

麦当劳之父 的创业冒险

最传奇创业人的传世心经 美国人必读创业励志经典

雷·克罗克
(Ray Kroc)
(美) 著
罗伯特·安德森
(Robert Anderson)
钱峰 译



工作之于生活犹如肉之于汉堡。
——麦当劳之父

Grinding It Out

The Making of
McDonald's



机械工业出版社
China Machine Press

麦当劳之父 的创业冒险

雷·克罗克
(Ray Kroc) 著
(美) 罗伯特·安德森
(Robert Anderson)
钱峰 译

Grinding It Out

The Making of
McDonald's



机械工业出版社
China Machine Press

Grinding It Out : The Making of McDonald's

ISBN 0-312-92987-0

Copyright © 1977 by Ray A. Kroc.

Afterword copyright © 1987 by Robert Anderson.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳－希尔教育（亚洲）出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2009-2197

图书在版编目（CIP）数据

麦当劳之父的创业冒险 / （美）克罗克（Kroc, R.），（美）安德森（Anderson, B.）著；钱峰译.—北京：机械工业出版社，2009.10

书名原文：Grinding It Out : The Making of McDonald's

ISBN 978-7-111-28403-1

I. 麦… II. ①克… ②安… ③钱… III. 克罗克, L.—自传 IV. K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第174407号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：佟欣书

版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年10月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 17印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28403-1

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

“在美国，机会已经不复存在了！”
“税收制度已经摧毁所有的激励因素。”过去30年中，我们经常听到这样的悲观论调，而事实上，那段时间世界所创造的财富比以往任何时候都多，也达到了前所未有的更高水平的生活。

我们这些在商学院里教过一些比如企业精神或者新经济管理课程的人，知道这种忧虑是毫无根据的。我们有许多关于个人成功以及企业成长方面的实例来证明这一点。

像霍雷肖·阿尔杰故事中有血有肉的实例以及像雷·克罗克那样有个性的强人，会时不时地用实践教导并彻底驳斥那些悲观论调者。本书就是雷·克罗克的自传以及麦当劳公司的历史。一些人不愿相信冒险可以换来应有的回报，对此，麦当劳的发展历程给了他们一个有力的回击。世界上并不缺乏机遇，缺乏的是抓住机遇

的诀窍。因此，你必须在合适的时间出现在合适的地点。幸运之神或许会稍稍眷顾，这点毫无疑问，然而，物质的富足让太多人忽视了这个最重要的因素——依旧是艰苦奋斗的精神。

1974年，雷·克罗克来达特茅斯的Amos Tuck商学院参观了我们的课堂教学，并于两年后的3月份再次来访，随行的还有他企业团队里的部分骨干，包括麦当劳的总裁及CEO弗雷德·特纳。（第二次来访的特殊情况验证了克罗克先生充沛的精力和坚定的决心，而这些特质贯穿了他的整个职业生涯。当时，一场特大暴风雪迫使机场停止运营，克罗克先生于是从波士顿总部调来一辆巴士，冒着风雪将所有被困的主管送抵目的地，表现出一种无所畏惧的品质。）

雷·克罗克性情率直，对着台下的听众只字不提MBA高深莫测的诸多原理。两次来访他都给学生们讲述自己的人生经历以及麦当劳的发展史，将他自传中面面俱到的阐述浓缩成寥寥数语讲授给学生听。对于学生的提问，他是来者不拒；在讲座和讨论环节又传授给大家那些促使自己成为当今商界传奇的一切素质：鹰派的商业哲学，对于以家庭市场为导向的运营策略近乎偏执的坚守，对于礼貌、卫生、服务意识等基本素质的重视，以及对于同伴——尤其是与麦当劳风雨兼程的同伴——的绝对忠诚。演讲中，他幽默风趣，展现出对激烈竞争的狂热，对艰苦奋斗的执着，以及矢志不渝的信念：在美利坚的土地上，你可以实现或超越任何一个合理的目标。克罗克是世界上罕有

的一类人，不仅具备杰出领袖、销售巨匠的魅力，又不乏精明的管理者反复斟酌细枝末节的热情。

浅听雷·克罗克的演讲，就能感受到他为自传所拟的题目（本书英文书名直译为《苦干实干》），它暗示的是克罗克由替人打工的小销售员到销售经理再到后来成立自己的公司这30余年光景的坎坷历程。事实上，他一生中最重要的机遇直到1954年才出现，当时他已然52岁，正是一些主管开始寻思退休后的闲暇时光的年纪。本书也让我们想起当初麦当劳磕磕绊绊的发展历程，多少时间、精力和资金的投入才让麦当劳获得了如今的显赫地位，在快餐业和特许经营领域里首屈一指。

1976年是富有历史意义的一个年头，它见证了麦当劳的营业额首次突破10亿美元大关的光辉时刻。不了解商业史的学生也许无法体会这一里程碑对于公司22年奋斗的重大意义。将这一成就与其他公司做个比较，我们就会发现，素来以发展迅速著称的IBM公司，直到第46个年头，也就是1957年，才实现10亿美元的销售记录。同样，另一家飞速发展的施乐公司用了63年。早在1937年就创立的宝丽来公司至今尚未达到这一目标。自1906年施乐公司创立以来，尽管产品价格波动不定，这些销售数字对于麦当劳的发展方向和空前的发展速度仍有过相当的参考价值。

尽管麦当劳的创业历程璀璨夺目，但这还仅仅是苦干实干的一个方面。雷·克罗克领导下的麦当劳团队披荆斩棘，精益

求精，在整个餐饮业掀起了一场革命，不仅改变了全球的饮食习惯，也抬高了顾客的期望值。试问，现在我们之中还有谁会对拖沓的服务、高价的食物、湿漉漉的薯条或者卫生条件不合格的就餐环境抱有先前的耐心？

克罗克先生的书不仅是一部值得称道的回忆录，对于主修商业的学生来讲，也是不可多得的辅助读物。对于那些有志于创业的人来说，不管他们年纪几何，正值青春还是年过半百，本书都极有价值。

达特茅斯大学

Amos Tuck商学院副院长兼教授

保罗 D. 帕甘纽西

1976年6月29日

于新罕布什尔州汉诺威

推荐序

1
遇见麦当劳

1

我始终相信，每个人都能够创造幸福，也必须勇于承担责任，这个道理很简单。即使现在拥有百万财产，对我来说，它依然像当初一样被奉为至理名言，尽管当时我不过20出头，每周要靠兜售纸杯赚来的35美元和弹钢琴兼职才能养家糊口。

在1954年的那个重要日子里，我坐飞机返回芝加哥。随着飞机向下滑行穿过一片翻腾的阴云时，我的思绪却一直停留在下面那些若隐若现的街道小巷上。在那里，我曾伴随着整个世纪时光的流逝一起成长。

2
开始生存

11

3
开始赚钱

23

20世纪早期在佛罗里达受骗于房地产交易的经历往往成为纽约和芝加哥报纸上人们津津乐道的故事。然而，整个房地产业的发展彻底失衡，导致许多诚信的销售人员在此过程中遭受名誉中伤。我对整个经过再熟悉不过了，因为我就是受害者之一。

能亲身经历一个行业的成长，本身是令人激动的。但是，若是早知道理想终将会破灭，一开始我就不会选择踏入这个行业。

4
自己的事业

40

5 事业波折

63

20世纪30年代早期，“得来速”餐馆，随着备受影迷青睐的好莱坞露天电影院而兴起。正是在这个奇特的景况中，出现了我在汉堡行业中忠实的朋友：麦当劳兄弟，莫里斯和理查德。

早在1938年年初，我独自推出一款崭新的且装在大样品箱内的多功能饮料搅拌机，这使得期待这款产品的全国上下冷饮店经营者和饭店业主都大为惊讶。至少我认为他们是这样的。不久，我便发现在这一点上，我是大错特错了。

6 我的麦当劳

75

7 管好钱袋子

89

1956年2月，弗雷德·特纳第一次走进我的办公室，当时我的脑海里闪过这样一个念头：他有朝一日会成为麦当劳的经理，而后是董事长。

1955年5月下旬，我的会面日志中出现了这个既熟悉又陌生的名字。他打电话告诉我他从风味冷饮公司辞职了，卖掉了他所有的股票，而且愿意来为我工作。这个人就是哈里·索里本。

8 理顺经营

101

9 十万火急的财务危机

115

克莱姆·博尔管理8个工地，在这些地方，麦当劳餐馆的建筑已接近完工。他给我们汇报进度时，一向热情洋溢，可是他一下子突然变得疏远而且沉默了。他没有回哈里的电话。琼这几个星期试图与他联系，也都没能联系上。

哈里从我的律师事务所打来电话。他说：“雷，恐怕我们遇到大麻烦了。”

10 感情的叹息

129

弗雷德·特纳最喜欢说的一句话是，我们的屁股正坐在鳄鱼的身上，在那种情况下，很难记得你要做的应该是排掉沼泽地里的水。

年近六旬时，我的生活中被注入了一股新的力量——我恋爱了。

她叫乔尼·史密斯，住在圣保罗。

11 一边是事业的兴隆， 一边是内心的苦闷

145

12 创新与分歧

157

你要想当大公司领导，就必须忍受挫折；你的职位升得越高，失去的朋友也就越多。处于制高点总是孤独的。

就在我和哈里最终闹翻，他辞职不干的时候，我对这点才有了深刻的感受。

对于一个经营者来说，坚持自己削皮而不采用冷冻薯条就像坚持自己宰杀公牛制作汉堡。当然，这并不是那么糟糕，然而，土豆皮的确带给我们不少的问题。

13 旧的不去，新的不来

169

14 感情的完满

182

我终于感到自己是一个美满幸福的人了。现在我对自已说，我可以更轻松地生活，尽情去享受人生，不用再吃苦流汗了。

然而做生意毕竟不是画画，不可能最后抹上一笔便挂到墙上去欣赏。

15

成功的企业总与非议相伴

(204)

那时，我的爆发夹杂着众多情感，报纸专栏作家详细解说，电视评论者仔细讨论这件事。我想，他们一般会赞同我的观点——失败没有罪，除非你没有尽力。

这些年来，我有时感到自己好像要靠注射强心剂才能活着。我想多亏了医学，因此，我决定设立克罗克基金会。

16

不是为了赚钱

(216)

后记 230

跋 232



遇见麦当劳



世事的起伏本来是波浪式的，
人们要是趁着高潮勇往直前，
一定可以功成名就，
要是不能把握时机，
就要终身蹭蹬，一事无成。
我们正在满潮的海上漂浮，
倘不能顺水行舟，
终究要一败涂地。

——《恺撒大帝》，莎士比亚

我始终相信，每个人都能够创造幸福，也必须勇于承担责任，这个道理很简单。我想这一定是我波希米亚农民出身的祖先遗传给我的，我很喜欢，因为它着实有效。即使现在拥有百万财产，对我来说，它依然像当初一样被奉为至理名言，尽管当时我不过20出头，每周要靠兜售纸杯赚来的35美元和弹钢琴兼职才能养家糊口。显然，当时的每个机会都不能放过，我也一直不得闲暇。为莉莉蒂利普纸杯公司卖了17年的纸杯，逐步赢得销售部的最高职位，终于，我遇到了一个机会。那是一种叫做奶昔搅拌机的其貌不扬的六轴机器，主要用途是制造奶昔。我毫不犹豫地抓住了这次机会。当然，要放弃稳定的生活和高薪的工作去开辟自己的事业，绝非一件轻而易举的事情。我的妻子对此又是震惊又是怀疑，但随之而来的成功缓解了她的忧虑。我愉快地投入到公司的运作中去，把奶昔搅拌机出售给全

国每一家药店、冷饮柜还有挤奶厂。辛勤付出渐渐有了成效，我也爱上了这份工作。当然，与此同时，我并没有忽视其他的机会，我相信这么一句话：“只要你还没有经验，你就在成长；一旦你成熟了，就开始腐烂。”当时的我就像圣帕特里克节上的三叶草一样青涩稚嫩，却听到了一个难以置信的消息，是关于我的奶昔搅拌机在加利福尼亚州的销售情况。

事实证明，这个消息足以振奋人心：全国各地都给予了奶昔搅拌机积极的回应。先是俄勒冈州波特兰的某个饭店董事，第二天是亚利桑那州尤马的某个冷饮柜主管，再下来一周又是华盛顿的某个挤奶厂经理，而核心意思就只有一个：“我想要一个和加州圣伯纳迪诺的麦当劳兄弟一模一样的搅拌机。”我的好奇心与日俱增，麦当劳兄弟究竟是何许人也？为什么客户专挑他们的奶昔搅拌机，而不选我在很多地方都有出售的大同小异的机器（此时机器已由六轴改为五轴）？于是我做了一番调查，惊奇地发现麦当劳的奶昔搅拌机不是一台，也不是两三台，而是八台！一想起八台奶昔搅拌机一次性制作40杯奶昔，简直令人难以置信！这些搅拌机每套的价格是150美元，注意，这还只是在1954年。事情发生的地点圣伯纳迪诺，在当时不过是一个偏僻的小镇，甚至覆盖了大片的沙漠。所有这些，都只能让这件事更加令人叹为观止。

一日，我飞往洛杉矶，和那里的代表例行通话。第二天一大早，阳光明媚，我驱车前往东面60英里以外的圣伯纳迪诺镇。



大约上午10点钟，我抵达麦当劳所在地，当时并没有感到有什么特别出众的地方。矗立在眼前的是一座小巧的八角形建筑，看上去很低调，置身于一个仅有200平方英尺的角落里，是那种典型的其貌不扬的“得来速”餐馆。11点才开门。时间差不多的时候，我停了车过去，看见工人们开始忙碌——所有人都身穿利落的白色衬衫和长裤，头戴一顶白色纸帽，我倒是挺喜欢这身装扮。他们开始从仓库后面那又长又窄的小屋里把所有物资都搬出来。大家推着四轮运货车，满载着一袋袋的马铃薯，一箱箱的肉、牛奶和饮料，还有大量的小面包，全都涌入那个八角形的房子里去。我琢磨着，这儿一定有什么事要发生。不一会儿，他们开始像野餐时的蚂蚁一样东奔西跑，工作节奏也随之加快。片刻之后，车辆聚集起来了，排起了长龙阵。一眨眼工夫，停车场已然爆满，人头攒动，纷纷涌向一个个窗口，然后又拎着装满汉堡的袋子回到车里。鉴于眼前这种顾客接踵而至、蜂拥而上的场面，八台奶昔搅拌机同时工作似乎少了些许天方夜谭的味道。有点眼花缭乱又多少存有疑虑，我走出车外，加入了这条长长的队伍。

“嘿，这儿到底有什么特别的？”一个皮肤黝黑的男子刚好排在我前面，于是我这般问道。

“你从没在这儿吃过？”他问。

“没有。”

“怪不得，”他向我保证说，“那么你将吃到15美分一个的

有史以来最棒的汉堡。而且你不需要等很久，也不用给服务员任何小费。”

我离开等候的队伍，绕到屋后。这儿有一些人盘腿而坐，背倚着墙，大口地啃着汉堡。其中一个人系着木匠专用的围裙，一定是从附近的建筑工地上来的。他抬头凝视着我，一脸的热情友好；于是我就问他是不是经常来这儿吃午饭。

“每天都来，”他嘴里一刻不停地嚼着，“这味道，比工地上那老婆娘的冷冰冰的烘肉卷汉堡可强多了。”

天气很热，但是我注意到周围一只苍蝇也没有。穿白制服的人干活儿的时候保证一切都看起来井然有序、干净卫生。对于这一点，我印象实在太深刻了，因为我一直无法忍受恶劣的卫生条件，在饭店里尤其如此。环顾四周，我甚至发现连停车场都一尘不染。

在一辆明黄色敞篷车里，坐着一位红发女郎，看样子她是在去布朗·德比或是派拉蒙餐厅的途中迷路了。她正享用着汉堡和一袋薯条，那种小心翼翼的神态显得很动人。出于好奇，我壮着胆子走过去，声称自己是一名交通调查员。

“如果您不介意的话，可否告知，您多久来这儿一次？”我问道。

“只要我正巧在附近，就会过来，”她微笑说，“那就意味着越多越好，因为我男友住在这儿。”

到底她是在开玩笑，还是如实相告，抑或只是巧妙地提及



她的男友，以此来打消这个中年男子的刨根问底，这些我都无从得知，也无须知道。因为促使我走过去搭讪的，并不是她的女性魅力，而是她吃汉堡时露出的那种满足的神态。停车场上车满为患，和其他人相比，她的胃口似乎被放大了许多。最终，我感觉自己就像棒球赛里的投手，投出了两好三坏，非常紧张。这一定是我所见过的最不可思议的销售手法！

我已经不记得那天中午有没有买一个汉堡尝尝滋味了。回到车里，我一直等到将近下午两点半，此时人群渐渐散去，只剩下偶尔一两个顾客了。于是我走进这栋建筑，向麦克·麦当劳和迪克·麦当劳介绍了自己。见到我他们显得很高兴（他们称呼我为“奶昔搅拌机先生”），我也一下子和他们熟络起来。我们约好了共进晚餐，到时候他们会告诉我所有经营方面的细节。

那天晚上，他们向我描述了整套系统，其简单高效的操作令我非常着迷。生产流程中的每一步都浓缩到最精华的环节，而且实现了资源投入最小化。他们只出售普通汉堡和芝士汉堡，内含0.1磅的肉，油炸方式都一样，且每个汉堡只卖15美分，再加4美分就可以在汉堡上多加一片芝士了。饮料价格是10美分，一份16盎司的奶昔是20美分，咖啡5美分。

晚餐过后，兄弟俩带我去拜访了他们的建筑师。他刚刚设计完成了一个新的“得来速”餐馆。建筑主体是红色和白色，少许点缀了些黄色，还有很时髦的超大玻璃窗，整体看上去很