



高级商务英语系列教材

总主编 叶兴国 王光林



高级综合商务英语

An Integrated Course
of Advanced Business English **2**

主编 徐凯

外语教学与研究出版社
FOREIGN LANGUAGE TEACHING AND RESEARCH PRESS



高级商务英语系列教材

总主编：叶兴国 王光林

高级综合商务英语

An Integrated Course of Advanced Business English

2

主 编：徐 凯

副主编：毛 静

编 者：孟娇娇 惠文涛

李国华 毛 静 徐 凯

外语教学与研究出版社

FOREIGN LANGUAGE TEACHING AND RESEARCH PRESS

北京 BEIJING

图书在版编目 (CIP) 数据

高级综合商务英语. 2 / 徐凯主编 ; 孟娇娇等编. — 北京 : 外语教学与研究出版社, 2013.12

高级商务英语系列教材 / 叶兴国, 王光林主编
ISBN 978-7-5135-3864-0

I. ①高… II. ①徐… ②孟… III. ①商务-英语-高等学校-教材
IV. ①H31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 306153 号

出版人 蔡剑峰
项目负责 任 佼
责任编辑 任 佼 万健玲
封面设计 刘海波
版式设计 梁 东
出版发行 外语教学与研究出版社
社 址 北京市西三环北路 19 号 (100089)
网 址 <http://www.fltrp.com>
印 刷 保定市中国画美凯印刷有限公司
开 本 787 × 1092 1/16
印 张 20
版 次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5135-3864-0
定 价 48.90 元 (附 MP3 光盘一张)

购书咨询: (010) 88819929 电子邮箱: club@fltrp.com

外研书店: <http://www.fltrpstore.com>

凡印刷、装订质量问题, 请联系印制部

联系电话: (010) 61207896 电子邮箱: zhijian@fltrp.com

凡侵权、盗版书籍线索, 请联系我社法律事务部

举报电话: (010) 88817519 电子邮箱: banquan@fltrp.com

法律顾问: 立方律师事务所 刘旭东律师

中咨律师事务所 殷 斌律师

物料号: 238640001

序言

我国的英语教育为国家的经济社会发展作出了重要贡献。正如一位著名英语教育家所言，在经济、科技等领域的每一项重大进展背后，都活跃着一批接受过英语专业教育的人才。但是，随着经济社会的迅猛发展和变化，特别是随着英语专业教育规模的急剧扩大和教育改革的不断深入，英语专业教育在赢得喝彩的同时也招来了诟病。从20世纪90年代开始，英语教育界的有识之士开始关注英语专业人才的培养模式问题。他们关注的焦点是英语专业应该培养什么样的人、培养多少人和怎么培养人。

英语教育家关注的问题，就其本质而言，与经济学家关注的问题不谋而合。根据微观经济学的基本理念，在一个竞争性的市场环境中，对处于微观经济层面的企业来讲，生产什么和生产多少是一个关系到企业存亡的问题；而怎么生产则是一个事关企业得失的问题。微观经济学的这一基本理念并不是说怎么生产的问题不重要，对一个企业来说，和生产什么、生产多少一样，怎么生产也是一个事关存亡的问题。但是，在一个竞争性的市场环境中，生产什么和生产多少的问题相对企业的存亡来说，是一个快变量。如果生产什么和生产多少搞错了，怎么生产的问题解决得再好，产品销不出去，企业也会即刻倒闭；而怎么生产的问题相对企业的存亡来说，是一个慢变量。如果生产什么和生产多少搞对了，就会有时间和条件去逐步解决怎么生产的问题。当然，如果怎么生产的问题长期得不到解决，企业也会在市场竞争中失败，但对企业经营者的决策来讲，解决怎么生产的问题与解决生产什么和生产多少的问题有完全不同的含义。

如果仅仅从在竞争性环境下发展的角度来观察英语专业管理层的决策过程，微观经济学的这一基本理念同样也适用于英语专业人才的培养。目前，全国开设英语专业的高校超过一千所，在校接受英语专业教育的学生有数十万之多。社会对英语专业人才的接受程度呈两极分化态势。一方面，2011年凤凰网和中国雅虎等媒体发布的“中国高校本科毕业生薪酬TOP24排行榜”和“高校真实就业率排行”表明，一批以外语特别是英语教育见长或英语教育特色鲜明的外语院校的毕业生在就业和薪酬方面表现

出了强大的竞争力(全国外语院校协作组的17所外语院校仅占全国本科高校总数的1.5%,进入上述两个榜单的外语院校协作组成员分别有8所和5所,分别占上榜院校的33.3%和25%);另一方面,社会上传言英语专业毕业生就业难,2010年教育部阳光高考网站把英语专业列为失业量较大,就业率持续走低,且薪资较低的高失业风险型专业。

这组数据向我们昭示:在竞争日趋激烈的环境下,企业界由于没有解决好“生产什么和生产多少”问题而遭淘汰的案例也有可能出现在英语教育界出现;在英语专业教育规模不断扩大的形势下,千校一面的培养模式亟待改变;环境已经发生了历史性的深刻变化,英语专业人才培养模式应该随着环境的变化而变化。

举办英语专业教育的众多所高等院校尽管是在同一个专业名称下实施教育,但这些院校在国家投资力度、学科门类、隶属关系、办学形式、办学体制、科研规模、所处区域、办学水平和服务层次等方面存在巨大差异。每一所高校都可以用矩阵式的排列从两个维度来描述类与型。即使同一类型院校,其办学基础和办学特色也往往各自不同。不同的大学有不同的历史和现实条件,发展轨迹和基础条件各不相同,所处的地域也不同,在长期的办学过程中都已形成了各自的特色和优势。每个学校只要找准自己的角色定位,选择适合自己的办学模式和发展路径,办出特色,办出水平,用特色鲜明的人才培养规格去满足各种细分的市场需求,就能赢得地位和尊敬。反之,如果培养出来的英语专业人才规格千校一面,势必造成英语专业人才的积压和贬值,对国家、院系和学生个人的发展都会产生不利的影响。

为顺应各种历史性的深刻变化,各英语院系的专业人才培养模式正呈现多样化和个性化发展的趋势。改革方案虽各有特色,但就其方向而言,大致可以分为两类:有的院系主张主动为社会经济发展服务,培养复合型英语人才;有的主张正本清源,回归英语学科本质。各种主张都是各院系理性思考和选择的结果,都有其内在合理性,并没有高低优劣之分。英语专业人才培养模式的多样化和个性化发展是在英语专业培养规模急剧扩大、社会需求发生深刻变化的形势下,英语院系为求生存求发展科学定位的必然结果。

特别值得一提的是,对外经济贸易大学、广东外语外贸大学和上海对外贸易大学等院校从20世纪90年代就开始了商务英语专业建设的探索。在中国国际贸易学会商务英语研究会的指导下,已经连续举办九届全国高校商务英语研讨会。2006年,教育部批准目录外试办商务英语本科专业。

最近公布的《普通高等学校本科专业目录》(修订一稿)把商务英语作为“比较成熟、布点较多、稳定性好、共识度高的专业”之一列入了《基本目录》。这是教育管理高层根据变化了的形势对英语专业教育作出的适应性调整。先目录外试办再进入基本目录的过程反映了教育管理高层积极慎重的科学态度。在一千余所高校举办英语专业本科教育,数十万在读英语专业本科生,全国进出口总额约占国家GDP总额百分之五十的情况下,举办商务英语本科专业的必要性和重要性不言而喻。

目前,全国举办商务英语本科专业的院校已有几十所,开设商务英语课程的院校有几百所之多。为了给举办商务英语本科专业和开设商务英语课程的院系提供一套高质量的商务英语系列教材,我们应外研社之邀,组织编写了“高级商务英语系列教程”。在编写过程中,我们力求体现以下编写原则:

1. 与教育主管部门的战略意图相吻合。国家教育主管部门要求高校创新人才培养模式,提升人才培养质量的战略意图和《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010-2020年)》提出的“适应国家经济社会对外开放的要求,培养大批具有国际视野、通晓国际规则、能够参与国际事务和国际竞争的国际化人才”的要求应该在教材中有所体现。

2. 适应国际商务领域发生的深刻变化。加入世界贸易组织后,我国的商务领域已经发生了深刻变化。以国际贸易为例,贸易的运行对象已经从传统的货物贸易向包括货物贸易、服务贸易和知识贸易在内的“大贸易”拓展;贸易政策涉及的范围已经从过去单纯的贸易政策领域向与贸易有关的领域延伸;贸易的体制环境已经从封闭的国内贸易体制环境向开放的全球多边贸易体制环境转型;国家对贸易的管理方式已经从传统的内外贸分割管理向内外贸一体化管理的方向转变;贸易运行平台已经从传统的贸易运行平台转向数字化、信息化和网络化的贸易运行平台。本系列教材力求克服教材内容严重滞后于国际商务实际的通病。

3. 涵盖国际商务的方方面面。国际商务可以定义为任何为了满足个人和机构需要而进行的跨境商业交易。具体地说,国际商务包括商品、资本、服务、人员和技术的国际流通,知识产权(包括专利、商标、技术、版权等)的跨境交易,实物资产和金融资产投资,用于当地销售或出口的来料加工或组装,跨国的采购和零售,在国外设立仓储和分销系统等。商务包括贸易和投资以及与贸易和投资有关的方方面面。就所涉及的领域而言,商务涉及了营销、金融、税收、结算、跨国公司管理、对外直接投资、知识产权、电子商务、贸易法律和跨文化交际等领域。就所涉及的行

业而言,商务不仅包括贸易和投资,还包括运输、旅游、银行、广告、零售、批发、保险、电信、航空、海运、咨询、会计等行业。上述领域和行业都是商务的组成部分,上述环境下使用的英语就是商务英语。

“高级商务英语系列教程”共十二册,包括高级综合商务英语(1-2)、高级商务英语视听说(1-2)、高级商务英语应用文写作、新编进出口英语函电、高级商务笔译、高级商务口译、高级商务英语阅读(1-2)、跨文化交际导论、国际商务文化。

本系列教材的编写人员都是具有长期英语教学经验的教师,主要来自上海对外贸易大学、华东师范大学、上海外国语大学、香港中文大学、澳大利亚昆士兰大学等院校。

本系列教材主要供高等院校英语专业、商务英语专业和财经类专业学生使用,也可供具有相当英文水平的商界从业人员使用。

中国国际贸易学会商务英语研究会的专家学者对本系列教材的编写给予了诸多帮助。在此,向关心和帮助本系列教材编写的所有人员一并表示衷心感谢。

由于编者水平有限,书中难免有不妥甚至错误之处。我们恳切地希望大家提出宝贵意见。

叶兴国

中国国际贸易学会商务英语研究会理事长

自商务英语专业获得教育部批准设立以来，“商务英语热”成为高校新专业建设的一个独特现象。截至2012年，全国累计获批的院校已增至六十多家。还有更多的院校，尤其是七百多所已在英语专业中开设了商务英语方向的院校，正在积极筹划申办商务英语专业。可以预见，商务英语专业将继续升温，成为大英语专业“家族”中一个前景被看好的“新贵”。产生“商务英语热”的原因多种多样，但市场那只“看不见的手”起着重要的“催生”作用。政府、专家和行业内部人士普遍认为，由于商务英语专业符合中国社会经济发展需要，培养的复合型应用型人才在职场上大有用武之地，因此很容易在激烈竞争中脱颖而出，成为职场的“香饽饽”。

但是，源于市场的商务英语专业必须经过后天的精雕细琢方可发挥其天然优势。换句话说，商务英语专业只有从一开始就重视人才培养的内涵建设，才能立于不败之地。这就需要我们认真思考商务英语专业的培养目标，仔细研究它与传统英语专业的异同，积极探索商务英语专业建设的新思想、新模式和新方法。我们认为：商务英语专业的应用性特征虽然很明显，但我们仍然要树立通才教育的培养理念，因为本科教育作为高等教育的基础，仍然处于为学生将来就业或继续深造打基础的阶段。搞好商务英语专业建设，应该在语言基本功、逻辑思辨能力和实践能力三个方面狠下工夫，培养语言水平高，勤于思考、善于思辨，具有创新意识和思想，强于实践的复合型人才。其中语言基本功是安身立命之本，逻辑思辨能力是学业和事业持续发展之径，商务实践能力是专业特色之魂。它们之间既相互联系又相互区别，体现了工具性与思想性、理论性与实践性、知识性与技能性以及本色与特色的对立统一关系。

任何先进的专业建设理念和独一无二的专业特色都必须依赖课程设置才能得以体现。商务英语是一个新兴专业，因此在培养模式、课程设置以及各课程的内容方面尚存在一些争议。这些争议的焦点之一就是商务与英语的复合度问题，即这个专业到底是以英语为主、商务为辅还是以商务为主、英语为辅？经过多年的讨论和实践，大家认为，由于中国各地区社会经济不平衡，各个院校可以结合本地区的市场需求，因地制宜、因

校制宜,自主探索和确立各具特色的复合型商务英语人才培养模式,但课程体系应该开设涵盖经济、管理、法律和文化等内容的英语课程,体现商务英语的专业特色。

课程体系的构建和改革带动了教材建设,然而令人遗憾的是,已出版的商务英语专业教材质量参差不齐。有的教材原版引进,国际化成色有余,但本土化程度略显不足;有的强调商务专业知识的系统性,但没有重视知识与技能之间的转换;还有的力争在商务实践能力方面作出特色,但没有对学生的逻辑思维能力进行有效训练。也许这些编者的初衷是好的,但“结构性硬伤”妨碍了商务英语专业复合型人才的全面发展。

出于对商务英语专业的深厚情感,基于多年来对商务英语教学经验的总结、对商务英语专业的调查和研究,我们慎重而又大胆地推出商务英语专业高年级教材《高级综合商务英语》。之所以说“慎重”,是因为我们不仅针对教材的内容和形式进行了多达二十余次的讨论,而且还专门请商务英语专业的学生进行了实验和测试;之所以说“大胆”,是因为我们在编写过程中不仅融入了同类教材从未系统融入的内容,如逻辑思维训练,而且还打破过去语言技能分项训练的模式,转而采用双向融合的新思路和新方法。

我们认为,《高级综合商务英语》是一套训练学生综合英语技能和逻辑思维的教材。它通过引导学生阅读分析经济、管理、法律和文化等领域的语篇材料,扩大学生的商务知识面,培养学生的语篇鉴赏能力、逻辑思辨能力和写作能力。同时,《高级综合商务英语》也旨在指导学生将商务知识运用于实践,提高学生分析、解决实际问题的能力。

基于对商务英语专业和课程的认识,我们力争在框架构思、材料取舍、主题确定、能力导向、练习设计、模块衔接等方面做到三个“突破”和“强调”:

突破单项语言技能的传统训练模式,强调双向技能的综合操练。传统教学将听、说、读、写、译分开训练,这是一种简单的单项训练,不利于综合技能的提高,也与实际生活和工作的需要相脱节。本教材提倡教学组织和学习活动以双技能为导向,开展基于材料的听说、听写、读说、读写双向训练,全面增强学生的双技能转化能力。这种设计既符合语言技能训练的内在规律,也与将来职场的工作要求衔接起来。

突破语言工具性的传统训练模式,强调基于思想性的逻辑思维训练。语言既是工具,也是文化,是思想观点和思维方法的载体。尽管商务英语材料具有较强的实用性,体现商务活动内容,但也蕴含着丰富的思想和方

法。传统教学只重视语言技能的训练，而忽视其作为人文学科的思想属性和方法论特征。本教材强调在语篇赏析的基础上，培养学生具备辨同、辨异、辨真、辨伪的逻辑思辨能力。

突破重理论知识积累的传统学习模式，强调商务语境下分析、解决问题的实践能力。传统学习模式下，学生依靠死记硬背获取理论知识，忽略了知识的实际运用，结果变得只会“纸上谈兵”。本书强调将商务理论知识应用于实践，在分析、评估、判断的基础上，提出解决问题的具体思路和方案。这种基于商务实践案例的学习将大大缩短学生自身素质与职场要求的差距，提高学生从事商务实际操作的应变能力，从而增强学生的就业竞争力。

《高级综合商务英语2》共有12个单元，内容包括经济、管理、投资和市场等方面，涉及商业伦理、市场扩张、金融投资、商业管理、人才资源、劳动分配、商业决策、商务谈判等多个主题。每单元均由Lead-in、Text A、Text B及相关练习和Topic-related Vocabulary几个部分组成。Lead-in主题明确、内容新颖、形式多样，具有很强的针对性和启发性。Text A侧重商务知识习得、语言综合能力和逻辑思辨能力的训练，练习形式主要有篇章理解、完形填空、句子改写、翻译、听力、写作等。Text B是商务案例语篇阅读材料，注重培养学生分析问题和解决问题的能力，练习包括口述、会谈、演讲、无领导小组讨论、应用文写作等多种形式。Topic-related Vocabulary部分为学生提供了与单元主题相关的词汇，可供学生参考。各个单元都十分强调口语、写作和商务实践能力的训练和培养，因此相应的配套练习也比较多。

在编写的过程中，我们完全站在教师和学生的立场上，力争使书中的每一部分内容让老师感到“适教、乐教、爱教”，同时也让学生感到“适学、乐学、爱学”。为了使教师和学生充分了解和全面理解我们编写者如何“挖空心思”和“绞尽脑汁”以达到这个目的，特对单元内各部分内容及其特点说明如下：

Lead-in——淡化教师角色，突出学生“热身”；淡化简单提问式导入，突出形式的多样性和趣味性，如漫画、填表格、小故事等；淡化单调文字，突出图文并茂。

选材主题——淡化内容的经典性，突出主题的时代性；淡化语言修辞，突出地道标准；淡化知识的专业性，突出文本所蕴含的思想性；淡化案例的普世性，突出逻辑的思辨性。

练习——淡化单项训练，突出融会贯通；淡化零碎信息获取，突出

语篇理解；淡化机械式训练，突出句子和篇章的逻辑推理；淡化口语一般性表达，突出讨论和演讲所彰显的思想和方法；淡化三段式写作，突出批判性思维；淡化逐字逐句翻译，突出上下文语境的关联。

需要特别指出的是，本套教材有三个创新性内容。第一，首次系统地将辩论、演讲、无领导小组讨论融入教材中。课文中不仅有这些活动的理论指导，而且有集趣味性和思想性于一体的题目供学生操练，旨在提高学生的逻辑思辨能力和口头表达质量。第二，首次将“释义”和“句子转换”放在一起训练学生句法层面的逻辑思维能力和写作基本功。“释义”是用自己的语言解释句子的意义，训练学生的理解能力和表达能力；“句子转换”是按照设定的结构和句式，用精练的语言改写句子，属于较高水平的逻辑思维和写作训练。这种练习专门训练学生的思辨能力，也为后面的篇章写作打好基础。第三，首次将通用英语分析性写作和商务实用写作结合在一起。前者注重逻辑思辨能力的训练，帮助学生为将来参加专业八级、雅思、托福、GMAT 和 GRE 等考试作准备，后者则将课堂与职场衔接起来，如撰写商业电子邮件、商业企划书、调查分析报告、商业评论等，力求使学生掌握商务写作的精髓。此外，为了方便学生和教师，每个单元还提供了与主题相关的商务词汇，作为通用词汇的延伸和扩展。

本教材主要适用于全日制商务英语专业或者英语（商务英语方向）专业的三、四年级大学生，也可作为全日制非英语专业学生的选修课教材或行业培训教材。本书配套有教学资源，请读者登录高等英语教学网（<http://www.heep.cn>）免费下载使用。

编者始终秉持“以使用者为本”的理念，希望能够以我们的热忱和努力，为立志从事国际商务活动的英语学习者提供值得阅读和学习的教材。由于编者水平有限，加之时间仓促，书中恐有疏漏之处，恳请诸位专家、同仁和读者不吝指教。

彭青龙

中国国际贸易学会商务英语研究会副理事长

目 录

Unit 1	Business Ethics	1
	Text A Only the Ethical Survive	4
	Text B The Recovery of Trust: Case Study of Siemens	15
Unit 2	Business Management	25
	Text A What Makes an Effective Executive	27
	Text B Great Managers Understand Their People	41
Unit 3	Economy Watch	49
	Text A The China Miracle Demystified	51
	Text B A Game of Catch-up	64
Unit 4	Executive Caliber	73
	Text A A Memo to CEOs	74
	Text B The CEO's Role in Business Model Reinvention	87
Unit 5	Money & Investment	97
	Text A The Descent of Money	98
	Text B Investing Nightmares: Protect Your Money Now	111
Unit 6	Growth Engine	119
	Text A A Machine Running Smoothly	121
	Text B Smart Work	135

Unit 7	Clean Energy	146
	Text A How to Jump-start the Clean-tech Economy	148
	Text B Renewable Energy in Business	162
Unit 8	Market Expansion	173
	Text A How to Conquer New Markets with Old Skills	175
	Text B The Rise of Emerging Market Multinationals	189
Unit 9	Human Resources	202
	Text A A Fresh Perspective: Employee Benefits as a Strategic Business Investment	204
	Text B Human Resources Management in Organizations	217
Unit 10	Division of Labor	229
	Text A Of the Division of Labor	231
	Text B I, Pencil: My Family Tree as Told to Leonard E. Read	243
Unit 11	Decision Making	251
	Text A I Can't Think!	252
	Text B Strategic Decisions: When Can You Trust Your Gut?	265
Unit 12	Business Negotiation	275
	Text A Negotiation Styles	276
	Text B How to Succeed When Working with Tactical Negotiators	292

UNIT 1

Business Ethics

Quotation 1:

"Goodness is the only investment that never fails."

—Henry David Thoreau

Quotation 2:

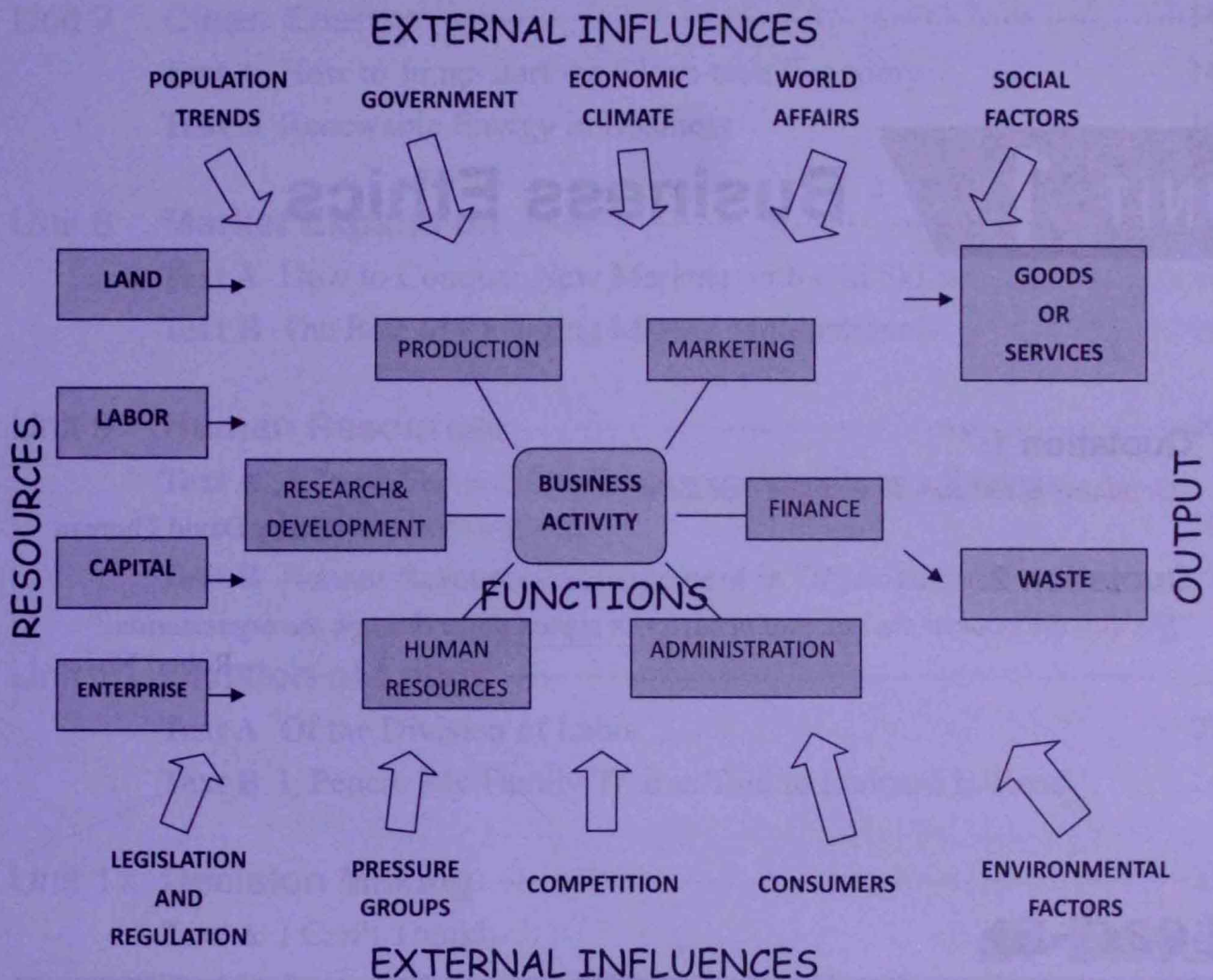
"If ethics are poor at the top, that behavior is copied down through the organization."

—Robert Noyce

Lead-in

1. Discussion

- 1) What is ethics? Draw up your personal code of ethics, and discuss your drawing with your partner.
- 2) Look at the following figure on the nature of business activities, and discuss the various aspects of ethical decisions that businesses need to make with your partner.



2. A Mini Case

In 1998, Coca-Cola set up a bottling plant in Perumatti in the southern state of Kerala, India. Since then, local villagers have complained about the fall in the amount of water available to them and have blamed the fall in supplies on Coca-Cola who, they claim, uses up to a million liters per day at the plant. Coca-Cola claims that the shortage in the water is due to the lack of rains in the region. Coca-Cola even sends round tankers of water to the region to help the local community. Local farmers are claiming that their livelihood has been destroyed since the building of the plant and that the number of people working on the land has dropped considerably because they cannot survive.

Following the cleaning of the bottles, waste sludge is produced that Coca-Cola has been disposing of on the land of local farmers, claiming it was a useful fertilizer. Following a BBC program, samples of the sludge were analyzed by scientists at the University of Exeter in the southwest of England and found to contain toxic chemicals including lead and cadmium, both of which can be harmful to humans. It suggested that there was little or no benefit of the sludge

as a fertilizer. Recent tests by the local state laboratories find that the levels of toxic chemicals are within safety levels but that it should not be used as a fertilizer.

In a separate development, sales of Coca-Cola have been hit by suggestions that its drinks produced in India contained higher levels of pesticide residues than was healthy! A large number of bodies have joined in the local community's campaign demanding the plant be closed down and that tests be carried out on Coca-Cola to assess its safety. A lawsuit to this effect was thrown out in August, which prompted Coca-Cola to issue an angry comment claiming that the reports were scurrilous, unnecessarily scared large numbers of Coca-Cola's customers and put thousands of jobs in its plants throughout India at risk. Coca-Cola claims to employ in excess of 5,000 people in the country, not to mention the many thousands that are linked in some way to the product.

Questions:

- 1) What is the concern of the local community?
- 2) What is the claim held by Coca-Cola about its waste sludge?
- 3) What is Coca-Cola's response toward the BBC program report? What do you think of it?

Only the Ethical Survive

Leadership in fairness and honesty makes good business sense.

Notes:

1. **ipso facto**: by the fact itself 根据事实本身

2. **sustenance**: food that people or animals need in order to live 食物（维持生命或健康的東西）

Many business executives think the culture of their organization is what they want it to be. They conduct workshops to define values and processes; they display missions and goals on posters and in manuals; they conduct orientation sessions for new hires that describe what the company stands for. I have even seen value statements printed on the backs of business cards as reminders to employees.

In reality, a company's culture is defined by what the top executives actually do. Employees model—that is, they emulate their boss' behavior. They do what the boss does because they get paid by the boss, recognized by the boss, and, eventually, promoted by the boss. That makes the top leader, **ipso facto**¹, ultimately responsible for the culture of his organization—including the ethical culture.

Of course, individual employees are responsible for their own behavior and are driven by their own internal sets of values and principles, by their own personal character, and their courage to live by these values and principles. But, when **sustenance**², stature, and power are at stake, people will do what they have to do to succeed. All too few have the courage to put themselves and their families at risk based on principle, especially when the consequences seem small, remote, or undetectable.

To encourage employees to act on principle, an organization must be led by a chief executive who actually makes decisions not only within business and legal boundaries but also within ethical boundaries. In other words, the staff must see that the boss is willing to accept ethical behavior as a constraint or a cost. They have to see employees recognized and promoted who have modeled ethical behavior even at a short-term cost to the bottom line. And