**戈登伯格公司**

戈登伯格公司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。1990年，卡姆利·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。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。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。

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”，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。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·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57000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)。

**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。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93000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会(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。”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3200万瓶泰拉诺尔胶囊。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Philonahue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。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。

**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。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。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。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。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。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，西尔斯公司在全国主要报纸上刊登了一个整版的广告，向顾客解释它的立场。



**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(Zaragosa)的工厂的生产率。1 4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。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。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。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。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”。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。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。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。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。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。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。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(Rothehof)的大众公司招待所监督销毁了这些文件。

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。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。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。

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。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。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。

**《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145000份，周日版发行量约有205 000 份。它也是阿肯色州史密斯堡(Fort Smith) 的唐瑞媒体集团拥有的52种报纸中最大的一种。

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。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，她没有被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”。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，Don rey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。当时《阿拉摩戈尔多每日新闻》的销量只有9000份，而评论报的销量约有121500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。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。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1 9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⋯⋯”，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。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。