

# 競爭與道德

池祥麟

國立台北大學合作經濟學系

企業社會責任課程上課講義

May 14, 2007 更新

在CSR的課堂上，我們曾經討論過可以透過「道德矩陣 (virtue matrix)」，把CSR畫分成遵從區、選擇區、策略區與結構區。其中，「結構區」係指若企業善盡這區域的社會責任，雖然是為了對社會有幫助，但是會使自己（股東）的利益受損，所以不能企業獨自來做。也就是說，企業不能投入該區的CSR活動，否則會有害於企業的競爭力，而使股東利益減損，使得企業經理人面臨被董事會解雇，或是使企業股價下跌，面臨被其他公司購併的威脅。因此，此部分較不易為其他企業所跟進，因為沒有經濟的誘因，從而有集體行為的困境。

## 1. 為何在結構區，魚與熊掌無法得兼？

結構區的形成，我們可用兩個情況說明。第一，A公司看到世界上許多貧窮與疾病的問題，於是想要去協助解決，但卻因為投入太多連本業都不顧，或是捐的太多使得公司發生虧損，結果公司倒閉，員工失業，投資人手中的公司股票變成壁紙，連養老金都沒了，造成了更多社會問題。因此，從上例可知，公司在善盡結構區的CSR時，要「量力而為」。

第二，企業在面臨高度競爭環境下，會面對囚犯困境 (prisoners' dilemma)，使得企業不能夠去善盡CSR。譬如在某個競爭非常激烈的產業中，公司都在製造高度污染，而且大家都不想花錢買環保設備來解決污染問題，因為這樣經營成本會增加，競爭力會下降，然後被市場淘汰。也因為政府沒有嚴謹的環保法規加以規範，社會大眾也沒有環保意識，此種情況便一直持續下去。後來，有一家公司A良心發現，想要降低污染以善盡社會責任，但A公司心想：「如果我重視環保但其他公司不理環保，我的經營成本會相對較高，競爭力下降，然後一定會倒閉。」因此，想做好事的A公司最後也只好打消這個念頭。

## 2. 競爭真的會有損道德？

2004年，有位哈佛大學的財務學家Andrei Shleifer發表一篇文章，探討「競爭是否會使倫理行為降低？」(Does Competition Destroy Ethical

Behavior?)」。他認為就短期而言，人們或組織之間的競爭，會使得不道德行為為不得不產生。他並以企業組織間的相互競爭來分析，亦即兩家企業間相互競爭，如果有一方能夠降低生產成本比另一方還要低的話便能勝出，舉出以下例子：

(1) 雇用童工 (child labor)

為了降低生產成本，在第三世界國家雇用廉價的童工便是一項好方法。這即是一種囚犯困境：當競爭對手不雇用童工時，我雇用童工會比不雇用童工更能打敗競爭對手，所以我要雇用童工；當競爭對手雇用童工時，我雇用童工會比不雇用童工讓我更不容易被競爭對手打敗，所以我要雇用童工。因此，在相互競爭的情況下，大家都被迫雇用童工，就算彼此都知道雇用童工是不道德的行為。

(2) 貪污 (corruption)

企業賄賂政府官員，以獲得比競爭對手更好的生產條件。這與(1)一樣，也是一種囚犯困境，在彼此相互競爭的情況下，大家都被迫去賄賂，就算彼此都知道賄賂是不道德的行為。

(3) 經營階層領取過高的薪資，或是做假帳 (earnings manipulation) 以虛增盈餘

當公司可以提高股價時，不但股東開心，公司也可以用非常低廉的資金成本，發行股票來募集大筆資金 (所謂印股票換鈔票)，從而可以打敗競爭對手，甚至將其購併下來。因此，不管是想購併競爭對手或是避免被競爭對手購併，公司都必須為了提高股價才行，而能夠在短期內提升股價的好方法之一，便是做假帳來欺騙投資人，也因此，公司必須要花高薪去吸引那些能夠在短期內炒高公司股價的經營階層，即使這些經營階層沒有什麼經營才華。

(4) 大學教育的商業化 (commercial activities by universities)

大學教育的目的，是要讓其知識能夠完全充分地公開。但是由於近年來學校之間的競爭，使得學校逐漸偏離此種宗旨。譬如學校的研究結果要賣錢，或是降低入學標準以吸收運動明星，以創造學校在全國性的運動比賽時能有好成績，從而有好的票房收入或轉播權利金；或是關掉夜間部，開設EMBA班，讓許多經濟弱勢的學生無法進入學校受教育。

因此，根據以上說法，如果企業面臨了高度的競爭，而且其競爭對手因為進行了上述的不道德行為，而有高度的競爭優勢時，企業可能面臨以下思考：

(1)利己：企業也跟著進行不道德行為。(2)利他：企業不進行不道德行為，不同流合污，但是勢必被競爭對手打敗而無法存活。所以，企業該何去何從呢？同學們覺得呢？

### 3. 為何杜克大學的MBA學生會作弊？

我們先來看一篇大紀元新聞網的報導：

【大紀元2007年5月2日訊】(大紀元記者畢儒宗綜合報導)彭博新聞報導，美國頂尖的杜克大學 (Duke University) Fuqua商學院近日宣佈懲罰三十四名考試作弊的商學院生 (MBA)。這是該校創校以來最大的舞弊醜聞。

一名教授注意到許多學生在一份拿回家 (take-home) 測驗的答案非常類似。該教授通知校方，校方在調查後發現這起集體舞弊案。

負責督導該校的校規小組的杜克大學行銷教授嘉文福茲西門表示，杜克調查了三十八位學生，對其中三十四位學生做出了包括開除、停學一年及該學分不及格等懲罰。

這是自2005年以來美國頂尖商學院爆發最大的一起醜聞。雖然在企業界爆發了多起如安龍 (Enron)、世界通 (WorldCom) 等醜聞後，美國商學院加強了對商業倫理的教育，但杜克大學的醜聞顯示效果不彰。

2005年包括哈佛商學院及麻省理工史隆商學院在內的多所商學院拒絕了一百五十名商學碩士的申請人。這些被拒絕的申請人非法進入一個網絡資料庫偷看他們的申請結果。

福茲西門教授表示九名學生被開除、十五名學生被停學一年，另十名學生將面臨其他較輕的懲罰。

多份全國性調查顯示，作弊在研究生中很普遍。美國羅格斯大學 (Rutgers University) 商學院教授唐納德·麥克比 (Donald McCabe) 去年九月份公佈了一份調查顯示，56%的商學院學生承認做過弊。而54%的工學院學生、48%教育專科、45%法學院學生曾經做弊。

麥克比教授表示，調查結果來自學生自己承認，因此真正的比例會更高。他說：「在許多商學院這已經形成一股風氣了。」有許多原因造成做弊這麼嚴重，其中包括「其他人都在做弊」、「必須做弊才能領先別人」。

麥克比教授認為，許多大學雖然都加強商業倫理及誠實教育，但校方卻沒有體認到做弊的普遍性。

去年十二月哥倫比亞大學頂尖的新聞學院發生舞弊事件，學生違法考前獲得考試題目，哥大校方拒絕公佈調查及懲處結果。

俄亥俄大學校方已經調查超過二十名機械工程系學生的畢業論文，目前已知有一位碩士學生因抄襲別人論文被追回學位。調查委員建議開除另五名學生及命令另外十二名學生重寫論文。

教育專家表示，在全球化的影響下，商業競爭越來越激烈，為了贏得合同或商業機會，各跨國公司也

越來越不擇手段。此外，跨國公司在第三世界投資，面對當地腐敗的商業環境及政府官員，不但沒有對當地的社會進步做出貢獻，反而與許多獨裁政府合作以獲得獨家或特殊的商業計劃。學生們連最基本的「不作弊」都做不到，還談什麼能在牽涉大筆金錢的商業交易中能顧及商業倫理及當地人民的人權。

德國商業巨人西門子公司的執行長兩週前就因賄賂醜聞下臺，調查人員發現西門子內部賄賂成風，而且時日甚久。

看完了這篇報導，同學們有什麼感想呢？作弊在這例子中，不就是種因為競爭而導致的囚犯困境？而且其中的一段話，大家（包括我）都應該好好思考：

教育專家表示，在全球化的影響下，商業競爭越來越激烈，為了贏得合同或商業機會，各跨國公司也越來越不擇手段。此外，跨國公司在第三世界投資，面對當地腐敗的商業環境及政府官員，不但沒有對當地的社會進步做出貢獻，反而與許多獨裁政府合作以獲得獨家或特殊的商業計劃。學生們連最基本的「不作弊」都做不到，還談什麼能在牽涉大筆金錢的商業交易中能顧及商業倫理及當地人民的人權。

#### 4. 有跳出這個囚犯困境的方法嗎？

是否可以訴諸於社會的壓力或道德的勸說，讓那些進行不道德行為的企業受到社會的唾棄，使得重視道德的企業可以存活呢？Andrei Shleifer教授認為此種方法似乎有些緩不濟急。

可以靠政府解決嗎？Andrei Shleifer教授亦認為透過政府法律的規範來制止不道德行為，也不夠可靠，因為徒法不足以自行。

因此，Andrei Shleifer教授承認他上述的推論似乎非常的悲觀，尤其近年來全球化的趨勢，讓企業組織所面臨的競爭壓力，必然是不減反增，使得上述的不道德行為將更形嚴重。但是Andrei Shleifer教授仍然相信，就長期而言，競爭會因為激勵創新，而提升經濟成長並讓人們富足，當衣食足而知榮辱時，社會就會有高度的道德良心，從而會促使企業重視道德。

根據以上說法，就短期而言，競爭似乎不可避免地造成一些不道德行為。因此，企業在面臨此種短期情況時，應該如何因應呢？

**在降低社會衝擊的同時，努力讓它變成有利可圖的商機**

管理學大師Peter F. Drucker對此部份的看法為：企業在面臨結構區時，應該

分兩個層面來思考這個問題。第一個層面是社會衝擊，第二個層面是社會問題。

所謂的社會衝擊是指企業在經營的過程中所造成的對社會的衝擊（譬如環境污染），這個部份因為是企業所引起的，所以企業一定要想辦法解決。解決的作法有兩種：第一種作法是企業在降低社會衝擊的同時，努力讓它變成有利可圖的商機。譬如美國的化學業鉅子Dow Chemical公司早在二次世界大戰之後，就決定在各廠推動零污染政策。這不但做的比法規要求地還要嚴格，甚至連當時美國的社會大眾對於環境污染一事，尚未抱持著強烈的反對態度。但是，該公司不但開始努力解決污染問題，還因此研究出從工廠排放物中萃取有用的物質，反而因此創造出新的市場。如果這種作法真能達成，企業其實就把結構區轉變成策略區了。第二種作法是要求政府立法，讓所有的企業（包括你與你的競爭對手）都必須解決社會衝擊，這樣就不會讓好公司（努力解決社會衝擊的公司）因為經營成本的提高而被壞公司（放任社會衝擊的公司）淘汰。<sup>1</sup>

**在降低社會問題的同時，必須量力而為，集中資源於企業能發揮長處的地方**

其次，所謂的社會問題是指既存於社會中但不是企業造成的問題，譬如貧富差距、貧窮、教育水準不均、疾病、天災等等。對於社會問題，企業該如何對治呢？Peter F. Drucker還是認為企業可以在降低社會問題的同時，努力讓它變成有利可圖的商機。除此之外，Peter F. Drucker也認為企業在降低社會問題上，必須「量力而為」。

其實，「量力而為」正代表公司資源有限，所以公司善盡CSR時，必須把資源用在最能夠發揮效果的地方。譬如勁宏同學上次上課報告時就提到，公司應該要把資源用在公司本身所造成的污染防治上，而不是只把資源拿去捐錢給弱勢團體又大肆炫耀，然後坐視自己產生的污染不管。又譬如銀行可以透過本身的資源與實務經驗，協助學校培養金融管理人才，如此不但能發揮銀行本身的長處，又能培養未來的優秀員工。管理學大師Michael Porter在《天下雜誌》（2007年3月14日）便提到：

企業社會責任最大的挑戰，就是效率。執行長必須決定，什麼對公司來說是最重要的，以及那些領域是公司有能力帶來積極正面的影響。

---

<sup>1</sup>此部份內容參考自《杜拉克精選-管理篇》，天下文化出版（Peter F. Drucker著，李田樹譯）。

其次，「量力而為」也代表公司資源有限，不可能單靠公司解決所有的社會問題，因此，必須透過政府的社會福利政策，或是透過第三部門（如非營利組織或合作組織），或是透過社會責任投資（socially responsible investment; SRI）來加以解決。

## 提昇自己相對於競爭對手的能力

當企業能夠想辦法讓自己在本業經營上遠遠勝過競爭對手，該企業將能跳脫與競爭對手進行惡性競爭的囚犯困境，此時其將會更有能力來解決社會問題。譬如達賴喇嘛在2007年5月2號的《商業週刊》便發表他對企業競爭的看法。茲節錄其中一段《商業週刊》與達賴喇嘛之間的對話：

**《商業週刊》問：**你常談到慈悲。企業界領袖經常面臨很多很激烈的競爭，有些競爭不是你死就是我亡，在這種情況下，還能對對手慈悲嗎？

**答：**這種「不是你死就是我亡」的看法是不務實的，沒這回事。競爭有兩種，一種是簡單的「我不要落後別人，我要跑第一，或至少像別人一樣」，所以你努力，這是正面的競爭，這沒問題；但另一種競爭，為了要達到目標，贏得財富，為了搶第一，給別人製造了很多問題，很多困難；存這種心態的人都有相同的信念：「除非摧毀別人、清除障礙，否則無法成功」，這我認為是負面的競爭。

第一種競爭，你可以大大方方的告訴你的對手：我要跟你競爭。但彼此間還是好朋友；第二種競爭，你不可能告訴你的朋友：我其實是製造了一些問題給你，在你前進的路上設置了一些障礙。

我贊成符合人性的競爭行為，就是你可以快樂的告訴別人你的競爭行動，這件事你很自在、很安心；你可以大方告訴人家：「你要努力跑第一，我也要！」這是很健康的競爭。另一種，在潛意識裡有惡意，最後即便你贏了，內心深處，你會覺得不舒服。

**問：**你談到人道價值，人性關懷，這一部分，企業界及企業界領袖可以如何貢獻？

**答：**企業界絕對是這個社會重要的一部分，我認為富有的人可以做很多很好的事，企業界人士自然有更多、更大的潛力，因為他們有錢。

我認為教育非常重要，除了傳授知識之外，更要著重訓練孩子有溫暖的心。因此，我的願望，希望、祈禱，富有的人可以貢獻更多的心力在教育上增進溫暖的心的訓練。

**問：**很多企業界人士經常壓力很大，你如何處理壓力？你壓力大時會怎麼辦？

**答：**全西藏人都信任我、期待我，但事情沒那麼容易，我的確也常面對壓力。

但，想一想，對於壓力，如果這事是可以解決的話，你一定用自己的智慧去解決，何必煩惱？如果這事不能解決，煩惱又有何用？（兩手一攤）

美國前任聯準會主席葛林斯班2005年在賓州大學華頓學院畢業典禮發表演說時，也說到跟達賴喇嘛相同的概念。他說：

成功，背後不要留下一堆傷者。

我會鼓勵大家努力工作、節儉以及追求成功。最重要的是，你在做這些事情時，一定要堅守原則。「好人得最後一名」這句話絕對是錯的。

我不否認，許多人無論在工作或個人生活上，似乎都能成功的走捷徑或操控他人。你可能擁有有形的成就，但如果你的成就是在沒有剝奪他人的前提下獲得的，那會更有成就感。衡量事業成功與否的真正尺度在於：你因為努力而獲得成功，而且後頭沒有留下一堆傷者，從而感到滿足，甚至驕傲。<sup>2</sup>

## 5. 結論

所以能否跳脫競爭導致無道德的困境，很大的決定權在於企業本身。企業經營者的責任，就是要想辦法讓企業在善盡CSR的同時，也能對自己有幫助。對於那些實在無法做到的部份，就要量力而為，然後靠政府、非營利組織、社會大眾的自覺來努力。當然，如果企業非常努力，發揮創意，讓自己有很多的「力」，其實也是跳脫這個困境的方法。

如果社會大眾能夠有懲罰不道德企業的自覺，才更能使得那些正派經營的企業能夠永續發展。此外，如果企業經營者能夠「自覺」不做不道德的事，比外部機制規範企業不做不道德的事，會更為有效。

最後，我覺得這種自覺，是可以後天培養的。所以希望同學們努力用功，不要荒逸懈怠，這樣作弊的困境就會離你而去。也希望同學們能有「尊重」他人的心，譬如上課時用心聽講其他同學的報告，不要只想聊天。畢竟未來你們都是企業經營者，可不能作假帳（作弊）欺騙外部投資人，也要「尊重」企業的員工與消費者，這樣才能善盡社會責任喔。

---

<sup>2</sup>此部份內容參考自《天下雜誌》(2007年3月14日)。