

世界无数连锁企业追捧多年的经典之作
52岁从头再来缔造经营神话的传奇圣经

三十年

10000000 times in 30 years

一亿倍

麦当劳教父雷·克洛克自传

10000000 TIMES IN 30 YEARS

这本书给予我们的最大收获就是：每个人都可以达到甚至超过任何合理设计
的人生目标。前提只有一个——坚持！坚持！！坚持！！！！



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：刘向鸿
封面设计：耀午书装

图书在版编目(CIP)数据

三十年一亿倍：麦当劳教父雷·克洛克自传 / (美) 克洛克
著；陈寅译. —北京：中华工商联合出版社，2004.5

ISBN 7-80193-109-2

I.三… II.①克… ②陈… III.克洛克—自传 IV.K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第032837号

版权登记号：图字：01-2004-2870号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslcbs.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张 14.25 160 千字

2004年6月第1版 2004年6月第1次印刷

ISBN 7-80193-109-2/F·58

定价：26.00元

目录

译序	1
序言	鲍尔·帕格奴奇 3
第 1 章 初识麦当劳 / 1	
第 2 章 孩提时代 / 9	
第 3 章 败走佛罗里达 / 21	
第 4 章 从纸杯到多头搅拌机 / 35	
第 5 章 创业艰辛 / 55	
第 6 章 第一家自己的麦当劳 / 66	
第 7 章 麦当劳的理财大师——哈里·桑那本 / 80	
第 8 章 我的衣钵传人——弗雷德·特纳 / 92	
第 9 章 成功的秘诀 / 106	
第 10 章 追求完美人生 / 120	
第 11 章 转战加利福尼亚 / 136	
第 12 章 股票上市 / 148	
第 13 章 传棒弗雷德·特纳 / 159	
第 14 章 一个由小生意人组成的强大联盟 / 171	
第 15 章 面对挫折和非议的态度 / 193	
第 16 章 成功者的快乐 / 204	
后记	雷 A·克洛克 217

译 序

“麦当劳”能够在短短的二十几年时间里从一家小小的、连座位都没有的路边快餐店发展成为在餐饮服务业乃至整个连锁经营领域称霸群雄的全球性“巨无霸”公司（麦当劳公司成立于1955年，其股票于1966年在纽约上市，并于20世纪70年代走向世界），绝非因为偶然的机遇一蹴而就，她所经历的是一条艰辛、曲折、充满荆棘和风险、必须脚踏实地才能一步一步走完的坎坷之路。

译者曾为中国大陆首家麦当劳餐厅经理，也是第一个接受麦当劳公司汉堡大学系统培训并获得“汉堡学士”以及汉堡大学校长奖的来自大陆的中国人。当年译者所在的中国大陆第一家麦当劳餐厅（1990年10月8日于中国深圳特区开业）曾连破麦当劳公司全球14000家连锁店的开业销售纪录和单日销售纪录，并于1992~1993年度成为麦当劳全球“交易人次前十名餐厅俱乐部成员”，列当年全球各分店销售额及交易人次增长率前列。作为迄今为止第一、也是唯一的大陆中国人，译者当年在新加坡和美国参加了麦当劳公司为准备在中国大陆开办首家分店而特意度身订制的培训计划，身受该公司文化与经营理念的浸染和熏陶，曾戏称自己血管里流的血液已经带有番茄酱的味道；早在13年前首次接触这本书时，就深深地被雷·克洛克先生超人的毅力和智

慧、杰出的经商和管理才能所折服，为他独特的人格魅力所倾倒，并期望着有朝一日可以将这部与公司的培训教材及运营管理手册一起被许多麦当劳人奉为“圣经”的著作介绍给中国读者，也希望国人可以从中领悟到所谓创业、管理和经商的真经。

雷·克洛克先生非常喜爱并经常谆谆告诫的“训辞”是这样说的：“在这个世界上，夺取成功的方法只有一个，那就是‘坚持’，这是其他任何因素都不能取而代之的。‘富有才华’不能，才华横溢而终无所成的人早已屡见不鲜；‘天才’不能，许多所谓的‘天才’最终给世人留下的不过是一堆笑柄；‘教育’也不能，受过良好教育的社会弃儿比比皆是。唯有下定决心而坚持不懈，才能战无不胜、攻无不克。”

诚所谓，“竭尽全力，玉汝于成”。

本书的中文简体字版出版时，鉴于对雷·克洛克先生经营理念所取得的惊人成果的钦佩，我们将书名改为“三十年一亿倍”，以飨读者，在此予以说明。

序 言

“美国的税制挫伤了人们勤奋工作的积极性”，“这个国家已经不再充满生机了”！过去 30 年间（指 1976 年以前——译者注）人们听到过太多类似的抱怨，而我们这些在商学院教授现代企业管理理论的人都知道，上述悲观的说法是站不住脚的。事实上就在这期间，人类创造了巨大的财富，生活水平较之以往大为提高。有无数个人或企业成功的范例可以证明，我们这个以自由市场经济为基础的资本主义社会依然生机勃勃。

像雷·克洛克这样的独特而个性鲜明的人总会在适当的时机出现，向世人证明成功的机会依然存在，并给予悲观论者有力的驳斥。“竭尽全力，玉汝于成”，雷·克洛克的自传以及麦当劳公司的历史本身生动地告诉我们，勇于冒险者一定会有相应的回报；同时也提醒我们，成功的机会比比皆是，关键在于如何发现并抓住它们，在于“在适当的时间做适当的事”。对成功者而言，一点点幸运是需要的，但非常关键的因素恰恰容易被世人忽视，尤其是在歌舞升平的繁荣年代更容易被人忘记，那就是“努力工作”——竭尽全力，方能够玉汝于成！

雷·克洛克曾于 1974 年访问我们位于达特茅斯校园的阿莫斯塔克商学院，并于 1976 年携同其属下、包括当时的麦当劳公司总裁兼首席执行官弗雷德·特纳在内的管理团队一行再次造

访。而他的第二次访问本身就向人们展示了其赖以纵横商海的超人的坚定毅力。那天，强大的暴风雪令本区所有机场关闭，而无畏的克洛克先生却调用他在波士敦的地区总部麦当劳公司的大轿车，率领其高层管理团队冲过暴风雪的重重阻隔出现在我们面前。

克洛克先生用他的坦诚彻底征服了听众——这些所谓见多识广的 MBA 学生们。他在两次演讲中与学生们分享了他的人生以及麦当劳的发展史，并以这两次报告为基础写成了今天这部自传。克洛克先生回答了学生们向他提出的所有问题，并在演讲与讨论中充分展示了他赖以成就其今天的商业传奇的人品与风采：他的坚毅的经营哲学，他贯彻始终的“吸引家庭顾客”的基本经营策略，他强调的作为麦当劳根基的“品质、礼貌、清洁、服务”，以及他对同事、合作伙伴尤其是那些在公司成立初期就一同共事的人们的一贯忠诚。他的演讲展示了他幽默、争强好胜和沉缅于努力工作的个性以及他的坚定信念，那就是：在美国，每个人都可以达到甚至超过任何合理制订的人生目标。克洛克先生作为一个伟大的推销员，是一个罕见的同时兼具超凡的领袖气质和注重细节的行政管理人员素养的人。

在克洛克先生的演讲过程中，听众很快就可以意识到他之所以为其自传取名为“竭尽全力，玉汝于成”，决不仅仅是用来比喻麦当劳那些非常著名的产品的制作过程。这个标题向我们揭示了克洛克先生长达 30 年作为推销员、销售经理进而经营自己的小生意的艰辛历程。直到 1954 年，当他年已五十有二，当很多高层管理人员在这样的年纪已经开始为退休后的悠闲生活做打算时，他的好运降临了。“竭尽全力，玉汝于成”同时生动地向读者揭示了麦当劳公司发展成为如今这一在快餐和特许经营领域的佼佼者的过程中需要投入的惊人的资金、时间和精力。

1976 年对于麦当劳公司来说是具有划时代历史性意义的一年，这一年公司的经营收入将首次超过十亿美金。对任何公司来

讲这都是一个里程碑。非商业历史专业的学生可能不明白一个仅有 22 年历史的公司取得如此成就的巨大意义。让我们做一比较来说明问题：例如，IBM 这一享有快速发展盛誉的公司，她是在 1957 年也即公司的 46 岁生日那一年，其年营业额才达到十亿美金；而施乐，另一个以其成长性而著名的公司，却花了 63 年的时间，到 1969 年才跨入年销售额十亿美金的行列；波拉罗依得公司，成立于 1937 年，也是刚刚才接近如此的业绩。即使考虑自 1906 年施乐公司成立以来不同年代物价水平的变化，上述统计数字仍然在一定程度上反映了麦当劳公司无与伦比的发展速度。

纵观麦当劳公司成长壮大的辉煌历史，每一页上都可以看到这样几个字：竭尽全力！在克洛克先生的领导下，麦当劳用不断的创造与完善使整个餐饮业发生了一场革命，她改变了整个世界的饮食习惯并提高了顾客对餐厅的期望值。我们现在谁还能再忍受以往那样缓慢的服务、昂贵的价格、放置很久的油乎乎的薯条以及肮脏的就餐环境？

克洛克先生这本自传绝不仅仅是一本引人入胜的传记传奇，它也是所有商务或经济专业的学生不可多得的补充教材。我相信对于那些渴望拥有自己的企业的人们，不论你是刚刚步入社会、还是已到知天命之年，或是处于此间的任一年龄段，“竭尽全力，玉汝于成”这本书都有它独特的价值。

鲍尔·帕格奴奇

达特茅斯大学阿莫斯塔克商学院教授、副院长

第 1 章

初识麦当劳

人生有如碧海扬帆的航船，
潮起潮落，机会因缘；
把握时机即可顺风顺水
抵达光明的彼岸。
茫茫大海，
波涛汹涌，暗礁浅滩；
良机稍纵即逝
旅途充满搁浅甚至沉船的风险。

——引自莎士比亚《朱丽叶·凯撒》

我坚信每个人都应对其自己的幸福或困境负责，这是一个非常显而易见的道理。可以说我的这一秉性骨子里是传承于波西米亚的农民祖先的，我喜欢它，因为它对我有用。不论是现在功成名就、身价亿万，还是早在（20 世纪）20 年代时为养活妻子和幼女，靠推销纸杯

而赚 35 美元的周薪并兼职弹钢琴，我始终坚信这个信念。另外，一个成功的人应该不放过任何机遇，而我也总是那样做的。当为丽莉·图利普（Lily-Tulip）纸杯公司卖了 17 年纸杯并已成为该公司顶尖的销售员时，我看到了一个充满风险的机会，即代理称为“多头搅拌机（Multimixer）”的有六个头的奶昔机，我抓住了它。

当然，要放弃一份安稳的收入去独自创业是个非常不容易的决定，我妻子当时对我的决定表现出难以置信的震惊。但我的成功很快就平息了她的恐惧，令我可以兴高采烈地全身心投入到销售战役中去，向全国范围内的每一个汽水店、乳品店推销我的“多头搅拌机”。我成功了，这是一次回报可观的狂赌，我喜欢它！

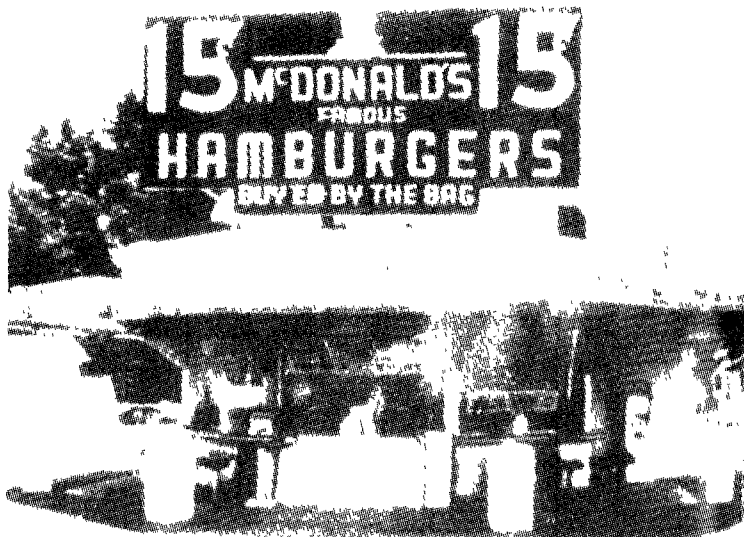
我经常说，“当人年青时，他总是在成长；而一旦他成熟了，就会开始衰亡”。

当听到在加利福尼亚发生的一件有关我的“多头搅拌机”的传奇事件时，我的心态正像圣帕特里克节上的爱尔兰国花一样年青。那时，我对全国各地不断打来的客户订货电话感到奇怪，他们可能是位于奥瑞根州波特兰的餐厅主人，也可能是位于亚里桑那州玉马的汽水店主，或者是华盛顿首府的乳品店经理。总之，所有的信息都是一样的，“我想向你订一台跟加利福尼亚州桑博那地诺的麦当劳兄弟店里一样的多头奶昔机”。

我越来越奇怪，谁是麦当劳兄弟？我在全国各地卖了那么多机器，为什么顾客偏偏指定要他们那种（当时他们的机器只有五个头而不是六个）？但查了一下出货记录后我就更吃惊了，天那，麦当劳兄弟不是买了一台、两台或三台，他们有八台呀！真是难以置信，想像一下八部机器可以同时搅拌四十杯奶昔哦，太多了吧！而在 1954 年，一台这样的机器售价可是 150 美元呐！更令人惊奇的是这些竟发生在桑博那地塔，当时它还是地

处沙漠中的一个宁静的小镇。

这天，我飞去洛杉矶并与在那儿的销售代表通了电话，第二天清晨就驱车六十英里赶赴桑博那地诺，大约上午十点钟我到了麦当劳兄弟店外。当我驶过他们的店门外时，眼前的景象并没有什么与众不同。那是一个普普通通地立在路口的小小的八角型建筑，占地约 200 平方尺，看起来就是一个典型的普通“得来迎”餐馆（Drive-in，在美国指可以服务到车上的路边餐厅——译者注）。快到上午 11 点的开业时间时，我停下车，看见一些服务员开始上班了。清一色的小伙子，穿着整洁的白色衫裤，戴白色纸帽子，我看着就喜欢。他们开始将原料从屋子后面一排狭长、低矮的小屋搬出来，用有四个轮子的小车将一箱箱牛奶、饮料、做汉堡用的肉和面包，以及用粗麻袋装的土豆儿推进店里。他们越干越有劲儿，一会儿就像郊外的蜜蜂一样忙了起来。我告诉自己，肯定会有与众不同的事儿要发生了。很快，顾客的车子逐渐多起来，开始排队了，接着停车场停满了，客人开始在售卖台前排队，然后拎着一袋袋的汉堡包儿回到自己的车上。八台奶昔机同时开动比起不断站



麦当劳兄弟店的原址，在加利福尼亚州的桑博那地诺，是一个八角形的汉堡工厂。店里八台多头搅拌机在马不停蹄地工作着。正是这样的场景吸引了我和麦当劳兄弟进行合作。

到柜台前的客人来说还是显得有些不够。

我看得有点昏头了，犹豫着走下车并站到排队的人群里。“嘿，这里为什么这么吸引人啊？”我问站在我前面的一个皮肤黝黑、穿着印度麻料西装的男人。“从未来过吗？”他反问我。“没有”。“你看”，他对我说，“你在这儿只花一毛五美分就可以买到你从未吃过的最好的汉堡包儿，而且不用像在其他地方那样等很长时间、接受差劲的服务、还要给小费”。

我离开队伍踱到房子的后面，看到几个人像棒球比赛中的跑垒手似地蹲在地上，背靠着墙，正大口地嚼着汉堡包儿。其中一个看似来自附近工地、身着工作服的人抬头看了我一眼，并露出友善的微笑。于是我问他大约多久来一次这家餐厅？他边嚼边说：“当然是每天都来了。这儿的汉堡包儿比其他地方的强多了。”

当天的天气很热，但我见不到飞来飞去的苍蝇，甚至停车场上也见不到任何掉在地上的垃圾。穿白色工作服的服务员将样样东西放得整整齐齐，而且一边工作，一边做清洁。这一切给我留下了深刻印象，因为我最不能忍受乱糟糟的环境，尤其是在餐厅里。

停车场内一部敞篷车里坐着一个红头发的女孩，她正小心翼翼地打开面前的汉堡包儿，并全神贯注地吃起来。我走近她并告诉她说我正在进行市场调查，“如果不介意的话，能告诉我你多久来一次这里吗”？她笑着回答说：“只要我在附近就会来，而且我会尽量多来，因为我的男朋友就住在旁边。”不知道她是否故意告诉我她的男朋友住在附近，免得像我这样的中年男子再来骚扰她，事实上我也不介意她如何看我。令我激动的并不是她性感的外貌，而是她竟然如此钟爱这里的汉堡包儿。看着她的吃相，再看看满满的停车场里的其他人同样狼吞虎咽的样子，简直让我惊呆了。这家餐厅的经营

水准实在是太棒了，真是闻所未闻啊！

我已不记得那天中午我是否在那儿吃过汉堡包儿了。只记得当时我走向自己的车里，坐在那儿等到大约下午两点半的样子，此时喧闹的人群渐次散去，只剩下一些零散的客人。我走近餐厅，并向麦当劳兄弟麦克和迪克做了自我介绍。他们看起来很高兴见到我，称我是“多头奶昔机”先生，我们一会儿就彼此熟悉起来。当晚我们约定一起吃晚餐，并由他们向我介绍一些餐厅的营运情况。

吃饭的时候，我完全被他们所描述的简单而行之有效的营运系统迷住了。他们仅向顾客提供有限的产品，而所有产品的生产过程中的每一细微步骤都被明确地区分、描述并规范化，使每一个员工都清楚地知道所有细节何完成，标准如何，这样一来整个操作就变得一点也不困难了。主食方面他们只卖汉堡和芝士汉堡，所有的汉堡包儿都使用十分之一磅的肉饼，用完全一样的烹调方法做成，每个售价 15 美分，芝士汉堡售价 19 美分，软饮料售价 10 美分，16 盎司一杯的奶昔售价两角，而咖啡则只卖 5 美分一杯。

晚餐后，兄弟俩带我去见了他们的建筑设计师，后者刚刚为他们设计了一个新的“得来迎”餐厅，并且做得非常漂亮。整体红白相间的建筑缀以黄颜色，窗户大而时髦。相对原来的八角型餐厅来说，在就餐区的设施方面也做了些改进。例如，在餐厅内部增加了洗手间。而在原来的餐厅中，洗手间同办公室、仓库设在一起，客人想方便时就要走过停车场，到餐厅后面那排狭长、低矮的房子里去。新餐厅的独特之处在于屋顶上竖起的“M”状双拱门。高高的招牌挂在拱门上，并带有发光的霓虹灯。尽管我可以在设计中挑出不少毛病，例如高高的招牌似乎在刮风的时候容易晃动，霓虹灯会因灯管

经常会烧坏而不易保养，而且霓虹灯本身就看起来很俗气，但我依然很喜欢包括这个拱门的主题和其他方面的设计。

当晚躺在汽车旅馆的房间里，我反复思考白天见到的一切，脑海中浮现出一幅幅壮观的画面：在全国各地，川流不息的高速公路边开起了一家又一家麦当劳餐厅；当然，每家都用了八部多头搅拌机，机器飞速转动着将大把大把的钞票源源不断地送进我的腰包。到次日早晨起床时我已经想好了下一步的行动计划。

第二天开门营业时我又来到了餐厅，看到的情况与前一天一样，但仍令我兴奋不已。借助昨晚同麦当劳兄弟谈话中了解到的资料，现在我可以更明确、细致地观察所看到的一切。我注意到负责煎肉饼的员工如何操作，他是如何将肉饼翻转来煎，又是如何把滋滋作响、冒着油泡的煎炉表面刮干净的，然而我最关注的还是炸薯条的岗位，看那个员工是如何操作的。尽管麦当劳兄弟已经详细地给我描述了这个岗位的操作流程，并告诉我这是他们的生意之所以成功的关键因素之一，我还是想亲自看看它到底是怎么一回事儿，将炸薯条做得这么好一定有他们的秘诀。

对于大多数经营餐厅的人来说，“炸薯条”只是一种普普通通的“零食”，给客人在吃汉堡包儿或喝奶昔时，用来嚼一下消磨时间的。但那是普通的“炸薯条”，麦当劳兄弟的“法式炸薯条”完全是另一个不同的概念，他们在这上面倾注了大量心血。我眼下还不知道秘诀到底何在，但有一天我一定会掌握它。对于我来说，这些炸薯条的秘诀就像宗教信仰一样，我要将之当作极为神圣的信条来遵循。

麦当劳兄弟使用的是高品质的爱达华州出产的马铃薯，每个重约八盎司，一筐筐地堆放在仓库中。篮子的

我眼下还不知道秘诀到底何在，但有一天我一定会掌握它。对于我来说，这些炸薯条的秘诀就像宗教信仰一样，我要将之当作极为神圣的信条来遵循。

30年一亿倍

四周像鸡笼一样用双层铁丝网围起来，这样既可以保持通风又可以防老鼠咬。准备薯条的过程是这样的：员工用粗麻袋将马铃薯装起来，再用四轮车从库房拉出来推进餐厅；小心地将大部分皮刮去，仅留下一点点薄皮在上面，然后把马铃薯切成长条，放入一个盛满冷水的大池子里；另一个员工将袖子高高挽起到肩膀，双手伸进池子轻轻搅动浮在水中的薯条；池子里的水由清变混，那是马铃薯里的淀粉被泡了出来，跟着再用带软管的喷头将剩余的淀粉冲去。准备好的薯条被小心地装入炸篮，挂在炸炉边的架子上备用。一般的餐厅炸薯条用的都是炸鸡或其他食品用过的油，尽管很多业主否认这一点，但事实上他们为节约成本就是这样做的。虽说用剩油来炸薯条并非什么大的罪过，但恰恰就是这一点令本来很好吃的“炸薯条”蒙羞，也倒了很多美国人的胃口。当然麦当劳兄弟不是那样做的，他们绝不愿意尝试任何有可能损害“炸薯条”品质的方法；他们的薯条绝对是用新鲜的油炸的，没有任何其他成份。而他们的“炸薯条”也仅以微利出售，三盎司一份，售价仅为10美分。顾客可以分辨谁的产品质优价廉，因此他们餐厅每天“炸薯条”的销量非常大，薯条炸炉边用来洒盐的铝制大盐罐就可以说明这一点。这个大盐罐儿晃悠悠地挂在一条长长的链子上，外观像救世军中的女孩子们用的铃鼓一样。

对我来说，麦当劳兄弟炸薯条的方法非常有趣，我满怀兴致地看着这一切，整个工序就像他们向我描述的一样，非常简单，我认为任何人只要遵循他们说的每一步骤去做，就可以做出同样美味的“炸薯条”。但是我错了，而这只是我在其后与麦当劳兄弟的交往过程中做出的众多错误判断之一。

午餐繁忙时间过后，我再次与麦克和迪克坐下来交

迪克·麦当劳，
快餐业的先驱。



谈。我对两天来看到的東西充满信心 and 希望，并期待我对此事的热情可以影响他们，愿意一起来实施我心中的计划。我告诉他们说：

“我去过全国很多家餐厅或‘得来迎’店，但从未见过像你们的店一样有发展潜力的，为什么你们不开一系列

同样的连锁店呢？那样对你们和我说都无异于挖到了一座金矿，因为我可以卖更多的多头搅拌机呀！同意我的说法吗？”等待我的却是一阵沉默，这兄弟俩只是坐在那儿看着我，令我尴尬得就像是在宴会上把领带浸到了汤碗里一样。过了一会儿，麦克微微笑了一下，将座椅转过去冲着窗外餐厅对面的小山，慢慢地说道：“看到对面山上门前有宽宽的长廊的那所房子了吗？我们就住在那儿，而且非常喜欢它。我们愿意每天晚上坐在长廊上看日落，享受这样宁静的生活。一个餐厅对我们来说已足够了，开更多的餐厅就意味着有更多的麻烦，而我们只愿意像目前一样享受生活。”

他们的想法与我的差异非常之大，令我不得不停下来用几分钟的时间重新组织自己的思路来说服他们。很快我就意识到再按原来的方案继续下去一定是徒劳的，于是就建议他们请别人来帮忙开新的餐厅，他们自己一样可以按目前的方式生活，而我也可以按计划在他们的连锁系统中卖我的机器。迪克仍不同意，他说：“那样将会有很多新的麻烦，例如可以找谁来帮我们开新餐厅呢？”我坐在那里，油然感到脑海里冒出一个明确的决定，立刻觉得浑身血脉膨胀，于是倾身向前，对他们说道：“这样吧，我来干如何？”

第 2 章

孩提时代

从洛杉矶飞回芝加哥时我的皮包里躺着刚刚与麦当劳兄弟签署的合同，而我永远也忘不了发生在 1954 年的这一天，这真是决定命运的一天呀！按说已算得上是生意场上的老兵了，但我仍然为这一新的战机的出现兴奋不已，恨不得马上投入战斗。尽管我年已五十有二，身患糖尿病和风湿性关节炎，胆囊及大部分甲状腺被摘除，但我相信前途一片光明，我依然年青、依然在成长，我此时的心态比这架飞机还要高。天空中响晴薄日，万里无云，蔚蓝的天空一望无际；鸟瞰大地，波浪般绵延起伏的山峦从克罗拉多河直奔密支根湖。然而当我们就要在芝加哥降落时，天气忽然转坏，天空变得灰暗而恐怖，不知那是否是预示我前途多劫、充满荆棘的征兆。

我的思绪随着穿过云层徐徐下降的飞机，不禁渐渐融入夜幕下芝加哥的那片大街小巷之中；我生于斯、长