

LUO KE FEI LE ZHUAN

洛克菲勒传

方同、文殊编著

外国名人传记
青苹果电子图书系列

洛克菲勒传

方同 文殊 编著

目 录

一、三代洛克菲勒.....	1
二、老洛克菲勒与他的标准石油公司	20
三、小约翰·戴·洛克菲勒	46
四、洛克菲勒的散钱事业	66
五、约翰第三与他的祖传衣钵	94

一、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力量的，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去寻求平衡的力量。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、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过五类的热门股票，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聆听教诲。他那些方法已陈腐不堪，使战后的新进人员茫然发呆。一位接受耿贝尔先生邀请喝茶的年青投资顾问，看到老头儿从折叠式写字桌里拿出一叠石棉、一个果盘子、一把茶水壶、几个杯碟和两个甜饼，不禁为之愕然。这次“茶叙”占去了大半个钟点。

以耿贝尔茶叙为例的洛克菲勒办事处的礼节，势必使进入那里的甚至最大人物也得驯服下来。可是有一个人来时就表示不敬畏，不耐烦，而且始终如此，那是纳尔逊·奥·洛克菲勒。他携同一批自己的同事从华盛顿来到这里，其中包括弗兰克·詹密森、玛莎·达尔林普尔、维克托·博雷尔、劳伦斯·利维和博耶。他要“组织起来”从事斗争，为拉丁美洲奋力完成美洲事务美国协调员或国务卿助理所不能完成的斗争。他准备以总经理的身分接管洛克菲勒中心。他渴望回到现代美术馆去，他在那里从前就有重大影响。他对战争救济工作有兴趣，其中有财务管理和个人投资的问题，有纽约

市、美国、联合国以及全世界的战后问题。纳尔逊·洛克菲勒兴高采烈地准备把这一切全担当起来。

他的弟兄连同他们的同事、问题和兴趣一起来到这里。

“让我们组织起来”，成了 5600 室熟悉的纳尔逊的战斗号召，当时五兄弟在设法调整自己，准备过平民生活。

还有一个迫在眉睫的私人问题。战前原属他们的那些小办公室久已被别人占用。人员、写字桌和卷宗的转换使他们散处在一些临时的地方。甚至“总理”也必须更换办公室，给约翰第三腾出靠近他父亲的房间。洛克菲勒基金的人员不得不从 56 层搬到 55 层，以安顿纳尔逊、劳伦斯、温斯洛普和戴维。兄弟们都需地方容纳自己的人员、卷宗和书籍。这又引起了问题：五兄弟应该集中、合用设备、人员，还是应该分散工作？答案当然要看他们每人决定往后干什么事。他们应当怎样去处理他们的投资证券？成百份，而且往往成千份私人求助申请，送进五兄弟各人的办公室，尤其是他们中任何一个姓名在报纸上出现的时候。这些申请应当怎样去处理，各自处理呢，还是全家作一个集体处理？压倒一切的争论点是：他们每人要以余生真正干什么事？他们每人有选择自由。一笔笔信托基金使他们成为百万富人，他们拥有一辈子都花不尽的钱，所以他们并无工作的必要。可是父亲对他们说过，“我想不出有什么事像纵情欢乐一生那样叫人不愉快的。”他们每人对此都曾表示同意。

然而即使这么想，他们也无法积聚像祖父积聚下来的那么一份财产，或者控制一项全国性的工业。那个时代已经过去了。他们也不能像他父亲那样创设庞大的慈善事业：他

们没有那么多钱，而且那个时代也已经过去。

“无论如何，我们决不想在上两代的大脚印上走小步”，劳伦斯解释说。“我相信我们从进大学起全都觉得有些事我们能够做，走这条路也好，走另一条路也好，我们一向全都按照这个想法在工作。”

他们每人都曾个别应战，因为如果一个人不想在父辈的大脚印上走路，就肯定不想跟随仅仅一位弟兄的影子走。洛克菲勒兄弟争强好胜，大概是祖辈遗传下来的。但是他们从童年以来还得到教导，不要不公道地占天生不如自己的人的便宜。所以他们能够不受清规戒律的约束，只是彼此竞争。在决定将来要干什么的时候，每人都必须考虑：干的事情将如何影响全家和全家的声誉？而且会不会和兄弟们计划要干的事情有冲突？

五兄弟在开始被称为“兄弟会议”的场合研讨过这些问题。

兄弟会议，和有别人或没有别人在场的寻常的会议不同，是不准反悔的。大姊阿比在争端涉及她利益时也出场。此外再没有什么人参加。在这种场合，弟兄们可以吐露思想，检验观点，寻求援助，彼此责备，要求解释和作出解释，最后作出决定，期间发生的一切，丝毫不会漏出室外。因为戴维是幼弟，他保管笔录的底稿。为了同一原因，他在讨论时第一个发言。像最高法院的法官一样，兄弟们以年龄排发言的次序。可是没有“老大哥”。

约翰第三是最长，他不要这个名分或权威；纳尔逊虽然家族意识最强，也不敢自称首脑。和最高法院不同，多数不

起裁决作用，人人有其自由，谁都不需要附和弟兄的意见。对外界他们只表露阵线一致，但是只在全体同意之后五兄弟才会以家族名义公开讲话或行事。因而，达成全体一致的决定，多半经过许多次字面的、道义的和交换条件的劝说。实际上每次会议上都发生冲突，因为这几位弟兄个个都十分自负，心直口快，都要大声而明确地说出心里话。

长期讨论的一个题目是：他们应当以个人身分独自去干，还是作为洛氏第三代一致行动？能否二者兼顾？每人都有自己的目的和抱负。仗着父亲早在 1934 年就设置的一笔笔信托基金所取得的收入，实际上每人都是一个小小金融帝国的首脑，虽然他们不这样想。可是钱袋的绳子抓在父亲手里的家族大帝国，使他们的个人财富相形见绌，成为侏儒。作为这一帝国的王子，他们感到有这种义务，要作为整体的一部分行动和操作。假如他们试图既在一件事情上单干，又作为全家的一致行动，那在利害冲突的情况之下会发生什么事情？家属对他们家任何一人的个人愿望、志趣或计划，应不应当有否决权？怎样能避免一家人中间的利害冲突？在任何特定形势下，什么是公道，什么是正义，什么是正确？

决定多半是在多次会议和争论之后逐渐达成的。许多协议是非正式的，心照不宣的；因为尽管讨论很激烈，看来弟兄们还从未达到尖酸刻薄的程度，彼此的共同利害调停了许多次冲突。

有一些会影响他们生活和前程的决定，是经年累月一锤一锤地推敲出来的。小约翰·戴·洛克菲勒避免参与其事。他的儿子们成年时，他对他们说过，每人都必须为自己选择上

哪一所大学，追求什么前程，采取什么样的生活方式。但是，令人敬畏的是，他还对他们说，他期待他们每人过体面而有益的生活。

弟兄们听到过他一再阐述财产的责任和继承财产的更大责任。他甚至公开发表过他的见解，这是绝无仅有的事，当他对一位访客说：“我以十分坦率的态度对他们说过，财产将仅仅归于表明自己适合和有能力地处理财产的人手里；父亲和祖父不会把钱留给他们，除非他们证明他们懂得怎样过正派、有益的生活，而且证明他们会善于使用财产。”

既然儿子们已从战争中归来，小约翰·戴·洛克菲勒就开始检查自己的资产和承担的义务。他已年逾 70，认为宜于开始减轻自己沉重的工作负担。指望儿子们接管他毕生贡献过这么多精力的慈善事业。

同时，他开始修改自己的遗嘱，一份长达 59 页的文件。可是更重要的是，按照税务的规定，要在预期死亡之前分派妥当，尽量少交遗产税。为此，他必须仔细检查自己承担的慈善事业义务，他当时支持着将近 100 项。一些高级同事向他提供情况和意见，但是他自己作出判断，根据已经给予的经济援助衡量每一个组织、它们的目标以及为了完成这些目标当前需要的和将来需要的金额，然后，最后衡量自己对每项事业的道义责任。

除 1934 年设置、存在大通国民银行的信托基金外，小约翰还没有把任何资本脱手给儿子。他们只是从这些信托基金取得收入，而且尽管这些收入数目可观。弟兄们全都非常明白他们的权力和现实之间的差别。

每个弟兄都由父亲指派列名于洛克菲勒中心公司的董事会，这家公司名义上拥有这一个建筑群：纳尔逊战前是总经理，1945 年已被任为董事长兼总裁。然而，他们必须请求父亲许可才能重新设计 56 层楼的一部分，为自己提供办公室面积。尽管他们各有名义，关于谁真正拥有洛克菲勒中心这一点是毫无误会的。这家公司在经济萧条期间是赔本经营的，现在在战后工商业高涨中也不过收支相抵。但是收支相抵并不包括偿付小约翰·洛克菲勒手中持有的 7400 万元借据在内，这笔钱是他帮助垫付 12500 万无造价的贷款。

纳尔逊向父亲提出弟兄们的建议，按模型改建 56 层的东翼，为他们四人和他们四人的工作人员提供办公室面积。约翰第三当时和父亲密切合作从事慈善工作，他宁愿要靠近父亲的西翼办公室。随后纳尔逊提出了华莱士·K·哈里森拟订的初步计划和改建估价，哈里森是设计洛克菲勒中心的三名主任建筑师之一，已成为纳尔逊的密友和亲信。改建计划获得父亲批准后，纳尔逊就一阵风似地积极行动。办公室的式样和尺寸相似，作美术设计则各具特色。

纳尔逊怀着愉快和骄傲的心情监督这次改建。计划有更改，工作超过估计时，他就签呈向父亲道歉，确信结果会证明时间、精力和金钱花得有道理。

五位年青的洛克菲勒的狂热活动使那些稳重沉着的办公室热闹起来。电话不绝，访客如流，打字机噼啪不绝，新助手增添了不止五倍。

此时弟兄们听到一句话竟大吃一惊，说父亲已经决定放弃洛克菲勒中心。他的决定还是一个秘密。他甚至没有对儿

子讲起，他们是从一位顾问那里零零碎碎听到的。看来他们对此没有什么办法。劳伦斯认为劝谏父亲是很放肆的事情。他们知道，父亲是在深思熟虑之后作出决定的，一旦作出决定，简直难以使他改变。

弟兄们得知，父亲已经决定把这家公司欠他 7400 万元的借据赠送给洛克菲勒医学研究所，给该会提供永远继续工作的收入和资本。该会始创于 1901 年，是祖父捐赠的第一个慈善机构。父亲是该所的第一任会长和第一任董事长，他认为它是所有洛氏家族创办的慈善事业中最有意义和最重要的。这一点弟兄们都知道。可是依然以为父亲总会把洛克菲勒中心留给他们，这是父亲的成就，也是他们的业务场所。

从最初的震惊清醒过来之后，纳尔逊决定去找父亲谈这件事，他用仔细选择的词句表达他的弟兄和他自己对这一决定的迷惑不解。

小约翰·戴·洛克菲勒耐心地听他讲，对他说：“我来想一想，纳尔逊。”

考虑这件事和考虑家产的整个“最后部署”的时候，他无疑地回想到他第一位导师给予他父亲的劝告。小约翰刚从布朗大学出来的时候，父亲已聘请浸礼会牧师弗雷德里克·T·盖茨当慈善事业的顾问。小约翰在盖茨手下当过从事慈善事业的徒弟。他该有很好的理由记得盖茨对老约翰的劝导，这一劝导是在允许盖茨博览全世界最富有人士的书籍和记录之后作出的。盖茨说：“您的财产在蒸蒸日上，翻滚得像一场风雪——您必须把它散得比积得快！要不然，它会把您和您的儿女和您儿女的儿女压垮的。”

以茫然发呆的神情，小约翰容许纳尔逊领他到儿子们在5600室东翼的崭新的办公室走了一圈：在修建完工之前，他曾经拒绝走进东翼。两条微微弯曲而不是笔直的走廊，从中心电梯那里直通到东端的候客室。为这层楼服务的机器设备已被墙壁围得在中心地点看不见，离开外墙的那几套办公室被接平墙壁的门掩盖着。旧办公室那些一成不变的色彩业已消失不见；内墙刷的是温暖的棕色卵石花纹的乙烯基，外墙镶嵌成逐渐晕散的白色线条和现代图案。

弟兄们办公室的尺寸都一模一样，20英尺宽，16英尺深。纳尔逊的在东北角，望得见中央公园和东河；劳伦斯的在东南角，前景是帝国州大厦的一片狭长景色，在晴朗的日子还看得见华尔街的高楼。温斯洛普的办公室在北边，靠近走廊的中段；戴维的办公室在它的对面，在东翼的南边。每个弟兄都有一些高级人员的办公室和一片相当狭窄的小地方供秘书们使用。

纳尔逊以他特有的热忱领他父亲巡视一圈之后，转身向父亲问：“啊，爸爸，这一切岂不给人深刻印象？”

父亲对他探询地瞅了一阵，随后柔声地回答：“纳尔逊，我们试图给谁深刻印象？”

二、老洛克菲勒与他的 标准石油公司

尺寸比真人小一些的老约翰·戴·洛克菲勒的半身铜像，一直矗立在美国无线电公司大楼 56 层家族办公处。这尊铜像描绘出这位奠基人高龄时期的风貌，消瘦，有皱纹，神态严肃，但脸上带有一丝苦笑，眼中发出一线微光。仿佛他默然不语地满足于自己的背景、地位、长长的生活历程，看到一些追随其足迹的人士的细瑕微疵而暗中自娱。甚至在按照他复制的铜像身上，假使你看得够仔细，他似乎也比他旁边的人精明一些。他肯定不是天生的商业天才、靠剥削致富的资本家和百万富翁。事实上，假使有人，也只有极少数人，能在他童年时代看出他身上有什么特征，预兆他日后会成为何等人物。

1939 年出生在纽约州一个偏僻的小镇上，当时美国诞生还不过 60 多年。他由一位相信圣经上所写的一言一语、敬畏上帝的母亲抚养大，由一位不虔诚的花花公子父亲，教育成长。他父亲当时在西部尚未开发的原野上赶着一辆上面有篷盖的兽车出售江湖药品。经济上，这一家有兴衰起伏，他们住在克利夫兰附近，五个儿女中最大的男孩约翰·戴维森 16 岁就出去在商业世界中发挥他自己的潜力。

他决意不升大学，在将毕业之前不久就放弃中学学业。在

中学里，同班同学都叫他“戴根”，因为他笃信宗教，按时上礼拜堂。他的一位中学教员若干年后回想，他“不过是一个寻常的品行良好的孩子、埋头功课”，还加上一句“在他身上没有什么东西使任何人去推测他的前途”。为了准备找到工作，他上过克利夫兰的福尔索姆商业学院的一个为期四个月的班，学会计和簿记。

然后，按照沿袭已久的方式，他踏遍克利夫兰的人行道，挨门挨户去找第一份工作。三个星期之后找到了，但是仅仅试用，这件事他恭敬地记在他上班的第一星期买来的个人账本上：“1855年9月26日开始在俄亥州克利夫兰的休威特和塔特尔商行当簿记员。”

他不拿工资干了三个月，这时候才被正式雇佣，头三个月补给50元，此后定为每月25元。“1856年1月1日安排在休威特和塔特尔呆一年，全年300元。”

1856年在整个美国，大多数家用蜡烛照明，经济是农业的，人们在太阳落山以后就上床睡觉。只有富裕人家才买得起鲸油或者一种新发现的煤油。克利夫兰当时是一个新兴的正在迅速扩展的城市，东部和西部之间的一个运输中心，休威特和塔特尔商行是克利夫兰兴旺发达的几家代理行和产品运输行之一。这位10几岁的簿记员的职务是审查单据和存货，核对托售商品的买入和卖出的一个个项目，留心收取适当的佣金。他不久就养成一个审计员对于数字的好眼光。在送交商行的单据上查出不符之处，这一点做得令人满意，大多数意味着替休威特和塔特尔商行找到了钱。他和两位合伙人一起在前面办公室工作，观察着做生意的一切经络，替自

己钻研出一套好的业务政策：诚信、名声和注意细节。

他工作干得很勤恳，他对商业世界有一种天生的感觉。工作第一年的5月，他第一次从事房地产投资。干完第一年之前，他贷款给自己的两位雇主，取息一分。1856年9月3日，他贷给休威特和塔特尔1000元，并取得他们9月3日开具的借据，年息10%。”

在工作满第一年里他挣得300元，花去的1分1角都记在私人分类账本的项目下：捐款、膳食、洗衣、租马、杂项以及其他。那一年他开销过了头。“支出超过薪水23元2角6分”，账本里的文字拼法有缠不清的错误，可是算法毫无错误。但这是亏空的唯一一年。

两年以后，在还替休威特和塔特尔工作的时候，他的身份就转变成中间商，向父亲、母亲和弟弟威廉借钱，全用来投机在猪肉和猪油上。

第二年他在年薪问题上和休威特和塔特尔商行开始分道扬镳。约翰·戴·洛克菲勒要一年800元，雇主们认为他不值700元以上。

因此他一边另谋高就，一边和莫里斯·克拉克合伙经商。克拉克是年纪比他大10岁的一位英国移民，替克利夫兰的一家抢生意的代理行工作过。他们俩的行业一样，都是受托买卖农产品和供应品赚取佣金的。可是要开始完全合伙，洛克菲勒必须拿出2000元去参加克拉克的资本投资。由于自己的积蓄不够，他向父亲告贷1000元。父亲同意，说：“可是约翰呀，利率是1分。”

这该是父亲贷给儿子的许多笔巨款的第一笔，但是始终

按现行利率计息。父亲特别喜欢在出其不意的期间去提儿子的款，只是为了要看看约翰付不付得出。随后再借钱给儿子。在往后的岁月里，约翰接受了父亲教他经商的这些“实际方法”。大个子比尔·洛克菲勒则吹嘘儿子的商业成就，说，“每有机会我总欺骗我的儿子们。我要使他们遇事精明。我和儿子们做买卖，而且每次能诈骗和打败他们。”老约翰在高龄时对他的孙子纳尔逊说，自己早年受到的训练和纳尔逊所受到的截然不同。当他还是一个小孩子的时候，父亲曾经教他从高椅子上纵身跳入父亲的双臂。当年有一次父亲把胳膊移开，老约翰就栽到地上，而父亲严峻地对他说，“要记住呀，决不要完全信任任何人，甚至对我也不要完全信任。”

另一方面，老约翰逐渐相信，言而有信是一个商人在任何交易中出售的根本“商品”，而且他一生想方设法使自己说的话取信于人。

克拉克和洛克菲勒这家经纪行于 1859 年 3 月 18 日在克利夫兰河街 32 号开张。老约翰那时不过 19 岁。克拉克当“外场”，对付顾客和委托商品，老约翰依然大部分时间干“内场”，经管数字和业务资金。有如克拉克在那些日子里描述的，“他有条不紊到极点，留心细节并顶真得分毫不差。如果有一分钱该给我们，他要取来。如果少给客户一分钱，他要他拿走。”

克拉克和洛克菲勒商行一开头就努力干，干得很好，生意兴隆。开业的第一年年底，老约翰分得 2200 元净利，是在休威特和塔特尔所挣工资的三倍。第二年 1861 年年底，他分到 6000 元，此时内战已经开始，营业却鼎盛。老约翰已远不

止是一名吹毛求疵的簿记员。在锱铢必较的同时，他还跑出去借数千以上的款项扩充营业。在他经商的第一年内，他说服一家本地银行仅凭公司账面情况就贷给他 2000 元。这件事在他身上留有深刻的印象。“离开这家银行时，我得意洋洋的神情是难以想象的，”若干年后他在他的回忆录《漫忆》中写道：“我仰起脖子一想这件事，一家银行竟信任我借 2000 元！我觉得我现在已是社会上的一名要人。”当时他不满 20 岁。

此时石油已经发现。在克拉克和洛克菲勒开张营业之后五个月，埃德温·L·德雷克钻入大地，在离克利夫兰不到 150 里地方打了第一口油井。1859 年兴起了石油热潮，正像十年前的采金热潮一样。成千上万的人涌向宾夕法尼亚州西部去勘探石油。继之而去的是寻找快发大财机会的投机者和骗子，依次跟去的是想从有钱人身上赚钱的供应商、赌棍、酒吧老板，当然还有娼妓。但是油往外流，人即致富。一个个储油设备往外流油。石油在地面上汇成了一个大大池。据统计，产量从 1860 年的 65 万桶增至 1861 年的 90 万桶，1862 年达到 300 多万桶。

几乎每天涌现出大大小小的炼油厂，把原油炼成供全美国点灯用的火油以及杂七杂八的副产品。石油污染物从炼油厂流入附近的江河，而在克利夫兰，由凯霍加河带来的石油气味弥漫全城。

一批克利夫兰商人决定要调查一下这项新富源获得的可能性，他们选中约翰·洛克菲勒这位精明能干的青年商人去亲自巡视油田，回来向他们汇报。这位善良的浸礼会教友、虔诚的清教徒的反应是恐怖二字。他回报说那里一片混乱，乌

烟瘴气，建议说稳健的商人不会在石油生产上投资。他估计在炼油方面很可能有利可图，但是这门生意也有很大的风险，不劝人家去搞。

可是，三年之后，业已来到克利夫兰的另一个英国人萨姆·安德鲁斯找上他的合伙人莫里斯·克拉克。此人当时在一家用煤炼油的炼油厂工作，他告诉克拉克他发现了更好的方法，用硫酸把石油炼成火油。可是他需要金钱开设一家自己的炼油厂。结果是，获得额外利润的克拉克和洛克菲勒商行投资 4000 元，作为萨姆·安德鲁斯要经营的炼油厂的一半资本。洛克菲勒甚至不屑列名于这家新商行，只称为安德鲁斯—克拉克公司。新公司发展时，因为萨姆·安德鲁斯确实有一种炼油的高超方法，要求克拉克和洛克菲勒商行提供更多、更多的资本，以资扩充。老约翰·戴·洛克菲勒就又跑出去借钱。可是在第二年期间，莫里斯·克拉克和老约翰·洛克菲勒友好地分道扬镳了。他们俩在业务政策上的争执已变得无法调和。克拉克反对比他年轻的同伙对放账给顾客太刻板，同时却让母公司冒相当大的风险去借成万的款子扩充石油生意。两个人都很清楚，石油生意虽然有风险，其潜在价值却远比处理农产品大。因此于 1865 年合伙人决定分手，把他们的合伙关系也一分为二，两个人互相争购商行在安德鲁斯—克拉克公司的股权：出价最高的人将取得石油生意，另一个人就保留那家代理商行作为个人所有，另加出价最高的那一笔钱。

拍卖从 500 元开始。老约翰毫不踌躇地抬得比老合伙人的每次标价高。“我已下定决心要投入石油生意，不是作为一

个特别的合伙人，而是在更大规模上积极投身进去。”他在他的《漫忆》中评述说。当标价达到 5 万元时，两位合伙人都认识到标价已大大超过这家石油公司的实际价值。

有如洛克菲勒本人对当时的情景所描述的：“最后升到 6 万元，慢慢地叫几次又升至 7 万元，我几乎担心我没有能力买下这宗生意，没有钱去付这笔款子。最后对方出价 72000 元。我毫不踌躇地说 72500 元。

“于是克拉克先生说：‘我不愿意再抬了，约翰；这宗生意是你的了。’”

26 岁的约翰就这样做起了石油生意。上一年他曾向劳拉·塞利斯蒂亚·斯佩尔曼求婚，成功了。她是克利夫兰一位富商的女儿，受过很好的教育，当教员，热烈赞成废除黑奴制度，笃信公理会教义。1864 年 4 月 8 日，他买订婚的金钢钻戒指，买价 180 元。同年 9 月 8 日的婚礼费记为 20 元；结婚证 1 元 1 角。新婚蜜月去观赏尼亚加拉瀑布 7 角 5 分，替新娘买一个垫子另外花 7 角 5 分。3 分钱邮费也没有在分类账上漏掉。

老约翰对石油生意的全神贯注，很容易可以从他婚后初年对自己的罚款上推论到，一一都按时记在第二册分类账上：“因回家吃饭晚付劳拉 2 元……晚回家吃饭 2 角 5 分……7 角 5 分……2 角 5 分……”

新的洛克菲勒—安德鲁斯商行马上开始扩充。萨姆的弟弟约翰成为新的购货代理人。叫老约翰的弟弟威廉开设第二个炼油厂。萨姆继续凭他的天才专管生产，浪费越来越少地从原油炼出越来越多的产品。老约翰自告奋勇照顾“小细

节”，诸如油桶成本、储油设备、运输之类，当然还照顾资金调拨和市场推销。

当时石油业的困难是显而易见的：生产过多，供应过多，乱抢生意，价格战和落价，不一而是。单在克利夫兰一个地方就有 55 家炼油厂，在费城、匹兹堡、巴尔的摩、纽约和新泽西还有许多家。

“净化原油是一道简单、容易的工序，起初利润极大，”洛克菲勒在《漫忆》中解释说。“当然各色人士都投入这一行：卖肉的、烤面包的、做蜡烛的都开始炼油，才不多久上市的成品就多过市场上的消费量。”

那些产油商处境还要糟糕。市场绝对充斥，供过于求。起初在 1859 年每桶原油平均卖价为 20 元，1860 年跌至 9 元 6 角，随后在 1861 猛跌为平均 5 角 2 分。最低时，1860 年—1861 年每桶只卖 1 角。结成联盟和联营以稳定价格的种种尝试，全都失败。那是自由竞争、放任自流的资本主义和适者生存的时代。石油贸易的破产是普遍的。

具有逻辑和分析头脑的洛克菲勒就开始应付一切挑战，出售较好产品，扩大市场，首先是削减成本，以便能够安全地降低价格。他向银行借款，扩大萨姆·安德鲁斯的老炼油厂，随后在克利夫兰兴建一家他称为“标准”更好的新炼油厂。这一名称是根据老约翰所要推销的产品而定的，那是一种有标准质量的火油，与当时市场上大多数火油对比起来，消费者能信得过。洛克菲勒从一开始就加强质量管理。他还在纽约市开设了一个办事处，由他的弟弟威廉当头头，向东海岸和国外出售标准公司的石油。他要一个国际市场。他尽可

能花钱削减各种成本。标准公司开始自造油桶，在每个桶子上节省 1 元钱；洛克菲勒不吝啬研究费用，改进产品。他年复一年地投资购买标准公司自用的储油车厢，供铁路运输之用，购买驳船和油船，经由“大湖”运送石油，随后购买输油管，免付铁路运输费用。

凡是洛克菲勒寻求和完成的，一言以蔽之，有朝一日会被人们认识到是标准石油公司的垂直整体，成为 20 世纪老练成熟的公司追求目标的一套做法。他要使标准公司尽实际可能自给自足，不让任何人在标准公司能自行生产的每一项目上赚到钱。

他很早就认识到，对标准公司的成就来说，有足够的金钱和信用与改进炼制和推销方法一样重要。他在和萨姆·安德鲁斯合伙经营之后两年解决了标准公司的财务问题。他招来了两位新的合伙人。一位是粮食经纪商，长老会牧师的儿子，具有商业头脑的人物。这人比洛克菲勒大 9 岁。他成为公司新的“外场人士”，是公司后来的统治集团中等级仅次于约翰的企业家。但是弗拉格勒初期对公司作出的主要贡献只是拉进一位不参与具体经营、只负有限责任的合伙人，哈克纳斯。哈克纳斯不仅给公司需要的钱，更重要的还给予它在克利夫兰所有银行的信用地位。

3 年之后，合伙人得出结论，公司已超过有限合伙经营的效率，于是在 1870 年 1 月 10 日按照法律改成股份公司，称为标准石油公司。资本额为 100 万元，分成 1 万股，每股面值 100 元。分给萨姆·安德鲁斯、弗拉格勒和威廉·洛克菲勒各 1332 股；哈克纳斯得 1334 股，其他高层行政人员分得

2000 股；身为创办人、总裁和首席行政人员的约翰·戴·洛克菲勒收受 2667 股，刚超过公司所有权的 1/4。他当时是 30 岁。

在竞争剧烈的时代，当时工业革命的发展不仅涉及“石油贸易”，而且也涉及国民经济的一切方面，标准石油公司兴旺发达起来了。它应付价格低廉、产品质量和市场扩展各方面的竞争。不能进行竞争的人就倒在路旁。1865 年老约翰初次进入石油事业时，克利夫兰有 55 家炼油厂，到 1870 年组成标准石油公司时只有 26 家生存下来。1872 年年底以前，标准公司控制了 26 家中的 21 家。

倾向讲求效能的洛克菲勒，憎恨浪费精力，浪费成本和固有利润。当时的习惯做法是一次次降低价格，直到你把竞争者赶出这个行业，随后你能再抬高价格。洛克菲勒看得还要远。他认为这还太浪费。他召集一家和他竞争的炼油厂的头头们，出价收买它们，把公司合并，而不是争取胜者独得奖品。他是认识兼并价值的一位先驱者。以兼并竞争公司的方法，标准石油公司避免了厂房设备、劳动力和在同一市场上努力推销的叠床架屋。他是首先计算每桶石油单位成本和大炼油厂效率高的人物之一。他向竞争者提供现金或标准公司的股票，以换取他们的炼油厂的所有权或控制权。大多数人选择出卖给标准公司这一条道路，其中大多数人又只要现金，不要标准公司的股票。他们后来懊悔做出这个决定。有一些拿现金的人违反他们和标准公司订定的协议，怀有可疑的目的，又开设新炼油厂，实行特别剧烈的价格战，想迫使标准公司仅仅为了它们碍手碍脚而再收买它们。可是标准公

司突然加速前进。在洛克菲勒看上一位竞争者的工作场合时，此人就被邀请充当标准公司的一名行政人员，继续经营他的炼油厂。那些敌对公司里的任何有本事的人，都被邀请进入了标准公司的“家庭”，因为有如洛克菲勒解释的，他需要他们。诸如奥利弗·H·佩恩、查尔斯·普拉特、亨利·H·罗杰斯、约翰·D·阿奇博尔德之流，都把公司出售给标准公司后参加了这个“家庭”，在若干年后成了巨富和名人。

标准公司在继续发展，1872年增资为250万元，随后于1875年又增资为350万元。把利润再投资在公司的发展上，因为标准石油公司几乎完全是不过七个人拥有的。公司富有起来时，他们也富有起来了。它是当时美国不需要向公众筹款的几家大公司之一。当其他许多公司，向公众出售股票，以筹集所需资本的时候，标准石油公司却依然把资本定得很低，那就是说，按标准石油公司实际资产计算，它的股票比表面上的市场价值值钱得多。

当然，权力和经济神通随公司的发展而俱来。标准公司使用它的神通同那些连接克利夫兰和宾夕法尼亚西部石油来源、连接它和纽约市东部和海外市场的铁路打交道，要求并取得越来越大的回扣。当年，回扣作为对大主顾减收运率是合法的方法。这些回扣大部分是弗拉格勒以“外场人员”身分商谈的，保证某一年在这条铁路上交运一定数量的石油。后来标准公司保证交运整列车整列车的石油，制造和提供了自己的大油罐，再后来又在侧轨旁边建造了自己的油槽和仓库，

竞争的炼油厂叫嚷这样的竞争不公道。运输是销售石油的最大成本之一。毫无疑问，这些回扣给予标准公司极大好

处，可以使它的售价比竞争者低。但是洛克菲勒答辩说，这种做法是合法的，也是合乎道德的。

从18世纪70年代最初的日子起，当它发展得越来越大，越来越有势力的时候，标准公司就成为石油业的众矢之的，嫉妒、怨忿和深仇一应俱来。60年代价格高昂、容易发财的大好时光在70年代商业衰退和“一片恐慌”声中悄悄溜走，炼油厂纷纷破产的时候，标准公司的竞争者就抱怨竞争不公道，向各州的立法机构寻求法律赔偿。他们埋怨标准公司造成了他们的困难。“如果那个时期有人踩了香蕉皮滑跌一跤，他也责怪标准公司。”一位喜欢打趣的人说。产油商的处境甚至比大多数炼油商还要坏。原油依然供应过多，竞争剧烈，按照经济的供求法则，能够很好规定原油价格的总是炼油商。产油商是依靠炼油商的。当洛克菲勒的公司在炼油商中间占居统治地位的时候，他的确对他们有压力。在这一意义上，他像抢劫过路旅客的中世纪日尔曼贵族一样，他们向所有在莱茵河上航行的船只勒索买路钱，因为他们，控制着沿河那些狭窄的战略地点。

老约翰·戴·洛克菲勒成为石油业中被憎恨的人，因为他确实是标准石油公司的智多星。他本人不能理解人们对他的怀有的怨恨。他以为，与压垮他们对比起来，他收买竞争者一向公道又公道。他觉得标准公司买进原油时他付出了公道的价钱。他和他的公司顺应了美国的潮流，小企业时代业已过去。由几百个不经济、互相冲突的小企业的一个行业已不能满足一个庞大的国家对于石油的需要。一次工业革命正在席卷全国，提供人民的需要。只有大规模地制造和销售才能

给石油业带来经济上的稳定，并以最低廉的成本给美国消费者带来火油和其他石油产品。

老约翰继续在全国各地收买炼油厂，到 1879 年年底，标准公司作为一个合法实体产生后 9 年，在美国出售的全部炼制石油中，老约翰·戴·洛克菲勒当总裁的标准石油公司控制了 90% 以上。

40 岁时，老约翰·戴·洛克菲勒是一个英俊人士，身高六英尺，背脊笔直，相貌端正，棕色头发浓密而有波纹，五官的突出部分是又长又直而严肃的鼻子，下面长着一簇长长的军官小胡子。他幸福地结婚后，几年之内成了四个儿女的父亲，拥有克利夫兰“百万富翁路”尤克利德大街上一所住宅和郊区的一个大庄园。执石油业的牛耳，控制一国自然资源的亿万富翁，美国最富有的人士之一，但对一般的老百姓来说他仍然默默无闻。他也宁愿这样，在索斯太因·维布伦研究富裕人士之前很久就避免出风头 and 铺张浪费。金钱本身从来不是他的目的，权力本身也不是。二者他都没有夸耀过。他没有进入克利夫兰的社交界，也没有参加过这个城市的社会或公民活动。政治对他没有诱惑力。书籍、剧院和艺术一点也引不起他的兴趣。他不买游艇，不加入乡村俱乐部，不搜求任何古董。他把时间、兴趣和精力都贡献给标准石油公司、洛克菲勒家族和浸礼会教堂。在这一意义上他是一位狭隘的人物。或者你可以称他是死心眼儿、精力集中、一种有偏执狂的人士。

一位朋友讲起一段有所启示的故事，他和老约翰一起坐车沿着一条乡村公路走，遇到一个男孩赶着一辆马拉的雪橇，

上面装着一个桶子。两个人都注意到这个快乐的孩子在晴朗的天气里吹着口哨，欢喜若狂，对此洛克菲勒做鬼脸说：“这个年轻人将一辈子不会有成就。”迷惑不解的朋友问他为什么，洛克菲勒很快回答说：“因为他心里不想着赶马，而这是他的正经事。”他的孙子纳尔逊在一篇关于标准石油公司的大学论文中讲起他祖父的另一段故事：“他被叫去看一场烧毁一个炼油厂的火灾，老约翰并不跑来跑去发号施令，甚至也不帮忙试图扑灭火灾。他站在那里，手里拿着铅笔和纸，在画新炼油厂的图样。”

他显然留心自己的事业。他的心思和意志如此有条不紊，以致他不浪费一点时间、金钱或任何东西。浪费是罪孽。他的私生活从来不复杂。他按照圣经生活，对妻子是 50 多年的忠实丈夫，对儿女是负责的父亲，没有迹象表明他对自己的人生作用产生过迷惑或麻烦。他是一位具有丰富常识的务实人士，一名活动分子和一名干将，而不是一位思想家。

结果是一种个人的平衡，一种默默无言的自信，一种来自时间、地点和人物观念的忍耐。这是他的性格特色，似乎只有他周围的人士那时候才认识到，而且使他得以避免落入其他帝国创建人的陷阱。他没有经历过崇高幻想、失败恐惧和篡夺狂想的痛苦。他并不试图单独经营标准石油公司。他的话在董事会议室里并不是法律，他不让走狗和唯唯诺诺的人包围自己。在他左右的人是他的“同事”，人人都凭自己的本领工作，有权力，有魄力。没有其他一些商业帝国明显具有的种种矛盾、私仇或激烈对抗。标准石油公司需要一些能干、独立的人士，使公司在竞争者中间迅速上升。洛克菲勒

自己解释说：“我们从开头起就有一些强有力的人士。他们是弗拉格勒、哈克纳斯、佩恩上校、安德鲁斯、我弟弟以及后来的其他人士。我们的一般规则是，在全体人员确信是英明办法之前，不采取重要行动。在我们前进之前，我们总是弄清我们是对的，还要计划好应付各种意外情况。”老约翰当然是一位模范领袖，一位行政人员，一位解决问题的能手，决不需要拍桌子或者对下属吹胡子瞪眼睛。在《漫忆》中他描绘了一个画面，经营标准石油公司的人员是怎样一起工作的：“劝导强硬有力的人同意一件事，并不总是最容易的。我们历来的政策总是在试图达成结论，最后决定一项行动以前，耐心听取和坦率讨论，直到最后一点儿证据也摊在桌面上。我们当时经常碰到一些新鲜的意外事件。但是我们身边有一批勇敢的人，他们认识到这一伟大原则：一个企业不充分而有效地接受和利用它的机会，是不能取得大成就的。我们经常地讨论那些棘手的问题！我们之中有些人要一下跳进庞大的开支中去，而另一些人要保持比较适度的开支。通常是妥协了事，但是我们一次抓住一件事，解决掉它，既不走得最先进的人所愿意的那样快，也不做得像保守的人所愿望的那样十足小心，可是到末了我们总要做出全体同意的表决。

在老约翰的事例中，似乎他说的话在同事中间具有很大影响，因为他们认识到他往往是对的。有时候他也向别人的意见低头。但当分歧意见不能调和，无法作出妥协时，又发生什么样的情况？恰当的事例是19世纪80年代的那个问题：要不要买俄亥俄州西北部和印第安纳东部那片新发现的利马油田。那里的原油被叫作“酸油”，因为含硫量高得发出像臭

鸡蛋一样的气味，谁也找不到一个方法可以有利地提炼它。质量低得只卖 1 角 5 分一桶，但是油很多。洛克菲勒买下“酸油”，储存起来，随后建议标准公司应该自己买下这些油田，期待有朝一日发现一种新方法炼去高硫。阿奇博尔德反对，普拉特反对，罗杰斯反对，执行委员会的大部分人士坚决反对。“很好，各位先生，”洛克菲勒最后说，“我将冒个人风险自己拿出钱去关心这一产品，如果必要，拿出 200 万，300 万元。”

面临着非此即彼的选择，执行委员会同意了。标准石油公司第一次以 800 万元的最后价格购买了油田。同时洛克菲勒聘请赫尔曼·弗拉希，派他到利马去，他是一名德国移民，被认为是杰出的炼油化学家。一次又一次地实验了两年，他失败了。标准公司在他的研究工作中倾注了 20 几万。公司执行委员会继续进行争论，要不要放弃这项表面上看来没有希望的工程。但是在 1888 年，这位德国化学家最后报告说成功了。利马油从每桶 1 角 5 分涨到 1 元。标准石油公司建造了全世界最大的炼油厂，处理被称为“空前地开凿到的最大矿囊之一”的原油，盈利猛增为几亿元，在离芝加哥这一大都会仅 17 英里的地方诞生了印第安纳标准石油公司。阿奇博尔德，起初的怀疑者之一，马上承认洛克菲勒实在比标准公司的任何领导人具有更大的远见。“是的，洛克菲勒能比我们任何人看得更远——而且还能看到拐弯过去的地方。”阿奇博尔德说。

80 年代，标准石油公司又进一步向西欧和中国扩大海外市场。以致在那个时期的大多数年头里，标准公司在国外比在国内出售了更多的石油，对美国的贸易收支大大有利。罗

斯蔡尔德家族、诺贝尔兄弟和俄国人利用在巴库地区的广大石油资源从事竞争，标准石油公司赢得了大部分欧洲地区火油市场的主要部分，应当注意的是没有取得任何铁路回扣。美国的工艺已使标准公司的产品比欧洲的产品好，但是为了在价格竞争中取胜，标准公司建立了世界范围的销售系统。不像通常一样把一桶桶石油运到欧洲去，洛克菲勒和他的会计人员发现把油装在耐火的大油槽里，散装运往欧洲，在那里装桶后按照地区性价格对外销售，价钱要便宜得多。在拉丁美洲，对标准公司没有相应的竞争。在中国，标准公司替自己开创了一个全新的市场。它分送掉几百万盏廉价的油灯，以便中国人购买和点燃标准公司的火油。这是创造性的推销方法。洛克菲勒应付生产过多问题的答案是把美国炼制的石油及一切产品的市场，从克利夫兰和中西部扩展到全美国，随后扩展到世界各地。

海外市场扩大，以致洛克菲勒在 1884 年把标准公司的国内基地从克利夫兰迁到纽约，他也和公司一起迁居。标准公司的总部设在老百汇路 26 号。这幢大楼高 14 层。它马上成为当时纽约最出名的地址之一。在纽约的一家旅馆里住了许多年之后，洛克菲勒以 60 万买下一幢四层楼的老房子，这是西五十四街四号，就在五马路口。对有他这样财力的人来说，它实在是一幢简单的房屋，主要以当时非常普通的沉重而深色的桃花心木装修。一层楼上那些主要房间之间都是拉门。在家里，洛克菲勒轻松愉快。但是在办公室里，他很严肃，有意避免种种友情，唯恐它们毁坏行之有效的指挥。尽管公司发达和健全，他从不放松一步。公司从一家单一公司转变成

一家合并公司，后来又成为一个国际托拉斯时，老约翰·戴·洛克菲勒就成为组织工业的天才。那是标准公司取得成功的另一不可缺少的配料。标准石油公司这一世界范围的帝国向百老汇路 26 号会合。每个月公司各部门把工作的事实和数字向百老汇路 26 号的委员会——制造委员会、润滑委员会、生产委员会、出口委员会等呈报。这些委员会又各自连同它自己的建议向执行委员会呈报，老约翰·戴·洛克菲勒是执行委员会主席。标准石油公司是实行集中统管的最初大工业企业之一。充当簿记员受过商业洗礼的洛克菲勒查阅成本、开支、销售以及损益数字，考核标准公司每个部门的工作。他是统计分析、成本会计和单位计价的先驱者。他将提炼一加仑原油的成本计算到第三位小数，计算到一分钱的千分之一。

他能在 1879 年写信给一个西部炼油厂的经理单刀直入地提出质询：为什么你们提炼一加仑火油要花 1 分 8 厘 2 毫，而东部的一个炼油厂干同样工作只要每加仑 9 厘 1 毫？他写过成千封这样的信。他在写给一个炼油厂的信有关于用来塞住油桶、价值极微的塞子：“上个月你厂报告手头有 1119 个塞子。本月初送给你厂 1 万个。本月份你厂用去 9527 个，你厂报告现存 1020 个。其他 580 个下落如何？”

标准公司在 80 年代后期不再排斥竞争者的增加，前提是竞争者不打乱洛克菲勒给这个行业带来的秩序和效能。在此后十年左右的时间里，独立的炼油厂占有的市场份额从 10% 上升到 20%。在 1888 年，标准公司正同克利夫兰的几家独立的炼油厂洽商合并时，洛克菲勒写信给在场的标准公司人员说：“关于提到的那些先生或者其他任何人士，我们要非常小

心。……我们不要说什么或者做什么事去不正当或不公道地影响他们的心思。我相信你们充分懂得此事的重要性，而且会留神遵守这一精神。我发出此信是觉得此事十分重要，出于格外预防。”

到 1890 年，随同业务顺利发展，洛克菲勒开始想到自己的退休。他已进入 50 岁，这是他早先什么时候替自己任意规定的合适的退休年龄。毕竟，他从 16 岁起，除了假日以外，他一直天天工作。但是恐怕说比做难，他在标准公司继续工作到两年以后；他那杰出的健康状况和壮健的体质第一次不行了。他患有相当严重的消化不良症，使他在床上躺了一些时候。1893 年他悄悄地买下了邻近纽约州塔里敦的第一批地皮，计划在那里营建退休生活的住宅。1896 年他悄悄地包装好他在百老汇路 26 号的所有物，搬到波坎铁柯山去。没有公开宣布。百老汇路 26 号以外的业务同事，一个也没有通知。公司的实际经营已由副总裁之一的约翰·阿奇博尔德接管，大概是因为那些比较高级的合伙人，像弗拉格勒、威廉·洛克菲勒和亨利·H·罗杰斯还想把注意力转向别处。在此后的所有岁月中，按照洛克菲勒家族档案室的资料，老约翰仅仅签署过一个公司文件。他偶然到办公处去走动走动，毫无疑问人家在某些事情上是征求他的意见的，而且他在那里还保留一些人员料理他的私人事务和投资。但是为了一切实际的目的，老约翰在 1896 年就自认为已经退休，脱离他 26 年以前创设的公司的日常事务。他当时 57 岁，深知过去 41 年的工作经历。

不公开宣布他的退休有业务的原因。标准石油公司正处

于法院和报纸日益增多的攻击之下。阿奇博尔德坚决主张，为了公司的好处，洛克菲勒同意公司借用他这块牌子继续获益。90年代的十年是企业在美国工业化这顶保护伞下繁荣昌盛的时期。在自由企业赤裸裸的竞争之中，政治、企业和股票市场方面的腐败达到了新的高峰。90年代是一个新的时代：社会动乱、人民主义浪潮高涨，新闻界专揭名人丑事。

老约翰·戴·洛克菲勒尽管具有经商的一切才智，却大大低估了报刊的权力和舆论的势力。在标准公司兴旺发达期间，他始终知道石油生产者，那些钻井寻油的人的对抗作用；标准公司的确在很大程度上控制着付给这些产油商的价格。老约翰也并不指望和他竞争的炼油商会喜欢他，当时是效率最低的炼油商被逐出这一行业的初期。在建立一个有效地为公众服务的工业这一过程中，肯定有许多产油商和炼油商受到损害。当标准公司为了老百姓的利益开发自然资源的时候，在它出售价廉质高的石油上，受益者是公众——是消费者。老约翰·戴·洛克菲勒真心诚意地相信这一点。他真诚地相信，当他能够很容易把他们驱入地下的时候，以不论什么价格收买这些效率较差的竞争者，是应当受到赞扬的。他以为标准公司把利润再投资，以便增加业务量，使公众到处都能买到石油和副产品，是应当受到赞扬的。他相信，标准石油公司在他统治下，在所有营业事务方面，是十足诚实和负责的，在本行业中付给自己的工人最高的工资，对工作年久的雇员规定养老金和附带福利，而且为公众服务得很好。

他所不能理解的是，为什么公众这样轻易地相信这些报

道丑闻的报刊，他们编造一些关于标准公司的故事，那是完全从标准公司的竞争者和油田里的敌人那里弄来的。

证明笔杆子的权力，震动标准石油公司的第一次大爆炸是1894年出版的《财富对抗公共财富》，这是亨利·德玛雷斯特·劳埃德的一本论争书，它没有指名道姓地提到约翰·戴·洛克菲勒，但用“世界之光的总统”影射他。《财富对抗公共财富》大肆夸张，肆意歪曲，遭到四位出版商拒绝，第五次才有人接受，得到全世界的阅读和欢呼。它是揭发以自由企业的名义从事所谓社会欺骗的一本事件史。它谈到一些大企业人士贪婪财富和权力，诈骗寡妇，驱使小企业主毁灭和自杀，炸毁竞争者的工厂。

一些杂志和廉价出版物开始谣传，每有一次新的揭露它们，销数就上升。林肯·斯蒂芬斯、亨利·亚当斯、富兰克·诺里斯、厄普顿·辛克莱和其他一些人，因为写一个行业的腐化堕落、贪污行贿和不公平的竞争——铁路、屠宰公司、矿场、银行、股票市场，当然还有石油业——而获得了不朽的声誉。

事情更糟的是，在紧接1896年老约翰退休之后的那些岁月里，正当揭露丑事变本加厉的时候，他的继任者约翰·阿奇博尔德使标准公司实施了一个竞争计划，把更多的竞争者逐出这一行业，提高国内石油的价格以弥补国外竞争的跌价损失。所有这一切被登载在日报上。日报严厉指责这些行为时，狠狠地谴责标准公司，也谴责约翰·戴·洛克菲勒。在同一时期内，标准公司的两位高级合伙人，大概是对公司的平稳经营厌烦了，如今脱离了老约翰凶狠的监视，怀着显然

的高兴心情投身漩涡，操纵股票市场、争夺股东代表权、兼并和大声叫嚷接管需要钱的公司。这两个人是老约翰的弟弟威廉和亨利·H·罗杰斯，都自认是大金融赌局中的投机家和赌徒。不参与他们的活动的老约翰又一次为他们的越轨行为受到大部分的指责，他们俩的越轨行为几乎总是作为“标准公司一伙”的行为报道的。固然，威廉·洛克菲勒和罗杰斯是以他们自己的钱，由标准石油公司的千百万元利润中分得的红利，投入外界活动的，但是报刊，特别是普利策的《世界》，几乎每天严厉申斥标准石油公司和“标准公司一伙”。1897年《世界》的一篇特写文章，宣布“标准石油公司要吞食一切”，并且进而说：“从追逼和驱迫一些富裕商人去讨饭和自杀，到抢劫和诈骗孤儿寡妇、农村小买卖人和公路上残废的货郎，这一切已都落入这一有组织的商业匪帮的剥削之中。”

老约翰·戴·洛克菲勒对这些攻击一次也不答复。他对别人如何看待他或议论他都无动于衷。他觉得无罪。他认为指责他的人是出于误解，相信未来的作家和历史学家一定会纠正这些虚假印象，它们是每天的报刊或者意欲以他们的攻击制造政治资本的人描绘出来的。正当外面世界使他成为自由企业制度的错误象征时，他过着他的退休生活，在波坎铁柯庄园上搬迁和移植树木，仔细考虑如何最好地散发自己过多的钱财，如何拯救一些基督教教友的靈魂。

1904年出版了黑幕新闻书刊中成就最惊人的一本书，长达550页的《标准石油公司的历史》，作者艾达·塔贝尔根据她1902年开始替《麦克卢尔氏杂志》写的一些文章编写的。

和《财富对抗公共财富》对比起来，塔贝尔小姐的这本书笔调严肃，旁征博引，立意认真。称赞洛克菲勒及其同事们的组织效能，她指责标准公司帝国是建立在欺诈、高压、特权或者苛刻交易上的，而且引章摘句。她一开始就承认自己偏见，以此解除批判她的人的武装，说她是宾夕法尼亚西部地区因标准公司早期上升而遭受损害的一位石油生产者的女儿。有如历史学家阿伦·内文斯所说，塔贝尔的《历史》里，毫无疑问全书都有偏见，而且她所指责的许多事已被驳倒。然而她那本书的影响有如大地惊雷。标准石油公司受到了损害，公司里有些人员向老约翰呼吁，要求他驳斥那些指责。但是他屹立不动，确信自己正大光明。“莫发一言！关于这位被人引入歧途的妇女，莫发一言。”他坚持说。

塔贝尔小姐继续替《麦克卢尔》写文章，将老约翰·戴·洛克菲勒本人描写成残酷、奸诈的老伪君子，晚年打高尔夫球是为了能“活得长，以便挣更多的钱”。其他一些人开始从事进攻。面临这些攻击，洛克菲勒依然一言不发，同造物主和自己的良心安然相处，确信一旦真相大白，历史会替他辩白的。可是他没有能在大量倾泻出来的新小说、杂志文章和书籍——描写世纪交替时工商业中腐败、不公道的占便宜和不道德的竞争情形的书刊里看出此中消息。对于对标准石油公司和他本人的指责，对也好，错也好，有过一些答复；但是在这些直接指责的背后有一种更为重大的指责：亚当·史密斯那套开明资本主义理论，对人民来说，在现实中运行得并不很好。这一多少被掩盖起来的消息，已在政治舞台上和遍及全国的人民主义运动中被人掌握。

人民主义运动集合在“人民反对企业巨头”这一旗帜之下，这一口号在半个世纪之后以相同的呼吁改变为“更多权力归于人民”。工业革命在 90 年代刚一取得成功，人民马上就要求得到保护，不受大企业的经济压制。标准石油公司不过是许多大企业之一。几乎所有主要工业部门都有托拉斯和垄断。人民所要求的保护，政治上来自政府，由政府予以干预。政府宣布垄断、托拉斯和一切遏制贸易的联合。它设置调整机构限定自由企业的限度和界线——一切为了最多数人民的更大利益。时至今日，自由企业这一概念和需要政府调整企业，直至工资与物价的经济路线这场斗争还在继续进行。这场斗争今天依旧像老约翰·戴·洛克菲勒那个时代一样：怎样划分谁应当控制美国经济这一条线。

至于洛克菲勒的标准石油公司，美国最高法院的决定是 1911 年 5 月 15 日颁发下来的：“七个人和一个法人机构曾密谋反对其公民同胞。为本共和国的安全起见，兹判令此一危险阴谋务必于 11 月 15 日前终止。”

标准石油公司被发现有成立联合事业，阴谋限制贸易和违犯 1890 年谢曼反托拉斯法之罪。这一托拉斯早在 1879 年就已建成，是美国此类事物的第一个，当时俄亥俄州通过一条法令，禁止设在俄亥俄州的任何公司拥有设在另一州的公司股份。针对这一法令，作为继续像从前一样经营业务的一项实际手段，洛克菲勒让公司律师拟订一份新的法律文件，据此大多数股东把他们的股票“委托”给三名个人，随后这三个人就能合法地拥有各个州的一些公司里的控制股份。受托人后来增加到九名，再后来，当俄亥俄州和其他一些州宣

告这样一些托拉斯为非法时，标准公司就参加几百个其他公司，将公司迁往新泽西州，后来欢迎这些企业和这些企业带去的税收，特准新泽西的公司持有州外企业的股份。后来，新泽西标准石油公司将其合法形式由托拉斯改为持股公司，但实际作用是一样的。

最高法院命令新泽西标准石油公司放弃它所有的子公司，不再作为一个联合企业或单个企业经营，并把他们曾经换成新泽西标准石油公司的全部股票，过户退回给原来子公司的股东。这一行动是针对公司，不是针对公司股东的。

全国欢呼这一决定。它成为商业世界的一个法律判例和里程碑事例，制定限度，其他大公司也只能发展到这一程度，超过这个规模将被认为限制贸易。然而，考虑到这些托拉斯大人物、人民主义者和群众性报刊着手去做的事，这一里程碑决定的结果是令人啼笑皆非的。这肯定有助于使约翰·戴·洛克菲勒比早先更富有得多。他一度拥有过新泽西标准石油公司股份的 $\frac{1}{4}$ ，在决定下来之后，他变成拥有 33 个不同石油公司未出售股票 $\frac{1}{4}$ 的人。随后这些石油公司第一次向公众开放。它们的股票价值，这么久故意定低的，现在就朝天飞涨。在 1912 年的第一个月里，新泽西标准公司的股票就上涨近一倍；纽约标准公司的股票上涨一倍以上；大西洋炼油公司的股票涨成三倍。印第安纳标准公司的股票从一月份的每股 3500 元涨至 10 月份的 9500 百元。老约翰·戴·洛克菲勒的估计财产，由 1901 年的 2 亿元上升到 1913 年的 9 亿元以上！

油价也没有下跌。多亏亨利·福特的 T 型汽车——第一

种普通人都买得起的、大批生产的汽车——随同对汽油的新需求，油价一路上涨。红利在第一年里上升，停留在高点上。解散也没有在 33 家新公司之间引起太多的竞争。它们的经营管理依然像从前一样，人员依旧按洛克菲勒的方法训练。他们分明看到不侵入其他人领域的好处。直到 20 世纪 60 年代，这些公司都是美国工业的巨擘，占美国石油产量大约 50%。它们之间的竞争、合作和开明的自身利益仍旧是可以争辩的。老约翰·戴·洛克菲勒的组织、效率和制度这份遗产还在生存下去。

但是，在标准石油公司解散的时候，老约翰·戴·洛克菲勒已成为一个代人受过者，大企业狠心的权威人士的象征。艾达·塔贝尔描绘的老约翰的形象，在政治舞台上被接受而且被放大。西奥多·罗斯福痛斥他为犯法者。威廉·詹宁斯·布赖恩跑遍全国要求把他投入监狱。利奥·托尔斯太大声叫嚷凡是诚实的人都不应当和他一起工作。他被称为海盗和拦路抢劫者。一位公理会牧师谴责洛克菲勒的一笔 10 万元捐款是“肮脏钱”，拒不接受。全国的评论家在报刊上争论，接受这样的钱对还是不对。当然，这位牧师并不知道他那个教会曾经花两年工夫恳求他捐这笔款项。老约翰也没有公布这一事实。过不多久，就有人形容老约翰·戴·洛克菲勒是美国最遭憎恨的人，公众也相信这一点。他的一切慈善事业，在美国历史上捐赠私产的最大榜样，总额在 5 亿元以上。当时人们相信而且大声叫嚷，他捐款只是赎自己的罪孽，他的儿子和五个孙子在往后的岁月中还将遭受同样的嫌疑。但真相是老约翰和他的儿女以及孙子辈都觉得无罪，完全不需要赎罪。

三、小约翰·戴·洛克菲勒

小约翰·戴·洛克菲勒是个深有谦卑感和责任感、十分严肃而笃信宗教的人。对庞大的洛氏家产，他认为自己不过是保管员或管家。他说自己无功无过地生在在这一家，他以为自己仅仅是用这份财产替最大多数人做好事而已。

做任何事使任何人受感动这一想法，是他所诅咒的。一位不随波逐流的人物，他每天省察自己的良心、自己的道德和自己的行动，来找到对这个严酷问题的最佳答案：“什么是要做的正当事情？”一旦确定了这一点，下一个问题就是：“什么是做这件事的最好方法？”

他在生活、事务和慈善方面有两位名师指点。他们是他的父亲和父亲晚年的主要助手弗雷德里克·T·盖茨。后者不但指导他如何从事慈善事业，还灵巧地处理某些老洛克菲勒石油业以外的冒险投资。1897年刚从布朗大学毕业，小约翰就进百老汇路26号标准石油公司纽约市总部，他父亲的办事处工作。那时他23岁，年薪1万元，他对父亲说他认为拿的薪水太高。他的职位是父亲的助理。实际上，他在盖茨的监护下工作。父亲已在三年前55岁时不再每天去办公室。他在波坎铁柯山家里工作，他把注意力贯注在外部投资上。其中主要的一宗是买下明尼苏达州梅萨比铁矿区各种各样的土地。

听从盖茨的劝告，石油大王选择在铁矿区狠狠投资，而不是把资本完全撤走。梅萨比铁砂，用以炼钢质量最好，但运到匹茨堡的钢铁厂去路途又太远。小约翰参与盖茨这项投资的监督工作。老洛克菲勒批准了小约翰怂恿弗雷德里克·盖茨向他提出关于投资和从事慈善事业的判断意见。这使他腾出许多时间去美化自然，改善他在住宅后面开辟出来的九个高尔夫球场。

1901年，当约·皮·摩根这位有名望的金融家及同事买下安德鲁·卡内基的大钢厂，作为他合并这家全国最大的钢铁公司成为一个钢铁巨人计划的一部分时，摩根就转眼看到洛克菲勒手中的东西。到这时候，人们已认识到梅萨比矿区的真正价值，这里成了全国制钢原料铁砂的最大来源地。老洛克菲勒当时61岁，他想把它出售。他买进了梅萨比的股份，建造了一批运铁砂的船只，打开了铁砂市场，全是为了保护自己的原始投资。但是摩根和同事们害怕的是，正像卡内基在他以前所害怕的一样，在石油事业上每年有1000万至1500万元收入的约翰·戴·洛克菲勒可能决定要自己投入制钢事业。

初期谈判是通过中间人进行的，因为，说得简单点，这两个人谁也不喜欢谁。有如历史学家阿伦·内文斯说的：“本性上，他（摩根）傲慢专横，老急切于当支配人的脚色，不愿意承认任何当代人物的平等地位”，而“洛克菲勒则为人稳重，有自制力，淡然地不愿意引起公众的瞩目，他不喜欢摩根的种种方式：豪华气派，在游艇、艺术珍品和私人藏书上大手大脚花钱，多方面兴趣，贵族似的绚丽夺目的生活。这

好比清教徒碰上美第奇王子，谁也不能理解谁。”

在梅萨比谈判之前，洛克菲勒先生不过只和摩根见过一面，他描述这次会面的情况说：“我们讲了几句客气话。但是我看得出摩根先生非常……唔，像摩根先生，十分傲慢，非常容易看轻别人。我瞧着他。就我而论，我从来弄不明白为什么一个人会对自己有这样一种高大的感觉。”

金融巨擘访问石油巨擘讨论梅萨比铁砂问题时，洛克菲勒对摩根说，小约翰和弗雷德里克·盖茨负责他的投资，他将必须见他们。

小约翰·戴·洛克菲勒，当时 27 岁，被领进上了年纪、神态严峻而盛气凌人的约翰·皮埃尔蓬特·摩根的办公室。摩根起初没有注意到他进来，继续和一位同事谈话，随后在作有礼貌的介绍时，摩根向年青而长相虚弱的洛克菲勒瞪着眼睛大声说，“唔，你们要什么价钱？”

年青的洛克菲勒回盯着他。“摩根先生，”他回答说，“我看一定有一些误会。我不是到这里来出售的。我的理解是您愿意买。”

接着是一阵沉默。一刹那，两刹那过去了，随后摩根改变了声调，于是小约翰提议说，“如果您真有兴趣要买这些资产，找到一位能在价格上替您出主意的人，岂不更好？”

最后商定，将由亨利·C·弗利克充当规定出售价格的中间人。小约翰写信向当时正在访问克里夫兰市的父母描述这次会见时，母亲回信对他说：“父亲大声地读你的来信时，他高兴地大声说，‘啊，约翰可真是一张王牌！’……作为父母，我们真有点为我们的孩子自豪！”

差 500 万元使双方谈不拢，可是到末了摩根答应了洛氏规定的售价：梅萨比资产作价 8000 万元，一半付新的“美国钢铁公司”的优先股票，一半付普通股票，另付现金 850 万元买运铁砂的驳船队。洛克菲勒家一举成为美国这家最大的单个公司的主要股东，它一开始的价值就在 140.2 亿万元以上。

然而，小约翰就是没有父亲所具有的生意眼。尽管父亲的同事和顾问施以一切训练、指点和帮助，小约翰总不能像处理父亲那些慈善事业一样，全神贯注于商业事务的细节。赚钱对他没有迷惑力，而且因为他对大公司的内部活动知道得越来越多，竟变得越来越害怕。1902 年，他辞去当时和他的家族有关系的国民城市银行的董事职务，因为，在任何大的企业、银行或公司中，“董事们实际上不可能知道任何业务方面的事，也不可能在经营管理方面发任何言，同时却对公众充当业务行为的保证人。”对小约翰来说，这是一件有关良心的事。

在他和标准石油公司的关系方面，这一点也同样适用。起初当董事，随后当副总裁，他发现人家主要是利用出名的姓氏作装饰，实际上他在管理机构中没有发言权。当他得知约翰·戴·阿奇博尔德接替父亲当总裁时标准石油公司拿出那些秘密的政治捐款，使他特别于心不安。大企业还有其他许多方面的事使他同样地感到不安，像他这样一个年青人，对此自然毫无办法。因此经历了不少痛苦，他在 1910 年决定辞去标准石油公司的副总裁和董事。“我下定决心，”他后来解释说，“我不能替别人的行为负责。我愿意为我自己干下的事

面对任何批评，可不能安于代人受过。”

阿奇博尔猛烈反对小约翰辞职。这会损害公司，尤其是在 1910 年公司受人攻讦的时候。可是小约翰更担心伤害父亲的感情，父亲已将大部分生命倾注给标准石油公司。可是老洛克菲勒以他寻常的冷静态度作了回答。

“约翰，”他慢吞吞地说，“我要你做你认为正确的事。”

小约翰在 36 岁时退出标准石油公司。同年他还辞去了美国钢铁公司的董事。

有讽刺意味的是，他没有能在他家拥有的一家小得多的公司身上贯彻这一点，这是科罗拉多燃料和铁公司，设在叫作卢德罗的矿区小镇上，他以父亲代表的身分担任董事。

可是这家洛氏公司是 1913 年 9 月科罗拉多南部大约 9000 名矿工举行罢工的 20 家矿业公司中最大的一家。它立刻成为劳工史上最棘手的焦点之一。一个月以后，在州民兵同镇外帐篷里的矿工互相枪击之后，小约翰被召去在国会调查会上作证。他在那里不得不承认，虽是公司的董事和主要股东，他却从来没有参加过一次董事会或股东大会。他没有厂矿或矿镇情况的第一手材料，那里所有的住屋、商店、医院和政治都是这家公司拥有或控制的。他从来没有去过那里。他声明他相信该公司的管理机构 and 它送给他的报告，说绝大多数矿工对工作和生活状况很满意，他们不愿被迫参加美国矿工联合会。

公众对他的证词反应有分歧，虽然父亲嘉奖他“在华盛顿的委员会面前作出的巨大努力”，再送给他一万股科罗拉多燃料和铁公司的普通股票。小约翰肯定在阐述公司当局和父

亲办公处的顾问们的意见。该公司董事长 L·M·鲍威尔斯曾将那些罢工领袖描绘成为“声名狼藉的煽动分子、社会主义者和无政府主义者”。他在发给小约翰的一封绘声绘色的信中写道：“像这样的一些人连同不值钱的大学教授和更不值钱的专门报道丑事的新闻记者，再辅以一批毫无生气、没有宗教思想、更没有常识的传教士，竟有人允许他们向建立起大工业，使我国成为现在这副样子的工商人士大肆攻击，现在该是采取有力行动，制止在全国散播邪恶说教的时候了。”

但是在他作证之后两个星期，4月20日那一天，即罢工开始之后七个月，在矿工和一小队科罗拉多州民兵之间又爆发了一场激战。谁开的第一枪，从来没有确定。可是到末了，民兵驰骑鸣枪冲过帐篷地区。当天深夜纵火烧了帐篷。第二天早晨发现，有11名孩子和两名妇女在找地方避难的当口被闷死在一个窑洞底。此事迅即被长期贴上了“卢德罗残杀事件”的标签。

公众和报刊舆论的强烈忿怒降落到小约翰身上，使人联想起他父亲当年挨的咒骂。他在群众大会上被嘲弄和奚落。愤怒的罢工纠察员在西五十四街的家门前和下百老汇路的办事处门前来回走动。世界产业工人联合会的一批人马威胁要冲进他波坎铁柯山庄园住宅的大门，被镇民驱散。不止一名演讲员鼓动乌合之众去“把他像狗一样毙掉”。据推测是为他准备的一枚炸弹爆炸过早的时候，四名世界产联人员被炸死了。小约翰立即作出的答复是支持科罗拉多燃料和铁公司的上层人员，只要矿工联合会依旧罢工，坚持闭厂或强迫全体工人入会，他就拒绝和矿工联合会谈判。罢工终于在开始之后 15

个月的 1914 年 12 月结束，当时矿工们屈服投降，投票决定复工。

但在罢工结束之前，小约翰已开始对公司行政部门的立场和他们描述厂矿情况的报告暗中产生了怀疑。后来，他派家族公共关系顾问艾维·李到卢德罗去作现场调查，随后根据他的报告，聘请一位劳工关系专家调查罢工的幕后原因，并研究办法如何避免将来的劳工斗争。确定去办此事的人是 W·L·麦肯济·金，此人在劳工关系上有多年经验，在自由党执政时期当过加拿大首任劳动部长。随着该党竞选失败，他应聘当洛克菲勒基金经济研究部门的头头，委派他这一任务是现成事。后来，在第二次世界大战期间，麦肯济·金当了加拿大总理，但 1914 年时当过小约翰·戴·洛克菲勒劳工关系辅导员。

麦肯济·金建议实施一项计划，小约翰予以支持，在科罗拉多燃料和铁公司成立一个劳资联合会，调解工人对工资、工时和工作条件的种种不满。联合会主席鲍威尔斯拒绝推进这一计划时，持有 40% 股份的小约翰坚持要他辞职。1915 年 9 月，罢工结束后 10 个月，小约翰亲自去矿上巡视两星期，听取工人的申诉，亲手使用矿斧，调查生活状况，而且在一次劳资会议之后和参加社交活动的工人妻子们跳舞，博得公共关系的好评。留在纽约的顾问所担心的一切可怕事情都没有出现。没有暴力行动，没有蓄意谋杀。矿工们承认他们早先嘲弄的这位洛克菲勒是一个老实人。巡视结束时，他们以压倒多数票接受了他设置一个申诉委员会的计划，大大地改善了生活条件。倡议这项与全面工会化天差地远的计划方面，小

约翰远远走在当时劳工关系思想的前面。

在嗣后的岁月中，小约翰不倦地劝其他公司和美国公众使劳资双方紧密结合在合作精神中。在威尔逊总统召开的、1919年于华盛顿举行的一次工业大会上，他主张劳工有权代表工人集体商订工资。他进而谴责公司的家长式统治，并明确声称反对当时流行的12小时工作日和7日工作周。当美国钢铁公司保守派头头埃尔伯特·加里法官1920年拒绝谈判12小时工作日问题时，小约翰声明他不再愿意在这样一家公司里当股东。当年他出售了全部的美钢股票。

“科罗拉多罢工是洛克菲勒家遭遇过的最重大事情之一。”小约翰在许多年以后说。它是他生活中的一个转折点，是脱离他父亲의思想和洛克菲勒机构中的老人的意见，改变航向、破浪前进的转折点。正当全国开始认识经济民主的一些侧面时，标准石油公司奠基人的儿子已置身有关工人的自由主义的和社会意识的思想前列。小约翰从来没有停止过这项目标方面的工作。他从麦肯济·金学来的东西，他的儿孙将从他那里学去；他们会为自己采用小约翰·戴·洛克菲勒曾经发现的东西。他喜欢称为“人类亲属关系”的概念。

人类亲属关系含有个人对生活其中所应负的社会责任。认识了和规定了自己当一名董事的责任，小约翰面对自己当一位股东的责任毫无困难。因此，1925年印第安那标准石油公司董事长罗伯特·W·斯图尔特上校，据说为了参与过的一件不诚实交易，在国会调查中遭受攻击时，小约翰·戴·洛克菲勒作为一名股东，要求斯图尔特作证和答复针对他的任何一切批评。斯图尔特上校此时不在国内。他坚称自己无

辜，逃避调查了三年。

这次调查是臭名昭著的“茶壶盖”丑闻的后果。一家称为大陆贸易公司的挂名公司商订过一份合同，向一位得克萨斯产油商以每桶 1 元 5 角的价格买进大约 3300 万桶石油，以每桶 1 元 7 角 5 分卖给印第安那标准石油公司的中西部炼油公司和 H·F·辛克莱拥有的大草原石油天然气公司。国会调查委员会要知道这些利润的下落，前后 18 个月期间里利润约 300 万元，除了中间人每桶得 2 角 5 分外，丝毫没有其他服务。

斯图尔特上校最后于 1928 年 2 月 2 日在委员会面前出现，避不答复有关大陆贸易公司的种种问题。他只说他本人从没有从这笔交易中赚到 1 元钱。小约翰要求他直截了当地答复。他自己就这个问题公开讲话，出席调查委员会，以整个石油业受到对业务管理人员的正直或诚实产生怀疑所造成的影响为理由，支持调查委员会。

当其他两个石油公司的头头承认 1921 年他们亲自和斯图尔特上校在纽约的一个旅馆房间里商谈合同，大陆贸易公司得到的利润已投资于“自由”公债，分派给四名主要的有关人士，即他们二人、斯图尔特上校和策划这笔买卖并充当大陆公司总裁的那位律师。

斯图尔特上校当年 4 月被召作证。此时委员会业已查出斯图尔特上校曾将价值 75000 元的“自由”债券存在一家芝加哥银行里，那些债券是和大陆公司买下的同一期的。斯图尔特上校在证人席上以十分为难的姿态信口宣誓说，他一直为他的公司、印第安那标准公司交托保管这些债券。同债券

一起存放在他保管箱里的那份委托协议是用铅笔写的。

小约翰·戴·洛克菲勒要求他辞职。他予以拒绝。“我不能承认洛克菲勒先生有权为所有 58000 名股东说话，”他在一封致股东的信中说，“这决不是我的意图……让他成为我的前途和公司将来福利的唯一主宰。”

小约翰号召印第安那标准石公司的董事会要求斯图尔特上校辞职，董事会予以拒绝。他要求就此问题召开一次股东特别大会，董事会又予以拒绝。董事会说他们支持董事长。

这是赤裸裸斗争的事实真相。因此公司的经营管理也存在问题，一名股东，甚至一位洛克菲勒，能有什么办法？当时小约翰只持有公司 4.5% 的股权，另有 5% 是他的两位姊妹委托他代管的，5% 是洛克菲勒基金持有的。

公司创办人的儿子领导了一次代表权的斗争来撵走斯图尔特上校。他组成了一个委员会向股东们征集代表权，聘请了著名律师查尔斯·埃文斯·休斯当委员会的法律顾问。舆论在他的一边。报刊指出，一名股东清算公司官员的个人诚实问题，这是第一次，因为这样做影响公司前途。站在斯图尔特一边的大多数是工商业和银行业领袖，还有比较保守的股东，他们争辩说开除他会损害公司，因为，起初控告他藐视参院委员会，他被判无罪，随后告他伪证，又被判无罪。

在授权斗争中间，斯图尔特让公司宣布发放 5% 股息，向此后不久就要投票的股东付出大约 11600 万元，这一办法毫无疑问对他的案件有帮助。社会上纷纷预言小约翰·戴·洛克菲勒这次授权斗争要失败了。1929 年 3 月 7 日在印第安那州怀汀召开的高度戏剧性的股东大会上，双方受权代表都在

武装保卫之下到场。到会代表的 8446120 股股权中，小约翰的委员会赢得 5519210 股。斯图尔特上校被他的股东开除了。

“采取的行动不需要什么评论，”小约翰会后对报界说，“但是它澄清了一点，有思想的投资者对投资的永久和基本价值不仅以股息，而且同等程度地以管理者诚实和目的来估量。这次行动所以有意义是因为它强调这一信念，最高的道德标准在商业上正像在生活的其他关系上一样必不可少。”

在生活方面，小约翰当时决定向他所爱的姑娘求婚。这个决定是他于 1901 年经过四年考虑、踌躇和良心上反省之后才作出的。她叫阿比·奥尔德里奇，是普洛维顿斯最开朗、最快乐和最得人心的初入社交界的少女之一，是靠自己成为百万富翁的、美国参议院纳尔逊·奥尔德里奇参议员的女儿。他们俩的爱情始于小约翰在普洛维顿斯的布朗大学求学时期，毕业之后又平静地继续了四年。然而小约翰还是觉得真难作出决定。也许是出于恐惧，他怕这位轻快而得人欢心的姑娘会拒绝他，或者怕自己抑制着的个性不会和她的个性配合得很好。然而最后同母亲商量之后，他专程到普洛维顿斯去求婚，被接受了。他高兴地坐下来给母亲去信，写出了自己的感受：

我这些年的美好愿望终于实现了，我一向放在心上要使她做我的妻子、我已爱她这么久的唯一女子，虽然不敢相信这是比最真诚的和最深挚的友谊还深的感情。她已把她的爱给予我，以报答我的爱、我的生命和我的姓氏。……她将在我十分骄傲，万分骄傲地给予她的姓氏上增添新的光彩和荣誉。”

1901 年那场婚礼是件大事,1000 多位客人光临奥尔德里奇家在沃威克的夏季住宅。蜜月是在波坎铁柯山洛氏庄园上安安静静度过的。

年青的洛克菲勒夫妇住在波坎铁柯庄园的一所隔离的住宅里,但蜜月过后就和父母一起住在五马路口五十四街上的城市住宅里,一直住到在同一条街上的一幢九层住宅交付使用。

第二年,1902 年夏天,老洛克菲勒在波坎铁柯居住的温特沃斯旧居着了火,旧居被夷为平地,使他不得不迁入庄园上的另一幢房屋,但是老洛克菲勒住在那里似乎同样舒服。他撂下儿子劝他替自己和家属盖一幢更合适的住宅的建议。他住的那幢房屋,对老约翰·戴·洛克菲勒来说,还不及房屋周围的场地重要。眼看就要退休,他买下了那片土地——锯木厂河和哈得逊河之间一个山脊上的 17 块土地,坐落在称为波坎铁柯山的一个没有归属的小村子里,纽约市郊北约 30 英里。后来在 1893 年迁入住宅,那是一幢杂乱无章的两层楼木结构房屋,顶上有一个阁楼,原主姓温特沃。使老洛克菲勒看上眼的是宽阔的走廊和阳台,以及滚滚奔流的哈得逊河、新泽西的悬崖绝壁和锯木厂河流域提供给他的景色。早年的回忆长驻在他的脑海里,他在一本称为《漫忆人物和事件》的小书里对这些作了脉脉含情的描写:

“在纽约州波坎铁柯山一所旧宅里,许多年来我度过了一段段的时间,那里美景醉人,我们能单纯而宁静地生活,我度过了多少欢乐的时日,眺赏哈得逊河那段十分有趣的河流的美景、树林和大好风物……”

人们跑来以大块小块的土地向他求售，他全都买下。到19世纪末，庄园已扩大到大约1600英里。一幢幢建筑物被拆毁，一片片木篱被拿掉，房子从一处搬往另一处，一块块砾石被炸碎去铺垫新的草坪和道路。大小树木被起出，搬运和移植到石油大王认为它们应该长在的地方。和工人一起拚命干重活，洛克菲勒以成为知识渊博的风景建筑师而得意。早年荷兰殖民者用来隔开农地和牧地的一堵堵古老的石墙，被原封不动地保留下来，可是随后他又添砌了一些新石墙把旧的延伸出去。

这是个大兴土木建设的时期，范德比尔特、惠特尼、卡内基和弗里克等亿万富翁花成百万元在纽约、纽波特、塔克西多公园和长岛兴建宫殿别墅。但是老约翰·戴·洛克菲勒却宁愿采取本杰明·富兰克林的主张，过简单生活，在“不铺桌布的餐桌上吃自己的一碗麦粥”。而且他的儿子做到了这一点。

小约翰让一家建筑商行打图样，营建一幢大得足以容纳洛氏全家和待产子孙的住宅，还有一些房间容纳客人。父亲对他的计划点头批准，可是从未下过开工命令。小约翰过一段时间才琢磨出通常很有决断的父亲为什么避免作决定。“他不作决定的原因是，”儿子后来解释说，“因为他对兴建这样大一所住宅犹豫不决，另外担心会涉及的事务，可是另一方面又不能提出盖小一些，不够容纳子孙的房屋。因此我提议重画图样，盖一幢会充分满足他和母亲的需要，也足以招待他们可能要接待的客人。到此为止，不再增加面积。此举立刻得到父亲批准，而且似乎使他放下不少心事。”

小约翰 28 岁时肩负起全部责任，监督新屋的设计和营造工作。他对自己所要的东西有一个设想，要盖一所住宅既供父亲使用，而且在父亲去世之后也供自己使用，自己去世之后还供自己的孩子和孩子的孩子使用，当然还连同他们的家属在内。

小约翰和建筑师，后来和室内装饰师一起密切配合，他找到一根 4 英尺长的细长折叠尺，用它核对房屋蓝图的尺寸。他对这根尺子喜欢到这样的程度，以致往后几年一直把它带在裤子的后口袋里。他把它用在洛克菲勒中心、殖民时期维廉斯堡、河边教堂和其他无数的建筑工程上。在小约翰·戴·洛克菲勒悠久的成年时期和他私人相识的人，都知道这只 4 英尺长的尺子和他对它的爱好。正像发亮的银辅币对他父亲一样，它成了这个人的许多象征。

设计房屋图样、房间大小、窗户安设、甚至墙上的模制件，小约翰紧紧掌握他需要的理想：“造得外表上简单，使来访他父亲的朋友，无论其出身环境如何寒微，都得到一个简单朴素、宾至如归的印象，又使欣赏精细设计和熟习美丽陈设的客人会说一句‘何等高雅’”。

老洛克菲勒一方面甘愿让儿子和建筑师一起进行房屋本身的营建，一方面却不能抗拒自己插手住宅的美化工作。有如他在《漫忆》中怀着显然的愉快所描写的：“问题是该在波坎铁柯山的哪个地方安设新住宅。……我以为我有有利条件，了解这里的寸土尺地，所有老的大树都是我的私人朋友，而且由于我完全熟悉任何特定的一点，我已经研究过它们成百次；在这位风景建筑大师定下计划，打好一排标桩之后，我

就问一声我可否知道在这件工作上我能干些什么。”

“几天之后我做出一个计划，设计让驱车上山的道路正处于眺望动人景色的最好角度，在尽头的地方最后看得见统领全局的河流、山丘、云彩和一片平畴；在这些地点我打下标桩，表明我提议道路应该铺修在哪里，最后，住宅的确切地点应该在哪里。”

“‘全面检查一次，’我说，‘再决定哪一项计划最好。’当这位真正的权威接受我那些建议，认为对景色来说我指出了最可取的地点，并同意建屋地址时，这是我骄傲的时刻。我闲暇时设计过无法计算里程的道路，直到精疲力尽为止。”

最后计划一经制订并获得批准，直到他和妻子能迁入完工的住宅，老洛克菲勒就不走近工地。他久已坚信要授权予人，找到合适的人办事，随后让那个人按他的方法行事。小约翰从不离开这项工程，阿比则帮他选择家具、帷幕、银器和餐具。

新宅造在俯瞰哈得逊河 50 英里景色的基库伊特山宽阔的山顶上。向北，双目能远接“西点”军校；向南当年能看见纽约市内的“胜家大楼”和旧的“大都会高楼”。后来当然是那些摩天大楼奔来眼底，其中包括洛克菲勒中心的美国无线电公司大厦。可是这些景色洛克菲勒一家仅仅在晴朗的日子才望得见。

住宅是用就地采掘的风雨斑驳的石头和旧石墙的石头筑成的。在用胶泥粘合之前，每块石头的形状和颜色都经过细心挑选，铺垒成种种式样。巨大的屋顶用的是绿色石板，和树顶混成一体，但在哈得逊河的纽泽西彼岸，敏锐的眼睛仍

然辨别得清。

色泽斑驳的石头使这座住宅甚至在竣工之日就显得经历过时代的侵蚀。乔木、灌木、草坪和地形看起来宛然是天造地设的，就像你今天所看见的一样。只有对洛克菲勒家属有特殊了解或者也许可以说有直觉的人，才知道真实情况：树木是从一处移栽到另一处的；各处以保留下来的墙壁顶住成千吨的填土，用来改善自然；现在还每年用 60 吨肥料使 200 英亩修剪过的草坪显得青碧；老洛克菲勒活着时，雇有 300 上下的人手在场地干活，还有 100 多人全时间地替他的孙辈和曾孙辈照料场地。但这是老洛克菲勒和小洛克菲勒所要的方式。老先生要朴素；小先生要素和完美。小约翰一生对细微末节一丝不苟。经过“最后五分钟的努力才算数”，若干年以后他对他的五个儿子说。他本人始终在表面上看来是次要的细节上下功夫，达到他向自己提出的要求。他在这所家属住宅上花费时间和精力是他的工作方法的一个极好例证。他一方面不吝啬努力和金钱，另一方面却不想让努力和金钱表露出来。除非客人停下来仔细瞧一瞧，想一想看到的事物，他多半不会注意到使整个效果令人悦目的部分。虽然施工时他的儿子一个还没有生下地，他们可是生活其中并且毕生知道这一最后成果。“不夸耀的豪华”是对这一最后成果最普通的描述。什么也不明显突出；树木和地形、房屋和山势、中国磁器和 19 世纪的画幅，一切交融成趣。按照设计，几乎每样东西都显得比实际的小一些。

庄园的入口掩隐在波坎铁柯山一条小的横道中，除非有人指点你朝那里看，你很难找到这个入口。从十英尺高的大

门后，有一条狭长的路通向几扇熟铁做成的大门，这些大门装饰着氧化铜制成的树叶，高达八英尺，耸立在主宅的正面，其手工之精美使住在庄园上的老一辈人回想起老先生的时代。他们记得一度生锈的原来的大门由小先生换成朴素的、较小的铜门，这些铜门依次又由纳尔逊先生换掉。他查到了原来那位工匠的孙子，能按祖父时代同样的图样重做新门。

在那些大门外边的平台上是“大洋喷池”，那是造在底座上的直径 32 英尺的一个大圆池。从喷水泉那里走过宽阔的步行道就是那所主宅。显得很小时，只有 40 多英尺宽，是用微带褐色的灰色石头盖成的三层楼，由于屋顶是坡形的大石板瓦，看起来很矮。进深近 90 英尺，但是从正面的入口既看不到主宅的深度，也看不到宅子后面和西面宽阔的台阶和精心经营的玫瑰园。这也是洛克菲勒的设计：不使人一目了然。

正面的台阶上只有一座大理石雕刻的少女像，苗条，美丽，四英尺高，难以说它是古老的还是现代的。人们不见得能识别这座简单的雕像。这是小洛克菲勒生平雕刻之一，一尊 6 世纪的中国菩萨，一位佛门新弟子的雕像。他母亲选中的这件珍品，曾经在西五十四街城市住宅的前厅里陈设过几年，很久以前纳尔逊曾经请她列入遗嘱把它留给他。

对居住者来说，宅子里最重要的房间是前厅左首的第一间，靠墙有一个用深色栎木镶板护墙的书室，兼“办公室”，用 17 世纪后期式样简单而坚实的家具布置成威廉和玛利时期的格局。

前厅右首是他母亲和祖母的精致的休憩室，布置成 18 世纪格局，这是洛克菲勒一家在所有住宅中最称心的安排：前

厅左首的一间是“父亲办公室”，那里是每周发赏判罚、全家集合作早祷的所在；右首的一间是“母亲休憩室”，那里是孩子们能在喝茶时找到牛奶和甜饼的所在。

住宅正中心的音乐室，由于伸过二楼的圆顶使这间屋子显得像没有天花板似的，看起来比它的实际面积还大得多。抬头仰望，目光高度几达 30 英尺。在洛克菲勒时代，唱圣诗是家庭生活的一个整体部分，当年有一台风琴雄居全室，琴管掩盖着大半片墙。可是风琴后来换成大钢琴，只占据长沙发椅、套椅和餐具柜中间的一小块地方。

音乐室过去，沿西边是餐厅和客厅，中间隔着一间尺寸比它们小一半的凹形起居室，这三间房都装饰成 18 世纪英国式的格局。

楼上两层有 11 间主人的卧室和 10 间仆役室。主层下面是地层和地下层，其中第一层充作一些杂物室和一个饭店规模的厨房，铺砌着白瓷砖，安装着两个大煤气灶、一些冷藏室和冷藏箱，全有古老风味。烧好的菜肴用电动送菜升降机送到主层的备餐室，然后在那里装在祖传的餐具里，送给全家和客人食用。

住宅四面都是梯台，通向从各方面一路往山坡下斜下去的美丽草坪，尽头是树林，因此，站在任何一面的梯台上都感觉不到有边界。最开阔的一个梯台，比其他的宽一倍，用来眺望哈得逊景色。

这所住宅和庄园装修得十分舒适。小洛克菲勒以及后来的纳尔逊多年来所作的更改，按照一个杰出的、考虑周到的设计，改进了一些细微末节。原来的营造和风景布置花费了

七个年头，老洛克菲勒能迁入新居时已是 1909 年。他对此很高兴。那时，公众对于作为全国最富的人和世界上最大垄断企业的头头老约翰·戴·洛克菲勒的好奇心已达到顶峰。他在公众视野之外替自己营建的是什么样的高楼大院？在那个爆炸性的新闻工作时代，一些报章尽登载推测的故事。洛克菲勒家在兴建期间，而且作为一个总的原则，在完工多年之后，不让舆论界人士进他们的家门。然而，当住宅最初完工时，在全家以及建筑师、营造人员、风景布置师和装饰师感到一片欢腾之际，洛克菲勒先生却邀请《美丽家园》的编辑去参观这所住宅。他获得的印象令人觉得有趣，不是因为这位杂志编辑对这所住宅有什么感想，倒是因为那个时代兴建住宅的标准。他说：

“以往 20 年间兴建住宅的人 9/10 都对自己说，‘我们花不起这笔或那笔费用——我们不是洛克菲勒家，我们必须减少开支。’因此有住宅的人 9/10 都有兴趣，要知道约翰·戴·洛克菲勒先生替自己修建的是什么样的住宅。但当他们看到随同本文一起刊登的那些住宅照片，读到对这个地方的描写时，将会产生一种惊奇的好奇心。美国公众认为洛克菲勒究竟应该盖什么样的住宅，我不得而知，可是许多人将因他所料想的事物与现实不符而为之失望。对料想这所住宅是克里萨斯宫殿的人来说，这所住宅将是一次失败；没有斑岩的圆柱，没有精心制作的法兰西装饰。事实上这所住宅全然不是宫殿。不过是你、我或任何其他神志正常的人想要修建的那种乡村住所，假如我们有必要的情趣和金钱。

“设计这所住宅是为了舒适而不是摆阔，依此而论，它是

成功的。除了舒适以外，还有美国百万富翁家里往往没有的特点：优雅和含蓄。”

实际上，洛克菲勒家父子二人都因削减营建住宅的开支而大伤脑筋。小约翰有些省钱的作法结果并不好。发现原来三层楼上的客房太小太暗。还认为住宅的入口一边没有充分的视野。父亲特别反对送货时送货入口处的吵闹声音。因此作重大更改的时候，老洛克菲勒就搬出主宅。这所住宅盖到第二层，添盖了全面积的第三层和两边陡斜的第四层，完全用色调相称、风雨驳杂的石头。随后用马拉车运来成千上万吨泥土使宅子的入口延伸出 500 英尺左右。筑起一堵大挡墙顶住填充的泥土。为了克服送货入口的吵闹声，花去大笔费用钻通了一条大约 500 英尺的隧道，使东西能从地下运到超级地下室，而上面几层听不见令人讨厌的声音。

重建过的住宅准备好再度住人，老约翰·戴·洛克菲勒又迁进去住时是在 1913 年。

从 1902 年开工到房屋最后落成，占去了洛克菲勒父子俩的许多时间。有越来越多的慈善事业、有各种各样的法庭斗争，这些斗争由于美国最高法院 1911 年的决定而达到高峰，最高法院判定洛克菲勒兴办的标准石油公司是违反反托拉斯法案的托拉斯事业，必须使它解散为它的一个个组成部分。小约翰和他的妻子阿比在基库伊特山工作期间已迁住这一新居。他们的第一个孩子阿比是 1903 年出生的，约翰第三在三年之后来到人世，纳尔逊生于 1908 年，劳伦斯生于 1910 年，温斯洛普生于 1912 年，戴维生于 1915 年，比波坎铁柯山住宅的完工日期晚。

四、洛克菲勒的散钱事业

“我确信，有大量金钱必然带来幸福这一假设是错误的，”老约翰·戴·洛克菲勒在他的《漫忆》中写道，“极富的人正像我们其他人一样；假使他们要因有钱而得到愉快，那就要做一些使别人满意的事。”

这是 1909 年写下的经过许多年思考和经历的精彩的话。那时，他早已成为一位大富翁。在 1872 年，在标准石油公司成立之后刚两年，他曾写信给他的妻子劳拉：“你知道我们现在不算在石油上的投资，也富裕得不必为生计操劳——可是我相信我的石油股票最好……”像其他一些人一样，他认识到一个人在自己身上只能花这么多钱，花钱仅仅为了买东西，“久而就立即使人厌”。说到底，一个人能比另一个人多吃多少？在这样大的财产不再使他愉快之前，一个人能买多少身衣服，多少幢房屋，多少件“东西”？“我研究有钱人的时候，”洛克菲勒下结论说，“我看只有一个方法能够花了钱而得到真正的等价物，那就是培养一种情趣，把钱花得可以产生持久满足的效果。”

“取”和“予”是他日常生活的一个整体部分。这是他赖以生活的伦理，新教徒的伦理。起初，当他开始工作的时候，他只施舍几分几角给本堂教会支持各项事业。年复一年，他的分类账本表明，他的收入增加时，他就打破教派、民族和

肤色的界线，捐赠越来越多的钱给越来越多的事业。在 19 世纪 90 年代初期，他每年的捐献超过 100 万元，洛克菲勒把心思转到一些复杂的捐款上。道理上讲不通的是，在他被描绘为石油妖魔，可是又是一位富翁的同时，却有成千封私人信件从各处蜂拥而来，求他帮助或给钱，或者二者俱要。他就在百老汇路 26 号设立了一个班子仔细看这些信。大多数是容易处理的。“这些信里边 $\frac{4}{5}$ 是要钱供私人之用，除了写信者将乐于得到之外，并无其他需要考虑的名目。”他记载说。但是其他 $\frac{1}{5}$ 的恳求还值得考虑。

他的第一笔巨大捐款是在教育方面。花去三年功夫，他决定资助一所浸礼会教义需要的新大学。1898 年，洛克菲勒拿出 60 万元，建立一所新的芝加哥大学。附带的条件是，芝加哥人士应募集另外 40 万元。洛克菲勒的目的在于让一种社会义务植根在更多的人中间。

他们作为捐赠者会产生个人的关切，此后可以指望他们对这个机构给予关心的兴趣和合作。他帮助罗致可能招聘到的最好人员，去创办和经管这所大学，而且他坚定地告诉他们，他们必须使这所大学成为当地居民的一个整体部分，不要完全指望他的捐赠。这是他们的大学，不是他的。他没有意思要管理它。他既不想使自己的姓名攀附在这项事业上，也不想侧身于受托委员会。他答应支持 10 年，随后，因为他将不再捐钱，大学就必须自给自足，而且他信守诺言。他先后访问过校园两次，而且只是在他去世之后校园里才有一幢建筑以他命名，即洛克菲勒纪念礼堂。且不提他付出了多少努力，提供了多少意见，他对芝加哥大学的捐款，在那 10 年里

总额达 3470 万元。

洛克菲勒的慈善事业，对他来说其意义恐怕和兴办芝加哥本身一样重大。这时他发现了一位新同事，叫弗雷德里克·T·盖茨。后来他变成了和他在石油事业方面的同事一样重要的人。从 1888 年盖茨呈送关于美国浸礼会教育的报告给他的那天起，他仔细观察了此人三年。他逐渐看出盖茨是他能钦佩的一个人，一个出身低微的人，在受任牧师圣职和浸礼会教育社秘书长之前，在一家银行和商界中做过工作。他有主见，自信，精神饱满，富有生气。

“坐下，盖茨先生。”1891 年一天在开会讨论芝加哥大学的事情后，洛克菲勒对他说。这位 38 岁的牧师就坐下来。

“我的处境很困难，盖茨先生，”标准石油公司的巨头说。“呼吁捐款的压力已大得叫我忍受不了。我的业务责任这么重，实在没有时间或精力去适当地处理这些要求。我的脾气就是，在十分仔细地查明事业有价值之前，不能随意地拿出钱去。从事这些调查现在要我花费比标准石油公司本身工作还多的时间和精力。我或则必须卸去一部分负担，或则完全停止给钱。停止给钱我可不行。”

“你的确不能不给，洛克菲勒先生。”盖茨这样回答他。

“我必须有一位帮手，”洛克菲勒说。“我一直在注意你。我以为你是我心目中所要的人。我要你到纽约来，在这里设立一个办事处。你能帮助我在捐款方面做接待和调查工作，向我报告结果再采取行动。你看怎么样？”

弗雷德里克·T·盖茨说行。他就在金融区开设了办事处，后来才迁入百老汇路 26 号约翰·戴的办公处。盖茨替洛

克菲勒担负起越来越多的工作，洛克菲勒坚定地相信必须赋予同事大量权力。一切请求捐款的事都送交盖茨去办，他直接向洛克菲勒报告。他们俩对明智地捐钱的宗旨和策略进行过无数次的讨论；互相摸索对方的意见，一起设法出主意；逐渐了解彼此的心思。在业务交往中守口如瓶的洛克菲勒对这位新下属信任到这样的程度，竟向他打开自己那些“分类账本”。细看了这些账本，才促使盖茨有一天说：“洛克菲勒先生，你的家产在往上翻滚，在像大风雪一样翻滚。你必须把它散得比积得还要快才行。要不然，它将压垮你和你的儿女以及你的儿女的儿女。”洛克菲勒表示同意，而且转过来对这位副手说，他想用他的钱寻求那些“要害”——击中“祸害的根源”，从而尽最大努力减轻人类同胞的灾难。

1897年在纽约州偏远的乔治湖度假时，盖茨阅读了威廉·奥斯勒的经典课本《医学原理与实践》，产生一个印象，此书讲到如何诊断100多种不同的疾病，可是只在寥寥无几的场合讲到如何处理一种疾病。祖父是大夫的盖茨的结论是，实际上只有1%的病例大夫能用知道的疗法医治人。对其他99个病例，他都没有什么办法，只有让病人舒服一些，听天由命。美国根本没有医疗研究中心——没有像法国的巴斯德研究所或者柏林的高呵研究所一样的机构。这是当年真正要向老约翰·戴·洛克菲勒呼吁去做的事。他度假归来就口授一份备忘录直接送给在克利夫兰度假的洛克菲勒，盖茨做得很对，约翰·戴·洛克菲勒对此很感兴趣。

为干好这项工作，盖茨又招请“一位同事”做细节工作。他是新泽西州蒙特克莱的一位青年律师，名叫斯斯尔·J·墨

菲。他们俩都不是医疗事务的专家。但是他们知道如何进行。墨菲招聘了七位著名的大夫，他们和大多数大夫相反，相信医学研究，洛克菲勒医学研究所靠洛克菲勒的赠款 20 万元于 1901 年组成。宾夕法尼亚大学病理学教授西蒙·弗莱克斯纳博士，被挑选当所长。向全国物色各种医疗科学杰出的人才，到 1904 年他们才在一幢租来的房屋中开始工作。

研究所的组织远远地走在时代的前面，以致后来甚至今天仍被认为处于医学界的先驱行列。研究所是围绕在那里工作的科学家组织起来的，并不针对任何特定的疾病、规划或目标。所里的科学家是按能力选用的，不用他们操心财务，信任他们研究自己的项目，管理自己的开支。洛克菲勒提供医学研究的费用，随后撒手不管。有如弗莱克斯纳博士在 1901 年设所解释的：“本所……一向被指望从事探索和梦想。我们的奠基人和他的顾问们实际上曾一再对我们说：‘不要急急忙忙搞出任何东西，不要担心做不出成绩。我们相信你们会做出成绩的，万一你们做不出，下一个人会做出的。这是信心，不仅是希望，这个人或那个人将最好地利用他的机会。你们千万不要担心。这件事可能要继续几个世纪。随后突然间有人会给我们一个实际的结果。’”

坚持从事一个项目的人，不必等待往后的几代就见效了。在一年之内，弗莱克斯纳博士本人就突破了他亲自研究的流行性脑膜炎这一关。接着造成小儿麻痹症的病毒被分离了，细菌学的整个领域在这个研究所里为全世界开辟了门路。野口英世博士在这里研究黄热病、寄生虫病、狂犬病和梅毒的工作在全世界出了名。亚历克西斯·卡雷尔博士在今天还在使

用的外科手术方面一马当先，开辟了体外循环心脏手术的道路。在那些年头里，研究所的科学家由于他们的工作获得了 12 项诺贝尔奖金，比任何其他一个研究所获得的多。洛克菲勒医学研究所在十年之内成为这类研究所的头牌。它还立刻成为全世界设备最好的研究单位。洛克菲勒按照需要提供金钱，花 100 万元兴建第一幢实验室大楼，随后花几百万元设立第一个医院和实验室综合机构，随后又因扩展研究所工作花几百万元。老约翰·戴·洛克菲勒在把财务责任移交给儿子前，一共捐给研究所大约 6000 万元。

研究所是小约翰·戴·洛克菲勒投身慈善事业的第一件重大事业，在他一生之中它始终是他的心肝宝贝，他在 1897 年离开大学，跑去替父亲工作时，就密切地陷在创办医学研究所的具体事务中，甚至奔走挑选和弄到纽约东河沿岸的所址。1910 年他成为第一届受托委员会的成员，后来成为主席。他一直保持这个职位到 1950 年他 74 岁的时候，虽然作为一项政策在 65 岁时他已辞去其他一切机构的职务。

小约翰在 27 岁时创办了第二宗大的洛克菲勒慈善事业，甚至对洛氏家族来说，在出钱的手段、方法和数额上，也是一大跃进。其任务不亚于“在美国国内不分种族、性别或信仰地促进教育”。它的焦点在南方，那里的教育设备和教育标准陷在深渊之中。其真正目的，当时不能公开说明，是帮助提高梅森—狄克森线以南的黑人教育。

老洛克菲勒在那些年头里捐赠过数量可观的钱给黑人事业，特别是给南方浸礼会办理的学校和学院。小洛克菲勒于 1901 年，作为罗伯特·C·奥格登的客人之一，去巡视一些南

方的学校，奥格登是长期和百货公司大王约翰·瓦纳梅克同事的一位商人。乘坐的是南方人嘲弄地称为“百万富翁专车”的包用火车，但是出这笔费用的奥格登真想使 50 位客人的注意力集中在教育上，作为点燃远南各州工业觉醒之火的一项手段。

旅途即将结束时，华盛顿和李氏大学校长亨利·圣乔治·塔克向这些北方人提出了最有远见的忠告：“假使各位的打算是教育黑人，你们必须有南方的白人和你们站在一起，”他对这批人说，“假使穷白人看到黑人邻居的儿子享受各位慷慨解囊的捐款，他的儿子却享受不到，在他心里就引起一种感觉，这将使各位的一切工作归于泡影。假使各位要获得成功，你们务必把贫穷白人和黑人一齐关怀。”

小洛克菲勒怀着一种任务感旅行归来。这是一次真正的机会，以一种根本办法帮助人类同胞。这是一项很必要的计划，只要不触及南方人的敏感问题，就没有人能予以反对。小约翰报告了他的调查结果，同父亲和盖茨一起讨论了可能性，然后征得另外几位的支持，其中包括浸礼会国内布道会秘书华莱士·布屈里克博士的支持。1902 年 1 月，他们三位和“百万富翁专车”的六位知名人士开了会。他们决定推进这一计划。一个月之后，在第二次会议上，小约翰代表父亲认捐 100 万元。一年之后，1903 年，小约翰的岳父，参议员纳尔逊·W·奥尔德里奇，疏通国会就这一计划通过了组成一般教育委员会的决议。布屈里克博士被任命为执行秘书，盖茨连同小约翰和其他一些发起人被任命为受托委员会成员。他们以通常的业务方式着手工作，详细调查南方的教育状况和

提出各种不同建议，“不分种族、性别或信仰……促进教育”的。

南方的小学教育因为老师所受到的训练不足，低于法定标准；大多数孩子因为缺乏中学，念了八年或几年小学就休学了；委员会本身决不能筹集足够的钱去兴建需要的学校或培训遍及南方的教员；此外，联邦政府不会，而且州政府也不愿意为了这些目的花钱。

这一问题盖茨和小约翰领导的受托委员会有了解决办法，打算付给南方有关州立大学选定的教员薪金，这些教员各自在本州选择需要办中学的地址，延揽公民去争取当地政府的支持，同时制订需要培训教学人员的计划。

这一方案的实施，还需要几百万的巨款。计划庞大、新颖而未经检验，盖茨的眼光甚至还超出了南方教育的直接需要，他向老洛克菲勒建议把一般教育委员会的责任承担下来。1905年6月3日，在和小约翰商量之后，盖茨给老洛克菲勒写了他在慈善事业上提供意见的最有意义的一封信：

“在您面前摆着两条道路。一条是您和您的儿女在活着的时候应当为了人类的利益，以永久慈善事业的法人团体形式，将您的巨大财产作最后处置……否则在现在活着的几个人去世之后，这份财产一定像某些大财团一样，有不可测量的而且恐怕是不祥的可能，完全落入不知是谁的手里。”

盖茨的这封信又长又详尽，展望着一笔笔分开的、用途分明的基金，用于医学研究，用于艺术，用于促进科学的农业，用于促进“美国公民的聪明和美德”。小约翰，这位法定继承人，全心全意地支持这一建议，自己写一封信给父亲说：

“盖茨先生给您的信，在我看来是财产的最全面处理。……我十分希望实施这项计划。”

在两个星期之内，老约翰·戴·洛克菲勒即捐赠给一般教育委员会 1000 万元。18 个月以后，他又捐赠了 3200 万元。委员会小心而机智地朝前推进。南方所有各州一无例外，都及时为这项计划提供中等教育的教员。一个城镇跟一个城镇的公民领袖参与设立更多学校这一改革运动，在此后 15 年间为整个南方的黑人和白人学生兴建 1600 多所新的中学，耗资约 4600 万元，全部靠地方税收筹集。这些新学校的效果和反响刺激了南方，特别是那些穷困地区的整个教育制度。新的中学给学院和大学输送了更多的学生，并且给小学的最初八个年级带来了一种新的气象。

一般教育委员会还认识到南方的一个教育问题：贫穷拒一些农村儿童于学校之外。没有在这一问题的规模和范围上退缩，委员会把它的计划扩大到研究如何帮助平均收入低的棉农，学习新的科学耕种方法。研究结果表明，需要使农民确信，那些令人激动的科学耕种方法比他们从父亲那里学来的方法好。委员会在调查了整整一年之后聘用西曼·克那普示范耕作，他在南方从一个城镇跑到另一个城镇，向最有影响的农民表演克那普的方法，使棉花的每英亩产量增加一倍，甚或增加两倍。当下一次棉花收获证明克那普的论点时，这一地区的农民很快接受了新的耕种方法。以当地为基础采取自助的政策，又成为一次非凡的成功，成了美国科学耕种的一个真正的开端。

一般教育委员会进而向西部资助扩大高等院校的招生名

额和开设课程，但是有双重条件：一是接受这种资助的每个院校要改进它的计划和财务行政，二是它还要罗致当地社会其他人士的支持。委员会向 134 所院校捐赠了 2000 元以上，而院校轮番募集了另外 7650 多万元。办到了这一点，洛克菲勒又于 1919 年捐给委员会 5000 万元，其中 4000 万元在此后五年内分配给 170 所院校，加上当地筹集的大约 8300 万元，用以提高教员薪金。合在一起，小约翰·戴·克菲勒一共给了一般教育委员会和它主持的工作 12900 万元以上。他似乎特别高兴这样干，因为他的捐款诱使其他人跟着他一起捐款。他说：“如果联合起来经营事业有效力，可以节省浪费和获得较好结果，联合起来办慈善事业一样会有好效果。”

在远南方一个火车站的一次偶然议论，引发洛克菲勒的另一番慈善事业。一个人指着一个肚子凸得大大的、畸形怪状、悲惨可怜的人对另一个人说：“那个人的病状是由于钩虫的传染引起的。花大约 5 毛钱买药就能把他的病治好，过几个星期就能使他成为一个有用的人。”

这段话出自一位内行之口，他是美国公共卫生署的查尔斯·沃德尔·斯蒂尔斯博士，他在钩虫传染病方面已工作许多年，可是谁都把他的呼吁当作耳边风。听这段话的人是沃尔特·海因思·佩奇，一位杂志编辑，一般教育委员会发起人之一。佩奇热情洋溢地试图提高南部的生活水准。

斯蒂尔斯解释说，钩虫只有 $1/3$ 英寸长，通常在一个人赤脚在脏地上走路的时候，通过他的脚进入人体，寄生在小肠里，孵出几千枚卵，以它的毒液使此人衰弱。疗法很简单：几剂麝香草酚使它松开钩子，再服泻盐泻一阵肚子把它打下

来就行了。

佩奇带着这位好心的大夫去见一般教育委员会的执行秘书布屈里克博士。布屈里克聆听了他的叙述，带着斯蒂尔斯去见盖茨。盖茨把洛克菲勒医学研究所的弗莱克斯纳请来，在斯蒂尔斯的资料被核实之后，盖茨就跑去见小约翰·戴·洛克菲勒。洛克菲勒立刻拿出100万元，成立了洛克菲勒卫生委员会。这个委员会起初在南方受到嘲弄。但是到1913年已有大约90万人接受检查，50万受了传染的人得到治疗。到1927年，将近700万人被治疗获愈：钩虫病在美国就不再是传染病或危症。

洛克菲勒的慈善事业逐渐发展：医学研究所、一般教育委员会、卫生委员会相继运转。他还想开创一项永久性的独立的慈善事业，其捐款之巨可使被任命帮助经营这一事业的人自动地成为全国性知名人物。盖茨和小约翰一起研究过其中种种复杂情况。这一计划预想建立庞大的基金，工作范围没有限制，规模是世界性的，宗旨是资助和促进“触及个人或社会的福利，解除不幸或悲惨生活根本”。到1908年3月，计划已草拟出来，小约翰就再一次写信给他的岳父参议员奥尔德里奇，此次是要他在国会里倡议替洛克菲勒基金搞一份联邦凭证。与1903年教育委员会迅速获准不同，此次，联邦政府正在对洛克菲勒和标准石油公司提出反托拉斯的诉讼。司法部长乔治·威克夏姆竭力反对洛克菲勒基金的永久计划。他争辩说，联邦政府不能在法庭上很好地设法破坏洛克菲勒的财源，随后又不能通过国会立法，使这笔财产“通过一小批人绝对控制1亿元或更多的收入”而永久存在。塔夫

脱总统同意他的财政部长的意见。

洛克菲勒的抗辩，在当时无济于事。1908 年的美国情感是剧烈反对洛克菲勒的。要使洛克菲勒基金成为法人团体的法案在一届一届的国会里被束之高阁，一直到法案被撤消。洛克菲勒基金连同一张“促进全世界人类福利”的凭证，直到 1913 年 5 月才在纽约州立了案。小约翰当了第一任总裁，随后成为以后 23 年的董事长，把自己的工作集中在加固基金的财务基础上。原属业务主管的一些继任总裁证实了盖茨要成为全国显要人物的看法。其中两位接着从洛克菲勒基金出去后充任了国务卿，约翰·福斯特·杜勒斯和迪安·腊斯克。当卫生委员会和劳拉·莫斯丕尔曼·洛克菲勒基金的工作由洛克菲勒基金吸收过来的时候，老约翰又在原来基金的 1 亿元上增加了 8300 万元。

应当说明的是，老洛克菲勒并没有付出现款。他给的是股票和证券。这些赠予都没有附带条件。所有洛克菲勒的慈善机构都配备着知识渊博的理财人员和证券专家，而且尽可能靠证券收入生存下去，只有在绝对需要这样做的时候才能动用本金，这一点成了一项政策。因此，例如得到 18285.1 万元捐赠的这笔洛克菲勒基金，在这些年头里已支出 1 亿元以上，其总资产至今仍居仅次于福特基金和约翰逊基金的第三名。

洛克菲勒基金从 1913 年起所作捐赠的范围、广度和复杂性，足以写成好几部书，它们给人的印象是一个贤明而造福于人类的超政府在从事工作。事实上，美国政府在 20 世纪后半叶办理的卫生、教育和福利事业，看来许多是洛克菲勒在

本世纪前半叶发轫为先驱的。首先集中在疾病这一“全人类的公敌”上，基金资助一些大夫和医学研究人员向疾病作战：六大洲 52 个国家中的钩虫病，全世界所有热带和亚热带地区的疟疾，南美洲和非洲的黄热病。这些科学家和大夫的工作业绩是为现代人解除了这些疾病的灾祸。从健康和疾病这一领域，转而集中力量在世界各地饥饿和粮食供应上。由基金资助的一些出类拔萃的科学家，发展了玉米、小麦和大米的新品种，它们对全世界一些不发达国家的经济和福利提供帮助。它继而资助科学工艺方面的拓荒工作，在加利福尼亚州的芒特帕洛马山建造了世界上最大的天体望远镜，在加利福尼亚大学装置了有助于分裂原子的回旋加速器。在 1600 多名由洛克菲勒基金为其负担费用的洛克菲勒研究员中，有 J·罗伯特·奥本海默、恩里科·费米、阿瑟·康普顿、亨利·史密斯和其他一些人。

这些巨大的事业一桩也不是生来就发育齐全的。洛克菲勒基金在领到凭照的时候，开始只有两个人，小约翰·洛克菲勒当总裁，杰罗姆·K·格里恩当秘书，在百老汇路 26 号一间围起来的小办公室里工作，室内有一个四屉文件柜。每一事例的最初工作是找到一些工作人员、专家，去指导洛氏计划要办的慈善事业从小约翰踏进洛氏办公室那天起，直到他父亲去世止，儿子在长辈的各种事务上负起越来越多的责任。父亲要他凭经验揣摩学习，并且自始至终支持他。他从不出给他任何授权书，然而儿子知道，父亲指望他不用商量在大大小小的业务往来上签父亲的名字，下面小签自己姓名的缩写。“照你认为正确的去干，约翰。”是父亲对儿子提出

的问题最频繁的答复。有问题时，他就给予教导，可是决不指挥儿子做这件事或不做那件事。当小约翰在华尔街初期办事，蒙受耻辱，被人在保证金账上骗走大约 100 万元时，父亲倾听了儿子解释这次惨败的每一细节，随后简单地说，“好吧，约翰，不要发愁。我会叫你渡过难关的。”仅此而已。对往事没有一句责备的话，也没有关于将来的警告。儿子却永不忘怀父亲是怎样处理这一局面的。

在那些年头里，在这两个人之间建立了一种互相信任、互相钦佩、互相忠诚的深深的感觉。儿子有意识地仿效父亲的生活、工作习惯。老洛克菲勒则倒过来一再以感激的心情答复他。他于 1918 年写信给儿子说：“此乃上苍的恩赐，曾经把你的生命保留下来，在我卸下责任时担起这些责任来。早些年我没有能预料到这些责任会变得如此重大，我也没有能梦想到你竟已如此迅速而令人满意地起而迎接它们，而且在我在交卸这些义务时仍在往前走。在我能对你说的一切以外，我表示欣赏，我表示感激。”

随着洛氏主要慈善事业洛克菲勒基金、医学研究所、卫生委员会和一般教育委员会的发起和推进，老洛克菲勒把注意力转向合于逻辑的下一步。开始把洛氏家产及其义务移交给儿子的时机业已来临。在父亲的办公处工作的那些年头里，小约翰已表现出他对执行家族工作方面所做的准备。从 1917 年开始并且在以后五年期间继续进行，老洛克菲勒把家产不加附带条件地移交给自己的独生子和继承人。他并不一下子全移交给他。他把家产移交给儿子的方法是和他的其他一切施舍相似的。收受者首先必须证明自己配领这份钱，随后分

阶段给予这个人。然而这一切干得很简单，很直截了当。老约翰 1917 年 78 岁时，儿子 43 岁，他准备卸掉那些责任，处理自己的财产和处理向他提出的财务援助责任，他觉得二者往往有很大冲突。接近 80 岁时，他想简化他的生活，多打些高尔夫球，尽情享受轻松愉快的晚年，和不追求自己钱财的老朋友讲讲话，施舍一些银角子去结识新人，在下午坐汽车出去兜风时让人上来搭便车，以使能知道一些自己不接触的事物。

他于 1917 年设置的信托基金，以赡养两个还活着的女儿，伊迪丝·洛克菲勒·麦考密克和阿尔塔·洛克菲勒·普雷恩蒂斯以及她们俩的家属，随后开始把其余的现金、红利支票、股票、债券和房地产交给小约翰。有如他所解释的，“我生前和在遗嘱里立下赠予约翰的礼物是我的愿望促成的，我希望他像过去一样为人类的福利去使用我的财产，而且我知道他将继续这样使用。”每一次赠予都以一封简短的信宣布，远不及任何父亲寄每月的生活费给在大学念书的儿子写的信那样大吹大擂。

小洛克菲勒从来不把父亲的那些赠予视作理所当然。每次送来一笔，对他来说，父亲对他还继续信任。赠予并没有特殊的形式。似乎老洛克菲勒在随时检查公文包里的股票、债券、股息和房地产，他把要放弃的那些送到儿子那里去。这些慷慨赠予是一次送一笔，并不许诺以后还要送。

这些赠予或移交财产的信件一直继续到 11 月份，11 月的第一周 70 万元，一周之后是 100 万元，三天之后又是 100 万元，随后 50 万元，随后又是 50 万元。下一个月，父亲送

交儿子一些纽约州的债券和纽约市的公司股票，面值 2068 元。两个月之后又送去统一煤公司的股票 111135 股，价值在 900 万元以上。

到 1922 年年底，已 83 岁的标准石油公司的创办人老约翰·戴·洛克菲勒已移交给儿子的财产和证券，按当时市价计算大约在 4 亿元以上。

就任何人知道的事来说，这些赠予和赠予的方式，如果父子之间曾经讨论过，也是绝无仅有的。他们俩的私人关系如果不说拘谨，也是含蓄的。他们俩肯定互相亲爱，彼此关怀，但是他们俩不是当面提出情感问题讨论的那种人。写信这一文雅的艺术是用来作为一种交换信息的手段，不使任何一方感到发窘。

因此，小洛克菲勒和他的妻子阿比于 1921 年去周游东方的时候，他趁此时机写信给父亲谈起他们最近一次去看父亲的情况：“在我们动身之前去看您的那一个夜晚，静悄悄地和您呆在一起吃饭，对我来说是和我们联系在一起的最幸福的事件。您那简单、深爱而温柔的祝词将永远珍藏在我的记忆之中，可是您决不会知道，您的日常生活曾多么深深地影响我的生活，您的生活如此仁慈、朴素、无私而慷慨，同时又如此坚强，如此勇敢和如此容忍。那天夜晚离开波坎铁柯的时候，我想到，这是我以往从来没有想到的，在我生活上有这样重大影响的，不是您以劝导或告诫的方式对我说的话，作为二者都是非常稀有的，而是您自己树立的榜样。”

到过老约翰·戴·洛克菲勒家里的每一个人，离开时总怀有一种对他的沉着、忍耐和简朴的敬畏感。他那沉默寡言

而假装出来的自信仍不减当年。似乎他对人生看得平淡，在享受晚年简单的欢娱，把一年的大部分时间花费在气候温暖的佛罗里达州奥尔蒙德海滩，在礼拜堂里和街上与人聊天。他从来不喜欢回头看、重温或抱怨往事。62岁时，他买下了新泽西州莱克伍德那里的一个旧俱乐部会所和75英亩土地，以便每年能多玩几个月高尔夫球。79岁时他买下了佛罗里达州奥尔蒙德那里的“窗扉”，那是一所有灰色瓦顶墙和许多大窗子的住宅，他像早年在波坎铁柯一样美化庭院和修造新的阳台和平台，以便观赏哈利法克斯河而不是哈得逊河的壮丽景色。但是他保留着他44岁时买下的纽约股票交易所里的那个席位，以便买卖股票。

标准石油公司创办人约翰·戴·洛克菲勒逝世。时间是一个星期日的早晨，他毫无痛苦，不知不觉地平静去世，享年97岁。

尽管他是高龄，他的去世还是出人意料。他的身体已经虚弱，体重不到100磅，每天大部分时间都坐在轮椅上，并非因为他残废不能动弹，而只是保养他的气力。就在一星期前他还到牙科大夫那里去接受过半年一次的常规检查，接待朋友和访客。三天以前，梅里岱博士检查过他的身体，认为不用担心，还用电话向波坎铁柯山上的小洛克菲勒作了报告。这位大夫说，他父亲的状况“和寻常一样好”，他“欢畅而高兴地照顾他每天的书信往来，对当天的新闻和大事表示敏锐的兴趣，而且每天坐汽车出游长长一段路”。最后一个星期六，他还在花园里晒太阳，和司机的8岁女儿露西尔·弗拉斯加闲聊，向她保证“明天见”。可是当夜他对他的秘书沃德·麦

迪逊承认“我很疲倦”。午夜之后不久，他从睡眠转入轻微昏迷状态，仅仅在下午2点钟起床一次，叫他的贴身男仆约翰·约尔第“把床抬起一点点”。这时候大夫已经来到，但已毫无办法。

在家具稀稀拉拉的大卧室里装有氧气和一些医院设备，在床边是他的大夫、一名夜班男护士、他的贴身男仆和范尼·埃文斯夫人，她是他的远房堂妹，自从他的姊姊露西1915年去世以来，她一直愉快地当他的管家、同伴和招待客人时的女主人，替他服务了16年。

死亡的正式原因是巩膜心肌炎——心肌硬化，或者简单地说是高龄。在死亡证上，埃文斯夫人在他的职业栏上填上“股票交易所成员”，业务是“买卖股票和债券”，死者最后供职日期一栏埃文斯夫人说是“到死为止”。

在波坎铁柯山，这一消息是泰然地接受的。他的儿子决定在基库伊特的住宅里举行一些简单的家庭私人仪式，传信叫他的六个儿女回家参加丧礼，其中四个就在纽约地区。纳尔逊在巴拿马得到通知，刚下飞机，就有人告诉他“马上给家里挂电话，你父亲去世了。”小约翰分发两份相同的海底电缆电报给两位姊姊，她们一个在伦敦，另一个在瑞士：“在仅仅几小时的虚弱后，老太爷已于今日清晨逝世。他死得和他活着一样安详愉快。……约翰。”

在“窗扉”那里，23名男女雇工，加上几位亲密朋友，集合起来举行了简短的宗教仪式，随后把尸体装在一口简单的木棺材里。移送到挂在开往纽约列车上的卧车里。

两天之后的初晚，火车驶离塔坦克敦的一条侧轨上。洛

氏全家和少数邻居站在长得高高的荒草丛中等待棺木卸车，装在一辆灵车上，驶行兰英里路回到洛克菲勒家的庄园。

庄园的 14 英尺高的意大利式的大门被关锁起来，不让公众和报刊记者入内。第二天，在主宅的中央大厅里，全家和大约 300 名雇员在早晨 11 点钟参加又一次简单的丧仪。哈里·埃默森·福斯迪克牧师念诵圣经，教堂风琴手哈罗德·米里甘用老洛克菲勒心爱的皮管风琴弹奏赞美诗。11 点钟，标准石油所有的办事处、炼油厂和卫星公司，同时停止工作五分钟，向石油贸易的创始人致哀。

第二天，直系亲属全部在场，老约翰·戴·洛克菲勒的遗体安葬在克利夫兰的湖景公墓，和他妻子劳拉的坟墓并在一起。他的坟墓以一块 28 英寸、14 英寸高的简单墓石为标志。

在处理金钱上永远有效力有远见的、美国第一位亿万富翁，只留下 2641 万应税财产供遗嘱检验。联邦税和州税依法取走 60%，约 1600 万元。庞大财产的其余一切早已在他身前散发掉，给大多数活着的亲属，给他贴心的一些慈善事业创立一笔笔信托基金，并赠送给他的儿子，以便他能执行后半生的工作。甚至他死在里面的住宅也不归他所有，屋主的名义是他的儿子。财产的大部分是财政部证券。1937 年的股票市场正处于历史上最低的低潮中。在他所有的标准石油公司股票中，老约翰·戴·洛克菲勒只替自己保留一张加利福尼亚标准石油公司的第一号股票。他的逝世成为当天报纸、杂志和刊物的大字标题新闻。历述他生平事迹的讣告充满整页整页的报纸。但是股票市场没有显示反应，没有进一步下跌。

全国的石油公司没有发抖，它们继续生产、炼制并向全世界推销美国的石油。

父亲去世时，小约翰·戴·洛克菲勒已牢牢掌握一家的财产和权力。到父亲把 46500 万元移交给他时，他已掌权 15 年。早先，小约翰不过跑腿，就一切家族企业、商业和慈善事业和父亲商量，但是从 1922 年起，小约翰就开始作最后决定，分发必要的钱。在继续监督像洛克菲勒基金、医学研究所和一般教育委员会这些慈善事业之际，小约翰还独力岔出去干他毕生持久而强烈爱好的工作：保护自然。他怀着一种宗教热忱酷爱野外生活。他永远不停地欣赏山陵的宏伟、湖泊的宁静和绿野的开阔。随着这种享受，他认识到凡是他所享受的，其他人也应当享受。早在 1910 年。买下缅因州海豹港荒岛上的夏季住宅时，他就开始认识到，他所知道的该岛崎岖起伏之美终将因私人拥有一块块土地而遭受破坏。为了保存这一景色优美的岛屿，他跟着其他人买下了大约 3 万英亩未耕过的土地，从北边的法国延伸到南边的大西洋。随后他设想沿着岛的周边开辟一条公路，以便游客能毫无干扰地享受优美的景色。想实现这一设想需要许多年的辛苦经营，他亲自设计这些道路和桥梁，监督这条沿海大道的铺筑。他遵循一条保护自然的原则，这一原则在往后的岁月中将一路发展下去。仅仅保存荒芜的土地还不够，这片土地还必须加以利用，以便人们能享受保存下来的自然美。这 3 万英亩土地，道路畅通。起初靠马匹和马车，随后通行汽车。后来他把它们全部捐给政府，成了阿卡迪亚国立公园，密西西比州以东第一个国立公园。

小约翰 1924 年周游过一次西部的国立公园，亚利桑那州的大峡谷、新墨西哥州的班得利厄国立纪念碑、科罗拉多州的梅萨·维尔达和怀俄明州的黄石公园。他带着约翰第三、纳尔逊和劳伦斯一起去，他们背着背包，骑马或步行穿过这些公园。小约翰·戴·洛克菲勒承担保护天然的责任始自 1924 年的一次旅行。他和孩子们在梅萨·维尔达参观史前印第安文化的废墟时，请公园管理处主任杰西·奴斯巴姆向他们讲解了那些错综复杂的悬崖宫殿，小约翰就决定捐资就地兴建一所公园博物馆或一个问讯中心，以便将来的游客也能有人向他们解释这些景物。这一试点工作进行得非常好，以致美国今天全部国立公园和大部分州立公园都有问讯中心或自然博物馆为游客造福。在黄石公园，小约翰看到倒在公园道路两旁的大小树木和乱石碎砾，为之大吃一惊。得到的解释是国会拒绝拨款清理路边。因此小约翰花 5 万元资助了清理和美化道路，向人清楚地表明能够干什么和应当干什么。五年之后，清理所有国立公园道路又成为政府一项永远的政策。

1926 年他带着妻子和三个儿子第二次旅行西部，小约翰穿越加利福尼亚州的红杉林、国立黄石公园，随后去就在黄石公园南面的大特顿山，把这一带的山描写为“曾经看到的可称最雄伟和最壮丽的高山……一幅在我看来是无与伦比的瞬息万变的奇景”。这里也是一批自然保护者奋斗了若干年，想说服联邦政府把这一奇美的地区作为国立公园。问题是，这片土地的 $\frac{1}{5}$ ，横贯在两条山脉之间、提供高峙 13000 英尺的大特顿山景色的最胜部分，散布着私有的农屋、摇摇欲坠的建筑、墙板以及诸如此类的东西。以杰克逊洞著称的这一山

谷，不可能包括在特顿山国立公园计划内。小约翰决定做政府所不愿做的事：全部买下牵涉到 33000 多英亩的私人业地，使杰克逊洞成为一个完整体，当作礼品交给公众。

这些决定是小洛克菲勒的决定，但不是轻易作出的。它们要花费时间、精力来研究。按照小约翰·戴·洛克菲勒的心意，一度对一项事业承担义务，他就把它看作一宗没完没了、永远前进的誓约，除非有良好而充分的理由。假使一项事业值得办，他就打算办到底，而且要按正确的方法去办成。在涉及购买土地供公众使用这一保护自然的行动内，有的是大力反对的私人业主、牧场主、农民、伐木工人，有时还有政客。今天看作有价值的自然保护事业，当时要花若干年谈判和几百万元金钱去完成。洛克菲勒家在建设缅因州阿卡迪亚国立公园上花去 300 多万元；购买土地，把特赖恩堡公园送给纽约市花 600 多万元；替纽约州抢救沿哈得逊河的帕利塞兹河边悬崖花 1000 多万元。他捐 200 万元给加利福尼亚州的“抢救红杉林同盟”；164 万元给约塞米蒂国产公园；16 万元给谢南多亚国立公园；而为大特顿山杰克逊洞的保留花去 1749 万元，把山陵绵延的荒野改造成为游客享受的游乐地区。所有这些工程都是小约翰协同当年那些杰出的自然保护者，像费尔菲尔德·奥斯本和霍勒斯·马尔登·阿尔布赖特之类的人士，承担下来的。

消耗他更精力及金钱的自然保护事业是恢复和重建一个殖民时期的城市。那是弗吉尼亚州殖民时期首府威廉斯堡，在那里美国的殖民地开拓者曾决定要建设一个独立城市。帕特里克·亨利曾在州众议院里高呼“不自由，毋宁死”。这个城

市在那些年月里碰上了恶劣时代，其遗迹大部分被忽视，其美景在第一次世界大战时糟踏殆尽。把殖民时期的威廉斯堡恢复到 18 世纪的美丽久已是当地布鲁顿教区区长威廉·A·R·吉德温的梦想。他找过几位财主，J·P·摩根、亨利·福特和其他人，但是直到 1926 年他带领小约翰·戴·洛克菲勒巡游全城，向他解释 150 年前每条街道上现在矗立着什么建筑的时候，他的设想始终没有积极行动。逐渐地，小约翰卷入了这一美国遗迹的恢复、重建和保存之中。在其他一切规划中，殖民时期威廉斯堡成了他心爱的规划。他迁进威廉斯堡重建的巴西特厅，每年两个月用它作住家，春秋各一个月，以便能亲自在场搞这项工程，他知道这项工程将跨越他的余生。最初预想是 500 万元的一桩事业，为了几百万美国人的利益，最后增加投入到 5260 万元。总共恢复了 81 所殖民时期原有的建筑，按图纸重建了 423 所殖民时期的建筑，迁走或拆毁了 731 所非殖民时期的建筑，重新培植了 83 英亩花园和草坪，兴建了 45 所其他建筑物，供公众旅游之用。

在 1928 年他招任奥托·康恩等人的建议，又替大都会歌剧院盖了一个新歌剧院，这主意是想使新歌剧院成为纽约市一个公共广场的焦点。整个地址从五十八街到五十一街，从五马路到六马路，占地 12 英亩，属哥伦比亚大学所有。在适当商洽和仔细考虑之后，小约翰签署了一张 24 年的租契，每年租金 330 万元，期满以后续租与否听租户自便。在 1928 年 9 月，开始在这份地产上拆毁 228 所褐色沙石的旧房屋和商店。盖新歌剧院的设计委托他人办理。随后发生了 1929 年 10 月 29 日的震惊事件，股票市场崩溃了。大都会歌剧院失去了

出售现有财产的机会，新歌剧院的支持者很快烟消云散。小约翰·戴·洛克菲勒手里留下的是那张每年付 330 万元地租的凭据，这张凭据在美国那次最严重的经济萧条期间只产生 30 万元的收入。

在此后几个月里，经济状况逐步恶化，小约翰为此不得不独自作出决定而痛苦万分：或者放弃这项计划减少损失，或者另作计划自己一个人干下去。1929 年 12 月，衡量着自己的信心，他决定独自一人干下去，建立一个现代建筑的娱乐场所和商业复合体。

小约翰的一位同事描写他那些时日的情景，说他马上“没膝地陷身在蓝图之中”，手里拿着他那支四英尺长的尺子，默默地但坚定地充当三个不同的建筑公司送交他的方案和建议的仲裁人。这些公司是受他的委托进行设计的。

对洛克菲勒说，这也是一项挑战性的巨大事业。除去涉及的金钱外，这还是第一次作为一个整体群来设计和兴建的摩天大楼。一共有 14 幢大楼，中枢的一幢是 70 层的美国无线电公司大楼。设计是现代而且有使用价值的，与当时在纽约流行的巴洛克式和哥特式建筑物大相径庭。把它作为对现代城市建筑发展的尝试，小约翰故意留出或者“浪费”15%的空地，以便在建筑物周围设计充分的通风空间。一些房地产专家迅即称这整个计划为“洛克菲勒蠢事”。他们不能理解在这样一些办公大楼四周留出开阔空间的设计。

建筑洛克菲勒中心时，小约翰要这个工程有使用价值，为将来在这些大楼里工作的人员服务，可是还要它尽量漂亮，满足人们的审美观点。当股票市场继续下跌，商业彻底失败，其

他建筑工程被放弃之际，当失业带来抗议，资本主义整个经济体系遭受攻击之际，小约翰从不对他建设洛克菲勒中心这一目的产生动摇。早在交通拥挤使大的地下存车库和装载供应品的运输公司有理由多要钱之前，他就付给他们额外的钱。他继续铺草种树，布置一些屋顶花园，做最好的艺术工作，以点缀这项工程。他充分认识这一庞大计划，是在直接为 7.5 万多人，间接为供应洛克菲勒中心所需物资的其他 22.5 万人提供就业机会。

这项工程与原来估计十分接近的全部造价约为 12500 万元，其中 1/3 是向大都会人寿保险公司抵押得来的。2/3 由洛克菲勒以现金支付。小约翰在收到账单时出售自己的热门股票一一照付。他的传记作者雷蒙德·福斯迪克问他，在经济萧条期间承担兴建洛克菲勒中心这一工作是不是出于勇气的时候，小约翰对勇气的事情作了经典性的答复：“我不知道是不是勇气。一个人往往进入只有一件事可做的局面，并无可供选择的办法。他想逃，可是无处可逃。因此他顺着眼前唯一的道路朝前走，而人们称它为勇气。”

洛克菲勒在其成熟时期的活动是卓越的，因为他不仅陷身在兴建纽约市的“城市中的城市”这一工作中，还从事恢复和重建弗吉尼亚州的一个殖民时期的城市，购买原始森林作为荒地保存起来，或者辟作向公众开放的娱乐地区。他试图把新教徒教会的各个教派拉拢到一起的兴趣也毕生不减。同一时期内，他在兴建河边教堂这一工作上也起有作用，河边教堂是靠近哥伦比亚大学的一个雄伟美丽的大建筑物，此后将充作纽约市最杰出的不分教派的礼拜堂。

支撑所有这些活动的主题是，应当把他的财产贤明地花在促进人类福利上。小约翰·戴·洛克菲勒从来没有忽略过这一目的，他很自觉地把这一目的看作自己的责任。这是他认为自己必须做的事情。他不指望人家赞扬他所做的好事，他不要什么奖章来纪念他的功绩，并且说他“不要他的名字粘贴”在洛克菲勒中心上，他愿命名它为“无线电城”。在宣布他那些遗赠、赠予或建筑计划时，没有什么宣传，当然更没有什么鼓吹。他很愿意处身幕后，而且和他聘用来的同事处于同等地位上工作。那些年的种种经验使他在土地开发、建筑、建设，及在经管钱财方面，成为一名“专家”。在他自己的头脑里——而且他一再这样表示，他认为在父亲去世之后，自己是洛氏家产的“管家”或“保管员”，把这笔钱贤明而有效地使用，不是挣更多的钱，而是起共同福利的效果，这是他一生的“责任”。在父亲退休以后的所有岁月里，他独自继续工作的时候，他总称誉归于父亲而不归于自己。他从来没有忘记，也不让其他人忘记，他自己的金钱、影响和权力是从父亲那里取得的。他喜欢说，他最自豪的称号将始终是“我父亲的代表”。

老洛克菲勒 1937 年 5 月去世时，原来计划的 14 幢洛克菲勒中心的建筑业已完工，此时小约翰 63 岁。他自己一生的工作多数已经完成，虽然他拆掉了自己和父亲在西五十四街的城里住宅，腾出地方建现代美术馆。他和妻子搬进了波坎铁柯山基库伊特的住宅。他依然拒绝去掉自己姓名上的“小”字。他解释说，他决不会是约翰·戴·洛克菲勒，因为只能有一位约翰·戴·洛克菲勒。

他不仅满足于当“我父亲的代表”，而且以此为骄傲。因为他曾继续干父亲的工作，他还要他的五个儿子继续和扩大他自己的事业，他知道他不能强迫儿子们这样干。父亲曾经以身作则教导他，他也愿意引导儿子们过有用的生活。

若干年之后，当他自己处于完全退休的边缘时，洛克菲勒的第三代已在各自的行业中立住了脚跟，小约翰在纽约州商会上的一次令人难忘的演讲中解释了他和他父亲的关系。一直没有世代的差距。他说，40年来他都和父亲一起工作，从走进他的办公处起，“直到他去世的那一天，我唯一的愿望是尽我力之所及帮助他。

“我总是一样高兴地替他上鞋油，装提包，在国内外充当他旅行的服务员，在作这些旅行时替他写信，译业务电报，有如我后来在他的各种权益上，代表他处理信件和接待访客一样。

“在踏进他的办事处以后任何时候，父亲从来没有对我说过，也没有直接或通过他的同事们对我说过，我该干什么。完全让我自己设法越快越好地熟悉他的种种利益，而且在我认为适当的时机帮助他。他从不给予我任何权力、任何授权书或任何名义。就是若干年间，在帮助执行他的计划，处理要他承担大额款项责任的无数文件上，也是以‘小约翰·戴·洛克菲勒’签署他的名字。任何时候他都可以对我代他签字的合法权利提出挑战，他从来没有，因为他从一开始就信任我，知道我分担了他关于商业信誉和社会职责的崇高理想。当我的经验逐渐增长的时候，他对我所作判断的信任也就随之增加。他随时送我的那些大笔赠款提供了这一事实的充分

证据，这些赠款使我能在以往的岁月里继续按我自己的方法从事为全人类的工作。”

这次讲话描述了小约翰为洛氏第三代所制定的方针路线，因为他的儿子一个一个地进入了他的办公处。

五、约翰第三与他的祖传衣钵

第二次世界大战的结束，对美国美国的 100 万归国退伍军人来说，清楚地标志着一个新的开端。对洛氏五兄弟来说，发展的远景似乎宽广无垠。急于应付这个的新世界，五兄弟每人怀着各自的前途计划——有的已胸有成竹，有的还待回到洛克菲勒中心的家族办公处细究。可是一下子回到平民生活，他们像大多数人一样发现，他们等待已久的自由事实上是有限度的。干什么，怎么干，哪些事先干后干，他们每个人——约翰第三、纳尔逊、劳伦斯、温斯洛普和戴维都各自萦绕在心。但是他们的方程式被那些显然的因素搞得很复杂：他们不是不知名的寻常人士，他们是洛克菲勒。他们对这个姓氏该欠多少情义？当个人愿望和家庭成员发生冲突，甚或可能发生冲突的时候，应当把个人愿望抑制到什么程度？他们之间的利害冲突将如何予以解决。这是难以捉摸、影响深远的难题。五兄弟能设法展望未来，预期前途，但不能肯定前途究竟如何。因此对这些问题的答案是在一致同意中逐渐演化出来的。他们探索彼此的意见，逐渐达到谅解，知道什么事正确什么事合适，作出的决定或表决不及反复讨论每一问题的次数多。他们同意首先要对自己和家族忠诚。但是还同意，他们中间谁也不应该独自进行可能会使其他人或家族蒙受损失的行动。

他们召开“兄弟会议”，讨论如何协调他们在家族办公处的活动和需求。当然，决定不干什么比决定应当干什么容易。他们同意遵照父亲的决心避开新闻界是全家的良策，接近新闻界太容易引起争论，太容易招致指责，说洛克菲勒家在操纵舆论。他们同意不投资于任何可能惹人指责，说他们乘人之危、牟取暴利的企业。制药业是引起争端的一个事例。另一方面，知道自己缺乏父亲的财力，他们同意要为他们所支持的事业公然奋勇前进，但是要审慎，要酌情处理。一个人采取的行动，凡是可能影响其他兄弟名誉的，要首先在全体兄弟中间讨论，谁也不会把自己的个人利益置于家族利益之上。常识将会奏效，每个人有从事自己事业的自由，但是作为君子和弟兄，不干会妨碍父亲、家声或彼此的事情。

在一位弟兄的利益或计划和另一位弟兄的利益或计划发生冲突的情况下，持有早先权益的一位将居优先地位。总之，他们同意不公开竞争，也不在企业、事业或慈善事业方面互相竞争，能撕破家族团结那层脸面的莫易于个人事业的冲突。另一方面，他们同意不要求他们中的一位为另一位利益而牺牲他自己的事业，那将对一个人在家族团结上要求过多。作为个人，同时作为洛氏家族的一员，他们每人将自行前进。对公众，他们将呈现一条联合阵线。没有事前取得他们每一个人的同意，谁也不会代表其他弟兄讲话，或者作为整个家族的代言人讲话。

约翰·戴·洛克菲勒第三，像父亲和祖父在他之前一样，十分明白在美国他是被人当作一种惯例、一个象征、“人人喜欢像他一样富有的那个人”看待的。人家给他贴上他姓氏的

标签。他虽然试图避免，却总避免不了那种习见的反应，遇见他的人总先看见他的姓氏，然后看见他本人。他那身材修长、举止优雅、严以律己的外表使人追忆起赫赫有名的祖父的风貌。尽管他谦卑地把脑袋歪向一边，这是他独具的一种姿态，尽管他含羞微笑，慢声轻语，他依然在别人心目中唤起他与生俱来的财富和权势的形象。

在他身上看不见有什么物质财富或社会地位的迹象。衣服的裁剪和矮领的长度都不显示出时新的式样或定制的裁剪。一见之下，他可能被人当作数以千计的中级行政人员。他从比克曼广场上他那时髦的公寓疾步走过，走到洛克菲勒广场那里的纽约市中心时，没有什么人会认出这个人来。他常不被注意地登上乘客拥挤的四十九街或五十四街的横穿全市的公共汽车。他常利用坐上出租汽车的机会在纽约市各处走动，不让一辆轿车恭候他。与其他许多人并无不同，他的日常生活是相对地简单的。他住在结婚以来一直居住的公寓里，每周五天在同一间办公室里工作，在郊区北塔里敦一所不太大的住宅里度周末，容许自己在缅因州诺思黑文的夏季别墅里度两至三周的暑假。他没有购置过巨厦、游艇、私人飞机、汽车队和美国最好的服装。按照心愿，他过着舒适而不奢华的生活。

然而约翰·戴·洛克菲勒第三没有什么同辈，没有什么平等关系的人。他常在社交或慈善事业方面遇见的许多人似乎是染上“洛克菲勒病”，以致约翰第三依然对他声誉的高峰感到有几分怅惘。除了家族和长期共事的一个小圈子外，只有寥寥兄弟能够和他们敞开心怀，喝一杯冷冻啤酒，不用留

神地谈心里话，或者感到完全和睦相处。伏尔泰曾经对自己的早年成名哀叹过：“一个人成名过早是多大的累赘。”约翰·戴·洛克菲勒第三就毕生背着这个包袱。甚至在自己的弟辈中间，在不拘形式的家族生活中，他也感到额外的责任，身居五兄弟之长，佩着这个姓氏，挂着洛氏第三代名义的责任。

这一形式早就固定，而且约翰第三毫无异议地接受父亲的人生哲学和生活方式。就他来说，绝无问题要继续父亲和祖父开创的工作。战后回家的时候，他已不再是父亲办事处的“一名办事员”。他是和小约翰·戴·洛克菲勒一起工作的一位慈善家。财富和权力现成摆在那里，于是他就成为那份财富和权力的一名保管员和管家，他在那些岁月里业已学会如何明智而妥善地使用它去干尽量大的好事。干好这件工作本身就是一番事业，他从读大学起就被训练着干这番事业。只是干起来不像看起来那么容易。凭一时之兴或感情冲动乱花钱财或滥用权势，可能害大于得。一个人简直无法在所有穷苦的人身上花钱；甚至洛克菲勒家也没有足够的钱这样干。从来没有得到证实，单靠钱就能解决世界上的种种问题。世纪更迭以来，慈善事业已经历一条漫长的道路趋于成熟。约翰的父亲一向帮助在一些大规模的慈善事业方面采取团体经营的办法，交由一些能够胜任和知识渊博的专家独立执行。

因此约翰第三在 40 年代就不能到处花钱。他开始充当经过选择的慈善团体的受托人之一。

甚至在推卸掉某几项受托职责，把责任转交弟弟之后，约翰第三依旧保持着父亲创办的一些慈善事业的理事会里的大部分职位。他是洛氏慈善事业的确定继承人。他是“洛克菲

勒家族的慈善家”。这似乎是理所当然的。他是长子长孙。

他觉得，他在公众场所一言一行的反响都不同于寻常人。随之，逻辑上他必须在自己的言行上极为小心。假使人们看来在听从他的每一句话行事，那在说这一句话之前要更加小心。他遵循他父亲的政策，对每一问题都要从各个角度，追根究底地进行审查。一项洛氏的意见是不应该轻易发表的。一项洛氏的意见，经过了认真的反复审核，一经发表，就具有原则性，能在此后长长的一段时间里管用。因此洛克菲勒这一姓氏一方面打开许多门户，被授予许多特权，另一方面也封闭了一些美好的远景。约翰第三在第二次世界大战结束时，在走向何处和委身何事的问题上小心谨慎地前进。他想在他父亲所创办的那些基金、机构和理事会以外，自行大干一番。但是他知道他不应该独自猛冲。一个富人要欺骗自己，假使不比一个穷人容易些，至少也一样容易。他认识到此时是一个过渡时期，从战前的慈善事业学徒地位转变为某种新事物的时期，虽然他还不知道这一新事物结果将是什么。可是整个世界也处于过渡时期。每一个有思想的人、每一个致力于慈善事业或企业的组织、每一个政府都在重新审查今后走什么道路，把时代划分成战前的或战后的岁月。

作为这次重新评价的一部分，洛克菲勒基金于1946年主办了一次到欧洲去的旅行，去的人是约翰第三和康内尔大学的威廉·I·迈耶尔斯。这两个人访问英国、法国、德国和奥地利六个星期，同政府内外的有识之士就洛克菲勒基金活动进行商讨。在登记证上标明致力于“全世界人类福利”的洛克菲勒基金，却是一个精明而讲求实际的企业似的团体，理

事们相信现场调查而不相信书本知识。既然洛克菲勒基金的全部政策操在 21 名受托人委员会手里,约翰第三和迈耶尔斯院长返国后的报告就被认为对基金的将来方针有决定性作用。

约翰第三在他的私人旅行日记中提到提高所有欧洲国家生活水准的压倒一切的需要。在和一些英国人士的谈话中,他倒看出提高生活水准最大的需要不在欧洲,而在印度和中东。当全世界的注意力似乎集中在使欧洲从战争中复苏之际,印度、埃及和整个中东的生活水准在战后那些年里下降而不是上升。其原因很清楚:人口过多,土壤侵蚀,过时的土地使用传统以及工农业生产率在不断下降。

在法国,约翰第三注意到的最显明的问题是对德国和苏联的恐惧及人口下降和道德堕落。在被打得屈膝的德国,有必要重建民主政体,他以为采用一些教育和文化计划帮助德国人了解美国的民主作用能最好地完成这项工作。在奥地利,约翰第三认为洛克菲勒基金能在奥地利官员正在考虑的各项卫生、教育和农业计划方面积极活动。

第二年,1947 年,约翰第三自费由阿瑟·W·帕卡德陪伴去亚洲旅行三个月,周游中国、日本和朝鲜。帕卡德是他父亲在慈善事业方面的主要顾问,一向充当他自己举办的慈善事业的教师、导师和监护。此行目的是再一次更好地在现场了解亚洲的战后状况,这次在亚洲访问了上海、广州、香港、北京、东京、福岗、广岛、京都和汉城,约翰第三真正迷恋上了帮助重建世界一个主要部分的机会。对他,像对其他人一样,事情很分明,美国对外政策的焦点是在西方世界,

特别是在欧洲方面，而美国政策对亚洲的问题和事务的注意是远为不够的。私人慈善事业和自愿的个人任务是在最需要援助的地方提供援助，政府往往出于政治上的需要而忽视这些需要的地方，私人手段能冒犯政府和官僚主义不能犯的错误的风险，涉水渡海去提供援助。约翰第三曾始终相信这一点。尽管太平洋上已发生战争，在1947年亚洲对大多数美国人来说依旧是一块陌生的土地。但是在现场，约翰第三能最清楚地看到，整个大陆除日本、中国以外，比西方世界所知道的生活质量要落后几个时代。把亚洲大陆，连同其政治、经济和政治的一切复杂情况，引入摩登时代，在约翰第三看来是极为重要的。这是他能够对之贡献时间、努力和金钱的事物。这是他能够促使洛克菲勒基金对之集中目标的事物。这是私人慈善事业的一项真正需要。在个人方面，他喜欢他在亚洲遇见的人士。他被他们的真诚、坦率、性情、气质和愿意接受西方帮助所感动。

约翰第三的特殊方针，集中在医疗、公共卫生以及新近的糖食供应上，他认为每方面对人类福利都有无上的意义。在日本、中国和朝鲜研究这些事情，和当地人士谈及东南亚国家一些现状时，他越来越清楚地意识到：在亚洲国家推进了医疗和公共卫生计划，高度的死亡率会大为下降，而死亡率降低了，人口就成比例地增加，造成更多的严重的问题：城市人口过多，对现有设备的需求越来越大，更重要的是对这些国家粮食供应的需求会越来越大。在这一阶段，洛克菲勒像松鼠在笼子里转，可怜无益费精神。它通过医疗和公共卫生救活的人愈多，呼号求助以维持最低质量生活的人就愈多。

显而易见，问题的另一面是要多少减低人口的增长，这一自相矛盾的情况，理解起来很简单，但要解决却复杂困难。他瞥见了这个问题。在世界大战结束以后的最初时期，日本、中国、朝鲜或者任何其他亚洲国家的人口，还没有可靠的统计资料，关于人口增长率肯定没有图表。然而人口众多在街头历历可睹，需要一大家子人耕种一块土地的传统方法是尽人皆知的。生育节制不仅是一个禁止涉及的课题，主要是亚洲大陆的穷乡僻壤还不知道有这个问题。

1947年10月，约翰第三回到美国，展望前途，对自己能在往后岁月里贡献精力的事业已不是一知半解。他以为大概这是他个人一直在寻求的事业。但是他不是轻率从事一项事业的那种人。他和洛克菲勒基金的理事长和主要行政人员讨论了这一问题。他并不急于推动他心目中的事业，他仅仅把问题提出来，试探在各自领域里笃实工作、有杰出专长的人士的意见：一方面说明自己已经提出的理论，一方面问使人口平衡成为基金主要目标的一个领域和基金要造福人类的工作是否符合。使他懊恼的是，答案出来了：不，你说的事令人发生兴趣，而且当然很重要，可是朝此方向努力的时机似乎还不恰当。当然有一些政治上的牵扯，计划生育尤其在一些天主教国家有一些道德上的问题，甚至对这个问题的规模和范围知道得还太少，而且特别是在战后的年头里，对增加卫生服务和粮食供应的需要太多，以致很难有足够资金去支持这一领域里的重大努力。总而言之，基金的各种人员都不认为亚洲或世界各地人口过多的问题超过了这些地区的其他需要，值得洛克菲勒基金转移资金去大攻这一问题。当然，这

些内行都是医疗研究、公共卫生、农业和社会科学方面的专家。人口或人口统计、人口趋势的研究，不属于他们的范围，而且众所周知，每个人都相信自己的工作。自己的努力园地比另一个人的重要。

约翰第三虽没有能说服他们，但必须说他们并不劝他放弃他自己的“信心”，认为人口激增是面临世界的重大问题之一，它是其他许多问题的基础，而关心这一人口问题的人太少。作为基金的一名受托人员，约翰第三本来可以把自己的建议提半年一次的受托人全体会议讨论。可是这不是他办事的方法。洛克菲勒基金有一传统，容许有能力的在职专家向基金提出他仔细作出的活动计划。受托人固然有职责决定基金要干什么和不干什么的政策，然而受托人和基金的各级人员之间有一条尊重别人的界线。不是专家的受托人采取一项贤明的方针，决不独断专行，命令专业人员应该干什么。如果曾经这么办过，他们就决不会保持下这套专家班子。受托人可以向这套班子随意建议研究方针，可是首先是这批人会去调查任何建议，随后把调查所得报告给受托人委员会。作为一名受托人，约翰第三认为自己在向基金提建议上处于特别微妙的地位。他可以不惜一切代价。

另一方面，既然他是约翰·戴·洛克菲勒第三，自有其他一些方法解决这一问题。不是仅仅试图把自己的意见进一步强加于基金，他怀着低调去找普林斯顿大学校长哈罗德·威利斯·多兹，向他解释这个问题和对此的关切，最后提出他想自己出钱请一位人口统计学家和一位公共卫生人员去远东跑三个月。他们的任务是考虑可能适用于亚洲国家的办法。

远东的人口增长率究竟如何，有什么措施成功地制订人口稳定计划？约翰第三心目中有一位人口统计学家，富兰克·W·诺特斯坦因，普林斯顿大学人口研究室主任，他早在1937年就见过此人。普大校长会见了，诺特斯坦因博士说行，他将乐于去跑这一趟。约翰第三随即回到洛克菲勒基金，把他的建议递交基金理事长切斯特·巴纳德，后者表示同意。他提议基金的远东公共卫生事务处处长马歇尔·巴尔弗和基金的社会科学处副处长罗杰·埃文斯参加普大因此增派本校的远东问题专家艾琳·陶贝尔博士平衡这个小组。在这个阶段，巴纳德先生提议，由基金主办这个研究小组更合适一些，约翰对此表示同意。

四位专家巡行日本、朝鲜、印尼、菲律宾群岛、台湾和中国大陆的城乡地区，视察了一些设备，与有关公共卫生和人口问题的政府学术界人士进行了会谈，看到了每个国家生活和工作的状况，随后回国写了一份125页的学问广博的报告，报告上说在远东所有的卫生和社会问题中“减少人口繁殖的那些问题最困难又最重要”。

其重要性显而易见：世界人口的一半以上在远东生活，而且在贫困和健康不良的情况下生活。只因为死亡率高才阻止了人口激增。贫困、健康不良和人口都处于恶性循环的支配下。减低婴儿死亡率和流行病的公共卫生措施越多，就有多的人活下来并希望提高农业或工业生产率增加。

考察报告说，仅仅减少出生率不会解决远东的一切问题，可是不这么办，在卫生、粮食生产和社会服务方面的其他一切改进，即使有成功机会，也是微乎其微。

但是，困难之处是如何去减少农业人口出生率。报告把这个问题分成两个部分——动机和手段。二者都至关重要，二者都易受攻击，而一个也不受到应有的注意。人们要求在教育上作广泛努力以改变社会习惯和传统，从愿望多子多孙改变到对健康的小家庭发生兴趣。在实施任何教育计划之前需要仔细研究范围广泛的各种各样农业人口。但是即使你能改变人们的动机，报告警告说，西方有些人将必须提供节制生育的手段，而且必须便宜、简单、安全、有效。而到1950年那一天为止，任何这样的避孕方法还没有出现。可是，考察报告说，这个问题可以立刻在西方着手解决。报告说，“我们不相信任何其他工作会提供更好的成功机会，对亚洲和全世界人类福利的根本问题作出贡献。”

报告虽然写得轮廓分明，有条有理，又有约翰·戴·洛克菲勒第三这样一位权力人士的鼓吹，但是洛克菲勒基金不可能马上把稳定远东人口的研究工作作为一项主要目标计划承担起来。研究小组还逗留在远东的时候，洛克菲勒基金的那些领导就在国内探测有关人口控制的意见。切斯特·巴纳德是基金的理事长，他邀请天主教纽约大主教管区的大主教弗朗西斯·卡迪纳尔·斯佩尔曼到基金会午餐。老于世故的这位机枢主教，一度得知要讨论的题目，就坚持要基金人士去大主教区午餐，他要自己的阵地上作战。在那里他提出经过考虑的意见，说在任何情况下美国的、远东的或世界上任何其他地方的天主教教会都不会赞成任何一种涉及节制生育的计划。

基金内部，在高级人员中间意见也有分歧。多数人反对

任何涉及计划生育的重大计划。在高级人员中居卓越地位的那些公共卫生专家，简直不相信人口控制有卫生领域里的工作那么重要。此外，他们还警告这一问题所涉及的风险：要料到他们在天主教有强大力量的国家里会遇到对节育的敌视。那些农业专家相信增加粮食供应比涉及性行为的计划易于取得成就，而且对一些不发达国家有较大好处。此外，当然总有预算的问题。甚至在洛克菲勒基金里，在人口问题上花钱也会意味取走其他工作方面的钱。

但是有一次意见分歧是出于对巴尔福博士的尊敬，全体职员赞同一个十分温和的计划。向受托人委员会提出研究锡兰的人口统计和人类生态的建议。可是这个建议，在受托人会议上也遭到了新当选的受托人委员会主席约翰·福斯特·杜勒斯的猛烈反对。杜勒斯是一位诚信的长老会教徒，清教徒派的道德家，他争辩说基金绝对无权插手另一国人民的宗教和社会习惯。受托人亨利·范·杜森是联合神学院院长，也表示反对，锡兰计划就此被那些受托人否决掉。否决基金职员建议的计划，本身就是一桩罕见的受托人事件。信息很清楚，计划生育、生育节制和避孕工作不会是洛克菲勒基金研究活动的领域。

约翰第三对建议遭受拒绝既不诧异也不震惊。同任何人一样，他很了解他的受托人同辈。他们全是世界上出人头地、独树一帜、富有权力的人士，不愿意不取一文地坐在洛克菲勒基金的委员会上给洛氏家族的计划盖橡皮图章。

基金原来的设想是成立一个独立的专职慈善机构，使受托人能在共同事业上同心协力为全世界的利益扩展他们的影

响。但是在内心深处，那些受托人觉得基金依然处在约翰第三父子过渡的阶级。小约翰早在 1913 年就当基金的第一任总裁，随后从 1917 年到 1939 年当受托人委员会主席，1939 年 65 岁时告退。甚至在他告退以后，人们还通过基金总裁的亲密同事雷蒙德·B·福斯迪克的种种行为感到他的存在。出于对小约翰·戴·洛克菲勒的老练和敏感的一切应有的尊敬，洛克菲勒基金一向是“创办人的基金”。无论理论上多么独立，基金的推动力大抵都是洛克菲勒：洛克菲勒的金钱、洛克菲勒的时间和努力、洛克菲勒委派的人员和洛克菲勒的班子。虽然这一微妙的领域没有讨论过，至少没有公开讨论过，它是某些受托人和高级职员所关切的一件事。小约翰在退休时深知这一点，约翰第三也知道，正是为了要把基金组织引向真正的独立，当时才越过约翰第三，选举沃尔特·W·斯图尔特接替小约翰当委员会主席，随后又在 1950 年越过约翰第三选约翰·福斯特·杜勒斯接替斯图尔特。

洛克菲勒基金曾经最引起争论的捐赠发生在 1941 年和 1946 年之间，当时捐助 40 万元给印第安纳大学的阿尔弗雷德·C·金西博士从事人类性行为的实例研究。他的第一本书《男子性行为》于 1948 年出版时，此项资料出乎意料地广泛流行和传播引起了对性道德问题的一场全国性辩论。庄严的洛克菲勒基金被拖进了这场论辩。金西博士不惜一切精力论证了他的作品是对人类性行为一项非常必要的研究文件。此外，基金医疗科学处处长阿伦·格雷格博士如此热烈地相信金西的作品，也违反了要“处于幕后”的基金政策，自行替那本书写了一篇热情赞扬的序言，宣称金西的这一调查研

究将打破关于性的问题的“保持缄默的密约”。虽然格雷格博士取得小约翰·戴·洛克菲勒的大力支持，他还是遭到那些比较保守的受托人的明显不满。这场激烈的争论超出了受托人委员会的范围，包括了全国的一些神学家、社会主义者和公民领袖。基金对金西报告的支持后来在一次国会调查时遭受了严厉的质询。多次调查于1954年进行，此时洛克菲勒基金已经供给金西的研究大约89.9万元。叫人啼笑皆非的是，《男子性行为》出版之后，基金于1954年终止对它的支持时，此举惹得金西本人暴跳如雷，他指责基金已向公众和国会的压力屈服。基金对此的答复是矢口否认。作为一项政策，洛克菲勒基金是不永久支持一个组织或一项事业的，它对金西博士的研究支持已经为时太久，前后13年的年捐总数近90万元。但是对洛克菲勒基金的根本批评，在金西博士性研究内容问题上并不多，多的倒是在基金对金西报告的文化作用和影响的责任问题上。一笔免税的私人基金有什么权利去资助改变或影响一个国家的文化习惯？这一问题直到今天还没有作出答案，仍然存在。从而人们相信到这一程度，竟以为金西那些调查报告的确影响和改变了美国的性道德，好也罢，坏也罢，洛克菲勒基金对此应当分担功劳或过错。

当约翰第三发起人口统计这个试点计划，引导人去研究远东的计划生育，被受托人委员会拒绝的时候，在洛克菲勒基金内部正在深思熟虑的是一些根本问题。约翰第三当时一定想到，那些受托人主要是年老而保守的人士，但是他过于有君子风度，当然没有这样说出口来。他以熟习的微笑接受他的失败，把他那些想法留在心里。

约翰第三并没有在约翰·福斯特·杜勒斯身上失去他对远东的兴趣，杜勒斯是一位国际的开业律师和外交事务权威。由杜鲁门总统任命他充当特别代表，去和日本谈判永久性的和平条约时，他请约翰第三陪同前往，充当文化事务的特别顾问。这一差使立刻引起约翰第三的兴趣。

奋身于新的任命，约翰第三在 1951 年先后去了日本三次，在一大堆安排好的大大小小的会议上遇见了日本界和各地的领袖 1000 人以上。

约翰第三温文、谦卑的品格，和他在日本人身上发现的道德精神，举止得体、彬彬有礼等东方传统美妙地紧密配合。他称之为“洛克菲勒因素”的是其他人对他的过于逢迎，在日本人那里并不起作用。人家按他的为人本色而不是按一个姓氏接待他。由于他 1951 年的推荐，美日两国之间交流了一些知识分子和教员，搞了一项在日本学校教英语的计划，搞了一些把日本的美术和音乐引到美国的计划，在东京盖了一幢日本国际大厦，作为日本人、美国人和从世界各地来的其他知识分子会面的场所。

但是，工业、农业、粮食供应、贸易、风俗和道德因素中根本的问题是人口问题。这一主题成了他与政府慈善界和学术界讨论的主要话题。

“让我们所有各国的人，包括我国在内，直率地面对我们成倍增加的人口造成的成倍增加的问题，寻求这个向全世界前途作最深刻挑战的答案吧。”

美国总统林登·贝恩斯·约翰逊 1965 年 6 月 25 日在联合国大会上向全世界这样讲，阐明一项新的国家政策。他 20

年来一直把他大部分的日常生活致力于说服美国，而且事实上是说服全世界计划生育、节制生育和稳定人口增长。

他力求使美国政府带这个头，但在 50 年代，艾森豪威尔总统直截了当地拒绝了这个意见，认为政府无权干涉老百姓的私生活，而且没有比夫妇可能决定要多少儿女更为私人的事。

世界各地，特别是那些不发达国家的人口增长率一直超过经济和农业的增长。此外，由于公共卫生和医药研究的改进，死亡率降低，又助长着人口增长。因而老百姓的生活标准和生活的质量并没改善，而且一年年地过去并没有改善。这一点儿几乎任何人都无法争辩。但是当时没有人真知道如何着手大量降低出生率足以产生作用。何况人口增长率是一个长期问题，政治上很敏感，又和全世界农业国家的古老传统和天主教的教义有抵触，最后它并不是一个迫在眉睫的危机，非立即采取行动不可。

在约翰逊总统爽快地谈到这个题目之前，约翰第三在全国各地奔走了 20 年，试图推动政府、工商领袖和公民领袖、慈善机构和个别领导人承担这宗事业。正像他不作公开演讲一样，他向一个接一个的团体致词，在一些国会委员会面前作证，坐下来同政府的一些关键人士谈话。他以一种或另一种形式发表的词句都是遵循着同一条思路。

当他企图劝说洛克菲勒基金一位老资格受托人承担人口问题的工作，遭到一而再、再而三的失败时，他最后决定自己去干这件事。他本人深信有此必要。然而他知道没有其他人同意他。当时是 1952 年，政府或国内外公民领袖绝少

有人关心此事。没有旨在限制人口增长的规划。

从来就谨慎小心的约翰第三知道涉及的那些弊端。他不想仅仅出于个人兴趣或一时的兴致就组成一个关于人口的委员会。如果没有真正的需要，他那冒险事业将因缺乏持续支持而归于失败。

为了减轻自己的疑虑，他向一位老同事，他认识和共事多年的德特列夫·W·布朗克博士求教，他是美国最杰出和渊博的科学家之一、洛克菲勒医学研究所所长、洛克菲勒兄弟基金的一名受托人，而且当时碰巧是国家科学院院长。精于世道、了解关键事物的布朗克博士于6月间举行了一次会议。大约30名院士，医学、物理、公共卫生、人口统计、生物、经济、资源保护、营养、心理和公共事务方面的杰出人物，花三天时间考虑“人口增长对人类福利的影响这一问题”。会议结束时通过一项单一的决议：需要有一个“具有高水平的职业专长和公众尊重”的非官方组织把注意力集中在人口问题上。

这是约翰·戴·洛克菲勒所要的授权。这些杰出的科学界人士不偏不倚地审查了形势，作出结论说有必要。约翰第三由此获得了支持。

约翰第三从速行动起来，让他自己的班子开始工作，排列卓越的受托人委员会中的成员参加，其中包括富兰克·诺特斯坦因、布朗克博士卡尔·康普顿和原子能委员会主席路易斯·L·斯特劳斯，在几度敦劝之后，约翰第三同意当这个组织的第一任会长和理事会主席。约翰找到老朋友。弗雷德里克·奥斯本，当业务主任和副会长，后者是社会科学方面

最受钦佩的人物之一，不到 40 岁就脱离华尔街将余生贡献给了人类的研究。

新组织称为人口问题协商会，其目的和活动范围很快就阐明。这些人知道需要做什么去进攻人口问题：提高这方面的知识、训练人员、提供计划生育的技术援助、发展避孕技术、充当全世界情况的情报交换所、澄清一些政策问题以及唤起公众对这一问题的认识。

对约翰第三的决定，洛氏组织的上层人士并没有喝彩欢呼。他的父亲在这个问题上依然中立。但他的某些高级顾问还在劝他在这样敏感的问题上要小心谨慎，记住他和弟弟们订下的协议，凡是可能影响家属声誉的活动，要向他们交底。约翰第三邀请他的弟弟们到纽约的尼克博克俱乐部参加早餐会。上午 8 点通常是忙人的自由时间。约翰第三只是把自己的决定告诉他们，征求他们的反应，并不怎么要求他们允许。没有反对意见。他们很高兴终于能自己从事一桩冒险事业。他们祝愿他前途顺利。但是他们还预先通知他不要指望他们任何一个给予任何帮助：不是因为他们不同意他那些目标，倒不如说他们以为他真应当独自去干这一切。

人口问题协商会的成就及其活动和影响年复一年地迅速发展，原因在于约翰第三为这个组织引进的人物具有足够的社会地位、实际知识和卓有远见，也由于时机已属适当，有必要把注意力集中在全世界人口问题上，或者归因于这一切因素的结合。

人口协商会才经营到第二个年头，印度政府就向它吁请帮助。有什么最好的避孕方法可以在印度使用？印度政府建

立了一项实际可行的计划生育规划，协商会在 1955 年派以富兰克·诺特斯坦为首的顾问小组到新德里去。几年之后，邻近的巴基斯坦向人口协商会要求在计划生育问题上给予类似的指点。60 年代初期，南朝鲜、突尼斯和土耳其要求在控制生育上给予技术援助。台湾、香港、菲律宾、智利、阿拉伯联合共和国跟着提出呼吁，人口协商会派出了更多的顾问。美国去的那些专家和顾问必须交代清楚协商会并不支持任何国家特定的节制生育计划。它仅仅充当一个管道，输送有关这一题目的可资运用的科学情报。一旦送去那种情报，就该由政府领袖们自行决定哪些解决办法对他们本国的人口增长问题最合适。

约翰第三凭经验学来的一件事是，当洛克菲勒基金和其他人闭耳不听他的恳求时，他可以自己创设一个组织干他认为应当干的工作。由于他对亚洲事务有兴趣，那对约翰第三来说，事情似乎很清楚，没有人对一些亚洲国家经济和人的问题予以足够的注意。洛克菲勒基金的活动和专长集中于科学农业或生物农业。可是谁在教亚洲人农业经济、农田管理、信贷和银行业务以及产品销售呢？答案是谁都不在教。因此于 1953 年 12 月，创办人口协商会之后不过 13 个月，约翰第三又设立经济和文化事务协商会，开办费 25 万元，储备金约 170 万元。

约翰第三肯定是他们家的职业慈善家。弟弟们一向把慈善工作当作他们生活的一部分，而约翰第三喜欢把自己说成是弟兄中唯一失业的人。第二次世界大战期间在海军服役以来，他没有担负过一项工作。他也没有亲自从事过任何冒险

事业去赚钱。他把经管他财产的事务交给了一批专职的投资顾问。约翰第三在情感上致力于慈善事业，对这方面的知识很渊博。在这些年里，他一直在国会调查会上和其他场合为慈善事业辩护，说它是一种彻底美国式的机构，向贫困的人提供比仅仅物质福利多得多的东西；它是解决美国一些问题多种途径的基石。

约翰第三在 1953 年卷入兴建纽约市表演艺术林肯中心的设计、财务和营造工作，仅仅因为有人请他干。他参与的工作远不止给几个钱。他把洛克菲勒的姓氏贡献给这项工作，而且 13 年来把他全部工作的大约一半贡献给一个文化建筑群：大都会歌剧院、纽约市交响乐团的音乐厅、纽约州剧院、维维安·博芒特剧院、朱莉亚德大楼、表演艺术图书展览馆。这个计划还把邻近的达姆罗希公园包括在内，它有一个举行室外音乐会的壳形音乐台。

林肯中心本身不是一项洛氏计划。但是洛克菲勒家合在一起的捐款正好是全部募款的大约 1/4。约翰第三当理事长的洛克菲勒基金捐助四笔钱，总数为 1500 万元，只有福特基金的 2500 万元超过它。在个人水准上，几年前曾经向大都会保证捐 500 万元的约翰第三的父亲，拿出这一笔之外，又捐给文化中心 500 万。约翰第三本人的捐款处理得有尽量大的战略意义，在募款过程中他这里出 100 万，那里出 100 多万，与其他捐户相配称。作为募捐运动的最后一笔捐款，他和林肯中心一位副理事劳伦斯·A·威恩共拿出 250 万元。始终保持他的低矮形象，约翰第三一贯谢绝不暴露他捐给林肯中心的总数。总共在 1100 万元左右，比任何其他个人都多。

洛氏家族几代与之有联系的一切慈善事业，其“本土基地”总是洛克菲勒基金。它是老约翰·戴·洛克菲勒事业中最伟大的成就。他的儿子小约翰从1913年到1939年当这笔基金的第一任总裁，随后当它的第一任理事长，当他65岁告退时，规定凡满65岁就要强迫退休，让位给比较年轻的人。他依旧继续保有荣誉理事长的头衔，受到十分尊敬，以致在工作人员中间始终称他为理事长先生，决不称他的姓名，就像白宫人员只称“总统先生”一样。

约翰第三1952年当选这笔基金的理事长，接替离职去当德国务卿的约翰·福斯特·杜勒斯，是一次正常的选举和一次正常的升迁，因为约翰第三在此以前已充任受托人20多年。

生活质量是约翰·戴·洛克菲勒第三长期喜欢的一个概念。它包罗万象，显而易见，但细节极难规定。对他来说，生活质量的范围超过良好的健康和食物，包括周围一切生活的氛围在内：自然环境、社会环境、家庭儿童的多寡、对四周美好事物的欣赏、工作和闲暇的平衡、你拥有的物质财富的质量而不是数量、内心平静以及充分就业等。1963年，洛克菲勒基金担负起试图改善人类“生活质量”的任务，注意力自然集中在全世界穷人身上，它的五点优先计划延续了很长时间。其中包括努力征服饥馑；在发达国家内加强大学和研究中心，培训一切知识领域里的合格人员；广泛支持美国的公民权和机会均等；增加对人文和创造性表演艺术的支持；最后，大力支持节制生育和人口平衡的研究和行动。

深切关心、甚至全神贯注于人口过剩问题，约翰第三从

60年代开始把他的时间越来越多地用在取得大众的支持上。人口协会初期大部分致力于研究、组织和教育工作，不事声张、不加渲染地干这一切。可是在60年代他觉得必须使专家们学到的东西大众化。专家们对策略和优先次序依旧有争执，可是几乎全都同意，必须做一些事去平衡人口的增长，它使一些较穷的国家被贫困所左右。第一步要在国内开始，要说服本国的领导人必须在人口日益增长这一问题上采取行动。1965年6月达到了这一里程碑，当时约翰逊总统在联合国宣告：“让我们所有各国的人——包括我国在内——直率地面对……并寻求对这个向全世界前途作最深刻的挑战的答案吧。”只是在那时候，约翰第三才开始取得对人口问题重视的国际公认。

一个月以后，他在梵蒂冈私人晋见教皇保罗六世。他用45分钟试图劝说这位教皇，领导天主教会修改它对人工节育方法的立场。他遭到客气的拒绝。教皇说，教会的职责是这个问题的道德方面，不是经济或社会方面。约翰第三一面告辞，一面怨怪自己没有把话讲清楚。尽管失败，他接着补送了一封六页的讨论道德问题的信给教皇：“是否可能又将此事的焦点从方法本身转到这一方法的使用上？这样说是否行得通，如果这种方法对使用者并无害处，如果它不妨碍婚姻中两性结合的意义和重要性，教会将让个别家庭自行斟酌，选用哪一种去决定他们儿女的多寡？……把上述意见表达得简明一些，我提议的是，把那些特定的方法像刀子一样只当作是工具，使用它在道德上是好是坏那就要看使用者的意图如何。”一切都不起作用。教皇并没有被说服。

四个月以后的寒冷雨夜，约翰第三在纽约经济俱乐部于华道夫—阿斯多里亚饭店大舞厅举行的宴会上，向一大批工商界领袖作了一次长长的关于人口问题的讲话。他们向他提出一些事实和数字，呼吁他们予以“关切的支持”，在唤起他们的居民社会必须作长期计划上起领导作用。他警告说：“历史的时钟在快跑。”美国的那些工商人士有礼貌地但是稀稀拉拉地称颂约翰·戴·洛克菲勒第三。事情很清楚，在1965年11月8日那一天，他们并不分担他的关切。

那天下雨的深夜，他低着头，耸起双肩，从那家饭店独自步行回家。这一情景深深地刻在一位宴会客人的记忆里，他在出租汽车里看见了他，对自己说：“那边走着的是世界上最富有的人士之一，他像一名没有能推销掉商品的旅行推销员一样垂头丧气，在独自一人步行。”

但是几个月以后，约翰第三又在推销他相信的事物了。这样的失败并不使他灰心。他把这些事看作不过是策略上的。眼睛盯着未来，虽然是遥远的未来，他开始向全世界的政府首脑分送一份他创作的关于人口增长的政策宣言。他要求他们赞同这一主张，无计划的人口增长对世界和平的威胁和核屠杀的危险同等重要。

宣言要求世界领袖们表示意见，人口问题应当由国家作出长期计划，“大多数父母愿意有计划生育的知识和方法，决定儿女数目和间隔的机会是一项基本人权，”“计划生育的目的是丰富而不是限制人类的生活；计划生育……解放人们获得他个人的尊严，发挥他充分的潜力。”

发出这份宣言几周以内，它得到12位国家元首签署和联

联合国秘书长吴丹的赞同。此后一年间，又有 18 位世界领袖签署，包括约翰逊总统在内。倒数第二个签字是 1967 年 12 月 11 日送达的，是把宣言正式呈递设在纽约的联合国组织的那一天。它是印度尼西亚的苏哈托总统刚好在呈递仪式之前不久送来的。约翰第三公开或私下都没有加以评论。但是一位亲密同事曾经高兴地回想到，几年以前，约翰第三第一次向苏哈托的前任提出他那些有关计划生育的想法时，印尼的苏加诺总统不予理睬，斥之为“帝国主义的狗屁！”

纽约时报关于这次签署人口宣言的社评说，约翰·戴·洛克菲勒第三大概是整个世界唯一的个人，能把代表世界人口 1/3 的 30 位国家元首拉到一起签署一个关于人口问题的联合宣言，其中有些是天主教国家。实际上，这份宣言是既赞成涉及的那些原则，又对这个人，约翰·戴·洛克菲勒第三投信任票。而事实真相是他取得这一信任可真不容易。50 年代去远东作那些初期旅行，他受到东方人的猜疑和不信任，并不少于从玩世不恭的西方工商业人士那里所受到的。明提也好不明提也好，问题总是以为“他在其中搞什么鬼？”

1969 年 7 月尼克松总统提出建议，1970 年 3 月国会创设人口增长和美国前途委员会。委员会有 24 名成员，由按照年龄、职业、种族、宗教和背景情况等横断面划分的美国人组织，约翰第三当它的头头。开了两年滔滔不绝、翻来覆去的月例会之后，委员会发布报告，在全国各地报纸的头版上轰然传播。约翰第三受到生平空前的注目。

和任何人一样，约翰第三完全知道在慈善事业上是有所谓底线的。在大通曼哈顿银行或任何工商业，年底总有一

条底线来衡量资产对负债的损益。但是无法衡量一个人在援助美国的艺术和文化、指导洛克菲勒基金培养美国和远东之间的良好关系,或试图改变世界各地对计划生育态度努力。但是这样一些考虑并不阻挡像约翰第三这样的一个人,对于他日常努力的热烈关切。从一开始,约翰第三就使自己适应从事旷日持久的活动,他自己选择的这些活动按其性质是不能短时间迅速解决的。面临一个假设是无法解决的问题,他喜欢戏弄他周围的一些悲观人士。

“机会”在1968年4月呈现在约翰第三面前。他最小的女儿阿莉达和斯坦福大学那些激进分子发生了冲突,哭着回家。哥伦比亚大学的学生造反正甚嚣尘上,警察挥舞着警棍,学生占据着建筑物,而且实际上封闭了学校。从他5600号办公室的北窗望过去,约翰第三可以想象到哥伦比亚大学的骚乱景象。他觉得纽约市的那一部分在“燃烧”,感到很困惑。和当时的许多人一样,他弄不懂是什么事激得富裕的大学生向统治集团这样激烈地造反。几星期以后,他和一位老朋友,英国驻联合国代表卡拉顿爵士,一起吃午饭;谈到人口问题时,卡拉顿爵士说,要是能把这些积极的新青年引导去解决人口激增问题,那该多好啊。那句话触动了一条心弦。年青人的高度理想,在约翰第三的词汇里,是一个机会,一个富有意义的机会的出现。

回到办公室,他同属员和朋友讨论这件事,决定朝前走。美国青年究竟想要什么?这是根本问题。以真正的洛克菲勒方式,他开始有条不紊地琢磨这一局势七曲八折的脉络。他聘用一位外界的顾问,加强班子,从事研究。他邀请某些

“新左派”的领袖到他办公室开“座谈会”，他们很少有人会猜测到，他们对面的挂在约翰·戴·洛克菲勒第三背后墙上的那幅油画，是他祖父 50 岁左右时的画像，身体强健，满脸髭须，19 世纪末靠残酷剥削致富的美国资本家的象征。约翰第三以他那无法仿效的谦和态度使他的客人感到舒适，随后提出他关心的问题并打听情况。只要他们继续答复，他就静听下去。他有接受能力。成批地或单独地和学生见面，他得出这一结论，大多数持不同意见的青年是要改变“制度”的不公平之处，但不是要破坏它。事实上，如属可能，大多数人愿意在这个制度内为改变那些情况而工作。可是他们觉得，统治集团里的人，身居当权地位的人，似乎没有人愿意听他们的诉说。约翰第三倾听他会见的大部分青年所谈的高度理想，受到感动。他发现他能突出他们的观点，而且这一点使他感到：今天的青年的积极性，他们的精神，他们承担的试图使美国往好里转变的责任，质量上比过去易于被人窒息的一般青年所怀有的理想更为重要。

当人类家族会，耶稣教徒协商会的一部分人，提出向约翰第三发人类家属奖时，他接受这份荣誉，基本上是为了要就青年革命问题发表意见。在他和代表政治和社会观点的一个横断面的学生继续会面期间，他对那篇讲演稿曾花了几个月时间进行过 11 次逐句逐句的推敲。1968 年 10 月 23 日的那次讲演是他生涯中最好的一篇。在阿美利加那饭店的宴会上，他受到雷鸣般的起立欢呼。全国报章杂志都报道，而且在许多场合重印了这篇演讲。有约翰第三这种身份和统治集团信任状的人，就令人苦恼的青年革命发表意见，这是第一

次。

“每一世代都曾有其差距。可是在我看来，明白无误的是我们在经历一次比古老的青年造反内容丰富得多的事件。今天的骚动是深刻而紧张的。虽然活动分子是青年人中的少数，它是一个大而声音空前响亮的少数……有一种从前所缺乏的坚韧性。看来，年青人并不仅仅要从制度中得到什么。也许言之还过早，但是我不相信他们会轻易滑进郊区的安逸生活和职业中，把他们的理想和改革的冲力置之不顾……”

“在生活富裕和有潜在大屠杀战争的时代，他们较少关心物质的安全，较多关心人类的基本价值。他们感到，在战争、社会不公平、贫穷——这些重大问题上，已到最后要解决的时候。他们不喜欢大组织和工艺技术迅速改变的非人格化。由于宣传工具的影响和我国社会的种种自由，今天的青年学得较快，成熟得较早。他们很快就知道，而且深深地怨恨老一些的人言行不一。

“总而言之，我们一代的成就——工艺技术、通讯交通、富裕生活已使青年人把注意力集中在我们没有能完成的事情上。……代替担忧如何去压制青年革命，我们老一代的人应当担忧如何去支撑青年革命。学生积极分子在许多方面是我们年青人中的精华。他们在履行把我们从自鸣得意中震醒的任务。在这些动乱和艰难的时期，我们极需要他们的能力和热忱。”

对这位统治集团先生本人来说，那实在是强烈的语言。他要求老的一代响应青年人的理想，参与新的企图，去和不公平作斗争，去解决一大堆社会问题。“在我们面前的独一无二

的机会是，”他结束说，“把我们的年龄、经验、金钱和组织同青年人的精力、理想和社会意识结合到一起。同心协力，几乎任何事都是可能的。”而且他使听众回想“为美国服务志愿队”的口号：“如果你不是解答的一方，你就是问题的一方。”

他的儿子杰伊也鼓掌欢呼，可是一针见血地问，“可是对此您将怎么办呢？”约翰·戴·洛克菲勒第四说，“这次讲话就差没有讲到老的一代怎么样？在什么事情上可以和30岁以下的一代一道工作？您怎样贯彻这样一个计划呢？”

约翰第三自行承担干时间漫长而费力的事；他添用人员，增聘外面的顾问，一个舆论测验公司。他建立一个他称为青年问题工作队的队伍，他去全国各地旅行，同哈莱姆的不平者和西海岸海特—阿希伯里的花农开座谈会，他拉拢一些工商业和居民社会的领袖，交换对目标和计划的看法。他在设立一个全国服务队这个想法上做了一年多的工作，按照这个想法年轻人将为一些污染计划服务一两年，帮助下层社会的人或者志愿干卫生服务工作。这一想法最后被放弃，因为太官僚主义，组织管理太严，不适合今天青年的心情或抱负。他太像部队生活。

约翰又转向其他设想。他的民意测验表明，实际上统治集团人物和青年都赞成有必要解决面临的一些问题，污染是明显的一个。因此约翰第三于1970年12月向设立在马萨诸塞州阿默斯特及其周围的五所大专学校建议，他斥资2500元资助一项试点计划，清理附近的康涅狄格流域。他跑到罕布什尔学院，一所新设立的尚未组织好的学校，去提出他的建议，在那里碰上一次活报演出，把五位洛氏兄弟全都描绘成

在世界上搞“垄断”的美国资本家。他在那里单独面对一群怀有敌意的听众，以柔和而斯文的口气答复学生们投向他的最蛮横无礼的询问，最后赢得在场多数人的尊重，结果不是支持。起初，学生们借口普遍有怀疑不肯接受他提供的 2500 元。几个月后，这笔赠款被接受了，但是毫无结果。年青人并没有坚持他们的目标。既未调查康涅狄格流域的污染，也没有清理它的意图。

随着 1970 年的校园骚乱和肯特州立大学的开枪射击事件，约翰第三帮助在 50 个院校实施了一些项目，在那里取消一些课程以便学生们能够帮助弄到选票，并积极参加 1972 年的总统选举。结果微乎其微。

第三个计划是在全国一些城市——明尼阿波利斯、路易斯维尔、克利夫兰、旧金山和密西西比州的杰克森市，举行青年和幕后统治集团就特定社会问题的对话。

约翰第三对美国青年运动及其迷信的公开表态，在他本人身上起着很大的作用。他跑去看第一次轰动一时的裸体舞《头发》，学会一些《宝瓶座时代》的唱腔；他开始听无线电里的摇摆舞音乐和一些抗议民歌；他观察激进青年的生活方式，倾听他们解释为什么“让这一切拖下去”。最重要的是，他所遇见的青年内心深处的理想使他产生深刻的印象，它们多么接近他和弟弟们相信的事物，但又多么远离他们受到的有教养的表现方式。

无所畏惧，他把他的注意力转向美国开国 200 年庆祝上，呆在幕后工作，企图成立一个全国性的私人公民组织，他们会在 1976 年保证朝一系列商定的目标前进，到 1989 年前纠

正美国社会那些特有的错误。塑造美国人已拥有 200 年的这种政府和社会,美国的奠基人曾花去 13 年时间来批准美国宪法。约翰第三想使老百姓现在就联合起来,以私人努力开创一个第二次美国革命,在此后 200 年间奏效。美国的 200 周年诞辰来了又去了,它的公民也好,公民领袖也好,都没有团结起来一致努力,改造他们的政府、社会或生活方式那些较弱的方面。

约翰第三随后努力转向劝说国会制订一项开国 200 年国家捐赠法案,提供援助赠款,帮助美国的一些团体和地区,在重建美国生活方式的精神下主办一些本地的自我改进计划。

同时,约翰第三从未停止过他在美国扩大捐款的努力。除了帮助发起几次对这一题目作大规模研究外,他还亲自设法找到一些方法,进一步鼓励个人或社团的私人慈善事业,而不会替滥用特惠优待的人打开新的纳税漏洞。

他的 70 诞辰于 1976 年 3 月流逝时,他没有把年龄放在心上。在家里举行一次家庭小宴会就够了。那天他还在工作。当办公处的工作例会变成出乎意料的庆贺他诞辰的集会时,他真正感到诧异和感动。这是一次咖啡伴蛋糕的餐点,在蛋糕上布着他心爱的那句话:“这是一个激励人活着的时代。”

他本人的满足来自他所干的工作、他信奉的事业、他赢得的战斗、他帮助造成的美国生活方式的改变,确信他在挑战性的时代所过的生活是于人有意义的。他为大于他本人和大于他的自身利益的一些事业而工作,是全然真诚而献身的。