

巨人百传

第一百三十八卷

企业家卷四

洛克菲勒传

目 录

第一章	三代洛克菲勒.....	2
第二章	老洛克菲勒与他的标准石油公司	26
第三章	小约翰·戴·洛克菲勒	58
第四章	洛克菲勒的散钱事业	83
第五章	约翰第三与他的祖传衣钵.....	117

第一章 三代洛克菲勒

老约翰·戴·洛克菲勒一开始就处于恰当的地位。他在建立标准石油公司后，控制了一国的资源，积聚了这个国家历史上最大的个人财富，成了美国第一名10亿富翁。也成了寥寥可数的控制美国工业王国的绝对象征，而且成了其中最富的一名。

他的独生子则把才能集中在另一方面。在老约翰·戴·洛克菲勒创立的财富的基础上，朝着他自己的时代需要走。在19世纪末、20世纪初，小约翰·戴·洛克菲勒存心摆脱原有的业务，将他的一生慨然贡献给慈善事业和“人类福利”事业。他甚至练出了一套散钱的本事，和他父亲老约翰·戴·洛克菲勒赚钱的本事正相媲美，而且确立了一个长久的标准，深谋远虑地向他的事业支付个人和团体的钱财。他在美国人生活中留下的印记，像他的父亲在上一代人生活中留下的印记一样深刻。

洛克菲勒家族的衣钵为第三代创造了比财富和名望更多的东西。随这姓氏传下来的是一个保证健康长寿的世系。这一世系还规定了一套准则，包括对一生行事的传教士式的热忱。洛氏第三代所处的时代，祖

父时代赤裸裸的业务竞争现在已被法律禁止，有如他们的父亲小约翰·戴·洛克菲勒所看到的。人们的社会需要和医疗需要已被认识到是政府的责任，至少是政府的一部分责任。可是依然不乏老问题和新难题。洛氏第三代把它们作为对个人的挑战接受下来。小约翰的每个儿子以各自的方式成为积极分子，可是尽管他们有影响，有势力，在美国的100个人里也没有一个人能叫得出所有五个兄弟的名字；1000个人中也未必有一个人听说过他们大姊的名字。尽管有了电视，1万个人中未必有一个人会在电梯里认出他们姐弟中的一个来。理由很简单：洛氏家族的生活方式是不介入政治，也不受经济压力的影响。

他们已经三代过着好日子，但是从来没有炫耀过他们的财富、特权或地位。不夸耀成了他们的家风。五兄弟和他们的大姐散居在他们所拥有的从缅因州到加勒比海的住宅、旅馆、牧场、农场和城里的双层公寓里。真正的家园还是被祖父和父亲称之为家的那个地方，也是他们在那里长大的那个地方。这是一份3478英亩土地的产业——一片6平方英里的领地，这片领地坐落在波坎铁柯山一个没有行政管辖的村子里。在纽约市北边大约30英里的地方。尽管面积很大，但是被掩饰得很巧妙，以致于寻常的过路人认不出这一个地方竟是一位富豪的领地。

家族的“业务场所”同样掩蔽在纽约市一幢匿名的70层办公大楼里。洛克菲勒的姓氏不出现在房门上或信纸上。公文信纸上只印上纽约州纽约市洛克菲勒广场30号5600室。美国无线电公司大厦5600室就是洛克菲勒家族的办公室。他们是这幢大厦的业主，他们拥有一整群大厦，是世界上这类建筑群中最大的一群，亦即众所周知的洛克菲勒中心。

标准石油公司创办人的五个孙子是在1945年末和1946年初回到5600室来的。他们正值盛年。他们在战争时期为国家效过力，并且像其他退伍军人一样，但是他们是其中最富和最有势力的，他们渴望重振自己的事业。对于洛克菲勒家族，这是一个转折点。

五兄弟成长起来后面临的巨大财富，他们的父亲小洛克菲勒晚年解释说：“我是生到这份财富里的，对此毫无办法。这份财富就像空气或者粮食或任何其他要素一样存在那里。有关财富的唯一问题是如何去处理它。可以用来做坏事，也可以作为建设社会生活的一个工具。”据雷蒙德·B·福斯迪克说，小洛克菲勒吃过“叫人透不过气的财富”的苦头，特别是在他的早年。福斯迪克在小洛克菲勒的传记中写道：“他上大学的时候，人家就给他贴上全世界最大富翁的儿子这一标签。进入父亲的办事处时，受到欢迎时掺有

公然的怀疑，怀疑他的才干与其成就。他品尝到了阿谀奉承的苦味，感受到了友谊的幻灭，对财富的虚假敬意和出于畏怯的溜须拍马。他被隔绝在许多接触之外，而这种接触往往可以带来平衡和观察力。”

因为这些缘故，小洛克菲勒设法保护自己的儿女，并且取得了部分的成功。作为洛克菲勒的家属，老约翰的五个孙子将不得不在鱼缸里讨生活：他们不同于其他人，直到第二次世界大战才使他们解脱，至少有段时间解脱了家声、财富和权势对他们的保护。他们每人都认识到这是一个机会，去参加服役，服务于军事的或文职的行业，向别人也向自己证明自己作为一个人的价值。生平第一次，每人能独行其是。他们享受到了个人挑战和个人成就的甜味，而且一回家就打算继续品尝它。参加战时服役前仅仅念完小学的戴维·洛克菲勒要发现戴维是什么样的人，能够干些什么；温斯洛普需要表现温斯洛普的自我；年纪大一些的劳伦斯对于他要追求的生活有某些相当确定的看法；纳尔逊已经在几项事业上开了一个头，急切要全部实行它们；约翰第三，大概是由于他的姓名，遭受到了五兄弟中最大的身分危机。

1946年时，约翰第三40岁，身高六英尺二英寸，细长微驼，彬彬有礼，甚至对人有些逢迎。可是非常怕羞，待人诚挚，对自己的身份表示谦虚。结

婚八年，已是一个儿子和三个女儿的父亲，他长相最像祖父，但是性格最像父亲。排行最大，在他的肩膀上和心灵上，家族的责任和义务压得最重。父亲小洛菲克勒对他的期望比对任何一个弟弟更特殊，期望他在指导全家对“普及全世界人类福利”方面的努力，这是洛克菲勒基金的特殊目的。但是40岁时他还没有完全独自做过一件事。他在父辈手下当过练习生，有继承权的人总听从一些人的怀疑、另一些人的纵容。在海军作战司令部海军军事管理处服务三年后，以海军少将的身份回到家里，约翰第三拼命想使自己摆脱一些战前压在身上的职责。

和任何一个弟弟一样，约翰第三意志坚强，迫切想使自己出人头地。可是他奉行禁欲主义的苦行使他与一切人隔离开，除了那些深知他的内心力量和思想的人。他在童年时期所受的教诲要他使这些品质深藏不露。

纳尔逊·奥尔德里奇·洛克菲勒是弟兄中最矮的一个，身高五英尺七英寸，但是粗壮有力，并且最有进取心，长着一个大方脸和没有皱纹的宽阔前额，他似乎更多地继承了外祖父纳尔逊·W·奥尔德里奇的异姓基因。他的外祖父是一位精力充沛、大胆直率的人物，农场主出身，还是罗德岛州的美国参议员和参议院的共和党领袖。纳尔逊和他大哥约翰正相反，一

个十足的乐观主义者。从7岁起就确信，他把心思放在任何事物上，就能够迅速完成。在持身唯谨的家庭里，纳尔逊是莽撞汉：念完大学，结了婚，周游世界度过蜜月之后，没有被经济萧条吓倒，先是劲头十足地投身进纽约市的房地产，又急急忙忙进入了艺术世界。后来又发现了拉丁美洲的需要，32岁时窜入华盛顿

官僚主义的漩涡，当“协调美洲事务专员”，只对总统负责。大战结束时，纳尔逊回到家里，比离家以前更加匆忙地推动一些事情。

劳伦斯·斯佩尔曼·洛克菲勒，比纳尔逊小两岁，排行和处世态度都是五兄弟的中间人物。他曾成为第三代的垂直升降板，其他四人需要时转向他寻求平衡的力量。他跟祖母劳拉·斯佩尔曼·洛克菲勒取的名字，可是瘦长结实，瘦长脸，外表和神情绝似祖父。他久不言语，他的行为举止，他那偶一闪现的讽刺性幽默，以及他作出决定的简单明白，使围绕5600室奔走的人回想起老约翰的往事。他有业务头脑，办事有条不紊，好钻研，爱冒险。早在1937年，他就把老约翰当年在纽约股票交易所里的那个位置买了下来。他身上总有一股神秘气氛，对外人表现出一副不露声色的脸相，不作任何解释：他叫人难以评价，尽管他在全国范围内活动，大概他还是洛氏兄弟中最

不为人所知，最不易叫人辨认的一个。

温斯洛普是全家中到处飘泊的人物。跟奥尔德里奇舅舅取的名字，34岁时是一个高大个儿，身高六英尺三英寸，大骨骼，体重近200磅，性情开朗，爱交往。他是弟兄中唯一的单身汉，心直口快，因而最容易受人攻击。他曾在得克萨斯州的油田里当过半熟练工，珍珠港事件之前10个月应募当陆军二等兵，升为中士，随后又升为中尉。他曾带领步兵在关岛、雷特岛和冲绳岛丛林中作战。浪子回头，回到洛克菲勒羊圈时，他是一名陆军中校，佩有紫心勋章，得到了战争中负伤的军人的荣誉，铜星上有两簇橡叶。

戴维31岁，比大哥约翰小10岁，受到全家像对待婴儿一样的教养。幼年时是一个胖娃娃，行动不灵活，年纪太小，赛不过几个哥哥。然而还是好胜，他转向读书，转向研究甲壳虫以及碰到的其他每一样东西，由此引导他进了哈佛大学，进了伦敦经济学院。并在芝加哥大学取得经济学博士学位后，依旧认为自己未经磨练，他应募当陆军二等兵，在北非和法国的美国战略情报局服务。回家时是一名上尉，不管是不是家中的婴儿，他决心要在战后的洛克菲勒天空中找到自己的位置。

这样五位精力充沛、不受羁绊、急于求成的青年在战后归来，各有自己的见解和幻想，迫使他们父亲

树立起来的凡事稳重的程序失去常规，这一点并不使人惊异。他们的步调、问题和需求使 5600 室的老前辈大吃一惊。从前必须对一个人负责的事，现在必须对六个人负责。“他们像雪崩一样光临办公室”，一位高级顾问此后很久缅怀往事说：“按照洛氏标准，那是一场混乱。”

各个办公室大致上和第三代洛克菲勒离开时一样。黑皮肤的霍华德·道格拉斯是一向在他们的父亲身边工作的，现在在他们远游归来时，他还坐在接待处念圣经。横贯 56 层的中心走廊，依旧铺着红色的地毯，墙壁是照例的米色或绿色，皮椅和长沙发是深红或黑色。朝中心走廊开门的、供高级职员以及秘书和助理员使用的大大小的办公室，全像 30 年代的银行一样，陈设得朴素、沉闷和适用。

56 楼西南角上是他们父亲的办公室。作为“中心”的唯一发起人，在经济萧条处于深渊期间投资 12500 万元以上来建设洛克菲勒中心。小约翰曾密切监督这一群体的设计、建筑和营造工作，其结果反映出他所想要的东西。这些建筑物的整齐线条，它们之间的空旷面积，在一个拥挤不堪的城中心设有中央林荫道和一些花园，都不符合 30 年代风行的哥特式和巴洛克式建筑风格。正在兴建的时候，一些建筑师批评“中心”贫乏无聊，一些经济学家批评它不经济。

小洛克菲勒继续按照自己的趣味营建。终于，其他人士发现了他曾经发现的东西，洛克菲勒中心简单、实用而悦目的外观立刻为全国的商业建筑树立起了一个模式。可是他自己的办公室，他每天长时间在那里工作、思考和计划，没有什么人见到过的办公室，却属于另一时代，仿佛是17世纪寺院方丈的禅室。

他的妻子也常劝他为自己做一些事，以便符合他的身分地位。百老汇路26号“标准石油公司旧大楼”里的办公室，一向是他父亲的办公室，1923年还陈放着一张折叠式顶盖的写字桌，一张朴素的桌子和几把皮面的木椅，暖气片上没有罩子。“这间办公室糟糕透了，没有舒服的地方可以坐一坐。”他50岁时，洛克菲勒夫人对他说。“说实在的，约翰，你是一位洛克菲勒，你应当有比这好一点的办公室。”她说。

把空闲时间致力于美好事物，但仅要求用一席之地就可以工作的洛克菲勒，听凭妻子把他领到“伦敦的查尔斯”那家古董铺去。在那里，他找到了仔细保存下来的英国庄园宅第的深色栎木镶板。一张詹姆士一世时期的狭长餐桌，精雕细刻着“1632”的年份——当时詹姆士一世是英国国王——作为他办公室的中心装饰。一张小一些的伊丽莎白时期的桌子，七英尺长，三英尺宽，放在房间的一端作为他的写字桌。

一个雕花的栎木壁炉架、一个壁炉台和一个生火的壁炉蒙住对面的墙壁。两张查理一世时期的躺椅、六把查理二世时期的直背椅和一对克伦威尔时期的椅子。在17世纪40年代供圣餐面包和葡萄酒的一张查理一世时期的栎木供桌上，放一个小玻璃书橱。

这是他妻子开口说话之后他为百老汇路26号的办公室置办的东西。1933年美国无线电公司大厦开放时，他把这套东西原封不动地搬了过去。

支配洛克菲勒财产的权力落在一个人身上，他只对自己和自己的良心负责。从进大学以来的50年里，小洛克菲勒最初是父亲的助手，随后全凭自己——花去了82200万元以上，用以改善人类生活。72岁时，五个儿子已战后回家，他还是孜孜于此。“给予是健全生活的奥秘”，他有一次说，“不一定予人以钱，而是予人以一切鼓励、同情和谅解。”从他继承而不是挣得他的财产以来，因为这笔财产大得使他或其他任何人都吃喝不完，他就把自己看作是这份财产的管家而不是主人。

中等身材，瘦小个子，银白色头发细心地当间分开，老式的银框眼镜高架在鼻梁上，小约翰显出一位正派、和蔼、仁慈的老人样子。高龄使他的脸变成瘦长，人们现在能看出和他父亲相像的地方。可是他的双手还保持着年轻时期的手劲：像伐木工人一样粗壮

有力。

他不是一个头脑简单的人。含羞、谦虚、腼腆腼腆、轻言细语。他对接触的一切人士都宽厚仁慈。各种地位的人都敬畏他，他们的敬畏使他困恼。可是在外表之下，他是一名严峻的、自我约束的浸礼会教徒，他的伦理道德是从圣经中直接得到的，总将可此可彼的办法看作非黑即白，竭力要“干正义的事”。他是一个至善论者。有如他在事业中所表现的，他的心灵能包涵广泛的规划和庞大的范围，然而他的至善论思想却要求他下苦功注意细微末节。他思想深邃，但决定迟缓、仔细而有条有理。他赞助的事业，慈善的和经济的，都范围广泛，而且经过从头至尾的仔细调查。在洛克菲勒的办公楼里，没有日常危机，没有因惊慌失措而胡乱行事。5600室里是一片平静、含蓄和尊严。

工作人员不出40名，每一个人都知道他或她在那里是伺候老板。他走过办公室时，秘书们在打字机边直起身来。他从一处走到另一处时，人未走，先开口，无需告诉任何人他该做什么。

小约翰的操作方法是根据他从父亲那里学来的一套，并作了完善。他对洛氏取得成功的方式方法并不保守秘密。事实上他喜欢把他的话传开去。

“明智生活的秘密，合情合理地解决一切问题的

秘密，无论是个人的还是团体的问题，都是简明二字”，他对那些采访记者说：“这是成功的秘密：免得浪费精力、动作、金钱。”

他在写字桌上置有一个六格的皮信夹。有一次，他脸上没有表情，但口气俏皮地解释说：“他必须做的事只是细看一遍送到他桌子上的所有文件和问题，把它们放在六格的一格里交给六位同事中的一位去处理。”

工作人员没有正式的组织安排。除了出钱雇外边人请教特殊事项以外，他不过需要六名高级顾问处理大量事项。顾问们被认为而且被称为同事，不是助理。在理论上六个人和洛克菲勒先生的私人关系完全平等。不过有些人比另一些人更平等些。托马斯·M·德比伏埃斯是一位律师，从大学时期起就是小洛克菲勒的私人朋友，充当了他30多年的法律顾问。实际上是无事不向他请教的。他是办公室里唯一称呼洛克菲勒先生为约翰的人。在办公室里他被称作T·M·D，可是在他听不见的地方，人家管他叫“总理”。

洛克菲勒的银行、投资和商业事务由两个人指导：伯特伦·P·克特勒，他读完中学就进这个办公室当速记员；巴顿·P·特恩伯尔，投资专家，年龄与资历都比克特勒先生略逊一筹。他们大量的财政责任集中在大通国民银行、商人火险公司和不超出五类的热门股

票，美国钢铁公司和标准石油公司当然名列前茅。小洛克菲勒最有利地保持和使用财产而不是扩充财产的政策，使他们俩的工作相对地易于进行。因此，这两个人只是密切注视股票和证券市场，并不每天买进卖出；并不花多少时间向老板提供有关投资范围和状况的情报。总之，商业事务次于他对慈善和文化的兴趣。虽然世界上大多数人相信他和他的家族仍旧拥有各个标准石油公司，他本人却留神使自己在这些公司里的投资只拥有少数权利，他并不参与任何一家标准石油公司的董事会或管理部门。但是他的声誉确实超过其他股东：每年岁序更始之前，新泽西标准石油公司的董事会主席总要登门拜访创办人的这个儿子。

洛克菲勒家的账目和纳税问题都托付给菲利普·F·基布勒，他的办公室和少数职员缩在洛克菲勒办公室同一层。

贴近洛克菲勒办公室的是阿瑟·帕卡德的办公室，他监管和顾问小洛克菲勒所有的慈善事业，除了洛克菲勒基金，那是独立经营，而且有自己的人马。

肯尼斯·卓尔莱是同事中唯一的大肚子、高身材、纵声大笑的人。他管办公室的包场工作，处理洛克菲勒先生范围广泛的自然资源保护事业。

“决不要跑进来只是向我报告，”洛克菲勒先生一开始就用30年的办事成规教导每一个新人。“如

果你需要我的帮助，务必让我知道，可是我将假设一切在满意地进行，除非你告诉我并不然。”

洛克菲勒先生绝少教导同事。开始时他同他们一起研究一项计划或一个问题，而且一边商量一边决定应该怎么办。随后交给同事去办，且支持此人的决定。如果他对此人的判断和能力失去信心，就会使他心情舒畅地离开。

小洛克菲勒的最后一位秘书珍妮特·沃菲尔德小姐，办公室里没有什么人知道他丈夫的姓氏。她笔录他的口述，打出他的信件，布置他的日程和约会，而且热心地保守他的秘密。她充当全体工作人员的“女修道院院长”。在办公室里以“看家狗”著名。

另一条看家狗是罗伯特·耿贝尔，其资历与洛克菲勒本人不相上下，小个子，轻捷如鸟，70多岁高龄还迅捷不倦，好像是处理其他人不处理的每件事情，负责旅行安排、波坎铁柯山庄园上的人事、私人贷款、教会事务。大多数机构把他列为行政助理，可是耿贝尔坚称他仍是被雇佣时的身分：勤杂员。他是在20岁，干教会工作时，就跟随洛克菲勒先生的，并把一生献给了他的雇主。洛克菲勒家活动的一切资料都储藏在耿贝尔先生的头脑里或者笨大的折叠式顶盖写字桌里，一有需要随时都可拿得出来。

每名新雇员都是先被带到耿贝尔先生的办公室去