



家得宝传奇

Built from Scratch

[美] 伯尼·马库斯 阿瑟·布兰克 鲍勃·安德尔曼 著/王真玲 译



全球最大家居建材零售商的白手创业故事

《华尔街日报》、美国《商业周刊》强力推荐

上海远东出版社

家得宝传奇

Built from Scratch

[美] 伯尼·马库斯 阿瑟·布兰克 鲍勃·安德尔曼 著/王真玲 译

图书在版编目(CIP)数据

家得宝传奇/(美)马库斯,(美)布兰克,(美)安德尔曼
著;王真玲译. —上海:上海远东出版社,2008
ISBN 978-7-80706-681-1

I. 家… II. ①马…②布…③安…④王… III. 零
售商业—商业经营—经验—美国 IV. F737.124.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 032977 号

Built from Scratch

Copyright © 1999 by Homer TLC, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

This translation published by arrangement with Crown Publishers, a division of Random House, Inc.

本书中文版由 Crown Publishers 授权上海远东出版社独家出版。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字: 09-2006-802 号

策 划: 学习事件

责任编辑: 李 英 应韶荃

封面设计: 李 剑

版式设计: 李如琬

责任制作: 李 昕

编辑部 E-mail: Yingsq@citiz.net

家得宝传奇

著者: [美]伯尼·马库斯 阿瑟·布兰克 鲍勃·安德尔曼

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海长阳印刷厂

装订: 上海长阳印刷厂

版次: 2008 年 5 月第 1 版

印次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16

字数: 328 千字

印张: 18.25 插页 1

印数: 1—5100

ISBN 978-7-80706-681-1/F·327 定价: 39.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021-62347733-8555

致 谢

我们衷心地感谢现在和过去在家得宝(Home Depot)工作的众多员工伙伴们,感谢我们的经销商、朋友们,以及我们的家人,是他们坦诚布公地与我们分享了他们在家得宝初创与发展时期的经历。

我们也要感谢《美国居家产业报》(*National Home Center News*)为本书的部分内容提供了有价值的资料。

伯尼·马库斯(Bernie Marcus)

阿瑟·布兰克(Arthur Blank)

1998年11月于亚特兰大市

对于本书的出版,有许多人功不可没,我要感谢他们。首先是家得宝的内部传播总监罗布·哈伦(Rob Hallam),他作为我的家得宝向导,为我答疑解惑。其次是南希·贝利沃(Nancy Beliveau),他与我并肩作战,拟定计划、准备调查的资料,却从无半句怨言。还有公司里许多全权负责日常工作的秘书和助理们,他们兢兢业业、努力工作,使我的写作进展顺利。在此,我一并对他们表达我深深的谢意。

此外,我还要感谢编辑约翰·马哈尼(John Mahaney),以及他的助理卢克·米切尔(Luke Mitchell)。感谢我的代理乔尔·费什曼(Joel Fishman)。感谢为我勤勤恳恳、日夜工作的文字誊写人贝基·詹姆斯(Becky James)。感谢玛塞拉·齐斯曼(Marcella Ziesmann),他的幽默与踏实的工作态度让我念念不忘。

我还想感谢我的女儿雷切尔(Rachel),在我写这本书的时间里,没有及时照顾好她。我的母亲菲莉斯(Phyllis)和我的岳母黑尔佳·霍尔斯特(Helga Holsten)以各种方式帮助我料理家务,我理应感谢她们。最后,我要谢谢我的妻子米米(Mimi),她对我的多次夜间外出以及深夜敲击键盘写作,表现出不同寻常的宽容和耐心。我爱你们大家。

鲍勃·安德尔曼(Bob Andelman)

1998年11月于圣彼德堡市

引言

“我们关心顾客,但更关心彼此。”

你想知道家得宝的成功秘诀吗?两名被公司解雇的犹太人,一个刚走出破产窘境的爱尔兰人和一位经营私人融资业务的意大利人,加上——之后退出了——美国大富豪罗斯·佩罗(Ross Perot)^①,从一家经营不善的超市租下它的大仓库,将里面塞满家用五金工具,还有数百个空纸箱。然后,这个公司就开张大吉了。

至少,我们就是这样做的。

创立家得宝,完全是因为五个字:“你被解雇了!”

20多年前,1978年的春天,我和马库斯都成了失业的经理人。当时我俩的处境,与成千上万被逐出公司大门的人们一样。当我们想东山再起时,却没办法解决资金短缺的问题,同时还要面对法律的规范以及一群落井下石的人。

在公司创立之初,我们的经营岌岌可危,既不懂资产负债表又缺乏资金支持。更让人头疼的是,我们需要与生产商建立直接的联系,以便向消费者提供各种各样、型号齐全的商品。在当时,要说服传统生产商接受这种新观念是非常不容易的。但是,公司后来的发展证明,这种新的经营模式使公司一鸣惊人。在往后的发展中,我们也经常挣脱思想枷锁,突破传统观念的束缚,从而取得更大的成就。

我们尝到了甜美的果实。仅仅20多年,公司的规模便由早期在亚特兰大的四家分店激增为跨洲际的775家分店,雇员16万名,年营业额高达300亿美元。公司并不是靠并购其他商店来达成急速扩张的,而是以自身业务拓展

① 罗斯·佩罗出生于1930年6月27日,是全球IT史上最具传奇色彩的人物。IT产业化过程中最具影响力的十大英雄之一。EDS创始人。1953年,他被任命为海军少尉,在航空母舰“LEYTE”号上服役。1953年,在海军学院获理科学士学位。1957年,进入IBM负责销售。他在20世纪60年代初富有远见地创办了全球最大的计算机服务公司EDS电子数据系统公司。1988年创办第二家计算机服务公司佩罗系统,再度成功上市。1992年和1996年,打破了美国建国以来的传统历史,自筹资金,代表无党派人士参加美国总统竞选。——译者注

为基础一步步形成现在的版图。

我们及我们的员工是如何做到这些的呢？

创立家得宝，本身就非常不容易。当我俩被解雇后坐在洛杉矶一家咖啡店里讨论未来时，就知道前面的道路注定是无比艰辛的。所有人都不相信我们能成功，也几乎没人认同我们的观点。那些少数认同我们观点的朋友，也压根不相信我们这种理念在家庭装潢这一行能成功。他们根本想象不到，我们的这种理念居然会成为美国零售业的一次革命性创新。

我们之所以写这本书，记录下创建家得宝的整个历程，主要是因为这个历程本身是个非常精彩的创业故事，而更大的目的在于，透过本书，我们可以将在商场上多年积累的，包括品牌创立、企业成长、顾客服务、合作伙伴、商场竞争等经验与广大读者分享。相信每一位志在商界的朋友都绝对不会错过这些经验和建议的。

马库斯和我都是普通人，生在中产阶级家庭，有相同的宗教信仰，父母对我们的影响很大，给了我们前进的动力。家得宝的核心价值观理念是超越个人层面的，这种理念是从我们的家庭背景以及早年的工作经历中发展而成的。

本书所描述的，就是家得宝的传奇故事，以及孕育出这个传奇的企业文化和价值理念。

我们的公司绝不是只关心营业额的企业。作为衡量公司成绩的标准——利润——很重要，然而我们能够获得这些利润，是因为公司具有灵活多变的企业价值文化，可以迅速适应快速变化的市场需求。

我们不会根据过去的经验而坚持任何在市场上行不通的做法，与之相反，我们选择正确的方法并改写规则。我们做事情是为了我们的顾客。

在过去 20 年里，我们以八项价值理念作为公司的基石。虽然一直到 1995 年，我们才将这八项价值理念整理成文，但是我们始终以它们作为经营公司的基本原则，并使家得宝的市场范围从北美扩张到全球。

马库斯和我都知道，辛勤工作的员工比自己更优秀，如果没有这些工作在第一线的人们的努力，家得宝绝对无法成功。因此我俩深信，公司不断前进的惟一方法，就是将这些价值理念向所有员工清楚地表述出来，使其在他们的脑海中扎根。它们是公司的原则、信仰与标准。在家得宝，我们将这一理念传承的过程称之为“孕育橙色”（breeding orange）。^①

① 橙色是家得宝企业识别系统的代表色。——译者注

总而言之，在家得宝，我们关心消费者，也关心彼此。当你仔细研读本书后，你会发现我们的理念不是死的，不是高挂在公司大墙上的标语，而是我们经营的核心原则。尽管这些原则是非常普遍的，能适用于任何公司，但它们确实是家得宝的核心价值观理念。

- 优质的客户服务。采取各种方法，建立和巩固顾客忠诚度。
- 互相关怀。这是家得宝成功的最重要因素。
- 提倡主人翁精神。我们认为家得宝的企业管理架构像一个倒金字塔，门店员工和顾客在上层，而管理者在底层。
- 尊重所有人。才华横溢的人比比皆是，我们必须视其为宝贵资源，不能错过任何一个。

- 与同事、客户、经销商及公众建立紧密联系。
- 做该做的事，不要仅仅把事做对。
- 将回报公众视为企业日常经营的一部分。
- 回报股东。投资家得宝，股东理所应当获得良好的收益。

我们的价值理念能使员工尽全力工作。如果我们使他们认同这些理念，并允许他们凭借自己的善良和智慧为家得宝和顾客服务，那么这就是成功的全部要素。这会使员工自觉地做该做的事，无需我们经常叮咛。

没人会爱公司，公司只是个符号，没人喜爱冷冰冰的砖瓦和水泥。

对家得宝来说，这些价值理念就是我们的公司。它们是我们的信仰，从1979年家得宝第一家门店开业到现在，我们一直坚持这些价值理念。没有这些价值理念，我们将与竞争对手毫无区别，他们可以抄袭这些价值理念，就像他们抄袭我们的产品、我们的门店设计、我们的经营手法一样，然而他们必须坚持并确实履行这些价值理念，这才是最困难的。

家得宝以及其他公司，如沃尔玛(Wal-Mart)，以低价的和多样的商品发动了一场消费革命，而20年前，这种零售形式是无法想象的。过去对于一般的消费者来说，现在家得宝提供的很多商品，不是太贵就是只能从承包商那里获得，而承包商又只能通过批发商进行采购，这样使许多普通家庭无法负担起为自己的家进行小规模装修。现在，任何一个消费者走进家得宝的门店，只要花上3000美元就能购置整套的厨房设备，同时免费获得DIY所需的一切知识。我们使无数男女成为节假日里的DIY高手，并帮助他们亲手让自己的家变得更加完美——他们知道，当他们需要帮助时，就找我们。

1981年，在我们还没有出名前，伯尼在亚特兰大——我们的发源地——

举办了一场演讲，听众是当地扶轮社(Rotary)^①的400名会员。他问道：“你们当中有多少人自认是DIY一族？”他所谓的DIY一族，指的是拥有电锯、电钻之类的工具，或者可以自行改变电灯组件的人。他接着再问听众：“马桶堵塞时谁可以不用找水管工，自己动手修理？”，他又说，“DIY一族的人真的可以自己去做那些事。”结果400名听众当中，大约20人自认为是真正的DIY一族。

到了1997年，伯尼又对同一批听众演讲并问了相同的问题。这一次，450名听众中，只有15人认为自己不是真正的DIY一族。我们改变了美国。

公司的员工、顾客以及投资者都想知道我们的故事，包括所有精彩的细节，每个难忘的、疯狂的片断。他们常问：“你们是如何开始的？”当我们进行卖场巡视时，他们总是在问有关公司成立初期的一切事情。他们希望我们亲口说出曾经发生过什么，即使是一些大家都非常熟悉的商业趣闻。

当然，我们自己也高兴讲这些故事，但对我们来说更重要的是，我们可以将值得学习的、值得传承下去的经验与他人分享。例如，当马库斯和我身兼创办人和高级经理日以继夜工作时，家得宝就不搞个人崇拜。我们最为自豪的成就之一就是聘请了一批核心骨干，这些人比我们聪明、能干，他们将来无需我俩就能经营公司的业务，甚至能比我俩做得好。

对我们来说，这个任务是非常重要的。因为，几年前，当家得宝第300家分店开业时，我们便意识到，将来总会有我们永远无法亲自到访的分店，总会有我们无法亲自握手致意的员工。

像我俩这样从基层干起，在我们的第一家门店开业时，除了亲自接待客户，还自己装卸货物、贴标价的人，根本想不到居然有一天，我们的分店多得都跑不完。这是一个让人害怕的念头，这也是一个让人冷静下来的念头，使我们思考公司扩张的规模，以及传承经验的重要性。

但是我们又遇到了另一个难题：公司形成核心价值理念是一件事，而推广它们又是另一件事。当我们只有四家分店时，这很容易，我俩知道每个员工的名字，也几乎每天都能在工作中碰面。但是，当分店达到761家、雇员多达16万名时，情况就复杂得多了。我们不可能控制这么多分店中的每件事。这些价值理念是家得宝的动力源泉，我们必须通过对管理人员进行经常性的和有

① 扶轮社(现名扶轮国际)于1905年由美国芝加哥律师保罗·哈里斯(Paul P. Harris)创建，现已成为一个拥有120万会员，在166个国家设有超过31 000个分社的国际性公益组织。扶轮国际以培养服务精神为准则，以服务社会、促进国际了解与亲善和平为基本理念及宗旨，美国前总统肯尼迪、德国前外长根舍、著名男高音歌唱家帕瓦罗蒂等都是扶轮国际的成员。——译者注

效的培训来传承这些理念,而后再通过他们将这些理念传授给其他员工。我们知道,一旦这些员工懂得关心顾客并互相帮助,那么一切就走上正轨了。

所以,我们希望读者朋友在读书时,能够根据我们的经验而激发出一些灵感,从而开创自己的事业。

最后,我们必须承认,我俩撰写此书的真正原因,是担心我们20年后会情不自禁地回忆当年创办家得宝的真实历程。那时我俩会坐在屋前的摇椅上,一边摇晃着,一边互相感叹:“上帝啊,那件事真的发生过吗?故事是什么样的?是真的还是假的啊?!”

当然是真的,本书的内容句句属实,我以家得宝的名义发誓!

伯尼·马库斯

阿瑟·布兰克

1998年11月于亚特兰大市

目 录

致谢 / 1

引言

“我们关心顾客,但更关心彼此。” / 1

第一部分 / 1

第 1 章	两个普通人.....	3
	“我们配合默契!”	
第 2 章	白手起家	17
	“你们刚刚被黄金马蹄在屁股上踢了一脚——交好运啦!”	
第 3 章	筹集资金	38
	“我的属下,都不是开凯迪拉克的。”	
第 4 章	真正的商人(I)	48
	“永远不要满足于现状。”	
第 5 章	第一家店	58
	“我的定价过于便宜,以致他们要把我囚禁起来!”	

第二部分 / 91

第 6 章	员工伙伴	93
	“尽管犯错吧,但要从中有所得,以便进步。”	
第 7 章	顾客上帝.....	119
	“请跟我来,让我陪你一起找。”	
第 8 章	打造品牌.....	130
	“低价还只是个开始。”	
第 9 章	激烈竞争.....	147
	“占领市场很重要。”	
第 10 章	稳步发展	160
	“就好比是新兵训练,当学会了许多基本常识后,就有能力上战场发挥了。”	

第 11 章 真正的商人(Ⅱ)	186
“5年后,还有谁会凝望窗外,思考公司的未来呢?”	
第 12 章 合作策略	193
“在寻觅合适的供应商时,我们不得不扮演心理师、情人、浪漫主义者,甚至是艺术家的角色。”	
第 13 章 管理妙招	212
“而你的头上依然戴着金箍圈。”	
第 14 章 社区服务	245
“我们的理念是,让员工伙伴们确信他们被授权去做的事是完全正确的。”	

第三部分 /263

第 15 章 未来前景	265
“适应环境的变化也是家得宝成功的秘诀之一。”	
第 16 章 传授真经	278
“我们一次次地把握住了良机。”	

第一部分

第1章 两个普通人

“我们配合默契！”

马库斯：我的父母是俄罗斯的移民，当年他们来到美国时，非常贫穷。我十分敬佩他们的勇气，我时常回想他们当时的情况：在绝望中离开自己熟悉的祖国，两手空空地移居美国，而且不懂英文。他们来美国是为了追求自由与安全的生活，他们是一群特殊的人，勇敢和坚毅是他们的天性。

我在美国东部新泽西州的纽瓦克市(Newark)长大，从小住在贝尔蒙特大道与蔷薇街拐角处的一栋破旧公寓的四楼，那里冬天冷、夏天热，非常糟糕。我常开玩笑说当年住得有多差——即使将它改建，也还是一座贫民窟。当然，它是我惟一的家，而我爱这个家。我也爱在这里度过的童年时光，我和邻居家的小孩们经常在防火梯上吊单杠，用幻想娱乐自己，我们都非常快乐。

我的母亲是一家之主，也是和平使者。她是个积极乐观的人，很难有什么事能让她发愁，任何情况下，她都能看到积极的一面，即使是面对死亡。她是个优秀的乐观主义者，她常说一句犹太语：“那是天注定的”。对她来说，既然每件事都是天注定的，那就一定有好的一面，也就是说，即使有某人去世了，她也能想到好的一面，“他不用受病痛的折磨了”或者“他的家属解脱了”。我的母亲能将任何事转变成积极的鼓励。

我所坚持的大多数人生信条都来自母亲的教诲。例如，人的一生，时间和精力是有限的，千万不要把它们浪费在重复过去的错误上，否则只能让你无法把握现在。同时，也不要浪费时间浪费在那些无法让你与众不同的事情上。她还教我，一个人用什么方式克服生命中的挫折与灾难，决定了他将来的成就。

母亲的教诲常令我想起威利·洛曼(Willy Loman)，他是美国剧作家阿瑟·米勒(Arthur Miller)所著《推销员之死》(*Death of a Salesman*)一剧的主角。洛曼是一个超级推销员，有过一段风光的岁月，但现在已辉煌不再，如果

他想保住饭碗，就必须改变自己。但他却将失败归咎于其他人。我母亲恰恰相反，她总是挖掘事情积极的一面。

母亲是位非常有智慧的女人。我常想，她绝对有资格在顶尖商学院授课。她在40岁时患上类风湿性关节炎，这使她无法走路。在我姐姐8岁那年，妈妈的医生告诉她，如果想能再走路，唯有再生一个孩子。信不信由你，我就是由于这个医学治疗的原因而出生的！更巧的是，我出生那天正好是母亲节，生下我之后，母亲竟然真的又能走了。尽管她的手指和脚趾关节永远难以痊愈，像树木的瘤节一样，但她又能走路了。

对她而言，我是上天的恩赐。她非常爱我，因为我的出世挽救了她的生命。母亲虽然饱受病魔残酷地折磨，但她又活了30年，并对我的一生产生了重大的影响。

我的父亲是个木匠，身体壮得像头牛。他是个好木匠，却是个糟糕的商人。他不停地工作，一周7天，一天15个小时，却仍无法维持他老婆和四个子女的基本生活需要。如果没有我的两个哥哥，欧文(Irving)和西摩(Seymour)帮忙赚钱养家，我们根本活不下去。

尽管我们非常贫困，但妈妈总是拿走我们买冰淇淋的钱捐给慈善机构。她坚信：“付出越多，收获越多。”她真是再正确不过了。

我们居住的社区居民以黑人为主，所以我稍微有点突出，就会成为靶子。每天放学总会有人找我的碴，好将我痛打一顿。但或许是年少无畏，或许是愚蠢，我总是会向他们讨回公道。后来，有个少年帮派的头对我这种永不言败的精神很欣赏，于是要我加入他们的帮派。在我11岁那年，我不仅和30个黑人小混混在一起，而且还成为二号人物。

当我12岁半时，我们感到日子太难熬了，所以全家迁出了这个社区。

我们家的经济状况一直不好，所以我13岁就开始打工。我的第一份工作是在放学后卖汽水。在高中几年的暑假里，我在卡茨基尔山(Catskill Mountains)^①的餐馆当餐厅服务员，攒够了我读大学所需的学费。我的工作地点还包括客房及柜台等小费最多的地方，由于小费全归自己，所以只要节俭一点还是可以存下一笔钱的。

从很早起我就对医学非常感兴趣，尤其是精神病学方面。我对研究人们

① 美国东部阿帕拉契山脉的一支。——译者注

的情感非常感兴趣。我曾刻苦钻研心理学大师弗洛伊德与荣格^①的著作，在17岁时立志要做一名心理医生。

在这段时间，我学会了催眠。当我在库夏(Kutsher)乡村俱乐部当服务生时，我都可以上台表演了。我能让某人进入催眠状态，使他们回到过去，但我从不愚弄别人。我帮助记忆力有问题的人寻找他们丢失的东西。事实上，我还可能是最早利用催眠来帮助别人戒烟的人。我曾经一次同时催眠10个人，那可是我生命中最令人激动的时刻。也就是在我深入研究人们的内心世界时，我才开始明白为什么有些人会成为其他人的阻碍。

所以，我知道我的职业在医学，而且是精神病学。于是我申请去位于纽瓦克市的路特葛斯学院(Rutgers College)读医学。学校同意了我的申请并允许我走读，以节省开支。

大学第二年，我试图寻找提供奖学金的医学院。有一天，与我私交甚好的系主任告诉我，他已为我争取到一笔奖学金去哈佛医学院(Harvard Medical School)读书。我兴奋极了！

他说：“我给你一个地址，你要寄一张一万美元的支票过去。”我不敢相信地瞪着双眼望着他。他向我解释，哈佛医学院对于犹太裔学生就读有名额数量的限定，所以这一万美元是用来疏通关系的。

我从未和哈佛的人打过交道，但早就知道它有个不成文的规定——各学院都对犹太籍学生数量限定名额，当然也包括医学院。如果我能拿出一万美元，我就有可能成为哈佛医学院的学生，但是，我们整个家族包括我的父母、姑姑阿姨、叔叔舅舅等从未见过这么多钱，更不用说拿出这些钱了。所以，我的梦想就像重锤之下的小铁钉一样被粉碎了。

我非常沮丧，第二天就退学了，收拾好行李，搭顺风车到了佛罗里达，我在那里住了一年。由于不能成为医生，我感到非常沮丧。

经过一年的闯荡之后，我母亲将我劝回学校，完成学业。所有优秀的犹太母亲都认为她们的孩子需要大学文凭，所以我回家了。我回到路特葛斯学院上课，只是改读药剂学专业了，可这并不是我当初的志愿。

第二次世界大战发生时，我年纪还小，但是从新闻中得知纳粹对犹太人的屠杀，这使我成熟许多。我知道：成千上万与我年纪相仿的小孩惨遭杀害，仅

① 荣格(Carl G. Jung Jungian, 1875~1961年)，瑞士心理学家和精神分析医师，分析心理学的创立者。早年曾与弗洛伊德合作，后来两人由于观点不同而分裂。与弗洛伊德相比，荣格更强调人的精神有崇高的抱负，反对弗洛伊德的自然主义倾向。——译者注

仅因为他们是犹太人。如果不是我的父母无比勇敢地抛弃熟知的一切来到美国，恐怕我也会被关在希特勒的某个死亡集中营。所以我很早就懂得，争取犹太民族的生存和信仰是自己的巨大责任。

我们家是虔诚的东正教信徒，所以参加教堂的聚会对我们非常重要，而日常生活也往往凭借经文的指引。去教堂对我的父母来说有特殊意义，受他们的影响，这对我也产生了意义。他们对上帝有种强烈的信仰，也将这信仰印在我的心里。

在信仰的过程中，尽管碰到个难题——我不认识希伯来文，但我很虔诚。对我来说，用自己不懂的语言来祈祷是很困难的。我赞颂，我祈祷；但却不懂什么意思。就一个虔诚的信徒而言，我不太够资格，但是作为一个犹太人，我非常自信。

我非常理解以前那些黑人移居美国时所感受到的挫折感。犹太人也受过相同的歧视。在大公司、银行、企业里，没有犹太裔的高层领导；犹太人也不被会员俱乐部及上流社会所接纳。所以要想成功，我们必须比其他人更勤奋、更聪明。许多人妒忌美国犹太人成功，但那是我们拼搏而来的。

我相信犹太教义里的价值理念非常重要。它给予了我人生的信念。一直以来我都认为，每个人都能成为自己的上帝，如果你能正视自己所拥有的，并与比你不幸的人分享，那么，你就是在做上帝做的事。在母亲的支持与鼓励下，我开始让自己按此方式来做事。

1954年，我从药剂系毕业，当了一年的实习医生。就在这一年末，我的一位朋友拉里·沃策尔(Larry Wortzel)在他父亲去世后继承了一家位于米尔本(Millburn)的药店。拉里提出我们两人合伙经营药店，各占50%的股份。我接受了他的提议，但那是个错误的决定。

那不是伟大的合伙关系，对我和拉里而言都充满压力。也许是因为当医生的理想无法实现，我还不是个合格的药剂师。所以我们发生过多激次的争吵。

一个周六的晚上——药店营业到晚上九点——我和拉里又吵了一次，当我一个人坐在柜台后面吃晚饭时，一个小个子、叼着雪茄的顾客走进商店，从此改变了我的一生。

他说：“小鬼，过来！给我拿根雪茄。”

这家伙看起来只不过比我大两岁，最多也就大我三岁。

我反问：“你在说什么？”

“我说，小鬼，给我拿根雪茄！”