



ROCKEFELLER

THE INCREDIBLE STORY OF

ROCKEFELLER

THE AMBITIOUS RIVALS
WHO TOPPLED AN OIL EMPIRE

洛克菲勒的陨落

石油帝国的繁荣和失落

(美) 彼得 B. 多伦 (Peter B. Doran) 著

朱桂兰 译

一部惊心动魄的石油帝国兴衰史

一场改变世界格局的石油战争

《华尔街日报》

《纽约时报》

《柯克斯书评》

《

《经济学人》

《出版人周刊》

《商业周刊》

《



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



BREAKING
THE INCREDIBLE STORY OF
ROCKEFELLER
THE AMBITIOUS RIVALS
WHO TOPPLED AN OIL EMPIRE

洛克菲勒的陨落

石油帝国的繁荣和失落



(美) 彼得 B. 多伦 (Peter B. Doran) 著

朱桂兰 译

世纪石油市场近一个多世纪的风云变幻,以洛克菲勒及其标准石油帝国的崛起和陨落为重要主线。19 世纪末期,作为世界上最庞大的石油企业,标准石油公司在洛克菲勒的领导下几乎消灭了世界范围内石油行业的竞争者,其规模与影响力甚至让美国联邦政府也为之震惊,因而对其施以反垄断调查。洛克菲勒的垄断地位直到马库斯·塞缪尔和亨利·迪特丁建立荷兰皇家壳牌石油公司之时才开始动摇。借助创新技术,搭乘战争便车,连接欧洲资本、亚洲市场进而进军美国,壳牌石油公司在世界范围内与洛克菲勒展开了一场惊心动魄的较量。在本书中,多伦使用大量生动的细节和详实的史料,最大限度地还原了一百年前那场史诗般的石油战争。

Breaking Rockefeller: The Incredible Story of the Ambitious Rivals Who Toppled an Oil Empire (ISBN: 978 - 0 - 52 - 542739 - 1)

Copyright©2016 by Peter B. Doran

This edition arranged with Tessler Literary Agency through Andrew Nurnberg Associates International Limited.

This edition is authorized for sale in China only, excluding Hong Kong SAR, Macao SAR and Taiwan.

Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书由 Peter B. Doran 独家授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区)出版与发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2016-1883 号

图书在版编目(CIP)数据

洛克菲勒的陨落:石油帝国的繁荣和失落/(美)彼得·B·多伦(Peter B. Doran)著;
朱桂兰译. —北京:机械工业出版社,2017.5

ISBN 978-7-111-56912-1

I. ①洛… II. ①彼… ②朱… III. ①洛克菲勒(Rockefeller, John Davison 1839-1937) —
石油工业-工业企业-经验 IV. ①F471.262

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 114337 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:坚喜斌 责任编辑:徐永杰 刘林澍

版式设计:张文贵 责任校对:赵蕊

责任印制:李昂

三河市宏达印刷有限公司印刷

2017 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×240mm·14.5 印张·215 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-56912-1

定价:49.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066 机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294 机工官博:weibo.com/cmp1952

(010) 88379203 教育服务网:www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网:www.golden-book.com

献给夏洛特(Charlotte)

大部分石油生意更像是史诗般的纸牌游戏，
其中的兴奋远比成堆的筹码更值钱。

——威廉 C. 梅隆 (William C. Mellon)

前言

2000 年 8 月，一个由欧美作家、摄影师、石油爱好者和能源专家组成的 24 人团队，带着独特的货物从石油城巴库出发。一桶石油稳稳地装在第二次世界大战时期乌拉尔摩托车的挎斗上。这支团队此行的目的是将这桶由阿塞拜疆出产的原油运输到土耳其的杰伊汉港，并完成第一次交易。按照规划，这群人将沿着一条虚拟的输油管道路线前行。

从里海向西，曲折前行，团队将爬到海拔 9000 英尺^①之上，越过高加索山脉，在安纳托利亚半岛上蜿蜒前行，到达位于土耳其地中海沿岸的杰伊汉港，这是古丝绸之路的一条支线。如果人们构建好这条虚拟的输油管道，将会打破俄罗斯对欧洲陆上输油管道的垄断。管道通过黑海的博斯普鲁斯海峡，让原本拥挤的油轮运输航线变得畅通。然而，尽管已经投入了巨额的政治和经济资本，这一构思依然停留在地图上——“一条没有出路的管道”。对于那些已经对里海石油生产抱有期望的观察家来说，巴库—第比利斯—杰伊汉（BTC）输油管道的毫无进展是他们不断受挫的根源。这支不同寻常的护卫队的车手们希望证明沿着古代丝绸之路可以将巴库的第一桶原油运输到杰伊汉港。然而，他们需要经过一些存在冲突的地区，因此运输石油的任务变得更有难度。

这趟不可思议的冒险之旅过后二十年，BTC 输油管道已经变成了现实。只是，这条输油管道面临的障碍正如古老的石油行业一样。虽然每个人都希望操

① 1 英尺(ft) = 0.3048 米(m)。

纵原油，但是没有人愿意触碰或嗅到它。一般而言，最需要石油的地方基本不能生产石油。最终，能够操纵石油的人要克服距离、地形、风险、技术和欲望的障碍。21 世纪，当令人生畏的俄罗斯能源垄断阻止输油管道通往欧洲时，这一切“无疑”是事实。20 世纪初，当一个不太一样但同样强大的石油垄断王国做着同样无情的事情时，这一切“绝对”是事实。只是，当时垄断石油的是美国公司，而不是俄罗斯人。它就是标准石油公司，由有史以来最富有的美国人——约翰 D. 洛克菲勒（John D. Rockefeller）创立和管理。

目 录

前 言

第1章	百老汇之王	001
第2章	猎犬沟渠街商人	015
第3章	内情人	028
第4章	形形色色的勾当	040
第5章	无法完成任务	049
第6章	骨螺号	055
第7章	荷兰皇家	066
第8章	隐藏的地质图	078
第9章	莫特庄园的骑士	089
第10章	世纪大交易	094
第11章	竞争对手	107
第12章	掌声回响	115
第13章	财富逆转	123
第14章	血色黑城	134
第15章	战马和骏马	139
第16章	决定命运的冒险	144
第17章	巨人滑落	155
第18章	必须占领美国	165
第19章	无法估量的财富	174
第20章	遗产	180
第21章	永久的难题	186
致 谢		195
参考文献		197
扩展阅读		215

第 1 章 百老汇之王

1889 年 9 月下旬的两天，热带气旋席卷了美国东海岸。气旋临近时几乎毫无预警，暴风雨推翻了纽约港南部航道的船只，在新泽西海岸变成倾盆大雨。9 月 25 日星期三晚上，秋季东北风的路径忽然改变了方向。这场风暴原本应该掠过纽约，却改道向东到达大西洋。星期四早晨，曼哈顿在一片潮湿的迷雾和煤烟中苏醒。浓雾包围着岛屿，能见度也缩减到只有一百英尺。一大早，整座城市就处于危险之中。

奇特的大雾给渡船队、货运轮船和曼哈顿附近水域的帆船带来了一场小小的噩梦。没有清晰视线的指引，船长和水手们在曼哈顿东部水域弹奏出一阵阵令人毛骨悚然的，融合了警钟、船舶汽笛声和雾角的混合曲。水面上有很多船，能见度非常低。在这种情形下，一些船只本该不可避免地发生碰撞。出乎意料的是，这天早晨唯一的碰撞发生在前往皇后区狭窄关口的地方，一艘看不清路的拖船撞上了打捞牡蛎的渔船，但并没有造成任何人员死亡。幸运的是，这次小碰撞给拖船造成的损害非常小。¹除了水面上的危险之外，9 月 26 日的早晨和 19 世纪 80 年代后期的任何一天都一样。但是，这不是一个普通的日子，至少对美国最富有的人——约翰 D. 洛克菲勒来说，这个早晨很特别。

就像周围的曼哈顿岛民一样，洛克菲勒是个重复节奏的生物，他工作起来就像一台机器。习惯性准时，保持着根深蒂固的隐秘性，永远忍受不了冗长的会议。他明确指出，每周周日不处理任何跟金钱相关的业务，这意味着其他日

子，他一直在处理生意上的各类事情。每天早晨上班前，洛克菲勒都会坐在位于纽约西四区第 54 街离中央公园只有五个街道的客厅里刮胡子。每天晚上，他会在一个黑色笔记本上详细计算每一笔看得到的支出和收入，以此结束一天的工作。比起洛克菲勒认识的所有朋友，小口袋里的那本台账更像是个固定伴侣，每时每刻陪伴着他。在很多不同的日程安排中，9 月 26 日的纪念活动显得非常特别。这一天是洛克菲勒的“工作日”，他自己的私人假期。对洛克菲勒家族来说，“工作日”有着丰富的含义。9 月 26 日是洛克菲勒第一份有薪工作的周年纪念日。这份工作原是在位于克利夫兰的翰威特 - 塔特尔农产品经纪公司里任职簿记员。通常情况下，每年这一天工作之后，洛克菲勒和家人以及一些被邀请的客人们会在一起庆祝一番。簿记员一周的工资是 15 美元。洛克菲勒书写工整，15 岁的他稳稳地坐在这个职位上。几十年后，洛克菲勒回忆“工作日”庆祝时，严肃而愉悦。对洛克菲勒来说，这一天是如此重要，以至于原本应该是他一生中最重要的纪念日——生日也显得黯然失色。“工作日”是一切的开始。这是一条人生分界线，切开了之前发生的一切和之后发生的一切。洛克菲勒回忆说：“我所有的未来，似乎都取决于这一天。”“当我问自己，‘如果我没有得到这份工作会怎样’时，常常会发抖。”²

到 1889 年，距首个“工作日”已经有了整整 34 个年头。与十几岁时相比，49 岁的洛克菲勒容貌已大为改变。典型的宽阔方脸开始消瘦，诚挚的大眼睛变细，浓密的胡子遮住了少年时丘比特弓状的上嘴唇；嘴角红胡须的周边有了一些皱纹。虽然这些年来洛克菲勒的容貌一直在改变，但是他的很多个人能力却变得更为出色。其中一项最重要的能力是分类记账，洛克菲勒对此有着如魔鬼般的热情。

“工作日”的意义就是洛克菲勒从簿记员这个职位开始了他的职业生涯。在翰威特 - 塔特尔公司做分类记账的生活，跟他的父亲威廉（William）随心所欲的商业演技大不相同。老洛克菲勒的营生是口齿伶俐地向横跨美国各州的病人兜售疗效被夸大的神奇药物。其中一款畅销产品是治疗癌症的瓶装药。虽然这药没什么作用，但是威廉令人半信半疑的推销手段却起到了作用。相比之下，约翰进入商界时并没有油嘴滑舌的推销员所具有的表演手法，也没有道德上让

人质疑的吹嘘手段。相反，他的工作属于严格的定量领域：利润、亏损、信贷利润率、利率、运输成本和开支。对一名簿记员来说，翰威特－塔特尔公司分类账簿上的每一笔借项都对应等量的另一笔贷项。洛克菲勒需要在“现金”栏上借记公司收入的每一分钱，同时在“收入”栏中贷记同样的金额。不断重复这样的记录，复式记账死记硬背的计算方式便透露出公司的财务重点。对不少人而言，做财务记录可以说是一件不需要动脑子的工作。但是，对洛克菲勒而言，这项工作是一件需要拼命快速学习的任务。

为了掌握复杂的簿记，洛克菲勒开始查看分类账簿。他认为账簿不只是数字目录而已，相反，它是令人敬畏的密码。分类账簿将每一笔生意量化成一些关键数字，从这些数字中可以区分出好主意或坏想法，幸运或愚蠢，同时也可以减少业务关系中的无序性和含糊性，最终呈现出来的是一份简洁理性的记录。价格会有波动，人们可能会忽视浪费问题，无良供应商也有可能会在发票上做手脚，但是分类账簿总可以揭露出真相。从接触这份工作开始，洛克菲勒就发现分类账簿可以透露出一个企业成功在哪里、失败在哪里，以及如果有失败，可以在哪里补救。令他惊讶的是，在克利夫兰的商业团队里，并不是每个人都将分类账簿看得既如此令人敬畏又给人启发良多。洛克菲勒后来回忆说：“很多最聪明的人在记录这些分类账目时，实际上并不知道在一些特定项目上什么时候赚钱，而什么时候亏损。”这是一个强有力的观察。在洛克菲勒接下来的生活里，他特别尊重有着强大力量的复式账簿。³

做簿记员三年后，洛克菲勒决定测试一下自己的生意能力。离开翰威特－塔特尔公司后，他和英国人莫里斯·克拉克（Maurice Clark）一起成立了一家经纪公司，并担任合伙人。克拉克与洛克菲勒的新公司在美国五大湖周边城市买卖大豆、猪肉等商品。19世纪60年代，当第一批石油通过火车开始从西部宾夕法尼亚州抵达克利夫兰时，克拉克与洛克菲勒的石油生意也开始了。他们并不是唯一的经销商。在克利夫兰州，有很多公司一起竞争石油生意。“形形色色的人走进它，”洛克菲勒回忆道，“屠夫、面包师和烛台制作者都开始炼油。”⁴克利夫兰州的很多业余人士，就像洛克菲勒一样，感受到了石油对他们的强大诱惑力。石油生意的启动资金很低，提炼原油的方法非常类似于蒸馏威士忌，而

从石油中提炼煤油的利润又很丰厚——在洛克菲勒分类账簿上，这个事实非常明显。

在成立公司并作为自己公司的合伙人后，洛克菲勒比以往任何时候都更加关注公司的收支账户。之前对财务的热忱，现在已经转变成一种定力。虽然洛克菲勒自己认为这种勤奋是对公司财务的审慎管理，但是在周边的人看来，这只是一种暴躁的狂热。洛克菲勒的搭档克拉克回忆说：“他太精确了。”在他看来，洛克菲勒的状态是“将有条不紊发挥到了极致，专注于细节，严格到小数点。如果是欠我们一分钱，他都想要回来；如果欠客户一分钱，他也想让客户拿走”。⁵

一个很明显的例子是，乘坐克利夫兰有轨电车时，售票员多收了洛克菲勒一张车票钱（邻座女性朋友的车票）。因为被多收了车票钱，洛克菲勒有些愤慨，于是问售票员：“找给我的零钱怎么少了五美分？”售票员解释说，他只是认为绅士会为同一家公司的女士买一张车票。洛克菲勒极力反驳：“我并没有告诉你，我要买两张票啊！”他大声讲道，“这应该是对你的一个教训，不要随意假设，除非顾客自己说，他愿意支付两个人的费用。”⁶这一口头上的指责同时也透露了约翰·洛克菲勒的原则：每一便士都重要，即使在朋友之间。

数十年后，时间和距离都已远去，婚姻、五个孩子、公司壮大、第四区第54街道的新家……很多洛克菲勒早前在克利夫兰的习惯和例程基本上保持不变。1889年，他仍然在做石油生意，仍然通过分类账簿来计量个人生活和专业工作。也许是因为他的财富，洛克菲勒仍然乘坐公共交通工具上班多多少少有些令人奇怪。他拥有大约1.5亿美元的财富（现值60亿美元），完全可以避开拥挤的火车，乘坐自己的私人马车上下班，很多小经济实业家就是这样做的。但洛克菲勒重视效率，19世纪80年代，纽约早高峰之拥堵令人发狂，到处是行人、电车、马车、手推车、出租马车、私人马车，它们彼此顽固地拒绝礼让对方。在这种情况下，纽约大都会高架铁道公司的蒸汽火车成为最快也最舒服的出行方式，它避开了街道上的你争我抢。而且对重视每分钱的洛克菲勒而言，坐火车的最大优势是在大都会上班只需要花一个镍币（五美分）。⁷

19世纪70年代，乘坐铁轨火车的纽约人曾经欢呼雀跃地称呼纽约大都会高

架铁道公司是“有远见的企业”。⁸十年后，城市铁路的新鲜劲早已褪去。到了19世纪80年代后期，一切仍然嘈杂，令人窒息，令人厌恶。高架铁路的网格使这座城市里一些最繁忙的道路变得暗无天日，网格内充满了刺鼻的石油味。白天所有时段，高架火车每隔15分钟就叮叮当当地穿过曼哈顿。它们喷吐的烟灰飘落到周围的居民区，铁轨附近每一寸可以想象到的地表都被覆盖了一层含有灰烬、煤烟和金属碎末的油膜。⁹像洛克菲勒一样，住宅区内的乘客们被这些麻烦牵累，但同时也享受着舒适的软垫座椅和编织地毯。就像高架火车一样，乘客们坐在大都会席位上看到的一切很快就会消失。

每天早晨，洛克菲勒从第54街出发，沿着第六大道上下班。这开辟了一条穿越纽约现已消失的红灯区——田德隆区——的新路。19世纪80年代，田德隆区很有名，正如当时的一则报道写道：“这个区域至少有一半的房子专门用于某种邪恶的交易。”¹⁰洛克菲勒乘坐的火车在第40街之后将布莱恩公园和邪恶的皇家酒店切分开。皇家酒店的顾客们常常是贪污者、政客，或是常出现在新闻头条上的自杀者；同时这家酒店也提供“最高标准的美食”。1889年，在洛克菲勒“工作日”的这一天，皇家酒店被一场可怕的大火吞噬，几十位顾客被烧死，只有一些跳到街道的顾客活了下来。¹¹从第24街往南，火车一一经过女人街的时尚百货店、昔日围绕联合广场的剧院区和纽约第二十二届军械库的庄严护墙。¹²最后，从华盛顿广场转弯之后，这条第六大道路线到达炮台公园最后一站。这一站离美国最有名的商家地址——百老汇26号（标准石油公司所在地）——只有一个街区。

洛克菲勒在其生意高峰时，构建了一个地球上最大的石油总公司。标准石油公司的大厦矗立在一堆船运公司和外国领事馆之中，公司大厦只是短暂的纽约最高建筑。往北两个街区，三一教堂的尖顶紧贴着这座稍纵即逝的第一荣耀高楼。然而，曼哈顿百老汇26号是最舒适的建筑物之一。它提供了一系列新颖的设施和服务，包括了一组电梯、阳光直射的办公室，以及整个城市中最高的行政办公套房。从顶楼眺望，标准石油公司的董事们被纽约港的煤船和桅帆船进进出出的慢动作所吸引，这让他们承担着无心工作的风险。董事们享受着最近树立起来的，由弗雷德里克·奥古斯特·巴托尔迪（Frédéric-Auguste

Bartholdi)设计的“自由女神像”所能看到的全景。当煤烟消散,标准石油公司里眼睛最锐利的人甚至可以识别出遥远的新泽西州康斯特泊霍克炼油厂的轮廓。

洛克菲勒最古老和最忠诚的习惯之一,是每天在公司都会和董事们一起吃顿非正式午餐。生意事务先搁置一边。在大厦顶层,公司董事们围绕着长桌而坐。他们每一位都拥有公司的股份。作为回报,董事们负责监督公司的日常运作。其中一些人在克利夫兰时期就已经跟着洛克菲勒一起打拼。另外一些人,曾在石油贸易竞争中与洛克菲勒浴血苦战。结果,洛克菲勒一个接一个地征服了他们。当抵制标准石油公司的努力被证明是徒劳无功时,这些男人们——因为这群人中没有女人——为了分享洛克菲勒资产负债表中利润丰厚的份额,交出了各自独立公司的所有权。“如果现有的恶性竞争一直持续,我们都将在一条下沉的船上,”洛克菲勒回忆说,“我们试图建立一条救生艇,载着所有人到达岸边。”这是一个引人入胜的故事,洛克菲勒用它来解释标准石油公司垄断霸权地位的起源,但同时这也是一个虚假的故事。传记作家罗恩·切尔诺(Ron Chernow)指出,标准石油公司创始人洛克菲勒有着“强有力的选择性记忆”。¹³事实上,具有巨大讽刺意味的是,在某种程度上,标准石油公司管理团队中的很多主管们都将洛克菲勒看成敌人。现在,他们经营着自己的商业帝国。

但在1889年,标准石油公司的董事们尚未拥有他们在百老汇26号顶楼所享受到的财富或权力。他们是木匠、部长和捕鲸者的后代。在尝试经营石油生意之前,一些人依赖蒸馏威士忌或做律师营生,一位曾经是江轮船长,一位曾经是南北战争期间的联邦军上将,一位曾经是对抗过联邦军的同盟军上校。在洛克菲勒门下,他们结合起来,收获着意外的收益。但是,金钱一直没有抚平他们身上的每一处伤口。

查尔斯·普拉特(Charles Pratt)是参与每日午餐会中最顽固的董事之一。作为布鲁克林地区星光石油工厂前老板,普拉特曾在东海岸煤油贸易中顽强抵抗洛克菲勒的围攻。他比其他人更嫉妒洛克菲勒。洛克菲勒重视董事们之间的和谐一致,但普拉特经常拒绝,他扮演着持续阻碍公司和谐的角色。始终坐在普拉特旁边的是亨利·弗拉格勒(Henry Flagler),在洛克菲勒的想象中,他是

一个“充满活力和动力”，同时与普拉特对立的人。¹⁴与其他董事不同，弗拉格勒并不是一位被征服者——在克利夫兰时，他就跟着洛克菲勒一起照顾标准石油公司的早期石油生意。介于他们之间长期的生意关系，比起其他同事，弗拉格勒更算是洛克菲勒的知己。但是，到1889年，两人之间的紧密关系开始减弱。弗拉格勒在石油生意上投入较少的时间，转而投入更多的时间来构建自己的梦想：佛罗里达州比斯坎湾，围绕着橘树林和沼泽地的新城。弗拉格勒差一点将这个地方命名为“弗拉格勒之城”，但是住在这里的人最后选择了一个很不同的名字：迈阿密。

午餐中一直坐在弗拉格勒旁边的是洛克菲勒，他总是出奇般地安静。在董事们之间，洛克菲勒一般倾向于少说话。他在标准石油公司里的压倒性大股份让他说的每一句话都十分重要。约翰·阿奇博尔德（John Archbold）坐在洛克菲勒右边，他是洛克菲勒精心挑选的继任者。阿奇博尔德有着厚实浓密的眉毛，发际线很靠后，他的腰围透露出他一生都在享受着生活乐趣——尤其是威士忌。虽然阿奇博尔德最近明白了痴迷酒精的坏处，但是，这并没有帮助他打破自己在生意中常常做出不合时宜预测的癖好。其中一个有名的不合时宜的预测是，他曾经扬言要“喝掉密西西比河西部地区生产的每加仑（石油）”，因为他认为那里没有石油。最近，阿奇博尔德在公司内部提出一个信念：公众对垄断的不安只是暂时的。他说过一句名言：“我们认为在华盛顿关于垄断的讨论不会太多，煽动者只是想提出垄断对彼此的政治影响。”¹⁵阿奇博尔德很肯定美国的反垄断焦虑会随时间而褪色。正如对西部石油的预测一样，他再次大错特错。

虽然阿奇博尔德最大的缺点是不经大脑思考脱口而出，但是洛克菲勒尊重他对公司不可否认的价值。阿奇博尔德是个食肉动物，一个疯狂的咄咄逼人的企业家，拥有着直击对手要害的直觉能力。对阿奇博尔德来说，在生意战场上，没有所谓的好防守策略，只有进攻进攻再进攻。通过培养他作为公司继任者，洛克菲勒希望维持这种生命力，这就是百老汇26号的企业文化——不断攻击的精神。¹⁶然而，这将是一个致命的决定。

在挑选阿奇博尔德的过程中，洛克菲勒忽略了一个很适合这个位置的有才华的竞争对手：总是坐在阿奇博尔德右肘边的“地狱猎犬”——亨利·罗杰斯

(Henry Rogers)。¹⁷随着时间的推移，洛克菲勒选择性地忽视罗杰斯而青睐阿奇博尔德，这对公司而言是致命的，最终让背信弃义的行为达到高潮。“地狱猎犬”罗杰斯的毁灭性背叛，终有一天会推翻洛克菲勒曾为石油帝国营建的谨慎的秘密高墙。一旦这层保护墙倒塌，对标准石油公司的全国性愤怒会给那些在华盛顿的政治敌人壮胆。但是，在1889年9月，这样令人惊叹的背叛还远在地平线上。标准石油公司的自由裁量权这层面纱依然完整。百老汇26号的董事保守着他们的秘密，并和洛克菲勒一起吃着午饭。

每天下午，董事午餐会结束后，洛克菲勒会回到他的办公室，在沙发上小睡一会儿。洛克菲勒解释说，这是他一天中维持身心活力的方式。洛克菲勒告诉他的儿子：“一直保持着紧绷的神经并不好。”¹⁸洛克菲勒的身体健康状况渐渐下滑的事实更加令人不安。在经过几十年的不懈奋斗之后，运营公司的压力给洛克菲勒的健康带来了极大的损害。每天在沙发上休息不再只是一种便利——它成为了必需品。到1889年，在洛克菲勒的“工作日”，这些午休已经不能够让他满足。一年之内，洛克菲勒身心健康状况的下滑是如此之大，以至于他需要暂时离开公司。石油生意慢慢地消耗着洛克菲勒的精力，他的午休只能延缓这一进程。

很容易理解洛克菲勒的巨大压力。从克利夫兰凯霍加河畔的一个炼油厂开始，洛克菲勒已经确立了标准石油公司梦幻般的帝国地位。他的公司覆盖了全球石油市场80%的业务，拥有十万名员工、两万口油井、五千个火车车厢和4000英里的石油管道。同样令人印象深刻的是公司的盈利能力。公司每年有38亿美元的红利（现在的价值）。洛克菲勒直接拿走大部分红利；其余部分分给了石油公司的小业主们。¹⁹然而，隐藏在公司背后的还有一个令人吃惊的事实：洛克菲勒不仅创造了世界上最大的也是最盈利的石油公司，他还系统性地消除了几乎所有形式的石油行业竞争。

从在克利夫兰就认识的“屠夫和面包师”们，到那些被他战胜进而为他卖命的工业巨头们，洛克菲勒将全球石油业务变成了一个单一的整体。到19世纪80年代末，标准石油公司的业务范围如此之大，它已经成为整个美国经济的一个重要组成部分。这个经济体建立在钢铁、煤电，以及——在很大程度上——

煤油照明体系（标准石油公司的煤油）之上。洛克菲勒说：“整个过程似乎是一个奇迹。”“令人备感恩宠的是石油属于人类。”²⁰但是，如果洛克菲勒用隐晦性的宗教术语来看待石油，这种天赐的原料并非是一种单纯的宗教经验。标准石油公司有其黑暗的一面。

19世纪60年代，当石油首次从宾夕法尼亚州的丘陵中流出时，它掀起了人类历史上最大的一场矿产竞争，如今这场竞争依然在很多方面延续着。1859年，自一位自称“埃德温 L. 德雷克（Edwin L. Drake）上校”的人在宾夕法尼亚州的石油溪河岸打井钻入石油储层起，著名的石油革命时代就开始了。德雷克的油井喷出的原油是如此之多，以至于他把能找到的集装箱都装满了，其中包括了当地提供的空威士忌酒桶。²¹

对于19世纪中叶的消费者而言，用宾夕法尼亚州原油加工而成的煤油一炮而红。它比鲸油——在零售照明市场中最流行但也更为昂贵的替代——远为廉价。从原油中提炼出的煤油点燃后的火焰有着稳定的黄色光芒。它不会释放出浓烟充斥整个房间，也没有刺鼻的气味，更没有炭渣。不同于其他的鲸油替代品，如蒾烯（松节油的成分），当使用者点燃煤油灯时，煤油很少会爆炸而让使用者脸上沾满灰。最重要的是，宾夕法尼亚州的原油似乎可以无限量提供。它是完美的产品。

“北方佬已经发现石油”的消息从宾夕法尼亚州传出后不久，一大批真实的人工钻井井架开始取代石油溪边的原生树木。²²接下来，更多的石油被发现，石油溪稳定地变成了全球原油中心，被称为油区或“彼得罗利亚”即大油乡。这些成长在油田中的新兴城市有着荣耀的名字，如坑口镇、石油中心和石油城。居住在这里的有土地投机者、钻井人、走私者、木匠、酒店业者、酒吧业主、卡车司机、水性杨花的女人和任何希望从这块油田上盈利的人。²³

如果说在大油乡赚取的财富很惊人，那么在这里赚钱的风险也同样惊人。一个著名的发现是投入帝国石油公司油井的每一美元都会带来令人瞠目结舌的15 000美元的利润。除了宾夕法尼亚州的第一个喷油井之外，帝国石油公司还拥有该州第一口喷火油井。原油从油井喷出，并化为一条火龙，19人因此而死。随之而来的大火三天后才被扑灭，修好之后的油井每天生产出3000桶原