

洛克菲勒寫給兒子的38封信（全文）

作者約翰·D·洛克菲勒 John D. Rockefeller（1839—1937年） 美國實業家、超級資本家，美孚石油公司（標準石油）創辦人。出生於紐約州裏奇福德鎮，父親威廉·埃弗裏·洛克菲勒是一個無牌遊醫，母親伊萊紮·戴維森是一個虔誠的浸理會教徒。由於其父缺乏責任心，長年在外以藥販身份流浪，導致家庭生活艱難。母親伊萊紮肩負起養家糊口的繁重任務，獨自撫養五個子女。幼年時，曾將自己捉到的小火雞精心餵養，挑好的在集市上出售。12歲時積蓄了50美元，他把錢借給鄰居，收取本息。

1855年，由於其父的原因不能繼續上學，離7月16日高中畢業典禮只差兩個月。約翰聽從父親建議，花了40塊錢在福爾索姆商業學院克裏夫蘭分校讀了一個為期三個月的課程。16歲的洛克菲勒在美國俄亥俄州的一家幹貨店當職員，每星期賺5美元。19歲，他下海經商，倒賣谷物和肉類。從這時起，洛克菲勒將每一筆收支記錄在冊，甚至不漏掉一個便士的慈善捐款。經過三年積累，22歲的洛克菲勒進入石油業，並於1870年創建標準石油公司。洛克菲勒成了蜚聲海內外的“石油大王”。

1897年，從標準石油公司退休後，洛克菲勒專注於慈善事業。中國在洛克菲勒基金會的其海外投資中獨占鰲頭。眾所周知的是，北京協和醫院及醫學院是洛克菲勒基金會在中國最大、最著名的一項事業；鮮為人知的是，周口店“北京人”的挖掘和考古工作，洛克菲勒基金會從一開始就參與其中。

對於中國人來說，“富不過3代”似乎是鐵一樣的定律，然而洛克菲勒家族從發跡至今已經綿延6代，仍未現頹廢和沒落的跡象。這與他們的財富觀念和從小對子女的教育息息相關。他們的家族崇尚節儉並熱衷創造財富。這兩點從洛克菲勒家族的中興之主勞倫斯·洛克菲勒的一生中體現得尤其充分。

2004年7月11日，坐擁億萬家財、在美國叱咤風雲的勞倫斯·洛克菲勒在睡夢中與世長辭，享年94歲。這位洛克菲勒家族的第3代傳人，盡管含著金鑰匙出生，卻絕不是一位紈袴子弟，他在有生之年不僅開了風險投資的先河，還為美國的環保及慈善事業作出了不朽的貢獻。

老約翰·D·洛克菲勒惟一的兒子和繼承人是小約翰·D·洛克菲勒。小約翰·D·洛克菲勒共有6個子女，姐姐芭布斯最大，其他都是男孩，從大到小分別是約翰、納爾遜、勞倫斯、溫斯羅普和大衛。勞倫斯·洛克菲勒1910年5月26日生於紐

約。童年時期，勞倫斯與年長他兩歲的納爾遜關係最親密，他們曾一同飼養兔子然後賣給科學實驗室換取零用錢。這樣的事情聽起來似乎很難和富可敵國的洛克菲勒家族聯系起來，但事實的確如此。

洛克菲勒家族的子孫之所以能獲得日後非凡的成就，和他們自小受到的家庭教育有很大關係。為了避免孩子被家族的光環寵壞，不管是老約翰洛克菲勒還是小約翰洛克菲勒，在教子方面相當花心思，並有一套祖傳教育計劃。父親鼓勵勞倫斯等孩子做家務掙錢：逮到走廊上的蒼蠅，每100只獎一角錢；捉住閣樓上的耗子每只5分，背柴禾、劈柴禾也有價錢。勞倫斯和哥哥納爾遜，分別在7歲和9歲時取得了擦全家皮鞋的特許權，每雙皮鞋2分，長筒靴每雙1角。

從約翰·D·洛克菲勒成為美國歷史上的第一個10億富翁到現在已經經歷了一個多世紀的洛克菲勒家族，仍在續寫著輝煌的歷史，他們沒有整天躲在房間裏計劃如何守住自己的財富，不讓金錢落入別人口袋，而是積極的參與文化、衛生與慈善事業，懷著富有的負罪感將大量的資金用來建立各種基金，投資大學，醫院，讓整個社會分享他們的財富。在今天的美國，要完全躲避這個家族的影響幾乎是不可能的，毫不誇張地說，洛克菲勒家族在過去150年的發展史就是整個美國歷史的一個精確的縮影，並且已經成為美國國家精神的傑出代表。

第一封：起點不決定終點

格言：我們的命運由我們的行動決定，而絕非完全由我們的出身決定。

享有特權而無力量的人是廢物，受過教育而無影響的人是一堆一文不值的垃圾。

(Men of privilege without power are waste-material.

Men of enlightenment without influence ate the poorest kind of rubbish.)

july 20, 1897

親愛的約翰：

你希望我能永遠同你一起出航，這聽起來很不錯，但我不是你永遠的船長。上帝為我們創造雙腳，是要讓我們靠自己的雙腳走路。

也許你尚未做好獨自前行的準備，但你需要知道，我所置身的那個充滿挑戰與神奇的商業世界，是你新生活的出發地，你將從那裏開始參加你不曾享用而又關乎你未來的人生盛宴。至於你如何使用擺放在你生命面前的刀叉，和如何品味命運天使奉上的每一道菜肴，那完全要靠你自己。

當然，我期望你在不遠的將來就能卓爾不群，並勝我一籌。而我決定將你留在我身邊，無非是想把你帶到你事業生涯的高起點，讓你無須艱難攀爬便可享有迅速騰達的機會。

這當然沒有什麼值得你慶幸和炫耀的，更無須你感激。美利堅合眾國的建國信念是人人生而平等，但這種平等是權利與法律意義上的平等，與經濟和文化優勢無關。想想看，我們這個世界就如同一座高山，當你的父母生活在山頂上時，註定你不會生活在山腳下；當你的父母生活在山腳下時，註定你不會生活在山頂上。在多數情況下，父母的位置決定了孩子的人生起點。

但這並不意味著，每個人的起點不同，其人生結果也不同。在這個世界上，永遠沒有窮、富世襲之說，也永遠沒有成、敗世襲之說，有的只是我奮鬥我成功的真理。我堅信，我們的命運由我們的行動決定，而絕非完全由我們的出身決定。

就像你所知道的那樣，在我小的時候，家境十分貧寒，記得我剛上中學時所用的書本都是好心的鄰居為我買的，我的人生開始時也只是一個周薪只有5元錢的簿記員，但經由不懈的奮鬥我卻建立了一個令人艷羨的石油王國。在他人眼裏這似乎是個傳奇，我卻認為這是對我持之以恆、積極奮鬥的回報，是命運之神對我艱苦付出的獎賞。

約翰，機會永遠都會不平等，但結果卻可能平等。在歷史上，無論是在政界還是在商界，尤其在商界，白手起家的事例俯拾皆是，他們都曾因貧窮而少有機會，他們卻都因奮鬥而功成名就。然而，歷史上也充斥著富家子弟擁有所有優勢，卻走向失敗的事例。麻州的一項統計數字說，十七個有錢人的孩子裏面，竟然沒有一個在離開這個世界時還是富翁。

而在很久以前，社會上便流傳著一個諷刺富家子弟無能的故事，說在費城的一個小酒吧裏，一位客人談起某位百萬富翁，說：“他是白手起家的百萬富

翁。”“是啊，”旁邊一位比較精明的先生回答說，：“他繼承了兩千萬，然後他把這筆錢變成了一百萬。”

這是一個令人痛心的故事。但在我們今天這年社會，富家子弟正處在一種不進則退的窘境之中，他們中的很多人註定要受人同情和憐憫，甚至要下地獄。

家族的榮耀與成功的歷史，不能保證其子孫後代的未來將會美好。我承認早期的優勢的確大有幫助，但它不能保證最後會贏得勝利。我曾不止一次地思考這個對富家子弟而言帶有悲哀性的問題，我似乎覺得，富家子弟開始承擔了優勢，卻很少有機會去學習和發展生存所需要的技巧。而出身低賤的人因迫切需要解救自身，便會積極發揮創意和能力，且珍視和搶占各種機會。我還觀察到，富家子弟缺乏貧賤之人的那種要拯救自己的野心，也只得祈禱上帝賜予他成就了。

所以，在你和你的姐姐們很小的時候，我就有意識地不讓你們知道你們的父親是個富人，我向你們灌輸最多的是諸如節儉、個人奮鬥等價值觀念，因為我知道給人帶來傷害最快捷的途徑就是給錢，它可以讓人腐化墮落、飛揚跋扈、不可一世，失去最美好的快樂。我不能用財富埋葬我心愛的孩子，愚蠢地讓你們成為不思進取、只知依賴父母的果實的無能者。

一個真正快樂的人，是能夠享受他的創造的人。那些像海綿一樣，只取不予的人，只會失去快樂。

我相信沒有不渴望過上快樂、高貴生活的人，但真正懂得高貴快樂生活從何而來的人卻不多。在我看來，高貴快樂的生活，不是來自高貴的血統，也不是來自高貴的生活方式，而是來自高貴的品格——自立精神，看看那些贏得世人尊重、處處施展魅力的高貴的人，我們就知道自立的可貴。

約翰，你的每一個舉動都會成為我掛念。但與這種掛念相比，我更對你充滿信心，相信你優異的品格——比世界上任何財富都更有價值的品格，將幫助你鋪設出一條美好的前程，並將助你擁有成功而又充實的人生。

但你需要強化這樣的信念：起點可能影響結果，但不會決定結果。能力、態度、性格、抱負、手段、經驗和運氣之類的因素，在人生和商業世界裏扮演著極為重要的角色。你的人生剛剛開始，但一場人生之戰就在你面前。我能深切地感覺到你想成為這場戰爭的勝者，但你要知道，每個人都有追求勝利的意誌，只有決心做好準備的人才會贏得勝利。

我的兒子，享有特權而無力量的人是廢物，受過教育而無影響的人是一堆一文不值的垃圾。找到自己的路，上帝就會幫你！

愛你的父親

第二封：運氣靠策劃

格言：每個人都是他自己命運的設計者和建築師。

我不靠天賜的運氣活著，但靠策劃運氣發達。

等待運氣的時候，要知道如何引導運氣；設計運氣，就是設計人生。

(He who marches in rank and file has already eared my contempt.

He has been given a large brain by mistake, since for him the spinal cord would suffice.)

January 20, 1900

親愛的約翰：

有些人註定要成為令人眩目的王者或偉人，因為他們非凡的才能，譬如，老麥考密克先生，他長著一顆能制造運氣的腦袋，知道如何將收割機變成收割鈔票的鐮刀。

在我眼裏，老麥考密克永遠是位野心勃勃且具商業才能的實業巨子，他用收割機解放了美國農民，同時也把自己送入全美最富有者的行列。法國人似乎更喜歡他，盛贊他為“對世界最有貢獻的人”。哦，這真是一個意外的收獲。

這位原本只能做個普通農具商的商界奇才，說過的一句深奧的名言：“運氣是設計的殘余物質。”

這句話聽起來的確讓人頗費腦筋，它是指運氣是策劃和策略的結果？還是指運氣是策劃之後剩餘的東西呢？我的經驗告訴我，這兩種意義都存在，換句話說，

我們創造自己的運氣，我們任何行動都不可能把運氣完全消除，運氣是策劃過程中難以擺脫的福音。

麥考密克洞悉了運氣的真諦，打開了運氣過來的大門。所以，我對麥考密克收割機能行銷全球，成為日不落產品，絲毫不感到奇怪。

然而，在我們這個世界上，很難找到像麥考密克先生那樣善於策劃運氣的人，也很難找到不相信運氣的人，和不誤解運氣的人。

在凡夫俗子眼裏，運氣永遠是與生俱來的，只要發現有人在職務上得升遷、在商海中勢如破竹，或在某一領域取得成功，他們就會很隨便、甚至用輕蔑的口氣說：“這個人的運氣真好，是好運幫了他！”這種人永遠不能窺見一個讓自己賴以成功的偉大真理：每個人都是他自己命運的設計師和建築師。

我承認，就像人不能沒有金錢一樣，人不能沒有運氣。但是，要想有所作為就不能等待運氣光顧。我的信條是：我不靠天賜的運氣活著，但靠策劃運氣發達。我相信好的計劃會左右運氣，甚至在任何情況下，都能成功地影響運氣。我在石油界實施的變競爭為合作的計劃恰恰驗證了這一點。

在那項計劃開始前，煉油商們各自為戰，利欲熏心，結果引發了毀滅性的競爭。這種競爭對消費者來說當然是個福音，但油價下跌對煉油商卻是個災難。那時候絕大多數煉油商做的都是虧本生意，正一個一個滑入破產的泥潭。

我很清楚，要想重新有利可圖並將錢永遠地賺下去，就必須馴服這個行業，讓大家理性行事。我把它視為一種責任，然而這很難做到，這需要一個計劃——一個將所有煉油業務置於我麾下的計劃。

約翰，要在獲取利益的獵場上成為好獵手，你需要勤於思考、做事小心，能夠看到事物中一切可能存在的危險和機遇，同時又要像一個棋手那樣研究所有可能危及你霸主地位的各種戰略。我徹底研究了形勢並評估了自己的力量，決定將大本營科利佛蘭作為我發動統治石油工業戰爭的第一戰場，待征服在那裏的二十幾家競爭對手之後，再迅速行動，開辟第二戰場，直至將那些對手全部征服，建立石油業和新秩序。

就像戰場上的指揮官，選擇攻擊什麼樣的目標，要首先知道選擇什麼樣的火器才最奏效一樣，要想成功實現將石油業統一到我麾下的計劃，需要一個徹底解決問題的手段，那就是錢，我需要大量的錢去買下那些制造生產過剩的煉油廠。

但我手頭上的那點資金不足以實現我的計劃，所以我決定組建股份公司，把行業外的投資者拉進來。很快我們以百萬資產在俄亥俄註冊成立了標準石油公司，第二年資本大幅擴張了三倍半。但何時動手卻是個學問。

富有遠見的商人總善於從每次災難中尋找機會，我就是這樣做的。在我們開始征服之旅前，石油業一片混亂，一天比一天沒有希望，科利佛蘭百分之九十的煉油商已經快被日益劇烈的競爭壓垮發，如果不把廠子賣掉，他們就只能眼睜睜地看著自己走向滅亡。這是收購對手的最好時機。

在此時採取收購行動，似乎不太道德，但這的確與良知無關。企業就如戰場，戰略目標的意義就是要造成對己方最有利的狀態。出於戰略上考慮，我選擇的第一個征服目標不是不堪一擊的小公司，而是最強勁的對手克拉克-佩恩公司。這家公司在科利佛蘭很在名望，且野心勃勃，想要吃掉我的明星煉油廠。

但在對手決定之前，我總要先下手為強。我主動約見克拉克-佩恩公司最大的股東，我中學時代的老朋友，奧利弗·佩恩先生，我告訴他，石油業混亂、低迷的時代該結束了，為保護無數家庭賴以生存的這個行業，我要建立一個龐大、高績效的石油公司，並歡迎他入夥。我的計劃打動了佩恩，最後他們同意以40萬元的價格出售公司。

我知道克拉克-佩恩公司根本不值這個價錢，但我沒有拒絕他們，吃掉克拉克-佩恩公司就意味著我將取得世界最大煉油商的地位，將為迅速把科利佛蘭的煉油商捏合在一起充當強力先鋒。

這一招果然十分奏效。在以後不到兩個月的時間裏，就有二十二家競爭對手歸於標準石油公司的麾下，並最終讓我成為了那場收購戰的大贏家。而這又給我勢不可擋的動力，在此後三年時間裏，我連續征服了費城、匹茲堡、巴爾的摩的煉油商，成為了全美煉油業的惟一主人。

今天想來，我真是幸運，如果當時我只感嘆自己時運不濟，隨波逐流，我或許早已被征服掉了。但我策劃出了我的運氣。

世界上什麼事都可以發生，就是不會發生不勞而獲的事，那些隨波逐流、墨守成規的人，我不屑一顧。他們的大腦被錯誤的思想所盤踞，以為能全身而退就值得沾沾自喜。

約翰，要想讓我們的好運連連，我們必須要精心策劃運氣，而策劃運氣，需要好的計劃，好的計劃一定是好的設計，好的設計一定能夠發揮作用。你需要知道，在構思好的設計時，要首先考慮兩個基本的先決條件，第一個條件是知道自己的目標，譬如你要做什麼，甚至你要成為什麼樣的人；第二個條件是知道自己擁有什麼資源，譬如地位、金錢、人際關係，乃至能力。

這兩個基本條件的順序並非絕對不能改變，你可能先有一個構想、一個目標，才開始尋找適於這些資源的目標。還可以把它們混合一處，形成第三和第四種方法，例如擁有某種目標和某種資源，為實現目標，你必須選擇性地創造一些資源，也可能擁有一些資源和某個目標，你必須根據這些資源，提高或降低目標。

你根據資源調整目標或根據目標調整資源之後，就有了一個基礎——可以據以構思設計的結構，剩下的東西就是用手段與時間去填充，和等待運氣的來臨了。

你需要記住，我的兒子，設計運氣，就是設計人生。所以在你等待運氣的時候，你要知道如何引導運氣。試試看吧。

愛你的父親

第三封：天堂與地獄比鄰

格言：我們勞苦的最高報酬，不在於我們所獲得的，而在於我們會因此成為什麼。

如果你視工作為一種樂趣，人生就是天堂；如果你視工作為一種義務，人生就是地獄。

(With this faith we will be able to hew out of the mountain of despair a stone of hope.)

November 9, 1897

親愛的約翰：

有一則寓言很有意味，也讓我感觸良多。那則寓言說：

在古老的歐洲，有一個人在他死的時候，發現自己來到一個美妙而又能享受一切的地方。他剛踏進那片樂土，就有個看似侍者模樣的人走過來問他：“先生，您有什麼需要嗎？在這裏您可以擁有一切您想要的：所有美味佳肴，所有可能的娛樂以及各式各樣的消遣，其中不乏妙齡美女，都可以讓您盡情享用。”

這個人聽了以後，感到有些驚奇，但非常高興，他暗自竊喜：這不正是我在人世間的夢想嘛！一整天他都在品嚐所有的佳肴美食，同時盡享美色的滋味。然而，有一天，他卻對這一切感到索然無味了，於是他就對侍者說：“我對這一切感到很厭煩，我需要做一些事情。你可以給我找一份工作做嗎？”

他沒想到，他所得到的回答卻是搖頭：“很抱歉，我的先生，這是我們這裏惟一不能為您做的。這裏沒有工作可以給您。”

這個人非常沮喪，憤怒地揮動著手說：“這真是太糟糕了！那我幹脆就留在地獄好了！”

“您以為，您在什麼地方呢？”那位侍者溫和地說。

約翰，這則很富幽默感的寓言，似乎告訴我：失去工作就等於失去快樂。但是令人遺憾的是，有些人卻要在失業之後，才能體會到這一點，這真不幸！

我可以很自豪的說，我從未嘗過失業的滋味，這並非我運氣，而在於我從不把工作視為毫無樂趣的苦役，卻能從工作中找到無限的快樂。

我認為，工作是一項特權，它帶來比維持生活更多的事物。工作是所有生意的基礎，所有繁榮的來源，也是天才的塑造者。工作使年輕人奮發有為，比他的父母做得更多，不管他們多麼有錢。工作以最卑微的儲蓄表示出來，並奠定幸福的基礎。工作是增添生命味道的食鹽。但人們必須先愛它，工作才能給予最大的恩惠、獲致最大的結果。

我初進商界時，時常聽說，一個人想爬到高峰需要很多犧牲。然而，歲月流逝，我開始了解到很多正爬向高峰的人，並不是在“付出代價”。他們努力工作是因為他們真正地喜愛工作。任何行業中往上爬的人都是完全投入正在做的事情，且專心致志。衷心喜愛從事的工作，自然也就成功了。

熱愛工作是一種信念。懷著這個信念，我們能把絕望的大山鑿成一塊希望的磐石。一位偉大的畫家說得好，“痛苦終將過去，但是美麗永存”。

但有些人顯然不夠聰明，他們有野心，卻對工作過分挑剔，一直在尋找“完美的”雇主或工作。事實是，雇主需要準時工作、誠實而努力的雇員，他只將加薪與升遷機會留給那些格外努力、格外忠心、格外熱心、花更多的時間做事的雇員，因為他在經營生意，而不是在做慈善事業，他需要的是那些更有價值的人。

不管一個人的野心有多麼大，他至少要先起步，才能到達高峰。一旦起步，繼續前進就不太困難了。工作越是困難或不愉快，越要立刻去做。如果他等的時間越久，就變得越困難、可怕，這有點像打槍一樣，你瞄的時間越長，射擊的機會就越渺茫。

我永遠也忘不了做我第一份工作——簿記員的經歷，那時我雖然每天天剛蒙蒙亮就得去上班，而辦公室裏點著的鯨油燈又很昏暗，但那份工作從未讓我感到枯燥乏味，反而很令我著迷和喜悅，連辦公室裏的一切繁文縟節都不能讓我對它失去熱心。而結果是雇主不斷地為我加薪。

收入只是你工作的副產品，做好你該做的事，出色完成你該完成的工作，理想的薪金必然會來。而更為重要的是，我們勞苦的最高報酬，不在於我們所獲得的，而在於我們會因此成為什麼。那些頭腦活躍的人拼命勞作決不是只為了賺錢，使他們工作熱情得以持續下去的東西要比只知斂財的欲望更為高尚——他們是在從事一項迷人的事業。

老實說我是一個野心家，從小我就想成為巨富。對我來說，我受雇的休伊特-塔特爾公司是一個鍛煉我的能力、讓我一試身手的好地方。它代理各種商品銷售，擁有一座鐵礦，還經營著兩項讓它賴以生存的技術，那就是給美國經濟帶來革命性變化的鐵路與電報。它把我帶進了妙趣橫生、廣闊絢爛的商業世界，讓我學會了尊重數字與事實，讓我看到了運輸業的威力，更培養了我作為商人應具備的能力與素養。所有的這些都在我以後的經商中發揮了極大效能。我可以說，沒有在休伊特-塔特爾公司的歷練，在事業上我或許要走很多彎路。

現在，每當想起休伊特和塔特爾兩位先生時，我的內心就不禁湧起感恩之情，那段工作生涯是我一生奮鬥的開端，為我打下了奮起的基礎，我永遠對那三年半的經歷感激不盡。

所以，我從未像有些人那樣抱怨他的雇主，說：“我們只不過是奴隸，我們被雇主壓在塵土上，他們卻高高在上，在他們美麗的別墅裏享樂；他們的保險櫃裏裝滿了黃金，他們所擁有的每一塊錢，都是壓榨我們這些誠實的工人得來的。”我不知道這些抱怨的人是否想不定期：是誰給了你就業的機會？是誰給了你建設家庭的可能？是誰讓你得到了發展自己的可能？如果你已經意識到了別人對你的壓榨，那你為什麼不結束壓榨，一走了之？

工作臺是一種態度，它決定了我們快樂與否。同樣都是石匠，同樣在雕塑石像，如果你問他們：“你在這做什麼？”他們中的一個人可能就會說：“你看到了嘛，我正在鑿石頭，鑿完這塊我就可以回家了。”這種人永遠視工作為懲罰，在他嘴裏最常吐出一個字就是“累”。

另一個人可能會說：“你看到了嘛，我正在做雕像。這是一份很辛苦的工作，但是酬勞很高。畢竟我有太太和四個孩子，他們需要溫飽。”這種人永遠視工作為負擔，在他嘴裏經常吐出來的一句話就是“養家糊口”。

第三個人可能會放下錘子，驕傲地指著石雕說：“你看到了嘛，我正在做一件藝術品。”這種人永遠以工作為榮，工作為樂，在他嘴裏最常吐出一句話是“這個工作很有意義”。

天堂也地獄都有由自己建造。如果你賦予工作意義，不論工作大小，你都會感到快樂，自我設定的成績不論高低，都會使人對工作產生樂趣。如果你不喜歡做的話，任何簡單的事都會變得困難、無趣，當你叫喊著這個工作很累人時，即使你不賣力氣，你也會感到精疲力竭，反之就大不相同。事情就是這樣。

約翰，如果你視工作為一種樂趣，人生就是天堂；如果你視工作為一種義務，人生就是地獄。檢視一下你的工作態度，那會讓我們都感覺愉快。

愛你的父親

第四封：現在就去做

格言：機會是靠機會得來的。

壞習慣能擺布我們，左右成敗。它很容易養成，但卻很難伺候。

成功地將一個好主意付諸實踐，比在家空想出一千個好主意要有價值得多。

(To conquer you have need to do ,

to do again , ever to do ! And your safety is insured .)

December24 , 1897

親愛的約翰：

聰明人說的話總能讓我記得很牢。有位聰明人說得好，“教育涵蓋了許多方面，但是他本身不教你任何一面。”這位聰明人向我們展示了一條真理：如果你不採取行動，世界上最實用、最美麗、最可行的哲學也無法行得通。

我一直相信，機會是靠機會得來的。再好的構想都有缺陷，即使是很普通的計劃，但如果確實執行並且繼續發展，都會比半途而廢的好計劃要好得多，因為前者會貫徹始終，後者卻前功盡棄。所以我說，成功沒有秘訣，要在人生中取得正面結果，有過人的聰明智慧、特別的才藝當然好，沒有也無可厚非，只要肯積極行動，你就會越來越接近成功。

遺憾的是，很多人並沒有記取這個最大的教訓，結果將自己淪為了平庸之輩。看看那些庸庸碌碌的普通人，你就會發現，他們都有在被動的活著，他們說的遠比做的多，甚至只說不做。但他們幾乎個個都是找借口的行家，他們會找各種借口來拖延，直到最後他們證明這件事不應該、沒有能力去做或已經來不及了為止。

與這類人相比，我似乎聰明、狡猾了許多。蓋茨先生吹捧我是個主動做事、自動自發的行動者。我很樂意這樣的吹捧，因為我沒有辜負它。積極行動是我身上的另一個標識，我從不喜歡紙上談兵或流於空談。因為我知道，沒有行動就沒有結果，世界上沒有哪一件東西不是由一個個想法付諸實施所得來的。人只要活著，就必須考慮行動。

很多人都承認，沒有智慧的基礎的知識是沒用的，但更令人沮喪的是即使空有知識和智慧，如果沒有行動，一切仍屬空談。行動與充分準備其實可視為物體的兩面。人生必須適可而止。做太多的準備卻遲遲不去行動，最後只會徒然浪費時間。換句話說，事事必須有節制，我們不能落入不斷演練、計劃的圈套，

而必須承認現實：不論計劃有多周詳，我們仍然不可能準確預測最後的解決方案。

我當然不否認計劃非常重要，計劃是獲得有利結果的第一步，但計劃並非行動，也無法代替行動。就如同打高爾夫球一樣，如果沒有打過第一洞，便無法到達第二洞。行動解決一切。沒有行動，什麼都不會發生。我們無論如何也買不到萬無一失的保險，但我們可以做到的是下定決心去實行我們的計劃。

缺乏行動的人，都有一個壞習慣：喜歡維持現狀，拒絕改變。我認為這是一種深具欺騙和自我毀滅效果的壞習慣，因為一切都在變化之中，正如人會生死一樣，沒有不變的事物。但因內心的恐懼——對未知的恐懼，很多人抗拒改變，哪怕現狀多麼不令他滿意，他都不敢向前跨出一步。看看那些本該事業有成，卻一事無成的人，你就知道不同情他們是件很難的事。

是的，每個人在決定一件大事時，心裏都會或多或少有些擔心、恐懼，都會面對到底要不要做的困擾。但“行動派”會用決心燃起心靈的火花，想出各種辦法來完成他們地心願，更有勇氣克服種種困難。

很多缺乏行動的人大都很天真，喜歡坐等事情自然發生。他們天真地以為，別人會關心他們的事。事實上，除了自己以外，別人對他們不大感興趣，人們只對自己的事情感興趣。例如一樁生意，我們獲利比重越高，就要越主動採取行動，因為成敗與別人的關係不大，他們不會在乎的。這時候，我們最好把它推一把，如果我們怠惰、退縮，坐等別人採取主動來推動事情的話，結果必定會令人失望。

一個人只有自己依靠自己，他才不會讓自己失望，並能增加自己控制命運的機會。聰明人只會去促使事情發生。

人生中最令人感到挫折的，莫過於想做的事太多，結果不但沒有足夠的時間去做，反而想到每件事的步驟繁多，而被做不到的情緒所震懾，以致一事無成。我們必須承認，時間有限，任何人都無法做完所有的事情。聰明人知道，並非所有的行動都會產生好的結果，只有明智的行動才能帶來有意義的結果，所以聰明人只會汲取做了以後獲得正面效果的工作，做與完成最大目標有關的工作，而且專心致志，所以聰明人總能做出最有價值的貢獻，並撈到很多好處。

要吃掉大象需要一口一口的吃，做事也是一樣，想完成所有的事情，只會讓機會溜掉。我的座右銘是：洛克菲勒對緊急事件采取不公平待遇。

很多人都是自己使自己變成一個被動者的，他們想等到所有的條件都十全十美，也就是時機對了以後才行動。人生隨時都是機會，但是幾乎沒有十全十美的。那些被動的人平庸一輩子，恰恰是因為他們一定要等到每一件事情都百分之百的有利，萬無一失以後才去做。這是傻瓜的做法。我們必須向生命妥協相信手上的正是目前需要的機會，才會將自己擋在陷入行動前永遠癡癡等待的泥沼之外。

我們追求完美，但是人類的事情沒有一件絕對完美，只有接近完美。等到所有條件都完美以後才去做，只能永遠等下去，並將機會拱手讓給他人。那些要等到所有事情都已經準備妥當才出發的人，將永遠也離不開家。要想變成“我現在就去做”的那種人，就是停止一切白日夢，時時想到現在，從現在就開始做。諸如“明天”、“下禮拜”、“將來”之類的句子，跟“永遠不可能做到”意義相同。

每個人都有失去自信，懷疑自己能力的時候，尤其是在逆境中的時候。但真正懂得行動藝術藝術的人，卻可以用堅強的毅力克服它，會告訴自己每個人都有失敗的時候，有失敗得很慘的時候，會告訴自己不論事前做了多少準備、思考多久，真正著手做的時候，都有難免會犯錯誤。然而，被動的人，並不把失敗視為學習和成長的機會，卻總在告誡自己：或許我真的不行了，以致失去了積極參與未來的行動。

很多人都相信心想事成，但我卻將其視為慌言。好主意一毛錢能買一打，最初的想法只是一連串行動的起步，接下來需要第二階段的準備、計劃和第三階段的行動。在我們這個世界上從來不缺少有想法有主意的人，但懂得成功地將一個好主意付諸實現比在家空想出一千個好主意要有價值得多的人卻很少。

人們用來判斷你的能力的真正基礎，不是你腦子裏裝了多少東西，而是你的行動。人們都信任腳踏實地的人，他們都會想：這個人敢說敢做，一定知道怎麼做最好。我還沒聽過有人因為沒有打擾別人、沒有採取行動或要等別人下令才做事而受到贊揚的。那些在工商界、政府、軍隊中的領袖，都是很能幹又肯幹的人、百分之百主動的人。那些站在場外袖手旁觀的人永遠當不成領導人物。

不論是自動自發者還是被動的人，都是習慣使然。習慣有如繩索，我們每天紡織一根繩索，最後它粗大得無法折斷。習慣的繩索不是帶領我們到高峰就是引領我們到低谷，這主得看好習慣或壞習慣了。壞習慣能擺布我們、左右成敗，它很容易養成，但卻很難伺候。好習慣很難養成，但很容易維持下去。

要有現在就做的習慣，最重要的是要有積極主動的精神，戒除精神散漫的習慣，要決心做個主動的人，要勇於做事，不要等到萬事俱備以後才去做，永遠沒有絕對完美的事。培養行動的習慣，不需要特殊的聰明智慧或專門的技巧，只需要努力耕耘，讓好習慣在生活中開花結果即可。

兒子，人生就是一場偉大的戰役，為了勝利，你需要行動，再行動，永遠行動！這樣，你的安全就能得到保障。

祝聖誕節快樂！我想沒有比在此時送給你這封信，更好的聖誕禮物了。

愛你的父親

第五封：要有競爭的決心

格言：我不迎接戰爭，我摧毀競爭者。

即使輸了，唯一該做的就是光明磊落地去輸。

拐杖不能取代強健有力的雙腳，我們要靠自己的雙腳站起來。

(These is no retreat but in submission and savvy !

Our chains are forged ! The war is inevitable , and let it come)

February 19 , 1901

親愛的約翰：

我有一個不好的消息要告訴你，本森先生去世了，就在昨晚。我很難過。

本森先生是我昔日的勁敵，也是我為數不多的受我尊重的對手之一，他卓爾不群的才幹、頑強的意志和優雅的風度留給我深刻的印象。

直到今天，我還記得在我們結盟之後，他跟我開的那個玩笑，他說：“洛克菲勒先生，您是一個毫不手軟而又完美的掠奪者，輸給那些壞蛋，會讓我非常難過，因為那就像遭遇了搶劫，但與您這種循規蹈矩的人交手，不管輸贏，都會讓人感到快樂。”

當時，我分不清本森是在恭維我還是在贊美我，我告訴他：“本森先生，如果你能把掠奪者換成征服者，我想我會樂意接受的。”他笑了。

我非常敬佩那些在大敵當前依然英勇奮戰的勇士，本森先生就是這樣的人。本森在屯我為敵前，我剛剛擊敗了全美最大的鐵路公司——賓州鐵路公司，並成功制服了全美第四家也是最後一家大型鐵路公司——巴爾的摩·俄亥俄鐵路公司。就這樣，連同我最忠實的盟友——伊利鐵路公司和紐約中央鐵路公司，全美四大鐵路公司全都成為了我手中馴服的工具。

與此同時，標準石油公司的輸油管道一點一點延伸到油田，更讓我獲得了連接油井和鐵路幹線所有主要輸油線的絕對控制權。

坦率的說，那時我的勢力已經延伸到采油、煉油、運輸、市場等石油行業的各個角落，如果我說我手中握有采油商、煉油商的生殺大權，絕非大話，我可以讓他們腰纏萬貫，也可以讓他們一錢不值。但的確有人無視我的權威，例如本森先生。

本森先生是個有雄心的商人，他要鋪設一條從布拉德福德油田到威廉斯波特的輸油管道，去拯救那些惟恐被我擊垮，而急欲擺脫我束縛的獨立石油生產商們，當然，想從中大撈一把的念頭更支配著他勇闖我的領地。

這條連接賓州東北部與西部的輸油管線，從一開始就以驚人的速度在向前鋪進。這引起我極大關注。約翰，任何競爭都不是一場輕鬆的遊戲，而是活力十足、需要密切注意、不斷做出決定的遊戲，否則，稍不留神你就輸了。

本森先生在製造麻煩，我必須讓他住手。起初我用了一套顯然並不高明的手法與本森開始較量：我用高價買下一塊沿賓州州界由北向南的狹長土地，企圖阻止本森前進的步伐，但本森採取繞行的辦法，化解了我打出的重拳，結果我成了無所作為的地主，卻讓那裏的農民一夜暴富。接著我動用了盟友的力量，要求鐵路公司絕不能讓任何輸油管道跨越他們的鐵路，本森如法炮制，再次成功突圍。最後我想借助政府的力量來阻擊本森，但沒有成功，只眼睜睜地看著本森成為英雄。

我知道，我遇到了難以征服的勁敵，但他無法動搖我競爭的決心，因為那條長達110英裏的管道是我最大的威脅，如果任由原油在那裏毫無阻礙的流淌，流

到紐約，那麼本森他們就將取代我成為紐約煉油業的新主人，同量也將使我失去對布拉德福德油田的控制。這是我不能允許的。

當然，我並不想趕盡殺絕，困死他們，我真正的目標是希望不用太高的價格，就能得到我想要的東西——不能讓本森他們胡來，破壞我費盡心計才建立起來的市場秩序，毀了我對石油定的控制權，這可是我的生命。所以，當那條巨蛇即將開始湧動的時候，我向本森提議，我想買他們的股票。但很不幸，他們拒絕了。

這激怒了我們很多人。主管公司管道運輸業務的奧戴先生要用武力毀了它，以懲罰那些不知好歹的傢伙。我厭惡這種邪惡而下作的想法，只有無能的人才會幹這類令人不齒的勾當，我告訴奧戴：殺了你那個愚蠢的想法！我從來沒有想到會輸，但是即使輸了，惟一該做的就是光明磊落地去輸。

如果誰能在背後搞鬼而沒有被人抓到，他幾乎一定會獲得競爭優勢。但是，邪惡和不道德的行為非常危險，它會讓他喪失尊嚴，甚至可能坐牢。而任何欺騙和不道德的行為都無法持久，都不能成為可靠的企業策略，這只全破壞大局，使未來變得愈發困難，甚至不可能再有機會。我們一定要講究規矩，因為規矩可以創造關係，關係會帶來長久的業務，好的交易會創造更多的交易，否則，我們將提前結束我們的好運。

就我本性而言，我不迎接競爭，我摧毀競爭者。但我不需要不光明的勝利，我要贏得美滿、徹底而體面。就在本森洋洋得意，享受他成功快樂的時候，我向他發動了一系列令他難以招架的攻勢。我派人給儲油罐生產商送去大批定單，要求他們保證生產、按時交貨，令他們無暇顧及其他客戶，包括本森，沒有儲油罐，采油商只能將開采的原油傾瀉到荒野上，那麼本森先生秘接受的就不是待運的石油，而是大聲的抱怨了。與此同時，我大幅降低管道運輸價格，將大批靠本森運送原油的煉油商吸引過來，變為了我們的客戶，而在此前我已迅速收購了在紐約的幾家煉油廠以阻止它們成為本森一夥的客戶。

一個優秀的指揮官，不會攻打與他無關的碉堡，而是要全力摧毀那個足以攻陷全城的碉堡。我的每一輪攻擊都打在致使本森先生無油可運之處，我成為了勝利者。在那條被稱為全最長的輸油管道建成未足一年，本森先生投降了，他主動提出與我講和。我知道這不是他們的本意，但他們很清楚，如果再與我繼續對抗下去，等待他們的就只能敗得更慘。

約翰，每一場至關重要的競爭都是一場決定命運的大戰，“後退就是投降！後退就將淪為奴隸！”戰爭既已不可避免，那就讓它來吧！而在這個世界上，競爭一刻都不會停止，我們也便沒有休息的時候。我們所能做的，就是帶上鋼鐵般的決心，走向紛至沓來的各種挑戰和競爭，而且要情緒高昂並樂在其中，否則，就不會產生好的結果。

要想在競爭中獲勝，較為關鍵的是你要保持警覺，當你不斷地看到對手想削弱你的時候，那就是競爭的開始。這時你需要知道自己擁有什麼，也需要知道友善、溫情可能會害了你，而後就是動用所有的資源的技巧，去贏得勝利了。

當然，要想在競爭中獲勝，勇氣只是贏得勝利的一方面，還要有實力。拐杖不能取代強健有力的雙腳，我們要靠自己的雙腳站起來，如果你的腳不夠強壯，不能支持你，你不是放棄和認輸，而是應該努力去磨練、強化、發展雙腳，讓它們發揮力量。

我想本森先生在天堂上也會同意我的觀點的。

愛你的父親

第六封：為前途抵押

格言：借錢是為了創造好運。

不論是要贏得財富，還是要贏得人生，優秀的人在競技中想的不是輸了我會怎樣，而是要成為勝利者我應該做什麼。

(We are continually faced by greater opportunities brilliantly disguised as insoluble problems)

April 18, 1899

親愛的約翰：

我能夠理解，為什麼你用借我的錢去股市闖蕩總讓你感覺有些不安。因為你想贏，卻又怕在那個冒險的世界裏輸，而輸掉的錢不是你的，是借來的，還得支付利息。

這種輸不起的感受，在我創業之初，乃至較有成就之後，似乎一直都在統治著我，以致每次借款前，我都會在謹慎與冒險之間徘徊，苦苦掙紮，甚至夜不能眠，躺在床上就開始算計如何償還欠款。

常有人說，冒險的人經常失敗。但白癡又何嘗不是如此？在我恐懼失敗過後，我總能打起精神，決定去再次借錢。事實上，為了進步我沒有其他道路可尋，我不得不去銀行貸款。

兒子，呈現在我們眼前的，經常是巧妙化解棘手問題的大好良機。借錢不是件壞事，它不會讓你破產，只要你不把它看成像救生圈一樣，只在危機的時候使用，而把它看成是一種有力的工具，你就可以用它來開創機會。否則，你就會掉入恐懼失敗的泥潭，讓恐懼束縛住你本可大展鴻圖的雙臂，而終無大成。

我所熟知或認識的富翁中間，只靠自己一點一滴、日積月累掙錢發達的人少之又少，更多的人是因借錢而發財，這其中的道理並不深奧，一塊錢的買賣遠遠比不上一百塊錢的買賣賺得多。

不論是要贏得財富，還是要贏得人生，優秀的人在競技中想的不是輸了我會怎樣，而是要成為勝利者我應該做什麼。

借錢是為了創造好運。如果抵押一塊土地就能借得足夠的現金，讓我獨占一塊更大的地方，那麼我會毫不遲疑地抓住這個機會。在科利佛蘭時，我為擴張實力、奪得科利佛蘭煉油界頭把交椅地位，我曾多次欠下巨債，甚至不惜把我的企業抵押給銀行，結果是我成功了，我創造了令人震驚的成就。

兒子，人生就是不斷抵押的過程，為前途我們抵押青春，為幸福我們抵押生命。因為如果你不敢逼近底線，你就輸了。為成功我們抵押冒險不值得嗎？

談到抵押，我想告訴你，在我從銀行家手裏接過巨款時，我抵押出去的不光是我的企業，還有我的誠實。我視合同、契約為神聖的東西，我嚴格遵守合同，從不拖欠債務。我對投資人、銀行家、客戶，包括競爭對手，從不忘以誠相待，在同他們討論問題時我都堅持講真話，從不捏造或含糊其辭，我堅信謊言在陽光下就會顯形。

付出誠實的回報是巨大的，在我沒有走出科利佛蘭前，那些了解我品行的銀行家們，曾一次次把我從難以擺脫的危機中拯救出來。

我清楚地記得，有一天，我的一個煉油廠突然失火，損失慘重。由於保險公司遲遲不能賠付保險金，而我又急需一筆錢重建瓦礫中的企業，我只得向銀行追加貸款。現在一想起那天銀行貸款的情景就讓我激動不已。本來在那些缺乏遠見的銀行家眼裏，煉油業早已是高風險行業，向這個行業提供資金不亞於是在賭博，再加上我的煉油廠剛剛被毀於一炬，所以有些銀行董事對我追加貸款猶豫不決，不肯立即放貸。

就在這時，你們中的一個善良的人，斯蒂爾曼先生，讓一名職員提來他自己的保險箱，向著其他幾位董事大手一揮說：“聽我說，先生們，洛克菲勒先生和他的合夥人都是非常優秀的年輕人。如果他們想借更多的錢，我懇請諸位要毫不猶豫地借給他們。如果你希望更保險一些，這是就有，想拿多少就拿多少。”我用誠實征服了銀行家。

兒子，誠實是一種方法，一種策略。因為我支付誠實，所以我贏得了銀行家乃至更多人的信任，也因為它度過一道道難關，踏上了快速的成功之路。

今天，我無須再求助於任何一家銀行，我就是我自己的銀行，但我永遠都在感激那些曾鼎力幫助過我的銀行家們。

你的未來可能是管理企業，你需要知道，經營企業的目的是要賺錢。擴大企業能夠賺錢，但是把企業拿出去抵押也是管理和運用金錢的重要事項。如果你只註重一種功能，而忽視另一種功能，就會招致失敗；在最糟糕的情形下，可能會造成財務崩潰，在較好的情形下，也許會錯失很多機會。

管理和運用金錢跟決心賺錢不同，需要有不同的信念。要管理和運用金錢，你必須樂於親自動手、親自管理數字，不能只是空談管理和策略。上帝表現在細節之中。如果你忽視發這些細節，或是超脫細節，把這種“雜事”授權給別人去做，就等於至少忽視了你事業經營的一半重要責任。細節永遠不應該妨礙熱情，成功的做法是你要記住兩點：一個是戰術，另一個是戰略。

兒子，你正朝著贏得一場偉大人生的位置前進，這是你一直以來的目標，你需要勇敢，再勇敢。

愛你的父親

第七封：最可怕的是精神破產

格言：只要不變成習慣，失敗是件好事。

你利用了機會，就是在剝奪別人的機會，保證自己。

一旦避免失敗變成你做事的動機，你就走上了怠惰無力的路。

(An optimist sees an opportunity in every calamity ,

a pessimist sees a calamity in every opportunity.)

November 19 , 1899

親愛的約翰：

你近來的情緒過於低落了，這很是讓我難過。我能真切地感受到，你還在為那筆讓你賠進一百萬的投資感到恥辱和羞愧。以至終日悶悶不樂、憂心忡忡。其實，這大可不必，一次失敗並不能說明什麼，更不會在你的腦門上貼上無能者的標籤。

快樂起來，我的兒子。你需要知道，這個世界上的每個人都沒有順遂的人生；相反，卻要時刻與失敗比鄰而居。也許正因為這個世界上有太多太多無奈的失敗，追求卓越才變得魅力十足，讓人競相追逐，甚至不惜以生命為代價。即便如此，失敗還是要來。

我們的命運也依然如是。只是與有些人不同，我把失敗當作一杯烈酒，咽下去的上苦澀，吐出來的卻是精神。

在我信誓旦旦跨入商界，跪下來懇祈上帝保佑我們新開辦的公司之時，一場災難性的風暴便襲擊了我們。當時我們簽訂了一筆合同，要購進一大批豆子，準備大賺一把，但沒有想到一場突然“來訪”的霜凍擊碎了我們的美夢，到手的豆子毀了一半，而且有失德行的供貨商還在裏面摻加了沙土和細小的豆葉、豆秸。這註定是一筆要做砸了的生意。但我知道，我不能沮喪，更不能沈浸在失敗之中，否則，我就會離我的目標、夢想越來越遠。

天下沒有白吃的午餐，更不可能維持現狀，如果靜止不動，就是退步，但要前進，必須樂於做決定和冒險。那筆生意失敗之後，我再次向我的父親借債，盡管不很不情願這麼做。而且，為使自己在經營上勝人一籌，我告訴我的合夥人

克拉克先生，我們必須宣傳自己，通過報紙廣告讓我們的潛在客戶知道，我們能夠提供大筆的預付款，並能提前供應大量的農產品。

結果，膽識加勤奮拯救了我們，那一年我們非但沒有受“豆子事件”的影響，反而讓我們賺到了一筆可觀的純利。

人人都厭惡失敗，然而，一旦避免失敗變成你做事的動機，你就走上了怠惰無力之路。這非常可怕，甚至是種災難。因為這預示著人可能要喪失原本可能有的機會。

兒子，機會是稀少的東西，人們因機會而發跡、富有，看看那些窮人你就知道，他們不是無能的蠢材，他們也不是不努力，他們是苦於沒有機會。你需要知道，我們生活在弱肉強食的叢林之中，在這裏你不是吃人就是被別人吃掉，逃避風險幾乎就是保證破產；而你利用了機會，就是在剝奪別人的機會，保證著自己。

害怕失敗就不敢冒險，不敢冒險就會錯失眼前的機會。所以，我的兒子，為了避免喪失機會、保住競爭的資格，我們支付失敗與挫折是值得的！

失敗是走上更高地位的開始。我可以說，我能有今天的成就，是踩著失敗的螺旋階梯升上來的，是在失敗中崛起的。我是一個聰明的“失敗者”，我知道向失敗學習，從失敗的經驗中汲取成功的因子，用自己不曾想到的手段，去開創新事業。所以我想說，只要不變成習慣，失敗是件好事。

我的座右銘是：人始終要保持活力、永遠堅強、堅毅，不論遭遇怎樣的失敗與挫折，這是我惟一能做的事情。我自己能夠理解，我做什麼才會讓自己感到快樂，什麼東西值得自己為之效命。根本的期望，就像清潔工手中的掃把，將掃盡你成功之路上的所有垃圾。兒子，你自己根本的期望在哪裏？只要你不丟掉它，成功必將到來。

樂觀的人在苦難中會看到機會，悲觀的人在機會中會看到苦難。兒子，記住我深信不已的成功公式：

夢想+失敗+挑戰=成功之道。

當然，失敗有它的殺傷力，它可以讓人萎靡、頹廢，喪失鬥誌和意志力。重要的是你將失敗看作什麼。天才發明家托馬斯·愛迪生先生，在用電燈照亮摩根先生的辦公室前，共做了一萬多次實驗，在他那裏，失敗是成功的試驗田。

十年前，《紐約太陽報》一位年輕記者採訪了他，那位少經世事的年輕人問他：“愛迪生先生，您目前的發明曾經失敗過一萬次，您對些有什麼看法？”愛迪生對失敗一詞很不受用，他以長者口吻跟那位記者說：“年輕人，你的人生旅程才剛剛開始，所以我告訴你一個對你未來很有幫助的啟示，我沒有失敗過一萬次，我只是發明了一萬種行不通的方法。”精神的力量永遠如此巨大。

兒子，你要宣布精神破產，你就會輸掉一切。你需要知道，人的事業就如同浪潮，如果你踩到浪頭，功名隨之而來；而一旦錯失，則終其一生都將受困於淺灘與悲哀。失敗是一種學習經歷，你可讓它變成墓碑，也可以讓它變成踏腳石。

沒有挑戰就沒有成功，不要因為一次失敗就停下腳步，戰勝自己，你就是最大的勝者！

我對你很有信心。

愛你的父親

第八封：只有放棄才會失敗

格言：世界上沒有一樣東西可取代毅力。

除非你放棄，否則你就不會被打垮。

有太多的人高估他們所欠缺的，卻又低估了他們所擁有的。

(Too many people overvalue what they are not and undervalue what they are.)

February 12, 1909

親愛的約翰：

今天是偉大的一日！

今天，合眾國上下懷著一種特有的感念之情，來紀念那顆偉大而又罕有的靈魂——無愧於上帝與人類的先總統亞伯拉罕·林肯先生。我相信林肯受之無愧。

在我真實的記憶中，沒有誰能比林肯更偉大。他編織了一段合眾國成功而又令人動容的歷史，他用不屈不撓的精神與勇氣以及寬厚仁愛之心，使四百萬最卑下的黑奴獲得解放，同時擊碎了二千七百萬另一膚色的合眾國公民靈魂上的枷鎖，結束了因種族仇恨而使靈魂墮落、扭曲和狹隘的罪惡歷史。他避免了國家被毀滅的災難，將一切不同語言、宗教、膚色和種族組合成為一個嶄新的國家。合眾國因他獲得了自由，因他而幸運地踏上了正直公平的康莊大道。

林肯是上世紀最偉大的英雄，今天，在他百年誕辰之際，舉國上下追思他為合眾國所做的一切，就是一個最好的證明。

然而，當我們重現並感激他的光輝偉業之時，我們更應汲取並光大其人生所具有的特殊教益——執著的決心與勇氣。我想我們紀念他的最好方式就是效法他，讓他從不放棄的精神光照美國。

在我心中，林肯永遠是不被困難嚇倒、不屈不撓的化身。他生下來就一貧如洗，曾被趕出家園。他第一次經商就失敗了，第二次經商敗得更慘，以致用去十幾年的時間他才還清了債務。他的從政之路同樣坎坷，他第一次競選州議員就遭失敗，並丟掉了工作。幸運的是，他第二次競選成功了。但接下來是喪失親人的痛苦的競選州參議員發言人的失敗在等待著他。然而他依然沒有灰心，在以後競選中他曾六度失敗，但每次失敗過後他仍是力爭上游，直至當選美國總統。

每個人都有歷盡滄桑和飽受無情打擊的時候，卻很少有人能像林肯那樣百折不回。每次競選失敗過後，林肯都會激勵自己：“這不過是滑了一跤而已，並不是死了爬不起來了。”這些詞匯是克服困難的力量，更是林肯終於享有盛名的利器。

林肯的一生書寫了一個偉大的真理：除非你放棄，否則你就不會被打垮。

功成名就是一連串的奮鬥。那些偉大的人物，幾乎都受過一連串的無情打擊，他們每個人都險些宣布投降，但是他們因為堅持到底，終於獲得了輝煌的成果。例如偉大的希臘演說家德莫森，他因為口吃，而生性害臊羞怯。他父親死後給他留下一塊土地，希望他能過上富裕的生活，但當時希臘的法律規定，他必須在聲明擁有土地之權之前，先在公開的辯論中贏得所有權。很不幸，因為口吃

加上害羞使他慘敗，結果喪失了那塊土地。但他沒有被擊倒，而是發憤努力戰勝自己，結果他創造了人類空前未有的演講高潮。歷史忽略了那位取得他財產的人，但幾個世紀以來，整個歐洲都記得一個偉大的名字——德莫森。

有太多人高估他們所欠缺的，卻又低估他們所擁有的，以至喪失了成為勝利者的機會。這是個悲劇。

林肯的一生就是化挫折為勝利的偉大見證。沒有不經失敗的幸運兒，重要的是不要因失敗而變成一位懦夫。如果我們盡了最大努力仍然不達目的，我們所應做的就是汲取教訓，力求在接下來的努力中表現得更好就行了。

坦率地說，我無心與林肯總統比較，但我有他些許的精神，我痛恨生意失敗、失去金錢，但是真正使我關心的是，我害怕在以後的生意中，會太謹慎而變成懦夫。如果真是那樣，那我的損失就更大了。

對一般人而言，失敗很難使他們堅持下去，而成功則容易繼續下去。但在林肯那裏這是個例外，他會利用種種挫折誌失敗，來驅使他更上一層樓。因為他有鋼鐵般的毅力。他有一句話說得好：“你無法在天鵝絨上磨利剃刀。”

世界上沒有一樣東西可取代毅力。才幹也不可以。懷才不遇者比比皆是，一事無成的天才很普遍；教育也不可以。世上充滿了學無所用的人。只有毅力和決心無往不利。

當我們繼續邁向高峰時，我們必須記住：每一級階梯都供我們踩足夠的時間，然後再踏上更高一層，它不是供我們休息之用。我們在途中不免疲倦與灰心，但就像一個拳擊手所說的，你要再戰一回合才能得勝。碰到困難時，我們要再戰一回合。每一個人的內在都有無限的潛能，除非我們知道它在哪裏，並堅持用它，否則毫無價值。

偉大的機會不假外求，然而，我們得努力工作才能把握它。俗語說：“打鐵趁熱。”的確不錯。毅力與努力都重要。每一個“不”的回答都使我們愈來愈接近“是”的回答。“黎明之前總是最黑暗”，這句話並非口頭禪，我們努力工作發揮技巧和才能時，成功的一天終會到來。

今天，我們在感激、讚美林肯總統的時候我們不能忘記的是要用他一生的事跡來激勵自己。即使這樣做了，我們頂天立地的一天仍未到來，我們依然是個大贏家。因為我們已經有了知識，也懂得面對人生，那是更大的成功。

愛你的父親

第九封：信念是金

格言：信心的大小決定了成就的大小。
只要相信我們能夠成功，我們就會贏得成功。
不相信失敗是成功之母，我相信信心是成功之父。

(The force which have lighted my way ,
and time after time have given me new courage to face life cheerfully ,
have been confidence.)
June7 , 1903

親愛的約翰：

你說得很對，雄才大略的智慧可以創造奇跡。然而，現實是創造奇跡的人總是寥若晨星，而泛泛之流卻在輩出。

耐人尋味的是，人人都想要大有所為。每一個人都想要獲得一些最美好的東西。每一個人都不喜歡巴結別人，過著平庸的日子，也沒有人喜歡覺得自己是二流人物，或覺得自己是被迫進入這種境況的。

難道我們沒有雄才大略的智慧嗎？不！最實用的成功智慧早已寫在《聖經》之中，那就是“堅定不移的信心足可移山”。可為什麼還有那麼多失敗者呢？我想那是因為真正相信自己能夠移山的人不多，結果，真正做到的人也不多。

絕大多數的人都視那句聖言為荒謬的想法，認為那是根本不可能的。我以為這些不會得救的人犯了一個常識性的錯誤，他們錯把信心當成了“希望”。不錯，我們無法用“希望”移動一座高山，無法靠“希望”取得勝利或平步青雲，也不能靠希望而擁有財富和地位。

但是，信心的力量卻能幫助我們移動一座山嶽，換名話說，只要相信我們能夠成功。你也許認為我將信心的威力神奇或神秘化了，不！信心產生相信“我確實能做到”的態度，相信“我確實能做到”的態度能產生創造成所必備的能力、技巧與精力。每當你相信“我能做到”時，自然就會想出“如何解決”的方法，成功就誕生在成功解決問題之中。這就是信心發威的過程。

每一個人都“希望”有一天能登上最高階層，享受隨之而來的成功果實。但是他們絕大多數偏偏都不具備必需的信心與決心，他們也便無法達到頂點。也因為他們相信達不到，以致找不到登上巔峰的途徑，他們的作為也就一直停留在一般人的水準。

但是，我少部分人真的相信他們總有一天會成功。他們抱著“我就要登上巔峰”的心態來進行各項工作，並且憑著堅強的信心而達到目標。我以為我就是他們其中的一員。當我還是一個窮小子的時候，我就自信我一定會成為天下最富有的人，強烈的自信激勵我想出各種可行的計劃、方法、手段和技巧，一步步攀上了石油王國的頂峰。

我從不相信失敗是成功之母，我相信信心是成功之父。勝利是一種習慣，失敗也是一種習慣。如果想成功，就得取得持續性的勝利。我不喜歡取得一次的勝利，我要的是持續性勝利，只有這樣我才能成為強者。信心激發了我成功的動力。

相信會有偉大的結果，是所有偉大的事業、書籍、劇本，以及科學新知背後的動力。相信會成功，是已經成功的人所擁有的一項基本而絕對必備的要素。但失敗者慷慨地丟掉了這些。

我曾與許多在生意場中失敗過的人談話，聽過無數失敗的理由與借口。這些失敗者在說話的時候，時常會在無意中說：“老實說，我並不以為它會行得通。”“我在開始進行之前就感到不安了。”“事實上，我對這件事情的失敗並不會太驚奇。”

採取“我暫且試試看，但我想還是不會有什麼結果”的態度，最後一定會招致失敗。“不信”是消極的力量。當你心中不以為然或產生懷疑時，你就會想出各種理由來支持你的“不信”。懷疑、不信、潛意識要失敗的傾向，以及不是很想成功，都是失敗的主因。心中存疑，就會失敗。相信會勝利，就必定成功。

信心的大小決定了成就的大小。庸庸碌碌、過一天算一天的人，自信為做不了什麼事，所以他們僅能得到很少的報酬。他們相信不能做出偉大的事情，他們就真的不能。他們認為自己很不重要，他們所做的每一件事都顯得無足輕重。久而久之，連他們的言行舉止也會表現得缺乏自信。如果他們不能將自信擡高，他們就能在自我評估中畏縮，變得愈來愈渺小。而且他們怎麼看待自己，也會使別人怎看待他們，於是這種人在眾人的眼光下又會變得更渺小。

那些積極向前的人，肯定自己有更大的價值，他就能得到很高的報酬。他相信他能處理艱巨的任務，真的就能做到。他所做的每一件事情，他的待人接物，他的個性、想法和見解，都顯示出他是專家，他是一位不可或缺的重要人物。

照亮我的道路，不斷給我勇氣，讓我愉快正視生活的理想的，就是信心。在任何時候，我都不忘增強信心能力。我用成功的信念取代失敗的念頭。當我面臨困境時，想到的是“我會贏”，而不是“我可能會輸”。當我與人競爭時，我想到的是“我跟他們一樣好”，而不是“我無法跟他們相比”。機會出現時，我想到的是“我能做到”，而不是“我不能做到”。

每個人邁向成功的第一個步驟，也是不能漏掉的基本步驟，就是要相信自己，要相信自己一定能夠成功。要讓關鍵性的想法“我會成功”支配我們的各種思考過程。成功的信念會激發我信的心智創造出獲得成功的計劃。失敗的意念正好相反，使我們去想一些會導致失敗的念頭。

我定期提醒自己：你比你想象的還要好。成功的人並不是超人。成功不需要超人的智力，不是看運氣，也沒有什麼神秘之處。成功的人只是相信自己、肯定自己所作所為的平凡人。永遠不要、絕對不要廉價出售自己。

每個人都是他思想的產物，想的是小的目標，就可預期成果也是微小的。想到偉大的目標就會贏得重大的成功。而偉大的創意與大計劃通常比小的創意與計劃要來得容易，至少不會更困難。

那些能夠在商業、傳教、寫作、演戲，以及其他成就的追求上達到最高峰的人，都是因為能夠踏實、有恒地奉行一個自我發展與成長的計劃。這項訓練計劃會為他們帶來一系列的報酬：獲得家人更尊敬的報酬；獲得朋友與同事讚美的報酬；能覺得自己很有用的報酬；成為重要人物的報酬；收入增加、生活水準提高的報酬。

成功——成就——就是生命的最終目標。她需要我用積極的思考去呵護。當然，在任何時候我想都不能讓信念出問題。

愛你的父親

第十封：忠誠於自己

格言：我可以欺騙敵人，但決不欺騙自己。
要求我以誠相待的人，是想在我這裏撈到好處。
命運給予我們的不是失望之酒，而是機會之杯。

(Our destiny offers not the cup of despair, but the chalice of opportunity.)

November 29, 1899

親愛的約翰：

心情好一點了嗎？如果還沒有，我想，你需要了解點什麼。

你需要知道，在這個世界上，絕大多數的人都不免受一種特殊力量的驅使，這種力量可以輕而易舉地剝落緊裹我們人性的外衣，將我們完全裸露在陽光下，並公正地將我們圈定在純潔與骯臟的圖版上，以致讓我們所有的辯護都變得蒼白無力，無論我們多麼伶牙利齒，它就是檢驗我們人性的試金石：利益。

換句話說，利益是光照人性的影子，在它面前，一切與道德、倫理有關的本質都將現形，且一覽無余。也許你認為我的話有些絕對，但我的經歷就是這樣告訴我的。

我不是人類史學家，我不知道他們將對人之所以高尚與醜惡做出何種解釋，但我的人生歷程讓我堅信：利益似乎無堅不摧，它可以把本可彼此平靜度日的人、種族、國家，拉將在一起，彼此爾虞我詐，刺刀見紅。在那些騙局、陷阱乃至誹謗、汙蔑和詆毀，以及殘酷無情的血腥爭鬥和強盜式的掠奪中，你都會發現追逐利益的影子。在這個意義上，與其說我們是自己心靈的主人，倒不如說我們是利益的奴隸更準確。

我可以斷言，在這個世界上，除去神，沒有不追逐利益的人。自你走入人與人往來的那一刻起，一場曠日持久的人生謀利遊戲就開始了。在這場遊戲中，人人都是你的敵人，包括你自己，你需要與自己的弱點對抗，並與所有將快樂建築在你痛苦之上的惡行而戰。所以，當我看破這一切之後，我一直堅守著一個原則：我可以欺騙敵人，但決不欺騙自己。回擊正在射殺我的敵人，永遠不會讓我的良心不安。

兒子，請不要誤會我，我無意要將我們這個世界塗上一層令人壓抑、窒息的灰色；事實上，我渴望友誼、真誠、善良和一切能滋潤我心靈的美好情感，我也相信它們一定存在。然而，很遺憾，在追名逐利的商場中，我難以得到這種滿足，卻要經常遭遇出賣和欺騙的打擊。直到今天，我還能清晰地記得數次被騙的經歷，那才叫刻骨銘心吶。

最令我痛心的一次被騙發生在科利佛蘭。當時煉油業因生產過剩幾乎無利可圖，很多煉油商已經跌落到破產的國緣。還有，科利佛蘭遠離油田，這就意味著與那些處在油田的煉油廠相比，我們因要付出高昂的長途運輸費用而使自己外於不平等的地位。我決心改變它，要大規模收購在死亡線上掙紮的煉油廠，形成合力、統一行動，讓每個人的錢包都鼓起來。

我告訴那些瀕臨倒閉的煉油廠主，我們在科利佛蘭處於不利地位，為共同保護自己，我們必須要做些什麼。我認為我的計劃很好，請認真想一想。如果你感興趣，我們會很高興與你共同磋商。也由於善良的願望和戰略上和考慮，我買下了許多毫無價值的工廠，它們就像陳舊的垃圾，只配扔到廢鐵堆裏。

但有些人竟然如此邪惡、自私和忘恩負義，他們拿到我的錢後便與我為敵，肆無忌憚地撕毀與我達成的協議，卷土重來，用廢鐵變成金子的錢購置設備，重操舊業，並公開敲詐我，要我買下他們的工廠。這些人都曾要求我誠實，讓我出個好價錢收購他們癱瘓的工廠，我做到了，然而，結果卻令人痛心。在那一刻我的心情糟透了，我甚至自責我不該太誠實，不該太善良，否則我也不會落到四面楚歌、一籌莫展的境地。

最令我不可接受的，是在謀利遊戲中，今天的朋友會變成明天的敵人。這種情形常有發生，我的兩位教友就曾無節制地多次蒙騙我。看在上帝的份上，我不想歷數他們的罪惡。但我可以告訴你，當我知道我一直被他們欺騙的時候，我震驚了，我不明白與我一同禱告、虔誠地發誓要擯棄驕傲、縱欲和貪婪之心的人，何以如此卑鄙！

歷經種種欺騙與謊言，我無奈地告訴自己：你只能相信自己，只有如此，你才不會被人蒙騙。我知道這種略帶敵意的心態不好，但這個世界有太多太多的欺騙，提防是我們不可或缺的生存技能。

跟混蛋打交道，會讓你變得聰明。那些邪惡的“老師”教會了我許多東西，如果現在誰要想欺騙我，我估計會比翻越科羅拉大峽谷還要難，因為那些魔鬼幫我建立了一套與人打交道的法則，我想這套法則對你會有所幫助：

我只有在對自己有利無害的情況下，才表現自己的感情；我可以讓對手教導我，但我永遠不教導對手，無論我對那件事了解有多深；凡事三思而決，不管別人如何催促，不考慮周全決不行動；我有自己的真理，只對自己負責；小心那些要求我以誠相待的人，他們是想在我這裏撈到好處。

我知道，欺騙只是謀利遊戲中的策略，並不能解決問題。但我更知道，謀利遊戲在夜以繼日地進行，所以，我必須從早到晚保持警惕並且明白：在這場遊戲中，人人都是敵人，因為每個人都先顧及自己的利益，不管是否對他人有利。重要的是如何保護自己，並隨時隨地地備戰。

兒子，命運給予我們的不是失望之酒，而是機會之杯，振作起來！發生在華爾街的那件事，並沒有什麼了不得，那只是你太相信別人而已。不過，你需要知道，好馬不會在同一個地方跌倒兩次。

愛你的父親

第十一封：貪心大有必要

格言：讓每一個念頭都服從於利益動機。

我是我生命的重心，我決定什麼適合我。

命運要由自己去開創，真心希望的東西一定要想方設法去得到。

(Simplicity is an uptightness of soul that has no reference to self ; it is different from sincerity , and it is a still higher virtue.)

May 6, 1918

親愛的約翰：

不要理會說我貪心的那些人。

多少年來我都在享受著這個在別人看來似乎並不太美妙的“頌揚”——貪心。這份對我特別的頌揚，最早出現在我的事業如日中天之時，那時洛克菲勒的名字已不再僅僅是代表一個人的符號，而是財富的象征，一個龐大的商業帝國的象征。

我記得當時有很多人、很多報紙都加入了如此“頌揚”我的行列。但這樣的頌揚並沒有讓我的心跳加快，儘管我知道這樣的頌揚無非是要詆毀我，無非是要為我創建的商業帝國刷上一層令人生厭的銅臭。

但我知道，在人的本性中早就潛藏著一種力量，一種叢生於缺少能力與意志之地的力量，那就是嫉妒。當你超越了他們的時候，他們就會嫉恨你，就會用帶有貶義的字眼指責你，甚至編造謊言的手法來詆毀你，同量在你面前還要表現得非常高傲——在我看來，那並非是高傲，它恰恰是虛弱。有意思的是，當你遠不如他們，生活得潦倒不堪時，他們又會譏笑你，譏笑你無能、愚蠢，甚至會把你貶低得沒有任何做人的尊嚴。我的兒子，這就是人之本性！

上帝沒有賦予我改變人類本性的使命，我也沒有閑心去阻止某些人要“恭維”我貪心，我所能做的就是讓嫉妒我的人繼續嫉妒！儘管我知道，如果我能將我所創造的財富讓那些做如此恭維我的人帶走，他們也將帶走那份恭維，但我不能！我相信，除非中了什麼魔法，任何人都不能！

紳士永遠不會與無知者爭辯，我當然不會同那些“恭維”我貪心的人論戰，但我抑制不住蔑視他們無知的情緒。冷靜地回溯歷史，檢視人類的腳印，我們就能得出這樣的結論：沒有一個社會不是建立在貪心之上。那些要詆毀我的人，看似道德的守望者，他們有誰不想獨占自己擁有的東西？有誰不想掌控所有好的東西？有誰不想控制每個人都需要的一切？虛偽的人總是那些多。

沒有不貪心的人。如果你有一顆橄欖，你就會想擁有一整顆的橄欖樹。我行走於人世已近八十年，我見過不會吃牛排的人，卻沒有見過一個不貪心的人，尤

其是在商界，功利、拜金的背後只印著一個單詞，那就是貪心。我相信，在未來不貪心的人仍將是地球上的稀有者。誰會停止對美好事物的追求和占有呢。

阿奇博爾德先生說我是能夠聞到終點線味道的賽馬，一但那樣我便會開始衝刺。我知道這多少有點奉承我的味道，但在我心裏，我的確早就給貪心留好了位置。

在我讀商業學校時，我的一位老師說過一句讓我終生難忘的話，這句話可以說改變了我的命運，他說：“貪心沒有什麼不好，我認為貪心是件好事，人人都可以貪心。從貪心開始，才会有希望！”

當我的老師在講壇上喊出這番極其煽動和刺激性的話語時，臺下的同學們為之嘩然。因為只要想一想“貪心”的意義，就知道這個字眼完全違背大多數人從小習得的道德觀念，這種道德觀融於宗教、社會、倫理、政治和法律等各個層面，它所具有的標尺般的作用，無疑要給這個字眼打上骯髒的烙印。

但當我走向社會、踏上創造財富之旅後，我才深深地體認到，那份學費花得真是值得，我老師的主張相當具有洞見。就像那些演化家所告訴我們的那樣，自然界不是仁慈、無私的地方，而是強者為王、適者生存的天地，我們這個所謂的文明社會也同樣如此。如果你不貪心，或許你就會被別人貪掉，畢竟可口的甜點不是很多。

如果你要想創造財富成就，創造非凡的人生，我的感受，已不是“貪心是件好事”可以了得，而是貪心大有必要！

貪心的潛臺詞，就是我要，我要的更多，獨占才好！有誰不曾在心底做此吶喊？為政者會說，我要掌權，我要由州長再做總統。經商者會說，我要賺錢，我要賺更多的錢。為人父母者會說，我希望我的兒子能有所成就，永遠過著富足、幸福的生活。諸如此類，不一而足。只是囿於道德、尊嚴，顧及臉面，人們才將貪心緊緊地遮掩起來，才使得貪心成為禁忌的觀念。

事實上，只要追逐名利的世界一天不被毀滅，只要幸福一天不變得像空氣那樣唾手可得，人類就一天不能停止貪心。

那些愛扒糞的人，總視貪心為惡魔。但在我看來，打開我們貪心之鎖，並不同於打開潘多拉盒子，釋放出無時無刻有在跳動的貪心，就等於釋放出了我們生命的潛能。我由一個周薪只有五美元的簿記員到今天美國最富有的人，是貪心

讓我實現了這個奇跡。貪心是推動我創造財富的力量，正如它是推動社會演進的強大動力一樣。

在我使用貪心一詞時，你或許希望我把它換成抱負。不，我們都處在一個貪心的世界之中，我認為使用貪心較使用抱負更純樸。純樸是靈魂中一種正直無私的素質，它與真誠不同，比真誠更高尚。

在與山姆·安德魯斯先生合辦石油公司之初，我的貪心就在膨脹，每天晚上在睡覺前，我都在忠告自己：我要成為科利佛蘭最大的煉油商，讓流淌的油溪化成一捆捆的鈔票，我要讓每一個念頭都服從於利益動機，幫我成為石油之王。在最初的那段日子裏，我事必躬親，終日勞碌。我指揮煉油，組織鐵路運輸，苦思冥想如何節省成本，如何擴大石油副產品市場。我永遠忘不了那段讓我忍饑挨餓、夜以繼日奔波在外的日子。

我的兒子，命運要由自己去開創，真心希望的東西一定要想方設法去得到。成功與失敗的間距並不像人們想象的那麼在僅僅是一念而已，那就是看誰有強烈的貪心，誰具有這種力量，誰就能煥發並施展出自己的全部力量，盡力而為，超越自己。我每一個前進的步伐都能讓我感受到貪心的力量！貪心不僅能讓一個人的能力發揮到極致，也逼得他獻出一切，排除所有障礙，全速前進。

很多記者都曾問我同一個問題：“洛克菲勒先生，是什麼支持你走上了財富之巔？”我不能表露真實心聲，因為貪心為人們所不齒。然而，事實是支撐我成為一代巨富的支架，就是我喚起了我的貪心，更膨脹了我的貪心。

每個人的內心都深藏著一顆活潑、靈敏、有力量的貪心。但你必須熱愛她，告訴自己我要貪心，叮囑自己我要，我要的更多，她才會出來玩耍，助你成功。

沒有任何力量可以阻止我解禁貪心，因為我追求成功。貪心之下實現的成功並非罪惡，成功是一種高尚的追求，如果能以高尚的行為去獲得成功，對人類的貢獻會遠比貧困時所能做的更多，我做到了！

看一看今天我們所做的善舉吧，將巨額財富投向教育、醫學、教會和那些窮困的人，絕不是我一時心血來潮的個人施舍，那是一項偉大的慈善事業，世界正因為我的成功而變得美好。看來貪心很不錯，更不是罪惡。

就此而言，如果那些說我貪心的人不是出於詆毀我的目的，我會欣然接受他們對我做出的如此評判。

約翰，我是我生命的重心，我決定什麼適合我，所以我不在乎那些人說什麼，我的心依然安寧。在有些人那裏我似乎永遠都是一個動機卑鄙的商人，即使我投資於惠澤民眾的慈善事業，也會被他們視為一種詭計，懷疑我有追逐私利的動機，而絲毫看不到我無私的公益精神，更有甚者說我如此樂善好施是為什麼贖罪，這真是滑稽。

我想非常真誠地告訴你，你的父親永遠不會讓你感到羞愧，裝在我口袋裏的每一分錢都是幹淨的，我之所以成為富人，是我超群的心智和強烈的事業心得到的回報。我堅信上帝賞罰分明，我的錢是上帝賜予的。而我所以能一直財源滾滾，如有天助，這是因為上帝知道我會把錢返還給社會，造福我的同胞。

到我該去讀《聖經》的時間了。今晚的夜色真美，每顆明亮的星星都似乎在說：“幹得好！約翰。”

愛你的父親

第十二封信：地獄裏住滿了好人

坐視對手，哪怕是潛在的對手的實力增強，都是在削弱自己的力量，甚至會顛覆自己的地位，我可沒那麼愚蠢。我的信念是搶在別人之前達到目的。我迅速起用精明強幹的奧戴先生組建了美國運輸公司，與帝國公司展開了一場自衛反擊戰。感謝上帝，我們的努力獲得了應有的回報，不出一年，我們控制了油區四成的石油運輸業務，壓制住了波茨先生的進攻。但這只是我與波茨先生較量的開始。

在這個世界上能出人頭地的人，都是那些懂得去尋找自己理想環境的人，如果他們不能如願，就會自己創造出來。

兩年後，在賓州布拉德福又發現了一個新油田，奧戴先生迅速帶領他的人撲向那個激起千萬人發財夢想的地方，不分晝夜把輸油管道鋪向新油井。但油田的那幫家夥個個都很瘋狂，毫無節制，恨不得一夜之間就把油全部采光，然後面帶喜悅揣著鈔票走人。所以，不管奧戴他們怎麼努力，都無法滿足運輸和儲存石油的需要。

我不想看到辛辛苦苦的采油商們自掘墳墓，毀滅自己，我請奧戴警告采油商，他們的開采能力已經遠遠超過了我們的運輸能力，他們必須縮減生產量，否則，他們開采出來的黑金就將變成一文不值的黑土。但沒有人接受我們的好意和忠告，更沒有人欣賞我們的努力，反來聲討我們，說竟敢不運走他們的石油。

就在布拉德福德的采油商們情緒激動到頂點的時候，波茨先生動手了。他先在我們的煉油基地紐約、費城、匹茲堡向我示威，收購我們競爭對手的煉油廠；接著，又開始在布拉德福德搶占地盤，鋪設輸油管道，要將布拉德福德的原油運到自己的煉油廠。

我很欣賞波茨先生的膽量，更願意接受他欲想動搖我在煉油業統治地位而發起的挑戰，但我必須將他趕出煉油行業。

我首先拜會了賓州鐵路公司的大老板斯科特先生，我直言不諱地告訴他，波茨先生是個偷獵者，他正在闖入我們的領地，我們必須讓他停下來。但斯科特非常固執，決心讓波茨的強盜行為繼續下去。我沒有選擇，我只能向這個強大的敵人應戰。

首先我們終止了與賓鐵的全部業務往來，我指示部屬將運輸業務轉給一直堅定地支持我們的兩大鐵路公司，並要求他們降低運費，與賓鐵競爭，削弱它的力量；同時命令關閉依賴於帝國公司運輸的在匹茲堡的所有煉油廠；隨後指示所有處於與帝國公司競爭的己方煉油廠，以遠遠低於對方的價格出售成品油。賓鐵是全美最大的運輸公司，斯科特先生是握有運輸大權的巨頭，他們以從未被征服為榮。但在我立體、壓迫式的打法下，他們只有臣服。

為與我對抗，他們忍痛給予我們競爭對手巨額折扣，換句話說，他們為別人服務還要付給別人錢。接著他們使出了不得人心的一招——裁減雇員、削減工資。斯科特和波茨沒有想到，這很快招致了懲罰，憤怒的工人們為發泄不滿，一把大火燒了他們幾百輛油罐車和一百多輛機車，逼得他們只得向華爾街銀行家們緊急貸款。結果，當年賓鐵的股東們非但沒有分得紅利，而且股票價格一落千丈。他們與我決鬥的結果，就是他們的口袋越來越乾淨。

波茨先生不愧是個軍人，在你死我活的硝煙中拼出了上校的軍階，有著令人欽佩的不屈不饒的意志，所以，在已經分勝負的情況下，他還想繼續同我戰鬥下去。但同樣有著軍旅生涯的斯科特先生，儘管此前曾是最有統治欲、最獨裁的實力派人物，但他更懂得什麼叫識時務，他果斷地低下了他不可一世的腦袋，派人告訴我，非常希望講和，停止煉油業務。

我知道，波茨上校想要證明自己是非曲直偉大的摩西，可惜他失敗了，他徹底失敗了。幾年後，波茨放棄了與我對抗的欲望，成為了我屬下一個公司積極勤奮的董事。這個精明又滑得像油一樣的油商！

傲慢通常會讓人垮臺。斯科特和波茨之流自以為出身高貴，一直目空一切，所以，成功馴服這些傲慢的強驢，我的心都在跳舞。

約翰，我喜歡勝利，但我不喜歡為追求勝利而不擇手段。不計代價獲得的勝利不是勝利，醜惡的競爭手段讓人厭惡，那等於是畫地為牢，可能永遠無法超越，即使贏得一場勝利，也可能失去以後再獲勝的機會。

而循規蹈矩不表示必須降低追求勝利的決心，卻表示用合乎道德的方式去贏得明確的勝利，也表示在這種限制下，全力公平、無情的追求勝利。我希望你能做到這一點。

愛你的父親

第十三封：天下沒有白吃的午餐

格言：你想使一個人殘廢，只要給他一對拐杖。

你否定了他的尊嚴，你就搶走了他的命運。

智慧之書的第一章，也是最後一章，就是天下沒有白吃的午餐。

(Both within and without, a little of that Which constitutes the dignity of life and death.)

March 17, 1911

親愛的約翰：

我已經註意到那條指責我吝嗇，說我捐款不夠多的新聞了，這沒什麼。我被那些不明就裏的記者罵得夠多了，我已經習慣了他們的無知與苛刻。我回應他們的方式只有一個：保持沈默、不加辯解，而無論他們如何口誅筆伐。因為我清楚自己的想法，我堅信自己站在正確的一方。

每個人都需要走自己的路，重要的是要問心無愧。有一個故事或許能夠解釋，我很少理會那些乞求我出錢來解決他們個人問題的理由，更能解釋讓我出錢比讓我賺錢更令我緊張的原因。這個故事是這樣說的：

有一家農戶，圈養了幾頭豬。一天，主人忘記關圈門，便給了那幾頭豬逃跑的機會。經過幾代以後，這些豬變得越來越兇悍以至開始威脅經過那裏的行人。幾位經驗豐富的獵人聞聽此事，很想為民除害捕獲它們。但是，這些豬卻很狡猾，從不上當。

約翰，當豬開始獨立的時候，都會變得強悍和聰明了。

有一天，一個老人趕著一頭拖著兩輪車的驢子，車上拉著許多木材和糧食，走進了“野豬”出沒的村莊。當地居民很好奇，就走向前問那個老人：“你從那裏來，要幹什麼去呀？”老人告訴他們：“我來幫助你們抓野豬呵！”眾鄉民一聽就嘲笑他：“別逗了，連好獵人都做不到的事你怎麼可能做到。”但是，兩個月以後，老人回來告訴那個村子的村民，野豬已被他關在山頂上的圍欄裏了。

村民們再次驚訝，追問那個老人：“是嗎？真不可思議，你是怎麼抓住它們的？”

老人解釋說：“首先，就是去找野豬經常出來吃東西的地方。然後我就在空地中間放一些糧食作陷阱的誘餌。那些豬起初嚇了一跳，最後還是好奇地跑過來，聞糧食的味道。很快一頭老野豬吃了了第一口，其他野豬也跟著吃起來。這時我知道，我肯定能抓到它們了。

“第二天，我又多加了一點糧食，並在幾尺遠的地方樹起一塊木板。那塊木板像幽靈般暫時嚇退了它們，但是那白吃的午餐很有誘惑力，所以不久他們又跑回來繼續大吃起來。當時野豬並不知道它們已經是我的了。此後我要做的只是每天在糧食周圍多樹起幾塊木板，直到我的陷阱完成為止。

“然後，我挖了一個坑立起了第一根角樁。每次我加進一些東西，它們就會遠離一些時間，但最後都會再來吃免費的午餐。圍欄造好了，陷阱的門也準備好了，而不勞而獲的習慣使它們毫無顧慮的走進圍欄。這時我就出其不意地收起陷阱，那些白吃午餐的豬就被我輕而易舉地抓到了。”

這個故事的寓意很簡單，一只動物要靠人類供給食物時，它的機智就會被取走，接著它就麻煩了。同樣的情形也適用於人類，如果你想使一個人殘廢，只要給

他一對拐杖再等上幾個月就能達到目的；換名話說，如果在一定時間內你給一個人免費的午餐，他就會養成不勞而獲的習慣。別忘了，每個人在娘胎裏就開始有被“照顧”的需求了。

是的，我一直鼓勵你要幫助別人，但是就像我經常告訴你的那樣，如果你給一個人一條魚，你只能供養他一天，但是你教他捕魚的本領，就等於供養他一生。這個關於捕魚的老話很有意義。

在我看來，資助金錢是一種錯誤的幫助，它會使一個人失去節儉、勤奮的動力，而變得懶惰、不思進取、沒有責任感。更為重要的是，當你施舍一個人時，你就否定了他尊嚴，你否定了他的尊嚴，你就搶走了他的命運，這在我看來是極不道德的。作為富人，我有責任成為造福於人類的使者，卻不能成為制造懶漢的始作俑者。

任何一個人一旦養成習慣，不管是好或壞，習慣就一直占有了他。白吃午餐的習慣不會使一個人步向坦途，只能使他失去贏的機會。而勤奮工作卻是惟一可靠的出路，工作是我們享受成功所付的代價，財富與幸福要靠努力工作才能得到。

在很久很久以前，一位聰明的老國王，想編寫一本智慧錄，以饗後世子孫。一天，老國王將他聰明的臣子召集來，說：“沒有智慧的頭腦，就像沒有蠟燭的燈籠，我要你們編寫一本各個時代的智慧錄，去照亮子孫的前程。”

這此聰明人領命離去後，工作很長一段時間，最後完成了一本堂堂十二卷的巨作，並驕傲的宣稱：“陛下，這是各個時代的智慧錄。”

老國王看了看，說：“各位先生，我確信這是各個時代的智慧結晶。但是，它太厚了，我擔心人們讀它會不得要領。把它濃縮一下吧！”這些聰明人費去很多時間，幾經刪減，完成了一卷書。但是，老國王還是認為太長了，又命令他們再次濃縮。

這些聰明人把一本書濃縮為一章，然後減為一頁，再變為一段，最後則變成一句話。聰明的老國王看到這句話時，顯得很得意。“各位先生，”他說：“這真是各個時代的智慧結晶，而且各地的人一旦知道這個真理，我們大部分的問題就可以解決了。”這句話就是：“天下沒有白吃的午餐。”

智慧之書的第一章，也是最後一章，是天下沒有白吃的午餐。如果人們知道出人頭地，要以努力工作為代價，大部分人就會有所成就，同時也將使這個世界變得更美好。而白吃午餐的人，遲早會連本帶利付出代價。

一個人活著，必須在自身與外界創造足以使生命和死亡有點尊嚴的東西。

愛你的父親

第十四封：做傻的聰明人

格言：沒有不幸經歷的人，反而不幸。

把一頭豬好好誇獎一番，它都能爬到樹上去。

自己聰明的人是傻瓜，懂得裝傻的人才是真聰明。

(The leaders who offer high sentiments always win in the end , and get more out of their followers)

October 9 , 1890

親愛的約翰：

明天，我要回老家科利佛蘭處理一些我們家族自己的事情。我希望在此期間，你能代我打理一些事務。但我提醒你，如果你遇到某些棘手或自己拿不定主意的事情，你要多向蓋茲先生請教和諮詢。

蓋茲先生是我最得力的助手，他忠實真誠、直言不諱、盡職盡責，而且精明幹練，總能幫我做出明智的抉擇，我非常信任他，我相信他一定會對你大有幫助，前提是你要尊重他。

兒子，我知道你是布朗大學的優秀畢業生，你在經濟學與社會學方面的知識可謂優秀。但是，你應該清楚，知識原本是空的，除非把知識會付諸行動，否則什麼事都不會發生。而且，教科書上知識，幾乎都是那些皓首窮經的知識匠人在象牙塔裏編撰出來的，它難以幫你解決實際問題。

我希望你能去除對知識、學問的依賴心理，這是你走上人生坦途的關鍵。

你需要知道，學問本身並不怎麼樣，學問必須加以活用，才能發揮作用，要成為能夠活用學問的人，你必須首先成為具有實行能力的人。

那麼實行能力從哪裏來呢？在我看來它就潛藏在吃苦之中。我的經驗告訴我，走過艱難之路——布滿艱辛、不幸、失敗和困難的道路，不僅會鑄就我們堅強的性格，我們賴以成就大事的實行能力亦將應運而生。在苦難中向上下班攀爬的人，知道什麼叫千方百計地去尋找方法、手段，讓自己得救。處心積慮地去吃苦，是我篤信的成功信條之一。

也許你會譏諷我，認為沒有比想苦吃再傻的了。不！沒有不幸體驗的人，反而不幸。很多事情都是來得快去得也快，那些實現了一夜成名、一夜暴富夢想的人們，有誰不是很快就銷聲匿跡了？吃苦所得到的，是將你的事業大廈建立在堅實的地面上，而不是流沙裏。人要有遠見，只有長時間的吃苦，才有長時間的收獲。

我相信你已經發現了，自你到我身邊工作以來，我並沒有給予你重擔去挑。但這並不表明我懷疑你的能力，我只是希望你善於做小事而已。

做好小事是做成大事的基石，如果你從一開始就高高在上，就無法體貼部屬的心情，也就不能真正地活用別人；在這個世界上要活下去、要創造成就，你必須借助於人力，即別人力量，但你必須從做小事開始，才會了解當部屬的心情，等你有一天走上更高的職位，你就知道如何讓他們貢獻出全部的工作熱情了。

兒子，世界上只有兩種人頭腦聰明：一種是活用自己的聰明人，例如藝術藝術家、學者、演員；一種是活用別人的聰明人，例如經營者、領導者。後一種人需要一種特殊的能力——抓住人心的能力。但很多領導者都是聰明的傻瓜，他們以為要抓住人心，就得依據由上而下的指揮方式。在我看來，這非但不能得到領導力，反而會降低很多。要知道，每個人對自己受到輕視都非常敏感，被看矮一截會喪失幹勁。這樣的領導者只會使部屬無能化。

一頭豬好好被誇獎一番，它就能爬到樹上去。善於驅使別人的經營者、領導者或大有作為的人，一向寬宏大量，他們懂得高看別人和贊美他人的藝術。這意味著他們要有感情的付出。而付出深厚的感情的領導者最終必贏得勝利，並獲得部屬更多敬重。

沒有知識的人終無大用，但有知識的人很可能成為知識的奴隸。每個人都需要知道，一切的知識都會轉化為先入為主的觀念，結果是形成一邊倒的保守心理，認為“我懂”、“我了解”、“社會本來就是這樣”。有了“懂”的感覺，就會缺乏想要知道的興趣，沒有興趣就將喪失前進的動力，等待他的也只剩下百無聊賴了。這就是因為不懂才成功的道理。

但是，受自尊心、榮譽感的支配，很多有知識的人對“不懂”總是難以啟齒，好像向別人請教，表示自己不懂，是見不得人的事，甚至把無知當罪惡。這是自作聰明，這種人永遠都不會理解那句偉大的格言——每一次說不懂的機會，都會成為我們人生的轉折點。

自作聰明的人是傻瓜，懂得裝傻的人才是真聰明。如果把聰明視為可以撈到好處的標準，那我顯然不是一個傻瓜。

直到今天我都能清晰記得一次裝傻的情景，當時我正為如何籌借到一萬五千塊錢大費腦筋，走在大街上我都在苦思冥想這個問題。說來有意思，正當我滿腦子閃動著借錢、借錢的念頭時，有位銀行家攔住了我的去路，他在馬車上低聲問我：“你想不想用五萬塊錢，洛克菲勒先生？”我交了好運嗎？我有點不相信自己的耳朵。但在那一瞬間我沒有表現出絲毫的急切，我看了看對方的臉，慢條斯理地告訴他：“是這樣……你能給我二十四小時考慮一下嗎？”結果，我以最有利於我的條件與他達成了借款合同。

裝傻帶給你的好處很多很多。裝傻的含義，是擺低姿態，變得謙虛，換句話說，就是瞞住你的聰明。越是聰明的人越有裝傻的必要，因為就像那句格言所說的——越是成熟的稻子，越垂下稻穗。

兒子，有了愛好，然後才能做到輕巧。現在，就開始熱愛裝傻吧！

我料想得到，在我離開的日子裏，讓你獨擋一面對你而言絕非易事，但這沒有什麼。“讓我等等再說”，是我在經商中始終奉行的格言。我做事總有一個習慣，在做決定之前，我總會冷靜地思考、判斷，但我一旦做出決定，就將義無反顧地執行到底。我相信你也能行。

愛你的父親

第十五封：財富是勤奮的副產品

格言：我們的財富是對我們勤奮的嘉獎。
勤奮是為了自己，不是為了別人。
財富是意外之物，是勤奮工作的副產品。

(Let us go forward , firm in our faith , steadfast in our purpose;but sustained by our confidence in the will of God.)

January 25 , 1907

親愛的約翰：

很高興收到你的來信.在你的信中有兩句話很是讓我欣賞，一句是“你要不是贏家你就是在自暴自棄”，一句是“勤奮出貴族”。這兩句話是我不折不扣的人生座右銘，如果不自謙的話，我願意說，它正是我人生的縮影。

那些不懷好意的報紙，在談到我創造的巨額財富時，常比喻我是一架很有天賦的賺錢機器，其實他們對我幾乎一無所知，更對歷史缺乏洞見。

作為移民，滿懷希望和勤奮努力是我們的天性。而我尚在孩童時期，母親就將節儉、自立、勤奮、守信和不懈的創業精神等美德植入了我的骨髓。我真誠地篤信這些美德，將其視為偉大的成功信條，直到今天，在我的血液中依然流淌著這些偉大的信念。而所有的這一切結成了我向上攀爬的階梯，將我送上了財富之山的頂端。

當然，那場改變美國人民命運與生活的戰爭，讓我獲益非淺，真誠地說，它將我造就成了令商界嘖嘖稱奇而又望而生畏的商業巨人。是的，南北戰爭給予了民眾前所未有的巨大商機，它把我提前變成了富人，為我在戰後掀起的搶奪機會的競技場上獲勝，提供了資本支持，以至後來才能財源滾滾。

但是，機會如同時間一樣是平等的，為什麼我能抓住機會成為巨富，而很多人卻與機會擦肩而過、不得不與貧困為伍呢？難道真的像詆毀我的人所說，是因為我貪得無厭嗎？

不！是勤奮！機會只留給勤奮的人！自我年少時，我就篤信一條成功法則：財富是意外之物，是勤奮工作的副產品。每個目標的達成都來自於勤奮的思考與勤奮的行動，實現財富夢想也依然如此。

我極為推崇“勤奮出貴族”這句話，它是讓我永生敬意的箴言。無論是過去還是現在，無論是在我們立足的北美還是在遙遠的東方，那些享有地位、尊嚴、榮耀和財富的貴族，都有一顆永不停息的心，都有一雙堅強有力的臂膀，在他們身上都凸顯毅力也頑強意志的光芒。而正是這樣的品質或稱財富，讓他們成就了事業，贏得了尊崇，成為了頂天立地的人物。

約翰，在這個無限變幻的世界中，沒有永遠的貴族，也沒有永遠的窮人。就像你所知道的那樣，在我小的時候，我穿的是破衣爛衫，家境貧寒到要靠好心人來接濟。但今天我已擁有一個龐大的財富帝國，已將巨額財富註入到慈善事業之中。如同萬種盛衰起伏變幻如同滄海桑田，生生不息。出身卑賤和家境貧寒的人，通過自己的勤奮工作、執著的追求和智慧，同樣能功成名就、出人頭地，成為一人新貴族。

一切尊貴和榮譽都必須靠自己的創造去獲取，這樣的尊貴和榮譽才能長久。但在我們今天這個社會，富家子弟處在一種一種不進則退的情況之下。不幸的是，他們中的很多都缺乏進取精神，卻好逸惡勞，揮霍無度，以至有很多人雖在富裕的環境中長大，卻不免費在貧困中死去。

所以，你要教導你的孩子，要想在與人生風浪的博擊中完善自己，成就自己，享受成功的喜悅，贏得社會的尊敬，高歌人生，只能憑自己的雙手去創造；要讓他們知道，榮譽的桂冠只會戴在那些勇於探索者的頭上；告訴他們，勤奮是為了自己，不是為了別人，他們是勤奮的最大受益者。

我自孩提時代就堅信，沒有辛勤的耕耘就不會有豐碩的確良收穫，作為貧民之子，除去靠勤奮獲得成功、贏得財富與尊嚴，別無他策。上學時，我不是一個教就會的學生，但我不甘人後，所以我只能勤懇地準備功課，並能持之以恆。在我十歲時我就知道要盡我所能地多幹活，砍柴、擠奶、打水、耕種，我什麼都幹，而且從不惜力。正是農村艱苦而辛勞的歲月，磨練了我的意志，使我能夠承受日後創業的艱辛；也讓我變得更加堅忍不拔，產塑造了我堅強的自信心。

我知道，我之所以在以後身陷逆境時總能泰然處之，包括我的成功，在很大程度上都得益於我自小建立的自信心。

勤奮能修煉人的品質，更能培養人的能力。我受雇於休伊特-塔特爾公司時，我就獲得了具備非同一般的能力和出眾的年輕簿記員的名聲。在那段日子裏，我可謂是終日披星戴月、夜以繼日。當時我的雇主就對我說，你一定會成功，以你這非凡的毅力。儘管我不明白將來會是什麼樣子，但有一點我相信，只要我用心去幹一件事，我決不會失敗。

今天，我儘管已年近七十，但我依然搏殺於商海之中，因為我知道，結束生命最快捷的方式就是什麼也不做。人人都有權力選擇把退休當作開始或結束。那種無所事事的生活態度會使人中毒。我始終將退休視為再次出發，我一天也沒有停止過奮鬥，因為我知道生命的真諦。

約翰，我今天的顯赫地位，巨額財富不過是我付出比常人多得多的勞動和創造換來的。我原本是普普通通的常人，原本沒有頭上的桂冠，但我以堅強的毅力、頑強的耕耘，孜孜以求，終於功成名就。我的名譽不是虛名，是血汗澆鑄的王冠，些許淺薄的嫉恨和無知的淺薄，都是對我的不公平。

我們的財富是對我們勤奮的嘉獎。讓我們堅定信念，認定目標，憑著對上帝意誌的信心，繼續努力吧，我的兒子。

愛你的父親

第十六封：不要找借口

格言：借口是制造失敗的根源。

一個人越是成功，越不會找借口。

百分之九十九的失敗都是因為人們慣於代尋借口。

(Ninety-nine percent of the failures come from people who have the habit of making excuse.)

April 15, 1906

親愛的約翰：

斯科菲爾德船長又輸了，他輸得有些氣急敗壞，一怒之下把他那根漂亮的高爾夫球桿扔上了天，結果他只得再買一個新球桿了。

坦率地說，我比較喜歡船長的性格，人生奮鬥的目標就是求勝，打球也是一樣。所以，我準備買個新球桿送給他，但願這不會被他認為是對他發脾氣的獎賞，否則他一發不可收拾，我可就慘了。

斯科菲爾德船長還有一個令人稱道的優點，盡管輸球會令他不高興，但他認為贏本身並不代表一切，而努力去贏的做法才是最重要的。所以在輸球之後，他從不找借口。事實上，他可以以年齡太大、體力欠佳來解釋他輸球的理由，為自己討回顏面，但他從來不這樣做。

在我看來借口是一種思想病，而染有這種嚴重病癥的人，無一例外的都是失敗者，當然一般人也有一些輕微的癥狀。但是，一個人越是成功，越不會找借口，處處亨通的人，與那些沒有什麼作為的人之間最大的差異，就在於借口。

只要稍加留意你就會發現，那些沒有任何作為，也不曾計劃要有番作為的人，經常會有一籬筐的草帽來解釋：為什麼他沒有做到，為什麼他不做，為什麼他不能做，為什麼他不是那樣的。失敗者為自己料理“後事”的第一個舉動，就是為自己的失敗找出各種理由。

我鄙視那些善找借口的人，因為那是懦弱者的行為，我也同情那些善找借口的人，因為借口是制造失敗的病源。

一旦一個失敗者找出一種“好”的借口，他就會抓住不放，然後總是拿這個借口對他自己和他人解釋：為什麼他無法再做下去，為什麼他無法成功。起初，他還能自知他的借口多少是在撒謊，但是在不斷重復使用後，他就會越來越相信那完全是真的，相信這個借口就是他無法成功的真正原因，結果他的大腦就開始怠惰、僵化，讓努力想方設法要贏的動力化為零。但他們從不願意承認自己是個愛找借口的人。

偶爾，我見過有人站起來說：“我是靠自己的努力而成功的。”到目前為止，我還未見過任何男人或女人，敢於站起來說：“我是使自己失敗的人。”失敗者都有一套失敗者的借口，他們將失敗歸咎於家庭、性格、年齡、環境、時間、膚色、宗教信仰、某個人乃至星象，而最壞的借口莫過於健康、才智以及運氣。

最常見的借口，就是健康的借口，一句“我的身體不好”或“我有這樣那樣的病痛”，就成了不去做或失敗的理由。事實上，沒有一個人是完全健康的，每個人多少都會有生理上的毛病。

很多人會完全或部分屈服於這種借口，但是一心要成功的人則不然。蓋茨先生曾為我引薦過一位大學教授，他在一次旅行中不幸失去了一條手臂，但就像我所認識的每一個樂觀者一樣，他還是經常微笑，經常幫助別人。那天在談及他的殘障問題時，他告訴我：“那只是一條手臂而已，當然，兩個總比一個好。但是切除的只是我的手臂，我的心靈還是百分之百的完整也正常。我實在是要為此感謝。”

有一句老話說得好：“我一直在為自己的破鞋子懊惱，直到我遇見一位沒有腳的人。”慶幸自己的健康比抱怨哪裏不舒服要好得多。為自己擁有的健康感謝，能有效地預防各種病痛與疾病。我經常提醒自己：累壞自己總比放著朽壞要好。生命是要我們來享受的，如果浪費光陰去擔憂自己的健康而真的想出病來，那才是真正的不幸。

“我不夠聰明”的借口也很常見，幾乎有百分之九十五的人都有這種毛病，只是程度不同而已。這種借口與眾不同，它通常默不做聲。人們不會公開承認自己缺少足夠聰明才智，多半是在自己內心深處這麼想。

我發現大多數對“才智”有兩種基本錯誤態度：太低估自己的腦力，和太高估別人的腦力。因為這些錯誤，使許多人輕視自己。他們不願面對挑戰，因為那需要相當的才智。認為自己愚蠢的人才是真正愚蠢的人，他們應該知道，如果有一個人根本不考慮才智的問題，而勇於一試，就能夠勝任得很好。

我認為真正重要的，不在於你有多少聰明才智，而是如何使用你已經擁有的聰明才智，要成為一個好的商人，不需要有閃電般的靈敏，不需要有非常驚人的記憶，也不需要上學校名列前茅，惟一的關鍵，就是對經商要有強烈的興趣和熱心。興趣和熱情是決定成敗的重要因素。

事情的結果往往與我們的熱情程度成正比。熱情能使事情變好一百倍一千倍。很多人並不知道什麼叫熱情，所謂熱情就是“這是很了不起的！”那種熱心和幹勁而已。

我相信才智平平的人，如果有樂觀、積極與合作的處世態度，將會比一個才智傑出卻悲觀、消極也不合作的人，賺得更多的金錢，贏得更多的尊敬，並獲致

更大的成功。一個人不論他面對的是煩瑣的小事、艱巨的任務還是重要的計劃，只要他執著熱忱地去完成，成果會遠勝於聰穎但是懶散的人。因為，專注與執著占了一個人百分之九十五的能力。

有些人總在呻吟感嘆：為什麼很多非常出色的人物會失敗呢？我可以永遠不再讓他們嘆息，如果一個絕頂聰明的人總在用他們驚人的腦力，去證明事情為什麼無法成功，而不是用去引導自己的心力去尋找邁向成功的各種方法，失敗的命運就會找上他們。消極的思想牽引他們的智力，使他們無法施展身手而一事無成。如果他們能改變心態，相信他們會做出許多偉大的事情。

想成大事卻不懂得思考的大腦，也就是一桶廉價的糨糊而已。

引導我們發揮聰明才智的思考方式，遠比我們才智的高低重要。即使是學歷再高也無法改變這項基本的成功法則。天生的才智的教育程度不是業績好壞的確良原因，而是在於思想管理。那些最好的商人從不杞人憂天，而是富有熱忱。要改善天賦的素質絕非易事，但改善運用天賦的方法卻很容易。

很多人都迷信所謂的知識就是力量。在我看來這句話只說對了一半。拿才智不足當借口的人，也是錯解了這句話的意義。知識只是一種潛在的力量，只有將知識付諸應用，而且是建設性地應用，才會顯出它的威力。

在標準石油公司永遠沒有活字典式的人物的位置，因為我不需要只會記憶、不會思考的“專家”。我要的人是真正能夠解決問題，能想出各種點子的人，是有夢想而且勇於實現夢想的人。有創意的人能為我賺錢，只能記憶資料的人則不能。

一個不以才智為借口的人，絕不低估自己的才智，也不高估別人的才智。他專注運用自己的資產，發掘他擁有的優異才能。他知道真正重要的不在他有多少才智，而在於他如何使用現有的才智，和要善用自己的腦力。他會常常提醒自己：我的心態比我的才智重要。他有要建立“我一定贏”的態度的強烈渴望。他知道要運用自己才智積極創造，用他的才智尋找成功的方法，而不是用來證明自己會失敗。他還知道思考力比記憶力更有價值，他要用自己的頭腦來創造、發展新觀念，尋找更好的做事新方法，隨時提醒自己：我是正在用我的心智創造歷史呢？或只是在記錄別人創造的歷史？

每一件事的發生必有原因，人類的遭遇也不可能碰巧發生。所以，有很多人總會把自己的失敗怪罪於運氣太壞，看到別人成功時，就認為那是因為他們運氣

太好。我從不相信什麼運氣好壞，除非我認為精心籌備的計劃和行動叫“運氣”。

如果由運氣決定誰該做什麼，每一種生意都會瓦解。假設標準石油公司要根據運氣來徹底進行改組，就要將公司所有職員的名字放入一個大桶裏，第一個被抽出的名字就是總裁，第二個是副總裁，就這樣順序下去。很可笑吧？但這就是運氣的功能。

我從不屈從運氣，我相信因果定律。看看那些似是好運當頭的人，你會發現並不是運氣使然，而是準備、計劃和積極的思想為他們帶來美景。再看看那些“運氣不好”的人，你會發現背後都有明確的成因。成功者能面對挫折，從失敗中學習，再創契機。平庸者往往就此灰心喪誌。

一個人不可能靠運氣而成功，而是要付出努力的代價。我不妄想靠運氣獲得勝利等等生命中的美好事物，所以我集中全力去發展自我，修煉出使自己變成“贏家”的各種特質。

借口把絕大多數的人擋在了成功的大門之外，百分之九十九的失敗都是因為人們慣於找尋借口。所以在追求事業成功的過程中，最重要的一個步驟即為：防止自己找借口。

愛你的父親

第十七封：你手中握有成功的種子

格言：我就是我最大的資本！

我唯一的信念就是相信自己！

每一個渴望成功的人都應該認識到，成功的種子就撒在你自己身邊。

(Everybody has certain ideals which determine the direction of his endeavors and his judgments.)

May 29, 1926

親愛的約翰：

昨天，就在昨天，我收到一個立誌要成為富翁的年輕人的來信。他在信中懇請我回答一個問題：他缺少資本，他該如何去創業致富？

上帝呀，他是想讓我指明他生命的方向。可是教誨他人似乎不是我的專長，而我又無法拒絕他的誠懇，這真令人痛苦。但我還是回信告訴他，你需要資本，但你更需要常識。常識比金錢更重要。

對於一個要去創業的貧寒之子而言，他們常常苦惱於缺少資本。如果他們再恐懼失敗，他們就將猶疑不決，像蝸牛般緩慢行進，甚至止步於成功之路，而永無出人頭地之時，所以我在給那個年輕人的回信中特別提醒他：

“從貧窮通往富裕的道路永遠是暢通的，重要的是你要堅信：我就是我最大的資本。你要鍛煉信念，不停地探究遲疑的原因，直到信念取代了懷疑。你要知道，你自己不相信的事，你無法達成；信念是帶你前進的力量。”

每一個渴望成功的人都應該認識到，成功的種子就撒在他自己身邊。只要認識到這一點，他就能獲得想要得到的東西。在信中我給那個年輕人講了一個阿拉伯人的故事，我相信這個故事定將惠澤他人，乃至所有的人。

那個給我講述這個故事的人是這樣告訴我的：

從前有個波斯人，名叫阿爾·哈菲德，住在印度河不遠的地方，他擁有一大片蘭花園、數百畝良田和繁盛的園林。他是個知足的人，而且十分富有——因為他很富有，所以他十分知足。有一天，一位老僧人來拜訪他，坐在他的火爐邊跟他說：“你富有，你也生活得安逸，但是，你如果有滿滿一手鑽石，你就可以買下整個國家的土地。要是你能擁有一座鑽石礦，你就可以利用這筆巨富的影響力，把孩子送上王位。”

哈菲德聽了老僧人這番極具誘惑力的話之後，當天晚上上床時，他就變成了一個窮人——不是因為他失去了一切，而是他開始變得不滿足，所以他覺得自己很窮；也因為他認為自己很窮，所以得不到滿足。他想：“我要一座鑽石礦。”所以，他整夜都難以入睡。第二天一大早他就跑去找那位僧人。

老僧人一大早就被叫醒，非常不高興。但哈菲德完全不顧及這些，他滿不在乎地把老僧人從睡夢中搖醒，對他說：“你能告訴我什麼地方可以找到鑽石嗎？”

“鑽石？你要鑽石做什麼？”

“我想要擁有龐大的財富，”哈菲德說，“但我不知道哪裏可以找到鑽石。”

“哦，”老僧人明白了，他說：“你只要在山裏面找到一條在白沙上穿流的河，就可以在沙子裏找到鑽石。”

“你真的認為在這樣一條河嗎？”

“多得很，多得很吶！你只要出去尋找，一定會找到。”

“我會的，”哈菲德說。

於是，他賣掉農場，收回借款，把房子交給鄰居看管，就出發尋找鑽石去了。

哈菲德先是去了月光山區尋找，而後到了巴勒斯坦，接著又跑到歐洲，最後他花光了身上所有的錢，變得一文不值。他如同乞丐般站在西班牙巴塞羅納海邊，看到一道巨浪越過赫丘力士石柱洶湧而來，這個歷經滄桑、痛苦萬分的可憐蟲，無法抵抗縱身一跳的誘惑，就隨著浪峰跌入大海，終結了一生。

在哈菲德死後不久，他的財產繼承人拉著駱駝去花園喝水，當駱駝把鼻子伸到花園那清澈見底的溪水中時，那個繼承人發現，在淺淺的溪底白沙中閃爍著奇異的光芒，他伸手下去，摸到一塊黑石頭，石頭上面有一處閃亮的地方，發出了彩虹般的色彩。他將這塊怪異的石頭拿進屋子，放在壁爐的架子上，又繼續去忙他的工作，完全忘記了這件事。

幾天後，那個告訴哈菲德在哪裏能找到鑽石的老僧人來拜訪哈菲德的繼承人。他看到架子上的石頭發出的光芒，立即奔過去，驚訝地叫道：“這是鑽石！這是鑽石！哈菲德回來的嗎？”

“沒有，他還沒有回來，而且那也不是鑽石，那不過是一塊石頭，是我家後花園裏發現的。”

“年輕人，你發財了！我認識鑽石，這真的是鑽石！”

於是，他們一起奔向花園，用手捧起溪底的白沙，發現許多比第一顆更漂亮、更有價值的鑽石。

這就是人們發現印度戈爾康達鑽石礦的經過。那是人類歷史上最大的鑽石礦，其價值遠遠超過南非的金百利。英王皇冠上鑲嵌的庫伊努爾大鑽石，以及那顆鑲在俄皇王冠上的世界第一大鑽石，都是采自那座鑽石礦。

約翰，每當我記憶起這個故事，我就不免為阿爾·哈菲德嘆息，假如哈菲德能留在家鄉，挖掘自己的田地和花園，而不是去異鄉尋找，他也就不會淪為乞丐，貧困挨餓，以至躍入大海而亡。他本來就擁有遍地的鑽石。

並非每一個故事都具有意義，但這個阿拉伯人的故事卻給我帶來了寶貴的人生教誨：你的鑽石不在遙遠的高山與大海之間，如果你決心去挖掘，鑽石就在你家用後院。重要的是要真誠地相信自己。

每個人都有一定的理想，這種理想決定著他的努力和判斷的方向。就此意義而言，我以為，不相信自己的人就跟竊賊一樣，因為任何一個不相信自己，而且未充分發揮本身能力的人，可以說是向自己偷竊的人；而且在這過程中，由於創造力低落，他也等於是從社會偷竊。由於沒有人全從他自己那裏故意偷竊，那些向自己偷竊的人，顯然都是無意中偷竊了。然而這種罪狀仍很嚴重，因為其所造成的損失，跟故意偷竊一樣大。

只有戒除這種向自己偷竊的行為，我們才能爬向高峰。我希望那個渴望發財的年輕人，能思索出其中所蘊涵的教誨。

愛你的父親

第十八封：我沒有權利當窮人

格言：我應該是富翁，我沒有權利當窮人。

要讓金錢當我的奴隸，而不能讓我當金錢的奴隸。

手裏每多一分錢，就增加了一分決定未來命運的力量。

(Well does the man know, who has suffered, there are things sweeter and holier and more sacred than gold.)

July 26, 1906

親愛的約翰：

有很多悲劇都因偏執和驕傲而引發，制造貧窮的人也是一樣。

許多年前，我在第五大道浸禮會教堂，曾偶遇一個叫漢森的年輕人，一個在節衣縮食中悲慘度日的小花匠。也許漢森先生自以為堅守貧窮是種美德，他擺出一幅品格高尚的樣子對我說：“洛克菲勒先生，我覺得我有責任同你討論一個問題——金錢是萬惡之源，這是《聖經》上說的。”

就在那一瞬間，我知道漢森先生為什麼與財富無緣了，他是在從對《聖經》的誤解中獲取人生教誨。但他卻渾然不覺。

我不希望讓這個可憐的年輕人在他心胸狹窄的沼澤中越陷越深，我告訴他：“年輕人，我從小就不斷接受各種基督教格言的熏陶，且以此作為自己的行為準則，我想你也是一樣。但我的記憶力似乎要比你好一些，你忘了，在那句話的前邊還有一個字——喜愛，‘喜愛金錢是萬惡之源’。”

“你說什麼？”漢森的嘴巴大張著，好像要吞下一條鯨魚。真希望他賺錢的胃口能有那麼大。

“是的，年輕人，”我拍拍他的肩頭，說，“《聖經》根源於人類的尊嚴與愛，是對宇宙最高心靈的敬重，你可以毫不畏懼地引用裏面的話，並將生命托付給它。所以，當你直接引用《聖經》的智慧時，你所引用的就是真理。‘喜愛金錢是萬惡之源’。哦，正是如此。喜愛金錢只是崇拜的手段，並不是目的。如果你沒有手段，就無法達成目標，也就是說，他只知道當個守財奴，那麼金錢就是萬惡之源。”

“想想看，年輕人，”我提醒漢森，“如果你有了錢，你就可以惠及你的家人、朋友，給他們快樂、幸福的生活，更可惠及社會，拯救那些孤苦無助的窮人，那麼金錢就成了幸福之源。”

“年輕人，手裏每多一分錢，就增加了一分決定未來命運的力量，去賺錢吧，”我勸導他，“你不該讓那些偏執的觀念鎖住你有力的雙手，你應該花時間讓自己富裕起來，因為有了錢就有了力量。而紐約充滿了致富的機會，你應該致富，而且能夠致富。記住，小夥子，你雖是塵世間的匆匆過客，卻也要滑出一道人生的光亮。”

我不知道漢森能否接受我的規勸，如果不能，我會為他感到遺憾的，他看上去很結實，腦袋也不笨。

我一直以為，每個人都應該花時間讓自己富裕起來。當然，有些東西確實比金錢更有價值。當我們看到一座落滿秋葉的墳墓時，就不免感到一種難以言喻的悲傷，因為我知道有些東西的確比金錢崇高。尤其是那些受過苦難的人更能深深地體會到，有些東西比黃金更甜蜜、更尊貴、更神聖。然而，有常識的人都知道，那些東西沒有一樣不是用金錢來大幅提升的。金錢不一定萬能，但在我們這個世界，很多事情是離不開金錢的！

愛情是上帝給予我們的最偉大之物，但是，擁有很多金錢的情人能使愛情更加幸福，金錢就具有這樣的力量！

一個人如果說“我不要金錢”，那就等於是在說：“我不想為家人、友人和同胞服務。”這種說法固然荒謬，但要斷絕這兩者關係同樣荒謬！

我相信金錢的力量，我主張人人都當然應該去賺錢。然而，宗教對這種想法有強烈的偏見，因為有些人認為，作為上帝貧窮的子民是無上的榮耀。我曾聽過一個人在祈禱會上禱告說，他十分感謝自己是上帝的貧窮子民，我聞聽不禁心裏暗想：這個人的太太要是聽到她先生這麼胡言亂講，不知會有何感想？他肯定會認為自己嫁錯了人。

我不想再見到這種上帝的貧窮子民，我想上帝也不願意！我可以說，如果某個原本應該很富有的人，卻因為貧窮而懦弱無能，那他必然犯下了極端嚴重的錯誤；他不僅對自己不忠實、忠誠，也虧待了他的家人！

我不能說，賺錢的多寡可以用來當作人生成功與否的標準，但幾乎毫無例外的是，你可以利用金外的多寡來衡量一個人對社會所做的貢獻。你的收入愈多，你的貢獻也愈多。一想到我已經使無數國民永遠走向了富裕之路，我便自感擁有了偉大人生。

我相信上帝是為他的子民——而不是撒旦之流——才鑄出鑽石。上帝所給我們的唯一告誡是：我們不能在有違上帝的情況下賺錢，或賺取別的東西。那樣做只會讓我們平添罪惡感。要獲得金錢，大量的金錢，無可厚非，只要我們以正當的方法得來，而不是讓金錢拖著我們的鼻子走。

某些人之所以沒有錢，是因為他們不了解錢。他們認為錢既冷又硬，其實錢既不冷又不硬——它柔軟而溫暖，它會使我們感覺良好，而且在色澤上也能跟我們所穿的衣服相配。

我之所以是我，都是我過去的信念創造出來的。坦率地說，自我感覺到人世間因貧窮而疾苦的時候，我就萌發了一個信念：我應該是富翁，我沒有權利當窮人。隨著時間的推移，這個信念變得有如鋼鐵般堅硬。

在我小的時候，正是拜金思想神聖化的時期，當時數以萬計的淘金者懷揣著發財夢眾各處方向拼命湧進了加利福尼亞，盡管事後發現那場淘金熱只是個圈套而已，它卻大大激起了數百萬人的發財欲望，這其中就包括我——一個只有十多歲的孩子。

那時我的家境窘迫，時常要接受好心人伸出的援手。我的母親是一個非常自尊的人，她希望我能肩負起做長子的職責，建設好這個家庭。母親的渴望與教誨，養成了我一種終身不變的責任感，我立下誓言：我不能淪為窮人，我要賺錢，我要用財富改變家人的命運！

在我少年時代的發財夢中，金錢對我而言，不只是讓家人過上富足無憂生活的工具，而是通過給予——明智地花出去，金錢更能換來道德上的尊嚴的社會地位，這些東西遠比豪華、氣派的住宅和美麗、漂亮的服飾更令我激動不已！

我對金錢的理解，堅定了我要賺錢、我要成為富人的信念，而這個信念又給予了我無比的鬥誌去追逐財富。

我的兒子，沒有比為了賺錢而賺錢的人更可憐、更可鄙的，我懂得賺錢之道：要讓金錢當我的奴隸，而不能讓我當金錢的奴隸。我就是這樣做的。

愛你的父親

第十九封：就要做第一

格言：財富與目標成正比。

一個人不是在計劃成功，就是在計劃失敗。

對我來說，第二名跟最後一名沒有什麼兩樣。

(We must march toward this goal , painfully but resolutely , certain in advance of our failings on long a road.)

March 15, 1931

親愛的約翰：

“沒有野心的人不會成就大事。”這是我那位汽車大王朋友，亨利·福特先生，昨天來看我時向我吐露的成功秘密。

我非常敬佩這個來自密西根的富豪，他是一個執著而又堅毅的家夥。他幾乎與我有著同樣的經歷，做過農活兒，當過學徒，與人合夥開辦過工廠，通過奮鬥最終成為了這個時代全美最富有的人之一。

在我看來，福特先生是一個新時代的締造者，沒有任何一個美國人能像他那樣，完全改變了美國人的生活方式，看看大街上往來穿梭的汽車，你就知道我絕非在恭維他，他使汽車由奢侈品變為了幾乎人人都能買得起的必需品。而他創造的奇跡也把他變成了億萬富翁。當然，他也讓我的錢袋鼓起了很多。

人活著就得有目標或野心，否則，他就像一艘沒有舵的船，永遠漂流不定，只會到達失望、失敗與喪氣的海灘。福特先生的野心超過了他的身高，他要締造一個人人都能享用汽車的世界。這似乎難以想像，但他成功了，他成了全球小汽車市場的主人，並為福特公司賺得了驚人的利潤，用這個家夥的話說，“那不是製造汽車，那簡直是在印刷鈔票”。我不難想像，既腰纏萬貫，又享有“汽車大王”的盛譽，福特是怎樣一個好心情。

福特創造的成就，證明了我的一個人生信條：財富與目標成正比。如果你胸懷大誌、目標高遠，你的財富之山就將壘向雲霄，如果你只想得過且過，那你就只有做末流鼠輩的份兒了，甚至一事無成，即使財富離你近在咫尺，你只會獲得很少的一點點而已。在福特成功之前，有很多汽車制造商都比他有實力得多，但他們當中破產的人也很多。

人被創造出來是有目的的，一個人不是在計劃成功，就是在計劃失敗。這是我一生的心得。

我似乎從不缺少野心，從我很小的時候開始，要成為最富有的人，就一直是我的衝動著的抱負與夢想。這對一個窮小子來說，好像有些過大。但我認為目標必須偉大才行，因為想要有成就，必須有刺激，偉大的目標能使你發揮全部的力

量，也才會有刺激。失去刺激，也就等於沒有了一股強大的力量推動你向前。不要做小計劃，因為它不能激勵心靈，我經常這樣提醒自己。

當然，成為偉大的機會並不像湍急的尼加拉瓜大瀑布那樣傾斜而下，而是慢慢的一次一滴。偉大與接近偉大之間的差異就是領悟到，如果你期望偉大，你必須每天朝著目標努力。

但對於一個窮小子而言，如何才能將這個偉大的夢想變成可觸摸的現實呢？難道去靠努力為別人工作來實現它嗎？這是個愚蠢的主意。

我相信為自己勤奮會致富，但不相信努力為別人工作就一定成功。在我住進百萬富翁大街前，我就發現，在我身邊，很多窮人都是工作最努力的人。現實就是如此殘酷，不管雇員努力與否，替老板工作而變得富有的人少之又少。替老板工作所得的薪金，只能在合理預期的情況下讓雇員活下去，儘管雇員可能會賺到不少錢，但變得富有卻很難。

我一直視“努力工作定會致富”為謊言，從不把為別人工作當作積累可觀財富和上策，相反，我非常篤信為自己工作才能富有。我採取的一切行動都忠於我的偉大夢想和為實現這一夢想而不斷達成的各個目標。

在我離開學校、尋找工作的時候，我就為自己設定了一個目標：要到一流的公司去，要成為一流的職員。因為一流的公司會給我一流的歷練，塑造我一流的能力，讓我長到一流的見識，還會讓我賺到一筆豐厚的薪金——那是開創我未來事業的資本，而這一切無疑是我通往成功之路的最堅實的基石。

當然，在大公司做事，能讓我以大公司的方式思考問題，這點很重要。所以，我仰慕大公司，我要去的是高知名度企業。

這註定要讓我吃些苦頭。我先到了一家銀行，很不走運，被拒絕了；我又去了一家鐵路公司，結果仍是悻悻而歸，當時的天氣似乎也要跟我作對，酷熱難耐。但我不顧一切，繼續不停地尋找。那段日子，尋找工作成了我惟一的職業，每天早上八點，盡我所能地把自己打扮一番，就離開住地開始新一輪的預約面試。一連幾個星期，我把列入名單的公司跑了一遍，結果仍一無所獲。

這看起來很糟，不是嗎？但沒人能阻止你前進的道路，阻礙你前進最大的人就是你自己，你是惟一永久能做下去的人。我告誡自己：如果你不想讓別人偷走你的夢想，那你就在被挫折擊倒後立即站起來。我沒有沮喪、氣餒，連續的挫

折反而更堅定了我的決心。我又徑直從頭開始，一家一家的跑，有幾家公司甚至讓我跑了兩三次。

上帝終未將我拋棄，這場不屈不撓的求職之旅終於在6個星期後的一個下午結束了，1855年9月26日，我被休伊特-塔特爾公司僱傭。

這一天似乎決定了我未來的一切。直到今天，每當我問起自己，要是沒有得到那份工作會怎麼樣時，我常常會渾身顫抖不停。因為我知道那份工作都給我還來了什麼，失去它我又將如何。所以，我一生都把9月26日當作“重生日”來慶祝，對這一天抱有的情感遠勝過我的生日。

寫到這兒，我自己都被自己感動了。

人在功能上就像是一部腳踏車，除非你向上、向前朝著目標移動，否則你就會搖晃跌倒。三年後我帶著超越常人的能力與自信，離開了休伊特-塔特爾公司，與克拉克先生合夥創辦克拉克-洛克菲勒公司，開始了為自己工作的歷史。

愚蠢的努力工作很可能在百般辛苦之後仍一無所獲，但是，如果將替老板努力工作視為鑄就有朝一日為自己效勞的階梯，那無疑就是創造財富的開始。給自己當老板的感覺真是棒極了，簡直無以言表。當然，我不能總沈浸在年方18歲就躋身貿易代理商行列的得意之中，我告誡自己：“你的前程就系於一天天過去的日子，你的人生終點是全美首富，你距離那裏還很遠很遠，你要繼續為自己努力。”

做最富有的人，是我努力的依據和鞭策自己的力量。在過去的幾十年中，我一直是在追求卓越的信徒，我最常激勵自己的一句話就是：對我來說，第二名跟最後一名沒有什麼兩樣。如果你理解了它，你就會認為，我以無可爭辯的王者身份統治了石油工業不足為奇。

我們每一個人都生活在希望之中，但我更多的是生活在目標的達成之中。我的人生目標就是要成為第一，這也是我設法定出並努力遵守的人生規劃，我所付出的所有努力和行動，都忠於我的人生目標、人生規則。

上帝賦予我們聰明的頭腦和堅強的肌肉，不是讓我們成為失敗者，而是讓我們成為偉大的贏家的。二十年有的今天，聯邦法院解散了我們那個歡樂的大家庭，但每當想起我創造的成就，我就興奮不已。

偉大的人生就是征服卓越的過程，我們必須向這個目標前進，不怕痛苦，態度堅決，準備在漫長的道路上跌跤。

愛你的父親

第二十封：冒險才能利用機會

格言：風險越高，收益越大。

你擁有的東西越多，力量就越大。

想獲勝必須了解冒險的價值，而且必須有自己創造運氣的遠見。

(Our lives begin to end the day we become silent about things that matter.)

November 2, 1936

親愛的約翰：

明天，也許等不到明天，就有一個人要過上富人生活了。報上說他叫大衛·莫裏斯，與美國獨立戰爭時期的財政總監、費城商業王子羅伯特·莫裏斯先生同姓，他剛剛在賭場上交了好運，贏了一大堆錢，還說他是一位賭場上的高手，同時登出了這位賭徒的一句人生格言：好奇才能發現機會，冒險才能利用機會。

你知道，我對嗜賭的人一向不以為然，但對這位先生卻不能不刮目相看，我甚至相信，以他這等近於哲學家般的智慧和頭腦，如能投身商界，他或許會成為一個職業上的成功者——一個優秀的賭徒了。

我做如此帶有欣賞性的假設，並不是說優秀的賭徒就會成為優秀的商人，事實上，我厭惡那些把商場視為賭場的人，但我不拒絕冒險精神，因為我懂得一個法則：風險越高，收益越大。而馳騁商海，對每一個人來說，都是生活提供給他的最偉大的歷險活動。

我的人生軌跡就是一趟豐富的冒險旅程，如果讓我找出哪一次冒險對我最具決定性、最關乎我的未來，那莫過於打入石油工業了。

在投資石油工業前，我們的本行——農產品代銷正做得有聲有色，繼續下去我完全有望成為大中間商。但這一切讓那位安德魯斯先生改變了，他是照明方面的專家，他告訴我：“約翰，煤油燃燒時發出的光亮比任何照明油都亮，它必將

取代其他的照明油。想想吧，約翰，那將是多麼大的市場，如果我們的雙腳能踩進去，那將是怎樣的一個情景啊！”

我擁有的東西越多，力量就越大。機會來了，放走它不僅僅是金錢，而是在削弱你在致富競技場上的力量。我告訴安德魯斯：我幹！我們投資四千塊錢，對我們來說那可是一筆大錢，好大一筆錢吶，做起了煉油生意。錢投下去，我就不去考慮失敗，儘管那個時候石油在造就許多百萬富翁的同時，它也在使更多人淪為窮光蛋。

我一頭紮進煉油業，苦心經營，不到一年，煉油為我們贏得了超過農產品的利潤，成為了公司第一大生意。在那一刻我意識到，是膽量，是冒險精神，為我開通了一條新的生財管道。

當時沒有哪一個行業能像石油業那樣能一夜暴富，這樣的前景大大刺激了我賺大錢的欲望，更讓我看到了盼望已久的大展宏圖的機會。我告誡自己：“你一定要緊緊抓住它，它可以把你帶到夢想之境。”

但我隨後大舉擴張石油業的經營戰略，令我的合夥人克拉克先生大為惱怒。克拉克是一個無知、自負、軟弱、缺乏膽略的人，他害怕失敗，主張採取審慎的經營策略，這與我的經營觀念完全背離。在我眼裏，金錢像糞便一樣，如果你把它散出去，就可以做很多的事，但如果你要把它藏起來，它就會臭不可聞。克拉克不是一個好商人，他不知道金錢的真正價值。

當我們對重要的事情漠然以對時，我們的人生也就走到了窮途末路。克拉克已經成了我成功之路上的絆腳石，我必須踢開他——和他分手。這是一個重要時刻。

想獲勝必須了解冒險的價值，而且必須有自己創造運氣的遠見。對我來說，與克拉克先生分手無疑是一場冒險，在我決定豁出一切大舉進入石油業之前，我必須確信石油不會消失。在那個時候，很多人都認為石油是一朵盛開的曇花，難以持久。我當然希望油源不會枯竭，而一旦沒有了油源，那些投資將一文不值，我的下場可能連賭場上的賭徒都不如。但我收到的信息讓我樂觀，油源不會消失。是說分手的時候了。

在向克拉克先生攤牌前，我先在私下把安德魯斯先生拉了過來，我跟他說：“我們要走運了，有一筆大錢在等著我們，那可是一筆大錢吶。我要終止與克拉克

兄弟的合作，如果我買下他們的股份，你願意和我一起幹嗎？”安德魯斯沒有讓我失望。幾天後，我又拉到幾家支持我的銀行。

那年二月，在經過一系列準備之後，我向克拉克先生提出分手，儘管他很不情願，但我去意已決。最後，我們大家商定把公司拍賣給出價最高的買主。

直到今天，一想起那次拍賣現場的情景，就讓我激動不已，那就感覺就像在賭場上賭錢一樣，讓人驚心動魄，全神貫註。那是一場豪賭，我押上去的是金錢，賭出來的卻是人生。

公司從五百元開拍，但很快就攀升到幾千元，而後又慢慢爬到五萬元，這個價格已經超出了我對煉油廠的預估價值。但競拍價格一直在上漲，開始突破六萬，又一步一步飆到七萬。這時我開始恐懼，我擔心自己是否能買下這個公司——一個由我親手締造的企業，是否出得起那麼多錢。但我很快鎮靜下來，我閃電般地告誡自己：“不要畏懼，既然下了決心，就要勇往直前！”競爭對手報價七萬兩千元，我毫不遲疑，報價七萬兩千五百元。這時，克拉克先生站起來，大喊：“我不再加了，約翰，它歸你了！”

親愛的約翰，那是決定我一生的時刻，我感受到它超乎尋常的意義。

當然，我為與克拉克先生分手付出了高昂的代價，我把代理公司的一半股份和七萬兩千五百元都給了克拉克。但我贏得的卻是自由和光輝的未來。我成了自己的主人，自己的雇主，從此不再擔心那些目光短淺的平庸之輩擋我的路。

在我21歲時，我就擁有了科利佛蘭最大的煉油廠，已經躋身於世界最大煉油商之列，今天想來，這個每天能吃掉五百桶原油的家夥，無異於是我走向石油霸主之路、征服石油王國的利器。感謝那場競拍，它是我獲得人生成功的開始。

幾乎可以確定，安全第一不能讓我們致富，要想獲得報酬，總是要接受隨之而來的必要的風險。人生又何嘗不是這樣呢。

沒有維持現狀這回事，不進則退，事情就是這麼簡單。我相信，謹慎並非完美的成功之道。不管我們做什麼，乃至我們的人生，我們都必須在冒險與謹慎之間做出選擇。而有些時候，靠冒險獲勝的機會要比謹慎大得多。

商人都是利潤與財富的追逐者，要靠創造資源和取得他人的資源，甚至逼迫他人讓出資源而使自己富有，所以，冒險是商人征戰商場不可或缺的手段。

如果你想知道既冒險而又不招致失敗的技巧，你只需要記住一句話：大膽籌劃，小心實施。

愛你的父親

第二十一封：侮辱是一種動力

格言：侮辱是測量能力的標尺。

永遠不能讓自己的個人偏見妨礙自己成功。

你相信自己，並與自己和諧一致，你就是自己最忠實的伴侶。

(It is the task of men of thought , as well as men of action to know to put aside pride and prejudice.)

February 27 , 1901

親愛的約翰：

你與摩根先生談判時的表現，令我和我的母親感到驚喜，我們沒有想到你竟然有勇氣同那個盛氣凌人的華爾街最大的錢袋子對抗：而且，應對沈穩，言辭得體，不失教養，並徹底控制住了你的對手。感謝上帝，能讓我們擁有你這樣出色的孩子。

有信中你告訴我說，摩根先生待你粗魯無禮，是有意想要侮辱你，我想你是對的。事實上，他是想報復我，讓你代我受辱。

你知道，此次摩根提出要與我結盟，是擔心我會對他構成威脅。我相信他並不情願與我合作，因為他知道我和他是跑在兩條路上的馬車，彼此誰都不喜歡誰。我一見到他那副趾高氣揚、傲慢無理的樣子就感到惡心。我想他一見到我肯定也有叫他不舒服的地方。

但摩根是位商界奇才，他知道我不把華爾街放在眼裏，更不懼怕他對我的威脅，所以他要實現他的野心——統治美國鋼鐵行業，就必須與我合作，否則，等待他的就將是一場你死我活的競爭。

善於思考與善於行動的人，都知道必須祛除傲慢與偏見，都知道永遠不能讓自己的個人偏見妨礙自己的成功，摩根先生就是這樣的人。所以，盡管摩根先生不想同我打交道，但他還是問我，是否可以在標準石油公司總裁辦公室與他會面。

在談判中能堅持到最後一刻的人一定會撈到好處，所以我告訴摩根：“我已經退休了，如果你願意，我很樂意在我家中恭候你。”他果真來了，這對他而言顯然是有些屈尊。但他做夢都不會想到，當他提出具體問題時我會說：“很報歉，摩根先生，我退休了，我想我的兒子約翰會很高興同你談那筆交易。”

只有傻瓜才看不出來，我這是在公然輕蔑摩根，但他很克制，告訴我希望你能到他在華爾街的辦公室去談。我答應了。

對他人的報復，就是對自己的攻擊。摩根先生似乎不懂得這個道理，結果為解心頭怒火，反到讓你給控制住了。但不管怎麼說，盡管摩根先生對我公然侮辱他耿耿於懷，但始終將眼睛盯在要達成的目標上，對此我頗為欣賞。

我的兒子，我們生長在追求尊嚴的社會，我知道對於一個熱愛尊嚴的人來說，蒙受侮辱意味著什麼。但在很多時候，不管你是誰，即使是美利堅合眾國總統都無力阻止來自他人的侮辱。

那麼，我們該怎麼辦呢？是在盛怒中反擊，捍衛尊嚴呢？還是寬容相待，大度化之呢？還是用其他方式來回應呢？

你或許還記得，我一直珍藏著一張我中學同學的多人合照。那裏面沒有我，有的只是出身富裕家庭的孩子。幾十年過去了，我依然珍藏著它，更珍藏了拍攝那張照片的情景。

那是一天下午，天氣不錯，老師告訴我們說，有一位攝影師跑來要拍學生上課時的情景照。我是照過像的，但很少，對一個窮苦家的孩子來說，照相是種奢侈。攝影師剛一出現，我便想像著要被攝入鏡頭的情景，多點微笑、多點自然，帥帥的，甚至開始想像如同報告喜訊一樣回家告訴母親：“媽媽，我照相了！是攝影師拍的，棒極了！”

我用一雙興奮的眼睛註視著那位彎腰取景的攝影師，希望他早點把我拉進相機裏。但我失望了。那個攝影師好像是個唯美主義者，他直起身，用手指著我，

對我的老師說：“你能讓那位學生離開他的座位嘛，他的穿戴實在是太寒酸了。”我是個弱小還要聽命於老師的學生，我無力抗爭，我只能默默地站起身，為那些穿戴整齊的富家子弟制造美景。

在那一瞬間我感覺我的臉在發熱。但我沒有動怒，也沒有自哀自憐，更沒有暗怨我的父母為什麼不讓我穿得體面些，事實上他們為我能受到良好教育已經竭盡全力了。看著在那位攝影師調動下的拍攝場面，我在心底攥緊了雙拳，向自己鄭重發誓：總有一天，你會成為世界上最富有的人！讓攝影師給你照相算得了什麼！讓世界上最著名的畫家給你畫像才是你的驕傲！

我的兒子，我那時的誓言已經變成了現實！在我眼裏，侮辱一詞的詞義已經轉換，它不再是剝掉我尊嚴的利刃，而是一股強大的動力，如同排山倒海，催我奮進，催我去追求一切美好的東西。如果說那個攝影師把一個窮孩子激勵成了世界上最富有的人，似乎並不過分。

每個人都有享受掌聲與喝彩的時候，那或者是在肯定我們的成就，或者是在肯定我們的品質、從格與道德；也有遭受攻擊的侮辱的時候，除去惡意，我想我們之所以會遭受侮辱，是因為我們的能力欠佳，這種能力可能與做人有關，也可能與做事有關，總之不構成他人的尊重。所以，我想說，蒙辱不是件壞事，如果你是一個知道冷靜反思的人，或許就會認為侮辱是測量能力的標尺，我就是這樣做的。

我知道任何輕微的侮辱都可能傷及尊嚴。但是，尊嚴不是天賜的，也不是別人給予的，是你自己締造的。尊嚴是你自己享用的精神產品，每個人的尊嚴都有屬於他自己，你自己認為自己有尊嚴，你就有尊嚴。所以，如果有人傷害你的感情、你的尊嚴，你要不為所動。你不死守你的尊嚴，就沒有人能傷害你。

我的兒子，你與你自己的關係是所有關係的開始，當你相信自己，並與自己和諧一致，你就是自己最忠實的伴侶。也只有如此，你才能做到寵辱不驚。

愛你的父親

第二十二封：用實力讓對手恐懼

格言：越是認為自己行，你就會變得越高明。

當涉及金錢的時候，絕對不要先提金額。

在做生意時，你絕對不能想把錢賺得一幹二淨，要留一點錢給別人賺。

(I believe that the world can be changed by man's endeavor, and that this endeavor can lead to something new and better.)

February 27, 1901

親愛的約翰：

今晚我會晤了調解人亨利·弗裏克先生，我告訴他：“正像我的兒子告訴摩根先生的那樣，我並不急於賣掉聯合礦業公司。但又像你所猜測的一樣，我從來不阻止建立任何有價值的企業。但是，我堅決反對買主居高臨下，定下企圖將我們排斥在外的價格，我寧可血戰到底也不會做這樣的生意。”我請弗裏克先生轉告摩根先生，他想錯了。

約翰，看來你還得同摩根先生繼續打交道，盡管你討厭那個家夥。所以，我想給你一些建議，讓那個不可一世的家夥知道什麼是我行我素的惡果。

兒子，很多人都犯有同樣一個錯誤，他們不知道自己到底是幹什麼的。其實，不論你從事哪一個行業，譬如經營石油、地產，做鋼鐵生意，還是做總裁、做雇員，都是在從事一個行業，那就是跟人打交道的行業。談判更是如此，與你開戰的不是那樁生意，而是人！

所以，真實了解自己、了解對手，是保證你在決勝中取得大勝的前提。你需要知道，準備是遊戲心理的一部分，你必須知己知彼。如果你要擁有實質性的優勢，你必須知道：

第一， 整體環境：市場狀況如何，景氣狀況如何。

第二， 你的資源：你有哪些優勢（優點）和弱勢（弱點），你有哪些資本。

第三， 對手的資源：對手的資產狀況如何，他的優勢、劣勢在哪裏。在任何競爭中，謀劃大策略的重要因素之一，就是了解對手的優勢。

第四， 你的目標和態度：太陽神阿波羅的座右銘只有短短的一句話：“人貴自知。”你要知道自己在幹什麼、有什麼目標，實現目標的決心有多堅決，認為自己像個贏家還是懷疑自己，在精神與態度上有什麼優點和缺點。

約翰，你要記住我的一句話：越是認為自己行，你就會變得越高明，積極的心態會創造成功。

第五，對手的目標和態度：要盡量判斷對手的目標，同樣重要的是，要設法深入對手的內心，了解他的想法的感覺。

毫無疑問，最後這一條——預測和了解對手——是最難實現的利用的，但你要去力爭實現。那些偉大的軍事將領大多有一個習慣，他們總是盡力了解對手的性格和習慣，以此來判斷對手可能做出的選擇和行動方向。在所有的競爭活動中，能夠了解對手和競爭者也總是很有功效，因為這樣你就可以預測對手的動向。主動、預期性的措施幾乎總比被動反應有效，且更有力量，俗話說，預防勝於治療就是這個道理。

在有些時候，你競爭對手可能是你熟知的人，那你就得多利用這個優勢。如果你了解他是一個很謹慎的人，或許你自己最好也要小心一點；如果你覺得他總是很衝動，或許這是在暗示你，要大刀闊斧，否則你就可能被他逼上絕路。

但是，你不必與對手熟識，才能了解他們，只要你能明察秋毫，在談判桌上你可以發現很多有價值的東西。善於談判的人應該要能觀察一切。你甚至不必等到開始走出第一步，才開始了解對手。

我們說的話可能會透露或掩飾自己的心意，但我們的選擇幾乎總是會泄露自己內心的秘密——想法，每個人所做的第一個選擇，也是泄露真相的第一個動作。在談判中你必須了解自己在說什麼，如果你真的能掌控一切，就應該能夠掌控自己所說的話，為自己帶來好處。

同樣的，你必須隨時保持警惕，以便收到對手發出的信息，如果是這樣，你就可以持續掌控明確的優勢，做不到這一點，你就可能喪失另一個機會。你需要知道，在一場競爭激烈的談判中失敗，意味著下次贏得談判的機會將會降低。

做交易的秘訣在於，你要知道不能交易什麼和可以交易什麼。摩根先生視我們為牆角裏的殘渣，要清掃出去，但我們必須留在地板上。這是不能談判的。同時，他還必須給出一個好價錢。但你也要知道，在做生意時，你絕對不能想把錢賺得一幹二淨，要留一點給別人賺。

約翰，你知道，我們願意做這筆交易，是因為我們認為這筆交易對我們有利，這是顯而易見的。然而，你不要受制於這種明來而狹隘的觀點。

有太多的“聰明人”認為牌子的目的不是要交易，而是要撿便宜，希望用最低的價格買到東西。這次摩根一方給出的價格比實際價值低過百萬。如果他只想做這種交易，表示他會因此失掉這次他登上美國鋼鐵行業霸主地位的機會。交易的真諦是交換價值，用別人想要的東西來換取你想要的東西。

要完成一筆好交易，最好的方法是強調其價值。而很多人會犯強調價格、而非價值的錯誤，常說什麼：“這的確很便宜，再也找不到這麼低的價格了。”不錯，沒有誰願意出高價，但在最低價之外，人們更希望得到最高的價值。

約翰，在你與摩根先生談判中，當涉及金錢的時候，你絕對不要先提金額，要提供他寶貴的價值，強調他從你這裏能夠買到什麼。

我相信，人經過努力可以改變世界，達到新的、更美好的境界。祝你好運！

愛你的父親

第二十三封：要有合作精神

格言：要想讓別人怎麼待你，你就怎麼待別人。
建立在生意上的友誼遠勝過建立在友誼上的生意。
往上爬的時候要對別人好一點，因為你走下坡的時候會碰到他們。

(The essence of life is struggle and competition. Struggle and competition are stimulating.)

May16，1901

親愛的約翰：

你與摩根先生的手終於握到了一起，這是美國經濟史上最偉大的一次握手，我相信後人一定會慷慨記住這一偉大時刻，因為正如《華爾街日報》所說，它標誌著“一艘由華爾街大亨和石油大亨共同打造的超級戰艦已經出航，它將勢不可擋，永不沈沒”。

約翰，你知道這叫什麼嗎？這就是合作的力量。

合作，在那些妄自尊大的人眼裏，它或許是件軟弱或可恥的事情，但在我看來，合作永遠是聰明的選擇，前提是只要對我有利。現在，我很想讓你知道這樣的事實：

假如說不是上帝成就了我今天的偉業，我很願意將其歸功於三大力量的支持：第一支力量來自於按規則行事，它能让企業得以永續經營；第二支力量來自於殘酷無情的競爭，它會讓每次的競爭更趨於完美；第三支力量則來自於合作，它可以讓我在合作中取得利益、撈得好處。

而我之所以能跑在競爭者的前面，就在於我擅長走捷徑——與人合作。在我創造財富之旅的每一站，你都能看到合作的站牌。因為從我踏上社會那一天起我就知道，在任何時候，任何地方，只要存在競爭，誰都不可能孤軍奮戰，除非他想自尋死路，聰明的人會與他人包括競爭對手形成合作關係，假借他人之力使自己存在下去或強大起來。

當然，我可以做出一個很可能會成為現實的假設，如果我們不與摩根先生牽手，我們雙方就很可能會拼個兩敗俱傷，而我們的對手卡內基先生則會從中漁利，讓人在鋼鐵行業始終一枝獨秀的態勢繼續下去。但現在，卡內基先生一定要捶胸頓足了，想想看，誰會在對手蠶食自己領地的時候還能泰然自若呢？除非他是躺在墳墓裏的死人。

合作可以壓制對手或讓對手出局，達到讓自己向目標闊步邁進的目的，換句話說，合作並不見得是追求勝利。遺憾的是，只有為數不多的人才了解其中的奧妙。

但是，合作並不同於友誼、愛情和婚姻，合作的目的不是去撈取情感，而是要撈到利益和好處。我們應該知道，成功有賴於他人的支持與合作，我們理想與我們自己之間有一道鴻溝，要想跨越這道鴻溝。必須依靠別人的支持與合作。

當然，我永遠不會拒絕與生意夥伴建立友誼，我相信建立在生意上的友誼遠勝過建立在友誼上的生意。例如我與亨利·弗拉格勒先生的合作。亨利是我永遠的知己，最好的助手；我與他結盟，他讓我得到的不只是投資，更多的是智慧和心靈上的支持。亨利同我一樣，從不自滿且雄心勃勃，成為石油行業的主人是

他的夢想。直到現在，我還記得我們開始合作時的情景，那時候除去吃飯和睡覺，我們幾乎形影不離，我們現上班、下班，一同思考，一同制定計劃，相互激勵、彼此堅定決心。那段時間，就如同歡度蜜月一樣，永遠是讓我感到愉快的記憶。

如今，幾十年過去了，我們依然親如兄弟，這份情感給多少錢我都不賣。這也是我一直讓你叫他亨利叔叔而不要叫他亨利先生的原因。

我從不嘗試去買賣友誼，因為友誼不是能用金錢買來的。友誼的背後需要真情的支持。我與亨利之所以有不悔的合作和永遠的友誼，不僅僅在於我們是追逐利益的共謀者，更重要的是，我們都是嚴於律己的人，我們都知道要想讓別人怎麼待你、你就怎麼待別人而且從現在做起的價值。

“己所不欲，勿施於人”，既是我的行為準則，又是我對合作所保有的明智態度。所以，我從不以財勢欺凌處於弱勢的對手，我情願與他們促膝談心，也不願意擺出盛氣凌人的姿態去壓服他們，否則，我可以會毀了我們之間的合作，讓目標停止在中途。

當然，遇到傲慢無禮的人，我也有總忘不了要羞辱他一番的時候，例如我就曾教訓過紐約中央鐵路公司的老板範德比爾特先生。

範德比爾特出身貴族，在南北戰爭中立過戰功，享有將軍頭銜，但他把戰場上得到的榮譽當作了他生活中不可一世的資本，並自以為把持著運輸大權，就可以把我們當成打短工的。

有一次，亨利找到他要談運輸的事情，可誰知道這個傲慢的家夥竟然說：“年輕人，你要與我談？你的軍階似乎低了些！亨利從未受到過這樣的侮辱，但在那一刻良好的教養幫了他，他沒有失態，但回到辦公室，他那個漂亮的筆筒卻遭了殃，被他摔了個粉身碎骨。

我趕快安慰他：“亨利，忘了那狗屎說了什麼，我一定為你討回尊嚴。”後來範德比爾特急著要與我們做生意，請我們到他那裏去談判，我派人告訴他：“可以，但你要到我們辦公室來談。”結果，這位習慣了別人巴結、討好他的將軍，只能屈尊來見比他小四十多歲的年輕人，同時還要屈從兩個年輕人提出的條件。我想，在那一刻，範德比爾特將軍一定明白了這樣一個道理：往上爬的時候要對別人好一點，因為你走下坡的時候會碰到他們。

我厭惡以粗暴的態度對待人，更知道耐心、溫和對待下屬和同事的價值——有利於實現目標。我知道用錢可以買到人才，卻不會買到人心，但如果在付錢的時候又送上一份尊重，我就會讓他們為我忠心地服務。這就是我能建立起高效管理隊伍的成功所在。

但我不希望因此產生錯誤的判斷，認為合作就是做好人。不！合作不是做好人的問題，而是好處和利益的問題。沒有任何結盟是永遠持久的，合作只是一種獲利戰術。當環境發生變化的時候，戰術將隨之改變，否則，你就輸了。現實很嚴厲，你必須更嚴厲，但是，顯然也要當個好人。

約翰，生命的本質就是鬥爭和競爭，它們激動人心。但是，當它們發展為衝突時，就往往具有毀滅性和破壞性，而適時的合作則可化解它們。

愛你的父親

第二十四封：不甘示弱才會贏

格言：我們思想的大小決定我們成就的大小。

態度是我們最好的朋友，也會是我們最大的敵人。

通往成功的道路上鋪滿了黃金，然而這條道路卻只是一條單行道。

(Optimism is a belief that life will be, in the long run, more good than bad, that even when bad things happen, the good will eventually outbalance them.)

July 19, 1897

親愛的約翰：

沈浸在熱烈、真摯的愛戴之中，真是美妙極了。今天，芝加哥大學的學生讓我體味到了這種美妙的感受。姑且將其視為對我創建這所學府的回報吧，不過，這的確讓我喜出望外。

真心而言，在我決定投資創建這所大學之前，我從未奢望在那裏受到聖人般的禮遇，我的初衷只是想為將我們最優秀的文化傳給青年一代做些什麼，為我們的青年造就美好未來和為未來造就我們的青年一代做些什麼。現在看來，我的目的達到了，這是我一生中最明智的投資。

芝加哥大學的青年人非常可愛，他們對未來充滿美好的憧憬，都有要成就一番事業的動機。他們當中幾個一臉稚氣的男生跑向我說，我是他們的榜樣，真誠地希望我能給他們一些建議。我接受了他們的請求，我忠告那些未來的洛克菲勒：

成功不是以一個人的身高、體重、學歷或家庭背景來衡量，而是以他思想的“大小”來決定。我們思想的大小決定我們成就的大小。這其中最重要的一條就是我們要看重自己，克服人類最大的弱點——自貶，千萬不要廉價出賣自己。你們比你們想像中的還要偉大，所以，要將你們的思想擴大到你們真實的程度，絕不要看輕自己。

這時掌聲突然響起，我顯然被它徹底俘虜了，以致得意忘形，管不往我的舌頭，我繼續說：

幾千年來，很多哲學家都忠告我們：要認識自己。但是，大部分的人都把它解釋為僅僅認識自己消極的一面。大部分的自我評估都包括太多的缺點、錯失與無能。認識自己的缺失很好，可借此謀求改進。但是，如果我們僅僅認識自己消極的一面，就會陷入混亂，使自己變得沒有任何價值。

而對那些渴望別人尊重自己的人來說，現實卻很殘酷，因為別人對他的看法，與他對自己的看法相同。我們都會受到那種“我們自以為是怎樣”的待遇。那些自以為比別人差一截的人，不管他實際上的能力到底怎樣，一定會是比別人差一截的人，這是因為思想本身能調節並控制各種行動的緣故。

如果一個人自己覺得比不上別人，他就會表現出“真”的比不上別人的各種行動；而且這種感覺無法掩飾或隱瞞。那些自以為“不很重要”的人，就真的會成為“不很重要”的人。

在另一方面，那些相信自己具有“承擔重責大任的能力”的人，就真的會變成一個“很重要”的人物。所以，如果你們想就重要人物，就必須首先使自己承認“我確實很重要”，而且要真正的這麼覺得，別人才會跟著這麼想。

每個人都無法逃脫這樣一個推理原則：你怎麼思想將會決定你怎麼行動，你怎麼行動將決定別人對你的看法。就像你們自己的成功計劃一樣，要獲得別人的尊重其實很簡單。為得到他人的尊重，你們必須首先覺得自己確實值得人敬重，而且你們越敬重自己，別人也會越敬重你們。

請你們想一想：你們會不會敬重那些在破舊街道遊蕩的人呢？當然不會。為什麼？因為那些無賴漢根本不看重自己，他們只會讓自卑感腐蝕他們的心靈而自甘墮落。

一個人的自我觀念就是他人格的核心，你們自己認為是怎麼樣的人，你們就真的會成為怎麼樣的人。

每一個人，無論他身居何處，無論他默默無聞或身世顯赫，無論他文明或野蠻，也無論他年輕或年老，都有成為重要人物的強烈欲望。請仔細想一想你們身邊的每一個人——你的鄰居、你自己、你的老師，你的同學，你的朋友，有誰沒有希望自己很有分量的強烈需求？全都有，這種需求是人類最強烈、最迫切的一種目標。

但是，為什麼很多人卻將這個本可以實現的目標，永遠地變成了無法實現的黃粱美夢呢？在我看來是態度使然。態度是我們每個人思想和精神因素的物化，它決定著我們的選擇和行動。在這個意義上說，態度是我們最好的朋友，也會是我們最大的敵人。

我承認，我們不能左右風的方向，但我們可以調整風帆——選擇我們的態度。一旦你們選擇了看重自己的態度，那些“我是個沒用的人，我是個無名小卒，我算老幾，我一文不值”，等等貶低自己、消磨意志、蛻化信心和自暴自棄的懦夫的想法就會消失殆盡，取而代之的，是心靈的復活，思維和行為方式的積極改變，信心的增強，以“我能！而且我會！”的心態面對一切。

小夥子們！如果你們中間有誰曾自己騙自己，請就此停止，因為那些不覺得自己重要的人，都是自暴自棄的普通人。任何時候都不要自貶，要先選出自己的各種資產——優點。要問你自己：“我有哪些優點？”在分析自己的優點時，不能太客氣。

你們要專注自己的長處，告訴自己我比我想象的還要好。要有遠見，看到未來的發展性，而不單看現況，對自己要有遠大的期望。要隨時記住這個問題：“重要人物會不會這麼做呢？”這樣就會使你們漸漸變成更成功的大人物。

孩子們，通往成功的道路上鋪滿了黃金，然而這條道路卻只是一條單行線。此時此刻，我們需要一種樂觀的態度。樂觀常被哲學家稱為“希望”。首先讓我來告訴你們，這是對樂觀的曲解！所謂樂觀是一種信念，那就是相信生活終究是樂多苦少，相信即使不如人願的事屢屢發生，好事終將占得上風。

約翰，你知道嗎？在我短短十幾分鐘的即興演進中，我竟獲得了八次掌聲。遺憾的是過多的掌聲太幹擾了我的思路，我有一個重要的觀點讓掌聲趕跑了，那就是提高思考能力，會幫助他們提高各種行動的水準，使他們因而更大有作為。但我還是很高興，我的舌頭居然有那麼大的魅力。

愛你的父親

第二十五封：讓每一分錢都帶來效益

格言：每一分錢都要讓它物有所值。

沒有想好最後一步，就永遠不要邁出第一步。

創造力、自發精神和信念可以化不可能為可能。

(I have never looked upon ease and happiness as ends in themselves, I call the ideal of a pigsty.)

June 21, 1914

親愛的約翰：

查爾斯先生永遠地離開了我們，這讓我很難過。作為上帝忠實的子民，查爾斯先生一直是位非常善良的富人，他樂善好施，不斷用自己辛勤賺到的錢去救助那些處於貧困噩夢中的同胞。我相信上帝會在天堂笑迎他，因為他的仁愛和無私。

與真摯的靈魂相伴，是天賜的福氣。我能有像查爾斯先生這樣的合夥人，是我一生的榮幸。當然，查爾斯先生謹小慎微的性格常常導致他與我齟齬不斷，但

這絲毫不會奪走我對他的尊重。失去對高尚人的尊重，就是在剝奪自己做人的尊嚴。

當年，公司最高管理層有共進午餐的習慣，每到吃飯的時候，盡管我是公司第一人，我都會把象征公司核心的座位留給他，以示我對他正直人品的敬意。是的，這不足為道，高尚的道德本該受到褒獎。而就一個整體而言，雖然這只是很小很小的細節，但這樣一個細節可能影響到整個公司，影響到公司的成績。

事實上，標準石油公司的合夥人都是正直的人，我們個個知曉彼此尊重、信任、團結一心對合作有多麼可貴和重要，我們努力使之變成現實。所以，即使出現分歧，我們只會直言不諱、就事論事，從不勾心鬥角、搬弄事非。我相信，在這種純潔的氛圍中，即使有人心術不正，他也會把心術不正的惡習留在家裏。

但這只是標準石油公司強大到令對手敬畏的原因之一，而視精誠協作為我們的生命才是最重要的因素。在這方面，查爾斯先生身體力行，堪為表率。

作為公司的引領者，我在一次董事會上曾真誠倡議：“我們是一家人，我們共享榮譽，我們堅強的手掌托起的是我們共同的事業。所以，我建議大家，請不要說我應該做什麼，要說我們應該做什麼。千萬別忘了，我們是合作夥伴，無論做什麼事都是為了我們大家的利益。”

我的發言感染了查爾斯先生，他第一個回應我：“先生們，我聽懂了，約翰的意思是說，比起‘我’來說，‘我們’更重要，我們是一家人！沒錯！是應該說我們！”

在那一刻，我看到了我們偉大的未來，因為我們已經開始忠於“我們”。別忘了，人人自私，每個人的天性都是忠於自己，“我”是每個人心中的宗教。當“我們”取代“我”的時候，它所煥發出的力量將難以估量。我所以能取得巨大成就，就在於我首先經營人了，所有的人。

我與查爾斯先生有著共同的信仰，我們都是虔誠的基督徒。我喜歡查爾斯先生最喜歡的一句格言：“珍惜時間和金錢。”我一直以為這是一則凝聚著偉大智慧的箴言。我相信絕大多數的人都會喜歡它，卻難以將其變成自己思想信念和價值信條，並永遠溶入自己的血液中。

是的，無論一個人積儲了多麼豐富的妙語箴言，也無論他的見解有多高，假使不能利用每一個確實的機會去行動，其性格終不能受到良好的影響。失去美好的意圖，終是一無所獲。

幾乎人人都知道，能否構築幸福生活，能否實現成功，都與如何利用時間有關。然而，在很多人那裏，時間是他們的敵人，他們消磨它，抹煞它；但如果誰偷走他們的時間，他們又會大發雷霆，因為時間畢竟是金錢，重要的時間還是生命。遺憾的是，他們就是不知道如何利用時間。

事實上，這沒有哥倫布先生發現美洲那麼難，重要的是我們要計劃每一天，乃至每一刻，並知道該思考什麼，該如何採取行動。計劃是我們順應每天情況而生活的依據，它能顯示什麼是可行的。而要制訂完美的計劃，首先要確認自己想要什麼；還有，每項計劃都要有措施，並要監督成果。能討論行動、有成果的計劃才是有價值的計劃。當然，創造力、自發精神和信念可以化不可能為可能，並突破計劃的限制，所以，不要自囿於計劃之中。

每一刻都是關鍵，每一個決定都影響生命的過程，所以，我們要有下決心的策略。決心不易下得太快，遇到重要問題時，如果沒有想好最後一步，就永遠不要邁出第一步，要相信總有時間思考問題，也總有時間付諸行動，要有促進計劃成熟的耐心。但一旦做出決定，就要像鬥士那樣，忠實地去執行。

賺錢不會讓你破產，是查爾斯先生的致富聖經。在一次午餐會上，查爾斯先生公開了他的賺錢哲學，那天他用一種演講家般的激情，激勵了我們每個人，他告訴我們大家：世界上有兩種人永遠不會富有：

第一種是及時行樂者，我們喜歡過光鮮亮麗的日子，像蒼蠅盯臭肉那樣，對奢侈品興趣昂然，他們揮霍無度，竭盡所能要擁有精美的華服、昂貴的汽車、豪華的住宅，以及價格不菲的藝術品。這種生活的確迷人，但它缺乏理性，及時行樂者缺乏這樣的警惕：他們是在尋找增加負債的方法，他們會成為可憐的車奴、房奴，而一旦破產，他們就完了！

第二種人，喜歡存錢的人，把錢存在銀行裏當然保險，但它跟把錢冷凍起來沒什麼兩樣，要知道靠利息不能發財。

但是，有一種人會成為富人，比如在座的諸位，我們不尋找花錢的方法，我們尋找、培養和管理各種投資的方法，因為我們知道財富是可以拿來孳生更多的錢財，我們會把錢拿來投資，創造更多的財富。但我們還要知道，讓每一分錢都能帶來效益！這正如約翰一貫的經商原則——每一分錢都要讓它物有所值！

查爾斯先生的演講博得了熱烈掌聲，我被他燃燒起來，鼓掌時太過用力，以致飯後還覺得兩個手掌在隱隱作痛。

如今，再也聽不到那種掌聲了，也沒有鼓那種掌的機會。但“珍惜時間和金錢”一直與我相伴。我沒有理由浪費生命，浪費生命就等於糟蹋自己，世界上沒有比糟蹋自己更大的悲劇了。我也不把安逸和享樂看作是生活目的的本身，因為我稱其為豬的理想。

愛你的父親

第二十六封：忍耐就是策略

格言：任何時候衝動都是我們最大的敵人。

能忍人所不能忍之忤，才能為人所不能為之事。

如果你真的想成功，你一定要掌握並保護自己的機會，更要設法搶奪別人的機會。

(Conformity is the enemy of thought and the jailer of freedom.)

September 2, 1902

親愛的約翰：

非常感謝你對我的信任，告訴我你退出花旗銀行董事會的事情。我當然理解你為什麼這樣做，你已經無法繼續忍受同仁們的某些做法，更不想繼續屈從於他們。

但是，你的決定是否明智，似乎還有待於時間來證實。理由很簡單，如果你不主動放棄花旗銀行董事的職位，而是選擇留在那裏，或許你會得到更多。

我知道，屈從是思想的大敵，也是自由的獄吏。然而，對於一個胸懷大誌的人而言，保持必要的屈從與忍耐，恰恰是一條屢試不爽的成功策略。追溯過往，曾經我忍耐過許多，也因忍耐得到過許多。

在我創業之初，由於資金缺乏，我的合夥人克拉克先生邀請他昔日同事加德納先生入夥，對此我舉雙手贊成，因為有了這位富人的加入，就意味著我們可以做我們想做、有能力做、只要有足夠資金就能做成的事情。

然而，出乎我意料的是，克拉克帶來了一個錢包的同時，卻送給了我一份屈辱，他們要把克拉克-洛克菲勒公司更名為克拉克-加德納公司，而他們將洛克菲勒的姓氏從公司名稱中抹去的理由是：加德納出身名門，他的姓氏能吸引更多的客戶。

這是一個大大刺傷我尊嚴的理由！我憤怒啊！我同樣是合夥人，加德納帶來的只是他那一份資金而已，難道他出身貴族就可以剝奪我應得的名分嗎？！但是，我忍下了，我告訴自己：你要控制住你自己，你要保持心態平靜，這只是開始，路還長著哪！

我故作鎮靜，裝作若無其事的樣子告訴克拉克：“這沒什麼。”事實上，這完全是謊言。想想看，一個遭受不公平、自尊心正受到傷害的人，他怎麼能有如此的寬容大度！但是，我用理性澆滅了我心頭燃燒著的熊熊怒火，因為我知道這會給我帶來好處。

忍耐不是盲目的容忍，你需要冷靜地考量情勢，要知道你的決定是否會偏離或加害你的目標。對克拉克大發雷霆不僅有失體面，更重要的是，它會給我們的合作制造裂痕，甚至招致一腳把我踢出去、讓我從頭再來的惡果。而團結則可以形成合力，讓我們的事業越做越大，我的個人力量和利益也必將隨之壯大。

我知道自己要到哪裏去。在這之後我繼續一如既往、不知疲倦地熱情工作。到了第三個年頭，我就成功地把那位極盡奢侈的加德納先生請出了公司，讓克拉克-洛克菲勒公司的牌子重新豎立起來！那時人們開始尊稱我為洛克菲勒先生，我已成為富人。

在我眼裏忍耐並非忍氣吞聲、也絕非卑躬屈膝，忍耐是一種策略，同時也是一種性格磨練，它所孕育出的是好勝之心。這是我與克拉克先生合作期間，得出的心得。

我崇尚平等，厭惡居高臨下發號施令。然而，克拉克先生在我面前卻總要擺出趾高氣揚的架勢，這令我非常反感。他似乎從不把我放在眼裏，把我視為目光短淺的小職員，甚至當面貶低我除了記賬和管錢之外一無所能，沒有他我更一文不值。這是公然的挑釁，我卻裝作充耳不聞，我知道自己尊重自己比什麼都

重要，但是，我在心裏已經同他開戰，我一遍一遍地叮囑自己：超過他，你的強大是對他最好的羞辱，是打在他臉上最響的耳光。

結果正像你所知道的那樣，克拉克-洛克菲勒公司永遠成為了歷史，取代它的是洛克菲勒-安德魯斯公司，我就此搭上了成為億萬富翁的特快列車。能忍人所不能忍之忤，才能為人所不能為之事。

在任何時候衝動都是我們最大的敵人。如果忍耐能化解不該發生的衝突，這樣的忍耐永遠是值得的；但是，如果頑固地一意孤行，非但不能化解危機，還會帶來更大的災難。安德魯斯先生似乎並不明白這個道理。

安德魯斯先生是一個沒有商業頭腦卻自以為是的人，他缺乏成為偉大商人的雄心卻有著邪惡的偏見。這種人與我發生衝突毫不奇怪。

導致我們最終分道揚鑣的那場衝突，緣於公司發放股東的紅利。那一年我們幹得不錯，賺了很多錢，可是我不想把公司賺到的錢全都讓股東們拿回家，我希望能獎其中的一半收益再投入到公司的經營中去。但安德魯斯堅決反對，這個自私自利的家夥想把賺來的錢全分了，甚至怒氣衝衝地威脅我說，他不想在公司繼續幹下去了。我不能忍受任何阻止公司強大的想法，我只能向他攤牌，請他為他持有的股票開價，他說一百萬，我說沒問題，第二天我就用一百萬買下了。

錢一到手，安德魯斯興奮極了，他自以為自己交了好運，認為他手裏持有的股票根本不值一百萬。但他沒有想到，我很快一轉手就賺了三十萬。這事傳到他那裏，他竟然罵我手段卑鄙。我不想因為區區三十萬就落得個卑鄙的名聲，就派人告訴他可以按原價收回。但懊惱中的安德魯斯拒絕了我的好意。事實上他拒絕的是一次成為全美巨富的機會，如果他能把他價值一百萬的股票保留到今天，就會成為當然的千萬富翁。但為賭一時之氣，他喪失了終生再也抓不住的機會。

約翰，在這個世界上而要我們忍耐的人和事太多太多，而引誘我們感情用事的人和事也太多太多。所以，你要修煉自己管理情緒和控制感情的能力，要註意在做決策時不要受感情左右，而是完全根據需要來做決定，要永遠知道自己想要什麼。你還需要知道，在機會的世界裏，沒有太多的機會可以爭取，如果你真的想成功，你一定要掌握並保護自己的機會，更要設法搶奪別人的機會。

記住，要天天把忍耐還在身上，它會給你帶快樂、機會和成功。

第二十七封：幸運之神眷顧勇者

格言：機運就在你的選擇之中。

如果你有百分之五十一的時間做對了，那麼你就會變成英雄。

你的行為像個贏家，你就很可能去做更多贏家該做的事，從而改變你的“運氣”。

(The is not to the strong alone , it is to vigilant , the active , the brave.)

October7, 1898

親愛的約翰：

幾天前你的姐姐塞迪興高采烈地告訴我，她一頭栽進了幸運裏，說她手裏的股票就像百依百順聽她使喚的奴隸，正在幫她將大把大把的錢拿回家。

我想現在塞迪可能已經快樂瘋了，但我不希望她被那些錢弄得得意忘形而亂了方寸，我告訴她，小心相信運氣會把自己扔到失敗的田野上。

幾乎每一位事業有成的人都在警告世人：你不能靠運氣活著，尤其不能靠運氣來建立事業生涯。有趣的是，大部分的人對運氣深信不疑，我想他們是錯把機會當運氣了。沒有機會就沒有運氣。

約翰，想一想你認識的那些幸運兒，你幾乎可以確實，他們都不是溫良恭儉讓的人，也幾乎可以非常確定，他們總是散發出自信的光輝和天下無難事的態度，甚至會顯得非常大膽。這其中潛藏著一個雞生蛋、蛋生雞的問題，幸運兒是因為幸運才表現得自信和大膽，還是他們的“運氣”是自信和大膽的結果呢？我的答案是後者。

幸運之神眷顧勇者，是我一生尊奉的格言。勝利不一定屬於強者，高度警惕、生氣勃勃、勇敢無畏的人也會獲勝。當然，也有人相信謹慎勝過勇敢。但勇敢

和大膽比謹慎更引人註目、更受歡迎，且更有吸引力，懦弱根本不能與之相比。

我從未見過不欣賞自信果決的人，每個人都是自信果決的人的支持者，期望這樣的人擔任領袖，而我們之所以受他們吸引，就在於他們有著強大的吸引力。所以，勇敢的人常常會比較成功，會較容易擔任領袖、總裁和司令官，那些迅速升職的人都屬於這樣的人。

經驗告訴我，大膽果決的人，能完成最好的交易，能吸引他人的支持，結成最有力的盟約。而那些膽小、猶豫的人卻難以撈到這樣的好處。不僅如此，大膽的方法對自己也大有裨益，有自信的人期望成功，他們會配合自己的期望，設計所有的計劃以追求成功。

當然，這樣做不能保證會絕對成功，卻能自然而然地推出對成功的展望。換句話說，如果你覺得自己是贏家，你的行為就會像個贏家；如果你的行為像個贏家，你就很可能去做更多贏家的事，從而改變你的“運氣”。

真正的勇者並非是不可一世的狂妄之徒，更不是沒有腦子的莽撞漢。勇者知道運用預測和判斷力，計劃每一步和做每一個決定，這種做法就像軍事策略家所說的那樣，會讓你力量大增，也就是擁有一種武器，能立刻形成明顯的優勢，幫你戰勝對手。這讓我想起了十幾年前，大膽決定買下萊瑪油區的事情。

在此之前，石油界沒有一天停止過對原油將會枯竭的恐懼，連我的助手都開始恐懼在石油上不能長期漁利，悄悄地賣著公司的股票；而有的人甚至建議，公司應該及早退出石油業，轉行做其他更為穩定的生意，否則我們這艘大船就將永遠不能返航。作為領袖，面對悲觀送出的應該永遠是希望而不是哀嘆，我告訴那些惶恐中的人們：上帝會賜予我們一切。

再次感覺上帝溫暖的撫摸，是人們在俄亥俄州萊瑪鎮發現了石油的時候。只是萊瑪的石油散發著用常規方法都不能去掉的臭味，深深打擊了很多人想從那裏大賺一把的信心。但我對萊瑪油田充滿信心，我可以預見到一旦我們獨占萊瑪，我們就將具有統治石油市場的強大力量。機會來了，如果讓它悄然溜走，洛克菲勒的名字就會與豬聯系在一起。我鄭重地告訴公司的董事們：這是千載難逢之機，我是該把錢投到萊瑪的時候啦！

非常遺憾，我的意見遭到了膽小怕事者的反對。

強加於人不符合我的性格，我寄希望於通過和顏悅色的討論，讓大家最終能統一到我的意見上來。

那是一次漫長而沒有結果的等待。我憂心忡忡，我們建起了全球規模的巨型煉油廠，它就像一個饑餓的嬰兒對母親的奶汁貪得無厭一樣，需要吃掉源源不斷的原油，但賓州的油田正在雕敝，其他幾個小油田業已開始減產，長此下去我們只得依賴俄羅斯的原油，幾乎可以肯定，俄國人一定會利用他們對油田的控制，削弱我們的力量，甚至徹底擊敗我們，把我們趕出歐洲市場。但是，一旦我們擁有了萊瑪的石油資源，我們就會繼續做贏家。不能再等了，是我該行動的時候啦！

正像我所預想的那樣，在董事會上保守派依然說“不”。但我以令反對派大吃一驚的方式，降伏了他們，我說：先生們，如果不想讓我們這艘巨輪沈下去，我們必須保證我們的原油供應。現在，蘊藏在萊瑪地下的石油正向我們招手，它將帶來令我們目眩的巨額財富。看在上帝的份上，請不要說那帶有臭味的液體沒有市場，我相信上帝賜予我們的東西都有其價值，我相信科學會掃除我們的疑慮。所以，我決定用我自己的錢進行這項投資，並情願承擔兩年的風險。如果兩年以後成功了，公司可以把錢還給我；如果失敗了，就由我自己承擔一切損失。

我的決心與誠意打動了我最大的反對者普拉特先生，他眼中閃動著淚光，激動地對我說：“約翰，我的心被你俘虜了，既然你認為應該這樣做，我們就一起幹吧！你能冒這個險，我也能！”一榮俱榮、一損俱損的合作精神，是我們不斷強大的精神支柱。

我們成功了。我們傾盡全力將巨資投到了萊瑪，其回報更是巨大，我們將全美最大的原油生產基地控制在了自己的手中。而在萊瑪的成功又加劇了我們的活力，支配我們開始了在石油業前所未有的大收購。結果正像我們預想的那樣，我們成為石油領域最令人畏懼的超級艦隊，取得了不可動搖的統治地位。

約翰，態度有助於創造運氣，而機運就在你的選擇之中。如果你有百分之五十一的時間做對了，那麼你就會變成英雄。

這是我關於幸運的最深體會。

愛你的父親

第二十八封：真誠地相信自己就有辦法

格言：做任何事都不可能只找到一種最好的方法。

要找出完美想法的最佳途徑，就是擁有許多想法。

最大的成功都是留給那些有我能把事情做得更好的態度的人。

(The best way to have a good idea is to have lots of ideas.)

December 4, 1903

親愛的約翰：

我不贊同你的觀點，讓羅傑斯擔當重任，獨當一面。事實上，我曾為此做過努力，但結果頗令我失望。我的用人原則是，被委以重任者是能找出把事情做得更好的方法的人。但羅傑斯顯然不夠格，因為他是個思考懶惰的人。

在我有心啟用羅傑斯之前，我為考查過他，用一個問題。我說：“羅傑斯先生，你認為政府怎麼做才能在三十年內廢除所有的監獄？”他聽了顯得很困惑，懷疑自己聽錯了，一陣沈默過後，他便開始反駁我：“尊敬的洛克菲勒先生，您的意思是要把那些殺人犯、強盜以及強奸犯全部釋放嗎？您知道這樣做會有什麼後果嗎？如果真是那樣，我們就別想得到安寧了。不管怎樣，一定要有監獄。”

我希望把羅傑斯那顆鐵板一塊的腦袋砸開一道縫，我提醒他：“羅傑斯，你只說了不能廢除的理由。現在，你來試著相信可以廢除監獄。假設可以廢除，我們該如何著手？”

“這太讓我勉強了，洛克菲勒先生，我無法相信，我也很難找出廢除它的方法。”這就是羅傑斯的辦法——沒有辦法。

我想像不出，當給予他重任，當機會或危難來臨的時候，他是否會動用他所有的才智去積極應對。我不信任羅傑斯，他只會將希望變成沒有希望。

找出把事情做得更好的方法，是將任何事情做成的保證。這不需要有超人的智慧，重要的是要相信能把事情做成，要有這種信念。當我們相信某一件事不可

能做到的時候，我們的大腦就會為我們找出各種做不到的理由。但是，當我們相信——真正的相信，某一件事確實可以做到，我們的大腦就會幫我們找出各種方法。

相信某一件事可以做成，就會為我們提供創造性的解決之道，將我們各種創造性的能力發揮出來。相反，不相信事情能夠做成功，就等於關閉了我們創造性解決問題之道的心智，不但會阻礙發揮創造性的能力，同時還將破滅我們的理想。所謂有誌者事竟成是創造成就的根本，不過如此。

我厭惡我的手下人說“不可能”。“不可能”是失敗的用語，一旦一個人被“那是不可能的”想法所支配，他就能生出一聯串的想法證明他想得沒錯。羅傑斯就犯了這種錯誤，他是個傳統的思考者，他的心靈都是麻木的，他的理由是：這已經實行一百年了，因此一定是個好辦法，必須維持原樣，又何必冒險去改變呢？而事實上往往只要用心去想辦得到的原因，就可以達成。“普通人”總是憎惡進步。

人相信，做任何事都不可能只找到一種最好的方法，最好的方法正如創造性的心靈那樣多。沒有任何事是在冰雪中生長的，如果我們讓傳統的想法凍結我們的心靈，新的創意就無由滋長。

傳統的想法是創造性的計劃的頭號敵人。傳統性的想法會冰凍我們的心靈，阻礙我們發展真正需要的創造性能力。羅傑斯就犯了這樣的錯誤，他應該樂於接受各種創意，要丟棄“不可行”、“辦不到”、“沒有用”、“那很愚蠢”等思想的渣滓；他也要有實驗精神，勇於到嘗試新的東西，這樣就將擴展他的能力，為他擔負更大的責任做準備。同時，他也要主動前進，不要想：這通常是我做這件事的方式，所以在這裏我也要用這種方法，而要想：有什麼方法能比我們慣用的方法做得更好呢？

各種計劃都不可能達到絕對的完美，這意味著一切事物的改良可以無止境地進行。我深知這一點，所以我經常會再尋找一些更好和方法。我不會問自己：我能不能做得更好？我知道我一定辦得到，所以我會問：我要怎樣才能做得更好？

要找出完美想法的最佳途徑，就是擁有許多想法。我會不斷地為自己和別人設定較高的標準，不斷尋求增進效率的各種方法，以較低的成本獲得較多的報酬，以較少的精力做更多的事情。因為我知道，最大的成功都是曾經那些有我能把事情做得更好的態度的人。

發展同我能做得更好的態度，需要培養，要每天想：我今天要怎樣把工作做得更好？今天我該如何激勵員工？我還能為公司提供哪些特殊的服務呢？我該如何使工作更有效率呢？這項練習很簡單，但很管用。你可以試試看，我相信你會找到無數創造性的方法來贏得更大的成功。

我們的心態決定我們的能力。我們認為我們能做多少我們就真的能做多少。如果我們真的相信自己能做得更多，我們就能創造性地思考出各種方法。

拒絕新的挑戰都是非常愚蠢的。我們要集中心思於怎樣才可以做得更多。如此，許多富有創造性的答案都會不期而至。例如，改善目前工作的計劃，或者處理例行工作的捷徑，或者刪除無關緊要的瑣事。換句話說，那些使我們做得更多的方法多半都在這時候出現。

約翰，你可以跟羅傑斯談談，我希望他能有所改變，到那時候他也許就有好日子過了。

愛你的父親

第二十九封：尾聲就是開始

格言：最好是好的敵人。

首先發現對方弱點並狠命一擊的人，常常是勝者。

大多數人會失敗，不是因為犯錯，而是因為沒有全心投入。

(I believe it to be an invariable rule that competitors of genius are succeeded by warriors.)

August 31, 1908

親愛的約翰：

安德魯·卡內基先生又接受了記者的專訪，我一直弄不明白，他為什麼總喜歡在報紙上拋頭露面，我猜想他準是患了恐懼遺忘癥，惟恐人們忽視了他的存在。

但我還是比較欣賞這個常與我爭風的家夥，因為他勤奮、雄心勃勃，像個不知疲倦的鐵漢，總將向前視為他第一、第二、第三重要的事情；也許因此，當被問及他成功的秘訣時，他才會告訴記者說：尾聲只是開始。

真難以置信，這個鐵匠怎麼會說出如此精辟的話。我相信這個僅由三個單詞組成的短句，很快就會遠播出去，或話卡內基先生也會因此得個商界哲學家的頭銜。事實上他值得人們這樣稱道他，難道能將自己成功的一生濃縮成一個短句，不正是表現了這位商業巨人的非常智慧嗎？

不過，卡內基先生只給出了一個成功者的成功公式，卻沒有給出其中的演算過程，看來這個家夥就是不能改變自私的本性，總怕別人窺見他成功的秘密。我倒想試著替鐵匠解一解那個公式，但你不要外傳；否則，他會因我泄密，在聖誕節時就不光送我威士忌了，他一定還會送來雪茄，他知道我滴酒不沾，更知道我是個禁煙主義者，這個有趣的家夥。

“尾聲只是開始”，在我看來，鐵匠是在試圖表明成功是一個不斷繁衍的過程，這就像一個多產的母牛，當它生下一個牛崽之後，馬上又懷上了另一個牛崽，如此往復，生生不息。尾聲是一段路程的最後一站，又是新夢的開始。每一個偉大的成功者，都是用一個個小的成功把自己堆砌上去的，他們用尾聲歡慶夢想的實現，又用尾聲歡送新夢上路，這是每一個創造了偉大成就的人的品質。

但是，如何開始新夢呢？卡內基先生“忘”了沒說，而這恰恰是期望能否順利衝到最後一站的關鍵，更是開始下一個新夢的關鍵。其實，答案很簡單，那就是從一開始你就要千方百計地掌握優勢。我的經驗告訴我，有三種策略能讓我擁有優勢。

第一個策略：一開始就要下決心，關注競爭狀況和競爭者的資源。這點表示我要注意自己和別人都擁有什麼，也表示要了解降低機會的基本面。從事新事業時，在了解整個狀況之前，不應該採取初步行動，成功的第一步是了解達成目的所需要的資源在哪裏，數量有多少。

從一開始，我就設法預測會出現什麼機會，當它出現的時候，我會像獅子一樣撲向它。而且我還知道，最好是好的敵人。很多人總喜歡追求最好的東西，而放棄好的東西。這樣做不是聰明的策略，因為好總是勝過不好。而現實是，理想的機會很少送上門，卻常常有很多不盡理想，但還算好的機會雖有不足之處，卻絕對遠勝過完全沒有機會。

第二個策略：研究和檢討對手的情況，然後善用這種知識，來形成自己的優勢。了解對手的優點、弱點、做事的風格和性格特點，總能讓我在競爭中擁有優勢。當然，我也要知道自己是誰。我用這個策略就曾經讓那個“尾聲只是開始”的發明者卡內基先生甘拜下風。

卡內基先生是當之無愧的鋼鐵巨人，挑戰他就如同挑戰死亡。但是他的弱點卻能幫上對手的大忙，他固執己見，也許他錢包太鼓了，他總喜歡俯視、低估別人。他不把我放在眼裏，愚蠢地認為石油行業才是我的舞臺，而且他固執地認為只有愚蠢的人才會去幹采礦那一行，因為他認為礦石的價格太過低廉，而且礦石取之不盡。

所以，當我投資采礦業時，他幾乎逢人就不忘譏諷我，說我對鋼鐵業一竅不通，是全美最失敗的投資者。事實上，卡內基是個只能看到山腰卻望不到山頂的人，他不知道價格是沒有什麼神聖的，重要的東西是價值，如果不能控制采礦業，他那些引以為豪的煉鋼廠就只能移為一堆廢鐵。

在別人不把你高看為對手的時候，就是你為未來競爭賺得最大資本的時候，所以，從一開始，我便放心大膽地全面投資。衝動勝過慎重，很快這個高傲的鐵匠就發現，那個“以最差投資者而聞名於世的人”控制了鐵礦業，成為了全美最大的鐵礦石生產商，一舉取得了支配地位，要與他分庭抗禮，他坐不住了，只能低聲下氣地向我求和。

在競爭中，首先發現對方弱點並狠命一擊的人，常常是勝者。

第三個策略：你必須擁有正確的心態。從一開始，你必須下定決心，追求勝利，這表示你必須在道德的限制下，表現得積極無情，因為這種態度直接來自殘忍無情的目標。

既然決心追求勝利，就必須全力以赴。也只有全力以赴才有輝煌的成就。在競爭開始時更應如此。說得好聽一點，這是努力取得早期的優勢，希望建立獨占的地位，說得難聽一點，付出努力等於讓別人減少一個機會。而與此同時，我們還要積極面勇猛，要有吞下鯨魚的膽量。我相信，天才的競爭者總是由勇士來承擔，這是千古不易的規律。

在《新約》哥林多前書裏，使徒保羅說：“如今常在的，有信、有望、有愛，這三樣其中最大的是愛。”在每一個新夢的初期，最重要的是追求勝利的決心。沒

有追求勝利的態度，關注競爭狀況和了解對手沒有什麼作用。獲得知識、保持控制力、評價競爭狀況，正是讓你建立信心，協助你達成追求勝利最高目標的東西。

看看那些失敗的人，你就會發現，大多數人會失敗，不是因為犯錯，而是因為沒有全心投入，企業也是一樣。

約翰，別忘了卡內基先生那句即將廣為傳誦的名言，“尾聲只是開始”，當然，還有我那三個策略。

哦，我不是在營救一個不需要營救的謀略家吧。

愛你的父親

第三十封：不要讓小人拖你的後腿

格言：明智的人絕不會為命運坐下來哀號。

說你辦不到的人，都是無法成功的人。

你付不起貪小失大所累積的種種額外負擔。

(Let me embrace thee, sour adversity, for wise men say it's the wisest course.)

May 11, 1902

親愛的約翰：

我想你已經覺察到了，你的某些思想和觀念正在發生著變化，因為你的那些朋友。我當然不反對你擴大社交圈，它可以增加你的生活情趣，擴展你的生活領域，甚或幫你找到知己或幫你實現人生理想的人。但有些人顯然不值得你與他交往，比如，那些拘泥於卑微、瑣碎的人。

從我年輕的時候開始，我就拒絕同兩種人交往。

第一種人是那些完全投降、安於現狀的人。他們深信自己條件不足，認為創造成就只是幸運兒的專利，他們沒有這個福氣。這種人願守著一個很有保障卻很平凡的職位，年復一年渾渾噩噩。他們也知道需要一份更有挑戰性的工作，這樣才能繼續發展與成長，但就因為有無數的阻力，使他們深信自己不適合做大事。

明智的人絕不會為命運坐下來哀號。但這種人只會哀嘆命運不濟，卻從不欣賞自己，把自己看成是更有份量、更有價值的人，他們失去了使自己全力以赴的感覺，和自我鼓勵的功能，反讓消極占據了自己的內心。

第二種人是不能將挑戰進行到底的人。他們曾經非常向往成就大事，也曾替自己的工作大做準備，制訂計劃。但是過去幾十年或十幾年後，隨著工作阻力的慢慢增加，為更上層樓需要艱苦努力的時候，他們就會覺得這樣下去實在不值得，因而放棄努力，變得自暴自棄。

他們會自我解嘲：“我們比一般人賺得多，生活也比一般人要好，幹嘛不知足，還要冒險呢？”其實這種人已經有了恐懼感，他們害怕失敗，害怕大家不認同，害怕發生意外，害怕失去已有的東西。他們並不滿足，卻已經投降。這種人有些很有才幹，卻因不敢重新冒險，才願意平平淡淡地度過一生。

這兩種人身上有著共同的思想毒素，極易感染他人的思想毒素，那就是消極。

我一直以為，一個人的個性與野心，目前的身分與地位，同與什麼人交往有關。經常跟消極的人來往，他自己也會變得消極；跟小人物交往過密，就會產生許多卑微的習慣。反過來說，經常受到大人物的熏陶，自會提高自己的思想水準；經常接觸那些雄心萬丈的成功人士，也會使他養成邁向成功所需要的野心與行動。

我喜歡同那些永遠也不屈服的人做朋友。有個聰明人說得好：我要挑戰令人厭惡的逆境，因為智者告訴我，那是通往成功最明智的方向。只是這種人少之又少。

這種人絕不讓悲觀來左右一切，絕不屈從各種阻力，更不相信自己只能渾渾噩噩虛度一生。他們活著的目的就是獲得成就。這種人都很樂觀，因為他們一定要完成自己的心願。這種人很容易成為各個領域的佼佼者。他們能真正的享受

人生，也真正了解生命的可貴與價值。他們都盼望每一個新的日子，以及跟別人之間的新接觸，因為他們把這些看成是豐富人生的歷練，因此熱烈地接受。

我相信人人都希望列入其中，因為只有這些人才能成功，也只有這些人才真正做事，並且能得到他們期盼的結果。

不幸的是，消極的人隨處可見，也使很多很多的人無法逃脫消極之牆的圍困。

在我們的周圍的人並非人人相同，有些消極保守，有些則積極進取。與我曾共事的人，有些人想混口飯吃，有些則胸懷大誌，野心勃勃，想要有更好的表現，他們也了解，在成為大人物前，必須先做個好的追隨者。

要有所成就就要避免落入各式各樣的陷阱或圈套。在任何一個地方都有人自知不行，卻硬要擋住你上進的路，阻止你更上層樓。有許多人因為力爭上遊，而被人嘲笑甚至被恐嚇。還有些人非常嫉妒，看到你努力上進，力求表現，會想盡辦法來作弄你，要你難堪。

我們不能阻止他人成為那些無聊的消極分子，卻可以不被那些消極人士影響，降低我們的思想水準。你要讓他們自然溜過，就像水鴨背後的水一樣自然滑過。時時跟隨思想積極前進的人，跟著他們一起成長、一起進步。

你確實能夠做到這一點，只要你的思想正常，一定可以辦到，而且你最好要這樣做。

有些消極的人心腸很好，另外還有一些消極的人，自己不知上進，還起想把別人也拖下水，他們自己沒有什麼作為，所以想使別人也一事無成。記住，約翰，說你辦不到的人，都是無法成功的人，亦即他個人的成就，頂多普普通通而已。因此這種人的意見，對你有害無益。

你要多加防範那些說你辦不到的人，只能把他們的警告看成證明你一定辦得到的挑戰。你還要特別防範消極的人破壞你邁向成功的計劃，這種人隨處可見，他們似乎專門破壞別人的進步與努力。千萬要小心，要多多註意那些消極的人，千萬不要讓他們破壞你的成功計劃。不要讓那些思想消極、度量狹窄的人妨礙你的進步。那些幸災樂禍、喜歡嫉妒的人都想看你摔跤，不要給他們機會。

當你有任何困難時，明智的做法是找第一流的人物來幫你。如果向一個失敗者請教，就跟請求庸醫治療絕癥一樣可笑。你的前途很重要，千萬不要從長舌婦那裏征求意见，因為這種人一輩子都沒有出息。

你要重視你的環境。就像食物供應身體一樣，精神活動也會滋潤你的心理健康。要使你的環境為你的工作服務，而不是拖累你。不要讓那些阻力，亦即專門扯你後腿的人使你萎靡不振。讓環境幫助你成功的方法是：多接近積極成功的人，少同消極的人來往。

每一件事情都要做得盡善盡美。你付不起貪小失大所累積的種種額外負擔。

愛你的父親

第三十一封：做目的主義者

格言：忠誠是甘心效命的開始。

到達地獄的路，是由善意鋪成的。

目的是我領導的依據，目的就是一切。

(A human can alter his life by altering his attitude , and if you think you can do it , you're right.)

May 11 , 1902

親愛的約翰：

你能走向標準石油的核心，是你的榮耀，也是我的榮耀。然而，你需要知道，當你在享受這個榮耀的時候，無疑的，你也要肩負起與之相伴的責任。否則，你就將有愧於這個榮耀，更會辜負眾人對你的希望和信任。別忘了，你是標準石油公司的中堅，我們事業的最終成敗，已與你息息相關，你當以更高的力量與犧牲標準來要求自己。

坦率地說，你要想在那個位置上幹得出色，讓大家認同你、敬佩你，你需要學習的東西還很多。現在，你需要思考一個問題：你自己是否能成功掌握這個角色。

每一位領導都是一位希望大使，是帶領部屬安度眼前無法避免的荊棘道路上的向導。但不被辜負卻很難。作為領導者，無論是誰，都會面臨諸多難題，譬如，堆積如山的工作，排山倒海般滾滾而來資訊，突然發生的變故，最高管理層、投資人和客戶無止境的要求，難以調教的雇員，始終在變動的挑戰，能讓你疲於奔命，感到挫折、恐懼、焦慮和不知所措，以致破滅你要取得商業成就與個人成就的夢想。

但是，有時成為一個充滿信心與活力的卓越領導者，比成為一個活力盡失、在掙紮無助中度日的領導者更容易，前提是他需要知道如何讓部屬甘心賣命。注意，是甘心，而不是被迫。

作為標準石油公司的領袖，我既享有權威又享有愉悅，因為我知道，找到可以保證完成任務的人，就等於為我創造了時間，換句話說，這不僅會讓我精力充沛，更重要的是，它會讓我有更多的時間去思考怎麼能為公司賺更多的錢。

這裏面有一個態度問題，行動受態度驅使，我們選擇什麼樣的態度，也就決定了我們要採取什麼樣的行為，至於結果，則很快就能見分曉。人可以經由改變自己的態度改變自己的人生，如果你相信能夠改變態度，你就能夠改變。

聰明人總會選擇對自己最有利的態度。懂得領導藝術的人，總會自問：怎樣的態度才能幫自己達到真正想要的結果？是鼓舞激勵的態度？還是抱持同情的態度？他們永遠不會選擇冷淡或敵意的態度。

如果你把自己視為高高在上、一言九鼎的專制君主，你很可能會成為下一個法王路易十六。就我而言，我從不專橫跋扈、制造衝突，或者給予自身過大壓力，反倒有給予部屬信任、鼓舞士氣、達成我所期望的商業成就的習慣，這個習慣會幫助我實現活用部屬的目的。要做到這一點，方法很簡單，那就是要知道如何運用設定目的的力量。

我是一個目的主義者，我從不像有些人那樣誇大目標的作用，卻異常重視目的的功能。在我看來，目的是驅動我們潛能的關鍵，是主導一切的力量，它可以影響我們的行為，激勵我們制造達到目的的手段。明確、果斷的目的，更會讓我們專注於所選擇的方向，並盡力達成目標。

我的經驗告訴我，一個人所達成的任務，以及他最終的表現，與他的目的的本質與力量息息相關，而與他為了目標所做的事情幾乎無關。想想看，沒有一桿完成的高爾夫比賽，你需要一洞一洞打過去，你每打出一桿的目的就是離球洞越近越好，直到把它打進。

目的是我領導的依據，目的就是一切。我習慣於在做任何事情之前先確立目的，而且每天我都要設定目的，無數的目的，譬如與合夥人談話的目的，召**議的目的，制定計劃的目的，等等。我在做事之前也會先檢視自己設定的目的。通常在我到達公司時，我已經成功做好了萬全的準備。所以，在我心裏從未出現過諸如“我沒有辦法”、“我不管了”、“沒有希望了”等具有吞噬性的聲音。每一天確立的目的，已經抵消了這些失敗的力量。

如果你無法主動確立自己的目的，你就會被動或不自覺地選擇其他目的，結果很可能會讓你失去掌控全局的能力，同時你也將受制於使你分心或攪亂你的人或事件。

這就像將一艘遊艇自碼頭鬆開繩索，支忘記了啟動馬達一樣。你將隨波逐流，海風、水流或其他船只隨時都會讓你葬身海底。也許對岸有好事等著你，但是除非奇跡出現，否則你無法順利到達對岸。確立目的就如同開啟遊艇的引擎，能驅動你朝向所選擇的道路前進。目的可為人類的努力增添方向與力量。

但是，確立目的只是走到了成為目的主義者的中途，你還要走另一半路程，你需要毫無保留地向你的部屬陳述你的目的——你個人的企圖、動機與內心的戰略計劃。對於每一位需要了解我所要達成目的的人，我會向他們說明我的目的。在每次會談、會議、報告中或事情開始階段，我都會先表達出我的動機、想法、以及期望。

這樣做的好處會讓你感到驚訝。它不僅能使部屬清楚你的目的，知曉正確的前進方向，最重要的是，當你勇於將目的開誠布公之後，你將收獲情感上的忠誠。要知道忠誠是甘心效命的開始。

傑出的領導者都善於動用兩種無形的力量：信任和尊重。當你誠實地說出你的目的時，你也傳遞了這樣的信息：“因為我對你有足夠的信任，所以我願意向你表白。”它將開啟讓人信任你的大門，而在大門外，你擁抱的不僅是部屬的能力，還有來自他們無價的忠誠——要凝聚力量來幫助你的忠誠。信賴別人並使別人也信賴我，是我一生取得成就的重要原因。

公開你的目的，更能避免無益的推論。如果你不告訴部屬你的目的，你們就會花時間猜想臆測你的目的，根據所能搜集到的蛛絲馬跡進行推測，而這些信息都很容易受到扭曲。只有不需要解讀你的動機時，部屬的士氣與能力才有機會獲得提升。所以，把部屬當成“傻瓜”似乎更有利。

目的表明的力量是無可取代的，它所傳達出的不僅是一項聲明，同時也是領導者對於個人行為勇敢堅決的誓言。出自堅決意志與絕對韌性的目的，往往能夠激勵、鼓舞部屬，使他們在以後的工作中能有更傑出的表現。

領導者的天職是發現問題，而解決問題要依靠部屬，如何把部屬調動起來，完成他們的職責是領導者第一考慮的要事。我認為，亮出你的目的，熱情地對待每個人，就能實現你所要的。

目的就如同鑽石：如果要它有價值，它必須是真實的。不誠懇的目的表白只會壞事。如果一個人濫用目的的力量，他只會破壞彼此間的信任，並失去別人的信賴。這就是表達目的的風險。

約翰，到達地獄的路，是由善意鋪成的。除非你已做好萬全的準備，否則這句話很可能成真。

愛你的父親

第三十二封：拒絕責難，拒絕推委

格言：責難是摧毀領導力的頭號敵人。

自責是一種最陰險狡猾的責難陷阱。

自己越強大，別人的影響力就會越小。

(Action springs not from thought, but from a readiness for responsibility.)

July 24, 1910

親愛的約翰：

如果我說一直不甘示弱、總以為自己是世界第一富豪的安德魯·卡內基先生來拜訪我，並向我討教了一個非常嚴肅的問題，你會不會感到驚訝？事實上，那位偉大的鐵匠就是這麼做的。

兩天前，卡內基先生來到我們的基奎特。或許是我笑容可掬的態度，和我們輕鬆的談話氣氛，融化了卡內基先生鋼鐵般的自尊，讓他放下架子問我：

“約翰，我知道，你領導著一群很能幹的人。不過，我不認為他們的才幹不可匹敵，但令我疑惑的是，他們似乎無堅不摧，總能輕鬆擊敗你們的競爭對手。我想知道，你施了什麼魔法讓他們有那種精神的，難道是金錢的力量？”

我告訴他，金錢的力量當然不可低估，但責任的力量更是巨大。有時，行動並非源於想法，而是源自攬起責任。標準石油公司的人都有負責精神，都知道“我的責任是什麼？我做什麼可以把事情做得更好？”但我從不高談闊論責任或義務，我只是通過我的領導方式來創造具有責任感的企業。

我以為這個話題到此就應該結束了，但我的回答顯然挑動了卡內基先生的好奇心，他很認真地追問我：“約翰，那你能告訴我你是怎麼幹的嗎？”

看著卡內基先生謙遜的神態，我無法拒絕，我必須如實相告。我告訴他，如果我們想要永續生存，那麼我們的領導方式就意味著斷然拒絕為了任何理由，去責難任何一個人或任何一件事。責難就如同一片沼澤，一旦失足跌落進去，你便失去了立足點和前進的方向，你會變得動彈不得，陷入憎恨和挫折的困境之中。結果只有一個：失去手下的尊重與支持。一旦落到這步田地，那你就好比是一個將王冠拱手讓給他人的國王，無法再主宰一切。

我知道責難是摧毀領導力的頭號敵人，我還知道在這個世界上沒有常勝將軍，不管是誰都將遭遇挫折和失敗。所以，當問題出現時，我不會感到憤恨不滿，我只是在想：怎麼能讓情勢好轉起來？採取什麼行動可以補救或是修復我們的失誤？積極地選擇朝向更高的生產力和滿意度前進。

當然，我不會放過我自己。當壞事降臨在我們身上時，我會先停下來問自己一個問題：“我的職責是什麼？”回歸原點，借著對自身角色進行完全坦誠的評估，可以避免空窺探他人做了什麼，或是要求其他人改變什麼，等等無意義的行為。事實上，只有將焦點專注在自己身上，我才能將無意中拱手讓出的王冠重新收回。

但是，分析“我的職責是什麼”並不意味著自責。自責是一種最陰險狡猾的責難陷阱，諸如“那真是一個愚蠢的錯誤！”等自我責難，只會使我陷入與其他任何責難相同的忿恨與不滿的圈套之中。事實上，“我的職責是什麼”是一種具有強大分析力和自我肯定的步驟，當我知道，真正的問題不是他們應該要做什麼，而是我應該要做什麼時，我不會自怨自艾，而只會讓自己更強大。自己越強大，別人的影響力就會越小，看來這不是件壞事。

如果我能將每一個阻礙視為了解自己的一個機會，而非斤斤計較他人對我做了什麼，那麼我就能在領導危機的高牆外找到出路。

當然，我從不把自己視為救世主，也沒有救世主的心態。我自問：我在哪些方面應為自己負責？也自問：在哪些方面，部屬們要為我負責？領導者的工作不是全知全能、全權負責。如果我視自己為英勇的正義使者，準備去拯救這個世界，那就只會讓自己陷入領導危機之中。我的責任中，很大一部分是讓其他人也為自己該負的責任負責。如果一個雇員對於事關自己切身利益的事情都不在乎的話，我不相信這樣的雇員能對出色完成工作有強烈的渴望，那他就應該離開，為別人去服務了。

感覺責任在肩的那種壓力能讓人不自覺的興奮起來。沒有一件事像個人的責任感一樣，可以激發並強化做事的能力，而將重責大任托付部屬，並讓他了解我對他充分信任，無疑是對他最大的幫助。所以，我不會將部屬必須並且能夠負擔的責任攬在自己身上。

我不只光靠示範作用來營造公司負責的氛圍與風氣，我的部屬都知道我的基本原則：在標準石油公司沒有責難、沒有藉口！這是我堅持的理念，每一個人都知道。我不會因為他們犯錯而懲罰他們，但是我決不能容忍不負責任的行為存在。我們的信念就是要徹底奉行。我們的箴言是支持、鼓勵和尊重將被全心接受與加倍頌揚。只會找藉口而不提供解決方式，在標準石油公司是無法容忍的。

我們很少犯任何錯誤，因為我的大門隨時為部屬敞開著，他們可以提出高見，或是純粹的發牢騷，但是要用一個負責任的方式。這樣的結果會讓我們彼此信任，因為我們了解所有的事都需要攤在陽光下來討論。

卡內基先生是位優秀的老學生，他沒有讓我浪費時間，他在我結束這個話題時說：“在抱怨聲中，優秀的雇員也會變成烏合之眾！”他真聰明。

約翰，幾乎所有的人都有推委真正責任的防禦心理，以致推委責任的現象處處可見。但它貽害無窮。避免防禦的方法就是開始傾聽。

領導者最大的挑戰在於，要如何創造出一個能讓人們覺得開誠布公會比隱藏實情來得舒適的環境。主動邀請其他人陳述他們的想法，用一些諸如“再多說一點”，或是“我真的想聽聽你的意見”的話語來鼓勵他們說出自己的想法。和一般人所相信的剛好相反，在對話中，聆聽者才是擁有權力的人，而非陳述者。

難以置信吧？想想看，陳述者的語調、焦點還有內容，事實上都取決於你傾聽的方式。試想，和一個面露敵意且肢體呈現侵略性姿態的人，以及一個對你表示全神貫註的人說話時，兩者之間的差異。當你單純地聆聽其他人說話時，你卸下了你的防衛。你會得到這些好處：你對有攻擊性或憤怒的語言的背後隱含的議題，會有著更透徹的了解。你可以得到更多的信息，而這些資訊可以改變你對整個事件來龍去脈的假設。你會有更多的時間來整理思緒。

陳述者會感覺你重視他們的觀點。最令人興奮的是，當你專注地傾聽之後，原來的陳述者也會更願意聆聽你的意見。

真實的傾聽是不具任何防禦性的。即使你不喜歡這個信息，你也應該傾聽了解，而非立即做出回應。專注地傾聽不太像是一種技巧，它比較像是一種態度。滑雪的人在遭遇障礙時的每一秒鐘，都投註百分之百的註意力，絕對不會分神去思考過一會兒他要對夥伴說什麼。同樣地，作為一名積極的傾聽者，你貢獻百分之百的註意力給另外一個人，不會出現想到什麼就脫口而出的情況。如此一來，你去除了先入為主的觀念，並敞開胸襟開創一段更有意義和更有效果的對話。

長久以來，我們塑造了生活也塑造了自己。這個過程將會持續下去，我們最終都將為自己的選擇負責。就如“目的”決定你的方向，拒絕責難將築出一條實現目標的大道。

愛你的父親

第三十三封——善用每個人的智慧

格言：不以自己的好惡為選拔人才的標準。

忠於自己將使自己贏得人生中最偉大的一場戰役。

最能創造價值的人就是那徹底投身於自己最喜歡的活動的人。

(The most perfect human being is the one who most thoroughly addresses himself to the activity of his best powers.)

November 17, 1912

親愛的約翰：

你的來信非常令我興奮，因為你讀懂了我總能助我成就事業的做事哲學：做你喜歡做的事，而其他的事，就交由喜歡做這件事的人去做。

對我來說，做喜愛的事是一項不容質疑的定論。它時刻都會提醒我，要領導手下出色完成任務，決不可依賴某些管理技巧，而是要採用一種更為宏觀、更有效能的領導方式。

具體而言，就是不讓手下拘泥在刻板、制式的工作職務上，而是想辦法利用每個人的長處並誘發他們將熱情傾注在工作之中，來成就出絕佳的生產力。這就是我的致勝之道。

我在讀書時就記得這樣一句話：“最完美的人就是那徹底投身於自己最擅長的活動的人。”後來，經我改造，將其變為我管理上的一個理念：最能創造價值的人就是那徹底投身於自己最喜歡的活動的人。

我說過，每個人都有忠於自己的天性，都渴望成為自己想要成為的人，而他們實現忠誠自己的方式就是做自己喜歡做的事，遺憾的是，很多管理者並不善待僱員忠於自己的訴求，結果事倍功半。

其實這很好理解，如果你不將時間投入到你喜愛的事情上，你就絕不可能感到自我滿足；如果你得不到自我滿足，你就將失去生活的熱情；如果你失去生活的熱情，你就將失去生活的動力。指望一個失去工作動力的人去出色完成工作任務，就像指望一個停擺的鬧鐘去準確報時一樣，可笑之極。

所以，我時刻不忘給予手下忠於自己的機會——燃燒他們的熱情，讓他們的特別才幹發揮到極致，而我自己從中收穫的，恰恰是財富與成就。忠於自己就將使自己贏得人生中最偉大的一場戰役，誰會放過這樣的機會呢？

你要想成功利用手下的熱情，你必須知道領導者的職責，不是要挖掘手下的弱點，而是要關注手下的優點與才幹，並讓這些優勢充分發揮出來。我沒有挑部屬最脆弱的特質的習慣，卻總要找尋他們最堅強的部分，讓他們的才幹充分展現在工作的挑戰與需求上。例如，我重用阿奇博爾德先生。

與有些人不同，我不以自己的好惡為先選拔人才的標準，我用人並不會看他身上貼著什麼標牌，我看中的是他在工作中展示出來的能力。我喜歡自己的喜好，但更喜歡效率。

阿奇博爾德絕非完美的人，他嗜酒如命，而我卻是個禁酒主義者。但是，阿奇博爾德卻有著非凡的領導才華和天賦，他頭腦機敏、樂觀幽默，而他出眾的口才和大膽好鬥的性格無疑更是在激烈競爭中獲勝的保證，所以在由對手變為合夥人之後，我一直對他興趣濃厚，我不斷委他以重任，直至提拔他接替我的職務。

他已經證明了自己是一名天才的領導者，他的職業生涯是那樣特殊。如果他沒有不好習慣的影響，他的成績將更加耀人。

我的目的是要在每位手下身上找出我所重視的價值，而不是那些我所不樂見的缺點。我找出每個員工值得重視的部分，並致力於將員工的優點轉化成出色的才能，而不會試圖修正他們的缺點。所以，我總是擁有健全能力、樂意奉獻的部屬。

約翰，沒有人是無所不能的，現在你是一位管理者，你的成就依賴於你領導能力的發揮，依賴於你手下做事才能的發揮。你需要知道，你的手下可挑剔的地方不勝枚舉，但是你要專注於發掘每個人潛在的優點，注意他們在每個細節上的傑出表現，以及他們為了將事情做得出色，而對完美主義近乎苛求的堅持。這是你領導力的優勢所在。

一個人不能主宰一個集體。我不否認領導者的巨大作用，但就整體而言取勝靠的是集體。我所取得的任何榮譽所依靠的都是集體的力量，而絕非我個人。也只有眾人都付出努力，才能相信並期待奇蹟的出現。

祝你好運！我的兒子。

愛你的父親

第三十四封——永遠做策略性思考

格言：我們要勇於在別無選擇中，毅然殺出一條生路。

要找出完美想法的最佳途徑，就得擁有許多想法。

單純操弄手段的計劃者只配給策略性的思考者提鞋。

(Become a possibility Arian, always see them, for they're always there.)

October 14, 1904

親愛的約翰：

漢密爾頓醫生又發福了，看來高爾夫運動無法抑制他的腰圍向外擴張，他只能藉助其他運動方式來減少脂肪了。不幸的是，能防止他增重的運動還沒被發明，他很痛苦。不過，他倒總能為我們帶來快樂，用他腦子裡各種稀奇古怪的故事。

今天，漢密爾頓醫生用一個漁夫與垂釣者的故事，又娛樂了我們。或許是看到我們各個捧腹大笑，醫生顯得很得意，他笑著關我：“洛克菲勒先生，您是想做漁夫哪，還是想做垂釣者？”

我告訴他，如果我做了垂釣者，或許我就沒有資格同諸位打高爾夫了，因為我靠有效的行為策略來創造商業利益，而垂釣者的行為方式不能保證我成功。

當然，沒有一個垂釣者會愚蠢到只知丟下魚餌而不事先思考、計劃、決定：要釣哪種魚，用什麼樣的餌料，需要將魚線拋到哪裡，而後才坐等大魚上鉤。就形式而言，他們沒做錯什麼，但結果是否如願卻沒人知道。

也許花上一段時間他們會釣到魚，也許他們一條魚都釣不到，而那條他們理想中的魚，也許永遠不會上鉤。因為他們太執著於自己的方式，儘管他們很清楚自己的目標，但他們的方式卻限制了成功的可能——除了那條魚線所及之處，

他們捕魚的範圍等於零。但是，如果能像漁夫那樣，張網捕魚，就將擴大捕魚範圍，而豐富的魚量會讓他們有許多的選擇機會，並最終捕獲到他們想要的魚。

我告訴漢密爾頓先生和我的球友們，我不是刻板固執、按部就班、以簡單方式來解決問題的垂釣者，我是能夠創造多種選擇、直至挑選出最能創造商業利益的魚的漁夫。他們都笑了，說我洩露了賺錢的秘密。

約翰，不論你做什麼，要找出完美想法的最佳途徑，就得擁有許多想法。在做出最完美的決定之前，我會致力於尋找具有創意與功效的各種可能性選擇，考量多種可能性方案，並積極嘗試各種選擇，然後才將重點放在最好的選擇上。這就是我總能捕到我想要的大魚的原因。當然，在執行計劃的過程中，我也會保持開放策略，順應時勢，不斷地進行調整或修正我的計劃；所以，即使計劃進展並不順利，我都不會驚慌失措，卻總能沉著應對。

很多人都認為我有著非凡的能力，是一位充滿效率與行動能力的領導者。如果真是這樣，我想你也可以獲得這樣的讚譽，只是你需要克制找尋簡單、單向解決方案的衝動，樂於嘗試能達成目標的各種可能性辦法，擁有在困難面前付諸行動的耐心、勇氣和膽略，以及不達目的決不收手的執著精神。

單純操弄手段的計劃者只配給策略者提鞋。作為總裁，我只為部屬設立清楚明確的方向或策略，但不會將自我局限於過分僵化的行動計劃中。相反地，我會持續探索能夠實現策略的各種可能性。

許多人都堅持認為，成功的關鍵在於紮實的策略計劃，而這項計劃必須由具體、可衡量、可達成以及實際的行動目標作為後盾。我承認這樣做很重要，但它有致命的缺陷。計劃強調的是判斷的標準與預設的成果，人們所採行的也是認為可達成目標的固定方法。由於這些方案依據的是預期能達成目標的已知方法，因此我們在開始行動之前，其實已經局限了範圍。

儘管在我們提筆擬定計劃之際，該計劃看起來似乎天衣無縫，但是局勢在計劃定稿之前情況可能已經轉變了，也就是說，不僅市場的狀況早已改變，客戶改變，就連所能支持計劃的資源也已改變。這也難怪這些成本高昂，又耗時費力的策略，僅有極少的部分能真正被執行。

要如何因應這種狀況呢？不論我們是為公司或是單一部門擬定計劃，我們都必須確認自己所擬定的是策略，而非手段。策略的本質是彈性的、長遠的、多面向的、大格局的。它們強調的是如何成長或擴大利潤這類的成果，而不是某個可衡量的目標。同時策略所提供的是一個大方向，而非達到成功的惟一方式。

要成為傑出的領導者，我們必須讓自己成為一位策略性的思考者，而不僅是手段的設計者。我們還得避免將自己局限於既定的文件流程中，我們的座右銘將是專注，但是具有彈性空間。我們著重於探索的過程，在每一天的分分秒秒中，我們都能開創有助於達成長遠目標的可能方向。

我們不會固守三種、五種方式來達成遠程目標，而是在無時無刻都能發掘獲取利潤的機會——不論是在與對手交談，或與部屬進行腦力激蕩的會議中。

為了遠離危機風暴，我們必須不斷地擬定新的策略，同時調整舊有的計劃。在因應每天商業環境改變的同時，我們也必須依據情勢的變化來修正長遠的進程。這樣在短期內我們不但能維持彈性的作風，同時從長期來看，我們對一個能符合最新經濟環境的彈性理想目標，也有了清楚的概念。我們可將陳腐的策略計劃束之高閣，並且精力充沛、滿懷希望地在朝氣蓬勃的環境中步調一致地向前邁進。

要做一名希望主義者。無論情況看起來或是實際上有多糟糕，請擦亮眼睛找出其中蘊含的無限希望——永遠不要放棄尋找，因為希望永遠存在。

我相信所有的領導者都負有提供希望的義務，而且不但要替自己，同時也要為僱員指引出一條康莊大道。回想一下生命中你感到最沒有希望的那段時日，那很可能是因為你覺得自己已經走投無路，或者相信自己沒有任何其他選擇，你被困住、被放棄、找不到出路。

克服絕望的方式只有一種，那就是持續創造出各種可能性以跨越障礙。簡單地說，希望源自於相信有其他選擇的存在。

傑出的領導者俱備能夠應付特定商業狀況的腹案、創造新市場的機動計劃、因應危機的錦囊妙計，以及為自己與員工發展事業的藍圖。當局勢似乎跌到谷底而無可挽回時，他們就像驍勇善戰的摔跤手一樣，即使被對手壓制在地難以脫身，他們也永遠不會放棄能夠翻身的任何機會。

憑藉著他們的才能、靈活的身段，以及隨機應變的智慧，他們巧妙地找到空隙並逃脫險境。他們在別無選擇的劣勢下，硬是殺出一條生路。

如果能在一開始就勇於發揮創意，就能夠避免無止境的疲於奔命、挫折與痛苦。

事情看來已到了絕望的地步時，如果我們依然抱持著無窮的希望，我們就能超越我自己所設定的界線，且能提供給部屬新的選擇。所以，我們要勇於在別無選擇中，毅然殺出一條生路

愛你的父親

第三十五封——將部屬放在第一位

格言：始終把為我賣命的僱員擺在第一位。

一味索求而不願付出，終會面臨耗竭的一天。

給予人們應得的尊重，他們就能將潛能徹底發揮。

(Everyone has an invisible sign hanging from his neck saying: Make me feel important!)

September 19, 1925

親愛的約翰：

想像一下這樣的場面：一位交響樂團的指揮，準備讓買票進場的觀眾欣賞一場高水準的演出，但是他卻轉身去面向觀眾，留下音樂家們獨自奮戰、辛苦演奏，結果會怎麼樣？

是的！這注定是一場最糟糕的音樂會。因為指揮沒把音樂家放在眼裡，後者就會用消極怠惰來“感謝”他，並搞砸一切。

每個雇主就像是一位樂團的指揮，他做夢都想激勵、調動起所有僱員的力量，使之盡可能多地做出貢獻，幫助他演奏出賺錢的華麗樂章，讓他賺到更多、更多的錢。然而，對許多雇主而言，這注定是一場難以實現的夢，因為他們就像那位愚蠢的指揮，忘了善待僱員，以致輕鬆地關閉了僱員們情願付出的大門。

同他們一樣，我期望所有的僱員都能像忠實的僕人那樣，全心全意為我做出更多的貢獻，但是，我比他們聰明許多，我非但不會無視僱員的存在，反會認真看待他們，準確地說，在我的腦子裡始終把為我賣命的僱員擺在第一位。

真心而言，我沒有理由不善待那些用雙手讓我錢袋兒鼓起來的僱員，我沒有理由不去感激他們為我做出的努力與犧牲，更何況我們這個世界本該就應充滿溫情。

我愛我的僱員，我從不高聲斥責、侮辱謾罵他們，也不會像某些富人那樣在他們面前盛氣凌人、不可一世，我給予僱員的是溫情、平等與寬容。所有這些合成一個詞就叫尊重。尊重別人是滿足我們道德感的需要，但我發現它還是激發僱員努力工作的有效工具，標準石油公司的每個僱員都為公司竭盡全力工作的事實讓我堅信：給予人們應得的尊重，他們就能將潛能徹底發揮。

人性最基本的一面，就是渴望獲得慷慨。我本人勤儉自持，卻從沒忘了要慷慨相助他人。記得那次經濟大蕭條時，我曾數次借債來幫助那些走投無路的朋友，讓他們的工廠和家人平安度過了危機。而在我的記憶中我從無催債和逼債的記錄，因為我知道心地寬容的價值。

至於對僱員，我同樣慷慨、體恤，我不但發給他們比任何一家石油公司都要高的薪金，還讓他們享受保證他們老有所終的退休金制度，我還給予他們每年約見老闆要求為自己加薪的機會。我不否認付出慷慨的功利作用，但我更知道我的慷慨將換來僱員生活水準的提升，而這恰恰是我的職責之一，我希望每一個為我做事的人都因我而富有。

雇主就是僱員的守護神，僱員的問題就是我的問題，我握有選擇權，我可以選擇忽略他們的需求，也可以選擇滿足他們的需求，但我喜歡選擇後者。我總試圖了解僱員需要什麼，接著就想辦法滿足他們的需求。我不斷詢問他們兩個問題：“你需要什麼？”和“我可以幫上什麼忙？”我隨時都在旁邊關心他們。對我來說，這個職務最大的樂趣之一，就是我能對僱員提供一臂之力。

薪水和獎金相當誘人，然而對一些人來說，金錢並不能引發他們效命的動機，但給予重視卻能達到這個目的。在我看來，每個人都渴望被認為有價值、受到重視、贏得他人的尊重，每個人的脖子上都掛著一幅無形的標誌，上頭寫著：重視我！

我無法想像一個人在工作或在家庭中不被重視的痛苦，我的目的是要讓每個人在工作時都能如沐春風。所以，我就像個要偵查出破案線索的偵探，不停地搜索每個僱員對他自己感到自豪的才能。當我了解他們認為自己最值得重視的才能後，我就會給予他們重任。一個善於激勵僱員做出最大貢獻的雇主，時刻不應忘記提，要讓僱員看到追隨或效忠你是有希望和前途的，而給予重視、委以重任其實也是能讓僱員有動機在工作上打拼的關鍵。

做和善、溫暖、體貼的雇主，可以使僱員精力充沛，士氣高昂。但對僱員時常表示謝意，似乎也很有作用。沒有一位僱員會記得五年前得到的獎金，但是有許多人對雇主的溢美之詞，會永遠銘記在心，我會不吝表達心中的感激之情。沒有一件事的影響力，比及時而直接的感謝來得更為深遠。

我喜歡在部屬桌上留一張便條紙，上頭寫著我的感謝詞。對於我花一兩分鐘信手寫來的感激之語，可能早已不復記憶。但是我的感激之意卻會產生鼓舞人心的影響，經過多少年後，他們還都能記得我這個慈愛的領導者留給他們的溫暖鼓勵，並視其為一個珍貴的箴言。這就是一則簡單的感謝聲明，能夠展現強大力量的另一個明證。

我絕對會認真看待我的部屬，以及他們在工作或個人方面的問題。我了解每個人能付出的畢竟有限，因此當我盡力為部屬解決問題的同時，相對地，他們就可以做出更多的貢獻。

約翰，現在你已經是位領導者，你的成就來自於你的能力，也來自於僱員們能力的發揮，我相信你該知道怎麼做。

愛你的父親

第三十六封——財富是種責任

格言：巨大的財富也是巨大的責任。

只有傻瓜才會因為有錢而自命不凡。

絕不能經任何有私心的人一點點好處。

(With a good conscience our only sure reward, in hour of maximum danger, we do not shrink from this responsibility, we welcome it.)

November 20, 1907

親愛的約翰：

非常高興，一場險些釀成國難的金融危機終於過去了！

現在，我想我們那位合眾國總統西奧多·羅斯福先生，可以到路易斯安納繼續心安理得地打獵了，儘管他在這場危機中表現得令人吃驚的無能。當然，總統先生並非什麼都沒有做，他用“擔憂”支持了華爾街。上帝呀！我們納稅人真是瞎了眼，竟然把這麼一位紐約混混兒送進了白宮。

坦率地說，一提到西奧多·羅斯福的名字，和他對標準石油公司所做的一切，就令我憤慨。他是我見到的最狹隘、最富有報復心的小人。是的，這個小人得逞了，用他手中的大權，成為了由他自己策動的一場不公平競賽的勝者，讓聯邦法院開出了那張美國歷史上前所未有的巨額罰單，並下令解散我們的公司。看看這個卑鄙的人都對我們做了什麼！

然而，我相信，他所謂的懲戒終歸不會得逞，反倒會使他感到大為懊喪，因為我相信我們所有的公司不是垃圾我們有傑出的管理隊伍、有充足的資金，我們可以抵禦任何風險與打擊，我們的財富將因它們健康的肌體滾滾而來。等著瞧吧！我們會有暗自竊喜的時候。

但是，我們的確受到了傷害，受到了極不公正的對待。西奧多指責我們是擁有巨富的惡人，那位法官大人侮辱我們是臭名昭著的竊賊，好像我們的財富是密謀掠奪來的。錯！那些愚蠢的家伙毫不知悉大企業是如何建立起來的，他也不知道。我們每一分錢都滲透著我們的智慧，我們每前進一步都付出了承重的汗水，我們事業大廈的基石由我們生命奠基。但他們不想聽，卻要像偏執狂一樣，只相信他們自己低能的判斷，帶有侮辱性的貶低我們的經商才能，更無視是我們用最廉價、最優質的煤油照亮了美國的事實。

我知道，西奧多手中的長劍一定將揮舞到大有斬獲為止，因為他拒絕了我們和解的建議。但我無所畏懼，因為我問心無愧，而最壞的結果只不過是他用他手中的強權拆散我們輝煌而快樂的大家庭而已，但快樂不會停止，輝煌也不會落地。建立在現實基礎上的未來將證明這一切。

毫無疑問，我們正在經受著前所未有的迫害，來自羅斯福政府的迫害。但是，我們不能感情用事，不能用憤怒壓制良知，當危機來臨時我們永遠不能袖的旁觀，那會讓我們感到恥辱和良心不安，我們應該挺身而出。因為我們是合眾國的公民，我們有使國家和同胞免於災難的職責。而作為富人，我知道，巨大的財富也是巨大的責任，我肩負著造福人類的使命。

這次金融危機席捲華爾街，處於恐慌之中的存款人排起長隊要從銀行取走存款，出現擠兌，一場將導緻美國經濟再次進入大蕭條的危機來臨的時候，我預感到國家已陷入雙重危機：政府缺乏資金，民眾缺乏信心。此時此刻，“錢袋先生”必須要為此做些什麼，我打電話給斯通先生，請美聯社引用我的話，告訴美國民眾：我們的國家從不缺少信用，金融界的有識之士更以信用為生命，如果有必要，我情願拿出一半的證券來幫助國家維持信用。請相信我，金融地震不會發生。

感謝上帝，危機已經過去，華爾街已經走出困境。

而我為這一刻的到來，做了我該做事情，就像《華爾街日報》評論的那樣，“洛克菲勒先生用他的聲音和巨額資金幫助了華爾街”。只是，有一點永遠都不會讓他們知道，在克服這次恐慌中，我是從自己錢袋裡拿錢最多的人，這令我非常自豪。

當然，華爾街能成功度過此次信用危機，摩根先生可謂功勳卓著，他是這場戰爭不折不扣的指揮官，他將一群商界名士聚集起來共同應對了危機，用他不可替代的金融才能和果決的個性拯救了華爾街。所以我說，美國人民應該感謝他，華爾街的人應該感謝他，西奧多·羅斯福更應該感謝他，因為摩根替他做了他本該做卻因無能而沒有做的事。

如今，很多人，當然還有報紙，都對慷慨解囊的人們大加讚譽，但在我這裡它一文不值。良心的平靜才是惟一可靠的報酬，國難當頭，我們本該當仁不讓、勇於承擔。我想那些真誠伸出援手的人們同我一樣，我們只是想用自己的力量、信仰與忠誠照耀我們的祖國。但我並非沒有可恥的記錄。在四十六年前，當許許多多的美國青年聽從祖國召喚，忠誠奔赴前線，為解放黑奴、維護聯邦統一而戰的時候，同樣作為青年，我卻以公司剛剛開業、我的家人要靠它活著為由，未去參戰。

這似乎是一個讓人心安理得的理由，但那時國家需要我的，需要我們流血。這件事一直讓我的良心不安，直到十幾年前那場經濟危機的到來，我才得有救贖的機會。當時，聯邦政府無力保證黃金儲備，華盛頓轉而向摩根先生求助，但

摩根無能為力，是我拿出巨資助政府一臂之力才平息了那場金融恐慌。這讓我非常高興，比賺多少錢都令我高興。

但我未將自己視為拯救者，更未自命不凡，只有傻瓜才會因為有錢而自命不凡，因為我是公民。我知道，我擁有巨大財富，我也因它而承擔著巨大的公共責任，比擁有巨大財富更崇高的是，按照祖國的需要為祖國服務。

約翰，我們是有錢，但在任何時候，我們都不該肆意花錢，我們的錢只用在給人類創造價值的地方，而絕不能給任何有私心的人一點點好處。當然，我們也絕不再給共和黨人捐款助選，那個西奧多·羅斯福已經把我們害苦了。名譽和美德是心靈的裝飾，如果沒有她，即使肉體再美，也不應該認為美。

愛你的父親

第三十七封——充實你的心靈

格言：即使你要出賣心靈，也要賣給自己。

讓我們學會既聰明又謙遜，既謙遜又聰明。

偉大的書籍就是偉大的智慧樹，偉大的心靈之樹。

(Let us then learn a wise humility , but at the same time a humble wisdom.)

August 1 , 1914

親愛的約翰：

就像我們身體上人食慾一樣，我們也人精神上的食慾。但許多人卻常以沒有時間為藉口，總在使他們的心靈忍飢挨餓，也只在意外或偶然的情況下才充實它一下，卻總忘不了滿足他們脖頸以下的消費。

也許我的看法有些悲觀，我們正處於無限制滿足脖頸以下卻在忽視脖頸以上需求的時代。事實上，你經常聽到有人說：漏吃一頓午餐是件大事，卻聽不到：

你最後一次滿足心靈飢渴是在什麼時候的聲音，難道我們每個人都是精神富足者嗎？顯然不是。

在我們這個世界上，精神飢渴的人隨處可見，那些生活在沮喪、消極、失敗、憂鬱中的人，他們都迫切需要精神的滋養和靈感的召喚，但他們幾乎全都排斥再充實他們的心靈，任由心靈黯淡無光。

如果空虛的頭腦能像空虛的肚子一樣，要填滿一些東西就能讓主人滿足的話，那該有多好。可惜，沒有這麼便宜的事情，反要接受心靈空虛的懲罰。

心靈是我們每個人真正的家園，我們是好是壞都取決於她的撫育。因為進入這個家園的每一件東西都有一種效用，都會有所創造，為你的未來做準備，或者會有所毀滅，降低你未來可能的生命成就。例如積極。

每一個達到高峰或快達高峰的一流人物都是積極的，他們所以積極，是因為他們定期地以良好、清潔、有力、積極的精神思想充實心靈。就像食物成為身體的營養一般，他們不忘每天的精神糧食。他們知道如果能充實頸部以上的部分，就永遠不愁填飽頸部以下的部分，甚至不必憂愁老年的財務問題。

一個人必須找到自己的家，才不至於去流浪或淪為乞丐。首要的，即使你要出賣心靈，也要賣給自己。我們要接納自己。我們必須清楚，人是以上帝自己的心意創造的，其地位僅次於天使。上帝不會設下有關年齡、教育、性別、胖瘦、膚色、高矮或其他任何表面上的限制，上帝也沒有時間創造沒用的人，更不會忽略每個人。其次我們要有積極的態度。

兩年前，卡爾·榮格先生與我不期而遇時，這位心理學家給我講過一個故事：

有一個人被洪水困住了，他只得爬到屋頂上避難。鄰居中有人漂浮過來說道：“約翰，這次大水真是可怕，難道不是嗎？”

約翰回答道：“不，它並不怎麼壞。”

鄰居有點吃驚，就反駁說：“你怎麼說不怎麼壞？你的雞舍已經被沖走了。”

約翰說：“是的，我知道，但是六個月以前我已經開始養鴨了，現在它們都在附近游泳。每一件事情都還好。”

“但是，約翰，這次的水毀了你的莊稼，”鄰居堅持說。

約翰回答說：“不，並不。我種的莊稼因為缺水而受損，就在上週，還有人告訴我，我的土地需要更多的水，所以這下就解決了。”

那位悲觀的鄰居再次對滿臉微笑的約翰說：“但是你看，約翰，大水還在上漲。就要漲到你的窗戶上了。”

樂觀的約翰笑得更開心了，說道：“我希望如此，這些窗戶實在太髒，需要清洗一下。”

這聽起來像個玩笑。但顯然這是一種境界——決定以積極的態度來應對這個紛繁複雜、順逆起伏的世界。一旦達成這種境界，即使遇到消極的情況，我們也能使心靈自動的做出積極的反應。為達到這種境界，我們只有充實、潔淨我們的心靈。

每個人都能改變或被改變。榮格先生說，只要改變一個人的詞彙，就能建立他的收入、他的享受，並改善他的生活，乃至改變他的人生。例如“恨”字，要把它從你的字彙中除去，不要想它，而是以寫、感覺與夢想“愛”字來代替它。顯然，移去與取代的文字，幾乎是永無止境的，但心靈卻會在移取中變得更加純淨、積極。

我們的心靈是以供應她的事物而行動。我相信，放進心靈中的事物對我的未來非常重要。所以問題顯然是：我們要怎樣餵養我們的心靈——找什麼時間去補充精神食糧。

你是否聽到過伐木者的產量會下降，只因為他沒有抽出時間來磨利他和斧頭？我們花錢，以及很多時間，去修飾頭腦的外表，刮鬍須、理頭髮，我們有沒有必要花同樣的時間和金錢，來化妝頭腦的內部呢？當然有，而且可以做到。

事實上，精神食糧隨處可得，例如書籍。經由偉大的心靈撞擊而寫成的書籍，沒有一本不是洗滌並充實我們心靈的食糧，它們早已一勞永逸地為後人指明了方向，而我們可以其中任意挑選我們想要的。偉大的書籍就偉大的智慧樹，偉大的心靈之樹，我們將在其中得以重塑。讓我們學會既聰明又謙遜，既謙遜又聰明吧。

當然，我們不能讀那些文字商人的書，他們的書有如瘟疫，散佈無恥的邪念、訛誤的消息和自負的愚蠢，他們的書只配捧在那些淺薄、庸俗的人的手裡。我

們需要的是能給我們帶來行動的信心與力量，能夠將我們的人生推到另一個新高度，和引導我們行善的書。例如《奮力向前》。

它是一部激盪我們靈魂、激發我們生命熱情的偉大著作，我相信美國人民都將因它的問世而受惠，並因此以最積極和方式運用自身的力量，抵達夢想的生命之境。我甚至相信，誰錯過讀它的機會，誰就很可能錯過偉大的人生。我希望我的子孫都能去讀這本書，它能為所有的人開啟幸福快樂之門。

引領人們爬向高峰的動力，是一種定期滋潤與強調而日趨旺盛的驅動力。那些擁有成功人生的人，無疑的都能體認到，高峰有很多空間，但是沒有足夠的空間供人坐下停留。他們了解，心靈像身體一樣，必須定期給予營養才行，身體、心理與精神方面的營養，都要分別照顧到。

約翰，沒有誰可以阻擋我們回家的路，除非我們不想回來。讓心靈之光照耀我們前進的路。

愛你的父親

第三十八封——誰都能成為大人物

格言：我們要做世上的鹽。

人沒有什麼了不起，但沒有什麼比人更了不起的了。

(Men are great only their intrinsic value, and not on the position they may incidentally happen to occupy.)

June 8, 1906

親愛的約翰：

在《馬太福音》中記有一句聖言：“你們是世上的鹽。”

這個比喻平凡而又發人深省。鹽食之有味，又能潔物、防腐。基督想以此教誨他的門徒們應該肩負怎樣的使命和發揮怎樣的影響，他們到世上來就是要淨化、

美化他們所在的世界，他們要讓這個世界免於腐敗，並給予世人更新鮮、更健康的生活氣息。

鹽的首要責任是有鹽味，鹽的鹽味象徵著高尚、有力、真正虔誠的宗教生活。那麼，我們應該用我們的財富、原則和信仰到做什麼呢？無疑，我們要做世上的鹽，去積極地服務社會，使世人得福。這是我們每個也是最後一個社會責任。

我們現在的責任，就是完全獻身於周圍世界和眾人，專心致志於我們的給予藝術藝術。我想沒有比這個更偉大的了。

談到偉大，我想起了一篇偉大的演講詞，那是我一生中不多見的偉大的演講詞。它告訴我，人沒有什麼了不起，但沒有什麼比人更了不起的了，這要看你為你的同胞和國家做了什麼。

現在，我就把這篇偉大的演講詞抄錄給你，希望它能對你大有裨益。

愛你的父親
位置：台灣