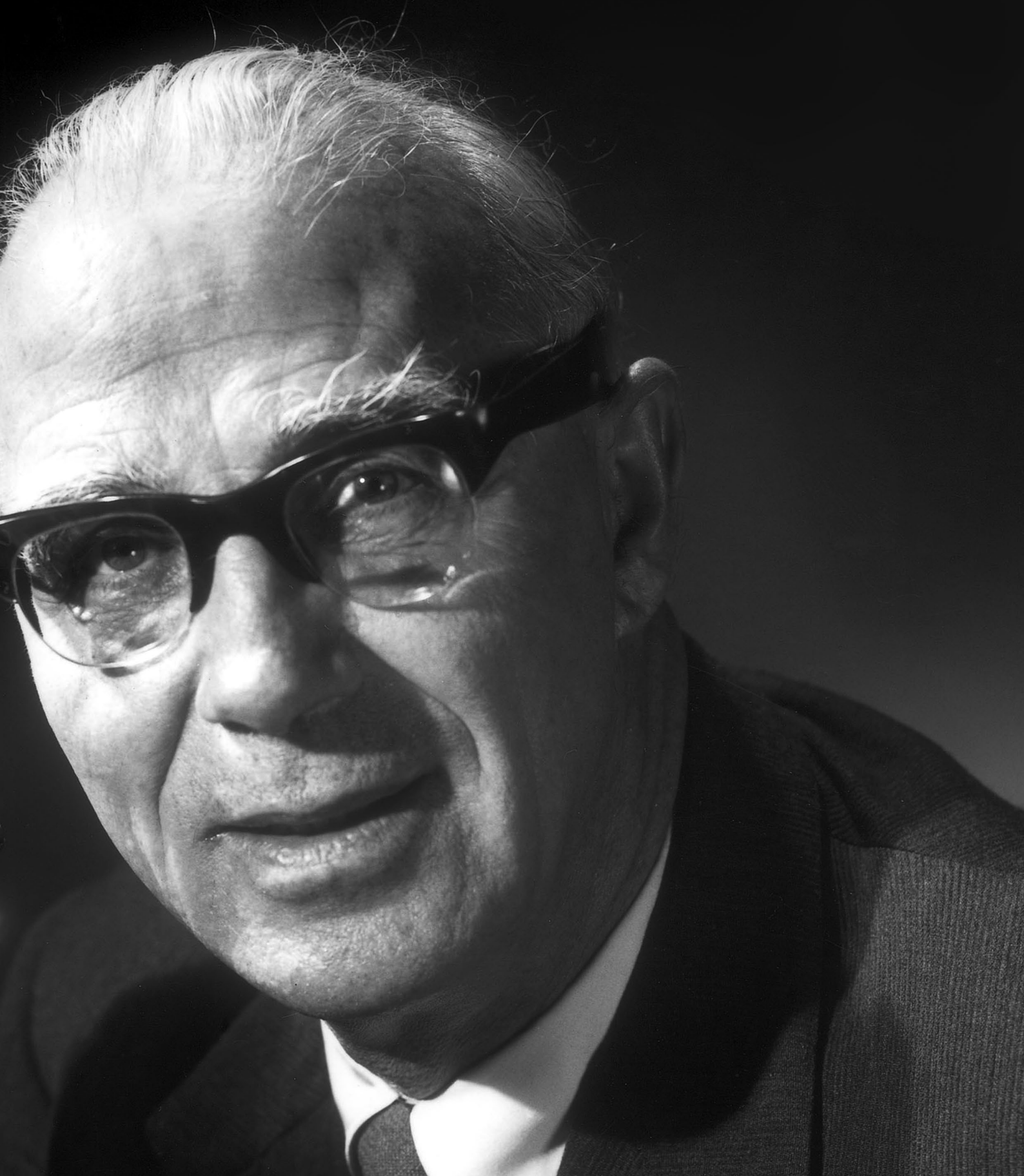


钥言
奥雅纳爵士



1970年，奥雅纳先生在英国温彻斯特一次历史性的聚会中，向全球各地办事处的合伙人和负责人发表讲话。当时他和其他创办合伙人正放弃业务的拥有权，代之以公司制度，并订下一套大家都认同和奉行的方针和原则，以便公司在他们退休后，在世界各地得以团结并长远地发展下去。

奥雅纳先生的这次讲话后来被命名为《钥言》(Key Speech)。这篇演说词诠释了公司发展的背景，并且是公司的目标和管理哲学的一项声明。这一套思想和态度，一直成为我们公司经营的指引。尽管时移世易，但每当我们重读这篇发表于1970年的演说词，我们都能重新发现和肯定这套原则在当下的意义。

《钥言》是每一位加入本公司的成员的必读文献。在此向有意认识本公司的人士诚意推荐一读。



这次讲话从酝酿期开始就被冠以“关键讲话”的荣誉。其实它能否不负众望还是未知之数。它究竟是什么的关键呢？是公司未来的关键？是公司哲学的关键？还是公司目标的关键呢？此刻，我坐在家中的花园里等候灵感到来。想来想去，倒不如称之为“一个老翁的花园沉思”好了。

1969年7月7日，我曾经为伦敦一个高级及行政合伙人会议写过《目标与手段》一文。那次我并未能就“手段”说得清楚。当然，达到目标的方法会因时而异，要解释清楚自然困难多了。本文的第一部分曾在公司1969年11月的通讯第37期发表过，你们或许已经念过了。但我想在这里简单地把我心目中公司的目标总括地说一遍。



谋生之道其实有两种不同的理念。第一种是亨利福特说的“工作是无可避免的罪恶，但现代科技可以把它尽量减到最少，有了余闲时间才有生活意义”。另一种是你把工作变为饶有趣味和有意义的。你就能同时享受工作和闲暇。我们毫不犹豫地选择后者。

追求快乐也有两种不同的途径。第一种是不顾一切地只管争取你想得到的东西，毋需为其他人着想。另一种是承认没有人是个孤岛，承认我们的生活与其他人的生活是不可分割的。徒以自我为中心的人，没有真正的快乐。这就形成一种态度：就是自己要求的权利，要尊重别人也该同样地拥有。这就是说我们须在追求快乐的同时，接受某些道德上或以人为本的前提下带来的限制。同样地，我们选择了第二种途径。

上述两个一般的生活原则既然是不容置疑的，那就让我再进一步解释一下吧。第一个原则就是说我们的工作应该是有意义的和有趣的。唯有尽心尽力做得最好

的工作才能符合这样的条件。我们必须在工作中追求优质，永不妥协去接受次佳之作。品质有很多种：比方说，结构工程师工作的成果必须是达到安全、耐久及经济标准的结构。但我们还得加上美观的标准。因为缺少了美感，我们工作的成果并不能为自己及他人带来满足！然而，一幢结构其实只是一个更大的整体环境的一部分。如果整体是马马虎虎，毫不出色，那么我们的结构做得再好也是徒然，除非结构本身庞大得可以自成气候吧。

因此，我们追求的品质是整体的，除了达到功用的要求外，也须满足施工的方式及经济要求，更要与周围环境和整体相调和。我们的理想是一个“一体设计”的概念。我们须与其他有同样目标的同业配合去达到

这样的理想。我们公司能够单独去实现这样的理想就更好了。要这样做，公司就需要扩充业务领域，包括建筑设计、规划设计、岩土工程、环境工程、电脑编程，还有工地施工的规划及组织项目管理等等。

我们公司能有今天的地位，并非因为我们有意要扩充，而是追求优质的结果。我们相信唯有各工种紧密一体地工作才会达到预期的结果。

“一体设计”一词意味有良好组织的成员可以在既定的次序下将所有有关的设计决定全盘地考虑。在现实环境中，这样的理想很难达到，或者永远达不到。但我们认为非常值得不断地朝这方向去努力。因为要创造有美感的整体或达到卓越，这样的态度是不可或缺的。对自己而言，我们需要卓越成果带来的激励。

以人为本的态度

第二个原则，就是凭“以人为本”的生活态度，促成一个大而高效率但同时充满人性及友善的组织。其中每一位成员不单被视为执行程序中的一环，又或只是机器中的一个小齿轮，而是一个不折不扣、有其他关心的人。公司的成员不是工具而是那个目标。

当然，好好地照顾公司的员工是历久不变的好主意，就像农人要好好照料他的牛一样。但我说的有更深一层的意思。如果我们要工作有趣味又有意义，那么每一位成员都应该有同一的想法。这虽然很难达到，甚至几乎是不可能的。这同样是一个理想，或者不可能完全达到，却非常值得努力去做。因此，我们冀望每一位成员都明白和认同我们的宗旨，在可有的条件下，使工作环境及气氛尽量达到舒适。

上述的态度指引我们必须以诚待人，无论是对公司的成员或对外面的人。客户信任我们，我们就重视其业务以作回报。对内部而言，我们必须去除对国籍、宗教、种族、肤色或性别等各种偏见。

以人为本的哲学同时也意味着对社会的良心。就是做一些对社会有用的工作，并与其他有共同价值观的人携手去争取。我们追求的优质，本身必须是有用的。如果我们证明，我们的工作真能改善环境，那么我们的影响力便远胜空泛的宣传。

在追求优质及正确的人际关系外，我们有第三个目标，就是所有成员的财富。

大多数的人仍说这是最主要的宗旨，说这才是我们做生意的原因。但我却要敢说把财富的追求看成主要的宗旨是错误的，钱财只是达到宗旨的其中一个条件而已。如果我们过分看重钱财，便容易一发不可收拾，这对我们之间关系的和谐、团结甚至生存，会构成严重的危机。

追求优质是有代价的，特别是当我们扩展业务范围，又或做超过合同中的要求而又得不到相应的报酬时。有些时候，这样做甚至会令别人讨厌我们，因为我们“越位”了，或超越了传统和常规程序。

我们对员工的慷慨，提高福利要爱护有加。我们不会在某些发展中国家去从事贿赂，借以赢取合约；我们在合约责任以外更积极地去干。凡此种种，都得付上金钱上的代价。

这样的支出虽然长远来说是明智的做法，又可以使公司领导层有一定的满足感，但用去了的钱就无法向员工发放，合伙人或普通员工都不能例外。所以这第三个目标在相当程度上是与第一、二个目标相抵触的。如果金钱是我们的主要目标，而我们又贪得无厌的话，它就会在我们成员、合伙人及各级员工之间，为了如何分配利润而引起冲突。

金钱的麻烦是因为它是个分化的力量，追求优质和以人为本的态度却是团结的力量。如果让金钱把我们分化，我们的组织便不能成为一股力量，或者更会永远瓦解了。

关于我们的目标就说到这里。这些目标没什么可争议的。值得讨论的，反而是我们需要花多大力气去追求这些目标？什么才是首要的？长远的目标和短期的目标怎样寻得平衡呢？就让我们先看看这些目标意味些什么。

显然，要做优质的工作，就得有优质的人员。无论承担了什么工作，我们都应该有专才去处理。精良的品质有多种，工作种类也有多种，我们就必须有各式各样的人员，而且每一种人员都能把工作做得完美。他们更能互相有良好的配搭。我们需要的人员不单在技术上是具有才能的，他们也必须认同我们对人的看法及我们的目标，否则他们不能融入机构之中。我们员工的职责应该有清楚的界定，也就是说，我们在个人、小组及世界性组织的层面上，必须务求效率。

让我尝试归纳上述的几点。这样的分类难免有粗枝大叶之嫌，不过如果我们接受了这些不完美之处，可以帮助我们理解和讨论。

公司的主要目标是：

第一组

1. 优质的工作
2. “一体设计”
3. 人本组织
4. 正直及忠诚的处事方式
5. 对社会有贡献
6. 成员有合理的财富

如果这些目标在相当程度上达到了，
就有下列的结果：

第二组

7. 成员有满足感
8. 有满意客户
9. 有良好的声誉及影响力

但要达到这些，有下列的条件：

第三组

10. 优质的成员
11. 有效率的组织
12. 健康的财政
13. 团结及进取

其实第一组的目标、第三组的方法、第二组的结果并没有清晰的划分。例如中间有一些既是目标亦是方法，因为他们是相辅相承的。当然，无论公司怎样的好，总有些员工会不满意的，又总有些客户不全满意我们的服务，甚至不欣赏优质。但总括而论，我说的是正确的。我们必须把第一组的六个目标经常摆在面前，集中力量去达到这些目标。

让我先解释一下为什么我老是在谈目标、理想及道德原则，而不单刀直入谈生意。我这样做是因为这些是最重要的元素。如果没有这些原则把我们联系起来，就看不出经营这么一家世界各地有办事处的庞大公司有什么意义。如果我们只是一般的顾问公司，那么大家各自为政，光赚个舒适的生活又有何不可？老实说，一盘由伦敦的几个人所拥有、聘请人员只为自己赚钱的生意，并非是充满灵感的好主意。

除非我们有同一的“使命”（我其实并不喜欢这个字眼），或者说除非有一些“较高层次”的东西（其实我也不太喜欢这个字眼），除非我们公司的“大”、“广”和整个处世态度能为社会带来一些贡献，老实说我才不感兴趣！我想你们是与我同感的，我说这些可能显得有些多余。不过光有同感是不够的，作为公司的领导者，光说而不去实行是没用的。除非我们去贯彻实行，否则同事们是不会信任我们的。

但另一方面，我自己又凭什么能指示你们在我离开后（甚至离开前），你们应怎样想和做呢？由我来立法是没用的，我也没有想过这样做。我这个人就是这样，我不喜欢硬绷绷的种种原则和理想，这些东西在历史上有时会过大于功，甚至带来生灵涂炭！但我们的生活总不能完全没有原则。只是原则需要有弹性，以应付不同的情况。比方说“不可说谎”、“不可杀人”，这些戒条是好的。但当你被纳粹施刑、要你透露无辜者所在之际，你的责任却是去误导！

这些戒条的功用在于界定一种态度，一种尊重生命的态度。界线怎样去划，就得看你是个怎样的人，你生活经历过什么和你到底有多坚强了。请别误会，我并非在此鼓励大家去信奉天主教！

另一种表达是：“解决问题的方法不是逃避，而是积极面对”。这是更英雄式、非妥协性的。但记住：一个“一头撞墙”硬干的人，可以从风中芦苇那里学点功课。

多年前，我在笔记中记下了有关原则的几点思考，现在拿出来与大家分享。

原则

1. 有些人有道德上的原则。
2. 道德原则在于要把它们活出来。
3. 但只有圣人或狂热者才会始至终不渝地遵守道德原则。
4. 有这样的人是幸运的。
5. 然则道德原则是无用武之地的吗？
6. 我们非有它们不可。
7. 但似乎我们又活不出这些原则。
8. 那怎么办？
9. 一个实际的答案是我称之为“星星”的系统。
10. “星”就是理想，能指示路径。路上的障碍只会造成短暂的偏离；始终还会回到原本的路途上。
11. 这个系统有点像天主教用的：罪若认了是可以赦免的。过错本不能影响善与恶的定义。
12. 但明显地这系统有可能解体，引致不可挽回的偏差。
13. 所以我们需要懂得分轻重。

刚才那句格言，只提方法，没提目标。方法可以因环境而适应，但目标就完全视乎你是个怎样的人了。提倡这句格言的人是个有勇气、有行动力的人，但或者缺少周详的思考，所以可能不是个智者。智者会分析这方法是否可达到预期的效果。除非“硬闯”本身就是目标（就像驾驶跑车的人），闯了后并没有目的地。有目标（无论是怎样的目标）是最重要的！

我说的“星星”系统，是尝试把道德原则的刚性来软化一点。但它解决不了困局。“星星”的位置是固定的，如果随便去改变便使得整体摇晃不定。我巴不得能从最原始的基础上，用逻辑建立整套公司的经营宗旨，我在这里能做到的，只是尝试使公司的成员喜欢我提到的一套目标。我的愿望是说明这些目标是好的，是合理，是可以达到的，是带有凝聚力的，又是相辅相承的。

良善、美丽和公义在历史中是强大的力量。“星星”也是一样。不过很多时候星星被一些“思想雾”所隐蔽。又或说有时候“思想雾”制造了星星的幻象，它们是遥远的，模糊的，不能作为实际生活的指引。“星星”的诞生，是因应人类对理想的渴望，一个柏拉图的世界。星星是固定的，它们提供刚性的理想，却不提供实用的政治手段。

我们的目标却不这么遥不可及。我们或者不能完全成功，但可以非常接近地达到。当然，越接近越好了。这些目标并非随意订下，而是你们都会认为是自然的，是你们都愿意有的。于是余下来要解释的，并非为何要有这些目标，而是为何我还需要在此大费唇舌！

我这样不厌其详地说，是因为维系我们的，就只有这些共同的目标。光认同是不够的，我们必须一同为此努力，领导者必须愿意为此作一点牺牲。走这样的路时，有时无可避免地需要临时绕道而行，但重要的是始终我们必须重回这条途径上。所以你可以看出，“星星”系统来源于古时的导航方法。其实我想最好不用“明星”这样的词，因为实在有点像电影制片业了。我们重视的是团队而不是个人“明星”。

我还是用“公司哲学”这个词吧，反正现在人人都在用了。所以我说了那么一大堆就算是给了你们一剂“公司哲学”吧。

我现在谈谈怎样做才可活出我们的哲学。我用了我列出过的目标与方法第10至13个标题：

10. 优质的成员
11. 有效率的组织
12. 健康的财政
13. 团结及进取

我们需要把它们混起来谈。

员工的素质

我们怎样才能得到具备适当素质，或者最佳素质的员工呢？

我们当然都晓得这是个最关键的问题。我们整个机构的成功系于我们的员工身上。我们怎样对待员工呢？与类似的机构相比，我们在比例上有很多很优良的人员。聘请新人时，我们须招募最好的人才。我们不能都以特优的薪俸招募他们，否则会为财政造成不良的后果。自然地，我们筛选的条件是重要的。以后如何训练他们，提供发展机会给他们也都是重要的，但我在此详谈了。我要提醒的是，招募及照顾员工不应该只是官僚式的程序，而是以个人的层面进行。当你遇上一个很好的人才时，即使没有即时的职位，还是快去拉拢他加盟，并且努力使他留下。

最后一点，也是最重要的一点，长远来看，最关键的是一个真正优良的人才，他（或她）可以在任何机构中谋得一职，甚至可以自立门户，闯一番事业。为什么这样的人才选择与我们共进退呢？

我是这样想的：一个好人才起初来到我们当中，是因为他喜欢我们的事业和工作，同时他又认同我们的哲学。如果他不是这样，那么他对我们也没有多大用处。吸引他的，应该是参与有趣味、有意义的工作的机会。他可以运用自己的创造力，潜能得以完全伸展，能成长，而且得到信任，承担责任。

但如果加盟不久，他发觉繁文缛节令他透不过气。一些不值得他尊重的上司又不时给他指手划脚，他又不能参与影响他工作的种种决定时，他会收拾包袱下堂而去。老实说，他也走对了。由此看来，我们的责任是缔造一个机构，让有天分的人才得以发展。然而这并非一件易事，因为组织与自由度基本上是相冲突的。思想刚强的人不容易接受上司的指导，但我们的工作却是着重团队和合作，而合作是需要组织的，不然只会产生混乱！越大的单位，就越需要组织起来，有智慧的强人没有不接受这个现实的。在组织中，每位成员必须明白又接受明确的责任，决策总得由有权者来订定。决策权应该越下放越好，整个模式应该有弹性又易于修改。

这些理论其实我们都知道。我们已经有了这样的一个机构，宏观及微观的架构都已存在。我们一直在发展、改善它。毫无疑问，我们还可以精益求精。机构自然需要有行政架构，这应该尽量以功用为前提。如何分配利润应该有一套机制，高级合伙人与办公室杂役分得同等的利润是不合理的，也是不可行的。这些事情非常棘手，因为当金钱和职级进入我们的讨论时，贪念和妒忌就离我们不远了！

我们的困难特别难解决，因为“业权”与“合伙”本来不能分割。我们的行政人员中或有一些会不满意，他们维护客户关系，负责公司的种种决策，职责一如合伙人无疑，但可惜的是不能每一位都成为合伙人。其实如果有可行的方法，有100位合伙人又何妨？

在奥雅纳公司内，我们已经废除了“业权”这回事。高级合伙人只是在任内担当“业主”的角色，只因在法律上总需要有人负责。我盼望这个系统能扩展到本公司旗下其他的成员机构中去。有些人或许会想，为什么我个人的投资和辛苦耕耘的结果，有一天要与其他没有付出过的人分享呢？但我们没有其他更好的方法。我们赚回来的金钱，需用于稳定公司的运作。因为有稳定的公司，我们才可以好好地谋取生计。

我们或可设计一套更民主、更好、更公平的安排，又或加添防御工事，去防范一些行事不检点，或者一些傲慢、自以为是的领导者（一些忘记了自己应该为理想更尽忠的人）。这里面有一部分涉及当地的法律，但今天我既无力亦无时间去处理这些问题了。

我要强调的是，无论我们有一个多么完善的机构，它的成功与否，还得看在其中做事的人，或说为它做事的人。倘若我们每一位员工都由衷相信我们的目标，又能满腔热诚，积极进取，这场仗便几乎是稳操胜券了。原因是，这些目标包含了以人为本的态度，就是能为别人着想，对人尊重，公平处事等，其余的也有助于更良好的人际关系。

怀着这样态度的人进到我们营造的气氛当中，就会如鱼得水，从而吸引更多类似的人来加入。公司内有这样的人，就能带来好的客户。有好的客户，我们的工作便可以更有趣，更有意义，于是工作的成果便得以提高，我们的名声及影响力就会随之增长。这样，我们员工的热诚更增长。这种热诚正是我们开始这一过程的起点啊！

他们从此就永远快乐地生活下去？

对的！我说的就像个童话故事。但这是有意思的：这是个良性循环。而我相信我们已经进入了这一循环，有了一个好的开端。我认为，我们快速的成长与我们的公司哲学密不可分。我相信，我们的哲学是具有前瞻性的，是今天所需要的，是贴近这个现代气象的。但当然，过度的增长可能意味着太少的成果。

我的忠告是：循序渐进吧。

我经常对到异国他乡开拓业务带着怀疑。我们可以说“谢天谢地，我们不必跑到老远的地方去做工程，实在免了不少麻烦！”。我们到沙特阿拉伯、德黑兰和科威特去工作有点不同。那时是当地的最高层人物邀请我们去的。我们与优秀的建筑师共事，做了些令人兴奋的工程。我们不需要从外面敲门。我们的原则是，在外面进行一些“做了便走”的项目并没多大的意义。英国政府的海外部也认同这种原则，不过现实中并不去实行而已！

在这些地点干土木基建工程会好一点，只要我们能完全掌握设计的控制权，不必与他人“分担”，又不必有工料估计师或“代理人”从旁阻挠的话。在这方面我的一般规则如下：我们要做一些能足以自豪的作品固然是好，但要做就一定要用自己的方法和途径去做。长远来说，这样的态度是对的，我们应以技术专长去掌握这些工程的进行。

在国外修一座桥梁或筑一个无线电发射塔比较容易。相对之下，要输出我们的建筑设计是比较困难的。理由是，好的建筑设计应该对当地有深入的认识。遥控式远程建筑设计通常都是失败的。但这不等于说“一体设计”的概念在纯工程的业务上不能应用。事实上，这一概念在整合建筑设计及施工方法都用上了。

我知道当我谈到有关优质、有趣味、有意义的工作、有关“一体设计”和吸引具水准的人员时，你会说我不切实际。你或许会说：“你们的工作是团队的，大部分是枯燥无味的。譬如设计一大批混凝土楼板，或记录漏去的铆钉号码，第‘n’次地修改图则，到工地去开工地会议谈的都是锁碎事，冲冲茶……哪里是什么令人兴奋的事？”你有这样的想法，表示你不民主，表示你是个带有偏见的精英主义者。你怎么不去为必须做那些枯燥工作的同事想想？

平等的机会

其实你这样说不无道理。我的确偏重精英。我会不惜一切让聪慧的年轻人可以一展才能。卓越跟中庸不可同日而语。我们不能把两者一般对待，否则我们会全军覆没的。我们要有优良的作品，就得有优异的人才去缔造。

一项完美的工作会给我们带来无比鼓舞、好声誉和士气，这并非十项普普通通的工作可以比拟的。士气就如蒸汽火车头的火一样，不断向前推动。同样地，一个出色的人才比十个只有一半才能的更重要。这是不能改变的现实。硬要把每一个人都看作平等肯定是徒劳无功的。在法律面前人人平等是对的；人人有公平的机会也当然是对的。但你在某些事情上有才干就当好好应用，又应心存厚道，因为有才干不等于你高人一等。可能在更多的事情上，你可以是一无是处的。

没有人应该单凭工作的成果被蔑视，只要他尽了力去做，他便不必惭愧。我们的目标是在分配工作时能因材施教。但我们总会有圆洞配方楔的情况，不少人会因此而烦恼。幸好问题很多时候会因人事和工作的改变而解决。老实说，若自知力有不逮的，总不会只因别人认为这份工作有趣味，就强迫自己去担当。

如果每一位人员都因为自己的工作得到尊重和欣赏，是因为公司有着积极的气氛，他们都在尽心尽力去做。他们以自己的工作自豪，又能分享同一份的热诚，那么我们就马到功成了！所有的工作都是重要的。例如说我们的秘书们，她们可使员工们文明起来，或者教他们英语——一份重要的差事。当然，有这样本领的秘书并不随手可得，我们必须尝试去招募。（更重要的是她们的美貌！没有人可以说我无视这个条件！）

我们的信差及清洁工人，如果他们都是可靠又平易近人，有人情味又有幽默感的话，那该多好啊！一句半句开心的说话，能令我们整天都开朗起来。所有的员工都是我们的一部分，也是我们形象的一部分，他们缔造我们整个共事的气氛。

但这一切并不能改变一个事实：就是一个有天分的设计师或有想象力的机械工程师，始终是比较重要的。这一点，即使信差们都明白的。

在现实中，并不是任何人我们都可以聘用的。不适用的人其实多的是。这样的人固然不应予以录用，除非是临时性质的。可是有时我们自己中间也会出现一些这样的人，他们可能曾经有过良好的贡献，但在走下坡了。我本人就是一个好例子。这些人在公司架构中的位置，加上他们一向对公司忠心服务，很难把他们去降级。处理这些人需要非常细心，又是非常难为情的事。但我们不该让他们强占自己已经不再适合的职位，不应该因此妨碍了好的员工去表现的机会。每一间公司都有这样的难题：就是人情与效率的冲突。细心的解决可能所费不菲，不去解决却会致命。

到这儿为止，我还未提到公司健康财政的重要性。这好比工程结构的稳定性，缺少了便会倒塌。如果公司拥有的金钱多于所需，它的用途会相对减少，又会令我们分心，形成危机。幸好目前我们并未有这样的危机！追求良好的财政表现会给我们带来束缚，并且会经常造成要妥协的诱因。妥协应可免则免。

团结与进取是我最后的一个小题，也是我整篇讲话的主题。这关乎公司的形象。我们提及公司时用“我们”一词，究竟是什么意思呢？是否指在各地数十个办事处的所有人呢？“我们”是所有人呢还有一部分人呢？

“我们”这个字眼在不同环境中有不同的意思，这是无可避免的。有时只指公司里的高层人员，有时指全体人员。我们的目标应该把尽量多的人，在大部分时间里包括在“我们”之内。就是所有可为公司作任何贡献的人和完全认同公司宗旨而愿意全心投入的人。要把他们视为我们群体里的成员。其余来来去去的人，就称他们为普通员工好了。当然，这两种人永远不能清楚划分。这不是签个字或者给个名衔的问题。这关乎每个人的感觉和我们对他们的看法，因为这是个双边的事情。

维系我们成员在一起的，是对我们宗旨的忠诚。作为公司的领导层，我们自己必须忠于这些宗旨，否则我们不能冀望其他成员的忠心。这篇讲话已经太长了，而我还未来得及提及你可能等待的主题，就是奥雅纳工程公司与海外其他分公司的关系。但以上所说的已经把我的立场说得很清楚。

在世界各地有这么多的办事处当然对我们大家来说是一个强大的资源。这对我们建立声誉及影响力很有帮助，又为所有公司成员提供发展的机会。我们能够这样做，是因为在各地的领导者都是我们“自己人”，借着共同目标和友谊把我们维系起来。可是，当老一辈的领导者退休，各地又不断扩张的时候，维系我们的力量便会日益减弱。要避免这种情形，我们就得建立更多的联系，建立新的友情，同时常忠于我们的原则。我们需要不断改进沟通的方法。分离并不能增进了解。我们需要一个有力的统筹体制，在我们的宗旨被严重背弃时可以介入处理。当这样的事情发生时，宁顾壮士断臂，以免毒害扩散。

不符合我们哲学的分公司，不能再用我们公司的名称。幸好目前并无此危机，我们大家可以为既有的成就感到安慰。也许我的讲话本应用这一点作为中心，但我想你也早明白个中道理，不必我再啰嗦。也许我本应谈谈我们前面还需走的路，因为这与我观星上路的习惯较为配合。但我已把时间用光了，我的讲话本应压缩为三份之一的长度，可惜现在要这样做已经太晚了！

莎士比亚的《李尔王》中有这样的一句话：

你的目光看得多远我不清楚。但在追求更好的过程中，我们却往往损坏了本来是完好的。

但愿我用不上这句警告。

奥雅纳爵士（1895年—1988年）的愿景已成为公司的核心价值：

我们把优质工作与奥雅纳紧紧联系在一起

我们以诚相待，并给予员工和其他人平等的机会

我们确保所有员工拥有合理的财富

我们工作的重中之重是：

我们的客户与我们的行业

我们的创造力

我们的员工

和可持续发展

我们塑造更美好的世界：

促进社会繁荣，提升生活品质

实现真正的价值

发挥创意，不断学习

