**强生案例续篇**

为了阐述社会对一个公司的看法的重要性，我们接着第1章泰拉诺尔案例进行讨论。泰拉诺尔占有镇痛药市场37%的份额，是市场领导者。超强力胶囊的回收使泰拉诺尔的销售额大幅度下降。据估计，损失将近80%。强生报道说他们1982年采取的保护公众的主动行为使公司损失了1亿美元。公司处理这次危机的公开态度保持了公司多年来建立的信任。强生迅速地认清了问题，用高层主管的才智积极地处理问题，并且迅速开始了寻求解决方案的工作。公众认识到，公司将公众安全摆在财务考虑之前。这一点再加上巧妙的市场营销，使泰拉诺尔复活了。到1985年底，泰拉诺尔的市场销售额达到了新的高峰。

1986年2月9日，有人发现纽约州扬克斯(Yonkers)的一名年轻妇女死在床上。她前一天晚上服用过两颗超力泰拉诺尔胶囊。这两颗胶囊内掺有氰化物。泰拉诺尔的恶梦重演了！这次中毒事件十分令人费解，因为为了对付早先1982年出现的中毒事件，已对药瓶进行了三层密封。首席执行官詹姆斯·伯克立刻取消所有胶囊装的泰拉诺尔的广告。2月13日，又一个被下毒的瓶子在扬克斯市的一家药店里被发现。这瓶药明显地被掺过毒。强生建立了一个由高级主管们组成的危机处理小组来对付此事。举行会议时，伯克认为“没有任何包装是可以阻止掺毒的，将来也不可能有这样的包装。”2月16日，公司决定收回所有泰拉诺尔胶囊，并停止所有胶囊装的药品在药店里出售。

泰拉诺尔马上经历了第二次快速复苏。五个月内，市场份额重新回升到原来的90%。第二次中毒事件发生一年后，强生重新成为药店出售的止痛药的领导者。强生相信帮助它保住公众的信任和信心的因素有许多。除了将公众安全放在首位之外，公司还与美国食品医药管理委员会(Food and Drug Administration)、联邦调查局以及各州和各地区政府当局出色合作。此外，它通过800收方付费电话、上千的邮件、无数记者招待会以及媒体采访保持与公众的公开交流。最后，公司以无条件和免费的方式收回了所有胶囊。公众的信任是靠迅速、关切的行为来保证的。公司在两次危机中都保持了公开的交流。免费药品替换使顾客受到公平的对待，因此没有落入公共策略行为的陷阱。这两次下毒事件对法规的唯一影响就是《联邦反投毒法》加大了惩罚的力度。

**英特尔奔腾芯片**

林奇堡学院的数学家托马斯R·奈斯利(Thomas R. Nicely)教授花了几年时间进行计算数字理论的研究。这是一项纯数学领域的研究。他试验写一种计算机编码，以便计算到一个非常大极限的所有整数中的质数、两倍质数、三倍质数和四倍质数。他在编码中建立了许多检验程序，以便能对比自己的结果和某些已发表的数字。

1994年6月13日，奈斯利发现他检验出的数值与已发表的数字不符。经过大量的寻找错误根源的检查，他在10月22日那一周开始将问题分离出来。他的检查表明，奔腾芯片的浮点元件（FPU）是问题的嫌疑犯。他联系了他用的那台计算机的制造商以及英特尔公司(Intel)。他们都无法回答他的问题。他进一步用其他使用奔腾芯片的计算机测试，结果以前的错误重复出现了。1994年10月30日，奈斯利向一些人和机构发出了一份E-mail信息，请他们在其他奔腾计算机上证实一下他的发现。

作家安德鲁·舒尔曼(Andrew Schulman)接到此信息的一份拷贝后，把它寄给Phar Lap软件公司总经理理查德·史密斯(Richard M. Smith)进行确证。Phar Lap公司确认了缺陷后，史密斯将奈斯利教授的电子邮件发给了英特尔和几家编译软件公司。他还将它登在了Compuserve的Canopus论坛上，请其他人来确认缺陷，以了解它涉及的范围有多广。他在24个小时以内收到了10封确认信。《电子工程时代杂志》(Electronic Engineering Times)的记者亚利克斯·沃尔夫(Alex Wole)在电脑服务论坛上读到这则消息后立刻开始就此撰写了一篇报道，发表在11月7日的那期杂志上。沃尔夫发现，英特尔在年中时就发现了这个问题，并对奔腾浮点元件进行了称为掩饰变化的改进。他引用了英特尔奔腾工程经理史蒂夫·史密斯(Steve Smith)的话：“这是一个非常罕见的现象，在90亿到100亿个操作数对中才出现一次。”英特尔没有改变整除设计，也没有将升级的芯片与有问题的芯片作标记进行区别。

行业分析家估计，到公众得知芯片的问题时，英特尔已卖出200万个有问题的芯片。但英特尔和计算机制造商继续销售有毛病的芯片和装有这种芯片的计算机。英特尔称，普通用户永远不会遇到这种错误。它承认一些科学或工程领域的专业用户会受到芯片缺陷的影响。公司提出与这些人一同解决这个问题。

1994年11月27日，因特网上登载了英特尔总裁安迪·葛鲁夫发布的一则消息。他说，奔腾比历史上所有其他的芯片都经受过更全面的检验，但奔腾是他们开发过的最复杂的芯片。他说英特尔一直在检验着它的芯片，并在发现毛病时进行修改。他承认：“在做了几乎25年微处理器的业务后，我得出这样一条结论：没有任何微处理器是十全十美的，它们只是一步步地更接近完善。”一步步地接近就是创造一套新的掩饰方法来改进目前为止发现的缺陷。葛鲁夫表示，微处理器在生产过程中通常经历6次以上的改进。

葛鲁夫接着谈到他们没有立刻发现错误是因为遇到这一错误的可能性极小。葛鲁夫在结尾处提出以单个用户为基础来解决这个问题，并请所有进行大量的科学(浮点)计算的用户通过为此专设的800电话号码(即对方付费的电话)与英特尔联系。他甚至提到如果需要的话更换芯片也有可能。奔腾的缺陷不会影响不进行除法的程序。因此，在文字处理、数据库和电子邮件处理程序中不会出现错误。即使对做除法运算的程序，单个除法运算的最大误差是0.006%，据Vitesse半导体公司(Vitesse Semiconductor Corporation)的工程师蒂姆·科(Tim Coe)说，大多数误差比这小得多。然而，报界和电视沙龙节目愈来愈多的批评给英特尔施加了压力。最近的“Intel Inside”促销活动使消费者对其品牌的识别度大大提高。消费者开始将奔腾看成是一种有缺陷的产品。

1994年12月12日,IBM公司宣布它将停止销售装有奔腾处理器的IBM PC机。IBM的高级副总裁兼总主管托曼(G. Richard Thoman)说：”我们认为不应该让任何人对IBM个人电脑所计算出的数据的准确性产生疑问。”英特尔说，随机情况下，一个用户在使用电子表格时遇到错误的可能性27000年里才出现一次。但是，IBM说它的检验显示，使用电子表格程序的用户如一天中每15分钟计算一次，那么每24天会出一次错，这将导致一个大公司每天遇到很多次错误。IBM还表示，它将为所有顾客免费更换奔腾芯片。

英特尔敦促所有计算机制造商将有关奔腾顾客的电话转到英特尔。越来越多的制造商开始像IBM一样提供更换奔腾芯片的服务。在IBM声明之前，有关的奔腾用户打到英特尔的电话数量不断减少。IBM声明之后，收到成千上万的电话要求更换奔腾芯片。此外，法律诉讼程序也开始了，而且州内的官员准备提出另一项的起诉，指控英特尔违反了该州的不公平交易行为法。

1994年12月20日，英特尔宣布将无条件更换所有有缺陷的奔腾芯片。在新闻发布会上，安迪·葛鲁夫说：⋯⋯今天我们宣布，对目前版本的奔腾处理器无条件退换。我们先前的政策是：与顾客商讨，决定是否需要更换他们的处理器。在某些人看来，这个政策似乎表示了一种傲慢而且漠不关心的态度。我们为此道歉。我这样做是由于我们认为,对多数人来讲更换是毫无必要的。我们的感觉仍是如此，但我们改变了政策，因为我们希望没有人怀疑我们始终支持这个产品。发表了这一声明之后，公司还在北美主要报纸刊登了一则广告。

英特尔报告说，替换有缺陷的奔腾芯片的税前开销是4.75亿美元，这使它第四季度利润下降37 %。35它还说，尽管有两个月的负面公众宣传,顾客对奔腾的购买一直未减少过。

**比纳特营养品公司**

比纳特(Beech-Nut)公司成立于1891年，已成长为美国第二大婴儿食品公司。公司因其产品的高纯度、高质量和天然成分(这些被融入了公司文化)树立了产品声誉。不幸的是比纳特的婴儿食品几乎很少赢利。因此1973年斯奎布(Squibb)将公司的婴儿食品业务卖给了一个由宾西法尼亚州的一名律师弗兰克·尼古拉斯(Frank Nicholas) 领导的集团。该集团用于购买比纳特的钱几乎全部为借贷资金,而且没有提供其所需要的资金来很好地支持这个公司。与最大的市场领导者格伯产品公司(Gerber Products Company)占有的70%的市场份额相比，公司产品的市场占有率为15%。这对问题毫无帮助，公司亏损大幅度增加，到1978年时它拖欠了供应商数百万美元。

1977年，比纳特与一家批发商，英特米伊斯贸易公司(Interjuice Trading Company)达成协议，以低于市价20%的价格购买苹果浓缩汁。鉴于比纳特日益变糟的财务状况和其销售额30%来自含有苹果浓缩汁的产品这一情况，这次交易对它来讲是一个重要的妙计。然而，这次交易结果就像大多数好得让人无法相信的交易一样—谣言满天飞，说行业中到处都是掺假的苹果汁。与英特米伊斯的交易引起研究发展部门人员对浓缩汁是假冒货的怀疑。不幸的是，当时没有检验能证明浓缩汁不是纯苹果汁。然而，包括研究发展部部长利卡瑞(Jerome J. LiCari)在内的一些员工还是力劝比纳特停止从英特米伊斯购买。他们的请求被拒绝了，主要原因是岌岌可危的财务状况。

1979年，尼古拉斯集团将比纳特卖给雀巢公司(Nestle)。雀巢公司对其进行了大量投资,但公司继续亏损，1981年亏损达到250万美元。1981年利卡瑞决定展开一项重要举措以提高对掺假的检验水平。他相信，如果继续从英特米伊斯采购将有害于比纳特正在计划中的对主要生产线的重组。到8月份，他已找到非常有力的证据，证明英特米伊斯的浓缩液是掺了假的。他将证据带给经营主管莱弗里(John F.Lavery)，但不被理睬。于是他去见了公司总裁霍伊瓦尔德(Neils L.Hoyvald)，仍没有结果。同年晚些时候，莱弗里向霍伊瓦尔德建议，虽然会增加成本，但应该改换苹果浓缩汁的供应商。但是，霍伊瓦尔德拒绝了他的建议，说预算已经过高了。霍伊瓦尔德曾向雀巢公司保证1982年比纳特会赢利。1982年6月，由加工鲜苹果企业的行业协会—苹果加工组织(Processed Apples Institute Inc.)雇佣的私人调查者提供给比纳特公司一份证明，表明其购买的苹果浓缩汁是掺了假的。比纳特被要求加入对英特米伊斯的诉讼。公司拒绝了这一要求，但马上取消了与英特米伊斯的合同。比纳特继续出售现有存货中用“假”苹果浓缩汁制造的产品。合同取消时，比纳特有价值350万美元的假苹果汁的存货。为了卖掉这些存货，比纳特采取了各种可疑的行动。当FDA确定一批苹果汁为掺假品以后，比纳特就在联邦得到这批货之前销毁了它们。8月份，一位来自纽约州的官员通知比纳特说，他们抽样的产品里只含有“极少量的苹果汁”。鉴于州政府可能会拿走他们所有的存货，公司雇了9辆卡车将存货运至新泽西的一个仓库，然后迅速行动，将存货发往加勒比和波多黎哥。在日益加大的压力下，公司1982年10月公司发出一个在全国收回其苹果汁的公告。令人惊奇的是，直到1983年，比纳特仍旧在出售含有假浓缩液的混合果汁。

1985年6月，司法部开始对比纳特案件进行刑事调查。1987年11月13日，公司承认了对它的215条重罪指控，其中包括蓄意在20个州及波多黎哥、维尔京群岛和其他五个国家出售掺假的和虚假标识的果汁。FDA对比纳特课以罚款200万美元。1988年2月17日，莱弗里被判犯有触犯联邦食品药物法的448条罪状，霍伊瓦尔德被判犯有359条，包括阴谋和蓄意诈骗。他们各被判入狱一年零一天，各罚款10万美元。他们向最高法院上诉，但于1989年10月被驳回。比纳特的雇员们如何为其行为辩护呢？他们有两点论据：

(1)他们相信“所有人都这么做。”

(2)尽管果汁掺假了，它对人体还是完全安全无害的。

事实上市场上出售的苹果汁只有5%是掺假的。至于假苹果汁中一些成份是出售掺假的浓缩汁的后果是严重的。各项判决的罚款累加在一起估计有2500万美元，这还不包括诉讼费用。1987年，公司的果汁销售额下降20%，出现了历史最高的亏损额。决策产生的成本收益比率是负值，这一点无可辩驳。

**曼维尔公司**

曼维尔公司(Manville Corporation)成立于1858年，在1901年成为约翰斯-曼维尔(Johns- Manville)股份有限公司。19世纪末20世纪初，公司成为世界领先的石棉公司。公司开采、出售石棉纤维原料，并开发、生产、销售石棉的中间产品和最终产品。石棉在家庭和工厂中有许多用途，我们摘录其中一些描述石棉用途的片断如下：

“美国生活中可能没有比石棉用途更广的其他材料了。石棉是不导热的纤维—它是唯一可以织成布的矿物——石棉被织成防火布和剧院用的幕布，以及家庭用的阻燃饰布、毯子、锅把手和铁板套。与泥浆混合在一起之后，石棉可喷在房梁和墙壁上作为新建筑的防火绝缘层。它还被用于地板砖、天花板毛毡及大多数石膏板和墙板上。石棉还是石膏、灰泥及多种颜料和油灰中的成份。这种“千种用途的材料”—这是石棉已经过时的绰号，现在已知的石棉用途有300种—可能在美国所有家庭、学校、办公楼里以某种方式被使用着。石棉被用作制动衬面、离合器饰面、包蔽物、活塞填塞物、密封层填塞物和船缝填塞物，并被广泛用于造船中，此外还是所有现代交通工具，包括航天飞机制造中所需的原料。”

公司不断成长，多年来经营一直很繁荣，除第一次世界大战中的1915年到1916年和大萧条期间的1933年到1934年之外，每年都分红派息。曼维尔公司的股票在许多年里一直被列入“道琼斯30种工业股票”。

然而，一个有长期历史根源的严重问题正在潜滋暗长。1898年，曼维尔公司的创立者亨利·沃德·约翰斯(Henry Ward Johns)死于粉尘肺结核，现在叫作“石棉肺”。到了20世纪20年代，由于吸入石棉纤维而患病或死亡的雇员的诉讼开始了。公司辩护说，其雇员受雇用便应承担风险，他们知道(或应该知道)石棉的危害，因此是雇员们的疏忽造成的不良结果。最终公司胜诉。

应石棉工业企业代表的要求，1929年，为曼维尔公司承保的保险公司都市人寿保险公司(Metropolitan Insurance Company)发起了一项对石棉工人吸入石棉纤维的早期研究。都市公司派兰扎(A.J. Lanza)博士进行这项研究。1931年兰扎博士给公司上交了此项研究的结论报告的校样，报告题为《吸入石棉粉尘对石棉工人肺部的影响》。5 1上交此份报告本来是为在《美国公共健康服务报道》(United States Public Health Service Report)上刊登的，但两年后曼维尔公司法律事务部的范迪维尔·布朗( Vandiver Brown)才承认收到这份报告。布朗与公司外部的一位律师审阅报告后发给兰扎博士一些编辑建议，其中说：

“我确信你十分清楚，我们公司任何人目前都不建议你对你初步调查所揭示的科学事实或所确认的必然结论改动一丝一毫。我们所要求的只是请你在报告中包括对我们有利的方面，而不要不经意地对任何不利我们的调查结果进行不适宜的反面描述。我们可以相信你和麦康奈尔。”

在30年代和40年代期间又进行了一些研究，但这些结果都被打入了冷宫。在1935年布朗给行业中同事的一封信中，他说：“让石棉肺尽量少地得到公众的注意对我们的利益最有好处，这一点我非常同意。”他是就行业杂志《石棉》(ASBESTOS)的编辑安妮·罗西特(Anne Rossiter)的一封来信而作出这一表示的。

这封信中写道：

“你可能记得我们曾几次写信给你，因为我们想发表关于石棉肺及为消除或至少减少它而做的措施方面的信息或有关讨论内容。你总是要求我们为了显而易见的原因不要发表任何东西。自然你的希望得到了尊重。”

然而，到现在，你拒绝公开这个问题的原因可能已经不存在了。如果是这样，我们非常希望能在《石棉》杂志中回顾整个这件事。1950年，曼维尔公司的首席医生肯尼思W·史密斯(Kenneth W. Smith)博士发表一份内部报告，显示了他调查的708名工人中只有4名没有患石棉肺。他的诊断认为石棉的害处是永久性的和不可逆转的。他建议不要告诉工人们他们的处境，以便不让他们感到烦恼或缩短他们在公司的工作寿命。然而，到了1953年，史密斯转而要求在石棉上贴上危险警告的标签，但是他的建议被高级领导层否决了。曼维尔公司和其他石棉制造商继续封锁关于石棉的不利信息，并压制与此有关的科学研究，以图控制不利信息的传播。与此同时，人们还在因为石棉沉着病而不断死亡。

50年代，学术杂志上出现了一些文章，将石棉与其他一些病症联系在一起。在美国医学协会(American Medical Association)1964年的年会上宣读了一篇由西奈山(Mt.Sinai)医学中心的塞林科夫(I. J.Selikoff)博士撰写的重要论文。他的发现结果将石棉摄入与上千的死亡和伤病联系起来。最后，他估计至少10万美国人将死于与石棉有关的病症。

在不断增加的压力下,曼维尔公司同意在石棉产品上打上标签，标签上书写着“长期过量吸入石棉可能会产生危害”。他们建议用户避免吸入石棉粉尘，在通风不良的地方工作时要戴上面罩。为了给他们先前没有警告用户的行为辩护，公司发表了以下的声明：

“在有人指控接触石棉有危害时，医学和科学权威、政府官员及生产含石棉纤维的公司认为，《美国公共健康服务报道》提出的石棉粉尘水平不足以构成对石棉（包括绝缘产品）制造工人健康的威胁。鉴于这点，直到1964年发表的科研结果将石棉工人的肺病与接触石棉联系到一起以前，公司一直认为进行产品警告或特别的危害控制是没有根据的。”

越来越多的工人及其家属对曼维尔公司提出诉讼。一些受害者开始胜诉。1977年，一名代表石棉受害者的律师无意中发现在1933年时另一家石棉制造企业Raybestos-Manhattan与曼维尔公司之间的会议记录。在当年的会议中，两家公司讨论了Raybestos-Manhattan委托进行的一个健康调查的结果。调查报告说，该工厂的工人中石棉肺发病率很高，并强烈警告接触石棉对健康有害。两家公司都同意将这份报告保密以避免受到起诉。曼维尔公司将总部从芝家哥迁往丹佛时没有将报告复印件放好，但Raybestos-Manhattan公司几年来一直将他们的复印件存放在保险柜中。这条信息驳倒了曼维尔公司关于它到1964年才得知石棉危害的说法。随后出现了前所未有的高额损害赔偿判罚。

诉讼数量随之激增。同时，作为曼维尔公司最赚钱的生意，石棉的销售额开始下降。愈来愈多的诉讼对原告有利。曼维尔公司通过提出上诉而停止支付赔偿金。但很明显，公司陷入了很深的麻烦。

70年代初以前，工人们必须通过各州工人报酬体系要求非法伤害赔偿。后来州法院开始允许石棉工人控告石棉制造商的不法行为。陪审团对非法侵害的判罚额要高得多。除了法律程序的改变，对产品责任的法律规范也变更了。60年代之前，制造商的责任只限于疏忽行为，指控方要想胜诉必须证明制造商有疏忽或不负责任的行为。60年代起，法律向严格责任的概念发展。即使制造商不是故意疏忽或不应该被归咎责任，也可能被判对损害负有责任。严格责任的法规显著改变了曼维尔公司经营所处的法律环境。发生在新泽西州的贝沙达(Beshada)指控约翰斯-曼维尔产品公司(公司1981年改名为曼维尔)一案的裁决将曼维尔及其他石棉制造商对石棉伤害的责任提前到已被证明公司知道石棉危害的时候。石棉伤害的症状直到接触石棉30至40年后才会显现。因此曼维尔公司辩护说60年代之前科学证据还未定论，不足以要求制造商警告工人石棉工作的危险。这一辩护论点被否定了。

法律环境的变化引发了赔偿费用迅速增长的高潮。石棉伤害索赔的行业出现了。双周刊《石棉诉讼报道》开始发行，同时出现许多新的施加压力的集团，包括白肺协会(White Lung Association)、美国石棉受害者组织(Asbestos Victims of America )，和石棉诉讼团体(Asbestos Litigation Group)—一个由500名律师和上千名针对曼维尔公司的索赔者组成的联合会。

虽然曼维尔公司经营是赢利的，但1982年8月26日公司却申请破产。这使公司自动处于《1978年破产改革法》第11章的管辖之下。当时公司正面临着16500起有关石棉的伤害诉讼。已处理的赔偿金平均为4万美元。新诉讼案还以每个月500起的速度出现。预测表明，到2000年为止，将再增加36000起诉讼，赔偿金总额将达20亿美元（这是公司资产净值的两倍），最终数字可能还会大得多。同年早些时候共处理了5起诉讼，平均的损害罚金是61.6万元。损害罚金是除对受害者赔偿金以外的附加罚款，目的是惩罚一个企业蓄意的不法行为。

该破产法第11章保护公司在制定重组计划的还债期间不受其债权人的影响。重组计划必须经公司50 %的债权人（他们拥有的债权须占整个债务的2/3以上）同意。在公司制定计划期间，它有权不偿付所欠债权人的债务，因此它可继续经营，用销售所得的现金购买新的原料。除保护公司不受债权人影响之外，破产法还保护曼维尔公司不支付法律诉讼费用，这使公司将更多资金投入了经营。与此同时，许多原告正在死去。

1988年11月28日，曼维尔依靠第11章的规定重新崛起。公司大多数时期经营保持赢利。在重组期间，曼维尔放弃了最赢利的石棉生产。公司重组后成为三个经营集团。其玻璃纤维集团生产绝缘产品和汽车零部件；林业产品集团制造储酒柜、杂货袋和可折叠纸箱。其特别产品集团涉及各种业务领域，其中包括体育馆照明安装、屋顶工程、过滤材料和钯矿开采。

重组计划包括处理赔偿金的两项信托基金。25亿美元被用于建立个人伤害处理信托基金，对现在或未来的石棉受害者进行健康赔偿。此基金是用曼维尔公司80%的普通股筹集的，这使公司的股东成为最大的损失者。公司还被要求从1992年到2015年每年将7500万美元及20%的经营利润投入该基金。2.4亿美元现金及保险收益被用于建立财产损害处理信托基金，用来赔偿使用石棉材料的建筑物业主。两个基金都由一个独立的委托机构管理。除此之外，曼维尔公司同意付给债权人7亿美元，并为那些原则上无资格获赔偿的石棉受害者建立一个500万美元的慈善基金。协议进一步确定了石棉受害者不再起诉曼维尔的条款。这消除了损害罚金的威胁。

作为重组行动的一部分，曼维尔公司的最高管理层被解散。8%的普通股被转入个人伤害处理信托基金。曼维尔公司的最高管理者和股东都为过去的行为付出了高昂的代价。

现在，曼维尔公司已经发展成为一个国际控股公司。公司有两个主要的子公司，一家是生产包装系统和纸产品的Riverwood国际公司(Riverwood International Corporation)，另一家是以玻璃纤维为基础，生产建筑绝缘材料、屋顶系统和机械绝缘材料的Schuller国际公司(Schuller International Corporation)。曼维尔还拥有白金和钯矿的资产。它今天已成为一个完全不同的公司了。