

世界富豪百传

快餐大王

——克 罗 克 自 传

〔美〕 雷·克罗克 著
罗伯特·安德森 译
李国峰

时代文艺出版社

目 录

第一章	麦克唐纳兄弟	(1)
第二章	少年时光	(8)
第三章	到迈阿密去	(18)
第四章	辞职	(31)
第五章	独自出门	(50)
第六章	第一家分店	(60)
第七章	苦心经营	(72)
第八章	人才的价值	(82)
第九章	自由体制	(94)
第十章	坠入爱河	(106)
第十一章	思想快照	(119)
第十二章	新产品	(129)
第十三章	曲高和寡	(138)
第十四章	完满人生	(148)
第十五章	买下球队	(166)
第十六章	追梦人	(176)

〔附〕麦当劳精神

第一章	影响于人	(186)
· 例行工作及障碍		(188)
· 一成不变		(193)
· 刨根究底		(200)
· 纲领		(203)

第二章 如何划一影响	(209)
互动服务质量的管理	(210)
互动服务程式化的限度	(213)
程式化障碍的克服	(216)
第三章 麦当劳的服务柜台	(229)
麦当劳	(230)
实际操作	(231)
你今天应该休息一天——工作条件	(235)
态度认真地看待汉堡——经理人训练	(238)
加盟麦当劳	(244)
访谈对象	(248)
工作学习	(249)
让员工工作	(261)
纲领	(267)
第四章 聚结的乐观主义	(271)
联合保险公司	(273)
为联合保险公司努力	(276)
学卖保险	(284)
重塑性格	(288)
例行工作	(292)
统一说词	(293)
标准动作、肢体语言和背诵	(297)
标准态度及标准思考方式	(299)
推销员的诞生	(302)
纲领	(307)
第五章 利益控制	(311)
麦当劳	(315)
麦当劳士气	(320)

联合保险公司·····	(333)
自主、控制以及对程式化的回应·····	(334)
爱好·····	(340)
社会证明·····	(340)
权威·····	(341)
一致性·····	(342)
稀有性·····	(342)
回报·····	(343)
利益模式和控制资源·····	(344)
主题变换·····	(353)
纲领·····	(360)
第六章 例行工作的意义·····	(366)
个性问题·····	(370)
工作、性别和个性·····	(383)
工作时的性别扮演·····	(386)
性别解释·····	(395)
纲领·····	(400)
结语·····	(401)

第一章 麦克唐纳兄弟

我一直认为，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民的波希米亚祖先从骨头里传给我的。我喜欢这个哲学，因为它确实有用。我虽然成了百万富翁，但它对我仍然有用，就像在 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，业余时间还为别人弹钢琴。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，我看到一种多用途混合器。我想机会来了。我抓住了这个机会，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。我的妻子对此非常吃惊和疑惑不解。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。这种苦差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，像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致：“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？于是，我开始作调查，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，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，这本身就更加值得惊奇。

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，车缓慢地经过了麦克唐纳兄弟店（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，造型简单，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。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。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。很快，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，那儿有几个人象棒球接手那样蹲在荫凉处，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。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。”

那是个大热天，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。这给我留下了极好的印象，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。

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，样子很动人。出于好奇，我向她走过去说，我在调查交通情况。

“如果不介意，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。”

她是风趣，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。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手在挥手臂，而场内却没有击球手。这是我从没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。回到车上后，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，回麦克·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，我也立即向他们表示了热情。我们约定当晚在一起吃晚餐，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几乎着了迷。在确定数量有限的菜单时，他们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汽车的路边餐馆。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。这座建筑的穹形门高到屋顶，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。

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，也看到他是怎样一刻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，而且还介绍过炸薯条的工序。可我还是要亲眼看一看它的操作程序。要把薯条炸得那么好吃，肯定会有些诀窍。

大多数人现在认为，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，虽然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。由于耗子等动物会咬土豆，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，再浸泡在一个大冰水池里。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。土豆然后被放在铁丝筐里，篮子紧挨着炸锅排放，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。这可能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。这是少有的好价格。顾客也懂这一点。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。

我认为，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的一个错误。

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，以便能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，”我跟他们说。“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？”

没有回答。

我觉得我好像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，笑了一下，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，我们爱这个地方。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，而这就是我们应该做的事。”

他的态度与我的想法有天壤之别，因此，我用了几分钟的时间来重新组织自己的论点。但很快事情就明白：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，”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 少年时光

1954年的那一天决定了我的命运。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。我那时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。但我仍然认为，最美好的东西就在前面。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。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。

我1902年出生在芝加哥市西边的奥克帕克镇。父亲路易斯·克罗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。弟弟鲍勃比我小3岁半，妹妹洛雷恩比我的弟弟小5岁。他们都爱好学习。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，我们一直感到难以相

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。不过，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，她也不想改变这种办法。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。我并不介意这些。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。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）。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，因为她假装把食品扔掉，而不让别的大人知道。

我从小就是个不爱读书的人。书使我感到枯燥无味。我爱好活动。然而，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，读高中时我常激动地带

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，没过多久我就设立了一个。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。有句俗语说：“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跟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居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。幼狐队当时有竞争力，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！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语气学着她母亲的声音和语气。

我很快学会了弹钢琴。我在琴键上的熟练动作让母亲感到

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。我愿意而且也能去，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，我在旧风琴的凳子上坐立不安。我不知道人们怎能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。虽然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。假若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。

整个去年的夏天以及上课的每天的午饭时间，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。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，但卖出去的东西并不多。真令人痛苦，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。仅此而已。

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，所以我放弃了。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。这是一件我可以用嘴去做的事。当然，这是一种形象的说法。但是，假如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，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，只要它与现实有某种联系，会很动听。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，他已时间无多，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。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。

学期结束的那年春天，美国参加了一战。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。除此外，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。我们在堪萨斯州格州结集、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。

我正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，我也确实如此做的。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。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），