

西方经典管理案例集

商业伦理

BUSINESS
ETHICS

[美] 罗伯特·F·哈特利 著



中信出版社

西方经典管理案例集

商业伦理

[美] 罗伯特·F·哈特利 著

胡 敏 郑 涛

郝福合 张 德

译

中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

商业伦理/(美)哈特利(Hartlery, R. F.)著;胡敏等译, - 北京:
中信出版社, 2000. 1

书名原文: Business Ethics: Violation of the Public Trust

ISBN 7-80073-253-3

I. 商… II. ①哈…②胡… III. 商业道德-案例-西方国家
IV. F718

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 68672 号

Robert F. Hartley: Business Ethics: Violations of the Public
Trust

Authorized translation from the English language edition
published by John Wiley & Sons, Inc.

Copyright©1993 by Robert F. Hartley

All rights reserved. For sale in China only.

商业伦理

著 者	罗伯特·F·哈特利	开 本	850mm×1168mm 1/32
译 者	胡 敏等	印 张	13
责任编辑	汪晓阳	字 数	300 千字
责任监制	朱 磊	版 次	2000 年 1 月第 1 版
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	印 次	2000 年 1 月第 1 次印刷
承 印 者	中国科学院印刷厂	京权图字	01-99-0363 号
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-253-3 F·183
经 销 者	新华书店北京发行所	定 价	27.00 元

版权所有·翻印必究

前 言

很久以来我们将商业领域的道德行为视为当然,不予重视。如今再掉以轻心可就担当不起了。本书毅然面对这一重大课题。书中使用了真实的案例——真实的公司面临的真实局面和困境。从中我们可以了解到那些重大商业过失的形成因素及其影响和后果。本书对近年来背叛公众信任的著名案例作了坦诚和精辟的分析,每位读者都将获益匪浅。

本书由三部分组成:第一部分分析了几十年以前的经典案例;第二部分是最近几年颇有争议的案例。这些案例涉及范围广,从重大犯罪行为到因幼稚和疏忽而导致的麻烦;从重大人类灾难到那些虽不太严重但仍然是违反道德和法律的事件,一应俱全。有些案例涉及道德行为方面带有根本性的争议,通过这些争议,本书试图探讨什么是正当行为,对公司决策的批评是否都言之成理等问题;第三部分分析了道德困境的另一个侧面:如果负责地解决了道德方面的争议会出现什么样的情况。本部分还对全书作了结论,并试图回答这样一个问题:我们该学些什么?

每一章都是一个完整的案例。其中包括一个或多个专栏,就文中出现的关键词汇作专题讨论或提供必要的信息。

我们适当安排了思考问题和角色替换活动供读者参与。我们期望通过设计一些带有启发性的视点、问题、讨论课题以及调查课题,激发学生直面挑战,开拓思维。我们要求学生把自己设

想成案例中的主要人物,思考在相同的处境中如何采取更为理想的行动。比如,自己可能置工作和前途于不顾,而勇敢地把公司的不正当行为公诸于众,成为一名“告密者”吗?

为了达到这一目的,我们在每章的末尾设置了“经验教训”这一节,包括各种启示、结论和解释。最后一部分是“思考与讨论”、“角色替换”以及“调查课题”。

我们在编写案例时力求客观公正:没有充足确凿的证据绝不妄加指责;没有令人信服的解释绝不网开一面;对任何人、任何事绝不一棍子打死,必须进行一分为二的分析。

我希望本书能增强我们的学生、商界人士及热心公众的商业道德意识,让大家认识到道德方面的不正当行为是怎样在不知不觉中形成的,是怎样对所有相关人员造成极为惨重的后果的。特别是我们的学生,作为未来的商界领袖更应该充分认识到,在决策中考虑可能发生的道德问题的重要性——否则后果不堪设想!本书可以作为本科生及研究生多种学科课程的教材。除了管理学主干课程外,凡是涉及伦理学的课程均可以此书为教材,如:战略管理学、商业决策学、商业社会学、商业伦理学、市场营销学等等。

通过本书的学习,我们可以获得更多经营公司和管理社会的经验。将来在实际管理中遇到类似的问题,我们就可以吸取经验教训,做得更加完满。

我殷切希望将来能有一个良好的道德风气,一个更具实质内容、对我们的社会和商界人士更有利的风气。

在本书的编写过程中,许多人给予了鼓励,为我提供资料,提出建议和建设性的批评。在此,我要感谢克利夫兰州立大学的同事对我的支持和帮助,特别是兰姆·劳、约翰·加德纳和玛格丽特·巴纽克。我还要感谢以下审稿人,他们提出了极有价值的

建议和启发:堪萨斯州立大学的约翰·巴克、罗耀拉大学的艾尔·吉尼以及新墨西哥大学的霍华德·史密斯。

此外,我要感谢威利公司责任编辑蒂姆·肯特及其助手艾伦·福特的鼓励。最后,我要感谢资深校对里查德·布兰德,他全身心地投入手稿的校阅,为本书的面世作了大量的工作。

罗伯特·F·哈特利

目 录

导论和指导思想.....	1
--------------	---

第一部分 违背道义的经典案例

第一章 柯尔瓦汽车与拉尔夫·内德之争： 保护消费者权益运动时代的到来	19
第二章 联合碳化物公司：对俄亥俄河谷的污染案	39
第三章 STP：夸大其辞的产品宣传	55
第四章 电气行业著名的价格垄断阴谋案	73
第五章 国际电话电报公司对外国政府的粗暴干涉	86
第六章 洛克希德公司：猖狂的境外行贿	103
第七章 通用动力公司：敲诈美国纳税人	120
第八章 达尔康：对使用者的安全不负责任	139
第九章 雀巢婴儿喂养奶：在第三世界国家是危险 产品吗？	158

第二部分 违背道义的当代争议

第十章 联合碳化物公司：博帕尔大劫	179
第十一章 比奇纳特：掺假婴儿苹果汁	195
第十二章 伯勒斯·卫康：制药公司的价格欺骗	209

2 目 录

第十三章	信用行业大灾难——管理层不可推卸的责任·····	227
第十四章	掠夺者:袭击美国企业·····	253
第十五章	阿拉斯加漏油事件——企业应负多大责任?·····	277
第十六章	道·克宁和硅酮乳房植入物:又一个达尔康?·····	296
第十七章	“力霸”啤酒:以少数民族聚居区为销售目标·····	318
第十八章	最近对香烟的争议·····	332
第十九章	对顾客的不正当商业行为总汇·····	349

第三部分 结语

第二十章	强生公司:泰勒诺,负责任商业行为的光辉典范,然而后来情况有变·····	369
第二十一章	结论:我们应得到哪些启示?·····	388

导论和指导思想

总体指导思想

在本书中，我们不是收集黑材料搞政治迫害，也不是要寻找有轰动效应的企业不法行为来给商界形象抹黑。恰恰相反，我们想确认一些导致不法行为的因素，以及这些因素给公司和社会带来的可怕后果，并寻求在未来能帮助我们避免相似错误的经验。我们也会分析一些特定的案例，在这些案例中被指控的不法行为引起了争议，有待于探讨，因而值得我们做客观的评议。我们同时担当两个角色：热心于公众事务的公民角色和应该关心公众事务的管理者角色。

本书提供的论点是：

只有真切关注公众利益，并和与公司有关的各阶层公众保持一种信任关系，公司的利益才会得到最好的体现。在此过程中，社会也将得到最佳回报。

这些公众是指公司的顾客、供应商、雇员和股东、金融机构，公司所在的社区和各级政府——当地政府、州政府以及联邦政府。在这些群体中还得加上新闻界，虽然不能常指望新闻界来做客观、公正的报道，但是公司的声誉、公司与其他公众

2 导论和指导思想

的关系总能影响新闻界。

在今天的商业环境中，任何不考虑公众利益的想法和行为都是易受攻击的。与几十年前相比，今天的公司面对的是更苛刻的公众和政府审查，公司处于一个管制行为和诉讼行为经常可能发生的环境中。我们能达到一个更开明的商业环境的措施或许是这样的：一个破坏了公众信任的公司将被更愿取悦消费者并发展与不同公众阶层信任关系的竞争者超过。

绝大多数商业交易是非争议性的，但是不正当行为会招致公众的注意，破坏商界的形象。无论什么时候只要不法行为一曝光，谴责经常落到商学院头上：指控者大肆宣扬学校热衷于冷漠的分析性工具和程序而对道德主题关注过少。不可否认，教会完全合乎道德的行为不是没有可能，但却很难做到。或许我们能做的最大努力便是让你们，我们的学生，接触不道德行为的问题和例子，鼓励你们去追求更高的道德标准。我们能让你们意识到各种各样的道德困境和诱惑。我们还可向你们显示不正当行为的后果，正像本书所做的那样。我们希望这种努力能产生新一代更为诚实和更加关心公众利益的经营者。

为了帮助避免日后产生类似错误和判断失误，我们在本书里试图发现从著名公司所犯的错误中能学到什么教训。我们应该从错误中学习。这样的学习可以来自于对“避免”和“反应”的决策的启示。

一个公司应该从自己或从其他公司的错误中学习，谨慎地避免可能会影响与各阶层公众之间关系的局面和行为。例如，A·H·罗宾斯公司(A. H. Robins Company)（见第九章）冒冒失失地对一种安全性未经充分检测的产品采取了促销策略，这种产品后来被证实对成千上万的妇女有害，甚至危及生命。事情发生后，罗宾斯公司对形势的反应也十分错误：首先矢口否

认，继而徒劳地加以掩盖。

有时候，在毫无预警的情况下，一个公司可能会面临突如其来的灾难。这种灾难就发生在联合碳化物公司(Union Carbide)(见第十一章)头上，它在印度博帕尔(Bhopal)的一家化学工厂泄漏了40吨有害物质。虽然公司迅速对受害者进行了急救，还是被谴责为自满和管理松懈，以致造成这种事故的发生。

本书第一案例(见第二章)中，我们看到通用汽车公司死不承认它的柯尔瓦汽车(Corvair)是一种不安全的车。它固执地认为“是驾驶员而不是汽车本身酿成了事故。”它还试图诋毁拉尔夫·内德(Ralph Nader)——公司最严厉的批评者。一家大公司在每辆车上多花几美元就可以使其更安全些都不愿意，对此公众被大大激怒，并最终引起了对各种商业行为的抗议。其引发的运动称之为“保护消费者权益运动”，致使各级政府对立法和管理最大限度地加强，其目的在于防止市场和商业环境中的不正当行为。

在上述案例以及本书所讨论的其他案例中，我们可以发现有很多可资借鉴的经验。例如，如果可能的话，如何防止最坏的事态发生，以及当最糟糕的后果不可避免时如何作出最好的反应。

道德标准

道德标准指的是正确行为的标准。不幸的是，对于什么是符合道德标准的行为经常出现不完全一致的意见。当然，对于极端行为没有多少争议。但是很多行为处于“灰色地带”，即对于什么行为是符合道德标准的，什么是不符合道德标准的和

不可接受的，意见有分歧。来自“灰色地带”的例子有：使用强制手段说服人们去买东西；误导顾客，使其认为买到了便宜货；在支出账目上做手脚；在广告中夸大其辞，给顾客或潜在的顾客赠送昂贵的“礼物”。另一个处于“灰色地带”的例子是，如果更多的污染能解决社区的全部就业问题，你怎样看待污染？这些问题会变得复杂而令人困惑。例如：周日开业在一些坚定的宗教教义拥护者眼里是不符合道德规范的，但绝大部分人认为周日开业方便顾客，是一种受人欢迎，以顾客为导向的商业行为。

其他行为明显违反了社会行为准则。事例包括因竞争而产生的商业间谍活动；贿赂；军火商谎报成本；关于产品性能的彻头彻尾的谎言；对消费者、雇员和广大公众健康和福利的无情漠视以及严重的环境污染。

不幸的是，对于一些商业公司来说，它们选择了日趋消亡的事物——社会曾经接受的行为正迅速地变得不可接受。社会期望并要求有更多合乎伦理标准的做法，但以前人们对一些有问题的行为持冷漠态度或一无所知。

道德标准与法律准绳

合乎道德标准的行为和法律之间的关系有时令人困惑。有些人推论法律允许范围内的行为就是合乎伦理标准的并且是完全合理的。但是这种“合法即合理”的观点忽略了一个事实，即法律“只囊括部分伦理标准，这些伦理标准是社会已强烈地感受到并愿意用有形的力量来支持它们。”许多作法是处于法律允许范围内的，例如在员工获得退休福利前解雇员工，或者向不了解行情的顾客索要高价，然而很多人会认为这些做法是不合乎道德标准的。

准合法行为

极端地看，某些做法是会遭到谴责的。但若是中庸地看就可以忍受。并且道德和法律两方面的因素都得考虑。尤其如赠送礼品这类做法，从极端的角度看，它就成了商业贿赂。在《联邦贸易委员会法案》中，试图通过送某种礼物给政府官员以施加影响被认为是非正当竞争。州和联邦的多种法律都明文禁止政府职员受贿。1977年制定的《美国联邦外国腐败行为法案》中把为赢得涉外生意而向外方官员付钱的行为定为犯罪。其他工业化国家没有对其商界经营者做这种限制。这项法律受到批评，因为它使美国公司在某些国外的商业环境中竞争更困难。在上述地方，贿赂是一种生存之道。

商业贿赂的内容是什么？免费午餐？免费足球票？圣诞节送上的苏格兰威士忌或水果篮？这些也许都不算是。送这些传统礼物是业界的惯例做法。但是合法与非法的界线在哪儿呢？只要再迈一小步，就是现金礼品、有报酬的“商业”休假、昂贵的礼品——如毛皮大衣或轿车。由于“微薄的”的好意或礼品能升级为类似贿赂的做法，会影响客观的商业评价。因此，有些公司有政策规定：销售代表和其他管理人员不能接受纪念品或免费餐。

道德和利润

许多商界人士认为越是严格地界定符合道德标准的行为，损失的利润就越大。当然，因为低调处理产品宣传或者拒绝贿赂顾客或给予回扣会导致销售减少，利润受损（尤其在有些国家）。然而我们也可以据理力争：高度诚实和符合道德规范的行为更有利于业务，更有利于利润。满意的顾客会带来回头生意（这就是我们论点的来源，我们认为不仅要与顾客而且要与公司员工、供应商和其他公众建立信任关系）。坚决制止贿赂、

回扣、弄虚作假、虚报支出等不符合道德规范的做法，有助于整个行业维持一个更健康的商业环境。公司诚实经营的好名声会成为一种强有力的竞争优势。尽管在短期内，忽视严格的道德准则会带来更多的利润，但从长远来看，符合道德标准的做法与日渐增多的利润是一致的。

导致可疑行为的动机

不道德的行为和见不得人的交易可能带来更高的销售额和利润（或者对于获取一般的利润来说也是必要的），这种看法很有市场。考虑到这种态度，就能确定可能诱发不道德的行为的因素或条件。这些行为是非法的，或者是道德方面有问题的。这类因素有：1) 过分强调公司和个人的业绩；2) 竞争的激烈；3) 权宜之计或漠不关心，或二者兼而有之；4) 传统观念；5) 我们称之为“集体智慧”的决策。

过分强调业绩。在绝大部分公司，升职和提薪取决于是否获得更高的销售额和利润，不仅对每一个职员和经理，而且对职能部门、分公司及整个公司都是如此。公司股东、投资商、债权人和供应商对公司的支持在很大程度上都取决于公司的发展。发展的表现就是日渐增长的销售额和利润。增长幅度越大，公司从投资商和债权人处以优惠利息获得的更大发展所需的资金就越多，供应商和顾客就越愿与之做生意，也会更容易吸引到高素质的职员和经营者。然而，这种对公司业绩进行量化评判的过分强调也是产生负面后果的潜在因素。

评判的基础不是对商界做出的道德贡献。这样，人们就会陷入一种以非人性道德标准以及常常低于人性道德标

准为特征的制度中。对于商家（人）来说总是受到诱惑去拼命干，虽然对“游戏规则”有所违反。

高层管理人员也不能总是因雇员的可疑行为而受谴责。有进取心的经理或者关心大幅度提高自己的即期收入的雇员可能受到诱惑，在短期内做出良好的业绩而不惜以高度的诚实行为作为代价。

竞争的激烈。一个竞争激烈的环境，尤其再加之公司无力使产品独领风骚或稳定市场份额，就会刺激不道德行为的产生。在激烈竞争的行业中，一个或几个公司的行为会产生竞相仿效的局面。更为遵守道德规范的竞争者必须在较低利润和较低道德标准之间选择其一。

权宜之计与漠不关心。对消费者的最佳利益持权宜和冷漠的态度也是导致不正当行为的原因。这些态度，不管是充斥整个公司，还是只影响部分公司职员，几乎都不利于带来回头生意，不利于取得顾客信任——即我们倡导的信任关系。这些态度在有些公司更普遍，这些公司有的拥有很多小顾客，有的则是回头生意相对次要，例如二手车销售、家电维修和娱乐场所。不幸的是，在这些公司中欺骗行为甚至是诈骗行为并不罕见。

传统观念。直到近几十年，“买主自行小心”的口号还适用于众多商业买卖，可今天它就不管用了。现在顾客们见识更多、要求更高、竞争者更强大、更渴望发展良好关系，政府也常常介入。然而把市场视为买主与卖主间的心理较量场所的传统观念依然存在。

集体智慧观。正如我们在第二章要探讨的，“集体智慧”现象，即公司负责人以委员会的形式对如何行动发号施令（包

括对安全或环境危险缺乏关心的行动),而如果单独行动,负责人不可能容忍这些行为。这种心理状态与几个世纪以前施绞刑的暴民心态不无关系。但它反映了集体决策的共同特征。在个人不负责的环境中,这种共同特征可以促使最庸俗卑劣的行为获得通过。

本书结构

本书中的案例都很有名,这些案例是已曝光的公司不当行为中最广为人知的例子。虽然新闻报道不少,然而,如果要更好地理解这些问题的形成因素,我们需要更客观地对待这些案例,少一些耸人听闻的夸张,我们需要从一个均衡的、未被扭曲的视角出发分析不当行为的形成因素和值得怀疑的反应,从中学到经验和教训,帮助我们在未来避免犯类似的错误或更好地处理意外的不利事件。

有些案例是涉案公司对公众利益的漠视、不经意造成的,这些公司理应受到谴责。而其他公司碰到的问题是出乎它们意料的,这些公司也许曾做过粗心的或糟糕的判断,但是它们的动机几乎无可谴责。在有些案例中社会后果是严重和致命的,例如博帕尔灾难和达尔康案例。在其他案例中,后果却远没有这么严重,任何负面行为甚至会被认为是社会活动家的炒作,例如面向少数民族区推出的酒精度高的啤酒和某种品牌的香烟的案例。见下文图是一个模式,以不正当行为后果的罪名和严重性为基础。本书中的案例即以此模式展开。

违背道德准则的经典案例(第一部分)

本书的主体部分分为经典的和当代的道德错误。第二章,即本书第一个案例,描写了拉尔夫·内德和通用汽车公司之间

历史上就“杀手”车（“杀手”车指柯尔瓦车）而起的大战。对抗导致了消费者对汽车行业忽视公众安全和环境的做法的广泛谴责。

第2个案例显示了由于化学产品生产商不关心环境污染而导致的日益强大、日益有效的消费者运动。联合碳化物公司在本世纪60年代和70年代早期被迫在公众的敌对情绪、媒体的有效讨伐和政府的压力下妥协，最终在就业机会和环境之间选择了环境。

在第四章中，STP的生产商所做的欺骗性的促销言论后来受到媒体的挑战，并最终于70年代早期受到联邦贸易委员会的批评。但这是在这件毫无用处的产品（正如绝大多数汽油工程师和汽车专家所认为的那样）获得广泛成功之后。该产品的成功是由于其与赛车和赛车手的威风形象联系在一起。

案例：2. 柯尔瓦汽车

3. 联合碳化物公司对俄亥俄河谷环境的污染
4. STP
5. 价格垄断阴谋
6. ITT的智利阴谋
7. 洛克希德的海外贿赂
8. 通用动力的国防工业骗局
9. 达尔康
10. 雀巢婴儿喂养奶
11. 联合碳化物公司的博帕尔制造厂
12. 比奇纳特苹果汁
13. 哄抬药品价格
14. 储蓄贷款的疯狂欺诈行为
15. 企业掠夺者