

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

苦心经营



本书简介

麦当劳公司总裁雷·克罗克在《苦心经营》一书中叙述了他从贫民奋斗到富翁的亲身经历，也是他从伊利诺州德斯普兰斯市创办第一家快餐店到 52 岁时形成全球麦当劳汉堡连锁店，年营业额数十亿美元的故事。

克罗克的经历是一个迷人却可信的传说。他从钢琴演奏者到纸杯推销商，从 20 年代在佛罗里达经营房地产到销售多用途搅拌机，直到今天成为世界上最大的饮食公司的董事会主席。他的经历圆了美国人发家致富的梦。

多年来，克罗克和他精悍的领导班子所制订的计划和从事的金融交易，一直是商人和记者所追逐的热点。本书对一些内幕进行了详尽的披露，向人们叙述了克罗克是如何肩负沉重的债务，引导他的公司乘风破浪，以及在威胁到年轻公司分裂的争斗中，与反对者们针锋相对，积极斗争，并取得最后胜利的经历。

无论是叙述因地面不洁而训斥餐店经理，还是当着数千名球迷大声斥责他公司的圣迭尔棒球队队员，或以异乎寻常的形式庆祝他 70 岁诞辰，克罗克在《苦心经营》一书里都将他的形象活生生地展现在读者面前——一名普通的、正直的、令人信服的人。

前 言

“在美国，机遇已不存在了！”“税制挫伤了人们的积极性！”在过去的30年里，我们经常听到人们的这种哀叹。事实上，正是在这30年里，人们得到的财富比过去任何时候都多，生活水平比过去任何时候都高！

我们在商学院教授新企业管理职能课程，因此知道那种悲观的论调是站不住脚的。我们研究过个人成功和公司发展的实例，并证实了这一点。

象雷·克罗克这样独特而又充满活力的人是经常出现的。他们都是些有血有肉的实例。他们用行动表明了人们该赞扬什么，从而也彻底否定了那些悲哀的论调。《苦心经营——麦当劳创业史》一书既是克罗克的自传，同时也记载了麦当劳（英文音译应为“麦克唐纳”，因中国读者都已习惯“麦当劳”一词，故作此译。下同）的历史。它有力地回击了那种认为冒风险不会有好回报的论调。它告诉我们，机遇无所不在，人们所需要的只是掌握抓住机遇的诀窍，把握好“天时、地利”。不错，运气有时是会帮忙的，但是，在我们富裕的社会中有许许多多的人已经忘记，最关键的因素仍然是努力工作——苦心经营。

在1974年和1976年3月，雷·克罗克两次访问过我们达特茅斯大学的埃默斯塔克商业管理学院，还带来了他公司的一些重要人物，其中有麦当劳的总经理和执行总裁弗雷德·特纳。（克罗克的第二次访问反映出他在事业上所具有的那种精力充沛和大胆、果断的风格。当时，一场大风雪封闭了我们这一地区的机场，于是无所畏惧的克罗克先生外麦当劳公司的波士顿总部调来一辆大轿车，冒着风雪把无可奈何的公司总裁们送到了学院。）

雷·克罗克讲话极其坦率，很快就消除了成熟的商业管理硕士们对他的疑惑。在两次访问中，他都给学生们讲了自己的经历和麦当劳的历史，这使学生们感到很高兴。他讲的那些小故事在这部自传中都作了详细地叙述。他在演讲和讨论中都圆满地回答了学生们提出的各种问题，向他们介绍了使他成为当代商界传奇人物的那些品质：讲求实际的经商哲学；强制自己坚持面向家庭市场的最基本的经营战略；强调礼貌、清洁、服务等基本素质；对助手，尤其是那些在麦当劳刚起步时就在公司工作的人以诚相待的情况。他的讲话展现了他的幽默、竞争热情、乐于苦干的精神和坚定的信念。这个信念就是，在美国，一个人可以达到甚至越过任何有理性的目标。克罗克先生既具有一个优秀领导人（大推销商）的感召力，也具有一个有才干的管理人员的细腻的情感。象他这样的人是不多见的。

听克罗克演讲无需很长时间就可以体会到，他选择“苦心经营”一词作他自传的书名，并不是要幽默地让人联想到麦当劳最有名的产品。相反，它却使人想起他长达30年的学徒生涯。在那30年里，克罗克先生给别人当过推销员和销售经理，后来自己也办过一个小公司。直到1954年，他才遇到一生中的最大机遇。当时，他已52岁，而处在这个年龄的一些大公司经理们正开始盘算着退休后的清闲生活。“苦心经营”一词也让读者想到，麦当劳在成为快餐业中首屈一指的公司的过程中所付出的时间、精力和资金，是令人吃惊的。

在具有历史意义的1976年，麦当劳公司的年收入首次超过了10亿美元。对商业历史不很了解的学生，也许并没有认识到一家公司在它的第22

个年头就达到这个里程碑的重大意义。从另一个角度来看待这一成就，读者就能发现这样的事实：被人们认为发展迅速的国际商用机器公司（IBM）用了 46 年时间，也就是说直到 1957 年才达到这个里程碑。另一个因发展迅速而闻名的公司——施乐公司花了 63 年的时间，到 1969 年才加入了 10 亿美元俱乐部。波拉罗得公司虽然成立于 1937 年，但至今还没有做到年销售收入达 10 亿美元。虽然物价水平自施乐公司于 1937 年成立以来有了许多变化，但这些有关销售或总收入的统计数字对麦当劳公司及其史无前例的增长速度来说仍然具有某种意义。

虽然麦当劳的经营史有迷人的魅力，但那只是“苦心经营”的一个方面。由雷·克罗克领导的麦当劳公司开创并完善的事业，已经使整个食品服务业发生了一场革命，并改变了全世界的饮食习惯，满足了顾客的期望。在我们中间现在还有谁会愿意忍受那种慢条斯理的服务、高价餐、炸得不透的薯条、或不清洁的就餐场所呢？

克罗克的书不仅是一部引人入胜的回忆录，而且也是对商学院学生学习材料的一种受人欢迎的补充。《苦心经营》一书对那些希望自己办公司的人来说有特殊价值，不管这些潜在的公司创办者是十八九岁，还是 50 来岁，或者是这两者中的任何年龄。

保罗·D·帕加鲁奇

达特茅斯大学

埃默斯塔克商业管理学院副院长

商业管理学教授

1976 年 6 月 29 日于

新罕布什尔州汉诺威市

我的妻子乔妮与我分享出版此书的乐趣，因为它是奉献给麦当劳大家庭中所有予企业以极大帮助的朋友们的书。

译者的话

随着越来越多的麦当劳快餐店在我国的建立，汉堡包等食品已越来越为中国人所熟悉和喜爱。但是，人们对麦当劳的发展史和它的创始人雷·克罗克先生的情况却知之不多。克罗克先生撰写的自传体回忆录《苦心经营——麦当劳创业史》一书，是以详细、生动的故事向人们叙述了他本人和麦当劳发展的艰难历程及其经营之道。

克罗克先生曾经当过推销员，做过销售经理，自己也办过一个小公司，事业上也取得了一些成功。1954年，克罗克52岁，按肯，年逾知天命之年的人一般都在为退休作准备了。这时的克罗克先生已有稳定的职业，按美国的标准，生活水平也已达到小康，本可以安心过好日子，但是，他却在这时抓住机遇，放弃了原有的工作，为麦克唐纳兄弟推销麦当劳·快餐店专营证，并自己在伊利诺斯州开办了一个麦当劳快餐店。麦当劳在发展的过程中遇到过很多困难，有过负债累累的经历，也面临过领导层分裂的危机。然而，克罗克运用自己的智慧，巧妙地渡过了各种难关，使麦当劳快餐店在不长的时间里便风靡美国，遍布全球。经过22年的努力，麦当劳连锁餐馆的年销售额就高达30亿美元，总收入达10亿美元。这在美国乃至全世界的商业史上都是一大奇迹，从而引起了人们对克罗克经营之道的极大兴趣。克罗克在这部回忆录中向读者介绍了他成功的诀窍和许多鲜为人知的事情。

麦当劳不仅在商业上取得了成功，而且也在全世界传播了一种新型的饮食文化，改变了亿万人的饮食习惯，使全世界的食品工业产生了一场革命。本书也从另一个侧面向读者展示了现代食品工业对各国传统饮食文化的冲击。

总之，本书是一本寓知识性、趣味性、史料性为一体的可读性强的回忆录。对从事企业经营管理工作 and 有意经商的人来说，本书有很强的参考性；对普通读者来说，本书也会给人以很多的启迪。

该书约15万字，由美国芝加哥现代书籍出版公司出版。
由于我们的水平有限，译文难免有错，欢迎广大读者批评指正。

译者

苦心经营

第一章

人世间有一种潮流，
象洪水把人们引向富有；
没有它，生活的航船
无疑会搁浅和充满痛苦。
我们在无垠的大海漂泊，
我们必须顺流而行，
否则事业将付之东流。

——摘自莎士比亚的《朱丽叶·恺撒》

我总是认为，每个人都是自己创造幸福，自己解决难题。这是一个简单的哲学，我觉得这个哲学是作农夫的波希米亚祖先从骨头里传给我的。但是，我喜欢这个哲学，因为它确实有用。我发现自己虽然成了百万富翁，但它对我仍然有用，就象在 20 年代初时对我有用一样。当时，我为了抚养妻子和年幼的女儿靠推销纸杯子每周挣 35 美元，在业余时间还为别人弹钢琴。显然，这说明一个人必须利用好来到他身边的任何机遇，而且我也确实是这样做的。在为莉莉·图力普茶杯公司推销了 17 年纸杯子并升到了公司推销部门的最高层后，我看到机遇以一种丑陋的、有 6 根转轴的奶昔生产机，又叫做多用途混合器的形式出现了。我抓住了这个机遇。放弃有安全感而且工资也不错的职业去办自己的公司，这并不是件容易的事。我的妻子感到吃惊和疑惑不解。但是，我的成功很快就打消了她的担心。我兴致勃勃地向全国各地杂货店的冷饮柜和奶制品柜推销多用途混合器。这是一种能够得到报偿的苦差。我喜欢这项工作。然而，我也警惕地注视着别的机会。我常说：“只要你精力旺盛，你就在成长；一旦你成熟了，你也就开始腐烂了。”当我听说发生了一件令人难以置信的事情后，我就象圣帕特里克日的神灵那样精力旺盛。这就是在加利福尼亚发生的一件与我的多用途混合器有关的事情。

震惊是由从全国各地打来的不同的电话而引起的。有时可能是俄勒冈州波特兰的一家餐馆打来的电话；过一天，有可能是亚利桑那州尤马县的冷饮柜操作员打来的电话；再过一星期，华盛顿特区一家奶制品店的经理也打来电话。其实，这些信息的内容都一样：“我想要向你们买一台与加利福尼亚州圣伯纳迪诺县麦克唐纳兄弟家的混合机一样的机器。”我越来越感到很奇怪。麦克唐纳兄弟是何许人？顾客们为什么要买他们的混合机，而我们同样的机器在全国许多地方也都有出售？（当时，机器的转轴已从 6 根改为 5 根）于是，我开始作了点调查，结果令我吃惊：麦氏兄弟的机器不是有一两台或 3 台混合器，而是有 8 台。在我的想象中，8 台机器一次搅拌出 40 份奶昔，这实在令我难以相信。这些混合器每台售价 150 美元。请注意，当时是 1954 年。这件事发生在圣伯纳迪诺这样一个沙漠中的小镇上，这本身就更加令人惊奇。

有一天，我乘飞机到了洛杉矶，给我在当地的代理人打了几个电话。第二天清晨，我向东驱车 60 英里来到圣伯迪纳诺。大约在上午 10 点左右，我的车缓慢地经过了麦克唐纳兄弟店（下译麦当劳）的门口，而这个店并没有给我留下特别的印象。那是一座并不大的八角形建筑，造型简陋，占地面积大约为 200 平方英尺。这是一家典型的，外观很普通的服务到汽车上的路边餐馆。到了 11 点餐馆开始营业时，我停好了车，看到餐馆的帮工们开始出

现了。他们都是男士，穿着整洁的白衬衣、白裤子，戴着白纸帽子。我喜欢这种场面。他们开始从餐馆后面的一个长而矮的棚子里向外搬运物品。他们把装着一袋袋土豆、一箱箱肉、一桶桶牛奶、软饮料和一盒盒小面包的四轮车推到那座八角形的房子里。我自言自语地说，这里肯定发生了什么事。他们工作的节奏逐步加快，后来忙碌得就象热锅上的蚂蚁。一会儿，一辆辆车来到餐馆，排起了队。不久，停车场上就停满了车，人们走向餐馆的窗口，然后又拿着装满汉堡包的纸袋回到车上。在这么多人纷纷走向窗口的情况下，8 台混合器同时制作奶昔看来并非不必要。我看得有点眼花缭乱，但仍有点半信半疑，于是走下车跟着排队。

“喂，这儿有什么好东西？”我问站在前面的一位穿泡泡纱的皮肤黝黑的男子。

“从没有在这儿吃过？”他问我。

“没有。”

“噢，那就等着瞧吧。”他满有把握地说。“你会吃到花 15 美分所能买到的最好的汉堡包。再说，你也不用等，也不用和那些要小费的侍应生打交道。”

我离开了排着的队，走到那座房子的后面，看到有几个人象棒球接手那样蹲在阴凉处，背靠着墙，嘴里嚼着汉堡包。其中一个人穿着木匠的围裙，他肯定是从附近的建筑工地走过来的。他毫不掩饰地用友好的目光看着我。于是，我问他是否经常来这里吃午餐。

“每天都来。”他嘴里嚼着东西，不加思索地回答我。“它肯定把老太太的那种凉肉面包式汉堡包给比下去了。”

那是个热天，但我没有看到周围有苍蝇。那些穿白衣服的人在工作时把一切都搞得很整洁。这给我的印象极好，因为我不喜欢不整洁的环境，尤其是餐馆。我还注意到即使在停车场里也没有垃圾。

在一辆黄色的敞篷车里，坐着一位身着草莓色服装的金发女郎，看上去好象找不到去布朗·德比或帕拉芒特自助餐馆的路。她一点不剩地吃完了一个汉堡包和一袋炸薯条，样子很迷人。在好奇心的驱使下，我向她走过去说，我在调查交通情况。

“如果你不介意的话，能否告诉我你是不是经常来这里？”我问她。

“我住在附近的时候常来这里，”她笑着说。“我是尽可能常来，因为我的男朋友就住在这里。”

她是在逗趣，还是说话谨慎，亦或只是用她的男朋友作为挡箭牌来支开这个爱刨根问底的、可能是个制麦芽浆的中年人，这我说不清楚，也根本没有费心去想。不是因为她性感，而是因为她对汉堡包的那种明显的兴趣才使我感到激动的。车场的汽车里有许多人，这使我对她胃口的估计加大了，我感到自己就象一个棒球投球手在挥手臂，而场内却没有击球手。这是我从未见过的一种最使人感到惊奇的商业活动。

我不记得那天中午是不是在那里吃了汉堡包。我回到车上，在那里一直等到下午两点半，那时排队的人已稀少到只剩下些零星的顾客。这时，我走进那所房子，向麦克·麦克唐纳和迪克·麦克唐纳作了自我介绍。他们见到我很高兴（他们称我是“混合器先生”），我也立即向他们表示了热情。我们约走当晚在一起吃晚餐，这样他们就可以把餐馆的运作情况告诉我。

那天晚上，他们介绍了餐馆的情况，我对这个系统的简单和高效率几乎

着了迷。他们在确定数量有限的菜单时，把每个步骤都减少到最基本的标准，然后用最少的力量去完成。他们只卖汉堡包和吉士包。这两种包中的肉饼重 1/10 磅，用同样的方法煎炸过，而且只卖 15 美分。如果有人要加一块奶酪，只需再加 4 美分。软饮料每份 10 美分，奶昔每份 20 美分，咖啡每份 5 美分。

晚餐后，麦氏兄弟带我去见了一位建筑师，此人刚为他们设计完一座新的服务到汽车上的路边餐馆。这座建筑很整洁。房子是红白两色，伴有黄色相间，并有漂亮显眼的大玻璃窗。用餐的地方比麦当劳的八角形建筑中的用餐地有所改进。餐馆后部有洗手间。这座建筑有一组高到屋顶的穹形门，上面有霓虹灯管，使它显得与众不同。拱形门构成了一个高大的标志。我发现这座建筑有不少问题。那些穹形标志看上去会被大风刮倒，霓虹灯管总需要人照应，不然它们色彩就会减退，显得难看。但我喜欢这些穹形的基本构思，也喜欢这种设计中的绝大部分其它特点。

当晚在汽车旅馆里，我对白天看到的一切想了很多很多。在全国各地出现星罗棋布的麦当劳餐馆的景象在我脑海里象过电影一样展现出来。当然，在每个餐馆里都有 8 台多用途混合器在搅拌，把钞票源源不断地划到了我的口袋里。

第二天早晨，我起床时脑中已有了一个行动计划。我在麦当劳打开窗口开始营业时，又到了现场。前一天发生的许多情况又重复出现了，但我仍然以不减的好奇心观察着这一切。由于前一天与麦氏兄弟谈过话、我对情况有了较多的了解，但我还是对一些事情观察得更仔细了。我看到烘烤肉饼的人是怎样工作的，看到他在翻肉饼时是怎样扑打它们的，也看到他是怎样不停地把哧哧响的烤饼锅刮出响声的。但我特别注意了炸薯条的情况。麦氏兄弟说过这是他们销售能取得成功的一个关键因素，而且还介绍上炸薯条的工序。可我还是要看一看它的操作过程。要把薯条炸得那么好吃，肯走会有些诀窍。

现在，大多数人认为，法式炸土豆是不讨人喜欢的东西。它是一种粗粮，是在吃汉堡包和吞咽奶昔的间歇中嚼几口消磨时间的东西。麦氏兄弟的炸薯条却是完全不同的食品。他们在上面花了很多工夫。我当时不知道这些，但有一天我也会这样做的。在我看来，炸薯条是神圣的，它的制作过程应该象做宗教仪式一样去遵守。麦氏兄弟把他们从爱达荷州买来的高质量土豆（每个重约 8 盎司）装在箱子里，码放在屋后仓库里。由于耗子和其它动物会咬土豆，箱子壁是用两层软线编的细网做成的。这可以挡住小动物，同时又可以让新鲜空气在土豆中间循环。我看到人们将土豆装包，然后放上四轮车送到那座八角形的路边餐馆里。在那里，人们十分小心削去土豆的表皮，上面还留下一层内皮，然后把它们切成长条，再浸泡在一个大冷水池里。做炸薯条的人把袖子挽到肩膀上，把胳膊伸到飘浮的土豆中间，再轻轻地搅动它们。我看到土豆的淀粉使水慢慢变白。水被抽干后土豆上剩下的淀粉被一个活动的水笼头冲洗掉。然后，土豆被放在铁丝筐里，筐紧挨着炸锅排放，就象一条生产线一样。炸薯条人的一个通病是他们用的是炸过鸡或其它东西的油。任何一个餐饮都否认这一点，但是几乎所有的餐馆都这样做。也许，这是一个很小很小的丑闻，但毕竟是一个丑闻。它的小小的罪恶是使炸薯条得了个坏名声，使无数的美国人倒了胃口。麦氏兄弟用来炸薯条的油没有掺假。当然，他们不是要故意这样做。他们实际上并没有别的东西要炸。他们的土豆每 3 盎司一袋，卖 30 美分。我告诉你，这是少有的好价格。顾客也知道

这一点。他们大量地购买这些土豆。在卖薯条窗口的一根链子上挂了一个大的铝制筛盐器，它不停地摇动，就象童子军里女孩子的铜鼓。

在我看来，麦氏兄弟炸薯条的方法是一种非常有趣的过程。我很高兴地看到，它的每一步就象麦当劳的工人告诉我的那样简单。我相信，我已记住了它的每一个步骤。如果其它人严格按照这每一步去做，他也能炸出好薯条。这只是我在同麦氏兄弟打交道的过程中所犯错误之一。

在吃午饭人最多的时间过去后，我又和麦克唐纳·麦克和麦克唐纳·迪克在一起聚会。我对他们的运作情况的热情是真诚的，而且我希望这种热情能够传染给他们，以便有助于实现我脑海中的计划。

“在全国各地推销多用途混合器的时候，我到过许多餐厅和服务到汽车上的路边餐馆的厨房，”我对他们说。“但我从未看到象你们这样有发展潜力的厨房。你们为什么不再开几个这样的餐馆呢？这对你们来说是一座金矿，而且对我来说也是这样，因为每个这样的餐馆都会增加我销售混合器的数量。你们觉得这个主意怎样？”

沉默。

我觉得我好象是在从汤碗里把领带拖出来一样。麦氏两兄弟只是坐在那里看着我。后来，麦克缩在那里，有时候笑一下，然后在椅子上转过身子，用手指向餐馆对面的一座小山。

“看见那座门前有宽走廊的大白房子了吗？”他问我。“那就是我们的家，我们爱这个家。晚上，我们就坐在那个走廊上看太阳落山，看我们现在这个地方。这里很平静。我们只想使这里的一切照常进行，而不需要再增添麻烦。餐馆越多，麻烦也越多。现在，我们有能力享受生活，而这就是我们要做的事。”

他的态度与我的想法简直有天壤之别，因此，我用了几分钟的时间来重新组织自己的论点。但很快事情就明朗了：进一步沿着这种思路讨论下去是不会有结果的。于是，我说他们可以有自己吃的蛋糕，同时也可让别人在其它地方为他们开餐馆。我仍然可以向这些连锁餐馆推销我的混合器。

“这会有许多麻烦的，”迪克·麦克唐纳表示反对地说。“我们找谁来为我们开餐馆呢？”

我坐在那里觉得有一种使命感开始把我包围起来。于是，我向前倾了倾身说：“那么，你们觉得我行不行？”

第二章

那是 1954 年中决定我命运的一天，当我飞回芝加哥时，我的手提箱里装着一份刚与麦氏兄弟签定的合同。虽然我已是个在商战中精疲力竭的“老军人”，但我还是急于想采取行动，我当时 52 岁，身患糖尿病和早期动脉炎。在早些时候的商业竞争中，我失去了胆囊和大部分甲状腺。但我仍然相信，最美好的东西就在前面。我仍然充满活力，而且正在成长。我比飞机还飞得高一点。那是在云层的上面，阳光明媚。人在那里看到只是无云的天空和从科罗拉多河到密歇根湖之间象波浪翻滚的无垠土地。然而，当我们开始向芝加哥降落时，一切又都变得灰蒙蒙的，而且有一场暴风雨要来临。也许我把这些又看成了不祥之兆。

不管怎样，当我们在翻滚的黑云中滑翔时，我的思路落在了脚下的那些隐而不见的街道和小巷上。那是我伴随着本世纪一起长大的地方。

1902 年，我出生在芝加哥市西边的奥克帕克镇。我的父亲路易斯·克洛克是西部联合公司的雇员。他 12 岁时开始为这家公司工作，而且缓慢地但却是稳步地得到了提升。他只读到 8 年级就离开了学校，因此他决定让我读完高中。我不是块读书的料。我的兄弟鲍勃比我小 3 岁半，我的妹妹洛雷恩比我的弟弟小 5 岁。他们都爱好学习。事实上，鲍勃成了一名教授，一个搞医学研究的人。他和我几乎没有什么共同点。许多年来，我们甚至感到难以相互交谈。

我的母亲罗斯有一副菩萨心肠。她把家治理得整齐、干净，井井有条。但是，她又不象她母亲那样把清洁工作推向极端。我永远不会忘记外祖母的厨房。厨房的地上整星期地铺着报纸。到了星期六，报纸要被取掉，象修女帽子一样干净的地板还要再用滚烫的肥皂水死劲刷洗。地板冲洗干净后，再用新报纸把地板盖上再保护一个星期。这是外祖母从波希米亚带来的老办法，她也不准备改变这种办法。为了多挣点钱，我的母亲给人上钢琴课，因此，她希望我能帮助做点家务。对此，我并不介意。事实上，我对自己能象别人一样做好扫地、清洁和整理床铺的事感到自豪。

在那个年代，你可以在大人堆里看到儿童，但却听不到他们的声音。但我却从未有过被排斥在外的感觉。比如，我的父亲是一个经常在我家聚会的歌唱队的成员。在我母亲弹钢琴，男人们唱歌时，我和弟弟只好待在楼上自己玩。只要楼下的音乐一停，鲍勃和我都会停止做游戏，跑到厨房上面的缝衣房里。我会拉开地板上通暖空气的栅格（这是在有中央空调和调温装置以前人们用来让热空气上升到楼上的装置）。我母亲会把她正在吃的小点心放在我父亲装在一把旧扫帚上的盘子里，然后举上来给我们吃，这是一种令人高兴的探险感，因为我母亲在假装把食品扔掉，而不让别的大人知道。

我在孩提时代就是个不爱读书的人。书使我感到枯燥无味。我爱好活动。但是，我花了很多时间想问题。我喜欢设想出各种各样的情况以及处理的办法。

“你在干什么，雷蒙德？”我母亲常这样问我。

“没什么。只是随便想想。”

“我是说你在空想，”她说，“丹尼空想家又在空想了。”

他们经常叫我丹尼空想家。后来，在我读高中时常激动地带着想出来的主意回家时，他们也这样叫我。我从来也不认为我的幻想是浪费精力，它们

都与某种形式的行动有关。比如，我曾幻想过设一个卖柠檬水的摊位，不久我就设立了一个。我在那里花了许多气力，卖了很多柠檬水。”有一年夏天，当我还在语法学校读书时，就在一家杂货店努力工作。我在叔叔的杂货店里努力地干活。我在与两个朋友合办的小音乐产品商店里拼命地干活。我在可能的情况下都努力地做某件事。生活是汉堡包，工作就是汉堡包里的肉。有句俗话说：“只知工作不知玩，使杰克成了个傻孩子。”我从不这样认为，因为对我来说工作就是玩。我从工作中得到的娱乐就象我在打棒球中得到的一样多。

当然，棒球在那个年代完全是全国性的娱乐活动。在我家后面那条街上举行的邻里间棒球赛是大型比赛。我的父亲也是个棒球迷。在我7岁的时候，他开始带我去韦斯特棒球场看芝加哥幼狐队打球。我看到幼狐队的著名球星廷克、埃弗斯、钱斯相互配合经常双杀的场面。幼狐队当时是有竞争力的球队，我对每个球员的详细情况，包括他们鞋子的尺码等都了如指掌。我父亲是喜欢乔·廷克的球迷阵营的人，这经常使我在与其它小孩子谈论棒球队员时占上风，尤其是在有关幼狐队的争论时，更是如此。当然，我需要对幼狐队知道得更多些，因为我的父亲与乔·廷克本人认识。小巷里的这些争论都是很惬意的斗嘴。我们在一起打棒球时又是那么的激烈——用垃圾筒的盖子作本垒，一根满是坑痕的击球棒（这些痕都是在用石头作击球练习时留下的）和一个包着绝缘胶布的球。然而，当我母亲出来走到后廊叫“雷蒙德！”该进屋练琴了的时候，那对我来说是多么痛苦的事啊！当那个自负的幼狐队专家生气地喊着，“我来了”，然后便拖着脚步回去听他母亲辅导钢琴时，其它的孩子会用讥讽的口气学着她母亲的声音和语气。

我很自然地学会了弹钢琴。我在琴键上的熟练动作使我母亲感到高兴。我至今仍感谢她对我所作的那么长时间的严格训练，尽管我有一段时间曾认为她的要求太过份。在我们那个居民区，我的钢琴弹得熟练是小有名气的，为此，哈佛公理会合唱班的指挥还请我去为他的合唱练习弹风琴——这是他判断上的一个小失误。我愿意而且也可以去，但是圣歌的庄严和弦开始压过了我的琴声。在那晚演唱会的整个后半部分，我在；日风琴的凳子上坐立不安。我不知道人们是怎样忍受演奏多次中断的，也不知道他们是怎样忍受合唱班指挥的讲解和他不断重复的那段话的。此外，音乐本身太谄媚，也太慢，使我在琴房里感到窒息。在看来很冗长的演唱会唱完最后一首圣歌后，指挥说：“演唱现在结束。女士们、先生们，晚安。”我当时的反应是，又把那首轻歌舞曲的最后一句又演奏了一遍，心想“刮胡子、理发，是两件小事。”自然，合唱班指挥感到愤慨。他从未责怪我违反了礼仪，但他再也没有让我去弹过琴。

我对音乐的兴趣带有较大的商业性，我羡慕芝加哥闹市区伍尔沃思和克里格大商场里弹钢琴的人。他们弹琴、唱歌，把顾客吸引到出售乐谱架和其它附属物品的音乐部来。如果你有一段感兴趣的音乐，而且想听一听它，那么弹钢琴的人就会很快地演奏。我也幻想过当一个弹钢琴的人，而且就在我开始上高中的那年夏天，机会来了。

在上个学年的夏天以及每天的午饭时间，我都是在奥克帕克我叔叔厄尔·爱德蒙的杂货店里度过的。因为当时我在他店里的冷饮柜工作。正是在那里，我学会了怎样用微笑和热情去影响人，然后在他们前来买一杯咖啡时向他卖一杯圣代（一种顶部加有压碎的水果、核果或果汁等的冰淇淋——译

注)。在任何情况下，我都把挣来的每一分钱存起来，最后在银行里有了一笔足够与两个朋友合办音乐商店的存款。我们每人投资了 100 美元，租了一间房租为每月 25 美元的简陋的小铺面。我们卖活页乐谱和新奇的乐器，比如奥卡利那笛、口琴、尤克里里琴等。我当弹钢琴的人，搞了很多演奏，也唱了很多歌，但是卖出去的东西并不多。令人痛苦的是，我们并没有很多生意。我们店铺是按月租赁的，几个月后我们放弃了这个生意，把所有的存货都盘给了另一家音乐商店，把剩下的钱分成 3 份。一切就这样结束了。

我高中 2 年级的生活就象葬礼一样。我对学校有了一种就象早年我对童子军有过的那种感觉。对我来说，时光过得实在太慢。当年，我渴望成为一名童子军，而且还为实现自己的愿望高兴了一阵子。他们让我当号手。但号只是一个很有限的乐器，而且我发现在各次会议上我都在反反复复地做相同的事情。号只是个不起眼的东西。我没有长进，所以我说，见鬼去吧。学校的情况也一样——全是沉重的学习负担，但学业没什么长进。

在学校，我唯一喜欢的是辩论。这是一件我可以用牙去做的事。当然，这是一种形象的说法。但是，假扮辩论的对手占了我的上风，我也会毫不犹豫地去“咬”对手的。我喜欢成为人们注意的中心，说服听众相信我这一方是对的。我尤其记得有一次的辩题是：“是否该禁止吸烟？”就象经常出现的情况那样，我站在处于劣势的一方，设法为吸烟辩护。那是一次令人精神振奋的交锋，但我的对手们犯了一个错误：他们把恶魔似的烟草描绘得太黑、太令人讨厌、太作恶多端，而这种东西却在受到有理智的社会的鼓励。美丽的词藻是动听的，只要它与现实有某种联系。于是，我用我祖父和他喜爱的烟斗的简单的故事，说明他们的话说过了头。祖父菲谢，我这样称呼他，意思是大胡子祖父。我讲述了他在波希米亚经历的苦难，以及他怎样来到美国的情况。我简要地介绍了他怎样用汗水为全家建造房子的事：现在，他已来日无多，常扔个小棍让他的小狗去找，边看着从他的古老的烟斗中冒出来的烟圈，边回忆幸福往事的情景。除此以外，他再没有什么娱乐了。“你们中有谁，”我问他们，“会去剥夺那位白胡子老人在世间的最后的享受——他心爱的烟斗呢？”我高兴地注意到，在我讲完后，礼堂里的一些女孩子的眼里含着泪水。我希望父亲能听到那些掌声。这也许能弥补他对我没有学习兴趣所产生的失望感。

就在学期结束的那年春天，美国参加了第一次世界大战。我找了份挨家挨户兜售咖啡豆和新奇玩艺儿的工作。我相信自己能在世界上生存，而且也认为没什么理由该回学校读书。此外，为战争所作的努力显得更加重要。每个人都在唱“就在那里”。那正是我想要去的地方。我的父母强烈地反对我的想法，但最终我还是说服他们同意我参军当红十字救护车的驾驶员。当然，我不得不虚报年龄，而这样做连我的祖母也是能接受的。我们连在康涅狄格州结集、训练，其中有个人也是虚报年龄混进来的。人们认为他是只奇怪的鸭子，因为我们一有时间就到镇子里去追女孩子，而他却总是呆在军营里作画。他的名字是沃尔特·迪斯尼。

就在我准备上船前往法国时，停战协定签署了。于是，我又返回了芝加哥的家，思考着下一步该做什么。父母劝我设法再回学校读书，但我只读了一个学期。因我缺课，代数总学不好。

我想在外面搞推销、弹钢琴，以便挣点钱，而我也确实是这么做的。我有了一片推销丝带饰品的地区。我喜欢这块地方就象鸭子喜欢水一样。我不

管住在哪个旅馆，都要在里面设样品屋。我要了解每一个买主的口味，然后根据这些来卖货。没有一个自重的棒球投手会用同一种方法向每个击球手投球，而每一个自重的推销员也不会向每一个顾客使用同一种推销手法。在1919年，一个人每周挣到25美元或30美元，就是很不错的。没过多久（在有些星期里，我还做许多与音乐有关的工作），我挣的钱就比我父亲挣的钱多了。

17岁时，我是个普通的“酋长”——趾高气昂，也许还讨厌跟别人混在一起。当时，鲁道夫·瓦伦丁迷得女孩子发了疯。于是，我就照他的样子打扮自己。我把自己比较坚硬的头发从中间分开，涂上润发脂，使头发向后贴，看上去就象漆皮一样。外出约会时，我穿上色彩鲜明的服装，抽着带软木滤嘴的名牌土耳其香烟。在约会后，我一坐下来就会掏出带香味的进口烟来，然后把它放在桌上，以表现我是多么的老练。这只是过去的一段往事，但回忆它仍然使我感到不自在，因为与其它事相比，我更不喜欢假装老练。事实上，回忆起有天晚上发生的使“酋长”感到震惊的事，使我有一种相反的快乐。

一个名叫赫比·明茨的音乐家总是知道在什么地方可以找到工作。他对我说，他知道有一个夜总会正在找一个象我这种风格的钢琴演奏者。夜总会在卡柳梅特市，但它付的酬劳要远比到那里去一趟的路费高。我欣然接受了这份工作。从西边的奥克帕克到东南面的远郊是一段艰难的路程。我换乘了几次公共汽车和火车，但不管怎样，我还是及时在夜总会晚上9点开始营业时赶到了那里。

那地方原来是个妓院。楼下弹钢琴的“卡巴莱”的装饰，用的是你可以想象的那种最难看、最俗不可耐的同性恋式的花梢的色彩。夜总会的主管是个女人，她肯定有200磅重。我还从未见过她那样的穿着打扮。她的头发和化妆与那里的装饰一样花梢，身上散发着廉价的香水味。当她靠近我并跟着我的伴奏唱歌时，我闻够了那种香味。当她用低沉的声音狂唱完后，我还能看到黄色的珍珠在她沉重的胸脯前跳动，看到戒指在她那短而粗的手指上闪光。

在幕间，她先招呼人们到楼上的卧室，然后来到钢琴前热情地招呼我。

“你住在哪里，亲爱的？”她问我。

当我告诉她我是从奥克帕克来时，我尽力不让自己的声音颤抖。

“噢，现在，这么晚回去太远了。今晚就住在这里吧。”

我不敢说不。在那个晚上剩下的时间里，我坐在琴凳上，心里辗转不安，望着她走出了视野，并希望她能离我远远的。来的顾客都是些爱挑剔而且很粗鲁的人，我在那里没有安全感。在演奏最后一曲前，我侧身把酒吧的招待叫过来。我尽力表现出无所谓的样子，并使声音显得镇定。

“听着，我们只剩一个曲子没有演奏了，我还要坐很长时间的车才能到家。我不想耽误时间，”我说。“因此，能不能现在就给我付工钱？”

他面无表情，一句话也不说，但他明白我的意思，他把手伸到柜台下面，把钱拿出来递给我。我急忙跑进厕所，把钱塞进了口袋。在那种地方，我对谁都不信任。最后一曲演完后，当乐队的其它人还在摆放自己的乐器时，我已跑到了街上，尽可能地拉大我与那个200磅重的女人的距离。

我再也没有去过那个地方。

不久，我卖丝带饰品的工作开始达到了极限。那是件有趣的工作，但是

我能够感到自己并不适合从事向农家妇女推销缝在吊袜带和床垫上的玫瑰花苞的职业。因此，在 1919 年的夏天，我放弃了这个工作，并在密歇根州的波波莱克的一个乐队找到了一份演奏的工作，我们身穿条纹前克衫，头戴硬草帽，完全成了属于那个时代的人，谈论你的“火一般的青春”和“查尔斯顿的发疯的小孩”，哇。

我在一个名叫爱迪加的廉价大篷里演奏。波波莱克湖当时是人们熟知的夏季避暑胜地，而我们就是要把人们从周围的旅馆里吸引过来。傍晚。我们乐队就登上停泊在湖中的一条渡船上，然后把船沿着湖边开，并拼命地演奏。我们中的一个男孩站在船头，拿着喇叭筒大声喊，“今晚请到埃德加来跳舞，千万别错过了快乐的机会！”

在湖边常来的许多人中有俩姐妹，一个名叫埃塞尔·弗莱明，另一个叫梅贝尔·弗莱明。她们来自伊利诺伊州的梅尔罗斯帕克，夏天来父母办的一个旅馆里帮忙。这个旅馆就在埃德加大篷对面的湖边。她们的父亲是芝加哥的一个工程师，他不常到波波莱克湖来。她们的母亲管理这个旅馆，还负责做饭和大部分家务活。她是个精力非常充沛的女人。这俩姐妹晚上划着小船来到埃德加大篷，和许多人呆在一起。舞会结束后、我们都去吃汉堡包，或吃维也纳烤肉，或在月光下划船。

几乎从一开始，埃塞尔和我的关系在这些人中就是一条新闻。夏天结束时，我们彼此对对方都感兴趣。

我的下一个工作是在芝加哥金融区里的纽约场外证券交易所（它是美国股票交易所的前称）当挂牌登记员。我的雇主是一家名叫伍斯特一托马斯的公司。我想这是一个听起来就有实力的公司。我的工作是阅读凿孔纸条，把上面的符号译成价格，然后挂到黑板上供经常到我们办事处来的先生们仔细研究。后来，我得知公司响亮的名字是表示反对到处推销不增资而增股额的股票投机买卖。

1920 年初，我父亲被提升到了 ADT 公司的管理层，并调到纽约工作。这家公司是西方联合公司的一个子公司。我很不愿意离开埃塞尔，于是我们商量尽快结婚的事。但是，母亲坚持我跟她们向东迁移。我能够从伍斯特一托马斯公司在纽约的办事处找到一份差事。不过，那是在当出纳的牢笼里工作。我不喜欢这份工作，几乎就象不喜欢在黑板上挂挂牌那种还比较活份的工作一样。结果是，我对这件事的烦恼不过只有一年多。有一天，当我上班时，看到办事处已被钉上木板，上面贴着县长宣布公司已破产的布告。这件事刺伤了我。他们欠我一星期的工资和休假时间。我原计划下一周休假去芝加哥与埃塞尔见面。现在，我觉得已没有什么理由再等下去了，因此，第二天就离开了纽约。当我告诉母亲我将要离开纽约，而且不想再回来时，她感到心烦意乱。但她对此也没有什么办法。她自己也不喜欢纽约。在我离开后，她就劝说我父亲，直到他最后放弃了提升回到芝加哥为止。

1922 年，埃塞尔和我都认为，我们等待的时间已经够长了。我仍然是个未成年的人，但为了结婚，我准备克服各种困难。当我把这个想法告诉父亲时，他露出了不为所动的目光，并对我说：“这是不可能的！”

“先生？”

“我说，雷蒙德，你要结婚，这是不可能的事。你首先必须有份稳定的工作。我并不是说在旅馆当跑堂或招待。我指的是一些有价值的工作。”

几天后，我就去做推销莉莉牌纸杯子的工作。我不知道是什么驱使我对

纸杯子有了兴趣。也许主要是因为它们具有创新精神，而且正处在发展之中。但是，从一开始我就觉得纸杯子将是美国向前发展的一部分。我猜想父亲肯定会同意的。至少他再没有什么反对意见，于是埃塞尔和我结婚了。

第三章

20 世纪初，在佛罗里达出售水下地产的传闻成了美国的一大丑闻。出售这些土地的人被证明是全国具有一流骗术的艺术家。有关他们把容易上当的旅游者带到那片沼泽地，然后又让他们掏钱买下只有鳄鱼才喜欢的契约的新闻，在纽约和芝加哥被人们争相阅读。这件事被渲染得不成样子，许多诚实的推销员因此而受到中伤。我本应早知道这一点，因为我是他们中最优秀者之一。

我前往佛罗里达是因为纸杯子的业务是一只熊，它在冬天进入冬眠状态。而推售员不得不靠自己在夏天设法长起的几层肉生存。当然，在最初的几年里，对我来说肉并不多。在 1922 年，当我把装莉莉牌纸杯子的箱子拿到街上时，卖纸杯子还不是件容易做的事。我拿着样品去向移民办的餐馆老板推销，他们却摇着头说：“不需要，我有玻璃杯，它们比较便宜。”我的主要销售对象是冷饮柜。洗杯子确实使他们的胳膊疼痛。如果他们为了给杯子消毒而把水烧得足够烫的话，又会有一片热气从冷饮柜后面冒出来。纸杯子可以解决这些问题。它们比较干净，人们买了食品带走时不担心杯子会摔坏，餐馆也不会受损失。在我搞推销的过程中，这些都是主要的说词。我毫无经验。但我意识到纸杯子的潜力很大，如果我能克服传统的习惯，我就会干得很出色。这并不容易。从清晨到下午 5 点或 5 点半，我一直漫步在自己推销区的人行道上。我本来是可以把工作时间延长点的，但是我还有一份在 6 点钟开始的工作——在奥克帕克的 WGES 广播电台弹钢琴。演播室在奥克帕克的阿姆斯旅馆，与埃塞尔和我居住的两层公寓楼只隔几个街区。

我和一个名叫哈里·索斯尼克的正式钢琴师一起演奏。通过耳机收听我们演奏的人称我们是“钢琴双胞胎”。我们开始受到听众的喜欢。当哈里索斯尼克离开电台到著名的泽泽·康弗雷乐队担任钢琴师时，我们俩人的照片开始出现在乐谱的封面上。在使康弗雷乐队取得很大成功的“琴键上的小猫”乐曲中，他担任了主演奏。后来，哈里成立了自己的乐队，而且干得不错，成了电台“轰动的游行”节目中的固定演出。我被提升为 WGES 电台的专职钢琴师，这使我每天要完成两份工作。我必须在晚上 6 点赶到电台，演奏两小时。在晚上 8 点到 10 点之间，我休息，然后再工作到凌晨 2 点。几小时后——早晨 7 点或 7 点 15 分——我要带着样品出门寻找纸杯子的订单。这些有规律的工作只有在星期天才会中断，那天莉莉杯子公司放我一天假。但是，就在那天下午我还得在电台工作几个小时。星期一晚上电台没有节目，他们把这一天晚上称为安静的夜晚。但在星期一，我经常和我们的广播员休·马歇尔一起为剧院演出。在冬季的几个月里，我有时因交通受阻，到达电台时要晚几分钟。这时，我会看见休·马歇尔对着麦克风侃侃而谈，以拖延时间，同时对我怒目而视，挥舞拳头。我会迅速脱去大衣、解下围巾，但仍穿着套鞋，自如地弹钢琴，开始了事先无准备的演奏。

在那里，我有时会看到一个不认识的女歌手，而且还要为她演唱的我从未听过的，也很少练习过的那些歌曲伴奏。在通常情况下，我对这个歌手的情况、演唱的时间和演唱的风格一点都不了解，而我又必须即席勉强伴奏。但结果通常都相当好。在播新闻的时候，我就跑到洗手间，脱下套鞋，往脸上泼点凉水，再洗洗手。这使我精神振奋，情绪饱满地演奏到晚上 8 点，然后赶回家吃晚饭，再休息个把小时。第二个班从 10 点到凌晨 2 点，这经常

是一段快乐的节目。我喜欢它。但是，当停止广播时，我也开始精疲力竭。回到家后，我边上楼梯边脱衣服，然后头一碰枕头就睡着了。

我在电台的一个额外的任务是招聘有才能的人，以便增加节目。有天晚上，有两个自称是山姆和哈里的人来试声。他们表演了自己的几个固定节目、唱了几首歌、念了些歌剧的台词。他们的歌唱得很糟，但说的笑话却不错。于是，我以每段笑话为 5 美元的标准录用了他们。他们保持了自己的特性，后来还搞出了一个南方黑人对话的节目，获得了巨大成功。他们不断地创造演出业的历史，后来他们把自己所扮角色的名字改成了阿姆斯和安迪。我在电台还和另外两个表演娱乐节目的人做过搭档。他们也是被低价雇佣的。他们叫利特尔·杰克和汤米·马利。杰克的与众不同的钢琴演奏风格开始流行起来，后来他成立了一个流行舞乐队。对唱歌确有天赋的汤米把一些新出现的抒情诗谱成了可以用来跳舞的乐曲。在他谱写的歌曲中有：“忌妒”和“用玫瑰色眼睛看世界”。在汤米的歌曲中有一种特别能打动人的东西，因为他的两条小臂先天性发育不全。汤米的音乐版权所得本来可以使他终身生活得很舒适，然而，酗酒却使他变得一文不名。

埃塞尔曾一度抱怨我把时间花在工作上而不回家。现在，回过头来想一想，我觉得这是不公平的。但是，我受到雄心勃勃的想法的驱使。我连一分钟都不愿意闲待着。我决心活得好些，也拥有许多好东西，而我做两份工作的收入可以使我们做到这些。我经常在地方报纸的广告中搜寻有关在较富裕郊区——里弗福里斯特、欣斯代尔和惠顿出售房屋的信息。我经常出没在这些卖房的地方，并在那里用讨价还价的方式买了一些华贵的家俱。最终，我还是在电台获得了在星期六晚上休息的机会。这一晚对埃塞尔和我来说，是一周中最重要的一个夜晚。星期六，我要在芝加哥闹市区的莉莉纸杯子公司办事处工作半天，在我们下班时，他们就会把支票付给我们。在回家的路上，我去银行把支票兑成现钱，然后把大部分钱存起来，留下足够下周买东西和临时支出的钱。这时，埃塞尔会把晚饭早早做好。接下来，我们会穿上自己最好的衣服，乘高架铁路火车去芝加哥，看一看有什么演出——“齐格弗尔德笨蛋”，“乔治·怀特的丑闻”以及许多正统的话剧。我们用自己的美元坐在穷人国的天堂里看了所有这些演出。在看完演出后，我们就去亨利茨喝咖啡，然后在回家的路上再买一份星期天的报纸。

这些就是过去在各方面都有趣的日子。许多金融家和商界权贵似乎是在用汤米·马利唱的那种玫瑰色眼睛看世界，而且如果象商务部长休伯特·胡佛这样的大人物认为我们已经实现了永久繁荣的话，那么，又有谁会去表示不同意见呢？由于我懂得怎样做计划和怎样去实现计划，我销售纸杯子的数量不断增加。我的自信心也以同样的速度在增长。我发现我的顾客喜欢直截了当的方式。如果我开门见山，直接向他们要订单，而不是旁敲侧击的话，他们就会实杯子。我发现许多推销员要用很好的说词去说服顾客，但是，他们不知道该如何在关键的时刻停止谈话。如果我发现有希望的顾客开始坐立不安、看手表或看窗外或整理桌上的纸，我就会立即停止说话，并要求他给订单。夏天，当幼狐队来到芝加哥时，我有计划地安排工作，以便在比赛前赶到球场。我把杯子卖给一个名叫比尔·维克的粗鲁的年轻人。此人在赛场里为他父亲管理租借地。我喜欢这个人，但我担心他的傲慢会给他带来许多麻烦。许多年来，我一直觉得没有什么理由来改变对他的这种评价。比尔是个能干而有进取心的人，但我也不止一次地发现他在一包花生上睡觉。我告

诉他应该把这些东西卖掉，而不是把它们当垫子用。当时，棒球赛是一种速度很快的比赛。我可以坐在露天看台的椅子上，晒着太阳，看完 9 局比赛，此后仍然有几小时去推销杯子。而现在，如果比赛在太阳落山前结束，你就会觉得幸运了。在 20 年代，他们也同样打出了很好的棒球。当然，罗杰·卡兰是对的。他在《夏季的球手》一书中说：“……棒球技术与年龄是反向联系的。根据人们的所见，年龄越大，他越是个好球手。”这个道理同样适用于年青人用狂热去注视球员。我仍然能画出哈克·威尔逊站在垒上的姿势，巴勃·鲁斯在里格利赛场喊着他已把查理·鲁特逼出本垒的情形。我在凌晨两点钟开着我的旧福特 A 型车赶到球场，排队买票。那天特别地冷，球迷们在水沟里点上火，狂饮社松子酒取暖。当他们把酒瓶子传到我手里时，我起先谢绝了，但后来还是喝了一两口。天亮后，开始暖和起来，但那些人还在不停地饮酒。后来在比赛时，我看见了他们。我从露天看台的座位上往下看，看到他们躺在那里醉醺醺的不省人事；我猜想他们连一场比赛也没看上。当我提到鲁斯喊着跑回本垒的事情时，我好象看到了当时的情形，但我并不认为他真的喊了。那全是体育记者从脑子里想出来的。

我的女儿玛丽琳生于 1942 年 10 月。这个新的责任使我要更加努力地工作，那年冬天，销售纸杯子的业务显得特别困难。除了医院和诊所外，各行业的生意都减慢了，而我在医院和诊所却没有客户。我干得也并不出色，因为我首先想到的是客户。当我看到寒冷的气候使冷饮柜的销售量下降，冷饮柜的操作员不需要倒霉的纸杯子时，我没有设法让他们下订单。我的哲学是帮助客户。如果我的销售不能帮助他增加销售，我认为自己就没有做好工作。我每周照样拿 35 美元的工资。但是，我的公司因付我工资而亏了钱。对此，我感到很内疚。我发誓下一个冬天绝不允许再发生这种事。

1925 年春天，我作为一个推销员，开始走上了正轨。在芝加哥南面，有一家叫沃尔特·鲍尔斯的德国餐馆。它的经理是一个名叫比特纳的对自己要求很严的普鲁士人。他总是很有礼貌听我兜售生意，然后又同样很有礼貌他说：“不，不买，”从而使我感到很失望。有一天，我到餐馆去，看见一辆闪光的马蒙牌轿车停在后面的人口处。我羡慕地看着那辆车。

“你喜欢那辆车？”他问。

“是的。先生！”我回答说。“请问，你是鲍尔斯先生，对吗？”

他说对。然后，我说：“鲍尔斯先生，假如我能渴望有一辆这样的车，那你恐怕已经有了罗得岛和天堂。”

我们在一起谈了一阵小轿车的事。我告诉他，我曾坐在一辆斯图兹·比尔卡特外面的嘎嘎作响的汽车上。他附和地说，那是一个人生活中比较好的一段经历。我们闲聊了约 30 分钟后，他问我是哪家公司的代表，我告诉了他。“我们与你做过生意吗？”我摇摇头。他接着说：“那么，你缠住他继续努力。比特纳是个不好对付的人，但他是个办事公道的人。如果你确实如此，他是会给你机会的。”几个星期后，我从比特纳那里得到了第一个订单，而那是一个实质性的订单。自那次以后，他把所有的生意都给了我。其它的生意也在顺利发展。我的努力使我的工资得到了提高。有了这些钱以及弹钢琴所得，我在那年 8 月到福特车的销售点去以波希米亚人的付帐方式——现金，买了一辆崭新的 T 型福特车。我一直从报上读到有关南方的佛罗里达商业发展的消息，报纸的漫画把面向南方的人口流动与 1849 年的淘金热相提并论。我设法说服埃塞尔在冬天与我一起去南方。她同意去，但条件是她的

妹妹梅贝尔也能同行。对我来说，这自然是件好事。我想，人越多越热闹。

不用说，我的上司非常高兴地给了我5个月的假期。我到各个客户那里告诉他们在5个月内不会有人找他们，但我许愿说，我将及时赶回来，给他们上满货，供明年夏季使用。埃塞尔和我存放好了家具，发动了T型福特车，沿着老的迪克西公路向南开去。那是一次难忘的旅程。在我们离开芝加哥时，我有5个轮胎。在我们抵达迈阿密时，留在车上的轮胎已全不是原来的。好象是我们每走15至20英里就爆一个轮胎。我把汽车顶起来，拉出轮胎，给那不忠心的内胎打补丁。有时，就在我涂胶水时或在准备充气时，另一个轮胎又会突然“膨”的一声爆了。当然，道路相当糟，尤其是通过佐治亚州的那段红上路。有一次，我们来到一个被水冲垮的路段，那里成了一片洼地。埃塞尔把孩子放在膝上，手扶方向盘，她妹妹和我在下面推车，红土陷没双膝。我们的奋力拼搏倒是让一群光着脚，穿着破衣服的孩子一饱眼福。当我们最终把车推出来时，我明白了，没有任何东西可以阻挡我们。

迈阿密到处都是坐木筏来的人，他们和我们一样都是来寻找发财机会的。我们每找一处供休息的地方都感到失望。最后，我们在城中的一座旧式的大房子里发现了一个厨房和配膳室，里面有一张双人床、一张单人床、一张桌子和一套椅子。房子的其他地方放满了吊床，被一群男房客占用了，而唯一的洗澡间也要与他们共用。至少这还是个住的地方，而且感谢她的良知，埃塞尔没有抱怨。至少在开始时她是这样的。但是，当她的妹妹有了自己的公寓房，有了当秘书的工作，自己独自行事后，对她来说，一切都变得越来越困难。我在莫朗父子公司谋了份差事，该公司出售房地产，准备在拉斯奥拉斯大道一带的劳德代尔堡谋求发展。这是令人惊奇的事。我所听说的有关这家房地产公司的一切都是真实的。该公司有20辆7个座的哈德逊车。如果你的销售额进入前20名，你在办公务时就可以得到一辆哈德逊车和一个司机。当然，这是为我准备的，而我很快就获得了这一切。我到迈阿密商会打听从芝加哥地区来的旅游者的名单。我给他们打电话，向他们介绍我在这个疯狂投机的长满棕榈树的土地上看到的激动人心的发展情况。他们全都着了迷。我用汽车带着他们从A—1—A号公路到劳德代尔堡，让他们亲眼目睹在“新河”沿岸，即河海连接处所发生的一切。地产当时在水下，但是下面有珊瑚礁的固体河床，而且疏浚工作已经让入海口的土地露了出来，与陆地有永久的桥台相连。尽管价格在当时是惊人的，但是买了这些土地的人确实占了便宜，因为那里是佛罗里达现在最美丽的地区之一，而且现在那些土地的价值是当时的若干倍。

我的工作是一一介绍发展的前景，并把他们带到那片土地去看一看。在那里，有一个叫做“商业宣传员”的人会带他们去看发展的情况。我们就跟着他们走，一旦发现有一对夫妇开始变得目光呆滞，准备抓领带的时候，就向紧跟其后的专家发出信号。这位先生就会走过来，然后我们把这对夫妇同人群分开，并对他们展开工作。只需500美元的存款就可以在这个天堂买到一块土地。每次陪人去那里，我都能得到几笔存款。我所打交道的人大多数都是上了年纪的人。我感到自己的那张23岁的脸对于一个机敏的房地产商人来说，显得大乳臭未干，不能给人以信任感。因此，我决定长出一撮山羊胡子。这是一个灾难。大多数男人在嘴唇周围有一圈不长胡子的地带。我因没有这个特点，结果胡子恰好长到了嘴里。此外，胡子又是吓人的棕红色。埃塞尔讨厌它，我也不喜欢它。我没有把胡子留多长时间。北方报纸上专揭

丑闻的消息很快就大规模地影响了我们房地产业的发展，因为人们对发展前景感到担心。这是多大的打击啊！就在我积极投入出售土地的活动时，整个的买卖却消失了。

有一天早晨，我坐在我们与其他房客共享的起居室，打量着那台有了年头的竖式钢琴，思忖着下一步该干点什么。我认真考虑了回芝加哥，要求重返电台和莉莉纸杯子公司工作的问题。我在聚精会神地思考，起初竟没有注意到隔着纱门叫我的那个小伙子。最后，我让他进来了，而他想知道我是否喜欢做演奏钢琴的工作。

“是天主教皇吗？”我问。

他想知道我有没有夜礼服。当然，我没有，但他允诺有一套深蓝色的西服也可以。这样的服装我是有的；如果他们承认我的芝加哥音乐家联合会的证件并允许我在迈阿密演奏钢琴的话，我还可以在从联合大厦回家的路上取出我的蝴蝶领结。为了应付联合大厦的考官，我必需在现场看材料，然后他要我弹一首我不知道的曲子，并按照我看过的那首曲子作变调演奏。我的心沉了下来。我想他的目的是要把我打倒，然后不给我许可证。

“听着，我可以对我所知道的曲子作变调演奏，”我说。“但是，如果我非得在事先无准备的情况下，边看乐谱边作变调演奏的话，我就无法保持演奏的速度。”

“你说得对，”他说。“我只是想看一看你是否知道怎样做。”

“好吧。麦克。但这将是一种暗中探索的办法。”

在搞了一些折磨人的考试后，他让我停下来，并招手要我到大厦的后面去。我向以前的雇主撇了一眼，然后就跟着大厦里的那个人走了。使我如释重负的是，他开了一张许可证交给了我。

“要付5个美元，”他说。然后，他看着我略呈灰绿色的脸说，“喂，高兴点儿。你弹得不错。你的变调演奏很准确，而这正是我所要求的。”

当我们走出来的时候，佛罗里达的天空再次显得阳光明媚，我的感觉很好。

这份差事是在棕榈岛的一个叫做“夜晚静悄悄”的豪华夜总会里当韦拉德·鲁宾逊乐队的成员。韦拉德·鲁宾逊本人是个优秀的钢琴手，但当时他有许多个人问题，酒也喝得很多。他在琴凳上摔倒了几次后，经理人员对他说，他可以继续领导这个乐队，但需要另雇一个钢琴师。他们夫妻离异、变卖了长岛的房屋（他把此事写成了一首名叫“待售的小屋”的歌，以作纪念。这首歌当时很火），以及他酗酒的毛病，对我来说当然都是有利的因素。一个人的饥荒使另一个人饱餐一顿，而邪风会使所有的人遭殃。但事后，我对自己的好运以牺牲韦拉德为前提这件事有一种犯罪感。几年后，我很高兴地在纽约看到他又精神振奋地重返舞台。他的深河乐队在电台的马克斯韦尔大厦水上舞台节目中演出，把他的音乐带给了全美国那些值得欣赏这些音乐的听众。

我们在“夜晚静悄悄”夜总会演出的音乐也不错。不久，我每周的平均收入达到110美元，这在当时是很不错的收入了。最后，我们终于从那间房子里搬出来，住进一间新建的3间半带家具的公寓房。

我在“夜晚静悄悄”夜总会的首场演出给我留下了很深的印象。那地方本身就令人难以置信——富丽堂皇而且不合法。它的主人是酒贩子。此人非法把酒从巴哈马群岛带到这里。夜总会周围有一圈很大的篱笆，大门的人

口处有一个门卫，审视来客。有人告诉我，门卫在开门前要按两个纽中的一个。其中一个纽会让铃响，把活跃的侍者叫出来接待顾客。另一个纽会发出警报，表示有税务官来了。门卫将尽一切努力拖延联邦官员。当他们进到里面时，那里已没有烈酒的痕迹，只是在个别顾客面前还有少量几杯酒。如果他们要没收这些酒，愤怒的辩论就会接踵而至，人们会问禁止法指的是喝酒犯法，还是专指不让卖酒。

音乐台设在一个工艺细腻在洛可可式亭子里。舞池的地板是大理石的，周围有希腊式的柱子。乐队的另一个队员指着停在码头上的一条大游艇对我说，那条船曾经属于日本天皇。在恶劣的天气里，就餐和舞会就移到那艘游艇上。我对这个地方感到惊讶，对顾客的温文尔雅感到有点害怕。饮料一美元一杯，香槟、白兰地、烈性威士忌、苏格兰威士忌等可随意要，价格都一样。我当时不喝酒，不过饮料的固定价格和时髦而简单的食品一直给我留下很深的印象。他们没有印好的菜谱，因为他们只有三道菜：缅因州的龙虾、牛排和烤小鸭。若干年后，我在第一次为麦当劳写格言时想起了那个简单的菜谱—KISS，即英文中“让它简单点，笨蛋”这句话中每个单词的第一个字母。

使我受到感染的另一件事是，瑞士侍应生的熟练服务。他们用一个大木盘子把烤小鸭端上来，然后在客人的桌上把鸭肉片下来，速度就象魔术师从帽子里变兔子那样快。我真佩服他们的专业水平。

但是，那天晚上，我没有很多时间观察那里所发生的一切。我下停地演奏钢琴。在休息时，其他演奏者都离开了音乐台，但是鲁宾逊却把一个绸布顶的帽子放在钢琴上，然后对我说，你还得应要求为那些想唱歌的人演奏。顾客们把小费放在帽子里，对此我感到高兴，但后来我发现我还得与其他演员一起分享这些小费。这完全是不公平的，我几乎要发怒了。然而，这明显是一种惯例，如果我还想保住这个职位，对这种惯例我是无能为力的。我敲着琴键，由于不适应这种演奏，我的手指有点痛。我发誓要想出一种办法，不让钢琴手成为乐队的替罪羊。

在第一天晚上，甚至在第一个星期，我都没有想出办法。我实在太忙，担心是否能把整晚支撑下来，当我回到家时，我的手指肿胀，几乎流血。我不得不把手放在一桶热水里浸泡。有一天晚上，韦拉德·鲁宾逊显得比平常相对温和，酒喝得也少，于是我设法再次直接找他谈话。

“鲁宾逊先生，我认为我接受的是一个肮脏的交易，”我说。“当你在所有的场间休息时演奏钢琴，情况是完全不同的，你是人们都来看的明星，他们给你丰厚的小费。你能够与他们分享，因为你作为领导也有收入。我只是你手下的一员，但我却要比别人多演奏很多时间，而根本没有额外收入。”

他毫无表情地看着我，然后又眯起双眼，直到把我看清楚为止。“这太不好了，乔，”他答复说。“也许你要学得聪明点，而且要学会吹笛子或演奏其他乐器。”

好的，我学得聪明了，但并不是因为鲁宾逊。有一天晚上，我正在应邀表演独奏，这时一个白天大概在跑道上赢了大笔钱的老头，带着一个本应是他孙女却显然又不是他的孙女的姑娘来到这里。他们脸对脸麻木地跳舞跳到了钢琴边。那个老头对我晃着一张1美元的票子，问我能否演奏“我真的爱你”这首曲子。我只是盯着他并表示不同意地摇了摇头。他感到吃惊，而那位年轻的姑娘打了他拿钱的手，并把钱扔到琴上的帽子里，然后喊到，“你

怎么能用 1 美元去污辱人家，你这个吝啬鬼！”然后，她从胸前口袋的钱包里抓出一张 20 美元的票子，放在我的膝盖上。“喂，等会儿，”我叫住他们。“你们是说‘我真的爱你’那首曲子吗？”我弹了前面的几小节后停了下来，似乎是让他们去回忆。那老头热情地点了点头，于是我就开始弹起来，一直把它弹完。即使乐队里的其他人看到了额外的小费，他们也没有说什么。自那次以后，因特殊要求而给钢琴手额外的小费也就成了惯例。

我甚至变得更聪明了些。我说服了提琴手在休息时和我一齐演奏，他在听众中走动，到每张桌子前演奏小夜曲。这种做法立刻使我们的小费增加了一倍，使我们每周的工资也增加了许多。

一天晚上，税收官员挫败了棕榈树岛的保安人员，于是我们全被捆进了监狱。我感到屈辱。我的父母如果发现我和一帮合伙违反禁酒法的人一齐被关进监狱，他们会不要我的。我们在监狱里只呆了 3 个小时，但这是我一生中最不舒服的 180 分钟。

这个事件也使埃塞尔感到不愉快。从经济上讲，我们已经搞得不错，而她甚至喜欢上了那套公寓房。但是她也越来越想家。至少，在芝加哥我整天忙于工作时，她有她家里的人和朋友与她在一起，使她不至于太寂寞。在这里，她周围没有任何人。她妹妹忙着约会，过着自己的生活，她们姐妹俩几乎互不见面。因此，温暖的气候对埃塞尔来说却是带有寒意的舒适。最后，我们还是同意回芝加哥。我们给公寓房付的租金可延续到 3 月 1 日，但是埃塞尔等不了那么久。大约在 2 月中旬，我把她和孩子送上了火车，然后一个人呆在那里完成两周招聘期的演奏，以便乐队在此期间找到代替我的人。我一人开着那辆 T 型车回家，那是一段难忘的长途跋涉的经历。沿途我除了不时地小睡一会儿外，一直不停地开车。我没有轻便大衣，而我越往北走，天气就越冷。当我抵达芝加哥南郊时，那里的街道上还结着冰。在向西的 63 号公路上，我的车打滑，到马路对面的路障上才停住。一个身材高大的警察赶过来，嘴里还骂着我，而我却穿着薄外套坐在那里发抖。“怎么回事，”他喊着。“你喝醉了吗？”我担心我又要再坐几小时监狱，但我向他说明了我的困境后，他就放我走了。就象大多数芝加哥人一样，他猜想被佛罗里达房地产丑闻所骗的人都是傻瓜，对他们的同情要多于辱骂。

那天，我父母家出现了从未有过热情。埃塞尔给我做了热汤，并让我睡在暖和的床上。我连续睡了 15 个小时。

事后证明，我离开佛罗里达正是时候。在我离开后不久，随着房地产生意的垮台，夜总会的生意也遭殃了。“夜晚静悄悄”夜总会从此停业。棕榈树岛一度成了新闻。阿尔·卡彭在那里建了住宅，后来，卢·沃尔特斯，也就是电视记者芭芭拉·沃尔特斯的父亲在那里修建了拉美人住宅区。但那是我隔了很长时间后再次看到佛罗里达时的情形。

第四章

从 1927 年到 1937 年的 10 年，对纸杯子工业来说是幸运的 10 年。眼看着这个行业在发展，是件令人激动的事。但是，假如我事先知道失望在等待我的话，我早就改行干别的工作了。

当我重操卖纸杯子的旧业时，我就发誓这将是唯一的工作。我将依靠这项工作来维持生活，不再做任何兼职工作。有时我也弹钢琴，但那纯粹是为了自娱。我打算把我的所有精力都用于推销纸杯子，而且事实上我也是这么做的。

我的上司是一个机敏的经营者，他名叫约翰·克拉克。他是个一眼就能看出某人是否有推销才能的人。在他和我有过一次他感到自豪的讨价还价后，我有好几年都没有见过他的“庐山真面目”。克拉克是卫生杯及服务公司的经理，而该公司的最大持股者是纽约市的库氏两兄弟。这家公司是莉莉牌纸杯公司在中西部的独家批发代理，而纸杯子则是由公共服务纸杯公司生产的。它们生产了各种规格的杯子，从 1 盎司到 16 盎司的杯子都有。用现在的标准来衡量，这些杯子都是相当原始的容器。大一点的杯子必须做得带榴，然后涂上石蜡使它们有足够的硬度来盛各种液体，而且这种杯子还有柔软的边框。

我在芝加哥到处兜售纸杯子，我把许多小规格的杯子卖给推车售加味冰的意大利人，盛 1 盎司的每个 1 美分，盛 2 盎司的每个 2 美分，盛 3 盎司的每个 3 美分，盛 5 盎司的每个 5 美分。他们把这种杯子叫做“挤压杯”，因为你可以握住杯底把冰挤上来供你舔。我把盛软饮料的杯子卖给林肯公园和布鲁克菲尔德动物园里的商店，卖给海滩上、赛马场里，当然还有棒球场的商店。我经常鼓动在赖利赛场的朋友比尔·维克力大赛多准备点杯子。当时，比尔并没有很强的促销意识。他有了自己的棒球队后几乎变成了另一个人。我总是注意寻找新市场，而且在一些陌生的地方找到了这些市场。比如，可以向卖意大利糕点的商店推销盛糕点和冰淇淋的“卧式”杯子。他们会在举行大型野外活动、婚礼和宗教节日时买许多杯子。我还了解到在老朗代尔一带居住的波兰人也会买同样的杯子盛一种叫“白维得拉”的紫色黄油。他们吃很多这种黄油。

美国在 20 世纪的最后几年里成了一个吃冰淇淋的社会。这在很大程度上应归功于当时的禁酒令。酒吧和大饭店里的休息处卖冰淇淋，是因为它们不再卖酒，而卖奶制品的商店也如雨后春笋般地在全国各地出现了。那是个令人难以置信的时代。穿紧身服的卡尔·柯立芝向全国保证他的诚实的财政计划给国家带来了持久的繁荣。夏季，他把白宫搬到南达科他的布莱克山，穿着牛仔服参加庆祝 7 月 4 日的游行活动。巴伯·鲁斯同美国人签订了一个 3 年的合同，以获得一年 7 万美元的巨款。林登伯格驾飞机从纽约直飞巴黎。阿尔·乔尔森在第一部有声电影中唱歌。然而，在 1929 年的奇迹中的奇迹是芝加哥棒球队获得了全国联合会的三角锦旗！

在纸质容器工业界，一些大事也在发生。纽约的一家奶制品公司推出了一种叫西尔科因的盛牛奶的纸瓶子。这种瓶子没有瓶盖一类的东西，家庭主妇必须用剪刀在瓶子的顶部剪一个口，所以并没有象人们预料的那样把玻璃瓶挤出国门。但是，利用浸石蜡的云杉纤维生产这种瓶子的技术却被图利普杯制造商采用了。当这家公司在 1929 年与莉莉纸杯子公司合并时，它给我

一种比较坚硬、也适合于作其它用途的直筒杯。这使我有机会向卖咖啡和乡间包装奶酪的人兜售这种产品。然而，那年发生的最臭名昭著的事使整个国家大踏步地向后退了许多。这就是股市崩溃，进而引起了大萧条。

在经济崩溃时，我父亲是遭受损失很大的人之一。1923 年，他放弃了在纽约的职位回到芝加哥，以便让我母亲高兴。后来。他为了摆脱沮丧的心情，开始搞房地产投机生意。在这个被通货膨胀吹起来的国度里，房地产业大概是发展最快的气泡。在 20 年代后几年，报纸、杂志充斥有关可以保证让你在房地产上发财的函授班广告。我父亲不需要参加这些学习班。他在伊利诺斯州东北邵有些零星的地产。我记得他这个月在奥克帕克的麦迪生街上的某个角落里买下一块地，下个月又把这块地卖给一个汽车行，从中赚一笔不小的利润。然而，真让人吃惊的是，他花 6000 美元在伯温买的一块地，时间不长转手就卖了 1.8 万美元！

父亲在选择地产时好象有希腊神话中迈达斯的点石成金术。他不停地忙于增加他的地产，然而他就象所有人一样忽视了将要有经济崩溃的各种警告性信号。市场崩溃后，他就被砸在无法卖出的一大堆地产上。他们认为这些土地的价值抵不上他所欠的债。这对于象我父亲这样的坚持保守主义的人来说是一种无法接受的局面。

1932 年，他死于脑溢血。他至死都在为自己担忧。在他去世的那天，他的桌上有两张纸：一张是电报公司给他的最后一张薪金支票，另一张是扣除他全部薪金用以抵债的通知单。

在我父亲的财产中发现的另一张纸是 1906 年的一份黄色的文件。那是骨相学家给 4 岁的雷蒙德·A·克罗克看了头上的隆起的骨头后提出的一份报告。此人预言我会成为食品界中某个行业的厨师或工人。我对这个预言感到吃惊，毕竟我是在与饮食业有关的行业中工作，而且感到与厨房有一种实实在在的亲缘关系。对于老人的预言最终成为现实能有多大的准确性，我几乎一无所知。

1930 年，我做成的一笔买卖不仅使莉莉·图利普纸杯子公司销量大增，而且也使我对纸杯子销售的新方向有了更多的认识。我把小号的带褶的“苏菲”杯卖给了沃尔格林药品公司。这是芝加哥的一家正在大规模发展的公司。它们在冷饮柜上用这种杯子盛调料。中午，在那里看到人来人往的情景后，我发现了自己常想得到的黄金机遇。如果它们有莉莉·图利普的杯子，它们就可以向滚滚而来的人群出售可以带走的啤酒和软饮料了。当时，沃尔格林公司的总部在 43 街和鲍恩大道的交界处，而且公司有一个商店就在这条街上。我向那个搞饮食服务的人大肆做宣传。这个人名叫麦克纳马拉。他对我的建议摇摇头，挥挥手。

“你疯了。你当我是谁。”他带着抗议的口气说。“如果啤酒就在柜台旁喝，每杯酒可以得到 15 美分。那么，我为什么还要花 1.5 美分去买你的杯子，而赚得更少呢？”

“你可以卖得更多，”我争辩说。“你可以在柜台上设个专卖这些东西的部位，在杯子上放个盖子，然后拿过来。在冷饮柜上，你还可以用这种杯子卖香草饼或饼干，用过后放在一个口袋里就可以扔出去了。”

麦克的脸变得比平时红，仰头看天，眨着眼。就好象在请求苍天把这个疯人带走一样。“听着，如果我多了这笔花销，我怎样才能获利？然后，你想让我浪费职员的时间去给饮料加盖子，再把它们放在口袋里？你这是在作

梦。”

有一天，我对他说：“麦克，在这个世界上，你可以增加冷饮柜销量的唯一办法就是向那些不坐板凳的人卖饮料。注意，我将告诉你我准备做些什么。我将给你 200 个或 300 个带盖子的杯子，你需要用许多这样的杯子在这条街上的那个店里试一个月。那时，在买了就走的顾客中，大多数人将是沃尔格林公司总部的雇员。你可以自己对他们作市场调查，看他们对这种杯子的喜欢程度。你可以免费得到这些杯子，试验时不需要有任何花费。”

最后，他终于同意了。我给他拿去许多杯子。我们把杯子放在饮料柜的一头。从第一天起，这种办法就十分成功。没过多久，麦克纳马拉对这种买了就走的想法比我还更感兴趣。我们一起去沃尔格林公司采购部的弗雷德·斯托尔商谈，并作出了对我们双方来说都十分满意的安排。对我个人来说，其中最好的一部分内容是，每当沃尔格林公司有一个新商店建成，就意味着我有新生意做。很清楚，用这种办法增加销售是可行的。我向韦斯特赛德地区用手推车做买卖的人兜售杯子的时间越来越少，而把较多的时间用来开发大客户，因为大买卖会自动地带来数万和数十万个杯子的销量。我到比阿特丽斯奶制品商店、斯威夫特公司、阿穆尔公司以及自己有内部食品服务系统的大工厂，如美国钢铁公司去推销。我全都向他们卖了杯子，而我的成功给我带来更多可以开拓的领域和更多的机遇。

有一天，在纽约的莉莉·图利普公司总部发下来一份命令。该命令说，由于大萧条，每人都有义务削减 10% 的工资。此外，由于汽油、机油、轮胎的价格已经下跌，所有人的车贴都从每月的 50 美元减少到 30 美元。

我当时是销售经理，约翰·克拉克把我叫到他的办公室，告诉了我这一消息。“雷，请关上门。我想单独和你谈一谈。”他说。然后，他告诉我他是如何地欣赏我的工作，公司又是如何地看待我的才能，但是我还是必须削减薪金和补贴；它适用于每个人，从上到下都一样。

这确实是一个打击。我在乎的不是薪金的减少，而是对我个人成就的侮辱。他们怎么能用这种武断的方法对待自己最好的推销员呢？我知道我为他们挣了多少钱，有没有大萧条都一样，为此我感到心中升起了怒火。我足足盯了他一会儿，然后非常轻声他说，“噢，我很遗憾，但我不能接受。”

“雷，你没有别的选择。”

在我激动或愤怒的时候，我的声音就变高、变大。我现在确实愤怒了。

“去你的我没有别的选择，”我叫喊着。“我要辞职。我现在就给你提前两个星期的通知，如果你想让我今天走的话，我今天就走。”

克拉克先生被我的暴怒震住了，但他仍努力使自己的声音保持沉稳。“别着急，雷。冷静点。你并不打算离开公司，这你是清楚的。这是你生活中极大的一部分。这是你的生命。你属于这里的公司和你的同事。”

我努力控制自己的脾气。“我知道这是我的生命...”我说了第一句话后，声音又高起来了。“但是，他妈的，我不会在这棵树上吊死。在情况好的时候，我也没有得到什么奖励.....”这时，我又高声喊起来。“不能接受。把我和一些给公司带来问题的人同等看待。这是不能接受的。那些人——你知道他们是谁——是公司里多余的人中的一部分。我是那种有创造力的人。我（给公司）带来了钱，我不想把自己和那些人归在同一类。”

“雷，请听我说一分钟。我自己也要削减薪金的。”

“你去接受好了。那是你自己的事。兄弟，你接受好了，但我不会接受。”

我是不会的！”

我知道他的内心一定很不踏实，想象着我们的声音通过墙传到了外间办公室里受到惊吓的秘书和职员耳朵里。但我根本不在乎这些，而且他越是努力安慰我，向我保证这一政策的目的是为了给更多的人提供更大的利益，也就是说，在情况不好时保护我们所有人的就业机会，我就变得越疯。他的一句话停止了争吵。他说，你仔细想想就会理解这是处理这个问题的唯一公平的办法。

“我可以准确地理解它，”我边说边走出了他的办公室。“但我拒绝接受这种办法。公司已经榨干了我的每一个铜板。现在，这些微小的事情变得有点棘手了，你们就让我牺牲美元。好吧，我不准备这样做。你可以为保留工作而减少10%的薪金。我现在就辞职。就这样吧。”

我那天离开办公室时带走了装样品的包。我没有告诉妻子所发生的事。我知道她要是得知我辞职的事将会怎样的难过。在她看来，我所做的一切都是不可原谅的。我性子急，而且骄傲。我觉得自己的行动是有道理的。我对前途感到有点担心，但是我把这一点隐藏了起来，就好象什么也没发生一样。

每天早晨，我象过去一样带着装样品的包按时离开家门。我坐高架火车到闹市区一角的一个自助餐厅，把那里当作喝咖啡翻招聘广告的总部，然后，我就整日地去参加招工面试。

我当时寻找的是能够向我提供比钱更重要的工作，一种我能够真正参与进去的工作。但是，似乎什么工作也没有。如果一个人可以用那条消息去遮盖最俗气的事，那么一个就业机会就有十来个人去争。三四天后，我感到自己有了一种勇气，但我决定绝不卑躬屈膝地回莉莉·图利普公司。大约是在第4天我回家时，我的妻子迎接我的时候看上去没精打彩。

“你去哪儿了？”她责问我。

“我去哪儿了？这是什么意思？”

“克拉克先生给我打过电话。他想知道你在哪儿。”

“我在哪儿？”

“雷，别逗乐了。这里面有鬼。我告诉他，你每天早晨出去，但他说已有4天没有见到你了。你每天早晨都去办公室吗？你在干什么啊？发生了什么事？”

我支支吾吾他说在找“期货订单”，不过我不敢很肯定。

“但是，克拉克先生说他明天早晨想做的第一件事就是见致你。”她说。
“你会在那里的，是不是？”

我感到自己上了圈套。我对被放在被告席上感到厌恶。我走开了，但她跟在我后面就象一个下了决心的苏格兰人，一定要我回答她。于是，我转过身来让她听我的答案。

“我再不会去那里拿那些廉价的冰鞋。”我大声他说。“我辞职不干了。”

不得了。她的下巴掉了下来，她的眼睛瞪得大大的。她真的骂我了。我背叛了她和我们的女儿。我的自负破坏了我们的生存。她大发雷霆他说我愚蠢，还说现在是多么艰难的年月，不管是谁都难找到工作（我知道这些！）但是，我坚持自己的看法。我不准备后退，无论她说什么。我不能那样做。我内心的一切都反对我那样做。

“埃塞尔，亲爱的。”我不慌不忙他说。“别担心。我会找到事做的，我们会有办法的。如果有必要，我会再弹钢琴的。”

这句话说得是不对的。在过去，有很多个夜晚，我出去弹钢琴，她一人独守空房。我担心她会变得歇斯底里，于是我同意第二天早晨去公司见约翰·克拉克。

当我走进克拉克的办公室时，他用警觉的目光看着我，然后喊道：“你去哪儿了？”

“我到外面去找工作了。我告诉你，我不准备待在这里了。”

“噢，冷静点，雷。关上门，请坐。你不能离开这里。你属于这里的一部分，请承认这一点。你爱你的工作，你知道这一点。”

“是的，我知道这一点。但是，我不能忍受我所得到的这种待遇。我简直不能容忍这一点。”

“雷，这只是暂时的事情，形势好转了就不会这样了，你能够负担得起这种独立吗？”

“根据我妻子的说法，我做不到。但是，我是能够做到的。我把削减工资看成是一种侮辱，而我不准备被人侮辱。”

他走到窗边看着外面，两只手插在口袋里，沉默了几分钟。最后，他转过身来对我说：“好。请给我几天时间，看我能不能解决。你照样去工作，就象什么事也没发生一样。我会在两三天内给你答复的。”

“这对我是合适的。（我可以）等两三天。”

第三天下午早些时候，他又把我叫到他那里。

“请关上门。坐下。”他说。“好，雷，这是绝对的机密。现在我们来谈要做的事。我已为你作了这样的安排，让你得到一笔特别的补贴，以补偿你被削减的 10% 的工资。这笔钱也包括每月给你的 20 美元车费补贴。现在……你会留在公司了吧？”

“非常感谢你。”我说。“有了这一条，我会留下的。”

在离开那间办公室时，我感到自己长高了几英寸。我终于赢了。这份好的奖赏应该归功于埃塞尔。

当然，这个事情给我的提示是，我将要比过去更加努力地工作，为公司销售更多的产品。我高兴地这样做。克拉克为我说了话，但是我知道随着时间的推移，他会充分地认识到他做了笔好交易。我们还有过其他的争吵。通常都是因为我坚持保护我的客户。绝大多数人对我都很信任，当我到他们的商店去时，他们对我只是挥挥手，笑一笑，然后就继续去等待顾客。我就去他们的库房看他们的纸杯子还有多少。如果他们还需要，我就为他们订购。对那些订购量大的客户，我就让他们相信和我而不是别的竞争者做买卖，他们不会有损失。

我会对他们说：“请注意。我认为你们最好多存点纸杯子。我相信价格将会上涨。当然，我没有什么正式的消息，但真要是那样，我也就不能告诉你这些了。但是，确有这样的风声，价格将会上涨的。”

克拉克发现了这个情况后，变得比大黄蜂还厉害。但是，我那样做并没有让莉莉·图利普公司付出任何代价。他们以现有的价格买进的纸杯子装满了自己的仓库，而且这肯定在我的客户中建立了良好的信誉。

当时，我有 15 个推销员为我工作。在我们中间有一种良好的热情。下班后，我们就聚在一起侃大山，讨论多推销纸杯子的办法。那是很有趣的事。我喜欢看到其中的一个年青人说到点子上，然后在工作中成长。那是我从未经历过的最有回报感的事。我并不比他们中的任何一个年长多少，相反其中

有几个人的年龄还比我大。但是，我感到我就象他们的一位父亲。

我做成的生意太多，要写的文件也太多，而这些又都由一个文书班子去完成。工作到了这个程度时，克拉克先生对我说，你该雇个秘书了。

我想你是对。”我说。“但是，我想要个男秘书。”

“你要什么？”

“我想要个男的。他的花费也许要多点；但是如果他是个有用的人，我除了让他做些行政方面的事务外，还会让他做许多的推销工作。我不反对身边有一个漂亮的姑娘，但是我打算要做的工作最好还是由一个男人来做。”

这件事又引起了几次争论和私下的讨论。但最后还是我胜了。有一天，街上来了个名叫马歇尔·里德的青年到公司找工作。他在加利福尼亚读过商业学校，来芝加哥是希望在报社找到一份工作。他没有成功，所以他就转到了我们的办公室。人们让他到我这里来，是因为在门口工作的人都知道我正准备贴一张招聘男秘书的分类广告。我喜欢里德，因为他诚实，一见面就无话不谈。

“我可以每分钟打 60 个单词，每分钟用缩写符号记录 120 个单词。”他郑重其事地对我说。“但是，这是我离开学校后的第一个经历。我对你的生意一无所知。”

“别担心。”我说。“在今后的相处日子里，我会把我的工作情况告诉你的。你有什么问题，尽管问我。”

没过多久，他就成了我这个班子里的一个干活的好手。我作出的雇男秘书的决定，使我在住院做胆囊手术和治疗甲状腺时得到了回报。马歇尔在办公室和我的病房之间两边工作。我们把工作安排得充满生气，就象我每天早晨在办公室时一样。

尽管有火萧条，但我们仍然干得不错。我买了一辆“别克”车。我用几乎可以买下一辆新 A 型福特车的价格买了这辆二手车。我把这辆车擦得亮亮的，看上去就好象刚出厂一样。埃塞尔的苏格兰人的节俭和我的波希米亚人的精明交融得很好，我们的储蓄不断增加，我们现在已有能力雇女仆，每周付这个姑娘 4 美元，并向她提供食宿。我们把她看成这个家庭的一部分。

我注意不要炫耀（我厌恶那些假内行），但是在办公室里我的同事却对我的穿着方式十分感兴趣。他们急于学习我这个榜样。我强调了有个好外表的重要性，要穿熨得平整的西服，擦得很亮的鞋，头发要梳得整齐，指甲要干净。“外表要鲜明，行动要鲜明。”我对他们说。“你首先要推销的是你自己。你这样做了，推销纸杯子也就容易了。”我也和他们探讨如何管好钱的问题，鼓励他们要明智地花钱，要为困难的日子存点钱。

一天早晨，当我在打发这些人去搞推销时，我接到一电话要我到克拉克先生的办公室去报告。当我走进他的办公室时，他用阴沉的目光看着我，对我友好的问候无动于衷。

“请关上门，雷。我有非常严肃的事要与你讨论。”

我坐定后，他向后靠在椅子上对我怒目而视。

“我听说你在告诉你的推销员如何先花公款后挣钱的办法。”

“是的。”我说。“我是这样做的。”

“滚出去”他发怒地叫着。“从这儿滚出去，靠一边去站着！”

我点了点头，小心翼翼地向门走去。我把手放在门把手上，然后慢慢地转过身来面对着他。气氛紧张得令人窒息。我想他对自己的粗暴也感到震惊。

我们四目对视。我说：“我能说几句吗？”

他厌烦地点了点头。

“我对下属是这样说的：你们每个人每天都要拿点钱在路上花。你要带租房的钱，带坐车用的钱，还要带吃饭的钱。不要待在房间里洗澡，要到大厅里散散步。你要保持清洁，你会省下些钱的。坐火车时，要个上铺，你一样可以象坐下铺那样睡得很好，而且可以少花钱。不要在旅馆里新奇的餐厅吃饭，要去 YMCA 自助餐厅吃。吃点梅脯，喝点燕麦粥；这可以吃饱，对人也好处；可以使你保持匀称的身材。”

到这时，克拉克先生才尴尬地微笑了一下。他无法说什么。他只是把手举起来挥了挥，示意我出去。我走开时再次觉得自己变高了，尽管我有一半的想法是赶紧逃离他的不公正的指责。

和老板的争吵开始使我感到沮丧。假如我不是对推销工作那么有兴趣的话，我本来是应该对他说他该永远会地狱的。有趣的事情一下子全爆发了出来。伊利诺斯州斯特灵有个工程师，名叫厄尔·普林斯。此人有个企业已经停产，便与他少年时代的伙伴沃尔特·弗雷登哈根合伙在伊利诺斯的各个小城里建小城堡。他们把这些小城堡叫做普林斯堡冷饮室，专卖蛋卷冰淇淋和各种冷饮及少量的圣代（顶部加有果仁或水果的冰淇淋）。为此，他们从我这里买了纸杯子。我注视着他们的情况。我认为他们的经营会很有前途。

在密执安州的巴特尔克里克，我有一个名叫拉尔夫·苏利文的客户。此人在他的奶品商店门前设了一个卖饮料的柜台。他发明了一种饮料，带来了令人吃惊的生意。拉尔夫按照减少奶昔中脂肪的想法，用冷冻牛奶来做奶昔。做奶昔的传统办法是，把 8 盎司的牛奶放入一个金属容器内，放两小勺冰淇淋，加上香料，然后把这些混合物放在一个旋转混合器上。拉尔夫的办法是，用普通牛奶加上稳定剂、糖、淀粉和少量的香草型香料，然后进行冷冻。结果就是冰冻牛奶。他在一个金属容器里放 4 盎司牛奶，加入 4 勺冰冻牛奶，然后再按传统的办法制作奶昔。用这种办法做出的是一种更凉、更粘的饮料，而人们也喜欢这种饮料。夏季，人们在他商店周围排成长队已不是什么让人惊奇的事。这种冷冻奶昔与普通奶昔相比有很多优点。这种饮料不是那种稀的、不够凉的饮料，而是一种比较粘稠的、很凉的饮料。由于这种饮料中的脂肪大大减少了，它更有助于消化，或者用我们饮食业的行话说，它更易于“磨损”。人们喝了一杯这种奶皆有半个小时不会打嗝。我向拉尔夫·苏利文卖了许多纸杯子。这大概是从 1932 年开始的。纸杯子的销量不断增加，最后我一次就卖给他 10 万只 16 盎司的杯子。

沃尔特·弗雷登哈根在我的区域里经营了一些普林斯堡饮料店，但他的办公室设在内珀维尔。我从来没见过厄尔·普林斯。但是，我开始做沃尔特的工作，设法让他注意拉尔夫·苏利文的经营情况。

“雷。你是个好人，我喜欢你。但我不想介入奶昔的事。”他说。“我们做的是清洁的冷饮生意，做得也不错，我想做的最后一件事是，处理一大批奶瓶子。这些瓶子大乱了。”

“沃尔特。象你这样了解奶制品业情况又有远见的人居然对最新的事态无动于衷，这使我感到惊奇。”我说。“现在，他们正在搞 5 加仑一筒的牛奶自动售货机，而且使牛奶保持冷冻状态。你们是用笼头放牛奶，就象卖生啤酒一样。你可以在内珀维尔的工厂生产冰冻牛奶。这要比生产冷饮便宜。你将要看到的利润可能是你连做梦都没有想到的。”

终于有一天，沃尔特与厄尔·普林斯讨论了这个问题。他们同意开车到芝加哥来见我。然后，我再开车带他们去巴特尔克里克。我们将在当天晚上返回。我一见到厄尔就喜欢上他了。他是一个说话直率、坦诚的人。后来，我办公室里的姑娘们笑话他的俭朴。他是个取得很大成功、非常富有的人，但他却戴着发霉的旧帽子、穿着看上去有点破烂的衣服。他可以花得起钱，把全体员工带到旁普大厅吃午饭，但他坚持不愿意到芝加哥餐馆，或者说是任何餐馆吃饭，相反，他却派人去买一个花生奶酪三明治吃。当然，我从来没有对他的俭朴说三道四。尽管他也许做得太过份，但我仍然尊重他的这种生活方式。

厄尔和沃尔特俩人去了一趟巴特尔克里克都大开眼界。他们尝了冰冻奶昔，并希望立即开始用自己的办法生产奶昔。在回芝加哥时，他们一路上都在计划生产奶昔的新业务，厄尔还宣布把这种奶昔叫做“百万分之一”。在他们讨论这些计划时，我却等待时机提出我的想法。

“听起来一切都不错。”我终于开口了。“但是，我想让你们做一件事。”

“什么事？”厄尔兴高采烈他说。

“我希望你们把这种饮料价格定为 12 美分，而不是 10 美分。”

“噢？”我看到他们俩人都真的目瞪口呆了。

“是的。每份 12 美分。你们仍然在给人们一种价值，而且在实际上还会增加利润和销售量。”

“雷。你是个推销员，我敬重你的能力。”沃尔特轻声他说。“但是，你显然没有接触过零售业。人们并不想为找零钱的事而烦恼，要数硬币，懂吗？这对收款员来说也是一种极大的不便。我看忘了这件事吧。”

就这样，他们准备继续讨论有关搞“百万分之一”的其他问题。但我坚持定 12 美分 1 份的价格，这引起了比较热烈的讨论。最后，厄尔转过脸来对沃尔特说：“龟孙子。我准备给这小子一点教训！我打算在我们的第一家店里卖 12 美分 1 份，让他亲眼看着那东西倒在他的脸上。然后，当我们把一切都准备好了，我们就在所有店里卖 10 美分 1 份。”沃尔特没有回答。我觉得我对他们得忍着点。

普林斯堡的档案资料表明，他们开始时确实是以 12 美分的价格出售“百万分之一”的。他们从来也没有降过价。这种买卖从一开始就象谷仓着火一样红火。厄尔·普林斯没能给我一个教训。对此他也没有感到有什么不高兴。第一年，我就卖给他 500 万只 16 盎司的杯子，因此，算上我坚持要加上的那 2 美分，他就多赚了 10 万美元。

这样的销售量使厄尔·普林斯的富有创意的饮料开始红火了。普林斯堡先把奶昔混合好，然后不断地清洗金属容器。在繁忙的阶段，几乎不可能满足对金属罐的需求。厄尔发明了一种用金属奶昔罐的上半部做的套环。圆筒的底部是经过压缩的；或者说是越来越细的。他拿一个 16 盎司的纸杯子，在顶部装上这种金属套环。圆筒变细的部分伸进纸杯子里，杯子就象一只袖子。圆筒的上半部安放在杯子的边上，使整个东西恰好与普通的金属圆罐一样高——约 6.9 英寸。他向我展示了这个发明，他把一个“百万分之一”奶昔放在有金属环的纸杯子里，然后把它装在混合器上。这玩艺儿还真管用！

我不需要他再作更多的展示了。一切都在我的意料之中。这肯定会产生轰动。没过几天，我们在芝加哥的莉莉。图利普公司的办事处就有金属袖供应了。我向约翰·克拉克和公司的领导层介绍了我的想法。他们喜欢我的主

意，尤其是当我向他们介绍了向奶制品柜和冷饮柜的主人出售这种东西的详细计划后，他们就更喜欢这个主意了。我每到一个地方都向人们说明，用这种金属袖和莉莉·图利普杯子配套使用可以帮他们省钱的道理。我买了 10 份奶昔——满满的 10 个金属罐，然后倒出来给人们尝，并告诉他们这种饮料是如何的好吃，如何的使人凉爽，如何的有益于健康。我会让侍应生把那些金属罐留在柜台上，而我们则把那些饮料喝完，当然，这时剩下的残羹就在金属罐里溶化了。吃完后，我会从样品包里拿出一只 16 盎司的杯子，把每个金属罐里的残羹都放进这个杯子。结果，刚好又是满满一杯奶昔！实际上，这种办法在说服冷饮柜的主人时几乎就没有失败过。从那时起，他就使用金属套和莉莉·图利普的杯子——再不用金属罐了。

这种新方法使普林斯堡的销售量迅速增加，它们的汉密尔顿海滩牌单轴混合器已完全来不及生产奶昔。“百万分之一”开始时是一种比较稠的饮料，混合器如不停地运转就会被烧坏。正是这种状况促使厄尔·普林斯发明了多轴混合器。起先，这种机器有 6 个轴安装在中央支撑架周围，顶部可以旋转，以便把奶昔带走。但是，这种办法会使大多的奶昔掉下来，而且也产生了一些其他的问题。后来，顶部就变成固定的了，转轴也改成 5 个。这种机器用一台 1/3 马力工业型直接驱动电动机作为动力。没有会磨损的碳刷。如果需要的话，你可以用这种机器混合固体的东西。正是这一发明使大量生产奶昔成为可能，而且它也改变了我的生活道路。

在厄尔生产出了这种多轴混合器后，我拿了一台到莉莉·图利普公司的办公室，再次作了演示。约翰·克拉克感到震惊，于是我们又忙了起来，并签了一份使卫生杯及服务公司成为多轴混合器独家批发代理的合同。我感到自己就象林登伯格和佩里海军上将合二而一——一个真正的英雄。

然而，十分奇怪的是，在纽约的莉莉·图利普公司总部却不想参与这件事。事实上，他们还抱怨说，他们经常接到外地客户打来的电话，要了解金属奶昔杯袖套和多轴混合器等方面的情况。他们宣布他们不想成为混合器制造商在中西部地区的批发商。他们是纸杯子的生产厂商，而且打算继续这样做。我几乎都不能相信公司总部会是这样。我知道公司完全是在削弱多轴混合器的潜在市场。

厄尔·普林斯建议我离开莉莉·图利普公司。同他们一起做生意。我可以去推销他搞的各种发明，而且就从多轴混合器开始。我可以做多轴混合器在美国的唯一代理商。他将生产这种机器，我掌握收回的帐，然后平分利润。这主意听起来非常诱人。我被莉莉·图利普公司的生意弄得越来越累。我即将失去我的最大的客户——沃尔格林公司。我为该公司创造过巨大的生意，而我每年也向他们出售 500 万只杯子。弗雷德·斯托尔以极信任的口吻告诉我，在沃尔格林公司最高层中有一位门路很多的公司前经理已经和我的一个竞争者做起了纸杯子的生意，而且他将得到沃尔格林公司的全部纸杯子生意。此事的合理性就在于，这个竞争者的卖价比我的出价低 5%。我向约翰·克拉克说明了这个情况，并设法让他同意给沃尔格林公司减价——毕竟他们是按时付帐的，而且有这样一个大公司用你的产品，这本身就有促销的价值。然而，我所得到的却是一阵责骂。他说我已不再是一个推销员了；而我的客户却正在推销我！此后，我便满腔愤恨。

埃塞尔对我要放弃在莉莉·图利普公司的职位，坐上这种飞行器而消失的想法感到怀疑。我们刚搬进一所漂亮的房子。那是在芝加哥西北阿灵顿高

地的一个叫做斯卡斯代尔的住宅区。埃塞尔喜欢这个房子，而且感到那个建议对她是个威胁。“如果你那样做，那是在拿你的前途冒险，雷。”她说。“你已经 35 岁了，而你却打算一切从头开始，就好象你才 20 岁？多轴混合器现在似乎不错，但是如果它只风行一时，而且又失败了，你将会怎样呢？”

“你应该相信我的直觉。”我说。“我确信这种机器将是一个赢家。再说了，厄尔还会有许多有市场价值的想法。这只是一个开始。我希望你帮助我；来吧，到我的办公室去工作；我们一起干，那样它就会成为一笔可观的生意。”

“我不会去干这种事。”

“但是，埃塞尔。我需要你的帮助。你知道我雇不起人，而且这对你有好处，对我们俩人都有好处。我请你了，好吗？”

她坚决地拒绝帮助我。我相信她感到她是对的，但我却感到这是一种背叛。我简直不能相信她会使我这样的失望。在我正式开业以前，她甚至都不同意做零工或者做一段时间的工作。那时，我开始理解了“疏远”一词的含意。那是一种可怕的感觉。

尽管如此，我对埃塞尔的失望并没有妨碍我。当我决定去做一项生意时，那就是决定了。我会不顾一切地去做。然而，我甚至都没有考虑过当我设法脱离莉莉·图利普公司时我会在约翰·克拉克那里遇到的那种难题。这次，我在他没有提醒的情况下自己关上了他办公室的门。他严肃地看着我说：“有事吗？”

“J.A·我准备辞职。我准备当多轴混合器的独家代理商。这对你也有利，因为这会使你不再对我烦恼，而当我开始在全国各地的商店里放上多轴混合器后，我将为你卖很多很多的纸杯子。”

“你不能这样做，雷。”他说。他就好象是在对一个孩子说话，耐心地解释着一些重要的但又是很清楚的事。“你没有多轴混合器的合同。卫生杯及服务公司才有合同。”

“嘿，你说什么，你可以放弃它。你多次对我说你自己不准备参与多轴混合器的销售。你知道我说的都是真的，我将会为你卖出去数百万个纸杯子。”

“你不懂。库氏兄弟绝不会放弃的。你不知道他们是如何经营的。”

“听着，他们必须放弃！我把这东西带到这里首先是出于对你的忠诚，对库氏兄弟的忠诚，对公司的忠诚。我当时没有必要那样做。如果你在使用它，那就是另一回事，但公司并不想要这东西。还给我吧。你不能把那东西放在架子上，它不会待在那里，它太大了！”

我尽可能地控制住自己，但克拉克能够看出我正准备把帆吹鼓起来。于是他说：“好吧。我去和他们谈谈，看我们能用什么办法解决。”

他找到的办法是一笔交易，即我得到那份合同，而卫生杯公司得到我的新公司的 60% 的股份，我给自己公司起的名字是普林斯堡销售公司。这是一个撒旦式的开端，但我当时并没有看到这一点。似乎这是一种唯一的解决办法，我不得不接受它。不管怎样，公司在我需要的 1 万美元起动资金中投资了 6000 美元，所以它看上去还并不是一个很大的不利条件。但是，不久它就成了绕在我脖子上的一根锚链。

第五章

只要你下定决心，几乎就没有干不成的事情。

1976 年 3 月，我在达特茅斯大学对一些研究生讲到了这一点。他们要求我谈谈当企业家的艺术——怎样开创一个企业。“你不要想轻松地实现这个目标。”我说。“你必须要冒险。我不是说要你当蛮干的人。那是发疯，但是，你不得不冒险，而且在某些情况下，你还得破产。如果你看准某件事，就要全身心地去做。作些合理的冒险是接受挑战的一部分。这是件有趣的事。”

1938 年初，我碰到过许多有趣的事。当时，我自讨苦吃，把一个新的多轴混合器放在一只大样品包里搞推销，而全国的冷饮柜及餐馆老板都在小心翼翼地期待着这种产品。至少，我认为他们是这样的。没过多久，我就发现在这一点上我错了。

已经有了 6 台单轴混合器的人看不起我的闪闪发光的、30 磅重的金属蘑菇。他会对我说，他不能看到把饮料都放在一个混合器里。如果这台机器烧坏了，在机器修好以前，他就得停业。从另一方面看，用 6 台独立的机器工作，它们同时烧坏的机遇很小。即使其中的 3 台或 5 台不能工作，他仍然能够制作麦乳精。这种顽固的观点是难以改变的。我与许多思想顽固的操作员展开了交锋。我能够说服其中的一些人，其他人却永远也领悟不了。但是。人们有足够的兴趣这一点，使我坚持了对这种产品的信念。我相信它会成功的。

我是一个独来独往的乐队。我在芝加哥的拉萨尔—瓦克大厦里有一间很小的办公室，但我很少在那里。我的秘书管理办公室，而我则奔波于全国各地，考虑到这是一种新产品，它的销量还不错。我能够感觉到它开始被人们理解。但是，我对我的财务安排感到特别不愉快。由于卫生杯公司是拥有 60 % 股份的合伙人，它能限制我的年薪，而约翰·克拉克又把我的年薪保持在我离开莉莉·图利普公司时的水平上。两年多后，我决定说什么也要把那 60 % 拿回来。于是，我去找克拉克，向他提出了这个问题。直到那时，我才知道他是怎样把我引入歧途的。库氏兄弟已经把他们的利益给了克拉克。他们也许从来也没有关心过多轴混合器的事，而克拉克却打算从我这里榨取所有的好处。我怒不可遏，却又无可奈何。

“我认为你在卖的这种机器前途很好，雷。”他说。“我愿意把现在的利润打点折扣，以便让你去实现那个未来。但是，你如果坚持要收回我的份额，那么，我就必须告诉你，我要让我的资本投资得到很好的回报。”

没关系。首先，我当时并不想要他的投资，而且厄尔·普林斯也是这样想的。

“好吧。”我说。“要多少？”

我不知道他在说出“6·8 万美元”这个数字时，他是如何控制住自己的坏脾气的。

这是我所记得的我们那次谈话的全部内容。我肯定我是说了一些话的。但是，我被他的蛮横的要求弄麻木了，已无法作直截了当的思考。更为尖刻的是，他要求这笔钱全用现金支付。当然，我没有那么多钱。于是，我们达成的是一个他用来捆住我的极端苛刻的交易。我必须同意付给他 1.2 万美元的现金。其余的在 5 年内付清，还要另付利息。我的年薪必须保持在原来的

水平上，我的公费开支还是和原来的一样。因此，我所做的一切在事实上是把我的公司的利润付给他。

我不知道到哪里去筹这笔钱，尽管我已经作出了付款的决定。最终，大部分现金还是来自我在阿灵顿高地的新家。我尽量增加抵押贷款，这使埃塞尔很失望。她对我成为多轴混合器先生的担心到这时已经彻底没有了。我认为她从来也没有摆脱在发现我们已欠了近 10 万美元的债后所产生的震惊。她似乎无法解决这个问题。

对我来说，这是苦其心志的第一阶段——建立我个人的资本主义纪念碑。从封建思想的角度看，在我从自己奠定的基础上和麦当劳一起腾飞以前，我已经进贡了许多年。也许；如果没有那次的逆境，后来当我的财政负担增加一倍时，我大概也坚持不下来。那时，我学会了如何不让难题把我压垮。我不愿一次为一件以上的事情而担心。我不为某个难题而产生无用的烦恼，不管事情有多么的重要，我都不让自己睡不着。这种事说起来比做起来容易。我用我自己的催眠术来解决。我也许读过有关这个问题的书。我不记得这件事了。但是，不管怎样，我想出了一种办法，它可以使我放松精神上的紧张，在我上床时，使我不再想那些烦恼的问题。我知道，如果我不这样做，第二天早晨我就不会精神饱满地去和客户打交道。我把自己的脑子看成是一块写满信息的黑板，其中绝大多数都是紧急的信息，并练习用想象中的手拿着黑板擦，把黑板擦干净。我让自己的思想完全变成一片空白。如果某个想法开始出现，立即扼杀它！我会在它形成以前就把它抹去。然后，我就让身体放松，先从脖子开始，接着向下到肩膀、胳膊、躯干，最后到脚趾尖。这时，我就会入睡了。我很快就学会了这个办法。在繁忙的展销会上，我能每天工作 12 个到 14 个小时，接着又去招待潜在的客户到早晨两三点钟，然后又早早地起床，准备捕捉下一个客户。其他人对此都感到惊奇。我的秘诀是最大限度地休息好每一分钟。我猜想我平均每晚的休息不超过 6 小时。在很多时候，我只休息 4 个小时，或者更少。但是，我睡得很好，就象我工作得很努力一样。

当时，社会各阶层因为在欧洲和亚洲出现的令人警惕的事态而产生了许多的紧张情绪。许多杂志无情地猜测，与日本的战争是否不可避免。接着，我们的注意力又从日本对中国的侵略转向了纳粹对欧洲的征服。1941 年 12 月 7 日，由于日本偷袭珍珠港，我们也被投入战争，而我则被抛出了多轴混合器的生意。战争使用来绕混合器电动机的铜的供应受到了限制。

一个推销员手中没有产品就象一个小提琴手没有拉琴的弓。于是，我四处活动，并和亨利·A·伯特达成了一笔交易，为一种叫做“全麦乳”的饮料提供低脂肪麦乳精粉和 16 盎司的纸杯子。这种饮料是用金属袖或金属环在杯子中混合成的，就象，“百万分之一”那样。我不断鼓励厄尔·普林斯提出新的想法让我去推销。但是，他似乎什么也想不出来。我设法依靠“全麦乳”来维持生存，但是向约翰·克拉克还债却是个实实在在的恶梦。尽管如此，我还是还清了债。在二次大战结束时，我已能够独立销售多轴混合器了。这使我有一种光荣感。

战后，生意又恢复了，而且不久就比战前还好。新型的软混合冰淇淋供应商开始变成专卖商。我在这个不断扩大的市场上推销多轴混合器，把它们卖给奶制品皇后公司、泰斯特冷冻公司及其它一些公司。我向一个名叫威拉德·马里奥特卖过一台多轴混合器。此人刚开了一个叫做 A&W 鲁特啤酒的

服务到车上的商店。他的经营方式使我产生了很大的兴趣，我把自己看成是一个对厨房很内行的人，因为推销多轴混合器毕竟使我进过数千个厨房。我对自己能够说出哪种经营方法能吸引公众，而哪种却不能这一点感到很自豪。威拉德·马里奥特看上去从一开始就胜了我。回想起来，对于他的马里奥特公司在旅馆和餐馆业中该成为什么样的大企业，我的想法不如他多。在那些日子里，我也在酒吧里花了许多时间。不过不是当顾客，而是当一个批评家。整个混合饮料业对我来说也全部是没有刺激性的。它需要用冰淇淋做的新饮料来使之具有活力。当然，它们需要在混合器上混合。我最喜欢的调制办法是用白兰地或薄荷酒、可可香草甜酒，或卡尔华酒与冰淇淋混合。混合出来的结果是一种软性的牛奶蛋糊，它既可以作为晚饭后的饮料，又可以作甜点。我把这种东西叫做“德拉开多”。伊利诺斯州邓迪的一家有名的牛排店——四季青，用香槟酒的杯子出售这种饮料，人们用勺子吃或用一根管子吸。显然，我的发明并没有改变全国喝饮料的习惯，不过这是一种很有趣的想法。

我推销多轴混合器的办法是围着餐馆和奶制品协会展销会转，我去过它们所有的全国性展销会，也去过较大的地区性展销会。我从我们设在下伊利诺斯州工厂订 10 来台多轴混合器，然后通过铁路快递送到每一个展销会。我抵达展销会后，就把其中的一些放在我自己的展台上展览，把其它几台放在碳酸液、巴新一波纳兴、大而快冷饮柜等大型冷饮柜制造商的展台上。在这些展销会上，我从来也没有不把这些样品全卖完的事，而且还会得到一些其它的订单。这也是为什么每次展销会的最后一天我都精疲力竭的原因。我要把那些机器重新包装起来，以便把它们发运给购买者。我从来也不善于使用工具，而用板条箱钷包装这些机器都是在工作间隙时干的，但是那些木刺、带皮的接头和骂人的声音倒使我充满乐趣。自然，这种恼怒是值得的，不过我有时还是希望能卖那种可以装在我口袋里的东西。我那只装多轴混合器的包约有 50 磅重。我在它底部装上了轮子，因此我可以象拉小推车一样在街上拉着它走。但是，把它从出租车拿进拿出，或拿上一段长楼梯，却是一件难办的事。

我不在乎为多轴混合器制定销售的目标。我不需要什么人为的刺激来使自己以最快的速度工作。我的估计是，当我卖到 5000 台时，那对我来说就是一个好年份。我有过几个这样的好年份——1948 年或 1949 年——我卖了 8000 台。这样的销售量使我用那种在办公室外搞经营的方式开展工作变得越来越困难了。我需要更多的帮助。但是，我不愿再雇一个办公室的工作人员。要让埃塞尔来帮忙，实在是徒劳，因为她已清楚地表明过这一点。然而，在我看来生意强劲，确实需要再添一个人手。最后，在 1948 年深秋，我的会计阿尔·多蒂说服我应该雇一个记帐的人。我尊重阿尔的建议。他是我在哈理斯信托及储蓄银行的朋友阿尔·汉迪推荐给我的，而且他的公司为我掌管会计事务已有许多年了。不管怎么说，我是听了阿尔的话，并在报上登了广告。我记不得到底面试过多少姑娘，但我绝忘不了得到这份工作的那位有才华的流浪儿。我们谈了几分钟后，我就觉得毫无疑问这位琼·马蒂诺小姐正是我要雇的人。她穿着一件褪了色的大衣，而这件衣服看上去不足以抵挡那天在拉塞尔大街的峡谷中刮起的 12 月的寒风。此外，她看上去好象已经饿了好几顿了。但是，她仍然表现出处理问题的一致性和一种总是朴实无华的能力。这一切都包容在一种热情的、有同情心的个性和少有的各种品

质的综合反映之中。我对她没有搞过记帐工作的经历这一点并不介意。我知道她会很快掌握这种日常技术的。于是，我对她说我不会给她付很高的工资，但是她愿意好好干的话，我可以预言她会有个光明的前途。我们都说了同样的话。她确实工作得很努力——令人难以置信的努力——因此，不到 20 年，她就成了全国职位最高的女总经理中的一个，即麦当劳公司的秘书兼财政部长。

琼出身在芝加哥西北部一个只顾眼前利益的德国人的家庭。在第二次世界大战爆发前不久，她和路易斯·马蒂诺结了婚。他是西部电力公司的工程师，因为他当时正在搞一种对防务通讯来说至关重要的同轴电缆的发明工作，公司想为他免除兵役。有一天，琼带着几份文件到当时正在处理路易斯的分类问题的军队人事处。当她离开那里时，路易斯被免除了兵役，但是她却宣了誓！她非常爱国。作为一名陆军妇女队的成员，她在西北大学学习过电子学，三角学和微积分，也许还有一些其它的专业。她学习这些知识需要大量的辅导，因为她没有高等数学的基础。但是，她就是这种人：对她来说任何挑战都不算大。如果她有什么不懂的，她就会钻进图书馆的书堆里去寻找答案。

在战争结束时，琼有了几个孩子，而当时她的父亲和路易斯的母亲都病了。不久，他们的债务就达到 1.4 万美元。他们决定把家里的一切，老人、孩子和他们自己，全部搬到威斯康星德尔斯附近的一农场去住。那里的住房便宜，而且他们设想能为自己种许多粮食。路易斯计划在一个电视机修理铺找个差事，同时也在农场工作。在那个年代，有许多年青夫妇都是这样生活的。也许本来是他们之中的少数人，但实际上是更多的人，其中包括马蒂诺夫妇发现无法使这种生活继续下去。路易斯不能离开他的工作到芝加哥去找活干，于是琼来到芝加哥，在四处找雇主的期间就住在一个朋友家。这就是她如何在那个寒冷的 12 月的某一天来到我的办公室的情形。

关于琼的一件可笑的事是，尽管她有坚实的商业意识，但她对有关钱的事务却完全一无所知。她也有一种显著的直觉。有时，她的这种直觉近乎于一种通灵的感觉，而她对此有孩子般的信念。我发现她的这种直觉起作用，是在她到办公室工作的第一天。那天，我派她去银行存钱，正如她后来所说，她身边只有 20 美分，是她回家的车费。但是，她在街角碰到了一个童子军乐队在演奏。她心里的某种感觉不让她带着钱包里的钱离开。于是，她把那两个硬币放在了一个锅里，然后就去了银行。当她回到办公室时，她欣喜若狂。

“噢，克罗克先生，今天太好了！我有了这份工作，今天也是我的小儿子的生日。当然，他还在农场，而我希望给他买件礼物，但这看来是不可能的。”接着，她又告诉我，在她的名下只有 20 美分，而她又怎样把它们放进了童子军的锅里。在她离开银行回办公室时，她的鞋后跟卡在了人行道的地砖缝里。她往下看，想把它拔出来，而就在她的脚旁有一张 20 美元的票子！“我回到银行向出纳员打听是否知道有人丢了钱。他们中的一个人看着我，‘夫人，我觉得你该留着它。’你能想象到有这种运气吗？”

这是发生在琼身上的类似事情的一个典型例子。我掌得在身边有个运气好的人是件好事，也许有些运气会转到我身上。也许，这种事真的发生了。在我们使麦当劳开业并有了大批职员后，他们都叫她“马蒂诺妈妈”。她不断地跟踪每个人家中的幸运之事，如谁的妻子生了孩子，谁在婚姻上遇到了

困难，谁过生日等。她帮助我把办公室变成了一个快乐的场所。

在 50 年代初，要对我的生意感到高兴并不是件容易的事。阿尔·多蒂曾对我说，他喜欢和我一起吃午饭，因为他总是了解到有关他自己生意的倾向。“你好象比我们中的其他人能更进一步地看到未来。”他说。我认为自己的确是这样。不过，我所看到的一切使我感到非常的不愉快。事情很清楚，多轴混合器存在的日子已经屈指可数了。碳酸液公司的股东们在为代理权问题而进行大规模斗争。继承了总裁位置的那个人决定，由于冷饮柜部门的雇员多年来一直忠心耿耿，公司应继续生产冷饮柜。他的反对者想撤消冷饮柜生产部门，因为它在亏本。他们赢了。其它的生产厂家也在削减生产。手与的字就在墙上，而沃尔格林公司也强调这一点。当时，它们首次开始把冷饮柜从仓库里拉了出来。

我知道所有这一切的结局是我必须寻找一种新的产品。最理想的是那种能象多轴混合器在 15 年前那样既有创新精神又有吸引力的产品。我觉得我找到了这种东西，那就是我的一个推销员的邻居制作的一种独一无二的厨房用拆叠式桌子和板凳。这个想法对我是有吸引力的，所以我就到这个人家里看这种东西。这种桌子和板凳折起来靠着墙就象一块熨衣服的板。对小厨房来说，它好象能节省很大的空间。这东西看上去很不错。我对它也有点保留意见，但是要找到一种新产品让我的推销员去推销的急切心情战胜了我的疑虑。我给它起名叫“隐蔽折叠”，并把样品发运到加利福尼亚的贝佛利山庄旅馆。我准备在那里搞一次能引起轰动的产品介绍。

我邀请的最好的开发者和建筑商都来了，他们在我租用的豪华的房间里品尝着鸡尾酒。他们送了鲜花表示赞许，称赞了餐前小吃。晚会特别成功，“隐蔽折叠”却完全失败了。我连一张订单也没有拿到。

尽管我对在加利福尼亚搞的活动没有引起反响一事感到失望，我本来还是应该继续把这个项目搞下去的。但是，我了解到了瞒着琼·马蒂诺和我的一件事，这就是把我推上这个项目的那个推销员和我的秘书相勾结，从我这里非法翻制了“隐蔽折叠”。我当场把他们解雇了。他们作出的反应是，复制“隐蔽折叠”，并用另一个名字把它推向了市场。自从在莉莉·图利普纸杯子公司工作时，此人就是我的一个同事和打高尔夫球的球友。我还把钱借给他，让他分期付款去买房子。因此，我对他后来破产一事没有幸灾乐祸。同样，当他后来打电话给我，请求给他一个机会让他加入麦当劳时，我也没有听他的。一个好的总经理是不喜欢错误的。他偶尔也会允许他的下属犯一次诚实的错误、但是他绝不会宽恕或原谅不忠诚的行为。

在“隐蔽折叠”遭到惨败后不久，我对麦氏兄弟的故事和他们在充满阳光的圣贝迪纳诺用 8 台多轴混合器搅拌出一排水桶的奶昔的经营方式产生了兴趣。“这是怎么回事。”我想。“我要去亲眼见识一下。”于是，我为自己的这付 52 岁的骨头订了一张待价机票，飞向西部去迎接我的未来。

第六章

30 年代初，食品服务业的一种特有现象出现在加利福尼亚州南部。这就是服务到车上的路边餐馆。它是大萧条时期，好莱坞影城的那种随心所欲生活方式带来的产物。这种餐馆象雨后春笋一样在市区的停车场、公路旁和街道旁出现。它的主食谱大多是烤牛肉、猪肉、鸡，但是由于热情的经营者们一个赛过一个，服务的方式也在不断地变化。有志气的小明垦热情地把饭菜端到汽车旁，她们对有这样的机会感到高兴，因为这既可以帮她们付房租，又可以使她们一展风采。餐馆的经营者们互相配合，竞相想出一些既把饭菜端到汽车旁，又可以打动人心的办法。其中有一个经营者竟让他的服务小姐穿着旱冰鞋在停车场里来回滑行。

在这个奇怪的现象中，出现了我在汉堡包行业中的未来良师。他们是麦克唐纳兄弟，即从新格兰地区迁过来的莫里斯和理查德。莫里斯在 1926 年搬到加利福尼亚，并在一个电影厂找到管理道具的工作。理查德于 1927 年从新罕布什尔州曼彻斯特的西部高级中学毕业，此后便开始同理查德一起工作。麦克和迪克在同一个电影厂一起搬布景、架灯、开卡车。到了 1932 年，他们决定开办自己的企业。他们在格伦多拉买下了一个失修的电影院。它提供了非常简单的生活条件，而麦克和迪克则充分利用了从每一个铜板中再挤出钱的艺术。他们有时一天就吃一顿饭，而且这顿饭经常就是一个从电影院旁的售货亭里买的热狗。迪克·麦克唐纳回忆说，这个卖热狗亭子的主人在城里有一块地方好象什么买卖也没做，因此看着这个人可能使他和他的兄弟产生了办餐馆的想法。

1937 年，他们说服了阿卡迪尔的圣安尼塔赛车场附近的一块土地的主人，让他在那里为他们建造了一座服务到汽车的餐馆。他们对饮食业一窍不通，但是有一个对烤肉有经验的厨师，而且此人把诀窍传给了他们。显然，他们熟悉得很快。两年后，他们开始在铁路城圣贝纳迪诺找地皮，准备开个大一点的烤肉店。美洲银行有一个名叫 S·E·巴格利的人为他们提供了 5000 美元的贷款，使他们得以开业。

圣贝纳迪诺的餐馆是个典型的服务到汽车的餐馆。它的业务发展特别快，对 10 来岁的青年人尤其有吸引力。但在第二次世界大战后，他们兄弟俩认识到只在一个地方是难以继续发展的。虽然他们的停车场里总是停满了车，但是销售量并不大。于是，他们做了一件富有勇气的事。

1948 年，他们关掉了那个已经取得成功的餐馆，然后过了不久又让它以一种极不同的方式重新开业。这是一家把快捷的服务和价格低廉的食谱结合在一起。这就是后来风靡这个国家的快餐馆大军的雏型。汉堡包、油煎食品和饮料都是在一条生产线上准备的。使每个人，其中也包括麦克和迪克感到诧异的是，这个办法真灵！毫无疑问，程序的简化使麦氏兄弟能够集中精力抓每一个环节的质量，而这正是他们的诀窍。当我在 1954 年的那天看到它的工作情况后，我感到自己有点象那个刚用脑袋击中了一个爱德荷州土豆的现代牛顿一样。

因此，就在迪克·麦克唐纳大声发出准来帮他们开那么多类似餐馆的疑问时，我问他：“我怎么样？”这个答复似乎使他和他的兄弟一时感到很突然。但是，他们很快就活跃起来了，并越来越有热情地讨论起我的建议。不一会儿，我们就决定让他们的律师参与讨论，并起草一份协议书。

在谈话的过程中，我得知他们兄弟俩还有另外 10 个服务到汽车的路边餐馆许可证，其中有两个在亚利桑那州。我对这些都不感兴趣，但是我要有权在美国各地模仿他们的经营方式。建筑物要与他们的建筑师设计的那种有金色拱门的新建筑完全一样。当然，所有建筑物的顶部都要有麦当劳的名字，而我对此也是百分之百赞成的。我觉得这是一个可以抓住公众兴趣达到促销目的的名字。我也赞成合同中要求我遵守他们的计划中每一个细节的条款，甚至包括标志和食谱。但是，我本来是该更谨慎些的。协议规定，在我的餐馆里不能偏离他们的计划，除非我收到他们俩兄弟共同签署的、有官方证明的文件说明了需要作哪些变化。这一规定表面看来似乎无关紧要，但它却给我带来了大量的难题。有句俗话说，在律师看来，一个人自己代表自己，他就办了件蠢事，商这句话无疑适用于我遇到的这个情况，我陶醉在麦氏兄弟大力发展服务到汽车餐馆的想法里，就好象看到兔子把 8 台多轴混合器运到了每一个餐馆一样。此外，我也被麦氏兄弟的和蔼可亲的坦诚所感动。会议是在极其亲切的气氛中进行的。我从一开始就信任他们。后来，这种信任变成了深深的怀疑。但我对这样的结局事先是一无所知的。

协议规定，我可得到特许经营权毛销售额的 1.9%，我曾建议拿 2%。麦氏兄弟说：“不行，不行，不行！假如你对特许经营代理人说，你准备拿 2% 的话，他就会畏缩不前。这个提成太满。把它变成 $1\frac{9}{10}$ ”，这让人听起来

要少得多。”在这一点上，我迁就了他们。他们俩兄弟将得到我的那 1.9% 中的 0.5%。这看起来是很公平的，而且也确实是这样。如果他们出对牌的话，那个 5% 可以使他们变得令人难以置信的富裕。但是，正如我祖父所说，“杯子经常与嘴唇靠不上。”协议的另一个内容是，我要对每个许可证收 950 美元的专营费。这笔钱将用来支付我在寻找合适的地点和愿意按我们的要求建房的土地所有者。每个许可证的有效期为 20 年。我与麦氏兄弟的合同却只有 10 年，后来又改为 99 年。

经常有人问我，为什么我没有简单地模仿麦氏兄弟的计划。他们把全部的情况告诉我，并说按照他们的模式搞餐馆似乎是件简单的事。老实说，这个主意从来也没有让我动心。我是用一个推销员的眼光来看待这件事的。那是一个完整的一揽子计划，而我能够摆脱它并对它发起突然袭击。请记住，当时我想得更多的是前景看好的多轴混合器，而不是汉堡包。此外，麦氏兄弟确实有些还不能仿制的设备。他们有一个特制的铝烘烤盘，而且其它的所有设备都是经过精确调整的，以节省工序。再有，就是餐馆的名字。我有一个强烈的直觉，就是“麦当劳”这个名字很对。我本来是不能把这个名字拿过来用的。但是，就其它方面而言，我认为真正的答案是，我太天真、太诚实，以致从来也没有发生过用他们的主意并模仿它，而不付一分钱的事。

我对自己做的这笔交易感到高兴。我想立即把这件事告诉别人，于是，我就去找了我原先在莉莉·图利普纸杯子公司的秘书马歇尔·里德。二战时，马歇尔在部队服役。战后，他又回公司推销了一段时间的纸杯子，但后来，他和一个有钱的寡妇结了婚并退休到了加利福尼亚州。他见到我很高兴，就象以往一样。我们就我的新事业进行了有趣的交谈，由于我已决心去做，他没有告诉我他的真实想法。几年后，他对我说：“我认为你的想法太仁慈，……这是男性更年期综合症吗？……我问自己：‘普林斯堡销售公司的总经理是在用什么办法来使卖 15 美分的汉堡包销售亭得以运转的呢？’”老马歇尔真

好。他从来不扫别人的兴。

其他人就不那么和善了。

埃塞尔被这件事激怒了。我们没有必要受这件事危害；我们的女儿玛琳已经结婚，不再依靠我们。但是，埃塞尔不管这些；她就是不想听有关麦当劳的事，也不想听我的计划。我再次做了这种事，而且在她看来，我是经常干这种事的。我拿下普林斯堡以及后来为了买回约翰·克拉克的股分而延长我们住宅的抵押贷款时，我们发生的争吵只是这次争吵的序曲。这是一个十足的瓦格纳戏剧中的冲突。它关闭了我们之间的大门。后来，她只是尽义务般地出席麦当劳的聚会，那些经营者的夫人和女职工都喜欢她。但是，在我们之间已没有更多的东西了。我们长达 35 年的神圣婚姻在可怕的争吵中又延长了 5 年。

不管怎样，我没有时间去考虑感情上的问题。我必须为我的第一个麦当劳店找到一块地皮，然后开始建设。我需要找到一个能为别人树立榜样的地点。我的计划是在业余时间能从普林斯堡公司的楼上看到它。这就意味着这块地方应该靠近我的家，或者靠近我的办公室，而由于各种原因，在芝加哥是不可能找到这块地方的。最后，在我的朋友阿特·雅克布斯的帮助下（他也出了一半的资金），我找到了一块看来很不错的地方。它在德斯普兰斯，从我家开车 7 分钟就可以到，从我乘车进城的西北火车站也只需走很短的路就能到。

从我与承包商的合作一开始，我就遇到了麻烦，而且与他的纠纷就在麦氏兄弟的建筑师提供的方案上。那种结构是供半沙漠地带用的。它建在石板上，没有地下室，而且在屋顶上还有一个冷却器。

“我往哪里放这个炉子，克雷克先生？”他问。

“什么话，我怎么知道。你认为放在哪里好？”

他建议建个地下室。他认为，其它的设施用处不大，而我却需要一个地下室作仓库。比如，我不能象麦氏兄弟那样把土豆放在门外，而在这块土地上也设法再建一个后屋，即使我想这样做，也没有地皮了，更何况我也没有那样想。

于是，我打电话给麦氏兄弟，把我遇到的麻烦告诉了他们。

“看来，你肯定需要一个地下室，”他们说。”那么，就建一个吧。”

我提醒他们说，我需要有一封经过证明的信把这一点确定下来。他们对这一点感到有点不耐烦；他们说，你去做吧，完全没有问题，他们不善于写信，而又雇不起秘书。事实上，如果他们作出决定的话，他们也许是能够把 IBM 公司的整个打字室雇来的。我期待着他们会改变主意，寄给我一份确认书，但是他们一直没有那样做。

开始时一切都很混乱，第一个店铺有不少问题，但我也没有别的选择。我同意开始建房，而且对自己说，等我有喘息的时间、我会飞出去看一看麦当劳，把那些不合适地方一下子都弄好。假如麦当劳的管理者都是通情达理的人，这是可以做到的。然而，他们的眼光不锐利，对我为这个项目花尽了自己的每一分钱和借来的所有贷款的事冷漠待之。当我们与律师一起来解决问题时，麦氏兄弟承认存在的问题，但是拒绝写信同意我作各种改动。

“我们已经用电话告诉你，你可以按我们讨论的办法去改变计划。”他们的律师弗兰克·科特说。

“但是，合同要求有一份经过证明的信。如果克罗克先生得不到这封信，

那就会使他处于被告的地位。”我的律师说。

“那是你们的问题。”

这说明他们似乎在希望我们失败。这是他们的一种奇特的态度，因为出售的许可证越多，他们就越赚钱。在这种情况下，我的代理人不干了。我又雇了一个，但他也辞职了，而且还说在这种情况下我还继续提出要求，简直是在发疯。如果麦氏兄弟进攻我，他将无法保护我。于是，我说：“那就让他们试试吧，”我埋头去干了。

我在阿灵顿的家紧靠着绿滚石乡村俱乐部。我是这个俱乐部的成员，那时也有不少生意上的朋友和打高尔夫球的球友。这些更衣室里的绝大多数熟人普遍认为，我卷入这 15 美分的汉堡包生意是思想上走了神。但是，我的一个密友却对这个生意很感兴趣。他有一个女婿，名叫埃德·麦克卢基。此人正在找工作，并表示喜欢搞饮食业。当时，他在密歇根州的一个五金批发公司工作，境况不好。于是，我去找他谈。他是那种容易管束，胆子小的人，经常注意小节、爱挑剔，但又有忍耐力。我寻找的正是有这些品格的人，因此我聘他当我的第一个店的经理。麦氏兄弟的经理阿特·本德来到德斯普兰斯，帮助埃德和我让第一个店在 1955 年 4 月 15 日正式开张。这是一种磨难，但是这个经历在开设其他店铺时被证明是无价之宝。由于偶然的巧合，本德仍然和我们在一起。他在加利福尼亚是个成功的经营者。埃德也一样，他在密歇根州和佛罗里达州有店铺。

我提出的关于用第一个店作为试验性样板的主张是个正确的主张。尽管这个店从一开始就赚钱，但是差不多用了近一年时间才使它进入平稳的经营状态。假如不是因为有利特勒设备公司的吉米·辛德勒，也许我还无法把店铺搞起来。他专程到圣贝纳迪诺研究了麦氏兄弟店里的筛子、炸锅等器件的设计和布置。然后，他又在德斯普兰斯把了解到的情况应用到我的计划中。我采用的不同做法之一。是做奶昔的原料用的是从罐子里吸出的软产品，而不是用手淘的冰淇淋。这种办法改变了麦氏兄弟店里的布置式样，使我们有更多的空间。在让加州的建筑风格适应中西部的气候方面遇到的最大问题是通风问题。我咨询了一个又一个的搞建筑的专家，以便解决抽走不流通的空气，引进新鲜冷空气或热空气。这些人能够设计大教堂，但却不能解决我的小小的汉堡包店的问题。4 月份，在芝加哥地区还比较冷，所以我们立即把炉子点上。难题是筛子和炸锅上的风扇把炉子放出的热气全吸走了，而且不停地吹灭煤气炉中的小火种。这样会使煤气积聚，产生危险。店里的温度会停留在（华氏）40 度左右。随着天气逐渐转暖，又发生了另一种情况：冷空气被吸走了，店里的温度就升到（华氏）100 度左右。

然而，我担心得比较多的是炸大土豆条。我骄傲地向埃德·麦克卢基介绍了麦当劳做炸土豆条的秘密。我向他示范了怎样削土豆皮，让土豆上留下薄薄的一层皮，以增加一点味道。然后，我把土豆切成象鞋带一样宽窄的土豆条，浸在装了冷水的洗涤槽里。我陶醉在这个过程中。我卷起袖子，用医院的方式对于臂进行消毒后，把胳膊伸进水里轻轻搅动土豆，直到水色变白，含有淀粉为止。接着，我把它们彻底地漂洗一遍后放在筐里准备用新鲜的油把它们炸透。炸出的结果是，土豆条的样子特别好看，金黄的土豆放在嘴里嚼，噢，松软得就象玉米粥。我惊呆了。我在什么地方弄错了？我回想着我做过的每一个步骤，看是否忘了什么。我什么也没忘。我记起了我在圣贝纳迪诺的麦氏兄弟店里看到那些步骤，而我是按照同样的办法去做的。我又重

做了一遍。结果还是一样——平淡无味、吃起来象玉米粥样的炸土豆条。它们完全与你在其它地方买的土豆条一样。但这不是我想要的土豆条，它们不是我在加州发现的那种土豆条。我给麦氏兄弟打电话谈了这个情况。他们也找不出原因。

这是个特别让人泄气的局面。我整个的想法都取决于在成百上千个店里实行麦当劳的味道标准和质量，而我甚至在第一个店里也没有能做到这一点！

我与土豆及洋葱协会的专家取得了联系，把我遇到的问题告诉了他们。他们起初也感到迷惑，但是后来他们图书馆的一个管理员让我把麦氏兄弟在圣贝纳迭诺炸土豆条的程序一步一步地说一遍，而且要从在爱达荷州的种植主那里开始买土豆说起。我尽可能地详细介绍了全过程。当我说到他们把土豆存放在遮光的细丝袋里时，他说：“就是这个原因！”他接着说，土豆刨出来的时候，水份很多。当它们干了以后，糖份变成了淀粉，味道也就改变了。麦氏兄弟在自己也不知道的情况下，用通风的口袋对土豆作了自然处理，也就是让沙漠里的微风吹在土豆上。

在土豆专家的帮助下，我设计了自己的处理系统，我把土豆存放在地下室里，这样旧土豆就总是排在前面等着去厨房。我在地下室里还装了一台大电扇，不停地给土豆送风。这个办法使埃德·麦克卢基感到很惊奇。

“我们有世界上最娇贵的土豆，”他说。“把它们做熟，我几乎都有一种犯罪感。”

“说得对，埃德。我们把它做得更好。我们要把它炸两遍。”我对他说。我解释了土豆专家建议我们试验的浅炸程序。我们把每一筐炸土豆条先在热油里蘸一下，让它们把油滴干，然后再把它们炸透。最后，大约在我们开张3个月后，我们的土豆就达到了我所期望的那样。如果要作比较的话，那就是它们要比我在圣贝纳迭诺发现的美味佳品还要稍微好吃一点。我们找到了一种办法，这样就使浅炸工序成了生产线上的一道日常程序。我们每次放两筐土豆条，浅炸3分钟，当它们刚炸出来时，是不讨人喜欢的灰白色，但是，通过冷却和晾干，油就浸入到了土豆里。当它们再次被放回锅里炸1分钟时，渗透到淀粉里的油就起了化学作用，使土豆产生了极好的口感。第二次出锅时，它们就呈金黄色，还发亮，很诱人。我们把炸好的土豆条倒在不锈钢的滴油盘里，盘上装了几盏专门供热的灯泡，以便让油脂都被吸干。然后，用夹糖的夹子一次夹两三根，放在食品袋里。这种程序现在已经不行了。它的劳动成本太高。即使在当时，也有不少人对我们的土豆只卖10美分感到惊奇。

我的一个供货商对我说：“雷，你应该知道，你还没有进入汉堡包的行业。我不知道你是怎么支撑下来的。在这个城里，你的炸薯条是最好的。但是，这就是你在店里向人们卖的东西！”

“你知道，我认为你说得对。”我回答说。“但是，你这个狗东西，你胆敢把这些都告诉别人！”

当我最终使店铺开张而且开始表明能赚钱时，我是感到很兴奋的。我承认，在可能找到的场地里，这个店铺所在位置并不是最好的；至多那只是一块过去还从未向公众展示过的普通土地。然而，那里的生意不错，使我能继续发展，而且开始在其它地方建立起另外几个专营店。我寻找专营者的第一个地点是在绿滚石乡村俱乐部的更衣室里，后来我的许多球友都成了麦当劳

的成功经营者。

后来，由于一个愚蠢的错误，整个交易都搁浅了，而对麦氏兄弟来说，我实在不知道是因为什么原因。

我知道麦氏兄弟把麦当劳的名字还租给了加利福尼亚州和亚利桑那州的另外 10 个店，而且我们都表示同意的。我准备让全美国的其它地方都归我。但是，他们没有把另外一个协议的情况告诉我。那就是有关伊利诺伊州库克县的协议，而我的家、我的办公室和我的第一个样板店都在这个县。麦氏兄弟以 5000 美元的价格把库克县的经营特许权卖给了弗里基莱克冰淇淋公司！

为了从该公司手中买回这个地区，我花费了 2.5 万美元。这是一笔血腥的钱。我付不起。我所拥有的一切已经使我负债了。

我当然不能责怪弗里基莱克公司，因为它们完全是正大光明的和公平的。但我决不能饶恕麦氏兄弟。不管是有意还是无意，用粗话说，他们使我出了洋相。我被他们的保证蒙住了双眼，就象监狱里的瞎子参孙（《圣经》中的人物，以身强力大著称）一样被他们压榨。

我唯一的救星就是我多年来在普林斯堡销售公司建立起来的良好意愿。销售多轴混合器的收入用来支付房租和工资，而我却拼命地工作以使麦当劳开张。每天早晨，我开车到德斯普兰斯，帮着把店铺开门的准备工作做好。打扫卫生的人和我同时到达，如果没有什么别的事，我就帮他打扫卫生。我从来也没有做到不能拿拖把去扫厕所，即使我碰巧还穿着好西服也是这样。但是，通常的情况是，在订货和保证食品供应方面有许多细致的工作要做，因此我就把有关细节都写下来留给埃德·麦克卢斯基。埃德每天上午 10 点到达，11 点开店营业。我把车留在店里，然后步行到三四个街区以外的西北车站，赶乘 7 点 57 分的快车到芝加哥，在 9 点以前到达我在普林斯堡公司的办公室。

琼·马蒂诺一般都比我先到那里，开始处理当天与我们在东海岸的代理商之间的业务。我在全国各地都有制造商的代理人搞多轴混合器的销售。有一段时间，我个人负责处理与一些大客户，比如霍华德·约翰逊公司、奶制品皇后公司、泰斯特冷冻公司的业务。随着麦当劳的业务需要我给以越来越多的关注，我就逐渐减少了花在那方面的精力。晚上，我坐车回到德斯普兰斯，再走回麦当劳店。我总是急切地盼着早点看到它——我的麦当劳！有时它的样子使我高兴，有时却不一定。有时，埃德·麦克卢斯基在天黑时忘了把灯打开，这使我感到恼火。或者，有时店周围有些垃圾，而埃德说他没有时间捡。这些小事情对有些人来说并不在乎，但对我来说却不是这样。我气得近乎发疯，并让埃德也关注这些事。他对此并不见怪。我知道他象我一样对这些细小的事情也很关注，因为后来他自己开店的情况也证明了这一点。但是，要做到完善是很困难的，而完善又是我所希望在麦当劳实现的目标。对我来说，其它事情都是第二位的。

第七章

哈里·索恩本。

1955年5月底，在我的任命记录上，他是个既熟悉又陌生的名字。我记得，他在泰斯特冷冻公司当副总裁时，我在电话上与他谈过几次有关多轴混合器的销售问题。现在，他打电话对我说，他辞去了在泰斯特公司职务，卖掉了全部的股份，并希望为我工作。

“我听说过你在德斯普兰斯的店，所以我就出来找这个店。”他说。“我可以告诉你，在马路这边看，你已经是赢家了，克雷克先生。我愿意成为你的机构的一部分。”

“雷，请给我打电话。”我对他说。“我有兴趣和你谈谈，但我必须告诉你，我现在还没有能力雇任何人。”

“我很乐意试一试，以便改变你对这一点的看法，雷。”他说。于是，我们安排了一个时间，在我的办公室见面。

说心里话，我知道我需要帮助。但我也知道，我实在无钱去得到这种帮助。普林斯堡销售公司为我整个业务提供资助，它支付我和琼·马蒂诺的年薪，此外还负担我设立新的专营店系统的费用。我还有购买弗里基莱克公司在库克县的专卖权的额外负担，那是2.5万美元。我在德斯普兰斯麦当劳店里的股份所得利润，在与阿特·雅各布斯平分后已所剩无几。此外，根据我开这个店的经验，我可以预料，除非我的动作比较快，各种支出就会把我的那950美元的许可证费用全部吞没掉，而在此之前，我的专营店还远没有建成，也下会有生意，更不会把销售额的1.9%返回给我。我试图同时于许多事，而事实上也是这么做的，因此加快发展专营店的唯一办法就是雇人来帮忙。如果我这样做，我会被人骂，而我不这样做。我就会垮台。

哈里·索恩本来见我的那年是39岁，他几乎有6英尺高，但看上去似乎还要高一些，因为显得有些笨拙，又象林肯那样削瘦。他的头发象德国军人的头发那样剪得很短，与他的循规蹈矩的举止很相配。我们发现在谈到专营生意及其潜在的市场时观点一致。正如哈里所说，事情很清楚，这是一种充满危险的交易。发展一个高标准的专卖系统是件困难的事。当然，政府管理的幽灵也在增加。在我们讨论的过程中，我清楚地意识到哈里正是我需要用来说服我发展麦当劳的人。尽管如此，问题仍然存在，这就是我再次对他所说的事：我没钱雇他。他说，他回去算一下他所需的养家糊口的最低工资是多少，然后就来我这里工作。

我不得不佩服他的韧劲，也佩服他将把每一分钟——如果需要的话，一天24小时——都可以贡献给麦当劳的决心。我相信他。这是我的感觉，琼·马蒂诺也有这种感觉。

我的所有想法都使我得出要雇哈里的结论。我能想象出他管理财务，琼管理办公室，而我负责经营和发展业务的情形。有了这样的布局，我们就能迅速发展，而这又是唯一的办法。首先，我必须使专营许可证的销售业务活起来，让它能产生出现金。第二，当时，我是独家在搞，但我知道别人很快就会参加进来与我竞争。因此，我希望充分利用我比别人起步早的优势。

几天后，哈里给我回电话说，他来工作只需每周100美元的净收入，这是个我无法拒绝的要求。这对麦当劳来说是我没做过的好事，因为没有哈里·索恩本的特有智慧，公司就会象过去一样决不会有发展。

哈里出生在印地安纳州的埃文斯维尔。在他幼年时，他的父母就去世了。他是由在纽约开男式服装成衣厂的叔叔抚养长大的。他是在一个崇尚文学和艺术的氛围中长大的。这是许多犹太人家庭的典型生活方式。但是，他在威斯康星大学毕业后就到芝加哥住了下来。他从来也没有失去纽约人的那种孤僻，这一点有时也使我感到心里发毛。然而，我也很敬佩他的那种钻研我们面临的法律和财务问题的精神。他钻在书堆里，了解合同的详细情况、财务策略以及律师和银行家的情况。我们开辟了新的天地，因此必须作出一些重要的决定，以使我们能在未来的年月里生存下去。这是当经理的最快乐的经历。看到自己创造的事业在发展，那是令人激动的事。当然，这也是件危险的事，因为一个小小的错误就可能彻底毁掉这个事业。但是，根据我的定义，经理是一个极少犯错误的人。

在那个阶段，我作出的一个基本的决定影响到了我的专营系统的核心问题以及它将怎样发展的的问题。这就是公司不打算变成各店的供应商。我认为我必须各个方面尽力帮助每个经营者获得成功。他的成功就保证了我的成功。但是，我无法那样做，而且同时我也不能把他看成是自己的一个客户。把一个人既看成是合伙人同时又要在他向他出售东西时得到利润，这两件事在处理时是有矛盾的。一旦你卷入了供货的业务，你对销售所得的关注就会超过对专营者销售情况的关注。这种倾向会变得很强，使你为了获得更多的利润，而较少地关心卖给他的东西的质量。这些都会对专卖者的生意产生负面影响，当然最终也会对你自己的生意不利。在我们后面办的许多专营系统都设法成为供应商，结果它们都遇到了生意上和财务上的困难。我们的办法是使我们建成了一个先进的采购系统，它使经营者以最低的价格去采购。结果，我的直觉使我们避免专营生意所遇到的反托拉斯的问题。

在这场游戏的初期，我还有一个决定而且多年来一直在实行。这就是在麦当劳餐馆里不装付费电话、不装自动电唱机、不装自动售货机；经营者们受到这种副业收入的诱惑，有好几次提出了要安装这些东西的要求，并对我的决定提出了疑问。但我坚持不改变决定。所有这些玩艺儿只会在店里制造无效益的繁忙，鼓励人们在店里消磨时光，从而减少了顾客。这些东西还会降低我们要为麦当劳营造的家庭气氛。此外，在有些地区，自动售货机是由犯罪集团控制的，我不希望它们的介入。

我们第一批出售的 3 个许可证分别在加利福尼亚州的弗雷斯诺、洛杉矶和里西达。这些店是在德斯普兰斯的生意开张后的当年开业的。在加州达成交易是比较容易的，因为土地所有者能够看到圣贝纳迭诺麦氏兄弟的成功，因此比较容易被说服去建我们的那种房子，并把它租给我们的专营者。这是个痛苦、缓慢的过程，就象设法在光光的水泥地上滑冰一样。但我们工作得象疯子一样，结果在 1956 年的后 8 个月里，我们又开了 8 个店，而其中只有一个在加州。中西部的第一个专营店设在伊利诺伊州的沃基根。这座城市在密歇根湖畔，离芝加哥北部约 40 英里。这是个令人难以置信的经历。那块土地的所有者是个银行家。他对 15 美分的汉堡包生意的前景感到很怀疑。他真的认为我们的经营者付不起租金。专营生意也令人怀疑。我让麦克卢基去那里帮助把店开起来，而他也帮着订了许多货。不久，我就接到了经营者的电话。而他急得比大黄蜂还厉害。“你派来的人在设法毁了我！”他大声他说。“麦克卢基在这里订购的肉和小面包我一个月也用不完。……”哎呀，他发怒了。但是，这家店在 1956 年 5 月 24 日开张的第一天，生意就象谷

仓着火一样红火起来。埃德不得不慌慌张张地赶回德斯普兰斯，从店里借了足够使沃基根的店维持到周末的肉和小面包。不用说，那位经营音高兴地认错道歉了。那位房地产主也看到了我不是一个设计骗他的人。我不认为，20年租期过去的那一天，他不希望再要求延长租期。当然，除了我对快餐业的信念外，我没有什么比他对于那块地皮应作何用的想法更高明的想法了。我总是公平地处理生意上的事，尽管有时我也认为有些人在设法利用我。这也是我苦苦努力不断取得成功的原因之一。在有些方面，我觉得自己很天真。我总是相信别人的话，除非他使我有理由不这样做。我凭借握手的力量达成了许多笔成功的交易。另一方面，我又是一个被别人赢光了钱的人，而这又使我变成了一个十足的玩世不恭的人。但我却又是那样发自内心地乐意长期扮演这种角色，即使在与克莱门·博尔这种人打过交道后还是如此。

克莱门是建立麦当劳时我认识的一个比较有魅力的骗子。他是威斯康星州的一个承包商，通过一个相当诱人的计划与哈里·索恩本有了接触。博尔说，他想到处走走，以便在全国不同的地方为麦当劳餐馆找到好的地点。他会买下地皮，让他的公司在那里造房子，然后再租给我们。我们同意了这个方案，于是博尔就到遥远的城市郊区去寻找地皮。

哈里和我对克莱门的事没有多想，因为我们忙碌于自己的项目。其中最大的一件事就是采取了一个行动，使麦当劳的迅速发展成为可能。它使我们演变成一个既发展餐馆又出售经营许可证的公司。

我们一致认为，我们希望麦当劳不只是一个被许多人使用的名字，我们希望建立一个餐馆系统，它能不断提供高质量的食品，而且能用统一的办法来准备原料。当然，我们的目的是依靠整个系统的名声，而不是某个餐馆或经营者的质量来确保生意的发展。这就需要有一个长久的教育和帮助经营者的计划，需要经常地检查他们的实行情况。它还需要有一个研究与发展的专门计划。我深知，实现统一的关键在于我们提供给经营者可以接受的食物准备技术的能力，因为他们不会放弃他们为自己想出来的办法。但是，研究与发展计划、建立一支有效的监督和为经营者服务的职员队伍需要钱。

泰斯特冷冻公司和奶制品皇后公司是全国有名的两家搞专营的公司。它们的经验以及我们根据加州的几个店的发展产生的方向，使我们得出这样的结论：麦当劳发展的唯一切实可行的办法如我们所想，就是自己去发展餐馆。置身于餐馆业的生意中，就意味着我们能够制定一个强有力的计划，其中由麦当劳自己来发展各个地点的生意，应该是这项全面的、长期的、全国性销售计划的一部分。

啊！那是个激动人心的想法。它唤起了我的推销员的本能，因为很显然它对一个潜在的经营者来说，有权经营麦当劳餐馆要比只允许使用一个名字更有价值。然而，建立梦想的城堡是一回事；实际上参与发展餐馆的生意似乎是个不可克服的难题。哈里的解决方案是，成立许可证产业公司。这个主意在我看来是财务天才为一个高招。

许可证产业公司是一个把钱投资在嘴上的最高的榜样。我做了许多的解释工作，以说明能确保取得成功的理想办法是，把麦当劳发展成具有某种质量和统一性的餐馆系统。当哈里想出的办法使我的主意有可能实现时，我把自己的一切财产——我的住房、我的汽车等全都典当了以示支持。这就是我所说的苦心经营！我觉得自己就象刚剃过头的参孙。但是，把公甫办好的梦想能够使我维持下去。

我们以 1000 美元的会费资金开办了许可证产业公司，而哈里却使这些现金投资增殖到约 170 万美元的房地产。简单地说，他的想法就是：我们要引诱地产拥有者在附属的基础上把土地租给我们。这就是说，他可以得到第二次抵押，因此我们可以到租赁机构（早年它就是银行）去安排对建筑物的抵押事务；土地拥有者则把他的土地附在建筑物上。我必须承认，我有点怀疑：为什么土地所有者会这样做呢？但是，我让哈里埋头去做而不予干涉。

我认为，用人之道是，用人不疑，疑人不用。我知道哈里彻底地自修过租赁协议的基本要点。他除了读过很多书外，还从华盛顿雇了一个顾问。他是一个名叫德赖弗斯的房地产专家。哈里把他带到芝加哥，以每天 300 美元的佣金与他谈了一周。琼·马塞诺担心我会发脾气，把哈里和他的顾问都扔到街上去。但是，那是我从来没有想过的事。我知道，你为了赚钱必须花钱，而且就我而言，哈里只是在做我雇他来做的事。

他的附属租赁的想法能够进行得很成功的原因之一是，在 50 年代后期，我国没有把许可证经营的办法推广开，也没有在后来的 20 年中发展起来的利用边角土地获得商业利益的那种激烈的竞争。另一个原因是，哈里和我都是很优秀的推销员，我们能够用至少可以从空地上得到一点好处的观点去打动土地的所有者。

这是麦当劳有了真实收入的开端。哈里设计了一个月收支的公式；用来计算经营者付给我们的抵押贷款和其它开支以及利润。我们按照这个公式每月收到一个最低的数字或经营者所得的一个百分数，而这个数字要大一些。过了一段时间，我们开始通过这个公式得到了实质性的收入，而我们发现自己只是啃了正在探索的这个巨大的汉堡包的边缘。

我记得大约在我们开始发展的时候，哈里到圣贝纳迪诺去了一趟。迪克·麦克唐纳问他对麦当劳前途的看法。哈里对他说，有一天这个公司的规模会比 F·W·伍尔沃斯公司还大。迪克得到的公司确实是伍尔沃斯公司规模的两倍。他后来对我说：“雷，我认为你身边有个真正的怪人。”但是，哈里准确地知道他想往哪里去，也知道怎样到达那里。

哈里、琼和我下班后经常在办公室或我家里召开临时会议。在一次会上，哈里说：“我们在获得银行抵押贷款方面做得不错，但是如果我们要在金融界树立一个形象，我们就要找到一些大的投资机构来支持我们。”我赞成他的看法，于是哈里就去寻找保险公司，他达成的第一笔交易是和芝加哥的全美人寿保险公司。他们同意为我们安排几笔抵押贷款。接着，他又拉成了与芝加哥的中央标准人寿保险公司的交易。

这真是好消息。我们正在前进，而且有了发展的势头；我们能够看到开始赚钱的哪一天了。我感到自己对哈里和琼欠得太多。他们不知疲倦地工作，而且我知道他们为了处理迅速发展的经营业务完全顾不上家，琼后来告诉我，在她的两个儿子长大的过程中，她没有为他们搞过生日庆祝活动或参加过学校的毕业典礼仪式，有几次她还不得不在办公室里过圣诞节。我了解她和哈里的工作情况，因为我和他们在同一条船上。也许，对我来说还比较容易些，因为在埃塞尔、我的女儿和我之间的冷战还在继续。我全身心地投入生意，长期以来是因为家庭的问题。但这也使我更加感激哈里和琼。我无法提高他们的工资以弥补他们所作的努力，但我能肯定当麦当劳成为全国的大公司之一（对此我毫不怀疑）时，他们是会得到回报的。我给了他们一些股份，其中琼的数量是 10%，哈里是 20%。这些股票最终是会使他们变富的。

当然，在当时的情况下，芝加哥运输公司的客运票会更有价值些。

我路过哈里的办公室时偶尔也问：“哈里，我顺便打听一下，你得到克莱门·博尔的什么消息了吗？”

“前两天刚接到过他的电话。”哈里说。“他好象是在用煤气做饭。他在克利夫兰找到了一块地皮，随时准备在那里建房。”下一次，博尔会说在威斯康星州找到了一块地皮，然后，我们又接到报告说，他在下伊利诺伊州找到了两块地皮。我每次接到这些报告时都会说：“太好了，哈里，太棒了，”我们要来谈谈克莱门·博尔是个怎样了不起的人。

“用煤气做饭”这句话在当时很流行，但在我们这里说这句话并不是开玩笑的意思。在我们这里如果谁是“用煤气做饭”，这就意味着他的每一件事都做得不错。这是从按照麦氏兄弟的计划建我们的餐馆的经历派生出来的一句话。吉姆·欣德勒坚持要用煤气灶炸土豆条，而不是用麦氏兄弟在用的电炸锅。煤气在这方面被证明更加有效。它便宜，而且炸出的土豆条质量也好。因此，我们设法在每个麦当劳店里都“用煤气做饭”。

在 1956 年夏季和秋季，我们开办沃基根店以及其它店的经历使我充分认识到，我需要在公司总部有一个优秀的经营人员。我负责每个专营协议的落实工作，帮助专营者培养人员，在他的店里建立起麦当劳的工作体系。我没有财力每次都把阿特·本德从加州请过来，我也不能经常把埃德·麦克卢基从德斯普兰斯叫来，于是我就给一些经营者 100 美元的回扣作为未能提供帮助的补偿。这样做并不好，因为在每道工序上都要强调质量，每一个雇员都必须学会麦当劳提供服务的方法。这些基本的要素将确保一个店的成功，除非它的地点实在太糟，而 20 多年来只有过极少的几个例子。对那些原来的杂货店职员、冷饮柜操作员、军人或其它各行各业的专家而现在加入到麦当劳经营者行列中的人来说，那些基本功是不会自己产生的，也不会自己表现出来和付诸行动的。与此相反，这些基本的要求必须反复地强调。如果我每次重复 QSC 和 V（英文质量、服务、清洁和价值的缩写）这个短语时有一块砖头的话，我想自己大概是能够用它们在大西洋上架一座桥的。那些经营者和他们的经理、职员一样，都需要强调这些基本的要素。对一个新店来说尤其如此。

因此，我需要有人来处理经营方面的事。哈里和琼对此也表示同意，然而，由于他们不象我那样每天接触各个店里的日常事务，所以他们也提不出什么建议。“上帝，你需要一个真正精力充沛的人，雷。”琼·马蒂诺说。“你还没有一个象阿特·本德或埃德·麦克卢基那样有经验的人。你准备找谁呢？”

“别介意。”我肯定地对她说。“我想我知道那个人。”

第八章

弗雷德·特纳。

这个名字在我的脑海里是一个管理公司经营业务的入选。在阅读有关弗雷德的档案时，我的脑子里闪过了这样一个想法：1956年2月，他第一次走进我的办公室时，我就觉得他有一天会成为麦当劳公司的总经理，然后还会当公司的董事长，他当年23岁，是个比孩子大不了多少的人。他长着一张娃娃脸，总爱笑的样子是我多年来没有见过的。他和一个叫乔·波斯特的年青人看了我在《芝加哥论坛报》登的有关办专营店的广告后一起来应聘。弗雷德和乔以及他们两家的另外两个成员成立了一个波斯特-特纳公司。他们的目的是要买下一个麦当劳的专营店，由弗雷德和乔来经营。我很高兴地同意他们用分期付款的方式支付许可证费用少并建议他们在找到自己办店的地点以前，如果能在德斯普兰斯的店里工作，学习办店的方法，那将是再好不过的事。弗雷德接受了我的建议，立即到店里去工作，每小时拿1美元的工钱。他每周还从家庭公司里得到85美元。尽管弗雷德最终还将把这些钱还回去，但他们同意把这笔钱看成是为开业而提前支付的费用。

弗雷德是个工作出色的人。他有一种天赋，很快就适应麦当劳有序运转的节奏，知道工作的轻重缓急。他的这种才能很快就在麦克卢基给我的报告中得到了肯定。甚至连阿特·雅各布斯这个不常到店里去的人也注意到了弗雷德。我可以看出他生来就是个当领导的料。对他将成为我们专营店的一员，我也感到高兴。至少，在波斯特-特纳公司开始出现问题以前，我是这样认为的。他们的基本规定是，在作出有关专营店选址的决定时，意见必须一致。在讨论有些地址时，他们可能有两票赞成，偶尔也会有3票，但从来不会有4票。

我推测，弗雷德对这种局面越来越感到厌烦。过了一段时间，他得到了家庭公司的一些补助后便退出了那个公司，又找了一份推销富勒牌毛刷的工作。他担心他们永远不会找到一块地皮，也不愿意深深地卷入到企业的债务中去。1956年深秋，比尔·巴尔在芝加哥西塞罗大街上新开了一个麦当劳店，他问我是否可以让弗雷德去当他的经理。

“是的，你可以让他去，”我对他说。“但是，你要记住我想让他到公司来。等时机成熟时，我就会把他要来的。”

这个时机来得比我预想的要快。我们在伊利诺斯州南部坎卡基的发展出现了困难的局面，问题主要出在我们为许可证不动产公司买下的一块地皮上。我们在那里需要一个经营者，因此我派哈里·索恩本去找弗雷德谈谈，看他是否肯接收这个店，并为我们经营。他同意了，但后来那笔交易彻底告吹了。于是我又让他到城里来工作。

“我每月付你425美元，”我说。他对此感到很高兴。然后，他很快地心算出，这和他西塞罗大街的店里每周拿100美元的工资是一回事。

“克罗克先生，我真的不能接受这个建议，”他说。“我会吃亏的，因为我拿的是同样的工资，但我却要多付到市区的交通费；我需要买中午饭，而在店里工作时却不需要，我还得总是穿西服，这就要付干洗费和洗白衬衣的钱。不行，每月少于475美元，我不能干。”

“你说得在理，”我说。“好，就475美元。”他又高兴了起来。于是，我们握手成交。那是我最后一次与弗雷德·特纳谈他的工资问题。

1957 年 1 月，弗雷德来到我们的办事处工作。这一年，我们在全新开了 25 个麦当劳餐馆。他参与了所有这些餐馆的开业工作。吉米·欣德勒这位来自莱特纳设备公司的不锈钢魔术师和来自伊利诺伊州炉灶公司的推销员赛格·查科也参与了这些工作。吉米和赛格工作起来就象是我们公司的人一样。他们经常加班以保证各种设备完好，安装适当。有时，他们还帮助清除废木料，帮助打扫停车场，以便让专营店主准时开业；在佛罗里达的萨拉索塔，他们遇到了卫生部门关于在同一个屋里做奶昔和汉堡包不卫生的裁决。当然，在我们的店里做奶昔的机器是放在靠近铁盘子的地方，要重新设计布局实在太昂贵。赛格·查科想出了一个主意：建一个带门的玻璃隔板，这样就可以在不同的房间里做奶昔和汉堡包，但仍可从同一个窗口卖给顾客。卫生部门对此感到满意，我们的经营者也大大地松了口气。

1957 年底的一个午夜，哈里、琼和我谈起了萨拉索塔的事。那晚在开完令人绞尽脑汁的发展战略会议后，大家坐在我在阿灵顿高地家中的娱乐室里，议论的主题是，让已开业的各个店里的工作人员都剃光头。我们有了 37 个麦当劳汉堡包餐馆，而且未来的前景会更好，对于这些成就，我们有种飘飘然的感觉。我对他们说，事情开始时总会遇到麻烦，从 1948 年麦氏兄弟最早开办自助餐馆时就是这样。现在，圣贝纳迪诺处在沙漠的边缘，你大概可以把那里全年的平均降雨量放在一只喝马提尼的玻璃杯里，而杯子却还有地方放一个橄榄，但是，就在麦当劳的路边餐馆开业的那天，圣贝纳迪诺却下了 3 英寸厚的雪！没有什么顾客会不顾交通拥挤，把车开到餐馆的停车场，然后坐在车里生气地按喇叭。自助餐的广告是：无需服务员把饭菜端给汽车乘客。广告被大雪盖住了。

1953 年，当麦当劳兄弟在设计“金色穹门”建筑时，又发生了一件不寻常的事。他们想尽可能地使整个布局部很合理。装上窗户和一些设备，每个员工在里面工作时都能走最少路，做最多的工作。麦克和迪克的屋后有一个网球场，他们俩人把阿特·本德和其他几个店的人叫到那里，用粉笔以实际尺寸在地上画出了整个的地面布局一看上去就象在做巨大的跳房子游戏。这样肯定很可笑——那些成人踱量着制作汉堡包、炸土豆条以及奶昔的所需要走的每一步路。不管怎样，他们把每一步都画在地上，等第二天建筑师来了后，再按比例把整个布局都画在纸上，以便搞设计。然而，那天晚上，圣贝纳迪诺却下了一场大暴雨，把网球场上的每一条粉笔线都冲刷得干干净净。

“他们后来怎么办了，把所有的过程再来一遍？”哈里问。

“噢，肯定是这样，”我回答说。“后来吉米·欣德勒又为我们搞的那种设计也是这样做的。”

“雷，请听我说，”琼打断我的话，“我认为你应该雇吉米。你会需要他的。”

琼的建议是很有意义的。我们确实雇了吉米·欣德勒，使他成了我们公司办事处的第二个雇员。我要付给他 1.2 万美元的年薪，这要比哈里、琼和我挣得都多，但我们实在太需要他的专长了。我认为，如果我不象他那样是个波希米亚人，他是不会为那笔年薪来为我们工作的。他信任我，而且这种合作关系一直不错。应该雇他的建议是琼提出的。但是，我对她说话的直率感到惊奇。一般情况下，琼通常是在这儿或那儿给点暗示，然后用女性的手腕设法把她的热情传递给哈里和我。这总是使我感到很有趣。琼非常重视她

的“女性直觉”。有些人认为她是个通灵的人。但我不需要搞占星术的人来告诉我她在办公室所起作用的价值。她在哈里·索恩本和我这两个个性完全不同的人之间经常起着缓冲的作用，在大多数情况下，她都使我们避免了迎头相撞。不管怎样，冲突是不可避免的，因为哈里和我虽然都信奉资本主义的经营制度，对我们的企业及其未来都有同样的信念，但我们各自的行为方式却大相径庭。

哈里是个学者型的人。他总是用管理学的理论和经济原则分析问题。我是以一个推销员的直觉和对人的主观评价来处理事情的。经常有人要求我介绍挑选经理的办法，因为我的组织工作是成功的，在关键的岗位上也用对了人。我的答案却并不很令人满意，因为它们与商业管理系的学生在基础教材中所能找到的规则没有什么太大的区别。要作出确切的回答是很困难的，因为判断的重要性并不在于是否符合规则，而在于应用。结果，人们有时指责我是独断专行。例如，琼·马蒂诺就认为，有一次我解雇一个员工就是因为他的帽子没有戴对，皮鞋没有擦。从事情的过程看，她是对的。我不喜欢男人不注意这些事、但是这些并不是我解雇他的原因。我只知道他不适合在我们这里工作；他容易犯错误，而他的帽子和鞋只是他思想上马马虎虎的反映。

我猜想我在对人的判断方面是有错误的，但并不是经常出错。我在西海岸的一个重要主管鲍勃·弗罗斯特会记得，他和我有一次检查各个麦当劳店时，我对他的一位年轻经理的印象非常不好。在我们开车离开那个店时，我对鲍勃说：“我认为你最好把那个人解雇了。”

“噢，雷，慢点儿！”他激动他说。“给那个孩子一次机会。他还年轻。他的态度不错，我认为他会慢慢成熟的。”

“你可能是对的，鲍勃，”我说。“但是，我并不这样看。他没有潜力。”

那天晚些时候，当我们驱车返回洛杉矶时，那个对话的情形仍在缠绕着我。最后，我转过脸来对鲍勃大声说：“听着，妈的，我要你把那个人解雇了。”

使鲍勃·弗罗斯特成为一个优秀经理的原因之一是，他有坚持信念的勇气。他也会维护自己的属下。他是个退役的海军，知道在受到责难时如何保持镇静。他只是厥厥嘴，严肃地点头说：“雷，如果你命令我这样做的话，我一定照办。但我希望再给他6个月时间，看他干得怎样。”

我很不情愿地同意了。后来发生的事是那种个人的欺骗行为。这在公司里是决不允许的、至少在麦当劳公司里是不允许的。那个人一直待了下来。在后来的几年里，他有好几次都差点被解雇，但他每次都被调走或有了新的上司。他是个庄重的青年人，因此他的每个新老板都想努力地改造他。许多年后，他还是被解雇了。最后挥动斧子的主管对他的评价是：“此人没有潜力。”

鲍勃·弗罗斯特现在承认他错了。我从一开始就给这个人定了性。但这不是问题的要害。我们花在这个人身上的时间和精力全白费了，而且更糟的是，他把生命中的几年时间花在了一条死胡同里。假如他早点被赶走，迫使他找一份更适合他才能的工作，这对他的事业会更好些。这对双方来说都是不幸的经历，但是它表明，一个敏锐的判断在其他人看来可能是专横的，然而对作出这个判断的人来说却不是这样。

我的领导风格倾向于专断，这与哈里·索恩本的风格相去甚远。从另一方面看，他的冷静、不动情的行为方式并没有激起人们的精神和热情。我喜

欢让人们充满热情，我喜欢把麦当劳的精神灌输给他们，然后再观察他们的工作成果。

哈里和我不一样，但长期以来，我们能够互相补充，使那些不同之处把我们变得更加强大。弗雷德·特纳使这个联合体又增加了另一个特色。它是弗雷德的一部分任务。这就是帮助新的经营者开业，帮助他们与当地提供肉、小面包和调味品的商人打交道。他的对外交往能力，加上他在烤食品方面的经验，使我们对供货的方式及其包装作了重大的改变。

以汉堡包用的面包为例。它需要某种见解去发现汉堡包面包的美。然而，发现一个面包的质地和它的松软弯曲的轮廓的美感，要比发现钓鱼用的蝇钩上的可爱的苍蝇还要更加不可思议吗？或者说是发现蝴蝶翅膀上的纹理和色彩也不可思议吗？如果你是麦当劳的人就不是不可思议。如果你从大量提供快餐的艺术角度来把面包看成是一种重要的材料，就不是不可思议。于是，这种饱满的发酵物就成了值得认真研究的东西。是弗雷德·特纳使这种面包得到了如此的关注。我们在中西部购买的面包都来自路易斯·库丘雷斯的玛丽·安面包房。首先，它们是连体面包，这就是说，这种面包由4到6个连成一串，而且只有部分被切开。弗雷德指出，如果采用单个面包而不是连体面包，而且又完全被一片片切开的话，那对烤面包的人来说，工作就会更容易，面包也会烤得更快些。面包房是可以按我们的要求去做的，因为我们订购的量很大。弗雷德还与一家纸盒厂一起给这种面包设计了一种质地硬、能反复使用的盒子。用这种盒子来代替普通伪包装降低了面包师的包装费用，所以他在面包上就能给我们一个比较好的价格。它也减少了我们的运输费用和操作程序。如果用老包装，不用多一会儿，忙碌的面包烘烤师就会发现自己陷在一堆包装纸里。然后，又要花时间打开包装，取出面包把它们一个个分开，再对半切成两片。这样几秒几秒地加在一起就会浪费很多分钟。一个管理得好的餐馆就象一支获胜的球队，它最大限度地发挥了每个成员的才能；充分利用了每一刹那的机会，以提高服务的速度。我们的面包盒一投入使用，弗雷德又坚持要对盒子作些小的改动。他发现，如果盒盖一直盖到盒底而不是盖到一半的话，小面包在盒子里保持湿润的时间就会长一些。他还了解到、如果盒子的制作者把盒子上的腊涂得厚一些的话，盒子被反复使用的次数就会增加。

于是，弗雷德就到密尔沃基，莫林、卡拉马祖或有麦当劳餐馆开业的任何地方去、与当地的面包师联系，向他介绍麦当劳及我们需要的那种小面包的情况，弗雷德把确切的数字摆出来，这样面包师就会明白我们的办法为什么比较好，将会怎样给他省钱。一般情况下，他都没有听说过我们想用的那种盒子，因此，弗雷德又去见纸盒子制作者。

对许多面包师来说，为麦当劳提供小面包是一生中的一个突变。比如，玛丽·安面包房在与我们打交道时还是个很小的作坊。现在，它有一个厂房，里面有一条长达1/4英里的传送带，以冷却刚出炉的小面包。这家公司每月要用100多万磅面粉为我们烤、制小面包。玛丽·安公司还有一个为许多麦当劳餐馆服务的卡车公司。现在CFS洲际公司分部的弗罗因德面包公司是另一个与我们一起发展起来的公司。我曾不止一次地对哈罗德·弗罗因德施加压力，要他建一个面包厂专为我们加州的餐馆服务。现在，弗罗因德有世界上最大的、最先进的面包厂。它每小时为麦当劳生产8000个小面包。它在圣匹茨堡还有一个工厂为全佛罗里达州的麦当劳餐馆服务，还有一个厂为

全夏威夷州的麦当劳餐馆服务。

弗雷德把用在小面包上的想法也应用到。了我们购买的其它物品上。弗雷德并不是以公司的名义去采购这些物品，我们也不向经营者推销这些物品。说明这一点是很重要的。我们制定质量的标准，推荐包装的办法，但是由经营者自己去向供货商购买物品。我们的店只卖 9 个品种的食品，而他们只需买 35 到 40 种原料就可以制作这 9 种食品。因此，尽管在某些方面一个麦当劳餐馆的总采购能力并不比任何其它一个餐馆的大，但是它很集中。一个麦当劳餐馆要购买更多的小面包、更多的西红柿酱、更多的芥菜以及其它东西。这使它在这些物品的市场上占有根重要的地位。我们用一些办法使供货商能降低成本，当然这也意味着供货商可以薄利多销，这样又进一步提高了我们的这种地位。大量包装是一方面；另一方面是使他有可能在每一个点上供更多的货。

我们逐步发展起来的这种采购体制带来了一个副产品，这就是使我们能自动检查库存情况。经营者会使每天用去的面包数量和用去的肉馅的数量相一致。如果它们之间出现不平衡，肯定有地方出了差错。他会密切注视浪费的情况，也会当场发现小偷小摸的问题。如果他认为做 10 个肉馅要用 1 磅肉的话，那么在配一定数量的面包时本来应该用 100 磅肉的，而结果用了 110 磅肉，他就会知道出了差错。这样用肉的厨师不能骗他，其他人也不敢偷肉。

无论何时弗雷德在处理产品方面想出了什么好主意，我都从中看出我们的供货商会在其它经营中采用这种办法。我多年来推销纸杯子和多轴混合器的经验现在派上了用场，因为我准确地知道哪只手抓着我用来促进工作的主线。人们感到惊奇的是，我到 52 岁才开创麦当劳，而在一夜之间就获得了成功。但是，我就象很多影剧中的商界名人那样，悄悄地干了很多年手艺活，然后突然转运，发达起来。我是一夜之间获得了成功，这的确不错，但 30 年却是一个很长、很长的夜晚。

与弗雷德一起工作，我总感到很惬意，因为他同我一样是个注意细节的人。有些人会想出一个完整的新体系，而且是其中的各个部分都能运转的完整体系。我不相信那种“大设计”模式。我的方法是从部分走向全部，在没有使小的方面得以完善以前，我是不会向较大规模的方向发展的。我认为，这是一种比较灵活的方式。比如，我开始办麦当劳时，最初的目的是推销更多的多轴混合器。假如我把它当作一个固定的主要计划并毫不动摇地去实施，那么我的公司系统就会与现在完全不一样，而且会是一个规模小得多的企业。有时在半夜里我会受到较大的想法的袭击——放弃那个我认为，或看上去是完整的计划。但是，到了第二天，这些想法在明亮的光线下又会变得新奇多于可行。通常的原因是，在我的大设计中，一些小的但又十分重要的细节被忽略了。因此，冒着看上去将会简单化的危险，我强调了细节的重要性，如果你期望自己的企业能运转得好，就必须把每个基本的组成部分都搞得很完善。

我们强调细节，并在对待汉堡包的肉馅上得到了回报。现在，汉堡包的馅就是一块肉饼。但是，麦当劳的汉堡包的馅却是一块有特点的肉饼。它与其它地方的汉堡包的首要的明显区别是，它全是牛肉。在我们的肉馅里没有核，也没有其它的东西。肉馅的脂肪量被严格地控制在 19%。在麦当劳的汉堡包肉馅史上还有许多东西可写：对各种研磨方法、冷冻技术以及表面形状的试验。这一切的目的是为了使我们的公司系统能生产出汁液最多、味道

最好的肉饼。但是，那些都是吸引人的另一个故事。

我第一次意识到汉堡包肉馅是伙食供应的一个重要组成部分时，还是一个常去芝加哥西部舞厅跳舞的青年人。在奥格登和哈莱姆大道拐角处有一个白城堡餐馆，跳完舞后，我们就去那里吃汉堡包。他们用一种小型冰淇淋勺做出：英寸见方的肉馅饼。他们是一包包地卖食品。后来，在 1933 年的世界博览会上，SWIFT & COMPANY 公司得到了专卖权。他们推出了有 5 个隐蔽小洞的冷冻牛肉块。那些小洞使专卖者用同样重量的材料多做了两块牛肉饼，即 18 块而不是 16 块。当然，采用这种在材料上作文章的办法是能赚钱的。有一次，麦当劳的一个经营者来找我说，他想出了把肉饼做成面包圈以降低成本的办法。他认为用调味品把肉饼中间的洞填满，再用泡菜盖上，顾客就不会发现这个洞。我告诉他，我们想让顾客吃饱，而不是诈他们的钱。但我忍不住对这种大胆的、富有艺术性的想法付之一笑：一个真正的芝加哥人的快速的一笑。

我们决定麦当劳的肉饼应该是 10 个重 1 磅。不久，这个重量就成了食品工业的标准。弗雷德在肉饼的包装方面也作过许多试验。他认为有一种纸应该是合适的，于是就对各种纸作反复试验，直到发现是什么纸为止。纸上要有足够的蜡，这样在把肉饼取出来放在烤盘上时就不会沾在纸上。但纸也不能太硬，否则比较滑而不易码放在一起。在码放肉饼方面也有科学。如果你把它们码得大高，最底下一层的肉饼就会变形，也会发干。我们找到了最合适的码放高度，同时这也决定了供肉商的肉的包装高度。我们对这些细节都作了周密考虑，目的就是为了使烤肉人的工作变得轻松些，做得快些、好些。在这方面，我们从来没有放弃过自己的努力。对降低成本、控制库存及其它方面的考虑肯定是重要的，但它们与在冒烟的烤盘上发生的重要细节相比，还是第二位的。细节问题在我们的生产线上是极其重要的一段，产品通过它时必须很平稳，否则整个的工厂都会出现震颤。

弗雷德在我们办事处工作第一年结束时，接管了大部分的采购工作。在没有新店开张的日子里，他做的另一件事是去各个店看看，与经营者交谈。他先去厄巴纳，然后再到沃基根，在每个店只呆一天。回来后，他就给我一张自己设计的能反映各个店经营状况的表格。这张单子后来演变成了我们作现场咨询的登记表，现在它又是整个系统中保证产品质量的一个重要环节。

下时，我自己也在思考：假如波斯特-特纳公司找到一个 4 方都同意的地点，而弗雷德成为一个经营者，那将会发生一种什么样的情形呢？我相信他一定会象系统中的其它成员一样干得非常出色。比如，乔·波斯特就是我们在密苏里州斯普林菲尔德的另一个经营者。他和他的夫人开了 3 个店，其中的一个在市里新开的巴特尔菲尔德商业中心。那个店有 5 个餐厅分散在各个楼层，餐厅里有壁炉和漂亮的绘画。它在麦当劳的所有餐馆中是真正的泰姬陵。不管去哪里工作，弗雷德都会为自己开辟出一个帝国。我相信这一点，这不仅是因为我了解他，而且也是因为我了解他的妻子。帕蒂·特纳使她的丈夫获得了成功。我知道，如果弗雷德选择做经营者的话，她会拼命地与他一起干。由于麦当劳餐馆是活生生的美国小企业的榜样，夫妻经营方式是我们的基础。典型的麦当劳店是：丈夫负责经营和日常事务，而他的妻子则负责管帐和人事。这种共同的利益渗透到公司的各个层次，而我也总是鼓励经理们的夫人来参与他们丈夫的工作，因为两个脑袋要比一个脑袋强。不管他是一个烤肉的人，还是一个埋头苦干忙着让自己店开张的人，或是坐在奇特

的桌子前处理各种文件的人，在这一点上都一样。

第九章

在电话里一听到琼·马蒂诺说话的语调，我就知道一定是什么地方出了大错。她说，哈里·索恩本急着有事要和我谈。我有一种不详的预感：这件事大概与克莱门·博尔有关。在我离开芝加哥到东海岸察看新店址之前，哈里和我刚谈过博尔及他的奇怪行为。

博尔现在有了 8 块地皮，每块地皮上的麦当劳餐馆都已不同程度地接近完工。他一直向我们报告好消息，但他突然消失了，我们也无法与他联系。他不给哈里回电话，琼连着几个星期设法与他联系都没有成功。

哈里在我们的律师事务所里给我打电话。“雷，”他说。“恐怕我们遇到大麻烦了。”

“你先别说……是不是克莱门·博尔？”我问。

“你猜对了。我们的债权人对我们租赁土地提出了起诉。那个畜生从来也没有把这些财产的所有权划清楚。他从来也没有为这些找到财政资助。现在，它们的主人都找到我们头上来了。”

我的回答大概可以把贝尔系统的电话线溶化掉几英里。突然之间，我们这个小公司的繁荣前途，看上去更象是破产的边缘。“我们该怎么办呢，哈里？”我高声地喊着。“我们在讨论的是多少钱？”

“噢，雷，至少是 40 万美元，”他说。

“耶稣啊！”

“雷，我有个想法。我认为它可以把我们拉出泥潭，”他说。“我们可以要求麦当劳的供应商给我们提供贷款。我算了一下可以搞到 30 万美元。此外，我在皮奥里亚认识一个名叫哈里·布兰查德的人。他的妻子有一座大啤酒厂，他有些钱可以借给别人。我认为他可以帮助我们渡过难关。”

我觉得这个办法有道理。如果说有人会从我们的成功中获益，或因我们的失败而遭殃的话，那就是我们的供货商。他们知道，麦当劳餐馆有潜力成为他们的超级客户，也知道我们在直线发展。于是，我让哈里以最快的速度去实施这个计划。他去做了，而且一切都象有神助一般顺利。琅尔曼纸张公司（后来成了马丁·布劳尔公司）的卢·琅尔曼、埃尔金奶制品公司的莱·卡尔斯塔德、玛丽·安银行公司的路易斯·库丘雷斯和 cFS 大陆公司的阿尔·科恩等都同意提供贷款。哈里的朋友布兰查德及他的合伙人卡尔·扬也把钱借给我们。

我不记得克莱门·博尔出了什么事。在我看来他参与到汉堡包行业来，是为了同我们竞争，结果全输光了。这种情况也发生在一些骗子身上。他们设法抛弃与我们一起开的店，去建立个人的帝国。如果博尔坚持他原来的协议，少贪得无厌些，他也许会干得很不错的。他迫使我们面临的局面很好地说明：如果处理得当的话，坏事也可以变成好事。这种局面使我们的财务出现了不稳定的状况，但我们多出了 8 块地盘，而且它造就的与我们的供应商相互支持的精神在未来是十分有益的。然而，博尔的可耻失败带来的最积极的结果是，它使我们有勇气去大量借钱，从而更快地发展麦当劳餐馆。

1959 年，我的净利约 9 万美元。靠这点钱我们是很难借到哈里和我想要得到的那种大笔贷款的。我记得找芝加哥的大陆伊利诺伊国民银行的董事长戴维·肯尼迪借钱的情形。这位后来成为理查德·尼克松政府的财政部长的先生很有礼貌地听我介绍了麦当劳的生命力和发展潜力。然后，他提出要

看我的帐本。在瞅了一眼这一张纸的帐本后，他站了起来，而这时我也知道，谈话已经结束了。他这样做是出于好意，我认为真不该责备他。但是，我对他的这种断然拒绝的方式不满。从那时起，我就到处存钱。

大概就在同一个时间，一个搞保险推销生意的人——米尔顿·戈尔斯坦德与哈里取得了联系。他说他可以让约翰·汉考克人寿保险公司为我们提供财政帮助。他除了想得到我们的一部分股份外，还想从这笔交易中得到丰厚的好处费。我反对这样做。但哈里却想顺着这条路走一走，看能走到什么地方。

我知道的第一点是，戈尔斯坦德带来一个名叫李·斯塔克的老年人。他曾是约翰·汉考克公司负责财务的副董事长，退休后成了佩因—韦伯—杰克逊—柯蒂斯股票经纪人公司的一个有限合伙人。哈里·索恩本和李·斯塔克开始在全国飞来飞去，为麦当劳寻找财务支持。结果，我不用再担心把股份给戈尔斯坦德的问题，因为与汉考克的大笔贷款计划并没有实施。然而，因为有了斯塔克的帮助，哈里与约翰·汉考克公司达成了 10 多个抵押贷款的合同。

在讨论贷款问题的过程中，我产生了我们自己办十来个餐馆并组成一个公司的想法。这样即使在麦氏兄弟提出我们不履约的问题时（我一直没有收到一封授权我们建造带地下室和炉子的正式信件），这个公司仍可以使我们得到稳定的收入。再想得远一点的活，即使情况最不好时，我们还可以退一步用别的名字来经营这些餐馆。这种想法也许是在我们与克莱门·博尔打交道的过程中产生的。在这件事上，我要感谢他，就象一个被强盗刀下留情的人要感谢强盗一样。

当然，建立公司的餐馆需要注入大量的资金。但是，哈里说他可以通过他朋友李·斯塔克的帮助搞到资金。

哈里给我的建议是，有 3 家保险公司可以借给我们 150 万美元，代价是我们给它们 22.5% 的股份。哈里安排我与国家互助人寿保险公司的代表弗雷德·菲德利和保罗·里维尔人寿保险公司的约翰·戈斯内尔见了面。这两个人介绍了他们通过自己的公司和马萨诸塞保护协会安排这笔贷款的情况。我对这个建议产生了兴趣，并对菲德利和戈斯内尔留下了印象。现在，唯一的问题似乎是在我们内部如何处理这笔交易。我的波希米亚人的节俭本性与任何要放弃来之不易的公司股份的想法是格格不入的。然而，150 万美元的诱惑力又是不可抗拒的。经过反复讨论，我们作出的安排是，我拿出现有股份的 22.5%（我还剩下 54.5%），哈里拿出 22.5%，琼·马蒂诺也拿她的股份的 22.5%。

后来的事实表明，这是这 3 家公司有史以来做成的效果最佳的一笔交易。几年后，它们出售了这些股票，得到了 700 万至 1000 万美元。这是一次投资得到的回报。（如果它们等到 1973 年再卖这些股票，就可以得到 5 亿多美元！）

那笔贷款可以被称为麦当劳在 60 年代的火箭式发展的起飞阶段。它发挥了较大的财政动力，把我们送进了轨道，否则，我们将永远离不开地面。我们的第一个麦当劳经营公司的餐馆是从加州托伦斯的一个经营者手里买过来的。事后不久在 1960 年夏季，由我们公司自建的第一个餐馆在俄亥俄州的哥伦布开张了。

那时，我对哈里·索恩本谈成那笔贷款表示敬意，现在我仍然是这样。

然而，从哈里给公司带来的境况看，这件事的结果埋下了一种哲学冲突的种子，而这个冲突最终把哈里与我分开了，而且还差点儿毁了麦当劳公司。正是在那个时候，哈里把公司看成是一种房地产业而不是一种汉堡包产业的观点开始变得十分明显。他原先提出，我们不要搞 10 年以上的抵押贷款，即使是子公司也不要这样做。我们所有的地产都是 20 年的租期。当然，这就意味着 10 年后我们付清了抵押贷款时，我们就可以从餐馆得到所有的收入，而且收入都归公司。这当然不错。但是，哈里的思路还有这样一个附件：既然我们没有延长许可证的义务，那么在许可证过期的时候，公司可以结束所有餐馆的经营。我不同意这样做。我从来也没有这样做，也从未想这样做。只要我的影响还存在，只要弗雷德坚持公司做的是汉堡包餐馆生意，而它的生命力取决于许多个体经营者的出现，那种情况就不会发生。公司购买了餐馆——许多餐馆，我将在后面的章节中对此加以叙述。但是，我们对专营者把这样做的程序都讲得清清楚楚。在每一件事上，我们都尽力做得公平。我们认识到，对公司来说，拥有 30% 以上的餐馆是既不实际而且也有害的事。我们为麦当劳的经营者提出的口号是，“为你自己做生意，但不是由你自己来做生意。”这是我们取得成功的秘密之一。

公司因这 3 家保险公司的贷款出现了发展的势头，但同时也出现了一种奇怪的现象。我们可以看到现在有了利润，与此同时，我们却没有流动资金。

原因很简单：在推迟支出的领域里，有关的会计规定不严格。18 个月以来，我们把所有的资金都投在房地产和建筑上。我们把它叫做“发展性帐目”，它可以反映出我们的低线利润。但它却歪曲了我们的盈亏表。

50 年代后期，我们雇了一批固定的职员。我们向他们推销的是一个梦，而付给他们的是尽可能少的工资。对此我并不觉得很坏，因为我自己也挣得不多，而且事实上那些一直在公司工作的人现在的收入都很不错。

鲍勃·帕帕当时受雇来公司当制图员，帮助吉米·欣德勒。后来，他成了负责建筑的副总经理。约翰·哈伦来到公司帮助哈里处理房地产业务。当然，人员的增加意味着我们需要更大的空间，于是我们在我原有的两间办公室里来回搬动，还拆掉了墙，以扩大空间。

有一天，哈里对我说，他准备雇一个名叫迪克·博伊兰的年青人帮他处理财务。“他是个律师兼会计，他是个和我们同一类型的人，雷，”哈里说，“让我告诉你他做过些什么事。他和他的合伙人鲍勃·瑞安在推销保险，明白吗？他们知道会有越来越多的机会见到我，和我谈生意。但是，他们曾为国内税务部工作过，所以他们对我的秘书说，他们是国内税务部的人。我很自然地想到，‘我的天哪，他们现在干什么呢？’于是，我把琼叫来听听他们会说什么。博伊兰腼腆地笑着说：‘索恩本先生，我们有过为国内税务部工作的经历，我们可以设计出一种有益于你们的保险计划……’这使琼感到慌张，我也板起了面孔”。

“他们的保险建议也是不错的。它是一种极难阐述的建议。琼对这个建议的印象不错，因此她是建议雇他的人之一。”

迪克·博伊兰现在是公司的高级执行副总经理兼财务管理人员的总管。在他到我们公司工作后不久，我们也雇用了他原先的合伙人鲍勃·瑞安。他现在是一名副总经理兼司库。我可以再列出一些当时到公司来工作的人的名单；他们中的许多人现在不是麦当劳的官员，就是富有的经营者。1976 年在夏威夷举行经营者年会时，公司的一个优秀的元老、来自加州的莫里斯·戈

德法布说；他相信未来的研究会表明，雷·克罗克是历史上创造出百万富翁最多的人。我不知道是不是这样；我同意莫里斯的看法，但我却想换一种说法。我倒宁可说，我给了许多人成为百万富翁的机会，他们自己成功地利用了这些机会。我只是提供了实现机会的手段。但是，我也毫无疑问地知道许多成功者的故事。

麦当劳没有把成功赠给任何人。它需要勇气和呆下来的决心，然后利用我们的一个餐馆去获得成功。与此同时，它不需要任何非凡的智慧或知识。任何有常识、坚持原则、喜欢努力工作的人都可以做到。我果断地站在一群经营者面前向他们表明，今天，任何一个得到一个麦当劳餐馆并努力经营的人，都会取得成功，许多人还会成为百万富翁——这是毫无问题的事。

当然，也会有风险和不顺利的情况，这一点就与任何小企业一样。有些地方的店好多年销售量也不大。但是，这些店几乎毫无例外的在某个时候赶了上来并开始发展。莫里斯·戈德法布自己的发展过程就是一例。他是最早有专营权的人之一。当我的店在德斯普兰斯开张后一年，他在洛杉矶的拉蒂吉拉大道上的餐馆就开业了。我到那里去看过餐馆的情况，一切都很好。我向他表示祝贺。但是，由于某种原因，这个店成了一只真正的乌龟。莫里斯卖掉了多年来靠省吃俭用办起的一个小餐馆，和他的儿子罗恩一起加入了麦当劳的行列。他认为他最终走出了森林。但是，与这个店相比，他过去的那个店还算是不错的。他因销量不大而没有雇足够的人。他和罗恩整天分头在店里忙。

莫里斯打电话向我诉苦。

“雷，我这里的平均营业额是每月 5000 美元，”他说。“在情况好时，一个月是 7000 美元。城那边一个叫皮克斯的店，每月的营业额是 1.2 万美元，而他们的那个地段是比较差的！”

皮克斯不是一个名符其实的麦当劳餐馆。它是在我参与进来以前由麦氏兄弟卖出去的一个专营权。我建议莫里斯向麦氏兄弟请求指导。他说，好，这是个好主意，他就去照着做。几天后，他又给我回电话，显得比前一次更心烦意乱。

“这真滑稽，”他大声说。“我让莫里斯和理查德从圣贝纳迪诺来这里，而他们几乎整天在这里闲逛。他们已准备离开这里，雷，你知道他们对我说了什么？他们说：‘你的一切都不错。你现在需要的是继续这样做下去，生意会有的。’真令人恼火，他们没有给我任何帮助！”

我对莫里斯说，我会再去他那里的，看能否找到办法。情况确实令人迷惑不解。我从每个角度研究了那里的情况，但就是找不到答案。

莫里斯的销售量问题持续了大约 5 年。他付完了购置设备的费用后，得到了一点喘息的机会。接着，我外出到加州设了一个办事处。我们建了许多新店，并开始在当地做广告宣传，从而真正帮助莫里斯解决了难题。1975 年，他在拉蒂吉纳店的收入接近 100 万美元。他现在已经拆掉了旧店，盖起了一座漂亮的新店。

想到最初 5 年在加州做生意的情况，我就再次感到恼怒。生意状况在不断地恶化。在许多方面，它就象我在家里与妻子的关系那样令人沮丧。麦氏兄弟和我想的根本就不是一码事。我一门心事想的是把麦当劳办成最大、最好的企业。他们却只满足于现有的一切；他们无意去考虑更多的风险和更大的需求。但我对此也无能为力，对我来说，加利福尼亚太远，在芝加哥无法

有效地与之打交道。

有一次，我派弗雷德·特纳去加州搞一份麦氏兄弟在那里的经营情况的报告。他回来后说，他对所看到的无计划的状况感到吃惊。他们兄弟俩在圣贝纳特诺的店实际上是唯一的“纯粹”麦当劳的经营方式。其它的店都掺杂着经营比萨饼等其它食品。在许多店里，汉堡包的质量很差，因为他们把动物内脏掺在肉里，高脂肪含量使肉饼变得油腻。麦氏兄弟对此则不闻不问。他们的经营者又拒绝在批量采购和做广告方面与我合作。我要求他们拿出毛收入的 1% 作广告，这可以使包括他们在内的所有店都得益，但他们却采取概不参与的态度。当时，我所能做的就是维持现状。想到这件事，我就感到内疚；这不仅是为我自己，而且也是为象莫里斯·戈德法布那样的许多经营者，因为他们失去了发展机会。

在我们的企业中，对待广告和公共关系有两种态度。一种是吝惜者的看法，他们把用在广告计划或公关活动上的每一分钱都看成是纯消费。我自己的看法是，这笔钱是促销剂；在这方面花钱，我从来不犹豫，因为我可以看到这些钱又和利润一起回到我手中。当然，它回来的形式不同，这也许就是吝惜者不赞成的原因之一。他的视野窄，使他只看见现金出纳机中的收入。在我看来，收入可以以不同的方式表现；一种最好的方式是顾客脸上的满意的笑容。这比什么都值钱，因为它意味着他会再来，而且还可能带来一朋友。一个喜爱我们的电视广告的小孩会把她的祖父母带到麦当劳来，使我们又多两个顾客。这就是由花在广告上的美元产生的直接效益。但吝惜的人是难以赞成这一点的——他想有蛋糕，还想把它吃掉。

哈里·索恩本不是个吝惜人。他总是愿意先花钱，后挣钱。但他喜欢把事情安排好，而且在理论上行得通；因此在 1957 年，他对我发火了，那时我以每月 500 美元的聘用费雇了一个小公关公司。考虑到他和琼在经济上所作的牺牲，这个费用在哈里看来是对他的一种污辱。我没有告诉他，我花钱要让那个公司做些什么，这也是使他发怒的原因之一。他是对的。但是，从另一方面看，我也是对的。那个库珀及格林公司（现在叫格林通信公司）至今仍在为我们工作，而且他们在使麦当劳一词变得家喻户晓方面功不可没。

我经常看到的吝惜者还有另一个特点。这就是他们对竞争很容易持消极观点。吝惜的人用忌妒的眼光看待竞争。他想了解别人的秘密，而且有可能的话，还要去破坏它们。他会经常这样去做，使竞争得到个坏名声。

幸运的是，在麦当劳系统中，吝惜的人并不太多。他们的风格与我们的风格不一致，因此他们呆在这里的时间都不长。但是，我这里也有人严肃地建议，我们应在与我们竞争的公司里派间谍。你能想象得出来吗？接着，我们得知罗纳德·麦克唐纳是个双面间谍！我对这种阴谋的反映是，通过翻看垃圾袋，你就可以知道与你竞争的公司的一切。让我告诉你，我并没有超凡脱俗，我不止一次地在夜间两点钟去翻竞争者的垃圾，看他前一天用了多少箱肉，多少面包等。

我对待竞争的办法是一种积极的办法。强调自己的力量，强调“质量、清洁、服务、价值”，这样竞争就会自己消失，使你保持在一个高水平上。我多次看到这种情况的发生。我在前面提到的乔·波斯特在密苏里的斯普林菲尔德就是一个激烈的竞争者。他的成功在那个地区培养出一些模仿快餐馆业的入。（值得一提的是，我们的竞争就发生在寻找我们餐馆附近的房地产上，有时别人的店就紧挨着我们的店。）乔把他们都一个个地挤走了。他采

用的办法不是去模仿他们或向他们那里派间谍，而是让公众看到老麦当劳的“质量、清洁、服务和价值”。

竞争不时地在我们的店里埋下了一些间谍。一个非常有名伪专营者曾搞到一本麦当劳的经营手册。有人说，他打算用它来扩展自己的服务到汽车的路边餐馆，也想做汉堡包和炸薯条。我的态度是，有人因竞争可以设法偷走我的计划，抄袭我的风格，但他们无法知道我在想什么；所以我会把他们甩在 1.5 英里以外。

我们的第 200 个店面临的形势在这方面就是一个很好的例子。这个店是由一个海军陆战队少校利顿·科克伦于 1960 年 8 月 30 日在田纳西州诺克斯维尔开的。在仅隔几个店不远的地方就有搞汉堡包经营的竞争者，而且它还是南部地区的一个大连锁店。就在利顿的麦当劳餐馆开业的当天，他的竞争者宣布推出一种特价——30 美分买 5 个汉堡包。他们把这个价格保持了整整 1 个月。利顿虽然没有卖出什么汉堡包，但他仍然获利，因为许多人在麦当劳的竞争者那里买了“带走”的汉堡包后，到他的店里去买饮料和炸薯条。利顿认为，他只要坚持下去，竞争者就无力长期坚持下去，而他的生意在竞争者垮台后就会立即好起来。恰好相反的是，竞争更激烈了。它又打出有了新特价的广告——10，10，10——10 美分一份，包括汉堡包、奶昔和炸薯条！

利顿确实被这一招惊呆了。他是诺克斯维尔市场及推销经理俱乐部的主席，他的一些同事也被这个竞争者的战术激怒了。他们中有一个人是律师。此人对利顿说，这是明显违反联邦贸易条例的行为，因为这个连锁店在用削价的办法来挤掉他的生意。这个律师自告奋勇要去政府起诉这个竞争者。

由于这件令人不愉快的事，利顿·科克伦出现在我的办公室里，并表示他知道该怎么办。

我相信这个前海军陆战队的大兵在服役时听过不少令人费解的语言，但我想他会承认他从来也没有得到过象我那天下午给他的那种发自内心的、令人深思的忠告。

“利顿，你在泄气，这是不对的，”我说。“我们可以在这一点上达成一致。但是，我想告诉你，我对有些事情的感觉是强烈的。使这个国家变得伟大的，正是我们的自由企业的体制。如果我们必须运用这个手段——到政府起诉——来挤垮我们的竞争者，那么我们活该要破产。如果我们不能提供一种更好的 15 美分的汉堡包，不能当一个更好的商人，不能提供更好的服务和比较清洁的地方，我宁可明天就破产，不再干这一行，而是从头开始去干别的。”

我可以认为，我的话产生了积极的印象。利顿后来对我说，他当时一刻也等不及就赶回田纳西，在店里重展宏图。我再也没有听到过他谈竞争的问题。他现在在诺克斯维尔有 10 个麦当劳餐馆！他是田纳西大学毕业生全国校友会主席，经常在田纳西大学就市场问题举行讲座，有人告诉我，他讲得最精彩的就是我们的自由企业体制的实质。

第十章

阿特·特里格是我 50 多岁时的一个知心朋友。他是绿滚石乡村俱乐部的职员，那时我也经常在那个俱乐部里吃晚饭。我雇他给我们的经营者写新闻信，但不久他就成了我的贴身男仆。我们就象孩童式的朋友。我在吃晚饭的时候需要阿特有趣的幽默感和同情心，因为一种强烈的分散注意力的新力量闯进了我的生活——我恋爱了。

她的名字是乔妮·史密斯，住在圣保罗。

我到克里特尼恩餐馆去见它的老板吉米·齐恩，因为此人对成为麦当劳的专营店很感兴趣。在晚餐桌上谈话时，我感到自己的注意力很难集中，因为背后有手风琴拉出的古典乐曲声。它使我这个钢琴师的精神随着起伏的节奏跳跃起来。最后，吉米带我去见拉手风琴的人。

啊！

我被她的美貌惊呆了。不错。她已经结婚了。因为我也结婚了，所以在我们两眼相遇时碰出的火花是应该被忘记的。但我却永远也忘不掉。

在后来的几个月里，我经常见到她。吉米·齐恩要参与麦当劳的事使我有去那里的理想借口。我们的关系在发展，开始时只是作一般性交谈，后来用钢琴和手风琴演二重奏，最后发展到了推心置腹的长谈。我倾吐了自己对麦当劳的想法和公司未来的发展计划。乔妮则饶有兴趣地听着。

吉米·齐恩最终让他的第一家店在明尼阿波利斯开张了，而且就象命运的驱使一样，他雇用了乔妮的丈夫罗利当经理。为了此事，乔妮和我用长途电话进行了商谈。当然，这完全是生意上的事，但它却带有很大的感情色彩。当我挂上电话时，我从头到脚都感到兴奋。

有了这种感觉，我就不可能再与埃塞尔生活在一起了。我从阿灵顿高地的家中搬了出来，住进了怀特霍尔的一座公寓。下一步就是向乔妮建议，我们都先办离婚，然后我们再结婚。我知道，对她来说，这是个难以面对的问题，因为我们在成长的过程中都非常尊重宗教礼仪，都接受了婚姻是神圣的信仰。她拿不定主意。最后，我决定我们中必须有一人先离婚，而这人只能是我。

于是，我从埃塞尔那里买到了自由。她得到了除麦当劳股份以外的我所拥有的一切。她得到了房子、汽车、所有的保险和每年 3 万美元的生活费。我很乐意支付赡养费。我敬重埃塞尔，她是一个可爱的人，一个很好的家庭主妇，因此我想确保她有安全感。我眼下的困难是要筹款支付律师的代理费——我的律师代理费是 2.5 万美元，埃塞尔的是 4 万美元。我能得到这些钱的唯一办法是卖掉普林斯堡销售公司。这是一个使我有成为独立商人的公司。哈里·索恩本帮我做成了这笔生意，即由麦当劳的主要经理人员用 15 万美元的现金买下这个公司。它的价值远不止这些钱，但我也顾不得许多了，因为我急需钱，此外，在这笔交易中获益的又都是我自己的人（他们后来卖掉这个公司时得了 100 万美元）。

现在，只要乔妮一离婚，我就可以与她结婚了。这种想法使我对未来感到高兴。我知道，她需要耐心说服，但我可以肯定她是会离婚的。夫妻之间出现了问题，就没有什么对错可言了。于是，我把自己的情况告诉她，并在她思考时观察她脸上的表情。在她的反应中没有让我感到失望的东西。事实上，她的反应比我所希望的还要积极。当然，她需要时间来思考。对此，我

早有思想准备，于是我埋头忙于麦当劳的生意，以减轻因等待而出现的焦虑。

我为公司制定的计划中最重要的一项，是结束与麦氏兄弟的关系。这样做的部分原因是出于个人的考虑；麦克和迪克玩的生意游戏开始使我心烦。比如，我把他们介绍给我的好朋友和纸张供应商卢·琅尔曼，而他们也开始从他那里购买所需要的各种纸产品。他们到芝加哥来看望卢，还要求卢开车带他们到本地的各麦当劳餐馆去视察。卢也这样做了。但他们却不到公司总部来，甚至连电话也不给我打。事后，卢把他们去了哪里，说了些什么告诉了我。

但是，我要与麦氏兄弟切断关系的主要原因，是他们拒绝修改协议任何条款，从而妨碍了我们的发展。他们把不合作的责任推给了律师，使我和我总是处在刀尖上。不管是什么原因，我都想从他们的控制下解放出来。

在与卢·琅尔曼及其他人的谈话中，我得知可以劝说麦氏兄弟出售公司。莫里斯的身体欠佳，迪克对此感到担心，并谈到过要退休的事。我想帮助他们退休，但我担心到底要花多少钱。哈里·索恩本和我多次研究过是与否的方案，并决定了一个接收的最佳办法。最后，我们决定对他们用单刀直入的办法。无需犹豫不决，因为他们的律师只会为打嘴仗浪费很多时间，最后我们自己将一事无成。

于是，我给迪克·麦克唐纳打电话，要他报价。一两天后，他给了个价，我听后扔下了电话和手边的一切东西。他问我是什么东西发出的噪声，我告诉他那是我从拉萨尔—瓦克尔大厦的 20 层跳出去的声音。他们的要价是 270 万美元！

“我们希望每次付 100 万美元，而且要为我们付完税，雷，”迪克解释说。“我们卖的是所有的专营权、名称、圣贝纳迪诺的餐馆以及与这有关的一切。你知道，我们感到已经赚钱了。我们做生意已有 30 多年，每周工作 7 天，一周也不间断。”

非常感人。但我似乎不会为此流同情的眼泪。

这需要有某种独立的财政支持，我让哈里到过去曾借给我们 150 万美元的 3 家保险公司寻求支持。我们必须这样做，因为它们有权在一段时间里首先拒绝麦当劳借款的要求。但约翰·戈斯内尔说，保罗·里维尔人寿保险公司出资不会比上次多；弗雷德·菲德利说，国家相互人寿保险公司对此也有同感；而马萨诸塞保护公司表示没有其它两家公司的参与将不会同意任何交易。这一来，我们连遭 3 个打击，只好上街去找一些装了满口袋钱的圣诞老人。

我的情绪很低落，于是就给乔妮打电话，把情况告诉了她。我说，假如她在我身边，我会感到轻松得多。她说，她还需要些时她还下不了决心。

真糟糕！

哈里在纽约找到我们的财神爷。他叫约翰·布里斯托尔，是普林斯顿大学、哈佛大学、卡内基技术学院、福特基金会等 12 家教育及慈善机构的财政顾问。我认为，我们达成的交易使美国金融安排中增添新的方式，哈里对这种复杂设计感到高兴。它的运作方式是这样的：

为还清从布雷斯托尔集团（在我们的档案中被称作“12 使徒”）借到的 270 万美元的现金，我们将分 3 段时间把所有麦当劳店销售额的 0.5% 付给他们。在第一阶段，我们要立即支付 0.4%，并把 0.1% 存到第 3 阶段。计

算 0.4% 的销售额将有多少会成为利息所用的办法，是以 270 万美元乘以 6%；剩下的都将用来支付本金。本金付清后，第一阶段就结束了。第二阶段的期限与第一阶段一样长。在第二阶段，我们将支付总销售额的 0.5%，在第三阶段，我们将偿还在第一阶段拖欠的 0.1%。

我们原先的预测是，到 1991 年可以还清全部借款。但是，那是以 1961 年的销售量为基础的。我们设法在 6 年内还清了本金，在 1972 年还清了全部贷款。

这是一笔极为成功的借贷。有关各方都感到高兴。“12 使徒”最终从这笔贷款上得到了 1200 万美元。尽管这看上去是很大的代价，但不要忘记，我们过去也一直要向麦氏兄弟支付销售额的 0.5%。这笔交易的总代价大约是 1400 万美元，但是这与公司在后来的年代里留下的、不再向麦氏兄弟支付的那 0.5% 相比，只是一颗小花生。以现在整个系统的 300 亿美元的年销售额计算，0.5% 就超过了 1500 万美元。

麦氏兄弟愉快地退休后，到各地旅游，照看他们在棕榈泉的房地产投资。莫里斯几年后去世了，迪克搬回了新罕布什尔州，与儿时的一个心上人结了婚。她是曼彻斯特一个银行家的女儿，举止文雅，名叫多萝西·弗伦奇。她的第一个丈夫去世了，而迪克也与他的第一个妻子离婚了，因此他们的重新结合是幸运的。有人告诉我，这桩婚事改变了迪克的新英格兰人的执拗性格，使他现在在回忆我们的合作时说出了“那是我们有过的最好的生意上的合作关系”的话。

我也很高兴，但这笔交易中有一部分使我感到就象鱼刺卡在喉咙里一样。这就是麦氏兄弟在最后一刻坚持要留下他们在圣贝纳迪诺的餐馆。他们准备自己雇人去管理这个餐馆。多么讨厌的诡计！我需要这个店的收入。在整个加州没有比这更好的店了。我大声地咒骂这个诡计。但这无济于事。他们决心要留下它，而且表示如果得不到它，他们愿意取消这笔交易。最后，我在这个店的马路对面又开了一个麦当劳店，而他们把原来的店改名为 B1GM。这个店后来破产了。但这件事正是我不能对麦氏兄弟发善心或对他们表示原谅的原因。他们违背了在握手时许下的诺言，迫使我拼命地工作，象个做苦工的人一样流着汗，在加州一英寸、一英寸地向前发展。

加利福尼亚！我被在那里看到的前景迷住了。美国人口增长的潮流，经济、文化的能量已经从东北部移向南部和西南部。我不希望麦当劳错过这个上升浪潮。

“你知道，我一直在考虑到加州去设一个办事处……”我对阿特·特里格说。

“我知道还有一个人也有这种想法，”我的同伴开着我的“雷乌”牌轿车穿过密歇根大道时，假露愠色地对我说。“医生让他每晚用啤酒浇头，后来就治好了。”

“你不喜欢晒太阳吗，阿特？”

“假如我能得到月光的话，我就不喜欢晒太阳，雷。”

从那时起，我就有了一本思想快照。翻阅这些快照可以使我很快想起往事。这样做并不是为了怀旧，而是要坚定我对麦当劳的信念，坚定我对那些帮助建设麦当劳的人的信念。我大谈对麦当劳的信念，就象它是一种教义。当然，这并不意味着是在亵渎神圣的基督教、可兰经或犹太教。我正是这样做的。我经常说，“我信奉上帝、家庭及麦当劳——而在办公室里，这三者

的顺序是完全颠倒的。”如果你在作百米冲刺，你不会边跑边想上帝。即使你不想获胜，你也不会去想上帝。你的思想集中在跑道上。我的跑道就是麦当劳。

思想快照：一个削瘦、严肃的青年人紧挨着我的桌子坐了下来。他叫路易吉·萨万尼奇。此人已很长时间没有住在美国。琼·马蒂诺为他从意大利移民美国作了担保，并为他在伊利诺伊州格伦埃伦的麦当劳店里找到了一份工作。我正设法发现他在公司有可能发挥的潜力。他的主要障碍并不是他在英语方面的困难——他的词汇量可能比我的还大。他的问题是受教育程度太高。

路易吉在梵蒂冈的罗马及拉丁语大学获得了教会法规博士学位。他把阅读古希腊文作为消遣。他来美国时曾设想在某个大学找个教书的工作。他的妻子也是个博士，已被印地安纳州的瓦尔帕莱索大学雇用了，但路易吉却惊奇地发现，美国的大学都不教拉丁文。它们不需要他的专业，所以他就到了麦当劳，从最低层的职员干起，一直做到餐馆的经理。他和我的谈话全是介绍他从讲究传统的罗马到一个餐馆工作的过程中所遇到的“文化震荡”。他说，麦当劳餐馆是一个“装在汽车轮子上的社会”的象征，在这个社会里，人们手上拿着食品，边开车边吃饭。他认为，我们餐馆屋顶上的红白色瓦应该重新设计。

他是个怪人吗？

最后，我还是决定把路易吉调到公司里来。他所受的教育使他会将对正常的生意问题以外的事有更多的考虑，但他似乎都处理得不错。当然，他的工作经历使他成了我们新成立的麦当劳经营公司的一个餐馆经理的主要候选人。路易吉在格伦埃伦的麦当劳做的第一件事，是教授了正式的经营课，而在我们的系统里这还是第一次。他认为手下的职员迎接顾客的方式不对，于是就写了名叫“窗口人的课”，并让他的职工听他讲课。他甚至还布置家庭作业；如果他们的工作有了改进，他就给他们发奖金。

我把弗雷德·特纳调到公司总部来时，就有过为新经营者和经理办学习班的想法。他对此也有热情，而且这些目标经常在会上讨论，但由于更紧迫的事情，它们往往又都被搁在了一边。当然，弗雷德是拒绝让这种想法被埋葬的。他和阿特·本德及一个叫尼克·卡罗斯的现场顾问合作，编了一本培训经营者的手册。当我们计划在发展迅速的芝加哥西北部的埃尔克格罗夫村建一个公司所属的餐馆时，我坚持它要有一个完全的地下室，而不是半地下室。那就是讲课用的第一个教室，而它最终又成了汉堡包大学。在埃尔克格罗夫餐馆的旁边有一个汽车旅馆，它为那些从城外来的经营者和经理在听课期间的住宿提供了方便。他们坐在旁边放着土豆包的带桌面的椅子上听尼克·卡罗斯、弗雷德·特纳和托尼·费尔克讲课。中午，学员们到楼上的餐馆里实践他们所学到的东西。我们的第一个培训班有 18 个学员（其中有 10 人至今还是麦当劳的专营者——作者著）。我们给他们颁发了汉堡学的学士学位和选修炸薯条的结业证书。

我的上帝，从没有经验到正在成长是伟大的。从全国的报纸上的报道中

可以看到，人们承认我们对商业的影响，赞扬我们的经营者对社区事务的参与。

我们的事是美国公众很想听的故事。他们对厄运、忧愁和冷战有自己的政治观。苏联大张旗鼓地宣布有了新的弹道导弹、发射了第一颗人造地球卫星，这在我国产生了一种防卫性的态度。人们在自己后院里修建避弹所，阅读在核打击时该怎么办的材料。1959 年秋，苏联总理尼基塔·赫鲁晓夫在联合国大会上用皮鞋敲着桌子强调说，他的国家制度将埋葬资本主义。事后不久，欧夫·库普西内特在他的《芝加哥太阳及时代报》专栏里写道：

有一天，不久将从大湖海军训练中心退役的 9 名水手，到拉萨尔大街的办公室里拜访了麦当劳的负责人雷·克罗克。他说，他们一起服役，一起退役，现在也想一起参加麦当劳的行列。克罗克答应了他们。这 9 个水手将成为麦当劳在俄勒冈波特兰专营店的合伙人。这就是雷·克罗克在实现的美国的资本主义梦。懂吗，赫鲁晓夫？

当麦当劳在全国发展的过程中，我举行过许多记者招待会，接受过许多采访，其中记忆最深的一次由阿尔·戈林和美联社的已故专栏作家黑尔·博伊尔作的采访。我只知道博伊尔的名气很大，是个获得普利策奖的战地记者，他的专栏文章似乎在我到过的每个城市的报纸上都能看到。我不知道他是纽约许多做事没有章法的记者之一，我也不了解阿尔·格林因博伊尔忘记了我们的约会，想“换个时间再采访”的事感到恼火的情况。阿尔对我说，有点麻烦，我们得到博伊尔的办公室去采访，耐不是在吃午饭的时候采访。

我同意了，但我对在这充满打字机和电传机的噼啪声的大房间里搞采访，事先没有思想准备。你几乎感觉不到自己在想什么。博伊尔就在里面。他看上去象个喜欢开玩笑的爱尔兰酒吧招待员，坐在一张堆满东西的桌子后面。他的一个同事把桌上东西称为“神圣的废纸，据说里面隐藏着第一个来自死海的羊皮纸卷和克拉特法官的最后一份文件（克拉特是 1930 年神秘失踪的一个法官——作者注）。博伊尔从一张椅子上把一堆纸搬开，让我坐下。我选择了坐在桌子边上。我的公共关系官员看上去有点沮丧，但我倒并不在乎这些。我到这里来是为了讲述麦当劳的故事，我的目的已经达到了。在采访时，我提高了嗓门，要压倒房间里的嘈杂声。一个又一个的记者和编辑放下了手中的工作，聚集到了博伊尔的桌子周围。我讲完后，整个屋子都静了下来。有一群人在听我讲话，其中还有些人想知道，他们怎样才能脱离报纸行业成为麦当劳的经营者。博伊尔也被打动了。他的专栏文章是这样开头的：

美国对比萨饼已经发了疯，但在不到 5 年的时间里雷·克罗克用美国喜爱的老食品——汉堡包建起了一个 2500 万美元的企业。“我把汉堡包放在了生产线上，”今年 56 岁的克罗克说。他是个一年销售 1 亿个 15 美分的汉堡包的连锁店总经理。

文章继续讲述了我发展这个公司的过程，然后在结尾处作了这样的评述：

克罗克说，他的特别成功的汉堡包营销店，年毛收入为 20 万美元，平均纯收入为 4 万美元。顾客的平均花费为 66 美分。“专营店没有一个失败的……

我们也不认为有哪个店会失败，”他直率他说。“无论在何种情况下，我们都不会让它失败。我们会把它收购下来的。”

在这些故事里没有一个提到，而我也没有告诉任何人的一个情况是，尽管我们的餐馆在发展，而且我们“反映发展情况的帐面上”也表现出我们有了利润，但我们却没有流动资金。我们虽然从房地产上得到收入，但我们又把大量资金投放在土地和房屋上。这正是我们当时所处的商业周期。在第一批的 160 个店中，我们只从 60 个餐馆不仅得到服务费，而且也得到其它的收入。其余的由经营者自己拥有的餐馆只给我们付 1.9% 的服务费。我们的总销售额继续增长，许多餐馆生意很好。明尼阿波利斯的一个店难以置信地使月销售额超过了 37262 美元。与此同时，我们在公司总部几乎只能赚到刚刚够发工资的钱。哈里·索恩本发布了一道命令：

1000 美元以上的帐单不能一次付清。购买任何超过 1000 美元的东西都要按月分期付款。

当迪克·博伊兰决定雇一个名叫格里·纽曼的年青会计时，我们的财务状况就是这样。迪克变成了哈里·索恩本的替身——哈里不乱花一分钱，有时甚至多挤出钱来，而且似乎也不告诉博伊兰他在于什么和为什么这样干。既使他要被卡车压一下，他也要保证达成的协议得到执行。我们需要一个在建筑会计方面有经验、能分析我们的投入成本的人。纽曼处理过砖及灰浆和管道行业的帐目，所以博伊兰把他带到了我们这条船上，格里本想把我们都当作他的一个客户来对待，但他很快就发现我们的工作量使他几乎没有时间为其它客户服务。当时，我们的办事处有 45 个人，而他们的开支超过了我们的收入。我们在银行透支，已无力支付工资的那个星期终于到来了。格里提出的解决办法是，把每周支付工资改为每两周付一次。他在广告牌上贴出通知说，星期五没有拿到支票的人可以从为数不多的现金中借到 15 美元。

思想快照：我坐在博伊兰的办公室里，周围有迪克和哈里以及那个新来的青年人格里·纽曼。我对他知之甚少，但有人告诉我他很聪明。我们正在召开有关财务问题的夜间会议。阿特·特里格刚从新加坡回来，带了些烤排骨和点心，于是我们的话题就偏离了帐目问题。对此，我很高兴，因为我内心想讨论的报来的巨大销售额问题。

“听着，”我说。“最近的某一天，我们的月销售额将达到 10 万美元！我们将成为一个亿万美元的公司！”纽曼被这个消息惊呆了，啃排骨的嘴咬了一半就停住了。他瞪着眼，用好奇的目光看着我。

几年后，我听说格里回家后对妻子博比说，那天晚上他见到了我，而我如果不是个蛮横的人也是个空想家，或者是这两者合一的人，在这里，他担心的是我们的公司下周还能否生存下去的问题，而我却在谈论未来的亿万美元。这件事过去一两年后，另一个服务到汽车的路边连锁餐馆以高于我们两倍的年薪请格里去任职，他拒绝了。此人满腹狐疑地问他为什么。他说：“因为你们那里没有一个雷·克罗克。”

但是，格里能留在我们这里并不只是因为信任我。这与他的胆识和个人的远见有关。格里的想法在某些方面与我的很相象。他的记忆力很好，能记住各方面的情况。然而，他还是个爱埋头钻研各种报表和文件的人，这一点

与我不同。正因为如此，他能回答人们提出的有关麦当劳的任何问题。他甚至能记住一些我忘记的事，不过我忘记的事是极少的。

玩世不恭的人说，世间的一切都有一个价格。我说，这是胡扯！世间有不少东西是用钱买下到的，也是靠辛勤劳动换不来的。其中之一是幸福。对你来说，它有一种含糊不清的定义！假如我从没见过乔妮·史密斯，我幸福吗？我不知道。当然，我因工作而感到充实。工作是我的生命。但是，遇见她后，我认识到自己失去了些什么。因此，我去追求她。我是该付出点什么。为了得到她，我本来是该丢下麦当劳的。但是，钱在这方面没有任何价值。我所能做的只是等待，希望她能来到我的身边。

似乎是在数月以后，乔妮终于打电话告诉我，她已作出了决定。更确切他说，她女儿和她母亲帮她作了决定。她们都强烈反对她离婚，而她也不能与她们决裂，因此，她的答案是，不离婚……拉塞尔大街上出现了一道巨大的裂缝，我们的办公大楼陷了进去，雷电在冒烟的废墟上空轰鸣、闪烁！毫无疑问，只有我感觉到了，但它使我更加痛苦。我独自坐在那里有好几个小时，任凭电话铃响，呆呆地看着天色变暗，街灯变亮。后来，我听到阿特·待里格从外面的办公室里叫我。他站在门口，用疑惑的眼光看着我。

“把你的箱子整理好，阿特，”我对他说。“我们要去加州！”

第十一章

1959 年，在哈里·索恩本和那 3 家保险公司谈判那笔 150 万美元的贷款时，我任命他为麦当劳公司的总裁兼总经理。我继续担任董事长，在实际工作中，我们是平等的。哈里的工作范围是财务和行政管理。我管销售方面的工作——经营、与供货商打交道等事务。在涉及选址及土地开发等问题时，我们的兴趣及管理范围是重叠的。只有我们俩人才有权为一个新店达成交易。

我认为，这种关系及相对平稳的分工在我搬到加州后应该继续保持下去。我不知道哈里的确切想法，但我认为他的看法是，我自己从指挥中心撤了下来，去做他内心认为是愚蠢的事。不管怎样，随着时间的推移，他越来越固执和任性，于是我们不仅在大事上发生冲突，而且也开始在小事发生冲突。使我们最终又能继续合作下去的唯一原因是琼·马蒂诺的外交，当哈里要撤消我的一条指示，使年青的经理人员处于左右为难的境地时，琼就分别给我们做工作。人们在闲谈中把她叫做“等量副总裁”。毫无疑问，这种状况不久就开始影响到整个公司的情绪，在芝加哥表现得尤其明显。它也逐渐造成了一种不成文的机构分类图，一些人被认为是克罗派，另一些人则被认为是索恩本派。哈里找来的一个名叫皮特·克罗的难对付的房地产商与其他几个人组成了索恩本派的核心。

我感到这种局面在芝加哥办事处里正在构筑一条冰河，可是我对此却又无能为力。我满脑子里装的都是加州发现的问题。最后，我觉得自己在加州搞的工程是值得的。对麦当劳来说，这个地区的地位在 1961 年至 1967 年之间从一个不起眼的小型餐馆群发展成了一个很大的市场，在规模和销售量方面与全国的其它地方相等。但是，我花去了 3 年的时间才把乱麻解开，使事业得以向正确的方向发展。首先，洛杉矶是服务到汽车的餐馆的摇篮，这种餐馆也已遍布整个地区，因此它们已养成了腐败的坏习惯，而且腐败的程度又是一个廉价旅馆的看门人所无法与之相比的。供货商已形成了一个卡特尔，想方设法地要把价格提到不着边际的程度。比如，同样的小面包我们在芝加哥用 20 美分就可以买到，而在加州就要用 40 美分。肉的情况也一样，有时甚至更糟，因为货源非常不稳。当牛肉变得紧缺时，快餐馆的经营者们就开始搞一种传统的仪式：把口袋都掏到外面来。使问题更加难以解决的是，加州的批发商竟理所当然地认为，有专营权的人应该去向他们伸手要佣金，才能换取独家合同。批发商很清楚，因为他从提价中可以收回这些钱，或许还能多收一点。

要说服这些人相信我们搞的是诚实经营，要保护我们的经营者，不会要回扣，这确实是件难办的事。我们告诉他们，如果以我们希望的价格向麦当劳餐馆供货使我们能出售 15 美分的汉堡包的话，我们的发展也会使他们的发展更容易，但他们不接受我们的劝说。在那里，麦当劳还被人认为是一个系统，这使我们难题中的其它方面变得更加突出——低销售量。

思想快照：现场顾问尼克·卡罗斯是我从芝加哥带来的经理人员之一。他站在一个非常干净的麦当劳餐馆前的角落里，而这个餐馆却连一点生意也没有。尼克把一只脚放在灭火塞上，望着坐在希奇古怪的汽车里的人和牵着有美丽丝带的狗的行人川流而过的情形——这是典型的洛杉矶人的生活习惯。

他对我说：“雷，我们不能把人们拉到餐馆来的原因是，这些金色的穹门与周围的景色融为一体了。人们甚至看不见它们。我们要想点别的办法来吸引他们的注意力。”

“好，尼克，”我说。“请让我知道，你什么时候能找到解决的办法。”

尼克的确提出了一个建议，但不是在第二天，也不是在第二年。正如弗雷德·特纳的最喜爱的一句话所说，我们顶住了鳄鱼的肛门，在这种情况下你是记不得你的目标是要把水塘里的水抽干的。首先，我们要解决供货的问题。尼克·卡罗斯在这方面给予的帮助是很大的。他是个悟性很高的人，是在他父亲在伊利诺伊州乔利埃特开的温比餐馆里长大的。他在到我们的公司工作之前曾为哈里在芝加哥经营一个卖汉堡包的摊点，加入我们的公司后，又为我们在圣路易斯地区做了大量的现场指导工作，在那里他与弗罗因德面包房打交道。碰巧，哈罗德·弗罗因德也退休到了加州。于是，尼克去看望他，并把他介绍给我。正如我在前面所提到的，我非常费力地劝说哈罗德重操旧业，建一个专为麦当劳经营者服务的面包房。最后他确实这样做了，于是我们的财政状况立刻出现了光明。

与此同时，我还在寻找一个肉类供应商。我选中一个我在办麦当劳前的多年旅行中认识的人。他叫比尔·穆尔，现在办了一个金州食品公司。在我搬到加州前一年，比尔已经从合伙人手中买下了公司的股份，而且已经连续13个月出现亏损。他的厂房和设备都过时了，因此需要资金来改造。他想说服我买下金州食品公司，我很快就拒绝了他的要求，并解释说，我不想让麦当劳参与供货业务。

“噢，那么，”他说，“我需要100万美元来做这些事。你已经借了不少钱。你觉得我该怎么做？”

“请注意，比尔，”我说，“你应考虑一下。我们现在有15个店，要不了多久就会有100个店。你会得到回报并和我们一起发展的。”

他同意了，而这就是当时发生的情况。事实上，比尔·穆尔是个很好的例子，它表明麦当劳是怎样让那些供货商支持和帮助我们发展的。

1956年，他和他的一個合伙人买下了麦当劳在圣地亚哥的专营权。我对那里的市场持半信半疑的态度，因为它是“盒中的杰克”连锁餐馆的发源地，有大约30个该系统的餐馆。伯格·谢夫曾下决心与它们竞争。比尔和他的合伙人起步较慢，但他们还是得到了发展。仅在两年多的时间里，他们就又开了4个店，而且在那个合伙人因心脏病而去世时，它们都已使用煤气做食品。我们以股票的方式把这5个店都买了下来。几年后，比尔卖掉了股票，凑足了钱在加州的“工业城”建了一个大型制造及仓储联合企业。他在那里的肉联厂现在每年为麦当劳餐馆加工3亿个汉堡包肉饼，此外，他还生产做软饮料的果汁和做奶昔的混合物。他还为麦当劳的餐馆提供批发服务。他完善了一次性停留服务的思想，使一辆大卡车来到我们的一个店时可以满足这个店的各种需要，就象为旧式杂货店送货的卡车一样，只要一个电话就会把各种物品送去。这样做对双方来说都是一种很大的节约。比尔在亚特兰大还有另一个工厂和仓库，在加州的圣何塞、北卡罗莱纳州和夏威夷有批发中心。

我可以讲一些同样的故事，说明大多数供货商在早年与我们一起起步并与我们同时发展的情况。我们的纸供货商卢·珀尔曼与我的关系有很长一段

历史。他和我过去经常给同一个客户打电话，我是推销多轴混合器，而他则是卖纸制品。我们参加同样的展销会，于是成了朋友。当我开始搞麦当劳餐馆时，我很自然地去找他印制有麦当劳商标的包装纸。

卢和我为一项能使我们双方得以成倍发展的协议而握手。他开始为麦当劳的经营者提供一整套的纸产品，后来他的珀尔曼纸张公司成了马丁—布劳尔公司的子公司。他退休前是马丁—布劳尔公司的董事长。

我们的油供应商哈里·斯马根也是一个例子。在一个偶然的机会有人向我介绍了他的产品。一个名叫迪克·基廷的人设法向我推销他的炸薯条。我不仅对这种薯条的印象根深——至今我们仍用基廷的炸薯条——而且对他炸薯条用的油也同样印象深刻。于是，我找到了哈里·斯马根和他在3年前开的州际食品公司。我给他打电话，要求他提供30磅的样品油。不久，麦当劳的各个餐馆就从州际食品公司订购了数千磅油。哈里当然感到很高兴。在办州际食品公司前，他从事咖啡批发业，而在这方面的经验告诉他，客户们经常给他一点提示，因为他们想额外得到点东西，比如一个标牌、一个钟、一个咖啡壶或类似的物品。有一天，他打电话对我说，他想见一见那个给了他很多生意的人。好啊，那就来吧，我说。

我可以说，哈里对我们在拉塞尔大街的小办公室感到吃惊。我把他介绍给琼·马蒂诺，并互致了问候。最后，他说，“雷，我从你们这里得到了不少生意，想表示一下我的谢意。我想给你们的餐馆送点东西——一个标牌或一个钟——你喜欢什么呢？”

“听着，哈里，你不了解我，所以我会原谅你说的话，”我说。“但是，让我们下不违例。我不想从你那里得到什么，只要好的产品。不要请我喝酒，不要请我吃饭，也不要给我买圣诞礼物。如果成本有所下降的话，请把好处留给麦当劳店的经营者们。”

哈里·斯马根因麦当劳而生意兴隆，而我再也没有听到过他要给回扣的暗示。

吉恩·韦托是为我们搞保险业务的人。琼·马蒂诺把他介绍给了我。我们当时有16个专营的餐馆，它们有40种或60种保险。我知道我们手上这些保险太乱，但却不知道该怎么办。吉恩把我们的公文带回家，花了一周的时间来分析它。他送回来一份报告，指出我们在哪些地方应增加保护，哪些地方多付了钱。我认为这是一份极好的报告，并指出他忘了收费。

他说：“我不会送帐单来的。我认为你们也付不起。但是，你们得到了很多的信息，我想我们将来会做些生意的。我随时恭候。”

事实上，吉恩对我们为专营店买的保险作了重新组合，后来又制订了一份计划，使我们的一些餐馆能得到共同的保险，不管它们地处何方，这样保险费就可以打折扣。他的基勒保险公司与麦当劳一起得到了发展。1974年，基勒公司成了弗兰克·B·霍尔公司的分部，吉恩就被任命为董事长。

没有几件事能象看到由阿瑟和伦尼·科尔乔斯基在芝加哥办的那种肉联厂，使我感到更加高兴的。它建成后可以为中西部地区的麦当劳经营者提供数百万磅冷冻肉饼。我还记得为自己在德斯普兰斯的店购买第一磅牛肉的情形。那是在这个人的父亲奥托·科尔乔斯基在附近开的一屠宰坊买的。

由于我们在加州解决了供货问题，又建了一些店，生意逐步增多了。但它仍低于它应有的水平。在1963年夏季，尼克·卡罗斯向我提交了一份他草拟的开展电视广告宣传的建议。这个项目的开支是18万美元，他想在我

们公司自己的餐馆里把汉堡包的价格提高 1 美分,即从 15 美分提到 16 美分,然后用这笔钱支付宣传费。

“尼克,这是个很好的主意,”我说。“但是,我们不要提高价格。我想要你去做的是,回芝加哥向索恩本介绍这个计划。设法让他带着钱过来。”

我知道他是能办成这件事的,因为他的一页纸的建议是无法被拒绝的。它精确他说明了通过广告宣传获得的收益是所付成本的许多倍,而不愿花宣传费从长远看会使我们损失得更多。尼克成功了,虽然哈里极不情愿地跟他来到了加州。我们做的广告宣传效果极好。它使加州的人来到了我们的停车场,就好象他们的眼罩被拿掉了一样,突然间看到了金色穹门。这是我在电视效果方面上的最重要的一课。

由于我们在加州渡过了难关,公司作为一个整体开始从早期的计划和投资中获益。到 1963 年,我们已渡过了因租用和购置地产而造成的财政困难,而且这些地产也开始为我们带来不小的收益。

也就是在这个时候,我们要建立和经营自己餐馆的计划进入第三个年头,并开始高速发展。这也为我们的利润增加作出了重要的贡献。

到 1963 年时,汉堡包大学已完全成了公司的一部分,把经过培训后合格的经营者和经理送到餐馆,在那里,他们传播着“质量、服务、清洁和价值”的准则。班级里的学员平均为 25 至 30 人,我们每年举办 8 至 10 次为期 2 周的学习班。汉堡包大学也帮助测试由我们在伊利诺伊州艾迪生的研究及发展实验室开发的各種新设备,并让学员们完成对这些设备的使用方法的培训。

路易斯·马蒂诺是琼的丈夫,也是个工程师。他在 1961 年创建了这个研究及发展实验室。他在伊利诺伊的格伦埃林经营过麦当劳餐馆,有丰富的店内工作经验。他认为有必要使用比较先进的机械设备和电子辅助设备,以提高食品生产线的速度,并使我们的产品更加统一化。他的第一个项目是开发一种计算机,以掌握好泡薯条的时间。我们在泡薯条方面有一个诀窍,它要求在薯条的颜色变到一定程度而且水泡变成一定形状时,就要把薯条取出来。令人感到惊奇的是,我们都能用这种统一的办法做薯条,因为每个在漂洗罐旁工作的人对适当的颜色等概念都有自己的解释。路易斯的计算机解决了所有的猜测性工作,人们可以根据不同的土豆调整油炸的时间,使薯条的含水量正合适。他还设计了一种分配器,使我们能准确地把一定量的西红柿酱和芥菜挤在标准的汉堡包肉饼上。我们坚持做肉饼的牛肉中的脂肪含量不得高于 19%,但这一标准在执行中难度较大。我们不得不拿大量的样品到一些实验室去做检测。随着脂肪分析仪的开发,这种状况得到了改变。这种分析仪很简单,但很准确,经营者可以用它在店里自己对肉作检测。如果它的脂肪含量超过 19%,他就拒绝接受运来的全部牛肉。对一个供货商来说,这种事发生几次后,他就会得到一个信息,并改进质量管理。

所有这些进步都得到了回报。

我本来是该感到高兴的。

在加州,我们有一个非常好的、工作努力的班子——鲍勃·惠特尼负责房地产业务;吉恩·博尔顿处理法律事务;鲍勃·帕帕管建筑;尼克·卡罗斯搞经营。整个办事处因我的爱热闹的秘书玛丽·托里吉安经常开玩笑而充满生气。这和芝加哥的严肃气氛形成了很大的反差。比如,有一天早晨,我

去上班却发现桑德斯上校坐在我的办公室门外打字。原来是玛丽戴了过鬼节时用的肯德基炸鸡的面具坐在那里。我什么也没有说。从她身边走过时，我用卷着的报纸敲了敲她的头。

我本来是该高兴的，但是不可否认的事实是，我很痛苦。我把乔妮从思想中赶走了，但我却无法把她从心中赶走。她和她的丈夫早就搬到了南达科他州的拉皮德城，在那里开了几家属于自己的麦当劳餐馆。从每天收到来自各个店的财务报告中，我知道他们干得非常好。

我不知道她是否象我经常想念她那样地想念我。在阿特·特里格回芝加哥后，我确实感到孤独。他在那里有个女朋友，此人是在公司房地产部工作的一个老处女，因此我不能责备他不想呆在加州。

我从公寓房搬到了伍德兰希尔斯的一个住宅房里。我忙着购置家具，安装各种使用起来很方便的东西，以便生活得舒适些。我对自己说，我从不是个住公寓的人。但在内心深处，我认为我又是这样做的，而且还下意识地希望，乔妮会改变自己的想法，我们会一起住公寓的。

我喜欢这座房子的原因之一是，它座落在一个小山上，向下可以看到主要大道上的麦当劳餐馆。我可以拿一个望远镜从起居室的窗户看到店里的情况。当我把这些都告诉这个店的经理时，他要发疯了。但是，他保证他的那班人都是努力工作的！

我感到自己需要结婚，才能得到圆满的感觉。这就是我钟情简的原因。

她叫简·多宾斯·格林，是约翰·韦恩的秘书。我们俩人的一个朋友介绍我们相识。我被简的甜美体态迷住了。她很可爱，象是多丽丝·戴的缩影，在举止上完全不同于乔妮。乔妮是个强人，知道自己在想什么。简是服从型的人：假如天空是晴朗的，我要是说天好象要下雨了，简就会同意我的说法。

我们见面后的第二个晚上在一起吃了晚饭，然后第三天、第四天晚上都在一起吃晚饭。事实上，我们连着5天都在一起吃晚饭。我被迷住了。不到两个星期，我们就结婚了。

当然，乔妮最后也知道了这件事。有一天，我接到她打来的电话，双方进行了公事公办式的简短谈话。最后，她问我：“雷，你幸福吗？”

我感到发抖和诧异。过了好一阵我才能说出话来。接着，我突然说了一声：“幸福！”就把话筒猛地放下了。

第十二章

简和我卖掉了在伍德兰希尔斯的住房，搬到了贝弗利希尔斯（俗称“贝弗利山庄”——译著）的一所大房子。我在那里住的时间并不很多，因为当一个人对 1963 年的麦当劳经营状况还感到陌生而又忙于发展它时，是没有什么时间来考虑个人兴趣的。1963 年，我们超过了公司发展史上的最高纪录，在全国各地建了 110 个店。第二年我们的情况更好，年销售额达 1.296 亿美元，净收入为 210 万美元。我定期在洛杉矶和公司总部之间来回奔波，每次在洛杉矶住两周，然后下周又到了芝加哥。

我不得不在公司总部发挥更加积极的作用，因为经营工作发展很快，也因为哈里已经脱离了办公室的日常事务，全力研究使公司上市的办法。

哈里和迪克·博伊兰与一些大公司谈过合并的可能性。这些公司中有联合食品公司、假日旅馆公司及联合水果公司。当时，合并是一种时尚，但自己上市不如比与一个已经上市的公司合并更有利。谈判内容从来也没有扯得很远，因为哈里和我同意合并的唯一条件是，麦当劳要作为一个公司继续存在下来。

要使公司上市的原因，除了为公司筹措资金外，也想为我们自己搞点资金。我们起动了这个巨大的造钱机器，而它也以极快的速度在运转。但是，我们一直没有从中得到什么，我们把利润用于再投资，以便不让公司的发展速度减慢。

于是，哈里整天与银行家、经纪人和律师密谈。我则忙于设法使公司的管理结构分散。我们有 637 个店，要在芝加哥监督它们，这是难以做到的事。我一贯认为，权威应尽可能的放在最低层。我想让最接近餐馆的人自己作出决定，而不是从公司总部寻求指示。

在这个问题上，哈里与我的看法并不相同。他希望公司有较牢固的控制权，要有较高的权威。我认为权威是和工作连在一起的。人们有可能会作出一些错误的决定，但那是你鼓励公司里有能力的人成长的唯一办法。坐在他们身上是会使他们窒息的。他们中最优秀的人就会到别处去。从我在莉莉·图利普纸杯子公司与约翰·克拉克相处的经验中，我对这一点看得很清楚。我认为，在公司的管理问题上，“少管就可以管得多”。从麦当劳的规模看，现在它是我所知道的一个最没有各种（管理）层次的大公司。我认为，你在任何地方也找不到这样一个比较愉快的、稳定的、工作努力的管理集体。

我解决管理问题的办法就是把全国分成若干个地区。一共有 5 个区，但我们决定首先成立有 14 个州的西海岸区。这是因为它是一个发展比较快的地区，也是在芝加哥管理最困难的一个区。我选择了斯蒂夫·巴恩斯当我们的第一个地区经理。

斯蒂夫原先在卢·珀尔曼公司负责向我们推销纸制品，1961 年来麦当劳公司工作。他在 1962 年因做了开拓性的工作而引起了我的注意，当时，他在和一个名叫肯·斯特朗的人合作开发冷冻薯条。斯特朗现在负责我们在加州的食品研究室。

使用冷冻薯条的想法对我有很大的吸引力。由于我们可以把当年生产的土豆全买下来并进行加工，而不必担心腐烂的问题，这样就可以保证使我们不断得到最好的土豆——爱达荷州的拉西特·伯班克土豆。运输的费用会减少很多，而且用方盒子装的冷冻土豆在搬运和储存方面也比 100 磅一包的土

豆容易得多。它也可以消除餐馆里两件最忙乱、最费时的的工作——削土豆皮和泡土豆。

在公司里有几个顽固的人认为，只有新鲜的土豆才能做出好的炸薯条。在他们看来，在削皮、洗掉淀粉和初炸土豆的过程中有某种神秘的、甚至是神圣的东西。也许，我该对这种态度负责，因为我过去对此强调得比较多，而且我还坚持汉堡包大学把它们列入课程。

但是，一个经营者如果坚持自己削土豆皮，而不愿用冷冻土豆，就如同坚持要自己宰牛、自己做肉馅的道理一样。当然，削土豆皮并不是非常忙乱，但它给我们带来不少问题。由于要削土豆皮，至少已有一个店垮了，还有些店面临严重困难。这些店都在比较偏远的地区，那里的污水池由于当地的土质问题而显得不理想。我们的土豆是用金刚砂轮来削皮的，而削下来的土豆皮又被水冲进了污水池。噢！什么气味！世界上没有哪个牲口棚的味道会比发酵的土豆皮还臭。顾客们都会躲开要变成一块沼泽地的餐馆。

当然，炸薯条的质量是麦当劳成功的重要原因之一。我肯定不希望有不符合标准的冷冻土豆来损害我们的生意。因此，在使冷冻土豆成为麦当劳的一部分以前，我们要对冷冻产品作全面检测，以保证它符合每一个质量标准。

这时，还有一个产品需要检测，而这种产品将会对我们的生意产生巨大影响。这就是麦香鱼三明治。它是辛辛拉提的路易斯·格罗恩在绝望中想出来的。在经过与哈里和我的一番讨价还价后，他把这个城市变成了独家经营的领地。当时，除了捕蝴蝶的网以外，我们使用一切办法来找到专营者。路易斯的主要竞争者是“大男孩”连锁餐馆。它们在市场上占统治地位。然而，他设法在除星期五以外的每一天都能与那些连锁餐馆一比高低。辛辛拉提的很多人信天主教，而“大男孩”餐馆有一种用鱼做的三明治。如果你在教堂规定不许吃肉的那天把这两者放在一起分析，你就不得不从麦当劳的生意中减去一大块。

当路易斯把使用鱼的想法告诉我时，我的第一个反映是：“喂，不行！我并不在乎教皇自己是否亲自到辛辛拉提。他可以象其他人一样吃汉堡包。我们打算用你的那个倒霉的鱼来把餐馆的名声搞臭。”

但是，路易斯又去做弗雷德·特纳和尼克·卡罗斯的工作。他使他们相信，他要么去卖鱼，要么就卖掉餐馆。于是，他们作了许多研究，然后搞了一次演示，从而使我接受了这种想法。

当时在公司任食品技术员的阿尔·伯纳丁与路易斯一起研究了是采用大比目鱼还是鳕鱼的问题。最后，他们决定采用鳕鱼。我对此并没有什么意见。它使我想起了儿童时代对鱼肝油的一些看法。于是，我们通过调查发现，买卖这种北大西洋的白色的鱼是完全合法的，而我对这种鱼也比较喜欢。用鱼做三明治是有很多种方法的：烧多长时间、用什么样的面包、应该有多厚、用什么样的调味酱等。有一天，我在搞试验的厨房里，阿尔对我说，路易斯·格罗恩店里的一个雇员曾吃过一个带有奶酪的夹鱼三明治“当然！”我高兴他说。“这正是这种三明治所需要的——一片奶酪。不，用半片奶酪。”于是，我们试做了一个，它非常好吃。这就是奶酪进入麦当劳的麦香鱼的过程。

我们开始只在星期五时在有限的地区出售这种三明治，但是我们很快就收到来自许多店的要求，因此在1965年，我们就让所有的店都出售这种三明治，而且给它做的广告是：“吸引人的鱼。”我对弗雷德·特纳和迪克·博伊兰（俩人恰好都信天主教）说：“你们俩就瞧着吧。既然我们为了处理鱼

投资买了这些设备，教皇是会改变那些规定的。”可是几年后，他并没有改变规定。这只是使鱼的销售量的数字让人看起来更加高兴。

我开发了各种口味的产品，而且由于在鱼上使用了奶酪，所以我常常可以预见到人们喜欢的那种混合食品。但我有一次也失去了一个领域。那就是呼拉伯格的情况。我曾打赌说这种食品的销路一定会比麦香鱼好。呼拉伯格是用两块奶酪、一块烤过的菠萝和一个烤过的小面包做成的。味道好极了！至今，我在家有时还在午饭时吃这种食品。但我们在店里试销时，它却是个巨大的失败。一位顾客说：“我喜欢‘呼拉’，但‘伯格’（即牛肉）在什么地方呢？”噢，一个人是不能什么都获得成功的。

1964年，麦当劳的发展情况非常好，但对我来说，阿特·特里格因癌症而死使我很难过。他是个非常好的朋友，总是在我有难题的时候说个笑话或给我以帮助。有个星期天，我去办公室，手不巧被车门压了一下，把一个手指头压断了。阿特正是我打电话叫来送我去医院的人。

思想快照：阿特·特里格和我独自坐在绿滚石俱乐部餐厅里我喜欢的那张桌子旁。我刚请他来为我工作，而他的脸上露出了特有的、恐慌的表情。”你对我的有些情况并不了解，克罗克先生，”他说。他接着解释说，他曾是个罪犯。好象是在禁酒的年代里，他为过去的塔奇帮开过拉啤酒的车，被逮捕过两次。第二次被抓后，他在斯泰茨维尔的监狱里服刑。我拍着膝盖高声说：“啊呀。那有什么关系！你已经为自己的过错作了补偿，应该把这件事忘了。”他露出了高兴的笑容说：“好吧。那我什么时候开始工作呢？”

我欣赏阿特的诚实。我喜欢坦诚，能说真话的人。我一贯爱把自己的想法说出来，这也多次使我遇到麻烦。但我从不怀着犯罪的心理晚上带着难题睡觉。这也是我永远成不了政治家的原因。人们经常对我说，我应该去竞选总统。他们认为我可以用使麦当劳的出色表现和敏锐的商业意识来管理国家。我知道这是行不通的。我并不认为政治家必须不诚实，但为了政治上的权宜之计，他又必须对自己坚信的东西作出妥协。我做不到这一点。

阿特的去世使我在另一方面也遇到了麻烦。我禁不住想了我们作为单身汉时在一起吃晚饭的情形，那时我曾象害相思病的中学生一样把乔妮的事告诉了他。我对简感到满意。她是个很好的女子，但乔妮才是我所知、所爱的人。

幸运的是，没有什么时间去沉湎于死人及其它可能发生的事情上。销售量直线上升，已突破了过去的最高纪录。我们正进入第10个年头，而似乎我们又只是刚刚开始。

一个关键的问题是，我们的公司将要上市。这是公司经历过的动荡最激烈的10天。哈里和迪克商定由佩因—韦伯—杰克逊及柯蒂斯公司做保险商。为了这笔交易，几个月来一直有争吵。比如，保险商坚持，我们的帐目必须由“八大”会计公司之一来管理。我们与阿尔·多蒂在芝加哥的公司已经打了10年交道。哈里和我都希望继续由他来管帐，但保险商坚决不同意。最后，哈里让步了，并选择阿瑟·扬公司。阿尔·多蒂继续为我个人管帐至今，同时也为琼·马蒂诺和哈里·索恩本管帐。负责我们公司上市的律师是查普曼及卡特勒律师事务所的戴伊·沃茨和皮特·科拉达奇。他们与哈里在工作上的关系很密切，这种关系使我后来与他们打交道时感到不舒服。

我们最大的难题是，会计们认为，我们的“发展性帐户”不合格。因此，我们的帐目必须重做，以便反映出在没有这个帐户的情况下的实际收入情况。我们只有不到两个星期的时间把历年来的买卖重新过一遍，使财务报告完全符合现实。格里·纽曼及他的助手们连续昼夜工作了 10 天。就在最后期限到来前 4 小时，这份报告才得以完成并立即被公司的飞机送往华盛顿。所有工作都在最后期限前完成了。

我们与保险商的最后争论是，出售的初始价到底应该是多少。当时，我们把一股拆细成 1000 股，而保险商认为，我们应该得到 17 倍的收入。我不赞成这个看法。我知道，我们的价值要高于这个估计，如果出价太低，我的损失比任何人的都要大。哈里同意我的看法。他力争实现 20 倍的收入，为此他在纽约和芝加哥之间来回奔波，设法使他们接受我们的看法。这是个僵局。虽然我们面对最后期限的到来，但我还是走进哈里的办公室，对每一个卷入这件事的人说，别想让我们接受 20 倍以下的出价。那是一个非常沉重的时刻。但我说话是算数的；即使我们为走到这一步而作出的一切努力化为乌有，我也决不贱卖麦当劳。没门！

因此，我们上市的价格是每股 22.50 美元，而在出售股票的第一天结束时，每股涨到了 30 美元。订购数超出了发行数——这是一个巨大的成功。在第一个月结束时，价格涨到了每股 50 美元。哈里、琼和我都变得富有了，而且达到了连做梦都没有想到的富有程度。

哈里和我一样对这个结果感到高兴，但他对把我们的股票放在柜台的单于上感到不满意。他希望看到麦当劳的股票能和那些蓝筹股票一起被列在大牌子上。纽约股票交易所许多比较严格的规定。你必须有一些地理区域内拥有许多股民，而且你必须有一定数量的 100 股以上的股民。我对这些并不在乎。我和哈里一致认为，纽约的交易所股票是分类上市的，麦当劳在那里应有一席之地。但使我感到惊奇的是，与我们打交道的那些人都是些有贵族派头的人，他们也说不清楚是否想同一个只卖 15 美分汉堡包的公司打交道，不管怎样，我们还是被接受了。为了表示庆祝，哈里和他的新妻子阿洛伊斯，琼·马蒂诺和阿尔·格林全在纽约交易所的大厅里吃汉堡包。啊，这个场面被报纸作了充分报道。这不仅是因为吃汉堡包，而且也是因为阿洛伊斯和琼是最早获准在交易所大厅里出现的妇女。

那是 1966 年 7 月的事。就在这一年，我们的销售额再次增加；达 2 亿美元，在我们各个餐馆大穹门上的数字改为“销售量超过 20 亿个”。库琅和格林发出一批新闻稿，向广大公众说明了这件事的意义，“如果一个接一个地摆在一起，”他们说，“20 亿个汉堡包可以绕地球 5.4 圈！”这是件十分有趣的事。甚至连索恩本也受到厂宣传麦当劳精神的感染。他搞的一个花招使我为他感到骄傲。他想要在梅西公司在纽约举行的大型感恩节游行活动中出现代表麦当劳的队伍，为此，他同意使用麦当劳全美高中乐队的名称，而这支乐队则由每个州和哥伦比亚特区各出两名最好的音乐家组成。然后，他又租了世界上最大的一面鼓，用平板车把它运得克萨斯州的一所大学运到纽约。当这面鼓还在路上的时候，游行的组织者已把这件事公开了，而这时哈里和格林却正在请人制作一张新的鼓面，上面印着“麦当劳全美乐队”的字样。这是个巨大的成功。我们推出的丑角罗纳德·麦克唐纳在游行中首次通过电视在全国亮相，这也是一大成功。哈里在这次成功后又搞了另一个计划——

资助第一次超级滚木球大赛的电视转播。

都是些令人头痛的事。但是。在所有这些大肆宣传的背后还是有些真实的东西。我们在 1966 年 4 月首次把股票拆细，在下一个月我就召开了上市公司的第一个股东年度大会，创建了一个新型的美国机构。我还强调指出，正是由于我们坚持了商业的道德原则，我们才变得这么强大。

事业的逐步发展带来了另一个我们没有预见到的影响。我们的发展超出了我们的红白相间的瓦屋建筑的承受力。在我们的顾客中也出现了一种不在汽车里吃饭的动向。于是，我们决定试用大一点的房屋，里面有坐的地方。吉米·欣德勒在他搞的一次演示会上宣布：“很明显，我们现有的设备将不适合未来的那种销售量了。”

1966 年 7 月，我们的第一个在屋里有坐位的餐馆在亚拉巴马州的亨茨维尔开张了。与我们现有坐位相比，那时的坐位是比较原始的——一个带几个凳子的柜台和两三张小桌子——但是，它毕竟前进了一大步。

在鲍勃·惠特尼离开公司后，我让路易吉·萨万尼奇在芝加哥负责房地产业务。这个选择在芝加哥有许多人不同意，也有不少人感到吃惊。但他们不象我那样了解路易吉。

1961 年，我把公司的曼哈顿海滩部搬到加州后，他接管了我建立的第一个麦当劳经营公司的餐馆，而他就象一个老手那样经营这个餐馆。路易吉总是跟在我后面改进餐馆的建筑式样。

“克罗克先生，加州在全国各地的社区规划方面起着带头的作用，”他说。“我们怎么才能进入到这些城镇里，并提议在里面建非常显眼的那种斜屋顶的餐馆呢？”

当他开始谈美学和米开朗基罗一类的事时，我总是发疯似的把他赶出办公室，以此作为谈话的结束。然而，从深处看，我知道他是对的。我们要对餐馆的外形作重大改变的时候正在到来。但我却在等待时机，等到它的必要性为大家所公认时为止，因为我知道这件事意味着在哈里·索恩本和我之间将有一场大战。我嗅出这场大战正在到来，我想在它发生前在各个方面做好准备。

第十三章

如果你打算成为一个大公司的领导人，你就必须要背负一个十字架：在攀升的路上，你将失去许多朋友。

高处不胜寒。

在哈里·索恩本与我发生最后的对抗并辞职以前，我对这点的感觉从来没有这么强烈。

回想起这个局面的方方面面，就象在想象着一套工艺品盒子，一个套一个。当你取出最后一个盒子时。你面对的是一个空空如也的盒子，得到的是种失落感。

哈里的身体不好。他的背经常痛，还有严重的糖尿病。有一次，他在加拿大西部的一个比较遥远的小城里卧床整整一个星期。他无法乘飞机回来，只能坐火车。那个小城里没有出租车，也没有租车的地方，他只好用现金买了一辆凯迪拉克牌汽车，由他的妻子开车把他送到车站。他们可能仍然会谈起在那个小镇里发生的事。哈里由于生病，在 1966 年底就很少到办公室来了。他有时在他妻子的家乡亚拉巴马州的莫比尔市一住就是几个星期。

这就是第一个盒子。

另一个盒子是办事处的领导层人员被分成克罗克派和索恩本派。这种状况因哈里和我在任命公司执行副总裁的问题时而变得更加严重。我已下令由弗雷德·特纳担任执行副总裁。哈里提出的条件是让皮特·克罗也当执行副总裁，这是一种令人麻木的局面，但我必须泰然处之。迪克·博伊兰是负责预算和会计部门的执行副总裁；皮特·克罗是负责发展新餐馆，其中包括房地产、建筑和发放许可证部门的领导人；弗雷德·特纳负责零售部门的工作，其中包括经营、广告、市场发展和设备采购工作。后来，弗雷德又从皮特那里接管了发放许可证的工作。职员们把这种三巨头的格局称为“三驾马车”，而我从来也没有发现有人对这种状况感到高兴。这三个执行总裁被认为具有同等权力。然而，问题在于哈里自己掌握着财权，而除博伊兰外，这种状况实际使其他人有职无权。

在这个盒子里还有一些与哈里有关的其它事情：他指挥公司在向完全不同于我所希望的方向发展。从压缩人员到在拆除新餐馆门前的大穹门等各个方面都存在这个问题。我批准把那些穹门拆掉，但哈里一看到这个计划就说：“再把那些穹门竖起来！”

当然，我与哈里之间最重要的矛盾是他在房地产开发方面变得越来越保守。他听信了银行家和其它人的话。这些人说，国家在 1967 年将出现经济衰退，麦当劳应该保存现金，停止建新餐馆。

最后，哈里下令暂停各个新餐馆工程的建设。我是反对这样做的，但是当路易吉来到我的办公室摇着头表示报怨时，我却无法给他任何指示。

“克罗克先生，我该怎么办？”他说。“我在 33 处搞了建设。它们的地点都很好。我们不能丢了它们。我该怎么做呢？”

“路易吉，给他们讲得含糊点。拖住他们。”我说。“我要到芝加哥去一趟，看能做些什么。”

第二天上午，我就到了我们在拉塞尔大道的办公室等待哈里。他来了，我们就发生了激烈的辩论。我批评那件事，结果他就辞职。情况一片混乱，我满心烦恼地回到加利福尼亚。

我感到需要法律顾问，但我又不想去找查普曼及卡特勒公司。他们是一家很好的律师事务所，我相信他们的看法会是开诚布公的。但我也认为，他们受哈里的影响太大；因此我决定将来不再让他们代表麦当劳。于是，我打电话给芝加哥索南夏因·卡林·纳思及罗森塔尔公司的唐·卢宾，让他出来和我谈一谈。唐曾为我处理过个人的法律事务，他的公司在麦当劳创办初期也代理过我们的一些事务。

卢宾建议我与哈里修好。他知道哈里与金融界的关系密切，因此他认为，这个关键人物的突然辞职几乎肯定会损害麦当劳的利益。于是，我让他去和哈里谈，设法动员他留下来，尽管我并不认为这样做会有效果。我还对卢宾说，我希望他的公司开始代理麦当劳的法律事务，而且希望他参加我们的董事会。

哈里同意留下来，但这对我们俩人来说都是一种不愉快的局面。他在亚拉巴马州住的时间仍然比在芝加哥长。我认为他只是凭想象在管理公司。但他的身体状况越来越坏也是事实。最后，我们同意他可以辞职。根据他的雇用协议，他每年可以得到 10 万美元。哈里手中掌握着麦当劳的相当一部分股票，但他很肯定地认为他离开公司后把手中的股票全卖掉，公司状况就会急转直下。有人告诉我想要用这笔钱去参与莫比尔的银行业务。但这是一件荒唐的事，因为虽然他把股票卖了一次可以得到几百万美元，但后来这些股票一再拆细，每一股的价值是原来的 10 倍。假如他保持住那些股票，它的价值会超过 1 亿美元。因此，他对我们缺乏信心使他付出了很大的代价。

现在，我真的减少了自己的工作。我有了总裁和董事长的头衔，于是撤消了引起误导的暂停建新餐馆的禁令，在审查我们的房地产情况时，我发现了已经买下来的供将来发展的各种地点。当我得知我们在等待这些地方的经济状况改善时，勃然大怒。

“真是无知，情况下好时正是人们要搞建筑的时候！”我大声地喊着。“为什么要等到情况好转，一切都花费更多呢？如果一个地点因为好而买下，那么我们就希望立即在那里建餐馆，并在出现竞争前就建好。在一个城里投入一些钱，开展一些活动，人们会记住他们的。”

我还要解决办事处里的士气问题。许多纠纷随着哈里的离开而得到解决。事实上，我听到一个高层管理人员说：“好哇，我们现在又回到汉堡包业务上来了！”但由于过去的紧张状态，我们已失去一些优秀的人材，我下想再失去更多的人材。

我最担心的人是弗雷德·特纳。他对自己在“三驾马车”中的作用感到极不愉快，并发出一些信息表示了这种心情。我知道他不断接到许多从其它专营公司打来的电话；他得到过一些公司的许愿，答应给他最高的职位。因此，在正式宣布哈里辞职的事以前，我把弗雷德请到白厅吃晚饭。

“弗雷德，我知道你近来不愉快，”我对他说。“我知道你在工作中感到失意。但我想告诉你一些完全可靠的情况。哈里已经辞职。我将接替他的位置，准备做些修补和调整的工作。这需要一年的时间。一年后，我将让你出任麦当劳的总裁。”

你本来是会为弗雷德脸上露出的笑容于怀的。

接着，他的脸色阴沉，眼中充满怒气。他用拳头猛击桌子，上面的银器乱跳，周围的客人惊恐地看着他。“妈的，如果你知道办事处里严酷的情况，你为何不想办法来解决它？”他气愤地说。

在我的一生中，我从不以发火对发火。我感到就象一个无法让自己的儿子听活的父亲一样，我也无法向弗雷德说明我与哈里走钢丝的情况。于是，我对他说，你冷静一点，有一天你会自己想通这件事的。现在，我也不敢肯定这是不是真的，因为弗雷德对办事处里的政治已经失去了耐心，而哈里的管理办法在他眼里如同在我眼里一样象外国的东西。不管怎样，他不能长时间发怒。他也高兴了。他说，他对解决办事处的问题和对给他的当总裁的许诺同样感到高兴。我松了一口气，因为当天晚上的其它谈话内容表明，我失去弗雷德的可能性比我原来猜想的要大得多。

哈里辞职后有几个执行总裁离开了公司，其中主宴有皮特·克罗。此人回到了他的家乡亚拉巴马州加入了一个叫凯特·哈蒂的渔业连锁店。但我们最担心的事并没有发生，这就是哈里的辞职会在金融界产生对麦当劳公司的信任危机。迪克·博伊兰立即接替了哈里，继续为公司同银行家和金融分析家打交道。当然，迪克过去就一直与这些人打过交道。哈里过去是提出设想，然后让迪克去做具体工作。因此，我们在这方面没有遇到什么问题。办公室里的政客们和那些爱传小话的人把迪克归在索恩本派，并认为不是在哈里离开公司后，就是在他当不上总裁时也会辞职。我知道事情不会象他们想象的那样，而且我认为他意识到我决不会任命一个在经营方面没有雄厚基础的人当麦当劳的总裁。于是，我把首席财政官这个球扔给了他，而他则打了一个精彩的球。

迪克知道，我把绝大多数金融术语看成是懵人的东西。这使他感到不安，并想给我一些教育。当然，他也想让那些分析家听我对麦当劳推销情况的介绍。阿洛伊斯·索恩本曾经说我是她所知道的唯一能使汉堡包有吸引力的人。我把这个评价看成是一个很高的荣誉，因为她是一个在吃东西方面很挑剔的女人。不管怎样，博伊兰带我去和那些分析家见面，我也很乐意这样做。我开始有点欣赏他们的看法了，尽管我仍然认为他们的许多言谈举止是糟人的。我也发现他们确实乐意直截了当地讨论我们公司的难题和细节。

哈里离开公司后，我的最大任务是收回在公司早期无知的情况下给出去的一块领地。当时，这块领地给了约翰·吉布森和奥斯卡·戈德斯坦。这是两个很有经营头脑的人。他们象卢·格罗恩在辛辛拉提一样有独家经营许可证，但范围更广。他们的合伙公司吉一吉销售公司在哥伦比亚特区及其附近的马里兰州和弗吉尼亚州的一些具有独家经营权。在他们的区域内，我们不能建餐馆。啊，这个损失太大。

哈里曾与吉布森和戈德斯但搞过一些妥协，想把这个地区收回来，但是他不肯付出代价。这使我感到恼怒，因为我知道我们可以用那里 43 家以上的吉一吉连锁店来发展自己，而且房地产不会降价——决不会。

哈里离开公司 5 个月后，我才有机会把他们两个一起找到。那是在佛罗里达州迈阿密的多勒尔饭店举行公司的全国经营者大会的时候。他们激烈地讨价还价。戈德斯但是华盛顿一个熟食店的老板，吉布森则是杜鲁门政府劳工部助理部长，因此他们知道肠子该怎么切，谁在谈判中占有有利地位：当然是他们。但我设法以比哈里·索恩本愿意出的价高出几百万美元的价来达成协议。

吉布森和戈德斯但最后得到了 1650 万美元的现金。这是一笔相当可观的钱，但我并不感到可惜。我并不因为别人在这笔交易中得到了什么而感到烦恼；我关心的是这件事对麦当劳有没有好处。一般说来，没有理由会出现

双方都不是赢家，都感到不愉快的情况。

对麦当劳来说，我们得到的回报要远超过 1650 万美元。我们在那个地区的餐馆从 43 个增加到 90 个。在这个过程中，我们也获得了不少管理才能。

在哈里·索恩本离开公司后，我自己掌管公司也有个人的原因。我们建议经营者从 1967 年 1 月上调零售价，而我们不知道这次涨价会对我们产生什么不好的影响。我至今仍记得报纸的大标题说：“一个时代的结束：麦当劳 15 美分的汉堡包现在卖 18 美分。”啊！在公司内部对这次涨价也有许多不同看法。除了建议把奶酪汉堡包从 19 美分涨到 20 美分，把炸土豆条、奶昔和麦香鱼的价格涨一点外，提高汉堡包的售价毕竟是第一次。在经营了 12 年之后，15 美分的汉堡包受到人们的青睐，它已成为公司的一块基石。是啊，我们正处于林登·约翰逊对待越南战争的笨拙的“大炮与黄油”的经济中，甚至连我们越来越有经验的采购部门也无法应付通货膨胀了。公司的一些人建议应该涨到 20 美分而不是 18 美分。但是，我却难下决心。他们认为，顾客不会计较几个硬币，而且（只涨到 18 美分）也会给餐馆的男女售货员在找零钱时带来麻烦。然而，如果你严格地从顾客的观点看问题——我正是这样做的，因为这些人才是我们真正的老板——你就会看到每个硬币的重要性。啊，上帝，18 美分就是涨价 20%！不管怎么说，我就这么定了。我们把汉堡包的价格定为 18 美分后，就急切地等待着销售量和顾客人数的统计结果，以便与格里·纽曼的预测相比较。格里曾画了一条经济弧线，说明我们的产品每涨价一美分需求量就会下降。过去的经验使我们预料那些经常来的顾客还会来买涨了价的汉堡包，从而使销售有所上升。然后又会因顾客转向我们的竞争者，而出现销售量大幅度下跌的情况。接着，又会因我们的竞争者涨价，顾客又回到我们这里而使销售量稳步上升。销售量就是按这种方式来循环的。销售额在 1 月份增加 22%，然后在许多年里 2 月份都是最糟的。我们的顾客减少了约 9%。他们会回来吗？我们全部有信心地认为他们会回来的，但当时我不想把接力棒交给弗雷德·特纳，使他从后台走到前台。差不多用了一年时间，我们的顾客人数才得到恢复。但是，1968 年全年的利润是可观的，因为我们 20% 的产品涨价 20%；使我们公司餐馆的收入大大增加了。当然，这也没有损害我们的专营利益。

在 1967 年，我们密切关注的另一件事是我们的全国性广告宣传和推销计划。这个计划是保罗·施拉格制定的。此人在芝加哥的达西广告公司工作。弗雷德在组建了可以让我们在全国做电视广告的全美经营者广告基金会后，雇用他负责我们的广告和促销部。该基金会的资金来源是参加这一计划的专营店和公司餐馆在自愿基础上提供的 1% 的毛收入。经营者们非常重视该基金会为他们提供的做全国性电视广告的机会。小企业家不肯拿出自己 1% 的销售收入来通过电视网做广告和赞助“音乐之声”一类的节目宣传自己的餐馆吗？那他肯定是疯了才不会这样做。此外，经营者们还拿出他们销售额的 1% 参加在本地市场上搞的合作广告宣传。这些合作宣传机构根据总公司确定的方针，可以在本地区有自己的代理机构，开展自己的宣传活动。

我喜欢保罗·施拉格的办法，因为他在自己的工作领域内是一个“很细致的人”，又和我一样很关心麦当劳的形象。比如，已经通过大量的研究，创造出了罗纳德·麦克唐纳的外形和个性特征，甚至连他的颜色和头发都是精心考虑的。我喜欢罗纳德。孩子们也喜欢他。甚至连《绅士》杂志的知识界人士也喜欢他。他们把他作为 60 年代的最大新闻人物请去参加他们举办

的“时代晚会”。他们邀请麦当劳负责这个晚会是因为“我们在60年代对美国人的饮食习惯产生了最大的影响”。

1968年初，我在一切就绪的情况下把接力棒交给了弗雷德·特纳，而他在接棒时一步也没有停顿。作为总经理和后来又担任的执行总裁，他努力地实现我开始的计划，并在执行中加上了一些他自己的重要特点。从某种意义上说，这是一种裙带关系，因为虽然我没有儿子，但弗雷德的年龄与我儿子的年龄很接近（假如我有儿子的话），而且他具有我所希望的追求事业的欲望和才能。因此，我经常说我事实上有一个儿子——他的名字叫弗雷德·特纳。他从来没有让我失望过。在过去5年里，公司的迅速发展应归功于弗雷德的计划和智慧，归功于埃德·斯密特和弗雷德总裁班子里其他人的努力。

作为一个开拓者，他努力为麦当劳重新占领了加拿大市场。哈里在离开公司前不久做成一笔交易，把加拿大西部的绝大部分专营权给了一个叫乔治·蒂德博尔的人，安大略地区的专营权给了乔治·科杭。此人曾是芝加哥的一个律师。科杭是因为他的一个客户介绍给我们的，而这个客户想得到麦当劳的许可证。乔治到加州来找我谈这件事，给我留下了印象，我对他说：“孩子，我可以给你的最好的建议是离开法律，到麦当劳公司来。我认为你具备了应有的条件。”结果，他的客户没有加入麦当劳，而乔治却加入了。弗雷德·特纳也很看重乔治，但他并不认为乔治应该得到整个安大略地区。弗雷德认为加拿大市场与美国市场差不多，但竞争远不如美国市场。因此，他准备把那个广大地区的专营权买回来。

那是一个大胆的行动。持股人也许会对把那个地区的专营权卖出去，而两年后又花更多的钱把它买回来的动机提出问题。但弗雷德坚信加拿大的市场潜力，没有让一些可能产生的非难来减缓这一计划的实施。我想：“这才是我的儿子！”

在加拿大的麦当劳现在是我们发展最快、最有利可图的市场。乔治·科杭现在是加拿大麦当劳公司的总经理，而他的那些经营者们都有边疆居民的开发精神。他们每个餐馆的平均销售额达到了100万美元，远远超出了在美国的餐馆。

为了缓解芝加哥办事处的局面，我不得不做另一件事。那就是让琼·马蒂诺退休。对我来说，这是件棘手的事。琼是个非常好的人，她是公司的一笔巨大财富。但她是旧体制的一部分，她的行为方式不再有用。琼拥有的股份与哈里·索恩本的一样多。但她保住了那些股票，这使她变得特别富有。

我常去看望琼。她是公司的名誉董事，在棕榈树海滩为麦当劳公司做了一些很好的工作。琼和我有一个共同点，就是热爱麦当劳。

我回到加州后，渴望把一些时间用在晒太阳上，而不是去处理公司的日常事务。我希望少想一点商业上的事——也许一天想18小时，而不是24小时——我希望能构画麦当劳未来的发展蓝图。但我离开那里后，一种奇怪的情感产生了。我感到坐卧不安，甚至比平常更容易发火。也许，这是一种在我生活中将要发生重大变化的预兆。

西部地区的经营计划者在圣地亚哥召开年会，并邀请我去讲话，好吧，我想，坐着晒太阳的事以后再说吧。对麦当劳来说，这是非常激动人心的一段时间：它有了新总裁在掌舵、食谱上又增加很有前途的“巨无霸”和“热苹果派”（一种用苹果酱做的馅的饼，文中有时简称派——译注）餐馆建筑有了新的风格、新式的工作服、在埃尔克格罗夫有了美丽的新校园的汉堡包

大学已经开学。

好极了，我得去给他们讲话！我越想这件事，对前景就越感到激动。对我来说，没有什么比与一帮经营者们交往，在一起谈餐馆的事更有趣了。但是，在提前登记的名单上有一对夫妇使我特别感兴趣——来自南达科他州温纳皮格及拉皮德市的罗兰德和乔妮·史密斯。

第十四章

我在圣地亚哥西部经营者大会上见到了乔妮。在此之前，我有5年没有见过她。说实话，我不希望以前有过的那种情感再次出现。但这种事却偏偏发生了。

我在旅馆的房间里有一架大钢琴、一个壁炉和一个酒吧。我让洛杉矶办事处的步卡尔·埃里克森开着我的新罗斯罗伊斯车把我送来，并让他管理我的酒吧，准备在房间里开晚会。他没有料到会陪伴乔妮和我，但很有趣的是，这事恰好发生了。在大会的第一个晚上，我去参加一个小型晚宴，乔妮和她的母亲以及罗兰德也在那里。我肯定他说，乔妮坐到我旁边；“罗利，你坐到另一头去。”我说。在场的每个人都在偷偷地笑。他们以为我在开玩笑。他们什么也不知道。当我在饭后的讲话中说到我是怎样获得一生中想要得到的一切，而只有一件事除外时，他们一点也没想到那失去的一件——我需要她来使我的生活变得圆满——就和我一起坐在这张桌子旁。他们可能以为我说的是某个令人吃惊的销售纪录，或是让桑德斯上校当麦当劳的专营者，或是其它这类事情。

但是，乔妮知道。

我知道她明白我的意思。

她没有皱眉头。啊，男人！我觉得自己象个第一次约会的十几岁的小青年。当我讲完话后，我看见每个人都从桌旁站起来，准备离开——这个晚上就算结束了。啊，别结束，我的上帝。我已情不自禁了！

“请慢，各位。”我说。“我们都到我的房间去，弹会儿钢琴，喝点酒。”

他们全过来了，也包括乔妮和罗利。尽管大家都高兴得又唱又笑，但罗利没呆一会儿就走了。乔妮对他说，她准备再呆会儿。几个小时后，除卡尔外，她和我就是最后剩下的人。卡尔在屋里漫不经心地打扫卫生，看上去很不自在。我不想让他呆在那里。但我对他离开后是否会四处张扬这件事，心里没有把握，于是我让他在附近随便走走。乔妮和我不停地说，而我已没有了时间感。我知道她的丈夫会发疯的。但我不管那些，因为乔妮告诉我，她现在就准备离婚，也不管她的家庭会说什么。她最终准备同我结婚，也不管会有什么风言风语。

太好了！

睡觉的事已经无所谓了。甚至在乔妮凌晨4时左右离开后，卡尔躺在沙发上发出象锯木头样的鼾声时，我还象一只失去控制的球在那里旋转。接着，我想起明天早晨还要在大会上讲话的事。我走进洗澡间对着镜子看。哎哟！我点了一些洗服剂，喝了点苏打水。然后，又点了洗眼剂。接着又吃了阿斯匹林。我想不起在会上要说什么了。

会议开始了几小时后，从讲台上看着会场里众多的经营者，我仍然不知道自己该说点什么。我满脑子里想的全是乔妮和我已同意尽快在拉斯维加斯见面，在那里我们将分别离婚。我不知道那天上午说了些什么话，但事后好多人告诉我，我那天的讲话是一次最鼓舞人的讲话。

简和我打算乘世界游艇出国旅游。乔妮让我先和她出去旅游，然后在外面的3个月里再慢慢地把这个消息告诉简。好的。我觉得自己能处理好这件事。但是，因为我喜欢乔妮，我一想到这样长时间地离开乔妮，就越觉得我做不到。首先，我决定要在香港下船。然后，我又改变了主意，要在墨西哥

的阿尔普科下船。啊，上帝，后来，我又想在巴拿马运河下船。最后，我干脆说我不去旅游了。

除非不得已，我不想伤害简，但我又必须离婚。立刻就离！尽管我要使她在经济上有保证。简仍然住在我们在贝佛利山庄的寓所里，我也经常去看望她的亲戚，因为他们都是麦当劳的长期经营者。

1965 年，我在南加利福尼亚州买了一座农场，目的是想把它变成麦当劳举办座谈会的中心和我在那年创办的慈善基金会的总部。那是个极好的地方，我在那里建了座可以尽观周围美丽山色的大房间。1969 年 3 月 8 日，乔妮和我在那里的一座巨大石头壁炉前结婚了。

我终于感到自己是个圆满的人了。这时，我对自己说，可以让生活轻松点，享享福了。苦心经营已经耗去了我的精力。

但是，做生意不象作画。你无法画上最后一笔，然后把它挂在墙上自己欣赏。我们在麦当劳总部贴了一条标语：“犹如成功，不进则退。别让它发生在我们或你们的身上。”我也不准备让它发生在我身上。弗雷德·特纳在管理公司方面做得很好，这也是我预料之中的事，但也有不少需要我给以关注的事。

在许多公司里，最高领导人离开岗位都去当挂名的首脑，担任董事长，而我不是这样。我承认我不再跳到行政会议上，敲着桌子大声喊。那是弗雷德和他的总裁班子的事。我满足于搞“垂帘听政”，在有人征求意见时说说自己的想法。然而，在开发新产品和购买房地产时，我就是真正的首脑。在这些领域里，我有特别的才能。我总是乐于这样做，因此我的工作比我下台前更有意思。我继续展望麦当劳的未来，从公司全面发展的角度来考虑新产品和新的房地产项目。我看到的未来是麦当劳的无限机遇——甚至比我开创这个公司 10 年后所能有的机遇还要大得多。现在，我们有能力和经济资源来跟踪摆在我们面前的每一个商业机会。弗雷德有一个由埃德·史密斯领导的总裁班子。

1977 年 1 月，史密斯担任了总裁和行政管理处的总负责人。弗雷德和他的下属懂得怎样使现金出纳机的铃响起来，懂得怎样照顾好顾客，当然，这也是弗雷德作为执行总裁的一个强有力的长处。弗雷德在内心深处是个指挥所。1977 年 1 月，弗雷德担任了董事长。董事会把我的坐椅又往上转了转，让我当高级董事长。要预测麦当劳未来的机遇是不可能的事，但随着国家的发展，新的社会和经济的需求正在形成，机遇肯定会到来。变化是我们的历史，在考虑我们的发展时，你不可能不考虑到它当时出现的背景——一个正在发生巨大社会变化的美国。

麦当劳现在与早期创办时已大不一样了。这是好事。为了适应 60 年代后期的变化，我们增加了对少数民族的雇员，还搞了一个让合格的黑人男女当经营者的计划。我们在促进黑人资本主义方面一直起着领导潮流的作用。我们还在餐馆里节约能源，使做相等食品的能源利用率高于普通家庭。我们现在是国际性的公司。汉堡包大学有个漂亮的校园，教室里有最新的教学辅助设备。公司在芝加哥西郊的奥克布鲁克建了一座现代化的 8 层楼做自己的总部大楼。过去，公司中某个人每周只用几分钟空余时间就可以处理的工作，现在已发展到要由有数百人的各个部门来处理。

不幸的是，有些经营者对这些变化不满。他们从自己餐馆的窗户里看不见这幅巨大的图画。他们的经营情况没有变，公司为什么要变呢？他们渴望

过去的好日子，那时他们可以拿起电话与雷·克罗克或弗雷德·特纳通话，以得到他们的帮助。随着我们越来越把权力下放，那些旧时代的经营者们发现，他们自己要对所在地段、地区和区域的总裁们负责，而从在公司任职的角度看，这些人在很多方面都比他们年青，也没有象弗雷德·特纳和我那样帮助他们使餐馆开张，打扫停车场。但是，出现这种情况还有另一个因素，这就是有些经营者正在接近 20 年为期的专营期限。在他们中间有一小撮坏家伙，他们知道自己获得新专营权的机会渺茫。他们为了自己的利益，成立了一个被他们称之为“麦当劳经营者协会”的组织，以设法夺得公司。他们成立这个协会大约是在 1973 年，并且散发了一份充满恶毒语言的新闻稿。他们的主旨很快就被用滥了：“公司已经变了。如果你不反击，在你的专营证过期时，你就会被一脚踢开，公司将接管你的餐馆。”这真是一派胡言，因为我们并不想让公司拥有的餐馆超过总数的 30% 以上。此外，我们也需要优秀的经营者。我们不会愚蠢到把一个符合我们的质量、服务和清洁标准，在社区里建了麦当劳餐馆，与社区建立了良好关系，并在雇员中确立了一种坚强精神的经营者赶出公司的。然而，这个协会的谣言攻势确实搅乱了人心，甚至一些本来不必为许可证期限而担心的好的经营者也不断要求我们保证：公司无意把他们的餐馆买回来。该协会是由公司早期的雇员唐·康利组织起来的。此人该向公司发这种廉价的子弹，而应该每天早晨为麦当劳祈祷才对。他是从我这里购买普林斯堡销售公司的那几个人中的一个。但他当时没有现金，要等到经营普林斯堡公司获得利润分成后才能支付所有的欠款，包括约 7% 的利息。当普林斯堡公司在两年后卖给马丁·布劳尔公司时，康利得到了 6 位数的利润。然后，他买了麦当劳的 2 万股股票，这使他对此沾沾自喜，不可一世，因为这些股票使他成为一个百万富翁。他的所作所为实在是一个讽刺，因为他的一切还是从我这里得到的。

康利也许因为被解雇而怀恨在心。但不管怎样，琼·马蒂诺对康利已抱有歉意，她的想法弥补了这点，让他买走了麦当劳的两个好餐馆，以作为给他的解雇费。也许，当时我们确实没有钱。无论怎样，他从我们这里得到了一笔真诚的交易，而他却忘恩负义。

尽管这个协会的成员名单是保密的，但我们还是可以了解到它的会员都是哪些经营者，他们又为何那么强硬。但我们没有用使用密探和制造阴谋的手段去打入这个协会。我们不能把自己降到他们的水平。我们要做的是等着他们的影响自行消散。好的经营者最终会讨厌协会的消极态度。他们会认识到，尽管公司发展得越来越大，而且从必要性上看，也已越来越非个人化，但公司的基本哲学和价值并没有改变。

思想快照：1954 年，我坐在弗兰克·科特的办公室里，讨论他为我起草的有关许可证的协议，并准备用这份协议来确定我与他的客户麦克唐纳兄弟一起搞的专营业务。他坚持指出各种条款和词句，然后说它们会使我“控制”获得许可证的人。我对他的咬文嚼字感到恶心。我看着窗外不理他，直到他念完为止。“听着，弗兰克，”我对他说。“你可以用这些‘如果’、‘但是’、‘因此’等你喜欢的字眼把这些人手脚捆起来，但对生意却没有一点好处。在这种经营中要得到忠诚，只有一个伟大的动力。那就是如果我做的交易公平合理，那个人就能赚钱。如果他赚不到钱，我也会遇到麻烦。我将会丧失全部财产。但我会去帮助他，尽我所能去保证他能赚到钱。只要这样做，我就能

把事情做好。”

当然，在那个时候，我是无法预计到一个经营者会拥有 25 个到 30 个餐馆的。我也不能想象出一个经营者会声称，我们在他的餐馆附近办另一个餐馆会影响他的销售量。我也想象不到，在一个专营店的经营者死后，我们还要和他的继续经营餐馆的遗孀打交道。（有些遗孀现在还是经营者，也于得不错）我也没有想过许可证到期了该怎么办的事。但是，我当时对科特说的那番话的基本哲理今天仍然没有过时。我们是由小企业主组成的公司。只要我们给他们一个公平的交易，帮他们赚钱，我们就会得到丰厚的回报。我认为那个协会已经失去原有的力量，不久就会不复存在。1976 年，弗雷德在佛罗里达和夏威夷的两次大会上发表了反击性讲话，警告他们要么带着怨气公开地站出来，要么就别在那里挡道，因为我们要前进——不管是不是有他们。从那以后出现的沉寂只能说明，那个协会已越来越不起作用了。

虽然这些吵吵嚷嚷的事需要解决，政府部门发来的象山一样高的文件需要处理，但我认为有些很重要的事却进展得太慢。其中之一是麦当劳餐馆的新外观、有复折屋顶的砖建筑、流行的大窗户和室内的座位，值得一提的是，在采用了这种新的建筑风格并在全美推广后，它在建筑学的课堂上引起了激烈的讨论。在那鲁大学教建筑学的詹姆斯·沃尔尼·赖特说，他认为这种建筑风格“有很大的潜力，因为它把活泼的美国‘流行’形式的魅力与讲求实用和质量的建筑思想联系在一起了。由此而产生的压力也许会把美国商业界的视觉和心理潜能转变成一种文化财产。”他还说，“建立一种容易被人识别，为顾客所喜爱的形象，是建筑学上的一个迷人的问题。”1968 年，我批准了这种新的设计方案。它将取代我们所有的有红白瓦屋顶的建筑，这是对我们已经树立的形象所作的重大改变，而我们将投入一大笔资金，为此，弗雷德和我将在董事会展开一场唇枪舌战。

为我们搞建筑的布伦特·卡梅伦非常保守。布伦特是一个“小麦当劳”建筑的鼓吹者。这是一种微缩型的新式麦当劳餐馆，它可以建在比较小的、没有足够的生意来支撑大门面的社区里。这是从被叫做“指数单一”的路易吉·萨万尼奇的理论中发展出来的一种想法。路易吉的想法是；在一个城镇里，单一的水平越高，麦当劳做生意的机会就越大。“在有各种各样商店和餐馆的大城市里，你只有几千分之一的选择，”路易吉说。“但是，在一个星期天下午无事可做，人们也不知道如何消磨空闲时间的地方，到你这里的人就会戏剧性地增加。从理论上讲，有数千个这样的地区，那里的‘指数单一’性非常高。他们是被工业界遗忘的人，是高速公路和购物中心从身边擦肩而过的人。然而，他们对我们却很重要，美国的心脏仍然在荒野地区里。”

因此，布伦特就鼓吹“小麦当劳”的理论。宣扬这种理论的小册子出版后，弗雷德·特纳买了一本。

我被气疯了，真准备把自己在新大楼 8 层的办公室变成一个击球的笼子，让这 3 个人呆在里面用我的棒子击球。我的臀部有风湿性关节炎，而疼痛感并没有缓解我的情绪。我痛恨“小麦当劳”的想法，因为那是一种小家子气的想法。布伦特的计划是要买下足够建一个完整的麦当劳的餐馆的地皮来建一个小餐馆。如果办得好，再把它扩大。要反对这个计划还很艰难，因为它开头还很成功。最早的一个“小麦当劳”餐馆第一个月的毛销售额是 7 万美元。但他们建了 22 个“小麦当劳”餐馆，有的没有座位，有的只有 38

个座位。最后，他们终于忍受不了我的责备而取消了这个计划。这就是他们干的好事，因为那些“小麦当劳”餐馆后来都改成了普通餐馆，其中绝大部分都经营得很好，我认为，如果你的想法就很小气，那么你永远也成不了大气候。

让布伦特从“小麦当劳”的计划上回头为我们提供重新考虑餐馆模式和室内座位的动力。我还得奋力拼搏，因为在有些地方，我认为应该放 80 个座位，但他们却放 50 个。在有些地方，我认为应该有 140 个座位，他们却偏放 80 个。

对这种情况，你可以从两方面来看。如果你放 140 个座位，你可以在中午的 1 个半小时内让人坐满。在其它时间，这些位子都是空着的。这是城里餐馆常有的情况。如果你要在一天内的 18 个或 20 个小时内都让那些空位子有人坐，这在经济学上又是行不通的。但是，就麦当劳而言，我当然赞成用高标准来计算。弗雷德·特纳也赞成这一点，而我则喜欢他的这一思想。这就是“生意的扩大是与所提供的设施相一致的。”换句话说，如果你多安装了几个烤盘架和一个炸炉，或者说如果你多装了一台收款机，而这超出你目前的需要，那么你就受到了要设法把它们投入使用的挑战。

在谈到布伦特·卡梅伦的时候，我应该指出的是，我总把我们之间的冲突看成是富有创意的。我们第一次相识是在加州，那时他是洛杉矶地区的一个主管。他和弗雷德·特纳在每个问题上都采取保守的立场。我是自由派，而这样通常会使管理层的会议变得很有趣。

多年来，也有些人低毁我。他们中的一些人说，我对试验新菜单的爱好是一种愚蠢的任性。他们认为，这种爱好产生于我还没有摆脱推销员就爱卖新东西的愿望。“麦当劳是在做汉堡包的生意。”他们说。“克罗克怎么会想到卖鸡肉呢？”或者说，“为什么要改变已得到认可的东西呢？”

当然，要说明多年来我们是怎样改变食谱的，这确实很困难，而且也没有人能对我们成功地增添了麦香鱼、巨无霸、热苹果派和麦香蛋的事提出疑义。对我来说，最有趣的是上述每一个产品都是从某个经营者的一个想法中发展起来的。因此，公司从这些小企业主那里获益不小，而他们也从公司的形象和我们的合作广告机构得到了帮助。在我看来，这就是正在运作的完美的资本主义典型。卢·格罗恩在辛辛那提的天主教教区用麦香鱼展开了对付大男孩连锁店的战斗。巨无霸的产生则是因为我们需要有一种大一点的三明治来对付“伯格王”的竞争，同时也因为我们需要使店里的食品多样化。巨无霸的想法最早是由匹茨堡的吉姆·德利盖蒂提出来的。

我们在康涅狄格州恩菲尔德的经营者哈罗德·罗森发明了圣帕特克节的特供饮料——白花醉浆草（爱尔兰国花）奶昔。“这会使一个名字象罗森的人想起一种爱尔兰饮料。”哈罗德对我说。他不是开玩笑。“你也许是对的。”我说。“这会使一个名字象克罗克的人想起夏威夷的汉堡包……火堡包（夏威夷又称火奴鲁鲁——译注）。”他什么也没说。他不知道我是否在开玩笑。在食谱问题上，经营者们并不是唯一有创造性想法的人。我的一个老朋友戴夫·沃勒斯坦是巴拉班及卡茨连锁电影院的主管，有很高的商业素质。他就是最早为沃尔特·迪斯尼在迪斯尼公园设立快餐店的人。作为麦当劳的外部董事，他提出了卖大包装炸土豆条的想法。他说，他喜欢吃炸土豆条，但一小袋炸土豆条不够吃而他又想买两袋。因此，他作了调查后要求我们在芝加哥他家附近的餐馆卖大包装的炸土豆条。那个店里有个窗口，现

在人们都叫它“沃勒斯坦窗口”，因为店里的经理或雇员每次向外看时都发现戴夫在那里窥视大包装炸土豆条的销售情况。其实，他无需担心。大包装炸土豆条的销售量迅速上升，现在它是我们的销量最大的产品之一。戴夫退休后有了充裕时间，作为一个董事，他全身心地投入了自己的工作。他最喜欢与我外出检查我们的餐馆。

我们的热苹果派是在对麦当劳应有什么甜点的问题作了长期调查后，才决定生产的。我早就觉得在我们的食谱上应有甜点。但问题在于什么样的甜点才适合我们的生产系统生产，而且能为广大顾客所接受。我想我的答案在草荡脆饼里。但它的销路只好了很短一段时间，然后就卖不动了。我曾对重油蛋糕寄予很高的希望，但它却没有魅力。我们需要一种在做广告时能被渲染的东西。就在我准备放弃这个想法的时候，利顿·科克伦建议我们试一试炸饼，他说这是南方人传统上就爱吃的一种食品。当然，其它产品也都能反映出快餐业的历史。热苹果派以及后来的热草荡派都有特殊的质量，都是用手指夹着吃的上等食品，都使麦当劳变得更加完美。这些派大大增加了我们的销售额和收入。它们也创造了一个为我们的餐馆生产和提供带馅的冷冻饼工业，在1972年的圣诞节期间，我恰好在圣巴巴拉参观。我接到那里的经营者赫布·彼得森打来的电话，说要让我看一样东西。他没有给我这个东西的任何线索。他不想让我当场拒绝他，而我本来也是会这样做的，因为这是一个奇怪的想法——一种早餐三明治。它是用一个摊成圆型的鸡蛋、一片奶酪和一块加拿大咸肉做成的。这些东西部放在一块烤过后又涂了黄油的英式松饼上。我对这个演示感到有点惊奇。但后来我品尝了一下就被征服了。哦！我要立即在所有的餐馆里出售这种三明治。当然，从实际情况看，这是不可能的。我们用了差不多3年的时间才使这种鸡蛋三明治完全进入我们所有的餐馆。弗雷德·特纳的妻子帕蒂给它起了个名字——麦香蛋。这种三明治很快就火了起来。

麦香蛋的出现为麦当劳的生意打开了一个全新的领域——早餐生意。我们就象进入战斗状态的第六舰队一样密切跟踪这一领域的情况。看到我们的研究与发展部门的专家、市场和广告专家、经营和供货专家联合起来，共同为发展这种早餐业务制定计划的情形，确实是令人激动的。也有许多难题需要解决。对我们来说，有些问题还是新遇到的，因为我们是在和一种新产品打交道。比如，要推广一种全套的早餐，就要提供薄饼。但这样做又会让顾客花时间来等待做饼，因此这就迫使我们想出一种在顾客不多时“根据顾客需要”再做饼的办法。我们的食品生产线能迅速有效地生产汉堡包和土豆条，现在也需要重新组合，以便为早餐生意提供产品。然后，所有的计划制定后，所有的供货和生产问题解决后，还有一个经营者要考虑他的餐馆是否做这种早餐生意的问题。当然，这意味着他要延长营业时间，也许还要增加雇员，给他们额外的培训。结果，这个早餐计划就以一种非常温和的速度在发展。但我能够看到它正在全国各地发展，能够想象出许多店都会延长营业时间，比如是在星期天。

在工作中，我不断地在试验增加新产品。现在，在有些店里试验的食品，也许不久就会被普遍地采用。由于各种原因，有些产品将被淘汰。在我的农场里有一套供试验产品用的厨房和实验室，我们所有的产品都在那里试验过。我们在奥克布鲁克还有一套富有创造性的实施。弗雷德·特纳有一种对所有新食谱都持怀疑态度的倾向，他总是说些俏皮话，设法把这些想法搁置

一边。比如，他会说：“这个想法也许是对的，但我们什么时候开始卖炸香蕉呢？我们可以在边上放个装槭糖的小罐子，也许在晚餐时可以把它点亮。”我时这些风凉话不以为然。我知道弗雷德的想法，也尊重他的想法。他不希望我们漫无边际地搞新产品。我们不想那样，但我们希望能根据市场的需求变得灵活些，并能作出相应的变化。这是我们能够做到的，它可以维持我们的特性，有些事却是我们永远做不到的，比如，我们有一天会卖比萨饼这种事就是完全不可能的。此外，我们有足够的理由不卖热狗。没有人会问热狗里夹的是什​​么，而我们的质量标准就不允许有那些东西。

有些总裁在全国地图上面用不同的颜色标出他们的销售点。我没有这种地图。我也不需要它，因为一切都在我的脑子里，其中包括在某个地方是什么样的店，经营者是谁，他的销售额有多大，他有什么问题等等。当然，脑子里装着 4000 个地点，我也不可能象专营者的现场顾问或地区经理那样把什么都记得很准确。但我通过房地产活动与他们保持联系。

当我们有第一架公司的飞机时，我们用它在社区的上空寻找学校和教堂，然后来确定麦当劳餐馆的位置。在空中了解了大概的情况后，我们接着就开始搞选点调查。现在，我们已使用直升机。这是一种理想的办法。一般不出一个月，我就可以得到用我们的 5 架直升机在选新点方面作出的详细报告，而用其它方法我们就做不到这样。我们在奥克布鲁克有一台用来搞房地产调查的计算机。但它打印出的所有资料对我都毫无用处。在我们发现了一个有前途的地段后，我就开车围着它转一圈，然后就进到附近的酒吧和超级市场里。我同那里的人混在一起，观察他们来来去去的情况。这就使我了解到麦当劳应该在那里如何经营。假如我听了计算机的话并按照它们给麦当劳的建议去做，我就会让一个餐馆里装上一排自动售货机。人们按几个纽，事先准备好的巨无霸、奶昔和炸土豆条就会自动出来。我们可以做到这一点；我敢肯定吉姆·欣德勒会搞出这种售货机的。但我们从没有这样做。麦当劳是一种与人打交道的生意，柜台里的小姑娘在给你拿所要的食品时脸上露出的笑容是我们形象的一个重要组成部分。

为麦当劳找到一块地方是我能想象出的一件最具创造性的事情。我出去察看一块地产。那里什么也没有，不给任何人生产东西。我在那块地上建房子，经营者在里面做生意，雇用了 50 个或 100 个人，于是又为垃圾工，园林工，卖肉、卖面包、卖土豆的人等带来了新的生意。因此，这些都是那块光秃秃的土地带来的大约一年 100 万美元的生意。我要对你说，看到发生的这一切，是一种很大的满足。

1974 年，《幸福》杂志研究公司出版了一份 75 页的分析报告，预测了麦当劳到 1979 年的发展情况。这份报告十分清楚地描述了公司的财政情况和我所预见的房地产发展状况：

麦当劳成功的基础是，它在一种清洁、愉快的气氛中，用快速、有效办法提供了一种价格低，但注重价值的产品。虽然这家公司的食谱上东西并不多，但它却包含了在北美洲被人们广泛接受的食品。正是因为这些原因，人们对这些产品的需求不象其它餐馆的食品那样对经济的波动那样敏感。

在 70 年代以前，麦当劳一直只在郊区发展。然而，过了一段时间，它花了许多钱做全国性广告，从而引起了对它的产品的潜在的全国性需求。因此，为这家公司实现多样化和加强发展计划的舞台已经搭好了。现在，在市区、

购物中心、甚至大学的校园里有 100 多个麦当劳餐馆；它们中的绝大部分都经营得很好。（它们）还计划建许多这样的餐馆。我们坚信，麦当劳几乎可以在居住人口集中（比如，郊区和城市），流动人口集中（学校、购物中心、工业国、体育馆等）的任何地方建餐馆，只要资金周转率能达到公司的目标。这种“见缝插针”式的发展方式和现有的正常发展结合在一起，使我们可以预测出，这个世界性的大公司每年（包括 1979 年）将平均新增 485 个餐馆。

“见缝插针”式的发展。大对了。全国有数不清的犄角旮旯，都可以成为建餐馆的地方。我们打算向这些地方发展”。

怎样才能得到麦当劳的专营许可证？把个人的所有时间和精力都投入进去是最重要的。一个人不需要特别机灵或有高中毕业以上的学历，但他或她必须愿意勤奋工作，全力以赴地对付经营餐馆所遇到的挑战。我们的专营证的价值多年来增值了很多。1955 年时，我发放许可证只收 950 美元。10 年后，当我们成了上市公司时，平均投资额是 81500 美元。现在，得到专营权的费用及有关费用（如设备、家具、标志等）大约需要 20 万美元，还不包括借款的利息和手续费。

在首次面试时，我们会告诉申请人公司所希望他们做的事和公司将为他们做的事。如果他在知道了所需要的个人及资金投资的情况后仍然有兴趣的话，我们就让他在自己家附近的麦当劳餐馆工作。他会被分配做与他当时的工作不发生冲突的晚间或周末的活。他直接了解到了雇员和管理人员的工作情况。如果他不适应我们这种餐馆的经营，这时他就会发现了，在有了这段经历，并同当地发放许可证的经理谈话后，这个申请人要先预付 4000 美元，然后有人会告诉他可能他建餐馆的地区。我们从来不向申请人许诺给他某个社区。被列入等待建餐馆的申请人名单，比过去难得多，因为我们把优先权给了现有的经营者和在公司里工作了 10 年或 10 年以上的麦当劳的雇员。

为他选好了地点后（一般在他登记后不到两年），我们就建议他去看一下。如果他在看了那个地方后仍然有兴趣，我们就开始让他更多地参与麦当劳的工作。为参加我们的公司，他需要作出一些安排时，比如从另外的工作中脱身，也许还要卖掉住房，然后在他的餐馆所在地找新住房。在这期间，我们会同他保持密切的联系。这时，我们会要求他在一个麦当劳餐馆里工作 500 个小时。他会被邀请去参加有关经营方针和管理问题的辅导课。然后，大约在他的餐馆计划开业的前 4 至 6 个月，这位专营者要到汉堡包大学学习高级经营课程。这就增加了他首次接待顾客所需要的管理技巧和经营诀窍。

所有这些准备性工作和培训都有助于确保有了麦当劳专营证的小企业主获得成功。事情并不就此为止。我们还要通过公司的现场代表给他以帮助。这一切都是互相联系的——我们餐馆的发展、培训、市场建议、产品开发、与我们的设备每个部分有关的研究。加上我们的全国性广告宣传和在管理方面提供的经常性帮助，这就组成了一个非常宝贵的支持系统。每个经营者把毛收入的 11.5% 交给公司，我认为这是很合理的价格。

我的第一个专营者阿特·本德说，人们有时间他为何不自己开个餐馆而把收入的一个百分数交给麦当劳。再说，他是在帮助雷·克罗克学做生意；他是能够轻而易举地把生意做好的。

“我也许会成功地办一个餐馆。”他说。“但我极不愿意去思考一个个体餐馆要花多少钱去买我从公司得到的服务。当然，名字本身就很值钱。在全

国做广告介绍阿特的餐馆？门儿也没有。然后，还有个购买力的问题，汉堡包大学给我培养了经理，还有产品的开发……我一个人怎么能办成所有这些事呢？”

我们在市区的发展受到了挑战，因为那里的房地产情况完全不同。在大城市里有各种各样的社会和政治潮流，而在郊区你则无需应付这些问题。在市区偶然也会出现这样的情况：这种或那种活动分子设法用进攻麦当劳的办法来促进他们的某种事业。我们已经确立了地位，是很容易找到的一种象征。比如，我们在纽约发展餐馆时就被一些势利的记者说成是有某种险恶的阴谋。瞧，沃伯克斯老爸现在打扮得象唐纳德·麦克唐纳一样，准备从毫无戒备的市民手中骗钱了。这些狂热的语言实际上反对的是资本主义制度。他们的政治谎言是：一个公司在自由办企业的幌子下取得成功，它在道德方面肯定腐败，而且在拙劣的商业活动中肯定有犯罪行为。他们对使这个国家变得强大的制度竟怀有这种心胸狭窄、令人生厌的看法。我为他们感到难过。有幸的是，他们的歇斯底里几乎没有给当地的居民留下什么印象，相反，他们却欢迎麦当劳清洁卫生的经营方式。他们认识到，我们的餐馆可以帮助他们社区的发展。居民们认为麦当劳不要保持其特点的情况，是罕见的。这种事在纽约市豪华的列克星敦大道地区发生过一次，于是我们就撤了出来。这使我们花了不少钱，但我们决不想在人们不欢迎我们的地方建餐馆——那会使我们在商场上失去身份。假如列克星敦大道上的哪个贵族居民认为麦当劳的食品做得不好吃、不精细，在社会上搞不道德经营的话，那么他们到芝加哥沃尔特塔大厦去看一看，也许就会改变想法了。在这个特别现代化的密歇根大道上的建筑里，我们的邻居中有零售业中最出色的公司。我们在那里的餐馆，生意特别的好，尽管我们偶尔也要向身着貂皮大衣的贵夫人解释说，你得到柜台上去买汉堡包，我们没有桌子等，当然也不管她是否喜欢听。

看到麦当劳发生的所有这些变化而且自己又是其中的一部分，这是令我十分高兴的事。然而，我也感到越来越难以保持下去了。总有一天我会动弹不了的，因为风湿性关节炎已使我的臀部变形。虽然疼痛无时无刻地存在，但我还是到处走动，也不顾乔妮提出的我们应在农场安顿下来的请求。她确实喜欢那里。我也喜欢那里。但我想做的事很多，而坐在安乐椅里是无法做这些事的。

其中的一件事是，我想拥有芝加哥幼狐队，因为我从7岁起就一直支持这支棒球队。1972年，时机似乎成熟了，于是我试着想提出买球队的要求。但菲尔·里格利甚至都不跟我谈。他托人捎话说，如果说这个俱乐部要卖的话，我就是那种他想买的人——但是，俱乐部不打算卖。这把我气疯了，因为里格利就在这个球队里。他没有想办法提高球队的水平，而又不放弃球队让别人来想办法。真是白痴。他给我的信息暗示，他也许某一天会改变主意，但我决不能坐等这种事的发生。我忘了全局。

1974年初，我飞到洛杉矶看乔妮时读到了圣地亚哥牧师队将要出售的报道时，我甚至还没有想到要进棒球圈的事。我自言自语：“上帝，圣地亚哥是个美丽的城市。我为什么不去那里看看球场的情况呢？”我一直敬重球队的布泽·巴瓦西，而球队各方面的情况都很诱人。在机场，我和乔妮坐在车里时，我对她说，我想买下圣地亚哥牧师队。她不解地看着我说：“那是什么？是修道院吗？”

第十五章

在牧师队举行的 1974 年的首场家乡球赛时，我抓过公用话筒，指责队员们比赛拙劣。包括我妻子和棒球队领队在内的每一个人都感到震惊。4 万球迷大声叫喊，采访棒球赛的记者也疯了。我回到旅馆时，乔妮正在接电话。她说，她为我感到羞耻。我怎么会做这种事呢？我喝醉了吗？没有，我肯定地对她说，我没有喝醉。我就是疯了。

那个时刻已经等待了好几个星期，也许队我第一次要求唐·卢宾开始为我谈判买下这个棒球队的时候就开始了。我看到有材料说，这个球队的主人、加州银行家 C·阿恩霍特·史密斯遇到了很大的财政困难，将被迫卖掉球队。好几个团体已经表示有兴趣买下这个球队，所以悬而未决的事还不少。唐打电话给球队的总经理布泽·巴瓦西，告诉他雷·克罗克想买下球队。

“那太好了。”布泽说。“这个团体中还有哪些人？”

“他就是这个团体。”长时间的、带怀疑态度的沉默。接着，唐又说：“他拥有麦当劳的 700 万股普通股票，每股卖价约 55 美元。”布泽心算这些数字后说，他很乐意与史密斯先生谈这件事。

我们有过一次初步接触，当时我还和布泽及他儿子皮特交换了打棒球的面罩。我们的开头就不错。从布泽成为老布鲁克林道奇队的一员，并与拉里·麦克费尔、布兰克·里基和沃尔特·奥马利等棒球队总裁有交往时起，我就一直钦佩布泽，而且尊重他的专业知识。我们的谈话引起了我多年来对棒球的兴趣，使我下定决心要拥有自己的棒球队。但在达成这笔交易前，有许多个星期是在令人焦急的讨价还价中度过的。史密斯起初的出价比我愿意出的价格多 50 万美元。在价格问题上达成协议后，正设法通过政府来帮他摆脱困境的律师们仍陷在泥潭里。唐·卢宾通过电话每天向我报告与史密斯等人会谈的情况。一次关键性的会议是在史密斯曾控制的银行大楼的顶层一个豪华的房间里举行的。这次会议开得特别艰苦。唐和他的合伙人鲍勃·格兰特在一个可以看到圣地亚哥湾的房间里开了一个战略会议。他后来告诉我，他们相信史密斯已经准备承认失败，接受我们的要求，但他们还不很有把握。这时，他们注意到桌上的一张照片，因为照片对着太阳，所以他们几乎看不清上面 3 个人的脸——C·阿恩霍特·史密斯、理查德·尼克松和斯皮罗·阿格纽。这个褪色的光荣在“水门事件”后变得明显了，它使我的谈判者们增加了心理上的勇气——他们又以充沛的精力投入了会谈。最后，他们把分歧点减到只剩下一两个。一天晚上，我飞到了圣地亚哥，见到他们和史密斯。

“你瞧，史密斯先生，我们耽误的时间够久的了。”我说。“除非现在就签了这个协议，否则不会再有别的协议了。”

我们签了字。

牧师队不景气已有 5 年了，所以我也不指望会让它出现奇迹。我对体育记者说，至少要有 3 年时间才能重振球队，而且他们在洛杉矶开赛时连输 3 场，我也不会感到奇怪。失望，但不奇怪。

我在圣地亚哥象一个英雄似的受到欢迎。在街上，老人和孩子都拦住我，感谢我为这个城市挽救了棒球。市长在我们举行的第一场家乡球赛的开幕式上。赠送给我一个奖章。体育记者也送给我一个奖章，美国海军乐队和海军陆战队乐队演奏了乐曲，在我站立的时候，照相机不停地闪光，人们举起胳

膊，用手指做出V的标志，而我就象一个总统候选人那样向欢呼的人群示意。

戈登·麦克雷唱了国歌后，裁判员高喊，“开球！”当休斯顿·阿斯特罗斯队的第一个击球手走出本垒时，我激动得难以自制。但当我看到自己球队接连出错时，我的高兴劲很快就消失了。几局下来，我就感到厌烦。

接着，牧师队出现了一些上升的迹象。他们占了几个垒，只剩一个没占了。我们的第四个击球手在本垒后面打出了一个高抛球，我们都紧张地看着球，希望它掉到看台上造成击球犯规。但休斯顿的接球手接住了球，又扔了出来。我转身对唐·卢宾说：“该死的，我们在那集会了。唉，我们还有一个垒没有占住。”

当我转过去再看比赛时，却惊奇地看到阿斯特罗斯的人走出了场。“这是怎么回事？”我大声地问。“还有一个垒没跑呢！”唐摇摇头说；“是的，是还有一个垒没跑，但我们的队员在击球犯规的时候从一垒向二垒跑，所以被接球手双挤出局了。”

这实在使我感到恼火，我站起来，匆匆向公共事务室走去。我进去后，拿麦克风的人用不相信的眼光打量我。“克罗克先生。”他说。我没理他，从他手上一把抓过他手中的麦克风。就在这时，一个男人一丝不挂地从左看台那边跑过了赛场。我的声音响彻了球场的每个角落：“把那个不穿衣服的人赶出去！抓住他！快叫警察来！”那个人一直没被抓到，但他却在观众中引起了相当的混乱。然而。这件事与我将要引起的骚动相比，也不算什么。

“现在是雷·克罗克在讲话；”我对球迷们说。我说有好消息，也有坏消息，那天晚上，场里的观众比几天前在较大的查维斯·拉万体育馆看洛杉矶道奇队的开赛式的人还多一万人。这是好消息，“坏消息是我们的球打得很糟糕。”我吼叫着。“我对此表示歉意。我对这种球技讨厌透了。这是我看过的打得最笨的一场棒球赛。！”

采访我的人现在还问我那天的事。一般说来。所提的问题都是我是否感到后悔。答案是。从不后悔！我后悔的只是当时没有时他们提出重点，我确实应该向顿队表示外交上的歉意；但我为棒球赛的一条新规定承担责任一事感到满意。这条规定是，除了正式的广播员外，在比赛时，任何人不得使用公共广播系统。我还给棒球介绍了一种新鲜的观点。这就是我一直坚持的，也是麦当劳的雇员部知道的观点——顾客花钱是要得到合格的产品。显然。我是第一个建议球员应该把最好的球技奉献给支持他们的球迷们的人。

当时，对我发火一事有各式各样的反应。报纸的专栏作家为这件事辩护。电视评论员指责这件事。我认为，从总体上看，他们都同意我所表达的看法——输球没有罪，除非你没有尽最大的努力。棒球界的各种人士在谈到怎样使这个观点适用于职业球员的问题时，就被人们分成支持者和反对者。休斯顿·阿斯特罗斯队的第3号跑手道·雷德（此人后来加入了我们的俱乐部）说：“他觉得他是在对谁说话：是一帮做快餐的厨师吗？”我对新闻界说，雷德侮辱了所有做快餐的厨师，因此我邀请圣地亚哥地区的所有做快餐的厨师作为我的客人，去观看下次在他们家乡举行的迎战阿斯特罗斯队的首场比赛。如果他们戴着厨师的帽子，就可以免费入场。在举行那场比赛时，成千上万的人戴着厨师的帽子。而且他们都坐在第3垒的后面。有人在比赛开始前还在雷德的本垒上放了一顶厨师的帽子。在比赛中，我们的球迷们对他做的每一个动作都发出讥笑声——当然，一切部为了取乐。

看到圣地亚哥的球迷们是如何为牧师队呐喊。甚至在输球时（在最初两

个赛段里是常事)，也支持他们的情景，确卖是件令人高兴的事。球场上的观众每年都增加很多。随着球队的表现越来越好，观众甚至会更多。我们用了很多有趣的办法来鼓励观众的情绪，比如用爵士乐队。在橄榄球赛中，使用爵士乐队已成为传统。现在也用在棒球赛中，在一次比赛前，我拿出一万美元让人去抢。我们从看台上随意中挑选了 40 名观众；让他们走到撒满纸币的赛场上。在规定的时间内。他们抢到的钱都归自己，我可以告诉你。场地上争抢得非常激烈。

布泽感谢我对球队表现出的浓厚兴趣。他说，几乎所有的球队主人都是不露面的地主。我们通过电话联系。当他第一次带我会见办公室的职员时。我对我们支付给他们的工资感到吃惊。我认识到这是必需的。因为史密斯的财政有困难，但我不希望办公室的职员把我看成是个吝啬鬼。我说的不是球员；他们是职业队员，有很好的合同。我对布泽说：“我要你给所有的人加薪，一个也不要漏。”他对此显得犹豫不决。他对我说：球队的职员工资历来很低。他们必须这样，因为球年分比好年份多。我回答说，传统算什么，我拥有的球队就要有优厚的工资。最后，我们达成了妥协。我们没有给每个人增加工资。但我要求让有资格提工资的人都能有份。在圣诞节和球从比赛情况好时。他们都得了奖金。布泽后来承认，球队不断敢得胜利的部分原因是办公室职员对工作有了新的兴趣和提高了工作效率。

我们的球场归圣地亚哥市所有，因此我不能在那里做自己想做的事。市政府的要员们毁掉了我为准备整修周围环境，美化场地的一些计划。我们也没什么好说的。他们要考虑橄榄球队的需要，而我的计划会减少他们的观众。但我仍不断想出一些办法，使我们的比赛变得更加让人高兴。其中的一个办法是，单人电子乐队，即一架带鼓声、钹声和各种音响效果的自动演奏钢琴。我让人把它漆成牧师队的黄褐色，然后放在体育场的人口处。布泽认为这是种古怪的想法。但他看到比赛前在那里观看的人群时，他改变了这个看法。我还想出了一个用一美元要买一大盒爆米花的主意。我们的促销口号是：“世界上最大的爆米花盒。”在这方面，我还有些其它的想法，比如，一种新的饼干。我的这个想法是从匹茨堡的吉姆·德里加蒂那里学来的。在他那里，这种饼干被叫做“阿尔定诺小胡桃饼”。我们刚开始推销这种饼干。

球队的水平一直在不断提高。在 1977 年的赛期开始前，我给球队增加了一些优秀的球员。一个是吉恩·但纳斯。他是个接球手、外场员和有利的击球手。另一个是罗利·芬格斯。他是个优秀的替补投手。他们两人原先都是奥克兰 A 队的球员。另一个替补投手是布切·梅茨格。他在 1976 年的赛期内曾被誉为当年的钹鲁克。我们也期待着投手兰迪·琼斯再次大出风头。作为一个开局投手，他在 1976 年获得过“Cy 青年奖”。

总的来说，拥有牧师队是件值得做的事。其中最有价值的一点是，我发现了圣地亚哥的进取精神。我认为，圣地亚哥正在向全国发展最快的地区之一的方向前进。这太好了。气候条件对各种制造业来说都很好，劳动力很充裕，人们对本地区有一种饱满的情绪，而这种情绪原来在凤凰城、迈阿密和劳德代尔堡曾经有过，但现在已消失了。这也是我在 1976 年 8 月买下世界冰球联合会的圣地亚哥水手队的原因。我觉得这座城市值得有自己的棒球队和橄榄球队，也值得有一支职业的冰球队。这支球队也受人欢迎，但一直亏本。它需要强有力的商业指导，而我和布泽以及我的女婿、冰球队的副总裁兼总经理巴拉德·史密斯可以给它这种指导。就我个人而言，我对冰球从来

也没大多注意过。但我知道，它的节奏很快，色彩丰富。也有人告诉我，你看过几场比赛后就会上钩了。我们就等着瞧吧……

买棒球队和冰球队这种事，总会受到那些自认为知道如何花钱的人的批评，有一个普遍的谬论说：钱能解决一切问题，根本不是那回事。钱会带来许多问题，而且你的钱越多，问题就越大，而这不仅仅是个如何明智地花钱的事。

人们有时指责我是一只捞钱的饿老虎。其实并不是那么回事。我做任何事从来都不是只为赚钱。几年前，当我们首次开始有了巨大的收入后，我在一次财政会议上讲话，而有个人站起来说：“克罗克先生有这种热情和精神，岂不是件很有趣的事吗？大家知道，他在麦当劳有 400 万股股票，每股涨了 5 美元。”我被打翻在地了。实际上，我感到很尴尬。那个人盯着我。于是，我对着麦克风说：“那又怎么样！我仍然可以在一段时间只穿一双鞋。”我得到了热烈的掌声。但是，你瞧，这就是人们的心理状态。那个只从“我在那里”的角度想问题的人，是无法想象出别人是不会那样想问题的。事实上，麦当劳的关于在有自然灾害时提供免费咖啡和汉堡包的政策，也曾被一些记者批评为自助式公共关系的小骗局。这是一种难以接受的批评，因为我们总是在努力做一个好邻居，并对人们负责；我们一贯鼓励我们的专营者们参加当地的各项活动，为有价值的慈善事业捐款。

报纸还登了些对我们下公平的事，比如，有人指责我们在马什诸塞州的剑桥拆毁了标志希腊复兴的建筑。并在那块地上建了麦当劳餐馆，这些记者没有指出，那座建筑是个废墟。我们买那块地以前，那里就已经被破坏、烧毁了。剑桥城不愿重新在那里搞标志性建筑。

1974 年，那里的麦当劳餐馆开业后；日子不好过，因为在那里举行过有各种政治目的反对餐馆的游行。餐馆的经营者劳伦斯·基梅尔曼只能歇业，因为他在波士顿地区还有几个麦当劳餐馆，然而，剑桥的居民逐渐认识到，这个餐馆对他们来说是一种财富。他们忘记了一切消极的议论。生意又重新做了起来。一位黑人妇女曾是民主党的选区协调人，也是反对我们在那里开餐馆的人中言词最激烈的一个。后来，她被打动了，主动到基梅尔曼的餐馆去工作。

1976 年，国会众议员和众院议长托马斯·奥厄尔对基梅尔曼说，他高兴地看到麦当劳解决了在剑桥的难题，因为“你们为这里的社区提供了极好的服务。”

有人指责我们在旧金山解决与工会的纠纷时采用了“令人震惊的伎俩”。我猜想这是在换种办法说我们干蠢事。当了失败者才令人震惊。有人援引我问市长阿利奥托的话说：“在旧金山开第 3 家麦当劳餐馆，将会发生什么事？”我从没有说过这样的话或类似这样的活。

有一次，哈里·索恩本、琼·马蒂诺和我在芝加哥南边投资开了一个啤酒园餐馆。那才是失败者。我想方设法要办一种叫拉蒙德的豪华汉堡包餐馆。公司开了两个这样的餐馆，一个在贝佛利山庄，另一个在芝加哥。它们没有站住脚，于是我为了减少损失，把它门关了，办拉蒙德也有好的一面：它使我们试验了在城市里开麦当劳的办法。现在证明这种餐馆很受欢迎。拉蒙德的部分问题是，我在经营方面的质量要求太严，结果使利润低得象热狗上的一层皮。同样的情况也发生在我们在加州办的一个企业——琼·多宾斯派树

连锁店。这个主意不错，饼也很大，事实上，因为办得很好，我们又找经纪人把它卖掉了。我也给麦当劳造成过不小的失败。我为短命的“火鲁包”作过详细的计划，而且还说是被邪恶的麦香鱼给毁了。卢·格罗恩一有机会就数落这件事。

烤牛肉也是一个失败。起初，我们有烤牛肉时还很高兴。但烤牛肉对我们经营的这种餐馆来说是难办的事，烤牛肉在我们的几个餐馆的情况不错，但它不适合我们这个系统。不管怎样，我们从烤牛肉的惨败中了解到了一些搞试验必需有的条件。这很重要。因为如果你愿意冒大风险（我一直是这样做的），你肯定有时会受到打击；所以，当你开始迈出这一步时，就应该努力从中学到尽可能多的东西。我认为，我们从烤牛肉的试验中学到的方法要远比造成我们失败的原因多。

我提到我犯过的另一个错误是因为许多蠢驴在为这件事而叫唤。那就是我在1972年为尼克松总统的竞选提供过25万美元的捐款。我被尼克松的筹款人莫里斯·斯坦斯说服了，而事后不久我就认识到我因一个错误的理由而捐款。我的动机不是用支持尼克松来反对乔治·麦戈文。当时，我本来是应该知道那是与我的做事准则背道而驰的，因为我认为不应从消极的行动中得到积极的好处。由捐款带来的最糟糕的事是。有几个杂种后来暗示说；我捐款是为了使联邦物价委员会给我们的一种产品的价格以优惠待遇。正如我的朋友和律师弗雷德·莱恩所说：“水门事件特别调查委员会、政府会计署、司法部以及众院弹劾委员会对此事作了彻底调查，没有发现任何不当行为的线索。”我用了他的语言，是因为我自己的话不能印出来。

在达特茅斯演讲时，有一个学生问我是否要求麦当劳的总裁们奉行我的政治。

“我可以回答这个问题。”弗雷德·特纳插话说。“克罗克选了尼克松，而我却选了麦戈文。”

“是的。”我说。“我们都错了。”

在笑声停止后，我接着说：“我认为，如果有两个总裁想得都一样，那其中的一个就是多余的。”

当有人在报纸上用廉价的子弹攻击麦当劳或我本人时，我会气得骂人。但我一直敬佩哈里·杜鲁门，并喜欢他说过的那句如果你受不了热，就滚出厨房的话。我不准备滚出厨房。在我把油漆刀挂起来以前，我还想实施我为麦当劳制订的许多计划。

第十六章

在我买下圣地亚哥牧师队后不久的一个晚上，我与《芝加哥论坛报》的体育专栏作家戴夫·康登一起闲聊。我们谈到了 1929 年时幼狐队在世界循环赛中与费城队对抗的事。“你知道，戴夫。”我说。“我是一个再生的典型。那天，哈克·威尔逊在阳光下没有接住那个飞球，我就死过去了！”

这是在开玩笑，不过，我确实感到自己在生活中好象又被一颗子弹击中了。我觉得要为医学做点事。这就是我建立克罗克基金会的原因。

起初，我反对有关建这个基金会的建议，因为它将成为一个逃税的场所。我对逃税这类的事不感兴趣。我不愿因为可以得到减税而去捐款办慈善事业。这是我的一种个性，它与商场上的惯例格格不入。这种情况在我做支出帐时也是如此。在我的一生中，个人的开支帐从来也没有拿到麦当劳报销。当然，在公司初期，这只是一个愚蠢的做法。我不拿工资，但我把自己在普林斯堡销售公司的所得拿来支持公司的运转。后来，我也从没有想过要公司补偿这笔钱。虽然我也使用公司的信用卡，但我仍然是用自己的钱支付了公司的大部分开支。由于同样的原因，我买了 19 辆“灰狗”大轿车，里面安装了厨房、厕所、电话、彩电和会客厅式的座位，然后把它租给公司，每年只收一美元。公司下属的每一个地区都为自己的经营者预订过这种有“巨无霸”标志的轿车，让他们去做一些有价值的事，比如带残疾儿童和老人去外出郊游等。我还为公司买过一架 G—2 喷气式飞机。麦当劳公司租用了这架飞机，但同样是一年付一美元的低价。那架 G—2 飞机可以飞到世界上的任何地方，我们用它为总裁们的旅行服务，使公司节省了很多开支。在这方面，我的想法是，我个人的钱应该花在有用的地方。直到唐·卢宾提出建一个有益于医学研究的基金会时，我才侧耳倾听，开始关注起此事。

在我们讨论这个想法时，我认识到我的兄弟是当这个基金会总裁的最合适的入选。罗伯特·L·克罗克是个博士，1965 年时，是沃纳·兰伯特医药公司研究所生理学部的负责人。他的专长是内分泌学，并在这一领域里受到广泛的尊重。说服鲍勃放弃他的职位和在新泽西州莫里顿的住房，举家搬到我在南加州的农场来，不是件容易的事。但他最终还是在 1969 年搬到这里来，建起了这个基金会。建在农场里的基金会总部大楼，安装了可以举行科学研讨会和论文演示会的各种设备。

我的兄弟说话用的都是科学语言。他是个学究，会埋头苦干。他愿意少做点事是为了少犯错误。我的性子急。我愿意少犯错误是为了把事情做好。因此，在处理基金会如何花钱的问题上、我们的想法相去甚远。我从来没有想到，把钱送给别人也会那么困难。我们在给别人赞助时需要作没完没了的研究和计划。然而，我必须说明的是，鲍勃总是设法把资金提供给一些重要项目的研究。我们请了许多极受尊重的科学家和医生来参加我们举行的科学大会。每次会议的结果都以书的形式或作为最权威的杂志的副刊出版。

克罗克基金会支持有关糖尿病、风湿性关节炎和多发性硬化症的研究。年青人患这 3 种病实际上会影响他们一生的幸福。我选择它们作为支持的对象，一方面是因为这个原因，另一方面也是因为这些病毁了我个人的生活。我自己就患有糖尿病，我的第一位妻子（现在已去世）也遭受过这种病痛。我的女儿玛丽琳因患这种病在 1973 年离开了人世。风湿性关节炎破坏了我的股关节。使我走路离下开拐杖。

1974 年，这种病又使我不得不卧床，我觉得一切都完了！我的医生不同意为我做手术，因为我有糖尿病和高血压。现在，我要求即使丢了命。我也要装一个塑料股关节。我宁死也不愿躺在床上。啊，手术很成功。现在，我在房间里走路已不用拐杖了，不过我的妻子还不得不经常提醒我走慢点。多发性硬化症影响了我姐姐洛兰的身体。她和她的丈夫在印地安纳州的拉斐特有 3 个麦当劳餐馆。我的兄弟说，洛兰也许会成为一女雷·克罗克，因为她在许多方面象我。

基金会在 1976 年扩大了活动范围，把唤起公众认识家庭酗酒影响的计划也包括了进来。这项计划是以“考克行动”（考克是克罗克的英文字母的反向拼写的读音——作者原注）的名义开展的。它也是乔妮主要关心的事业之一，她为此与众议员约翰·凯勒和弗雷德·莱恩花了许多时间做组织工作。

我一贯乐于帮助别人。这是我对基金会工作感兴趣的原因。这也是在 1970 年初决定在那年 10 月庆祝我 70 岁生日时，捐出大笔钱做些有价值的事的原因，我最初与乔妮和唐·卢宾讨论这个问题时提到的数字是 100 万美元，这好象是个很不错的数字，但随着时间的推移和我们逐步开列出可能得到捐款的名单，这笔钱的数字就不断变大了。

我打算资助芝加哥的各个机构，因为芝加哥是我的故乡，也是麦当劳的发源地。我想表示我的感谢之情。我的另一个考虑是，年青人及他们的家庭对麦当劳的成功有重要意义，我要用我的捐赠对此给予承认。因此，在我最后确定的名单上，获得大笔捐款的有：儿童纪念医院的遗传学研究和新设施的建设项目、西北纪念医院生育问题研究所的建设项目、阿德勒天文馆的宇宙剧场项目、林肯公园动物园的大猿猴馆建设项目、佩斯研究所对库克县监狱犯人的教育和改造计划、拉万尼亚节日协会开办资助基金会的计划和自然史现场博物馆举办大型生态展览的项目。

恰好就在考虑这些捐款的时候，麦当劳公司在奥克布鲁克办事处组织了一次献血活动，以帮助我们会计部门雷德·卢埃林的小儿子。这个孩子（他家 10 个孩子中的一个）在田纳西州的孟菲斯圣朱迪儿童研究医院治疗白血病，需要输大量的血。后来，雷德的妻子来感谢我。她把儿子在圣朱迪医院受到精心照料的情况告诉了我。于是，我作了些调查，对那里的情况有更多的了解。然后，我又在生日捐款的单子上加上这家医院。

除了这些受赠者外，我还给小时候常去的奥克帕克的哈佛公理会和乔妮担任理事的南达科他州拉皮德公共图书馆捐了款。把这些都加在一起，我的生日捐款总额为 750 万美元。告诉你，能够宣布这种礼物实在是非常自豪的事。

我曾说过，我看着麦当劳发展成了全国性的机构。美国是唯一能使麦当劳做到这一点的国家。我真诚地愿与其他人一起共享我的财富。

我的朋友和商界的同事在送给我的礼物中表明，他们非常理解我的感受。他们在自然博物馆建立了雷·克罗克环境基金会。博物馆馆长利兰·韦伯宣布该基金已收到 12.5 万多美元，用以实施教育年青人的系列电影、现场考察和研讨会计划，我高兴得连一句话都说不出来。

为了使我 70 大寿的生日庆祝活动达到高潮，乔妮在芝加哥西大使旅馆的吉尔德厅为我举办了一个盛大晚会。我期待着能在那天晚上见到我最亲密朋友，包括许多麦当劳的雇员——秘书、现场人员、总裁们——因为我想看到他们对我给他们的生日卡的反应。这些生日卡是我以礼物的形式送给他们

的麦当劳的股票，并在当天寄给了他们。对有些人来说，股票是分送给他们夫妇俩和孩子的。为了弄到他们夫妇和孩子的社会保险号码，以便转让股票，同时还要保密，这需要做许多的私下的调查工作。但我设法做到了这些，因此人们的惊喜使晚会的气氛达到了高潮。我感到特别高兴的是把这些股票礼物给了一些总裁的妻子们。这不仅仅是因为她们是我的朋友，而且也是因为一个麦当劳人的妻子必须是有耐心、能理解人的人。我知道，她们都为了让自己的丈夫取得成功，做出了很大的牺牲，因此，我想这些妇女一定懂得我的关心和感激之意。

谈论这些礼物和我做的慈善事业，使我想起了人生中的一个辉煌时期。多年来，我获得过许多荣誉。我在奥克布鲁克的办公室就是一个展览室，里面陈列着我获得的所有的奖章、缎带和纪念品。有些人认为，一个大公司的董事长炫耀这些纪念品，实在有点俗。但我对每一件奖品都感到自豪，无论是童子军手工制作的纪念品，还是镀金的多轴混合器。但所有这些奖品都不如被授予“当今杰出的芝加哥人——慈善家雷·A·克罗克”的荣誉称号对我震动大。那是由全国多发性硬化症协会芝加哥分会在1975年的一次晚宴上授给我的荣誉。在征得乔妮的同意后，我当场拿出100万美元送给了这个组织，以承认这个荣誉称号。

有一件事我是拒绝做的，这就是赞助大学。全国一些最优秀的大学一直恳求我，但我告诉它们，除非它们建一所职业教育学院，否则我是不会给它们捐一分钱的。我们大学里的年青人，他们学了许多自由派艺术，但几乎没有学到怎样挣钱生活的本领。学士大多，而屠夫太少。当我这样来谈这个问题时，教育家们都拉长了脸，指责我反对知识分子。这种指责并不十分正确。我是一个反对空头知识分子的人，而在他们之中，这种人太多了。我决不反对教育，我有关教育的哲学在麦当劳自己的汉堡包大学和汉堡包高级中学里得到了最好的表达。职业教育是这个国家需要的教育，许多年青人大学毕业后，不知道如何保住一个稳定的职业，或不知道如何做饭、做家务。这使他们感到消沉。难怪啊！他们应该受到职业培训，首先学会怎样养活自己，怎样得到工作的乐趣。然后，他们如果渴望进修，他们就可以去读夜校。

在麦当劳公司里，有成千上万个以这种方式获得成功的故事。也有很多用不同寻常的方法获得成功的事。

1959年，有9个水手从大湖区来找我，他们想得到专营权。他们在俄勒冈州的波特兰成立了一个职业公司。现在，这个公司已拥有5个麦当劳餐馆，而且正在建第6个。奥利·伦德已经离开了职业公司，自己办了两个麦当劳餐馆。最初的9个人中，有一个已去世，但其余的人都通过他们与麦当劳的关系发了财。“我认为，”奥利·伦德说，“麦当劳造就了我们。”

当我说有成千上万个成功的故事时。我并不是在夸张。我无法从头数起。有些人，如在纽约市当过警察的李·邓纳姆等，就受到过广泛的公众注意。

《时代》周刊发表过一篇介绍李及他如何在哈莱姆区办麦当劳餐馆的事。我们自己的刊物上介绍过他的情况。但绝大部分的成功者只在公司内部为人所知，而对我来说，他们都是英雄——比如，东部地区的经理弗兰克·贝仅。他在奋力经营自己的餐馆时，既要当爹又要当妈。一切事情他都自己做。第一个冬季，他的全部维护费只有4美元。麦当劳的这些男人和女人来自于可以想象的任何一个职业。有的大学教授成了经营者：比如，埃德·特雷斯曼

曾在威斯康星大学教书；克里夫兰的唐·史密斯原先是个法官；亚待兰大的约翰·西罗克曼曾是个银行家；底特津的约·凯茨在加入我们公司以前是一个犹太教士；芝加哥的伊莱·舒帕克原先是一个美国共产党员；纽约市的约翰·科恩布利斯原来从事男装销售业；而路易斯安纳州巴吞鲁日的 R·C·瓦卢左博士原来是个牙医。我们还有几个前军官，如亚利桑那州凤凰城的马里奥·麦克鲁德上校；有职业运动员，如篮球球星约翰尼·格林和韦恩·恩布里；亚特兰大的布拉德·哈伯德、底特律的汤米·沃特金和休斯顿的本·威尔逊等原来是足球运动员。麦当劳是一个真正的大熔炉。

在这一个个成功的事例中以及麦当劳本身的成功中，关键的因素不是诀窍或教育，而是决断力。这一点在我最喜欢的说教中得到了最好的表达：

“奋力前进：世界上没有什么可以取代坚持。才干不行；有才干的人不能获得成功的事司空见惯。天赋不行：没有得到回报的天赋几乎只能成为笑柄。教育不行；世界上到处都是受过教育却被社会抛弃的人。只有坚持和决断才是全能的。”

这就是建起 4000 个麦当劳餐馆的精神。1976 年 9 月，我们在蒙特利尔为实现 4000 个餐馆而举行了庆祝式。那是件搅动人心的事。庆祝活动与一个坚定的经营者的丈夫去世的悲痛心情混合在一起。似乎是要与人们的情绪保持一致，天气在举行剪彩仪式的那天变得灰蒙蒙的，并下起了雨。那天早晨，坐满了麦当劳高级经营者和公司主要总裁的剧场笼罩着怀旧的情绪。我们观看了根据过去的广告宣传和电视商业片制作的幻灯片。多好的回忆啊！一瞬间，我感到自己似乎回到苦心经营的时代，重新开始创业。

然后，我们来到与蒙特利尔论坛剧场隔街相望的新麦当劳餐馆。它是一座漂亮的建筑，也是第 4000 个餐馆。完全在市区——没有停车场——但座位分成 3 层，此外还有一个室外就餐处。现代化的线条、巨大的圆窗户和色泽柔和的砖墙显得十分华丽。

然而，在这个店里真正惊险的事是对厨房的管理。它就象看一部放映速度很快使人的动作变得模糊的电影。当然，这个店里的人在接待大批顾客方面有过很多的实践。这家店是在举行加拿大奥林匹克运动会期间开张的，而且在试营业期间，生意就做得很出色。在一周内，它的毛收入就达到 7.4 万美元！相比之下，我们的第一家店在两个星期内的收入只有 6969 美元。

当加拿大麦当劳有限公司总裁乔治·科亨、弗雷德·特纳和我准备剪断上面印有 4000 这个数字时，雨停了。对这家餐馆来说，这也许是个好兆头。至少，它使报纸和电视台的摄影记者感到高兴。我对他们中的一人说：“我们所做的一切都是为了你们。”

庆祝这个餐馆开业对我们这些人来说是一个里程碑，使我们想起当时我们只有 4 个餐馆，并为使这个数字变成 5 而象奴隶一样工作的情形。现在，我们在向 5000 瞄准，而且我们的信心很足，就在蒙特利尔举行了投票，以决定建第 5000 个餐馆的地点。日本获胜了。就个人而言，我想的是 1 万这个数字。许多人会说我是在做梦。好吧，他们是对的。我一生部在做梦。而且我确信到现在也没有停止做梦。

我在梦想使牧师队获得一个世界循环赛的奖。

我在梦想开展麦当劳国际经营的新问题。指导公司海外发展业务的斯蒂

夫·巴恩斯不断提出激动人心的计划，而且世界各地的人——从日本到瑞典——都欢迎金色的大穹门。美国人将听到更多的有关汉堡包外交的事。

我也在梦想发展麦当劳的一些特别新奇的计划。我的妻子认为，我应该用更多的时间休息，坐在那里晒太阳；但她知道我做不到这一点。我仍然每天为麦当劳工作，做我所知道的，也是最喜欢的事——开发新产品和新的房地产项目。

1976年10月，我聘任白厅的前厨师雷内·阿伦担任麦当劳的执行首席厨师。他的工作是研究如何使我们的产品更有营养、含更多植物纤维的办法，同时也帮助我改进新产品的制作办法。

雷内是个卢森堡人，他的厨房技术是欧洲的严格培训和终生敬业的结果。他把自己所有的才能都放在了我们简单的食谱上，而结果将会是快餐的烹饪法。雷内和我将做许多事。对于新开业的人来说，我想帮他的是搞晚餐生意。雷内正在搞试验。如果结果与我想象的一样好，它就会使上校本人忘掉炸鸡。

我们开发食谱的目的是使餐馆能提供一日3餐，外加快餐。这种开发又是与房地产计划并行不悖的，我提到过发展房地产的“犄角旮旯”概念，它是很好的思路。但是，在这种哲学背后的是，我们想把餐馆带给人们。我们想在有人生活的地方建餐馆、在他们工作的地方建餐馆、在他们游玩的地方建餐馆。

城区房地产是一场不同于在郊区（麦当劳在那里得到了发展）举行的球赛。这一点在人们工作的商业区特别明显。在那里。交通方式和饮食习惯提供了一些不寻常的机会。比如，我们可以创造出垂直的“擦肩而过”的餐馆，如在世界上最高的建筑之一——芝加哥的西尔斯大楼里，我们可以建3个餐馆，一个建在地下层，一个建在中间，还有一个建在高层。这3个餐馆都会办得很好，因为生意会从这个餐馆滑到另一个餐馆，而不会全被入占住。由于各种原因，我们没有这样做，但是未来也许我们会在某个地方试一试。

当我们决定在芝加哥市区发展麦当劳时，我感到很高兴。因为这是对使我腾飞的老地方的回报。我了解这座城市的每一块有价值的土地，了解它的供货渠道，了解步行的交通线。一般说来，我也知道谁肯租赁（房地产）可以租多长时间。正如我对公司负责这一地区的经理杰克·奥利里说过的那样，在这座城市里推销纸杯和多轴混合器达35年之久，你不可能不对它有所了解。如果你真诚地希望为顾客提供更好的服务，你就要了解地下室的布局、他从哪条小道过来等各方面的情况。你也许还可以向他建议用一种较好的办法来解决库存或供货问题。我一直是这样做的。而现在它使我有了对麦当劳有益的详细知识。如果你用这种态度来对待自己的工作，生活就不会使你失望，不管你是董事长还是第一号洗碗工都是如此，你应该学会懂得“工作和被人要求工作”的乐趣。

现在。有许许多多的美国青年人没有机会学习从工作中得到乐趣。这个国家的大部分社会和政治哲学似乎都是要把生活中的风险一个一个地排除掉。有一次我在达特茅斯给一批商学院的学生讲话时说过，幸福是无法给予某人的。正如《独立宣言》所说：你能做的最好的事情，就是给他“追求”幸福的自由。幸福不是一种有形的东西，它是一种副产品——取得成就的副产品。成就必须是在战胜了失败的可能、失败的风险后才能获得的东西。走完被放在地板的钢丝，就不是成就。没有风险，就没有取得成就的骄傲，结

果也就没有幸福可言。我们唯一可以取得进步的办法，不管是个人，还是集体，都是以开拓者的精神向前走。我们必须接受自由企业制度中存在的风险。这是世界上经济 走向自由的必由之路。没有其它的路可走。后 记

1976 年 12 月 31 日，我在完成这部书稿时，痛苦地意识到我在书中没有提到一些人的名字。比如鲁·泰勒、亚力山大·B·杜森伯里司令、本·洛佩蒂、卡尔·里德等许多为麦当劳做过莫大贡献的人。我只希望所有被遗漏的人能原谅我。

到目前为止，麦当劳在美国和其它 21 个国家共有餐馆 4177 个。在即将结束的这一年里，我们突破了一些界限，把商业活动和利润率提高到了一个新的水平。在 1976 年，全系统的销售额首次超过了 30 亿美元，收入过 10 亿美元。我们的税后净收入超过 1 亿美元，净资产是 5 亿美元。公司仍然在奋斗和发展，我本人也同样如此。当我展望自己的 75 岁生日时，一切似乎都充满玫瑰色。我将告诉你。还有更多的不确定的未来……不确定的未来……

雷·A·克罗克

于加利福尼亚州拉霍亚

