

主编：李湛

A COLLECTION OF **世界富豪**  
THE WORLD TOP **全传**  
MAGNATES

【美洲卷】

第二册



美国

美国后盾 洛克菲勒家族

汽车之父 亨利·福特

石油大王 保罗·盖蒂

金融巨子 阿马迪·贾尼尼

旅馆大王 唐拉德·希尔顿

A COLLECTION OF THE WORLD TOP MAGNATES

黑龙江人民出版社

主编 / 李湛

世界富豪全传

A COLLECTION  
OF THE WORLD TOP  
MAGNATES

美洲卷 ·  
第二册



黑龙江人民出版社

## 目 录

## 第二册·美洲卷

## 美国后盾——洛克菲勒家族 ..... 3

洛克菲勒家族是由一个精明敏锐的记账员领导发的家。他利用自己的职业素养，迅速地从石油业崛起，最后一统天下。不仅如此，他还创造了一种高级垄断形式——托拉斯，虽几经变易，却由此成功地整饬疏通了行业秩序，并影响到其他领域。

伺机而动/稳扎稳打/名空实归/一统天下  
/变形金刚/多多益善/雏凤清声/连战连捷/新人新作

## 汽车之父——亨利·福特 ..... 87

众所周知汽车在现代生活中的重要作用，

而推动人类文明车轮的就有亨利·福特。

山外青山/千里之足/兵贵神速/剑走偏  
锋/以退为进/艰难时世/逆水行舟/薪火相传

### 金融巨子——阿马迪·贾尼尼 ……… 181

美国金融大亨阿马迪·贾尼尼，一生为贫民大众开办银行，九死一生，百折不悔；他像一个布道者广布福音，积极谋求把银行那种急功近利的投机丑态塑造成充满人性的亲和形象。

雪中送炭/因祸为福/识微见几/大庇寒  
士/化险为夷

### 旅馆大王——唐拉德·希尔顿 ……… 231

有人这样说过：“如果有一天南极洲可以开发交通旅游的话，那么首先出现的肯定是‘南极希尔顿大饭店’。”希尔顿定义了旅店服务业的新概念。对于它的“上帝”——顾客来说，这里是上帝的“天堂”；而“为上帝营造天堂的人”就是唐拉德·希尔顿，就是他奏响了生活旅途中最温馨旋律。

序曲/快板/变徵/回旋/嘹歌

石油大王——保罗·盖蒂 ..... 289

所有人都是敌人,如果他(或她)妨碍了保罗·盖蒂,就连母亲、儿子也不例外。任何地方都有财富,只要保罗·盖蒂留意,包括沙漠。

少年心气/拓外安内/蛇口吞象/遍地花开  
/以利取利/欲走还留/冲出重围/“吝啬”表演/  
乾纲独断/大幕徐降





洛克菲勒家族是由一个精明敏锐的记账员领导的家。他利用自己的职业素养，迅速地从石油业崛起，最后一统天下。不仅如此，他还创造了一种高级垄断形式——托拉斯，虽几经变易，却由此成功地整饬疏通了行业秩序，并影响到其他领域。

## 伺机而动

约翰·D. 洛克菲勒 1839 年 7 月 8 日出生于纽约州的一个小镇

——里奇菲尔德。父亲威廉·艾弗里·洛克菲勒是一个靠推销杂货和行医行骗的颇具生意眼光的人。

约翰·洛克菲勒从小就显露出极强的商业意识,他不仅有自己的账簿记录收支,而且在7岁时就懂得把自己的存款贷给附近的农民来收取利息。

洛克菲勒16岁时找到了一份满意的工作,在克利夫兰的休威特——塔特尔商行当记账员(会计助理)。他的具体工作是审查单据和存货,核对托售商品的买入和卖出的一个个项目,收取佣金。不久便培养出了一名记账员对数字应有的敏锐目光。由于多次为公司挽回经济损失,洛克菲勒很快便被正式雇用,薪水也相当可观。

洛克菲勒把当记账员看作是学习做生意的绝好机会。他和两位老板同在一间办公室工作,能直接观察到他们做生意的一切经络,还能听到老板关于出纳问题的交谈。有心的洛克菲勒在替老板工作的同时,也暗地为自己总结出一套好的业务政策:诚信、名声和注意细节。

凭借对商界的敏感,洛克菲勒开始进行对房地产的投资,而在同时,他又贷款给自己的老板来获取利息。不久,老板塔特尔由于年迈而退休了。公司里少了一个伙伴,休威特于是更加器重洛克菲勒,不仅让他主持会计工作,还让他负责外联工作。和洛克菲勒打交道的人各行各业、形形色色。老板在城里的许多产业,也交给洛克菲勒去收租。这一切为洛克菲勒提供了难得的实践机会,为他日后的发展打下了基础。



在为公司做出大量贡献后，洛克菲勒要求加薪，但却被休威特拒绝了。于是洛克菲勒便果断地离开公司，准备自己发展。

此时的克利夫兰发展迅速，成为食品、铁矿石、煤炭的重要中转站。中西部大平原出产的小麦、玉米、加工食品，休伦湖两岸、密西西比出产的铁矿石，都通过这里转运到其他地方，宾夕法尼亚州出产的煤炭也经此再运往纽约。优越的地理位置，发达的水运和铁路，是克利夫兰腾飞中不可缺少的一双翅膀。洛克菲勒也正是看准了这一点。他感到搞经纪公司是会大有前途的。洛克菲勒刚刚离开休威特公司不久，他就结识了一个从英国移民来的人，叫莫里斯·克拉克。克拉克也和洛克菲勒一样因为不满自己的老板而辞去了谷物经纪公司的职务。两人都想干一番事业，于是一拍即合，准备开办一家谷物和牧草经纪公司。

1859年，克拉克和洛克菲勒合开的经纪商行开张了。这是约翰·D. 洛克菲勒平生成立的第一家公司。两个人分工合作：克拉克当“外场”，对付顾客和委托商品，洛克菲勒大部分时间干“内场”，经管账目和业务资金。洛克菲勒精于此道，沿袭了他做记账员时锱铢必较的精细传统。克拉克描述他是“有条不紊到极点，留心细节和顶真得分毫不差。如果客户欠一分钱，他都要取回来；他欠客户一分钱，也要还回去。”

开业后不久，公司就遇到了一件麻烦事。这一年，中西部的农作物突遭霜灾，几乎颗粒无收，农民们用来年的谷物收成作抵押要求预付定金。克拉克一下子也没有了办法，而洛克菲勒却想到了

银行贷款,并凭借公司清晰的账目得到了银行总裁的信任,顺利地拿到了贷款度过了难关。

从此,他们协力经营,生意兴隆。第一年的营业额为 45 万美元,净获利 4000 美元。洛克菲勒分得 2200 美元,等于他在休威特公司工资的 3 倍。第二年,他们继续努力,盈利升至 1.7 万美元,比他们预计的要高出几倍。

1859 年,埃德温·德雷克在美国的宾夕法尼亚州成功地钻开第一口油井后,迅速掀起了石油业的热潮。而洛克菲勒也十分关注此事,但他没有像那些盲目的冒险家一样,立即冲向油田。洛克菲勒决定实地考察一次,以便帮助自己做出决定。经过认真的考虑,洛克菲勒认定:虽然石油业有极大的发展前途,但由于局势动荡,开采过多,油价有可能持续下跌,暂时还不适宜进行投资。但克拉克却急切地催促约翰投资石油业,不要错过机会。洛克菲勒稳坐钓鱼台,他又出去考察了几次,认为时机仍未到,不应急于投资。

此时,南北战争爆发了。洛克菲勒不关心战争和政治,可当战争爆发后,却给他带来了极大的机遇。密西西比河的水路由于战争而被切断,只限军队使用。由于这个南北纵向交通大动脉的切断,北方的克利夫兰、水牛城和芝加哥等城市的地位大大提高,许多重要物资的运输都要经过这里,对洛克菲勒来讲是极好的商机。

在军事需求的推动下,华盛顿政府沿五大湖南岸迅速筑起了一条铁路,成为新的东西大动脉。克利夫兰和纽约之间有了直达



火车,克利夫兰一下子成了东西交通的重要枢纽。洛克菲勒充分利用克利夫兰的这一优势,加紧赚钱。除了照例向欧洲贩卖食品外,还大量向华盛顿联邦政府出售食盐、食品。这些东西在战时都是非常紧俏的,是洛克菲勒从密歇根套购来的,可还是供不应求。

就在这时,洛克菲勒结识了一位青年,名叫亨利·佛拉格勒。他是靠贩卖食盐起家的,比洛克菲勒大八岁。南北战争期间,因向北军兜售威士忌也大发起来。这时,佛拉格勒不仅当中间商,还经营小麦,并拥有了马蹄的专利,同时还为哈克涅斯制造酒桶,生意越做越红火。

不久,密歇根一块名叫西古那的盐矿,同时引起了佛拉格勒和洛克菲勒两个年轻人的注意。就这样,共同贩盐成为他们结缘的契机。随后,他们四处收购,北军大批订货,毫不费力地,他们就做成了一桩桩大买卖。

洛克菲勒与北军交易频频得手,赚了不少钱,不断为他的经纪行购进货物。而他和佛拉格勒一道买进的盐,已经成了投机市场上的抢手货。盐的生意为他带来了可观的财富,他的经纪商行规模也逐渐扩大,从初建时的小商行发展成经营盐、食品、牧草、苜蓿种子等多品种的大公司了。洛克菲勒凭借自己的实力独揽大权,缺少主见的合伙人克拉克则相形见绌。

有了颇具规模的公司,并积存了一些资金,洛克菲勒远远不满足。他想开创新的事业,他的目光一直没有离开方兴未艾的石油业。

洛克菲勒曾经计算过：一桶油的运费是3角钱，而一桶油只卖3.5元，所以“产地卡特尔”一桶油卖4元钱也赚不了多少，这是洛克菲勒一直未插手石油的原因之一。还有一个最重要的原因是他觉得石油生产秩序混乱，掘井设备落后，运输设备不良，所以很难获取高额利润。

一段时间以后，报纸果然传来了泰特斯维尔地区油价下跌的消息。大量原油滞销。

当听到可利镇到泰特斯维尔之间要修铁路的消息时，洛克菲勒敏锐地分析出：铁路一旦完工，石油就可以通过铁路经伊利湖运到克利夫兰，而克利夫兰已有了新建成的东西铁路大动脉，运输石油既方便又快捷，价格也较低，此时投资石油是极佳的时机。他把这个想法告诉克拉克，希望得到他的支持。由于不具备长远目光的克拉克却极力反对，洛克菲勒只好延迟自己的计划。

洛克菲勒在观察石油业发展动向时发现原油在精炼成煤油之后才有价值，而煤油是当时点灯照明的最好手段。销售精炼后的石油，利润要高于销售原油，而精炼石油的成本很低，一桶原油的成本仅40美分。所以投资在精炼石油业上是很稳妥、很合算的。

由于炼油业风险小、利润又高，所以一家又一家的炼油厂如雨后春笋般在美国东北部各大城市兴起。各大铁路公司为了赚取运费，在每个石油转运的必经之地很快铺设了新铁轨，便利了石油开采和向炼油厂转运的交通。

1863年，克利夫兰已发展成为一座新兴的石油城，拥有了许多



小型炼油厂。洛克菲勒看准了这一行，也决定办一个油厂。恰巧在这时，一个叫安德鲁斯的英国化学家找到了克拉克。这位安德鲁斯，是美国最早从事石油精制实验的先驱者之一，他坚信，“从宾州石油中精炼出的灯油，绝对可以代替煤炭液化油”。

安德鲁斯不仅技术好，而且有他独创的秘密武器——用亚硫酸气来精炼石油。这种方法的确比一般人采用的精炼方法更好。但是没有人对他的实验感兴趣，不过他仍没有放弃，而且最终取得了试验的成功并准备开办自己的炼油厂。他正在四处寻找投资。当安德鲁斯夫妇得知公司的实权掌握在洛克菲勒手中后，他们就想通过克拉克接近洛克菲勒。克拉克只勉强答应出资 250 元，安德鲁斯觉得太少了，无法开业。最终促成了这件事的是克拉克的两个弟弟。他们觉得这件事有利可图，便竭力劝说哥哥找洛克菲勒。洛克菲勒爽快答应出资 4000 美元。可他自己并不参加经营，只是后台老板，想再等等看。新公司命名为安德鲁斯—克拉克公司，洛克菲勒和克拉克的投资，占公司资金的一半。

到公司成立的第二年，洛克菲勒开始把注意力从中间商业转向炼油业。他终于结束了他的“等待”，把越来越多的时间用在炼油业务上，长期呆在位于克利夫兰西南古亚和加河支流堤岸的总部里。选择此地为炼油厂址，十分合适。工厂邻近伊利湖，不仅水路十分方便，而且可以利用铁路运输。连接原料产地油城和克利夫兰市的西亚特兰大铁路已由英国出资建成。

根据三个人的特点，他们很自然地进行了分工合作：安德鲁斯对早期的石油工艺很熟悉，搞这方面工作得心应手，所以由他负责

工厂的设计和运转操作。克拉克负责同石油区的生产商搞原油交易。洛克菲勒负责财务和推销工作,发挥他这方面的天才。

与此同时,洛克菲勒和罗拉在教堂举行了婚礼。由于岳父斯皮尔曼先生的声望和地位,克利夫兰的财政界对洛克菲勒刮目相看。对他以后事业的发展,大有裨益。

与洛克菲勒共同贩盐发财的佛拉格勒的办公室离洛克菲勒的公司很近,加上在商业理念上,他们也有不少相同之处。因此两人关系十分密切。不久,佛拉格勒提出与洛克菲勒进行合作。洛克菲勒要求他帮助解决松木桶漏油不耐用的问题,佛拉格勒立刻答应了。于是两个人在石油业的合作开始了。洛克菲勒向佛拉格勒订购了木质坚固的桤木桶,外面还涂上了蓝色的油漆,比原先的松木桶好多了。这种刷着蓝色油漆的木桶,在后来的石油交易中成为洛氏的标记。当时的市面上,这种油桶要卖 2.05 元一个,而洛克菲勒仅以 0.96 元的低价就从佛拉格勒处买进,比市面便宜一半还多,大大减低了成本。

运输工具的改进,加上煤油销路的直线上升,公司的生意越来越好,赚钱更多了。洛克菲勒考虑要添制煤油设备、扩大生产。公司的储备金远远不够,洛克菲勒利用岳父的关系,不断向银行追加借款。而克拉克却惧怕承担风险,不愿再继续扩大投资,发展生产,因此在借款问题上迟迟不肯表态。洛克菲鄙视克拉克的短视,依然我行我素。

洛克菲勒的公司经营从大处着眼,小处着手:他时时处处以节

俭为原则,反对一切形式的浪费,坚持从一点一滴抓起。经过仔细计算后,洛克菲勒认为水管、油桶这些附属产品都应该由自己来做,不应承包给别人,这样就能省下更多的成本。于是,他把伐木、锯木、装桶等程序全部由自己公司完成。这种办法不仅为工厂减低了成本,无形中又创造出其他副业。很快他的炼油厂在克利夫兰的炼油业中脱颖而出。

到了1865年,洛克菲勒与克拉克之间的矛盾已经到达不可调和的地步。除了不赞成洛克菲勒冒险借款项去扩充石油生意外,克拉克对洛克菲勒给顾客记账时过于仔细、刻板也很不满意。同时,克拉克的两个弟弟与洛克菲勒的矛盾日激烈。为了彻底解决问题,公司的三个合伙人:洛克菲勒、安德鲁斯、克拉克商量之后决定:拍卖公司。出价最高的一方将得到这家石油公司,另一个人就保留原有的那家经纪行为个人所有。最终,洛克菲勒代表自己和安德鲁斯,凭借贷款完整地获得了这家公司。克拉克退出后,公司更名为洛克菲勒—安德鲁斯公司。不久,这家公司又更名为“EXCELSLOR”音译“艾克赛尔斯勒”。此名来自于纽约州的标语,有“提高希望”之意。

## 稳扎稳打

到1865年,越来越多的美国人都开始认识到用从石油中提炼

出的煤油照明,要比原来的好许多。而且,石油逐渐地应用到更多的领域,展示出它广阔的前景。石油业的欣欣向荣,把占尽地利的克利夫兰一步步推向繁荣富裕。

石油的大量需求,为洛克菲勒的事业提供了绝佳的条件。洛克菲勒增加炼油设备,扩大厂房,日产油量达到 500 桶(相当于 7.9 万公升),年销售额达到百万美元。1865 年,洛克菲勒—安德鲁斯公司向克利夫兰市缴税金额达到 3.18 万元,这个数字,被特别记录在当年的克利夫兰市税务局档案中。

当时,克利夫兰市大大小小的炼油厂已达 50 多家,而以洛克菲勒的公司规模为最大。洛克菲勒的炼油厂是该行业中最现代化的和最有效率的。出色的管理和一流的设备使洛克菲勒获得了成本上的重要优势,在竞争中能立于不败之地。1865 年洛克菲勒的公司仅有雇员 37 人,收入却达 120 万之巨。第二年又上升到 200 万元。其间,除了扩大本公司的生产能力,洛克菲勒还分别买下了克利夫兰和匹兹堡的几十家小型炼油厂,石油生意越作越大。

开采石油的热潮从 1864 年延至 1866 年。1866~1867 年,美国石油业经历了初次的不景气。许多小型的油田和炼油厂都关闭了,呈现出一片萧条的景象。然而,头脑冷静、善于观察、善于分析的洛克菲勒却能想方设法使他的企业屹立不倒。

首先是使产品在质量上取胜。除了继续经营他和安德鲁斯那家老的炼油厂外,洛克菲勒又和大弟弟威廉合作在克利夫兰兴建了一家新的炼油厂,起名“标准石油公司”。取这个名字,包含了洛克菲勒对产品质量的严格要求。这种有标准质量的精炼油,与当



时市场上的大多数精炼油相比,质地纯净,很受消费者欢迎。其次是降低成本。降低成本的目的是为了尽可能安全地降低价格、增加竞争能力。除了自买林场伐木、自制油桶(每个桶可节省1元钱)外,洛克菲勒还自制炼油用的硫酸,把赚来的钱投资进去建造一个个巨大的油槽,以便在最有利的时机买入原油。此外,公司还拥有自己的运货马车、仓库、拖船和贮油库,后来又第一家使用储油车厢而非木桶运输石油。这些做法都大大降低了产品在生产过程和运输过程中的成本费用。

洛克菲勒的公司,不但自己做各种产油需要的用品,而且还不断利用残余物品来生产副产品。如他们利用石油的剩余物制造铺路用的沥青,还有石蜡及凡士林,并且制造挥发油和润滑剂。这些有计划的副业都是一般小工厂无法达到的,当然更无法与之竞争。

洛克菲勒个人的企业家素质也是公司在竞争中能不断发展的重要因素。他始终都在推行严格有序的企业管理,要求员工小心翼翼。

由于以上原因,洛克菲勒公司即使在南北战争后石油的萧条时期也在稳步发展着。而他的标准石油公司的“垂直整体”的做法——即公司尽可能自给自足、不让任何人在他公司能自行生产的每个环节上赚到钱,则成为20世纪老练成熟的公司所追求的目标。

1866年,正当石油业处在初次的萧条时期时,洛克菲勒把目光盯上了广阔的欧洲市场。以他的胃口,美国国内市场已经不能满足,他要走向世界,寻求更大的发展。于是,他让弟弟威廉前往纽约,担任“洛克菲勒公司”副董事长,专门负责出口业务,争取尽快