

图书在版编目(CIP)数据

成功速写:企业创建可持续性价值的九个关键/(美)哈切森(Hutcheson, J. O.)著;贺相铸,郑季良译.

—杭州:浙江人民出版社,2004.6

书名原文:Portraits of Success

ISBN 7-213-02803-0

I.成... II.①哈...②贺...③郑... III.合营企业—企业管理—经验 IV.F276.43

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 036060 号

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2003-49

Portraits of Success by James Olan Hutcheson

©2002 by Dearborn Financial Publishing

本书由美国 Dearborn Financial Publishing 授权,贝塔斯曼亚洲出版公司转授权,由浙江人民出版社在全球范围独家出版中文简体字版。版权所有,翻印必究。

成功速写

——企业创建可持续性价值的九个关键

出版发行 浙江人民出版社

(杭州市体育场路 347 号)

市场部电话 0571-85061682

作 者 [美]詹姆斯·奥伦·哈切森

翻 译 贺相铸 郑季良

责任编辑 黄建光

责任校对 张振华

制 版 杭州天一图文制作有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务公司(杭州市长河经济科技园)

开 本 640×965 毫米 1/16

印 张 15.5

字 数 17 万 插 页 2

印 数 1—11000

版 次 2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-02803-0

定 价 24.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

目 录

致谢	1
前言 我的创业经历	1
引言 创办具有生命力的企业	18
第一章 杰出企业领导人的秘诀	38
第二章 精英管理	64
第三章 给予下一代成长发展的空间	81
第四章 寻求共同目标	97
第五章 重视交流沟通	118
第六章 热情及平衡	151
第七章 创建企业传统、传奇和共同价值观	183
第八章 最强者生存吗	203
第九章 控制风险	218
后记	234

致 谢

你现在手上拿着的这本书已在我心里酝酿了好几年。我过去常想：写书会是什么样的感觉呢？不过，想和做确实是两回事儿。引用丘吉尔的话说：“写书是一种历险——写作的初衷是为了好玩，然后写得得心应手，最后成了它的俘虏。”在完成《成功速写》一书之后，我可以坦白地承认，我更加赞赏丘吉尔的深邃远见了。

我最终没有成为写作的俘虏，是因为我得到了许多人的帮助，他们及时出现在我面前，给予我力量，鼓励我要坚持不懈。在我一生中，这段写书的经历使我受益匪浅，对许多人充满感激之情。尽管书中的话是我说的、理念是我想的，但是这本书并非我一个人的心血。这么多的人曾参与了本书的酝酿构思，不提名感谢那些曾帮我理清思路，给予我支持、友谊和关爱，并为我的事业而与我并肩奋斗的人们，是不恰当的。

要是没有我的再生合伙人公司的同仁的帮助，这本书绝不可能走出“好玩”的阶段，他们是黛伯拉·克鲁格和杰里·迈克纳伯。

感谢汤姆·威尔肯森、南希·林恩、南希·不莱基和乔·安尼·阿尔瓦雷，他们都是我在奥伦·米尔斯公司时的同事。我从不认为他们所做的工作及所表现出的忠诚是理所当然的。此外，我还曾从奥伦·米尔斯公司我的前辈们那儿获得了帮助，他们花时间给我讲述了有关我外祖父的经历和轶事。谢谢你们：汤姆·罗伯

茨·雷·兹宾登、弗雷德·特雷格斯基、奥利·科利、露丝·克拉克、简·格拉斯·波妮·威廉斯、比尔·泰勒以及奥伦·米尔斯二世。

有时候,从一家公司主管转做专职的家族企业咨询顾问并不容易。感谢那些信任我,曾以实实在在的方式帮助过我的人们,特别感谢三个“戴维”,他们是:戴维·博尔克、戴维·克兰顿和戴维·沃林。

我衷心感谢那些认同我的人们,他们“一手牵着我的手,一手愤怒地挥舞着编辑大笔”。谢谢你们:马克·亨利克斯、伦·沃特金斯·丹尼斯·雅夫博士和玛丽·B. 古德。这个杰出的集体已创作或共同创作了 37 部之多的书籍。与几位富有才华的职业作家为友,是件值得庆幸的事儿。

说到朋友,我成年以后最大的人生乐趣之一就是与那些我称之为挚友的人们一起分享生活中的悲喜与成败。我很幸运能与以下人士为伴,与他们一同欢笑、一起奋斗、一起冒险,同时还得到了他们无私的支持。他们是:查尔斯·韦特、爱德·艾尔金斯、汤姆·鲍克斯、乔·贝斯特、格雷格·巴腾、格雷格·罗曼、盖里·梅耶;当然还有迈克·科菲尔德博士,³⁵ 年以来我一直将他看作是我的良师益友。

若是没有来自再生合伙人公司客户们所提供、给予我的知识和经验,这本书也不可能与世人见面。这些客户充分信任我们,向我们讲述了有关他们家族企业的真实故事或轶事,从而使本书的内容更加饱满。谢谢你,尼基,你是我们第一批客户中的一员。特

别感谢公司客户斯坦·巴克斯特尔、盖利·沙利文及杰夫·沙利文，他们对写作本书的热情有时还超过了我。他们从企业主和CEO的视角为本书提供了最真实的素材。通过帮助他人从而使自己的生活更加精彩、更有意义，我真的感受到了这一点。

那些有着不寻常思想观念的寻常人在适当的时刻走进了我的生活，成了我的良师益友。他们的思想观念促成了我的核心价值观的形成。谢谢你们：斯坦利·弗雷姆、唐·本顿、杰伊·爱克曼、凡思·菲利普以及罗伯特·A. 特莱阿斯大师。

要是没有家人的宽容、支持和关爱，写作这本书或完成人生中的其他项目计划，都是不可想像的。感谢卡罗尔·路、刘易斯和亨利。感谢沃伦、米尔斯及哈切森三个家庭的所有成员，是他们影响、塑造了现在的我。特别感谢萨伦——我的姑母，既是我孩子们的教母同时还是位业余编辑。感谢父母——帕特和斯基普，他们一直是我的老师、好友、顾问、玩伴和编辑，他们总是与我共渡难关、同享欢乐，他们不断给予我支持和关爱。

了解我的人说我对生活中所做的任何事情都充满热情，这话不假。这热情来自我妻子的爱与支持；20多年以来，她一直是我的伴侣。我最应该感谢萨拉，她既是母亲、老师、朋友，又是妻子；是她点燃了我的冒险激情。

最后，我生活中最大的欢乐源泉是我的两个儿子——内森和沃伦。有这样的孩子我感到非常幸福，他们不仅能理解我经常不在他们身边，体谅我的疲惫，还促使我弄清楚自己应该优先做的事情。他们的欢乐和关爱给予我无穷力量。

前言 我的创业经历

你可能常把亲人的照片放在钱夹里随身带着。不过,若留意一下这些照片,你会发现在它们的右下角处可能会有肖像摄影业开创人的金字签名印章,这个人就是我的外祖父——奥伦·米尔斯。

从内布拉斯加州的一个贫穷农场起步,奥伦·米尔斯曾一路上神气活现,直到最终创建了世界上第一家摄影公司。公司创业65年来,一路发展壮大,达到了顶峰,在美国、加拿大和英国开设了1000多家摄影室,拥有员工15000多人,每年接待顾客650万人次。这些数据使得奥伦·米尔斯公司当之无愧地享有“国家摄影室”的称号。如果你在家里或办公室里陈放着各种各样的照片的话,这得归功于奥伦·米尔斯。

在奥伦·米尔斯开创摄影业之前,拍照片是特权阶层的专利。对有钱人来说,拍照主要是为了留作纪念。你一定见过那些板着脸、没有笑容的黑白照片,如今我们已将这样的照片视作稀世之物了。当年,我外祖父嗅到了这样的商机,即为所有的人拍摄价廉物美的照片。凭着这个理念,加上自己的热情,他开始用相机捕捉孩子们甜美的笑容以及各种富于个性色彩的表情。他及时拍下了手持毕业证书的年轻人的灿烂笑容,身着制服的爱国者的自豪感,以及父母对其家人的关爱之心。这些照片记录了许多孩子和家庭的生活片段,并作为传家宝从一代人手中传到下一代人手中。

奥伦·米尔斯公司属于家族企业,我曾在那儿工作了近 20

年。刚进公司时,我从微不足道的工作干起,经过勤奋努力,最终可以直接参与公司的各项重大决策。当然这 20 年间,公司曾经历了发展、兴旺和疲软、复苏的过程。

我于 1995 年离开了奥伦·米尔斯公司,当时我是公司某分部的负责人。自那以后,我一直为各式各样的企业提供咨询服务,帮助他们解决许多对企业来说是共同的问题,诸如领导层问题、企业内外的沟通问题及企业管理等问题,这些因素在合伙企业里起着重要作用。

通过这本书,我想与人们分享我的经历和我担任不同职务所获得的工作经验:我曾在一家声名显赫、业绩非凡的公司里担任过专职高级主管,在多家不同企业担任过兼职 CEO,同时还为若干公司做管理咨询顾问。在此期间,我深刻认识到某些困扰合伙企业的前瞻性问题以及成功企业是如何采取应对措施而渡过难关的。这些措施是基于企业的各种政策、实践、传统价值观以及经营策略等而作出的。它们自觉不自觉地、有意无意地在日常经营中结合在一起,并发挥着作用。

领导一家志在不断创造财富和保持长期成功的企业是十分复杂的工作。有关企业经营转向、经营管理和产品设计等方面的书籍多不胜数,但论及企业如何获取长期成功和可持续发展的书籍却不多见。《成功速写》一书探讨了有关企业如何获取可持续发展的九个关键问题:自信——领导人的主要品质特征;组建精英管理班子;给予下一代领导人成长发展的空间;让企业各级员工朝着同一目标努力;改善领导人之间的交流沟通;工作积极热情、生活平衡协调;创造丰富的企业文化传统;在企业创始人和未来管理者之间树立共同价值观;如何使企业适应环境变化和驾驭企业经营风

险等。

企业领导人处理这些关键问题的方式在很大程度上将决定企业的生存能力。我阐述了有关保持企业可持续发展的九大关键要素,但我并没说这九个要素就包罗万象了。成功的道路不止一条,可失败的形式却是多种多样。

尽管如此,我还是满怀信心地认为:通过学习效仿成功企业的经验做法,更多的企业能够共享奥伦·米尔斯公司经过其长期经营获得的成功。这本书将奥伦·米尔斯公司以及其他许多我曾与之共事的企业呈现给读者以作参考指南。通过理解和领会,必要时甚至调整自己的价值观念和经营手段,你可以利用该指南去营造可持续发展的企业环境。

树立可持续发展观念的第一步是了解你自己的起点和目前的状况。我以为奥伦·米尔斯公司的创业史可以作为你了解自己企业并将企业成功要素运用于企业经营的一面镜子。

回顾创业之初

许多成功的企业都有一段有关自己如何起步、如何成功的故事。这段故事往往是企业传统的根本。正如本书中论述“如何创建企业传统”一章所清楚论述的那样:企业创业史、企业传统与企业后来的成功之间关系密切。奥伦·米尔斯的故事要从19世纪末开始说起,那时爱玛·艾尔伯塔·特伦西亚和韦曼·莫斯·米尔斯刚刚出世,其父母是来自苏格兰和爱尔兰的移民,从事农业工作。两人长大成婚后,在新泽西州北部也从事农耕生活。有一天,在听说了西部可以发财的种种传说后,他们听从了贺拉斯·格里

雷的提议,搭上了西去的火车。

西移运动经过内布拉斯加州时,韦曼和艾尔伯塔将他们的希望和梦想寄托在了迈克库克县,这个地方离与堪萨斯州交界处不远。奥伦·克拉伦斯·米尔斯出生于1904年,是出生在米尔斯农场的十个孩子中的第九个。当时,这家人的生活无论怎么看都是一贫如洗。不过,那时的人们乐观向上,对“新教工作伦理”深信不疑。年幼的奥伦经常阅读各类报纸和廉价小说,这些小说讲的是霍拉休·阿尔格爾的成功故事,这些故事将美国描绘成一块充满机遇的土地。这些故事对奥伦产生了深刻的影响。

与奥伦贫困的生长环境相对照,这些成功人物的形象对他格外有吸引力。我外祖父后来常常对我说:“当时农场的生活是除了干活,还是干活,根本就没机会玩耍。”当他的哥哥姐姐们搬离农场开始他们自己的生活后,奥伦的童年就变成了无休止的干活:喂鸡、照料牲口、给烟叶除虫等。15岁时,他离开农场到州府林肯市去读高中。由于身无分文,他便住在一有钱寡妇家里,她为他提供食宿,而他则替她做些杂活,主要是看管车库、保养车子。虽然报酬微薄,可是这种对特权生活近距离的观察和感受对奥伦世界观的形成和欲做一个商人的人生目标的确立起了重要的影响。这段经历激励着他的一生。

在后来的岁月里,他还经常提起他这位老板阔绰而优雅的生活方式。这种观察感受使他在内心深处埋下了要发财致富的愿望。正如我们要在本书中看到的:实现目标及确立目标都是创造和保持企业成功的关键要素。

虽然囊中羞涩,这个出身农场的孩子却渴望改善自己的生活状况。不久之后,他被附近的内布拉斯加大学录取为医学预科生。

这听起来也许有些野心勃勃,但要知道奥伦·米尔斯从一开始就是一个有进取心的人,他富于幻想、有主动精神,而且还是一个精明的生意人。上大学是他成功立业的机遇,使他得以脱离了农耕生活。他以乐观积极的态度投身于大学生活。

他那外向并具有感召力的性格给他带来了不少好处。他擅长交际,在人群中总是怡然自得、应付自如,身边聚集着一群不拘一格的联谊会兄弟们,以及其他一些来自内布拉斯加农村的人、当地商人、雇工以及酒类走私者(当时处于禁酒年代)。奥伦具有销售天赋,渴望在商界有所建树。他利用自己与学校各社交俱乐部和酒类走私者的交情做了一次非法贩酒交易的中间人,为学校联谊会提供酒品。

奥伦将这些活动收入用于资助自己的学业。不幸的是,他自己却爱上了喝酒,并常常喝酒过量,最终成了酒鬼。在他后来的人生中,他嗜酒成性,给个人和公司带来了不少麻烦。和许多业绩卓著的商人一样,奥伦的内在个人问题为外在的成功所掩盖,甚至有所加剧。本书的后几章有助于企业洞察并处理类似的问题;解决办法涉及有助于促进管理运营的客观反馈、外部意见及自信意识等。

奥伦只在大学里呆了很短时间,他对当时内布拉斯加的情况不甚满意,于是便跟随全国流动大潮去了佛罗里达州,做了巡回推销员。佛罗里达大潮并未持续多久。当听说亚拉巴马很兴旺时,他又上路了,一路搭乘便车去了相邻的亚拉巴马州。但他很快又得知自己已错过了那里的大潮,他便加入挨门逐户推销修复照片工作的队伍。这项服务工作是为一幸拥有相片的家庭修复破损或褪色的照片。

不久,奥伦想,与其为他的老板干,他自己干同样能做好照片修复工作;这是他的个性。于是他独自出发上路,经过亚拉巴马,以传统的方式挨门挨户服务。然而,他自己的工作方式与当时的大多数推销人员稍微不同。与典型的疲于奔命、满身灰尘的巡回推销商不同,他穿戴整洁,打扮得像电影明星或其他社会名流一般。当他敲门或步入别人家门时,他很受欢迎。人们也许不知道他是谁,但确信他是某位不同寻常的人。他喜爱并珍视这样的形象,于是创建了自己的公司以便一辈子以此为生。

他到处巡回推销,最终到了亚拉巴马州的塞尔马。多年之后,塞尔马因为是民权运动的诞生地而闻名遐迩,但在当时这地方只不过是另一处不知名的十字路口。然而,这地方对奥伦来说意义重大,因为他在那儿遇见了玛丽·尤拉·斯蒂芬森——当地交响乐团的小提琴手,同时还是位有成就的艺术家。玛丽利用自身的艺术修养为亚拉巴马人制作油画,给黑白照片着色,为那些因年代久远而破裂或部分受损的照片进行修复。

奥伦和玛丽有着共同的事业追求,奥伦被这位年轻艺术家的美貌和一头红发所吸引。奥伦·米尔斯公司最早的雇员汤姆·罗伯茨是这样说的:“她头发的颜色就好像烤红薯涂上一块融化的黄油一样。”而她则为他那高雅的外表和充沛精力所打动。

经过短暂的恋爱之后,奥伦和玛丽于1929年结婚了。他们的头两个孩子紧接着出生了,而第二个孩子帕特里西亚·玛丽就是我的母亲。他们夫妇俩及孩子们和玛丽的父母一同生活在一个小屋里,小屋所在街道肮脏不堪。房间里满是这位艺术家工作所需的物品,成堆的破旧照片摆得到处都是。他们的后两个孩子也很快就出生了,而奥伦还是打扮得像外交官似的,随着照片修复服务

的订单而到处奔波。那种生活忙碌不堪,住所又混乱拥挤。然而,这种人与人之间的亲密接触和相互沟通对营造和维系使企业健康发展的共同价值观是很重要的。本书的后几章里将要探讨有关企业召集会议、寻求共同目标、树立共同的价值观方面的问题。

然而,生活充满艰辛。由于是经济萧条时期,小地方更是物品匮乏。认识到塞尔马发展机会有限但又不愿放弃理想,奥伦决定举家迁往塔斯卡露萨,那是亚拉巴马州中部地区的中心,他们一家在那儿一处破旧的木板房里租了一间屋子。

尽管家庭经济拮据,可为了让玛丽能继续画画,他们还是雇了一名叫玛格里特的佣人来帮忙照看年幼的孩子。玛格里特成了这家人的纽带。对于米尔斯家的所有孩子们、奥伦·米尔斯公司的早期雇员以及米尔斯家族的孙辈们来说,她一直是人们关爱和敬慕的中心所在,她活到了101岁。她是一个非常特别的人,她自己或许未意识到她对米尔斯家孩子们的影响有多大。时至今日,我母亲仍然会极其严肃认真地说:“是玛格里特把我养大的,她对我们总是关爱倍加。”许多公司意识到了有着长期工作经历的员工的价值所在,可又不知道如何培养这种价值。本书将探讨真诚的管理反馈和无私的出谋划策为什么能并如何为企业带来利润。

塔斯卡露萨为奥伦和玛丽的新事业带来了新的希望。和许多创业者的情形一样,他们的事业开始时也是障碍重重。那时候,多数人住在农场或是小镇子里,难以接触到私人照相机和专业照相馆这样的奢侈品及其服务。当奥伦在亚拉巴马巡回推销照片修复服务时,他留意到许多家庭根本不需要这样的服务,因为他们根本就没有什么照片。但是他确信父母们希望拥有他们孩子的照片,尤其是那些已长大成人在遥远地方服兵役的孩子们的照片。他嗅

到了商机。

成功速写——奥伦·米尔斯公司

大萧条时期，一大学辍学生经常在亚拉巴马州的塞尔马县城大街上兜售商品。据说，他承袭了 P. T. 巴内姆（美国游艺节目演出经纪人，以主办耸人听闻的游艺节目和奇人怪物展览而闻名。——译注）的风格。这小贩是个推销员——一个目标坚定的推销员。这位年轻的推销员因看到了做零工没前途，便开始利用一种相对新式的发明——照相机。当时大多数美国家庭都出不起请肖像画家或专业摄影师的高价，这位年轻人打算向有孩子的大家庭提供便宜的照相服务。

创业之初，他既没有找到投资者，更无资本。他从邻居家借来了一部照相机。开始时，这年轻人还买不起照相用的必需品——胶卷。不过，在这位对自己的未来充满激情和信心的年轻人眼里，这样的困难不算什么。

这位年轻人在困难面前总是锲而不舍，他采用了一种创意性的策略来解决无胶卷的问题。他手持借来的相机挨家挨户上门服务，以非常低的收费为人们拍照片，拍照时先收取一半费用，交付照片时再收取另一半费用。

这位年轻人使出浑身解数表演，将自己的顾客看作是观众而非客户。当他为某家庭拍照片时，孩子们总会被逗得格格大笑，而父母们自然感到非常高兴。连续拍摄之后，拍照过程便圆满结束。这位企业家按照双方约定收取一小笔定金。

他口袋里揣着钱离开顾客家，马上冲往百货商店买胶卷。第

二天他又来到顾客家中，这回他的相机是真装了胶卷。他歉意地向顾客解释头天拍的照片未能冲洗出来，他愿意免费再为他们重拍。顾客一家还为这位挨家服务的推销员保证自己的“产品质量”而感到高兴呢，于是全家人便高高兴兴地再次摆姿势给摄影师拍照。

这位摄影师会在约定时间再次来到顾客家中，并将孩子们及其家人的珍贵照片一同带来。在这位推销员的参谋之下，这家人急于挑选出他们最喜欢的几张照片，要求加印以便送给亲人们。

多年以后，这位摄影师将自己的这一新尝试变成了一桩赚钱的生意。当企业发展到其顶峰阶段时，带有他自己名字的奥伦·米尔斯公司被誉为是“国家照相馆”。

奥伦·米尔斯创意性的照片推销手段为人们提供了有助于创造企业文化的故事，而这种企业文化最终将创造出非同寻常的成功企业。不过，奥伦不仅仅只是一个穿戴整洁、巧舌如簧的推销员，他还是一位为摄影业注入生命和特色的先辈。

我和奥伦

年幼时，我并未意识到我是多么爱我的外祖父，我也不知道他的人格和他创办经营的公司会对我的的人生产生多大的影响。据那些自称是他朋友的人们说，他是一个可爱之人，但有时则难以相处。他的家人，包括孩子们，证实了这种说法；而我只知道他是我的外祖父。

我知道的他就像故事书中的外祖父一样。周末时他事先不告

我便从学校将我接走，带我去钓鱼、划船。他还带我和他一起出差。九岁时，他还教我如何驾驶用变速杆操纵的威力吉普车。从十一岁开始，每当我跟随他乘坐私人飞机，他都让我和他共同开飞机。我们一起制作了一种可以将我升高以便看清座舱中的仪表盘的特殊座位。我的第一份工作也是他给的，做杂务助理，每周领一次工资。

我们喜欢相互为伴，并且重要的是，当我还处于可塑年龄阶段时，他和我一起度过。外祖父因我而自豪，而我却沐浴在他的关爱之中。我仍旧珍视当我父亲出差时他充当我代理父亲的那些美好记忆。

遗憾的是，他自己的孩子们对他却没有这样美好难忘的记忆。他们因他长期不在家、态度盛气凌人、不易与他人相处而吃尽苦头。他的许多问题可能是长期与酒精作斗争造成的。但是，正如我们要了解的那样：许多公司或企业遭遇类似的困境，原因就在于某位具有人格魅力、能力出众的领导人的个人癖好和种种缺点。

1972年，我外祖父得了中风而生活无法自理，随即搬去和他的大女儿——我母亲及其家人一起生活。我们当时住在达拉斯州北部。我外祖父和我就住在我们家楼上相邻的房间里。曾经总是照顾我的他，突然间需要我来照顾了。这种角色的转换使得我们的关系更加亲近，这种关系一直持续到1978年4月15日他去世为止。在当时，我从未想过外祖父的去世对其公司产生的种种影响，可这段经历永远提醒企业领导人这样一个不可避免的事实：他们终将要变老、退休或离开人世。

自外祖父去世以来的25年中，我经常在想他教会了我什么，或更准确地说，我从他身上学到了什么。他从未一本正经地让我

坐着，向我大谈有关如何处理资产负债表或如何促进现金周转这样的专业问题。相反，他允许我去冒险，依靠自己，教我如何树立孩子的自信心。他总是在鼓励我，让我树立起自信心。他还吹牛说我“能应付湖边农场上的所有机器（卡车、拖拉机、飞机、船只和割草机等）”，或是说服我这个当时笨手笨脚的少年相信：我穿着新格子西装，配上红色衬衫、条形白领带、白皮鞋时看上去是何等英俊帅气。

工作要努力踏实，他为我树立了榜样。回忆当年在炎热的夏日里起早贪黑干活的情景，我在想要是当时我仅是敷衍了事的话，结果会是什么样呢。一个周六的上午，外祖父给我一个任务，为新的牲畜栏挖一个坑。他指给我地方后，就跳进飞机飞往达拉斯料理生意去了。黄昏时分，他回来了。正好赶上天黑之前检查我当天的活干得怎么样了。花了七个小时，我挖了一个四英尺宽、八英尺长、约七英尺深的矩形坑沟。不但不批评我（牲畜栏坑只需四五英寸深），他反而为我骄傲，表扬我干活卖力踏实，做事有毅力。他并没嘲笑我不知道牲畜栏坑的正确深度，而是拿起我带的一把铲子开始填埋我挖的沟坑，一边还在黑夜之中夸赞我所挖的大坑。

他教会我做事要公正。从表面上看来，他给人的印象是过着幸福气派的生活，但我相信他内心深处从未忘记过他那贫困的农场生长环境。他同情那些命运不济的人们。在 20 世纪 60 年代早期，他就已开始实施“雇用残疾人政策”，这比政府机构提出该议案的时间要早得多。那个年代，劳工歧视是很常见的事儿，可我从未见过他歧视任何人。他的一位飞机驾驶员，也是我的一位良师益友，最终双耳失聪（当时飞行员可以轻易地避免同控制塔通讯联系）；电话销售部门为那些坐轮椅的残疾人提供良好的就业机会；

他公司的大多数员工都是女性。

有一位员工至今让我难忘,我曾与之并肩工作了好几年。他名叫盖比,在入伍去越南参战之前,是专业拳击手。战争中,一颗子弹射中其头部,子弹射入的地方令医生们难以下手,于是决定不动它。盖比丧失了大部分运动机能,部分丧失记忆,说话也几乎令人难以听懂。当他来到奥伦·米尔斯公司上班时,他已被自身的生理状况和非洲裔美国人背景长期受到的偏见和歧视所击垮。不过,几年之后,他已能够过上一种有尊严的、在许多方面甚至是成功的生活。在一定程度上,这要归功于我外祖父接纳他,将他当正常人看待。

外祖父所展示的最生动的一个遗训是坚强毅力和积极态度的价值。他使我牢记这么一种信念:“无论一生中做什么,只要态度积极就能做得更好。”他让我知道了相信自己能力的价值。这种信念在企业家队伍中很普遍,而在普通人群身上则挺少见。虽然他从未教我如何挥舞高尔夫球棒或如何投出快球,但他让我明白了世界级的运动员同样凭着毅力一生都在追求第一。他就是凭着自己的智慧创业开办公司的,并将自己的公司发展成为家喻户晓的企业,在此过程中克服了成百上千的困难。奥伦·米尔斯曾几次濒临破产,但最终还是渡过了难关。无论是经商、从事体育运动或就个人关系而言,自律和毅力都是人们取得成功的基础。我曾几百次见证了这一教训:企业员工常将成功的字眼挂在嘴边,可真面对困难时却又放弃了。许多人只想成功却不愿克服通向成功途中无数必然的困难。

外祖父也许不知道,我还从他的缺点中学到了一些东西。他追求美国梦、实现了美国梦,可晚年生活并不幸福。回顾我和他一