
PAYING THE PRICE: LESSONS FROM THE VOLKSWAGEN EMISSIONS SCANDAL FOR MORAL LEADERSHIP

付出代价； 大众汽车排放丑闻所揭示的道德领导力教训

Gerhold K. Becker 百里浩

摘要

所有迹象均表明，初露端倪的大众排放丑闻代表了一种管理层道德领导力的巨大缺失，且一直延伸至公司高层。随着越来越多数据的公布，分析认为（大众的）高级管理者不仅忽视了自己公司的行为规范，而且也破坏了基本的道德与法律准则，这些准则被他们视为追求既得利益之路的障碍。最终，他们招致了数十亿美元的罚金，自己被卷入法律诉讼与赔偿索求，毁掉了公司的声誉，导致汽车销量急剧下滑并由此引发裁员，使公司陷入危机四伏的境地。

因此，大众排放丑闻看起来似乎具备了成为道德领导力研究判例的一切因素。从伦理分析入手，即便仅仅是否定的，道德领导力的主要维度也会自然显现。在本文主体内容中，我会提出商界的真正领导力不仅是从组织权限与法律规定中衍生出来的，只有建立在植根于普遍道德与精神传统中的道德承诺与价值之上，领导力才是健全的。它的道德合法性超越了自身利益，其伦理承诺不能仅具有工具价值，还要具有内在价值。正是它的道德维度赋予了领导力真实性和公司的真正价值。

Society 社会

大众汽车排放丑闻的起因

2015年9月25日，大众汽车的首席执行官马丁·文德恩突然辞职，职务由马蒂亚斯·穆勒接替。穆勒在大众公司2015年年报的序言中写了一封“致股东信”：“各位股东，您对大众的信任已然破裂，我谨代表大众集团向您致歉。”而大众美国分公司的老板麦克·霍恩的表态更为直白：“我们彻底搞砸了。”（拉迪克，2015）

是什么导致了事件的反转呢？一切源于一桩柴油排放的丑闻：大众汽车曾承诺生产严格符合美国排放标准的环保柴油发动机，但当2015年9月它不得不承认存在欺骗行为时，就连最强硬的愤世嫉俗者都感到了震惊。长久以来，一直存在着对于大众排放检测结果与实际排放之间差异的质疑，然而大众对此始终没有合理的解释。大众否认有任何不当行为，把不明技术问题归咎为原因。大众的管理层似乎一直相信，如果事情败露，他们只要交一笔罚款就能息事宁人。但是，他们错了。

据媒体报道，美国监管者于2014年年中首度开始就可疑排放数据质问大众公司，但大众方面提供的答案无法令当局满意。于是，美国环境保护署（EPA）在2015年9月18日对大众公司下达了《清洁空气法》违令通知，指出大众2.0升柴油汽车的问题。随后，EPA又针对大众3.0升柴油汽车下达了第二份违令通知。EPA认为，检测结果与大众公司认证结果之间存在的巨大差异，是源于一款“失效控制器”。《清洁空气法》将其定义为一款“绕过、抑制或使汽车排放控制系统必要部件失效的装置。”

眼见自己被逼入绝境，大众最终承认存在“排放门”，“除涉及人员部分的不当行为外，也存在着技术层面的程序缺陷”（大众2015年年报，第51页）。然而，EPA却发现每辆车上都安装了一个用来抑制排放控制系统的装置。这个装置的作用，是识别车辆是否正处于排放检测环境中。排放控制只有在检测过程中才会全面启动，在正常运行时会降低。这使安装了此装置的车辆能够在实验室或检测站达到排放标准，却在正常运行时排放高于EPA许可标准的氮氧化物。换言之，问题并不单单是绕过了排放标准，而是大众出于欺诈目的研发了这种装置。被操控车辆的数量不太确定。EPA在美国发现了48万

2千辆，但大众承认在世界范围内有1100万辆售出的车辆都安装了这种作弊软件，其中包括欧洲的800万辆。

在回应公众抗议、以及面临的巨额罚款与刑事调查时，大众公司所采取的策略看上去与它自己的《行为准则》背道而驰。它并没有提供“准确、及时、全面和真实的报告、记录与陈述”，而是试图向消费者与政府隐瞒车辆的相关事实，并且违反证券法，对投资方保留信息。所有这些做法的目的显而易见：大众是想降低丑闻造成的经济损失，尽可能尽量久地保护其管理层免遭官司。在2015年年报中，大众公司对一小部分中级经理与“无赖工程师”进行了谴责。但当面对美国底特律检方，“一名大众资深工程师做出参与柴油发动机排放测试作弊的有罪答辩”后，这种论调遭到了重创。（基雷，2016）

此次排放丑闻，被普遍认定是大众最高管理层巨大的领导力失误所导致。

随着更多细节的曝光，事情变得清晰起来，其实大众的高管部门是有选择的。像宝马和奔驰这些大众在美国市场销售柴油车的竞争对手，都已研发了柴油尾气清洁技术。然而这种技术成本昂贵，显然比设计一个失效装置要贵得多。大众决定要节省约48亿美元的清洁技术授权费用，却大大低估了他们最终要花在罚金、法律费用、车辆召回与赔偿方面的费用。更重要的是，它失去了信任、名誉与消费者的信心。大众在其2015年年报中暂时预估了184亿美元的清算与法律费用，包括80亿美元的“法律风险”和另外12亿美元的或有负债。不过，这些都是保守的预估。一些分析家认为，一旦其它主要市场的解决方案确定，最终的费用将接近300亿美元。

2016年7月19日，针对大众为排放瞒骗行为所做的辩解，三位分别来自纽约州、马萨诸塞州与马里兰州的大律师发起挑战，称其为长达10年以上的精心策划的骗局，涉及数十位工程师与经理人，并且深入了公司的董事会（埃文与塔布奇，2016年7月）。一

且该案被证实，那么大众的最高领导层就被卷入了这起柴油排放丑闻。这个骗局有可能是战略决策的后果，该决策将短期利益置于诚实与合规的法律与道德规范之上。这意味着，大众公司违反了优秀公司行为的主要规则：合法、诚信、严禁致害、以及公平原则。相关负责人以罪恶的目的在排放标准上作弊，而他们其实明白自己的不诚实会触

1979)。无论是强调哪点，领导力理论都很少关注伦理，即便有关注，也较少是出于内在价值。长久以来，伦理被视为一种有用的营销要素和一种常用的销售策略，而并非企业与社会所追求的美好生活的根基。对企业与商业领袖伦理的重要性缺乏重视，为大众这样的公司带来了灾难性且代价沉重的体验。

长久以来，伦理被视为一种有用的营销要素和一种常用的销售策略，而并非企业与社会所追求的美好生活的根基。对企业与商业领袖伦理的重要性缺乏重视，为大众这样的公司带来了灾难性且代价沉重的体验。

犯法律与法令。他们默许高于对外宣称数据的有毒气体排放，这会造成1100万辆汽车更高的污染排放，他们也知道这会对人们的健康造成相当大的风险，并且会破坏环境。最终，这会令公众对政客与立法机构不断施压，要求对企业实施更多的控制与规范。他们的运营空间将会遭受挤压，活动也将受到制约。在这方面，大众的战略实际上是弄巧成拙，因为汽车公司一直以来都拥护更低的排放标准。

领导力的失败

此次排放丑闻，被普遍认定是大众最高管理层巨大的领导力失误所导致。当然，并非只有大众存在这些问题。其它世界上的大公司，像安然、西门子、以及卷入2008年金融危机的华尔街金融机构，都曾为失败的领导力所害。它们显然忽视了自身与伦理的内关联。

传统的领导力研究与管理教育，由于太过狭隘地关注“让人做事”的机制而受到批评（丘拉，1998）。所有这类领导力理论的核心都是效率的问题：什么是使公司取得最佳业绩的最成功的方法？于是，领导力理论的范畴既包含通过奖惩措施来强化对下属的严格管控，也包含激励下属追求共同目标、或允许他们有限地去发挥自己的想法。

领导力（根据詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯的定义）或者是只关注结果的交易型，或者是全面影响追随者的转化型（伯恩斯，

事后来看来很明显，个人与机构层面的严重缺陷导致了企业文化与价值的崩塌，公司也为此付出了惨痛代价。经理们与企业领袖们自以为生活在无需伦理的世界，靠嘴皮子就能搞定道德价值，而他们所要关心的就是怎样避免被警察抓住。他们貌似忘记了，商业并不是完全由盈亏的经济指标或者法律标准与规范所决定的。经济系统与系统内的主要成员就像所有人一样，依靠共同的精神、道德价值与规范，而这些也正是人类兴旺与社会生活的基础。

尤其是商业领袖们，并不单单承担着经济系统的角色与功能，更是社会人与公民，因此他们的福祉依赖于共享的价值与规范。作为社会人，我们只有相互认同他人的利益与需求，才能扩展自身的利益。有效合作的规则不仅是出于理性的行为、自身的利益与经济的谨慎，更源于对“善”的共同关注。从这个意义上来看，优秀企业从不缺乏道德背景制度与内化的规范标准 - 没有这些它们根本无法有效运营。无论是商人、领袖与下属、雇主与雇员还是首席执行官与职工，就像我们所有人一样，要依赖信任、诚实和公平的规范。通常来说，我们会想当然地认为我们可以彼此信任，认为别人说的是真话，认为他们会信守承诺，而且没有人会完全不具备同理心、同情心和正义感。因此，一个不算道德的经济体系若想行得通，就需要依附植根于社会的道德规范，这些规范每个人通常都应该去遵守。

如果确实如此，那么即使在企业运营

所面临的艰苦条件下，道德领袖也是可以存在的。这也正是社会与公众所期盼的。正是由于这些期盼，商业丑闻才骇人听闻并引发众怒。正因为已经目睹了太多商业领袖沦为失败的道德领袖，人们才开始密切地关注他们，同时要求更严格的标准。公司所惧怕的不应只是高额罚金与违法的巨大惩罚，更应

去损害消费者与广大公众。只要他们能找到相信的理由，他们就能放任自由，什么也无法阻挡他们去从事收益更大的可疑活动，大众公司即是如此。除非你相信道德规范的价值并约束自己的行为，否则你自然而然会像柏拉图著名寓言中的裘格斯那样，获得隐形魔戒后就开始为所欲为。

优秀企业从不缺乏道德背景制度与内化的规范标准 - 没有这些它们根本无法有效运营。无论是商人、领袖与下属、雇主与雇员还是首席执行官与职工，就像我们所有人一样，要依赖信任、诚实和公平的规范。

包括道德声誉的丧失。如果消费者已经失去了对一家公司及其产品的信任，那么他们不会再去购买，而是会选择其它公司和产品。如果人们认为自己的购物有益于这个星球，但结果却适得其反，那他们就会感觉被背叛，从而受到伤害（沃茨& 保罗·麦克达菲，2016）。而且，一家公司想要收复失去的道德疆土，会面临漫漫征程。

所有这些证实了道德领袖并不算是奢侈品，所以公司应该注意不要忽视了它。但是，大多数公司可能认为只要设置了合规系统，就足以预防违反法律与职业规定。2011年，大众公司任命了一名集团首席合规官（CCO），负责新成立的治理、风险与合规部。CCO办公室拥有14名员工，但是他们既没能阻止排放丑闻，也没能发现它。丑闻爆发后，大众迅速宣布，从即刻起合规将成为最高重要级别的事情。结果，大众在管理董事级别新设立了一个诚信与法律事务职位，并任命德国立宪法院备受尊敬的前法官克莉丝汀·霍曼·登哈德担任此职务，从2016年1月1日起生效。

合规系统是实用的工具，能够预防法律过失，并在公司内部培养尊重法律的意识。然而，确保合法经营不过是社会与消费者对于公司的最低要求。正如坎特所指出的，优秀公司的负责人不仅仅遵守法律，更敬畏法律。他们坚守法律，因为他们明白若不尊重道德律，合法性会变得空洞而短暂。没有良好的道德伦理根基，商人就像其他人一样，会将法律规定视为阻碍他们发财致富的障碍。于是，他们会寻找漏洞绕开法律，甚至

商业领域优秀领导力的基础不仅仅是合法性与合规，更重要的是道德规范。向雇员与经理们灌输法律意识、并通过培训与合规约定提升法律意识是不够的。公司应当推广一种道德敏感文化，并承担个人与机构伦理的责任。公司领导需要明确一点，就是伦理责任并非诱使消费者相信公司道德行为的门面工程；相反，他们应该保持言行一致，值得信赖。只有这样，他们才能指望员工同样地负责任。有观点指出，许多中层经理的伦理违规实际上反映了忠诚冲突，而这是公司领导不确定的、含糊的、或者是公然的误导性价值主张与个人行为所导致的。因此，具备道德责任的领导会采取措施，确保在下属与整个公司中培养道德意识与健全的道德判断。他们会认为，道德观念是公司业绩与战略的不可或缺的一部分。

对于排放丑闻对大众公司造成的巨大损失，新任董事长马蒂亚斯·穆勒（2016）最终承认，“我们的关键货币不是单位数字或运营成果，而是对于我们的品牌、产品以及公司员工的信赖与信任。”然而，信赖与信任只能通过个人的道德领导力责任得以实现。所以，道德领袖会意识到公司核心价值与他们个人道德规范之间的关联。在将道德观念付诸于行动的过程中，他们形成了自己的道德特性，并成为下属的榜样。这样的卓见是跨越文化与时代的。比如，孔子就在此基础上形成了他的政治哲学，并在其著名的论述中加以总结：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”（韦利，2005，XIII，vi）

在与公司领导层诚信地位直接相关的现

代观点中，也有类似的表述：

“缺乏诚信的经理人将自己与组织置于险境。当他们违反诚信规范时，他们就面临失去员工、供应商与顾客信任、忠诚与承诺的风险。组织合规的最佳战略，就是界定每个人应该遵循的道德标准，并且规划项目来加强这些标准。”（佐德勒，1992）

诚信反映出一个品行端正之人的良知与性格，这是他或她行为的关键所在。它代

没有良好的道德伦理根基，商人就像其他人一样，会将法律规定视为阻碍他们发财致富的障碍。于是，他们会寻找漏洞绕开法律，甚至去损害消费者与广大公众。

表了一种道德原则，奠定了善的愿景及其在个体与社会生活中的表现。因此，它超越法规，主要体现在一个人的个人原则与对尊重他人的一致性之中。（贝克尔，2009a）

正如我曾在其它场合详细谈过的，在个体层面构成道德领导力的价值包括诚信、诚实、信任、道德勇气、公正、公平与真实性。（贝克尔，2009b）它们对于商业领袖的意义，香港廉政公署在《董事道德准则》中有过精辟的总结：

“树从顶部变绿，而一颗烂苹果则坏了一桶酒。公司董事长作为最高的战略决策者，应当为其它董事会成员以及全体员工树立一个榜样。他们应该以身作则，对腐败、欺诈、渎职和其它不道德行为保持警惕。同样重要的是，他们应展现出道德勇气，揭露并汇报非法行为或违规行为。如果无法做到这些，就会向员工与投资人传递一个错误的信息，损害公司的声誉并削弱投资人的信心。”（香港廉政公署，2009）

然而，如果道德领袖的个体品质不能置于一个支持性的公司架构之中，那么它就起不到作用。也就是说，道德领袖不仅与内部环境、公司文化和公司等级架构产生互动，还会影响它们的发展。在一家企业、公司、尤其是大公司中，领导是最显著的代言人。同时，他们也是自身价值与目标体系的道德代言人。CEO们来来去去，但公司通常会持续很长时间¹。在公司内部，承载道德领导力的机制包括伦理准则、使命或核心价值观表述、伦理培训项目以及伦理申诉的举报机制。虽然一家公司不太可能同时实行所有这些机制，但应该会有可不断研习和实施的发展路径。赖登巴赫与罗宾曾指出，公司就像个人那样能够实现道德发展，并历经5个阶段，从（1）一家不道德的机构到（2）合法的（3）积极的，然后（4）呈现出道德感，最后（5）成为一家道德的机构（赖登巴赫&罗宾，1991）。一家道德机构的出现，只能是源于所有人的共同努力，而且要致力于形成一种能够获得所有利益相关方道德认同的公司文化。

空有准则，即便有强大的合规部门撑腰也是不够的，必须要严格执行，尤其是处于困境时。如果准则没有植根于具备道德敏感性、且被所有相关方、尤其是顶层领导所接受的公司文化之中，那它就无法预防错误行为与不道德的活动。这种对标准的坚守必须纳入管理体系、绩效评估、补偿、以及审计

商业领域优秀领导力的基础不仅仅是合法性与合规，更重要的是道德规范。

管控之中。（佩恩，2003）不言而喻，这种文化是需要时间来培养的，因为它涉及思维与行动的习惯。这并不是持续、认真地鼓励遵守公司价值与原则就能够形成的。不过，最终它会发展成为优秀实践的道德标准，无论个人雇员还是经理都很难去忽视它。

¹ Peter A. French认为企业是法人与自然人平等地享有法人普遍拥有的所有特权、权利和义务。（French，1979）

学习西门子

事已至此，大众公司好像充分意识到，它要付出许多努力才能重新赢得公众的信任。截至目前，它所采取的步骤有些类似当初西门子在确认公司内部腐败滋生后，为重

如果道德领袖的个体品质不能置于一个支持性的公司架构之中，那么它就起不到作用。

获声誉而采取的行动。（罗世力&麦肯，2016）西门子承认了错误行为和监管缺失，解雇了被玷污的高层领导，任命了来自公司之外的一位新CEO。为了弥补过错，它起诉了卷入丑闻中心的经理们，包括11名前高级经理、前监督委员会主席以及前任CEO，并且引入了一系列强力措施来铲除腐败。

新任CEO罗旭德是德国公司中少数拥有MBA学位的顶层经理人之一，他非常明确地向全公司表示，预防腐败将会是高级管理层的工作重点。为了支持这一点，西门子任命了

一位首席合规官（2007年9月19日），在西门子董事会设立了一个新的“法律与合规”部，同时任命了一名独立的合规顾问为董事会提供咨询并定期向首席合规官汇报。有500名员工因为违反外部规定或内部政策受到处罚，其中30%的合同被终止，8%遭到降薪处分，其余人则受到惩戒或警告。

西门子将所有内部的反腐规定合并为一个单一、易用的源文件《西门子反腐合规准则》，并且全公司人手一份。它设立了具备“提问”功能的合规咨询台，作为员工询问有关合规与腐败问题的中心联络点。合规咨询台的第二个功能是“举报”，使员工与所有外部利益相关方有机会在确保不被跟踪或记录的前提下，汇报任何可能违反商业行为准则的行为。同时，西门子还加强了它的反腐与伦理培训项目，开始向员工提供伦理培训。

西门子采取了正确的措施，去重新赢回自己作为一家消费者与公众能够信任的、诚实守法的公司的声誉。当大众公司最终解决了法律纠纷与罚款之后，建议它好好追随一下西门子的步伐。但是，这两家公司应该注意，如果缺乏高层道德领袖的强力支持，这样的政策变化是不会成功的。

百里浩，前香港浸会大学哲学与宗教学讲座教授、应用伦理学中心创办主任

REFERENCES 参考资料

- Becker, G. K. (2009a). Integrity as Moral Ideal and Business Benchmark.” *Journal of International Business Ethics*, 2(2), 70-84.
- Becker, G. K. (2009b). Moral Leadership in Business. *Journal of International Business Ethics*, 2(1), 7-21.
- Becker, G. K. (2013) The Competitive Edge of Moral Leadership. In Rothlin S. & Haghirian, P. (Eds.) *Dimensions of Teaching Business Ethics in Asia* (pp. 9-28). Heidelberg: Springer.
- Burns, J. M. (1979) *Leadership*, New York: Harper Torchbooks.
- Ciulla, J. B. (1998). Imagination, fantasy, wishful thinking and truth. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 1, 99-107.
- Ewing, J. & H. Tabuchijuly (2016, July 20). Volkswagen Scandal Reaches All the Way to the Top, Lawsuits Say. Retrieved from: https://www.nytimes.com/2016/07/20/business/international/volkswagen-ny-attorney-general-emissions-scandal.html?_r=0
- French, P. (1979). The Corporation as a Moral Person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 207-215.
- Kiley, D. (2016, Sept 9). The First VW Exec Pleads Guilty In Dieselgate; More Sure To Follow. *Forbes*. Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/davidkiley5/2016/09/09/the-first-vw-exec-tumbles-in-dieselgate-with-more-sure-to-follow/#f07cced37228>
- ICAC. (2009). Ethics - The Core Value of Leadership Toolkit on Directors' Ethics. Retrieved from: www.hkbedc.icac.hk/english/files/news_events/20090205director_ethics.doc
- Orts, E. and MacDuffie, J. P. (2015, April 26). Can Volkswagen Move Beyond Its Diesel Emissions Scandal? *Knowledge@Wharton*. Retrieved from: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/can-volkswagen-move-beyond-its-diesel-emissions-scandal/>
- Paine, L. S. (2003). *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, New York: McGraw-Hill.
- Reidenbach, E. R. & Robin, D. P. (1991). A conceptual model for corporate moral development, *Journal of Business Ethics*, 4, 273-285.
- Rothlin, S., & McCann, D. (2016). *International Business Ethics: Focus on China*. Berlin Heidelberg: Springer, 297-320.
- Ruddick, G. (2015, Sept 22). Volkswagen scandal: US chief says carmaker ‘totally screwed up’. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/22/volkswagen-scandal-us-chief-carmaker-totally-screwed-up-michael-horn>
- Siemens. (2007). *The Siemens Compliance Guide Anti-Corruption* (November, 2007)/ Retrieved from: http://w3.siemens.no/home/no/no/omsiemens/Documents/sc_upload_file_anticorruption_handbook.pdf
- Volkswagen 2015. *Volkswagen Annual Report 2015*. Retrieved from: https://www.volkswagenag.com/presence/startseite/dokumente/Volkswagen_AG_Geschäftsbericht_en.pdf
- Waley, A. (2005). *The analects of Confucius* (Vol. 28). Psychology Press.
- Zauderer, D. G. (1992). Integrity: An essential executive quality. *Business Forum* 17, 4. Los Angeles: California State University, School of Business and Economics, 12-16.