

# 洛克菲勒自传

美国石油大王洛克菲勒自传

*J.D. Rockefeller*

[美] 约翰·D. 洛克菲勒 著 亦言 译

财富故事，经商

从周薪 5 美元的簿记员到世界首富的财富传奇！

全世界投资者、成功人士和有志青年都阅读的经典传记。

洛克菲勒——既是唯利是图的资本家，也是慷慨大度的慈善家；

既创建了托拉斯企业，也建立了现代慈善业的组织。

尤其是他留给子女的精神财富，其价值更是无可估量的。

中国友谊出版公司

*J.D. Rockefeller*

# 洛克菲勒自传

[美] 约翰·D. 洛克菲勒 著 亦言 译

 中国友谊出版公司

## 图书在版编目 ( C I P ) 数据

洛克菲勒自传 / (美) 洛克菲勒  
(Rockefeller, J.D.) 著 ; 亦言译. -- 北京 : 中国友谊  
出版公司, 2013.10

ISBN 978-7-5057-3228-5

I. ①洛… II. ①洛… ②亦… III. ①洛克菲勒,  
J.D. (1839~1937) - 自传 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第164951号

书名	洛克菲勒自传
著者	(美)约翰·D.洛克菲勒
译者	亦言
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	北京潮河印刷有限公司
规格	889×1194毫米 32开 7印张 140千字
版次	2013年10月第1版
印次	2013年10月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3228-5
定价	24.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676
版权所有, 翻版必究	
如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换	

## 引 言

人生到了某个阶段，就会愿意回顾往事。回忆构筑了人生的精彩，我也正变成这样的人，急于与人分享我过往的人生，回忆那些对我产生过重要影响的人。他们大多是这个国家中最优秀的人，尤其是商界人士。我将要记录下来事件，对我而言具有重大意义，它们是我记忆中无法磨灭的部分。

如何把握个人隐私的曝光程度，或者说如何保护自己免受伤害，一直是颇具争议的问题。过多谈论自己的所作所为，会引起自大的嫌疑；而保持缄默，又容易遭到误解，因为这会被认为是心虚的逃避。

我不习惯将私生活公开，但家人和朋友认为我有必要把被曲解的事情阐述清楚，作出记录，我听从了他们的建议，并期望通过这种方式重拾生命中的珍贵回忆。

此外还有一个原因：如果广为流传的事情只有 1/10 的真实度，就一定会有我忠诚而又能干的朋友因此蒙冤，他们中的许多人已经与世长辞。本来我已决定保持沉默，希望由历史作出公正裁决，将真相昭告天下。但既然我还活着，能够

证明一些事情，似乎就应该站出来，澄清这些颇具争议的事情，否则人们必将继续蒙在鼓里。

这些事情关乎逝者的声誉及生者的生活，因此公众应该在作出最终评判前，充分了解真相。

在我写下这些回忆的文字时，我并没有想过将它出版，甚至没有把它当做一部非正式的自传，所以叙述比较随意，没有章法。

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，带给了我无比的快乐和满足，但这只是对我而言。长篇大论地写起来肯定会让读者感到厌烦，因此，我在书中只提到了其中一些朋友，正是他们铸就了我商业上的成功。

约翰·D. 洛克菲勒

1909年3月

# 目 录

- 第一章 旧朋老友 /1
- 第二章 获取财富是困难的技艺 /17
- 第三章 标准石油公司 /29
- 第四章 石油行业的经历 /43
- 第五章 其他的商业经历和商业原则 /67
- 第六章 赠予的艺术 /81
- 第七章 慈善托拉斯：赠予合作原则的价值 /97
- 附录 洛克菲勒信札 /113

# 第一章 旧朋老友

## 阿奇博尔德先生

请大家原谅我的絮叨，因为这只是一些零散、个人的回忆。

回顾这一生，脑海中最鲜活的记忆便是与老同事的相处。本章没有谈起的朋友，并不是说对我不重要，我只是打算在后面的章节中谈论那些早期的朋友。

我们可能会忘记与老朋友的初次相逢，或对其的第一印象，但我永远不会忘记与标准石油公司现任副总裁约翰·D·阿奇博尔德先生（John D. Archbold）初次相见时的情形。

那是 35 或 40 年前，当时我正在全国范围内进行考察，与生产商、炼油商、代理商交流，了解市场，寻求商机。

一天，油田附近举行聚会，当我到达时，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，每桶 4 美元。

这是一个活力四射、个性十足的家伙，甚至不忘将广告语写到签名本上。没人怀疑他对石油业的坚定信念。“每桶 4 美元”的呐喊吸引了众人的目光，因为当时原油的价格远低

于此——因为这个价格令人难以置信。虽然阿奇博尔德先生最终不得不承认，原油不值“每桶4美元”，但他始终保持着热情、干劲和无与伦比的影响力。

他天性幽默。有一次，他出庭作证时，对方律师问他：“阿奇博尔德先生，你是公司的董事吗？”

“是的。”

“你担任的职务是什么？”

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向了另一个问题。

我一直惊叹于他的卓越能力。我现在不常见到他，他总是日理万机，而我则远离了喧嚣的商界，打打高尔夫球、种种树，过着农夫般的田园生活，即使这样我也感到时间不够用。

既然说到他，我就不得不提到在标准石油公司工作期间，他们对我的莫大帮助。能够与这么多能力超群的人共事多年，是我极大的荣幸，他们现在都是公司中举足轻重的人物，公司因他们得以不断发展壮大，走到了今天。

我与大部分同事都结交多年，到如今这个年纪，几乎不到一个月（有时甚至让我觉得不到一周），便会收到某位同事的讣告。最近，我数了一下已经去世的早期同事，还没数完，已有六十多个。他们是忠实、真挚的朋友。我们曾共同努力，度过了艰难的时光。我们曾讨论、争执、斟酌，直到达成共识。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。没有这些基础，商业伙伴是无法取得成功的。



当然，要让这些意志坚定、态度强硬的人达成共识并不是一件容易的事儿。我们的做法是耐心倾听、坦诚讨论，把所有细节都拿到桌面上分析，尽量做到了解彼此的想法，从而作出一致的决定。这些人中保守者占了大多数，这无疑是一件好事，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，就会失去很多。同样幸运的是，也有一些野心勃勃、敢于冒险的同事，他们通常很年轻，虽然支持者少，但敢作敢为，极具说服力。他们希望有所作为，并快速付诸行动，他们不介意承担压力，勇于负责。我对两派人碰撞时的情形记忆深刻。不管怎样，我都是属于激进派的。

## 争论与资本

我有一个合作伙伴，已经建立了宏伟大业，生意红火，蒸蒸日上，他坚决反对企业改进计划。这个方案耗资巨大，大约要花费 300 万美元。我们反复讨论，共同分析了所有利弊，并且运用了能够获得的所有论据，证明了这个计划不但有利可图，更重要的是能够保持住我们的领导地位。这位老合作伙伴却异常固执，不肯屈服，我甚至能够看到他把手插到裤兜里，昂头站在那里，摆出抗议的姿态，歇斯底里地喊着：“不行！”

一味捍卫自己的立场而不考虑现实条件，是一件很无奈的

事情。他失去了冷静的判断，思维已经处于停滞状态，只剩下了固执。就像我前面所提到的，这个方案对企业至关重要。但我们不能和合作伙伴翻脸，尽管我们做好了让他屈服的决定。我们尝试通过另一种方式说服他，于是对他说：“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。现在工程进展良好，不需要新建设施，保持现状就足够了。”

这位合作伙伴明智多才、阅历丰富，比我们所有人都更熟悉这个行业。但我们已经决定实施这个方案，即使他不同意，我们也愿意等。等到气氛渐渐平和下来后，我们又把这个方案提了出来。我采用了新的方式来说服他。我说：“那由我独自出资，承担风险。如果这项支出被证明有利可图，公司就把资本还给我；如果亏损了，损失就由我来承担。”

这些话打动了，使他不再像原来那么固执了。他说：“既然你这么笃定，那还是共担风险吧。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，所有企业都面临着发展方向与进程的问题。我们的企业当时正处于快速发展期，到处大兴土木，扩展疆域。我们要不断应对新的突发事件。发现新油田后，必须马上制造出用来储存原油的油罐；旧的油田日渐枯竭，我们也要因此面临双重压力，一方面要放弃旧油田中已经建好的整套设备，另一方面又必须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。这构成了石油贸易成为风险行业

的原因。好在我们有一个勇敢无畏的团队，能够全面而有效地把握风险和机遇，这对于企业来说是极为重要的原则。

我们反复讨论那些棘手的问题。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，逐一解决，既不像激进派所希望的那么冲动，也不像保守派所希冀的那么谨慎，但最终双方都能达成共识。

## 成功的喜悦

我最早的合作伙伴之一——亨利·莫里森·弗莱格勒先生（Henry Morrison Flagler），一直是我的学习榜样。他总是冲在前面，尝试各种大项目，并且一直积极努力地处理每一个问题，公司早期的快速发展很大程度上应归功于他惊人的干劲。

像他这样功成名就的人，大部分都希望退休，享受安逸的晚年生活。但他却孜孜不倦地奋斗了一生。他独自承建了佛罗里达州东海岸铁路。他计划建造了从圣·奥古斯丁至基韦斯特（Key West）600多公里的铁路。这对任何人来说都是一项足以傲世的大事业，他却并不满足于此，又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，他对一切运筹帷幄，并取得了巨大的成功。

他利用自身的干劲和资金，推动了大片国土上的经济发展。本地居民和新来移民，都拥有了产品交易的市场。他为

成千上万人提供了就业机会，更重要的成就是，他承担并完成了一项筹划多年的工程伟业，即建造穿越大西洋，从佛罗里达群岛至基韦斯特的铁路。

这些事都是在他在已经到达事业顶峰后做的，任何人如果处于他当时的位置，可能都会选择退休，享受安逸的生活。

初次见到弗莱格勒先生时，他还年轻，为克拉克—洛克菲勒公司代销产品。这个年轻人积极主动、冲劲十足，给我留下了深刻印象。在石油行业发展时，他作为一名代销商，与克拉克先生在同一栋楼里工作。那时，克拉克先生已经接管了克拉克—洛克菲勒公司。不久，他便买下了克拉克先生的股份，并购了他的公司。

我们见面的机会自然多了起来。与生活在纽约等地的人相比，在克利夫兰那样的小地方，人与人的联系更加紧密。我们的关系也从生意伙伴逐渐发展为友谊。随着石油贸易的不断发展，我们需要更多的支持和帮助，我想到了弗莱格勒先生，希望他能加入到我们的行列。他接受了邀请，这段持续终生的友谊便由此开始了，并且从未间断过。这是一种基于商业合作的友谊。弗莱格勒先生曾说过，这种关系远远好过基于友谊的商业合作。我后来的经历也证实了这一点。

我们并肩战斗了许多年：在一个办公室工作，住在同一条街——欧几里得大街（Euclid Avenue）上，住所相距只有几步。我们一起上班，一起回家吃午餐，饭后一起回办公室，晚上又一起回家。我们边走边思考、交谈、做计划。所有的合同都由弗莱格勒先生起草。他在这方面很强，总是能够清

晰准确地表达出合同的目的和意图，保证对签约双方公平公正。我还记得他经常说的话：在签订合同时，必须设身处地、用同一标准考虑双方的权益。这就是亨利·莫里森·弗莱格勒先生的行事方式。

有一次，弗莱格勒先生问都没问就接受了一份合同，这让我十分吃惊。那次，我们决定买一块地建炼油厂，这块地属于我们熟悉的一位朋友——约翰·欧文。欧文先生随手拾起一个马尼拉纸做的大信封，在背面起草了土地买卖合同。合同的条款与常规的此类合同类似，只有一处写了“南面界线到毛蕊花杆处”这类定义模糊的话。但弗莱格勒先生说：“好的，约翰。我同意这份合同，但是如果将毛蕊花杆换为合适的标桩处，这份文件就将准确而完整。”确实如此，有些律师甚至可以拜他为师，学习起草合同，这对他们肯定有好处，但可能法律界的朋友会觉得我有失公允，所以我不会强求大家同意这个观点。

关于他，还有一件让我十分钦佩的事。在公司发展的早期，他坚持炼油厂不能依照当时的惯例，建得轻薄简陋。当时的人都担心石油会消失，花在建筑上的钱会打水漂，所以都用最劣质廉价的原材料建厂。虽然不得不承担这项风险，但他始终认为既然选择了这个行业，就必须充分地了解它，尽全力做好它；我们的设备都应该坚固结实，必须竭尽全力争取最好的结果。他坚持建造高标准炼油厂的信念，似乎石油行业将经久不衰。他坚守信念的勇气为公司后来的发展奠定了坚实的基础。

今天仍在世的人每当回忆起这位聪明智慧、乐观真诚的年轻的弗莱格勒先生，无不点头称赞。他在克利夫兰收购某些炼油厂时，表现尤为活跃。一天，他在街上偶遇一位德国老朋友，这位朋友曾是个面包师，多年前弗莱格勒先生卖过面粉给他。他告诉弗莱格勒先生，他已经不做面包生意了，正经营一个小炼油厂。弗莱格勒先生很惊讶，他不赞成朋友把资金投到建炼油厂上，觉得肯定不会成功。起初他感到帮不上什么忙，但他一直想着这件事儿，这让他很困扰。最后他跑来跟我说：“那个面包师懂得如何烤面包，但对于炼石油，他并不在行，但我还是想邀他加盟，否则我会良心不安。”

当然我同意了。他与那位朋友谈了一下，他的朋友表示愿意出售炼油厂，但想我们先派人估价，这不是问题。我们派人去给他估价，却出现了一个意想不到的难题。面包师对出价很满意，但坚持让弗莱格勒先生给他建议，是应该收取现金，还是换取同等票面价值的标准石油公司的证券。他告诉弗莱格勒先生，如果收取现金，他便可以还清所有债务，免去许多烦恼；但如果证券将会获得不错的分红，他就想试一下，得到长期的收益。这对弗莱格勒先生来说，是一个相当困难的提议。起初他拒绝表达个人观点，但这个德国人非常固执，非要知道弗莱格勒先生的意见，不让他逃避本不属于他的责任。最后，弗莱格勒先生建议他收取一半现金还债，另一半换取证券。他照做了，并且购买了更多的证券，弗莱格勒先生又一次给出了正确的建议。我相信他在这件事情上花费的时间和精力，绝不亚于处理其他大事所花费的时间和

精力，这件事情也完全可以作为考量一个人的标准。

## 友谊的价值

老一代人的故事可能缺少很多吸引力，但却不是没有一点用的。故事兴许乏味，却会让年轻人认识到，无论在人生的哪个阶段，朋友的价值都是无与伦比的。

当然，朋友有很多种。尽管有亲有疏，但都应该保持联系。无论哪种类型的朋友都很重要，在你老去时，会更深切地体会到这一点。有一种朋友，在你需要帮助时，总是有理由不帮你。

“我不能把钱借给你，”他说，“因为我和合作伙伴有协议，不能把钱借给别人。”

“我非常愿意帮你，但现在确实不方便。”诸如此类的理由。

我并不是要指责这种友谊。因为有时是性格使然，有时他们是真的心有余而力不足。我的朋友中，这种类型的人很少，大部分都能为朋友两肋插刀。我有一个朋友尤其如此，初次见面时，就对我非常信任，他就是 S. V. 哈克内斯 (S. V. Harkness)。

一次，一场大火将我们的石油仓库和炼油厂在几个小时内夷为平地——所有一切都毁了。虽然可以得到保险公司赔偿的几十万美元，但我们担心索赔过程会耗费太多时间。工厂

需要立刻重建，资金问题亟待解决。哈克内斯先生一直对我们的生意颇感兴趣，于是我对他说：

“我可能需要向你借一些钱。我不确定最后是否需要，但还是想先询问你一下。”

他听后，并没有要求我作更多解释。

他只说：“好的，约翰，我会尽我所能帮助你。”

听到这话，我马上从烦恼中解脱出来，一身轻松地回了家。很快，我们就收到了利物浦伦敦环球保险公司的全额赔款。尽管最终没有向他借钱，但我永远不会忘记在危难时他给予我的精神上的莫大安慰。

我很庆幸有这么多热心相助的朋友。创业之初，公司发展迅速，需要大量的资金。虽然银行一直慷慨地为我提供贷款，这场大火却让我意识到应该准备足够的现金储备，以应对随时可能出现的突发状况。

就在这期间，发生了另一件事情，再次验证了患难见真情的道理。不过我在许多年后才听说了这件事情的完整经过。

我们曾与一家银行有大量业务往来，我的朋友斯蒂尔曼·维特先生是该银行的董事。一次会议上，董事会将我们贷款的问题提出来讨论。为了打消其他人对此项贷款的质疑，斯蒂尔曼·维特拿来了他的保险柜，说道：“各位，这些年轻人信誉良好，我希望银行在他们需要的时候，能够毫不犹豫地借给他们。如果你们还是不放心，那就用我的保险箱作为一个保证吧。”

当时为了节省运输费用，经常通过水路运输石油，我们



为此借了大量的钱。我们已经在另一家银行争取了大量借款，行长跟我说，董事会已经过问此事，问及我们的贷款额度和信誉问题，可能需要面谈。我表示很荣幸与董事会见面，因为我们需要申请大量贷款。我们自然得到了需要的贷款，但并没有人约我面谈。

恐怕我对银行、金钱和生意谈论得太多了。我认为，花费大量时间，为挣钱而挣钱，是很可耻和悲哀的事。如果年轻四十岁，我愿意再战商界，因为与有趣、机智的人打交道是非常快乐的。但我还有许多其它的兴趣爱好，所以我更期待利用余生去继续和发展那些鼓舞人心的计划。

从16岁进入商界，到55岁退休，我工作了很长时间。但是我却仍然可以经常享受美好的休假时光。因为我有最高效的团队帮我分担重任。

我非常注重细节。我的第一份工作是簿记员，我对数据极其看重，无论它们有多细微。因而在早期的工作中，任何与会计相关的工作都会分派给我。我有一种追求细节的热情，这正是后来我不得不努力克服的。

我在纽约的波肯提克山庄（Pocantico Hills）拥有一栋旧房子，在里面度过了许多年简单而平静的生活。那里风景如画，引人入胜。我在那里研究美景、树林和哈德林河优美如画的景观，而那时的我本该争分夺秒地投身商业之中。因而我担心会被认为是不勤奋的人。

“勤奋的商人”这个词让我想起克利夫兰一位旧识好友，他对工作可谓恪尽职守、兢兢业业。我曾与他谈起我的一个