

世界 大企业家 传记

苦心经营

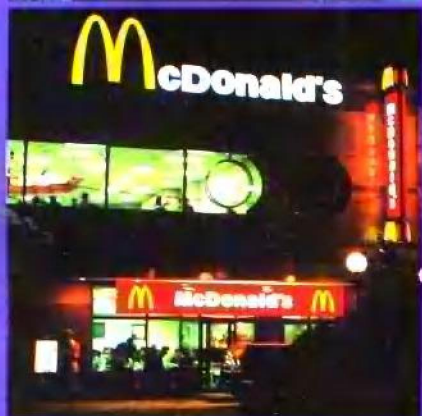
麦当劳创业史

【美】雷·克罗克 罗伯特·安德森 著

RAY KROC

ROBERT ANDERSON

新华出版社



GRINDING IT OUT
THE MAKING OF McDONALD'S

《苦心经营——麦当劳创业史》

Jm29/02

〔美〕雷·克罗克 罗伯特·安德森著

魏国强 张敬芬译

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

苦心经营——麦当劳创业史/(美)克罗克,安德森著;

魏国强,张敬芬译. —北京:新华出版社,1995

ISBN 7-5011-3038-8

I. 苦… I. ①克… ②安… ③魏… ④张…

II. 企业家—企业管理—经验—美国 N. F276.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21952 号

Grinding It Out

Copyright (c) 1977 by Ray A. Kroc

Chinese translation copyright (c) 1995 by Xinhua Publishing House

Published by arrangement with Contemporary Books

Copyright licensed by

Arts & Licensing International, Inc., New York

Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文专有权属新华出版社

《苦心经营——麦当劳创业史》

[美]雷·克罗克 罗伯特·安德森 著

魏国强 张敬芬 译

*

新华出版社出版发行

新华书店经销

三河市邮电局印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 6.75 印张 插页 2 页 150000 字

1996 年 1 月第一版 1996 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3038-8/K·249 定价:11.00 元

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，按常理，年逾知天命之年的人一般都已在为退休作准备了。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故事。

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和有意经商的人来说，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

**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。**

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从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的价值，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

目 录

第一章	(1)
第二章	(9)
第三章	(21)
第四章	(35)
第五章	(55)
第六章	(65)
第七章	(77)
第八章	(87)
第九章	(101)
第十章	(113)
第十一章	(127)
第十二章	(137)
第十三章	(147)
第十四章	(159)
第十五章	(179)
第十六章	(189)
后 记	(201)

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，我就象圣帕特里克的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。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。可我还是要亲眼看一看它的操作过程。要把薯条炸得那么好吃，肯定会有些诀窍。

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。麦氏兄弟把他们的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，筐篮紧挨着炸锅排放，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