

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。由于公司内部的沟通失灵，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局(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 (Rothhof) 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 Manuuel 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。

致西尔斯顾客的公开信

您可能听说了最近有人指控西尔斯在加利福尼亚州和新泽西州的一些汽车中心出售的一部分服务是顾客并不需要的。我们十分严肃认真地对待这些指控，因为它们打击了我们公司的核心——我们诚实可信的名声。

我们自信在行业中，我们的汽车中心的顾客满意程度是最高的。但经过严密的检查，我们得出结论：我们的奖励报酬计划和目标定额计划不经意地为错误的发生创造了环境。我们正在积极地采取行动改变这种环境。

为防范此类事件再次发生，我们正在采取一些重大举措：

- 我们已取消为汽车服务顾问（他们负责查出毛病并向您建议如何修理）订立的激励报酬计划和目标定额计划。取而代之的是一项非佣金形式的计划，以达到更高的顾客满意度。现在报酬的依据是顾客满意程度。

- 我们增加自我质量控制的力度，由一个独立机构进行持续的、无事前声明的对我们汽车服务的“购买审计”，以确保公司的规定得到实行。

- 我们已致信给所有州的总检查官，请他们对比我们的汽车修理标准和操作与他们所在州的情况，以确定是否存在差异。

- 我们正在出资帮助组织一次由行业、顾客和政府共同参与的活动，来检查目前的汽车修理操作并且提出对行业统一标准的建议。

我们这样做是为了让您能继续充满信任地享受西尔斯的服务。我们永远不会改变的是对顾客安全的承诺。我们预防性维护的原则（即建议更新虽能使用但已磨损的部件）遭到加州汽车维修管理局（California Bureau of Automotive Repair）的指责，说其构成了不必要的维修。我们的看法与此有异。我们建议预防性维护是因为这是顾客所需要的，因为这使汽车行驶更安全。事实上，上周全国调查中，我们访问的消费者中75%的人说，汽车维修中心应建议更换一些部件，进行预防性维修。与以往相同，没有您的同意我们不会进行任何修理工作。

我们了解在您的车需要维修时，您最希望的是找到可信赖的人。当信誉受到威胁时，我们不仅做出反应，我们还必须做出激烈的反应，甚至是过激的反应。

我们是西尔斯公司，我们致力于保持您对我们的信赖。

我们就此向您承诺。

爱德华·布伦南
董事长兼首席执行官
西尔斯·罗巴克公司




西尔斯·罗巴克公司 1992

图 1-1 西尔斯公司的整版广告

1971年10月4日，玛丽·豪斯加入《拉斯维加斯评论报》，成为一名记者。³⁴ 1975年她被提升为助理市级编辑，1976年提升为市级编辑。这是女性在《评论报》曾担任过的最高职位。1978年，她成为管理总编。1980年，在总编唐·迪吉里奥不在报社的期间，她代理了总编的工作。当迪吉里奥离开公司后，她接到了一份书面委任，任命她为代理总编。在此期间，豪斯还参加了美国新闻学院（American Press Institute, API）著名的总编课程学习。1988年，接替唐·迪吉里奥的总编汤姆·基维尔去世了。豪斯询问起这个空缺的职位，有人建议她申请此职位。她在1988年8月26日提交了一份书面申请。但是，尽管她提出想接受面试，却从未如愿。1988年9月7日，豪斯获悉她不会被任命为总编。据她本人说，唐瑞媒体集团的总裁弗雷德W·史密斯对她说，她没有提升是因为她丈夫是一名参选获胜的官员，而她没有“尽到她的责任”。³⁵ 她被提升为副总编，豪斯说这一职位是新设的，在报界通常不为新闻部的第二号人物设立这样一个职位。

《阿拉摩戈尔多每日新闻》（Alamogordo Daily News, Donrey 集团在新墨西哥州阿拉摩戈尔多的一份报纸）的总经理舍曼·弗雷德里克被任命为《评论报》的总编。³⁶ 当时《阿拉摩戈尔多每日新闻》的销量只有9 000份，而评论报的销量约有121 500份。豪斯说弗雷德里克的管理经验和获得的专业证书都比她少。有趣的是，几年前豪斯曾经雇用过弗雷德里克作《评论报》的见习记者。

豪斯担任副总编的新职位后，发现她的管理职责渐渐被剥夺了。³⁷ 她失去了参与人事问题管理的权力，如对员工的挑选、评估和检查。弗雷德里克将她排除在编辑决策过程之外，也不再允许她安排编辑委员会的客人。她负责预算的职责被削弱了，而且她工作的功劳开始被安在其他人的头上。辛迪加专题的选择权和购买权也交给了报社的其他成员。豪斯曾积极参与先前的报纸版面设计任务，但她被排斥在重新设计报纸版面的项目之外。到1989年3月，她被告知公司不再欢迎她参加部门管理会议。

1989年3月，豪斯向内华达州平等权力委员会（Nevada Equal Rights Commission，也简称为平权委员会）因受到歧视而提出起诉。³⁸ 她的工作职责继续减少。她在工作中和人际交往中愈来愈被孤立起来。1978年到1987年间，豪斯得到的工作评价是中等偏上至出色，而1988年对她的工作评价降低了。豪斯从没有过迟到或旷工，她的出勤表现得分却很低，而另一名曾缺勤约两周的雇员的出勤表现分却比她高。1990年9月4日，豪斯再次向内华达州平权委员会和美国平等就业机会委员会（U.S. Equal Employment Opportunity Commission）提出起诉，原因是由于她第一次起诉而遭到非法报复。而对她的孤立仍在继续着。

1990年11月20日，《评论报》的总经理戴维·奥斯本通知豪斯，由于她为了报复公司而起诉自己受到歧视，她将不再可以到报社工作。他暂停付给豪斯工资，并让她立刻搬出办公室，交回钥匙和雇员徽章，拿走她的个人物品，而且如果没有总经理本人的同意就不要再回到《评论报》社。1991年2月4日，奥斯本以“丧失信用”之名解雇了豪斯。此后副总编之位未再指定新人。

1991年4月19日，内华达州平权委员会结束了对豪斯起诉案的调查。它“...认为有大概确实的理由相信所指控的事情是真实的.....”，³⁹ 并将此案提交美国平等就业机会委员会（EEOC）进行进一步处理。1993年2月12日，EEOC在最终裁决中发表了其调查结果。

EEOC发现豪斯比弗雷德里克更有资格获得提升，她被不公平地侵占了提升机会是因为受到了性别歧视。⁴⁰ 裁决中说：“.....那位决策者，总经理先生，说过他不会雇佣‘一个该死的女人’。” EEOC还认定豪斯在第一次起诉后遭到了报复——她得到不公正的工作评估，她的职责被削弱了。当豪斯最终起诉公司报复她后，她被暂停工作，最后遭到解雇。

1.2 问题的类型

你刚刚读到了几个企业遇到的伦理问题的具体例子，也看到了他们所采取的不同解决方式，其中有几个比另外几个成功。现在我们来查看企业会遇到的伦理问题的类型。表 1-1 总结了调查商业主管遇到的伦理问题的四篇研究结果。前两篇调查进行的时间相隔 15 年，它们的结果总结在第一栏里，其调查对象是从《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 的读者中抽取的，因此包括了各商业学科的管理者们的回答。⁴¹调查时请被调查者列出其所在行业中他们希望根除的不合伦理的行为。

对市场营销经理人员的调查要求被访者列出工作中遇到的最为棘手的困难的伦理或道德问题的情况，⁴²针对市场营销研究人员的研究也提出了相同的问题。⁴³所有这四个调查得到的回答并不代表管理者们遇到的最常见的问题，而更可能代表了那些令人感到非常棘手的问题。每个调查中提到的问题都按被提到的频度多寡来进行排列。

表 1-1 中的伦理问题可归为五大类：贿赂、胁迫、欺骗、偷窃和不公平歧视。这五类问题基本包括了在这四篇不同的经验性研究中，管理者们所提到的大部分棘手的、应当受到谴责的不合伦理的商业行为。这些类别的划分为我们提供了对商业伦理问题进行讨论的框架。

表 1-1 商业主管们遇到的伦理问题

《哈佛商业评论》的读者	市场营销经理	市场营销的研究人员
礼物、馈赠、贿赂、应招女郎	贿赂	调查的真实性
价格歧视；不合理定价	公正	公平对待外部客户
虚假广告	诚实	调查保密性
各种不正当的竞争行为	价格	营销综合及社会问题
欺骗顾客；不正当信用行为；过度推销	产品	人事问题
竞争者间的价格串通	人事	公平对待被访者

(续)		
《哈佛商业评论》的读者	市场营销经理	市场营销的研究人员
签定和履行合同中的不诚实行为	保密	公平对待公司里的他人
对待雇员不公平；雇用中的歧视	广告	被访者不诚实
其他	数据操作	礼物，贿赂和娱乐招待
	采购	公平对待供货商
	其他问题	法律问题
		滥用资金
		其他

资料来源：戴维·弗里切，Marketing/Business Ethics: A Review of the Empirical Research, Business & Professional Ethics Journal, 6, 4(1987), 68.

1.2.1 贿赂

贿赂(Bribery)是通过购买影响力而操纵别人。贿赂被定义为“提供、给予、接受或要求有价值之物，以达到影响官员履行公共或法律职责时所做行为的目的。”⁴⁴“有价值之物可以是现金或其他资产，也可以是交易完成后的回扣。曼纽尔·维拉斯奎兹(Manuel Velasquez)把商业贿赂描述为“企业外部人士给企业雇员的一种报酬(consideration)，双方达成共识，当这位雇员为企业进行交易时，会给那位外部人士或其企业带来好处”。⁴⁵

贿赂使受贿人与其所在的组织之间产生利益冲突。受贿人对其所在的组织有一种受托义务[○]。而贿赂产生的个人利益很可能与组织利益冲突。最常见的贿赂目的是增加销售、进入新市场、改变或规避公共政策。我们指的贿赂不包括为货物通关付给海关人员的通融费，因为这种通融费在某些国家中被习惯性地认为是一种为得到服务而支付的小费。

雇用应招女郎或支付现金很容易被判定为贿赂，而送礼物的意图有时则很难辨别。送礼可能只是在某种场合表示敬意的一种普通行为，也可能是以将来能及时影响商业决策为目的的。关键问题是送礼的意图和期望的结果。如果送礼的意图是为了影响行为，那就是贿赂。只要礼物在事实上影响了行为，无论是否是蓄意的，礼物都起到了贿赂的作用。如果礼物没有对未来的行为产生影响，则不构成贿赂。但是，有时候很难证明礼物没有产生任何影响。

从“戈登伯格公司”这个案例的资料看，一个或若干个肯尼亚政府官员从戈登伯格公司得到了回扣。在该公司未提供适当的运货单据的情况下，政府便付给了它出口补贴。而35%的“销售鼓励”也是异乎寻常的高。批准这种高比例补贴的副总统塞图迪成为首要的怀疑对象。

1.2.2 胁迫

胁迫(Coercion)是指用暴力或威胁控制他人。它的定义是“用武力、武器或威吓进行强制、限制、威胁……可以是实际的、直接的或明确的，诸如用武力强迫他人做违背其意愿的事；也可以是暗示的、合法的或推定的，诸如一方受另一方压力的制约去做依其本意不会做的事。”⁴⁶强制力常常是一方威胁要使用其对不利一方的控制权。胁迫包括威胁某人要阻碍其提升，让其丧失工作，或在行业中投票反对他；还可能是迫使某人做违背其个人信念的行为。使用胁迫的目的是让某

○ 受托义务是指某人充当另一个人（这里是一个组织）的委托人。受托人必须为该组织的利益而行使与该组织有关的所有权利和权力。

人做违背其意愿的行为。受胁迫的对象也可以是一个公司，例如强迫一个零售商要得到其想要的产品就必须经营某种特定产品。

上面叙述的“泰拉诺尔掺毒”案例是一个胁迫的例子。给泰拉诺尔下毒的目的是通过破坏公司的名誉和迫使它花大量费用去处理麻烦来损害这家公司。这一事件的责任者及其真实目的还不得而知。值得注意的是此后发生了几起类似的下毒事件，但目的是为了损害特定的个人（包括自然人和法人）。

勒索(Extortion)是一种特殊形式的胁迫。维拉斯奎兹将勒索定义为：

.....如果一个雇员向公司外部的人索取报酬作为他（她）代表公司交易时提供给对方好处的条件 那么他 她 就进行了商业勒索。⁴⁷

勒索还包括一些行贿收买后不同种类的威胁。蓄意威胁往往用于保证公司在某一市场内继续经营，躲避威胁性的竞争或防止其他种类的危害降临在公司身上。

1.2.3 欺骗

欺骗是(deception)通过误导来操纵他人或某个公司。欺骗是指“欺骗性的行为；以虚假的语言或行动蓄意误导.....明知故犯地做虚假的关于现在或过去的报道或描述。”“这种不诚实行为是违反商业伦理的最常见形式。欺骗包括对研究数据或会计数据进行歪曲或作假，做误导性广告，以及不真实地描述产品。它的表现还有篡改花销报告，剽窃其他产品的性能鉴定证书，以及不真实地描述财务状况。欺骗的范围从可能不产生危害或产生极小危害的小谎言到产生严重经济危害或人身伤害（包括死亡）的大的欺骗性阴谋。

“西尔斯公司汽车维修”的案例是一个有关“欺骗”的典型例子。因为大多数人对汽车修理只有很少的知识，他们在修车时必须委托服务经理。西尔斯给服务顾问们经济奖励以提高公司的汽车维修收入，因此他们建议了大量顾客们并不需要的修理项目。这样一来顾客被误导了，他们选择了多于其实际需要的维修服务。

1.2.4 偷窃

偷窃(theft)就是拿走不属于自己的东西。约瑟夫·诺兰(Joseph Nolan)和杰奎琳·诺兰·黑利(Jacqueline Nolan-Haley)把它定义为“盗窃的行为，即在未经主人同意的情况下取得其财产。”⁴⁹如果财产是在遵守所处文化环境的经济规则下进行的竞争中失去的，这不是偷窃。但是，如果财产是改变经济规则而取得的，而且符合下列条件之一，便应被视为偷窃：

- 1) 财产所有人不可能做出遵守新规则的行为。
- 2) 财产所有人不可能提前预见到新规则的发展并在其财产失去之前来得及遵守新规则。

偷窃同样包括了许多种违反伦理的行为。财产可以有形的或是抽象的。偷窃也包括在内部交易中把内部信息当作自己的来使用，以及制造假冒伪劣产品和价格欺诈，还包括使用一个公司的专有信息达到另一个公司的目的，这些信息可能是通过未经许可的情况下使用该公司的计算机或程序而获得的。

价格串通构成偷窃，因为串通价格比正常价格高，因此买方要为商品交换付出多于实际需要的钱。在签定和履行合同的时候作假也构成偷窃。因为被受害方在未予同意的情况下就失去了有价物品。同样，欺骗顾客、过度推销以及不正当

定价都是在未经财产所有人同意的情况下取得其财产。

大众公司雇用洛佩斯时得到的不仅是洛佩斯和他的几个同事，还有许多通用公司的重要资料。这些资料中有受通用“专有信息政策”保护的敏感信息，洛佩斯必定十分熟悉这一规定。无论皮奇董事长或其他大众公司的人是否知道这些资料被从通用公司转移到了大众公司，洛佩斯都犯了偷窃罪（原文此处和下句用的都是 *guilty of theft*——译者注）与他同时到大众公司的几个同事也知道这一规定，因此他们很可能也犯了偷窃罪。

1.2.5 不公平歧视

不公平歧视 (*unfair discrimination*) 的定义是“不平等待遇；或因种族、年龄、性别、国籍或信仰等而拒绝给予某人通常的权利……或在受优待者和不受优待者之间难以找到合理的区别的情况下不能平等地对待所有人。”⁵⁰我们这里指的是“不公平”的歧视，以与基于大多数人公认的相关标准的“区别对待”相区分。人们是按其资格被雇佣的，报酬的多少是他们对组织的相对贡献。不公平歧视是指根据不恰当的标准区别对待一个人或一部分人。关键的问题是使用的标准是否与工作或职责的要求相对应。

维拉斯奎兹提出了符合雇用歧视的三个基本条件是：

1) 它是一项不以个人业绩为依据的，不利于一个或更多雇员（或未来雇员）的决定。

2) 该决定完全或部分地源于种族或性别偏见、错误的传统观念，或其他在道德上不公正的看法。

3) 该决定 或一系列决定 对雇员的利益会产生有害的或负面的影响。⁵¹

“《拉斯维加斯评论报》”的案例符合维拉斯奎兹提出的所有三个基本条件：第一，与弗雷德里克相比，豪斯有在一家更大的报纸工作的经验和更多的管理经验；她还有更多的专业证书，如美国新闻学院的学历。第二，如美国 EEOC 提到的公司总经理的话所显示，提升的决定完全是基于性别差异。第三，这一决定毁掉了一个成功的事业。玛丽·豪斯被解雇后在拉斯维加斯的内华达大学作记者专业的讲师。与在评论报的编辑职位相比，这份工作收入在收入和声望上都显著地不如从前了。

1.3 本书预览

本章带你进入商业伦理学的研究领域。我们讨论了商业中遇到的伦理问题的几种类型，并举了几个企业如何处理伦理问题的例子。下面的6章将深入研究商业伦理学的理论和实践。因为无论是商业还是伦理学都不受政治疆域的限制，所以我们采用了一种国际性的研究方式。

第2章将讨论伦理在商业决策中的重要性。其中包括伦理在商业关系中的重要性，不合伦理的行为对我们经济体系中产品和服务分配严重的扭曲效果，不合伦理的行为对公共政策的影响，以及符合伦理的关系对保持和扩大顾客基础的影响。

第3章讨论商业伦理学中最新发展出的一个理论——综合社会契约理论。其中介绍了哲学中的规范性道德原则。我们将集中讨论与商业决策有关的利己主义原则、功利主义原则、权利原则和公正原则。

第4章的内容是回顾对商业伦理学的一些经验性研究。这一系列的研究始于60年代初雷蒙德·鲍姆哈特 (Raymond Baumhart) 的研究，近几年，这类研究如雨后春笋般出现。此章将让你了解最新的研究情况。

第5章讨论决策行为过程的一个模型。这个模型基于管理理论和伦理理论，以及第4章中的经验性研究结果。它描述了决策者在考虑涉及伦理问题的各备选方案时的决策过程。

第6章重点介绍了一些指导原则，这些原则可以用来提高决策的道德性；并将讨论决策过程中影响决策道德性的几个阶段；杰拉尔德·卡瓦纳 (Gerald Cavanagh) 等人开发了一个决策过程模型来指导决策者如何考虑决策的伦理性问题，被修改后的该模型也将在这一章介绍。

第7章包括一系列处理各种伦理问题的案例。这些案例的讨论使用了修改后的卡瓦纳模型（基于价值观的决策过程模型）以及书中介绍的其他理论。

在第7章后面你会看到20个案例，这些案例将增进你对本书的理解。其中有许多案例是发生在美国之外的事情。

本书贯穿了大量伦理学分析。很多判断是以伦理原则为基础的。有些读者也许会不同意书中的某些判断，这是他们的权利。但是，持有异议的读者也应该以公认的伦理原则为依据来证明他们的立场。

1.4 讨论题

1. 谁应该对戈登伯格公司的诈骗事件负责，帕蒂尼兄弟还是肯尼亚政府？谁受到了损害？谁得到了好处？
2. 你认为有人在泰拉诺尔中下毒的目的是什么？他们想得到的结果是什么？
3. 西尔斯公司的高级管理层是否在其服务顾问推荐多余维修的决策中起到作用？
4. 你认为大众公司是否在雇用洛佩斯时希望他带来通用公司的机密？洛佩斯对通用公司负有什么样的责任？
5. 豪斯在《拉斯维加斯评论报》已经获得了其他女雇员从未达到的高级职位，你认为她应该满足于保持管理编辑一职吗？为什么？
6. 你愿意为这些案例中的哪几家公司工作？为什么？
7. 你认为本章中列举的道德问题—— 贿赂、胁迫、欺骗、偷窃和不公平歧视—— 在所有发达国家中都被视为是不道德的吗 在发展中国家呢 在不发达国家中呢？
8. 在以上这些案例中，哪个最让你困惑？为什么？
9. 以上几个公司的文化有何区别？这是否影响他们行为的伦理实质？

■ 参考文献

- 1 "Riches All Round," *The Economist*, 328, 7824 (August 14, 1993), 37-38.
- 2 Robert M. Press, "Kenyan Officials Caught in Export Bank Scams," *The Christian Science Monitor*, 85, 183 (August 17, 1993), 7.
- 3 "Riches All Round."
- 4 *Op. cit.* "Kenyan Officials Caught in Export Bank Scams."
- 5 *Op. cit.* "Riches All Round."
- 6 Thomas Moore, "The Fight to Save Tylenol," *Fortune*, 106, 11 (November 29, 1982), 44-49.
- 7 *Ibid.*
- 8 Mitchell Leon, "Tylenol Fights Back," *Public Relations Journal*, 39, 3 (March 1983), 10-14.
- 9 Gregory A. Patterson, "Sears's Brennan Accepts Blame for Auto Flap," *The Wall Street Journal*, 126, 122 (June 23, 1992), B1 & B10.
- 10 Tung Yin, "Sears Is Accused Of Billing Fraud at Auto Centers," *The Wall Street Journal*, 126, 115 (June 12, 1992), B1 & B5.
- 11 *Ibid.*
- 12 *Ibid.*
- 13 *Ibid.*
- 14 Paul Ingrassia and Douglas Lavin, "Lopez Reverses Plan to Quit GM For Volkswagen," *The Wall Street Journal*, 221, 50 (March 15, 1993), A3 & A5.
- 15 *Ibid.*
- 16 Paul Ingrassia, "April Fool's Day Comes Early at GM, But It's No Joke," *The Wall Street Journal*, 221, 51 (March 16, 1993), A1 & A10.
- 17 Audrey Choi, "VW's Chronology of Lopez Overtures Could Benefit GM," *The Wall Street Journal*, 129, 18 (July 27, 1993), A5.
- 18 *Op. cit.* "April Fool's Day Comes Early at GM, But It's No Joke."
- 19 Audrey Choi, "Lopez Concedes He Supervised Shredding Data," *The Wall Street Journal*, 129, 40 (August 26, 1993), A4.
- 20 Audrey Choi, "GM Offers Chronology to Show Lopez Got Documents After Signing with VW," *The Wall Street Journal*, 129, 21 (July 30, 1993), A3.
- 21 *Ibid.*
- 22 *Op. cit.* "VW's Chronology of Lopez Overtures Could Benefit GM."
- 23 *Op. cit.* "GM Offers Chronology to Show Lopez Got Documents After Signing with VW."
- 24 "Chiefs of GM and VW to Hold Talks as 'Car War' Escalates in Germany," *The Wall Street Journal*, 129, 22 (August 2, 1993), A5.
- 25 *Op. cit.* "Lopez Concedes He Supervised Shredding Data."
- 26 *Ibid.*
- 27 *Op. cit.* "GM Offers Chronology to Show Lopez Got Documents After Signing with VW."
- 28 Audrey Choi and Joseph B. White, "VW Receives Setback in Efforts to Blunt Charges Against Lopez," *The Wall Street Journal*, 129, 14 (July 21, 1993), A11.
- 29 Patrick Moser, "GM, VW Legal Battle Reaches New Heights," *The Christian Science Monitor*, 85, 189 (August 25, 1993), 9.
- 30 *Op. cit.* "VW's Chronology of Lopez Overtures Could Benefit GM."
- 31 *Op. cit.* "GM, VW Legal Battle Reaches New Heights."
- 32 "Boxes of GM Papers Tied To Shipments for Lopez," *The Wall Street Journal*, 129, 30 (August 12, 1993), A4.
- 33 *Mary E. Hausch vs. Donrey of Nevada, Inc.*, Order CV-S-93-432-PMP from the United States District Court, District of Nevada on September 20, 1993.
- 34 *Mary E. Hausch vs. Donrey of Nevada, Inc.*, Complaint CV-S-93-432-PMP filed in the United States District Court, District of Nevada on May 11, 1993.

- 35 *Ibid.*
- 36 M. L. Stein, "Former Editor Files \$10 Million Sexual Discrimination Suit," *Editor & Publisher*, 126, 21 (May 22, 1993), 36.
- 37 *Op. cit. Hausch vs. Donrey*, Complaint.
- 38 Nevada Equal Rights Commission, #0323-89-120L.
- 39 Letter to Ms. Mary Hausch dated April 19, 1991, from Delia E. Martinez, Executive Director, Nevada Equal Rights Commission.
- 40 Determination issued by the U.S. Equal Employment Opportunity Commission dated February 12, 1993, in regards to charges numbers 34B890368 and 34B910061.
- 41 Raymond C. Baumhart, SJ, "How Ethical Are Businessmen?" *Harvard Business Review*, 39, 4 (July-August 1961), 6-19, 156-176; and Steven N. Brenner and Earl A. Molander, "Is the Ethics of Business Changing?" *Harvard Business Review*, 55, 1 (January-February 1977), 57-71.
- 42 Lawrence B. Chonko and Shelby D. Hunt, "Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination," *Journal of Business Research*, 13, 4 (1985), 339-359.
- 43 Shelby D. Hunt, Lawrence B. Chonko, and James B. Wilcox, "Ethical Problems of Marketing Researchers," *Journal of Marketing Research*, 21, 3 (August 1984), 309-324.
- 44 Joseph R. Nolan and Jacqueline M. Nolan-Haley, *Black's Law Dictionary* (St. Paul, MN: West Publishing Company, 1990).
- 45 Manuel G. Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).
- 46 *Op. cit. Black's Law Dictionary*.
- 47 *Op. cit. Business Ethics: Concepts and Cases*.
- 48 *Op. cit. Black's Law Dictionary*.
- 49 *Ibid.*
- 50 *Ibid.*
- 51 *Op. cit. Business Ethics: Concepts and Cases*.

第2章 伦理在商业中的重要性