

你必须心怀梦想

我并非出生在德州。

这是个难以改变的事实，为此前德州州长杰斯特先生曾发生了一次短暂的尴尬。当时杰斯特州长提议要封给我“德州名人”的荣誉。我便高兴地接受了这一荣誉。这件事马上被新闻界披露出去。于是，宾客纷至，大家聚集在传统式的贺宴上。

宴会举行到 11 点，尴尬的事情便出现了。好多人在议论中肯定：我购买的第一所旅馆在德州的席斯可，达拉斯那座才是我亲手建造的。因此没有人敢断言我是出生在德州。

这令我出乎意料：出生地点成了确定这一荣誉的先决条件。如此说来，不论能否出名，所谓“德州佬”是天生的，而决非后来努力所致。

在加州我的寓所接到气急败坏的德州州长的电话。

“唐尼，”他说，“你是出生在圣·安东尼奥的吗？”

“没错。”我自豪地答道：“在新墨西哥地方的圣·安东尼奥。”

电话那边一阵寂静。过了一会儿，州长先生说了一句话：“你将是唯一的‘荣誉德州名人’。”但在那个宴会上州长先生说过——在德州，大家仅承认一个圣·安东尼奥。

既然德州名人荣誉已属于我，我便轻声温和地反驳他道：“但是，你我都清楚有两个，其中一个是我真实的出生地。”（注：在当时的美国，有两个地方叫圣·安东尼奥。一个在德州，一个在新墨西哥地方。）

“不过，几个月前，在我重返故乡时，我禁不住怀疑，那次宴会上州长先生所说的话，好象预言，而并非随口乱谈。因为，按实际情况来看，这世上好象真的仅剩一个圣·安东尼奥了。”（注：作者的意思是他出生的地方，由于没落，好象真不存在了，所以只剩下德州的圣·安东尼奥了。）

但是，当初我并非为州长的那句话而重返故乡的，我真没想到自己的故乡会在地球上消失啊！因为包括我出生地在内的阿尔布格市对我太重视尊重了，他们确定了一个“唐拉德·希尔顿日”。所以我去新墨西哥州。

我并不是那种鼓吹维持现状的人。当我的飞机在机场着陆之际，我感到十分高兴，阿尔布格与我都发生了很大变化——可以想象，是在好的方面。

在我记忆中，阿尔布格是第一个大城市。我第一次去阿尔布格乘坐着一摇一晃的老爷火车，去那儿的一所小军校学习。一个比我稍大的男孩接待我，对于接待毫不起眼的新生，他带着一脸的不悦之情。

这回，我却坐的是银白色的大型飞机，在天际间飞越，翩翩然在克克兰平原降落。每次见到这种糅合力与美、缩短时与空的文明进步时，一股浓烈的激情从心中涌起。记得第一次见到的克克兰平原是一片广阔的荒地，到处野兔、野狗及飞禽出没，这里是它们的生活天地。而现在，原子能设施一望无际，成为人类跨入新时代的里程碑，换个角度说，成为警惕人荣陷入战争危机的墓碑。

第一次游览阿尔布格是在学生时代——也就是那位满脸极不情愿的学生带我入校的那次，一路尽是留有车痕的泥土味、立着一堆歪斜的泥土房，仅有一个“年轻的”小镇，镇上拥挤不堪，有近 6000 名勤劳的拓荒者、铁路上人、探险的枪手及低贱女子。

现在这次旅程，陪伴我的则是一位警员，车子急驶过马路的声音，以及

一个万人的现代化的都市。最后，在希尔顿旅馆门口，车子停住了。

这些巨变和我的亲历感受，我都痛快地讲述给姐姐费莉丝，老友威尔，还有我孩童时任沙卡洛郡神父的裴尔瑟德。

“这里的发展，真是非同寻常。”我说。

他们不约而同地问我：“是否继续到圣·安东尼奥看看。”

姐姐说：“这次旅行或许会使你收益匪浅的。”姐姐就是这样的一个人，总是费尽心机地提醒我，要珍惜这些难以用金钱量度的价值。我还记得在1955年当我们为座落在比佛利山的希尔顿旅馆举行开馆典礼时，我邀请费莉丝姐姐来加州和我共享盛典。

姐姐只寄了一张明信片，上面写着：“亲爱的唐尼，感谢你的邀请，可是你却忘了，罐装桃子的农忙季节到了。”

如今，“唐拉德·希尔顿日”将成为事实，我的事业如此顺利，在我自得其乐之时，姐姐却出来运用她的机智来杀我的威风。

我告诉她，“那时候，我做梦也未想到”——这里我指我与阿尔布格的第一次照面，以及今天彼此的巨变——“有天阿尔布格的希尔顿旅馆会高高地矗立于市中心，火车站都被阴影所遮掩。”

“我想想看，”费莉丝真能看透我的心思，“你那时才十一二岁，是不可能注意到旅馆的。那时你非常厌烦学校的寄宿生活，心中只想回家；也许，你还希望自己尽快长成大人呢？”

这一阵，我又陷入了痛苦的回忆中。我好象又成为以前那个害羞的小男孩，被一个完全陌生的人，拖着穿行小镇，一双与身体好象不配套的大脚，时不时地碰到一起。

费莉丝把我带到现实中来。“好啦！你的身影已留在阿尔布格了。我们全家的指纹已沾满了沙卡洛。但是，圣·安东尼奥并未留下我们的任何痕迹，你该去那儿瞧瞧。”

威尔也这么想，但他并不是担心我能否留些东西在圣·安东尼奥。他想到了我的父亲，他对我说：“唐尼，你父亲已不在这个世界了，他亲手建立的那个地方也随之衰落下去，现在，已经没有能够再现当年情景的事情了。”

火车不再在圣·安东尼奥停靠，这对裴尔瑟神父是难以承受的打击。他的感受我很了解。当他还是圣·马歇尔市的神父时，常常徒步或骑马去走访教堂，后来，阿肯色、托皮卡两地的铁路工人同情他，让他坐在最后一节车箱里，这样，他就可以拜访沿圣大非铁路的所有城市的教堂。

“火车不在圣·安东尼奥停，我实在无法想象。”裴尔瑟神父说着，不停地摇着悲哀的头。

我也有同感，只不过我早从一位老同学口中得到了这些令人懊丧的情况。高斯·安东尼奥曾沿着里奥格兰河（位于墨西哥与美国南部边境的交界处）上游，乘坐他那辆福特牌汽车漫游，老远来看望我。当我问及圣·安东尼奥情况如何时，他舒展的脸立刻变得紧锁起来，好象要流泪似地说道：“可悲啊！”

第二天早晨，我最终来到了圣·安东尼奥。这对别人来说，只是一次空间的旅行，而对我则具有时间与空间两重意义。

从阿尔布格沿着公路行进30公里，在一堆耸起象小丘似的印第安部落前我停住了。这儿是以前母亲最喜爱的踏青场地。在部落里面有座古老的小教堂，一幅画悬挂在教堂内，画上是被利箭穿透的圣像，是当年印第安人遭

到侵犯，来到这里寻求庇护时留下的遗迹。第一次同母亲一起欣赏这幅画的着迷情景浮现于我眼前。

母亲告诉我，印第安人即使在尚未完全明白和接受神的旨意前，他们也感到神灵的伟大，所以到教堂内寻求保佑。

这番话给我留下了极其深刻的印象。以后，在我难以了解神的旨意时，我明白，我仍可以寻求神的庇护。

教堂外面，依然挺立着永恒的印第安部落。早在西班牙人侵入这里，寻找黄金以前，这些部落已经有了他们的文化、纪律和自治政府。

老一代人都对印第安人热诚相待。因为他们中的绝大多数人是爱好向往和平的，他们同所有相处的人能够分享共同耕耘的劳动果实。

如今，尽管他们的生活方式和观念有所改进，但我仍对他们怀着无比的敬意。因为，我知道，就是只剩下最后一个人，他们仍会忠实地遵循自己的生活传统方式不断勇敢地生活下去。

车子跨越里奥格兰河到西岸，沿路我顺着有“绿色黄金”美誉的棉田向南行进，一直行到墨西哥边境的艾尔帕索。昔日的绿色黄金，如今已变成了一片杜松、野生南瓜和灌木蔓延的荒田；稀疏地立着几间泥土平屋，辣椒田点缀在泥屋周围。

随后，我离开了这一带的“生命源头”——里奥格兰河，展现在眼前的景观，没有任何生物存在的迹象。尚未荒废以前的这片高地荒田，假如有雨，便能长出牧草，但是，如今由于干旱和过度的使用，已经贫瘠不堪，看上去满眼荒凉，任凭狂沙肆虐了。

从这儿再往前行，顺着里奥格兰河旁的公路，距阿尔布格有 75 公里的路程，便到了沙卡洛城——圣·安东尼奥的居民区。

时光流逝，我又踏上了家乡——我的第一个 25 年就在这儿度过。在这海拔 5000 米的高地上，从不缺少风雨、阳光、青山、流云，年轻时的激情、梦想、诗意和轨迹好象全部重现。

这儿有一种“充沛”的美——充沛的空气、充沛的阳光、充沛的空间，甚至连人都冒昧地分沾了一份“充沛”。

空空的胃把我拉回到现实中。

我忽然发觉，人甚至可以在这里培养出一个很好的胃口。这时，我所想要的，不是纽约或好莱坞的美味佳肴，而是一块简单而实用的牛排。那种我学生时代极其熟悉的沙卡洛旅馆的牛排。

招待我的是一位面带笑容的年轻经理。当我问道：“现在吃午饭不算迟吧？”他摆开双手耸耸肩说：“您迟到 10 年了。”原来，这儿由于生意的萧条，有 10 年光景已不再供午餐了。

沙卡洛到处都是这种荒凉，好象与实际脱节了 10 年，甚至 40 年的情调。

这正如费莉丝所说：这里不再缺少希尔顿家族的指纹了。除了由一位远方亲戚主办的一家杂货店外，还有一所为纪念先母而设立的现代化学校。给我印象最深的是，学校原来是一所具有百年悠久历史的白色双塔教堂。现在，学校旁边仍有一座修道院。

埋葬我双亲的墓地，就在沙卡洛城后面。

唯一变化巨大的是我小时候读书的新墨西哥学校。当时仅有三座砖造的房子，如今成为校园广阔的沙卡洛中心——新墨西哥工业技术学院。

我来到街上，我的视线立刻被一栋两层楼的房子吸引住了，那是在母亲

生下最后一个孩子时，父亲为她建造的。对于儿时的我，它简直是座皇宫；可如今，只不过是一栋极普通的水泥建筑物而已。我并没有逗留，里面住的是陌生人。

我手中拿着一束花来到墓地，久久凝视着双亲的并排墓地，它们与远处莫达拉的玛利亚山（莫达拉的玛利亚是圣经中的人物，被恶魔附身，由那酥显神灵治好）互相辉映。此山由于有个貌似跪地圣女的风蚀石而得名。童年时，我经常骑上心爱的俊马去那儿游玩。心中充满了梦想；可是当时的梦想小得可怜，谈不上高深远处。

看着这些故居，我心里明白，即使有更多的指纹留在那儿，可当初赋予它生命力的那些手，已不复存在。

再顺河走 11 公里，我终于找到了圣·安东尼奥的“遗迹”——费莉丝叫我快来看；但事实上什么也看不到了。

整个城好象又被大地收回，被气层所吞没。

当然，几排泥屋还是可以看到的，稀疏的围墙和零星的鸡、狗、小孩打闹的场面展现在太阳下。可是，当初父亲亲手建造的是整齐有致的小王国：有店铺、五金行、畜圈等等建筑物，如今，随着时间、大火和收集纪念品的破坏，仅存下地基和几片残垣了。

火车站曾经是圣·安东尼奥的支柱命脉，可现在已消失了，火车再也不从这儿一天两次地飞越了。

在迦太基的煤矿也早已失去了生命力。

德州州长是正确的，除了他们的圣·安东尼奥，再也无法认出另一个圣·安东尼奥了。

我的老同学也是正确的，的确“可悲啊！”

但无论如何，故居仍留着两个链环，我童年生活被紧紧地扣着。那就是在烟尘弥漫的泥土路旁挺立着的两栋建筑物。它们提醒我当时我在这个城市的哺育下如何成长。

那两栋建筑物，一栋就是教堂，当城市渐趋没落时，它依然由一些虔诚的教徒维持着白色的外观。另外一栋是一个微小的、空空象个盒子似的建筑，它曾经是一家银行——我的银行。

他们代表着我在圣·安东尼奥从我父亲那儿学到的两件事。

我的母亲玛莉·劳佛斯威勒·希尔顿，是我所知道的最可爱、勇敢的一位女性。这位年轻的新娘，离开了当时先进的城市——衣阿华州的道奇堡，也离开了她那位出生于德国的富商父亲，一言未发，睁着一双淡褐色的大眼睛，来到了被她朋友称之为“被上帝遗忘的国度”里。她并不知道什么是阿帕奇印第安人，只知道这些人曾经有一次差点杀了自己的新郎。她也不懂西班牙语——1880 年取代新墨西哥地方的唯一语言，更丝毫没有领略到这一苦处。仅有一点是她能确信的，那就是世界上没有任何地方是真正被上帝所遗忘的。

玛莉·希尔顿是一位具有深刻而坚定信仰的人，并且她的 8 个子女都得到了这种信仰的言传身教。我们大多数是出生在父亲堆满了杂货的泥砖房中，屋外便是一望无际的沙漠和突兀的高山。这里所说的圣·安东尼奥就位于阿尔布格的艾尔帕索中间，附近流淌着一条与它名字“大河”完全相反的小河——里奥格兰河。

从我懂事起，母亲那直挺的鼻子和可爱的嘴巴就引起了我的注意，然而

她的头发在还很年轻时就变得灰白了。母亲在我记忆中总是喜欢在她娇小的身躯外套上一件宽大的围裙，手里随时都抱着小孩。那时父亲并不算穷，可是能够见到的奢侈品在新墨西哥地方实在太少，因此，生活对于玛莉·希尔顿来说，仍然是漫长而艰难的道路。

当时虽然请来了墨西哥人做帮手，但许多事他们仍不会做或不愿做。有一位叫葛戈里的帮手便是如此，他和我们一起生活直到去世。平常，他仅愿帮我们洗碗，清洗房子，但不愿侍奉我们用餐，也不会烧菜，而且他也对我们的食物不感兴趣，自己一个人在一间离住处不远的房中做吃墨西哥食物。所以尽管有一些帮手，玛莉·希尔顿要做的事也太多了，她要做饭、烤面包、为孩子们洗澡、喂饭以及照料他们；但是，不因为这些而改变母亲的礼貌、温柔的谈吐，以及沉着冷静、内向的个性——但在她兴致勃勃地讲述如何孵化小鸡时除外。

信仰成了母亲日常生活的重要组成部分，不论事大事小，她都用一个答案、一个处方——祷告。对于母亲来说祷告与食物、空气同等重要，难以分开。她不仅在星期天带我们到老远的教堂与裴尔瑟神父一起拜告神灵；而且平日里，每天早晚，我们都要聚集在她身边，一起作家庭礼拜。

在我9岁那年，自我会走路起一直陪伴我的那匹马——奇哥，由于年纪过大，而且受不了我过度的骑用，离我而去了。

我和母亲站在奇哥陈尸的畜栏外，我要求母亲向我解释明白，奇哥为什么不能再和我在一起了？母亲无话可说，也难以解脱我悲痛的心情。最后，母亲指着远处白色的小教堂说：“唐尼，去祷告，把你所有的想法告诉神灵，她会给你满意的答复。”

我向来相信母亲，因而去了，起初是怀着沉痛而悲愤的心情而祷告，慢慢地，教堂的幽静气氛感染了我，由于神灵的真善，我的心情因祷告而平静下来。

过了半小时，我怀着感激和平静的心情走出教堂。事后不久，阿帕奇人在放牧经过我们家时，我又选中了一匹斑纹小马取代了奇哥的地位。

1907年，父亲所经营的事业遭受经济危机的打击，奄奄一息，我上东部大学的愿望将变为泡影。母亲又提醒我：“神灵知道你适合干什么，儿子，去祷告吧！”

我长大后，在30年代也遇到了一次经济危机，初具规模的事业一下变成了债务、屈辱和抵押的无底洞，甚至有人从我旅馆的窗口跳楼自尽。母亲仍然镇静如昔日，她说：“祷告，唐尼，那便是你最佳的投资。”

我不清楚父亲对祷告有什么看法，但对投资他是内行。他偶尔上教堂，但不过是交际或参加婚礼罢了。星期天他也不去教堂，因为即使星期天他也很忙。

在和祖父一起从挪威搬出时，父亲取名奥古斯都·胡威·希尔顿。但在墨西哥地方，甚至更远地方，都管父亲叫“上校”。母亲则称他为“格斯”。格斯和母亲一样，也有一把通往成功、快乐的万能钥匙，那就是“工作”，工作对父亲来说同空气、食物一样不可缺少。父亲是以大写的“W”来拼这个字的，这点我确信。

格斯身高6尺有余，有大手、大脚、大把胡须以及宏大的音量，他实实在在是个“大”人物。他依靠自己的聪明才智与资产，将原来落后、孤立而混杂着西班牙和美国影响的小村落开辟成一个具有新生命、新纪元的社会。

加之圣大非铁路的延伸而来，建立了许多转运货物的站台。

他有独到的天才眼光，利用天时、地利来综合开发新墨西哥，而且还充分发挥了维京人精神（注：维京人是西元 8 世纪~10 世纪活跃在欧洲海岸的北欧海盗，富于冒险的精神）。由于精力充沛，在其他拓荒者都失败之际，他却能立于不败之地。

那时候的人们，大多日出而作，日落而息，但父亲总是起得比他们更早些，在他的记忆中，6 点半、7 点已是中午了。

他是一个工作之人——“工人”。

他是当时许多人中的幸运者之一，找到了用武之地，并将工作当成游戏，乐此不倦。我们常常看到的是：他或者在店里与买主讨价还价，或是骑马去山上收取羊毛、狐皮，同时带给矿工、牧场主和打猎的人一些金钱。他抽空到圣·安东尼奥的酒吧去喝上两杯是很少见到的事。

不论谁人只要向他提到做生意——当然是合法的生意——他就来精神了，总之，他非常喜欢工作。

世界上有一星期工作 4 天这回事，父亲是不知道的，就象他不知道什么是不良少年，他若知道了，他一定会说：“给他们工作就没事了。”这象母亲常说的“叫他们去祷告”一样。

他当然为我们找了许多工作，几乎从刚开始走路，就让我们做活，日后，随着年龄的增长，我和父亲对许多事物的意见不一致，但工作这点，却始终相同。

我们工作并非苦役，而是在力所能及的限度内。如果工作结束了，我们在灌溉水渠里游泳，或者沿河冒险，他都不反对。

或许使得大家非常团结是由于家里有做不完的工作。每一个新工的到来，都被看作生力军来欢迎。父亲很相信利用奖励来调动积极性，就象圣经中所讲的，劳动者应得到相应的报酬的说法。当然他不会多给，每一分都是血汗换取的。有两个暑假，给我每月 5 元的报酬在店里工作，不过他已实行我们现在的奖金制度。

13 岁那年，我暑假的薪金提高到 30 块，在我记忆中，到现在为止，还没有什么事能象那个暑假那么让我兴奋。

父亲，和母亲一样，把他所知道的最好事儿都教给了我们，但从不想得到我们对他的感激；也不担心我们的怨恨，而我们的确不曾这样回报。

格斯极少夸奖我们的工作，因此使我们对他的赞美越发珍惜了。相反，责备往往会导致我们一定程度的沮丧。只有一次，他公开表示对我的失望。我记得清楚，那是，因为我夜里等候货车第 2 天早晨睡过了时，母亲又不忍心叫醒我。7 点钟，我一睁开双眼，就听到父亲在大发雷霆：“玛莉，我真不知道唐尼将来会变成什么样子！恐怕他成不了大器，要把他的一生足足睡完。”

这无异对我是极大的刺激，我立刻从床上跳下来，并且从此以后，我很少再睡过时。

当然，父亲对待工作，并不是困顿劳苦，鞠躬尽瘁。死而后已。他并不认为工作象人们所说的是亚当的过错；他把工作看作一件极其愉快的事，一件充满想象与调剂的事。

18 岁以前，我曾做过职员、流动售货员和小规模的投机商人。第一次我从事旅馆业也是在此期间，职位是个小徒弟。我也曾拥有一份自制自销的

“事业”，仅有我一位员工，一手包揽锄草、种植和灌溉，收获后，还得我载着产品去镇上沿街叫卖。一打玉米换 10 分钱，我对自己的成果感到十分满意。

我也学过弹钢琴，还几次为举行婚礼司琴。母亲也弹得一手好琴，钢琴是她想法从道奇堡运来的唯一奢侈品。父亲对音乐的爱好一点不亚于母亲，他要求每一个孩子得玩一样乐器。我不但弹钢琴，后来还学吹喇叭。有一次，我又荣幸地受聘在婚礼上弹琴，可年幼无知的我不知怎么地选了一首“我在爱的花里摘了一个柠檬”。从此，没有人再请我弹琴了。

喜好冒险的我，25 岁以前已经从政，开银行、经商、合资开矿及组织三人乐队等等行业。直到现在，我仍然愿在工作中寻求花样。最近，我满足了一次当电影明星的欲望，扮演了我唯一够格的角色——唐拉德·希尔顿。对于报酬，我想大概是按照普通演员同样的标准，总得 246.50 元。但为了拍片，牺牲了我的整个感恩节，排演 3 次，从早上 10 点到晚上 8 点，都在哥伦比亚广播电台的录音室里度过。并且签了一大堆合同、安全传票等文件，数目多如结算一家大旅社的文件。

我从玛莉和格斯·希尔顿那儿学到的工作和祷告这两件事，使我受益无穷。因此，我又把这些全部传给我的子女，当作生活的灵丹妙药，就好象阿里巴巴的“芝麻，开门！”

总的看来，我的孩子们都同意这种说法。不过，同样当他们年龄稍大后，又有了新的想法。大儿子尼克认为除了这些外，一定还有别的东西。

“当然啦！”我告诉他们，“你还要有热诚、才华和其他许多成功的必要条件，不过，这两点是基础的东西，若没有基本的，你还能干成啥事呢？”

“才不呢！”二儿子巴伦和他哥哥有相同想法。“一定有什么因素是不能用祷告来解释的，因为我知道好多人工作十分努力而又很用心地祷告，结果也未成什么大事。”

此刻，我也呆住了，其他因素是什么呢？毕竟，我在这份遗产中已经活了 40 年。

此后，我乘飞机到纽约，坐在华尔道夫的旅馆大厅的时候，答案好象忽然间找到了。几个月后的今天，当我凝视着圣·安东尼奥的遗迹时，答案被我再次肯定。

就是——你必须怀有梦想。

我想这是绝大多数人从生意人口中得出的最后一个答案，没有人会为梦而想家，但是，我认为，除这另外两个因素外，这是一个很好的开端，至少可以说我是从这儿开始的。

我所说的梦想和空想是截然不同的。空想是白日做梦，永远难以实现；也不是人们所说神的启示。我所说的梦想是指人人可及，以热诚、精力、期望作为后盾，一种具有想象力的思考。

我认为，完成大事业的先导是博大的梦想，并配合以祷告、工作，否则祷告就失去意义了。这二者好象是梦想的手和足一样。或许，偶尔有些运气的成份存在，不过，我敢保证，若没有一份完美的宏伟蓝图，一切都是白费。

我的梦想比某些人的大，却也比有些人的小。有些人的梦想偏差多，往往尚未形成马上破灭；另有些人虽有充沛的精力，但缺少健全的计划，容易走入迷途，仍然难以达到目标。就象下棋一招不慎，全盘皆输，所以一步也错不得。

站在父亲之城——圣·安东尼奥中，在曾经是我的银行前面，我清楚地知道自己的起步与别人并无什么差别。

“梦想”——都从这儿开始。

别人肯定难以相信，目前这幢因邮局刚搬走而空空的小小房子，会成为我最大的骄傲。它被叫做新墨西哥州圣·安东尼奥银行。

可是，我的第一个梦想的确是它，我曾经为了使它变为现实，历经数次困难、心碎、挣扎，尤其是经济不景气的那段日子，为了这幢不起眼的房子，我付出了多于事业中任何时期的心血。说起来，话可就长了，这又成另一段故事了。

炽热的阳光围拢着我，我定定地站在那儿思考着：是谁的梦比较大，比较勇敢？是唐尼（想从一个小银行连本带利扩展到庞大的连锁旅馆业）还是格斯（胆敢将其一生及全家大小落脚在这荒郊野地上来创造幸福）？

当初，格斯又何尝不是从一个梦想开始的。

1882年的圣·安东尼奥并不比我现在1957年看到的圣·安东尼奥吸引人。

对于格斯·希尔顿而言，圣·安东尼奥是他历经多次坎坷探索后的结果。

在他10岁那年，从挪威移民而来的全家都定居在衣阿华州。在他们眼中，那时的爱荷华州，遍地是黄金灿灿，有无限发展的潜力。

可是，26岁的格斯却觉得，道奇堡没有发挥他才智的机会。于是，他将目标指向了更远的西部。而那时候，他已经与玛莉·劳佛斯威勒处于热恋之中。

1878年，玛莉17岁时高中同学推举她为五月皇后。在圣心教堂举行了加冕仪式，与此同时，格斯已经开始用他正式、简短、略带生涩的笔调，向玛莉展开书信攻势。他用她的教名称呼她。仍有一封用神秘的紫色墨水写成的信存放在玛莉的信箱中，信上写道

珍妮维夫小姐：

去年冬天所有参加俱乐部舞会的年轻人，都要在下星期五晚上去史威夫人家参加化妆舞会。如果你不是有约在先，并愿意参加的话，我希望有此荣幸做你的舞伴。

静待回音。

希尔顿敬上

1878年3月29日

附注：如果你接受我的邀请而想化妆的话，在星期二晚上我会到府上来共商其详。

母亲用她端秀的字迹，在一张画线的信纸上回道：

希尔顿先生：

我非常乐意接受你好心的邀请，多谢。

玛莉·劳佛斯威勒敬上

1878年3月30日

当时格斯在道奇堡做一名职员，尽可能地积蓄。但是，他觉得到西部去求发展，将有更好的机会。只要有吃苦耐劳的精神和毅力，在西部就会成功。参加史威夫人家舞会过后两年，格斯离开了道奇堡。

他先到了因开采煤矿而设立的城镇——斗罗拉多的李德维尔，现在由于发展了金矿而更为繁荣了。金矿固然诱人，但格斯认为此地太粗野、混乱了，有令人不安的气氛，并不适合象玛莉这样的淑女生活，于是，他毫不留恋地继续前行。沿着圣大非铁路的足迹，来到当时刚收复的边陲——新墨西哥地方。

科尼将军于 1846 年率领密苏里军，攻占新墨西哥后，该地便开放了，但真正开放的是在 1880 年圣大非铁路完工后，差不多格斯也是这时候到达的。在那以前，墨西哥地方还是个不为世人所知的偏僻地带，既没有铁路，也没有能通航的河流，只能靠篷车队、快马车与远在千里之遥的最近文化中心——圣路易——互通信息。

由此可见，圣大非铁路的兴建对于这一大片土地的开发有着至关重要的作用。格斯就是乘着火车来到圣大非的。在此地他发现存在着他所期望的美与实在；可惜，机会大多已由现有商人掌握着，潜力并不大，再者市容酷似道奇堡，因此，格斯仍向前探索。

他前行到达了当时新兴的铁路中心阿尔布格。在新墨西哥来说，它和沙卡洛是两个较大的城市，各据一方，互相竞争发展。但是，阿尔布格离煤矿、铜矿产地太远，于是格斯离开阿尔布格城，前往沙卡洛落脚。

沙卡洛是一个能鼓动人类血液与想象力的地方。此时，并没有铁路支线通到莫大拉的玛利亚山矿区，由集结的马和驼队向西送去补给品，同时载运回铜矿，在沙卡洛的精冶炼厂加工。

城中开设 1 家银行，6 家沙龙，以及许多游乐场，1 家有好几层楼高的市场和 1 家歌剧（剧）院，酒店成天营业，歌剧院经常有“纽约原班人马”的表演。

格斯认为：沙卡洛是个希望无穷、值得考虑的地点。所以，格斯接受了一项工作机会——替一个距镇 3 里路，新建的精炼厂转运矿石。假如当时格斯不接受这个工作，我们全家的历史可得重写了，事情是这样的。

一天早上，在峡谷地带格斯和同伴 6 个人遭到阿帕奇人的突然袭击，只有格斯和另外一个人幸免于难。

尽管格斯喜欢寻求刺激，但绝不是这种刺激，况且，他还要替玛莉和自己的生命着想。另外一个安静的、较少吸引力的小村——圣·安东尼奥跃入了他的视线之中。

圣·安东尼奥尽管不比沙卡洛繁华，但是，在里奥格兰河上，有座桥可以通往 3 里以外的迎太基煤矿。同时，东南方偏远地区来的人常聚集在河对岸，他们在找寻着通往新铁路的捷径。那里因此成了贸易中心，八方好汉云集，有猎人、矿工及牧场主等等。在河这边的圣·安东尼奥附近，有肥沃的山谷，农民种植着谷物、蔬菜及野葡萄；在另一边的山坡上，也有可供牛、羊食用的牧草。有志之士应该是能够利用这些于出一点成果来的。

格斯购置了他能力所及的各种货物，有五金、干粮、杂货，甚至一两具棺木，然后，带上简单的行囊，定居在圣·安东尼奥，开始做买卖。就在这儿，他投下了赌注。

一开始，人们热情地称呼他“作买卖的”。当地人都是拓荒的主干力量，对于合法的交易颇为满意。

格斯有的是勇气、主动热情的态度和开创新事业的精神。他不是店里等候顾客上门，而是主动到偏远的山区向打猎人收购狸皮、鹿皮及各种毛皮，

然后，运到当时的毛皮交易中心——圣路易，将毛皮换成现金。而那些长期脱离文明社会，在山中过着寂寞无聊日子的猎人，对格斯能供给他们的任何东西：面粉、烟草、食盐甚至谈话都饥渴若狂。

格斯也将货物运到迎太基去换煤炭，或者运货到偏远的牧场，卖出五金，收回牧产品羊毛、兽皮、牛肉等。

在他不做买卖时，就给玛莉写信，这种远距离的追求，还真需要一些技巧。他对阿帕奇印第安人的事在信中很少提到，但对西部的原始美景却有大量的描绘。当然，少不了写上几句女孩子爱听的甜言密语，当时的玛莉果真被这诗情画意的话深深地打动了，每封信件她都小心地收藏起来，至今完好。可令我遗憾的是我阅读这些信件时，父亲大人已离开了这个世界，以前，我根本不知道父亲也有如此浪漫愉快的一面。

不过，父亲并未让爱情冲昏他干事业的头脑，他清楚，若没有坚实可靠的经济基础，肯定过不了岳父大人的那一关。

于是，经过两年的苦干，在圣·安东尼奥取得了一点成就后，格斯便鼓起勇气给劳佛斯威勒先生写了一封关键性的信。时间是 1884 年春天。格斯耐心地等待了漫长的两个月时间，最终接到了从道奇堡来的回信。信中写道：

希尔顿先生：

4 月 10 日来信收悉。本想早些答复，但是因为工作忙，另外想对你居处的消息多了解一点。不幸的是，至今为止，尚未听说关于那儿的任何好评。对于你本人我没有另外看法，但对你的客观环境有所顾虑。只要品德好就可以，我从来不用担心金钱，不过，所处的环境和社会是不容忽视的，因为那里是你只身一人兴办经营。还有宗教问题，信仰不同，可能导致许多误会——这是我亲身经历过的。因此，暂时我还不能肯定地回答你。

C·劳佛斯威勒上

1884 年 5 月日

总而言之，他岳父的答案是“不”。不过他还是把门敞开着。

又过了一段时间，格斯写去了第二封信。他向劳佛斯威勒先生就宗教信仰问题作了保证，格斯知道，玛莉的父亲是天主教徒，而玛莉的母亲则不是。劳佛斯威勒所暗示的宗教问题，就是针对此而言。父亲向他保证，这绝对不会再成问题的。实际上，以后并未有发生过误会。格斯还坦承：他尊重玛莉本人的一切，包括宗教信仰在内，并发誓此心永不改变。生活不让他坐着等待回音，他把信寄出去后，又去继续他的山区贸易了。从山区回来，回信也到了。

亲爱的希尔顿先生：

1 号来信收到。不过，我仍得说，尽管您对居住处所作的生动描写我看了，但我的感觉仍和以前一样。我们曾就此事和玛莉详谈过。正如您所预料，她对此冒险并不反对。当然，若她自己愿承担一切后果，我们再也没什么理由可反对了。但是。我们希望你能在大城市或这附近定居，如果现在您不想考虑，将来如果玛莉过不惯那儿的生活，还希望您考虑搬回此地。我很清楚象她们现在这个年纪，最喜欢远行，而且越远越好。但生活活在一个半开化区域，尤其在一个全然陌生的环境中，总不是好策略。如果不是她意志

坚决，我们绝对不会答应的。

劳佛斯威勒上

1884年9月15日

就这样，玛莉和格斯订了吉日——1885年林肯诞辰日。2月间，格斯乘火车去迎亲，经过艰苦的追求，总算有了好结果。他们从道奇堡直驶新奥尔良，度过了两个星期的蜜月，而后，玛莉便不计较一切后果地踏进了这半开化的荒凉地带。

第一个后果是一年后费莉丝降生，紧接着在1887年的圣诞节我也报到了。我不知道外祖父的所谓“后果”是什么？如果这些就是所谓的“后果”，母亲似乎一点不反感。

总而言之，至此我的童年时代正式开始。

童 年

在我两岁时，伊娃出生；4岁时，弟弟卡尔也到人间了，他们出生的情形我并不知道，我只知道，从我懂事起，已有一大堆小希尔顿在家里围着妈妈，每天早晚一起唧唧呀呀地祷告。

每出生一个新生儿，总会有两件兴奋事发生：其一是受洗，那是一项很美的仪式，母亲穿上那件小心地保存在香香的盒子中的长袍，为嚎叫大哭的婴儿行洗礼；其二便是新建一间房子。

给我取的教名是唐拉德（即外祖父的名字）·尼科逊（一位道奇堡老家庭医生的名字）。可是，从一开始，别人就叫我“唐尼”；当然，有人生气后不会这样叫的。

为庆祝我的诞生父亲所盖的房子不算大，但是，它有一扇玻璃窗，是从老远的圣路易运来的，当时可算得上奢侈品。

8岁的时候，又一个弟弟米里安加入；至此，我们共添建了5间房子，称得上是最大家庭了。房间都铺着地毯，这样可以使我们在祷告中注意力集中。

我7~8岁那年（由于圣诞节兴起，岁数的增加总是比别人晚），由费莉丝领着我上学。每天早晨，她都会悄悄地到店里为我拿一条白色的干净手帕，可到晚，我一定把它丢在什么地方了。

由于村里仅有6家美国家庭，因此，学校里讲课是西班牙语和英语并行的。记忆中，我们总和那些说西班牙话的同学比赛，看是他们学习英语快，还是我们学习西班牙语快。

对于学校的其他事，我几乎没什么印象了。只记得学校设置的四个年级我糊里糊涂地全读完了。

有一件事我记得很清楚。就是，在卡尔长大足以跟在我后面去上学时，我常带着他和另一个西班牙混血儿一块逃学，跑到学校后面山上的灌溉水渠中玩水。

有一次，我们正在沟渠中玩得起劲，爸爸骑马经过离渠30英尺远的地方，可是他假装没看见我们，因为，只要我不“逃工”，偶尔逃次学，他并不为此大惊小怪。不过，要是换成妈妈，我们可就惨了。

除了房子渐渐增多外，我们的生意也日渐兴隆。从火车站一直延伸到镇中央。有我们的五金店铺沿着道路两旁而设。父亲依旧不断地接收订单，向外发货，交易范围和影响达到半个新墨西哥地方。

随之而来的是更多的畜栏、马圈等，我的工作也日渐加重，在我还未上学，就已经有了一份工作。还记得一天早晨，太阳刚露面，爸爸便出现在房门口，拿了一把簇新的草耙，大约有我身高的2倍，我小心翼翼地瞅着它。

“你可以到畜栏工作了。”父亲用愉快的语调告诉我。

“是在祷告以后。”一个温柔但坚定的声音从父亲身边传来。

时光就这样流逝着。

那条里奥格兰河，对圣·安东尼奥的孩子们来说，作用可太少太少了。只有春天到来后，我们可以欣赏洪水的雄壮波澜，可是，还没到河边，已经被母亲们叱喝回来；其他季节，河水少得实在可怜，连鱼的影子也难以见到。

尽管如此，还是有许多可看、可玩的事来点缀我的童年，格斯向来不反对我们去玩，但先得把工作做完。我的宝贝玩伴——奇哥，便是他送给我的。

格斯教我学骑马时，先让我坐在篱笆上，再跨到奇哥背上，由于那时我还大小，够不着马背，等我抓稳缰绳坐好了，爸爸一拍马屁股，小马便放蹄向前奔去。爸爸说：“到乡下去玩玩吧！”我们会放心地游戏于郊区灌木林中，闻花香听鸟语，做着童年的梦想，或是到陌生地去探险，好几次痛快得差点忘了回家。可妈妈焦急地在家多念了两大段玫瑰经，为此，费莉丝曾一本正经地指责我，她说：“唐尼，象你做事这样不经心，白让妈妈急得半死，不知将来你会成为什么样的人！”

我为自己的粗心很懊悔，因为我对母亲非常爱，让她担心是我最不愿意的事，可是，有时候还是玩过时辰，让妈妈为我祈祷。我想，做母亲的真不简单，不过，我从未听到母亲有过抱怨。

那段时间，不但我让母亲操心，而且曾惹恼了我的音乐教师。

这是位淑女，奉父亲之命每星期从沙卡洛坐马车到我们家来一次，替许多小希尔顿进行文明教育。

费莉丝和我在妈妈的帮助下，对钢琴的技巧稍有基础，但是，伊娃，从一开始就表现出非凡的才艺，并要求学习小提琴。

为此父亲兴奋不已，也要求我们多学些乐器，不能仅限于钢琴一样，于是，我便选择了喇叭，不久，它和伊娃的小提琴一同从圣路易运来。

伊娃的才华几乎是马上外露，而我却无这天分，一个月后，那个音乐老师对格斯说：“唐拉德一辈子也学不会吹喇叭的。”

“胡说！”格斯极不高兴地吼道，“他只是需要多练习罢了。”

“不——可——能。”我的音乐老师再次向格斯肯定。

我不得不承认那位音乐教师具有的诚实美德，日后，我又乖乖地吹了几年喇叭，可最终还吹不出个名堂。

那阵子最叫人兴奋的事，恐怕算是星期天上教堂了。母亲在 23 岁结婚以前，她从未到一里以外的地方去做弥撒。嫁到圣·安东尼奥唯一感到失望的就是这儿没有神父。

裴尔瑟神父远在圣·马歇尔。沙卡洛虽然有神父，可是，也得驱车走 11 英里，对于我们这样一个大家庭，这是十分不便的。

每一个月裴尔瑟神父到圣·安东尼奥来刁次。他是位相当矮瘦的比利时人，富有幽默感，带有浓厚的乡音和碧蓝色的眼睛。他远从法国来到这个贫穷落后的教区，不但要适应这儿的风俗习惯，还要适应这儿的两种语言。

据神父说，起初，有一段时间他徒步到各个教区传播福音，后来进步到骑马，从圣·安东尼奥去照顾他失散的羔羊（圣经中那耶自称是牧羊人，故此处把他教区的信徒比喻为羔羊）。最后，他终于能乘火车在他的教区来往了。不过，从我认识他开始，他就是乘着火车来回跑，颇受铁路工人的尊敬。

每当他坐着星期六的火车到达圣·安东尼奥的时候，都会在城里引起一阵较大的骚动。所有教区民众都拥挤到车站，努力争取招待他夜宿的荣幸；而这份荣幸，一般都会落在妈妈身上。母亲的这番胜利是不会招来许多反感的，因为在镇上生活的教徒中母亲扮演着一个很特别的角色。

原来，在母亲还未到圣·安东尼奥以前，教堂内的风琴，只能是充数的装饰品而已。而母亲为它赋予了生命，使它再度产生出优美的声音。现在，每星期六弥撒时，由母亲来担任司琴，她使古老的风琴发出动人的音律。

裴尔瑟神父能到我们家中做客，父亲和母亲一样欢迎。尤其是这比利时神父的机智的幽默很受父亲的欣赏；而裴尔瑟神父好象也挺乐意听父亲讲述

在他还未到此工作以前，墨西哥地方的一些小趣事。

父亲常讲的一个传奇故事是一位神父在黔驴技穷之时，怎样利用赌博的方法为主教赢得了 2000 块银圆来筹建大教堂。父亲讲述这个故事时，还自称是唯一知道这段野史的人。

我并不知道妈妈是否欣赏这个故事，我可非常喜欢的，不管父亲重讲多少遍，我总象着魔似的，听得趣味十足。

另外父亲还常讲一个有关主教与大教堂的故事，据说主教曾向一位犹太籍商人贷了一笔钱来兴建教堂。可是，到偿还的日子，主教还未筹到钱。于是犹太商人提出条件——只要让他在教堂人口处用刀子刻上一个小字，他可把债务一笔勾销。主教只好凭信心答应了这个奇怪的请求。结果，这位犹太商人刻的是日约中希伯来文的“耶和華”三个字母。

因为父亲每次讲起这个故事，母亲都不曾阻止，所以我知道母亲对这个故事也是很感兴趣。不过，即使如此，能将裴尔瑟神父邀请到家中吃住这一机会，实在是其他的人难以办到的。神父不来镇上的时候，我们就去他那儿。这对我们小孩来说，的确是再也兴奋不过的事了。

我们全家人都坐在马车上，跟着神父的足迹，或是到圣·马歇尔，或者到迦太基去。母亲戴起插羽毛的美丽帽子坐到马车最前面，怀里还抱着一个，我们其他几个就稳坐在里面的后座上。

母亲在一生中，什么都可以不做，就是不能不去教堂做弥撒。

对我来说，除了上教堂、逃学外，也欢喜和木匠查尔斯·希斯莱聊天，或与镇上的铁匠兼牙医卡尔话家常。卡尔什么都懂，从换马蹄到拔牙，他曾为我弟弟动过一次手术。据他说，他用换马蹄的工具替人拔牙。我并未去亲身经历，所以也没有这方面的第一手资料。

由于我很少闹牙疼，因此并不经常在卡尔的工作房内逗留，闻那种炼铁的高热味或是听他敲砧的声音。不过我对卡尔诅咒人非常喜欢听，我认为在这方面他很有天才，因为他的字眼比任何人都要多。

令我不幸的是，这种英雄崇拜在一次偶然发生的事件中被终止了。那是一次在晚餐桌上说露了嘴，母亲大为发火，父亲也停下切牛排的工作，瞪了我一眼，嘟哝到：“你离那个铁匠远点！”以后，除了有母亲陪着，我再也不能去那儿了。

除老卡尔外，我对另一个德州佬也很崇拜。不知是他养的蜜蜂太温柔，还是他的皮太厚了，他从未受过蜂螫的苦痛。孩提时代的我，对他这点本事我佩服得五体投地。而且我也认为他要比我其他成年的朋友聪明，不论我对他说什么荒唐古怪的想法，他一点也不打断我，也不说什么，只是静静地听我讲述。

每隔一个夏天，我们由母亲领着去道奇堡玩一次，看看外祖父和外祖母。南部的夏天是闷热难受，而这次旅行，我们坐的总是头等车箱的卧铺，舒适清爽，所以可算得上夏天的一大快乐事。

在道奇堡，我们都得守规矩，不能乱来。外祖父是一个一丝不苟的人，好在外祖母的脾气非常温和可爱，对我们非常周到地照料，我们算是也能玩得开心。

对费莉丝来说，这趟旅程还要工作，他要帮着妈妈照顾我们。尽管她每次都尽职尽责，但我依然有法子溜出她的监视范围，玩个痛快。但有一次很不幸，我从屋顶上摔下来，伤了我的胳膊。

然而幸运的是尼克逊医生就住在外祖父家隔壁，而我恰好落在他家前面的院子里，所以我得到及时抢救，在母亲知道时，已经夹上了夹板，绑好三角巾了。

一般地这样旅行格斯参加不了，因为他还要在家中料理生意，不过有时他可以陪我们坐一程火车。

同父亲一起旅行，简直象带了一班马戏团。可妈妈认为在车里，就该双腿交叉，乖乖地坐下来欣赏沿途的风光，更主要的是，不能和陌生人攀谈。

爸爸的作为却完全相反，他富有生意人的健谈特色，和每一个人都讲话，活泼乱跳地在旅客间穿梭。就好象是久已熟悉的老朋友，介绍妈妈给每个陌生人；而且抱着我们转来转去，给年老人欣赏。等他好不容易下车了，妈妈这才松一口气，整整衣裙，安稳地坐在椅子上，不时提醒我们不要和陌生人聊天。

曾有一次，母亲悄悄告诉费莉丝说：“我觉得，和你爸爸一起去旅行，就象是和某位总统候选人在一起一样，总记着随时争取更多人的选票。”

但是，我了解妈妈真正的意思是什么。父亲是个精力充沛、能使人兴奋愉快的人物，其实妈妈就喜欢爸爸这一长处。

对于父亲，还有值得一提的事是：他向来抗拒不了游行的诱惑。不论多远的地方，只要被他听到有游行的消息，届时他肯定在场，一马当先走到队伍前面。他既不撑旗，也不愿去压轴，只是走在队伍最前列，领导游行活动。

遇到这种场合妈妈也是很高兴的，可是她表现出来的仅是一种含蓄的愉悦。尤其她乐于参加正统仪式；在那种老式的穿着礼服的社交场合，更能反映出她如鱼得水。

我们在圣·安东尼奥常有一些社交活动。

由五六个家庭便可组成这种社交圈子。他们原来是跟随“马克西米连皇帝”的高贵人士。在1864年法国人把马克西米连扶植为皇帝，可好景不长，在1865年，马克吃了败仗，被墨西哥人处决了，他手下的喽罗也便四处逃命。有的跑到新墨西哥来，建立自己的家园，过着这样唯我独尊的生活。

每每这些人结婚、受洗或举行宗教庆典，我们便穿上最好的衣服，挤在一辆马车上，全家出动，不管路程远近，都玩个痛快。有些时候，可以一连玩几天。

在这个时候，母亲的围裙不再出现了，而换上使我们目瞪口呆的时髦装扮。母亲身为圣·安东尼奥最大商店的老板娘，她的穿着应该是走在时代最前列。

对我们孩子来说，婚礼意味着要痛快地玩玩并有丰盛的食物可吃。我则对舞蹈特别着迷，凝神地望着一对对绅士淑女风度翩翩姿态起舞，我还常梦想自己就是其中的一位绅士，从容不迫地向身旁可爱的女伴恳请下一支舞。这时，我已到了罗曼蒂克的年纪了。

不久发生了一件事，我的罗曼蒂克中断了好长时间，那是我们家第一次真正悲伤的遭遇，仅2岁的朱里安竟然夭折了！

母亲长跪在她心爱的教堂里，父亲逃避到极其偏远的山区进行他的交易。

在我的记忆中，这是我们家第一次失去了笑声与快乐。婴儿的啼哭声不再有了，也没蹒跚的小腿跟在母亲后面。每天下午放学后，我总不自觉地赶回家陪着妈妈。那也是我第一次感到一种无形的压力，迫使我努力地去工作

而忘掉沮丧。

在弥漫悲伤气氛的房子中，时间象凝结了一般，过得极其缓慢。

我主动帮父亲清理店中物品，时不时也会做一两笔交易。当父亲从山中回来时，我要他给我一小块地，借着不断地锄草、播种、灌溉来打发这段沉重的日子。那块地并没有使我发财，可是，我的成绩不错，玉米和青豆都长得很好。

收割以后，我象送信的邮差沿街挨户叫卖。如果运气不好绕完一圈还卖不完，妈妈便会及时地出现在门口，说她做饭正好需要那么多菜。所以那阵子，我们的餐桌上总是少不了玉米和青豆。

时间确实是最好的疗伤剂，渐渐地，家里又恢复了往日的欢笑。可是，总觉得缺少些什么，直到第二年春天，露丝玛丽诞生后，摇篮里终于又有“东西”了，“家”的味道重新浓浓地围绕着我们。

可惜，这份温馨没享受多久，他们就决定让我自个负笈从师，外出求学。

苦涩的成长

我人阿尔布格市的高斯军事学校时，报上刊出这样的消息，说我“还不到13岁”。的确，1899年秋天，我刚12岁，除了圣·安东尼奥的事，对外面的事几乎一无所知。我好象只知道当时的总统是威廉·麦金利；只知道吉姆·吉佛瑞击败了对手鲍勃，当上了世界重量级拳王。另外，就是知道父亲预言他在了一本杂志上读到的“不用马拉的车”绝不会象自行车那样普遍流行。

那时正值19世纪90年代末期，新世纪即将降临，可我似乎没有什么特别的感觉。费莉丝一天到晚不停地弹唱那首当时很流行的歌——《关在金丝笼中的鸟》，吵得我起了到学校寄宿的念头。

高斯军事学校很小，坐落在城郊的一座小丘上，在那儿，我接受了所谓的“三R”教育（译注：“三R”即指读reading，写writing，算arithmetic种训练）。穿上了一套裤管上缀有黑条的制服。我一点也不喜欢那套制服，可是更讨厌听训。至于说功课，除了数学还勉强过得去之外，其他的真是一塌糊涂。

在高斯我经历了第一次夜生活的冒险。一天晚上，熄灯号吹过之后，我和另一个男孩冒险偷偷地溜去看了一场巡回演出。我俩都腻透了这种笼中鸟式的枯燥生活。

剧院座位不是阶梯式的，从后面根本着不到舞台，于是，我俩在大人们中钻来钻去，挤到前面的空隙里偷看。

“你认为待会儿有舞女表演吗？”同学问我道。

可是，即使有，我们也无此眼福了。因为就在那时，一双大手提起我俩的衣领，接着一个威严的声音传来：“好呀，你们两个，都跟我来！”原来是警长麦克米兰，他穿戴得齐齐整整，威风地站在我们后面，像抓小鸡似地把我俩提出了大厅，全场观众都看到了这一幕，我真羞得不知脸往哪儿搁。

事后，我们一直没查出究竟是学校报警说学生失踪呢，还是因为那个好管闲事的老太婆看见我们两个穿着制服，偷偷摸摸一副找刺激的模样儿而报到了警长那儿。

高斯上校对这件事倒没怎么追究，不过，门禁却更严了。不久，学校意外地遭了次火灾，虽然我未插手其事，倒也挺幸灾乐祸的。好景不长，上校又另外租了房子，继续对我们的教育，当然，学校更远、更小了。

暑假，我和大部分男孩一样，回家度假了。

在我离家的这段日子里，圣·安东尼奥发生了一些重大变化：父亲已被人尊称为“格斯上校”，他现在胡子刮得精光，越发显得精神。我又添了个小弟弟卡尔，他出生后装饰在大门上的十字形板条被重漆了一遍。迦太基煤矿关门了，这条矿脉自1861年开始开采，供给美国多个据点用煤，据推测现在煤已经开采完了，所以原来专为运送煤炭的圣大非铁路，也随着停开了。

但我们的希尔顿商店依然经营得有声有色。格斯一天到晚有忙不完的事儿。商店里新增设了邮局、电报机。电报机是由我很喜欢的一个中年人操作。另外，格斯还兼管面包销售工作，每天为往来车辆上的旅客提供新鲜可口的面包。

我的职位是助理店员，以前是月薪5块，现在还是一样，因为父亲认为我还是学徒，没有理由加薪。我也没有办法，只有好好跟着学吧。在我们这

种地区经营的杂货店，必须能供应整个社区的日用品，从火腿肉、锄头、女士帽直至棺材、邮票，各色各样，一应俱全。自然，这些也正成了我们招徕顾客的广告词：“您要什么，我们就有什么。”

那个夏天，我还经历了一件令我终生受益的事儿。

格斯一向拒绝带枪，起先我认为那简直是愚蠢之至。因为父亲要常常和一些醉鬼、暴徒、亡命客之流打交道，但他就是不肯武装自己，我实在没法理解。

有一回父亲对我解释说：“我只有两种选择，一是永远佩着枪，一是永远不带枪。不带枪依靠的是你的机智，而带枪是靠你拔枪的速度。只要你带枪，就免不了要拔枪。我看很多人就是因为拔枪慢了点而丧失了生命。我不愿意走这条路。”不过，我仍然认为他应该佩枪。

一天晚上，妈妈叫我到酒店找爸爸回来吃饭。我一定进酒店门，正看见爸爸站在场子正中央，根本不用找。空气仿佛凝结了，就象电影上的定格画面。格斯站在酒吧柜前，一个喝醉了的农场工人正把枪口抵在父亲胸前，宣称，再过一个祷告时间，就开枪，人人都屏住了呼吸。这时，格斯开始说话了，他的神情是那么温和、镇定、冷静，我听不清他说了什么，只见那个醉汉的枪口开始抖动，最后掉在地上。那个醉汉伏在爸爸肩头痛哭流涕，发誓说他爱父亲更胜过爱他的亲人。

“他说的都是实话，”在回家的路上格斯告诉我，“可是，你想想看，唐尼，如果我带了枪，我们两个必定有一个会躺下。”

多年后，每当我也面对一个相同的选择时，脑际里就会清晰地重现那晚酒店的一幕，耳畔就会响起父亲的那番话。于是，我知道自己该怎样做。

过完夏天，我又被送到罗斯威尔，进入正在扩建的新墨西哥军事学校就读。我认为这纯粹是浪费时间。我把这个想法告诉妈妈，她向我强调基础知识的重要性，我却认为，我要学的东西在家都可以学到。可是，拗不过妈妈，我只好去。

去罗斯威尔最头痛的是交通问题，我得转几次火车，再骑马走 180 里，于是，父亲决定用自己的马车，雇好车夫。那样，几百里路 3 天 2 夜就能到。一路上，我和车夫两人自己扎营升火，煮东西吃，这种露营式的旅行方式正是我童年梦寐以求的。

一学期结束了，我又以同样的方式回到家里。这期间最明显的改变，是我那时髦的镶金制服。那套制服在罗斯威尔是最吸引女孩子的玩意儿，可是，家里竟没有一个人注意到。

一大早上，也就是我回家的几个礼拜以后，当时我正在吃饭，妈妈在整理我的房间，突然一阵不停的笑声传到我的耳朵里，我抓着餐巾跑到我的房间，看究竟发生了什么事。映入我眼帘的是——母亲手里拿着一封喷有香水的精巧的粉红色信封，正笑弯了腰。

“你偷看我的信！”我愤怒地说，真不知天下每位妈妈是否都是这样。

妈妈不理我，径自念出信上的句子：“我这一生中再也没有爱过别的男孩像我爱你这样。”念完，又忍俊不住地笑出了声。我很认真地告诉她：“我认为这没什么好笑。”

“她的一生是多长？”妈妈问我。

我不由地恼羞成怒。“她快 14 岁了！”我告诉母亲，“她一向穿长裙子，头发拢束得好好的，是个规规矩矩的女孩子。”说着，我取出照片来印

证。美姬·亨生，我的第一位女朋友，她有一副带笑的可爱脸孔，雪白的牙齿，一头秀发，戴着一顶白色水手帽。

母亲对她印象不坏，可是态度依然严肃，也许强自眨了眼睛吧，我没注意到。我以为事情到此就差不多了，以后就等着和她结婚了。但，母亲马上谈到要给我换个学校，接受第4个R（即宗教 Religion）的教育，然后，才能结婚。

我并没有在这档子事上花费大多心思，这个夏天简直把我忙死了。因为我已不再是学徒，薪水调到每月10元，父亲多给了一倍钱，当然也要求我加倍努力地工作。我对电报发生了兴趣，觉得学电报一定大有前途。不过，后来发现自己在这方面并无过人的才华，所以放弃了。可是，仍然对它的神奇效果，由衷敬佩。

除了工作，我对小男孩的各种游戏已毫无兴趣，家人的注意力都集中在家中新添的小壮丁奥古斯都·哈罗德·希尔顿身上。真是有趣，那么小的人竟有那么一大串的名字。大家都管他叫“小弟”。想到美姬，想到将来我自己也会有孩子，所以特别留心学习如何照顾小弟，日后发现，这一切确实非常值得。至少，在小弟和我之间，发展了一种深厚浓郁的手足之情。

在小弟和工作之间打转，暑假就这样飞逝而过。开学时，我又被送上火车，这回不是到罗斯威尔，而是到圣大非的圣迈克学校。我并没有特别的反感，这时美姬在我心中的分量已经不及“工作”那么重要了，母亲又成为我心中最有影响力的女性。

在圣迈克，我第一次领受圣餐，这可是我一生中的大事。母亲以那娟秀、清晰的字体写信给我：“唐尼，谨守圣谕，不论发生什么事，只有它能带给你勇气和力量。”

母亲说得很对。情绪低落时我求助神，神从不会让我失望。我可以这么说，对我一生影响最大的，不是任何有形的实体，而恰是这份无形的力量。

在圣迈克，我遇到了我的第一位告解神父宙斯·狄拉奇，他同时也是我的守护神父，狄拉奇神父不断培养我的自信、乐观精神，这对我日后事业的发展帮助实在太大了。通过他，我认识了另一位先圣——约瑟夫。我早就知道，约瑟夫是圣子之父，同时也是工人们的守护神。他谦虚、勤劳，富博爱精神，是个勤谨的木匠。

刚开始，我对这个“造房子”圣人并无多大兴趣。但是当我自己的第一座旅馆落成时，我深深领悟到工人们是那样迫切地需要一位天上的朋友了解、安慰他们的辛劳。所以我十分庆幸狄拉奇神父把神介绍给了我。

狄拉奇神父告诉我：“唐尼！每天颂三遍赞美诗吧，歌颂高洁的圣母玛丽娅，说‘先圣约瑟夫，请替我们祷告’，他会一直护佑你的。”

从那时起，尽管我们的祷告内容时时因事更改，这几句特殊的辞句却从未遗漏过，到现在，已有53年了。

从圣迈克回来，行囊中装的不再是女孩子的照片，而是圣母的肖像，母亲放心了。她认为我已经完成了她心目中的宗教教育，以后应该在新墨西哥学校继续读两年，当然，夏天依然是在家里帮忙。

父亲在圣·安东尼奥的事业愈来愈发达，他和别人合股在迦太基矿脉中找到了新矿源，取得了所有权。于是，镇上炼煤炉的炉火又旺盛起来，只是，这回炼的是“我们”的焦炭。

格斯上校真是发迹了，连外祖父也听说了他的名气，知道母亲已成为这

个边睡小镇的上流人物。可母亲还是一副各样子：围裙从不离身，脚边时时倚着两个孩子。这时，孩子多已长大，家事清闲了很多，因此母亲开始学摄影。我们这群宝贝儿女自然成了她的模特儿。母亲成天闷在暗室里冲洗照片。

我干得也不坏。一次成功的还价买卖博得了父亲的赏识，将我的月薪调到 15 元，那次买卖是与一位刻薄的西班牙老寡妇就一双鞋子讨价还价。

具体情形是这样的：那天，当那位西班牙老寡妇走进店时，父亲就悄悄对我说：“她是个难缠的顾客，你好好去应付，小心别让她用邮票的价钱买去一个棺材。”然后，他避开了。

她确实是个不好对付的女人。我们做了几笔羊毛和兽皮的重头买卖。我要一面准备适当让步，一面设法让她尊重我们的货物。

这里我先插入说说有关还价的常识吧。

我们那儿还价风气由来已久，只要你懂规矩又有耐心，棋逢对手，那种刺激绝不亚于一场激烈争夺的球赛。还价的关键在于了解货色。这样才能提供一个有弹性的起价。当然咖啡、盐这类主要商品不在还价之列。还价买卖只能在女用帽或棺材这类产品上下功夫。顾客有杀价的权利，卖主呢，当然有获利的义务。因此，买方和卖方就可以在“买”和“卖”一个“好价钱”这个关键点上大做文章。我发现这道理不仅在纸帽、内衣，甚至在旅馆的买卖中也是如此。

再说那位女顾客，她和我在一双鞋价上起了争执。首先，货品本身无懈可击，好戏开始了。她问了价钱后虚张声势地大骂道：“不知羞耻的贼骨头！”边说边抓紧了她的花边围巾，好象我要抢去似的，口里咕哝了一长串西班牙语。我静静地等她说完，尽量平抑住声调说：“您花的每一分钱都是值得的。”她继续用发抖的手指着我呵道：“用这种价钱欺骗人真是丧尽天良。”我知道该怎么做，于是，我让她 10 分钱。

“您的确需要一双鞋，”我试着和她讲理，“从沙卡洛到这儿，您找不到第二双这样好的鞋。”

便宜 10 分钱使她态度缓和了点儿。可她还不满足，竟哭起来了，边哭边指责我不能这样对待她那样一位无人保护的可怜寡妇！我望了望她身边的肥羊和穿戴打扮得光光鲜鲜的儿子，寸步不让，坚定地维持原价。我知道，好戏快近尾声了。果然，她突然使劲吼了声：“该死的！”正如同她平日对父亲说的语气。这句“该死的”将这场杀价推入高潮。

在我听来，那句“该死的”象是对我的赞美。我胸有成竹，稳打稳扎地把价钱降了 25 分钱。她满意地笑了，我也笑了，买卖做成了。她买到了一双称心的鞋，我呢，赚到了利润和一次调薪。事后，父亲夸奖我当时“象个绅士，也象个生意人”。

在我一生中，记不清玩过多少这种杀价游戏了。除了对象不同外，规律完全一样，它们给我带来了无穷的刺激和成功的快感。

天下没有不劳而获的便宜事儿。长工资意味着更重的责任。我要负责打扫、贩卖物品，还要管点收和叫货。第一次叫货，我要的是一把梦想多时的 12 口径无撞针散弹枪——纯粹是私人收藏。父亲虽未表示不满，却趁机给我上了一课：“你那把枪顶多值 20 磅，而一次运费最少 100 磅，所以你白白浪费了 80 磅的进货机会，这样是富不起来的。”

第二次，我学乖了，替妈妈买摄影用三角架时，我同时叫了 85 磅的白色涂料。这真是不经一事、不长一智啊！

如果读到这儿，给你的印象是军校并不曾教给我什么的话，那也太冤枉军校了。因为我在军校同学间确实学到了一些宝贵的经验教训。

“君子必须诚实，撒谎是一种耻辱。”这就是我从军校学到的。

军校里撒谎被公认为是最可耻的。曾有位同学打破了窗户，可他却矢口否认。虽然无人检举，可大家从此都对他敬而远之。学长教导我们：“人最重要的是说实话，如果连他的话都无法相信，那他还靠什么取信于人呢？”

我从此学会了诚实待人，虽然有时为了信守这个原则，我要损失些小利，但我坚信，我获的大益确实更多。

15岁时，我突然发觉自己长高了不少，6尺身躯使母亲不得不踮起脚跟才能看见我的全貌。其实，改变的又何止是我的外貌，渐渐地我发现自己心灵的改变更多、更大。

我开始懂得思考。以前，我只有外在的直觉，勉强称得上思考的，恐怕要算情绪上的波动。而现在，一个女孩子走进我的生命，我虽不曾见过她，可是无形中她影响了我的心理历程，对我造成极大的震撼。她就是海伦·凯勒。

那时，海伦·凯勒被誉为世界第八奇迹。一个23岁的姑娘，出生第二年就又瞎、又聋、又哑，可以说是活在不光、无声的宇宙中。我曾经用手帕蒙住眼睛，用棉花塞住耳朵，也想象不出她的世界。可就是这样一位女孩，居然设法读到了雷多克利夫学院（属哈佛大学，是一著名学府）。我对她崇拜得五体投地。我甚至从她写的一本书上剪下她的一张穿长袍、戴小帽的照片小心地保存起来。

她写了一本题为《乐观》的书。书中写道：“乐观是通向成功的桥梁，没有希望就一事无成。”她总结说：“乐观是存在于人与神之间的一种和谐，表示着神的创造总是好的。”当时的我还未能完全领悟出她语中的智慧。但我也把悲观看作一项罪恶。我谨遵这番教诲，因为在我内心深处，我知道她是对的，是伟大的，直到现在，我还是这么认为。

我的第16个夏天是最辉煌的。

父亲卖了煤矿，得了11万元，一跃成为墨西哥地方的首富之一。11万元在1904年还是相当大的一笔财产。那时，一个工人一天的工资是1块钱，这已足够一个五六口之家的温饱了。而我们有11万块，这简直跟今天的百万富翁一样。

为了表示庆祝，父亲带我们全家到圣路易参观世界博览会，我们就住在斯塔特拉的一家旅馆里。那时我做梦也没想到50年后，我会以1亿元买下他所有的连锁旅社。当时，正赶上第三届世界奥运会也在该地举行。我和卡尔对这次在美洲举行的国际奥运会充满好奇，每天都骑着马去观赏各项竞赛。

不过，更大的一件事是：当时24岁就从雷多克利夫学院毕业得到学士学位的海伦·凯勒，要在圣路易发表一次演讲。

我心里矛盾极了，我非常渴望见她一面，可又没有勇气面对这样一位伟人，尤其不敢站在她的讲台附近，望着她离去。

回到旅馆，我暗下决心，要用信心、努力、乐观与诚实做出一点成绩来。当父亲听完海伦·凯勒的演讲回来时，我告诉他我不想回学校去了。

“好吧，我想你已经够格当一名正式职员了，月薪25块钱。”

更出乎我的意料的是，母亲居然也同意了我的决定。或许是她对天主已

有完全的信心，所以任耶和華指引我的一切；也可能是我正迎合上她当时的想法。因为卡尔已到学校去当寄宿生，伊娃和费莉丝也离家到设在印第安那州南湾的圣玛丽学院去接受宗教教育了。家里只剩下4岁的露丝玛丽和2岁的“小弟”，妈妈挺希望有个大孩子在身边帮忙照料家事。

以后的一年，我在店里工作，更是成熟不少。以前常在店里帮忙的堂兄，现在已经发迹了，小有财富不说，已是共和党的大人物了。他常常来灌输一些政治知识给毫无政治头脑的新墨西哥人。我这时已够格插上几句了。

和父亲一块儿外出采办货物是难得的学习机会，我们不全是在做生意，父亲总爱把善意的友谊播撒给他身边的人。他常常在鲜亮的卡片上写些即兴短诗、箴言之类的充满哲理、智慧的话语，然后签上自己的姓名，大老远地走15~20里路送给一位不会说英语的老墨西哥朋友或是不识字的印第安人。有时，也送给裴尔瑟神父。当然，他也会大声地朗诵给我听，我还记得其中的一首是这样写的：

成功也会降临在凡人身上，
不必特别算计，
不需额外运气，
只要稳当、热诚和满腹勇气。
成功永远属于勤劳者，
只要不畏辛苦、困难。
懂得运用双手、头脑和眼睛
——且不怕尝试。

不知父亲在哪儿发现了这首诗，即便不是他作的，却是，他自己的写照。

第2年春，父亲终于放手让我独自出马办货。这对我实在非同凡响，因为这说明父亲对我的办事能力已完全放心了。于是，驾着两匹驴，一车货物，我开始了10天半月的出差，我自豪地驾着车，悠闲地尽情欣赏路边的景色，觉得自己成了世界的主人。

在那些西班牙贵族的牧场中，我宛如贵宾，我和他们总是先闲话家常，谈论谈论天气，参观参观农场，共同喝几盅酒，然后开始交易。虽然彼此也会毫不留情地讨价还价，但是最终总是以一连串的称谢与鞠躬作为买卖的结束，所以，仍不失为愉快的差事。

办完事后，我又一个人驾着车，夜宿在空旷的原野，在星光下自己煮点儿熏肉、咖啡，过几天露营的逍遥日子，慢悠悠地一路逛回去。只是，有时在不见人迹的野外，黑暗会给我带来阵阵恐惧。这时，我便会想起海伦·凯勒，我给自己打气：她都能满怀信心，乐观地勇敢迎接永远的黑暗，而我不过是暂时与黑暗为伍，有什么不能忍受的呢？这样一想，便释然了。

这次独自冒险结束了，我觉得自己已完全成熟，思想有了很大的改变。第二年秋天，我自愿回到了学校——在加州长堤，重当学生。

希尔顿旅馆和三人乐团

我们搬到长堤去住，因为我们有足够的钱支付较高的生活费用。尽管在日后两年里，我们的财富并无扩展的趋势，但我们还是尽情享受了一阵。

我们原想让妈妈脱下围裙，享享清福，以贵妇人的姿态住在豪华的宅子里，房子是格斯租的，离海边只一条街，早晚，温柔的海风迎面吹来，拂去我们长久居住边睡的紧张气氛。格斯也显得比以前轻松惬意，但仍常来往于圣·安东尼奥与长堤间，过分舒适显然并不符合他的个性。所以我想他也挺乐意如此来回奔波。

我呢，正踌躇满志地准备上达特茅斯的东部学校去主修经济，同时接受东部文化的熏陶，把自己彻底改造成一个标准绅士。为此，我情愿再拿起书本。伊娃在波斯顿音乐学院学习音乐有成，正努力往职业小提琴手发展。其他大孩子则从各寄宿学校被召回，转入长堤学校就读，这样，母亲再不会有鞭长莫及的烦恼了。

遗憾的是，这时我做了一件令我后悔惭愧几十年的事。有一天，我借了一匹马去送报，路上撞倒了一名行人，我却一溜烟逃掉了。我知道全是自己的错。事后，当地报纸和妈妈都在谴责那个不道德的骑士，我心虚害怕极了，和另一报童交换了送报区，尽管他那条路线不太好走，我也只好认了。

当然，没有人怀疑是我干的，这是我生平第一次也是唯一一次不诚实，它一直困扰了我 52 年。直到不久前我应邀向长堤一民间团体发表演讲时将这件事讲出来。那次到长堤演讲前，我将讲稿背了很多遍，反复演练，自以为已经没问题了。可奇怪得很，当我站上讲台时，脑袋里突然空白一片，一句讲词也想不起了，一种可怕的情绪萦绕心头，脑海里突然浮现出 50 年前我骑马撞人的那一幕。

“有件事我一定要说出来，”我脱口而出，“我想我闷得太久了。”然后，我将当年闯祸的详细经过和盘托出。“那个骑马撞人的就是我，我知道现在才说出来是太迟了，可是如果那位先生今天也在这儿，我愿当面向他深深致歉。”

说完这些，我顿觉无比畅快，也顺利地记起了讲稿。我想，人做亏心事就是这样，许多时候你自以为把它忘了，其实，它仍隐藏在心灵深处的某个角落，不知什么时候又会涌现在你脑海里，使你受到良心的谴责。

除了这件事，我与母亲几乎是无话不谈。比如一天晚上，已经是子夜 1 点了，我兴冲冲地闯进她的卧室，告诉她，我终于找到了我心目中的白雪公主。那个女孩的名字、外貌我现在已经记不清了，可是我仍清楚记得当时母亲脸上那关切的表情。那段日子真是美妙绝伦，使我永生难忘。

事实上，那时整个国家都是喜气洋洋的，老罗斯福总统亲自南下视察新修的巴拿马运河。人人哼着“风流寡妇”，极尽奢侈之能的布拉沙旅馆在纽约市区高高矗立起来——在 20 世纪初，大家仿佛都有钱挥霍。那时，我正忙着做报纸生意，忙着念高中，我深深知道有钱的好处。这时，长堤的家又添了个宝贝——每伦。家庭的温馨气氛更浓了。妈妈浑身上下焕发出一种从未有过的轻松、快活和美丽；格斯也一样，和我们在一起时，表现了少有的大方、阔绰。

但 1907 年 10 月，几乎是一夜之间，我们陷入了困顿。因为纽约的信托公司倒闭了。此后，不到一个星期，灾祸波及全国银行，一次全国性的经济

危机开始了。

这时，父亲远在圣·安东尼奥，在那儿，我们只剩一家堆满货物的五金商店，入不敷出，格斯来信呼援。母亲立即带着全家大小，抛下在长堤精心经营的家，毫不犹豫地又回到了墨西哥地方。

父亲还没到破产的程度，其实他一生从未破产过，现在只不过是一时周转不灵罢了。

1907 年秋通货膨胀很利害，钞票根本不值钱。父亲因此损失了不少钱。我们境况很不好。妈妈享清福的美梦破灭了，我的绅士教育也没影了，一切又回到从前，一切又得从头做起。正是在这种境况下，我们开始跻身旅馆业，开始经营我的第一家旅馆。

我们怎么会想到开旅馆呢？因为当时我们家仅有 4 项“资产”：一大堆日用品，一间面对车站的大房子，我和卡尔的劳力以及母亲的一手好菜。而这些恰是开旅馆的条件、优势，于是，我们决定从开旅馆干起。

当时我们分析：即使经济再不景气，墨西哥地方仍会有推销员、过路客、铁路工人、矿工往来营生。我们只需把他们拉进店，请他们尝一口妈妈做的可口饭菜，那么他们一定会选择圣·安东尼奥作他们的中途休息地。后来，事实证明，我们的分析是完全正确的，这确是一着妙棋。

揽客的任务责无旁贷地落在我和卡尔的身上。只要有火车进站，不论是半夜、早晨还是中午，我俩都前往迎接招揽。有时，甚至把在路边打盹的也拉进我们的旅馆中歇脚，从不放过一个顾客。格斯是总管，母亲只是不停地做菜、做菜、再做菜。

老实说，我爱上旅馆业并不是从这时开始的，对这种家庭式的旅馆我并不满意，那时的干劲完全是生活境况所迫。不久，我们的事业有了起色，我们的旅馆渐渐出了名，牌子打响了：“食宿全包，一天 2 块 5。”很便宜。当然，还是有利可图的。我整天忙得团团转，根本没有闲暇去想未来的事。只有一次，我考虑过将来可能在旅馆业中一露头角。可我那时还仅仅是一名地位低微的旅馆服务员。

那时在我们那偏僻的墨西哥地方，给小费的风气并不盛行。我们偶尔才能得到 5 分、1 毛的小费，这还得做许多额外的工作才能得到。可是，有些东部来的客人只在我们店里随便逛逛，就会赏给我们两毛五的小费。

有一次，一个男人付了我 5 块钱的小费。拿了这 5 块钱，我马上跑去找母亲，“那个人不是从东部来的，也没有喝酒，他居然给我五块钱的小费！就是他把 5 块钱误认为 1 块钱也还是太多了啊！”我满心怀疑、不解。

“他一定是发疯了！”母亲心不在焉地回答我。母亲的观念里还不太能接受小费这个时髦玩意儿，很多年以后，她仍然这样。

父亲则恰恰相反，他给起小费来大方无比，这一点在我儿子巴伦身上体现得最充分。不过，在 1907 年那种情况下，我倒很庆幸妈妈在这方面的节省。

不到几个月的功夫，我们的旅馆就兴旺发达到非得请帮手不可了。我们的另一家商店也是生意兴隆。希尔顿家族再度尝到了柳暗花明又一村的喜悦。当然，这中间少不了许多的祷告与勤谨的工作。

去不成达特茅斯，我就只好迈进了设在沙卡洛的新墨西哥矿冶学校。我表哥和我一同住入宿舍。因为离家不远，周末还可以回家帮忙工作。我并不十分喜欢采矿，可是，我已经 20 岁了，感到自己应该学点儿东西，现在，

我不再象 16 岁那年认为不需要念书了。

可是，冥冥中仿佛一切都有安排，或者真如母亲所说“那和华知道什么最适合你！”就是在这儿，我学会了一门对我一生事业影响极大的知识——高等数学。

我并不是说经营旅馆必须懂得微积分或是代数、几何。不过如果哪位认为那只是些无用的装饰，我倒会毫不客气地驳他一驳。高等数学锻炼了我的大脑，使我无形中学会了化繁为简的本领，这在我日后的经营生涯中简直太重要了。从此，不论遇到多么千头万绪的事，我总能很快地从中理出头绪，作出重大决定。因为我牢记这样一个数学原理：

2×2 一定等于 4。

我读书并不很用功。那年我都 20 了，突然对跳舞产生了浓厚兴趣，还学会了打网球、玩桥牌。那时，我常和几个要好同学泡在“大西洋酒吧间”里玩桥牌，直打得天昏地暗，不能自拔，不过，我最热衷的还是跳舞，我邀请学校的漂亮女孩作舞伴，有时也请妈妈、费莉丝、甚至小妹露丝玛丽共舞，想想那时的那种欢悦、兴奋劲儿，真是美丽的记忆。

我极珍视 20 岁这个黄金年华。我想现在的年轻人恐怕也一样吧。遗憾的是，我还不能完全独立，还不能自己决定自己的事儿。这不，那年暑假，父亲又为我安排了工作。

伊娃这时已学成音乐回到家乡，正是豆蔻年华。父亲有了个新主意：让她与她的两位女同学组成个“希尔顿三人乐团”把东部文化传播给新墨西哥地方，尽管当时他们还不能完全接受。伊娃的那两个同学，一个是中音歌手，一个是弹钢琴的。父亲要我任乐团的经纪人。这是我头一次担任这类职务，现在想想，无论从哪方面看，我的条件都很不怎么样。

8 月，“希尔顿三人乐团”开始首次巡回演出。第一场就在希尔顿五金行举行。那天，好奇的观众挤满了大厅。演出的第二站是沙卡洛，托神的福，演出仍然很成功，到了蒙大拿矿区，那更是盛况空前的。场地边人头攒动，掌声、喝采声不绝于耳。三位姑娘士气大振，尽管得不断地忙着赶火车，准备演出，奔波得着实辛苦，但她们依然意气风发，精神饱满。

但当我们来到墨西哥地方南部的一个偏僻小镇——拉斯克鲁斯后，我们遇到了第一次冷场。那天下车后，我像往常一样，用 15 块钱租了一块场地，然后站在门口收票，女孩子们打扮停当准备出场了。可是，开场时间过了 45 分钟，还只有 6 个人买票，一共只得 4.5 元。没办法，三个女孩子为他们免费唱了一首歌，把钱退给他们就草草收场了。

紧接着，我直奔电报局，给父亲格斯拍了个电报，电文是：“弄砸了，来接她们回去吧。”于是父亲命我们“班师回朝”。

但随后，他又要我们到银城作最后一次努力。

“不管怎么说，那边我们熟人多，他们会给我们捧场的。”父亲这样坚持着。

果然，当地熟人好友帮我们卖了不少票，尤其是演出前，我们作了一次宣传游行。上次在拉斯克鲁斯的失败就是宣传做得不够，知名度不高。这回我们可要吸取教训，决不能再重蹈覆辙了。我当时想，这次演出宣传最低限度要让银城人知道我们来了。效果很好，观众们热情捧场，我们总共收入了 50 元，虽然仍旧是入不敷出，但女孩子们为观众的热情所感动，士气提高了些。

我趁势进军白橡城附近的卡里佐佐，在这儿我们的名气倒不小，因为这是父亲定期买货的必经之地。我们一场未表演就收进了 50 个铜子。

父亲认为我们还大有可为，便命令我们继续进军阿尔布格。其实，若不是当地一位新闻记者为我们大做宣传，我知道后果一定不堪设想。那位年轻记者名叫凯利，由于他自告奋勇地为我们宣传，才使我们在阿城和圣大非两地有各人收入 75 块的好成绩。之后，我们凯旋还乡，这时乐团的仅有财产是一本厚厚的剪贴簿，上面贴的全是关于希尔顿演唱团的新闻。

此番“冒险”，亏本 24 元，不过我们到各地游览了，见了不少人，三位姑娘也出尽了风头，所以，这还算是一个收获丰硕的暑假。我呢，虽然还是不知道自己以后该干什么事，不过，至少我已经知道了一件我不想做的事，那就是——当经纪人。

21 岁那年，父亲把圣·安东尼奥店面的经理之职交我担任。又转让了部分股权给我。这时，家境已逐渐好转，旅馆已不必经营了，父亲在打另一个牧场的主意。

母亲也可以暂时歇歇腿了，父母又考虑迁回沙卡洛。理由之一是妈妈想住得离教堂近点儿，理由之二是那儿有较大的学校可以让露丝玛丽和小弟上学，理由之三是那儿有适合费莉丝和伊娃的社交生活。像以往一样，只要母亲下了决心，全家立即行动起来，又搬回了沙卡洛。

由于我已经接下了圣·安东尼奥的产业，受教育一事便不再那么吸引我了。此后两年的时间里，我学着处理各种各样的业务，学习如何衡量信用，如何还价，如何与各行业有经验的老练顾客交易，以及如何在紧要场合保持心平气和。这些都是宝贵的必要训练，正是它们促成了我日后的成功。

这段时期中唯一令人恼火的是格斯的干预。父亲总是不能完全信任我，部分原因是我还太年轻，部分原因是他的事业尚未稳固，经不起另一次重大打击。我记得他总是极端的情绪化，要不就是极端的高兴，要不就是极端的沮丧。

现在的我，身居要职，责任重大。说实话，我倒希望他沮丧些。因为，当他情绪低落时，他会变得十分谦虚，会大老远地跑来，对我说我是如何了不起，他是如何离不开我，又许诺要把店里的股权都给我等等。不过，这种情绪通常都维持不了多久。当他又趾高气扬的时候，他会对我大声咆哮，蔑称我为“小毛头”，更别指望他转让股权的事儿了。

他这些有口无心的话常令我十分生气。我想，如果我已经 30 岁，他一定不会再叫我“小毛头”，于是我十分渴望 30 岁那个美妙的年龄早日到来。

30 岁的确是个好年纪。不过，几年后，当我真到了 30 岁时，父亲已经离我远走了，我也已不在圣·安东尼奥了。

也许就是因为 21 岁那年自己尝到了有职无权之苦，所以，日后，当我有权任命旁人时，我总是慎选人才，但只要一决定，就予以全权，我只在一旁看看我的选择是对还是错。这样，被选中的人也有机会证明他是“对”还是“错”。

每到星期六晚上，我总是关上店门，骑马到沙卡洛去跳舞、赴宴，或与家人团聚，放松一下精神。星期天一早，我照例上教堂作礼拜。母亲对她的新居、学校及这里的社交活动都非常满意。

最使母亲高兴的还是两个女儿都有了对象。费莉丝的男朋友叫小康尼布朗，矿冶学院学生，父亲是矿冶工程师，很受我们敬重。伊娃不只和当地

年轻人交往频繁，与一位波士顿青年的关系尤其密切，两人情书频频，常常一写就是五六张信纸。

和先前相比，我们现在简直是住在边睡的乌托邦里。新墨西哥被称为“地方”已达 63 年之久，我们都很希望它能加入联邦，成为一个州。当时的总统塔夫脱先生答应了我们的请求，签署了一个法案，于是新墨西哥便成了联邦的一个州。

正当总统签署这个为新墨西哥人所热切渴望的法案时，我父亲格斯·希尔顿也在一些文件上签了字，实现了我久萦心头的梦想，我的崭新时代也来到了。

父亲和我彼此对峙了一年多。他高兴的时候，夸我是有天分的孩子等等，不高兴时又说我是自以为是的孩子。心情沮丧时，说他把商店移交给我；心情较好时又绝口不提此事。一天，他又旧话重提：“唐尼，你实在工作得太好了，我要再给你一些股权。”我便顺杆而上，立即递给他一支笔，说：“那请您立即实现诺言吧，没有比现在更好的时候了，请您多签几张纸，越多越好。”他竟真的照着我的话做了。

两星期后，我觉得我应该有权把商店重新布置一番，格斯见后，忍不住大声咆哮：“你这个小家伙在搞什么名堂？”

我不慌不忙地回答：“您忘了，您说的小家伙现在已经是店里的股东了。”那天，我真正觉得自己象个大人，因为我有勇气和父亲论理了。

第二年，伊娃要结婚了，她决定嫁给先前的那位波士顿青年，婚后便得离家。妹夫给我们全家人的印象都不错。父亲形容他是“金丝笼里的小鸟”，卡尔说他是“主日学老师”。我则认为他是典型的东部人，就是我过去向往的那种达特茅斯绅士风范。他在马萨诸塞州经营纸张生意生财有道，已拥有数幢豪华的房舍。从此，伊娃丢开小提琴，一心一意地抚育他们的 4 个孩子。

目送他们踏上列车，单枪匹马地去开创自己的天地，真有独立、冒险精神。感慨之余，我不禁想起了自己：我 23 了，工龄长达 11 年，可到现在，我只有一家店铺，还是父亲给的。我的心在不断地问自己：什么时候我才能开创一片属于自己的芳草地，什么时候才能实现自己心中的梦想呀？

我去问妈妈，她建议我到教堂去，求主给我指点迷津。我去了教堂，又到堂兄那儿走了一遭，这时，我心里有数了。

踏入政界

我到堂兄那儿和他讨论的是政治。他现在可是大红人了，身居共和党中央委员会主席兼沙卡洛荣誉郡长，起先那个小店员形象早已荡然无存。我动心了，也想试试这条路。

那时似乎是共和党前途光明。由于新墨西哥已于 1912 年取得了州的地位，于是奥拉夫堂兄想辞掉郡长的小官去竞选州长。适逢老罗斯福在退出政坛 4 年后东山再起，准备重新问鼎白宫。他向公众宣称：“我的帽子已经在拳击场内了。”

我也一样，只不过我的帽子比罗斯福的小一号罢了。我告诉堂兄说我想角逐州议会议员。

他双手攥着头，沉思了几分钟，然后对我说：“我想你会干得不错。”

我也这么看。因为我认识附近的每张面孔，每个名字，而且，更重要的是，他们也知道我。我那时正染上时髦的“政治热”，而且热度还很不低呢。我相信自己不仅可以在圣大非留名，也有能力把新墨西哥州弄得更好。

这次选举带着浓厚的边镇色彩——粗犷而剽悍。选民们信奉“适者生存”的信条，所以他们期望自己投票的对象也象他们一样，是经得起考验的人。我的民主党对手就很有那种架势，所以连格斯也站在他那边，他叫我回去看店，根本不信我能搞出些名堂。

投票结果出来了。我获得 1821 票，而我的那位对手只得了 1578 票。我侥幸获胜，但堂兄奥拉夫却败了阵，实在遗憾！政治呀，就是那么回事。

大局已定，我准备走马上任，到首府圣大非去。在准备的这段空档里，我还得干好两件事：一是努力增加积蓄，再就是磨炼自己的口才。这都不是容易的事。在增加收入方面，我投资开采金矿，不幸得很，那个自称知道金矿的勘探者太不信任人，怎么也不肯把金矿地点告诉我，结果他中途发生意外，那个秘密的金矿也随他一同埋葬了，我一无所获。不过，在训练口才方面，我的努力渐渐出了成效。

记得在共和党提名时，曾要求我讲几句话。当时望着台下黑压压的一片，我不知从何说起。如果要我一一对地和他们讲话，我可以口若悬河他说上大半天，可是，面对那么多听众，我不由地怯起场来。鉴于那次的惨痛教训，我买了本演讲方面的书，很快记牢了作者所说的八大演讲要诀，而且能够运用自如了。可惜这位作者大概没做过我的听众，不能欣赏到他的成绩了。

我希望家人对我的胜利有所反应和表示。因为在本州第一次组成的代议机构中当上最年轻的议员可不是简单的事。可结果呢，家人的反应并不像我希望的那么热烈，大家都忙着于自己的事，根本无暇他顾。

卡尔即将入安那波里斯的海军军官学校，忙得只有在收拾行李时回头瞟了我一眼，扔下一句：“居然有人要去当小官了。”弄得我难堪极了。

费莉丝听到我当上议员的消息时，正准备去她的裁缝那儿，只是对我顺口说了句“太棒了！”然后急切地问我蓝色适不适合她。她正计划带露丝玛丽到马萨诸塞州去，上伊娃家玩玩，然后到芝加哥去和她正在上大学的男友布朗见面，商量一下两人的事，如果打算结婚的话，她就不再回沙卡洛了。果然，后来只有露丝玛丽一个人从东部回来。

费莉丝和布朗后来定居新泽西，也生了 4 个孩子。后来布朗不幸病逝，费莉丝才又带着孩子回到新墨西哥州的故乡。此后一直与我保持着亲密的关

系。

那个时期，我满脑子的圣大非，别的什么都不想，对“天下没有不散的筵席”这句话似乎也并无什么共鸣，并不特别在意。只觉得启己的政治成就在家里受到如此轻慢，真让人呕气。更不用提有谁来欣赏我那一日千里的口才了。

只有在小弟面前，我的这种挫折感才稍微减轻些。因为每次我在他面前演练时，他总是现出一副虔诚崇拜的神态，不愿走开。

母亲可没这个耐性。一次，她礼貌地勉强听完我的朗诵，轻描淡写他说了句：“很好！”接着说道：“你很适合诗朗诵。不过，如果你要到圣大非去表演这些玩意儿，我劝你还是早点儿撒手，因为你不是唱戏的，用不着这些。”

“可是，妈——”我急忙辩解，说那时候有名的演说家讲起话来都象在表演，后来才知道，其实妈妈的见解才是至理名言呀。

“唐尼！”母亲用严肃的口吻对我说，“所有这些装腔作势都是有罪的，你把自己藏在一大堆手势后面，如果你真那么害怕表现出真正的你，那等于往上帝脸上撒土。那和华创造了你，如果你相信耶和華，你就该坦然地表现你自己。你应该学的是祷告，不是练习这些无用的技巧。”

我听从了妈妈的话。议会开幕那天，我真的祷告了，面对着观众我只说了该说的话，结果反应好极了。此后，我一直如此。当我想摆出一副演说家姿态时，耳畔就会回响起母亲说的“往上帝脸上撒土”——那是多么愚蠢的行为。我在世间的义务，应该是当一个最好的我。只有这样，才能好好运用那和华赐予我的“工具”。

在圣大非，我特别忙，也许是初生牛犊不怕虎吧，我热情过度，参加了8个委员会，拟了19个法案，可通过的只有9个，当我发现自己被围困在成就、程序、交换条件和公文运行的陋习中时，我怀疑除了挫折和失望外，还有什么理想可言。唯一能使我提起兴致的，就是亲自参与民主政治的实际行动中。一切使我失望极了。

无疑，在圣大非的这段日子扩大了我的视野。以前，家乡的里奥格兰河就是我生活圈的全部。现在，我们谈论的又多了东岸、西岸、大湖区，还有北大西洋和首都华盛顿。我们是美利坚大家庭的一分子，它版图中发生的每一件事都能对我们产生深刻影响。

就拿“泰坦尼克”号游轮沉没，1505名乘客葬身海底这件惨案来说吧。这件事对我们这些内陆居民也带来了无比的震惊和恐惧。我们虽不知海浪的汹涌，也想象不出冰山的样子，但事故发生的那两天，大家在街上走路和交谈的声音都不敢放大，表现了高度的同情和悲恸。

老罗斯福的东山再起同样让我们震惊。由于他的加入，共和党顿时分裂为两派；他旋风式地访问新墨西哥州，他特有的迷人的微笑，象假音一样独特的嗓音给大伙留下了深刻印象。他提倡妇女有选举投票权以及投票办理预选、取消童工等政治主张，更使我们大开眼界，钦佩不已。老罗斯福在我们新墨西哥人中的威望确实很高。所以，当那个似乎缺乏个人风格、纯上流社会型人物的威尔逊把罗斯福和塔夫脱同时击败的消息传来时，真叫我们瞠目结舌，目瞪口呆！

值得一提的是，由于我和父亲一致拥护老罗斯福总统，这倒使因我从政而逐渐加深的父子鸿沟逐渐缩小。在一次晚餐中，我们经过对老罗斯福的政

见的沟通，前嫌尽释。

如果说我是整天埋头于改良社会的人道主义里，那就错了。我本是个罗曼蒂克的人，对任何浪漫的人或事都不会缺少兴趣的。

第一任州长麦克唐纳就职那天，大伙在皇宫大饭店为他举行了一次欢迎仪式。宴会上，我结识了傅尔法官的女儿裘安。她真算得上是西南部最美丽的女郎。当我和她共舞时，我觉得她变成了镶珠戴玉、纯洁高贵的公主，而我则是身裹甲冑的威武骑士。终于有一天，我完全拜倒在她的石榴裙下。

后来，虽然我和她终成眷属，实现了我梦寐以求的愿望，后来却发现那是个错误的选择。

在圣大非，我除了和“公主”跳老式的传统舞外，也学会了最新式的“动物舞”。这种舞有的跳起来象狐狸，有的跳起来象骆驼，我回到沙卡洛后，也顺便把这些带了回去，成为爵士时代的前奏。

母亲看了很生气，皱着眉头对我说：“唐尼，你在圣大非学的就是这些吗？”

我把我在圣大非学到的全告诉了妈妈，而后一本正经地说：“我学会的最重要的一件事就是：我不想从政，不想当政客了。”

在圣大非，我也学会了政治上所谓的“兵不厌诈”的道理。那时候，参议员由议员推选，不是公众投票产生，议会中有部分人士拥护傅尔法官，我也是其中一分子，一是基于自己的政见、信念，二是因为堂兄也支持他。当然最主要的是我认为裘安有资格入华府的社交圈。

为了拉票，议员们彼此倾轧，结果有4位因贿赂选民而锒铛入狱。我们没用那些手段，傅尔法官顺利当选了。

从此，傅尔的事业一帆风顺，由参议员而上到内阁阁员，20年代早期，当选为哈定总统的内政部长。不幸的是，后来他被卷入一场政治受贿案，被判决有罪，晚年他一直在努力洗刷这个污名，挽救濒临崩溃的家庭。

由于这些都是起因于当选参议员，我不由地推测、假想道：当初如果不支持他，而是投反对票的话，情势又会怎样呢？会不会好一些？

在圣大非，我尝到了所谓“孤掌难鸣”的滋味，天下有些事连总统都无法解决，更何况我一个毫无经验的年轻议员呢。我看够了某些道貌岸然的议员怎样干鱼目混珠、做肮脏交易的勾当，尤其痛心一些本来很好的法案，由于议员们的自私、懒惰和程序问题却无法通过。

我只办成了一项法案，这项法案的通过或许是由于它在当时看来无足轻重吧。那时，我深信，汽车终有一天要代替自行车的。于是提出了若干公路标志的办法一直沿用至今，但是我最关心的公款法案，却因为一个荒诞无稽的理由而被否决。由此，我痛下决心，永远结束政治生涯，退出宦途。

这件事，我想应该再略作点说明。我曾经仔细研究过公款的存放问题。发现公款几乎是全部存在一些即将倒闭的银行中，就因为这些银行与议员的私人交情不错。但是这些银行形式上虽然开张处理一些暂时性业务，实际上，往往是房子油漆还没干好就得宣布倒闭了，然后将公款全部吞没，私下瓜分。针对这一弊端，我提出法案，要求公款脱离政治控制，另设部门管理，结果，那些议员以“不符合穷人利益”为理由推翻了我的建议。

从那以后，我就采取骆驼姿态，直到任期届满。我又回到家里。

自组银行

“你现在打算做什么呢？”妈妈问起了这个很实际的问题。

“妈妈，我很清楚自己该做些什么，我要做一个银行家，那才是我的真正抱负。你等着瞧吧，我要在里奥格兰河流域建立三四个银行，您会引以为豪的。现在我正计划从我们故乡开始，第一家银行就命名为新墨西哥州圣·安东尼奥银行。”

开始，格斯并不赞成这个计划。

“家里的事已经够多了，你还想怎么样？”

“开一家银行。”我告诉他。

“真是异想天开！”他说。不过，这个异想天开至少能把他的浪子留在家乡，所以，格斯勉强地答应加入 10 股，换句话说，也就是 1000 块。

加上我自己的 2900 块储蓄，我已经有了 31 股。我的目标是 300 股，也就是说，尚差 261 股。我放上马鞍，开始另外一种推销旅行。这回我推销的是我自己，我的信用，我的诚实。

真不容易！

整个夏天，我上马、下马，不断他说话、微笑、握手，这边牧场售几股，那边狩猎营又售几股，就连上次买鞋子的精明寡妇也买了几股。

头一次，我学会了如何聚财，也是头一次，我有了一大堆合伙人，即使想退出不干也不行了。我感到肩头有一副沉重的担子紧紧压着，别人信任我，把他们的钱交给我，我绝不能让他们失望。

我心情舒畅极了，我还年轻着呢，我对前途充满信心，因为我相信自己的能力，也很欣赏自己办事雷厉风行的风格。我产生了一种要保护我的投资人的责任感。此后，在我一生里，这种责任感一直是我的主要原动力。

1913 年 9 月，我终于达到了 300 股的目标。我筹到了 3 万块！银行正式开张，就设在一栋方形小屋里（如今在我父亲商店旁边，已成为一具空壳了）。

如果说我认为它是“我的”银行，那就错了。大股东们在股东会议中推选阿莱尔先生为董事长。他是位 70 多岁的老人，一向敌视我们希尔顿事业。结果很明显，我反而被排挤出来，落得个出纳的空头衔，没有支薪。

一位年长的牧场主安慰我：“你也希望银行办好，阿莱尔在伊利诺还是有银行经验的。”

“可是，怎么没人想想银行是谁先发起的，谁在出谋划策？我当然希望银行办好，因为它是我的银行，我对那么多人做了许诺才建起了它。它是我的梦想，我的工作，我的祈祷的结晶。可是，这些人千方百计排挤我，我怎么对得起那些信任我的人们？怎么保护他们的钱呢？”我气愤地回答他。

我感到自己深深地受到了伤害。同时，也非常愤怒。前途渺茫，我不知何去何从，只好走过泥泞的小路到圣·安东尼奥教堂同上帝作了一番肺腑之谈，我问上帝究竟什么是公理，什么是正义。我也问裴尔瑟，是否一个辛辛苦苦的开拓者就应该受到如此遭遇，下场就应该是这样？！渐渐地，我平静下来了，愤怒平息了，我发现从那一刻起我获得了升华，得到了新生。

慢慢地，我也看清了事情的真相，并不是所有人都想排挤我，一切都只是那一小撮想独吞的人耍的伎俩，他们不只要排挤我，还想排挤所有的小股东。我知道自己首先要保持头脑冷静、不多说话，静观事态的变化，等待时

机。

我耐心地等待着，第二次股东年会召开时，机会终于来了。我盯着我们店内设的邮局，看到开会通知一张张地往外寄，这时正是周末，开会时间预定为星期一下午4点。父亲这时也看出一些苗头。

“你看出来没有，他们想把我们同时排挤掉，”他说，“我也要拼一拼，我咽不下这口气，不能让他们这样胡作非为。”

星期六早晨，他站在马棚边，见我在搭马鞍，仿佛也略猜到我的意图，上来祝福我“马到成功”。

在以后的两夜一天中，我记不清自己奔驰了多少路，说了多少话，找了多少小股东，当我再回到圣·安东尼奥时，会议正好开始，我手上握有足够的委托票，只要投下去，银行就是我的了。不过，银行好象已经面临倒闭的危险了。

“今天一早，银行刚开门就排起了长队，储户、股东把钱都领走了。”父亲告诉我。“我真怀疑现在银行是否还有两个铜板剩下。”他一点也不紧张，还笑嘻嘻的。

这时，我已被失望、怨恨气昏了头，父亲的笑在我眼里成了嘲讽，我生气了，根本不让父亲解释他这两天忙出的些成绩。我以为父亲是在袖手旁观，幸灾乐祸，希望见我失败，希望见我碰得鼻青脸肿，灰溜溜地回到他的店里，然后安分守己地照顾他的生意。

后来我才知道，我实在是冤枉了父亲。

当我走进股东会议的会场时，我的感觉是无异于去参加一个葬礼，并且不是去悼念一个死人，而是我的理想死了。“他是来接收银行的。”阿莱尔先生一定这样想。所以，他让人取走了全部的钱，他要让我们彻底破产。但上帝保护着我们，——格斯手中仍握有两张救命的电报，这是我和阿莱尔都未曾预料的。

“诸位先生，”阿莱尔带着幸灾乐祸的口气说，“现在由出纳员致闭幕辞，他将宣告我们银行破产了。”

格斯满带笑容地从座位上站起来：“事情并没有这么简单。”格斯把手中的两封电报扬了扬，一封是德克萨斯银行和艾尔帕索银行的许诺，他们答应明天早晨给我们送来3000元现金；第二封是阿尔布格第一国家银行打来的，也支援我们同数的现金。

这些资金挽救了我们。很快地；我们重新选出了一位董事长，是我和父亲都能接受的一位。我也成了副董事长。那一年我26岁，我成了一位名符其实的银行家。

工作、工作、再工作，只有这样，我才能保住我这个银行家的名衔。

我们有了股东，我们还需要顾客。有顾客才能凑成更多的钱，才有可能放贷。顾客不会自觉地找上门来，我们只有登门拜访。如果不这样，好多东西都可以成为他们实惠而又保险的“银行”，例如：一个茶壶，一个藏在地下的箱子，个老式保险箱。他们根本不知道储蓄、利息是怎么回事。他们不知道把钱存进银行可以得到更多的钱。要向他们解释清楚这些，不是一件容易事。他们对我们疑神疑鬼，他们认为这样不合逻辑或者认为太不安全。其实他们的钱少得可怜。

不过，积少成多，聚沙成塔，这是真理。银行的存款在逐渐增多，虽然是5块5块地增加。这些顾客十分地纯朴，我不必担心他们中间出现空头支

票和货款不归的情况。

“有辛勤的播种，就有丰硕的收获。”两年以后，我们银行的资金已经达到 135000 块钱。成就是不小的，我这样想。

在这两年的时间里，世界发生了一些大事，并且波及到新墨西哥州，甚至我家里。

格斯买了第一辆福特轿车。开始的时候，司机是雇的，他懂得机械，但修养不好，经常口出污言秽语。待到我和父亲都学会了开车以后，他就进了格斯在当地开设的第一家修车厂，当了技术员。格斯认为开车趣味无穷。我却认为开车是一件冒险的事，这正好满足了我的欲望。

有了车，就得有路，所以格斯十分关心修建各种汽车通用的道路。“世界交通的改变将由汽车来实现。”格斯曾严肃地对我说。

自从这一观念在他的头脑中形成，他就把它付诸行动。他各方奔走，只要碰到人群聚集的地方，他就发表演说，就在他的车子前面。因为他深信：“道路网的建立将给新墨西哥州带来更加宏伟的前途。”

“我们必须有更新、更好的道路。”格斯对听他演讲的人群强调说。

州政府的建设速度不是很快。格斯不能等待，他自己造。

现在仍被称为“希尔顿大道”的就是格斯亲自带领几个人建造的。它是圣·安东尼奥的第一条高级汽车用洋灰路。

那时我也忙忙碌碌地工作、工作、工作。但是必要的享乐也是有的。

在阿尔布格市，一个名叫“光棍”的俱乐部，每个月举行一次舞会，它是由一群光棍汉组织的。这个光棍俱乐部并不是鼓动会员光棍到底。相反的，光棍想找对象上这儿来没错。如果你和哪一位女郎在舞会开始前共进晚餐，那么你们就可以算是完成了订婚手续。

当时我的固定的舞伴叫伊莲娜，她是一个美丽的女子。她的父亲叫埃梅特，是一位功成名就的商人，他的行当是在伊利诺从事成衣业。若干年后，他改变了我一生的命运。因为他在临终前交给我一个使命。然而世事终究难以预料，我终于没有娶伊莲娜做我的妻子。不过那些日子我们过得十分快活。我不但带她去跳舞，而且带她吃过几次饭。

1916 年，在欧洲，德国膨胀的野心越来越明显，战争将一触即发。这对我们的贸易影响很大。父亲的商店损失了不少，所以只得变卖掉整个的商店，而后打算开办一家独资银行，地点选在温泉镇。军校里的卡尔此时正好毕业。母亲象世间每一个母亲一样既高兴又担忧，为卡尔的未来而感到不安。母亲、露丝玛丽和海伦去参加了他的毕业典礼。正在此时传来了一条举国上下愤慨不已的消息：

1915 年 5 月 7 日英国“露西但尼亚”号商船被德国潜水艇击沉。我们有一个预感，战争离我们已经不很远了。

那时候人们谈论的话题尽是战争。而我胸怀大志，我想在罗治堡、旦明、罗斯威尔建立连锁银行。因此我到西南部跑了一趟，和金融界稍作接触。但每到一地收获总是很小。战争的气氛越来越浓。

我的家乡距南部边界不远，在那里神出鬼没的墨西哥人已经和美国的正规军交过几次手了。他们的扰乱使许多人感到或许战争会从这里开始。

在回家的路上，我在大峡谷停留小住了几天，把紊乱的思绪整理了一下。我应该好好考虑一下我对战争的立场。我对银行的兴趣依然浓厚如初，我也干得不错，中途歇手是我非常不愿意的。在当地旅社我遇到一位知音，一位

丹佛来的年轻银行家伊拉。对上述观点我谈了我心里话。

“作出这个决定太难了。”伊拉说。

“我和你一样。”我赞同他说。

正当我们谈得投机的时候，一个令人震惊的消息迅速传来：英国情报当局截获了一份电报，大意说德国外交部指示驻墨西哥大使，以承认墨西哥有“占有新墨西哥、德克萨斯州和亚利桑那的权利”为代价，使德美开战时墨西哥和德国结成同盟。

“德国人逼我作了决定，”听到这一消息我对伊拉说，“我不想当墨西哥的银行家，当银行家只是我的理想。我要先做美国人，再当银行家。”

而后我们道别，我们坦然地相视而笑，把手握在一起。

正当我出售我的银行时，美国已经卷入了这场战争，我应征入伍了。我心里想：我是在为所有的银行家参战，尽我一份力量。也许正是有了这场战争，才改变了我未来的全部，也打破了我的银行家的梦，随着战争的过去，我的梦已经成了过去。当我解甲归乡的时候，我找到的终身职业已经。不是原来所梦索魂牵的了。

从 军

在我的当兵生涯里，我既非英雄也非狗熊。这是一句很好的总的概括。第一次世界大战被称做为“我们”的战争对人们来说已经不是新闻，已经不新鲜了，该说的话几乎都说完了。

对于经过了这场战争的人来说，它成了他生命的组成部分，时间是改变不了这一事实的。参战者在战争中的表现也不重要。得到了一些、失去了一些、学会了一些、吃了一些苦，这是很真实的感受。不管怎样现在的他已不是原来的他了，经过战争，一个人总会改变一点，变好、变坏都有可能，我当然也不例外。

1917年，我登记入伍，在此以前我是多么的不知天高地厚，与一只井底蛙没有什么两样。我坐上火车去到旧金山普埃西地，在那里接受军官训练，我的无知才被认识。

离家时，为我送行的人不多，卡尔已经到“那边”去了，是坐船去的。露丝玛丽去读波士顿的“艾默生口才训练学校”，因为她打定主意去从事演艺业，在那儿由伊娃照顾她。母亲毕竟是母亲，对我的从军和露丝玛丽的远行都感到不安和忧伤。她注视着我的眼睛，激动他说：“好吧，我的唐尼！你要经常地为你也为我们全家祈祷，因为我没法顾及家中每一个人。”

在沙卡洛车站，母亲、格斯、小弟和小海伦向我挥手道别。到达旧金山是和他们告别的第3天。

我第一次见到的大都会可能就是旧金山了。她的上下不平、奇特的地势和雄壮的金门桥是最令世人叹为观止的。但对于我来说，它的每一景每一物都是一个幻境中的新世界。因为站在这个大都市面前我只是一个孩子，一个来自遍布荒地及沙漠的西南部的孩子。

旧金山的景色是我从来没有见过的，即使在梦中也没有。在家乡，我们唯一的壮丽的美景是棕色的、紫色的、红色的太阳。旧金山如此陌生，如此新鲜，令我无法想象。高耸入云的大厦、美丽的各式公园、绿色的树、蔚蓝的海洋、温柔的海雾和洁净的空气中咸咸的海水味，高声叫卖的小花贩，女人衣襟上、帽沿上诱人的紫罗兰，洁白高雅的手套。男士们剪裁合体的燕尾服，还有流水般的象乌龟一样的计程车和海面上穿梭似的航船。

在普埃西地军营，比尔·欧文是我结交的第一个朋友。他是加利福尼亚大学毕业的高材生。在军官学校时他坐在我身边，是我的同桌。比尔是个了不起的人，他熟悉唐人街里的每个中国人，认识每一个码头上的壮汉和大部分的漂亮小姐。做考试题也是他的拿手好戏。简直可以这样说：他无所不能，无事不通，是一个无价之宝。

比尔·欧文有着所有旧金山人的共性：以自己的故乡而骄傲和自豪。而我是一个地地道道的土包子。但对于我的提问他是有问必有答，十分有耐心也十分热心，于是令我好奇的事才渐渐地少了，这全是他的功劳。

在我们被调往华盛顿的路上，我遇到了生平最大的雨。在华盛顿时的那一个月下的雨比我29年来碰到的所有的雨还要多，好象天上的水笼头没人关似的。不过我想法国的雨比这还要吓人。

我和欧文同时请求到海外参战，上边同意了。我们到了佛罗里达州的杰克森维尔。路径丹佛时，我和伊拉在车站见了一面，在此以前，我匆匆地给他写过一封信，我们谈了很多，尤其是在大峡谷时的情景。伊拉告诉我，他

没能入伍，因为心脏不好。不过他已经加入了红十字会的服务队了。

“我多么想参加这场战争啊！唐尼！”他激动他说，“战争结束了，咱们同心协力，干一番大事业怎么样？！”他的话对极了。

在杰克森维尔，我们在焦急地等待。在无奈之中，我顺便钻研了军队中的两门必修课：玩扑克和法语。

1918年2月14日，在情人节的这一天里我们又奉命开拔。

纽约是我见到的第二个大都会，和旧金山相比，那里的人更多、楼更高。但它没有一点亲切感，让人摸不着、猜不透，无法接近。整个城市都经过了武装。我们在纽约港等了12个小时，这才出发，我们的舰艇驶向另一个目的地——法国。

从上船的那一天起，我随身携带的一个小小的红皮日记本成了我最好的伙伴。日记的前几页是以前记录的一些小资料，如加拿大的人口、1918年的日食的情形等。

第一个晚上，我记下了下面的一些数字，算是备忘录：身高——6英尺2英寸；体重——160磅；帽围——7.5英寸；鞋码——11.5英寸；领宽——16英寸；裤长——34英寸。

现在，往日的东西不敢回想，当我再次查看这些数字时，大概只有帽围不曾改变。

这本日记上没有丰功伟绩的记载，充其量只算得上是一名美国大兵的法国之行的普通生活的记录，但我一直爱护着它，珍藏着它。现在摘一些东西写在下面：

出海的第4天：大海无边无际，海风无边无际。

出海的第5天：大风暴异常猛烈，我呕吐不已。陆地多好啊！任何地方都好，哪怕是无人的荒岛。

又过了5天：救生衣我们已不再陌生，我们穿着它和衣而卧。

最伟大的一天：潜水艇的威胁增加，在敌人的潜艇袭击区内6艘驱逐舰为我们护航。这天晚上，我和欧文坐在甲板上，海面上的月光真美。

3月：在法国。我们登陆了。布鲁斯的人不喝水，只喝酒，酒比水还便宜。这里的香槟酒只要美金1元5角。然而我的酒量不大，我能下辈子再尝尝做法国人的滋味就好了。

法国的雨多得不得了，满地泥泞。寡妇处处可见，哀号更不稀奇。在军队里学的法语成语不会用，今天我迷了路，却没有人听得懂我说的话。在卡萨尼，我们积极练兵、上课、出操，准备开赴前线。这里满天飘着雨，满地铺着水；更大更大的雨，更多更多的水……

4月：欧文和我差点去了驻在波斯道的304士兵营。我们是多么想离开卡萨尼啊，因为我们的草席上满是虱子。

波斯道：我们这趟跋涉只能是徒劳，在那里没见到304营的影，他们被调到前线去了。

巴黎：4月，还是雨季。大陆旅社是我们的落脚点。巴黎已经被大炮的轰炸声所笼罩。圣约瑟夫教堂太美了！……又到了托尔城。我们的作战飞机在空中作战，还有14哩就是前线了。我们的工作是将补给物资运到前线。……雨，泥泞；泥泞，雨。……把这里的雨弄些到新墨西哥去，那儿就变成天堂了。……家书抵万金。山顶上的美丽的教堂，居高临下，是我做弥撒的地方，还可在这儿俯看全城。……雨还没有一点要停的意思。……和法国人玩扑克

牌，他们不会耍花招，我们赢得过痛。

母亲节：我从青年会发出一些东西给母亲：一封信和一张电报，希望母亲能及时收到。更多的飞机飞往空中，同法军一起并肩作战。一位法机飞行员坠机身亡，法国人买了好些鲜花放在他的墓前：雨季依旧。从情况来看，要打大仗了。小火车来来往往，各种部队源源而来：意大利人、阿尔及利亚人、法国人、锡克人、美国人。这些小火车作用甚大，从表面上看，不知道它们在干些什么。每过 15 分钟开一班。我到了前线，人们管这地方叫“死亡之角”，这名字的来历不得而知。为了庆祝部队里的一位少校同一位军医院的护士小姐的婚礼，我们按家乡的习惯，在他们汽车后面挂上空罐头盒，法国人认为我们发了神经病，也许吧。……家里来信了，信封上散发着不知道是什么的气味，扔掉吧。格斯三句话不离本行，大谈他的银行业务，温泉镇的“第一国际银行”成立了。母亲告诉我的是一大堆侄子、侄女的趣事，我几乎连名字和面貌都不能对号入座。海伦说小弟在学校演出话剧时出尽风头，戏演得不错。她说她很喜欢我从纽约寄给她的针盒，并且，她和小弟都喜欢那架望远镜。海伦说那个城市在不知不觉中大起来了，最近沙卡洛新建了一座戏院，（纽约她没见过，否则她不会说以上的话了。）布朗的一座带游泳池的饭店正在建设中。……她新学了一篇祈祷文，她原文照抄下来，在她的眼中我成了一个英雄。噢，上帝！我自己心里知道我是渺小还是伟大。……又一封信。伊拉去了威尔斯，和红十字会一起去的，他的愿望实现了。上帝会保佑他的。露丝玛丽的名气越来越大，下一个目标是进军百老汇。

6 月：头顶上的飞机在逐渐增加，有一次是同时有 16 架。更多的“空中不速之客”划破宁静的月夜。欧文一觉到天亮，他对这些已习以为常。

7 月：索尔西。我调防了。欧文也去了蒙那考，以前的部队使我难以忘怀。

9 月：我们被通知开始大反攻。从 1 点到 5 点，大炮轰鸣，5 点后，步兵开始前进。部队的一举一动尽在眼底，我的心激动得发狂，象要跳出来。

10 月：我奉命到营本部。我们的营长——杰·包尔斯——一个可以充分信任的人物。在此期间，我受伤了，是第一次也是最后一次。那是我去托尔的途中，出了点车祸，受了一点小伤。接着又接到命令前往巴黎，使我以前惜受伤等家信的侥幸心理彻底破灭。

巴黎：香榭丽舍大道的丽舍皇宫旅社是我们的办公地点。联络是我的工作，我跑遍了巴黎市各军营。我和三位做生意的人在巴森诺路合租了一间公寓，雇的厨师是一个法国人，当时有一个幼稚的愿望：妈妈该来瞧瞧。……

10 月末，土耳其改变矛头，和联军签约停战。

11 月 5 号：奥地利在停战协定上签字。

11 日 5 点和德国的停战协议也正式签署，11 点生效。这是千载难逢的盛景。欢呼的人群出现在街头大叫，不下 200 万人，他们高兴得发疯似的。胜利的旗帜处处飘扬，游行队伍浩浩荡荡，人们互相拥抱亲吻，欣喜得活蹦乱跳。美国人也是如此，放下手中的活，加入到狂欢的人群中去了。狂欢了一个通宵，一直到第二天。4 年的艰苦的战争使人们在一夜之间得到渴盼已久的胜利与和平，纵有千只舌、千枝笔也形容不出那狂热的场面。我当然也同他们一样地欣喜若狂。

英王乔治访问巴黎……比利时国王、王后来访……数日之后，意大利国王维克多和太子的特使特蒙亲王又来访。他们都曾经从我们楼前的大道经

过，在办公室的窗口，外面的欢呼的景象一览无遗。弟弟卡尔要到布勒斯特，他来巴黎和我小聚。他的军舰的任务是到 90 哩外去迎接威尔逊总统到巴黎。思乡之情越来越浓。……格斯给我寄了一封信。他寄给我 1200 元钱，这是我的煤矿投资收益的一部分。我以前吩咐过他这样做。他正在做着羊毛生意，叫我去南非好望角为他物色羊毛。因为土耳其的参战导致好望角成为安哥拉羊毛的最大集散地。信中还说露丝玛丽新交了一个男朋友，是一个大牧羊场主的儿子。我想父亲对于这儿和南非的距离一无所知。我在回信中说，我只想回家，巴黎我住腻了，到处流浪我也十分厌倦。我需要安定。

这封信是我在圣诞之夜去做弥撒的途中投出的，然而父亲终于没能收到。

11 天后，我在这本红色日记本上记下了最后一则日记。

1919 年 1 月 4 日：父亲去世了，母亲的电报上写的。

“父死于车祸，速归，母字。”

这是电报的内容。我回到新泽西州的狄克斯营是 5 星期后，这才得知父亲车祸的细节：除夕日，父亲去希尔顿大道和朋友谈生意，他开的是那辆旧福特。当时积雪很厚，而且结了冰，车轮滑进水沟，当场身亡。

父亲活了 64 岁，其中有 36 年在西部干高度冒险工作，没有一天清闲，去世的时候是在工作的路上。他死得其所，他工作了一生，忙碌了一生。

1919 年 2 月 11 日，我退伍了，我在狄克斯营搭第一班火车回家。

寻 梦

假若我远离了战争……

假若父亲还在……

假若伊莲娜的父亲寄希望于别人……

假若堪萨斯的陌生人很守信用……

假若……

但是事实是这样的，我当了兵，父亲去世了，埃梅特·华海先生选择了我，堪萨斯市的陌生人的话等于没说。所有这些看似毫无关联的事，塑造了我的将来。

回到沙卡洛，我将近有 3 个月的时间没有了生活的方向和目标，生活脱离了正轨。我不安、无聊、焦急、沮丧、徘徊。虽然正是春意盎然的时候，各种花都开了；我却没有一点心情去欣赏它们的美丽，我对任何事情都提不起精神。

我不再是以前的我，我回到了家，可是家也不再是原来的家。我的视野扩大了，故乡的山川、河流毕竟落后于时代的发展了。我已经走出了过去的种种限制与束缚，更大的理想和希望在等着我。

这种无奈感不只我有，欧文的旧金山来信向我诉说道：“我空有一张大学文凭，我无所事事，我不知所措，整日闲闲散散，下不了决心。”以前的战友鲍尔斯少校也满腹抱怨：“我不知道加州的法律工作是否适合我。”

我们只是千千万万个同病相怜中的三位。退伍军人们的见识广多了，大家都不愿重新做一个井底之蛙了。

父亲的去世令我心痛不已，我得承受这一事实的打击。

他一走，留给我的是一蹶不振的事业。我失去了工作和事业上的好伙伴。圣·安东尼奥也失去一位灵魂人物。他在这个岌岌可危的小镇辛勤奋斗了 36 年，才使它焕发出新的生气。现在他远离了我们，正如一间房子没有了主人，朽坏松脱的门，脱落的天花板，预示着它将要倒塌的命运。全城的人都传染上了这人去楼空的悲凉，全城人的感觉有着何等的相似之处！

父亲走的时候既不是在他事业昌盛到顶的时候，也不是穷困落魄的时候。我总算了一下帐目，所有的货物、不动产、现金加起来约有 4 万美金。小弟已经长大了，去了达特茅斯。海伦在读高中，这些钱足够养活家里的母亲和海伦。

我的父亲永远留在世人的记忆中。有一天早晨，在圣安东尼奥的街上，一位老墨西哥人拦住我，没有说话就泪如雨下。接着用不很流利的英语对我说：“亲爱的唐拉德先生，我们好怀念‘上校’喔！他的死对于我们是莫大的损失，他永远被我们每一个人所回忆和怀念。”

他说的是真而又真的，沙卡洛的莫大拉山脚是父亲安息之所，父亲在天之灵会为这个人的话所感动的。

父亲去世了，我正年轻力盛，我充满了信心去完成父亲未完成的理想。于是我租用了一间办公室，月租金 30 块，在沙卡洛弗地旅馆，在此处理一些羊毛、兽皮、牲畜和牛皮生意。

工作了 18 年，从 13 岁起做店员，接着是小贩、商人、投资矿主、政客、银行家、军人，现在又干起了父亲留下的小本买卖，成功？失败？

战前，我的梦是当一个银行家，现在这一念头重新在心中泛起。可是我

没有银行，手头上只有 5011 块的积蓄，还有一个伟大而虚幻的梦想。

“我不知道该如何重振旗鼓。”我向母亲诉说。

尽管母亲刚刚经历了一场大变故，但她是坚强的有远见的。现在如果她叫我留下来陪她，我会毫不犹豫地留在沙卡洛，可母亲并没有要求我在她身边陪伴她度过寂寞忧伤的时光。她知道父亲在黄泉之下常来陪伴她，让她永远快乐，永远……

“唐尼！”母亲严肃而又坚定地对我说，“你必须找到你自己的世界。”

对于我的犹豫，母亲很不满意：“你父亲创业的一个好伙伴曾说过‘要放大船，必须先找到水深的地方’。”

于是我到了阿尔布格。当初我根本不知道伊莲娜·华海一家也住在阿尔布格。如果把沙卡洛比作一口井的话，阿尔布格就是一个池塘。因此，阿尔布格是个创业的好地方，对我来说。没想到华海先生先派人找到了我。

此时，华海先生身患重病，垂危卧床。当年我和伊莲娜在一起玩时，就十分敬仰他老人家。我走进他的病房，看见伊莲娜和她的母亲泰丝侍候在病榻前。我直想为他做点我能够做的事情，没想他到先替我的前途做了安排。华海先生见我来了，在众人的扶持下斜坐着，用亲切而清楚的语调告诉我：

“到德克萨斯州去，唐尼，那儿有你广阔的天地，你会成功的，你将赚很多钱。”

这是一个不能辩驳的命令。

刹那间，我的血管在膨胀，一种前所未有的活力充满其中，有一个固执的声音在轻轻地说：“对极了！”

我不迷信也不卜卦，当然更不愿把自己的命运交给别人去把握，但在法国，在战场上我学会了俯首听命，而且不只一次因为乖乖地听命行事，而保住了这条小命。

我有强烈的预感，我听到的这种声音，是一道对我发出的新的前进命令。在此以前，我对德克萨斯几乎一无所知，现在我应该仔细考虑一下了。华海先生的经验比我丰富，他曾经为了奥克拉的石油而放弃了伊利诺的事业。他至今仍对石油方面的消息很感兴趣。

“可是我对石油问题一窍不通啊！先生。”我忍不住说。

“你说的是不是与开采石油有关？”

“我也一窍不通啊，唐尼！那是因为你没有真正了解石油。要知道有石油的地方什么都有了：事业、钱、生意、高楼大厦、物资、银行，要什么有什么！”

我的石油的幻想源自波克波涅和兰吉两个牧场下滚滚而出的石油。新闻曾报导过这些。记得兰吉一个地方两年创造的价值就有 2000 多个亿。我一定可以在那里找到一份工作，德克萨斯的油田象当初的沙卡洛的煤矿一样，同样具有很大的发展潜力，只是从前是父亲，现在是我来选择。

这时，我和华海先生的心灵已经没有一点阻挡了，“德克萨斯就是新的天地，唐尼！那里什么事都刚刚开始。”

事情真巧，这些话和母亲的话不谋而合，都是让我寻找新的天地。

“可是我的本钱不够，”我把心里的重大问题提了出来，“在新墨西哥 5000 元还可以有些用处，在德州，这点钱可能不够吸烟。”

“那要看你的魄力了，这点钱只能开个头。但是如果一帆风顺，你没有什么可以担惊受怕的了。”

这是对我的挑战，需要我的冒险。5000 块钱在德克萨斯州有我的立足之地。

华海先生一眼就看穿了我的心事，接着他说：“这个世界不久就不属于我了！我没有力量了，否则，我去定了。我可以介绍一位伙伴给你，他的名字叫屈吕安。我先认识了他，而后才认识你。他没有资金，但他有经验。他现在经营银行，在俄克拉荷马和圣地亚哥。德州是他多年的愿望所在。只是他的家庭束缚着他，他放不下他的家人。”

“我先到南方去看看情况，然后详细汇报那儿的实情怎么样？”我提议。

“那时我已不在世上了！你如果发现了有价值的东西，就想方设法争取屈吕安。我已经和他联络过了，他会去的。我的想法将会被今后的事实证明。我已经留给泰丝一些保险费用，她会在我死后寄给你一部分，你可以投资在只有你认为可以成功的事业上。我信任你，对你我信心十足，对德州我信心十足。”

“就这么说定了，”我说，“谢谢您！愿你的希望会成为现实！”

我立即搭下一班火车直奔德州。

那位堪萨斯人说了谎，所以我没有在德克萨斯州买下座银行。一切都逆我而行，也使我没有成为一个毫无作为的银行经理而在经济萧条中宣告破产。几年之内，油价一跌再跌，从3元到1元。银行的后台倒了，没有支撑了，只有宣告破产，除此以外别无他法。

我买的不是银行而是比银行好几借的东西。当我一踏上德州的土地，我就感到华海先生的话对极了，德州遍地黄金，前景是美好的，是一个干事业的地方。

和我一起到德州的还有老友威尔，威尔保守成性，但太多的关于德州的新闻诱使他决定和我去看看。德州给我们的第一印象是那儿是一个燃烧旺盛的火炉。嘈杂不堪，混乱不堪。我们找不到地方吃饭，找不到床铺睡觉。很难想象，一家银行对我们来说是多么遥远。

我想买一家银行，我把这一想法对我碰到的第一个银行董事长说了，是迫不及待地对他说的。

“我们的银行不卖给你，多少钱也不卖。”那人的语气冷冰冰的。

我碰了一鼻子灰，但我并不气馁。因为这里有令人心醉的东西：生意蓬勃兴旺，人群精力旺盛终日奔忙，油田里传来一阵阵震耳欲聋的好消息。

石油工人穿着皮靴、穿着金光闪闪的裤子，好象不久的将来他们都是百万富翁了。附近的波克波涅油田正冒着黑色黄金。有钱的地方必然掺杂着各色各样的人物：赌徒、掮客、浓妆艳抹的女人。银行、商场和拥挤不堪的旅社和餐馆，是这些人出入的场所。人们还佩带着枪枝，用以自卫。

这是个精力过剩的国度。不过这种格调很适合我，这儿有高头大马的人，高声喧嚷的话，充斥人耳的笑声，和永无休止的工作、工作、工作和激烈的打鬥，我很想加入他们的行列。

威尔却与我相反，他还是留恋着他的老本行——律师，他决定打退堂鼓了。

我觉得维契塔瀑布这地方对我来说太大了一点。威尔走了之后，我去了勃里根里契试试运气。可是该地的情形和维契塔一样，石油遍地都是，连我们喝的水都有一股油味，并且没有人愿意出售东西。

席斯可是我的第三个去处，这个地方比前两个更向南，挨着兰吉油田。

至此我的人生旅程展开了新的一页。我怎样在德州这个舞台上占一席之地呢？我心里在嘀咕，嘴里在念叨，脑子里在构思……

席斯可正盼望着我的到来。

席斯可这个牛仔城；虽然喧闹了些，但地方大小合适，我的本钱正好有用武之地。这是我的理想之地，因为我有一种特别强烈的预感。

我出了火车站，直接跑进我见到的第一家银行，一问，他就说要卖，天下真有这么巧的事。极度兴奋的我查看了帐册，没有什么问题，价钱也合我意——75000万。并且它在德州，是华海先生眼中最能赚钱的地方。

我的口袋里只有5000块钱，只是标价的一个零头，不过，我不会灰心，只要合适，合伙人是可以找到的。我连还价都没有耐心，这是生平第一次。我回到火车站，发了封电报给在堪萨斯的店主，表示愿意照价买下。接着，我在小镇上漫步，带着美好的梦想：将来的不久，我的银行王国将在这儿建立。

我随后转身回去，焦急地等着店主的回电。哪里知道他是个说话不算话的人，他又一次打破了我的美梦。他的回电是：“价钱涨至8万，勿讨价还价。”

这封无情的电报改变了我整个的生命。事情就是这样微妙。那位不守信诺的人哪有权利不让我讨价还价？他涨价的方式我不能接受，所以我根本不理他。

“他的银行还是他的。”我对电报局的那位先生说。然后转身去了车站，映入我的眼帘的是一座红砖砌成的建筑物，共两层，名字是“毛比来旅馆”。

毛比来旅馆没有什么特别之处，我只觉得它可以睡觉，如此简单。

席斯可的诱惑力是巨大的，我要试试我的运气、我的预感。走进旅馆，看见一大堆人象沙丁鱼似的挤来挤去。我的优势是个头高，又迫不及待地想弄间房间。所以，我挤到能和职员讲话的位置。“客满。”那位职员合上本子大声叫道。

那时，众人目瞪口呆，不知所措。又都回到客厅座位坐下。我也在一个挨墙的地方站着，考虑下一步的打算。就在这时一位先生熟练地在杂乱的人群中穿来钻去，推一下这人的胳膊，挪一下那人的腰，他好不容易来到我身边。

“老兄，真对不起！”可我觉得他古板的脸上没有一丝歉意，“请8个小时后再来吧，或许今天你运气好，你可能等着一个床位，不过现在还是出去。”

我已经怒不可遏了。首先，银行老板捉弄了我，没想到，连个休息的地方都找不到。我正想发作，突然我想到了什么。

“你的意思是8个小时轮换一批客人？”我瞪着眼问他。

“正是如此，一天3班，每班8小时。只要我同意，客人们甚至愿意出钱在餐桌上睡觉。”

“那你就是旅馆的老板啦？”

“没错，”老板皱着眉头，一幅困苦不堪的神态，“我真的被它吸住了，我所有的钱都投到这旅馆上了，我错了，石油赚的钱更多，而我居然没有这样。”

“但我看你的生意很兴隆呀！”

“可是这样不能赚大钱，而别人一夜之间就成了百万富翁。如果当初我

把这钱放在石油上，该多好啊！你愿意买下它我就太感谢你了。”

“你是说……”我设法压抑住自己的兴奋，不让它从我脸上显露出来，“这旅馆可以卖给我？”

“谁要出 5 万块现金，我就把这旅馆卖给他，包括我的床铺，都是他的。”

“老兄，买主你已经物色好了？”

他用怀疑的眼光看了看我。

“我要的是现钱，一手交钱一手交货！”

“我不管什么床铺，我要先查查帐簿。”我平静地对他说。

我花了 3 个小时翻查了旅馆的帐本，发觉这位老板想发石油的财想疯了，把这块大肥肉给扔了。我连忙给屈吕安拍了封电报，说赚大钱的事业在等着我们。华海先生言中了，屈吕安连蹦带跳地跑来，中午就到了。他兴奋异常，但他在我告诉他实情后就露出了泄气情绪。他说：“对于旅馆我完全是外行，我是搞银行的。”

“我还有经验。”我向他简略地说了一下我当初在圣·安东尼奥经营家庭旅馆的事。

“我们还是去看看吧，你会对它感兴趣的。穿过大街，毛比来旅馆就在我们眼前。屈吕安仔细地查看了旅馆，颇有感慨地摇了摇头：旅馆老板不是呆子就是傻瓜。”

“不，不，他是个疯子，为石油而发疯的人。”我告诉他。

“很有前途，”屈吕安说，“我们携手干吧！”

“当然可以，”我说，“你可以当毛比来的经理，不过我们要做的第一件事是把这旅馆买下来。”

为了稳妥起见，我们先要讲定价钱。我摆好架势，准备好好杀价。毛比来旅馆主人也不蠢，他的手里掌握着价格的主动权，这一场讨价还价的场面相当精彩，最后我们以 4 万元成交，不过毛比来给我们的时间很有限，只有一个星期。

“过一天都不行，我说到做到。”店老板补充道。

接着我们紧急行动。我出了 1/8，屈吕安找到了另外一个石油商史密斯先生，他拿出资金 5000，母亲寄来一张 5000 块的支票，还有我在沙卡洛农场的朋友，也答应出资 5000 块。

4 天过去了，现款凑足了一半。然后，我、屈吕安、史密斯打好了腹稿，备好了台词，我们要说服席斯可银行向我们贷款。哪里知道，银行态度坚决，不容我们申辩，银行里存有大量石油商的钱，经理说，要贷款可以，但要用实物作抵押。

一切进展还算顺利时，沙卡洛农场的那笔钱泡了汤，没有了希望。和毛比来约定的时间一天一天地逼近。到了只差 24 小时的时候，我们的那 5000 块还没有着落。其实我们可以到新墨西哥去再找一位合伙人，但时间紧迫，十万火急，恐怕鞭长莫及。

这个时候，我想到了父亲，我想到了当年挽救圣·安东尼奥银行的危机时的情景。那时，我骑马跑了多少哩的路，终于取得了股东的委托权。可是回到家里，父亲告诉我那位股东鼓动用户取走了全部的钱，一种失望灰心的感觉笼罩着我。当时父亲变了个魔术，他脱了帽子，有两只兔子跳了出来。现在我一无所有，兔子不用说，连只老鼠都没有。

我现在有一件紧急的事情要做，去通知席斯可银行。他们向我们贷款是

因为我们有 2 万元的基础，可事实是我们只有 1.5 万元。

但我还是得硬着头皮进去。还好，那位经理没有把我赶出去，他沉思着，他用力地压着两手，他旋转着坐椅，左边……右边，右边……左边。我也在沉思着，提心吊胆地沉思着。

最后，他终于开口了：“这件事很棘手！本来，你要走好运了。”

他的这几句话诱发了我的一个大胆的念头，我应该大胆点，试一试。

“我有位经营牧场的朋友，”我说，“他在新墨西哥拥有一个牧场，凭心而论，价值 2 万。你为什么先借给他 5 千元，以后他一定奉还！”

他沉默了半晌，我感到毛比来的前岌岌可危。终于，他开口了：“这还算公平。”我彻底地松了一口气，我激动地飞速跑去给牧场的朋友发电报。

第二天中午，换了主人的毛比来旅馆成了我们的了！现在我的职业是经营旅馆。我立即打电报向母亲报喜：“新天地找到了，席斯可水深港阔，第一艘大船已下水。”

电报局的职员丈二和尚摸不着头脑，莫名其妙地问：“先生，你是不是出了毛病？席斯可一点水都没有，哪有什么船呢？”

“石油不是深水吗？怎么不可以放大船呢？”我一板一眼地回答他。

“孩子，祝你好运！”

我的运气是很好！刚到旅馆，屈吕安告诉我全部客满，连他的床、我的床也不例外。那天晚上，我们只能窝在办公室里。夜里，我梦到了我的未来，德克萨斯州到处都有希尔顿旅社。

但是，我很清醒，要使美梦成真，只有努力、努力、再努力！

经营二手货旅馆

在德克萨斯州经营了 5 年的旅馆，也经历过了几桩算得上戏剧化的事情：谋杀、自杀、战友重逢、第一次买钻石送给一位女性——母亲等等。

我发现我迷上了经营旅馆这一行业，经营旅馆是我唯一的追求。

正如人们所说的那样，爱情是盲目的。一旦我看中了某一家旧旅馆，我总爱花钱替她整容一番，打点门面，却不管她青春几何，装扮如何过时。我相信我有能力发掘其内在美——即赚钱的潜能——否则，我就不会对她如此动情。但，事实上我却是看中了其陪嫁物，不然的话，不论如何盲目，我是不会对她动心的。只有当确定了陪嫁物这一点后，我才进一步去追究她的背景、帐目、地点和价钱。弄清楚了这些，我就奋力去追求，直到把她弄到手才善罢甘休。

这时，我当然得央求银行家和工商界人士成全我的追求。但他们在借钱给我时总不相信我所追求的旅馆会出现“第二春”的美景，而喜欢把那些钱称做“奠仪”。但是我对自己的判断却是颇具自信的，如果这些朋友真的始终不相信我的话，我就只好另觅财东了。

我一连娶下了三位这种“再嫁妇”，由于她们良好的地点和背景，在一年之中便为我的投资者（包括我自己）赚回了本钱，因此，从这以后，我在金融界的信用确立了，而且不断加深。

席斯可的毛比来是我的第一位“恋人”，这里可以说是我的发迹地，她不但为我和屈吕安提供了一个理想的试验场所，而且我们也从对她的经营活动中，得出了尔后经营旅馆的赚钱之道。

在毛比来，我学到了经营旅馆的两个原则，并在以后的每次拓展业务中成功地运用了这些原则。

第一个原则是从一场恶梦中得出来的。

屈吕安和我同睡一个房间。他是个颇有管理才能的人，而且非常负责，以致于睡梦中仍然喃喃不停，思考着白天的问题。诸如：来了客人没有房间怎么办？加一张床，请 3 位将就住上一个晚上如何？这使我也时常作起恶梦来。

我梦见毛比来手持一根撞球杆，命令那 3 位客人睡到撞球桌上去，同时转身对我说：“我早就跟你说过，只要你希望，他们是愿意出钱睡在客厅里的。”这时，父亲出现了，他对我说：“你在白白坐失机会，象这样经营旅馆，还想赚钱？”

我猛然惊醒，全身汗透，眼睛睁得大大的，我不禁推醒屈吕安，激动地说：“我们浪费了太多的旅馆空间。”

“所以我就挤到这小盒子里来呀！”他抱怨道。

“起来，我指给你看。”我把他拉到客厅里，被吵醒的店员愕然地望着我们。“柜台太长了，可以撤掉一半，餐厅里也可以加放 20 张床铺。”我告诉他。

“那你是叫客人吃床铺，睡柜台罗？”屈吕安还没理解我的意思，他说，“唐尼，你疯了是不？”

“等到明天你就该知道我如何发疯了，好吧？”

“可以，现在我可要回去睡觉了。”

屈吕安又去睡觉了，我却没有，仍旧察看着大厅。对我们来说，多一张

床铺就多一份利润。因为在席斯可，人们不太讲究装饰，愿意将就过夜的人多的是。所以我叫木匠把餐厅隔成了只够容纳一张床和一张桌子的小房间。然后，又把大厅的柜台截成一半，剩下的空间做成一个卖香烟、报纸的摊位，还把大厅的一角腾出来开一个小小的杂货铺。几周以后，我们的毛比来就增加了一笔可观的收入。

这是“装箱”的技巧，如果你想要充分利用一个箱子，你就得把它塞满。当然，充分利用旅馆的空间不能让人觉得拥挤，为此就要把空间切割成小块。我找不到不这么做的理由，真的，把被浪费的空间节省利用起来是旅馆赚钱的不二法门。

其实，这也并不难。即使在“最大的旅馆”——华尔道夫——我也能找出一些被浪费的空间。华尔道夫——亚斯陀利亚的那座富丽堂皇的大厅内，什么都好，只是那四根巨大的柱子，纯粹是为了装饰用的，而对大厅的建筑没有什么用处，对投资的股东更没有什么好处。因此，我们把它们换成玻璃橱，展览各种珠宝及化妆品，这样四根柱子就发挥了莫大的作用。

对毛比来的第一步改进完毕以后，我又起了第二个念头，也就是说以后我经营希尔顿旅馆的第二个原则。我与屈吕安商量，准备引进团队精神这个法宝，使我们的旅馆比别人的更出色，更能赚很多的钱。屈吕安马上表示了赞成，并且问我：“你怎么会突然想到引进团队精神呢？”

我告诉他：“我是在当兵的时候学到的，团队精神就是荣誉感加奖励。单靠薪水是不能提高店员热情的。”

正如我所料想的，当我要集合起 20 个店员来讲话时，他们脸上都露出了惊异的神色。不过，他们还是希望受到重视的。我告诉他们毛比来的好名声全靠他们来创造，他们是唯一能用干净的毛巾、肥皂、地板和笑脸来迎接旅客的。如果有朝一日对于旅客来说，席斯可即意味着毛比来，那么功劳全属于他们。我还告诉他们，只要他们表现良好，工作可永保稳固，加薪；奖金也不成问题。

自私之心，人皆有之，自私心加上荣誉感即可导致高效率的工作热情。我们就是在这种“团队精神”的鼓舞下活跃起来。我、屈吕安和所有的店员都象换了一个人。当然，也有例外的，那就是另一个合伙人史密斯。

这个错误是我们在买下旅馆前就犯下的。本来，一个经济合伙人不一定需要有经营旅馆的能力，这点无可非议，然而讨厌的是，史密斯既无才能，又喜欢四处指指点点。

史密斯不喜欢人。他甚至不愿意付给我们的店员工资，尽管他不愿承认。每次我出去吃饭而让他留在柜台里，都让我提心吊胆。有一回，屈吕安就告诉我说：“我回到柜台边时，发现他正手里拿着一大串房间钥匙，在大骂旅客。”更令人生气的是他的咒骂毫无理由。

在经营毛比来时，我们还有一项宝贵的发现。那就是顾客对于纯社交性的礼仪仍十分讲究。有一次，居然有一位女客人坐在餐桌前问我们，吃“烤阿拉斯加”应当用什么叉子？我们旅馆才刚开张，能够饭后供应一道点心就不错了，哪里考虑到用什么叉子？但我们不可能这样回答客人，因为他们都希望在我们眼里是上层人物，我们当然要特别小心，尽量满足他们。

还有一次，我们在油漆洗手间时，由于没有注意修饰，有位工人在门上分别漆了“男人”、“女人”字样。结果，油漆还未干，就有一位妇女向我们提出了强烈抗议，说她是“女士”而不是“女人”。同时，有一位男士也

来和我们说，那上面的字破坏了他对整个旅馆的良好印象。从此以后，我们洗手间的辨别标记就选用了“男士”、“女士”。

可是，史密斯的想法却与我们完全相反。一天晚上，我正在大厅里听一位石油工程师倾诉他的生平；屈吕安也在听一位客人说他如何从旅馆主人沦为推销员的遭遇。这时，史密斯趾高气扬地踱入大厅，手里夹着一根雪茄。我作了一个明显的手势，请他过来与同我说话的工程师相识。他却扬起头，不屑一顾地说道：“我不必要再与什么人相识了。”至此，我们的紧张关系上升到了极点。

我们终于决定和史密斯分家了。我们通知银行付给他一万元，尽管他只投资了 5000 元，我们都愿意为这次教训偿付这个代价。对我来说，这个代价甚至是够便宜的了。

一家旅馆的经营已上了轨道，我就动脑筋想要第二家。这次我理想的伙伴是鲍尔斯，但他现在住在芝加哥，于是我去芝加哥拜访了他。

运气不错，我很快就找到了鲍尔斯，我们在黑石旅社共进晚餐。我用当年对付华海先生的功夫来对付他，凭我的三寸不烂之舌说服了他与我合伙。

“德州可以使你成为大富翁。”我告诉他。但我说的完全是事实，丝毫没有夸大。然而，我万万没有想到，这次邀请竟使他招致杀身之祸，这一点是我和他都始料莫及的。

“赌注不小，不过值得一试。”我又说。

那时，华海先生已经去世。可是泰丝的经济顾问认为拿出那样一大笔钱来投资太冒险了。这一点是情理之中的事，如果我是他，也会这么想的。因此，我实话实说地告诉鲍尔斯。

“没关系。我的资金不多，你怎么说，我们就怎么办。”

“我们可以从华斯堡开始，”我接着说，“那儿是德州最大的石油城。请你到那里去看看有没有旅馆要卖，然后打电报告诉我。”

第二天，鲍尔斯果然动身去了德州。我则留在芝加哥留心市场行情，以免以后在经营活动中受中间商的欺骗而吃亏。

1919 年，芝加哥可以说是飞速发展。每天都有往来班机直飞纽约。毛猪价格贵得惊人，高达 100 磅 23.5 元。了解到这些，我考虑到想要在大都市发展事业，时机还不成熟，就我们所有的资金而言，德州已经够大的了，况且它对我还是有吸引力的。

我可能是当地最幸运的人，那时我就这么想。现在更是有这种想法。我相信“人在福中”这一论断，我的“福”在我与人们发生关系时产生，天时、地利、人和，加上我能吸收新观念，一切都为我带来了“福”。我的福来自与华海先主的友谊，来自鲍尔所这样志同道合的伙伴，来自屈吕安这样的推心置腹的朋友。我的福来自母亲和伊拉对我的精神支持。我还相信，军队中交下的朋友将是一个人一生的朋友。在军队中，我们每个人的生命要靠许多朋友忠实地执行任务来保全。我同样相信，伙伴对一个人的价值是无法言传的。在德州办旅馆时，我就坚信合伙人比自己更重要。直到现在，我的事业越搞越大，职位越升越高，也越来越觉得同事的重要。我把我的同事称为“同僚”，我希望在我的一生中能永远与同僚相处愉快，合作无间。因为，我的福就来自他们。

鲍尔斯真的找到了一家要卖的旅馆。在我离开芝加哥南行经过俄亥俄州的多拉多时，他打来电报告诉了我这一消息。我不得不放弃原定观看的一场

世界拳王争夺战，因为我赔不起那么多时间来等待三个回合的拳赛以见其分晓。我决定马上去华斯堡。

一到华斯堡我就找来屈吕安商量，他对那个名叫“梅尔巴”的旅馆印象不佳，就和当初见到毛比来一样。

“这也是旅馆？”屈吕安说。

“孩子，莫要以貌取人吗？”鲍尔斯上校很不高兴，“你看，她有 68 个房间，帐簿也很可观。”

屈吕安仔细地看了看帐簿，也承认其价值，但他还说：“这 68 个房间能维持多久，说不定明天就会倒掉。而且这地方又脏又乱，卫生局一关就很难过了。我看，我们还是不买为佳。唐尼！”

“我们也并不是一定要买下来，”我这样安慰他，“除非他们的要价在 2.8 万以下。”

的确，梅尔巴算得上是我们买下的最难看的二手货。整个墙壁已蒙上了一层污泥，房间里面也有一层厚厚的油垢，地毯已经磨到地板见光的程度，窗帘也是漆黑的，毫无生气的外表显然说明了主人好多年的时间没有修理它了。

“我确实看不出它美在哪里。”屈吕安这样说。华斯堡的德州银行也这么认为。“不要企望你有好运气，这里发不了财。”银行的经理轻蔑地对我说。

我沮丧地走出了银行，去电报局另找救兵。母亲再次帮了我的忙。我又想起了在丹佛的伊拉，他曾对我说过：“等事情完了，我们一起好好干一番！”几天之后，他果然回电支持我的第一手事业。屈吕安也从毛比来弄来一些现款。我们和对方谈妥了 2.5 万的价格，凑足了钱，买下了梅尔巴。

我对鲍尔斯说“梅尔巴需要一个与以前完全不同类型的经理。”

我们和雇来的工人一样工作，每天工作 18 个小时，一段时间以后，梅尔巴重又恢复了“人”样。鲍尔斯对经营旅馆也很内行，梅尔巴和毛比来一样，业务也蒸蒸日上起来。

3 个月后，梅尔巴的老保险箱就已装满了钱，我们决定去银行开个户头。找的仍是曾拒绝过我们的那家银行，他们错过了一次机会，这次赶忙抓住了时机。事实证明，我们当初买下梅尔巴完全正确，这条船已在深海中浩浩荡荡地前行了。

我所买下的第三家旅馆名叫“华尔道夫”。我们给她取了这样一个响亮的名字，希望能带给我们好运气。

我的第一个“华尔道夫”设在德州达拉斯城的市中心区，是一幢六层楼半防火性的建筑，独立浴室除外，有 150 个房间。那时候，这样的一家旅馆对于我的事业来说是一个很大的冒险，所以我决定亲自任旅馆经理。仍采用我所总结的两个管理的基本原则：把每一个角落、空间充分利用；在同仁中发扬团队精神。

情形十分令人满意，“福气”又一次降临在我的身上。需要说明的是，仍得感谢母亲和伊拉在我需要时再次伸出了援助的手，更难得的则是达拉斯郡州立银行贷给了我一笔款子。这笔款子是年轻的银行家桑顿提供的。在“大不景气”的时候，生性保守的桑顿仍然借给我 55000 元的一大笔钱，实在是一个大手笔。也就是这笔钱帮助我完成了生平最大的一次赌博。也就是这个桑顿，在我开创事业的过程中位居要角，帮助我完成了很多交易，他是我的

一个忠实的朋友。

在这次交易中，我还结交了另一位朋友——乔格尔。我们从他的合伙人那儿取得了租用权，最后，他又设法把这权利赎回。6年以后，就是这件事，使我的整个事业免受损失，甚至是免了我一次可能的牢狱之灾。

华尔道夫这个响亮的名字也确实给我带来了一些好运。在达拉斯经营华尔道夫时，我在军队中的最亲密的朋友欧文也入伙了。他放弃了他在旧金山的事业，决定和我们一起创业，共赴前程。此后，我们在德州披荆斩棘，共同奋斗。对我们的成功，他是功不可没的。

在华尔道夫的那间原为经理所有的套房里，我有一个不小的收获，那就是一套书——胡勃先生所写的《伟人小传》。这是我意外地从一个不知名的人那里得到的。年轻时，我曾有意抵制过书本的诱惑，不使自己埋首其间，自己也说不出当时究竟为了什么理由。现在，年纪不小了，工作也很繁重，却产生了一种求知的欲望，想通过书本知道更多的东西。当时，我想了解一些伟人的生平，胡勃先生的书正能使我得知伟人是如何成为伟人的。这大概也是我的“福气”吧！

欧文来达拉斯后接管了华尔道夫的柜台业务，我就安下心来拜读胡勃先生的那套好书。这是一套趣味十足而又激动人心的书，展阅之下，使我受益无穷。我读了许多成功的商人传记，象钢铁大王卡内基；也看了伟大的哲学家，如苏格拉底、卢梭等人的传记；还有科学家、艺术家和演说家们的；还有我最热爱的美国的政治家们和那些热爱民众的人士们的。这些激励了我对成功的渴望，开拓了我的视野，使我酝酿出新的梦想来。我梦想有朝一日能为祖国效忠尽力，渴望遇见一位知心的终身伴侣，正象凯蒂和爱尔兰名将纳尔逊的忠贞爱情一样。自从十多岁时知道海伦·凯勒以后，我一直很崇敬她，现在，胡勃先生也同样令我十分感动。

我一边读书，一边接待顾客，也算计着旅馆的盈利，此时，我又有了一些新的主意。我一心一意想扩大我的事业，即使在1921年石油业急速萎缩，德州工商业情况不佳的时候，我还是想每个月再筹集6000元的资金，投注在我的旅馆业上。

我不认为石油业的盛衰会影响到工商业的发展。因此，我决定进一步扩展我的事业。然而，这回我却未能如愿，有些人、事、物牵制住了我前进的步伐。这回绊住我的是家，还有那枚不适宜的钻石。

那是一枚大胸针，我所见过的最光珠的一枚。我决定买给母亲作礼物，珠宝店里的一位专家也极力赞成我买下来，我就买下来了。

当然，这也难怪，他一定认为所有的妇女都会喜欢这一珠宝。我也自认为能够买下旅馆了，看中的珠宝大概也不会很差。看着这样一枚深受妇女钟爱的精美珠宝，我不禁想象到佩带上它而受人夸奖的那种滋味。因此，我毫不犹豫地买下了这枚蓝绒布上光芒四射的钻石别针，赶忙乘车回沙卡洛老家。

希尔顿夫人的大儿子，买了钻石回来送她了。

显然，那枚钻石对一位老年妇人来说是不很适宜的，但我却没考虑到这一点，只知道自己喜欢。我那时已是34岁的人了，却还是这样毛毛糙糙的，在德州染上了这种毛病以后，更是难以改变了。我知道在旧金山长大的欧文有意改进我的作风，但毫无作用。我心中只有高远的计划，而根本无暇顾及这些细节。后来有一批知名人士竞选我为“十大衣着讲究的男士”之一，若

他们知道我那时的作风，量不致如此。我的衣着全是速成的，以最快的速度买下来，穿脱清洗，也全以不耽误事情为主。我有两套很不错的服装，可从未被熨平过，因为我常穿着在办公室里睡觉。到如今我仍时常这样。我就是这样一个马马虎虎、不拘细节的人。

我回到了沙卡洛，没想到全家人都聚到一起了。卡尔从海军里放假回来，小弟也在家。母亲告诉我：伊娃快要有一栋“有私人游泳池”的房子了；露丝玛丽投身股票市场，还蛮成功的；小妹海伦也快毕业了，一直在家里勤练毕业讲辞。总之，在我母亲眼里，我的姐妹们都很成功。

卡尔问我在德州是不是发了财，他说他听说德州的人个个是百万富翁。

“没有，”我一本正经地答道，“不过我给妈妈买了一件小小的礼物。”

说着，我轻轻地把那小宝箱放在她的膝头上。母亲打开了盖子。

“哗！”卡尔惊叫了起来。

想不到母亲热泪盈眶地跑回了自己的房里，我愣住了，赶忙问卡尔：“我做错什么了吗？”

“很难说，”卡尔说，“或许是她太兴奋了！不过也未必。等会看她会不会佩带上胸针去睡觉就知道了。”

可是母亲一直未戴过它。不论在什么场合，上教堂或是参加宴会，都从未戴过。我问过她是否喜欢，她这样回答：

“我喜欢！比以前别人送给我的礼物还要好，我会珍藏起来的，但我恐怕不会戴它的，因为对于我这个年纪的女人来说，这……唔，太华丽了！”

她真这样做了，整整 26 年只是珍藏却从没戴过一次。后来我才明白。我挑的只是自己喜欢的，却不见得能让她也喜欢。后来我又送了她一串珍珠项链和一只旧式的挂表，这回我深信她可以戴着上床睡觉了。这以后，我懂得了送人礼物既要让人喜爱又要适合对方的身份、投其所好，否则只能适得其反。这就如同你送一盒糖给正在节食的太太，或是送一瓶威士忌给从不喝酒的人，结果必然自讨没趣。这次送钻石的经历，使我又得了个教训。

母亲也知道我对这件事有些耿耿于怀，为了表示歉意，她主动提出愿意和海伦到德州去做一个月的客。

达拉斯的同仁们发挥“团队精神”，以极大的热情迎接了她们，露丝玛丽也赶到了，场面热闹至极、宾主尽欢。希尔顿家族的三位女性驾到，真成了当地一大盛事，达拉斯艺术协会在华尔道夫饭店举行游艺会，我们自己的旅馆也安排了丰富的茶点，以示款待。亲人来访，使我感到快乐无比。

苏德曼这个名字，我是从鲍尔斯打来的电话中第一次听到的。那时他在华斯堡，他说这个人很好，象个“天使”。

“我又找到了一家好旅馆，”鲍尔斯在电话里兴奋地说，“规模很大，有后台老板，你快来看看吧！”

在华斯堡的终点站，我终于找到了这家共有 200 个房间的旅馆，它孤伶伶的，象个被抛弃的老妇，只是风韵依然。

苏德曼是个长着一头红发的小个子。他以前是个厨师，后来办了几家连锁饭馆，如今想拓展业务，于是看中了旅馆经营。他看起来的确很象天使，勤俭、刻苦，买下他的旅馆应该是一桩不错的买卖。

“我们用 6 万元买下来，”我提出初步的意见，“一部分钱去银行贷款。”

“这样不好，”鲍尔斯面露难色，“要我出 1/3 的资本，我非先卖掉梅

尔巴不可鲍尔斯回达拉斯当经理，欧文和我留在了瓦斯堡的梅尔巴。

苏德曼终究不是干这行的好材料，他可以烧一手好菜，但却管不好一家旅馆。因此旅馆一交到他手里，业务就马上开始走下坡路。当他实在撑不下去时竟又来向我哭诉，希望我把旅馆再买回去。我心里很不愿意与他再打交道，可禁不住他一再央求，并把开价压到 3.5 万，终于还是答应了他。但他却出尔反尔，硬说我该付 3.85 万元。

苏德曼终于离开了瓦斯堡。

我再见到他是几个月后在艾尔帕索。他浑身肮脏，喝得烂醉，对我胡言乱语，说那笔交易他上当了，又说我们负债不还，我急忙穿过街道，避开他。

终于有一天，他来找我们的麻烦了。那是 1922 年 4 月 18 日，他到达拉斯的华尔道夫，给鲍尔斯打了个电话，约他出来。几分钟后，鲍尔斯走下电梯，苏德曼站在大厅中举枪便射，一颗子弹穿过鲍尔斯的太阳穴，他立即倒了下去。

我在瓦斯堡听到噩耗后，立即前往达拉斯。在车上，我觉得象做了一场恶梦，不相信这是真的。到了达拉斯，事实就摆在眼前。鲍尔斯太太悲痛欲绝，我尽可能地安慰她，并准备打官司。在法庭上，当我看到那红头发的被告时只想作呕，我们都努力控制自己的情绪。案件审理中，陪审团认为他犯有谋杀罪，但他的辩护律师坚称这是酒后丧失理智所致。最后，苏德曼被判 5 年徒刑。

不久，鲍尔斯的太太莉娜告诉我，苏德曼竟交保出狱了。我告诉她，我们正凑钱买下鲍尔斯的股份，让她不必为钱担心。

“我倒不是担心这个，”她说，“倒是你自己应该小心，苏德曼已经出狱了，他正来找你呢！”

我提高了警惕，但我不认为躲躲闪闪是好办法。

“我想找他当面谈谈，”我告诉欧文，“你能不能找个人转告他，我就在这儿等他。”

欧文很快回来了：“我找人转告他了，倒是你，能不能做些防备。你有枪吗？”

我有一管当兵时用的左轮手枪，放在办公桌下面抽屉里。我看了看这柄枪，想起父亲曾在一个醉鬼的枪下脱险的事，他后来告诉我：“如果那时我也有枪，我们当中一定有一个会丧命。”于是，我又关上了抽屉，并把桌子移开了。我要面对面地跟他谈。过了很久，他没有来。第二天，我对欧文说：“他大概不来了。”欧文告诉我，他会来的。

果然，11 点时苏德曼出现了。令我惊奇的是，他满脸微笑，没有一丝敌意。

“我对你并没有坏印象，唐尼！……”他好象在解释。

我一言不发。

“我想求你帮个忙，”他说。

我开口道：“我不能帮你任何忙，鲍尔斯是我的好朋友。”

他一脸蠢笑，好象领悟到了什么，慢慢地走了出去。

我大概错了，他出狱时的确对我并无恶意，可是要求没能达到后，情况就不同了。“唐尼，当心他找你算帐。”好些朋友警告我。“不，不会是现在。”我总是这样回答，“他还醉着呢，我有我的事，哪有闲心管他？”

的确，自己旅馆发生了谋杀案，总不是件好事，好在这并未影响到业务，客人仍；日源源而来，房间几乎满了，有时不得不在大厅搭临时床铺，用幕布隔开。我代表鲍尔斯主掌了一切。卡尔向海军请了长假，回来帮我，我将华尔道夫交给他经营。

我重又开始留心是否有旅馆要出让。在可堪纳，我以 2 万元租下了比顿饭店，调屈吕安去当经理。屈吕安是个出色的人才，他管理得法，比顿饭店生意日益兴隆，使这家可堪纳小镇上的小饭店居然也开始赚起钱来。每过 10 天屈吕安就寄一张千元支票给我，说是我的红利。这个生性保守的人从未想过要占为己有。

我在可堪纳开了一家旅馆，因为有人说这里可能有油，可井凿成后，冒出来的却只有盐水。于是我的旅馆门可罗雀、好不冷清。

我满怀苦恼地回到沙卡洛。这时卡尔打电报来，说华尔道夫 202 室有人跳楼。我事后去查看了一番，发现这些房间早该封闭起来了。我怀疑就是这种房间使那个人自杀的。试想一个不幸的本就厌倦了人生的人来旅馆投宿，又看到住处也如此孤立僻静，怎能不寻短见呢？卡尔也认为此时若再不封闭那几个房间，势必激怒大家，他建议重新改装整个旅馆。

这件事后我想了很久，发觉自己已经厌倦于再接收这种二手货的旅馆了；有一次，我正坐在母亲房里胡思乱想，突然一幢高耸入云的大旅馆隐约出现在我脑海中，上面还标着“希尔顿”几个大字。我只觉得眼前一亮。母亲问我想些什么？我对她说：“我有个新的美梦，妈！我要大刀阔斧地干一场，第一件事，我要集资 100 万元。”

“假如真要这样，孩子，首先要做的是祷告，100 万元可不是个小数目啊！”

“好的，妈。”我回答道。

百万颠峰与红帽姑娘

一个人单独做价值 100 万的生意，这才叫“大买卖”。对我来说，这也是，“大冒险”，其气魄不亚于绕好望角、上圣母峰。因此，如果有人以为做生意就是找几个不学无术的家伙开开财政会议，那他就错了。

我开始攀登我生命中的“圣母峰”了。但在一切努力、准备之前，我最需要的一样东西还没有着落——那就是“钱”。我先在上帝面前作了一番长久的祷告，然后开始寻找合适的地段。我看中了达拉斯商业区大街转角处的地段，它当时属于劳得米克。这人早先是工友，开过殡仪馆，后因经营房地产而发了财。

建筑师估计在那时建造旅馆要花费 100 万元。我从劳得米克手中买下地产后立即下令开工建造。这以后，我才开始去张罗那 100 万元。

现在看来，我的第一个行动真是太天真了！

我在《纽约时报》上看到一则广告：“要用钱吗？请来协商，我们保证援助。”我真的跑去了。这家公司向我推销一张保险证券，绝口不提借钱。我只好又回到达拉斯，徘徊于大教堂作祈祷。我初步算了一下，我自己有将近 10 万元，那些支持我的人可以出 20 或 30 万，可筹来的钱都要付给劳得米克，哪还有钱建大厦呢？

我于是想出一个大胆的主意，由于怕劳得米克不接受，我先跑去向他最信任的一位法律顾问林兹雷请教，然后再和劳得米克谈。

“我买你的地产，为的是造一座大厦。”我对劳得米克说。他笑着表示如今确实需要这样的新旅馆。我继续往下说：“要盖房子，我的钱全要用上，所以我不想买你的地，只想租下来。”他听后大声叱责，我赶紧向他说明，租期为 99 年，分期付款。

“你保留土地所有权，若我不能按期付款，你可以收回土地，”我顿了一下，“而且可同时收回饭店。”

他考虑了一会，又找林兹雷研讨一番，觉得不吃亏了，就定下每年 3.1 万的租金。我接受了但提出一个附带条件：“我希望拥有以地产作咖来贷款的权利。”我平静地表示。劳得米克气得大吼，终于还是极不情愿地接受了。“滚吧！”他说。

我赢得了那个最重要的附带条件。

土地使用权有了，我再去筹经费。圣路易市的国家商业银行董事长韩敏维答应给我 5 万元贷款，老友桑顿出 5 万，承包商借了我 15 万，我也备好了自己的 10 万，并告别了席斯可和毛比来。

1924 年，我生平第一次主持破土典礼，希尔顿大饭店从此诞生。

这时，一家颇有发展前途的戏院又吸引了我，我租了下来，找来一家负责排演节目的公司，立即开张公演。山姆和依拉兄妹是那时的台柱。

在生活中，我依然对网球、跳舞有浓厚兴趣，并加入了高尔夫球俱乐部。小弟这时也来和我同住。他是最疼爱我的一个兄弟，长得英俊而器宇轩昂，我一直有这么一个弟弟为骄傲。他的到来，使我更加欣喜。

我对眼前这一切满意极了：拥有一家球院以推广文化，建筑物在不断兴建之中，万事似乎都很顺利。我正向顶峰攀登。这时，一位女郎闯进了我的生活。

第一次见到她是在教堂，她乌亮的秀发上的那顶小红帽显得很悦目。我

探头望去，她的脸庞也十分姣好，一双明眸含着盈盈笑意。我跟在她后面走出教堂，但汹涌的人潮一下子把她淹没了。以后的一个月，我上教堂更勤了，却没有再看到她。

旅馆盖到一半，问题出现了。钱已用得精光，每项开支都超出预算。我反复审核蓝图，严防舞弊，并催他们赶快完工。承包商抗议说：“我们没有拖延呀，我们也有钱投在里面啊！”

戏院的情况时好时坏，很不稳定，我想撒手不管，但又觉得不能这么做，山姆和依拉兄妹也鼓励我不要轻易放弃。前途好象暗淡了下来。

“小红帽”又出现了，她正与我认识的伊文斯太太散步。我三步并做两步冲上前去，与伊文斯太太打招呼。伊文斯太太为我介绍：“这位是玛莉·柏朗，我们的亲戚，从肯塔基州来的。”她不作声，双眸含着笑意。我们相识了。以后一段日子我追得很紧，她也感觉出来了。离开达拉斯时，她向我表示，待饭店落成后，她就回来和我结婚。我留下了她的小红帽作为定情之物。

她走后，我又回到我的事业中。有位先生有意转让我的戏院，我考虑了两天，最终让给了他。我要全力对付眼前的困难。

正在这个关口，桑顿和铅管承包商同时向我伸手要钱，各为5万元。我都答应了，但实际上，我手头只有5万元可以用。于是我开了一张空头支票，写上受款人姓名，插在办公桌上，暂不发出。然后我漫步到街头，想使头脑清醒一下。过了一会儿，我打了个电话回去，秘书告诉我已经把支票寄出了，我顿时惊得乱作一团。我想，首先要做的是马上截回那张支票。我记得老友齐格尔认识邮局局长，就去找他帮忙，并把前因后果都告诉了他。听完后，他竟当场拿出支票本来签了一张5万元的票子给我：“双方都付，唐尼！”他微笑着。

这是我一生中最受感动的时刻。后来我虽还了这笔钱，但齐格尔的情谊却是我永远也还不清的。我毕生一直追求的理想，就是一种四海之内皆兄弟的情宜，使人与人之间充满友爱与信任。齐格尔正是我心目中“和平的缔造者”。

又维持了一段时间后，资金周转再度失灵，工程虽已接近尾声；但费用也越来越昂贵。韩敏维的分期付款依然定期送来，可仍满足不了需求，我只好再在劳得米克身上动脑筋。我请求他把这幢建筑物接收过去，使它能够完工，然后再租给我来经营。不出所料，他再度勃然大怒，吼叫了起来。我耐心他说服他，他要我去找林兹雷商量。

不巧林兹雷这时度假去了，我得等上10天。这段时间里谁也不知道结局将会怎样，如果失败了，合伙人将全部解散，这样一来，我也娶不成玛莉了。

38岁的男子汉。转眼之间事业前途什么都没有了！

我决定先离开达拉斯去找玛莉，欧文说我疯了，我置之不理。与玛莉相聚的几日，我又重新得到了鼓舞。林兹雷度假归来，我终于和他达成了协议，劳得米克答应补足欠款使饭店完工，我也签了年租10万元的合同。

1925年8月4日，“达拉斯希尔顿”落成，举行了隆重的揭幕典礼。

不久，我和玛莉在圣三一教堂举行了简单的结婚仪式。母亲主持了婚礼，她对这个儿媳相当满意。玛莉的母亲也来了，她是个娇小玲珑的南方女性，脸上总带着一种甜蜜而亲切的神情。直到今比我对我的岳母仍是敬爱有加。

蜜月旅行刚开始，我便得知了伊拉亡故的恶耗，我们在丹佛停留了数小

时，向他的家属发去唁电。而后我们向旧金山行进，接着游览了加拿大和路易斯湖；离开加拿大后，又绕道到芝加哥游览了一番，那是个充满活力而又讨人喜欢的城市。

“有一天，我会在这里建造起一座大旅馆的。我充满信心地向我的新婚妻子表示。

1926年7月6日，我们第一个男孩唐拉德·尼克逊·希尔顿问世了，我们都叫他尼克。尼克的祖母、外婆都来探望孙子，高兴得合不拢嘴。这孩子长着大眼睛、卷发，却爱哭。我每天晚上给他换尿布，抱他，从不厌烦。

母亲总是希望她的孩子生活安定。露丝玛丽也结婚了，嫁给了一位东部经商的年轻人，叫卡本特。这了却了母亲一桩相当大的心愿。我却无法就此安定下来，我还要继续在事业上从事新的冒险，获得更大的成就。

有一次，我看报时望着报纸上的一大堆地名发楞，它们有阿比林、马林、圣安吉罗、艾尔帕索等很多，玛丽问我怎么回事，我说：“从现在开始，我要在这些地方建起旅馆，一年一个。”

不过我并没有立即动手，因为过去没有了了结的事又找上门来了，那位跟我有积怨的“朋友”苏德曼据说即将从感化院释放出来。他在感化院里就大发狂言，说一出来就要找我算帐。如今我已是个有家的人了，再不能象过去一样无所顾忌，拿性命冒险了。我找到感化院的负责人，请他通知我苏德曼出狱的日期，好先有个防备。接着我又去找了斯密特神父，把自己的处境说了一遍。斯密特神父早就认识苏德曼，于是答应去探望他，讲道理给他听。

“或许，他还要一点钱，我愿意以无名氏的名义给他一笔谋生的资本。我说着随手递给神父一卷钞票。

3天后，感化院的负责人打来电话，说苏德曼出来了。我离家避了一阵风头。一天晚上，电话铃响了起来，是斯密特神父打来的。

“苏德曼走了，他决定到加州去另闯天下，重新做人。”

“阿门！”我大大松了口气。

在此期间，于1927年动工的阿比林旅馆已告落成。我的第二个儿子威廉·巴伦也呱呱坠地。这都成了我心目中的大事。从此以后，我一心一意经营旅馆事业，并在进度上远远超过了一年建造一家旅馆的方案了，除达拉斯、阿比林外，又增添了马林市、圣安吉罗等等。

韩维敏和桑顿仍然不断地向我伸出援手，新的银行家和更多的朋友急着加入我扩展中的事业。虽然仍常遇到资金周转不灵的困境，但德州旅馆系统的良好发展，令人感到欣慰。

我于百忙中抽空回了趟东部，拜访了三位姐妹：费莉丝、伊娃和露丝玛丽。露丝玛丽正怀着第一个孩子。我刚到她那儿，就收到母亲来信，说小弟咳嗽得很厉害，好象是肺有问题，现在已到艾尔帕索疗养去了，要我不必担心。我怎能不担心呢？我立即整装前去探问。

在艾尔帕索，小弟看起来精神还好，高高兴兴地跟我开着玩笑。医生也说他的病只需静养就会好转，我与母亲心中稍感安慰，便回达拉斯去了。不料，疗养院不久来了通知，证实小弟得的是结核性脑膜炎。我和母亲立即赶往艾尔帕索，一路上，母亲手执念珠不住地祈祷。到疗养院后，医生以实相告：“希尔顿太太，您的孩子已经危在旦夕了。”他们看得出来，母亲承受得住这个打击。小弟自己虽然嘴上不说，但心里也明白。他一天比一天消瘦，可还是很有精神，跟我们说些笑话，我劝他不要放弃希望，他微笑着对我说：

“唐尼，我不会的。”

10天后，小弟永远离开了我们！

母亲默然不语，手中依然转动着念珠，我想设法安慰她，但她表现得十分坚强。小弟的死，对我们无疑都是一次巨大的打击，但我们紧紧抓住了一条绳索，才没有跌入痛苦的深渊。这条绳索就是我们对上帝的信心。

我不得不用工作来化解内心的悲痛，因此我决心造一座高山，比过去任何一座都要高，我选中了艾尔帕索。

艾尔帕索是一座具有浓郁的西部色彩和浪漫的西班牙情调的大城市，在市中心，面对着“拓荒者广场”，有一片空地，这是先前的一家旅馆被大火吞噬后遗留下来的。我想在这里建造一幢新的旅馆，其建筑形式将融汇本地所特有的西部色彩和西班牙情调。我租下了这块地皮，租期99年。

就在此时，赫尔敦加入了我的事业，成为我最好的一个伙伴。

赫尔敦是德州人，我在亚尔巴寇克市时常邀他妹妹共舞，所以与他很熟识。他的父亲曾主持过一家银行，后来在20年代的经济萧条时倒闭。赫尔敦自幼受到良好的银行业务训练，又是密苏里新闻学院的毕业生，加入我的事业阵容，正是学以致用。

事业发展了，家里的其他人也开始忙碌起来。卡尔重返海军，玛莉在家照顾两个孩子，母亲照顾露丝玛丽生产后，便作环球旅行去。我有了赫尔敦做助手，开始一步步进行起最有野心的尝试来。

我组织了希尔顿旅馆公司，将财产集中置于一个集团之内。我还准备跳出德州这个小范围，向更广阔的领域发展。这个伟大计划中的第一步，就是“艾尔帕索希尔顿”的建立。

1929年，我们正式向所有的人宣布：位于“拓荒者广场”的那座旅馆已兴建完成，共耗资175万元。：

19天后，纽约市传来消息：股票市场开始崩溃，经济陷入了可怕的不景气状况。

危机四伏

假如说我曾经达到过巅峰，俯瞰那一望无际的原野，并自以为不可一世的话，那么现在就是我跌入深谷的日子了。不过并非我一人如此，整个美国都陷入了大萧条的困境之中，这段时期在我们每个人的心中都烙下了难以忘怀的印记。

对我来说，得意时使我更具远见和信心，而失意时则让我体会到了真正的谦卑。我发现任何事物都有山穷水尽的一天，只有对上帝的信赖，才是唯一永远可靠的保证。

40年来，除非有特殊原因，我从未错过一次星期天的弥撒。现在，我更以日日行跪拜礼作为每天的开始。我从不为祷告上帝而害羞，特别是当你遇到困难的时候。如果你从未祷告过，可以试试，久而久之就会习惯成自然，向神祷告定会使你获益匪浅。

每当困难逼近我，试图打垮我时，每当前途暗淡，看来毫无转机时，总会有些奇迹发生在我身上——一个侍者把毕生的积蓄交给我，一位生意上的劲敌把我的一切都取走后又突然都归还与我。上天仿佛给了我一项承诺，那就是：如果有一个人来扯我的后腿，定会有7个人出来拉我一把。我能把这些归功于谁呢？只有那听了祷告的上帝！

我不会变魔术从帽子里抓出一只兔子，但在这段萧条时期，如果我需要一只兔子，它还真能及时出现在我眼前。1929年，不景气的现象已使东海岸经济陷于瘫痪状态，逼得人们纷纷跳楼自杀，南部情况虽然好些，但灾难的浪潮也不断袭来，砰砰地拍打着岸边的岩石，一次比一次更令人痛楚而倦怠。

尽管大家都在往下跌，我还是设法使“艾尔帕索希尔顿”于1930年11月5日建立起来。这件事如今写来，好象只需一笔带过，殊不知当时要造起任何建筑物都是一件十分艰难的事！我身无分文，却还要盖旅馆，就象玩中生有的把戏似的。赫尔敦和我就正在做这种事，以实现我们的梦想。

“艾尔帕索希尔顿”揭幕那天，报纸上报道说有近1万5千人前来观礼，这当然有些言过其实，但有一点是真的，那就是来自整个德州和墨西哥的人，比旅馆一年的宾客居住人数还多。他们到此，不过是想看看旅馆究竟怎样，当他们看到那华丽的套房，直达云霄的19层大厦和300多间以印地安、西班牙和拓荒者的传统风格布置的房间时，无不惊讶、叹为观止。因为他们真正想见到的，正是一种他们盼望已久的奇迹的发生，并想从中拾取一些对人生的信心，我们的确没有令他们失望。

他们希望开一个舞会热闹一下，我们照办了。一个晚上，我们的厨师宰了1200只鸡招待客人。艾尔帕索国家银行董事长山姆·D·杨格，是我们的得力支持者之一，也是当地很有影响的人物，那晚竟因丢失了入场券，险些被拒之于门外，后来还是他打电话来向我求援，才终于得以进入会场。晚会中有一个节目是只许男宾入席的晚宴，参加者达350人，舞会时婆娑起舞的人竟增到500人之多。

当着众多宾客，我再三表示，我对美国充满信心，这的确是个黄金之国，成功机会很多。经济恐慌虽然出现，但决不会停滞不动，一切危机都会过去的。我这么说了，也相信会这样，宾客们对此深信不疑。但没有一个人知道，在危机消失以前，我们还要经历多少苦难？

太平的时候，我们要尽许多义务，也鼓足勇气发誓今后决不背离这义务，但当大事小事象潮水一般一齐向我们涌来时，我们就被逼得无法——信守了。在开幕当晚，我曾发誓决不让旅馆的事业影响我和妻子的感情，这件事后来成了讽刺，因为只有在那种我无法控制地向下滑跌的情况下，我才认为有这种可能。

我的妹妹露丝玛丽第一个向我提出了警告。她和她丈夫从纽约来，伊娃独自一个人从波士顿来，母亲这时也刚好结束了环球旅行，赶来参加这一庆典。“艾尔帕索希尔顿”使母亲一见就喜爱上了，她晚年的大部分时光都在此度过。我们每个人都认为旅馆开幕的第一个节目非常成功，只有我的妻子玛莉除外。

玛莉当然也参加了揭幕典礼，我在百忙中瞥见她几眼，觉得她比平时更加娇艳，容光焕发。举行酒会的那一晚，当几个重要的演讲结束后，我见到她抓起外套匆匆走上楼去。露丝玛丽显然也看到了这一幕。

“唐尼！”她关切地问我，“你注意到没有？这座旅馆好象有什么地方让玛莉不开心。”

我呆住了。没有人能对旅馆表示不满，尤其不能是旅馆老板的太太，这难道不是我为她从天上摘下来的星星吗？

妹妹严肃地说：“拥有一家旅馆是为了谋生，有了两家，生活就近奢侈了；而更多的旅馆联合在一起，则足以夺走你的爱。你已经为照料它们花费了大多的时间，别忘了，玛莉还很年轻，她需要有人去体贴她！”

我感到很委屈。难道我建造旅馆不是为了她，为了我们的儿子，为我们将来的生活有所保障吗？难道我没有带礼物（如衣料等等）给她吗？她不是一向喜欢我为她选择的礼物吗？一有空，我不是也尽量陪着她和孩子们吗？我感到迷惑不解。

“只怕你空闲的时间会越来越少了。也许她宁愿多一些与你相处的时光，而少得到一些衣料；也许她重视目前的生活更甚于重视将来的富裕……”

于是，从那时起我便暗自许诺，今后永不让事业插于家庭生活中。我要承担起事业与家庭的双重责任。我不断提醒自己，做丈夫的应该使他的妻子展露更多的笑容。如今回顾那些岁月，我发现自己并未实现诺言，虽然我信守诺言，但是成功的希望就如同生存于走上前线的士兵一样渺茫。发生在我与玛莉之间的事，就象经济危机一样并非偶然。当我在黑暗与混乱中蹒跚前进，为了能立足于世而日以继夜地奋斗时，笑容却渐渐从玛莉脸上消失了。

“艾尔帕索希尔顿”开幕典礼一过，打击便接踵而来，使我几乎濒于崩溃。我再也不寻求更多的旅馆了，我所作的努力仅仅为了保住我现有的几家旅馆，哪怕只剩一家也好。然而，我为保住家人温饱而辛苦做的计划，最后仍落得竹篮打水一场空。

首先是旅馆的生意开始衰退。萧条时期，人们极少出游，商人的货物也乏人间津，失业人数日益增多。马林、路巴克、圣安吉罗、艾尔帕索……我所属的8家旅馆，生意都大不如前。每天，我都和赫尔敦在“达拉斯希尔顿”的办公室中商量对策，经常熬到深夜，但仍改变不了局势。

收入在一周一周地减少，而支出却与以前相差无几。我们竭力节省每一项开支，关闭一些房间以免浪费电灯和暖气。我们还停止了房间电话的使用，这样每台可省下15分钱。与此同时，我们还鼓励大家的集体合作精神，共渡难关。尽管伙食不好了，又节省了电气，我仍要求大家对顾客笑脸相迎，

还再三强调：“要时刻保持干净的床铺、毛巾和新的肥皂，我们可不能在这方面省；但也要留意浪费的地方，哪怕是一支钢笔、一张纸、一瓶墨水，也要能省则省！”

尽管如此，收益仍在下降。而地租、贷款利息和各种捐税又样样都不能少。我们常用冷毛巾敷头，以减轻头疼的折磨。我还记得有一个星期，我让马林那边送 25 元，艾尔帕索送 35 元来应急。我把自己的钱也都垫上去了，又用保险来抵押贷款。

记得有一天，我与玛莉商量用保险抵押贷款一事，她立即答应了，我当时感动极了。

“唐尼，你当然只能这样做。”妻子坚决表示，“不会一直这样下去的。开口借时低声下气，还了以后就不再如此了。”

她真的坚强地撑了下来，我多么珍惜她对我的心啊！可是当我取得了保险贷款，赶去帕兰佛解决问题时，再次使她大失所望了，因为我把一个 4 人桥牌会给忘了：

也许有些话我该对她说却没有说，也许我该花更多的时间向她解释，可当时实在是时间紧迫、刻不容缓。刚解决完帕兰佛的问题，马林方面又旋即陷入了困境，我于是又赶往马林。情况总是这样，我几乎跑遍了整个德州，马不停蹄，而玛莉却孤伶伶地独守空房。

很快，我们连利息也付不出了；一笔笔的捐税拖欠着，似乎永无止境；地租缴不出来，只好将韦可的一家旅馆转让出去。显然，我必须从帽子里再变出一只肥硕的兔子来，但帽子却是空的。谁还有这笔我急需的钱呢？我又去向谁开口呢？当时就数格劳夫斯敦的莫迪一家情况最好了，我便想去碰碰运气。他们虽然有钱，但若想借到也没那么容易，只是我实在太急了。一祷告完，我就不顾一切地向格城进发了。

格劳夫斯敦城几乎就等于是莫迪家族的了，他们拥有格城的棒球队、好几家银行、旅馆、保险公司和报馆。他们自己组成了一个商会，不与其他商会来往。有一点他们与巴顿洛奇的朗恩家族不同，那就是他们在政治角逐中一直出师不利。

老莫迪和他的儿子希恩是莫迪家族中的重要人物，我与他们都不熟，只知道他们是一对很有趣的搭档。希恩当时 35 岁，目中无人；人们私下里都叫他“梅达斯王”，这个名字很适合他。据说有一次，老莫迪突然大发慈悲，捐了 200 元给莫迪家族以外的商会。他儿子竟大发雷霆，找上门来逼问老莫迪道：“爸，你这算什么？难道仇人也犯得上去帮他吗？”

希恩·莫迪喜欢树敌，他还公开表示，他巴不得仇人越多越好。我有一位开保险公司的朋友曾找过他借钱周转一下，被他一口回绝了，我朋友憋着气说：“希恩，我总想不通为什么与你交往的人中十个有九个要说你的坏话。”

“我告诉你怎么回事吧！”希恩笑着说，“我就喜欢他们这样，我巴不得 100 个人中就有 99 个说我的坏话呢！”

那种时候，为了筹到急需的 30 万元，我不得不找了个控制了美国人寿保险的人。

火车越是接近格城，我越是惶惑不安。但出乎我的意料，我跟莫迪家的协议并没有费多少时间，他们听了我的倾“诉”后，磋商了一阵就答应了贷款。我的祷告果然带来了希望。当我签下了以“希尔顿旅馆”的公司股票作为抵押换取急需的贷款合同时，还在害怕这只大白兔会一下子又从袖口溜走，那

我可真是承受不起这个打击了。

在我举步维艰，濒于崩溃的最后一刹那，终于时来运转，出现了一线生机。这 30 万元现款，足可以用来周转以换取时间上获得的新的利润。要在借款用完以前把问题全部解决，只有等待经济好转，宾客蜂拥而至，但实际上，世事并不总是尽如人意。

这件事办完后，我和玛莉及孩子们相聚了一段日子，心情舒畅多了。还记得巴伦那时 3 岁，不爱吃东西，我和玛莉都很着急。她哄，我喝斥，这孩子却只是瞪着我们，依然不吃。我的两个孩子个性大不相同：巴伦谨慎、内向、思想单纯，尼克好动、外向，想做什么就做什么。尼克喜欢恶作剧，而巴伦则较难缠。

这并不算是我的假期，我仍需不断地工作，以振作旅馆的业务，同时还要和电力公司、洗衣店等商议适当降低收费价格，让他们也入股，取点好处，分点利润。我也没有忘了抽空玩玩高尔夫球，和玛莉打打桥牌，回家吃顿晚饭等等，这些多少能使我的心境平静和谐一点。此时，一线阳光暂时射入了深渊，但好景不长。我赢得的时间象流水一样溜走了。

不久，薪水帐单、税单、地租通知又纷至沓来，30 万元很快就花得精光，还没来得及带来新的进帐，我又变得一文不名了。这时需要有另一个 20 万来维持业务，可银行的人早已拒我于千里之外了。旅馆这个行业，正象有些人形容的，不过是“市场上的苦力”罢了。

一天下午，我正坐在达拉斯的办公室里发愁，忽然抬头看到母亲站在我的面前。她是特意从艾尔帕索赶来看看我情况如何的。我强装笑脸，但她一眼就看透了我的内心。她拿出一张道奇堡一家报纸的新闻简报来，沟容是劳弗斯威勒家具公司庆祝建立 75 周年的消息。这家公司是我的外祖父当年赤手空拳建立的，75 年来经久不衰；而我才干了仅 12 年就越来越糟，几乎到了走投无路的境地。

“只怕我选错了职业，”我神情沮丧地对母亲说，“也许我去学造摇篮或棺材都比干这个强！”

母亲从椅子上站起身来，带着劳弗斯威勒家族的特有气质——一种不屈不挠的拓荒精神，对我说：“现在有人跳楼、有人沉默，也有人向上帝祷告。唐尼，祷告，你应该虔诚地祷告，千万别泄气，一切会过去的。”

母亲走后，我戴上帽子去找鲍怕·桑顿。我向他借 20 万元来周转，他听后望着窗外说：“你看见对面那座培克旅馆的 16 层大厦吗？”我默然点头，不知他用意何在。“唐尼，如果给了你 20 万，我看我自己就只能从那边的窗口跳下去了。棉花已跌到 5 分钱一磅，今年夏天将是蝗虫泛滥的季节。”

他说的全是实情，不过碍于情面，他还是借给我 5.5 万元。旅馆就象个无底洞似的一口吞下了这些钱，却仍不见任何起色。债台增高，分文不进，情况更加险恶，我想以时间取胜的办法彻底失败了。

一名州长代表来到我的办公室，交给我一纸公文，说：“我手上有份法院的判决，你必须付这笔款了，否则我就要把封条钉在墙上了。”

“你封吧！”我绝望地吼叫起来，“拿我的梯子好了！”

几分钟后他回来了。“墙是大理石的，根本钉不上去。”他有些不好意思，“你肯定早就知道会这样。”

“那不就结了？我一定会还钱的，但这需要时间。”他给了我时间，我

果然如期付清。

北卡罗莱纳州的一家家具店又控告我欠债不还。我欠他们 10 万元，早已基本还清，只剩 178 元款未付，这笔钱却把我拖进了法庭。律师与我私下商量，要我宣告破产，我坚决不肯。

我对桑顿说：“我的信用还没消失，信用是我生命的血液，我决不承认自己失败了，一宣告破产，就表明我对上帝的信心不够坚定。希望一旦破灭，那我就与行尸走肉无异了。”

每天早上离开教堂，信心和希望重又充满我的胸膛，一些事情的发生，也让我更加强了信心与希望。一次，我连坐车的钱都付不起了，一个年轻的侍者走来把一包东西塞给我。“只是些饭钱而已，希尔顿先生！”他说完便一溜烟地跑了。我一看有 300 元——他平生的积蓄。还有一次，一名加油站的工人竟帮我付了汽油费。“我不怕你还不了钱。”他笑着对我说。

这些人对我的信任，以及桑顿对我的支持，我都铭记在心。但我还是越发潦倒，甚至连房租也付不起了。我不得不向朋友借钱，把玛莉和孩子们送到了艾尔帕索母亲那儿；那里至少还有吃的住的，母亲在那儿独自处理她自己的财产：每个月可以从圣·安东尼奥和沙卡洛收到一些房租，她还买了一座小农场以贴补家用。海伦婚后与丈夫分居，也来和母亲同住。

与此同时，我还为我手下们的家庭担忧。他们与我同甘共苦，无限忠诚，我也想方设法来及时付给他们薪水，并让他们的家庭搬来旅馆，吃住免费。如马林的欧文、达拉斯的赫尔敦、阿比林的屈吕安都是如此。

不景气时，我还得到了不少人才，象威尔富。他是个文雅的年青人，是逝去的小弟的好友，也是我桥牌桌上的劲敌。他和以上提到的几位就是我所谓的“旅馆家庭”，如果失去了这些旅馆，我们都将无处安身。

我又四处奔波，从这家旅馆跑到那一家，从一个城市跑到另一个城市，能借的钱都借了，运气仍然不佳。我就这样度过了 1931 年那个最悲惨的年份。

一次，我在杂志上见到一幅照片，那是纽约一幢崭新的旅馆——华尔道夫——亚斯陀利亚，规模很大，装潢华丽。“太伟大了！”我一面观赏，一面将照片撕下来塞进旅行袋里。

也许高山俨然摇摇欲坠，但我依然充满希望，因为这是美国，我不愿放弃我的梦想。

莫迪家族不再对外贷款，我还不起欠款，只得拿几家“希尔顿”作抵押，他们很快接管了我的旅馆。从此，我的家人和同僚们的安身之处就全操在他人手中了，我自己则空无一物了。可不久，事情终于出现了转机。

我再度发现自己是一个杰出的旅馆经理人才，也是一个诚恳的祷告者。莫迪把我叫到格劳夫斯敦去，表示愿意把旅馆再交还给我，另有一些经营不善的，也希望我去把它起死回生。他们的想法是要把希尔顿和莫迪家族的旅馆合并，称为“国家旅馆公司”，我持 1/3 股份，并出任公司的执行总经理。这就好象是一个溺水的人遇到的一根浮木，我立刻紧抓不放，以求活命。同时我也清醒地看到，希恩·莫迪决不会是个好伙伴，他很可能成为那个搅和大家一起沉下去的罪魁祸首。于是我决定先采取后退方针，去找老莫迪。

“如果我不赞成合约中的某些条款，该怎么办？”我问他，“我们双方如果有一方表示不满而想分手的话，又该如何呢？我不希望有人从中捣乱，伤了大家的和气。”

“我们可以好好地分手。”

“那么我想应该在合约上明文规定：如果我们双方同时认为有合不来的情况发生时，可以按我们原来组成时为基础，重新划分旅馆管理权，也就是你仍占 2/3，我占我的 1/3。”

他同意了，我轻松下来。我又有了些钱，就趁这个空隙去拜访了几位朋友。首先是给钱的侍者和那位加油站的工人。接着，我又回艾尔帕索去探望了母亲、玛莉和孩子们。又找到了几位同仁，安顿好他们。欧文决定回加州自己开家旅馆，他对我与莫迪合作的前景表示乐观，赫尔敦也持相同看法，但他指出一点提醒我注意：“希恩不会袖手旁观的，我不认为你们俩的办事风格相同、步调一致。”

赫尔敦没有说错，希恩虽是个大忙人，但查起帐来一丝不苟，有时近乎吝啬，我总算领教了他的作风。

在伯明翰，我让杰弗逊旅馆的经理把休息室的桌子重新油漆一遍。

“你授权给我去找油漆工吗？”那位经理反问我。

“是啊！”我说。

“那你来付油漆费罗？”

“当然！怎么回事？”我迷惑不解。

“因为希恩恐怕是不会付的。”他告诉我，“有一次，我打算在旅馆大厅里放上一幅杰弗逊的油画像，帐单送到希恩那儿后，他批了几个字给我：‘你自己买了这幅画吧！’”

我还是让他漆了，不久经理给我送来一张帐单，上面有希恩的亲笔字：“在格城，一桶油漆可以省 3 毛钱，这将在你的薪水中扣除。”

这样的事层出不穷，我终于忍无可忍，迳自去找老莫迪，可又不好直说他儿子在跟我作对。我们开始谈判。

“希恩是爱财如命，可也十分精明，唐尼！我少不了他。”老人摇着头。

我尊敬老莫迪的诚实与忠贞，这正是他与我共有的特性。但形势逼人，我别无选择，只有下定决心同莫迪家族分手。

“希恩恐怕不会给你股权。”老莫迪坦率他说。

“可你已经答应过了。”我提醒他。

他看了我好一会儿，终于说：“对，我是答应过你。”

第二天，我们果然分手了。在他们的地盘——格劳夫斯敦，莫迪家族把我和他们的关系一刀两断，达拉斯可是我的势力范围，我要求根据合约各自经营。一直到后来，在繁杂的业务往来中，我仍然和老莫迪保持着良好的关系。

过去由于照顾众多的旅馆使我太分心。因而达拉斯和阿比林的旅馆已陷于财政困难。在合并的 9 个月中，我一直努力使两部分合而为一，但一直未能成功，如今事情终于有了一个了断。

这是 1932 年底的事，全国的经济仍然没有起色，我又重新回到起点，一筹莫展。在我心中，又有了一个努力的方向，虽只有一线希望，却值得一试。我回到“艾尔帕索希尔顿”，准备以此作为新的起点。

这个新的努力方向说来很简单。莫迪家族打算把他们在艾尔帕索赔钱的产业卖掉，地主马西亚斯把土地租借给我，但提出一个条件。

“我现在拥有这座建筑物的所有权，你必须先把欠的租还了，再谈长期租约。”他这么说。

过去我曾筹集过 100 万元，也真的筹到了；但如今我不能再这么冒险了。我只需 30 万元，但能筹到手的连 3 毛都没有。

这几个月的生活就象一场梦魇。一方面，我要和莫迪家族对抗，希望结束“国家旅馆公司”的悬案。希恩则坚称我和他父亲订下的合约无效，我和他终于成了对头。这将是一场艰难的谈判，可能会拖上好几年。我虽有合约在手，但他们却有持久作战的本钱，这也正是我所缺乏的。另一方面，我跑遍德州，希望筹到 30 万元以重整家业。这真是双面作战。

从那时起，我开始记日记。如今读起这些日记，只觉得是一个四面受敌的哀兵的诉说。这期间也有一些可喜的事情，象“玛莉又怀孕了”，“艾力克·马可·希尔顿上午 10 时生于圣保罗医院”等等，大部分则都不堪回首了。例如：莫迪发出了最后通牒，他提的条件太苛刻……拜访格林伍先生，他是南方人寿保险公司董事长，他表示考虑给我贷款一事。罗斯福总统已下令关闭银行，这表明我们必须自寻出路……格林伍决定支持我了！……和律师商量有关格林伍、马西亚斯和多方之间的问题，得出了一些结论。马西亚斯到加州去了，他限我 6 周之内筹足欠款。格林伍去了圣路易，临行前他告诉我随时可以把钱送过来，最苦的日子总算挨过去了……诸如此类。

事实上，两天后，格林伍又从圣路易打来电话把我叫去。我把协议书的复印件带去交给他，并加以详细说明，他的律师提出的每项要求我也——办到了，请他在协议书上签字。他要我再等上 15 分钟，一会儿，电话铃响了。

“我决定将这件事就此搁置。”他说。

“我认为您犯了个大错。”我尽可能心平气和地对他说。

“对！可是我也不是头一次犯错了。”

“事情难道就没有商量的余地了？”

“没有！”他冷静地结束了我们的谈话。

那晚我的日记上这样写着：格林伍出尔反尔，真是冷酷至极！

这时，我连哭的时间都没有了，更来不及去探望玛莉和新生的男孩。我到处奔波，每一位想得起来的人我都拜访到了，希望他们支持我。赫尔敦告诉我，桑顿将派他的银行副经理里德来了解这里的实际情况；艾尔帕索大厦工程的承包商麦吉与我洽谈后，”尚未表明态度，后来他打来电话，为他不能给我帮助而致歉。马西亚斯也派他的经理来了。

我近乎绝望了，除非能有奇迹发生！

奇迹果然发生了。7 位仍然对我有信心朋友各自掏出 5 千元给我，其中 6 位是亲自把支票送来的。有一张支票上签着“玛莉·劳佛斯威勒·希尔顿”的名字，那是我的母亲！为了助我一臂之力，她已倾其所有。5 千元，在 1933 年的秋天，对一个人具有极不平凡的意义，银行已奉命关闭 6 个月了，因此这笔钱决不是个小数目。

我收下了支票，送到银行去，然后走进马西亚斯的办公室。第二天上午 9 点 45 分，“艾尔帕索希尔顿”终于物归原主！

桑顿又把我拉进了一场价值 11 万元的赌博——投资石油。我借到了 5.5 万元，如果成功，数目就翻倍；如果失败了，我将再次变得一无所有，我在内心祷告着，装着余下的仅有的 8 角 8 分钱，在借据上签了字。上帝没有辜负我，以后的 3 年之中，这个油矿为我付清了所有的欠款。

随后我又收回了阿比林的一家旅馆。因为莫迪表示不想再经营下去了，而我又反对宣告破产，根据最新公布的法律“77B，这个宣告被承认。这种

办法是萧条时期的权宜之计，即公司可自行向法庭提出申请，由法官裁决，不许债权人随意取消抵押，使公司倒闭，公司可把债权人列出先后次序逐一付息。阿比林的旅馆就是在这种情况下收回的。

我艰难地奋战，终于闯出了一条路来。但就在此时，我又面临着“第三个战场”——我和玛莉感情破裂，终至无法挽回。

1934年初，莫迪家族与我的纠纷终告解决，他们将路巴克、达拉斯、帕兰佛三处的旅馆归还，同时向我贷款9.5万元：艾尔帕索6万，达拉斯3.5万。几个月以后，我和玛莉办妥了离婚手续。

我打了胜仗，同时也打了一场败仗。

突 破

此后3年，我犹如生了一场大病，好不容易才使身体渐渐恢复过来。事业需要时间来巩固，我心头的创伤也需要时间来弥合。我真的需要休息一段时间了。

我住进了克劳特克罗夫特的一幢别墅，杜莱陪伴着我，他是在危急之中向我伸出援手的7位朋友之一。母亲和孩子们也来了。避暑、钓鱼、玩高尔夫球都使我身心松弛了下来。

当初莫迪邀我参加“国家旅馆公司”，证明我是个旅馆经营的好人才；经过这长时期的挣扎，又表明我的确善于理财。我的朋友和同仁一直信任我，而我自己却不相信自己，现在看来，还是他们对了。

莫迪给我的援助，稳固了我的事业。借来的钱还清了，我和格城的搭档也保持着良好的关系，这一切都证明我有资格继续开旅馆，也可以理财。但另一方面还有待重新评价，那就是离婚以后，我如何又当爹又当妈。

和玛莉分居后。我们的关系仍很友好。她带着小儿子艾力克住在艾尔帕索，两年后又嫁给了别人。两个大男孩则一直跟着我。

照顾这两个调皮捣蛋的孩子实在使我感到力不从心，手忙脚乱。他们经常闯祸，不是从屋顶上摔了下来，就是从冲浪板上滑落，弄得伤痕累累。有一次，他们竟把邻居房前的台阶漆成了橙红色，等我发现时已经完工一半了。在这一片混乱之际，玛莉的母亲赶来帮我照看这两个孩子。全家人都叫她“姆妈”。有了“姆妈”，我才得以真正休养了一阵。

当“全国复兴法案”公布之时（罗斯福总统的智囊莫勒等制定，是“新政”的重点措施之一），我感觉到自己已站稳脚跟，可以再向前跨进一步，去尝试实现我的美梦了。

1935年，我买下了艾尔帕索的“北山旅馆”，这个旅馆的建筑蓝图很好，我以后兴建的旅馆就是照这个样式进行的。当时由于“77B”条款，许多好旅馆落入了外行人的手中，他们不懂经营，便急于脱手。“北山旅馆”就是这样一个典型。两年后，我将它转让给了杜莱。

第二家到手的旅馆是朗佛的“葛莱格旅馆”，正如当时工商界人士都在等候绿灯信号，好向前冲时，“葛莱格”就是我的绿灯信号。这是一个医生脱手给我的，也等于是送上门来的，因为我不曾付一分现钱。我得到它后，将其更名为“朗弗希尔顿”，不久又转让给了别人，赚了一笔钱。这桩买卖使我勇气倍增，并借此机会好好地休了一次长假。

我应邀到艾尔帕索的朋友凯勒夫人在南加州的别墅做客。在这里，我与老友欧文相聚，并见到了当年达拉斯戏院的台柱山姆和依拉兄妹。

在前往洛杉矶的火车上，我想，距离几乎破产的时候已过了近两年，我不能说是达到了巅峰，但情况已好转。旅馆恢复到8家，有的收支已能平衡，有的已开始赚钱。我此时出来游玩，也在情理之中了。

在这一段平生从未有过的假期中，我的每一分钟都用于娱乐了。我第三次开始写日记。在我看来，这段经历与我身陷绝境时一样，具有历史性的意义，尽管内容十分平凡：没有红帽姑娘，没有美酒、舞会；有的只是“我到好莱坞的医院养病”、“出院到凯勒家休养”，“欧文驾车来访”，“一同去游泳”等等。没有什么事要我操心，我借着写日记来渲泄感情。如果说我在过去那段暗淡的日子里学到了什么，那就是对别人真正的同情，这也是由

于我得到的同情总是多于失去的缘故吧。

山姆邀我到圣他莫尼卡峡谷去度周末，住在里奥·卡罗里的家中。我有幸亲眼见到了这位电影界的著名人物，主人为我请来的客人也多是知名人士。在卡罗里家的庭院里，飞禽走兽奔逐搏戏，无拘无束，这勾起了我谱写一首生活田园诗的雅兴。我拿着一个苹果喂一头名叫“西谷雅”的鹿，旁边鸟儿瞅瞅，孔雀昂首阔步，不可一世，一切都美妙极了！这时，我看到一只鸟受伤了，而另一只正在奚落它。我不禁想：鸟儿里也是恃强欺弱吗？没有别的鸟挺身而出保护那受伤的鸟，并警告那个欺负弱者的势利鸟吗？

第二天，我返回艾尔帕索。休假使我养精蓄锐，现在我要为心里早已策划过的下一步奋斗了，那就是走出德州。

1937年，我向前一迈，跳出了“孤星国”（德州的别称），来到了旧金山。这座城市在我眼中是一颗耀眼的钻石。假期结束后，我一直致力于解脱债务的困扰。生活中形成三点：达拉斯，有两个孩子在那儿；艾尔帕索，我的母亲在那儿，也是我事业的大本营；加州，我挥师向前的指挥所。

两个孩子都很有男子气概，智慧过人，行为规矩，这要归功于他们所经历的苦难。

这段时间过得很愉快。

第二天夏天，又成了我生活中的另一个里程碑。当我离开德州时，不仅偿清了所有的债务，而且开始在银行有了自己的存款。我来到加州，见到了欧文，我们一起去逛了逛。回想起来，从我们在普埃西地军营相遇算起，到如今已经整整过去了20年！旧地重游，更加坚定了我的信心：一定要在这个灿烂的城市占有一席之地。

我看上了一家叫“德瑞克爵士”的旅馆。这家旅馆座落在鲍威尔和苏特街之间，有22层高，450个房间，还有豪华的夜总会。我盘算着：这么一个雍容华贵的“贵妇人”，以我目前的财力，只怕不容易追得到。谁知道和她的主人——维康旅馆的老板胡肯斯接触以后，才发现他们正急于把这位“老小姐”送出门外。修建“德瑞克”耗资410万元，如果我想把它买下来的话，第一笔应付款项有27.5万元。因此，当务之急是组成一个投资的团体。

在这里，我结识了芝加哥的律师佛莱德曼，他是代表芝加哥城美国国家银行及信托公司董事长史德恩来处理业务的。佛莱德曼，还有史德恩的兄弟哈罗德、狄派其、欧文等人，都为我凑上一份款子。这是我们长期合作的最开始。

我还找了一个老朋友——艾尔帕索的银行家杨格，我在电话中和他商量此事，他答应给我投资。很快地，我们凑足了30万元，我自己投资7.5万元，以后按此规定出1/4的资本。第一笔抵押贷款也到了，有162万元，我抽出12.5万元，5年为期，折息3厘半。我生平第一次拥有这么多可供周转的资金。

投资者纷纷上门，赫尔敦和我已经疲于应付了。

1938年1月，“德瑞克”的交易做成了。新年伊始，我娶下了这位“贵妇人”。

我还应该买下一幢住宅，好与我新娶的“贵妇人”相配。

新住宅位于贝尔爱，正好在德州各旅馆和新获得的旧金山旅馆之间。它是一幢灰泥砌成、红砖绿瓦的西班牙式建筑，与当地乡村俱乐部毗邻。

这时我的两个儿子一个11岁，一个12岁，都准备进入当地的军校一展

抱负。“姆妈”见事情已经办妥，便回肯塔基去了。我自己则往返于德州与旧金山之间，准备伺机再发展我的事业。

我的第二个目标是长堤的“勃利克斯”，这座旅馆是 1926 年兴建的，生意始终不佳。

1933 年的大地震撼动了长堤，使它从此一蹶不振，“勃利克斯”似乎也很难起死回生。

我先派赫尔敦去观察了一下，最后决定买下它。这次我找来两个新的支持者加入投资团：一个是由店员升上“德瑞克”饮食部经理的艾里逊，另一个是魏尔富。他们后来一直，是扩展计划的坚定支持者。我向来深信：在合伙中谋求共同利益绝对是个好办法。

投资团成立以后，我偿清了“勃利克斯”的旧债，又筹集了 11 万元的资本，发出了 100 万的股份。

“勃利克斯”在接受整形，如果改造顺利的话，那么这个 50 万人口的城市将有一家完整的旅馆了。

在这段时间里，赫尔敦又和我去忙别的工作，我们在靠近亚尔布寇克市车站的地方找到了一块空地；兴建一座大厦。（和这里相隔一条街，那儿曾经是赫尔敦父亲的银行所在地，在 20 年代由于牲口价格下跌而倒闭的）。

“德瑞克”和“勃利克斯”同时大兴土木，这一连串的事更刺激着我的美梦，它们并非我真正梦寐以求的对象。在我的旅行袋里，还保留有当年从杂志上撕下的一张图片——纽约市的“华尔道夫——亚斯陀利亚”，它是世界上所有旅馆中规模最大的。这时我或许还攀不上，不过还有另一个目标——芝加哥的“史蒂文生”，也是世界大旅馆之一，它曾在不景气时期陷入财务困境，根据“77B”法案一度改组。我不曾听说过任何有关转让这个旅馆的消息。但这又何妨？种下萝卜籽儿，几个礼拜就可以收获萝卜；种下橡树种子，两年以后就长出高高的橡树。我已学到了做一个园丁必备的条件——静待时机成熟的耐心。既然我已经从德州向外扩展，那为什么不能把大湖区畔的重镇芝加哥也包括进来呢？

1939 年春，“亚尔布寇克希尔顿”正式开张，由赫尔敦出任经理。在剪彩典礼上，来了好多名流，连州长也亲自来道贺，他还颁给我一个绝妙的头衔——希尔顿上校。后来我把这件趣事告诉了威尔——当年我们组织的“希尔顿三人合唱团”的宣传员，现在已经是新墨西哥州的著名律师之一。

“这个‘荣誉上校’确实可以当一当，”我对欧文说，“不过，我可不会像我父亲那样就靠这个头衔活到老。”

“你当然不会。”这时威尔插话进来，“但新墨西哥州需要有一位希尔顿上校，就像你父亲那样。我们怀念拓荒时代的精神，你父亲还活在我们心中。”

6 月，“勃利克斯”在加州长堤落成。在这次剪彩典礼上，“荣誉上校”的头衔终于派上了用场——但也只有那么次而已。那天，妹妹海伦、露丝玛丽陪同母亲来参加典礼。在典礼上，老朋友李奥·卡里罗、当地的市长以及其他贵宾纷纷对我的光荣的头衔大加赞赏。但我心里很清楚：母亲心中的那位真正的“希尔顿上校”已经撒手人世 20 年了。

母亲提醒我说，父亲原来也是一个理想主义者，很敢于冒险；至于她自己呢，却是生性保守、知足常乐的。“如果你的个性象我，只要留在德州，好好经营华尔道夫、毛比来和梅尔巴也就够了。”母亲从金碧辉煌的摩天大

楼的顶层上俯瞰港湾景色，淡淡他说道：“现在你在三个州都有旅馆了，该心满意足了，唐尼？”

“没有。”我回答道。

“瞧，”母亲笑了起来，“这点又跟你父亲一模一样。”

母亲没有说错，我又不歇手地干了下去。我开始调查芝加哥的“史蒂文生”这个号称世界上最大的旅馆。它共有 3000 个房间、3000 个浴室，可以容纳客人和工作人员共 6000 人。

年轻的经理宾士领我去参观。“如果每个房间都去看，每个看 5 分钟，一天看 8 小时，要一个月才能看完。”他高兴他说。通过参观，我还知道了旅馆附设医院、干洗部，可以说是样样齐全。宾士颇为得意地告诉我：平常的日子，“史蒂文生”全体居民每天共需要奶油 1000 磅、鸡蛋 1000 打、牛 10 头、猪肉 1000 磅，并喝掉 700 加仑咖啡。最忙碌的时候，自动洗碗机每小时可以洗出 19 万个碗盘。

听他这么一说，我更决计要它了。

这家旅馆根据“77B”法案改组，只剩下 6000 份股东，组成了一个董事会。通过拜访一位董事所了解的情况看来，“史蒂文生”显然不是我们这种小规模的投资集团可以问津的，第一笔现款就要 30 万，这很难筹得出来。但这不要紧，我先买了它的股票。这股票行情高的时候一股卖 6 角，低的时候卖 2 角。几年之中，我不断地收购这方面的股票，票面额已达到 40 万元。当股票足够以后，只要时机来到，我就可以双脚踏上那家旅馆的地板了。我似乎已经看到了希望。另外，我还跟乡村俱乐部的两位朋友商量，要他们助我一臂之力。经营保险业的凯慈和著名律师雷恩，他们都愿意同我一致行动。

这时，对“达拉斯希尔顿”的地皮租用到期了，我不想再搞下去，就把它让给了罗德米克。虽然它是被转让出去了，但是它却给我留下了大多的回忆：第一次冒险、筹措第一个 100 万元、红帽女郎、第一位携手合作的伙伴屈吕安……我闷坐房里，往事像潮水一样涌上心头。我想把过去的事好好清理一下，做个了断，因为我需要向前看。紧接着，“德瑞克”也转让给了别人，我不得不向旧金山这个心爱的城市告别。

1941 年，事情特别多，国事、家事一齐接踵而来：珍珠港事件、母亲 80 大寿、头一次受诱惑去侦察纽约的一家旅馆的底细，还有一件非常重要：一位异国佳人走进了我的生命里。

我是在一次舞会中结识这位匈牙利美女的。她叫莎莎·嘉宝，活泼伶俐，金发迷人。晚餐席上我们并肩而坐，愉快地交谈。后来，她施出了女人最厉害的一招，眯着一双媚眼对我说：“我想我大概会嫁给你。”当时我以为她在开玩笑——没想到 4 个月之后，果然成为事实。

不久我又匆匆赶到艾尔帕索为母亲祝寿。那儿的情形是宾客满堂，儿孙们簇拥着 80 高寿的母亲走向三层的大蛋糕，一片喧闹欢情。我暂时不想莎莎了。

寿庆过后的第 3 天，马喀斯卫冲进我在“艾尔帕索希尔顿”的办公室，大嚷道：“日本人偷袭了珍珠港！”战争爆发了。

1941 年的圣诞，也就是我的生日。此时不再有欢庆，由母亲带领大家为世界的苦难祷告。

圣诞过后我到了纽约。著名的旅馆经营者寇其培从芝加哥打电话来，请我去看一下第五街的“彼得旅馆”。这回我不大热心，只是礼貌性地看了一

遭。战争即将带来的严重现象，如物价上升、物资缺乏、人力减少等等，使我不得不谨慎从事。但我仍满怀希望：或许有一天，这个城市会对我以贵宾相待；不过现在不行，我需要等待成熟的时机。在这里投资需要好几百万的资金，而我们目前能凑起来的钱却少得可怜，还要以千计算；比起华尔街的阔佬们，我们是相形见绌的，他们谈钱都是以百万计。等待，我需要的是等待。

过了除夕夜，我就启程搭火车往奇威斯特找弟弟卡尔去了。

1942年，我再次到芝加哥找寇其培。这回不谈“彼得旅馆”了，他问我：“你对‘城屋’有意思吗？”城屋？我怎么会不中意这幢洛杉矶的高贵旅馆呢？我喜欢的一向都是第一流的。但生意人惯有的谨慎使我不动声色，只表示要想一想。

我亲自到洛杉矶去查看。这座旅馆在维尔夏的林荫道上，对面的公园美丽得如同一颗绿色宝石。西海岸阳光恰人，碧波万顷。这么美妙的地方，却不曾迎来任何贵宾。人夜后才显露出一些紧张气氛：探照灯四处闪烁，巡逻队沿海岸实行戒备。夏威夷和日本人就在那边，“珍珠港事件”把人们吓成了惊弓之鸟。我明白为什么贵客们不到这里了。

我抓到了筹码，于是找到寇其培，坐下来谈价钱。

“你开个数吧，”他说，“但一定要公道。”

我闭了闭眼，深吸了一口气。

“100万的3/4。”

“这不可能！”寇其培叫了起来。

“91.5万。”他要求。

“你的旅馆已经变成个空架子，”我提醒他，“何况又在如今这个时候。”

“90万。”他让步了。

“80万。”我坚持。

“再加5万。”

“好，一言为定。今天我就寄一张支票来：”这笔交易就这样做成了。

我把从“德瑞克”赚来的钱全花到“城屋”上，添置了网球场、游泳池，还用细白沙铺成休憩场所。一切看上去都那么诱人。过去一年的盈利是3.3万，我们收过来后，第一年就净赚19.8万，以后，每年赚的都不少于25万。我的办公室移到“城屋”的一间套房，桌上的玻璃板下压着那张“华尔道夫”的图片。

不久我开始拜访墨西哥，我想在那里建一家“希尔顿”的构想是值得试一试的。这个计划很快就付诸实践了，进展很快。在这期间，我组织了一个周末旅行团，由导游带领去了一个别致、好玩的地方。玩得很痛快。

那年4月，“派拉西奥希尔顿”竣工。与此同时，我和莎莎·嘉宝举行了婚礼。

我不太清楚：作为一名虔诚的天主教徒，离婚后又再娶是否合适？或许我有点浪漫成性：面粉公司老板的千金、傅尔的女儿、达拉斯的红帽姑娘……我总是不断地摘取天上的星星，献给心爱的女郎。但从没有哪一位比如今这一位更有资格接受我的赠予。她是那么富有魅力，我被深深地吸引住不幸的是，我们的婚姻一开始就蒙上了阴影。

莎莎讲排场，要面子，出手阔绰到极点。她花起钱来象流水似的，根本不当回事。有一次，我忍不住对她说：

“天天为金钱操心，太累人了！以后每个月我开一张支票给你。”

莎莎显得很开心。

“所有的开支，包括衣服、玩乐、吃喝、做头发，还有屋子的陈设，都包括在里面。”

莎莎严肃地点点头。但我这位美丽的金发新娘似乎记性不大好，每隔一个月，总是塞一张小纸条在我口袋里。我感到不快。

“你看你又多花钱了，下次你一定得在那固定的数目上开支。”

“那怎么可能？”她噘起了嘴。

娶了莎莎，是我一生中最开心的一段时期，可是同时也是最难过的一段时期。我既迷恋，又无可奈何。

不久，另一位女性进入了我的生活圈子。她是莎莎的朋友，两个孩子的至友；对我而言，从相识的那天起，她便是我忠诚的伴侣，也是位不可多得的同学。她的名字是：奥莉芙，魏克曼。

她是麦龙神父介绍来的，原来在市区某个俱乐部的董事会服务。但麦龙神父认为我会比他们更需要她。

他说得很对。

魏克曼太太一来就先帮我整理那间套房办公室。那儿本来乱七八糟：重要文件、地址电话簿乱放，帐本也好久没有清理了。经过魏克曼太太一番整理，一切变得井井有条。

“从下星期一开始，我先替你工作两个星期试试看。”她说。从那天起，一直到两三年前升为我的行政助理，魏克曼太太一直在我身边工作，她的名字缩写“OW”也照例总出现在我的重要函件的左下角。

但是，魏克曼太太一面尽职地为我整理办公室，莎莎却一面尽情地糟蹋我的家。我努力维持着局面。

不久，美国政府征用芝加哥的“史蒂文生”给空军使用。本来它还可以有更大的前途。好在政府付足了费用，外加第一笔累积利息的收入，使我的损失还不算太多。这次政府开出一张40万的支票，是我所见过数目最大的一张。

“我们还会再得到的。”我充满信心地向魏克曼太太预言。

“不会这么快吧？”

她说得对，不会这么快，但后来我们真的得到了。

就在这时候，我的舞台作了一次重大的迁移，目标瞄准那个伟大的、梦寐以求的城市——纽约。

你的梦想有多大

1943 年春天，我来到纽约，开始接触华尔道夫，并买下了“罗斯福”旅馆。

“为什么要这么做？”赫尔敦问。

“这是家好旅馆，而我也要练习经营。”

“究竟为了什么？”赫尔敦疑惑地问。

“为了华尔道夫。”我平静地说，“不过，现在我还没有为得到它而做好准备。”

尽管如此，我想还是可以为罗斯福旅馆先铺路。这家旅馆有许多优点：它邻近中央火车站，有 23 层楼，1079 个房间，以及一个可以和圣·安东尼奥广场媲美的的前厅。我写信告诉鲍伯·魏尔曼快来纽约，他说他要参加一个会议，我派艾理逊去接替他的职务。“你快来，这是个了不起的大都市。”我在电话里这么告诉他。我也通知了杨格那一班老伙伴们，买卖进行得还算顺利。

我的确准备要这家旅馆，可是它是否也为我准备好了呢？

这时许多人以一种恐惧的心情注意我的行动，甚至有人千方百计地暗示我，希望我能善待这位新娶的女郎，不要恣意破坏。我自己也密切注意，避免任何破坏行为发生。

我努力地证明自己并非一个破坏者，然而侍者们却偷偷地把我比作一个贪婪的人，因为我开始以每股 4 角半的价钱收购“华尔道夫——亚斯陀利亚”的股票。一位经营房地产的朋友布兰尼警告我：“最好当心一点，唐尼！有人说你在争取布鲁克林桥的股权。”

“为什么要这么说我？我从未玩过股票，也不想玩。我只知道怎么经营旅馆。这个行业的情况正在好转，这是个好机会。”

“西海岸的情况是如此，这里可不同！纽约的旅馆早就死气沉沉的了。”他说。

这就是东海岸人对旅馆业所抱的看法。大不景气时期，他们眼看着一家家旅馆倒闭，至今仍心存余悸，战争、暴增的成本、物价，样样都令人忧虑，使他们不敢放手去干。旅馆的维修成为难事，财务状况不佳，外观也日益损毁。在我看来，这里那些经营旅馆业的，都是失败主义者，只重眼前，不重将来。连我的朋友哈利斯——房地产公司的董事长，也认定我这次是作了错误的判断，他们把我说成是“圣诞老人”，是来救济旅馆业的。

后来旅馆股市好转，4 角 5 分买来的股票以 85 元的价格出售。我付出了 22500 元，所获得的是 50 万元。

许多人说我眼明手快，我却认为人人都应该有这样的本能。你尽可以去谋算、计划，但千万别忘了要在上帝面前祷告。

祷告什么呢？并不是叫你跟上帝要这个要那个，应该这样问：“神啊！我希望我去做些什么呢？”或者说：“哪一个才是正确的答案呢？”

宝贵的答案，往往就在你安静聆听之时得到回应、启示。再好的答案，假如你不用心去听，那也不过是一厢情愿罢了。

我的秘书魏克曼太太回忆说，某一天早晨，她遇到我，客气地向我问好。但是从我们一同进入休息室、走上电梯，我始终缄口不语，低头凝思，直到进入办公室后，我才忽然开口说：“你好，奥莉芙！我刚才有个绝妙的念

头……”

我已经不记得这么一回事了，但是我相信有这么一回事。每当我遇到问题时，就会全神贯注于内心的平静世界，一有回应，就抓住它，这肯定是上帝给我的正确指示。

最好的例子就是那次“史蒂文生”的生意。当时政府的接管，范围只包括它的建筑物，至于各项资材、物品、应收而未收的帐目，他们并不理会。那就要出让给私人所有。当时举行秘密投标，我先写下了 16 万元，但心里就感觉不对劲，再写了一次，是 18 万元，结果底价是 17.98 万元。我以 200 元差额取得了公司所有权，但我后来所得的偿付是 200 万元。

我对“华尔道夫”所使的一套“唐尼快捷手法”，其实并不是魔术。按企业经营的规律来看，随着旅馆业务不断地兴盛，我取得“华尔道夫”是有其必然性的。我一步步地向目标逼近，买下“罗斯福”后，我又开始瞄准“华尔道夫”，整个华尔街的人都为之侧目。

为接近目标，我要做许多准备。

“奥特拉斯公司”是一个信托投资机构，它的主持人奥特兰派了副董事长哈奇来找我，问我是否有意一起投资，买下“朴来莎旅馆”。这是个不错的主意，为什么不呢？

1943 年 10 月，我们以 740 万买下了“朴来莎”。“奥特拉斯公司”享有 40% 的股权，另外的 60% 让给我，并由我来负责经营。我只花了 6 万现款，发行了 392.25 万的证券和优先股，其余的资金则由“大都会人寿保险公司”放出抵押贷款来提供。

但是这回倒是出了点麻烦事。

人们是不是都有恋旧的习惯？“罗斯福”的常客因我涉足这家旅馆而不高兴，“朴来莎”的客户更是保守固执，他们总以为，一旦我们进了门，他们就没有好日子过了。

“史蒂文生”以庞大著称，“华尔道夫”以宏伟闻名，“朴来莎”呢？雅致精巧，这一点是其他旅馆所不能及的。亚斯陀、凡德华尔特、顾尔德等名门望族都把这儿当成他们的一处私人行宫。这些人的阔绰是无人可比的。他们把法国式的茶会引进了纽约的社交圈，蔚然成风，至今不衰。每逢周末或假期，就读于哈佛、耶鲁、普林斯顿的富豪子弟纷至沓来，这儿真象是一个有钱人的天堂。

大不景气时期，这家旅馆还能站得住脚，其主要原因就是它有许多老主顾，他们的一个房间每年的租金就高达 2.7 万元。有这样丰厚的资金来源，因此它没有出现周转失灵的现象。老主顾们偏爱它，照顾它，却也对我这么轻易地就买下它而深感不满。

我倒不屑称赞这位风姿日见减退的“女公爵”。它的油漆斑驳脱落，大理石壁伤痕累累，水电年久失修，好多地方都显出行将破败的景象。无论它的名声多么好，如果再不及时挽救。这个雅致精巧的行宫就不能避免衰败的命运。

如何既当好主人，又不失经营者的精明强干？我在两方面都受到极大的考验。

这一次人家称我为“成吉思汗”，形容我的凌厉痛快的大手笔。

我找来赫尔敦监督“朴来莎”的整修工作。不更动任何一处，只不过加以粉刷罢了。当全部客人入睡以后，我们才让工人来整修大理石和水电；当

他们一张开眼睛，就会发现所处的世界全变了，就跟童话一样神奇。全部工程花了 600 万元。

我们终于受到其中两位长期住客的认可。他们对我们点头，正视我们，也开始微笑了，这真是一大胜利。接管“朴来莎”时，只有 60% 的房间住有客人；整修工程还没有搞完，空房间就全占满了。

不久，我们又在别处找到另一位“贵妇”。这次要筹集 1900 万元才够，但对我来说，这要比 10 年前筹集 3 万元容易多了。我的事业在蓬勃发展。我所辖的旅馆，已由西海岸扩展到东海岸；每一个旅馆都是当地最好的。风格各有不同，全视当地的需要和习俗而定。

我已准备就绪了，也和“华尔道夫”作了初步接触。不过时机尚未成熟，至少不是现在。

这时候我的两个孩子尼克和巴伦已经开始了旅馆业务的实习。尼克到“艾尔帕索”的机器房，巴伦则去了“城屋”的停车场。秋天，他俩进入从前我曾就读的新墨西哥军校受训。我盼望他们学做一个诚实的君子，也学做一个勇敢的军人。

至于莎莎，我们之间一直进行着“冷战”。有一阵甚至出现了相当紧张的局面，使得我不得不到墨西哥去避一下。亏得“和事老”魏克曼太太从中调解，才化解了僵局。我记得当时莎莎戴上了一顶新帽子，眼里含着万般的柔情在亚尔布寇克市迎接我，一切不快似乎都烟消云散，我们又和好如初，还一同去纽约游玩了一番。

到纽约以后我因为感冒而躺在床上休息，这回我可有时间观察我的妻子如何打发一天的光阴了。过去我真正接触过的女性只有母亲和玛莉，她们不同于一般女性。母亲一天到晚工作，玛莉则一直忙于照顾孩子，另外她还有几个跳舞的朋友。至于我所接近的朋友，则都是男性，而且多半是工商界人士。

说实话，我对她的生活方式并不太了解，这回可让我“大开眼界”了。

上午 10 点，莎莎开始坐在梳妆台前进行化妆仪式，大瓶小罐琳琅满目。我好奇地看着，问她：“你这是干什么？”

“午餐前打扮打扮呀！”她不经意地回答。然后拿起胸针，别上，又拿掉。她不断地扑粉，挂上一些装饰品，如项链、耳环，然后又换成别的。

午饭后，她准备上街买东西，又在梳妆台前重新进行化妆的仪式。

我忍不住又问她：“你这又是干什么？”

“喝下午茶的化妆呀！”她显得有点惊讶。

喝完了下午茶，接着当然就是“晚餐的化妆”。看着看着，骤然之间，我开始觉得晕眩起来。

我希望在我太太身上，找到当年那个生活在新墨西哥圣·安东尼奥的妇人的影子，但是这一点在莎莎显然是办不到，我们之间不断地发生冲突。

后来的一年里，我一直陷在困扰之中。莎莎和我的冲突、孩子和我的冲突、“史蒂文生”带来的问题，除了这些，再就是我住的地方遭了火灾，被烧得精光。

最先是陆军部决定不再使用“史蒂文生”了，全部人员都撤走了，只剩下一个空壳。这时旅馆有多处损坏，几乎是难以修复的。恰好有个建筑承包商海瑞——他以前是个泥水匠——正想买下“史蒂文生”。我不想在这个几乎没有补救希望的旅馆身上再花钱，就答应转让给他。谁知生意谈好以后，

就在我们惊讶的注视下，海瑞吹了一声口哨，工人们就从地下道、砂石堆旁、推土机旁蜂拥而出，开始粉刷、油漆——顷刻之间使“史蒂文生”恢复了旧貌，简直有如天神化身。一看到这种变化，我又忍不住动心了。这一点实在是我的老毛病。我去跟海瑞商谈，要他把旅馆归还给我，却遭了白眼。他把我看成一条上了钩的鱼，我却偏偏不肯吞下钩子，总想逃脱。我们都顽强地坚持自己的立场，不肯让步。这真是一场难缠的生意，一时还解决不了。

同样叫我操心的还有我的儿子们。我的儿子跟别人家的孩子没什么两样，既不更好，也不更坏。或许我对他们的期望太高了一点，也就难免罗嗦一点：迟一点回家、晚上赴约会、在学校生事，这些我都管。因此我和他们之间常常产生矛盾。

一次，尼克买了一双鳄鱼皮的鞋，价钱贵得惊人。他要我付帐，我板起脸教训他：“尼克，你要知道我一生中从来没花这么多钱去买过一双鞋子。”

尼克哼了一声，俏皮地反驳我：“是啊，因为你没有一个有钱的爸爸啊。”

我生气极了，要扣他的钱。他跟我争辩起来，甚至还说：“爸，我看你是不想让我上学了，那我去工作好了。”

巴伦也常叫我头疼。他不肯好好念书，却总是调皮捣蛋。我问他：“你将来能成什么大器？”他无言以对。

他大概还不太了解什么叫“成器”。象他们这个年纪，看起来好象长大了，其实是最容易惹是生非的时候，常常做出一些不可思议的傻事来。为了教育他们，我伤透了脑筋。对他们太严也不好，不严也不好。我常常花时间同他们商量一些规矩；象用钱的限制、职责的划分等等；但他们又常常破坏这些规矩。我简直拿他们没办法了！而我又没有一个帮手——莎莎是一点也帮不上忙的。

这时母亲出面了，她提供了客观的见解。

“你不能把他们看成你生意上的伙伴，他们还是半大的孩子——你自己还不是一样！少发点脾气就得了。”

母亲提起当年我也曾和父亲因意见不合而闹矛盾，这时我才理解了父亲的心。我相信儿子们也终究会理解我的——当他们也有了孩子以后。

母亲的来临，给我们带来不少安慰。那年夏天我们过了一个愉快的假期，也发生了许多好笑的事：我们在“城屋”拍了不少生活照片，魏克曼太太好意寄了一张给一家杂志社，并附上一张条子说，这是我的孩子和他们的祖母。

主编回信说，照片中的贵妇实在不象位祖母。我们都以为是恭维罢了，直到照片刊登出来，才发现是怎么回事。封面上，尼克和已伦微笑着，中间是位金发碧眼的可人儿。下面还有说明：“希尔顿的两位公子和一位不知名的美女，在网球场合影。本刊编辑有意取得联络，请示电话。”

我一见不妙，立即去了一封航空信说明：“那位不知名的美女不是祖母，她芳名莎莎，金发蓝眼，匈牙利籍，如今嫁给了希尔顿。不需要电话联络——C·N·H。”

在记忆中，这是最后一件好玩的事。

1944年11月，莎莎和她姐姐到华盛顿去了一趟，也就是这时，贝尔爱的别墅被一把大火烧了个精光。于是我们暂时搬进“城屋”住，莎莎单独住一间套房。几星期之后，我们搬出“城屋”，开始办离婚手续。两年之后终于办妥了，法院判我付一笔赡养费，这笔钱恰巧等于我买“德瑞克”的数目。

一切都了结了。我重返教堂，寻觅内心的宁静。

在那段困境中，还是有一些值得高兴的事情。我买下了俄亥俄州的“台顿比尔莫旅馆”，同时还成立了“唐拉德·希尔顿基金会”。它是一个慈善机关，自成立起就不断有人求援。象一位中学教师的汽车坏了，无力修复；两位老太太在南美主持一家孤儿院，屋子年久失修；一个儿童俱乐部设备不足，有待添助等等。

基金会成立那天，有一位“罗来特修女会”的修女来信，信中写道：“我们正在为此地建造一座健身房募捐，这是当地居民急需的。你一直为此祷告，或许你可以帮助！”

我记得这位修女是我小时候的主日学老师，住在离亚尔布寇克 66 哩远的勃那利罗。我想，在那样偏远的地方募款，实在是一件不大容易的事情。我当即决定答应她的请求，并写了这样一封信：

“亲爱的修女：我相信你一定做了额外的祷告，因为你的募捐运动刚刚开始就已经完成任务我真希望她收到这封信时会开心之至。

这时“朗佛希尔顿”脱手了，这也是相当令人高兴的事。当初投资的伙伴都获得了利润，我也因此买下了“弗莱尔·塔克”，两个孩子在那个清静的游乐场玩得很开心，我也常和同僚们在那儿商谈业务问题，讨论发展方向。

我还是决心把“史蒂文生”收购回来，但是困难重重。海瑞的心意令人捉摸不透，我们谈了 3 次，也握了 3 次手，可每次一到紧要关头，他就溜得无影无踪，谁也找不到他。头一次他要求获利 50 万，我答应了，但他马上不见了；第二回他露面换了个口气，索价 65 万，我还是答应了，他再度失踪；再见面时他的胃口又大了，要 100 万。

我忍气吞声，硬是答应了下来，没想到他还是不见了，怎么找也找不到下落，甚至他的谈判代理人克朗也溜了。我窝着一肚子气没地方发泄。

以前我也碰到过类似的事情。当时我想买下德州的希斯克银行，那位银行界的朋友象开玩笑似的，把价格一提再提；我不买他的帐，转而开发旅馆，却成功了。想到这里，我不再费心去找那个出没无常的海瑞了，干脆到芝加哥去兜个圈子。这一圈下来，我就看上了市中央的“巴尔莫大厦”。

我向克朗打听情况，他是芝加哥第一国家银行董事长，也是“巴尔莫大厦”的董事之一。“我对‘史蒂文生’已经失去信心了。”我告诉他，“不如把目标转到‘巴尔莫大厦’。”

“为什么不干脆把两个都买下来？”克朗大笑起来，我也大笑起来。笑声一停，我一想：“真的，为什么不呢？”我盘算着。这两家旅馆分别属于两个完全不同的社会圈子，风格迥异，客户也不是一类，它们不可能相互竞争的；相反，碰上什么大日子，假如客流量突然增大的话，它们还能互相分担、合作——纽约的“罗斯福”和“朴来莎”不是合作得很好吗？

我观察克朗的反应，他也正盯着我。我们在性格上非常相近，敢想敢作，气魄也大。他也是 30 年代苦出来的，当初口袋里只有不到 1 万元的区区小数，奋斗到今天，已经挣下好几百万。正因为海瑞三番两次地闪避，促成了我和克朗的接近。后来我们结下了深厚的交情。

克朗不是在开玩笑。对呀，为什么我不能买下两家呢？我跟“巴尔莫大厦”的产业受托人贺理斯先生碰了头，问他是否有意转让。他很客气地向我表示：“我们没对人提过这事，但也不至于拒绝人家。”

我听出了话中活络的意味，于是赶快行动。几天之后，通过精密的估计，我提出以 1850 万元买下“巴尔莫”，条件是查阅帐目和资产负债状况。贺

理斯严肃地指出，我跟“史蒂文生”的买卖还有牵扯，对“巴尔莫”是否有诚意。我赶紧向他解释，海瑞没有诚意，那笔生意已经告吹了。于是贺理斯表示，“巴尔莫大厦”的董事长们不反对我开的价，只是他们还要看看我是否有资格接收这家旅馆。

我发现自己正处于两栋大厦的夹缝里，心里既爱“巴尔莫”，也舍不得“史蒂文生”。可是两个都对我若即若离。何去何从？

一天，凯兹从外面冲进来，说他找到海瑞了。

“怎么样？”我当即追问。

“我说你早就对‘史蒂文生’没有胃口了，你正想买下‘巴尔莫，以后回加州去。”

这小子，我还不能确定能把“巴尔莫”弄到手，他又一脚踢走了“史蒂文生”。

凯兹又往下说了：“海瑞有话了，他说要马上跟你谈谈，大概有什么新想法吧！”

其实他的想法就是要求150万的利润。

“谁还敢相信你？说不定明天一早又涨成了200万？”我苦涩地问道。

“巴尔莫大厦”的影子在眼前晃动。

“不，这回定了。”海瑞宣称。

买卖谈成了，再仔细查看，发现“史蒂文生”包括小密室在内也只有2673个房间，并非号称的3000个房间。为了使我宽心，海瑞表示酒窖中的73箱威士忌完全奉送。”我没说别的。足以使我欣慰的就是：“史蒂文生”终于重新回到我的怀抱。

我让魏克曼来负责经营。凯兹回了加州，我没有跟他一块走，因为我与贺理斯的事还没完。

贺理斯冰冷的蓝眼睛盯着我，要我不必解释了。

“不，这件事关系到我的人格问题，”我一定要解释，“我不能让你误会。当我跟你谈转让‘巴尔莫’的条件时，确实以为海瑞已经退出谈判了。我们握过3次手，达成3次承诺，可是一点用都没有。”

“人格问题”、“握手承诺”这些字眼使贺理斯的脸上解了冻。趁这个时候，我又提起了“巴尔莫”转让的事。

“不谈转让了，我倒要听听你的价钱。”他说。

我开价1938.5万元，贺理斯站了起来，说：“可以照办。”他和我握了手。

事情就这么解决了——没有纸、笔，也没请律师、证人。我过去谈过无数次生意从没象这次这么了不起。贺理斯先生是位君子，他的言行正代表了美国工商界的伟大传统。

事成之后，阿特拉斯公司与我合伙，克朗也成为股东之一。我又一次联合曾经支持过我的伙伴们，他们反应几乎都是一样的。象杨格就是一个典型的例子，他说：“你这是自找罪受，在同一个城市开两家旅馆，自己跟自己竞争，这怎么行得通？”

我把两家旅馆历年的红利记录拿给他们看，并解释我的理由。他们终于答应加入了。

然而，在“朴来莎”身上发生过的情形又出现了。那些名流望族们冷眼旁观我的一举一动，说我会把“巴尔莫”的老传统破坏光。我还同过去一样

小心翼翼，可还是免不了出些差错。

“巴尔莫大厦”一日3餐后的甜点一直都是巧克力冰淇淋，为了增加点新鲜感，我把它大胆改成了“草莓冰淇淋”以及摩卡咖啡。这下子引起许多人的抗议，于是只好又改回去。

为了弄个明白，我索性研究起“巴尔莫”的历史背景来。

早在19世纪70年代，波特耳·巴尔莫就开始搞房地产经营生意。他在芝加哥的商业地段造起了3幢大房子，形成了“芝加哥环道区”，后来造了旅馆，就是“巴尔莫大厦”的前身。一场大火把它烧掉以后，波特耳再接再厉，又造起第二座，经营了52年之久。目前这座则建于1927年。

波特耳忙于经营，他的妻子则使这里成为当地的高级社交场所，热闹非凡。他为了求安定，就在湖畔大道另外造了一座碉堡式的建筑，好享清福。

这位创始人的品味极高，因此旅馆里从来没缺过名厨与佳肴，这成为一大传统；另外它还有好些“第一”的头衔：“全国第一家装电灯的旅馆”、“全国第一家每个房间安电话的旅馆”等等。旅客名册上有好几位总统的大名，更不乏达官显贵、知名人士。这些实在是一个伟大的成就，也是如今落到我身上的沉重的包袱。我将如何是好呢？我观察着。寻找着突破点。

令人意外的是，本应保持静谧气氛的旅馆休息室天天拥挤喧闹，使人十分不快。我和宾士想出了一个办法：另外辟出一个“临时休息处”，让客人暂时歇息、洗澡、打电话，同时让负责房间的职员尽快为他们安排住处。这个措施大受客人欢迎。另外，我还把一间拱形的储藏室改装成鸡尾酒屋，以增加一些情趣。

5个月之内，“巴尔莫”的收入达到了20万元。在宾士的努力经营下，第一年的营业收入达172万之多。

我到芝加哥来，本想挖出一个宝藏，没想到一锄头下去，竟找到了2个。我真是开心极了。

这段时间，尼克和巴伦参军了，他们去的都是海军。尼克在超级舰“北卡罗来纳”号上当一等水兵，负责操作雷达。整天忙碌不堪。这条军舰的任务之一是轰炸日本海岸。

巴伦也是一等水兵，驻檀香山，专职摄影。他来信说漂泊异地，十分想家。看着孩子的信，我也觉得十分揪心。

欧文报怨战争晚了30年，不然的话，他也早参军去了。后来他的儿子从军中退役，在“罗斯福旅馆”工作。魏克曼太太的儿子鲍伯在第八航空队当机枪手，还荣获了勋章。

魏克曼太太说出了大家的心里话：“多少年来，我们一直在为他们努力工作；如今，他们也终于长大，为我们而效命沙场。我只希望我们所教给他们的东西，能够是他们真正需要的。”

1945年8月14日，日本宣布投降。我记得当时“城屋”中住满了妇女战时工作队人员，有3000人，正忙着慈善义卖。消息传来，全场肃静，接着就传来3000位妇女齐声合唱的美国国歌，歌声响彻云霄，许多人因激动而泣不成声。

下午我们索性休息。魏克曼太太到教堂去，我也一同前往。我们都有孩子参加这场战争，感谢上帝，他们都平安地回到我们身边。我们的责任就是为和平而奋斗。感谢上帝，世界终于又赢得了和平。我殷切地祈求上帝，愿我们从此为光明所照耀，不致迷失人生的方向。

战争结束，孩子们纷纷退役，我要他们再回到学校去深造。尼克进了罗郁拉学院，几个月后他到了芝加哥的“史蒂文生”，在魏尔曼手下干，调了好几次工作。巴伦仍在圣玛利亚学院，来去都驾飞机。当年我的父亲步行上学，我是骑马上学，如今我的儿子驾飞机上学——或许这就是“进步”吧！

我的旅馆也有了另一种“进步”。

1946年5月，“希尔顿：旅馆公司”成立。一年后公司的普通股进入了纽约证券交易所。旅馆股票获得认可，这还是有史以来的第一次。公司组织机构完善以后产生了很大的功能，统一的管辖和全盘性的计划使得众多的旅馆行动协调，经营上方便多了。

我的股份最多，原来有223.8万，公司组织完成后增加到919.3万多元。

回顾过去，不禁又惊讶又钦佩：这会是我吗？我以我的公司、公司同仁为骄傲。

魏尔曼当初是“达拉斯”的帐房，如今成了公司副董事长，管辖中部地区；艾里逊由侍者升到副董事长，负责西部；宾士也是副董事长，掌管东部。赫尔敦，我的老搭档，跟着我同甘共患难，如今任公司副董事长并兼管财务。佛来德曼，是律师兼总顾问。魏克曼太太已升任执行秘书；露斯·幸曼在接替她的职务。

一切就绪，我拍了许多张“公司董事长”的照片，作为对这个“黄金时代”的留念。在我的坚决要求下，母亲也要了两张照片。她说：“有一张是要送给一位非常亲密的朋友的。”

我当然知道那是谁：父亲。

1946年，公司买下了“五月花旅馆”，这是华盛顿外交旅馆中最好的一家。同年，我把公司要员、侄儿孙子等召集到艾尔帕索，为母亲做85大寿。艾尔帕索的居民、新墨西哥、德州等地的老朋友也都向她祝寿致敬，母亲高兴极了。

一天下午，母亲不小心摔了一跤，擦破了点皮。我急忙到她身边，她却挥了挥手，若无其事的样子。看起来她的身体还好。

可是第二年夏天，母亲就犯了心脏病。诊断结果，情况不妙，大家都赶回老家来，慌成一团。几天后她又有了起色，危机好象已经度过了。弟妹们也就各自回去。没料到两天之后，母亲就在睡眠中逝去，她手握念珠，神色安祥而满足。

我护送灵柩到沙卡洛，把母亲与父亲合葬在一起。象完成了一件重大的使命似的，我缓缓舒了一口气；然而心中却感到空空的，我永远失去了她。

当地报纸曾撰文悼念母亲，其中有一篇最为感人

“希尔顿夫人是地上的盐（语出新约，那稣比喻忠诚的信徒应当做世上的盐），岁月流逝，曾几何时，大地已失去了咸味了。我们何其荣幸曾有玛莉·希尔顿在此度过一生；又何其不幸，再也没有一个象她这样的典范了！”

华尔道夫的诱惑

我最后一次和母亲谈话时，她再次笑着向我挑战：“你的旅馆如今已遍布全国，你该满意了吧，唐尼？”

“不！”我答道，“我还没有得到它们当中最宏伟的那一个。我要争取，您看着吧！”

母亲已经离开人世，我觉得生活十分空虚。于是我集中精力于购买“华尔道夫—亚斯陀利亚”。自从1942年的买卖过后，我一直钟情于这位尊贵的“王后”。我准备了两年，心想现在可以开始行动了。一定要把她弄到手，我暗下决心。

不过这回可是难多了。“华尔道夫”有双亲在上，必须征得双方同意，我才能把她接过来。这其中一位是“华尔道夫—亚斯陀利亚旅馆公司”，它是旅馆的创始者，也负责业务经营，另一位是纽约的不动产公司，拥有旅馆的地皮，并且已将旅馆的身价提高到2000万了，它还对前者持有否决权。因此，若要买下这家旅馆，不但要掌握股权，还要得到不动产公司的默许。

权术、策略、耐心、机遇，缺一不可，当然，还得有钱。这些东西，早在我在圣·安东尼奥进行第一笔交易，卖一双鞋子给那位盛气凌人的西班牙老太婆时，就已经学到手了。

华尔街一批人在大不景气时期以低价买下了“华尔道夫”的股票，现在他们开始获益了，股票价格在上涨。但他们还是想卖出去。只要价格叫对了就好办，但是这个门路要靠我们自己去寻找。

这座派克大道上的“华尔道夫”象谜一样神秘，她对我们搞旅馆业的人微笑，正如古埃及的“狮身人面像”蛊惑着考古学家们一样。她现在已经赚不了什么钱，但为什么要说她是世界上最宏伟的旅馆呢？

理由有两点：

一是大不景气时期她仍然能够敞开大门，立于不败。“77B法令”使她挣扎过来，并赚了点小钱，这显示了她是一家具有相当潜力的旅馆。二是这家旅馆曾出过好几位最干练的经营人才。

我是那么急于想得到她。可我的董事会对我的新构想不表示乐观。我们有两次商谈都几乎成功了，最后又退了下来。

还有一些别的阻力。派拉蒙影业公司的副董事长佛里曼打电话给我，说他的一位朋友表示过：“老天，我们可不能让唐尼得到‘华尔道夫’！”

而另外一些握有股权的人士，则另有一种看法。他们认为：“华尔道夫”目前是空着，没错！不过那可是留给世界大人物住的。二战期间，如果有人打电话来找一位国王，接线员通常会问：“请问找哪一位国王？”因为当时旅馆里住着南斯拉夫的彼得国王和希腊的乔治国王。

他们是在讨价还价，他们很清楚他们在转让世上独一无二的东西，他们有优势。“华尔道夫”就是“华尔道夫”，无价之宝。

为什么呢？

詹姆斯·索勃曾在《索勃的纪念册》上提到过一件事。一次，他到俄亥俄州的哥伦布访问，他的母亲这样问他：“下次到纽约，可不可以陪我到‘华尔道夫’吃顿午饭？”

索勃说：“她以前从没提过这种要求，因为她最了解我的状况，怕说了会使我难堪。”

“华尔道夫”的确是许多人所梦寐以求的地方，它象征着豪华中最豪华的。

这个无与伦比的豪华的象征，可以说是前无古人，后无来者。如果今天要再建一座“华尔道夫”，除了政府，没有谁可以办得到！

说起“华尔道夫”的来历，也是十分曲折的。

纽约的第五街，是全市最高级的住宅区，19世纪，亚斯陀家族的叔侄两人——威廉·亚斯陀和夫人凯洛琳，及侄子威廉·华尔道夫·亚斯陀都住在这儿。小威廉——人称“富有的威廉”——角逐国会议员失败，一气之下，把自己华美的住宅改建成旅馆，以发泄他对叔叔婶婶未支持他竞选的不满。老威廉宣称，如果小威廉这么干，他就要把房子改成马房。但小威廉根本不理睬，径自动工改建。

受聘来管理“华尔道夫”的第一任经理是个德国移民，叫布耳特。“华尔道夫”开幕之时，正逢大不景气时代来临，各大旅馆都连连叫苦。布耳特使出惊人之举，他举办了一次盛大的慈善音乐演奏会，招待“圣玛丽儿童医院”的孩子们。演奏的指挥是特罗契，光临的人无不是社会名流。许多家报纸争相报导这一华丽而辉煌的盛会。顿时，“华尔道夫”声名大噪，世界各地的王公、首相、将军蜂拥而至，使它成为高级寓所和纽约的高级社交中心。

小威廉的一个堂弟，即亚斯陀四世看到这种盛况，也赶来凑趣，在转角上兴建起另一座富丽堂皇的旅馆，名叫“亚斯陀利亚”。后来与“华尔道夫”合并为“华尔道夫—亚斯陀利亚”，把它交给布耳特一并经营。

1916年，布耳特去世，旅馆被卖给杜邦将军，经营权则落到另一位出色的管理人才庞模手中。

1928年，旅馆被拆除，地皮也转让他人，后来在那里建起了“帝国大厦”。只有“华尔道夫—亚斯陀利亚”这个名字保留了下来，它属于庞模专有。

气魄非凡的庞模一年以后重起炉灶。

1931年，崭新的“华尔道夫”在大不景气的风暴中剪彩开幕了。胡佛总统亲临现场，向聚集在门外数千名观众发表演说。他讲道：“这幢大厦在此时建立，对于鼓舞整个国家的勇气和信心是一项很大的贡献。”

“华尔道夫”重新屹立起来了！世界著名人物接踵而至。他们都把这里当成麦加圣地，如果不来朝见一次，实在是终身遗憾！

种种原因，使得我对“华尔道夫”的倾慕和渴求变得合情合理了。我有的是灵感和勇气，我愿继布耳特和庞模之后，使她再度产生璀璨的光芒。我的愿望是如此的强烈，因此，尽管我的董事们看了帐册之后抱怨不已，我仍然耐心地同他们讨论、磋商。我深知：“华尔道夫”对我的重要性：只有拥有了她，才能够称得上是真正的“旅馆大王”。

“华尔道夫”几乎成为我最大的目标和内在动力，是它支持着我不断奋力向前。回想起来，我的事业真可以以此为分水岭——“华尔道夫前期”、“华尔道夫后期”，以及“磋商的过渡期”。

在这段时期里，我有幸头一回做了祖父。巴伦娶了玛丽莲·贺莱，她是我们从前的邻家的女孩。婚后巴伦和朋友合办了一个“维他包装公司”，专门出售冷冻榨橙汁，利润很好。他和玛丽莲忙得紧张又快乐——5个孩子相继出世，似乎有意刷新我父母的纪录。

我的“旅馆家族”也在向外扩展。早在1942年创办“瓜拉西奥希尔顿”

时，我就梦想着：有一天“希尔顿旅馆”会在全世界出现。我一直深信，跨国旅馆的建立有助于增进世界各民族间的了解和信任，并使猜疑和敌对在无形中消失。

这时，“波多黎各工业公司”，当地的一个官方机构，写信给美国六七家旅馆老板，请求协助他们建造现代化的大旅馆。我接信后满怀热诚地去了回信，表示乐意竭诚相助。董事会说我是“理想主义者”，他们认为谁也不能预料将来的事情，战争、革命、通货膨胀等等都是潜伏的问题，随时都可能爆发。最好别冒这个风险。在我的坚持之下，他们勉强同意我另外组建一家公司，开展国外业务，并提供了有限的资金。这样，“希尔顿国际旅馆公司”宣告成立，成为“希尔顿旅馆公司”的一个附属单位。

我自己组成了董事会，任命胡赛为副董事长，我们在波多黎各圣璜市建起了“加勒比希尔顿”。随后我就到欧洲旅行，观察各地的情况和需要。

英国在战争中饱经忧患，旅馆全都破旧极了。我看上了伦敦的一处地方，那里原来是王室医院所在地，据说准备迁往别处。我去打听要等多久，回答是5到10年。这么长时间等不起，我知难而退。接下来是巴黎、罗马和马德里，一路走马观花。在马德里，我发现有一家私人投资的旅馆正在兴建，但工程拖了3年都没完成。我觉得可以在这儿创建欧洲第一家“希尔顿旅馆”，名字就叫“卡斯特兰那希尔顿”。我派胡赛继续在罗马和马德里寻找合适的地点建造旅馆，我自己则返回纽约，继续追求“华尔道夫”。

这时我发现倾心于“华尔道夫”的并非只有我一个，我碰上了另一个竞争对手。如果再不抓住机会，尤物落入他之手，就再也无法挽回了。竞争推动了我的行动。董事会仍然无动于衷，我决心用自己的钱买，另外再组建一个承购集团来分担费用。这样就没人可以管得着我了。

我到华尔街请教一位行家，表示要做这笔交易。他要我下午1点半去，我准时前往，买下了“华尔道夫”公司249024股的股份，每股12元。未收盘的共36万多股。我等了48个小时，开出一张10万元的支票作保，获得了控制权。现在，只剩下300万元的现款需要缴清。

董事会见我已下了赌注，便又回心转意，同意“希尔顿旅馆公司”参加承购集团，伊利诺州摩林城的第耳公司董事长韦曼也答应出25万，现在只缺50万了。宾士从费城找来一位愿意投资者，没想到在最后关头他却变卦了。第二天克朗到了纽约，我同他见面谈了一会儿，建议由我们俩共同分担这最后50万元。他一口答应下来。

1949年10月12日，我终于买下了“华尔道夫”。我没有想错，这座旅馆具有深厚的潜力。我们将她纳入公司体系之中，不久就还清了债务，于是大功告成。

梦想终于成为了现实。

几个月之后，波多黎各的“加勒比希尔顿”落成，我邀请了各界显要人士前去参加狂欢会。

唯一没有前去的是尼克。因为此时他的全部注意力都被一位好莱坞的年轻影星吸引住了——她就是伊丽莎白·泰勒。

尼克不懈地追求，就象着了魔。最后，他打败了所有的情敌，赢得了这位世界上最美丽的女郎。

第二年春天举行了婚礼。这次婚礼出色极了，连伊丽莎白自己也说，这是她梦寐以求的。尼克的母亲，我的前任妻子玛莉也参加了婚礼。我们都认

为这对新人才貌相当，没有人可以比拟可惜悲剧是不可避免的。

他们俩人追求的目标与一般年轻人相同，只是伊丽莎白太漂亮了，她在电影事业上的成功和声誉使她无法和普通人一样生活。新婚期间，摄影记者、影迷就紧跟在身后，没有一刻放松过。这的确叫人不快。尼克的脾气一向不好，这时更显出了公开的敌意。报刊杂志上就开始批评：“他想把她变成他一个人的。”

他们刊登一切消息：好的、坏的、真的、假的。尼克迷惘又痛苦，他们毕竟还太年轻，还没有成熟得足以应付所有的问题。

他们决定分手，缘分只维持了7个月。

我只有深深的遗憾。

1950年圣诞节，我买下了一幢住宅——“华美之寓”。这是欧文带我去看的，它占地9英亩，游泳池、娱乐场所、私人电梯俱全，还有5间大厨房。原先的造价是250万，现在标价40万。如果是一座旅馆，我早就买下了；可它只不过是一幢私人寓所——我是不是太奢华了？

欧文劝我买。他认为以我的地位和我所要接待的各地贵宾的身份，都需要这么一幢“华美之寓”才配得上。我采纳了他的建议。通过讲价，最后以25万元买了下来，买价不过是造价的1/10。母亲地下有知，相信她不会反对我的决定的。

50年代初，赫尔敦和我开始注意到“斯塔特拉旅馆系列”。这个系列已经完成了8家，另外两家正在兴建。据说它所属的财团有转让的意思，我们很感兴趣，就通过朋友的关系打听虚实。

不幸的是，赫尔敦没有等到买下旅馆的那一天，就先一步，离我而去了。他已经病了半年，1952年1月4日去世的。从此我便失去了一个最得力的事业伙伴，同时也失去了一位最好的朋友。

不久有消息说，纽约的一家地产公司“韦勃与克纳勃”将要买下“斯塔特拉旅馆系列”。我真后悔自己迟了一步，但不久又发现一线生机：“斯塔特拉”的身价高达1.11亿元，任何人要买下它，都得要花点时间来筹集这么大的一笔巨款。那家地产公司的董事长契肯道夫也得费一番功夫；更何况，他们本不是经营旅馆的，买下它的目的是想在地产交易中作一次投机买卖。

心里有了把握，我就去拜访斯塔特拉的遗孀爱莉丝·斯塔特拉夫人，她是这家旅馆系列的主持人。斯塔特拉夫人不愧是女中豪杰，当我向她说明来意之后，她坦率地承认，希望把这个连锁的旅馆系列交给真正的行家来管理。我向她保证，假如我们买下这个旅馆系列的话，一切事物都不加变动，包括那个名字，将一直保留下去。

“那就好。”斯塔特拉夫人的心愿已经十分明显了。

为了凑钱，我把董事会的成员们请到家里，就在“华美之寓”的游泳池畔召开了一次会议。尽管我百般疏通，可大家都不大赞同。就连克朗也不表示完全支持我，“我可以表示赞成，”他说，“可我觉得你出的价太高了。”

“我并没有开价，”我提醒他，“价钱是契肯道夫开的，我们没有办法讨价还价。如果他们以较低的价格卖给我们，人家是可以控告我们的。”

每个人都劝我放手算了，我一再向他们指出8家旅馆的生意情况、顾客、声誉，都是绝对经得起考验的。董事会的立场渐渐软化下来，我获得了一次最勉强的信任投票。佛里曼说：“我认为还是让唐尼放手去干吧。愿上帝保佑他！”

1954 年 10 月，“希尔顿旅馆公司”正式获得了“斯塔特拉旅馆系列”的控制权。这是旅馆业发展史上规模最大的一次合并。

永无止境

“你达到巅峰以后，感受如何？”对这个问题，我想我已经回答过上千次了。

是的，此时涌现在我心头的是不尽的喜悦，同时也感到肩头有根重的责任。

我常常惊喜不已，有时甚至感到有点意外。我感激很多很多的人。

有一件小事或可作为一个很好的例子。

在我皮佛莱冈的住宅的后面，有一块停车场，我从一年前开始就在那里停车了。附近地方还有我们的一座办公大楼。由于停车场空间有限，只好谁先到就谁先用。两位女秘书建议在我常停车的地方漆上名字，免得有时被别人占用，但我叫她们还是不这样做为好。

有次，我去了一趟纽约，回来时发现我以前停车的一处空地已挂上了一块“本人占用”的牌，我只得另找地方停车了。可是，几天以后，魏克曼太太就埋怨我占了她停车的位置。

我只得解释道：“可是我的那块地方已经有人挂了牌子呀！”

魏克曼太太悟了过来，笑道：“那可是为你留用的啊！”

我哑然失笑了，这就是我心头的感受，常常忘了自己是个大老板。每当想起这些，我就对我周围的人充满了感激之情。

在玩的方面，我也有所收获。以前在达拉斯经营戏院的时候曾饱受挫折，如今我可算是世界上超级俱乐部的一个大领班了。在人生中，我充满自信和勇气，不论遇到什么样的困难境况，我都永不回头地走下去。

我嗜好高尔夫球，但技术不精，这方面我有一个同样有自知之明的伙伴，那就是艾森豪威尔总统。

我的两个孩子也很令我满意。尼克起先在艾尔帕索的机器房工作，后来在和人谈生意买卖方面取得了很好的成绩，应选为休斯敦一家旅馆的副董事长。巴伦经营事业的成绩也赢得了董事会的信任，决定聘他共事，为希尔顿旅馆公司注入新血。

在我不在场的时候，董事会决定表扬我，把“史蒂文生”更名为“唐拉德·希尔顿”。这件事传到我耳朵里以后，我感到既欣喜又光荣，我经营的旅馆中，这一家所花的心血最多，当然我也最爱这一家旅馆。

然而，任务也渐渐地逼了过来。密歇根州立学院旅馆系邀我作毕业演讲，由于院长极力邀请，我去了。这是我一生中第一次发表演说。这年秋天，基督教与犹太教的全国大会赠给我“兄弟奖”，同时主席之一的威尔逊先生又要我发表演说。这种场合下，我谈了一些心里话，是关于和平、祈祷和国家三个方面的。题目是：为自由而战。

稍过些时候，我们所造的第一家欧洲国际旅馆“卡斯特兰那希尔顿”在西班牙开业。我们第一次有机会将国际计划的目标说清楚。我就开始从过去的一连串演说中，整理出我经营旅馆的一套方法，供之于世。在我，这并不算什么“商业机密”。因为今后的旅馆形态，将不再流行“华尔道夫”、“唐拉德·希尔顿”之类的大建筑，代之而起的，将是规模较小的旅馆，包括新的设计，提供舒适的服务，而费用则压低至必要程度。新的旅馆还可能包括这些部门，如电视、流动图书馆、自动电话机、空气调节和通风设备等等。然而，不论怎样，真正成功的关键，还是一个字：“好”！

我在希尔顿旅馆系统中整理出来较好的管理原则共有七条：

第一，虽为同一系统，但各自还应保持自己独特的风格，以与其所在的城市成国家相适应为主。最重要的则是选一位好经理，对他充分授权。

第二，预估情况。对每月营业状况，经理人员应加以判断；对所需要的工作人员、所需食物及必需品等，经理应对其有精确的预估。否则不是造成过剩和浪费，就是对顾客服务不周。

第三，大量购存物料。除了某些添购个别进行外，一些日用必需品可以直接向制造商大量购存。这样既可省钱，又可以造出符合规格的物品。

第四，利用每一寸空间，争取最高额的营利。

第五，要训练优秀的干部人才。这本是所有行业求精进取所必需的。除了康乃尔大学和密歇根学院现有的旅馆系以外，还应设立更多的在职训练，这是旅馆业所需要的。

第六，推广，也就是宣传，尽量地扩大宣传范围，向每一个人宣传。

第七，同一系统内的旅馆实施互相预订房间的办法。不光我们，许多同行也采用了这个方法，成效都很卓著。客人住进一家“希尔顿”之后，就可订好别个城市成国家的“希尔顿”的房间了。目前，我们每月所接受的预订多达 35000 间左右。我们盼望我们的客人所住的地方都是“希尔顿”。

未来旅馆的特点，也许可从这些原则中窥知。我们在国内新开张的三家旅馆，就是按照这些计划实行的。这三家旅馆是：康州哈特福市“斯塔特拉旅馆”、加州皮佛莱冈的“皮佛莱希尔顿”，以及德州达拉斯的“斯塔特拉希尔顿”。

达拉斯的这家旅馆的落成开张，对我来说，实在具有很大的意义。

30 年前，我就是在这里筹集资金，兴建第一家旅馆的。从此，我攀上了我生命中的第一座山峰，如今我又在此处开始实行我的新计划、新梦想了。

开幕那天，达拉斯市长桑顿也参加了，他是我当年的银行界老友。他与他漂亮的妻子一起来了。他们还带来儿子小爱力克，他准备在这家旅馆充当实习生，以证明自己已具有与兄长们一争长短的能力。

我的恩人傅尔——那位将其毕生的 300 元积蓄送给我当饭钱的侍者——也以当家的姿态莅临了，旅馆的股份上，我给了他 100 股，以答谢他以前的帮助。

斯塔特拉夫人的驾临，更为会场增添了不少光彩，“斯塔特拉”和“希尔顿”这两个名字第一次联在一起作为一个旅馆的名字。自从我们买下斯塔特拉旅馆系列，整个“希尔顿旅馆公司”的净收益，就由 1953 年普通股每股 1.26 元增至 1955 年的每股 2.2 元，我们的前途将十分远大。

我认为最让我感到骄傲和值得夸耀的，还是向来宾指着一张插满了旗子的世界地图。有些旗子代表希尔顿旅馆公司，也有些是指希尔顿国际旅馆公司。红色的代表已在经营，蓝的则是即将完工，或正在兴建中，另外还有绿色的，表示将于 5 年内开始建造。

我的这个美梦，以无形的殷勤好客，将达拉斯、德州、伊斯坦布尔、马德里、波多黎各紧紧联系起来。这个梦想远比我当初在德州创业打天下时所怀的理想远大。我刚到“孤星国”时，曾下定决心要在它的周围建造一连串的“希尔顿旅馆”，如今看来，成就似乎比这要大得多。

“我们则虚心地相信，”我向聚集在达拉斯的亲友们，早年帮过我的桑顿、支持过我的傅尔、瞻望着未来的爱力克，以及可敬的斯塔特拉夫人，作

这样一番发自肺腑的宣言：“虽然我们希尔顿只是一面微不足道的小旗子，却是坚决地舞动着的自由旗帜。我们怀着谦卑之心进行着国际性的努力，作为对世界和平的一个贡献。”

希尔顿国际旅馆的确是在这一信念下努力进行实际工作。

波多黎各政府对圣璜市的“加勒比希尔顿”的夸奖使他们的观光事业加速成长。

1947年，旅客仅4万，进益也只有400万元，1956年，游客增至4倍以上，收益则高达2500万元之多。波多黎各政府估计，“希尔顿”为这个小岛国带来的额外利润达2000万元以上。“加勒比希尔顿”建馆时耗资700多万元，而为波国政府带来的净利却超过600万元。本来只有350个房间，现在准备再增加100多个，我们的股东们将一拥而至，共享利润。

1953年，我们在马德里的旅馆“卡斯特兰那希尔顿”揭开序幕，热闹非凡。我们用两架专机从美国接去了许多著名的人物，他们被当地的吉普赛舞星们迷住了。同样，西班牙人也很喜爱我们的明星，玛丽·马丁的尽情歌唱使他们都倾倒了，着迷了。

贾利·古柏则是另一位极受欢迎的人物，他堪称“亲善大使”。数日之中，许多西班牙女士们热情地打电话来问候古柏先生，使得接线员都忙累了手脚。

“卡斯特兰那希尔顿”不但促进了美国人与西班牙人之间的感情交流，而且仅第一年就为西班牙政府带来了超过100万元的外汇。两年以后，在欧洲大陆的另一端，世界交通的要道之地，土耳其的伊斯坦布尔，我们又建起了一家旅馆。

5年以前我拜访过这个共和国，他们非常希望同我们携手合作，共同发展世界观光事业。这个民族曾与俄国人抗衡了300多年，他们从不畏惧退缩，他们将自由地从事一切他们所愿于的事情。

我印象最深刻的一件事，就是当我们抵达机场时，前来迎接的16位记者个个都讲得一口流利的英语。我诚恳地向他们表示，非常希望他们有机会访问美国。另一件事也给了我深刻的印象：在这个回教国家，一位最受尊敬的公民竟是希腊东正教的领袖，离我们的旅馆不远的地方，就有一座天主教堂，巍然屹立，使人肃然起敬。

旅馆揭幕那天，我又邀请了许多位知名人士一同飞往伊斯坦布尔。面对着广大的群众，我突然发觉，在这个地方建立起一个具有美国情调的旅馆，可能有点令人敬畏。这个地方早年是波斯人的游牧地区，后来成了君士坦丁堡的首都，1923年，凯末尔又在这里建立了共和政体。

于是，我对他们说：“我们每一个旅馆，都是一个小小的美国，它不是一个张牙舞爪的强权的缩影，而是一个友谊的中心，各民族善意的人们都可以在此处共同交谈，共享和平！”这个开业时间很短的“伊斯坦布尔希尔顿”，所作的一切努力也正是为了这个目的。

把它建成一项健全的商业投资是我们的第一步。而第一年经营的所得利润就达162.9万元，为土耳其的观光事业增长6%作出了重大的贡献。和其他的希尔顿国际旅馆一样，“伊斯坦布尔希尔顿”成为当地居民和显要访客们的社交中心。不同国家的人士都可在此处共享圣餐，交流感情。我有一份1957年4月的业务报告，记载着这个月内，这家旅馆中住过的旅客，共来自38个不同的国家，美国的旅客则占35%。

1956年，为了准备墨西哥市“大陆希尔顿”的揭幕，我们回到了美洲大陆。揭幕当天，宾客云集，庆贺之声不绝于耳。奥莉芙·魏克曼最忙，她穿梭于人群之中，容光焕发的，熟悉而诚挚的脸上喜气洋洋。她又有了个新职务——希尔顿旅馆公司董事长的行政助理，从此以后的14年中，她一直掌管着公司的要务。

揭幕式上，我又发表了演说，这段话是对我们的近邻墨西哥人民说的，因此我也相当重视。

“墨西哥与美国应在相互信赖、彼此合作的精神中提携共进，我们两国的领袖，心怀广阔的远见，在和谐共存条件下，尽力为彼此的人民谋求福利。本人亦早已在心中钩画出如此的构想，如今谨以这样一个旅馆，作为献给墨西哥人民的一份礼物！”

至此，我的那张世界地图上，又多了4面小红旗，分别插在3块大陆上。至于蓝色的小旗子，第一次的报道中显示，有下列城市正在兴建希尔顿国际旅馆：古巴的哈瓦那、德国的西柏林、加拿大的蒙特利尔、埃及的开罗，而绿色的旗子，有伦敦、东京、罗马、巴格达、曼谷、雅典。我们计划在这些大城市里，都建设起希尔顿国际旅馆。

此外，还有一些城市，虽未插上旗子，但已经与我们达成协议，播下种子，成果将指日可待，如：委内瑞拉的卡拉卡斯、黎巴嫩的贝鲁特、巴拿马、荷兰的阿姆斯特丹、比利时的布鲁塞尔，还有夏威夷岛。

“希尔顿”已遍布全球，除南极之外，几乎各地都有。

还有更多的各地朋友们希望加入我们企业的阵营之中。举例来说，象“哈瓦那希尔顿”，就是在古巴的“古利那工业退休基金会”的支持下完成的，其中的许多成员，就都成为他们自己旅馆的从业人员。曼谷的“希尔顿旅馆”，则是在泰国兰哈巴尼太后的赞助之下完成的，她自己就是旅馆的最大股东。

在旧金山的共和党俱乐部，我曾以“旅馆业和国际性官方关系”为题，阐释了我们所作的一切的目的：

“希尔顿国际性旅馆的经营哲学，是与国外的企业家共同开拓事业，而不是将海外的利润全部收回来。”

“我们从事这些事业的理由和动机自然是要赚钱，争取利益；但若仅只是为了赚钱，我们大可只在国内努力，可能还少伤点脑筋。”

“我们相信，我们必须为反抗世上罪恶及谋求世人福利付出更多的代价。若我们每个人都持有这样的信念，那么我们所有的组织、事业，无不是为了这个目的而贡献出自己的力量。”

1950年秋，基督教与犹太教的全国大会在“华尔道夫——亚斯陀利亚”举行。我作为第一次世界大战的老兵、第二次世界大战参战者的父亲和一个美国公民，参加了大会，并以此身份作了演说，题目是“为和平而战”，这篇演说是出自我内心对我们国家的热爱。

至今我仍记得在那光荣而激动人心的时刻里，我到底说了些什么：

“我们还要面对另一场可怕的战争。我们迷失在战场上，以为可在那里求得和平，是因为我们疏离甚至背叛了建立和平的伟大原则。

“我们已破坏了为和平而战死的人们的信心了，原因何在？那就是这些孩子们战胜时我们却仍允许仇恨、不公平、妥协、姑息存在，以至于又转胜为败。

“我们美利坚的同胞们，基督教徒、天主教徒、犹太教徒，如今和平才

是我们意念中最首要者，和平的意志，才是我们心灵上的神圣殿堂、至圣之所。

“但究竟和平为何？我们又何以必须争取？原因在于我们具有真正的人性尊严，内心的尊荣，正是它们赋予你我极大的意愿以追求和平。人类被上帝按着他自己的形象塑造而成，每个人所具有的形象，是完备的，是不可分割的。

“我们年轻的同胞们，若你们都明了这一点。那么我也就不需多言了。那就是：我们拼死而战，追求的是人类的和平的权利。

“和平是一种比没有战争更上一层楼的情况，那是在秩序之中的宁静特质，也是一种安全的保证，无论宗教、政治或经济，都必须以和平为前提。作为上帝儿女的生命尊严，和平是生命的荣耀。

“1917年，我们为和平而战，1941年，我们为了和平而战，至今我们仍要为此而战斗下去。

“我们国家正处在极艰难的时期，也正是全人类极艰难的时期，我们要屹立不动、不姑息，不为权宜而牺牲原则，并且永不背弃我们的友人们！

“无论在内在外，我们为和平而奋斗的最大利器，就是爱心，和对上帝的信心。大家若能敞开心胸接纳这些真理，必能融汇成滔滔的江河。我们每个人不过是一粒小水滴，但汇合起来必是不可抗拒的一股洪流。

“人类的前途命运，就操纵在我们为人类而高举的和平旗帜之下。”4个月以后，我又开始奔波了。《为和平而战》一版再版，在社会上引起了强烈的反响。成千上万的信件，从四面八方寄来，这些信件给了我一个极大的鼓励，我为人们的诚意所感动，他们使我深深感到责任重大，使我更关注我的同胞如何在各方面展开行动，也更了解人们如何在可能的情况下发挥自己正确的抉择能力。

有一位母亲写信告诉我：“我唯一的儿子1942年在南太平洋失踪了，至今我仍不知他葬身何处。我祈盼，你的演讲能深入人心，特别是那些现在还对这一责任仍待怀疑态度的人们！”

马歇尔将军也来信：“你对于人类为何而战所作的诠释，真是再精确不过了。我将把它上呈给军政部长，以作警示！”

一个德国人，过去我们曾敌对过的，这样写道：“你对和平的看法，实在与大多数德国人所想的相一致。我完全赞成你说的：‘我们为和平而奋斗的最大利器，就是爱心，和对上帝的信心。……我们每个人不过是一粒小水滴，但汇合起来必是不可抗拒的一股洪流。这些话我完全赞同，并将它作为我自己行动的指南。’”

其中还有一封信，装在一个小小灰暗的信封里。几乎被一大堆信件埋住。就我个人而言，它的重要性不亚于我一生中所收到的任何一封信函：

亲爱的希尔顿先生：

我读了你在《前锋论坛报》上发表的演说词，觉得很伟大。特别是你说的“对上帝的信念是我们唯一的希望”，说得对极了。我认为如果我们都能够跪下来向神祷告，那么和平将是指日可待之事！

你忠实的朋友丹尼尔·波鲁西

又：我是一个12岁的男孩，可否赐我回信？

不用说，我自然完成了例行之事。看样子我忽视了今天的年轻人了。我给丹尼尔写了一封感谢信，并将演说稿重印一份，签上名寄给了他。但我始

终忘不了“可否赐我回信”，因此我再次打开了《前锋论坛报》重读了一遍。

“我们为和平而奋斗的最大利器，就是爱心和对上帝的信心。”看到这些字眼，我想到了有些我演说中未提起的话，然而丹尼尔的信上却提出来了，岂不有趣？一个一生中全凭祈祷而立，并也信赖祷告的力量的人，竟忘了提到这极为重要的一点。

在去芝加哥的火车上，我一直思考着丹尼尔的信，和他所要的答复，眼前第一次出现了一个大幻象，山姆大叔正跪着祈祷。他祈求什么呢？自然不是“上帝站到我这一边来”。两次世界大战中，交战双方都这么祈求过上帝，但最后，即使是赢方，也未获得真正的和平，很显然是有什么地方不对劲。丹尼尔也一定会懂得：如果他向数学老师解释，他如何努力，想使数学按照他自己的方式来演算，那将是件愚不可及的事。

“我必须自己站到上帝那一边去！”这才是山姆大叔的和平祷辞。

火车抵达芝加哥市时，我惊奇地发现，在日报上正画着这样一幅漫画，标题是：《当麻烦汹涌而至》画中的山姆大叔，不象我们幻想中的那般强壮、信心十足，而是副烦恼愁困的样子。另一头墙上的林肯肖像正向他发问：“山姆，你试过祷告了吗？”

我们的开国先贤们都深信祷告才是国家生存的命脉，为了加强这一信念，我在1952年7月4日，在各报刊杂志印出了一幅全开的彩色图片，画着“山姆大叔”，标题是《美国跪下祷告了》我谨以此赠给丹尼尔·波鲁西，以及全美国的同胞们，在“山姆大叔”生日的这天，赠给他们作为礼物。

24小时以后，索取图片的信件雪片般地飞来，从老年人到青年人，从教授到工人，从美国的每一个角落，直至5年后的今天，索取信函纷至沓来。这实在是爱好和平的人们的心声，我曾在圣路易斯市的“全美旅馆业协会”中这么说。

各地的反应再度纷纷传来，一个丈夫死于欧洲战场的太太告诉我，他终于明白了将来该如何告诉她的小女儿，爸爸究竟是为了什么缘故而战死沙场的。一个年轻的士兵也写信告诉我，他体会到了他为何而战！

最令我肃然起敬的是一位老传道者写给我的信：“上帝自己也以极大的喜乐，垂听了你的祷辞！”

这一时刻，我真希望有个人也能听到这些，那位玛莉·劳佛斯威勒·希尔顿夫人。

1953年1月，一个星期四的早晨，白宫驶出了一辆座车，美国总统艾森豪威尔先生要去一处祷告的集会地。

这是华府“五月花饭店”所举办的“祈祷早餐会”。我有幸作为东家，招待500位贵宾，这些人对于国内外，都有直接或间接的影响。总统艾森豪威尔、副总统尼克松、最高法院大法官、参众两院的议员们，以及外交使节等，他们在餐厅里都低下了头力国家的命运而祈祷。至此，《美国跪下祷告了》引起的反响达到了最高潮。

从里奥格兰河边的小杂货站，到眼前摆满鲜花的讲台，在人生的路上，我前进了一大步。这需要一种意志，那股意志在我心中茁壮成长，无日或减。

几年后，基督教、犹太教的全国联合大会再度召开，又邀我到席间演讲。我不禁私下自问：在这个年代里，究竟犹太教徒或基督教徒们所谓的传统有何重要意义？

答案是：世界并不是依照我们所想的，成为基督教模式或犹太教模式的

样子。我诚挚的信念是，我个人委身于这个精神传统之中，并以此为荣。

我告诉他们：

“我们都信奉上帝，并相信上帝要为我们成就大事；但我们不能把责任都推给上帝就算了，上帝要用我们来完成他的心愿。他赐予我们智慧与力量，我们必须在他的指引下，尽自己应尽的责任，以最大努力完成上帝的心愿。

“如果我们能伸出援助的手，将数以亿计的亚非地区人民从经济贫乏、政治不稳的阴影下解救出来；如果我们能将他们悠久的文化遗产与我们的融合起来，如果我们能凭借他们的文化与我们的文化相结合而形成一个大家庭，如果我们能够集体地或个别地，来完成我们梦想的大同之境，那时相信我们定能自豪地说：‘这是我们最美好的时刻！’”

直到今天，我仍做着这个美丽的梦。作为一个人，一个美国人，一个商人，这仍是个美好的理想，那就是世上所有的人都在上帝这位伟大的家长面前，相亲相爱犹如兄弟。

如果我们每个人都有这个梦想，也都脚踏实地地来工作，为和平而战而祷告，相信和平之日必定不远。

让我们为此永无止境地奋斗吧！

空活的艺术

人，都在奋斗，奋斗的目标则是成功。这一点上，不分职业所属、地位所处、性格所向，只要是人，都是这样。每个人都要树立一个理想，以它作为前进的动力，在自己选择的道路上走向成功。

然而，成功又是什么呢？

成功不是以金钱来衡量的，富有的人并不都懂得生活的艺术。

是的，工人的工资是按工作能力支付的，然而，他的成就决不是以银行的存款来衡量的。多少伟大的成功者，他们并不是富豪，却穷得可以：印度伟大的政治家甘地，死后留下的遗产只是两只饭碗、两双拖鞋、眼镜、一块老式怀表等等而已。海伦·凯勒，这位成功者的典范，她克服了先天的障碍，以实际行动证明了盲聋之人并非毫无前途，从而给了千千万万如她一般的人以生活的勇气，使他们得到启发，不再消沉。但她却并不富有。圣弗兰西斯，曾影响过多少王族统治者、高僧圣者、艺术家，以至于凡夫俗子。就连今天，他死后 700 年，其影响力仍然深植人心。他可算是最有成就的穷人了。

一个人成功的标准不在于他得到了多少，而在于他付出了多少。

怎样判断一个人是否成功呢？决不是看他的银行户头！我的家乡判定我是个成功的人，不是由于我买下了“华尔道夫”，而是由于我能够为纪念我的父母，建造了希尔顿山的卡莫学校，和罗瑞图修女们的一座修道院。史怀哲医生因献身于非洲而为人们景仰，鲁宾斯坦大师的音乐造诣给人们带来了美的享受，谐星鲍勃·霍伯更因他的笑声给人以欢乐。

成功不是物质上的，而在于才智发挥中得到的满足。善于发挥自己才智的人一定能够享受成功的喜悦。

要使你的事业成功，你必具有以下几个要素：

第一，发掘自己独到的才智。人的才智各不相同，正如我们生来就有不同的指纹。每个人从事的职业可以相同，然而，他的才能却是他一个人独具的。

爱默森曾说过：“每个人都有他自己的使命，他的才能就是上天给他的召唤。……他习娴于某些事情，也容易把某些事情做好，说不定这事是别人做不好的。……一个人的抱负也会与自己的能力相当，而巅峰的高度，正和基础的广度成正比。”

发掘出独具的才能，这是必具的第一步。如果一味地人云亦云，鹦鹉学舌，没有主见和自断的能力，那么即使表面上的成功也掩饰不了那极大的失败。

别为了要花时间找立足之处而烦恼！

我就花了 32 年的时间去发掘自己的长处，开始时还是个小职员，事后证明，这没有什么可耻。华盛顿起初也不过是个验货员；毛姆提笔写作前读的是医学；史怀哲 30 岁以前是个神学生、音乐家，他毅然辞去神学院教授的职务去研读医学，而后将一生贡献给非洲的丛林，行医救人；圣徒彼得，也是从捕鱼人的行列中走出来，从而走向成功的。

没有人生来就注定是个流浪汉，我们没有权利去怨天尤人。我们有义务为自己设计一个理想的归宿，并为达到这一目的而为自己寻找一个具体的计划。只有这样，我们才能找到自己立足的一席之地。我们，特别是年轻人，应该大胆进取，要去开发自己灿烂多彩的世界，而不要因为长辈或薪金的原

因被纳入一条安定的轨辙，失落掉应该属于自己的天空。

别为暂时不知道自己的长处而犹疑不决，勇敢地开拓吧！你就会发现你自己到底能干什么。

一个穷希腊人到雅典的一家银行去应征一个守卫的工作，由于他除了自己的名字外不会写其他的字，他当然没能得到那份工作。他懊恼地离开了那家银行，并且借钱渡海到了美国。

若干年后，一位希腊大企业家在华尔街的豪华办公室里举行了记者招待会。会上，一位记者告诉他说：“你该写本回忆录的。”

“不可能！”这位绅士笑着回答道，“我根本不会写字。”记者大吃了一惊。

绅士接着说道：“万事有得必有失。如果我会写字，我今天仍然是一个守卫而已。”

他发现了他的才智，虽然他不会写字，但他在企业经营管理上却独具一番才华。他成功了！

第二，志向要大。想法要宏伟，作法要大方，梦想也要远大。

你自己想要发展多大的价值，取得多大的成就，你就得树立多大的志向、多大的理想。一件难度很小的事要想干好，比如当一个熟练的木匠，当然不需要付出大多多的精力去期盼。然而，成就伟大的事业则与鼠目寸光是格格不入的。许多人一事无成，就是因为他们低估了自己的能力，妄自菲薄，以致于缩小了自己的成就。一块价值 5 元的生铁，铸成马蹄铁后可值 10.5 元；若制成工业上的磁针之类必值 3000 多元；倘若制成手表发条，其价值就是 25 万元之多了。

人，也正是如此。

这是我的亲身体会。有一次，我受托为圣约翰医院征募 10 万元的现金，那些董事会的成员们（如凯兹等人）都认为我担当此事绝无问题。然而，我实在觉得难以胜任：这里几百元，那里几百元，即使有一两个上千的，这样大的数目也得要好长好长的时间才能完成。因此，我很想向他们承认，我并不如他们所想象的那么伟大。

我正想着要向他们开口说：“我不行——”，刹那间，我觉得我应该完成此事。我的心头一亮，我想到了一个很好的办法：

于是，我写了一份连锁信给了 2000 名我认为出得起钱的人，让他们每人捐赠 200 元。并列了一份候补名单，以备连锁信中有的人不愿投资时由他们递补上去。最后，我终于完成了我原以为不能完成的事情。

第三，诚实。每个人的思想中，都具有比不撒谎、不行骗、不偷盗更积极的道德观。我的母亲就老是提起两句名人格言，一句是莎士比亚的：“你若对自己诚实，日积月累，就无法对别人不忠了。”另一句是斯科特的：“我一开始撒谎，就陷入了紊乱的网罗里！”

自欺的人更会欺骗别人，只要欺哄过别人，此后就不会总对人诚实，仍会欺人。的确，有时候我们不能毫无遮拦地表述自己的观点，但是，现代医学已经证明，自欺是潜意识中烦扰的根源。

第四，热忱。凭我的经验，我知道热忱是完成任何一件事必不可少的先决条件。或许你确有才华，但才华也须借助热忱的精神，才能发挥尽至。热忱是一种无穷的动力，因此你要理智地克制它，智慧地运用它，以求进步的表现。

倘若你以热忱来对待生活，你将忘记生命中的怠惰。建造过伦敦 52 家教堂的建筑师兰恩爵士，86 岁时退休，此后 5 年，他一直尽心学习，努力追求文学、天文学及宗教上的知识。古罗马的政治家凯图，80 岁了还学希腊文；希腊的历史学家布拉塔克，更是在衰老之年才开始研习拉丁文。意大利作曲家威尔第，七八十岁时还作出了象《奥塞罗》、《福斯塔夫》这样的不朽歌剧。除了热忱，还有什么能使余生闪烁出如此多姿多彩的火花呢？

每一个人都会面临困境，是什么力量促使人们面对困难，不气馁，一次又一次地尝试，不断努力工作而直到成功呢？那就是生命的热忱。我们必须把全部的热忱投入到生命的一切上面，学习、工作、生活，只有这样，生命中源源不断的力量才能奔涌而出，勉励我们不断前进。

第五，不要让你所拥有的东西占据了你的思想情感。我曾拥有一切，事实上确是什么都没有。在我的意识领域，“金钱”并不是万恶之源，事实上，对金钱的贪欲之心才是万恶之根。不光金钱，所有物品都是这样。

倘若你发现，你失去某样东西就活不下去了，那么你最好把它丢掉，以便获取真正的自由。

我们都知道贪心的猴子的故事。它把手伸进窄口瓶，满满地抓了一把核桃，结果手拔不出来，它还是不肯把手放松一点。我们都会笑它，但是我们是不是也会象它这样呢？

第六，不要过于忧虑。成功的生活是平衡的，无论是在思想上、行为上、休息上、娱乐上，各方面都是如此。懂得生活艺术的人，既不会工作到累得要死，也不至于玩乐得精疲力竭。已成习惯的忧虑者确是不平衡的，就象只衔了骨头的狗一样。所谓“问题”，就是一种促使我们去寻找答案的困扰，而找到了答案，我们的身心就会平衡下来。否则，我们只有继续困扰下去。如果你做完一天所要做的事，此时太阳也恰好西沉落山，而你却还在忧虑不已，那是毫无用处的。

我们都希望所有问题都能如愿解决，但事实上，忧虑不能解决任何问题。我们只能靠自己的思考、行动来解决；而不要光依靠忧虑，那只能扩大问题，产生怨恨和自怜。

第七，不要留恋过去。不要老是悔恨从前的过失，也不要老是渴望再现过去的光辉，这等于是把自己捆绑在过去的记忆中。昨日已去，如何从昨日的过错中吸取教训才是智慧之举。攀附在过去的荣耀事迹上是不可救药的愚蠢，它将会使你画地为牢，无法自拔。未来是无限的，过去的经验，不过是今日的基础罢了。一个走路时老是回头观望的人，容易跌足掉进阴沟里去。

第八，尊重别人，而莫要轻视任何人。随便哪个人，就假定他此刻站在十字路口等待绿灯转换吧，他是个什么样的人呢？在居高临下的统计学家眼中，他只不过是普通群众中的一员；在生物学家眼里，他是个人类；化学家则认为他是一大堆物质。

我们多半从外表看人，盲目地以貌取人，却不能透彻地了解他个人的卓越之处、他的理想、他的痛苦，甚或他的优缺点。然而，只要我们能多去了解别人，我们就更能体会什么叫做：爱我们的邻居，就如爱自己一般。

第九，承担起对世界的责任。关心国内外的政治情况，关心人民的意愿，为此而努力不懈、奋斗不已！

不论你个人的生活是否成功，作为一个公民、一个选民，你都有权利塑造世界、决定世事的方向。而你一个人所能做的只能是与世人共同合作，创

造更幸福美满的社会。

第十，不断自勉，充满自信。

1945年6月，弗吉尼亚步兵连在南太平洋的一个地区迷失了方向。眼前是浓密的灌木丛林，无路可走，而且丛林里还有敌人匿藏其内，他们会时常从林中射出子弹来袭击。兵士们在丛林外漫无目的地行走，走着走着，目标越来越暴露，形势愈来愈危急。

最后，他们决定寻找帮助，向最高领袖求救。

几分钟后，支援来到，他们得到了解救，找到了出路，脱离险境。人们说不出形势是怎样改变的，只能把它解释为奇迹，很可能在凯撒、俾斯麦，甚至在福煦将军身上也发生了这种奇迹。是什么解救这群士兵呢？就是所谓的“无线电话机”。

这种“无线电话机”来源已久，追溯至远古，就是祷告，经常自勉。

掌握了这十点要素，你就掌握了生活的艺术，你的事业就能成功。