

哈佛商学案例精选集
Harvard Business School Case Selections

商务基础系列
Business Fundamentals Series

伦理化商业决策

*Making Ethical Business
Decisions*

小约瑟夫·L·巴达拉科 (Joseph L. Badaracco, Jr.)

玛丽·C·金泰尔 (Mary C. Gentile)

等 编写

吴易明 张巨勇 译

哈佛商学院案例精选集
Harvard Business School Case Selections
商务基础系列
Business Fundamentals Series

伦理化商业决策

*Making Ethical Business
Decisions*

小约瑟夫·L·巴达拉科 (Joseph L. Badaracco, Jr.) 等 编写
玛丽·C·金泰尔 (Mary C. Gentile)
吴易明 张巨勇 译

05
10
01

图书在版编目 (CIP) 数据

伦理化商业决策/巴达拉科等编写; 吴易明, 张巨勇译.

北京: 中国人民大学出版社, 2003

(哈佛商学案例精选集. 商务基础系列)

ISBN 7-300-04477-8/F · 1361

I. 伦…

II. ①巴… ②吴… ③张…

III. 商业经营-经营决策-伦理学

IV. B82-053

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 047664 号

哈佛商学案例精选集

商务基础系列

伦理化商业决策

小约瑟夫·L·巴达拉科 玛丽·C·金泰尔 等 编写

吴易明 张巨勇 译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-62515351 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷厂		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2003 年 7 月第 1 版
印 张	9.75 插页 2	印 次	2003 年 7 月第 1 次印刷
字 数	133 000	定 价	28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

《哈佛商学案例精选集》

出版说明

案例教学由哈佛大学首创，此后迅速在全美乃至全球得到认可和采用，现已日臻成熟和完善。其中，由哈佛商学院主编的哈佛商学案例以其起步早、发展完备、实战性强而在教学中得到了广泛的应用，在美国培养出了无数业绩卓著的企业经理人才。哈佛商学院的所有案例，均是由长期浸润于企业管理某一领域的资深教师，从精选的典型企业里搜集大量翔实的一手资料，经整理论证而成，有的甚至历数载方成，可谓浓缩理论与实战经验之精华，有窥案例之一斑而见商界全豹之效，深受众多 MBA 学生和企业经理人的喜爱，以至于现在国内出版市场上充斥着大量的所谓的哈佛商学院案例、哈佛商学院案例教程。

为了将真正的哈佛商学案例介绍给广大中国读者，经过哈佛商学院出版社的慎重考察，中国人民大学出版社有幸成为唯一一家经过哈佛商学院出版社正式授权在中国出版哈佛商学院案例的出版单位。

在案例翻译出版的过程中，我们接触了一些当年曾就读于哈佛商学院，今天或鏖战于商海，或执教于讲坛的哈佛 MBA，他





们对哈佛商学院案例的赞誉之辞发自肺腑。这里我们摘录二三，以飨读者。

哈佛案例是美国商业文化基因的载体。案例的结构是这一文化的骨架；案例的内容是这一文化的血肉；而案例的教学方式则是这一文化的灵魂。它是以案例教学方法来实现个人与组织的学习进而实现商业文化的传播与演进的。

——陈小悦，国家会计学院副院长 HBS AMP 160

很多哈佛商学案例我买了两次，在读 MBA 的两年里，我认为这些案例枯燥乏味，毕业时我把案例全扔了。在毕业后工作、创业和财富积累的十年中，我一次又一次地把以前扔掉的案例买了回来，才真正体会到了哈佛案例的价值。现在，我认为我花了6万多美元和两年时间攻读 MBA 的最大收获是：我知道了哈佛案例的存在。

——陈韦明，HBS MBA 1993

案例教学最有效地解决了知识与实践的转换。无法实践的知识只是昨天的鱼。

案例学的是策略思维和解决问题的方法，培养的是综合领导能力。

——刘亭，HBS 1986

脑与脑的抗衡，口与口的交锋，心与心的碰撞。哈佛商学案例从真实走向真实，从挑战走向挑战，为世界塑造高品质的个人，高品质的企业，高品质的社会。

——古青，HBS 2001, Medtronic Inc.

阅读着这些文字，在感动之余，我们深感所肩负的使命之重大。作为一家大学出版社，我们希望引进哈佛商学院管理案例能



达到以下三个目的:

一是萃取西方文化之精华,借鉴美国乃至西方企业经营的成功经验和培养职业经理人的方法,尽快打造出中国的职业经理人队伍,推进中国企业融入国际市场的进程。哈佛商学案例是MBA、EMBA课堂上进行讨论的蓝本,通过阅读案例,可以体味到很多管理的精髓和管理世界中的精妙之处。

二是推进中国管理教育的教学改革。案例教学被中国教育主管部门倡导多年,但由于缺乏成熟的案例及不熟悉案例教学方法等原因,尽管大家对案例教学在培养学生的实战能力方面能够达成共识,但案例教学仍然没有被广泛采用。我们此次不仅引进哈佛案例,同时将加大与哈佛商学院出版社的合作力度,不失时机地聘请哈佛商学院教授就案例教学进行培训,从而普及案例教学法。

三是推动中国本土案例的编写。我们引进哈佛商学院的经典案例,有助于国内学者借鉴其编写经验、写作原则和方法,通过对处于转型时期的中国企业管理经验的总结,编写出高水平的本土案例,这样,不仅能提升中国企业的管理水平,而且能使中国企业的案例走入哈佛商学院的课堂,成为世界了解中国的窗口。

首批出版的这套《哈佛商学案例精选集》,收录了哈佛商学院最近几年推出的案例,囊括了案例研究的最新成果,分为两大系列——商务基础系列和实务系列。商务基础系列共有12本书,分为12个主题。该系列作为对企业管理基础知识的介绍,并未局限于传统教科书的风格,而是通过对案例的合理设计、编写,将基础知识融入到对各个具体案例的分析中,有利于增强读者对基础知识把握和实际运用的能力。实务系列共有9本书,收录了来自9个行业的最新案例。在这些案例中,各企业或多或少都面临着市场的挑战。对于如何应对这些挑战,没有一个简单而现成的答案,因此,需要读者伴随案例中的经理人一道去努力寻求解决方法。

我们真诚地希望这套《哈佛商学案例精选集》能得到大家的认可,并成为我们结交众多中外管理学界和企业界朋友的桥梁。

中国人民大学出版社

2003年5月

“商务基础系列” 使用说明

欢迎选用哈佛商学院出版的商务基础系列丛书！

本系列是专门为 MBA 开发的，并已列入哈佛商学院的现行课程计划。哈佛商学院的课程计划，在很大程度上依赖于案例教学法。利用这种方法，学生可以分析和讨论有关实际管理情景的第一手报告。学生还可以洞悉经理从事的最基本的工作：如何测量业绩？如何做出选择？如何组织各项活动？在哈佛商学院，经常运用背景文章——其中描述了各个商务过程、各种管理技术和产业的情况，来讲授这些最基本的工作。

该系列丛书中的各个专辑，不求大而全，但求代表商务的根本基础。每个专辑包含几篇文章，或许是一两篇论文。它们提供了理解特定的商务课题或管理职能的架构。

商务并不是一种真正意义上的科学。人们所拥有的商务知识，来自他们在多年亲身实践中积累的经验和观察结果。这些专辑的目标是利用与哈佛商学院教学中使用的相同的资料，为人们展现出一个过去和未来的体验架构。





各个商务基础专辑既可以自学，也可以用于培训。如果读者想利用该专辑自学，我们已经为每份读物准备好了概要、要点、学习目标和思考题，以帮助学习者起步。如果将这些读物用做贵公司培训计划的一部分，使用者会发现，它是用于讨论和小组作业的一笔丰富的资源。

读者可以在我们的网站上搜寻更多的相关资料。我们的网址是：www.hbsp.harvard.edu。我们衷心地希望读者获得丰富多彩的学习体验。

哈佛商学院

译者序

在市场经济中，人与人之间是以诚相待，还是尔虞我诈？商业伦理有无存在的必要？随着企业竞争愈演愈烈，人们为什么愈益难以判断哪些竞争手段合乎商业伦理，哪些有悖伦理？

从 20 世纪 70 年代开始，世界各国就有学者专门从事商业伦理的研究，发表了有关商业伦理的专题文章，出版了有关商业伦理的专题杂志和教科书；同时产生了以商业伦理为研究课题的社会团体。在中国，商业伦理的研究开始于 80 年代，当时这种研究还主要限于学术界，缺乏有规模和系统的研究。在现实社会中，长期以来那种曾被社会成员遵守的奉献型经济伦理观念，在很短的时间内就土崩瓦解了，并被一切围绕功利目的进行取舍的价值判断标准所取代。

在市场经济条件下，商业伦理应该成为企业遵循的美德。然而，目前在中国企业商业伦理的关系中存在的主要问题是，企业经营者对商业伦理的熟悉程度不够，对商业伦理规则尚处在低水平的自发遵循状态，对商业伦理的重要性的认识与对实际生活中非道德商业行为的过度容忍形成强烈反差；良好的商业伦理体系为经营者所向往，不良道德习气则被主要归咎于社会环境作用，



经营者缺乏道德自省是企业经营中不道德现象蔓延的重要原因；商业伦理规则的制度化水平不高，规则制定的主要推动力是企业的高级管理层与上级单位，缺乏对企业全体成员的道德诉求的整合，从而将商业伦理规则只作为某种工具性的管理手段，而难以使其成为企业从业人员由衷接受的共同准则。

本书作者采用理论讲解与案例分析相结合的方式，深入浅出地阐述了商业决策中与伦理有关的问题。本书由相对独立的五篇文章组成，作者分别围绕商业的规范基础、没有说教的道德规范、性格塑造的戒律、管理效率与多样性以及信息技术应用中出现的伦理问题等展开讨论，使读者通过阅读，在较短的时间内了解如何将伦理内容纳入到商业决策框架中去。尤其值得推介的是附录中的案例均发生在 20 世纪 80 年代后期，其伦理含义对进入 21 世纪的中国企业来说，特别具有借鉴意义。

我们非常高兴地接受中国人民大学出版社的委托，负责本书的翻译工作。其中，张巨勇翻译了第 1~4 篇文章，吴易明翻译了第 5 篇文章和附录部分。全书由吴易明审校。

感谢中国人民大学出版社费小琳、熊鲜菊两位老师对我们的大力支持和帮助，她们在全书翻译过程中给我们提出了许多有益的建议。

由于商业伦理涉及的学科较多，囿于我们的知识水平，对于翻译中的不当之处，恳请读者予以指正。

2003 年 5 月

目 录

商业的规范基础	1
没有说教的道德规范	35
性格塑造的戒律	59
管理效率与多样性:个人选择	81
组织中的信息技术:伦理与政策中即将出现的问题	99
附录	119



商业的规范基础

J. G. 迪斯
(J. G. Dees)



MAKING ETHICAL BUSINESS DECISIONS



概要

为什么会有商业存在？是为了最大限度地营利吗？还是为了提供公共产品？或是为了满足客户的需求？或是上述的综合？为了追求上述目标，需要对商业活动进行怎样的限制？商业本身需对自己进行怎样的限制？本文作者认为，从经理们如何回答这些问题，就可以推断出他们是如何进行商业决策的。

要点

商业的目标

利润最大化

利润最大化的取舍

是否存在着一个惟一适用的目标函数？

商业决策的约束条件

超越习俗：建立一种批判的道德观

约束条件和公司绩效

管理上的挑战

学习目标

阅读本文，完成下列思考题，经理们将能够：

- 了解从事商业活动与经理们所追求的各种目标，并思考哪些目标是最重要的。
- 了解法律和社会方面对商业目标的限制，这些限制是如何影响他们的决策的。
- 评估企业文化如何支持或约束该企业使命的履行。

思考题

- 商业行为应该追求怎样的目标？为什么？





- 在实现目标的过程中，应对商业行为作出哪些限制？为什么？
- 1970 年，经济学家米尔顿·弗里德曼在《纽约时代》杂志上发表了一篇文章，题目为《企业的社会责任是增加其利润》。你同意这个观点吗？企业的社会责任是什么？





商业的规范基础*

商业在资本主义社会中的正确作用是什么？

这一问题在资本主义发展初期就引起了争论，而如今，这种讨论就更为重要了。如何回答这个问题对于作出管理决策和制定经济政策有着重要的意义，因为这个问题的答案给出了商业的规范基础。本文总结了一些可以完整或者部分回答此问题的观点。在介绍这些观点时，本文为这个问题提供了思考的框架，人们可以以此为出发点，并在大量参考原始文献的基础上对此问题作进一步的探讨。

首先，我们应当对概念作出定义。企业是指任何私人（有时称为“所有者”）提供风险资本并获取所创造的净经济价值的组织。商业旨在通过自我筹资，并通过由市场交易而获得的资源来产生足够多的收益以弥补所有的成本，并能为资本提供者带来回报。资本主义社会是严重依赖商业来生产和分配产品和服务的社会。资本主义社会在规制、组织、管理和增加商业行为等方面的做法有很大的差异。资本主义〔经济〕在不同国家采取不同的形

* 研究助理詹纳·伊莱亚斯（Jaan Elias）和 J. G. 迪斯教授准备了此篇文章。





式，例如，在日本、美国、德国、瑞典、新加坡都不一样。实际上，这些不同国家之间的差异可能反映了对商业作用有着不同的潜在的规范假定。

可以从两个角度来对商业的规范哲学进行有益的分析。第一个角度是对商业及其经理人所追求的适当目标进行定义。这里的中心问题是把利润作为主要的还是惟一的目标。第二个角度对商业行为的适当限制进行描述。这些规范应当用来指导商业性决策。中心问题是，法律的功能是对如何进行限制提供完全的指导。尽管这样解析商业的规范哲学显得有些过于牵强，但是从这两个方面分别对不同观点进行比较确实会使问题更清楚。对于我们在文章开始时提出的问题，任何综合性的答案都要同时涉及两个方面。

商业的目标

商业的恰当目标到底应当是什么，对这一问题的争论经常是围绕着“商业的目标仅仅是使利润最大化”这一说法而展开的。有人认为使利润最大化的目标是很自然的、有说服力的；而有人则认为这一目标并不令人鼓舞，而且太狭隘了。人们提出了很多的替代目标。本小节内容是解释利润最大化目标的各种原理基础，并对提出的替代观点进行概括。最后提出的问题是，是不是任何商业都要采用同样的目标函数。

利润最大化

将利润最大化看做是商业恰当目标的理念是建立在三种在逻辑上截然不同的推论之上的。第一种推论主要针对决策权，认为一些公民（股票持有者或者经济剩余的拥有者）比其他人有优先权，而这些公民希望获得利润。第二种推论强调社会福利，认为如果商业以利润为中心，则我们会生活得更好。第三种推论强调竞争的现实，认为不论厂商是否愿意将利润作为主要目标，现实都会迫使它们这样做。许多利润最大化的支持者都接受这三种论点。



从产权到契约联系 产权理论是许多利润最大化支持者的理论基础，它起源于约翰·洛克（John Locke）的著作。洛克认为：“人们联合起来成立国家，将自己置身于政府管理之下……最大的、最主要的结果就是对其财产的保护。”洛克将私有财产视为自然权利，认为它产生于个人生存的需要以及个人有索取、改造自然环境来维持生计的权利。更进一步，洛克推崇契约自由，认为只要不妨碍他人的财产权利，人们就可以自由订立契约来使用他们的财产。

如果把洛克关于财产的观点和经济学的假设结合在一起，会得到利润最大化应该是商业首要目标的结论。产权的支持者认为商业仅仅是私人产权的所有者（经营者、合伙人或股东）为了自身利益而采取的另外一种使用私人财产的形式。由于个体理性的经济模型往往假定每个人把增加个人的财富比其他任何目标都看得更重要，以此类推，理论家就假定商业所有者把利润最大化看做最重要的目标。实际上，大多数经济学家认为厂商是单纯追求利润最大的实体，这意味着作为商业所有者的雇员的经理，不仅应当而且实际上确实也是尽其所能使利润最大化。米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman, 1970）阐述了这种思想：

在一个企业自由、财产私有的制度中，公司经理是商业所有者的雇员。经理对他的雇主负有直接的责任。其责任就是根据所有者的意愿来经营商业，其意愿一般来说是在遵守社会基本规则（表现为法律或者伦理习俗）的基础上尽可能地赚钱。

但是，对于商业所有权的产权观很难应用于管理资本主义时代。尽管把小商业的业主称为“所有者”很直观，但要认为一个大的、现代公司的股东与小商业拥有同样的关系就有问题了。和所有者不同，公司股东的控制权有限，使用公司财产的权利有限，对公司的责任有限。许多（如果不是大多数）人都缺少关于公司运作的详细信息。由于持股是一种被动的所有权形式，伯利和米恩斯（Berle and Means, 1932）认为“被动财产的所有者（股东），放弃了对主动财产（公司）的控制与职责，从而放弃了

