

JOHN D. ROCKEFELLER

BY ALLAN NEVINS

王大油煤

洛亞勒功成傳

林友蘭譯



建文書局發行

煤油大王

John D. Rockefeller

Allan Nevins 著

林友蘭 譯

建文書店發行

目次

第一章：商人……	一
第二章：托辣斯的進程……	二八
第三章：巨無霸……	四〇
第四章：克利夫蘭的公民……	五〇
第五章：登峯造極的年頭……	五六
第六章：托辣斯的解體……	六五
第七章：紐約的公民……	七二
第八章：重整芝加哥大學……	七六

第九章：新助手……八八

第十章：擺脫了重担……九四

第十一章：博施濟眾……九七

第十二章：豐富的果實……一〇四

第十三章：最後的一幕……一一〇

第十四章：蓋極定論……一二七

第二章：洪興漢函談錄……二八

第一章：商人……一

目次

第一章 商人

那是一八五五年的八月天，俄亥俄州克利夫蘭城(Cleveland, Ohio)新築的馬路上，有一個穿起整齊的黑色服裝頭髮梳得很光滑面容嚴肅而誠懇的青年，店過店，舖過舖，去尋求一個記賬員的職位。他剛滿十六歲，但個子高大，體格健全，加上那副端莊的面貌，看去好像要大幾歲。一個明眼人除了看出他特別的誠懇外，還可見到他有很多與眾不同的地方。他的前額很高，下頰很長，裝成一個橢圓形的臉；雙目距離很闊，目光銳利，灼灼刺人。鼻子長大，鼻樑略略彎曲；嘴巴寬闊，可是唇皮很薄，當他集中意志或下決斷時，便緊緊地把唇皮壓成一條直綫。綜合來看，他當個強壯并富有自省力的商人，任何人跟他談上五分鐘，便可發覺他兩個特徵：

意志的單純與統一以及心思的遠大與機敏。他雖然還未決定何者爲終身事業，但野心可不小，一個記賬員是斷難使他滿足的。他有自己的思想去判斷最好的機會在那裏，而從商業的潮流中尋求一個地位。

這個青年就是洛克斐勒 (John D. Rockefeller)。他後來對人說：「我當時跑進鐵路局，銀行和批發商行里求職，我不願跑進那些小店舖去。」再後他更說出他極大的野心：「我不去管它結果怎樣，我只找大事幹。」

話雖如此，但洛克斐勒當日不久便感覺向大商行求職的不容易。那時，克利夫蘭的生意實在欠佳，惟是他還堅持尋求下去，天時的酷熱，僱主的冷面孔，都不能減却他的熱誠。在這個新闢的小城里，他只要花一週的時間，儘可遍訪各商行。但他却不厭煩地接二連三去訪問。兩條腿在石板的行人路上已跑得酸軟了，他仍繼續跑。多年後他回憶那時的情景說：「爲了尋求職業，我天天在外跑，一共跑了六個星期，這個嚴厲的試鍊，我倒不覺得怎樣難過。我該去求職的，……我沒有氣餒，因爲我每天爲我自己的事業——求職——而作工。那時我每天用我全部時間來做這工作。」

日子一天一天的過去，好快到了九月二十六日。那天早晨，洛克斐勒懷着「異

常的決心」出門去。晨風飄盪着涼秋的氣息，克利夫蘭城北面的伊里湖(Lake Erie)和南面的小山，籠罩着淺黛的霧色；樹葉簌簌地落下來，雀鳥交談着準備遷居的話。冬季就臨到面前，他有些心焦了。踏進一間商行去，依舊失望而出。最後跑進美爾溫街(Marwinstreet)一所三層的紅磚房子，那是喜德商行(Hewitt & Tuttle)貨倉和寫字間的地址。他對行東德圖(Tuttle)說，他曾習會計，現在想找一個記賬員的職位。剛巧德圖是管理賬目的，因為商行生意日有起色，正想聘個助手，也許是為他的誠懇所感動，便對他說：「請午餐後再來，我們說不足可給你一個機會。」洛克斐勒恭謹地告辭，在門外拐過彎，心中閃出一陣孩子的歡欣。趕回伊里街的寓所吃午餐，午後一時再到美爾溫街去。

這回接見他的是另外一個較年長的行東喜域(Isaac L. Hewitt)。他是一個企業家，在西街剛剛築好一座房子，租給人家開小工廠。他吩咐洛克斐勒寫幾個字看看。見得洛克斐勒的字體清楚而有力，便允許他試當記賬助理員，撥給他一張高大的木桌，桌上放着很多商行來往的信件，和每天記賬的本子。他掛起脫下來的外衣便開始工作。他沒有談及月薪的多少，後來對人說：「我不關心那件事，我的工夫值得多少錢，人家總有分寸的。」他覺得自己已第一步踏進商業世界，心中十分興奮。

。後來回憶當日的情景說：「那個位置和寫字間的種種規矩都能使我滿意。」當天下午六時，下班返家，帶回一個信念：自己已變作成人了。

木東，其二... 洛克斐勒第一年的收入很微薄，最初每週三元五角，後來增至六元，飲食，衣

着，儲蓄，調濟貧窮等等費用，都靠這筆薄薪支出，有時使他頗感棘手。他對付那些事情所耗費的心思并不比貢獻給喜德商行的為少。那時他開始登記私人的賬目，那本賬簿名叫「A字賬簿」，還保留到現在，它可以告訴我們洛克斐勒早年怎樣在經濟困難下掙扎。

在一八五五年冬末以迄一八五六年初春的收入項目上，我們可以看見他如何支付房錢，支付女房東的洗衣費。薪水雖然那麼微薄，他仍抽出一部分去儲蓄。但是他絕不吝嗇，還要捐款調濟窮人。由十二月份至四月份的服務期內，祇共收入九十五元。除去教堂的堂費一元和捐給教會主辦的報紙「馬其頓人」的小款外，總計捐出善款五元八角八分，約佔全部收入百分之六。每週的主日學，他例必捐輸一枚大

出善款五元八角八分，約佔全部收入百分之六。每週的主日學，他例必捐輸一枚大



銅元，有時捐五分錢。每月至少捐一角錢給國外傳教工作。捐五角給麥特社 (Mite society)。捐一角二分給紐約貧民區的五旬節會 (Five Points Mission)。這個克利夫蘭的青年那時已經關心到紐約了！此外，他也常常捐款賑濟伊里街教會 (Ernest Church) 的貧窮教友。A 字賬簿中有一項支出記着：「給與一個貧苦的男教友二角五分」。又一項記着：「給與一個貧苦的女教友五角」。同時，他捐出二角五分作為主日學一個成績優異的學生的獎品。凡此種種，具見洛克斐勒的胸襟。他的收入雖是那麽微薄，他已實踐聖經里的教訓，把一個人收入的十分之一獻給上帝。一般青年入當他的收入與支出還未到達享用優裕的水平綫時，總不會感覺有捐輸的義務。惟是洛克斐勒却決定他既儘可能 (榮譽的) 取得錢財，也就儘可能把它輸回去。

洛克斐勒捐輸那些善款，若在別人，則不用說早已挪用去購「日用品」了。在捐輸五元八角八分的同一時期內，他僅使用九元零九分去購服裝；其中有二元五角是一對毛手套的付款，這件事，他在四十年後認為是一件不可估計的奢侈。他猶豫地說道：「記得我是習慣用無指手套的。」不錯，賬簿中早就有一項記着，他花了「三個先令」買一雙無指手套。然而那二元五角消費，并非不實用的；記賬員需要靈活的手指，那毛手套正可抵禦湖面吹來的冷風。他的父親常常駕車出行，送給他老

人

人家也是有用的。其餘六元五角九分的大部份大概就是一套廉價衣服的價值。一八九七年時，他對人說：「我不能購備時式的服裝，我記起，我的服裝都是便宜貨色。那比購用我沒有能力支付的服裝好得多了。」他很少到外邊吃午餐，祇是拿個小盒裝點食物帶在寫字間裏吃。

在一方面，我們可以見到洛克斐勒眼光的遠大，在別方面，又可見到他眼光的狹窄。泰貝爾小姐 (Miss Tarbell) 認爲洛克斐勒具有「記賬員的靈魂」，那是謬誤可笑的。洛克斐勒所有的却是特殊的眼光。他後來對人說：「我喜歡記賬」，但是「我有我的見地，我要前進向上。」他的見地是一種事業的見地，是一個天才的想法。在各方面，他自己訓練自己。他維持個人在社會上的獨立，屏棄情感的關係，所以他能免除人類的許多脆弱點。他覺得很少事物能夠引誘自己去花錢。他沒有一般的嗜好。「我不嗜好茶烟或咖啡。我對任何事物都沒有偏愛。」早年的賬簿里僅有一本日記載他買糖果吃。他常買蘋果和乾果，那也許是作爲午餐吃的。據蒂畢特 (Mary K. Tibbets) 回憶道：「他對各種事物都很有節制。」他偶而也租一匹馬來騎，作爲一個主要的消遣，但就是這事也不常幹。他總沒有看電影的趣味，早年如此，卽後來也如此。讀書不多，更沒有藏書。但常常自動去聽高級學校，教會以及青

年會（一八五七年入會）的演講，在他後來發表的文字和談話里，却顯見他從那些演講和宣道中搜集了不少文辭的和歷史的資料。一八五七年他購買一本字典，加入書記研究班，并曾赴音樂會多次。

當洛克斐勒開始進入社會時，美國受着鐵路建設，銀行穩定，加利福尼亞州和澳洲黃金紛紛流入及其他因素的促進，還是一個繁榮時期，不過已到了最後階段。不出兩個年頭，這株商業樹的綠葉和果實，便在一八五七年的經濟恐慌下凋萎了。但是這個打擊并不長久，跟着一個戰時和戰後的繁榮使美國的工業復甦，毫無阻礙地向前發展。洛克斐勒正在一個商業的有利時代踏進美國的商业界；那時，社會正在急劇轉變中，新的事業蓬勃開始，財富和物力，日有增加。剛剛二十一歲，他長大成人，而龐大的戰時繁榮（美國南北之戰）也就到臨了。

正在洛克斐勒的幼年時代，美國民衆已看見鐵路慢慢地伸展於內陸，一段一段接駁起來，只消一夜，紐約人可乘火車到水牛城（Buffalo），費城人到辛辛納地或

到里希蒙 (Richmond)。當他在喜德商行寫字間翻開賬簿時，火車頭已駛進遙遠的西部，把紐約和伊奧華州 (Iowa) 的距離縮得比華盛頓在聯邦大會堂宣誓時的紐約和波士頓的距離還要短。一八三〇年，美國僅有鐵路二十三哩；一八四〇年則有二千八百十八哩；一八五〇年增至九千零二十一哩；一八六〇年便已超過三萬零六百哩了。而且的確，這是一個革命——山嶺打平了，平原縮短了，遍地都是農田和牧場，在荒野中建設城市猶如摩西以杖擊石取水一樣。歷史上沒有一個帝王曾佔領那麼廣大的土地，而統治得如此安全和容易的！

那時，美國人正開始認識實行嚴密分工和標準生產制度的新式工廠的重要性。章特萊 (Eli Whitney) 第一個在美國建築這種新式工廠，他早在十九世紀的初期，已替政府製造軍火。一八一四年，劉維爾 (Francis Cabot Lowell) 爲波士頓製造公司裝置動力紡織機，該廠即將工人分作若干門類，并以有系統的方法處理會計，購買，推銷和生產標準化。一八五〇年後，華爾當 (Waltham) 也採用同樣方法製造時錶。一八四七年，西部也有這種新式工廠出現，麥科米克 (G. H. McCormick) 在芝加哥設立一間刈禾機製造廠，實行嚴密分工和標準生產制度，所以他能夠以各種類的機器零件售給客人。同時，他是一個從事工廠以外市場以內精密經營的先驅者。

，曾作種種推銷區，實驗場，服務保證和分期付款的嘗試，對日後美國商務發生巨大的影響。赫福城(Hatford)科爾(Samuel Colt)左輪槍製造廠，不久也做襲章特萊的新生產方法，營業大盛，英俄及世界其他各國的軍火製造廠也向他訂購機器。

在喜德商行服務那個青年，那時已運用他敏感的心力，明快的觀察，縝密的思致，注視着週遭變動中的環境。一段廣告，一節新聞，來客的三言兩語，都會使他感到很有意義。他回到家里，仔細地思量那些意義。日子一天一天的過去，他的細大不覷的觀察與思致，逐步構成了一幅機器與商業在當前複雜變動中的縮圖，他開始思索一種方法以求生活的改進和實力的強大，而減少惑亂和無謂消耗。

一八五八年的秋天，洛克斐勒進喜德商行服務，屈指三年，他已十九歲，練習期剛滿，正想找尋一個較好的位置。

在服務的第一年內，他的新給每月二十五元。一八五六年底，德圖退出商行，他須負責更多工作，喜域增加他的新給，每年五百元，或每月四十餘元。一八五八年，增至每年六百元，但他實際上已完全管理德圖過去的工作，而德圖每年却支薪二千元。他開始懷疑他的待遇是否公平。他仍照舊儲蓄，照舊捐輸。

一八五七年的經濟恐慌已經過去，西部的商業漸次復興，他切望自立門戶，創

造一番事業。他的朋友中，有一位高大寬膊善於交際的英國人，名叫克拉克（Rice, Clark）。克拉克比洛克斐勒大十歲，他向洛克斐勒建議每人出資二千元，合股開辦五穀、肉類、及雜貨的批發生意。向俄亥俄州北部搜集農產品，轉運各重要市場銷售。這個黃金的機會是夠動人的。洛克斐勒的儲蓄僅得八九百元，但他的父親曾允許每個兒子到達二十一歲成年而開始自立時給予一千元補助金。他於是向父親請求，立刻撥給他那一千元，在他還未到達成年的十六個月內，他願繳納那筆款項的利息。

老洛克斐勒（Wisean Avenry Rockefeller）准許他的兒子所請。他早已注視兒子的行爲，知道他頗有能幹。但是他對兒子們從來不徇情，好讓他們認識在世界上做事，是嚴厲的，不是輕易的。

他對洛克斐勒說：「那也可以，但，要收一分息金！」隨說隨翹起一個莊重的食指。

他們兩人合作中，洛克斐勒表現寫字間工作的熟練技能，對五穀和雜貨生意也能認識門徑，對內對外，頭頭是道。克拉克和他合作，原本想借重他對外的聲譽，還未十分認識他對內學劃的貢獻和潛在他沉靜後面的強大力量。洛克斐勒一手管理寫字間的全部工作，專心致志，恰如在喜德商行之時。克拉克後來看出他的本領說道：「他做事非常嚴謹，不分巨細，又小心又正確。要是顧客欠我們一分錢，他必收回。要是我們欠顧客一分錢，他必設法奉還而後已。」克拉克以爲他太過持正了，可是這些不苟且不馬虎的態度正是別人所仰慕的美德。他們雖不免笑他錙銖較量，但十分相信他，尊敬他。每個人都稱呼年青的他爲「洛克斐勒先生」。

年青人可能迅速改換工作，由這部門轉變到另一個部門，像卡尼基(Carnegie)由鐵路業轉進鋼鐵業，這是年青人做事的一個便利。另有一個便利，則是年青人可能迅速修正最初的失敗，回頭是岸，重整旗鼓。洛克斐勒做事，從來未嘗失敗，所以，他需要的是前一個便利。因爲他是注定了要由五穀雜貨轉進另一種貨物的——這一種貨物恐怕是他開始和克拉克合作時聽都未聽見過，而且做夢都未想到它會成爲重要商品的。

至於青年人做事的主要不利之處，就是儘管他是如何有能幹，經驗和勤懇工作

，總引起較年長對方某種不信任。年青人欲取得信用，真不是一件易事。所以，克拉克年紀較長，比洛克斐勒較佔便宜。他已快到三十歲，看去似乎更老一點。但克拉克懂得自己太深了，認為他的年齡和經驗要比洛克斐勒的辦事才幹更有價值，這真是一件不幸的事。

事實上，兩人相較，洛克斐勒的本領要強些。而且他也可以取得別人的信任。他們的商行在一八五九年開始時，光景很不錯。但不久，西部突遭嚴霜肆虐，農作物收成減少。洛克斐勒說：「那時我的夥伴大感失望。」他們合力去克服那個難關時，又發覺那四千塊本錢不敷周轉那年秋季，他們必須預付給寄售貨物的客人一筆錢，但向哪裏去找錢呢？洛克斐勒回家向父親商量，他的父親也樂意幫忙，寫給他一張期票。商行的經濟難關算是解除了。但是當那期票到期的兩天前，老洛克斐勒却跑去向他的兒子索債。他說：「孩子，我因急需，必須要回那些錢。」這句話使洛克斐勒苦惱十分，他懷疑他的父親是否真的需要那筆錢。他曾在日記上寫道：「我被捉弄，極不滿父親所爲。」但是，錢財就是錢財，他懂得商場的規矩，便依手續答道：「父親，那是可以的，我就寫回一張支票給你吧。」

他提筆寫了支票，數日後，他的父親又跑去對他說：「約翰，現在我可用剩一



些錢，再借給你用吧。」

現在，洛克斐勒知道他的父親是故意試驗他的。爲了迎合父親的意思，且去收下那些錢。那筆借款成立幾個月後，索債的插曲又重演了。

「孩子，我因急需，必須要回那些錢。」

「好的，我開張支票替你送去吧。」

這種索債的趣劇每次都獲完滿解決，老洛克斐勒躊躇滿意；他知道：他的兒子已相當老練，懂得未雨綢繆的工夫。洛克斐勒也早作了種種安排，以備應付不時之需。最後，老洛克斐勒已放棄這種「監視戰略」，讓他的兒子放手使用那筆錢。洛克斐勒後來回憶當日的成就說：「那件事給我極大的鼓勵，因爲我的父親是一個很有能幹的商人呵。」

渡過初步難關，他們的生意發展很速，仍需更多的資金以供周轉。兩個股友都四出活動，托攬農業品的寄售，以期賺取佣金。洛克斐勒也不再完全處理寫字間工作，而開始週遊俄亥俄州的農村，兜接生意。有時，他直接要求一般農民及零售商與商行交易，有時祇告訴他們那商行的名字。

他說的話大概是這樣：「我們現在新開一間商行，你們也許已經和別間商行交