



全球华人竞争力基金会董事长
复旦大学、浙江大学双聘教授

石滋宜
项保华

强力推荐

Business and Society in China

企业猝死

Ethical and Cultural Perspectives

◎杨 斌博士 著



机械工业出版社
China Machine Press

全球华人竞争力基金会董事长 石滋宜
复旦大学、浙江大学双聘教授 项保华

强力推荐

Business and Society in China



B0581423

F270-05

8

企业猝死

Ethical and Cultural Perspectives

◎杨 斌博士 著



机械工业出版社
China Machine Press

在我国加入WTO以后，企业对商业伦理的关注度持续升温，而国际上的安然事件、雪印乳业及国内的南京冠生园等问题在这几年中也相继出现，更令企业管理者、商学院学生都无法再漠视和规避这些可能导致企业猝死的商业伦理问题。本书以随笔的形式，从多种角度介绍了当前商业伦理、组织文化的新知与思考，文风清新幽默，没有枯燥的说教和通篇的大道理，切合社会热点，从伦理角度直指病根，同时对面对纷繁复杂的商业环境，个人如何经营人生也有相当助益。“皮之不存，毛将焉附”，商业伦理的力量甚至可以超越企业战略、经营技巧！所以本书正是为每一位希望企业持续发展、个人人生丰盈的人士精心打造的最佳商业读物。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

企业猝死 / 杨斌著. — 北京：机械工业出版社，2003.1
ISBN 7-111-11160-5

I. 企… II. 杨… III. 企业管理—伦理学 IV. F270-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第086848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：张渝涓 版式设计：赵俊斌

山东高唐印刷有限责任公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16 · 20.5印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换



推荐序一

企业经营最高指导原则——真、爱、美

石滋宜

企业成长是否有极限？许多企业发展到一个阶段，遇到了经营上的瓶颈，就会以为这就是企业的极限，没办法再继续成长。事实上，企业成长没有极限，但是，我认为，企业经营最高指导原则是：“真”、“爱”、“美”。

我受大陆中央电视台邀请，参加大型谈话节目《对话》的录像，这个节目在大陆是相当受欢迎的标杆节目，在华人地区的收视人口众多，以往这个节目所邀请的来宾，都是世界知名的顶尖专业人士。这次，我很荣幸地受邀，与大陆著名经济学家吴敬琏教授对话，题目是围绕企业经营管理的领域。

这个节目的特色之一是开放与现场观众互动，当天有七十多位企业家与高级经营者参与，大约有七八位观众问我类似的问题，在大陆有许多企业，营业额大约在5 000万、甚至上亿的人民币，算是中小型企业，但是都面临着经营上的瓶颈，企业发展发生困难，希望我可以提供解决

之道。这个问题，我想不是只有大陆企业会发生，举凡全世界的小型、中型企业，在成为国际性的大型企业竞争中都必须面对。

有句话说：“不进则退”，这也代表，企业不可能永远停留在一个规模，如果企业不能持续进步，就意味着，企业正被后进者迎头超越，不进步就是退步，持续退步则是淘汰出局。我可以感受到，许多企业目前虽然经营得有声有色，但却对未来充满了忧虑，因为经营企业的挑战是接二连三，问题永远层出不穷，让经营者必须步步为营。

企业如何能不断向上发展，我认为，最高的经营指导原则是“真”、“爱”、“美”，这几个字对企业有何意义呢？

“真”是真实 (Truth) 的意思。真实就是要顺应自然，大自然变幻莫测，人为无法逆势抵抗。顺应自然就像经营企业一样，种种的问题就像捉摸不定的天气，当经营者在做决策的时候，心情是很笃定，还是忐忑不安。任何一个决策，不管是对组织或对个人，有两个基本的问题是必须一再地问自己：

一、要问你的心，是否已经告诉自己，这是“真实”，也就是说，你是否诚实正直 (Integrity)？是否信赖你的直觉 (Intuition)，并且相信你的价值 (Value) 和见识 (Insight)？

二、要用你的脑，问自己这个决策是否能满足顾客真正的“需求” (Needs)？问你自己有没有其他的选择？并且深思熟虑过。

经营者扮演着带领企业勇往直前的角色，除了自己要很清楚目标以外，也要让所有跟随者了解，组织共同的愿景与目标是什么？但是，如果经营者不能体认真实，所编织的愿景，就是幻想。所以一个经营者必须非常清楚地了解，什么是顾客真正需求的事，不要让我们的欲求来干

扰决策，则我们所做的决策一定能满足真正的需求，这个决策也必定是较好的决策。

“爱”是关心 (Care) 的意思。关心顾客为什么重要，因为有了关心，就能激发创意，所以，企业必须要关心所有与企业有关系的人，包括：员工、顾客、合作伙伴等。我们也可以把关心解释为“顾客满意”，但是，顾客满意不能狭义地定义为，买我们产品或接受我们服务的人。因为顾客满意是由内向外的，企业的管理阶层如何对待员工，员工就会如何对待顾客。因此，顾客并不单指“外部顾客”，“内部顾客”也同样重要。

企业该如何“爱”我们的顾客呢？最基本的，企业必须关心顾客、了解顾客的需求以及满足顾客的需求。这里所谈到的“关心顾客”，就是企业必须做到：诚实、正直、公平、尊重、迅速、倾听、告知、信赖、愉快、便利、安全、安心。

除此，企业也必须“爱”跟我们合作的伙伴们。要建立长远的合作信赖关系并不容易，所以，我们怎能不爱这些伙伴呢？我们爱他们，就是要让他们与我们都能生存下去，共同研发更能满足顾客的产品，将我们的企业经营得越来越好，取得多赢的局面；相反的，如果企业只想占合作伙伴的便宜，在厂商无利可图之下，不是偷工减料，就是支撑不下去而倒闭，这对企业来说都是有弊无利的。

“美”是美好的意思。企业必须有能力提供美好的产品或服务给顾客，但是企业如何有这样的能力呢？这就必须依靠员工的创意。企业要塑造一个人人敢勇于提出“异见”的环境，不管是平庸或疯狂的意见 (Crazy idea)，大家都愿意倾听。在员工创意不被抹杀的环境下，员工有机会实现自己的创意，这是员工获得成就感的来源，工作也将因此变得非常有

趣，员工有了活力，人人都变成人财，企业当然就能不断成长下去。

经营中最难获得的是“优秀人财”。一旦企业有了人财，其他的经营资源就不会有问题，简单地说，企业有人财就一切都好办。不过这个前提是，领导者必须有领导力，因为有领导力（Leadership）的领导者毕竟是少数。许多经营者长叹有钱也请不动人财，或者是留不住人财，这是为什么呢？事实上，钱只能满足员工基本物质上的需求，却不能满足心理上的需求，员工需要一个被尊重、可以发挥所长的工作舞台，没有舞台，他们的工作就不会有活力，没有活力的员工，当然就称不上人财，所以，有想法的人当然不肯被埋没，这就是企业留不住人财的原因。

美国管理大师杜拉克说：“企业存在的意义，在于满足顾客的需求。”而我相信，能追求“真”、“爱”、“美”的企业，就能不断地满足更多顾客的需求，企业的成长当然永远也不会受限。

非常高兴看到清华大学杨斌博士这些年来所撰写的这一系列有关企业伦理和企业文化方面的文章，正是从“真”、“爱”、“美”诸方面来探讨企业永续经营的法则。每篇短文从时下焦点事件而起，却又深入企业“第六伦”的内里，其中多是教训反思，当更能令企业领导者学习前车之鉴，避免重蹈覆辙。

身为当今企业的领导人，绝不可忽视自己的责任与使命，领导者是一个企业价值观的示范者。如果经营者本身迷恋炒作股票，又如何禁止员工大玩六合彩？如果经营者无心对企业竞争力锻造，又如何要求员工忠于企业？

如果企业能在本地社区扮演一个好市民，回馈乡里，它就能成为一个全球性的企业；但相反地制造环境污染、炒地皮、任意解雇员工，就

可能成为一个“人人喊打”的企业。

而这一切都操之于领导者手上。

所以，我很高兴把杨斌博士这本《企业猝死》推荐给中国的管理者和渴望成为管理者的MBA学生们，推荐给希望推动企业走向国际的企业家与高级经营者，特别地推荐给中国21世纪的领导者。希望我们能够抓住推动企业追求“真”、“爱”、“美”的最好时机！

石滋宜

全球华人竞争力基金会董事长



推荐序二

于细微处窥探商业伦理之堂奥

我认识杨斌博士已有数年，常有机会相聚，饭前餐后，在一起“胡侃”，久而久之发现他研究管理的视角独特、观察入微、感悟良多。我研究“战略管理”，他研究“商业伦理”，这两门课都属于管理专业的综合性课程，且在抉择原则选取问题上交叉，这使我们在观念、思路上有许多共鸣。所以，这次杨斌博士有文集出版，让我写个序，只好恭敬不如从命了。

我真认真拜读了杨斌博士Email给我的文稿。乍一看，文稿所涉及的几乎都是人们常见的不起眼管理小事，如：跳槽、点子、托儿、隐私、广告等；细思量，却让人小中见大，于细微处窥探商业伦理之堂奥。再加上，作者运笔的深入浅出、幽默流畅，更有引人入胜、促人思考之妙。以下所录就是我在阅读杨斌文稿过程中的点滴感思。

首先，“商业伦理”问题既难以回避，又不能简单排序。“商业伦理”以“商德”为主要研究对象，这似乎很容易让人将其与“道德说教”挂

起钩来，在心灵深处不免生出些许敬而远之的感觉。即使如此，“商德”作为指导与支配人们商业行为的深层价值基础，仍是每个人都必须面临的选择，并在人们有意或无意间左右着他们的一举一动。观察特定时刻的社会群体行为，可以发现有人重道义，有人重功利，有人重直觉，这些多重伦理准则之间无简单对错优劣之分，却影响与困惑着人们的选择；观察同一个体在不同时点的行为，可以发现其对于不同伦理准则排序是变化的。所以，妥善处理商业伦理问题的关键在于通过相互沟通、相互理解，形成能够兼顾多方要求的规则与范式，求得个人、组织、社会、自然、生态的长期协同发展。

第二，“商业伦理”受时、空、制度因素的影响，不能仅仅依赖于个人道德自律。从静态角度看，不考虑未来影响，就一次性商业关系处理而言，损人利己、不讲商德者有可能受益。而从动态角度看，在任何的一次性商业关系处理中，如果损人利己、不顾商德，均会被人们记在他的信誉账上，并可能通过群起而攻之，不再与其往来，甚至绳之以法等来加以报应。这意味着如果人们经常碰面、持续共事，相互之间存在着利害互赖报应关系，则不注重商德者将损人必害己，并可能无法立足于社会。由此可见，各商业主体相互之间关系的持续性与报应的存在性，可使商业伦理问题演变成为事实上的长、短期利害权衡取舍问题，也正因为如此，作为理性考虑，可将商业信誉建设看成是一种投资决策行为。

第三，“商业伦理”是在个人、组织、社会等互动作用过程中形成的。例如：根据经济学中的委托—代理理论，信息不对称会导致“道德危机”，似乎只有通过制度设计才能部分解决这一问题。但从商业伦理互动的角度看，似乎没有双向公平、诚信的合作态度，光靠制度设计是永远也解

决不了信息不对称问题的。显然，如果双方相互信赖，“信息不对称”是可以通过有效沟通自然消除的。这意味着，此类问题可分解成表里两个层次，它们之间所存在的是相互补充、相互依赖，并且常常是相互作用、互为因果的联系，借用比较时髦的说法是“复杂的非线性动力学”关系，显然，这用简单的“先有鸡后有蛋”或者“先有蛋后有鸡”的线性思维是无法解释的。

第四，“商业伦理”建设需对传统文化进行扬弃，考虑现实可操作性，并反映市场经济发展要求。商业伦理形成以公平竞争等制度环境为前提，从这个角度看，尽管我国传统文化所涉的三教九流、诸子百家等都有许多关于道德方面的论述，但还是不足以构建支撑商业运作的完整伦理框架。因为，这些论述更多地强调的是个人内修，而不是制度上的平等，所以实践中处处可见人际不平等的提法与现象。如：法是“王法”，以少数人意志来规范大多数人的行为，这常常比没有法更糟！人分三、六、九等，无论是“劳心者治人，劳力者治于人”，还是“卑贱者最聪明，高贵者最愚蠢”，其隐含的都是带有歧视性的价值观。德是“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，当然这是让老百姓自我要求的，而惟此王公贵族才能“先天下之乐而乐，后天下之忧而忧”。

第五，“商业伦理”建设需“以人为本，以德为先，以法为准”。在这里，“人、德、法”这三者是一个有机整体，需综合考虑，不可偏废，否则会陷于教条，而我国古代有关道德论述的局限性也正在于此。如：儒家的内圣外王“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”，重视“克己复礼”，但其最终价值归宿却是君王的承认。道家的“夫唯不争，故天下莫人之与之争”，“柔胜刚，弱胜强”，离开公平制度保

障，只能是空想。道家主张“以德报怨”来感化他人，但若不能感化怎么办？而且“以德报怨”又拿什么去报“德”呢？若还是“以德报德”，这显然有悖人际交往的公平无歧视原则。释家倡导“与人为善”，又恐被“恶”利用，提出“因果报应”思想，使得“善、恶”终有报。但问题是这种报应并非建立在“当下”的制度现报上，而是凭借虚无的“来世轮回”。若每个“当下”都不报应，又有谁会相信“来世”之报，这实际上就使得释家的报应失去了现实根基。

第六，“商业伦理”建设对个人重在人格自律，对组织与社会重在制度环境。我比较赞成这样一种观点，在道德上，社会以公认的最低准则来要求，低于最低准则的行为应该受到道义的谴责；在执法上，社会要以是否违法作为基本依据，只要触犯就加以惩处。制度环境的作用在于让不讲商德者在市场中寸步难行，你想骗一把、蒙一下就溜，没门！你干了损人利己或者有悖商德之事，即使装死躺下（指某些企业故意以破产关门、改名换姓逃避责任行为），也要将你找到，通过法律等讨回公道；即使你东骗一把西骗一把，也有全国甚至世界司法合作体系对你进行报应。这时看你还敢不敢害人，敢不敢逃避社会责任。当然，不容否认，尽管如此，在法律要求与道德要求之间也还是存有很大的个人选择空间，这就需要有个人的人格自律来把握商业行为的伦理尺度。

总之，商业伦理是谁也回避不了的，它存在于人际互动之中，经常造成人们心理困惑；商业伦理建设与时、空、制度有关，但每个人都可以是有为的，当然，这取决于你图一时之小利，还是一世之成功；商业伦理准则具有多重性，根据不同情景，对这些准则保持敏感性，将能为你个人与企业的发展提供助力；商业伦理不能简单地借鉴中国传统文化

中的道德理论，需要考虑市场经济的公平竞争要求。显然，我国加入WTO后，企业更需关注与处理好商业伦理问题，这个意义上看，杨斌博士的文集出版正逢其时，至少可对我国企业商业伦理建设起到一定的暮鼓晨钟般的警戒提示与操作指导作用。

当然，好茶需你自己去品，好书靠你自己去读。以平常心，观异常事，得非凡之感悟。如果你能以逍遥超脱的态度去读杨斌博士的书，定会给你有荡气迴肠、快意渲爽之喜；如果你以对号入座的方式去读，则可能会使你有心生抵触、身陷其中之忧。但喜者不必自命清贵，忧者亦无需自叹浊贱，因为，商业伦理解剖只提供观察思考的角度，绝不妄下清浊贵贱之断言。为商靠人，做人有道，通过本书的阅读，只消我们能在“商业伦理”感悟中，更明白些许为人、处事、经世之道，至少做到在追求个人亨达时不以牺牲他人利益为代价，那么对你的人生充实与企业的持续发展，都可算是功德无量、善莫大矣！

项保华

复旦大学、浙江大学双聘教授



前言

伦理病因的企业猝死

在美国，演讲起头或者佐餐助兴，传统上有两类笑话作为调剂——不是政治笑话和黄段子——而是有关律师、汽车经纪，因为公众普遍觉得他们无信用、无立场可言，实在该取笑作弄一下。到了2002年，又多了第三类。“小学校有时会让孩子的父母签字证明学生确实完成了某些不用书写的作业，比如朗诵或是跑步；但是小P拿着他爸爸的签字去学校，却被老师退回来了”，“为什么？”包袱一抖，“因为小P的爸爸是个大公司的CEO”。以CEO为代表的高级管理层，因为这一年来企业丑闻的高曝光度，而成为遭人嘲弄的新热门。

不只是拿CEO开涮这么简单。大型公司，明星企业，很多看上去欣欣向荣，前景美妙，因为作假、欺骗、歧视、破坏环境、缺乏社会公德、伤害消费者安全，而在瞬间爆发伦理危机，严重者突然死亡——在医学上把由于体内潜在的疾病而引起的突然死亡，称作猝死；侥幸以购并、重组或者各种方式度过危机者，其品牌或者形象也多以死亡了结——还

是死路一条。最近一年来，安然公司、安达信会计、世通、雪印乳业、郑百文、南京冠生园……

数出这些名字似乎很轻松，但是倘若我们用心去观察，贴近这些因“企业猝死”而倾家荡产的投资者、生计无着的前雇员、唉声叹气的业主，计算一下长时间呕心沥血殚精竭虑打造而瞬间化为乌有的无形资产——如果你是一个企业管理者，一个管理学习者，哪怕只是对管理感兴趣的一位读者，都清楚地知道这意味着什么，内心深处也一定会感受到些什么。

事实上，这些“企业猝死”的病因并非什么新问题，尽管手法时有变换，根子却始终在悖伦上。之所以多发猝死而不是慢性病，大概与伦理与企业形象“易碎品”的特质有关——本该轻拿轻放，你却偏不以为然。而“企业伦理危机”的周期性大规模爆发^①，形成颇具公众影响力的“猝死”浪潮，也通常会使伦理话题由隐入显，成为普通百姓街谈巷议的焦点。这当然是重要而难得的伦理理念传播机遇；20世纪70年代正是因为美国企业产品安全问题大曝光，商业伦理这回事情才登堂入室，进入到大部分北美商学院的课程中。不过，2002年这一次，商学院面临更严厉的诘问^②，面对这么多伦理缺失，这些“出事”的CEO又多是MBA出身，当初说到商学院的培养如何神奇时他们是正面证据，这个节骨眼上难道你要说自己没有责任吗？

① 前几日，刚听了瑟罗教授（MIT斯隆管理学院前院长）的观点，经济低迷时，丑闻容易丛生；其因有二：一是在经济滑坡时，公司管理层为了保证有让市场觉得好看的报表出来而玩弄数字游戏；二是公众财富缩水，心理上很需要有人来对此负责，而作假行为就适时地成为恰当的罪魁。

② 2002年夏季的《商业周刊》多期的封面文章都以此为主题，记者并到各著名商学院中询问院长、商业伦理教授以及学生们的看法。

对于企业猝死，商学院的角色不是“替罪羊”^①，但更不能推脱逃避。问题是，商学院总被人说成是教人如何赚钱的机构——当然也有人讥讽说是不会赚钱的人教人如何赚钱的场所^②——“伦理似乎对于赚钱没有直截了当、立竿见影的帮助？”很多人这么问到。我曾经做过一次调查，请学管理的学生放手自行设计课程目录，结果，伦理课程不见踪影。有学生解释道，“伦理算不上是种‘本事’，可我上学是来学本事的啊”。

我请他试想一辆没有制动装置的车。企业的目的不只是开快车，尽可能地加速。要想安全到达目的地，方向盘使你做正确的事，制动装置使车变成你能驾驭的工具，而不是祸害社会的凶器。伦理可能不是某些人头脑里分类中的“本事”，但是以行走江湖建功立业而言，本事恐怕远不是全部，本色与本分一个也不能少。

说个故事。今年春节那天，我在斯隆管理学院听一场雀巢全球副总裁的演讲。听众很多，讲者也兴致盎然。但是，一到问答阶段，马上后排站出几位女士，接连抛出多个连珠炮的问题，未等回答，副总裁的脸色已变，而场面也一度混乱。什么问题，似乎说到痛处？

问题把大家带回到1977年，那一年，在美国爆发了一场著名的“抵制雀巢产品”的运动。美国婴儿奶制品行动联合会的会员到处劝说美国公民不要购买“雀巢”产品，批评这家瑞士公司在发展中国家有不道德的商业行为。对此，雀巢公司不以为然，只是一味地为自己辩护，没成

① 《商业周刊》记者的说法。历史上，每到经济出现不景气，媒体就会拿商学院的培养目标、培养质量问题做文章，“商学院是否应对经济不景气负责”的批评就会出现。

② 西人常用George Bernard Shaw的话来嘲讽与自嘲——“He who can, does. He who cannot, teaches.”

想却遭到了新闻媒介更猛烈地抨击。整个危机一直持续了10年之久，如有位美国新闻记者米尔顿·莫斯科维兹所言，“抵制雀巢产品”运动是“有史以来人们向大型跨国公司发起的一场最为激烈和最动感情的战斗”。直到1984年，雀巢公司终于承认并实施世界卫生组织有关经销母乳替代品的国际法规，国际抵制雀巢产品运动委员会才宣布结束抵制运动。

让我们关注事件中的三个细节：其一，当婴儿奶制品问题在1970年第一次被人们提出来时，雀巢公司试图把它作为营养健康问题予以处理，公司提供不少科学和有关的数据分析，但问题并没得到解决，人们因为感到雀巢公司忽视了他们合法和严肃的要求而对公司敌意倍增；其二，当瑞士的一个不大的社会活动组织指责雀巢产品“杀婴”时，雀巢公司以“诽谤罪”起诉该组织且打赢了官司，但那份长长的公开判决书使得这场法律上的胜利变成了公司的一起危机，它直接导致了人们对其产品的抵制运动；其三，待更多的社会团体加入了进来后，雀巢事件被定位成一个严重的社会问题，雀巢被指责是一家“只关心赚钱，而不管人们的死活”的企业，成了社会活动家批判商业社会的靶子，成了反面企业典型。

这几位后排女士的发问，除了回顾这段历史之外，又给出了一些新的证据，质疑雀巢公司的某些正在进行中的营销活动有悖伦理；她们一边说，一边就开始散发书面材料。演讲在一位女士激动地质问“作为这样一家企业的高层，难道你没有一点善良与同情心吗？”中草草结束，原定随后的简餐招待会虽然继续进行，却成了更多人讨论这些女士所提的问题与阅读她们散发的资料的另一场报告会了。

在商学院里，发生这个冲突场面，意外、有趣之余，还是能够引发