也没有拿走任何用数据处理器或电子媒体储存的信息”。¹⁹皮尔斯进一步声明,如果洛佩斯确实拿走了资料,他应该列明这些文件,并将所有资料和复印件交还给皮尔斯。洛佩斯在4月初答复说他自己过去没拿走,而且现在手中没有任何属于通用或其子公司欧宝(Opel)的机密文件。

洛佩斯离开后不久,欧宝发现一系列文件丢失了。²⁰其中至少有一部分是洛佩斯及其同事离开前曾经要过的文件。1992年12月,洛佩斯收到过一份文件——通用的“Epos单”,它是通用欧洲公司运营中涉及到的零部件、价格和供货商的详细清单。²¹通用指控洛佩斯及其同事带走了通用的保密文件。美国司法部和德国达姆施塔特(Darmstadt)当地的公诉办公室开始进行调查。通用宣称洛佩斯在通用子公司亚当欧宝公司(大众的主要对手)参加高层决策会议的同时与大众商讨他们之间的交易。²²大众管理委员会的一名成员确认他在1月15日、2月14日和3月9日(即洛佩斯与大众签合同的那天),在德国会见过洛佩斯。他否认要过任何通用的文件。

与大众签订合同的第二天,洛佩斯参加了在德国吕塞尔斯海姆(Ruesselsheim)的亚当欧宝总部召开的一个人事政策会议。欧宝的官员称洛佩斯从未提到过要离开通用。但是他要求将一批通用公司的文件用他姐夫在西班牙的地址寄给他。²³洛佩斯称这些文件是他在吕塞尔斯海姆办公室的一些个人文件,不是通用的秘密文件。²⁴洛佩斯说他接受大众的工作后,让公司马上将几个箱子运到德国沃尔夫斯堡(Wolfsberg)的大众总部。²⁵他承认箱内装有通用公司的文件,但他说这些文件是通用的人给他装箱时错放进去的。他还承认在通用公司要求返还这些资料时,他在鲁斯霍夫(Rothehof)的大众公司招待所监督销毁了这些文件。²⁶

通用公司说二月份时,洛佩斯的最主要的副手古铁雷斯(Jose Manuel Gutierrez)要走了10个~12个活页夹的资料。²⁷古铁雷斯跟洛佩斯一起去了大众。《明镜》周刊刊登了22名通用雇员口头或书面的证词,证明洛佩斯及其同事在离开公司前得到过大量关于通用公司未来产品、零部件价格及机器成本的机密文件。²⁸该杂志还称,三月底,大众的十几个受培训员工曾被指示在大众的计算机中输入通用和欧宝的数据资料。²⁹

七月中旬,德国的公诉人在威斯巴登(Wiesbaden)的一套由两名跟随洛佩斯到大众的他的同事租的公寓里找到了四箱通用的文件。³⁰据报道说,其内容为亚当欧宝正在开发的小型汽车的保密计划³¹。据辨认,其中三箱是在洛佩斯的要求下装箱并寄往西班牙的³²。

1.1.5 《拉斯维加斯评论报》

《拉斯维加斯评论报》(Las Vegas Review-Journal) 1905年建立于内华达州的拉斯维加斯。它是内华达州最大的报纸,日发行量约为145 000份,周日版发行量约有205 000份³³。它也是阿肯色州史密斯堡(Fort Smith)的唐瑞媒体集团(Donrey Media Group)拥有的52种报纸中最大的一种。