

RANDOM  
REMINISCENCES  
OF  
MEN AND EVENTS

〔美〕约翰·洛克菲勒 著

徐建萍 译

# 抓住每分钱

洛克菲勒自传



天津出版传媒集团

天津人民出版社

# 抓住每分钱

洛克菲勒自传

〔美〕约翰·洛克菲勒 著

徐建萍 译

RANDOM  
REMINISCENCES  
OF  
MEN AND EVENTS

天津出版传媒集团

天津人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

抓住每分钱:洛克菲勒自传/(美)约翰·洛克菲勒著;徐建萍译. --天津:天津人民出版社,2017.5  
ISBN 978-7-201-11329-6

I. ①抓… II. ①约… ②徐… III. ①洛克菲勒(Rockefeller, John Davison 1839-1937) - 自传 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第033657号

## 抓住每分钱:洛克菲勒自传

ZHUA ZHU MEI FEN QIAN : LUO KE FEI LE ZI ZHUAN

[美]约翰·洛克菲勒 著 徐建萍 译

---

出 版 天津人民出版社  
出 版 人 黄 沛  
地 址 天津市和平区西康路35号康岳大厦  
邮政编码 300051  
邮购电话 (022) 2332469  
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>  
电子信箱 [tjrmcbs@123.com](mailto:tjrmcbs@123.com)

责任编辑 章 赅  
装帧设计 王 鑫

制版印刷 三河市春园印刷有限公司  
经 销 新华书店  
开 本 787×1092 毫米 1/16  
印 张 14  
字 数 151 千字  
版次印次 2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷  
定 价 68.00 元

---

版权所有 侵权必究  
图书如出现印装质量问题,请致电联系调换(022-23332469)

## 引言

或许到了人生的某个阶段，每个人都愿意回忆起大大小小的往事，正是这些往事构成了辛勤工作和快乐幸福的人生百味。我发现自己正在变成这样一个絮絮叨叨的老人，急切地想把在我积极向上的一生中出现过的人和发生过的事告诉大家。

我所交往的人大多是这个国家最有趣的一些人，尤其是商业界的商人，正是他们构筑了美国商业，并把美国商品远销全球。下面要谈到的这些往事在当时对我至关重要，因此，直到现在，仍然深深地烙在我的脑海中，经常勾起我的回忆。

到底在多大程度上对公众保持隐私，或者在多大程度上保护自己



晚年的约翰·D.洛克菲勒

## 洛克菲勒自传

不受攻击，这一直是一个争论未决的问题。如果一个人过多谈论自己的所作所为，很容易被冠以自大的称号；如果一个人保持缄默，有时可能更容易被别人误解，觉着你做错了什么事情，这种缄默便被当作你无法辩驳的明证。

我从来不习惯于把个人事务公诸于众，但既然我的家人和朋友想让我把一些有争议的事情阐述清楚，留下记录，我想还是应该听从他们的建议，以这种非正式的方式重新回忆生命中的有趣经历。

现在写这个回忆录还有另外一个原因：如果在公众中广为流传的事情只有1/10的内容真实可靠，那么我的那些忠诚而又能干的朋友，一定蒙受了深冤，他们中的许多人已经与世长辞。本来我已经决定保持沉默，希望离开人世之后，事实会逐渐地浮出水面，历史将作出公正的裁决。不过我还活着，还能够证明一些事情，似乎应该站出来，帮助人们从新的视角来看待一些颇具争议的事情。我相信，人们还没有充分地了解这些事情。

所有这些事情事关逝者的声誉及生者的生活，因此，唯一合理的做法就是在公众作出最终评判前，为他们提供第一手的资料。

着手写这些回忆材料之前，我并没有想到要把它出版成书，甚至没有把它当作一部非正式的自传，所以没有认真地琢磨如何安排前后顺序及保证故事的完整性问题。

沉浸在多年来朝夕相处、亲密无间的合作伙伴和同事间的深厚友谊中，我感到无比地快乐和满足。我意识到，虽然这些经历是我一生中的快事，但如果长篇大论肯定会让读者厌烦，因此，在回忆录中，我只提到了在构筑商业利益中表现积极活跃的一小部分合作伙伴。

约翰·D.洛克菲勒

1909年3月

目录  
CONTENTS

引言 1

第一章 旧朋老友 1

阿奇博尔德先生 / 争论与资本 / 成功的喜悦 / 友谊的价值 / 景观路设计的乐趣

第二章 获取财富是困难的技艺 19

家庭教育 / 开始工作 / 第一笔贷款 / 恪守经营原则 / 10%的利率 / 反应迅速的借款人 / 募集教会资金

第三章 标准石油公司 33

无惧流言飞语 / 现代企业 / 新机遇 / 美国商人

## 第四章 石油行业的经历 47

涉足石油业 / 海外市场 / 标准石油公司的创建 / 安全保障方案 / 为什么标准石油公司支付可观的分红 / 正常的发展 / 资金的管理 / 性格决定一切 / 收购巴克斯 / 回扣的问题 / 管道运输与铁路运输

## 第五章 其他的商业经历和商业原则 69

其他行业的投资 / 挽救病入膏肓的企业 / 采矿 / 造船 / 聘请竞争对手 / 未出过海的服务经理 / 出售矿业 / 遵从商业法则 / 大萧条的经历

## 第六章 赠予的艺术 83

赠予的精神内涵 / 富人的局限 / 最大程度的慈善事业 / 无私奉献是成功之路 / 服务社会的慷慨 / 科学研究 / 助人的重要原则 / 一些基本原则

## 第七章 慈善托拉斯：赠予合作原则的价值 99

慈善的方式 / 罗马天主教的慈善事业 / 已收的资助申请 / 彼此相关的慈善机构 / 高等教育的资助申请 / 威廉·R·哈珀博士 / 有条件赠予的原因 / 慈善托拉斯

## 附录：洛克菲勒信札 115

## 第一章 | 旧朋老友

---

Some Old Friends



我不靠天赐的运气活着，但我靠策划运气发达。

## 阿奇博尔德先生

由于只是一些零散、非正式的回忆记录，所以我可能会絮叨很多小事情，请大家见谅。

回顾我的一生，脑海中留下的最鲜活的回忆便是和老同事共事的场景。在本章谈起这些朋友，而不谈别的朋友，并不是说其他人对我不重要，我只是想在后面的章节中，再谈谈早期的那些朋友。

人们可能会忘记与一个老朋友初次相逢时的情景，或者对一个老朋友的第一印象是什么，但我永远不会忘记第一次见标准石油公司现任副总裁约翰·D. 阿奇博尔德先生（John D. Archbold）时的情形。



约翰·D. 阿奇博尔德先生

那是35或40年前，当时我

## 洛克菲勒自传

正周游全国，与生产商、炼油商、代理商交流，四处考察，了解市场行情，寻求商机。

一天，在油田地区附近有个聚会，当我到达旅馆时，里面已经挤满了石油行业的商人，我看到签到本上写着一个大大的名字：约翰·D.阿奇博尔德，每桶4美元。这是一个富有朝气、热情四射的家伙，不失时机地进行宣传，在签到本的签名后面还加上了广告语“每桶4美元”，估计没有人会怀疑他对石油业的坚定信念了。每桶4美元的呐喊非常引人注目，因为当时原油的价格远低于此，这次争取高价的战役一炮奏响——因为这个价格令人难以置信。但阿奇博尔德先生最终不得不承认，原油不值“每桶4美元”，即便如此，他始终保持着热情、干劲和无与伦比的影响力。

他天性幽默。法庭是一个严肃的场合，有一次，他出庭作证时，对方律师问他：“阿奇博尔德先生，你是这个公司的董事吗？”

“是的。”

“你在这个公司担任什么职务？”

他立刻回答道：“争取更多分红。”这个回答将那位学识渊博的律师引到了另一个问题上。

我一直惊叹于他解决问题的卓越能力。现在，我见到他的机会少了。他总是日理万机，手头有处理不完的事情。而我则远离喧嚣的商界，打打高尔夫球、种种树，过着农夫的田园生活，即便这样，仍然觉着时间不够用。

说起阿奇博尔德先生，我必须再次强调一下，在标准石油公司工作期间，他们给予我很多声誉，让我愧不敢当。我非常幸运，能够把这么多能力超群的人联合在一起，他们现在都是公司中举足轻重的人物。我与他们已经共事多年，因为他们，许多困难重重的任务都被完成了，公司得以不断发展壮大，走到了今天。

我与大部分同事都交往多年，到现在这个年龄，几乎不到一个月（有时我觉着不到一周），就不得不给相交的家族发出唁电，安慰那些丧失亲人的家人。最近，我数了一下已经去世的早期共事的同事，还没有数完，已经60多个了。他们是踏实、真诚的朋友，我们共同努力，共担风雨，一起度过了艰难的时光。我们曾讨论、争执、斟酌许多问题，直到最终达成共识。我们彼此坦诚相对，做事光明磊落，对此我一直感到十分欣慰。没有这些作基础，商业伙伴就无法取得事业的成功。

当然，让这些意志坚定、坚强有力的人达成共识并不是一件容易的事儿。我们的方法是耐心倾听、坦诚讨论，每个人都开诚布公，把所有细节都拿到桌面上讨论，尽量得出结论，最终决定行动的进程。这些同伴中保守者通常占大多数，这无疑是件好事，因为大公司总是有一味扩张的冲动。成功人士通常会比较保守，因为一旦失败，他们会失去很多。但幸运的是，也有一些野心勃勃、敢于冒险的同事，通常是公司中最年轻的，虽然人数少，但敢作敢为，极具说服力，令人信服。他们希望有所作为，并快速付诸行动，他们不介意承担工作的压力，敢于承担责任。我对保守者遭遇激进者（我可以称他们为激进者吗？或者说是敢于冒险的人）时的情形记忆深刻。在所有的事件中，我都是后者的忠实代表。

## 争论与资本

我有一个合作伙伴，已经建立了宏伟大业，生意红红火火，蒸蒸日上，他坚决反对我们大多数人支持的企业改进计划。据估计，这个企业扩展方案耗资巨大，我想大约要花费300万美元。我们反复讨论，和其他几个同事分析了所有利弊，并且运用了能够获得的所有论据，证明为什么这个计划不但有利可图，而且关键是能保持我们原有的领导地位。

## 洛克菲勒自传

这位老合作伙伴异常固执，坚决不屈服，我甚至能够看到他把手插到裤兜里，头向后昂，站在那里，摆出抗议的姿态，歇斯底里地喊着：“不行！”

很遗憾，为了捍卫自己的立场，一个人用争吵的方式而不是考虑如何寻找证据来支撑自己的观点。他失去了冷静的判断，他的思维已经处于停滞状态，只剩下了固执。现在，就像我前面提到的，这个必须要进行的企业改善方案至关重要。然而，我们不能和老合作伙伴翻脸，我们中的一小部分人下定决心尽全力说服他。于是我们决定通过另一种方式说服他，对他说：“你说我们不需要花这些钱？”

“是的，”他回答道，“投入这么一大笔钱，可能需要很多年才见到收益。当前不需要你们想要建造的这些设施，现在工程进展良好，只要能保持现状就够了。”

这位合作伙伴明智多才、经验丰富、资历很老，对这一行业比我们所有人都熟悉，但我已经说过，我们已经决心，如果能够得到他的同意，就坚决执行这个想法；如果他不同意，我们也愿意等。激烈的争论过后，争吵渐渐平息下来，我们又把这个话题提出来。我已经想到了另外一种新的方式来说服他。我说：“那我独自出资，自己承担风险。如果这项支出证明有利可图，公司就把资本还给我；如果亏损了，我来承担损失。”

我的这些话打动了，他不再像原来那么固执了。他说：“既然你这么笃定，那我们共同承担风险吧。如果你可以承担这个风险，我想我也可以。”事情就这么定下来了。

我想，所有企业都面临着如何明智地把握企业发展速度的问题。当时，我们的企业发展迅速，到处大兴土木，向各个领域扩展领地。我们要不断应对各种新的突发事件。发现新的油田后，不得不马上制造出用来储存原油的油罐；旧的油田日渐枯竭，也会出现新情况。我们因此面

面临着双重压力，一方面要放弃旧油田中我们已经建好的整套设备；另一方面，不得不在毫无准备的新油田附近建造工厂，做好储存和运输石油的准备。石油贸易之所以属于风险行业，这是原因之一。好在我们有一个勇敢无畏的团队，我们都意识到一个重要原则，那就是如果不能全面而有效地把握风险和机遇，企业就不可能获得重大的成功。

我们反反复复地讨论这些棘手的问题！有些人急于求成，希冀马上投入大量资金；其他人则希望能够保持适当发展速度，稳健前进。这通常是一个妥协的过程，但每次我们都将问题提出来，一一解决。解决的结果既不像大多数激进派所希望的那么冲动激进，也不像保守派所希冀的那么小心翼翼，不过最终，双方都能就这些问题达成基本共识。

## 成功的喜悦

我最早的一个合作伙伴亨利·莫里森·弗莱格勒先生（Henry Morrison Flagler）一直是我学习的榜样。他总想冲在前面，完成各种各样的大项目；他乐观努力，总是积极地处理每一个问题，公司早期的快速发展很大程度上应归功于他惊人的干劲。

取得像他这样成就的人，大部分都希望退休，享受舒适的晚年生活，而他却孜孜不倦地奋斗一生来履行自己的使命。他独自承建了佛罗里达州东海岸铁路。他计划建造从圣·奥古斯丁至基韦斯特（Key West）六百多公里的铁路。建造这么长的铁路对任



亨利·莫里森·弗莱格勒先生

### 洛克菲勒自传

何人来说都是一项足以傲世的大事业，但他不满足于此，还建立了一系列豪华酒店，吸引游客到这个新开发的地区来旅游。更为重要的是，他运筹帷幄，把所有计划都付诸实践，获得了巨大的成功。

就是这样一个人，利用自身的干劲和资金，推动了这个国家一大片疆土的经济的发展。不论是本地居民，还是新来移民，都拥有了产品交易的市场。他为成千上万人提供了就业机会。最为重要的是，他承担并完成了一项不同寻常的工程伟业，即建造的从佛罗里达群岛至基韦斯特的铁路，他已经筹划这个计划很多年。

实际上，所有这些事情都是在大多数人认为他已经到达事业顶峰后所做的；任何人如果处于他当时的位置，可能都会选择退休，坐享自己的劳动果实。

我第一次见弗莱格勒先生时，他还年轻，为克拉克—洛克菲勒公司代销产品。这个年轻人聪明努力、积极主动、冲劲十足，给我留下了深刻的印象。当时，我们已进入石油行业，他是一名代销商，与克拉克先生在同一栋楼里工作。那时，克拉克先生已经接管了克拉克—洛克菲勒公司，事业蒸蒸日上。不久之后，他便买下了克拉克先生的股份，并购了他的公司，扩大了经营范围。

自然而然，我们见面的机会多了起来。与生活在纽约这种地方的人相比，生活在克利夫兰那样的小地方的人相互之间接触更多，联系更加紧密。因此，我们之间的关系也从生意伙伴逐渐发展为商业友谊。随着石油贸易的不断发展，我们需要更多的支持和帮助，我一下子想到了弗莱格勒先生，希望他能成为合作伙伴。于是，我诚挚地邀请他放弃委托贸易，加入石油行业。他接受了邀请，我们之间持续终生的友谊由此开始了，而且这一友谊从来没有中断过。这是一种基于商业合作的友谊，弗莱格勒先生曾说过，这种关系远远好过基于友谊的商业合作。之后的经历也证实了这一点。

我和这位早期的合作伙伴并肩战斗了许多年：我们在一个办公室工作，住在同一条街——欧几里得大街（Euclid Avenue）上，住所相距只有几步。我们一起走着上班，一起走着回家吃午餐，吃完午饭后一起回办公室，晚上下班后一起回家。在路上时，没有办公室里的事务打扰，我们一起边走边思考、交谈、做计划。在实践中，所有的合同都是弗莱格勒先生起草的。在



欧几里得大街

这一方面，他能力超群，总是能够清晰准确地表达合同的目的和意图，避免出现误解，保证对签约双方公平公正。我还记得他经常说的话——在签订合同时，必须设身处地地用同一标准考虑双方的权益。这就是亨利·莫里森·弗莱格勒先生的做事方式。

有一次，弗莱格勒先生连问都没有问，毫不犹豫地接受了一份合同，令我十分吃惊。那次，我们决定买一块地建炼油厂，当时这块地属于我们两人都很熟悉的约翰·欧文。欧文先生从办公室拾起一个马尼拉纸做的大信封，在背面起草了土地买卖合同。合同的条款与常规的此类合同类似，只不过有一处写着“南面界线到毛蕊花秆处”之类的话。在我看来，这个定义有点模糊，但弗莱格勒先生说：“好的，约翰。我同意这份合同，不过如果将毛蕊花秆处换为合适的标桩处，你会发现整份文件将准确而完整。”当然，像他说的这样确实非常准确。我甚至想说有



## 洛克菲勒自传

些律师可以拜他为师，学习起草合同，这对他们肯定有好处，但可能法律界的朋友会觉得我有失公允，所以我不会强求大家都赞同这个观点。

弗莱格勒先生做的另一件事情也让我十分钦佩。在公司发展的早期，他坚持炼油厂不能依照当时的惯例，建造得轻薄简陋，不结实。当时，每个人都担心石油会消失，花在建筑上的钱会打水漂，所以都用最劣质廉价的原材料建炼油厂。弗莱格勒先生反对这样的做法。虽然他不得不承认油井可能会枯竭，石油贸易拥有巨大的风险，但他始终认为既然我们选择了这一行业，就必须充分地了解它，尽全力做好它；我们应该拥有最好的设施；所有设备都应该坚固结实；必须竭尽全力争取最好的结果。他坚持建造高标准炼油厂的信念，似乎石油行业将经久不衰。他坚守信念的勇气为公司后来的发展奠定了坚实的基础。

今天仍在世的很多人每每回忆起当时聪明智慧、乐观真诚的年轻的弗莱格勒先生，无不点头称赞。我们在克利夫兰收购某些炼油厂时，他的表现尤为活跃。一天，他在街上偶遇一位德国老朋友，这位朋友曾是个面包师，多年前弗莱格勒先生向他卖过面粉。他告诉弗莱格勒先生，他已经不做面包生意了，建了一个小炼油厂。弗莱格勒先生很惊奇，他并不赞成朋友把一小笔资金投到建小炼油厂上，觉得肯定不会成功。但开始时，他也不知道能做点什么，不过有段时间，他一直想着这件事儿，显然，这件事情让他有点烦。最后他跑来跟我说：“那个面包师懂得如何烤面包，但对于炼石油，他知之甚少，不过我还是觉得邀请他加入我们更好一点，否则我会良心不安。”

当然我同意了。他把这事儿告诉了他的朋友，他的朋友表示如果我们派人去给他的工厂估价，他愿意出售炼油厂。我们派人去给他估价，却出现了一个意想不到的难题。面包师对我们的出价很满意，但坚持让弗莱格勒先生给他提点建议，他是应该收取现金，还是换取同等票面价值的标准石油公司的证券。他告诉弗莱格勒先生，如果收取现金，他便