

美国第一位亿万富翁自述人生

对比尔·盖茨及巴菲特影响最大的人

抓住每分钱

洛克菲勒大传

L U O K E F E I L E D A Z H U A N

[美]洛克菲勒 著

洛克菲勒的创业精神永远是激励我前进的伟大动力，我的许多设想，包括在我的慈善基金里，都有洛克菲勒的影子。

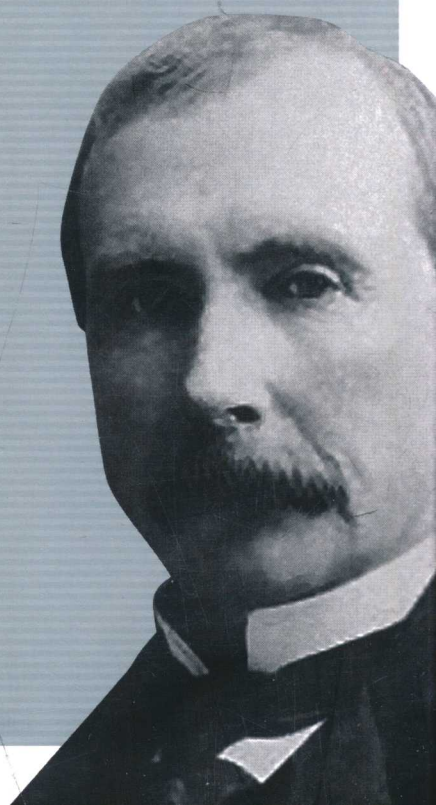
——微软创始人 比尔·盖茨

从来没有一个人能像洛克菲勒那样，对我的人生产生如此之大的影响，我坦诚我的投资哲学是建立在洛克菲勒的睿智之上的。

——世界投资大师 沃伦·巴菲特

ROCKEFELLER

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



抓住每一分钱

洛克菲勒

L U O K E F E I L E D A Z H U A N

[美]洛克菲勒 著 徐建萍 译

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

抓住每分钱：洛克菲勒大传 / (美)洛克菲勒(Rockefeller, J.D.)著；徐建萍译.—北京：企业管理出版社，2012.4

ISBN 978-7-5164-0009-8

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 047499 号

书 名：抓住每分钱：洛克菲勒大传

作 者：洛克菲勒(美)

译 者：徐建萍

责任编辑：尤 颖

书 号：ISBN 978-7-5164-0009-8

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68414643

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：河北固安保利达印务有限公司

经 销：新华书店

规 格：170毫米×240毫米 16开本 14.5印张 190千字

版 次：2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

定 价：29.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 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。

001

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，有时可能更容易引起别人的误解，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十分之一的内容真实可靠，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，历史将做

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引起颇具争议的事情。我相信，人们还没有充分地理解这些事情。

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做出最终评判前，为他们提供一手的资料。

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。

002 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，我感到无比的快乐和满足。但我意识到，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

第一章 旧朋老友

阿奇博尔德先生	003	001
争论与资本	005	
成功的喜悦	008	
友谊的价值	012	
景观路设计的乐趣	016	

第二章 获取财富是困难的技艺

家庭教育	023	
开始工作	024	
第一笔贷款	028	
恪守经营原则	029	
10%的利率	031	
反应迅速的借款人	032	
募集教会资金	032	

第三章 标准石油公司

无惧流言飞语	037	
--------------	-----	--

现代企业	042
新机遇	044
美国商人	045

第四章 石油行业的经历

涉足石油业	051
海外市场	053
标准石油公司的创建	055
安全保障方案	056
为什么标准石油公司支付可观的分红	057
正常的发展	057
资金的管理	058
性格决定一切	060
收购巴克斯	060
回扣的问题	068
管道运输与铁路运输	069

第五章 其他的商业经历和商业原则

其他行业的投资	073
挽救病人膏育的企业	074
采矿	076
造船	077
聘请竞争对手	078
未出过海的船务经理	080
出售矿业	081

遵从商业法则	082
大萧条的经历	083

第六章 赠与的艺术

赠予的精神内涵	087
富人的局限	088
最大程度的慈善事业	088
无私奉献是成功之路	089
服务社会的慷慨	090
科学研究	092
助人的重要原则	095
一些基本原则	096

003

第七章 慈善托拉斯：赠与合作原则的价值

慈善的方式	103
罗马天主教的慈善事业	106
已收的资助申请	106
彼此相关的慈善机构	108
高等教育的资助申请	109
威廉·R. 哈珀博士	110
有条件赠与的原因	113
慈善托拉斯	113

附录 洛克菲勒信札

1	119
2	124
3	128
4	133
5	138
6	144
7	149
8	153
9	157
10	163
11	168
12	174
13	179
14	184
15	188
16	192
17	196
18	201
19	205
20	209
21	214
22	218

第一章

旧朋老友



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。

那是大约 35 年或 40 年前，当时我正周游全国，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，一桶 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时，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。没有这些做基础，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。

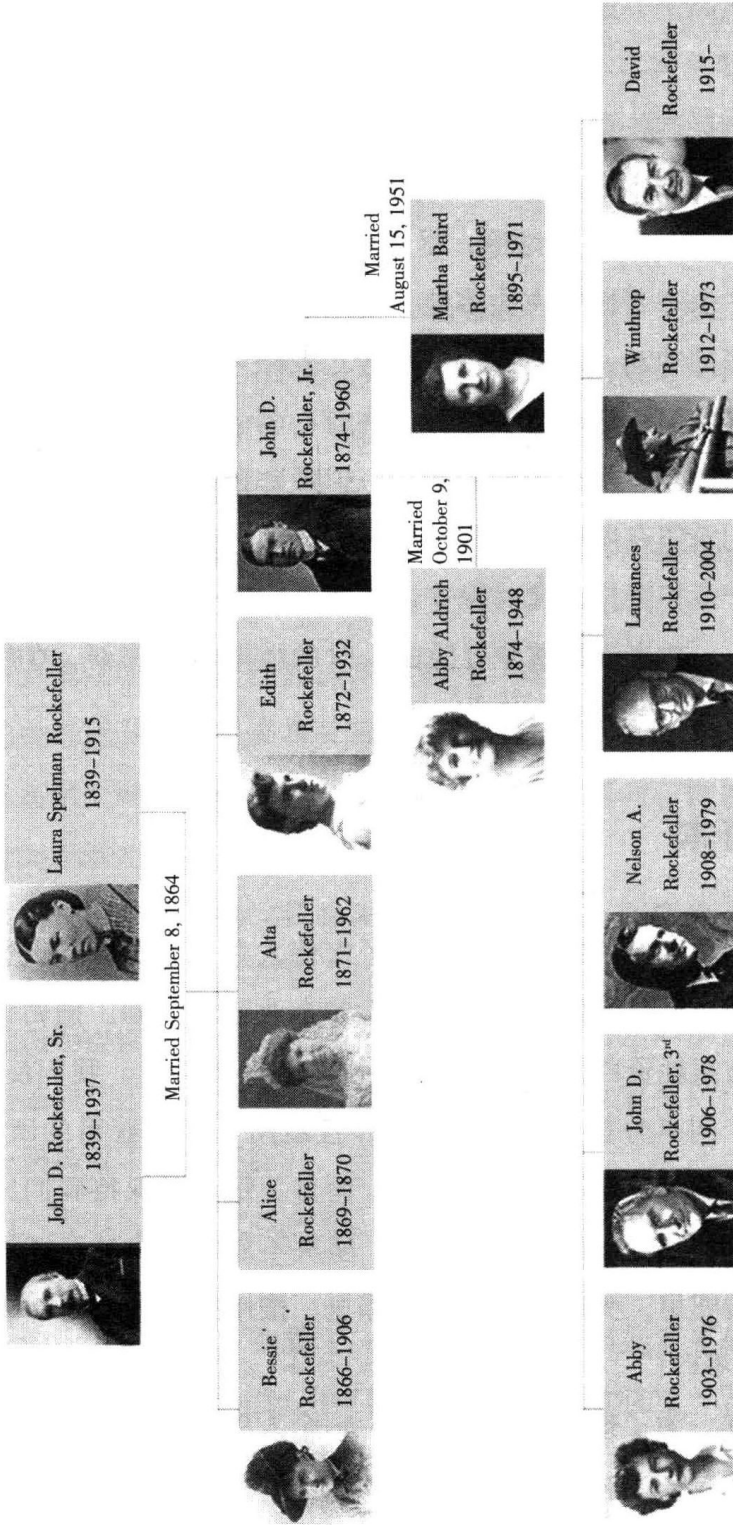
005

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，而且关键是要保持我们原有的领导地位。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

洛克菲勒家族照片



洛克菲勒家族谱系图

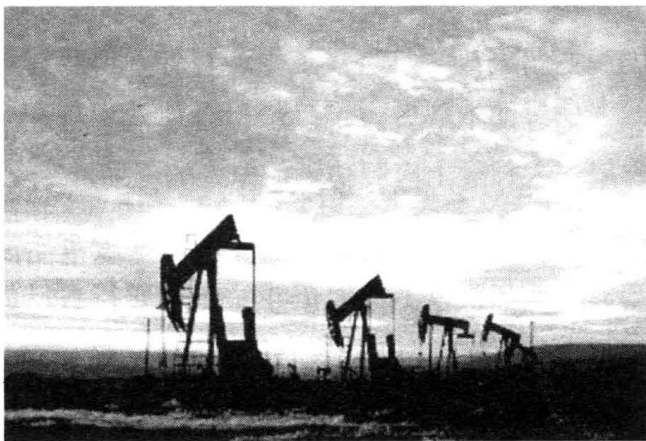
经处于停滞状态，只剩下了固执。现在，就像我前面提到的，这个必须要进行的企业改善方案至关重要。然而，我们不能和老合作伙伴翻脸，我们中的一少部分人下定决心尽全力说服他。于是我们决定通过另一种方式说服他，对他说：“你说我们不需要花这些钱？”

“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，如果我们能够得到他的同意，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



昼夜不停的石油勘探

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，我们因此面临着双重压力，一方面要放弃旧油田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，但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。

008 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度发展速度，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得那么冲动激进，也不像保守派所希冀得那么小心翼翼，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，但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）600多公里的铁路。建造这么长的铁路对任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国家来旅游。更为重要的是，他运筹帷幄，把所