



洛克菲勒

DAVID
ROCKEFELLER ·

回忆录

Memoirs

历史上唯一的
洛克菲勒家族自传

[美]戴维·洛克菲勒◎著 曹彦博◎译

联合国前秘书长 **安南**
南非前总统 **曼德拉**
美国前国务卿 **基辛格**

深情推荐



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

DAVID
ROCKEFELLER •
Memoirs

洛克菲勒回忆录

历史上唯一的洛克菲勒家族自传

[美]戴维·洛克菲勒◎著 曹彦博◎译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

洛克菲勒回忆录 / (美) 洛克菲勒著; 曹彦博译. —北京: 中信出版社, 2011.7

书名原文: David Rockefeller Memoirs

ISBN 978-7-5086-2834-9

I. 洛… II. ①洛… ②曹… III. 洛克菲勒, J. D. (1839~1937) —回忆录 IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 102150 号

David Rockefeller Memoirs by David Rockefeller

Copyright © 2002 by David Rockefeller

Simplified Chinese translation edition © 2011 by China CITIC Press

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

洛克菲勒回忆录

LUOKEFEILE HUIYI LU

著 者: [美] 戴维 洛克菲勒

译 者: 曹彦博

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州阜家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 插 页: 8

印 张: 32.25 字 数: 482千字

版 次: 2011年7月第2版 印 次: 2011年7月第1次印刷

京权图字: 01-2010-4090

书 号: ISBN 978-7-5086-2834-9/K 190

定 价: 68.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

第一章 祖父 001

他是我平生所见过的最不残酷的人：他时常面带微笑，诙谐幽默，讲述各种滑稽故事。他并不是在向任何人献媚，他的内心似乎充盈着一种祥和和满足的感觉。

第二章 母亲和父亲 013

我父母于1901年10月9日结婚的时候，媒体报道称这是美国最强大的两个家庭的联姻：约翰·D·洛克菲勒的儿子，继承人与美国国会多数党领袖、共和党人内尔森·奥尔德里奇的女儿。在有些人看来，奥尔德里奇是“国家的总经理”。

第三章 孩童时代 023

还是孩子的时候，我们就意识到自己属于一个与众不同，甚至不同凡响的家庭，但是，这种意识反映在我们每个人的身上都不一样。对有些人来说，这是一种负担；而对有些人来说，这是一种机遇。

第四章 旅行 039

我们曾经从弗吉尼亚州又脏又乱的威廉斯堡镇旅行到怀俄明州巍然的大蒂顿山，从凡尔赛辉煌灿烂的太阳王宫殿旅行到努比亚地区尼罗河上游的岸边。这些不同寻常的出游让我认识到了是什么价值观念在促使父亲做出慈善举动——并非总是出于某种宏伟蓝图的一部分，而是出于自然，因为出现了可以做一些应当做的事情的机会。

第五章 洛克菲勒中心 051

当然，父亲最重要的项目是洛克菲勒中心。那是他最令人瞩目的举动，对纽约市以及全世界的城市设计产生了深远的影响。项目最开始并不起眼，但是最后成了一个巨大的项目，让他面临严重的金融风险，却没有给他带来任何经济回报。

第六章 哈佛大学 065

大学生活临近结束的时候，我还不很清楚自己这辈子要干什么，甚至不清楚毕业后要从事什么职业。

第七章 向伟大的经济学家学习 081

我的师长们是些真正的探索者，他们相信经济学能够反映人类行为的一个重要方面，因而有助于社会的进步。他们都是政治上的温和派，愿意聆听来自任何方面的理论。

第八章 一篇论文，一个妻子，一份工作 097

为了买一枚订婚戒指，我拿出了自己的所有积蓄——大约4 000美元，那是我当时所有财物的总和。向佩吉求婚是我作出的最明智决定，我们在一起共同度过了55年快乐的日子。

第九章 战争 109

当我到达阿尔及尔的时候，战争已经过去了。隆美尔的非洲军团已经从他在突尼斯的最后一个堡垒里被驱逐了出去，而艾森豪威尔已经在一次迅雷不及掩耳的战役中夺取了西西里。

第十章 在大通银行的事业起步 129

那些很有吸引力的工作，我一个都没有接受，但我丝毫不后悔，因为我在大通银行的事业为我提供了一个巨大的挑战，为我提供了参与公共和政府事务的、虽然颇为不同却同样令人充实满足的途径。

第十一章 平行事业 143

多亏了佩吉才华横溢、品位高雅，又懂得节俭，因此我们没找过一个室内装修师，就将就装饰了我们的几个家。佩吉取得了装修师的执照，这样她就能以30%的折扣价购买家具。

第十二章 建设大通曼哈顿银行 159

20世纪50年代末对我和大通来说，是个多事之秋。我们开始将一个管理僵化、文化保守的公司改造成一个更加合理、更加能够应对当前世界的公司。

第十三章 冲突 175

“保险杠”事件充分体现了我和乔治的相处方式，常常是“迂回曲折”，一般都通过中间人。我们尽可能避免正面冲突。

第十四章 艰难的过渡 187

几天以后，我收到了我一生中最令人痛心的信。那是封父亲签字的信。信中充满了冷漠，甚至敌视。

第十五章 创建全球化银行 203

如果不是全球金融环境方面出现的两个重大变化在事实上迫使大通走上了国际舞台，那么毫无疑问，他们对我扩大银行国际业务的阻挠一定会贯穿整个20世纪60年代。

第十六章 掌舵 219

我用了4年时间才获得了大通曼哈顿银行首席执行官的全权。老实说，我本应该更加迅速地加强自己的权势，终结钱皮恩的时代。

第十七章 克里姆林宫的主人们 231

苏联的官员们常常告诫我“叫你的总统赋予我们最惠国贸易地位”或他们脑子里想要的别的什么东西，仿佛只要我一开口，事情就能办成。

第十八章 抢滩北京 249

通往中国的大门敞开了，而在美国各公司鱼贯而入的时候，大通正在大门里面恭候。

第十九章 中东“平衡”使者 267

我从这个紧张而忧心的时期学到了重要的一课：如果大通想避免将来的危机，我就必须与阿拉伯世界的领导人建立更好的关系。

第二十章 石油输出国组织 285

萨达姆似乎是个根本没有幽默感的人，在阐述自己的观点时立场坚定，但对我并不敌视。

第二十一章 商界风云 307

随着10年的时光流逝，我们的改革和战略还远远没有得到全面贯彻实施，而我和大通却都遭受了一系列猛烈的——有时是残酷的——公开抨击。

第二十二章 家庭风波 325

尽管与越南战争和争取社会公正的斗争相关的问题已经不再那么迫在眉睫，但我们所有人——我们的每一个孩子以及我和佩吉——都不得不面对一直没有得到解决的一些根本分歧和严重的紧张关系。

第二十三章 手足之战 339

我们兄弟几个在20世纪60年代和70年代初期，各自的家庭都经历了不同程度的内部摩擦，然而家族内部关系紧张的重点如今是内尔森和约翰之间的尖锐冲突。

第二十四章 伊朗国王巴列维 359

即便是事后分析，我也相信我们的政府从一开始就不应当屈服于讹诈勒索。它表现的是软弱可欺。由于我们对巴列维国王的怠慢，不仅我们的人质，而且我们的国家都付出了沉重的代价。

第二十五章 光荣退休 379

回首往事，我不会选择任何其他职业。金融业给了我机会，使我能够见到政府、财经和商务等领域中的世界级领袖人物，而且能够在40多年的时间里与其中的许多人保持联系。我想象不出还有什么工作能使这一切成为可能。

第二十六章 纽约，纽约 387

世界贸易中心很快就成了纽约市最大的资产之一。就像在它之前的大通曼哈顿广场一样，世界贸易中心帮助将金融社区更加牢固地扎根在了下曼哈顿。

第二十七章 自豪的国际主义者 407

这个世界如今已经变得相互联系、相互依存，美国再也不能我行我素了，正如一些著名的政治家所敦促我们的那样。

第二十八章 边境以南 423

1981年我从大通退休后，有机会把更多的时间投入到我从第二次世界大战结束后不久就开始的对拉丁美洲事务的持久兴趣上。事实上，我个人与拉丁美洲的这种关系可以追溯到1946年年初我和佩吉在墨西哥度过的第二个浪漫的蜜月。

第二十九章 对现代艺术的激情 445

2000年秋天，我们手里拿着4.6亿多美元，拆除了多塞特饭店，准备建造“世界最佳现代艺术博物馆”。

第三十章 回顾洛克菲勒中心 467

父亲在大萧条的黑暗日子里继续进行洛克菲勒中心项目的勇敢决定是他最大的遗产，也是希望和乐观主义的永久象征，令他的所有子孙都为之骄傲。

第三十一章 伴侣 487

我妻子佩吉对我来说比任何人都重要。

我们结婚56年了。1996年她的去世给我的生活留下了一个无法弥补的缺憾。

后记 499**致谢** 501

DAVID ROCKEFELLER

MEMOIRS

第一章

祖父

我父亲——小约翰·D·洛克菲勒和母亲——伊丽莎白·洛克菲勒，是在1838年12月12日出生于纽约市的一个中产阶级家庭。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。

他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。

他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。

他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。

他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。他们是在一个非常小的村庄里长大的，那里的人们过着一种非常简朴的生活。

Memiors

插页里有一张照片：家里所有的男子都等候在塔里敦火车站，迎接火车把祖父的棺柩从他佛罗里达州奥蒙德比奇的家运来。1937年5月23日，他在自己的床上悄然过世，享年97岁。虽然官方宣布的死因是心肌炎，但简单地说，他就是老死的。在我的记忆中，他一直是“祖父”，而不是历史书上的“强盗男爵”或者伟大的慈善家。在我的印象中，他慈祥而宽厚，深受我父亲——小约翰·D·洛克菲勒和全家人的敬重。

如今回想起那个画面，我发现那是一个绝好的写照，“捕捉”住了我们彼此之间的关系、我们当时在人生道路上的位置，以及我们也许会一起走向何方。

约翰以其一贯的性格，站在人群边上。31岁的他是家里的长子，家族的继承人。他从普林斯顿大学毕业后，父亲就让他加入了家族中许多机构的董事会，其中有洛克菲勒基金会（Rockefeller Foundation）、洛克菲勒医学研究院（Rockefeller Institute for Medical Research）和殖民风格威廉斯堡修复协会，培养他成为家族的领袖。但是，他羞涩腼腆，对自己的能力没有自信。

内尔森——同样符合其一贯性格——努力让自己站在了这幅相片的正中央位置，傲然地看着镜头。他29岁，即将成为洛克菲勒中心（Rockefeller Center）的总裁。

27岁的劳伦斯是个哲学家、商人，目光凝望着不远处。他正成长为航空界领先的投资人，不久将与第一次世界大战的王牌飞行员埃迪·里卡巴克一起买下东方航空公司（Eastern Airlines）的大量股份。

温斯罗普长得最帅气。母亲奥尔德里奇的特征——有人可能会将其描述成“很有性格”——与洛克菲勒的基因综合起来，让他有了电影明星般的美貌。他是我们中最调皮捣蛋的一个，从来不能融洽相处。当时他已经25岁，在得克萨斯的油田当油井修建工。

我是最小的一个，21岁，看上去还是个乳臭未干的毛头小伙子。我刚刚完成了哈佛大学经济学第一年的研究生课程，那年夏天将去伦敦经济学院继续我的学业。

已经略显老态的63岁的父亲昂然矗立在那里，他坦诚、直率，一脸友善、仁慈，也许略微让人有点不敢接近。

我们把祖父带回到他跟父亲一起于25年前在波坎蒂克山家族地产上建造的宅子里。宅子取名叫“基魁特”（Kykuit）——这是荷兰语，意思是“眺望”——坐落在山顶上，壮观的哈得孙河尽收眼底。第二天，只剩下直系亲属和几个挚友的时候，我们为他举行了葬礼。我记得那是美丽春季的一天，法式门敞开着，通往露台，哈得孙河在我们的下面泛着耀眼的蓝光。祖父最喜欢的风琴手——阿彻·吉布森博士——在大厅演奏着。当我们还是孩子的时候，经常随着他的乐曲假装表演一番。里弗赛德教堂（Riverside Church）——那是我父亲建造的——的高级牧师哈里·埃默森·福斯迪克致了悼词。

葬礼结束后，大家来回转悠的时候，祖父的贴身男仆约迪先生朝我做了个手势。约迪是个衣冠整洁的瑞士人，30年来一直作为贴身男仆陪伴在祖父左右。我跟他很熟，但是，他在我面前从来都是缄默寡言的。我走到他跟前，他把我拉到一边，走进一个无人的过厅。“你知道，戴维先生，”他开口道（自打我记事开始，仆人们从来都是这么称呼我们的。“洛克菲勒先生”太容易混淆，因为我们有那么多人可以叫这个名字，而直呼其名又太过亲密），“在你们所有兄弟当中，你祖父一直觉得你最像他。”我当时一脸惊讶，我万万没想到他会说这个。“没错，”他说，“他最喜爱的就是你。”我笨嘴拙舌地向他表示感谢，但他只是摆摆手，说：“没什么，我只是觉得你应该知道。”我实在不知道该说些什么，我原本觉得祖父最喜欢的人应该是内尔森。但是，我无法掩饰自己的喜悦。

标准石油公司

刚开始的时候，祖父在俄亥俄州克利夫兰的一家干货店当职员，每星期挣5美元。后来，他创建并经营着标准石油公司（Standard Oil Company）。这家公司实际上就是美国的石油业，直到1911年——在经过长期的法律诉讼后，最高法院裁定解散这个托拉斯。拆分出来的许多公司至今依然存在：埃克森-美孚（ExxonMobil）、雪佛龙（Chevron）、亚美（Amoco）以及其他30多家公司。

标准石油公司让祖父发了大财，他也许成了“美国最富有的人”。在他的大半辈子中，他同时也是最遭人痛恨的人之一。通俗小报抨击标准石油公司的经营活动，指责它犯下了诸多罪行——包括谋杀，因为它毫不留情地致力于清除所有竞争对手，巩固自己在石油行业的垄断地位。祖父是进步党、平民党、社会党，以及所有对美国资本主义新秩序不满的人的攻击目标。势力强大的威斯康星州州长罗伯特·拉福利特称他是“他那个年代最大的罪犯”。特德·罗斯福在消灭行业垄断的努力中，把他当做替罪羊。艾达·塔贝尔比所有其他人更进一步，用笔墨把祖父勾画成贪婪成性的“强盗男爵”形象。她写道：“毫无疑问，洛克菲勒先生打高尔夫球的主要原因是为了活得更久一些，以便赚更多的钱。”

时至今日，大多数历史学家都会同意，当时那些对标准石油公司的评述都带着强烈的偏见，而且常常很不准确。祖父和他的合伙人们是些强大的竞争者，但他们的“罪行”不过是他们那个年代的正常经商行为。那时的世界完全不同，如今制约商业竞争行为的法律规范当年几乎都不存在。标准石油公司是在经济战线的前沿运作，那是一个新的、无人开垦的领域，有些时候颇像西部开荒。那些小报记者们将石油行业的早年岁月理想化了，将其描绘成某种形式的企业伊甸园。事实上，当时的情形极其残酷。价格波动剧烈，生产情况极不稳定，石油供应时而充裕、时而短缺。炼油厂和生产商们常常是一夜之间就破产或倒闭。祖父可不是个浪漫主义者，他认为当时的局面投机性太强，人们的目光太短浅，浪费太严重，因此他着手用残酷的方式予以纠正。

所谓对标准石油公司骗取寡妇鳏夫遗产、炸毁竞争对手的炼油厂、不择手段地打击竞争对手等指控——所有那些为塔贝尔等人津津乐道的故

事——都绝对是无中生有的。事情的真相是，标准石油公司在交易当中，比其许多竞争对手都更受人敬重。在并购诉讼过程中，标准石油公司向与其竞争的炼油厂提供的报价，不仅真诚，而且慷慨大方——事实上，因为标准石油公司的慷慨大方，竞争对手常常是仅仅为了有机会被再次收购而重新入市开张。祖父的合伙人们对这种持续的“讹诈”行为叫苦不迭，但祖父依旧继续收购，以便完成他的计划。

标准石油公司是个垄断企业。在其巅峰时期，它控制了90%的美国石油界，而且还在顽强地收购最后的10%。然而，祖父从来没有觉得主宰市场有什么不对，无论是对石油界的老板和工人们来说，还是对消费者和整个国家而言。这一点与教科书里的论断截然不同，许多人难以相信他在此事上的诚意。但是，随着标准石油公司市场份额的增加，石油产品——在标准石油公司刚开始的几十年里，主要是煤油——对于消费者来说，成本大幅度降低。煤油成了到处都能买得到的产品，而标准石油公司的产品价格物美。公司投资新科技领域，以扩大其产品的范围、提高产品质量，并开发以往只是倾倒在地上或附近江河里的副产品的新用途。汽油就是一个最显著的例子：过去的一种垃圾最后在内燃机里找到了重大用途，成为价值最高的石油产品。

降低价格是祖父的策略——他相信，产品越便宜，人们买得越多，市场越大，标准石油公司的规模经济才越有“用武之地”。他没有学过经济学，但是他懂得什么是“弹性需求”。他始终相信，“买卖规模大一些、产品单位利润小一些”是良好的经商之道。许多经济学家大谈商务即“对市场需求作出的反应”，但祖父却不是这样运作的。他还通过在国内外建立新销售渠道来创造需求。比如，作为一种营销手段，标准石油公司经常赠送灯笼，以确保消费者会买煤油来点灯笼——与吉列公司赠送剃须刀来确保消费者会继续购买剃须刀片的做法如出一辙。在这种市场需求还没有出现的时候，祖父就敦促他的下属们收购炼油厂、开发新油田、提高产量。在经济萧条时期，在其他竞争对手都在缩减规模的时候，标准石油公司表现得最为强劲，因为祖父对行业发展有着长远的眼光，懂得应当如何经营。

标准石油公司与其对手的几个不同之处是：愿意投资于新科技领域；时常关心生产成本；高度重视产品的营销。祖父成功地在一个团结一心的

机构里整合了行业内的各个环节，从井口的生产到给顾客的最终送货。标准石油公司是第一家现代化综合型经济企业。这是祖父最伟大的成就：创建了石油行业，并在此过程中创建了现代化公司集团。正是这种集团机构的成功，才改变了商务世界。

对最高法院在1911年解散标准石油公司托拉斯的行为，美国公众欢呼雀跃。但是，我们必须牢记的一点是，祖父对石油业的整合，其最终结果是更便宜、更好、更可靠的石油供应，从而帮助美国从一个分散型农业国家转向高度集权的工业化的民主国家。

临危不乱

我父亲——后来他自己也遇到了媒体方面的麻烦——曾经多次带着某种嫉妒描述祖父在危难关头处乱不惊的样子。祖父在读了塔贝尔的书以后，出人意料地说，他“相当喜欢这本书”。在我看来，祖父在面对个人攻击时的平和、自信，源自他对宗教的笃信不疑，这使他拥有超乎常人的信心，能够整合美国的石油业。他是个虔诚的基督教徒，严格按照浸礼会的信条生活。他的信仰“解释”了他身边的世界，引导他行走于世间，并为他提供了一种自由的架构。这些信条中最重要的一条是，没有善举的信仰是毫无意义的。这种核心信念引导着祖父首先接受他那巨大财富的“代管信条”，然后通过人生的后期创建伟大的慈善事业来赚取更多财富。

祖父是在纽约州中部的一般环境中长大的。他的父亲——威廉·洛克菲勒——常年不在家中，过去的名声并不太好。但是，他的母亲——伊莱扎·戴维森·洛克菲勒——是个极其忠诚且守规矩的妇女，实际上是她抚养了祖父和他的兄弟姐妹。

生活在世俗中的我们，很难理解被宗教信仰如此约束地生活。对于许多人来说，按照浸礼会信仰之严格限制的活法——不得喝酒、抽烟、跳舞——似乎是种冷酷得痛苦难挨的日子。但是，祖父却轻松甚至是愉快地接受了其宗教信仰的诸多戒律，以及所有在我们看来似乎难以承受的一切。他是我平生所见过的最不残酷的人：他时常面带微笑，诙谐幽默，讲述各种滑稽故事。他并不是在向任何人献媚，他的内心似乎充盈着一种祥和满足的感觉。

还是孩子的时候，我时不时地从我父母的家“阿比顿山庄”（Abeyton Lodge）出来，步行大约1/4英里的路，爬上山，到基魁特跟祖父一起吃饭或午饭。祖父的早饭向来都是燕麦片，不过用的是黄油和盐，而不是奶油和糖。他吃得很慢，每一口都要细嚼慢咽，因为他觉得这对消化十分重要。他说，连牛奶也要咀嚼，而且他就是这么做的！

祖父很少单独用餐。朋友和下属们——其中许多是来自克利夫兰的老熟人——经常跟他在一起，而且常常是时间很长。吃饭的时间很长，气氛很轻松，交谈也很轻松愉快。饭桌上从来不讨论生意上的事情——相反，祖父常常跟他的侄女和他的老管家开玩笑。管家是埃文斯太太，矮胖的身材，慈祥善良。有几次，我跟祖父在基魁特还一起用过正餐。饭后，我们统统来到客厅，在客人们的谈话过程中，祖父会在自己舒坦的椅子上静静地打起瞌睡。他总是很早就上床睡觉。

有时候，祖父喜欢玩一种纸牌游戏，叫做“纽美利卡”（Num-erica）。该游戏的目的是测试并提高数学分析能力。祖父总是当庄家——每一轮的赢家总是赚1角（硬币），输的赚5分（硬币）。

我稍微长大一些后，祖父已经90多岁了。有一回，他接受了我的邀请，到“娱乐房”吃我做的全鸡宴。祖父和埃文斯都来了，并且宣布那顿饭“味道很好”！

我还去过祖父在佛罗里达州和新泽西州莱克伍德的家。祖父喜欢打高尔夫球，在波坎迪克和莱克伍德修建了私人球场。当我步入少年并刚刚学打高尔夫球的时候，我们经常一起打几杆。到了那个岁数，祖父打高尔夫球只是为了运动，很少打全场。

1936年6月，祖父的身体开始衰弱。我到奥蒙德比奇短暂地看望他。跟以往一样，他看到我非常高兴，但他已经明显非常虚弱、疲惫。他大部分时间都在自己的房间里睡觉或静静地坐着。我们简短地谈了一些无关痛痒的事情，但他好像觉得我在房间里跟他在一起就很满足了。他允许我拍了几张他坐在椅子上的照片。那是在他去世之前，我最后一次看到他。

祖父是个非常虔诚的人，但是他从来不评判或谴责与他信仰不同的人。祖父一辈子都没有沾过酒，这在标准石油公司实属罕见，因为公司里他的大多数亲密下属都不是虔诚的教徒。曾经是对手、后来成为他密友的约

翰·阿奇博尔德是个嗜酒如命的人，而祖父把对他的“改造”看成是自己的一个终身职责。祖父与他的商业伙伴们建立了亲密的友谊，其中包括阿奇博尔德、亨利·弗拉格勒和他的弟弟威廉——威廉从一开始就和祖父一起建设标准石油公司。在我听到他极其有限的几次提及自己的事业时，他谈论的是他们在一个宏伟的新企业里作为同僚的乐趣，尽管他们肩负着繁重的工作，尽管他们时常挑灯夜战。

祖父本性很谦逊，虽然他过的是只有富豪才可能过的日子，但相较而言，他很节俭。当卡内基、弗里克、哈里曼和范德比尔特等富豪家族纷纷在第五大道修建豪宅的时候，祖父在一条偏僻的街道买了一栋房屋。那栋房子原来的住户阿尔贝拉·沃沙姆是科利斯·P·亨廷顿的女主人。那是一栋非常大的褐砂石房屋，祖父在它的旁边买下了好几栋，以备后来家里人口增多后居住。但是，鉴于他的本性，他从来不劳心费神去重新装修。祖父在世的时候，沃沙姆女士的高级红壁纸和死沉死沉的维多利亚豪华家具一直留在了那里。

祖父唯一沉溺其中的爱好大概要算骑马了。他养了好几匹马，并且喜欢在波坎蒂克和中央公园骑马快跑。有时，他会在那里跟他的弟弟和几个好友进行比赛。

祖父完全没有虚荣心。他几乎完全不注意外在形象。年轻的时候，他很英俊，可是，在19世纪90年代，他感染上了一种痛苦的病毒，导致全面脱发并影响了他的神经系统。患上这种病以后，他的头发掉光了。在当时的一张照片里，他戴了一顶无沿帽，看上去很像是“威尼斯商人”。后来，他戴上了假发。

有些人——特别是艾达·塔贝尔——觉得他的外形令人厌恶，有些人却不这么认为。起初，约翰·辛格·萨金特不愿意画祖父的肖像。但是，在画像过程中的长谈之后，他们成了朋友。最后，萨金特告诉父亲说，他想再画一幅，因为祖父让他想起了中世纪的一个圣人。

给予的艺术

事实上，祖父发现管理自己的财富——截至1910年达到了将近10亿美元——成了一个问题。他每年从标准石油公司和其他投资中获得的收益

数额巨大，而鉴于他严谨、审慎的本性，这些钱必须以适当的方式花费或者投资。由于他对购买法国庄园或苏格兰城堡没有兴趣，又不屑于购买艺术品、游艇或中世纪风格的西服——即他那些奢侈的同代人所乐此不疲的所有活动，于是，祖父想到了一个很有个性的解决办法：他拿出自己收入的很大一部分投资于煤矿、铁路、保险公司、银行和各种类型的生产企业，其中最出名的是铁矿生意，并最终控制了明尼苏达州富饶的梅萨比岭的很大一部分。

可是，自从1897年从标准石油公司退休以后，祖父越来越多地投身于另一种形式的投资：慈善事业。他称之为“给予的艺术”。他在慈善事业方面的影响力和标准石油公司的影响力一样大。

祖父自打年轻的时候起，从刚刚开始经商就记录每一项收入和支出——包括小到一便士的慈善捐款，从而建立了一系列账册——首先是账册A，如今该账册保存在波坎蒂克山上的洛克菲勒档案中心（Rockefeller Archive Center）。此后，档案记录成了一种家族传统。父亲学着祖父的样子记账，并努力要求我这一代“照葫芦画瓢”，取得了不同程度的成功。我也试图要求我自己的孩子们这么做，结果成效不佳。

祖父这么做是遵循宗教缴纳捐税的教义，即将自己收入的1/10捐献给教堂，或做其他善举。随着他的收入的增加，他的慈善捐款数额也相应增多，一般都达到了他对自己承诺过的捐税比例。到了19世纪80年代中期，祖父发现自己很难亲自处理慈善捐款事宜。事实上，这是他在那些年感觉到压力的一个主要原因。他感觉到自己不仅有责任给予，而且还要做得聪明，如此难度就增加了许多。“给钱很容易造成伤害”，他写道。那个时候，他的年收入已经超过了100万美元，而处理其中仅仅10%的资金就占用了所有时间。他的最终解决办法是聘请浸礼会教徒弗雷德里克·T·盖茨主教，请他制定一个更加周全、更加系统的方案，对要求获得资金的所有个人和机构进行评估。幸运的是，盖茨的知识面很广，颇具智慧。在后来的几十年里，他们设计分配了一半以上的财富。剩余的大部分最终交给了父亲，而父亲又用毕生的精力继承并发扬他们的善举。

有人说，祖父和父亲——以及安德鲁·卡内基——一起开创了现代慈善事业。这种说法可能是事实，但也可能言过其实。他们两人所做的是强