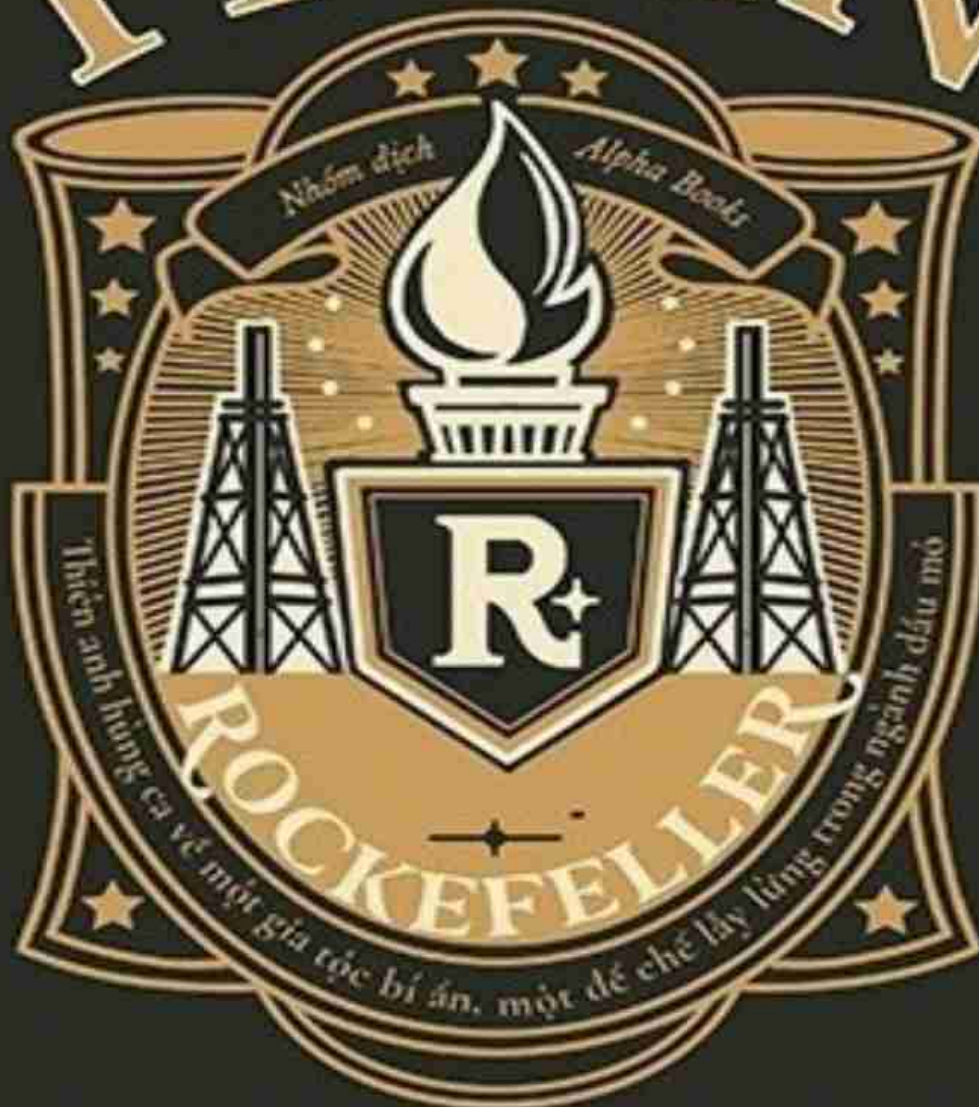




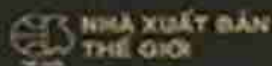
THE MEN
WHO BUILT
AMERICA

TITAN



RON CHERNOW

Tác giả đoạt Giải thưởng National Book Award



THỰC HÀNH LUẬT HẤP DẪN

THU HÚT TIỀN BẠC, TÌNH YÊU, SỨC KHỎE,
MỐI QUAN HỆ..



MIỄN PHÍ





John D. Rockefeller, Sr.
1839 - 1937



Laura Spelman Rockefeller
1839 - 1915

Married
September 8,
1864



Bessie Rockefeller
1866 - 1906



Alta Rockefeller
1871 - 1962



John D. Rockefeller, Jr.
1874 - 1960

Married
October 9, 1901



Abby Aldrich Rockefeller
1874 - 1948



Married
August 15, 1951

Martha Baird Rockefeller
1895 - 1971

Alice Rockefeller
1869 - 1870



Edith Rockefeller
1872 - 1932



Abby Rockefeller
1903 - 1976



Nelson Aldrich Rockefeller
1908 - 1979



Winthrop Rockefeller
1912 - 1973



John D. Rockefeller, 3rd
1906 - 1978



Laurance Spelman Rockefeller
1910 - 2004



David Rockefeller
1915 - 2017

MỤC LỤC

- CHƯƠNG 1 NGƯỜI BÁN RONG
- CHƯƠNG 2 NGỌN LỬA HỒI SINH
- CHƯƠNG 3 QUYẾT TÂM LÀM GIÀU
- CHƯƠNG 4 ĐỨC TIN TRONG KINH DOANH
- CHƯƠNG 5 ĐÁNH CƯỢC
- CHƯƠNG 6 CHẤT THƠ CỦA THỜI ĐẠI
- CHƯƠNG 7 KHU TRIỆU PHÚ
- CHƯƠNG 8 NHỮNG KẺ MƯU MÔ
- CHƯƠNG 9 QUÂN VƯƠNG MỚI
- CHƯƠNG 10 NHÂN SỰ
- CHƯƠNG 11 GIA ĐÌNH SÙNG ĐẠO
- CHƯƠNG 12 CÁC MỎ DẦU HỒI SINH
- CHƯƠNG 13 QUYỀN LỰC
- CHƯƠNG 14 NGƯỜI MÚA RỐI
- CHƯƠNG 15 TANG LỄ GÓA PHỤ
- CHƯƠNG 16 QUỸ TÍN THÁC
- CHƯƠNG 17 HIỆU TRƯỞNG LỖI LẠC
- CHƯƠNG 18 TẤN CÔNG
- CHƯƠNG 19 THÁI TỬ
- CHƯƠNG 20 BĂNG ĐẢNG STANDARD OIL
- CHƯƠNG 21 NHIỆT HUYẾT
- CHƯƠNG 22 THIÊN THẦN BÁO THÙ
- CHƯƠNG 23 NIỀM TIN CỦA KẺ NGỐC
- CHƯƠNG 24 CHUYẾN TÀU TRIỆU PHÚ
- CHƯƠNG 25 ÔNG LÃO LẬP DỊ
- CHƯƠNG 26 TỶ PHÚ CHẠY TRỐN
- CHƯƠNG 27 NGÀY PHÁN QUYẾT
- CHƯƠNG 28 QUỸ ROCKEFELLER
- CHƯƠNG 29 THẨM SÁT
- CHƯƠNG 30 TƯƠNG PHẢN
- CHƯƠNG 31 XUNG TỘI
- CHƯƠNG 32 CHUYỂN GIAO VƯƠNG TRIỀU

CHƯƠNG 33 BA THẺ HẸ
CHƯƠNG 34 NGƯỜI THỪA KẾ
CHƯƠNG 35 HẸN GẶP Ở THIÊN ĐƯỜNG

CHƯƠNG 1 NGƯỜI BÁN RONG

Vào đầu những năm 1900, khi Rockefeller cạnh tranh với Andrew Carnegie cho danh hiệu người đàn ông giàu nhất thế giới, một sự cạnh tranh gay gắt đã nảy sinh giữa Pháp và Đức, với mỗi bên đều tự xưng là đất tổ của Rockefeller. Các loại gia phả đã được trưng ra để tạo ra một dòng dõi hoàng gia lộng lẫy cho trùm dầu mỏ. “Tôi không muốn trở lại giới quý tộc,” ông nói thành thật. “Tôi hài lòng với cổ phiếu Mỹ của mình.”

Cuộc tìm kiếm đầy tham vọng về nguồn gốc của Rockefeller đã bắt nguồn từ một gia đình Pháp thế kỷ thứ chín, Roquefeuilles, người được cho là sinh sống trong lâu đài Languedoc — một câu chuyện quyến rũ nhưng không may đã bị bác bỏ bởi những phát hiện gần đây. Ngược lại, dòng dõi người Đức của Rockefellers đã được xác thực rõ ràng ở thung lũng Rhine ít nhất là vào đầu những năm 1600.

Vào khoảng năm 1723, Johann Peter Rockefeller, một thợ xây, đã cùng vợ và năm người con của mình, lên đường đến Philadelphia, và định cư tại một trang trại ở Somerville và sau đó là Amwell, New Jersey, nơi ông đã phát triển mạnh mẽ và có được nhiều đất đai. Hơn một thập kỷ sau, người anh họ Diell Rockefeller của ông rời miền Tây Nam nước Đức và chuyển đến Germantown, New York. Cháu gái Christina của Diell đã kết hôn với người họ hàng xa của mình là William, một trong những cháu trai của Johann. (John D. Rockefeller đã dựng một tượng đài cho tộc trưởng, Johann Peter, tại khu chôn cất ông ở Flemington, New Jersey). Cuộc hôn nhân của William và Christina sinh ra một người con trai tên là Godfrey Rockefeller, ông nội của người khổng lồ dầu mỏ. Năm 1806, Godfrey kết hôn với Lucy Avery ở Great Barrington, Massachusetts, bất chấp sự ái ngại nghiêm trọng của gia đình bà.

Thiết lập một khuôn mẫu sẽ được tái tạo bởi chính mẹ của Rockefeller, Lucy, theo bỏ ngoài tai sự chê bai của gia đình, đã kết

hôn. Tổ tiên của bà đã di cư từ Devon, Anh, đến Salem, Massachusetts, vào khoảng năm 1630, tạo thành một phần của Thanh giáo. Khi họ trở nên ổn định, những người Avery linh hoạt đã sinh ra các mục sư, binh lính, lãnh đạo dân sự, nhà thám hiểm và thương nhân, chưa kể đến một loạt các chiến binh. Trong cuộc Cách mạng Hoa Kỳ, 11 người Avery đã hy sinh vẻ vang trong trận chiến Groton. Trong khi nguồn gốc “quý tộc” của Rockefellers chỉ là hư danh, Lucy chỉ có thể tuyên bố có nguồn gốc từ Edmund Ironside, vua Anh, người lên ngôi năm 1016.

Godfrey Rockefeller thật đáng buồn khi không xứng đôi với người vợ táo bạo của mình. Ông yếu đuối, tiều tụy và sống trong một bầu không khí u ám. Cao hơn chồng, một Baptist rục rủa, Lucy là người mạnh mẽ và tự tin, với bước đi vững chắc và đôi mắt xanh cảnh giác. Từng là giáo viên của trường, bà ấy được giáo dục tốt hơn Godfrey. Ngay cả John D., không bao giờ đưa ra những nhận xét xấu về họ hàng, cũng khéo léo thừa nhận, “Bà tôi là một người phụ nữ dũng cảm. Chồng bà không được như bà.” Nếu Godfrey góp phần tạo màu cho Rockefeller — mắt xám xanh, tóc nâu nhạt — thì Lucy đã giới thiệu dáng người rất đáng chú ý cho những người nam hậu duệ. Tận hưởng nguồn năng lượng dồi dào và sức khỏe dẻo dai, Lucy có mười người con, với người con thứ ba, William Avery Rockefeller, sinh ra ở Granger, New York, vào năm 1810. Mặc dù có thể dễ dàng xác định ngày sinh của cha Rockefeller, nhưng một ngày nào đó các đội phóng viên lo lắng, cố gắng thiết lập ngày mất của ông.

Là một nông dân và một doanh nhân, Godfrey đã từng thành công vang dội, nhưng những dự án kinh doanh dang dở khiến gia đình ông phải trải qua một cuộc sống bấp bênh. Họ buộc phải chuyển đến Granger và Ancram, New York, sau đó đến Great Barrington, trước khi trở lại Livingston, New York. Sự giáo dục của John D. Rockefeller sẽ luôn đầy những cảnh báo về những người đàn ông yếu đuối đi lạc đường. Godfrey hẳn đã được coi như một hình mẫu nên tránh. Theo tất cả các tài khoản, ông nội là một người vui tính, tốt bụng nhưng vô tâm và nghiện rượu, tạo ra trong Lucy một mối hận thù vĩnh viễn đối với rượu mà bà chắc hẳn đã truyền cho cháu trai của mình. Ông nội Godfrey là người đầu tiên thiết lập trong tâm trí của John D. một phương trình lâu dài giữa tính cách ga lăng và xuề

xò, khiến người sau này thích xã hội của những người đàn ông tinh táo, kín tiếng trong việc làm chủ hoàn toàn cảm xúc của mình.

Hồ sơ Rockefeller đưa ra nhiều kịch bản khác nhau về lý do tại sao Godfrey và Lucy đóng gói đồ đạc của họ vào một toa xe Conestoga quá tải và đi về phía tây từ năm 1832 đến năm 1834. Theo một tài khoản, nhà Rockefeller, cùng với một số người hàng xóm, đã bị tước đoạt đất đai của họ trong một cuộc tranh chấp quyền sở hữu gay gắt với một số nhà đầu tư người Anh. Một tài khoản khác cho một doanh nhân vô đạo đức lừa Godfrey hoán đổi trang trại của mình để lấy cái có giá có hơn ở Tioga County. (Nếu tuyên bố này là đúng, nó chứng tỏ là một trò lừa bịp độc ác). Một số người thân sau đó nói Michigan là điểm đến thực sự của Godfrey nhưng Lucy đã phủ quyết việc di dời, bà thích văn hóa New England của vùng ngoại ô New York hơn là vùng hoang dã của Michigan.

Dù lý do là gì, nhà Rockefeller đã tái hiện nghi thức nguyên thủy của người Mỹ để tìm kiếm cơ hội mới. Vào những năm 1830, nhiều người định cư từ Massachusetts và Connecticut đã hào hứng đổ xô đến các khu vực hoang dã ở phía tây New York, một cuộc di cư mà Alexis de Tocqueville mô tả là “một trò chơi may rủi” theo đuổi “những cảm xúc mà nó kích thích, cũng như để đạt được nó.” Việc xây dựng Kênh đào Erie vào những năm 1820 đã thu hút nhiều người định cư đến khu vực này. Godfrey và Lucy chất đống tài sản của họ trong một chiếc xe kéo trên thảo nguyên phủ bạt, được kéo bởi những con bò, và đi về phía lãnh thổ còn thưa thớt dân cư. Trong hai tuần, họ đi dọc theo lối rẽ Albany-Catskill đầy bụi bặm, len lỏi qua những khu rừng bị cấm đen tối như bối cảnh của câu chuyện cổ tích Grimms. Với nhiều hành lý và ít chỗ cho hành khách, nhà Rockefeller phải đi bộ trong phần lớn hành trình, với Lucy và những đứa trẻ (ngoại trừ William, người không đi cùng họ) thay phiên nhau ngồi trong xe mỗi khi họ mệt mỏi. Cuối cùng khi họ đến đích, Richford, New York, ba dặm rưỡi cuối cùng đặc biệt gian nan, và con bò ‘ế oải’ trên con đường gồ ghề đầy khó khăn. Cuối cùng, họ phải đưa đội bóng kiệt sức của mình leo lên một sườn đồi gần như thẳng đứng để chiếm lấy sáu mươi mẫu đất cho mình. Như truyền thuyết của gia đình kể lại, Godfrey đã ra ngoài, đi bộ lên đỉnh của khu đất, kiểm tra xung quanh và nói một cách buồn bã, “Điều này giống như chúng ta đã đến Michigan.” Vì

vậy, trong một đài tưởng niệm cho những hy vọng vụt tắt, địa điểm sẽ mãi mãi mang cái tên u sầu - Đồi Michigan.

Thậm chí ngày nay hầu như chỉ còn hơn một ngả tư, Richford khi đó là một điểm dừng xe ngựa ở vùng đất nhiều cây cối ở phía đông nam Ithaca và phía tây bắc Binghamton. Cư dân ban đầu của khu vực, người Iroquois, đã bị đánh đuổi sau cuộc Cách mạng Hoa Kỳ và được thay thế bởi các cựu chiến binh quân đội cách mạng. Vẫn còn là một biên giới hoang dã khi nhà Rockefeller đến, vùng đất tù túng này gần đây đã được coi là thị trấn, quảng trường của nó có niên đại từ năm 1821. Nền văn minh chỉ tồn tại thưa thớt. Các khu rừng rậm ở khắp các phía đầy trò chơi - gấu, hươu, báo, gà rừng và thỏ đuôi dài - mọi người mang theo những ngọn đuốc vào ban đêm để xua đuổi bầy sói đang lang thang.

Vào thời điểm John D. Rockefeller sinh ra 1839, Richford đang có được những tiện nghi của một thị trấn nhỏ. Nó có một số ngành công nghiệp non trẻ — xưởng cưa, cối xay và nhà máy chưng cất rượu whisky — cùng với một ngôi trường và một nhà thờ. Hầu hết cư dân đều kiếm sống bằng nghề nông khó nhọc, nhưng những người mới đến rất hy vọng và dám nghĩ dám làm. Bất chấp những cạm bẫy ở biên giới, họ đã mang theo văn hóa thanh đạm của Thanh giáo New England, mà John D. Rockefeller sẽ là một ví dụ điển hình.

Cơ ngơi 'dốc đứng' của nhà Rockefeller cung cấp một bức tranh toàn cảnh bao quát về một thung lũng màu mỡ. Các sườn núi rải rác hoa dại, hạt dẻ và quả mọng rất nhiều vào mùa thu. Giữa vẻ đẹp của sylvan này, các Rockefeller đã phải vật lộn với cuộc sống của người spartan. Họ làm một ngôi nhà nhỏ đơn sơ, dài 22 feet và ngang 16 feet, được trang trí bằng những thanh gỗ và xà ngang đeo bằng tay. Đất lầy nhiều đá đến mức cần phải có những nỗ lực anh dũng mới có thể xuyên qua bụi rậm và băng qua những sườn núi rậm rạp với nhiều cây thông, cây huyết dụ, cây sồi và cây phong.

Tốt nhất chúng ta có thể đánh giá từ một số giai thoại còn sót lại, Lucy quản lý tốt cả gia đình và trang trại và không bao giờ trốn tránh công việc nặng nhọc. Được hỗ trợ bởi một đội quân, bà đã tự mình xây dựng cả một bức tường đá và sự nhanh trí, tháo vát sẽ xuất hiện trở lại trong cháu trai bà. John D. thích thú khi kể về việc một đêm bà vô tình trúng một tên trộm ngũ cốc trong kho thóc tối om của họ. Không

thể nhận ra khuôn mặt của kẻ đột nhập, bà có đủ bình tĩnh để cắt một mảnh vải từ tay áo khoác của anh ta. Sau đó, khi bà phát hiện ra chiếc áo khoác bị rách của người đàn ông, bà đối mặt với tên trộm kinh ngạc với miếng vải còn thiếu; đã âm thầm đưa ra cảnh báo của mình, bà ấy không bao giờ ép buộc. Một điều cuối cùng về Lucy đáng được đề cập: Bà rất quan tâm đến các loại thuốc thảo dược và các phương thuốc tự nấu tại nhà được chế biến từ một “bụi cây lý” ở sân sau. Nhiều năm sau, đứa cháu trai tò mò của bà đã gửi mẫu vật của bụi cây đến phòng thí nghiệm để xem chúng có giá trị dược liệu thực sự hay không. Có lẽ chính từ Lucy mà ông ấy đã thừa hưởng niềm đam mê với y học xuyên suốt cuộc đời mình, ngay từ khi thành lập viện nghiên cứu y khoa ưu việt của thế giới.

Khi ở tuổi 20, William Avery Rockefeller đã là một kẻ thù không đội trời chung của đạo đức thông thường, người đã chọn cho mình một sự tồn tại mơ hồ. Ngay cả khi còn ở tuổi vị thành niên, anh ta đã biến mất trong những chuyến đi xa vào giữa mùa đông, không cung cấp manh mối nào về nơi ở. Trong suốt cuộc đời của mình, ông đã tiêu tốn nhiều năng lượng cho các mảnh khoe và âm mưu để tránh làm việc nặng nhọc. Nhưng anh ta lại sở hữu một sức hấp dẫn khủng khiếp và vẻ ngoài điển trai - anh ta cao gần 1.8 m, với một bộ ngực rộng, vàng trán cao và bộ râu màu nâu vàng dày bao phủ một cái hàm lớn - khiến mọi người ngay lập tức bị cuốn hút. Mặt tiền hấp dẫn, ít nhất trong một thời gian, đã ru ngủ những người hoài nghi và những người chỉ trích. Không có gì ngạc nhiên khi người du mục này không đi cùng cha mẹ trong chuyến đi về phía tây đến Richford mà thay vào đó, đã trôi dạt vào khu vực vào khoảng năm 1835 theo phong cách không thể bắt chước của riêng mình. Khi lần đầu tiên xuất hiện ở một ngôi làng lân cận, anh đã nhanh chóng gây ấn tượng với người dân địa phương bằng phong cách không chính thống của mình. Trong vai một người bán hàng rong cầm điếu bán những thứ mới lạ rẻ tiền, anh ta giữ một tấm bảng nhỏ có dòng chữ “Tôi bị cầm điếu” được treo trên cổ của mình. Anh ta trò chuyện với người dân địa phương và sau đó khoe khoang cách anh ta khai thác mưu mẹo này để lật tẩy mọi bí mật của thị trấn. Để chiếm được lòng tin của những người lạ và làm họ mềm lòng để mua hàng, anh ta dùng một chiếc kính vạn hoa, mời mọi người nhìn vào nó, và anh ta đã thoát

khởi sự phát hiện trong gang tấc tại nhà của một Deacon Wells. Vị phó tế và con gái của ông, bà Smith, đã thương hại người bán rong tội nghiệp đã gõ cửa nhà họ vào một ngày thứ Bảy và che chở anh ta trong nhà của họ vào đêm hôm đó. Sáng hôm sau, khi họ mời anh ta đến nhà thờ, Big Bill phải dùng đến một số động tác chân ưa thích, vì anh ta luôn tránh xa đám đông, nơi ai đó có thể nhận ra anh ta và vạch trần sự bất lương của anh ta. “Billy nói với [phó tế] bằng cách viết ra rằng anh ấy thích đến nhà thờ, nhưng sự ốm yếu đã khiến anh ấy bị nhìn chăm chăm, đến nỗi anh ấy cảm thấy bị hành hạ và sẽ không đi,” một người dân thị trấn nhớ lại. “Anh ấy thực sự lo sợ có thể bị ai đó phát hiện.” Bảy tháng sau, khi thầy phó tế và Big Bill đều chuyển đến Richford, cô Smith phát hiện ra người cầm điếu tại một buổi họp mặt xã hội và ngạc nhiên trước sự hồi phục thần kỳ của anh ấy - phát biểu. “Tôi thấy cậu có thể nói chuyện tốt hơn so với lần trước,” cô nói. Big Bill mỉm cười, không hề bối rối, lòng can đảm của anh ta vẫn còn nguyên vẹn. “Đúng vậy, tôi đã cải thiện được phần nào.” Khi anh đến Richford, người dân địa phương ngay lập tức được thưởng thức tài nghệ của anh, và anh ấy lướt qua một bảng câu hỏi với chữ viết nguệch ngoạc, “Nhà của Godfrey Rockefeller ở đâu?”

Vì anh ta thường đưa ra những tuyên bố sai sự thật về bản thân và sản phẩm của mình, nên Bill đã kiếm ăn trên một phạm vi rộng lớn để trốn tránh pháp luật. Anh đang đi lang thang hơn ba mươi dặm về phía tây bắc Richford, trong vùng lân cận của Niles và Moravia, khi lần đầu tiên anh gặp người vợ tương lai của mình, Eliza Davison, tại trang trại của cha cô. Với khả năng trình diễn và tự quảng cáo, anh ta luôn mặc những chiếc áo vest đính kim sa hoặc những bộ quần áo màu sắc rực rỡ chắc hẳn đã làm lóa mắt một cô gái nông dân được che chở như Eliza. Giống như nhiều người bán hàng rong ở những vùng nông thôn, anh ta là một người nói suông về những giấc mơ cùng với những món đồ lặt vặt, và Eliza đã đáp lại người lang thang lãng mạn này. Cô đã bị sự hài hước cầm điếu của anh ta thu hút đến mức cô bất giác thốt lên trước sự chứng kiến của anh ta, “Tôi sẽ cưới người đàn ông đó nếu anh ta không bị cầm điếu,” cô ấy sớm khuất phục, cũng như những người phụ nữ khác, trước sự quyến rũ đầy mê hoặc của anh ta.

Là một Baptist thận trọng, sống khép kín mang dòng máu Scotland-Ireland, rất gắn bó với con gái mình, John Davison hẳn đã cảm nhận được thế giới rắc rối đang chờ đợi Eliza nếu cô kết hôn với Big Bill Rockefeller, và ông ấy đã hết sức can ngăn. Trong những năm sau đó, Eliza Rockefeller dường như là một con quay khô héo, nhưng vào cuối năm 1836, cô đã là một phụ nữ trẻ mảnh mai, đầy tinh thần với mái tóc đỏ rực và đôi mắt xanh. Hiếu đạo và sống khép kín, cô là phản đề của Bill và có lẽ vì lý do đó mà anh ta thấy mình bị thôi miên. Ai biết được điều gì u ám quanh bậc cửa của cô ấy đã được xua tan bởi tiếng cười của Bill? Mẹ cô qua đời khi Eliza mới mười hai tuổi - bà đã chết sau khi uống một viên thuốc do một bác sĩ lang băm bán - và Eliza được chị gái Mary Ann nuôi dưỡng, khiến Eliza bị tước mất quyền tư vấn của người mẹ.

Vào ngày 18 tháng 2 năm 1837, bất chấp sự phản đối rõ ràng của John Davison, cặp đôi khó tin nhất này - Bill hai mươi bảy, Eliza hai mươi bốn - đã tổ chức đám cưới tại nhà của một trong những người bạn của Eliza. Cuộc hôn nhân là một câu chuyện phiếm yêu thích của những người dân thị trấn Richford, những người có xu hướng theo dõi Bill. So với Davisons, Rockefellers là những người dân quê nghèo, và rất có thể Bill bị mê hoặc bởi những báo cáo về sự giàu có khiêm tốn của John Davison. Ngay từ năm 1801, Davison tiết kiệm đã mua được 150 mẫu Anh ở Cayuga County. Theo lời của John D., “Ông tôi là một người giàu có. Vào những ngày đó, ai kiếm được tiền từ trang trại của mình và có một ít tiền dự trữ được coi là giàu có. Bốn, năm hoặc sáu nghìn đô la đã được tính là giàu. Ông tôi có lẽ có ba hoặc bốn lần như vậy. Ông ấy có tiền để cho vay.”

Hầu hết cư dân Richford đều tin cuộc gặp gỡ của Big Bill với Eliza không phải là ngẫu nhiên mà được dự tính từ trước để lấy tiền của cha cô. Một người bán hàng nổi tiếng coi mọi phụ nữ trẻ đẹp như một cuộc chinh phục tiềm năng, Bill đã có ít nhất một mối tình lãng mạn nghiêm túc trước sự say mê dành cho Eliza. Như Ralph P. Smith, một cư dân Richford lâu năm, nhớ lại, “Billy chưa kết hôn khi đến đây, và lẽ ra cậu ấy sẽ cưới Nancy Brown, người quản gia của anh ấy, nhưng anh ta đã đoạn tuyệt với cô ấy, cho cô ấy một khoản tiền khoảng 400 đô la khi anh ta đã giành được con gái của John Davison giàu có, ở Niles, ngoại ô Moravia.” Câu chuyện được chứng

thực bởi bà John Wilcox, chị họ của John D., người đã nói, “Nancy Brown, ở Harford Mills, là một cô gái xinh đẹp, rất đẹp. William đã yêu cô ấy. Cô thật tội nghiệp. William sẽ có tiền. Cha của Eliza Davison đã cho cô 500 đô la khi kết hôn; vì vậy William đã kết hôn với cô ấy.”

Cuộc hôn nhân này, được kết thúc dưới sự giả tạo, đã kết hợp cuộc sống của hai nhân cách rất khác nhau, tạo tiền đề cho tất cả những đau lòng trong tương lai, bất hòa trong hôn nhân và bất ổn kinh niên vốn sẽ hun đúc mạnh mẽ tính cách trái ngược của John D. Rockefeller.

Khi Bill đưa cô dâu của mình trở lại ngôi nhà Richford mà anh ấy đã xây dựng cách nơi ở của cha mẹ mình nửa dặm, Eliza hẳn đã suy nghĩ rất kỹ về sự không đồng ý của cha cô: Cuộc sống hứa hẹn sẽ khó khăn và tồi tàn trong ngôi nhà xập xệ. Những bức ảnh còn sót lại về nơi sinh của John D. Rockefeller cho thấy một ngôi nhà bằng ván gỗ đơn sơ nằm trên một con dốc không có cây, có đường viền mờ ảo trên nền trời. Ngôi nhà thô sơ trông giống như hai chiếc hộp gắn liền với nhau, sự đơn sơ khắc khổ chỉ bị phá vỡ bởi một mái hiên nhỏ trên một cánh cửa. Tuy bề ngoài còn nguyên sơ, ngôi nhà ảm cúng được xây dựng kiên cố bằng gỗ rừng địa phương. Tầng chính có hai phòng ngủ và một phòng khách, trên cùng là gác xép ngủ thấp và phòng để đồ trên gác mái; tòa nhà nhỏ gắn liền với vai trò như một nhà kho. (Nơi sinh của vị vua dầu hỏa tương lai có lẽ được thắp sáng bằng dầu tinh trùng^[1] hoặc nến mỡ động vật). Khuôn viên rộng hơn nhiều so với ngôi nhà, vì khu đất rộng năm mươi mẫu Anh^[2] bao gồm một vườn táo và một đoạn Owego Creek đầy cá hồi, sỏi bọt dọc theo khu đất.

Chẳng bao lâu sau, Eliza đã vỡ mộng. Không từ bỏ bạn gái của mình, Nancy Brown, Bill đưa cô vào ngôi nhà chật chội như một “quản gia” và bắt đầu có con, luân phiên, với vợ và tình nhân. Năm 1838, Eliza sinh đứa con đầu lòng của họ, Lucy, sau đó vài tháng là cô con gái ngoài giá thú đầu tiên của Nancy, Clorinda. Vào đêm ngày 8 tháng 7 năm 1839, Bill và Eliza một lần nữa triệu tập bà đỡ, lần này là để đỡ đẻ cho một cậu bé, đến thế giới trong căn phòng ngủ trống trơn cao 2.4 m. Đứa trẻ này, được sinh ra trong nhiệm kỳ tổng thống của Martin Van Buren và được định trở thành nhà tư bản hàng đầu

của đất nước, sẽ sống đến nhiệm kỳ thứ hai của Franklin D. Roosevelt. Giống như nhiều ông trùm tương lai khác - Andrew Carnegie (sinh năm 1835), Jay Gould (1836) và J. Pierpont Morgan (1837) - ông sinh vào cuối những năm 1830 và do đó sẽ trưởng thành vào đêm trước của thời kỳ hậu Chiến tranh - bùng nổ công nghiệp. Vài tháng sau khi sinh John, Nancy Brown sinh con gái thứ hai, Cornelia, điều đó có nghĩa là Bill, chúa tể hậu cung của chính mình, đã có thể sinh được bốn đứa con dưới một mái nhà chỉ trong hai năm. Do đó, John Davison Rockefeller sùng đạo (được đặt theo tên người cha tình táo của Eliza) bị kẹp chặt giữa hai chị em ngoài giá thú, sinh ra trong hoàn cảnh trớ trêu.

Eliza không thể cảm thấy thoải mái khi ở bên chồng. Nhìn chung, Rockefellers là những người hòa đồng và vui tính, thích âm nhạc, rượu và những thời điểm vui vẻ náo nhiệt, và tuân theo một lối sống biên cương hoang dã. Là người mẹ mạnh mẽ, Lucy là một ngoại lệ dễ thấy, và Eliza đến gần bà trong khi cau mày với nhiều người khác. Trong thời kỳ Richford, em trai Bill, Miles Avery Rockefeller, đã bỏ vợ và đến Nam Dakota cùng với Ella Brussee, một phụ nữ trẻ đã làm công cho gia đình Eliza. Trong một động thái định sẵn một kế hoạch trong tương lai cho Bill, Miles đã có cuộc hôn nhân nổi tiếng với Ella và lấy tên đệm làm họ mới của mình. Những cuộc sống như vậy rất phổ biến vào thời kỳ mà nước Mỹ có một biên giới rộng lớn, không có bản đồ và vô số các khu hoang dã.

Đối với một cô gái nông dân chân ướt chân ráo mới về nhà, Eliza tỏ ra bao dung với Nancy Brown một cách bất ngờ. Trái ngược với những gì người ta có thể mong đợi, cô thương hại kẻ đột nhập này, có lẽ xem xét hình phạt phù hợp với *ménage à trois*^[3] tù túng vì đã làm trái lời khuyên của cha cô. Khi cô cháu gái quan sát, “Dì Eliza yêu chồng và thích Nancy tội nghiệp. Nhưng các anh trai của dì Eliza đã xuống và bắt William đuổi Nancy đi.” Trong thời kỳ Eliza về nhà chồng, ông Davison ít xuất hiện, khiến người ta tự hỏi liệu ông đã buông tay với đứa con gái không vâng lời của mình hay đã thu mình lại bởi cảm giác tội lỗi và xấu hổ, cô đã che giấu những rắc rối của mình với cha. Theo một tài khoản, khi Eliza thường xuyên cãi vã sau cuộc hôn nhân với Bill, ông đã nắm bắt cơ hội để trục xuất cô bồ nhí

ra khỏi ngôi nhà chật chội. Để ý đến những lời cầu xin từ Davisons, Bill đã đưa Nancy và hai cô con gái đến sống với bố mẹ cô ở Harford Mills gần đó. Truyền thuyết gia đình cho rằng Bill, người có lương tâm yếu ớt nhưng không hoàn toàn ngu yên, đã bí mật gửi những gói quần áo trước cửa nhà cô. May mắn thay, những năm tháng chung sống với Bill đã không làm phai nhạt cuộc đời của Nancy, vì cô đã kết hôn với một người đàn ông tên là Burlingame, sinh thêm những đứa con khác và cung cấp cho hai cô con gái đầu một sự nuôi dạy đáng kính. Cornelia lớn lên trở thành một giáo viên cao lớn, thông minh, hấp dẫn và có nét giống với Big Bill. Đôi khi Bill chấp nhận những đòi hỏi của cô về tiền bạc, nhưng có những giới hạn nghiêm ngặt đối với sự hào phóng của Bill và ông sẽ từ chối khi cô đòi hỏi nhiều. Cornelia kết hôn với một người đàn ông tên là Sexton và ở lại vùng Richford, nhưng chỉ một số cư dân địa phương và họ hàng của Rockefeller biết cô là em gái cùng cha khác mẹ của John D. người đàn ông giàu nhất thế giới. Không thể xác định được liệu Rockefeller có từng biết đến sự tồn tại của hai cô em gái cùng cha khác mẹ ngoài giá thú của mình hay không.

Cuộc tình của Nancy Brown không phải là sự bất bình duy nhất đến với Eliza, vì cô ấy thường bị Bill bỏ rơi trong ba năm không vui về ở Richford. Anh vẫn là một người theo chủ nghĩa cá nhân không ngừng nghỉ và bất chấp, người thích cuộc sống vượt ra khỏi sự nhạt nhòa của xã hội. Đầu cuộc hôn nhân, anh ta ở lại một thời gian, điều hành một xưởng cưa nhỏ trên Đồi Michigan và kinh doanh muối, lông thú, ngựa và gỗ, nhưng anh ta nhanh chóng tiếp tục cuộc sống lững thững của một người bán rong, những chuyến đi của anh ta được che đậy trong bí ẩn khó lường. Giống như một kẻ chạy trốn, anh ta sẽ khởi hành một cách bí ẩn trong màn đêm và quay trở lại sau khi trời tối, vài tuần hoặc vài tháng sau đó, ném những viên sỏi vào cửa sổ để báo hiệu sự trở lại của mình. Để lo lắng cho gia đình khi vắng mặt, anh đã thu xếp tín dụng tại cửa hàng tổng hợp. “Hãy cho gia đình tôi bất cứ thứ gì họ muốn khi tôi đi vắng,” anh hướng dẫn Chauncey Rich, người mà cha, Ezekiel, đã thành lập Richford, “và khi tôi trở lại, tôi sẽ thanh toán.” Không bao giờ biết khi nào khoản tín dụng này có thể bị hủy bỏ, Eliza trở nên cực kỳ tiết kiệm và dạy các con của mình những châm ngôn tiết kiệm như “Lãng phí là tội ác.”

Khi Bill trở về nhà, một sự xuất hiện bất ngờ, tươi cười, anh ta sẽ cưỡi những con ngựa mới, mặc quần áo đẹp và vung một xấp tiền dày cộp. Trước khi đến gặp Eliza, anh ta sẽ trả tiền cho Chauncey Rich để anh ta có thể tự tin nói với cô rằng mọi thứ giờ đã được giải quyết. Sự quyến rũ của anh đã làm tan biến bất cứ sự thù địch nào mà sự vắng mặt đã khơi dậy; Phải mất thời gian trước khi sự vắng mặt kéo dài của anh ta và những lần phản bội lặp đi lặp lại đã đốt cháy sự lãng mạn của cô, để lại dư âm của sự cam chịu khắc nghiệt. Hiện tại, dù lo lắng hay cô đơn, cô ấy vẫn tỏ ra yêu kiều nữ tính trong những chuyến đi của anh, vẫn say đắm với người đàn ông ‘ham chơi’ của mình. “Chỉ cần nhìn vào mặt trăng đó!” Cô ấy đã từng thờ dài với một người anh họ khi Bill đi vắng. “William, ở cách xa hàng dặm, có lẽ cũng đang nhìn nó, vào lúc này? Em hy vọng thế.”

Trên đường đi, Bill đã ứng biến những cách kiếm tiền kỳ ảo hơn bao giờ hết. Một cú nổ súng, anh ta thực hiện một mạch các cuộc thi bắn súng, thường mang tiền thưởng về nhà. Là một người ham chơi vui vẻ, anh ta đã bán nhẫn và các loại đồ trang sức khác với mức giá cao ngất ngưởng. Tuy nhiên, phần lớn, anh tự phong cho mình là “bác sĩ thực vật” hoặc “bác sĩ thảo dược” — các thuật ngữ được một số hậu duệ của Rockefeller ví von một cách trung thực. Vào thời điểm mà các bác sĩ vẫn phải dùng đến các phương pháp ‘dân giả’, và nhiều khu vực thiếu điều kiện chăm sóc y tế, những người bán hàng lưu động như vậy đã lấp đầy khoảng trống. Tuy nhiên, ở William Avery Rockefeller, người ta phát hiện ra sự dễ dãi và tội lỗi của trò lừa đảo. Đôi khi anh ấy bán rong những chai thuốc tiên tự pha tại nhà hoặc những loại thuốc đã được cấp bằng sáng chế mua từ các nhà nghiên cứu thuốc, nhưng anh ấy đã ghi được thành công lớn nhất của mình với những loại thuốc tự nhiên được lấy từ bụi cây của Lucy. Mặc dù mẹ anh thực sự quan tâm đến các phương pháp chữa bệnh bằng thảo dược, nhưng Bill sẽ xuyên tạc hoặc phóng đại các đặc tính của chúng. Ví dụ, anh ta thu hoạch những quả mọng nhỏ, màu tím từ khu vườn của bà, giống như những viên thuốc nhỏ và sẽ bán chúng cho vợ của những người nông dân như một phương thuốc trị bệnh dạ dày. Lời rao bán hàng của anh ta thậm chí còn đi xa hơn, vì, như một người hàng xóm Richford đã báo cáo nhiều năm sau đó, “anh ta sẽ nghiêm khắc cảnh báo họ rằng không

được đưa chúng cho một phụ nữ trong tình trạng mỏng manh, vì họ chắc chắn sẽ phá thai. Sau đó, anh ta sẽ bán những viên thuốc của mình với giá cao. Chúng hoàn toàn vô hại, và anh ta không phạm luật khi bán chúng. Anh ấy có trí tưởng tượng đáng nể.”

Những lời nói luyên thuyên vào lúc nửa đêm và thương mại đặc biệt của William Rockefeller đã khiến công dân Richford hoang mang. Anh ta tạo ra rất nhiều lời đồn thổi và suy đoán đến nỗi họ đặt tên cho anh ta là Devil Bill. Trong thị trấn thường xuyên có tin đồn rằng anh ta là một con bạc, một tên trộm ngựa, một kẻ liều lĩnh. Mặc dù anh ta có vẻ hoạt động ngoài lề luật pháp, nhưng mọi người vẫn vui mừng bởi sự hài hước vô tội vạ và những câu chuyện cao siêu của anh ta, nếu thất vọng trước cách đối xử của anh ta với gia đình của mình. “Cuối cùng khi thành công với tư cách là một người bán rong, anh ấy sẽ ăn mặc như một hoàng tử và khiến mọi người không khỏi thắc mắc,” một người dân thị trấn tham gia trò chơi đoán về các nguồn thu nhập đa dạng của Bill cho biết. “Anh ấy đã cười rất nhiều và thích thú với những suy đoán mà anh ấy gây ra. Anh ấy không phải là một người uống rượu và đối xử tốt với gia đình khi anh ấy ở nhà, nhưng mọi người đều biết anh ấy đã bỏ bê gia đình bằng cách để họ phải thay phiên nhau làm việc trong nhiều tháng dài.”

Sau một lần vắng mặt kéo dài trong vài tháng, khi hóa đơn của Eliza tại Chauncey Rich's đã lên đến một nghìn đô la, thì có tin đồn Devil Bill đã bị bắt. Thay vào đó, giống như một cảnh sát thôn quê, anh ta chạy lon ton vào thị trấn trong một cỗ xe lộng lẫy, ngồi sau một đội ngựa mới, những viên kim cương lấp lánh trên chiếc áo sơ mi. Tại cửa hàng tổng hợp, anh ấy đã thanh toán các hóa đơn. Sau những chuyến đi như vậy, Bill tụ tập bạn bè và gia đình xung quanh bàn ăn tối và anh sẽ kể cho họ những câu chuyện về cuộc phiêu lưu của anh giữa những người định cư phía Tây và thổ dân da đỏ. Devil Bill có sở trường dệt những kinh nghiệm của mình thành những câu chuyện thần chú, biến Eliza và những đứa trẻ trở thành đối tác trong chuyến du hành của anh ta. Với tư cách là nạn nhân chính trong các cuộc tấn công của Bill, Eliza nhận được sự đồng cảm từ những người hàng xóm, những người cảm thấy cô đang bị chồng bạo hành. Tuy nhiên, cô vẫn trung thành với anh ấy, từ chối nhiều cơ hội để tố cáo và là một phụ nữ có phẩm giá.

Tuy những tuyên bố về tiểu sử, thường xuyên bị thổi phồng về tuổi thơ nghèo khó của John D. Rockefeller đã được thực hiện, nhưng vẫn có một số sự thật ở Richford. Một người hàng xóm nhận xét: “Tôi không nhớ mình đã từng thấy những đứa trẻ bị bỏ rơi đáng thương hơn. Quần áo của chúng cũ kỹ và rách nát, trông bẩn thiu và đói khát.” Đó là thước đo cho sự tuyệt vọng của Eliza khi cô tìm kiếm sự giải thoát trong nhà của anh rể mình, Jacob Rockefeller, một người đàn ông ngỗ ngược, vui tính, gia cảnh tương đối. Một câu chuyện kể về Jacob đã thuật lại cách anh ta thắng một vụ cá cược 5 đô la bằng cách không uống rượu trong suốt chuyến đi đến thị trấn. Người vợ tốt bụng của Jacob đã trở thành người mẹ thứ hai của hai đứa trẻ mới biết đi, Lucy và John, mặc quần áo cho chúng và đan găng tay cho chúng.

Trong hoàn cảnh u ám, Eliza dường như rút được sức mạnh từ nghịch cảnh. Một người gốc Richford ca ngợi cô ấy là “một người phụ nữ xuất sắc, nhưng là người gánh vác quá nặng nề vào thời điểm đó để chăm sóc con cái. Chồng cô ấy đi vắng dài ngày, và cô phải trông nom trang trại rộng sáu mươi mẫu và cố gắng trang trải chi phí. Cô ấy không biết những người chủ cửa hàng trong làng có thể đóng cửa vì tín dụng của cô ấy vào lúc nào, và cô ấy đã làm việc rất chăm chỉ.”

Khi John D. sau đó gọi lại thời thơ ấu bình dị, ngập tràn ánh nắng của mình ở ngoại ô New York, anh đã xóa sổ Richford khỏi ký ức. Mới ba khi anh rời khỏi đó, anh chỉ còn giữ lại một vài ký ức mơ hồ về nơi này. “Tôi nhớ rất rõ con suối chạy gần trước nhà và tôi đã phải cẩn thận hết mức để tránh xa nó. Tôi mơ hồ nhớ đến mẹ ở Richford và bà tôi, người sống cách đó nửa dặm hoặc xa hơn trên ngọn đồi.” Một lưu ý rằng ký ức sớm nhất của Rockefeller gắn liền với sự thận trọng và ông khác người cha vắng mặt cùng ông nội say xỉn trong khi vẫn giữ được sự mạnh mẽ, bền bỉ của mẹ và bà. Ông luôn sở hữu năng lực tự bảo vệ khác thường để kìm nén những ký ức khó chịu và giữ cho những điều đó củng cố quyết tâm của mình.

Như chúng ta có thể nói, Rockefeller không biết gì về Nancy Brown và khía cạnh sâu thẳm của cuộc sống tại Richford, nhưng ông vẫn mang trong mình một cảm giác mơ hồ về nơi sinh. “Tôi rùng mình khi nghĩ đến những gì đáng lẽ sẽ xảy ra nếu tôi ở lại Richford

cả đời,” ông tâm sự sau này. “Có nhiều người đàn ông thích săn bắn, đánh cá, và uống rượu whisky, và chỉ đạt được một chút thành công trong cuộc sống, chỉ vì thiếu một chút tôn giáo.” Về quyết định rời Richford của gia đình, Rockefeller đã đưa ra một lời giải thích, kinh tế có lẽ được coi là câu chuyện trang bìa tiêu chuẩn cho thời thơ ấu: đất chua. Rockefeller sẽ nói: “Ờ đó thật đẹp, nhưng những người định cư đã lãng phí sức lực của họ trong việc cố gắng làm cho cây trồng phát triển trên đất xấu.” Tất nhiên, lý do thực sự, là nỗi kinh hoàng của Eliza trước giọng điệu đạo đức thấp kém của thị trấn, được phản ánh bởi một nhà thờ duy nhất của nó; bà có lẽ cũng háo hức muốn loại bỏ bọn trẻ khỏi ảnh hưởng của những thành viên Rockefeller sôi nổi, say xỉn và để chúng tiếp xúc với Davisons kiên định hơn. Không phải ngẫu nhiên, nhà Rockefeller chuyển đến Moravia, cách trang trại Davison ba dặm, nơi Eliza sống gần cha mình trong thời gian chồng cô thường xuyên vắng mặt.

CHƯƠNG 2 NGỌN LỬA HỘI SINH

*K*hi di chuyển ba mươi dặm về phía bắc từ Richford đến Moravia, nhà Rockefeller tiến từ một khu định cư biên giới lạc hậu đến một cộng đồng an cư hơn với những ngôi nhà xinh xắn ở trung tâm thị trấn. Được định cư bởi United Brethren in Christ — một giáo phái Phúc âm sau này hợp nhất với Giáo hội Giám lý Thống nhất — Moravia đã là một thành trì của sự ôn hòa và tình cảm chống nô lệ và tự hào có một khách sạn, cửa hàng tổng hợp, nhà máy bông và nhà thờ Giáo đoàn. Ngay cả ngày nay, Moravia vẫn là một mảnh đất cổ kính đích thực của Americana, với những con phố duyên dáng, rợp bóng mát mang lại cảm giác thân thiện và những ngôi nhà với hàng hiên rộng rãi, thoáng mát.

Rockefellers sống ở vùng ngoại ô phía bắc thị trấn. Vào khoảng năm 1843, Bill đã tiêu một nghìn đô la cho một thửa đất rộng chín mươi hai mẫu Anh trên vùng cao đầy cỏ thoải thoải xuống Hồ Owasco, một trong những hồ Finger đẹp nhất. Ông đã mở rộng một ngôi nhà hiện có cho đến khi có bảy hoặc tám phòng với tầm nhìn tuyệt đẹp, được bao quanh bởi những cây thông cao, hồ nước xanh đặt trên nền những ngọn đồi xanh tươi ở phía xa bờ. Các nhà kho nằm bên kia đường, và một nhà bếp ở phía sau giúp gia đình có thể dự trữ thịt đông và thịt xông khói. Đối với John D., ngôi nhà vách ván hai tầng này là một cảnh đẹp mê hồn và trở thành biểu tượng lâu dài của anh về vẻ đẹp mục vụ. Vào mùa hè, anh thích câu cá rô vàng từ hồ nước trong vắt lạnh giá, và thậm chí mùa đông, anh say mê bắt chắp cái lạnh buốt giá. Những đứa trẻ nhà Rockefeller ngủ trong một căn phòng trên lầu không có mái che chỉ được sưởi ấm bằng một lò sưởi bốc lên từ bếp; tuyết rơi và cái rét tê tái của mùa đông xuyên qua các vết nứt trên tường. “Làm thế nào mà gió đã từng gào thét giữa những đám mây bên bờ hồ!” Rockefeller nhớ lại một cách mơ màng vào cuối những năm bảy mươi của mình. Trong bóng tối trước khi bình minh, bọn trẻ thường bị đánh thức bởi tiếng chặt của tiều phu

hay tiếng xe trượt tuyết trên tuyết dày. Eliza sẽ đứng dưới chân cầu thang và gọi con trai cả của mình, “Dậy đi, con trai; Đã đến lúc phải dậy và vắt sữa bò rồi!” Để sưởi ấm đôi chân trong cái chuồng lạnh lẽo âm u, John luôn đứng trên phần đất ấm áp bên con bò mà anh đang vắt sữa.

Ba đứa con đầu tiên của Rockefeller - Lucy, John và William - được sinh ra ở Richford. Bây giờ, vào năm 1843, cùng với Big Bill một lần nữa trên đường trong những tháng cô mang thai, Eliza sinh con gái thứ hai, Mary Ann; hai năm sau, cặp song sinh đến. Cậu bé Frank, khỏe mạnh, nhưng Frances ốm yếu từ khi sinh ra và đã được một bác sĩ địa phương đến khám khoảng 70 lần trước khi bé qua đời ngay sau sinh nhật thứ hai của mình. Eliza đã cố gắng bảo vệ cậu bé John D., bảy tuổi khỏi cái chết đầu tiên này, nhưng nó vẫn khắc sâu trong trí nhớ của cậu. Khi đến thăm Moravia với tư cách là một ông già ngoài tám mươi tuổi, ông chỉ vào một cánh đồng và giải thích “khi Frances được chôn cất, tôi đã được bảo đến cánh đồng đó để nhật đá, vì tôi không nên có mặt.” – tạo ra nỗi sợ hãi cái chết sau này, và Eliza có lẽ là người đầu tiên xâm nhập vào nó.

Ở Moravia, William Avery Rockefeller đã hành động như một hỗn hợp kỳ lạ của một công dân rắn rỏi và lôi cuốn. Như ở Richford, người dân thị trấn trợn tròn mắt khi anh ta phóng nhanh trên những con ngựa nhanh nhẹn, ăn mặc lịch sự và chi tiêu hoang phí, đôi khi tạo ấn tượng anh ta là người giàu nhất thị trấn. Mary Ann sau đó đã bác bỏ những câu chuyện “nực cười” về thời thơ ấu nghèo khó của họ. “Chúng tôi luôn có nhiều thứ để ăn và mặc, và mọi kiểu thoải mái hợp lý. Tất nhiên, chúng tôi không giàu - còn xa; nhưng chúng tôi luôn có đủ để ăn, sử dụng và tiết kiệm.” Moravia là thời kỳ vàng son trong thời niên thiếu của John khi cha anh khao khát sự dạn dày trong một thời gian ngắn. Một người hàng xóm thậm chí còn gán cho Bill “về người đàn ông đáng chú ý nhất trong cộng đồng.” Vì khu vực này có nhiều rừng thông nguyên sinh, anh ấy đã tổ chức một công việc khai thác gỗ hợp pháp và khá thành công. Trước bình minh, chỉ được dẫn đường bởi ánh sao và đèn lồng, anh và nhóm làm việc của mình đã chở các khúc gỗ đến bờ hồ bằng xe trượt tuyết, sau đó đưa chúng đến Auburn, nằm ở mũi phía bắc hồ. Trong một tinh thần công dân bùng nổ bất ngờ, Bill đã giúp chọn địa điểm cho trường học thị trấn

bằng cách đếm số vòng quay của những chiếc bánh xe đẩy của mình khi anh lái xe qua thị trấn, sau đó đặt trường học ở chính giữa cộng đồng; anh đã thuyết phục những người đóng thuế địa phương trả tiền cho nó vào thời điểm mà nhiều người vẫn nghĩ rằng các gia đình nên giáo dục con cái của họ tại nhà. Với tính cách tháo vát, nhanh nhẹn sau này được truyền sang con trai, Bill cũng đã thả cá thu ở hồ Owasco và thậm chí còn đứng đầu ủy ban điều độ địa phương. “Ông ấy là người như thế đấy,” John D. khoe khoang “Ông ấy sẽ hoàn thành công việc trong khi hàng xóm bắt đầu bàn tán về điều đó.” Thời kỳ Moravia tiết lộ một sự thật quan trọng về Bill: Anh ấy có một khao khát tiềm ẩn được kính trọng và có lẽ không có kế hoạch dành cả cuộc đời như một lang băm trôi nổi, sẵn lòng những kẻ cả tin.

Tất nhiên, Bill không bao giờ cam chịu làm bản tay mình với công việc đồng áng, điều mà anh coi là thấp hơn phẩm giá của mình. Anh thuê một công nhân đường sắt tên là Hiram Odell để làm việc tại trang trại và chăm sóc gia đình trong thời gian anh đi ‘lang thang’. Như Bill đã hướng dẫn Odell, “Mẹ chúng không đủ mạnh để quản lý và chúng cần một số chỉ dẫn. Hãy làm những gì bạn nghĩ là phù hợp với chúng.” Trong khi Odell trồng trọt khu vườn lúc rảnh rỗi, Eliza giao việc nhà cho bọn trẻ. Một ngày nọ, khi dang một sợi dây ngang qua khu vườn, bà nói với hai cậu con trai lớn: “John, con lo sợi dây bên này, và Will, bên kia là của con.” John - luôn là một đứa con trai siêng năng – sẵn sàng đương đầu trước sự khắc nghiệt của cuộc sống nông thôn, điều mà anh tin rằng, đã tiếp thêm sức mạnh cho anh trong cuộc đấu tranh công nghiệp sau này. Thời niên thiếu khó khăn đã rèn luyện bản chất vốn đã khắc kỷ và khiến anh ấy mạnh mẽ chống lại những nghịch cảnh sau này.

Có đủ hoạt động kinh tế ở Mỹ trong những năm 1840 để kích thích bất kỳ ông trùm nào trong tương lai. Các ngân hàng mọc lên ở khắp mọi nơi, những con kênh cắt ngang vùng nông thôn, những con tàu chạy bằng hơi nước lấn át các con sông, đường sắt và điện báo nối liền những thị trường đầu tiên. Việc mở rộng lãnh thổ đang diễn ra: Texas bị sát nhập vào năm 1845 và chiến tranh với Mexico dường như không thể tránh khỏi. Mặc dù chỉ biết lờ mờ về những phát triển xa xôi như vậy, John D. Rockefeller dường như đã là một hình mẫu hoàn hảo của doanh nhân tương lai. Ngay cả khi còn là một cậu bé,

anh ấy đã mua kẹo theo cân, chia nó thành nhiều phần nhỏ, sau đó bán với lợi nhuận nhỏ cho anh chị em của mình. Đến năm bảy tuổi, được mẹ khuyến khích, anh đã thả những đồng tiền vàng, bạc và đồng kiếm được vào một chiếc bát sành màu xanh trên lò sưởi. Công việc kinh doanh đầu tiên của John xảy ra vào năm bảy tuổi khi anh theo sau một con gà mái tây khi nó lạch bạch vào rừng, đột kích vào tổ của nó và mang gà con về nuôi. Để thúc đẩy công việc kinh doanh của con, Eliza đã cho anh sữa đông để nuôi gà tây, và năm sau anh nuôi một cặp gà bố mẹ. Khi là một ông già, Rockefeller nói, “Cho đến ngày nay, tôi thích thú khi nhìn thấy một đàn gà tây, và không bao giờ bỏ lỡ cơ hội nghiên cứu chúng.”

Bất chấp những kỷ niệm không mấy đẹp đẽ của Rockefeller, những bức ảnh ban đầu của anh kể về một câu chuyện buồn hơn nhiều. Khuôn mặt của anh nhăn nhó, vô cảm, thiếu vẻ hoạt bát của một cậu bé; da trắng bệch, đôi mắt trống rỗng và không có hồn. Đối với những người khác, anh thường có vẻ khó hiểu, và họ nhớ đến anh với khuôn mặt u ám lê bước trên những con đường quê, chìm đắm trong suy nghĩ, như thể đang làm sáng tỏ những vấn đề sâu xa. Một người dân Moravia nói: “Đó là một cậu bé trầm tính. Cậu ấy dường như luôn suy nghĩ.” Về nhiều khía cạnh, John là người hay quên và không thể phân biệt được với nhiều cậu bé khác. Sau đó, khi anh ấy làm chói mắt cả thế giới, nhiều hàng xóm và bạn học cũ đã phải vật lộn để thu thập được ngay cả một hình ảnh mờ nhạt của anh ấy. Anh là một người học chậm nhưng kiên nhẫn và bền bỉ, giống như J. P. Morgan và Jay Gould, thể hiện một cái đầu tuyệt vời về toán học. Rockefeller nói: “Tôi không phải là một học sinh xuất sắc, và tôi đã phải siêng năng chuẩn bị cho bài học của mình”, anh theo học tại ngôi trường một phòng do cha anh thành lập, một tòa nhà màu trắng với mái dốc và cửa sổ được trang trí bằng cửa chớp tối. Kỷ luật nghiêm khắc và chính xác: Khi học sinh có hành vi sai trái, giáo viên đe dọa cầm một miếng đá trên đầu các em. Nếu Rockefeller không nổi trội trong lớp, có thể một phần là do anh không thích khoe khoang; luôn hướng nội và thờ ơ trước sự tán thành của người khác, do đó anh ta không có chút phù phiếm kiểu con trai nào đó.

Với lợi ích của nhận thức muộn màng, chúng ta có thể thấy rằng có điều gì đó phi thường trong cách cậu bé rắn rỏi này xác định chính

xác mục tiêu và kiên quyết theo đuổi chúng mà không hề có chút bối đồng nào của trẻ con. Khi chơi cờ caro hoặc cờ vua, anh ấy tỏ ra hết sức thận trọng, nghiên cứu kỹ từng nước đi, nghĩ ra mọi phương án đối phó có thể xảy ra trong đầu. “Tôi sẽ di chuyển ngay sau khi tôi hiểu được điều đó,” anh nói với những đối thủ đang cố gắng lao vào anh. “Bạn không nghĩ rằng tôi chơi để bị đánh bại, phải không?” Để đảm bảo chiến thắng, anh chỉ tham gia các trò chơi mà anh có thể ra các quy tắc. Mặc dù có phong cách chậm rãi, hay suy xét, nhưng một khi đã nghiên ngẫm kỹ lưỡng về kế hoạch hành động, anh có khả năng quyết định nhanh chóng.

Mặc dù nhìn chung anh ấy rất nghiêm túc và dành nhiều thời gian cho sách, âm nhạc và nhà thờ, anh ấy có một sự dí dỏm ranh mãnh. Như chị dâu của anh ấy nói, “Cậu ấy rất có khiếu hài hước, mặc dù người ta có thể nói cậu ấy khó tính, nhưng tôi không nhớ cậu ấy đã từng cười lớn như thế nào. Tôi nhớ ánh mắt cậu ấy sáng lên, và má lúm đồng tiền lộ ra trên má khi nghe hoặc nhìn thấy bất cứ điều gì thú vị.” Em gái Mary Ann nhớ đến anh qua những lời trêu chọc khôn ngoan. “Anh ấy sẽ chọc tức tất cả chúng tôi bằng những câu nói đùa của mình, luôn luôn với khuôn mặt nghiêm túc.” Rockefeller luôn có sự vui nhộn, nhưng nó thường bị che khuất sau lớp mặt nạ.

John D. Rockefeller bị thu hút đến nhà thờ, không phải như một nghĩa vụ mà như một điều gì đó làm mới tâm hồn một cách sâu sắc. Nhà thờ Baptist thời niên thiếu cung cấp nhiều manh mối về những bí mật về nhân vật này. Khi còn là một thanh niên, anh đã được nuôi dạy theo một chế độ ổn định với các châm ngôn, dựa trên nền tảng của đạo Tin lành, đã hướng dẫn đạo đức của anh. Nhiều thái độ theo chủ nghĩa thuần túy của anh, có vẻ như đã xa xưa đối với thế hệ sau này, chỉ là những điểm chung của tôn giáo thời niên thiếu. Thật vậy, câu chuyện về những chiến công kinh doanh hoành tráng của anh không thể tách rời khỏi bầu không khí đầy lửa và diêm sinh bao trùm lên vùng ngoại ô New York trong thời thơ ấu. Ngay cả cha anh, sẵn sàng tán tỉnh công ty của ma quỷ, cũng thuộc lòng nhiều bài thánh ca và thúc giục con cái đi nhà thờ; có lần ông đưa cho John năm đô la để đọc Kinh thánh, do đó tạo ra sự liên tưởng sớm, không chú ý giữa Chúa và tiền. Luôn luôn là một tinh thần biểu tượng, sống ngoài vòng pháp luật, Bill chưa bao giờ thực sự tham gia một nhà thờ - điều đó có

thể đã đi quá xa - vì vậy John đã xác định tôn giáo với người mẹ yêu quý, người đã tìm thấy trong Kinh thánh một sự xoa dịu cho tinh thần đang rối bời của mình.

John theo học một trường Chúa nhật cách ngôi nhà trên đỉnh đồi của họ một quãng ngắn và nhớ đến người thầy như một người đàn ông thô tục trước đây đã ăn năn và trở thành một Cơ đốc nhân nghiêm túc. Cậu bé coi tôn giáo không phải là một hệ thống phần thưởng của thế giới khác mà là một phương tiện để cải cách đạo đức trên trái đất. Vì Bill thường xuyên đi vắng, Eliza đã nhờ một người hàng xóm theo phái Trưởng lão đưa cô và các con đến nhà thờ Baptist vào các buổi sáng Chủ nhật. Khi cả gia đình quây quần bên nhau trong một chiếc ô, Eliza khuyến khích bọn trẻ thả đồng xu vào đĩa thu; Rockefeller sau đó đã trích dẫn lòng vị tha của mẹ là nguồn gốc cho hoạt động từ thiện của ông. Khi còn nhỏ, anh đã biết rằng Đức Chúa Trời muốn đàn chiên của mình kiếm tiền và sau đó quyên góp tiền trong một quá trình không bao giờ kết thúc. Rockefeller giải thích: "Tôi đã được huấn luyện ngay từ đầu để làm việc và tiết kiệm. Tôi luôn coi đó là một nghĩa vụ tôn giáo để có được tất cả những gì tôi có thể có một cách danh dự và cống hiến tất cả những gì tôi có thể. Tôi đã được mục sư dạy theo cách đó khi tôi còn là một cậu bé." Những người theo đạo Baptist ở các nhà thờ nhỏ không bị ngăn cấm việc tích lũy tài sản nhưng đã phản đối sự phô trương vô ích của nó, tạo nên một sự căng thẳng kéo dài suốt cuộc đời Rockefeller.

Trong khi nhà thờ Baptist đầu tiên được thành lập bởi Roger Williams ở Rhode Island vào năm 1639, giáo phái này không phát triển mạnh cho đến khi cái gọi là Great Awakening (Đại thức tỉnh) bắt đầu vào khoảng năm 1739. Sự bùng nổ của lòng nhiệt thành tôn giáo đã tập hợp lực lượng sau chuyến tham quan biển phía đông của George Whitefield, nhà truyền giáo Phúc âm Giám lý người Anh đầy sức lôi cuốn. Trên những cánh đồng trống, giữa nhiều tiếng khóc lóc, la hét, ngất xỉu và quần quai tội lỗi trên mặt đất, hàng loạt người đã cải đạo sang Cơ đốc giáo hoặc khôi phục lại đức tin của họ. Giai đoạn cảm xúc cuồng nhiệt này đã thúc đẩy sự phát triển đáng kinh ngạc giữa những người theo đạo Baptists, những người tin vào sự tự nguyện hòa mình và sự tuyên xưng đức tin công khai từ các tín đồ. Hơn một trăm nhà thờ Baptist mới mọc lên chỉ riêng ở New England. Với các

nhà lãnh đạo giáo dân và các giáo đoàn tự trị, những người Baptists thích hợp một cách lý tưởng với các khu vực biên giới và các đặc tính dân chủ của những người thuộc địa. Được tuyển dụng từ những người dân thường, thường không được trả công và có trình độ học vấn kém, các mục sư Baptist đã mạo hiểm vào vùng nội địa nơi các giáo sĩ khác sợ hãi. Bởi vì họ phản đối các cơ sở tôn giáo và không có lòng trung thành với các giám mục giám sát hoặc một hệ thống phân cấp của nhà thờ trung tâm, họ có thể thành lập một nhà thờ ở bất kỳ con lạch hoặc vùng trũng nào. Họ nổi lên như một lực lượng tôn giáo lớn vào cuối thế kỷ thứ mười tám.

Đại thức tỉnh thứ hai đã đánh thức New England và các bang ở giữa Đại Tây Dương lên một cơn sốt tôn giáo mới từ năm 1800 đến cuối những năm 1830. Phong trào kéo dài lên đến đỉnh điểm vào khoảng năm 1830, khi ngọn lửa phục hưng bùng cháy dữ dội đến mức Rochester và các khu vực khác ở ngoại ô New York và Ohio được mệnh danh là Quận bị thiêu rụi. Khi những người theo chủ nghĩa phục hưng — trong đó Charles Grandison Finney là người được ca tụng nhiều nhất — đến một thị trấn, họ tổ chức các buổi nhóm cầu nguyện thường kéo dài suốt đêm. Những cảnh tượng sân khấu này, được đánh dấu bằng những cảm xúc dâng trào đầy kịch tính, mô tả những tội nhân ngồi trên “băng ghế lo lắng” khi người dân thị trấn công khai thúc giục họ ăn năn. Khi nhìn thấy ánh sáng, các bên có tội thường bật khóc và quỳ gối cầu nguyện. Các nhà thuyết giáo đã cố gắng tiếp cận mọi người thông qua những lời kêu gọi sống động về hy vọng và sợ hãi, cầu khẩn hạnh phúc thiên đàng và những hồ lửa địa ngục đang thiêu đốt. Một nhà truyền giáo nổi tiếng, Jacob Knapp, đã mô tả những tội nhân bị dầy vò bò lên các cạnh của hố đang cháy trong khi những con quỷ với những chiếc chìa ba, đứng bên cạnh, thúc đẩy họ trở lại trong ngọn lửa một cách tàn bạo. Phong trào phục hưng tự duy trì, vì những người được cứu được mong đợi sẽ giải cứu những người khác khỏi nanh vuốt của Satan. Họ sẽ đi từng nhà, cố gắng tổng khứ tội nhân ra khỏi nhà của họ cho đến khi toàn bộ thị trấn bị cuốn vào cảm xúc cuồng nhiệt, cuồng loạn.

Một số khía cạnh của phong trào phục hưng này đáng được chú ý vì chúng được phản ánh rất nổi bật trong cuộc đời của Rockefeller. Vào cuối những năm 1820, các chiến binh truyền giáo ở Rochester đã

kích động chống lại việc hút thuốc, khiêu vũ, chơi bài, chơi bi-a và rạp hát, đồng thời tẩy chay các cửa hàng mở cửa vào ngày Sa-bát. Như Rockefeller đã nói, “Quay trở lại... vào những ngày đầu làm việc và thời niên thiếu, những Baptists mà tôi biết đã lắng nghe lương tâm và những chỉ dẫn tôn giáo của họ, không những không nhảy múa ở nơi công cộng mà còn không nhảy múa ở bất cứ đâu và thậm chí không thừa nhận việc khiêu vũ... Nhà hát bị coi là nguồn gốc của sự sa đọa, bị những tín đồ đạo Đấng Ki-tô có lương tâm xa lánh.” Vì rượu được coi là một loại thức uống của satan, một tín đồ không thể pha chế, bán hoặc cung cấp cho khách, và lời cam kết tiết độ đã trở thành tiêu chuẩn của việc chấp nhận Đấng Christ vào đời sống của một người. Trong thời niên thiếu của mình, Rockefeller đã thấm nhuần một ý thức sâu sắc rằng tín đồ đạo Đấng Ki-tô phải trở thành một người lính được trang bị vũ khí chống lại mọi cám dỗ thế tục và không bao giờ được xa rời các vòng tròn tôn kính.

Xuất phát từ chủ nghĩa Calvin nghiêm ngặt, những người truyền đạo Tin lành Baptist bám vào quan điểm bình đẳng rằng tất cả những linh hồn sai lầm đều có thể được cứu, không chỉ là những người được chọn, được định sẵn, và họ tích cực tham gia vào công việc truyền giáo. Rockefeller được nuôi dưỡng để tin rằng không ai là không thể cứu vãn, mọi người là những đặc vụ tự do có thể được cứu chuộc bằng một hành động ý chí - một triển vọng tự lực đã dập tắt những quan điểm chính trị bảo thủ của ông. Sự giáo dục Baptist cũng khiến ông phải tuân theo sự sùng bái của việc hoàn thiện bản thân vĩnh viễn, vốn đã đóng một vai trò rất nổi bật trong nền văn hóa Mỹ thế kỷ XIX. Finney, chẳng hạn, là một Trưởng lão đã khuyến khích người nghe của mình theo đuổi sự hoàn hảo trong cuộc sống trần thế của họ.

Rockefeller bước vào Nhà thờ Baptist vào một thời điểm định mệnh. Vào tháng 5 năm 1845, trong một cuộc tranh cãi về vấn đề các chủ nô phục vụ như những người truyền giáo, các đại biểu của phái Baptist từ chín bang miền nam đã ly khai khỏi cơ quan quốc gia để thành lập Công ước Baptist Miền Nam. Những người theo chủ nghĩa Baptist miền Bắc nhiệt thành tin rằng chủ nghĩa bãi nô nhất quán với sự phản đối của họ đối với hệ thống phân cấp giáo hội, tinh thần dân túy và chiến dịch thanh trừng tội lỗi ra khỏi xã hội trên diện rộng của

họ. Đại thức tỉnh lần thứ hai đã liên kết rõ ràng việc cải đạo cá nhân với cải cách cộng đồng, sinh ra chủ nghĩa hoạt động chính trị. Trong thời kỳ thuộc địa, người Mỹ đã tiêu thụ rượu rum của quý một cách tự do, nhưng sự nhấn mạnh của truyền giáo mới vào việc nâng cao xã hội đã giúp thúc đẩy phong trào ôn hòa quốc gia trong những năm 1820 và 1830. Đối với Rockefeller, một người phi chính trị, nhà thờ thu hẹp đời sống xã hội của anh nhưng lại mở rộng tầm nhìn cho anh, tạo cầu nối cho những mối quan tâm xã hội lớn hơn và cuối cùng chuẩn bị cho anh bước vào thế giới từ thiện.

Nếu John D. tin rằng, bất chấp những trò hề khoa trương của Devil Bill, rằng anh đã tận hưởng một thời niên thiếu trong gia đình qua bản in của Currier & Ives, thì phần lớn là do ảnh hưởng bù đắp của Eliza và nhà thờ. Những gian khổ của bà đã khai thác phần nào sức mạnh và trí tuệ dự trữ sâu sắc trong người phụ nữ quê chất phác với lối sống trầm lặng và đôi mắt xanh xám kiên định. Mary Ann nói: “Mẹ thật tuyệt vời. Bà ấy quản lý gia đình và ngôi nhà và làm tất cả một cách dễ dàng.” Mặc dù Eliza chăm chỉ đọc Kinh thánh, nhưng một số truyền nhân còn sống của bà cho thấy một nền giáo dục cực kỳ thô sơ; bà ấy viết sai chính tả những từ cơ bản nhất, viết đàn cho nghe, từ tốn cho dễ chịu. (John là một người đánh vần và ngữ pháp không có lỗi.) Một người xa lạ với ngữ pháp, bà ấy đôi khi viết những bức thư chỉ bao gồm một câu đơn.

Thật khó để không bị lay động bởi sự dũng cảm kiên định của Eliza trong việc chăm sóc năm đứa con khi đối mặt với tính cách thất thường, thiếu trách nhiệm của chồng. Khi Bill đi trên đường, cô không bao giờ biết anh ta đang ở đâu, anh ta đang làm gì, hoặc khi nào anh ta có thể xuất hiện. Mặc dù cô có Hiram Odell và cha sống ngay bên kia hồ Owasco, Eliza thường ở một mình với lũ trẻ vào ban đêm trong một thị trấn ở rìa của một vùng hoang dã. Khi cô ấy để quyển Kinh thánh của mình xuống, cô chắc hẳn đã lo lắng về những tên trộm lưu động. Một trong những câu chuyện yêu thích của Rockefeller tiết lộ phản ứng lạnh lùng của cô trước nguy hiểm:

Mẹ bị ho gà và đang ở trong phòng để chúng tôi không mắc bệnh. Khi bà nghe thấy những tên trộm đang cố gắng vào sau nhà và nhớ không có người đàn ông nào bảo vệ chúng tôi, bà nhẹ nhàng mở cửa sổ và bắt đầu hát một số giai điệu của người da đen cũ, giống như thế

cả gia đình đang náo nhiệt. Bọn cướp quay ra khỏi nhà, băng qua đường đến nhà xe ngựa, lấy trộm một bộ dây nịt và xuống đồi lên thuyền của chúng bỏ đi.

Từ những trải nghiệm ban đầu như vậy, John D. đã có sự tôn trọng sâu sắc và nghiêm túc đối với phụ nữ; không giống như các ông trùm khác của Thời đại mạ vàng, anh chưa bao giờ nhìn thấy chúng ở dạng thuần túy trang trí.

Sinh năm 1813, Eliza đã lớn lên trong bóng tối của Đại thức tỉnh lần thứ hai và không bao giờ buông lỏng kỷ luật. Trong khi Devil Bill phân phát quà cho lũ trẻ, Eliza, mặc nhiên, phải dùng hình phạt và cố gắng khuất phục tính cách Rockefeller hoang dã trong các con. Với một tinh thần nhân hậu, John đã chấp nhận công lý nghiêm khắc của bà khi bà lấy roi, buộc anh vào cây táo, và đánh. Rockefeller nhớ lại: “Vào những dịp đó, tôi đã phản đối, điều mà bà ấy có vẻ thông cảm - nhưng [bà ấy] vẫn tiếp tục, giải thích rằng tôi đã phạm lỗi và phải nhận hình phạt.” Bà ấy sẽ nói, ‘Mẹ làm điều này vì tình yêu.’” Một lần, trong khi trừng phạt John vì hành vi sai trái ở trường, anh bắt đầu thanh minh. “Không tranh cãi,” bà ngắt lời, “chúng ta đã bắt đầu việc [đánh đòn] này, và sẽ làm trong lần tiếp theo.” Rockefeller kể một câu chuyện thời niên thiếu của mình nêu bật kỷ luật khắc nghiệt của mẹ. Sau đó, họ sống ở Owego, và bà đã cấm anh trượt băng trên sông Susquehanna, nhưng sự lười cuốn của một đêm trăng đã lấn át khả năng phán xét của John và em trai William. Họ đang lướt dọc theo dòng sông thì nghe thấy tiếng khóc tuyệt vọng của một cậu bé bị rơi qua lớp băng. Đẩy một cây sào cho cậu bé đang chới với, John và William đã vớt cậu lên khỏi mặt nước và cứu sống cậu. Khi họ trở về nhà, Eliza ca ngợi lòng can đảm của họ, sau đó bắt tay ngay vào công việc. Rockefeller nói: “Chúng tôi nghĩ sẽ được tha thứ mà không bị trừng phạt, nhưng mẹ đã cho chúng tôi một ‘làn da rám nắng’.”

Trong khi William và Frank có khuôn mặt rộng và vàng trán cao của cha họ, thì John có khuôn mặt hẹp của Eliza, đôi mắt xuyên thấu, cằm nhọn và tính cách phù hợp hơn với khuôn mẫu của Davison. Anh cũng có sự ‘trao đổi chất chậm’ của mẹ và khả năng chịu gánh nặng lớn trong thời gian dài. Nhiều người hàng xóm làm chứng Eliza không bao giờ mất bình tĩnh, không bao giờ cao giọng, không bao giờ mắng

mỏ ai - một phong cách quyền uy mà John được thừa hưởng. Từ mẹ của mình, ông đã học được về trật tự, tiết kiệm và các đức tính tư sản khác, những yếu tố quyết định phần lớn đến thành công của ông tại Standard Oil. Bị buộc phải trả một hình phạt nặng nề cho quyết định nóng vội khi kết hôn với Devil Bill, Eliza đã huấn luyện các con cách phản xạ lạnh lùng trước khi đưa ra quyết định; lời khuyên thường xuyên của bà ấy “Chúng ta sẽ để nó lắng xuống” là câu nói mà John đã sử dụng trong suốt sự nghiệp kinh doanh của mình.

Đối với một người phụ nữ có lòng kiêu hãnh và tôn giáo mãnh liệt của Eliza, hẳn là rất khó để chịu đựng sự vắng mặt thường xuyên của người chồng hào hoa, và bà đã gần gũi hơn với đứa con trai lớn nhất của mình, người bà cho là khôn ngoan sớm. Bà thấy những phẩm chất trong anh vẫn vô hình với thế giới nói chung. Bởi vì bà tâm sự với anh và giao cho anh những trách nhiệm lớn, anh trưởng thành nhanh chóng và có được sự tự tin khác thường; điều đó chắc hẳn làm anh tự hào rằng anh đã phục vụ như một người cha thay thế và rất quan trọng đối với sự sống còn của gia đình. Mối quan hệ của anh với anh chị em của mình có vẻ như quan hệ cha con hơn là huynh đệ, và anh thường hướng dẫn họ. Như anh ấy đã nói, “Tôi biết rằng trong trường hợp của riêng tôi, tôi đã được giúp đỡ rất nhiều bởi sự tự tin từ khi còn là một cậu bé.” Tất nhiên, trách nhiệm thời thơ ấu đã ảnh hưởng đến John D., người đã trải qua rất ít niềm vui hay sự nông nổi của tuổi trẻ. Lớn lên như một người trưởng thành thu nhỏ, với gánh nặng nghĩa vụ, anh phát triển một tinh thần trách nhiệm quá mức trong suốt cuộc đời. Anh học cách xem mình như một vị cứu tinh bất đắc dĩ, chịu trách nhiệm giải quyết những tình huống rắc rối cần được khắc phục.

Cho đến khi đánh giá cha qua con mắt trưởng thành hơn, John đã thần tượng cha mình. Là một người có khả năng lập được những kỳ công của *Paul Bunyan*^[4], William Avery Rockefeller sở hữu nét hào hoa và sự dũng cảm mà mọi cậu bé đều mơ ước ở một người cha. “Tôi xuất thân trong một gia đình mạnh mẽ, những người đàn ông có sức mạnh khác thường, một gia đình lớn,” Rockefeller tuyên bố sau này. “Cha luôn cười rạng rỡ. Mọi người đều thích ông ấy. “Chú Billy,” người ta gọi chú ấy. “Nhìn chung, Bill là một người có tài năng dồi dào. Chú là một vận động viên xuất sắc đến nỗi có thể đứng bên cạnh

hàng rào và nhảy qua (không cần đà); một người kể chuyện tuyệt vời đến mức có thể tạo ra nửa tá nhân vật cùng một lúc; một huấn luyện viên động vật huyền thoại đã từng dạy thủ thuật cho một con gấu cứng mà nó đã thắng trong một cuộc thi bắn súng; và một nhà thổi miên điều luyện đến nỗi người ta đồn đại rằng chú sẽ “ném một làn sương mù” xung quanh người cũng như thú vật.

Nếu những đứa trẻ gắn Eliza với kỷ luật, chúng xác định Bill với tiếng cười. Ông là người bạn săn bắn và câu cá lý tưởng, một tay súng có thể hạ gục những con chim nhỏ đang bay. Bị mê hoặc bởi súng ống, ông cất giữ một bộ súng trường sạch sẽ, được bôi dầu tốt (bao gồm cả một khẩu có kính nhắm) trong nhà tại Moravia. Nhắm mục tiêu vào một cây thông khi đang đứng trên đồng cỏ, ông sẽ tung ra những phát bắn nhanh cho đến khi vỏ cây bị xé vụn bởi đạn. Khi bán thuốc, tài thiện xạ đã phục vụ rất tốt, vì ông sẽ sử dụng nó để lôi kéo một đám đông ở những thị trấn xa lạ. Đặt một cái ống đất sét, lùi lại khoảng cách hai trăm bước, bắn cái ống vỡ tan, sau đó đưa ra một tờ 10 đô la cho bất kỳ ai trong đám đông có thể sánh ngang với sức mạnh của ông.

Hoạt bát và vui vẻ, Bill đã tạo ra niềm vui lây lan bất cứ nơi nào ông ấy đến. Như con trai ông lưu ý: “Luôn có thứ gì đó đang diễn ra trong nhà, ca hát hoặc âm nhạc.” Ông sử dụng tài năng của mình để tạo ra niềm vui. Một ngày nọ, ông nghe nói về một nghệ sĩ vĩ cầm đã bị giam trong nhà tù thị trấn vì say rượu. Người vi phạm được lựa chọn: Hoặc anh ta có thể nộp phạt một trăm đô la hoặc ngồi tù một trăm ngày, với mỗi ngày được giảm tiền phạt một đô la. Không thể có một trăm đô la, Bill đã để người nhạc sĩ trong tù ba mươi lăm ngày, sau đó bảo lãnh cho anh ta sáu mươi lăm đô la, đổi lấy cây vĩ cầm. Trong nhiều thập kỷ, Bill đã trân trọng nhạc cụ tạo ra các buổi hòa nhạc phong phú, mà ông sẽ cúi đầu ở mức ngang lưng, giống như một tay chơi đồng quê. Không nghi ngờ gì nữa, từ gia đình, John đã thừa hưởng tình yêu âm nhạc.

Với hồ Owasco luôn lung linh qua khung cửa sổ, nhiều kỷ niệm thân yêu nhất của John D. về Moravia tập trung vào việc câu cá với Bill, người thường làm những điều thái quá trên thuyền. Trong một lần đi chơi ở hồ, em trai giữa, William, khi đó là một cậu bé mập mạp không biết bơi, đã mắc sai lầm là cần nhả về cái nóng. “Vậy thì hãy

tắm mát đi,” cha anh nói, người kéo thắt lưng cậu bé đang kinh ngạc lên và cúi đầu cậu xuống nước. Khi William chìm thẳng xuống đáy, Big Bill đã lặn xuống, vớt cậu ta lên, sau đó cố gắng dạy bơi. Như John đã nói về vụ việc, nhìn ở khía cạnh tươi sáng, “Ông ấy luôn huấn luyện chúng tôi có trách nhiệm và chăm sóc bản thân.”

Sẽ là sai lầm (nếu rất bị cảm dỗ) khi coi William Avery Rockefeller chỉ đơn giản là một người theo chủ nghĩa khoái lạc, ham vui, vì ông ấy theo chủ nghĩa đạo đức theo cách riêng của mình. Ông là một người ủng hộ tính ôn hòa - rượu đã hủy hoại cha ông, Godfrey - và ông đã trách móc John và William một cách dữ dội khi bắt gặp họ đang hút thuốc trong nhà kho. John cho biết: “Khi em trai tôi tròn 40 tuổi, cha tôi biết được cậu ấy hút thuốc, thì nước mắt đã trào ra.”

Không có lĩnh vực nào mà Bill gây ấn tượng với con trai cả của mình hơn - hay con trai cả của ông tỏ ra thích thú hơn - là sự ma thuật của tiền bạc. Big Bill rất thích tiền mặt và thích những cuộn tiền tròn tria nhấp nháy. “John D. Rockefeller thừa hưởng sự khôn ngoan và yêu tiền từ cha mình,” một trong những người bạn đồng hành của Bill nhận xét. “Ông già có niềm đam mê tiền bạc gần như là một cơn sốt. Tôi chưa bao giờ gặp một người đàn ông ham mê tiền bạc như vậy.” Tại một thị trấn nhỏ, không tin tưởng vào các ngân hàng - một sự ngờ vực mà ông sẽ chuyển cho John, người sau này đã giữ Standard Oil không bị các nhà tài phiệt Phố Wall chi phối - Bill cất giấu tiền ở nhà. Như một người hàng xóm nhớ lại, “Anh ta có tiền, rất nhiều. Anh ta cất nó trong ngăn kéo tủ. Ở đó tôi đã thấy, những tờ một, hai, ba (khi đó chúng tôi có những tờ ba đô la), những tờ tiền lẻ, mười, hai mươi và năm mươi, tất cả đều được buộc lại bằng dây, chồng chất đầy ngăn kéo.” Theo truyền thuyết, ông cũng có một cái thùng nặng 4 gallon chứa đầy những miếng vàng, mặc dù nó có thể được giấu bằng kim loại cơ bản bên dưới bề mặt lấp lánh. Một lần, trong một buổi họp mặt gia đình, Bill biến mất một lúc, rồi đột ngột lao ra khỏi phòng với một chiếc khăn trải bàn gấp và được làm thủ công từ tiền giấy có nhiều mệnh giá khác nhau. Đây là một phần của nhu cầu ám ảnh của ông ấy là phải chiếu một bức ảnh có tầm nhìn lớn để che giấu sự nhỏ nhặt trong những thành tích của mình. Khi còn là một cậu bé hay một người đàn ông, John đều không nhận thấy điều gì là bệnh hoạn về chứng cuồng tiền của cha mình, cho thấy anh ấy cũng có

chung một điểm mù. Sau khi đã tạo ra được khối tài sản khổng lồ, anh ấy đã nói về cha mình một cách ngưỡng mộ, “Ông ấy đã thực hiện một thói quen không bao giờ mang dưới 1.000 đô la, và ông ấy giữ nó trong túi. Ông ấy đã có thể tự lo cho bản thân và không ngại mang theo tiền của mình.”

Thời niên thiếu của John không phải là nghèo đói đến nỗi lo lắng thường xuyên về tiền bạc và dễ dàng nhận thấy tiền mặt giống như tiền thưởng của Chúa, một thứ may mắn giúp giải tỏa tất cả những lo lắng của cuộc sống. Sau khi cả gia đình trải qua nhiều tuần hoặc nhiều tháng lo lắng để thanh toán các hóa đơn và chờ đợi sự trở lại của Cha, Bill sẽ đột ngột trở thành một ông già Noel vui tính. Ông sẽ bù đắp cho sự vắng mặt dài ngày của mình bằng cách tỏ ra hào phóng với các con. Đối với John, tiền bạc trở thành mối liên hệ ngăn ngại nhưng thú vị khi người cha nhân hậu ở nhà và nhà Rockefellers hoạt động trông như một gia đình thực sự.

Trong những năm đầu ở Moravia, Big Bill bắt đầu huấn luyện con trai cả của mình về các vấn đề kinh doanh, cử cậu ở tuổi tám hoặc chín đi đánh giá và mua gỗ cho ngôi nhà. Rockefeller nói: “Tôi biết thế nào là gỗ sồi và gỗ phong tốt. Cha tôi dặn chỉ chọn gỗ chắc và gỗ thẳng.” Trong tất cả những bài học mà John tiếp thu được từ cha, có lẽ không bài học nào vượt qua tầm quan trọng của việc ghi chép tỉ mỉ. Đây là một vấn đề cần thiết, vì cuộc sống bấp bênh của Bill buộc gia đình phải giám sát chặt chẽ tình hình tài chính của họ.

Khi nói đến đạo đức kinh doanh, Bill là người gây tò mò nhất, vô cùng danh giá trong khoảng khắc này, tiếp theo là sự sắc bén. Với con trai, ông đã ngầm truyền đạt thông điệp thương mại là một cuộc đấu tranh gay go, cạnh tranh và bạn có quyền vượt qua đối thủ khác bằng mọi cách, dù công bằng hay không. Ông đã dạy kèm cho John một phong cách thương lượng nhạy bén, không ngừng mà sau này đã nổi tiếng. (Một người mặc cả không chính thống, Bill đã từng đặt giá cho một trang trại ít hơn một nghìn đô la so với mức người chủ yêu cầu; để giải quyết vấn đề, ông đề nghị họ bán vào một mục tiêu. Bill đã thắng và được chiết khấu hàng nghìn đô la.) Là một chuyên gia Sale, bán các phương pháp chữa trị đáng ngờ cho những người dân nông thôn cả tin, Bill đã xem nhẹ trí thông minh của mọi người và không ngần ngại khai thác sự tin tưởng ngây thơ của họ.

Với tư cách là một ông chủ, Bill đã được cấp bằng sáng chế cho phong cách quản lý con người kỳ quặc của riêng mình. Trong thời gian kinh doanh gỗ, ông đã trả lương rất nhanh chóng và kịp thời cho người của mình và được con trai ca ngợi. Tuy nhiên, ông có thói quen thuê nhân công bất thường, thông báo với họ một cách lịch sự, “Tôi không cần bạn nữa”, sau đó thuê lại họ vài ngày sau - điều mà ông tự hào gọi là “chính sách sa thải và tuyển dụng lại”. Nếu điều này khiến ông giống như một ông chủ kém đáng yêu, thì con trai ông sẽ tán thưởng chiến thuật. “Nó giữ cho những người đàn ông luôn kiễng chân lên; không có sự trì trệ.” Thật kỳ lạ, John mô tả cha là người “tự do và tử tế nhất với nhân viên của mình, luôn thực tế và sắc sảo, tinh táo và tháo vát.” Đây là một trong nhiều lĩnh vực mà anh dường như thiếu hụt sự thật về Big Bill. Liệu những người mà ông đã sa thải và thuê lại có miêu tả Bill là “phóng khoáng và tử tế” không?

John D. Rockefeller đã miêu tả cha mình như một điển hình về đức tính kinh doanh và nếu đây chủ yếu là một nỗ lực để che đậy khía cạnh mờ ám trong cuộc đời của Bill, thì nó có một phần sự thật. Bill đã trả nợ đúng hạn và hoàn toàn tin tưởng vào sự thiêng liêng của các hợp đồng, ông đã rất chịu khó viết ra chúng. Như John đã nhận xét, “Ông ấy rất cẩn thận khi thực hiện các hợp đồng của mình, đặc biệt là khiến chúng được hiểu rõ ràng, cam kết bằng văn bản. Và sự huấn luyện ông ấy đã cho tôi theo những đường lối đó rất có giá trị, đã chứng minh điều đó trong suốt cuộc đời tôi.” Trong sự nghiệp kinh doanh của mình, John D. Rockefeller bị cáo buộc nhiều tội, nhưng ông tự hào vì đã trả nợ kịp thời và tuân thủ nghiêm ngặt các hợp đồng. Ông cũng bị buộc tội trộm lẫn giữa vô luật pháp và danh dự, bỏ qua những điều tốt đẹp về đạo đức, theo cách gọi nhớ đến cha mình.

Liệu cuối cùng John D. Rockefeller có làm theo sự vô đạo đức của cha mình hay sự tôn trọng nghiêm khắc của mẹ trong việc điều hành Standard Oil là câu hỏi lớn nhất lên danh tiếng lịch sử của ông. Bertrand Russell đã từng nói về Rockefeller, “Những gì anh ấy nói, những gì anh ấy nghĩ và những gì anh ấy cảm thấy, đều đến từ mẹ anh ấy, nhưng những gì anh ấy làm đến từ cha mình, cộng với sự cẩn trọng lớn do sự khó khăn lúc đầu.” Vấn đề phức tạp hơn thế nhiều, nhưng không nghi ngờ gì thành tích của Rockefeller nảy sinh từ sự tác động lẫn nhau thường xuyên căng thẳng giữa hai khuynh hướng

đối lập, ăn sâu vào bản chất của ông — tính táo bạo của cha ông và sự thận trọng của mẹ ông — gắn bó với nhau dưới áp lực lớn.

Với vô số bằng chứng về các vấn đề của Bill ở Moravia, dẫn đến việc nghiên cứu văn hóa dân gian phong phú mà ông để lại. Vào năm 1927, một tác giả là thợ mộc tên là Charles Brucher đã xuất bản một cuốn sách có tựa đề Joshua: A Man of the Finger Lakes Region, một cuốn sách kiểu La Mã nguy trang mỏng manh về William Avery Rockefeller. Cuốn sách 130 trang tự in đã trở thành vật phẩm của một nhà sưu tập, với những bản sao đôi khi có giá hàng trăm đô la. Nhân vật chính là William Rockwell, còn gọi là Big Bill, và tác giả đã trộn lẫn giữa thực tế và hư cấu bằng cách tái tạo một bức ảnh thực tế về cha Rockefeller. Joshua được thừa nhận là một “câu chuyện có thật được lấy từ cuộc sống” và thu thập truyền thuyết về Devil Bill vẫn còn gây xôn xao thị trấn vào những năm 1920. Phần lớn kho truyền thuyết của nó đến từ Melvin Rosekrans, người có cha là Joshua, đã làm ăn với Big Bill vào những năm 1840. Cuốn sách trình bày một bức chân dung nghiêng, hình hyperbol về sự nghiệp của Bill, một bản tóm tắt về những sai lầm được cho là của ông, nhưng đủ chi tiết kiểm chứng với tài liệu từ các nguồn khác mà nó đáng được đánh giá.

Theo lời kể của người thợ mộc, Big Bill “bậc thầy” đã trở thành “nỗi khiếp sợ của vùng Hồ Finger”, người “ảnh hưởng xấu xa có thể cảm nhận được trong từng hộ gia đình trong nhiều dặm xung quanh.” Eliza xuất hiện với tư cách là “một phụ nữ nhỏ bé có khuôn mặt buồn bã,” không biết lý do thực sự cho những chuyến đi bí ẩn của chồng: “Cô ấy luôn phản đối tính cách lưu manh của Big Bill và xu hướng xấu xa của anh ấy.” Nếu nghi ngờ có hành động sai trái, cô ấy giữ kín để cứu các con. Việc Eliza hư cấu đã giành được sự đồng cảm của cộng đồng với những gì chúng ta biết về cuộc sống thực của Eliza tại Moravia.

Cuốn sách kể lại việc Rockwell cùng với một loạt những kẻ liều lĩnh đã đánh cắp ngựa và giao chúng cho băng đảng Loomis Brothers khét tiếng. (Lời buộc tội nghiêm trọng, không có cơ sở chứng minh đã phủ bóng Bill ở cả ba thị trấn New York mà ông sống.) Một tội danh nghiêm trọng khác trong cuốn sách liên quan đến Tiến sĩ William Cooper, anh họ của tiểu thuyết gia James Fenimore Cooper. Tiến sĩ Cooper không thích Bill và từ chối giao dịch với anh ta. Cuốn sách

khăng định Rockwell đã từng cưỡng bức bác sĩ Cooper bằng súng để chữa trị cho Eliza và một người nào đó sau đó đã bắn những phát súng vào bác sĩ qua rèm cửa sổ phòng khách, suýt chút nữa đã giết bác sĩ. Rockwell còn được miêu tả là một kẻ lừa đảo vô lương tâm, người dụ dỗ các cô gái xinh đẹp bằng một lọ thuốc tình yêu bí mật và cố gắng quyến rũ một phụ nữ trẻ làm việc trong nhà của anh ta. Anh công khai đi chơi với các bạn gái xung quanh Moravia trên xe ngựa của mình và đưa họ chèo thuyền trên hồ, bất chấp sự thất vọng của Eliza. “Người phụ nữ nhỏ bé tội nghiệp, chịu đựng lâu dài đã biết những thói xấu của người bạn đời bảnh bao. Cô ấy đã bị chế ngự bởi tâm trí chủ nhân của anh ấy và từ lâu đã trở nên cam chịu số phận.” Rockwell thậm chí còn bị buộc tội làm giả các hóa đơn.

Ban đầu, người dân địa phương vô cùng sợ hãi trước Rockwell đến mức họ không dám đối đầu với anh ta. Tuy nhiên, Joshua kết thúc như một câu chuyện chiến thắng công lý khi băng đảng của Bill bị giải tán bởi một công dân giận dữ. Trong một phòng xử án, người ta chứng minh Rockwell đã trả cho một người đàn ông da đen mười đô la để ăn cắp bè nhằm buôn lậu các khúc gỗ qua Hồ Owasco. Vận may đã cạn, Bill bỏ trốn khỏi phòng xử án, mặc dù một thành viên băng đảng khác đang thụ án trong nhà tù Auburn vì tội trộm ngựa. Khi được nhìn thấy lần cuối trong cuốn sách, Big Bill đã chuyển hoạt động sang Owego, nơi những con ngựa một lần nữa bắt đầu biến mất một cách đáng ngờ. Trong một hành động báo chí có chút đáng xấu hổ mà chính Bill cũng sẽ thích, Brucher kết thúc bằng việc hứa hẹn một phần tiếp theo, nói thêm, “Các cuộc đàm phán đang bắt đầu để chuyển câu chuyện hấp dẫn này thành phim và sự xuất hiện sớm của nó trên màn bạc là điều được đảm bảo.”

Vào đầu những năm 1900, khi Ida Tarbell cử một trợ lý nghiên cứu đến ngoại ô New York, anh ta đã nhận được cùng những cáo buộc về hành vi trộm ngựa đã tạo nên hương vị cho các trang sách của Joshua. Ngựa được cho là đã bắt đầu biến mất sau khi Big Bill chuyển đến Richford và sau đó là Moravia. Trợ lý của Tarbell cho biết: “Mọi người trong khu phố xôn xao rằng băng đảng của “Old Bill” là những tên trộm ngựa. Sau khi Tidd lật lại bằng chứng của bang, anh ta cung cấp lời khai được sử dụng để tổng giam Palmer và Bates. Cần phải nhấn mạnh không có hồ sơ tòa án nào thực sự kết nối Bill

vớ tội ác và người viết tiểu sử Allan Nevins, sau khi xem xét kỹ, đã gán tội danh trộm ngựa là “lố bịch”. Tuy nhiên, bằng chứng mang tính giai thoại không thể dễ dàng bị bác bỏ như vậy. Trợ lý của Tarbell lưu ý: “Mọi người tôi đã nói chuyện ở Moravia đều tuyên bố “Old Bill” là người đứng đầu băng đảng.” John Monroe Palmer, con trai của một trong những thủ phạm bị bỏ tù, đã chỉ ra Bill là kẻ chủ mưu. “Rockefeller quá thông minh để bị bắt,” anh ta nắm chặt tay. “Ông ấy đã hủy hoại cha tôi, và sau đó bỏ mặc ông ấy trong tình trạng chao đảo.”

Một câu chuyện khác được lưu hành ở ngoại ô New York vào thời điểm chuyển giao thế kỷ cho rằng Bill đã làm hư thanh niên làng bằng cách dạy họ cách đánh bạc. Một cư dân già, Hiram Alley, kể lại các chàng trai trong làng sẽ trả cho Bill năm đô la để hướng dẫn họ các thủ thuật đánh bài để sau đó họ có thể vật lộn những chàng trai khác. John D. chưa bao giờ bình luận về những cáo buộc chống lại cha mình nhưng chưa bao giờ chạm vào những lá bài trong đời, chế giễu về sự phi báng đặc biệt này. “Nếu cha tôi là một người chơi cờ bạc, tôi sẽ biết điều gì đó về những lá bài, phải không?”

Rõ ràng, Devil Bill có một tính cách gợi mở khiến trí tưởng tượng trở nên náo loạn, và một số câu chuyện về ông ta có khả năng bị thêu dệt. Tuy nhiên, một cáo buộc đã để lại một dấu vết giấy tờ có sức thuyết phục hơn. Bắt đầu với Nancy Brown ở Richford, Eliza đã luôn thuê một phụ nữ trẻ làm việc nhà, và ở Moravia, cô có một phụ nữ trẻ cao, xinh đẹp tên là Anne Vanderbeak. Vào ngày 26 tháng 7 năm 1849, theo các giấy tờ được nộp tại Tòa án Auburn, William Avery Rockefeller bị truy tố vì đã hành hung Anne Vanderbeak vào ngày 1 tháng 5 năm 1848, và “sau đó dùng bạo lực chống lại ý muốn của cô ấy một cách tàn nhẫn về xác thịt”. Bản cáo trạng hiệp dân làm sâu sắc thêm những nghi ngờ rằng Bill không chỉ là một kẻ giả mạo quyền rũ, thích tán tỉnh.

Bản cáo trạng không đưa ra kết luận cuối cùng, và toàn bộ vụ việc đã bị che khuất bởi một làn sương dày đặc của những suy đoán. Bill chưa bao giờ ra tòa, và chưa bao giờ bị bắt. Tất cả những ai đã xem xét vụ án đều vấp phải những câu hỏi giống nhau. Tại sao bản cáo trạng được lưu truyền hơn một năm sau vụ hiệp dân nếu có? (Một học giả nữ quyền đã ghi nhận một cách hữu ích về những trở ngại

ghê gớm cản trở việc phụ nữ buộc tội hiếp dâm trong những ngày đó.) Tại sao luật sư công tố không bao giờ tán thành bản cáo trạng? Tại sao không ai bắt đầu truy lùng Bill khi ông ta chạy trốn khỏi Cayuga County? Và tại sao Anne Vanderbeak lại để cho sự việc trôi qua? Một lần nữa, một số ít lịch sử truyền miệng cho thấy một mớ hỗn độn của các âm mưu địa phương. Bill đã quyến rũ một phụ nữ trẻ tên là Charlotte Hewitt, người mà anh em của cô, Earl và Lew, ghét ông ta vì điều đó. Một người anh em của Hewitt ngồi trong bồi thẩm đoàn đã buộc tội Big Bill, khiến một số người coi đó là một cáo buộc thổi phồng, một trò lừa bịp của hai anh em. Trợ lý của Ida Tarbell đưa ra một giả thuyết khác: “Tôi tin bản cáo trạng đã được dập tắt, có thể do ông ta đã rời khỏi quận. Đây không phải là thủ tục bất thường trong những ngày đó.”

Vụ bê bối đã chấm dứt bất kỳ thỏa thuận đình chiến dự kiến nào mà Bill sẽ có với John Davison, người đã ruồng bỏ từ lâu sau cái ngày Bill Rockefeller lần đầu tiên say đắm cô con gái nhạy cảm của mình. Trong thời kỳ Moravia, Davison đã hàn gắn mối quan hệ với Bill và cho anh ta vay gần 1.000 đô la thành hai đợt, một vào tháng 8 năm 1845, một vào tháng 10 năm 1846. Giờ đây, bản cáo trạng hiếp dâm đã làm tan vỡ mối quan hệ vốn chẳng mặn nồng của họ. Khi Bill thông báo cho Davison về lời buộc tội và yêu cầu ông bảo lãnh tại ngoại, Davison cộc cằn trả lời “quá già để có thể bảo lãnh cho bất kỳ ai”. Ngạc nhiên, Bill cay đắng trả lời rằng anh sẽ rời quận và không bao giờ gặp lại ông ấy nữa. Lo lắng về hai khoản nợ chưa thanh toán của mình, Davison đã đến thẳng tòa án, tuyên bố con rể lên kế hoạch lừa chủ nợ và kiện anh ta với số tiền 1.210,75 đô la. Đối với Eliza và con của cô, đó hẳn là một khoảnh khắc hoàn toàn nhục nhã khi cảnh sát trưởng, và hai người hàng xóm đến thẩm định tài sản của họ và đính kèm tất cả tài sản của họ dưới danh nghĩa John Davison. Davison cũng sửa đổi di chúc của mình, đặt quyền thừa kế của Eliza vào tay những người được ủy thác, trong khả năng có thể giữ nó một cách an toàn ngoài sự háo hức nắm bắt của con rể.

Trong nửa cuối năm 1849, Bill từ bỏ gia đình và đi về vùng nông thôn đang tái lập các thị trấn mới. Vào mùa xuân năm 1850, cùng năm Nathaniel Hawthorne xuất bản *The Scarlet Letter*, Bill tái định cư gia đình mình ở Owego, gần biên giới Pennsylvania. Là một kẻ chạy trốn

khỏi công lý, anh ta có thể muốn ở gần biên giới bất cứ khi nào rắc rối xuất hiện. Mặc dù chỉ mới mười tuổi vào thời điểm đó và có lẽ không biết chuyện gì đã xảy ra - thật khó tưởng tượng Eliza đang tâm sự những điều tai tiếng như vậy với một cậu bé - John sau đó đã chế giễu cáo buộc hiệp dân và chế nhạo ý tưởng về việc cha anh chạy trốn công lý. “Nếu [cha tôi] bỏ đi ‘dưới sự cưỡng chế’... Tôi lẽ ra phải biết điều gì đó về nó. Không có gì thuộc loại này. Chúng tôi đã chuyển đến Owego, và nếu ông ấy chạy trốn khỏi công lý thì không còn xa lắm.” Sau này, khuynh hướng giảm thiểu sự ô nhục của John có lẽ do một số nguyên nhân, từ lòng hiếu thảo đến quan hệ công chúng khôn ngoan; anh biết mọi người muốn chứng minh sự vô đạo đức của mình muốn giải quyết trường hợp của họ bằng cách làm hoen ố cha anh trước tiên. Người ta cũng phải lưu ý đến xu hướng từ chối của anh, khả năng mạnh mẽ của anh để lọc ra những suy nghĩ không thoải mái, đặc biệt là về cha mình, cũng như sau đó anh đã làm chệch hướng những lời chỉ trích về hành vi kinh doanh đáng ngờ của mình. John D. Rockefeller đã thu hút sức mạnh bằng cách đơn giản hóa thực tế và tin tưởng mạnh mẽ rằng việc phản ánh quá nhiều những sự kiện khó chịu nhưng không thể thay đổi chỉ làm suy yếu quyết tâm của một người khi đối mặt với kẻ thù.

Tuy nhiên, tại một số thời điểm trong thời thơ ấu của mình, có thể là sau chuyến đi từ Moravia, lòng tôn kính của John dành cho cha mình đã bắt đầu xen lẫn với những cảm xúc thù địch hơn, không được bộc lộ rõ ràng. (Một nhà văn có khuynh hướng phân tích tâm lý điên cuồng thậm chí còn cho rằng khả năng tự kiểm soát bằng giá của Rockefeller là một phản ứng đối với những tưởng tượng giết cha mình bị kìm nén.) Trong những năm sau đó, quan điểm của bạn bè và cộng sự của John D. cho rằng Big Bill là một chủ đề cấm kỵ mà John duy trì sự im lặng triệt để. Như một người viết tiểu sử ban đầu đã nhận xét, “Từ đầu đến cuối sự nghiệp của mình, anh ấy đã giữ bí mật về việc tôn trọng cha mình và giữ kín những chuyến thăm của người cha một cách lén lút.”

Chúng ta không thể biết Rockefeller lần đầu tiên cảm thấy xấu hổ về cha mình là khi nào, nhưng cảm xúc này là hệ quả cho toàn bộ quá trình phát triển của anh ấy nên chúng ta phải tạm dừng để xem xét nó. Trong các thị trấn thời niên thiếu của John, Bill là một nhân vật hấp

dẫn nhưng khét tiếng, người đã gây ra những suy đoán liên tục về các chuyến đi và nguồn thu nhập. Một cậu bé có người cha như vậy cần phải sàng lọc những lời đàm tiếu ác ý và nuôi dưỡng sự thờ ơ đến trơ trẽn trước ý kiến cộng đồng. Điều này đã hình thành trong anh một thói quen phản xạ giữ bí mật, sợ hãi trước đám đông, một sự khinh miệt sâu sắc đối với những câu nói nhảm nhí và những cái lưỡi lòn lẻo kéo dài suốt đời. Anh học cách trau dồi phong cách bí mật và thái độ thách thức đối với người lạ. Có lẽ xuất phát từ bản năng tự bảo vệ, Bill đã dạy các con mình phải cảnh giác với người lạ và ngay cả với chính mình. Khi John còn là một đứa trẻ, Bill sẽ thúc giục anh nhảy từ chiếc ghế cao vào vòng tay chờ đợi của mình. Một ngày nọ, ông buông tay, để đứa con trai đang ngạc nhiên ngã xuống sàn. “Hãy nhớ,” Bill dạy anh, “đừng bao giờ tin tưởng hoàn toàn vào bất kỳ ai, kể cả cha.” Một lúc sau, khi đi dạo với các chàng trai của mình qua Cleveland, ông cảnh báo họ nên bỏ qua làn sóng đổ xô của mọi người đến đám cháy và các cuộc diễu hành. “Đừng bận tâm đến đám đông,” ông nói với họ. “Tránh xa nó ra. Hãy tập trung vào công việc kinh doanh của riêng mình.” Eliza chắc hẳn cũng đã gieo rắc vào tâm trí của bọn trẻ về những người lảm chuyện và bảo chúng không được thảo luận về các vấn đề gia đình với người khác. Cậu bé phải đối mặt với những lời bàn tán ác ý của những người hàng xóm sẽ chuẩn bị rất tốt để bước đi một cách bình tĩnh và thậm chí thách thức vượt qua những tranh cãi hỗn loạn sau này xung quanh cuộc đời cậu.

Đối với tất cả những bất ổn của cuộc sống, nhà Rockefeller, trong cuộc phiêu lưu không ngừng nghỉ, được định hướng trên khắp phần phía nam của New York, đã tận hưởng cảm giác ‘đi lên’ khi họ hành trình từ Richford đến Moravia đến Owego, với mỗi thị trấn lớn hơn, thịnh vượng hơn và nhiều hy vọng hơn so với trước. Quận lỵ của Tioga, nằm ở phía nam Richford và phía tây Binghamton, Owego nằm trên một khúc quanh rộng và đẹp của sông Susquehanna. Đó là một thị trấn tinh tế với những ngôi nhà sang trọng dọc theo Front Street, hứa hẹn một cuộc sống tốt đẹp hơn. Thị trấn hợp nhất của Owego có một tòa án hoành tráng, một thư viện đầy ắp sách, một trường học nổi tiếng và những nét văn hóa sơ khai khác. Đối với một thị trấn nông thôn với 270 dân, nó cũng tự hào có một số lượng không tương xứng các nhà văn và nghệ sĩ cư trú.

Có lẽ vì thời gian lưu trú của anh ở đó ngắn hơn, Rockefeller không bao giờ phát triển sự gắn bó yêu thương với Owego như với Moravia, nhưng ông vẫn giữ được những liên tưởng dễ chịu với nó. “Owego thật là một nơi tuyệt đẹp!” ông ấy đã từng thốt lên. “Thật may mắn biết bao khi chúng tôi lớn lên ở đó, trên một vùng đất xinh đẹp, với những người hàng xóm tốt, những con người văn hóa và tinh tế, những người bạn tốt bụng.” Với sự thích thú, anh nhớ lại Owego đã bùng nổ thời niên thiếu tình lẻ của mình như thế nào. “Một hôm xuống ga xe lửa, tôi nhìn thấy một người Pháp! Hãy nghĩ về điều đó — một người Pháp thực sự. Và anh ta để ria mép — lần đầu tiên tôi từng thấy.” Vào ngày 1 tháng 6 năm 1849, ngay trước khi Rockefellers đến, Đường sắt Erie lần đầu tiên lao vào Owego, hàng ngàn khán giả đang xếp hàng trên các sườn đồi để cổ vũ con tàu khi nó lao vào nhà ga giữa một loạt pháo nghi lễ và chuông nhà thờ vang lên.

Rockefeller nói: “Những chuyến tàu hỏa được biết đến ngay cả khi tôi còn là một cậu bé, nhưng chúng rất ít, ngắn và bản thủ.” - kiềm chế các nền kinh tế, thu hút họ vào thị trường khu vực và quốc gia đồng thời cũng làm tăng nhu cầu của người dân đối với của cải vật chất và mời gọi họ tìm kiếm vận may ở các thành phố xa xôi.

Rockefellers sống cách thị trấn ba dặm về phía đông trong một khu vực nhiều đồng cỏ, và những lùm cây ven sông. Trong số hai ngôi nhà mà họ đã ở trong thời gian ở Owego, ngôi nhà thứ hai nhỏ hơn, cho thấy Bill và Eliza cần phải tiết kiệm khi họ phải vật lộn với các vấn đề tài chính. Ngôi nhà thứ hai — giống một ngôi nhà nhỏ hơn là một trang trại — có tầm nhìn đẹp ra Susquehanna quanh co, lầy lội, với hình bóng cây cối rậm rạp của Đảo Lớn (sau này là Đảo Hiawatha) ở phía trước, được bao bọc bởi một bức màn đồi xanh ở đằng xa. Trong những căn phòng ấm cúng, John ngủ chung giường với em trai William. “Đó là một ngôi nhà nhỏ,” John nhớ lại nhiều năm sau đó, “nhưng là một ngôi nhà tốt thân yêu.”

Bill có thể đã chọn Owego bởi vì nó có những lợi thế kinh doanh báo hiệu cho một người mới bắt đầu kinh doanh gỗ xẻ. Trong các bức bích họa, bè gỗ dễ dàng trôi xuống sông Susquehanna, và do đó, một số nhà máy sản xuất gỗ đã mọc lên trong thị trấn. Vào ngày 27 tháng 9 năm 1849, ngay trước khi Rockefellers chuyển đến Owego, một vụ hỏa hoạn kinh hoàng đã thiêu rụi 104 tòa nhà ở trung tâm thành phố,

chỉ còn ba cửa hàng, một thảm họa báo trước một ngành kinh doanh gỗ bùng nổ khi thị trấn được xây dựng lại. Cuối cùng, thị trấn nổi tiếng là thánh địa cho các bác sĩ tự phong. Như một người dân Owego nhớ lại, “Sau Nội chiến, có hàng chục người trong số họ sống ở đây.”

Trong suốt ba năm Owego, những cuộc ‘vượt ngục’ của Bill dường như thậm chí còn không thể đoán trước. Những lần xuất hiện của anh ta trong thị trấn rất ngắn và không thường xuyên, tuy nhiên lại đáng nhớ đối với những người bản xứ. Một người hàng xóm thân thiết cho biết: “Anh ấy là người đàn ông ăn mặc đẹp nhất trong nhiều dặm xung quanh. Bạn sẽ không bao giờ nhìn thấy anh ấy nếu thiếu chiếc mũ lụa đẹp trên đầu.” Bây giờ ở tuổi cuối ba mươi, Eliza đã mất đi tuổi thanh xuân và khuôn mặt gầy gò, nghiêm nghị sau nhiều thử thách. Nhiều người dân trong thị trấn nhớ lại cô như một phụ nữ ngọt ngào, tốt đẹp, đoan trang, hay gọi hàng xóm vào buổi chiều, luôn mặc một chiếc váy lụa đen trông giống như bà góa. Mọi người đều khen ngợi tính kỷ luật không mệt mỏi, ngoại hình gọn gàng và sự chỉ huy của cô ấy. Đối với tất cả các cuộc hành trình của mình, cô ấy dường như không mệt mỏi như khi ở Richford và Moravia, như thể ngày càng quen với gánh nặng mà cô phải gánh chịu và quen thuộc hơn với sự vắng mặt của Bill.

Từng là người chồng chuyên quyền, vênh váo, Bill giờ đây đã bị phơi bày một cách không đáng có như một kẻ vô lại và bị hạ cấp vì lòng kính trọng của Eliza. Sự vỡ mộng của cô với người chồng đẹp trai có lẽ đã đơn giản hóa mọi chuyện trong gia đình. Một người quan sát cho biết: “Chính cô ấy là người đã nuôi dưỡng gia đình, vì ngay cả khi anh ấy ở nhà, người cha cũng không can thiệp vào kỷ luật của cô ấy. Và đó là kỷ luật.” Một người hàng xóm khác gọi cô là “một bà mẹ Cơ đốc có đầu óc sáng suốt và có năng lực khác thường. Có lẽ ngày nay kỷ luật của cô có vẻ rất nghiêm khắc nhưng, dù cô bắt con phải tuân theo và để tất cả chúng đều được làm việc bận rộn, những đứa trẻ đều yêu cô như cô yêu chúng.” Cô không phải là một người mẹ đáng chê trách. Một lần, khi đang ốm trên giường, cô phát hiện ra John đã lơ là trong việc thực hiện một nhiệm vụ cho cô, và phán xét rất nhanh chóng: Cô bảo cậu đến Susquehanna để chọn một cây liễu (để làm roi). Với sự tinh ranh thâm lặng đã trở thành một đặc điểm rõ ràng trong bản chất của mình, cậu dùng dao cứa vào nhiều chỗ, khiến

cái roi sẽ bị bẻ cong và gãy sau những lần đánh đầu tiên. Eliza không bị lừa. “Hãy đi lấy một cây khác,” cô hướng dẫn cậu, “và nó không bị cứa như lần này.”

Eliza hẳn đã tìm thấy bầu không khí tôn giáo ở Owego rất lành mạnh. Một trong những hình ảnh không thể bỏ qua của John về Owego là đứng sau ngôi nhà và nghe thấy tiếng Eliza nghiêm nghị đang cầu nguyện lớn tiếng trong một phòng ngủ trên lầu. Những người theo đạo Baptists ở địa phương là những nhà truyền giáo dám nghĩ dám làm, và vào mỗi mùa đông, họ điểu hành rất nhiều tội nhân được cải tạo xuống Susquehanna đóng băng, khoét những lỗ hờ trên băng, và rửa tội cho họ. Chủ nhật hàng tuần, những người hàng xóm đón Eliza và lũ trẻ và chở chúng đến một nhà thờ Baptist trong thị trấn. Lấy cảm hứng từ một lớp học ngày Chủ nhật về sự tha thứ, những đứa trẻ đã bắt đầu một phong tục cho thấy tôn giáo đã xâm nhập vào cuộc sống của chúng như thế nào. Mỗi đêm, khi đi ngủ, chúng quay sang anh chị em của mình và nói: “Mọi người có tha thứ cho tất cả những gì tôi đã làm sai với mọi người hôm nay không?” Khi họ ngủ say, tội lỗi đã được xóa sạch.

Tại Owego, Eliza gia tăng sự phụ thuộc của mình vào John, như thể huấn luyện cậu thay thế Bill. Giống như mẹ của mình, John dường như mạnh mẽ hơn khi không có Bill, có thể thoát khỏi cái bóng của cha và tạo ra một danh tính riêng biệt. Những nhiệm vụ đa dạng khiến cậu phải gánh vác một khối lượng công việc nặng nề. Khi không đi học, cậu đốn củi, vắt sữa bò, lấy nước giếng, chăm sóc vườn và đi mua sắm, đồng thời giám sát những đứa em khi vắng mẹ. “Tôi được dạy kinh doanh ở tuổi mười hoặc mười một.”

Là người thay Bill, cậu luôn kiểm soát chặt chẽ ngân sách gia đình và học cách đánh giá thế giới một cách sắc sảo.

Trong suốt cuộc đời, John D. Rockefeller, Sr., đã phản ứng một cách nghiêm khắc trước những cáo buộc ông đã ham muốn tiền khi còn nhỏ và khao khát được giàu có một cách kỳ lạ. Không khỏi bối rối, ông tranh cãi bóng gió rằng mình không bị thúc đẩy bởi lòng tham mà vì mong muốn khiêm tốn phục vụ Đức Chúa Trời hoặc nhân loại. Ông thích miêu tả tài sản của mình như một phần thưởng của quá trình làm việc chăm chỉ. Tuy nhiên, có những câu chuyện về Rockefeller mơ mộng tiền bạc ở Owego khi mới ở tuổi thiếu niên. Một ngày nọ,

khi đi dạo bên Susquehanna với một người bạn, anh ấy thốt lên: “Một ngày nào đó, khi tôi là một người trưởng thành, tôi muốn có hàng trăm nghìn đô la.” Các tài khoản gần giống nhau đến từ nhiều nguồn đến nỗi người ta buộc phải kết luận ông đã xóa sạch những ký ức như vậy một cách tiện lợi. Với niềm đam mê kiếm tiền của cha, thật kỳ lạ nếu anh không bị tiền bạc mê hoặc.

Không có gì bất thường về những giấc mơ thời niên thiếu của Rockefeller, vì thời đại đang nuôi dưỡng những tưởng tượng hào huyền trong hàng triệu cậu học sinh nhạy cảm. *Antebellum America*^[5] là nơi phiêu lưu mạo hiểm và cơ hội không giới hạn cho những chàng trai trẻ siêng năng. Sau cuộc chiến với Mexico, nhiều vùng đất lớn — Texas, New Mexico và thượng California — đã được sáp nhập vào đầu năm 1848. Cùng năm đó, vàng được phát hiện tại xưởng cưa của John Sutter ở California, gây ra một cuộc đổ xô điên cuồng về phía tây của chín mươi nghìn người thăm dò. Cũng giống như Rockefellers đang di chuyển từ Moravia đến Owego, những người đàn ông điên cuồng tràn qua lục địa, đi thuyền vòng quanh Nam Mỹ, hoặc băng qua eo đất Panama, rất khó khăn để đến California. Nó đã báo trước cơn sốt dầu ở miền tây Pennsylvania một thập kỷ sau đó. Mặc dù cơn sốt tìm vàng chứng tỏ là một cạm bẫy và một sự ảo tưởng đối với hầu hết các thợ mỏ, nhưng những câu chuyện thành công đôi khi vẫn khơi dậy trí tưởng tượng của mọi người. Mark Twain đã chỉ ra cơn sốt vàng ở California là sự kiện đầu nguồn đã thần thánh hóa việc tôn thờ tiền bạc và làm suy yếu lý tưởng lập quốc của đất nước.

Trước khi rời Owego, John được giáo dục sơ cấp, sau đó là một điều hiếm hoi ở vùng nông thôn nước Mỹ, nơi có rất ít trẻ em học trung học. Lúc đầu, những đứa trẻ nhà Rockefeller đến một ngôi trường cách nhà chúng một quãng đi bộ ngắn; do hoàn cảnh khó khăn của gia đình, một người hàng xóm thân thiện đã mua sách giáo khoa cho họ. Vào tháng 8 năm 1852, John và William vào Học viện Owego, được thành lập năm 1827 và chắc chắn là trường trung học tốt nhất ở khu vực đó của New York. Với tháp chuông cao trên đỉnh, trong khu đất công viên xinh xắn, tòa nhà gạch ba tầng chắc hẳn đã làm kinh ngạc những cậu bé Rockefeller vẫn còn mọc mào. Chủ học viện là Tiến sĩ William Smythe, một người Scot có khả năng, người

đã khiến các sinh viên trau dồi kỹ năng diễn đạt bằng cách viết các bài luận hai tuần một lần và phát biểu về các chủ đề được giao; các kỹ năng ngôn ngữ thành thạo tại Owego đã trở nên rõ ràng trong các bức thư thương mại ngắn gọn của Rockefeller. Trường đã đào tạo ra nhiều sinh viên tốt nghiệp xuất sắc, bao gồm Thomas C. Platt, sau này là “Ông chủ dễ chịu”, người điều hành bộ máy của Đảng Cộng hòa New York, và Washington Gladden, nhà thuyết giáo đã ban hành một số kinh điển thiêu đốt nhất chống lại Standard Oil.

Nhiều người trong số 350 học sinh đến từ các gia đình giàu có ở thành thị, và John sau đó đã ca ngợi sự tiếp xúc này với các nam sinh thành phố, nói nó “có lợi cho các nam sinh nông thôn.” Trường học tính học phí cao là ba đô la mỗi kỳ, cho thấy việc kinh doanh của Bill đã khởi sắc sau hai năm ở Owego. John không bao giờ tỏ ra bất bình vì, theo tiêu chuẩn của học viện, là một cậu bé nghèo. Khi thợ chụp ảnh gia đến chụp ảnh lớp, John và William đã bị loại vì bộ quần áo của họ quá tồi tàn. Trong gia đình của Eliza Rockefeller, mỗi người luôn chú tâm vào các mục tiêu thiết thực phía trước. John không bao giờ khao khát được nổi tiếng ở trường. Dường như, sau sự chú ý không đáng có mà cha anh thu hút, John muốn im lặng, kín đáo và hòa vào đám đông.

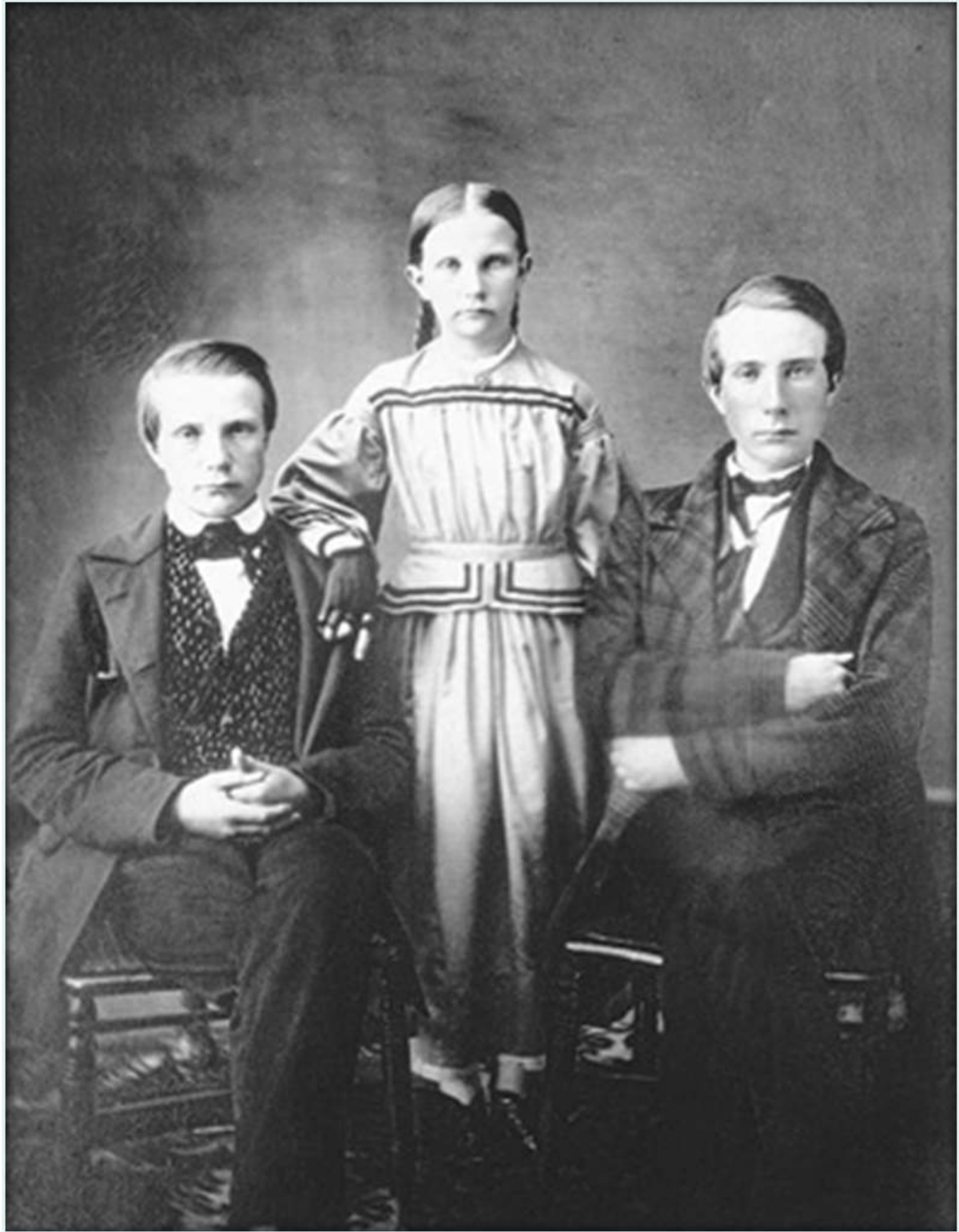
Trong khi nhiều học sinh khá giả ở lại trường, các nam sinh Rockefeller đã đi bộ ba dặm đến trường vào mỗi buổi sáng và giống như nhiều học sinh, lang thang trên những con đường đầy bụi trong thời tiết ẩm áp. Chuyển đi dài này đã đưa John vượt qua những ngôi nhà đẹp đẽ, bề thế với những bãi cỏ được cắt tỉa cẩn thận quay mặt ra sông Susquehanna. Với tốc độ chậm rãi, có chủ ý, cậu thường lên đường sớm và với thái độ không vội vàng khi bước đi, mắt luôn nhìn thẳng vào mặt đất phía trước. Tuy nhiên, đôi khi cậu ngồi bên vệ đường và chờ bạn bè cho đi nhờ.

John là một học sinh buồn tẻ, không có dấu vết sáng sủa rõ ràng, và chỉ một khía cạnh của cuộc sống học đường thực sự khiến cậu tò mò. Vào thứ Bảy hàng tuần, hiệu trưởng sẽ trình diễn các thiết bị có kiểu dáng mới sau đó đã cách mạng hóa hoạt động kinh doanh của Mỹ, và John được tán thưởng bởi màn trình diễn của một thiết bị điện báo (do Samuel F. B. Morse phát minh năm 1837), pin điện galvanic và các thiết bị hiện đại khác. Những điều như vậy thu hút sự chú ý

của cậu hơn cả những vấn đề xã hội sôi nổi do Harriet Beecher Stowe nêu ra trong Uncle Tom's Cabin (Túp lều của Chú Tom), được xuất bản năm 1852 để phản ứng Luật Nô lệ chạy trốn năm 1850.

Việc những đứa trẻ nhà Rockefeller gặp khó khăn trong việc học ở trường, điều đó bắt nguồn từ tình hình hỗn loạn ở nhà. Đối với năm đứa trẻ đang lớn, năng động, ngôi nhà nhỏ của họ ồn ào và chật chội. Mỗi buổi tối, Eliza lại mang đống tài liệu của mình đến một người hàng xóm tuổi teen tên là Susan La Monte, người đã dạy kèm và đảm bảo rằng chúng đã hoàn thành bài tập về nhà của mình. Cô nhớ William và Frank thường là những cậu bé tinh nghịch, hay đá và trêu chọc nhau, trong khi John sở hữu tính cách kỳ lạ, đã là một chàng trai. “Tôi không có hồi ức về việc John xuất sắc ở bất cứ thứ gì. Tôi nhớ cậu ấy đã làm việc chăm chỉ trong mọi việc, không nói nhiều. Không có gì về cậu ấy để khiến bất kỳ ai đặc biệt chú ý đến hoặc suy đoán về tương lai của cậu.”

Một bức ảnh chụp những đứa trẻ nhà Rockefeller năm 1852 cho thấy John, mười ba tuổi, William, mười một tuổi và Mary Ann, chín tuổi, đang ngồi trong bóng tối u ám của một studio ảnh. Họ là một bộ ba vui vẻ khi họ nhìn chăm chăm vào máy ảnh. Mặc một bộ đồ kẻ sọc và với mái tóc được chải gọn gàng sau vầng trán rộng, John có một khuôn mặt dài, thần thái và biểu cảm của cậu thì khó hiểu. William có khuôn mặt mềm mại, tròn trịa hơn và trang phục - bao gồm áo vest chấm bi và dây đồng hồ - gợi ý về người cha anh với tính cách hướng ngoại hơn. Mary Ann mặc trang phục giản dị của một cô gái nông dân, tóc thắt bím và rẽ ngôi giữa. Mặc dù bức chân dung nhóm gợi ra sự tôn trọng của tầng lớp trung lưu, nhưng tâm trạng u ám của nó tiết lộ điều gì đó ít hơn so với thời niên thiếu bình dị mà John muốn gợi lên.



Cuộc sống vất vả hàng ngày khiến John dè dặt khi có cơ hội đầu tiên để tán tỉnh các cô gái trẻ, và cậu thể hiện những tia sáng hóm

hình. Một buổi chiều, trong một buổi dã ngoại Chủ nhật — có lẽ cậu ấy mới mười hai tuổi — cậu đi ngang qua một nhóm các cô gái trẻ đang ngồi trước đồng thức ăn và quan sát, “Hãy nhớ, các cô gái, nếu bạn ăn chậm, bạn có thể ăn nhiều hơn!” Rockefeller nhận thức sâu sắc về điều đó. những người khác giới, chưa biết về lịch sử của cha mình, đã kiểm soát chặt chẽ những xung động của mình. Susan La Monte đã nhìn thấy một sự nhạy cảm ở cậu bé thoát khỏi những người quan sát bình thường; cô ấy đã bị ấn tượng bởi “sự ngưỡng mộ tuyệt vời của cậu ấy về vẻ đẹp. Có một cô bé gần nhà chúng tôi, một cô bé xinh xắn tên là Freer, với đôi má ửng đỏ, đôi mắt sáng và khuôn mặt ngọt ngào. Sau nhiều năm, ông Rockefeller đã giúp đỡ cô ấy, và khi cô ấy trở thành góa phụ gặp nạn, ông đã hỗ trợ cô ấy một khoản lương hưu khiêm tốn.” Susan La Monte thấy sự tự kỷ luật kỳ lạ của cậu che giấu một nguồn cảm xúc sâu sắc, và cô nhớ lại buổi lễ đau buồn mà cậu đã trải qua khi một trong những chị gái của cô qua đời. “Vào ngày chị ấy chết, John đã đến nhà chúng tôi và nằm dài trên mặt đất và không đi. Cậu ấy rất đau buồn và nằm đó cả ngày.” Những câu chuyện như vậy cho thấy một sự nhạy cảm ở Rockefeller nhưng sau này sẽ được che giấu một cách khéo léo đằng sau vẻ bề ngoài lạnh lùng của một doanh nhân.

CHƯƠNG 3 QUYẾT TÂM LÀM GIÀU

Là một nhân viên bán hàng lưu động, William Avery Rockefeller đã nhanh chóng trở thành ‘di tích’ của một nước Mỹ trước đây khi thị trường được mở rộng không phải bằng các phương pháp giao tiếp hoặc vận chuyển mới mà bởi người bán hàng rong. Một lực hút từ trường đã thu hút Big Bill thậm chí còn đi xa hơn về phía tây, ra khỏi các thành phố và ngành công nghiệp đang phát triển ở bờ biển phía đông và đến các ngôi làng hẻo lánh ở biên giới nước Mỹ. Vào đầu năm 1853, nhà Rockefeller một lần nữa bị bật gốc và cuốn theo vòng xoáy của cuộc đời Bill khi ông đưa họ bằng tàu hỏa đến một thị trấn thảo nguyên ở Ohio có tên là Strongsville, cách Cleveland khoảng chục dặm về phía tây nam. Vào thời điểm này, Bill lặng lẽ bắt đầu xa cách với gia đình bàng hoàng của mình, đã hình thành một mối quan hệ gắn bó lãng mạn mới chứng tỏ sâu sắc hơn nhiều so với những lần không chung thủy trước đó và điều đó cuối cùng đã cắt đứt quan hệ gia đình của ông ấy.

Eliza và những đứa trẻ ít nhất đã được hưởng ngôi nhà riêng của họ ở Richford, Moravia và Owego, vẫn giữ được một số phẩm cách khiêm tốn, Bill giờ đã vứt bỏ họ tại nhà của chị gái và anh rể của mình, Sara Ann và William Humiston, trả tiền thuê nhà ba trăm đô la một năm. Đối với gia đình không may mắn của ông ấy, sau tất cả những chuyến di cư của họ, thật bất công. Cuộc sống của họ luôn bất an, nhưng giờ đây họ đã trở thành những kẻ bị bỏ rơi, những kẻ sống trong một thị trấn lạ của Ohio, rơi xuống bậc thang xã hội mà họ đã rất gian khổ leo lên.

Sáu thành viên nhà Rockefeller bị dồn vào một ngôi nhà nhỏ với sáu hoặc bảy thành viên nhà Humiston, mặc dù Bill dường như đã rùng rình tiền mặt vào thời điểm đó. Nhiều năm sau, Billy Humiston khẳng định rằng Devil Bill được coi là giàu có, rằng ông ta đã cho vay với lãi suất cao ngất ngưỡng, cất giữ ba hoặc bốn khẩu súng tốt, tích trữ một tủ quần áo phong phú, đeo nhẫn kim cương và một chiếc

đồng hồ vàng — tất cả đều gợi ý rằng việc đột ngột chuyển đến Ohio không phải là vấn đề về tài chính mà là vì sự thuận tiện cá nhân. Nhà Humiston vô cùng ngưỡng mộ Eliza vì khả năng kinh doanh xuất sắc và kỹ năng quản lý tiền tiết kiệm, nhưng sự căng thẳng to lớn đã bị dồn nén trong gia đình Humiston quá đông đúc. Billy junior sau đó miêu tả anh em họ William và Frank là rất ồn ào và John là một kẻ khác người. May mắn thay cho tất cả những người có liên quan, nhà Rockefeller sớm chuyển ra ngoài và cư trú tại một trang trại nhỏ ở rìa Strongsville.

Đến giờ, Big Bill đã từ bỏ mọi mối quan tâm đến gỗ và các ngành nghề khác và vĩnh viễn đảm nhận vai trò của một “bác sĩ thực vật học”, vì ông đã sớm được liệt kê trong danh bạ Cleveland. Trong năm đầu tiên sau khi gửi tiền cho gia đình ở Strongsville, Bill chỉ quay lại ba hoặc bốn lần, nhưng, do tò mò, người dân thị trấn đã biết được nhiều điều về các hoạt động lừa đảo của ông ta trên đường. Một ngày nọ, một cư dân Strongsville, Joe Webster, đăng ký vào một khách sạn ở Richfield, Ohio, và choáng váng khi thấy một tấm biển ở hành lang thông báo “Dr. William A. Rockefeller, Chuyên gia Ung thư Nổi tiếng, Ở đây Chỉ trong Một Ngày. Tất cả các trường hợp ung thư được chữa khỏi trừ khi quá nặng và sau đó có thể được hưởng lợi rất nhiều.” Ngay sau đó, với kiểu dáng bóng bẩy, mượt mà được rất nhiều nhà cung cấp thuốc bằng sáng chế sử dụng, Bill đã thu hút một đám đông bên ngoài khách sạn. Đứng bên chiếc xe của mình, dựa vào bánh xe, một người trình diễn trong chiếc mũ lụa, áo choàng đen và bộ râu đỏ sẫm, ông ta tự giới thiệu mình là Tiến sĩ Rockefeller và đưa ra phương pháp chữa trị ung thư chính thức với mức giá cực kỳ đắt đỏ là 25 đô la; những người thiếu tiền có thể mua những chai thuốc rẻ hơn. Sau đó, khi Webster tiếp cận, Bill không hề bực bội và khoe khoang rằng gần đây đã lấy bằng “tiến sĩ” ở tận Iowa và đang mua đất ở đó. Sau khi Webster quay trở lại Strongsville và kể về khám phá đáng kinh ngạc của mình, từ đó nhanh chóng lan truyền khắp thị trấn và mọi người sau đó gọi người hàng xóm gầy gò, thấp lùn của họ là Doc Rockefeller.

Vào mùa thu năm 1853, sau tám tháng ở Strongsville, Big Bill quyết định đã đến lúc John và William tiếp tục việc học, vì vậy ông đã đưa họ đến Cleveland và cho họ ở nhà bà Woodin trên đường Erie,

nơi họ đã trả một đô la một tuần cho tiền ăn ở. John chán các trường ở Cleveland vì gia đình đã chuyển nhà quá nhiều. Trong tài liệu tham khảo duy nhất còn tồn tại về vấn đề này, ông viết vào năm 1923, “Tôi vừa đến từ Tiểu bang New York và nhớ lại nỗi nhục nhã của mình khi phải học một học kỳ ở trường Clinton Street cũ — tôi đã ở Owego vài năm. Học viện... và lẽ ra tôi nên vào ngay trường Trung học thay vì trường Ngữ pháp.” Đối với cậu bé kiêu hãnh này, việc bị giáng xuống hẳn là một trong nhiều nỗi căm phẫn nhỏ nhưng đầy vết thương phải chịu đựng trong những năm lo âu này.

Cuối cùng, khi John bước vào trường trung học vào năm 1854 ở tuổi mười lăm, nó vẫn chỉ là một ngôi nhà khiêm tốn, một tầng, rợp bóng cây và đứng sau hàng rào trắng sạch sẽ; nó sẽ nhận được một tòa nhà mới đẹp hơn nhiều vào năm 1856. Hoạt động trên lý thuyết tiến bộ về giáo dục miễn phí cho nam sinh và nữ sinh, trường đã có một danh tiếng tuyệt vời. John phải nộp bài luận về bốn chủ đề để lên lớp tiếp theo: “Giáo dục”, “Tự do”, “Tính cách của Thánh Patrick” và “Hồi ức về quá khứ”. Vào thời điểm mà nước Mỹ đang bị chia rẽ sâu sắc về vấn đề mở rộng chế độ nô lệ sang các vùng lãnh thổ mới — Đạo luật Kansas-Nebraska được thông qua vào tháng 5 năm 1854 — những bài viết này thể hiện Rockefeller là một nhà dân chủ trẻ tuổi và được xác nhận là người theo chủ nghĩa bãi nô. Trong “Tự do”, anh gọi đó là “sự vi phạm luật pháp của đất nước chúng ta và luật pháp của Đức Chúa Trời chúng ta khi con người giam giữ đồng loại của mình bằng hình thức nô lệ.” Anh tiên tri trừ khi chế độ nô lệ được kiềm chế một cách nhanh chóng, nó “sẽ kết thúc bằng sự đổ nát của đất nước chúng ta.” Nước Mỹ sẽ chỉ tiến bộ với những công dân có học thức. “Trong thời kỳ trước đây, khi việc học chỉ giới hạn trong các tu sĩ và linh mục, thì thế giới đứng yên, và phải đến khi người dân được giáo dục và bắt đầu tự suy nghĩ thì nó mới tiến bộ.” Những quan điểm như vậy về chủ nghĩa bãi nô và phổ quát - khả năng đọc viết giống với những người theo đạo Tin lành Baptist miền bắc, những người khinh miệt chính trị không kém gì chủ nghĩa chuyên quyền của giáo hội. Là một người đàn ông tự lập, Rockefeller luôn coi các tầng lớp quý tộc và giới tư tế như những kẻ thù chống lại sự tiến bộ thực sự, những người bảo vệ đặc quyền chống lại những người dân thường nổi dậy.

Rockefeller thể hiện bản thân một cách rõ ràng và chính xác. (Các bạn cùng trường gọi anh ấy là “John D.” vì anh ấy đã ký tên vào các bài luận của mình theo cách này.) Anh cũng xuất sắc với tư cách là một nhà tranh luận, chứng tỏ rằng bên dưới phong thái dè dặt, anh có thể nói rõ suy nghĩ của mình một cách mạnh mẽ. Anh bắt đầu một bài phát biểu với dòng “Tôi hài lòng mặc dù tôi rất buồn” và điều này khiến các bạn của anh ấy thích thú đến mức họ đặt biệt danh cho anh ấy là “Quý ngài Dễ chịu Mặc dù hơi Buồn”. Anh ấy có một biệt danh khác, cũng khác thường không kém, “Phó tế”, và nó nói lên nhiều điều về sở thích của anh. Như chị dâu tương lai, Lucy Spelman, đã nói: “Cậu ấy là một cậu bé hiếu học, nghiêm túc, kiệm lời, không bao giờ ồn ào hay chơi bời náo nhiệt.” Rockefeller thường ôm ‘phiến đá’ của mình vào ngực, một tư thế ám chỉ bản chất đề phòng của anh ấy.

Dù sống riêng tư hay đơn độc, John D. luôn có ‘hạn ngạch’ bạn bè của mình. Một người bạn thân thiết là Mark Hanna, hậu duệ của những người bán tạp hóa và môi giới hàng hóa khá giả và sau này là thượng nghị sĩ Hoa Kỳ và ông chủ của Đảng Cộng hòa. Một người bạn khác, Darwin Jones, người đã cùng họ thành lập một nhóm ba người thời niên thiếu, nhớ lại sự tương phản giữa Hanna và Rockefeller. “Mark thuộc tuýp người năng động và tham gia hầu hết các môn điền kinh, trong khi John Rockefeller thì dè dặt, chăm học, mặc dù luôn dễ chịu. Dù có phẫn khích thế nào đi nữa, John vẫn giữ được vẻ trầm lặng và luôn mỉm cười trong mọi trường hợp.” Trong những năm sau này, Rockefeller đã rưng rưng khi Mark Hanna được trích dẫn sau khi mô tả anh là người “lành mạnh trong mọi khía cạnh, thích giúp người!” – triệu phú vào một ngày nào đó.

Sức hấp dẫn thời niên thiếu của John làm hài lòng nhiều người lớn nhưng lại khiến những người khác bất an, những người nhận thấy điều gì đó kỳ lạ và không tự nhiên ở anh. Một giáo viên trung học đã mô tả anh là “kẻ máu lạnh nhất, trầm lặng nhất và ngoan cố nhất.” Ngay cả khi còn là một thiếu niên, Rockefeller đã yêu cầu được đối xử với phẩm giá của người lớn. Khi hỏi tường về hiệu trưởng của trường, Tiến sĩ Emerson E. White, Rockefeller chỉ đề cập đến hành vi của mình đối với ông ấy: “Mr. White là một quý ông. Ông ấy đối xử với tôi như một quý ông - và đối xử với tất cả các cậu bé như vậy.” Rockefeller rất nhạy cảm về những người trưởng thành cư xử theo

phong cách trịnh thượng với mình. Đã gánh vác rất nhiều trách nhiệm ở nhà, giờ đây anh đã tự cho mình là một người trưởng thành. Bill đã thiết lập cho anh một tài khoản ngân hàng riêng, và cuộc sống của anh độc lập hơn nhiều so với những người bạn cùng lớp.

Chàng trai cứng rắn, tự chủ này không hề có chút nổi loạn nào trong lớp của mình. Anh ấy học hành chăm chỉ nhưng không tỏ ra ham mê. “Tôi rất điềm đạm và nghiêm túc,” anh nói, “chuẩn bị đáp ứng những trách nhiệm của cuộc sống.” Một lần nữa, anh thể hiện một bộ óc tuyệt vời đối với những con số. Lucy Spelman nói: “Các bài toán về số học thu hút cậu ấy nhiều nhất, vì cậu đã được dạy ở nhà để tính toán chính xác lãi và lỗ của mình.”

Có lẽ khía cạnh đáng ngạc nhiên nhất trong thời niên thiếu của John D. là sự hấp thụ sâu sắc đối với âm nhạc. Anh thậm chí còn khao khát trở thành một nhạc sĩ trong thời gian ngắn và luyện tập piano tới sáu giờ mỗi ngày, khiến Eliza phát điên khi họ vẫn sống ở Owego. Khi đó, cây đàn piano là biểu tượng của một ngôi nhà trung lưu sang trọng và việc chơi đàn có thể ám chỉ phần dịu dàng trong anh. Đối với một người đàn ông luôn tin tưởng các hình thức nghệ thuật khác là nổi loạn mơ hồ, khuyến khích những cảm xúc không thể vượt qua và sự gợi cảm ngoại giáo, âm nhạc đã cung cấp cho anh một phương tiện nghệ thuật mà anh có thể toàn tâm toàn ý thưởng thức với sự chấp thuận của nhà thờ.

Đối với cậu thiếu niên, bản thân ngôi nhà nội trú của bà Woodin đã là một nền giáo dục. Con gái bà, Martha, lớn hơn John và William vài tuổi, và họ tham gia vào các cuộc thảo luận sôi nổi về nhiều chủ đề, trong đó bà Woodin thẳng thắn, tươi tắn thường tham gia vào chủ đề gây tranh cãi nhất là cho vay nặng lãi. Trong một sự sắp xếp kỳ lạ, John, mười lăm tuổi, đã cho cha mình vay một khoản tiền nhỏ với lãi suất; không bao giờ ủy mị khi nói đến công việc kinh doanh, anh ấy chỉ đơn giản tính phí cha mình như thông thường - một cách làm mà Bill có lẽ đã nhiệt liệt tán thưởng. Theo Rockefeller, bà Woodin “phản đối dữ dội việc những kẻ cho vay nặng lãi thu được lãi suất cao, và chúng tôi đã có những cuộc tranh luận thường xuyên và nghiêm túc về chủ đề này.” Điều điển hình của Rockefeller là câu hỏi về phương pháp kinh doanh và đạo đức chiếm sự chú ý của anh nhiều hơn. Những vấn đề bí truyền được tìm thấy trong sách.

Như thể cảm thấy xấu hổ trước cuộc sống gia đình ít người biết đến của mình, Rockefeller có xu hướng đơn giản hóa những năm đầu đời của mình, đặc biệt là khi nói về thời niên thiếu. Sau một năm ở Strongsville, John tuyên bố, gia đình anh chuyển đến Parma, cách Cleveland khoảng bảy dặm về phía nam, sau đó có nhà riêng ở Cleveland. Trên thực tế, anh đã đi đường vòng trước khi chuyển đến Parma, có thể thu thập từ một giai thoại được tiết lộ bởi hiệu trưởng trường, Tiến sĩ White: “Một ngày trong năm 1854, một cậu bé cao lớn, góc cạnh đến với tôi và nói rằng mẹ góa và hai em gái của cậu ấy đang đến Cleveland để sống và cậu mong tôi giúp đỡ trong việc tìm một ngôi nhà tạm thời cho họ.” Thầy White tốt bụng đã mời nhà Rockefeller chuyển đến sống cùng ông và cô dâu mới của ông, và John “thích ý tưởng này và luôn nhấn mạnh đó là khoảng thời gian hạnh phúc đối với mẹ cậu ấy.”

Hai từ đáng chú ý từ câu chuyện — người mẹ góa bụa. Dường như có một ý nghĩa tâm lý nào đó mà trường hợp đầu tiên được ghi lại về khả năng nói dối của Rockefeller là nỗ lực che giấu sự tồn tại của cha anh — trên thực tế, là để chôn sống ông. Kể từ thời điểm Bill chỉ đến Cleveland ba hoặc bốn lần một năm, con trai ông phải mất một thời gian để tạo ra câu chuyện này. Tập phim nhỏ thu hút sự quan tâm hơn khi người ta lưu ý hơn ba mươi năm sau, khi Eliza chết trước Bill, John đã hướng dẫn nhà thuyết giáo mô tả bà như một góa phụ trong đám tang. Hơn nữa, bất chấp phản ứng ân cần của hiệu trưởng, John, khi còn là một thiếu niên, hẳn là điều hoàn toàn khác thường khi thực hiện sứ mệnh xin chỗ ở tạm thời cho gia đình mình.

Khi Bill xuất hiện trở lại, ông chuyển gia đình đến một ngôi nhà trên đường Perry ở trung tâm thành phố Cleveland, thuê O. J. Hodge, người đã nhớ John là “một thanh niên khiêm tốn, không thể hiện sự vui nhộn thường thấy ở những cậu bé ở độ tuổi đó. Thường thì cậu ấy ngồi yên lặng trên ghế lắng nghe những gì đang được nói.” Như đã từng xảy ra kể từ thời Richford, Bill rất cẩn thận trong việc thanh toán tiền thuê nhà đúng hạn. “Chưa bao giờ tiền thuê nhà— \$ 200 cho một năm — được trả nhanh hơn, và xét về mọi mặt, tôi cũng không có người thuê nhà tốt hơn,” chủ nhà cho biết. Trước khi hết năm, Bill đã tái định cư cho gia đình mình trên một con lạch rộng 10 mẫu Anh -

trang trại ở Parma - trong khi John quay lại với bà Woodin, người đã chuyển đến Phố Saint Clair và sau đó là Phố Hamilton.

Một bức ảnh của John với hai em gái và hai em trai của mình, lại chìm trong bóng tối u ám. Bây giờ là một cậu bé cao, gầy nặng khoảng 140 pound, John đã chải tóc màu nâu nhạt gọn gàng và quần áo luôn sạch sẽ và chỉnh tề. Sau này, ông đã bật cười trước phong thái trang nghiêm thời niên thiếu của mình: “Từ năm mười bốn tuổi đến hai mươi lăm tuổi, tôi đoan trang hơn nhiều so với bây giờ,” ông nói thành thật ở tuổi bảy mươi. Eliza làm việc chăm chỉ để bảo vệ con cái của mình khỏi những trò tiêu khiển bất chính. Cô ấy hẳn đã đặc biệt hoảng hốt khi đứa con trai lớn của mình có ý định tiếp bước cha với mối tình đầu. Điều thú vị là John D. đã tái hiện lại thiên hướng sống chung của cha mình với người giúp việc gia đình. Ở Strongsville, Eliza đã thuê một người phụ giúp việc, con gái của một nông dân khá trẻ tên là Melinda Miller, người đã làm việc nhà cho gia đình và chia sẻ bữa ăn với họ. Khi Rockefellers chuyển đến Parma, Melinda tiếp tục làm việc cho họ, và John, trẻ hơn cô một tuổi, thường từ Cleveland đi dạo cùng cô. Tin đồn trong thị trấn nhanh chóng lan truyền rằng John đã lấy đi trinh tiết của cô gái. Dù sự thật là gì đi chăng nữa, thì nhà Miller đã dấy lên một cuộc xích mích không đáng có về chuyện tình cảm. Trong một phán đoán sai lầm, họ lập luận không muốn con gái mình vứt bỏ bản thân vì một người đàn ông trẻ có triển vọng kém cỏi như vậy. Theo truyền thuyết, cha mẹ của Melinda đã đến đón để tách rời cô với John. Cuối cùng, cô kết hôn với Joe Webster trẻ tuổi, người mà cha đã phát hiện ra ‘Tiến sĩ’ Big Bill. Từ quan điểm sự nghiệp của Rockefeller, sự thất bại của mối quan hệ này là may mắn, vì anh đã kết thúc với một phụ nữ có địa vị xã hội và trình độ học vấn cao hơn nhiều, người sẽ cung cấp cho anh cuộc sống gia đình mạnh mẽ, ổn định và chứng chỉ tôn giáo mà anh hằng khao khát.

Tại thời điểm này, chúng ta cần phác họa một số sự kiện trong cuộc đời của William Avery Rockefeller vào đầu những năm 1850, vì hành vi của ông bắt đầu chuyển từ lập dị sang gần như bệnh hoạn. Một người có nhiều nguy trang, ông luôn thích giả danh; ngay cả khi mới đến Richford, ông đã nói với một số người rằng tên mình là Rockafellow. Trong những năm Owego, Bill thỉnh thoảng xuất hiện ở

các thị trấn xung quanh và tự giới thiệu mình là một chuyên gia khoa tai và mắt tên là Tiến sĩ William Levingston. Bây giờ chúng ta biết rằng vào thời điểm ông ấy chuyển gia đình đến Ohio, ông đang sống với hai danh tính, Tiến sĩ William A. Rockefeller và Tiến sĩ William Levingston, cái tên sau này được lấy từ thị trấn nơi sinh của cha ông, Livingston, New York. Trong khi cái tên thứ hai có thể bắt đầu như một bí danh đơn giản để bảo vệ gia đình khỏi những hành vi mờ ám của ông, thì vào đầu những năm 1850, nó đã trở thành một danh tính riêng biệt khi xa nhà. Những người bạn đồng hành của Bill trong những năm cuối đời cho Bill sử dụng bút danh này là do ông hành nghề y mà không có giấy phép hoặc bằng cấp và luôn lo sợ bị trừng phạt từ các bác sĩ địa phương phần nộ, những người đã nhiều lần xúi giục tố tụng chống lại ông.

Trong bước ngoặt cuối cùng của sự nghiệp kinh doanh gỗ của mình, Bill đã mạo hiểm đến phía bắc Canada vào đầu những năm 1850, mua gỗ óc chó và bán nó với lợi nhuận cao cho các nhà máy gỗ. Sau khi chuyển đến thị trấn Niagara, Ontario (gần như chắc chắn gia đình không hề hay biết), ông bắt đầu khám phá vùng nông thôn xung quanh với tư cách là một bác sĩ lang băm. “Tiến sĩ Levingston” là một kẻ lừa đảo trắng trợn, nhưng ông ta tin một phần vào lời nói khoa trương của chính mình và có đủ câu chuyện thành công để đánh lừa bệnh nhân và có lẽ thậm chí là chính bản thân ông ấy. Như người bạn đời tương lai của ông nói, “Anh ấy chưa học ngành y ở bất kỳ trường đại học nào. Nhưng anh ấy là một người chữa bệnh bẩm sinh và có kỹ năng tuyệt vời. Anh đã nổi tiếng ở Canada và phía bắc New York.”

Devil Bill có khả năng phát hiện ra những người phụ nữ xinh đẹp, ngoan ngoãn, chịu đựng lâu dài, những người sẽ kiên nhẫn chịu đựng những cuộc trốn chạy của ông ta. Vào khoảng năm 1852, với gia đình bị lãng quên của mình vẫn còn ở Owego, ông gặp một cô gái tuổi teen dễ thương, hiền lành ở Norwich, Ontario, tên là Margaret Allen. Khi đó Bill bốn mươi hai tuổi và Margaret khoảng mười bảy tuổi, chỉ hơn John D. bốn tuổi. Do một sơ suất nhỏ, Tiến sĩ Levingston đã lơ là không đề cập đến cuộc đời khác của mình với tư cách là Doc Rockefeller, không nói gì về vợ và năm đứa con, và ông đã tán tỉnh Margaret như một gã độc thân dâm dăng. Bill là một người đàn ông tự tin lão luyện, và gia đình đáng tin cậy của Margaret đã hoàn toàn bị

lừa. “Anh ấy là một người đàn ông ổn định, ôn hòa với những thói quen tốt, tốt bụng, hòa đồng và được mọi người quý mến,” chị gái của Margaret, một người vui tính nói. “Anh ấy là một tay thiện xạ nổi tiếng và thích săn bắn. Anh ấy thích những câu chuyện hay.” Doc Livingston rõ ràng là nổi tiếng với nhà Allen hơn Doc Rockefeller đã từng ở với nhà Davison, và Bill bị cám dỗ để bắt đầu lại với một phụ nữ trẻ ngây thơ đáng yêu, được một gia đình thân thiện ủng hộ. Vào ngày 12 tháng 6 năm 1855, ông kết hôn với Margaret Allen ở Nichols, New York, ngay phía nam Owego, và bắt đầu một cuộc sống kín đáo sẽ tồn tại cho đến hết những ngày còn lại của ông.

Người ta có thể lập luận một cách hợp lý rằng mỗi khi Bill chuyển gia đình đến một thị trấn khác, điều đó liên quan đến hành vi lừa đảo bí mật của ông ta, và có lẽ ông đã chuyển gia đình mình đến Cleveland vì Ontario nằm ngay bên kia Hồ Erie. Đúng như hành vi trước đó của mình, lúc đầu Bill không có hộ khẩu thường trú với Margaret. Để giúp cô thích ứng với những cách thức thường của mình, ông bắt đầu bằng cách đến thăm cô ở Ontario mỗi năm một lần và ở với gia đình đáng tin cậy của cô. Ngay từ đầu, ông ta đã không có kế hoạch từ bỏ gia đình ban đầu của mình, và vào những năm 1850, Bill vướng vào mối quan hệ tay ba giữa vợ cũ và vợ mới, cả hai đều không biết về sự tồn tại của người kia.

Có vẻ như cuộc hôn nhân thứ hai của Bill đã có những ảnh hưởng ngay lập tức đến cuộc sống của cậu con trai lớn. Từ lâu John đã lên kế hoạch học đại học, với Eliza củng cố quyết tâm của cậu với hy vọng một ngày nào đó cậu sẽ trở thành mục sư Baptist. Sau đó, anh nhận được một lá thư từ cha mình đã xóa tan ước mơ. Khi anh nhớ lại, “Cha tôi... truyền đạt bằng sự thân mật rằng tôi sẽ không đi học [đại học]. Ngay lập tức tôi cảm thấy mình phải đi làm, tìm công việc ở đâu đó.” Rockefeller chưa bao giờ giải thích lý do tại sao bỏ trung học vào khoảng tháng 5 năm 1855, chỉ hai tháng sau khi bắt đầu vào ngày 16 tháng 7, nhưng cuộc hôn nhân thứ hai của Bill vào ngày 12 tháng 6. cung cấp phần còn thiếu của câu đố. Sắp bước vào cuộc hôn nhân thứ hai, Bill hẳn đã giảm đáng kể các khoản chi tiêu của gia đình, mặc dù không tiết lộ lý do. Như John đã nói: “Có những người em trai và em gái để dạy dỗ và tôi có vẻ khôn ngoan khi bắt tay vào kinh doanh.”

Bill háo hức chuẩn bị cho con trai cả làm người cha thay thế, người sẽ chăm sóc Eliza trong thời gian ông vắng mặt lâu hơn.

Không bao giờ là một người tin tưởng hoàn toàn vào sách vở, Bill có lẽ đã chế giễu tấm bằng đại học là một thú tiêu khiển tốn kém vào thời điểm mà mọi người không đánh đồng nó với thu nhập được nâng cao. Những người đàn ông trẻ tuổi có xu hướng theo học cái gọi là trường cao đẳng kinh doanh hoặc tham gia các khóa học liên quan để bổ sung cho trình độ học vấn của họ. Theo gợi ý của cha mình, John đã trả bốn mươi đô la cho một khóa học kéo dài ba tháng tại E. G. Folsom's Commercial College, một trường cao đẳng có chi nhánh tại bảy thành phố. Chi nhánh Cleveland chiếm tầng cao nhất của Tòa nhà Rouse, tòa nhà văn phòng hàng đầu của thành phố, nơi nhìn ra Quảng trường Công cộng. Nó dạy cách ghi sổ kế toán kép, kỹ năng viết rõ ràng và những điều cần thiết của luật ngân hàng, trao đổi và thương mại — một loại khóa học có mục đích đã thu hút John. Khi việc học kết thúc vào mùa hè năm 1855, cậu đã bước sang tuổi 16 và sẵn sàng chạy trốn những đau thương của cuộc sống gia đình bằng cách tập trung sức lực vào một việc kinh doanh đầy hứa hẹn.

Có lẽ không có cuộc tìm kiếm việc làm nào trong lịch sử Hoa Kỳ được thần thoại hóa nhiều như vậy bởi John D. Rockefeller, mười sáu tuổi ở Cleveland oi bức vào tháng 8 năm 1855. Mặc dù là một cậu bé nông thôn, gia đình của anh không phải là nông dân toàn thời gian, và điều này chắc hẳn đã giúp anh dễ dàng thoát khỏi quá khứ nông nghiệp, nhỏ bé của mình và bước vào nền kinh tế thị trường mới. Mặc dù thời gian khó khăn, cậu bé không có tham vọng khiên tốn khi nghiên ngẫm danh sách thành phố, xác định những cơ sở có xếp hạng tín dụng cao. Vốn đã có sẵn sự đam mê đối với việc kinh doanh lớn, anh ấy biết chính xác mình muốn gì. Sau đó, anh nói: “Tôi đã đến đường sắt, đến ngân hàng, đến những người bán buôn. Tôi không đến bất kỳ cơ sở nhỏ lẻ nào. Tôi không biết nó sẽ như thế nào, nhưng tôi đang theo đuổi một cái gì đó lớn lao.” Hầu hết các cơ sở kinh doanh mà anh đến thăm đều nằm trong một khu vực nhộn nhịp được gọi là Flats, nơi sông Cuyahoga uốn lượn qua khung cảnh ồn ào, ầm ầm của các nhà máy gỗ, sắt. Xưởng đúc, nhà kho và xưởng đóng tàu trước khi đổ vào Hồ Erie, nơi chật ních những chiếc tàu hơi nước và những người lái tàu. Nhiệm vụ của anh có một chút gì đó của sự vĩ

đại. Tại mỗi công ty, anh ấy yêu cầu được nói chuyện với người đứng đầu - người thường không có mặt - sau đó đi thẳng vào vấn đề với một trợ lý: “Tôi hiểu về kế toán và tôi muốn đi làm.”

Mặc dù không ngừng thất vọng, anh vẫn kiên quyết theo đuổi một vị trí. Mỗi buổi sáng, anh rời nhà trọ của mình lúc tám giờ đồng hồ, mặc một bộ vest tối màu với cổ cao và cà vạt đen, để đến các công ty. Chuyến đi khó khăn này diễn ra hàng ngày — sáu ngày một tuần trong sáu tuần liên tiếp — cho đến tận chiều muộn. Đường phố nóng và khó đi đến nỗi anh ấy cảm thấy mệt mỏi khi đi bộ qua. Sự kiên trì của anh ấy chắc chắn là do anh muốn chấm dứt sự phụ thuộc vào người cha hay thay đổi của mình. Tại một thời điểm, Bill đề nghị nếu John không tìm được việc làm, ông có thể phải trở về nước; Rockefeller sau đó nói rằng ý nghĩ về sự phụ thuộc vào cha đã khiến “một cơn ớn lạnh” chạy dọc sống lưng. Bởi vì anh tiếp cận mục tiêu với quyết tâm, anh có thể vượt qua mọi sự nản lòng. “Tôi đang làm việc hàng ngày tại doanh nghiệp của mình - tìm kiếm việc làm. Tôi dành toàn bộ thời gian của mình vào việc này mỗi ngày.” Anh ấy là người suy nghĩ tích cực.

Với gần ba mươi nghìn dân, Cleveland là một thành phố đang bùng nổ có thể làm rung động bất kỳ thanh niên trẻ nào. Nó đã thu hút nhiều người từ New England, những người đã mang theo niềm tin Thanh giáo và văn hóa buôn bán Yankee của quê hương cũ. Trong khi các đường phố phần lớn không được trải nhựa và thành phố thiếu hệ thống thoát nước thải, Cleveland đang mở rộng nhanh chóng, với lượng người nhập cư đổ về từ Đức và Anh cũng như vùng biển phía đông. Rất nhiều vùng Trung Tây đi qua ngã tư thương mại này của Khu bảo tồn phía Tây: than từ Pennsylvania và Tây Virginia, quặng sắt từ xung quanh Hồ Superior, muối từ Michigan, ngũ cốc và ngô từ các bang đồng bằng. Là một cảng trên Hồ Erie và Kênh Ohio, Cleveland là trung tâm tự nhiên cho mạng lưới giao thông. Khi Đường sắt Cleveland, Columbus và Cincinnati đến vào năm 1851, nó đã tạo ra những cơ hội tuyệt vời cho vận tải bằng cả đường thủy và đường sắt, và không ai có thể khai thác những lựa chọn này một cách xuất sắc hơn John D. Rockefeller.

Đối với tất cả các ngành thương mại ven sông đang phát triển mạnh, triển vọng việc làm đã trở nên ảm đạm nhất thời. Rockefeller

nói: “Rất ít người tỏ ra lo lắng khi nói chuyện với tôi về chủ đề này,” Rockefeller nói. Một cậu bé khác có thể đã rất bối rối, nhưng Rockefeller là kiểu người bướng bỉnh và chỉ quyết tâm hơn khi bị từ chối.

Sau đó, vào sáng ngày 26 tháng 9 năm 1855, anh bước vào văn phòng của Hewitt và Tuttle trên phố Merwin. Anh đã được phỏng vấn bởi Henry B. Tuttle, đối tác cấp dưới, người cần giúp đỡ về sổ sách và yêu cầu anh trở lại sau bữa trưa. Ngất ngưỡng, Rockefeller đi bộ với vẻ kiêu hãnh khỏi văn phòng, nhưng khi xuống cầu thang và vòng qua góc, anh lao xuống đường với một niềm vui thuần khiết. Ngay cả khi là một người đàn ông lớn tuổi, ông đã coi khoảnh khắc này là một bước ngoặt: “Tất cả tương lai của tôi dường như xoay quanh ngày hôm đó; và tôi thường run sợ khi tự hỏi mình câu: Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không có việc làm?” Trong “cơn sốt lo lắng”, Rockefeller đợi cho đến khi bữa ăn trưa kết thúc, sau đó quay trở lại văn phòng. Anh đã được phỏng vấn bởi đối tác cấp cao Isaac L. Hewitt. Là chủ sở hữu của một lượng lớn bất động sản ở Cleveland và người sáng lập Công ty khai thác sắt Cleveland, Hewitt thực sự có vẻ là một nhà tư bản hùng mạnh. Sau khi xem xét kỹ lưỡng tay nghề của cậu bé, ông ta tuyên bố, “Chúng tôi sẽ cho cậu một cơ hội.” Rõ ràng là họ đang cần gấp một trợ lý kế toán, vì họ đã yêu cầu Rockefeller treo áo khoác và đi thẳng vào việc, không đề cập đến tiền công. Vào những ngày đó, không có gì lạ khi một thanh niên đi học việc không lương, và phải ba tháng trước khi John nhận được khoản lương khiêm tốn đầu tiên. Trong suốt phần đời còn lại của mình, anh sẽ tôn vinh ngày 26 tháng 9 là “Ngày việc làm” và coi ngày đó còn quan trọng hơn cả ngày sinh nhật của mình. Một người bị cảm dỗ để nói rằng cuộc sống thực của anh bắt đầu vào ngày đó, anh ta được sinh ra một lần nữa để kinh doanh giống như anh đã ở trong Nhà thờ Truyền giáo Baptist Phố Erie. Tất cả sự năng động tiềm ẩn đã không còn tồn tại trong thời niên thiếu của anh giờ đây sẽ nhanh chóng trở thành cuộc sống mạnh mẽ, đáng ngạc nhiên trong thế giới kinh doanh. Cuối cùng anh đã được giải phóng khỏi Big Bill, chuyển đi bất tận từ thị trấn này sang thị trấn khác, toàn bộ thế giới đảo lộn điên rồ thời niên thiếu của anh.

Ngồi trên một chiếc ghế đầu cao, cúi xuống những cuốn sổ kế toán mốc meo ở Hewitt và Tuttle, nhân viên mới có thể nhìn từ cửa sổ và

quan sát những bến tàu tấp nập hoặc sà lan trôi qua trên sông Cuyahoga cách đó một dãy nhà. Mặc dù một ngày của anh bắt đầu vào lúc bình minh, trong văn phòng được thấp sáng lờ mờ bởi những ngọn đèn dầu cá voi, thế giới buồn tẻ này không bao giờ khiến ông trở nên khô cằn mà “đối với tôi thật thú vị - tất cả phương pháp và hệ thống của văn phòng.” Công việc khiến anh mê mẩn, công việc giải phóng anh, công việc cung cấp cho anh một bản sắc mới. “Nhiệm vụ của tôi thú vị hơn nhiều so với nhiệm vụ của một chàng trai văn phòng trong một ngôi nhà rộng lớn ngày nay.” Rockefeller trưởng thành thích tự cho mình “chỉ là một người đàn ông của những hình tượng”, và anh không thấy điều gì khô khan hay hư cấu về người cao cả - Sở cái. Sau khi giúp Eliza giữ sổ sách, anh đã có một khởi đầu thuận lợi. “Khi tôi bắt đầu cuộc sống của mình với tư cách là một nhân viên kế toán, tôi đã học được cách tôn trọng tuyệt đối với các số liệu và sự kiện, bất kể chúng nhỏ đến mức nào... Tôi có niềm đam mê với chi tiết mà sau đó tôi buộc phải cố gắng sửa đổi.”



Hewitt & Tuttle (tầng hai)

Các nhà sử học kinh doanh và xã hội học đã nhấn mạnh vai trò trung tâm của kế toán đối với doanh nghiệp tư bản. Trong Đạo đức Tin lành và Tinh thần của Chủ nghĩa Tư bản, Max Weber đã xác định “kế toán hợp lý” là một phần không thể thiếu đối với tinh thần và tổ chức của chủ nghĩa tư bản. Đối với Joseph Schumpeter, chủ nghĩa tư bản “biến đơn vị tiền thành một công cụ tính toán chi phí-lợi nhuận hợp lý. Do đó, có vẻ như John D. Rockefeller, nhà tư bản nguyên mẫu, đã phản bội mối quan hệ đặc biệt với kế toán và niềm tin gần như thần bí vào các con số. Đối với Rockefeller, số cái là cuốn sổ thiêng liêng hướng dẫn các quyết định và cứu một người khỏi cảm xúc lung lay. Chúng đánh giá hiệu suất, vạch trần gian lận và tìm ra sự kém hiệu quả tiềm ẩn, dựa trên một thực tế kinh nghiệm vững chắc. Khi ông nói với các đối thủ, “Nhiều người trong số những người sáng giá nhất đã giữ sổ sách của họ theo cách mà họ thực sự không biết khi nào họ kiếm tiền từ một hoạt động nhất định và khi nào họ thua lỗ.”

Khi Hewitt và Tuttle giao cho Rockefeller thanh toán các hóa đơn, anh đã thực hiện nhiệm vụ với một sự nhiệt tình không che giấu, một kỹ năng tiên tiến và “tham gia [nó] với trách nhiệm như là tiền của riêng tôi.” Anh xem xét kỹ lưỡng các hóa đơn, xác nhận tính hợp lệ của từng món và cẩn thận cộng các tổng số. Anh xem xét kỹ những sai sót dù chỉ vài xu và phản ứng với vẻ kinh ngạc khinh bỉ khi ông chủ đứng bên cạnh đưa cho thư ký của mình một hóa đơn đường ống dẫn nước dài, không rõ ràng và nói: “Vui lòng thanh toán hóa đơn này.” Rockefeller kinh hoàng trước sự thờ ơ ung dung như vậy, dù chỉ là một khoản phụ phí vài xu. “Tôi nhớ lại có một thuyền trưởng luôn yêu cầu bồi thường thiệt hại cho các chuyến hàng và tôi quyết định điều tra. Tôi đã kiểm tra tất cả các hóa đơn, vận đơn và các tài liệu khác và nhận thấy vị thuyền trưởng đã trình bày những yêu cầu hoàn toàn không chính đáng. Anh ấy không bao giờ tái phạm nữa.” Trong tất cả các khả năng, bản tính kỹ lưỡng của anh phản ánh nhu cầu kiểm soát những cảm xúc bất thường, một phản ứng với người cha rối loạn và thời thơ ấu của anh.

Bên cạnh việc viết thư, giữ sổ sách và thanh toán các hóa đơn, Rockefeller trẻ tuổi còn làm người thu tiền cho các tài sản cho thuê của Hewitt. Mặc dù luôn lịch sự, anh đã thể hiện một sự ngoan cường của giống chó bull khiến mọi người phải ngạc nhiên. Ngồi bên ngoài

trong chiếc xe lôi, xanh xao và kiên nhẫn, anh sẽ đợi cho đến khi con nợ đầu hàng. Anh làm như thể cuộc sống của anh phụ thuộc vào nó, một trải nghiệm kèm theo sự lo lắng đáng kể. “Đã bao nhiêu lần tôi mơ ước bây giờ và sau này, tôi sẽ cố gắng thu thập những tờ tiền đó!” Một giải thích cho sự lo lắng của anh là việc thoát khỏi cuộc sống gia đình đau khổ của mình vẫn còn mong manh, và thất bại trong công việc có nghĩa là phải quay lại dựa dẫm cha mình. Một lời giải thích khác là trong khi anh kiên trì, anh cũng cực kỳ chậm chạp; như ở trường, một số người nghĩ anh là một người khá ngu ngốc, người sẽ không bao giờ vươn lên trên và anh phải chứng tỏ bản thân mình trước những người phản đối.

Tuy nhiên chỉ là một hoạt động khiêm tốn, Hewitt và Tuttle là một nơi đào tạo tuyệt vời cho một doanh nhân trẻ đầy tham vọng, vì nó đã đưa Rockefeller đến với một vũ trụ thương mại rộng lớn. Trước Nội chiến, hầu hết các doanh nghiệp vẫn giới hạn mình trong một dịch vụ hoặc sản phẩm duy nhất. Ngược lại, Hewitt và Tuttle đã giao dịch nhiều loại hàng hóa. Mặc dù bắt đầu kinh doanh thực phẩm, nhưng nó đã đi tiên phong trong việc nhập khẩu quặng sắt từ Hồ Superior ba năm trước khi Rockefeller được thuê. Công ty dựa vào đường sắt và điện báo, hai công nghệ sau đó đã cách mạng hóa nền kinh tế Mỹ. Như Rockefeller đã nhận xét, “Tôi đã mở rộng tầm mắt cho việc kinh doanh vận tải” - không hề nhỏ, vì mối quan hệ gây tranh cãi sau đó của Standard Oil với đường sắt. Ngay cả một chuyến hàng đơn giản đá cẩm thạch Vermont đến Cleveland cũng đòi hỏi những tính toán phức tạp về chi phí vận chuyển qua đường sắt, kênh đào, và qua hồ. “Chi phí tổn thất hoặc thiệt hại phải được cố định bằng cách nào đó giữa ba hãng vận tải khác nhau này, và nó thử thách tất cả sự khéo léo của một cậu bé 17 tuổi để giải quyết vấn đề, để làm hài lòng tất cả những người có liên quan, bao gồm cả những người chủ của tôi.” Không có kinh nghiệm kinh doanh nào bị lãng phí đối với Rockefeller.

Vào ngày cuối cùng của năm 1855, Hewitt trao cho Rockefeller 50 đô la cho ba tháng làm việc, hoặc hơn 50 xu một ngày. Sau đó, Hewitt thông báo, trợ lý kế toán sẽ được tăng lương lên 25 đô la một tháng hoặc 300 đô la mỗi năm.

Trên nhiều phương diện, John D. Rockefeller là điển hình của một doanh nhân trẻ dám nghĩ dám làm trong thời đại của anh. Tiết kiệm,

đúng giờ, cần cù, anh là một người nhiệt thành tuân theo phúc âm của sự thành công. Anh có thể sớm trở thành anh hùng của bất kỳ tác phẩm nào trong số 119 đặc điểm truyền cảm hứng được viết bởi Horatio Alger, Jr., những cuốn sách mang những tựa đề cao siêu như Phấn đấu và thành công, May mắn và hái ra tiền, Dũng cảm và Táo bạo, và Giới hạn để trở dậy. Trên thực tế, tiêu đề cuối cùng này lặp lại lời tự hào ngây ngất của Rockefeller với một doanh nhân lớn tuổi vào một ngày: **“Tôi nhất định phải giàu có - nhất định phải giàu có - HÃY GIÀU CÓ!”**

Mặc dù Rockefeller kiên định phủ nhận những câu chuyện về nỗi ám ảnh thời thơ ấu của mình với tiền bạc, nhưng ông kể lại câu chuyện sau đây về thời gian ở Hewitt và Tuttle:

Tôi là một thanh niên khi lần đầu tiên nhìn thấy một tờ tiền lớn. Một ngày nọ, ông chủ của tôi nhận được một tờ séc từ một ngân hàng quốc doanh với mệnh giá 4.000 đô la. Ông ấy đã đưa nó cho tôi xem trong quá trình làm việc trong ngày, và sau đó cất vào két sắt. Ngay khi ông ta đi, tôi đã mở khóa két sắt và lấy ra tờ tiền đó, mở to mắt và nhìn chăm chăm vào nó, sau đó khóa chiếc két lại. Nó là một số tiền quá lớn đối với tôi, một số tiền chưa từng thấy, và nhiều lần trong ngày tôi đã mở chiếc két sắt đó ra để nhìn chăm chăm vào tờ giấy bạc một cách thèm thường.

Trong câu chuyện này, người ta gần như có thể cảm nhận được sự gợi tình mà tờ tiền khơi dậy trong cậu bé, cách nó tạo ra một cơn mê thôi miên đối với cậu. Người ta nhớ lại cách Big Bill gói các xấp tiền của mình, cất đi, sau đó thích nhìn trộm kho báu ẩn giấu của mình. Sự ham mê tiền bạc càng nổi bật hơn ở một thanh niên năng động, người từng tuyên bố không bao giờ dính vào những cơn bốc đồng gây rối. “Tôi chưa bao giờ thèm thuốc lá, hay trà và cà phê,” anh từng thẳng thắn tuyên bố. “Tôi chưa bao giờ thèm ăn bất cứ thứ gì.”

Nếu được thúc đẩy bởi lòng tham nhiều hơn những gì từng quan tâm thừa nhận, Rockefeller cũng bắt nguồn từ niềm vui tuyến tính với công việc và không bao giờ thấy nó là sự cực nhọc vô ích. Trên thực tế, thế giới kinh doanh đã lôi cuốn anh như một nguồn của những điều kỳ diệu vô tận. Ông viết trong hồi ký xuất bản năm 1908–1909: “Không chỉ vì tiền mà những người đàn ông năng động này lao động

— họ tham gia vào một nghề hấp dẫn. Niềm đam mê công việc được duy trì bởi một thứ gì đó tốt hơn là tích lũy tiền bạc đơn thuần.”

Bởi vì văn hóa Mỹ khuyến khích hành vi thu nhận — nay, được tôn vinh — nên luôn có khả năng hành vi đó có thể bị coi là cực đoan và mọi người cuối cùng sẽ bị nô lệ hóa bởi lòng tham của họ. Kết quả là, trẻ em đã được dạy để theo dõi và giám sát hành vi của mình. Trong cuốn Tự truyện được xuất bản, Benjamin Franklin mô tả cách ông lập ra một cuốn sổ đạo đức nhỏ cho phép ông theo dõi những đức tính tốt và tật xấu của mình mỗi ngày. Nhiều người vào giữa thế kỷ 19 đã giữ các cuốn sổ như vậy để thực thi tiết kiệm và cũng để theo dõi việc thực hiện đạo đức của họ. Thanh thiếu niên ghi nhật ký bằng những bài nói chuyện nhỏ, những lời khuyến khích, những lời truyền cảm hứng và những lời cảnh báo. Andrew Carnegie đã viết những bản ghi nhớ cho chính mình, trong khi William C. Whitney giữ một cuốn sổ ghi chép nhỏ về những bài học. Một xung lực mâu thuẫn đã xảy ra trong công việc: Mọi người đang thúc đẩy bản thân để trở nên nổi trội nhưng cũng cố gắng kiềm chế sự thèm muốn vô độ của họ trong nền kinh tế cạnh tranh mới.

John D. Rockefeller đã đưa việc giám sát nội bộ như vậy lên một tầm cao. Giống như một người Thanh giáo tốt, anh xem xét kỹ lưỡng các hoạt động hàng ngày của mình và điều chỉnh mong muốn, hy vọng loại bỏ tính tự phát và không thể đoán trước khỏi cuộc sống của mình. Bất cứ khi nào tham vọng sắp nuốt chửng anh, lương tâm anh lại thúc giục sự kiềm chế. Kể từ khi anh làm việc cả ngày dài tại Hewitt và Tuttle, công việc kinh doanh có nguy cơ trở thành một thứ quá sức. Bắt đầu công việc mỗi ngày lúc 6:30 sáng, anh mang cơm hộp đến văn phòng và thường trở về sau bữa tối, ở lại muộn. Một ngày nọ, anh quyết định giảm bớt nỗi ám ảnh này. “Ngày này, tôi đã giao ước với bản thân là không được ở lại [văn phòng] sau 10 giờ tối. trong vòng 30 ngày,” anh viết cho chính mình. Người ta kể rằng người thanh niên đã cam kết với chính mình và cũng tiết lộ rằng anh không thể tuân theo.

Không kém gì cuộc đời kinh doanh của mình, cuộc sống riêng tư của Rockefeller bị chi phối bởi các mục kế toán. Vì nhận thấy những con số rất rõ ràng và nhẹ nhàng trong sự đơn giản của chúng, nên anh đã áp dụng các nguyên tắc kinh doanh của Hewitt và Tuttle vào tài chính cá nhân của mình. Khi bắt đầu làm việc vào tháng 9 năm

1855, anh đã trả một xu để mua một cuốn sổ nhỏ màu đỏ, Sổ cái A, trong đó ghi chép tỉ mỉ các khoản thu và chi của mình. Nhiều người trẻ tuổi cùng thời đã lưu giữ những cuốn sổ như vậy nhưng hiếm khi được quan tâm như vậy. Trong phần còn lại của cuộc đời, Rockefeller coi Sổ cái A như một thánh tích thiêng liêng nhất của mình. Đọc nó trước các lớp học Kinh thánh hơn năm mươi năm sau, ông gần như rơi nước mắt và run rẩy khi lật các trang, cảm xúc mà nó gợi lên rất mạnh mẽ. Tại một lớp học Kinh thánh của Nhà thờ Baptist Đại lộ 5 năm 1897, Rockefeller vô cùng xúc động đưa cuốn sách lên cao và trầm ngâm, "Tôi đã không xem cuốn sách này trong hai mươi lăm năm. Bạn không thể so sánh nó [từ tôi] với tất cả các sổ cái hiện đại ở New York và tất cả những gì chúng sẽ mang lại." Cuốn sách nằm yên trong một két sắt an toàn, giống như một vật gia truyền vô giá.

1793 New York May 0		1793 Mrs Sadler	
Doct Barley \$		to keeping sundry plants the winter	
1 Large Olander 10/ 1 Small 2/ 4/	0 140	1 Large Olander	0 60
1 Do & 1 Small Sesamey	0 70	1 Varigated Geranium	0 26
1 Double wall flower	0 30	1 Cape Sesamey	0 30
1 Yellow Indian Sesamey	0 40	1 Broad leaf Myrtle	0 40
1 Common do	0 20	1 Horseshoe Geranium	0 30
1 Large Pomegranate	0 30	1 Double Stock	0 26
1 Rose bush	0 30	1 Do wall flower	0 26
3 Small Myrtles	0 90		\$ 1 36
1 Cape Sesamey	0 30	Mrs Charlton \$	
1 African Heath	0 50	to the keep of Geranium the winter	
1 Varigated geranium	0 26		0 30
1 Large Catalonian Sesamey	0 50	Mr Arden \$	
	\$ 3 56	to keeping 1 Large Myrtle the winter	
Sold Doct two pots double Stock	0 00		1 00
& sent home	\$ 3 136	to Ditto 3 Small do do	
			0 90
		to do 1 Lemon Tree do	
			0 40
		to do 2 Geraniums do	
			0 80
			\$ 1 190
Mr McKisher \$		Mr Turner with street \$	
to keeping 3 plants the winter	0 90	to the keeping a Olander the winter	
to Branch flower on the 6 th Dec 1792	0 20		0 50
	\$ 0 110	to paid Cooper for new Tub for do	
Mr Allen \$			0 100
to keeping 5 plants the winter	0 120	to do Polacksmith for Munsas for do	
			0 20
Mr F. Jay \$		to painting do	
to keeping 2 large Myrtles	0 100		0 46
to do 1 do Geranium	0 50		\$ 1 26
	\$ 0 150	9 th	
		Leonard Ganswoort Esq \$	
		to 16 1/4 do English Cheese 0 16	
			\$ 1 46

Sổ cái A

Như Sổ cái A xác nhận, Rockefeller giờ đã tự túc và hoàn toàn không phụ thuộc vào cha mình, dành một nửa thu nhập cho chỗ ở của bà Woodin và cho một tiệm giặt là. Anh tự hào về những kỷ niệm của tuổi thanh xuân xơ xác này. “Tôi không thể đảm bảo có được trang phục hợp thời nhất. Tôi nhớ đã mua một chiếc áo khoác rẻ tiền. Anh ấy đã bán cho tôi quần áo rẻ như tôi có thể trả và nó còn tốt hơn rất nhiều so với việc mua những bộ quần áo mà tôi không thể trả được.” Anh đã rất bối rối vì một sai sót: Anh đã mua một đôi găng tay lông thú với giá 2,50 đô la để thay đôi găng tay len thông thường của mình và, ở tuổi chín mươi, vẫn thè lưỡi vì sự ngông cuồng gây sốc này. “Không, tôi không thể nói cho đến ngày nay điều gì đã khiến tôi lãng phí 2,50 đô la đó cho những đôi găng tay thông thường.” Một khoản chi khác mang lại lợi ích cho Rockefeller trưởng thành là việc mua một chiếc đèn chiếu sáng gọi là camphene với giá tám mươi tám xu cho mỗi gallon. Nhờ quy mô kinh tế khổng lồ, Standard Oil cuối cùng đã bán được một loại dầu hỏa cao cấp, với giá 5 xu một gallon - điều Rockefeller sẽ không nhắc lại khi sau này mọi người buộc tội ông đã ‘đục khoét’ tiền của dân chúng.

Ở một khía cạnh quan trọng, Rockefeller đã không phóng đại giá trị của Sổ cái A, vì nó đã nói lên một cách có thẩm quyền cho câu hỏi liệu ông có phải là một kẻ tham lam, người sau này đã lạm dụng từ thiện để làm sạch một gia tài “bị ô ứ” hay không. Ở đây, Sổ cái A nói với một giọng chắc chắn và dứt khoát: Rockefeller đã làm từ thiện từ thời niên thiếu. Trong năm đầu tiên làm việc, anh chàng kế toán trẻ đã quyên góp khoảng 6% tiền lương của mình cho tổ chức từ thiện, vài tuần một lần. “Tôi có sổ cái đầu tiên của mình và khi tôi chỉ kiếm được một đô la mỗi ngày, tôi đã đưa năm, mười hoặc hai mươi lăm xu cho tất cả những đồ vật này,” anh nhận xét. Anh đã trao cho khu ổ chuột khét tiếng như ở Manhattan, cũng như cho “một người đàn ông nghèo trong nhà thờ” và “một người phụ nữ nghèo trong nhà thờ.” Đến năm 1859, khi hai mươi tuổi, việc từ thiện đã vượt mốc 10% lương. Mặc dù có khuynh hướng rõ ràng đối với các nguyên nhân từ tôn giáo, anh đã đưa ra những gợi ý ban đầu về xu hướng đại kết, khi đóng góp tiền cho một người đàn ông da đen ở Cincinnati vào năm

1859 để anh ta có thể chuộc người vợ nô lệ. Năm tiếp theo, anh đã cho một nhà thờ da đen, một nhà thờ Giám lý và một trại trẻ mồ côi Công giáo.

Những món quà từ thiện cũng nổi bật như tài năng kinh doanh của anh. Nó chứng minh cho bản chất nghịch lý sâu sắc của Rockefeller rằng đã bị cuốn hút bởi một tờ tiền 4.000 đô la nhưng cũng bị cuốn hút không kém bởi một cuốn sách năm 1855 có tựa đề Trích từ Nhật ký và Thư từ của Hậu nhân Lawrence. Một nhà sản xuất hàng dệt may giàu có ở New England, Lawrence đã cho đi hơn 100.000 đô la một cách có kế hoạch và chu đáo. Rockefeller cho biết: “Tôi nhớ đã bị cuốn hút như thế nào với những bức thư của ông ấy,” Rockefeller, người có thể đã học được từ Lawrence thói quen tiêu tiền. “Hóa đơn rõ ràng! Tôi có thể nhìn thấy và nghe thấy chúng. Tôi đã quyết định, nếu tôi có thể quản lý được nó, một ngày nào đó tôi cũng sẽ cho đi những tờ tiền.” Với những suy nghĩ đáng khâm phục như vậy ở một cậu bé tuổi teen, chúng ta phải lưu ý đó lại là một hiệu ứng kỳ diệu trong tâm trí anh. Anh thấy rằng tiền có thể mang lại sự uy nghi trong phạm vi đạo đức cũng như thế tục, điều này khiến anh phấn khích hơn là những điền trang hay quần áo sang trọng.

Như thể biết một ngày nào đó mình sẽ giàu có và phải chuẩn bị cho giờ đã định, người trợ lý kế toán trở thành người quan sát tinh tường các doanh nhân quanh cảng và lưu ý họ tránh phô trương. Ví dụ, anh vô cùng ngưỡng mộ một thương gia vận tải biển tên L. R. Morris và bị ấn tượng “bởi cách anh ta đi bộ, cách anh ta nhìn, hoàn toàn không bị ảnh hưởng bởi sự giàu có của anh ấy. Tôi nhìn thấy những người đàn ông giàu có khác, và tôi rất vui khi thấy họ tiến hành công việc kinh doanh của mình mà không cần phô trương quyền lực hay tiền bạc. Sau này tôi thấy một số người mặc đồ trang sức giàu có và quần áo sang trọng. Có vẻ như thật không may khi họ đã bị dẫn dắt vào một phong cách xa hoa như vậy.” Nếu Rockefeller giữ phong cách ăn mặc lịch sự của người Quakerish và sau đó chống lại sự phô trương thô tục của người Vanderbilts và những ông trùm Thời đại Mạ vàng khác, với những dinh thự và du thuyền cầu kỳ của họ, thì điều đó liên quan đến tín ngưỡng Baptist của anh, nhưng cũng với phong cách đơn giản, nhẹ nhàng của những doanh nhân giàu có ở Cleveland mà anh đã nghiên cứu rất chăm chú ở giai đoạn đầu đời.

Giống như vô số người trẻ trước mình, Rockefeller hướng đến nhà thờ để tìm kiếm những câu trả lời toàn diện cho những vấn đề khó giải quyết trong gia đình. Anh sở hữu khả năng kêu gọi trong cả tôn giáo và kinh doanh, với Cơ đốc giáo và chủ nghĩa tư bản là hai trụ cột trong cuộc đời. Trong khi Nguồn gốc các loài của Charles Darwin bắt đầu mất niềm tin của nhiều người sau khi nó được xuất bản vào năm 1859, thì tôn giáo của Rockefeller vẫn thuộc loại đơn giản, bất diệt. Khi những thách thức đối với chủ nghĩa chính thống xuất hiện trong những thập kỷ sau đó, anh bị mắc kẹt bởi những quan điểm về tâm linh của thời niên thiếu. Bởi vì hành vi thường xuyên vô đạo đức của cha mình, người thư ký trẻ đã chín muồi để tố cáo tội lỗi và nói về sự cứu rỗi cá nhân và cải cách đạo đức, những chủ đề của Baptist. Ngay từ đầu, đức tin Baptist đã đóng vai trò như một công cụ mạnh mẽ để kiểm soát những cảm xúc bị cấm đoán và kiểm tra bản chất ngược ngạo của cha anh trong anh. Sau những biến động liên tục của thời thơ ấu, anh khao khát được cắm rễ vào một nhà thờ sẽ hoạt động như một gia đình thay thế.

Trong khi John và William ở cùng với bà Woodin và con gái của bà, Martha, bốn người họ bắt đầu tham dự một nhà thờ nghèo, khó khăn gần đó - Nhà thờ Baptist Phố Erie. Được tổ chức ba năm trước đó bởi Nhà thờ Baptist Đầu tiên, đó là một tòa nhà màu trắng có tháp chuông và các cửa sổ hẹp cao, nằm trong một không gian bằng phẳng, không có cây cối. Một số cuộc phục hưng tôn giáo đã diễn ra khắp Cleveland vào những năm 1850, và Nhà thờ Baptist Phố Erie được thành lập sau cuộc họp phục hưng kéo dài 150 đêm liên tục.

Nhà thờ đã mang lại cho Rockefeller cộng đồng bạn bè mà anh ấy khao khát và sự tôn trọng cũng như tình cảm mà anh cần. Từng theo học lớp Kinh thánh của Phó tế Alexander Sked, Rockefeller được Sked, một người bán hoa, người Scotland ngoan đạo, thích đọc thánh vịnh và lời tiên tri, tuyển vào nhà thờ và dường như thuộc lòng cả Kinh thánh. Sinh ra ở Scotland vào năm 1780, Sked đến Mỹ vào năm 1831 và chuyển đến Cleveland 4 năm sau đó. Trong các buổi lễ, ông ta sẽ giơ tay cầu xin Chúa, khuôn mặt rạng ngời với lòng nhiệt thành. Người đàn ông lớn tuổi ngoan đạo này đã từng là người cố vấn cho Rockefeller, người anh đã tìm để báo tin vui khi nhận việc tại Hewitt và Tuttle, một cuộc gặp gỡ tạo ra một sự tức giận bất ngờ mà

Rockefeller không bao giờ quên. “Trước khi tôi đi, ông ấy nói rất thích tôi, nhưng thực ra ông ấy luôn thích em trai William của tôi hơn. Tôi không bao giờ nghĩ được tại sao ông ấy lại nói như vậy. Tôi không chống lại ông ấy, nhưng nó làm tôi bối rối.”

Vào mùa thu năm 1854, sau khi tuyên xưng đức tin cá nhân, John được Phó tế Sked ngâm mình trong bồn rửa tội và trở thành một tín hữu chính thức của nhà thờ. Không bao giờ là một kẻ hợm hĩnh, Rockefeller tự hào vì “được nuôi dưỡng trong một nhà thờ truyền giáo.” Bất chấp tham vọng trần tục của mình, anh không tìm kiếm con đường tắt xã hội dẫn đến thành công bằng cách tham gia một giáo đoàn thịnh vượng hoặc một giáo phái cao hơn. Là một người cô độc và hướng nội, anh bị lôi cuốn bởi tình cảm nồng hậu của các tín hữu và thích bầu không khí bình đẳng của nhà thờ Phố Erie, nơi đã cho anh cơ hội kết giao, như anh nói, với “những người trong hoàn cảnh khiêm tốn nhất.” Một nguyên lý trung tâm của Phép Rửa Tội là quyền tự trị của các hội thánh riêng lẻ, và các nhà thờ truyền giáo, không bị chi phối bởi các gia đình đã thành lập, là những nhà thờ dân chủ nhất. Nhà thờ Erie Street có những người bán hàng, phụ cửa hàng, nhân viên điều hành đường sắt, công nhân nhà máy, thư ký, nghệ nhân và những người khác có vị trí cực kỳ khiêm tốn. Ngay cả trong sự hóa thân sau này của nó, trở thành Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid, số lượng thành viên vẫn đông đảo hơn là tín đồ yêu nước. Trong những năm cuối đời, Rockefeller tuyên bố, với sự ấm áp chân thành, “Tôi biết ơn biết bao vì những gì chúng đã trao cho tôi trong thời thơ ấu, điều đó khiến tôi hài lòng và hạnh phúc... công việc trong nhà thờ, ở trường Chủ nhật, làm việc với những người tốt — đó là môi trường của tôi, và tôi cảm ơn Chúa vì điều đó!”

Thay vì chỉ tham dự các buổi lễ, Rockefeller đã thực hiện vô số nhiệm vụ trong nhà thờ. Khi vẫn còn ở tuổi thiếu niên, anh ấy đã trở thành một giáo viên dạy chủ nhật, một người được ủy thác và một thư ký không được trả lương, người luôn giữ biên bản hội đồng trong tay. Không có lòng kiêu hãnh hão huyền, ngay cả khi làm những công việc vất vả, một phụ nữ trong hội thánh đã để lại họa tiết sống động về sự hiện diện phổ biến của anh:

Trong những năm đó... Rockefeller có thể đã được tìm thấy ở đó vào bất kỳ ngày Chủ nhật nào, quét sạch các hội trường, đốt lửa, thấp

sáng đèn, dọn dẹp các lối đi, đưa mọi người về chỗ ngồi, học kinh thánh, cầu nguyện, ca hát, thực hiện tất cả các nhiệm vụ của một người đi không vị kỷ... Anh ta chẳng là gì ngoài một thư ký, và có ít tiền, vậy mà anh ta đã cống hiến một thứ gì đó cho mọi tổ chức trong ngôi nhà thờ cổ kính nhỏ bé. Anh ấy luôn rất chính xác về nó. Nếu anh ta nói sẽ cho mười lăm xu, thì không một linh hồn sống nào có thể khiến anh ta phải đưa thêm một xu, hay ít hơn một xu... Anh ấy học Kinh Thánh thường xuyên và siêng năng, và biết những gì có trong đó.

Một người ghi lại tình cảm của anh với nhà thờ, anh ấy đã chăm sóc nó một cách yêu thương như thế nào. Ở một khía cạnh nào đó, anh ấy đóng vai trò như một người gác cổng tình nguyện, quét dọn nhà nguyện khắc khổ, rửa cửa sổ, bổ sung các ngọn nến trong đèn treo tường hoặc đóng lò đốt ở góc bằng gỗ. Vào Chủ nhật, anh rung chuông để triệu tập mọi người đến cầu nguyện và đốt lửa, sau đó, để tiết kiệm, đã dập tắt tất cả những ngọn nến khi xong lễ. “Hãy tiết kiệm khi bạn có thể và không khi bạn phải làm,” anh hướng dẫn những người khác và khuyến khích họ mặc quần áo đẹp vào ngày Chủ nhật để làm việc như một dấu hiệu của niềm tự hào Cơ đốc. Luôn luôn là một nhân vật dễ thấy trong tư thế đứng thẳng lưng, quỳ gối và dẫn đầu hội chúng cầu nguyện. Anh đánh giá cao cường độ đặc biệt của cảm giác mà những người theo đạo Baptist mang lại cho đức tin của họ, điều này mang lại sự giải phóng cảm xúc còn thiếu ở những nơi khác trong cuộc sống của anh. Với chất giọng nam trung, được trau chuốt bởi những bài học hát ở nhà thờ, anh ấy đã cất lên những bài thánh ca với niềm vui sướng sâu sắc. Tác phẩm yêu thích của anh ấy, “Tôi tìm thấy một người bạn”, đã miêu tả Chúa Giê-su bằng những từ ngữ quen thuộc: “Tôi đã tìm thấy một người bạn; oh, như một người bạn! / Anh ấy chảy máu, anh ấy chết để cứu tôi.”

Trong một thế giới đầy cạm bẫy, Rockefeller đã cố gắng cách ly bản thân khỏi mọi cám dỗ. Như sau này ông đã thấy, “một cậu bé phải luôn cẩn thận để tránh những cám dỗ vây lấy mình, lựa chọn cẩn thận những người cộng sự và dành sự quan tâm về tâm linh và... lợi ích tinh thần và vật chất.” Vì những người theo đạo Tin lành kiêng khiêu vũ, chơi bài và sân khấu, Rockefeller hạn chế cuộc sống riêng tư của mình trong các hoạt động xã hội và dã ngoại trong nhà thờ, nơi anh có

thể chơi trò buff của người mù và tham gia vào các trò tiêu khiển khác. Là một Baptist kiểu mẫu, anh được các tiểu thư săn đón. “Các cô gái đều thích John vô cùng,” một người trong nhóm nói. “Một số cô gái đã đến gần để bày tỏ một cách thẳng thừng. Anh ta không đặc biệt hấp dẫn về bề ngoài và quần áo của anh ta quá giản dị. Những phụ nữ trẻ sùng đạo nghĩ đến anh ấy nhiều vì lòng nhân hậu, lòng nhiệt thành tôn giáo, sự nghiêm túc và sẵn lòng cho nhà thờ, cũng như sự chân thành và trung thực rõ ràng về mục đích của anh.”

Với nước chanh và bánh ngọt tại các buổi sinh hoạt của nhà thờ, Rockefeller đã phát triển sự gắn bó thân thiết với một phụ nữ trẻ xinh đẹp tên là Emma Saunders, người nói John sẽ không mở rộng các hoạt động xã hội của mình và khẳng định cấm hẹn hò trong nhà thờ. Đối với Rockefeller, nhà thờ còn hơn cả một tập hợp các vị trí thần học: Đó là sự kết giao của những người có đạo đức, cùng chí hướng, và anh luôn do dự đi quá xa khỏi vòng tay che chở của nó.

Mặc dù nói chung là dè dặt, Rockefeller đã phát triển những thói quen trong nhà thờ kéo dài suốt đời, và điều đó khiến anh khó chịu khi mọi người bỏ đi ngay sau buổi lễ Chủ nhật. Anh nhấn mạnh: “Cần phải xem nhà thờ như ở nhà. Bạn bè nên vui mừng khi gặp nhau và chào đón những người xa lạ.” Ngay cả trong những năm sau này, khi một đám đông người tụ tập ở cửa nhà thờ để nhìn thoáng qua người đàn ông giàu nhất thế giới, anh ấy vẫn nắm chặt tay mọi người và dấn mình trong ánh hào quang của hơi ấm gia đình. Cái bắt tay có ý nghĩa biểu tượng đối với anh, vì đó là “bàn tay thân thiện. Cảm giác ban đầu về cái bắt tay đã ở lại với tôi. Trong suốt cuộc đời, tôi đã rất thích khi nói: Tôi là bạn của bạn.”

Rockefeller nhạy cảm với cách đối xử trịch thượng trong giới kinh doanh, ông cũng không thể chịu đựng được điều đó trong lĩnh vực tôn giáo. Vì các nhà thờ truyền giáo không tự cung cấp tài chính, Rockefeller và những người được ủy thác khác phải tuân theo lời khuyên bảo trợ từ nhà thờ mẹ. “Điều này đã củng cố quyết tâm của chúng tôi để cho họ thấy chúng tôi có thể chèo xuồng của chính mình.” Trong khi đức tin tôn giáo của Rockefeller luôn mạnh mẽ, anh vẫn nghĩ công việc của nhà thờ nên được điều hành như một công việc kinh doanh. Anh sớm có cơ hội bảo vệ khả năng thanh toán của nhà thờ khi nhà thờ chậm trả lãi cho khoản thế chấp trị giá 2.000 đô la

do một chấp sự nắm giữ. Một ngày chủ nhật, mục sư thông báo từ bục giảng rằng chủ nợ đe dọa tịch thu nhà thờ và họ phải quyên góp 2.000 đô la để tồn tại. Khi hội chúng sững sờ, họ thấy Rockefeller đang đứng trước cửa, và yêu cầu họ quyên góp. “Tôi van xin, thúc giục và gần như đe dọa. Như mỗi người đã hứa, tôi ghi tên và số tiền của họ vào cuốn sổ nhỏ của mình, và tiếp tục thu hút mọi người đăng ký.” Có lẽ không có điều gì trong cuộc sống ban đầu của anh ấy báo trước việc theo đuổi mục tiêu kinh doanh không thay đổi của anh. “Kế hoạch đã hấp dẫn tôi,” anh thừa nhận. “Tôi đã đóng góp những gì có thể, và tham vọng kiếm tiền đầu tiên của tôi đã được khơi dậy bởi điều này và những cam kết tương tự mà tôi đã liên tục dẫn thân.” Chỉ trong vài tháng, anh đã quyên góp được 2.000 đô la và cứu nhà thờ. Đến năm hai mươi tuổi, anh đã nổi lên là thành viên quan trọng thứ hai của hội thánh, chỉ sau nhà thuyết giáo.

Với nền giáo dục chủ yếu là Sparta (khắc nghiệt) và ít tiếp xúc với văn hóa thành phố lớn, tâm trí của John D. Rockefeller phần lớn được trang bị các giới luật và cụm từ từ nhà thờ chính thống Baptist. Trong suốt cuộc đời của mình, ông đã rút ra từ Cơ đốc giáo những bài học thực tế để sống và nhấn mạnh lợi ích của tôn giáo như một hướng dẫn trong các công việc trần tục. Theo thời gian, công chúng Mỹ sẽ tự hỏi làm thế nào ông bình phương mối quan hệ sẵn mồi của mình với tôn giáo của mình, nhưng nhiều điều được rao giảng trong nhà thờ thời trẻ của ông — ít nhất là như Rockefeller đã thấy — khuyến khích việc kiếm tiền của ông. Khác xa với những trở ngại trên con đường của mình, tôn giáo mà ông gặp dường như hoan nghênh, và ông thể hiện sự cộng sinh đôi khi không dễ chịu giữa nhà thờ và kinh doanh đã xác định các đặc tính mới của nền kinh tế Mỹ sau Nội chiến.

Rockefeller không bao giờ dao động trong niềm tin sự nghiệp của mình được thần thánh ưu ái và khẳng định thẳng thừng: “Chúa đã ban tiền cho tôi.” Trong suốt nhiều thập kỷ giảng dạy các lớp học ngày Chủ nhật, ông đã tìm thấy rất nhiều bằng chứng kinh thánh để củng cố cho tuyên bố này. (Tất nhiên, các nhà phê bình của ông sẽ trích dẫn nhiều câu trái ngược, cảnh báo về ảnh hưởng xấu xa của sự giàu có.) Khi Benjamin Franklin còn là một cậu bé, cha ông đã gieo vào đầu ông câu tục ngữ “Nếu Người siêng năng trong công việc kinh doanh của mình. Người sẽ đứng trước các vị vua,” và Rockefeller

thường trình bày nó cho lớp học của mình. Martin Luther đã khuyến khích hội chúng của mình, “Mặc dù [công việc của bạn] có vẻ rất tầm thường và đáng khinh, hãy đảm bảo bạn coi nó là vĩ đại và quý giá, không phải vì sự xứng đáng của bạn, mà bởi vì nó có vị trí trong kho báu thánh thiện đó, Lời và Điều răn của Đức Chúa Trời.” Nhiều nhà thần học lỗi lạc ở thế kỷ 19 đã theo quan điểm của người theo chủ nghĩa Calvin rằng sự giàu có là dấu hiệu của ân điển từ Đức Chúa Trời và sự nghèo khó là dấu hiệu cho thấy sự bất bình trên trời. Henry Ward Beecher, gọi nghèo đói là lỗi của người nghèo, đã tuyên bố trong một bài giảng “nói chung mệnh đề là đúng, nơi bạn tìm thấy tôn giáo là nơi bạn tìm thấy sự thịnh vượng nhất thế gian.”

Về lý do tại sao Chúa lại chọn John D. Rockefeller để cho khoản tiền thưởng ngoạn mục như vậy, Rockefeller luôn nói về sự tuân thủ của chính mình đối với học thuyết về quản lý — quan niệm về người giàu có chỉ là một công cụ của Chúa, một người được ủy thác, người cống hiến cho những mục đích tốt đẹp. “Có vẻ như tôi được ưu ái và được tưởng thưởng bởi vì Chúa biết tôi sẽ trả lại nó.” Rockefeller đã nói điều này vào cuối những năm 70 của mình, và mọi người tự hỏi liệu phương trình giữa kiếm tiền và cho đi đã thấm vào tâm trí ông sau đó. Tuy nhiên, ngay từ khi còn là một thiếu niên, anh đã cảm thấy rất thích thú khi phân phát tiền cho các mục đích từ thiện, và anh khẳng định ngay từ rất sớm đã nhận ra mối liên hệ tinh thần mật thiết giữa việc kiếm và phân phối tiền. “Tôi nhớ rõ khi kế hoạch tài chính — nếu tôi có thể gọi nó như vậy — của cuộc đời tôi được hình thành. Nó diễn ra ở Ohio, dưới sự chỉ dẫn của một vị mục sư già thân yêu, người đã rao giảng, “Hãy kiếm tiền; hãy nhận lấy nó một cách trung thực và sau đó cho đi một cách khôn ngoan.” Rockefeller vận hành bằng cách ghi sổ kép tâm linh như vậy, với việc phục vụ từ thiện, như một bằng chứng không thể chối cãi về sự trong sạch cho tài sản của ông. Cũng có thể là cam kết từ thiện ban đầu đã cho ông sự tự tin cần thiết để theo đuổi sự giàu có với sức sống vô song — và đôi khi là vô kỷ luật.

Như Max Weber đã quan sát, Cơ đốc giáo khổ hạnh là nơi sinh sản những nhà kinh doanh có ý chí. Ví dụ, việc thực hành quyên góp đã tạo nên thói quen tiết kiệm, từ bỏ bản thân và lập ngân sách cẩn thận vốn là những tài sản vô giá đối với bất kỳ nhà tư bản tham vọng

nào. John D. Rockefeller tuân theo đạo Tin lành ở dạng thuần túy nhất, có lối sống phù hợp với bài luận kinh điển của Weber đến nỗi nó giống như tiểu sử tâm linh của ông. Weber lập luận rằng người Thanh giáo đã tạo ra một tôn giáo xác nhận hoạt động thế gian, với “mục đích cuối cùng là kiếm tiền để cho đi.” Vì sự thịnh vượng là dấu hiệu của sự cứu rỗi trong tương lai, người được chọn đã làm việc với sự siêng năng đặc biệt để tự trấn an mình về sự ưu ái của Đức Chúa Trời. Ngay cả những người tích lũy được của cải lớn vẫn tiếp tục lao động, vì bề ngoài họ làm việc vì vinh quang của Đức Chúa Trời, chứ không phải vì chính họ. Nhà thờ không muốn ở vị trí thúc đẩy lòng tham, vì vậy, họ đã phá vỡ vấn đề bằng cách hợp pháp hóa việc theo đuổi tiền nếu được chuyển thành một lời kêu gọi — nghĩa là, sự cống hiến đều đặn cho một nhiệm vụ hiệu quả. Khi một người đưa ra lời hứa, anh ta phải bắt bản thân tận tâm hết mình, do đó, số tiền có được là dấu hiệu cho sự ban phước từ Đức Chúa Trời.

Một sản phẩm phụ của việc nhấn mạnh vào lời kêu gọi là người Thanh giáo đã xếp các hoạt động bên ngoài lĩnh vực tôn giáo và kinh tế xuống một thứ tự ít quan trọng hơn. Người tin Chúa không được phép tìm kiếm niềm vui vượt ra khỏi giới hạn được che chở của gia đình, nhà thờ và công việc kinh doanh, và những tội lỗi nặng nề nhất là lãng phí thời gian, say mê những cuộc tán gẫu vu vơ và chìm đắm trong những cuộc vui xa xỉ. Mải mê kiếm tiền, người Thanh giáo tốt bụng phải kiềm chế sự bốc đồng của mình thay vì hài lòng với chúng. Như Weber đã nhận xét, “Lòng tham không giới hạn để đạt được lợi ích không giống với chủ nghĩa tư bản, và vẫn kém hơn về mặt tinh thần. Chủ nghĩa tư bản thậm chí có thể đồng nhất với sự kiềm chế, hoặc ít nhất là sự kiềm chế của lý trí, của sự thúc đẩy phi lý trí này.” Nghĩa là, người đàn ông muốn giàu có thì phải tiết kiệm. Mọi người phải điều chỉnh cuộc sống của họ, Weber lập luận, để việc tự hạ thấp bản ngã có thể mang lại nhiều điều. Một mâu thuẫn định mệnh nằm ở trung tâm của nền văn hóa Thanh giáo, vì đức tính của những người tôn kính đã khiến họ trở nên giàu có, và những sự giàu có này lại đe dọa làm suy giảm sự tôn kính đó. Như Cotton Mather tuyên bố trong Thuộc địa Plymouth vào những năm 1690, “Tôn giáo sinh ra sự thịnh vượng, và những đứa con gái đã nuốt chửng người mẹ.” Mâu thuẫn này đặt ra một tình thế tiến thoái lưỡng nan cho John D. Rockefeller

và các hậu duệ của ông, những người sẽ đấu tranh không mệt mỏi trước những tác động xấu của sự giàu có.

Trong số bốn nhóm chính của những người theo đạo Tin lành khổ hạnh được Weber phân tích, chúng ta nên lưu ý, chỉ riêng những người theo đạo Baptist đã bác bỏ tiền định và do đó không thể tạo dựng sự giàu có mà thiếu sự ban ơn của Đức Chúa Trời. Mặt khác, như Weber đã chỉ ra, một số nguyên lý của Baptist đã chuẩn bị cho những người theo đuổi nó để thịnh vượng trên thị trường. Khước từ việc thờ ngẫu tượng tôn giáo, coi thường các bí tích như một phương tiện để cứu rỗi, Phép Rửa Tội đã nuôi dưỡng một quan điểm hợp lý rất phù hợp với sự thăng tiến trong xã hội tư bản. Rockefeller tin chắc ông có tài kiếm tiền do Chúa trời ban cho, bắt buộc phải phát triển nó và được Chúa ban thưởng một cách tự do — tất cả đều phù hợp với học thuyết Baptist. Vì lý do này, ông nhận thấy tôn giáo là sự thúc đẩy nhiều hơn là trở ngại cho những tham vọng của ông. Nơi những người khác coi ông là một kẻ dị thường trong một giáo phái luôn chào đón những người lao động và nuôi dưỡng một sự ngờ vực mờ nhạt đối với người giàu, ông chưa bao giờ thấy bất kỳ sự mâu thuẫn nào như vậy.

Trước khi rời khỏi giáo lý Baptist ban đầu của Rockefeller, chúng ta nên lưu ý hoàn cảnh kinh tế thời niên thiếu hẳn đã làm sâu sắc thêm niềm tin tôn giáo của ông. Năm 1857, khi ông còn ở Hewitt và Tuttle, nước Mỹ rơi vào tình trạng kinh tế sa sút. Nguyên nhân gần như là sự kết thúc của Chiến tranh Krym năm 1856, cuộc chiến đã giáng một đòn mạnh vào những người nông dân Mỹ, những người đã kiếm được lợi nhuận từ cuộc chiến. Ở một mức độ sâu sắc hơn, cuộc khủng hoảng đã kết thúc một thập kỷ đầu cơ rầm rộ vào chứng khoán đường sắt và đất đai, bắt nguồn từ việc vay nặng lãi. Khi năm nghìn doanh nghiệp phá sản và hàng trăm nghìn công nhân phải nghỉ việc, thì trào lưu khoe khoang của những năm 1850 đã bị dập tắt một cách đột ngột và đáng kể.

Như đã xảy ra trong cuộc Đại suy thoái những năm 1930, mọi người đã bị sốc khi một nền kinh tế sủi bọt có thể đình trệ một cách thảm hại như vậy. Như một nhà quan sát đương thời đã nói, “Có vẻ như thật kỳ lạ khi đang sung sức... cả nước... đột nhiên đi đến ngõ cụt và không thể tiến về phía trước — và chúng ta sẽ đột nhiên thức dậy

khỏi giấc mơ giàu có và hạnh phúc, và thấy mình nghèo và phá sản.” Một làn sóng cuồng loạn xảy ra sau đó, với tổng thống James Buchanan nhấn mạnh cuộc khủng hoảng “xuất phát từ hệ thống tài chính và tín dụng ngân hàng lỏng lẻo của chúng ta, khiến mọi người phấn khích trước những cơn đầu cơ điên cuồng và đánh bạc vào cổ phiếu.”

Thay vì đổ lỗi cho chu kỳ kinh doanh, nhiều Cơ đốc nhân theo đạo Tin lành giải thích sự suy thoái là sự trừng phạt của Đức Chúa Trời đối với một xã hội trở nên lỏng lẻo, trần tục và phóng đảng. Một nhà cải cách ở Boston đã hy vọng nó sẽ “dạy những bài học tốt và rất cần thiết...” Tâm trạng tự tôn dân tộc đã thúc đẩy một cuộc nổi dậy tôn giáo được gọi là Sự phục hưng của giới doanh nhân. Vào năm 1857, các doanh nhân đã tụ tập tại nhiều thành phố để tổ chức các buổi nhóm cầu nguyện vào giờ ăn trưa, nơi họ công khai thề bỏ rượu và các thú vui khác. Trong thời gian dâng trào sự hối cải lớn lao này, các nhà thờ Tin Lành đã tuyển mộ hàng chục ngàn tín đồ mới. Sự thay đổi từ hưng phấn sang trầm cảm trong lĩnh vực kinh doanh — được phản ánh bởi sự chuyển đổi từ tội lỗi sang cứu rỗi trong lĩnh vực tôn giáo — có lẽ đã củng cố chủ nghĩa bảo thủ bẩm sinh của Rockefeller với tư cách là một doanh nhân non trẻ trong khi củng cố khuynh hướng Baptist vốn đã sâu sắc của ông. Như ông ấy đã nói, “Đó là ngôi trường — trường học của nghịch cảnh — để đào tạo một cậu bé!”

Bất kể sự khốn khổ chung do cuộc hoảng loạn năm 1857 gây ra, công việc kinh doanh của William Avery Rockefeller đã phát triển mạnh vào năm đó, và ông đã cố gắng hỗ trợ và sắp xếp hai cuộc hôn nhân trong một thời gian ngắn. Vào mùa xuân năm 1856, Bill lại xuất hiện ở Cleveland, ở chung phòng với John và William tại nhà Mrs. Woodin trong khi tìm kiếm một ngôi nhà lâu dài cho gia đình. Ông không ở liên tục với gia đình Margaret Allen ở Ontario, đóng giả là Tiến sĩ William Livingston, và bây giờ phải thực hiện một số quyết định cuối cùng trước khi bỏ rơi người vợ đầu tiên và những đứa con của mình. Khi tìm được một căn nhà gạch rộng rãi cho thuê ở số 35 Phố Cedar, được trang bị những thứ xa xỉ như nhà vệ sinh trong nhà và phòng tắm, ông đã đưa Eliza và các con đến từ Parma. John và William đã chuyển ra khỏi chỗ ở của bà Woodin và được đoàn tụ với gia đình. Tại thời điểm này, Bill quyết định John nên đóng góp vào

việc duy trì gia đình và trả cho ông số tiền thuê mà anh đã đưa cho bà Woodin.

Năm 1857, Bill quyết định xây cho gia đình mình một ngôi nhà bằng gạch lớn trên phố Cheshire ở trung tâm thành phố Cleveland, một món quà vĩnh biệt giúp ông có thể trốn tránh với lương tâm thoải mái. John D. nói: “Vào năm 1857, cha bảo tôi xây một ngôi nhà.” Đó là một bài học về tính tự lập. “Ông đưa tiền cho tôi, nói cho tôi biết loại nhà mà ông muốn và để lại mọi chi tiết về công việc cho tôi. Tôi đã vạch ra kế hoạch, lấy tài liệu, tìm thợ và xây nhà.” Bill có coi đây là một bài kiểm tra cuối cùng, một khóa học kinh doanh cho John, trước khi ông bỏ rơi gia đình của mình để tìm kiếm sự may rủi? Khi ông cảnh báo con trai, “Cha sẽ đi vắng và phải dựa vào con.” Hoặc có lẽ Bill chỉ muốn tránh khỏi sự bất tiện khi tự mình làm việc đó.

Rockefeller tự hào một cách chính đáng về kỳ tích của mình trong việc nâng cấp ngôi nhà, một màn trình diễn huy hoàng dành cho một cậu bé mười tám tuổi với một lịch trình đã quá khắt khe tại Hewitt và Tuttle. Như thể cả đời anh không làm gì khác ngoài công việc xây dựng, anh đã xem xét các ước tính từ tám nhà thầu và chọn ra người trả giá thấp nhất. Anh xem xét các kế hoạch, thương lượng các hợp đồng và thanh toán các hóa đơn với sự tin tưởng ngăm vào phán đoán của mình. Trên thực tế, anh ấy đã giám sát các nhà thầu chặt chẽ đến mức, anh ấy đã nhiệt tình trả giá khiến họ điên đầu. Nếu Bill đang kiểm tra khả năng của con trai, anh đã xuất sắc vượt qua.

Theo một tài khoản, một cuộc tranh cãi nảy sinh về việc liệu John có trả tiền thuê nhà ở ngôi nhà mới hay không. Anh có lẽ cảm thấy, sau khi xây dựng, anh đã kiếm được quyền chiếm giữ nó miễn phí, nhưng Devil Bill đã đặt ra các quy tắc độc đoán của riêng mình và phản đối Eliza. “Con đã bỏ thời gian của mình, phải không?” ông ấy nói với John. “Những gì con nhận được bây giờ là của riêng con, phải không? Chà, con phải trả tiền nhà cho cha.” Một lần nữa, mọi người ngạc nhiên về Bill không kém gì sự dũng cảm của con trai ông khi đối mặt với những hành động khiêu khích lặp đi lặp lại.

Giờ đây, nhà Rockefeller đã được tái thiết ở Cleveland, khi Bill một lần nữa rời khỏi hiện trường, đến xây dựng nhà ở Philadelphia với Margaret Allen vào khoảng cuối những năm 1850. Từ thời điểm này trở đi, khoảng cách giữa hai cuộc đời của Bill và hai người vợ bắt đầu

rộng ra thành một hố sâu không thể kiểm soát. Bởi một sự mỉa mai tinh tế (và đối với Bill, chắc chắn là vô cùng), gã lang băm đầy mưu mô, ích kỷ, điên cuồng vì tiền đã quay lưng lại với gia đình mình ngay khi con trai cả của ông bắt đầu tích lũy được khối tài sản lớn nhất trong lịch sử. Nếu John nuôi dưỡng tình cảm thù hận đối với Bill, thì chắc hẳn anh đã thầm vui mừng vì cha đã ra đi vào lúc bình minh của chiến thắng và từ bỏ mọi quyền lợi đối với sự giàu có của anh.

Eliza có lẽ không bao giờ biết sau khi cô nuôi năm đứa con, Bill đã bỏ cô ấy lấy một người phụ nữ trẻ hơn nhiều, nhưng cô giờ đã được trang bị tốt hơn để chống chọi với sự mất mát so với vài năm trước đó. Khi John Davison qua đời vào ngày 1 tháng 6 năm 1858, ông để lại cho cô một khoản tiền niên kim kéo dài đến năm 1865, khi cô được thừa kế quyền sở hữu. Với thu nhập của hai người con trai - William hiện đang làm việc dưới quyền John với tư cách là nhân viên kế toán tại Hewitt và Tuttle - và sự trợ giúp không thường xuyên của Bill, Eliza có thể tự xoay sở. Cô đặc biệt tin tưởng vào con trai cả của mình, đứa con trai có khả năng làm bất cứ điều gì. Eliza lúc này đã ngoài bốn mươi tuổi và những bức ảnh cho thấy một người phụ nữ buồn bã, gầy gò. Ly hôn không phải là lựa chọn cho một phụ nữ mộ đạo ở thế kỷ 19, và sự ham mê của cô với người bán hàng rong trẻ đẹp trai đã khiến cô bị giam cầm trong cảnh góa bụa sớm. Bill là cơ hội duy nhất của cô, nỗ lực phung phí điên cuồng để thoát khỏi cuộc sống tẻ nhạt ở nông thôn, và cuộc hôn nhân không suôn sẻ khiến cả cô và con trai lớn phải nghi ngờ suốt đời về những người hay thay đổi và hành động hấp tấp.

Trong bộ ba tiểu thuyết của Frank Cowperwood, phiên bản hư cấu của ông về cuộc đời của ông trùm ngành vận tải ở Chicago, Charles Yerkes, Theodore Dreiser đã mô tả sự mờ ám kỳ lạ về các ông chủ của ông đã làm nổi bật Cowperwood vị thành niên trong công việc đầu tiên với tư cách là thư ký trong một doanh nghiệp mua bán ngũ cốc. “Anh ấy có thể nhìn thấy những điểm yếu và những khuyết điểm của họ khi một người đàn ông lớn tuổi hơn có thể đã xem xét một cậu bé.” Nhận xét này thu hút một cách khéo léo con mắt phê bình lạnh lùng mà Rockefeller đã đánh giá những người lớn tuổi ở Hewitt và Tuttle. Anh tôn trọng cấp trên nhưng không bao giờ nể nang họ và luôn ý thức được những khuyết điểm của họ. Nói chung, anh bày tỏ sự kính

trọng đối với Isaac Hewitt, hơn anh hai mươi lăm tuổi, nhưng anh cũng coi ông ta là một người đàn ông “rắc rối”, mãi vướng vào kiện tụng.

Dù còn trẻ nhưng Rockefeller sớm cảm thấy mình đang bị trả lương thấp. Khi Tuttle nghỉ việc vào tháng 1 năm 1857, Rockefeller được nâng lên làm trưởng phòng kế toán, ở tuổi mười bảy, tất cả các nhiệm vụ trước đây được thực hiện bởi đối tác đã rời đi. Khi Tuttle kiếm được 2.000 đô la một năm với tư cách là đối tác, Rockefeller chỉ được chia 500 đô la, và sự bất bình đẳng gây khó chịu này chỉ được giảm nhẹ khi Hewitt tăng lên 600 đô la một năm vào năm 1858. Với sự tự tin tương tự như trong chiến dịch thanh toán khoản thế chấp nhà thờ hoặc xây nhà trên Phố Cheshire, cậu bé bắt đầu tự kinh doanh, thực hiện những khoản nhỏ nhưng thành công trong lĩnh vực bột mì, giấm bông và thịt lợn. Chẳng bao lâu, doanh nhân vị thành niên này đã có danh tiếng trên bến tàu Cleveland, nơi anh luôn được gọi là Mr. Rockefeller.

Nhiều yếu tố đã khiến anh rời khỏi công ty của Hewitt. Mặc dù mức lương đang giảm dần, nhưng anh vẫn đợi cho đến khi nền kinh tế phục hồi trở lại từ cuộc suy thoái năm 1857 trước khi thực hiện động thái của mình. Phụ trách sổ sách, anh có thể thấy công ty gần như bị phá sản vì tình trạng lao dốc và đối mặt với một tương lai ảm đạm - một mối nghi ngờ được xác nhận bởi thực tế Hewitt đã khôn khéo giữ cổ phần bất động sản rộng lớn của mình tách biệt khỏi cổ phần của mình trong công ty. Big Bill, người luôn thích đóng vai nhân viên ngân hàng tự do, đã cho Hewitt một khoản vay hàng nghìn đô la, và khi John thông báo cho ông về tình trạng bấp bênh, ông xông vào văn phòng và yêu cầu Hewitt trả nợ ngay lập tức.

John D. Rockefeller không phải là người nhúng tay vào mối quan tâm không có lợi. Tuy sự nghiệp của anh ấy có vài bước lạng phí, nhưng thường anh ấy không bao giờ bỏ lỡ khi thời điểm chín muồi đến. Khi anh hỏi Hewitt về mức lương 800 đô la, ông chủ thiếu tiền mặt đã trầm ngâm trong nhiều tuần trước khi quyết định không thể trả cao hơn 700 đô la. Sau đó, Rockefeller tuyên bố anh sẽ ở lại nếu Hewitt thỏa mãn yêu cầu của anh, nhưng nói thêm, “ngay cả khi đó tôi vẫn đang chuẩn bị, sẵn sàng cho một cái gì đó lớn.” Khi anh và Hewitt cãi nhau vào đầu năm 1858, một cơ hội hấp dẫn đã xuất hiện.

Rockefeller đã kết bạn với một thanh niên người Anh, Maurice B. Clark, hai mươi tám tuổi, người làm việc dưới phố tại một xưởng sản xuất có tên là Otis, Brownell. Họ từng là bạn cùng lớp tại trường Cao đẳng Thương mại E. G. Folsom và cũng là hàng xóm trên Phố Cheshire. Theo Clark, Rockefeller đã có “danh tiếng là một nhân viên kế toán trẻ với khả năng và độ tin cậy cao hơn mức bình thường,” và Clark đề xuất họ thành lập một quan hệ đối tác mới để mua và bán sản phẩm, với mỗi đối tác đầu tư 2.000 đô la ban đầu - một số tiền tương đương 36.000 đô la năm 1996. Thật đáng kinh ngạc, Rockefeller đã tiết kiệm được \$800, tương đương với mức lương một năm, trong vòng chưa đầy ba năm làm việc, nhưng vẫn thấp hơn đáng kể con số của Clark.

Khi nghiên ngẫm về cách gây quỹ, anh được cha thông báo ông luôn có ý định cho mỗi đứa con 1.000 đô la ở tuổi 21, và giờ ông đã đề nghị ứng trước cho John số tiền này. “Nhưng, John,” ông nói thêm, vì sợ con trai có thể mong đợi phép lạ, “lãi suất 10%”. Vừa lấy được một nghìn đô la từ Hewitt, Bill có thể đang tìm kiếm lợi tức cao từ những khoản tiền nhàn rỗi. John biết cha mình quá rõ để cầu xin một món quà và chấp nhận khoản vay 10%, cao hơn mức hiện hành. Vì vậy, vào ngày 1 tháng 4 năm 1858, được hỗ trợ bởi số tiền, John D. Rockefeller rời Isaac Hewitt và gia nhập công ty mới Clark & Rockefeller tại 32 River Street. Ở tuổi mười tám, anh đã được đưa lên cấp bậc đối tác trong công ty. Rockefeller nói: “Thật là một điều tuyệt vời khi trở thành chủ nhân của chính tôi. Về mặt tinh thần, tôi tràn đầy niềm tự hào — một đối tác trong một công ty với số vốn 4.000 đô la!” Khoảnh khắc vô cùng ý nghĩa đối với anh, và sau ngày đầu tiên đi làm, anh quay trở lại ngôi nhà ở Phố Cheshire, khuyu xuống và cầu xin Chúa ban phước cho doanh nghiệp mới của mình.

Rockefeller không bao giờ hối hận về thời gian tại Hewitt và Tuttle. Ngay cả vào năm 1934, ở tuổi chín mươi lăm, Rockefeller đã cố gắng kể cho cháu trai những câu chuyện về sự khởi đầu anh hùng của ông tại Hewitt và Tuttle, lẽ rừa tội gây chấn động của ông trong kinh doanh. “Ôi thật may mắn biết bao khi những chàng trai trẻ phải đấu tranh để có được nền tảng và sự khởi đầu trong cuộc sống. Ông sẽ không bao giờ ngừng biết ơn ba năm rưỡi học nghề và những khó khăn phải vượt qua trong suốt chặng đường dài.”

CHƯƠNG 4 ĐỨC TIN TRONG KINH DOANH

Khi tấm biển ghi “Clark & Rockefeller” được treo trên đỉnh nhà kho ở 32 River Street, cộng đồng doanh nghiệp địa phương đã nhiệt liệt chào đón những người mới đến. Tờ Nhà lãnh đạo Cleveland đã viết, “Là những nhà kinh doanh giàu kinh nghiệm, có trách nhiệm và năng động, chúng tôi giới thiệu công ty của họ trước độc giả.” Trong lần hợp tác đầu tiên này, thành công dường như đến nhanh chóng và dễ dàng với Rockefeller. Với lưu lượng giao thương bùng nổ về thịt, ngũ cốc và các loại thực phẩm khác qua *Great Lakes*^[6], anh và Clark đã nhanh nhẹn mua và bán các hàng hóa nông sản. Như thông báo đầy tham vọng của công ty đã nêu, họ đã chuẩn bị để kinh doanh “ngũ cốc, cá, nước, vôi, thạch cao, và muối, sữa.” Hai tháng sau khi mở cửa kinh doanh, các đối tác đã phải đương đầu với một đợt băng giá nghiêm trọng làm hư hại mùa màng vùng Trung Tây. Hợp đồng thu mua một lô lớn đậu, họ chất thành một đống lớn, bán dở, ngổn ngang, rác rưởi. “Khi chúng tôi không cần đến văn phòng, chúng tôi thường đi ra nhà kho, đối tác của tôi và tôi, và phân loại những hạt đậu đó.” Sự thất bại này không làm giảm hiệu quả hoạt động chung của công ty, vì đến cuối năm, công ty đã thu về \$4.400 rất đáng nể, tăng gấp ba lần thu nhập mà John đã kiếm được trong năm ngoái tại Hewitt và Tuttle.

Nhưng vì thất bại về đậu, John đã phải quay lại một lần nữa trong sự miễn cưỡng, với Big Bill để vay một khoản tiền giải cứu. Để vượt trội, bắt buộc phải có nguồn tài chính dồi dào, và các quảng cáo của Clark & Rockefeller đã thông báo cho các khách hàng tiềm năng rằng họ đã “chuẩn bị để thực hiện những tiến bộ về vận chuyển sản phẩm...” Với con trai mình, Bill thường thích chơi trò tiền bạc và sau đó bảo vệ hành vi của mình bằng cách viện dẫn một số mục đích sư phạm, sai lệch. Khi ông ta khoe khoang với một người hàng xóm ở Strongsville, “Tôi thử thách các chàng trai của mình bất cứ khi nào có

thể. Tôi muốn làm cho chúng trở nên sắc nét.” John hiện đã cam chịu tính cách thương mại kỳ lạ trong giao dịch với cha mình, và trong hồi ký, anh thậm chí còn lý tưởng hóa các thao tác cho vay của Bill như những bài học quý giá. “Với cha, tôi mắc một món nợ lớn ở chỗ chính ông ấy đã huấn luyện tôi những cách làm thực tế. Ông đã tham gia vào các doanh nghiệp khác nhau; ông ấy thường nói với tôi về những điều này, giải thích ý nghĩa của chúng; và ông đã dạy tôi những nguyên tắc và phương pháp kinh doanh.”

Như John đã biết, phong cách của cha anh với tư cách là một nhân viên ngân hàng xảo quyệt. “Mối quan hệ của chúng tôi về vấn đề tài chính là nguồn gốc khiến tôi lo lắng và không hoàn toàn êm thắm như bây giờ khi tôi nhìn lại chúng,” Rockefeller cho phép bộc lộ một chút tức giận. Khi Bill đề nghị 10% lãi vay, động cơ thực sự là một thứ gì đó khác hơn là lòng vị tha, vì ông có thói quen gọi các khoản vay là cơ hội. “Đúng vào thời điểm tôi đòi hỏi nhiều tiền nhất, ông ấy có khuynh hướng nói, ‘Con trai, cha thấy con phải có số tiền đó,’” John D. nhớ lại trong hồi ký của mình. “Tất nhiên, con sẽ có nó ngay lập tức,” tôi biết ông đang thử thách tôi. Nhưng thực tế, như Rockefeller sau này đã nói, trong một khoảnh khắc thoáng qua khác, “ông ấy sẽ không bao giờ biết tôi cảm thấy tức giận như thế nào bên dưới bề mặt.”

Góc nhìn sâu sắc, về mối quan hệ bất hòa giữa Rockefeller và cha anh đến từ George W. Gardner, người đã gia nhập Clark & Rockefeller với tư cách là đối tác vào ngày 1 tháng 4 năm 1859. Sau khi làm việc với Clark tại Otis, Brownell, rõ ràng anh ấy đã được mời tham gia để tăng vốn. Là con trai của một gia đình Cleveland ưu tú, khác với người đàn ông tự lập trong những năm đầu của Rockefeller, Gardner sau này giữ chức thị trưởng của Cleveland và phụ trách Câu lạc bộ Du thuyền Cleveland. Với sự xuất hiện của Gardner, tên của Rockefeller đã bị xóa khỏi tên công ty và mối quan hệ đối tác mới được đặt theo kiểu Clark, Gardner & Company, lý do bề ngoài và khá chính xác là tên của Gardner sẽ thu hút nhiều khách hàng hơn. Rockefeller luôn cảm thấy không thoải mái và anh giả vờ chấp nhận việc bị giáng chức này với sự bình tĩnh. “Maurice Clark rất hài lòng về điều đó,” sau đó anh nhấn mạnh. “Và anh ấy nói, ‘Đừng bận tâm. Sẽ không lâu lắm đâu — trước nhiều năm nữa, bạn sẽ làm

tốt hơn bất kỳ ai trong chúng ta. Vâng, anh ấy rất hài lòng về điều đó. Tôi không phản đối.” Tuy nhiên, cú đánh nhúc nhối này đã khiến anh thất vọng, như sau này anh thừa nhận. “Tôi coi đây là một sự bất công lớn đối với mình vì tôi là một đối tác bình đẳng và Gardner chỉ mang lại phần vốn của anh ấy, nhưng tôi nghĩ tốt nhất là nên phục tùng.” Điều này nói nhiều về Rockefeller, cảm giác tự hào bị tổn thương.

Rockefeller nhất định phải đụng độ với Gardner và Clark, vì anh là một *Roundhead*^[7] trong số Cavaliers và tiếp cận công việc của mình với sự trầm tĩnh, không phô trương. “Tương lai của bạn gắn chặt vào mỗi ngày trôi qua,” anh ấy tự nhủ. “Cuộc đời là một công việc nghiêm túc đối với tôi khi còn trẻ.” Lần duy nhất anh ấy thể hiện sự háo hức của tuổi trẻ là khi ký được một hợp đồng béo bở. Giống như người giám sát đạo đức thường xuyên, anh cảm thấy khinh thường tính cách dễ dãi và tinh thần bất cần của Clark và Gardner.

Sợ bất kỳ sự lừa dối nào sẽ làm giảm cơ hội vay vốn của họ, chàng trai hai mươi tuổi đã tìm cách kiềm chế sự thái quá của các đối tác lớn tuổi của mình. Khi Gardner và ba người bạn mua một chiếc du thuyền trị giá \$2.000, Rockefeller đã lên án thẳng thừng sự xa hoa này. Một buổi chiều thứ bảy, Gardner chuẩn bị trốn khỏi văn phòng để đi du ngoạn thì thấy Rockefeller đang cúi gằm mặt trên sổ cái. “John,” anh ta nói một cách vui vẻ, “một nhóm nhỏ chúng tôi sẽ đi thuyền đến Put-in-Bay và tôi muốn bạn đi cùng. Tôi nghĩ tốt hơn là bạn nên rời khỏi văn phòng và tạm dừng công việc kinh doanh một lúc.” Gardner đã chạm vào ổ kiến lửa và như anh ta kể lại nhiều năm sau đó với một phóng viên, đối tác trẻ của anh đã lao vào anh một cách dã man. “George Gardner,” anh nói, “bạn là một thanh niên nông cuồng nhất mà tôi từng biết! Ý tưởng của một người trẻ tuổi như bạn, vừa mới bắt đầu vào đời, sở hữu một chiếc du thuyền! Bạn đang làm tổn hại đến tín dụng của mình tại các ngân hàng — tín dụng của bạn và của tôi... Không, tôi sẽ không đi du thuyền của bạn. Tôi thậm chí không muốn nhìn thấy nó!” Sau đó, Rockefeller tiếp tục với sổ sách. “John,” Gardner nói, “Tôi thấy có một số điều mà bạn và tôi có thể sẽ không bao giờ thống nhất. Tôi nghĩ bạn thích tiền hơn

bất cứ thứ gì khác trên thế giới, còn tôi thì không. Tôi muốn có một chút niềm vui cùng với công việc kinh doanh khi tôi đi qua cuộc đời.”

Sau đó, Rockefeller học cách ngụy trang sự lo lắng trong kinh doanh của mình đằng sau sự bình tĩnh, nhưng trong những năm này, nó thường được bộc lộ. Clark nhớ lại một lần mạo hiểm táo bạo khi công ty đánh cược toàn bộ vốn vào một chuyến hàng ngũ cốc lớn ở Buffalo. Với sự thiếu thận trọng ngu xuẩn, không điển hình, Rockefeller đề nghị họ bỏ qua bảo hiểm và tiết kiệm 150 đô la phí bảo hiểm; Gardner và Clark miễn cưỡng chấp nhận. Đêm đó, một cơn bão khủng khiếp thổi qua Hồ Erie, và khi Gardner đến văn phòng vào sáng hôm sau, một Rockefeller tái nhợt đáng sợ đi lại trên sàn trong sự kích động. “Hãy mua bảo hiểm ngay lập tức,” anh nói. “Chúng ta vẫn còn thời gian — nếu bây giờ con thuyền chưa bị đắm.” Gardner đã chạy đi để trả phí bảo hiểm. Khi quay lại, Rockefeller đang vẫy một bức điện thông báo tàu đã đến Buffalo an toàn. Cho dù không vui vì tập phim hay buồn bã vì đã trả khoản phí bảo hiểm không cần thiết, Rockefeller đã bị ốm và về nhà vào buổi chiều hôm đó.

Có người nghi ngờ Rockefeller đã liên kết Gardner tốt bụng với cha mình, điều khiến Gardner bất lợi. Thật vậy, Gardner cảm thấy có duyên với Bill, thích thú với tính hài hước và gọi ông ấy là “một trong những ông già dễ mến nhất mà tôi từng biết. Ông ấy sẽ pha trò và có nhiều điều để nói trong một cuộc trò chuyện hơn John sẽ nói trong một tuần.” Gardner là người đầu tiên trong số nhiều cộng sự của Rockefeller ghi nhận những câu hỏi chưa được trả lời về Bill, người trở lại Cleveland theo chu kỳ bất thường, luôn gửi hoặc rút tiền. một lượng lớn tiền mặt từ Clark, Gardner. Gardner cho biết: “Tôi tự hỏi một người có thể kinh doanh gì mà có \$1.000 để dự phòng trong một tháng và cần đến nó vào ngày tiếp theo.”

Nhờ Gardner, chúng ta có thể xác định thời điểm sớm nhất để nói chắc chắn rằng John đã biết về mối quan hệ tai tiếng của cha mình. Công ty đang bắt đầu xây dựng các mối quan hệ kinh doanh ở Philadelphia, và Gardner chợt nhận ra trong chuyến đi tiếp theo của mình đến đó, anh ta có thể thu thập thông tin từ Bill. “Vì vậy, tôi đã hỏi John địa chỉ của cha anh ấy. Anh ấy do dự và cuối cùng nói anh ấy không thể nhớ.” Điều này ngay lập tức khiến Gardner bối rối, người biết Rockefeller có một trí nhớ phi thường, và hỏi liệu anh ấy có thể

hỏi địa chỉ từ Eliza vào giờ ăn trưa hay không. Sau bữa trưa, John không bao giờ ám chỉ đến vấn đề này, và khi họ chuẩn bị rời đi vào buổi tối hôm đó, Gardner lại hỏi thăm địa chỉ. “Anh ấy đỏ mặt và nói anh ấy đã quên khi về nhà. Tôi không ép anh ấy thêm nữa, và không bao giờ tìm ra nơi cha anh ấy sống.” Khi John bắt đầu hiểu rõ sự lừa dối của cha đối với mẹ, anh đã quay cuồng trong nội tâm, và anh phản ứng với cùng một cảm xúc bị kìm nén và kiên định trốn tránh như khi còn là một cậu bé. Rockefeller đã coi cha là chủ đề cấm kỵ tối cao, đặt ra khuôn mẫu cho sự bí mật không ngừng lan tỏa khắp Standard Oil.

Những bức ảnh của Rockefeller từ thời Clark, Gardner cho thấy một chàng trai cao lớn với khí chất ngời ngời và đôi mắt tinh anh, lạnh lợi. Đôi môi nén chặt của anh thể hiện một quyết tâm dữ dội và một bản tính đề phòng. Mặc dù đôi khi tranh cãi với Gardner, nhưng anh vẫn có sự tự tin với vẻ uy quyền trầm lặng. Mặc quần áo chỉnh tề, Rockefeller là người đầu tiên đến và cũng là người cuối cùng về mỗi ngày. Trong một quá trình phân công lao động tự nhiên, Clark phụ trách việc mua và bán trong khi Rockefeller trông coi sổ sách. Rockefeller dường như được định sẵn để thành công từ thói quen làm việc cầu toàn của mình cũng như từ trí thông minh bẩm sinh. Với lòng nhiệt thành của một kiểm toán viên nhiệt huyết, anh thích tìm ra những sai phạm và phát hiện ra những sai sót. Maurice Clark nghĩ John quá cầu toàn. “Anh ấy quá cẩn thận đến mức cực đoan, cẩn thận đến từng chi tiết và chính xác đến từng phần nhỏ. Nếu có một xu đến hạn cho chúng tôi, anh ấy muốn nó. Nếu khách hàng có một xu, anh ấy muốn khách hàng có nó.” Bức chân dung, nếu hơi lạnh, cũng nhấn mạnh sự trung thực thận trọng của Rockefeller trong giai đoạn đầu sự nghiệp.

Ngay từ đầu, Rockefeller đã phải vật lộn với những con quỷ kiêu căng và tham lam. Khi bị nhân viên ngân hàng từ chối cho vay, anh giận dữ đáp trả, “Một ngày nào đó, tôi sẽ là người giàu nhất thế giới.” Anh đã trải qua một tuần thận trọng với những câu châm ngôn được Eliza dạy, chẳng hạn như “Kiêu hãnh trước thử thách,” và việc tự kiểm tra càng tăng lên cùng với sự giàu có ngày càng tăng của anh. Khi anh tựa đầu vào gối vào ban đêm, anh tự cảnh báo: “Bởi vì bạn đã có một khởi đầu, bạn nghĩ mình là một thương gia; hãy nhìn ra

ngoài, nếu không bạn sẽ mất đầu — hãy vững vàng. Bạn có định để số tiền này làm bạn phung phí không? Giữ cho đôi mắt của bạn mở. Đừng để mất thăng bằng.” Như anh ấy nói, “Những cuộc trò chuyện thân mật với bản thân, tôi chắc chắn, đã có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của tôi. Tôi sợ không thể chịu đựng được sự thịnh vượng của mình và cố gắng dạy bản thân không nên quá căng thẳng với bất kỳ quan niệm ngu xuẩn nào.” Phong cách điển hình của Rockefeller được mượn từ nhà thờ và được đánh bóng bởi những bài giảng hàng đêm mà anh giành cho chính mình.

Việc Rockefeller tuân theo một đời sống Cơ đốc không tỳ vết đóng một vai trò không nhỏ trong thành tích kinh doanh, vì anh đã thu hút được những công dân lớn tuổi trong thành phố. Trong năm đầu tiên làm việc với Clark, anh đã thuê một người trông coi sổ sách trong khi anh đi thúc đẩy kinh doanh, ở Ohio và Indiana. Trái ngược với những gì người ta có thể mong đợi, Rockefeller là một nhân viên bán hàng xuất sắc. Thay vì cố gắng câu khách từ các đối thủ, anh ấy khiêm tốn phác thảo các dịch vụ của công ty mình. “Tôi sẽ đi vào văn phòng và xuất trình thẻ của mình và nói với khách hàng rằng tôi cho các mối quan hệ kinh doanh của anh ta là thỏa đáng, và tôi không muốn làm phiền anh ta, nhưng tôi có một đề xuất mà bản thân tin tưởng nó sẽ có lợi cho anh ấy, tôi không mong đợi anh ấy quyết định từ chối nhưng yêu cầu anh ấy suy nghĩ lại và tôi sẽ gặp lại anh ấy sau.” Đơn đặt hàng đổ về nhanh hơn anh có thể xử lý chúng. “Tôi nhận thấy những người đàn ông lớn tuổi đã tin tưởng tôi ngay lập tức, và sau khi tôi ở lại vài tuần, tôi trở về nhà và các chuyến hàng đến và công việc kinh doanh của chúng tôi phát triển và nó mở ra một thế giới mới cho tôi.”

Rockefeller đối xử với mọi người một cách khéo léo và không phải là người giảng dạy lạnh lùng cho câu chuyện thần thoại sau này. Nhìn thấy trước một vấn đề làm nhức nhối ngành kinh doanh hàng hóa vì thường xuyên thiếu toa tàu để vận chuyển bột mì, ngũ cốc và thịt lợn, Rockefeller đã điều đình với một quan chức đường sắt đến nỗi người đàn ông lớn tuổi cuối cùng vẫy một ngón tay về phía anh ta và quát: “Này anh bạn trẻ, tôi muốn cậu hiểu rằng cậu không thể đòi co với tôi.” Rockefeller thường kể về việc khách hàng lớn nhất của công ty đã từng ép anh vi phạm thông lệ kinh doanh và tạm ứng tiền

cho anh ta trước khi có sản phẩm hoặc vận đơn. Mặc dù Rockefeller từ chối, anh vẫn cố gắng giữ khách hàng. “Nhưng anh ta đã xông vào, và cuối cùng tôi càng thêm nhục nhã khi thú nhận với đối tác của mình rằng tôi đã thất bại.” Chỉ sau đó, Rockefeller mới biết đó là chiêu trò của khách hàng do một chủ ngân hàng địa phương giăng ra để xem liệu những người trẻ tuổi này có thể chịu được sự cám dỗ và tuân theo các nguyên tắc bảo thủ của họ.

Đối với tất cả sự ngờ vực theo chủ nghĩa dân túy của mình đối với các chủ ngân hàng, Rockefeller đã mắc nợ phần lớn sự phát triển không ngừng nghỉ của mình nhờ sự hỗ trợ của họ. “Vấn đề khó khăn nhất trong suốt sự nghiệp kinh doanh của tôi là có đủ vốn để thực hiện tất cả các công việc mà tôi muốn làm và có thể làm, với số tiền cần thiết.” Hệ thống ngân hàng lúc bấy giờ yếu kém và phân tán. Nhiều ngân hàng ở Phố Chính có vốn hóa mỏng, và kém tin tưởng đến mức công ty của Rockefeller luôn giữ tiền mặt dự phòng trong két. Rockefeller nhận khoản vay ngoài gia đình đầu tiên từ một chủ ngân hàng già nhân hậu, tốt bụng tên là Truman P. Handy, người đã đồng ý lấy biên lai kho hàng làm tài sản thế chấp. Sau khi nhận được khoản vay \$2.000, John sung sướng. “Chỉ cần nghĩ về điều đó,” anh trầm ngâm, “một ngân hàng đã tin tưởng giao cho tôi \$2.000! Tôi cảm thấy giờ đây mình là một người có tầm quan trọng trong cộng đồng.” Handy bắt Rockefeller thề anh sẽ không bao giờ đầu cơ số tiền, và người trẻ tuổi hẳn đã cảm thấy anh đã giành được tín nhiệm từ một trong số nhiều cố vấn có ảnh hưởng trong cộng đồng tài chính Cleveland. Bên cạnh vai trò là chủ tịch ngân hàng, Handy còn là giám đốc trường học Chủ Nhật và đã nói với Isaac Hewitt về tính cách và thói quen của chàng trai trẻ. Như Rockefeller nhận ra, xếp hạng tín dụng của anh phụ thuộc vào các báo cáo từ các đồng đạo - giống như anh ấy đã thuyết giảng cho George Gardner - và địa vị của anh ấy với tư cách là trụ cột của Nhà thờ Baptist Phố Erie đảm bảo cho anh một sự tiếp đón thân thiện tại các ngân hàng. Do đó, khoản vay ban đầu của Rockefeller cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa Cơ đốc giáo và chủ nghĩa tư bản trong thời kỳ đầu sự nghiệp của anh.

Nổi tiếng không thích đi vay trong những năm sau đó, Rockefeller đã cực kỳ thành thạo khi cần vốn. Như Clark đã nói: “Ồ, John là người đi vay vĩ đại nhất mà bạn từng thấy!” Khi thương lượng với

các ngân hàng, Rockefeller đã đưa ra bằng chứng về sự thông thạo tâm lý đám đông của cha mình. Nếu anh muốn vay 5.000 đô la, anh sẽ bó tay muốn đầu tư 10.000 đô la. Tin đồn sẽ chứng thực khoản tín dụng vững chắc của công ty anh đồng thời mang lại cho các chủ ngân hàng thêm động lực để gia hạn cho anh một khoản vay. Nhu cầu về tiền của Rockefeller chỉ tăng lên trong thời Nội chiến, vốn là mối nguy hiểm cho ngành kinh doanh hàng hóa. Là đối tác trong một công ty thương mại ở Cleveland, John D. Rockefeller được hưởng lợi từ chiến tranh, và trong phần còn lại của thế kỷ, sự nghiệp của anh dường như song hành hoàn hảo với sự tiến bộ của lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ.

Đối với Rockefeller, Nội chiến về cơ bản là một cơ hội để tích lũy tài sản, anh đã đồng cảm với chính nghĩa Liên minh và nhiệt thành ủng hộ việc bãi bỏ chế độ nô lệ. Ngay từ bài luận trung học năm 1854 của mình về tự do, anh đã chống lại “những người chủ độc ác”, những người đã bắt nô lệ của họ làm việc “dưới mặt trời thiêu đốt của miền Nam. Trong những hoàn cảnh như vậy, làm thế nào mà nước Mỹ có thể tự do?” Khi còn là một thiếu niên, anh đã đóng góp cho một số tổ chức từ thiện hỗ trợ người da đen. Vào thời điểm đó, quan điểm chống chế độ nô lệ của anh đại diện cho những quan điểm phổ biến ở Cleveland, nơi có nhiều người New England tái định cư và là điểm nóng về chủ nghĩa bãi nô. Với môi trường chính trị thuận lợi và vị trí là một cảng lớn ở Hồ Erie, Cleveland là điểm dừng trên Tuyến đường sắt ngầm chuyên chở những nô lệ đào tẩu đến tự do ở Canada và nhiều người trong số họ đã lên lút lên tàu chỉ cách văn phòng của Rockefeller vài dãy nhà. Khi những kẻ săn nô lệ xâm chiếm thị trấn, những người ủng hộ chủ nghĩa bãi nô đã đổ xô đến Nhà thờ Đá trên Quảng trường Công cộng và rung chuông cảnh báo dân chúng. Năm 1860, Rockefeller bỏ phiếu bầu tổng thống cho Abraham Lincoln, và vào đêm trước chiến tranh, anh đã tham dự các cuộc họp vang dội với những lời tố cáo như sấm về chế độ nô lệ. Sự nhiệt thành theo chủ nghĩa bãi nô đặc biệt lan rộng trong các Cơ đốc nhân theo đạo Tin lành, những người coi chế độ nô lệ và Công giáo là hai chế độ chuyên chế, và các giáo đoàn Baptist miền bắc đã nồng nhiệt đón nhận các nhà thuyết giáo và giảng viên da đen phát biểu cho chính nghĩa của chủ nghĩa bãi nô.

Vậy tại sao Rockefeller không hành động dựa trên sự đồng cảm sâu sắc của mình khi Lincoln kêu gọi 75.000 tình nguyện viên sau khi Fort Sumter thất thủ vào tháng 4 năm 1861? Tại sao anh lại thờ ơ trước những cuộc biểu tình dưới ánh đuốc và những người tuyển dụng ở góc phố tràn qua Cleveland vào mùa xuân năm đó? Rockefeller nói: “Tôi muốn nhập ngũ và thực hiện vai trò của mình, nhưng không được. Chúng tôi đang ở trong một công việc kinh doanh mới, và nếu tôi không ở lại thì chắc chắn nó đã dừng lại — và với rất nhiều người phụ thuộc vào nó.” Câu cuối cùng gợi ý một cách thận trọng về lý do chính: cha bỏ đi và anh phải duy trì gia đình. Mặc dù chính phủ Liên minh không miễn trừ nghề nghiệp trong tuyển quân, nhưng nam giới được miễn nếu họ là phương tiện duy nhất để hỗ trợ anh chị em, con cái hoặc cha mẹ. Mặc dù chỉ mới 21 tuổi khi chiến tranh bùng nổ, John D. đã thực sự ở vị trí của một người cha chịu trách nhiệm cho một gia đình sáu người.

Giống như J. P. Morgan, Grover Cleveland, Theodore Roosevelt, Sr., và những người đàn ông trẻ tuổi giỏi giang khác, Rockefeller đã thuê một người thay thế với giá \$300. Một buổi sáng, Levi Scofield, một đội trưởng trong quân đội Liên minh và một người bạn của Rockefeller, dẫn ba mươi tân binh đến văn phòng River Street của anh. Rõ ràng là họ vừa tập hợp, và Rockefeller đã đưa cho mỗi người một tờ 10 đô la. “Chúa ơi, anh thật giàu có,” một thanh niên thờ hốt hển, khiến một người khác nói, “Đúng vậy, người ta nói anh ấy là một người giàu - anh ấy đáng giá tới \$10.000!” Lần đầu tiên, Rockefeller đã kích hoạt những tưởng tượng về sự giàu có. Allan Nevins cho rằng Rockefeller đã phóng đại khi tuyên bố đã tài trợ cho khoảng từ hai mươi đến ba mươi binh lính, lưu ý sổ cái của Rockefeller chỉ ghi 138,09 đô la cho mục đích chiến tranh. Tuy nhiên, một nhà sử học của Rockefeller những năm Cleveland, Grace Goulder, đã chỉ ra vào năm 1864, Rockefeller đã tặng khoảng \$300 mỗi năm cho những người thay thế và gia đình của họ bên cạnh những khoản quyên góp chung cho các tổ chức từ thiện thời chiến.

Vì hoạt động kinh doanh hàng hóa của Rockefeller phụ thuộc vào thông tin thị trường và dòng điện tín nhanh chóng từ nhiều vùng khác nhau của đất nước, nên văn phòng đã trở thành một câu lạc bộ dành cho các bản tin chiến trường mới nhất. Anh và Maurice Clark đã lập

hai bản đồ lớn, chi tiết và theo dõi diễn biến của cuộc chiến với sự chú ý đặc biệt. Rockefeller nói: “Văn phòng của chúng tôi đã trở thành một nơi tập hợp tuyệt vời. Tất cả chúng tôi đều quan tâm sâu sắc. Những người đàn ông thường xuyên lui tới, và chúng tôi theo dõi cuộc chiến một cách chăm chú, đọc các công văn mới nhất và nghiên cứu bản đồ.”

Trong khi William, em trai Rockefeller, cũng cố gắng từ bỏ nghĩa vụ và tiếp tục làm việc, thì người em út, Frank, đã bị thương cả về thể chất và tâm lý trong chiến tranh. Chưa tròn 16 tuổi khi chiến tranh bắt đầu, Frank rất nóng tính và thất thường. Với khuôn mặt và vàng trán rộng, cậu rất giống khuôn mẫu của cha mình. Nơi John có bản tính ngăn nắp, hướng nội, Frank bốc đồng. Một người hòa âm tốt hơn nhiều so với John, một người hướng ngoại, cậu ta tốt bụng và hào phóng với bạn bè.

Frank có một thời niên thiếu khao khát vinh quang chiến trường nhưng ban đầu bị gia đình ngăn cản khát vọng. George Gardner, tuyên bố John đã lạnh lùng từ chối yêu cầu \$75 của em trai để gia nhập quân đội Liên minh. Trong lời kể của Gardner, John đã mắng mỏ em trai: “Em là một cậu bé ngông cuồng, ngu ngốc khi bỏ đi và lãng phí những năm tháng tuổi trẻ mà em có thể sử dụng để bắt đầu kiếm tiền.” Khi John vẫn kiên quyết, Gardner đã tặng Frank \$75 — khoản vay đầu tiên trong vô số khoản vay mà Frank, luôn tuyên bố có ý định tốt, đã vay nhưng không bao giờ được hoàn trả. Sự xung đột này là rạn nứt đầu tiên trong số rất nhiều căng thẳng dai dẳng đã làm nhiễm độc mối quan hệ giữa John và Frank trong suốt nhiều năm.

Mặc dù Gardner có thể đã báo cáo chính xác những lời của John, nhưng đã bỏ qua một số tình tiết giảm nhẹ quan trọng. Frank đã cố gắng trốn tránh và nhập ngũ và đã bị cha khiển trách. “Chàng trai trẻ,” Bill nói, “khi con ra trận, con sẽ tạm biệt gia đình và ra khỏi cửa trước giữa thanh thiên bạch nhật.” Một yếu tố khác có thể khiến John bị ảnh hưởng là Frank sẽ bị từ chối vì chưa đủ tuổi và sẽ cần phải dùng đến sự lừa dối để gia nhập quân đội. Frank giờ đã đánh số mười tám vào đế giày của mình, và khi trung sĩ trạm tuyển mộ hỏi tuổi, cậu ta gằn giọng: “Tôi hơn mười tám tuổi, thưa ngài.” Cuối cùng, John đã trả tiền cho quần áo, súng trường và phụ kiện của em trai trong ba năm phục vụ quân đội.

Là binh nhì trong Đội quân tình nguyện thứ bảy Ohio, Frank bị thương hai lần trong chiến tranh, tại Chancellorsville và Cedar Mountain, điều này không giúp ích gì cho mối quan hệ vốn đã căng thẳng của cậu với John. Có vẻ như Frank cảm thấy vô cùng bất công khi cậu lợi qua các chiến trường đẫm máu, người anh cả đang kiếm tiền ở nhà. Cậu luôn cảm thấy mình đã phải trả một cái giá đắt cho chủ nghĩa anh hùng trong khi John được khen thưởng vì sự tự cường của mình. Thất bại và đầy tủi thân, cảm thấy bị nguyền rủa bởi vận rủi, Frank ghen tị với người anh trai đáng chú ý của mình, người dường như thành công trong mọi nhiệm vụ và chuyển qua cuộc sống kinh doanh quyến rũ của mình với tốc độ không thể lay chuyển.

Nội chiến đã thúc đẩy sự phát triển kinh tế của miền Bắc, tạo tiền đề cho sức mạnh công nghiệp thời hậu chiến. Nó đã mở rộng đáng kể năng lực công nghiệp, mở rộng cơ sở hạ tầng đường sắt và điện báo, mỏ than và nhà máy sản xuất khí nền kinh tế trở nên cơ giới hóa hơn để đáp ứng nhu cầu nguyên liệu chưa từng có. Máy khâu đồng phục cho binh lính trong khi thợ giặt thu hoạch ngũ cốc để nuôi họ. Khi cả hai bên nhanh chóng chuyển những đội quân khổng lồ từ trận chiến này sang trận địa khác, mạng lưới đường sắt phải được hiện đại hóa và mở rộng tương ứng. Để khuyến khích sự phát triển hơn nữa, chính phủ liên bang bắt đầu cung cấp đất đai, với hàng chục tuyến đường sắt cuối cùng đã đạt được quyền sở hữu với diện tích đáng kinh ngạc 158 triệu mẫu Anh. Sự tăng trưởng này đóng một vai trò quan trọng trong sự nghiệp của Rockefeller, vì sự gia tăng của các tuyến đường sắt đã giúp anh có được chiết khấu từ họ bằng cách khéo léo.

Tác động tâm lý của chiến tranh cũng mang lại hậu quả không kém vì nó tạo cơ hội thu được lợi nhuận thương mại trên quy mô chưa từng thấy trước đây. Lợi nhuận ngoại cỡ thu được từ các hợp đồng chính phủ đã góp phần tạo nên cơn mê tiền kéo dài suốt thời gian chiến tranh. Nội chiến không chỉ tạo ra vận may mới mà còn nuôi dưỡng vô số người ham muốn giàu sang vô độ. Khi các chàng trai nông dân mặc đồng phục tiếp xúc với các thành phố và có cái nhìn thoáng qua về hàng hóa xa xỉ và sự sành điệu của đô thị, chủ nghĩa tiêu dùng đã nhận được một động lực to lớn. Thậm chí, nhiều

người đàn ông không tham gia quân đội đã bỏ các trang trại và làng mạc trong chiến tranh và đổ xô đến các khu vực đông dân cư có các nhà máy bom, đạn phát triển mạnh mẽ.

Cuộc chiến đã nâng cao tầm quan trọng chiến lược của Cleveland vì một lý do hậu cần đơn giản: Khi các cuộc giao tranh Bắc-Nam cắt đứt các tuyến đường vận chuyển hàng hóa trên sông Mississippi, các tuyến đường Đông-Tây qua các con sông và Great Lakes đã có được lượng giao thương tương ứng. Mặc dù Rockefeller và các cộng sự không có hợp đồng chính phủ sinh lợi nào, nhưng họ vẫn kiếm được lợi nhuận từ sự lạm phát lớn của giá hàng hóa và sự tăng vọt của hoạt động kinh doanh nói chung. Kiếm lợi qua hoa hồng, họ kinh doanh nhiều loại thực phẩm và nông cụ. Đến năm 1862, lợi nhuận hàng năm đã tăng lên \$17.000, gấp gần bốn lần những gì họ kiếm được trong năm trước chiến tranh duy nhất của mình. Một trong những quảng cáo năm 1863 của họ liệt kê các sản phẩm phong phú hiện chất đống trong nhà kho cảng phòng: 1.300 thùng muối, 500 giạ hạt cỏ ba lá, 800 giạ hạt cỏ đuôi mèo và 200 thùng thịt lợn.

Vào cuối năm 1862, Rockefeller đã loại bỏ George Gardner khỏi công ty. Sau đó, anh đã xóa sạch mọi dấu vết của Gardner khỏi cuộc đời mình, chôn vùi anh ta mãi mãi trong im lặng. Vào ngày 1 tháng 12 năm 1862, Cleveland Herald chạy mục sau: “M. B. Clark và John D. Rockefeller, cố vấn của Clark, Gardner & Company, sẽ tiếp tục hoạt động kinh doanh sản xuất theo tên mới Clark & Rockefeller, tại nhà kho do Clark, Gardner & Company tại Số 39, 41, 43, và 45 River Street.” Việc công ty hiện đã vươn lên để chiếm bốn số riêng biệt trên River Street là minh chứng cho sự thành công vượt bậc. Khi vẫn còn ở tuổi đôi mươi, Nội chiến đã biến Rockefeller thành một người giàu có, mang lại số tiền để đầu tư vào một ngành công nghiệp mới đang nở rộ ở góc tây bắc Pennsylvania. Đối với tất cả các khoản lợi nhuận đáng kể mà Rockefeller đã ghi nhận trong chiến tranh, chúng rất nhỏ so với lợi nhuận chảy từ các dòng sông vàng đen hiện đang phun ra từ các giếng xung quanh Titusville.

CHƯƠNG 5 ĐÁNH CƯỢC

Rất lâu trước khi dầu được Đại tá Edwin Drake khai thác ở miền tây Pennsylvania, nó đã chảy ra từ các con suối dưới lòng đất vào Oil Creek (tên gọi có từ thế kỷ thứ mười tám), phủ lên bề mặt một lớp vàng óng ánh. Chất lỏng nhầy nhụa này phổ biến đến mức làm nhiễm bẩn nước giếng và cản trở các nhà thầu địa phương đang khoan tìm muối. Vào thế kỷ thứ mười tám, người da đỏ Seneca và Cornplanter đã tìm ra các công dụng đa dạng của nó, sử dụng để làm dịu da, y học, và thậm chí cả sơn. Để chiết xuất dầu từ con lạch, họ thả chăn hoặc giẻ bằng vải flannel lên bề mặt, sau đó vò dầu từ vật liệu. Dầu Seneca đã được biết đến như một phương thuốc đặc trị cho các khớp, đau đầu và các bệnh khác. Vào khoảng năm 1850, Samuel Kier thu thập dầu từ giếng muối của cha mình, đóng trong những chai nhỏ và bán trên thị trường với tên gọi Kier's Rock Oil. Với khả năng lang băm, Kier đã chào hàng về các đặc tính y học đa năng của loại thần dược này, cho nó sẽ chữa khỏi các bệnh về gan, viêm phế quản và tiêu chảy — và đó chỉ là bắt đầu. Người ta tự hỏi liệu Doc Rockefeller có đánh bại Kier's Rock Oil từ phía sau chiếc buggy của mình hay không.

Vào những năm 1850, việc đánh bắt cá voi đã không theo kịp nhu cầu ngày càng tăng về dầu chiếu sáng, khiến giá dầu cá voi tăng cao và làm cho việc chiếu sáng trở nên tốn kém đối với những người Mỹ bình thường. Chỉ những người giàu có mới có đủ khả năng để thắp sáng cửa hàng của họ vào mỗi buổi tối. Có nhiều lựa chọn chiếu sáng khác — bao gồm dầu mỡ lợn, dầu mỡ động vật, dầu hạt bông, dầu than tinh chế từ đá phiến, và bắc nhúng trong mỡ — nhưng không có loại đèn chiếu sáng rẻ tiền nào có thể cháy sáng, sạch và an toàn. Cả quá trình đô thị hóa và công nghiệp hóa đều thúc đẩy việc tìm kiếm một thứ ánh sáng có thể kéo dài cả ngày lẫn đêm, phá vỡ nhịp điệu nông thôn vốn vẫn chi phối cuộc sống của nông dân cũng như người dân thành phố.

Ngành dầu khí được hình thành trong sự cộng sinh của nhạy bén kinh doanh và khoa học. Vào những năm 1850, George Bissell, một sinh viên tốt nghiệp Đại học Dartmouth vào đầu những năm ba mươi, người đã thích sự nghiệp phóng viên, hiệu trưởng trường và luật sư, có trực giác dầu đá dồi dào ở phía tây Pennsylvania có nhiều khả năng hơn dầu than để tạo ra chất chiếu sáng bậc nhất. Để kiểm tra, ông đã tổ chức Công ty Dầu mỏ Pennsylvania, cho thuê đất dọc theo Oil Creek, một nhánh của sông Allegheny, và gửi một mẫu dầu địa phương để phân tích bởi một trong những nhà hóa học nổi tiếng nhất thời đó, Giáo sư Benjamin Silliman, Jr., ở Yale. Trong báo cáo mang tính bước ngoặt năm 1855 của mình, Silliman đã minh chứng cho linh cảm của Bissell rằng loại dầu này có thể được chưng cất để tạo ra ánh sáng tốt, cùng với một loạt các sản phẩm hữu ích khác. Giờ đây, Công ty Dầu mỏ Pennsylvania phải đối mặt với một trở ngại duy nhất dường như không thể vượt qua: làm thế nào để tìm được lượng dầu lớn để biến những phát hiện của Giáo sư Silliman thành tiền mặt có thể chi tiêu được.

Phải mất gần ba năm, công ty của Bissell (vốn sớm phát triển thành Công ty Dầu Seneca) mới cử người đến Pennsylvania để săn tìm những mỏ dầu lớn, có thể bán được trên thị trường. Để đạt được mục tiêu, một nhà đầu tư vào dự án, một chủ ngân hàng ở New Haven tên là Townsend, đã mời một người cùng phòng trong căn phòng trọ của anh ta, Edwin Drake, đến Titusville vào tháng 12 năm 1857. Từng là sếp của Đường sắt New Haven, Drake ba mươi tuổi, góa vợ tám tuổi, người nghiêm nghị, khá lịch sự, và bị tàn tật do đau dây thần kinh cột sống. Các bức ảnh cho thấy một nhân vật bảnh bao với bộ râu dày, vàng trán rộng và đôi mắt sáng. Mặc dù chỉ đầu tư một khoản nhỏ vào dự án, nhưng ông ăn mặc sang trọng và làm mê hoặc những người cả tin và được phong tặng (và vĩnh viễn đi vào sử sách) với danh hiệu đại tá.

Khi Drake đến Titusville, Thung lũng Oil Creek vẫn còn là một nơi bình dị với rừng thông và cây huyết dụ dày đặc. Trong chiếc mũ xếp và bộ quần áo đen u ám, Drake xanh xao tạo nên sự hòa quyện với khung cảnh hoang dã này. Bất chấp những dấu vết hấp dẫn của dầu làm ổ bề mặt con lạch, việc tìm kiếm các mỏ dầu đáng kể mà không có kiến thức địa chất về các cấu trúc dầu dưới lòng đất, đã phải mất

một thời gian dài và khó khăn. Trong khi người dân địa phương nhận thấy Drake quỵến rũ, hòa đồng và cung cấp rất nhiều câu chuyện hay, họ cũng chế nhạo anh là một kẻ mơ mộng hão huyền, bị ám ảnh bởi một nỗi ám ảnh hoang dã. Khi cố gắng ban đầu không thành. Anh đã mượn một phương pháp được sử dụng cho các giếng muối, anh bắt đầu khoan dầu. Trong khung cảnh hoang dã, việc lắp ráp các máy móc cần thiết và dựng lên một công trình kiến trúc bằng gỗ, cao, kỳ lạ được gọi là derrick đã là một kỳ công. Vào Chủ nhật, ngày 28 tháng 8 năm 1859, sự điên rồ của Drake đã được tưởng thưởng khi dầu phun lên từ giếng khoan. Việc Drake phát hiện ra dầu không phải là vấn đề - sự tồn tại của nó hầu như không phải là bí mật - mà là việc anh tìm ra cách khai thác thương mại trong một quy trình có kiểm soát để có thể bơm dầu theo cách có hệ thống.

Kỳ tích của Drake đã tạo ra cơn sốt khi các nhóm người đi tìm vận may đổ về Titusville và vùng phụ cận mục vụ của nó. Các nhà đầu cơ tranh giành trên những con lạch đầy dầu mỡ, thuê đất từ những chủ sở hữu nông dân, thường không có giấy tờ tùy thân; một nông dân đã từ chối lời đề nghị 1/4 tiền bản quyền và kiên quyết giữ đất. Những ngọn 'núi lửa' mọc lên khắp nơi dọc theo thung lũng hẹp, tối tăm. Khoan là bước đầu tiên trong chuỗi sản xuất mở rộng. Trong vòng một năm kể từ khi Drake phát hiện ra, hàng chục nhà máy lọc dầu xiêu vẹo mọc lên dọc theo bờ dốc, hẻo lánh của con lạch. Không thể tránh khỏi, hoạt động náo động này đã thu hút sự chú ý ở Cleveland, nơi có lợi thế gần với tây bắc Pennsylvania. Ngay cả trong những ngày vận chuyển chậm chạp, người ta có thể đi từ Titusville đến Cleveland trong một ngày. Một số doanh nhân Cleveland đã tinh chế dầu chiếu sáng từ than bitum và đương nhiên quan tâm đến một phương pháp mới. Vào ngày 18 tháng 11 năm 1859, gần ba tháng sau Drake, Tờ Lãnh đạo Cleveland đã báo cáo về sự huyền ảo điên cuồng xung quanh Titusville, nói "các suối dầu ở phía bắc Pennsylvania đang thu hút sự đầu tư đáng kể" và mọi người "khá vội vã đến các địa điểm có dầu." Trong số những người Cleveland đầu tiên đến khu vực có một thương gia tên là James G. Hussey, người từng là ông chủ của Maurice B. Clark, và ông ta trở về nhà với những câu chuyện thú vị về sự giàu mới.

Chúng ta không biết Rockefeller nghĩ gì về bước đột phá của Drake vào thời điểm đó, nhưng nhiều năm sau, khi thu hoạch tài sản vô song từ dầu mỏ, John D. Rockefeller đã nhìn thấy một thiết kế lớn và quan trọng trong việc phát hiện ra dầu ở Pennsylvania, nói “những của cải này là những món quà của Đấng Tạo Hóa vĩ đại.” Ông bày tỏ lòng biết ơn “Đại tá Drake và Công ty Standard Oil và tất cả những người khác có liên quan đến ngành đã có cơ hội làm việc hữu ích trong việc chuẩn bị và phân phối sản phẩm có giá trị này để cung cấp cho nhu cầu của thế giới.” Như chúng ta sẽ thấy, Rockefeller đã luôn nhìn ngành công nghiệp này qua lăng kính nhuộm màu hoa hồng, và nó đã hỗ trợ về mặt vật chất cho sự thành công của ông, vì niềm tin Chúa đã ban dầu cho nhân loại đau khổ đã mang lại cho ông niềm tin không thay đổi vào tương lai của ngành, giúp ông có thể kiên trì ở nơi những người đàn ông kém tự tin vấp ngã và chùn bước.

Đối với tất cả niềm đam mê truyền giáo sau này của mình về dầu, John D. Rockefeller đã không nhận thấy tiềm năng của nó trong một khoảnh khắc bất ngờ được tiết lộ mà đã thực hiện một quá trình chuyển đổi từ kinh doanh thương mại sang dầu. Clark và Rockefeller có thể đã nhận một số chuyển hàng dầu thô đầu tiên đến Cleveland vào đầu năm 1860, nhưng tình bạn giữa Maurice Clark và Samuel Andrews, một người Anh từ quê hương của Clark ở Wiltshire, đã lôi kéo Rockefeller vào công việc kinh doanh. Là một người có khuôn mặt rộng và phong thái ngời ngời, Andrews là một nhà hóa học tự học, một người mày mò bẩm sinh và một thợ cơ khí có óc sáng tạo. Đến Cleveland vào những năm 1850, anh làm việc trong một nhà máy lọc dầu mỡ thuộc sở hữu của một người Anh khác, C. A. Dean, và có được nhiều kinh nghiệm trong việc sản xuất mỡ động vật, nến và dầu than. Sau đó, vào năm 1860, Dean nhận được một lô hàng mười thùng dầu thô Pennsylvania mà từ đó Andrews đã chưng cất dầu hỏa đầu tiên được sản xuất ở Cleveland. Bí mật của dầu “làm sạch” bằng axit sulfuric - thứ mà ngày nay chúng ta gọi là tinh chế - khi đó là một bí ẩn, được bảo vệ nhiệt tình bởi một nhóm tư tế địa phương gồm các nhà hóa học và nhiều doanh nhân tò mò đã tranh nhau đến cửa nhà Andrews.

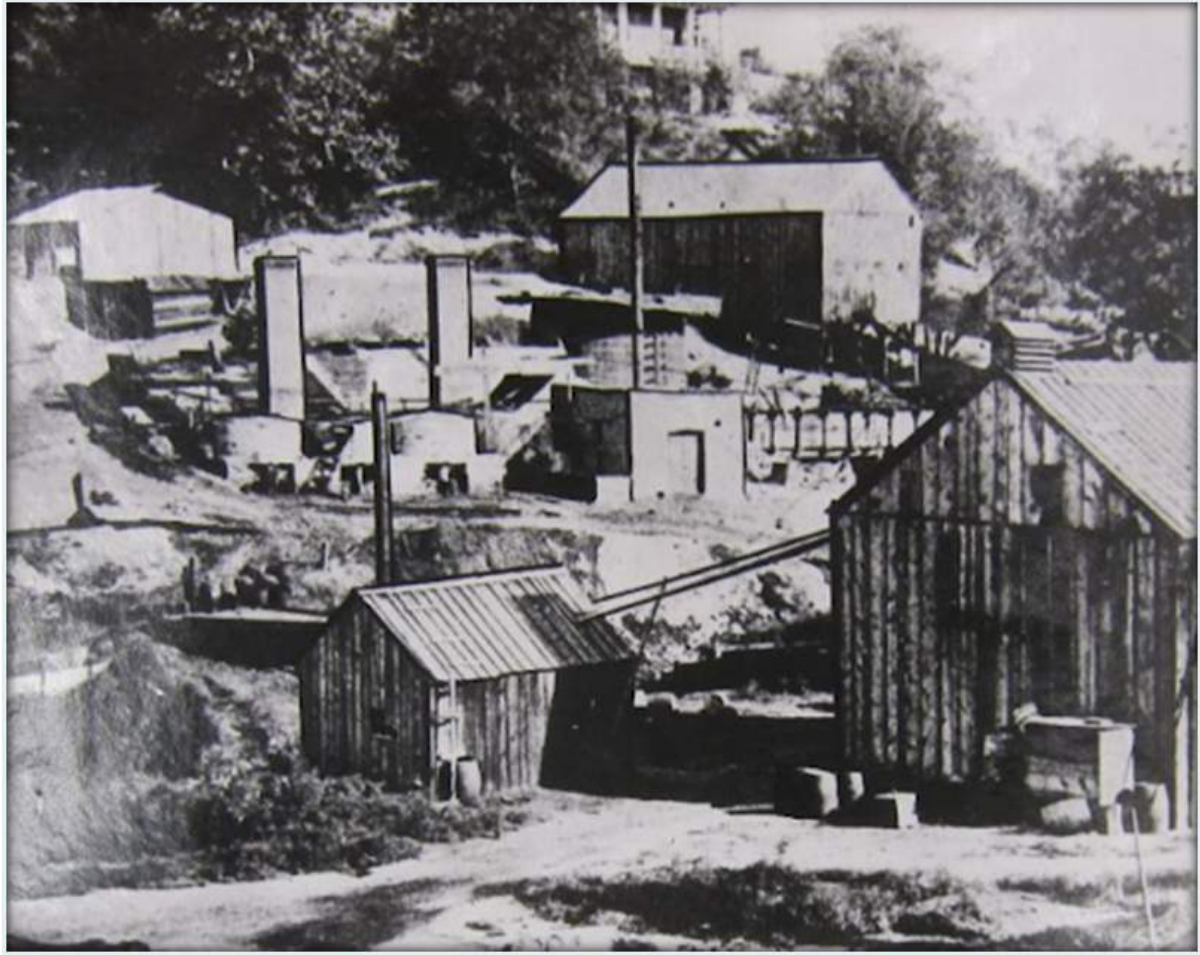
Một chuyên gia về đèn chiếu sáng bị say mê bởi các đặc tính độc đáo của dầu hỏa, Andrews tin nó sẽ sáng hơn và bán chạy hơn các

nguồn ánh sáng khác. Tài chính eo hẹp trong gia đình Andrews - vợ làm công việc may vá để có thêm thu nhập - nhưng đến năm 1862, Sam rời bỏ Dean. Để tìm kiếm những người ủng hộ, anh thường xuyên ghé qua văn phòng của Clark và Rockefeller. Trong một ví dụ khác về những lợi thế của tôn giáo, Rockefeller biết Andrews và vợ từ Nhà thờ Truyền giáo Baptist Phố Erie. Khi Andrews bắt đầu nói về lọc dầu, Clark đã cắt ngắn cuộc nói chuyện: “Tôi đã nói với anh ấy rằng không có cơ hội, John và tôi không có quá \$250 mà chúng tôi có thể dành cho công việc kinh doanh của mình; chúng tôi chỉ có đủ vốn lưu động, cùng với tín dụng tại các ngân hàng, để cho phép chúng tôi ứng trước cho người bán, trả tiền bảo hiểm và tiền thuê nhà.” Không bỏ cuộc, Andrews xông vào văn phòng của Rockefeller và tiếp tục thuyết phục. Rockefeller đã đầu tư vào cổ phiếu đường sắt đầu tiên của mình, với tiền mặt chưa dùng của công ty, Rockefeller đã tiếp thu ý tưởng. Sau một lần trò chuyện với Rockefeller, Andrews quay trở lại nhà kho và gặp Clark. Clark nhớ lại: “Tôi bắt đầu ngăn cản anh ấy, nhưng khi anh ấy nói, Mr. Rockefeller nghĩ tốt về điều đó, tôi hấp tấp trả lời, Chà, nếu John làm thì tôi sẽ làm.” Với sự khiêm tốn, Rockefeller sau đó đã giải thích vai trò của chính mình là thụ động hơn, thậm chí hoài nghi đối với liên doanh dầu mỏ định mệnh và nói Maurice Clark và hai anh trai, James và Richard, là những người đam mê dầu mỏ đến nỗi anh đã tham gia vì áp lực tổng hợp của ba người Clark và Sam Andrews.

Bất kể sự thật là gì, Rockefeller và Maurice Clark đã cam kết \$4.000 cho một nửa vốn lưu động của liên doanh lọc dầu mới, Andrews, Clark và Co., đặt Rockefeller hai mươi bốn tuổi vào lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ vào năm 1863, năm của Tuyên bố Giải phóng và những chiến thắng tuyệt vời của Liên minh tại Gettysburg và Vicksburg. Trong số \$4.000 đầu tư ban đầu, anh nói một cách khô khan, “Nó có vẻ rất lớn đối với chúng tôi, rất lớn.” Hiếm khi mơ dầu sẽ thay thế hoạt động kinh doanh hàng hóa chính, họ coi đó là “một vấn đề phụ nhỏ, chúng tôi duy trì sự quan tâm đến hoạt động kinh doanh của mình với tư cách là những người bán hàng.” Là một đại lý ở xa các giếng dầu, đóng tại ngã tư thương mại Cleveland, Rockefeller vô tình bước vào ngành công nghiệp lọc dầu. Với tư cách là một người

trung gian, anh thuộc về một nhóm người mới trong nền kinh tế công nghiệp mới.

Địa điểm được chọn cho nhà máy lọc dầu mới nói lên nhiều điều về cách tiếp cận kinh doanh của Rockefeller. Anh đã lựa chọn trên một mảnh đất rộng ba mẫu Anh trên bờ đất dốc của một con đường thủy hẹp có tên là Kingsbury Run, chảy vào sông Cuyahoga và do đó cung cấp lối đi đến Hồ Erie. Cách trung tâm thành phố Cleveland một dặm rưỡi, thoạt nhìn có vẻ như là một địa điểm không tốt cho nhà máy lọc dầu mới, được đặt tên là Excelsior Works. Ở những vùng ngoại ô kín đáo vượt ra ngoài giới hạn thành phố, đàn bò lướt qua một cách yên bình, và cây cối vẫn che bóng mát cho con đường thủy. Nhưng đối với Rockefeller, sự bất tiện chỉ tạm thời bởi thực tế là nó sẽ sớm tiếp giáp với các tuyến đường sắt mới. Vào ngày 3 tháng 11 năm 1863, tạt hào tung bay màu áo của Liên minh, một đầu máy sáng lấp lánh của Đường sắt Đại Tây Dương và Great Western đã kéo vào nhà ga Cleveland với những toa tàu dài và khởi động một kỷ nguyên mới, giúp thành phố tiếp cận với New York qua Đường sắt Erie và tới một tuyến đường trực tiếp có giá trị đến các mỏ dầu ở Pennsylvania. Có thể vận chuyển bằng đường thủy hoặc đường bộ, Rockefeller đã có được đòn bẩy quan trọng mà anh cần để đảm bảo mức giá ưu đãi cho việc vận chuyển — đó là lý do tại sao anh phải vất vả tìm kiếm các địa điểm nhà máy trong suốt sự nghiệp của mình.



Excelsior Works

Không lâu sau, một loạt các nhà máy lọc dầu khác đã mọc lên dọc theo Kingsbury Run. Với dân số khoảng 44.000 người, Cleveland đầy những chàng trai trẻ năng động đang cố gắng vươn lên dẫn đầu, và lọc dầu mang đến cơ hội hiếm có để biến một khoản đầu tư nhỏ thành một khối tài sản khổng lồ. Việc xây dựng một nhà máy lọc dầu nhỏ và thuê người điều hành nó tốn nhiều tiền - khoảng \$1.000, ít hơn chi phí mở một cửa hàng chứa đầy hàng hóa. Đến giữa năm 1863, hai mươi nhà máy lọc dầu hoạt động ở khu vực Cleveland và vận chuyển một phần tư lượng dầu hỏa của họ ra nước ngoài. Lúc đầu, lợi nhuận đến nhanh chóng đến nỗi mọi người — lớn và nhỏ, thông minh và kém cỏi — đều kiếm được lợi nhuận cao mà không cần phải chiến thắng nghịch cảnh khốc liệt, đòn roi nghiêm khắc của kỷ luật thương trường. Rockefeller ám chỉ một cách mỉa mai những ngày buồn tẻ này là “thời

điểm thu hoạch mà lợi nhuận lớn như vậy được thu về bởi những người chủ tiệm rượu, những người thuyết giáo và thợ may và những người đàn ông thuộc mọi tầng lớp, những người may mắn tìm thấy dầu.” Dầu là được đưa vào sử dụng vô số trong thời Nội chiến, chữa trị vết thương cho binh lính Liên minh và dùng để thay thế cho nhựa thông do miền Nam cung cấp trước đây. Ngay cả trên chiến trường, việc sử dụng dầu hỏa tinh chế từ dầu thô đã lan rộng, và Ulysses S. Grant thường ngồi trong lều của mình, soạn thảo các công văn bên ánh đèn dầu nhấp nháy.

Sau đó, Rockefeller trở nên chán ghét Sam Andrews đến nỗi đã gièm pha anh ta, một cách khá bất công. “Samuel Andrews bước vào công việc kinh doanh như một người lao động nghèo với ít hoặc không có gì trong giai đoạn đầu khi rất khó tìm được người làm sạch dầu... Anh ta quá tự phụ, quá cố chấp và quá ít tự chủ. Là kẻ thù tồi tệ nhất của chính anh ấy.” Phán quyết này, được đưa ra sau đó, đã nhuộm màu đen tối bởi các sự kiện xen lẫn, nhưng ngay từ đầu Andrews đã có mối quan hệ thân tình với Rockefeller. Andrews không biết gì về kinh doanh nhưng bằng lòng để Maurice Clark và Rockefeller quan tâm đến văn phòng trong khi anh ta đóng vai trò là ông chủ nhà máy lọc dầu. Đảo ngược nhận định khắc nghiệt của Rockefeller, Ida Tarbell đã đi xa hơn khi gán cho Andrews là “một thiên tài cơ khí”, người đã cải thiện chất lượng dầu hỏa và tỷ lệ phần trăm năng suất của nó tính theo mỗi thùng dầu thô.

Trong những ngày đầu tiên, Rockefeller không quá tách biệt như khi đế chế của ông phát triển sau này và ông rút vào pháo đài bất khả xâm phạm trong văn phòng của mình. Anh thường được nhìn thấy tại Kingsbury Run lúc 6:30 sáng, đi vào nhà kho để lấy các thùng, hoặc xe đẩy. Vì dư lượng axit sulfuric vẫn còn sót lại sau quá trình tinh chế, Rockefeller đã lên kế hoạch chuyển nó thành phân bón — đây là nỗ lực đầu tiên trong nhiều nỗ lực đáng giá và có lợi nhuận cực cao để tạo ra các sản phẩm phụ từ nguyên liệu phế thải. Được định hình bởi một tuổi thơ đầy bất ổn, anh khao khát được tự lập kinh doanh không kém gì trong cuộc sống và phản ứng với tình trạng thiếu thùng liên tục bằng cách quyết định xây dựng nhà máy riêng. Bực bội vì một sai sót đáng ngờ trong hóa đơn của thợ sửa ống nước, anh nói với Sam Andrews, “Hãy thuê một thợ sửa ống nước theo tháng. Hãy để chúng

ta mua các đường ống, khớp nối và tất cả các vật liệu làm ống nước khác của riêng mình.” Nhà máy lọc dầu cũng tự vận chuyển và bốc dỡ. Đó là sự khéo léo của Rockefeller, không ngừng tìm kiếm những cải tiến nhỏ, mà trong vòng một năm, tinh chế dầu đã vượt qua kinh doanh hành hóa trở thành mặt hàng có lợi nhất của công ty. Bất chấp sự thăng trầm không ngừng của ngành công nghiệp dầu mỏ, có nguy cơ bùng nổ và phá sản bất ngờ, ông sẽ không bao giờ trải qua một năm thua lỗ nào.

Nếu Rockefeller bước vào lĩnh vực lọc dầu với một số dè dặt, anh đã sớm nắm lấy nó như một cơ hội lớn mà anh hằng khao khát. Không bao giờ làm một việc giữa chừng, anh lao đầu vào công việc kinh doanh, và nhiệt huyết của anh tràn vào cuộc sống tại gia. Ở chung phòng với em trai William, anh thường thức giấc trong đêm. “Anh đã nghĩ ra một kế hoạch để làm như vậy và như vậy”, anh sẽ hỏi. “Bây giờ, em nghĩ gì về kế hoạch này?” “Giữ ý tưởng của anh cho đến sáng,” Will buồn ngủ phản đối. “Em muốn ngủ.” John thường trò chuyện với Maurice Clark và Sam Andrews tại phố Cheshire, nơi họ nói chuyện liên tục về dầu. Như Mary Ann, em gái của John đã quan sát. “Họ dường như không muốn đi mà không có anh ấy. Họ sẽ... bước vào trong phòng ăn trong khi John đang ăn sáng. Tôi phát ngán với nó và ước gì sáng mai họ sẽ nói chuyện khác.”

Rockefeller nhảy vào dầu với một niềm say mê gợi nhớ đến việc anh tham gia Nhà thờ Baptist. Anh yêu thương chăm sóc nhà máy lọc dầu của mình nhiều như anh đã quét sàn nhà nguyện, một điểm song song không bị mất ở những người cùng thời. Maurice Clark nói: “John có đức tin vững chắc vào hai điều — tín điều Baptist và dầu mỏ.” Người đàn ông này tìm thấy niềm vui thích kinh doanh và khi anh có được một hợp đồng lớn, anh ta bước đi khệnh khạng và hớn hờ. Như một cộng sự ban đầu nhận xét: “Lần duy nhất tôi thấy John Rockefeller nhiệt tình là khi một báo cáo đến từ con lạch rằng người mua của anh đã bảo đảm một lô hàng dầu với giá thấp hơn nhiều so với giá thị trường. Anh ấy rời khỏi ghế với một tiếng hét vui sướng, nhảy lên nhảy xuống, ôm tôi, ném mũ lên, hành động như một kẻ điên mà tôi không bao giờ quên được.” Sự bộc phát vui vẻ tách biệt này chỉ nhấn mạnh sự kìm nén thông thường trong nhân cách của anh.

Ảnh hưởng quá lớn của Rockefeller đối với ngành công nghiệp dầu mỏ bắt nguồn từ mâu thuẫn giữa nhu cầu đặt hàng quá mức của ông và bản chất hỗn loạn, ngõ ngược của ngành công nghiệp non trẻ. Trong ký ức nóng hổi về kẻ thù của mình, Rockefeller đã trở thành một gã ma cà rồng có mặt khắp nơi lần đầu tiên xuất hiện ở Vùng Dầu — cái tên được đặt cho khu vực dọc theo Oil Creek bao gồm Titusville, Thành phố Dầu và Franklin — không lâu sau khi Drake phát hiện ra. Như một huyền thoại, được một số nhà viết tiểu sử ban đầu nhấn mạnh lại, đó là Rockefeller đã đến Titusville vào năm 1860 để đại diện cho một nhóm các nhà tư bản Cleveland và khuyên họ nên kiểm chế việc kinh doanh, với lý do là dòng chảy không chắc chắn của dầu mỏ. Sự thật, Rockefeller đã làm chứng, “Tôi đã tham gia vào công việc kinh doanh khi tôi thực hiện chuyến đi, để xem về nguồn cung cấp cho nhà máy lọc dầu của mình.”

Để đến được nơi cần đến, trước tiên anh phải đi bằng đường sắt và sau đó đi bằng xe ngựa để thâm nhập vào những khu rừng tối tăm và những ngọn đồi cây cối rậm rạp dọc theo Oil Creek. Bất chấp sự cô lập của địa điểm — tin tức về sự sụp đổ của Pháo đài Sumter phải mất bốn ngày mới đến — rất nhiều nhà thám hiểm đã xuống khu vực tách biệt này. Đó không phải là nơi dành cho những kẻ phá bĩnh. Để đến được đường sắt, dầu phải được chở trong các thùng băng qua hơn 20 dặm của vùng đất xa xôi gồ ghề, một hoạt động buôn bán được phục vụ bởi hàng nghìn người vận chuyển, luôn chửi thề với bộ râu xồm xoàm và đội mũ lụp xụp, những người tính mức phí cao. (Thùng Pennsylvania, tương đương với bốn mươi hai gallon =?l, vẫn là tiêu chuẩn của ngành cho đến ngày nay.) Đôi khi những toa xe chở đầy dầu được kéo dài trong những đoàn lữ hành chằng chịt dọc theo những con đường hằn lún. Nhiều thùng bị lật và bị đập vỡ, khiến những ngọn đồi trở nên nguy hiểm. Vào mùa mưa, bùn dày đến nỗi những người tham gia đội thường dắt hai con ngựa, một con để kéo con kia ra khi nó luôn bị mắc kẹt. Những con ngựa thường xuyên bị quật đến chết bằng những chiếc roi đen nặng nề khi chúng kéo những tải trọng khổng lồ qua bãi cỏ đen. Bị bỏ rơi bên vệ đường, da và lông của chúng đã bị ăn mòn bởi hóa chất dầu mỏ, để lại những xác chết bị ăn mòn khủng khiếp nằm rải rác khắp cảnh quan. Giao thông vận tải bằng đường thủy cũng không kém phần hỗn loạn. Oil

Creek chảy vào sông Allegheny, nơi hàng trăm xuồng và tàu hơi nước vận chuyển hàng hóa. Đôi khi các thùng dầu được chất lên sà lan và trôi xuống Pittsburgh. Rockefeller cho biết: “Rất nhiều dầu đã bị mất do lật sà lan.” Đến năm 1863, tàu Allegheny, đầy dầu, thực sự bốc cháy và thiêu rụi một cây cầu ở Franklin.

Đi bộ qua bờ sông, Rockefeller chứng kiến thế giới mới của satan được kể thừa bởi sự bùng nổ dầu mỏ, một thung lũng bình dị trở nên đen kịt với những con tàu và xe ngựa, những ngôi nhà di động và những túp lều xiêu vẹo, dày đặc chen chúc nhau. Các khu vực bùng nổ xuất hiện trong thời gian ngắn, chứng kiến hoạt động rầm rộ, sau đó biến mất đột ngột như khi chúng xuất hiện. Rockefeller đã nhìn thấy điều gì đó nghiêm trọng về ngành công nghiệp này. “Bạn sẽ nhớ công việc kinh doanh trong những năm đầu tiên như một loại mỏ vàng,” ông hồi tưởng. “Vận may lớn đã được tạo ra bởi một số nhà thám hiểm đầu tiên, và mọi thứ được thực hiện theo một cách khác thường.” Rockefeller đại diện cho giai đoạn phát triển tư bản thứ hai, hợp lý hơn, khi những kẻ liều lĩnh đầy màu sắc và những nhà đầu cơ tiên phong nhường bước, như Max Weber đã viết, gửi đến “những người đàn ông lớn lên trong trường đời gian khổ, kiên cường và táo bạo, trên hết là ôn hòa và đáng tin cậy, sắc sảo và hoàn toàn cống hiến cho công việc kinh doanh của họ, với những quan điểm và nguyên tắc tư bản nghiêm khắc.”

Vào thời điểm Rockefeller đến Vùng Dầu, có vẻ như dầu sẽ chỉ là một hiện tượng nhất thời. Vào tháng 9 năm 1861, hai người Cleveland đã mang đến Empire Well, chiếc máy bơm dầu tiên, nó “cao hơn cả tháp chuông”, theo cách nói đầy sức gợi của một người quan sát, mang lại ba nghìn thùng dầu mỗi ngày. Đối với người xem, có một điều gì đó kỳ lạ về tia dầu cao ngất ngưỡng này. Empire Well chảy nhanh đến mức chủ nhân của nó hầu như không thể tìm thấy thùng để mang đi, và mọi người chạy đến với thùng, gáo, cốc và xô để xúc vàng đen. Tình trạng dư thừa dầu đột ngột khiến giá trượt xuống 10 cent / thùng ngay cả khi những người trong nhóm tiếp tục tính phí \$3 hoặc \$4 mỗi thùng để vận chuyển đến các tuyến đường sắt. Ngay từ những ngày đầu tiên, ngành công nghiệp có xu hướng dao động giữa các thái cực: dư thừa đến mức giá giảm xuống dưới chi phí sản xuất,

hoặc tình trạng thiếu hụt khiến giá tăng vọt, càng làm tăng thêm bóng ma đáng lo ngại hơn là dầu đang cạn kiệt.

Trong số rất nhiều câu chuyện về chuyến đi đầu tiên của Rockefeller đến các mỏ dầu, một câu chuyện được kể bởi Franklin Breed, một nhà sản xuất ở Titusville, có một giá trị xác thực. Anh và Rockefeller cưỡi ngựa qua thung lũng để đến giếng Breed, sau đó đi bộ nửa dặm cuối cùng. Như Breed sau này đã viết:

Đó là cần thiết để vượt qua một vũng rộng năm hoặc sáu feet và có lẽ sâu bốn feet. Có một khúc gỗ sáu inch để băng qua... Tôi đã quen với nó nhưng Rockefeller tuyên bố anh ấy không thể đi trên nó. Tuy nhiên, anh ấy đã làm, và đã ngã xuống... Anh ta ngược nhìn tôi với một nụ cười và nói, "Chà, Breed, bạn đã đưa doanh nghiệp dầu mỏ vào đầu và tai tôi."

Khi nói chuyện với những 'con mèo rừng cứng cỏi', Rockefeller hẳn có vẻ khá độc đoán, nhưng ông tuyên bố rất thích công ty của họ, gọi họ là "những người bạn dễ mến, giống kiểu chúng ta gặp ở các vùng khai thác, vui vẻ, tốt bụng, hòa đồng." Anh ấy lắng nghe rất kỹ những gì mọi người nói và tiết lộ thông tin nhiều nhất có thể, lặp lại những thông tin có giá trị cho bản thân cho đến khi nó được ghi nhớ. Có sự khiêm tốn trong việc ham học hỏi này. Như anh ấy đã nói, "Điều rất quan trọng là phải nhớ những gì người khác nói với bạn, chứ không phải nói quá nhiều những gì bản thân bạn đã biết."

Tuy nhiên, bị kích thích bởi số tiền kiếm được, Rockefeller đã kinh hãi trước những đạo đức lỏng lẻo của một nơi bị nhiễm những tay chơi bài và gái mại dâm và đã được mệnh danh là '**Sodden Gomorrah**'^[8]. Những quân bài trên những chiếc bàn bêбет rượu whisky." Một vị khách khác ngạc nhiên trước sự tiêu pha và báo cáo: "Những cuộc hoan lạc ở Trung tâm Dầu đôi khi làm lu mờ cả Monte Carlo và Khu phố Latinh cộng lại." Đối với một Cơ đốc nhân tỉnh táo, ngoan đạo như Rockefeller, thế giới của những người đàn ông ham vui có vẻ như vô cùng tàn khốc. Những người thợ dầu đi xung quanh trong đôi ủng cao, để lại dấu chân đen trong các nhà thổ, quán rượu và nơi đánh bạc ở Titusville và Oil City. Nhiều người phô trương sự vượt trội kiểu tân cổ điển của họ, đội mũ lụa cao, kẹp kim cương và dây đồng hồ bằng vàng. Trong báo cáo của khách du lịch, người ta thấy rõ tàn suất mọi người sử dụng hình ảnh địa ngục để nắm bắt tâm

trạng. Các chuyến đi của Rockefeller đến các Vùng Dầu mỏ chắc hẳn đã củng cố niềm tin ông luôn ủng hộ đức hạnh ở một nơi mà ông trời ban cho. Là một người sùng đạo, ông cực kỳ khó chịu khi ở gần những người uống rượu - có lẽ một lý do tại sao ông ít khi đến thăm các mỏ dầu.

Hai câu chuyện, cả hai đều có tính xác thực không chắc chắn, đều thể hiện sự coi thường của Rockefeller đối với đạo đức phổ biến ở nhiều nhà sản xuất. Một đêm ở Rouseville, một ủy ban cảnh giới địa phương len lỏi lên một chiếc thuyền neo đậu gần bờ và đầy những quý bà có đức tính dễ gần (gái bán hoa) và những người bán rượu whisky; ở giữa con sông, họ đã cắt rời con thuyền và đưa những kẻ tội lỗi 'lên đường'. Người ta nói Rockefeller đã "phê duyệt kỹ lưỡng" hành động. Một câu chuyện khác kể về thời gian anh ở Franklin, nơi anh ở khách sạn Exchange và thích ăn bánh mì và sữa cho bữa tối. Thịnh thoảng, anh mặc một bộ quần áo cũ nát để giúp người của mình chất hàng. Một ngày chủ nhật, một nhân viên đến nói với Rockefeller rằng nước sông đang dâng cao rất nguy hiểm và có thể cuốn trôi thùng của họ. Rockefeller, chuẩn bị đến nhà thờ, đội chiếc mũ với vẻ thờ ơ, nói anh phải đi cầu nguyện, và từ chối tham gia kinh doanh. Có lẽ Rockefeller thực sự có Chúa ở bên, vì những chiếc thùng của anh vẫn còn nguyên vẹn sau trận lụt.

Khoan dầu dường như không phải là một ngành công nghiệp mà là xổ số: Không ai biết liệu dầu sẽ mang lại lợi ích lâu dài cho nhân loại hay là một kỳ quan tạm thời. Nếu các Vùng Dầu tạo ra nhiều triệu phú, thì cũng để lại nhiều người khốn khổ hơn. Thay vì xây dựng một ngành công nghiệp, hầu hết các nhà sản xuất muốn khai thác càng nhanh càng tốt trong bầu không khí có mùi hôi thối này. Theo cái gọi là quy tắc bắt giữ, mọi người có thể khoan theo đường chéo và hút bớt dầu của hàng xóm, làm tăng thêm sự vội vàng của họ trong việc bơm. Rockefeller đã thành công vì ông tin tưởng vào triển vọng dài hạn của doanh nghiệp và không bao giờ coi nó như một ảo ảnh sẽ sớm tàn lụi. Chuyến thăm đầu tiên của Rockefeller đến Pennsylvania chắc hẳn cũng thuyết phục ông đã chọn đúng thời điểm. Việc tìm kiếm dầu cực kỳ khó đoán, trong khi việc lọc dầu có vẻ an toàn và có phương pháp. Trước đó không lâu, anh nhận ra tinh chế là điểm mấu chốt để anh có thể sử dụng đòn bẩy tối đa trong ngành.

John D. Rockefeller có sở trường không ngừng trong việc biết ai sẽ giúp đỡ hoặc cản trở mình trong sự nghiệp, một bản năng chỉ được mài giũa theo thời gian. Nhạy cảm với hành vi bảo trợ, anh tránh né khi bất cứ ai cố gắng chiếm đoạt nó, và anh muốn được coi như một người ngang hàng ngay cả với những người xuất sắc. Nhớ lại những gì anh coi là sự phung phí của anh em nhà Clark, cuối cùng anh trở nên nghiêm khắc hơn với họ như anh đã từng có với George Gardner. Anh em Clark là đối tác đầu tiên trong số nhiều đối tác kinh doanh đánh giá thấp sự táo bạo của Rockefeller âm thầm tính toán, người đã dành thời gian khi tìm cách loại bỏ họ.

Cùng với đó, những lời nói trái chiều đã làm rạn nứt mối quan hệ của anh với Maurice B. Clark, người mà anh coi là “một người Anh ngu dốt, tự phụ”. Là một người đàn ông cao lớn, với tính khí bốc lửa và quá khư đến tối, Clark khởi nghiệp như một người làm vườn ở Wiltshire quê hương, kiếm ăn dưới một ông chủ độc tài. Một ngày nọ vào năm 1847, anh ta đứng dậy và xử đẹp người đàn ông. Lo sợ bị bắt, anh ta trốn đến Boston như một kẻ chạy trốn công lý không một xu dính túi, thất học. Anh ta di cư về phía tây đến Cleveland và làm công việc khai thác gỗ trước khi bắt đầu kinh doanh. Có tinh thần tự do hơn Rockefeller, Clark hút thuốc, uống rượu, chửi thề thoải mái trong nhà kho và tỏ ra ít quan tâm đến tôn giáo. Hồ sơ cá tính không hấp dẫn Rockefeller, người luôn phản đối những lời tục tĩu của Clark, nhưng ca ngợi anh ta là một doanh nhân thông minh, năng động.

Bởi vì Rockefeller rất tôn trọng số cái, Clark, hơn gần mười tuổi, coi thường anh như một thư ký đơn thuần, một người đàn ông cứng nhắc, và không có tầm nhìn. Rockefeller nói: “Anh ấy nghĩ tôi không thể làm bất cứ điều gì ngoài việc giữ tài khoản và xem xét tài chính.” Anh nghĩ rằng Clark ghen tị với thành công của anh trong việc bán hàng, có lẽ vì điều này làm giảm hình ảnh của Clark về anh như một thư ký. Lúc đầu, Rockefeller nuốt hận và kiên quyết chịu đựng sự bất công. “Anh ấy đã cố gắng gần như ngay từ đầu mối quan hệ đối tác của chúng tôi để thống trị và ghi đè tôi,” anh nói về Clark. “Một câu hỏi mà anh ấy đã hỏi nhiều lần trong cuộc thảo luận của chúng tôi về các vấn đề kinh doanh là ‘Cậu sẽ làm gì trên thế giới này nếu không có tôi?’ Tôi im lặng lắng nghe. Không có gì tốt nếu tranh chấp với một người đàn ông như vậy.” Rockefeller không nghi ngờ gì về đóng góp

của bản thân. “Tôi là người đã tạo nên thành công của công ty. Tôi giữ sổ sách, tìm cách kiếm tiền.” Là một phần trong kỹ năng thầm lặng và thói quen tính trước kéo dài của Rockefeller, anh không bao giờ cho kẻ thù biết kế hoạch trả thù của mình, anh thích làm trong im lặng.

Việc đầu tư vào lọc dầu đã đưa James, anh trai của Maurice vào văn phòng, và Rockefeller đã ra mặt để gièm pha anh ta. James Clark là một thanh niên mạnh mẽ, hay bắt nạt, và anh ta đã cố gắng đe dọa Rockefeller, người đã đáp lại bằng sự dũng cảm tuyệt vời. Một buổi sáng, James xông vào văn phòng và bắt đầu chửi rủa Rockefeller một cách thô bạo, người gác chân lên bàn với tư thế đĩnh đạc và không hề tỏ ra khó chịu; là một diễn viên giỏi, anh luôn kiểm soát được cơ mặt của mình một cách thuần thục. Khi James kết thúc, Rockefeller nói đều đều, “Bây giờ James, anh có thể đánh gục tôi nhưng anh cũng hiểu rằng anh không thể làm tôi sợ.” Người thanh niên không sợ hãi này không thể bị đe dọa. Sau cuộc đối đầu đó, James Clark không còn nói xấu Rockefeller nhiều như trước nữa, nhưng rõ ràng họ là những đồng nghiệp không hợp nhau.

Giống như với Maurice, Rockefeller đã tranh cãi với James về phương pháp kinh doanh và mất tinh thần vì những thương vụ quanh co của anh ta trong lĩnh vực dầu mỏ. Khi James khoe khoang về việc lừa dối một ông chủ cũ hoặc lừa mọi người mua các chuyến hàng đến Pennsylvania, điều đó hẳn đã khơi dậy sự nghi ngờ sâu thẳm của Rockefeller, vì anh đã kiểm tra chặt chẽ chi phí của đối tác. Giống như Maurice, James thông minh cho mình là đúng và gọi Rockefeller là “giám đốc trường Chủ nhật”. Đã suy tính về tương lai, Rockefeller muốn được bao quanh bởi những người đáng tin cậy, những người có thể truyền cảm hứng cho khách hàng cũng như các nhân viên ngân hàng. Ông đã rút ra một kết luận đặc trưng: Người đàn ông yếu đuối, vô đạo đức cũng được định sẵn là một doanh nhân nghèo. “Chúng tôi đã bắt đầu thịnh vượng và tôi cảm thấy rất khó chịu khi tên của tôi bị liên kết với những kẻ đầu cơ này.” Sau đó, nhà Clark đáp lại sự khinh thường này, với James mô tả sự đóng góp duy nhất của Rockefeller cho công ty là một “kẻ thao túng tài chính” và tuyên bố vào năm 1863 Rockefeller đã lừa anh ta vài nghìn đô la.

Nếu sự khác biệt của họ chủ yếu là xung đột về tính cách, thì quan hệ đối tác của Rockefeller với Maurice Clark có thể kéo dài nhiều

năm, nhưng họ có quan điểm khác nhau rõ ràng về tương lai của dầu mỏ và tốc độ mở rộng đáng mơ ước. Bất chấp Nội chiến, các cuộc tập trận không bao giờ dừng lại ở Pennsylvania, ngoại trừ khi Tướng Lee xâm lược bang và các nhà sản xuất phải bảo vệ nó. Khi việc kinh doanh xuất khẩu dầu hỏa được mở rộng, Andrews, Clark đã kiếm được lợi nhuận vững chắc từ việc lọc dầu trong mỗi năm diễn ra chiến tranh. Tuy nhiên, giá cả vẫn biến động như chính cuộc chiến tranh, với phương trình cung cầu thay đổi hoàn toàn mỗi khi có một kẻ phá hoại. Biến động giá cả trong một năm rất đáng kinh ngạc, dao động trong khoảng 10 xu đến 10 đô la một thùng vào năm 1861 và \$4 và \$12 vào năm 1864. Không nản lòng trước những biến động khắc nghiệt này, cả Rockefeller và Andrews đều muốn vay nặng lãi và mở rộng, trong khi Clark ủng hộ cách thận trọng hơn.

Điều có khả năng khiến Rockefeller quyết định tách khỏi anh em nhà Clark là họ có nhiều phiếu bầu hơn anh và Andrews và không ngần ngại sử dụng đa số của họ một cách cao tay. Trong những hồi tưởng sau này, Rockefeller đã tiết lộ một sự việc làm sáng tỏ mối quan hệ của ông với nhà Clark: “[Maurice Clark] đã rất tức giận khi tôi vay tiền để mở rộng hoạt động kinh doanh dầu lọc của chúng tôi. “Tại sao, cậu đã vay \$100.000,” anh ta thốt lên, “như thể đó là một hành vi phạm tội nào đó.” Sự ngạc nhiên của Rockefeller có vẻ hơi khó hiểu: Đó là một khoản tiền quá lớn, nhưng tất cả những gì Rockefeller có thể thấy là Maurice Clark thiếu sự táo bạo. “Clark là một bà già và sợ chết khiếp vì chúng tôi nợ tiền ngân hàng.” Người ta có thể tha thứ cho nhà Clark nếu họ phát hiện ra điều gì đó táo bạo ở người thanh niên trầm tính này, người sẽ liều toàn bộ số vốn của họ, hiển nhiên mà không cần thông báo cho họ. Đáng chú ý, nhà Clark đã khó chịu bởi tính tiết kiệm của Rockefeller - sự kiểm soát chặt chẽ của anh đối với các chi tiết và chủ trương mở rộng không kiềm chế. **Táo bạo trong thiết kế, thận trọng khi thực hiện** - đó là công thức mà anh đã làm cho riêng mình trong suốt sự nghiệp.

Đến năm 1865, Rockefeller, hai mươi lăm tuổi, quyết định đã đến lúc phải đối đầu với nhà Clark. Anh không phải là loại người cố chấp trong một tình huống sai lầm, và giờ anh đã chuẩn bị sẵn sàng để xóa bỏ những trở ngại đã cản trở sự nghiệp ban đầu của anh.

Đối với Rockefeller, thành công trong lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ đòi hỏi một niềm tin lạc quan, gần như vững chắc vào tương lai của nó. Trước khi quyết định tham gia vào công việc kinh doanh trên quy mô lớn, anh cần một bằng chứng cuối cùng do Chúa ban cho rằng dầu sẽ không biến mất — bằng chứng quyết định đến vào tháng 1 năm 1865 tại một nơi có tên là Pithole Creek. Những tảng đá và vực sâu gần đó luôn tỏa ra khí lưu huỳnh và thu hút sự chú ý của những người thợ dầu. Một ngày nọ, một nhóm các nhà sản xuất lập dị, đang vẫy một cành cây phi thủy dùng làm que bói toán, đã khoan tại chỗ mà cành cây cắm xuống. Khi một công ty dầu cơ khổng lồ xuất hiện vài ngày sau đó, một chương khác trong ngành dầu mỏ bắt đầu, với các nhà đầu cơ, thợ khoan và các đại lý kinh doanh hội tụ ngay tại chỗ. Trong vòng vài tháng, khu định cư biên giới buồn ngủ với bốn túp lều bằng gỗ đã được biến thành một đô thị nhỏ nhộn nhịp với mười hai nghìn người. Qua đêm, năm mươi khách sạn mọc lên, cùng với một nhà hát có hàng trăm chỗ ngồi và được thắp sáng bằng đèn chùm pha lê. Sự trỗi dậy của Pithole là không thể tin được đến nỗi nó có vẻ như là một thành phố ma, một trò lừa của thượng đế.

Một biên niên sử nói: “Nó còn hơn cả một thành phố, đó là một trạng thái hưng phấn sau chiến tranh.” Ngay cả theo các tiêu chuẩn bản thủ của các Vùng Dầu, nó vẫn là một nơi đáng chê trách. Một nhà báo cho biết: “Mọi cửa hàng đều là quán rượu. Có thể khẳng định có nhiều loại rượu thấp hèn được uống trong thị trấn này hơn bất kỳ nơi nào khác cùng quy mô trên thế giới.”

Một người chứng kiến toàn bộ sự mất mát của Pithole là một cô bé tám tuổi tinh ý tên Ida Minerva Tarbell, sống cách đó mười dặm ở Rouseville và nhìn thấy một đám đàn ông háo hức kéo đến khu phố bùng nổ. Khi cha cô xây dựng một cửa hàng bán bồn chứa dầu ở đó, ông đã kiếm tiền nhanh nhất trong đời. Thật không may, thời kỳ hoàng kim rực rỡ của Pithole chỉ tồn tại trong thời gian ngắn và chỉ trong vài năm các giếng của nó đã cạn kiệt vì hỏa hoạn và sản xuất quá mức. Trước khi thị trấn trở lại như cũ, mọi người bắt đầu nhật phế liệu. Với giá \$600, cha của Ida Tarbell đã mua khách sạn Bonta House sang trọng, được xây dựng vài năm trước đó với giá \$60.000, và lấy gỗ, cửa ra vào và cửa sổ để xây dựng ngôi nhà cho gia đình Tarbell ở

Titusville. Đến năm 1874, sau khoảnh khắc vụt sáng, Pithole chỉ đếm được sáu người bỏ phiếu.

Pithole là một câu chuyện ngụ ngôn cảnh báo về những hy vọng chóng tàn và những giấc mơ giả tạo, làm dấy lên nỗi lo sợ về tuổi thọ ngắn ngủi của ngành. Nhưng vào tháng 1 năm 1865, người ta cho rằng có rất nhiều túi dầu chưa được phát hiện, và nó có thể đóng vai trò như một chất xúc tác khiến Rockefeller chia tay với nhà Clark. Cuộc chia tay theo đúng khuôn mẫu Rockefeller: Anh ấy từ từ và bí mật đặt nền móng, sau đó di chuyển với tốc độ như điện để khiến đối thủ của mình mất thăng bằng. Tháng Giêng năm đó, Maurice Clark đã công khai nổi giận khi Rockefeller yêu cầu anh ta ký thêm một tờ giấy bạc. Clark nói: “Chúng ta đã yêu cầu quá nhiều khoản vay để mở rộng hoạt động kinh doanh dầu mỏ. Không nản lòng, Rockefeller phản pháo lại: “Chúng ta nên vay bất cứ khi nào chúng ta có thể mở rộng hoạt động kinh doanh một cách an toàn bằng cách làm như vậy.” Cố gắng đe dọa Rockefeller, anh em nhà Clark đe dọa giải thể quan hệ đối tác, điều này cần sự đồng ý nhất trí của tất cả các đối tác.

Quyết tâm tách khỏi Clarks và công việc kinh doanh hàng hóa, Rockefeller đã nói chuyện riêng với Sam Andrews:

Sam, chúng ta đang thịnh vượng. Chúng ta có một tương lai trước mắt, một tương lai lớn. Nhưng tôi không thích Jim Clark và những thói quen của anh ấy. Anh ta là một kẻ vô đạo đức về nhiều mặt. Anh ta đánh bạc với dầu mỏ. Tôi không muốn doanh nghiệp này được kết hợp với một con bạc. Giả sử tôi đồng ý vào lần tới khi họ đe dọa giải thể. Giả sử tôi thành công trong việc mua lại công ty. Bạn sẽ về phe tôi chứ?

Khi Andrews đồng ý, họ bắt tay thực hiện thương vụ.

Vài tuần sau, đúng như Rockefeller mong đợi, anh cãi nhau với Maurice Clark, và sau đó đe dọa giải thể mối quan hệ hợp tác. Clark cảnh báo: “Nếu đó là cách cậu muốn kinh doanh, chúng ta nên giải thể và để cậu tự điều hành công việc phù hợp với bản thân.” Nhanh chóng di chuyển để thực hiện kịch bản của mình, Rockefeller mời các đối tác đến nhà của mình vào ngày 1 tháng 2 năm 1865, và mạnh mẽ giải thích chính sách mở rộng nhà máy lọc dầu nhanh chóng - một chính sách mà anh biết là không phù hợp với nhà Clark. James Clark đã cố gắng đánh bại anh. “Tốt hơn là chúng ta nên tách ra,” anh ta

tuyên bố. Để phù hợp với thỏa thuận đối tác, Rockefeller đã yêu cầu mọi người tuyên bố công khai ủng hộ việc giải thể, và nhà Clark vẫn tưởng họ đã thu phục Rockefeller. Trên thực tế, anh đã chạy đến văn phòng của tờ Lãnh đạo Cleveland và đặt một thông báo cho tờ báo buổi sáng về việc giải thể quan hệ đối tác. Sáng hôm sau, khi người nhà Clark nhìn thấy nó, họ đã vô cùng sửng sốt. “Cậu thực sự có ý đó?” Maurice Clark nghi ngờ hỏi Rockefeller. Trước đó anh ta đã không nhận ra Rockefeller đã xếp Andrews bên cạnh mình. “Cậu thực sự muốn phá vỡ nó?” Rockefeller trả lời: “Tôi thực sự muốn phá bỏ nó,” người đã nói các chủ ngân hàng có vẻ thông cảm với điều đó, đồng ý công ty sẽ được bán đấu giá cho người trả giá cao nhất.

Ngay cả khi còn là một thanh niên, Rockefeller đã vô cùng bình tĩnh trong khủng hoảng. Về mặt này, anh là một nhà lãnh đạo bẩm sinh: Những người khác càng trở nên kích động, anh ấy càng bình tĩnh hơn. Đó là một chỉ số cho thấy sự tự tin vô song của anh khi cuộc đấu giá diễn ra, nhà Clark đã mang theo một luật sư trong khi Rockefeller đại diện cho mình. “Tôi nghĩ mình có thể thực hiện một giao dịch đơn giản như vậy,” anh khoe khoang. Với luật sư của Clarks đóng vai trò là người đấu giá, cuộc đấu giá bắt đầu ở mức \$500 và nhanh chóng tăng lên vài nghìn, sau đó nhích dần lên khoảng \$50.000 — đã hơn Rockefeller nghĩ. Vì cuộc đấu giá là một bước ngoặt trên con đường vươn tới vị thế công nghiệp tối cao của anh, chúng ta hãy trích dẫn lời kể của anh về thời khắc lịch sử:

Cuối cùng, nó tăng lên \$60.000, rồi \$70.000, và tôi gần như lo sợ về khả năng mua lại doanh nghiệp. Cuối cùng, phía bên kia đặt giá \$72.000. Không do dự, tôi nói \$72.500. Clark sau đó nói: “Tôi sẽ không trả cao hơn nữa, John; công việc kinh doanh là của cậu.” “Tôi sẽ đưa cho anh một tấm séc bây giờ?” Tôi đề nghị. “Không,” Clark nói, “Tôi tin tưởng cậu; thanh toán khi thuận tiện.”

Rockefeller hiểu rõ khoảnh khắc này. “Đó là ngày quyết định sự nghiệp của tôi. Tôi cảm thấy sự lớn lao của nó, nhưng tôi vẫn bình tĩnh như đang nói chuyện với bạn bây giờ,” ông nói với William O. Inglis sau này. Anh đã phải trả một cái giá đắt cho sự tự do của mình, giao cho Clark một nửa lợi nhuận trong công việc kinh doanh trước đây cùng với \$72.500. (tương đương \$652.000 ngày nay.) Tuy nhiên, anh đã giành được một giải thưởng lớn. Ở tuổi 25, anh đã giành được

quyền kiểm soát nhà máy lọc dầu lớn nhất Cleveland, nơi có thể xử lý năm trăm thùng dầu thô mỗi ngày — gấp đôi công suất của đối thủ địa phương gần nhất — và được xếp hạng là một trong những cơ sở lớn nhất thế giới. Vào ngày 15 tháng 2 năm 1865, Nhà lãnh đạo Cleveland đã in mục sau: “Thông báo hợp tác — Người ký tên dưới đây, đã mua toàn bộ Andrews, Clark & Co. trong Excelsior Oil Works, và tất cả kho thùng, dầu,... sẽ tiếp tục công việc kinh doanh của công ty dưới cái tên Rockefeller & Andrews.” Rockefeller tận hưởng sự trả thù của mình chống lại nhà Clark, những người đã bị sốc khi đối tác cấp dưới của họ đã sắp xếp, một cách ranh mãnh, tài trợ cho một hợp đồng lớn như vậy, và Rockefeller hạ hê trước sự ngậy thơ tự mãn của những người đàn ông lớn tuổi. “Sau đó, [anh em nhà Clark] tỉnh dậy và lần đầu tiên thấy đầu óc tôi không được nhàn rỗi khi họ đang nói to và ồn ào như vậy.” Tất cả sự khinh miệt của Baptist Rockefeller đối với sự phù phiếm, phô trương và ăn nói bông thả đều được cô đọng lại trong đó. Vào ngày 2 tháng 3 năm 1865, Clark & Rockefeller cũng bị giải thể, và Rockefeller đã loại bỏ ba anh em nhà Clark xấu xa khỏi cuộc đời mình mãi mãi.

Đối với Rockefeller, ký ức đau buồn về nhà Clark ở lại với anh, và anh nói chuyện như thể đã sống sót sau một cơn ác mộng. “Những đau khổ tôi đã trải qua trong những năm đó, tủi nhục và đau khổ, không từ nào có thể diễn tả được. Và tôi đã từng đếm đến ngày tôi tách mình ra khỏi họ bằng cách trả khoản tiền lớn này như là bước khởi đầu cho thành công mà tôi đã đạt được trong đời.” Thật khó để biết liệu Rockefeller có phóng đại sự kiêu ngạo của Clarks hay không, nhưng những điểm quan trọng là anh tự hào và nhạy cảm và những lời lẽ gai góc của họ đã vang sâu trong tâm trí anh. Khi trở thành ông chủ của chính mình, anh sẽ không bao giờ cảm thấy sự thăng tiến của mình bị cản trở bởi những người đàn ông tầm thường, thiếu cận.

Sự sụp đổ của Clark & Rockefeller diễn ra trong những ngày tàn của Nội chiến. Đến tháng 12 năm 1864, Tướng Sherman đã đến được Savannah và đi về phía bắc qua Carolinas. Khoảng hai tháng sau khi Rockefeller giành được công việc kinh doanh lọc dầu, Robert E. Lee đã đầu hàng Ulysses S. Grant tại Tòa án Appomattox. Là một thành phố đã từng che chở cho nhiều nô lệ bỏ trốn trước chiến tranh, Cleveland đặc biệt đau buồn trước tin Lincoln bị ám sát sau đó. Vào

ngày 27 tháng 4, đoàn tàu tang lễ đã đưa thi thể của ông nằm lại trong vài giờ trong một toa xe đặc biệt, với những phụ nữ mặc áo choàng trắng tập trung bên đường ray để hát những bài hợp xướng cho tổng thống đã chết.

Đến thời điểm này, công ty mới của Rockefeller và Andrews đã được đặt trên tầng hai của một tòa nhà gạch trên Phố Superior, cách sông Cuyahoga vài dãy nhà, trong một khu phức hợp văn phòng được gọi là Sexton Block. Từ vị trí chỉ huy mới của mình, doanh nhân trẻ có thể nhìn ra ngoài cửa sổ và theo dõi tiến trình của những chiếc sà lan chở đầy những thùng dầu từ nhà máy lọc dầu của mình. Đã là một doanh nhân trưởng thành, anh chỉ dựa vào Andrews với tư cách là một kỹ thuật viên và nắm quyền kiểm soát tất cả các khía cạnh khác của doanh nghiệp. Sau khi loại bỏ một số đối tác lớn tuổi, chàng trai trẻ không có người cố vấn kinh doanh thực sự, anh hùng hoặc hình mẫu và không có bất kỳ ai. John D. Rockefeller không chỉ tự sáng tạo mà còn tự phát minh ra và có niềm tin kiên định vào phán đoán của chính mình.

Thành công trong kinh doanh, nhưng Rockefeller chưa tìm được người yêu ưng ý. Tuy nhiên, anh đã xác định được nhu cầu của bản thân và tìm kiếm một người phụ nữ ngoan đạo và yêu thương, tận tâm với nhà thờ và ủng hộ mạnh mẽ sự nghiệp của mình. Vì gần gũi với mẹ, Rockefeller cảm thấy thoải mái với phụ nữ, thực sự thích thú khi ở bên họ, và không giống như Bill, đối xử với họ một cách tôn trọng.

Trong khoảng thời gian ngắn ngủi của mình tại trường Trung học Central, Rockefeller đã kết bạn với hai chị em sáng sủa, học giỏi, Lucy và Laura Celestia Spelman, và có một sự yêu thích đặc biệt đối với Laura, hay còn gọi là "Cettie". Mặc dù anh vẫn hơi lóng ngóng với các cô gái, nhưng các chị em đã thấy ở anh một khía cạnh ấm áp và đáng yêu. Không giống như hầu hết các cô gái khác ở trường, Cettie có đầu óc thực tế đang tham gia các khóa học thương mại để nắm vững các nguyên tắc kinh doanh, và cô hoan nghênh John trong quá trình tìm kiếm việc làm năm 1855 của anh. Như một người bạn của Cettie sau này đã lưu ý: "Cô ấy thấy anh ấy đầy tham vọng và cô ấy nghĩ anh ấy trung thực, điều này có lẽ hấp dẫn cô ấy hơn bất cứ điều gì khác." Rõ ràng, cô đã truyền cho John thông điệp rằng khả năng anh

giành được cô sẽ được nâng cao nếu triển vọng kinh tế của anh được cải thiện.

Có vẻ như ít ai nghi ngờ khi tán tỉnh Cettie, John đã bị kìm hãm bởi sự chênh lệch về địa vị kinh tế xã hội của họ, nguyên nhân dẫn đến 9 năm gián đoạn giữa cuộc gặp gỡ đầu tiên ở trường trung học và cuộc hôn nhân năm 1864. Spelmans là những người cao ráo, một gia đình chuẩn mực sống trong một ngôi nhà sang trọng. Một người bạn của Laura nhớ lại, “Có lẽ Cettie không thực sự giàu có và xinh đẹp, nhưng cha cô ấy cũng khá giả như bất kỳ cô gái nào trong lớp chúng tôi, là thành viên của cơ quan lập pháp Ohio, và phần nào được biết đến với công việc từ thiện của ông, vì vậy — bạn biết những điều đó xảy ra với trẻ em như thế nào — chúng tôi nghĩ thật kỳ lạ khi cô ấy tỏ ra nghiêng về Johnny.” Thật dễ dàng để thấy điều gì đã thu hút John đến với Laura ngoài khả năng tương thích.

Có tư tưởng tiến bộ, hành động vì xã hội, Spelmans cung cấp nhiều thứ hơn là gia nhập giới quý tộc địa phương và là một gia đình có phẩm chất chân chính. Sinh ra ở Massachusetts, Harvey Buel Spelman, một hậu duệ trực tiếp của Thanh giáo, và Lucy Henry gặp nhau ở Ohio và kết hôn vào năm 1835, sinh Laura Celestia vào ngày 9 tháng 9 năm 1839. Khi chuyển đến Akron năm 1841, họ sống khiêm tốn, bà Spelman đảm nhận công việc giặt giũ để tăng thu nhập; Cettie, khi còn là một cô bé, đôi khi kéo một chiếc xe goòng nhỏ màu đỏ quanh thị trấn để giao đồ giặt. Ngay cả khi Harvey Spelman mở một cửa hàng bán đồ khô và tích lũy được khối tài sản đáng kể, ông ấy và Lucy vẫn không rút lui vào những thú vui riêng tư mà còn tăng gấp đôi nỗ lực cải cách của họ. Là một thành viên của hội đồng giáo dục địa phương, Harvey Spelman đã đi đầu trong việc thành lập một hệ thống trường học công lập tiến bộ, một cuộc thập tự chinh đã đưa ông vào cơ quan lập pháp bang Ohio vào năm 1849. Cũng bận rộn với các hoạt động của nhà thờ, Spelmans đã giúp thành lập một nhà thờ Congregational ở Akron. Niềm tin tôn giáo đã thúc đẩy chủ nghĩa hoạt động thể tục của họ, và họ đã cam kết diệt trừ cái ác như một phần của chương trình nghị sự tôn giáo và chính trị của họ.

Với vàng trán rộng, đôi lông mày rậm và bộ râu hung dữ, Harvey Buel Spelman là một người có niềm tin cháy bỏng về chủ nghĩa chính thống và những suy nghĩ về ngày tận thế. Ông thường xuyên nhận ra

bàn tay của Đức Chúa Trời đã trừng phạt người dân Hoa Kỳ vì sự
ngông cuồng độc ác của họ, và ông đã ban hành những chỉ thị rục
lửa chống lại rượu rum của quý: “Việc sử dụng rộng rãi và quá mức
rượu rum là thứ thổi bùng lên những đam mê tồi tệ nhất trong bản
chất con người, thúc đẩy bạo loạn, chủ nghĩa cộng sản và các cuộc
đình công, Ông nói vào năm 1879.” Lucy Henry, người vợ đoan trang,
siêng năng của ông, thích hát thánh ca và có ít thời gian để tám
chuyện, dù bà luôn vui vẻ với các con gái. “Bất cứ lúc nào liên quan
đến Kinh thánh, đến sự ôn hòa, giáo dục, đối với phạm vi ngày càng
rộng của phụ nữ, đôi mắt của bà ấy lóe lên ngọn lửa xa xưa, và khuôn
mặt của bà ấy bừng lên niềm tin,” một nhà thuyết giáo nói, với sự
cường điệu có thể tha thứ, tại đám tang của bà.

Như sự phát triển vượt bậc của việc tham gia vào nhà thờ — và
điều này đúng với nhiều người truyền đạo sau Đại thức tỉnh lần thứ
hai — Harvey và Lucy là những người theo chủ nghĩa bãi nô không
khoan nhượng và những nhà hoạt động ôn hòa. Với ngôi nhà của họ
đóng vai trò là một nhà ga trên Đường sắt Ngầm, họ đã giúp đỡ nhiều
nô lệ từ Tennessee và Kentucky đến tự do, và Sojourner Truth, cựu
nô lệ, người theo chủ nghĩa bãi nô và nhà truyền đạo lưu động, đã ở
cùng họ vài ngày. Theo Cettie, lần duy nhất cô thấy mẹ mình nấu ăn
vào ngày Sabát là chuẩn bị bữa ăn nóng hổi cho những nô lệ trong
chuyến đi đến Canada. Nhà Spelmans cảm thấy không kém phần
hăng hái với đồ uống. Bà Spelman của cuộc thập tự chinh không chỉ
diễn hành trên đường phố mà còn xông vào các tiệm rượu, khuyú gối
cầu nguyện và cầu xin những kẻ tội lỗi ở quầy bar cứu vãn cuộc đời
của họ, trong khi ông Spelman thực hiện một chiến dịch song song để
đóng cửa các cửa hàng rượu rum.

Cuộc sống thịnh vượng của nhà Spelmans ở Akron kết thúc vào
năm 1851 khi công việc kinh doanh của ông Spelman bị phá sản, nạn
nhân của một ngân hàng hoảng loạn. Sau đó, gia đình chuyển đến
Cleveland, nơi vận may của ông Spelman hồi sinh, nhưng một góc tối
của sự bất ổn kinh tế luôn phủ bóng gia đình. Vì vậy, mặc dù nhà
Spelmans chiếm một nấc thang xã hội cao hơn Rockefeller thời trẻ,
nhưng họ vẫn bị ám ảnh bởi viễn cảnh kinh tế bất định và có xu
hướng thiện cảm với một người cầu hôn đang lên với dòng dõi Cơ
đốc phù hợp. Cettie cần tìm một người chồng có thể bảo vệ cho gia

đình mình, vì vậy không có gì ngạc nhiên khi cô ủng hộ sự nghiệp của John và nhiệt tình khuyến khích anh thành công ngay từ đầu.

Thật khó để hình dung một phụ nữ trẻ hoàn toàn phù hợp với các giá trị của John D. Rockefeller hơn là Laura Celestia Spelman vui vẻ, hợp lý, người đã chia sẻ sự tận tâm với nghĩa vụ và tiết kiệm. Họ phê chuẩn quan điểm của nhau về các nguyên tắc cơ bản của cuộc sống. Trẻ hơn John hai tháng tuổi, Cettie thấp và mảnh khảnh, với khuôn mặt tròn, đôi mắt nâu sẫm và mái tóc màu hạt dẻ rẽ ngôi giữa và suôn mượt vuốt ngược ra sau. Rockefeller sẽ không bao giờ chịu được một người phụ nữ ồn ào, còn Cettie thì nhẹ nhàng trong giọng nói và cách cư xử. Tuy nhiên, giống như John, bề ngoài nhẹ nhàng của cô ấy che lấp một quyết tâm cao độ. Cô ấy “dịu dàng và đáng yêu, nhưng kiên quyết với ý chí bất khuất,” chị gái Lucy, được biết đến nhiều hơn trong gia đình với cái tên Dì Lute, nói: “Cô ấy có sức thuyết phục khi đặt ngón tay nhẹ nhàng lên cánh tay của bạn.” Một lần nữa, giống như John, bản tính thiên phú của cô đã bao phủ sự cứng rắn của ý chí bền bỉ. “Cô ấy vẫn tràn đầy niềm vui và sự hăng hái... nhưng cũng nghiêm túc và kín đáo,” Lute nhớ lại. Là mẫu người tự chủ, cô ấy không bao giờ mất bình tĩnh và thiếu sự phù phiếm của tuổi trẻ.

Ngay từ sớm, John và Laura hẳn đã nhận ra nhau như những tâm hồn đồng điệu, đặc biệt là khi liên quan đến tôn giáo. Cettie kiên quyết thực hiện nhiệm vụ của mình ở nhà thờ và trường học Chủ nhật, đến nỗi ngay cả người chị yêu thương của cô cũng khéo léo gợi ý cô đang đi theo hướng cực đoan. “Cô ấy quá sùng đạo. Chúa và nhà thờ là trên hết. Cô ấy quan tâm rất ít đến ‘đời sống xã hội,’ và cùng nhau, cô và chồng đã đào sâu và mở rộng tôn giáo của họ để bao trùm mọi giai đoạn của cuộc đời.” Ngay cả trong các bức ảnh, người ta cũng ghi nhận sự giản dị với vẻ ngoài của cô, chiếc váy đen và cổ áo ren gợi lên tổ tiên Thanh giáo. Mặc dù có niềm tin phúc âm, cô không bao giờ áp đặt quan điểm của mình lên người khác và thích hướng dẫn bằng làm gương. Như một người bạn học thời trung học đã nhớ lại, “Cô ấy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến phần còn lại của chúng tôi. Có điều là cô ấy không tin vào khiêu vũ và sân khấu, bởi vì cô ấy không nghĩ việc những người trong nhà thờ tham gia vào những hoạt động trần tục là thích hợp.” Cho dù thế, Laura không hề nông cạn và có sở thích về nghệ thuật, văn hóa và xã hội. Cô chơi piano ba giờ mỗi ngày và

thường cùng John song ca, nhưng cô cũng có sở thích về văn học và thơ ca và có thể là một người trò chuyện giải trí.

Là một học sinh chăm chỉ, cô là thủ khoa của lớp trung học và bài phát biểu khai giảng của cô, “Tôi có thể tự mình chèo xuồng,” là một tuyên ngôn vang dội về sự giải phóng phụ nữ. (Cô ấy tốt nghiệp bảy năm sau nỗ lực lịch sử đầu tiên của Elizabeth Cady Stanton và Lucretia Mott nhằm tổ chức phụ nữ ở Seneca Falls, New York.) Từ bài phát biểu này, chúng ta có thể suy ra một số giá trị thời niên thiếu của cô. “Chúng ta có thể không phục tùng và tự làm khổ mình khi bị dẫn dắt bởi bất kỳ người nào hoặc đảng phái nào, nhưng phải có suy nghĩ của riêng mình và đã đưa ra quyết định thì sẽ phải tuân theo quyết định đó.” Cương lĩnh này đã củng cố cho một người phụ nữ được định sẵn sẽ bị lôi kéo vào sự nghiệp gây tranh cãi của chồng tương lai. Trong một tuyên bố thẳng thắn về niềm tin nữ quyền, cô chỉ trích đàn ông vì đã tước đoạt văn hóa của phụ nữ.

Năm 1856, Harvey và Lucy Spelman rời Cleveland đến Burlington, Iowa; Động thái này phản ánh rõ ràng những khó khăn kinh doanh mới với ông Spelman, và họ đã tránh xa Cleveland trong ba năm. Để giảm bớt căng thẳng về tài chính, Cettie và Lute đã ở lại và cùng nhau đăng ký giảng dạy tại các trường công lập Cleveland. Hai năm sau, khi khó khăn kinh tế giảm bớt, hai chị em đã dành một năm tại Viện Oread Collegiate ở Worcester, Massachusetts. Được thành lập vào năm 1849, trường cao đẳng là một trong những cơ sở giáo dục đại học đầu tiên dành cho phụ nữ. Được thành lập bởi người theo chủ nghĩa bãi nô Eli Thayer, Oread nhấn mạnh đến Cơ đốc giáo và việc đọc các tác phẩm kinh điển. Các bản vẽ cho thấy một tòa nhà đẹp như tranh, có vẻ ngoài thời trung cổ trên một ngọn đồi, được trang trí bằng các tháp pháo, và các tháp và được bao quanh bởi một bức tường đá. Bầu không khí văn hóa, với sự ủng hộ nồng nhiệt cho quyền của phụ nữ và phúc lợi của người da đen, hẳn rất được chị em đồng tình. Trong số các diễn giả, họ được nghe các bài giảng đầy cảm hứng do Ralph Waldo Emerson, Wendell Phillips, Henry Ward Beecher và John Brown đưa ra. Là một tín đồ của đạo đức làm việc theo Tin lành, Cettie thậm chí còn chấp thuận chế độ hàng ngày của trường, vốn khắc nghiệt khi thức dậy lúc 5:30 sáng cho đến khi đèn tắt lúc 9:45 tối. “Tôi không gọi các quy tắc là nghiêm ngặt và hài lòng với

chúng,” cô nói với giáo viên âm nhạc cũ của mình. Tại Oread, cô thỉnh thoảng gửi một lời nhắn thân thiện cho Rockefeller, dù mối quan hệ tại thời điểm này ít lãng mạn hơn là tình bạn thân thiết.

Trong những năm qua, sự cam kết ngày càng tăng của Laura đối với tôn giáo đã bóp nghẹt văn học của cô, nhưng tại Oread, cô viết thơ, điều hành nhóm văn học và biên tập tạp chí văn học trong khuôn viên trường. Trong một bài báo tiết lộ trên Oread Euphemia, cô đã viết về ba tầng lớp quý tộc khi đó đang cai trị nước Mỹ - một tầng lớp quý tộc có trí tuệ ở New England, sự giàu có ở các bang giữa Đại Tây Dương và dòng máu ở miền Nam. Theo quan điểm của các sự kiện sau này, những mô tả của cô về sự ưu việt trí tuệ của Boston hoặc sự suy đồi của xã hội miền nam ít đáng chú ý hơn so với những gì cô đã tố cáo sự giàu có của New York. Sau khi chế ngự quyền thống trị của “đồng đô la toàn năng” trong tầng lớp quý tộc ở Trung Tây, cô kết luận một cách nghiêm khắc, “Trí tuệ của Boston phải cúi đầu trước Cổ phiếu và Trái phiếu của Wall Steet.” với niềm tin của Rockefeller. Cả hai không biết rằng một ngày nào đó họ sẽ đồng nghĩa với “đồng đô la toàn năng” và cư trú ở trung tâm của khu vực lộng lẫy nhất, tội lỗi nhất của Manhattan.

Vào mùa xuân năm 1859, chị em Spelman trở lại Cleveland và bắt đầu tham gia các lớp học tiếng Pháp, tiếng Latinh, piano tại Cleveland Institute. Mùa thu năm đó, Cettie và Lute, người luôn di chuyển song song, bắt đầu dạy ở các trường công lập, Cettie làm giáo viên kiêm trợ lý hiệu trưởng trong khi Lute dạy các nam sinh trong cùng tòa nhà. Sau đó, Laura không nghi ngờ gì về hoàn cảnh túng quẫn của gia đình cô vào thời điểm đó. “Tôi phải làm [làm việc], đó là một điều tốt,” sau đó cô nói với con trai mình, “và mẹ thích làm điều đó, đó là một điều tốt khác.” Mặc dù có tiếng là một người tuân thủ kỷ luật, nhưng cô vẫn một giáo viên dễ mến, và vào ngày cuối cùng cô đi làm “tất cả các nữ sinh trong lớp của cô vẫn ở lại sau khi tan học để chào tạm biệt cô và khóc vì mất cô ấy,” một học sinh cho biết. “Chúng tôi đã khóc khi phải xa cô.”

Vào đầu những năm 1860, Laura đủ hài lòng với công việc và cô cảm thấy không có gì đặc biệt phải vội vàng kết hôn. Trong suốt thời gian đó, John Rockefeller, với sự kiên nhẫn bền bỉ, kiên quyết chờ đợi. Vào tháng 4 năm 1860, Laura đã viết cho giáo viên dạy nhạc cũ

của mình: “Em đừng như không còn lo lắng về cuộc sống hiện tại,” và cô đề cập đến Rockefeller “một quý ông đã nói với em cách đây không lâu, anh ấy không vội vàng để kết hôn, nhưng anh ấy hy vọng trong muôn vàn suy nghĩ của em, sẽ không quên chủ đề này.” Chắc hẳn cô đã bị giằng xé khi xem xét kết hôn với Rockefeller, vì hôn nhân sẽ kết thúc sự nghiệp của cô.

Năm 1862, Rockefeller, nổi lên nhờ sự giàu có ngày càng tăng của mình trong lĩnh vực kinh doanh hàng hóa, bắt đầu thu hút Cettie một cách nghiêm túc, thường xuất hiện tại trường của cô vào cuối ngày để đưa cô về nhà. Sau đó, gia đình Spelmans sống trong một khu vực xinh đẹp với những vườn táo và cây xanh có tên là The Heights, và vào cuối tuần, John và em trai William thường đạp xe ra đó dưới vỏ bọc để xem các tân binh của Civil War diễn tập gần đó. Sau khi gia đình Spelmans chuyển đến một ngôi nhà mới ở trung tâm thành phố Cleveland, John, thường đi đôi ủng dính đầy dầu từ nhà máy lọc dầu mới của mình, ghé qua và đưa Cettie đi chơi, và cô thích thú nghe những chi tiết về công việc kinh doanh của anh. Rockefeller nói: “Khả năng phán đoán của cô ấy luôn tốt hơn tôi. Cô ấy là một người phụ nữ rất khôn ngoan. Nếu không có lời khuyên tận tình của cô ấy, tôi sẽ không được như ngày nay.” Ở đây có sự phóng đại về tình yêu thương, nhưng trong những ngày đầu của cuộc hôn nhân, anh ấy đã mang sổ sách về nhà và cùng cô xem lại chúng.

Bất chấp sự miễn cưỡng liên tục của cô, Rockefeller vẫn theo đuổi cô với sự kiên trì trong âm thầm; trong tình yêu cũng như trong kinh doanh, anh ấy có một khung thời gian dài hơn, một ý chí kiên định hơn những người khác. Đến đầu năm 1864, với những khoản lợi nhuận đầu tiên thu được từ việc lọc dầu, anh đã trở thành một người có uy tín ở Cleveland, tạo nên một hình thể ấn tượng trong chiếc áo khoác dạ, mũ lụa và quần tây. Anh là một chàng trai trẻ, với chiếc mũi cao và thẳng, khuôn miệng khá khôi hài, và vẻ ngoài mơ hồ ma mị. Đôi mắt anh kiên định và sáng, như thể đang tự tin dò xét đường chân trời để tìm kiếm cơ hội kinh doanh.

Sau này, Rockefeller đặc biệt miễn cưỡng tiết lộ cho con cái biết chi tiết về quá trình tán tỉnh của mình, đề cập đến tình huống tế nhị. Người ta nói rằng một người đàn ông khác, sành hơn trong nghệ thuật yêu đương, đã theo đuổi Laura và vào tháng 3 năm 1864 John

sợ đối thủ của mình có thể vượt qua anh. Đã đến lúc buộc phải thay đổi tình hình. Như một người đã nghe câu chuyện kể lại, “John D. muốn kết hôn với cô ấy, vì vậy một ngày nọ, anh ấy đã đến gặp cô và cầu hôn theo cách kinh doanh, giống như anh ấy sẽ đưa ra một đề nghị kinh doanh. Cô ấy đã chấp nhận anh ấy theo cách tương tự.” Người ta tưởng tượng hai người họ đang cười ngượng ngùng nhẹ nhõm. Ngay sau đó, Rockefeller khổ hạnh đã làm một điều hoàn toàn phi thường, khi chi 118 đô la cho một chiếc nhẫn đính hôn kim cương. Sự phung phí này có một lý do: Anh muốn ngầm báo cho nhà Spelmans rằng anh không còn là một cậu bé què mùa nữa mà là một doanh nhân trẻ đang lên có thể hỗ trợ họ theo phong cách mà họ đã quen thuộc.

Sau một cuộc đính hôn kín đáo kéo dài sáu tháng, vào ngày 8 tháng 9 năm 1864, theo gót Sherman tiến vào Atlanta, John D. Rockefeller, hai mươi lăm tuổi, kết hôn với Laura Celestia Spelman, hai mươi bốn tuổi, trong phòng khách của nhà Spelman. trên phố Huron. Đó là một bữa tiệc nhỏ, riêng tư chỉ có hai bên gia đình tham dự. Giống như nhiều điều trong cuộc đời Rockefeller, nó được thực hiện trong bí mật và các tờ báo của Cleveland không hề thông báo về điều đó — rất kỳ lạ với sự nổi bật của Spelmans. Không chắc Big Bill đã tham dự, và John có thể đã lo lắng sự vắng mặt của ông ấy sẽ làm dấy lên sự tò mò. Sau khi xác định tài chính của mình, Rockefeller giờ lại chi 15,75 đô la cho chiếc nhẫn cưới, số tiền đã được ghi lại trong Sổ cái B dưới bảng đánh giá “Chi phí tạp hóa”.

Không chịu đi chệch khỏi thói quen, John làm việc vào buổi sáng ngày cưới, đến thăm cả văn phòng trung tâm thành phố và công việc tại nhà máy lọc dầu. Anh đã sắp xếp một bữa tiệc trưa đặc biệt cho 26 nhân viên, mà ban đầu không tiết lộ lý do. Khi chàng rể vui tính rời đi dự đám cưới, anh nói thẳng với người quản đốc, “Hãy đối xử tốt với họ, nhưng phải giám sát kỹ.” Với sự chính xác của người Thụy Sĩ đã chi phối cuộc đời anh, Rockefeller đã phân bổ chính xác một tháng — 8 tháng 9 đến 8 tháng 10 năm 1864 — Cho tuần trăng mật theo một hành trình thông thường. Cặp đôi mới cưới bắt đầu tại thác Niagara, sau đó là kỳ nghỉ tại khách sạn Saint Lawrence Hall ở Montreal và nhà hội nghị thượng đỉnh ở Mount Washington, New Hampshire. Trên đường về, họ dừng lại ở Học viện Oread Collegiate và gặp hai giáo

viên mới, Sophia B. Packard và Harriet E. Giles, những người sẽ đóng vai trò quan trọng trong tương lai của họ.

Trước tuần trăng mật của mình, các chuyến du lịch của Rockefeller bị hạn chế, và chàng thanh niên tinh lẻ đội chiếc mũ lụa cao đã thể hiện sự tò mò trong suốt chuyến đi. Trong khi tham quan thác Niagara, anh hỏi hướng dẫn viên với rất nhiều câu hỏi khiến người đàn ông trở nên mất tập trung, lao xe vào một con mương và vỡ một bánh xe. Tại một thời điểm khác, họ gặp một ông già trên đường, người mà John đã nghe hết truyền thuyết địa phương một cách chuyên tâm đến nỗi cuối cùng ông già đã cầu xin, “Vì Chúa nếu cậu chịu đi với tôi đến kho thóc đó ngay từ đầu, tôi sẽ bắt đầu kể cho cậu tất cả những gì tôi biết.” Đây cũng chính là một thanh niên trẻ tuổi tò mò đơn điệu được biết đến với cái tên “Bọt biển” ở Vùng Dầu.

Trong sáu tháng đầu tiên của cuộc hôn nhân, John và Laura sống với Eliza tại số 33 Phố Cheshire; sau đó họ chuyển đến một ngôi nhà gạch hai tầng trang nghiêm ở số 29 Phố Cheshire. Được bao quanh bởi một hàng rào màu trắng, ngôi nhà có cửa sổ cao, duyên dáng nhưng bị biến dạng bởi một mái hiên xấu xí. Mặc dù Rockefeller hiện đã điều hành và sở hữu một phần nhà máy lọc dầu lớn nhất Cleveland, anh và Laura vẫn sống đạm bạc mà không có người hầu ở nhà. Rockefeller luôn trân trọng sự đơn giản thuần khiết của thời kỳ đầu và bảo quản bộ bát đĩa đầu tiên của họ, điều này khiến anh có những suy tư sâu sắc trong những năm sau này. Do đó, vào cuối Nội chiến, John D. Rockefeller đã thiết lập nền tảng cho cuộc sống cá nhân và nghề nghiệp của mình và được thiết lập để tận dụng những cơ hội phi thường đang vẫy gọi anh ở nước Mỹ thời hậu chiến. Kể từ thời điểm này trở đi, sẽ không còn đường zíc zắc hay năng lượng phung phí, chỉ tập trung duy nhất vào các mục tiêu có thể khiến anh vừa trở thành nổi kinh hoàng của giới kinh doanh Mỹ.

CHƯƠNG 6 CHẤT THƠ CỦA THỜI ĐẠI

Giai đoạn sau Nội chiến là thời kỳ màu mỡ nhất trong lịch sử Hoa Kỳ đối với những kẻ mưu mô và mơ mộng, những người đàn ông có khuỷu tay sắc bén và những tên hợm hĩnh, lang băm và những kẻ lừa đảo. Một cơn cuồng nhiệt hoàn hảo đối với các bằng sáng chế và phát minh đã quét qua nước Mỹ, khi mọi người đều mào về một số điểm mới phù hợp. Đó là thời của những lời khoa trương và những giấc mơ xa vời. Như mọi khi trong một cuộc chiến tranh kéo dài, hàng triệu người đã trì hoãn cuộc sống của họ cho đến khi cuộc đổ máu kinh hoàng kết thúc, sau đó họ quay sang cuộc sống riêng tư với lòng nhiệt thành mới. Sự giàu có bất ngờ của những doanh nhân trẻ như Rockefeller đã làm dấy lên sự ghen tị trong số những người lính trở về, những người mong muốn cạnh tranh với vận may của họ. Cơn sốt tiền bạc, một phần, là phản ứng đối với một cuộc chiến tranh thu hút cả những người tồi tệ nhất và tốt nhất về tính cách quốc gia, vì cuộc thập tự chinh có tư tưởng cao của Lincoln thường bị các nhà thầu trục lợi hoạt động đằng sau bộ mặt yêu nước làm suy yếu. Đối với nhiều người ở miền Bắc, màn kịch cao độ của việc duy trì tình đoàn kết và giải phóng nô lệ đã làm cạn kiệt khả năng vị tha của họ, để lại mằm mống của lòng tham còn sót lại.

Chủ ngân hàng Thomas Mellon quan sát thấy những năm tăng trưởng không có kiểm soát này:

Đó là khoảng thời gian hiếm khi xảy ra và hiếm khi xảy ra nhiều hơn một lần trong đời của bất kỳ ai. Giai đoạn từ năm 1863 đến năm 1873 là giai đoạn mà người ta dễ dàng trở nên giàu có. Giá trị bất động sản và hàng hóa tăng đều đặn và thị trường luôn sôi động. Người ta có thể mua bất cứ thứ gì và chờ đợi, để bán kiếm lời; đôi khi, chẳng hạn như trong lĩnh vực bất động sản, thu được lợi nhuận rất lớn trong một thời gian ngắn.

Một xu hướng mới xuất hiện, sản sinh ra một thể hệ lãnh đạo doanh nghiệp mà đối với họ, công việc là cuộc phiêu lưu tuyệt vời

nhất. Như Mark Twain và Charles Dudley Warner đã viết trong *The Gilded Age* (Thời đại Vàng son), “Gửi những người Mỹ trẻ tuổi... các con đường dẫn đến tài sản là vô số và tất cả đều rộng mở; có lời mời trong không khí và thành công trong tất cả chân trời rộng lớn của anh ấy.” Hay như một nhân vật trong cuốn tiểu thuyết *Sự trỗi dậy* của Silas Lapham của William Dean Howells đã nói về điều đó, “Không còn nghi ngờ gì nữa, nhưng tiền là quan trọng hàng đầu. Đó là sự lãng mạn, là chất thơ của thời đại chúng ta.” Doanh nhân tự lập là những á thần mới, và những người đàn ông trẻ tuổi làm việc chăm chỉ và tiết kiệm có thể bước vào phòng thờ của các triệu phú. Sự bùng nổ công nghiệp mới đã hạ thấp quyền lực của tầng lớp quý tộc và nông thôn cũ, thay vào đó là một loại đàn ông tự lập mới: những người quá bận rộn kiếm tiền, ít quan tâm đến truyền thống. Thời đại của món thịt nướng vĩ đại — cái tên do nhà sử học văn học Vernon Parrington đặt ra — bị thống trị bởi những người đàn ông kiêu ngạo, dám nghĩ dám làm trong ngành đường sắt, vận chuyển và thao túng chứng khoán: Jay Cooke, Commodore Vanderbilt, Jay Gould, Daniel Drew, Jim Fisk, và nhiều người khác. Thời đại được chủ trì bởi một tổng thống kém cỏi, Tướng Ulysses S. Grant, một doanh nhân ở thị trấn nhỏ trước chiến tranh, say mê những người giàu có, bất kể họ có cố gắng chạy trốn ông ta thường xuyên như thế nào.

Công chúng đã bị chia rẽ về những phát triển khổng lồ này. Khao khát đạt được đã thúc đẩy vận may mới và xây dựng cơ sở hạ tầng công nghiệp, tạo tiền đề cho nền công nghiệp ưu việt của Mỹ, nhưng nó cũng khiến những người bất an với cảm giác về một thứ gì đó đáng sợ, khổng lồ và kém hiểu biết đang biến đổi mạnh mẽ đất nước vô tội của họ. Nội chiến mời mọi người từ bỏ quá khứ khi họ bắt đầu cuộc sống mới. Như Grant đã diễn đạt điều đó trong hồi ký của mình, “Chiến tranh làm nảy sinh tinh thần độc lập và doanh nghiệp. Cảm giác bây giờ là, một thanh niên phải rời xa môi trường xung quanh cũ để giúp anh ta có thể đứng lên trên thế giới.” Khi mọi người đi những con đường tắt phi đạo đức để thành công, cuộc chạy đua giàu có trên toàn cầu đe dọa lật đổ các hệ thống đạo đức hiện có và lật đổ quyền lực của nhà thờ và nhà nước.

Chiến thắng của miền Bắc có nghĩa là sự gia tăng của đô thị hóa, nhập cư, chủ nghĩa tư bản công nghiệp và lao động làm công ăn

lượng trong khi nền kinh tế nông nghiệp miền Nam đã bị đình trệ trong nhiều thập kỷ. Chiến tranh đã đẩy nhanh tiến độ phát triển kinh tế một cách rõ rệt, thúc đẩy sự phát triển của các nhà máy, xí nghiệp và đường sắt. Bằng cách kích thích đổi mới công nghệ và các sản phẩm tiêu chuẩn hóa, nó đã mở ra một nền kinh tế tập trung hơn. Thế giới của những người nông dân và doanh nhân nhỏ bắt đầu mờ nhạt, bị cản trở bởi một thế giới mới khổng lồ của sản xuất và tiêu dùng hàng loạt. Khi việc mở rộng đường sắt đạt được động lực, dân cư phía Tây và đỉnh điểm là hoàn thành tuyến đường sắt xuyên lục địa đầu tiên vào năm 1869, nó đã tạo ra một cơn hưng cảm kèm theo trong các giao dịch mua bán đất đai, cổ phiếu và phát triển khai thác mỏ. Mọi người đổ xô khai thác hàng triệu mẫu Anh tài nguyên thiên nhiên lần đầu tiên có thể mang lại hiệu quả kinh tế.

Nói tóm lại, vào cuối Nội chiến, những điều kiện tiên quyết đã tồn tại cho một nền kinh tế công nghiệp với tỷ lệ mới ngoạn mục. Trước chiến tranh, chính phủ liên bang chỉ có hai mươi nghìn nhân viên và tránh xa những nỗ lực điều chỉnh hoạt động kinh doanh. Không giống như châu Âu, Mỹ không có truyền thống chuyên chế chính trị hay đặc quyền giáo hội để dập tắt tinh thần kinh doanh, và hệ thống chính trị yếu kém, phân tán đã tạo điều kiện cho các doanh nhân phát triển. Đồng thời, Mỹ có bộ máy pháp lý và hành chính cần thiết để hỗ trợ nền công nghiệp hiện đại. Có sự tôn trọng đối với tài sản tư nhân và hợp đồng; mọi người có thể nhận được điều lệ công ty hạn chế hoặc nộp đơn phá sản; và tín dụng ngân hàng, trong khi chưa dồi dào, đã có ở khắp mọi nơi trong một hệ thống ngân hàng phân tán cao. Theo thời gian, chính phủ đã xác định lại các quy tắc của trò chơi tư bản để chế ngự lòng tham và duy trì sự cạnh tranh, nhưng khi John D. Rockefeller bắt đầu xây dựng tài sản của mình, việc không có các quy tắc rõ ràng có lẽ đã hỗ trợ, lúc đầu, sức sáng tạo của cái mới. Kinh tế công nghiệp.

Có lẽ không có ngành công nghiệp nào thu hút được các cựu chiến binh Nội chiến bằng những hứa hẹn về sự giàu có chỉ sau một đêm bằng ngành dầu mỏ. Với một con số đáng kinh ngạc, một nhóm quân nhân xuất ngũ, nhiều người vẫn mặc đồng phục, mang ba lô và súng trường, đã di cư đến tây bắc Pennsylvania. Tiền tiềm năng được tạo ra là không thể cưỡng lại, cho dù là trong lĩnh vực khoan hay các

dịch vụ phụ trợ; mọi người có thể tính phí cao gấp hai hoặc ba lần họ dám yêu cầu trong thành phố. Ida Tarbell suy đoán “góc nhỏ này của Pennsylvania thu hút một phần lớn nam giới có lẽ hơn bất kỳ nơi nào khác ở Hoa Kỳ. Có các trung úy, đội trưởng và binh lính — thậm chí cả các tướng lĩnh — rải rác khắp nơi trên chiến trường.” Họ mang theo ý thức tổ chức của quân đội và tinh thần cạnh tranh mạnh mẽ, nhưng họ háo hức kiếm tiền nhanh chóng và phản bội ý thức về hoạt động kinh doanh ổn định, lâu dài, tạo cơ hội cho Rockefeller có đầu óc tổ chức.

Chiến tranh đã kích thích sự phát triển trong việc sử dụng dầu hỏa bằng cách cắt đứt nguồn cung cấp nhựa thông miền nam, thứ đã tạo ra một loại đèn chiếu sáng đối thủ được gọi là camphene. Chiến tranh cũng đã làm gián đoạn ngành công nghiệp săn bắt cá voi và dẫn đến giá dầu cá voi tăng gấp đôi. Di chuyển vào chân không, dầu hỏa nổi lên như một mặt hàng chủ lực kinh tế và được coi là mồi cho một cuộc bùng nổ dữ dội thời hậu chiến. Chất lỏng cháy sáng này kéo dài cả ngày ở các thành phố và xóa bỏ phần lớn bóng tối cô đơn khỏi cuộc sống nông thôn. Ngành công nghiệp dầu khí cũng cung cấp chất bôi trơn cho bánh xe của ngành công nghiệp nặng. Mặc dù ngành công nghiệp dầu mỏ thế giới tập trung vào miền Tây Pennsylvania, nhưng ảnh hưởng của nó vẫn có thể cảm nhận được ở khắp mọi nơi. Năm 1865, Hạ nghị sĩ James Garfield ám chỉ đến cơn sốt dầu trong một bức thư gửi cho một cựu nhân viên: “Tôi đã nói chuyện về câu hỏi chung về dầu với một số thành viên đang kinh doanh, vì bạn biết cơn sốt đã tấn công Quốc hội không về nhẹ... Dầu mỏ, chứ không phải bông, bây giờ là vua, trong thế giới thương mại.” Chẳng bao lâu nữa, John D. Rockefeller sẽ trở thành vị vua không thể tranh cãi của thế giới đó.

Theo nhiều cách, Rockefeller dường như là một công cụ tinh chỉnh của người theo chủ nghĩa nhiệt thành, hiện thân thuần khiết nhất của tinh thần năng động, tiếp thu của thời hậu chiến. Giống như các ông trùm Thời đại Mạ vàng khác, ông được định hình bởi niềm tin vào tiến bộ kinh tế, ứng dụng có lợi của khoa học vào ngành công nghiệp và vận mệnh của nước Mỹ với tư cách là một nhà lãnh đạo kinh tế. Anh ấy đã rèn luyện bản thân mình để kiên trì, khuất phục mọi thôi thúc của mình trước động cơ lợi nhuận, cố gắng làm chủ những

cảm xúc phóng túng và phấn đấu cho một Phật tử tách rời khỏi những ham muốn và đam mê của chính mình. Rockefeller nói: “Tôi đã rất nóng nảy. Tôi nghĩ nó có thể được gọi là một tính khí xấu khi bị khiêu khích quá mức.” Vì vậy, anh ấy đã tự rèn luyện mình để kiểm soát tính nóng nảy và cố gắng không bao giờ bị hướng dẫn bởi cái tôi hay sự ham muốn.

Vào cuối Nội chiến, người đàn ông hai mươi sáu tuổi nhợt nhạt, có mái tóc vàng đỏ và râu ria xồm xoàm như một người đàn ông trọng tình trọng nghĩa. Anh ấy đã thành lập một công ty mới với Sam Andrews ngay sau khi quyết định mở rộng nó. Vào tháng 12 năm 1865, anh và Andrews khánh thành nhà máy lọc dầu thứ hai, Standard Works, với em trai William được bổ nhiệm đứng đầu. Excelsior và Standard Works kết hợp đã xác nhận Rockefeller là nhà lọc dầu hàng đầu của Cleveland vào thời điểm thành phố được xếp hạng trong số các trung tâm lọc dầu hàng đầu. Những bức ảnh về các nhà máy lọc dầu đầu tiên của anh cho thấy một cụm các tòa nhà không đẹp đẽ, gần như không lớn hơn nhà kho, nằm bất thường trên một sườn đồi. Với hai tay chắp sau lưng, Rockefeller bắt nhịp những tác phẩm này, cúi đầu vào mọi nơi, một người cầu toàn cảnh giác đến từng chi tiết nhỏ nhất. Khi nhìn thấy ai đó đang lơ đãng, không cẩn thận, anh ấy mỉm cười và nói, “Phải luôn cảnh giác!” Đối với quản đốc, anh đã tuyển dụng một người tên là Ambrose McGregor, theo mô tả của Rockefeller, “một người đàn ông chính xác, trung thực như người nông dân thuần phát nhưng không dành để trồng trọt.” Với một thân hình oai vệ, mê hoặc, McGregor đã giành được sự tin tưởng tuyệt đối của Rockefeller về tất cả các vấn đề kỹ thuật. Vì các nhà máy lọc dầu nằm cách trung tâm thành phố một khoảng cách xa, Rockefeller và McGregor thường ăn trưa tại nhà trọ của bà Jones; hai người đàn ông trong đôi ủng thấm dầu thường xuyên xúc phạm lỗ mũi của những thực khách khác và bị đẩy ra khỏi nhà.

Là một người đàn ông tự lập trong một ngành công nghiệp mới, Rockefeller đã không được trau dồi bởi tiền lệ hay truyền thống, điều này giúp anh đổi mới dễ dàng hơn. Anh tiếp tục coi trọng quyền tự chủ từ các nhà cung cấp bên ngoài. Lúc đầu, anh đã trả cho những người cung cấp tới 2,5 đô la cho những thùng gỗ sồi trắng trước khi anh thể hiện, trong một cuộc nổi loạn ban đầu về tính kinh tế theo quy

mô, anh có thể tự mình sản xuất những chiếc thùng khô, kín với giá rẻ hơn; chẳng bao lâu sau, công ty của anh đã sản xuất hàng nghìn thùng màu xanh lam hàng ngày với giá dưới một đô la một thùng. Những người khác ở Cleveland đã mua và vận chuyển gỗ đến các cửa hàng của họ, trong khi Rockefeller xẻ gỗ sồi sau đó sấy trong lò, giảm trọng lượng và giảm một nửa chi phí vận chuyển. Và anh liên tục mở rộng thị trường cho các sản phẩm phụ từ dầu mỏ, bán benzine, parafin và dầu hỏa.



Trong thời kỳ đầu này, Rockefeller là một người lo lắng kinh niên, người đã phải lao động dưới rất nhiều áp lực. Mặc dù không thành thạo về khía cạnh khoa học của việc tinh chế, nhưng anh thường thực hiện vai trò quản lý trực tiếp trong nhà máy. Với điều kiện thị trường biến động, đôi khi anh cần gửi các chuyến hàng đến New York với số lượng lớn và đích thân lao xuống đường ray để động viên những người vận chuyển hàng hóa. “Tôi sẽ không bao giờ quên mình đã đói như thế nào trong những ngày đó. Tôi đã ở ngoài cả ngày lẫn đêm; Tôi chạy lên và xuống nóc các toa chở hàng khi cần thiết; Khẩn trương lên các chàng trai.”

Vào thời điểm đó, các nhà máy lọc dầu thường lo sợ có thể bốc cháy, gây ra một đám cháy không thể kiểm soát được. Lửa đã cướp đi sinh mạng của nhiều người trong ngành — ví dụ như giếng của

Edwin Drake đã bị hỏa hoạn thiêu rụi vào mùa thu năm 1859. Trong Nội chiến, có rất nhiều vụ cháy có sức tàn phá ngoạn mục dọc theo Oil Creek đến nỗi các nhà sản xuất phải treo biển cảnh báo, “Người hút thuốc sẽ bị bắn.” Mark Hanna, người sau này quản lý chiến dịch tranh cử của Tổng thống McKinley, nhớ lại cách một buổi sáng năm 1867, anh thức dậy và phát hiện ra nhà máy lọc dầu Cleveland của mình đã cháy rụi, xóa sạch khoản đầu tư, và nỗi sợ hãi như vậy luôn tiềm ẩn. Rockefeller nói: “Tôi luôn sẵn sàng, cả ngày lẫn đêm, cho một báo động cháy từ hướng công trình của chúng tôi. Sau đó bốc ra một đám khói đen từ khu vực, và chúng tôi phóng điên cuồng đến hiện trường. Vì vậy, chúng tôi giữ mình như những người lính cứu hỏa, với ngựa và xe vùi luôn sẵn sàng hành động ngay lập tức.”

Mối đe dọa về lửa vĩnh viễn gây ra bởi ngành công nghiệp mới mà các nhà máy lọc dầu đã sớm bị cấm trong thành phố Cleveland, thúc đẩy sự phát triển của Kingsbury Run. Trong những năm đó, các bể chứa dầu không còn nằm trong các bờ đất như sau này, vì vậy nếu một đám cháy bắt đầu, nó sẽ nhanh chóng nhấn chìm tất cả các bể lân cận trong một địa ngục rực lửa. Trước khi có ô tô, không ai biết phải làm gì với phần nhỏ dầu thô được gọi là xăng, và nhiều nhà máy lọc dầu, dưới sự che đậy của bóng tối, đã để chất thải này trôi ra sông. Rockefeller nói: “Chúng tôi đã từng đốt nó để làm nhiên liệu trong quá trình chưng cất dầu, và hàng ngàn, hàng trăm ngàn thùng trong số đó trôi xuống các con lạch và sông, và mặt đất bị bão hòa với nó, trong nỗ lực không ngừng để loại bỏ nó.” Dòng chảy độc hại làm cho sông Cuyahoga dễ bắt lửa đến nỗi nếu các thuyền trưởng tàu hơi nước xúc than đang cháy xuống sông, nước sẽ bùng lên thành ngọn lửa. Mỗi khi một đám mây đen cuồn cuộn trên bầu trời, mọi người lại cho rằng một nhà máy lọc dầu khác đã phát nổ, và giá dầu hỏa tăng vọt. Ít nhất khi nhìn lại, Rockefeller nghe có vẻ triết lý về mối nguy hiểm có mặt khắp nơi này. “Vào những ngày đó, khi chuông báo cháy vang lên, tất cả chúng tôi sẽ đến nhà máy lọc dầu và giúp dập lửa. Khi ngọn lửa bùng cháy, tôi sẽ rút bút chì ra, lên kế hoạch xây dựng lại các tác phẩm của chúng tôi.”

Ngay cả nỗi khiếp sợ của hỏa hoạn cũng giảm bớt bên cạnh những lo lắng lặp đi lặp lại rằng các giếng dầu ở Pennsylvania sẽ khô cạn, không có sự thay thế nào trong tầm mắt. Như Rockefeller đã lưu

ý, “Nó ở đây hôm nay và ở đó ngày mai, và không ai trong chúng tôi biết chắc chắn về sự liên tục của nguồn cung, nếu không những khoản đầu tư này sẽ vô giá trị.” Vào cuối những năm 1860, những lời tiên tri nghiêm khắc đã được đưa ra về sự sụp đổ sắp xảy ra của ngành. Có hai loại thợ dầu: những người nghĩ sự bùng nổ đột ngột là một ảo ảnh không đáng có và những người thu lợi nhuận càng sớm càng tốt; và những người, như Rockefeller, coi xăng dầu là cơ sở của một cuộc cách mạng kinh tế lâu dài. Trong các bài giảng hàng đêm, tự giảng trên giường, Rockefeller thường suy ngẫm về sự giàu có trên thế gian, đặc biệt là dầu mỏ, và tự nhủ: “Bạn có một tài sản tốt - bây giờ. Nhưng giả sử các mỏ dầu cạn kiệt!” Tương lai của việc kinh doanh dầu mỏ đã trở thành một đức tin tôn giáo đối với anh, cũng như cảm giác Chúa đã ban phước cho anh và doanh nghiệp của anh. Vào cuối năm 1867, vài ngày trước lễ Giáng sinh, anh vừa bỏ lỡ một chuyến tàu kết thúc với vụ cháy khủng khiếp, giết chết nhiều hành khách, và Rockefeller ngay lập tức viết cho Cettie, “Anh đến trễ (và chuyến tàu đầu tiên đã rời đi). đó như là sự Quan phòng của Đức Chúa Trời.”

Không như các nhà sản xuất dầu, Rockefeller thường xuyên mặc bộ đồ dầu tồi tàn của mình và đi đến Franklin, Pennsylvania, nơi anh giữ một văn phòng thu mua dầu, tiết kiệm chi phí cho người trung gian. Cơ sở dầu đã lây lan trong các Vùng Dầu mỏ đến nỗi những chuyến đi này luôn làm cảm lạnh mọi nghi ngờ đào tẩu mà anh có thể giải thích về sự tồn tại của ngành. Như một du khách đã báo cáo sau khi đến thăm Oil Creek vào năm 1866, “Đàn ông nghĩ về dầu, nói về dầu, mơ về dầu, mùi và vị của dầu chiếm ưu thế trong tất cả những gì họ ăn và uống.” Những chuyến đi đã tiếp thêm sinh lực cho Rockefeller, người đã trở lại Cleveland với niềm tin được đổi mới. Như một người bạn nhớ lại, “Khi anh ấy trở lại, anh ấy sẽ luôn có những câu chuyện tuyệt vời để kể, và mắt anh ấy sẽ híp lại khi anh ấy nói về mong muốn thành công của mình.”

Vào những năm 1860, không ai biết liệu các mỏ dầu đáng kể có tồn tại bên ngoài địa hình hiểm trở của tây bắc Pennsylvania hay không, vì vậy ngành công nghiệp này đã ngay lập tức chiếm tỷ trọng toàn cầu. Trong vòng một năm kể từ khi Drake phát hiện ra, những người theo sau ông đã tiếp thị dầu ở London và Paris, và châu Âu

nhANH chóng nổi lên trở thành thị trường quan trọng nhất cho dầu hỏa của Mỹ, nhập khẩu hàng trăm nghìn thùng mỗi năm trong Nội chiến. Có lẽ không có ngành công nghiệp nào khác của Mỹ có triển vọng xuất khẩu như vậy ngay từ khi mới thành lập. Đến năm 1866, 2/3 lượng dầu hỏa ở Cleveland được chảy ra nước ngoài, phần lớn được chuyển qua New York, nơi trở thành trung tâm xuất khẩu dầu mỏ. Ngay lập tức, Rockefeller thấy phải nhìn xa hơn các bờ biển của Mỹ để tận dụng sản lượng dư thừa: “Việc mở rộng thị trường dầu mỏ bằng cách xuất khẩu ra nước ngoài dường như là hoàn toàn cần thiết.” Để thực hiện điều này, anh đã phái em trai William đến New York vào năm 1866 để thành lập công ty Rockefeller and Company, công ty sẽ giám sát việc xuất khẩu của các nhà máy lọc dầu Cleveland của họ.

Nếu William không trẻ hơn John nhiều - “Em trai tôi nhỏ hơn tôi một tuổi, một tháng và tám ngày,” John nói với thái độ hài hước - chắc hẳn anh đã có sự tôn trọng dành cho người em trai. William đã kết hôn vào tháng 5 năm 1864 với Almira (“Mira”) Geraldine Goodsell, người xuất thân từ một gia đình Cleveland khá giả với các tiền nhân Yankee. Những bức ảnh của William ở tuổi đôi mươi cho thấy một người đàn ông trẻ với bộ ria xồm xoàm, đôi mắt trong veo và vầng trán rộng, nhả nhụi trông đằm đằm. Trong suốt cuộc đời của họ, bất chấp tính khí trái ngược - William thân thiện và tự do hơn John về đạo đức và cách cư xử - hai anh em vẫn là những người bạn đồng hành và đồng nghiệp thân thiết. William là một nhân viên bán hàng bẩm sinh, người dễ dàng mê hoặc mọi người. Ngay cả ở Pennsylvania, anh ta là một nhân vật nổi tiếng, người đã trao đổi câu chuyện với các nhà sản xuất dầu trong khi John giữ mình xa cách. “William luôn đánh giá mọi thứ bằng trực giác và bản năng,” John nói, ngầm đối chiếu em trai với bản thân. “Cậu ấy không hành động dựa trên phân tích.”

Là một nhà kinh doanh mới vào nghề, William đã sớm phát triển như anh trai của mình. Sau khi gia nhập cùng John với tư cách là nhân viên kế toán tại Hewitt và Tuttle, anh được một người thợ xây ở địa phương yêu thích và cuối cùng đã đến làm việc tại một công ty thương mại, trở thành đối tác chỉ sau một năm. Ở tuổi hai mươi, anh ấy đã kiếm được 1.000 đô la một năm — “nhiều hơn tôi nhận được,” John hóm hỉnh lưu ý — và giành được sự tin tưởng của anh trai mình.

“Em trai tôi là một doanh nhân trẻ, năng động và hiệu quả, thành đạt.” Phẩm chất mà William quý nhất đối với John là sự đáng tin cậy tuyệt đối. Trong những năm sau đó, John nhắc lại giai thoại về việc em trai mình, khi còn là một nhân viên kế toán trẻ tuổi, thức dậy trong đêm và nhận ra đã mắc lỗi trong vận đơn. Anh ấy đã rất băn khoăn đến nỗi không thể đợi đến sáng để sửa nó và hành quân xuống nhà kho ven hồ trong đêm để con tàu có thể ra khơi đúng giờ với các thủ tục giấy tờ chính xác. Vào tháng 9 năm 1865, William rời xưởng sản xuất của Hughes, Davis để tham gia vào doanh nghiệp lọc dầu của anh trai, và khi Standard Works được tổ chức vào tháng 12 năm đó, nó mang tên William Rockefeller and Company.

Trước đó không lâu, John D. Rockefeller đã được các nhà phê bình coi là thầy phù thủy toàn năng của thị trường dầu mỏ, định giá theo ý thích bất chợt thu hút anh ta, nhưng khi cử William đến New York, anh thừa nhận thị trường xuất khẩu ảnh hưởng quyết định đến giá dầu. Bất cứ khi nào tin tức về một chiếc gusher ở Pennsylvania đến New York, người mua Pháp và Đức, dự đoán giá thấp hơn, đơn giản là ngừng mua và điều này khiến họ trở thành trọng tài cuối cùng về giá. Rockefeller nói: “Họ ngồi đó như rất nhiều con kền kền. Họ sẽ không mua cho đến khi giá dầu tinh chế giảm xuống rất thấp do tràn ngập dầu thô trên thị trường.” Một trong những nhiệm vụ của William ở New York là kêu gọi những người mua của công ty tại các Khu vực Dầu giảm đột ngột. Giá xuất khẩu để họ có thể tạm thời hạn chế mua dầu thô.

Khi William đến New York, anh thành lập văn phòng không trang hoàng tại số 181 Phố Pearl, và vị trí gần Phố Wall là rất quan trọng. Để thực hiện các kế hoạch táo bạo của mình, Rockefellers cần nguồn vốn khổng lồ nhưng gặp phải hai vấn đề dường như không thể giải quyết được. Các chủ ngân hàng ưu tú của Phố Wall thích tài trợ cho đường sắt và chính phủ và coi lọc dầu là một ngành kinh doanh rủi ro, chưa được thử nghiệm, giống như cờ bạc. Lưu ý đến những nguy cơ cháy nổ và bóng ma dầu đang cạn kiệt, chỉ có một số tâm hồn gan dạ mới dám đặt cược vào nó. Đồng thời, nhu cầu vô độ về tiền của John D. vượt xa nguồn tài nguyên ít ỏi của các ngân hàng Cleveland, buộc anh phải mở rộng phạm vi tìm kiếm đến New York, nơi có thể đảm bảo tín dụng với mức lãi suất có lợi hơn. “Và em trai thân yêu của tôi,

William, sống ở đô thị, nơi có cơ hội tốt hơn để đảm bảo tiền, và cậu ấy đã cho thấy khả năng trong việc giữ một thần kinh ổn định và trình bày rất tốt trường hợp của chúng tôi với các chủ ngân hàng.” Nhờ tầm nhìn xa của John trong việc chỉ định em trai đến New York, sự nghiệp của William đã trở nên gắn bó chặt chẽ với Phố Wall — đến một mức độ không thoải mái, theo quan điểm của John sau này.

Là một nhân vật nổi tiếng trong giới kinh doanh khi nghỉ hưu, John D. đã phản bội sự nghi ngờ sâu sắc của các nhà tài chính, khoe khoang ông không bao giờ vay nợ và được ca tụng vì tính bảo thủ tài chính của mình. Tuy nhiên, ở giai đoạn này của sự nghiệp, anh không thể tránh khỏi việc quan hệ với các chủ ngân hàng. “Người ta khó có thể nhận ra khó khăn như thế nào để có được vốn đối với các doanh nghiệp kinh doanh đang hoạt động tại thời điểm đó,” ông thừa nhận. “Ban đầu, chúng tôi phải đến ngân hàng - gần như quỳ gối - để lấy tiền và tín dụng.” Khi giao dịch với các ngân hàng, anh phân vân giữa thận trọng và táo bạo: Anh ấy thường đi ngủ và lo lắng làm thế nào để trả được số lượng lớn các khoản vay của mình, sau đó thức dậy vào buổi sáng, sáng khoái sau một đêm ngủ và quyết tâm vay thêm.

Là một nhân vật nổi tiếng trong giới kinh doanh khi nghỉ hưu, John D. đã phản bội sự nghi ngờ sâu sắc của các nhà tài chính, khoe khoang ông không bao giờ vay nợ và được ca tụng vì tính bảo thủ tài chính của mình. Tuy nhiên, ở giai đoạn này của sự nghiệp, anh không thể tránh khỏi việc quan hệ với các chủ ngân hàng. “Người ta khó có thể nhận ra khó khăn như thế nào để có được vốn đối với các doanh nghiệp kinh doanh đang hoạt động tại thời điểm đó,” ông thừa nhận. “Ban đầu, chúng tôi phải đến ngân hàng - gần như quỳ gối - để lấy tiền và tín dụng.” Khi giao dịch với các ngân hàng, anh phân vân giữa thận trọng và táo bạo: Anh ấy thường đi ngủ và lo lắng làm thế nào để trả được số lượng lớn các khoản vay của mình, sau đó thức dậy vào buổi sáng, sáng khoái sau một đêm ngủ và quyết tâm vay thêm.

Nội chiến đã giới thiệu đồng bạc xanh mới và hệ thống ngân hàng quốc gia giúp thúc đẩy nền kinh tế thời hậu chiến một cách hào phóng bằng tín dụng. Nhiều người trở nên giàu có bằng các khoản tiền đi vay, tạo ra một sự thịnh vượng giả tạo. Rockefeller là một sản phẩm của xã hội dựa trên tín dụng mới này và mang ơn Truman Handy và các chủ ngân hàng Cleveland khác, những người đã xác định anh là

một doanh nhân trẻ nhiều hứa hẹn. Một ngày nọ, anh tình cờ gặp một chủ ngân hàng, William Otis, người đã cho phép Rockefeller vay đến hạn mức tín dụng của mình; một số giám đốc hiện đang bày tỏ sự nghi ngờ. Anh có thể ghé qua để thảo luận về các khoản vay không? Rockefeller trả lời: “Tôi sẽ rất vui khi được chứng minh sức mạnh tín dụng của mình bất cứ lúc nào. Tuần tới tôi sẽ cần nhiều tiền hơn. Tôi muốn giao doanh nghiệp của tôi cho ngân hàng của bạn. Chẳng bao lâu nữa tôi sẽ có rất nhiều tiền để đầu tư.”

Anh biết cách xoa dịu những chủ nợ đang khó chịu, và một trong những quy tắc cơ bản của anh là không bao giờ tỏ ra quá háo hức với việc vay nợ. Với vẻ thích thú, anh nhớ lại một ngày đang đi bộ trên phố, cố gắng tìm cách tìm một khoản vay gấp 15.000 đô la, khi một nhân viên ngân hàng địa phương tình cờ hỏi: “Ông có nghĩ mình có thể cần 50.000 đô la không, Ông Rockefeller?” Rockefeller, được ban tặng nhiều hơn tài nghệ trình diễn của cha mình, đã nghiên cứu khuôn mặt của người đàn ông một lúc rồi rút ra, “Chà, bạn có thể cho tôi hai mươi bốn giờ để suy nghĩ kỹ càng không?” Rockefeller tin bằng cách đình trệ, anh đã chốt thỏa thuận theo những điều kiện có lợi nhất.

Bên cạnh danh tiếng về tính cách mẫu mực, đặc biệt là trong số các giám đốc điều hành doanh nghiệp Baptist, Rockefeller còn có một số đặc điểm khác truyền cảm hứng cho lòng trung thành nhiệt thành từ các chủ ngân hàng. Anh ấy là người kiên định trong việc trình bày sự thật, không bao giờ giả dối hoặc ngụy biện trong việc thảo luận các vấn đề, và nhanh chóng hoàn trả các khoản vay. Tại nhiều thời điểm trong thời kỳ đầu khởi nghiệp, anh đã được các nhân viên ngân hàng giải cứu khỏi những cuộc khủng hoảng có thể khiến công việc kinh doanh sụp đổ. Tại một ngân hàng, các giám đốc không muốn cấp thêm cho anh tín dụng sau khi bị cháy nhà máy lọc dầu và vẫn chưa được các công ty bảo hiểm bồi thường. Chủ ngân hàng Stillman Witt đã yêu cầu một nhân viên mở két sắt của riêng mình và thông báo với vẻ hào hoa, “Đây, các quý ông, những người đàn ông trẻ tuổi này đều ổn, và nếu họ muốn vay thêm tiền, tôi muốn xem ngân hàng này ứng trước. không do dự; Lấy những gì bạn muốn.”

Không thể hiểu hết sự thăng tiến ngoạn mục của Rockefeller mà không nhận ra anh luôn tiến vào cuộc chiến được hỗ trợ bởi lượng

tiền mặt dồi dào. Cho dù vượt qua thời kỳ suy thoái hay chống chọi với sự bùng nổ, anh vẫn giữ được nguồn dự trữ dồi dào và giành chiến thắng trong nhiều cuộc đấu thầu đơn giản vì chiếc rương chiến tranh của anh sâu hơn. Rockefeller đã mô tả một cách sinh động cách ông đã vội vàng tranh thủ sự trợ giúp của các nhân viên ngân hàng để đánh sập một nhà máy lọc dầu:

Nó đòi hỏi hàng trăm nghìn đô la — tiền mặt. Tôi nhận được tin nhắn vào khoảng giữa trưa và phải xuống chuyến tàu lúc 3 giờ chiều. Tôi lái xe từ ngân hàng này sang ngân hàng khác, hỏi từng chủ tịch hoặc nhân viên thu ngân, bất kỳ ai tôi có thể tìm thấy trước, để sẵn sàng cho tôi tất cả số tiền mà họ có. Tôi nói với họ rằng tôi sẽ quay lại lấy tiền sau. Tôi đến tất cả các ngân hàng trong thành phố, và thực hiện cuộc hành trình thứ hai để lấy tiền, và tiếp tục đi cho đến khi tôi đảm bảo đủ số tiền cần thiết. Tôi đã bắt chuyến tàu 3 giờ chiều và đóng giao dịch.

Để dàn xếp một chiến dịch nhanh chóng như vậy đòi hỏi một mối quan hệ tin cậy lâu dài với các ngân hàng.

Vì vậy, Rockefeller đã khéo léo quản lý hành trình kiếm tiền không ngừng nghỉ của mình, đến mức trở thành giám đốc của một công ty bảo hiểm hỏa hoạn vào năm 1866 và giám đốc của Ngân hàng Quốc gia Ohio vào năm 1868. Đến thời điểm đó, anh ấy hẳn đã cảm thấy rất chắc chắn về bản thân, thậm chí là tự mãn, bởi vì anh không thêm tham dự các cuộc họp ngân hàng và bị loại khỏi một hội đồng quản trị. Một lần nữa, người ta lại bị ấn tượng bởi bước tiến kỳ diệu trong sự nghiệp của anh, anh ấy đã phát triển nhanh chóng như thế nào từ một người khiêm tốn cầu xin thành một doanh nhân thiếu kiên nhẫn. Bây giờ ở độ tuổi cuối hai mươi, anh ấy có ít thời gian dành cho các mối quan hệ không quan trọng. Như anh ấy nói về các cuộc họp hội đồng quản trị của ngân hàng: “Lúc đầu, tôi thường đến và có một số quý ông già tốt bụng đang ngồi nghiêm nghị trên bàn thảo luận một cách nghiêm túc về vấn đề do những người mới vay tiền. Mọi chuyện đều ổn theo cách của nó, nhưng ngay cả khi đó tôi vẫn là một người bận rộn và tôi thực sự không có thời gian cho việc đó. Vì vậy, họ đã loại bỏ tôi một cách nhanh chóng.”

Để có được sự tự tin về bản thân, Rockefeller cần một cộng sự có thể chia sẻ những giấc mơ ban ngày của mình, xác nhận các kế

hoạch của anh ấy và củng cố quyết tâm của anh, và nhân vật không thể thiếu đó chính là Henry Morrison Flagler. Hơn Rockefeller 9 tuổi, với vẻ ngoài điển trai, Flagler là một nhân vật bảnh bao với đôi mắt xanh sáng, mái tóc đen mượt và bộ ria mép ấn tượng. “Quần áo của anh ấy là loại thời trang nhất,” một nhân viên văn phòng nói một cách ngưỡng mộ. “Anh ấy mang trong mình một sự tự tin đến mức vương giả. Anh ấy có bộ ria mép đen rậm và mái tóc đẹp nhất mà tôi từng thấy.” Vui tính và dễ bay bổng, nhanh nhẹn và tràn đầy năng lượng, Flagler tuy nhiên rất kín tiếng về động cơ và xuất thân của mình và đã kịp thời vượt qua đối tác trẻ tuổi kín tiếng của mình trong việc chống lại các câu hỏi của công chúng.

Sự giáo dục của Flagler có một số điểm tương đồng đáng chú ý với Rockefeller. Sinh ra ở Hopewell, New York, vào năm 1830, là con trai của một mục sư Presbyterian không đảng hoàng, anh lớn lên ở vùng Finger Lakes, ngoại ô New York trước khi chuyển đến Toledo, Ohio. Trong một cuộc hôn nhân trước, mẹ anh đã kết hôn với một bác sĩ tên là David Harkness, người Bellevue, Ohio, người đã có một con trai, Stephen, từ cuộc hôn nhân đầu tiên. Họ có một con trai thứ hai, Dan, trước khi David Harkness qua đời. Mẹ của Flagler, Elizabeth, sau đó kết hôn với Mục sư Isaac Flagler. Rõ ràng là một người có lòng can đảm và nguyên tắc, Mục sư Flagler đã tạo ra một vụ náo động khi ông cử hành hôn lễ ở Toledo của một người đàn ông trẻ tuổi với một phụ nữ da trắng.

Bỏ học năm mười bốn tuổi, Henry đến Republic, Ohio, và làm việc trong một cửa hàng nông thôn nhỏ của Lamon Harkness, em trai của Tiến sĩ Harkness. Sau đó, anh kể những câu chuyện lãng mạn về công việc đầu tiên, nơi anh bán mật mía và đồ khô vào ban ngày và ngủ ở phía sau cửa hàng có mái che vào ban đêm. Đối với những khách hàng đặc biệt, Flagler sẽ nhúng vào một thùng rượu mạnh giấu trên gác. Trở nên vướng bận hơn nữa với những người họ hàng Harkness của mình, Henry kết hôn với con gái của Lamon, Mary, mắt đen, vẻ ngoài nghiêm nghị, vào năm 1853.

Trước Nội chiến, Henry kiếm được nhiều tiền từ công việc kinh doanh ngũ cốc của Lamon ở Bellevue, trong vành đai ngô và lúa mì của Hạt Sandusky, nơi anh vận chuyển nhiều nông sản qua Cleveland. “John D. Rockefeller là một nhà buôn ở Cleveland, và tôi

đã gửi cho anh ta một đồng lúa mì tốt, mà anh ta đã bán với tư cách là đại lý của tôi,” anh ấy nhớ lại. nhà máy chưng cất rượu whisky, cũng là nơi cung cấp dầu ra cho ngũ cốc dư thừa. Giống như Rockefeller, Flagler là một thanh niên thận trọng, người không bao giờ tuyên thệ mạnh hơn “Sấm sét!” Với tư cách là một người học giỏi, giáo viên dạy chủ nhật và con trai của mục sư, công ty kinh doanh rượu của Flagler không tuân theo các nguyên tắc của anh — mặc dù lợi nhuận rõ ràng đã giúp lương tâm của anh được xoa dịu. “Tôi đã dẫn đo về công việc kinh doanh và đã từ bỏ nó,” anh tâm sự, “nhưng không phải trước khi tôi kiếm được 50.000 đô la ở Bellevue.” Ngập tràn tiền mặt, anh xây dựng một dinh thự trang nghiêm theo phong cách thời Victoria, Ngôi nhà Bánh gừng, được chiếu sáng rực rỡ bằng than - đèn dầu. Trong số những vị khách đến thăm có John D. Rockefeller, sau đó tìm kiếm quan hệ đối tác của mình với Maurice Clark. Rockefeller nói: “Anh ấy là một chàng trai trẻ năng động và sáng sủa, tràn đầy khí lực và sự thúc đẩy, như thể Flagler là người trẻ tuổi hơn trong số hai người.”

Trong Nội chiến, Flagler, giống như Rockefeller, đã thuê một người thay thế. Công ty của anh là một nhà thầu chính cho việc mua ngũ cốc của quân đội Liên minh và vào năm 1862, với lợi nhuận rủng rỉnh trong thời chiến, anh đã tìm kiếm một cơ hội mới. Tại thời điểm này, Flagler vấp phải sai lầm kinh doanh duy nhất trong sự nghiệp của mình khi anh nắm giữ một lượng cổ phần khá lớn trong một công ty muối ở Saginaw, Michigan và chuyển gia đình đến đó. Khi chiến tranh kết thúc, nhu cầu tiêu thụ muối giảm mạnh, công ty phá sản, nạn nhân của một chu kỳ bùng nổ và phá sản kinh điển. Mất tất cả, anh phải đứng ra bảo lãnh bằng một khoản vay khổng lồ từ gia đình Harkness. Flagler nói: “Sau ba năm, tôi đã mất đi số tài sản nhỏ của mình và nợ 50.000 đô la cho khoảng 50.000 người Ireland đang làm việc trong nhà máy muối.”^[9]

Sau sự đảo lộn tài sản của mình, Flagler bước vào giai đoạn chán nản, đôi khi anh bỏ bữa trưa để tiết kiệm tiền. Quay trở lại Bellevue, anh cố gắng tiếp thị len nỉ cũng như một chiếc máy mà anh đã phát minh ra có thể tạo ra chiếc móng ngựa hoàn hảo. Quyết định thử vận may của mình ở Cleveland (nơi Stephen V. Harkness chuyển đến vào năm 1866), anh nhận công việc bán ngũ cốc với Maurice Clark, đối tác cũ của Rockefeller, và tình cờ lấp đầy khoảng trống mà Rockefeller

cần. Rockefeller đã mời Flagler thuê chỗ làm trong văn phòng của anh ở Sexton Block. Khi Flagler làm ăn phát đạt, anh giải quyết các khoản nợ của mình, mua một ngôi nhà đẹp trên Đại lộ Euclid và gia nhập Nhà thờ Trưởng lão Đầu tiên.

Khi họ đi dạo và đi làm cùng nhau, Flagler và Rockefeller hẳn đã sớm phát hiện ra mối quan hệ kinh doanh đáng chú ý của họ. Bị phụ thuộc vào các khoản vay và tự hỏi khi nào mình có thể cạn kiệt vốn từ các ngân hàng địa phương, Rockefeller hẳn đã tìm kiếm các nhà đầu tư cá nhân lớn và có lẽ nhận thức sâu sắc về sự giàu có của những người họ hàng của Flagler. Thông qua sự giới thiệu của Flagler, Rockefeller đã gặp tiền từ Stephen V. Harkness, hẳn là một trong những người giàu nhất Cleveland. Một người đàn ông có vẻ ngoài xấu xí với mái tóc dày và hơi bù xù, tóc mai bông bênh và bộ ria mép giống hải mã, Harkness đã tận dụng thông tin chính trị nội bộ để kiếm tiền trong chiến tranh. Là đồng minh của thượng nghị sĩ Hoa Kỳ John Sherman của Ohio, ông đã nhận được tin tức kịp thời vào năm 1862 về một động thái sắp tới của chính phủ nhằm đánh thuế hai đô la đối với mỗi gallon mạch nha và rượu chưng cất. Trước khi thuế có hiệu lực, ông ta bận rộn dự trữ rượu và rượu whisky và thậm chí lấy tiền gửi của một ngân hàng địa phương mà ông ta sở hữu để đổ thêm tiền vào hoạt động. Khi thuế được ban hành vào tháng 7 năm 1862, ông ta đã bán số lượng rượu mạnh khổng lồ của mình để lấy khoản lợi nhuận \$300.000 nhanh chóng. Thật là mỉa mai khi Rockefeller, một người ghét rượu, đã nhận được một trong những khoản tiền đáng kể nhất của mình từ việc thu lợi nhuận đáng ngờ từ rượu.

Trong khi Rockefeller đang đàm phán một khoản vay lớn từ Stephen V. Harkness trong một cuộc nói chuyện kéo dài một giờ vào năm 1867, người sau đã nhìn thấy một cơ hội tuyệt vời để giúp Henry kinh doanh và thay vì gia hạn một khoản vay đã yêu cầu một khối lượng lớn cổ phiếu trong công ty. Đầu tư \$100.000 — một phần ba số vốn của công ty mới — Harkness coi việc đầu tư của mình là điều kiện tiên quyết khi Henry trở thành thủ quỹ và phó riêng của ông trong công ty. Như Harkness đã nói với Rockefeller, “Chàng trai trẻ, bạn có thể có tất cả số tiền bạn muốn. Bạn đang đi đúng hướng và tôi ở bên bạn.” Về phần Henry, ông ấy nói thêm, “Tôi sẽ biến Henry trở thành người giám sát của tôi.” Vì Harkness cũng từng là giám đốc ngân

hàng, đường sắt, khai thác mỏ, bất động sản và các công ty sản xuất, sự ràng buộc đã đưa Rockefeller vào một vũ trụ kết nối kinh doanh mới.

Vào ngày 4 tháng 3 năm 1867, Tờ Lãnh đạo Cleveland thông báo về việc thành lập một quan hệ đối tác mới, Rockefeller, Andrews & Flagler, với các văn phòng tại Tòa nhà Case, một cấu trúc xây vững chắc với các cửa sổ tròn, theo phong cách Romanesque và một địa chỉ uy tín trên Quảng trường Công cộng. “Công ty này là một trong những công ty lâu đời nhất trong lĩnh vực lọc dầu và thương mại, đã là một công ty lớn... Cơ sở của họ là một trong những cơ sở lớn nhất ở Hoa Kỳ. Trong số nhiều doanh nghiệp lọc dầu, đây có vẻ là một trong những doanh nghiệp thành công nhất” Khi đọc đoạn mô tả này, ai cũng có thể nghĩ công ty được điều hành bởi những người đàn ông lớn tuổi, đáng kính, trong khi Rockefeller, cậu bé kỳ quan của doanh nghiệp Cleveland, mới chỉ 27 tuổi.

Bắt đầu với việc tuyển Flagler, Rockefeller bắt đầu tập hợp đội ngũ các giám đốc điều hành có năng lực và khả năng sẽ biến nhà máy lọc dầu Cleveland thành công ty công nghiệp mạnh nhất thế giới. Cả Rockefeller và Flagler đều có đầu óc nhạy bén với các con số và sự khéo léo vô hạn với các bảng cân đối kế toán. Cả hai đều không quan tâm đến một thành công khiêm tốn, và cả hai đều chuẩn bị sẵn sàng để đi xa và nhanh nhất mà thị trường cho phép. Như Flagler khoe, “Tôi luôn hài lòng, nhưng tôi chưa bao giờ thỏa mãn.” Rockefeller nhận thấy sự nhiệt tình của đối tác là liều thuốc bổ, lưu ý Flagler “luôn ở bên phía tích cực trong mọi câu hỏi và năng lượng tuyệt vời của anh ấy là do phần lớn sự tiến bộ nhanh chóng của công ty trong những ngày đầu.”

Rockefeller yêu thích câu châm ngôn của Flagler rằng tình bạn được xây dựng trên cơ sở kinh doanh cao hơn tình bạn thông thường và trong vài thập kỷ, họ đã làm việc cùng nhau theo một kiểu gần như liền mạch. Trong những năm đầu tiên, hai người đàn ông bị ràng buộc bởi một giấc mơ chung, sống gần nhau và dường như không thể tách rời. Như Rockefeller đã nói trong hồi ký của mình, “Chúng tôi gặp nhau và đi bộ đến văn phòng cùng nhau, đi bộ về nhà để ăn trưa, trở lại sau bữa trưa và trở lại nhà vào ban đêm. Trong những lần đi dạo, khi chúng tôi rời khỏi văn phòng, chúng tôi đã cùng nhau suy nghĩ, nói

chuyện và lập kế hoạch.” Đối với một người đàn ông dè dặt như Rockefeller, bức tranh này gợi ý một cuộc trao đổi không có nút thắt về những ý tưởng mà anh chỉ cho phép với một số ít người.

Trong văn phòng, sự thân thiết của họ được thấy rõ ràng, vì họ có bàn làm việc giáp lưng và chia sẻ nhiều nhiệm vụ. Họ thậm chí còn phát triển một phong cách viết thư chung, chuyển đi chuyển lại các bản nháp với mỗi cải tiến nhỏ cho đến khi thể hiện những gì họ muốn. Tại thời điểm này, các bức thư đã sẵn sàng để được thẩm định bởi thẩm phán cao nhất, bà Rockefeller, người “được biết đến là cố vấn đáng giá nhất.” Được trời phú cho kỹ năng ăn nói đáng kể, Flagler đã mang đến một món quà. soạn thảo các tài liệu pháp lý hoặc đánh hơi thấy những cạm bẫy tiềm ẩn trong các hợp đồng — một lợi thế không nhỏ đối với một công ty sẽ tham gia vào các cuộc chiến pháp lý.

Trong những năm cuối đời của mình, Flagler đã phát triển thành một ông lớn của những thị hiếu phong phú đến mức cần lưu ý đến phong cách thời kỳ đầu khắc khổ của anh. Anh ấy không chỉ lao động sáu ngày một tuần mà còn xa lánh các quán bar và nhà hát như sân chơi của ma quỷ và trở thành quản lý của Nhà thờ Trưởng lão đầu tiên. Giống như Rockefeller, anh ủng hộ kỷ luật tự giác và trì hoãn sự hài lòng. Khi anh ấy nói về những ngày đầu tiên xơ xác của mình ở Cleveland: “Tôi mặc một chiếc áo khoác mỏng và nghĩ rằng mình sẽ cảm thấy thoải mái như thế nào khi có thể mua được một chiếc Ulster dài và dày. Tôi mang theo một bữa trưa trong túi cho đến khi tôi là một người giàu có. Tôi đã rèn luyện mình trong trường phái tự chủ và phủ nhận bản thân. Điều đó thật khó khăn đối với [tôi], nhưng tôi **thà là bạo chúa của chính mình còn hơn để kẻ khác bạo ngược tôi.**” Sau khi vợ ông, Mary, sinh một con trai, Henry Harkness Flagler, vào năm 1870, bà không bao giờ lấy lại được sức khỏe của mình và trở thành một người tàn tật. Trong mười bảy năm tiếp theo, Flagler ở nhà vào ban đêm để có thể đọc cho cô nghe hàng giờ liền, với John và Laura Rockefeller thường ghé qua để giảm bớt sự u ám.

Việc Flagler là đối tác có giá trị nhất của ông luôn là một giáo điều không thể nghi ngờ đối với Rockefeller, nhưng người ta vẫn tự hỏi liệu ảnh hưởng đó có hoàn toàn lành tính hay không. Là một người đàn ông sôi nổi, Flagler sẽ không ngừng phân minh về những điều tốt đẹp về pháp lý khi đưa ra một ý tưởng mạnh mẽ, và thậm chí

Rockefeller còn ẩn ý về những mối nguy hiểm do bản chất cứng đầu của Flagler gây ra. Rockefeller nói: “Anh ấy là một người có nghị lực và quyết tâm cao, mặc dù có lẽ anh ấy cần sự kiềm chế vào những thời điểm khi nhiệt huyết của anh ấy được khơi dậy.” Trên bàn làm việc của mình, Flagler để một câu trích dẫn từ một cuốn tiểu thuyết nổi tiếng, David Harum, có nội dung: “Hãy làm với người khác như họ sẽ làm với bạn — và hãy làm điều đó trước.” Điều khiến đạo đức của Flagler trở thành hậu quả cho sự nghiệp của Rockefeller là anh ấy đã chủ mưu của nhiều cuộc đàm phán với đường sắt — khía cạnh gây tranh cãi nhất trong lịch sử Standard Oil. Không rõ là có ai có thể làm dịu đi sự quyết liệt không thể kìm nén của John D. Rockefeller, nhưng Flagler hào hoa đặc biệt ít quan tâm đến việc chuyển các bài học của các lớp học ngày Chủ nhật của mình sang thế giới lọc dầu hỗn loạn và tục tĩu. Tuy nhiên, theo như Rockefeller lo ngại, việc Flagler đến là điều tối quan trọng, vì ngành công nghiệp dầu mỏ sắp rơi vào tình trạng hỗn loạn chưa từng có, khiến mối quan hệ với các tuyến đường sắt trở nên vô cùng quan trọng.

Giao thông vận tải chiếm một vị trí quan trọng trong ngành kinh doanh xăng dầu vì một lý do cơ bản: Drake đã phát hiện ra dầu ở một nơi xa xôi, không thể tiếp cận được, lúc đầu, do các tuyến đường sắt phục vụ kém. Trong vài năm, những người đồng đội — những người vận chuyển dầu bằng xe ngựa — thực hiện một chế độ chuyên chế tàn bạo và tính những khoản tiền cắt cổ. Vì dầu mỏ là một mặt hàng tương đối rẻ, được tiêu chuẩn hóa, nên chi phí vận chuyển chắc chắn được coi là một yếu tố quan trọng trong cuộc cạnh tranh. Giải pháp hợp lý — xây dựng một mạng lưới đường ống toàn diện — vấp phải sự phản kháng gay gắt từ những người trong nhóm bị đe dọa. Trong cơn điên cuồng của Pithole năm 1865, Samuel Van Syckel đã đặt một đường ống sắt hai inch từ Oil Creek đến đường ray xe lửa cách đó sáu dặm. Bất chấp các vệ sĩ có vũ trang, các nhóm côn đồ đã xé nát các đoạn đường ống vào ban đêm. Khi Henry Harley tung ra đường ống thứ hai, họ lại đào đường ống và đốt cháy các thùng chứa, buộc Harley phải điều một đội quân nhỏ gồm các thám tử Pinkerton để dập tắt cuộc nổi dậy. Các thành viên hãn đã biết họ đang chiến đấu vô vọng, nhưng trong một thời gian, họ đã cố gắng trì hoãn việc lắp đặt hệ thống đường ống.

Giữa sự cai trị đã qua của những người đồng đội và sự thống trị trong tương lai bởi các đường ống hiệu quả, đã nảy sinh một khoảng thời gian trong đó các tuyến đường sắt thực hiện ảnh hưởng lan tỏa đối với mọi thứ xảy ra trong ngành. Lúc đầu, họ cố gắng vận chuyển các thùng trên những toa xe phẳng mở, nhưng chuyển đi lắc lư, đã làm vỡ các thùng chứa và làm đổ đồ bên trong. Sau Nội chiến, phương pháp nguy hiểm này được thay thế bằng những toa xe bồn thô sơ — những chiếc bồn thông đôi gắn trên toa xe phẳng — đã sớm được thay thế bằng những toa xe bồn đơn bằng sắt đã trở thành tiêu chuẩn của ngành. Những tiến bộ kỹ thuật như vậy cho phép các tuyến đường sắt vận chuyển dầu xuyên lục địa và mở rộng thị trường cho các sản phẩm dầu mỏ.

Trong vài năm đầu, hoạt động kinh doanh dầu mỏ đạt lợi nhuận dễ dàng đến mức các nhà máy lọc dầu mọc lên ở sáu trung tâm cạnh tranh. Các trung tâm nội địa (Vùng Dầu mỏ, Pittsburgh và Cleveland) và các trung tâm trên biển (New York, Philadelphia và Baltimore) tham gia vào các cuộc chiến gay gắt để kiểm soát hoạt động kinh doanh. Được ưu ái bởi vị trí gần các giếng, các nhà máy lọc dầu ở phía tây Pennsylvania dường như có lợi thế khôn lường, nhưng họ phải nhập khẩu hóa chất, thùng, máy móc và nhân công và do đó lao động dưới những khó khăn khác nhau. Tuy nhiên, những nhà máy lọc dầu này đã tiết kiệm rất nhiều chi phí vận chuyển đến mức họ tưởng tượng sẽ trở thành người tối cao trong lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ. Sau đó, Rockefeller thừa nhận anh đã bị cám dỗ để chuyển hoạt động sang Pennsylvania, nhưng anh và các đối tác của mình không muốn rời bỏ gia đình của họ hoặc xóa bỏ khoản đầu tư đáng kể của họ vào Cleveland. Họ cũng lo sợ vinh quang của các Vùng Dầu có thể sớm đi vào lịch sử, như Rockefeller sau đó đã lưu ý trong một tuyên bố gợi nhớ đến bài thơ “Ozymandias” của Percy Bysshe Shelley:

Bạn đã thấy Hồ và Trung tâm Dầu khí - những nơi từng là những thành phố lớn, thịnh vượng, nơi những người đàn ông kiếm được hàng triệu đô la từ dầu mỏ. Giờ đây, chúng chỉ còn là những mảnh đất hoang vu, cỏ dại mọc um tùm, và không còn gì để nói về sự vĩ đại của chúng ngoài một vài phần rải rác của những ngôi nhà cổ và ký ức của một vài người đàn ông lớn tuổi. Những người thận trọng không muốn dồn hết vốn vào kinh doanh ở những nơi như vậy.

Rockefeller đã không thích thú nhận (vì lý do chính trị sau này), lý do quan trọng nhất khiến anh gắn bó với Cleveland: Đó là trung tâm của rất nhiều mạng lưới giao thông vận tải nên anh có rất nhiều khả năng để điều động trong các cuộc đàm phán vận chuyển hàng hóa. Trong những tháng mùa hè, anh có thể gửi dầu bằng đường thủy, nâng cao đáng kể khả năng thương lượng của anh với đường sắt. Công ty của anh “có thể chuyển dầu của họ vào mùa thích hợp trên hồ và kênh đào, nhờ các tàu tại Cleveland và từ Buffalo bên Kênh đào Erie [và] có thể giao dầu đến kho của họ ở New York với chi phí thấp hơn mức giá hiện tại tại mà các công ty đường sắt đang áp dụng.” Được trang bị vũ khí mạnh mẽ này, Rockefeller đã có được tốc độ đường sắt tuyệt vời đến mức có thể bù đắp cho việc phải vận chuyển dầu thô đến Cleveland trước khi gửi dầu tinh luyện đến bờ biển Đại Tây Dương - một con đường liền mạch hơn nhiều so với vận chuyển từ Titusville thẳng đến New York. bằng đường sắt liên kết đến Chicago, Saint Louis và Cincinnati, Cleveland cũng đóng vai trò như một cửa ngõ tự nhiên đến các thị trường phía Tây. Các nhà máy lọc dầu khác của Cleveland rõ ràng cũng tính toán tương tự, và đến cuối năm 1866, thành phố đã hỗ trợ 50 nhà máy lọc dầu, chỉ đứng sau Pittsburgh. Các nhà máy lọc dầu của Cleveland rất nhiều đến nỗi bầu không khí hôi thối, chất chứa của chúng bao trùm vùng ngoại ô, làm ô nhiễm bia từ các nhà máy địa phương và làm chua sữa.

Bên cạnh việc tiếp cận với Kênh đào Erie và Hồ Erie, Cleveland còn được phục vụ bởi ba tuyến đường sắt chính giúp các nhà máy lọc dầu nội địa của nó tiếp cận trực tiếp các cảng phía đông: Trung tâm New York, chạy về phía bắc từ Thành phố New York đến Albany và sau đó về phía tây đến Buffalo, nơi tuyến Lake Shore của nó chạy dọc theo Hồ Erie đến Cleveland; Đường sắt Erie, cũng chạy xuyên bang New York đến một điểm ở phía nam Buffalo, nơi công ty con của nó, Đại Tây Dương và Great Western đi xuống Cleveland và Vùng Dầu; và Đường sắt Pennsylvania mạnh mẽ, đi từ New York và Philadelphia đến Harrisburg và Pittsburgh. Với kỹ thuật điều luyện, Rockefeller và Flagler đã khéo léo điều khiển ba tuyến đường sắt trong những hoán vị dường như vô tận. Họ thậm chí còn xoay sở để thao túng những nhân vật đáng lưu ý như Jay Gould khét tiếng, người đã giành được Đường sắt Erie từ Commodore Vanderbilt vào năm 1868. Flagler chỉ

ra Gould là người công bằng nhất trong các thủ lĩnh đường sắt trong các giao dịch của mình, và Rockefeller, khi được yêu cầu nêu tên doanh nhân vĩ đại nhất mà ông từng gặp, ngay lập tức trích dẫn Gould. Bản thân Gould sau này khẳng định John D. Rockefeller sở hữu “thiên tài cao nhất về tổ chức xây dựng” trong lịch sử kinh tế Hoa Kỳ.

Không lâu sau, các trung tâm lọc dầu khác nhau đã gấp rút thành lập liên minh chiến thuật với các mạng lưới đường sắt này. Như một sự phát triển tự nhiên trong cấu trúc tuyến đường của họ, New York Central và Erie muốn quảng bá Cleveland như một trung tâm lọc dầu và coi Rockefeller như một đồng minh quan trọng trong nỗ lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh vận tải dầu của họ. Với việc dễ dàng tiếp cận các mỏ dầu qua sông Allegheny, Pittsburgh có vẻ là vị trí tối ưu, nhưng các nhà máy lọc dầu của nó luôn bị giữ làm con tin cho sự độc quyền vận chuyển hàng hóa của Đường sắt Pennsylvania. Sau một chính sách hoang đường và cuối cùng là phá hoại đối với Pittsburgh, Đường sắt Pennsylvania quyết định sẽ có lợi hơn khi vận chuyển dầu thô từ Oil Creek đến các nhà máy lọc dầu Philadelphia hoặc New York hơn là để nó được tinh chế ở Pittsburgh. Bằng cách phạt các nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh với tỷ lệ nghiền nát, đường sắt đã tăng lợi nhuận ngắn hạn nhưng hy sinh tương lai của thành phố như một trung tâm lọc dầu và mở đường cho sự bá chủ của thành phố mà Pennsylvania muốn tận diệt nhất: Cleveland. Như Rockefeller sau này đã nói, thái độ của Đường sắt Pennsylvania giúp ông dễ dàng tìm ra nguyên nhân chung cho các đối thủ của nó, và ông đã tạo ra mối quan hệ với New York Central và Erie để áp chế Đường sắt Pennsylvania - rất khó ngăn chặn.

Vào cuối những năm 1860, báo chí đã đầy rẫy các báo cáo rằng Đường sắt Pennsylvania đã ra quyết định Cleveland sẽ bị “xóa sổ như một trung tâm lọc dầu giống như một miếng bọt biển” - một tuyên bố mãi mãi khắc sâu vào ký ức không thể tha thứ của Rockefeller. Coi đây như một lời tuyên chiến, anh được khuyến khích đáp trả bằng các biện pháp đối phó mạnh mẽ nhất. Anh là người luôn hành động theo phương châm kinh doanh của Flagler là ủng hộ “các biện pháp sắc bén, mạnh mẽ và quyết đoán.” Tuyên bố của Pennsylvania gây ra phản ứng hoảng sợ ở Cleveland khi các nhà máy lọc dầu địa phương

chuẩn bị chuyển hoạt động của họ đến Oil Creek. Bình tĩnh khi đối mặt với sự cuồng loạn như vậy, Rockefeller thấy có thể biến sự hỗn loạn này thành lợi thế. Bằng cách đe dọa tước bỏ lưu lượng vận chuyển dầu của những người khác, Đường sắt Pennsylvania đã đặt Erie và Trung tâm New York vào vị trí dễ bị tổn thương, Rockefeller và Flagler quyết định sử dụng đòn bẩy này để thu hút sự nhượng bộ cực lớn từ họ.

Vào mùa xuân năm 1868, Jay Gould đã ký một thỏa thuận bí mật với Rockefeller và Flagler để chia cho họ cổ phần trong một công ty con tên là Allegheny Transportation Company, mạng lưới đường ống lớn đầu tiên phục vụ Oil Creek. Thông qua thỏa thuận, các nhà máy lọc dầu ở Cleveland đã nhận được khoản giảm giá đáng kinh ngạc 75% đối với dầu vận chuyển qua hệ thống Erie. Là một phần của thương vụ phi thường, Flagler cũng có hợp đồng với Atlantic và Great Western, một công ty con của Erie, mang lại cho Rockefeller, Andrews & Flagler mức giá ưu đãi cao với các chuyến hàng đường sắt giữa Cleveland và Vùng Dầu.

Trong mùa nhượng bộ hậu hĩnh này, Flagler cũng tiếp cận Tướng J. H. Devereux, phó chủ tịch mới được bổ nhiệm của Công ty Đường sắt Lake Shore, đơn vị hình thành một phần của hệ thống Trung tâm New York. Được đào tạo như một kỹ sư xây dựng, Devereux đã cải tạo hệ thống đường sắt ở phía bắc Virginia để hỗ trợ quân đội Liên minh và được Lincoln khen ngợi về công việc của mình. Khi đàm phán về một khuôn khổ mới với anh ta, Rockefeller và Flagler đã tranh luận về mức giá ưu đãi sẽ hơn mức chiết khấu mà Công ty Đường sắt Pennsylvania mở rộng cho các khách hàng của mình trong các Khu vực Dầu mỏ. Nói cách khác, những công ty lọc dầu trẻ tuổi của Cleveland đã có thể biến bất lợi về địa lý của họ thành một công cụ thương lượng mạnh mẽ và đảm bảo mức lãi suất bí mật cho phép họ vận chuyển dầu thô đến Cleveland và sau đó dầu tinh luyện đến New York chỉ với \$1,65 mỗi thùng so với mức giá niêm yết chính thức là \$2.40.

Để đổi lấy sự nhượng bộ lớn này, Rockefeller và Flagler không chỉ cố gắng siết chặt các tuyến đường sắt — họ đã quá khôn ngoan và khôn khéo cho điều đó — mà còn đưa ra những ưu đãi hấp dẫn. Ví dụ, họ đồng ý chịu trách nhiệm pháp lý về hỏa hoạn hoặc các tai nạn

khác và ngừng sử dụng phương tiện giao thông đường thủy trong những tháng hè. Quả mận lớn nhất mà họ treo lơ lửng trước Devereux là lời hứa cung cấp cho Lake Shore một lượng đáng kinh ngạc sáu mươi toa xe dầu tinh luyện mỗi ngày. Vì Rockefeller thiếu năng lực lọc dầu để thực hiện cam kết đầy tham vọng này, nên rõ ràng anh đã chuẩn bị để điều phối các chuyến hàng với các nhà máy lọc dầu khác của Cleveland. Đối với bất kỳ tuyến đường sắt nào, viễn cảnh về những chuyến hàng ổn định là không thể cưỡng lại, vì họ có thể gửi những chuyến tàu chỉ gồm các toa chở dầu thay vì một loạt các toa chuyên chở các sản phẩm khác nhau ở những địa điểm khác nhau. Bằng cách hợp nhất nhiều chủ hàng nhỏ thành một chủ hàng lớn thực hiện các chuyến hàng đều đặn, với số lượng lớn, các tuyến đường sắt có thể giảm thời gian khứ hồi trung bình của các chuyến tàu đến New York từ 30 ngày xuống còn 10 ngày và vận hành một đội tàu gồm 600 toa thay vì 1800.

Không bao giờ ngại ngừng về thành tích của mình, Rockefeller biết đã thực hiện một thỏa thuận mang tính cách mạng: “Đó là một khối lượng kinh doanh lớn, thường xuyên, cho đến nay vẫn chưa được giao cho những tuyến đường được đề cập.” Kể từ thời điểm đó, các công ty đường sắt có được lợi ích đặc biệt trong việc tạo ra một công ty độc quyền dầu mỏ khổng lồ nhằm giảm chi phí, tăng lợi nhuận và nói chung là đơn giản hóa cuộc sống của họ. Cũng như trong các ngành công nghiệp khác, đường sắt đóng góp vào sự phát triển của các doanh nghiệp lớn có quy mô kinh tế cho phép họ hoạt động hiệu quả hơn — một thực tế đáng ngại đối với các nhà máy lọc dầu nhỏ, đang gặp khó khăn, những người đang dần bị loại bỏ trong cuộc xung đột cạnh tranh tàn khốc.

Không nghi ngờ gì nữa, thương vụ Lake Shore đã đánh dấu một bước ngoặt đối với Rockefeller, ngành công nghiệp dầu mỏ và toàn bộ nền kinh tế Mỹ. Nhiều thập kỷ sau, Ida Tarbell đã lên án đó là tội lỗi ban đầu của Rockefeller mà từ đó tất cả những người khác đều phải gánh chịu. “Ông Rockefeller chắc chắn đã thấy vào năm 1868 rằng ông ta không có ưu thế hợp pháp nào so với những người cạnh tranh với ông ta ở Cleveland.” Chỉ có Rockefeller sẵn sàng gian lận, Tarbell tố cáo, đã cho phép ông ta vượt qua tất cả. Tuyên bố này, được các nhà phê bình thâm độc nhất của Rockefeller lặp lại, đã phóng đại hóa

trường hợp này, vì ngay cả trước khi Rockefeller chấp nhận khoản giảm giá đầu tiên, anh đã là nhà lọc dầu lớn nhất thế giới, có quy mô tương đương với ba nhà máy lọc dầu lớn nhất tiếp theo của Cleveland cộng lại. Trên thực tế, chính phạm vi hoạt động vô song đã giúp anh có được hợp đồng đặc biệt ngay từ đầu. Tuy nhiên, Tarbell đã nhận thức đúng lợi thế chính của vị trí chỉ huy khiến Rockefeller có quyền lực đặc biệt để buộc đường sắt-vận tải phải nhượng bộ.

Khi kết thúc thương vụ lịch sử của họ, Rockefeller và Flagler không hề cần rút lương tâm và phẫn khởi trước chiến thắng của họ. Flagler nói: “Tôi nhớ khi Standard nhận được khoản giảm giá đầu tiên. Tôi về nhà trong niềm vui sướng tột độ. Tôi nghĩ đã giành được một chiến thắng tuyệt vời.” Nhưng họ biết đã phạm phải một thực hành đen tối và gây tranh cãi, vì các khoản giảm giá được dự đoán là rất bí mật. Nhiều năm sau, Rockefeller giải thích với một nhà đàm phán đường sắt rằng các giao dịch của họ với Lake Shore dựa trên các thỏa thuận miệng chưa bao giờ được cam kết trên giấy tờ. “Người dân của chúng ta nghĩ rằng tốt nhất là Lake Shore, hay chúng tôi, có một hợp đồng, nhưng với thiện chí giữa chúng tôi và mong muốn thúc đẩy sự quan tâm của nhau, chúng tôi có thể phục vụ nhau tốt hơn bằng cách nói Chúng tôi không có hợp đồng.” Bởi vì nhiều giao dịch đường sắt kết thúc bằng một cái bắt tay chứ không phải chữ ký, Rockefeller có thể từ chối một cách dễ dàng sự tồn tại của chúng mà không sợ bị tố cáo sau này.

Với tư cách là giám đốc điều hành vận tải, Flagler đã giám sát hiệp định mang tính bước ngoặt và Rockefeller luôn ghi công anh vì điều đó. Một số điều này bắt nguồn từ sự khiêm tốn của Rockefeller, nhưng nó cũng phản bội thói quen suốt đời che dấu vết của ông và giả vờ khi đưa ra các quyết định quan trọng. Mặc dù Rockefeller không dẫn đầu các cuộc đàm phán với Lake Shore, nhưng ông đã biết rõ về chúng. Vào ngày 19 tháng 8 năm 1868, ông gửi một bức thư hấp dẫn đến Cettie từ New York cho thấy sự cứng rắn của ông đối với các Vanderbilts, người kiểm soát Trung tâm New York, công ty mẹ của Lake Shore. “Anh đến gặp ông Vanderbilt vào ngày hôm qua, lúc 12 giờ trưa nhưng không gặp, ông ấy đang lo lắng về việc kinh doanh với anh và nói ông ấy có thể gặp anh theo các điều kiện. Anh đã lại thông tin cho người đưa tin, ông Vanderbilt có thể biết nơi để tìm văn phòng

của anh sau này.” Điểm đáng được nhấn mạnh: John D. Rockefeller hai mươi chín tuổi yêu cầu Commodore Vanderbilt bảy mươi bốn tuổi, hoàng đế của thế giới đường sắt, hãy đến với anh ấy. Rockefeller không chịu khuất phục, bẻ cong hoặc cúi đầu trước người khác, nhất quyết phải giao dịch với người khác theo điều kiện, thời gian và hoàn cảnh của riêng mình, Rockefeller đã phân biệt rõ ràng trong suốt sự nghiệp của mình.

Được hỗ trợ bởi thương vụ Lake Shore, Cleveland nhanh chóng vượt qua Pittsburgh để trở thành trung tâm lọc dầu hàng đầu và lần đầu tiên các nhà báo bắt đầu theo dõi sự thăng tiến của Rockefeller. Vào năm 1869, một nhà báo đã kinh ngạc trước sức mạnh mà người thanh niên này, theo cách nói của anh ta, đã đạt được ở Cleveland. “Anh ấy chiếm một vị trí trong giới kinh doanh của chúng tôi. Gắn bó chặt chẽ vào một loại hình kinh doanh, tránh tất cả các vị trí mang tính chất danh dự gây tốn thời gian, giữ mọi thứ liên quan đến công việc kinh doanh một cách bài bản để anh ta biết hàng đêm mình đứng vị trí nào so với thế giới.”^[10]

Rockefeller lập luận một cách chính đáng rằng ông đã không phát minh ra khoản giảm giá và Đường sắt Pennsylvania đã cấp hàng nghìn khoản tiền này trong vòng sáu năm trước giao dịch Lake Shore nổi tiếng của ông. “Đó là một thực tế phổ biến trong tất cả các mô tả về hoạt động tự do, không đặc biệt với dầu; trong hàng hóa, ngũ cốc, mọi thứ.” Giảm giá chắc chắn đã đi kèm với việc mở rộng đường sắt. Khi tổng số tuyến đường sắt tăng gấp đôi lên 70.000 dặm trong vòng tám năm sau Nội chiến, các tuyến đường này phải gánh chi phí cố định cao và nợ ngoại quan nặng nề. Điều này buộc họ phải duy trì khối lượng vận chuyển lớn, ổn định để duy trì sự sống và đẩy họ vào những cuộc chiến tỷ giá ác liệt. Các khoản giảm giá không chỉ do các chủ hàng gạ gẫm mà còn được các đại lý vận tải hàng hóa đường sắt thúc đẩy một cách quấy rối, mong muốn giành được công việc kinh doanh mới. Các khoản giảm giá cho phép họ duy trì sự hư cấu của tỷ giá niêm yết trong khi bí mật giảm giá cho những người gửi hàng ưa thích. Theo thời gian, mối quan hệ ngày càng trở nên gần gũi hơn và gian dối hơn giữa các đường sắt và các chủ hàng lớn. Trong nhiều thập kỷ, Rockefeller và các đồng nghiệp của ông được đi miễn phí trên tất cả các tuyến đường sắt lớn, điều mà họ coi không phải là

phần thưởng mà là điều kiện tự nhiên trong công việc kinh doanh của họ.

Rockefeller không bao giờ coi các khoản giảm giá là tội phạm hoặc bất hợp pháp hoặc như những ưu đãi chỉ được đảm bảo bằng cách bắt nạt của các công ty độc quyền. Ông ấy đã đúng khi nói tỷ giá niêm yết luôn là một trò hề, một điểm khởi đầu cho việc mặc cả. Nhiều nhà máy lọc dầu đã nhận được chiết khấu, không chỉ các công ty hàng đầu, và một số đối thủ nhỏ thực sự nhận được chiết khấu lớn, đặc biệt là từ Đường sắt Pennsylvania. Các bài báo kinh doanh của Rockefeller thể hiện nhiều sự bất bình trong nội bộ về sự bất bình đẳng này, mà ông và các đồng nghiệp của mình thường xuyên trừng phạt các quan chức đường sắt vào những thời điểm quan trọng trong các cuộc đàm phán. Nhưng mặc dù có rất nhiều trường hợp rải rác các công ty lọc dầu đối thủ nhận được khoản giảm giá tương đương, không có công ty nào khác nhận được nhiều khoản chiết khấu liên tục như vậy trong nhiều năm hoặc trên quy mô khổng lồ như Rockefeller. Do đó, thật khó hiểu khi ông cho các khoản giảm giá chỉ đóng một vai trò ngẫu nhiên trong thành công của ông.

Vì vậy, liệu Ida Tarbell và những người gièm pha khác có được biện minh khi làm hoen ố toàn bộ sự nghiệp của Rockefeller dựa trên các khoản giảm giá cho ngành đường sắt không? Thật không may, cuộc tranh cãi đã diễn ra trong một khu vực xám xịt của đạo đức và luật pháp khiến cho một câu trả lời dứt khoát là không thể. Từ quan điểm kinh tế chặt chẽ, Rockefeller đã dựa trên nền tảng vững chắc khi ông nhấn mạnh những người gửi hàng số lượng lớn xứng đáng được giảm giá. “Ai có thể mua thịt bò rẻ nhất - bà nội trợ cho gia đình, người quản lý cho một câu lạc bộ hoặc khách sạn, hay chính ủy quân đội? Ai được hưởng chiết khấu tốt hơn từ một tuyến đường sắt, những người cung cấp cho nó 5000 thùng mỗi ngày, hay những người cung cấp 500 thùng - hoặc 50 thùng?” Bên cạnh việc cung cấp các chuyến hàng dầu ổn định, công ty của Rockefeller còn đầu tư rất nhiều vào các nhà kho, bến cảng, giàn xếp hàng và các cơ sở đường sắt khác để các tuyến đường có thể thu được nhiều lợi nhuận hơn từ các chuyến hàng của anh ấy hơn là từ các chuyến hàng của các đối thủ trả mức phí cao hơn. Các chủ hàng nhỏ lẻ, không thường xuyên là rào cản của các tuyến đường sắt vì lý do đơn giản, họ buộc các

đoàn tàu phải dừng lại nhiều lần để bốc từng chuyến hàng dầu. Để đáp ứng các điều khoản trong thỏa thuận với Lake Shore, Rockefeller phải vận hành hết công suất các nhà máy lọc dầu của mình ngay cả khi nhu cầu dầu hỏa giảm xuống. Do đó, ông đã phải trả giá cho các khoản giảm giá của mình và cảm thấy mức giá bình đẳng cho tất cả các chủ hàng là bất công với công ty của ông.

Có lẽ bởi vì Ida Tarbell đã tập trung vào vấn đề giảm giá, Rockefeller đã nhấn mạnh một cách kịch liệt trong các cuộc phỏng vấn sau đó rằng lợi nhuận thực sự của công ty nằm ở chỗ khác. Ông thậm chí còn ám chỉ sự ồn ào về việc giảm giá làm chệch hướng sự chú ý của công chúng khỏi các khía cạnh khác, có lợi hơn trong hoạt động của ông: “Người ta đã nói nhiều về các khoản giảm giá và nhược điểm trong nhiều năm dài, và Standard Oil biết rõ công chúng không thích điều này. Họ biết lợi nhuận đến từ đâu, nhưng họ không cho là khôn ngoan khi thông báo cho công chúng, và đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh về những nguồn bí mật thực sự về sức mạnh của họ.” Thật vậy, người ta có thể tranh luận rằng nỗi ám ảnh của những người cải cách với vấn đề giảm giá có thể đã làm họ mù quáng trước vô số tội lỗi khác.

Mãi cho đến khi Đạo luật Thương mại Liên tiểu bang năm 1887, việc các tuyến đường sắt đưa ra các khoản giảm giá mới trở thành một hành vi phạm pháp, có thể bị trừng phạt và hành vi này đã không hoàn toàn chấm dứt cho đến khi Đạo luật Elkins ra đời 1903. Tuy nhiên, vào cuối Nội chiến, một niềm tin rộng rãi đã bắt đầu cho rằng đường sắt là phương tiện vận chuyển thông thường và nên tránh xa chủ nghĩa thiên vị. Ida Tarbell trích dẫn các điều khoản trong hiến pháp bang Pennsylvania, như cô diễn giải, bắt buộc các tuyến đường sắt phải đóng vai trò là hãng vận tải thông thường và tránh phân biệt đối xử. Tuy nhiên, trong phân tích cuối cùng, cô ấy đưa ra những lời chỉ trích khô khan của mình về Rockefeller, ít dựa trên các luật cụ thể hơn là dựa trên niềm tin của cô ấy rằng ông đã vi phạm luật chơi công bằng. “Đó là,” cô ấy viết trên Tạp chí McClure vào tháng 7 năm 1905, “việc giảm giá lúc đó cũng như bây giờ, được coi là một trong những hoạt động kinh doanh thấp hơn đặc trưng cho thương mại ở mọi thời kỳ, và chống lại những người đàn ông đấu tranh vì danh dự, và để những người đàn ông tham lam lợi dụng.” Trong nghiên cứu của

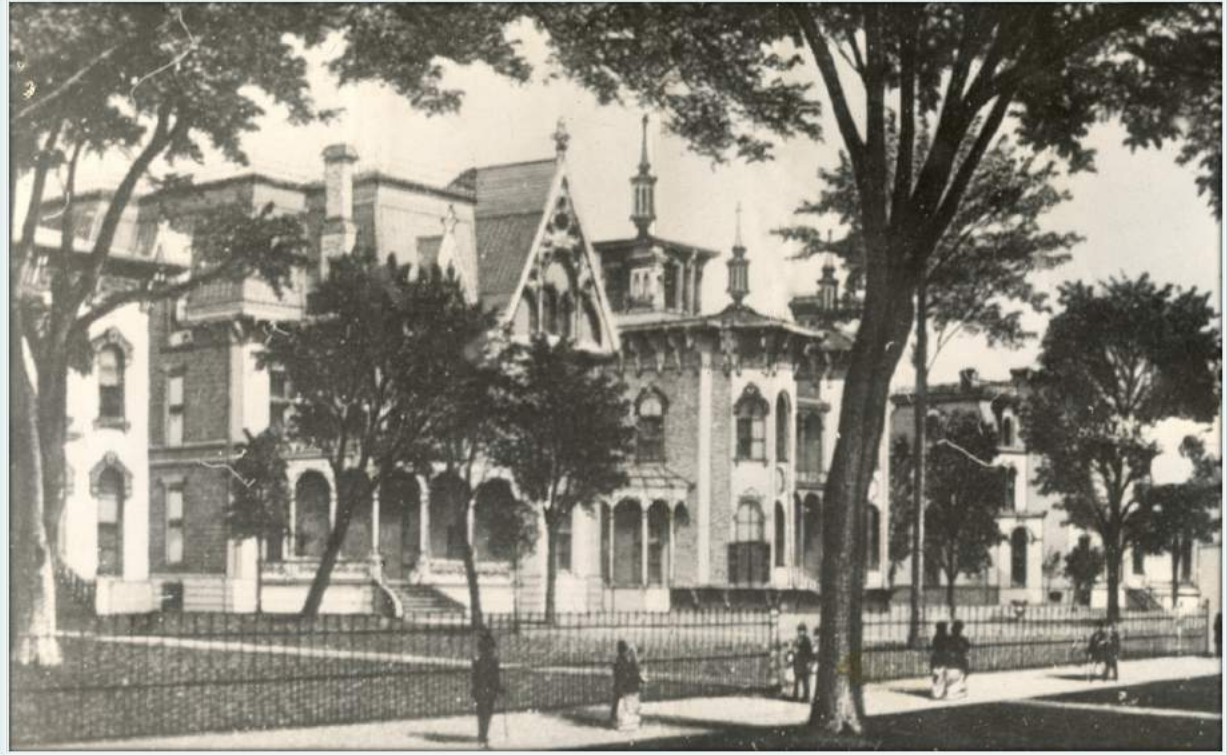
mình vào năm 1917, một Rockefeller không ăn năn đã phản bác quan điểm của cô về đạo đức kinh doanh đang thịnh hành. “Tôi phủ nhận việc một thương gia hoặc nhà sản xuất có được mức giá tốt nhất có thể cho hàng hóa của mình được coi là một hành vi đáng khinh bỉ.” Đối với cáo buộc của Tarbell rằng việc giữ kín các khoản giảm giá chứng tỏ sự vô đạo đức của họ, Rockefeller phản bác đường sắt không mong muốn quảng cáo giảm giá mà sau đó có thể được yêu cầu bởi những người gửi hàng khác.

Lập luận thuyết phục nhất chống lại các khoản giảm giá là đường sắt đã nhận được điều lệ của nhà nước và do đó có quyền của lĩnh vực quan trọng - tài sản tư nhân đầu tư cho các hoạt động có tính chất công cộng.

Năm 1867, một ủy ban của thượng viện Ohio tuyên bố các tuyến đường sắt, với tư cách là các hãng vận tải thông thường, nên tính phí ngang nhau, nhưng một dự luật kết hợp những ý tưởng này đã bị đánh bại. Năm sau, ngay khi Rockefeller thực hiện thỏa thuận Lake Shore của mình, một ủy ban thượng viện Pennsylvania đã báo cáo các tuyến đường sắt là các hãng vận tải thông thường và “không có quyền thể hiện sự phân biệt giữa các khách hàng của họ”; nhưng, một lần nữa, không có thay đổi quy định nào xảy ra sau đó. Gần hai mươi năm trôi qua trước khi các nhà cải cách thành công trong việc đưa ra quy định công khai buộc phải chấm dứt chủ nghĩa thiên vị đường sắt vốn đã khiến nông dân và các chủ hàng nhỏ lẻ khắp nước Mỹ cảm thán. Trong khi đó, Rockefeller hưởng lợi rất nhiều từ sự thất bại của các cơ quan công quyền trong việc chấn chỉnh sự bất bình đẳng của hệ thống giao thông, và công ty của ông có thể hiểu rõ là đã tiếp tục những nỗ lực vận động hành lang mạnh mẽ để duy trì hiện trạng.

CHƯƠNG 7 KHU TRIỆU PHÚ

Rockefeller đã nhanh chóng đạt được mức độ đáng kính mà dường như không thể tưởng tượng được mười lăm năm trước khi anh và gia đình sa sút tinh thần của mình chen chúc trong ngôi nhà Humiston ở Strongsville. Vào tháng 8 năm 1868, sau thỏa thuận giảm giá với Đường sắt Lake Shore, anh đã chứng nhận địa vị được nâng cao của mình ở Cleveland khi anh và Cettie chuyển từ Phố Cheshire đến một ngôi nhà bằng gạch kiên cố ở 424 Đại lộ Euclid. Động thái này đã kịch tính hóa quãng đường rộng lớn mà anh đã đi sau vài năm kinh doanh dầu mỏ. Các công ty địa ốc địa phương đã gắn Đại lộ Euclid là “con đường đẹp nhất thế giới”, với những ngôi nhà phản ánh sự thịnh vượng của địa phương về dầu mỏ, sắt, ngân hàng, gỗ, đường sắt và bất động sản. Tất cả sự sang trọng mới của thành phố đã được phản ánh trong con phố của những ngôi nhà đồ sộ này. Địa chỉ cư trú của những người nổi tiếng địa phương như Henry B. Payne, Amasa Stone và John Hay, Đại lộ Euclid có nhiều biệt thự đến nỗi nó đã trở nên nổi tiếng với danh hiệu *Millionaires' Row* - “khu triệu phú”.



Millionaires' Row

Với vẻ hùng vĩ rộng rãi của một con phố thời Victoria đẹp đẽ, lúc nào cũng tấp nập những con ngựa và xe ngựa thời thượng, đại lộ rộng có hàng cây du kếp tạo nên những tán cây cao và rợp bóng trên đầu. Những ngôi nhà sừng sững, những bãi cỏ được cắt tỉa và những bụi cây tạo dáng tạo nên những vùng đệm giữa những ngôi nhà và những cánh cổng phía trước xa xôi của chúng. Vì có rất ít ngôi nhà được ngăn cách với những ngôi nhà liền kề bằng hàng rào, nên con phố đôi khi tạo ấn tượng như một công viên duy nhất, với những ngôi nhà trang nhã đứng trong một không gian rộng lớn của cây xanh.

Trong khi ngôi nhà của Rockefeller trông nhỏ và chật chội bên cạnh tòa nhà cao vút của Amasa Stone và những đồ vật quái dị lòe loẹt khác, nó là một cấu trúc hai tầng đáng kể với mái mansard, mái hiên và cửa sổ hình vòm, được che chắn khỏi đường phố bởi một hàng rào sắt kéo dài toàn bộ Mặt tiền 116 feet. Rockefeller có thể mua được thứ gì đó xa hoa hơn ngôi nhà trị giá 40.000 đô la này, và những người đi đường có thể nghĩ chủ nhân của nó kém hơn, nhưng đây chính xác là nhận thức sai lầm mà anh muốn truyền tải. Khác xa với

việc cố gắng phô trương sự giàu có của mình, anh muốn hòa vào khung cảnh. Ngay cả khi ở nhà, Rockefeller vẫn kín đáo và cư xử như thể đang che giấu bí mật nào đó trước những cặp mắt tò mò. Ngoài ra, anh còn có sự khó chịu của người Thanh giáo với tài sản. Một lần nữa, giống như nhà tư bản lý tưởng của Weber, “anh ta tránh phô trương và chi tiêu không cần thiết, cũng như có ý thức hưởng thụ quyền lực của mình và cảm thấy xấu hổ trước những dấu hiệu bề ngoài của sự công nhận của xã hội mà anh ta nhận được.”

Yêu thích những ngôi nhà rộng rãi, bình thường mà anh có thể sửa sang lại không ngừng, Rockefeller hẳn sẽ bị cản trở bởi một ngôi nhà không cần cải tạo. Bản chất không theo chủ nghĩa nào, anh quan tâm đến mặt bằng và nội thất của ngôi nhà hơn là sự tinh tế của trang trí kiến trúc. “Tôi ghét sự rườm rà,” anh từng nói. “Những điều hữu ích, những điều đẹp đẽ, thật đáng ngưỡng mộ; nhưng rườm rà, chỉ giả vờ là một cái gì đó rất tốt đẹp, khiến tôi rất chán.” Với tình yêu của một chàng trai nông thôn với không gian mở, anh ghét bất cứ thứ gì bị gò bó hoặc lộn xộn và có lẽ đã chọn ngôi nhà ở Đại lộ Euclid với những căn phòng rộng và có trần cao, bao gồm một phòng khách, và một phòng ăn ở tầng dưới cùng với bốn phòng ngủ ở tầng trên.

Rockefeller dành nhiều thời gian và chi phí cho cây cối và vườn hơn là cho chính ngôi nhà. Để mở rộng khu vườn, anh mua một lô liền kề nhưng bị ngôi nhà đi kèm làm khuất tầm nhìn. Sau đó, anh đã tặng ngôi nhà cho một trường nữ sinh mới đang được xây dựng cách đó một dãy nhà. Tại nơi được ca ngợi là một kỳ quan kỹ thuật vào thời điểm đó, ngôi nhà gạch thu hút các tờ báo địa phương và người xem. “Ông Rockefeller... thiết lập [ngôi nhà] trên những nền tảng mới, nơi nó vẫn tốt hơn bao giờ hết,” Lucy Spelman nói về chiến công của em rể. “Đây là một công việc kỳ diệu, nhưng sau đó cậu ấy luôn thực hiện những điều kỳ diệu.”

Phía sau ngôi nhà, anh xây một chuồng ngựa bằng đá và ngôi nhà xe ngựa nguy nga hơn chính dinh thự. Dài hơn một trăm feet, nó có những thanh xà ngang lớn, những tấm gỗ thông và những chiếc đèn chùm tinh xảo. Một tay đua lão luyện với một đôi ngựa hoặc bốn, Rockefeller có niềm đam mê tốc độ, và Đại lộ Euclid cung cấp một con đường thẳng hoàn hảo cho các cuộc đua. Nếu có ai đó cố gắng vượt qua, Rockefeller siêu cạnh tranh sẽ tự động biến nó thành thử thách

về tốc độ. John, William và Frank là những người sở hữu cổ phần trong một câu lạc bộ đua xe có tên Công ty Công viên Lái xe Cleveland, câu lạc bộ nghiệp dư đầu tiên thuộc loại này ở Mỹ. Không thể làm bất cứ điều gì một cách bình thường, Rockefeller trở nên ám ảnh về sở thích của mình, mà đôi khi anh có thể mê mẩn thái quá. Vào những năm 1870, hồ sơ cho thấy, anh đã trả những khoản tiền khổng lồ - từ \$10.000 đến \$12.500 - cho những con ngựa thuần chủng với những cái tên đầy sức gợi như Midnight, Flash, Jesse, Baron và Trifle.

Trong những ngày đầu kinh doanh, Rockefeller thường xuyên bị đau cổ dữ dội có thể là nguyên nhân do căng thẳng trong công việc, và anh đã tìm đến ngựa như một phương pháp trị liệu. “Tôi sẽ rời văn phòng vào buổi chiều và lái một đôi ngựa nhanh hết sức có thể: chạy nước kiệu, bút tốc, phi nước đại — mọi thứ.” Vì Cettie cũng thích ngựa nên họ thường cưỡi cùng nhau. Phong cách đua xe của anh cũng bộc lộ: Anh không bao giờ áp dụng các biện pháp cưỡng bức, tàn nhẫn đối với những con ngựa ngoan cố mà nghiên cứu kỹ chúng và cố gắng dỗ dành chúng một cách nhẹ nhàng và hết sức kiên nhẫn. “Tôi nhớ khi tôi và em trai William thường đi cưỡi ngựa,” anh nói. “Lúc nào tôi cũng sẽ vào trước. Con ngựa của em ấy sẽ ướm dẫm mồ hôi. Con ngựa của tôi cũng vậy — lúc đó tôi rất ngẫu. Tôi luôn nói chuyện với những con ngựa của mình — lặng lẽ, đều đặn — không bao giờ bị kích động.” Phong cách này cũng đặc trưng cho cách tiếp cận của anh đối với việc quản lý đế chế dầu mỏ rộng lớn của mình.

Không giống như người cha lừa đảo của mình, John D. Rockefeller vẫn kiên định, gần như thận trọng, neo vào cuộc sống gia đình. Giống như Jay Gould - người không uống rượu, hút thuốc hoặc không giao du với phụ nữ - các chiến thuật kinh doanh khắc nghiệt của Rockefeller được cân bằng bằng cách cư xử mẫu mực khi ở nhà, nơi anh là một người chồng thời Victoria ngọt ngào, tôn trọng. Để mượn lời Flaubert, “để tạo ra một cuộc cách mạng mạnh mẽ trong kinh doanh, anh ta cần phải hoàn toàn bình thường ở nhà”. Trong cuộc chiến vĩ viễn với ma quỷ, John và Cettie đã cho phép niềm tin tôn giáo của họ xác định toàn bộ chương trình văn hóa của họ. Chẳng hạn, họ đã đăng ký chỗ ngồi tại sân khấu kịch, nhưng nhà hát và opera quá xa lạ đối với những người theo đạo Cơ đốc tự xưng này.

Tránh xa các tình huống xã hội không thể đoán trước một cách an toàn, họ chỉ giao du trong một nhóm nhỏ gồm các thành viên gia đình, cộng sự kinh doanh và bạn bè trong nhà thờ và không bao giờ đi câu lạc bộ hoặc tiệc tối. Rockefeller nói: “Cuộc sống câu lạc bộ không hấp dẫn tôi. Tôi đã gặp tất cả những người tôi cần gặp trong công việc của mình... Gia đình tôi thà để tôi ở nhà — ngay cả khi tôi ngủ ngáy trên một chiếc ghế êm ái — hơn là đi ra ngoài vào buổi tối, và chắc chắn tôi thích ở nhà hơn.” Ông đặc biệt thích sự đồng hành của các mục sư có phong cách từ tốn, hài hước phù hợp với phong cách của ông. Vì vậy, Rockefeller hầu như không bị ảnh hưởng bởi sự suy đồi của Thời đại Vàng son.

Phần lớn sở thích của Rockefeller đối với cuộc sống gia đình xuất phát từ tính nghiêm khắc của ông. Thậm chí lúc cuối đời, khi nhận lời mời đến một bữa tiệc nướng ở khách sạn, ông đã đi điều tra địa điểm trước. Khi phát hiện những chai bia rỗng trong khuôn viên, ông đã kịp rút lui. Vì ông và Cettie tham gia sâu vào công việc tiết độ - họ làm mọi thứ, từ tài trợ cho các chuyến tham quan thuyết trình đến vận động hành lang để đưa các nguyên tắc tiết độ vào sách giáo khoa của trường - nên họ đã tránh sự có mặt của rượu, và điều này đã làm hạn chế nghiêm trọng các hoạt động xã hội của họ. Tuy nhiên, trong thế giới bao quanh, họ đã có một cuộc sống gia đình hạnh phúc.

Rockefeller phản đối quan điểm ông là một người say mê kinh doanh, một nô lệ cho văn phòng. “Tôi không biết gì đáng khinh bỉ và thậm chí hơn một người đàn ông dành tất cả thời gian trong ngày để kiếm tiền,” ông ghi lại trong hồi ký của mình. Sau bữa trưa và thường ngủ gật trên ghế salon sau bữa tối. Để giải thích cho tuổi thọ phi thường của mình, sau đó, ông nói, không nghi ngờ gì đã nói quá vấn đề, “Tôi sống lâu bởi vì tôi trốn tránh: làm ít việc hơn, sống ở ngoài trời nhiều hơn, tận hưởng không khí thoáng đãng, ánh nắng mặt trời và tập thể dục.” Ở tuổi ba mươi, anh đã lắp đặt một dây điện báo giữa nhà và văn phòng để có thể dành ba hoặc bốn buổi chiều mỗi tuần ở nhà, trồng cây, làm vườn và tận hưởng ánh nắng mặt trời. Rockefeller không làm việc này với tinh thần giải trí đơn thuần mà kết hợp giữa công việc và nghỉ ngơi để cải thiện năng suất của bản thân. Theo thời gian, anh ấy đã trở thành một nhà truyền giáo về các vấn đề liên quan đến sức khỏe. “Thật đáng chú ý là tất cả chúng ta có thể làm được

nhiều hơn nếu chúng ta tránh nóng vội, và đi với tốc độ vừa phải và không cố sức quá nhiều.”

Cuộc sống của Rockefeller có một nhịp đồng hồ đều đặn khiến người ngoài có vẻ thấy máy móc nhưng ông lại thấy nhẹ nhàng. Ông dường như không cần thời gian để tận hưởng sự nhàn rỗi bình thường của con người, ít đam mê những trò bất chính. Trong cuộc đời ngắn nấp cứng nhắc của mình, mỗi giờ đều được tính chặt chẽ, cho dù là dành cho công việc, tôn giáo, gia đình hay tập thể dục. Có lẽ những nghi thức hàng ngày đã giúp ông đối phó với những căng thẳng tiềm ẩn có thể trở nên không thể vượt qua, vì mặc dù cố gắng tạo ra một bầu không khí bình tĩnh không sợ hãi, ông đã phải chịu áp lực rất lớn trong việc tạo ra đế chế dầu mỏ của mình. Ông bản thân không ngừng về công ty của mình và, bên dưới bề mặt, không ngừng căng thẳng. Trong một vài lần thừa nhận điểm yếu của mình, ông ấy nhớ lại “trong nhiều năm qua, tôi chưa bao giờ có một giấc ngủ ngon vào ban đêm, lo lắng về việc nó sẽ diễn ra như thế nào... Tôi trằn trọc trên giường hết đêm này đến đêm khác lo lắng về kết quả... Tất cả tài sản tôi kiếm được không bù đắp được sự lo lắng trong thời kỳ đó.”

Vào thời điểm họ chuyển đến Đại lộ Euclid, gia đình Rockefellers đã có một đứa con, Elizabeth (luôn được gọi là Bessie), được sinh ra trong ngôi nhà trên Phố Cheshire vào năm 1866. (Khi Cettie bị giam giữ trong thời gian sinh nở và không thể đến nhà thờ, John đã ghi chú lại bài giảng và đọc lại cho cô nghe sau đó.) Tất cả những đứa trẻ còn lại đều được sinh ra trong một phòng ngủ trên lầu tại Đại lộ Euclid. Đứa con thứ hai của họ, Alice, sinh vào tháng 7 năm 1869 nhưng mất một năm sau đó; sau đó đến Alta (1871), Edith (1872), và John Jr. (1874). Chúng được đỡ bởi một bác sĩ tiên phong, Tiến sĩ Myra Herrick, bác sĩ phụ nữ đầu tiên của Cleveland, người đã tổ chức một trường đại học vi lượng đồng căn ngăn chặn hạn chế đào tạo phụ nữ trong lĩnh vực này. Khi cô thành lập một trạm y tế miễn phí, chỉ có nhân viên là nữ, để hỗ trợ những phụ nữ có thu nhập thấp, Cettie và Mary Flagler là những người đóng góp nổi bật.

Rockefeller là một người cha theo chủ nghĩa quân bình, linh hoạt một cách đáng ngạc nhiên, không bao giờ thu mình lại trong việc chăm sóc con cái. Chị dâu của anh, Lute, người đã từ bỏ việc dạy học và đến sống với họ, kể về cách John giảm bớt gánh nặng trên vai

Cettie khi anh ở nhà: “Cậu ấy sẽ thức dậy từ giấc ngủ ngắn khi nghe thấy tiếng trẻ khóc. và bế đứa nhỏ lên xuống phòng cho đến khi nó yên lặng.” Rockefeller luôn kiên nhẫn với con cái và hiếm khi mất bình tĩnh hay thốt ra lời khó nghe. Là con trai của một người cha mất tự chủ, anh ấy thể hiện rõ quan điểm là một bậc cha mẹ giàu tình cảm và một người thân của gia đình.

Tuy nhiên, giống như Big Bill, Rockefeller có thể là một người bạn đồng hành của các con. Anh sẽ quỳ xuống bằng bốn chân và mang chúng trên lưng. Khi họ chơi trò buff của người mù, anh đã kích thích chúng bằng những pha nhào lộn táo bạo, những cú đâm bất ngờ và những cú xoay vòng bất ngờ, tiếp theo là những tiếng reo vui khi anh chiến thắng. Thích thú với thế giới tưởng tượng của chúng, anh thích tụ tập những đứa trẻ xung quanh và kể những câu chuyện cổ tích. Cũng giống như cha mình, anh có một nguồn cung cấp các pha nguy hiểm vô tận. Vào bữa tối, anh làm cho lũ trẻ lóa mắt bằng cách cân những đĩa sành sứ trên đầu mũi; anh cũng đặt những chiếc bánh quy giòn lên mũi, rồi bất ngờ lật chúng lên và cho vào miệng. Anh dạy lũ trẻ bơi lội, chèo thuyền, trượt băng và cưỡi ngựa, và anh có biệt tài nghĩ ra những chuyến đi chơi đầy trí tưởng tượng. Vào những đêm trăng sáng tại Forest Hill - bất động sản ở Cleveland mà Rockefeller mua vào những năm 1870 - họ đã mạo hiểm thực hiện các chuyến đi bằng xe đạp, Rockefeller để một chiếc khăn tay lớn màu trắng vào túi áo khoác và dẫn lũ trẻ đi qua những con đường rừng quanh co, bí ẩn. John Jr không bao giờ quên trượt băng với cha mình: “Hồ rất sâu, vì vậy chúng tôi đặt dưới mỗi cánh tay những tấm ván dài hẹp để giữ chúng tôi trong trường hợp chúng tôi xuyên thủng lớp băng. Đó là đặc điểm của Cha. Ông luôn chú ý kiểm tra kỹ lưỡng bất kỳ điều gì; sau khi được thuyết phục nó an toàn, hãy tiến hành mà không cần thắc mắc gì thêm.”

Có lẽ để thay thế cho sân khấu kịch và các trò giải trí khác bị tôn giáo cấm đoán, John và Cettie đã khuyến khích tài năng âm nhạc của bọn trẻ và mỗi đứa học một nhạc cụ. Họ thành lập nhóm tứ tấu của riêng mình— với Bessie chơi violin, Alta chơi piano, Edith chơi cello và John Jr. chơi violin — để ngôi nhà vang vọng với các tác phẩm của Mozart, Beethoven và Handel. Những đứa trẻ tiếp cận âm nhạc như một môn nghệ thuật nghiêm túc, không phải trò giải trí phù phiếm, và

biểu diễn thường xuyên tại các sự kiện của nhà thờ. Họ không bị cấm chơi nhạc nổi tiếng đương đại.

Có nhiều niềm vui trong gia đình Rockefeller hơn chúng ta có thể nghi ngờ, thì cũng có một sự tinh táo tiềm ẩn. Các con của ông nhớ lại những khoảnh khắc vui đùa, nhưng những người ngoài cuộc đã bị ấn tượng bởi bầu không khí u ám, ngột ngạt và tìm thấy điều gì đó gần như ma quái về ngôi nhà, với một người gia sư bất mãn đã để lại lời mô tả ghê rợn: “Tiếng cười của tuổi trẻ, sự nô đùa, thứ mà lẽ ra phải có giữa những người trẻ tuổi và hạnh phúc lại hoàn toàn thiếu, gần như không có. Đó là một đường chân trời u ám, với một sự nặng nề bao trùm cả hộ gia đình. Im lặng và u ám ở khắp mọi nơi.”

Rockefeller ngăn cản các con của mình cách ly với thế giới và thuê các gia sư để giáo dục chúng tại nhà. Ngoài nhà thờ, họ không bao giờ tham gia vào các chức năng xã hội hoặc công dân bên ngoài và có nỗi sợ hãi rất Baptist đối với những trò giải trí trần tục. Vào mùa hè, bạn bè của bọn trẻ có thể đến thăm một hoặc hai tuần một lần, nhưng không bao giờ ngược lại, và thậm chí những người bạn chơi này còn là con của những người bạn đồng hành trong nhà thờ của Cettie. Như John Jr. đã nhớ, “Sở thích của chúng tôi tập trung vào ngôi nhà; bạn bè của chúng tôi đến. Chúng tôi hiếm khi đến nhà hàng xóm.” John Jr ám chỉ những đứa trẻ được đưa đến không phải là bạn đồng hành thực sự và hầu hết vì mối quan hệ của cha mẹ. “Chúng tôi không có bạn thời thơ ấu, không có bạn ở trường.” Nó khác xa với hình ảnh của Thorstein Veblen về tầng lớp giải trí hư hỏng.

Tin chắc cuộc đấu tranh là mấu chốt của tính cách, Rockefeller phải đối mặt với một nhiệm vụ tế nhị trong việc nuôi dạy những đứa con. Anh muốn tích lũy tài sản đồng thời khắc sâu vào chúng những giá trị của thời niên thiếu xơ xác. Bước đầu tiên để cứu chúng khỏi sự xa hoa là giữ kín về sự sung túc của cha chúng. Cho đến khi trưởng thành, những đứa con của Rockefeller chưa bao giờ đến thăm văn phòng hoặc nhà máy lọc dầu của ông, và thậm chí sau đó chúng được đi cùng với các quan chức công ty, không bao giờ là Cha. Ở nhà, Rockefeller đã tạo ra một nền kinh tế thị trường đáng tin cậy, gọi Cettie là “tổng giám đốc” và yêu cầu lũ trẻ phải giữ sổ sách tài khoản cẩn thận. Họ kiếm tiền tiêu vặt bằng cách làm việc vặt và nhận được hai xu để diệt ruồi, mười xu để mài bút chì, năm xu mỗi giờ để luyện

tập nhạc cụ và một đô la để sửa bình hoa. Họ được chia hai xu mỗi ngày nếu kiêng kẹo và một xu tiền thưởng cho mỗi ngày kiêng liên tiếp. Mỗi người làm việc trong một khu vườn rau riêng biệt, kiếm được một xu cho mùi thơm cỏ dại mà họ nhổ được. John Jr nhận được mười lăm xu một giờ cho việc chặt củi và mười xu mỗi ngày cho những con đường đầy lá. Rockefeller tự hào về việc đào tạo các con thành những người thợ gia đình thu nhỏ. Nhiều năm sau, trên chuyến tàu với đứa con gái mười ba tuổi, anh nói với một người bạn đồng hành, “Cô bé này đã kiếm được tiền rồi. Bạn không bao giờ có thể tưởng tượng con bé làm điều đó như thế nào. Tôi đã biết được mức trung bình hóa đơn của mình khi quản lý ga cẩn thận và tôi đã nói với nó có thể kiếm được tiền thưởng nếu tiết kiệm hàng tháng số tiền này, vì vậy con bé đi xung quanh mỗi đêm và tắt đèn. không cần thiết.”

Cettie cũng cảnh giác không kém. Khi lũ trẻ tranh nhau đi xe đạp, John đề nghị mua cho mỗi đứa một chiếc. “Không,” Cettie nói, “chúng ta sẽ chỉ mua một chiếc cho tất cả.” “Nhưng, em yêu,” John phản đối, “xe ba bánh không tốn nhiều tiền.” “Đó là sự thật,” cô ấy trả lời. “Nó không phải là chi phí. Nhưng nếu chúng chỉ có một chiếc, chúng sẽ học cách nhường nhịn lẫn nhau.” Vì vậy, bọn trẻ dùng chung một chiếc xe đạp. Thật đáng kinh ngạc, bốn đứa trẻ có lẽ đã lớn lên với mức độ thoải mái không hơn nhiều so với những gì Rockefeller từng biết khi còn là một cậu bé. Ngoại trừ ngày Chủ Nhật, các cô gái mặc váy gingham đơn giản và tay lửng. Trong cuộc sống sau này, John Jr. ngược ngùng thú nhận cho đến năm 8 tuổi anh chỉ mặc váy vì anh là con út và ba anh chị đều là con gái.

Thư ký nhà Rockefeller nhìn thấy nhiều trẻ em vì chúng thích ngồi yên lặng và quan sát tiếng lách cách bí ẩn của dây điện báo trong văn phòng của cô. Cô mô tả Rockefeller là người cực kỳ dịu dàng với lũ trẻ nhưng lại tuân theo những nguyên tắc cố định mà ông đã giải thích bằng sự lặp đi lặp lại một cách mệt mỏi. Những đứa trẻ thường được nói với nhau rằng những lá bài là tội lỗi đến nỗi chúng không thể phân biệt được bộ bài này với bộ bài khác. Để dạy cách tự kiềm chế, Rockefeller chỉ cho chúng một miếng pho mát mỗi ngày. Một buổi chiều, cô bé Alta giằng co với chị gái Edith vì đã ăn hai miếng pho mát. Như cô thư ký nhớ lại: “Cả buổi chiều hôm đó bất cứ khi nào Edith đến gần cha cô bé sẽ nói một cách chậm rãi, “Edith thật tham

lam.” Một lúc khác, cả John và Alta bé nhỏ đều kêu lên, “Edith ham ăn nhất.” Ông Rockefeller nói một cách nghiêm nghị, “Edith thật ích kỷ.”

Giờ giấc cũng quan trọng. Người ta không thể đến quá sớm cũng không quá muộn. Trên thực tế, có một sự tôn sùng về sự đúng giờ đến mức đôi khi gây ra sự lo lắng rõ rệt ở những đứa trẻ. Thư ký nhà Rockefeller nói John Jr đã tính toán cho đến giây thứ hai, mất bao lâu để đi từ văn phòng điện báo của cô ấy đến phòng học ở tầng trên. “Sau đó, bất cứ khi nào tôi đọc sách cho lũ trẻ gần giờ học, John sẽ ngồi với chiếc đồng hồ trên tay, và việc cậu ấy đứng dậy là tín hiệu cho việc đọc sách dừng lại và cho các cô gái đi theo cậu ấy.”

Mỗi buổi sáng trước khi ăn sáng, Rockefeller dẫn cả gia đình đến cầu nguyện, lầy một xu tiền phạt cho những người đến sau. Mọi người thay phiên nhau đọc thuộc lòng câu Kinh thánh, và John hoặc Cettie giải thích những phần khó và cầu nguyện. Trước khi đi ngủ, Cettie lắng nghe bọn trẻ đọc kinh cầu nguyện, và không gì có thể khiến bọn trẻ thoát khỏi nghĩa vụ thiêng liêng này. Họ được khuyến khích cầu nguyện, đặc biệt là trong các buổi nhóm cầu nguyện tối Thứ Sáu. Như John Jr. nhớ lại, khi còn nhỏ, họ được khuyến khích “tham gia như những người lớn tuổi hơn, bằng một lời cầu nguyện ngắn gọn hoặc câu châm ngôn về kinh nghiệm cá nhân.”

Chủ nhật là một ngày đông đúc, bắt đầu với các buổi cầu nguyện buổi sáng và học Chủ nhật, sau đó tiếp tục qua các buổi nhóm cầu nguyện buổi chiều và đỉnh điểm là các bài thánh ca buổi tối. Nếu bọn trẻ có thời gian rảnh rỗi, chúng không thể đọc tiểu thuyết hoặc văn học thế gian mà phải đọc Kinh thánh và văn học chủ nhật. Thật kỳ lạ, những đứa trẻ không nhớ điều này là áp bức. Như John Jr. đã nhận xét, “Một ngày với những hạn chế như thế này sẽ khiến đứa trẻ hiện đại kinh hãi. Và tôi những hồi ức hạnh phúc nhất là những ngày Chủ nhật của thời thơ ấu.” Cettie đã biến Chủ nhật thành một ngày để suy ngẫm nghiêm túc, yêu cầu bọn trẻ suy ngẫm về những câu châm ngôn có sức nặng như “Người chiến thắng bản thân là người chiến thắng vĩ đại nhất” hay “Bí quyết sống hợp lý là sự đơn giản.” Dẫn dắt lũ trẻ trong “cuộc nói chuyện tại nhà” kéo dài một giờ, cô yêu cầu mỗi đứa chọn một “tội lỗi đang đeo bám” và sau đó cầu nguyện với đứa trẻ, cầu xin sự giúp đỡ của Đức Chúa Trời trong việc chống lại tội lỗi. Thông điệp ngầm của Baptist là con người vốn đã thiếu sót nhưng —

với sự cầu nguyện, ý chí và ân điển của Đức Chúa Trời — có khả năng cải thiện vô hạn.

Trong kinh doanh, John D. Rockefeller hoạt động trong một thế giới thô bạo, tồi tệ, trong khi ở nhà, anh được bao quanh bởi một hậu cung của những người phụ nữ, bao gồm vợ, chị dâu, mẹ đẻ, mẹ vợ, và ba cô con gái. Anh có vẻ thoải mái như nhau trong những lĩnh vực tồn tại nam tính và nữ tính này. Khi họ mới kết hôn, John và Cettie sống với mẹ Eliza, nhưng bà vẫn ở lại trên Phố Cheshire khi họ chuyển đến Đại lộ Euclid. Trong suốt quãng đời còn lại của mình, Eliza luân chuyển nhà giữa 5 đứa con, những người đã cung cấp cho bà sự an toàn hơn những gì từng biết với người chồng hoang đàng của mình. Rõ ràng là bà ấy đã có một số ý tưởng về nơi Bill sống, vì bà có một địa chỉ gửi thư và chuyển tiếp những bức thư từ các cháu của họ cho ông ấy. Trong một lúc bối rối, những đứa cháu biết ông nội vui tính của họ đã sống một cuộc đời kỳ quặc ở một nơi nào đó ngoài miền Tây, nhưng bức tranh đã bị cố tình làm vẩn đục.

Thật khó để theo dõi lại các chuyển động của Bill một cách chính xác, vì John D. hiếm khi đề cập đến ông trong các bài báo kinh doanh hoặc riêng tư. Bill và người vợ thứ hai, Margaret, chuyển đến Illinois vào năm 1867 và mua một trang trại rộng 160 mẫu Anh ở Maroa, với John bí mật gửi tiền để giúp hoàn thành việc mua bán. Khi khu vực trở nên quen thuộc với Bill, cặp vợ chồng lại chuyển đến Freeport, Illinois vào năm 1875, và tại đây cuộc lang thang của Margaret, ít nhất, đã kết thúc. Theo những câu chuyện được những người hàng xóm ở Freeport kể lại sau đó, Bill - được họ biết đến với cái tên Tiến sĩ William Levingston - được coi là một kẻ khoe khoang và lừa đảo tọc tũ, một bác sĩ lang băm khét tiếng tự nhận chuyên về điều trị ung thư và thận và mua bình thuốc lợi tiểu từ một kẻ chế thuốc ở địa phương mà sau đó đã bán lại trên đường. Giống như Eliza đau khổ đã phải chịu đựng những cuộc chia ly kéo dài, giờ đến lượt Margaret phải chờ đợi khi Bill biến mất hàng tháng trời trước khi trở về nhà với những xấp tiền dày cộp, luôn cẩn thận gấp tờ 100 đô la ở bên ngoài. Tuy nhiên, Big Bill không bao giờ hoàn toàn mất liên lạc với gia đình Rockefeller của mình. Với sự bất ngờ, ông xuất hiện ở Cleveland, vui vẻ và vô tư, và dành vài ngày để bắn vào các mục tiêu và vui chơi trước khi biến mất trong một năm nữa. John duy trì một thái độ lịch sự

lạnh lùng đối với cha mình, và các cuộc gặp gỡ của họ có xu hướng vừa ngắn gọn vừa không thường xuyên. Sau này, chúng ta sẽ có nhiều điều để nói về cuộc phiêu lưu kỳ lạ của Bill, vì khi con trai trở nên nổi tiếng, nơi ở của Doc Rockefeller đã trở thành nổi ám ảnh quốc gia khi các phóng viên cố gắng tái tạo lại sự nghiệp của ông.

Khi kết hôn với Laura “Cettie” Spelman, Rockefeller đã tìm được một người phụ nữ có lòng kiên trì và đức tin dịu dàng của mẹ anh. Một bức ảnh năm 1872 cho thấy một người phụ nữ tóc đen ngắn, mỏng manh, có khuôn mặt rộng, gò má cao và đôi mắt sâu tha thiết. Bén duyên với tôn giáo, cô ấy có nhiều khả năng bị bắt gặp khi đang thiền định về một bài thuyết pháp hơn là tán gẫu về một chuyến thám hiểm mua sắm. Cuộc hôn nhân của cô và John rất hòa thuận, trang trọng và không có cãi vã. Giống như chồng mình, Cettie rất dân chủ, coi thường sự tiêu pha dễ thấy và sự hợm hĩnh của những người giàu có. Cô ấy khinh bỉ những thứ rườm rà và coi thời trang là những thứ vô ích, ngớ ngẩn. Mặc dù luôn ủng hộ chồng trong những tham vọng của anh ấy, cô đã thấm nhuần “cuộc đấu tranh tuyệt vọng để có được 'đồng đô la toàn năng'.” người phụ nữ chỉ cần hai chiếc váy trong tủ quần áo của mình. Ngay cả khi chồng trở nên giàu có, cô vẫn tiếp tục tự mình thực hiện nhiều công việc nhà, chỉ thuê hai người giúp việc và một người đánh xe khi họ có đủ khả năng chi trả.

John rộng rãi hơn vợ, người sa sút sau khi kết hôn. Mặc dù đã sớm bị cong cổ chân, cô đã mất đi phần lớn trí tuệ khi chuyển từ giáo viên sang làm mẹ, không ngừng uốn nắn những đứa con của mình. Cô ấy thích trích dẫn câu châm ngôn, “Trở thành một người vợ và người mẹ tốt là đặc quyền cao nhất và khó nhất của người phụ nữ.” Laura quá coi trọng nhiệm vụ làm mẹ của mình. Như con trai nói, bà “nói chuyện liên tục với chúng tôi về bổn phận — và làm vui lòng Chúa cũng như làm vui lòng cha mẹ. Bà đã thấm nhuần ý thức cá nhân về điều đúng và điều sai, rèn luyện ý chí của chúng tôi và khiến chúng tôi muốn làm những việc chúng tôi phải làm.” Không kém chồng mình, cô tin vào việc sử dụng thời gian một cách tiết kiệm. Như một người quan sát đã nói: “Cô ấy nhận ra trách nhiệm của mình, tuân theo một chế độ công việc hàng ngày cố định, chia ngày nghỉ của mình một cách có phương pháp thành giờ và phút, để không bỏ sót giây phút nào và không được bỏ bê nhiệm vụ.”

Có một mối nguy hiểm trong chính sự đồng nhất của các giá trị giữa John và Cettie, vì nó làm cho đời sống trí tuệ của họ trở nên trống rỗng, không có chỗ cho sự bất đồng. Nếu ý kiến của họ xung đột, John có thể đã tiếp xúc với những quan điểm phê bình có thể cứu anh khỏi sự thái quá trong kinh doanh của mình. Thay vào đó, cuộc hôn nhân của anh củng cố ý thức nhân đức của anh rằng anh là một trong những người lính của Đức Chúa Trời và do đó nhất định sẽ bị phi báng bởi những kẻ tội lỗi. Tương tự, Cettie cũng phải chịu đựng sự tẩy chay khủng khiếp đi kèm với sự giàu có của Rockefeller. “Bà ấy luôn giống như những bà mẹ Spartan,” con gái cô Edith nói. “Mọi thứ đến với bà ấy, bà đều chấp nhận, và bà mang thân hình yếu ớt của mình với sự kiên nhẫn không gì lay chuyển được... Bà có niềm tin và sự tin tưởng vào những người bà yêu quý và không bao giờ chất vấn hay chỉ trích.”

Lucy, chị gái của Cettie - dì Lute, như bọn trẻ gọi đã có ảnh hưởng sâu sắc trong khung cảnh khô cằn này. Mối quan hệ thân thiết của hai chị em cảm động từ khi Lute, hơn hai tuổi, là con nuôi. Bởi một sự trùng hợp kỳ lạ, họ trông giống nhau đến mức mọi người đều cho họ là chị em ruột. Lute thông minh và trau dồi, đọc văn học đương đại, và cho John và Laura một cửa sổ về văn hóa thế tục khi cô đọc to sau bữa tối. Cực kỳ thích chị dâu của mình, Rockefeller nhận thấy cô ấy rất hài hước và lanh lợi và thích thú khi bắt chước cách cô ấy vén váy khi lên cầu thang; cô thường quay lại và thấy anh lén lút leo lên các bậc thang phía sau, khoác cho cô chiếc áo ấm của anh, khiến cả gia đình thích thú. Theo thời gian, Lute đã phát triển tính cách của một người quản gia già và những đứa trẻ, đối với tất cả tình yêu của chúng, thấy cô đã cố gắng. Cô là một nhân vật được yêu mến và một phần không thể thiếu của gia đình, và cô ‘bổ sung văn hóa’ cho một hộ gia đình tuân theo giáo lý Cơ đốc một cách cứng nhắc.

CHƯƠNG 8 NHỮNG KẺ MƯU MÔ

Cuộc cách mạng công nghiệp vĩ đại đã làm biến đổi nước Mỹ sau Nội chiến đã gây ra sự bùng nổ lạm phát khiến đất nước ngập tràn hàng hóa. Khi nguồn cung mở rộng dẫn đến giá thấp hơn và giảm phát phá sản, nó đã tạo ra khuôn mẫu cho phần còn lại của thế kỷ 19, nơi trải qua những tiến bộ kinh tế to lớn, bị chấm dứt bởi sự sụt giảm nghiêm trọng. Bị thu hút bởi lợi nhuận dễ dàng, nhiều nhà đầu tư đổ xô vào một lĩnh vực mới đầy hứa hẹn và khi thu được lợi nhuận lớn do sản xuất quá mức, họ thấy không thể thu hồi vốn đầu tư của mình. Điều này đặc biệt đúng trong các ngành công nghiệp mới, nơi mọi người thiếu sự thận trọng được đúc kết từ kinh nghiệm và do đó mở rộng với sự liều lĩnh. Kết quả là, nhiều nhà kinh doanh bắt đầu không tin tưởng vào sự cạnh tranh không được kiểm soát và tán tỉnh những khái niệm mới về hợp tác — các nhóm, công ty độc quyền và các thỏa thuận tiếp thị khác có thể hạn chế sản xuất và tăng giá một cách giả tạo.

Trong tình hình đó, giá dầu thô đặc biệt biến động. Dựa trên việc xác định vị trí của các vực sâu, không thể nhìn thấy, ngành công nghiệp này là một vấn đề khó đoán. Mỗi khi một con quý may mắn nào đó trúng phải một con chuột chũi, sự may rủi này lại khiến giá cả giảm xuống. Năm 1865, các nhà sản xuất bắt đầu khai thác bằng thuốc nổ (sau này là nitroglycerine) sâu bên trong, tăng thêm dư thừa. Trong vòng một hoặc hai năm sau Nội chiến, trận lụt dầu đã khiến giá trượt xuống mức thấp nhất 2,40 đô la một thùng — họ đã giao dịch ở mức cao nhất là 12 đô la vào năm 1864 — khiến các nhà sản xuất phải cân nhắc việc hình thành một cartel để tăng giá. Tình trạng khó khăn tương tự kéo theo việc lọc dầu, lúc đầu đã tạo ra lợi nhuận khủng khiếp. Như Rockefeller đã nói một cách chua chát, những nhà lọc dầu hư hỏng “rất thất vọng nếu họ không kiếm được một trăm phần trăm lợi nhuận trong một năm — đôi khi trong sáu

tháng.” Với lợi nhuận cao ngất trời và chi phí khởi động thấp đến mức nực cười, lĩnh vực này đã sớm trở nên quá tải. Rockefeller cho biết: “Tiếp theo là những người thợ rèn và những người thợ may và những cậu bé theo gót, tất cả đều háo hức với khoản lợi nhuận lớn này.”

Vào cuối những năm 1860, động lực này đã tạo ra một sự sụt giảm nghiêm trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ, khiến ngành suy thoái trong 5 năm tiếp theo. Giá dầu hỏa thấp, lợi ích cho người tiêu dùng, thảm họa với các nhà máy lọc dầu, những người đã chứng kiến tỷ suất lợi nhuận giữa giá dầu thô và dầu tinh luyện giảm đến mức biến mất. Dầu cơ rầm rộ đã gây dựng lại ngành công nghiệp đến mức tổng công suất lọc dầu vào năm 1870 cao gấp ba lần lượng dầu thô được bơm vào. Vào thời điểm đó, Rockefeller ước tính, 90% tất cả các nhà máy lọc dầu đang hoạt động trong màu đỏ. Tại thời điểm bế tắc ảm đạm này, John H. Alexander, một đối thủ hàng đầu của Cleveland, đã đề nghị bán công ty cho William Rockefeller với giá 10 xu, khi toàn bộ ngành công nghiệp phải đối mặt với sự tàn lụi. Tệ hơn nữa, thị trường dầu đã không tự điều chỉnh theo cơ chế mà các nhà kinh tế học tân cổ điển yêu thích. Các nhà sản xuất và lọc dầu đã không đóng cửa hoạt động theo số lượng dự kiến, khiến Rockefeller nghi ngờ hoạt động của bàn tay vô hình trong lý thuyết của Adam Smith: “Quá nhiều giếng đã chảy khiến giá dầu tiếp tục giảm, nhưng họ vẫn tiếp tục khoan.” Ngành công nghiệp này đã bị mắc kẹt trong một cuộc khủng hoảng toàn diện do sản xuất quá mức mà không thể cứu vãn được.

Vì vậy, vào năm 1869, một năm sau cuộc đảo chính đường sắt nổi tiếng của mình, Rockefeller lo sợ tài sản của mình có thể bị cướp mất khỏi tay. Là một người có xu hướng lạc quan, “nhìn thấy cơ hội trong mọi thảm họa”, anh ấy đã nghiên cứu tình huống một cách thấu đáo thay vì than vãn về vận rủi của mình. Anh thấy thành công của cá nhân giờ đây bị đe dọa bởi sự thất bại trong toàn ngành và do đó đòi hỏi một hệ thống mới. Đây là một cái nhìn sâu sắc. Thay vì chỉ chăm chăm vào công việc kinh doanh của riêng mình, anh bắt đầu quan niệm ngành công nghiệp này cần một liên minh chiến lược và kế hoạch dài hạn.

Rockefeller trích dẫn những năm 1869 và 1870 là thời điểm bắt đầu chiến dịch của anh để thay thế cạnh tranh bằng hợp tác trong ngành. Anh quyết định thủ phạm là “sự phát triển quá mức của ngành công nghiệp lọc dầu,” đã tạo ra “sự cạnh tranh tàn khốc.” Nếu ngành công nghiệp tồi tàn này muốn tạo ra lợi nhuận và lâu dài, anh sẽ phải chế ngự và kỷ luật nó. Là người tiên phong đưa ra các giải pháp mà không cần bất kỳ hướng dẫn nào từ các văn bản kinh tế, anh bắt đầu hình dung ra một tập đoàn khổng lồ sẽ giảm bớt tình trạng thừa công suất, ổn định giá cả và hợp lý hóa ngành công nghiệp. Trong Nội chiến, những người thợ khoan đã thành lập Hiệp hội Oil Creek để cắt giảm sản lượng và nâng giá, và vào ngày 1 tháng 2 năm 1869, họ lại gặp nhau tại Thành phố Dầu để thành lập Hiệp hội các nhà sản xuất dầu mỏ để bảo vệ lợi ích của mình.

Để đưa ra một giải pháp toàn diện cho ngành, Rockefeller một lần nữa cần tiền: tiền để tạo ra lợi thế theo quy mô, tiền để dự trữ - chịu đựng thời kỳ suy thoái, tiền để nâng cao hiệu quả. “Và để mua nhiều nhà máy lọc dầu vốn là nguồn cung cấp thừa và gây nhầm lẫn, chúng tôi cần rất nhiều tiền.” Phần khó đối với Rockefeller và Flagler là làm thế nào để bổ sung vốn mà không từ bỏ quyền kiểm soát; giải pháp là kết hợp, điều này sẽ cho phép họ bán cổ phần để lựa chọn các nhà đầu tư bên ngoài. Rockefeller nói: “Tôi ước mình có đủ bộ não để nghĩ ra nó. Đó là Henry M. Flagler.”

May mắn thay, nhiều bang hiện đã thông qua luật cho phép các công ty mẹ thành lập. Một trở ngại - và đó là một trở ngại lớn đối với Rockefeller - những công ty này không thể sở hữu tài sản bên ngoài bang. Vào ngày 10 tháng 1 năm 1870, quan hệ đối tác của Rockefeller, Andrews và Flagler bị bãi bỏ và được thay thế bằng một công ty cổ phần gọi là Standard Oil Company (Ohio), với John D. Rockefeller là chủ tịch, William Rockefeller là phó chủ tịch, và Henry M. Flagler làm thư ký và thủ quỹ. Bên cạnh tiếng vang của nhà máy lọc dầu Standard Works, cái tên này còn quảng cáo chất lượng đồng nhất dầu hỏa của họ vào thời điểm mà người tiêu dùng lo sợ vụ nổ do tạp chất. Với 1 triệu đô la vốn - 11 triệu đô la tiền đương đại - công ty mới đã trở thành một dấu mốc ngay lập tức trong lịch sử kinh doanh, vì “không có mối quan tâm nào khác ở đất nước được tổ chức với số vốn như vậy,” Rockefeller nói. Đã là một đế chế nhỏ,

Standard Oil kiểm soát 10% sản lượng lọc dầu của Mỹ, cũng như nhà máy đóng thùng, nhà kho, cơ sở vận chuyển và đội xe bồn. Ngay từ đầu, các kế hoạch của Rockefeller đã có một phạm vi rộng lớn về tính tự do. Khi anh nói với doanh nhân John Prindle của Cleveland, “Công ty Standard Oil một ngày nào đó sẽ lọc dầu và sản xuất tất cả các thùng.”

Mặc dù không được đào tạo về luật pháp, Henry M. Flagler đã lo việc thành lập. Gần 60 năm sau, khi tài liệu này bị lật tẩy trong một cuộc tranh chấp pháp lý, người ta đã phải sửng sốt vì sự đơn giản của nó. Thay vì một tờ giấy in nổi lạ mắt, có con dấu nhỏ, một phóng viên đã mô tả nó là “một tờ giấy hợp pháp rẻ tiền, màu vàng nhạt và chất liệu kém, cấp cho Công ty Standard Oil quyền tham gia kinh doanh.” Rockefeller quyết định những người lãnh đạo sẽ không nhận lương mà chỉ kiếm lợi từ việc cổ phiếu của họ tăng giá và cổ tức - điều Rockefeller nghĩ là một biện pháp kích thích hiệu quả hơn.

Standard Oil khởi nghiệp trong một dãy văn phòng khiêm tốn trong một tòa nhà bốn tầng được gọi là Cushing Block trên Quảng trường Công cộng. Văn phòng được chia sẻ bởi Rockefeller và Flagler rất âm đạm và khắc khổ. Được trang trí bằng chất liệu hoa vân thực, nó có một chiếc ghế dài bọc da màu đen và bốn chiếc ghế gỗ óc chó màu đen với phần lưng và cánh tay được chạm khắc công phu, cùng với một lò sưởi để cung cấp hơi ấm vào mùa đông. Rockefeller không bao giờ cho phép trang trí văn phòng của mình phô trương sự thịnh vượng của công việc kinh doanh của mình, vì sợ nó sẽ khơi dậy sự tò mò không mong muốn.

Ngay từ đầu, anh đã sở hữu nhiều cổ phiếu của Standard Oil hơn bất kỳ ai khác và tận dụng mọi cơ hội để tăng thêm cổ phần. Trong số 10.000 cổ phiếu ban đầu, anh chiếm 2.667 cổ phiếu, trong khi Flagler, Andrews và William Rockefeller mỗi người nhận 1.333 cổ phiếu; Stephen Harkness lấy 1.334; và các đối tác cũ của Rockefeller, Andrews và Flagler chia 1.000 cổ phiếu khác, 1.000 cổ phiếu cuối cùng thuộc về Oliver B. Jennings, anh rể của William Rockefeller và là nhà đầu tư bên ngoài đầu tiên. Một người thích phiêu lưu, Jennings đã đến California trong cơn sốt tìm vàng và kiếm lợi từ việc bán dụng cụ cho những người thăm dò.

Các nhà đầu tư giàu có đã không xếp hàng để đầu tư vào Standard Oil, vì đây là thời điểm không tốt cho các dự án kinh doanh mới. Vào ngày 24 tháng 9 năm 1869 - ngày Thứ Sáu Đen khét tiếng - kế hoạch của Jay Gould và Jim Fisk nhằm lũng đoạn thị trường vàng bằng cách thao túng chính sách tiền tệ của Tổng thống Grant đã sụp đổ, gây ra hoảng loạn tài chính và phá hủy hơn một chục ngân hàng ở Phố Wall. Bên cạnh đó, hào quang đầu cơ của ngành dầu khí vẫn khiến nhiều nhà kinh doanh danh tiếng nản lòng. Rockefeller không bao giờ quên kế hoạch của mình đã bị chế giễu một cách man rợ như một “sợi dây cát” hay cách các nhà kinh doanh hiền triết nói với ông những nỗ lực tương tự nhằm tạo ra một tập đoàn vận chuyển Great Lakes đã thất bại. Một nhà tài chính lão thành cảnh báo: “Thử nghiệm này sẽ dẫn đến thành công lớn hoặc thất bại thảm hại.” Như Rockefeller nhớ lại, đó là “một khóa học mà những người đàn ông kinh doanh già dặn và bảo thủ hơn phải rút lui và bị coi là liều lĩnh, gần như là điểm của sự điên rồ.” Để chứng minh họ sai, Rockefeller đã cố gắng trả cổ tức 105% cho cổ phiếu Standard Oil trong năm hoạt động đầu tiên bất chấp một trong những cuộc tắm máu tài chính tồi tệ nhất trong lịch sử ban đầu của ngành.

Người đàn ông mắc chứng thèm muốn trật tự siêu tốc sắp áp đặt quy tắc sắt đá của mình cho công việc kinh doanh vô luật pháp, vô thần này. Như Ida Tarbell đã mô tả Rockefeller vào năm 1870, ông ấy là “một người thích nghiên ngẫm, thận trọng, bí mật, nhìn thấy tất cả những nguy hiểm có thể xảy ra cũng như tất cả các cơ hội có thể trong mọi việc, và ông đã nghiên cứu, với tư cách là một kỳ thủ cờ vua, tất cả các cách kết hợp có thể có, có thể khẳng định uy thế tối cao của ông ta.” Khi anh quét qua chiến trường, mục tiêu đầu tiên nằm ngay gần nhà: 26 công ty lọc dầu đối thủ của Cleveland. Chiến lược của anh sẽ là chinh phục một phần của chiến trường, củng cố lực lượng của mình, sau đó nhanh chóng chuyển sang cuộc chinh phục tiếp theo. Chiến thắng trước các nhà máy lọc dầu Cleveland sẽ là chiến dịch đầu tiên nhưng cũng là chiến dịch gây tranh cãi nhất trong sự nghiệp.

Đối với những người ngưỡng mộ, năm 1872 là năm kỷ niệm trong cuộc đời của John D. Rockefeller, trong khi đối với các nhà phê bình, đây là chương đen tối nhất. Năm ấy bộc lộ cả những phẩm chất tốt

nhất và tối nhất của anh ấy với tư cách là một doanh nhân: khả năng lãnh đạo với tầm nhìn xa, sự kiên trì can đảm, nhưng cũng là ham muốn thống trị, sự tự cho mình là đáng thiên sai, và sự khinh thường của anh đối với những kẻ thiển cận. người đã phạm sai lầm khi cản đường anh. Điều các đối thủ coi là một cuộc tranh giành quyền lực trần trụi, Rockefeller coi như một hành động cứu rỗi anh hùng, không kém gì việc giải cứu doanh nghiệp dầu mỏ.

Tình trạng buôn bán dầu hỏa tiếp tục xấu đi vào năm 1871 khi giá giảm thêm 25%. Khi các đối thủ cạnh tranh phá sản, Standard Oil tuyên bố chia cổ tức 40%, với một khoản thặng dư nhỏ để dành. Mặc dù vậy, John D. Rockefeller đã bán bớt một khối nhỏ cổ phiếu Standard Oil - lần duy nhất anh mất lòng tin trong giấy lát - khiến em trai William than thở, “Sự lo lắng bán đi của anh ấy khiến tôi cảm thấy bất an.” Sự nản lòng này chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Cuối năm 1871, Rockefeller thiết kế vụ mua lại bí mật Bostwick & Tilford, những người mua dầu hàng đầu của New York, những người sở hữu sà lan, và một nhà máy lọc dầu lớn tại Hunter’s Point trên Sông Đông. Một cựu nhân viên ngân hàng Kentucky, người cũng kinh doanh bông và ngũ cốc, Jabez Abel Bostwick là một người sùng đạo Baptist theo khuôn mẫu Rockefeller: “Nghiêm khắc đến mức trong các giao dịch kinh doanh của mình, thích công bằng hơn tình cảm,” như một người đương thời đã nói. Việc mua công ty của Bostwick đã mang lại cho Rockefeller một công cụ thu mua tinh vi vào thời điểm quan trọng. Giá dầu hiện đang được thiết lập trên các sàn giao dịch ở phía tây Pennsylvania, với các tổ chức hợp tác mạnh mẽ đẩy các nhà đầu cơ đơn độc từng thống trị giao dịch sang một bên. Động thái này đã đặt ra một khuôn mẫu về hành động lên lút phủ bóng lên sự nghiệp của Rockefeller: Đổi tên thành J. A. Bostwick and Company, công ty mới mua lại đã trở trên giả mạo sự độc lập của Standard Oil trong khi hoạt động như một chân rết của mình.

Vào ngày 1 tháng 1 năm 1872, ủy ban điều hành Standard Oil, chuẩn bị cho những sự kiện hỗn loạn phía trước, đã tăng vốn của công ty từ 1 triệu lên 2,5 triệu đô la và sau đó lên 3,5 triệu đô la vào ngày hôm sau. Trong số các cổ đông mới có một số nhân vật nổi tiếng của ngân hàng Cleveland, bao gồm Truman P. Handy, Amasa Stone và Stillman Witt. Một nhà đầu tư mới hấp dẫn là Benjamin

Brewster, hậu duệ trực tiếp của Elder Brewster của thuộc địa Plymouth, người đã kiếm được nhiều tiền với Oliver Jennings trong cơn sốt tìm vàng ở California. Đó là một dấu hiệu cho thấy sự tự tin đặc biệt của Rockefeller rằng đã tập hợp các nhà điều hành và nhà đầu tư mạnh mẽ vào thời điểm tồi tệ, như thể bầu không khí chán nản chỉ củng cố quyết tâm của anh. “Chúng tôi đang thu thập thông tin xác nhận chúng tôi với ý tưởng việc mở rộng Standard Oil of Ohio của riêng chúng tôi và thực sự thu hút các đối tác vì lợi ích lọc dầu sẽ hoàn thành việc bảo vệ toàn bộ ngành công nghiệp dầu mỏ.” Vào ngày 1 tháng 1 năm 1872, ủy ban điều hành đã đưa ra quyết định lịch sử là mua “một số tài sản lọc dầu ở Cleveland và những nơi khác”. Nghị quyết tưởng chừng như vô thường vô phạt này lại là phát súng mở đầu cho một cuộc giao tranh đẫm máu mà các sử gia đã gán cho cái mác Cuộc thảm sát Cleveland.

Tình trạng hỗn loạn ở Cleveland bắt đầu khi Rockefeller thực hiện một thỏa thuận bí mật và vô cùng mỉa mai với Tom Scott, lãnh chúa của Đường sắt Pennsylvania. Như đã lưu ý, Pennsylvania đã đe dọa xóa bỏ Cleveland như một trung tâm lọc dầu, khiến Rockefeller phải củng cố mối quan hệ của mình với hệ thống Erie và New York Central. Rockefeller không có tình cảm cá nhân với Scott và sau đó đã gán cho anh ta “có lẽ là quyền lực thống trị, chuyên quyền nhất từng tồn tại, trước đây hoặc kể từ đó, trong ngành kinh doanh đường sắt của đất nước chúng ta.” Giống như nhiều giám đốc điều hành đường sắt khác, Scott đã tạo nên danh tiếng của mình trong cuộc Nội chiến bằng cách giữ cho các tuyến đường sắt thông suốt giữa Washington và miền Bắc và được bổ nhiệm làm trợ lý Bộ trưởng Chiến tranh. Một người đàn ông bảnh bao, sắc sảo với bộ râu dài và uốn xoắn hai bên, anh ta đội một chiếc mũ phớt khổng lồ và toát ra một khí chất quyền lực. Về kẻ thao túng chính trị bậc thầy này, Wendell Phillips nhận xét “khi ông ta vận chuyển hàng may mặc của mình trên khắp đất nước, các thành viên của 20 cơ quan lập pháp xào xạc như lá khô trong gió mùa đông.” Mặc dù Andrew Carnegie là người bảo vệ Scott trước khi đi vào lĩnh vực kinh doanh sắt thép, giám đốc điều hành đường sắt đã không kháng cự Rockefeller tôn nghiêm.

Tuy nhiên, trong các vấn đề kinh doanh, Rockefeller đã sẵn sàng để tự mình thỏa thuận với ma quỷ. Vì sợ liên minh giữa Đường sắt Pennsylvania với các nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh và Philadelphia, nên anh ấy đã hành động. Rockefeller nói về các đối thủ của mình: “Họ đã quỳ gối trước [Scott] để có được mức giá. Họ tôn kính cơ quan Quản lý Đường sắt Pennsylvania; sẽ làm bất cứ điều gì theo yêu cầu của họ; sẽ làm bất cứ điều gì để đáp lại sự giúp đỡ trong việc vận chuyển dầu.” Vì vậy, Rockefeller đã chấp nhận sự tấn công từ Scott, bất ngờ đến từ Peter H. Watson, một quan chức của Công ty Đường sắt Lake Shore, đối thủ và đồng minh thân thiết của Commodore Vanderbilt. Là chủ tịch của chi nhánh Lake Shore từ Cleveland đến Oil Creek, Watson có cổ phần cá nhân trong việc thúc đẩy vận may của khách hàng lớn nhất của mình, Standard Oil. Khi Standard Oil mở rộng vốn vào tháng 1 năm 1872, Watson lặng lẽ bỏ túi năm trăm cổ phiếu trong một ví dụ khác về sự xích mích ngày càng tăng giữa Rockefeller và đường sắt. Có lẽ nhờ Watson mà Commodore Vanderbilt đã kín đáo đầu tư \$50.000 vào Standard Oil năm đó.

Vào ngày 30 tháng 11 năm 1871, Watson gặp Rockefeller và Flagler tại khách sạn Saint Nicholas ở New York và trình bày một kế hoạch táo bạo do Tom Scott nghĩ ra, người đã đề xuất một liên minh giữa ba tuyến đường sắt mạnh nhất - Pennsylvania, Trung tâm New York và Erie — và một số nhà máy lọc dầu, đặc biệt là Standard Oil. Để thực hiện điều này, Scott đã có được một điều lệ đặc biệt cho một tổ chức vỏ bọc mang cái tên nhạt nhẽo để gây nhầm lẫn là Công ty Cải tiến Miền Nam (SIC). Sau Nội chiến, cơ quan lập pháp bang Pennsylvania đã tạo ra hàng chục điều lệ như vậy bằng cách ban hành đặc biệt. Những công ty cải tiến này sở hữu những quyền hạn rộng lớn và mơ hồ - bao gồm cả quyền nắm giữ cổ phần trong các công ty bên ngoài Pennsylvania - đến nỗi một số nhà sử học kinh tế đã đặt tên cho họ là những công ty nắm giữ thực sự đầu tiên. Đường sắt Pennsylvania đã mua các công cụ quyền lực đặc biệt của công ty và đôi khi đổi chúng để lấy ưu đãi.

Theo các điều khoản của hiệp định được đề xuất, các tuyến đường sắt sẽ tăng mạnh giá cước vận chuyển đối với tất cả các nhà máy lọc dầu, nhưng các nhà máy lọc dầu trong SIC sẽ nhận được

khoản giảm giá đáng kể - giảm giá tới 50% cho các chuyến hàng dầu thô và dầu tinh luyện - khiến lợi thế cạnh tranh của họ so với các đối thủ mở rộng đáng kể. Trong sự đổi mới chết người nhất, các thành viên SIC cũng sẽ nhận được “bồi thường” đối với các chuyến hàng do các nhà máy lọc dầu đối thủ thực hiện — nghĩa là, các tuyến đường sắt sẽ giảm giá cho các thành viên SIC trên mỗi thùng vận chuyển cho các nhà máy lọc dầu khác. Ví dụ, đối với các chuyến hàng từ miền tây Pennsylvania đến Cleveland, Standard Oil sẽ được giảm giá bốn mươi xu cho mỗi thùng mà hãng vận chuyển, cộng thêm bốn mươi xu nữa cho mỗi thùng của các đối thủ cạnh tranh đến Cleveland! Một người viết tiểu sử của Rockefeller đã gọi đây là “một công cụ cạnh tranh tàn khốc vô song trong ngành.” Thông qua một điều khoản khác, Standard Oil và các công ty lọc dầu khác của SIC sẽ nhận được thông tin toàn diện về lưu lượng vận chuyển của đối thủ cạnh tranh - vô giá khi định giá thấp hơn. Các thành viên SIC đương nhiên tuyên thệ giữ bí mật về hoạt động bên trong của kế hoạch đáng báo động này. Tựu chung lại, đó là một sự cấu kết đáng kinh ngạc, quy mô lớn mà ngành công nghiệp Mỹ chưa từng chứng kiến.

Mặc dù Rockefeller và các đồng sự cho rằng tất cả các nhà máy lọc dầu đều được mời tham gia SIC một cách vô tư, nhóm đã loại trừ các nhà máy lọc dầu từ Oil Creek và New York, và Standard Oil là động lực không thể chối cãi. Trong số 2.000 cổ phiếu đã phát hành, hơn 1/4 do John và William Rockefeller và Henry Flagler nắm giữ; tính cả Jabez Bostwick và Oliver H. Payne (sắp trở thành lãnh đạo của Standard Oil), băng đảng Rockefeller kiểm soát 900 trong tổng số 2.000 cổ phiếu. Chủ tịch SIC là Peter H. Watson, người nắm giữ 100 cổ phiếu và hiện cũng là cổ đông của Standard Oil, do đó đảm bảo uy thế của các nhà máy lọc dầu Cleveland đối với các thành viên Pittsburgh và Philadelphia của nhóm.

Tại sao các công ty đường sắt hàng đầu của quốc gia lại đưa ra những điều khoản hào phóng cho Rockefeller và các đồng minh? Họ đã được lợi như thế nào từ hiệp hội này? Thứ nhất, các tuyến đường sắt đã tham gia vào các cuộc chiến giá giữa các giai đoạn, khốc liệt đến mức giá cước vận tải đã giảm mạnh. Không kém gì các nhà sản xuất dầu, họ cần ai đó phân xử các tranh chấp và cứu họ khỏi các

chiến thuật khó khăn của chính họ. Nền tảng của SIC có một điều khoản Standard Oil sẽ đóng vai trò là “người đi trước” cho ba tuyến đường sắt và đảm bảo mỗi tuyến nhận được một phần xác định trước về lưu lượng dầu: 45% lượng dầu do các thành viên SIC vận chuyển sẽ đi qua Đường sắt Pennsylvania, 27,5% trên Erie và 27,5% trên New York Central. Rockefeller biết trừ khi các tuyến đường sắt có quyền kiểm soát lớn hơn đối với hoạt động kinh doanh dầu mỏ, họ “không thể làm cho các bộ phận kinh doanh trở nên cần thiết để ngăn chặn việc cắt giảm lãi suất.” Rockefeller sẽ trở thành trọng tài chính của họ và cố gắng điều hành nhóm một cách công bằng. Như đã đề cập, các tuyến đường sắt cũng có lợi ích kinh tế trong việc hợp nhất nhiều hơn giữa các nhà máy lọc dầu để hợp lý hóa hoạt động của chính họ. Một yếu tố khác đã thôi thúc Rockefeller đến với đường sắt: Trong một cuộc điều động chiến thuật có tầm nhìn xa, anh đã bắt đầu tích lũy hàng trăm toa xe bồn, số xe này sẽ luôn thiếu hụt.

SIC — sớm bị vạch trần như một âm mưu khét tiếng — là một bước đi tuyệt vời trong nhiệm vụ thống trị công nghiệp của Rockefeller. Cả nhà máy lọc dầu và đường sắt đều phải vật lộn với tình trạng dư thừa công suất và các cuộc chiến tranh về giá tự sát. Sự hiểu biết sâu sắc của Rockefeller là ông có thể giải quyết các vấn đề của ngành công nghiệp dầu mỏ bằng cách giải quyết các vấn đề của đường sắt cùng một lúc, tạo ra một cartel kép về dầu và đường sắt. Một trong những điểm mạnh của Rockefeller trong các tình huống thương lượng là ông đã tìm ra những gì mình muốn và những gì bên kia muốn và sau đó đưa ra các điều khoản đôi bên cùng có lợi. Thay vì phá hỏng các tuyến đường sắt, Rockefeller đã cố gắng giúp họ phát triển thịnh vượng, mặc dù theo cách củng cố vị trí của chính mình.

Sau đó, cố gắng tránh xa tình trạng thất bại của SIC, Rockefeller đã chế giễu những cáo buộc rằng ông là kẻ chỉ huy. Ông khẳng định, tất cả những gì đã xảy ra, ông biết nó sẽ thất bại và coi nó đơn giản như một sự điều động chiến thuật. “Chúng tôi tham gia bởi vì [Tom Scott] và những người đàn ông Philadelphia và Pittsburgh, chúng tôi hy vọng, cuối cùng sẽ hữu ích cho chúng tôi. Chúng tôi sẵn sàng đi cùng họ trong chừng mực có thể sử dụng kế hoạch; để khi nó thất bại, chúng tôi có thể nói, ‘Bây giờ hãy thử kế hoạch của chúng tôi.’”

Kế hoạch của Rockefeller là hợp nhất ngành công nghiệp dưới tên Standard Oil. Bằng sự thừa nhận của chính mình, ông đã không phản đối SIC vì lý do đạo đức mà chỉ vì một vấn đề thực tế, tin nó sẽ không áp dụng kỷ luật cần thiết cho các nhà lọc dầu thành viên. Kế hoạch không bao giờ làm phiền lương tâm của ông. “Điều đó đã đúng”, Rockefeller đã nói trong những năm sau này. “Tôi biết đó là vấn đề lương tâm. Nó ở ngay trước tôi và Chúa. Nếu tôi phải làm điều đó vào ngày mai, tôi sẽ làm lại theo cách tương tự — hãy làm điều đó cả trăm lần.” Ngay cả trong nhận thức muộn màng, ông ấy không thể chấp nhận những nghi ngờ về sự nghiệp của mình mà phải trình bày nó như một cuộc hành quân dài, chiến thắng, được tôn nghiêm. bởi tôn giáo của mình.

Sự khẳng định của Rockefeller rằng ông miễn cưỡng đi theo đường sắt đã bóp méo sự thật một cách thuận tiện. Không còn rụt rè tránh sang một bên và chờ đợi một kế hoạch sai lầm cho người sáng lập, ông ấy đã giữ vai trò dẫn đầu và nhiệt tình quảng bá nó. Chúng tôi biết điều này vì một số bức thư đáng chú ý mà ông đã viết cho Cettie từ New York, nơi trong vài tuần bối rối ông vẫn sống khép kín với các quan chức đường sắt. Ông biết các cuộc đàm phán gây tranh cãi, vì ông đã khuyên Cettie vào ngày 30 tháng 11 năm 1871, “Một người đàn ông thành công trong cuộc sống đôi khi phải đi ngược lại với hiện tại.” Khi Watson nhận được lời chúc phúc của Commodore Vanderbilt, Rockefeller tỏ ra rất vui mừng, và ông nổi lên như một thủ lĩnh tự nhiên của nhóm, đặc biệt là khi những người khác trở nên lém lỉnh. Vào cuối tháng 1 năm 1872, bị mắc kẹt ở New York, ông muốn trở lại Cleveland nhưng nói với Cettie rằng “người của chúng ta sẽ không nghe thấy điều đó, họ rất lo lắng và dựa vào anh... Anh cảm thấy mình giống như một con sư tử trong lồng và sẽ gầm lên nếu điều đó có lợi.” Rõ ràng, nếu Rockefeller mong muốn SIC sụp đổ, thì ông ấy đã từ bỏ vị trí lãnh đạo và trở lại Cleveland sớm hơn.

Hàng loạt lá thư nhỏ anh viết cho Cettie vào thời điểm này — trong số rất ít những lá thư còn sót lại sớm của anh gửi cho cô — phản bội một cảm giác lảng mạn đáng ngạc nhiên, như thể bảy năm hôn nhân không làm lu mờ nhiệt huyết của anh. Trong khi đàm phán, anh nói với cô, “Đêm qua anh mơ thấy cô gái Celestia Spelman và

thức dậy nhận ra cô ấy là 'Laura' của anh.'" và nhắc lại khao khát được ở nhà. Không còn bị mê hoặc bởi tiền bạc, thời trang và quyền lực của New York, tâm hồn Baptist của anh đã rời xa nó. "Thế giới đầy những lời giả dối, nịnh hót và lừa dối," anh viết, "và nhà là thiên đường nghỉ ngơi và tự do." Ở giai đoạn này, Rockefeller vẫn thấy sự giàu có của mình thật tuyệt vời và hơi viễn vông, nói với Cettie "chúng ta rất thịnh vượng và được đặt trong những hoàn cảnh độc lập, đó có vẻ là một giấc mơ viễn vông nhưng anh đảm bảo với em đó là một sự thật vững chắc — tình trạng của chúng ta khác với nhiều người, chúng ta hãy biết ơn." Có lẽ sự độc lập về tài chính đã khuyến khích Rockefeller thực hiện kế hoạch SIC đầy rủi ro, tự tin nó sẽ không gây nguy hiểm cho an ninh của gia đình. Và để Cettie bớt lo lắng về dự án mới đầy rủi ro của mình, anh nhắc cô ấy, "Em biết đấy, chúng ta rất giàu có - độc lập khi đầu tư vào dầu mỏ — nhưng anh tin cổ phiếu dầu của chúng ta là tốt nhất."

Vào cuối tháng 1 năm 1872, khi những kẻ chủ mưu soạn thảo và ký những hợp đồng cuối cùng trong khi cố gắng giữ bí mật hoàn toàn, những tin đồn về việc giá cước vận chuyển bắt đầu được lọc qua phía tây Pennsylvania. Vào ngày 22 tháng 2, Bản ghi của Trung tâm Dầu khí ám chỉ một cách đen tối đến "một kế hoạch được đồn đại về sự kết hợp khổng lồ giữa một số tuyến đường sắt và nhà máy lọc dầu để kiểm soát việc mua và vận chuyển dầu thô và tinh luyện từ khu vực này." Lời xác định của cốt truyện không được tiết lộ cho đến nhiều ngày sau, khi nhân viên vận chuyển hàng hóa địa phương của Đường sắt Lake Shore vội vã đến thăm đứa con trai sắp chết và để lại một cấp dưới nhận ra giá cước vận chuyển mới được ban hành. Rõ ràng với tác động lịch sử mà anh ta sẽ có, đã ban hành mức giá đáng kinh ngạc cho các nhà máy lọc dầu bên ngoài SIC. Vào ngày 26 tháng 2, những cư dân sừng sốt của Oil Creek đã đọc trên tờ báo buổi sáng rằng giá cước vận chuyển đã tăng gấp đôi trong một đêm cho tất cả mọi người - tất cả mọi người, nghĩa là, ngoại trừ một nhóm đặc quyền gồm các nhà máy lọc dầu ở Cleveland, Pittsburgh và Philadelphia, những người thuộc về một thực thể mờ ám được gọi là Công ty Cải tiến Miền Nam.

Đối với các nhà máy lọc dầu kinh hoàng ở Titusville hoặc Thành phố Dầu, đây không chỉ đơn giản là một mối đe dọa cạnh tranh mới:

Đó là một lệnh tử hình, và họ ngừng hoạt động và đổ ra đường, tố cáo hành động bằng giọng điệu cứng rắn. Rockefeller nhớ lại: “Vùng dầu đã bùng cháy với đủ loại câu chuyện hoang đường. Có những cuộc mít tinh phản đối, tố cáo gay gắt.” Vào đêm 27 tháng 2, ba nghìn người đã xông vào Nhà hát Opera Titusville, vẫy những biểu ngữ tuyên bố: “Đả đảo những kẻ chủ mưu”, “Không thỏa hiệp” và “Đừng từ bỏ con tàu!” trong khi Rockefeller và đội bóng của anh bị tố là “Quái vật” và “Kẻ trộm”. Có lẽ người nói nóng nảy nhất là một người trẻ thấp tên là John D. Archbold, con trai nghiện rượu của một nhà thuyết giáo. Mặc dù Peter Watson đã cố gắng đưa anh ta vào SIC, Archbold đã phẫn nộ từ chối và bây giờ nói với đám đông, “Chúng ta đã được tiếp cận bởi anaconda vĩ đại (trăn Amazon), nhưng không muốn nhượng bộ.” Các nhà lọc dầu ở Oil Creek tin họ có Chúa - được trao quyền tiếp thị dầu được khoan trong sân sau của họ và Archbold đã tán thành quan điểm này. “Chúng ta tin rằng đây là điểm tự nhiên của công việc kinh doanh,” anh nói với khán giả đang cổ vũ. “Đây là cuộc đấu tranh tuyệt vọng cuối cùng của những người đàn ông tuyệt vọng.” Sau khi anh ta được bầu làm thư ký của Liên minh các nhà sản xuất dầu mỏ mới, nhóm đã đồng ý trả đũa bằng cách bỏ đói những kẻ chủ mưu của SIC, chỉ bán dầu thô cho các nhà máy lọc dầu dọc theo Oil Creek.

Giữa màu sắc và tiếng kêu điên cuồng này, người dân địa phương đã tạo ra một đội quân nhỏ gồm những người biểu tình lưu động di chuyển từ thị trấn này sang thị trấn khác, tổ chức các cuộc biểu tình thập đốc và đón nhận những người theo mới. Vào đêm ngày 1 tháng 3, các nhà sản xuất và lọc dầu đã gây ra một cuộc họp náo động khác tại nhà hát opera ở Thành phố Dầu. Một diễn giả nổi bật là nhà sản xuất trẻ, Lewis Emery, Jr., người đã ủng hộ đề xuất của Archbold về việc cắt giảm 30% sản lượng hiện có và tạm dừng việc khoan mới trong ba mươi ngày. Với bài phát biểu này, Emery không mệt mỏi đã phát động một cuộc thập tự chinh chống lại Standard Oil sẽ tồn tại trong nhiều thập kỷ. Vào cuối cuộc họp, hàng nghìn người đã sẵn sàng bao vây thủ phủ bang ở Harrisburg và yêu cầu SIC giải thể.

Trong bầu không khí hiếu chiến, Oil City Derrick đã in một danh sách đen hàng ngày về những kẻ chủ mưu — Peter Watson, tiếp

theo là Rockefeller và sáu giám đốc khác — trong một hộp có viền đen trên trang nhất. Mỗi ngày, một chú thích gây viêm nhiễm mới được cung cấp, chẳng hạn như “Kìa! Anaconda với tất cả sự biến dạng ghê tởm của anh ta.” Chính trong bối cảnh của cảm xúc cuồng loạn như vậy mà thế giới lần đầu tiên biết đến tên của John D. Rockefeller. Như thế kẻ thù của anh đã cảm nhận sức mạnh đặc biệt của anh, anh ấy bị chỉ ra vì lạm dụng, một tờ báo tôn vinh anh là “Mephistopheles [ác quỷ] của Cleveland”. Hai nhân viên Standard ở Oil Creek, Joseph Seep và Daniel O’Day, đã rào chắn trong văn phòng của họ và chống lại đám đông trộm cắp. Seep nói: “Đó là một tình huống căng thẳng. Một số bạn bè của tôi thực sự sợ hãi khi bị bắt gặp nói chuyện với tôi trên đường phố. Đã có những lời đe dọa bạo lực. Thuyền trưởng John W. Jones, một nhà sản xuất lớn, muốn mọi người đốt các toa xe bồn của Standard Oil Company.” Kẻ phá hoại đã tấn công các tuyến đường sắt, đột kích các toa xe chở dầu và làm đổ đồ đạc của họ trên mặt đất hoặc xé toạc các đường ray. Một luật sư địa phương, Samuel C. T. Dodd, nói nếu các cuộc biểu tình tiếp tục kéo dài vô thời hạn, “sẽ không còn một dặm đường ray ở Quận Venango. Mọi người đã đến mức tuyệt vọng đó.” Rất ít cư dân của Oil Creek tưởng tượng kẻ thù đáng sợ của họ là một thanh niên sạch sẽ, đi nhà thờ. Giai đoạn ác mộng này đã để lại một dấu ấn đặc biệt sâu sắc đối với một nữ sinh mười bốn tuổi kinh ngạc tên Ida Tarbell. “Tôi nhớ một đêm khi cha tôi trở về nhà với vẻ mặt dữ tợn và kể ông ấy cùng với các nhà sản xuất khác đã ký cam kết không bán dầu cho yêu tinh Cleveland - một cái tên mới, của Công ty Dầu tiêu chuẩn, thay thế tên Công ty Cải tiến Miền Nam theo nghĩa khinh thường của mọi người.”

Khác xa với việc Rockefeller lo sợ, vụ phá hoại chỉ xác nhận quan điểm của anh về Oil Creek như một thế giới của những kẻ lang thang và những nhà thám hiểm, những người cần được cai trị bởi những người đàn ông mạnh mẽ hơn. Anh luôn nhanh chóng phủ nhận động cơ của kẻ thù trong khi nói về động cơ của chính mình như một cách nào đó không thể chê trách. “Công ty Standard Oil là một cơ quan rất có trật tự, và những nhà sản xuất này là những người đàn ông hoang dã, dễ bị kích động, chờ đợi một tiếng kêu chiến tranh để lao vào đấu trường với một tiếng ồn thích hợp.” Khoác lên mình bộ áo giáp sự tự

cho mình là đúng, Rockefeller cảm thấy không cần phải giải thích hành động của mình và từ chối các phóng viên trước cửa nhà. Sau khi Flagler nói với các phóng viên rằng các đối thủ của Standard Oil là “một vài kẻ thần kinh”, Rockefeller khuyên nên im lặng và Flagler từ chối bình luận thêm. Với những lời đe dọa với cuộc sống của mình, Rockefeller đã nhờ các cảnh sát đứng bên ngoài văn phòng và nhà riêng và giữ một khẩu súng lục ổ quay bên giường để phòng bị.

Chỉ trong thời kỳ hoàng hôn của cuộc đời, Rockefeller mới nhận ra sự ít nói của mình đã phục vụ ông trong các trận chiến kinh doanh kém cỏi như thế nào. Điều này đặc biệt đúng trong thời kỳ SIC, diễn biến thành một cuộc chiến chính trị và quan hệ công chúng. Bằng cách giữ im lặng trước những lời chỉ trích, anh nghĩ mình có vẻ tự tin và đảm bảo về tính chính trực - trên thực tế, anh có vẻ tội lỗi và kiêu ngạo lảng tránh. Trong suốt sự nghiệp của mình, Rockefeller đã phải chịu đựng sự lạm dụng với sự bình tĩnh đến mức Flagler đã từng lắc đầu và nói, “John, anh có một bộ da tê giác!” đã dạy anh coi thường những lời đàm tiếu ác ý. Anh có khả năng tập trung vào mục tiêu của một vị tướng tuyệt vời và gạt chướng ngại vật sang một bên vì những điều phiền nhiễu nhỏ nhặt. “Bạn có thể lạm dụng tôi, bạn có thể tấn công tôi,” Rockefeller nói, “miễn là bạn để tôi làm theo cách riêng của mình.”

Như mọi khi, sự xáo trộn càng lớn, Rockefeller càng trở nên lạnh lùng hơn, và một sự bình tĩnh kỳ lạ bao trùm lấy anh khi các đồng nghiệp tỏ ra bối rối nhất. Khi bị đẩy, anh ấy luôn giữ vững lập trường của mình. Tập phim SIC cho thấy Rockefeller hiện đang phát triển niềm tin tuyệt đối vào phán đoán của chính mình. Giống như tất cả các nhà cách mạng khác, anh coi mình như một công cụ cho mục đích cao cả hơn, được phú cho một đức tin nhìn xa trông rộng. Anh ta biết hành động của mình lúc đầu sẽ bị chống lại và hiểu lầm bởi đám đông dị hình, nhưng anh ta tin sức mạnh và sự thật của ý tưởng [của mình] cuối cùng sẽ thành công.

Khi các nhà sản xuất cấm bán dầu thô cho các thành viên của SIC, Rockefeller đã tuyên bố họ không quan tâm. Tuy nhiên, liên minh ngẫu hứng này, được kết hợp với nhau bởi mối đe dọa quá lớn, đã đáp lại bằng sự thống nhất ấn tượng, tạo ra mười sáu quận, mỗi quận có một ủy ban riêng biệt, ngăn chặn việc bán dầu cho SIC.

Dưới ánh trăng, các nhà sản xuất đã tuần tra Oil Creek trên lưng ngựa để đề phòng bất kỳ vụ khoan bí mật nào có thể phá hoại mục tiêu của họ. Ida Tarbell nhớ lại cách cha cô đã tự hào từ chối một hợp đồng béo bở để vận chuyển dầu cho những kẻ chủ mưu với giá hấp dẫn 4,50 đô la một thùng. Trong khi đó, các nhà sản xuất bận rộn trên mặt trận lập pháp, vận động hành lang ở Harrisburg để hủy bỏ điều lệ SIC và đệ trình lên Quốc hội Hoa Kỳ một bản kiến nghị dài 90 m giống như cuộn giấy, yêu cầu một cuộc điều tra toàn ngành. Trong khi Rockefeller né tránh báo chí, các nhà sản xuất đã đưa ra ba mươi nghìn bản sao của một bài luận chiến về SIC để “những kẻ thù của tự do thương mại có thể bị những người trung thực biết đến và xa lánh.”

Sự náo động đã không làm suy yếu quyết tâm của Rockefeller, nhưng đối với tất cả sự can đảm của mình, cuộc tẩy chay đã gây ra một thiệt hại nghiêm trọng cho các hoạt động của anh. Chín mươi phần trăm nhân viên đã phải tạm thời cho nghỉ việc, để lại một đội ngũ nhân viên xương xẩu tại các nhà máy lọc dầu của anh. Trong những lá thư gửi cho Cettie vào tháng 3 năm 1872, anh đã cố gắng hòa giải hành động của mình với lương tâm khi anh trở thành kẻ thù của Oil Creek. Như anh ấy đã viết từ New York vào ngày 15 tháng 3: *Viết báo thì dễ nhưng kinh doanh thì khác. Chúng ta làm đúng và không gặp rắc rối về những gì các tờ báo nói. Khi tất cả trôi qua, chúng ta có thể trả lời ngắn gọn (mặc dù đó không phải là chính sách của chúng ta) và để các sự kiện trong tương lai chứng minh ý định và kế hoạch của chúng tôi đã được xác minh & đảm bảo — anh muốn hành động một cách hoàn toàn tận tâm và không sợ hãi trong vấn đề này và cảm thấy tự tin về kết quả tốt... Anh hy vọng [chúng ta] có thể có được ít nhất một phần nhỏ các nhà lọc dầu N.Y. tham gia ngay từ sớm.*

Hơn nữa, anh viết vào ngày 21 tháng 3, “Anh vẫn đang kiên trì và hy vọng, hãy nhớ chúng ta biết một số điều mà mọi người nói chung có thể không, trong tất cả các sự kiện, chúng ta biết ý định của riêng mình, và chúng đúng và chỉ như vậy - nhưng xin vui lòng không nói gì, chỉ cần biết chồng em sẽ tiến về phía trước và gắn bó với lẽ phải.”

Những kẻ chủ mưu đã thực hiện một chiến lược lớn bằng cách bỏ qua các nhà máy lọc dầu ở New York, những người do đó đã

đứng về phía các nhà máy lọc dầu Oil Creek để gây áp lực lên các tuyến đường sắt. Để đứng đầu ủy ban liên lạc của họ, các nhà máy lọc dầu ở New York đã bổ nhiệm một người đàn ông ba mươi hai tuổi, tên là Henry H. Rogers, người có đôi mắt tinh anh và khí chất tự tin của một thợ làm đường trẻ. Khi Rogers gặp Tom Scott tại một khách sạn ở Philadelphia vào ngày 18 tháng 3, giám đốc đường sắt đã đưa ra một biên bản hòa giải, thừa nhận hợp đồng SIC là không công bằng và đưa ra một thỏa thuận tương tự với các nhà máy lọc dầu bị loại trừ ở New York và Pennsylvania. Trong khi Scott đang tìm kiếm hòa bình, Rockefeller vẫn không khoan nhượng, nói với vợ vào ngày 22 tháng 3, “Anh không có ý định từ bỏ con tàu hoặc buông bỏ sự nắm giữ của mình.”

Vào ngày 25 tháng 3, nhóm Rogers đã tổ chức một cuộc họp đỉnh cao với các quan chức đường sắt đang dao động tại các văn phòng của Đường sắt Erie ở Nhà hát Opera Grand được trang trí công phu ở New York. Trong khi họ hội ý, Rockefeller và Peter Watson cúi kính gõ cửa và yêu cầu bước vào. Trong khi Watson được vào, Rockefeller đã bị cấm và rất lo lắng đi lại trên hành lang. Lần đầu tiên, Rockefeller xuất hiện trên tờ The New York Times - tên của anh bị viết sai chính tả thành Rockafellow - với phóng viên lưu ý, bị loại khỏi các cuộc đàm phán, Rockefeller cuối cùng trông “khá xanh”. Cuộc họp đã giáng một đòn mạnh cho Rockefeller và Watson, vì các tuyến đường sắt đã đồng ý bãi bỏ hợp đồng SIC, chấm dứt các khoản giảm giá và hạn chế, đồng thời đưa ra mức giá thống nhất cho tất cả các chủ hàng. Con rắn đã bị giết trong trứng.

Sớm hơn Rockefeller rất nhiều, đường sắt đã thấy trước phản ứng chính trị và thất bại không thể tránh khỏi. Trong thời đại trước khi có quy định về đường sắt và luật chống độc quyền, hợp đồng SIC không vi phạm bất kỳ luật nào. Vào đầu tháng 4, cơ quan lập pháp Pennsylvania đã hủy bỏ điều lệ SIC, trong khi một tháng sau đó, một ủy ban quốc hội đã coi kế hoạch là “âm mưu khổng lồ và táo bạo nhất” từng đối đầu với một quốc gia tự do. Để bào chữa cho riêng mình, Rockefeller nói: “Tôi tuyên bố các báo cáo được lưu hành trong Vùng Dầu và các nơi khác, rằng công ty này, hoặc bất kỳ thành viên nào của nó, đe dọa làm cạn kiệt dầu, là sai sự thật.” Về điều này, Rockefeller có lẽ thành thật, vì những gì anh hình dung không phải là

một âm mưu chống lại nhà sản xuất vì nó mang lại lợi ích cho người tiêu dùng, một nỗ lực thống nhất để đảm bảo giá cả ổn định và lợi tức đầu tư tương xứng. Cho đến cuối cùng, anh ấy đã thấy sự phẫn nộ của các nhà sản xuất đối với anh như bị bắn xuyên qua sự đố kỵ và đạo đức giả. “Các nhà sản xuất... giữ quan điểm rằng các khoản giảm giá là sai trừ khi các khoản giảm giá được trao cho họ.”

Mặc dù chỉ là một mối đe dọa tiềm ẩn, kế hoạch SIC đã gây ra tai tiếng lâu dài vì hai lý do. Đầu tiên, những người chỉ trích gay gắt nhất của Rockefeller coi đây là một buổi diễn tập cho cuộc thi lớn, nơi lần đầu tiên ông tiết lộ kế hoạch tổng thể của mình, được thực hiện theo hàng nghìn cách bí mật, ngụy trang và gián tiếp. Lý do thứ hai cho tất cả sự chú ý sau này là trong khoảng thời gian ngắn khi SIC còn sống, Rockefeller đã thiết kế cuộc đảo chính quan trọng nhất của mình: sự hợp nhất nhanh chóng, không ngừng các nhà máy lọc dầu của Cleveland, đã tạo cho ông động lực không thể cưỡng lại. Các nhà phê bình cho mối đe dọa của SIC là sức mạnh vô hình mà ông đã vẫy gọi các nhà lọc dầu Cleveland, buộc họ phải phục tùng sự thống trị của ông. Từ ngày 17 tháng 2 đến ngày 28 tháng 3 năm 1872 — giữa những tin đồn đầu tiên về SIC và thời điểm nó bị đánh đắm — Rockefeller đã nuốt chửng hai mươi sáu đối thủ cạnh tranh tại Cleveland. Trong khoảng thời gian bốn mươi tám giờ chỉ riêng vào đầu tháng Ba, ông đã mua sáu nhà máy lọc dầu. John H. Alexander, là một nhà tinh chế, nhớ lại:

Có một áp lực đè nặng lên tâm trí tôi, và đối với hầu hết mọi công dân của Cleveland tham gia kinh doanh dầu mỏ, dẫn đến hậu quả là trừ khi chúng tôi vào Công ty Cải tiến Miền Nam, chúng tôi hầu như sẽ bị giết khi còn là những nhà lọc dầu; nếu chúng tôi không bán hết chúng tôi sẽ bị loại bỏ... Người ta nói họ có một hợp đồng với các tuyến đường sắt mà họ có thể nghiền nát chúng tôi nếu họ muốn.

Vì sản lượng dầu hứa hẹn phá vỡ kỷ lục vào năm 1872 và khiến giá cả tiếp tục giảm, Rockefeller ngày càng tìm cách sở hữu một phần lớn ngành công nghiệp và không nghĩ ông có thể đủ khả năng để chờ thị trường loại bỏ các nhà máy lọc dầu yếu kém. “Chúng tôi phải làm điều đó để tự vệ,” ông nói về việc tiếp quản Cleveland. “Công việc kinh doanh dầu mỏ đang gặp khó khăn và ngày càng trở nên tồi tệ hơn.”

Một doanh nhân khác có thể đã bắt đầu với những công ty nhỏ, xây dựng trên những chiến thắng dễ dàng, nhưng Rockefeller đã bắt đầu ở vị trí cao nhất, tin nếu anh có thể bẻ khóa đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của mình trước, điều đó sẽ có tác động tâm lý to lớn. Đối thủ lớn của anh là Clark, Payne & Company, và việc chinh phục nó sẽ mang lại cho Rockefeller sự hài lòng đặc biệt, vì anh đã có mối quan hệ với một đối tác, James Clark, thuờ mới vào nghề và giờ rất thèm muốn nhà máy lọc dầu Star Works của anh ta. Công ty cũng có danh tiếng xã hội ở Cleveland: Đại tá Oliver H. Payne - tốt nghiệp Yale, đại tá được vinh danh trong Nội chiến, và con trai của chính trị gia Henry B. Payne - cực kỳ giàu có, sống trong một biệt thự trên Đại lộ Euclid, và hậu duệ của một trong những Các gia đình sáng lập của Cleveland. (Commodore Matthew Perry, người mở cửa thương mại cho Nhật Bản vào năm 1854, xuất thân từ một nhánh của gia đình.) Với tính cách cương nghị, quân tử và phong thái lịch sự, nhiều người nhận thấy chàng độc thân trẻ tuổi hào hoa — Flagler mệnh danh anh ta là “người thân của Chúa” — Rockefeller luôn tôn vinh Payne như một đồng minh bền chặt và có năng lực.

Một buổi chiều tháng 12 năm 1871, Rockefeller đề nghị Payne, một người bạn thời trung học cũ, gặp mặt trong phòng khách của một ngân hàng ở trung tâm thành phố Cleveland, nơi Rockefeller vạch ra kế hoạch của mình cho một ngành công nghiệp rộng lớn, hiệu quả dưới sự kiểm soát của Standard Oil. Nói với Payne về đợt tăng vốn sắp xảy ra tại Standard Oil, anh hỏi trống không: “Nếu chúng ta có thể đồng ý về các giá trị và điều khoản mà bạn muốn đưa ra?” Với tư cách là cổ đông lớn nhất của công ty, Đại tá Payne đã chấp thuận, nhưng ông muốn xem xét sổ sách của Rockefeller trước khi bán công ty của mình. Chiều hôm đó, khi ông ấy khảo sát sổ cái của Standard Oil, ông đã bị thu hút bởi lợi nhuận. Không rõ liệu ông bị ấn tượng bởi việc giảm giá đường sắt hay hiệu quả hoạt động, ông háo hức nói với Rockefeller, “Hãy để chúng tôi mời các thẩm định viên và xem giá trị của nhà máy.” Sau khi trao đổi với các đối tác của mình, Payne đồng ý với mức giá 400.000 đô la cho nhà máy lọc dầu của mình. Rockefeller biết mình đã trả quá nhiều tiền nhưng không thể chống lại một thỏa thuận chứng nhận vị trí là nhà lọc dầu lớn nhất thế giới ở tuổi 31. Mặc dù Rockefeller quy định James Clark

không được chào đón tại Standard Oil, nhưng anh ấy muốn gia nhập cùng Payne và sau đó đã sớm chia sẻ một văn phòng riêng với Rockefeller và Flagler. James Clark sau đó nói với Ida Tarbell rằng anh ta bán đứt chỉ vì lo sợ về hợp đồng SIC. Như trợ lý của Tarbell đã báo cáo, “Ông ấy khẳng định rằng Clark, Payne & Co. chưa bao giờ cân nhắc việc bán công ty cho Standard trước khi SIC được thành lập.”

Theo các vụ kiện sau đó, bất cứ khi nào Rockefeller đề nghị các đối thủ bán mình, SIC đã tạo thành gánh nặng cho việc kháng cáo của ông. Một số nhà lọc dầu cũ của Cleveland đã nói với Ida Tarbell, cú chào hàng đầy đe dọa của ông diễn ra như sau:

Bạn thấy đấy, kế hoạch này nhất định phải hoạt động. Nó có nghĩa là sự kiểm soát tuyệt đối của chúng tôi đối với hoạt động kinh doanh dầu mỏ. Không có cơ hội cho bất kỳ ai bên ngoài. Nhưng chúng tôi sẽ cho mọi người cơ hội. Bạn phải chuyển giao nhà máy lọc dầu của mình cho các nhà thẩm định của tôi, và tôi sẽ đưa cho bạn cổ phiếu hoặc tiền mặt của Standard Oil Company, tùy theo giá trị mà chúng tôi đặt ra. Tôi khuyên bạn lấy cổ phiếu. Nó sẽ tốt cho bạn.

Bị buộc tội vì đã sử dụng biện pháp cưỡng bức, Rockefeller đáp trả ông tỏ ra vô cùng thân thiện và lịch sự và không bao giờ đề cập đến SIC trong các cuộc đàm phán. Nói một cách chính xác, điều này có lẽ đúng, nhưng thời điểm hai mươi hai thương vụ thầu tóm của ông cho thấy rõ ràng SIC là một nhân tố chính và các thương vụ đã được thực hiện trong bầu không khí đe dọa đúng lúc. Một số đối thủ cáo buộc Rockefeller đã dàn dựng một điệp khúc của những tin đồn đáng sợ về thỏa thuận bí mật của ông với đường sắt. Ngay cả khi không có những lời đe dọa trực tiếp, ông biết trí tưởng tượng của đối thủ sẽ thêu dệt nên những câu chuyện này và gợi ra một âm mưu có phạm vi khó lường. “Vào năm 1872, các báo cáo đã được lưu hành một cách có chủ đích vì Công ty Standard Oil đã ký thỏa thuận với các tuyến đường sắt, theo đó không nhà lọc dầu bên ngoài nào có thể đưa dầu thô đến Cleveland và sản xuất mà không bị lỗ,” nhà lọc dầu đối thủ JW Fawcett của Fawcett & Critchley nói với Ida Tarbell vào đầu những năm 1900. “Các nhà máy lọc dầu đã cảnh giác sớm với các báo cáo về sự cạnh tranh hủy diệt và không có khả năng đảm bảo dầu thô, và họ đã “hạ gục nhau” khi vội vàng bán ra. Nếu họ từ

chối bị cưỡng chế, và tổ chức lại với nhau, thì sẽ không bao giờ có Công ty Standard Oil.” Khi Fawcett nhận được tin ông nên gặp những người Standard và thanh lý nhà máy lọc dầu của mình, ông được thông báo “họ có đường sắt hậu thuẫn và họ sẽ kiểm soát tỷ giá, Fawcett & Critchley sẽ không bao giờ được vận chuyển bất kỳ loại dầu nào.” Giống như nhiều nhà máy lọc dầu đã thất bại, Fawcett từ bỏ sự độc lập của mình và đến làm việc cho Rockefeller, nhưng ông ta chưa bao giờ vượt qua được sự tức giận với những gì ông ta coi là thao tác khéo léo.

Rockefeller đã bác bỏ ý kiến cho ông đã dập tắt các nhà máy lọc dầu ở Cleveland và cho phần lớn các nhà máy lọc dầu đó “đã bị đè bẹp bởi sự cạnh tranh đang gia tăng đều đặn cho đến thời điểm này” và đang nhìn chằm chằm vào đồng đô nát. Đối với những lo ngại này, ông khẳng định, cơ hội bán cho Standard Oil và nhận cổ phiếu thay vào đó “là một ơn trời cho tất cả họ”. Nếu Standard Oil không tồn tại, ông khẳng định, những nhà máy lọc dầu này sẽ phá sản - điều đó đã đúng cho nhiều người trong số họ. Ngay cả Fawcett cũng thừa nhận “vào thời điểm đó một số nhà máy lọc dầu không kiếm được tiền, và họ là những người đầu tiên ‘chạy đến chỗ che’ và bán hết. Cuối cùng tất cả đều bán hết.”

Một số công ty lọc dầu ở Cleveland cho Rockefeller đã trực tiếp đe dọa họ. John H. Heisel của Bishop & Heisel nhớ đã nói với Rockefeller rằng anh không sợ, Rockefeller được cho đã trả lời, “Bạn có thể không sợ bị chặt tay, nhưng cơ thể của bạn sẽ đau đớn.” Tuy nhiên, có vẻ như Rockefeller đã không cưỡng bức các nhà máy lọc dầu một cách khá trắng trợn như vậy, vì điều đó không phục vụ mục đích của ông. Có năng khiếu thuyết phục, ông thích nói chuyện một cách nghiêm túc với các đối thủ của mình, vỗ nhẹ vào đầu gối họ hoặc ra hiệu bằng tay, lý luận với họ bằng giọng điệu phúc âm, chặt chẽ. Như một nhà nghiên cứu đã nói về Rockefeller, “Anh ấy biết mình và các cộng sự có kiến thức tốt hơn về công việc kinh doanh và khả năng chỉ huy công việc kinh doanh tốt hơn bất kỳ ai khác. Bạn chưa bao giờ thấy ai tự tin đến thế.” Anh ấy thích làm cho Standard Oil giống như một cơ quan từ thiện hoặc một thiên thần của lòng thương xót, đến với những nhà máy lọc dầu đã khuất phục. “Chúng tôi sẽ mang gánh nặng của bạn,” ông nhớ đã nói với những người

anh em yếu hơn của mình vào năm 1872. “Chúng tôi sẽ sử dụng khả năng của bạn; chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn sự đại diện; chúng ta sẽ cùng nhau đoàn kết và xây dựng một cấu trúc thực chất trên cơ sở hợp tác.” Tương tự, anh ấy nói, “Chúng ta ở Cleveland đang gặp bất lợi. Cần phải làm gì đó để bảo vệ lẫn nhau. Chúng tôi nghĩ kế hoạch này là tốt. Hãy nghĩ về nó. Chúng tôi rất vui lòng xem xét nó với bạn nếu bạn có khuynh hướng như vậy.” Chắc chắn với nhiệm vụ của mình, Rockefeller đã quy kết những người chống lại Standard Oil là ngu ngốc và thiển cận. “Hãy mua cổ phiếu Standard,” anh thúc giục họ, “và gia đình bạn sẽ không bao giờ hối hận.”

Nếu những nhà máy lọc dầu này đã từ bỏ niềm tin vào tương lai của dầu mỏ, như Rockefeller đã nhấn mạnh, thì tại sao họ lại căm phẫn ông một cách cay đắng sau khi ông mua họ? Tại sao họ không coi ông là vị cứu tinh của họ. Câu trả lời một phần nằm ở cách đánh giá của họ. Vì quá nhiều nhà máy lọc dầu thua lỗ, Rockefeller đã trả cho họ một khoản tiền không nhỏ, thường là một phần tư chi phí xây dựng ban đầu của họ, hoặc những gì các nhà máy có thể thu được nếu bán đấu giá để lấy phế liệu; ông trả ít hoặc không trả gì cho thiện chí — nghĩa là, giá trị vô hình trong một doanh nghiệp đang phát đạt, chẳng hạn như danh tiếng hoặc danh sách khách hàng của nó. Nếu đây là một chính sách cứng rắn, thì nó không hẳn là vô đạo đức. Rockefeller cho biết: “Không, thương hiệu của một doanh nghiệp đang thua lỗ chẳng đáng bao nhiêu.” Người ta cũng phải nhớ Rockefeller đã ở một vị trí bất thường khi tiếp quản nhiều nhà máy không phải để vận hành mà để đóng cửa và loại bỏ công suất dư thừa. Ông chế giễu nhiều nhà máy lọc dầu đã mua là “đồ cũ, chỉ để làm đồng phế liệu”. Rockefeller có lẽ đã trả một cái giá hợp lý cho nhiều công ty, nhưng đó là một viên thuốc đắng cho những chủ nhân đã bị hủy hoại. Và ông hoạt động trong một bầu không khí đáng sợ khiến các đối thủ có ít sự lựa chọn trong vấn đề này.

Dù tình cờ hay cố ý, các giấy tờ kinh doanh năm 1872 của Rockefeller đã biến mất và chúng tôi không biết suy nghĩ của ông trong các cuộc đàm phán quan trọng này. Nhưng trong những năm sau đó, ông là một người mặc cả công bằng, thường trả quá nhiều tiền cho những bất động sản phục vụ mục đích chiến lược. Thật vậy, các giấy tờ đầy những lời than thở về việc ông đã trả quá nhiều tiền

cho tài sản. Khi nói đến sáp nhập, ông không đấu tranh cho đồng đô la cuối cùng và cố gắng kết luận vấn đề một cách thân tình. Vì ông nhắm đến việc chuyển đổi các đối thủ cạnh tranh thành thành viên của băng đảng của mình và thường giữ lại các chủ sở hữu ban đầu, ông không muốn dùng đến những lời đe dọa trần trụi. Như Rockefeller đã nói, ông và các đồng nghiệp của mình không “thiếu cận đến mức chống lại chính những người đàn ông mà họ mong muốn có được mối quan hệ thân thiết và có lợi với họ.” Ông không phải là một kẻ tàn bạo, nhưng ông có một mục đích rõ ràng, kiên cường không muốn tạo ra sự chống đối nào. Nếu Rockefeller bày tỏ sự phẫn khởi, thì đó là đằng sau những cánh cửa đóng kín. Theo một truyền thuyết, sau khi tiếp quản một nhà máy lọc dầu mới, ông sẽ lao vào văn phòng, biểu diễn một điệu nhảy nhỏ và vui mừng hét lên với Sam Andrews, “Chúng ta đã có một nhà máy lọc dầu khác, Sam. Một cái nữa trong danh sách!”

Trong Cuộc thăm sát Cleveland, Rockefeller đã tận hưởng cảm giác trả thù ngọt ngào đối với một số người đàn ông lớn tuổi đã đè nén khi anh bắt đầu kinh doanh. Điều này đặc biệt đúng với các cuộc đàm phán của anh với Alexander, Scofield & Company, những đối tác của họ bao gồm cả ông chủ ban đầu của anh, Isaac L. Hewitt. Sau khi Hewitt đến nhà ở Đại lộ Euclid của Rockefeller để cầu xin lòng thương xót, họ cùng nhau đi dạo trên Đại lộ Euclid và Rockefeller nói công ty của ông ấy sẽ không bao giờ tồn tại nếu không bán hết cho Standard Oil. Anh đã đưa ra một tuyên bố khó hiểu với Hewitt đã đi vào truyền thuyết: **“Tôi có những cách kiếm tiền mà bạn không biết gì về nó.”** Bản khoản với những khẳng định như vậy, cuối cùng Hewitt và các đối tác của mình đã bán hết với giá 65.000 đô la, mặc dù họ tin doanh nghiệp của họ trị giá 150.000 đô la. Rockefeller cảm thấy thương xót Hewitt và cho ông vay tiền để mua cổ phiếu Standard, nhưng anh khinh thường đối tác của Hewitt, John H. Alexander, người vẫn coi anh như một nhân viên cũ của Hewitt. Như Rockefeller đã nói, “Làm thế nào mà người Anh tự phụ này lại có thể hình dung một người đàn ông trẻ từng là một nhân viên kế toán, và đặc biệt là vào thời điểm anh ta đã làm việc trong một nhà máy lọc dầu, lại không đủ tư cách để dẫn đầu một phong trào kiểu này?”

Vụ mua bán gây tranh cãi nhất của Rockefeller — dẫn đến một vụ kiện gay gắt — là việc tiếp quản Hanna, Baslington & Company. Khi Robert Hanna, chú của Mark Hanna, được triệu tập đến các văn phòng của Standard Oil, ông đã thẳng thừng nói với Rockefeller rằng sẽ không bán. Đáp lại, Rockefeller thờ dãi và mệt mỏi nhún vai, như thể bày tỏ sự tiếc nuối rằng tội nhân sẽ qua đêm mà không được nhìn thấy ánh sáng. “Ông sẽ đứng một mình,” anh cảnh báo Hanna. “Công ty của ông không bao giờ có thể kiếm thêm tiền ở Cleveland. Không thể kinh doanh để cạnh tranh với Standard Oil Company. Nếu ông làm điều đó, ông sẽ bị xóa sổ.” Điều dường như là một mối đe dọa trực tiếp với Hanna sau đó đã được Rockefeller giải thích như một lời cảnh báo kịp thời và lời khuyên chân thành.

Cảm kích trước các khoản giảm giá mà Standard Oil được hưởng, Hanna đã cầu xin các giám đốc điều hành của Đường sắt Lake Shore cho phép nhà máy lọc dầu của mình được đối xử bình đẳng. Họ bảo vệ giá cước vận chuyển của Standard Oil là đặc quyền cho một người giao hàng số lượng lớn và hứa sẽ cung cấp cho Hanna mức giá tương tự nếu ông ta giao cùng một khối lượng dầu - điều ông ta không thể. Các tuyến đường sắt sử dụng điều này như một chiến thuật phòng thủ đa năng, vì không ai có thể sánh được với những chuyến hàng khổng lồ của Standard Oil. Cuối cùng, Hanna chấp nhận 45.000 đô la cho nhà máy lọc dầu mà ông tin trị giá 75.000 đô la.

Điều thú vị cần lưu ý là Rockefeller đã khai man chính mình trong một bản tuyên thệ mà ông đã đệ trình cho vụ kiện do William S. Scofield và Hanna, Baslington cùng đưa ra. Ông không chỉ nói “rất ít người sở hữu cổ phiếu của Công ty Standard Oil ở Cleveland, Ohio đã đăng ký mua cổ phiếu của Công ty Cải tiến Miền Nam,” và còn nói thêm “P. H. Watson, Pres. của Công ty Cải tiến Miền Nam... Ông ấy không sở hữu cổ phiếu cũng như không có mối liên hệ nào với Công ty Standard Oil.” Như đã đề cập, các giám đốc điều hành của Standard Oil kiểm soát gần 50% cổ phần của SIC và đã phát hành năm trăm cổ phiếu của Standard cho Watson trong đợt tái cấp vốn tháng 1 năm 1872. Mặc dù Rockefeller tuyên bố ông không bao giờ nói dối, nhưng tuyên bố này không được kiểm tra chặt chẽ.

Các cuộc chiến tranh dầu mỏ năm 1872 đã khiến xã hội Cleveland bị đảo lộn. Nhiều người đã thành công dễ dàng trong lĩnh vực lọc dầu và xây dựng những dinh thự lộng lẫy trên đại lộ Euclid đã bị phá sản và buộc phải bán. Cho dù đó là Rockefeller hay thị trường dầu mỏ xuống dốc buộc họ phải bán nhà máy lọc dầu của mình với giá bán thấp, họ đã chọn Rockefeller là tác giả của những tai ương của họ. Có khả năng trong nhiều trường hợp, thị trường cuối cùng đã đóng cửa các công ty thua lỗ của họ, nhưng Rockefeller chắc chắn đã đẩy nhanh việc đó. Mặc dù một số nhà máy lọc dầu độc lập đã tồn tại trong một vài năm, trong hầu hết các trường hợp, điều này chỉ làm trì hoãn ngày phá sản. Ella Grant Wilson, một biên niên sử xã hội của Cleveland thế kỷ 19, nhớ lại cách cha cô, một đối tác trong nhà máy lọc dầu của Grant, Foote & Company, đã kết bạn với Rockefeller vì nhiều lý do Baptist khác nhau nhưng từ chối gia nhập Standard Oil, tin nó sẽ thất bại. Khi không thể cạnh tranh, nhà máy lọc dầu của ông ấy bị phá sản, và ông đã mất số tiền tiết kiệm của mình. “Cha gần như phát điên vì sự thất vọng khủng khiếp này đối với công việc kinh doanh của mình. Ông đi quanh nhà cả đêm lẫn ngày... [Ông] rời nhà thờ và sau đó không bao giờ bước vào nữa. Cả cuộc đời đã chết mòn vì trải nghiệm này.” Với rất nhiều kẻ thua cuộc trong cuộc đấu tranh — và một người chiến thắng khôn ngoan, vĩ đại — không có gì ngạc nhiên khi biết John D. Rockefeller đã tạo ra nhóm kẻ thù đầu tiên của mình.

Ngày nay, hầu hết mọi người đều tưởng tượng các doanh nhân Mỹ luôn ủng hộ cạnh tranh tự do, ít nhất là trong lý thuyết. Nhưng trong thời kỳ bùng nổ công nghiệp sau Nội chiến, cuộc nổi dậy quan trọng nhất chống lại chủ nghĩa tư bản thị trường tự do không phải đến từ những nhà cải cách hay những tư tưởng sốt sắng mà từ những doanh nhân không thể kiểm soát được những biến động điên cuồng trên thị trường. Trong một nền kinh tế không được kiểm soát, họ phải ứng biến các quy tắc của trò chơi khi họ tiến hành. Chán nản vì sản xuất quá mức trong ngành công nghiệp dầu mỏ sơ khai, Rockefeller không ngừng chế giễu những người “đam mê học thuật” và “những người theo chủ nghĩa tình cảm”, những người mong muốn kinh doanh tuân theo mô hình cạnh tranh ưu thích của họ. Giống như một số người cùng thời, ông không thấy làm cách nào để

họ có thể xây dựng các ngành công nghiệp rộng lớn, bền bỉ trong một nền kinh tế đầy biến động bị phá vỡ bởi suy thoái, giảm phát và các chu kỳ bùng nổ, và ông quyết định chinh phục thị trường thay vì phản ứng liên tục với thay đổi giá. Vì vậy, Rockefeller và những người đứng đầu công nghiệp khác đã âm mưu tiêu diệt chủ nghĩa tư bản cạnh tranh để ủng hộ một chủ nghĩa tư bản độc quyền mới.

Các nhà sử học kinh tế thường trích dẫn sự xuất chúng của các doanh nhân Thời đại Mạ vàng, niềm tin sắt đá của họ vào tương lai của nước Mỹ, mà không lưu ý đến sự không chắc chắn liên tục tiềm ẩn bên dưới. Như câu chuyện của Rockefeller cho thấy, nhiều phương thức kinh doanh gây tranh cãi nhất của thời đại đã được rèn luyện với tinh thần tự bảo vệ mình một cách tuyệt vọng. Rockefeller nói về nguồn gốc của Standard Oil. “Chúng tôi phải làm điều đó để tự vệ. Hoạt động kinh doanh dầu mỏ rơi vào tình trạng hỗn loạn và ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Ai đó phải đứng vững.” Mặc dù ông ấy đã thấy trước thành quả của sự hợp tác, nhưng các phân nhánh xa của nó vẫn chưa rõ ràng đối với ông. “Sự chuyển động này là khởi nguồn của cả hệ thống điều hành kinh tế. Nó đã cách mạng hóa phương thức kinh doanh trên toàn thế giới. Thời gian đã chín muồi. Nó phải đến, mặc dù tất cả những gì chúng ta thấy vào lúc này là cần phải cứu mình khỏi tình trạng lãng phí.” Sau đó, ông nói thêm, như để thể hiện quan điểm kinh tế của mình: “Ngày của sự kết hợp đã đến. Chủ nghĩa cá nhân đã ra đi, không bao giờ trở lại.”

Tất nhiên, các công ty đã thông đồng để hạn chế cuộc chơi cởi mở của các lực lượng thị trường trước đó. Ở châu Âu, các bang hội và công ty độc quyền nhà nước là những nguồn gốc cổ xưa, và thậm chí Adam Smith đã ghi nhận mức độ nguy hiểm mà các doanh nhân đã bày ra những âm mưu chống lại người tiêu dùng. Vào năm 1872, Standard Oil chỉ là một trong nhiều công ty mà các nhà lãnh đạo có mong muốn kiểm soát giá cả và sản xuất trong toàn ngành của họ. Khi kế hoạch SIC xuất hiện, một tờ báo đã nhận xét: “Công ty độc quyền lớn này hiện đang hình thành để kiểm soát các sản phẩm thương mại của quốc gia vĩ đại này,” và nó gọi các ngành nghề chăn nuôi và ngũ cốc phía Tây là những tình huống tương tự. Rockefeller trích dẫn Western Union, sau đó đang bận rộn mua các đường dây điện báo nhỏ, và Đường sắt Trung tâm New York, đã hợp nhất

đường trục chính của mình từ bờ biển Đại Tây Dương đến Chicago. Trong những năm 1870, cartel phát triển mạnh mẽ giữa các mối quan tâm về muối, và rượu whisky.

Thật phù hợp khi một người nào đó với tính cách và giá trị của Rockefeller nên đặt câu hỏi về các quy tắc của chủ nghĩa tư bản tự do cho tất cả. Nếu là hệ thống kinh tế năng động và sáng tạo nhất, thì chủ nghĩa tư bản cũng có thể có vẻ lãng phí và kém hiệu quả đối với những người chịu đựng quá trình chuyển đổi đầy khó khăn và sự xáo trộn bạo lực của nó. Bằng cách đưa ra các phương pháp ưu việt, chủ nghĩa tư bản làm cho các kỹ năng và thiết bị hiện có trở nên lỗi thời và do đó thúc đẩy sự hỗn loạn và thay đổi không ngừng. Một hệ thống có thể thay đổi như vậy đã vi phạm nhu cầu của Rockefeller về sự ổn định, trật tự và khả năng dự đoán. Thật vậy, người Thanh giáo tinh tảo, tiết kiệm được Max Weber xác định là nhà tư bản nguyên mẫu gần như chắc chắn cảm thấy đau khổ trước nền kinh tế bất ổn này, điều này buộc anh ta phải chỉ đạo công việc kinh doanh có trật tự của mình thông qua một chuỗi thay đổi không ngừng.

Từ cuộc phỏng vấn ba năm mà ông dành riêng cho William O. Inglis vào cuối những năm 1910, rõ ràng Rockefeller đã nghiền ngẫm trong nhiều năm về lý thuyết bảo vệ độc quyền. Các bình luận của ông ấy rời rạc và không gắn kết thành một hệ thống toàn diện, nhưng chúng cho thấy ông đã mang đến rất nhiều suy nghĩ thông minh, nhiều hơn những gì người ta có thể mong đợi. Ông biết mình đã nắm bắt được một nguyên tắc mới tuyệt vời, và xuất hiện như một nhà tiên tri của một thời kỳ mới trong lịch sử kinh tế. Như ông đã nói, “Đó là trận chiến của ý tưởng hợp tác mới chống lại sự cạnh tranh, và có lẽ không bộ phận kinh doanh nào cần sự hợp tác này lớn hơn lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ.”

Logic của Rockefeller đáng được xem xét kỹ lưỡng. Như ông đã khẳng định, nếu Standard Oil là nhà sản xuất hiệu quả, chi phí thấp ở Cleveland, tại sao ông không ngồi lại và chờ đợi các đối thủ cạnh tranh phá sản? Tại sao ông lại dùng đến chi phí to lớn để tiếp quản các đối thủ và chia cắt các nhà máy lọc dầu của họ để cắt giảm công suất? Theo các mô hình cạnh tranh tiêu chuẩn trong sách giáo khoa, khi giá dầu giảm xuống dưới giá thành sản xuất, các nhà máy lọc dầu nên rút lui và đóng cửa các nhà máy. Nhưng thị trường dầu mỏ đã

không tự điều chỉnh theo cách này bởi vì các nhà máy lọc dầu nợ ngân hàng và các chi phí cố định khác, và họ phát hiện ra, dù hoạt động thua lỗ, họ vẫn có thể trả được một số nợ. Rõ ràng, họ không thể mất tiền vô thời hạn, nhưng khi họ cố gắng trì hoãn việc phá sản, sản lượng của họ đã kéo giá dầu xuống mức không có lợi cho mọi người.

Do đó, một tác động xấu của bàn tay vô hình: Mỗi nhà cải tiến, theo đuổi tư lợi của mình, đã tạo ra sự khốn khổ cho tập thể. Như Rockefeller đã nói, “Mọi người đàn ông đều phải vật lộn khó khăn để có được tất cả công việc kinh doanh... Mặc dù khi làm như vậy, anh ta không mang lại cho bản thân và các đối thủ cạnh tranh trong công việc một thảm họa.” Trong thời kỳ của hệ thống kế toán sơ khai, nhiều nhà lọc dầu chỉ có khái niệm nguy hiểm về khả năng sinh lời hoặc sự thiếu hụt của họ. Như Rockefeller đã lưu ý, “thường thì sự cạnh tranh khó khăn nhất đến không phải từ những đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ, thông minh, bảo thủ, mà đến từ một người đàn ông ngu ngốc và không biết về chi phí của mình, và dù sao thì anh ta cũng phải bán hoặc phá sản!”

Điều khiến Rockefeller nhanh chóng đóng cửa các đối thủ lỗi thời là vì ông đã vay nặng lãi để xây dựng các nhà máy khổng lồ nhằm giảm đáng kể chi phí. Ngay cả đối tác đầu tiên của ông, Maurice Clark, cũng nhớ “khối lượng thương mại là thứ mà ông luôn coi là quan trọng hàng đầu.” Ngay từ đầu, Rockefeller đã nhận ra trong lĩnh vực kinh doanh lọc dầu thâm dụng vốn, quy mô có ý nghĩa rất lớn vì nó chuyển thành các lợi thế kinh tế. Một lần, khi mô tả “nguyên tắc nền tảng” của Standard Oil, ông nói đó là “lý thuyết của những người khởi xướng... rằng số lượng càng lớn thì càng có cơ hội tốt hơn cho các nền kinh tế, và do đó, càng có nhiều cơ hội để cung cấp cho công chúng một sản phẩm rẻ hơn mà không có... sự cạnh tranh đáng sợ của cuối những năm 60 đã hủy hoại công việc kinh doanh.” Trong sự nghiệp của mình, Rockefeller đã cắt giảm gần một nửa chi phí đơn vị của dầu tinh luyện và ông chưa bao giờ đi chệch hướng khỏi niềm tin về hiệu quả công nghiệp này.

Để giải quyết khoản nợ quá lớn khiến điều này có thể xảy ra, Rockefeller cần phải giải quyết những biến động giá nghiêm trọng khiến hoạt động kinh doanh dầu mỏ trở nên nguy hiểm. Nhận ra các

đỉnh kinh tế càng cao thì các đáy tiếp theo càng sâu, Rockefeller lo sợ sự bùng nổ không kém gì các vụ bán thân. “Cả sự sụt giảm và sự dư thừa đều không mang lại lợi nhuận. Sự suy thoái đã tạo cơ hội cho những tiến bộ; do đó các điều kiện của sự sụt giảm phải được bù đắp bằng những tiến bộ. Tôi thừa nhận cho đến nay ngành công nghiệp dầu mỏ còn đáng lo ngại, chúng tôi đã thành công trong việc ngăn chặn ở một mức độ nào đó những thái cực này.” Rockefeller thích tăng trưởng vừa phải hoàn toàn là vấn đề tư lợi. Mục tiêu của ông là ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh tiềm năng thông qua mức giá thấp và do đó giảm thiểu rủi ro và khả năng xảy ra gián đoạn. Bằng cách tiếp cận này, Rockefeller tin, ông có thể cứu rỗi các nhân viên của Standard Oil khỏi hoàn cảnh của những công nhân công nghiệp khác, những người ‘thấy mình trong mỗi khoảng thời gian mười hoặc mười lăm năm trong cảnh khốn khó, với những người chủ phá sản, do các phương pháp cạnh tranh ngu xuẩn vì sản xuất quá nhiều.”^[11]

Câu hỏi thú vị nhất trong câu chuyện của Rockefeller — và không có câu trả lời cuối cùng — là liệu Standard Oil có kích thích hay làm chậm lại sự tăng trưởng của ngành công nghiệp dầu mỏ hay không. Người ủng hộ học thuật hàng đầu của Rockefeller, Allan Nevins, tin sau Nội chiến, việc mua dầu quá rẻ và dễ dàng đến mức chỉ có một công ty độc quyền mới có thể hạn chế công suất dư thừa và mang lại trật tự cho ngành. Ông cho nếu không có Standard Oil, việc kinh doanh sẽ bị phân tán thành các đơn vị nhỏ, cổ lỗ và dầu bị hỏng, kèm theo giá thấp, sẽ tồn tại vô thời hạn. Rockefeller tin chỉ một công ty có sức mạnh như Standard Oil mới có thể đạt được quy mô kinh tế cần thiết ở giai đoạn phát triển của ngành.

Rất lâu sau khi Rockefeller rời khỏi bối cảnh công nghiệp, các nhà kinh tế khác nhau, trong khi tán thành tính ưu việt chung của cạnh tranh, đã thừa nhận sự khôn ngoan kinh tế của các quỹ tín thác trong những điều kiện nhất định. Ví dụ, nhà kinh tế học bảo thủ gốc Áo Joseph A. Schumpeter cho các công ty độc quyền có thể tỏ ra có lợi trong thời kỳ suy thoái hoặc trong các ngành công nghiệp mới đang chuyển dịch nhanh chóng. Bằng cách thay thế tình trạng hỗn loạn bằng sự ổn định, sự độc quyền “có thể làm cho các pháo đài thoát

khỏi sự tàn phá” và “cuối cùng sản xuất không chỉ ổn định hơn mà còn mở rộng tổng sản lượng hơn mức có thể được đảm bảo bởi một cơ sở hoàn toàn không kiểm soát.” Schumpeter tưởng tượng các doanh nhân sẽ không cam kết số tiền lớn cho các dự án mạo hiểm nếu tương lai có vẻ u ám và các đối thủ cạnh tranh mới có thể dễ dàng làm hỏng kế hoạch của họ. “Một mặt, các kế hoạch quy mô lớn nhất trong nhiều trường hợp có thể không thành hiện thực nếu ngay từ đầu không biết sự cạnh tranh sẽ không được khuyến khích bởi các yêu cầu vốn nặng nề hoặc thiếu kinh nghiệm, hoặc có sẵn các phương tiện để làm nản lòng hoặc kiểm tra nó. để có được thời gian và không gian cho những phát triển tiếp theo.” Như chúng ta sẽ thấy, Rockefeller đặc biệt cảm thấy cần phải đóng băng quy mô của ngành, thu hút những người mới tham gia và tạo ra một hòn đảo ổn định, trong đó việc mở rộng và đổi mới có thể xảy ra mà không bị cản trở.

Khi Rockefeller tiếp quản các nhà máy lọc dầu cạnh tranh, ông vẫn giữ lại các nhà máy với cơ sở vật chất hiện đại và đóng cửa những nhà máy lỗi thời. Tuy nhiên, sẽ không thể thu hẹp ngành công nghiệp và giá cả ổn định, nếu những người bán các nhà máy lỗi thời của họ chỉ lấy tiền để mở các nhà máy lọc dầu mới. Không bị cản trở bởi luật chống độc quyền, Rockefeller buộc các nhà máy lọc dầu này phải ký các hợp đồng hạn chế cấm họ lén lút trở lại hoạt động kinh doanh dầu mỏ. Rockefeller coi những thỏa thuận này - ngày nay sẽ bị đặt ngoài vòng pháp luật vì hạn chế thương mại - là những nghĩa vụ thiêng liêng. Phần lớn tuân thủ, dù trong một số trường hợp, Rockefeller đã lôi những người vi phạm ra tòa.

Đối với tất cả những ồn ào về các chiến thuật săn mồi của Rockefeller, nhiều nhà máy lọc dầu tiếp tục thách thức ông, và hàng chục công ty độc lập nhỏ sống sót bên ngoài Standard Oil. Rockefeller đã dụ nhiều người trong số họ vào lều của mình bằng một bước trung gian mà ông gọi là “thỏa thuận điều hành”, trong đó Standard Oil đảm bảo cho họ một mức lợi nhuận nhất định nếu họ chấp nhận mức trần cho sản lượng của mình. Điều này cho phép Standard Oil hạn chế sản lượng của các đối thủ và khiến Rockefeller, đi trước 100 năm Tổ chức Các nước Xuất khẩu Dầu mỏ (OPEC), quản trị viên chính của một tập đoàn dầu mỏ. Giống như các nhà

lãnh đạo OPEC, Rockefeller đã phải phân xử các yêu cầu tăng hạn ngạch giữa các thành viên phản kháng và đối phó với vấn đề nan giải của các-ten: làm thế nào để ngăn chặn những kẻ gian lận. Bất cứ khi nào các nhà máy lọc dầu với các thỏa thuận vận hành vượt quá phân bổ được giao, Standard Oil, với tư cách là nhà sản xuất xoay vòng, đã cắt giảm sản lượng của chính mình để duy trì giá — chính xác là tình thế tiến thoái lưỡng nan mà Ả Rập Xê-út trở thành nhà xuất khẩu dầu lớn nhất thế giới trong những năm 1970. Tình huống này đã củng cố Rockefeller trong quyết tâm sở hữu các đối thủ cạnh tranh của mình thay vì chỉ chủ trì một liên minh của các thành viên liên tục vi phạm.

Điểm khác biệt nhất của Rockefeller so với các đồng nghiệp là ông muốn vừa giàu có vừa có phẩm hạnh. Có lẽ không có doanh nhân nào khác trong lịch sử Hoa Kỳ cảm thấy vững chắc khi đứng về phía các thiên thần. Các nhà phê bình đã nhanh chóng phát hiện ra sự khó hiểu nơi người hầu cận của Chúa và Mammon và tự hỏi tại sao niềm tin tôn giáo không làm mất đi bản chất thu nhận của ông. Họ chuyển đổi ông thành một Machiavellian quỷ quyệt hoặc một nhân vật mua bán cổ phiếu trong một cuốn tiểu thuyết của Balzac — một kẻ đạo đức giả ngoan đạo, xảo quyệt, người đi lễ nhà thờ vào Chủ nhật một cách phô trương, sau đó dành phần còn lại của tuần để chà đạp các đối thủ dưới chân. Các nhà phê bình hào phóng hơn lập luận ông chỉ đơn giản là sống song song, với sự tách biệt hoàn toàn giữa bản thân công khai và riêng tư của mình. Bản thân Rockefeller cảm thấy không có sự gián đoạn như vậy và luôn nhấn mạnh các hoạt động tư nhân và thương mại của ông phải được đánh giá theo cùng một tiêu chuẩn chính xác. Nhiều năm sau, William O. Inglis đọc cho ông nghe lời tố cáo nghiêm khắc của John Milton đối với Vua Charles I: “Đối với những đức tính riêng tư của ông ấy, họ đang ở bên cạnh câu hỏi. Nếu anh ta đàn áp và tống tiền cả ngày, anh ta có bị giam cầm dù đã cầu nguyện suốt đêm không?” Để đáp lại, Rockefeller đã thốt lên, “Thật tuyệt! Và những người làm dầu mỏ phải chịu thử thách của điều đó.” Rõ ràng, ông cảm thấy hành vi kinh doanh của mình có thể chịu được sự giám sát khắt khe nhất.

Thật quá lố khi nói Rockefeller là một kẻ đạo đức giả, người đã sử dụng lòng mộ đạo của mình như một tấm áo choàng cho lòng

tham. Giọng nói vang vọng bên tai ông là một trong những nhiệt huyết cháy bỏng, không hề trầm thấp, xảo quyệt. Ông ấy là một người chân thành, cực kỳ sùng đạo. Ngay từ khi còn nhỏ, ông đã học cả cách sử dụng và lạm dụng tôn giáo, để giải thích giáo lý Cơ đốc cho phù hợp với mục đích của mình. Nhà thờ đã cung cấp cho ông một kho hình ảnh và ý tưởng mà thay vì kiểm tra, đã giúp ông tiến hành với một lương tâm trong sáng. Tôn giáo đã chứng thực những hành vi sai trái trong kinh doanh của ông không kém gì những việc làm từ thiện của ông, củng cố những xung động mạnh mẽ nhất của ông. Nếu tôn giáo làm cho ông trở nên vĩ đại, nó cũng trang bị sự biện minh thần học cho những hành động của ông và có thể đã làm ông mù quáng trước những hậu quả tàn bạo của chúng.

Để nhắc lại một điểm trước đó, John D. coi Chúa như một đồng minh, một loại cổ đông danh dự của Standard Oil, người đã ban phước dồi dào cho vận may của ông. Hãy xem xét sự bộc phát nóng nảy mà ông đã nói với một phóng viên:

Tôi tin khả năng kiếm tiền là một món quà từ Thượng đế — cũng như bản năng nghệ thuật, âm nhạc, văn học, tài năng của bác sĩ, y tá, của bạn — được phát triển và sử dụng hết khả năng của chúng ta vì lợi ích của nhân loại. Được ban tặng cho món quà mà tôi sở hữu, tôi tin nhiệm vụ của tôi là phải kiếm tiền và vẫn còn nhiều tiền hơn, và sử dụng số tiền tôi kiếm được cho lợi ích của đồng loại theo sự sai khiến của lương tâm tôi.

Đối với Rockefeller, có một sự kết hợp hoàn hảo giữa Cơ đốc giáo và chủ nghĩa tư bản và, với sự tham gia rộng rãi của ông vào nhà thờ, sẽ thật kỳ quặc nếu sự nghiệp của ông không bị bảo hòa với phiên bản Tin lành truyền bá của riêng ông. Ngay cả công việc kinh doanh khoan và lọc dầu cũng được ông bao bọc trong bí ẩn tôn giáo. Ông từng nói: “Toàn bộ quá trình dường như là một phép lạ. Thật là một phước lành mà dầu đã mang lại cho nhân loại!” Khi cầu xin độc quyền dầu mỏ của mình, Rockefeller luôn thể hiện nhiều phẩm chất của nhà truyền giáo Baptist. Ông cần phải ủng hộ các chiến thuật kinh doanh năng nổ của mình với mục đích siêu việt và nâng tầm các thiết kế của mình thành các cuộc thập tự chinh thần thánh. Khi đối mặt với tình trạng rối loạn kinh doanh dầu mỏ vào đầu những năm 1870, theo suy nghĩ của mình, ông đã chuyển đổi Standard Oil thành

nhà thờ đạo đức tương đương với Nhà thờ Baptist. Sự nghiệp của ông với tư cách là một vị vua đáng tin cậy đối với ông sẽ là một câu chuyện về Cơ đốc giáo, một sự tiến bộ của người hành hương, nơi ông là người đàn ông mẫu mực, giải cứu những kẻ tội lỗi khỏi những con đường sai lầm của họ.

Điều nổi bật nhất, cả trong cuộc phỏng vấn Inglis mở rộng và ở những nơi khác, là mỗi khi Rockefeller giải thích cơ sở lý luận cho Standard Oil, ông đều sử dụng hình ảnh tôn giáo nhẹ nhàng. “Standard là một thiên thần của lòng thương xót, từ trên trời vươn xuống và nói, ‘Hãy vào trong. Bỏ đi sai lầm của bạn. Chúng ta sẽ chấp nhận mọi rủi ro!’ Ông gọi Standard Oil là “Moses đã giải cứu họ [những nhà lọc dầu] khỏi sự điên rồ của họ, thứ đã gây ra sự tàn phá cho vận may của họ.” Bị buộc tội hủy hoại cạnh tranh, Rockefeller phẫn nộ: “Tôi nhắc lại một lần nữa, đó không phải là một quá trình hủy diệt và lãng phí; đó là một quá trình xây dựng và bảo tồn tất cả các lợi ích... trong nỗ lực anh hùng nhất, có ý nghĩa tốt — và tôi gần như sẽ nói, một cách tôn kính, giống như Chúa — để kéo ngành công nghiệp bị phá vỡ này ra khỏi **Slough of Despond** [mà chúng tôi bị buộc tội bằng thủ tục hình sự]^[12].” Không còn là kẻ ngoài vòng pháp luật. ban nhạc, Standard Oil đã “thực hiện một dịch vụ truyền giáo cho toàn thế giới, đó là lẽ thật của Phúc Âm.” Hơn nữa, “Đức tin và công việc là những tảng đá mà Standard Oil đã được xây dựng.” Ông ghi nhận Standard Oil là “sự cứu rỗi của ngành kinh doanh dầu mỏ và khiến nó trở thành một mục tiêu theo đuổi danh tiếng thay vì một âm mưu khai thác, cờ bạc, đáng hổ thẹn.” Mặc dù ông và các đối tác là “những người truyền giáo ánh sáng” và cố gắng đối xử với các đối thủ cạnh tranh yếu hơn với lòng nhân ái, nhưng sự khoan dung của họ cũng có giới hạn vì họ không thể “dừng chiếc xe cứu rỗi trong doanh nghiệp vĩ đại của mình, vốn có ý nghĩa rất lớn đối với công chúng tiêu dùng trên toàn thế giới.” Nếu công việc quản lý Standard Oil khiến ông phải hứng chịu sự đàn áp tàn khốc, thì đó chính xác là cuộc tử vì đạo mà ông mong đợi.

Rockefeller thường được mô tả như một người theo chủ nghĩa Darwin xã hội, người coi cuộc đấu tranh khắc nghiệt của chủ nghĩa tư bản như một quá trình tưởng thưởng cho những người siêng

năng và trừng phạt những người lười biếng. Và đúng là ông đã kiên quyết phản đối bất kỳ chương trình của chính phủ hay tổ chức từ thiện tư nhân nào làm mất đi tinh thần tự lực của người dân biên giới. Tuy nhiên, Rockefeller có thể đưa ra những quan điểm trái ngược nhau về những vấn đề thiết yếu, và sự biện minh triết học của ông về sự hợp tác chủ yếu dựa trên sự bác bỏ trực tiếp học thuyết Darwin xã hội:

Cuộc đấu tranh cho sự tồn tại của những người khỏe mạnh nhất, trên biển và trên đất liền và trên toàn thế giới, cũng như quy luật cung và cầu, đã được quan sát trong mọi thời đại cho đến khi Công ty Standard Oil rao giảng các học thuyết về hợp tác, và nó đã hợp tác thành công và công bằng đến mức những đối thủ cay đắng nhất của nó đã bị khuất phục trước quan điểm của nó và nhận ra sự hợp lý, lành mạnh, hiện đại, tiến bộ là cần thiết để thành công.

Vì vậy, Standard Oil đã được trình bày như một liều thuốc giải độc cho chủ nghĩa Darwin xã hội, một cách để mang tình anh em phổ quát đến với một ngành công nghiệp kém cỏi. Rockefeller nói, nếu không có Standard Oil, “sẽ không có sự sống sót của những người khỏe mạnh nhất — và chúng tôi đã chứng tỏ mình là người khỏe nhất, và chúng tôi có thể nhặt xác tàu khi những người anh em kém may mắn chết chìm. Điều này chúng tôi đã không làm, chỉ cố gắng ngăn chặn và ngăn chn thảm họa sắp xảy ra.” Standard Oil sẽ là một khối thịnh vượng chung hợp tác, mở cửa cho những nhà lọc dầu từ bỏ cách sống ích kỷ của mình để gia nhập. Đối với Rockefeller, đó sẽ là một trường hợp độc nhất vô nhị về việc kẻ mạnh thể hiện lòng thương xót đối với những người anh em yếu hơn của mình bằng cách mời họ tham gia vào một nỗ lực chung để cứu ngành công nghiệp.

Trong một sự khác biệt quan trọng, ông coi chủ nghĩa tư bản cạnh tranh - chứ không phải chủ nghĩa tư bản - là sản sinh ra chủ nghĩa duy vật thô tục và các phương thức kinh doanh thô bạo làm tan rã mối dây liên kết của tình anh em giữa con người với nhau. Trong tình trạng cạnh tranh không hồi kết, những cá nhân ích kỷ cố gắng tối đa hóa lợi nhuận của họ và do đó làm nghèo toàn bộ ngành. Thay vào đó, những gì nền kinh tế Mỹ cần là các hình thức hợp tác mới (quỹ tín thác, quỹ, công ty độc quyền) vì lợi ích chung.

Rockefeller do đó đã cố gắng hòa giải lòng tin với Cơ đốc giáo, tuyên bố sự hợp tác sẽ chấm dứt chủ nghĩa vị kỷ và chủ nghĩa vật chất. Đó là sự hợp lý hóa tài tình. Mặc dù tôn giáo không đưa ông đến khái niệm về sự tin tưởng, nhưng nó đã cho phép ông đầu tư tầm nhìn của mình về sự hợp tác với một mệnh lệnh đạo đức mạnh mẽ.

Ngay từ đầu, Standard Oil đã được thắm nhuần bởi một thái độ hợp tác và chúng toát ra từ cấp trên. Vào những khoảnh khắc, Rockefeller nghe như thể ông và các đồng nghiệp của mình là một ban nhạc của những người theo đạo Thiên chúa sơ khai, bị những người ngoại giáo hiểu lầm. Trong khuôn khổ tư tưởng đạo đức này, ông nhất định coi đối thủ của mình là những kẻ làm đường lạc lối, “bị chi phối bởi những ghen tuông hẹp hòi và những định kiến không chính đáng” và không biết rằng các vị thần cũ giờ đã lỗi thời. Rockefeller đã phát triển một thế giới quan đảo ngược, buộc tội những người chỉ trích chính xác những tội lỗi mà họ đã buộc tội ông. Khác xa với việc coi mình là kẻ thô lỗ hay bắt nạt, thủ lĩnh của Standard Oil thể hiện mình là một quý ông đáng kính, người đã cố gắng lập luận một cách vô ích với những kẻ độc ác. Trong thư từ của mình, Rockefeller đã phản nộ một cách đặc trưng khi đề cập đến các đối thủ của mình: “Họ là những kẻ ích kỷ gây rắc rối hoặc tạo ra sự khó chịu, giống như rất nhiều đứa trẻ tinh nghịch cần sự đánh đòn cứng rắn từ cha.” Không bao giờ thừa nhận bất kỳ tính hợp pháp nào cho những người bất đồng chính kiến, Rockefeller đã gièm pha những người chỉ trích là những kẻ tống tiền, và kẻ gian.

CHƯƠNG 9 QUÂN VƯƠNG MỚI

*M*ới từ Công ty Cải tiến Miền Nam và cuộc đấu tranh gay gắt của các nhà máy lọc dầu Cleveland, Rockefeller không ngừng thờ ơ để lấy lại hơi. Bất kỳ ai khác có thể đã củng cố lợi ích của mình và tiến hành một cách thận trọng, nhưng Rockefeller, một người đang vội vàng, thay vào đó đã tung ra một cuộc tấn công mới. Các mạch điều khiển SIC đã khiến ông ở một vị trí không thể dừng lại. Vì các nhà máy lọc dầu ở Cleveland trả giá cước vận chuyển tương đương với các trung tâm lọc dầu khác, trả 50 xu một thùng chỉ để vận chuyển dầu thô đến Cleveland trước khi gửi dầu tinh luyện đến New York; ngược lại, một chiếc tàu tinh luyện Titusville được vận chuyển thẳng ra biển. Vào tháng 4 năm 1872, Henry Flagler lại tiếp tục bắt đường sắt Lake Shore nhượng bộ nhưng không đủ để xoa dịu Rockefeller. Bởi vì các nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh cũng có chung bất lợi về chi phí, Rockefeller quyết định liên kết với họ và ép đường sắt giảm giá thêm.

Với sự táo bạo không chút do dự, Rockefeller quyết định nếu các Khu vực Dầu không thể dung nạp một tập đoàn nhỏ, bí mật như SIC, ông sẽ đối đầu với họ với một tập đoàn công khai khổng lồ gồm các nhà máy lọc dầu. Vào giữa tháng 5 năm 1872 — chỉ hơn một tháng sau khi các tuyến đường sắt loại bỏ SIC — Rockefeller và Flagler đã hành trình đến Pittsburgh để gặp gỡ ba nhà lọc dầu hàng đầu của thành phố, William G. Warden, William Frew và O. T. Waring. Sau đó, cả nhóm đi tàu đến Titusville, mang theo kế hoạch cho một Hiệp hội các nhà lọc dầu quốc gia mới, mà thường được gọi là Kế hoạch Pittsburgh. Liên doanh này đã hình dung ra một tập đoàn lọc dầu mới, do một hội đồng trung tâm đứng đầu sẽ thương lượng các điều khoản có lợi với đường sắt và duy trì giá bằng cách ấn định hạn ngạch lọc dầu cho các thành viên. Thoát ly khỏi nhóm khai thác, liên

minh được mở cho tất cả các nhà máy lọc dầu, với John D. Rockefeller giữ chức chủ tịch.

Chẳng bao lâu sau, Rockefeller bị ghét bỏ ở Vùng Dầu đến mức ông không còn đến thăm và rút lui với thân phận của một huyền thoại mờ mịt, mờ ảo. Mặc dù về mặt lý thuyết, Hiệp hội các nhà lọc dầu quốc gia đã chấp nhận tất cả các thành viên, nhưng các nhà lọc dầu ở Titusville đã coi nhóm này là SIC cũ để ngụy trang, và các tờ báo địa phương đã khuyến khích những người thợ dầu cẩn thận với những người đàn ông ăn nói trợn tru đến từ Cleveland. Trên đường phố Titusville, Rockefeller được chào đón bằng sự tôn trọng nghiêm khắc dành cho một vị quốc vương mới. Như mọi khi, anh trình bày một mặt tiền thân thiện khiến mọi người thoải mái và đi hết văn phòng này đến văn phòng khác trấn an những người lọc dầu cảnh giác, “Bạn hiểu sai ý định của chúng tôi. Đó là để cứu công việc kinh doanh, chứ không phải để phá hủy nó mà chúng tôi đến.” Tại hai cuộc họp công khai đầy sóng gió, Flagler đã bị hô hào và chế nhạo trong khi Rockefeller nhìn chằm chằm vào khán giả một cách thờ ơ. Một nhà nghiên cứu đã để lại bức chân dung không thể xóa nhòa về phong thái xa cách, khó hiểu của Rockefeller tại một cuộc họp riêng:

Một ngày nọ, một số người trong chúng tôi gặp nhau tại văn phòng của một trong những nhà lọc dầu, người mà tôi cảm thấy khá chắc chắn, đã bị thuyết phục để đi vào kế hoạch mà họ đang thảo luận. Mọi người đều nói chuyện ngoại trừ ông Rockefeller. Ông ấy ngồi trên chiếc ghế xích đu, nhẹ nhàng đứng đưa qua lại, hai tay ôm mặt. Tôi khá phấn khích khi chúng kiến cách những người đàn ông Cải tiến miền Nam ‘đưa đưa’ qua mắt chúng tôi, và khiến tất cả chúng tôi tin cần có sự kết hợp ngay lập tức để đưa ra giá tinh chế và ngăn ngừa mới với những người tham gia kinh doanh dầu và tôi đã thực hiện một bài phát biểu mà tôi coi là khá hiểu chiến. Chà, ngay giữa lúc đó, John Rockefeller ngừng lắc lư và bỏ tay xuống và nhìn tôi. Bạn chưa bao giờ nhìn thấy đôi mắt như vậy. Ông ấy đã cho tôi thấy tất cả, nhìn thấy cuộc chiến mà ông ấy có thể mong đợi từ tôi, và tôi biết điều đó, và sau đó ông ấy đi tới đi lui về phía trước ghế của mình.

Tại cuộc họp công khai lớn lần thứ hai, Kế hoạch Pittsburgh đã bị đánh bại một cách vang dội bởi các nhà lọc dầu địa phương, tuy

nhiên Rockefeller vẫn giành được thắng lợi, khi đã chiêu mộ được những người đào tẩu có ảnh hưởng tại địa phương, đặc biệt là kẻ thù đầu tiên của ông, John D. Archbold. Trong những tháng tiếp theo, theo chính sách chia để trị, Rockefeller đã cố gắng cô lập các nhà máy lọc dầu Oil Creek bằng cách tuyển dụng thành công các nhà máy lọc dầu từ các trung tâm lớn khác.

Nhưng không lâu sau, kế hoạch đã bị tàn phá bởi những kẻ gian lận vượt quá hạn ngạch của họ. Nó cũng phải vật lộn với cái mà các nhà kinh tế học gọi là vấn đề “người lái tự do” - tức là các nhà lọc dầu cơ hội ở ngoài kế hoạch và được hưởng mức giá cao hơn họ sản xuất mà không bị ràng buộc bởi các giới hạn. Như Rockefeller sau đó đã nói trong một tình huống có thể so sánh được, “Những người đàn ông tuyên bố họ đã bị Standard Oil Company đè bẹp và hủy hoại đang tồn tại dưới sự che chở và bảo vệ của nó.” Và ông bị bao vây bởi những vấn đề gần nhà. Sau khi Standard Oil mua lại các nhà máy lọc dầu cũ nát ở Cleveland để cắt giảm công suất, nhiều người bán đã vi phạm các giao ước và bắt đầu thành lập các nhà máy mới với thiết bị cải tiến. Rockefeller lập luận họ đã bị thu hút trở lại, chỉ vì ông đã cải thiện rõ rệt các điều kiện và tăng giá.

Cuối cùng, thất vọng trước những kẻ lừa dối và ăn bám tràn lan, Rockefeller đã tập hợp các nhà máy lọc dầu ở Saratoga Springs, New York, vào ngày 24 tháng 6 năm 1873, và giải thể Kế hoạch Pittsburgh tồn tại trong thời gian ngắn. Ông thoánng thấy thất vọng vì thất bại này, điều này một lần nữa khẳng định ông thích hợp nhất hoàn toàn hơn là một liên đoàn khó điều khiển. “Có một số người mà Chúa toàn năng không thể cứu,” sau đó ông mệt mỏi nói về các nhà máy lọc dầu ở Oil Creek. “Họ không muốn được cứu. Họ muốn tiếp tục phục vụ ma quỷ và tiếp tục theo đường lối gian ác của họ.”

Trong bài luận chiến có ảnh hưởng của mình, Ida Tarbell đã gợi lên một thiên đường của những nhà sản xuất tự do, độc lập ở phía tây Pennsylvania, những người đàn ông “hồng hào và vui vẻ”, say mê cạnh tranh, đã bị Standard Oil nham hiểm đánh gục. Trong vở kịch đạo đức của cô, Rockefeller là con cóc có nọc độc trong khu vườn đầy thú vui trần gian này. Trên thực tế, các nhà sản xuất không phản ứng với Rockefeller bằng cách ủng hộ sự cạnh tranh tự do hơn mà bằng cách hình thành chính sách chống âm mưu của riêng họ.

Vào mùa hè năm 1872, dưới sự bảo trợ của Hiệp hội các nhà sản xuất dầu mỏ, họ đã thông qua lệnh tạm hoãn khoan mới để có giá ổn định và trong thời gian ngắn kêu gọi ngừng hoàn toàn việc sản xuất. Các nhà sản xuất khủng bố lẫn nhau, áp dụng hình phạt về đêm đối với những người không hợp tác bằng cách đốt cháy giếng của họ hoặc đập vỡ động cơ bơm bằng búa tạ. Giai đoạn cuối của ngành có hàng nghìn nhà đầu cơ tự do, có năng lực cao, những người khó tổ chức hơn nhiều so với những nhà lọc dầu tinh táo hơn, tập trung ở một vài trung tâm đô thị - điều này đã mang lại cho Rockefeller một lợi thế quyết định.

Miễn là có thể duy trì chênh lệch giữa giá dầu thô và giá tinh chế, Rockefeller đã ban phước cho nỗ lực của các nhà sản xuất trong việc áp đặt giá cao hơn và kiểm soát sản lượng. Đó là một quan niệm sai lầm phổ biến dọc theo Oil Creek - một quan niệm sai lầm gây phản cảm với Rockefeller - rằng ông ta đang cố gắng đẩy máy khoan vào kho để giữ giá thấp. Trên thực tế, ông đã chuẩn bị đầy đủ để đối phó với các nhà sản xuất lớn mạnh miễn là họ giới hạn sản lượng. Vào ngày 19 tháng 12 năm 1872, Rockefeller đã gặp gỡ các nhà sản xuất tại khách sạn Fifth Avenue ở New York và ký kết cái gọi là Hiệp ước Titusville. Theo thỏa thuận này, hiệp hội các nhà lọc dầu cam kết mua dầu từ hiệp hội các nhà sản xuất với giá 5 đô la một thùng - gần gấp đôi tỷ giá thị trường giao ngay - để đổi lấy các giới hạn sản xuất được thực thi chặt chẽ. Thỏa thuận sụp đổ không phải vì Rockefeller mà vì các nhà sản xuất không thể thực thi kỷ luật trong cấp bậc của họ. Thay vì điều tiết dòng chảy của dầu, họ tranh giành để bơm thêm, với việc gian lận bán buôn khiến giá dầu thô trên thị trường xuống thấp tới hai đô la một thùng. Nhiều thợ khoan nhỏ bên ngoài hiệp hội đã lợi dụng hiệp định để hạ giá.

Hành vi này đã chứng minh quan điểm của Rockefeller đối với các nhà sản xuất là những người đàn ông phóng đãng, không đáng tin cậy, những người thể chứa “yếu tố hoang dã và không thể kiểm soát” “sẽ lên ra ngoài vào lúc nửa đêm và khởi động máy bơm để dầu có thể chảy ra trước tiếng hét của chim”. Với việc ngành công nghiệp dầu mỏ đang chìm trong cơn dư thừa khác, Rockefeller đã chấm dứt thỏa thuận vào tháng 1 năm 1873, khiến các nhà sản xuất ngoan cố chế nhạo: “Bạn đã không giữ phần hợp đồng của mình —

bạn đã không hạn chế nguồn cung cấp dầu — ngày nay càng phải bơm nhiều hơn.” Trong khi việc khoan không kiểm soát được là nguyên nhân gây ra lỗi, các nhà sản xuất nhận thấy việc lấy Standard Oil làm vật tế thần dễ dàng hơn. Sau khi thỏa thuận tan rã, các nhà sản xuất vô tổ chức đã mất hết động lực để cắt giảm sản lượng, tạo ra vòng xoáy đi xuống khác của giá dầu.

Đến năm 1873, Standard Oil đã xuất xưởng khoảng một triệu thùng dầu tinh luyện mỗi năm và kiếm được khoảng một đô la một thùng, nhưng việc kinh doanh vẫn chưa vững chắc. Tuy nhiên, Rockefeller đã làm rõ một điều trong suy nghĩ của mình: Các hiệp hội tình nguyện không thể di chuyển với tốc độ, sự thống nhất và hiệu quả mà ông muốn. Ông nói: “Chúng tôi đã chứng minh các hiệp hội của các nhà sản xuất và nhà máy lọc dầu là những sợi dây cát. Ý tưởng là của tôi. Ý tưởng này tiếp tục tồn tại, bất chấp sự phản đối của một số người trở nên mờ nhạt trước tầm quan trọng của việc thực hiện, vì nó liên tục giả định tỷ lệ lớn hơn.” Đến đầu năm 1873, ông đã vượt qua **Rubicon (giới hạn)** của chính mình và không bao giờ nhìn lại. Một khi đã bắt tay vào hành động, ông luôn quyết liệt.

Năm 1873, cuộc đua giành sự giàu có điên cuồng sau Nội chiến kết thúc trong tình trạng tụt dốc kéo dài suốt 6 năm liên tục. Vào Thứ Năm Đen tối - ngày 18 tháng 9 năm 1873 - ngân hàng mạnh mẽ của Jay Cooke and Company đã thất bại vì các vấn đề trong việc cấp vốn cho Đường sắt Bắc Thái Bình Dương. Sự kiện đã gây ra một cơn hoảng loạn, dẫn đến sự đóng cửa của sàn giao dịch chứng khoán, một loạt các ngân hàng thất bại và các vụ phá sản đường sắt trên diện rộng. Trong vài năm sau đó, giảm phát do thất nghiệp lớn, tiền lương hàng ngày giảm 25%, khiến nhiều người Mỹ kinh hoàng về sự đi xuống của kinh tế. Sáu năm tinh gọn đã thúc đẩy quá trình hợp nhất, tập hợp được lực lượng của nhiều thành phần kinh tế.

Sự suy thoái này đặc biệt làm trầm trọng thêm các vấn đề của ngành công nghiệp dầu mỏ. Ngay sau Thứ Năm Đen Tối, giá dầu thô chạm mức thấp gây sốc là 80 xu / thùng; trong vòng một năm, giá đã giảm xuống còn 48 xu - rẻ hơn chi phí vận chuyển nước ở một số thị trấn. Cũng như Carnegie mở rộng hoạt động kinh doanh thép của mình sau cuộc khủng hoảng năm 1873, Rockefeller coi sự sụt giảm là cơ hội để biến bản thiết kế tổng thể của mình thành hiện thực. Để tận

dụng lợi thế của các công ty đối thủ đang bán với giá ưu đãi, ông đã cắt giảm cổ tức của Standard Oil để tăng dự trữ tiền mặt. Standard Oil đã vượt qua giai đoạn suy thoái kéo dài 6 năm một cách tuyệt vời, mà Rockefeller cho là do chính sách tài chính thận trọng và khả năng tiếp cận tín dụng ngân hàng và tiền mặt của nhà đầu tư vô song.

Ngành công nghiệp lọc dầu bị chao đảo trong tình trạng dư thừa công suất đến mức ngay cả Standard Oil, chiếm một phần tư toàn ngành, cũng chỉ vận hành hai trong số sáu nhà máy chính ở Cleveland. Vì tất cả những điều đó, nó đã quản lý để đăng những khoản lợi nhuận đáng tin cậy đến mức đôi khi thu hút được các đối thủ cạnh tranh chỉ đơn giản bằng cách cho họ xem qua những cuốn sổ của mình. Rockefeller đang có được động lực không thể ngăn cản và sau khi khuất phục được Cleveland, ông nhanh chóng bắt đầu cuộc hành quân từ thành phố này sang thành phố khác trong một chiến dịch không ngừng củng cố quốc gia.

Khi hoạt động của mình ngày càng phát triển, Rockefeller càng tôn sùng sự bí mật, bị ám ảnh bởi chứng hoang tưởng, một di sản của thời niên thiếu. Một ngày nọ, ông nhìn thấy một nhân viên văn phòng đang nói chuyện với một người lạ và sau đó đã hỏi danh tính của người đàn ông. Mặc dù cấp dưới nói người đàn ông là bạn, Rockefeller đã dạy anh ta, “Chà, hãy cẩn thận những gì bạn nói. Anh ta muốn gì ở đây? Đừng để anh ấy phát hiện ra bất cứ điều gì. Nhưng anh ấy chỉ là một người bạn,” nhân viên trả lời. “Anh ấy không muốn biết bất cứ điều gì. Anh ấy vừa đến gặp tôi.” Rockefeller nói: “Có thể như vậy, nhưng bạn không bao giờ có thể nói trước được. Hãy cẩn thận, rất cẩn thận.”

Với các công ty con, Rockefeller cũng bí mật không kém và yêu cầu họ tiếp tục hoạt động dưới tên ban đầu và không tiết lộ quyền sở hữu của Standard Oil. Họ được hướng dẫn giữ lại văn phòng ban đầu, giữ tài khoản bí mật, và không ám chỉ trên giấy tờ về kết nối Cleveland của họ; thư từ nội bộ với Standard Oil thường được thực hiện bằng mã hoặc với những cái tên hư cấu. Rockefeller cũng làm điều này như một biện pháp pháp lý cần thiết, vì theo luật hiện hành, Standard Oil of Ohio không được sở hữu tài sản bên ngoài tiểu bang, một tình huống dẫn đến sự lừa dối của các công ty hoạt động trên toàn quốc.

Rockefeller cảnh báo các công ty lọc dầu gia nhập Standard Oil không nên diễu hành sự giàu có đột ngột của họ, kéo mọi người tự hỏi họ lấy tiền ở đâu. Sau khi đạt được thỏa thuận với một công ty lọc dầu ở Cleveland, một đêm ông mời chủ cũ đến nhà ở Đại lộ Euclid và nói: “Bạn phải giữ bí mật hợp đồng này ngay cả với vợ. Khi bạn bắt đầu kiếm được nhiều tiền hơn, đừng để bất kỳ ai biết điều đó. Đừng tạo ra bất kỳ chú ý nào. Bạn không có tham vọng lái những con ngựa nhanh, phải không?” Với sự lén lút triệt để như vậy, các giám đốc điều hành của Standard Oil lo lắng nếu họ bất ngờ qua đời, những người thừa kế có thể nhầm lẫn quyền sở hữu nhà máy lọc dầu.

Rockefeller cũng nghi ngờ tương tự về bất kỳ sự khoe khoang hoặc phô trương nào giữa các cộng sự. Một ngày nọ, ông đang đi trên một chuyến tàu ở Cleveland với nhà tinh chế O. T. Waring của Pittsburgh khi Waring hỏi ai là chủ sở hữu một ngôi nhà đẹp, màu xanh đậm ở phía xa xa. “Bạn muốn biết ai sở hữu ngôi nhà đó?” Rockefeller hỏi, đột nhiên rất khó chịu. “Đó là Mr. Hopper của chúng tôi, người sản xuất thùng cho chúng tôi. Chà! Đó là một ngôi nhà đắt tiền, phải không? Tôi tự hỏi liệu Hopper có kiếm được quá nhiều tiền không? Chúng ta hãy xem xét nó.” Trở lại văn phòng, ông xem xét các tài khoản, quyết định lợi nhuận của Hopper là quá mức và chấm dứt hợp đồng với anh ta. Tương tự, Rockefeller lo ngại nếu ông quảng cáo sự giàu có của mình thông qua những ngôi nhà sang trọng, ông có thể thu hút các nhà đầu tư vào lĩnh vực lọc dầu và chỉ làm trầm trọng thêm vấn đề công suất dư thừa.

Như sẽ thấy, Rockefeller có khả năng dữ dội phi thường trong việc thuyết phục các đối thủ cạnh tranh. Ông có thể bỏ đói các công ty kém cỏi bằng cách mua tất cả các thùng có sẵn trên thị trường hoặc độc quyền xe bồn địa phương để làm tê liệt hoạt động của họ. Tuy nhiên, Rockefeller đã không dùng áp lực này mà áp dụng cách nhẹ nhàng và ưa thích sự kiên nhẫn và lý trí — nếu có thể — để khủng bố. Ông ấy không chỉ mua các nhà máy lọc dầu mà còn tập hợp một đội ngũ quản lý. Việc tạo ra Standard Oil không phải là để đánh bại các đối thủ cạnh tranh hơn mà là dụ dỗ họ hợp tác. Nói chung, Rockefeller mong muốn giữ lại quyền quản lý ban đầu, đến nỗi ông đã cho họ vào bảng lương và vì lợi ích của sự hòa hợp nội

bộ, ông thích hòa giải hơn. Vài năm sau, một đồng nghiệp đã viết thư cho ông rằng gần như toàn bộ ban điều hành “đã quyết định chính sách mua đứt đối thủ cạnh tranh của chúng ta đã có từ lâu và trả lương cho những người đàn ông không làm gì ngoài kinh doanh kém cỏi.” Chính sách này, khiến các đồng nghiệp không đào ngũ và thành lập các công ty cạnh tranh, là một trong nhiều sự phung phí đắt đỏ đi kèm với việc tạo ra thế độc quyền.

Với việc tiếp cận Oil Creek qua sông Allegheny, Pittsburgh là một ngã tư tối ưu cho lưu thông dầu, và chắc chắn nó đã được Rockefeller nhắm đến cho làn sóng hợp nhất lớn thứ hai. Sau khi Kế hoạch Pittsburgh thất bại, Rockefeller hy vọng đưa cả hai nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh và Philadelphia vào Standard Oil.

Vào mùa thu năm 1874, Rockefeller và Flagler tham dự một cuộc họp thượng đỉnh bí mật ở Saratoga Springs với những người đồng cấp ở Pittsburgh và Philadelphia, Charles Lockhart và William G. Warden. Bằng cách thu hút các nhà máy lọc dầu mạnh nhất ở hai thành phố này, Standard Oil hy vọng sau đó họ sẽ dễ dàng thu hút các nhà máy lọc dầu nhỏ hơn. Với trường đua và sòng bạc, Saratoga Springs là một khu nghỉ mát thời thượng dành cho những vận động viên thể thao giàu có và ngôi nhà mùa hè của Commodore Vanderbilt, một tụ điểm nổi tiếng cho các cuộc đàm phán kinh doanh bí mật. Sau bữa sáng, bốn nhà tinh chế rút lui đến một nơi dễ chịu cạnh một con suối, nơi họ nói chuyện trong sáu giờ. Rockefeller lập luận chỉ bằng cách tập hợp lại với nhau trong một công ty, họ mới có thể ngăn chặn việc giảm giá mang tính hủy diệt. Khi Lockhart và Warden do dự, Rockefeller đã chơi con át chủ bài của mình: Ông mời Warden đến Cleveland và kiểm tra những cuốn sổ của Standard Oil. Sau đó, khi Warden kiểm tra, anh ta đã rất ngạc nhiên: Rockefeller có thể sản xuất dầu hỏa rẻ đến mức có thể bán thấp hơn chi phí sản xuất của Warden và kiếm được lợi nhuận. Sau vài tuần thẩm định Standard Oil và được đảm bảo về tiếng nói trong ban quản lý của mình, Warden và Lockhart đã gia nhập với Rockefeller. Trong thương vụ bí mật của mình, họ đã có tầm nhìn xa để thanh toán bằng cổ phiếu Standard Oil. Vì các bài báo của Rockefeller từ thời kỳ này rất thừa thớt, chúng ta không biết chính xác tại sao những đối thủ mạnh mẽ này lại nhượng bộ ông, nhưng có lẽ họ đã bị thu hút bởi

khả năng tiếp cận các khoản giảm giá đường sắt, lãi suất thấp hơn, xe bồn khan hiếm và chuyên môn kỹ thuật đi kèm với đối tác.

Với bước đột phá quyết định, Rockefeller đã hấp thụ hơn một nửa công suất lọc dầu ở Pittsburgh, và nhà máy lọc dầu hàng đầu của Philadelphia đã phải tham gia để đạt được hiệu quả tốt. Bằng cách này, ông đã kích hoạt một phong trào tự duy trì khi các đồng minh mới của ông đồng ý hợp nhất kinh doanh tại địa phương của họ và giám sát việc mua các nhà máy lọc dầu độc lập còn lại. Do đó, một phản ứng dây chuyền lớn đã được thiết lập để chuyển động qua cả hai trung tâm lọc dầu, với các doanh nhân địa phương hiện đóng vai trò là đại lý của Rockefeller. Trong số 22 nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh tồn tại khi Rockefeller thực hiện thỏa thuận Saratoga Springs, chỉ một nhà máy vẫn tồn tại độc lập hai năm sau đó.

Rockefeller đặc biệt vui mừng khi bắt được Charles Lockhart, một người Scotland râu ria với phong thái lạnh lùng, lăm lăm, theo cách nói của Rockefeller, “một trong những người đàn ông giàu kinh nghiệm, sống khép kín và tự chủ nhất trong kinh doanh.” Tại Saratoga, anh ấy đã gây ấn tượng với những người đàn ông Standard vì chăm chú lắng nghe - hầu như không thở ra một âm tiết nào, đã gợi lên lời khen ngợi cao nhất của Rockefeller: “Đó là loại đàn ông tôi muốn đi câu cá cùng.” Lockhart là một cựu chiến binh, đã bán Dầu Seneca cùng với William Frew trong một cửa hàng ở Pittsburgh vào những năm 1850. Ngay sau phát hiện của Edwin Drake, Lockhart đã mang những mẫu dầu hỏa Pennsylvania đầu tiên đến London. Bên cạnh việc tạo ra công ty lọc dầu hàng đầu tại Pittsburgh, Lockhart, Frew and Company, hai người đàn ông cũng đã hợp tác với William Warden để thành lập một chi nhánh tại Philadelphia, Warden, Frew and Company, sau này phát triển thành Công ty Lọc dầu Đại Tây Dương. Bộ ba nhà máy lọc dầu sáng tạo này đã vận chuyển dầu đến Liverpool bằng thùng sắt, giảm cả nguy cơ hỏa hoạn và mùi. Trái ngược với Lockhart hiếu chiến, Warden là người hào hoa, cố chấp với khuôn mặt rộng và râu ria xồm xoàm. Ông ủng hộ chủ nghĩa bãi nô, người đã quyên góp tiền cho các người da đen sau chiến tranh, một Trưởng lão có lương tâm và một nhà cải cách tích cực trong chính trường Philadelphia.

Trong khi đẩy mạnh các chiến dịch ở Pittsburgh và Philadelphia, Rockefeller cũng đã tạo dựng được một chỗ đứng quan trọng ở New York, nơi ông đã mua Công ty Sản xuất Devoe, các chuyên gia về dầu mỏ và Công ty Long Island, nhà điều hành một nhà máy lọc dầu lớn. Qua những nỗ lực của em trai William, Rockefeller giờ đã tiếp quản Charles Pratt and Company. Một người đàn ông thấp bé với bộ râu màu cát, Charles Pratt là một người theo chủ nghĩa Baptist tự lập với thói quen dè dặt mà Rockefeller đánh giá cao. Ông đã sản xuất sơn trước Nội chiến và điều này đã đưa ông vào lĩnh vực lọc dầu. Với khả năng buôn bán, ông đã tạo ra dầu hỏa chất lượng cao, Astral Oil, một sản phẩm thông dụng trong các hộ gia đình ở Mỹ và xuất khẩu sang châu Âu và châu Á một cách khéo léo để thương hiệu trở nên nổi tiếng quốc tế.

Theo thời gian, Charles Pratt cảm thấy bị Rockefeller coi thường và gạt sang một bên, người đôi khi ngưỡng mộ phong cách bảo thủ của ông nhưng thường chế giễu ông như một con gà mờ già thiếu tầm nhìn. Hoàn toàn không giống như Warden và Lockhart, Pratt cuối cùng là bên thua trong nhiều cuộc tranh chấp chính sách với Rockefeller và phải viết cho ông những lá thư kỳ quặc kèm theo sự tự thương hại. Trong một lần tranh cãi với Rockefeller vào năm 1881, Pratt đã viết một cách bi phẫn: “Tôi không thể thấy tốt trong bất kỳ nỗ lực nào của mình để gây ảnh hưởng đến bạn hoặc những người khác bằng bất kỳ lý lẽ nào.”

Việc mua công ty của Charles Pratt không được tiết lộ đã đưa Standard trở thành một trong những nhân vật năng động nhất, kinh ngạc nhất trong lịch sử của nó: Henry H. Rogers, người đã lãnh đạo ủy ban các nhà máy lọc dầu ở New York phản đối SIC một cách phần nộ. Bây giờ anh ta là một trong những người đầu tiên đào tẩu đến trại Standard, và Rockefeller hả hê vì những cuộc chinh phạt như vậy. “Tôi rất vui khi nói trong hầu hết các trường hợp, những người đàn ông từng phản đối bất cứ điều gì Standard Oil Company có thể đề xuất... khi họ gặp mặt chúng tôi trực tiếp, khi họ biết về chúng tôi hơn là từ những kẻ xấu xa đó, họ sẵn sàng tham gia với chúng tôi và không bao giờ hối tiếc.” Mặc dù sau đó anh ấy đã xung đột với Rockefeller, Rogers là một nhà điều hành linh hoạt, người đã chỉ đạo, lần lượt, mua dầu thô, đường ống dẫn và hoạt động sản xuất của

Standard. Khi các sản phẩm phụ từ dầu mỏ ngày càng trở nên quan trọng, Rogers, với kiến thức kỹ thuật vượt Rockefeller, đã được cấp bằng sáng chế cho một quy trình mang tính bước ngoặt để tách naphtha khỏi dầu thô.

Ngay sau khi Charles Pratt gia nhập, các công ty độc lập ở New York bắt đầu gặp phải tình trạng thiếu hụt nguồn cung cấp thiết yếu không thể vượt qua. John Ellis and Company, công ty sản xuất dầu, đột nhiên nhận thấy họ không thể đặt các toa xe lửa cần thiết cho các chuyến hàng dầu thô. Một thế lực vô hình nào đó đang chống lại họ. Khi công ty cố gắng làm sáng tỏ bí ẩn, một đại diện của Standard Oil đã nhân cơ hội để trò chuyện thân mật với John Ellis và cảnh báo anh ta, “Bạn thật bất lực. Bạn sẽ phải bán hết hàng.” Kinh hoàng với cách đối xử nặng tay, Ellis đáp lại, “Tôi sẽ không bao giờ bán cho bất kỳ công ty nào quanh co như Standard Oil.”

Trong các cuộc tấn công chớp nhoáng của mình ở Pittsburgh, Philadelphia và New York, Rockefeller đã mua các nhà máy lọc dầu ở các trung tâm vận tải và đường sắt chiến lược, nơi ông có thể thương lượng mức giá vận chuyển tuyệt vời. Nhưng mặc dù nó nằm gần các giếng, ông không bao giờ coi Oil Creek là một nơi kinh tế cho các nhà máy lọc dầu — điều này làm tăng sự nổi tiếng của ông ở phía tây Pennsylvania. Nhiều nguyên liệu được sử dụng trong quá trình tinh chế - từ axit sulfuric đến keo cho đến các ống nối thùng - ở khu vực hẻo lánh đó có giá cao hơn ở trung tâm thành thị. Bằng cách hạ cấp các Khu vực Dầu như một trung tâm lọc dầu, Rockefeller đã đe dọa sinh kế của hàng nghìn người ở Titusville, Franklin và Thành phố Dầu và xúc phạm ý thức công lý của họ. Người dân địa phương được dạy để tin rằng, theo lời của Rockefeller, “nơi sản xuất dầu, được ban cho một số quyền và đặc quyền mà những người tìm cách tham gia từ các địa phương khác không có quyền được chia sẻ.” Rockefeller coi họ như một kẻ xấu xa. khi ông chỉ đơn thuần thực hiện quyền hành nghề kinh doanh của mình ở nơi ông muốn.

Tuy nhiên, để thực thi độc quyền bí mật, ông cần phải chiếm được các nhà máy lọc dầu Oil Creek, dù chỉ để phá dỡ những nhà máy kém hiệu quả nhất. Vào ngày 22 tháng 1 năm 1874, ông đã làm kinh ngạc các nhà lọc dầu địa phương khi mua lại Công ty Lọc dầu Hoàng gia và cơ sở rộng lớn của nó gần Thành phố Dầu. Đó là một

động thái mang đầy tính biểu tượng đáng ngại. Một trong những người bán là Thuyền trưởng Jacob J. Vandergrift, một người đàn ông nhỏ bé khàn khàn với bộ râu ông già Noel. Từng là một đội trưởng trên sông Ohio, Vandergrift là một người giàu có, người ủng hộ sự kính sợ Chúa. Dọc theo Oil Creek, việc ông tới Standard Oil bị coi là phản bội, và nó làm mất tinh thần độc lập của địa phương — chính xác là những gì Rockefeller muốn. Đầu năm 1875, Rockefeller chiếm được nhà máy lọc dầu Titusville lớn thứ hai, Porter, Moreland and Company, mang theo John D. Archbold, hai mươi bảy tuổi - kẻ đã làm cho đám đông tại Nhà hát Opera Titusville bị nhiễm điện bằng ánh mắt rực lửa của mình. phòng thí nghiệm chống lại SIC. Giờ đây, tin cạnh tranh là một khái niệm lỗi thời, Archbold đột nhiên gia nhập dưới ngọn cờ hợp nhất công nghiệp.

Ngoài Henry Flagler, Archbold là nhân vật quan trọng nhất được Rockefeller tuyển dụng. Ngay cả trước khi để mắt đến anh ta, Rockefeller đã bị hấp dẫn. Đăng ký tại một khách sạn ở Titusville vào một ngày nọ, anh ta ghi chú bên chữ ký của chính mình: “John D. Archbold, 4 đô la một thùng”. Sự tự quảng cáo này đã gây ấn tượng với Rockefeller, vì dầu thô được bán với giá thấp hơn đáng kể. Là con trai của một nhà truyền đạo Baptist, người đã từ bỏ gia đình khi John lên mười (tỷ lệ con trai của các mục sư tại Standard Oil đang rất thịnh hành), anh đã đến Titusville khi còn là một thiếu niên và lớn lên với ngành công nghiệp này. Nhanh trí và lạc quan, một người vui tính, anh ta “cười theo cách của mình để đạt được một tài sản lớn”, như một người đương thời đã nói. Ngoài vóc dáng thấp bé, anh ta là người đàn ông ở Standard Oil giống với Big Bill nhất. Archbold trở thành người đại diện của Rockefeller, người kế vị, đại diện và kẻ chọc phá tòa án. Chẳng bao lâu sau, Rockefeller biết được con trai của nhà thuyết giáo quá thích thú vui trần tục và dành cả đêm để uống rượu và chơi bài xì phé. Theo thời gian, Rockefeller buộc anh phải từ bỏ rượu, nhưng ngay cả điều này dường như chỉ kéo họ lại gần nhau hơn.

Khi Archbold đến Standard Oil, anh bị tố cáo cay đắng là “kẻ phản bội” và “kẻ đào ngũ” và gây ra sự phẫn nộ đặc biệt từ những người ngưỡng mộ cũ. Tuy nhiên, anh là một nhà ngoại giao khéo léo, nên Rockefeller đã giao cho anh thu mua Nhà máy lọc dầu Oil Creek.

Không nơi nào khác Rockefeller lại rất cần một người thay thế hấp dẫn. Xung quanh Titusville, Standard Oil bị coi là “con bạch tuộc”, và Rockefeller bị coi như một con quái vật. Các bà mẹ mắng con mình bằng cách nói: “Chạy đi, con, nếu không Rockefeller sẽ tìm được!” Do đó, các quan chức ban đầu của Standard Oil không bao giờ trực tiếp tiến hành các cuộc đàm phán mua bán mà điều hành thông qua “người quen, đối thủ cạnh tranh và bạn bè của các nhà máy lọc dầu cạnh tranh, được tính toán tốt nhất để giải thích cho họ tình huống, phù hợp nhất để thành công trong các cuộc đàm phán vì sự quen biết thân mật của họ, mối quan hệ tử tế và sự tin tưởng lẫn nhau của hàng xóm và bạn bè.” và Rockefeller không cần đến Oil Creek nữa.

Vào tháng 9 năm 1875, Standard Oil thành lập Công ty Dầu Acme, một tổ chức bình phong để tiếp quản các nhà máy lọc dầu địa phương dưới sự hướng dẫn của Archbold. Trong vòng vài tháng, anh ta đã mua hoặc thuê 27 nhà máy lọc dầu, hoạt động với tốc độ gấp gáp đến mức suýt khiến bản thân sụp đổ. Trong ba hoặc bốn năm tiếp theo, Archbold đưa các công ty độc lập còn lại vào Standard Oil. Một số bức thư từ Archbold gửi Rockefeller xác nhận quan điểm của ông sau này rằng đã trả tiền công bằng cho các nhà lọc dầu. Sau khi miễn cưỡng trả khoản tiền cắt cổ 12.000 đô la cho một nhà máy lọc dầu, Archbold nói với Rockefeller, “Chúng tôi có cảm giác đó là một mức giá quá lớn cho tài sản và không nghi ngờ gì nhưng nếu chúng tôi có thể cầm cự trong một thời gian với mức thấp hiện tại, chúng tôi có thể làm được. tốt hơn, nhưng liệu sự chênh lệch đó có xứng đáng với số đạn dược hay không là một câu hỏi.” Khi việc mua bán đã được hoàn tất, anh ấy nói thêm, “Tôi thấy đây là một giao dịch rất khó thực hiện và buộc phải nhượng bộ một số bên mà tôi không thích.” Mặc dù các nhà lọc dầu độc lập thường cảm thấy bị Rockefeller chèn ép, nhưng không phải lúc nào ông cũng khai thác lỗ hổng của họ ở mức tối đa có thể và thậm chí đôi khi còn tỏ ra khoan hồng.

Ít nhất một nhà sản xuất lọc dầu nổi tiếng cho anh ta đã bị Standard Oil ép buộc khi cố gắng xây dựng một nhà máy lọc dầu mới. Samuel Van Syckel, người tiên phong trong lĩnh vực đường ống, cho biết một đại diện của Standard Oil đã đề nghị mức lương hậu hĩnh cho ông để từ bỏ dự án. “Sau đó anh ta nói rằng tôi không

thể kiếm được tiền nếu tôi lọc dầu. Anh ta cũng nói nếu tôi làm vậy thì tôi không thể giữ nó. Anh ta nói với tôi một cách bí mật rằng họ đã sắp xếp với các tuyến đường sắt liên quan đến việc vận chuyển hàng hóa – anh ta biết tôi sẽ không kiếm được tiền nếu tôi lọc dầu.” Van Syckel cúi đầu trước lực lượng vượt trội.

Vào tháng 5 năm 1875, Rockefeller hoàn thành thiết kế vĩ đại của mình trong việc kiểm soát tất cả các trung tâm lọc dầu lớn khi ông bí mật mua J. N. Camden và Công ty Parkersburg, Tây Virginia, và đổi tên thành Công ty Dầu hợp nhất Camden. Thư từ của Camden ghi lại sự lén lút liên quan đến loại tiếp quản này. Trước khi hoàn tất giao dịch mua bán, Standard Oil đã yêu cầu kiểm kê tài sản của mình và sẵn sàng cử giám đốc chuyên môn của họ, Ambrose McGregor, để xem xét. Tuy nhiên, bản thân Johnson Newlon Camden, một chính trị gia nổi tiếng của đảng Dân chủ, lo sợ giám đốc nhà máy sản xuất thùng của ông có thể nhận ra McGregor và cảnh báo Standard Oil, “Chúng tôi muốn đưa anh ta đến đây, nhưng không biết làm thế nào anh ta có thể làm điều đó nếu không phơi bày toàn bộ sự việc. Tôi thấy Giám đốc Nhà máy Thùng có một chút tò mò về những gì đang xảy ra.”

Thỏa thuận Camden đã khắc phục điểm yếu rõ ràng cho Rockefeller, người thống trị các nhà máy lọc dầu ở các khu vực thuộc Trung tâm New York, Erie và Đường sắt Pennsylvania. Chỉ còn lại một lỗ hổng trên bản đồ: lãnh thổ được kiểm soát bởi Đường sắt Baltimore và Ohio (B&O), có đường ray trải dài phía nam Pennsylvania, kết nối một cụm nhà máy lọc dầu ở Parkersburg và Wheeling, Tây Virginia, với một trung tâm xuất khẩu dầu ở Baltimore. Thậm chí không thể dung thứ hơn đối với Rockefeller, B&O mới nổi đã dám xử lý dầu thô được vận chuyển đến Pittsburgh thông qua một đường ống có tên là Columbia Conduit Company, công ty đã từng thách thức Standard Oil. Nói tóm lại, B&O đang cung cấp sự thoải mái cho các nhà máy lọc dầu độc lập cuối cùng vẫn đang cầm cự trong cuộc nổi dậy công khai chống lại sự thống trị của đế chế Standard.

Chủ tịch của B&O, John W. Garrett, từ lâu đã khuyến khích Camden chiến đấu với Standard Goliath và đề nghị giảm giá cước vận chuyển. Bây giờ Camden - Garrett không hề hay biết - đã đào

tẩu sang Rockefeller, Camden muốn giữ lại mức giá được đề nghị để chống lại các đối thủ của Standard Oil. Vào ngày 12 tháng 5 năm 1875, khó kìm nén được niềm vui tinh quái của mình, Camden thông báo cho những người chủ mới ở Cleveland, “Mr. Garrett... sẽ đến gặp chúng tôi vào ngày mai. Tôi cho ông ấy sẽ khuyến khích chúng tôi tiếp tục hoạt động kinh doanh và chống lại sự “kết hợp” — Standard Oil. Và Camden đã thương lượng mức giá tuyệt vời với Garrett. Để đổi lấy việc vận chuyển năm mươi nghìn thùng dầu hàng tháng, Camden sẽ nhận được 10% phí một thùng đối với tất cả dầu tinh chế được gửi qua B & O — dầu của Camden hoặc đối thủ cạnh tranh. Việc Garrett làm sống lại việc giảm giá khi ông nghĩ mình đang chống lại Standard Oil cho thấy không ai có thể khẳng định tính độc quyền trong lĩnh vực kinh doanh này.

Mùa xuân năm đó, Rockefeller đã cho Camden một khoảng thời gian rộng rãi để mua các nhà máy lọc dầu do B&O phục vụ, và anh ta nhanh chóng giành được ba nhà máy lọc dầu ở Parkersburg. Ở một số thời điểm, Camden, giống như Archbold, tức giận với mức giá quá cao mà anh ta phải trả. Anh ta nói với Rockefeller: “Nó gần như khiến tôi phải rơi nước mắt khi bỏ ra số tiền lớn cho loại rác rưởi này, nhưng vì đó là một phần nghĩa vụ của chúng ta đối với nhân loại, tôi cho cần phải thực hiện nó mà không nao núng.” Hoàn thành chiến dịch Baltimore đã khiến John D. Rockefeller, vẫn ở tuổi ba mươi, trở thành ông trùm duy nhất về lọc dầu của Mỹ. Vì không có mỏ dầu lớn nào được phát hiện ngoài phía tây Pennsylvania - Nga có lẽ là ngoại lệ duy nhất - điều đó cũng có nghĩa là ông đã độc quyền trên thị trường dầu hỏa thế giới. Giờ đây, ông đang sống trong sự giàu có mà có thể làm lu mờ những giấc mơ điên cuồng nhất của William Avery Rockefeller. Và rất ít người ngoài lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ thậm chí đã từng nghe nói về ông.

Các cuộc đột kích nhanh chóng vào các trung tâm lọc dầu chính đã tiêu tốn một khoản tiền lớn đến mức vấn đề nhức nhối nhất của Rockefeller là làm thế nào để xoay vòng tiền mua. Để lôi kéo các nhà lọc dầu, ông đề nghị họ lựa chọn thanh toán bằng tiền mặt hoặc cổ phiếu, và luôn sợ hãi khi phải lựa chọn tiền mặt. “Tôi sẽ viết séc hay bạn thích thanh toán bằng cổ phiếu Standard Oil hơn?” Nếu họ chọn tiền mặt, ông thường phải tranh giành giữa các ngân hàng để kiếm

tiền. Bằng cách khuyến khích các đối thủ mua cổ phần, ông tiết kiệm tiền và cũng tranh thủ lòng trung thành của những kẻ thù trong doanh nghiệp đang phát triển của mình. Nhưng có rất ít công ty đã đi theo sự dẫn dắt của Clark, Payne đầu tư vào Standard Oil thay vì nhận tiền.

Rockefeller đau lòng khi rất ít người tin tưởng đã mua cổ phiếu của Standard Oil. Hầu hết, họ nghi ngờ Rockefeller và những người của ông có thể thực hiện được kế hoạch của họ. Như ông nhớ lại, “Vì vậy, khi tôi đề nghị họ nhận ngay tiền mặt cho tài sản hoặc cổ phiếu trong công ty mới, họ đã lấy tiền và cười nhạo sự điên rồ của tôi.” Rockefeller biết, những người mua cổ phiếu sẽ giàu có. Thật vậy, xã hội thượng lưu của Mỹ trong thế kỷ 20 sẽ chứa đầy hậu duệ của những nhà lọc dầu đã chọn mua cổ phiếu. Tại mọi cơ hội, Rockefeller đều đưa ra lời tiên tri về sự tăng giá trong tương lai của những cổ phiếu này. Một chủ lọc dầu của Cleveland sau đó đã gặp Rockefeller, đã hỏi: “Bạn có còn giữ cổ phiếu của mình không?” Rockefeller đã dụ dỗ anh ta, “Hãy bán tất cả những gì bạn có ngay cả chiếc áo sơ mi trên lưng bạn, nhưng hãy giữ lấy cổ phiếu.” Không phải tất cả đều làm như vậy, và Rockefeller luôn cho rằng phần lớn nọc độc chống lại ông đến từ những nhà lọc dầu bất mãn, những người hối hận vì đã từ chối cổ phiếu.

Bất chấp nhu cầu vay mượn quá lớn của mình, Rockefeller không còn cần đến các chủ ngân hàng nữa và bất chấp kẻ đáng sợ nhất trong số họ: Amasa Stone. Lạnh lùng, nghiêm khắc và khó gần, Stone tích lũy được tài sản từ xây dựng cầu và đường sắt, trở thành giám đốc điều hành của Đường sắt Lake Shore theo lệnh cá nhân của Commodore Vanderbilt. Để đảm bảo dòng tín dụng ổn định, Rockefeller đưa Stone vào hội đồng quản trị Standard, nhưng khi ông ta trở nên độc đoán, Rockefeller đã âm mưu trục xuất. Ông sớm có cơ hội khi Stone vô tình để một quyền chọn hết hạn để mua thêm cổ phiếu Standard Oil. Vài tuần sau, nhận ra lỗi của mình, Stone xuất hiện tại văn phòng Standard và yêu cầu Flagler gia hạn. Rockefeller đã bảo Flagler từ chối, khiến ông chủ ngân hàng giận dữ, và thanh lý cổ phần của mình trong công ty. Rockefeller hiện coi mình ngang hàng với bất kỳ doanh nhân Cleveland nào và sẽ không ngại gây khó chịu cho bất kỳ ai.

Cũng như mơ ước được giải phóng khỏi các chủ ngân hàng, Rockefeller hy vọng thoát khỏi nanh vuốt của Vanderbilt, Gould, Scott và những ông trùm đường sắt khác. Ngay từ sớm, ông đã chứng tỏ lợi thế của các chủ hàng quy mô lớn khi mặc cả với các tuyến đường sắt. Giờ đây, ông đã tiến thêm một bước quan trọng, tìm ra cách làm thế nào để tham gia vào chính cơ sở hạ tầng của ngành.

Vẫn không yên tâm trước bóng ma của các mỏ dầu đang cạn kiệt, các tuyến đường sắt thu hẹp các khoản đầu tư cho việc vận chuyển dầu, lo lắng một ngày nào đó các thiết bị chuyên dụng có thể trở nên vô giá trị. Khai thác nỗi sợ hãi này, Rockefeller đã thực hiện một cuộc mặc cả thông minh với Đường sắt Erie vào tháng 4 năm 1874. Đường sắt sẽ chuyển quyền kiểm soát nhà ga Weehawken, New Jersey, cho Standard Oil nếu Standard đáp ứng hai điều kiện: Thứ nhất, nó sẽ phải trang bị các ga đường sắt với các thiết bị hiện đại sẽ giúp xúc tiến các chuyến hàng dầu đến New England và miền Nam; thứ hai, phải dành 50% sản lượng của nhà máy lọc dầu phía tây qua đường ray Erie. Đối với Rockefeller, thỏa thuận hứa hẹn nhiều lợi thế, vì ông không chỉ nhận được mức giá ưu đãi từ Erie mà còn có thể lập biểu đồ chuyển động dầu của các đối thủ cạnh tranh trên toàn quốc. Ông thậm chí có thể chặn việc xuất khẩu dầu của các đối thủ. Như ông lập luận, “Tôi biết không có trường hợp nào xảy ra song song trong các ngành kinh doanh khác mà đối thủ cạnh tranh cảm thấy bị thương vì không thể sử dụng vốn và cơ sở vật chất của đối thủ vì lợi ích của mình và bất lợi của chủ sở hữu vốn và cơ sở vật chất.”

Rockefeller được đón nhận nồng nhiệt bởi New York Central, do gia đình Vanderbilt kiểm soát. Commodore Vanderbilt đã nói Rockefeller là người duy nhất ở Mỹ có thể ra lệnh cho ông ta; trong khi đó, con trai ông, William H. Vanderbilt, đã kín đáo mua cổ phiếu Standard Oil cho tài khoản của riêng mình. Chính Vanderbilt trẻ tuổi đã nói về Rockefeller vào những năm 1870: “Anh ấy sẽ trở thành người giàu nhất đất nước,” khi thừa kế tước vị từ cha mình. Standard Oil cuối cùng đã kiểm soát hầu như tất cả lưu lượng dầu đi qua đường sắt Erie và New York Central.

Standard Oil cũng thu được lợi nhuận không nhỏ từ cuộc cách mạng vận chuyển dầu khi các thùng đã nhường chỗ cho các toa xe

bồn. Như Rockefeller sau đó đã làm chứng: “Khi doanh nghiệp phát triển, chúng tôi nhanh chóng phát hiện ra phương pháp vận chuyển dầu chủ yếu trong các thùng không thể tồn tại lâu dài. Chi phí lớn, và rừng của đất nước không đủ cung cấp nguyên liệu cần thiết trong một thời gian dài.” Một lần nữa, các tuyến đường sắt lại chùn bước khi đầu tư vào toa xe bồn chở dầu - vì chúng không thể vận chuyển hàng hóa khác. Vì vậy, Rockefeller đã mạnh dạn bước vào. Vào năm 1874, Standard Oil bắt đầu huy động hàng chục nghìn đô la để chế tạo các toa xe chở dầu, sau đó sẽ cho thuê với giá đặc biệt theo số dặm. Nhiều thập kỷ sau, Armor and Company, người bán thịt ở Chicago, đã bắt chước chiến lược tương tự bằng cách mua lại những chiếc xe đông lạnh.

Là chủ sở hữu của hầu hết tất cả các toa xe chở dầu ở Erie và New York Central, vị trí của Standard Oil ngày càng trở nên hùng mạnh: Họ có thể phá nát một trong hai tuyến đường sắt bằng cách đe dọa rút các toa xe chở dầu của mình. Nó cũng thúc đẩy các tuyến đường sắt dành sự ưu ái cho những chiếc toa xe bồn mà các nhà máy lọc dầu nhỏ vận chuyển bằng thùng không được hưởng. Ví dụ, các tuyến đường sắt thu phí trả lại các thùng rỗng, trong khi các toa xe bồn đi miễn phí trên tuyến đường trở về từ Bờ Đông đến các nhà máy lọc dầu ở Trung Tây. Các khách hàng sử dụng toa xe bồn cũng nhận được khoản trợ cấp rò rỉ như những người gửi hàng thùng, mặc dù toa xe bồn không bị rò rỉ — điều này cho phép Standard Oil có thể chở đầy sáu mươi hai gallon trên mỗi toa xe bồn.

Ở vị trí bất khả xâm phạm, Rockefeller đã hoàn thành ước nguyện từ lâu và xóa bỏ vĩnh viễn lợi thế vận chuyển hàng hóa của các nhà máy lọc dầu Oil Creek. Trong các cuộc đàm phán cấp cao với các quan chức đường sắt tại Long Branch, New Jersey và Saratoga Springs vào mùa hè năm 1874, ông đã yêu cầu họ cân bằng mức giá cho tất cả các nhà máy lọc dầu vận chuyển đến Bờ Đông. Dầu thô giờ đây sẽ di chuyển tự do hiệu quả trên đoạn đường dài 150 dặm giữa Oil Creek và Cleveland, phá hủy lợi thế của việc sở hữu một nhà máy lọc dầu trong các mỏ dầu và tạo ra sự ngang giá cho Cleveland. Khi tin tức gây sốc này xuất hiện trong cái gọi là Thông tư Rutter ngày 9 tháng 9 năm 1874, nó đã gây ra các cuộc họp hàng loạt và tiếng hú phản đối dọc theo Oil Creek, nơi Rockefeller bị

tổ cáo trên toàn cầu. Không giống như tình hình với SIC, các tuyến đường sắt không run sợ trước sự náo động mà phản ứng với sự khôn ngoan, biết các nhà máy lọc dầu độc lập giờ sẽ diệt vong. Ba tuần trôi qua trước khi A. J. Cassatt của Đường sắt Pennsylvania đưa ra một lá thư cộc lốc, để bảo vệ mức giá thống nhất mới. Trong một thời gian dài, các công ty độc lập đã chiến đấu trong một cuộc cạnh tranh không cân sức anh dũng với Standard Oil, nhưng giờ đây, các tuyến đường sắt đã rơi vào sự phù phép của Standard, cuộc đấu đã kết thúc.

Nếu dầu được tìm thấy ở những nơi rải rác sau Nội chiến, không chắc Standard Oil đã có thể tập hợp các nguồn lực để kiểm soát một cách triệt để như vậy. Chính việc dầu chỉ có ở một góc hoang vắng ở tây bắc Pennsylvania đã khiến nó dễ bị kiểm soát độc quyền, đặc biệt là với sự xuất hiện của các đường ống. Các đường ống dẫn hợp nhất các giếng ở Pennsylvania thành một mạng lưới duy nhất và cuối cùng cho phép Standard Oil bắt đầu hoặc dừng dòng chảy của dầu bằng cách xoay khóa. Theo thời gian, họ đã biến việc hợp tác với đường sắt thành một thứ gì đó như một cuộc trình diễn của Rockefeller.

Một cách muợn màng, Rockefeller mới nhận ra tiềm năng đầy đủ của các đường ống, và việc gia nhập công việc kinh doanh đường như chỉ là một hành động phòng thủ. Ông biết các tuyến đường sắt cảm thấy bị đe dọa bởi các đường ống, và đã có lúc ông nghĩ việc giúp họ bảo vệ lợi ích của mình bằng cách trì hoãn việc giới thiệu công nghệ mới này là điều đáng giá. Sau đó, một trong những tuyến đường sắt buộc ông phải sửa đổi kế hoạch của mình. Vào mùa hè năm 1873, ông đã rất ngạc nhiên khi Đường sắt Pennsylvania mở rộng các đường ống thông qua một công ty con, có tên là Empire Transportation Company, công ty đã tích hợp hai trong số các đường ống Oil Creek lớn nhất vào mạng lưới đường sắt của mình. Cho đến nay, các đường ống chỉ dẫn dầu trong khoảng cách ngắn từ đầu giếng đến đường sắt, nhưng động thái này cho thấy các đường ống sẽ chảy qua những khoảng cách xa và thay thế hoàn toàn các tuyến đường sắt. Thậm chí tệ hơn theo quan điểm của Rockefeller, Empire dường như là điềm báo về sự độc quyền đường ống dưới tay đối thủ của ông - đồng quản lý Tom Scott của Đường sắt Pennsylvania. Sự

lo lắng của Rockefeller hoàn toàn chính đáng. Trong trò chơi liên tục chuyển đổi các liên minh, Tom Scott đã có những thỏa hiệp chiến thuật với Rockefeller, nhưng anh ta vẫn tìm cách phá vỡ thế độc quyền lọc dầu của hãng, có lẽ là để thay thế nó bằng chính mình.

Trong một phản ứng khéo léo, Rockefeller đã kêu gọi Daniel O'Day, một trong những nhân vật màu sắc nhất trong lịch sử Standard, thiết lập một hệ thống đường ống. Sinh ra ở County Clare, O'Day là một người Ireland thô tục, người luyện chiến thuật tàn nhẫn với sự hóm hỉnh và quyến rũ. Anh ta truyền cảm hứng cho lòng trung thành giữa các cấp dưới và nỗi khiếp sợ cho các kẻ thù. Trên trán O'Day có một vết sẹo do một cuộc ẩu đả ở Oil Creek, đó là một lời nhắc nhở thường xuyên về cách tiếp cận kinh doanh của anh ta. Năm 1874, dưới sự hướng dẫn của O'Day, Standard đã thành lập Công ty Chuyển giao Hoa Kỳ để xây dựng một mạng lưới đường ống. Tranh giành vị trí, Rockefeller cũng có được 1/3 quyền lợi trong Vandergrift & Forman, do Jacob J. Vandergrift, thuyền trưởng tàu hơi nước, người đã hợp nhất lợi ích lọc dầu của mình với Standard Oil, kiểm soát. Các đường ống dẫn Vandergrift đã hình thành nên cốt lõi của một liên doanh mới, United Pipe Lines, giả vờ không có sự kiểm soát của Standard Oil. Bằng cách trao những cổ phần nhỏ ở United cho William H. Vanderbilt của New York Central và Amasa Stone của Lake Shore, Rockefeller đã thắt chặt vòng tay của mình đối với những tuyến đường sắt thân thiện. Điều này giúp ông khai thác lợi thế tối đa từ cả đường sắt và đường ống miễn là hai phương tiện vận tải cùng tồn tại trong lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ. Khi chủ sở hữu của các hệ thống đường ống đầu tiên tập hợp một nhóm để thiết lập tỷ lệ và phân bổ hạn ngạch giữa các mạng cạnh tranh vào mùa hè năm 1874, hệ thống đường ống của Rockefeller đã đạt được 36% thị phần ấn tượng.

Với American Transfer và United Pipe Lines, Rockefeller hiện chiếm gần một phần ba lượng dầu thô chảy từ các giếng Oil Creek. Do đó, tầm ảnh hưởng của Standard trong lĩnh vực vận chuyển dầu sẽ không kém phần lan tỏa và thậm chí còn mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với vị thế vô song trong lĩnh vực lọc dầu. Quyền lực mang đến nhiều cám dỗ cho việc lạm dụng. Một người kinh doanh dầu mỏ có thể tạo ra thành công lớn và đột nhiên cảm thấy giàu có một cách

kỳ diệu, nhưng nếu anh ta không thể hút chất lỏng màu đen đang phun ra vào một đường ống dẫn thì điều đó thật vô giá trị. Những người thợ khoan đã luôn ghi nhận Rockefeller nắm giữ quyền sinh tử với họ, và khi các đường ống Standard Oil lấn sâu vào các mỏ dầu, xuyên qua các sườn dốc của Oil Creek, sức mạnh đó đã trở nên hữu hình một cách đáng sợ.

CHƯƠNG 10 NHÂN SỰ

Vào tháng 4 năm 1874, để phù hợp với vị thế mới, Standard Oil đã chuyển đến một tòa nhà bốn tầng mới mà Rockefeller và Harkness đã xây dựng tại 43 Đại lộ Euclid, phía đông Quảng trường Công cộng. Đằng sau mặt tiền bằng đá nặng nề, tòa nhà rộng rãi và thoáng mát, thu hút thêm ánh sáng từ giếng trời phía trên cầu thang trung tâm. Vào lúc 9:15 mỗi sáng, Rockefeller đến, trong trang phục lịch sự, với chữ R được khắc ngay ngắn trên áo; đối với một người xuất thân từ nông thôn, ông khó tính đến không ngờ. “Ông Rockefeller bước vào với một không khí trang nghiêm điềm tĩnh,” một nhân viên nhớ lại. “Ông ăn mặc đẹp đẽ, mang một chiếc ô và găng tay, và đội một chiếc mũ lụa cao.” Ông đặt niềm tin vào những đôi giày đánh bóng mà ông đã cung cấp miễn phí một bộ dụng cụ đánh giày cho mỗi văn phòng. Cao và gầy, với những sợi ria mép màu vàng đỏ được cắt tỉa gọn gàng, ông đã có một thợ cắt tóc cạo râu mỗi sáng vào cùng một giờ. Ông cực kỳ đúng giờ cho tất cả các cuộc hẹn, “Một người không có quyền chiếm dụng thời gian của người khác một cách không cần thiết.”

Rockefeller lặng lẽ chào các đồng nghiệp buổi sáng tốt lành, hỏi thăm sức khỏe của họ, sau đó biến mất vào văn phòng khiêm tốn của mình. Ngay cả trong vương quốc Standard Oil, các nhân viên cũng thấy những chuyển động khác thường của ông. Như một thư ký đã nhận xét, “Ông ấy thoát ẩn thoát hiện. Tôi chưa bao giờ thấy ông ấy vào tòa nhà hoặc rời khỏi.” “Ông ấy như chưa bao giờ ở đó, nhưng vẫn luôn ở đó,” một cộng sự nhắc lại. Rockefeller hiếm khi gặp người lạ và thích được tiếp cận bằng văn bản. Từng cảnh giác về hoạt động gián điệp công nghiệp, ông không bao giờ muốn mọi người biết nhiều hơn mức cần thiết và cảnh báo một đồng nghiệp, “Tôi sẽ rất cẩn thận khi đặt [ai đó] vào vị trí mà anh ta có thể tìm hiểu về doanh nghiệp của chúng tôi và gây phiền hà cho chúng tôi.” Ngay cả những

cộng sự thân cận cũng nhận thấy ông khó hiểu và không thích tiết lộ suy nghĩ của mình. Như một người đã viết, “Sự im lặng kéo dài của ông ấy, đến nỗi chúng tôi không thể xác định được ngay cả sự phản đối của ông, đôi khi gây khó hiểu.” Được bọc trong sự bí mật, ông biến khuôn mặt của mình thành một chiếc mặt nạ để khi thuộc hạ mang điện tín vào, họ không thể biết được từ biểu hiện của ông liệu tin tức có thuận lợi hay không.

Rockefeller đánh đồng sự im lặng với sức mạnh: Những người đàn ông yếu đuối thường thích nói xấu với phóng viên, trong khi những nhà kinh doanh thận trọng giữ lời khuyên của riêng họ. Hai trong số những câu châm ngôn được yêu thích nhất của ông là “Thành công đến từ việc giữ cho tai mở và miệng ngậm” và “Người chỉ nói chứ không hành động giống như một khu vườn đầy cỏ dại.” Thói quen châm điếu của Big Bill được định hình một cách kỳ lạ nơi con trai ông. Khi thương lượng, ông sử dụng sự ngậm hiểu của mình ở vùng Trung Tây để tạo hiệu ứng, khiến mọi người lạc lối. Khi tức giận, ông có xu hướng trở nên trầm lặng một cách kỳ lạ. Ông thích kể về việc một nhà thầu đổ mặt xông vào văn phòng và gầm gừ trong khi ông khom người trước bàn viết và không nhìn lên cho đến khi người đàn ông đó đã kiệt sức. Sau đó, xoay người trên chiếc ghế xoay của mình, ông nhìn lên và hỏi một cách lạnh lùng, “Tôi không hiểu bạn đang nói gì. Bạn có phiền nhắc lại điều đó không?”

Phần lớn thời gian trong văn phòng của mình, ông coi giá dầu được ghi trên bảng đen. Ông đi qua đi lại, hai tay chấp sau lưng. Định kỳ, ông ngồi vào chiếc ghế đầu cao, và nghiên cứu sổ cái, viết các phép tính nguệch ngoạc trên giấy. (Trong các cuộc họp, ông là người vẽ nguệch ngoạc và ghi chú không ngừng nghỉ.) Thường xuyên, ông nhìn chăm chăm ra ngoài cửa sổ, bất động như một pho tượng, nhìn chăm chăm vào bầu trời trong mười lăm phút. Ông từng hỏi một cách hùng hồn: “Nhiều người trong chúng ta không đạt được những điều lớn lao... thất bại vì chúng ta thiếu tập trung — nghệ thuật tập trung tâm trí vào việc cần làm vào thời điểm thích hợp và loại trừ mọi thứ khác?”

Rockefeller tuân thủ một lịch trình cố định, di chuyển suốt cả ngày một cách im lặng. Ông không bao giờ lãng phí thời gian cho những thứ phù phiếm. Ngay cả thời gian nghỉ ngơi hàng ngày - bữa ăn sáng

nhẹ với bánh quy giòn và sữa và giấc ngủ ngắn sau ăn trưa - được thiết kế để tiết kiệm năng lượng và giúp đạt được sự cân bằng lý tưởng giữa thể chất và tinh thần. Như ông nhận xét, “Không phải lúc nào cũng giữ trạng thái căng thẳng.”

Trong những ngày đầu, Rockefeller biết tên và khuôn mặt của từng nhân viên. Ông bước đi vững vàng như một máy đếm nhịp, luôn bao phủ cùng một khoảng cách trong cùng một khoảng thời gian. Ông có những cử động vô thanh và giọng nói trầm. Lướt qua với những bước chân im lặng, ông khiến mọi người giật mình khi ngồi vào bàn làm việc và lịch sự hỏi, bằng một giọng nhẹ nhàng, để kiểm tra công việc của họ. Vì hiếm khi được nhìn thấy, mọi người thường bắt ngờ khi thấy ông. “Ông ấy là gương mặt ít được biết đến nhất trong văn phòng,” một nhân viên nhớ lại năm mươi năm sau, vẫn bối rối về lịch trình hàng ngày của Rockefeller. “Ông được cho là ở trong đó ba giờ một ngày, nhưng sự xuất hiện và biến mất khó đoán định.”

Là một cựu nhân viên kế toán, Rockefeller dành sự quan tâm đặc biệt cho các sổ cái. Một nhân viên kế toán kể lại ông dừng lại bên bàn làm việc và nói một cách nhã nhặn, “Cho phép tôi”, sau đó lật nhanh sổ sách. “Được bảo quản rất tốt,” ông nói, “thực sự là như vậy”. Sau đó, mắt ông sáng lên khi có một lỗi nhỏ. “Một chút lỗi ở đây; bạn sẽ sửa nó?” Nhân viên kế toán kinh ngạc với tốc độ mà Rockefeller đã quét rất nhiều cột số liệu dày đặc. “Và tôi sẽ tuyên thệ,” anh ta báo cáo, “đó là lỗi duy nhất trong cuốn sổ!”

Mọi người đều ghi nhận sự bình tĩnh khác thường của ông. Khi ông nhận xét, “Bạn có thể làm hoặc nói điều kỳ quặc nhất vào lúc này và tôi sẽ không thể hiện dấu hiệu phẫn khích.” Ông ấy luôn tự hào về sự thật ông có nhịp đập thấp bất thường là năm mươi hai. Nhiều nhân viên cho biết ông không bao giờ mất bình tĩnh, cao giọng, thốt ra từ tục tĩu hoặc tiếng lóng, hoặc hành động mất lịch sự. Ông vượt qua nhiều định kiến về nhà tài phiệt hống hách và thường nhận được đánh giá xuất sắc từ những nhân viên coi ông là người công bằng và nhân từ, không có tính khí nhỏ nhen và độc tài. Điều này đã được minh họa độc đáo bằng một giai thoại. Là một người yêu thích thể lực, Rockefeller đã đặt vào phòng kế toán một máy tập thể dục. Khi ông xuất hiện vào một buổi sáng để tập, một nhân viên kế toán cấp

dưới đã không nhận ra ông, gọi thiết bị là một thứ phiền toái chết tiệt và yêu cầu chuyển nó đi. Rockefeller nói: “Được rồi. Một lúc sau, trước sự kinh hoàng của mình, chàng trai trẻ nhận ra anh ta đã mắng mỏ giám đốc điều hành, nhưng anh ta chưa bao giờ chịu một lời khiển trách nào. Rockefeller thậm chí còn lưỡng lự trong việc trừng phạt những tội danh nghiêm trọng và thay vì truy tố kẻ tham ô thì chỉ đơn giản là cách chức.

Trong suốt cuộc đời của mình, Rockefeller đã bị tổn thương sâu sắc bởi những lời buộc tội ông là một người lạnh lùng, có tính cách ác độc. Trên thực tế, giống như nhiều nhân vật đã nghỉ hưu, ông ấy gây ra những phản ứng khác nhau ở mọi người. Một người đồng nghiệp bán thùng trong những ngày đầu nói với Ida Tarbell “Rockefeller không bao giờ là một người nói nhiều; anh ta không được yêu thích bởi các đồng nghiệp của mình; mọi người đều sợ anh ta; và anh ta cô độc.” Nhưng Rockefeller không bao giờ biến sự hung dữ mà ông dùng để chống lại các đối thủ với nhân viên của mình và những người làm việc cho ông thường thấy ông là một hình mẫu của mối quan tâm đúng mực và gia đình. Như một công nhân nhà máy lọc dầu đã nhớ về ông, “Ông ấy luôn gật đầu và nói lời tử tế với mọi người. Ông ấy không bao giờ quên một ai. Chúng tôi đã có một số lần thử sức trong công việc kinh doanh trong những năm đầu đó, nhưng tôi chưa bao giờ thấy ông Rockefeller không thân thiện hoặc cộc cằn. Không có gì làm ông ấy phẫn khích cả.” Mary Ann, em gái của Rockefeller, bác bỏ ý kiến cho anh mình là một người khó gần. “John luôn có thể dễ dàng hòa thuận với bất kỳ ai,” cô tuyên bố.

Rockefeller coi trọng nhân sự đến mức trong những năm đầu tiên của Standard Oil, ông đã đích thân tham dự các vấn đề tuyển dụng thông thường. (Sau khi chinh phục các trung tâm lọc dầu khác, biên chế tăng lên 3.000 người và điều này trở nên bất khả thi.) Ông đã thuê những người tài năng.

Hơn cả một nhà kỹ trị, Rockefeller là một nhà lãnh đạo truyền cảm hứng, người đã tạo ra sức mạnh từ tính đối với người lao động và đặc biệt là những giám đốc điều hành được đánh giá cao với các kỹ năng xã hội. “Khả năng giao dịch với mọi người có thể mua được giá hời,” ông từng nói, “và tôi trả nhiều tiền hơn cho khả năng đó so với bất kỳ thứ gì khác.”

Các nhân viên được mời gửi khiếu nại hoặc đề xuất trực tiếp, và ông luôn quan tâm đến công việc của họ. Thư từ của ông đầy ắp những lời hỏi thăm về những nhân viên ốm đau hoặc đã nghỉ hưu. Tiền lương, tiền công và lương hưu hào phóng một cách hợp lý, ông đã trả cao hơn mức trung bình của ngành. Bốn mươi năm sau, một cấp dưới cũ đã viết về công ty, với một số cường điệu, “Nó chưa bao giờ có một cuộc đình công hoặc một công nhân không hài lòng; và ngày nay không có tổ chức kinh doanh nào quan tâm đến các cựu binh của họ khi về già như Công ty Standard Oil.” Điều quan trọng là phải chỉ ra lọc dầu là một ngành công nghiệp thâm dụng vốn mà không có những bất mãn sôi sục gây ra cho các mỏ than hoặc nhà máy thép. Ngay cả trong những năm khó khăn, Standard Oil vẫn kiếm được lợi nhuận, cho phép nó chi tiêu tốt. Một người viết tiểu sử đã nói rất nhiều về Rockefeller, “Ông ấy là người sử dụng lao động tốt nhất trong thời đại của mình, thực hiện chế độ ốm đau và lương hưu.”

Ông là người chủ tốt nếu công nhân tuân thủ các quy tắc, nhưng nếu họ làm điều gì đó ngu ngốc, chẳng hạn như thể hiện sự quan tâm đến công đoàn, họ ngay lập tức mất đi sự cảm thông của ông. Rockefeller không bao giờ thừa nhận tính hợp pháp của lao động có tổ chức, cũng như không khoan nhượng với những người tổ chức công đoàn tại cơ sở. Ông cũng bảo lưu quyền phán quyết về đời tư của các nhân viên. Áp đặt các tiêu chuẩn thận trọng của riêng mình đối với nhân viên, ông trừng phạt bất kỳ giám đốc điều hành nào có liên quan đến ngoại tình và cau mày về việc ly hôn. Việc tuân thủ ngày Sa-bát là điều nên làm, và nếu các đồng nghiệp viết thư cho ông khi họ đáng lẽ phải đến nhà thờ, họ có xu hướng không ghi ngày tháng thực vào thư của mình.

Ví dụ đáng chú ý nhất về việc Rockefeller tham gia vào cuộc cải cách đạo đức của một cộng sự xảy ra với John D. Archbold, người đại diện trẻ tuổi vui tính có những trò đùa và tiếng cười truyền nhiễm khiến Rockefeller thích thú. Khi Rockefeller ban đầu khuyên anh ấy ngừng uống rượu, Archbold giả vờ tuân theo cam kết điều độ trong khi giữ đình hương trong túi áo vest của mình để che dấu mùi. Đến năm 1881, những cuộc nhậu nhẹt của anh ta quá sức và không thể che giấu được, và anh đã viết một lá thư gửi Rockefeller, tái cam kết:

“Ngài Rockefeller thân mến của tôi — Mọi lời nói của tôi đều có vẻ như là một lời chế giễu. Tôi thề với ngài, điều tôi chưa bao giờ làm trước đây. Tôi sẽ viết thư cho ngài vào Chủ nhật hàng tuần, miễn là mối quan hệ của chúng ta cho tôi đặc quyền, hoặc cho đến khi ngài yêu cầu tôi dừng lại.” Sau đó, mỗi Chủ nhật trong tám tháng, Archbold gửi cho Rockefeller một bức thư xác nhận tình trạng tinh táo của anh ấy vào tuần đó. “Xin hãy để điều này làm chứng cho sự hoàn thành của giai đoạn thứ 5.” Archbold đã rất cố gắng, nhưng anh ta đã có ít nhất một lần tái nghiện vào 4 năm sau đó và cảm thấy buồn bã vì đã để người cố vấn của mình thất vọng. Một giám đốc điều hành Standard Oil nói với Rockefeller: “Trước đây tôi chưa bao giờ biết ngài bị ruồng bỏ hoàn toàn và rơi vào tình trạng đau khổ về tinh thần như vậy. Tôi không nghĩ bất kỳ ai có thể nhận ra đầy đủ cuộc chiến mà ngài phải thực hiện để chống lại điều này, cũng như tình trạng thực sự đau lòng mà ngài đang phải chịu sau khi nó ập đến.” Nhận thức được sự mất mát của Rockefeller, các giám đốc điều hành khác đã cố gắng làm vừa lòng ông.

Các nhân viên của ông có xu hướng tôn kính Rockefeller và tranh giành để làm hài lòng ông. Như một người đã nói, “Ông ấy quá giỏi trong việc tập hợp rất nhiều người đàn ông giỏi giang trong một đội và truyền cảm hứng cho mỗi người nỗ lực hết mình vì doanh nghiệp... Ông ấy quá lớn, quá kiên nhẫn; Tôi không tin một người đàn ông như ông lại dính đến thế giới bia rượu dù chỉ một lần trong năm hoặc sáu trăm năm.” Rockefeller đã làm việc bằng những gợi ý tinh tế, và khuyến khích họ làm theo. Lúc đầu, ông ấy đã kiểm tra họ một cách kỹ lưỡng, nhưng một khi tin tưởng, ông ấy cho họ sức mạnh to lớn và không xâm phạm trừ khi có điều gì đó hoàn toàn sai lầm. “Thường thì cách tốt nhất để phát triển người lao động - khi bạn chắc chắn họ có khả năng - là đưa họ đến một nơi sâu, ném họ vào và khiến họ chìm hoặc bơi,” nhớ lại một phương pháp mà Big Bill đã sử dụng với các con trai của mình trên Hồ Owasco. “Họ sẽ không thất bại.” Để quản lý một công ty khổng lồ như vậy, ông phải giao quyền, và một phần của phúc âm Standard Oil là huấn luyện cấp dưới làm công việc của bạn. Như Rockefeller đã hướng dẫn một nhà tuyển dụng, “Có ai đã cho bạn biết luật của những văn phòng này chưa? Không? Nó là thế này: không ai làm bất cứ điều gì nếu anh ta

có thể yêu cầu bất kỳ ai khác làm điều đó... Ngay khi bạn có thể, hãy tìm một người mà bạn có thể dựa vào, huấn luyện anh ta trong công việc, và nghĩ ra cách nào đó để Standard Oil kiếm được một số tiền.” Đúng với chính sách này, Rockefeller đã cố gắng tách mình ra khỏi mạng lưới chi tiết hành chính phức tạp và dành nhiều thời gian hơn cho các quyết định chính sách rộng rãi.

Hơn hết, Rockefeller đã truyền cảm hứng cho cấp dưới bằng chủ nghĩa hoàn hảo cuồng tín của mình. Ông không bao giờ làm bất cứ điều gì một cách lung tung và đã viết hàng trăm nghìn bức thư thương mại là mô hình của cách viết ngắn gọn và cân bằng, sản phẩm của quá trình sửa đổi miệt mài. Trước khi đưa những lá thư cho thư ký của mình, ông đã xem qua năm hoặc sáu bản nháp cho đến khi loại bỏ mọi từ thừa và tạo ra một cách chính xác ấn tượng mong muốn trước khi đóng dấu chữ ký của mình. Như một phụ tá hàng đầu nhớ lại: “Tôi đã thấy ông ấy ký tên vào hàng trăm tờ giấy tại một buổi. Ông ấy đã viết từng chữ ký một cách cẩn thận như thể chữ ký này là chữ ký duy nhất mà ông ấy được ghi nhớ mãi mãi. Mỗi chữ ký trở thành một tác phẩm nghệ thuật trong tâm trí ông ấy.” Niềm đam mê này bắt nguồn từ Rockefeller và lan tỏa khắp tổ chức. Đặc điểm hoạt động của Standard Oil trên khắp thế giới là đặc điểm của John D. Rockefeller.

Trong khi Rockefeller chịu trách nhiệm về các câu hỏi chính sách và xây dựng nền tảng lý thuyết của quỹ tín thác, ông đã không giới thiệu nhiều cải tiến kỹ thuật liên quan đến Standard Oil. Thay vào đó, ông là một giám đốc điều hành vô song, một người giám sát không mệt mỏi về các luồng đề xuất được chuyển đến hàng ngày. Ông có một khả năng phản ứng phi thường, một khả năng phán đoán hàng đầu khi đưa ra các lựa chọn. Có lẽ vì lý do này, ông giống các giám đốc điều hành hiện đại hơn là những ông chủ độc đoán cùng thời.

Với cách thức liên lạc và lưu trữ hồ sơ còn sơ khai cuối thế kỷ 19, Rockefeller không thể quản lý đế chế phi tập trung của mình nếu không điều phối một cách thuần thục một lượng lớn dữ liệu. Cuốn sổ cái cho phép ông đóng vai người múa rối và thao túng đế chế của mình bằng những sợi dây vô hình. Bằng cách thông thạo các con số, ông đã giảm các hệ thống đa dạng nhất xuống một tiêu chuẩn chung, và ông chấp nhận các phán quyết khắc nghiệt của chúng mà không

do dự. Ông từng nói: “Tôi lập biểu đồ đường đi của mình bằng các số liệu, không có gì khác ngoài các số liệu.” Mark Hanna đã chê bai Rockefeller là “một loại nhân viên kinh tế siêu hạng, là nhân cách của việc lưu giữ sổ cái.” Nhận xét này không chỉ coi nhẹ bản chất nhìn xa trông rộng trong Sự lãnh đạo của Rockefeller mà còn làm giảm tầm quan trọng của việc lưu giữ sổ cái trong các tập đoàn hiện đại. Các con số đã cho Rockefeller một thước đo khách quan để so sánh các hoạt động ở xa, giúp cắt bỏ những tuyên bố sai lầm của cấp dưới. Đó là cách ông mở rộng tính hợp lý từ cấp cao nhất của tổ chức xuống bậc thấp nhất: Mọi chi phí trong vũ trụ Standard Oil được tính đến vài chữ số thập phân.

Luôn tỏ ra có năng khiếu toán học, Rockefeller coi trọng phẩm chất này ở những người dưới quyền. Khi thuê thư ký trẻ của mình, George D. Rogers, Rockefeller đã vẽ ra một chiếc đồng hồ để xem Rogers có thể tổng hợp một tờ số liệu nhanh đến mức nào. Cuối cùng, Rockefeller nói, “Chà, anh đã hoàn thành nó trong thời gian cần thiết,” và sau đó nhanh chóng thuê người thanh niên, người đã phục vụ ông trong nhiều năm. Rogers đã để lại một số hồi ức thú vị về việc ông chủ của anh chú ý đến từng chi tiết và quan tâm sâu sắc đến tiền bạc. Một ngày nọ, khi rời văn phòng, Rockefeller lục trong túi và nhận ra mình đã để quên ví tiền. Khi ông hỏi mượn tiền từ Rogers, người trợ lý đã tình nguyện coi đó như một món quà, nhưng Rockefeller đã phản đối. “Không, Rogers,” ông nói, “đừng quên giao dịch này. Đây là tiền lãi của cả năm đối với một đô la.”

Rockefeller cho phần lớn thành công của ông là nhờ vào sự nhanh nhạy đối với các số liệu. Trong khi đàm phán để mua Công ty Ống dẫn Columbia trị giá hàng triệu đô la từ Tiến sĩ David Hostetter, ông đã cố tình giữ cho người đối thoại nói chuyện trong nửa giờ trong khi tính toán các cách trả lãi. “Khi chúng tôi kết thúc cuộc nói chuyện,” Rockefeller nói, “anh ấy đồng ý với các điều khoản mà tôi đưa ra — và tôi đã tiết kiệm được 30.000 đô la tiền lãi nhờ những tính toán của tôi chưa bao giờ ngừng trong khi chúng tôi đang nói chuyện.” Phần này mang lại một mạch tinh tế về chủ nghĩa bài Do Thái liên tục được đưa vào các bài báo của Rockefeller. Về năng lực toán học của mình trong việc đánh bại Tiến sĩ Hostetter, ông khoe

khoang, “Tôi nhớ thật rõ khi nó đã giúp tôi đánh bại một người Do Thái!”

Thời gian trôi qua, Rockefeller có ít liên hệ thực tế với hoạt động lọc dầu, vận chuyển hoặc tiếp thị dầu thực tế — các hoạt động diễn ra ở các tiền đồn đầy bụi bặm của vương quốc Standard Oil — cô lập trong phòng điều hành, tập trung vào tài chính, nhân sự, quản trị, và các vấn đề chính sách chung. Ông đã hạ thấp tầm quan trọng của kiến thức kỹ thuật trong kinh doanh. “Tôi chưa bao giờ cảm thấy cần kiến thức khoa học, chưa bao giờ cảm thấy nó. Một bạn trẻ muốn kinh doanh thành công thì không cần đến hóa học hay vật lý. Anh ta luôn có thể thuê các nhà khoa học.”

Tuy nhiên, trong những năm đầu tiên của Standard Oil, Rockefeller thường xuyên đi thăm các cơ sở của mình và cực kỳ ham học hỏi và quan sát, thu thập thông tin và hỏi ý kiến các giám đốc nhà máy một cách hăng hái. Trong túi, ông mang theo một cuốn sổ nhỏ màu đỏ, trong đó ghi các đề xuất cải tiến và luôn theo dõi chúng. Ông biết nỗi kinh hoàng được truyền từ cuốn sách đỏ đó. Rockefeller thú nhận: “Đã hơn một lần tôi đi ăn trưa với một số trưởng bộ phận và thấy mồ hôi túa ra trên trán của một số người khi cuốn sổ nhỏ màu đỏ đó được lôi ra.”

Với tài năng nhìn mọi thứ một cách mới mẻ, Rockefeller có thể nghiên cứu một hoạt động, chia nó thành các bộ phận thành phần và nghĩ ra cách để cải thiện nó. Theo nhiều cách, ông đã đoán trước được các nghiên cứu về hiệu quả của kỹ sư Frederick Winslow Taylor. Đối với mỗi nhà máy là sự hoàn hảo vô hạn, ông đã tạo ra một bầu không khí cải tiến không ngừng. Nghịch lý thay, quy mô hoạt động khổng lồ lại khuyến khích sự chú ý kỹ lưỡng đến từng chi tiết nhỏ, vì một xu được tiết kiệm ở một nơi sau đó có thể được nhân lên gấp nghìn lần trong toàn bộ đế chế. Vào đầu những năm 1870, Rockefeller đã kiểm tra một nhà máy Standard ở New York, nơi đóng và niêm phong những lon dầu hỏa 5 gallon thiếc để xuất khẩu. Sau khi xem máy hàn nắp lon, ông hỏi chuyên gia: “Bạn sử dụng bao nhiêu giọt hàn trên mỗi lon?” “Bốn mươi,” người đàn ông trả lời. “Bạn đã bao giờ thử ba mươi tám chưa?” Rockefeller hỏi. “Không? Bạn có phiền khi có một số lon được niêm phong với số lượng ba mươi tám và hãy cho tôi biết?” Khi nhỏ ba mươi tám giọt, một tỷ lệ nhỏ các lon

bị rò rỉ — nhưng không có lon nào ở con số ba mươi chín. Do đó, ba mươi chín giọt chất hàn đã trở thành tiêu chuẩn mới được áp dụng tại tất cả các nhà máy lọc dầu Standard Oil. Rockefeller vẫn mỉm cười khi nghỉ hưu nói: “Một giọt chất hàn đó, tiết kiệm được 2.500 đô la trong năm đầu tiên; nhưng hoạt động kinh doanh xuất khẩu tiếp tục tăng sau đó và tăng gấp đôi, gấp bốn lần - trở nên lớn hơn rất nhiều so với lúc đó; và số tiền tiết kiệm được tiếp tục ổn định, mỗi lon một giọt, và từ đó lên đến hàng trăm nghìn đô la.”

Rockefeller đã thực hiện nhiều kỳ công tương tự, giảm từng phần độ dài của thanh hoặc chiều rộng của vòng sắt mà không làm suy yếu sức bền của thùng. Tuy nhiên, ông không bao giờ là một kẻ ngu xuẩn; chẳng hạn, ông không tiết kiệm chi phí sửa chữa bằng cách nhấn mạnh Standard chỉ xây dựng các nhà máy kiên cố, đáng kể, ngay cả khi điều đó có nghĩa là chi phí khởi động cao hơn. Ông cũng cố gắng sử dụng tất cả các phần được tinh chế từ dầu thô. Trong hai năm đầu tiên, Standard Oil kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực dầu hỏa và naphtha. Sau đó, vào năm 1874, công ty đã phân nhánh sang các sản phẩm phụ từ dầu mỏ, bán sáp parafin để làm kẹo cao su và nhựa đường. Trước đó không lâu, công ty đã sản xuất chất bôi trơn cho đường sắt và các cửa hàng máy móc, cũng như nến, thuốc nhuộm, sơn và axit công nghiệp. Năm 1880, Standard Oil tiếp quản Công ty Sản xuất Chesebrough ở New Jersey để tăng cường bán xăng của mình.

Kể từ lần đầu tiên bước chân vào lĩnh vực tinh chế, Rockefeller đã nhờ đến sự tư vấn kỹ thuật của Sam Andrews, người đầu tiên đã truyền cho ông kỹ thuật làm sạch dầu thô bằng axit sulfuric. Năm 1874, một đối thủ mới của Andrews xuất hiện khi Ambrose McGregor được bổ nhiệm làm giám đốc của nhà máy lọc dầu Standard Oil ở Cleveland. Rockefeller bắt đầu nghĩ Andrews là một kẻ tầm thường không thể theo kịp những bước phát triển mới và cảm thấy bị đe dọa bởi McGregor có khả năng hơn.

Là một người có tầm nhìn chớp nhoáng, Andrews đau khổ trước tham vọng bay bổng của Rockefeller, việc vay mượn và chi tiêu liên tục của ông. Sự chia rẽ giữa họ trở nên tồi tệ hơn vào tháng 8 năm 1878 khi Standard tuyên bố chia cổ tức 50% cho cổ phiếu của mình. Như Andrews sau đó đã cầu nài, “Có thể dùng tiền chia cổ tức đó

để đầu tư và kiếm lời.” Mặc dù Rockefeller cố gắng ngăn cản xung đột với các đồng nghiệp, không có gì phù hợp với ông hơn những giám đốc ưa thích cổ tức. Một ngày nọ, Andrews cúi kính với Rockefeller, “Tôi ước gì tôi không phải làm việc này.” Rockefeller trả lời: “Sam, có vẻ như bạn không tin vào cách công ty đang vận hành. Bạn sẽ lấy bao nhiêu cho số tài sản của mình?” “Tôi sẽ lấy một triệu đô la,” Andrews đáp trả. Rockefeller nói: “Hãy cho tôi hai mươi bốn giờ, và chúng ta sẽ thảo luận về nó vào ngày mai.” Khi Andrews ghé vào sáng hôm sau, Rockefeller đã kiểm tra một triệu đô la. ông đang vay nặng lãi để có số tiền đó.

Lúc đầu, Andrews vui mừng về việc bán và tin đã bán được giá cao. Sau đó Rockefeller bán số cổ phiếu cho William H. Vanderbilt để thu lợi nhuận nhanh chóng 300.000 đô la. Khi Andrews lớn tiếng khóc lóc, Rockefeller cử một sứ giả đến nói với Andrews rằng anh ta có thể mua lại cổ phiếu của mình với giá bán ban đầu. Quá bối rối, Andrews từ chối lời đề nghị công bằng và chọn giữ tiền. Nếu anh ấy giữ cổ phiếu, theo một ước tính, nó sẽ trị giá 900 triệu đô la vào đầu những năm 1930. Quyết định hấp tấp này, được thúc đẩy bởi sự ham mê thuần túy và một cái tôi bầm dập, đã khiến anh ấy không thể trở thành một trong những người đàn ông giàu nhất nước Mỹ.

Trước hành vi của Andrews, Rockefeller đã đánh mất lòng biết ơn còn sót lại mà ông dành cho đối tác sáng lập của mình và chế nhạo khả năng kinh doanh của anh ta. Bất cứ khi nào thù ai đó, ông có xu hướng biến người đó thành một kẻ đáng trách, và sau đó nói về Andrews, “Anh ta ngu dốt, tự phụ và đánh mất cái đầu của mình... bị chi phối bởi cùng một kiểu thành kiến độc ác đi kèm với chủ nghĩa tự cao tự đại, đặc điểm của kiểu người Anh ngu dốt đó.” Đó là một trong ít lần Rockefeller nói nặng như vậy. Về phần Andrews, anh ta không chỉ phung phí cơ hội kiếm được một khối tài sản khổng lồ mà sau đó còn đổ tiền vào một ngôi nhà xấu xí, được trang trí công phu trên Đại lộ Euclid, nơi anh ta mơ ước một ngày nào đó sẽ được tiếp đãi Nữ hoàng Victoria. Từng được mô tả là “dinh thự kiêu kỳ nhất từng được xây dựng ở Cleveland”, ngôi nhà quái dị năm tầng, với một trăm phòng và rất nhiều người hầu, đã giành được biệt danh xứng đáng là “Andrews's Folly”. Trong suốt quãng đời còn lại của mình, Andrews và Rockefeller kể những câu chuyện dài dòng cho bất kỳ ai lắng

nghe. Maurice Clark có lẽ đã nắm bắt được sự thật về Sam Andrews khi anh ấy nói, “Trước khi bán anh ấy đã rất đau lòng với John. Sau khi bán, anh ấy đã tự làm khổ mình.” Standard Oil không bao giờ chấp nhận những người hoài nghi, những người nghi ngờ tương lai tươi sáng của nó.

CHƯƠNG 11 GIA ĐÌNH SÙNG ĐẠO

Vào thời điểm khi các triệu phú mới toanh của Mỹ say mê những ngôi nhà sang trọng, nơi bày tỏ sự tôn kính kỳ lạ đối với mọi thứ, từ lãng mạn thời trung cổ đến Đêm Á Rập, Rockefeller thích sở hữu đất thô hơn. Năm 1873, ông đầu tư vào 70 mẫu đất tuyệt đẹp tại Forest Hill, một địa điểm xinh đẹp, có cây cối rậm rạp, chằng chịt bởi những khe núi dốc, chỉ cách ngôi nhà ở Đại lộ Euclid bốn dặm về phía đông. Hai năm sau, ông tập hợp một nhóm các nhà đầu tư mua lại mảnh đất của mình để xây dựng một viện điều dưỡng chuyên về thuốc vi lượng đồng căn và chữa bệnh bằng nước. Như một phần của thỏa thuận, Rockefeller và Stephen Harkness đã thiết lập một tuyến đường sắt ngắn để đưa mọi người đến khu nghỉ dưỡng ngoại ô này. Khi cả hai liên doanh đều trở thành nạn nhân của sự suy thoái của những năm 1870, Rockefeller đã mua lại khu đất, bây giờ được trao vương miện với một tòa nhà xiêu vẹo khổng lồ. Bắt đầu từ năm 1877, ông bắt đầu sử dụng nó như một ngôi nhà mùa hè, có lẽ với mục đích chữa bệnh nào đó, vì năm trước đó, các bác sĩ đã chẩn đoán Cettie mắc chứng tiêu chảy. Theo sự thúc giục của các bác sĩ, Rockefeller và gia đình đi nghỉ trong không khí trong lành, khô ráo của Colorado vào mùa hè năm 1876. Có lẽ ông tin vợ mình sẽ tìm thấy sự nhẹ nhõm từ những làn gió hồ ở Forest Hill.

Háo hức phơi bày Rockefeller là một kẻ thô tục vô vị, Ida Tarbell đã chế giễu ngôi nhà Forest Hill là “một tượng đài của sự xấu xí rẻ tiền” và các nhà phê bình châm biếm khác đổ xô lên với những bài văn bia xúc phạm không kém. Ngôi nhà thực tế là nơi ẩn náu yêu thích của John D. “Ồ, tôi thích Forest Hill hơn bất kỳ ngôi nhà nào khác!” ông tuyên bố. Nó có một vị trí tuyệt vời, đứng trên đỉnh của một ngọn đồi dốc đứng, với tầm nhìn tuyệt vời ra Hồ Erie; nó gợi nhớ Rockefeller về ngôi nhà thời thơ ấu ở Moravia, bên trên Hồ Owasco. Món trang sức thời Victoria nằm trong vùng đất hoang vu với những

mái hiên, tháp pháo và cửa sổ lồi, được bao phủ bởi các chi tiết kỳ lạ. Rockefeller yêu thích những căn phòng rộng rãi, với tầm nhìn không bị cản trở. Yêu thích ánh sáng và không khí, ông bỏ rèm cửa và đồ treo tường và tràn ngập ánh nắng vào nhà, thêm một mái hiên bằng kính. Ông thậm chí còn có một cây đàn ống khổng lồ được lắp đặt trong một phòng khách.

Tuy nhiên, những người chê trách khẩu vị của Rockefeller đã bỏ lỡ một điểm sâu hơn: Vào thời điểm mà các ông trùm tranh giành để gây ấn tượng với mọi người bằng tài sản của họ, Rockefeller thích sự thoải mái hơn là sự tinh tế. Ngôi nhà của ông không có những chiến tích săn bắn, những kệ sách dày cộp nhưng chưa đọc, hoặc những dấu hiệu xa hoa dễ thấy khác. Rockefeller đã nhào nặn ngôi nhà để sử dụng cho riêng mình, không phải để làm kinh hãi người lạ. Như ông đã viết về các lò sưởi ở Forest Hill vào năm 1877: “Tôi đã thấy rất nhiều lò sưởi tốt ở đây [và] không nghĩ các căn phòng của chúng tôi cần được lát gạch cầu kỳ và tất cả những thứ mà chúng tôi tìm thấy trong một số ngôi nhà xa hoa ở đây. Những gì chúng tôi muốn là một sự sắp xếp hợp lý, đơn giản để phù hợp với các phòng của chúng tôi.”

Phải mất thời gian để gia đình thích nghi với Forest Hill. Ngôi nhà đã được xây dựng như một khách sạn, và cho thấy: Nó có một văn phòng ở bên trái cửa trước, một phòng ăn với những chiếc bàn nhỏ đặt thẳng phía trước, hành lang trên lầu với những căn phòng ngủ và những mái hiên bao quanh mỗi tầng. Hàng hiên, cũng được trang trí theo phong cách nghỉ dưỡng, với đồ nội thất bằng tre. Có lẽ chính sự sắp xếp này đã khiến John và Cettie điều hành Forest Hill như một câu lạc bộ trả tiền cho bạn bè, và họ đã có hàng tá người đến và ở lại trong suốt mùa hè năm 1877. Dự án tỏ ra thất bại không kém gì viện điều dưỡng được đề xuất. Là “khách câu lạc bộ”, nhiều người mong đợi Cettie sẽ hoạt động như một nữ tiếp viên khó tính của họ. Một số không biết họ đang ở trong một cơ sở thương mại và đã bị sốc khi trở về nhà và nhận hóa đơn cho kỳ nghỉ của họ. Những đứa trẻ Rockefeller cũng không kém phần ngạc nhiên và mất phương hướng khi chúng thấy mình đang ăn trong một phòng ăn lớn, với sự tham dự của một đội quân phục vụ da đen lịch lãm. Sau một năm, Rockefeller loại bỏ liên doanh sai trái này, sa thải những người phục

vụ và bắt đầu chuyển đổi những căn phòng lớn nhỏ trên lầu thành dãy phòng và phòng ngủ chính.

Từ năm 1877 đến năm 1883, Rockefellers đã giữ lại ngôi nhà trên Đại lộ Euclid làm nơi ở chính của họ trong khi dành mùa hè tại Forest Hill. Dần dần, thời gian lưu trú tại Forest Hill kéo dài, khu đất tự mở rộng lên hơn bảy trăm mẫu Anh và số lượng nhân viên cuối cùng tăng lên tới 136. Sau một thời gian, gia đình chỉ dành thời gian ngắn ngủi vào mùa xuân và mùa thu tại Đại lộ Euclid. Tuy nhiên, họ vẫn đến đó vào mỗi Chủ nhật, mang theo một bữa trưa nguội từ Forest Hill khi họ tham dự Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid. Sau cuối năm 1883, khi Rockefellers chuyển đến New York, họ biến Forest Hill thành nơi cư trú riêng ở Cleveland nhưng không bao giờ từ bỏ tình cảm gắn bó với 424 Đại lộ Euclid. Họ giữ cho ngôi nhà cũ được sửa chữa liên tục, luôn sẵn sàng tiếp nhận các thành viên trong gia đình, mặc dù họ chưa bao giờ đến đó và nó dần biến thành một di tích danh dự, hoang vắng cho những ngày đã qua. Kế hoạch biến nó thành một ngôi nhà an dưỡng cho trẻ em tàn tật hoặc các cặp vợ chồng già không bao giờ thành hiện thực. “Nó dường như quá thiêng liêng đối với mục đích sử dụng chung, tất cả chúng tôi đều yêu thích nó,” Cettie sau đó nói.

Bất chấp khoảng cách khá xa với văn phòng của mình, Rockefeller, đeo kính bảo hộ và khăn lau bụi, lái xe vào trung tâm thành phố mỗi sáng từ Forest Hill, ngồi trên chiếc xe hai chỗ nhỏ xíu sau một cặp ngựa phi nước kiệu. Ông vẫn đam mê những chú ngựa phi nước kiệu và giờ đã có cả chục con. Ông đã xây dựng đường đua dài nửa dặm của riêng mình tại Forest Hill, được che phủ bởi những cây phong do con trai ông trồng, và mua ngựa con xứ Wales và Shetland cho mỗi đứa trẻ. Vào giữa những năm 1870, ông thường trở về nhà từ văn phòng để ăn trưa sau đó dành phần còn lại của buổi chiều để cùng gia đình tham gia một loạt hoạt động ngoài trời liên tục. Ông ngăn một con suối để làm hai hồ nước nhân tạo, một để chèo thuyền, một để bơi lội, và vào những ngày oi bức, ông thường bơi một mạch dài hàng dặm, đội một chiếc mũ rơm trên đầu để bảo vệ làn da trắng của mình khỏi ánh nắng mặt trời. Sau khi trở thành một người đam mê đi xe đạp, ông đã băng qua nhiều con đường uốn lượn nguy hiểm. Ông thích trượt băng và thường xuyên có tới năm

mười người — nhiều người trong số họ là những người lạ từ khu vực lân cận — trượt băng trên hồ Rockefeller vào một ngày lạnh giá. Vì không cho phép hồ bị ngập vào ngày Sa-bát, Rockefeller đôi khi thức dậy sau nửa đêm Chủ nhật băng giá để chỉ đạo công nhân chuẩn bị cho buổi trượt băng ngày hôm sau.

Mặc dù không quan tâm đến nội thất giản dị của Forest Hill, Rockefeller đã dành hàng giờ để dạo chơi trên khu đất. Một dáng người cao, góc cạnh đang rải bước và khảo sát khu nhà, ông lên kế hoạch cho những khung cảnh mới, những con đường rải sỏi, những khu vườn, chuồng trại và nhà xe ngựa. Ông đã tạo ra một trang trại quy mô lớn với mười sáu con bò và hàng nghìn con gà. Phục vụ với tư cách là kỹ sư của riêng mình và tuân theo các cấp độ tự nhiên, Rockefeller đã tạo ra hai mươi dặm đường cho các chuyến cưỡi ngựa và xe đẩy qua các hàng cây dương, cây sồi, và cây phong. Giám sát năm mươi hoặc sáu mươi công nhân, ông đã phát triển một mỏ đá vôi trong khuôn viên nhà để phục vụ các dự án hoành tráng của mình và tô điểm những con đường bằng những cây cầu bắc qua suối đẹp như tranh vẽ. Để đảm bảo khung cảnh ấn tượng, ông ấy cũng bắt đầu di dời những cây lớn và làm điều này một cách thành thạo để chúng không bị hư hại trong quá trình chuyển đổi. Việc liên tục sắp xếp lại không chỉ là vấn đề tạo khung cảnh đẹp hay trang trí một khu vườn. Đó là cách điển hình của Rockefeller trong việc tạo lại vũ trụ thu nhỏ của riêng mình và tạo ra một số thiết kế rộng lớn, không bao giờ kết thúc.

Đối với những đứa trẻ nhà Rockefeller, cuộc sống tại Forest Hill có vẻ u sầu khi chúng trôi dạt trong khối tài sản khổng lồ, tránh xa sự cám dỗ của thế gian bởi cha mẹ. Tâm trạng khao khát cô độc đặc biệt ảnh hưởng đến John Jr., người được kèm cặp ở nhà cho đến khi mười tuổi và sau đó mô tả bản thân thời niên thiếu của mình là “nhút nhát, thiếu điều chỉnh và yếu đuối.”

Ngay từ đầu, cậu ấy đã không được tạo ra từ những thứ không thể phá hủy cha mình. Vào ngày 29 tháng 1 năm 1874, trong một khoảnh khắc vui mừng đầy nước mắt khác thường, Rockefeller đến văn phòng Standard Oil và thông báo cho Henry Flagler và Oliver Payne rằng Cettie đã sinh con trai đầu lòng của họ. Bác sĩ Myra Herrick đỡ đứa trẻ sơ sinh trong một phòng ngủ trên lầu ở Đại lộ

Euclid trong khi Rockefeller chờ đợi bên ngoài. “Thật vui mừng biết bao khi đứa bé là con trai — vì đã có bốn cô gái — và cậu bé hoàn hảo,” Cettie viết. Cô luôn liên tưởng đến sự ra đời của Junior — vì cậu được biết đến để phân biệt cậu với John Senior— với sự ra mắt của Hiệp hội Phụ nữ Christian Temperance ở Ohio. Với tư cách là một thành viên sáng lập, cô ấy đã lên kế hoạch hỗ trợ các chị em theo đạo Tin Lành của mình bằng những lời cầu nguyện sôi nổi và những bài thánh ca trong kinh thánh trong các tiệm rượu địa phương, và như sau này cô ấy nói với Junior, “Mẹ có thể đã tham gia cùng họ, nếu một cậu bé con không ra đời.” Cô đã dạy cậu bằng chính tinh thần Cơ đốc giáo và nổi kinh hoàng rượu.

Cậu bé nhỏ và ốm yếu, thiếu năng lượng mạnh mẽ của cha và phản ánh tính cách tinh vi hơn của mẹ; trong ba năm, cha mẹ anh lo lắng cho sức khỏe của cậu. Cậu có một tuổi thơ chật chội, cách ly với một thế giới có thể làm ô nhiễm giá trị của cậu. Trong những năm sau đó, cậu chỉ có thể nhớ lại một người bạn nam duy nhất trong những năm đầu này, Harry Moore, con trai của quản gia Forest Hill. “Tôi có một chiếc máy ảnh và anh ấy cùng tôi đã chụp ảnh và chơi với nhau liên tục.” Tuy nhiên, Junior đã tìm thấy những ốc đảo mê hoặc trong khu đất và sau đó ấp ủ những kỷ niệm bình dị về những buổi chiều mùa hè khi chèo thuyền, bơi lội và đi bộ đường dài. Khi họ đọc to cho nhau nghe, Junior và các chị gái thường thả mình trên một cây sồi lớn có các chi nằm ngang qua một con lạch. Ngay cả khi những hồi ức của cậu nghe có vẻ lý tưởng hóa cao độ, với bóng tối đã được xóa mờ, những bức thư thời niên thiếu vẫn tràn ngập ánh sáng ấm áp của một tuổi thơ được bảo vệ, trong tình yêu thương của cha mẹ bảo thủ. Có lẽ thời niên thiếu của Junior không hoàn toàn đơn độc như khi nhìn từ xa. Nhiều thập kỷ sau, người bạn thời thơ ấu, Kate Strong, hồi tưởng lại, “Đó là cậu bé đẹp nhất trong những ngày đó, tất cả bạn bè đều nghĩ như vậy... tình cảm, ân cần, chu đáo và đầy niềm vui cũng như khôn ngoan gần như vượt xa số tuổi.” Junior luôn được tắm trong tình yêu của phái nữ, gần như nghẹt thở vì điều đó.

Cũng như các công nhân của Standard Oil không bao giờ nhớ một lời nói tục tĩu nào của John Senior, vì vậy Junior không thể trích dẫn một trường hợp nào về sự tức giận của người cha. Cha anh kiên nhẫn và khuyến khích, nhưng keo kiệt với những lời khen ngợi. Như

Junior đã nói, cha là một “người bạn đồng hành yêu quý. Ông ấy có một thiên tài với trẻ em. Ông ấy không bao giờ nói với chúng tôi những gì nên làm hoặc không nên làm. Ông là một người bạn với chúng tôi.” Trái ngược với sự ích kỷ của Big Bill, John D. có ý thức về trách nhiệm gia đình quá mức. John và Cettie không bao giờ áp dụng hình phạt thân thể, và họ khắc sâu các nguyên tắc đạo đức bằng cách hướng dẫn và làm gương. Mỗi đứa trẻ được dạy để lắng nghe lương tâm của mình như một người hướng dẫn không thể sai lầm.

Đối với cậu bé được mệnh danh là người thừa kế vĩ đại nhất thế giới, tiền luôn có mặt ở khắp nơi đến nỗi không thể nhìn thấy được - thứ gì đó “ở đó, như không khí hoặc thức ăn hoặc bất kỳ yếu tố nào khác,” sau này anh ấy nói - nhưng nó không bao giờ dễ dàng đạt được. Như thể anh ấy đã một cậu bé nghèo ở nông thôn, cậu kiếm được tiền tiêu vặt bằng cách sửa chữa những chiếc lọ và những chiếc bút máy bị hỏng hoặc bằng cách mài bút chì. Nhận thức được những đứa con nhà giàu được cha mẹ chiều chuộng, Senior đã nắm bắt mọi cơ hội để dạy con trai mình giá trị của đồng tiền. Một lần, trong khi Rockefeller đang được cạo râu ở Forest Hill, Junior bước vào xin đóng tiền học cả khóa cho lớp Chủ nhật của mình. “Hãy tìm hiểu trước,” Rockefeller khuyên và yêu cầu Junior thực hiện các phép tính cho thấy cậu sẽ mất lãi 11 xu trong khi trường Chủ nhật không thu được gì. Sau đó, Rockefeller nói với thợ cắt tóc của mình, “Tôi không muốn cậu bé đưa tiền theo cách đó. Tôi muốn nó học được bài học từ những điều nhỏ nhặt.”

Khi Rockefeller được khen ngợi về con trai mình, ông đã phản đối một cách thành thật, “Chính mẹ nó đã phát triển nó.” Cettie đã nuôi dạy những đứa con theo phong cách khổ hạnh của riêng mình và dạy dỗ chúng trong các nghi thức khiêm tốn. Như cô ấy nhận xét, “Tôi không bao giờ muốn can thiệp vào bọn trẻ miễn là chúng tạo ra những tiếng ồn vui vẻ.” Là một người phụ nữ tốt bụng, ngọt ngào, Cettie tuy nhiên lại có một khía cạnh giáo huấn mạnh mẽ có thể trông như cuồng tín. Như cô từng thổ lộ với một người hàng xóm, “Tôi rất vui vì con trai đã nói với tôi những gì nó muốn trong dịp Giáng sinh, và nó có thể bị từ chối. “Chúa thật tốt biết bao khi đã thêm vào những cô con gái đáng yêu của chúng tôi cậu con trai duy nhất,” Cettie sau này viết. “Mặc dù nhỏ tuổi nhất, nhưng đó là người mạnh nhất về

lòng dũng cảm, sự độc lập và tính cách Cơ đốc.” Cô trói buộc cậu bằng nhiều lệnh cấm. Người ta nói khiêu vũ là vớ vẩn và vô đạo đức, và đến năm mười tuổi, chú chó nhỏ này phải ký một lời tuyên thệ long trọng rằng sẽ kiêng “thuốc lá, những lời tục tĩu và bất kỳ đồ uống có cồn nào.” Mẹ không phải là người nữ duy nhất tha thiết dạy cậu đạo lý; Bà ngoại Spelman cũng tham gia. Do đó, một mâu thuẫn bất thường nằm ở cốt lõi cuộc đời Junior: Trong khi cha bị công khai là tội phạm, mẹ lại bơm cho cậu đầy rẫy đạo đức và tôn giáo. Giống như cha mình, Junior phát triển một thế giới quan đảo ngược, trong đó gia đình Rockefeller chính nghĩa luôn bị tấn công bởi một thế giới vô thần, không thể hiểu nổi.

Với ba người chị gái, John lớn lên trong môi trường xung quanh chủ yếu là phụ nữ như một cậu bé tinh tế, không có những trò chơi thô bạo và trêu chọc của các anh trai. Cậu đã bị nữ tính hóa bởi trải nghiệm, mặc những chiếc váy lụa của các chị, học may và đan, thậm chí tham gia các lớp học nấu ăn, như thể một ngày nào đó có thể phải trông nhà và chuẩn bị bánh mì cho riêng mình. Hơn Junior tám tuổi, Bessie rất chu đáo với em trai nhưng sống ở một thế giới khác, và cậu lớn lên cùng Alta và Edith hoang dã và ý chí hơn. Một vị khách đã nhớ đến Alta là “kẻ nghịch ngợm, bốc đồng, kẻ cầm đầu bộ ba,” trong khi Edith “soi mói, tính toán”, có tinh thần cao. và khám phá. Như Alta đã từng trêu chọc cậu, “Con gái chúng tôi thường nghĩ John đáng lẽ phải là con gái và chúng tôi là con trai của gia đình.” Bất chấp tất cả, Junior vẫn là người yêu thích của mẹ vì cậu chắc chắn giống cô ấy nhất - ngoan ngoãn, bị đóng đinh. theo nghĩa vụ, và gần như quá háo hức để làm hài lòng. Đứa trẻ kiểu mẫu sẽ phải vật lộn để trở thành người lớn kiểu mẫu, với những hậu quả thường là đau đớn.

Ngay sau khi Rockefellers chuyển đến 424 Đại lộ Euclid, họ được theo sau bởi Nhà thờ Baptist Phố Erie — ngay sau đó được đổi tên thành Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid — nhà thờ đang gặp khó khăn đã có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống của Rockefeller. Về mặt thời trang hay sự tiện lợi, Rockefellers sẽ đến Nhà thờ Saint Paul’s Episcopal gần đó, nơi các cặp đôi thanh lịch bước từ những chiếc xe ngựa tony vào mỗi sáng Chủ nhật. Thay vào đó, họ lái xe trở lại Đại lộ Euclid đến một nhà thờ bằng đá nâu đơn giản với một gác chuông hẹp, cao

và một giáo đoàn thuộc tầng lớp trung lưu thấp hơn. Rockefeller không cảm thấy khó chịu khi bị bao quanh bởi những người khiêm tốn và coi trọng sự liên tục này với nguồn gốc của mình. Ông cần sự sáng khoái tinh thần của phong cách cầu nguyện đơn giản nhưng đầy cảm xúc của người Baptist và có lẽ cũng muốn chứng tỏ mình không bị hư hỏng bởi sự giàu có.

Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid được tôn vinh là nhà thờ Rockefeller với lý do chính đáng: Vào đầu những năm 1880, ông đã chi trả một nửa ngân sách hàng năm, thậm chí cam kết tiền hàng tuần từ các con của mình và quy định “20 xu từ mỗi đứa trẻ sẽ được kiếm bằng mồ của chúng, nhổ cỏ ...” Tránh các câu lạc bộ, nhà hát và những âm ảnh xấu xa khác, Rockefeller chỉ được nhìn thấy công khai tại nhà thờ, cố định ở hàng ghế thứ chín, sự hiện diện của ông tạo ra một đội quân yêu tinh ngày càng tăng: những người tìm kiếm sự tò mò, những người viết bài, những người thích quảng cáo và những người làm biếng. Ông yêu thích tinh thần dũng cảm, vui vẻ, hiếu chiến của những người Baptists và đóng góp cởi mở cho các tổ chức từ thiện địa phương. Những người hưởng lợi lớn nhất bao gồm “Người anh em” J. D. Jones một tay nổi tiếng, người đã xuất thân từ một chiếc sà lan vô chủ neo đậu tại một bến tàu Cleveland; Ragged School, nơi dạy Kinh thánh và kỹ năng buôn bán cho thanh thiếu niên lang thang; và Liên minh Cleveland Bethel, nơi rao giảng tính ôn hòa và đạo Cơ đốc cho những thủy thủ kiêng rượu và nơi Rockefeller thường ghé vào giờ ăn trưa để hòa nhập ẩn danh với những người thủy thủ.

Tôn giáo là một hình thức nuôi sống Rockefeller, một sự bổ sung cần thiết cho cuộc đời kinh doanh vốn đã có sẵn của ông. Ca ngợi vai trò của thánh chức, ông từng nói cần “lời rao giảng tốt để đánh thức tôi, giống như một chiếc đồng hồ cũ, một hoặc hai lần mỗi tuần.” Cuộc đời của ông không ghi lại những khủng hoảng về đức tin, không có sự hoài nghi nặng nề đối với sự chính thống được thừa hưởng từ thời trẻ. Ông tin những việc làm tốt phải đi kèm với đức tin, và ngay cả trong thời gian phục vụ, mắt ông đảo quanh căn phòng khi chọn những người nhận từ thiện nghèo khó của mình. Lấy từ trong túi ra những chiếc phong bì nhỏ, ông nhét vào một ít tiền, viết tên của các hội đoàn lên trên, sau đó không giấu giếm ẩn những món

quà vào lòng bàn tay khi họ bắt tay và chào tạm biệt. Ông và Cettie cũng trung thành tham dự các buổi nhóm cầu nguyện tối thứ Sáu và được cho là hiếm khi bỏ lỡ một buổi tụ họp khi ở Cleveland trong khoảng thời gian bốn mươi năm.

Từ năm 1872 đến năm 1905, Rockefeller giữ chức giám đốc trường Chủ nhật — trong một phần nhỏ thời gian, ông được biệt phái vào một trường truyền giáo nghèo — trong khi Cettie đứng đầu khoa trẻ sơ sinh. Cô thích kiểm tra các lớp học của ông và nhìn chăm chăm vào ông một cách ngưỡng mộ khi ông nói chuyện. Ông đến sớm để nhóm lửa sau đó làm mờ đèn xăng ở gần. Nhiều bài nói chuyện của ông đã tạo ra những biến thể về những điểm chung của phong trào ôn hòa. “Các chàng trai, các bạn có biết tại sao tôi không bao giờ trở thành một kẻ say xỉn không?” Rockefeller hỏi, quét phòng. “Bởi vì tôi chưa bao giờ uống ly đầu tiên.” Để lái xe về nhà, ông nhắc nhở họ đừng quá rảnh rỗi, dễ dãi hoặc uống rượu chỉ để làm hài lòng đám đông. “Bây giờ tôi không thể là một người bạn tốt,” ông nói một cách mỉa mai. “Tôi vẫn chưa uống ly đầu tiên của mình.” Mỗi mùa hè, ông ấy mời các giáo viên trường Chủ nhật đến một buổi dã ngoại không rượu tại Forest Hill, đây có lẽ là ngày lễ hội nhất trong lịch hàng năm của ông ấy.

Như có tin đồn rằng Rockefeller đôi khi tuyển dụng nhân viên của Standard Oil từ lớp Kinh thánh của mình, quy mô của nó đã tăng lên rất nhiều. Ông sẽ không nói chuyện về kinh doanh, một bài học mà một trợ lý tổng giám đốc, đã học được một cách muộn màng. Người đàn ông này đã mua dầu với giá 1,09 đô la một thùng và cố gắng xin lời khuyên từ Rockefeller về việc có nên bán hay không. Phản ứng, được một thành viên trong lớp nhớ lại:

Ông Rockefeller ngay lập tức thay đổi nét mặt. Ông bắt chéo đầu gối và sau đó lại bắt chéo lần nữa. Ông cúi người về phía trước và bắt chéo đầu gối một lần nữa. Nhưng ông ấy không bao giờ nói một lời nào. Trợ lý tổng giám đốc trở nên bồn chồn và có chút xấu hổ... Cuối cùng trợ lý tổng giám đốc hỏi: “Nếu ngài là tôi, ngài sẽ làm gì?” Rockefeller trả lời: “Tôi sẽ làm những gì tôi nghĩ là tốt nhất.”

Sự im lặng luôn là biểu hiện khinh bỉ nhất của Rockefeller.

Trong khi Rockefeller bực bội vì được yêu cầu cho lời khuyên, bản thân ông đã kết hợp kinh doanh và tôn giáo và biến nhà thờ

thành một nền tảng mạnh mẽ để tán thành chủ nghĩa tư bản. Ông không quan tâm đến tranh luận thần học hoặc thảo luận về các vấn đề của thế giới khác. Đối với các lớp học ngày Chủ nhật, ông ấy thường xuyên nhắc lại phương châm của mình, “Tôi tin nhiệm vụ tôn giáo là phải kiếm được tất cả số tiền có thể, một cách công bằng và trung thực; để giữ tất cả những gì bạn có thể, và cho đi tất cả những gì bạn có thể.” Khi gặp thư ký của mình đi xe đạp vào một ngày chủ nhật, ông đã khuyên cô ấy nên tiết kiệm cho một ‘ngày mưa’. “Nhân tiện xin lỗi vì đã nói chuyện công việc vào ngày Chủ nhật,” thư ký báo cáo, “ông ấy nói có rất nhiều tôn giáo trong công việc kinh doanh tốt.” Sự bất bình đẳng về thu nhập ngày càng gia tăng đi kèm với công nghiệp hóa không làm ông nao núng vì nó là một phần của kế hoạch thiêng liêng. Đến giai đoạn này của sự nghiệp, thành công vật chất của Rockefeller hẳn đã củng cố niềm tin của ông. Việc ông kiếm được quá nhiều chắc chắn báo hiệu sự ưu ái của thần thánh, một ân sủng tuyệt vời đến mức gợi ý Chúa đã chọn ông cho một nhiệm vụ đặc biệt nào đó — hoặc tại sao Ngài lại ban cho ông một khoản tiền thường như vậy? Hình ảnh thường thấy của Thời đại Mạ vàng là lòng tham đã làm xói mòn các giá trị tôn giáo, trong khi với Rockefeller, đồng vàng của ông dường như do trời ban.

Đối với John và Cettie, phong trào ôn hòa đã giúp họ giải cứu thế giới thanh khiết, và con cái của họ tham gia vào một nhóm bị cấm gọi là Loyal Legion, khiến họ sợ hãi với những hình ảnh xấu xa về quỷ rum. Là một thành viên của Liên minh Phụ nữ Cơ đốc giáo, Cettie và những phụ nữ được nuôi dạy tốt khác thường xuyên lui tới một khu ổ chuột ở Cleveland được gọi là Đồi Whisky, nơi chủ yếu là những tay máy nhập cư. Khoảng 11 giờ sáng, họ xông vào quán rượu, quỳ gối và cầu nguyện cho những tội nhân đã chết. Những người phụ nữ dân quân này đã thuê mặt tiền cửa hàng và thiết lập một loạt “nhà trọ thân thiện” cung cấp “thực phẩm bổ dưỡng và *sarsaparilla*^[13]” cho những “linh hồn chết chìm trong đồ uống”. John là nhà tài trợ chính của Central Friendly Inn, khiến ông trở thành người tiên phong ban đầu của phong trào định cư. Đôi khi ông tham gia cùng Cettie trong các cuộc đột kích vào các cửa hàng tạp hóa và không bao giờ quên phải làm gì trong một quán rượu, Ông tình cờ gặp một người bạn

học cũ từ trường Cao đẳng Thương mại E. G. Folsom, người ngồi đó, mặt đỏ bừng, chết vì uống rượu trong thời gian ngắn.

Cha mẹ của Cettie đã chuyển lòng nhiệt thành theo chủ nghĩa bãi nô sang ôn hòa sau Nội chiến. Đến năm 1870, họ sống ở Brooklyn, New York, nơi họ thể hiện cùng một chủ nghĩa đạo đức rục rủa đã phân biệt chủ nghĩa hoạt động công dân và tôn giáo của họ ở Ohio. Ông Spelman kích động đóng cửa 2.500 cửa hàng rượu rum mà ông đếm được ở Brooklyn, trong khi bà Spelman trực tiếp hành động với những người uống rượu bằng cách cầu nguyện và thuyết phục trong các quán rượu. Trong thời kỳ trầm cảm sau năm 1873, ông Spelman đã thấy trước một Armageddon sắp xảy ra khiến rượu rum chống lại sự ôn hòa, Satan chống lại Chúa Kitô. Ông xem thời gian khó khăn là sự trừng phạt của Chúa cho sự háms lợi được thể hiện qua nhu cầu nắm bắt của cả người lao động và người sử dụng lao động. Như ông đã kết luận một cách nghiêm khắc, “Phương pháp của Đức Chúa Trời để trừng phạt sự điên rồ và ngông cuồng của con người là im lặng, không phản kháng.” Ông Spelman, người hiện đã nhận được một khoản tiền lương từ Standard Oil ở New York, đã đưa ra quan điểm kinh tế của mình theo những khía cạnh phù hợp với con rết. “Rắc rối lớn nảy sinh từ sự quản lý ngông cuồng và sự cạnh tranh liều lĩnh và tàn phá trên các phương tiện tự do,” ông tuyên bố, ngầm tán thành sự độc quyền. Sau khi Harvey Spelman qua đời vào năm 1881, vợ ông trở về Cleveland sống với John và hai con gái, Cettie và Lute, và ảnh hưởng tổng hợp của ba phụ nữ Spelman đã làm tăng thêm tinh thần chiến binh, Cơ đốc giáo cho gia đình Rockefeller.

Người đàn ông hiện đang khiến các đối thủ của mình tức giận bằng sự xảo quyệt quỷ quái trong phương pháp kinh doanh là một người con dịu dàng với người mẹ già của mình. Eliza đã giữ lại ngôi nhà cũ trên Phố Cheshire, nơi bức chân dung của John là niềm tự hào ở vị trí phía trên lò sưởi của phòng khách. Mặc dù dành phần lớn thời gian cho Frank và Mary Ann, bà ấy đã dành cả mùa hè cho Forest Hill. Bà vẫn còn gắn bó sâu sắc với con trai cả của mình. Bà tâm sự với John, cảm thấy ánh sáng bình yên khi có mặt anh, và anh đáp lại bằng lòng trắc ẩn sâu sắc. Như Junior nhớ lại, “Bà = luôn ngồi cạnh Cha trong bàn ăn và tôi có thể nhớ rõ khi nhìn thấy ông ấy nắm tay bà một cách âu yếm trên bàn ăn. Bà nội tin tưởng Cha tuyệt đối

và hết lòng yêu thương. “Sự phán xét của John đối với bất kỳ câu hỏi nào về bà ấy luôn đúng và là lời cuối cùng.” Rockefeller thường viết thư cho “mẹ thân yêu của ông ấy” và ghi chú những câu đùa vui vẻ không thể hiện rõ ở những nơi khác trong các bức thư của ông ấy. “Các phòng của mẹ ở Forest Hill có vẻ rất đơn độc và chúng con hy vọng mẹ sẽ không để chúng bị bỏ trống cả mùa hè,” Ông viết cho bà vào một tháng Sáu. “Các cháu đã bắt đầu hỏi thăm mẹ và chúng con rất vui nếu mẹ quay lại với lũ trẻ.”

Vào cuối những năm 1870, sức khỏe của Eliza bắt đầu suy yếu - lúc này bà đã ngoài sáu mươi tuổi - và John đã cầu xin bà ngừng hút thuốc lá. Trong bản xem trước về chứng rụng tóc sau này của con trai, toàn bộ tóc của bà đã rụng và đôi khi bà đội một bộ tóc màu xám. Khi sức khỏe của Eliza suy giảm, John càng tỏ ra chu đáo. “Khi bà ấy cảm thấy ốm và ở trong phòng, Cha sẽ đến bên trấn an và nói bà đang làm tốt và sẽ sớm khỏe lại,” Junior nói, “vì vậy bà ấy không bao giờ cô đơn.” Bệnh tật của bà được ưu tiên hơn so với công việc kinh doanh của Standard Oil, và nếu bà lên cơn động kinh khi John đang họp, Ông vội vàng quay trở lại Forest Hill, đi thẳng đến bên giường, nắm lấy tay, và nói, “Con đây, Mẹ không sao đâu.”

Để giải thích cho sự biến mất của cha mình, John D. thường nói với mọi người Bill bị bệnh hen suyễn - điều này đúng cho đến khi nó xảy ra - và cần một khí hậu ấm áp ở phía Tây. Một hoặc hai lần mỗi năm, Devil Bill - hoặc Tiến sĩ William Livingston - xuất hiện ở Cleveland trong phong cách thời trang đặc trưng của mình. Không có bất kỳ cảnh báo nào, ông gọi điện cho Forest Hill từ điểm dừng cuối cùng của tuyến xe lửa Cleveland và yêu cầu cử một chiếc xe ngựa đến đón. Hoặc ông xuất hiện ấn tượng, đằng sau một đội ngựa tốt, và phi trên Đại lộ Euclid. Hoặc, đến trước tòa nhà Standard Oil, ông bước lên những bậc thang như một người trẻ. Một tinh thần sáng khoái, ông đi lang thang và luôn làm theo ý mình. Ông trông vẫn rất ấn tượng, với cái đầu hói, vàng trán đồ sộ và bộ râu đỏ đầy đặn giờ đã lốm đốm xám. Ở nhiều khía cạnh, ông ấy vẫn là người có tinh thần vô tư, sôi nổi như năm nào, mặc quần áo thể thao khỏe khoắn và đeo một chiếc kẹp kim cương trên áo sơ mi, chơi trò nghịch ngợm, đùa cợt và kể những câu chuyện cao siêu.

Khi lớn hơn, những đứa trẻ nhà Rockefeller bị ông nội mê hoặc, người mà chúng coi như một di tích lịch sử mộc mạc đầy màu sắc của gia đình. Không biết về khía cạnh đen tối của ông, chúng yêu thích lối sống thô kệch quê mùa, thích chơi bời lêu lổng và tính hài hước lém lỉnh của ông. Những trò hề của ông hẳn đã giải tỏa được những căng thẳng trong gia đình. Junior, người thấy ông nội “vui vẻ và giải trí,” nói, “Ông là người đáng yêu nhất... Tất cả gia đình đều yêu ông. Ông là một người đàn ông rất vui tính, đến và đi khi nào ông cảm thấy thích.” Giống như đã từng có với các con của mình, Bill đã đưa cho các cháu một khẩu súng trường và dạy chúng bắn, đóng đinh mục tiêu vào một cái cây xa và ngắm bắn. Kể cho các cháu những câu chuyện về việc săn vịt trời. Edith ngổ ngáo làm ông hài lòng nhất, và khi cô bắn trúng mục tiêu, ông thực hiện một điệu nhảy (giống như John) và hét lên, “Cá với các cháu, cô ấy bắn trúng tám trong số mười lần!” Sau một vài ngày náo nhiệt như vậy, ông nội sẽ đột ngột biến mất, không biết ông đã đi đâu.

John phẫn nộ với cha mình và không bao giờ viết thư cho ông, nhưng không đầu độc tâm trí của bọn trẻ chống lại ông, và cư xử lịch sự khi có mặt ông, ngay cả khi luôn xa cách. Đối với những người xa lạ và báo chí, ông chưa bao giờ nói về cha mình như một người khác ngoài một nhân vật xuất chúng, tốt đẹp. Những chuyến thăm của Bill đã kích thích tình cảm ở Eliza. Khi ông đến thăm Forest Hill vào năm 1885, lúc đầu bà từ chối gặp, đổ lỗi cho một vết khâu ở hông, sau đó đồng ý dành cả ngày với ông. Đến lúc này, bà chắc chắn rất vui khi thoát khỏi ông ấy.

Theo nhiều khía cạnh, cuộc sống của Bill với tư cách là Doc Livingston giống với cuộc sống trước đây với Eliza. Ông đã trải qua mùa đông với Margaret ở Freeport, Illinois, sau đó đi trên con đường rộng mở trong phần còn lại của năm, để cô ấy một mình. Là một người theo chủ nghĩa cá nhân, ông cảm thấy sự thôi thúc của người Mỹ muốn kiếm sống bên rìa nền văn minh, và ông đã thâm nhập sâu hơn bao giờ hết vào vùng hoang dã. Là một người đàn ông cuồng nhiệt, ông phải luyện tập trí thông minh của mình trên những chiếc xe gập ghềnh đồng quê và tránh xa những trò lố của thành phố hoài nghi. Có thể vì những kẻ cả tin đã trở nên khan hiếm hoặc cảnh sát

trường cảnh giác hơn, giờ đây ông phải đi khắp các bang để bán đồ của mình.

Trong hóa thân thành Tiến sĩ Levingston, Bill không chỉ phải chịu đựng sự phẫn nộ thầm lặng của John mà còn từ bỏ mọi yêu cầu bồi thường về tiền bạc. Có thể Chúa đã nghĩ ra một lời nguyện kinh khủng hơn cho tội lỗi của ông? Đối mặt với sự giàu có chóng mặt của con trai, đôi khi ông phải cân nhắc xem có nên bỏ đi lớp ngụy trang và tiếp tục danh tính Rockefeller của mình hay không. Tuy nhiên, đây không phải là một lựa chọn khả thi, vì ông không thể làm như vậy mà không gây sốc cho Margaret và sự hổ thẹn của chính mình. Vì vậy, cha đẻ của nhân vật hàng đầu trong ngành công nghiệp dầu mỏ đã tiếp tục thực hiện các trò gian lận nhỏ của mình trên con đường dưới một cái tên giả.

Các em của Rockefeller đóng một vai trò hạn chế trong cuộc đời trưởng thành của ông. Chị gái yêu thích, Lucy, rất ngọt ngào và dịu dàng, nhưng cô ấy bị bệnh mãn tính và qua đời vào năm 1878 ở tuổi bốn mươi - sự kiện có thể khiến sức khỏe của Eliza ngày càng xấu đi. Chồng cô, Pierson Briggs, đã dành gần mười lăm năm làm đại lý thu mua cho Standard Oil of Ohio. Anh ấy là một người tốt bụng, vui vẻ và rất được các con của John yêu mến. Sau cái chết của Lucy, Briggs tái hôn trong một gia đình Cleveland giàu có trong khi cô con gái âm nhạc, Florence, dành nhiều thời gian ở Forest Hill dưới sự chăm sóc cẩn thận của John và Cettie.

Cô em gái, Mary Ann, kết hôn với một người đàn ông trẻ tuổi tên là William Rudd, chủ tịch của Chandler & Rudd, một công ty tạp hóa Cleveland, và họ có hai con trai và hai con gái. Trầm lặng và thu mình, Mary Ann biến thành một nhân cách kỳ lạ ẩn dật. Luôn mặc bộ quần áo màu đen hoa văn che kín cơ thể dị dạng - một số người nghĩ cô là một người gù lưng - cô đã đặt ra những quy tắc xã hội độc đoán tại ngôi nhà ở Đại lộ Euclid của mình. Ví dụ, du khách phải đến đúng giờ và chỉ có thể ở lại trong thời gian ngắn. Bất chấp sự giàu có của chồng, Mary Ann vẫn nhất quyết yêu thích sự thanh đạm và cư xử như thể họ luôn thiếu tiền mặt. Trong một bức tranh biếm họa về đạo đức làm việc của đạo Tin lành, cô ấy cọ rửa trước hiên ngôi nhà màu trắng đơn sơ của họ, tự làm việc nhà và từ chối không có bất kỳ người hầu nào. Cô ấy không bao giờ đến nhà thờ và hiếm khi đến

thăm John và Cettie, mặc dù họ sống cách nhau không xa. Ngược lại với người vợ ẩn dật của mình, William Rudd là một vị khách thường xuyên đến Forest Hill, nơi anh tìm thấy một nơi ẩn náu khỏi bầu không khí u ám tại nhà. Một trong những người yêu thích của John D., Rudd tràn ngập những trò đùa và túi của anh ấy luôn căng phồng với các loại hạt và kẹo cho lũ trẻ. Một ngày nọ, anh chở một bao khoai tây đến Forest Hill; Những đứa trẻ nhà Rockefeller đã rất hoang mang cho đến khi tìm thấy một miếng vàng được nhét một cách khéo léo vào từng củ khoai tây.

Trong số ba anh em, John vẫn là người giống Eliza nhất, trong khi William pha trộn những phẩm chất của cả cha và mẹ. Frank áp dụng cách nói ngông cuồng của Bill. Anh ta là một thợ săn khao khát và người kể chuyện cuốn hút, thích uống rượu, hút xì gà, pha trò huyên náo và cuồng nhiệt trong các câu lạc bộ ở Cleveland. Tuy nhiên, càng ngày, khía cạnh u tối xuất hiện trong Frank: hoang tưởng và đa nghi, anh ta liên tục xung đột với John. Như một trong những người bạn của Frank đã nói: “Bạn chưa bao giờ thấy hai người đàn ông trong một gia đình khác biệt hơn.” Mặc dù họ đã trải qua thời gian hòa giải, nhưng sự bất hòa nhanh chóng nảy sinh thành thù hận chia rẽ gia đình, khi William xếp hàng với John và Big Bill đứng về phía Frank. Mặc dù thích William - người thường cố gắng tạo hòa bình giữa các anh em - Frank cảm thấy William quá coi trọng John và điều đó khiến anh ta khó chịu.

Sau khi bị thương trong quân đội Liên minh, Frank theo học trường kinh doanh và, giống như John và William, nhận công việc kế toán trong một công ty nhỏ. Nhưng không giống như những người anh em của mình, anh ấy không làm ăn phát đạt, báo trước những điều sắp xảy ra. Cố gắng cạnh tranh với các anh trai, Frank tham gia lọc dầu với tư cách là đối thủ cạnh tranh với Standard Oil sau khi kết hôn với Helen E. Scofield, cao ráo, đẹp gái vào năm 1870. Scofields là một gia đình tương đối lâu đời ở Cleveland, và cha của Helen, William Scofield, là một đối tác trong Alexander, Scofield and Company, một trong những nhà máy lọc dầu lớn mà John đã hấp thụ trong Cuộc thăm sát Cleveland năm 1872. Việc Frank kết hôn với con gái của một trong những đối thủ cạnh tranh chính của John chỉ có thể được John hiểu là một sự khiêu khích.

Năm 1876, ác cảm giữa hai anh em bùng phát thành xung đột công khai khi Frank làm chứng trước một ủy ban quốc hội đang điều tra Công ty Cải tiến Miền Nam và buộc tội John về những chiến thuật nặng tay trong việc mua đứt Alexander, Scofield. Đã cảm nhận được mong muốn vô độ của báo chí đối với những tuyên bố mang tính kích động về anh trai mình, các phóng viên trích dẫn từ Frank với lời cảnh báo của John, “Chúng tôi có sự kết hợp với đường sắt. Chúng tôi sẽ mua tất cả các nhà máy lọc dầu ở Cleveland. Chúng tôi sẽ cho mọi người một cơ hội để tham gia. Chúng tôi sẽ cho bạn một cơ hội. Ai từ chối sẽ bị bóp chết. Nếu bạn không bán tài sản của mình cho chúng tôi, nó sẽ vô giá trị.” Theo Frank, trường hợp của Alexander, Scofield không phải là duy nhất. “Có khoảng 20 người đàn ông ở Cleveland đã phải bán vì sợ hãi, và hầu như bất kỳ ai trong số họ sẽ kể cho bạn câu chuyện đó.” Đối mặt với bản cáo trạng này nhiều năm sau đó, John lắc đầu buồn bã và rên rỉ, “Frank tội nghiệp!” Thật vậy, sau những lần bộc phát công khai, Frank thường đến gặp John và xin lỗi rối rít. “John, anh có thể tha thứ cho em không? Em đã từng là một thằng khốn.” Một lý do có thể cho sự tranh cãi là Frank thường xuyên mắc nợ anh trai của mình.

Mỗi khi hai anh em cố gắng kêu gọi một hiệp định đình chiến, nó đã kết thúc một cách thảm hại. Sau khi cho bị vắt kiệt vào năm 1872, Frank đã lấy tiền lãi từ Alexander, Scofield và đầu tư vào một đội thuyền trên hồ Erie. Trong một cử chỉ hòa giải, John đã đưa cho anh ta một hợp đồng vận chuyển từ Standard Oil. Trong khi Frank đi săn, Standard Oil cần gấp các chuyến hàng từ hồ, và đội tàu được duy trì kém không thể đối phó với khối lượng tăng lên. Khi Frank trở lại Cleveland, John đã khiển trách một cách gay gắt. “Frank, chuyện này sẽ phải dừng lại. Nếu không, chúng ta sẽ phải thu xếp khác.” Khi Frank trở nên hiếu chiến, John trả lời: “Em nghĩ mối quan tâm của mình đối với những chiếc thuyền đó đáng giá bao nhiêu? Hãy nói con số của em!” Ngày hôm sau, John viết séc và mua lại những chiếc thuyền. Frank không ngừng đánh bạc vào chứng khoán và hàng hóa, càng xa lánh người anh cẩn trọng hơn của mình.

Cũng làm trầm trọng thêm căng thẳng huynh đệ là việc John coi thường bố vợ của Frank, William Scofield, mối quan hệ gay gắt đến mức John được cho là đã nói với Sam Andrews trong một lần, “Đấy,

Sam, là Scofield. Một ngày nào đó tôi sẽ dí dao vào xương sườn gã đó. Bạn sẽ thấy.” Câu chuyện đã được nhà lọc dầu của Cleveland J. W. Fawcett kể cho Ida Tarbell và có thể là ngụ ý — Rockefeller hầu như không bao giờ nói một cách ác độc như vậy — nhưng ông có một mối hận thù đặc biệt với Scofield. Khi Standard Oil mua lại Alexander, Scofield vào năm 1872, các đối tác bán hàng đã cam kết bỏ qua việc lọc dầu. Tuy nhiên, một năm sau - trong điều mà Rockefeller coi là vi phạm đức tin không thể tha thứ - Scofield đã tổ chức một công ty lọc dầu mới, Scofield, Shurmer & Teagle. Rockefeller nói sau đó: “Họ như cướp biển. Bạn có thể gọi họ như vậy với sự công bằng.” Sau khi im lặng trong ba năm, ông ta đã cắt thỏa thuận bí mật với kẻ thù của mình vào năm 1876. Đầu tư 10.000 đô la vào Scofield, Shurmer, ông ta đã liên doanh, đồng ý mua dầu thô, và đàm phán giảm giá đường sắt, đồng thời ấn định hạn ngạch lọc dầu của họ. Khi thực hiện thỏa thuận, Rockefeller và các đối tác bí mật mới của ông đã đồng ý giao tiếp bằng một hộp thư bưu điện đặc biệt, khiến Ida Tarbell viết, “Thực tế, những kẻ buôn lậu và phá nhà không bao giờ bao quanh hoạt động của họ với nhiều bí ẩn hơn.” Nếu Rockefeller tưởng tượng ông đã vô hiệu hóa một đối thủ, thì ông đã làm. Khi Scofield, Shurmer sản xuất vượt xa hạn ngạch của họ, Standard Oil buộc phải kiện. Trong một quyết định quan trọng một thẩm phán Cleveland đã ra phán quyết chống lại Standard Oil vào năm 1880, nói bằng cách ấn định giới hạn sản xuất cho một đối thủ cạnh tranh, nó đã thực hiện một hợp đồng hạn chế thương mại.

Năm 1878, trong một cuộc chiến khác với anh trai của mình, Frank đã cùng với C. W. Scofield và J. W. Fawcett thành lập một nhà máy lọc dầu ở Cleveland được gọi là Pioneer Oil Works. Thường hoạt động thông qua William với tư cách là người trung gian, John bắt đầu một chiến dịch kiên quyết để đưa công ty của Frank vào Standard Oil, nói với anh ta rằng Standard có thể lọc dầu với chi phí chỉ bằng một nửa. Lúc đầu, chiến dịch dường như phản tác dụng. Vào mùa xuân năm 1879, Frank bắt đầu âm mưu chiến lược với một số nhà máy lọc dầu độc lập từ Marietta, Ohio, những người đã cáo buộc Standard Oil thông đồng với đường sắt và muốn đưa công ty ra tòa. John D. đã rất đau đớn khi cấp dưới thông báo cho ông, em trai út đang trốn ở một hiệu thuốc cùng với những người đàn ông đang cố

gắng chống lại Standard Oil và tổng đạt trát đòi hầu tòa. Mọi thứ chỉ trở nên điên rồ hơn theo thời gian.

CHƯƠNG 12 CÁC MỎ DẦU HỒI SINH

Năm 1875, Henry E. Wrigley, người đứng đầu Cơ quan Khảo sát Địa chất Pennsylvania, đã đưa ra cảnh báo về ngày tận thế rằng sản lượng dầu của bang đã đạt đến đỉnh điểm và sẽ sớm bị sụt giảm nghiêm trọng, làm trầm trọng thêm nỗi sợ hãi của ngành công nghiệp dầu mỏ. Kể từ khi thành lập. Trong vòng vài tháng, dự báo của ông đã bị bác bỏ khi một mỏ mới được phát hiện ở Bradford, Pennsylvania, phía đông bắc của mỏ Oil Creek cũ. Khi hàng ngàn thợ khoan với đôi mắt hoang dã bao vây khu vực, sản lượng dầu tăng vọt và giá giảm từ 4 đô / thùng vào năm 1876 xuống còn 70 cent trong hai năm sau đó. Một lần nữa, sự cứu rỗi của ngành công nghiệp đã chứng minh sự hoàn tác của nó, với chu kỳ bùng nổ và phá sản giải phóng cảm xúc biến động giữa các nhà sản xuất, những người thấy mình giàu có một lúc rồi lại tuyệt vọng vào khoảnh khắc tiếp theo.

Là bậc thầy về các bể chứa và đường ống, nhà máy lọc dầu và các nhà máy sản xuất phụ phẩm, Rockefeller đã trở thành một tên tuổi trong các mỏ dầu, một bóng ma của quy mô rộng lớn, không xác định, những người hoạt động hoàn toàn thông qua các đại lý. Sự bí ẩn của ông khiến các đối thủ thất vọng, những người cảm thấy họ đang đấm bốc với một hồn ma. Trong cuộc khủng hoảng do sản xuất mới của Bradford gây ra, ông bị cho là thao túng giá cả khi nó chỉ phản ánh quy luật cung cầu. Với cuộc tranh cãi về hàng giao ngay vào năm 1878, cuộc chiến giữa Standard Oil và các nhà sản xuất đã mở rộng từ các cuộc giao tranh nhỏ thành một cuộc giao tranh lớn, bạo lực gợi nhớ đến cuộc chiến của Công ty Cải tiến Miền Nam.

Căn nguyên của cuộc tranh cãi như sau. Khi các giếng dầu mọc lên xung quanh Bradford, Standard Oil muốn giữ độc quyền đường ống và đã làm việc ngoài giờ để kết nối các giếng mới với hệ thống của mình miễn phí. Trong một buổi biểu diễn dũng cảm, các đội hồi

hả của Daniel O'Day đã kết nối 5 giếng mỗi ngày với mạng lưới United Pipe Lines và xây dựng các trang trại xe bồn khổng lồ để tích trữ dầu dư thừa. Chúng di chuyển với một nhịp độ ngoạn mục: Từ tháng 4 đến tháng 11 năm 1878, tàu chở dầu ở Bradford đã tăng từ hơn 1 triệu lên 4,5 triệu thùng. Tuy nhiên, các nhà sản xuất, lặp lại các lỗi trong quá khứ, không thực hiện kỷ luật và khoan vượt quá khả năng của hệ thống. Khi dầu của họ đổ xuống đất vì thiếu không gian trữ, họ không khen ngợi nỗ lực của Standard để chứa chúng mà coi đó là một âm mưu thâm độc. Những lá thư của O'Day gửi Rockefeller phản ánh sự bức tức vì nhận thức sai lầm. Cho dù họ đi nhanh đến đâu, anh ta vẫn rên rỉ, “Sẽ có ít nhất mười nghìn thùng mỗi ngày mà tôi không biết chúng ta có thể di chuyển bằng cách nào, bất kể khả năng của chúng ta có thể làm tốt như thế nào.”

Tuy nhiên, nếu không tạo ra khủng hoảng, như nhiều nhà sản xuất tin tưởng, Rockefeller sẽ không bao giờ bỏ qua cơ hội khai thác lợi thế hợp pháp chống lại các đối thủ bị bao vây của mình. Với việc các bồn chứa của mình bị tràn, Standard Oil đã ban hành một sắc lệnh sâu rộng rằng họ sẽ không nhận dầu để lưu trữ tạm thời nữa mà chỉ nhận dầu để vận chuyển ngay lập tức đến các nhà máy lọc dầu. Standard Oil báo giá mua dầu thô thấp hơn 20% so với giá hiện hành, sau đó đình trệ việc thanh toán cho các nhà sản xuất tuyệt vọng. Một bản tin thị trường đã mô tả chính sách này như một “thông báo được ban hành bởi sự thánh thiện không thể sai lầm của Rockefeller”. Đó là một cách cực kỳ cao tay để ứng phó với cuộc khủng hoảng. Nhưng ngay cả theo các tiêu chuẩn công nghiệp dầu mỏ, các nhà sản xuất đã phản ứng với sự giận dữ đặc biệt. Hàng ngày, đám đông ủ rũ xếp hàng tại văn phòng Standard Oil và thương lượng một cách miễn cưỡng các chuyến hàng dầu của họ. Với dư địa rộng rãi cho các bên, Standard Oil ưu tiên các chuyến hàng cho các nhà máy lọc dầu của riêng mình — một thực tế khiến Rockefeller đánh giá là rất công bằng — trong khi các nhà sản xuất lập luận mạng lưới đường ống là một hãng vận tải chung và có nghĩa vụ đối xử bình đẳng với tất cả mọi người. Các nhà sản xuất cảm thấy vận may của họ, chính cuộc sống của họ, đang ở trạng thái bấp bênh. Như một luật sư của Standard Oil nhớ lại, “Việc đốt phá và giết người đã được đe dọa bởi các nhà sản xuất, những người điều hành

trong các nhóm đeo mặt nạ vào lúc nửa đêm và thốt ra những lời đe dọa.” Một trong những người đàn ông của O'Day hồi tưởng, “Họ diễu hành vào ban đêm thành các băng nhóm lớn, phủ khăn từ đầu đến chân theo kiểu ku-klux thông thường, rên rỉ và la ó Standard.” đầu lâu và xương chéo xuất hiện trên các tòa nhà Standard, và sự phá hoại lan rộng.

Để xoa dịu các nhà sản xuất, bang Pennsylvania đã cử William McCandless, ủy viên phụ trách các vấn đề nội bộ đến xem xét. Các quan chức của đường ống tiêu chuẩn, những người hiện đã cư xử một cách ngạo mạn như thể họ sở hữu ngành công nghiệp dầu mỏ, đã phớt lờ trát đòi hầu tòa và tẩy chay lời khai. Tuy nhiên, khi McCandless đưa ra một báo cáo vào tháng 10 năm 1878 để minh oan cho Standard Oil, các nhà sản xuất đã lao vào một cuộc phản đối cuồng nhiệt. Người ta đồn đại McCandless đã được hối lộ, và trên đường phố Bradford, ông được treo trong hình nộm với một tờ séc lớn, trị giá \$20.000, có chữ ký của Rockefeller và được Đường sắt Pennsylvania xác nhận, nhô ra từ túi của ông. Báo chí đã kể về việc một người đàn ông ở Bradford đã mời Rockefeller đến khu vực nhưng sau đó đã cảnh báo ông: “Đừng làm vậy, vì nếu bạn làm vậy, bạn sẽ không bao giờ sống sót.”

Cuộc tranh cãi về hàng giao ngay lập tức đã gây ra sự thù địch lẫn nhau, vì Rockefeller đã chứng kiến trong các nhà sản xuất có quá nhiều kẻ ăn trộm và kẻ gian - dầu của họ sẽ vô giá trị nếu không có hệ thống United Pipe Lines siêu hiệu quả của ông, hệ thống sẽ sớm được kết nối với hai mươi nghìn giếng. Ông mô tả một cách chế giễu thái độ của kẻ thù như sau: “Họ đã bỏ qua mọi lời khuyên, và sản xuất vượt quá khả năng dự trữ và vận chuyển. Họ chưa xây dựng kho lưu trữ của riêng mình. Nhưng lại hỏi: Sao chúng tôi dám từ chối nhận tất cả những gì họ sản xuất? Tại sao không trả cho họ mức giá cao của năm 1876, mà không quan tâm đến thực tế là tình trạng dư thừa đã làm suy yếu mọi thị trường?” Tập phim thuyết phục Rockefeller rằng các nhà sản xuất đã nuôi dưỡng một sự thù địch vô lý chống lại ông, và điều này khiến ông chống lại những lời chỉ trích cho dù xác đáng. Không giống như các nhà sản xuất, Standard Oil không phải trả tiền phạt thực sự cho cuộc khủng hoảng Bradford và năm 1878 đã tuyên bố mức cổ tức ấn tượng 60%. Rockefeller đã tự

định vị chính xác nơi mà ông mong muốn - sẵn sàng kiếm lợi từ thặng dư hoặc khan hiếm, bất chấp những biến động của thị trường.

Khi hàng loạt máy khoan đổ xuống Bradford, sự thay đổi lớn trong địa lý dầu mỏ đã đánh thức những tham vọng đang tiềm ẩn trong kẻ thù của Rockefeller, Tom Scott của Đường sắt Pennsylvania. Khi Standard Oil xóa sổ các nhà máy lọc dầu độc lập còn tồn tại, các quan chức đường ống và đường sắt cạnh tranh đã hóa đá khi Standard có thể sớm loại bỏ lưu lượng dầu của họ theo ý thích. Vì có các đường mòn gần giếng Bradford, nên Đường sắt Pennsylvania đã phát hiện ra cơ hội nói lòng sự kìm kẹp của Standard Oil và giành được công việc kinh doanh mới. Phương tiện cho thử thách này là công ty con của nó, Công ty Vận tải Empire, sở hữu năm trăm dặm đường ống và một nghìn toa xe bồn. Empire đã có đủ sự khôn ngoan để đe dọa Standard Oil trong các thành trì lọc dầu của mình, mua lại các đối thủ ở New York, Philadelphia và Pittsburgh và cố gắng giành được các khách hàng lọc dầu mới với mức giá vận chuyển hời. Bây giờ, như thể đang chuẩn bị cho một cuộc chiến, Empire bắt đầu đặt các đường ống để bơm dầu thô từ Bradford đến các nhà máy lọc dầu trên biển - một thách thức trực tiếp đối với sự thống trị của Standard Oil.

Động lực đằng sau cuộc xâm lăng là một đối thủ gần như xứng đáng với Rockefeller: Đại tá Joseph D. Potts, chủ tịch của Empire Transportation. Là một kỹ sư xây dựng xuất thân từ một gia đình thợ sắt Quaker, Potts là một người đàn ông có năng lực đã đạt được cấp bậc đại tá trong Nội chiến. Ông có một chiếc mũi nổi bật và khuôn mặt dài của một nhà thuyết giáo, được viền bởi một bộ râu trắng. Vô cùng nghiêm túc, đối thoại với Kinh thánh không kém gì ngành công nghiệp dầu mỏ, Potts khao khát được ngang hàng với Rockefeller. Nếu Rockefeller tôn trọng “ý chí bất khuất” của Potts, thì cũng tôn trọng ông ấy là “một người đàn ông lém lỉnh, trơn bóng như dầu”. Potts đã đáp lại lời khen đó, coi Rockefeller là kẻ sẵn mồi tàn nhẫn. Đối với băng đảng của các nhà lọc dầu hiện tại của Rockefeller, Hiệp hội các nhà lọc dầu trung tâm, Potts đã nói một cách đáng nhớ, “Nó giống như động tác quạt nhẹ vào cánh của ma cà rồng, và nó có cùng một mục đích — máu nạn nhân.”

Khi Potts sẵn trộm trên lãnh thổ của mình, Rockefeller yêu cầu một cuộc gặp với Tom Scott và A. J. Cassatt của Đường sắt Pennsylvania. Khi những hồi tưởng riêng tư của mình chứng thực, Rockefeller đã hoài nghi về Empire, nơi mà ông cho là một bình phong cho các quan chức tham nhũng của Đường sắt Pennsylvania, móc hầu bao từ lợi nhuận thuộc về các cổ đông; Nó cũng là một phương tiện tiện dụng cho ngành đường sắt để gian lận trong các thỏa thuận gộp lại trong khi thoát khỏi sự phát hiện. Khi đối mặt với các quan chức đường sắt, Rockefeller đã nói với một giọng điệu đặc trưng: “Tôi đã hết cách để tỏ ra thân thiện với Pennsylvania trong việc phân bổ các chuyến hàng dầu và bây giờ các bạn đang cho phép cộng sự của mình, Đại tá Potts, thực sự xâm nhập lĩnh vực của chúng tôi. Tại sao, nó không kém gì vi phạm bản quyền! Phải loại bỏ kẻ sẵn trộm này, Potts.” Mặc dù gần hai phần ba số dầu mà Đường sắt Pennsylvania vận chuyển hiện nay có nguồn gốc từ Standard Oil, Scott quyết định đấu với khách hàng lớn nhất của mình và nếu không tiêu diệt Rockefeller, hãy khiến ông ấy yếu đi.

Rockefeller giải thích ý đồ của Scott như một lời tuyên chiến. Khi tham chiến cùng Đường sắt Pennsylvania, ông ấy đang chiến đấu với tập đoàn hùng mạnh nhất của Mỹ, nhưng ông vẫn tiếp tục với sự tự tin vững vàng. Vào mùa xuân năm 1877, Rockefeller nói với các quan chức đường sắt nếu Empire không rút lui khỏi hoạt động lọc dầu, Standard Oil sẽ chuyển các chuyến hàng của mình sang các tuyến đường sắt khác. Khi họ không nao núng, Rockefeller tung ra một cuộc tấn công tổng lực. Để bỏ đời đường sắt, ông đã cho ngừng hoạt động tất cả các nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh và ra lệnh tăng sản lượng tương ứng trong các nhà máy lọc dầu ở Cleveland của mình. Ông đã đưa ra cảnh báo các nhà máy lọc dầu Standard Oil nên bán thấp hơn các nhà máy lọc dầu của Empire ở mọi thị trường nơi họ tranh giành doanh số dầu hỏa. Rẽ sang hai tuyến đường sắt khác, Erie và Trung tâm New York, Rockefeller yêu cầu họ cắt giảm giá cước để tăng áp lực lên Đường sắt Pennsylvania. Để xử lý khối lượng tăng thêm dự kiến trên hai tuyến đường sắt, Flagler đã đàm phán một thỏa thuận với William Vanderbilt để đóng thêm sáu trăm toa xe bồn khác. Với tốc độ chóng mặt, Rockefeller đang trên đường chinh phục hãng vận tải hàng hóa lớn nhất thế giới, một công ty từ

lâu được cho là bất khả chiến bại trong thế giới kinh doanh và chính trị. Sau đó, A. J. Cassatt thừa nhận đường sắt phải cung cấp các khoản giảm giá lớn như vậy để theo kịp với Standard Oil, đến mức họ phải trả tiền cho các chủ hàng để vận chuyển dầu của họ theo đúng nghĩa đen.

Cuối cùng, bản thân sự quan phòng đã góp phần vào sự phát triển của ngành đường sắt. Khi giảm chi phí để chống lại sự tấn công của Standard, Tom Scott đã sa thải hàng trăm công nhân và giảm lương 20%. Khi ông tăng gấp đôi chiều dài đoàn tàu mà không mở rộng đội ngũ, những người lái tàu đã bỏ công việc để phản đối. Sau khi Đường sắt Baltimore và Ohio tuyên bố cắt giảm lương tương đương vào năm 1877, cuộc biểu tình bùng lên thành một cuộc tổng đình công đường sắt, một trong những trận chiến đẫm máu nhất trong lịch sử lao động Mỹ, dẫn đến hàng chục người thiệt mạng. Chỉ riêng tại Pittsburgh, 500 toa xe bồn, 120 đầu máy và 27 tòa nhà đã bị đốt phá bởi những kẻ phá hoại công đoàn, thiệt hại đến mức các quan chức Pennsylvania đã yêu cầu Phố Wall một khoản vay khẩn cấp lớn từ Drexel, Morgan & Company. Khi các thống đốc tiểu bang ra lệnh rút quân và Tổng thống Rutherford B. Hayes bổ sung quân liên bang cho họ, cả nước kinh hoàng theo dõi cuộc nổi dậy. Rockefeller hẳn đã cảm thấy ớn lạnh khi có tin đồn hai nghìn tên cực đoan có súng lục sẽ diễu hành xuống Đại lộ Euclid. Sau khi bạo loạn kết thúc, một phóng viên của Titusville tiết lộ công dân Oil Creek gần như đã lợi dụng các biến động để trả thù Standard Oil: “Một số người dự tính chiếm giữ các tuyến đường sắt và điều hành chúng, chiếm và kiểm soát tài sản của United Pipe Line, và trong tất cả khả năng là thiêu rụi tất cả tài sản của Standard Oil trong vùng.” Sau khi đốt cháy hơn hai nghìn toa chở hàng, những người đình công đã đầu hàng, cuộc nổi dậy đã mở đầu một cuộc khởi nghĩa mới. tuổi của người lao động trong ngành công nghiệp Mỹ.

Quay cuồng với những cú đánh, Đường sắt Pennsylvania đã bỏ qua cổ tức của mình, khiến giá cổ phiếu của họ lao dốc trên thị trường chứng khoán. Mặc dù Potts muốn chiến đấu tiếp, Scott có xu hướng từ chối. Mặc dù đường sắt không hoàn toàn sở hữu Empire, nhưng nó có quyền lựa chọn mua số cổ phần còn lại và đối mặt với sự thiếu kiên nhẫn của Potts, Scott đã làm điều đó. Rockefeller thích

thú khi Scott chuyển hướng một cách linh hoạt khi nó phục vụ lợi ích của ông và liên hệ - mà không thông báo cho Potts, người sẽ phần nộ với sự phản bội của Scott - Ông ta cử AJ Cassatt đến Cleveland để nói với Rockefeller và Flagler rằng ông ta “lo lắng cho một giải pháp”. Rockefeller hả hê. về thất bại tan nát của Potts: “Nỗ lực của Đại tá Potts để khiến ông ta trở thành Moses vĩ đại đã thất bại, hoàn toàn thất bại.”

Sự đầu hàng của Empire đại diện cho một lợi ích lớn hơn mà Rockefeller đã dự tính, vì chiến lợi phẩm rất dồi dào. Scott thiếu tiền mặt không chỉ đơn giản là đồng ý ngừng lọc dầu mà còn đề nghị với Standard Oil một vụ mua bán tài sản khổng lồ — nhà máy lọc dầu, bể chứa, đường ống, một đội tàu hơi nước, tàu lai dắt, sà lan, bến tàu - trên thực tế, còn nhiều hơn thế. Trong các cuộc đàm phán với Rockefeller tại một khách sạn ở Philadelphia vào tháng 10 năm 1877, Scott lao vào với sự tự tin phô trương để che đậy thất bại của mình. Như Rockefeller nhớ lại, “Bây giờ tôi có thể thấy [Scott] với chiếc mũ mềm lớn, bước vào căn phòng trong khách sạn nhỏ đó để gặp chúng tôi; không phải để cuốn chúng tôi đi như ông ấy vẫn thường làm, mà đến với một nụ cười. “Chà, các bạn, chúng ta sẽ làm gì?” Trong các cuộc nói chuyện sau đó, Scott đã đưa ra một cuộc thương lượng khó khăn và từ chối nhúc nhích với hai điều kiện: Standard Oil mua tất cả tài sản của Empire, bao gồm cả các tàu cũ nát của nó; và trong vòng hai mươi bốn giờ, phải trả 2,5 triệu trong số 3,4 triệu đô la giá chào bán bằng séc được chứng nhận.

Standard Oil chỉ có khoảng một nửa số tiền mặt cần thiết trong kho bạc. Rockefeller quay trở lại Cleveland và bay qua các ngân hàng địa phương trong một chuyến du lịch bận rộn mà ông đã không thực hiện trong nhiều năm. Leo lên chiếc xe đẩy của mình, ông tiếp cận hết chủ tịch ngân hàng này đến chủ tịch ngân hàng khác và nói với họ, “Tôi phải có tất cả những gì bạn có! Tôi cần tất cả! Hãy cho tôi những gì bạn có! Tôi phải bắt chuyến tàu buổi trưa.” Không thể thuyết phục được công ty Standard Oil của mình mua tàu hơi nước cũ — Rockefeller luôn vận hành theo sự đồng thuận — ông đã vay vài trăm nghìn đô la bằng tài khoản của mình và tự mua tàu. Mặc dù những con tàu cũ này đã khiến ông kiệt quệ trong nhiều năm, việc

mua chúng được quyết định bởi lợi ích lớn hơn của Standard Oil, và ông chưa bao giờ hối hận về quyết định chớp nhoáng của mình.

Khi đấu tay đôi với Scott, Rockefeller không cố gắng hạ gục - như Scott có thể đã làm với ông - mà muốn củng cố liên minh của họ. Mục tiêu liên tục của ông là hòa giải bất cứ khi nào có thể và mở rộng phạm vi ảnh hưởng của mình. Trong một thỏa thuận tổng hợp mới, Standard Oil đã đồng ý vận chuyển ít nhất hai triệu thùng mỗi năm qua Đường sắt Pennsylvania và khôi phục lại ánh sáng đã phai nhạt của nó trong thương mại dầu mỏ; đổi lại, Standard sẽ bỏ túi 10 phần trăm hoa hồng cho các chuyến hàng của mình. Quan trọng hơn, Standard được chỉ định là người thực thi một kế hoạch tổng thể mới do đường sắt làm trung gian, theo đó đường sắt Pennsylvania sẽ nhận được 47% tổng lưu lượng dầu; Erie và New York Central 21% mỗi người; và B&O 11%. Thắt chặt vòng vây, thủ lĩnh đường ống của Rockefeller, Daniel O'Day, thông báo với Đường sắt Pennsylvania vào tháng 2 năm 1878 rằng Standard sẽ muốn có ít nhất 20 xu cho mỗi thùng dầu thô mà họ vận chuyển — một thỏa thuận mà Standard Oil đã tạo ra cho Erie và Trung tâm New York. Sau khi chinh phục tuyến đường sắt lớn nhất, Rockefeller đã có được một chỗ đứng vững chắc, và việc thuần hóa Tom Scott khét tiếng đảm bảo sẽ không có chủ tịch ngành đường sắt nào dám gây rối với ông nữa.

Trận thua khiến Đại tá Potts trở nên suy sụp, tủi nhục. Như con trai của ông nhớ lại, “Ông luôn tin rằng một số giám đốc của Pennsylvania đã được Standard tiếp cận và mua chuộc. Những người khác nói về hối lộ; tất nhiên không thể chứng minh được điều gì.” Có khả năng, Potts không muốn thừa nhận mình đã bị Rockefeller đánh bại. Ida Tarbell, trong cái nhìn lảng mạn của cô ấy về một số kẻ thù của Rockefeller, đã biến Đại tá Potts thành một người tử vì đạo liêm khiết, Abraham Lincoln của ngành công nghiệp dầu mỏ, bị đóng đinh bởi Standard Oil, khi ông chỉ là một doanh nhân năng nổ, đã thua trong cuộc tranh giành quyền lực với một đối thủ khôn ngoan hơn, táo bạo hơn. Vào đầu những năm 1880, Potts từ bỏ sự phản đối chính của mình đối với Standard Oil và trở thành giám đốc tích cực của National Transit Company, một công ty con về đường ống dẫn của Standard Oil.

Trận chiến với Empire chuyển hướng sự chú ý khỏi một bộ phim quan trọng khác diễn ra cùng thời điểm: việc mua Công ty Ống dẫn Columbia từ Tiến sĩ David Hostetter. Đối với Rockefeller, thương vụ mua Columbia có ý nghĩa chiến lược sâu rộng, đối với đường ống hoạt động như huyết mạch dầu thô của B&O. Columbia đã bơm dầu thô ở phía tây Pennsylvania đến nhà ga B&O ở Pittsburgh, sau đó đi bằng đường sắt đến các nhà máy lọc dầu Baltimore. Do đó, nếu có thể đánh bại Columbia, Rockefeller sẽ có thể chinh phục hệ thống đường sắt lớn thứ tư và cuối cùng, đồng thời giành quyền kiểm soát tất cả các hệ thống đường ống chính nối các giếng dầu với đường sắt. Nói tóm lại, ông sẽ mở rộng phạm vi tiếp cận vào mọi ngóc ngách của ngành công nghiệp dầu mỏ. Như Ida Tarbell đã lưu ý, sau khi Columbia Conduit rơi vào lòng Rockefeller, “Trên thực tế, không một thùng dầu nào có thể đến được đường sắt mà không có sự đồng ý của [Rockefeller].”

Tại thời điểm này, Standard Oil đã loại bỏ hiệu quả các nhà máy lọc dầu cạnh tranh ở Cleveland, Philadelphia và Pittsburgh và chỉ đối mặt với một số lượng nhỏ các công ty yếu kém ở New York. Các vùng kháng cự lớn cuối cùng nằm ở Tây Virginia và Baltimore, nơi các nhà máy lọc dầu dựa vào B&O. Do đó, bằng cách kiểm soát Columbia Conduit Company, Rockefeller sẽ có thể loại bỏ những nhà máy lọc dầu độc lập cuối cùng. Ngược lại, nếu ông kiểm soát các nhà máy lọc dầu ở Tây Virginia và Baltimore, ông có thể gây áp lực khiến ngành đường sắt phải phục tùng.

Người được giao thực hiện chiến dịch phức tạp này là Johnson Newlon Camden, Parkersburg, Tây Virginia, nhà lọc dầu đã bí mật gia nhập Standard vài năm trước đó. Được bầu vào Quốc hội nhiều lần, Camden sau đó giữ chức thượng nghị sĩ Hoa Kỳ, nhưng sự tham gia chính trị không chuyển thành đạo đức kinh doanh. Ngược lại, Camden đối phó với các đối thủ theo cách đặc biệt cứng bực, như ông đã thể hiện vào đầu năm 1876 khi thu mua các nhà máy lọc dầu ở Pittsburgh. Để loại bỏ các đối thủ cạnh tranh cuối cùng, ông đã thông báo trước cho Alexander McDonald, nhà cung cấp hàng đầu về gỗ đóng thùng cho các nhà máy lọc dầu độc lập của thành phố, “không có miếng gỗ nào được bán cho Pittsburgh, chính sách của chúng tôi là kiểm soát hoạt động kinh doanh dầu của Pittsburgh.”

McDonald đang phải tuân theo những chỉ dẫn nghiêm ngặt, “không được vận chuyển hàng đến Pittsburgh mà không có sự đồng ý của [Standard Oil].” Bất cứ khi nào sự cạnh tranh bùng lên ở Pittsburgh, Rockefeller sẽ phái Camden đến để dập tắt ngọn lửa, một lần nói với ông ta, “Vào thời điểm đặc biệt này, điều đặc biệt quan trọng là các nhà máy lọc dầu bên ngoài Pittsburgh không nên có bất kỳ cơ hội nào trong bất kỳ thị trường nào cho dầu thương mại địa phương...”

Giống như Rockefeller, Camden có biệt tài pha chế các hoạt động phản cạnh tranh và làm tê liệt hoạt động thương mại. Để làm dịu các đối thủ cạnh tranh trong nước, ông dồn nguồn cung dầu thô Tây Virginia, khiến các nhà máy lọc dầu độc lập ở mức cao. Khi đối mặt với sự thao túng vô liêm sỉ như vậy, Rockefeller thờ dài, từ chối bình luận và đổ lỗi cho cấp dưới quá sốt sắng - một việc lặp đi lặp lại trong sự nghiệp của ông. Nhưng Camden, giống như những cấp dưới khác, đã thông báo cho Rockefeller về hành động của mình và nói với ông về những cuộc đàm phán ban đầu với những người độc lập, “Tôi đang có cuộc phỏng vấn với tất cả những người đàn ông của các nhà máy lọc dầu nhỏ ở đây [Parkersburg] và ở Marietta... Chúng ta sẽ lấy chúng hoặc bỏ đỏi chúng.”

Camden đã bị cản trở bởi những vấn đề tương tự với Rockefeller trong việc thành lập các tập đoàn ở các thành phố khác. Nhận thức được Standard sẽ mua những nhà máy xiêu vẹo để đóng cửa, nhiều kẻ bán lẻ đã vào cuộc để bán hết hàng. Camden bực bội nói các nhà máy lọc dầu nhỏ đang “sinh sôi nảy nở như lũ chuột” và tuyệt vọng kết luận chúng sẽ “phát triển như cỏ dại trong vườn.” Khi Standard Oil thành công trong việc ổn định giá dầu hỏa, nó đã thu hút mọi người trở lại kinh doanh. Tại thời điểm này, Rockefeller đã có một đường lối cứng rắn hơn với những kẻ tống tiền. Khi trả lời một số nhà máy lọc dầu ở Baltimore, những người trước đây đã từ chối giá hợp lý từ Standard Oil nhưng giờ muốn bán, Rockefeller nói với Camden “họ sẽ ốm chết vì thất bại trong kế hoạch độc ác của họ. Đồ mồ hôi sẽ có lợi cho sức khỏe của họ. Nếu như... những người này có thể chờ đợi và bán hết với mức lỗ, do đó đưa ra một suy đoán sai lầm về việc tống tiền, nó có thể sẽ chữa khỏi đợt này và cứu bạn khỏi vô số rắc rối trong tương lai.” Hồ sơ của Camden ủng hộ luận điểm của Rockefeller rằng ông đã mua vô số thứ rác rưởi vô giá trị và làm

giàu cho những người đàn ông biết ít về tinh chế dầu nhưng mọi thứ về tổng tiền.

Áp dụng công thức Rockefeller đã hoàn thiện ở New York, New Jersey và Philadelphia, Camden mua bất động sản ven sông ở Baltimore, nơi ông đã xây dựng cầu cảng và nhà kho cho một nhà ga xuất khẩu dầu của B&O. Với việc Standard Oil hiện được gắn vào cơ sở hạ tầng giao thông địa phương, các nhà máy lọc dầu ở Baltimore không thể hoạt động một cách tự chủ. Standard Oil hầu như không thể phân biệt được với ngành đường sắt. Vào ngày 21 tháng 12 năm 1877, Camden ân hận nói với Rockefeller, họ đã hoàn thành cuộc chinh phục trung tâm lọc dầu độc lập cuối cùng. “Chúng tôi đã loại bỏ mọi mầm mống về tinh chế dầu có thể xuất hiện ở Baltimore mà chúng tôi có thể xác định được.”

Vì vậy, chỉ 5 năm sau Thảm sát Cleveland, Rockefeller ba mươi tám tuổi, với sự tinh thông kinh nghiệm và tài giỏi chiến thuật, đã kiểm soát gần 90% lượng dầu tinh chế ở Hoa Kỳ. Có lẽ hàng trăm nhà máy lọc dầu nhỏ vẫn tạo ra một cuộc sống ít ỏi ở các vùng xen kẽ của ngành, nhưng chúng hầu như chỉ được chấp nhận như những phiền toái nhỏ và hầu như không thể đe dọa Standard Oil. Như chính Rockefeller đã thừa nhận, những trường hợp cá biệt này phục vụ một mục đích chính trị hữu ích, tạo ra một ảo ảnh về sự cạnh tranh khi nó đã không còn tồn tại hoàn toàn. Ông thích chỉ ra những người sống sót mạnh mẽ này để làm bằng chứng tất cả những câu chuyện về chiến thuật mạnh tay của Standard Oil đều bị phóng đại một cách thô bạo và ngành công nghiệp dầu mỏ là một bối cảnh cạnh tranh sôi động.

Vào cuối những năm 1870, Rockefeller đã chuyển trọng tâm của mình từ đường sắt sang quyền sở hữu hoàn toàn đối với giải pháp thay thế vượt trội: đường ống. Không nản lòng trước những lời tiên tri về các mỏ dầu cạn kiệt, Standard Oil đã bao phủ phía tây Pennsylvania bằng một mê cung đường ống khổng lồ. Đến năm 1879, tổ hợp đã kiểm soát gần như toàn bộ hệ thống đường ống, hút dầu thô từ hàng nghìn giếng và bơm đến các bồn chứa hoặc kho chứa trên đường sắt. Khi một máy khoan gặp dầu, Standard Oil đã lao xuống trong nháy mắt để kết nối giếng, đảm bảo cả sinh kế và sự phụ thuộc không thể thay đổi vào tổ hợp.

Daniel O'Day, ông chủ đường ống thô bạo của Standard, đảm bảo các băng nhóm xây dựng của anh ta bắt kịp với các lĩnh vực mới, đặt đường ống với tốc độ lên đến một dặm rưỡi mỗi ngày. O'Day nổi bật như tác nhân của sự giàu có hoặc hủy hoại cho các nhà sản xuất. Nếu anh ta muốn trừng phạt một nhà sản xuất, anh ta có thể ám chỉ giếng của nhà sản xuất quá khó tiếp cận để Standard chạy một đường ống qua rừng. Và nếu nhà sản xuất thiếu tiền để xây dựng các bể chứa, anh ta có thể sẽ nhìn tài sản của mình ngấm xuống đất khi tranh cãi một cách bất lực với Standard Oil.

O'Day đã khai thác sức mạnh của mình để bịt miệng những người bất đồng chính kiến và làm tê liệt các đối thủ cạnh tranh bằng vật liệu chịu lửa được ghi lại trong các bài báo của Rockefeller. Điều quan trọng cần nhắc lại là O'Day, giống như các trung tá khác của Standard Oil trong lĩnh vực này, là người thực thi ý chí của Rockefeller, bất kể lời tuyên bố từ chối trách nhiệm sau này. Khi O'Day phát hiện ra một nhà sản xuất tên Murphy nắm giữ một cổ phần nhỏ trong một đường ống cạnh tranh, Anh ta đã cử đến hiện trường John D. Archbold, người đã nhắc nhở người mới nổi. O'Day cũng chẳng ngại đường sắt. Khi một quan chức đường sắt phàn nàn Standard đang vận chuyển các chuyến hàng dầu thô giữa Olean, New York và Buffalo, O'Day phản pháo lại Standard Oil cũng có thể quyết định vận chuyển tất cả dầu tinh luyện bằng đường ống. Như O'Day đã báo cáo với niềm vui sướng cho Rockefeller - người lại tuyên bố là không biết gì về những mưu đồ như vậy - "Điều này dường như khiến ngài lo lắng một chút nhưng chúng tôi có thể nắm giữ ông ấy thành công." Trong khi Rockefeller trao đổi lịch sự, cấp dưới thảo luận về các chiến thuật cơ bắp, sẵn sàng hủy diệt đối thủ.

Khi Rockefeller củng cố sự độc quyền ảo của mình đối với mạng lưới đường ống, nó đã gây ra đại dịch dọc theo Oil Creek, nơi ông hiện được mệnh danh là Chúa tể của các Vùng Dầu. Vào cuối năm 1877, những người độc lập tuyệt vọng đã tập hợp một "Nghị viện Dầu khí" ở Titusville, với hy vọng tìm cách thoát khỏi Standard Oil. Các phiên họp kéo dài, đông đúc đã tạo ra một loạt các nghị quyết, bao gồm việc ban hành một dự luật đường ống tự do và một dự luật khác để cấm phân biệt đối xử giữa đường sắt và hàng hóa. Nhưng

Standard Oil đã dập tắt tất cả những nỗ lực cải cách như vậy thông qua các khoản thanh toán qua cửa hậu cho các nhà lập pháp.

Trong một lần khởi hành lịch sử, các công ty độc lập đã tán thành kế hoạch cho hai đường ống dẫn đường dài sẽ vượt qua toàn bộ mạng lưới đường ống và đường sắt của Standard và mở một con đường ra biển. Dự án Công ty Dầu khí Bình đẳng, được thành lập bởi Lewis Emery, Jr., để dẫn dầu từ các mỏ ở Bradford đến một tuyến đường sắt sau đó sẽ vận chuyển dầu đến Buffalo, nơi nó sẽ đi về phía đông qua Kênh đào Erie. Tuyến đường vòng này chỉ gây ra một mối đe dọa khiêm tốn cho Standard Oil, nhưng Rockefeller đã nói với Daniel O'Day "Đừng để họ có được đường ống dẫn đến Buffalo." Để phá hoại nỗ lực, Standard Oil đã tung ra kho vũ khí đầy đủ các chiến thuật cản trở của mình. Nó đã mua lại tuyến đường sắt kết nối với Buffalo; đe dọa giết đơn đặt hàng từ các nhà sản xuất ống đã bán cho Equitable (Bình đẳng); và ngắt kết nối các đường ống dẫn với tất cả các nhà máy lọc dầu ở Bradford đã xử lý nó. Bất chấp sự đe dọa, đường ống bắt đầu hoạt động vào tháng 8 năm 1878, để lộ vết nứt nhỏ đầu tiên trong lớp giáp của Standard Oil.

Dự án thứ hai, đe dọa hơn nhiều, do Byron Benson dẫn đầu, dự kiến một đường ống dẫn đến biển, một bước phát triển mang tính cách mạng trong vận tải đường dài. Trước thời điểm này, các đường ống chưa bao giờ trải dài hơn ba mươi dặm. Đường ống trên biển này sẽ làm lu mờ các tuyến đường sắt và phá vỡ toàn bộ cấu trúc phức tạp của các khoản giảm giá và hạn chế bí mật mà Rockefeller đã cùng nhau nghiên cứu. Trước cuộc chiến đường ống dẫn dầu trên biển, người ta có thể lập luận Standard Oil đã là một lực lượng sáng tạo, hiện đại hóa ngành công nghiệp thông qua các nhà máy hiện đại, quản lý cấp cao và điều phối dòng chảy dầu từ đầu giếng đến người tiêu dùng một cách trơn tru. Giờ đây, nó trở thành một người giám sát hiện trạng suốt đêm, cố gắng kìm hãm sự tiến bộ để bảo vệ lợi ích của mình.

Lúc đầu, những người độc lập (hoạt động thông qua Công ty Đường ống Tidewater) dự tính chạy một tuyến từ Oil Creek đến Baltimore, nhưng J. N. Camden đã nhanh chóng giáng một đòn chí tử vào kế hoạch: Ông ta mua một hợp đồng thuê đường ống độc quyền trong cơ quan lập pháp Maryland. đảm bảo không có công ty

nào khác sẽ nhận được điều lệ tương tự. Trong số những khoản tiền đáng kể cần thiết để củng cố thương vụ mờ ám này, Camden nói với Flagler: “Giá trên danh nghĩa là 40.000 đô la.”

Sau đó bỏ qua Maryland, Công ty Đường ống Tidewater đã chọn một đường ống dài 110 dặm từ Bradford đến Williamsport ở trung tâm Pennsylvania, nơi dầu sau đó sẽ đi về phía đông bằng Đường sắt Philadelphia và Reading. Vào ngày 22 tháng 11 năm 1878, nó bắt đầu cuộc chạy đua vĩ đại ra biển, đặt một dải đường ống với tốc độ nhanh chóng hai dặm một ngày. Vì toàn bộ đều là thử nghiệm - không ai biết liệu dầu có thể vượt qua những ngọn núi cao 2.600 foot hay không - Standard Oil đã phản ứng với những lời chế nhạo. Viết thư cho Rockefeller, John D. Archbold tự nhận mình “vô cùng thích thú” với “kế hoạch trên biển”. Rockefeller tỏ ra không rõ ràng nhưng vẫn thận trọng, dự đoán tại một thời điểm, “Họ có thể có một số thất vọng, trước khi hoàn thành mọi kế hoạch của họ theo hướng đó.” Những người Tidewater đã huy động những lợi ích tài chính mạnh mẽ, và hai ông trùm Phố Wall, George F Baker và Harris C. Fahnestock của Ngân hàng Quốc gia Đầu tiên, đã hỗ trợ họ về mặt tài chính.

Phản ứng gay gắt của Standard Oil đã được xem trước trong một trong những bức thư đầu tiên của O'Day gửi Rockefeller về những khó khăn. “Tôi sẽ không thương xót những người không xứng đáng và cũng không đánh giá cao nó.” Khi đối đầu với thách thức, Rockefeller một lần nữa cho thấy mình có một kỹ năng chiến tranh công nghiệp điêu luyện. Ông đã cử thuộc hạ đến các nhà sản xuất toa xe, cảnh báo họ không được giao dịch với Tidewater, và loại bỏ các nhà sản xuất xe bồn bằng các đơn đặt hàng khiến họ bận rộn, tước bỏ đội xe cần thiết để vận chuyển vật liệu xây dựng. Các nhà máy lọc dầu đã sử dụng Tidewater bị thu hút bởi các mức chiết khấu trên đường ống Standard Oil, và Rockefeller đã nhanh chóng mua lại bất kỳ nhà máy lọc dầu độc lập nào còn lại có thể là khách hàng tiềm năng của Tidewater.

Standard Oil cũng bắt tay vào một cuộc đua bất động sản với tỷ lệ hoành tráng, mua các dải đất hoặc “đường chết” chạy thẳng từ biên giới phía bắc đến phía nam Pennsylvania, để chặn bước tiến của Tidewater. Chỉ qua một đêm, những người nông dân hoang mang đã

trở nên giàu có nhờ bán đất với số tiền cực lớn cho các đại lý Standard Oil, những người đã xâm chiếm thị trấn yên bình của họ. Trong một diễn biến khác, Standard Oil đã đưa các câu chuyện lên các tờ báo địa phương, cảnh báo những nông dân bán cho Tidewater rằng mùa màng của họ sẽ bị hư hỏng do rò rỉ đường ống. Và Standard Oil đã âm mưu với các tuyến đường sắt để không cho phép bất kỳ đường ống nào đi qua đường ray của họ. Nhanh chóng khai thác điều này, O'Day nói với Rockefeller, "Pennsylvania nên được thông báo về những nỗ lực đang được thực hiện đối với việc đặt các đường ống từ Bradford và họ sẽ thấy quyền về đường đi đã được bảo vệ và theo dõi cẩn thận."

Tuy nhiên, Tidewater vẫn không ngừng đẩy về phía trước. Khi Standard Oil mua toàn bộ thung lũng tại một thời điểm, Tidewater không thể ngăn cản đã thay đổi hướng đi và leo lên những ngọn đồi xung quanh. Nó bắt đầu trông như thể thực sự có thể đánh bại Rockefeller và những tay sai. Ngay trước thềm thành công của Tidewater, Rockefeller đã quyết định phải dừng đến hành vi hối lộ bán buôn với các nhà lập pháp tiểu bang.

Trước khi đi sâu vào mớ hỗn độn của các hoạt động chính trị của Standard Oil, chúng ta nên lưu ý đến điểm chung của các giao dịch giữa doanh nghiệp và chính phủ trong Thời đại Mạ vàng. Rockefeller đã nổi lên trong một thế giới kinh doanh linh hoạt, với rất ít quy định của chính phủ để kiểm tra các doanh nhân. Đồng thời, chính phủ cũng tham gia rất nhiều vào nền kinh tế khi trao các khoản tài trợ đất đai, nhượng quyền thương mại đường sắt và điều lệ ngân hàng. Sau Nội chiến, các khách sạn ở Washington chật ních các doanh nhân chạy theo các hợp đồng chính phủ và những chiếc vali đầy tiền mặt để có được chúng. Tổng thống Grant ngưỡng mộ những người đứng đầu công nghiệp, khao khát xã hội của họ, và tập hợp một nội các đầy rẫy những kẻ tay chân và tầm thường hăng hái thực hiện công việc đấu thầu của họ. Chính phủ đã suy thoái vào một hố sâu của tội ác, được phản ánh trong chủ nghĩa hóm hỉnh của Mark Twain tại một bữa tiệc đương đại, "Có một nghị sĩ - ý tôi là một tên khốn" Năm 1876, chính trị chạm đến một xu hướng mới khi Rutherford B. Hayes đã đánh bại Samuel J. Tilden để giành chức tổng thống trong cuộc bầu cử ngày nay thường được coi là cuộc bầu cử bị đánh cắp.

Một lượng tiền khổng lồ đã được đổi chủ khi các doanh nhân và nhà lập pháp 'buôn bán' để thao túng lẫn nhau. Các doanh nhân như Rockefeller thích nghĩ mình là nạn nhân của vụ tống tiền chính trị, chứ không phải là người khởi xướng hối lộ. Tuy nhiên, bất chấp nhiều thập kỷ bị từ chối, các tài liệu của Rockefeller tiết lộ ông và Standard Oil đã sẵn sàng tham gia. (Chúng ta nên lưu ý Allan Nevins, người có quyền truy cập vào các giấy tờ của Rockefeller, bằng cách nào đó đã xoay xở để ghi lại một trường hợp duy nhất về hành vi hối lộ của Standard Oil — tại cơ quan lập pháp bang Pennsylvania vào năm 1887.) Các quan chức Standard Oil không hề e ngại về việc đưa hối lộ, và không có trường hợp nào được ghi lại về việc Rockefeller khiến trách cấp dưới vì đã tham gia.

Trong trận chiến Tidewater, Standard đã vận động hành lang mạnh mẽ để duy trì hệ thống cho phép các cơ quan lập pháp tiểu bang cấp các điều lệ đường ống độc quyền. Đại diện cho các nhà sản xuất độc lập, các nhà cải cách vào cuối những năm 1870 đã đưa ra các biện pháp ở một số bang để ban hành các dự luật đường ống tự do, điều này sẽ cho phép kẻ thù của Standard Oil đặt ra các ranh giới cạnh tranh và được hưởng quyền của lĩnh vực quan trọng; theo hệ thống hiện có, Tidewater đã phải mua quyền mở đường đất đỏ dọc theo tuyến đường đông tây 110 dặm của mình. Standard Oil đã xem xét những dự luật này với sự e ngại đến nỗi Henry Flagler trở về từ Florida, nơi ông đang hồi phục sức khỏe kém, để dẫn đầu chiến dịch vận động hành lang. Để thúc đẩy một nền tảng chống lại dự luật, ông đã thuê luật sư đóng vai những người nông dân và chủ đất phần nộ ủng hộ hiện trạng. Flagler và A. J. Cassatt bí mật trao đổi về dự luật và giết nó bằng những sửa đổi làm tê liệt.

Để ngăn chặn một dự luật đường ống tương tự ở New York, Flagler đã phối hợp nỗ lực với Hugh J. Hewett của Đường sắt Erie. Tại một thời điểm, Flagler đã cầu nhàu với một nhà lãnh đạo ngành đường sắt, "Chúng tôi đã chi một khoản tiền lớn để loại bỏ dự luật đường ống," và ông ta chưa chát yêu cầu các nhà chức trách đường sắt tiếp tục nỗ lực "vận động hành lang" trong tương lai. Khi Flagler tuyển dụng một nhà vận động hành lang người Albany, tên là Smith M. Weed, Ông ta sẵn sàng chia 60.000 đô la cho các nhà lập pháp, nhưng Hewett từ chối và khẳng định 15.000 đô la là đủ. "Tôi gửi

10.000 đô la,” Flagler đồng ý và nói thêm, “nếu bạn cần 5.000 đô la khác hoặc bất kỳ phần nào của nó, hãy gửi từng người một và (chúng tôi hoặc ông ta) có thể nhận nó cho bạn.” Ngày nay \$15.000 sẽ đáng giá \$220.000.

Như mọi khi, Rockefeller lơ lửng một cách thanh thản trên sự náo nhiệt, giả vờ như không biết gì về bất kỳ hành vi sai trái nào, nhưng thư từ của ông liên quan trực tiếp đến cuộc vui này. Vào ngày 4 tháng 3 năm 1878, A. N. Cole, một thượng nghị sĩ bang New York, đã viết thư cho Rockefeller trên bàn của Thượng viện bang New York và tự giới thiệu mình là “luật sư” được Standard Oil thuê để quản lý chiến dịch chống lại dự luật đường ống miễn phí. Rõ ràng, Rockefeller đã ủng hộ, vì Cole sau đó đã vạch ra một chiến dịch gây áp lực và hoàn chỉnh với các hướng dẫn rửa tiền chính xác:

Hai hoặc ba ‘luật sư’ giỏi sẽ được tìm tại Thượng viện, và năm hoặc sáu trong Hạ viện, và những luật sư này tôi không ngần ngại cam kết tuyển dụng, nếu được phép làm như vậy... Trái phiếu chính phủ tốt hơn tiền mặt, vì ‘luật sư’ được trả bằng tiền mặt, có thể được hiểu là tham nhũng, nhưng người ta có thể bán trái phiếu, ngài biết đấy, trên thực tế, kinh doanh trái phiếu là một việc phổ biến... Nhân danh Thiên đàng, đừng công khai bức thư này, vì nếu ngài làm như vậy, tôi sợ những người anh em của tôi trong Giáo hội Giám lý có thể sợ tôi đã mất ân sủng cho đến nay và không còn hy vọng phục hồi.

Trong khi Standard Oil tiến hành các cuộc tấn công nhà nước đối với các đường ống miễn phí, nó cũng gây ra hỏa hoạn ở Washington khi tình cảm của công chúng bắt đầu nghiêng về cải cách đường sắt. Các cử tri bắt đầu nhận ra sự thống trị của các doanh nghiệp lớn đối với mạng lưới giao thông là không tương thích với một nền kinh tế cạnh tranh. Vào năm 1876, một dự luật đã được đưa ra tại Quốc hội “để điều chỉnh Thương mại và ngăn cấm sự phân biệt đối xử bất công của các Hãng vận tải thông thường.” Cho đến thời điểm này, J. N. Camden đã là một nghị sĩ Tây Virginia. Vì ông cũng đứng đầu Công ty Dầu hợp nhất Camden, thuộc sở hữu bí mật của Standard Oil, nên ông đã thông báo cho Rockefeller và Flagler chi tiết về các phát triển lập pháp và trao đổi thông điệp với họ trong mã Standard Oil. Về dự luật đường sắt, Camden đảm bảo với Flagler, “Tôi có tai mắt của khoảng nửa tá Thượng nghị sĩ mà tôi sẽ gặp. Tôi không thể

ngĩ một dự luật như vậy sẽ được thông qua Thượng viện.” Đúng như lời của Camden, dự luật đường sắt thông qua Hạ viện sau đó đã bị chùn bước tại Thượng viện.

Vào cuối những năm 1870, khi tin tức về sự giàu có được lan truyền, Rockefeller đã được huy hiệu vì những đóng góp cho chiến dịch, đôi khi bởi chính những chính trị gia đã khen ngợi Standard Oil. Khi đại diện của Ohio, James A. Garfield tranh cử tổng thống vào năm 1880, ông đã đánh tiếng với một nguồn tin của Cleveland, Amos Townsend, rằng liệu “Mr. Rockefeller” có thể thông cảm. Khi Garfield hỏi, “Bạn có biết cảm giác của ông ấy đối với tôi không?” Townsend khuyên ông nên hết sức thận trọng. “Việc ông ấy đến thăm chúng ta sẽ không ích gì, vì nó sẽ được báo cáo và cắt như một con dao ở Pennsylvania.” Một cách tiếp cận tinh tế hơn là một vấn đề khác, và Rockefeller, cùng với Jay Gould, Chauncey Depew và Levi Morton, đã trở thành người đóng góp hàng đầu cho chiến dịch thắng lợi của Garfield. Garfield là người đầu tiên trong số nhiều ứng cử viên tranh cử tổng thống phải vật lộn với tình trạng khó khăn về việc liệu việc lấy tiền của Rockefeller hay lợi dụng sự thù địch của công chúng đối với ông là hợp lý hơn.

Đối với tất cả thành công của mình trong việc xây dựng đường ống, Rockefeller không thể tiêu diệt Tidewater. Khi dự án gần hoàn thành, Ông thực hiện một loạt các thao tác vào phút cuối và thậm chí cố gắng mua lại hoạt động này với giá 300.000 đô la - tất cả đều vô ích. Vào ngày 28 tháng 5 năm 1879, người dân Tidewater nín thở khi dòng dầu lao đi từ gần Bradford và dầu bắt đầu trượt về phía đông qua đường ống. Không ai biết liệu dầu thô có thực sự vượt qua các ngọn núi xen kẽ hay không, và trong nhiều ngày, mọi người đã mong đợi theo dõi tiến trình chậm chạp của nó. Sau bảy ngày hồi hộp, những giọt dầu đầu tiên bắn ra đầu Williamsport và dẫn đến sự hân hoan ở phía tây Pennsylvania, nơi Tidewater hứa sẽ giải thoát khỏi công ty độc quyền Standard Oil. Việc xây dựng đường ống được đánh giá là một trong những kỳ công kỹ thuật tối cao vào thời đó, và người phụ trách của nó, Byron Benson, đã đạt được phong anh hùng.

Đối mặt với một thất bại hiểm hoi, Standard Oil đã không phản ứng bằng sự bình tĩnh. Daniel O’Day muốn dùng đến côn đồ để đập

phá đường ống. Anh ta nói với Rockefeller: “Tôi cảm thấy vô cùng hài lòng vì Đường ống Tidewater có thể được dừng lại và xé bỏ nếu nó được cho là tốt nhất. Tôi cũng nghĩ Tidewater biết điều này càng sớm thì càng tốt, vì nó có thể có tác động lạnh mạnh đối với họ.” Rockefeller đã phủ quyết những đòn trả đũa thô bạo như vậy và đưa ra một giải pháp thanh lịch hơn. Tuy nhiên, ông phải tạm thời bỏ qua vì lần đầu tiên phải giải quyết hai thách thức pháp lý đã đeo bám ông trong suốt năm 1879.

Một số nhà phê bình của Rockefeller không bằng lòng với việc vạch trần mà muốn đưa người đi lễ ngoan đạo và giám thị trường Chủ nhật vào sau song sắt. Các nhà sản xuất vẫn sôi sục vì tranh cãi về việc giao hàng ngay và Standard Oil từ chối tích trữ dầu dư thừa của họ. Kết quả vào ngày 29 tháng 4 năm 1879, một đại bồi thẩm đoàn ở Hạt Clarion, Pennsylvania, đã truy tố 9 quan chức Standard Oil - bao gồm Rockefeller, Flagler, O'Day và Archbold - và buộc tội họ âm mưu độc quyền kinh doanh dầu mỏ, tống tiền đường sắt, giảm giá và thao túng giá để làm tê liệt các đối thủ. Những người cư trú tại Pennsylvania, chẳng hạn như Warden, Lockhart và Vandergrift, đã bị bắt và được tạt ngoại trong khi những người, chẳng hạn như Rockefeller, sống bên ngoài tiểu bang có thể trốn tránh truy tố. Những nhà cải cách theo dõi Standard biết họ phải có Rockefeller hoặc Flagler, vì nhiều giám đốc điều hành hàng đầu đã bị che giấu về hoạt động phức tạp bên trong của tổ chức. Chẳng hạn, khi thuyền trưởng Jacob J. Vandergrift làm chứng tại một phiên điều trần ở Ohio vào mùa xuân năm đó, Flagler có thể trấn an Rockefeller: “Nếu đó là câu hỏi về các tuyến đường sắt và sự phân biệt đối xử trong đó, thì phán đoán của tôi là [Vandergrift] không biết gì cả, hoặc nếu biết sẽ không bị bắt buộc phải trả lời.”

Vào mùa xuân năm 1879, Rockefeller bắt đầu sự nghiệp ba mươi năm chạy trốn công lý, học cách nhanh nhẹn đi trước luật pháp. Đối với tất cả những lời chế giễu có thể có của ông về các cáo trạng của Hạt Clarion - “Vụ án sẽ không bao giờ được đưa ra xét xử” - Ông không có cơ hội nào. Sợ bị dẫn độ khỏi New York, Rockefeller đã yêu cầu Chauncey Depew, luật sư của New York Central, tiếp cận Thống đốc New York Lucius Robinson, người đã đồng ý từ chối bất kỳ yêu cầu nào như vậy từ Pennsylvania. Đồng thời, Rockefeller yêu cầu A.

J. Cassatt tiếp cận thống đốc bang Pennsylvania, Henry M. Hoyt với yêu cầu ngừng nỗ lực đưa ông ra tòa. Để đảm bảo Đường sắt Pennsylvania không cắt ngang mình, Rockefeller đã tăng cường sản xuất tại các nhà máy lọc dầu ở Philadelphia do họ vận chuyển — một khoản tiền thưởng hậu hĩnh có thể bị hủy bỏ bất cứ lúc nào nếu có hành vi sai trái. Tỉ mỉ trong các thao tác như vậy, Rockefeller đảm bảo không để lại dấu vết và nói với Thuyền trưởng Vandergrift “điều tối quan trọng là không ai biết về [Standard Oil] đã nghĩ đến việc làm gì đó bên ngoài Hạt [Clarion].”

Ngay từ đầu, các bị cáo của Standard Oil đã nhận thấy lợi thế trong vụ việc tại Hạt Clarion, điều này cho phép họ từ chối làm chứng tại nhiều thủ tục tố tụng dân sự bằng cách cho việc này có thể gây hại cho họ trong vụ án hình sự. Tuy nhiên, Rockefeller lo sợ vụ kiện Clarion có thể tạo tiền lệ và áp dụng một cách tiếp cận gây chiến. Ông nhấn mạnh: “Chúng tôi sẵn sàng chiến đấu chống lại sự việc và không phải chịu quá trình tố tụng này.”

Cuối cùng, Rockefeller hẳn đã thực sự hoảng hốt trước vụ truy tố hình sự sắp xảy ra, vì ông đã quyết định xoa dịu các nhà sản xuất và cắt bỏ một thỏa thuận chính trị. Vào một ngày trước lễ Giáng sinh năm 1879, Standard Oil đã hủy bỏ chính sách giao hàng ngay lập tức và đồng ý gặp các nhà sản xuất tại khách sạn Fifth Avenue ở New York. Trong một thỏa thuận lịch sử, Standard Oil đã từ bỏ - hoặc dường như từ bỏ - việc sử dụng các khoản giảm giá và hạn chế bí mật và đồng ý niêm yết giá cước công khai; United Pipe Lines của nó sẽ không còn phân biệt đối xử giữa các chủ hàng và sẽ vận chuyển tất cả dầu trong giới hạn hợp lý. Đổi lại, các vụ án hình sự và dân sự chống lại Standard Oil ở Pennsylvania đã bị hủy bỏ. Theo thời gian, người ta cho lời cam kết của Standard từ chối các khoản giảm giá phần lớn là một cách nguy trang để giải quyết các vụ việc.

Nhận thức được số phận của Standard Oil hiện đang nguy hiểm, Rockefeller đã đảo ngược định kiến lâu đời và mua cổ phiếu hai tờ báo của Cleveland, đầu tư \$5.000 vào Herald và \$10.000 vào Leader, giải thích với Đại tá Oliver Payne: “Ông Flagler cảm thấy có lẽ chúng tôi đã để ý quá ít đến những ảnh hưởng kiểu này, tôi quyết định tốt nhất nên làm điều đó.” Trong khi chính sách chính thức của Rockefeller vẫn là sự im lặng đáng ghét, thì giờ đây, ông đã có nhiều

con đường tiếp cận báo chí hơn những gì ông thừa nhận. Payne, trong khi đó, tin Standard Oil nên chuyển từ hối lộ các chính trị gia sang kiểm soát họ trực tiếp, nói với Rockefeller, người đứng đầu cơ quan lập pháp Ohio nói, “Tôi muốn nói tôi đã có vị trí trong chính trị... chúng ta phải có một người trong Cơ quan Lập pháp, có tầm ảnh hưởng và người của chúng ta.” Rockefeller bảo Payne làm “tất cả những gì cần thiết.”

Vào khoảng thời gian này, Rockefeller đã tuyển dụng nhân viên pháp lý của Standard là Roger Sherman, người đã chủ mưu vụ kiện của các nhà sản xuất chống lại ông. Trong nhiều năm là nhà vô địch của Oil Creek, Sherman đã chiến đấu anh dũng để cầm tù Rockefeller. Bây giờ Rockefeller đã đủ khôn ngoan để mời ông ta một công việc, và Sherman đủ ngây thơ để chấp nhận nó. Luôn tự hào về khả năng thuyết phục, Rockefeller đặc biệt thích thú khi thu hút những đối thủ mà ông đánh giá cao bằng cách theo dõi các mục tiêu của họ chống lại ông. Khi một luật sư tên là Virgil Kline thắng hai vụ kiện chống lại ông vào những năm 1880, Rockefeller đã mời ông ta đến văn phòng của mình. “Ông Kline, bạn đã cho chúng tôi một đòn đau. Bây giờ tôi muốn bạn đến và làm việc cho tôi.” Kline đồng ý và trở thành thành viên lâu năm của ban pháp chế Standard Oil.

Mọi chuyện diễn ra khác với Roger Sherman, Rockefeller đã trao cho ông ta một hợp đồng 5 năm, rõ ràng để vô hiệu hóa ông ta. Khi ông ta cố gắng thoát khỏi hợp đồng, ông ta chỉ có thể đạt được một thỏa hiệp cho phép tiếp tục hành nghề ở phía tây Pennsylvania trong khi vẫn là thuộc hạ của Standard Oil. Sau đó, khi ông ta quay trở lại cuộc thập tự chinh chống lại Rockefeller, những người độc lập đã quá chán nản trước sự tán tỉnh của ông ta với Standard. Đúng như mong muốn của mình, Rockefeller đã khiến Sherman bị hoen ố, tách ông ta ra khỏi những người ngưỡng mộ một thời của mình.

Kể từ khi còn nhỏ, Rockefeller đã có dấu vết của chứng hoang tưởng. Giờ đây, bị lôi kéo tại các tòa án và phòng lập pháp, Ông tin chắc những kẻ bất lương đang âm mưu chống lại mình và đã phàn nàn với một đồng nghiệp về “thủ tục phi lý này nhằm đưa Standard Oil Co. Standard Oil Co. ra khỏi Standard Oil Co.” Là người chủ mưu chính. cho sự khốn khổ của mình, ông trích dẫn George Rice, một

nhà tinh chế độc lập, người sẽ theo đuổi ông với sự bền bỉ trong nhiều thập kỷ.

Các hoạt động của Rockefeller vào năm 1879 bị chi phối phần lớn bởi các trát đòi hầu tòa. Vào tháng 7, Quốc hội bang New York đã tổ chức các phiên điều trần, dưới sự chủ trì của Alonzo Barton Hepburn, để thăm dò mối quan hệ bí mật giữa đường sắt và các ngành công nghiệp khác nhau. Trong khi ban hội thẩm xem xét các nhà máy xay bột mì, đóng gói thịt và làm muối, họ chỉ ra Standard Oil là người hưởng lợi nhất trong việc cào bằng đường sắt. Mùa hè năm đó, Rockefeller ở tại Forest Hill, một cách an toàn ngoài tầm với của ủy ban.

Cũng giống như nhiều bài thuyết trình về Rockefeller, các phiên điều trần của Hepburn đã làm dấy lên sự phẫn nộ của công chúng đối với ông trong khi nó cũng vô tình làm tăng thêm vẻ huyền bí của ông như một thiên tài bất khả xâm phạm. Ủy ban đã yêu cầu William H. Vanderbilt trình diện, người đã dành sự tôn vinh vang dội cho công việc kỷ luật của các giám đốc điều hành Standard Oil. “Từ lâu, tôi đã nói nếu dầu cứ tiếp tục được bơm thì người ta sẽ làm chủ đường xá... Những người đàn ông này thông minh hơn tôi rất nhiều. Họ là những người rất táo bạo và thông minh. Tôi chưa bao giờ tiếp xúc với bất kỳ nhóm đàn ông nào thông minh và có khả năng như họ trong lĩnh vực kinh doanh của họ.”

Lời khai của John D. Archbold đã cho thấy trước cách thức — kiêu ngạo, lanh lợi và cao tay — trong cách anh ta loại bỏ những thách thức pháp lý trong tương lai đối với quyền lực của Standard Oil. Khi được hỏi về chức năng giám đốc của mình, Archbold trả lời: “Tôi là một người thích cổ tức. Đó là chức năng duy nhất mà tôi có liên quan đến Công ty Dầu Tiêu Chuẩn.” Anh ta trắng trợn khi nói Công ty TNHH Dầu mỏ Acme không kiểm soát Công ty Dầu mỏ Acme. Khi chủ tịch Hepburn yêu cầu quay lại để thẩm vấn thêm vào ngày hôm sau, Archbold bác bỏ “Tôi nghĩ thế là đủ, Tôi sẽ không thể ở lại thêm nữa.” Phần lớn, các giám đốc Standard né tránh câu hỏi, “Tôi từ chối trả lời theo lời khuyên của luật sư.”

Khi báo cáo của Hepburn được ban hành, nó ghi lại mô hình phổ biến giữa đường sắt với các chủ hàng lớn. Chỉ riêng Trung tâm New York đã thực thi sáu nghìn hợp đồng bí mật, trong khi Erie cũng được

tổ chức như vậy với những thỏa thuận đặc quyền. Ủy ban đã công kích Standard Oil là “một tổ chức kín tiếng kín tiếng có hoạt động kinh doanh và giao dịch kín tiếng đến mức các thành viên từ chối đưa ra mô tả về nó vì sợ lời khai được sử dụng để kết tội họ.”

Trong nhiều năm, các nhà lọc dầu đã tranh luận về việc liệu đường sắt có phải là doanh nghiệp không cần kiểm soát, tự do tung ra những món hời cho khách hàng lớn. Báo cáo của Hepburn củng cố quan điểm thứ hai, nói sự thiên vị của đường sắt đối với Standard Oil là “hành động đòi bại đáng xấu hổ nhất đối với nhiệm vụ của một hãng vận tải thông thường với các đầu mối tư nhân... trong lịch sử thế giới.” Để khắc phục điều này, cơ quan lập pháp New York đã thành lập một ủy ban đường sắt để điều chỉnh giá cước một cách công bằng và thống nhất. Tuy nhiên, báo cáo của Hepburn vừa muộn màng vừa không đủ sức cản bước cuộc hành quân chiến thắng của Rockefeller, vì vào thời điểm này, ông đã xếp các hợp đồng đường sắt bí mật của mình thành ưu thế về dầu mỏ. Quan trọng hơn, công ty của ông giờ đây đã vượt xa các tuyến đường sắt để tiến tới các đường ống hiệu quả hơn. Trên thực tế, những người hoài nghi có thể cho sự ra đời của các phiên điều trần của Hepburn là bằng chứng không thể chối cãi các tuyến đường sắt không còn quan trọng nữa.

Sự kích động ngày càng tăng đối với việc cải cách đường sắt đã củng cố quyết tâm của Rockefeller trong việc ngăn cản đường ống Tidewater đi vào hoạt động, và ông bắt đầu quấy rối đối thủ cạnh tranh của mình bằng một loạt thách thức. Ông đã cố gắng hạn chế khả năng tiếp cận dầu thô của đường ống và tìm hiểu việc mua một số nhà máy lọc dầu ở New York trước khi họ có thể trở thành khách hàng của Tidewater. Có thời điểm, ông đã giảm giá cước đối với đường ống Standard Oil. Cuộc chiến giá không ngừng nghỉ đã buộc Tidewater phải hoạt động với một nửa công suất.

Hóa ra đối thủ của Rockefeller, Byron Benson, không say mê thị trường tự do hơn Rockefeller. Vào tháng 3 năm 1880, Daniel O'Day tình cờ gặp Benson trên một chuyến tàu đi từ Thành phố Dầu đến Bradford và bị sốc trước lời nói của đối thủ. Như O'Day đã báo cáo với Rockefeller, “[Benson] nói với tôi rằng ông ấy muốn ‘hạ thấp các chấn song’, như ông ấy đã bày tỏ, đối với bất kỳ sự vượt rào nào có

thể xảy ra với công ty của ông ấy, với quan điểm về việc điều chỉnh đường ống. Ông ấy nói cảm thấy đã đến lúc các công ty nên làm việc cùng nhau với quan điểm ngăn cản các công ty khác tham gia vào hoạt động kinh doanh.” Giải pháp của Benson rất phù hợp với Rockefeller: Tidewater, thay vì cắt giảm giá cước để cạnh tranh với đường sắt, sẽ thông đồng với họ để tăng giá. Do đó, trong vòng một năm kể từ khi hoàn thành, đường ống được cho là giải phóng độc lập khỏi sự ràng buộc của Standard Oil đã theo phe John D. Rockefeller. Năm 1882, khi Byron Benson quyết định vay hai triệu đô la để mở rộng Tidewater, nó đã gây ra sự phản đối mạnh mẽ từ một nhóm cổ đông thiểu số. Khai thác sự bất đồng, các bên thân thiện với Standard Oil đã mua cổ phần thiểu số, tạo điều kiện cho Rockefeller đạt được một món hời với Tidewater vào năm sau. Theo hiệp định, Standard Oil đã phân chia mảng kinh doanh đường ống ở Pennsylvania, chiếm 88,5% giao dịch và chỉ để lại 11.5% cho Tidewater.

Giờ đây, Rockefeller đã thấy rõ các tuyến đường sắt đại diện cho một trật tự đang mờ dần. Trong một thời gian dài, ông đã chống lại sự chuyển hướng không thể đảo ngược đối với các đường ống vì sợ làm ảnh hưởng đến các tuyến đường sắt, nhưng mối quan tâm đã mất tác dụng. Khi Standard Oil xây dựng bốn đường ống từ phía tây Pennsylvania đến Cleveland, New York, Philadelphia và Buffalo, ông đã gây áp lực buộc các tuyến đường sắt phải nhượng bộ quyền ưu tiên, dù các đường ống đã báo hiệu sự diệt vong của họ.

Khi Standard Oil khuất phục Tidewater, nó lại làm mất tinh thần của các công ty độc lập và cho rằng mọi sự phản đối với người khổng lồ đều là một giấc mơ ngu ngốc. Trong khi một nhóm các nhà cải cách gan dạ tiếp tục gây hấn với Standard Oil tại các tòa án và cơ quan lập pháp, hầu hết các nhà sản xuất giờ đây đã từ bỏ hy vọng về bất kỳ sự cải thiện nào trong hoàn cảnh của họ. Họ biết sẽ phải từ bỏ công việc kinh doanh hoặc nuốt chửng niềm kiêu hãnh của mình và làm hòa với gã khổng lồ dầu mỏ. Sau khi Tidewater mất độc lập, họ không còn có thể vận chuyển dầu từ Pennsylvania mà không bày tỏ lòng kính trọng với Ngài Rockefeller toàn năng.

CHƯƠNG 13 QUYỀN LỰC

*K*hi John D. Rockefeller bước sang tuổi bốn mươi vào ngày 8 tháng 7 năm 1879, ông đã được xếp vào danh sách hai mươi người đàn ông giàu nhất nước Mỹ, nhưng ông có thể là người ít được biết đến nhất trong quần thể. Mặc dù điều này phần lớn xuất phát từ sự ác cảm của ông với công chúng, nó cũng bắt nguồn từ việc ông cư trú ở Cleveland. Như một biên niên sử đã nói về thành phố, “Truyền thống phong phú của nó không gây tai tiếng hay phô trương; chính trị của nó không có sự ‘bạo lực’ cần thiết cho sự nổi tiếng ở Mỹ.” Nói cách khác, nó là một nơi lý tưởng cho một ông trùm ẩn dật. Trong suốt sự nghiệp, Rockefeller đã phóng đại các ước tính của báo chí về sự giàu có của mình, nhưng họ thường đánh giá thấp giá trị thực sự của ông. Vào cuối những năm 1870, một tờ báo đã chốt tài sản của ông ở mức hơn 5 triệu đô la, trong khi chỉ riêng cổ phiếu Standard Oil của ông lúc đó đã trị giá 18 triệu đô la, hay 265 triệu đô la năm 1996. Để so sánh, khi công dân giàu nhất nước Mỹ, Commodore Vanderbilt, qua đời vào năm 1877, đã để lại một tài sản trị giá gần 100 triệu đô la.

Những bức ảnh của Rockefeller từ thời kỳ này cho thấy hai khuôn mặt tương phản. Trong trạng thái nghiêm túc, vẻ mặt của anh ấy có vẻ dữ tợn và không chút biểu cảm, với một sức mạnh khủng khiếp trong ánh nhìn. Tuy nhiên, khi được chụp ảnh trong những giờ giải trí trong khu bảo tồn Forest Hill, ông trông thư thái, thật đáng kinh ngạc đối với một người đàn ông quyền lực như vậy. Râu ria xồm xoàm đã qua rồi, nhưng ông vẫn còn nguyên bộ ria mép đỏ rực và mái tóc màu nâu cát. Trong thời kỳ mà các ông trùm tự hào về vóc dáng của mình, Rockefeller gầy như một con chó săn xám. Và vào thời điểm mà những chiếc mũ đội đầu và dây đồng hồ trở thành một đối với bất kỳ kẻ tự tôn nào, Rockefeller thường tuân theo phong cách giản dị, gia đình liên tục phải nhắc ông mua một bộ đồ mới khi bộ đồ hiện tại đã cũ.

Rockefeller nhìn chung có sức khỏe tốt, nhưng đã có những triệu chứng cảnh báo sớm về thiệt hại do áp lực quá lớn từ Standard Oil. Năm 1878, ông viết cho Eliza, “Con đang ăn cần tây mà con hiểu là rất tốt cho thần kinh.” Các đồng nghiệp khuyên ông nên đi nghỉ nhiều hơn và dành nhiều ít thời gian hơn cho công việc kinh doanh. Ông ấy đã cố gắng dành nhiều buổi chiều nhất có thể ở Forest Hill thoát khỏi “không khí căng thẳng của Hồ Erie”. Ông ấy thể hiện sự quan tâm mạnh mẽ đến các loại thuốc thảo dược và các phương pháp chữa bệnh dân gian khác, khuyên một cộng sự anh ấy có thể pha chế thuốc dễ dàng với một vỏ cam trước bữa ăn sáng mỗi ngày. Sự quan tâm của Big Bill đối với y học, thông thường và các phương pháp khác, bắt đầu xuất hiện trong con trai và ngày càng rõ rệt hơn theo thời gian.

Giờ đây, Rockefeller đã đứng đầu hầu hết các nhà máy lọc dầu và đường ống dẫn dầu của Mỹ, báo chí đã thức tỉnh muện màng về sự tồn tại của ông, thừa nhận ông như một vị thần mới trong nền công nghiệp. Vào tháng 11 năm 1878, ông được đăng trang báo dài đầu tiên trên tờ New York Sun. Bài báo tiết lộ phạm vi của tham vọng mà Rockefeller đã rất đau đớn để từ chối: “Người dân Cleveland nói tham vọng trở thành người giàu nhất Ohio và một trong mười người giàu nhất Hoa Kỳ của ông ấy... Ông ấy có thể đếm trên đầu ngón tay những người đàn ông trong nước giàu hơn mình.” Bản phác thảo đầu tiên miêu tả ông là người trầm lặng, dè dặt và có phương pháp. Về khả năng kinh doanh của Rockefeller, phóng viên phỏng đoán: “Các doanh nhân ở Cleveland, trong các vùng dầu và ở New York, những người biết ông ấy, đều coi ông là một trong những trí tuệ thương mại vĩ đại của đất nước.” Tuy nhiên, bài báo kết luận thành công trên đỉnh Olympus của ông bắt nguồn từ một món hời kỳ lạ, có lợi với đường sắt - một hiệp ước mà mọi người phỏng đoán nhưng không bao giờ có thể chứng minh được. Trong vòng một năm, các phiên điều trần của Hepburn bắt đầu ghi lại những gì từ lâu đã được tranh cãi về các giao dịch của Rockefeller với đường sắt, và vào đầu những năm 1880, ông đã chuyển từ danh tính ẩn dật trước đây sang một cái gì đó gần hơn với danh tiếng toàn cầu.

Vào cuối năm 1883, cuộc sống của Rockefeller có vẻ sẽ cao hơn một chút khi ông chuyển đến New York. 1884 sẽ chứng tỏ là một năm

quan trọng đối với đất nước, được đánh dấu bằng những thất bại và hoảng loạn của ngân hàng cũng như sự sụp đổ của công ty môi giới Grant & Ward của General Grant. Nhà cải cách của đảng Dân chủ Grover Cleveland đã chiến thắng trong cuộc bầu cử tổng thống trước ứng viên đảng Cộng hòa tham nhũng, James G. Blaine, lần đầu tiên trong nhiều năm trở lại đây, có một đảng viên Dân chủ trong Nhà Trắng.

Rockefeller từ lâu đã cảm nhận được sức hút của New York, với hoạt động buôn bán dầu hỏa xuất khẩu sôi động, và thường xuyên dành một phần thời gian vào mỗi mùa đông ở đó. Bị ám ảnh bởi sự lang thang của cha mình, ông không muốn bỏ rơi Cettie và những đứa trẻ, và trong hai mùa đông vào giữa những năm 1870, ông đã gửi chúng tại khách sạn Windsor trên Đại lộ số 5, nơi Jay Gould thường âm mưu các cuộc đột kích công ty của mình. Từ năm 1877 đến năm 1884, Rockefeller và gia đình ở tại khách sạn Buckingham, một khách sạn trên Đại lộ 5. Họ có một dãy phòng lớn dưới bóng của Nhà thờ Saint Patrick, nơi có cửa sổ kính màu khổng lồ lấp lánh mờ màng vào ban đêm. (Một trong những kỷ niệm ban đầu của Junior là bị mẹ khiển trách gay gắt vì đã không cảm ơn người phục vụ khách sạn vì đã mang thức ăn cho cậu.) Sau cái chết của Harvey Spelman vào năm 1881, bà ngoại Spelman và dì Lute đã nhận phòng trên cùng tầng và dùng chung bữa ăn với họ. Từ cuối mùa xuân đến đầu mùa thu, đoàn tùy tùng quay trở lại Forest Hill, nơi Rockefeller giữ liên lạc với văn phòng New York bằng điện báo tinh vi.

Công việc kinh doanh hiện đã quyết định việc Rockefeller chuyển đến Bờ Đông. Trong thời đại của các đường ống đường dài, khối lượng dầu thô khổng lồ đã chảy đến các nhà máy lọc dầu trên biển, nơi chúng cung cấp lưu lượng xuất khẩu phát triển mạnh mẽ, khiến Cleveland và các trung tâm nội địa khác rơi vào tình trạng kém hơn. Để đối phó với sự bùng nổ xuất khẩu, Standard Oil đã thành lập các nhà máy lọc dầu rộng lớn ở Brooklyn, Bayonne, Philadelphia và Baltimore. Một cảng thẳng tiêm ẩn trong quan hệ giữa trụ sở chính ở Cleveland và chi nhánh đang phát triển ở New York. Một ngày nọ, Benjamin Brewster, giám đốc Standard, nói với Rockefeller rằng một con bê hai đầu chỉ thuộc về rạp xiếc và tổ hợp cần một cái đầu duy nhất. “Bạn không thể có một cái đầu ở Cleveland và cái khác ở New

York,” ông nói với Rockefeller. “Và do đó hoặc bạn phải rời khỏi Cleveland và đến đây hoặc chúng tôi phải thu dọn đồ đạc và rời New York và đến Cleveland.”

Vào thời điểm Rockefeller và Oliver Payne chuyển đến New York vào cuối năm 1883 và đầu năm 1884, Henry Flagler đã đi trước họ hai năm. Mặc dù bây giờ đã vô cùng giàu có, John và Cettie vẫn sở hữu phong cách kín đáo và ý thức kiên quyết về quyền riêng tư và tìm kiếm một ngôi nhà trên một con phố yên bình. Họ đã đổi chín lô bất động sản tại Manhattan, trị giá 600.000 đô la, để lấy một biệt thự bốn tầng bằng đá nâu ở số 4 đường Tây 54. Được trang hoàng bởi cây thường xuân, hai bên là những bãi cỏ, dinh thự nằm trên một địa điểm mà sau này là nơi đặt khu vườn điêu khắc của Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại. Tuy rộng rãi và thoải mái, nó cực kỳ khiêm tốn với một người giàu có như Rockefeller và giống như dinh thự ở Cleveland, đã che lấp đi quy mô tài sản của ông một cách tinh vi. Đối với tất cả các khu vực xã hội của nó, Đại lộ 5 giờ đây là một con đường đông đúc, như Junior nhớ lại với vẻ thất thần: “Nó được lát bằng đá cuội và tôi vẫn có thể nghe thấy tiếng ồn ào của lớp xe thép dọc theo đường phố. Nó ồn ào một cách đáng sợ.” Ngược lại, Phố Tây 54 là một nơi ẩn náu râm mát, nằm ở phía bắc của Vườn Bách thảo Elgin, nơi sau này hình thành nên một phần của Trung tâm Rockefeller. Đối diện với nhà Rockefeller là Bệnh viện Saint Luke’s, với những bãi cỏ và khu vườn trải dài hương thơm yên bình.



Số 4 Phố Tây 54

Ngôi nhà Rockefellers mua là căn hộ sang trọng của Arabella Worsham xinh đẹp, người đã cố gắng vượt qua mình khi từ cháu gái của ông trùm đường sắt Collis Huntington trở thành tình nhân của ông. Khi vợ của Huntington qua đời vào cuối năm 1883, ông quyết định kết hôn với Arabella và trở thành một người đàn ông lương thiện của cô ấy. Thật thú vị khi nghĩ đến việc nhà Rockefeller đang chiếm lấy tổ ấm tình yêu của họ. Là một người tiết kiệm, John D. theo thói quen giữ gìn đồ đạc, ngay cả khi phong cách khác xa với ông. Nội thất bao gồm những nét gợi cảm, chẳng hạn như salon Moorish kỳ lạ của Arabella ở tầng trệt và phòng tắm kiểu Thổ Nhĩ Kỳ ở tầng trên. Phòng ngủ chính xa hoa được thiết kế nghệ thuật theo phong cách Anh-Nhật, với đồ gỗ tối màu, giường có màn trang trí và đèn chùm màu

bạc và mạ vàng lộng lẫy. Cửa sổ lồi cung cấp một góc Thổ Nhĩ Kỳ thân mật, thoáng nhìn qua màn kính màu. Không nghi ngờ gì nữa, đây là di sản của Arabella Worsham — người ta không thể hình dung ra cảnh nhà Rockefellers thận trọng mua sắm những thứ như vậy — 4 Phố Tây 54 có các bức tranh của Corot, Meissonier, Daubigny và các họa sĩ Pháp khác sau đó rất thịnh hành trong giới parvenus (mới nổi) địa phương. Ngôi nhà cũng có những tiện nghi mới nhất, bao gồm một trong những thang máy đầu tiên của thành phố trong một dinh thự riêng. Thứ duy nhất được Rockefeller loại bỏ là những tấm thảm đã sờn, mà ông đã quyên góp cho những người nghèo khó thông qua một nhà thờ địa phương.

Mặc dù Phố Tây 54 là một ốc đảo rợp bóng cây, nhà Rockefellers đã chọn khu vực đông đúc nhất của xã hội New York trong Thời đại Vàng son. Phần lớn của cải tích lũy được trong cái mà Mark Twain gọi là “thế kỷ 19 hoành hành, xé rách, bùng nổ” giờ đã định cư ở Manhattan. Tầng lớp quý tộc cũ ở New York, tụ tập quanh Quảng trường Washington và Công viên Gramercy, rùng mình trước những ngôi biệt thự kiêu kỳ ở vùng cao, những biệt thự để tôn vinh những vận may sau chiến tranh về đường sắt, thép và dầu mỏ. Dọc theo Đại lộ 5 gần nhà Rockefeller, các cung điện của những người giàu có — đặc biệt là những khu nhà lầu tuyệt đẹp của William K. Vanderbilt ở Đường 50, và Cornelius Vanderbilt II ở Đường 58 - sự lộng lẫy lòe loẹt.

Với việc Standard Oil chuyển trụ sở đến New York, khu vực lân cận trở thành nơi tập trung các giám đốc công ty. Tại một thời điểm trong quá trình tái định cư công ty, 28 giám đốc điều hành của Standard Oil đã đến trên một chiếc xe Pullman duy nhất từ Cleveland và được đưa thẳng đến khách sạn Saint James, nơi William chủ trì bữa sáng đầu tiên và John bữa tối đầu tiên của họ. Người thứ hai thích chào đón những người mới đến từ ga xe lửa và giúp họ tìm nhà. Chẳng bao lâu, dải **Đại lộ 5**^[14] gần nhà Rockefeller có mật độ dân cư dày đặc với những người đàn ông Standard Oil, Henry Flagler đang chiếm giữ góc đông nam của Phố 54 và William Rockefeller ở góc đông bắc, với Benjamin Brewster bên cạnh William. William rời bỏ phong cách khổ hạnh của anh trai và nuôi dạy các con của mình trong một bầu không khí thoải mái hơn, tự do hơn, gây ra sự ghen tị trong

lòng những đứa trẻ của John. Như Junior đã nói, “Bọn trẻ chúng tôi không có những gì những đứa trẻ đó có và chúng tôi đã từng nhận thấy sự khác biệt. Họ có một cuộc sống xã hội phong phú, với nhiều bữa tiệc mà chúng tôi từng ước ao.” Vì William từ chối vay nợ để xây nhà, anh đã bán 50.000 đô la cổ phiếu Standard Oil cho John bất chấp lời cầu xin chân thành của anh trai. giữ lại cổ phiếu. Quyết định thiếu thận trọng của William thể hiện sự chênh lệch quá lớn về sự giàu có giữa hai anh em.

Ở New York, John D. không có được sở thích quốc tế mà vẫn mắc kẹt với những thú tiêu khiển cũ ở Cleveland, tạo ra một sân trượt băng lớn vào mỗi mùa đông trong không gian liền kề với ngôi nhà của ông. Vào mỗi buổi sáng, những người đi đường tò mò có thể nhìn thấy người đứng đầu ngành công nghiệp dầu mỏ Hoa Kỳ, mặc áo khoác ngoài và đội mũ chóp, giày trượt băng buộc vào đôi ủng da, khi ông lướt nhẹ nhàng quanh khu vực hình móng ngựa. Là một người rất đam mê môn thể thao này, ông ấy đã tạo ra những dãy kệ trong nhà để hàng chục khách có thể cất giày trượt của họ.

Mặc dù Rockefeller chống lại một sở hữu du thuyền đã càn quét xã hội New York vào những năm 1880 và không sở hữu thuyền cũng như toa xe lửa tư nhân, ông không tiếc chi phí cho những con ngựa phi nước kiệu nhanh chóng trong chuồng ngựa lớn, được sưởi ấm của mình tại 21 Phố Tây 54. Mỗi buổi chiều sau giờ làm việc, ông ấy lấy ra những bộ quần áo màu đen và hòa mình vào cuộc thi của những chiếc xe thời trang đang đổ dồn về Công viên Trung tâm, thường đua với em trai William của mình, với một Junior đầy phần khích ngồi bên cạnh. Rockefeller thích thú đi nước kiệu đến mức có thời điểm ông nói với con trai, “Hôm qua cha đã lái xe bốn lần với khoảng 80 dặm trong hai ngày. Con có nghĩ cha là một thanh niên nhiệt huyết không?”

Những người lái xe khác thường mất bình tĩnh khi một con ngựa dờ dưng; Cha không bao giờ. Nếu một con ngựa bị kích động, cha luôn giữ bình tĩnh và kiên nhẫn, lặng lẽ làm việc với con vật cho đến khi nó ổn định. Tôi thường xuyên thấy ông lái xe với tốc độ rất nhanh qua Công viên Trung tâm; Ở giữa lòng đường qua hai luồng xe cộ, luôn luôn đẩy sang trái một chút, như ông giải thích với tôi, để mở đường cho ông lướt qua.

Không bao giờ lóa mắt trước New York, Rockefeller được cách ly khỏi đám ma cà rồng chuyên ném những bữa tối đắt tiền và những quả bóng trang phục và thường xuyên lui tới nhà hát, opera và câu lạc bộ. Ông không có hứng thú với những cuộc ăn chơi trác táng, và khó có thể hình dung ông hòa nhập với những người đàn ông bảnh bao hút xì gà hay phụ nữ mặc đồ trang sức đắt tiền. Các tờ báo ghi nhận sự tẩy chay hoàn toàn của ông đối với các chức năng xã hội. Như một thời báo định kỳ đã nói, “ông ta không bao giờ tham gia những thứ gây chú ý, và tuân theo chính sách riêng tư mọi lúc và mọi nơi.” Mặc dù gia nhập Câu lạc bộ Liên đoàn, Rockefeller không cảm thấy thoải mái với vẻ đẹp lộng lẫy của nhà Astors và Vanderbilts. Khi Cettie yêu cầu một chiếc xe ngựa bốn bánh mới vào năm 1882, John đã nhìn chằm chằm vào cô ấy, kinh hoàng và nói họ hiếm khi mua mới trừ khi họ đổi chiếc cũ. Tuân thủ các nghi lễ hàng ngày của mình, ông vẫn thường thức bánh mì và sữa vào buổi sáng và một túi táo vào buổi tối. Mỗi buổi sáng trước khi làm việc, một thợ cắt tóc cạo râu cho ông trong phòng thay đồ trước khi ông xuống nhà sau đúng một giờ và lấy một niken để đi tàu hỏa trên Đại lộ 6 vào trung tâm thành phố. Các bánh xe của tâm trí đã quay, ông ghi nhanh những ghi chú bằng bút khi đoàn tàu lao về phía Phố Wall. Di chuyển với khả năng tàng hình, như thể đang nhón gót trên một tấm đệm không khí, ông trượt vào tòa nhà Standard Oil ở phút thứ chín. Thư ký riêng của ông, George Rogers, cho biết: “Tôi chưa bao giờ biết ai bước vào văn phòng một cách lặng lẽ như ông Rockefeller. Ông ấy dường như có một lớp áo tàng hình.”

Vào cuối năm 1883, Standard Oil bắt đầu tập hợp bất động sản ở cực nam Manhattan cho trụ sở mới, dự định trên Broadway tại Bowling Green trên địa điểm một thời là nhà của Alexander Hamilton. Với các văn phòng cũ của William đã phát triển từ lâu tại hai địa điểm khác nhau trên Phố Pearl, công ty đã hoạt động trong ba năm từ những khu khiêm tốn. Giờ đây, vào ngày 1 tháng 5 năm 1885, sau khi chi gần một triệu đô la, Standard Oil đã chuyển đến pháo đài mới bất khả xâm phạm của mình, một tòa nhà 9 tầng đồ sộ, bằng đá granit. Tên của tổ hợp không xuất hiện bên ngoài, chỉ là số của tòa nhà. 26 Broadway nhanh chóng trở thành địa chỉ kinh doanh nổi tiếng nhất thế giới, viết tắt của chính quỹ dầu mỏ, gợi lên sự bí ẩn, quyền lực và hiệu

quả của nó. Standard Oil hiện là doanh nghiệp hàng đầu của Mỹ, với phạm vi tiếp cận được chia nhỏ thành mê cung đường sắt, ngân hàng và các doanh nghiệp khác. Một phóng viên đã nói: “Nhiều người tin 26 Broadway là nơi trú ẩn nguy hiểm nhất trên trái đất - một hang động cho cướp biển, cho những kẻ tàn phá thương mại.” nơi quyền lực:

Ở cuối con đường lớn nhất trong thành phố vĩ đại nhất Thế giới Mới là một cấu trúc khổng lồ bằng đá xám trơn. Rắn như một nhà tù, cao chót vót như một gác chuông, mặt tiền lạnh lẽo và cảm đoán của nó dường như phản bác lại sự khinh suất vô tâm của đám đông đi qua, và cau mày trước sự phù phiếm của những tia nắng lạc vào buổi chiều tà vờn quanh những đường nét trơ trọi của nó. Những người đàn ông chỉ vào những cánh cổng nghiêm ngặt của nó, liếc nhanh lên những hàng cửa sổ đang mở, thúc vào nhau và nhanh chóng đi về phía trước, như những gì người Tây Ban Nha thường làm khi đi ngang qua các văn phòng của Tòa án Dị giáo. Tòa nhà số 26 Broadway.

Các phóng viên đã tìm cách vượt qua những người lính canh cẩn mật đã tìm thấy một thế giới trái ngược với vẻ ngoài ảm đạm, một nơi trang nghiêm với những chiếc bàn làm việc bằng gỗ gụ và thảm màu mù tạt. Bầu không khí dịu nhẹ — mọi người truyền tai nhau theo bản năng — phản ánh tính cách riêng của Rockefeller. Văn phòng của Rockefeller quay mặt về hướng Đông Nam, với tầm nhìn ngoạn mục ra cảng New York. Như một phóng viên đã nhận xét: “Không có sự náo nhiệt và ồn ào. Trong khi các giao dịch liên quan đến hàng triệu người, các cuộc đàm phán được tiến hành một cách yên tĩnh và có phương pháp, rõ ràng là không gây phấn khích.” Văn phòng có một số đặc điểm an ninh bất thường, bao gồm các vách ngăn bằng kính cao tới trần và che khuất các thủ tục bên trong. Theo sự tinh túy của Rockefeller, các cánh cửa được trang bị khóa vành bí mật: Người ta phải biết cách vặn vành bằng ngón cái và ngón trỏ trước khi xoay núm, kẻ đột nhập có thể thấy mình đột nhiên bị mắc kẹt trong một mê cung bị khóa chặt. cửa ra vào.

Trong trụ sở mới, các quan chức của Standard Oil vẫn giữ một truyền thống đã ra đời từ nhiều năm trước. Mỗi ngày vào buổi trưa, ủy ban điều hành tập trung ăn trưa trong một căn phòng trên tầng cao nhất được trang trí bằng các chiến lợi phẩm săn bắn và đánh bắt và

có tầm nhìn ra cảng phù hợp với đế chế toàn cầu của họ. Không có bằng chứng chắc chắn nào về sự ưu ái đối với công ty Standard Oil hơn là nhận được lời mời dùng bữa tại bàn dài. Đến với mũ lụa, áo khoác dạ, găng tay, các giám đốc luôn ngồi vào chỗ định sẵn. Trong phong cách tự huyễn hoặc của mình, Rockefeller đã nhường ngôi đầu cho đối thủ thường xuyên nhất của mình, Charles Pratt, thành viên lớn tuổi nhất của nhóm; Flagler ngồi bên phải Pratt, sau đó là Rockefeller, rồi đến Archbold. Nó nói lên nhiều điều về cách tiếp cận quản lý, không thể phân biệt Rockefeller giữa các đồng nghiệp của mình, mặc dù sự sắp xếp cấp bậc hầu như không che giấu được địa vị độc tôn của ông. Như nhà triết học Herbert Spencer đã từng nói, “Một quan hệ đối tác kinh doanh, được cân bằng khi quyền hạn của các thành viên về mặt lý thuyết, hiện nay trở thành một liên minh trong đó quyền lực của một đối tác được ngầm thừa nhận là lớn hơn quyền hạn của đối tác kia hoặc những đối tác khác.”

Ít người ngoài biết một trong những tài năng lớn nhất của Rockefeller là quản lý và thúc đẩy các cộng sự đa dạng của mình. Như ông ấy đã nói, “Điều quan trọng là niềm tin của tôi với họ và khả năng truyền cảm hứng cho họ tin tưởng vào tôi chính là thành công trong cuộc sống.” Ông muốn lưu ý Napoléon không thể thành công nếu không có các thống đốc. Rockefeller nhanh chóng giao quyền và chủ trì một cách nhẹ nhàng, thể hiện ý chí của mình theo những cách không thể thấy được. Tại các cuộc họp, Rockefeller có một khả năng: ông càng trầm lặng, sự hiện diện của ông càng mạnh mẽ, và ông thể hiện sự thần bí của mình như một thiên tài miễn nhiễm với những lo lắng nhỏ nhất. Như một giám đốc kể lại: “Tôi đã từng chứng kiến các cuộc họp hội đồng quản trị, khi những người đàn ông phấn khích hét lên những lời tục tĩu và đưa ra những cử chỉ đe dọa, nhưng ông Rockefeller, duy trì sự lịch sự tối đa, tiếp tục thống trị căn phòng.” Đôi khi, ông ngủ gật trên đi văng sau bữa trưa. “Tôi có thể nhìn thấy ông ấy ngay bây giờ,” một giám đốc điều hành nhớ lại, “đang ngả lưng trong phòng khách tại cuộc họp của các giám đốc, mắt nhắm nghiền để tiếp thu tất cả. Sau đó ông ấy sẽ mở mắt và đưa ra đề xuất.”

Rockefeller coi trọng sự hòa hợp nội bộ và cố gắng hòa giải các thủ lĩnh đang tranh cãi của mình. Là một người trầm lặng, ông thích tham khảo ý kiến của mọi người trước khi thể hiện ý kiến của riêng

mình và sau đó thường tạo ra một thỏa hiệp để duy trì sự gắn kết. Ông ấy luôn cẩn thận xem các quyết định của mình là gợi ý hoặc câu hỏi. Ngay cả trong những ngày đầu tiên, ông đã ăn trưa hàng ngày với em trai William, Harkness, Flagler và Payne để giải quyết vấn đề. Khi tổ chức phát triển, ông tiếp tục hoạt động theo sự đồng thuận, không có sáng kiến lớn nào bị các thành viên hội đồng quản trị phản đối. Bởi vì tất cả các ý tưởng đều phải đáp ứng sự kiểm tra tối cao của sự đồng tình nhất trí giữa những người đàn ông có tư tưởng mạnh mẽ. Như Rockefeller đã nói, “Chúng tôi đảm bảo mình đã đúng và lên kế hoạch cho mọi trường hợp bất thường trước khi chúng tôi tiếp tục.”

Mặc dù Rockefeller có hiềm khích với Charles Pratt, Henry Rogers và những người khác, công ty vẫn không có những cuộc cãi vã và ghen ty thường đi kèm với quyền lực rộng lớn. Ít nhất là khi nghe Rockefeller kể lại, các giám đốc - những kẻ thù cũ từng kết hợp với nhau trong tình anh em công ty - đã bị ràng buộc bởi một đức tin gần như thần bí. Đối với ông, niềm tin của họ vào nhau đã giải thích cho sự gắn kết và chứng nhận phẩm hạnh của họ. Sự liên tục của vị trí lãnh đạo khiến công ty hoàn toàn không bị các phóng viên rình mò và các nhà điều tra của chính phủ săn đón, những người không bao giờ có thể thâm nhập vào hệ thống phalanx chặt chẽ - Những người đã điều hành đế chế dầu mỏ trong 4 thập kỷ liên tiếp.

Sự thống nhất của các đối tác Standard Oil đặc biệt ấn tượng do cấu trúc byzantine của tổ chức, một tổ hợp chắp vá của các công ty, mỗi công ty trên danh nghĩa đều độc lập nhưng trên thực tế lại nhận đơn đặt hàng từ 26 Broadway. Khi không có luật thành lập liên bang, Rockefeller, giống như các doanh nhân đương thời khác, phải đương đầu với một mớ luật hạn chế khiến việc điều hành một công ty giữa các tiểu bang trở nên vô cùng khó khăn. Như ông nói, “Hình thức chính phủ liên bang của chúng ta, làm cho mọi công ty tại một tiểu bang đều trở nên xa lạ với mọi tiểu bang khác, khiến những người kinh doanh phải tổ chức các công ty ở một số hoặc nhiều tiểu bang khác nhau nơi họ hoạt động.” Khuyết tật này buộc các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải nghĩ ra những cách xảo quyệt để lách luật và dẫn họ đến chỗ các chính trị gia và cơ quan lập pháp tham nhũng; phần lớn sự giễu cợt chính trị của Rockefeller được đưa ra từ nguồn này.

Đối với Standard Oil, hoạt động trên toàn quốc ngay từ đầu, khuôn khổ pháp lý cổ hủ đã thu hút nó vào vô số điều chỉnh pháp lý. Nhưng nếu Rockefeller coi hệ thống pháp luật là một trở ngại không công bằng, thì đó cũng là một động lực cho sự khéo léo của ông.

Hành động đầu tiên là một thỏa thuận ủy thác khéo léo được thực hiện vào năm 1879. Theo điều lệ, Standard Oil of Ohio không thể sở hữu các công ty bên ngoài tiểu bang, vì vậy nó đã chỉ định ba nhân viên cấp trung - Myron R. Keith, George F. Chester, và George H. Vilas — phục vụ với tư cách là người được ủy thác nắm giữ cổ phần của một số công ty con bên ngoài tiểu bang. Khi nhận được cổ tức, họ phân phối chúng cho ba mươi bảy nhà đầu tư của Standard of Ohio với tư cách cá nhân, với số tiền tương ứng với cổ phần của họ trong công ty mẹ. (Trong số 35.000 cổ phiếu Standard, Rockefeller nắm giữ gần 9.000 cổ phiếu, gấp ba lần số lượng của Flagler, Harkness, Pratt, hoặc Payne.) Cấu trúc này cho phép Rockefeller tuyên thệ Standard Oil of Ohio không sở hữu tài sản bên ngoài Ohio, dù nó kiểm soát hầu hết các đường ống và nhà máy lọc dầu ở Pennsylvania, New York, New Jersey và Maryland; về mặt kỹ thuật, những người được ủy thác sở hữu những tài sản này.

Thỏa thuận năm 1879, một thỏa thuận tạm thời, chỉ kéo dài ba năm. Năm 1881, khi bang Pennsylvania cố gắng đánh thuế tài sản của Standard of Ohio trong biên giới của nó, Rockefeller lo sợ các bang khác có thể sao chép tiền lệ và bắt ông làm con tin. Đồng thời, ông đã mua quá nhiều đường ống và nhà máy lọc dầu mới nên đang gặp khó khăn trong việc điều phối chính sách giữa nhiều đơn vị phân tán. Đã đến lúc hợp lý hóa các hoạt động, áp đặt hướng dẫn và đạt được những hiệu quả mới. Bộ não đằng sau giai đoạn phát triển tiếp theo là một luật sư vui vẻ, đáng yêu tên là Samuel C. T. Dodd, một người đàn ông béo đến mức người ta tuyên bố ông ta có cùng kích thước ở mọi hướng. Là luật sư tổng hợp của Standard Oil từ năm 1881 đến năm 1905, ông là nhà lý thuyết và người phát ngôn hàng đầu của nó, nhà tư tưởng học cũng như luật sư. Con trai của một người thợ mộc đến từ Franklin, Pennsylvania, và một nhà thơ nghiệp dư đam mê văn học cổ điển, ông ấy từng là một cư dân có tinh thần cao, có tiếng nói của Titusville. Trớ trêu thay, với tư cách là thành viên đảng Dân chủ trong đại hội hiến pháp của Pennsylvania năm 1872, Dodd đã gây chú ý với

tư cách là một tai họa của các tuyến đường sắt, khiến Rockefeller và Công ty Cải tiến Miền Nam bức tức vì bị tố cáo lợi dụng các khoản giảm giá.

Năm 1878, hai nhà máy lọc dầu Taylor và Satterfield đã thuê ông trong một cuộc tranh chấp chống lại United Pipe Lines, công ty bên ngoài thuộc sở hữu của Vandergrift và Forman. Vì Dodd cũng là luật sư cho Thuyền trưởng Jacob J. Vandergrift, ông ta thấy mình đại diện cho cả hai bên trong vụ án. Tại một thời điểm, Vandergrift đã thú nhận gây sốc với ông: United Pipe Lines thực sự thuộc về Standard Oil. Theo lệnh của khách hàng, Dodd hành trình đến Cleveland để dàn xếp thỏa đáng cho cả hai bên. Như ông nhớ lại:

Tại đây, lần đầu tiên tôi gặp John D. Rockefeller, một người đàn ông rất dễ chịu, lịch thiệp, khiêm tốn, nhưng chậm chạp trong các cân nhắc ở mọi thời điểm đàm phán. Một ngày nọ, hơi bức bối khi tôi phản đối điều khoản nào đó mà anh ấy mong muốn có trong hợp đồng, anh ấy nói với giọng châm biếm: “Mr. Dodd, bạn có thường hành động vì cả hai bên trong một vụ án không?” Tôi nói, “Không thường xuyên, thưa ông Rockefeller, nhưng tôi luôn sẵn sàng làm như vậy khi cả hai bên đều muốn có một luật sư trung thực.” Điều này có vẻ khiến anh ấy thích thú và chúng tôi sớm đưa vấn đề ra giải quyết.

Khi Rockefeller thuê ông vào năm 1879, Dodd đã cố gắng, không phải vì tiền hay chức danh mà vì sự đảm bảo về tính chính trực của mình. Nhận một mức lương tương đối nhỏ (sẽ không bao giờ vượt quá 25.000 đô la một năm), ông chống lại lời cầu xin của Rockefeller hãy mua cổ phiếu Standard Oil, cho điều này có thể ảnh hưởng đến phán quyết pháp lý của mình và ông không bao giờ trở thành giám đốc Standard vì lý do đó. Ông cũng nhấn mạnh sẽ không bao giờ thay đổi quan điểm về sự bất công của việc giảm giá đường sắt. Đối với tất cả những điều kiện này, Rockefeller đã đồng ý một cách dễ dàng - có lẽ quá dễ dàng. Như sẽ thấy, ông dành nhiều năm để đánh lừa Dodd về mối quan hệ của Standard Oil với các tuyến đường sắt, đến mức người ta phải kết luận Dodd bị lừa và đình chỉ mọi sự hoài nghi. Sau khi được Rockefeller thuê, Dodd đã bị tẩy chay bởi nhiều khách hàng cũ dọc theo Oil Creek. Đối với những người chỉ trích, ông nhún vai và nói, “Chà, như các mục sư nói khi họ nhận được tiền quyên góp, đó có vẻ là ý muốn của Chúa.” Rockefeller đã ban tặng lời khen cho

Dodd: “Một người đàn ông công bình... Ông ấy là một người trung thành và đáng yêu.” Trong nhiều cuộc điều trần về chống độc quyền, Rockefeller đã tìm đến Dodd đáng yêu và chờ đợi cái gật đầu đồng ý của ông trước khi trả lời các câu hỏi.

Khi vụ lừa đảo Keith-Chester-Vilas được biết đến, Dodd đã nghiên cứu các cấu trúc tổ chức mới có thể cho phép Standard mở rộng hoạt động kinh doanh trong khi vẫn duy trì quyền kiểm soát tập trung. Việc các giám đốc lớn sống ở các thành phố riêng biệt - chủ yếu là Cleveland, New York, Pittsburgh, Philadelphia và Baltimore - đang cản trở sự phối hợp nhịp nhàng. Dodd đột nhiên nghĩ ra cách kết hợp các công ty nội bộ thành một công ty khổng lồ giữa các tiểu bang. Bước đầu tiên là thành lập một công ty Standard Oil riêng ở mỗi tiểu bang mà nó có lợi ích lớn. Kết quả là Standard Oil of New York được thành lập vào ngày 1 tháng 8 năm 1882, với William Rockefeller là chủ tịch; 4 ngày sau, John trở thành chủ tịch của Standard Oil mới của New Jersey. Chiến thuật này được thiết kế để ngăn chặn mỗi tiểu bang đánh thuế tài sản của Standard Oil nằm bên ngoài tiểu bang. Dodd nhận ra các công ty riêng biệt yêu cầu các ban giám đốc riêng biệt và xem xét cách ngăn chặn sự phân tán quyền lực. Ông giải thích, câu trả lời là “bạn có thể có một cái tên chung, một văn phòng chung và sự quản lý chung thông qua một ủy ban điều hành chung. Trên thực tế, cổ phiếu của công ty được đặt vào tay của Người được ủy thác, những người sẽ phát hành chứng chỉ đến tài sản ủy thác, những chứng chỉ này sẽ được hưởng theo tỷ lệ đến hạn của các cổ tức bằng cổ phiếu khác nhau.” Như Dodd đã lưu ý, sự hoán đổi cổ phiếu phức tạp này sẽ tạo ra một liên minh không phải của các công ty mà của các cổ đông, đảm bảo các công ty có thể hành xử một cách hòa hợp mà không vi phạm pháp luật.

Dodd và Flagler đã soạn thảo thỏa thuận ủy thác Standard Oil mới, được ký ngày 2 tháng 1 năm 1882. Công chúng không biết gì về mối liên quan này, đã sinh ra một doanh nghiệp trị giá 70 triệu đô la và kiểm soát 90% các nhà máy lọc dầu và đường ống của Mỹ cho đến khi nó vô tình xuất hiện trong các phiên điều trần chống độc quyền sáu năm sau. Thỏa thuận tạo ra một hội đồng gồm chín ủy viên có trụ sở tại New York— nhóm họp hàng ngày để ăn trưa tại 26 Broadway. Ngày nay, chúng ta gọi nó là một công ty mẹ, nhưng vào thời điểm đó,

nó dường như là một thực thể tưởng tượng, không có bất kỳ sự tồn tại hợp pháp thực sự nào. Nó không thể thực hiện giao dịch, ký hợp đồng hoặc giữ sổ sách, dù nó có sức mạnh vô hạn. Nó nhận được cổ phiếu của Standard of Ohio và bốn mươi công ty khác — 26 công ty sở hữu một phần, 14 công ty sở hữu hoàn toàn. Trong số các cổ đông, sự phân bổ quyền lực và tài sản vẫn còn chênh lệch, Rockefeller nắm giữ hơn một phần ba số chứng chỉ ủy thác, trị giá 19 triệu đô la. Năm thành viên của cánh Cleveland — John và William Rockefeller, Flagler, Payne, và Harkness — giữ lại phần lớn cổ phần chi phối và thành lập một nhóm trong giới lãnh đạo cao nhất để mua và bán lợi ích chung trong các công ty khác.

Lần đầu tiên, sự hình thành của quỹ tín thác đã tạo ra chứng khoán có thể thương lượng và điều này ảnh hưởng sâu sắc đến văn hóa Standard Oil. Rockefeller không chỉ thúc giục cấp dưới mua cổ phiếu mà còn kiếm tiền để làm điều đó. Khi việc sở hữu cổ phần như vậy trở nên phổ biến, nó đã gắn kết tổ chức lại với nhau chặt chẽ hơn, tạo ra một tổ chức đặc biệt giúp vượt qua các đối thủ cạnh tranh cũng như các nhà điều tra của chính phủ. Với việc nhân viên nhận được lợi nhuận vốn và cổ tức khổng lồ, họ đã biến Standard Oil thành một cuộc thập tự chinh thần thánh. Rockefeller hy vọng quỹ tín thác sẽ là hình mẫu cho chủ nghĩa tư bản dân túy mới, được đánh dấu bằng quyền sở hữu cổ phần của nhân viên. Ông nói: “Tôi sẽ có mọi người là một nhà tư bản, mọi đàn ông, phụ nữ và trẻ em. Tôi sẽ yêu cầu mọi người tiết kiệm thu nhập của mình, không phung phí; sở hữu các ngành công nghiệp, sở hữu các tuyến đường sắt, sở hữu các đường dây điện báo.”

Theo nhiều cách, sự biến hóa của Standard Oil là bản xem trước quỹ đạo của các tổ chức kinh doanh lớn khác của Mỹ vào cuối thế kỷ 19 khi họ chuyển từ cạnh tranh tự do sang các-ten lỏng lẻo sang quỹ tín thác. Thỏa thuận năm 1882 đưa ra khái niệm ủy thác như một thứ đồng nghĩa với độc quyền công nghiệp. Trong những năm 1880, các quỹ toàn ngành đã mọc lên trong nhiều ngành công nghiệp ở Mỹ, Anh và Đức, nhưng các nhà lãnh đạo của họ gặp khó khăn trong việc ngăn chặn hành vi gian lận và bí mật giảm giá giữa các thành viên. Giờ đây, Standard Oil đã nghĩ ra một cách để áp dụng quyền kiểm soát tập trung, được hỗ trợ bởi các quyền lực thực thi và chỉ đạo

quản lý. Vì vậy, nhiều công ty đã sao chép khuôn mẫu trong nhiều năm mà người ta có thể nói, với sự phóng đại có thể tha thứ, thỏa thuận ủy thác năm 1882 do Standard Oil thực hiện đã dẫn thẳng đến Đạo luật chống độc quyền Sherman tám năm sau đó.

Rockefeller là một sự kết hợp độc đáo trong kinh doanh Mỹ: vừa là doanh nhân thế hệ thứ nhất, theo bản năng, người thành lập công ty vừa là nhà quản lý thế hệ thứ hai có khả năng phân tích, người mở rộng và phát triển nó. Ông ta không phải là loại người thô lỗ, người nhanh chóng trở nên không liên quan đến tổ chức của mình. Vì lý do đó, sự nghiệp của ông dự đoán chủ nghĩa tư bản quản lý của thế kỷ XX.

Vì chưa bao giờ sở hữu quá một phần ba công ty của mình, nên ông ấy cần sự hợp tác của những người khác. Sau khi tạo ra một đế chế phức tạp khó lường, ông đủ thông minh để thấy phải nhấn chìm danh tính của mình trong tổ chức. Nhiều người lưu ý Rockefeller hiếm khi nói “Tôi”, ngoại trừ khi kể chuyện cười, ông thích ngôi thứ nhất số nhiều khi thảo luận về Standard Oil. “Đừng nói rằng tôi phải làm thế này hay thế kia,” ông rao giảng cho các đồng nghiệp. “Chúng ta phải làm điều đó. Đừng bao giờ quên chúng ta là đối tác; bất cứ điều gì được thực hiện là vì lợi ích chung của tất cả chúng ta.” Ông ấy thích những đồng nghiệp thẳng thắn hơn những người cộng tác yếu đuối và hoan nghênh những khác biệt về quan điểm miễn là chúng không được cá nhân hóa. Trong các cuộc thảo luận riêng tư của họ, các giám đốc điều hành Standard, đối với tất cả danh tiếng vang dội của họ, có xu hướng thân thiện và trang trọng. Như Cleveland Amory đã nói về họ, “Không có nhóm tài phiệt Mỹ nào bí ẩn và hùng mạnh hơn và nghỉ hưu một cách riêng tư.”

Bằng cách tạo ra các hình thức công nghiệp mới, Rockefeller để lại dấu ấn của mình về một thời đại mà các nhà phát minh được ca ngợi, chứ không phải các nhà quản trị. Việc ông tạo ra một trong những tập đoàn đa quốc gia đầu tiên, bán dầu hỏa trên khắp thế giới và thiết lập mô hình kinh doanh cho thế kỷ tiếp theo, được cho là chiến công lớn nhất của ông. Như ông đã nói, “Quốc gia của chúng ta đang ở trong tình trạng chuyển đổi từ nông nghiệp sang sản xuất bán buôn và thương mại, và chúng ta phải phát minh ra các phương pháp và máy móc trong quá trình phát triển.” Dù tranh luận về đạo đức của

ông, các nhà kinh tế và sử học đều nhất trí hoan nghênh ông. đóng vai trò là người tiên phong của tập đoàn hiện đại. Bất chấp những trở ngại pháp lý, ông vẫn có thể hợp nhất hàng chục công ty khác nhau thành một tổng thể liền mạch. Những gì có thể là một bộ máy công kênh được phát triển thành một công cụ hiệu quả trong tay Rockefeller. Standard Oil dẫn đầu trong quy hoạch công nghiệp và sản xuất khối lượng lớn, khai thác lợi thế theo quy mô mà có thể khó đạt được ở giai đoạn này trong tình trạng cạnh tranh thuần túy. Dưới sự giám hộ của Rockefeller, quỹ tín thác đã đạt được những bước tiến đáng chú ý trong việc cải tiến dầu hỏa, phát triển các sản phẩm phụ và giảm chi phí đóng gói, vận chuyển và phân phối các sản phẩm dầu mỏ trên toàn thế giới. Như một người viết tiểu sử đã nhận xét, “Rockefeller phải được chấp nhận là nhà quản trị kinh doanh vĩ đại nhất mà nước Mỹ đã sản sinh ra.” Một sử gia dầu mỏ lặp lại phán quyết này: “Rockefeller là nhân vật quan trọng nhất trong việc định hình ngành công nghiệp dầu mỏ. Điều tương tự có thể được cho với vị trí của ông trong lịch sử phát triển công nghiệp Hoa Kỳ và sự trỗi dậy của tập đoàn hiện đại.”

Bí mật để thống nhất hàng chục mối quan tâm liên quan được chứng minh là hệ thống ủy ban được cấp bằng sáng chế bởi Standard Oil. Khu bảo tồn bên trong là ủy ban điều hành. Mặc dù họ đã đề xuất các hành động cho các giám sát viên hiện trường, nhưng họ vẫn nắm trong tay quyền lực đáng kể, vì họ phải phê duyệt tất cả các khoản chi trên 5.000 đô la và tăng lương trên 50 đô la một tháng, cho phép họ kìm hãm sự phát triển của bất kỳ đơn vị nào. Bên dưới ủy ban điều hành là một loạt các ủy ban chuyên trách về giao thông vận tải, đường ống, thương mại nội địa, thương mại xuất khẩu, sản xuất, thu mua, ... Các ủy ban này đã tiêu chuẩn hóa chất lượng của các công ty con tham gia vào công việc tương tự, cho phép các nhà quản lý trao đổi thông tin chi tiết và điều chỉnh hoạt động của họ. Như Rockefeller đã nói về sự đổi mới này: “Ví dụ, một công ty với những chuyên gia sản xuất. Đây là những chuyên gia được lựa chọn, những người có các phiên họp hàng ngày và nghiên cứu các vấn đề, mới cũng như cũ, liên tục phát sinh. Lợi ích nghiên cứu của họ, có sẵn cho từng mối quan tâm khác nhau mà cổ phần của những người được ủy thác này nắm giữ.” Theo hệ thống ủy ban, Standard Oil đã tạo ra một

vũ trụ tự cung tự cấp, giám sát các nhà máy sản xuất axit, hóa chất, thùng, bắc, máy bơm và thậm chí cả toa xe bồn. Nó đóng cửa hơn ba mươi nhà máy lọc dầu lỗi thời, tập trung hơn một phần tư sản lượng dầu hỏa thế giới tại ba nhà máy quái vật ở Cleveland, Bayonne và Philadelphia.

Hệ thống ủy ban là một sự thích nghi khéo léo, tích hợp chính sách của các công ty cấu thành mà không tước bỏ mọi quyền tự chủ của họ. Chúng ta phải nhớ lại Standard Oil vẫn là một liên minh và hầu hết các công ty con của nó chỉ được sở hữu một phần. Cấu trúc phân cấp từ trên xuống có thể cản trở các chủ sở hữu địa phương, những người mà Rockefeller đã hứa về sự tự chủ trong việc điều hành các nhà máy của họ. Hệ thống ủy ban đã tập trung năng lượng của họ trong khi cung cấp cho họ hướng dẫn chung. Các ủy ban đã khuyến khích sự cạnh tranh giữa các đơn vị địa phương bằng cách luân chuyển các số liệu thành tích và khuyến khích họ cạnh tranh để giành các kỷ lục và giải thưởng. Điểm cực kỳ quan trọng là đối với các công ty độc quyền, không cần đến sự cạnh tranh, có thể dễ dàng rơi vào sự chậm chạp. Ngược lại, tại Standard Oil, như Rockefeller đã tuyên bố, “sự kích thích để thể hiện tốt nhất, dẫn đến hoạt động tích cực và năng động trong cạnh tranh.”

Trong nhiều năm, Rockefeller đã cố gắng giải phóng bản thân khỏi những tiểu tiết và hoan nghênh hệ thống ủy ban. Ông ấy không bao giờ tham dự các cuộc họp của ủy ban cấp dưới nhưng đôi khi, theo cách kỳ lạ, ông ghé qua. Như một thành viên đã nói:

Tôi đã thấy ông Rockefeller thường xuyên có mặt tại một cuộc họp của những người đứng đầu các bộ phận khác nhau của Công ty, chăm chú lắng nghe từng người một và không nói một lời nào. Có lẽ ông sẽ ngã lưng trong một phòng khách và nói: “Tôi hơi mệt, nhưng hãy đi ngay các quý ông, vì tôi biết bạn muốn đưa ra quyết định.” Ông ấy có thể nhắm mắt ngay bây giờ và sau đó; nhưng không bao giờ bỏ sót một điểm nào. Ông ấy sẽ bước ra mà không nói một lời nào ngoài lời tạm biệt. Nhưng ngày hôm sau khi ông ấy đi xuống, ông đã tìm hiểu toàn bộ vấn đề và tìm ra câu trả lời — và ông ấy luôn tìm ra câu trả lời đúng.

Mặc dù Standard Oil khuyến khích hợp tác và cho phép các giám đốc điều hành mạnh mẽ phát triển, Rockefeller vẫn giữ được ảnh

hưởng vô song. Trong khi các đồng nghiệp bắt tay vào mua sắm những ngôi nhà nguy nga và tác phẩm nghệ thuật châu Âu, Rockefeller lại dốc tiền mua tất cả cổ phiếu có sẵn từ các giám đốc khác. “Ồ, tôi là bãi rác cho tất cả họ trong những ngày đó,” ông từng cười và việc sở hữu cổ phần vô song khiến ý kiến của ông ấy có trọng lượng hơn.

Ngoài quy mô cổ phần của mình, Rockefeller còn sở hữu một sức hút khó cưỡng. Ông không bao giờ bàn lùi, thô bạo, hoặc nhảy dù với đồng nghiệp của mình, và sự bình tĩnh như một chính khách của ông gợi lên cảm giác sợ hãi. Như một phóng viên đã nói vào năm 1905, “Không một người đàn ông nào, dù ấn tượng đến đâu, có thể đứng trước mặt ông Rockefeller mà không cảm thấy sức mạnh bị đàn áp bởi người đàn ông này.” Ông dường như sở hữu sức mạnh thần thánh. Như Archbold đã thừa nhận, “Rockefeller luôn nhìn xa hơn một chút so với phần còn lại của chúng tôi.” Một giám đốc điều hành khác của Standard, Edward T. Bedford, đã dành cho ông sự tôn vinh: “Mr. Rockefeller thực sự là một siêu nhân. Ông không chỉ hình dung ra một hệ thống kinh doanh mới trên quy mô lớn mà còn có sự kiên nhẫn, lòng can đảm và sự táo bạo để đưa nó vào hoạt động trước những khó khăn gần như không thể vượt qua, kiên trì với mục đích của mình [đó] chỉ đơn giản là tụyệt vời.”

Ông cũng có một cách cư xử khéo léo, dễ dàng với những nhân viên kém cỏi hơn và không bao giờ phản ứng giận dữ khi được trình bày với những bất bình. Mỗi năm một lần, mỗi nhân viên có quyền xuất hiện trước ủy ban điều hành và tranh luận đòi mức lương cao hơn, và Rockefeller luôn phản ứng một cách nhẹ nhàng. Như một nhân viên kể lại, “Khi H. H. Rogers cộc cằn nói anh ta đã nghe đủ và chúng tôi không có quyền yêu cầu tăng lương, ông Rockefeller sẽ nói, “Ồ, hãy cho anh ta một cơ hội.” Rockefeller đôi khi có thể sẵn sàng trả mức lương cao hơn 10 hoặc thậm chí 20% so với mức hiện hành, nhưng ông sẽ không bao giờ thành lập công đoàn.

Rockefeller đã chiếm ưu thế tại Standard Oil vì ông đã thành thạo phương pháp giải quyết các vấn đề vượt xa khả năng ban đầu của mình. Ông tin cần có thời gian để suy nghĩ và sau đó là thời gian để hành động. Ông nghiền ngẫm các vấn đề và âm thầm hoàn thiện các kế hoạch trong thời gian dài. Tuy nhiên, khi đã quyết định, ông không

còn bị những nghi ngờ gây khó khăn và theo đuổi tầm nhìn của mình với niềm tin bất diệt. Thật không may, khi ở trong trạng thái tâm lý đó, ông hoàn toàn bị điếc trước những lời chỉ trích. Ông giống như một đường đạn, một khi đã phóng ra thì không bao giờ có thể dừng lại, không bao giờ nhớ lại, không bao giờ chuyển hướng.

Giữa những cám dỗ âm u của Manhattan, nhà Rockefeller là một hòn đảo yên tĩnh của việc truyền giáo, các buổi họp ôn hòa và các buổi cầu nguyện. Bị bủa vây bởi nỗi sợ hãi thành phố lớn và quyết tâm tránh tiếp xúc với rượu, bài, thuốc lá, và khiêu vũ, nhà Rockefeller chỉ giao du với những người tử tế. Cuộc tranh cãi xung quanh Standard Oil càng lớn, cuộc sống gia đình của họ càng bị xâm phạm.

Gia đình tin vào câu châm ngôn của John Wesley “bất cứ nơi nào sự giàu có tăng lên, bản chất của tôn giáo cũng giảm theo cùng một tỷ lệ.” Nhà Rockefeller cũng đã tìm ra cách giải câu đố mà John Adams đặt ra cho Thomas Jefferson vào năm 1819: “Bạn sẽ cho tôi biết cách ngăn chặn sự giàu có tạo ra sự xa xỉ? Bạn sẽ cho tôi biết làm thế nào để ngăn chặn sự xa xỉ tạo ra sự điên rồ?” Nỗi sợ hãi sự giàu có sẽ phủ nhận giá trị của họ chỉ đẩy John và Cettie đi sâu hơn vào chủ nghĩa hoạt động của nhà thờ và phong trào ôn hòa. Năm 1883, John ngồi trong một ủy ban cố vấn của Liên minh Phụ nữ Cơ đốc giáo, đang vận động cho việc sửa đổi hiến pháp Ohio để cấm sản xuất và bán rượu. Mặc dù sáng kiến không thành, nhưng sau đó ông đã trở thành một ân nhân lớn của Liên đoàn Chống Saloon Ohio (chống rượu) và ngày càng chiến đấu cho chính nghĩa. “Tôi lo sợ trừ khi một cuộc cải cách ôn hòa tuyệt vời quét qua toàn bộ đất nước của chúng ta, bản thân nền Cộng hòa có thể bị đe dọa,” ông nói như sấm.

Ngay trước khi nhà Rockefeller rời Cleveland, một số người bạn đã hỏi Cettie tại sao các con của cô chưa được rửa tội, và cô bị câu hỏi này ám ảnh. Cô bắt đầu các buổi nhóm cầu nguyện chuyên sâu với các con của mình, khiến ba trong số bốn người — Alta (mười hai), Edith (mười một) và John (chín) — cùng làm phép rửa tội vào ngày 28 tháng 10 năm 1883, Chủ nhật cuối cùng trước khi họ chuyển đến New York. Sau đó, Cettie ghi lại ấn tượng của mình: “Đó là một cảnh đẹp và ấn tượng, sau buổi lễ buổi sáng — xung quanh nhà rửa tội có cây và hoa, và một con chim bồ câu lơ lửng trên đó.” Kể từ khi nhà Rockefeller trở lại Cleveland vào mỗi mùa hè, John và Cettie vẫn giữ

vị trí của họ tại Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid. Khi đến Manhattan, họ gia nhập Nhà thờ Baptist Đại lộ 5 và đưa mục sư William H. P. Faunce từ Springfield, Massachusetts, đến đứng đầu. Nhà Rockefeller chưa bao giờ nghĩ đến việc đổi lấy một mệnh giá có uy tín xã hội hơn. “Hầu hết người Mỹ khi tích lũy tiền đều leo lên những ngọn tháp vàng của Nhà thờ Episcopal gần nhất,” H. L. Mencken sau này nhận xét. “Nhưng nhà Rockefeller bám lấy vị thần mưa nguyên thủy của vùng nội địa Hoa Kỳ và không có dấu hiệu ngại ngùng về điều đó.” Họ sẽ không cảm thấy thoải mái với sự lộng lẫy và trang trọng của một giáo phái cao hơn.

Sau khi được dạy dỗ ở nhà trong nhiều năm, những đứa trẻ nhà Rockefeller bắt đầu phiêu lưu ra khỏi cái kén gia đình thường xuyên ngột ngạt của chúng. Rockefeller cho biết ông đã giáo dục con cái ở nhà vì ông đã chia thời gian của mình giữa Cleveland và New York trong vài năm, nhưng ông cũng có thể muốn ngăn chúng khỏi những tiếp xúc bị cấm. Bessie, Alta, và Edith hiện đang theo học tại Chung viện nữ Rye ở Quận Westchester, được hướng dẫn bởi Susan La Monte, người đã dạy kèm Rockefeller trong thời niên thiếu ở Owego. Mặc dù là con của một trong những người đàn ông giàu nhất nước Mỹ, ba nữ thừa kế trẻ tuổi dường như trôi dạt trong trạng thái khao khát vĩnh viễn. Như một người bạn đồng hành thân thiết hồi tưởng:

Các khoản trợ cấp được trao cho họ là rất nhỏ. Một ngày nọ, Edith tâm sự với tôi khi chúng tôi đang đi mua sắm rằng ước muốn thân yêu nhất của cô ấy là có một số đồ lót bằng lụa, nhưng “Mẹ sẽ không nghe về điều đó”. Alta khao khát có được một chiếc mũ cao để đội trong trang phục cưới ngựa của mình, và sau nhiều tháng khát lần cuối cùng cô cũng có được nó, cô đã chụp một bức ảnh... Sau đó, giấc mơ của cuộc đời cô là đôi ủng.

Bằng cách tránh nói về tiền bạc, Rockefeller đã che giấu các con về tài sản của mình. Khi Bessie đăng ký học tại Vassar vào giữa những năm 1880 - cô là con gái duy nhất học đại học - cô đã tham gia một chuyến đi mua sắm với một số bạn cùng lớp để mua một món quà Giáng sinh cho một giáo viên yêu thích. Tại một cửa hàng Manhattan, họ đã tìm thấy món quà hoàn hảo: một chiếc bàn trị giá 100 đô la. Vì Bessie và những người bạn đồng hành chỉ có 75 đô la, họ đã hỏi người bán hàng liệu anh ta có thể đợi vài ngày cho số tiền

25 đô la còn lại không. Anh ấy đồng ý làm như vậy nếu một doanh nhân ở New York xác nhận cho họ. “Cha tôi đang kinh doanh,” Bessie dịu dàng đề nghị. “Ông ấy sẽ bảo đảm cho chúng tôi.” Ai là cha của cô? người đàn ông hỏi. “Tên ông ấy là Rockefeller,” cô nói. “John D. Rockefeller; ông ấy đang kinh doanh dầu mỏ.” Người bán hàng há hốc mồm. “John D. Rockefeller là cha của cô!” Khi anh ta đồng ý vận chuyển đồ đạc, Bessie tưởng tượng anh ấy chỉ đơn thuần thay đổi ý định để làm hài lòng họ.

Khi đến lúc Junior phải tách khỏi các gia sư riêng, cậu đến Trường Ngôn ngữ New York, tiếp theo là trường do C. N. Douglass điều hành, và sau đó là Trường Tony Cutler, nơi có Albert Milbank, Cornelius N. Bliss, và Cornelius Vanderbilt. Junior lê bước trên vỉa hè đến trường mỗi sáng trong khi nhìn các bạn học nghèo hơn lăn bánh trên những chiếc xe ngựa đẹp đẽ. Cậu bé sáng sủa, ngoan ngoãn này luôn đạt điểm cao và sống có mục đích, chỉ dành thời gian nhỏ để giải trí. Khi không làm bài tập về nhà, cậu thường luyện tập đàn violin, và trong 8 năm, cậu đã theo học các tác phẩm từ Richard Arnold, nghệ sĩ vĩ cầm đầu tiên của Dàn nhạc Philharmonic (giao hưởng). Mặc dù không bao giờ bị đánh đòn hay trừng phạt, Junior đã phải chịu đựng sự truyền dạy tôn giáo không ngừng từ Cettie. Mong muốn làm hài lòng cha mẹ và các nhân vật có thẩm quyền khác, Junior đã xem xét mọi thứ quá nghiêm túc và sợ hãi vì mắc sai lầm.

Có một điều kỳ diệu nhỏ là, với rất nhiều nhiệm vụ thường xuyên nằm trong đầu, những đứa trẻ nhà Rockefeller không hề sa sút. Tuy nhiên, chúng đã bùng phát một loạt các triệu chứng tâm thần. Trong năm đầu tiên của mình tại Cutler, ở tuổi 13, Junior đạt điểm trung bình 98,1 nhưng bị một loại suy nhược thần kinh nào đó do làm việc quá sức. Quá nhiều kỳ vọng đã dồn vào con tàu yếu ớt này, và cậu oằn mình dưới sức nặng. Cuối năm 1887, Junior và mẹ trú đông tại Forest Hill, nơi cậu tức giận chặt củi (mười lăm xu một bó), đập đá, cào lá. Junior tận hưởng sự độc quyền thoáng qua đối với tình cảm của mẹ và thời gian nghỉ ngơi sau cuộc sống trung đoàn ở New York. Những bức thư của cậu gửi cho cha gợi lên vẻ đẹp u sầu của một mùa đông băng tuyết, với những chuyến đi xe trượt tuyết dưới ánh trắng và những buổi chiều trượt băng trên mặt hồ đóng băng khi cậu đẩy Cettie trước mặt trên chiếc ghế gỗ.

Được hồi sinh sau thời gian lưu trú của mình, Junior đã hoàn thành năm thứ hai tại Cutler trước khi được chuyển đến một trường học được thiết kế riêng cho cậu. John và William Rockefeller đã trao đổi với một người hướng dẫn tài năng, John A. Browning, người đã tạo ra Trường Browning nhỏ bé chỉ với hai lớp học: một lớp được xây dựng xung quanh Junior, lớp còn lại xung quanh Percy, con trai của William. Nó được thiết lập trong một ngôi nhà bằng đá nâu do gia đình sở hữu trên Phố Tây 55, với John và William trả lương cho Browning và dành quyền sàng lọc những người nộp đơn. Ngay từ đầu, trường đã nhấn mạnh vào các nghề thủ công cũng như các nghiên cứu cổ điển và tinh thần bình đẳng. Nettie Fowler McCormick của gia tộc máy gặt ở Chicago đã gửi hai con trai của cô, Harold và Stanley, và hai con trai của giám đốc điền trang William ở Greenwich, Connecticut. Trường Browning là một nỗ lực khác của John D. nhằm ngăn chặn những đứa con của mình lên sóng hoặc sa vào những cuộc vui nhàn rỗi.

Những bức thư Junior gửi cho cha từ Forest Hill trong mùa đông năm 1887–1888 cho thấy rõ mẹ cậu cũng đang hồi phục sau một cơn ốm yếu. Cậu nói với một người bạn, “Mặc dù sẽ rất dễ chịu khi ở cùng với những người còn lại trong gia đình, nhưng chúng tôi nghĩ mẹ đã làm tốt biết bao - và mẹ thực sự đã khỏe hơn rất nhiều, mẹ ngủ rất ngon và cảm thấy tốt hơn rất nhiều.” Luôn ốm yếu, Cettie bắt đầu phản bội những dấu hiệu của sự yếu đuối có thể biến cô thành kẻ vô hiệu. Cô thích lái xe cùng chồng và chia sẻ sở thích trượt băng nhưng chỉ tham gia những hoạt động này với liều lượng nhỏ. “Cô ấy không khỏe... và không thể chịu đựng được nhiều bài tập thể dục,” con trai cô nói.

Đối với người viết tiểu sử John D. Rockefeller, điều khiến ông ấy bức bối nhất là sự biến đổi của Cettie từ một cô gái trong sáng, hóm hỉnh thành một người phụ nữ có khuynh hướng tôn giáo như nữ tu. Người ta tự hỏi điều gì đã xảy ra với một cô gái trẻ có tinh thần cao, hoạt bát, thủ khoa trung học và biên tập viên văn học tại Viện Oread Collegiate. Vào những năm 1880, khi ở độ tuổi bốn mươi, những lá thư của cô đã bị bóp nghẹt bởi một lòng sùng đạo. Như một tạp chí đã lưu ý, “Thật khó để tìm thấy bất cứ ai có thể nói gì chống lại bà John D. Rockefeller, vì lý do cuộc đời của bà Rockefeller gần như hoàn

toàn dành cho công việc tôn giáo và nhân từ.” Bà chỉ thốt lên những suy nghĩ cao quý, không ngừng cảm tạ Chúa, và không bao giờ cúi đầu trước những lời đàm tiếu hay những nhận xét phiến diện.

Các quy ước xã hội vào thời của cô đã chấp thuận quyết định giam mình trong nhà thờ và nhà riêng của cô. Nhưng người ta cũng tự hỏi liệu tôn giáo được bảo tồn của cô ấy không phải là phản ứng trước những tranh cãi ngày càng gay gắt xung quanh Standard Oil. Người phụ nữ hiền lành, đôi mắt nâu này rất yêu chồng và tin tưởng ngấm vào lòng tốt của ông ấy, nhưng cô cảm thấy phiền lòng vì những cáo buộc chống lại ông. Từ hai đồng nghiệp của Rockefeller, chúng ta biết đôi khi Cettie muốn ông đáp trả những cuộc tấn công mà ông muốn phớt lờ. Vào những năm 1860 và đầu những năm 1870, Rockefeller đã viết cho cô những bức thư bí mật, mang tính thông tin cao về các giao dịch kinh doanh, bao gồm cả SIC. Tuy nhiên, bắt đầu từ những năm 1880, những bức thư của ông bỗng trở nên nhạt nhẽo và trống rỗng, đầy rẫy những điều tầm thường về thời tiết và khan hiếm tin tức kinh doanh.

Nói chung, Rockefeller giữ gia đình mình ngoài các vấn đề của Standard Oil, với một ngoại lệ gây tò mò. Tại bàn ăn sáng, đôi khi ông đọc to các mẫu từ hàng đóng thư tay tràn ngập văn phòng ông. Có lẽ ông làm điều này để làm sáng tỏ những lời đe dọa hoặc để giảm bớt sự tranh cãi. Bên cạnh đó, ông tránh xa bất cứ điều gì thậm chí còn mờ nhạt gây tranh cãi. Có phải tôn giáo của Cettie đã trở thành lá chắn không thể xuyên thủng của cô trước những lời chỉ trích độc ác dành cho chồng cô không? Và liệu John có trở nên tự cho mình là đúng đắn hơn về tiết độ và các vấn đề xã hội khác để khẳng định đức tính của mình và trấn an lương tâm của mình không? Đây là những câu hỏi hấp dẫn, nhưng những câu hỏi được Rockefeller và gia đình ông né tránh một cách quyến rũ đến mức họ không để lại bất kỳ bình luận nào có thể làm sáng tỏ chúng. Một số khía cạnh nhất định trong cuộc sống hôn nhân của Rockefeller — những điều quan trọng đó được đồn thổi về Standard Oil trong sự riêng tư của phòng ngủ vào ban đêm — có thể sẽ vẫn là một bí ẩn mãi mãi.

Rockefeller luôn tỏ ra khó chịu khi bị cáo buộc là một người nghiện công việc, nhưng ông đã không bắt đầu đi du lịch nước ngoài cho đến khi chuyển đến New York và đã bước sang tuổi 40. Là một người tình

lẻ cứng đầu, ông không hề nản lòng sau những điều kỳ lạ, và ông xa lánh Châu Á, Châu Phi, Châu Mỹ Latinh và những tiền đồn xa xôi khác do Standard Oil phục vụ. Đối với ông, mục đích của chuyến du lịch không phải là để phục tùng sự quyến rũ của một nơi xa lạ mà là để vận chuyển văn hóa của ông đến đó nguyên vẹn. Ông không bao giờ đi du lịch mà không có giáo sĩ (điển hình là Edward Judson hoặc Augustus Strong) và một bác sĩ (thường là Hamilton Biggar) đi cùng để phục vụ cho nhu cầu tinh thần và thể chất của mình. Mặc dù Rockefeller chưa bao giờ sở hữu một toa xe lửa tư nhân, các tuyến đường sắt đã nối một toa cho ông, nếu cần, với một chuyến tàu xuyên lục địa cho các chuyến đi trong nước. Những toa tàu sang trọng này được chia thành sáu khoang, bao gồm nhà bếp, phòng đựng thức ăn, phòng quan sát, phòng riêng và các phòng làm việc. Trên khắp vùng **Great Plains**, gia đình hát thánh ca say sưa, hoặc trẻ em luyện tập nhạc cụ. Trong một giờ mỗi buổi sáng, giáo sĩ hướng dẫn một buổi đọc Kinh thánh, giảng giải một lời chúc tụng khác. Khi lập bản đồ hành trình của mình, Rockefeller đảm bảo có quyền truy cập vào một nhà thờ Baptist vào mỗi Chủ nhật, và ông đặc biệt thích ghé thăm các nhà thờ da đen, thường để lại một khoản quyên góp đáng kể. Trên hết, ông vui mừng khi tìm thấy một cuộc họp vui vẻ, náo nhiệt trên đường — đó là một kỳ nghỉ thực sự đối với một người luôn coi tôn giáo là một trải nghiệm nâng cao tinh thần.

Năm 1883, Rockefeller và Henry Flagler đã đi tham quan Jacksonville và Saint Augustine, Florida, và xem xét triển vọng kinh tế của bang với Tiến sĩ Andrew Anderson và ông trùm thuốc lá George P. Lorillard. Năm tiếp theo, Rockefellers đi xuống Atlanta, đi về phía tây đến New Orleans, và tiến đến Los Angeles và San Francisco. Hai năm sau, họ thực hiện một chuyến đi kéo dài đến Công viên Yellowstone và trở về Chicago. Đến thời điểm này, ngay cả Rockefeller cũng tự hỏi liệu có bao giờ thoát khỏi lục địa Hoa Kỳ hay không, nói với Benjamin Brewster, “Tôi có thể không bao giờ đến châu Âu cùng gia đình mặc dù chúng tôi đã mong đợi có thể đi trong một hoặc hai năm, nhưng tôi rất mong muốn để biết nhiều hơn về mảnh đất thân yêu mà chúng ta đang sống.”

Sự khoan nhượng đến vào ngày 1 tháng 6 năm 1887, khi Rockefeller và gia đình lên đường đi nghỉ ở châu Âu ba tháng, các

giám đốc điều hành của Standard Oil theo sau họ trên một chiếc tàu kéo để vẫy tay chào tạm biệt. Chắc hẳn họ đã cảm thấy nhẹ nhõm vì họ sợ những nỗ lực không mệt mỏi tại Standard Oil có thể gây tổn hại đến sức khỏe của ông. Rockefeller đã mất thời gian để trút bỏ mối quan tâm ám ảnh của mình đối với Standard Oil và để bản thân được ru ngủ bởi tinh thần biển cả. Trong khi vẫn còn cách Southampton 460 dặm, không thể ngừng bán khoán về dầu mỏ, ông đã nói với thư ký George Rogers, “Tôi muốn biết thông tin về công việc kinh doanh.” Một tháng sau, ông cầu xin từ Berlin, “Anh không thể thu thập thêm thông tin từ ban điều hành cho tôi về công việc kinh doanh hiện tại.”

Sau Nội chiến, rất nhiều người Mỹ đã đổ xô đến châu Âu để đi nghỉ, giới thiệu một đoàn người ở nước ngoài, với sự phô trương và lòng yêu nước ‘thô bạo’ của họ thường bị các nhà văn đương thời nhại lại. Nhà Rockefeller chắc hẳn đã gây ấn tượng với người châu Âu là một gia đình khô khan, hơi vụng về và kém ngoại ngữ. Rockefeller không nhượng bộ kiểu dáng châu Âu, vốn chỉ làm nổi bật phong cách thời trang ở nhà của ông. Tại London, ông đặt một dãy phòng khách sạn ở Piccadilly, nơi cho gia đình ông ngồi ở hàng ghế đầu trong lễ kỷ niệm của Nữ hoàng Victoria, và họ nhìn chăm chăm khi bà lướt qua trong một cỗ xe bằng vàng lộng lẫy.

Khi cả nhóm sang Pháp, John D. cảnh giác với những nhân vật lém lỉnh có thể lừa gạt mình. Vì không nói được tiếng Pháp nên ông biết mình trông giống như một con tàu dễ bị tổn thương. Tại một thời điểm, ông nghi ngờ, một cách chính xác, hướng dẫn viên du lịch đang lừa họ. Lịch sự sa thải người đàn ông, ông phụ trách luôn các vấn đề tài chính và nghiền ngẫm đồng hóa đơn khó hiểu. Junior đã để lại một bức tranh khắc họa tuyệt đẹp về cha mình khi cố gắng giải mã một hóa đơn tiếng Pháp:

*Bây giờ tôi có thể nhìn thấy ông, xem qua những hóa đơn tiếng Pháp, nghiền cứu từng khoản, nhiều trong số chúng không thể hiểu được đối với ông. “Bougies, **bougies**^[15] — bougies là gì?” Cha không bao giờ sẵn sàng trả một hóa đơn mà ông không biết chính xác tất cả các mục của nó. Việc quan tâm đến những điều nhỏ nhặt như vậy có thể khiến một số người khó chịu, nhưng đối với ông, đó là việc làm theo nguyên tắc sống.*

Một người bạn đồng hành khác nhớ lại nhà Rockefeller đang ngồi tại phòng ăn riêng trong một khách sạn ở La Mã khi mở xẻ hóa đơn hàng tuần, cố gắng xác định xem họ có thực sự ăn hai con gà nguyên con hay không:

Ông Rockefeller lắng nghe cuộc thảo luận một lúc rồi nói nhỏ: “Cha có thể giải quyết chuyện đó rất dễ dàng. John, con đã ăn một cái đùi gà? Vâng. Alta, con cũng ăn một cái đùi gà? Vâng. Chà, Mẹ con nhớ là cũng ăn một cái. Có đúng không? Vâng, bà mẹ nói. Cha cũng thế, và không có con gà nào có 3 chân. Hóa đơn là chính xác.” Tôi vẫn có thể nhìn thấy khuôn mặt của nhóm gia đình đó và nghe thấy giọng nói của ông Rockefeller khi ông ấy giải quyết tranh chấp đó một cách lặng lẽ và độc đáo đến thế.

Khi lớn hơn, Junior được bổ nhiệm để xử lý các khoản tiền bo và hóa đơn, mà sau này anh coi là khóa đào tạo kinh doanh xuất sắc.

Không cần phải nói, Rockefeller đã từ chối các hội trường âm nhạc châu Âu và dành phần lớn thời gian của chuyến đi để hành hương đến các nhà thờ hoặc tham quan những cảnh đẹp. Lúc đầu, ông từ chối một buổi tiếp kiến với giáo hoàng và chỉ nhượng bộ khi được khuyên điều đó có thể làm hài lòng các công nhân Công giáo tại Standard Oil. Vẫn là một người đàn ông có sức mạnh vượt trội, ông và Junior đã thực hiện một chuyến leo núi mạnh mẽ ở Zermatt, Thụy Sĩ, và sức chịu đựng của ông đã khiến con trai kinh ngạc. Trong chuyến đi châu Âu, Rockefeller thậm chí còn dành thời gian để đọc và trở nên mê mẩn ở Paris với Ben-Hur của Lew Wallace và Last Days of Pompeii của Edward Bulwer-Lytton trong chuyến thăm Vesuvius. Tuy nhiên, ông không thể biến mất trong một giấc mơ lâu. Giờ đây, ông đã nổi tiếng đến mức khi đi từ thành phố này sang thành phố khác, sự xuất hiện của ông đã được báo chí địa phương đánh giá cao và những bức thư tay và những lá thư van xin bắt đầu bám theo. Rất nhiều thư chất đống tại các khách sạn dọc đường đến nỗi cuối cùng ông phải mua một chiếc hòm lớn chỉ để mang chúng về. Đó là bằng chứng cho tinh thần trách nhiệm triệt để của Rockefeller khi ông đã lưu giữ từng lá thư để xem xét ở nhà. Đối với một người đàn ông đã trốn sang châu Âu để có một cuộc sống yên bình, hẳn phải giật mình khi nhận ra danh tiếng và tai tiếng giờ đã lan rộng trong một thế giới bị

thống trị bởi Standard Oil, đến nỗi ông không còn tìm được nơi nương tựa từ chính danh tiếng của mình.

Được sự ủng hộ của những người thân Rockefeller đã cố gắng mở rộng các khoản giải ngân của mình để bắt kịp với thu nhập ngày càng tăng và số tiền quyên góp của ông đã tăng gần gấp đôi từ 61.000 đô la năm 1881 lên 119.000 đô la ba năm sau đó. Bất chấp hình ảnh có phần lạnh lùng của mình, ông rất quan tâm đến những người nhận từ thiện của mình và trực tiếp theo dõi tiến trình. Ngay cả khi bị báo chí chỉ trích là kẻ gian ác, người đàn ông mâu thuẫn này vẫn đau khổ về việc cho đi một cách hợp lý và cảm thấy khó giám sát các tổ chức từ thiện hơn là kinh doanh. Trong giai đoạn hoạt động từ thiện quan trọng này của Rockefeller, cả gia đình đã đánh giá các đơn đăng ký, và con cái đôi khi kiểm tra các thư từ quan trọng. Vào bữa sáng, Rockefeller lôi ra một tập tài liệu chứa đầy những lời kêu gọi từ khắp nơi trên thế giới và giao chúng cho bọn trẻ nghiên cứu thêm. Tại thời điểm này, ông không có sự phân biệt giữa các con và bình đẳng trong việc định đoạt tài sản của cả bốn người.

Những đổi mới nhân từ của Rockefeller thường được ghi nhận là cho người đứng đầu hoạt động từ thiện phi thường của ông, Frederick T. Gates, người đã đến vào những năm 1890. Tuy nhiên, vào những năm 1880, Rockefeller đã xây dựng một số nguyên tắc cốt lõi nhất định cho các di sản của mình, nhiều nguyên tắc trong số đó xuất phát từ niềm tin mà ông đã có từ lâu với tư cách là một doanh nhân. Ví dụ, giống như các nhà công nghiệp khác, ông lo lắng tổ chức từ thiện sẽ thúc đẩy sự phụ thuộc của những người nhận. Sau khi hộ tống gia đình đến khu ổ chuột khét tiếng Five Points thuộc hạ Manhattan vào Ngày Lễ Tạ ơn đầu tiên của họ ở New York, ông ca ngợi một nơi trú ẩn dành cho những người đàn ông vô gia cư nhưng lại tuân theo “chính sách cho cần câu không cho con cá. Tôi sẽ cho họ làm việc và bắt họ kiếm ăn.”

Một lần nữa, trái ngược với định kiến, Rockefeller quan tâm sâu sắc đến sự nghèo đói đi kèm với quá trình công nghiệp hóa, đô thị hóa và nhập cư vào cuối thế kỷ XIX. Ông cũng nhấn mạnh đến sự cứu rỗi trong thế giới này, thúc giục một giáo sĩ đi vào “giữa đám đông đang đổ xô lên xuống Bowery hoặc ở đó, và ở ngay đó với họ, thiết lập một Nhà thờ.” Bắt đầu từ năm 1882, ông đảm nhận chức vụ

của Edward Judson, người đã nêu gương cho niềm tin của ông rằng nên giúp đỡ đồng loại của mình. Ông là con trai út của Adoniram Judson, một nhân vật thánh thiện trong số những người theo đạo Baptist ở thế kỷ 19 vì đã cải đạo người Anh Diêng và dịch Kinh thánh sang ngôn ngữ của họ. Từ bỏ một giáo đoàn giàu có ở New Jersey, Edward Judson tiếp quản Nhà thờ Baptist Berea trên Phố Tây 15 Manhattan để truyền giáo cho những người nhập cư nghèo. Là một người nổi tiếng với phúc âm xã hội, kết hợp công việc xã hội với sự thoải mái về tinh thần, ông đã thuyết phục Rockefeller đóng góp vào quỹ không khí trong lành và nước mát cung cấp cho những người nhập cư nghèo một kỳ nghỉ dưỡng hai tuần sáng khoái trong nước vào mỗi mùa hè.

Là một khách ăn tối thường xuyên trên Phố 54, Judson đã thuyết phục Rockefeller về tầm nhìn của trung tâm tôn giáo toàn diện sẽ hợp nhất các yếu tố của cả nhà thờ đô thị và khu định cư, phục vụ cho cả nhu cầu thể gian và tinh thần của các giáo đoàn, một tầm nhìn ngoạn mục Hiện thực hóa với việc xây dựng Nhà thờ tưởng niệm Judson trên Quảng trường Washington vào năm 1892. Đối với tòa dinh thự hoành tráng này, được thiết kế theo phong cách Greco-Romanesque bởi McKim, Mead & White với cửa sổ kính màu của John La Farge, Rockefeller đã đóng góp 40.000 đô la trong số 256.000 đô la ban đầu. Vừa là trung tâm cộng đồng vừa là nhà thờ, nơi đây cung cấp nhiều dịch vụ từ vườn ươm ban ngày đến các lớp học may cho người nghèo. Vào thời điểm này, Rockefeller không thể chối cãi là giáo dân Baptist mạnh mẽ nhất, và sự hào phóng của ông đã gây ra sự bất đồng gay gắt trong hàng ngũ — không có gì đáng ngạc nhiên trong một giáo phái đầy những người lao động. Vào cuối những năm 1880, Judson nói với ông về một đại hội của các mục sư Baptist ở Philadelphia, tại đó “một số người rất nông cạn và thiếu thông tin... Những lời bóng gió kịch liệt đã được đưa ra chống lại Standard Oil,” khiến một giáo sĩ khác đưa ra một “bài phát biểu dũng cảm, gây tiếng vang” để bênh vực Rockefeller. Trong hai thập kỷ tiếp theo, cuộc tranh cãi trở nên chướng tai hơn khi những người Baptists cố gắng tìm ra liệu ông trùm dầu mỏ được gửi đến từ thiên đường hay địa ngục.

Khái niệm quan trọng nhất mà Rockefeller để lại cho hoạt động từ thiện là đóng góp bán buôn, trái ngược với những đóng góp nhỏ lẻ,

manh mún. Là nhà từ thiện giàu có nhất của Cleveland vào đầu những năm 1880, Rockefeller đã cảm thấy bị áp bức bởi những lời kêu gọi dồn dập về phía mình. Năm 1881, ông xin lỗi Mục sư George O. King của Nhà thờ Baptist Đại lộ Willson ở Cleveland, nói rằng, “Tôi đã kìm hãm câu trả lời một phần là do tôi có quá nhiều nghĩa vụ đối với các đối tượng nhân từ mà tôi đã gần như choáng ngợp.” Vì đối với Rockefeller, yêu cầu bắt buộc phải kiếm tiền và quyên góp tiền xuất phát từ sự thôi thúc tôn giáo chung - “Tôi ngày càng hài lòng hơn, không thành viên nào của nhà thờ có thể không đóng góp khi Chúa ban phước cho anh ta,” ông nói với một người bạn.

Năm 1882, Rockefeller quan tâm đến các trường học dành cho phụ nữ da đen vào thời điểm mà giáo dục đại học cho cả người da đen và phụ nữ đều bị nghi ngờ. Ông đã có một mối quan tâm lâu dài đối với giáo dục, đã đóng góp nhiều năm cho Đại học Denison, một trường cao đẳng Baptist ở Ohio. Trong những năm 1880 và 1890, ông đã cởi mở với Đại học Indiana A. C. Bacone (ngày nay là Cao đẳng Bacone) ở Oklahoma ngày nay với tòa nhà lớn đầu tiên được đặt tên là Rockefeller Hall. Trong Nội chiến, Rockefeller đã trao cho các mục sư da đen, nhà thờ, trại trẻ mồ côi và trẻ em câm điếc. Ông không bao giờ từ bỏ một lời mời chào đặc biệt cho phúc lợi của người da đen - điều khá điển hình đối với một doanh nhân vào thời điểm đó. Thấm nhuần chủ nghĩa bình quân của Baptist, ông đã chín muồi để chuyển sang một mục đích mới khi Sophia B. Packard và Harriet E. Giles quay lại cuộc đời ông.

g một mục đích mới khi Sophia B. Packard và Harriet E. Giles quay lại cuộc đời ông. Rockefellers lần đầu tiên gặp Packard và Giles trong chuyến dừng chân hưởng tuần trăng mật của họ tại Học viện Oread Collegiate, nơi hai người phụ nữ là giáo viên mới được tuyển dụng. Họ đã đắm chìm trong hoàn cảnh tồi tệ của người da đen nghèo, một phần mở rộng của việc truyền giáo Baptist của họ. Sau Nội chiến, Baptists đã đi tiên phong trong việc thành lập các nhà thờ cho nô lệ được trả tự do và dạy họ đọc Kinh thánh và đã có được sự phát triển mạnh mẽ nhất trong cộng đồng người da đen thuộc bất kỳ giáo phái nào. Vì vậy, khi Packard được bổ nhiệm làm thư ký tương ứng của Hiệp hội truyền giáo tại gia Woman's American Baptist mới vào năm 1878, cô ấy đã có một phương tiện hữu ích để thúc đẩy nền giáo dục

da đen. Hai năm sau, khi cô và Giles tham quan các trường học dành cho người da đen ở miền Nam, họ kinh hoàng trước các cơ sở giáo dục dành cho phụ nữ da đen và nhận thấy một thiếu sót đặc biệt rõ ràng: Georgia, với dân số da đen đông nhất, thiếu một cơ sở giáo dục đại học cho phụ nữ da đen. Để khắc phục, vào năm 1881, họ đã mở một trường học dành cho những phụ nữ da đen trẻ tuổi — nhiều người trong số họ sinh ra dưới chế độ nô lệ và vẫn còn mù chữ — trong tầng hầm tồi tàn, đổ nát của Nhà thờ Baptist Friendship ở Atlanta, đặt tên cho nó là Chung viện Nữ Baptist Atlanta. Lớp đầu tiên có mười một học sinh, hầu hết là các bà mẹ. Việc hai phụ nữ New England ăn mặc quyến rũ, dẫn thân vào khu vực rắc rối của các mối quan hệ chủng tộc phía nam là một hành động dũng cảm.

Vào tháng 6 năm 1882, Packard và Giles đến thăm Cleveland để kêu gọi các nhà tài trợ tiềm năng tại Nhà thờ Baptist Đại lộ Willson. Trong bốn mươi năm, nhà Spelmans đã nhiệt thành ủng hộ chủ nghĩa bãi nô và người da đen. Harvey B. Spelman mới qua đời gần đây đã ngồi trong ban điều hành của Ủy ban Liên minh Tự do Hoa Kỳ. Do đó, Mục sư King có linh cảm mạnh mẽ nhà Rockefeller sẽ nhiệt tình đáp lại lời cầu xin của Packard và Giles và hứa với hai người nếu họ đến nhà thờ của mình, ông sẽ đưa John và Cettie Rockefeller ra mắt.

Packard và Giles ăn mặc với sự đơn giản giống nhau, nhưng những điểm tương đồng đã kết thúc ở đó. Cao và mắt xanh, Packard là một người phụ nữ nhanh nhẹn với sự thông minh sẵn có và tài năng quản lý tuyệt vời, trong khi Giles trẻ hơn có vẻ buồn tẻ, dịu dàng và hay chán nản. Tối hôm đó, họ đã thực hiện một bài thuyết trình đầy ảnh hưởng, thu thập hình ảnh của 150 học sinh, nhiều người háo hức, chen chúc trong tầng hầm nhà thờ buồn tẻ để học. Khi mưa nhỏ xuống tường và tụ lại thành những vũng nước đọng trên nền bùn, Packard và Giles đôi khi đứng trong vũng nước khi họ dạy mười một hoặc mười hai lớp mỗi ngày; một số lớp bị chèn chặt vào một khu vực bụi bặm trước đây được sử dụng để chứa than. Hít thở bầu không khí đặc quánh khói bụi, các học sinh phải quỳ gối và viết trên những chiếc ghế dài bằng gỗ. Để dạy toán, Packard và Giles đặt những chiếc que trên các tấm ván và để học sinh đếm chúng. Lúc đầu, hầu hết phụ nữ được cung cấp ít hơn một cuốn Kinh thánh, tập giấy và bút chì, và ánh sáng kém đến mức họ không thể đọc vào những ngày mưa.

Bài thuyết trình sâu sắc sẽ khiến nước mắt rơi ra từ một hòn đá, và nhà Rockefeller đã phải chịu đựng. Như Harriet Giles nhớ lại, “Chính tại cuộc họp đó, ông John D. Rockefeller lần đầu tiên quan tâm đến trường. Sau khi làm rỗng túi khi chiếc hộp (quyên góp) được chuyển qua, ông hỏi [chúng tôi] câu đặc trưng, “Bạn có định dính vào không?” Và nói thêm, “Nếu có, tôi sẽ làm nhiều hơn cho bạn.” Ngay tại chỗ, ông cam kết thêm \$250 cho quỹ xây dựng của họ. Trước sự ngạc nhiên của các giáo viên, ông trở lại vào chiều hôm sau với ba toa tàu và đưa họ đến Forest Hill, nơi họ lái xe như những vị khách danh dự.

Được truyền cảm hứng từ những người phụ nữ này, Rockefeller, mặc dù bảo thủ về mặt xã hội, nhưng vẫn kiên quyết dấn thân vào việc giáo dục người da đen. Như một biên niên sử về hoạt động từ thiện của Rockefeller đã lưu ý, “Các hồ sơ của Rockefeller về chủ đề phúc lợi của chủng tộc da đen nhiều hơn hầu hết các tài liệu khác.” Hơn bất kỳ dự án nhân từ nào, trường đại học dành cho phụ nữ da đen ở Atlanta đã trở thành chuyện của gia đình Rockefeller, vì John được vợ, chị dâu và mẹ vợ cùng quan tâm. Khi đề cập đến vấn đề giáo dục và phúc lợi cho người da đen, Rockefeller thể hiện sự nhiệt tình không tự chủ. “Vui lòng đảm bảo với những người da màu về sự đồng cảm và quan tâm của tôi đối với họ và nói với họ rằng, tôi hy vọng họ ngoài việc nắm bắt kiến thức từ sách vở, cố gắng học hỏi để làm tất cả các loại công việc và tốt hơn bất kỳ tầng lớp nào khác,” ông đã viết thư cho một người bạn là mục sư vào cuối những năm 1880. Đáp lại thư từ của ông, Sophia Packard luôn chào ông là “Anh trai thân yêu” hoặc “Người bạn thân yêu”. Giữa những vòng quay bận rộn của cuộc đời, Rockefeller luôn tìm thấy thời gian để gửi những lá thư và những món quà nhỏ, chu đáo cho Packard và Giles để vực dậy tinh thần của họ.

Sự tham gia của Rockefeller vào trường học Atlanta lúc đầu rất thận trọng nhưng dần dần có được động lực không thể cưỡng lại. Vào cuối năm 1882, trường Atlanta đã mua lại 9 mẫu Anh và 5 tòa nhà là nơi ở của quân đội chiếm đóng Liên minh. Vào cuối năm 1883, ngôi trường đang phát triển nhanh chóng đã ghi danh 450 sinh viên, khoản thế chấp tài sản của doanh trại sắp đến hạn, và trường dao động trên bờ vực của cuộc khủng hoảng tài chính. Tại thời điểm này, Packard và Giles đã đề nghị Rockefeller đóng góp để đảm bảo trường tồn tại

lâu dài: “Hãy đặt cho nó một cái tên; nếu bạn vui lòng được gọi là Rockefeller College, hoặc nếu bạn thích hãy để nó lấy tên Người vợ tốt đẹp của bạn hoặc bất kỳ tên nào khác phù hợp với bạn.” Mặc dù Rockefeller đã giải quyết khoản nợ 5.000 đô la, nhưng ông khiêm tốn từ chối sử dụng tên riêng của mình. Thay vào đó, để tỏ lòng thành kính đối với những người bên vợ của mình, ông đã chọn tên Spelman, do đó khai sinh ra Trường Spelman, đổi tên thành Trường Cao đẳng Spelman vào năm 1924. Nó phát triển thành một trong những trường được kính trọng nhất của Mỹ dành cho phụ nữ da đen, kể cả Martin Luther King, Mẹ và bà của ông nằm trong số rất nhiều cựu sinh viên nổi tiếng của nó.

Vào ngày 11 tháng 4 năm 1884, Rockefeller và gia đình đi tàu hỏa đến Atlanta để kỷ niệm ba năm thành lập trường, và 450 sinh viên đã tập trung trong nhà nguyện để có thể nhìn thấy những người bảo trợ của họ. Rockefeller yêu thích các bài thánh ca là linh hồn của người da đen và giờ đây họ đã nghe chúng rất nhiều. Sau bài thánh ca mở đầu, Sophia Packard thốt lên: “Tôi cảm ơn Chúa đã cho tôi được nhìn thấy ngày hôm nay.” Trong một chuỗi các bài phát biểu ngắn gọn, Cettie Rockefeller đã bày tỏ lòng tôn kính đối với sức mạnh giải phóng, chị Lute tưởng nhớ công lao của cha họ, và mẹ họ kể nhà Spelman đã từng là điểm dừng trên Đường sắt ngầm như thế nào. Mặc dù Rockefeller hầu như không bao giờ nói chuyện trước công chúng, nhưng ông đã có một bài nói chuyện hùng hồn: “Chính trái tim của các bạn đã biến ngôi trường thành một nơi mà mọi người sẽ tin tưởng. Chúa sẽ lấy những khởi đầu nhỏ bé này để làm nên một công việc vĩ đại. Tôi rất biết ơn vì được có mặt ở đây.” Khi Rockefeller ngồi xuống, người ta thông báo trường đã được đổi tên thành Trường Spelman.

Là một mô hình về hoạt động từ thiện của Rockefeller trong tương lai, một số điều về Spelman nên được gắn cờ để thu hút sự chú ý. Trong một hành động cân bằng tinh tế, Rockefeller đã đầu tư vào một số dự án, nhưng không quá nhiều để làm mất khả năng huy động vốn trong tương lai. Năm 1886, Rockefeller Hall được dành riêng, bao gồm các phòng ngủ tập thể và một nhà nguyện xinh đẹp. Trong những năm tới, ông đã tặng thêm 11 mẫu Anh cộng với tiền để xây thêm ký túc xá, phòng giặt là, nhà ăn và nhiều tòa nhà khác, tạo nên một

khuôn viên trang nhã, đáng yêu. Vào những năm 1890, Rockefeller đã cử các kiến trúc sư cảnh quan đến thiết kế lại khuôn viên, và chính ông đã lựa chọn cây cối.

Tuy nhiên, để có được tất cả sự ủng hộ nhiệt thành này, Packard và Giles đã phải vật lộn trong nhiều năm để giữ cho trường tồn tại. Với một tấm séc, Rockefeller có thể đã giải tỏa được sự lo lắng của họ mãi mãi, nhưng ông muốn ngăn chặn sự phụ thuộc quá mức và duy trì sự mơ hồ sáng tạo về ý định của mình. Trong thời gian ngắn phục vụ trong hội đồng quản trị của trường Spelman, ông thích sống hơi tách biệt và bí ẩn một cách tinh tế, không bao giờ thông báo trước quá nhiều về kế hoạch của mình.

Một nguyên tắc cơ bản khác của hoạt động từ thiện Rockefeller là dựa vào ý kiến chuyên gia. Nhiều quà tặng của ông cho Trường Spelman đã được chuyển đến thông qua Tiến sĩ Henry L. Morehouse, thư ký thực địa của Hiệp hội Truyền giáo Baptist tại gia Hoa Kỳ, tổ chức ngày càng hoạt động như một đường dẫn cho hoạt động từ thiện bán buôn của Rockefeller trong giáo dục. Bị làm phiền bởi quá nhiều lời cầu xin tiền bạc, Rockefeller đã viết thư cho Morehouse vào ngày 24 tháng 12 năm 1883, và hỏi liệu “tránh để tất cả những người này từ mọi miền đất nước kêu gọi” có thể không “tốt hơn cho chính nghĩa” vì ông “cố gắng hiển tất cả thông qua Home Mission Society (Hiệp hội Truyền giáo tại gia).” Frederick T. Gates sau đó đã được ghi công cho phương pháp trao tặng hiệu quả, lành mạnh thông qua các nhóm bảo trợ sau đó sẽ phân bổ tiền tại địa phương, nhưng ý tưởng đã bén rễ trong tâm trí Rockefeller. Trong những năm đầu tiên, người ta cũng thấy Rockefeller sử dụng các khoản đóng góp để kích thích sự cộng tác từ những người khác khi ông tiến tới khái niệm về các khoản trợ cấp phù hợp. Ví dụ, vào năm 1886, ông đã cam kết \$30.000 cho Morehouse, hy vọng nó sẽ là chất xúc tác cho động cơ huy động vốn \$150.000.

Vì Rockefeller tin vào giai cấp xứng đáng chứ không phải giai cấp quý tộc, ông ưu tiên các cơ hội giáo dục cho người thiểu số. Trường Spelman đào tạo y tá, giáo viên, in ấn, và các nghề hữu ích khác, nhưng trọng tâm là đào tạo những phụ nữ da đen trẻ tuổi để có một đời sống Cơ đốc tốt. Một số sinh viên tốt nghiệp đầu tiên đã đến Congo với tư cách là những nhà truyền giáo. Như Packard và Giles

đã nói với Rockefeller vài năm sau, “Chúa đang ban phước cho trường về mặt tinh thần cũng như vật chất; một số [học sinh] đã bước vào đời sống Cơ đốc kể từ khi học kỳ bắt đầu. Chúng tôi tin sự cứu rỗi của chủng tộc và đất nước của chúng ta phụ thuộc vào việc đào tạo Cơ đốc giáo để những cô gái này trở thành những người mẹ và nhà giáo dục trong tương lai.” Trong những năm đầu, Trường Spelman đã khuyến khích sự dịu dàng của người Victoria trong số các học sinh, trở thành những người trẻ được nuôi dạy tốt. phụ nữ đội mũ và đeo găng tay. Đồng thời, nó gợi lên phần lớn tinh thần thực tế, dám nghĩ dám làm của Booker T. Washington, hiệu trưởng của Viện Tuskegee ở Alabama, người nhấn mạnh việc đào tạo nghề cho người da đen. Chẳng bao lâu nữa, cách tiếp cận giáo dục da đen này sẽ bị W.E.B. Du Bois và những nhà phê bình khác cho rằng người da đen có khả năng học đại học như người da trắng và cảm thấy họ phải chịu đựng sự tầm thường khi được đào tạo nghề. Nhưng bất kể những khiếm khuyết ban đầu, Spelman College cuối cùng đã phát triển thành một trong những học viện được đánh giá cao nhất dành cho phụ nữ da đen ở Mỹ.

CHƯƠNG 14 NGƯỜI MUA RỐI

Vì Standard Oil từ lâu đã thực hiện độc quyền toàn cầu nên tên tuổi của Rockefeller đã được biết đến ở nước ngoài. Thị trường nước ngoài lớn hơn và sinh lợi hơn thị trường trong nước - khoảng 70% dầu của Mỹ đã ra nước ngoài vào giữa những năm 1880 - trong khi một số cuộc cạnh tranh yếu ớt đã xoay sở ngay trên sân nhà khi đối mặt với những khó khăn thách thức. Vào đầu những năm 1870, dầu hỏa đã thâm nhập vào Trung Quốc, Nhật Bản và các điểm xa xôi khác, và một du khách người Mỹ vào năm 1874 đã nhìn thấy dầu hỏa Standard lập lòe trong các khu cổ kính của Babylon và Nineveh. Vào đầu những năm 1880, 85% sản lượng dầu thô thế giới vẫn được khai thác từ Pennsylvania, khiến nó trở thành mặt hàng xuất khẩu lớn thứ tư của Mỹ và chỉ có dầu của Nga là mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng. Vì không có lý gì khi kìm hãm công suất dư thừa trong nước chỉ để thấy nó mở rộng ra nước ngoài, Rockefeller không bao giờ có thể khoan nhượng với các đối thủ nước ngoài, nói với một đồng nghiệp, “Chúng ta có khả năng thực hiện tất cả các hoạt động buôn bán trong nước cũng như xuất khẩu, và tôi hy vọng chúng ta có thể nghĩ ra những cách thức và phương tiện để hoàn thành nó sau này.”

Standard Oil đã nghiên cứu thị trường nước ngoài và đưa một thương gia dầu mỏ, William Herbert Libby, đến Viễn Đông vào năm 1882 để thực hiện một cuộc khảo sát kéo dài hai năm. Quan sát thấy dầu đã “đi vào nhiều góc ngách của các quốc gia văn minh và không văn minh hơn bất kỳ sản phẩm nào khác trong lịch sử kinh doanh xuất phát từ một nguồn duy nhất”, Libby đã ủng hộ dầu hỏa ở Nhật Bản, Trung Quốc và Ấn Độ. Sau khi dịch sang tiếng Trung Quốc, một cuốn sách nhỏ quảng cáo về sự an toàn của đèn dầu, Libby đã hài lòng khi thấy những chiếc thuyền tam bản chở đầy các sản phẩm của Standard Oil trôi nổi trên các con sông sâu trong nội địa Trung Quốc. Để tăng nhu cầu, tổ hợp đã bán hàng trăm nghìn

chiếc đèn và bán giá rẻ và đôi khi phân phối chúng miễn phí cùng với lần mua dầu hỏa đầu tiên. Rockefeller nói: “Ở nhiều nước, chúng tôi phải dạy người dân... đốt dầu bằng cách làm đèn cho họ; chúng tôi đóng gói dầu để chở bằng lạc đà hoặc trên lưng những người vận chuyển ở những vùng xa xôi nhất trên thế giới; chúng tôi đã điều chỉnh thương mại cho phù hợp với nhu cầu ở nước ngoài.”

Trong một thời gian, Standard thống trị các thị trường nước ngoài không kém độc tài so với các thị trường trong nước, và với việc dầu thô chỉ được tìm thấy với số lượng lớn ở phía tây Pennsylvania, có vẻ như tình trạng này có thể tồn tại mãi mãi. Sau đó, thiên đường gần như bị tan vỡ vào đầu những năm 1870 bởi một cuộc tranh giành dầu khổng lồ tại cảng Baku của Nga trên Biển Caspi. Trong hơn một thế kỷ, những người bản địa đã múc dầu thô từ những cái hố khổng lồ, chủ yếu bán cho người Ba Tư để bôi trơn bánh xe đẩy của họ, bôi mỡ dây nịt bằng da, và giảm bớt những cơn đau do thấp khớp. Vào đầu những năm 1870, ngành công nghiệp sơ khai bất ngờ được đẩy mạnh vào thế giới hiện đại khi những chiếc máy khoan đập vào giếng với sức mạnh chưa từng có. Giữa những tiếng gầm chói tai, các mạch nước đen bắn lên không trung với sức mạnh đáng kinh ngạc, kéo dài trong nhiều tháng; một lần phun trào dữ dội đã phun ra 2.400 tấn dầu trong vòng 24 giờ đầu tiên.

Năm 1873, Robert Nobel, một thành viên của gia đình Thụy Điển lừng lẫy, đến Caucasus trong một sứ mệnh không liên quan đến dầu. Anh trai của ông có hợp đồng sản xuất súng trường cho chính phủ Nga, và Robert đang tìm kiếm cây óc chó để sử dụng làm súng trường. Thay vào đó, anh tình cờ bắt gặp cảnh tượng hoang tàn của Baku, một khung cảnh điên cuồng với vẻ đẹp ghê rợn đến nỗi sau này Maxim Gorky đã gọi nó là “một địa ngục đen tối được vẽ bởi một nghệ sĩ thiên tài” với các tháp, nhà thờ Hồi giáo và cung điện, Baku đã thể hiện hai bộ mặt cho khách du lịch. Trong các khu chợ, những người bán hàng rong bày bán mọi thứ, từ đường Nga đến lụa Ba Tư, trong khi bên ngoài thành phố, một tán khói đen dày đặc bao trùm các nhà máy lọc dầu.

Robert Nobel đã lấy 25.000 rúp tiền mua gỗ để đầu tư một nhà máy lọc dầu. Khi dầu hỏa địa phương cho đến nay vẫn bị chế giễu là bùn Baku, các nhà máy lọc dầu của Nobel đã sản xuất dầu hỏa

ngang bằng với Dầu tiêu chuẩn, loại dầu độc quyền trên thị trường Nga vào đầu những năm 1870. Mang đến khả năng quản lý tinh vi và nguồn vốn dồi dào cho ngành, Nobel và những người anh em của ông đã tạo ra một đường ống dài 8 dặm đến Biển Caspi, nơi họ thả nổi con tàu chở dầu đầu tiên trên thế giới, Zoroaster. Họ đã đi tiên phong trong phương pháp tinh chế liên tục vượt trội hơn so với hệ thống theo lô của Standard để phân loại sản phẩm chưng cất. Năm 1879, nhà Nobel tổ chức Công ty Sản xuất Dầu khí Anh em nhà Nobel và nhanh chóng tập hợp được một hệ thống phân phối ấn tượng, hoàn chỉnh với xe nâng, xe bồn và kho chứa, đẩy Standard Oil khỏi Nga. Năm đó, William Brough, một đặc vụ lưu động của Standard, đã gửi cho Rockefeller các mẫu dầu thô và tinh luyện của Nga cùng với lời tiên tri trong một vài năm tới, nhà Nobel sẽ xây dựng một đường ống hoặc đường sắt từ Caspi đến Biển Đen, tạo tiền đề cho dầu Nga thách thức Standard Oil tại các thị trường châu Âu.

Vào đầu những năm 1880, hai trăm nhà máy lọc dầu nằm lộn xộn trên những con dốc đầy dầu của Baku, và vào năm 1883 - đúng với dự báo của Brough - một tuyến đường sắt nối Baku trên Biển Caspi với Batumi trên Biển Đen. Các giếng khai thác ở Nga dồi dào đến mức sản xuất dầu ở Nga rẻ hơn ở Titusville, và dầu hỏa giá rẻ nhanh chóng tràn ngập các thị trường châu Âu, làm mất thị phần của Standard. Lãnh sự Mỹ tại Batumi, J. C. Chambers, người được Standard Oil phái đi để thu thập thông tin tình báo, đã khiến Rockefeller chú ý đến những diễn biến này và gióng lên hồi chuông cảnh báo về “tham vọng kỳ lạ của người Nga nhằm đánh bật dầu của Mỹ khỏi các thị trường trên thế giới”. Dù giữa Rockefeller và quan chức Mỹ có êm ái ở trong nước hay không, họ đã hợp tác ở nước ngoài để bảo vệ dầu Mỹ. Sau đó, Rockefeller bày tỏ sự tôn vinh với Bộ Ngoại giao, “Các đại sứ, bộ trưởng và lãnh sự của chúng ta đã hỗ trợ và thúc đẩy chúng tôi tiến vào các thị trường mới ở những nơi xa nhất trên thế giới.”

Rockefeller dường như coi cuộc xâm lược của Nga cũng giống như việc ông đã đánh bại tất cả các đối thủ lớn trong nước của mình. Khi đại diện của ông ở Hamburg, Charles FL Meissner, báo cáo vào năm 1885 về sự thâm nhập sâu rộng của Nga vào các thị trường

châu Âu, Rockefeller, ngạc nhiên, đã bùng ra một luồng phần nộ với ủy ban điều hành của mình: “Tôi không hiểu vận chuyển số lượng lớn có thể hoạt động như thế nào. tiếp tục ở phạm vi được đề cập ở Thụy Sĩ và các nơi khác, mà chúng ta không nhận được thêm thông tin về nó.” Để trả đũa, Rockefeller sử dụng vũ khí công suất cao thông thường, giảm giá trên khắp châu Âu và bắt đầu một chiến dịch thì thầm ngấm ngầm để đặt câu hỏi về sự an toàn của dầu hỏa Nga. Hồ sơ của ông cũng tiết lộ các liên hệ bí mật vô số ở các khách sạn ở Paris và London với những người trung gian bóng gió, tự chỉ định để hỏi xem Standard có muốn mua cổ phần của Nobel Brothers hay tham gia với họ trong việc chiếm thị trường châu Âu. Năm 1885, sứ giả của Standard, W. H. Libby, đã hội đàm với nhà Nobel ở Saint Petersburg, nhưng đã thất bại. Quyền lực của Nobel ở Nga phụ thuộc vào mối quan hệ của họ với chính phủ chế độ chuyên chế, và họ không có ý định cho Standard Oil vào khu bảo tồn của họ.

Vào giữa những năm 1880, một thế lực hùng mạnh khác đã xuất hiện trên thị trường dầu mỏ thế giới. Các Rothschild ở Paris, do Nam tước Alphonse de Rothschild lãnh đạo, đã xây dựng các nhà máy lọc dầu tại Rijeka và Trieste trên Biển Adriatic. Trong việc tổ chức Công ty Dầu khí Biển Đen và Caspi - được biết đến nhiều hơn với tên viết tắt tiếng Nga, Bnito - họ đã đứng lên để gạt hái được một khối tài sản từ dầu mỏ rẻ tiền của Nga. Nhà Rothschild bắt đầu kinh doanh sớm hơn các báo cáo được lọc lại cho Rockefeller và nhà Nobel, những người đang mắc nợ rất nhiều với nhà Rothschild, không thể đáp ứng các khoản thanh toán của họ và có thể buộc phải liên minh với các chủ ngân hàng Pháp. Trong nhiều năm, Rothschild, Nobel và Standard Oil quay vòng quanh nhau, mỗi bên cố gắng tạo liên kết với bên thứ hai để cô lập bên thứ ba.

Cuộc cạnh tranh sôi nổi ở nước ngoài đã khơi dậy tinh thần chiến đấu của Rockefeller, và ông thậm chí còn thuyết giảng các đồng nghiệp của mình bằng câu: “Chúng ta không già cũng không buồn ngủ và phải ‘Thức dậy và làm việc, với trái tim cho bất kỳ số phận nào.” Cả Rockefeller và Archbold đều ủng hộ việc loại bỏ hệ thống cũ hoạt động thông qua các công ty môi giới châu Âu và thay vào đó thành lập các công ty con tiếp thị của riêng họ. Trong một thời gian, họ đã bị giữ lại bởi Benjamin Brewster, và Rockefeller, không muốn

di chuyển mà không có sự đồng thuận, đã chống lại phán đoán tốt hơn của mình. Khi nhà Rothschild thành lập một công ty tiếp thị dầu mỏ của Anh vào năm 1888, logic của Brewster đột nhiên sụp đổ, và hai mươi bốn ngày sau, Standard Oil thành lập chi nhánh ở nước ngoài đầu tiên, Công ty Dầu Anh-Mỹ, công ty đã sớm độc quyền thương mại dầu của Anh. Hai năm sau, Standard thành lập Công ty Dầu Đức-Mỹ ở Bremen để xử lý thị trường Bắc Đức. Không già cũng không buồn ngủ, Rockefeller thiết lập một bến dầu tại Rotterdam, đạt được thỏa thuận cung cấp toàn bộ dầu thô của Pháp, nắm giữ cổ phần trong các công ty dầu ở Hà Lan, Ý và Scandinavia, và dàn dựng cuộc chiến giá nóng bỏng ở Ấn Độ. Lấy cảm hứng từ tàu Nobel, Standard đã khởi động tàu hơi nước chuyển dầu đầu tiên của mình đến châu Âu, một con tàu khổng lồ chuyên chở một triệu gallon dầu, chiếc đầu tiên trong số những gì sẽ sớm là hạm đội viễn dương được điều khiển từ 26 Broadway.

Mặc dù giá dầu của Nga thấp, Standard đã cấm nó vào Mỹ và giữ lại gần 80% thị trường thế giới vào cuối những năm 1880. Đối với tất cả những lời phàn nàn về dầu hỏa bị pha tạp chất mà Rockefeller đã nghe trong chuyến du lịch châu Âu của mình, Nobels và Rothschilds không bao giờ phù hợp với chất lượng sản phẩm của Standard hoặc vượt qua hoạt động tích hợp của nó. Đối với Archbold, chính sự thất bại của người Nga trong việc củng cố ngành công nghiệp nội địa của họ — nghĩa là, để ngăn chặn sự cạnh tranh và thiết lập lòng tin — đã khiến họ rơi vào tình trạng thứ yếu. “Nếu có hành động nhanh chóng và tích cực đối với ngành công nghiệp dầu mỏ của Nga như Công ty Standard Oil đã thực hiện, thì người Nga sẽ thống trị nhiều thị trường trên thế giới vốn đã được thực hiện để thu hút phần lớn lợi ích của Ngành công nghiệp dầu mỏ của Mỹ.”

Nếu nhà Nobels và nhà Rothschild không phải là mối đe dọa chết người, thì họ cũng không đầu hàng thuần phục Standard Oil, như nhiều đối thủ của Mỹ đã làm. Các lực lượng cạnh tranh này đã xung đột liên tục trong các cuộc chiến tranh dầu mỏ vào những năm 1890, một cuộc chiến kéo dài chứng kiến các giai đoạn cạnh tranh gay gắt sau đó là các thỏa thuận để phân chia thị trường. Khi sự cạnh tranh dẫn đến cắt giảm giá vào đầu những năm 1890, Rockefeller chủ trương hợp tác chiến thuật với những kẻ thù truyền kiếp của mình và

khiến Nam tước Alphonse de Rothschild bí mật đến thăm 26 Broadway. Báo cáo của Archbold gửi Rockefeller về cuộc họp tháng 7 năm 1892 tiết lộ, bên dưới lớp vỏ cạnh tranh, nhà Rothschild rất mong muốn đạt được các điều khoản với Standard Oil:

Chúng tôi đã đạt được một thỏa thuận dự kiến với họ... Tôi hầu như không cần phải báo cáo lại rằng có vẻ như tất cả các bên đều mong muốn vấn đề được giữ bí mật tuyệt đối. Người ta cho tốt nhất là chúng ta không nên nhìn thấy những người đoạt giải Nobel, mà nên tiếp cận họ về chủ đề này bởi Rothschild. Chúng tôi đã được Nam tước Rothschild đối xử rất lịch sự và chúng tôi rất vui vì ông ấy nói tiếng Anh trôi chảy, điều này tạo điều kiện thuận lợi đáng kể cho cuộc giao tiếp giữa chúng tôi.

Cuối cùng, Bá tước Sergei Witte, bộ trưởng tài chính Nga, đã thúc đẩy kế hoạch thành lập một liên minh lớn của Standard Oil với Nobels và Rothschilds. Trong suốt thời gian đó, Nga vẫn tiếp tục bơm dầu thô và đến cuối những năm 1890 đã nhanh chóng vượt qua Hoa Kỳ về sản lượng dầu, dù Standard Oil đã qua mặt nước này trong lĩnh vực lọc dầu.

Đến năm 1890, rõ ràng là dầu đã tồn tại khắp vỏ trái đất và chỉ một tai nạn quái đản (cộng với sự khéo léo kịp thời của người Mỹ) đã dẫn đến việc doanh nghiệp được thành lập ở Titusville. Năm 1884, các thợ khoan Hà Lan bắt đầu tìm kiếm dầu ở Sumatra và sáu năm sau nhận được một hợp đồng hoàng gia để khai thác các nguồn dự trữ từ công ty Đông Ấn của Hà Lan, đặt tên cho công ty của họ là Royal Dutch. Trong khi đó, một đối thủ năng nổ khác đã chờ sẵn ở cánh. Vào năm 1891, thương gia nổi tiếng ở London, Marcus Samuel, đã ký một hợp đồng với nhà Rothschild để tiếp thị dầu hỏa của họ ở Viễn Đông. Samuel đã sử dụng kênh đào Suez để tăng tốc xuất khẩu dầu hỏa của Nga sang các thị trường châu Á. Dầu đã mất bốn tháng để đi từ New York đến Viễn Đông nhưng bây giờ đi từ Batumi chỉ trong một tháng. Mặc dù Samuel đã thiết kế một tàu chở hàng rời theo yêu cầu, Murex, để phù hợp với các yêu cầu nghiêm ngặt của kênh đào, Standard Oil đã thuê các luật sư của London để gieo rắc nghi ngờ về dự án, lan truyền những tin đồn khó chịu về “một nhóm các nhà tài chính và thương gia hùng mạnh người Do Thái”, đã lên kế hoạch đưa tàu chở dầu qua kênh đào. Rockefeller sau đó đã chống lại “các

đối thủ cạnh tranh châu Á của chúng tôi được điều khiển bởi những người đàn ông Do Thái” (Ông đã từng so sánh các phương pháp được cho là ‘công bằng’ của Standard Oil với ‘phương pháp cũ của người Do Thái, đối xử với khách hàng theo cách này và cách khác.’) Để ngăn chặn sự phá hoại này, Samuel đã quyết tâm đánh bại Standard Oil, và những chiếc thùng đựng dầu màu đỏ đặc trưng của ông - trái ngược với những chiếc thùng màu xanh của Standard - nhanh chóng nổi tiếng khắp châu Á.

Đến năm 1892, với việc sản xuất dầu bùng nổ ở Miến Điện và Java, Standard Oil đã muợn màng nhận ra sự cần thiết của các hành động phối hợp tại các thị trường châu Á. Nó đã cố gắng vô ích để mua lại công việc kinh doanh của cả Royal Dutch và Marcus Samuel, người đã đổi tên công ty của mình thành Công ty Vận tải và Thương mại Shell vào năm 1897 để tôn vinh công việc kinh doanh vô sò lâu đời của gia đình mình. Standard thậm chí còn bắt đầu kinh doanh dầu hỏa của Nga để phục vụ khách hàng châu Á tốt hơn. Cuối cùng, nó đã thiết lập một loạt các trạm châu Á và chỉ định một đội quân nhỏ gồm các đặc vụ đến Thượng Hải, Calcutta, Bombay, Yokohama, Kobe, Nagasaki và Singapore. Các công ty này đã bán dầu hỏa tiêu chuẩn trong các lon thiếc có khung bằng gỗ vì các khách hàng châu Á đã tái chế thiếc làm mái nhà và biến các hộp gỗ thành đồ gia dụng. Đối với tất cả những nỗ lực tiếp thị thông minh này, Standard Oil buộc phải cùng tồn tại với Royal Dutch và Shell, hai công ty đã hợp nhất để tạo ra một đế chế đối thủ vào đầu những năm 1900. Do đó, cạnh tranh được coi là một thực tế vĩnh viễn của ngành kinh doanh dầu mỏ quốc tế - bất chấp vô số các thỏa thuận bí mật, chia sẻ thị trường - và chỉ còn là vấn đề thời gian trước khi sự lây lan chết người của cạnh tranh lây nhiễm sang Bắc Mỹ.

Ngay cả khi bị các đối thủ cạnh tranh mới ở nước ngoài lấn át, Standard Oil dường như có vị thế toàn năng trong lĩnh vực dầu của Mỹ. Tất cả mọi thứ về hoạt động của nó đều khổng lồ: 20 nghìn giếng đổ dầu vào 4.000 dặm đường ống Standard Oil, vận chuyển dầu thô ra biển hoặc tới 5.000 toa xe chở dầu Standard Oil. Công ty hiện có 100.000 nhân viên và xuất khẩu 50.000 thùng dầu sang châu Âu mỗi ngày. Sự sáng tạo của Rockefeller chỉ có thể được thảo luận ở mức độ cao nhất: Đó là tổ chức kinh doanh lớn nhất và giàu có nhất, đáng

sợ nhất và được ngưỡng mộ nhất trên thế giới. Kiếm được lợi nhuận ổn định, đáng tin cậy, năm này qua năm khác, Rockefeller có thể được tha thứ vì tin rằng ông đã vượt qua chu kỳ kinh doanh. Đối với một người đàn ông khao khát trật tự, ông đã đạt được **apogee** của mình. Không còn chịu sự tác động của các thế lực kinh tế khó lường, ông đã phát triển mạnh mẽ ngay cả trong thời kỳ suy thoái.

Rockefeller vô cùng hài lòng bởi sự vận hành hài hòa của bộ máy tuyệt vời của mình và sự mọi sự diễn ra gọn gàng, trật tự trong những ngày của ông. Khi đến nơi làm việc vào mỗi buổi sáng, ông ngồi vào bàn làm việc và xem xét hai xấp giấy, một tờ đại diện cho những quyết định đã được đưa ra, những vấn đề còn lại cần phải suy nghĩ, và ông ấy chậm rãi xem qua cả hai chồng giấy. Bắt đầu từ những năm 1880, ông đã áp dụng chính sách không bao giờ làm ăn với người lạ hoặc thậm chí gặp gỡ họ, tránh những lời gạ gẫm và tranh cãi không mong muốn. Nếu điều này đơn giản hóa cuộc sống của ông, nó cũng củng cố hình ảnh đáng lo ngại về một ông trùm không thể chạm tới, ẩn sau hậu trường.

Nhiều người chỉ trích Rockefeller cáo buộc ông đã chia cuộc đời mình thành nhiều ngăn và giữ hai bộ sổ kế toán đạo đức riêng biệt: một bộ quản lý cuộc sống riêng tư mẫu mực, bộ khác xử phạt hành vi kinh doanh đáng trách của ông. Nhưng ông thấy cả cuộc đời mình được hướng dẫn bởi cùng một lý tưởng cao cả. Khi nghỉ hưu, ông đã viết cho chủ tịch Harvard Charles Eliot, “Tôi có thể nói không do dự rằng không có tổ chức kinh doanh nào mà tôi từng kết nối lại bị điều khiển bởi những lý tưởng cao hơn.” Một cách để ông giữ vững niềm tin là luôn cho mình đúng khi nói về đối thủ của mình. Ông nói về các nhà máy lọc dầu đối thủ: “Những người khác đã dùng đủ mọi chiêu trò, trộn benzine với dầu... Để thuyết phục bản thân là một doanh nhân có đạo đức cao, ông đã xác định lại chính xác điều đó có nghĩa là gì. Ví dụ, ông luôn khẳng định ông tôn trọng các hợp đồng, thanh toán các hóa đơn và nợ nhanh chóng, đối xử công bằng với các cổ đông nhỏ và không bao giờ pha loãng cổ phiếu. Để khẳng định hình ảnh trong sạch, tôn nghiêm của mình về bản thân, ông ấy nhắc lại những lý tưởng này với một kiểu ám chỉ, và càng có nhiều người phản đối các giao dịch đường sắt hoặc các công ty con bí mật, ông ấy càng khẳng định quy tắc bù đắp danh dự kinh doanh của

mình. Điều này vừa để giữ gìn hình ảnh bản thân của chính ông vừa để thuyết phục một công chúng hoài nghi rằng ông là người có danh dự, vì Rockefeller rất cần có quan điểm tốt về bản thân.

Điều khiến Rockefeller mù quáng hơn nữa trước những hành vi sai trái của mình là vào những năm 1880, ông luôn đứng ở vị trí cao nhất để thoát khỏi mọi tình huống lộn xộn. Giờ đây, ông đã là một nghệ sĩ múa rối bậc thầy, khéo léo điều khiển bên trong, với những sợi dây được che giấu một cách nghệ thuật. Là nhân vật hàng đầu của Standard Oil, ông là người duy nhất không có bất kỳ trách nhiệm điều hành trực tiếp nào. Thay vào đó, với tư cách là một chính khách, ông áp dụng chính sách chung và theo dõi hoạt động của các cấp dưới, những người đã gửi cho ông những báo cáo phong phú về hoạt động của họ và thường khoe khoang một cách vô liêm sỉ về những việc làm không đáng có. Ngược lại, Rockefeller trả lời bằng những bức thư ngắn gọn, không rõ ràng. Ông luôn đảm bảo hoàn toàn bí mật, ngay cả trong các bản ghi nhớ nội bộ, và trau dồi phong cách không ghi tên hoặc chi tiết cụ thể, điều này có thể gây khó khăn cho bất kỳ luật sư truy tố nào. Khi tạo ra cấu trúc tự bảo vệ này, Rockefeller có thể điều hành Standard Oil đồng thời trốn tránh trách nhiệm, xóa bằng chứng buộc tội và tránh tiếp xúc với nạn nhân của mình. Nó cho phép ông tránh xa công việc bản thân bên dưới và giả vờ không biết chuyện gì đang xảy ra. Khi đối mặt với các trường hợp được ghi chép đầy đủ về các chiến thuật khủng bố được sử dụng bởi cấp dưới, ông nhạt nhẽo thừa nhận một số sơ suất của những nhân viên quá sốt sắng và tự biến mình thành một khán giả bất lực. Nhưng nếu người ta kiểm tra hàng đóng lá thư mà các cộng sự gửi cho, tư thế ngây thơ của ông sẽ sụp đổ. Ông biết mọi thứ đang diễn ra và bây giờ, lần đầu tiên, chúng ta có thể ghi lại nó. Vì lý do đó, đôi khi chúng ta sẽ lạc đề trong chương này từ câu chuyện tuyến tính về cuộc đời của Rockefeller để xem xét các báo cáo mà ông nhận được từ thực địa. Họ không nghi ngờ gì ông là bộ não của hoạt động, chỉ đạo các hoạt động mà ông tuyên bố là không biết. Tất nhiên, điều này chỉ làm phức tạp thêm bí ẩn về cách ông tích hợp các khía cạnh khác nhau trong cuộc sống của mình — về cách người bảo trợ khai sáng của Viện Spelman cũng có thể là lãnh chúa tàn bạo của Standard Oil. Cuối cùng, chúng ta chỉ có thể giải thích cách ông ấy

hợp lý hóa hành vi của mình với bản thân và những người khác; Do không có thư hoặc nhật ký tiết lộ, chúng ta có thể nói rất ít về những động lực vô thức đã khiến ông làm điều này hoặc những căng thẳng tinh thần mà nó có thể đã gây ra.

Trong hồi ký của mình, Rockefeller ngụ ý Standard không có bất kỳ khoản giảm giá nào sau năm 1880, trong khi các hồ sơ của ông tiết lộ sự thông đồng với đường sắt càng trở nên trắng trợn hơn sau ngày đó. Vào đầu những năm 1880, các tuyến đường sắt đã nhường vị trí tối cao trong việc vận chuyển dầu cho các đường ống do Standard chi phối, hiện vận chuyển hơn 3/4 lượng dầu thô từ các giếng của Pennsylvania đến các thành phố ven biển, tính phí các nhà máy lọc dầu của Standard Oil chỉ bằng một nửa giá niêm yết. Không có gì đáng ngạc nhiên, khi các tuyến đường sắt suy yếu, Standard Oil chỉ đánh bại họ nhiều hơn. Công ty sở hữu một công ty con, Galena-Signal Oil Company, công ty độc quyền sản xuất chất bôi trơn đường sắt cao cấp. Chỉ đơn giản bằng cách đình trệ các chuyến hàng dầu mỡ không thể thiếu này, nó có thể khiến bất kỳ tuyến đường sắt nào phải dừng lại. Nếu Standard muốn trích một khoản giảm giá cho ngành đường sắt, nó chỉ tính thêm một khoản phụ phí vào giá xi lanh hoặc dầu động cơ Galena. Và Rockefeller tiếp tục chơi con át chủ bài yêu thích của mình: đội xe bồn. Vào cuối những năm 1880, Standard Oil đã cho thuê các toa xe chở dầu của mình cho 196 tuyến đường sắt, buộc hầu hết trong số họ phải trả một khoản tiền gấp đôi cho 26 Broadway — nghĩa là tiền bản quyền số dặm cho các chuyến đi ra biển, khi những toa xe còn nhiều dầu, và cả trong các chuyến đi trở về, khi chúng trống rỗng.

Một lý do khiến Rockefeller tiếp tục thu hút sự chú ý sau cuộc cách mạng đường ống là bản thân ông đã có một khoản đầu tư đáng kể vào chúng. Ông thừa nhận khi tuyên bố các cổ đông của Standard Oil “ngày càng trở thành nhân tố gây ra các vấn đề về đường sắt và các doanh nghiệp khác.” Vào thời điểm đó, cổ phiếu đường sắt là một trong số ít chứng khoán blue-chip có sẵn cho các nhà đầu tư giàu có, có nghĩa là Rockefeller đã đầu tư rất nhiều vào Erie, Trung tâm New York và các con đường vận chuyển dầu khác. Vào tháng 3 năm 1881, Rockefeller đã viết cho A. J. Cassatt của Đường sắt Pennsylvania về tin đồn công ty sẽ sớm phát hành cổ phiếu trị giá

400.000 đô la. Ông đề nghị họ thiết lập một tài khoản riêng của cổ phiếu Pennsylvania — do Rockefeller thanh toán.

Trong những năm sau đó, khi Ida Tarbell biến hành vi thao túng đường sắt trở thành tâm điểm trong bản cáo trạng Standard Oil của mình, Rockefeller đã phủ nhận không biết về những giao dịch như vậy, tuyên bố chúng do các đồng nghiệp của mình xử lý trong khi ông tự giam mình vào những vấn đề rộng lớn hơn. Trên thực tế, giấy tờ của ghi lại ông có thể gặp trực tiếp các chủ tịch ngành đường sắt hoặc người khác, đã được Flagler, Archbold, O'Day, Payne, Warden, và một nhân vật ít được chú ý trước đây cung cấp thông tin về các cuộc đàm phán. WP Thompson, người đã đứng đầu một đơn vị kỵ binh Virginia cho Liên minh miền Nam. Thư ký của Standard Oil bang Ohio và em rể của nhà môi giới quyền lực Standard Johnson N. Camden, Đại tá Thompson đã chia sẻ văn phòng ở Cleveland với Rockefeller và Payne, và những lá thư của ông cung cấp bằng chứng về sự thông đồng rộng rãi trong lĩnh vực đường sắt vào những năm 1880. Trong khi Rockefeller làm ra vẻ như thể những trò tai quái như vậy xảy ra ở xa khu vực của mình, ông đã được Thompson, người thích khoe khoang về các thao tác của mình, thông báo đầy đủ.

Hồ sơ của Rockefeller chứa đầy các ví dụ về các khoản giảm giá vào những năm 1880. Vào tháng 3 năm 1886, William G. Warden báo cáo từ Philadelphia rằng Đường sắt Pennsylvania đã đồng ý với các khoản chiết khấu sau: Năm mươi hai xu mỗi thùng để vận chuyển dầu từ Oil Creek đến New York (so với mức niêm yết là 78 xu) và 39 xu cho Philadelphia (so với 65 xu cho các nhà máy lọc dầu khác). Rockefeller luôn khẳng định lợi thế cạnh tranh của Standard không liên quan gì đến giá vận chuyển ưu đãi, nhưng thư từ của ông tiết lộ các khoản giảm giá có thể biến một nhà máy không có lãi thành một nhà máy có lãi. Năm 1886, Đại tá Thompson nói với ông việc tiến hành xây dựng một nhà máy naphtha mới tại Thành phố Dầu (naphtha là một phần dầu thô được sử dụng để tạo khí hoặc dung môi) chỉ khi Lake Shore vận chuyển thành phẩm đến Cleveland với giá 10 xu. thay vì 17. Trong các cuộc đàm phán, Đại tá Thompson cũng báo cáo giá cước vận tải thấp sẽ cho phép họ khôi phục một nhà máy lọc dầu ở Thành phố dầu đang vỡ nợ. Bất cứ khi nào có

thể, Thompson thích các thỏa thuận miệng, từng nói với Rockefeller về cuộc đàm phán của ông với hai công ty đường sắt, “Tôi nghĩ họ sẽ thừa nhận tính không xác thực của một hợp đồng bằng văn bản thông thường.” (chỉ là hình thức)

Các giao dịch cửa hậu với đường sắt nhất thiết phải tạo ra nhiều suy đoán hơn là bằng chứng vào thời điểm đó. Nhưng chính hoạt động tiếp thị của quỹ tín thác cuối cùng đã chứng minh sự hoàn tác của nó, vì nó đã trực tiếp chạm đến người tiêu dùng và hàng chục nghìn doanh nghiệp nhỏ ở mọi khu vực. Vào những năm 1870, Rockefeller bắt đầu thành lập một tổ chức tiếp thị để loại bỏ những người trung gian, những đại lý độc lập, những người đã kiếm được 3-5 xu cho mỗi gallon dầu hỏa. Vì họ đã xử lý dầu hỏa Standard và các sản phẩm cạnh tranh - một tình huống không thể chấp nhận được đối với Rockefeller - và thường quan tâm đến việc đục khoét người tiêu dùng hơn là mở rộng thị trường, ông quyết định loại bỏ họ.

Hơn nữa, dòng chảy nhà máy lọc dầu của Standard giờ đây quá lớn để phụ thuộc vào hệ thống phân phối đã lỗi thời, manh mún này. Nhu cầu dầu hỏa đang bùng nổ khi nó chiếu sáng các nhà máy, xí nghiệp, khách sạn và các tòa nhà văn phòng ở các thành phố đang phát triển. Rockefeller lưu ý: Để khai thác lợi thế theo quy mô, “chúng tôi phải tạo ra các phương pháp bán hàng trước những gì đã tồn tại trước đó; chúng tôi đã phải thái bỏ hai, ba hoặc bốn gallon dầu mà trước đó một lít đã được bán (lọc kỹ hơn), và chúng tôi không thể dựa vào các kênh thương mại thông thường hiện có để thực hiện điều này.” Để có sản lượng lớn, chi phí thấp, Standard cần doanh số bán hàng được đảm bảo rất lớn. Điều này buộc Rockefeller phải tích hợp theo chiều dọc toàn bộ ngành, kiểm soát mọi thứ từ đầu nguồn đến người tiêu dùng.

Vào khoảng năm 1882, trong sự phát triển mang tính cách mạng, quỹ tín thác bắt đầu quét sạch hệ thống phân phối cũ, với những chiếc xe ngựa chất đầy thùng lắc lư và giải ngân hàng triệu đô la để chế tạo hàng nghìn toa xe bồn phục vụ mọi thị trấn của Mỹ. Rockefeller ca ngợi hệ thống mới hiệu quả: “Tôi tin đó là một trong những phương tiện tốt nhất của chúng tôi để đạt được và nắm giữ thương mại.” Nhờ đó, hệ thống đã hoạt động hiệu quả: Xe bồn hoặc

đường ống của Standard đưa dầu tinh luyện đến các bồn chứa, nơi các toa xe bồn được đổ đầy. Từ đây, các toa xe khởi hành đến các cửa hàng tạp hóa và đồ kim khí địa phương — các cửa hàng bán lẻ chính — nơi họ bổ sung các hộp đặc biệt mà quỹ ủy thác cung cấp. Đôi khi, trước sự phản đối dữ dội của các thủ kho, các toa xe bồn thậm chí còn đi từng cửa, bán trực tiếp cho các hộ gia đình và đưa Standard vào thương mại bán lẻ. (Ở một số nơi, quỹ tín thác đã thao túng các nhà bán lẻ địa phương bằng cách nói họ sẽ không thực hiện hành vi này nếu các thủ kho phân phối độc quyền về dầu hỏa tiêu chuẩn.) Theo cách thức của một tập đoàn hiện đại, Standard Oil đã tạo ra nhu cầu cũng như đáp ứng nhu cầu của nó, và các đại lý của nó đã giúp người tiêu dùng làm sạch đèn và đầu đốt để nâng cao hiệu quả sử dụng.

Các cửa hàng tạp hóa và các thương gia phản đối yêu cầu chỉ dự trữ dầu hỏa Standard Oil sẽ bị bỏ đói. Cùng với những người bán buôn đã lỗi thời bởi nỗ lực tiếp thị của Standard, họ nổi lên như những kẻ thù mạnh mẽ nhất của Rockefeller. Thuận tiện, Rockefeller không bao giờ để mắt đến những người đàn ông này, không có thiện cảm với họ, và chê bai vì đã cản đường tiến bộ. “Tất nhiên, người vận chuyển bằng xe phải đối nghịch với đường sắt và người chủ nhà trọ nhỏ sẽ có cái nhìn ác cảm với những khách sạn lớn, tráng lệ.”

Vì những người đó thường pha trộn dầu hỏa Standard Oil với sản phẩm kém chất lượng từ các nhà máy lọc dầu độc lập, Rockefeller hy vọng hoạt động tiếp thị của mình sẽ đảm bảo chất lượng đồng nhất của các sản phẩm Standard Oil. Những năm 1870, hàng năm chứng kiến từ 5.000 đến 6.000 người chết vì tai nạn do dầu hỏa bẩn. Tuy nhiên, Standard Oil không tránh khỏi những lời phàn nàn bởi các báo cáo dầu hỏa của họ như mùi khó chịu. Một ngày nọ ở Cleveland, một người phụ nữ tức giận lao vào văn phòng của Rockefeller và yêu cầu được biết ông định làm gì với loại dầu hỏa kém chất lượng của mình. Một cách cay độc, ông đi đến phòng thí nghiệm và đem mẫu của người phụ nữ đi phân tích, kết quả không xác định. Tại 26 Broadway, ông theo dõi hoạt động của ủy ban sản xuất, nơi đã đốt đèn dầu hỏa trong sáu giờ đồng hồ để kiểm tra chất lượng dầu. Luôn nhạy cảm với những lời phàn nàn, Rockefeller thường đổ lỗi cho những chiếc

bắc kém chất lượng và đã phát triển ra chiếc bắc Acme để nâng cao chất lượng. Trước sự kinh ngạc của ông, khách hàng vẫn càu nhàu.

Các công ty con tiếp thị của Standard được tiến hành với sự dữ dội có kiểm soát đến mức họ trở thành bộ phận bị ghét nhất trong toàn bộ tổ chức. Người ta phải nhớ lại Standard Oil là một liên hiệp các công ty, không phải một công ty duy nhất, và chỉ nắm giữ một phần lợi ích trong nhiều công ty liên kết. Đây là rắc rối, vì Standard thường giữ lại những người quản lý ban đầu và cho phép họ một mức độ tự chủ nhất định. Khi sự kết hợp hấp thụ các mối quan tâm tiếp thị đã được thiết lập, nó đã đưa vào tổ chức một số chủ sở hữu giả mạo, những người đã làm hoen ố tên Standard Oil. Sau đó, Rockefeller giả vờ không biết về hành động của họ và từ chối trách nhiệm khi, như chúng ta sẽ thấy, ông nhận được những cảnh báo tỉ mỉ về phương pháp của họ.

Năm 1873, Standard bí mật mua một nửa Chess, Carley & Company, công ty có nhà máy lọc dầu Louisville và hoạt động tiếp thị béo bở ở Đông Nam. Chủ sở hữu, F. D. Carley, là một mục sư đã mất hiệu lực, người đã đặt ra một tiêu chuẩn mới cho các phương pháp tàn nhẫn trong tiếp thị dầu mỏ. Các báo cáo bí mật cho Rockefeller biết Carley là một tên lưu manh quỵến rũ, một tay cờ bạc xảo quyệt, người đã đi thắng từ các cuộc họp hội đồng quản trị đến văn phòng nhà cái của mình; thậm chí, vòng tròn mà Rockefeller gọi một cách hoa mỹ là “muốn cân bằng” của Carley. Mặc dù Rockefeller đã lên kế hoạch loại bỏ ông ta, nhưng Carley đã chặn toàn quyền kiểm soát từ 26 Broadway cho đến năm 1881, và 5 năm nữa trôi qua trước khi Standard nuốt chửng toàn bộ công ty và đổi tên thành Standard Oil of Kentucky.

Đến lúc đó, Chess & Carley đã trở thành ví dụ cho những chiến thuật xấu xa. Khi F. D. Carley biết kẻ thù không đội trời chung của Standard Oil là George Rice đã vận chuyển một lượng nhỏ bảy mươi thùng dầu hỏa cho một thương gia ở Louisville, ông ta đã phản ứng dữ dội. Với tư cách là giám đốc của Louisville, Nashville và Great Southern Railroad, nơi đã cấp cho Rice giá cước vận chuyển thấp, Carley đã ngầm viết một bức thư đặc biệt gửi cho đại lý vận chuyển hàng hóa của đường sắt, nói với anh ta chính xác cách đối xử với Rice: “Xin hãy vận vít.” Khi bảng báo giá được các nhà điều tra tiết lộ

nhiều năm sau đó, nó đã được đưa vào các tiêu đề báo trên khắp nước Mỹ.

Carley đã nỗ lực hết sức để ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh. Khi biết Rice có kế hoạch bán dầu hỏa ở Columbus, Mississippi, ông ta đã gửi cho những người bán hàng tạp hóa địa phương một bức thư rõ ràng: “Nếu bạn không mua dầu của chúng tôi, chúng tôi sẽ mở một cửa hàng tạp hóa và bán hàng với giá gốc và khiến bạn ngừng kinh doanh.” Không nói đùa, Carley đã thiết lập một cửa hàng bán dầu hỏa Standard Oil với giá ưu đãi, cũng như yến mạch, thịt, đường, cà phê và các mặt hàng gia dụng khác với giá bằng hoặc thấp hơn. Ở nhiều địa phương, những người bán hàng tạp hóa vui mừng chiết khấu 5% đối với thực phẩm do Carley cung cấp để đổi lấy thỏa thuận chỉ bán dầu hỏa Standard, một trong nhiều phương thức chống cạnh tranh được hoàn thiện bởi Standard Oil, định hình luật chống độc quyền trong tương lai. Bất chấp sự ồn ào của công chúng, Rockefeller tuyên bố không biết về các hoạt động của Carley. Tuy nhiên, tại một thời điểm, Đại tá Thompson đã bí mật nói với Rockefeller rằng Carley là một người đàn ông “bí mật, lén lút” với “những bí mật, không trung thực”, người thậm chí còn lừa dối trong các thỏa thuận của ông ta với Standard Oil.

Năm 1878, Standard Oil mạnh dạn mở rộng lãnh thổ tiếp thị của mình bằng cách mua lại 40% cổ phần của Công ty Waters-Pierce, có trụ sở tại Saint Louis và thống trị một loạt lãnh thổ từ Arkansas đến Texas. Người ta quyết định Chess, Carley sẽ độc quyền buôn bán dầu ở phía đông Mississippi, trong khi Waters-Pierce sẽ kiểm soát khu vực phía tây nam của con sông. Thỏa thuận Waters-Pierce đã đưa một kẻ vô lại khác vào quỹ tín thác, Henry Clay Pierce, người đã khiến F. D. Carley trông giống như một cô đào khi so sánh. Đến năm mười chín tuổi, con trai của vị bác sĩ nông thôn này độc quyền buôn bán dầu hỏa ở Saint Louis, sau đó anh ta cưới ngựa và phân nhánh sang Arkansas và Texas. Ngay cả những người của Standard Oil cũng không bao giờ bênh vực Henry Clay Pierce. Một giám đốc điều hành đã gọi anh ta là một doanh nhân tài năng nhưng nói thêm, “Anh ta không thể làm một việc ngay thẳng nếu nó có thể được thực hiện quanh co. Anh ấy đủ thân thiện và lịch sự, và chỉ khi vướng bận với

mọi người, anh ấy mới trở nên khó chịu. Sau đó, họ biết đang chiến đấu với ai đó. Anh ấy là võ sĩ vĩ đại nhất mà bạn từng thấy.”

Một lần nữa, Rockefeller phủ nhận kiến thức về chiến thuật thô bạo được sử dụng bởi những người bán hàng ở Waters-Pierce và miêu tả Pierce như một khẩu đại bác hoạt động theo sáng kiến của riêng mình. Ông nói chưa bao giờ dành “một phút trong một tháng cho thương mại địa phương này” và bất kỳ hoạt động tiếp thị thái quá nào, khi bị phanh phui, đều bị ủy ban điều hành lên án, nhưng hồ sơ cho thấy ông đã nhận được đầy đủ các hoạt động của Pierce. Khi Pierce thực hiện một bước đột phá có lợi nhuận cao vào thị trường Mexico vào năm 1880, Đại tá Thompson báo cáo với Rockefeller rằng điều này đã được thực hiện “phần lớn là do trốn tránh nhiệm vụ đối với dầu tinh chế của Mexico.” Làm giàu nhờ hoạt động này, Pierce tuyên bố 100% cổ tức trên vốn vào năm tiếp theo. Thompson đã nhiều lần cảnh báo Rockefeller về Pierce, cho anh ta là “một người đàn ông không thể thiếu các thiết kế” và gửi một lá thư “thể hiện sự gian xảo từ phía ông Pierce.” Khác xa với việc khiển trách Pierce, vào năm 1892 Rockefeller đã cho ông ta vay 200.000 đô la — tiền chuộc của một vị vua — và kiên nhẫn cư xử với ông ta trong tám năm. Rõ ràng, ông không hề e ngại về sự bí mật trong công việc kinh doanh của Waters-Pierce.

Các công ty con tiếp thị của Standard Oil đã mở rộng khắp các khu vực còn lại của lục địa. Năm 1878, Đại đội Xe bồn Hợp nhất tiếp quản lãnh thổ phía bắc sông Missouri, trải rộng qua Michigan và Minnesota, sau đó mở rộng về phía tây vào Dakotas. Được thành lập vào năm 1884, Công ty Dầu khí Lục địa bao phủ các bang Rocky Mountain. Vào giữa những năm 1870, quỹ tín thác đã cử một giám đốc điều hành trẻ tuổi đến California, Wesley H. Tilford, người đã nhìn thấy tiềm năng của bang với tư cách là nhà sản xuất và tiêu thụ dầu mỏ; một thập kỷ sau, Standard Oil of Iowa đã phát triển thương mại Bờ Tây. Nhiều khách hàng thất vọng của Waters-Pierce đã quay sang Republic Oil, một công ty có trụ sở tại New York, chuyên nuôi dưỡng các nhà bán lẻ. Tất nhiên, Republic thuộc sở hữu bí mật của Standard.

Vào khoảng năm 1886, 26 Broadway chia lục địa thành 11 khu vực tiếp thị, với các tranh chấp về ranh giới sẽ được giải quyết bởi một ủy

ban thương mại nội địa. Khi các công ty con đột kích vào lãnh thổ của nhau, các cuộc đụng độ của họ được phân xử bởi trụ sở chính. Không có gì bộc lộ rõ đặc tính đế quốc của quỹ tín thác hơn là những cân nhắc của nó về các lãnh thổ tiếp thị, nơi độc quyền đối với toàn bộ các tiểu bang và quốc gia được phân chia giống như rất nhiều điều lệ hoàng gia. Tại một thời điểm, khi Chess, Carley; Waters-Pierce; và Tuyến Xe bồn Hợp nhất quán quanh vùng lãnh thổ nguyên sơ phía tây nam, Đại tá Thompson giải thích với Rockefeller, “Tôi đã chờ đợi cơ hội để xác định giới hạn phía tây của tất cả các kết nối này từ lâu và có quyền tự do nói thay mặt cho Standard Oil, chúng ta chưa bao giờ nhượng bộ bất kỳ ai và chiếm Colorado, New Mexico, Arizona hay Mexico.” Cuối cùng, Standard đã nhượng lại Mexico cho Henry Pierce để đổi lấy bang New Mexico.

Khi Rockefeller đã kiểm soát một lãnh thổ tiếp thị, ông đã bảo vệ nó một cách quyết liệt và nhanh chóng điều động ‘quân đội’ để chống lại sự xâm nhập nhỏ nhất. Nếu Standard Oil phát hiện ra dù chỉ một toa chở dầu bên ngoài xâm nhập vào lãnh thổ của mình, họ sẽ truy tìm nguồn gốc thông qua các đại lý đường sắt và di chuyển nhanh chóng để ngăn chặn. Những người làm công tác tiếp thị của Standard Oil được biết đến là người theo dõi các toa xe của đối thủ cạnh tranh và bán rẻ chúng nếu cần thiết. Động lực, nhu cầu chiến thắng không ngừng này, xuất phát từ chính Rockefeller. Khi được thông báo các đối thủ cạnh tranh đã xuất hiện ở Saint Louis, ông đã khuyến khích Oliver Payne, “Rất tiếc khi biết các bên đó đã thành lập một đại lý ở St. Louis. Chúng ta không được để họ có được công việc kinh doanh. Tại sao không thực hiện một cuộc chiến tốt, mạnh mẽ với quan điểm lấy lại tất cả một lần nữa và không để họ giữ được chỗ đứng ở đó, và ở St. Paul cũng vậy.”

Là nền tảng của hệ thống này, Rockefeller đã xây dựng một mạng lưới tình báo rộng lớn, tập hợp các danh mục với các báo cáo hàng tháng từ các đại lý thực địa, hiển thị mọi thùng dầu được bán bởi các nhà tiếp thị độc lập trong lãnh thổ của họ. Từ 26 Broadway, người khổng lồ có thể nhìn vào những góc xa nhất trong vương quốc của mình. Các điệp viên của Standard Oil đã thu thập phần lớn thông tin từ các cửa hàng tạp hóa và các đại lý vận tải đường sắt. Một nhân viên tinh luyện của Cleveland phát hiện ra Standard đã trả cho nhân

viên kế toán của anh ta 25 đô la một tháng để cung cấp thông tin về các chuyến hàng của anh ta, gửi những bí mật thương mại đến Hộp 164 tại bưu điện Cleveland. Danh tiếng của Standard với sự hiện diện lan tỏa, tỏ ra rất xứng đáng.

Sự sôi nổi của các nhân viên bán hàng của Standard trở nên dễ hiểu vì một chính sách bí mật mà Archbold đã gửi cho Rockefeller trong một bức thư năm 1891. Các nhà ga dự kiến sẽ quản lý ít nhất 85% — và nếu có thể, nhiều hơn nữa — việc buôn bán dầu trong quận của họ, một tiêu chuẩn trừng phạt khiến họ sa vào các chiến thuật gây hấn. Bởi vì họ có chiêu trò giảm giá và sử dụng bất kỳ thứ gì khác cần thiết để nắm giữ thương mại, họ đã tạo ra các trận chiến diễn ra ở nhiều thành phố. Một nhà tiếp thị Standard Oil ăn năn tên là Charles Woodbury đã nhớ lại một chiến thuật hù dọa yêu thích. “Những tin đồn đáng kể về một số công ty độc lập còn sống sót có thể không còn đủ khả năng cung cấp dầu nữa khiến khách hàng của họ liên tục cảnh báo.”

Rockefeller không thấy có gì đáng chê trách về mạng lưới tình báo và không bao giờ có thể hiểu được sự ồn ào về nó. Sau đó, ông nói với William O. Inglis: “Hoạt động của Công ty Standard Oil về vấn đề này không mang lại tín nhiệm hoặc uy tín nào cho Công ty Standard Oil. Đó là một phương pháp được sử dụng phổ biến bởi các nhà phân phối hàng hóa lớn nhất và thông minh nhất trên toàn quốc.” Tuy nhiên, một số người của Standard Oil đã từ chối các phương pháp này. Khi Charles Woodbury phản đối việc nghe lén các đối thủ cạnh tranh, cấp trên của ông ta cộc cằn khẳng định, “Chúng tôi không có ý định chỉ nắm bắt tình hình — chúng tôi phải kiểm soát nó.” Woodbury trả lời: “Nhưng đây là gián điệp. Tôi không thể đứng trước những người đàn ông này và bắt họ phải chạy theo những chi tiết này.” Sau khi bị chỉ trích vì sự cẩu kính như vậy, ông đã bỏ cuộc để phản đối. Kể lại chuyện này vào năm 1911, Woodbury đã để lại một số nhận xét sâu sắc về sự vô tội được cho là của Rockefeller. “Kết quả là những gì chủ nhân yêu cầu,” ông ấy giải thích. “Thông tin chi tiết [Rockefeller] không cần biết. Ông ta có thể để mặc cho sự tự mãn của chính mình. Ông ấy đã lựa chọn nhân viên của mình.” Nói tóm lại, Rockefeller đưa ra các mục tiêu bán hàng, khuyến khích, và được báo trước về bất kỳ hậu quả không thể tránh khỏi nào.

Để dung hòa hành động với lương tâm của mình - luôn luôn là điều cần thiết đối với Rockefeller – ông cần nêu ra một chủ đề bao quát: cung cấp ánh sáng rẻ tiền cho nhân loại. Những ngày đầu đi thăm giếng khoan trên Oil Creek, ông lặng lẽ nhìn chăm chăm vào nó rồi trầm ngâm: “Đây là ánh sáng của người nghèo.” Những lời nhận xét như vậy không chỉ dành cho công chúng mà còn là điểm chung trong thư từ của ông. Năm 1885, ông hướng dẫn một đồng nghiệp trẻ, Henry C. Folger, “Hãy để công việc tốt tiếp tục. Chúng ta phải luôn nhớ rằng chúng ta đang lọc dầu cho người nghèo và nó phải rẻ và tốt.” Lớn lên trong những trang trại hẻo lánh, đọc sách dưới ánh nến, ông hiểu tác động cách mạng của dầu hỏa giá rẻ.

Rockefeller không bao giờ có một động cơ duy nhất cho bất kỳ hành động nào và chắc chắn được thúc đẩy bởi nhiều hơn lòng vị tha trong việc cung cấp dầu hỏa giá rẻ. Ông bị ám ảnh bởi việc sản xuất số lượng lớn, chi phí thấp để duy trì thị phần, ngay cả khi ông tạm thời hy sinh tỷ suất lợi nhuận. Như ông đã lưu ý, “Thực tế này, Công ty Standard Oil luôn ghi nhớ: họ phải cung cấp dịch vụ tốt nhất và hài lòng với khối lượng kinh doanh ngày càng tăng, thay vì tăng lợi nhuận để cám dỗ người khác cạnh tranh với họ.” Khi thảo luận về giá cả với cấp dưới, ông thường xuyên nhắc nhở, “Về lý do, chúng ta muốn tiếp tục chính sách đó sẽ mang lại cho chúng ta tỷ lệ phần trăm lớn nhất trong công việc kinh doanh.”

Công chúng đã chấp nhận các chiến thuật dửng dưng cảm của tổ chức ủy thác trong một thời gian dài vì họ tin về lâu dài, tổ chức đã lọc dầu và thực hiện một chế độ độc tài tương đối nhân từ. Như nhà báo Henry Demhest Lloyd đã viết một cách khinh bỉ cho George Rice vào năm 1891, “Vì vậy, công chúng - những kẻ ngu ngốc thân mến - hãy tin, và điều đó hoàn toàn dung hòa họ - những kẻ ngu dại - với ma giáo, ngân khố và những vụ giết người mà qua đó, sự rẻ rúng trong truyền thuyết đã mang đến cho họ.” Như John Archbold đã tóm tắt nghịch lý, “Người ta thường cho rằng bất cứ khi nào Standard tăng giá, vì bất cứ lý do gì, nó đang áp chế người tiêu dùng, và nếu ngược lại, nó hạ giá thì nó sẽ áp chế đối thủ cạnh tranh.” Tất nhiên, cả hai điều thường đúng, vì Standard Oil luôn giữ giá cao ở những nơi không có đối thủ cạnh tranh và thấp ở nơi khiến đối thủ không thể cạnh tranh. Về mặt cân bằng, quỹ tin thác sử dụng sức mạnh độc

quyền của mình để giữ giá thấp một cách giả tạo để ngăn chặn sự cạnh tranh.

Nhìn chung, Standard Oil đã làm rất tốt việc cung cấp dầu hỏa với giá cả phải chăng. Nó tự hào có chi phí đơn vị thấp hơn nhiều so với các đối thủ cạnh tranh và không ngừng giảm chi phí trong những năm qua. Từ năm 1880 đến năm 1885, chi phí trung bình để tạo ra một gallon dầu thô từ 2.5 xuống 1.5 xu. Trong một cuộc phỏng vấn hiếm hoi trên báo năm 1890, Rockefeller cực kỳ tự tin nói rằng kể từ khi Standard ra đời hai mươi năm trước, giá dầu hỏa bán lẻ đã giảm từ 23,5 xuống 7,5 cent / gallon. Ông cho chỉ một nửa sự sụt giảm đó là do giá dầu thô giảm mạnh, và ông ghi nhận phần lớn số tiền tiết kiệm được từ hệ thống xe bồn. Vào đầu những năm 1900, Văn phòng Tổng công ty cho rằng phần lớn sự sụt giảm giá dầu hỏa là do giá dầu thô giảm mạnh, không phải do sự quản lý siêu hiệu quả của Standard. Dù sự thật là gì đi nữa, thì giá cả thấp đã khiến công chúng không chống lại Standard trong một thời gian dài.

Nhiều kẻ thù của Rockefeller cho việc bán hàng dưới giá thành là vũ khí sát thương nhất của ông, thậm chí còn có sức hủy diệt khủng khiếp hơn cả việc giảm giá đường sắt. Là nhà sản xuất chi phí thấp của ngành, Standard chỉ đơn thuần bán dầu với giá gốc để loại bỏ các đối thủ cạnh tranh. Thực hành bán bằng hoặc thấp hơn giá vốn, bắt đầu từ những năm 1870, ngày càng gia tăng với hệ thống xe bồn, cho phép công ty ấn định giá bán lẻ. Rockefeller nói ông chỉ giảm giá để phòng thủ - nghĩa là khi buộc phải trả đũa các công ty độc lập giảm giá. Khi làm như vậy, ông không hề thương xót trước những lời trách móc và nói với sự phần nộ chính đáng, “Những người này không muốn hợp tác. Họ muốn cạnh tranh. Và khi họ có được nó, họ không thích nó.”

Allan Nevins trích dẫn một nghiên cứu liên bang về việc định giá theo kiểu săn mồi cho thấy Standard Oil chỉ thực hiện điều này ở 37 trong số 37.000 thị trấn được phục vụ bởi các toa xe chở dầu của mình và sau đó chỉ để đáp ứng việc cắt giảm các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, các hồ sơ của Rockefeller có rất nhiều tham chiếu đến điều này để bác bỏ phán quyết của Nevins. Trong một lá thư năm 1886, Đại tá Thompson nói với Rockefeller rằng Standard bán với giá gốc ở bất cứ nơi nào xuất hiện cạnh tranh và bù đắp cho khoản lợi

nhuận bị mất bằng cách tăng giá ở những địa phương kém cạnh tranh hơn: “Chúng tôi nhận thấy những người bên ngoài chủ yếu đến từ Pittsburgh và Vùng dầu có 2.000 thùng dầu ở Cincinnati... Chúng tôi đã tạm thời hạ giá thị trường Cincinnati thêm nửa xu để đáp ứng sự cạnh tranh đó và buộc họ phải bán dầu của mình mà không có lợi nhuận.” Ngược lại, ông lưu ý với các công ty độc lập hiện đã bị trục xuất khỏi Chicago, “chúng tôi đã tăng giá đó lên một phần tư hoặc nhiều hơn, mà không nhân lên các trường hợp, chúng tôi đang làm tất cả. Hệ thống đang hoạt động tốt, tốt hơn bất kỳ hệ thống nào khác mà chúng tôi có thể nghĩ ra và cảm giác của chúng tôi là giữ vững cơ sở này — Tôi cầu xin các bạn và các quý ông khác sẽ ghi nhớ thực tế chúng tôi đang bán ¼ tất cả các loại dầu mà chúng tôi xử lý mà không mang lại lợi nhuận cho bộ phận này.”

Nếu Standard Oil bán ¼ tổng số dầu của mình với giá gốc, như Thompson đã báo cáo, thì điều đó có nghĩa là sẽ giảm giá phản cạnh tranh ở hơn 9.000 thị trấn - khác hẳn với con số 37 được Nevins trích dẫn. Tổ chức ủy thác đã phản ứng như vậy trong việc định giá, che lấp giá thực thông qua các khoản chiết khấu bí mật, đến mức không thể tính toán dứt điểm được. Mặc dù nhiều bang đã đặt ra ngoài vòng pháp luật việc định giá, nhưng họ thấy lệnh cấm như vậy rất khó thực thi. Về vấn đề này, Rockefeller vẫn là một nhà độc quyền, bảo vệ việc cắt giảm giá của Standard Oil nhiều năm sau đó bằng cách bình luận, “Nếu làm như vậy họ thua lỗ, họ đã tạo ra một số đặc sản - họ đã tạo ra sự khác biệt - liệu có phải một tội ác?” Cuối cùng, lệnh cấm quốc gia đối với việc định giá mang tính sẵn mồi như vậy đã hình thành một thành phần không thể thiếu của luật chống độc quyền.

Chính sách định giá chênh lệch của Standard cũng tỏ ra phù hợp trên thị trường toàn cầu. Trong những năm 1880 và 1890, cố gắng ngăn chặn làn sóng dầu của Nga và Đông Ấn, tổ chức đã tính giá thấp hơn ở châu Âu và bù lại bằng giá cao hơn ở Mỹ. Việc kiểm soát chặt chẽ thị trường nội địa đã cho phép nó khởi động các cuộc chiến giá man rợ chống lại Nobels, Rothschilds, Royal Dutch và Shell. Vì lý do này, Standard Oil luôn coi độc quyền trong nước là điều kiện tiên quyết cần thiết cho các cuộc chinh phạt ra nước ngoài của mình.

Nhưng Standard Oil không bao giờ tìm kiếm một sự độc quyền hoàn hảo vì Rockefeller nhận ra cần thận trọng về mặt chính trị khi cho phép một số cạnh tranh yếu ớt. Như ông thừa nhận, “Chúng tôi nhận ra tình cảm của công chúng sẽ chống lại chúng tôi nếu chúng tôi thực sự tinh chế hết dầu.” Công ty hợp nhất đã nhượng lại khoảng 10% công việc kinh doanh lọc dầu và tiếp thị cho một nhóm nhỏ các đối thủ ngoài rìa. Ngay cả vào giữa những năm 1880, 93 nhà máy lọc dầu nhỏ đã được phép hoạt động. Là một nhà độc quyền rất thông minh, Rockefeller đã giữ giá đủ thấp để giữ quyền kiểm soát thị trường nhưng không quá thấp để quét sạch tất cả các đối thủ cạnh tranh còn tồn tại.

Chúng ta phải rút ra một điều quan trọng về Rockefeller: Ông ấy không ấn định giá dầu thô thông qua các sắc lệnh chung. Trong thư từ của mình, người ta thấy ông vua dầu mỏ đang cố gắng đoán xu hướng của giá dầu thô và than vãn về sự đầu cơ. Như ông nói với một trong những cố vấn tài chính cá nhân của mình vào năm 1882, dầu thô “là mặt hàng tồi tệ nhất trên thế giới để đầu cơ... Nó cũng không chắc chắn như cổ phiếu ngành đường sắt.” Có lẽ công cụ chính để Standard Oil ảnh hưởng đến giá dầu thô là bằng cách tăng hoặc giảm phí lưu kho tại các đường ống của mình, mà công ty đôi khi sử dụng để phá vỡ các cuộc tấn công đầu cơ. Bằng cách phát hành chứng chỉ chống lại dầu được lưu trữ trong đường ống của họ, nó đã kích thích thị trường tự do về dầu thô và hàng trăm nghìn người đã đầu cơ hoặc vay mượn để chống lại các chứng chỉ này, tạo ra thị trường dầu kỳ hạn đầu tiên và thiết lập xu hướng cho giá giao ngay. Sau khi Sở Giao dịch Dầu khí Quốc gia mở cửa ở Manhattan vào cuối năm 1882, các nhà đầu cơ đã đánh giá cao hơn rất nhiều về tầm quan trọng trong việc neo giá.

Như Rockefeller đã khoe, Standard Oil là một nhà kiếm tiền xuất sắc. Vào cuối những năm 1880, Henry M. Flagler đã chứng minh nó có thu nhập trung bình là 13% một năm trên tài sản ròng, điều này đã đánh giá thấp đáng kể hiệu suất của nó. Khi Văn phòng Tổng công ty của Teddy Roosevelt sau đó xem xét vấn đề, nó đã tính toán lợi nhuận 19% đẹp hơn từ năm 1882 đến năm 1896. Rockefeller biện minh cho lợi nhuận cao này bởi lo sợ dầu có thể cạn kiệt và khiến khoản đầu tư khổng lồ của quỹ tín thác trở nên vô giá trị. Ông biết dự

luận đang bị ảnh hưởng bởi mức cổ tức cắt cổ được công bố trên cổ phiếu Standard Oil, đôi khi cao tới 200%. Rockefeller lập luận những con số này đã gây hiểu lầm vì vốn thực tế của Standard Oil thường gấp mười lần vốn hóa chính thức. Về vốn thực, 200% cổ tức được công bố vào tháng 1 năm 1885 giống như 20% — cực kỳ cao nhưng không phải là phi thường. Cổ tức cao nhưng không hoàn toàn thái quá là điều mà chính trị gia Rockefeller mong muốn.

Rockefeller biết nếu tham lam, các sản phẩm khác có thể thay thế dầu hỏa, và điều này cũng hạn chế sự thèm ăn của ông đối với lợi nhuận quá mức. Dầu chỉ là một trong nhiều loại nhiên liệu hóa thạch và dầu hỏa là một trong nhiều chất chiếu sáng tiềm năng. Vào mùa thu năm 1878, Thomas Alva Edison của America's wunderkind, khoe khoang với các phóng viên tại Menlo Park, New Jersey rằng ông đã mơ về một bóng đèn điện thực tế; trong vòng một năm, ông đã tạo ra một bóng đèn thần kỳ phát sáng rực rỡ trong một trăm giờ liên tục và đe dọa trực tiếp đến hoạt động kinh doanh dầu hỏa của Rockefeller. Công ty Đèn điện Edison mới đã thu hút được các chủ ngân hàng giàu có, bao gồm Drexel, Morgan & Company. Vào ngày 4 tháng 9 năm 1882, Edison đứng trong văn phòng của J. P. Morgan tại 23 Phố Wall và mở một công tắc làm sáng văn phòng của Morgan bằng ánh sáng điện, khánh thành một nhà máy phát điện ở khu hạ Manhattan. May mắn cho Rockefeller, bóng đèn không thay thế dầu hỏa ngay lập tức: Phải mất thời gian để Edison phủ sóng khắp đất nước bằng các trạm phát điện và đến năm 1885, chỉ có 250.000 bóng đèn chiếu sáng khắp nước Mỹ.

Thay vì ánh sáng điện, ánh sáng dịu nhẹ, lung linh của ánh sáng đèn gas bắt đầu chiếu sáng nhiều thành phố của Mỹ vào những năm 1880. Trong một thời gian dài, khí đốt tự nhiên đã bị những người khai thác dầu loại bỏ như một sản phẩm phế thải cho đến khi một nhóm kinh doanh do JN Pew dẫn đầu đã đưa khí đốt tự nhiên đến Pittsburgh vào năm 1883. Nhanh chóng nhận ra khí đốt tự nhiên bổ sung cho hoạt động kinh doanh dầu mỏ, Rockefeller đã khuyên Daniel O'Day rằng Standard Oil nên phát triển thế mạnh của mình trong lĩnh vực này hơn là chuyển hướng ra bên ngoài. O'Day và đội ngũ năng nổ của anh ta đảm bảo với Rockefeller rằng họ có thể phóng khí đi một quãng đường dài mà không gặp rủi ro. Trong vòng

hai năm, họ đã chuyển đường ống dẫn khí đốt từ phía tây Pennsylvania đến các thành phố ở Ohio và New York, và vào cuối những năm 1890 Rockefeller đã bí mật giám sát các công ty khí đốt tự nhiên ở Titusville, Oil City, Buffalo, và 13 địa phương khác. Như một tờ báo đã nói, “Người tiêu dùng ở một số nơi này sẽ ngạc nhiên khi biết họ đang đốt khí gas từ Standard Oil.”

Để chống lại sự cạnh tranh từ đèn gas, Edison dựa trên kế hoạch quảng cáo của mình về sự tương phản về mặt đạo đức và thẩm mỹ giữa ánh sáng điện tốt và ánh sáng xấu. Về ánh đèn xăng nhấp nháy mà các thế hệ sau này thấy nên thơ đầy mê hoặc, ông ấy chế nhạo, “Đó là thứ ánh sáng vàng khó chịu, và khác xa với màu của ánh sáng tự nhiên đáng yêu,” trong khi ông ấy cho “ánh sáng dịu dàng” của đèn điện là “đặc biệt mạnh mẽ và đồng đều... hoàn toàn ổn định.” Với sự bền bỉ xứng đáng với những người trong cuộc thập tự chinh của Standard Oil, các đại lý bán hàng của Edison đã tiếp cận những khách hàng sử dụng khí gas “lỗi thời” và khuyến khích họ chuyển sang sử dụng đèn điện tiên tiến.

Việc quảng bá khí đốt tự nhiên đã khiến Rockefeller tham gia vào các cuộc chiến sang trọng, đối với khách hàng chính là các thành phố tự trị, và các quyết định luôn mang tính chính trị cao. Hoạt động kinh doanh khí đốt tự nhiên gây ra nạn tham nhũng tràn lan, một xu hướng thực sự, khi các công ty thao túng các quan chức đô thị để có được nhượng quyền thương mại. Mặc dù Rockefeller thường xuyên phủ nhận về những âm mưu như vậy, nhưng các bài báo của ông lại kể một câu chuyện khác: Ông thực hiện vai trò giám sát và biết tất cả về số tiền được giao cho các chính trị gia. Để đảm bảo được nhượng quyền tại Detroit, Standard Oil đã cung cấp cho một sứ giả, G. A. Shelby, \$15.000 tiền mặt và \$10.000 dự trữ khí đốt để làm lung lay các chính trị gia. Khi việc thanh toán đến chậm chạp, Shelby nói với Rockefeller: “Anh có đảm bảo số tiền đã nêu nếu Sắc lệnh được thông qua và được Thị trưởng chấp thuận không... Tôi đã phải trả một khoản chi phí đáng kể và muốn được giải quyết nhanh chóng khi công việc hoàn thành.”

Trong các cuộc chiến khí tự nhiên, ranh giới giữa chính trị và kinh doanh bắt đầu sụp đổ và biến mất. Năm 1886, Daniel O’Day gập gờ sau những cánh cửa đóng kín ở Philadelphia với đối thủ là Công ty

Khí đốt Tự nhiên Columbia và khá há hốc mồm trước những nhân vật nổi tiếng chính trị có mặt. Khi anh ấy nói với Rockefeller, “Tôi rất ngạc nhiên khi biết những người có mặt ở đó. Tất cả các chính trị gia địa phương của đảng Cộng hòa ở Philadelphia đều là người sở hữu cổ phiếu. Họ rất lo sợ về khoản đầu tư của mình, và bây giờ họ cảm thấy trù khi họ liên minh với chúng tôi, nếu không họ sẽ mất tất cả tiền hoặc một phần lớn trong số đó.” Xuất phát từ sự năng động thuần túy, O’Day ủng hộ một thỏa thuận với các đối thủ của họ, nói với Rockefeller, “Cảm giác nói chung là thúc đẩy hợp tác. một cảm giác mà tôi sẽ hoàn toàn chia sẻ, đó không phải là thực tế những người nắm giữ cổ phiếu của công ty có thể là kẻ thù rất tồi tệ đối với Penna. cơ quan lập pháp vào mùa đông tới.” Không bị thuyết phục bởi lý luận thực dụng như vậy, ủy ban điều hành đã bỏ qua O’Day.

Những trận mưa khí tự nhiên gay gắt nhất đã nổ ra ở Toledo, Ohio, nơi cựu thống đốc Charles Foster, một người bạn thời thơ ấu của Flagler và người giúp chiến dịch Standard Oil lớn mạnh. Vào tháng 7 năm 1886, O’Day báo cáo với Flagler rằng cựu thống đốc đã đồng ý hợp nhất Công ty Khí đốt chiếu sáng Fostoria của ông với công ty khởi nghiệp khí đốt Standard’s Toledo để thành lập Công ty Khí đốt Tự nhiên Tây Bắc Ohio. O’Day chuyển tiếp các điều khoản bí mật của thỏa thuận: “Thống đốc muốn làm Chủ tịch Công ty. Nhưng chúng ta sẽ có toàn quyền quản lý.” Công dân Toledo rất vui mừng khi Công ty Khí đốt Tự nhiên Đông Ohio quyết định cạnh tranh với Tây Bắc Ohio cho một nhượng quyền kinh doanh khí gas; trong một thỏa hiệp dàn xếp, cả hai công ty đều nhận được nhượng quyền thương mại. Sau đó, có thông tin cho cả hai công ty đối thủ đều do Standard Oil kiểm soát, và các quan chức thành phố sau đó đã quyết định xây dựng các nhà máy khí đốt của riêng họ, để trả đũa. Các chính trị gia trong Thời đại Mạ vàng có xu hướng sử dụng các cách nói uyển chuyển, thích tiền mặt hơn. Sau khi thực hiện đấu thầu với Standard Oil trong lĩnh vực kinh doanh khí đốt, Foster đã yêu cầu Rockefeller đền bù vào tháng 1 năm 1888, nói ủy ban vận động của ông có một khoản nợ gần 1.200 đô la. “Đề nghị của tôi cho bạn,” ông ta nói thẳng với Rockefeller, “là bạn gửi cho tôi một tấm séc cho số tiền này... Tôi đã từ chối yêu cầu bạn hoặc người của bạn đóng góp trong vài năm qua. Trong trường hợp này, tôi đã làm điều đó bởi vì

tôi biết bạn cảm thấy quan tâm đến chúng tôi, và vì một lý do nữa mà tôi nghĩ nó sẽ hữu ích trong việc tránh khỏi những cú đánh đã gây ra cho bạn và tại công ty Khí đốt của chúng ta.” Trả lời, Rockefeller đã gửi cho Foster một nghìn đô la, mặc dù ông không thể cưỡng lại một số bình luận gay gắt về màn trình diễn trong quá khứ của mình. “Bạn bè của chúng tôi cảm thấy chúng tôi không nhận được sự đối xử công bằng từ Đảng Cộng hòa, nhưng chúng tôi mong đợi những điều tốt đẹp hơn trong tương lai.”

Năm 1886, Standard Oil thành lập Natural Gas Trust, với Rockefeller là cổ đông lớn nhất. Vì vậy, ông chủ trì các cuộc giao tranh ở thành phố bản thủ này, mặc dù vẫn giữ một khoảng cách an toàn. Ông theo sát các vấn đề nhưng không bao giờ làm bản tay, để có thể tuyên bố là không biết toàn bộ vấn đề.

Nếu Rockefeller cố gắng chối bỏ trách nhiệm về những hành động đáng trách hơn của mình, thì ông đã có vô số những người chỉ trích lớn tiếng tuyên bố ông đã hủy hoại họ một cách ác ý. Như Ida Tarbell đã lưu ý, kẻ thù của ông ta đã ban cho anh ta sức mạnh siêu phàm. “Thật kỳ lạ khi tuyên bố này có thể xuất hiện, không có gì phải bàn cãi vào năm 1884, toàn bộ các Vùng Dầu đã nhìn vào ông Rockefeller với sự kính sợ.” Hộp thư mỗi ngày lại có thêm những người lạ mặt chửi rủa và cầu xin cứu trợ. Những người làm nghề khai thác dầu ở miền tây Pennsylvania, những người tin ông đã quyết định giá dầu thô mỗi sáng một cách thất thường. Như một nhà sản xuất của Bradford đã nói với ông, “Tình hình ở đây thực sự đáng báo động và hàng trăm gia đình đang gặp nạn nếu giá dầu là mức mà hàng nghìn người tin ngài có thể đưa ra.” Một phóng viên khác cảnh báo ông, “Có hàng ngàn người ở đây đang trên bờ vực của sự điêu tàn về tài chính vì cái thu mua thấp cho sản phẩm của họ, và nếu ông ấy có khả năng cung cấp cho họ một mức giá tốt hơn, ông sẽ ban cho toàn bộ đất nước này một lợi ích không thể lường trước được.” Đôi khi những điều ác ý này dường như bị giằng xé về việc Rockefeller là Satan hay Santa Claus, như được thể hiện qua câu hỏi hỗn độn từ P. O. Laughner:

Tôi là một con quỷ tội nghiệp trên thị trường dầu mỏ và đã kinh doanh được tám năm. Trong suốt thời gian qua, tôi đã nguyện rửa Công ty Standard Oil với những người con trai còn lại - những lời

chửi rửa thậm tệ. Nhưng với tất cả những người tấn công nó, S.O.C. vẫn đang tồn tại và tiếp tục chất đống của cải khổng lồ. Bây giờ khi thị trường đã hoàn toàn chết và nghề nghiệp của tôi không còn nữa, tôi đã đi đến kết luận sẽ là khôn ngoan nếu ngừng ngay rửa Standard và phục tùng nó để có được một vị trí tốt.

Sau tuổi thơ đầy tai tiếng với Big Bill, Rockefeller có bản năng thù địch và nhạy cảm với những lời chỉ trích. Khi ra ngoài đi dạo, ông cảnh giác và nhận biết bất thường về bất kỳ ai theo dõi mình; không thể nào lén được sau lưng ông. Ông không có chút tín nhiệm nào đối với các nhà phê bình và coi chủ nghĩa lý tưởng giả tạo của họ như một vỏ bọc mỏng manh cho những động cơ ích kỷ. Rockefeller tự thấy mình phải gánh chịu số phận của tất cả các nhân vật cách mạng một cách khắc nghiệt. “Những ý tưởng mà chúng tôi đã làm là mới... “ ông ấy đã giải thích. “Nhưng biết rằng mình đã đúng, chúng tôi đã đi đầu trong công việc kinh doanh của mình, dựa trên những ý tưởng là một sức mạnh không thể cưỡng lại.” Ông nhận định nhiều người chỉ trích là những nhà lọc dầu cạnh tranh đã ngu ngốc lấy tiền mặt thay vì cổ phiếu Standard Oil cho các nhà máy của họ. Sự thể hiện đầy kịch tính của ông ấy về nó là thế này: “Chúng tôi nghĩ về Hades (thần cai quản địa ngục). Còn gì có thể trừng phạt một người hơn là ngồi và rên rỉ khi anh ta suy nghĩ về những gì có thể đã xảy ra!”

Mặc dù là mục tiêu của rất nhiều công chúng, Rockefeller dường như không hề sợ hãi. “Từ sợ hãi không có trong từ vựng của cha tôi,” con trai ông từng nói, “cũng không biết cảm giác là gì”. Junior kể lại việc được cha mình đưa đến một ga xe lửa ở Manhattan vào thời điểm bị bao vây bởi những mối đe dọa vô chính phủ. Mặc dù Junior cầu xin thuê vệ sĩ, cha anh đã chế giễu:

“Tại sao lại là cha,” ông nói, “Cha có thể tự bảo vệ mình. Nếu có người đàn ông nào đó ngu ngốc đến mức tấn công cha — thì” ... Ông ấy không khoe khoang. Tôi chưa bao giờ nghe ông khoe khoang. Nhưng ông ấy đã đứng lên với bàn tay nắm chặt. Những gì ông nói có nghĩa là nếu ai đó tấn công, ông đang cảm thấy cứng cáp — và hy vọng mình sẽ không làm tổn thương kẻ tấn công quá nhiều.

Junior nhớ lại buổi tối ở Cleveland nhiều năm trước đó khi một người giúp việc hét lên có một tên trộm đang ở trên lầu. Rockefeller

không ngần ngại lấy một khẩu súng lục và sải bước ra cửa sau, hy vọng có thể bắt được tên trộm, kẻ đã trượt xuống cột và trốn thoát.

Rockefeller tuyên bố ông không có ác ý với những người chỉ trích và tiếp cận họ với tinh thần khoan dung của Cơ đốc giáo — miễn là họ thừa nhận lỗi của mình. Ông nói: Đối với những người “đã hối cải trước những cuộc tấn công và lạm dụng của họ, chúng tôi thoải mái mở rộng sự tha thứ, vì bản thân chúng tôi có thể hy vọng lòng thương xót và sự tha thứ từ một nguồn cao hơn.” Tuy nhiên, ông đã chống lại các nhà phê bình và thường gọi các hành động của họ là âm mưu, ngụ ý điều gì đó quanh co và bất hợp pháp. Bất cứ khi nào chuẩn bị thực hiện một hành động tấn công nào đó, đầu tiên ông phát hiện ra khuyết điểm tính cách của nạn nhân, sau đó tiếp tục với một lương tâm thanh thản.

Bằng chứng để chống lại những lời chỉ trích, Rockefeller vẫn khiêu khích một đội quân nhỏ của những con **gadfly**^[16]. Có lẽ người tiêu biểu nhất là Lewis Emery, Jr., nhà sản xuất và chủ sở hữu đường ống giàu có ở Bradford và một nhà lập pháp Pennsylvania, người từng là nguồn tin chính cho Ida Tarbell. Giá như Rockefeller chơi sòng phẳng, Emery khẳng định, ông ta đã có thể kết liễu kẻ thù mạnh mẽ hơn. “Tôi đã có và có nhiều trí thông minh như John D. Rockefeller, nhưng tôi chưa bao giờ biết được sự xảo quyệt cũng như khả năng sử dụng những cách vô đạo đức hoặc những người đàn ông vô lại để thực hiện một chương trình của ông ta. người không lồ, ông ấy chưa bao giờ thực sự gặp Rockefeller, người mà ông ta giải thích, “quá bí ẩn, quá xảo quyệt.”

Standard Oil đã áp dụng các biện pháp không thương tiếc để ngăn các đường ống của Emery kết nối với các tuyến đường sắt, như thể hiện với đường ống Equitable tới Buffalo. Năm 1892, Emery chuẩn bị hoàn thành một đường ống lớn đến Hancock, New York, nơi ông ta dự kiến Đường sắt Ontario và Western Railroad sẽ lấy dầu của mình và vận chuyển đến New York. Khi Archbold nhận ra điều này, anh yêu cầu một cuộc đấu với đường sắt. Báo cáo của anh với Rockefeller cho thấy khoảng thời gian mà Standard sẽ làm tê liệt một đối thủ cạnh tranh:

Chúng tôi đã có các cuộc phỏng vấn sâu hơn với Đường sắt Ontario

và *Western Railroad*, và cảm thấy chúng tôi đã đạt được một số tiến bộ để có thể hiểu họ. Bây giờ hoàn toàn chắc chắn không có sự tham gia nào của họ với phe Emery và chúng tôi nghĩ giờ đây họ tin tỷ lệ họ đã nói với phe Emery là thấp một cách vô lý và việc kinh doanh trên bất kỳ hoạt động nào như vậy sẽ là ngoài mong muốn và không có lợi nhuận. Chúng tôi đã đưa ra đề xuất kinh doanh cho họ trong khoảng thời gian 5 năm và mong đợi câu trả lời từ họ trong tuần này. Đề xuất của chúng tôi là đưa vào dây chuyền của họ 400.000 thùng dầu mỗi năm, hoặc, nếu không đảm bảo số lượng, phải trả khoản phạt 10% so với mức giá hiện hành. Chúng tôi nghĩ đó là một đề xuất rất hời với họ.

Standard Oil không chỉ bằng lòng với việc nâng cao lợi ích của chính mình; nó đã hoạt động tích cực để gây thiệt hại cho lợi ích kinh doanh của các đối thủ. Các giấy tờ của Rockefeller cũng tiết lộ tại một thời điểm, Emery đã chuẩn bị để bán tài sản dầu cho Standard Oil, yêu cầu 750.000 đô la cổ phần của quỹ tín thác — đạo đức giả, chỉ xác thực quan điểm mù mờ của Rockefeller đối với những người chỉ trích ông.

Một kẻ thù đáng ghét khác là George Rice, một nhà tinh chế độc lập và bản địa Vermont đến từ Marietta, Ohio. Một người đàn ông mạnh mẽ với khuôn mặt giống chó bulldog, Rice đã phát triển mạnh mẽ nhờ quỹ ủy thác dầu. Hơn bất cứ ai khác, Rice điên tiết bởi những phương pháp bất công của Standard Oil và trở thành một kẻ thù điển hình của Rockefeller. Ông ta đã xúi giục nhiều cuộc điều tra lập pháp với Standard Oil và vào năm 1881, xuất bản một tập sách nhỏ có tựa đề *Cái chết đen*, một tuyển tập về những chỉ trích gay gắt. Đối với Rockefeller, Rice chẳng là gì ngoài một kẻ tống tiền. “Anh ta thích quấy rối, làm phiền các lợi ích của Standard Oil với mục đích tạo điều kiện cho anh ta bán đi nhà máy lọc dầu không quan trọng của mình... Đây là toàn bộ câu chuyện của George Rice.” Nói một cách công bằng với Rockefeller, Rice đã nhiều lần cố gắng moi tiền từ ông, yêu cầu 250.000 đô la quá mức cho một nhà máy lọc dầu mà Rockefeller định giá chỉ 25.000 đô la. Để xua đuổi loài sinh vật gây hại này, Rockefeller và các đồng nghiệp đã xen kẽ giữa việc cố gắng mua chuộc và cố gắng loại bỏ. Như Đại tá Thompson đã báo cáo với Rockefeller, “[Rice] thừa nhận có thể tốt hơn nếu giữ mối quan hệ

thân thiện với chúng tôi và sẵn sàng thực hiện một số thỏa thuận, nhưng sự tống tiền được viết trong từng nét mặt của anh ta và tạo gánh nặng cho mọi âm tiết rơi ra. Vào thời điểm đó, Rice đang vận động hành lang cho một cuộc điều tra liên bang về các khoản giảm giá của ngành đường sắt cho Standard Oil.

Mặc dù Rice khăng khăng Standard Oil đã bày ra những âm mưu sâu xa chống lại mình, Rockefeller vẫn chế giễu những lời chỉ trích của ông ta là sự điên cuồng của một bộ óc hoạt động quá mức. “Chúng tôi cũng có thể giả định Công ty Standard Oil sẽ có một khẩu pháo 21 inch để bắn muỗi.” Tuy nhiên, hồ sơ của ông cho thấy một khẩu đại bác như vậy đã được bắn vào Rice. Năm 1885, Daniel O’Day ký một thỏa thuận với Đường sắt Cleveland và Marietta, huyết mạch cho nhà máy lọc dầu của Rice. Đường sắt đã đồng ý tính phí Standard Oil 10 cent / thùng so với 35 cent với Rice và các đồng nghiệp độc lập của ông ta. Standard cũng sẽ được trả 25 xu cho mỗi thùng Rice được vận chuyển. Khi ra lệnh cho thỏa thuận, O’Day thẳng thừng cảnh báo công ty đường sắt nếu họ không tuân thủ, anh ta sẽ xây dựng một đường ống cạnh tranh và đuổi họ ra khỏi hoạt động kinh doanh. Trong một vụ kiện thành công hiếm hoi chống lại quý ủy thác, Rice đã buộc Standard hoàn trả cho ông ta \$250.

Với lòng dũng cảm của chính mình, Rice đã cố gắng tiếp thị dầu chống lại hai công ty con của Standard Oil, Chess, Carley và Waters-Pierce. Ngay sau khi Rockefeller nhận được báo cáo về những lô hàng thậm chí rất nhỏ do Rice thực hiện, các đại lý của Standard Oil ở các bang bị ảnh hưởng đã được yêu cầu phải ngăn cản ông ta bằng mọi cách cần thiết. Năm 1885, W. H. Tilford nói với Rockefeller, “Liên quan đến Chess, lãnh thổ của Carley Co., mọi nỗ lực đang được thực hiện để đánh bật Rice. Những người đàn ông đang lên đường, những người đi từ trạm này sang trạm khác để bán dầu cạnh tranh với bất kỳ loại dầu nào mà Rice có thể có ở các thị trấn khác nhau.” Mỗi khi Rice bị đuổi khỏi một ngôi làng, Rockefeller đều được thông báo. “Gần đây chúng tôi đã đuổi Rice hoàn toàn khỏi Anniston, Alabama và cảm thấy chúng tôi sẽ sớm đưa ông ấy rời Birmingham,” thủ quỹ của Chess, Carley báo cáo với Tilford. “Tuy nhiên, dù kết quả đạt được ở đâu thì đó chỉ là do chúng tôi đưa ra mức giá rất thấp, thường xuyên bị thua lỗ, và sự thua lỗ đó tiếp tục kéo dài trong một

thời gian.” Không có mối đe dọa nào đối với đế chế của ông là quá nhỏ để Rockefeller bỏ qua.

Nếu Emery, Rice và những kẻ chống đối Rockefeller khác không đạt được nhiều tiến bộ trong chính ngành dầu mỏ, thì họ đã được định sẵn để có tác động mạnh mẽ trước tòa án dư luận khi họ tập hợp lại thành một nhóm vận động hành lang có ảnh hưởng. Họ đã hình thành một nguồn thông tin sẵn sàng cho các nhà báo, trong đó nhà vô địch luận chiến đầu tiên của họ là một nhà báo giàu có, lịch lãm tên là Henry Demhest Lloyd. Là con trai của một mục sư Cải cách Hà Lan, Lloyd theo học trường Cao đẳng Columbia, lập nghiệp ở New York, sau đó kết hôn với gia đình Bross giàu có, đồng sở hữu của Chicago Tribune. Bắt đầu từ năm 1878, Lloyd đã viết những bài xã luận về Standard Oil theo phong cách hoa mỹ thu hút trí tưởng tượng của công chúng. Anh ta thu lợi từ hàng loạt tiết lộ được tạo ra từ các phiên điều trần của Hepburn ở New York và vụ kiện ở Pennsylvania chống lại Rockefeller. Trong ấn bản tháng 3 năm 1881 của tạp chí Atlantic Monthly, biên tập viên William Dean Howells đã xuất bản bài báo của Lloyd về Standard Oil với tựa đề “Câu chuyện về một sự độc quyền vĩ đại”. Bài báo danh tiếng của Lloyd đã gây ấn tượng mạnh đầu tiên về một tạp chí có uy tín và được phát hành rộng rãi.

Đối với Lloyd, bản chất quyền lực Standard Oil nằm ở các liên minh bí mật với các tuyến đường sắt, vốn đã thúc đẩy sự phát triển của nhiều quỹ tín thác. Trong khi thừa nhận “sự vĩ đại hợp pháp” của Standard Oil, ông ta nói nó chỉ làm cho những lối tắt đạo đức trở nên đáng trách hơn. “Năng lực kinh doanh tuyệt vời của họ sẽ bảo đảm cho các nhà quản lý của Standard thành công, nhưng phương tiện mà họ đạt được độc quyền là do âm mưu với các tuyến đường sắt.” Một nhà phê bình nổi tiếng về William H. Vanderbilt, Jay Gould, Tom Scott và Collis Huntington, Lloyd đã đưa phê bình của mình về Standard Oil vào một cuộc thập tự chinh toàn diện để cải cách đường sắt. Ông cũng thu hút sự chú ý của công chúng về John D. Rockefeller như là hiện thân của quỹ tín thác, suy đoán chỉ có William H. Vanderbilt là kiếm được nhiều tiền hơn trong năm trước.

Lloyd là một phóng viên trượt giá, và danh tiếng của ông ta bị hoen ố vì nhiều điểm không chính xác. Tại một thời điểm, ông nói

Rockefeller đã sở hữu một cửa hàng bột mì ở Cleveland. Tuy nhiên, ông đã viết văn trôi chảy và thể hiện sự hiểu biết sâu sắc về chính trị và văn hóa. Trong một hành động xảo quyệt, ông ta chuyển tác phẩm thành một câu chuyện của người tiêu dùng, ngay từ đầu đã nói: “Rất ít trong số bốn mươi triệu người đốt dầu hỏa biết việc sản xuất, chế tạo và xuất khẩu, giá cả trong và ngoài nước, được kiểm soát trong nhiều năm bởi một tập đoàn duy nhất - Công ty Dầu Tiêu chuẩn.” Đối với Lloyd, con bạch tuộc - ông đã giúp phổ biến biệt danh - không chỉ đe dọa cạnh tranh tự do và chơi công bằng; nó gây nguy hiểm cho chính nền dân chủ Mỹ. Ông ta buộc tội Standard Oil đã kiểm soát hai thượng nghị sĩ Hoa Kỳ và đã tham gia vào quá nhiều tham nhũng ở Harrisburg đến mức họ đã “làm mọi thứ với cơ quan lập pháp Pennsylvania ngoại trừ việc tinh chỉnh nó.” Một nhà lập pháp xuất sắc, Lloyd đã tuyên bố trong một đêm chung kết sôi nổi “Nước Mỹ tự hào vì đã cung cấp cho thế giới sự độc quyền vĩ đại nhất, khôn ngoan nhất và ít được biết đến nhất trong lịch sử.”

Bài báo đã giới thiệu Rockefeller với khán giả quốc gia và cố định luật chống độc quyền cao trong chương trình cải cách. Khi đề xuất một cơ quan liên bang để đảm bảo mức giá đường sắt thống nhất, Lloyd dự đoán Đạo luật Thương mại Liên tiểu bang sẽ kéo dài sáu năm. Nếu cuộc tấn công của ông ta là điềm báo trước những điều sắp xảy ra, thì Rockefeller hoàn toàn im lặng. Tin chắc hậu thế sẽ minh oan cho mình, ông giải thích: “Tôi tập trung vào việc mở rộng, phát triển và hoàn thiện công việc kinh doanh của chúng tôi, thay vì dừng lại cạnh tranh cãi với những kẻ vu khống.”

Điểm chung với nhiều ông trùm đương thời — bao gồm J. P. Morgan, Andrew Mellon, James Stillman, Henry Clay Frick và George F. Baker— Rockefeller đã phẫn nộ với báo chí, và lòng trung thành dữ dội với mối quan tâm của ông đã vượt qua những tuyên bố khác về lương tâm của ông. Một trong những điệp khúc yêu thích của ông ấy là “Công việc kinh doanh của Standard Oil không cần giải thích.” Trong cuộc biểu tình chống độc quyền năm 1888, ông nói với một mục sư, “Chúng tôi đã tuân theo nguyên tắc tốt hơn là nên tập trung vào công việc kinh doanh của mình và không chú ý đến báo chí, với ý tưởng nếu chúng tôi đúng, họ không thể làm chúng tôi bị thương vĩnh viễn, và nếu chúng tôi sai, tất cả các nhận xét của họ, dù có lợi,

sẽ không làm cho nó đúng.” Rockefeller khẳng định ông ít sợ việc vạch trần hành vi sai trái khi nói chuyện với báo chí hơn là vô tình tiết lộ bí mật thương mại. “Chúng ta có thể nói gì,” ông hỏi một cách hùng hồn, “mà không nói cho cả thế giới biết chúng ta đã làm nên thành công của mình như thế nào?”

Những phóng viên gan dạ cố gắng thâm nhập Standard Oil thường bỏ cuộc trong tuyệt vọng. Khi tờ New York Sun cử một phóng viên đến Cleveland vào năm 1882 để điều tra Rockefeller, anh ta không thể đến gần ông trùm và bị choáng váng bởi những lớp bí mật bao quanh ông ấy. Anh ta còn bị ấn tượng bởi sự im lặng của hàng trăm nhân viên Standard Oil, tất cả đều học theo triết lý của Rockefeller. Ngay cả với các nhà báo thân thiện, Rockefeller sẽ không cung cấp ảnh của mình trong một mỏ dầu hoặc nhà máy lọc dầu và cấm các nhiếp ảnh gia đến nhà của mình. Tất nhiên, khả năng tàng hình này chỉ thu hút thêm sự quan tâm của công chúng. Sự im lặng đó đến quá dễ dàng với Rockefeller không làm chúng ta ngạc nhiên. Là một người hướng nội, ông ấy không cần sự chấp thuận của người khác và quá thận trọng khi đưa ra ý kiến trong một cuộc phỏng vấn.

Vào giữa những năm 1880, đối mặt với những cuộc tấn công chính trị nghiêm trọng, Standard Oil không thể từ chối mọi liên hệ với báo chí nữa. Năm 1885, Oil City Derrick - từ lâu đã trở thành một nhà phê bình nóng bỏng - đã được mua lại bởi một người thân tín của Thuyền trưởng Vandergrift, người đã cài Patrick Boyle, một phụ tá của Standard Oil, làm biên tập viên của nó. Vào khoảng năm 1887, Standard Oil đã thuê một văn phòng báo chí gọi là Công ty xuất bản Jennings để đặt những quảng cáo có lợi, được ngụy trang dưới dạng các bài báo độc lập, trên các tờ báo ở Ohio. Ngay sau đó, Standard đã hợp tác có chọn lọc với các tạp chí định kỳ khác. Khi tạp chí Harper's Weekly giới thiệu về Rockefeller vào năm 1889, bài báo lần đầu tiên được Archbold kiểm tra kỹ lưỡng. Trong những dịp kỳ quặc khi Rockefeller ngồi phỏng vấn, ông ấy tỏ ra là người trang nghiêm và nhã nhặn đến mức khó tin. Vào năm 1890, một phóng viên của tờ Thế giới đã mô tả ông là một người đàn ông “với vẻ ngoài thông minh và dễ chịu, nước da trắng trẻo, tóc màu cát và ria mép xen lẫn màu xám, mũi hơi nổi bật, đôi mắt xám nhẹ và khuôn miệng biểu cảm

dễ thương.” Vào năm sau, một phóng viên khác, nói về Rockefeller, “Ông ấy khiêm tốn, đã nghỉ hưu, cư xử hiền lành và không có sự phù phiếm của các triệu phú vĩ đại.” Các bài báo ủng hộ cho Rockefeller thấy hai sự thật quan trọng: ngay cả những phóng viên thù địch cũng có thể bị lung lay và ông có khiếu quan hệ công chúng không kém gì năng khiếu kiếm tiền.

Một số lời chỉ trích gay gắt nhất đến từ chính cấp bậc của Standard Oil, từ những cấp dưới bị cô lập, những người cho chiến thuật cơ bắp của tổ chức ủy thác đã xúc phạm nguyên tắc Cơ đốc giáo. Vào những năm 1870, Rockefeller đã tuyển dụng một chàng trai trẻ mập mạp, được yêu thích, William Jay Cooke, cháu trai của Jay Cooke, người mà ông đã kết bạn tại Cleveland YMCA. Từng là nhà xay xát bán buôn, Cooke làm ăn phát đạt tại Standard và nhanh chóng được nâng lên vị trí quản lý ở Toledo. Sau ba năm, anh ta đột ngột bỏ việc, không thể dung hòa các chiến thuật bán hàng của quỹ tín thác với đức tin Cơ đốc của mình. Như một lịch sử của Standard of Ohio đã ghi lại một cách khéo léo, “Anh ấy không thích ánh mắt của ông Rockefeller khi loại bỏ các đối thủ cạnh tranh.” Thật không may, chúng ta không biết Rockefeller phản ứng như thế nào trước sự đào tẩu của một người sùng đạo.

Có lẽ hành động phi thường nhất trong lịch sử Standard đến từ lời kêu gọi hùng hồn đối với Rockefeller được viết bởi William G. Warden vào ngày 24 tháng 5 năm 1887. Một trong những nhân vật cao cấp nhất của quỹ tín thác, Warden đã gửi cho Rockefeller một bức thư đầy ám ảnh, hối tiếc về sự hủy bỏ mà công ty đã truyền cảm hứng cho trí tưởng tượng:

Chúng ta đã đạt được thành công vô song trong lịch sử thương mại, tên tuổi của chúng ta được biết đến trên toàn thế giới, và nhân vật công chúng của chúng ta không ai có thể ghen tị. Nhưng chúng ta được coi là đại diện của tất cả những gì xấu xa, áp bức, độc ác (chúng ta nghĩ là không công bằng), nhưng mọi người nhìn chúng ta bằng ánh mắt van xin, chúng ta bị chỉ trích với sự khinh bỉ, và trong khi một số người tâng bốc chúng ta, thì điều đó chỉ khiến chúng ta có thêm tiền bạc và chúng ta khinh bỉ họ vì nó và điều đó dẫn đến trái tim chai sạn hơn. Điều này thật không dễ chịu khi viết, vì tôi đã khao khát có được một vị trí danh dự trong cuộc sống thương mại. Không

ai trong chúng ta chọn một danh tiếng như vậy; tất cả chúng ta đều mong muốn có một vị trí trong thiện chí, danh dự và tình cảm của những người đáng kính.

Sau khi tiến hành một kế hoạch chia sẻ lợi nhuận có thể xoa dịu sự thù địch của các nhà sản xuất dầu, Warden đã thúc giục Rockefeller suy ngẫm về bức thư của mình:

Đừng đặt điều này xuống hoặc ném nó sang một bên, hãy suy nghĩ về nó, nói chuyện với bà Rockefeller về nó. Bà ấy sẽ hạnh phúc biết bao khi nhìn thấy sự thay đổi của dư luận và được thấy chồng mình được tôn vinh và chúc phúc. Cầu mong cho người chỉ có trí tuệ có thể đặt nó vào trái tim chúng ta để yêu thương đồng loại, hướng dẫn và chỉ dẫn bạn vào lúc này... Cả thế giới sẽ vui mừng khi thấy những nỗ lực đó vì nhân dân, những người lao động.

Bức thư Warden là một tuyên bố đặc biệt, kịch tính như một lời thú tội trên giường bệnh. Nó cũng xác nhận Cettie Rockefeller đã vô cùng khó chịu bởi chất opprobrium (sự sỉ nhục) chất chồng lên người chồng. Và Rockefeller đã trả lời như thế nào trước bức thư đầy dũng cảm và đáng suy nghĩ này? Chuẩn bị lên đường đến châu Âu cùng gia đình, ông lấy cớ ra đi để gửi một câu trả lời ngắn gọn: “Tôi không thể viết thư cho bạn sớm hơn,” ông viết vào tuần sau, “cũng không phải để cân nhắc kỹ lưỡng nhưng hãy yên tâm nội dung của nó sẽ không thoát khỏi tôi.” Hạ nhiệt tình huống căng thẳng bằng một ghi chú nhạt nhẽo. không có bằng chứng nào cho thấy ông đã từng trao đổi lại với Warden về chủ đề này.

CHƯƠNG 15 TANG LỄ GÓA PHỤ

Khi John D. Rockefeller đang bận rộn củng cố đế chế công nghiệp lớn nhất của Mỹ, cha ông, William Avery Rockefeller — còn gọi là Tiến sĩ William Levingston — tiếp tục hành vi lang thang cũ, bán thuốc chữa bách bệnh dưới tên giả. Một người lính biên phòng ở một quốc gia nơi biên cương đã biến mất, ông ta đã đến những khu vực hoang dã, cách biệt với thế giới công nghiệp, hiện đại. Những mảng lớn trong cuộc đời của Bill vẫn còn là một bí ẩn đối với các nhà viết tiểu sử Rockefeller trước đó, nhưng bức chân dung thô sơ về những năm tháng cuối đời của ông giờ đây có thể được phác thảo từ các bài báo của Rockefeller và một số tài khoản báo và tạp chí trước đây bị bỏ qua. Bill có tương đối ít liên lạc với các con trai giàu có của mình, John và William, nhưng lại cực kỳ thân thiết với Frank đố kỵ, người có chung sở thích câu cá và săn bắn. (Có lẽ liên kết những môn thể thao này với người cha hoang đàng của mình, John không bao giờ săn bắn hoặc đánh cá trong những năm sau đó.) Sau khi Frank mua một trang trại rộng lớn ở Kansas vào những năm 1880, cha anh là khách thường xuyên, và họ cùng nhau săn chim cú và gà đồng cỏ.

Phần lớn những gì chúng ta biết về những năm sau này của Bill bắt nguồn từ tình bạn đáng chú ý của ông với một người con trai thay thế, Tiến sĩ Charles H. Johnston. Khi Charles còn là một đứa trẻ vào năm 1853, Tiến sĩ Levingston đã đến thăm ngôi nhà ở Ontario của anh và chữa khỏi bệnh cho mẹ anh. Năm 1874, Charles, lúc này là một chàng trai trẻ, gặp Bill ở Wisconsin, nơi Bill chữa cho anh ta khỏi sốt và hứa sẽ dạy anh về “nghệ thuật chữa bệnh”. Tại Freeport, Illinois, Johnston gặp Margaret Allen Levingston và sau đó gọi cô là “một trong những người phụ nữ ngọt ngào nhất mà tôi từng biết”.

Có thể sự xuất hiện của Charles Johnston đã gợi ý cho Bill một trò lừa đảo được thiết kế riêng cho việc đặt chỗ ở Indiana. Trước khi

gặp Johnston, Bill đã quay trở lại thói quen bán hàng cầm điếu cũ của mình. Người Mỹ bản địa tin khi các vị thần tước đi một giác quan của con người, họ sẽ ban cho họ khả năng chữa bệnh siêu nhiên, và điều này khiến họ trở thành mục tiêu dễ dàng của Bill. Bây giờ ông phát hiện ra một cơ hội mới. Charles Johnston có gò má cao, làn da nâu hạt dẻ và mái tóc đen bông bênh và có thể dễ dàng bị nhầm là người Mỹ bản địa. Bill đã thuê anh làm trợ lý, trang điểm cho anh những bộ áo lông lộng lẫy và giới thiệu anh là con nuôi người da đỏ của mình. Từ phía sau toa xe, Bill nói với khán giả bị mê hoặc của mình rằng Johnston, một hoàng tử Indiana, đã học được các công thức thuốc bí mật từ cha mình, một thủ lĩnh vĩ đại. Nhưng Johnston đã phải trả tiền cho ông để học việc. “Bất chấp tình bạn và sự yêu mến của ông ấy dành cho tôi,” Johnston nói, “ông ấy đã bắt tôi trả 1.000 đô la cho học phí, điều này thể hiện sự khôn ngoan của ông ấy như một người mặc cả và tình yêu tiền bạc của ông.” Như đã từng làm với John, Big Bill đã lừa dối Johnston ở mọi lượt. Người ta còn tự hỏi liệu Bill có nhìn thấy ở Johnston một người con trai thay thế có thể lấp đầy khoảng trống trống cảm xúc mà người con trai cả yêu quý trước đây của ông để lại hay không.

Khi cùng Johnston đi khắp Illinois, Minnesota, Iowa và Dakotas, các phương pháp kinh doanh của Bill chỉ khác một chút so với các phương pháp mà ông đã mài dũa ở ngoại ô New York. Như Johnston kể lại sau cái chết của Bill: “Ông sẽ lái xe vào một thị trấn, trong đó tiến sĩ Levingston vĩ đại khẳng định có thể chữa khỏi mọi bệnh tật và chúng tôi sẽ có một dãy phòng ở khách sạn tốt nhất và người bệnh sẽ đến. Trong tất cả các trường hợp bệnh thông thường, ông ấy có thể phát hiện ra nguyên nhân gần như chỉ trong nháy mắt.” Để gây ấn tượng, Bill đã đeo một viên kim cương lấp lánh trên áo sơ mi, dù khi thương lượng giá khách sạn, ông giấu nó để có được thỏa thuận rẻ nhất. Theo Johnston, ông đã thu về những khoản lợi nhuận kék xù, đôi khi là 200 đô la một ngày, và tạo ấn tượng sai lầm ông có vài trăm nghìn đô la. Như những năm trước, Bill đã tham gia vào các cuộc đầu cơ hàng hóa. Có thời điểm, ông mua năm vạn gạ ngô và cất vào thùng, bán số lượng lớn này với giá cao ngất ngưỡng khi châu chấu cắn phá mùa hè năm sau. Johnston luôn ngưỡng mộ nhân vật xù xì, sắc sảo này với hành trang thủ đoạn không đáy. “Ông

ấy làm tất cả công việc kinh doanh và tâm trí tập trung vào đồng đô la toàn năng.”

Lúc đầu, Johnston không biết Tiến sĩ Levingston có quan hệ họ hàng với Rockefeller, mặc dù ông nhận thấy một nỗi ám ảnh thường xuyên đối với John D. Rockefeller, người mà Levingston tuyên bố sẽ đến thăm một hoặc hai lần mỗi năm. “Ông ấy nói với tôi đến đó để xem xét số tiền đã đầu tư với John D. Rockefeller, và ông sẽ kể cho tôi nghe những câu chuyện tuyệt vời về John, sự khôn ngoan và sự giàu có của anh ấy.” Một lần nọ, Johnston hoài nghi hỏi Bill làm thế nào mà ông biết được nhân vật nổi tiếng này. “Tôi đã bắt đầu cùng John D. Rockefeller kinh doanh dầu mỏ,” Bill thẳng thắn nói. “Tôi đã cho anh ấy vay khoản tiền đầu tiên mà anh ấy đầu tư vào đó và tôi đã giúp anh ấy suốt thời gian qua.” Bill khoe khoản đầu tư Standard Oil của ông hiện trị giá 375.000 đô la. “Ông ấy thường nói đã làm cho John D. trở nên giàu có và nói nếu tôi ở lại và làm như ông nói tôi cũng sẽ giàu có.” Lúc đầu, Johnston chưa bao giờ nhận ra Bill là cha của Rockefeller, vì sự khoe khoang dường như là một phần trong lễ hội của ông ấy, nhưng khi Bill bắt đầu huyên thuyên về ông già Davison, Johnston nhận ra tên của ông ngoại Rockefeller và bắt đầu thắc mắc. Anh ta vẫn nghi ngờ trong vài năm, trong khi Bill kiên quyết phủ nhận sự thật, rải rác những lời ám chỉ trong suốt thời gian đó.

Năm 1881, John D. đồng ý mua cho cha mình một trang trại rộng 160 mẫu Anh ở Park River, North Dakota, với một điều kiện đơn giản: ông không bao giờ đưa Margaret Allen đến đó. (Bill đã trải qua những mùa đông với cô ấy ở Freeport.) Không bao giờ cam chịu sự đào ngũ của cha mình và luôn lo sợ báo chí phanh phui chuyện người vợ lớn của mình, John vẫn đang cố gắng lôi kéo người cha bảy mươi mốt tuổi của mình quay lại với Eliza và tránh xa cuộc hôn nhân thứ hai tội lỗi. Johnston sau đó giải thích cách Tiến sĩ Levingston đã nói với anh ta “rằng John D. Rockefeller đã sớm biết cha anh là một người theo chủ nghĩa cố chấp, và trang trại ở Bắc Dakota đã được [ông ấy] tiếp quản theo lời khuyên của John D., người, vào những năm cuối đời của cha ông, muốn ‘cai sữa’ ông khỏi người vợ thứ hai và để ông sống một mình trong một nơi vắng vẻ. Vì vậy, nếu ông già ở trong trang trại của mình, sẽ không có người vợ thứ hai ở cùng.”

Khi Bill mua mảnh đất đầu tiên của mình ở Park River, John đã cho phép ông nắm giữ nó dưới tên Levingston. Nhưng khi ông mua thêm diện tích vào năm 1884, chứng thư đã được chuyển cho Pierson Briggs, anh rể của John và một đại lý thu mua Standard Oil. Trong tất cả các khả năng, John đã trả tiền cho tài sản, sử dụng Briggs như một người đứng tên thay. Khi mảnh đất được chuyển giao lại cho Bill vào năm 1886, ông phải ký vào văn bản chuyển nhượng tên thật "William Avery Rockefeller," mặc dù ông được biết đến ở địa phương là Levingston, và một người nghi ngờ John khẳng định theo bước này để tước bỏ bất kỳ yêu cầu pháp lý nào đối với Margaret Allen. bất động sản. Chính vì văn bản hợp pháp này, sau đó đã chứng minh William Levingston và William Rockefeller là cùng một người.

Trong một thời gian dài, Bill và Charles Johnston đã chiếm giữ các bất động sản liền kề ở Park River và dành mùa hè lười biếng để săn bắn và câu cá. Thị trấn hẻo lánh của họ, cách đường sắt gần nhất ba mươi dặm, cho Bill khoảng cách bảo vệ khỏi cảnh sát trưởng và các tổ chức y tế hợp pháp. Trong mười sáu mùa hè sống ở đó, Bill tránh xa những con đường chính của thị trấn và khoét những con đường xuyên qua những cánh đồng lúa mì. Người dân thị trấn thấy ông là một con ó già đơ độc, kỳ quặc. Bây giờ và sau đó, không thể đếm xuể, ông rút séc Standard Oil bằng tiền mặt tại ngân hàng địa phương. Nếu tấm séc trị giá 3.000 đô la, ông có thể giơ tay lên vì ngạc nhiên và giả vờ nghĩ nó chỉ có giá 300 đô la, như thể một người giàu có, có thể chênh mảng với tiền bạc.

Sau đó, khi trở thành một bác sĩ xuất sắc và chủ tịch của Trường Cao đẳng Y khoa và Phẫu thuật ở Chicago, Charles Johnston lo sợ những hậu quả pháp lý đối với những lần lang thang trước đó với Bill và tìm cách miêu tả ông như một người chữa bệnh dân gian chính hiệu thay vì là một lang băm. Những người hàng xóm không mấy ai ngờ Doc Levingston và Johnston là những lang băm hạng nhất. Một người quen kể lại: "Họ có một cái bình lớn chứa đầy thuốc và họ điều trị tất cả các bệnh từ cùng một cái bình. Tôi thường nghe họ nói đùa với nhau về đặc tính chữa bệnh của hỗn hợp trong cái bình đó. Tiến sĩ Levingston sẽ nói, 'Vâng, thưa ngài, loại thuốc đó sẽ chữa khỏi bất cứ thứ gì, miễn là bệnh nhân có 5 đô la để trả cho một chai thuốc'."

Johnston có thể không bao giờ khai quật được sự thật đáng kinh ngạc về Doc Levingston nếu không phải vì một tai nạn kinh hoàng ngay sau khi họ chuyển đến Park River. Họ đang cùng nhau xây dựng một chuồng gia súc thì Bill bị thương khi nhấc một thanh nặng. Ông thờ hốt hển trong cơn đau đớn, sợ mình bị đứt ruột và có thể sắp chết. Khi Johnston hỏi liệu anh ta có nên thông báo cho Margaret hay không, Bill đáp: “Tôi không muốn gia đình Allens lấy thêm tiền của tôi ngoài những gì tôi có thể giúp.” (Mối quan hệ với gia đình Allens dường như không thân mật hơn với John Davison.) Thay vào đó, Bill bộc bạch một lời thú nhận gây sốc: Ông là cha của John D. Rockefeller, người cần được thông báo trong trường hợp ông chết. “Không, cậu thông báo cho John D. Rockefeller, nhưng hãy hết sức cẩn thận và không để ai khác biết điều đó.”

Khi chấn thương không gây tử vong và Bill hồi phục, ông cố gắng tiếp tục trò chơi cũ mệt mỏi, tỏ ra không liên quan đến Rockefeller, nhưng linh cảm của Johnston giờ đã chín muồi, và Bill cuối cùng đã từ bỏ trò chơi. Bill bắt đầu nói một cách thoải mái và thường khá xúc động về đứa con trai bị ghẻ lạnh của mình. Khi Johnston hỏi tại sao lại giấu giếm mối quan hệ quá lâu, “ông ấy nói với tôi lý do giữ bí mật là vì ông thấy cần phải giả danh trong những ngày còn trẻ vì đang hành nghề y mà không có giấy phép, ông có thể bị bắt bất cứ lúc nào, và không muốn làm ô nhục tên Rockefeller. vì những đứa con của mình. Ông ấy nói sau đó, ông đã lấy cái tên đó, bởi vì khi đó đã quá muộn để có được cái tên phù hợp một cách danh dự.” Điều này cũng che đi sự thật khó xử rằng ông lấy một cái tên mới để tham gia vào cuộc hôn nhân tai tiếng với Margaret Allen và che giấu sự thật với Eliza.

Những câu chuyện về John D. đột nhiên trở nên xôn xao. Bill khoe khoang về sự nghiệp của mình, luôn dành một phần lớn công trạng cho bản thân. “Ông ấy không bao giờ mệt mỏi khi khoe khoang với tôi về sự thông minh của John D. và cách anh ấy quá thông minh so với bất kỳ đối thủ cạnh tranh trong kinh doanh ... Ông ấy dường như rất thích John D. Rockefeller. Ông đã kể cho tôi nghe hàng trăm giai thoại về thời niên thiếu của John D., về câu cá và săn bắn cùng anh ấy, về sự thông minh và lém lỉnh của anh ấy khi còn là một cậu bé.” Đối với tất cả những lỗi lầm của Bill, có điều gì đó cảm động về

một người cha ngưỡng mộ cậu con trai phi thường của mình. từ xa và tận hưởng niềm vui gián tiếp đối với những thành tựu của mình. Thành công của John đã cung cấp một bài bình luận ngầm về việc làm của Bill. Khi Bill đã phung phí tài năng đáng kể của mình, John đã thành công trên một quy mô khiến Bill trông rẻ tiền và lối bịch. Giống như nhiều kẻ nói dối bệnh hoạn khác, thành tích của Bill quá ít ỏi để đáp ứng nhu cầu cường điệu của ông là cảm thấy mình quan trọng. Ông chưa bao giờ đạt đến một tầm nhìn lớn hơn về tiềm năng của chính mình, vẫn sa lầy vào những nghệ thuật vụn vặt của một kẻ lừa đảo nhỏ bé.

Charles Johnston cuối cùng cũng mệt mỏi với những cuộc trốn chạy với Bill và chọn cho mình một sự nghiệp hợp pháp. Bill rất buồn khi một trong những đồ đệ không còn nghe thấy giai điệu hấp dẫn của ông nữa. Như Johnston nhớ lại: “Chúng tôi chia tay khi tôi quyết định học đại học và lấy bằng y khoa. Ông rất phẫn nộ vì điều đó. Ông ấy tuyên bố việc học đại học sẽ làm tôi hư hỏng và phương pháp của ông ấy là cách chữa bệnh hiệu quả nhất.” Bill sau đó đã giúp đưa anh vào trường y khoa. Khi Johnston bắt đầu hành nghề y ở Chicago, Bill đã đến thăm và tặng quà cho anh, bao gồm cây gậy đầu vàng và cây vĩ cầm. Vì lợi ích của bản thân, Johnston đã giữ bí mật về mối liên hệ biên giới của mình với Bill cho đến khi báo chí buộc anh phải lên tiếng vào năm 1908. Đến thời điểm này, việc tìm kiếm Doc Rockefeller đã trở thành nỗi ám ảnh quốc gia.

Vào tháng 3 năm 1889, Eliza ốm yếu đang ở dinh thự của William ở 689 Đại lộ 5 khi bà bị đột quỵ làm liệt nửa người bên phải. Khi bà tiếp tục được mười ngày nữa, cả John và William đều bỏ qua công việc để ở bên giường bệnh. “Bà ấy biết tất cả chúng tôi,” John D. viết về cảnh hấp hối trên giường cho một người anh em họ, “và cố gắng hết sức có thể cho phép thể hiện tình cảm, sự trân trọng và sự cam chịu của người theo đạo Thiên Chúa.” Bà ấy chết lặng lẽ vào ngày 28 tháng 3, ở tuổi 76, không bao giờ biết chồng mình đã lấy một người vợ thứ hai, kém ông ấy hai mươi tuổi, và sử dụng một danh tính hoàn toàn mới. John, William và Frank đã chôn giấu sự khác biệt của họ đủ lâu để đi cùng quan tài trên xe lửa đến Cleveland.

Mọi niềm an ủi mà John có được từ cái chết êm đềm của Eliza đều sớm tan tành bởi những sự kiện xung quanh đám tang của bà.

Không bao giờ chấp nhận cuộc sống hai mặt của Bill, John đã bán lô đất của cha mình ở Nghĩa trang Woodland vào năm 1882 để ông không được chôn cất theo “phần dành cho cha và mẹ” trong khu đất của gia đình Rockefeller tại Nghĩa trang Lake View. Giao dịch đòi hỏi phải có chữ ký của Bill, nhưng mối quan hệ của John với cha không mấy suôn sẻ nên ông phải nhờ em trai Frank và anh rể Pierson Briggs làm trung gian. Khi Doc Rockefeller có thể đoán trước được cái tát này ở cuộc hôn nhân thứ hai, John bực bội vung tay lên. “Em sẽ phải giải quyết vấn đề này với ông ta,” nói với Frank. John đã thành công trong việc chuyển giao, như vì tình trạng của Eliza xấu đi vào tháng 2 năm 1889, ông (thay đổi) đã viết thư cho Frank và đề cập đến “sự sắp xếp cho cha và mẹ được chôn cất trong phần mà chúng ta đã chỉ định là cho họ.” Có lẽ Bill giả vờ tuân theo sự sắp xếp này, chỉ để xoa dịu John, vì ông không có ý định chôn cất bên cạnh Eliza và bỏ rơi Margaret.

Khi cái chết của Eliza dường như sắp xảy ra, Frank cảnh báo với John rằng cha của họ đang bị bệnh suyễn và sẽ không tham dự lễ tang, được tổ chức tại ngôi nhà cũ ở Đại lộ Euclid của John. Có điều gì đó nảy ra trong John khi nghĩ cha đã xúc phạm mẹ, và ông quyết định từ bỏ cha mình, ít nhất là theo cách tượng trưng. Một ngày trước lễ tang, ông đã đến gặp mục sư George T. Dowling của Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid, người sẽ cử hành lễ chôn cất Eliza. Như một người sau đó đã thảo luận về cuộc gặp gỡ với Dowling nhớ lại, “Sự thật thú vị nhất mà tôi nhận được từ anh ấy là nỗi đau mà John D. Rockefeller đã trải qua khi thông báo mẹ anh ấy qua đời như một góa phụ. Trong số những điều khác, anh ấy kể về những năm tháng góa bụa và lòng trung thành của bà với ký ức về người chồng đã khuất.” Câu chuyện này được thu thập bởi William O. Inglis, người viết tiểu sử chính thức của Rockefeller, chỉ làm tăng thêm độ tin cậy của nó.

Các con trai và cháu trai của Eliza đều tham gia đám tang, và John đọc chương cuối cùng của Châm ngôn, trong khi Bill vắng mặt. Giấy chứng tử của Eliza ghi bà là một góa phụ. Sau tang lễ, John vẫn còn lo lắng về sự vắng mặt của cha mình và trong nhiều tuần đã khăng khăng Bill nên đến Cleveland để tỏ lòng thành kính lần cuối tại khu mộ. Vào ngày 18 tháng 4 năm 1889, ông nói với anh trai của Bill,

Egbert, trong một biểu hiện giận dữ không quen thuộc, “nếu ông ta không đến sớm, chúng ta sẽ đi tìm ông ấy,” làm phức tạp thêm mối quan hệ đầy sóng gió của ông với cha mình.

Tháng 10 năm đó, để trả thù cho việc cha không tham gia, John đã bắt ông bán trang trại Park River, trang trại hiện đã không còn hữu ích như một con đường khả thi để phục hồi. Trên các giấy tờ chuyển nhượng, John một lần nữa buộc cha mình phải viết tên thật, “William Avery Rockefeller, góa vợ,” để từ chối Margaret. Quyết tâm phạt thêm, John đã bắt cha mình bán tất cả tài sản phía tây của ông, chuyển về phía đông, và từ bỏ Margaret Allen hoàn toàn, nhưng Bill sẽ không rời Park River. Ông mua bất động sản mới gần đó và cho đến năm 1897 tiếp tục dành mùa hè ở đó và mùa đông với Margaret ở Freeport.

Sáu tháng sau đám tang của Eliza, Bill đã đến Cleveland mà không báo trước, sức khỏe của ông ấy phục hồi đột ngột và kỳ diệu. Có lẽ chính chuyến thăm đã giúp John quyết định bán trang trại ở North Dakota. Có vẻ như bị cắt đứt mối quan hệ với John và William, Bill đã đi cùng Egbert đến Manhattan vào tháng 10 năm 1890. Duy trì sự lịch sự, John đã cho họ tham quan 26 Broadway và đưa họ đến Nhà thờ Saint Patrick. Mặc dù Egbert rất thân với Bill, nhưng các con của John chưa bao giờ gặp nhân vật này trước đây và bị mê hoặc bởi ông ấy. Như Junior đã viết:

Bác là một nông dân đến từ Oswego, New York, và chỉ đến thành phố một lần, vì vậy bác không biết gì về cuộc sống ở đây và thích nhất là đi xe trong công viên và xem tất cả những chiếc xe ngựa và những con ngựa đẹp đẽ bên cạnh nhiều điểm tham quan khác được quan tâm đối với những người chỉ quen với cuộc sống đồng quê. Bác là một người đàn ông già thân thương, có đầu óc giản dị và trân trọng bất cứ điều gì làm cho bác vui. Ông nội đã nói với tôi vào một ngày nọ khi chúng tôi đang lái xe cùng nhau, “Chú Bert rất thất vọng về gia đình của cháu và chú Will.” Tôi đã nói tại sao ông lại nghĩ như thế. “Chà,” ông nội nói, “chú ấy nói với ông rằng chú nghĩ họ cao siêu và hầu như không để ý đến một người đàn ông quê mùa như chú, nhưng chú rất vui khi thấy các cháu thân thiện.” Và, chú ấy nói thêm, “chú ấy thích mọi thứ ở đây, chú nói chuyện với ông đến gần 11 giờ tối mỗi đêm, kể cho ông nghe tất cả.”

John nghi ngờ đây sẽ là chuyến thăm Bờ Đông cuối cùng của người cha già, mặc dù Bill vẫn tiếp tục xuất hiện ở Cleveland, thường được chú Egbert hộ tống. Với phong cách hài hước đánh dấu tất cả các giao dịch kinh doanh của họ, John tiếp tục xích mích với cha về vấn đề tiền bạc. Năm 1881, ông đã ứng trước tiền cho cha để mở rộng ngôi nhà của Eliza tại Phố Cheshire, ngôi nhà mà John đã xây khi còn là một vị thành niên dưới sự giám sát không thường xuyên của Bill. Mặc dù tức giận, John vẫn cho phép ông giữ lại một phần trong ngôi nhà, để ngỏ khả năng hoàn lương cuối cùng của hối nhân. Đối với khoản vay này, John đã tính phí - nhưng không bao giờ thu - lãi suất 6%. Vào khoảng năm 1900, John nói với người cha chín mươi tuổi sẽ hủy bỏ yêu cầu của mình đối với khoản lãi tích lũy nếu Bill ký giao quyền sở hữu tài sản của ông cho các cháu gái. Đó là một vòng khác trong nhiệm vụ không bao giờ kết thúc của ông để ngăn Margaret Allen thừa kế tiền từ nhà Rockefeller.

Thông tin liên lạc giữa John và cha thường xuyên được chuyển qua Frank hoặc William. Như John đã viết cho Frank trong một bức thư điển hình vào năm 1898, “Anh gửi kèm một bức thư cho Cha, vì không có địa chỉ của ông ấy.” Bất chấp xích mích kinh niên giữa họ, Big Bill vẫn tiếp tục vay tiền từ con trai và đến cuối thế kỷ vẫn còn dư nợ 64.000 đô la - hơn 1 triệu đô la ngày nay. Sự phụ thuộc này ảnh hưởng đến Bill, như được thể hiện rõ vào tháng 9 năm 1902, khi John và Frank tổ chức một bữa tiệc kéo dài cả ngày cho cha tại Forest Hill, tập hợp bạn bè của ông từ những ngày Strongsville. Mặc dù ông ấy khoác lên mình những bộ đồ đẹp nhất - một chiếc áo khoác vải rộng với ve áo bằng lụa, một chiếc mũ lụa nghiêng ở một góc vui nhộn và một viên kim cương rực rỡ trên áo sơ mi - Bill lúc này đã là một người nặng 250 pound. Ở tuổi chín mươi hai, ông bị gút, thấp khớp, hen suyễn, khó nghe, gần như mù lòa, thất thần và đứng không vững. Vì tất cả những điều đó, khi họ tổ chức một buổi bắn gà tây để vinh danh ông ấy, Bill đã chiến thắng. Các vị khách đã dành nhiều thời gian để hỏi tường và được nhân đôi tiếng cười khi Bill kể những câu chuyện của mình. Sau đó, khi được hỏi nơi sống, ông trở nên cực kỳ nhút nhát; bị ép, ông giơ tay lên, nói: “Không, không, các con trai; đó là điều ta sẽ không nói.” Tuy nhiên, ông đã đưa ra hai gợi ý: ông sống ở một nơi nào đó ngoài phía tây và đã bắn “thiên nga đuôi

sam” trên một hồ nước gần đó - những chi tiết nhỏ nhặt đã khơi mào cho một trong những cuộc rượt đuổi ngỗng trời vĩ đại trong lịch sử báo chí.

Điều làm cho cuộc hội ngộ ở Forest Hill trở nên hấp dẫn là những người bên ngoài đã có cơ hội để quan sát mối quan hệ giữa John và cha. Từ những chuyến đi liên tục của anh ấy đến Kansas, rõ ràng Bill cảm thấy ấm áp với Frank, nhưng căng thẳng với John. Ông lão có vẻ thích thú khi làm xấu mặt con trai trước những vị khách. Tại một thời điểm, Bill đang ngồi trên bãi cỏ, khi John lặng lẽ tiến lại gần. “Johnnie đến đây,” Bill chế nhạo. “Tôi cho anh ấy là một Baptist tốt, nhưng hãy xem cách bạn giao dịch với anh ta.” Sau đó, ông nói với John rằng nếu anh không trả ông năm mươi xu cho mỗi con sóc ở đó, ông sẽ “bắn từng con một”. Mọi người trừ John dường như thích thú với sự hài hước. Trước sự khó chịu của John, Bill đã đưa ra một chuỗi dài những câu chuyện ngớ ngẩn, kể lại bằng tất cả những gì có thể thu thập được. Trong một khoảnh khắc, John đã cố gắng chuồn đi để không phải nghe những lời nhận xét của cha mình, nhưng Bill đã nắm lấy con trai và bắt anh đứng lại và lắng nghe những câu chuyện cười. Vào cuối ngày, trong khi John cố gắng phục hồi sau sự sỉ nhục trước công chúng này, Frank và Bill đã lái xe đầy tình cảm qua các đường phố Cleveland.

Mối quan hệ căng thẳng giữa John và cha song song với việc gia tăng sự nghiêm khắc giữa John và người em trai bất cần Frank, người luôn phát điên lên vì thành công của anh mình. Khi có sự chênh lệch lớn về tài sản giữa hai anh trai, Frank đã cố gắng khắc phục sự mất cân bằng bằng cách đánh bạc, chỉ để sa chân vào những thất bại mới mẻ và làm trầm trọng thêm sự phụ thuộc vào chúng. Bất cứ khi nào cố gắng bắt chước sự khéo léo trong kinh doanh của John, anh ta lại hành động theo kiểu thất thường một cách nguy hiểm và những thất bại sau đó càng khiến anh ta tức giận chống lại anh trai mình. Khi anh ấy lao vào những sai lầm thương mại và những suy đoán hấp tấp, mặt tối của anh ấy đã lộ rõ, với một nhà quan sát mô tả Frank là “nóng tính và hay thù hận... Đôi khi tôi đã nghĩ anh ấy bị mất trí. Anh ta là một người đàn ông rất bạo lực. Có lẽ việc nghiền ngẫm về một số điều sai trái, thực hay tưởng tượng, đã khiến tâm trí anh ấy khó chịu.”

Nhận thức được những vấn đề mà tầm vóc huyền thoại của mình đã gây ra cho Frank, John cảm thấy sự khác biệt trong vận may của họ và muốn tìm cho Frank một chỗ đứng trong công việc kinh doanh, nhưng không thể thực hiện vì bị xúc phạm bởi những đợt phản pháo công khai chống lại mình từ em trai. Vào cuối những năm 1870, Frank là đối tác trong nhà máy lọc dầu Pioneer Oil Works của đối thủ cạnh tranh Cleveland, và John đã xếp em trai của mình vào nhóm những kẻ tống tiền cố gắng bán nhà máy lọc dầu cổ lỗ của họ với giá quá cao. “Câu ta và những người khác đã lên kế hoạch như vậy mọi lúc cho đến khi họ bán được tài sản với giá họ muốn — âm mưu tống tiền!” John đã làm việc không mệt mỏi để giành quyền kiểm soát Pioneer Oil Works và thay vì tấn công đã ưu ái. Sử dụng William làm trung gian - có những lúc John và Frank không nói chuyện — ông ấy đã đề nghị với Frank những giao dịch sinh lợi trong đó quỹ ủy thác sẽ lọc dầu cho Pioneer. Trong khi Frank nghĩ anh ta chỉ thương lượng với William, John đã bí mật theo dõi các cuộc trao đổi của họ và đọc các lá thư được gửi dưới chữ ký của William. William cũng là người đứng đầu cho các khoản vay lớn mà Frank có thể đã từ chối nếu được John trực tiếp đề nghị. Cuối cùng, Frank đã thương lượng một thỏa thuận thuận lợi trong đó Standard Oil sẽ tiếp thị dầu dư thừa của Pioneer bất cứ khi nào Pioneer thiếu khách hàng — một thỏa thuận đơn phương mà John sẽ chỉ chấp thuận vì tình cảm huynh đệ. Thay vì thể hiện lòng biết ơn, Frank đã trả ơn John bằng cách cố gắng đánh cắp khách hàng của Standard Oil và đánh phá các vùng lãnh thổ mà nó kiểm soát.

Frank muốn có được điều mình muốn theo cả hai cách: mắc nợ những người anh em của mình nhưng vẫn muốn hoạt động tự do. Anh ta yêu cầu John trở thành chủ ngân hàng của mình và mong đợi sự khoan hồng từ anh trai. Anh ta đã nhận một số khoản vay khổng lồ từ John và William - một số khoản lên tới 80.000 đô la. Khi Frank thua lỗ đáng kinh ngạc trong các cuộc đầu cơ dầu tư nhân, Đại tá Payne đã báo cáo với John vào năm 1882: “Một cách bí mật - người ta báo cáo Frank đã thua lỗ rất lớn trong các hoạt động của mình tại Chicago - con số lên tới 100.000 đô la.” John đã cố gắng, nhưng không có kết quả, để giúp Frank cai nghiện cờ bạc.

Cố gắng cân bằng địa vị của mình với các anh trai, Frank sống với sự xa hoa vượt quá thu nhập. Anh ta mua một ngôi nhà nông thôn xinh đẹp ở Wickliffe, Ohio, cách Forest Hill bảy dặm, hoàn chỉnh với 160 mẫu chuồng trại, bãi cỏ và một trường đua. Anh ta đã huấn luyện ngựa đua, nuôi ngựa Shetland và gia súc, và tích trữ một khu bảo tồn săn bắn với nai, gấu, cáo và sóc. Không có gì khiến Frank hài lòng hơn việc cưỡi bộ đồng phục Nội chiến của mình trong những ngày lễ yêu nước và đi dạo quanh tài sản của mình với các cựu chiến binh, có lẽ để nhắc nhở John và William rằng họ không tham gia quân đội.

Trong chuyến du lịch của mình, Big Bill đã phát hiện ra một vùng đất rộng lớn rẻ tiền ở Belvidere, Kansas, phía tây Wichita, nơi Frank đã biến thành một trang trại rộng 8.000 mẫu Anh. Khi mới mua tài sản, nó cách xa đường sắt, và ông có thể chăn thả đàn trâu, ngựa giống và gia súc ngấn ngày trên những vùng đồng bằng rộng lớn, không có hàng rào. Không ngạc nhiên khi John và William cầm cố trang trại và tài trợ thêm cho việc mua đất. Sau đó, tuyến đường sắt Atchison, Topeka và Santa Fe khánh thành, những người định cư mới đổ xô đến và phạm vi thu hẹp lại với những người chăn nuôi gia súc. Nơi đàn gia súc của Frank đã có thể kiếm ăn trong mười dặm về phía đông và 28 dặm về phía bắc, bây giờ chúng chỉ có thể đi hai dặm về phía đông và bốn dặm về phía bắc. Điều này đã hủy hoại trang trại chăn nuôi bò thịt, và Frank cố gắng bán tài sản đã mất giá một cách vô ích.

Viết một câu than vãn quen thuộc, Frank nói với John, “Em không thể hiểu tại sao cái vận rủi này lại đeo bám em trong mọi tài sản mà em có.” Vào những khoảnh khắc như vậy, anh ta buông lời hối lỗi và gần như tỏ ra vô cùng biết ơn. với những người anh em của mình, bây giờ đã ký một thỏa thuận bằng văn bản để chấm dứt những suy đoán của mình. Khi anh ấy trấn an John, “Em nhân cơ hội này để cảm ơn anh & Will vì lòng tốt với em, và em đồng ý không tham gia vào bất kỳ công việc kinh doanh mới nào dưới bất kỳ hình thức nào, mà không báo trước với anh.” Thay vì nghi ngờ, John dần dần bơm nhiều tiền hơn vào năm 1884, giải quyết các khoản nợ, cung cấp thu nhập cho gia đình và vực dậy tinh thần bầm dập của em trai, và nói “Hãy cố gắng lên, và bầu trời sẽ sáng dần.”

Năm đó, Frank đã trả ơn sự hào phóng của John bằng cách một lần nữa làm chứng chống lại Standard Oil trong lời khai trước quốc hội, buộc tội hãng chấp nhận các khoản giảm giá lớn của đường sắt. Với Frank, John đã cố gắng thể hiện sự kiên nhẫn của một nhà thuyết giáo, nhưng đã bị mắc kẹt trong tình huống khó xử: Nếu ông tỏ ra rộng lượng với Frank, điều đó càng làm sâu sắc thêm sự phụ thuộc của em trai; nếu không đưa tiền cho anh ta, Frank sẽ nổi cơn thịnh nộ. Hành vi hai mặt của em trai đã khiến John phải thốt lên trong cuộc đời sau này: “Em trai tội nghiệp của tôi! Cậu ấy đã có cơ hội của mình. Nhưng tôi đã phải kéo cậu ấy thoát khỏi cảnh phá sản 4 lần.”

Bị áp bức bởi các khoản nợ từ đầu cơ dầu mỏ và chăn nuôi gia súc, Frank không thể góp vốn vào Pioneer Oil Works nữa, và công ty đóng cửa. Đối tác của anh ta, J. W. Fawcett, đã cầu xin John D. mua lại công ty, nhưng Standard đã thừa năng lực lọc dầu của Cleveland. Sau một thời gian ngắn làm môi giới chứng khoán, năm 1886 Frank được bổ nhiệm làm phó chủ tịch thứ hai của Standard Oil of Ohio, một chức vụ do anh trai tạo ra. Đối với tất cả những lời ca tụng của mình về John, Frank vui vẻ tận dụng và, từng thuộc biên chế của quý tộc, không hề đắn đo về việc thực thi các chính sách mà anh ta đã đề cao gần đây. Khi sự cạnh tranh bùng lên ở Michigan, anh ấy say sưa dập tắt nó và tự hào nói với John “ý tưởng của chúng ta... để xóa sổ tất cả công ty [tại Michigan] đã hoàn thành.” Anh ta bắt nạt các công ty lọc dầu của Cleveland, những người yêu cầu được phân bổ cao hơn về dầu tinh chế từ Standard Oil - giống như những gì anh ta đã cố gắng làm cho Pioneer Oil. Sau khi đến thăm khu phố bùng nổ dầu lửa mới của Lima vào năm 1886, anh ta đã viết cho John, “Lima, Ohio, là một thị trấn rất đẹp với 12.000 dân và có vẻ như rất tự nhiên sự quan tâm đến dầu mỏ ở đó và việc xây dựng nhà máy lọc dầu sẽ tạo ra một sự bùng nổ. trong lĩnh vực bất động sản.” Anh ta có nhã ý hỏi John tiền để đầu cơ bất động sản — điều này sẽ chỉ làm tăng giá đất mà Standard Oil đang cố mua.

Frank Rockefeller chưa bao giờ thành công trong thế giới kinh doanh và lan truyền sự bất đồng trong hàng ngũ công ty. Anh ta ghen tị với quyền lực của người đứng đầu văn phòng, Đại tá Thompson, cựu đại tá của Liên minh miền Nam. (Việc Frank bị thương bên phía

Liên minh không thể giúp được gì.) Trong một năm đầy biến động, Frank và Thompson tiến hành cuộc nội chiến của riêng họ, Frank thực hiện nhiệm vụ mà Thompson giao cho. Trong những bức thư mật gửi cho John D., Frank đã cố gắng bôi nhọ Thompson là một giám đốc điều hành điên cuồng quyền lực. Khi Standard Oil định hướng cho một hợp đồng khai thác khí đốt tự nhiên ở Cleveland, Frank đã viết riêng Thompson “đang có ý định kéo dây và tiêu tiền... theo cách mà nếu có thể, sẽ làm trầm trọng hóa về mặt chính trị.” Thompson, một người khó tính, khôn ngoan, lẽ ra có thể qua mặt Frank, nhưng anh ta khôn ngoan cảm nhận được nguy cơ khi đánh bại em trai của chủ tịch và rút lui khỏi chiến trường. Thay vào đó, ông chuyển đến New York và làm chủ tịch ủy ban thương mại nội địa tại 26 Broadway, để Frank phụ trách bề ngoài ở Cleveland.

Vào tháng 2 năm 1887, quỹ tín thác tiếp tục hạ cấp Cleveland trong hệ thống phân cấp Standard Oil, giảm nó thành một trung tâm vận chuyển và sản xuất, với các quyết định kinh doanh thực tế được thực hiện ở New York. Nói cách khác, các mệnh lệnh cấp cao giờ đây sẽ xuất phát từ ủy ban của Thompson. Như Frank đã viết cho John từ Cleveland, “Khi em trở lại thành phố vào sáng thứ Hai, em thấy mọi người trong toàn bộ tòa nhà trong trạng thái tinh thần đáng sợ, và ít nhiều bị bao vây trong vài ngày bởi những người khác - tất cả đều lo lắng muốn biết về số phận của họ - ấn tượng chung phổ biến là phần lớn trong số họ thất vọng, vì phải xin ý kiến từ New York.”

Bực tức vì sự đay nghiến của Frank, John nhanh chóng lạnh lùng viết những lá thư “Kính gửi Ngài” cho anh ta và ký tên “John D. Rockefeller, Chủ tịch.” Dần dần, Frank bị Feargus Squire, thư ký trên danh nghĩa của Standard of Ohio, gạt sang một bên và dù thấp hơn Frank trên sơ đồ tổ chức, nhưng là ông chủ thực sự của văn phòng. Có vẻ như Frank hầu như xa lánh mọi người trong tòa nhà và ngày càng bị tẩy chay. Một biên niên sử chính thức của Standard of Ohio mô tả điều này: “Sự quan tâm của phó chủ tịch đối với những gì đang diễn ra, hiếm khi được chú ý, giảm dần theo thời gian, và nhiều người nghĩ ông ấy được giữ lại vì có họ là Rockefeller.”

CHƯƠNG 16 QUỶ TÍN THÁC

*T*rong hai mươi lăm năm sau khi Drake phát hiện, không có mỏ dầu lớn nào được phát hiện ở Mỹ ngoài biên giới Pennsylvania, do đó không bao giờ rõ liệu đế chế của Rockefeller nằm trên đất cạn hay cát lún. Khi ai đó nói với John D. Archbold vào năm 1885 dấu vết của dầu đã được tìm thấy ở nơi sau này trở thành Oklahoma, anh ta đã phản ứng với vẻ hoài nghi. “Anh có bị điên không, anh bạn?” anh ta chế giễu. “Tôi sẽ uống từng gallon dầu được sản xuất ở phía tây Mississippi!” Mặc dù một lượng nhỏ dầu thô đang được bơm ở California và Kentucky, một chuyên gia đã long trọng đảm bảo với Archbold rằng cơ hội tìm thấy một mỏ khác trên quy mô của Bradford là 1/100. Viết cho Rockefeller vào tháng 9 năm đó, anh ta ủ rũ trầm ngâm “mùa hè năm nay chúng ta không có gì mới trong sản xuất, và mùa đông tới phải chứng kiến sự sụt giảm đáng kể ở Bradford và Allegheny.” Ngành kinh doanh dầu mỏ của Mỹ dường như đang đi đến nguy cơ tuyệt chủng sớm.

Rockefeller và các cộng sự từ lâu đã bị ám ảnh bởi hai cơn ác mộng đối nghịch: Hoặc dầu sẽ cạn kiệt, mạng lưới đường ống và nhà máy lọc dầu của họ chết đói, hoặc họ sẽ chết chìm trong biển dầu rẻ mạt kéo giá xuống dưới chi phí chung. Tại một cuộc họp ủy ban điều hành hỗn loạn vào đầu những năm 1880, người ta thậm chí còn gợi ý Standard Oil nên rời khỏi công việc kinh doanh và đi vào một lĩnh vực nào đó ổn định hơn. Sau khi im lặng lắng nghe cuộc nói chuyện của những kẻ chống đối, Rockefeller đứng dậy, chỉ tay lên trời và nói: “Chúa sẽ ban phước.” Rockefeller có xu hướng nhìn thấy thiên cơ trong mọi việc và tin chắc Đấng Toàn năng đã chôn dầu xuống đất là có mục đích.

Nhìn lại, có vẻ đặc biệt khi Standard Oil - toàn năng trong việc lọc dầu, vận chuyển và phân phối - chỉ sở hữu bốn cơ sở khai thác dầu những năm 1880. Hàng ngàn nhân viên của Standard Oil chưa bao giờ nhìn thấy giếng dầu. Tại sao Rockefeller không tiếp quản các mỏ

dầu và hoàn thành việc làm chủ ngành công nghiệp? Người ta phải nhớ lại trong những năm thành lập, sản lượng dư thừa hơn là thiếu hụt, khiến Rockefeller có lựa chọn ngồi lại và nhìn các nhà sản xuất giảm giá trong cuộc cạnh tranh hỗn loạn. Từ lâu, ông đã được hưởng lợi từ sự hợp tác song song trong lĩnh vực lọc dầu và cạnh tranh trong khai thác. Sự khéo léo chính trị cũng khiến ông phải thận trọng. Vào cuối năm 1884, Archbold đã phản đối mạnh mẽ bất kỳ động thái nào đi vào khai thác là quá khiêu khích: “Tôi nghĩ nếu Standard Oil tham gia khai thác, nó sẽ trở thành món ăn mới cho các nhà giáo dục, chính trị gia, báo chí, và mục tiêu cho tất cả.”

Tại sao, một sự thay đổi chính sách triệt để lại xảy ra trong vòng một hoặc hai năm? Một phần, điều này xuất phát từ việc đầu tư vào khí đốt tự nhiên, điều này khiến công ty hoàn toàn phù hợp, với hoạt động khoan, nhưng lý do thuyết phục hơn là Standard Oil đã xây dựng một bộ máy toàn cầu khổng lồ với cơn khát dầu thô. Khi các mỏ ở Pennsylvania cạn kiệt, Rockefeller lo sợ ông có thể phải chuyển sang dầu thô của Nga, và có vẻ như chắc chắn người Nga sẽ khai thác quyền kiểm soát của họ đối với các mỏ dầu để làm suy yếu hoặc thậm chí xóa sổ Standard Oil. Vào năm 1884, Rockefeller lo lắng đã huy động các cộng sự để tạo ra một nguồn dự trữ dầu thô vượt quá nhu cầu trước mắt, và ông đã đầu tư vào một số cơ sở sản xuất ở Tây Virginia. Như ông đã cảnh báo với một đồng nghiệp hoài nghi, “Chúng ta phải luôn chú ý đến khối lượng lớn nguyên liệu thô, và tốt hơn hết là lượng dự trữ này phải lớn để tránh nguy cơ bị Nga cạnh tranh, khiến chúng ta bị loại.”

Sau đó, một bước ngoặt gần như quan trọng như khám phá của Drake xuất hiện. Vào tháng 5 năm 1885, một nhóm các nhà khai thác nhỏ, tìm kiếm khí đốt tự nhiên ở tây bắc Ohio, đã tìm thấy một túi dầu thay thế. Điều này đã ném ngành công nghiệp vào một cuộc náo động dữ dội, cung cấp bằng chứng (chưa thể kiểm chứng) về các mỏ dầu tồn tại bên ngoài Pennsylvania. Vào cuối năm, hơn 250 nhà máy đã mọc xung quanh thị trấn Lima, tràn qua Indiana. Tuy nhiên, sự hưng phấn đã bị hạn chế, vì thành phần hóa học của dầu thô Lima có những vấn đề chất lượng khó giải quyết, có nguy cơ phá hủy giá trị của nó. Nó chứa ít dầu hỏa hơn dầu thô Pennsylvania và để lại một lớp màng trên đèn. Rắc rối hơn nữa, hàm lượng lưu huỳnh cao sẽ ăn

mòn máy móc và tạo ra mùi hôi. (Dầu thô của Pennsylvania có gốc parafin.) Như một tờ báo đã đưa tin, “Lỗi chính được tìm thấy với dầu Ohio là nó có mùi giống như nước tiểu mèo và chỉ đáng giá bốn mươi xu một thùng.” Đối với hàng gia dụng, mùi hôi này là một nhược điểm chết người, và quy trình tiêu chuẩn làm sạch dầu thô bằng axit sulfuric không đủ để khử nó.

Có thể nói, đó là nguồn cảm hứng tuyệt vời cho Rockefeller với dầu thô Ohio-Indiana — một trong những sức mạnh đã biến ông trở thành huyền thoại kinh doanh. Như ông ấy nói, “Đối với chúng tôi, dường như sản phẩm tuyệt vời này sẽ trở nên lãng phí và bị vứt bỏ; nhưng chúng tôi tiếp tục thử nghiệm mọi quy trình để sử dụng nó.” Để giải quyết vấn đề, vào tháng 7 năm 1886 Rockefeller đã tuyển một nhà hóa học nổi tiếng người Đức tên là Herman Frasch và đưa cho ông ta những mệnh lệnh đơn giản: Loại bỏ mùi khỏi dầu thô Lima và biến nó thành một loại hàng hóa có thể bán được trên thị trường. Trong khi Frasch vùi đầu vào vấn đề, hội đồng quản trị Standard Oil phải đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan: Liệu họ có nên mua những hợp đồng thuê khổng lồ dọc biên giới Ohio-Indiana; hay nên đợi cho đến khi Frasch hoàn thành và có nguy cơ mất các tài sản tốt nhất?

Bất chấp phong cách thận trọng, Rockefeller thể hiện sự táo bạo có tầm nhìn xa và liều lĩnh khi cần thiết. Giờ đây, ông đã sẵn sàng để đặt cược một số tiền khổng lồ vào dầu Lima, một quyết định đã kiểm tra niềm tin của ông với ban lãnh đạo bằng sự đồng thuận, vì một nhóm bảo thủ do Charles Pratt đứng đầu đã cố chấp chống lại. Rockefeller luôn chế giễu Pratt là kẻ yếu đuối và một “kẻ nhỏ bé”, người đóng góp rất ít ngoài lĩnh vực tiếp thị. Tuy nhiên, không áp đặt ý chí của mình, Rockefeller đã chịu đựng cuộc tranh luận kéo dài về dầu thô Lima, tạo ra “một cuộc tranh cãi liên tục trong Hội đồng quản trị Công ty, ngày này qua tháng khác, năm này qua năm khác.”

Một người đàn ông gầy gò với chiếc áo Vandyke, đang hoạt động trong nhà thờ Baptist của mình, Pratt chia sẻ về phong cách thuần túy của Rockefeller. “Không lãng phí thời gian và tiền bạc” là phương châm yêu thích của ông ấy. Một nhà tài trợ cho nhiều nguồn, Pratt là chủ tịch đầu tiên và nhà tài trợ chính của Học viện Ad Philadelphia ở Brooklyn và sau đó đã trao vài triệu đô la để thành lập Viện Pratt, nơi cung cấp các lớp học hướng dẫn thương mại, nghệ thuật và kinh tế

trong nước. Bất chấp những điểm tương đồng của họ, Pratt là một giám đốc điều hành nhút nhát, thiếu sự táo bạo của Rockefeller và thường cảm thấy bị ông khinh thường. Giờ đây, ông ấy đã biến cuộc tranh luận ở Lima thành một cuộc trưng cầu về sự nhay bén trong kinh doanh của mình. Tại mọi cuộc họp, khi Rockefeller đề xuất mua các hợp đồng thuê ở Ohio, Pratt và phe của ông đều phản đối. Như Rockefeller đã nói trong sự chế nhạo, họ “giơ tay lên vì kinh hoàng”. Cuối cùng, để phá vỡ thế bế tắc, Rockefeller đã thực hiện một canh bạc khôn lường. Trong một cuộc họp hội đồng quản trị, sau khi Rockefeller thực hiện cú ném tiêu chuẩn của mình để đầu tư vào Lima, Pratt đã mất bình tĩnh, quay đầu lại vì kích động và hét lên “Không!” Rockefeller trả lời một cách lạnh lùng, “Tôi sẽ đầu tư bằng tiền của mình trong hai năm.” Ông đã khiến các đồng nghiệp kinh ngạc khi cam kết \$3 triệu - khoảng \$47 triệu năm 1996. “Vào cuối thời gian đó nếu thành công công ty có thể hoàn lại tiền cho tôi. Nếu đó là một thất bại, tôi sẽ nhận phần thua.” Dù bị ấn tượng bởi quyết tâm không nao núng của Rockefeller hay nhận ra mình đã thua, Pratt vẫn đầu hàng. “Nếu đó là cách bạn cảm nhận về nó, chúng ta sẽ cùng nhau giải quyết vấn đề đó,” ông ấy trả lời. “Tôi nghĩ mình có thể chấp nhận rủi ro nếu bạn có thể.”

Standard Oil đã chi hàng triệu đô la để mua tài sản dầu mỏ, chế tạo xe bồn và xây dựng đường ống ở Lima. Daniel O'Day chưa bao giờ nhìn thấy một mỏ dầu mà anh ta không muốn đường ống xuyên qua, và khi quỹ ủy thác thành lập Công ty Buckeye Pipe Lines để thu thập dầu thô Lima vào tháng 3 năm 1886, anh ta đã thông báo cho các nhà sản xuất cung cấp cho Buckeye tất cả những gì họ có. Bất kỳ người thợ khoan nào chạm vào dầu đều được một trong những đặc vụ của O'Day nắm bắt ngay tại chỗ. Như anh ấy nói với Rockefeller, “Tôi tin lợi ích tốt nhất của công ty là ngay sau khi chúng ta biết về bất kỳ sự phát triển mới nào về dầu mỏ hoặc khí đốt, chúng tôi sẽ có một người ở đó ngay lập tức và để anh ta sẵn sàng nắm giữ mọi thứ.” Không thể cưỡng lại được, O'Day đã sớm dồn được 85% dầu Lima. Mặc dù chưa có thị trường cho “dầu chồn hôi”, quỹ tín thác đã mua từng thùng do các nhà sản xuất cung cấp và đến năm 1888 đã có hơn bốn mươi triệu thùng trong các bể chứa. Vào thời điểm đó, chất lỏng có mùi hôi được bán với giá 15 xu một thùng.

Khi thực hiện canh bạc của mình, Rockefeller đã không hoàn toàn tin tưởng vào Chúa và các nhà hóa học Standard Oil và đang tìm kiếm một ứng dụng mới cho loại dầu này. Ông đã tìm thấy câu trả lời trong dầu nhiên liệu. Ủy ủy thác đã cử các nhóm nhân viên bán hàng và kỹ thuật đến thuyết phục các tuyến đường sắt đốt dầu thay vì đốt than và đề xuất với các khách sạn, nhà máy và nhà kho, họ nên chuyển từ lò than sang đốt dầu. Mặc dù nỗ lực đã phát triển, kết quả kinh doanh vẫn không bằng quy mô của ngành công nghiệp dầu hỏa và chỉ làm giảm nhẹ áp lực khốc liệt đang đè nặng lên Herman Frasch trong phòng thí nghiệm.

Được đặt biệt danh là Người Hà Lan Hoang dã, Frasch lừng lẫy phù hợp với khuôn mẫu của nhà khoa học lập dị. Là một người đàn ông thấp bé với tính khí bộc phát, ông đã di cư đến Hoa Kỳ sau Nội chiến. Vào giữa những năm 1870, Rockefeller đưa ông đến Cleveland, nơi ông đã thực hiện công việc tuyệt vời với parafin, sản xuất một loại sáp mới cho các nhà sản xuất nến của Anh và một thành phần mới cho ông trùm kẹo cao su của Cleveland, William J. White. Sau đó, Frasch thành lập cửa hàng ở Canada và được cấp bằng sáng chế cho một quy trình loại bỏ lưu huỳnh khỏi dầu chua Ontario. Vì các cánh đồng ở Ontario nằm trên Hồ Erie phía tây bắc Ohio, Rockefeller hẳn đã giả định khả năng thành công cao khi thuê Frasch. Đến tháng 2 năm 1887, Frasch đã đạt được một phần thành công với dầu thô Lima, giới thiệu các oxit đồng để loại bỏ lưu huỳnh. Sau đó là bước đột phá lớn vào ngày 13 tháng 10 năm 1888, khi Feargus Squire thông báo cho Rockefeller một tin tức lịch sử mà ông đã háo hức chờ đợi suốt hai năm: “Chúng tôi rất vui khi được thông báo với ngài, bằng cách thử nghiệm với quy trình Frasch, chúng ta đã thành công trong việc sản xuất một loại dầu có thể bán được.”

Chiến công của Frasch không chỉ là minh chứng cho danh tiếng của Rockefeller như một nhà tiên tri kỳ lạ về các xu hướng trong ngành. Nếu Frasch không tìm ra cách sử dụng dầu thô Lima, thì sự thiếu hụt dầu nghiêm trọng của Mỹ sẽ phát sinh giữa sự cạn kiệt nguồn dầu thô ở phía tây Pennsylvania và sự bùng nổ của Texas và Kansas vào đầu những năm 1900. Trong mười lăm năm, các bằng sáng chế của Frasch đã mang lại lợi nhuận rục rỗng cho Rockefeller và Standard Oil, đồng thời nâng cao vị thế của các nhà khoa học nghiên

cứu trong toàn ngành. Các nhà khai thác dầu mỏ ban đầu là những người nóng vội, ít thiên về khoa học và vận hành bằng trực giác, trong khi Rockefeller mang lại tinh thần lý trí cho công việc kinh doanh và điều này được coi là một trong những đóng góp lớn nhất của ông. Như nhà triết học Alfred North Whitehead đã nói: “Phát minh vĩ đại nhất của thế kỷ 19 là phát minh ra phương pháp phát minh.” Khi Frasch giải được câu đố về dầu thô Lima, ông có lẽ là nhà hóa học dầu mỏ duy nhất được đào tạo ở Hoa Kỳ. Vào thời điểm Rockefeller nghỉ hưu, ông đã có một phòng thí nghiệm thử nghiệm ở mọi nhà máy lọc dầu và thậm chí là một phòng thí nghiệm trên tầng cao nhất của 26 Broadway. Đây cũng là một cách khác mà ông đã chuyển đổi Standard Oil thành một nguyên mẫu của tổ chức công nghiệp hiện đại, sự tiến bộ của nó được đảm bảo bởi ứng dụng khoa học ổn định.

Giờ Rockefeller quyết định Standard Oil phải đảm bảo nguồn cung dầu thô của mình. Sau khi Frasch chứng nhận giá trị của dầu thô Lima, quỹ tín thác chuyển sang sản xuất dầu với tất cả các nguồn tài nguyên đáng gờm trong tầm tay. Vào năm 1889, một ủy ban sản xuất được thành lập dưới sự bảo trợ của John D. Archbold, và nó đã chi tiền với tốc độ chóng mặt đến mức trong vòng hai năm đã giải ngân được 22 triệu đô la - một con số làm căng thẳng ngay cả ngân sách của Standard Oil, khiến nhiều đau khổ hơn từ Charles Pratt. Tuy nhiên, niềm tin của Rockefeller đã được minh oan khi mỏ Ohio-Indiana vượt qua ngành công nghiệp đang suy yếu của Pennsylvania và trở thành công ty khai thác dầu thô hàng đầu của đất nước vào những năm 1890.

Được làm trẻ hóa bởi Lima, Rockefeller bắt tay vào một cuộc mua bán cuồng nhiệt mà ngành công nghiệp này chưa từng thấy. Khi thôn tính Union Oil và ba công ty sản xuất lớn khác vào năm 1890, ông đã tiếp quản ba trăm nghìn mẫu Anh của Pennsylvania và Tây Virginia — những khu đất rộng lớn bao gồm toàn bộ các quận. Người đàn ông đáng sợ nhất trong Khu vực Dầu giờ đã trở thành địa chủ và nhà sản xuất thống trị. Một tờ báo kích động lưu ý: “Cho đến nay sự chú ý của con bạch tuộc lớn đã hướng đến việc dẹp tan mọi sự phản đối trong việc lọc dầu. Thỏa thuận mới nhất này cho thấy nó đã bắt đầu loại bỏ các nhà sản xuất dầu thô và giành quyền kiểm soát tài sản của họ.” Đến năm 1891, Rockefeller đã giành được quyền kiểm soát phần lớn

các mỏ ở Lima và một phần tư sản lượng dầu của Mỹ. (Thị phần của quỹ tín thác đối với sản lượng dầu thô của Mỹ đạt đỉnh 33% vào năm 1898.) Bằng cách thu hẹp phạm vi cạnh tranh trong sản xuất dầu, động thái đã đẩy nhanh ngày phán xét của Standard Oil.

Trong những năm tới, việc phát hiện ra các mỏ mới ở cả trong và ngoài nước đã tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh mới nổi, nhưng sự kiểm soát nhanh chóng, hoàn toàn của quỹ tín thác đối với mỏ Lima đã mang lại cho họ quyền kiểm soát dầu của Mỹ trong những năm 1890. Đối thủ cạnh tranh chính duy nhất là Công ty Dầu Mặt trời, do JN Pew thành lập năm 1886. Vào mùa xuân năm 1891, Archbold đến thăm Lima, hướng mắt đến các mỏ dầu kéo dài hơn một trăm dặm, và tỏ ra hả hê trong một bức thư gửi cho Rockefeller, “Không nghi ngờ gì nữa, chúng ta đã chiếm phần lớn lãnh thổ, và chúng ta chắc chắn sẽ có thể sản xuất dầu ở mỏ Ohio với giá rẻ hơn bất kỳ ai khác.” Giờ đây, Rockefeller đã đạt được thành tích đáng mừng trong sản xuất, ông đã chỉ thị cho Archbold mua bất cứ thứ gì có thể tạo ra lợi nhuận với dầu thô ở mức 50 xu / thùng. “Hãy mua tất cả những gì chúng ta có thể.”

Việc phát hiện ra dầu ở Ohio đã vẽ lại hoàn toàn bản đồ của vũ trụ Standard, vì việc vận chuyển dầu thô đến các nhà máy lọc dầu phía đông là vô nghĩa. Năm 1886, ngay cả trước khi Frasch hoàn thành công việc, O'Day đã thám thính phía tây bắc Ohio để tìm địa điểm nhà máy lọc dầu thích hợp và chọn chính thị trấn Lima quyến rũ, nơi có bốn tuyến đường sắt phục vụ. Sự xuất hiện của nhà máy lọc dầu Lima khổng lồ đã đẩy nhanh sự sụp đổ của Cleveland và Pittsburgh như những trung tâm lọc dầu, và đến năm 1896, Standard Oil đã loại bỏ dần nhà máy lọc dầu Cleveland lớn nhất của mình.

Nhà máy lọc dầu Lima chỉ là phần mở đầu cho sự kiện chính ở Trung Tây. Vào tháng 6 năm 1889, quỹ ủy thác đã tổ chức Standard Oil of Indiana, công ty sẽ xây dựng nhà máy lọc dầu hàng đầu của Mỹ tại Whiting, Indiana, cách trung tâm thành phố Chicago 17 dặm. Trong chuyến du lịch năm 1891, Archbold, run sợ trước tầm quan trọng của công việc này, nói với Rockefeller khả năng xử lý 36.000 thùng dầu thô mỗi ngày của nhà máy khiến anh ta “gần như không thể hiểu được.” Nhà máy vẫn là một kỳ quan với nhiều người trong nhiều năm sau đó. Tại Whiting, Tiến sĩ William M. Burton đã đưa ra khám phá mang tính

cách mạng về cách 'bẻ khóa' dầu mỏ, làm tăng đáng kể sản lượng xăng - một điều kiện tiên quyết cho thời đại ô tô.

Phải mất thời gian để Standard Oil xóa bỏ vết nhơ của dầu thô Lima, vì lượng lưu huỳnh còn lại trong dầu hỏa đủ để làm tắc nghẽn ống khói và đèn trong thời tiết ẩm ướt. Trong một bức thư mật gửi Rockefeller, Archbold thú nhận lần đầu tiên các đối thủ của họ có thể yêu cầu một sản phẩm cao cấp hơn. Quý tín thác giờ đã trở thành nạn nhân của những mảnh khóc bản thiêu của chính nó. Sau khi dầu Ohio được phát hiện nhưng trước khi Rockefeller chiến thắng Pratt, Standard đã thiết kế một chiến dịch tuyên truyền để thuyết phục người tiêu dùng dầu Lima không kém hơn dầu Pennsylvania. Archbold nói với Rockefeller chiến lược hiện đã hoàn thành, "vì vậy điều cần thiết là, cho đến khi định kiến được loại bỏ, cần phải cẩn thận nhất có thể để mọi chuyển hàng từ cả Lima và Whiting. để tránh khiêu nại."

Khi Standard Oil đảm bảo quyền kiểm soát hoàn toàn ngành công nghiệp dầu mỏ, nhiều công dân bình thường đã sợ hãi trước quy mô khổng lồ, các phương pháp nhanh chóng và tốc độ tăng trưởng không thể lay chuyển, và nó trở thành biểu tượng cho tất cả các lực lượng đang định hình lại nước Mỹ. Một tờ báo cho biết, đó là "cha mẹ của các công ty độc quyền lớn hiện nay đang giả dạng dưới cái tên mới được tìm thấy là 'Quý tín thác', và nó được dùng như một cách viết tắt cho những tập hợp sức mạnh kinh tế mới. Một hệ thống kinh doanh dựa trên doanh nghiệp tư nhân đã tạo ra những tổ hợp quy mô khủng khiếp. Và nền công nghiệp hiện đại không chỉ đe dọa thương mại quy mô nhỏ mà còn tạo thành một chế độ chuyên quyền nham hiểm gây nguy hiểm cho chính nền dân chủ khi các tập đoàn khổng lồ che khuất chính phủ như lực lượng năng động nhất trong xã hội Mỹ.

Là nhân vật hàng đầu trong sự hợp nhất này, Rockefeller là nhân vật biểu tượng của Thời đại Mạ vàng và do đó trở thành cột thu lôi cho những lời chỉ trích. Ông theo sát các diễn biến chính trị và luôn cảnh giác cao độ trước mọi mối đe dọa tiềm tàng đối với lợi ích kinh doanh của mình. Tuy nhiên, trong những đóng góp cho chiến dịch tranh cử, ông đã giành được danh tiếng là một người cho đi keo kiệt, và một số chính trị gia thậm chí còn cảm thấy bị ảnh hưởng bởi những món quà nhỏ bé của ông. Các khoản thanh toán bí mật do

Standard Oil thực hiện là một vấn đề khác, và Rockefeller không bao giờ trì hoãn việc thanh toán để hoàn thành công việc.

Vào đầu thế kỷ 20, các phóng viên đã đổ rất nhiều giấy mực về cáo buộc Standard Oil đã mua phiếu cho Henry B. Payne vào Thượng viện Hoa Kỳ năm 1884. Vụ án tham nhũng chính trị giả định này nhận được nhiều sự chú ý từ các nhà phê bình hơn bất kỳ trường hợp nào khác, mặc dù rất ít bằng chứng đã từng được đưa ra để chứng minh điều đó. Với mái tóc bạc trắng và cặp kính gọng có dây, Henry B. Payne - cha của thủ quỹ Standard Oil, Oliver Payne - là một người đàn ông niềm nở và có khí chất đặc biệt. Là luật sư của Cleveland và ứng cử viên vĩnh viễn cho chức vụ công, ông đã vận động để có giáo dục bắt buộc ở Cleveland, làm việc hăng say cho sự nghiệp của Liên minh và giúp thành lập Trường Khoa học Ứng dụng Case, đồng thời là chủ sở hữu một phần của hai tuyến đường sắt. Không giống như những người hàng xóm giàu có ở Đại lộ Euclid, Payne là một đảng viên Dân chủ, người đã vận động cho Stephen Douglas trong cuộc tranh cử tổng thống năm 1860 chống lại Abraham Lincoln. Trớ trêu thay, trước những cáo buộc sau này, khi ông lần đầu tranh cử vào Quốc hội, Standard Oil đã ủng hộ đối thủ và giúp đánh bại ông. Tham vọng với cha mình, Oliver Payne lạnh lùng, kiêu ngạo đóng vai trò là người quản lý chiến dịch lâu năm của ông, bắt đầu với chiến thắng quốc hội vào năm 1874. Hai năm sau, Oliver cố gắng không thành công để giành được đề cử tổng thống của đảng Dân chủ cho cha mình. Nguyên nhân thất bại đã mang lại cho Oliver một chút danh tiếng Machiavellian (xảo quyệt), và một tờ báo đã nhận xét một cách chua chát: “Anh ta có một cái đầu bao không cạn, một cái miệng im lặng, cùng khả năng tổ chức và thao túng con người.”

Cuối những năm 1870, Henry Payne mất ghế quốc hội. Gần bảy mươi tuổi, ông có thể đã rút lui khỏi chính trường một cách duyên dáng, nhưng dường như ông không thể từ bỏ giấc mơ về chức vụ cao hơn của mình. Khi ông tìm kiếm đề cử tổng thống của đảng Dân chủ vào năm 1880, các đối thủ đã bóc mẽ một cách tàn nhẫn về tuổi của ông, và một người gọi ông là “một hóa thạch già nua, khô héo”. Để gỡ bỏ những cáo buộc này, Payne đã cho thấy sự nhanh nhẹn khi bước đi, thể hiện một sức sống trẻ trung. Nhưng sự liên kết của Payne với Standard Oil, đã làm giảm uy tín của ông trong lòng nhiều

đảng viên Dân chủ. Payne chỉ nhận được tám mươi mốt phiếu bầu trong lần bỏ phiếu đầu tiên khi Tướng Winfield Hancock được đề cử.

Vào thời điểm đó, các thượng nghị sĩ Hoa Kỳ được bầu bởi các cơ quan lập pháp tiểu bang. Khi cơ quan lập pháp Ohio bầu Henry B. Payne vào Thượng viện vào năm 1884 - cơ quan lập pháp này sẽ đi vào lịch sử với tên gọi “Cơ quan lập pháp dầu mỏ” khét tiếng vì sự liên hệ với Standard Oil - người ta đồn đại Oliver đã ngồi sau bàn làm việc trong một phòng khách sạn ở Columbus và xuất hóa đơn cho các nhà lập pháp, giá trị khoảng \$100.000. Những cáo buộc hối lộ, dù chưa bao giờ được chứng minh, đã phủ bóng Thượng nghị sĩ Payne và gây ra một cơn bão lạm dụng chống lại Standard Oil. Liệu Oliver Payne có mua cuộc bầu cử hay không là điều không chắc chắn, nhưng có vẻ như quá xa vời khi Rockefeller hoặc Standard Oil đồng mưu với ông ta. Henry Payne là một thành viên Dân chủ trung thành, và Standard Oil là một thành trì của Đảng Cộng hòa. Rockefeller có khả năng đã nói sự thật, “Tôi phản đối cuộc bầu cử của Thượng nghị sĩ Payne, với tư cách là một đảng viên Cộng hòa. Và không một khoản tiền nào của Công ty Standard Oil được chuyển đến chiến dịch của ông ấy.”

Ngoài cha mình, Oliver Payne đã đưa Standard Oil trở thành mắt xích quan trọng thứ hai với Đảng Dân chủ thông qua anh rể của mình, William C. Whitney. Dù lúc đó Oliver lớn hơn Whitney hai tuổi và giàu có vô cùng, nhưng cả hai vẫn là bạn thân ở Yale. Ở một mức độ mà một số nhà quan sát thấy không lành mạnh, Oliver đã yêu cô em gái xinh xắn, hòa đồng Flora của mình; Khi sắp xếp để cô gặp Whitney vào năm 1868, ông ấy đã “biết nếu họ gặp nhau, họ sẽ yêu nhau”. Khi họ kết hôn một năm sau đó, ông trở thành ân nhân của họ, mua cho họ một tòa nhà tại Park Avenue (Đại lộ Công viên) cao 5 tầng bằng đá nâu. Đây chỉ là một tác phẩm vén màn cho món quà tiếp theo của ông ấy, một dinh thự trị giá 700.000 đô la, lấp lánh với những bức tranh tuyệt đẹp và thảm trang trí Gobelin, ở góc Đại lộ 5 và Đường 507, đối diện với tư dinh của Cornelius Vanderbilt. Một nhà sử học nói Oliver đã lịch sự “trưng bày nó với gia đình Whitney như một người có thể khoe con chó xù”, và với sự tự tin tuyệt vời của mình, người độc thân suốt đời này đã chuyển đến một trong những căn hộ xa hoa ở tầng hai của nó.

William C. Whitney là một người đàn ông bảnh bao với tài năng thu hút khách quen không ai sánh bằng. Mặc dù chỉ ở lại Trường Luật Harvard một năm, ông đã trở thành luật sư giàu có ở Phố Wall, đại diện cho Commodore Vanderbilt và các khách hàng đường sắt khác. Hoạt động tích cực trong Đảng Dân chủ, ông đã giành được sự bảo trợ của Samuel J. Tilden, với tư cách là thống đốc, ông được bổ nhiệm làm cố vấn. Năm 1884, Whitney đã hết sức ủng hộ Grover Cleveland, thị trưởng Buffalo, lên làm tổng thống và làm môi giới cho một thỏa thuận đình chiến giữa Cleveland với tư tưởng cải cách và Tammany Hall. Khi Whitney nổi lên như một người trong cuộc có ảnh hưởng trong chiến dịch tranh cử tổng thống của Cleveland, một số nhà phê bình cho ông là một công cụ của Standard Oil. Trên thực tế, Rockefeller đã bỏ phiếu cho James G. Blaine, một hiệp sĩ có lợi ích kinh doanh, và dự đoán cuộc bầu cử sẽ là “một thảm họa lớn” nếu Cleveland chiến thắng. Trong một bước chưa từng có, Rockefeller cho phép tên của mình được liệt kê vào danh sách phó tổng thống cho một nỗ lực gây quỹ của đảng Cộng hòa tại thành phố Cleveland.

Để tiếp tục ủng hộ cử cho Grover Cleveland, Whitney thuyết phục Henry B. Payne rằng sự căm ghét ngày càng tăng đối với Standard Oil đã khiến đây là thời điểm không tốt hơn để ông tranh giành sự đề cử của đảng Dân chủ. Thay vào đó, Henry và Oliver Payne đã đổ 170.000 đô la vào rương chiến tranh của Cleveland. Sau chiến thắng của Cleveland, có vẻ như Whitney sẽ được bổ nhiệm làm thư ký nội vụ. Sau đó, báo chí gắn thẻ ông ta là “Billy dầu than” và làm dấy lên bóng ma Standard Oil sẽ theo túng chính quyền. Như một giải thưởng khuyến khích, Whitney được bổ nhiệm làm Bộ trưởng Hải quân. Đối với tất cả những suy đoán vô căn cứ về mối liên hệ của ông ta với Standard Oil, Whitney hiếm khi được yêu cầu thực hiện các nhiệm vụ hậu trường và dành phần lớn thời gian của mình để xây dựng một hạm đội thép mới. Khoảng thời gian William và Flora Whitney chuyển đến Washington, Oliver Payne, với lý do “cần được nghỉ ngơi”, đã từ chức khỏi Standard Oil.

Mặc dù có nhiều cổ đông, quỹ tin thác Standard Oil luôn được kiểm soát bởi một nhóm nhỏ các gia đình quyền lực. “Tôi nghĩ đúng là gia đình Pratt, gia đình Payne-Whitney (vốn là một, vì tất cả cổ phiếu đến từ Đại tá Payne), gia đình Harkness-Flagler (cùng thành lập Công

ty) và gia đình Rockefeller kiểm soát phần lớn cổ phiếu trong suốt lịch sử của Công ty cho đến thời điểm hiện tại,” Rockefeller nhận xét vào năm 1910. Bởi vì gia đình Harkness và Payne hòa đồng và kết hôn với gia đình Vanderbilts và Whitneys, họ đã truyền bá rất nhiều tiền thưởng Standard Oil thông qua xã hội quý tộc Mỹ.

Trong khi những người chỉ trích Standard Oil tấn công mối quan hệ chính trị giữa Paynes và William Whitney, họ đã bỏ lỡ một trường hợp tham nhũng chính trị rõ ràng hơn: đó là Johnson Newlon Camden, người từng là thượng nghị sĩ Tây Virginia từ năm 1881 đến năm 1887 nhưng chưa bao giờ cắt đứt quan hệ với Standard. Tiếp cận cuộc bầu cử năm 1881 vào Thượng viện Hoa Kỳ như một đề xuất kinh doanh thẳng thắn, ông ủng hộ việc phân phối tiền mặt một cách tự do cho cơ quan lập pháp Tây Virginia để đảm bảo kết quả. Như ông ta nói với Flagler vào năm đó, “Chính trị tồi tệ hơn trước đây - và mối quan hệ hiểu biết của tôi với Standard Oil Co. không có xu hướng hạ thấp nó - vì tất cả chúng ta đều phải có tiền.” Đây là lời mở đầu cho một yêu cầu khẩn cấp về “10.000 đô la trong một số trường hợp - cổ phiếu hoặc dầu - Hãy theo dõi và cho tôi biết.” Rõ ràng, Standard Oil đã ủng hộ, vì trong bức thư tiếp theo, Camden đã báo cáo chiến thắng cho Flagler. “Tôi cũng chân thành đánh giá cao lòng tốt đáng kể của Ủy ban điều hành — và đã sử dụng nó [tiền] mà không do dự khi tôi cần tạm thời.”

Ngay cả sau khi vào Thượng viện, Camden vẫn tiếp tục trao đổi thư từ với Rockefeller và Flagler như thể ông vẫn là một giám đốc điều hành tích cực của Standard Oil, và ông đã thảo luận về các cuộc đàm phán của quỹ ủy thác với B&O Railroad từ văn phòng Thượng viện Hoa Kỳ. Ông ta thành lập một tuyến đường sắt với Oliver Payne và kêu gọi Rockefeller, Flagler và Harkness tham gia cùng. Trong suốt nhiệm kỳ của mình, Camden luôn đứng trước quyền lợi của Standard Oil, và khi hai dự luật đường ống dẫn dầu chống lại quỹ ủy thác xuất hiện tại cơ quan lập pháp Maryland vào năm 1882, ông ta đã hành động kịp thời, thông báo cho Flagler một cách hài lòng, “Thưa ngài Flagler, tôi đã sắp xếp để giết hai dự luật trong cơ quan lập pháp Maryland với chi phí tương đối nhỏ.”

Với cuộc bầu cử của Grover Cleveland vào năm 1884, nhiều doanh nhân đã chuẩn bị cho cuộc cải cách ở Washington, nhưng hóa

ra ông lại khá ôn hòa. Tuy nhiên, sự phản đối của công chúng chống lại các công ty độc quyền đều đặn tập hợp lực lượng, tạo ra một phe Chống độc quyền lên án các tuyến đường sắt và phân biệt tỷ giá. Mặc dù các công ty cung cấp ngũ cốc, công ty đóng gói thịt và máy thu hoạch đều đang được giảm giá bởi ngành đường sắt, Standard Oil đã bị đưa vào tiền cảnh của các cáo buộc chống độc quyền. Như Thế giới đã viết trong một cuộc tấn công thiêu đốt lòng tin vào năm 1887, “Khi thế kỷ 19 đi vào lịch sử, con mắt công bằng của những người đánh giá sẽ kinh ngạc khi thấy Hoa Kỳ, được cho là bảo thủ về quyền tự do của con người và quyền con người, đã dung thứ cho sự độc quyền khổng lồ nhất, tàn nhẫn nhất, trơ tráo, và đáng khinh nhất từng gắn chặt nó với một quốc gia.”

Tuy nhiên, cần có thời gian để thiết lập cơ sở pháp lý cho các quy định của chính phủ đối với hoạt động kinh doanh tư nhân. Vào năm 1876, vụ Munn kiện Illinois, Tòa án Tối cao đã ra tuyên bố nổi tiếng, “Tài sản sẽ trở thành lợi ích chung khi liên quan đến cộng đồng.” Đến thời điểm này, Standard Oil không quá lo lắng về một dự luật thương mại giữa các tiểu bang chống lại sự phân biệt đối xử trong ngành đường sắt. Tổ chức ủy thác đã vận hành hệ thống đường ống của riêng mình đến tận biển và tin tưởng nếu quy định về đường sắt được đưa ra thì nó vẫn có thể bị bỏ qua. Khi Quốc hội cuối cùng thông qua Đạo luật Thương mại Liên tiểu bang vào năm 1887, cấm các công ty đường sắt và các khoản giảm giá cũng như thành lập ủy ban quản lý đầu tiên, các Thượng nghị sĩ Payne và Camden đã bỏ phiếu chống lại.

Trước công chúng, Standard Oil giả vờ hoan nghênh sự đối xử bình đẳng theo quy định của đạo luật mới và thề sẽ không chấp nhận giảm giá nữa. Như Rockefeller và Archbold sau đó đã tuyên bố vào năm 1907 khi hành vi sau đó của họ bị thẩm vấn, “Kể từ khi ban hành luật thương mại giữa các tiểu bang vào năm 1887, Standard Oil Co. đã tuân thủ cẩn thận nhất các điều khoản của mình và không có trường hợp nào cố ý vi phạm luật.” Rockefeller có xu hướng tự miêu tả mình là một giám đốc điều hành cứng rắn, người đã đi xa như luật pháp cho phép nhưng không xa hơn. Allan Nevins đồng tình với quan điểm này, lưu ý “tuân theo Đạo luật Thương mại Liên tiểu bang năm 1887, Standard, như những người quan sát cẩn thận thường đồng ý,

đã tiến gần đến sự tuân thủ chung của luật mới và không yêu cầu giảm giá.”

Nhưng có lý do để đặt câu hỏi về khẳng định này. Ngay trước khi hành động được thực hiện, Standard đã phải đối mặt với những thách thức của nhà nước về việc giảm giá đường sắt, và Đại tá Thompson nổi tiếng, đã làm việc với các quan chức đường sắt, đã tìm cách để sửa đổi các quy định mới. Vào mùa xuân năm 1886, Thompson trao quyền cho các quan chức của Đường sắt Lake Shore sau khi Tòa án Tối cao Ohio cấm phân biệt đối xử về vận chuyển hàng hóa. Họ đã nghĩ ra một cách để tạo ra ảo tưởng tất cả các chủ hàng đều trả mức giá niêm yết giống nhau trong khi Standard Oil được bồi thường bí mật thông qua một mảnh lới kế toán. Như Thompson đã giải thích về khoản phụ này cho Rockefeller:

Sự sắp xếp của chúng ta rất đơn giản: Chúng ta đang trả thuế suất mở cho Michigan và tất cả các điểm khác và điều này cũng được yêu cầu đối với tất cả các chủ hàng khác. Tôi có sự hiểu biết rõ ràng với những người thích hợp rằng chúng ta không bắt buộc hoặc phải trả nhiều hơn trước đây và để chúng ta có thể không mất bất kỳ khoản tiền nào... chúng ta khấu trừ từ các khoản thanh toán ở Chicago một số tiền tương đương với số tiền lẽ ra là một khoản thanh toán thích hợp cho tất cả các điểm khác, mỗi tháng. Bạn sẽ dễ dàng nhìn thấy đối tượng của điều này và bạn sẽ quan sát được trong tình huống mà chúng ta đang gặp phải mà không có sự sắp xếp nào tốt hơn hoặc công bằng hơn có thể được thực hiện hoặc một thỏa thuận nào đó thỏa đáng hơn với chúng ta.

Khi ủy viên đường sắt Missouri ra lệnh thống nhất giá cước vận tải vào năm 1888, Thompson khuyên Rockefeller, “Chúng ta có lý do để nghĩ lệnh này sẽ bị rút lại. Bằng mọi giá, các tuyến đường sẽ không chú ý đến nó.”

Những thỏa thuận bằng miệng như vậy có thể đã giúp làm dịu Standard Oil sau khi có Đạo luật Thương mại Liên bang. Ngoài ra, không cơ quan chính phủ nào có thể tước bỏ đội xe bồn khổng lồ của nó và những khoản tiền bản quyền béo bở mà chúng mang về; Standard Oil không bị bắt buộc phải cung cấp xe bồn cho các đối thủ cạnh tranh. Thậm chí còn có những khoản cổ tức bất ngờ từ sự bình đẳng theo quy định của đạo luật. Ủy ban Thương mại Liên bang mới

bắt các tuyến đường sắt phải tính cùng một mức phí đối với dầu trong thùng (được sử dụng bởi các công ty độc lập) và trong các toa xe bồn (được sử dụng bởi Standard Oil); do đó, các tuyến đường, lần đầu tiên, có thể tính phí theo trọng lượng của các thùng, phạt các chủ hàng độc lập. Trong một thời gian ngắn, Đạo luật Thương mại liên bang có thể đã làm nguội sự hợp tác giữa các quỹ tín thác và đường sắt, nhưng họ dần dần tìm ra cách để né luật và quay trở lại các thỏa thuận cũ. Cuộc chiến chống lại việc giảm giá đường sắt vẫn là một cuộc cải cách chính trị lâu năm bền bỉ trong một thế hệ. Vào năm 1907, Standard Oil đã bị phạt một khoản tiền lớn nhất trong lịch sử doanh nghiệp trong một thời gian ngắn vì một hoạt động được cho là đã từ bỏ từ lâu trước đó.

Đến cuộc bầu cử năm 1888, các cuộc biểu tình chống lại quỹ tín thác — dầu, rượu whisky, đường và một số thứ khác — đã nổ ra ở nhiều nơi đến nỗi các nền tảng quốc gia của cả hai đảng đều lên án gay gắt việc tập trung kinh tế. Các nhà cải cách nông nghiệp ở miền Nam và miền Tây đã kích động chống lại đường sắt với tư cách là bà đỡ của sự độc quyền. Những người truyền đạo Tin lành đã phàn nàn về cuộc khủng hoảng đạo đức đi kèm với quá trình công nghiệp hóa và sự phân phối của cải bị lệch lạc. Đã có một sự bùng nổ hoạt động lớn giữa những người lao động có tổ chức với tư cách là thành viên của Hiệp sĩ Lao động, tăng vọt lên 700.000 người vào năm 1886. Năm đó, cảnh sát bắn vào những người công nhân tại nhà máy gặt McCormick ở Chicago, kích động cuộc biểu tình tại Haymarket, trong đó một quả bom đã phát nổ, giết chết bảy người. Năm 1888, Edward Bellamy xuất bản cuốn tiểu thuyết không tưởng bán chạy nhất của mình, 'Nhìn lại quá khứ', với phiên bản xã hội chủ nghĩa của xã hội kỹ trị vượt qua nước Mỹ. Công chúng nói chung có hai suy nghĩ và coi các doanh nhân mới là những kẻ nham hiểm hoặc anh hùng. Đến năm 1888, Rockefeller bắt đầu xuất hiện trên tạp chí trong mục tin tức về người Mỹ giàu có, nhưng ông cũng được coi là một ông vua khét tiếng trên Thế giới của Joseph Pulitzer và các tờ báo khác. Báo chí liên tục đưa ra các bài xã luận chống lại Standard Oil, yêu cầu hành động chống độc quyền của liên bang và tiểu bang mạnh mẽ hơn.

Giữa làn sóng chỉ trích, Rockefeller một lần nữa phải chịu sự giám sát của các nhà điều tra chính phủ. Khi một ủy ban thượng viện New

York điều tra Standard Oil vào năm 1888, họ đã biết được ông có thể khó nắm bắt đến mức nào. Khi một điều tra viên đến 26 Broadway, anh ta được thông báo ông Rockefeller đã ra khỏi thành phố. Khi anh ta đi đến số 4 Phố Tây 54, anh ta được cho biết ông Rockefeller đang ở nhà nhưng không thể gặp được. Tại thời điểm này, điều tra viên đã dành cả đêm ngủ gật trên vỉa hè, vì sợ ông trùm sẽ khởi hành vào sáng sớm. Rung chuông cửa ngay sau khi trời sáng, anh ta được cho biết ông Rockefeller đã rời đi. Ngây ngô phủ nhận đã trốn khỏi quy trình điều tra, Rockefeller sau đó giải thích đã ở Ohio và nhanh chóng trở lại khi được thông báo về cuộc điều tra. Trên thực tế, Rockefeller cũng đã giữ bí mật chuyến thăm Cleveland của mình vì ông sợ bị các nhà lọc dầu địa phương tố tụng đòi bồi thường.

Để huấn luyện Rockefeller cho các phiên điều trần tại thượng viện New York, Standard Oil đã thuê một luật sư lỗi lạc, Joseph H. Choate. Choate đánh giá cao vị khách hàng khác thường của mình, người đã chào đón anh một cách thân mật sau đó nằm dài trên chiếc ghế với bầu không khí uể oải. Khi Choate cố gắng giải thích cho ông về một số vấn đề của công ty, khách hàng kín tiếng của anh không tiết lộ gì. Choate cảm thấy bực bội vì người đàn ông này luôn đánh đố anh. “Tôi tự hỏi chúng ta sẽ làm việc với ông Rockefeller như thế nào,” Choate quan tâm hỏi Flagler. “Ông ấy có vẻ khó hiểu quá. Luôn đặt câu hỏi.” Flagler cảm thấy thích thú. “Ồ, bạn sẽ thấy ông ấy có thể tự chăm sóc mình. Bạn không cần phải lo lắng về ông ấy.”

Vài năm trước đó, trong buổi làm chứng ở Albany, Rockefeller đã trả lời giống hệt nhau cho ba mươi câu hỏi liên tiếp, mỗi lần từ chối trả lời theo lời khuyên của luật sư. Vào một buổi sáng lạnh giá tháng 2 năm 1888, mặc áo khoác đuôi tôm và mũ chóp hoàn hảo, Rockefeller bước vào một phòng điều trần chật cứng của tòa án cấp cao ở thành phố New York, có Joseph Choate ở bên cạnh. Vì ông nhanh chóng trở thành một nhân vật thần thoại, lời khai của ông đã thu hút báo chí. Vẫn đẹp trai ở độ tuổi bốn mươi tám, với mái tóc cắt ngắn và bộ ria mép màu nâu đỏ gọn gàng, ông sải bước với một khí chất tự tin. Tuy nhiên, khi kiểm tra kỹ hơn, người ta có thể phát hiện ra các nếp nhăn xung quanh mắt, và ông có vẻ già và mệt mỏi hơn vài năm trước đó. Giờ đây ông đang mang gánh nặng khủng khiếp hơn những gì từng biết.

Choate sớm phát hiện ra không cần phải lo lắng về khách hàng của mình. Giống như nhiều doanh nhân trong thời đại của mình, Rockefeller tự hào về khả năng của mình và xuất sắc trong các câu trả lời 'mờ nhạt'. Sau sự tuyên thệ, ông biến thành một anh chàng mơ hồ và hay quên, dễ chịu nhưng hơi lảm lì, lạc lõng trong mê cung tuyệt đẹp của Standard Oil. Ông ấy cũng là một người trình diễn tuyệt vời, một đặc điểm thừa hưởng từ cha mình. Khi tuyên thệ, ông ấy đã "hôn Kinh thánh một cách kịch liệt," theo một phóng viên, nhấn mạnh luôn có Chúa ở bên.

Rockefeller bị thẩm vấn bởi cố vấn ủy ban, Roger A. Pryor, một luật sư giỏi, người đi đi lại lại, mái tóc đen buông dài ngang vai. Ông ta nhìn Rockefeller bằng một đôi mắt xuyên thấu và lắc một ngón tay buộc tội về phía ông. Rockefeller vẫn điềm tĩnh, nhấn mạnh sự tương phản giữa họ có lợi cho ông. Như một tờ báo đã viết về Rockefeller, "ông ấy dường như là hiện thân của sự ngọt ngào và nhẹ nhàng. Sự thanh thản của ông ấy không thể bị xáo trộn... Bằng những giọng điệu du dương, rõ ràng và chủ ý, ông ấy đưa ra lời khai của mình... Đôi khi phong thái của ông ấy nhẹ nhàng trách móc, lúc lại nhẹ nhàng thuyết phục người khác, nhưng ông ấy không bao giờ nóng nảy hay bực tức." Khi Choate kinh ngạc nhìn theo, Rockefeller vẫn giữ một vẻ ngoài không gợn sóng: Khách hàng của anh ta không hẳn là một kẻ lơ đãng như anh ta đã hình dung.



Rockefeller bị thẩm vấn bởi cố vấn ủy ban, Roger A. Pryor

Chiến lược của Standard Oil là cung cấp càng ít thông tin càng tốt. Như cộng sự của Rockefeller, Paul Babcock đã khuyên ông bằng ngôn ngữ nhấn mạnh, "Tôi nghĩ đây là một cơn sốt, và chúng ta nên

đáp trả một cách trang nghiêm và phân loại mọi câu hỏi bằng những câu trả lời dù hoàn toàn trung thực nhưng lại né tránh sự thật! Tôi sẽ không chuẩn bị bất kỳ số liệu thống kê nào.” Đúng như lời khuyên, Rockefeller đã kiếm lời, có quá ít thông tin về Standard Oil để tạo ra các tiêu đề giật gân. Trong lời khai của mình, Rockefeller lần đầu tiên cung cấp thỏa thuận ủy thác Standard Oil đã được ký kết vào năm 1882; nêu tên tám người được ủy thác hiện tại; tiết lộ quỹ tín thác hiện có bảy trăm cổ đông; và, đáng ngạc nhiên nhất là bốn mươi một công ty được liệt kê thuộc về quỹ tín thác — nhiều công ty trong số đó chưa bao giờ tiết lộ công khai về quyền sở hữu trước đây. Để bác bỏ quan điểm cho Standard Oil là một công ty độc quyền, Rockefeller đã đệ trình danh sách 111 nhà máy lọc dầu cạnh tranh và đưa ra thông tin gây xôn xao của riêng mình về sự cạnh tranh gay gắt từ dầu mỏ Nga.

Cuộc trao đổi gây tranh cãi nhất diễn ra khi Pryor chuyển sang giai đoạn đen tối nhất trong quá khứ của Rockefeller: Công ty Cải tiến Miền Nam. Pryor hỏi ông có tham gia Công ty Cải tiến Miền Nam không; Rockefeller, nhanh chóng phát hiện ra bẫy, đã từ chối là thành viên của một công ty như vậy. Với trí nhớ tuyệt vời, ông nhớ một điều lệ chưa sử dụng đã được cấp cho Công ty Cải tiến Miền Nam. Pryor phản ứng với sự hoài nghi:

“Có một công ty như vậy?”

Rockefeller thừa nhận: *“Tôi đã nghe nói về một công ty như vậy.”*

“Ông không ở trong đó à?”

“Tôi đã không.”

Rockefeller đã cho thấy sự xảo quyệt của mình:

Tôi nhớ sự việc đó như thể xảy ra vào sáng nay... Tôi đã không dừng lại để sửa người hỏi của mình. Tất nhiên, tôi biết mình đang trả lời những gì... Tôi không làm chứng như ông Brewster và ông Flagler, nóng tính đến mức họ sẽ lao ngay vào cuộc tranh cãi với luật sư. Tôi trầm lặng và tự chủ. Tôi không phải là nhân chứng tình nguyện. Trong khi họ nghĩ đang dẫn tôi vào bẫy, tôi đã để họ tự vào bẫy.

Rockefeller có một khả năng kỳ lạ là nắm bắt được sự trôi dạt tinh vi trong các câu hỏi của công tố viên. Một luật sư nổi tiếng của thế kỷ 20, Samuel Untermyer, đã gọi Rockefeller là ‘bộ óc tồi tệ nhất’ mà ông từng gặp với nhân chứng, một người có giác quan thứ sáu cho một cái bẫy pháp lý. “Anh ấy luôn có thể đọc được suy nghĩ của tôi và

đoán sáu hoặc bảy câu hỏi tiếp theo sẽ như thế nào,” Untermyer, người đã kiểm tra chéo Rockefeller trong các vụ kiện tụng vào đầu những năm 1900 cho biết. “Tôi sẽ bắt đầu với những câu hỏi nhằm tạo nền tảng cho những câu hỏi xa hơn trong tương lai. Nhưng tôi luôn nhìn thấy ánh sáng kỳ lạ trong mắt anh ấy cho thấy anh ấy đã phân biệt được ý định của tôi. Tôi chưa từng biết một nhân chứng nào sánh ngang với anh ấy về sức mạnh thấu thị này.” Tại phiên điều trần tháng 2 năm 1888, Roger Pryor rất ấn tượng về Rockefeller đến nỗi khi kết thúc cuộc thẩm vấn, ông đã đến bên lan can, bắt tay chân tình và hỏi liệu ông có thể đến thăm nhà máy Standard Oil với Rockefeller không. Về phần Joseph Choate, Rockefeller hỏi tình cờ trong giờ nghỉ trưa xem ông trông thế nào. Luật sư trả lời: “Tôi không thể yêu cầu một nhân chứng tốt hơn.” Sau đó, Choate nói các đối tác của Rockefeller “hiếm khi biết những gì ông ấy đang nghĩ nhưng ông ấy luôn biết chúng tôi đang nghĩ gì.”

Tuy Rockefeller đã xử lý tốt lời khai của mình, báo cáo của ủy ban đã đưa ra ánh sáng về hoạt động của Standard Oil, gọi nó là “quyền lực hoạt động tích cực nhất và có thể là đáng gờm nhất trên lục địa”. “Đây là cáo trạng ban đầu,” báo cáo nêu rõ. “Thành công của nó là động lực thúc đẩy sự hình thành của tất cả các quỹ và sự kết hợp khác. Đó là kiểu hệ thống đã lây lan như một căn bệnh qua hệ thống thương mại của đất nước này.” Quỹ tín thác không bị ràng buộc bởi luật pháp, bốn mươi mốt công ty thành lập đã “chuyển giao công việc của họ cho một tổ chức không có sự tồn tại hợp pháp, độc lập với mọi quyền hạn, có thể làm bất cứ điều gì nó muốn ở bất cứ đâu và cho đến thời điểm này, hoàn toàn trong bóng tối.” Bản cáo trạng cũng không đồng tình với bức chân dung cạnh tranh sôi nổi của Rockefeller, gọi Standard Oil “gần như là công ty duy nhất trong lĩnh vực khai thác dầu, từ đó nó đã tấn công gần như mọi đối thủ cạnh tranh.” Standard Oil nổi bật như một trường hợp thử nghiệm tuyệt vời trong cuộc tranh luận quốc gia ngày càng tăng về luật chống độc quyền. Khi Ủy ban Hạ viện về các nhà sản xuất ban hành báo cáo về quỹ ủy thác vào mùa xuân năm đó, nó đã dành 1.000 trong số 1.500 trang cho ủy thác dầu, gấp năm lần không gian dành cho ủy thác đường và gấp mười lần dành cho ủy thác rượu whisky.

Theo một nghĩa nào đó, John D. Rockefeller đã đơn giản hóa cuộc sống cho các tác giả của luật chống độc quyền. Sự nghiệp của ông bắt đầu từ giai đoạn sơ khai của thời kỳ bùng nổ công nghiệp, khi nền kinh tế vẫn còn sơ khai và chưa được kiểm soát. Vì các quy tắc của trò chơi vẫn chưa được mã hóa thành luật, Rockefeller và các nhà công nghiệp đồng nghiệp đã rèn chúng trong nhiệt huyết chiến đấu. Với sự kỹ lưỡng của mình, Rockefeller đã nghĩ ra một kho vũ khí chống cạnh tranh. Vì ông đã tìm ra mọi cách có thể tưởng tượng để hạn chế thương mại, thị trường khắc nghiệt và ngăn chặn cạnh tranh, tất cả các nhà lập pháp có tư tưởng cải cách cần phải nghiên cứu sự nghiệp của ông để vạch ra một chương trình chống độc quyền toàn diện.

Standard Oil đã dạy cho công chúng Mỹ một bài học quan trọng nhưng đầy nghịch lý: Thị trường tự do, nếu bị bỏ mặc hoàn toàn, có thể trở nên tồi tệ một cách khủng khiếp. Chủ nghĩa tư bản cạnh tranh không tồn tại trong một trạng thái tự nhiên mà phải được xác định hoặc hạn chế bởi luật pháp. Các thị trường không được kiểm soát thường có xu hướng độc quyền hoặc ít nhất là hướng tới mức độ tập trung không lành mạnh và chính phủ đôi khi cần can thiệp để đảm bảo toàn bộ lợi ích của cạnh tranh. Điều này đặc biệt đúng trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển công nghiệp. Khái niệm này giờ đây đã ăn sâu vào luật pháp của chúng ta đến nỗi nó đã trở nên vô hình đối với chúng ta, được thay thế bằng các cuộc tranh luận thứ cấp về bản chất hoặc mức độ chính xác của việc thực thi chống độc quyền.

Trong thời kỳ kích động chống độc quyền vào cuối những năm 1880, Standard Oil luôn đánh giá thấp khả năng của các nhà phê bình trong việc thu hút sự ủng hộ của công chúng. Các doanh nhân nhỏ, cho các tập đoàn lớn cản trở cơ hội của từng cá nhân, đã hình thành một hành lang cải cách đặc biệt mạnh mẽ. Khi cả Grover Cleveland và Benjamin Harrison chống lại quỹ ủy thác trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1888, Archbold đã viết một cách miễn cưỡng cho Rockefeller rằng những bài phát biểu cứng rắn này chỉ để thể hiện. “Chúng tôi không nghĩ sẽ có nhiều cuộc nói chuyện tại Washington liên quan đến Trusts - quỹ ủy thác,” anh báo cáo vào mùa hè năm đó. “Các nhà sư phạm chỉ đơn giản là cố gắng vượt qua nhau để có hiệu quả chính trị.”

Archbold được chứng minh là tiên lượng sai. Trong bối cảnh lập pháp lộn xộn, nhiều bang đã ban hành luật chống độc quyền vào cuối những năm 1880, trong khi mười lăm hoặc mười sáu dự luật được lưu hành trong Quốc hội. Theo quan điểm của Standard Oil, dự luật đe dọa nhất được đưa ra vào tháng 12 năm 1889 bởi thượng nghị sĩ John Sherman của Ohio, anh trai của Tướng William Tecumseh Sherman. Một vài năm trước đó, Rockefeller đã cố gắng tìm cách nhận được sự ủng hộ của thượng nghị sĩ. Vào tháng 8 năm 1885, kêu gọi đóng góp cho chiến dịch của Sherman, Mark Hanna đã nói với Rockefeller “John Sherman ngày nay là sự phụ thuộc chính của chúng ta trong Thượng viện để bảo vệ lợi ích kinh doanh của chúng ta.” Rockefeller cuối cùng đã gửi \$600. Chẳng bao lâu sau, Sherman đã quay lưng, lật tẩy Standard Oil là một tập đoàn giàu có đến mức mua toàn bộ đường sắt. Trong các cuộc tranh luận về dự luật chống độc quyền của thượng nghị sĩ, Standard Oil liên tục được coi là một ví dụ điển hình về vấn đề cần được khắc phục. Rockefeller đã thực hiện một bước bất thường khi công khai phản đối dự luật của Sherman. “Dự luật của Thượng nghị sĩ Sherman có tính cách rất cấp tiến và phá hoại, đề xuất phạt tiền và bỏ tù tất cả những ai trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào các tổ chức mà tại đó, thậm chí còn nghi ngờ liệu Quốc hội có nắm giữ quyền tài phán nào hay không.”

Sự phản đối của các quỹ chỉ đẩy nhanh việc thông qua luật. Vào ngày 2 tháng 7 năm 1890, Tổng thống Harrison đã ký Đạo luật chống độc quyền Sherman, đạo luật đặt ra ngoài vòng pháp luật các quỹ tín thác và sự kết hợp nhằm hạn chế thương mại và khiến những người vi phạm bị phạt tới 5.000 đô la hoặc tù một năm hoặc cả hai. Tổng thống William Howard Taft sau đó đã xác định Standard Oil là lý do chính để thông qua luật. Đối với những người ủng hộ, đạo luật đã chứng tỏ một sự thất vọng nghiêm trọng, một bộ luật còn sơ khai. Nó mơ hồ về ý nghĩa và được thực thi kém và có nhiều kẽ hở đến mức được mọi người chế giễu là Đạo luật phô mai Thụy Sĩ. Bằng cách đặt ra ngoài vòng pháp luật các nỗ lực hợp tác thông qua các hiệp hội thương mại, nó đã buộc nhiều công ty phải sáp nhập để hạn chế công suất dư thừa trong các ngành của họ, thúc đẩy sự tập trung hơn nữa. Đối với mục tiêu chính của luật, kẻ phá hoại Standard Oil không bị chệch hướng bởi sự phiến toái này. Trong nhiều năm, Đạo luật

Sherman là một bức thư chết, và công việc kinh doanh lớn vẫn vui vẻ diễn ra bình thường.

Rockefeller không bao giờ bị cám dỗ để xem xét lại các vấn đề mà **Đạo luật Sherman**^[17] đưa ra. Theo như những gì ông lo ngại, các doanh nhân thực tế, cứng rắn từ lâu đã giải quyết những vấn đề này, và chỉ những người viết nguệch ngoạc hư ảo và những kẻ cuồng tín mới thấy cần phải can thiệp vào thực tiễn hiện tại, vốn đã phục vụ tốt cho đất nước. Ông vẫn là người tin tưởng vào các quỹ tín thác. Không bao giờ là người hận thù trong kinh doanh, không bối rối trước luật mới, Rockefeller đã ủng hộ việc tái đắc cử của Thượng nghị sĩ Sherman vào năm 1891.

CHƯƠNG 17 HIỆU TRƯỞNG LỖI LẠC

Vào cuối những năm 1880, có vẻ như một nửa đất nước muốn vay John D. Rockefeller, trong khi nửa còn lại chỉ muốn kiếm một khoản từ ông. Ông đã bị tấn công bởi các nhà báo, các chính trị gia cải cách và các đối thủ cạnh tranh nhưng cũng bị bao vây bởi một đội quân ngày càng tăng những kẻ nịnh bợ và những kẻ mưu mô với những toan tính với tài sản của ông. Bầu không khí quốc gia này hẳn đã khẳng định quan điểm của Rockefeller rằng những người chỉ trích ông chỉ là những kẻ đạo đức giả đố kỵ. Báo chí đã đưa niềm đam mê này vào ông. Một bài báo năm 1889 đã giới thiệu Rockefeller là người đàn ông giàu nhất nước Mỹ, với giá trị tài sản ròng là 150 triệu đô la - một ước tính mà ông coi là quá cao, chốt từ bốn mươi đến sáu mươi triệu là phạm vi chính xác. (Điều đó sẽ chuyển thành 635 đến 950 triệu đô la tiền đương đại.) Một bài báo khác đánh giá thu nhập của ông là 750 đô la một giờ. Bất cứ khi nào những bài báo như vậy xuất hiện, cơn sốt lại nổi lên, tạo ra nhiều rắc rối hơn là có lợi. Rockefeller phàn nàn sau một bài tâng bốc: “Tôi đã bị các nhà thám hiểm bỏ rơi trong vài ngày qua, vì một số bài báo ngu ngốc.” Ông trầm ngâm, “Sự giàu có lớn là một gánh nặng, một trách nhiệm lớn. Nó luôn chứng tỏ là một trong hai điều — hoặc một phước lành lớn hoặc một lời nguyền lớn.”

Bất cứ nơi nào ông đi, ông sẽ bị theo dõi bởi một đội quân nhỏ. Đối với một người thích riêng tư như Rockefeller, thật khó chịu khi bị những kẻ lạ mặt tìm kiếm tiền tiếp cận trên đường phố. “Ông Rockefeller liên tục bị săn đuổi, rình rập, giống như một con thú hoang,” Frederick T. Gates, mục sư Baptist, người sẽ sớm giúp giảm bớt vấn đề, cho biết. “Cả trong sự riêng tư trong nhà hay tại bàn của ông ấy, cũng không phải ở lối đi của nhà thờ, trong giờ làm việc, cũng như ở bất kỳ nơi nào khác, ông Rockefeller không được yên trước những lời kêu gọi.” Họ ăn sáng với ông ấy, đi xe đến và tới nơi

làm việc với ông ấy, ăn tối, sau đó trò chuyện. Rockefeller rên rỉ:
“Những người tốt muốn tôi giúp họ dường như đến rất đông. Họ đã mang theo những chiếc hòm của họ và sống với tôi.”

Rockefeller luôn yêu cầu được nghỉ ngơi và yên tĩnh, nhưng vào cuối những năm 1880, những người thỉnh cầu đã đánh cắp lịch trình hàng ngày, cùng những khoảng thời gian thư giãn quan trọng của ông:

Vào bữa tối, họ nói chuyện với tôi và, sau bữa tối, khi tôi chợp mắt một chút và nằm dài thoải mái, hoặc trên một chiếc ghế thư thái và một cuộc trò chuyện gia đình yên tĩnh dường như về những công việc mong muốn nhất cho đến khi đi ngủ, những người tốt này sẽ kéo ghế của họ đến và bắt đầu, “Bây giờ, ông Rockefeller...” Sau đó, họ sẽ kể câu chuyện của họ... Chỉ có mình tôi và họ là một đám đông - một đám đông tăng lên hàng ngày. Tôi muốn duy trì sự giám sát cá nhân đối với những gì đã làm trong quá trình cống hiến, nhưng tôi cũng muốn tránh đổ vỡ.

Hàng núi thư đổ về từ khắp nơi trên thế giới, và đến năm 1887 Rockefeller bị áp bức bởi những lời kêu gọi đến mức ông đã cầu nhàu với em trai Frank, “Anh đã quá tải với những thứ như thế này và muốn nghỉ một chút cho đến khi anh có thể thở.” Những lá thư van xin — nhiều người ít học, thường viết nguệch ngoạc bằng bút chì bằng tiếng nước ngoài — thường cầu xin tiền để giải tỏa một số bất hạnh cá nhân. Mọi người viết thư cho Rockefeller như cách những đứa trẻ nhỏ cầu nguyện với Chúa để có quà. Vào năm 1887, một phụ nữ quần trí nói với ông, “Tôi ước có thể gặp ngài và nói chuyện với ngài như tôi có thể với Chúa nhưng điều đó có vẻ khó,” trong khi một phụ nữ khác thú nhận, “Đêm qua khi tôi nằm suy nghĩ (vì tôi không thể ngủ được vì lo lắng) cầu xin Chúa giải cứu, và ngài đã đến với tôi theo cách mà tôi không thể từ chối.”

Khối lượng thư ngoài trí tưởng tượng. Chỉ riêng một chiếc xe hơi đã mang đến năm nghìn bức thư ăn xin từ châu Âu. Sau khi công bố một món quà giáo dục lớn, Rockefeller đã nhận được mười lăm nghìn bức thư trong tuần đầu tiên và năm mươi nghìn bức thư vào cuối tháng. Ông cần một nhân viên chỉ để sàng lọc những lời kêu gọi. Những cấp dưới của ông mở từng phong bì và cố gắng xác định những trường hợp cần thiết thực sự, nhưng họ chỉ có thể hài lòng

một phần nhỏ. Rockefeller lưu ý nhiều yêu cầu thực sự ích kỷ. “Bốn phần năm trong số những bức thư này là những yêu cầu về tiền để sử dụng cho mục đích cá nhân, không có tiêu đề nào khác để người viết cảm thấy hài lòng khi có được nó.”

Mặc dù ban đầu Rockefeller không nhận ra điều đó, nhưng đây là một cuộc khủng hoảng cá nhân khiến ông suy nhược hơn bất cứ điều gì ông gặp phải trong kinh doanh. Ngay từ năm 1882, ông đã than thở với Mục sư Edward Judson rằng ông đã bị sa lầy bởi những lời kêu gọi từ thiện. “Tôi chuẩn bị rời khỏi Cleveland và thường xuyên nhận được vô số cuộc gọi từ mọi nơi... Tôi đã thức đến 11 giờ đêm qua và đêm hôm trước để cố gắng giúp tìm ra cách thức và phương tiện.” Từ lâu, từ thiện cá nhân đã là niềm vui, niềm tự hào, thú vui của ông ấy, không phải là thứ được giao cho cấp dưới, và ông ấy cảm thấy khó có thể phá bỏ những thói quen danh giá này, đặc biệt là giữa lúc có quá nhiều tranh cãi về phương pháp kinh doanh của mình. Như Gates đã lưu ý về những năm đầu của mình, “Anh ấy thường gặp gỡ mọi người, đọc thư, cân nhắc, gửi séc và nhận được những câu trả lời biết ơn, tất cả đều ở chính con người anh ấy.” Đối với một người cầu toàn như vậy, việc cho tiền còn gây lo lắng hơn nhiều. Căng thẳng hơn là làm ra nó. Ông không thể phân phối tiền một cách dễ dàng và muốn điều tra tất cả các yêu cầu trước khi thực hiện. Với tư cách là người được ủy thác của Chúa, ông có trách nhiệm nhìn thấy số tiền được đầu tư tốt. Như ông đã nói vào năm 1886, “Tôi phải cân nhắc kỹ đến khi tôi hoàn toàn hài lòng, đó là điều tốt nhất tôi có thể làm với số tiền đó.”

Giờ đây, khi mức độ giàu có tuyệt đối khiến cách tiếp cận quen thuộc trở nên lỗi thời, ông ấy cảm thấy thất vọng vì không thể cho tiền đủ nhanh để theo kịp với thu nhập ngày càng tăng. Phải mất vài năm trước khi ông học cách quyên góp tiền theo cách có hệ thống, khoa học phù hợp với quy mô tài sản của mình. Ông cần phải xây dựng một bộ nguyên tắc làm việc mới cho tổ chức từ thiện của mình, và chính trong quá trình thành lập Đại học Chicago, ông ấy đã xác định phong cách tương lai của mình như một nhà từ thiện.

Sự tham gia của Rockefeller vào trường đại học bắt đầu theo kiểu vòng vo thông qua tình bạn của ông với Mục sư Augustus H. Strong, một nhà thần học Baptist lỗi lạc và người dẫn đầu cho phúc âm xã

hội. Trong bảy năm sau Nội chiến, Tiến sĩ Strong đã từng là mục sư của Nhà thờ Baptist đầu tiên ở Cleveland, nơi ông làm lễ tang cho đứa con thứ hai của Rockefeller, Alice, người đã chết khi còn nhỏ. Năm 1872, ông tiến về phía đông để đảm nhận chức chủ tịch của Chứng viện Thần học Rochester, thành phố của chính thống Baptist. Kinh ngạc trước lòng hiếu học uyên bác của chàng sinh viên tốt nghiệp Yale, Rockefeller đã bổ sung thu nhập, trả chi phí đi nghỉ, và, để ý đến lời cầu xin của anh ta, đã tặng 500.000 đô la cho chứng viện của Strong trong nhiều năm. Một người đàn ông đẹp trai với bộ ria mép rậm rạp, Strong là người nghiêm túc, hóm hỉnh và quyến rũ nhưng không khiếm tốn. Bản chất là một người chuyên quyền, ông ta không bị một ý tưởng nào đó thuyết phục đến mức bị nó chiếm hữu.

Bắt đầu từ những năm 1880, Tiến sĩ Strong bắt đầu quảng cáo cho Rockefeller một kế hoạch hoành tráng cho một trường đại học Baptist ưu tú ở Thành phố New York mà chính ông sẽ chủ trì. Tin chắc những người theo đạo Baptists đang tụt hậu trong cuộc đua giáo phái, ông sợ nhiều người theo đạo Baptists trẻ sẽ theo đến Harvard, Yale hoặc Princeton. “Trường đại học trong tương lai”, như ông ấy đã đặt tên cho nó, sẽ nằm trên Morningside Heights và khiến Rockefeller phải trả một khoản tiền ngoạo mục 20 triệu đô la. Vì New York đang trở thành đô thị hàng đầu của Hoa Kỳ, Tiến sĩ Strong nghĩ đây là một ngôi nhà phù hợp cho tổ chức. Được mô phỏng theo Johns Hopkins, nó sẽ chỉ chấp nhận các sinh viên tốt nghiệp và nghiên cứu sinh, thu hút sự quan tâm của các sinh viên chưa tốt nghiệp Baptist từ khắp nơi trong nước. Trên hết, trường đại học sẽ bảo vệ đức tin chống lại các thế lực xâm lấn của chủ nghĩa hiện đại, cấm các giáo viên “vô đạo” vào khuôn viên trường. Tầm nhìn giáo dục này là sự độc tôn của Tiến sĩ Strong trong suốt những năm 1880 — ông cho mình có “sứ mệnh thiêng liêng” để thúc đẩy nó — và ông đã kêu gọi Rockefeller ở mọi góc độ.

Quá nhạy cảm với áp lực, Rockefeller có xu hướng chống lại bất cứ khi nào cảm thấy bị thúc ép. Ông sợ bản chất phức tạp của dự án Strong và im lặng trước những lời yêu cầu của ông ta. Một vài lần, ông yêu cầu Strong thảo luận về chủ đề này và cuối cùng áp đặt lệnh cấm đối với tất cả các cuộc thảo luận thêm về nó. Rockefeller luôn nhanh chóng theo dõi tham vọng trần tục khi những người đàn ông

mặc áo vải tuyên bố một cách gian dối là theo đuổi các mục tiêu cao thượng. Thông thường, ông sẽ nhanh chóng từ chối một người cầu xin như vậy, nhưng đã khoan dung Strong vì tôn trọng học thức cũng như vì mối quan hệ ngày càng tăng giữa hai gia đình.

Bất cứ khi nào Tiến sĩ Strong quay trở lại Cleveland, các con của ông nằm trong số rất ít người thường xuyên lui tới Forest Hill, và lũ trẻ nhà Rockefeller đặc biệt yêu quý cậu con trai cả xuất sắc của ông, Charles. Cao và đẹp trai, với mái tóc đen xoăn, Charles sẽ ngồi trên cây sồi yêu thích của họ, hát những bản ballad cho họ nghe trong khi tay cầm một bó hoa. Lúc đầu, Charles bị Alta thu hút, sau đó chuyển sang chị gái của cô, Bessie. Sự tương thích nổi bật của những đứa trẻ Strong và Rockefeller hẳn đã an ủi John và Cettie, những người lo lắng những đứa trẻ kém tôn giáo có thể làm hỏng môi trường lành mạnh của các con. Trong nhiều năm, John Strong đã trao đổi thư từ với Edith và thậm chí có thể đã cầu hôn cô ấy, trong khi Junior đã phải lòng Mary Strong, hơn anh mười tuổi. Sau đó, anh viết những bức thư âu yếm, tán tỉnh Kate Strong — xưng cô ấy là “Em gái yêu quý của tôi, Kate” — mặc dù cô ấy cũng lớn hơn nhiều tuổi.

Bessie và Charles trở nên say đắm nhau đến mức bạn bè nói họ gần như yêu một cách ngu ngốc. Họ có thể đã bí mật đính hôn vào đầu năm 1885, khi Bessie mười chín và Charles hai mươi ba. Charles là một triết gia trẻ tuổi phi thường, một cỗ máy lý luận hoàn hảo, người sống trong một thế giới trừu tượng lạnh lùng. Anh tốt nghiệp đại học Harvard năm 1885, nơi vừa là học trò vừa là bạn của William James. Là hai triết gia nổi tiếng trong số các sinh viên đại học Harvard, Charles và George Santayana đồng sáng lập một câu lạc bộ triết học và là đối tượng tự nhiên của Học bổng Du lịch Walker, học bổng trả cho hai năm học ở Đức. Santayana nản lòng trước trí tuệ của Strong đến nỗi trước khi người chiến thắng được công bố, anh ta đã gặp Strong đề nghị chia đôi giải thưởng. Nó đã được trao cho hai sinh viên xuất sắc này với sự ngầm hiểu họ sẽ chia tiền thưởng.

Năm 1886, John và Cettie đang tìm kiếm một trường đại học phù hợp cho Bessie sau khi cô tốt nghiệp trường Nữ Chủng viện Rye, và Tiến sĩ Strong đi cùng trong chuyến tham quan Vassar, Smith và Wellesley. Việc Rockefellers cuối cùng đã chọn Vassar là do Tiến sĩ

Strong có ý chí mạnh mẽ đã chủ trì hội đồng quản trị của nó. Vì Bessie bị tật về mắt và cảm thấy khó đọc, Tiến sĩ Strong đã sắp xếp đặc biệt để cô có thể bỏ qua các bài kiểm tra đầu vào và ở cùng phòng với một người bạn đọc to cho cô nghe. Khi Kate Strong quyết định chia sẻ một dãy phòng với Bessie, điều đó dường như đóng dấu một mối quan hệ thiêng liêng giữa hai gia đình — chắc chắn là điều mà mục sư Strong thềm muốn. Ông đã hoàn thành một mục tiêu chiến lược khác khi Rockefeller trở thành người được ủy thác của Vassar và xây dựng các tòa nhà mang tên Strong, Davison và Rockefeller.

Là con gái duy nhất của Rockefeller học đại học, Bessie chắc hẳn phải rất thông minh và ngoan cường để vượt qua những rắc rối về mắt của mình. Một vài bức thư còn sót lại của cô gợi lên một thiếu nữ sống động, hấp dẫn. Cô có lẽ là đứa trẻ nhà Rockefeller thích hùng biện nhất, rất thích âm nhạc và làm từ thiện cho người nghèo. Như một người bạn đã nói, “Bessie là một cô gái má hồng mảnh mai, hoạt bát, xinh đẹp và quyến rũ.” George Santayana, người mới gặp Bessie từ Vassar, đã nhớ lại cô ấy là “hình ảnh của một sức khỏe dồi dào và ý thức tốt, đẹp gái, thẳng thắn.” Santayana luôn nghi ngờ Mục sư Strong đã âm mưu gả con trai cả của mình cho Bessie để cướp hàng triệu đô từ Rockefeller cho dự án đại học yêu quý của ông ta. Anh ta cũng tin Rockefeller đã chào đón cuộc tình của cô con gái yêu thích của mình với một “chàng trai trẻ đẹp trai, có nguyên tắc cao”, người sẽ “không bao giờ tách cô ra khỏi cha mình, dù ở nơi ở hay trong tình cảm của người Cơ đốc giáo.” Nếu đó là những hy vọng tiềm ẩn với mối tình thanh xuân này, cả hai người cha đều thất vọng.

Trong khoảng thời gian giữa khi tốt nghiệp Harvard và hai năm lưu trú tại Đức với Santayana, Charles đã trải qua một cuộc khủng hoảng tinh thần gây ảnh hưởng sâu sắc đến gia đình Rockefeller. Trong hai tháng, anh thuyết giảng ở Salem, Ohio, sau đó nhập học tại Trường Thần học Rochester, theo học dưới sự giám sát chặt chẽ của cha mình. Trong năm đầu tiên, anh trung thành tham dự các buổi nhóm cầu nguyện và dạy trường Chủ nhật, nhưng nền giáo dục Harvard lý trí của anh giờ đã ăn mòn những xác minh tâm linh thời trẻ. Sau đó, Charles thú nhận anh đã mất đức tin trong khi chinh sửa một trong những cuốn sách thần học của cha. Là một người hoàn

toàn không sợ hãi trong việc khám phá những suy nghĩ bị cấm đoán, Charles nhận ra không thể chấp nhận được mặc khải siêu nhiên nữa. Anh đến gặp cha và thông báo không thể ở lại chủng viện và sẽ công khai tuyên bố mình là một người theo thuyết bất khả tri.

Đối với mục sư Strong, đó là một khoảnh khắc tan vỡ - một khoảnh khắc mà sau này ông coi là thử thách đau đớn nhất trong cuộc đời mình. Là một nhà thần học Baptist nổi tiếng, ông đã chuẩn bị cho Charles làm người kế vị và tự hào về trí tuệ của mình, tin chắc nó sẽ được phục vụ cho đức tin. “Nó đánh giá thấp sự sáng suốt,” ông nói về Charles, cố gắng hiểu được sự bội đạo của con mình. Một khi con trai quyết định rời khỏi chủng viện, Tiến sĩ Strong không khoan nhượng thậm chí đã bắt anh bị vạ tuyệt thông (khai trừ), vì đã “không còn tin vào các nguyên tắc cơ bản của giáo lý.” Chỉ sau này, Tiến sĩ Strong mới nhận ra chính thái độ giáo điều cứng nhắc của ông về tôn giáo đã đẩy Charles ra khỏi nhà thờ.

Việc thừa nhận bí mật của Charles hẳn đã khiến cha anh choáng váng ở nhiều cấp độ. Nếu sự mất niềm tin này làm đảo lộn cuộc hôn nhân của anh với Bessie, thì nó cũng có thể làm chệch hướng kế hoạch của Tiến sĩ Strong để Rockefeller tài trợ cho một siêu đại học Baptist ở New York; nó thậm chí có thể gây nguy hiểm cho những món quà trong tương lai của Rockefeller dành cho chủng viện Rochester. Không rõ là khi Charles tâm sự với Bessie về sự xáo trộn tinh thần của mình hay khi Rockefeller nhận ra người cầu hôn con gái mình là một người có tư tưởng tự do cực đoan. Nhận xét của Santayana rõ ràng cho thấy trong thời gian tán tỉnh Bessie, Rockefeller không biết gì về khuynh hướng dị giáo của Charles. Điều này khiến người ta tự hỏi liệu Augustus và Charles - người vì tiền và người vì tình - đã ngầm quyết định vẽ ra một bức màn kín đáo trước sự mất niềm tin của Charles.

Hiệp hội Baptist Tại gia đã khuyến khích Tiến sĩ Strong tiếp tục lời cầu xin của mình cho một trường đại học ở New York. Khi Bessie vẫn còn là sinh viên năm nhất tại Vassar, Tiến sĩ Strong đã dám mở lại chủ đề cấm kỵ. Trong một lá thư tháng Giêng năm 1887, ông ta bắt đầu bằng cách nói với Rockefeller rằng đã tuân thủ lời hứa của mình là không nói về chủ đề bị cấm, nhưng thời gian hạn chế buộc ông ấy phải phá vỡ sự im lặng kéo dài. “Nó đã ám ảnh tôi cả ngày lẫn đêm

trong nhiều năm,” Strong nói về đề xuất của mình, “nhưng tôi đã phải im lặng. Trong khi đó, nhiều năm đã trôi qua và chúng ta đang ngày càng gần Chúa.” Kế hoạch cạnh tranh hiện đang được triển khai cho một trường đại học Baptist ở Chicago, và Tiến sĩ Strong hoảng sợ khi nghĩ những người khác đang dựa vào ông.

Rockefeller từ chối sự bội thực này, sau đó làm ngọt bằng cách tặng 50.000 đô la khác cho chủng viện. Vì ngưỡng mộ Tiến sĩ Strong và không muốn xa lánh, ông đã đề xuất họ đi du lịch qua châu Âu vào mùa hè năm đó cùng với Charles và Bessie. Đối với Strong, đây là một cơ hội kỳ diệu để thúc đẩy kế hoạch trong một bối cảnh thân mật. Một nhà thần học cho biết: “Anh ấy đã nhận lời mời đi lưu diễn châu Âu với ông Rockefeller vì lý do chính, như ông đã từng nói với tôi, sử dụng cơ hội gặp mặt hàng ngày khi rảnh rỗi sẽ giúp giải thích chủ đề tuyệt vời của mình và giành được sự ủng hộ của ông Rockefeller.” Trong chuyến du lịch, Tiến sĩ Strong đã lên kế hoạch cho Rockefeller làm quen với các trường đại học lớn của châu Âu để kích thích sự quan tâm trong việc thành lập một trường ở Mỹ.

Ở bên kia bờ Đại Tây Dương, George Santayana đang chia sẻ Học bổng Du lịch Walker với Charles Strong ở Đức và ghi nhận hành vi thất thường của bạn mình. Vào tháng 1 năm 1887, Santayana viết thư cho William James rằng Charles “rất kín tiếng về mọi vấn đề cá nhân, vì vậy tôi biết ít hơn về những gì đã gây rắc rối cho anh ấy hơn bạn có thể hiểu.” Một tháng sau, Santayana nói với James rằng anh ấy “không biết có chuyện gì xảy ra với [Charles] vào mùa đông này ngoại trừ việc rõ ràng là anh ấy không được thoải mái.” Charles đã giữ bí mật về việc đính hôn với Bessie đến nỗi khi anh ấy đi Paris vào mùa xuân năm đó, anh đã không nói với Santayana đang đến gặp nhà Rockefeller. Santayana bắt kịp bữa tiệc ở London, nơi họ đang tận hưởng các lễ hội trong năm lễ của Nữ hoàng Victoria. Mặc dù Santayana đã gặp và thích Bessie, anh ta đã bị Rockefeller, người có vẻ ranh ma và háms lợi, đẩy lùi khi anh ta đề nghị về các cách để mở rộng việc bán dầu hỏa Standard Oil sang Tây Ban Nha.

Được khuyến khích bởi những chuyến du lịch cùng nhau vào mùa hè năm đó, Tiến sĩ Strong đã gia tăng áp lực lên Rockefeller vào mùa thu. Ông ta hoàn toàn hiểu sai về Rockefeller. Khi Rockefeller ưa thích cách tiếp cận nhẹ nhàng, Tiến sĩ Strong thường tỏ ra hống

hách, như thể cố gắng bắt nạt ông để tán thành dự án. Ông ta đã phạm một tội lỗi không thể tha thứ khi gợi ý Rockefeller có thể khừ trừ danh tiếng của mình bằng cách tài trợ cho trường đại học. “Bạn có cơ hội biến những phán xét bất lợi của thế giới nói chung thành những phán xét có lợi — và không chỉ vậy — đi vào lịch sử với tư cách là một trong những nhà hảo tâm vĩ đại nhất thế giới.” Lập luận này đã sai lầm về một số điểm: Rockefeller phần nộ với bất kỳ tài liệu tham khảo nào đối với sự ô nhục của mình, cảm thấy không cần phải tẩy rửa danh tiếng, và phản đối bất kỳ sự ám chỉ nào rằng tổ chức từ thiện của ông được thúc đẩy một cách ích kỷ. Bốn ngày sau, ông quyết định hoãn việc xem xét dự án của Tiến sĩ Strong.

Trong khi đó, Charles Strong để giành được trái tim của Bessie, và mười sáu tháng sau, vào ngày 22 tháng 3 năm 1889, Bessie Rockefeller, hai mươi ba, được trang điểm bằng ngọc trai \$8.000, kết hôn với Charles, hai mươi bảy, trong phòng khách phía trước của số 4 Phố Tây 54 trong hôn lễ do Mục sư Augustus H. Strong thực hiện. Với 125 khách, đây là một bữa tiệc sang trọng hiếm hoi mà nhà Rockefellers đã từng tổ chức, và các giáo viên và bạn học yêu thích của Bessie đã được đưa xuống từ Vassar trên một toa xe lửa riêng. Sáng hôm sau đám cưới, Charles và Bessie lên đường đến Đức để anh có thể tiếp tục việc học triết học, điều này giải thích tại sao Bessie không học xong năm cuối tại Vassar. Cô cũng bị các vấn đề về tâm lý, dấu hiệu đầu tiên của các triệu chứng thần kinh khiến cuộc đời trường thành của cô là một bí ẩn lớn đối với hậu thế. Trong những bức thư của mình, Rockefeller kêu gọi cô tránh mọi sự phấn khích và căng thẳng không cần thiết, những lời khuyên kiểu cũ sẽ ngày càng tỏ ra không đủ trong việc đối phó với những rắc rối sâu xa của cô.

Khi khơi dậy sự quan tâm của Rockefeller trong việc ủng hộ một trường đại học Baptist lớn, Mục sư Augustus H. Strong đã phải cạnh tranh với các kế hoạch khác. Giải pháp thay thế hứa hẹn nhất, là một trường đại học ở Chicago, có lợi thế là xây dựng trên những nền tảng đã có từ trước. Năm 1856, Stephen A. Douglas đã đóng góp 10 mẫu đất để thành lập một trường Đại học Chicago nhỏ dưới sự bảo trợ của Baptist. Nó hết hạn đúng ba mươi năm sau, nạn nhân của nợ nần và quản lý yếu kém. Nhiều cựu sinh viên của trường coi đây là

một sự ô nhục đối với những người theo chủ nghĩa Baptists và đã cố gắng cứu vãn trường vào phút cuối. Hoàn toàn tự nhiên, họ quay sang Rockefeller, người đã hỗ trợ Chung viện Thần học Baptist Union ở ngoại ô Morgan Park, một học viện chị em. Thư ký của chung viện, Thomas W. Goodspeed, không may đã trình bày kế hoạch giải cứu cho Rockefeller vào một thời điểm không thích hợp, khi ông đang bị săn đuổi không thương tiếc bởi Tiến sĩ Strong; do đó đề xuất đã bị từ chối. Vào mùa xuân năm 1887, trước chuyến đi châu Âu của Rockefeller, Goodspeed một lần nữa đánh tiếng với Rockefeller, nhưng người khổng lồ đã thân ái gửi lại trái cây và hoa chứ không phải tiền mặt. Tuy nhiên, Goodspeed đã thu hút sự chú ý của Rockefeller đến những công lao của Chicago như một ngôi nhà của trường đại học Baptist vĩ đại.

Goodspeed là một nhà vận động hành lang giỏi hơn nhiều so với Tiến sĩ Strong, hiểu Rockefeller tốt hơn. Với bộ râu trắng như tuyết và đôi mắt xanh, anh ta là một người đàn ông đàn ông hoàng, biết cách vận động một nhà tài trợ giàu có với sự khôn khéo tinh tế trái ngược với cách tiếp cận sai lầm của Tiến sĩ Strong. Anh thấy Rockefeller không nao núng trước bất cứ thứ gì có tính chất ép buộc và đòi hỏi sự kiên nhẫn. Ngay từ đầu, Goodspeed đã đưa ra những lập luận thực tế, chỉ ra chi phí xây dựng ở Chicago rẻ và những người theo đạo Baptists thiếu trường đại học ở miền trung tây, buộc con cái họ phải học ở các trường phía đông. Tốc độ đã được tăng lên bởi phản ứng của Rockefeller khi thành viên tài năng nhất của khoa Morgan Park, học giả Kinh thánh William Rainey Harper, ba mươi tuổi, được Yale tán thưởng. Rockefeller biết danh tiếng của Harper với tư cách là một trong những học giả Baptist hàng đầu của Cựu Ước và thúc giục Goodspeed giữ lại anh ta bằng mọi giá. Mặc dù Harper cuối cùng đã đến Yale, anh vẫn giữ liên lạc chặt chẽ với Goodspeed và liên tục hỗ trợ dự án đại học Chicago, mặc dù không cam kết với bất kỳ vai trò nào ngoài tư vấn. Ngay từ tháng 1 năm 1887, anh đã viết cho Rockefeller, “Không có công việc nào lớn hơn phải làm ở lục địa này hơn là thành lập một trường Đại học ở Chicago.”

Rockefeller cảm thấy thoải mái với các nhà thần học thế tục, những người quyết tâm tìm kiếm một vị trí danh dự trong cả đời này và đời sau, và ông hoàn toàn bị Harper, người luôn khao khát xây

dựng một vương quốc hàn lâm, mê hoặc. Sinh ra ở New Concord, Ohio, vào năm 1856, Harper đã mang lại ý nghĩa mới cho thuật ngữ wunderkind (thần đồng). Anh ấy đã vào đại học năm mười tuổi, lấy bằng B.A. ở tuổi mười bốn, và hoàn thành bằng Tiến sĩ ở tuổi mười tám. Khi thần đồng gia nhập khoa Morgan Park năm hai mươi hai tuổi, anh trẻ hơn nhiều bạn học. Nhiều nhà lãnh đạo Baptist công nhận anh là một người có tương lai đặc biệt trong giáo phái, một chiếc máy bùng nổ năng lượng và ý tưởng. Khi còn ở tuổi ba mươi, anh đã mở trường dạy Kinh thánh ở năm thành phố, thành lập một trường đào tạo văn thư, và lôi kéo bảy mươi giáo sư gia nhập Viện tiếng Do Thái Hoa Kỳ do Rockefeller hỗ trợ tài chính.

Trong thời gian giảng dạy tại Yale, Harper thường đến Vassar vào Chủ nhật để dạy một lớp Kinh thánh và ở lại với hiệu trưởng trường, Tiến sĩ James M. Taylor. Vì Rockefeller thường đến thăm Bessie vào cuối tuần, nên Taylor đã đưa cả hai cùng nhau đi ăn sáng, và họ hấp dẫn lẫn nhau ngay lập tức. Rockefeller sau đó đã tôn vinh Harper là “một người đàn ông có sức quyến rũ tinh tế” và thừa nhận mình đã “mắc phải ở một mức độ nào đó sự nhiệt tình lây lan của anh ấy... Là một người bạn và người đồng hành, trong giao tiếp hàng ngày, không ai có thể vui hơn anh ấy.” Rockefeller không thường đưa ra những lời chứng thực như vậy.

Harper là một người đàn ông mập mạp với khuôn mặt mềm mại, khô ngô sau cặp kính cận dày và tròn. Anh ấy toát lên sự lạc quan và thu hút mọi người bằng sự nhiệt thành có tầm nhìn xa trông rộng của mình. Như một tờ báo đã lưu ý, “Dr. Harper là một điều kỳ diệu về nghị lực. Khuôn mặt của anh ấy thể hiện sự háo hức và hiếu chiến chẳng kém gì Luther (người sáng lập Tin Lành).” Tuy nhiên, anh có đủ khéo léo để tránh khỏi những cạm bẫy đã vấp phải của Tiến sĩ Strong. Vào tháng 10 năm 1887, sau chuyến đi xuyên Đại Tây Dương với Strong, Rockefeller mời Harper ăn trưa tại 26 Broadway. Cuộc họp diễn ra suôn sẻ, và một tuần sau, Rockefeller vô cùng bận rộn đã kiên quyết xóa bỏ lịch trình của mình và dành cả ngày cho Harper — ăn trưa, sau đó lái xe vài giờ ở Công viên Trung tâm, rồi lại trò chuyện vào buổi tối. Đối với Rockefeller, đây là một cuộc trò chuyện vĩnh cửu. Điều tương tự chưa từng xảy ra, ông đã đưa cho Harper một lời mời thường trực để nói chuyện với ông bất cứ lúc nào. Khi

lên kế hoạch cho các trường đại học Baptist ở các thành phố khác nhau, Rockefeller luôn coi Harper là sứ giả của nhóm Chicago. Sau ngày làm việc mệt mỏi ở Manhattan, Harper đã hào hứng viết cho Goodspeed, “Một lần nữa [Rockefeller] nhắc đến bạn và đánh giá cao sự xuất sắc và giá trị của bạn.” Trong những lần đến thăm Vassar trong tương lai, Rockefeller và Harper thường đạp xe xung quanh khuôn viên trường cùng nhau.

Với tất cả những dư luận thù địch chống lại Standard Oil trong cuộc tranh luận về Đạo luật Thương mại Liên bang năm 1887, chắc chắn đây là thời điểm tốt để Rockefeller xem xét một hoạt động từ thiện lớn. Các tờ báo hiện đang tung tin ông là một trong những người giàu nhất nước Mỹ, có thể là người giàu nhất, vì vậy ông phải chịu một áp lực nhất định để chứng tỏ mình có thể hoàn thành trách nhiệm lớn này. Giáo dục là một lĩnh vực an toàn, trung lập, trong đó ông có hai mươi năm kinh nghiệm, đã đóng góp hào phóng cho Đại học Denison ở Granville, Ohio; Đại học Indiana ở Muskogee, Oklahoma; Đại học Barnard ở New York, nơi đã bổ nhiệm Cettie vào hội đồng quản trị đầu tiên của mình; và Đại học Cornell, nơi có hiệu trưởng, Andrew D. White, ông đã gặp trong một chuyến đi châu Âu. Đáng chú ý nhất, ông là cha đỡ đầu của Chủng viện Spelman ở Atlanta. Tuy nhiên, Rockefeller, theo nhiều cách, là một nhà sáng lập trường đại học không thể tin được, vì ông ấy không sách vở, chưa bao giờ học đại học và hoạt động nhiều hơn trong một thế giới thực tế hơn là lý thuyết. Sau khi bỏ đại học, ông ấy không bao giờ tự động đề xuất nó cho những người trẻ tuổi, nói với một mục sư, “Tôi nên nói lợi thế của giáo dục nói chung là phù hợp. Theo lẽ thường, tôi sẽ khuyên những người đàn ông trẻ nên tham gia một khóa học đại học, nhưng nghĩ một số người cũng khá giả khi được đào tạo kỹ lưỡng về kinh doanh - trên thương trường.”

Mặc dù ông ấy có quyền lựa chọn phân phối rộng rãi tài sản cho giáo dục, nhưng việc cho đi phân tán như vậy không phù hợp với triết lý của ông. Trong tôn giáo và giáo dục không kém gì trong kinh doanh, Rockefeller cho rằng thật sai lầm khi ủng hộ những thực thể yếu ớt có thể bị diệt vong trong cuộc đua tiến hóa. Ông viết vào năm 1886: “Tôi nghĩ sai lầm là do tổ chức quá nhiều cơ sở yếu kém — đúng hơn là nên củng cố và có những tổ chức nhà thờ hoạt động tốt,

manh mẽ”, một nhận xét có thể áp dụng cho quan điểm giáo dục. Về lâu dài, Rockefeller chuyển sang hoạt động từ thiện theo cùng một nguyên tắc hợp nhất đã có hiệu quả rất tốt đối với ông trong kinh doanh. Bị thất vọng bởi hàng loạt người đang xin tiền của mình, Rockefeller biết giờ đây ông cần một phương pháp lớn hơn và hiệu quả hơn để định đoạt tài sản của mình. Tiến sĩ Strong và Tiến sĩ Harper đã gieo vào tâm trí ông một tầm nhìn về một dự án lớn, nhưng nó sẽ đòi hỏi sự chăm sóc cẩn thận của một mục sư Baptist đã mất hiệu lực tên là Frederick T. Gates để đưa hạt giống này đến với cuộc sống vinh quang.

Trong khi Rockefeller đang tìm kiếm một số biện pháp để tiêu tiền một cách tự do hơn mà không ảnh hưởng đến các tiêu chuẩn kỹ lưỡng của mình, một nhóm các nhà lãnh đạo Baptist đã gặp nhau tại Washington vào tháng 5 năm 1888 để thành lập Hiệp hội Giáo dục Baptist Hoa Kỳ (ABES). Động lực thúc đẩy hiệp hội mới này là Tiến sĩ Henry Morehouse, viên chức điều hành của Hiệp hội Truyền giáo Baptist Hoa Kỳ, người đã cố vấn cho Rockefeller về Trường Spelman. Morehouse nghĩ nền giáo dục Baptist đang ở trong tình trạng tồi tệ và cần được cải cách gấp. Đối với Rockefeller, nhóm mới này rất quan trọng, hứa hẹn sẽ đóng vai trò như một kênh dẫn đường tiện dụng để chuyển những khoản tiền lớn đến các trường Baptist xứng đáng, được nghiên cứu kỹ lưỡng.

Để làm thư ký điều hành của nhóm mới, Morehouse đã mời mục sư Baptist trẻ tuổi, nổi tiếng, Frederick T. Gates, ba mươi lăm tuổi, người gần đây đã từ chức mục sư ở Minnesota và hiện đang hướng về các vấn đề thế tục hơn. Ngay sau khi đảm nhận vị trí, Gates đã chứng tỏ khả năng của mình. Các nhà thờ phía đông có nhiều tiền hơn, nhưng phần phát triển nhanh nhất nằm ở Thung lũng Mississippi và vùng Hồ Lớn. Trước khi viết báo cáo của mình, anh ấy đã tiến hành một cuộc nghiên cứu chuyên sâu về giáo dục Baptist với lòng nhiệt thành công tố và sự nhiệt thành mục vụ và xác nhận nhiều lập luận mà Thomas W. Goodspeed đã đưa ra. Bởi vì nhiều trường Baptists nằm ở vùng nông thôn, các hội thánh miền trung tây thường theo học các trường thuộc các giáo phái khác. Với quy mô tăng gấp ba trong hai thập kỷ và được xếp hạng là đô thị lớn thứ hai

của Mỹ với 1,7 triệu cư dân, Chicago dường như là địa điểm tối ưu cho một trường đại học lớn.

Gates đã trình bày những phát hiện của mình trong một báo cáo chi tiết phong phú thể hiện những nghiên cứu toàn diện mà Rockefeller yêu thích. Lúc đầu, Gates, vẫn còn xa lạ với người bảo trợ của mình, tin Rockefeller sẽ phản ứng tốt hơn với một kế hoạch táo bạo hơn là một thứ gì đó mang tính dự kiến hoặc tương đương. Do đó, anh đã miêu tả trường đại học Baptist mới như là hạt nhân của mạng lưới giáo dục quốc gia, tâm sự với Morehouse, “Một kế hoạch quá rộng lớn, quá lục địa, rất trật tự, quá toàn diện, quá chi tiết, theo quan điểm của tôi, sẽ thu hút một tâm trí như Mr. Rockefeller.” Vào ngày 15 tháng 10 năm 1888, anh gửi cho một đại hội Baptist ở Chicago một bài báo đầy ẩn ý có tựa đề “Nhu cầu cho một trường đại học Baptist ở Chicago, được minh họa bởi một Nghiên cứu về Giáo dục Baptist ở phía Tây.”

Báo cáo của Gates thường được ghi nhận là đã thuyết phục Rockefeller chọn Chicago, nhưng William Rainey Harper đã hỗ trợ kịp thời. Hai tuần sau khi Gates đưa ra bài phát biểu giật gân của mình, Tiến sĩ Harper đã dành mười giờ tại Vassar với Rockefeller và sau đó cùng ông lên chuyến tàu đến New York. Trong ngày trọng đại này, Rockefeller lần đầu tiên tuyên bố ý định thành lập một trường đại học Baptist ở Chicago. Như Harper đã thông báo cho Goodspeed, “[Rockefeller] tự mình đưa ra một danh sách các lý do tại sao nên đến Chicago hơn là ở lại New York.” Rockefeller nghiêng về phía Trung Tây vì một số lý do. Ông ấy lo sợ những biến chứng có thể xảy ra từ sự lãnh đạo của Tiến sĩ Strong cho bất kỳ trường nào ở New York. Ông cũng lo lắng một trường học phía đông có thể được tô điểm bằng truyền thống, trong khi một trường học ở Chicago có thể “tạo ra những đường nét hoàn toàn đồng cảm với tinh thần của thời đại.” Sau đó, có một chiều hướng chính trị mà Rockefeller không bao giờ dám nói ra một cách công khai.

Ông phải thuyết phục công chúng sẽ không can thiệp hoặc biến trường thành cơ quan ngôn luận cho lợi ích công ty của ông. Như ông đã nói ba thập kỷ sau, Chicago “đã đủ xa để loại bỏ Phố Wall, khuyến khích hy vọng nó sẽ thoát khỏi sự nghi ngờ bị chi phối bởi cái gọi là lợi ích.”

Hai lần trong tháng tiếp theo, Rockefeller dành một ngày với Harper, đầu tiên là ở Poughkeepsie, sau đó ở New Haven, để nói chuyện không ngừng về trường đại học được đề xuất. Harper đã rất ngạc nhiên trước niềm đam mê không ngừng nghỉ của người bảo trợ. Harper nói với Goodspeed: “Tôi chưa bao giờ biết ông ấy có hứng thú với bất cứ thứ gì đến thế, và điều này hứa hẹn nhiều điều.” Ngày càng háng hái hơn theo từng giờ, Rockefeller tiến hành một kế hoạch ba mũi nhọn cho một trường cao đẳng và đại học ở Chicago, một nhà thần học. chủng viện ở New York (chắc chắn để xoa dịu Tiến sĩ Strong), và một quỹ giáo dục của các trường cao đẳng phía Tây. Bước cuối cùng này, một đứa con tinh thần của Harper, đã hình dung ra một chuỗi các trường cao đẳng trên khắp phía Tây chia sẻ sự quản lý chung với trường đại học Chicago. Nóng lòng với dự án, Rockefeller dự định đến thăm Cornell trong một chuyến thị sát và mời ba giáo sư Baptist đến Chicago. Bằng chứng hùng hồn cho lời cam kết của mình, Rockefeller nói với Harper về sự sẵn sàng cung cấp ba triệu trong số bốn triệu đô la đầu tiên mà trường Chicago cần. Vào ngày 3 tháng 12 năm 1888, ABES chính thức tán thành kế hoạch thành lập một trường mới ở Chicago; ABES sẽ là kênh chính thức cho những đóng góp của Rockefeller.

Sau đó, đột nhiên, vào đầu năm 1889, Rockefeller trở nên xa cách với William Rainey Harper, người đã phạm một lỗi cổ điển là quảng bá lý tưởng của mình một cách quá quyết đoán. Điều đặc biệt khiến Rockefeller đau khổ là Harper muốn bắt đầu với một trường đại học toàn diện, trong khi ông thích bắt đầu với một trường cao đẳng và mở rộng dần dần. Để phá vỡ sự bế tắc, Harper đã khéo léo rút lui và để Gates phụ trách chiến dịch vận động. Là một bậc thầy trong việc đọc suy nghĩ của các nhà tài trợ tiềm năng, Gates trực giác rằng Rockefeller cảm thấy bị áp đặt bởi các kế hoạch kỳ lạ của Harper và, để giảm bớt lo lắng, anh đã gửi cho Rockefeller một kế hoạch thu nhỏ cho một trường đại học đơn giản ở Chicago. Cảm thấy nhẹ nhõm hơn rất nhiều, Rockefeller mời Gates và Morehouse dùng bữa trưa vào ngày 21 tháng 1 năm 1889. Khi Gates lần đầu tiên nhìn nhân sư vĩ đại, anh thấy ông lịch sự và ăn nói nhã nhặn, nhưng hơi khó hiểu. “Chia tay tôi,” Gates nói với Harper, “ông ấy nói tâm trí của ông hoạt động chậm chạp trong những vấn đề này, nhưng ông rất vui vì

đã có cơ hội để trò chuyện kéo dài và kết thúc bằng cách nói, “Tôi nghĩ chúng ta đang cản trở sự tiến bộ - vì chậm chạp.”

Một kết quả quan trọng cho bữa trưa là Rockefeller đã mời Gates đi cùng trong một chuyến tàu đến Cleveland. Gates thấy phương pháp tiếp cận là liệu thuốc giải độc hoàn hảo cho bài diễn thuyết sôi nổi của Harper, và anh quyết định để Rockefeller bắt đầu thảo luận về trường học Chicago trên chuyến tàu. “Tôi nghĩ điều này đã sớm được ông Rockefeller nhận ra,” Gates nói trong hồi ký của mình, “điều đó khiến ông ngạc nhiên và hài lòng, và ông cảm thấy thích thú khi tôi hiểu cảm giác của ông.” Mặc dù chuyến tàu rời New York lúc 6 giờ tối, hai người đàn ông chưa bao giờ nhắc đến điều quan trọng nhất trong tâm trí họ. Khi họ được tham gia bởi một phalanx (nhóm) những người đàn ông Standard Oil, Gates lưu ý sức mạnh từ trường Rockefeller đã tác động lên họ. “Tôi quan sát thấy ông ấy thực sự nói rất ít, và luôn nói với một giọng trầm.” Tại một thời điểm, khi người khuân vác trên bến vô tình va vào ông ấy, Ông Rockefeller “không nói lời nào, không cảm thán, đã không một lời trách móc người khuân vác bất cẩn và trấn an khi anh ta đưa ra những lời xin lỗi chân thành,” Gates nhớ lại.

Thất bại trong việc thảo luận câu hỏi Chicago với Rockefeller, Gates đã khó ngủ đêm hôm đó “một người đàn ông khốn khổ, thất vọng”. Hóa ra, Rockefeller đang chơi trò mèo vờn chuột, và khi họ đến gần Cleveland sáng hôm sau, ông bắt đầu hỏi Gates những câu về ABES. Rockefeller muốn đảm bảo hội đồng quản trị ABES thực sự quan tâm và có các chương trình nghị sự định hướng. Ông cũng muốn Gates kiểm tra chỗ đặt các trường và không dựa vào các báo cáo cũ. Với sự đảm bảo này, Rockefeller đã quyết định biến xã hội Baptist thành phương tiện ưa thích của mình cho những món quà giáo phái, một bước quan trọng đầu tiên trên con đường làm từ thiện bán buôn. Rõ ràng, Rockefeller đang dự tính những cách phân phối tiền mới thông qua các cơ quan trung ương có thể đưa ra lời khuyên từ các chuyên gia khi ông nhận được yêu cầu từ những người nộp đơn.

Gates thường ngạc nhiên trước những cách không thể giải thích được của người bảo trợ mới, người rất thích khiến mọi người phải hồi hộp. Khi cuộc họp hội đồng quản trị ABES diễn ra vào ngày 20

tháng 2 năm 1889, Gates đã chờ đợi sự đóng góp lớn từ Rockefeller. Chỉ khi cuộc họp sắp kết thúc, một người đưa tin mới đến với cam kết 100.000 đô la cho tổ chức. Sau đó, khi Rockefeller hỏi anh sẽ làm gì với số tiền này, Gates nói sẽ chuyển vào một tài khoản ngân hàng không trả lãi – không kỳ hạn. Điều này khiến Rockefeller cảm thấy tiếc đến mức ông đã vay lại 100.000 đô la và trả lãi 6%. Rockefeller nói với Gates: “Tôi không thể chịu đựng được khi thấy số tiền đó nhàn rỗi.”

Vào mùa xuân năm 1889, Gates đã trải qua một giai đoạn im lặng khó khăn khác. Anh hy vọng sẽ thông báo quyết định của Rockefeller về việc mở một trường đại học tại Chicago khi ABES tổ chức cuộc họp chung tại Boston vào ngày 18 tháng 5. Vào phút cuối, Rockefeller khuyên Gates nên ghé qua nhà ông trên đường đến Boston và im lặng lắng nghe lời kêu gọi của anh ấy đối với một cam kết lớn cho dự án Chicago. Tuân thủ chính sách trì hoãn sáng tạo của mình, Rockefeller không hứa hẹn gì và mời Gates đi ăn sáng vào ngày hôm sau.

Sau tất cả những chiến thuật pha loãng, cuộc vận động cho một trường cao đẳng hoặc đại học ở Chicago đã đạt đến đỉnh điểm một cách đáng ngạc nhiên vào một buổi sáng mùa xuân trong trẻo vào tháng 5 năm 1889. Sau bữa sáng, hai người đàn ông đi dạo trước nhà Rockefeller trên Đường 54. Sau nhiều tháng đình trệ, Rockefeller cho biết ông đã sẵn sàng cung cấp \$400.000 - thấp hơn đáng kể so với con số mà ông đã báo cho Harper sáu tháng trước. Khi Gates nói điều này là không đủ, Rockefeller đã tăng mức kiến nghị lên \$500.000. Một lần nữa, Gates từ chối lời đề nghị, và yêu cầu Rockefeller đóng góp nhiều hơn. Gates đã cố gắng để nhận được khoản đóng góp đáng kinh ngạc \$600.000 - tương đương 9,5 triệu đô la ngày nay - \$400.000 còn lại được huy động từ các nguồn khác. Háo hức muốn đưa ra giấy cam kết, họ đã đến văn phòng của Rockefeller, nơi ông viết lời hứa bằng văn bản.

Ngày hôm sau, nắm chặt tờ giấy, Gates đứng dậy trước những người theo chủ nghĩa Baptists ở Đền Tremont ở Boston. Tin đồn đã lan truyền về món quà, tạo ra một tâm trạng mong đợi râm ran. “Tôi nắm trong tay,” Gates nói như sấm, “một lá thư từ người bảo trợ giáo dục vĩ đại của chúng ta, ông John D. Rockefeller.” Một tràng pháo tay

trào dâng từ sàn nhà. “Trên cơ sở các nghị quyết đã được hội đồng quản trị của chúng ta thông qua, ông ấy hứa ông sẽ trao \$600.000 —” Tại thời điểm này, mọi thứ bùng nổ, với các giáo sĩ vẫy khăn tay, huýt sáo và vỗ tay. Được thúc đẩy ngây ngất bởi tiền thưởng trần gian, một mục sư trên bục giảng tung mũ lên trời, trong khi một nhà thần học khác đứng dậy và ca ngợi “sự xuất hiện của một người ban tặng cao quý như vậy... Đó là ngày của Chúa... Như một người Mỹ, một người theo đạo Baptist, và một người theo đạo Cơ đốc, tôi rất vui vì sự viên mãn này. Chúa đã giữ Chicago cho chúng ta.”

Đây là một nỗi đau sâu sắc với Tiến sĩ Augustus H. Strong. Lúc đầu, thật khó để ông ấy từ bỏ giấc mơ của mình và chấp nhận thất bại. Rơi vào sự chán nản sâu sắc, ông ta tiếp tục miệt mài viết thư cho Gates, cho Rockefeller đến khi Gates phải nói với ông ta: “Không có hy vọng gì cả. Ông Rockefeller đã gửi lại bức thư của anh cho tôi với yêu cầu bỏ đề tài này đi, và tôi viết thư cho anh để thông báo không còn hy vọng về bất kỳ sự quan tâm nào từ phía ông ấy.” Sau một thời gian, khi tên của Strong xuất hiện trong cuộc trò chuyện, Rockefeller sẽ mỉa mai: “Chà, tôi hy vọng tiến sĩ Strong tìm được người đàn ông của mình!” Strong đã mất nhiều năm để hồi phục.

Vào tháng 6 năm 1889, một vài tuần sau món quà của Rockefeller, Andrew Carnegie bắt đầu đăng trên tờ North American Review một bài luận có ảnh hưởng mang tên “Sự giàu có”. Carnegie nhìn nhận chủ nghĩa tư bản đang bị đe dọa bởi hố sâu ngày càng mở rộng giữa vận may của các nhà công nghiệp lớn và mức lương ít ỏi của những người lao động bị áp bức. Để xoa dịu căng thẳng và lan truyền lợi ích kinh tế rộng rãi hơn, ông lập luận người giàu nên quyên góp những khoản tiền lớn cho những mục đích xứng đáng trong suốt cuộc đời của họ, kéo tiền của họ sẽ bị tiêu tan bởi những người thừa kế nhàn rỗi. Carnegie tuyên bố thẳng thừng: “Chết giàu là chết nhục.” Rockefeller đã viết cho Carnegie: “Tôi muốn nhiều người giàu có làm như bạn; hãy yên tâm, tấm gương của bạn sẽ đơm hoa kết trái, và sẽ đến lúc những người giàu có sẽ sẵn sàng sử dụng nó vì lợi ích của người khác.” Rockefeller đặc biệt bị ấn tượng bởi tính hệ thống trong chương trình thư viện của Carnegie, sẽ xây dựng khoảng 280 thư viện công cộng trên toàn thế giới. Khi Rockefeller sau đó nói chuyện với Marshall Field, Philip D. Armour, và các ông trùm Chicago khác về

hoạt động từ thiện, ông lặp lại lời cầu xin của Carnegie để thực hiện việc cho đi trước khi họ qua đời.

Về mặt riêng tư, Rockefeller và Gates đôi khi cho Carnegie ham sự phù phiếm đằng sau lòng nhân từ. Khi Gates nói với Rockefeller, “Những người bạn thân thiết của Carnegie nói với tôi rằng không có gì bí mật giữa họ và ông ấy làm những điều này vì muốn được ghi tên vào bia đá trên khắp đất nước. Anh có quan sát thấy ông ta luôn cho các tòa nhà trong khi người khác cung cấp tiền để sửa chữa chúng không?” Hoạt động từ thiện của Rockefeller tương đối kín đáo. Một nhà tài phiệt khác có thể đã bị cám dỗ để ghi tên mình vào trường đại học Chicago, đặc biệt là trong thời kỳ tranh cãi chứng kiến việc thông qua cả luật chống độc quyền và luật cải cách đường sắt. Tuy nhiên, điều này chỉ làm khó Rockefeller quyết tâm chứng minh ông không lừa dối công chúng. Với Đại học Chicago, sự nhượng bộ duy nhất của ông đối với sự phù phiếm là cho phép những người được ủy thác khắc tên của ông vào con dấu của trường, các tài liệu chính thức và thư từ. Đề nghị đặt một ngọn đèn trên con dấu của trường đại học đã bị từ chối, kéo mọi người làm tưởng đó là một ám chỉ thô tục về dầu mỏ. Mặc dù Rockefeller là **Prospero**^[18], người đã một tay gây dựng Đại học Chicago, ông không cho phép bất kỳ tòa nhà nào trong khuôn viên trường mang tên mình và Nhà nguyện Tưởng niệm Rockefeller chỉ được đặt tên thánh sau khi ông qua đời.

Đó là một thời điểm tốt cho một dự án như vậy. Trong khi tận hưởng sự giàu có của một cường quốc non trẻ, Mỹ vẫn còn chật vật với các thể chế văn hóa cấp tỉnh bên cạnh các đối tác châu Âu, và nhiều doanh nhân háo hức tài trợ cho các trường học và viện bảo tàng. Rockefeller không phải là ông trùm duy nhất tạo ra một trường đại học lớn vào cuối thế kỷ 19: Vận may đường sắt của cả Johns Hopkins và Leland Stanford cũng được áp dụng tương tự, trong khi gần nhà Rockefeller có ví dụ về Viện Pratt, do Charles Pratt thành lập ở 1887. Thay vì làm những món quà biệt lập, Rockefeller muốn tài trợ cho các tổ chức mà nghiên cứu của họ sẽ có ảnh hưởng lan tỏa. Tại Đại học Chicago, ông sau đó nói: “Theo nguyên tắc cố gắng xóa bỏ tệ nạn bằng cách tiêu diệt chúng tại nguồn, chúng tôi cảm thấy hỗ trợ các trường cao đẳng và đại học, những người tốt nghiệp có thể

truyền bá văn hóa của họ ra xa và rộng hơn, là cách chắc chắn nhất để chống lại sự thiếu hiểu biết và thúc đẩy sự phát triển của kiến thức hữu ích.” Đối với Rockefeller, cách sử dụng tiền tốt nhất là đi sâu vào nguyên nhân cho sự khốn cùng của con người. “Đó là nguyên tắc chỉ đạo của chúng tôi, nhằm mang lại lợi ích cho càng nhiều người càng tốt,” ông khẳng định. “Thay vì bố thí cho người ăn xin, nếu có thể làm bất cứ điều gì để loại bỏ những nguyên nhân dẫn đến sự tồn tại của người ăn xin, thì điều gì đó sâu sắc hơn, rộng lớn hơn và đáng giá hơn.”

Các doanh nhân như Rockefeller và Carnegie tự thấy mình đang áp dụng trí tuệ quản lý của mình vào thế giới từ thiện. Rockefeller muốn giảm lãng phí và trùng lặp trong lĩnh vực từ thiện và chán nản việc thiếu nghiên cứu đằng sau việc cho đi nhiều. “Ngày nay, toàn bộ bộ máy của lòng nhân từ được thực hiện dựa trên những nguyên tắc ít nhiều lộn xộn,” ông nói trong hồi ký của mình. Đại học Chicago là dự án tiêu biểu của Rockefeller, trong đó ông làm rõ cách tiếp cận của mình và để Frederick T. Gates, con trai ông, và những người khác cố vấn là người đại diện trong tương lai của ông.

Ngay từ đầu, Rockefeller đã thề ông sẽ tránh cái bẫy của những người giàu có về những tổ chức ưu đãi sẽ trở thành những phường phụ thuộc. Lý tưởng của ông là thành lập các tổ chức có thể sống độc lập và phát triển. Đã cam kết đầu tư 600.000 đô la cho trường đại học Chicago, ông đã cho ABES một năm kể từ ngày 1 tháng 6 năm 1890, để thu về 400.000 đô la khác từ các nguồn bên ngoài. Để thực hiện được điều này, Gates tạm thời chuyển đến Chicago và hợp tác với Goodspeed trong một hoạt động gây quỹ mệt mỏi gần như khiến họ mất tập trung. Họ bị cản trở bởi những hạn chế được viết trong các bài báo về thành lập trường, trong đó quy định hai phần ba các ủy viên và chủ tịch là thành viên của các nhà thờ Baptist. Nếu tinh thần của doanh nghiệp là đại kết (một số người Do Thái nổi tiếng đã đóng góp), thì điều lệ của tổ chức đó rõ ràng là phân biệt. Sự nhầm lẫn này xuất phát từ Rockefeller, người khẳng định tổ chức mới vẫn dưới sự bảo trợ của Baptist nhưng được “tiến hành trên tinh thần tự do rộng rãi nhất”, với các sinh viên được thu hút từ mọi tầng lớp trong xã hội. Thật không may, Chicago có số lượng rất ít Baptist trong số những công dân giàu có. Thay vì bị kích thích bởi sự tham

gia của Rockefeller, nhiều nhà tài trợ tiềm năng cho rằng ngôi trường non trẻ sẽ không bao giờ cần tiền. Trong một năm cầu xin đầy đau khổ, Gates sau đó nói nó “tốn nhiều công sức trí óc, lo lắng, đau khổ, nước mắt, cầu nguyện và da giày hơn tất cả hàng triệu người đã đi vào trường đại học.” Một đóng góp đầy hứa hẹn đến vào tháng 1 năm 1890 khi Marshall Field tặng một khu đất rộng 10 mẫu Anh cho ngôi trường mới ở phía nam Chicago, ngay phía bắc địa điểm diễn ra hội chợ sắp diễn ra thu hút sự chú ý trên toàn thế giới: Hội chợ Columbia Toàn cầu. Vui mừng trước hành động đức tin này, Rockefeller đồng ý ông và Field sẽ cùng xem xét tên của những người ủy thác được đề xuất.

Dành trọn sự nghiệp của mình để loại bỏ rủi ro khỏi hoạt động kinh doanh xăng dầu, Rockefeller không khỏi lo lắng trước những bất ổn đang đeo bám dự án Chicago. Trong một thời gian dài, câu hỏi ai sẽ là người dẫn dắt trường đại học đã khiến mọi người băn khoăn. William Rainey Harper dường như là ứng cử viên tự nhiên. Anh ấy đã nhận được sự tin tưởng đặc biệt của ông. Dù thỉnh thoảng có cảm thấy e ngại về cách nói khoa trương của Harper, Rockefeller chắc chắn học giả kinh thánh trẻ tuổi là ứng viên duy nhất để điều hành trường. Mặc dù Harper có thể không biết điều đó, Rockefeller đã tiết lộ những suy nghĩ của mình với anh theo cách chưa từng có. Ngay sau Giáng sinh năm 1888, Harper đã tới 26 Broadway. Vì Rockefeller bị ốm, anh hỏi thăm sức khỏe và Rockefeller trả lời:

Tôi đã hồi phục rất ít, Tiến sĩ Harper. Vợ tôi bị ốm và tôi rất lo lắng cho cô ấy. Thời gian của tôi đã dành cho việc xem xét các đơn thỉnh cầu từ nhiều nguồn — tôi chưa bao giờ biết chúng nhiều như vậy. Từ mỗi quý, nhu cầu ngày càng nhiều hơn, và đòi hỏi nhiều hơn... Tôi đã không yêu cầu cậu đến gặp tôi vào Chủ nhật bởi vì tôi đã dành cả ngày trên giường; Giáng sinh, tôi cũng nằm trên giường - tôi rất mệt mỏi. Tôi đã có một số vấn đề kinh doanh đáng lo ngại bất thường trong ba tuần qua; vẫn còn, [Đại học Chicago] đang ở trong tâm trí tôi và tôi muốn nghe thêm về nó.

Đối với một người đàn ông sống đằng sau những bức màn dày đặc của sự thận trọng thời Victoria, đây là một phản ứng rõ ràng.

Harper trực giác cảm nhận được có điều gì đó khác đang rình rập tâm trí mình, và Rockefeller tâm sự đã nhận được một bức thư chói

tai từ Tiến sĩ Strong. Trong khi giả dạng như một lời chúc mừng Giáng sinh của gia đình — cuộc hôn nhân của Charles với Bessie chỉ mới bắt đầu — đó là một nỗ lực nhằm phá hoại Harper và dự án Chicago. Là một nhà nghiên cứu tự phong, Tiến sĩ Strong đã kiểm tra các ghi chú trong lớp của con gái ông Kate, người đang tham gia một khóa học Kinh thánh tại Vassar cùng với Harper, và viết cho Rockefeller rằng ông đã phát hiện ra những khuynh hướng dị giáo trong những lời dạy của Harper. Rockefeller bị các chiến thuật phỉ báng của Strong làm phiền hơn nhiều so với các cáo buộc cụ thể đối với Harper. Khi Harper đến Poughkeepsie lần tới, anh đã được chào đón bởi một lá thư từ Tiến sĩ Strong, người đe dọa, với tư cách là người được ủy thác của Vassar, sẽ khiếu nại chính thức nếu Harper tiếp tục dạy lớp Kinh thánh Chủ nhật ở đó. Khi Goodspeed phát hiện ra cuộc tấn công ác ý này, anh đã nói với Harper, “Người đàn ông này có vẻ điên loạn.”

Harper luôn là sự lựa chọn của Rockefeller cho vị trí chủ tịch, và đôi khi dự án này dường như phụ thuộc vào sự chấp nhận của anh. Trong tầm nhìn vĩ đại của mình về tổ chức mới, Harper nhẹ nhàng tăng bốc Rockefeller, khiến tổ chức mới nghe có vẻ giống như trường đại học tương đương Standard Oil. “Và hãy để nó là một trường đại học được tạo thành từ một số điểm của các trường cao đẳng có mức độ đồng nhất lớn trong quản lý; nói cách khác, đó là sự tin tưởng về mặt giáo dục,” Harper khuyên ông. Những lời nói cao siêu vừa truyền cảm hứng vừa khiến Rockefeller hóa đá. Bị dồn ép bởi những yêu cầu về tiền, ông không biết liệu mình có đủ thu nhập để thực hiện nhiều cam kết như vậy hay không. Vào tháng 1 năm 1889, ông nói với Harper họ nên bắt đầu một cách khiêm tốn với một trường cao đẳng. “Rất nhiều yêu sách đã dồn ép tôi,” ông ấy giải thích, “Tôi thực sự không cần một trường Đại học để thêm phần.”

Harper băn khoăn về việc liệu có nên đảm nhận chức vụ chủ tịch hay gắn bó với học bổng kinh thánh mà anh yêu thích. Câu hỏi đại diện cho vấn đề lớn hơn là liệu anh có tìm kiếm quyền lực và địa vị trong cuộc sống hay những phần thưởng thầm lặng hơn của học bổng. Harper là một nhà lý thuyết ban đầu và một giáo viên lười cuốn, ghét mất liên lạc với học sinh của mình, nhưng anh cũng có tham vọng mãnh liệt. Để dụ anh, Yale đã đề nghị một phần thưởng hậu

hĩnh, sáu năm cho phép anh giữ hai chiếc ghế danh giá cùng một lúc. Khi biết được điều này, Rockefeller đã viết cho Harper, “Tôi sẽ tan nát trái tim nếu cậu từ chối. Vì tất cả những lý do tôi tin cậu sẽ làm được. Hãy chắc chắn cậu sẽ làm.” Khi Harper nói chuyện với ông hai tuần sau đó, Rockefeller đã cầu xin anh ta tránh bất kỳ cam kết vĩnh viễn nào với Yale.

Khi điều lệ của Đại học Chicago được thông qua vào tháng 5 năm 1890, trường vẫn thiếu chủ tịch. Để giải quyết vấn đề, Rockefeller đã cử Gates đến New Haven vào tháng 7 năm đó để thông báo cho Harper rằng anh là sự lựa chọn nhất trí của hội đồng quản trị để đứng đầu trường. Không thể giải quyết được mọi việc, điều này chỉ khiến Harper rơi vào tình trạng lưỡng lự mới mẻ. Bất chấp việc Rockefeller nhắc lại sở thích dành cho một trường cao đẳng nhỏ, Harper không muốn gì hơn một trường đại học chính quy và tin số tiền một triệu đô la huy động được cho đến nay chỉ là một khoản tiền nhỏ so với tầm nhìn của anh. Khi Harper vật lộn với tình thế tiến thoái lưỡng nan, Rockefeller đã viết thư cho anh vào tháng 8, hứa hẹn sẽ thêm một khoản tiền bảo hiểm vào lương của anh. “Tôi không quên rằng nỗ lực thành lập trường Đại học bắt nguồn từ lời đề nghị của cậu với tôi tại Vassar và tôi coi cậu như cha đẻ của tổ chức, khởi đầu dưới quyền Chúa với lời hứa tuyệt vời về sự hữu ích trong tương lai.” Harper chắc hẳn đã lưu ý việc Rockefeller sử dụng từ đại học cấm kỵ cho đến nay.

Bức thư cảnh báo Harper giờ đây anh đã có được khả năng thương lượng đáng kể trong việc định hình thể chế mới, và những lời hùng biện của anh chỉ ngày càng trở nên cao trào hơn. Anh trả lời Rockefeller: “Giáo phái và thực sự là cả đất nước đang mong đợi Đại học Chicago ngay từ đầu là một tổ chức có cấp bậc cao nhất. Nó đã được nói đến tương đương Yale, Harvard, Princeton, Johns Hopkins, Đại học Michigan và Cornell.” Harper cho biết số tiền quyên góp được cho đến nay là không đủ để thực hiện những mục tiêu cao cả đó. Trong số những thứ khác, anh đã hình dung ra một trường đại học nơi có thể duy trì lợi ích học thuật của riêng mình và đóng vai trò là chủ tịch và giáo sư. Khi Rockefeller đồng ý với yêu cầu thêm một triệu đô la để chuyển Chứng viện Thần học Morgan Park đến cơ sở mới ở Chicago, Harper ba mươi bốn tuổi đã đầu hàng và chính thức

nhận chức vụ chủ tịch vào tháng 2 năm 1891. Bây giờ có vẻ như rõ ràng sự rộng rãi của Rockefeller đã đưa những giấc mơ của Harper vượt ra ngoài thế giới nhỏ bé, đông đúc của một học giả Kinh thánh.

Theo thời gian, Harper không khéo léo đã đưa ra những cách giải thích tự do cho những lời hứa mơ hồ về tiền bạc của Rockefeller, nhưng anh không bao giờ trình bày sai phạm vi kế hoạch của mình. Ngay cả trước khi nhận chức, anh đã khoe khoang với Rockefeller, “Tôi tin mười năm nữa một cơ sở giáo dục tại Chicago sẽ khiến nhiều người kinh ngạc.” Làm việc mười sáu giờ mỗi ngày, Harper hiện đã đàm phán hơn 120 cuộc hẹn với giảng viên trong vòng chưa đầy một năm. Rockefeller có thể nghĩ trường đại học là một loài thực vật phát triển chậm, nhưng Harper muốn nó nở hoa chỉ sau một đêm. Chủ tịch mới đã tấn công rất nhiều khoa Ivy League — giáo sư của Yale và Cornell đặc biệt càn kiệt — đến nỗi các đối thủ của anh phàn nàn về hành vi chơi xấu. Harper đứng đưa những khoản tiền khá lớn trước những triển vọng miễn cưỡng, mở rộng các yêu cầu tài chính trong tương lai của trường. Cuộc tìm kiếm tài năng toàn quốc đã thu hút 9 hiệu trưởng trường đại học cho khoa đầu tiên. Harper đã đăng ký John Dewey và George Herbert Mead vào khoa triết học và lôi kéo tiểu thuyết gia Robert Herrick tham gia khoa tiếng Anh, trong khi Albion Small khởi xướng khoa xã hội học đầu tiên của Mỹ. Một người nổi tiếng khác, nhà kinh tế học Thorstein Veblen, coi Harper là đối tác giáo dục của các nhà tư bản như Rockefeller và châm biếm anh ta như một hiệu trưởng uyên bác, một trong những người xây dựng đế chế mới trong giáo dục đại học.

Tuy được Harper truyền cảm hứng, Rockefeller cảm thấy bị bủa vây bởi sự chi tiêu xa hoa của anh ấy, và mối quan hệ của họ bắt đầu rạn nứt. Với việc huy động vốn từ bên ngoài bị đình trệ, có vẻ như cơn ác mộng tồi tệ nhất của Rockefeller đã trở thành sự thật: Cuối cùng ông sẽ trở thành ân nhân duy nhất của một tổ chức đã khiến ông khô máu trong nhiều năm. Bất cứ khi nào gặp nhau, họ đều tránh xa những cuộc nói chuyện về tiền bạc và nói về chính sách giáo dục. Các vấn đề tài chính được chuyển sang các cuộc trao đổi riêng ngày càng gay gắt giữa Gates và Harper - những trao đổi mà Rockefeller đã xem xét riêng. Vào mùa xuân năm 1891, Rockefeller bắt đầu phát triển cảm giác buồn nôn rằng Harper coi tiền của mình như một tấm

séc để bù đắp thâm hụt hàng năm. Trước sự ngạc nhiên và không tin tưởng của họ, Rockefeller và Gates thấy chủ tịch mới sẽ không bỏ lịch thuyết trình bận rộn của mình (khiến anh ấy thu về 4.000 đô la mỗi năm) và dự tính lời đề nghị 3.000 đô la để đứng đầu Trường Kinh thánh Chautauqua, đồng thời lên kế hoạch cho một chuyến đi châu Âu sang trọng — với khoản lương \$ 10.000 tại Đại học Chicago. Khi Rockefeller bốc khói vào mùa hè năm 1891, Gates đã gặp Harper và thúc giục anh ta từ bỏ các hoạt động bên ngoài của mình. “Tất nhiên anh ấy đã từ chối những đề xuất này,” Gates báo với Rockefeller, Đó là một tình huống kỳ lạ: người đàn ông giàu nhất thế giới trừng phạt một học giả Kinh thánh vì chủ nghĩa duy vật.

Ở một mức độ nào đó, Rockefeller đã gửi đi những thông điệp mâu thuẫn và một phần nguyên nhân là do sự gian dối của Harper. Rốt cuộc, chính Rockefeller là người đã thúc giục Harper trả nhiều tiền nhất cho những bộ óc học thuật xuất sắc nhất nước Mỹ. Như Gates đã nói với Harper sau một cuộc gặp với Rockefeller, “Chúng tôi đã nói rất nhiều về mức lương của các giáo sư chuyên nghiệp và kết quả là ông ấy muốn tôi nói với bạn một cách tích cực rằng phải có những người đàn ông tốt nhất.” Cuộc nói chuyện như vậy có thể dễ dàng truyền cảm hứng cho một thái độ ung dung đối với tiền bạc. Gates cũng có động cơ thầm kín là muốn Harper tránh xa buổi thuyết trình. Mặc dù anh ta không phải là nhà tư tưởng tự do được miêu tả một cách đen tối bởi Tiến sĩ Strong, Harper đã có những quan điểm tôn giáo không chính thống và nghiên ngẫm về tà giáo của chính mình. Thực hành sự phê bình cao hơn, anh ấy đã chuyển từ sự căng thẳng về tính xác thực của Kinh thánh sang việc tìm kiếm học thuật về quyền tác giả của các văn bản thiêng liêng. Mặc dù trở thành một người theo chủ nghĩa hiện đại theo đúng nghĩa của mình, Gates vẫn muốn Harper che dấu những quan điểm không chính thống của mình trước công chúng. Các nhà tài trợ tiềm năng đã lo lắng về Lễ rửa tội bị pha loãng của trường đại học mới và đặt câu hỏi về sự trong sạch về mặt giáo lý của Harper. Trước một nhà phê bình như vậy, Gates nhấn mạnh: “Dr. Harper là một người có tinh thần truyền giáo và hàng năm đảm bảo điều đó tại Yale,” ngụ ý anh ấy sẽ tiếp tục thực hành này tại Chicago. Khi Gates bày tỏ với Harper về quan điểm của mình, người sau đã nói rõ quan điểm tôn giáo tự do của mình với

Rockefeller để ông không bao giờ bị sốc vì sự không chính thống của anh ấy.

Các tờ báo không giấu giếm những căng thẳng nội bộ này và tung hô sự ghép đôi không thể hợp lý giữa vị vua đáng tin cậy và học giả Kinh thánh. Harper phát cáu vì những bức biếm họa cho thấy anh ta chạy nước rút sau Rockefeller và túi tiền của ông. Trong một bức tranh, Harper đã liều lĩnh truy đuổi Rockefeller bằng qua sông Hudson đóng băng, nhảy từ tầng băng này sang tầng băng khác cho đến khi Rockefeller mệt mỏi đánh rơi một xấp hóa đơn dày sau lưng để trả lời hiệu trưởng trường đại học. Sau đó, khi Rockefeller trao một triệu đô la cho Yale, một họa sĩ vẽ tranh biếm họa khác đã vẽ Harper đi ngang qua một tòa nhà đại học được đánh dấu “Đại học Chicago”, nhìn chằm chằm vào một tòa nhà đại học khác có tên “Yale”. Harper thường được miêu tả là con nhà giàu. Trong một bức biếm họa, người ta nhìn thấy anh chào hỏi những phụ nữ thời trang ở ga tàu và mang hành lý cho họ, được đánh dấu là “Chức năng đúng đắn của Hiệu trưởng các trường đại học”.

Chắc hẳn đã có những khoảnh khắc vào năm 1891 khi John D. Rockefeller tự hỏi làm thế nào mà ông lại vướng vào một dự án quá rộng lớn và được đứng đầu bởi một người đàn ông thất thường như vậy. Nếu ông biết những gì đang chờ đợi phía trước, có vẻ như không nghi ngờ ông sẽ suy nghĩ lại. Nhưng giờ đây, ông đã công khai danh tiếng của mình về nỗ lực cực kỳ tốn kém này và, trong phân tích cuối cùng, bất cứ nơi nào William Rainey Harper dẫn dắt, John D. Rockefeller sẽ miễn cưỡng làm theo. Ông không phải là một người từ bỏ một dự án đã nhận được phước lành của mình.

Tuy nhiên xen lẫn với niềm vui, sự đau khổ của Rockefeller đối với Đại học Chicago đã đến vào một thời điểm dễ bị tổn thương về thể chất và khiến ông rơi vào bờ vực của sự suy sụp. Những lá thư của Gates gửi cho Harper có nội dung ám chỉ đến tình trạng sức khỏe đang giảm sút nghiêm trọng của người bảo trợ của họ. Vào tháng 4 năm 1891, Gates nói sau cuộc họp với Rockefeller: “Ông ấy rất buồn và chán nản... Ông ấy thậm chí còn nói với tôi rằng sự lo lắng về vấn đề [tài chính của trường đại học] đã khiến ông bị ốm và chính điều này đã đưa ông ra khỏi công việc kinh doanh của mình và đến Cleveland. Chúng ta không được ép ông ấy vì tiền. Hãy để

chúng ta xem xét, liệu có thể cắt giảm chi phí và vượt qua năm đầu tiên với mức thâm hụt nhỏ nhất có thể hay không.”

Về phần Gates, đây không chỉ là sự lừa bịp hay chiến thuật đơn thuần, mặc dù chắc chắn có một số điều đó. Bắt đầu từ đầu năm 1889, Rockefeller đã liên tục phàn nàn về sự mệt mỏi và trầm cảm. Trong vài thập kỷ, ông đã sử dụng năng lượng siêu phàm để tạo ra Standard Oil, thông thạo vô số chi tiết; trong suốt thời gian đó, áp lực đã được dồn nén đều đặn bên dưới bề mặt. Giờ đây, người ta có thể nhìn thấy trên gương mặt ông sự u sầu phảng phất của một người đã hy sinh quá nhiều cho công việc. Đầu năm 1890, Rockefeller phải xa văn phòng trong vài tháng vì một căn bệnh không rõ nguyên nhân. Cuối năm đó, ông hứa sẽ ngừng làm việc vào các ngày thứ Bảy và đi nghỉ nhiều hơn, nhưng các triệu chứng lại ập đến vào mùa xuân năm sau.

Đến năm 1891, các cấp bậc điều hành cao nhất bắt đầu giảm dần tại Standard Oil. Charles Pratt đột ngột qua đời vào năm đó, và Henry Flagler ngày càng bị phân tâm bởi các dự án khách sạn và đường sắt ở Florida. Sau khi chuẩn bị cho John D. Archbold làm người kế nhiệm, Rockefeller bắt đầu chuyển quyền lực hàng ngày cho người bảo vệ nghiêm túc, yêu thích của mình. Rockefeller lúc này, năm mươi hai, cảm thấy bị kích động bởi vô số trát đòi hầu tòa và các phiên điều trần của quốc hội. Mặc dù ông ấy phủ nhận những lời chỉ trích và tuyên bố tin vào sự chính trực của bản thân, nhưng mọi thứ không dễ dàng như vậy.

Tuy nhiên, Rockefeller đã vượt qua các cuộc tấn công trước đó mà không bị tổn thương. Điều khiến ông thực sự băn khoăn không phải là kiếm tiền nhiều mà là tiêu xài hoang phí. Một phụ nữ Cleveland, một người bạn, kể câu chuyện ngồi bên cạnh ông trên một chiếc xe điện khi người soát vé đến thu tiền. Khi Rockefeller đưa cho anh ta một phần tư [đô la], người soát vé trừ đi hai đồng tiền niken, nghĩ ông sẽ trả tiền cho người phụ nữ và đưa trả mười lăm xu tiền lẻ. Rockefeller tuyên bố: “Tiền lẻ của tôi thiếu năm xu.” “Ông lấy ra hai vé và tôi trả lại mười lăm xu,” người soát vé giải thích. “Nhưng tôi không nói với cậu là hãy tính hai vé,” Rockefeller đáp lại. “Hãy để đây là một bài học cho cậu và đừng bao giờ cho rằng một hành khách đang trả tiền cho hai người trừ khi anh ta nói như vậy.”

Rockefeller xem xét mọi hóa đơn khi về nhà và thường xuyên đi tuần hành lang - tắt đèn xăng. Những thói quen như vậy không chỉ đơn giản là phản xạ keo kiệt mà còn bắt nguồn từ niềm tin cơ bản về giá trị của đồng tiền. Khi ông phát hiện ra một tuyến đường sắt đã tính phí quá cao 117 đô la để chở gia đình và ngựa của ông, ông ấy đã yêu cầu thủ quỹ của Standard Oil ngay lập tức lấy lại số tiền. “Tôi cần 117 đô la để xây dựng các nhà thờ truyền giáo ở phía Tây,” ông giải thích, cho thấy mối liên hệ trong suy nghĩ của ông giữa tiết kiệm và từ thiện.

Với sự tôn trọng hiếm có với đồng đô la, ông không thể đối phó với nhu cầu của Đại học Chicago và các cam kết từ thiện khác. Như Rockefeller đã nói, “Tôi đã tự điều tra và làm việc gần như suy nhược thần kinh khi dò tìm đường đi của mình mà không có đầy đủ hướng dẫn hoặc biểu đồ, thông qua nỗ lực từ thiện ngày càng rộng mở. Tôi buộc phải tổ chức và lập kế hoạch cho bộ phận này theo những lộ trình tiến triển khác biệt như các công việc kinh doanh khác của chúng tôi.” Các con số về đóng góp của Rockefeller từ năm 1889 đến năm 1892 phản ánh bản chất ngày càng mở rộng trong việc cống hiến của ông. Từ \$124.000 vào năm 1889 (ngay trước khi ông cam kết lớn với Gates), số tiền quyên góp đã tăng lên \$304.000 vào năm 1890, \$510.000 vào năm 1891, và sau đó là \$1,35 triệu ngoại mục vào năm 1892 (22 triệu đô la ngày nay) khi ông tài trợ cho Đại học Chicago. Rõ ràng, ông cần một người nào đó giúp đỡ, và đến cuối năm 1889, ông bắt đầu chuyển những bức thư xin tiền cho Frederick T. Gates. Ông nói với Gates: “Tôi ngày càng có ý định chỉ trao cho các tổ chức.”

“Tôi đang gặp rắc rối, anh Gates. Áp lực của những lời kêu gọi quà tặng này đã trở nên quá lớn đối với sức chịu đựng. Tôi không có thời gian và sức lực, với tất cả trách nhiệm kinh doanh nặng nề của mình, để giải quyết những yêu cầu này một cách hợp lý. Tôi được cho là không thể cho đi tiền với bất kỳ sự hài lòng nào cho đến khi tôi đã thực hiện một cuộc điều tra cẩn thận nhất về mức độ xứng đáng của người nhận. Những cuộc điều tra hiện đang chiếm nhiều thời gian và năng lượng của tôi hơn so với bản thân Standard Oil. Hoặc là tôi phải chuyển một phần gánh nặng, hoặc ngừng cống hiến hoàn toàn. Và tôi không thể làm điều sau.”

“Quả thực là ông không thể, ông Rockefeller,” Gates trả lời.

“Chà, tôi phải có một người giúp đỡ. Tôi đã theo dõi anh. Tôi nghĩ anh là người đàn ông đó. Tôi muốn anh đến New York và mở văn phòng ở đây. Anh có thể hỗ trợ tôi trong những lợi ích của tôi bằng cách tham gia các cuộc phỏng vấn và hỏi đáp, đồng thời báo cáo kết quả cho tôi. Anh nghĩ sao?”

Gates chấp nhận và vào tháng 3 năm 1891, gia đình anh chuyển đến Montclair, New Jersey, và nhận văn phòng tại Tòa nhà Temple, gần 26 Broadway. Hành động này, đã kết thúc sự nghiệp thánh chức của anh, thay vào đó, anh trở thành một người quyền năng. Lúc đầu, Gates vẫn giữ vị trí thư ký ABES và chuyển tiền của Rockefeller đi khắp đất nước. Đến năm 1892, Gates vui mừng tuyên bố với Rockefeller, “Giáo phái của chúng ta có tài sản giáo dục lớn hơn, được phân phối tốt hơn, được tổ chức tốt hơn và hiệu quả hơn bất kỳ giáo phái nào khác ở Mỹ.” Chỉ sau năm 1900, hai người mới bắt đầu tham gia vào cuộc cách mạng đã chuyển đổi tổ chức từ thiện của giáo phái kiểu cũ thành hoạt động từ thiện hiện đại. Vào thời điểm đó, Gates đã tập hợp một nhóm cố vấn được kèm cặp về các nguyên tắc của Rockefeller, được đào tạo về các phương pháp và bùng cháy với lòng nhiệt thành truyền giáo của anh ấy.

Trong phần còn lại của cuộc đời mình, tình trạng y tế của Rockefeller gây ra quá nhiều tưởng tượng, tầm phào và suy đoán mà chúng ta nên cố gắng xác định nó ở đây một cách chính xác. Rockefeller đã khỏe mạnh và trẻ trung ở độ tuổi năm mươi. Vậy thì điều gì đã gây ra vào đầu những năm 1890? Nói rộng ra, câu trả lời là làm việc quá sức, gây ra bởi sự căng thẳng kết hợp giữa công việc và hoạt động từ thiện. Là người bạn đồng hành và bác sĩ vi lượng đồng căn không thể tách rời của ông ấy, Tiến sĩ Hamilton Biggar, nói, “Chỉ một chút nữa thôi là anh ấy sẽ chết. Ông Rockefeller đã gần đến bờ vực của cái chết... cuối cùng khi anh ấy tự thuyết phục mình không thể làm công việc của nhiều người với sức của một người nữa.” Nhưng nếu làm việc quá sức làm suy giảm hệ thống miễn dịch, ông cũng chống chọi với các bệnh khác. Vào năm 1891, một cuộc khủng hoảng quốc gia đã quét sạch đất nước, và Rockefeller đã bị liên lụy. Bác sĩ Biggar cũng chẩn đoán ông bị **catarrh** phần trên của ống phế quản. Trong nhiều năm, Rockefeller mắc chứng bệnh về gan - tại một thời điểm, ông đã mua một “miếng đệm gan” từ một hiệu

thuốc địa phương và vào đầu những năm 1890, Tiến sĩ Biggar đã cho ông một thùng bia không tên mà ông ấy đã pha chế để chữa bệnh.

Chính những rắc rối về tiêu hóa kéo dài của Rockefeller đã khiến công chúng hoang mang nhất, mang lại sự hài lòng lâu dài cho các nhà đạo đức tin nếu Rockefeller không thể bị đưa ra công lý, thì ít nhất ông cũng có thể bị dày vò bởi những đau khổ về thể xác. Ông gặp vấn đề nghiêm trọng về tiêu hóa vào đầu những năm 1890, thậm chí có thể bị loét do căng thẳng, và trông xanh xao, hốc hác. Trong một thời gian, để xoa dịu dạ dày của mình, ông ăn trưa với sữa và bánh quy giòn tại 26 Broadway, món ăn spartan (khắc nghiệt) mà ông rất thích và đôi khi còn gọi món theo lựa chọn. Ông ấy đã hồi phục sau những rắc rối về hệ tiêu hóa và chúng không bao giờ tái phát theo bất kỳ cách thực sự đe dọa nào. Tuy nhiên, ông vẫn cực kỳ kén chọn thức ăn, cần những miếng nhỏ. Trong nhiều năm, người ta đã phải nhận ra ông đã có một lời đề nghị trị giá hàng triệu đô la cho bất kỳ bác sĩ nào có thể chữa bệnh dạ dày của ông.

Những người tin Rockefeller đang phải chịu quả báo của thần thánh hẳn sẽ quan tâm khi biết vào tháng 11 năm 1888, Cettie bị thương nặng trong một vụ nổ đèn cồn làm bỏng nặng cả tay và mặt. Bà phải nằm liệt giường trong vài tuần. Chỉ có một số tham chiếu bí ẩn về vụ tai nạn kinh hoàng này xuất hiện trong các bức thư của Rockefeller. Người ta không thể không tự hỏi liệu chiếc đèn có thực sự đốt dầu hỏa Standard Oil hay không và liệu Rockefeller có biến nó thành đèn cồn trong thư của mình hay không. Vợ của John D. Rockefeller có dùng đèn cồn không? Nếu Cettie là nạn nhân của dầu hỏa Standard Oil không tinh khiết, chồng bà có lẽ đã coi vụ tai nạn là sự phán xét của thiên thượng đối với ông.

Trong năm 1891, theo lệnh của bác sĩ, Rockefeller đã nghỉ làm và dành tám tháng tại Forest Hill, nơi chữa bệnh có chủ quyền của gia đình. Thư ký riêng của ông, George D. Rogers, được đặt dưới sự chỉ đạo nghiêm ngặt để giải thoát cho ông tất cả trừ các vấn đề kinh doanh khẩn cấp. Lần đầu tiên sau 21 năm, tâm trí ông được làm sạch bằng Dầu Tiêu Chuẩn. Để phục hồi sức khỏe, ông ấy đã cùng những người lao động trong nông trại của mình làm việc trên cánh đồng, đạp xe, ăn uống đơn giản và nói đùa rằng ông đang trở thành một

“ca sĩ đại nhạc hội”. Những bài thuốc cổ truyền có tác dụng như một cái duyên, vào tháng 6 năm 1891, ông viết trên Archbold, “Tôi rất vui khi thông báo sức khỏe của tôi đang dần được cải thiện. Tôi khó có thể nói cho cậu biết thế giới bắt đầu khác với tôi như thế nào. Hôm qua là ngày tuyệt vời nhất mà tôi từng thấy trong ba tháng.” Vào cuối mùa hè, ông ấy đã tăng 15 cân, sắc mặt tươi tắn trở lại, và lại tiếp tục lịch trình bình thường. Vào ngày 23 tháng 2 năm 1892, Gates đã gửi một lá thư cho những người được ủy thác của Đại học Chicago, cam kết một triệu đô la khác với những lời như sau: “Tôi trao món quà này như một lời cảm ơn tới Chúa toàn năng vì đã trở lại sức khỏe cho tôi.” Trên thực tế, món quà này cũng là một phản ứng miễn cưỡng đối với chi tiêu ngẫu hứng của Harper.

Luôn luôn có được sức khỏe hồng hào, Rockefeller rõ ràng đã bị lung lay vì căn bệnh kéo dài của mình, vì ông sợ phải vội vàng trở lại làm việc và dẫn đến tái phát. Giờ đây, ông đã suy nghĩ về một điều không thể tưởng tượng nổi đối với hầu hết các tài phiệt khác trong thời kỳ này: nghỉ hưu. Ông không có tâm lý muốn tiêu xài phung phí cả đời và nói với Gates mình đã có tất cả những gì mong muốn. Sau này ông ấy giải thích: “Tôi cảm thấy ở tuổi 50, tôi muốn được tự do cống hiến hết mình cho nhiều sở thích khác ngoài việc kiếm tiền, điều này đã chiếm một phần thời gian của tôi kể từ khi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh.” Mặc dù ông khao khát nghỉ hưu, nhưng một số cuộc khủng hoảng đã buộc ông phải kinh doanh thêm ba hoặc bốn năm nữa cho đến khi ngừng đến 26 Broadway hoàn toàn vào năm 1897. Ông ngày càng ít quan tâm đến văn phòng, chuyển từ kiếm tiền sang phân phối tiền một cách thông minh nhất có thể.

Mặc dù Harper đã có lời hứa của người sáng lập ông sẽ tham dự lễ khai giảng, Rockefeller, mong muốn chứng minh sẽ không can thiệp vào trường, sau đó đã bác bỏ ý tưởng. Có người nghi ngờ ông muốn ngầm báo sự không hài lòng của mình với Harper một cách tinh vi về việc xử lý tài chính của trường. Đầu năm 1892, Gates đến thăm Chicago và “hoàn toàn kinh hoàng” trước hố sâu giữa những kế hoạch xa hoa của Harper và số tiền hiện có. Tuy nhiên, với tất cả các khoản chi tiêu công khai của mình, Harper đã đạt được một trong những kỳ tích vĩ đại trong lịch sử giáo dục. Đúng như mong muốn của mình, anh đã mở trường vào ngày 1 tháng 10 năm 1892, theo

nghi lễ “như thể đó là sự tiếp nối của một công việc đã được tiến hành trong một nghìn năm.” trường đại học ngay lập tức được đưa lên hàng đầu trong giáo dục đại học. Vào ngày đầu tiên của các lớp học, ngôi trường mới có 750 sinh viên, một phần tư trong số đó là phụ nữ, mười học sinh Do Thái, tám người Công giáo và một số ít người da đen.

Kiến trúc sư Henry Ives Cobb đã có ít hơn một năm để xây dựng một khuôn viên trường, và năm tòa nhà chính được hoàn thành vào năm 1892, năm tòa nhà khác vào năm 1893. Được xây dựng vào một khoảnh khắc của niềm tự hào công dân, trường đại học mới mọc lên bên cạnh Thành phố Trắng huyền thoại của Cuộc triển lãm Colombia năm 1893. Khu vực hội chợ có triển lãm Standard Oil ngoạn mục của một nhà máy lọc dầu thu nhỏ được bao quanh bởi hàng cột Ionic kỳ lạ với những chiếc đèn và lọ chứa đầy dầu xen kẽ. Từ một vòng đu quay ở giữa chừng, du khách có được một khung cảnh tuyệt đẹp từ trên không về ngôi trường mới mà lợi nhuận của Standard Oil đã tạo ra. Vì Henry Ives Cobb cũng giúp lên kế hoạch tổ chức hội chợ, nên hai dự án dường như hòa quyện thành một tổng thể liền mạch.

Ngay khi khánh thành trường đại học, chủ tịch Harper đã không đứng yên. Bốc đồng, không bao giờ hài lòng, anh ta bắt đầu chiến đấu trên trăm mặt trận. Không quan tâm đến chi phí, anh đã đưa ra các sáng kiến mới để tạo ra một trường cao đẳng cơ sở, một trường học ban đêm, một trường dạy văn, các khóa học mở rộng cho người lớn, một tờ báo, một bộ phận đặc biệt cho các phòng thí nghiệm và bảo tàng. Với tư cách là nhà lãnh đạo của quỹ giáo dục, anh muốn cử các học giả đến giảng dạy tại các trường cao đẳng liên kết ở các bang khác - một sáng kiến tốn kém đã bị Rockefeller phủ quyết. Harper cũng tin một trường đại học sẽ mang lại lợi ích cho các thành phố xung quanh, và các nhà xã hội học đã rời khỏi khuôn viên trường để thực hiện các nghiên cứu tại Hull House và các khu định cư khác.

Đối với tất cả niềm tự hào của mình về trường đại học, Rockefeller sợ hãi sự phát triển không kiểm soát này, liệu trường có thể tồn tại mà không có ông. Thông thường, khi Harper mời một học giả nổi tiếng khác, trường phải mua thiết bị cho người mới - số tiền mà Harper không để ý đến. Vì sự hấp dẫn lẫn nhau của họ, Rockefeller và Harper đã được định sẵn để đụng độ. Như Gates đã

định hình sự tương phản:

Ông Rockefeller, với tầm nhìn xa rộng lớn như Tiến sĩ Harper, là người có bản tính lạnh lùng, dè dặt, thận trọng, có chủ ý, kiên nhẫn đáng kinh ngạc, nhưng không linh hoạt, khó thích nghi - nghĩa là phải kết thúc bằng sự suy xét lâu dài và chính xác. Tiến sĩ Harper là người nhiệt tình, giàu trí tưởng tượng, với năng lực vô hạn và sự háo hức vô độ với công việc, một người lạc quan không nản lòng, mở rộng cơ hội, nhanh chóng trong việc thực hiện, muốn có kết quả tức thì, thiếu kiên nhẫn trước sự chống đối hoặc trì hoãn.

Là một doanh nhân, Rockefeller tin vào việc cầu nguyện cho những thời điểm thuận lợi trong khi chuẩn bị cho những điều tồi tệ, và những lời cầu xin thường xuyên của ông về sự thận trọng đã được minh oan vào năm 1893 khi sự hoảng loạn bao trùm nền kinh tế Mỹ và trường đại học phải đình trệ trong việc trả lương. Để khắc phục khủng hoảng, Rockefeller đã chuyển \$500.000 khác cho trường vào tháng 10 năm đó. Giờ đây ông đã bị cuốn vào quá sâu đến nỗi không thể rút lui — và Harper biết điều đó. Đã thề sẽ không bao giờ bù đắp thâm hụt hoạt động, Rockefeller phải từ bỏ chính sách đó và trang trải khoản thiếu hụt ngân sách trong hai năm tới.

Điều khiến việc thực thi kỷ luật ở Chicago trở nên khó khăn là sau sự phản đối, Rockefeller luôn cho tiền. Vào tháng 10 năm 1895, Gates đến Chicago mang theo một lá thư từ Rockefeller cam kết thêm ba triệu đô la cho tài trợ — có thể là số tiền lớn nhất từng được một người trao cho mục đích giáo dục và trị giá khoảng 50 triệu đô la ngày nay. Ngay sau đó, Harper và thư ký trường, Thomas W. Goodspeed, đã tham dự một trận bóng đá giữa Chicago và Wisconsin. Trong hiệp một, họ nói với huấn luyện viên Amos Alonzo Stagg - người đã thành lập khoa văn hóa thể chất đầu tiên tại một trường đại học Mỹ - về món quà. Khi Chicago đang bị dẫn trước từ 12-10 ở giờ nghỉ giải lao, Stagg đề nghị đội được thông báo “bởi vì tôi cảm thấy đó sẽ là một kích thích tâm lý mạnh mẽ”. Khi được Harper kể về món quà trong phòng thay đồ, đội trưởng của đội gầm lên, “Ba triệu đô la!”. Sau đó, đội hình tái sinh trở lại sân đấu và đánh bại Wisconsin với tỉ số 22-12 (bóng đá kiểu Mỹ). Sau đó, các sinh viên đốt một đồng lửa ăn mừng lớn trong khuôn viên trường và hát những

bài thánh ca cho Rockefeller, trong đó có một bài bắt đầu, “Có một người được Chúa gửi đến tên là John.”

Bất chấp lời đề nghị thường trực để tham quan công trình sáng tạo của mình, Rockefeller đã từ chối đến thăm Chicago trong vài năm, do miễn cưỡng để trường đại học được xác định quá nhiều với tên của mình. Như Gates đã nói với Harper, “Như bạn đã biết có những lợi thế đối với trường Đại học (lợi thế về khả năng kiếm tiền của bạn) theo cách mà ông Rockefeller đã đưa tiền của mình.” Ngoài ra, Rockefeller rất trân trọng sự riêng tư và ghét những dịp công khai. Cuối cùng, khi Harper thuyết phục John và Cettie tham dự lễ kỷ niệm tròn một năm lớp đầu tiên vào tháng 7 năm 1897, anh ta hứa Rockefeller sẽ không cần phải phát biểu. Người bảo trợ muốn đi xuyên qua khuôn viên trường trong vài giờ, như một người theo dõi ẩn danh, thích thú với sáng tạo của mình.

Khi hàng trăm sinh viên và giáo sư, đội mũ lưỡi trai và áo choàng, diễu hành vào một căn lều khổng lồ ở khu tứ giác trung tâm vào một ngày tháng Bảy oi ả, chỉ có một bóng người mặc áo choàng trơn và đội mũ lụa: người sáng lập trường, người đã diễu hành, như ông đã làm. Kể từ khi còn là một cậu bé, với đôi mắt dán chặt vào mặt đất. Khác xa với một ông trùm thờ ra lửa, ông có vẻ trầm lặng và hơi xấu hổ trước sự ồn ào đang dành cho mình. Khi ông ấy bước lên sân khấu, ba nghìn người đã nhìn chăm chăm với sự say mê của huyền thoại người Mỹ ẩn dật này, người đã mê hoặc công chúng như một kẻ tội đồ và một vị thánh. Bên trong lều ngọt ngào đến mức hàng trăm chiếc quạt lá cọ nhấp nhô trên khán đài. Khi Harper đứng dậy và đưa ra các nhu cầu tương lai của trường, anh ta quay sang hướng Rockefeller đầy kỳ vọng và đề cập đến nhu cầu bức thiết về một hội trường để thay thế căn lều tạm thời này, gọi ra một nụ cười mơ hồ từ Rockefeller, người chắc hẳn đã nhấp nhồm trên ghế. Sau đó, người khổng lồ đã đứng lên để nói với đám đông:

“Tôi muốn cảm ơn Hội đồng Quản trị, Chủ tịch và tất cả những người đã chia sẻ trong sự khởi đầu tuyệt vời nhất này. Nó chỉ là một sự khởi đầu” — ông bị gián đoạn bởi những tràng vỗ tay cuồng nhiệt — “và các bạn sẽ làm phần còn lại.” Khán giả lặng đi. “Các bạn có đặc quyền để hoàn thành nó, bạn và các con trai và con gái của bạn. Tôi tin tưởng vào công việc. Đó là khoản đầu tư tốt nhất mà tôi từng thực

hiện trong đời. Tại sao mọi người không cho Đại học Chicago tiền bạc, thời gian và những nỗ lực hết mình? Tại sao không? Đó là cơ hội lớn nhất từng được đưa ra. Nơi nào đã từng tập hợp một Hội đồng Quản trị tốt hơn, một Khoa tốt hơn? Tôi vô cùng, biết ơn sâu sắc vì có bất cứ liên quan nào đến cuộc tình này.” Một tiếng cười sáng khoái. “Chúa tốt lành đã cho tôi số tiền, và làm thế nào tôi có thể giữ lại nó từ Chicago?”

Bất kể sự khó chịu của bản thân, Rockefeller đã tạo ra một ấn tượng xuất sắc. Trước khi một ngày kết thúc, ông ấy đã nghe các bài thuyết pháp và có thêm hai bài nói chuyện ngắn. Ông ấy đã qua đêm tại nhà của Harper và rất khó chịu vì không có đồng hồ - chuyến thăm đã khiến ông đi chệch khỏi lịch trình hàng ngày của mình - đến mức ông đã tặng cho bà Harper một tấm séc nghìn đô như một món quà và đề nghị bà ấy mua đồng hồ. Sáng hôm sau, Rockefeller lên một chiếc xe đạp và bắt đầu chuyến tham quan khuôn viên trường cùng với các quản lý. Mặc bộ đồ đi xe đạp, ông khởi hành với tốc độ nhanh, vẫy tay cổ vũ các sinh viên dọc tuyến đường. Đoàn tùy tùng đi xuống Công viên Jackson, vòng quanh những tàn tích ma quái của Triển lãm Colombia, dừng lại để giải khát, sau đó quay ngược trở lại. Rockefeller vô cùng hài lòng và cảm động trước sự nhiệt tình, tự phát của các sinh viên. Ở bất cứ nơi nào ông đến, họ đều hô vang, “John D. Rockefeller, người đàn ông tuyệt vời là ông ấy / Đưa tất cả tiền lẻ của mình cho Vương quốc Anh.” Một bài hát khác: “Who’s the faller? Bạn là ai? Rah, Rah, Rah / Rockefeller, ông ấy là người bạn, Sis, Boom Bah!”

Là một nhà từ thiện, Rockefeller đã chọn cách nuôi dưỡng đội ngũ từ những sáng tạo của mình và nói với Harper xem ông như một đối tác thầm lặng. Bất chấp những lời buộc tội liên tục, ông ấy không can thiệp vào các cuộc hẹn học tập hoặc tự do biểu đạt, mặc dù đôi khi bị cám dỗ để làm như vậy. Khi một số sinh viên Chicago tố cáo các hoạt động độc quyền của ông, Rockefeller tức giận phản nản với Gates về “những phát biểu của các sinh viên, xúc phạm người sáng lập, bất cẩn và không thể bào chữa; nhưng liệu báo cáo có chính xác hay không, tôi không biết... Nếu đúng... những người đó nên bị trục xuất khỏi Đại học Chicago.” Trong trường hợp này và các trường hợp khác, như người ta có thể nói, Rockefeller sau đó đã phản đối

mệnh lệnh, lo sợ mối đe dọa đối với tự do học thuật hoặc ít nhất là đối với danh tiếng của chính mình.

Cần can đảm để thành lập một trường đại học vào những năm 1890, khi tràn ngập các nhà phê bình lớn tiếng về các doanh nghiệp lớn, và nhiều người bạn của Rockefeller coi các trường đại học là nơi sinh sôi nảy nở cho sự lậ đổ. William đã chế nhạo anh trai mình vì đã tài trợ cho trường học: “Anh đang tập hợp rất nhiều người viết nguệch ngoạc, một đám đông những người theo chủ nghĩa xã hội sẽ không làm được gì tốt.” Rockefeller đã vật lộn với vấn đề này nhưng tin rằng “trong khi những người viết nguệch ngoạc thuộc loại vô giá trị mang chất độc bằng mực của họ đến tâm trí mọi người, có vô số người khác ra khỏi các cơ sở học tập này để củng cố điều tốt đẹp trong chúng ta. Chúng ta hãy hy vọng như vậy.” Đại học Chicago hầu như không miễn nhiễm với các dòng điện cực đoan trong khuôn viên trường. Vào năm 1899, khi ở Chicago, Thorstein Veblen đã xuất bản Lý thuyết về giai cấp giải trí, trong đó miêu tả những người lãnh đạo mới của ngành công nghiệp là những kẻ tàn bạo và phơi bày những xung lực nguyên thủy ẩn sau thói quen tiêu dùng lòe loẹt của họ.

Cuộc tranh cãi được công bố rộng rãi nhất về vai trò của Rockefeller tại Chicago liên quan đến việc sa thải một nhà kinh tế chính trị trẻ tuổi, Edward Bemis, người ủng hộ quyền sở hữu khí đốt của thành phố và tấn công Công ty Cải tiến Khí đốt Thống nhất do Standard Oil kiểm soát. Lời giải thích chính thức cho vụ sa thải là Bemis là một nhà hoạt động hơn là một học giả và không đạt được tiêu chuẩn cao của trường. Vì Bemis đã được chính Harper thuê, người ta nghi ngờ động cơ chính trị đằng sau việc sa thải anh ta, nhưng không có bằng chứng cho thấy Rockefeller là thủ phạm. Có vẻ như nhiều khả năng Harper đã sa thải anh ta trước cơn thịnh nộ của Rockefeller. Một năm trước đó, Harper đã cảnh báo Bemis về các hoạt động chính trị sau khi anh ta có một bài phát biểu phản cảm chỉ trích hành vi của đường sắt trong cuộc đình công Pullman. Chủ nghĩa tích cực có thể nhìn thấy như vậy đã khiến Harper trở nên khó khăn trong việc tán tỉnh các doanh nghiệp địa phương, như anh ta đã nói rõ trong một bức thư gửi Bemis vào tháng 7 năm 1894:

Bài phát biểu của bạn tại Nhà thờ Trưởng lão Đầu tiên đã khiến tôi rất khó chịu. Tôi hầu như không an toàn khi tham gia vào bất kỳ câu

lạc bộ nào ở Chicago. Tôi bị tấn công từ mọi phía. Tôi đề xuất trong thời gian còn lại trong mối quan hệ của bạn với trường, bạn hãy hết sức thận trọng khi phát biểu trước công chúng về những câu hỏi đang kích động tâm trí của mọi người.

Rockefeller đã kiềm chế trước áp lực như vậy bởi vì ông biết giá trị chính trị của sự bảo trợ phi đảng phái của mình cho một trường đại học vào thời điểm ông bị buộc tội lật đổ các tổ chức khác để thúc đẩy lợi ích của mình.

Tuy nhiên, Rockefeller đã yêu cầu có tiếng nói trong các vấn đề tài chính - điều mà Harper từ chối. Giống như nhiều nhà tài trợ, Rockefeller muốn cho một cách tự do, nhưng Harper không ngừng cố gắng ngăn quá trình này. Khi bổ nhiệm Gates làm phó cho Harper, Rockefeller hy vọng sẽ khiến trường đoán được những món quà trong tương lai, nhưng chiến thuật đã không hiệu quả. Một cố vấn của Standard Oil cho biết: “Harper rất ham tiền. Gates là người giám hộ của thủ quỹ.” Thời gian trôi qua, căng thẳng giữa Gates và Harper ngày càng không thể hàn gắn. Cả hai người đều là những người theo chủ nghĩa lý tưởng chìm đắm trong tôn giáo, bị hoen ố bởi tham vọng trần tục, và mỗi người đều cáo buộc người kia lợi dụng Rockefeller một cách đạo đức giả để trục lợi.

Lúc đầu, Gates ngưỡng mộ Harper như một nhân vật truyền cảm hứng, người luôn hướng về sự nhiệt tình ngây thơ. Sau đó, anh đã sửa đổi quan điểm lạc quan này khi Harper kiên quyết phủ nhận một trường đại học hạng nhất có thể được điều hành như một doanh nghiệp hiệu quả và tuyên bố, “Một trường đại học được vận hành đúng cách luôn có thâm hụt.” Khi nhận xét xuất hiện trên báo chí, nó đã coi Rockefeller và Gates là sự phản bội cấp bậc.

Theo Gates, Harper đã đưa ra một số thông báo rõ ràng với Rockefeller: trường đại học sẽ không bao giờ mắc nợ; sẽ không bao giờ sử dụng quỹ tài trợ cho các tòa nhà đại học; và sẽ không bao giờ thành lập liên minh với bất kỳ trường cao đẳng y tế nào ở Chicago. Khi Gates viết những điểm này vào văn bản và yêu cầu Harper chuyển chúng cho các thành viên hội đồng quản trị, chúng đã biến mất một cách bí ẩn. Khi anh phản bác lại Harper về việc thuê nhiều giáo sư đắt tiền hơn và ra mắt tạp chí mới, hiệu trưởng trường chỉ phớt lờ anh. Ngay sau khi Gates khẳng khẳng anh ta phải từ bỏ các

tòa nhà mới, Harper đã kêu gọi người dân Chicago ủng hộ một chiến dịch xây dựng mới. Đúng như Rockefeller lo sợ, Harper đã nhanh chóng nhảy thẳng từ một trường cao đẳng nhỏ lên một trường đại học lớn.

Khi Harper tăng thâm hụt, người bảo trợ của anh ấy tiếp tục thêm hàng triệu đô la vào quỹ nhưng mọi thứ có giới hạn. Như quân đoàn của các đối thủ kinh doanh đã học được, đôi khi ông tìm kiếm một giải pháp sau đó hành động một cách nhanh chóng và dứt khoát. Gates nói: “Tôi đã cảnh báo Tiến sĩ Harper. Tôi đã cảnh báo anh ấy nhiều lần. Tôi đã cảnh báo anh ấy bằng lời nói, hành động và bằng mọi cách có thể.” Đôi lúc, khi Harper đến New York, Gates nghĩ chủ tịch đã học được sai lầm từ cách làm của mình. Sau đó, Harper trở lại Chicago và tiếp tục thói quen tiêu xài tự do.

Sau nhiều năm đấu tranh không có kết quả, trường đại học vẫn đang vật lộn với khoản thâm hụt 200.000 đô la vào đầu năm 1897 khi Rockefeller quyết định ông đã có đủ. Để qua mặt Harper, ông đã triệu tập hai đại diện từ Chicago, Goodspeed và Henry Rust, đến gặp Gates và Junior. Bản thân Rockefeller đã không tham dự các cuộc họp, để lại các cuộc đàm phán cho người ủy nhiệm của mình. Nhân dịp này, Gates bày tỏ sự thất vọng của Rockefeller khi Harper không huy động được tiền từ các nguồn bên ngoài để giảm thâm hụt. Như Gates đã chỉ ra, Rockefeller tin các tổ chức phi lợi nhuận nên cẩn trọng hơn với tiền so với các tổ chức kinh doanh:

[Rockefeller] cảm thấy một tổ chức học tập nên được quản lý một cách thận trọng hơn nhiều so với, ví dụ, một ngân hàng, hoặc một quỹ tín thác. Các công ty này chỉ cần đảm bảo với người gửi tiền hoặc nhà đầu tư rằng tiền của họ sẽ được chăm sóc hợp lý trong thời gian giới hạn mà họ có thể gửi. Nhưng một trường đại học đầu tư tiền của những người đang tìm cách đầu tư cho lợi ích của nhân loại, điều này sẽ tồn tại, nếu có thể, miễn là thế giới còn tồn tại.

Giống như Tiến sĩ Augustus H. Strong trước đó, Harper về cơ bản đã tính toán sai lầm trong việc tiếp cận Rockefeller để lấy tiền. Gates lưu ý Rockefeller từ lâu đã lên kế hoạch thành lập một trường đại học tuyệt vời và có nhiều nguồn lực để thực hiện điều đó. “Theo bản năng, Rockefeller cảm thấy các phương pháp để bảo đảm sự trợ giúp của mình thường là những phương pháp ép buộc,” Gates nói.

“Những lời kêu gọi đến với ông ấy gần như là những đóng góp bắt buộc.”

Mặc dù cuộc họp kết thúc với việc Gates thừa nhận những thành tích của Harper, nhưng anh đã đưa ra lời quở trách bề mặt với ban lãnh đạo. Sau khi đọc bản ghi chép của cuộc họp, Rockefeller yêu cầu mọi thành viên hội đồng quản trị trường đọc nó và thực hiện một bước bất thường là cắt nó vào kết sắt của mình như một minh chứng cá nhân cho mong muốn tương lai của ông đối với trường. Hai tháng sau, các ủy viên của Đại học Chicago đã thiết lập những thay đổi mạnh mẽ. Do đó, Rockefeller được thông báo về các khoản chi mới và có cơ hội phản đối. Gates đã tham gia hội đồng quản trị một năm trước, và Junior theo sau, trao cho John D. quyền đại diện trực tiếp trong ban quản lý của trường.

Sự vi phạm xảy ra giữa vị thánh bảo trợ của trường và vị chủ tịch đầy uy tín đã khiến cả hai người đàn ông, những người từng có mối quan hệ cha con thân mật, đau khổ. Bây giờ bị cấm yêu cầu Rockefeller thêm tiền, Harper đã từ bỏ quyền tiếp cận dễ dàng mà anh đã ấp ủ từ lâu. Đối với Harper dễ xúc động, dễ bị kích động và u ám khó giải tỏa, thật khó chấp nhận. Theo truyền thuyết, khi bị cấm nói chuyện tiền bạc trực tiếp với Rockefeller, Harper đã vượt qua lệnh cấm bằng cách lớn tiếng cầu xin tiền trước sự chứng kiến của ông. Câu chuyện, nếu là sự thật, cho thấy anh ta vẫn chưa tiếp thu được bài học mà Rockefeller đã miễn cưỡng và nhiều lần cố gắng dạy anh ta.

CHƯƠNG 18 TẤN CÔNG

*N*gay cả khi Rockefeller cố gắng chuyển sự chú ý của mình khỏi công việc kinh doanh vào những năm 1890, phản ứng chính trị chống lại ông đã tạo được động lực mới, khiến ông không thể tự cắt đứt hoàn toàn. Khi ông cố gắng tiến lên phía trước, quá khứ hiện ra ngày càng lớn trong trí tưởng tượng của công chúng. Trong suốt hai mươi năm sau đó, nó cứ quay trở lại ám ảnh, như một cái bóng không thể tránh khỏi.

Đạo luật chống độc quyền Sherman đã chứng minh là một bộ luật không hiệu quả. Mối đe dọa thực sự đối với Standard Oil xuất hiện ở một nơi không thể ngờ: một hiệu sách nhỏ ở Columbus, Ohio. Vào năm 1889, bộ trưởng tư pháp trẻ của Đảng Cộng hòa của bang, David K. Watson, đi lang thang vào tiệm sách vào một buổi tối và tình cờ nhìn thấy một tập mỏng của William W. Cook, được đóng da giả rẻ tiền và mang tiêu đề *Trusts: The Recent Combination in Trade* (Quý tín thác: Những kết hợp hiện tại trong thương mại). Anh mang cuốn sách về nhà và đọc đến khuya. Trong phần phụ lục, Watson rất thích thú khi khám phá chứng thư ủy thác của Standard Oil, mà anh chưa từng thấy trước đây. Anh đã rất vui mừng khi biết trong bảy năm qua Standard Oil of Ohio đã vi phạm điều lệ tiểu bang của mình khi chuyển giao quyền kiểm soát tổ chức cho hầu hết các ủy viên ngoài tiểu bang ở New York. Tận dụng phát hiện, Watson đã đệ đơn kiện Standard Ohio lên tòa án tối cao của bang vào tháng 5 năm 1890, không gì khác ngoài việc giải thể Standard Oil.

Các giám đốc điều hành của Standard Oil, như mọi khi, phản ứng bằng cách bôi nhọ các biện pháp quấy rối bởi kẻ thù kinh doanh của họ. Frank đã gửi một bức thư cho John nói anh ta “không chắc những kẻ chủ mưu là ai nhưng tin các nhà máy lọc dầu của Cleveland có nhúng tay vào” và phỏng đoán Watson đang lấy thông tin từ John Sherman. Khi bác bỏ cáo buộc, luật sư của Standard,

Samuel CT Dodd, đã đưa ra cùng một biện pháp pháp lý mà công ty đã khai thác trong nhiều năm: cổ phiếu của Standard Oil đã được chuyển nhượng bởi các cổ đông cá nhân, không phải chính công ty, cho những người được ủy thác ở New York. Bây giờ, mưu mẹo đã mỏng.

Trớ trêu thay, cuộc xuất kích chống lại Standard Oil lại diễn ra trong một trạng thái công nghiệp, bảo thủ, nơi ảnh hưởng của nó đang lan rộng. Với tư cách là một người đóng góp cho Đảng Cộng hòa, Rockefeller cảm thấy bị phản bội bởi sự thái quá và phản đối với một người bạn ở Cleveland rằng “chúng tôi đã không nhận được sự đối xử công bằng từ đảng Cộng hòa.” đã gửi một thông điệp mạnh mẽ tới Watson, nói với anh ta “Công ty Standard Oil được điều hành và quản lý bởi một số người đàn ông giỏi nhất và mạnh nhất trong nước. Hầu hết họ đều là đảng viên Cộng hòa và đã có những đóng góp cho đảng, theo cá nhân tôi biết, ông Rockefeller luôn âm thầm thực hiện những chia sẻ của mình.” Mặc dù Hanna thúc giục từ bỏ vụ kiện, Watson không nhụt chí. Trong khi Rockefeller phủ nhận một cách nhạt nhẽo về hành động của Hanna, trí nhớ của ông đã bị lỗi, vì vào ngày 7 tháng 4 năm 1891, Hanna đã viết thư cho ông, “Tôi đã bắt gặp Bộ trưởng Tư pháp Watson ưu tú của chúng tôi ở đây ngày hôm trước và cho anh ta một bài.” Người kế nhiệm của Watson, Frank Monnett, đã cáo buộc trong sáu lần Watson đã được đưa hối lộ để chấm dứt vụ án – có một lần là 100.000 đô la tiền mặt - nhưng Monnett không bao giờ cung cấp bằng chứng xác thực, có lẽ sợ Standard Oil trả đũa các nguồn tin của mình.

Sự đe dọa như vậy, nếu xảy ra, chỉ làm cho khả năng chống lại áp lực của Watson trở nên khó khăn hơn. Vào ngày 2 tháng 3 năm 1892, anh đã giành được một chiến thắng nổi tiếng khi Tòa án Tối cao Ohio ra phán quyết Standard Oil of Ohio thực sự được kiểm soát bởi những người được ủy thác tại 26 Broadway và phải từ bỏ thỏa thuận ủy thác. Tổ chức ủy thác cũng bị cáo buộc cố gắng độc quyền mọi khâu của hoạt động kinh doanh xăng dầu. Một phóng viên táo bạo đã vội vã đến số 26 Broadway được đảm bảo rằng quyết định sẽ không ảnh hưởng đến quỹ ủy thác. Khi một phóng viên xuất hiện trước cửa nhà của Samuel Dodd, tuyên bố của Standard là một kiểu mẫu: “Các phán quyết không thực sự cần thiết,” Dodd nói. “Chúng

chỉ đơn giản được tạo ra như một vấn đề của lương tâm. Tác động duy nhất của quyết định chỉ gây bất tiện cho chúng tôi một chút.”

Để đối phó với những thách thức pháp lý, tổ hợp đã tự tái tạo nhiều lần, giống như một số sinh vật thần thoại, protean, có thể biến hình thành những hình dạng vô hạn để trốn tránh các nhà lập pháp. Trong vài năm, Dodd và Rockefeller đã nghiên cứu các phản ứng có thể xảy ra trong trường hợp quỹ tín thác phải bị giải thể trong một vụ kiện chống độc quyền. Họ đã lưu ý đến luật New Jersey năm 1889 cho phép các công ty cư trú tại tiểu bang nắm giữ cổ phần trong các tập đoàn khác. Sự phát triển mang tính cách mạng này đã mở ra khả năng hình thành các công ty mẹ có thể hoạt động trên toàn quốc và cung cấp một lối thoát quan trọng cho các quỹ tín thác. Do đó, Standard Oil đã bình tĩnh trước quyết định năm 1892 của Ohio và chào đón cơ hội cho một cuộc tái tổ chức đã quá hạn từ lâu.

Trong nhiều ngày, các giám đốc điều hành của Standard đã cố gắng tìm ra cách tốt nhất để tuân thủ phán quyết. Tâm trí của họ tập trung bởi kiến thức rằng nếu họ không hành động, tổng chưởng lý New York đã sẵn sàng nộp các giấy tờ chống độc quyền. Vào ngày 10 tháng 3 năm 1892, một tuần sau quyết định của Ohio, Samuel Dodd thông báo quỹ tín thác sẽ bị giải tán. Ngày hôm sau, một bức thư được gửi đến tất cả những người nắm giữ chứng chỉ ủy thác của Standard Oil, triệu tập họ đến một cuộc họp ngày 21 tháng 3 và mời họ đổi chứng chỉ của mình để lấy cổ phần tương ứng của 20 công ty thành viên. Việc phân phối quyền lực, tiền bạc và cổ tức trong đế chế Standard Oil sẽ vẫn hoàn toàn như cũ, một cách điều động khéo léo sẽ được các tập đoàn khác sao chép bởi luật chống độc quyền.

Là người nắm giữ 256.854 trong số 972.500 cổ phiếu đang lưu hành của quỹ tín thác Standard Oil, John D. Rockefeller đã chủ trì cuộc họp ngày 21/3. Mặc dù 300 người bị kẹt trong một căn phòng được thiết kế chỉ để chứa 200 người, sự kiện diễn ra ngắn gọn và mang tính kinh doanh; cuộc bỏ phiếu nhất trí giải tán quỹ tín thác. Mặc dù được chỉ định là một trong tám người được ủy thác thanh lý, Rockefeller vừa mới hồi phục sức khỏe và muốn chuyển gánh nặng tổ chức lại cho các đồng nghiệp của mình. Ông đã được thoát khỏi một thử thách khủng khiếp, vì việc thanh lý tỏ ra rất dễ gây tranh cãi.

Các cổ đông nhỏ lẻ không ủng hộ việc đổi chứng chỉ ủy thác cho các cổ phiếu nhỏ lẻ không trả cổ tức và không thể mua lại trên bất kỳ thị trường thứ cấp nào. Trước những lời gièm pha, việc trao đổi đã kéo dài một thời gian.

Được hỗ trợ bởi những thay đổi trong luật thành lập của New Jersey, Standard Oil of New Jersey đã có một vị thế độc nhất trong công ty chuyển đổi. Đổi tên thành Standard Oil (New Jersey), nó đã mua toàn bộ hoặc một phần khối lượng cổ phiếu khổng lồ trong các công ty Standard khác và do đó nắm giữ hợp pháp cổ phiếu trong các bất động sản từ bờ biển này sang bờ biển khác, hoạt động như một công ty điều hành và công ty mẹ. Standard of New York cũng đạt được vị thế mới trong một cuộc tái tổ chức bắt đầu giai đoạn bảy năm của cái gọi là Lãi suất Dầu tiêu chuẩn.

Cuộc đại tu năm 1892 chủ yếu là đổi phó, một trò chơi đổ chữ để xoa dịu các tòa án. Ủy ban điều hành tại 26 Broadway chính thức bị giải thể, nhưng các thành viên chỉ bị mất chức danh và nhanh chóng được chuyển đổi, bởi một thủ đoạn pháp lý tốt nhất, thành chủ tịch của hai mươi công ty trực thuộc. Theo cách nói Standard, những người đàn ông này bây giờ là “quý ông ở tầng trên” hoặc “quý ông trong Phòng 1400”. Không ai phải chuyển chỗ ngồi trong bàn ăn trưa, Rockefeller và băng đảng vẫn cai trị tuyệt đối như trước. 17 cổ đông cá nhân - hầu như tất cả là các giám đốc điều hành Standard Oil hoặc thành viên gia đình - kiểm soát phần lớn cổ phần trong 20 công ty và bầu ra giám đốc của họ. Trò lừa phỉnh hợp pháp này một lần nữa làm thất vọng các nhà lập pháp, những người cảm thấy tổ chức này quá rộng, trơn trượt và khó nắm bắt đến mức nó không bao giờ có thể được thuần hóa.

Các giám đốc điều hành của Standard Oil nhận thấy mối đe dọa lớn đối với công ty vào năm 1892 là sự già đi của ban lãnh đạo. Tổ chức vẫn được điều hành bởi chính những linh hồn vững chắc đã chèo lái từ những năm 1870 và bây giờ bắt đầu chết hoặc nghỉ hưu. Hồi chuông báo động hẳn đã vang lên khi Rockefeller xin nghỉ hưu, một quyết định tạm thời bị hoãn lại bởi cuộc khủng hoảng kinh tế năm 1893. Sự hoảng loạn cho thấy ông hoạt động ít hơn với tư cách là một nhà điều hành Standard Oil hơn là một quyền lực có chủ quyền, được ban cho các nguồn lực cạnh tranh với chính phủ. Tuy

nhiên, ông tiếp tục hoạt động trong bóng tối, một hình bóng quang phổ mà sự hiện diện của nó hầu như không thể cảm nhận được, không hề nhìn thấy.

Cuộc suy thoái được báo trước bởi sự sụp đổ của thị trường chứng khoán vào tháng 6 năm 1893 là một trong những cuộc khủng hoảng kéo dài đến mức, sự khốn đốn và không thể nguôi ngoai đến nỗi các nhà sử học kinh tế đã gán cho nó là cuộc Đại suy thoái cho đến khi danh hiệu đó bị soán ngôi vào những năm 1930. Trong mùa hè khó khăn năm 1893, các tuyến đường sắt Erie và Bắc Thái Bình Dương đã sụp đổ, kéo theo đó là nhiều tuyến đường khác ngập trong nợ nần và nghi ngờ gian lận. Thất nghiệp hàng loạt trên toàn quốc làm gia tăng căng thẳng giai cấp. Trong cuộc đụng độ một năm trước đó tại nhà máy thép Homestead, Pennsylvania, Henry Clay Frick đã ra lệnh cho các thám tử Pinkerton bắn vào các công nhân — một bước đi thu hút một bức điện chúc mừng gây chấn động từ John D. đối với thuế thu nhập, quyền sở hữu của chính phủ đối với các công ty đường sắt và điện báo, và các biện pháp bảo vệ cứng rắn hơn đối với các tổ chức công đoàn. Rockefeller đứng thứ hạng cao trong danh sách những kẻ bị bọm thường xuyên bị những người theo chủ nghĩa Dân túy xem xét, và truyền thuyết kể rằng ông đã bắt đầu ngủ với một khẩu súng lục bên giường của mình. Khi đất nước ngày càng trở nên phân cực, nhiều người tự hỏi liệu Mỹ có phải trả một cái giá quá đắt cho nền công nghiệp hóa đã đưa nước này nhanh chóng từ một xã hội nông nghiệp trở thành một cường quốc kinh tế thế giới hay không.

Vào đầu năm 1894, khủng hoảng đã khiến sáu trăm ngân hàng lung lay, và một mối đe dọa nổi dậy gần như có thể sờ thấy được lơ lửng trong không khí, khiến nhà văn tài chính Alexander Dana Noyes nhận xét “có những thời kỳ mà bất ổn công nghiệp dường như tỷ lệ với tình trạng vô chính phủ.” Vào mùa xuân năm 1894, Tướng Jacob Coxey của Ohio đã dẫn đầu Quân đội thịnh vượng chung của Chúa Kitô ồm yếu của mình trong một cuộc hành quân cam go tới Washington để yêu cầu Quốc hội cứu trợ về mặt lập pháp. Hai tháng sau, các công nhân tại Công ty Xe hơi Pullman Palace đã tấn công để đảo ngược việc sa thải hàng loạt và cắt giảm lương, gây ra một cuộc đình công của Liên minh Đường sắt Hoa Kỳ dưới thời Eugene

V. Debs. Khi Tổng thống Cleveland gửi quân đến Chicago, Debs bị bỏ tù, và bảy lãnh đạo bị bắn hạ. Tất cả những bức bội dồn nén tạo ra bởi sự thay đổi nhanh chóng cuối thế kỷ 19 đều được trút bỏ trong những bất đồng tự phát, thường là bạo lực.

Trước sự thất vọng của các nhà phê bình, Standard Oil và các quỹ tín thác khác hoạt động khá tốt trong thời kỳ suy thoái kéo dài. Nhu cầu về dầu chiếu sáng và chất bôi trơn - hiện là nhu cầu thiết yếu của cuộc sống - vẫn tốt, khiến Standard Oil trở nên thịnh vượng trong bối cảnh thắt lưng buộc bụng nói chung. Trong khi đó, một nguồn lợi nhuận mới trong tương lai vẫn gọi ở khoảng cách trung bình. Vào đầu những năm 1880, Gottlieb Daimler gắn động cơ xăng lên xe đạp, xe ba bánh và các phương tiện khác, những thử nghiệm đã đạt đến đỉnh cao trong việc chế tạo ô tô, trong khi một nhà phát minh người Đức khác, Karl Benz (chủ của Mercedes [tên con gái] Benz), được cấp bằng sáng chế cho ô tô ba bánh với động cơ một xi-lanh vào năm 1886. Năm 1892, anh em nhà Duryea đang mày mò chế tạo chiếc ô tô đầu tiên của họ. Nhận thấy một thị trường tuyệt vời trong giai đoạn khủng hoảng, Standard Oil đã cử đại diện đến tham dự buổi thử nghiệm động cơ xăng mới dành cho mô tô đường phố. Năm tiếp theo, Henry Ford đã thử nghiệm một chiếc ô tô hai xi-lanh chạy với tốc độ ba mươi dặm một giờ, xoa dịu nỗi lo thiếu nhu cầu với xăng dầu — một nỗi lo lắng phần nào được củng cố bởi những khám phá về dầu ở Los Angeles và những nơi khác ở California vào những năm 1890. Sự bùng nổ ở Bờ Tây đáng chú ý đến nỗi nó sớm cung cấp nhiều dầu hơn các mỏ cũ ở Pennsylvania và Ohio, nơi đã hình thành nên sự giàu có của Rockefeller. Sự ra đời của ô tô là một ơn trời cho Standard Oil, vì càng có nhiều bóng đèn chiếu sáng khắp nước Mỹ, thì càng có nhiều dầu hỏa được chuyển đến các vùng nông thôn hẻo lánh không có điện.

Standard Oil một lần nữa được hưởng lợi từ thời kỳ khó khăn để mở rộng phạm vi hoạt động mạnh mẽ của mình. Trong vài năm, tổ chức ủy thác đã theo dõi chiến tích của gia đình Mellon ở Pittsburgh với sự e ngại, và Archbold theo lệnh nghiêm ngặt của Rockefeller đã cạnh tranh với bất kỳ sản phẩm dầu nào của họ có mặt trên thị trường. Khi nhà Mellon nổi lên như một mối đe dọa đáng lo ngại trên thị trường xuất khẩu, Rockefeller lo sợ họ có thể liên minh với những

người Rothschild của Pháp. Vào tháng 8 năm 1895, sau khi vay nặng lãi ở Pittsburgh để xây dựng đế chế dầu lửa mới chớm nở của mình, gia đình Mellon buộc phải bán Công ty Đường ống Lưới liềm và các tài sản khác cho Standard - 14.000 mẫu Anh và 135 giếng dầu. Đường như Standard Oil sở hữu toàn bộ ngành công nghiệp. Khi Hiệp hội Trắc địa công bố kế hoạch đo đất, tờ Thế giới cho rằng thông tin này sẽ “cho phép Standard Oil Trust và các quỹ tín thác khác biết được kích thước chính xác cho tài sản của họ.”

Ngay sau đó, trước sự kinh ngạc của tất cả mọi người, các công ty độc lập, sau rất nhiều lần say xỉn, đã tập hợp lại lần cuối cùng và thực hiện thành công cuộc chạy đua với quỹ tín thác. Thông qua một công ty mới, Công ty Dầu mỏ của Nhà sản xuất và Nhà lọc dầu, một nghìn chủ giếng đã đồng ý cung cấp dầu thô cho mười lăm nhà máy lọc dầu độc lập, được liên kết bởi một mạng lưới đường ống địa phương mới. Vào mùa thu năm 1892, tai họa của Standard, Lewis Emery, Jr., đã tổ chức United States Pipe Line, hứa hẹn sẽ cung cấp cho quân nổi dậy một đường ống dẫn quan trọng đến biển. Để đặt đường ống, người của Emery phải ngăn chặn sự quấy rối man rợ từ các tuyến đường sắt; đầu máy xe lửa sẽ gầm rú và đổ nước sôi và than nóng xuống đường ống. Bất chấp những chiến thuật cản trở, dầu độc lập bắt đầu chảy vào năm 1893. Chiến thuật thay đổi, quỹ tín thác sau đó đã tạo ra sự sụt giảm mạnh của giá dầu hỏa. Bị bóp nghẹt bởi tỷ suất lợi nhuận giảm dần, ba nhà máy lọc dầu lớn độc lập cuối cùng đã phải phục tùng quyền lực của quỹ tín thác, nhưng Công ty Dầu mỏ của Nhà sản xuất và Nhà lọc dầu đã sống sót một cách thần kỳ. Vào năm 1895, được khuyến khích bởi cảm giác mới mẻ về tính dễ bị tổn thương của Rockefeller, ba mươi nhà máy lọc dầu độc lập đã hợp nhất thành Công ty Pure oil. Dầu Nguyên chất - đối thủ cạnh tranh lâu dài đầu tiên trong nước của Standard Oil. Để bảo toàn quyền tự chủ của mình, họ đã giữ lại một nửa số cổ phiếu biểu quyết trong tay năm người đàn ông đã thề vĩnh viễn không để nó chịu ảnh hưởng của Standard. Do đó, vài năm trước khi các quỹ tín thác liên bang được huy động để phá vỡ thế độc quyền của Rockefeller, sự cạnh tranh nghiêm trọng đã bén rễ trên thị trường.

Bất chấp thất bại, Rockefeller đã không bị tổn thương trong những năm 1890. Giờ đây, sự giàu có của ông đã vững chắc. Cho dù

ông đang làm vườn, ăn uống hay chỉ nằm trên giường, số tiền dồi dào lặn lội tăng lên suốt ngày đêm [đồng tiền không ngủ yên]. Ông nhận được khoảng 3 triệu đô la hàng năm từ cổ tức Standard Oil (hơn 50 triệu đô la năm 1996) và chuyển thành một danh mục đầu tư khổng lồ một người nắm giữ. Với \$ 24 triệu hiện đã đầu tư ngoài lĩnh vực kinh doanh dầu khí, ông nắm giữ số cổ phần lớn trong 16 công ty đường sắt, 9 công ty bất động sản, 6 công ty thép, 6 công ty tàu hơi nước, 9 ngân hàng và nhà tài chính, và thậm chí cả 2 vườn cam.

Khả năng phục hồi của quỹ tín thác dầu trong thời kỳ suy thoái những năm 1890, khả năng miễn nhiễm đã được thử nghiệm trước các biến động thị trường, Rockefeller cho rằng điều này là do dự trữ tiền mặt lớn của Standard và chính sách cổ tức thận trọng. Sự hoảng loạn dường như cung cấp bằng chứng không thể chối cãi cho Rockefeller thấy sự hợp tác là tốt hơn so với sự mơ hồ của cạnh tranh gay gắt. Nó chắc chắn cho phép ông 'xa xỉ' với chủ nghĩa gia đình nhân từ vào thời điểm lao động xung đột trong các ngành công nghiệp khác. Sau đó, ông nói với William O. Inglis: "Chúng tôi tổ chức mọi việc ổn định đến mức những người đàn ông may mắn làm việc cho chúng tôi được trả công, dù trong những ngành khác, nhiều người trong số họ buộc phải nghỉ việc và không có bánh mì. Thật đáng mừng với chúng tôi khi có thể nhìn vào khuôn mặt hạnh phúc của những người lao động của mình trong những thời điểm khó khăn và trao cho họ số tiền lương mà họ đã kiếm được."

Kể từ đầu những năm 1880, Standard Oil luôn tự cung cấp vốn, và không phải chịu sự chi phối của các chủ ngân hàng Phố Wall. Kết quả là, không có tập đoàn công nghiệp nào khác độc lập như vậy. Đó là một trong những niềm tự hào nhất của Rockefeller rằng không giống như những người được ủy thác khác, ông không cần J. P. Morgan để tạo ra sự kết hợp của mình. Standard Oil đã có một đặc điểm chính của nền kinh tế thế kỷ 20: xu hướng của các tập đoàn sành sỏi, giàu tiền mặt muốn phát triển nhanh hơn các chủ ngân hàng truyền thống của họ và trở thành những gã khổng lồ dịch vụ tài chính theo cách riêng của họ. Như nhà báo John Moody đã viết một cách cảm tính, "Standard Oil Trust thực sự là một ngân hàng khổng lồ nhất - một ngân hàng trong một ngành, tài trợ cho ngành chống lại mọi sự cạnh tranh và liên tục cho vay những khoản tiền khổng lồ cho

những người vay thiếu thốn với tài sản thế chấp cao cấp, như các ngân hàng lớn khác đã làm.”

Chính Standard Oil of New York đã đóng vai trò là chủ ngân hàng chính cho các công ty liên kết, điều hành dòng tiền được cho là tuyệt vời nhất từng được tạo ra trong ngành công nghiệp Mỹ. Để tối đa hóa đòn bẩy của mình trên Phố Wall, nó đã phân tán số dư khổng lồ của mình giữa nhiều ngân hàng; một công ty Standard Oil duy nhất, National Transit Company, đôi khi giữ tới 40 triệu đô la tiền ký quỹ. Standard Oil of New York cũng cho các ngân hàng, công ty môi giới, đường sắt và các công ty thép vay. Quá giàu tiền mặt, Standard Oil nắm trong tay quyền lực đối với các ngôi nhà ở Phố Wall. Các giám đốc thường vay các khoản lớn từ quỹ tín thác. Vào đêm trước của cơn hoảng loạn năm 1893, John D. có khoản nợ 1,36 triệu đô la còn em trai William nợ 865.000 đô la.

Là chủ tịch của Standard New York, William Rockefeller đã có vị trí nổi bật ở Phố Wall. Đối với John, đường phố có thể là một nơi ám ảnh tội lỗi, nhưng nó có sức quyến rũ riêng đối với William. Năm 1884, trong khi cả hai đều làm giám đốc ở Chicago, Milwaukee và St. Paul Railroad, William đã gặp James Stillman, giám đốc trẻ nhất của Ngân hàng Thành phố Quốc gia - National City. Trong một động thái đầy cảm hứng, Stillman đã tuyển dụng William làm giám đốc. Vào thời điểm Stillman trở thành chủ tịch của ngân hàng vào năm 1891, National City đã trở nên giàu có nhờ tiền từ Standard Oil đến mức có biệt danh là Ngân hàng Dầu.

Khi cơn hoảng loạn xảy ra năm 1893, John D. chỉ mới thoát ra khỏi cuộc sống ẩn dật do các vấn đề sức khỏe của mình. Ông trở lại New York từ Cleveland để tổ chức một chiến dịch cứu hộ lớn. Trong cơn hoảng loạn, ông đã cung cấp gần 6 triệu đô la cho năm mươi tám cá nhân và công ty bị các ngân hàng từ chối và rất cần sự can thiệp của ông. Để bảo lãnh cho những người đi vay này, Rockefeller đã phải vay gần 4 triệu đô, và gần 3 triệu đô trong số đó đến từ Standard of New York. Đây là một hành động cân bằng khó khăn, vì ông đang vay nợ bằng chứng khoán thế chấp đang giảm giá trị. Vào tháng 10 năm 1893, thủ quỹ của Standard Oil, William T. Wardwell, khi quyết định Rockefeller đã đạt đến giới hạn cho phép, đã thực hiện một điều không tưởng: Ông ta đóng cửa cho vay đối với người sáng

lập công ty. George Rogers sửng sốt chuyển lại phán quyết cho ông chủ của mình: “Anh ta đã từ chối đưa thêm tiền cho tôi, bởi vì anh ta không đảm bảo sẽ lấy lại được khi nào anh ta muốn.” Sau các cuộc đàm phán điên cuồng, Wardwell đã tăng hạn mức tín dụng của Rockefeller lên 2,8 triệu đô la để đổi lấy khoản thế chấp với khoản cổ tức hàng quý là 775.000 đô la từ cổ phiếu Standard Oil. Một số lá thư của Rockefeller phản ánh sự nhầm lẫn bi thảm khi ông phải vật lộn để thu hồi các khoản vay từ các con nợ để trả nợ cho Standard Oil. Vào đầu tháng 9, ông đã viết thư cho Cettie từ New York đã giải quyết xong các khoản nợ của mình, với 550.000 đô la để dự phòng. “Chúng ta đang dần dần thoát ra khỏi cơn hoảng loạn, nhưng anh hy vọng sẽ không bao giờ phải trải qua một trải nghiệm như vậy nữa.”

Khi nói đến những người bạn cũ, sự hào phóng của ông ấy có thể khiến bạn choáng ngợp. Khi Thuyền trưởng Vandergrift điện báo từ Pittsburgh rằng một công ty ủy thác mà ông chỉ đạo đang đứng trước nguy cơ sinh tử, Rockefeller đã điện báo ngay lập tức, “Bạn muốn bao nhiêu?” “Một triệu đô la,” Rockefeller trả lời, “Kiểm tra một triệu đang được chuyển đến.” Khi ngập tràn trong những lời cầu xin đến nỗi nhiều người bị hắt hủi hơn là được cứu, tạo ra sự cay đắng khó tránh khỏi. Frederick T. Gates đã đề cập đến những khó khăn đau đớn này trong một bức thư tháng 10 năm 1893: “Hôm nay tôi có trên bàn làm việc những lời kêu gọi khẩn cấp để cứu những người bạn cũ [của ông Rockefeller] lên tới hàng trăm nghìn đô la. Tôi đã gánh chịu sự thù hận của nhiều doanh nghiệp kinh doanh quan trọng vì tôi đã phải từ chối hỗ trợ họ trong vài ngày qua.” Hơn một người bị từ chối sau đó đã buộc tội Rockefeller đã hủy hoại anh ta.

Trong cơn hoảng loạn, Rockefeller thức tỉnh về những trách nhiệm công cộng với khối tài sản kếch xù. Từ lâu đã có thái độ thù địch với chính phủ, giờ đây ông nhận thấy mình đang hợp tác với Washington để xoa dịu những lo lắng trên thị trường tài chính. Vào năm 1894, Bộ Tài chính Hoa Kỳ, báo động bởi dòng chảy của vàng đã hỗ trợ hợp pháp cho bản vị vàng, đã chuyển sang J. P. Morgan để thực hiện một hoạt động giải cứu. Sau khi nói với John G. Carlisle, Bộ trưởng Tài chính, điều này là không thể, Morgan vội vàng trao cho Stillman - một thước đo cho tầm vóc mới của Stillman trên Phố Wall. Stillman nhớ lại: “Anh ấy đã rất khó chịu và quá lo lắng. lấy 10 triệu từ

Standard Oil và 10 triệu nữa từ các nguồn khác.” Khi Stillman bước vào văn phòng của Morgan để báo cáo số tiền 20 triệu đô la, Morgan trở nên vui vẻ và đắc thắng. “Ông ấy đã ra dáng một vị cứu tinh của đất nước và nhận được tất cả sự tín nhiệm,” Stillman quan sát, cho thành công thực sự thuộc về bản thân và Standard Oil. “Nhưng rồi bạn thấy đấy, anh ấy là một nhà thơ; Morgan là một nhà thơ.” Rockefeller không bao giờ tuyên bố công lao cho hành động của mình và không muốn công khai.

Hành vi của Stillman trong cơn hoảng loạn đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến mối quan hệ của anh ta với Rockefeller, người đã đưa cho anh ta 5 triệu đô la. Rockefeller tin Stillman xảo quyệt không chỉ giữ tiền của mình lâu hơn mức cần thiết mà còn sử dụng để mua cổ phiếu với giá hời thay vì sử dụng để trong ngân hàng của mình. Trong bất kỳ hoàn cảnh nào, Rockefeller có thể sẽ chỉ trích liên minh giữa Standard Oil và một ngân hàng ở Phố Wall, nhưng sau năm 1893, sự thất vọng với Stillman khiến ông thêm nghi ngờ về chính sách của William trong việc đặt số dư lớn trong ngân hàng của mình. Một trong những cố vấn tài chính của Rockefeller, Henry E. Cooper, đã phẫn nộ nói với ông: “Ngài phải chăm chỉ theo đuổi anh ta!” Rockefeller nói: “Không, anh Cooper, chúng ta sẽ không làm gì cả. Nhưng chúng ta sẽ không quên nó!”

Vào tháng 11 năm 1887, khi lắng nghe Rockefeller làm chứng trước Ủy ban Thương mại Liên bang mới, Henry Demest Lloyd đã coi nhân chứng là hoàng tử của bóng tối, hiện thân của ác quỷ. Sau đó, ông ta tức giận viết nguệch ngoạc ghi chú về Rockefeller:

Ông ấy là... một kẻ thoái thác... không phải là người tôn thờ tự do... một Sa hoàng của chế độ dân quyền, một người tôn thờ Quyền lực Đồng tiền của chính mình đối với nhân loại. Ông ta sẽ không bao giờ hy sinh bất kỳ kế hoạch nào của mình vì sự hạn chế của luật pháp, lòng yêu nước hoặc lòng từ thiện... Lòng tham, sự thô bạo của ông ta, chảy như một dung môi đến bất cứ nơi nào chúng có thể, tan chảy thành vàng cho ông ta, doanh nghiệp tư nhân, đạo đức công cộng, danh dự tư pháp, đức tin lập pháp, quà tặng của thiên nhiên. Ông ta sẽ dừng lại chỉ khi bị bắt buộc. Không phải hổ mà là linh miêu... trang điểm như kiểu “quý ông cướp biển” lãnh mạn, lạnh lùng, tàn nhẫn.

Tin chắc Standard Oil là quỹ tín thác nguyên mẫu, Lloyd bắt tay vào một nghiên cứu dài hai năm sau đó, và vào thời điểm *Wealth Against Commonwealth* (Sự Giàu có chống lại Cộng đồng) xuất hiện vào năm 1894, ông ấy chắc chắn công chúng đã sẵn sàng cho những tiết lộ của mình. Như ông đã viết vào đêm trước khi xuất bản, “bầu trời dường như đầy những dấu hiệu cho thấy thời điểm xuất hiện của những thông tin như vậy đã đến.”

Được biết đến với cái tên “Nhà xã hội triệu phú”, Lloyd bẩm sinh có mái tóc dài, đeo kính gọng dây và bộ ria mép bông bênh, tạo cho ông ta một khí chất nghệ sĩ mơ hồ. Trong số những người bạn của mình, ông có Clarence Darrow, Jane Addams, Eugene Debs và Booker T. Washington. Ông được nhiều nhân vật văn học khen ngợi, và Robert Louis Stevenson gọi ông là “một người rất có năng lực, thông minh”, khẳng định “ông viết bài báo giống người lao động nhất so với bất kỳ người đàn ông nào mà tôi từng biết đến ở Mỹ.” Khi ông ủng hộ những người theo chủ nghĩa vô chính phủ bị đổ lỗi cho cuộc bạo động trên Quảng trường Haymarket ở Chicago năm 1886, người cha vợ phần nộ của ông, đồng sở hữu của Chicago Tribune, đã tước quyền thừa kế của ông và đặt trao gia sản của ông cho các con của Lloyd. Để duy trì sự tồn tại của mình với tư cách là một triệu phú hào hoa và người hát rong văn học, Lloyd đã dựa vào thu nhập của vợ mình.

Chính trị của Lloyd trở nên cấp tiến hơn theo thời gian. Với một cái nhìn thiên sai, ông ta có cảm tình lảng nhãng với mọi cuộc thập tự chinh. Khởi đầu là một người theo chủ nghĩa tự do, sau đó chuyển sang chủ nghĩa xã hội, các tổ chức công đoàn, hợp tác xã công nhân và các cộng đồng không tưởng. Ông từng tự gọi mình là “một nhà xã hội chủ nghĩa-vô chính phủ-cộng sản-cá nhân chủ nghĩa-tập thể-hợp tác-quý tộc-dân chủ”. Giống như Karl Marx, ông tin vào sự sụp đổ không thể tránh khỏi của chủ nghĩa tư bản, thứ mà ông cho đã thối nát. Cũng giống như Marx, ông tưởng tượng cạnh tranh dẫn đến độc quyền - một bước đi đáng hoan nghênh vì đây là “một bước cần thiết và không thể khuất phục đối với hợp tác quốc gia và quốc tế.”

Lloyd trở lại Standard Oil - chủ đề trong câu chuyện năm 1881 của ông trên tờ *Atlantic Monthly* vì một số lý do. Bị suy sụp bởi sự thất bại của luật Sherman trong việc kiểm chế độc quyền, ông ta chế giễu nó

là “Luật liên minh chống buôn bán”, một mưu mẹo đơn thuần được thực hiện bởi “một buổi hòa nhạc hành động trên toàn thế giới của một thế lực tiền bạc, điên cuồng với lòng tham và cuồng tín, để tái nô lệ những người dân lao động.” Giờ đây, ông ta cũng có thể tập hợp một lượng lớn tài liệu thu được từ các cuộc điều tra của chính phủ chống lại Standard Oil. Dựa trên một đội quân nhỏ những người ghét Rockefeller, bao gồm George Rice, Lewis Emery và Roger Sherman, ông ta thu thập hồ sơ tòa án và biên bản xét xử, mà ông nhét vào các chuồng chim bồ câu tại nhà của mình ở Winnetka, ngoại ô Chicago. Khi một người quen đến thăm ông ở đó, Lloyd nói với anh ta, “Tôi sẽ chứng minh John D. Rockefeller là kẻ chiếm đoạt ích kỷ nhất từng sống.” Với niềm đam mê của **Dostoyevskian**^[19], ông ta đã ghi đầy những cuốn sổ ghi chép chống lại chế độ dân quyền của Mỹ, mô tả nhà Rockefeller và Vanderbilt là thành viên của một bầy “tàn nhẫn, ích kỷ, ăn thịt, thiến cận”. Trên thực tế, Lloyd đã phun ra quá nhiều sự điên rồ đến mức khiến các nhà kinh doanh dễ dàng từ chối dù ông ta thường có những hiểu biết chính xác.

Wealth Against Commonwealth không có lời lẽ tử tế nào dành cho Standard Oil. Lloyd đã ngụy tạo mọi cáo buộc khôn ngoan được đưa ra chống lại quỹ tín thác và in nó thành sự thật phức âm. Nơi Ida Tarbell sau này miêu tả Rockefeller và các đồng đội là những doanh nhân siêu phàm nhưng vô đạo đức, Lloyd cho họ là những tên tội phạm trơ trẽn mắc nợ mọi thứ vì những hành động xấu xa. Sau đó, khi nói riêng về “tính cách tội phạm” của các giám đốc điều hành Standard Oil, ông nhấn mạnh họ “phải ở trong nhà tù”. Giống như tác phẩm Hàng tháng trên Đại Tây Dương của ông, cuốn sách có nhiều lỗi và trình bày sai nghiêm trọng — ví dụ, ông mô tả Rothschilds là đại lý của Standard Oil ở nước ngoài. Kết tội Rockefeller tạo ra sự thiếu hụt nhân tạo để làm tăng giá dầu hỏa, Lloyd không thấy quỹ tín thác duy trì sự thống trị của mình bằng cách giữ giá thấp và tham gia một cách có chọn lọc vào việc định giá theo kiểu săn mồi. Ông ấy khiến bất kỳ doanh nhân nào, dù tham lam hay kém cỏi, phản đối Rockefeller.

Tuy nhiên, đối với tất cả những điểm yếu của nó, cuốn sách đã có một tác động sâu sắc và lâu dài và được xếp hạng như một tác phẩm

kinh điển của văn học mê muội. Lloyd là một nhà tạo mẫu tuyệt vời với văn xuôi hoa mỹ làm say lòng độc giả. Mỗi đoạn văn đều là một lời kêu gọi vũ trang. Dù có lỗi hổng trong lập luận, ông đã đưa ra một hình dạng rõ ràng, thông minh cho một câu chuyện phức tạp, đặc biệt là khi đề cập đến tầm quan trọng của việc giảm giá đường sắt trong sự trỗi dậy của Standard Oil. Khi lập luận Công ty Cải tiến Miền Nam không bao giờ chết mà đã trở thành kế hoạch tổng thể của Rockefeller, ông đã đưa ra một luồng lập luận theo sau là Ida Tarbell. Điều cũng mang lại sức mạnh cho cuốn sách là thông điệp chính trị của Lloyd: “Tự do tạo ra của cải, và sự giàu có phá hủy tự do.” Khi quyền lực của những người được ủy thác lan tràn trong xã hội, ông nói, nó đã làm hỏng mọi góc ngách của cuộc sống Mỹ. Thử nghiệm cao quý của nền dân chủ Hoa Kỳ đang bị phá hoại bởi các doanh nhân đã phát triển quyền lực hơn nhà nước và kiểm soát các đại diện được bầu của nó. “Hệ thống của chúng ta, rất công bằng trên lý thuyết và rất màu mỡ trong hạnh phúc và thịnh vượng trong thế kỷ đầu tiên, giờ đây, theo số phận của các hệ thống, trở nên giả tạo, máy móc và hư hỏng.”

Trong *Wealth Against Commonwealth*, Lloyd đã bỏ qua tất cả các tên, mặc dù Rockefeller, Flagler và những người khác đều quá dễ nhận biết. Dầu tiêu chuẩn không bao giờ được đề cập và thường được gọi là “sự kết hợp dầu” hoặc một số cách nói khác. Kỹ thuật này đã bảo vệ Lloyd khỏi bị truy tố tội phỉ báng, dù ông ta ngã ngựa khi có lời giải thích về highfalutin cho nó. “Điều quan trọng nhất là cuốn sách phải giữ được đặc điểm minh họa về động cơ và kết quả của nền văn minh thương mại của chúng ta, chứ không phải là một cuộc tấn công vào một tập đoàn hoặc cơ quan cụ thể.”

Bản thảo của Lloyd tìm thấy một nhà xuất bản gặp khó khăn. Mark Twain, người sau đó có liên doanh xuất bản của riêng mình, đã từ chối vì tình bạn thân thiết với Henry H. Rogers. Như Twain nói với vợ, “Anh muốn nói [với Lloyd] người đàn ông duy nhất mà anh quan tâm trên thế giới; Người đàn ông duy nhất đang đổ mồ hôi và máu của mình để cứu anh khỏi đói khát và xấu hổ, bởi tên quái vật Standard Oil... nhưng anh không nói điều đó. Anh đã nói không muốn bất kỳ cuốn sách nào; Anh muốn thoát khỏi công việc kinh doanh xuất bản.” May mắn cho Lloyd, ông đã giành được sự tài trợ nhiệt

tình của một tác giả văn học nổi tiếng khác, cựu biên tập viên của tờ Atlantic Monthly, William Dean Howells, người đã bị vùi dập bởi bản cáo trạng của ông ta về Rockefeller. “Tôi nghĩ sự ác độc quái dị mà câu chuyện của bạn kể một cách mạnh mẽ, đã hoàn thành chính nó trong thời đại của chúng ta, thật đáng kinh ngạc, tức giận đến mức tôi phải dừng lại từ chương này sang chương khác và hít thở.” Howells chèo lái Lloyd đến với Harper and Brothers, người đã đồng ý phát hành cuốn sách nếu tác giả thực sự cô đọng nó, trả tiền cho việc xuất bản và đảm bảo bán được 150 bản - thỏa thuận mà chỉ người giàu có mới có thể mua được.

Được xuất bản vào năm 1894, cuốn sách đã trải qua bốn lần in trong vòng một năm và bán được tám nghìn bản đáng kể trong thập kỷ đầu tiên. Một số ghi chú chua chát đã được nghe thấy giữa những lời khen ngợi. The Nation bắt đầu bài đánh giá gay gắt của mình bằng cách nói, “Cuốn sách này là một ví dụ đáng chú ý về lỗi ngại biện của việc nói quá,” và nó đã đặt nhãn hiệu cho cuốn sách là “55 trang ngớ ngẩn nhất”. Tuy nhiên, tác phẩm đã được nhiều nhà cải cách ca ngợi, kể cả Louis Brandeis, và Edward Everett Hale gọi đây là cuốn sách quan trọng nhất của Mỹ kể từ Túp lều của Bác Tom. Kể từ khi Lloyd phân phát các bản sao miễn phí cho các chính trị gia, nó đã trở thành kinh thánh về các quỹ tín thác tại Washington.

Với thiên hướng thích thể loại phim kinh dị, Lloyd tuyên bố đã bị các thám tử của Standard Oil theo dõi và nói với bạn bè ông “dự kiến sẽ bị người Standard đê bẹp”. Ông ấy có vẻ thất vọng một nửa khi 26 Broadway phản ứng với cuốn sách bằng sự im lặng. Mặc dù các đồng nghiệp đã thông báo cho ông về những lời buộc tội từ cuốn sách, Rockefeller đã không đọc nó và nói Standard Oil “không chú ý đến tất cả những điều vô nghĩa này hơn là một con voi có thể phải trả tiền cho một con muỗi nhỏ”. Rockefeller hiện đã từ chối gần như hàng tuần các yêu cầu từ tạp chí, bao gồm cả một yêu cầu từ một tạp chí mới được đưa ra bởi Samuel S. McClure, người khi đó đang ở Paris cố gắng đăng ký một nhà văn trẻ ít người biết đến từ Pennsylvania, Ida Minerva Tarbell.

Ngay cả sau khi xuất bản cuốn Wealth Against Commonwealth, Lloyd đã khiến bạn bè thích thú bằng những câu chuyện phiếm về Rockefeller, nói với một phóng viên, với vẻ thích thú hoài nghi, rằng

ông trùm gần đây đã ra nước ngoài, bề ngoài là để phục hồi sức khỏe sau sự căng thẳng của các tổ chức từ thiện của mình. Chắc chắn Rockefeller đã rời khỏi đất nước để phân chia thị trường dầu mỏ toàn cầu với người Nga, Lloyd ngạc nhiên khi nghe các báo cáo sức khỏe của Rockefeller đã suy sụp dưới sức nặng của lợi nhuận mà ông có được. “Điều kỳ diệu là ông ấy mong mọi người tin vào điều đó, và họ tin!” Lloyd luôn mù quáng trước những đức tính tốt của Rockefeller cũng như nhạy cảm với những thói hư tật xấu của ông.

Đến năm 1895, Rockefeller, năm mươi sáu tuổi, bắt đầu mất dần đi những đặc trưng để phân biệt khi nghỉ hưu. Năm đó, ông ngồi vẽ một bức chân dung đầy ám ảnh của Eastman Johnson được ủy quyền bởi hội đồng quản trị Đại học Chicago và điều đó cho thấy ông sắp kết thúc sự nghiệp kinh doanh của mình. Đặt trong bối cảnh tối, người khổng lồ ngồi trên một chiếc ghế gỗ đơn giản, cố định người xem bằng ánh mắt rực lửa. Những ngón tay thon dài đan xen khéo léo và đôi chân bắt chéo nhau một cách tinh tế, nhưng trong mắt có một sức mạnh, một ngọn lửa không thể dập tắt. Rockefeller trông vẫn mạnh mẽ và trẻ trung đến bất ngờ, nhưng có một nỗi buồn, như thể ông đang phải chịu một sức nặng lớn và bao trùm trong sự u ám khôn lường.

Kể từ khi ông nghỉ hưu sớm nhất vào năm 1894 và muộn nhất là năm 1897, không chắc chắn về thời điểm Rockefeller chính thức rời 26 Broadway, nhưng 1895 và 1896 có thể là những năm đầu nguồn. Mặc dù vẫn bị các vấn đề về tiêu hóa và căng thẳng thần kinh, nhưng cơn hoảng loạn năm 1893 đã khiến ông phải hoãn việc nghỉ hưu nhiều lần. Khi giải thích về việc nghỉ hưu, tài liệu của Rockefeller luôn nhấn mạnh đến sức khỏe và gánh nặng của các tổ chức từ thiện, mặc dù một yếu tố khác cũng góp phần: Ông đã hoàn thiện bộ máy sáng chói của Standard Oil, và nhiệm vụ của ông đã hoàn thành, ông cảm thấy mình nên trao lại dây cương cho những người đàn ông trẻ tuổi. Như Gates đã nói, công việc kinh doanh “đã không còn khiến ông thích thú, nó thiếu đi sự mới mẻ và đa dạng và trở nên khó chịu và ông đã rút lui.” Đến năm 1896, Rockefeller bỏ qua các cuộc họp ăn trưa hàng ngày tại 26 Broadway và chỉ thỉnh thoảng trao đổi bản ghi nhớ với những người khác. những người điều hành. Đến ngày 4

tháng 6 năm 1896, ông đã từ bỏ hầu hết các nhiệm vụ, vì ông đã kết thúc một bức thư gửi cho Archbold, “Tôi sẽ rất vui khi nghe bất cứ điều gì mới quan trọng trong công việc kinh doanh, nếu nó không gây rắc rối cho bạn. nhiều, hoặc nếu bạn vui lòng gọi cho anh Rogers – thư ký.”

Vào tháng 9 năm 1897, Rockefeller phải chịu một tổn thất y tế khác, liên quan đến các vấn đề về tuần hoàn, và các bác sĩ khẳng định ông phải nhanh chóng chuyển giao các quyết định hàng ngày cho người đại diện của mình. Rockefeller nói với một người họ hàng: “Tôi không gọi mình là bệnh nhân, nhưng cảnh báo nhỏ này tôi sẽ lưu ý, vì sức khỏe là quan trọng hàng đầu.” Vì vậy, vào năm 1897 - năm con trai tốt nghiệp trường Brown - Rockefeller rời khỏi chế độ tiêu hao năng lượng của ông trong hơn ba mươi năm, và trong mười lăm năm sau đó, ông hiếm khi xuất hiện tại 26 Broadway. Kế vị ông là John D. Archbold, người bảo vệ vui tính, ngoan cường của ông, người đã đưa ra một giọng điệu thách thức và chiến đấu hơn đối với quỹ tín thác trong các cuộc đấu tay đôi với các nhà điều tra chính phủ, phạm sai lầm trong quan hệ công chúng ở mức độ không nhỏ.

Trong một sai lầm nghiêm trọng, Rockefeller không bao giờ công khai tuyên bố nghỉ hưu và vẫn giữ chức chủ tịch chính thức của Standard Oil of New Jersey. Do đó, ông vẫn là mục tiêu hấp dẫn của các nhà phê bình và cá nhân phải chịu trách nhiệm về nhiều đánh giá đáng nghi vấn được đưa ra bởi Archbold, người trên danh nghĩa là phó chủ tịch của Standard of New Jersey.

Trong thời đại báo chí kinh doanh quyết đoán của chúng ta, khi các bí mật công ty bị các phóng viên tiết lộ một cách dễ dàng, khó có thể tưởng tượng được người đàn ông giàu nhất thế giới, đang điều hành doanh nghiệp lớn nhất thế giới, có thể đã rời xa công việc kinh doanh mà không được công chúng biết đến. Tuy nhiên, phần lớn báo chí — đối với sự thất vọng sau này của Rockefeller — đã nuốt trọn câu chuyện trang bìa. Trong khi một số phóng viên biết ông không còn làm việc, họ nghi ngờ ông đã thực sự buông xuôi quyền lực giám sát. Quan niệm sai lầm là có thể hiểu được. Ông sở hữu gần 30% cổ phần Standard Oil - nhiều hơn bất kỳ ai khác - và không ngần ngại đưa ra lời khuyên khi sự thôi thúc cuốn lấy ông. Các nhóm nhỏ luật sư và giám đốc điều hành công ty định kỳ thông báo cho ông, và

Archbold thường xuyên thực hiện các chuyến hành hương vào cuối tuần để hỏi ý kiến tại khu đất Westchester của ông. Khi những người ủy thác nhắm vào công ty, Rockefeller được thúc đẩy để phát triển một biện pháp phòng thủ chung với các giám đốc hiện tại, kéo ông trở lại quá khứ ngay cả khi đang cố gắng chuyển sang những mục tiêu mới.

Rockefeller nghỉ hưu ngay khi ngành công nghiệp ô tô Mỹ ra đời. Như ông ấy đã lưu ý, “Khi tôi nghỉ kinh doanh... chúng tôi chỉ mới bắt đầu hy vọng một ngày nào đó [ô tô] sẽ trở nên thực tế.” Năm đó, Frank và Charles Duryea đã sản xuất 13 chiếc xe hai xi-lanh ở Springfield, Massachusetts — lần đầu tiên một công ty ô tô sản xuất một số chiếc xe từ một mẫu xe tiêu chuẩn — và Henry Ford đã hoàn thiện vòng tua máy quadri-cycle, chiếc xe không ngựa đầu tiên của ông. Ô tô sẽ khiến John D. Rockefeller giàu có hơn khi nghỉ hưu so với lúc đi làm. Khi từ chức Standard Oil, có lẽ ông ấy có khoảng 200 triệu đô la - 3,5 tỷ đô la ngày nay - trong khi đó, nhờ động cơ đốt trong, tài sản của đã tăng lên **1 tỷ đô la** vào năm 1913 - chắc chắn là khoản nghỉ hưu béo bở nhất trong lịch sử, và một điều chắc chắn, đã gây ra sự nhức nhối cho báo chí.

Vào năm 1897, tờ Thế giới của Joseph Pulitzer đã giới thiệu John D. Rockefeller và Henry M. Flagler là hai trong số năm lãnh chúa chính của quỹ tín thác Standard Oil, nhưng Flagler giờ còn ở xa hơn Rockefeller. Là một người có nhiều bạn bè nhưng ít bạn thân, Rockefeller dành những lời khen ngợi nồng nhiệt cho Flagler. Rockefeller viết thư cho ông ấy vào năm 1902: “Bạn và tôi đã gắn bó với nhau trong kinh doanh trong hơn ba mươi lăm năm, và trong khi đã có lúc chúng ta không thống nhất với nhau về các câu hỏi chính sách, tôi không biết một lời nói không hay đã từng có. Tôi cảm thấy sự thành công về tiền bạc của tôi có được là nhờ sự kết hợp với bạn.”

Nhưng những cố gắng đầy cảm động và bay bổng này đã che giấu một mối nguy hiểm nào đó đã len lỏi vào mối quan hệ khi họ gần về hưu. Mặc dù Rockefeller chưa bao giờ nói thẳng như vậy, nhưng có thể cảm nhận được ông nghĩ Flagler đã trở thành nô lệ cho thời trang và sự phô trương, một kẻ phản bội tín ngưỡng thuần túy khắc khổ đã gắn kết họ. Mặc dù mái tóc và bộ ria mép giờ đã bạc phơ,

Flagler có khuôn mặt gầy, đẹp trai và rất dễ bị phụ nữ quyến rũ. Ông đã phải chịu nhiều bất hạnh cá nhân trong hôn nhân và bị phán xét một cách tồi tệ. Người vợ đầu tiên tận tụy của ông, Mary, đã trở thành một người tàn tật. Khi các bác sĩ đề nghị kéo dài thời gian ở lại mùa đông cho cô vào năm 1878, Henry đã cùng cô đến Florida, nhưng, rất muốn quay lại Standard Oil, ông bắt đầu đến New York sau một vài tuần. Không muốn ở lại một mình, Mary đã theo ông trở lại thay vì dành thời gian để hồi phục sức khỏe. Khi cô qua đời vào tháng 5 năm 1881, Henry cảm thấy tội lỗi vô cùng. Tại thời điểm đó, ông ấy đã cân nhắc lại cuộc sống của mình và quyết định đã hy sinh quá nhiều cho công việc kinh doanh, nói với một phóng viên, “Tôi đã cố gắng hiến tất cả các ngày của tôi cho Chúa cho đến nay, và bây giờ tôi đang dành một ngày cho riêng mình.” Mùa đông năm 1882–1883, ông phải nhập viện vì bệnh gan và bắt đầu đọc các bài báo về các giao dịch đất đai ở Florida. Năm 1883, ở tuổi 53, Flagler kết hôn với Ida Alice Shourds, ba mươi lăm tuổi, một cựu diễn viên đã chăm sóc Mary trong thời gian cô bị bệnh. Là một người phụ nữ thấp bé với mái tóc đỏ, đôi mắt xanh như điện và tính tình nóng nảy, Ida Alice dường như quyết tâm chạy theo tiền của Flagler, thu thập một tủ quần áo đắt tiền và cố gắng tìm đường vào xã hội thượng lưu New York.

Bất kể sự dè dặt của mình về hôn nhân của họ, Rockefeller đã đến thăm Henry và Ida Alice trong tuần trăng mật của họ ở Saint Augustine, Florida, trong mùa đông năm 1883–1884. Khả năng tiên tri không kém trong linh cảm kinh doanh của mình với Standard Oil, Flagler tin một ngày nào đó Florida sẽ được chuyển đổi từ một khu rừng rậm đầy dịch bệnh, đầy muỗi thành một nơi kỳ thú, giải trí và vẻ đẹp kỳ lạ. Mùa đông năm sau, khi nhà Rockefeller và Flagler một lần nữa đến Saint Augustine, Henry mua vài mẫu rừng cam làm địa điểm xây dựng Khách sạn Ponce de Leon trong tương lai. Để phục vụ cho nhóm khách hàng ít giàu có hơn, ông đã thêm Khách sạn Alcazar ở phía bên kia đường, mặt tiền của nó có mô hình theo Cung điện Alcazar của Seville. Là chuyên gia về đường sắt thường trú của Standard Oil, Flagler thấy sự phát triển của Florida đã bị chậm lại do giao thông không thuận lợi, và vào cuối những năm 1880, ông đã mua hai tuyến đường sắt, mở ra sự định cư quanh các bãi biển

Ormond và Daytona. Mua một khách sạn lớn trên sông Halifax, ông sửa sang lại nó, ghép vào một sân gôn mười tám lỗ, và đổi tên thành Ormond Beach Hotel. Nhiều năm sau, ngôi nhà mùa đông của John D. Rockefeller, The Casements, nằm ngay bên kia đường.

Được thúc đẩy bởi niềm tin vào tương lai của Florida, Flagler đã hợp nhất các tuyến đường sắt của mình vào năm 1892 và hình thành một kế hoạch tổng thể cho một tuyến đường sắt sẽ chạy dọc theo chiều dài của bờ biển Đại Tây Dương của Florida đến Key West, với các khu nghỉ mát Flagler rải rác trên tuyến đường — một tầm nhìn mà ông đã nhận ra vào năm 1912. Mỗi lần Flagler đẩy tuyến đường sắt đi xa hơn về phía nam, nó lại mở ra nhiều đầm lầy hơn để phát triển, gây ra một đợt bùng nổ đất đai khác.

Như mọi khi bị nhiễm cơn sốt phát triển, Flagler chạy đua với các hóa đơn ngay cả khối tài sản khổng lồ của mình. Năm 1890, ông bán 2.500 cổ phiếu Standard Oil cho Rockefeller với giá \$375.000 và bán thêm cổ phiếu trong vài năm - ngay trên bờ bùng nổ ô tô sẽ khiến số cổ phiếu đó tăng vọt. Rockefeller dõi theo những cuộc phiêu lưu kinh doanh của Flagler ở Florida với sự đồng cảm nhưng xa cách. “Henry đã làm rất tốt ở Florida,” ông nói. “Hãy nghĩ đến việc đổ hết số tiền đó vào một sở thích. Nhưng sau đó Henry luôn tỏ ra táo bạo.” Tuy nhiên, ông lại làm ngơ trước lời thỉnh cầu lặp đi lặp lại của người bạn để đến thăm lại. “Tôi tin đất nước này sẽ là một điều mặc khải cho bạn, nếu bạn dành một tuần để xem xét nó,” Flagler cầu xin ông vào năm 1889. Tuy nhiên Rockefeller vẫn tránh xa tiểu bang sau chuyến thăm 1884–1885. Rockefeller nói với William Rainey Harper vào năm 1898: “Thật là kỳ diệu với những gì ông Flagler đã làm được ở phía nam đất nước, và tôi rất tiếc vì đã không đến thăm ông ấy từ lâu.”

Tại sao lại có một khoảng cách đột ngột đến vậy? Khi họ gặp nhau, Rockefeller và Flagler luôn hoài niệm, nhưng họ hiếm khi có ý định gặp nhau. Có người nghi ngờ John và Cettie đã khó chịu trước chương trình phát sóng sắc sảo và sự ham mê danh tính của Ida Alice Flagler. Cúi đầu trước người vợ thứ hai của mình, Henry đã mua một toa xe lửa riêng và một du thuyền dài 160 foot (cả hai đều được đặt tên là Alicia), và nhà Flagler ngày càng cư xử giống như những kẻ giàu có lòe loẹt mà nhà Rockefeller ghê tởm. Sau đó Ida Alice bắt đầu có những dấu hiệu ban đầu của căn bệnh tâm thần đã

vượt qua cô trong những năm sau đó. Cô bắt đầu huyền thuyên về việc ngoại tình của chồng mình — một tình huống đủ thực tế, nhưng lại hiển hiện trong tâm trí đang phát sốt của Ida Alice. Năm 1891, Henry say đắm Mary Lily Kenan, một cô gái hai mươi bốn tuổi xinh đẹp, tài năng đến từ một gia đình nổi tiếng ở Bắc Carolina, người đã cho ông thời gian nghỉ ngơi khỏi người vợ thất thường, không ổn định, và Ida Alice bị ám ảnh một cách bệnh lý với mối quan hệ này.

Vào mùa hè năm 1893, hành vi hưng phấn của Ida Alice trở nên tồi tệ hơn khi cô lấy được bảng Ouija (gọi hồn). Nằm trong phòng, cô đã dành hàng giờ để giao tiếp với các linh hồn, tin vị hoàng đế của Nga đã yêu cô đến điên cuồng. Khi cô đe dọa giết Flagler vào tháng 10 năm 1895 và buộc tội ông cố gắng đầu độc mình, cô đã được đưa vào một viện điều dưỡng ở Pleasantville, New York. Vào mùa xuân năm 1896, sau khi các bác sĩ tuyên bố Ida Alice khỏi bệnh, cô trở về sống với Henry tại khu đất rộng lớn của họ, Satan's Toe, ở Mamaroneck, New York. Trong một vài tuần hạnh phúc, họ đạp xe cùng nhau và đọc to cho nhau nghe, gợi ý sẽ quay trở lại những khoảng thời gian hạnh phúc hơn. Sau đó Ida Alice hối lộ một người hầu để mang tới một bảng Ouija và nhanh chóng khuất phục trước những con quỷ già. Khi trở lại, cô ấy tái nghiện trong thế giới mộng mơ hoang tưởng của mình. Khi cô bay tới gặp một bác sĩ, cầm theo một chiếc kéo, cô được đưa trở lại viện điều dưỡng Pleasantville vào tháng 3 năm 1897. Ở đó, cô đổi tên thành Công chúa Ida Alice von Schotten Tech và không bao giờ gặp lại Henry nữa.

Sau khi tòa án phán quyết Ida Alice Flagler bị mất trí vào năm 1899, Henry đã thành lập một quỹ ủy thác cho cô ấy, dự trữ 2 triệu đô la cổ phiếu Standard Oil, số cổ phiếu này sẽ tăng lên hơn 15 triệu đô khi cô qua đời vào tháng 7 năm 1930. Trong khi đó, Henry đã ở trong một ràng buộc: Luật tiểu bang New York sẽ không cho phép ly hôn ngoài lý do ngoại tình, và ông không thể chứng minh sự ngoại tình với một phụ nữ bị giam trong trại tâm thần. Không bao giờ bị ngăn cản bởi các luật hạn chế, Flagler chuyển nơi cư trú hợp pháp sang Florida và dùng ảnh hưởng của mình với các nhà lập pháp tiểu bang. Vào ngày 9 tháng 4 năm 1901, một luật đặc biệt đã được ban hành cho phép ly hôn vì lý do mất trí không thể chữa khỏi — một luật được gọi là luật ly hôn Flagler. Trong vòng hai tuần, Flagler kết hôn với

Mary Lily Kenan. Đám cưới được thực hiện theo phong cách hoàng gia, Flagler đưa bạn bè từ New York xuống bằng toa tàu riêng, nhưng Rockefeller không tham dự. Ông hẳn cảm thấy Flagler đang tự tạo ra cảnh tượng cho mình, đặc biệt là khi được nêu tên trong vụ kiện ly hôn ở Syracuse, New York, một tháng sau khi kết hôn. Nhà Rockefeller đã rời xa Flagler được gợi ý bởi một bức thư mà Cettie viết cho con trai vào tháng 8 năm 1900. “Chúng ta có thông báo về cuộc hôn nhân của ông Flagler với một cô Kenan, bang N. Carolina. Cô ấy ba mươi sáu, anh ấy, bảy mươi hai.” Cettie không bày tỏ sự vui mừng về cuộc hôn nhân, mà chỉ trích dẫn, với sự phản đối ngầm, sự chênh lệch về tuổi tác. Mary Kenan thực sự đã ba mươi ba tuổi vào thời điểm đó.

CHƯƠNG 19 THÁI TỬ

Khi vào đại học năm 1893, John D. Rockefeller, Jr., dường như là nguyên mẫu của một cậu bé nhà giàu ‘nghèo’, mắc kẹt với đạo đức tôn giáo và huy hiệu con trai của một trong những người giàu có nhất thế giới. Từng có một tuổi thơ khá đơn độc trong các dinh thự và điền trang, anh không có được sự thoải mái về mặt xã hội như những thanh niên khác cùng tuổi. Vô cùng mong muốn làm hài lòng cha mẹ, anh đã vắt kiệt sức mình trong việc cố gắng tẩy rửa tội lỗi khỏi tâm hồn mình.

Giống như cha, Junior không thể đưa ra quyết định một cách nhẹ nhàng và bần khoản trong việc lựa chọn trường đại học của mình. Chuẩn bị đến Yale, anh đã vượt qua kỳ thi đầu vào và thậm chí đã chọn được một phòng khi có báo cáo từ một mục sư rằng phe cấp tiến đang thống trị bối cảnh xã hội Yale. Những người khác có thể thấy điều này hoàn toàn có lợi cho Yale, nhưng Junior quyết định tìm nơi khác và cuối cùng chọn Brown vì ba người bạn thân đã chọn. Khi anh nói với Tiến sĩ William Rainey Harper, người mà anh nhờ tư vấn, với một giọng điệu hết sức khiêm tốn, về việc lựa chọn trường học, “Cảm thấy chán nản (cháu xin chú bỏ qua cho các tài liệu tham khảo cá nhân), cháu không sẵn sàng kết bạn, và một số những người quan tâm đến phúc lợi của cháu lo sợ nếu đến Yale trong một lớp học hoàn toàn xa lạ đối với mình, cháu sẽ bị ‘lạc trong đám đông’, thay vì nhận được sự tiếp xúc xã hội mà cháu rất cần.” Cậu có xu hướng tự thảo luận với bản thân mình, như thể cậu là một mẫu vật thí nghiệm uốn éo dưới kính, cha mẹ, đặc biệt là mẹ, đã dạy cậu biết cách thăm dò hành vi của mình bằng chất khử trùng như vậy.

Junior vào Brown vào tháng 9 năm 1893, ngay khi tình trạng suy thoái công nghiệp trở nên tồi tệ hơn, và những năm đại học của anh diễn ra trong bối cảnh hỗn loạn của những lời hùng biện cấp tiến và tình trạng bất ổn lao động, phần lớn là chống lại cha anh. Được

thành lập vào thế kỷ mười tám, Brown là trường đại học Baptist lâu đời nhất và được ưu đãi nhất, và chủ tịch của nó, E. Benjamin Andrews, một giáo sĩ Baptist kiêm nhà kinh tế chính trị. Vào những ngày đó, các hiệu trưởng trường đại học thường là những mục sư được phong chức, những người có tác động sâu sắc đến giới sinh viên trong lớp học và nhà nguyện. Trong Nội chiến, Andrews đã bị mất một con mắt trong cuộc vây hãm ở Petersburg, và con mắt thủy tinh đã ban cho ông một cái nhìn nhìn xa trông rộng. Junior ngưỡng mộ lòng nhiệt thành tôn giáo và trí thông minh nhạy bén của ông ấy và đặc biệt bị ấn tượng vào một ngày nọ khi Andrews nói với anh, “Rockefeller, đừng bao giờ sợ hãi đứng lên khi cậu biết mình đúng.”

Sáu tháng trước khi Junior đến Brown, Andrews đã soạn một bức thư tặng bốc cho Henry Demarest Lloyd về Sự Giàu có chống lại Cộng đồng. “Đó là quyết định của tôi,” ông đảm bảo với Lloyd, “mặc dù bạn cấp tiến hơn tôi ở một số điểm.” Không ác cảm với các quỹ tín thác, Andrews muốn điều chỉnh chúng vì lợi ích công và phân phối lợi ích của họ một cách công bằng hơn. Khi Junior tham gia một khóa học về đạo đức thực hành với ông ấy, Andrews đã đánh giá cao cậu về trách nhiệm của người sử dụng lao động trong công việc kinh doanh lớn. Trong một bài luận đại học, Junior đã gợi ý về xu hướng cải tổ doanh nghiệp sẽ đánh dấu cuộc đời trưởng thành của anh: “Ai có thể nhìn vào hàng triệu người lao động có cuộc sống như một vòng quay liên tục của công việc mà họ bị thúc ép... mà không bị sa thải với mong muốn cách mạng hóa tình trạng của họ bằng cách áp dụng hệ thống chia sẻ lợi nhuận?” Tuy được các sinh viên thần tượng, Andrews đã bị nhiều cựu sinh viên lên án khi ông ủng hộ ứng viên tổng thống William Jennings Bryan vào năm 1896 và tán thành việc đúc tiền miễn phí bằng bạc, một tập phim khiến ông phải trả giá bằng công việc của mình. Henry Demarest Lloyd theo dõi bàn tay tuyệt vời của Rockefeller trong vụ lật đổ, nói với một người bạn, “Một trong những lý do khiến các ủy viên phải sa thải [Andrews] là tuyên bố nếu anh còn ở lại, ông Rockefeller sẽ không bao giờ cho trường bất kỳ khoản tiền nào.”

Rockefeller con nhút nhát, sống ở Slater Hall, thấp hơn nhiều so với cha mình nhưng ngực rộng và vai ngang. Cả mẹ và bà ngoại Spelman đều khuyên anh nên cảnh giác với ký túc xá. Trong lá thư

đầu tiên về nhà, anh trấn an họ bằng cách nói đã tham gia một buổi nhóm cầu nguyện, và nói thêm, “Bà ngoại sẽ quan tâm khi biết có ba người đàn ông da màu trong lớp.” Anh cũng đã bắt đầu dạy tại một trường Chủ nhật. Lớp học tại một nhà thờ Baptist ở Providence, và người cha nhẹ nhõm đã viết cho anh “giọng điệu đạo đức và tôn giáo có vẻ là tốt nhất”. Trong năm thứ nhất bận rộn, Junior tham gia câu lạc bộ glee, câu lạc bộ mandolin, và tứ tấu đàn dây với một số Các cô nàng. Khi mạo hiểm rụt rè vượt ra khỏi thế giới khép kín của tuổi trẻ, anh không thể chỉ tận hưởng niềm vui tự phát mà phải biện minh cho nó về mặt hoàn thiện bản thân. Khi anh tham gia một **operetta**^[20] đại học, anh đã viết cho mẹ, “việc xuất hiện trên sân khấu trước mọi người như con đã làm trong Câu lạc bộ Glee mang lại cho con sự tự tin vào bản thân và giúp con trở nên tự tin trước công chúng, điều con luôn cần.”

Được cho là nghiêm túc, ngoan cường trong học tập, Junior là một học sinh đủ giỏi để trở thành **Phi Beta Kappa**^[21], và anh đặc biệt yêu thích kinh tế học và xã hội học. Tuy nhiên, không giống như cha, lòng tự tin của anh là một bông hoa mỏng manh, dễ bị nghiền nát. “Nếu một người mắng tôi,” anh nói, “Tôi im lặng như một con ngao. Tôi không phải là một học giả, nhưng tôi luôn cố gắng chăm chỉ và tôi không muốn bị sỉ nhục.” Mọi người đều nhận thấy sự khắc khổ của người Baptist trong anh: Anh ấy không uống rượu, hút thuốc, chơi bài, đi xem hát hoặc thậm chí đọc sách. Đúng như lời cam kết ôn hòa của mình, anh dùng bánh quy giòn và sô cô la nóng mời các bạn khi họ đến phòng, nhưng anh đã làm bà Spelman vô cùng khó chịu khi để bọn con trai hút thuốc ở đó.

Tính tiết kiệm của Junior là yếu tố huyền thoại trong khuôn viên trường và mọi người đều có một giai thoại yêu thích: cách cậu ấy tách hai con tem hai xu dính vào nhau hay cách cậu tự ủi quần, tự khâu cúc áo và tự vá khăn lau bát đĩa của mình. Theo gương của cha, anh ghi lại mọi khoản chi tiêu trong cuốn sổ nhỏ của mình — đôi khi là những lời chê bai từ các bạn cùng lớp — và thậm chí ghi lại những bó hoa được mua cho những buổi hẹn hò. Dù để tiền vào đĩa ở nhà thờ hay mua bút chì từ một người ăn xin, anh đều ghi nhanh mọi thứ đến chữ số thập phân cuối cùng. “Anh ấy nói với tôi rằng cha

cho phép mình dùng tất cả số tiền anh ấy muốn,” một người bạn nói, “nhưng nhất quyết phải có tài khoản chính xác đến từng xu.” Một bạn học khác nhớ lại, “Đó từng là một trò đùa tuyệt vời, đặc biệt là giữa các cô gái. ở Providence, và họ đã từng cười sảng khoái về việc được John D. Rockefeller, Jr., chiêu đãi một cốc nước ngọt và để anh ta nhập nó vào sổ khi ngồi ở đài phun nước.”

Mặc dù nhút nhát, Junior nói chung nổi tiếng ở Brown hoặc, ít nhất, rất được kính trọng. Một số sinh viên nhất định coi anh như một kẻ vô vọng, và một ngày nọ khi anh đang băng qua khuôn viên trường, một người đã nói với anh, “Đây là Johnny Rock, hăng hái với đức hạnh và không có cơ hội cứu chuộc!” Tuy nhiên, trong phần lớn thời gian, anh trở nên hòa đồng và tự tin hơn và dần dần cai sữa cho bản thân. Bản chất anh ấy rất khoan dung, nói với bà Spelman trong một bức thư, “Mọi người ở đây có cách nhìn cuộc sống, bổn phận, niềm vui và tương lai, rất khác nhau. Ý tưởng và quan điểm của cháu thay đổi theo nhiều cách. Cháu sẽ ít gắn bó hơn với văn bản luật, bây giờ, dành nhiều hơn cho tinh thần.” Giờ đây, anh đã tạo ra một danh tính tách biệt với những người đi trước của mình. Anh có tính đại kết hơn, cởi mở hơn với thế giới bên ngoài, cân nhắc nhiều hơn đến các quan điểm thay thế. Với tư cách là lớp trưởng lớp cơ sở của mình, anh đã yêu cầu các bạn cùng lớp không được uống rượu trong bữa tối của lớp, vốn theo truyền thống là một cuộc nhậu nhẹt say xỉn. Và khi lớp thực hiện chuyến du ngoạn hàng năm đến Newport, Junior đồng ý cầm theo thùng bia nhưng cố gắng ngăn cản sự say mê. Bố mẹ đã ngắt ngậy. “John thân yêu”, mẹ anh viết, “con đã là niềm tự hào và niềm an ủi của cha mẹ từ ngày con chào đời nhưng chưa lúc nào cha mẹ thấy tự hào hơn lúc này — Những giọt nước mắt hạnh phúc ngập tràn trên đôi mắt của người cha thân yêu khi lá thư của con được đọc và ông ấy muốn mẹ nói với con, điều đó đã khiến ông ấy tự hào và hạnh phúc như thế nào.”

Tại Brown, Junior đã học cách tận hưởng những thú vui bất chính như sân khấu và khiêu vũ, những chiến thắng nho nhỏ đối với một cậu bé Baptist được nuôi dưỡng với đạo đức không ngừng như vậy. Sau năm thứ hai, anh đi xe đạp xuyên Anh với Everett Colby, một người bạn cùng lớp có cha là thợ xây dựng đường sắt. (John D. đã đầu tư vào các dự án mạo hiểm của mình.) Tại London, Junior đã

xem các vở kịch đầu tiên: Hai quý ông Verona, Di của Charley, và Một giấc mơ mùa hè. Như thể thừa nhận việc đi thăm thú một nhà chứa, anh nói với mẹ mình: “Tôi không nên làm điều đó nhưng nghĩ nó không có hại ở London, nơi con không biết ai và có cơ hội xem một số vở kịch của Shakespeare.” Junior đã vượt qua năm thứ nhất mà không cần khiêu vũ, sau đó chào năm thứ hai bằng cách khiêu vũ suốt buổi tối tại một bữa tiệc được tổ chức tại nhà của một người được ủy thác đại học. Để luyện tập cho sự kiện, anh đã kéo người bạn Lefferts Dashiell của mình quanh phòng ký túc xá. Cả buổi tối, khi anh khiêu vũ với Miss Foster, anh sợ mình sẽ ngã xuống sàn. Giữ vững, anh có ấn tượng rõ ràng cô Foster đang nâng đỡ anh. Tối hôm đó, anh gặp Abby Aldrich hoạt bát, con gái của thượng nghị sĩ Rhode Island, Nelson Aldrich, nhưng không thể thu hết can đảm để khiêu vũ với cô. Tình yêu khiêu vũ kéo dài, và cho đến khi tốt nghiệp, Junior đam mê thú vui tội lỗi này hai hoặc ba lần một tuần.

Cettie Rockefeller chưa bao giờ hoàn toàn thoải mái về trò tiêu khiển này. Trong năm cuối cấp của mình, Junior muốn trả ơn các bạn cùng lớp vì lòng tốt của họ và yêu cầu cha mẹ tổ chức một buổi khiêu vũ ở Providence. Đạt được một thỏa hiệp, John và Cettie đồng ý tổ chức một buổi tối âm nhạc của Mendelssohn, Bach, Chopin và Liszt, sau đó là khiêu vũ thân mật. Khi họ gửi thư mời qua đường bưu điện, từ khiêu vũ xuất hiện trong một dòng chữ nhỏ gần như không thấy ở góc dưới bên trái của tấm thiệp. Tuy nhiên, khi buổi tối đến, Cettie bắt đầu đau đầu và trốn vào phòng khách sạn của mình. Kết quả là, Senior, chói lọi trong bộ áo đuôi tôm và đeo găng tay trắng, đứng một mình tiếp khách, thân mật chào đón ba trăm vị khách. Hành vi của Cettie trong lần này và những lần khác ủng hộ luận điểm bà ấy rút vào giường như một lối thoát khỏi những thực tại đầy đe dọa.

Trước Brown, Junior biết rất ít về thể thao. Khi trở thành người quản lý của đội bóng vào năm cuối cấp, Junior đã phải chịu đựng sự đau đớn vô tận khi anh gọi trung tâm là “trung lộ”. Vì con trai, Senior, người chưa bao giờ đến một trận đấu bóng đá (kiểu Mỹ), đã tham dự một trận đấu ở New York giữa Brown và Carlisle Indians. Ông bắt đầu trên khán đài, bình tĩnh quan sát, sau đó trở nên phấn khích đến mức lao xuống sân trong chiếc mũ lụa cao của mình và bắt đầu chạy đua lên xuống bên đường biên với các huấn luyện viên. Đội trưởng

đã chỉ định một người quản lý giải thích luật cho ông, và với bộ óc đặc biệt của mình trong các diễn biến chiến thuật, John D. Rockefeller đã tạo ấn tượng ông đã làm chủ trận đấu, với tất cả sự tinh tế, trong vòng năm phút.

Junior cần một ai đó có thể giải thoát anh khỏi sự cẩn trọng ngột ngạt trong quá trình nuôi dạy, và nhân vật giải thoát đó chính là Abby Aldrich. Cô là một cô gái tự tin, không cần tiền của anh và không sợ tên tuổi của anh. Có điều gì đó về cậu bé Junior bất ổn về mặt xã hội đã lôi cuốn bản năng làm mẹ của cô gái trẻ sành điệu này với cách cư xử lịch thiệp và chiếc xe ngựa quý phái của con gái một thượng nghị sĩ. Một trong tám người con, cô thường tổ chức các buổi chiêu đãi ở Washington của cha mình và đã gặp mọi người từ Tướng Ambrose Burnside đến William McKinley đến góa phụ của Custer. Cao ráo, gợi cảm và có vẻ ngoài hơi giống một người đàn ông. Cô thích đội những chiếc mũ rộng vành, lệch tâm, một biểu tượng cho tính cách hướng ngoại. Cô dường như đã cho Junior niềm tin vào bản thân mà cha mẹ anh không thể nuôi dưỡng. Khi anh nói về cuộc gặp gỡ của họ vào năm thứ hai, “Cô ấy đối xử với tôi thật tốt và sự tự tin của cô đã mang lại cho tôi rất nhiều điều tốt đẹp.” Thông qua Abby, Junior đã có một khám phá đáng ngạc nhiên đã được che giấu một cách nghệ thuật: Cuộc sống có thể rất vui.

Abby đến từ tổ tiên New England bên mẹ và hậu duệ của William Brewster, một hành khách trên tàu Mayflower. Mặc dù là con trai của một thợ xây, Thượng nghị sĩ Aldrich đã tuyên bố Roger Williams, người sáng lập thuộc địa Rhode Island, là tổ tiên. Cao lớn, với bộ ria mép rậm rạp, Thượng nghị sĩ Aldrich bất cần đã thoát khỏi cảnh nghèo đói, nhưng ông không bao giờ mất đi nỗi sợ hãi về điều đó. Ông được bầu vào Thượng viện Hoa Kỳ năm 1881 và giữ ghế đó trong ba mươi năm tiếp theo, giữ chức chủ tịch Ủy ban Tài chính Thượng viện. Là một người theo chủ nghĩa bảo thủ và người phục vụ tận tụy của các quý tộc, ông đã sử dụng văn phòng công để làm tổ ấm của chính mình. Được hỗ trợ bởi khoản vay 5 triệu đô la từ American Sugar Refining Company — cái gọi là quý tộc đường — ông đã đầu tư vào bốn công ty đường sắt Providence đồng thời đại diện cho Đường sắt New Haven. Thượng nghị sĩ Aldrich đã biến hoạt động công ích thành một cái vọt béo bở đến mức ông đã tích

lũy được 16 triệu đô la. Như thế ông là một ông trùm chứ không phải là một công chức, ông đã xây một lâu đài 99 phòng tại Warwick Neck trên Vịnh Narragansett và đi du thuyền dài 200 foot, được trang bị 8 phòng và thủy thủ đoàn 27 người. đáng chú ý nhất là những điều được phong tặng bởi Lincoln Steffens, người đã gọi ông trên Tạp chí McClure là “ông chủ chính trị của Hoa Kỳ, quyền lực đằng sau ngai vàng, tổng giám đốc của Hoa Kỳ”. Quá cố gắng để xù lông trước những công kích của báo chí như vậy, Thượng nghị sĩ Aldrich bị mắc kẹt bởi chính sách “Không từ chối, không giải thích gì.”

Abby lớn lên trong bầu không khí sôi động của những trái bóng, những bữa tiệc và những vở kịch. Phản đối sự nghiêm khắc của tôn giáo, Aldrich chiều chuộng con cái bằng những món quà và hiếm khi kỷ luật chúng. Tại dinh thự Aldrich ở số 110 đường Benevolent ở Providence, thượng nghị sĩ thích chơi cầu hoặc thậm chí là poker với Abby. (Trong những năm sau đó, Junior không tham gia trò chơi mà chỉ ngồi yên lặng với một cuốn sách, không thể phá bỏ điều cấm kỵ đó.) Một người tự học với sở thích về sách và nghệ thuật rất cao, nghị sĩ có một thư viện sách cổ tuyệt vời, thường xuyên đến các cuộc đấu giá đồ nội thất, thảm và nghệ thuật, và Abby đã xem xét rất kỹ ở các viện bảo tàng châu Âu đến nỗi cô thuộc lòng những bức tranh. Khi còn là một thiếu niên, cô đã say mê tiểu thuyết của Dickens, Trollope, Hawthorne, Jane Austen và George Eliot.

Mối tình lãng mạn của cậu bé với Abby bộc lộ rõ rệt giữa vòng xoáy của các điệu nhảy ở trường đại học, các trận bóng đá, đạp xe song song và các chuyến đi bằng ca nô, cũng như các buổi lễ nhà thờ vào Chủ nhật. Khi họ đi dạo cùng nhau, Junior mang theo bánh quy giòn graham trong túi, và Abby thoải mái với tay vào và tự lấy cho mình. Như Junior đã nói, “Cô ấy rất năng động và yêu mọi thứ.” Vào mùa xuân năm nhất, Junior là một khách quen tại Phố Benevolent. Một ngày Chủ nhật, anh đề cập với thượng nghị sĩ về kế hoạch mùa hè sẽ đi du ngoạn các vịnh hẹp Na Uy cùng với em gái Alta. Thượng nghị sĩ hẳn đã thích ý tưởng Abby kết hôn với Rockefeller trẻ tuổi, vài tuần sau đó, ông đã mua vé cho mình, vợ và hai con gái trên cùng một con tàu, và họ ăn tối cùng nhau trong chuyến du ngoạn. Trở lại Providence vào mùa thu, Junior gặp Abby thường xuyên đến nỗi mọi người bắt đầu suy đoán khi nào họ sẽ kết

hôn. Nhưng Junior đã tiếp cận vấn đề với sự căng thẳng mà anh luôn có trong mọi quyết định quan trọng, và anh đã trốn tránh bốn năm. Có lẽ tất cả mọi người ở Providence đều thấy rõ ngoại trừ anh rằng một ngày nào đó anh sẽ kết hôn với Abby.

Chắc chắn quy mô tài sản thừa kế dự kiến của anh đã khiến việc chọn vợ là một quyết định quan trọng. Junior lý tưởng hóa người cha của mình, nhưng anh đã phải đối mặt với một loạt những lời chỉ trích chống lại ông ấy. Abby dường như được thiết kế riêng để giúp anh giải quyết tình trạng khó khăn này, vì cả hai đều là con những người của công chúng. Junior hẳn phải ngưỡng mộ khả năng của cô con gái trung thành của một thượng nghị sĩ gây tranh cãi trong khi vẫn bám lấy niềm tin tự do của chính mình. Cô đã sống theo cách tự do và nó chỉ ra một con đường cho Junior.

Khi gần đến ngày tốt nghiệp, Junior vẫn tiếp tục tôn thờ Cha. Hình ảnh được tôn vinh của ông gắn bó chặt chẽ với hình ảnh thấp hèn của ông. Vào ngày sinh nhật 21 tuổi của con trai, Senior đã gửi cho anh 21 đô la, cùng với một tờ séc. “Cha mẹ rất biết ơn lời hứa của con và sự tự tin mà cuộc sống của con truyền cảm hứng không chỉ cho cha mẹ, mà còn cho tất cả bạn bè và người quen của con và điều này có giá trị hơn tất cả của cải trên trái đất.” Về điều này, Junior trả lời: “Mọi người thường nói con hơn cha là nhà có phúc, nhưng con chỉ tự hào một nửa, một nửa không ích kỷ, một nửa tốt bụng với đồng loại như cha đã từng, con sẽ không cảm thấy cuộc sống của mình. đã vô ích.” Khi Junior suy nghĩ về những nhiệm vụ đang chờ đợi sau khi học đại học, viễn cảnh chỉ làm tăng thêm cảm giác thiếu thốn của anh. Một thời gian ngắn trước khi tốt nghiệp, anh được mời tham gia hội đồng quản trị của American Baptist Home Mission Society (Hội Truyền giáo Baptist tại gia Hoa Kỳ). Khi hỏi lời khuyên của cha, Junior đã nói rõ “nhiệm vụ đầu tiên cũng như niềm vui của con sau năm nay là giúp đỡ cha trong bất kỳ công việc hoặc vị trí nào mà cha có thể thấy phù hợp.” Anh không bao giờ dao động trong quyết định phục tùng cha mình.

Khi lễ tốt nghiệp gần đến, Junior băng khuâng về những năm tháng ở trường Brown và tình bạn thân thiết thoải mái mà nó đã cho anh. Anh ấy sẽ nhanh chóng trở thành tâm điểm của sự chú ý, và sẽ bùng cháy trong suốt quãng đời còn lại. Khi nghĩ đến việc tiếp bước

cha, sự can đảm của anh đã khiến anh thất vọng, và anh nói với mẹ ngay sau khi tốt nghiệp, “Con cảm thấy rất ít tự tin vào khả năng của mình để lấp đầy vị trí trước mắt, nhưng biết con không sợ. làm việc hoặc làm bất cứ điều gì được yêu cầu, và với sự giúp đỡ của Chúa, con sẽ làm hết sức mình. Tương lai đang bùng sáng với những khả năng phục vụ Chúa và con người,” Cettie viết lại. “Cầu xin Đức Chúa Trời chiếm hữu toàn bộ con người con, và hướng dẫn con.” Bằng cách khiến anh nhìn cuộc sống một cách cao cả, bằng cách khuyến khích anh coi mình là một chiến sĩ Cơ đốc dũng cảm, bà ấy có thể đã vô tình làm trầm trọng thêm sự lo lắng của anh. Viễn cảnh siêu việt này dường như không cho phép nhiều chỗ cho sự thất bại của con người bình thường. Trong khi đó, cha vẫn im lặng về vai diễn sắp tới của Junior tại 26 Broadway, điều này chỉ có thể làm sâu sắc thêm nỗi sợ hãi của anh về những điều chưa biết.

Khi John D. Rockefeller, Jr., bắt đầu công việc vào ngày 1 tháng 10 năm 1897, anh đang bước vào sân khấu 26 Broadway không lâu sau khi Senior rời bỏ nó. Anh có một chiếc bàn làm việc bằng gỗ sồi trên tầng chín khắc khổ và hơi tồi tàn, trong một văn phòng dành riêng cho các hoạt động từ thiện và đầu tư bên ngoài của cha. Anh ấy đã làm việc với Frederick T. Gates, George Rogers, và một nhà điện báo, bà Tuttle, “người có vinh dự rõ ràng là kiểm tra thư của Rockefeller”. Mặc dù anh làm việc trong tòa nhà Standard Oil, Junior không tham gia vào công việc quản lý, và thay vào đó anh thuộc về văn phòng gia đình Rockefeller mới thành lập. Nếu mức lương 6.000 đô la hàng năm, được trả bởi cha, có vẻ hào phóng, thì đó là một khoản trợ cấp trá hình khiến Junior luôn trong tình trạng lệ thuộc như một đứa trẻ.

Junior gạt sang một bên những lời đề nghị anh nên đi học trường luật hoặc tự thưởng cho mình một chuyến du lịch vòng quanh thế giới. “Tôi cảm thấy mình cũng không còn thời gian nữa, nếu tôi định học để giúp Cha giải quyết công việc của ông, thì việc học việc của tôi dưới sự hướng dẫn của ông càng sớm thì càng tốt.” Junior một lần nữa sống tại số 4 Phố Tây 54 và có nhiều cơ hội để nói rõ với cha, nhưng Người cao tuổi lắm lì không cung cấp manh mối nào về những gì ông mong đợi ở con trai mình, khiến anh trong tình trạng lấp lửng. “Cha chưa bao giờ nói một lời nào với tôi về những gì tôi

phải làm trong văn phòng trước khi tôi bắt đầu làm việc ở đó. Hơn nữa, ông ấy không nói bất cứ điều gì về chủ đề này với bất kỳ ai khác trong văn phòng, theo như tôi biết. Rõ ràng ông ấy dự định tôi nên làm theo cách riêng của mình.” Junior chưa bao giờ thừa nhận mình bị làm phiền bởi cách tiếp cận kín tiếng này. Giống như Chúa, đường lối của người cha rất bí ẩn nhưng cuối cùng người ta vẫn cho nó nhân từ. Là một người tin tưởng tuyệt đối vào tính tự lập, có lẽ Senior muốn kiểm tra năng khiếu kinh doanh của con trai và để con tự tìm cách đi mà không cần huấn luyện.

Rockefeller có rất nhiều kênh thông tin tình báo, và Junior ngạc nhiên về mọi thứ diễn ra ở sân khấu 26 Broadway. Vào một thời điểm nhất định trong bữa tối, Rockefeller sẽ xin lỗi khách vì đã thay đổi chủ đề và hỏi Junior về công việc trong ngày, thể hiện sự thông thạo về các vấn đề ở trung tâm thành phố. Những câu hỏi thăm dò, nhẹ nhàng của Rockefeller là điều mà cậu được học về kinh doanh từ ông. Hai cha con đã bất đồng nhiều hơn những gì họ công khai thừa nhận, và Rockefeller đã từng được nghe thấy căn vặn, “Bạn biết đấy, con trai học đại học và trở về nghĩ mình biết mọi thứ về kinh doanh và mọi thứ khác.”

Tại nơi làm việc, Junior không có vị trí chính thức trong hệ thống cấp bậc và phải tự đoán về quyền hạn của mình. Anh ấy đã thực hiện một số nhiệm vụ nhẹ nhàng, chẳng hạn như làm đầy bình mực. Chưa bao giờ đưa giấy ủy quyền của cha, anh bắt đầu ký giấy tờ cho ông, không chắc liệu cha có phản đối hay không; khi cha không phản đối, Junior đã lấy nó để làm dấu hiệu chấp thuận và tiếp tục luyện tập. Nhiệm vụ chính đầu tiên mà Senior giao cho con trai là một nhiệm vụ ma quái: giám sát việc thiết kế và vận chuyển một đài tưởng niệm bằng đá granit cao vút cho khu chôn cất của gia đình ở Cleveland, một cái trục khổng lồ đòi hỏi hai toa chở hàng. Chàng trai trẻ tốt nghiệp Brown cũng chọn giấy dán tường cho các ngôi nhà của gia đình, bán thùng và toa tàu cũ nát, đồng thời quản lý bất động sản Rockefeller ở Cleveland. Một người quan sát gọi đó là khoảng thời gian “lo lắng và rắc rối” đối với Junior, người cảm thấy màn trình diễn của mình không như mong muốn - anh ấy không kiếm được tiền và không bình đẳng với số phận đã định của mình.

Nếu Junior không cảm thấy hoàn toàn lạc lõng trong những năm này, công lao phải thuộc về Frederick T. Gates, người đã cho anh sự hướng dẫn mà anh vô cùng nhớ từ cha. Họ cùng nhau đi tham quan các mỏ sắt ở Minnesota và rừng gỗ ở Tây Bắc Thái Bình Dương, thường chơi vĩ cầm cùng nhau trên toa tàu riêng. Gates đã mời Junior đến kiểm tra các cuộc họp kinh doanh và anh đáp lại với lòng biết ơn vô hạn. Dưới sự dạy dỗ của Gates, Junior bắt đầu đảm nhận vị trí xứng đáng của mình trong công ty Rockefeller và gia nhập hội đồng quản trị của Đại học Chicago chỉ ba tháng sau khi bắt đầu làm việc. Khi còn ở tuổi 20, anh đã trở thành giám đốc của US Steel – Thép Mỹ, Ngân hàng Thành phố Quốc gia, Delaware, Lackawanna và Western Railroad – Đường sắt phía Tây, và tất nhiên, Standard Oil.

Cúi đầu vì cảm giác thất bại sớm, Junior khao khát thành công ở một thứ gì đó và quyết định thử sức mình trên thị trường chứng khoán. Kể từ khi cha tuyên bố là một người theo chủ nghĩa thuần túy khinh miệt Phố Wall, Junior đã rất ngạc nhiên khi biết ông đã tham gia thị trường trong nhiều năm và giao dịch tích cực. Để dạy họ nghệ thuật đầu tư, Rockefeller cho phép Junior và em gái Alta vay với mức lãi 6% và đầu tư vào cổ phiếu. Trong năm đầu tiên ở 26 Broadway, Junior đã kiếm được vài nghìn đô la trên thị trường và giống như tất cả những người mới chơi, bắt đầu chấp nhận nhiều rủi ro hơn và đặt cược ngày càng lớn.

Trong khi đó, một nhà điều hành Phố Wall tên là David Lamar - sau này được gọi là Sói già Phố Wall - bắt đầu nuôi dưỡng George Rogers, thư ký riêng của Senior. Vào mùa thu năm 1899, Rogers trở thành kẻ lừa đảo cả tin. Chuyển thông tin từ Lamar, Rogers thông báo với Junior rằng James R. Keene, một nhà kinh doanh chứng khoán nổi tiếng, đã nắm giữ một vị trí lớn trong U.S. Leather và đề nghị Junior tham gia mua. Được tin, Junior đã nắm giữ một lượng cổ phần khổng lồ. Khi biết George Rogers đang gặp gỡ bí mật với Lamar vào giờ ăn trưa, anh có trực giác về việc bị chơi xấu. Junior triệu tập Lamar đến văn phòng của mình, và anh ta đến với không khí bưng bưng, kích động. Như Junior nhớ lại, “Một cái nhìn của anh ta là đủ. Tôi biết mình sẽ phải bán hết.” Hóa ra Keene không biết gì về vụ này và Lamar đang thanh lý cổ phiếu da. Điều không tưởng đã

xảy ra: Cậu bé hiền lành đã mất gần một triệu đô la - tương đương hơn 17 triệu ngày nay - số tiền của cha trên thị trường. Anh biết tình huống này là không thể tha thứ: Anh chưa bao giờ yêu cầu được gặp Keene, không tìm hiểu kỹ và đã vứt bỏ cả một gia tài.

Người ta chỉ có thể đoán được sự xáo trộn cảm xúc của Junior khi thông báo tin tức đáng kinh ngạc này cho cha, một cuộc gặp gỡ đầy đau khổ đã mãi mãi khắc sâu vào ký ức của anh ấy. “Tôi sẽ không bao giờ quên được nỗi xấu hổ và tủi nhục của mình khi lên báo cáo với Cha. Tôi không có tiền để bù; không có gì khác để làm.” Senior yên lặng lắng nghe và tiến hành một cuộc điều tra bình tĩnh nhưng kỹ lưỡng, điều tra mọi chi tiết của giao dịch — tất cả đều không có một lời trách móc. Cuối cùng, ông ấy chỉ nói: “Được rồi, cha sẽ giải quyết vấn đề đó, John.” Junior chờ đợi một số lời chỉ trích, một số bộc phát, một số bài giảng của người cha về hành vi trong tương lai. Nhưng cha không nói gì thêm. Đó là một màn trình diễn cổ điển của Rockefeller: **Bài học thực sự nằm ở những gì ông không nói và những gì ông không làm.** Rockefeller cảm thấy đứa con trai bất an của mình đã tự kết liễu một cách vô tội vạ đến mức những lời trách móc cay đắng là không cần thiết. Bằng cách thể hiện sự hào phóng, ông đã tranh thủ lòng trung thành của con trai mình mãi mãi. Sự việc chắc chắn đã củng cố tính bảo thủ bẩm sinh của Junior, vì một lần lao vào một kế hoạch hấp tấp, thiếu cẩn trọng, anh đã bị trừng phạt nghiêm khắc.

Làm việc hàng tháng trời không nghỉ, Junior bắt đầu mang trong mình nhiều căng thẳng dồn nén. Để thanh lọc nguồn năng lượng căng thẳng này, sau giờ làm việc, anh đến chuồng ngựa ở Phố Tây 51, nơi anh tập luyện với những con ngựa của cha trong thời tiết xấu và tức giận chặt củi. Trong bữa trưa với Henry E. Cooper, một bạn học cũ ở Brown, Junior đã nghiền ngẫm về sự kém cỏi của bản thân. Giật mình vì sự thay đổi tính cách, Cooper viết một lá thư khuyên nhủ thân tình. “Anh hoàn toàn quá gắt gỏng, quá buồn tẻ và u ám, John... Tôi thực sự nghĩ việc thỉnh thoảng hút một điếu thuốc hay một thứ gì đó tương tự như vậy sẽ rất tốt cho anh. Tôi không nói đùa. Chỉ cần thử tỏ ra liều lĩnh hoặc bất cẩn hơn về việc liệu bạn có đạt đến sự hoàn hảo trong vòng năm năm hay không, và xem liệu bạn có tìm

thấy hạnh phúc hơn không.” gói thuốc lá - 10 xu. Đó là lần cuối cùng anh ấy hút thuốc.

Bị mắc kẹt trong guồng quay của công việc, nghĩa vụ và cầu nguyện, Junior cảm thấy khó khăn để dành thời gian cho Abby Aldrich. Đôi khi vào cuối tuần, anh bắt chuyến tàu đến Providence sau giờ làm việc, ăn tối với cô, sau đó bắt chuyến tàu lúc nửa đêm trở về New York. Ở Manhattan, Junior thường tham dự các buổi khiêu vũ và tiệc tùng với Alta, người cũng đang sống ở nhà. Cô phát triển sự gắn bó quá mức với em trai đến mức coi Abby như một đối thủ và cố gắng phá hoại cô. Sự phản đối kiên quyết của Alta chỉ có thể kéo dài sự nghi ngờ của Junior về việc kết hôn với Abby.

Senior thấy con trai chưa thể mang vác nặng và cầu xin anh thư giãn nhiều hơn. Tuy nhiên, Cettie kiên quyết thúc đẩy anh tiến lên trong hành trình tìm kiếm sự hoàn thiện về mặt đạo đức. Hai ngày sau khi anh bắt đầu ở 26 Broadway, bà ấy đã thúc giục anh tham gia lớp học Kinh thánh tại Nhà thờ Baptist Đại lộ 5, nói anh là người “hùng mạnh trong Kinh thánh. Những Cơ đốc nhân quyền lực nhất là những Cơ đốc nhân theo Kinh thánh.” Đôi khi bà cho sự cứu rỗi của nhân loại phụ thuộc vào sự trong sạch của cá nhân anh ta. Trong một bức thư đáng kinh ngạc vào ngày 23 tháng 7 năm 1899, Cettie đã ví chồng mình với Chúa và Junior với đứa trẻ của Đấng Christ. “Con không bao giờ được quên con là thái tử, Con của Vua [của các vị vua], và vì vậy con không bao giờ có thể làm điều gì mất lòng Cha mình hoặc bất trung với Vua.” Giọng điệu của Cettie đặc biệt bộc lộ trong bối cảnh các cuộc tấn công chống lại Standard Oil đang gia tăng. Giống như chồng, bà đã tạo ra một thực thể thay thế, trong đó, thay vì trở thành một nhân vật phản diện của công ty, ông ấy đã được chuyển đổi thành một vị thánh của Mỹ. Không có màu xám nào được phép sử dụng trong gia đình Rockefeller.

Quá mệt mỏi với công việc và bị bủa vây bởi sự thiếu tự tin, Junior đã cân nhắc xem có nên kết hôn với Abby Aldrich hay không và cầu nguyện hàng ngày để được thần thánh hướng dẫn trong suốt 4 năm. “Tôi luôn sợ phải kết hôn với một người nào đó và sau đó phát hiện ra tôi đã yêu người khác nhiều hơn. Tôi biết rất nhiều cô gái và tôi rất ít tin tưởng vào nhận định của mình.” Mọi thứ có vẻ đầy hứa hẹn vào tháng 4 năm 1900, khi Junior cùng Thượng nghị sĩ

Aldrich và Abby thực hiện hành trình đến Cuba trên du thuyền của Tổng thống McKinley, Dolphin, một chuyến đi thượng nghị sĩ tới nghiên cứu điều kiện ở đó sau Chiến tranh Tây Ban Nha-Mỹ. Tuy nhiên, Junior vẫn do dự, không thể kìm nén sự nghi ngờ của mình. Trong căn nhà ngọt ngào của Rockefeller, cả cha mẹ và con trai đều không muốn đưa ra chủ đề này. Cuối cùng, chị gái, Edith, đóng vai trò trung gian, nói với em trai, cha mẹ lo lắng cho cậu và cảm thấy họ đang bị giam giữ trong bóng tối, cuối cùng đã mở chủ đề bị cấm để thảo luận.

Vào tháng 2 năm 1901, Junior và Abby chia tay sáu tháng như một thử thách về tình cảm của họ. Sau khi hết thời gian, Junior đang đi dạo bên hồ ở Forest Hill với Cettie khi anh đã triệu hồi sức mạnh để hỏi ý kiến của mẹ về Abby Aldrich. Câu trả lời nồng nhiệt, đầy tiếng cười của bà thật rõ ràng. “Tất nhiên là con yêu cô Aldrich. Tại sao con không đi ngay lập tức và nói với cô ấy như vậy?” Junior cần sự xác nhận của người mẹ, sự thúc đẩy trực tiếp đó. Ngay sau đó tại Phố Tây 54, anh nghe thấy tiếng Chúa trong vài giờ sau đó, ban phước cho sự lựa chọn Abby của anh. “Sau nhiều năm nghi ngờ và không chắc chắn, khao khát và hy vọng to lớn, đã có một nền hòa bình tĩnh lặng tối cao.” Trước bình minh, anh gửi một lá thư cho Abby, hỏi có thể đến thăm cô không. Dừng lại để tiễn Thượng nghị sĩ Aldrich trên du thuyền của ông ở Newport, anh mong được kết hôn với con gái ông và bắt đầu đưa ra mức lương và triển vọng tài chính của mình. Không nghi ngờ gì, thượng nghị sĩ gạt bỏ mọi lo lắng về tiền bạc và đưa ra câu trả lời có thể dự đoán, “Tôi chỉ quan tâm đến điều gì sẽ khiến con gái tôi hạnh phúc.” Một Junior ngây ngất đã đến điền trang mùa hè của nhà Aldrich ở Vịnh Narragansett và cầu hôn Abby dưới ánh trăng. “Con không thể tin được niềm vui thiêng liêng này lại có thật... là của con... Đã từ rất lâu rồi, từ rất lâu rồi, đó là điều duy nhất trong cuộc sống trên tất cả những thứ khác mà con khao khát,” Junior viết cho mẹ. Abby sau đó có sáu người cầu hôn, khiến Junior phải hồi tưởng lại, “Tôi cứ tự hỏi tại sao cô ấy lại đồng ý kết hôn với một người như tôi.” Nhưng cô chưa bao giờ hối hận về quyết định của mình. Khi cô ấy viết cho một người anh họ nhiều năm sau đó, “Anh có nghĩ anh ấy là người đàn ông đáng yêu nhất?”

Khi việc đính hôn được công bố vào tháng 8 năm 1901, báo chí đã có một ngày thực địa. “**Croesus Captured**^[22],” tiêu đề trên một bài báo. Nhiều bài báo đã bình luận về trận đấu kỳ quặc giữa nhà Aldrich vui tính và Rockefeller xấu tính. Như một tờ báo đã nói, “Ông Rockefeller trẻ tuổi... là một giáo viên dạy chủ nhật, và không tin vào những tấm thiệp, khiêu vũ hay những bộ váy thời trang, và cô Abbie [sic] chưa bao giờ quyết định cô ấy có thể từ bỏ những thứ này.” Mặc dù Thượng nghị sĩ Aldrich và Senior bị tố cáo vì cách đối xử thô bạo thông thường của họ, Abby và Junior được hoan nghênh vì quan điểm tiến bộ hơn.

Đám cưới xa hoa tại Warwick vào ngày 9 tháng 10 năm 1901, phản ánh phong cách quốc tế của Thượng nghị sĩ Aldrich, người đã nhượng bộ rất ít đối với những người vợ Baptist của mình. Bằng tàu hơi nước được thuê riêng và toa tàu riêng, ông đã vận chuyển một phần rất lớn bộ máy chính quyền Hoa Kỳ đến với cuộc tình, vốn lấp lánh với nhà Gould và Whitney, McCormick và Havemeyer. Cuộc hôn nhân là một sự châm biếm đối với nhiều người. Như David Graham Phillips đã giải thích một cách đen tối về sự liên minh, “kẻ bóc lột người Mỹ liên minh chặt chẽ bằng hôn nhân với kẻ mưu mô, phục vụ những kẻ bóc lột.”

Bắt đầu bằng một đám cưới nhỏ riêng tư, giới hạn ba mươi lăm khách mời và được chủ trì bởi Mục sư J. G. Colby, người đã chứng hôn cho John và Cettie ba mươi bảy năm trước. Sau đó, một nghìn người vui vẻ đổ quân qua một buổi tiếp tân rộng lớn trong phòng khiêu vũ. Thượng nghị sĩ Aldrich không chịu khuất phục trước quan điểm ôn hòa của những người vợ và tự tay chọn một loạt các loại rượu vang cổ điển. Điều này là quá sức đối với Cettie, người bị ớn lạnh, hen suyễn và tiêu chảy vào đêm trước đám cưới và phải đi ngủ để an toàn về tinh thần, bỏ qua buổi lễ vào ngày hôm sau - một bản sao chính xác của màn trình diễn của bà tại buổi khiêu vũ năm cuối cấp của Junior tại Brown. Khi những vị khách sành điệu đã bỏ đi, Junior và Abby đã trải qua một tháng sống ẩn dật tại ngôi nhà mà Senior đã mua ở Pocantico Hills ở Westchester.

Trong những tháng đầu tiên của cuộc sống hôn nhân, cặp vợ chồng mới cưới sống với John và Cettie tại số 4 Phố Tây 54, sau đó

băng qua đường để đến một biệt thự bốn tầng cho thuê ở số 13. Junior đã cố gắng, với một chút run sợ, để bắt đầu tinh thần tự do của vợ mình, văn thư của nhà Rockefeller, cho thấy cô ấy có thể muốn giữ một tài khoản chi phí hàng tuần. “Tôi sẽ không,” Abby nói thẳng, kết thúc vấn đề mãi mãi. Đến một gia đình bị cấm kỵ, cô ấy mang đến một ngọn nến sáng khoái. Khi một người khách hỏi cô, “Bạn định làm gì với ngôi nhà trống rỗng vĩ đại này, Abby?” cô kinh ngạc nhìn anh. “Chúng tôi sẽ lấp đầy với trẻ em!”

Bề ngoài ít nhất, Frederick T. Gates là phản đề của người bảo trợ nổi tiếng của mình, hoa mỹ và khoa trương trong khi Rockefeller lạnh lùng và thu mình. Với đôi mắt cận, đầu nghiêng sang một bên với nụ cười mỉa mai, người đứng đầu tổ chức từ thiện thường trông như thể anh đang hoài nghi về thế giới. Một người đàn ông cao to, tráng kiện với khí chất ngời ngời, tràn đầy năng lượng, anh có thể nói chuyện rôm rả hàng giờ liền, như thể đang giảng một bài thuyết pháp rục rủa hoặc bài giảng của Shakespearean. Có khả năng bùng phát cơn thịnh nộ hoặc phẫn nộ tột độ, anh ta có nhiều màu sắc trong cả hành động và lời nói. Khi gác chân lên bàn, thọc ngón tay qua làn khói xì gà cuộn xoáy, hoặc bật dậy khỏi ghế ngồi, đầu bù tóc rối, chạy nhanh trên sàn với sự cân nhắc của luật sư. Một đồng nghiệp nói anh ấy có “tiếng nói như sấm dậy từ Sinai” và anh ấy không biết điểm trung gian trong việc ủng hộ nguyên nhân. Trong một bức chân dung bằng văn xuôi, Gates tự miêu tả mình là người “háo hức, bốc đồng, khăng khăng, chính xác và dễ cáu kỉnh.”

Giống như bản thân Rockefeller, Gates kết hợp hai bản thể riêng biệt - một bên sắc sảo và bề thế, bên còn lại quý phái và bay bổng. Sinh ra ở ngoại ô New York vào năm 1853, không xa sông Susquehanna chảy qua thời niên thiếu của Rockefeller, Gates là con trai của một mục sư Baptist có trí tuệ cao, không đảng hoàng, người đã kiếm sống trong các thị trấn nhỏ, nghèo khó. Khi còn là một cậu bé, Gates đã nổi dậy chống lại di sản Thanh giáo coi cuộc sống trần thế như một nỗi sầu muộn. Trong hồi ký của mình, anh nhớ lại “ca hát rất vui, nhưng nếu không thì trường học ngày Chủ nhật cũng là một điều tồi tệ, cũng như ở nhà thờ. Tôi nhớ rất rõ sự nhẹ nhõm hàng tuần của tôi khi nó kết thúc và chúng tôi có thể về nhà ăn tối.” Trong số những lời cầu nguyện hai lần mỗi ngày, anh nói, “Nếu nó dạy bất cứ điều gì, thì từ sớm nó đã dạy chúng tôi rằng lời cầu

nguyện chỉ là một hình thức trống rỗng của lời nói.” Điều kỳ diệu là cậu bé lớn lên trở thành một nhà thuyết giáo.

Khi Gates còn là một thiếu niên, cha anh đã đến Kansas để tham gia Hội truyền giáo tại gia Baptist Hoa Kỳ, điều này chỉ làm trầm trọng thêm tình trạng tài chính của gia đình. Gates phải nghỉ học năm mười lăm tuổi để giúp trả nợ. Trong nhiều năm, anh vừa dạy học vừa làm nhân viên bán hàng tại một cửa hàng bán đồ khô và một ngân hàng, tích lũy kinh nghiệm kinh doanh quý giá. Sau một thời gian ngắn theo học tại Đại học Highland ở Kansas, anh vào Đại học Rochester năm 1875, nơi đã nhen nhóm niềm yêu thích với tôn giáo. Một Baptist tốt, anh sẽ không khiêu vũ, chơi bài hay thường xuyên đến rạp hát. Hai năm sau, anh vào Chủng viện Thần học Rochester, sau đó dưới sự điều động của chủ tịch, Tiến sĩ Augustus H. Strong. Gates đã bị hệ thống thần học của Strong mê hoặc một thời gian ngắn. “Sự hướng dẫn của ông ấy đã tạo nền tảng cho khóa học tại trường dòng của chúng tôi, và vào thời điểm đó, điều đó gần như hoàn toàn chỉ là tưởng tượng” là nhận định có phần phù hợp sau này của anh. Gates bị cuốn hút vào thánh chức, không phải như một cuộc rút lui vào một cuộc sống thế giới khác mà là một sự giải thoát khỏi nghèo đói và học hành cực khổ.

Sau khi tốt nghiệp chủng viện vào năm 1880, Gates được bổ nhiệm làm mục sư ở Minnesota. Khi cô dâu trẻ của anh, Lucia Fowler Perkins, chết vì xuất huyết nội tạng nặng sau mười sáu tháng kết hôn, vị mục sư mới tập sự không chỉ bị xói mòn đức tin mà còn bắt đầu nghi ngờ về năng lực của các bác sĩ Mỹ - một sự hoài nghi mà sau này trở nên sâu rộng. phân nhánh cho các hoạt động từ thiện của Rockefeller. Một bức ảnh thời kỳ này cho thấy một thanh niên đẹp trai với khuôn mặt dài, gầy, bộ ria mép tròn và khí chất có phần dăm chiêu. Sau khi phát động “một chiến dịch nhiệt thành để cải đạo những người tội lỗi,” Gates nhanh chóng trở nên sáng sủa hơn, bỏ đi phần lớn hành trang học tập mà anh đã có được trong trường dòng. Để thành công với tư cách là một mục sư, anh quyết định mình phải nghiên cứu các lực lượng kinh tế, trí thức và xã hội trong thời đại của mình. Là một người theo chủ nghĩa hiện đại trong Kinh thánh, anh đã sử dụng khoa học, lịch sử để giải thích các văn bản thiêng liêng. Anh

ấy cũng làm việc để trả nợ cho nhà thờ và viết các bài luận cho Minneapolis Tribune.

Sau tám năm sống ở Minnesota, Gates, gầy gò và hốc hác, dường như đã định sẵn cho một sự nghiệp lớn như cha mình. Rồi một ngày nọ vào năm 1888, thiên đường đã gửi đến hình ảnh một người đàn ông giàu có, George A. Pillsbury, người sáng lập ra gia tài bột mì, một Baptist giàu có nhất bang, và sau đó là thị trưởng Minneapolis. Ông ta nói với Gates đang bị một căn bệnh nan y và cần lời khuyên về việc trao khoản tiền 200.000 đô la cho một học viện Baptist địa phương. Gates khuyên Pillsbury nên bắt đầu bằng cách trao cho học viện 50.000 đô la, và để lại 150.000 đô la còn lại theo di chúc. Gates sau đó đã được yêu cầu để huy động 50.000 đô la, số tiền mà anh đã làm rất xuất sắc đến mức từ bỏ chức vụ và trở thành thư ký điều hành của Hiệp hội Giáo dục Baptist Hoa Kỳ mới. Liên hệ của anh với Rockefeller và tham gia vào Đại học Chicago ngay sau đó.

Những người Baptists nghĩ họ đã đưa một người ủng hộ vào khu bảo tồn bên trong của Rockefeller đã thất vọng nặng nề. Lúc đầu, Rockefeller vẫn đưa ra những lý do không cân xứng cho những người theo chủ nghĩa Baptist, khi những người truyền giáo từ mọi lục địa đổ về văn phòng của Gates hàng loạt. Nhưng bất chấp sự yêu thích của ông với các giáo sĩ Baptist, Rockefeller cũng tiếp xúc với nhiều mục sư tham lam, tính toán và bắt đầu rút lui khỏi tinh thần giáo phái đã hướng dẫn ông. Như Gates đã nói: “Tôi nghĩ rắc rối lớn nhất của ông ấy là với các mục sư vì ông ấy có sở thích tự nhiên với họ và họ luôn cố gắng lấy tiền từ ông ấy.” Đến năm 1895, Rockefeller nói với Gates ông muốn trao cho 5 nhóm chính. Các hệ phái Tin lành. Điều này khiến vị mục sư thích thú, người đã trở nên thất vọng trước nhà thờ Baptist ở thị trấn Montclair, New Jersey của anh, đến nỗi đã chuyển sang nhà thờ Congregational địa phương. Anh ngày càng tin chắc “Đấng Christ không thành lập cũng không có ý định thành lập Hội thánh Baptist, cũng như bất kỳ hội thánh nào khác.”

Đối với một người như Gates, bị giăng xé giữa trời và đất, việc phục vụ với tư cách là cố vấn chính về hoạt động từ thiện của Rockefeller là một sự tổng hợp lý tưởng. Khi họ bắt đầu làm việc cùng nhau vào năm 1891, Rockefeller năm mươi hai tuổi và Gates ba

mười tám tuổi. Bất chấp trí thông minh khác thường của mình, Gates thường phục tùng dưới sự giám sát băng giá của Rockefeller. Khi anh cảm thấy thoải mái hơn trước mặt ông ấy, anh đã phát triển một lòng trung thành mạnh mẽ với ông ấy. “Tôi sẽ cố gắng hết sức để phục vụ trong bất kỳ năng lực kinh doanh nào,” Gates khiêm tốn nói với ông ấy ngay từ sớm, “nhưng tôi cầu xin ngài đừng đặt bất kỳ sự tin tưởng quá lớn nào vào tôi và hãy bắt đầu với những vấn đề mà tôi không thể gây hại nhiều.” Anh kết thúc bằng câu: “Không ai ngoài cha tôi đối xử tốt với tôi như vậy.” Từ lâu đã ăn lương mục sư, Gates giờ có thể thỏa mãn những tưởng tượng giàu có nhất của mình. Khi cha anh kiếm được dưới 400 đô la một năm, Gates bắt đầu với Rockefeller với mức 4.000 đô la một năm, mức lương tăng lên 32.000 đô la vào năm 1902.

Những gì Gates dành cho ông chủ của mình không kém phần quan trọng. Rockefeller rất cần sự hỗ trợ thông minh trong việc quyên góp tiền của mình vào thời điểm mà ông không thể dựa vào nghề của các chuyên gia từ thiện. Một cách tỉ mỉ, Gates đã kết hợp niềm đam mê đạo đức với trí tuệ tuyệt vời. Anh dành cả buổi tối để đọc các chủ đề về y học, kinh tế, lịch sử và xã hội học, cố gắng cải thiện bản thân và tìm manh mối về cách điều hành hoạt động từ thiện tốt nhất. Bản chất hoài nghi, Gates nhìn thấy một thế giới đầy rẫy những trò lừa đảo và gian lận, và anh thích nướng mọi người bằng những câu hỏi hóc búa để kiểm tra sự chân thành của họ. Thẳng thắn, không khoan nhượng, anh ấy không bao giờ do dự khi nói chuyện của mình với Rockefeller và là một người gỡ rối vô song.

Gates hoàn toàn tin tưởng vào lòng tốt và sự khôn ngoan của Rockefeller. “Nếu ông ấy được xếp vào một nhóm gồm hai mươi người đàn ông vĩ đại nhất của thời đại ngày nay,” anh từng nhận xét trong một bài phát biểu, “trước khi những người khổng lồ này, ông ấy là người tự tin nhất, quyết đoán nhất trong số họ.” Gặp nhiều người giàu, Gates ấn tượng Rockefeller không có du thuyền hay toa tàu riêng. Anh luôn nhanh chóng bảo vệ Rockefeller, đôi khi rất hóm hỉnh. Khi một người phàn nàn với anh rằng Rockefeller trong những năm sống ở Cleveland chỉ quan tâm đến tiền, Gates đã vặn lại, “Thề có trời, ông ấy có thể làm gì khác ở thành phố đó!” Ông đã làm giàu

cho khối thịnh vượng chung hơn bất kỳ người nào khác kể từ khi thành lập nước cộng hòa.”

Gates không coi Rockefeller hoàn toàn vô tội trong kinh doanh, nhưng anh tin bất cứ hành động đáng trách nào mà ông đã thực hiện đều phản ánh đạo đức kinh doanh vào thời đại của ông. Tuy nhiên, anh không có kiến thức trực tiếp về vấn đề này, trong khi giám sát các hoạt động từ thiện và đầu tư kinh doanh bên ngoài của Rockefeller, anh luôn bị loại khỏi bất cứ điều gì liên quan đến Standard Oil. Như Junior đã nói, “Các công ty dầu mỏ không thích anh ấy và do đó tôi là người liên lạc.” Kể từ khi Gates tham gia vào bối cảnh ngay khi Rockefeller sắp nghỉ hưu và tách khỏi công ty của mình, anh ấy đã tin tưởng vào sự vô tội của Rockefeller bằng cách cho ông đã cư xử tốt tại Standard Oil cũng như trong các dự án kinh doanh tiếp theo của mình.

Đáng chú ý, Rockefeller bao quanh mình vào đầu những năm 1890 với những người đàn ông mới tinh, những người có thể bảo vệ quá khứ của mình với sự chân thành hoàn toàn — và hoàn toàn thiếu hiểu biết. Bằng cách tuyển dụng những nhân viên cấp dưới chưa từng làm việc tại Standard Oil, ông có cơ hội khởi đầu mới, lần đầu tiên ông có thể thực hiện hành vi của mình, có đạo đức như những lời hùng biện của ông. Được dẫn dắt bởi Gates, những cấp dưới này đảm bảo hàng triệu đô của Rockefeller được quyên góp hoặc đầu tư một cách cẩn thận. Khi đã có một cựu mục sư trong biên chế, Rockefeller nhất thiết phải giữ hành vi tốt nhất, bị nhốt vào một chế độ đạo đức mới. Sự hiện diện của Junior tại 26 Broadway càng đảm bảo người cha sẽ cư xử có đạo đức hơn trước đây.

Tại Standard Oil, Rockefeller khuyến khích sự độc lập, và một khi đã đào tạo cẩn thận những trung tá làm từ thiện của mình, ông đã cho họ một bến đỗ rộng lớn. Gates nhận thấy ông chủ của mình kiên nhẫn, tốt bụng và chu đáo, nhưng nhận ra tính cách hài hước và phong cách trung tây của Rockefeller chỉ là thứ che đậy. “Thái độ bình thường của ông ấy đối với tất cả mọi người là một sự dè dặt sâu sắc, được che giấu bên dưới những điểm chung và những giai thoại hài hước. Ông ấy có nghệ thuật trò chuyện với bạn bè và những vị khách một cách thoải mái, gọi điện cho người khác, nhưng lại tiết lộ rất ít hoặc không tiết lộ những suy nghĩ sâu kín nhất của

bản thân.” Khi Gates đến gặp nhà tiên tri để được hướng dẫn, đôi khi anh ấy còn tỏ ra hoang mang hơn trước. Như anh đã viết về Rockefeller, “Sự cân nhắc của ông ấy đôi khi là cực đoan; Sự miễn cưỡng của ông ấy trong việc tranh luận và nói ra suy nghĩ của mình một cách đầy đủ, kỹ năng không để lộ một chút sơ hở nào, sự im lặng kéo dài của ông, để chúng tôi không thể xác định được ngay cả sự phản đối của ông, đôi khi gây khó hiểu.” Rockefeller không bao giờ đổ lỗi hay khen ngợi và tiết lộ. ý kiến của ông về nhân viên chỉ bằng cách thêm hoặc bớt các nhiệm vụ của họ. Tâm lý của ông giống như tường thành Trung Quốc: Nếu bạn xuyên qua bức tường bên ngoài, thì bạn phải đối mặt với bức tường khác, rồi bức tường khác.

Khi Rockefeller nghỉ hưu, tài sản của ông tích lũy với tốc độ đáng kinh ngạc. Trong nhiệm kỳ tại Standard Oil, quỹ tín thác thường trả cổ tức cố định là 12%, phản ánh khả năng lãnh đạo thận trọng của ông. Ngược lại, với sự lãnh đạo của Archbold, cổ tức đã tăng vọt, lên 31% vào năm 1896 và 33% vào năm 1897 và 1899. Được thúc đẩy bởi những khoản cổ tức này, giá cổ phiếu Standard Oil đã nhảy vọt từ 176 năm 1896 lên mức cao nhất là 458 đô la trong ba năm. Tuy nhiên Rockefeller rất chán nản chính sách cổ tức nông cuồng này, dù ông là người được hưởng lợi nhiều nhất, và nó làm tăng áp lực buộc ông phải tăng cường hoạt động từ thiện của mình để xử lý số tiền ngày càng tăng.

Với hàng trăm lời kêu gọi đổ về mỗi ngày từ khắp nơi trên thế giới, Rockefeller đã khiến Gates phải hứa sẽ không bao giờ chuyển thư cầu xin cho ông hoặc tiết lộ địa chỉ của ông. Trong khi Rockefeller tiếp tục trao hàng trăm, nếu không muốn nói là hàng nghìn, yêu cầu cá nhân của bạn bè, người thân và người lạ thiếu thốn - ông gửi cho một người em họ mới nổi một đôi giày sờn cũ, một bộ quần áo cũ - ông ngày càng tuân theo một chính sách được đưa ra trong một bức Thư năm 1889 gửi Gates: “Tôi ngày càng có ý định chỉ cung cấp thông qua các tổ chức.” Gates thực hiện chính sách bán buôn một cách trung thành, từ chối những yêu cầu nhỏ về tiền với một nhận xét ‘chí mạng’, “Đây là một doanh nghiệp bán buôn.”

Đôi khi Rockefeller cho Gates những cái nhìn thoáng qua về nỗi buồn nội tâm của ông. Một ngày nọ, Gates nói với Rockefeller rằng lòng nhân từ là phần thưởng của chính nó, rằng người đàn ông tìm

kiếm lòng biết ơn sẽ chết mòn. “Câu trả lời duy nhất của ông ấy, được thốt ra với sự cân nhắc và nhấn mạnh không tự chủ, là “TÔI KHÔNG BIẾT ĐIỀU ĐÓ?”. Đến thăm Rockefeller tại một khách sạn phía nam vào khoảng năm 1910, Gates thấy ông khá cô đơn và thất vọng và đề nghị ông liên hệ với một số người đàn ông địa phương có tu dưỡng. Rockefeller nói: “Chà, thưa ông Gates, nếu ông cho rằng tôi chưa nghĩ đến vấn đề thì ông đã nhầm. Tôi đã thực hiện một số thử nghiệm. Và gần như lúc nào kết quả cũng giống nhau — được một lúc là xuất hiện một số đề xuất, từ thiện hoặc tài chính!” Rockefeller đã cảm thấy thất vọng với những người làm từ thiện hơn là trong thương mại, một lần nói với con trai, “Cha đã cho tiền mọi người (hoặc cho vay), rồi nhìn thấy họ băng qua đường và phớt lờ cha.”

Kể từ khi ký hợp đồng với tư cách chính thức, Gates biết cuộc đời mình đã thay đổi. Anh viết trong hồi ký: “Bây giờ tôi thấy mình phần lớn đã cắt đứt những mối quan hệ bạn bè vô vị lợi và gần như tất yếu là trung tâm của những âm mưu và sự ghét bỏ. Nếu bạn có thể ở đây trong văn phòng này,” anh từng viết cho William Rainey Harper, giải thích sự thận trọng của bản thân, “và xem triển lãm về lòng trung thành của con người, và thậm chí sự liêm sỉ của những người đáng kính khi họ đến đàm phán với sự giàu có của ông Rockefeller, bạn sẽ hiểu về lòng người.”

Một học trò thân cận của ông chủ, Gates đã biết về hình ảnh bản thân ưa thích của Rockefeller và đã thực hiện nó một cách hiệu quả. Có một khía cạnh thao túng đối với Gates, thể hiện qua một bức thư anh viết cho một người bạn, trong đó anh đưa ra hai mươi hai mẹo gây quỹ. Lời khuyên số sáu là: “Nếu bạn thấy [người hiến tặng tiềm năng] có món quà lớn, đừng vội vàng quá háo hức đến ngày sinh của anh ấy. Hãy để anh ấy dành thời gian của mình, với sự quản lý nhẹ nhàng. Làm cho anh ta cảm thấy anh ta đang cho đi, chứ không phải là nó đang bị lấy đi từ anh ta bằng bạo lực.” Số bảy khuyên: “Chỉ kêu gọi những động cơ cao cả nhất. Chính tâm trí của anh ta sẽ gợi ý cho anh ta những kẻ thấp kém và ích kỷ.” Một người nghi ngờ Gates đã áp dụng một số lời khuyên này cho chính Rockefeller, lúc nào cũng tự cho mình là người hầu trung thành.

Gates có biệt tài trong việc hóa trang những lời cầu hôn với Rockefeller cho đúng với bộ phim lịch sử. Anh đã làm cho mỗi món quà dường như là một bước tiến đáng kể trong nền văn minh nhân loại và thường bắt chước cách hùng biện kinh doanh của Rockefeller. Gates biết Rockefeller coi mình như một công cụ của Chúa trong kinh doanh và từ thiện. Gates luôn có thể thu hút sự chú ý của người cổ vấn. Nhiều năm sau, Gates đã gửi cho ông ấy lời chúc mừng năm mới như sau:

Chắc chắn không người đàn ông nào có thể khảo sát sự nghiệp kỳ diệu của ngài mà không cảm thấy nó mang dấu ấn “Kế hoạch của Chúa” ở mức độ rất cao và đặc biệt. Tôi nhớ rõ cuộc sống của ngài đã trải qua như thế nào với hàng loạt bất ngờ lớn, những khung cảnh hoàn toàn bất ngờ đã đột ngột mở ra trước ánh mắt ngạc nhiên của mọi người, và bây giờ ngài đã đến thời điểm có thể nhìn lại một chặng đường dài. Nó phải gây ấn tượng sâu sắc đến mức nào trong tâm trí rằng ngài chỉ đơn giản là một công cụ trong tay của Quyền năng Vĩ đại mà không phải là chính ngài. Bây giờ ngài đã thấy rõ ràng khi nhìn lại Sức mạnh Vô hình Vĩ đại này đã hướng dẫn ngài mọi lúc và không bao giờ kết thúc vô hình, nhanh hơn, đa dạng hơn, vươn xa hơn bất kỳ trí tuệ nào của con người. Nếu bây giờ vào đầu năm mới này, tôi có thể mạo hiểm mời ngài nâng ly chúc mừng, thì đó sẽ là — John D. Rockefeller, Cuộc đời của Ngài, Kế hoạch của Chúa.

Mặc dù Gates hoạt động như một nguồn ý tưởng không bao giờ cạn kiệt cho các hoạt động từ thiện, nhưng điều quan trọng là phải ghi nhận sự đóng góp của chính Rockefeller. Chính tâm trí đã tạo ra đế chế Standard Oil đã tích cực tham gia vào việc xây dựng đế chế từ thiện của mình. Như Gates đã lưu ý, Rockefeller “không mấy thích thú với việc tổ chức hoạt động từ thiện của mình hơn là hiệu quả của công việc kinh doanh.” Khi nghỉ hưu, ông thực sự dành nhiều thời gian cho hoạt động từ thiện hơn là đầu tư. Trong khi Gates thường xuyên đưa ra các ý tưởng, Rockefeller không bao giờ ngần ngại sử dụng quyền phủ quyết của mình hoặc buộc Gates phải suy nghĩ lại các đề xuất. Gates đã phải tính đến nhiều thứ mà Rockefeller đã loại trừ giới hạn, chẳng hạn như tài trợ cho các cơ quan phúc lợi xã hội. Anh ấy không bao giờ có quyền tự do vô hạn để soạn ra các chương

trình và cần phải tuân theo mong muốn của Rockefeller. Sức mạnh của anh ta, nếu rất lớn, đã bị giới hạn.

Rockefeller đã phát triển sự bí ẩn trong các khoản đầu tư cá nhân. Bất cứ khi nào người ta biết ông đã mua một cổ phiếu, các nhà đầu tư hào hứng đổ xô tham gia cùng. Đôi khi, Rockefeller đã góp phần tạo nên huyền thoại của chính mình. “quy tắc của tôi trong kinh doanh là làm cho mọi thứ đều có giá trị,” ông từng nói với một người bạn cũ. “Để kiếm từng xu một cái gì đó. Tôi không bao giờ đi vào một doanh nghiệp trừ khi tôi cảm thấy chắc chắn nó đang hoạt động tốt.”

Nếu để mắt đến lời khoe khoang đầy gió đó, Frederick T. Gates sẽ cười toe toét, vì anh đã nhận thấy tài chính cá nhân của Rockefeller ở trạng thái đáng kinh ngạc, hỗn loạn vì không có người quản lý danh mục đầu tư toàn thời gian. Ông trùm của Standard Oil đã tỏ ra là một nhà đầu tư thụ động và dễ bị lừa. Đến năm 1890, khi đã kiếm được mười triệu đô la thu nhập hàng năm, Rockefeller, với sự tín nhiệm đáng ngạc nhiên, trước lời khuyên của những người bạn. Ông đặc biệt tín nhiệm hai người từ hội thánh Nhà thờ Baptist Đại lộ 5, Colgate Hoyt và Charles Colby. Hoyt thường ghé qua nhà ông vào buổi sáng và đi cùng vào trung tâm thành phố, chào hàng suốt thời gian đó. Rockefeller đặt niềm tin ngầm vào hai người đi nhà thờ này, những người đã khiến ông đổ hàng triệu đô vào các khoản đầu tư sai lầm vào một số công ty. Thông qua nỗ lực của họ, ông đã có được một đế chế đầu tư mà ông chỉ biết từ những con số sai lệch. Điều khiến Rockefeller hòa hợp với thiết lập này là ông nhận cổ phần thiểu số và tương các đối tác của mình đang đầu tư số tiền tương đương.

Là thành viên của ủy ban điều hành Đường sắt Bắc Thái Bình Dương khi Rockefeller là cổ đông lớn, Colby và Hoyt đã hăng hái đẩy mạnh đầu tư vào các khu rừng ở Tây Bắc Thái Bình Dương. Họ đã lên kế hoạch xây dựng thị trấn Everett, Washington, tại điểm nối mà Bắc Thái Bình Dương được cho là sẽ thiết lập ga cuối chính của nó trên Puget Sound. Khi tuyến đường sắt lớn phía Bắc sắp hoàn thành, toàn bộ khu vực đã bị chấn động bởi một cơn cuồng đầu cơ. Tuy nhiên, Colby và Hoyt đã sai lầm trong một vấn đề nhỏ nhưng tốn kém: Nhà ga Bắc Thái Bình Dương cuối cùng ở Tacoma, không phải Everett. Trong khi đó, làm theo lời khuyên của họ một cách mù

quảng, Rockefeller đã thêm mỏ, nhà máy thép, nhà máy giấy, đường sắt và thậm chí cả nhà máy sản xuất đinh vào tài sản của mình.

Sự thiếu cảnh giác của Rockefeller là nguyên nhân dẫn đến sức khỏe yếu ớt của ông trong những năm đầu thập niên 1890, khi ông đang cố gắng giải tỏa tâm trí. Cảm thấy một số khoản đầu tư bên ngoài của mình có thể không đúng như quảng cáo, một ngày nọ, ông đã đề cập với Gates rằng nếu trong chuyến du ngoạn từ thiện của mình, anh tình cờ ở gần một trong những khoản đầu tư này, anh có thể tìm hiểu cơ sở. Mặc dù Rockefeller đã rất ấn tượng về sự tháo vát của Gates, nhưng ông cũng biết với Gates, ông ít có nguy cơ gây bối rối hơn so với một nhà phân tích tài chính chuyên nghiệp, người có thể quảng bá những thất bại của ông trên Phố Wall.

Ngay sau khi Gates chuyển đến New York vào năm 1891, anh chuẩn bị bắt tay vào một chuyến tham quan các trường Baptist ở Alabama thì Rockefeller hỏi liệu anh có thể kiểm tra một lò luyện sắt mà ông đã mua ở đó theo lời khuyên của một người bạn cũ hay không. Khi Gates đệ trình báo cáo của mình, rõ ràng ngay lập tức anh không phải là cận thần chỉ phục vụ những lời nói dối ngu ngốc để xoa dịu chủ nhân của mình. Gates thẳng thắn nói rằng toàn bộ hoạt động này không liên quan gì đến sắt mà là một nỗ lực được che đậy mỏng manh nhằm làm bùng nổ bất động sản địa phương; nhiều mục sư Baptist đã bị lừa mua mảnh đất gần đó được cho là đáng giá vì nó gần cơ sở sản xuất sắt. Rockefeller che giấu sự ngạc nhiên của mình và nói một cách hào sảng rằng ông đã “đầu tư nhỏ” để giúp con trai của một người bạn cũ học nghề kinh doanh đồ sắt. Để so sánh, Rockefeller ám chỉ việc kinh doanh sắt béo bở của mình ở Wisconsin. Vài tháng sau, ông cử Gates đến xem xét.

Gates đã đến Wisconsin và với sự kiên trì thăm lặn bắt đầu đặt câu hỏi. Anh phát hiện ra chính xác vụ lừa đảo như đã xảy ra ở Alabama: Các công trình bằng sắt được sử dụng để bơm bất động sản địa phương và bán đấu giá các lô đất với giá tăng cao. Lợi nhuận được cho là moonshine thuần túy: Rockefeller thực sự lỗ khoảng 1.000 đô la mỗi ngày. Đối với bất kỳ ai biết Rockefeller, tình huống này dường như không thể tưởng tượng được: Ông đã đầu tư lớn mà không xác minh độc lập các con số do bạn bè gửi.

Khi xuất hiện tại Forest Hill để đưa tin xấu, Gates biết ông chủ không thể coi \$600.000 trái phiếu thế chấp như một “khoản nhỏ,” và Rockefeller rõ ràng đã rất buồn. Như Gates kể lại:

Ông ấy vô cùng kích động và, nếu tôi không thể cung cấp cho ông ấy những đảm bảo tích cực nhất, thì hẳn là tôi đã không thể tin được. Ông ấy đã giữ tôi lại Forest Hill cho đến khi ông có thể đưa người bạn cũ đến bên mình từ Phố Wall, người bán trái phiếu cho ông ấy. Người đàn ông này đã phủ nhận mọi cáo buộc của tôi, nhưng anh ta chỉ có thể phản ứng trước những bằng chứng của tôi với sự phản đối và những giọt nước mắt giận dữ và sợ hãi.

Vài ngày sau, tên vô lại - không rõ Colby hay Hoyt - quay trở lại, Rockefeller xác nhận sự thật về những cáo buộc của Gates, và đồng ý viết lại các giao ước về trái phiếu thế chấp.

Bị chấn động, Rockefeller đã cử người điều tra đầu tư của mình vào mỏ hợp nhất San Miguel trên dãy núi Rocky. Người quảng bá chương trình đã chiêu đãi nhiều nhà đầu tư trước đây, những người đã đi về phía Tây để tham quan địa điểm. Ngay lập tức, Gates đã phát hiện ra rắc rối khi hỏi một kỹ sư khai thác mỏ ở Denver về các tài sản ở San Miguel. “Gì!” người đàn ông hét lên. “Ý bạn muốn nói với tôi là John D. Rockefeller đã đầu tư tiền vào Đống lừa bịp đó!!” Khi Gates hành trình đến Telluride, anh biết các mỏ khai thác là giả.

Vào thời điểm này - bây giờ đã là cuối năm 1892 - Gates vẫn đang điều hành tại một cơ sở của Rockefeller trong một văn phòng gần Đền thờ; sau khi vụ San Miguel thất bại, Rockefeller chuyển anh đến văn phòng của mình tại 26 Broadway. Ông thấy Gates có khả năng kinh doanh vượt trội. Trong một lần thể hiện sự tin tưởng tuyệt vời, Rockefeller đã cho anh ấy quyền truy cập không hạn chế vào các hồ sơ của mình đối với tất cả các khoản đầu tư bên ngoài Standard Oil. Khi Gates đi loanh quanh trong vùng đầm lầy hoang vu, anh đã vô cùng kinh hãi trước những gì mình tìm thấy. “Tôi đã khai quật được khoảng 20 tập đoàn ốm yếu và sắp chết,” anh nhớ lại, “mỗi công ty đều thể hiện bảng cân đối kế toán bằng mực đỏ [báo động].”

Khi Gates sắp xếp các khoản đầu tư thất bại, George Rogers tham gia vào dàn đồng ca của những người thúc giục Rockefeller tiến hành các thủ tục giám sát mới cho danh mục đầu tư trị giá 23 triệu đô la của mình, bao gồm 14 triệu đô la vào chứng khoán đường

sắt. Được khuyến khích bởi những phát hiện của Gates, Rogers đề xuất thành lập một ủy ban điều hành. Gates sẽ xử lý các khoản đầu tư và các vấn đề từ thiện; Starr Murphy, người hàng xóm ở Montclair của Gates sẽ chịu trách nhiệm pháp lý; và Rogers sẽ lo các công việc văn phòng, mỗi người được trả 10.000 đô la một năm. Khi Rogers thẳng thắn nói với ông chủ của mình, “Điều này thoạt tiên với ngài có vẻ rất cao nhưng nó sẽ rẻ hơn đáng kể so với việc bị cướp như ngài đã từng bị và thậm chí bây giờ ngài không có thông tin chính xác về nhiều khoản đầu tư lớn liên quan.” Chỉ ra những nguy cơ của đầu tư thụ động, anh ấy đề nghị Rockefeller phân công cấp phó giám sát các công ty này.

Ngoài việc trình bày sai lệch gây sốc về các khoản đầu tư của mình, Rockefeller còn có một phát hiện khác gây tranh cãi: Hoyt và Colby đã lén lút bảo lãnh cho những hoạt động vô giá trị và bỏ túi riêng, thường là với phần lớn cổ phần. Mặc dù đã chấm dứt quan hệ với cặp đôi này, nhưng ông không thể vứt bỏ các khoản đầu tư chua chát của họ một cách dễ dàng như vậy và cho cách thận trọng nhất là mua lại toàn bộ quyền kiểm soát công ty và xoay chuyển tình thế. Trên thực tế, nắm giữ tất cả cổ phiếu của 13 công ty sáng lập, Rockefeller đã trở thành chủ tịch của tất cả các công ty đó. Qua đêm, vị mục sư trẻ tuổi từng lo sợ đói nghèo đang điều hành hai tuyến đường sắt cộng với một nhóm xa xôi về mỏ, gỗ và sản xuất. Hầu hết các khoản đầu tư mang tính đầu cơ cao này không bao giờ thành công.

Như thế được sinh ra để cai trị các đế chế kinh doanh thay vì cứu rỗi linh hồn, Gates hoạt động với sự vênh vác và phô trương tuyệt vời. Trong khi loại bỏ nhiều doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, anh đã dành tình cảm lớn cho Công ty Đầu tư và Gỗ Everett. Du ngoạn địa hình mỗi năm trên một toa xe lửa tư nhân sang trọng, anh mua cho Rockefeller tất cả các khu rừng trong tầm mắt, 50.000 mẫu Anh ở Bang Washington và 40.000 mẫu khác trên Đảo Vancouver. Cuối cùng, những khu rừng đã được bán gấp năm hoặc sáu lần giá mua, bù đắp cho Rockefeller những tổn thất mà ông đã phải gánh chịu trong thảm họa Tây Bắc Thái Bình Dương. Bản thân Gates đã đầu tư vào một số công ty mà anh quản lý cho Rockefeller, và vào năm 1902, anh thu về khoản lợi nhuận \$500.000 bằng tiền mặt.

Ở Gates, Rockefeller không chỉ tìm thấy một nhà đầu tư tài ba mà còn là một thần đồng. Năm 1917, được B. C. Forbes yêu cầu nêu tên doanh nhân vĩ đại nhất mà ông từng gặp, Rockefeller khiến đợc giả giật mình khi bỏ qua Flagler và Archbold - không kể Henry Ford và Andrew Carnegie - và gọi tên Frederick T. Gates. Rockefeller nói: “Anh ấy kết hợp kỹ năng kinh doanh và năng khiếu từ thiện ở mức độ cao hơn bất kỳ người đàn ông nào khác mà tôi từng biết. Khi Adolph Ochs, nhà xuất bản của The New York Times, hỏi thông tin cơ bản về mình vào năm 1912, Gates đã trả lời một cách khiêm tốn, thậm chí là lảng tránh, “Trong khi tôi có quan hệ mật thiết với doanh nghiệp tư nhân của ông Rockefeller, tức là các khoản đầu tư cá nhân và cá nhân ông ấy, lợi ích của tôi là luôn luôn hướng đến công việc nhân từ của ông ấy hơn là công việc kinh doanh.” Đây hẳn là tin tức đối với nhiều người ở Phố Wall, những người đã từng chứng kiến tính khí nóng nảy của vị đại gia chăm chỉ, hút xì gà, hào hoa này khi quản lý khối tài sản tư nhân lớn nhất thế giới.

Mặc dù anh vẫn ở bên trong, nhưng báo chí đã sớm phát hiện ra quyền lực được nắm giữ bởi Gates có mái tóc xù xì, lập dị. Tờ New York Daily Tribune nhận xét: “Nhìn bề ngoài, ông Gates không phải là kiểu nhà tài chính bình thường. Tất cả mọi thứ về ông ấy, từ mái tóc bạc đợc chải một cách cầu thả và bộ ria mép cắt xén cho đến đôi chân của ông ấy cho thấy sự thờ ơ thoáng qua mà những gì người khác có thể nghĩ về ông ấy.” Nhà đầu tư đã theo dõi anh ấy, vì Gates đã giám sát một danh mục đầu tư chứng khoán lớn chưa từng có của một cá nhân. Vào thời điểm thị trường vốn mỏng manh, anh cần phải lao vào tìm kiếm ‘chứng khoán mạ vàng’ để thu về hàng triệu đô la cho Rockefeller. Như thể anh là một ngân hàng đầu tư một người, Rockefeller tham gia, dưới sự giám sát của Gates, vào các tổ chức bảo lãnh phát hành cổ phiếu và trái phiếu lớn cùng với các công ty lớn mạnh nhất Phố Wall. Mặc dù không có gì lạ trong thời đại đó khi các cá nhân giàu có thành lập các công ty hợp doanh, nhưng phạm vi tuyệt đối mà Rockefeller tham gia là một điều gì đó mới lạ.

Ngay cả khi về già, Rockefeller vẫn nhận đợc báo giá cổ phiếu hai lần mỗi ngày. Ông tuân thủ một số quy tắc đầu tư. Có lẽ điều quan trọng nhất là Gates không làm xáo trộn cổ phiếu Standard Oil, phần lớn tài sản của ông. Như tại Standard Oil, Rockefeller kiên

quyết giữ số dư tiền mặt chưa bao giờ xuống dưới 10 triệu đô. Vì ông cũng mua một lượng lớn trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ, ông cảm thấy mình có thể ‘đùa giỡn’ thị trường mà không bị trừng phạt. Là một người bả thủ bẩm sinh, Rockefeller nhất quyết mua ở những thị trường đang suy giảm và bán ở những thị trường đang lên. Khi tích lũy một vị thế, ông mua cổ phiếu mỗi khi chúng giảm 1/8 điểm; khi gỡ bỏ một vị thế, ông bán mỗi khi cổ phiếu tăng 1/8 điểm — một kỹ thuật mang lại cho ông mức lãi trung bình trong một thời gian dài. Đã hai lần bị mọi người kiện vì đưa ra lời khuyên thị trường không chính xác, ông đã từ chối đưa ra lời khuyên về chứng khoán. Cũng có một số khiếm tốn thực sự, vì Rockefeller thừa nhận ông không có “tầm nhìn tiên tri và có thể khiến tôi trông như đánh lừa bất kỳ ai khác... bởi một trong những suy đoán khốn khổ của tôi.”

Vì các phụ tá có một kho bạc chứng khoán hoàng gia, ông phải thực hiện các biện pháp phòng ngừa an ninh đặc biệt. Ông đặt ra một quy tắc khá khó chịu không nhân viên nào được đầu tư vào cổ phiếu hoặc trái phiếu của bất kỳ công ty nào mà ông nắm giữ cổ phần chính và tối thiểu phải có hai người có mặt bất cứ khi nào chứng khoán của ông được mua. Cấp dưới của Rockefeller có vẻ bối rối hơn ông chủ khó tính về việc đối phó với những khoản tiền kếch xù như vậy. Starr Murphy nhớ lại một lần khi ông chủ yêu cầu anh và một đồng nghiệp mang 60 triệu đô la chứng khoán đến bất động sản Pocantico để kiểm tra. Với nỗi sợ hãi không nhỏ, hai người đàn ông lái xe đến Westchester, hoàn toàn không có sự bảo vệ. Rockefeller không hề tỏ ra lo lắng về việc không có an ninh và cuối cùng chỉ ám chỉ tình hình bằng cách nhận xét, với khuôn mặt và giọng cười hài hước, “Tôi cho rằng các quý ông sẽ trở lại New York cùng nhau.”

Những nỗ lực nhằm thao túng Rockefeller thường phản tác dụng sau vụ Colby và Hoyt. Ví dụ, vào năm 1910, Rockefeller đang đi nghỉ ở Augusta, Georgia, khi ông được Henry Clay Frick đến thăm trong căn hộ khách sạn của mình, người đã trình trọng khuyên ông mua 50.000 cổ phiếu của Reading Railroad. Thời điểm Frick rời đi, Rockefeller đã điện thoại và phát lệnh thanh lý 47.500 cổ phiếu của mình; ông ấy hài lòng khi bán được 2.500 cổ phiếu cuối cùng ở mức đỉnh.

Rockefeller phải đối mặt với tình huống khó xử kinh điển mà tất cả các nhà đầu tư lớn phải đối mặt: làm thế nào để mua cổ phiếu mà không cần bơm lên hoặc bán mà không kéo chúng xuống. Khi danh tiếng lan rộng, các động thái thị trường của ông có thể gây ra những cơn điên cuồng của các nhà giao dịch. Để ngăn chặn điều này, Rockefeller đã sử dụng một nhóm kép các nhà môi giới: một nhà môi giới sơ cấp thực hiện các lệnh trong sổ hàng chục nhà môi giới thứ cấp không biết danh tính của ông, do đó che giấu các bước của ông sau một mê cung các trung gian. Trong một thời gian dài, ông đã trả tiền hoa hồng gấp đôi, trước khi thực hiện một thỏa thuận hoa hồng một lần với một nhà môi giới tên là Paul D. Langdon. Trên Phố Wall, các chiêu trò mua bán vừa hợp pháp vừa không hợp pháp, và Rockefeller không hề ngại về đạo đức khi tham gia vào.

Bước vào giai đoạn cuối đời, Rockefeller thích kiếm tiền chắc chắn, ổn định hơn là những vụ đầu cơ. Khi một người quảng bá cố gắng bán một số cổ phiếu khai thác vàng, Gates đã cắt đứt anh ta. “Nếu bạn nói mạch máu là vàng ròng, 24 karats mịn, dễ gia công và gần đường sắt, để được đầu tư, tôi nghi ngờ liệu ông Rockefeller có dành sự chú ý hay không... Ông ấy đã đến một thời điểm trong cuộc sống mà những thứ này không còn thu hút sự quan tâm của ông ấy nữa” Rockefeller hiếm khi đáp lại vô số nhà phát minh đã đến văn phòng của ông với hy vọng bán được bằng sáng chế. Việc cho vay những khoản tiền lớn, được hỗ trợ bởi chứng khoán hạng nhất làm tài sản thế chấp sẽ dễ dàng hơn là để các khoản đầu tư phân tán giữa hàng chục doanh nghiệp. Đối với tất cả những gì đáng sợ trong truyền thuyết về mình, Rockefeller là một người cho vay dễ chịu và khoan dung. Gates phàn nàn: “Tôi chưa bao giờ biết ông Rockefeller tịch thu một khoản thế chấp tư nhân, hay đàn áp một con nợ.” Một cố vấn đầu tư khác, Henry E. Cooper, cũng đồng tình: “Ông ấy không bao giờ quá khắt khe với mọi người trong kinh doanh; ông ấy đã quá dễ dàng.”

Để tài trợ cho các cuộc tấn công lẻ tẻ trên thị trường chứng khoán, Rockefeller đã vay những khoản tiền khổng lồ từ các ngân hàng, lên tới 15 hoặc 20 triệu mỗi lần, cầm cố trái phiếu chính phủ của mình làm tài sản thế chấp. Tất cả điều này chỉ là một chuyện vặt vãnh đối với Junior, người vẫn tiếp tục đưa ra những tuyên bố có

phần chặt chẽ của cha mình chống lại việc đầu cơ theo mệnh giá. Khi bước sang tuổi trung niên, cậu con trai thậm chí còn bắt bẻ người cha ương ngạnh của mình, khiến ông phải mắng nhiếc bằng chính luận điệu của mình. Vào trước Chiến tranh thế giới thứ nhất, khi khoản vay của Senior lên tới gần 10 triệu đô la, Junior đã nhắc nhở về việc ông đã “thường xuyên nói với niềm tin rằng cha không bao giờ nên là một người đi vay, mà hãy luôn luôn giữ tiền mặt.”

Trong một thời gian dài, Rockefeller đã chống lại những nỗ lực chuyên nghiệp hóa đội ngũ đầu tư của mình và Gates đã cố gắng hết sức có thể. Năm 1897, Charles O. Heydt - sau này là chuyên gia của Rockefeller về các vấn đề bất động sản - gia nhập đội ngũ nhân viên, theo sau vài năm là Bertram Cutler, người đã giúp quản lý các khoản đầu tư của gia đình trong 50 năm tiếp theo. Ngay cả khi đã có đội ngũ này, hoạt động đầu tư vẫn không thành công, và vào năm 1907, Gates nói với Rockefeller, “Tôi từ lâu đã nghĩ sẽ rất hữu ích nếu ngài có một người ở văn phòng luôn đứng trước ngài mỗi ngày với đầy đủ danh sách các khoản đầu tư và công việc kinh doanh của ngài — để có thể nắm bắt được nhịp đập của mọi khoản đầu tư mọi lúc.” Năm sau, Rockefeller cuối cùng đã thành lập một ủy ban bốn thành viên, bao gồm Gates và Junior, để quản lý tiền của ông.

Cũng như các hoạt động từ thiện của Rockefeller, ban đầu Gates hoạt động một cách ngập ngừng trong thế giới đầy màu sắc của Phố Wall nhưng đã sớm làm chủ được tình hình. Chẳng bao lâu sau, anh tự tin truyền đạt cho Rockefeller những ý kiến gay gắt của mình về những ông trùm đình đám thế giới như Andrew Carnegie và J. Pierpont Morgan. Vào thời điểm đó, thế giới tài chính cao cấp xoay quanh sự cạnh tranh gay gắt giữa Morgan và Jacob Schiff ở Kuhn, Loeb. Tin chắc Rockefeller đã đủ gây tranh cãi, Gates cố gắng tránh đụng độ giữa hai nhà tài chính, bất cứ khi nào có thể, và anh không chịu tham gia các cuộc nổi dậy trong hội đồng quản trị, siết chặt thị trường chứng khoán và các hoạt động khác có thể khiến Rockefeller thêm bất lợi.

Nổi tiếng với chứng khoán blue-chip, Gates yêu cầu được tham gia vào cả J. P. Morgan and Company và Kuhn, Loeb, nhưng luôn tin nhận được sự đối xử tốt từ Kuhn, Loeb. Dưới sự che chở của ngôi nhà này, Rockefeller đã vượt chững những công ty lớn về đường sắt,

bao gồm cổ phần khổng lồ ở Nam Thái Bình Dương, Liên minh Thái Bình Dương và Đường sắt Pennsylvania. Ông cũng nhận một phần lớn các khoản vay dành cho chính phủ Đế quốc Nhật Bản vào năm 1904–1905 trong Chiến tranh Nga-Nhật và cho chính phủ Trung Quốc năm 1911. Ông đã góp phần giúp Kuhn, Loeb hợp nhất các công ty đóng gói thịt ở Chicago, do Armor và Swift lãnh đạo, giúp nuôi dưỡng quỹ tín thác khác. Thường xuyên tìm kiếm chứng khoán tốt, đôi khi ông mua từ Kuhn, Loeb chỉ để duy trì mối quan hệ hài hòa.

Gates và các tay sai đã thông minh trước sự đối xử cao tay mà họ nhận được từ J. P. Morgan và Company, nơi họ thường được giao những phần nhỏ của các vấn đề tầm thường — cách đối xử kỳ lạ dành cho nhà đầu tư giàu nhất thế giới. Vào đầu những năm 1900, Rockefeller nhận thấy có sự bối rối liên quan đến những sai lầm lớn nhất của Morgan, bao gồm cả Đường sắt Chicago mà ông đã tài trợ cho ông trùm Charles Yerkes và International Mercantile Marine, nỗ lực của Morgan để tạo ra một tập đoàn vận chuyển Bắc Đại Tây Dương. Đối với Rockefeller, điều này không phải là ngẫu nhiên mà phản ánh sự ác cảm đã định sẵn của Morgan. Bị vùi dập bởi những khoản đầu tư tồi tệ, Rockefeller đã nói với con trai vào năm 1911, “Trong tương lai, khi ngôi nhà này cung cấp cho chúng ta những khoản đầu tư, cha nghĩ chúng ta phải thận trọng.” Sau khi JP Morgan, Sr., qua đời vào năm 1913, Rockefeller nói với các cố vấn hãy giữ mối quan hệ thân tình với ngân hàng Morgan trong khi nhắc nhở họ “chúng ta đã có đủ kinh nghiệm với House of Morgan & Company trong vai trò ‘ngựa thồ’ cho những khoản đầu tư kém cỏi của họ.”

Bất chấp đội ngũ cố vấn tài ba của mình, Rockefeller có một thành tích không ổn định với tư cách là một nhà đầu tư. Trong số những thành tựu, ông đã mở rộng khoản vay trị giá sáu triệu đô la cho General Motors non trẻ vào năm 1906 - khoảng 98 triệu đô la ngày nay – từ tiền mặt của mình. Khi các khoản tiền được trả hết, Rockefeller đã được thanh toán bằng cổ phiếu của General Motors, sau đó số cổ phiếu này tăng từ 200 lên 1.500 đô la. Ông cũng là nhà đầu tư hàng đầu của Công ty Hợp nhất và Đường sắt B&O. Tuy nhiên, Rockefeller có thể vấp ngã một cách đáng kinh ngạc, bằng chứng là mối quan hệ bí ẩn với George Gould. Khi Jay Gould, người

đã cướp phá đường sắt Erie một cách đáng nhớ, qua đời vào cuối năm 1892, để lại tài sản trị giá hơn 100 triệu đô la, người con trai hai mươi tám tuổi của ông là George đã thừa kế các khoản đầu tư. Anh ta đã chứng tỏ là một đối tác kinh doanh tồi với Rockefeller. Khi Rockefeller lo lắng về chi phí của các toa xe lửa tư nhân, George Gould sở hữu cả một đoàn tàu và thường thức những thú vui của người yêu nước là đấu kiếm, săn bắn, du thuyền và chơi polo. Các tờ báo lá cải ở New York cũng thích thú khi đưa tin về những mối quan hệ bất chính của anh ta với phụ nữ. Dù có nghi ngờ gì về hành vi lừa đảo của George, Rockefeller vẫn bị thu hút bởi Missouri Pacific và các tuyến đường sắt phía tây khác mà Gould muốn nối thành một đế chế xuyên lục địa. Năm 1902, Rockefeller mua một phần khổng lồ trong đợt chào bán cổ phiếu Missouri Pacific, và chẳng bao lâu sau, ông đã chôn 40 triệu đô la vào nghĩa địa này, nhiều như chính George Gould đã có.

Rắc rối sớm phát triển. Năm 1906, phần nộ vì việc chi tiêu quá mức của Gould và không hỏi ý kiến mình, Rockefeller đã cho con trai rút khỏi hội đồng quản trị Missouri Pacific. Đến năm 1909, Rockefeller cảm thấy bị Gould đối xử bất công đến mức từ chối hợp tác thêm trừ khi đại diện của ông kiểm soát hội đồng quản trị. Như cái giá phải trả của việc giải cứu Missouri Pacific, Jacob Schiff của Kuhn, Loeb cũng nhấn mạnh phải có đại diện trong hội đồng quản trị. Cuối cùng, khi Gould từ chức chủ tịch, anh ta đã cài một người bạn nổi khổ thay mình, khiến Gates phải tuyên bố đã đến lúc chấm dứt quan hệ với “Gould thất bại điên cuồng”. Năm 1912, Rockefeller bán cổ phần của mình trong Missouri Pacific, chấm dứt tình trạng thất bát.

Bắt đầu từ cuối những năm 1890, các tờ báo đã đăng những bài tường thuật giật gân về một băng đảng ở Phố Wall được biết đến với cái tên “Đám đông dầu mỏ tiêu chuẩn”. Như chuyên gia pha chế Henry Clews đã ghi lại, “Một trật tự mới đã đến, ảnh hưởng mạnh mẽ nhất từng thể hiện ở Phố Wall. Ảnh hưởng này phần lớn là do sự kết hợp với Standard Oil, những người đã giới thiệu hoạt động của họ ở Phố Wall với những biện pháp bí ẩn, không cầu thị, nhưng kiên quyết mà họ luôn sử dụng để tiến hành các công việc của công ty mình.” Người ta thường cho John D. Rockefeller đã chủ mưu những vụ đầu tư ma quỷ này và quyết tâm tiêu diệt chính Phố Wall. “Người ta nói

rằng tôi kiểm soát tất cả các ngân hàng, tất cả các công ty ủy thác, tất cả các công ty bảo hiểm, thậm chí tất cả các tuyến đường sắt ở Hoa Kỳ,” Rockefeller nói với một phóng viên vào năm 1906. “Bạn có tin tôi không khi tôi nói vậy. Tôi không sở hữu lợi ích kiểm soát trong bất kỳ ngân hàng, công ty tín thác hoặc công ty bảo hiểm nào?”

Rockefeller đã tham gia vào cổ phiếu nhiều hơn những gì ông thừa nhận, nhưng phần lớn là một nhà đầu tư thụ động và vẫn tỏ ra lãnh đạm với **Phố Wall**^[23] như bất kỳ người theo chủ nghĩa dân túy nào. Sau khi bị thúc ép để được tư vấn đầu tư, ông vặn lại, “Tôi cho rằng nếu tôi đưa ra lời khuyên thì sẽ là tránh xa Phố Wall.” Khi mua một chỗ trên Sở giao dịch chứng khoán New York vào năm 1883, ông bắt buộc phải xuất hiện trước hội đồng, sau đó tránh giao dịch trong năm mươi bốn năm tiếp theo. Ông tự hào chỉ ra, trong suốt nhiệm kỳ của mình, Standard Oil chưa bao giờ được niêm yết trên sàn giao dịch và sự chú ý của ban lãnh đạo “hướng đến việc quản lý doanh nghiệp hơn là đánh bạc chứng khoán.” Mặc dù chưa bao giờ bác bỏ công khai, Rockefeller đã không tham gia vào đám đông Standard Oil và thu mình lại trước những thành quả của ba người chủ chốt: Henry H. Rogers, James Stillman, và em trai William. Rogers và William đã trả tiền cho những suy đoán của họ bằng séc Standard Oil, một phương pháp luôn khiến John D. phải kinh ngạc.

Trong khi John luôn tuyên bố tình bạn nồng ấm dành cho em trai, giá trị của họ đã hoàn toàn khác biệt trong những năm qua khi William trở thành một đại gia điển hình của Thời đại Mạ vàng và đắm chìm trong thế giới của các câu lạc bộ và khu nghỉ dưỡng thời thượng. Sau khi bán phần lớn cổ phiếu Standard Oil cho anh trai, William không giàu bằng John, nhưng ông vẫn là một trong sáu người nhận nhiều cổ phiếu Standard Oil và thường được xếp vào danh sách mười người giàu nhất nước Mỹ. Một người sành sỏi về cuộc sống tốt đẹp, ông thích cocktail, cờ bạc, ngựa phi nước kiệu, săn bắn, câu cá, opera, nhà hát và du thuyền. Biệt thự trên Đại lộ 5 của ông đối diện lâu đài đá vôi Pháp của Alva Vanderbilt, và thường xuyên lui tới những buổi dạ hội trang phục của cô. Ngôi nhà cuối tuần của ông, Rockwood Hall, một đồng lớn các tháp và tháp pháo với 204 phòng và khu vườn do Frederick Law Olmsted tạo cảnh, nằm lơ mờ

trên sông Hudson. Ông cũng có một điền trang Adirondack gồ ghề rộng vài nghìn mẫu Anh. Năm 1888, cùng với những ông trùm như JP Morgan, William K. Vanderbilt và Cyrus McCormick, William thành lập Câu lạc bộ Đảo Jekyll — khu nghỉ mát sang trọng của “Một trăm triệu phú” — trên một hòn đảo ngoài khơi bờ biển Georgia, nơi đã sớm có những con đường với những cái tên như Đường Morgan và Đường Rockefeller. Trong những năm cuối đời, William đánh đổi sự giáo dục Baptist của mình để có một cuộc sống hoành tráng hơn. “Tôi đã từng rất quan tâm đến nhà thờ,” ông ấy nói với một người bạn trong những năm sau đó, “nhưng tôi đã không tham dự nhiều ngày.” Không giống như John, William dành rất ít cho tổ chức từ thiện và bỏ ngoài tai yêu cầu của John. đóng góp cho Đại học Chicago. Tại một thời điểm, khi thúc giục William giúp xây dựng một nhà thờ, John đã dụ dỗ bằng cách nói: “Những bức tranh là tốt, bức tranh này sẽ tốt hơn.” William tức giận hơn John về động cơ của những người gạ gẫm tiền của mình.

Chính trong hoạt động trên thị trường chứng khoán của họ, hai anh em khác nhau nhiều nhất - đến nỗi John xa cách với các doanh nghiệp mà William có liên quan. Khi từ chối một khoản đầu tư được đề xuất, John chỉ nói với nhân viên tài chính của mình “Không, đó là của William,” và điều đó đã kết thúc mọi cuộc thảo luận. Là một cư dân của Phố Wall, William thường được tìm thấy trong văn phòng ở trung tâm thành phố, phì phèo điếu xì gà và liếc nhìn một cổ phiếu chứng khoán bên cửa sổ. Ngoài là chủ tịch của Standard Oil of New York, ông còn là giám đốc của bốn mươi công ty, bao gồm đường sắt, ngân hàng và mỏ đồng, cùng với các công ty tàu hơi nước, khí đốt và nước. Điều khiến John khó chịu là William đã tham gia vào các đợt khuyến mại cổ phiếu và đánh phá thị trường cũng như các hoạt động khác mà ông coi là đánh bạc và thao túng. Có thể mâu thuẫn về vấn đề này đã khiến mối quan hệ của họ nguội lạnh vào cuối những năm 1890. Năm 1897, John đã bỏ qua tên của William trong danh sách các giám đốc điều hành hàng đầu của Standard Oil dự kiến sẽ được tăng lương lớn, khiến Flagler phản đối gay gắt:

Tôi ước ngài sẽ bao gồm Will — từ quan điểm kinh doanh thuần túy. Tôi nghĩ anh ấy có giá trị ngang ngửa với người trẻ hơn trong “ba người khác” và tôi nghi ngờ nếu ngài nhận ra những gì phản ánh về

anh ấy dường như đã bị bỏ qua. Ngày cuối cùng của tháng này sẽ tròn ba mươi năm kể từ ngày tôi và Will cùng kinh doanh. Đừng để chúng tôi làm bất cứ điều gì có thể, dù là hình thức, không tử tế vào thời điểm này. Tôi nghĩ mình biết cảm giác cá nhân của Will dành cho ngài tốt hơn ngài — nó tử tế hơn nhiều so với những gì ngài tưởng tượng.

John đã từ chối các giao dịch trên thị trường chứng khoán của William một phần vì ông đã liên kết chúng với James Stillman, người nhờ sức mạnh của các mối quan hệ với Standard Oil và tình bạn với William đã chuyển đổi National City Bank thành ngân hàng lớn nhất New York. “Tôi thích William,” Stillman, một người đàn ông lầm lì, lịch lãm, nói, “bởi vì chúng tôi không cần phải nói chuyện. Thường thì chúng tôi ngồi im lặng mười lăm phút trước khi một người trong chúng tôi phá vỡ nó!” Họ là một cặp tương xứng kỳ lạ, William tốt bụng và dễ tính, Stillman là một người băng giá, xảo quyệt. Một trong những hậu duệ của Stillman đã để lại mô tả này về ông: “Nghiêm khắc, nghiền ngẫm, mãi mãi im lặng trừ khi đưa ra những lời nhận xét mỉa mai, ông được biết đến trên Phố Wall với cái tên ‘người đàn ông mang mặt nạ sắt.’” Tại một thời điểm, Stillman có mối thù với vợ mình. và trục xuất bà ra khỏi nhà vĩnh viễn, cấm 5 người con không được nhắc đến tên bà. Mối quan hệ giữa James Stillman và William Rockefeller đã được chuyển giao cho các con của họ. Các con gái của Stillman, Elsie và Isabel, kết hôn với các con trai của William, William G. và Percy, lai tạo ra một dòng dõi Stillman Rockefeller, những người sẽ là nhân vật trung tâm trong lịch sử tiếp theo của Ngân hàng Thành phố Quốc gia, ngày nay là Citicorp.

Nhiều nhà phê bình đương thời cho John D. đã thành lập một tổ chức đầu tư cùng với em trai và Stillman; trên thực tế, ông đã có sự dè dặt nghiêm túc về Stillman và lấy làm tiếc về tình bạn với William. Rõ ràng, Stillman đã đáp lại lời khen. Một ngày nọ, ông ấy ghé qua 26 Broadway để thăm William, đi dạo qua bàn của Junior và tiếp tục đưa ra những nhận xét xúc phạm về Senior. Ngay lập tức, Junior đứng dậy một cách khó nhọc, “Mr. Stillman, ông có thể nói những điều đó với cha tôi nhưng không thể nói chúng với con trai ông ấy. Chúc một ngày tốt lành.”

Bất chấp mối quan hệ không mấy êm đẹp của họ, Stillman đã mời Junior trở thành giám đốc Ngân hàng Thành phố Quốc gia vào năm 1901. Junior đã bị cám dỗ để chấp nhận nhưng sợ đối thủ của Stillman là J. P. Morgan có thể trả đũa bằng cách loại trừ cha mình khỏi việc bảo lãnh phát hành các hợp đồng. Senior lo ngại hơn việc bổ nhiệm có thể mang lại tín nhiệm cho Stillman nơi ông nắm giữ cổ phần lớn trong Ngân hàng Thành phố Quốc gia. Nếu Junior đảm nhận vị trí, Senior cảnh báo anh, nó “có vẻ như cho thấy mối quan hệ gần gũi hơn, sẽ là khôn ngoan để chúng ta công bố với thế giới.” Vì một lần bất chấp mong muốn của cha, Junior đã tham gia Hội đồng quản trị Ngân hàng Thành phố Quốc gia; Cấp cao, không ngừng nghỉ, đã mua mười nghìn cổ phiếu của ngân hàng. Sau đó, Junior đã rời bỏ hội đồng quản trị ngân hàng vào năm sau, nhận thấy một số hoạt động của nó có vấn đề.

Không nên phóng đại tầm quan trọng cổ phần của Senior trong Ngân hàng Thành phố Quốc gia. Một tuyên bố năm 1906 về tài sản nắm giữ của ông cho thấy ông đã đầu tư \$415.000 vào ngân hàng so với \$375.000 vào Ngân hàng Quốc gia Thứ nhất - do George F. Baker, người bạn nối khố của Morgan - kiểm soát - trong khi khoản đầu tư ngân hàng lớn nhất của ông là \$1.4 triệu với New York Trust, bị chi phối bởi Gia đình Harkness. Ông cũng đã mua một lượng cổ phần đáng kể trong Bankers Trust khi nó được thành lập vào năm 1903. Nói chung, Rockefeller cố tình tránh Ngân hàng Thành phố Quốc gia và đám đông Standard Oil, nhưng ông chọn không bao giờ công khai điều đó. Một lần được hỏi riêng về ngân hàng của Stillman, ông trả lời một cách khô khan, “Tôi được biết nó được gọi là tổ chức Rockefeller. Nhưng tôi không kiểm soát nó. Có lẽ tôi có \$300.000 cổ phiếu, và số vốn của nó là \$200.000.000... Tôi chưa bao giờ ở trong tòa nhà đó. Tôi thậm chí không biết nó nằm ở đâu.”

Rockefeller đã có được một lợi ích lớn trong một ngân hàng. Sau cuộc điều tra của Armstrong vào năm 1905 cho thấy các giao dịch kép lớn giữa các công ty bảo hiểm và chủ ngân hàng của họ, luật cải cách được ban hành vào năm 1911 buộc Công ty Nhân thọ Bình đẳng (Equitable Trust) phải tách khỏi công ty con của mình. Năm bắt cơ hội, Rockefeller, George Gould và Kuhn, Loeb nắm quyền kiểm soát, với Rockefeller là cổ đông chính. Rockefeller hy vọng sẽ tham

gia vào các hoạt động tài chính sinh lợi của ngân hàng và sớm kêu gọi tất cả các công ty trong vũ trụ Standard Oil chuyển tài khoản của họ sang ngân hàng. Thu lợi từ Rockefeller, Equitable Trust đã trở thành ngân hàng lớn thứ tám của Hoa Kỳ trong vòng một thập kỷ. Động thái này rất có ý nghĩa đối với Rockefellers, vì ngân hàng sẽ hợp nhất với Ngân hàng Chase sau khủng hoảng năm 1929; tổ chức hợp nhất sẽ là pháo đài tài chính của gia đình Rockefeller. Nếu hậu duệ của William Rockefeller được xác định với National City, thì hậu duệ của John D. luôn được liên kết với Chase. (hiện đã sát nhập với J.P. Morgan thành 1 trong 4 ngân hàng lớn nhất Mỹ)

Trong số ba thủ lĩnh trong đám đông Standard Oil — Rogers, Stillman và William Rockefeller — thì Henry H. Rogers là người thu hút công chúng nhiều nhất. Trong quần thể các đạo diễn Standard, không ai ngoài John D. đã đạt được danh tiếng rộng rãi hơn. Có điều gì đó nhẹ nhàng và chết người, quyến rũ và dữ dội, ở Rogers khiến ông ta trở thành một nhân vật từ tính ngay cả đối với những người ông ta đẩy lùi. Tại Standard Oil, họ triu mến gọi ông ta là “Con hổ già hoang dã”, trong khi Phố Wall, lấy tên viết tắt của ông ta, đặt tên là Hell Hound Rogers (Chó quỷ). Ông ta là một người đẹp trai và lực lưỡng, với bộ ria mép sẫm màu, ánh mắt sắc lạnh và khí chất ngời ngời.

Rogers có tính cách tắc kè hoa. Ông ta có thể nhạy cảm và hào phóng trong một khoảnh khắc nào đó, một kẻ thù không đội trời chung vào khoảnh khắc tiếp theo. Trong các câu lạc bộ và phòng vẽ ở Manhattan, ông quyến rũ những người bạn đồng hành, kể lại những câu chuyện vui nhộn và chơi poker. Ông cũng rất từ thiện: đã giúp đỡ người vợ góa nghèo khó của Đại tá Edwin Drake và xây dựng một trường học, thư viện, nhà thờ, nhà xứ và hội trường ma thuật ở quê nhà Fairhaven, Massachusetts. “Anh ấy nhìn bạn và anh ấy sở hữu bạn,” một đồng nghiệp của Standard Oil cho biết, bị cuốn hút bởi tâm trạng kính vạn hoa của ông ấy. “Biểu cảm của ông ấy có thể tự biến đổi hoàn toàn khi ông ấy chớp mắt,” một phóng viên viết trên tờ Evening Post. “Giọng nói của ông ấy có thể đi qua thang đo của lòng thù hận, sự thờ ơ, lịch sự, niềm nở và sự thân thiện trong một câu nói.”

Cuộc hành trình của Rogers từ thời niên thiếu không đơn giản đến đỉnh cao của sự giàu có ở Phố Wall thật đáng kinh ngạc. Con trai của một thuyền trưởng tàu biển, anh đã dành tuổi thanh xuân của mình để làm nhân viên bán hàng tạp hóa, bán báo và làm việc trên đường sắt trước khi cùng một người bạn vận hành một nhà máy lọc dầu nhỏ bên ngoài Thành phố Dầu. Thông qua một người bạn chung, anh được giới thiệu với Charles Pratt, người đã mua lại cơ sở kinh doanh và đưa anh vào nhóm Standard Oil. Trong ngành dầu mỏ, Rogers sẽ có mối quan hệ tốt hơn nhiều với Rockefeller, người nghĩ anh ta đã chia cắt cả thời gian và lòng trung thành của mình. Từ văn phòng làm việc bằng gỗ gụ trang nhã, được trang trí bằng những con bò và gấu nhỏ bằng đồng, Rogers đã tạo ra được hàng chục giao dịch, buộc các phóng viên phải làm việc toàn thời gian để theo dõi các mưu đồ của anh ta. Tại một thời điểm, anh đã trở thành vị hoàng đế thực sự của đảo Staten, kiểm soát các xe đẩy, đường sắt, phà và các công ty điện và khí đốt của nó. Năm 1884, anh và William Rockefeller thành lập Công ty Khí đốt Hợp nhất để cung cấp khí đốt cho Brooklyn, và cũng tranh giành quyền kiểm soát khí đốt ở Boston với J. Edward Addicks.

Với sự khéo léo trong điều hành của mình, Rogers nghĩ mình là ứng cử viên lý tưởng để kế nhiệm Rockefeller và được bầu làm phó chủ tịch quỹ tín thác vào năm 1890. Do đó, ông đã nổi giận khi Archbold được chọn. Quyết định một phần là do phong cách. Rockefeller đã khó chịu về thói cờ bạc và lời nói tục tĩu của Rogers, sự ăn vạ của ông ta ở nơi công cộng và hòa nhập với xã hội thượng lưu. Rockefeller cũng ủng hộ Archbold vì anh ấy đã kết hôn với công việc kinh doanh Standard Oil, trong khi Rogers thường bị phân tâm bởi các lợi ích khác. Rogers đôi khi bắt nạt cấp dưới của Standard Oil để bỏ đối các đối thủ cạnh tranh khí đốt của ông ta, ngay cả khi điều này làm tổn hại đến lợi nhuận của Standard - một tội lỗi lớn theo quan điểm của Rockefeller.

Điểm chớp nhoáng trong mối thù giữa Rockefeller và Rogers đến vào năm 1899 khi James Stillman, William Rockefeller và Rogers giành được quyền kiểm soát bí mật Anaconda Copper của Butte, Montana, một công ty khai thác trước đây thuộc sở hữu của Thượng nghị sĩ George Hearst. Họ thực hiện giao dịch mua với khoản vay 39

triệu đô la từ Ngân hàng Thành phố Quốc gia. Sau đó, họ quay lại, tái cấu trúc công ty mẹ mới Amalgamated Copper, và thu hút công chúng cả tin với giá 75 triệu đô la, rút lại khoản vay 39 triệu đô la và thu về 36 triệu đô la lợi nhuận. Rockefeller vô cùng tức giận khi họ phát hành quá nhiều cổ phiếu pha loãng. Công ty mới được Stillman và Ngân hàng Thành phố Quốc gia thả nổi, cả William và Rogers đều khai thác các mối quan hệ của họ với Standard Oil để gây ra cơn sốt đầu cơ.

Để thực hiện thương vụ, Rogers đã sai lầm khi mời một nhà môi giới chứng khoán Boston có đôi mắt sắc bén tên là Thomas W. Lawson vào dự án. Bắt đầu từ tháng 7 năm 1904, Lawson đã xuất bản một tài khoản kể lại trên tạp chí Everybody's, sau đó được thu thập thành một tập kinh điển có tựa đề Tài chính điên cuồng. Cuốn sách khoa trương nhất trong lịch sử tài chính Hoa Kỳ, cuốn sách mở đầu bằng sự cố gắng mang tính lịch sử: “**ĐỂ PHÁT:** những người mà sự ma quỷ được phơi bày trong các trang sách có thể nhìn thấy một cách chân thực những sai trái mà họ đã gây ra — và ăn năn.” Tự mô tả bản thân là chỉ là một “kẻ mới phạm tội”, Lawson đưa ra lời thú tội của mình: “Tôi đã vô tình trở thành công cụ mà hàng nghìn hàng nghìn nhà đầu tư Mỹ và Châu Âu đã bị cướp bóc.”

Nội dung chính trong bản cáo trạng là công chúng đã trả 2/3 giá mua Amalgamated Copper trong khi Rogers và đồng bọn chiếm 2/3 số cổ phiếu. Vào thời điểm đó, Lawson lưu ý, Standard Oil được coi là “quyền lực lớn nhất trên trái đất”, và sự tham gia được cho là của nó đã kích thích sự cuồng nhiệt mua bán. Vào thời hạn đăng ký vào ngày 4 tháng 5 năm 1899, đám đông đã tập hợp bên ngoài Ngân hàng Thành phố Quốc gia, và bốn cảnh sát vạm vỡ đã phải đóng cửa, chống lại những nhà đầu tư thất vọng này. Với việc đề nghị được đăng ký quá mức năm lần, Rogers đã trao các phân bổ ưu tiên cho các chính trị gia được ưu ái. Rogers và William Rockefeller đã thu hút các nhà đầu tư bằng lời hứa về sự tham gia của chính họ, nhưng họ đã bán phá giá cổ phiếu ngay sau khi nó được phát hành. Các bản phác thảo nhân vật của Lawson cũng đáng nhớ như những tiết lộ của anh ấy về các phương pháp của hiệp hội. Thật kỳ lạ, anh ta bày tỏ tình cảm với William Rockefeller, người mà anh ta miêu tả là rần rỏi, lanh lợi và đáng tin cậy hơn rất nhiều so với Rogers. Trong

với Henry Rogers, anh đã tìm thấy nhân vật chính thực sự của mình, một người đàn ông có thể biến đổi với tính cách cực đoan bạo lực, một diễn viên thiên tài bị mất tích trong nhiều vai diễn mà anh đã xáo trộn:

Tuy nhiên, tránh xa sự say mê của việc kiếm tiền, người đàn ông đáng chú ý này là một trong những con người quyến rũ và đáng yêu nhất mà tôi từng gặp, một người đàn ông mà bất kỳ người đàn ông hay phụ nữ nào cũng tự hào có được như một người anh trai... Một khi anh ta đi qua ảnh hưởng nặng nề của “The Machine”, anh ta trở thành một sinh vật hung hãn, như một con cá mập, không biết luật của Chúa hay con người trong việc thực hiện mục đích của mình.

Bằng cách phóng to tên Rockefeller và Standard Oil lên khắp các trang của mình, Lawson làm như vẽ John D. đã thành lập một bộ ba âm mưu với Rogers và William. Tại một thời điểm, anh ta nói một cách trung thực hơn, “Đây là lần mạo hiểm đầu tiên với quy mô lớn mà hai người mạnh mẽ này [Rogers và William] của Standard Oil đã thực hiện mà không có sự hợp tác của John D. Rockefeller.” Trong phần chú thích cuối trang, Lawson thừa nhận Rockefeller không bao giờ bỏ một xu nào vào vụ thả nổi Amalgamated. Tuy nhiên, công chúng lại có ấn tượng John D. đang giật dây.

Tại một thời điểm, Lawson trích dẫn quan điểm của Rogers về giá trị của các-ten so với cạnh tranh: “Không một người đàn ông nào đã thực hiện công việc kinh doanh của mình một cách đúng đắn mà lại bỏ lỡ một đồng đô la mà anh ta có thể đảm bảo khi thực hiện nó... Đó là một trong những nguyên tắc đầu tiên Mr. Rockefeller đã dạy tôi; đó là điều mà anh ấy đã khắc sâu trong mỗi người đàn ông của ‘Standard Oil’, cho đến ngày nay nó vẫn là một tôn giáo với tất cả chúng tôi.” Trong khi Rogers đang nói những điều chung chung, nó một lần nữa để lại ấn tượng John D. ẩn nấp ở đâu đó đằng sau quỹ tín thác đồng.

Nếu không bị liên lụy một cách bất công, Rockefeller có thể đã thích thú với lời quở trách dành cho Rogers. Khi bộ truyện Lawson bắt đầu, Junior gửi vội cho ông một bản sao, tuyên bố, “Con nghĩ cha sẽ được đền đáp xứng đáng khi đọc bài báo này, mặc dù nó có vẻ được viết theo một cách chua chát, mang tính hành động, giật gân.” Tuy nhiên, bất kỳ sự hài lòng nào như vậy, tái mặt trước cảm giác

mình đã bị vu oan. “Họ nói tôi sở hữu cổ phiếu đồng — người đàn ông Boston đã nói điều đó — thực tế là nó thuộc về các đối tác của tôi và tôi không liên quan gì đến nó,” ông vẫn sôi sục nhiều năm sau đó. “Thật không dễ chịu khi ngồi yên và nhận tất cả sự lạm dụng và không nghe một lời giải thích từ họ.” Rockefeller chịu đựng trong im lặng, biết nếu ông lên tiếng, ông sẽ chống lại em trai mình. Sau loạt phim Lawson, John D. và Rogers chỉ gặp nhau hai lần trong suốt 5 năm sau đó.

Đầu năm 1907, Rockefeller trả thù Rogers tại một cuộc họp của ban giám đốc Standard Oil. Sau khi đầu tư hàng triệu tiền riêng của mình vào Virginia Railway, một tuyến đường sắt chở than ở Virginia, Rogers không thể gánh nợ được nữa và tìm đến Standard Oil cứu trợ. Năm cơ hội để loại bỏ Rogers, Rockefeller nói với các đối tác, “Các quý ông, chúng ta không nên tham gia vào các tập đoàn khác hoặc các vấn đề phụ với tư cách là một tổ chức. Chúng ta đang kiếm tiền và thành công với tư cách là một tập đoàn dầu mỏ và chúng ta nên giới hạn nỗ lực của mình cho Standard.” Khi một cuộc bỏ phiếu được thực hiện, Rockefeller đã thắng thế, và Rogers tức giận đến mức đập tay xuống bàn, đe dọa bán mọi cổ phiếu Standard Oil mà anh ta sở hữu. Về điều này, Rockefeller trả lời một cách nhẹ nhàng, “Giá của bạn là bao nhiêu?” Khi Rogers ra giá, Rockefeller lại tiếp tục, “Tôi sẽ gặp bạn ở đây với một tấm séc được chứng nhận vào ngày mai lúc 10 giờ.” Ngày hôm sau, trong một sai lầm khôn lường, Rogers đã giao khối cổ phiếu Standard Oil của mình cho Rockefeller, nóng nảy trong giây phút đã mất đi một khối tài sản khổng lồ về cổ tức và sự tăng giá trong tương lai. Như chúng ta sẽ thấy ngay sau đây, Rockefeller có thể nghĩ nhiều hơn Lawson, vì ông nghĩ Rogers đã chơi một mảnh khóe nguy hiểm với mình khi gặp Ida Tarbell.

Con cháu đã nhận được một bức chân dung khác của Henry H. Rogers, và, với sức mạnh của cây bút đã vẽ nó, đó là một bức chân dung không thể lẫn vào đâu được. Là một người đàn ông văn chương, Rogers đã ngưỡng mộ Mark Twain từ lâu và đọc sách của ông ấy cho các con nghe. “Nếu tôi từng gặp người đàn ông đó,” ông ta từng nhận xét, “Tôi muốn làm điều gì đó cho anh ta.” Do đó, ông ta đã trả lời một cách thông minh vào năm 1893 khi bạn của Twain, Clarence Rice hỏi liệu Rogers có gặp tác giả tại khách sạn Murray

Hill không để thảo luận về sự phá sản của nhà xuất bản Twain, nhà xuất bản đang ngổn ngang vì nợ nần chồng chất. Hai người đàn ông đã gặp nhau trên một chiếc du thuyền hai năm trước, và phát triển một mối quan hệ ngay lập tức. Rogers quyết định thực hiện một nỗ lực giải cứu và sáng hôm sau đã viết ra một tấm séc trị giá 8 nghìn đô la. Nắm trong tay tài chính của Twain, ông ta giữ chân các chủ nợ của Twain và vực dậy tinh thần, mời Twain cùng với Archbold tham gia các trận đấu có thưởng tại New York Athletic Club. Với tầm nhìn xa, Rogers nhấn mạnh Twain giữ lại tất cả các bản quyền của mình, “điều đã giúp tôi và gia đình thoát khỏi nợ nần và đảm bảo cho chúng tôi sự thoải mái và thịnh vượng vĩnh viễn,” Twain nói sau đó. Dưới sự giám hộ của Rogers, Twain đã đầu tư tiền bản quyền của mình một cách khôn ngoan và trả hết nợ. Giật mình với lòng biết ơn, Twain từ chối xuất bản cuốn sách *Wealth Against Commonwealth* của Henry Demhest Lloyd.

Một người bạn vô cùng nhạy bén, Rogers quý mến Twain nhiều như thể bản chất của những gì ông ta đã làm. “Không dấu hiệu, không gợi ý, không một lời nào anh ta đã từng nói gợi ý bất kỳ ý thức nào rằng tôi phải có nghĩa vụ với anh ta,” Twain viết. Tình bạn của họ đã vượt qua cuộc khủng hoảng tài chính của Twain, và Rogers sau đó đã thương lượng các hợp đồng sách béo bở cho Twain, người đã trở thành khách quen trên du thuyền hơi nước của Rogers, Kanawha. (Trong một lần đi du thuyền, Twain đã sáng tác bản phác thảo “Những ổ bánh mì và những con cá”, trong đó ông lập luận điều kỳ diệu thực sự của câu chuyện trong Kinh thánh không phải là sự nhân lên của bánh mì và cá mà là mười hai môn đồ phục vụ năm nghìn người) Khi Rogers bị tàn phá bởi bức chân dung của Lawson trong *Frenzied Finance* (Tài chính Điên cuồng), Twain đã cung cấp những giai thoại thú vị về ông ấy cho bài báo trên Thế giới, một tạp chí được xuất bản bởi Frank Doubleday. Đối với Rogers, Twain dành lời đề cao nhất: “Anh ấy không chỉ là người bạn tốt nhất mà tôi từng có, mà còn là người đàn ông tốt nhất mà tôi từng biết.”

Là khách thường xuyên đến 26 Broadway, Twain thích hút xì gà, đọc sách và nằm dài trên ghế sofa trong văn phòng của Rogers trong khi bạn mình tiếp đãi một lượng khách ổn định. Ông không quan tâm đến danh tiếng của Rogers. “Được rồi, anh ta là một tên cướp biển,”

Twain nói, “nhưng anh ta làm chủ được nó và thích trở thành một tên cướp biển. Đó là lý do tôi thích anh ấy.” Trong một thời gian, Twain đã biến 26 Broadway thành nhà câu lạc bộ ở trung tâm thành phố của mình và đôi khi ăn trưa với Junior. Twain từng nói với vợ: “Anh tới Standard Oil để kịp ăn trưa muộn với Rockefeller.” Ông ấy đã đưa ra một quan điểm về Junior “một người đơn giản, giản dị, nghiêm túc, chân thành, trung thực, có ý nghĩ tốt, nhưng bình thường, thiếu sự độc đáo hoặc bất kỳ đề xuất nào về điều đó.” Là một người bảo vệ cuối cùng, Twain sau đó đã đổ lỗi cho những kẻ ngu ngốc và Teddy Roosevelt về sự ô nhục của Standard Oil. Việc quý tín thác hầu như không có một cuộc đình công nào trong hơn bốn thập kỷ đã chứng minh cho ông thấy rằng “những người đứng đầu Standard Oil không thể hoàn toàn xấu vì họ không áp bức sáu mươi lăm nghìn nhân viên của công ty.”

Một tác giả nhạy cảm khác đã nảy sinh tình cảm mãnh liệt với Rogers. Năm 1896, **Helen Keller**^[24], mười sáu tuổi, bị mù và điếc, đã gặp ông và Twain tại một buổi họp mặt để quyên góp tiền cho việc học tương lai của cô. Ngay cả trước cuộc họp, Twain đã nói với bà Rogers, “Mỹ sẽ không cho phép đứa trẻ tuyệt vời này nghỉ học vì nghèo.” Rogers đã trả phần lớn cho quá trình giáo dục của Helen Keller tại Cao đẳng Radcliffe, điều mà cô ấy biết ơn. “Tôi đã không bỏ lỡ một phần nhỏ bé của mình cho sự hữu ích trên thế giới, tôi mang ơn ông Clemens và ông Rogers,” cô viết. Sau khi tốt nghiệp xuất sắc, Helen vẫn giữ liên lạc với Rogers và dành tặng cuốn sách Thế giới tôi đang sống của cô cho “Người bạn thân yêu của tôi nhiều năm”. Trước khi chết, Rogers đã lập một niên kim để cô được an toàn suốt đời. Giáo viên của Helen Keller, Anne Sullivan, sau đó đã tiết lộ “Mr. Rockefeller [Junior] và cha anh ấy đã quan tâm đến Helen gần như cả cuộc đời cô.” Không giống như sự giúp đỡ từ Rogers, tiền của Rockefeller được trao một cách ẩn danh.

Vào những năm 1890, Rockefeller gần như tình cờ sở hữu phần lớn quặng sắt trên dãy Mesabi, dự án kinh doanh cuối cùng mà ông thực hiện với quy mô hoành tráng.

Khoản đầu tư huyền thoại bắt đầu khi một sai lầm khác được kế thừa bởi các cố vấn cũ của ông, Colby và Hoyt. Khi Gates lần đầu

tiên kiểm tra các đặc tính quặng sắt mà hai người đã mua ở Cuba, Michigan và Wisconsin, ông cho chúng là những lỗ hổng vô giá trị. Tuy nhiên, Colby và Hoyt đã khai quật được một thực thể đầy hứa hẹn: Công ty Sắt Minnesota. Gates đã rất ấn tượng trong chuyến hành trình về phía tây bởi tiềm năng của Dây Mesabi, nơi chứa một dải quặng sắt rộng lớn nằm trên dải dài 120 dặm ở phía bắc Minnesota. Mặc dù có hy vọng trở thành mạch giàu có nhất từng được tìm thấy ở Bắc Mỹ, nhưng tiện ích thương mại của nó đã không được chứng minh. Không giống như đá cứng được đào từ các mỏ dưới lòng đất và đưa vào lò cao, quặng Mesabi là thứ bột mịn, có thể làm tắc các lò hoặc thổi bay ống khói, làm tung bụi khắp vùng nông thôn. Mặt khác, nó nằm sát bề mặt và nhiều đến mức có thể được xúc bằng xẻng hơi nước với chi phí chỉ bằng một phần các mỏ dưới lòng đất.

Trong số những người tiên phong khai thác quặng Mesabi là gia đình Merritt. Những người được gọi là bảy người sắt này — bốn anh em trai và ba cháu trai — đã vay mượn một cách liêu lĩnh, chiếm lấy những vùng đất rộng lớn, sau đó tiến hành xây dựng một tuyến đường sắt để chở quặng đến Hồ Superior. Tuy nhiên, khi cơn hoảng loạn năm 1893 tàn phá giá sắt, họ phải đối mặt với tình trạng thắt chặt tiền mặt. Bầu không khí ở Duluth trở nên cuồng nhiệt khi những người công nhân cầm súng rút lao vào văn phòng của đường sắt Merritts để yêu cầu thanh toán tiền lương quá hạn.

Khi giải cứu Merritts, Rockefeller đã tái hiện lại khuôn mẫu cũ của mình là sà xuống, trang bị tiền mặt, tìm kiếm các tài sản bị nạn và nắm giữ một vị trí chỉ huy. Đối với dầu Lima độc hại, ông đặt cược một ngày nào đó quặng Mesabi sẽ có giá trị - ngay cả khi Andrew Carnegie và các chuyên gia của ông ấy vui vẻ chế giễu ý tưởng phi lý này. Như cánh tay phải của Carnegie, Charles Schwab, nói, “Họ không thể hiểu làm thế nào [Rockefeller], không có kiến thức về kinh doanh sắt, có thể đầu tư tiền vào những loại quặng vô dụng - ít nhất là trong một thời gian dài sắp tới.” Khi Rockefeller trả lời ngắn gọn, “Thật là ngạc nhiên đối với tôi khi các nhà sản xuất sắt và thép vĩ đại không đặt giá trị tương xứng vào những mỏ này.” Ông tin, giống như những ngày đầu khai thác dầu mỏ, thép công nghiệp đang ở bờ vực của sản xuất dư thừa và sẽ sớm trở thành con mồi của sự cạnh

tranh tự sát trừ khi được ổn định bởi các chủ sở hữu mạnh mẽ. Một chuyên gia về tầm quan trọng chiến lược của giao thông vận tải, ông say mê quan sát các cơ sở đường sắt và bến tàu rộng lớn do Merritts kiểm soát.

Khi Rockefeller ứng tiền cho Merritts vào mùa hè hoảng loạn năm 1893, ông là một trong số ít người có thể cứu họ. Ngay thơ, ông dự tính sẽ giải ngân 100.000 đô la khiêm tốn, và chưa bao giờ tưởng tượng dự án Mesabi sẽ bị đánh thuế tài nguyên khổng lồ và tiêu tốn 8 năm thời gian. Để đổi lấy khoản đầu tư, Rockefeller đã đàm phán một thỏa thuận với Merritts để thành lập một công ty mẹ, Lake Superior Hợp nhất Mỏ sắt, công ty sẽ kết hợp các tài sản khai thác và đường sắt của Merritts và các tài sản khai thác khá tầm thường do Colby và Hoyt mua với nhau. Ý tưởng là Merritts sẽ điều hành công ty và sử dụng nguồn tiền mặt của Rockefeller để hoàn thành tuyến đường sắt bị đình trệ. Lúc đầu, Rockefeller chỉ sở hữu 1/5 cổ phiếu, nhưng ông đã thực hiện quyền kiểm soát cuối cùng thông qua trái phiếu thế chấp đầu tiên của mình - thế chấp toàn bộ công ty trong trường hợp vỡ nợ.

Với số phận đan xen của họ, có vẻ kỳ lạ khi Rockefeller gặp người đứng đầu gia đình Minnesota, Leonidas Merritt, chỉ trong một dịp duy nhất và sau đó là một thời gian ngắn vào tháng 6 năm 1893. Gates đã cố gắng bảo vệ Rockefeller khỏi những cuộc tiếp xúc như vậy, nhưng Merritt nồng nhiệt nhấn mạnh ông muốn bắt tay vị cứu tinh của mình. Khi họ gặp nhau tại 26 Broadway, cuộc gặp kéo dài năm phút, và Rockefeller là hình mẫu của sự thân thiện. Ông ấy đã nói về cuộc phiêu lưu Mesabi sau đó chuyển sang thời tiết Minnesota. Sau một vài câu nói vui vẻ, ông lịch sự cáo lỗi và không bao giờ gặp lại Merritts nữa. Sau đó, Gates nói rõ ông chủ giờ sẽ rút lui sau hậu trường. “Khi nói chuyện với tôi,” anh nói với Leonidas Merritt, “bạn đang nói chuyện với ông Rockefeller.” Ngay cả với những tiêu chuẩn cực kỳ ẩn dật của riêng mình, Rockefeller vẫn rất xa cách trong suốt 8 năm làm việc trong lĩnh vực kinh doanh đồ sắt. Mặc dù đã trở thành địa chủ chính của Dãy Mesabi, nhưng ông chỉ đặt chân lên các sườn núi của nó một lần và rất lâu sau khi ông đã xử lý tài sản của mình.

Vào mùa thu, thiện chí của Rockefeller đối với Merritts đã giảm dần. Khi các khoản vay của họ đáo hạn, họ điên cuồng ép Gates để có thêm tiền mặt, và Rockefeller miễn cưỡng ràng buộc họ bằng các khoản vay. Gates trưởng thành như một doanh nhân trong cuộc khủng hoảng này, và Rockefeller đã ban cho ông quyền lực đặc biệt. Khi Gates đến thăm Duluth vào tháng 9, Rockefeller tâm sự với Cettie, “[Gates] báo cáo tiến độ hàng ngày và có một trăm nghìn đô la trong túi để tùy ý sử dụng.” Đến tháng 10, khoản vay ban đầu đã tăng lên gần 2 triệu đô la, không có gì đảm bảo quặng Mesabi sẽ có giá trị thương mại. Tất cả dường như là một canh bạc. Nhậm chân trước hiên Forest Hill, Rockefeller sau đó nhớ lại những trường hợp khẩn cấp khó chịu, đôi khi hàng ngày bị thúc ép bởi Merritts thô bạo, người luôn nhét chứng khoán vào túi của họ: “Tôi phải bán chứng khoán cá nhân của mình để huy động tiền, và cuối cùng chúng tôi buộc phải cung cấp một lượng lớn tiền mặt, và để có được nó, chúng tôi buộc phải tham gia vào thị trường tiền tệ đang rất khó chịu lúc bấy giờ và chuyển về phía tây bằng đường chuyển phát nhanh để trả lương cho người lao động và đường sắt cũng như để giữ họ sống sót.”

Vào đầu năm 1894, vẫn còn gánh nặng bởi nợ nần, Merritts buộc phải chào bán cho Rockefeller chín mươi nghìn cổ phiếu của công ty Hợp nhất với giá 10 đô la một cổ phiếu. Cũng như với Standard Oil, Rockefeller tiếp tục bổ sung vào các khoản nắm giữ của mình, mức giá 10 đô la ngang bằng với các giao dịch mua khác của ông vào thời điểm đó; Merritts, mặc dù, đã tuyên bố một cách nặng nề rằng họ đã bị lừa. Một năm sau, họ phải từ chối Rockefeller một quyền chọn mua 55.000 cổ phiếu khác của cổ phiếu Hợp nhất, giao cho ông quyền kiểm soát hoàn toàn công ty. Với niềm đam mê mãnh liệt, Gates đã thúc giục Rockefeller mở rộng đầu tư. “Theo tôi, đó là cơ hội của cuộc đời, nắm bắt hay không nắm bắt, đánh dấu sự khác biệt giữa thành công và thất bại trong cuộc đời.”

Trong vài năm sau đó, khi các nhà sản xuất thép tìm ra cách để thích ứng các lò luyện của họ với quặng Mesabi giá hời, trữ lượng của Hợp nhất đã tăng lên đến đỉnh của tầng bình lưu. Trong cơn thịnh nộ thất vọng kịch phát, Merritts đã quý hóa người đàn ông mà họ đã từng coi là vị cứu tinh. Trong một vụ kiện tồi tệ được đệ trình

chống lại Rockefeller tại tòa án liên bang ở Duluth, họ tự miêu tả mình là những thợ rừng vô tội bị ông trùm phía đông truy đuổi. Lo sợ một bồi thẩm đoàn địa phương thiên vị, Rockefeller đã thuê một nhân viên báo chí ở Minnesota để chống lại sự thù địch của người dân địa phương đối với mình và thậm chí còn tăng cường quyên góp cho nhà truyền giáo Baptist của ông trong tiểu bang. Như Rockefeller lo sợ, bồi thẩm đoàn Duluth đã đưa ra phán quyết có lợi cho Merritts, mặc dù nó đã bị lật lại khi kháng cáo. Toàn bộ mối thù cuối cùng đã được giải quyết bên ngoài tòa án: Rockefeller trả \$525.000 cho Merritts, người đã công khai rút lại cáo buộc. Về việc dàn xếp, Rockefeller đã bình luận một cách mỉa mai, “Chúng tôi đã dàn xếp, trả tiền, thay vì phục tùng vụ cướp lớn hơn bởi mười hai người đàn ông công bình, vì chúng tôi không thể lên tòa án cấp cao hơn.” Gates vẫn bảo vệ. Hành vi của ông gần hai mươi năm sau trong một cuốn sách nhỏ mang tính luận chiến ngắn, *Sự thật về ông Rockefeller và những người Merritts*, mà ông đã gửi thư cho mười ngàn người.

Trong khi Rockefeller và Gates cảm thấy khó chịu bởi Merritts, họ không hoàn toàn vô tội. Merritts cáo buộc Rockefeller đã thổi phồng giá trị của các tài sản khai thác mà ông đóng góp cho Hợp nhất, một cáo buộc dường như được chứng minh bởi các tài liệu riêng của Gates. Đầu năm 1893, ông đã viết hai bức thư cho Frank Rockefeller, bày tỏ bị sốc trước mức giá quá cao mà Colby và Hoyt đã trả cho các mỏ khai thác. Ông tóm tắt giá trị của chúng như sau: “Bất cứ điều gì đã khiến Colby Hoyt & Co. tạo ra các tổ hợp liên kết để trả những con số khổng lồ như vậy cho những tài sản vô giá trị này, anh không thể hiểu được.”

Sau khi mua được vài triệu tấn quặng sắt và một tuyến đường sắt để vận chuyển, Rockefeller giờ đây đã bị cản trở bởi một nhóm các chủ hàng ở Lake Superior, những người sẽ chỉ cho ông thuê tàu với mức giá không tương xứng. Để kết thúc bế tắc, Rockefeller lại chiêu mộ một người tài giỏi từ hàng ngũ kẻ thù, Samuel Mather của Cleveland, con rể của Amasa Stone. Vào một trong những dịp lịch sử đó khi tấm màn hé mở thoáng qua để lộ ra thuật sĩ làm việc với các đòn bẫy, Rockefeller đã tổ chức một cuộc trò chuyện thân mật, kéo dài mười phút, với Mather tại Phố Tây 54. Vị khách rời đi với đơn đặt hàng trị giá ba triệu đô la để đóng mười hai con tàu chở quặng,

những con quái vật bằng thép có kích thước vượt trội hơn bất cứ thứ gì từng trôi nổi trên Great Lakes. Sau khi bắt tay Rockefeller, Mather không bao giờ gặp lại ông nữa.

Với số lượng lớn tàu phải đóng, Mather nghĩ các xưởng đóng tàu sẽ tập hợp lại và đục khoét anh ta, vì vậy anh ta giả vờ chỉ cần một hoặc hai chiếc. Sau khi các nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu, họ choáng váng khi phát hiện ra tất cả đều có hợp đồng. Hoạt động của hạm đội đòi hỏi một kỳ công kỹ thuật khác: việc tạo ra các bến tàu được xây dựng đặc biệt trên Hồ Superior với các cột bê tông cao hàng trăm feet chìm xuống nước. Khi hoàn thành, hạm đội của Rockefeller bắt đầu tải quặng với tốc độ kinh ngạc là mười nghìn tấn cứ sau sáu giờ. Khi những người khai thác khác tính phí \$4.2 một tấn, các nhà điều hành của Rockefeller vận chuyển khoáng sản với chi phí 80 xu một tấn.

Khi Mather từ chối quản lý đội tàu, Rockefeller đề nghị Gates chọn một công ty có kinh nghiệm để quản lý tàu. “Không,” Gates nói, ngày càng thể hiện rõ sự độc lập kỳ quặc, “Tôi không biết có công ty nào để gợi ý vào lúc này, nhưng tại sao không tự điều hành chúng?” Kinh ngạc, Rockefeller trả lời: “Anh không biết gì về tàu, phải không?” Gates không thú nhận nhưng đã đề cử chú của mình là LaMont Montgomery Bowers làm ứng viên. “Ông ấy chưa bao giờ ở trên một con tàu, có thể không phân biệt được mũi tàu và đuôi tàu, hay cái neo, nhưng ông ấy có ý thức tốt, trung thực, dám nghĩ dám làm và tiết kiệm.” Thường thuê người dựa trên năng lực chung, không có các kỹ năng cụ thể — Bản thân Gates là một ví dụ điển hình — Rockefeller đồng ý.

Hỏi đầu và ưa nhìn, Bowers có một bản lý lịch kinh doanh phong phú, từ bán xà phòng đến điều hành một đại lý bất động sản ở Omaha đến bán tạp hóa ở ngoại ô New York. Rockefeller rất vui, ông không chỉ chỉ huy giỏi mà còn mở rộng đáng kể hạm đội. Chủ yếu dưới sự bảo trợ của Công ty Tàu hơi nước Bessemer có trụ sở tại Cleveland, Rockefeller đã mua được 56 tàu thép, đội tàu lớn nhất trên Great Lakes và là tập đoàn tàu chở quặng lớn nhất thế giới. Vị trí của ông trong việc vận chuyển hàng hóa bằng đường hồ lớn đến mức ông có thể điều khiển giá ở Hồ Superior - một tình huống khiến

Andrew Carnegie bắt đầu tổ chức Công ty Pittsburgh Steamship để cạnh tranh.

Được Gates cho biết về tính cách lập dị của Rockefeller, Bowers được yêu cầu trong bất kỳ hoàn cảnh nào, ông không được giao tiếp với ông chủ. Rockefeller chưa bao giờ nhìn thấy phần lớn các con tàu trong chiến hạm của mình. Tuy nhiên, một ngày nọ, Rockefeller bất ngờ ghé thăm để hỏi ý kiến về vấn đề vận chuyển, tạo ra một cuộc trao đổi hài hước. “Ông đang bắt tôi phá bỏ những mệnh lệnh mà tôi có từ văn phòng của chính ông, ông Rockefeller,” Bowers nhắc nhở. “Ồ, anh Bowers, tôi đã trở nên dễ chịu hơn trong nhiều năm,” Rockefeller trả lời bằng giọng trung tâm. “Tôi nghĩ mình thực sự có thể được phép tự do một chút với văn phòng của tôi!” Thành công của Bowers trong việc quản lý đội tàu đã dẫn trực tiếp đến việc sau này ông được giao nhiệm vụ cho một liên doanh khai thác do Rockefeller kiểm soát ở Rocky Mountains có tên công ty Năng lượng và Sắt Colorado, nơi ông ta sẽ mang lại sự ô nhục lâu dài cho cái tên Rockefeller.

Thành công của Rockefeller trên Dãy Mesabi dẫn đến cuộc đụng độ giữa hai cá nhân giàu có nhất nước Mỹ, John D. Rockefeller và Andrew Carnegie. Trong cách tiếp cận kinh doanh của họ, hai người đàn ông thường phản ánh nhau, nhấn mạnh sự chú ý đến từng chi tiết, cắt giảm chi phí một cách tàn nhẫn và giữ cổ tức ở mức thấp. Cả hai đã phải vật lộn với sự hám lợi không được thừa nhận của chính mình, đi tiên phong trong hoạt động từ thiện và tự hào là bạn của những người đàn ông ham làm việc. Tuy nhiên, họ dường như không bao giờ hòa hợp với nhau. Vào mỗi dịp Giáng sinh, họ chỉ trao đổi quà tặng khiêu khích, Rockefeller tặng Carnegie một chiếc áo vest bằng giấy (ám chỉ tuổi thơ nghèo khó của Carnegie), trong khi Carnegie gửi rượu whisky hảo hạng. Trong các lá thư gửi cho các đồng nghiệp của mình, Carnegie thường dùng giọng điệu giễu cợt đối với Rockefeller, không chịu thừa nhận sự nhạy bén trong kinh doanh, và ông bị hiểu nhầm rằng Rockefeller đã âm mưu với các đồng nghiệp Standard Oil trong liên doanh Mesabi. Khi lần đầu tiên nghe về thỏa thuận với Merritts, Carnegie đã nói với hội đồng quản trị công ty thép của mình, “Hãy nhớ Rockafellows [sic] & Porter sẽ sở hữu [đường sắt] và điều đó giống như sở hữu các đường ống —

Các nhà sản xuất sẽ không có nhiều đất sống... Tôi không nghĩ những người Standard sẽ thành công trong việc biến quặng trở thành độc quyền như dầu mỏ, họ đã thất bại trong mọi liên doanh mới và danh tiếng của Rockefeller giờ đây là một trong những nhà đầu tư nghèo nhất thế giới.”

Carnegie đã đánh giá sai nghiêm trọng những phát triển trong ngành kinh doanh quặng. Sau khi quyết định chuyển sang kiểm soát nguồn cung cấp than cốc và than, ông cho quặng sẽ luôn rẻ và dồi dào và thẳng thắn nói với các đồng nghiệp “các đối tác trẻ tài năng” của họ nên tránh xa việc kinh doanh đó. Khi một nhà quảng bá Pittsburgh đầy màu sắc, Henry Oliver, đã cố gắng thu hút sự quan tâm của Carnegie trong một liên doanh với Merritts, ông trả lời bằng một cái lè lưỡi: “Nếu có bất kỳ bộ phận kinh doanh nào không nên đưa ra lời dụ dỗ, thì đó là quặng.” May mắn thay, cấp dưới của Carnegie không nghĩ vậy và mua cổ phần trong quặng Mesabi. Do đó, Carnegie Steel không hoàn toàn bị loại khỏi cuộc đua mua tài sản ở phía bắc Minnesota.

Không quyết liệt trong việc di chuyển, Carnegie bắt lực nhìn Rockefeller áp dụng những bài học kinh nghiệm về quặng sắt mà ông đã học được trong dầu mỏ, chẳng hạn như kiểm soát một ngành công nghiệp thông qua vận tải và hạ bệ các đối thủ cạnh tranh với mức giá quá thấp. Hai xu hướng trong ngành cuối cùng đã buộc Carnegie phải ký một thỏa thuận với Rockefeller. Khi các vụ sáp nhập củng cố ngành thép, điều cần thiết là phải chốt lại các nguồn cung cấp chắc chắn. Và khi các lò mới được trang bị để sử dụng quặng Mesabi rẻ mạt, nó đã phát triển thành tiêu chuẩn công nghiệp. Đến năm 1896, báo chí xôn xao với đồn đoán Rockefeller sẽ xây dựng một nhà máy thép khổng lồ ở Cleveland hoặc nam Chicago, tạo quỹ tín thác thép theo mô hình Standard Oil, và đối đầu với Andrew Carnegie. Trong khi đó, Rockefeller rót thêm 19 triệu đô la vào Dãy Mesabi để củng cố các hoạt động vận tải biển và đường sắt của mình.

Carnegie bực mình khi Rockefeller, một người khai thác dầu mỏ, đã có tầm nhìn xa vượt trội như vậy trong lĩnh vực kinh doanh quặng sắt. Trong thư từ riêng tư của mình, ông trút sự thất vọng của mình vào những câu chuyện nhỏ nhặt, chế nhạo là Rockafellow và sau đó

là Wreckafellow. Vào tháng 12 năm 1896, một Carnegie khiêm tốn cuối cùng đã đồng ý với một thỏa thuận sâu rộng. Ông hứa sẽ tiêu thụ toàn bộ sản lượng các mỏ chính của Rockefeller (tối thiểu là 600.000 tấn quặng) với mức phí là 25 xu một tấn. Tuy nhiên, để đổi lấy khoản chiết khấu cao này, Carnegie đã đồng ý vận chuyển toàn bộ số tiền cộng thêm 600.000 tấn khác từ các mỏ của chính ông qua các tuyến đường sắt và trên các tàu của Rockefeller. Đó cũng chính là kiểu dàn xếp chống lưng mà Rockefeller đã đàm phán với các công ty đường sắt để độc quyền ngành dầu mỏ. Để hoàn thành thỏa thuận ngừng bắn, Carnegie cam kết sẽ không mua các mỏ mới ở Mesabi hoặc vận chuyển quặng sắt, trong khi Rockefeller từ bỏ mọi tham vọng xây dựng một nhà máy thép. Một thể hệ sau, Carnegie vẫn khoe khoang về thương vụ trước một ủy ban của Thượng viện. “Bạn có biết không, tôi rất vui khi nghĩ mình đã vượt qua John D. Rockefeller với một món hời.” Thực tế, món hời là nỗ lực muộn màng của Carnegie để sửa chữa lỗi lầm của chính mình.

Các đối thủ cạnh tranh nhỏ không thể tồn tại trong liên minh của nhà sản xuất lớn nhất và người tiêu thụ quặng sắt lớn nhất, và Carnegie và Rockefeller đã kiếm lợi một cách thông minh. Đối với dầu mỏ, giá quặng giảm xuống thấp hơn, phá sản các nhà sản xuất cận biên và củng cố liên minh Rockefeller-Carnegie. Khi thập kỷ kết thúc, sự cạnh tranh khốc liệt đã nổ ra đối với các tài sản còn lại của Mesabi. Giá của cổ phiếu Lake Superior Hợp nhất mà Rockefeller đã mua với giá 10 đô la vào năm 1894 đã tăng lên 60 đô la vào năm 1899, 70 đô la vào năm 1900, sau đó là 100 đô la đáng kinh ngạc vào năm 1901.

Nước Mỹ hiện đang đứng trước ngưỡng cửa của kỷ nguyên hợp nhất kinh tế chứng kiến sự tin tưởng lan rộng đến nhiều ngành công nghiệp. Những gì Rockefeller đã đạt được trong dầu mỏ một thể hệ trước giờ đang bị bắt chước trong thép, đồng, cao su, thuốc lá, da và các sản phẩm khác - khiến nhiều cử tri cảnh giác. Các đường lối tư tưởng đã được rút ra mạnh mẽ trong cuộc bầu cử tổng thống năm 1896. Ứng cử viên Đảng Dân chủ, William Jennings Bryan, một nhà hùng biện được các nhà xã hội chủ nghĩa, dân túy, và những người yêu thích phong trào ủng hộ, đã cạnh tranh với cựu thống đốc bang Ohio William McKinley, một người ủng hộ trung thành đối với thuế

quan, quỹ tín thác và tiền tệ cứng. Sợ hãi về một nhiệm kỳ tổng thống của Bryan, các doanh nhân đã biến chiến dịch McKinley thành một cuộc thập tự chinh chống lại những kẻ ngoại đạo. Standard Oil đã cung cấp 250.000 đô la cho kho bạc của McKinley - bằng một nửa tổng số đóng góp của đảng Dân chủ - và Rockefeller đã gửi thêm 2.500 đô la cho giám đốc chiến dịch Mark Hanna. Đối với một người thường khinh bỉ các chính trị gia, Rockefeller thể hiện niềm đam mê bất thường với McKinley, khẳng định, "Tôi không thể làm gì khác, để phục vụ Đất nước và danh dự của chúng tôi."

Cộng đồng doanh nghiệp đã phản ứng trước chiến thắng của McKinley như thể nước Mỹ đã được may mắn thoát khỏi một cuộc cách mạng, tâm trạng được tóm tắt trong bức điện chúc mừng của Hanna gửi tới McKinley: "Chúa ở trên thiên đường của ngài ấy - tất cả đều ổn với thế giới." Trong vài năm tới, niềm tin mới dấy lên trong giới kinh doanh về tính tất yếu và hiệu quả vô song của các công ty độc quyền. Mark Hanna, hiện được báo chí gắn thẻ "Dollar Mark", đã lớn tiếng tuyên bố Đạo luật chống độc quyền Sherman sẽ không bao giờ được phép ngăn chặn xu hướng này trong chính quyền của Đảng Cộng hòa.

Được kích thích bởi Chiến tranh Tây Ban Nha-Mỹ, cuộc đình công vàng Klondike và sự hiện diện trấn an của McKinley, nền kinh tế Mỹ đã tăng trưởng vượt bậc vào cuối những năm 1890, đưa Hoa Kỳ vượt qua tất cả các quốc gia khác về năng lực công nghiệp. Ở một đất nước vẫn thích hình dung mình chỉ gồm các doanh nghiệp nhỏ, các công ty khổng lồ giờ đây đã bao trùm các thị trường từ bờ biển này sang bờ biển khác. Như nhà châm biếm Finley Peter Dunne đã nhận xét vào năm 1897, "Tôi đã thấy nước Mỹ trải dài từ Đại Tây Dương đến Thái Bình Dương, với văn phòng chi nhánh Standard Oil khắp nơi." Từ năm 1898 đến 1902, 198 quỹ ủy thác hoặc các tập đoàn mới khổng lồ được thành lập trong ngành than, đường và các ngành công nghiệp khác, gây ra phản ứng dữ dội ngày càng tăng. Tại một hội nghị chống độc quyền ở Chicago vào năm 1898, William Jennings Bryan đã thu hút những tiếng gầm thét từ các tín hữu khi ông hét lên, "Một trong những mục đích tuyệt vời của chính phủ là đặt nhấn vào mũi heo!" Chính quyền McKinley, đúng với lời hứa của mình, đã đứng lên bảo vệ những người khổng lồ mới.

Làn sóng sáp nhập đã tạo ra một vị trí trung tâm mới cho các nhà đầu tư ở Phố Wall, vì nhu cầu vốn của các quỹ tín thác mới vượt qua nguồn lực của các ngân hàng ở thành phố nhỏ và các cá nhân. Chỉ những công ty uy tín ở Phố Wall như J. P. Morgan and Company hay Kuhn, Loeb mới có thể khai thác nguồn vốn nước ngoài và trong nước cần thiết để thực hiện các giao dịch. Chuyển trọng tâm từ trái phiếu đường sắt sang chứng khoán công nghiệp, họ đã tạo ra các quỹ tín thác mới, phát hành cổ phiếu của mình, cất giữ cổ phiếu cho riêng mình và lựa chọn kỹ lưỡng các giám đốc điều hành. Tuy nhiên, nhiều nhà cải cách đã đánh mất niềm tin, họ đã tạo phẫn khích cho nhiều nhà đầu tư, những người đã hấp thụ hết làn sóng này đến làn sóng khác các đợt chào bán cổ phiếu mới do Phố Wall tài trợ. Trong khi nhiều người Mỹ run sợ trước những mối lo ngại mới này, nhiều người đang cố gắng tìm cách thu lợi từ chúng.

Khi J. P. Morgan quyết định tạo dựng quỹ tín thác thép vào cuối năm 1900, ông biết mình sẽ phải đụng độ với hai người đàn ông được xác nhận là người hoài nghi về Phố Wall: Carnegie, vua thép và Rockefeller, vua quặng sắt. Morgan lo lắng Carnegie sẽ đa dạng hóa các sản phẩm thép thành phẩm và đe dọa Công ty Thép Liên bang mới thành lập gần đây của ông, trong khi Carnegie lo sợ Morgan sẽ điều động ngược lại. Trong khi đó, Carnegie và Morgan đều lo lắng trước các báo cáo Rockefeller có thể đa dạng hóa sang các nhà máy thép. Để ngăn chặn tình trạng xây dựng quá mức và các cuộc chiến về giá, Morgan quyết định thúc đẩy việc hợp nhất thép mới.

Morgan không hào hứng với việc phục vụ Rockefeller, người đã làm chao đảo Phố Wall bằng cách tài trợ cho quỹ tín thác của mình từ việc giữ lại lợi nhuận và nắm giữ lượng tiền mặt dự trữ ngang bằng với nhiều ngân hàng. Ông cũng biết rõ về sự thân thiết của William Rockefeller với James Stillman của Ngân hàng Thành phố Quốc gia. Khi Morgan dự tính về việc sáp nhập với nhà Barings ở London vào năm 1904, người đồng cấp của ông, Lord Revelstoke, sau đó đã báo cáo với một đối tác rằng Morgan “đã phải chịu đựng một cách cay đắng trước sức mạnh ngày càng tăng của người Do Thái và đám đông Rockefeller, và nhiều lần nói công ty và ông ấy là hai người da trắng duy nhất ở New York.”

Theo nhiều khía cạnh, Rockefeller và Morgan là những kiểu đối nghịch, mang đến sự tương phản sống động giữa người khổ hạnh và người sybarite, Roundhead và Cavalier. Với tư cách là thủ lĩnh tài chính Anh-Mỹ, Morgan được đào tạo chuyên sâu ở Mỹ và châu Âu, một người giỏi giang trong thế giới kinh doanh. Trong hơn bốn mươi năm, ông là người dẫn đường chính cho nguồn vốn của Anh đã tài trợ cho các tuyến đường sắt và công nghiệp của Mỹ. Rực rỡ và sôi nổi, Morgan bốc đồng và nóng nảy. Tại trụ sở chính ở số 23 Phố Wall, ông thường tỏ ra khó chịu, cầm quyền bằng những phán đoán nhạy bén. Yêu thích sự sang trọng, Morgan là nơi sinh sống của thế giới siêu giàu, với những điệu xì gà khổng lồ, và du thuyền quá khổ.

Đối với Rockefeller, Morgan là hiện thân của mọi tội lỗi về sự kiêu căng, xa xỉ. Khi họ gặp nhau lần đầu tiên tại biệt thự trên sông Hudson của William Rockefeller, họ đã ghét nhau ngay lập tức. Rockefeller lưu ý: “Chúng tôi đã có một vài từ dễ chịu. Nhưng tôi có thể thấy ông Morgan rất kiêu kỳ, có khuynh hướng coi thường những người đàn ông khác. Tôi nhìn ông ta. Về phần mình, tôi chưa bao giờ có thể hiểu được tại sao bất kỳ người đàn ông nào cũng phải có cảm giác cao cả và dũng mãnh về bản thân mình như vậy.” Đối với Morgan, Rockefeller quá khô khan và thận trọng, không có sự quyến rũ và ‘tệ nạn’ nam tính (tứ đổ tường). Và làm thế nào Morgan có thể không cầu nhau trước sự khinh bỉ của một kẻ đã tạo ra một băng đảng mà không có mình?

Tuy nhiên, cả hai người đều ghét cạnh tranh như một lực lượng hủy diệt, một quan niệm cổ hủ nguy hiểm. Trong nhiều năm, Morgan đã phân xử các tranh chấp giữa các chủ tịch ngành đường sắt, giúp họ tạo ra các lãnh thổ và việc hình thành các quỹ tín thác công nghiệp đã tạo nên một bước tiến hợp lý trong sự nghiệp của ông. Khi Thẩm phán Elbert H. Gary thông báo cho Morgan vào đầu năm 1901 rằng lợi ích Mesabi của Rockefeller phải tạo thành một phần của bất kỳ tập đoàn thép nào, Morgan đã chùn bước. “Chúng tôi tham gia với tất cả những gì chúng tôi có thể,” ông nói với Gary. Khi Gary thuyết phục, Morgan đồng ý một cách hình thức họ phải kết hợp Mỏ sắt hợp nhất Lake Superior và Tàu hơi nước Bessemer vào Thép Hoa Kỳ.

“Làm thế nào chúng ta sẽ lấy được chúng?” Morgan hỏi.

Gary nói: *“Anh sẽ nói chuyện với ông Rockefeller.”*

Morgan nói: *“Tôi không nghĩ vậy.”*

“Tại sao?” Gary hỏi.

“Tôi không thích ông ấy.”

“Anh Morgan,” Gary vặn lại, *“đây là một đề xuất kinh doanh có tầm quan trọng lớn đối với Tập đoàn Thép, liệu anh có để định kiến cá nhân cản trở thành công của mình không?”*

Morgan nói: *“Tôi không biết.”*

Trong tất cả các khả năng, thái độ của Morgan là sự pha trộn giữa ngạo mạn và ghen tỵ, vì Rockefeller là một trong số ít người mà ông không thể đe dọa. Trong một hành động tự hành xác đáng kể, Morgan hỏi Rockefeller liệu có thể gặp ở 26 Broadway không. Giải thích rằng mình đã nghỉ hưu và không bao giờ đến văn phòng, Rockefeller nói ông sẽ rất vui được đón tiếp tại Phố Tây 54. Rockefeller biết lợi thế thương lượng của việc giữ lại vào phút cuối và thích điều chỉnh chủ ngân hàng đầu của Phố Wall. Ngay sau khi đến nhà Rockefeller, Morgan cộc cằn hỏi giá các loại quặng. Rockefeller vung tay lên trong sự tuyệt vọng giả tạo, nhắc nhở Morgan mình đã nghỉ hưu, và bảo Morgan thảo luận về thỏa thuận với đứa con trai hai mươi bảy tuổi của mình, “người chắc chắn sẽ rất vui” khi nói chuyện. Đây là sự coi thường, nhưng ông chủ ngân hàng nói một cách miễn cưỡng Junior nên gọi điện đến văn phòng của ông ở Phố Broad và Phố Wall.

Sau trò chơi nhỏ, Senior và Junior đã đình trệ trong việc sắp xếp cuộc họp và gần như đã chơi quá tay. Sau đó, vào buổi sáng ngày 25 tháng 2 năm 1901, Henry Rogers ghé qua bàn của Junior và hỏi: “Cậu có muốn đi cùng tôi đến gặp ông Morgan không?” Cảm thấy đã đến lúc để Morgan thoát khỏi tình trạng khốn khổ của mình, Junior đi cùng Rogers vào buổi chiều hôm đó. Bây giờ đến lượt Morgan hành xử một cách trịch thượng. Khi Rogers và Junior bước vào văn phòng, ông ấy đang tham khảo ý kiến của đối tác Charles Steele và không nhìn lên khỏi bàn làm việc. Khi Steele rời đi, Morgan cuối cùng cũng ngước mắt lên, và Rogers giới thiệu Junior. Morgan phàn nàn về sự chậm trễ và nói các vấn đề phải được giải quyết trong vòng 24 giờ. Junior giải thích đã mất thời gian để thẩm định tài sản. “Chà,” Morgan ‘sửa’, rạng rỡ với Junior, “Giá của cậu là bao nhiêu?”

Nếu Morgan nghĩ đang đối phó với một tay mơ, ông đã làm. Thế hiện bản lĩnh bất ngờ, kể cả Junior, anh đáp trả, “Ông Morgan, tôi nghĩ có một số hiểu lầm. Tôi không đến đây để bán. Tôi biết ông muốn mua.” Anh yêu cầu Morgan nêu một mức giá mà cha anh có thể chấp nhận hoặc từ chối. Đối với Junior, đó hẳn là một khoảnh khắc thú vị: Anh đang đấu với quyền lực của Phố Wall. Khi Morgan im lặng một lúc, Henry Rogers, sừng sốt, khuyên Junior nên nhẹ giọng hơn, nhưng Junior nói anh đã ý tứ và cha anh “hoàn toàn không quan tâm đến việc hợp nhất”. Cuộc họp căng thẳng kết thúc bằng một thỏa hiệp: Morgan và Junior đồng ý để Henry Clay Frick sẽ đóng vai trò như một nhà môi giới trung thực để thiết lập một mức giá cả hai bên đều có thể chấp nhận được. Khi Junior rời đi, anh hỏi Morgan liệu cha anh có thể tham gia vào tập đoàn thép hay không. Nhận thêm một cú đánh nữa, Morgan trả lời có nhiều đề nghị đến trước và Rockefeller đã trì hoãn quá lâu trong việc gửi yêu cầu của mình. Vì Morgan đã dành ra các khoản phân bổ trị giá năm triệu đô la cho William Rockefeller và James Stillman, nên ông ấy chắc chắn phải biết John D. sẽ rất đau đớn vì sự loại trừ này.

Khi Junior quay trở lại 26 Broadway, anh ngay lập tức viết thư cho bố mẹ, mô tả sự căm giận của Morgan và phản ứng của mình. Cha mẹ anh đã rất vui mừng vì Junior. Cha anh, đang đọc to bức thư cho Cettie, cứ vài câu lại dừng lại để thốt lên, “Caesar vĩ đại, nhưng John không vừa đâu!” Cettie - người mẹ Spartan từng li từng tí - cũng không kém phần kinh ngạc. “Quả thực là con đã thành thạo trong việc tiến hành cuộc đàm phán,” bà viết lại, “và con thật trầm lặng và khiêm tốn trong cả lời nói và cách thức. Kiểm soát bản thân là chiến thắng trận chiến, vì nó có nghĩa là kiểm soát người khác.” Phản ứng tuyệt vời của cha mẹ có lẽ gợi ý giải tỏa những nghi ngờ không nói nên lời, như thể cả hai đều tự hỏi liệu anh có thể quản lý gia sản của gia đình hay không.

Sau cuộc họp, Morgan thúc giục Frick đến thăm Rockefeller tại điền trang Pocantico của ông ta. Để tránh dư luận, Frick bắt xe ngựa khi trời tối, và người đánh xe đợi ở cổng trước trong khi Frick và Rockefeller thu mình sau vài bụi cây. “Chẳng phải nó đã tạo nên một câu chuyện khá hay cho các tờ báo — việc chúng tôi lướt qua bụi cây trong bóng tối sao?” Rockefeller sau đó trầm ngâm. Như thường

lệ, ông cảnh giác và lo xa, không nhúng tay vào. “Nhu con trai tôi nói với ông Morgan, tôi không nóng lòng muốn bán tài sản của chính mình. Nhưng như bạn phỏng đoán, tôi không bao giờ muốn cản đường một doanh nghiệp xứng đáng. Tuy nhiên, tôi thẳng thắn phản đối việc một người mua tiềm năng tự ý sửa “hình thức bên ngoài” và tôi không thể giải quyết trên cơ sở như vậy.” Cuối cùng, khi Frick nói với ông con số của Thẩm phán Gary về tài sản quặng của Rockefeller thấp hơn giá trị thực năm triệu đô la, Rockefeller nói cộc lốc, “Vậy thì, tôi sẽ tin tưởng anh đại diện cho tôi”. Với nghệ thuật tối giản thông thường của mình, Rockefeller đã kết thúc cuộc gặp gỡ tầm cỡ trong khoảng mười lăm phút. Vào ngày 28 tháng 2, khi Gates và Junior ngồi xuống với Frick tại 26 Broadway, họ vẫn duy trì tổ chức mà Rockefeller không muốn bán. Chỉ hai tuần sau, các bài báo của Rockefeller cho thấy một sự phát triển đáng kinh ngạc đã làm thay đổi tiến trình của các cuộc đàm phán. Gates đã đưa ra các bản đồ mới về các mỏ quặng tiềm năng dọc theo Dãy Mesabi lần đầu tiên tiết lộ về khả năng tồn tại của các mỏ chưa được khám phá. Khi Junior giải thích tin tức cho cha mình, “Từ trước đến nay, chúng ta đã cho rằng đã kiểm soát thực tế tất cả trữ lượng quặng trong phạm vi. Theo bản đồ mới, thông tin chỉ có chúng ta biết, chúng tôi có trữ lượng lớn hơn.” Sau đó, Rockefellers đã làm dịu tư thế đàm phán của họ một cách tinh tế, được hỗ trợ bởi mối quan hệ giữa Junior và Frick mạnh mẽ đến mức Junior sau đó phong Frick làm người quản lý tài sản của mình. “Con chưa gặp ai trong lĩnh vực kinh doanh mà con bị thu hút mạnh mẽ và tin tưởng hơn ông Frick,” Junior nói với cha mình vào giữa tháng Ba. Các cuộc đàm phán cũng được hỗ trợ bởi quyết tâm của Rockefeller cuối cùng “để lại ấn tượng tốt và thân thiện cho ông Morgan,” như Junior đã nói.

Vì tất cả những điều đó, Rockefeller đã thu được lợi nhuận tuyệt vời khi thành lập US Steel, tập đoàn trị giá tỷ đô la đầu tiên và quý tín thác đầu tiên vượt qua Standard Oil về quy mô. Cổ phiếu Hợp nhất ban đầu được mua với giá 10 đô la một cổ phiếu vào năm 1893 giờ đã thu về tương đương 160 đô la vào năm 1901. Gates và Junior đã thỏa thuận với Frick rằng Rockefellers sẽ nhận 80 triệu đô la cho cổ phiếu Hợp nhất - một nửa dưới dạng cổ phiếu US Steel thông thường và một nửa được ưu tiên — và 8.5 triệu đô la khác cho 56 tàu

của hạm đội Bessemer. Gates ước tính 55 triệu đô la trong số 88.5 triệu đô la là lợi nhuận rõ ràng. Thỏa thuận với Thép Hoa Kỳ đã nâng giá trị tài sản ròng của Rockefeller lên hơn 200 triệu đô la (3.5 tỷ đô la ngày nay) và đưa ông trở thành người giàu thứ hai ở Mỹ. Mặt khác, ông tụt lại phía sau Andrew Carnegie, người đã nhận 300 triệu đô la trái phiếu như một phần của việc bán Carnegie Steel. Nhưng thời điểm này đánh dấu đỉnh cao sự giàu có của Carnegie, trong khi Rockefeller chỉ đang ấm lên.

Là người giám sát hoạt động của Mesabi, Gates đã không ngại ngần khi yêu cầu điều khoản của mình. Khi đưa ra một bản báo cáo bằng miệng về khoản lợi nhuận 55 triệu đô la, Rockefeller đã đánh giá cao nỗ lực của Gates và khẽ thì thầm: “Cảm ơn anh Gates — cảm ơn anh!” Gates cố định Rockefeller bằng một cái nhìn kiên định, kỳ quặc. Trong một thời gian dài, anh ấy đã tỏ ra gần như phục tùng ông chủ của mình, nhưng bây giờ anh ấy đã nhận thức rõ về giá trị của mình. Nắm bắt khoảnh khắc, anh ấy có đủ can đảm để nói, “Cảm ơn là không đủ, ông Rockefeller.” Bị buộc phải xem xét lại, Rockefeller rõ ràng đã đưa ra một khoản tiền thưởng đủ lớn, dù Gates không bao giờ tiết lộ số tiền chính xác. Bất chấp sự tôn kính của mình đối với người cố vấn, Gates vẫn luôn giữ kín trong nhiều năm về khoản tiền thưởng và đôi khi cúi đầu trước những câu chuyện cười khó chịu về sự háms lợi của Rockefeller.

Trong một thời gian, có vẻ như quỹ tín thác thép có thể tạo ra mối quan hệ hợp tác giữa Rockefeller và J. P. Morgan. Là một trong những người nắm giữ cổ phiếu Thép lớn nhất của Hoa Kỳ, Rockefeller đã yêu cầu và giành được ghế hội đồng quản trị cho mình và con trai. Tuy nhiên, sự khác biệt về tài chính nhanh chóng làm mối quan hệ của ông với Morgan trở nên xấu đi. Rockefeller đã rất buồn trước khoản cổ tức xa hoa của US Steel, mặc dù ông là người nhận được nhiều tiền. Năm 1904, để phản đối, ông từ chức hội đồng quản trị, không bao giờ tham dự một cuộc họp, và để Junior ở lại đại diện cho mình. Đến năm 1911, nhà Rockefeller đã thanh lý phần cuối cùng trong số cổ phần Thép Hoa Kỳ của họ. Trong suốt hai năm tiếp theo, Morgan đã trả thù bằng cách tiếp tục chỉ định Rockefeller cho những vị trí thấp trong các tổ chức yếu kém trong khi loại trừ ông khỏi các tổ chức lãnh mạnh hơn. Gates luôn hoang mang

trước Morgan. “Ông ta dường như là một người không có khả năng suy xét bình tĩnh và lý trí; nạn nhân của một loạt các xung động vô lý.”

Trước khi rời khỏi kỳ tích của Rockefeller trong lĩnh vực quặng sắt, chúng ta nên đánh dấu một nạn nhân nổi bật của cuộc phiêu lưu: mối quan hệ vốn đã rắc rối của ông với em trai Frank. Trong suốt những năm 1890, Frank vẫn là phó chủ tịch của Standard Oil of Ohio và nhận được mức lương hậu hĩnh, bất chấp sự vắng mặt kéo dài ở Cleveland và sự thờ ơ đáng khinh với công việc kinh doanh. Như thường lệ, anh ta đã viết những bức thư đầy thách thức cho các đồng nghiệp của Standard Oil, buộc John và William phải làm trung gian. Frank bị nuốt chửng bởi sự cay đắng và thường rơi vào những cơn thịnh nộ dữ dội, không thể kiềm chế được, càng ngày càng trầm trọng hơn do chứng nghiện rượu.

Frank không bao giờ có thể kiềm chế được thói nghiện cờ bạc của mình. Vì muốn bắt chước những cuộc đầu tư lớn của những người anh, anh ta hết lần này đến lần khác bị cám dỗ vào những cuộc phiêu lưu liều lĩnh. Với mục đích tốt, John đã vô tình nuôi dưỡng Frank nghiện cờ bạc, dù Frank thường không nhận ra nguồn gốc của các khoản vay. John và William tiếp tục mang một khoản thế chấp trị giá 180.000 đô la cho trang trại ở Kansas và bảo lãnh cho anh ta khi mùa màng thất bát vào năm 1893. Sự hào phóng chỉ làm nổi bật sự phụ thuộc kinh niên của Frank và khiến anh ta thêm chán nản. Khi gia hạn các khoản vay cho Frank, John tuân theo các quy tắc kế toán nghiêm ngặt thông thường của mình, mà ông luôn áp dụng một cách bắt buộc, không linh hoạt. Tuy nhiên, khi nó phù hợp với sự thuận tiện của ông ấy, Frank đã bị xúc phạm bởi anh trai và từ chối thỏa hiệp với các nguyên tắc kinh doanh của anh mình.

Người bạn thân nhất của Frank vào thời điểm đó là một người Ireland tên là James Corrigan. Họ cùng nhau săn bắn, duy trì các bất động sản liền kề ở Ohio và thường cùng nhau đầu tư. Một người đàn ông với hàm rộng và cổ ngắn, Corrigan là một doanh nhân nổi tiếng, ngoan cường ở Cleveland. Vào đầu những năm 1880, anh ta đã bán một số nhà máy lọc dầu cho John D., người đã cho anh ta công việc đầu tiên và coi như một người bạn. Để thanh toán cho nhà máy lọc dầu, Rockefeller đã trao cho Corrigan 2.500 cổ phiếu của Standard

Oil. Với số tiền này, Corrigan đã mua một nửa Công ty khai thác sắt Franklin ở vùng Hồ Superior của Wisconsin — khoản đầu tư đầu tiên khơi dậy sự quan tâm của Rockefeller đối với Dây Mesabi. John cho Frank vay tiền để mua nửa còn lại, giữ cổ phiếu khai thác làm tài sản thế chấp. Không phải không có lý do, John D. sau đó đã trả lời một cách dứt khoát: “Cả em trai tôi và Corrigan đều không có lý do gì để phàn nàn về hạnh kiểm của tôi. Tôi đã giúp cả hai.”

Khi cơn hoảng loạn xảy ra năm 1893, John D. đã cư xử một cách mẫu mực. Ông và William đồng ý hủy thế chấp của họ trên trang trại Kansas của Frank. Corrigan, trong khi đó, đã vay nhiều hơn từ John D., được bảo đảm bằng cổ phiếu Standard Oil của anh ta, nâng tổng số lên hơn 400.000 đô la; Frank đã trả các khoản nợ cho anh trai lên đến hơn 800.000 đô la, tương đương 13 triệu đô la đương thời. Bằng những hành động này, John D. đã có được quyền lực đáng kể đối với hai người đàn ông, vì ông đã giữ lại làm tài sản thế chấp cổ phiếu khai thác Franklin của họ, cổ phiếu Standard Oil của Corrigan và cổ phần của Corrigan trong một đội tàu vận tải biển.

Khi cơn hoảng loạn ngày càng sâu sắc, Rockefeller từ chối giải phóng tài sản thế chấp bất chấp lời khẩn cầu của Corrigan rằng anh ta có thể sử dụng các tàu của mình để huy động thêm tiền. Vào tháng 10 năm 1894, Corrigan cố gắng vay thêm 150.000 đô la từ John mà không thêm tài sản thế chấp. George Rogers ngăn gọn thông báo với Corrigan rằng “Ông Rockefeller đã ứng trước tất cả những gì có thể đối với tài sản mỏ Franklin và trừ khi anh có thể cung cấp thêm một số tài sản thế chấp, tôi cảm thấy rất chắc chắn ông Rockefeller sẽ không thể giúp anh.” Khi Corrigan ngừng trả lãi hoàn toàn, Rockefeller đã đề nghị trả cho Corrigan 168 hoặc 169 đô la cho mỗi cổ phiếu trong số 2.500 cổ phiếu Standard Oil của Corrigan, đủ để anh ta nghỉ hưu.

Để đánh giá giá trị của số cổ phiếu này, luật sư của Corrigan đã yêu cầu Rockefeller cung cấp thông tin chi tiết về cổ phiếu, tài sản, khoản đầu tư và thu nhập của quỹ tin thác trong 5 năm trước đó. Rockefeller từ chối công khai những thông tin nhạy cảm đó. Rockefeller nói với luật sư: “Chúng khoán mà bạn yêu cầu nổi tiếng trên thị trường, được công bố trên các tờ báo hàng ngày.” Tuy nhiên, Frank đã giải thích hành vi của anh trai bằng những thuật ngữ âm

mu ru đen tối. Vài năm sau, anh ta nói với Ida Tarbell rằng khi gặp để cầu xin thêm thời gian cho Corrigan, John nói, “Frank, hãy thuyết phục Corrigan bán cho anh cổ phiếu Standard Oil của anh ta. Anh ta đang ở thế bí. Anh ấy không bao giờ có thể thoát ra và anh có thể mua chúng.” Frank coi điều này có nghĩa là John đang muốn tiêu diệt Corrigan để lấy cổ phiếu Standard Oil của anh ta, và Frank khuyên bạn mình không nên bán trong bất kỳ trường hợp nào.

Corrigan cuối cùng đã bán cổ phiếu Standard Oil cho John D. với giá 168 đô la một cổ phiếu vào tháng 2 năm 1895. Rockefeller đã trả giá thị trường, gần tương đương với số tiền mà ông trả cho các đồng nghiệp Standard cho cổ phiếu của họ vào tháng đó. Một giám đốc điều hành của Standard, Joseph Seep, nói Rockefeller thậm chí không giữ cổ phiếu của Corrigan mà phân phối nó cho các đồng nghiệp. Tuy nhiên, trước khi một tháng trôi qua, cổ phiếu đã tăng lên 185 đô la và sau đó cao hơn nhiều. Thay vì đổ lỗi cho sự xui xẻo, Corrigan nghĩ mình đã bị lừa và vào tháng 4 năm 1895, đã viết thư cho Rockefeller. Khi nhận được bức thư, Rockefeller đã vô cùng sửng sốt. “Có lẽ nào, Jim Corrigan lại viết cho tôi một bức thư như vậy,” ông viết lại, “sau lòng tốt của tôi dành cho anh ấy?” Vài năm sau, có thể là do ‘mối tình’ với Corrigan, Rockefeller đã dạy con trai, “John, đừng bao giờ cho bạn bè vay tiền; nó sẽ làm hỏng tình bạn của con.”

Rockefeller không phải là ông già Noel hay Scrooge mà chỉ đơn giản là một người cho vay khó tính, không tình cảm. Đúng là ông có đủ tài sản thế chấp để trang trải khoản vay 400.000 đô la của Corrigan, nhưng ông đã kiên nhẫn và cưu mang Corrigan trong một năm sau khi các khoản thanh toán chấm dứt. Gates thậm chí còn phàn nàn Rockefeller đã dễ giải. Corrigan đã đợi đến tháng 7 năm 1897 trước khi nộp đơn kiện, nói đã mất nhiều thời gian để tổng đạt trát hầu tòa đối với Rockefeller. Sự chậm trễ có nhiều khả năng là do cổ phiếu Standard Oil tiếp tục tăng, đã tăng lên gần 350 đô la do chính sách cổ tức hào phóng của Archbold. Corrigan đưa ra tối hậu thư: Rockefeller có thể trả lại cổ phiếu Standard hoặc trả cho anh ta 500 đô la một cổ phiếu. Các trọng tài viên do tòa án chỉ định trong vụ án, được cấp quyền truy cập hiếm hoi vào các cuốn sổ bí mật của Standard Oil, đã quyết định hành vi của Rockefeller là hợp pháp. Mặc

cho Frank nóng nảy khẳng định John đã lừa dối bạn thân của mình, anh ta vẫn tiếp tục đòi tiền và một năm sau đó lại vay thêm \$130.000. Vẫn tha thứ, John đã ghi lại vào hồ sơ của mình vào tháng 2 năm 1896, nói về Frank, “Em ấy rất tốt và dễ chịu, tôi nghĩ em ấy sẽ đánh giá cao những điều tôi đã làm cho em ấy.”

Sau vụ Corrigan, Frank như mất trí. Anh ta bắt đầu xuất hiện tại 26 Broadway hoặc trên hiên nhà ở Forest Hill, huyện nào đòi gặp anh mình. Vì vụ kiện của Corrigan đang chờ xử lý, John sẽ chỉ cho anh ta gặp thư ký để ghi lại những gì anh ta nói. Năm 1898, John nói với William rằng Frank hiện đang đe dọa mình và yêu cầu William can thiệp. John sau đó đã có một số cuộc nói chuyện dài với Frank, người đã đưa ra những nhận xét lảng mạt về anh trai. Frank cảm thấy anh trai quá giàu có nên bỏ qua cho tất cả các khoản vay của mình. Khi John không đáp ứng, khoảng cách giữa họ ngày càng rộng. Trong lần gặp cuối cùng, khi họ cùng nhau đi dạo trên phố, John đã nói, “Frank, anh sẽ luôn là một người anh của em.” Họ không bao giờ nói chuyện hoặc nhìn vào mắt nhau nữa.

Nuôi dưỡng nỗi uất hận ám ảnh, Frank quyết định cắt đứt với anh trai. Khi John dựng lên đài tưởng niệm cao chót vót tại khu đất của gia đình ở Nghĩa trang Lake View ở Cleveland vào năm 1898, Frank đã để quan tài của hai đứa con đã chết thời thơ ấu của mình tách khỏi khu đất của gia đình và chuyển đến một phần khác của nghĩa trang. “Không phải dòng máu của tôi,” anh ta tuyên bố, “sẽ không bao giờ yên nghỉ trên vùng đất được điều khiển bởi con quái vật đó, John D. Rockefeller.” Ngay sau đó, Frank, vợ và ba con gái rút khỏi Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid.

Ngay cả sau những lời xúc phạm không thể tha thứ này, John vẫn để Frank đại diện cho mình trong một số hội đồng quản trị công ty. Trong khi lương của Frank bị giảm từ 15.000 xuống còn 10.000 đô la cho vị trí tại Standard Oil of Ohio, anh ta vẫn tiếp tục hưởng mức lương này cho đến năm 1912 dù không đóng góp gì. Vào tháng 9 năm 1901, tài chính bị suy yếu do đầu cơ, Frank nói với William sẽ nộp đơn phá sản nếu không nhận được một khoản tiền mặt 86.000 đô la ngay lập tức. Khi William bí mật yêu cầu John đóng góp một nửa số tiền, John đã viết: “Anh sẽ chịu một nửa trong số 86.000 đô la nếu em lo nửa còn lại, nhưng Frank không được biết anh đang cho

vay số tiền này.” Năm 1907, John và William một lần nữa cứu Frank khỏi phá sản bằng cách đảm bảo các khoản vay mà Frank nhận được từ công ty môi giới chứng khoán của mình.

Sau vụ Corrigan, Frank không còn cảm thấy cần phải kiêng nể gì nữa. Các phóng viên nhanh chóng biết rằng để có được một câu nói hay về John D., họ chỉ cần liên hệ với Frank Rockefeller. Thảo luận về vụ Corrigan, Frank nói với một phóng viên, “Hành động phản bội đó chỉ là một chi tiết trong hồ sơ dài của anh trai tôi về tội ác nhân tâm... Anh ấy dường như không bao giờ thấy đủ. Tôi tự hỏi nó sẽ kết thúc ở đâu — mong muốn có thêm hàng triệu đô la của anh ấy?” John chưa bao giờ bình luận công khai về những ghi chép này. Thật không may cho danh tiếng của John, Frank bắt đầu tiết lộ hành động phản cảm này ngay khi kỷ nguyên **muckraking** đang bắt đầu. Đến từ một người em, những lời nhận xét có giá trị cao này đã gây ấn tượng mạnh mẽ đối với công chúng, những người chưa bao giờ nghĩ John D. Luôn đối xử tốt với Frank.

CHƯƠNG 21 NHIỆT HUYẾT

Khi Rockefeller rút lui khỏi thế giới kinh doanh vào giữa những năm 1890, trung bình một người Mỹ kiếm được ít hơn 10 đô la mỗi tuần. Thu nhập trung bình của Rockefeller — \$10 triệu mỗi năm kinh ngạc trong những ngày vinh quang trước thuế thu nhập. Trong số hơn \$250 triệu tiền cổ tức được Standard Oil phân phối từ năm 1893 đến 1901, hơn một phần tư được chuyển thẳng vào tài khoản của Rockefeller. Khi cổ phiếu Standard Oil cất cánh vào cuối những năm 1890, một thời báo đã tính toán tài sản của Rockefeller đã tăng thêm \$55 triệu (ngày nay \$972 triệu) trong 9 tháng. “Thời điểm nào trong lịch sử thế giới có người từng kiếm được 55.000.000 đô la trong 9 tháng?” Rockefeller đã trở thành Mister Money Bags, một thuật ngữ cho sự giàu có.

Người ta có thể nghĩ Rockefeller sẽ thoải mái khi nghỉ hưu, nhưng ông vẫn là một tù nhân của đạo đức làm việc theo đạo Tin lành và tấn công các sở thích giải trí với cường độ tương tự như những gì ông đã mang đến cho công việc kinh doanh. Sau này, ông nói với William O. Inglis: “Tôi không có trải nghiệm như phần lớn những người đàn ông kinh doanh, những người luôn thấy thời gian đeo bám họ rất nhiều.” Tuy nhiên, việc nghỉ hưu của ông cũng đáng chú ý không kém vì những ‘thiếu sót’ của nó. Ví dụ, ông ta thiếu thói trăng hoa đã lây nhiễm cho những người đàn ông giàu có khác, chẳng hạn như J. P. Morgan, trong những năm cuối đời của họ. Ông không bao giờ sưu tầm nghệ thuật hoặc khai thác của cải để mở rộng mối quan hệ của mình hoặc nuôi dưỡng những người ưa thích. Ngoài những cuộc gọi xã giao không thường xuyên từ các ông trùm khác, ông sống chung với các thành viên trong gia đình, bạn bè cũ và các giáo sĩ Baptist, những người luôn hình thành vòng kết nối xã hội của ông. Ông ấy tỏ ra không quan tâm đến các câu lạc bộ, tiệc tùng. Nhận xét về điều này, Ida Tarbell đã coi Rockefeller là “kẻ tàn tật xã hội” và phát hiện ra mặc cảm tự ti khiến ông ta sợ hãi khi vượt ra khỏi sân nhà của mình,

nhưng hành vi của ông thực sự liên quan đến sức khỏe tinh thần. Khi ai đó bày tỏ sự ngạc nhiên với Rockefeller rằng ông không có đầu to, ông trả lời: “Chỉ có những kẻ ngu mới thành nô lệ của tiền.” Thoải mái với bản thân, ông không cần chứng thực bề ngoài về những gì ông đã đạt được. Chúng ta có thể chỉ trích ông vì thiếu trí tưởng tượng, nhưng không phải vì sự yếu kém.

Điều đáng chú ý là Rockefeller, người rất thích kinh doanh, cực kỳ thích chơi game khi nghỉ hưu và đam mê nhảy vọt. Khi cơ thể già đi, tâm trí của ông ấy ngày càng trẻ trung và hoạt bát hơn. Đã bỏ lỡ một thời thơ ấu vô tư, dường như ông ấy muốn bù đắp trong những năm tháng sau này và ông ấy đột nhiên thể hiện rất nhiều sự vui nhộn của cha mình. Vào những năm 1890, Cleveland đã bị thu hút bởi một cơn sốt xe đạp, và “mùa bánh xe” được mở ra vào mỗi mùa xuân bởi hàng trăm chiếc xe đạp đủ màu sắc lượn trên Đại lộ Euclid. Mặc dù đã ở tuổi ngũ tuần, Rockefeller vẫn tham gia với áo élan nam tính. Là một người tin tưởng vào cách ăn mặc phù hợp, ông ấy đã mua, với đủ loại sắc thái, trang phục cưỡi ngựa thể thao, mũ cao và xà cạp. Frederick Gates ở Forest Hill khi Rockefeller học cưỡi ngựa, và ông đã xem Rockefeller dạy mình quay đầu mà không cần xuống xe. Gates nhớ lại: “Ông ấy sẽ bắt đầu với một vòng tròn rộng, và sau đó cứ theo vòng tròn để thu hẹp đường vòng” Cũng như các phương pháp công nghiệp, Rockefeller chia nhỏ quá trình đạp xe thành các bộ phận cấu thành sau đó hoàn thiện từng chuyển động. Theo tinh thần của Big Bill, ông ấy thích thực hiện các pha nguy hiểm trên xe đạp, thường nhảy lên yên khi ai đó giữ xe đạp hoặc cầm ô khi ông ấy lái xe mà không cần đạp. Nhờ sở thích đạp xe, Rockefeller đã nắm được các nguyên tắc cơ bản của kỹ thuật dân dụng, một môn học đã khiến ông tò mò từ lâu. Khi ông muốn đạp xe lên dốc đến ngôi nhà trên Đồi Rừng, một kỹ sư nói với ông không thể tìm thấy loại nào có thể thực hiện được. “Không gì là không thể,” Rockefeller trả lời. Vùi mình vào những cuốn sách kỹ thuật dân dụng, ông tìm ra một góc thích hợp — điểm 3 phần trăm, trong biệt ngữ kỹ thuật — và, đúng với dự đoán của ông, đạp xe thẳng tới cửa.

Rockefeller tỏ ra rất nhạy cảm với một mốt khác: chơi gôn. Năm 1899, ông đang ở tại một khách sạn ở Lakewood, New Jersey và chơi ném móng ngựa với một người bạn, Elias Johnson, người đã khen

ngợi phong cách và gần như không thể đánh bại ông. Johnson đã cố gắng thuyết phục Rockefeller rằng những kỹ năng này sẽ phục vụ tốt cho ông khi chơi gôn. Johnson nói: “Ông ấy sẽ nhìn tôi bằng đôi mắt xám đằm tĩnh nhưng không nói gì. Sau một vài lời khuyên, Johnson sau đó nhớ lại trong một cuộc phỏng vấn, Rockefeller đã lái ba quả bóng hơn một trăm thước.”

“Đó là tất cả những gì cần làm?” Rockefeller hỏi. “Đúng, chỉ có vậy thôi, nhưng không phải ai cũng làm được điều tương tự như anh vừa làm.” Rockefeller nói: “Không có người nào đưa bóng đi xa hơn thế sao?” “Có, nhưng những cú đánh xa chỉ đến sau khi luyện tập nhiều.”

Rockefeller quyết định chơi khăm vợ mình một chút. Ông có một chuyên gia chơi gôn, Joe Mitchell, đến khách sạn và dạy ông những bài học về sự ranh mãnh. Mỗi khi các thiếu sinh quân nhìn thấy Cettie đến gần, Rockefeller lại tìm kiếm chỗ nấp trong các bụi cây. Vài tuần sau, ông ấy nói với bà chơi gôn có vẻ là một môn thể thao rất hay và ông có thể sẽ tham gia. Sau đó, ông ấy bước lên một điểm phát bóng và đánh bóng đi thẳng xuống fairway 160m. Sau khi ngạc nhiên trong giây lát, Cettie lắc đầu và nói, “John, em có thể đã biết điều đó. Anh làm mọi thứ tốt hơn và dễ dàng hơn bất kỳ ai khác.”

Vào ngày 2 tháng 4 năm 1899, ngay trước sinh nhật lần thứ sáu mươi, Rockefeller chơi trận gôn hoàn chỉnh đầu tiên của mình, kết thúc chín lỗ trong sáu mươi tư gậy. Sau đó, ông tham gia môn thể thao này với một sự háo hức. Không phải lúc nào ông cũng là một tay chơi mạnh mẽ, nhưng dù sao cũng chính xác một cách kỳ lạ, cú xoay người của ông chính xác đến mức thời gian dường như chậm lại. Một đối tác cho biết: “Đó là cú xoay người chậm nhất mà tôi từng thấy. Nó dường như kéo dài trong vài phút.” Một lần nữa, Rockefeller lại mổ xẻ trò chơi của mình như một phương pháp sản xuất. Để xác định nguồn gốc của vấn đề, ông đã ủy quyền cho một nhiếp ảnh gia ở Cleveland thực hiện các bức ảnh chụp lúc đánh bóng, một nghiên cứu về thời gian và chuyển động cho phép ông tìm ra cách đánh hay. Sau đó, ông có những bộ phim về trò chơi của mình và đã chăm chú nghiên cứu. Là một phần của phương pháp học hỏi này, ông đã ghi lại tất cả các điểm số chơi gôn của mình trong những cuốn sổ nhỏ dày cộp, có kèm theo tên, ngày tháng và địa điểm.

Niềm đam mê chơi gôn của Rockefeller có liên quan đến các vấn đề y tế của ông trong những năm 1890, điều này đã biến ông thành một người yêu thích thể lực. Ông khuyên bạn bè: “Chơi gôn điều độ không chỉ là một trò chơi hấp dẫn mà còn là một cách hỗ trợ quý giá cho sức khỏe. Kể từ khi tiếp nhận nó với sự thích thú như vậy, đã có một sự thay đổi rõ rệt về ngoại hình của tôi,” ông nói với một phóng viên. “Da của ông ấy, trước đây xanh xao và nhăn nheo, nay săn chắc, hồng hào và khỏe mạnh.” Trong những năm sau đó, Rockefeller từ bỏ việc đi bộ và đạp xe từ lối này sang lối khác để tiết kiệm năng lượng. Là một cụ già, ông ngồi thẳng lưng trên chiếc xe đạp và nhờ người đẩy nó để tiết kiệm thêm sức lực. Không có gì có thể ngăn cản ông ấy tham gia trận đấu buổi sáng. Nếu trời mưa hoặc nắng quá gắt, một caddie đã che chắn cho ông bằng một chiếc ô lớn màu đen. Người tùy tùng sẽ mang theo ủng cao su cho thời tiết lầy lội, áo len cho trời lạnh và khăn tắm lau khô khi trời mưa phùn.

Golf đã khiến Rockefeller trở thành một con người hòa đồng hơn, điều đã bị bóp nghẹt trong suốt những năm Standard Oil. Đối với một người đàn ông không muốn thảo luận thân mật, chơi gôn là một cách lý tưởng để giao lưu trong một môi trường có cấu trúc cao, không có rủi ro từ 10:15 đến 12 giờ mỗi sáng. Ngay khi đến nơi, ông sẽ kích động xung quanh, bày ra một giọng điệu bốn cột giới tính, và mọi người đáp lại một cách tử tế. Ông ngâm nga những bài thánh ca hoặc những bài hát nổi tiếng, kể những giai thoại hài hước, hoặc thậm chí đọc những bài thơ ngắn do chính ông sáng tác.

Rockefeller đã thiết lập nhiều điều cấm kỵ khác nhau trong quá trình chơi, bao gồm cả việc không bao giờ thảo luận về việc kinh doanh hoặc các khoản từ thiện. Những người không tuân theo các quy tắc sẽ không bao giờ được mời trở lại, và Rockefeller cực kỳ kiên quyết về chủ đề này. Ông ấy muốn giữ mọi thứ ở mức độ hời hợt, hơi viển vông và tránh mọi cuộc thảo luận nghiêm túc. Bằng cách này, ông có thể ở bên những người tuân thủ nguyên tắc, một nhân vật cô lập giữa đám đông, đặt ra các điều khoản giao tiếp xã hội.

Mặc dù có vị trí vô song trong sự phát triển đô thị và công nghiệp Mỹ, Rockefeller vẫn là một chàng trai thôn quê và giờ đã lùi xa hơn khỏi thành phố. Có lẽ như một di sản của thời niên thiếu, ông bị thu hút bởi những ngôi nhà trên đỉnh đồi với tầm nhìn ra mặt nước rộng

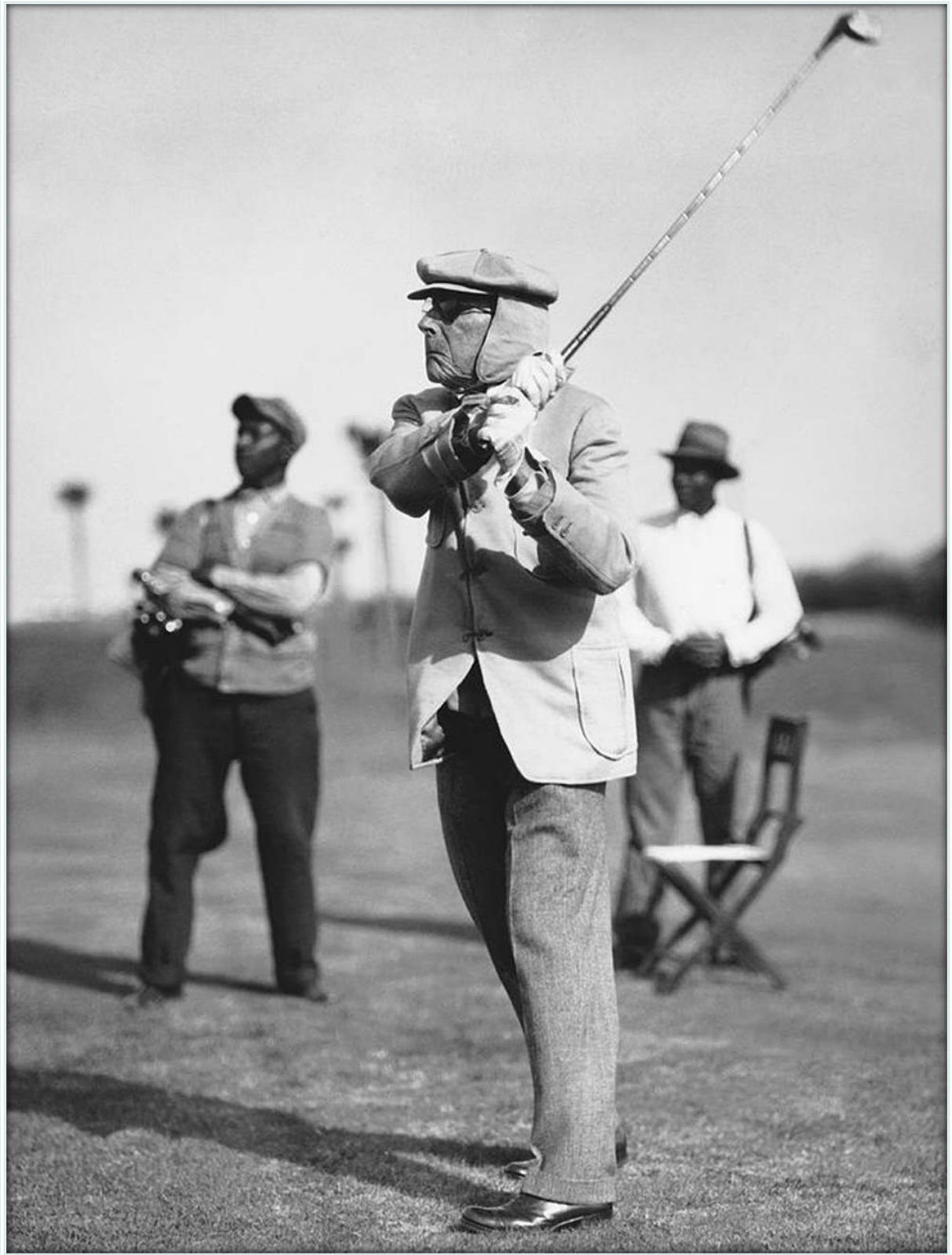
rãi. Tìm kiếm một lối thoát khỏi Manhattan, ông đặc biệt bị thu hút bởi sông Hudson, nơi William đã xây dựng trang viên rộng hàng nghìn mẫu. John D. đã bị rung động bởi vẻ đẹp của dòng sông và bờ biển hùng vĩ, hai bên là vùng đất nông nghiệp trập trùng và những ngôi làng đẹp như tranh vẽ. Khi giá đất sụt giảm trong cơn hoảng loạn năm 1893, ông mua 400 mẫu đất ở Pocantico Hills thuộc North Tarrytown, ngay phía nam Rockwood Hall. Mặc dù đã cân nhắc việc xây một ngôi nhà cuối tuần hoặc nơi ẩn náu vào mùa hè, ông chưa có kế hoạch chính xác. “Như anh đã nói với em trước khi đến,” ông viết cho Cettie vào đầu tháng 9 năm 1893, “Anh không có kế hoạch nào liên quan đến bất động sản mới này trên sông Hudson, ngoài việc sở hữu nó và để tương lai xác định xem [chúng ta] mong muốn dùng nó như thế nào.”

Rockefeller bị thu hút bởi vẻ đẹp tự nhiên chứ không phải những người hàng xóm thanh lịch. Gates, người đi cùng ông trong chuyến đi đầu tiên cho biết: “Ông ấy chọn địa điểm xây dựng ngôi nhà của mình trên Đồi Pocantico vì có tầm nhìn tuyệt đẹp ra Hudson và Catskills, một trong những cảnh quan tráng lệ nhất ở Mỹ.” được gọi là Đồi Kykuit — phát âm là kye-cut và bắt nguồn từ từ tiếng Hà Lan có nghĩa là quan sát — nơi có tầm nhìn tuyệt đẹp ra dòng sông và Palisades xa xôi. Như tại Forest Hill, Rockefeller chỉ đơn giản là lấy ngôi nhà được trang bị nội thất đi kèm với tài sản, một cấu trúc khung khiêm tốn với hàng hiên rộng được gọi là Nhà Parsons-Wentworth. Cũng như ý muốn của mình, ông tiếp tục tu sửa ngôi nhà trong những năm qua, mở rộng một căn phòng, làm cho một căn phòng khác thoải mái hơn. Đó là Walden của chính ông ấy, một nơi mà “những cái nhìn đẹp tốt cho tâm hồn và nơi chúng ta có thể sống đơn giản và yên tĩnh.”

Đến năm 1900, Rockefeller đã mua lại 1.600 mẫu Anh và cuối cùng điền trang Pocantico Hills đã mở rộng lên 3.000 mẫu Anh, được nối liền bởi hàng chục dặm đường quanh co. Rockefeller có thể chịu đựng được sự xa hoa miễn là phong cách của người đàn ông này được tiết chế và không thổi phồng sự giàu có của mình quá lớn. Ông tránh một nơi ở lòe loẹt và không muốn gây ấn tượng với người khác. Nếu có bất cứ điều gì, ông khao khát được ẩn dật. Tại một thời điểm, Rockefeller quyết định ông phải mua một bất động sản ở góc nhỏ thuộc sở hữu của Thomas Birdsall. Ông đưa ra một mức giá tuyệt vời và nói sẽ mua một dải đất gần đó mà Birdsall có thể chuyển nhà đến.

Khi Birdsall từ chối, Rockefeller ra lệnh cho quản đốc của mình bao vây khu bất động sản bằng những cây tuyết tùng lớn nhất mà ông có thể tìm thấy, khiến ngôi nhà chìm trong bóng tối vĩnh viễn. Birdsall đã khuất phục.

Gần như ngay sau khi bắt đầu cơn sốt chơi gôn vào năm 1899, Rockefeller đã tạo ra bốn lỗ tại Pocantico. “Cha và mẹ phát cuồng vì chơi gôn,” Junior nói với một người bạn đại học vào năm 1900. “Cha chơi từ bốn đến sáu giờ một ngày và mẹ chơi vài giờ.” William Tucker, một chuyên gia chơi gôn từ Ardsley gần đó, thường xuyên huấn luyện Rockefeller. Đến năm 1901, người khổng lồ đã thuê một kiến trúc sư, William Dunn, để xây dựng một sân gôn 12 lỗ, và ông cũng có một sân 9 lỗ được thiết kế cho Forest Hill. Cố gắng làm vui lòng cha, Junior đã theo học trong một năm, nhưng anh không thích các trò chơi cạnh tranh và ưa thích thú vui đơn độc hơn là cưỡi ngựa.



Vào một thời điểm nào đó, Rockefeller quyết định phải chơi gôn hàng ngày tại Pocantico. Vào đầu tháng 12 năm 1904, sau khi tuyết rơi dày 4 inch ở hạt Westchester, Elias Johnson đã vô cùng sửng sốt khi nhận được cuộc gọi từ Rockefeller, mời ông ta chơi gôn. Khi Johnson phản đối họ không thể chơi trong tuyết, Rockefeller nói, “Chỉ cần đến và xem.” Một đội công nhân với ngựa và máy xúc tuyết đang tận lực dọn tuyết; sáng hôm sau, Johnson thấy một sân cỏ xanh tươi lung linh, được chạm khắc từ một khung cảnh mùa đông. Johnson cho biết: “Chúng tôi chưa bao giờ có một trận đấu hay hơn trong mọi thời tiết. Sáng hôm qua, tôi đã nghịch nhiệt kế (-20C) trong nhà,” ông khoe với một cháu gái vào năm 1904. “Quả thực ở những ngọn đồi Pocantico này rất lạnh, nhưng là điều tốt cho sức khỏe của ông.” Để giữ ấm cho bạn chơi, Rockefeller tặng áo gi lê, đã trở thành một món quà thương hiệu.

Golf là niềm đam mê lớn nhất của ông. Một đội làm việc toàn thời gian tại Pocantico được giao nhiệm vụ giữ cho cỏ xanh tươi, và họ thường ra ngoài vào buổi sáng sớm, lau sương trên cỏ bằng máy cắt, trục lăn và cọc tre đặc biệt. Một sổ sách tài khoản từ đầu năm 1906 cho thấy Rockefeller đã chi 525.211,47 đô la cho các chi phí cá nhân trong năm trước đó, dành 27.537,80 đô la - hay 450.000 đô la năm 1996 - cho chơi gôn.

Một người đàn ông giàu có khác có thể tìm đến điền trang của mình để nghỉ ngơi, nhưng đối với Rockefeller, phần lớn sức hấp dẫn nằm ở công việc xây dựng và lao động nặng nhọc. Lúc đầu, ông nhờ công ty của Frederick Law Olmsted, người đã thiết kế Công viên Trung tâm và nhiều công viên khác, làm cảnh quan tại Pocantico. Sau đó, ông tự mình đảm nhận công việc, chuyển các công ty bên ngoài sang vai trò cố vấn và xây dựng một tháp khảo sát để giúp ông bố trí các khu vườn. Rockefeller có khiếu thiết kế cảnh quan và rất thích ghép những cây cao tới 90m. Đến những năm 1920, ông có một số vườn ươm lớn nhất thế giới tại Pocantico, nơi ông trồng mười nghìn cây non cùng một lúc, bán một số có lãi.

Rockefeller tin vào sự khái quát của Thorstein Veblen vì ông luôn tin vào phẩm giá của lao động chân tay. Cùng với con trai, ông đã vạch ra những con đường ngoằn ngoèo và tạo ra những khung cảnh ấn tượng, dần dần làm việc nhóm. “Tôi đã trải qua bao nhiêu dặm

đường trong thời đại của mình,” ông ấy phản ánh, “Tôi khó có thể tính toán được, nhưng tôi vận đi cho đến khi kiệt sức. Trong khi khảo sát các con đường, tôi đã đo đạc cho đến khi trời tối khiến tôi không thể nhìn thấy những chiếc cọc nhỏ và những lá cờ.” Ông trở nên khéo léo đến mức xây dựng những con đường mà không cần kỹ sư. “Tôi đang nghĩ đến việc di chuyển cái đồi đó,” ông sẽ nói, nhanh chóng xác định khối lượng vật liệu liên quan. “Nói cách khác, tôi sẽ nói chỉ có khoảng 650.000 feet đất ở đây.”

Khi ở Standard Oil, Rockefeller là một ông chủ gia trưởng. Trong số ba trăm công nhân chủ yếu là người da đen và người Ý, ông cấm những lời tục tĩu và thậm chí còn cố gắng mua và đóng cửa quán rượu đơn độc của Tarrytown. Mặc dù không trả lương cao, nhưng ông không bao giờ la mắng nhân viên và đối xử với họ một cách kiên nhẫn, ân cần, thỉnh thoảng mời họ ngồi bên đống lửa trò chuyện.

Sự hấp dẫn của Rockefeller trong các dinh thự của mình có lẽ xuất phát từ nỗi sợ hãi công chúng và sở thích ở trong một môi trường gia đình được bảo vệ. Như một người viết tiểu sử ban đầu đã lưu ý, “Bị hành quyết trên toàn thế giới, suy sụp về thể chất và căng thẳng, gần ba thập kỷ trước, ông buộc phải rút lui sau những bức tường đá, hàng rào thép gai, cổng sắt.” Ông ấy thích giao lưu trên sân nhà, nơi các vị khách phải tuân thủ các quy tắc và thời gian biểu của ông. Ông cũng lo ngại về các hành động khủng bố. Đầu năm 1892, George Rogers nói với Cettie rằng anh vừa nhận được một lá thư có chữ ký “Công lý hoặc Chết”, trong đó cảnh báo một quả bom đang được tạo ra. Những lời đe dọa như vậy đặt ra một tình thế khó xử cho Rockefeller trong việc xây dựng khu đất của mình, vì ông muốn giữ cho các vùng đất của mình mở cửa cho công chúng. Cuối cùng ông quyết định tự bảo vệ mình bằng cách có một vùng lõi an toàn, riêng tư rộng từ bốn đến năm trăm mẫu Anh, bao gồm các ngôi nhà của gia đình và sân gôn, có hàng rào bao quanh và có người canh gác. Công chúng được phép đi lang thang qua phần còn lại của khu nhà, với điều kiện họ không được mang theo xe. Trong nhiều thập kỷ, Pocantico là thiên đường của người đi bộ đường dài và cưỡi ngựa, khiến khu nhà Rockefeller vừa độc quyền vừa dân chủ.

Khi nghỉ hưu, Rockefeller phụ thuộc nhiều thứ với mục tiêu quan trọng là kéo dài tuổi thọ. “Cha hy vọng con sẽ chăm sóc sức khỏe của

mình thật tốt,” ông từng nói với Junior. “Đây là một bốn phận tôn giáo, và con có thể hoàn thành rất nhiều điều cho thế giới nếu giữ gìn sức khỏe tốt.” Việc tránh thuốc lá hoặc rượu của Baptist khiến ông trở thành một người ủng hộ tự nhiên cho lối sống tiết độ, và ông tin những thói quen đạo đức là thuốc chữa bệnh. “Tôi tận hưởng sức khỏe tốt nhất,” ông nói trong những năm sau đó. “Bù đắp cho việc không có nhà hát, câu lạc bộ, bữa ăn tối, những cuộc ăn chơi tàn phá sức khỏe của nhiều người quen của tôi từ lâu, rất lâu trước đây... Tôi hài lòng với nước lọc và sữa tách kem, và tận hưởng giấc ngủ. Thật tiếc khi nhiều người đã không được hưởng những điều đơn giản này!”

Bạn đồng hành đắc lực của Rockefeller là Tiến sĩ Hamilton F. Biggar. Họ đã gặp nhau vào những năm 1870 trong những ngày đầu tiên trên Đại lộ Euclid khi Rockefeller, đang chơi trò buff của người mù với lũ trẻ, đang lao vào phòng khách một cách điên cuồng và đâm vào một cánh cửa; Bác sĩ Biggar đến khâu vết thương và ở lại. Sinh ra ở Canada, Biggar chuyển đến Cleveland sau Nội chiến và trở thành nhân vật hàng đầu trong lĩnh vực y học vi lượng đồng căn ngày càng phổ biến. Ông đã trở thành giáo sư giải phẫu và phẫu thuật lâm sàng tại Trường Cao đẳng Bệnh viện Vi lượng đồng căn địa phương, William McKinley và Mark Hanna là các bệnh nhân của ông. Được thành lập bởi bác sĩ người Đức Samuel Hahnemann (1755–1843) và phổ biến ở Mỹ vào thế kỷ 19, vi lượng đồng căn chữa khỏi bệnh bằng cách sử dụng một lượng nhỏ các chất với liều lượng lớn hơn có thể gây ra bệnh. Theo yêu cầu của Biggar, Rockefeller từng là phó chủ tịch và người được ủy thác của trường Cao đẳng Bệnh viện Vi lượng đồng căn, cung cấp tiền, xây dựng và hướng dẫn. Có một nghịch lý nổi bật là nhà từ thiện, người sẽ thành lập Viện Nghiên cứu Y khoa Rockefeller và hơn bất cứ ai khác để phát triển y học khoa học trong thế kỷ 20 lại bị các phương pháp truyền thống mê hoặc. Rockefeller đôi khi hút lá mullein trong ống đất sét để chữa các bệnh về đường hô hấp và không bao giờ làm mất đi sự nghi ngờ còn sót lại của các bác sĩ. “Hôm nay bác sĩ đến khám cho cha,” ông từng kể lại với con trai. “Ông ấy sẽ không cho cha loại thuốc cha muốn và cha sẽ không uống loại thuốc ông ấy kê, nhưng cha đã có một cuộc nói chuyện rất dễ chịu.”

Dáng người cao ráo và khuôn mặt tròn trịa, cùng những chiếc mũ derby và dây đồng hồ, Tiến sĩ Biggar đã chia sẻ tình yêu của Rockefeller với những chiếc áo khoác và họ rất vui khi hòa nhã với nhau. Biggar ăn mặc sang chảnh hơn người bạn giàu có của mình, nhiều người đã tưởng ông là trùm khi họ đi du lịch cùng nhau. Hơn bất kỳ ai, Tiến sĩ Biggar đã thể hiện sự hòa nhã của Rockefeller, thể hiện qua mô tả của ông về Rockefeller: “Ông ấy có khiếu hài hước, thích đùa, nhạy bén trong đối đáp, một người trò chuyện thú vị và biết lắng nghe.”

Không phải ai cũng say mê Tiến sĩ Biggar. Với tư cách là bác sĩ chính thức của Rockefeller, phát hành các bản tin y tế cho báo chí, ông được đánh giá là hào hoa và dễ chịu. Nhưng một số thầy thuốc thậm chí nghĩ ông là một lang băm. Một trong những người nghi ngờ như vậy là chủ tịch Harvard Charles Eliot, người đã nói với Frederick Gates rằng hầu hết các bác sĩ Harvard coi Biggar là kẻ vô dụng. Năm 1901, theo Eliot, khi Biggar bị suy nhược cơ thể, Rockefeller đã trả chi phí cho một chuyến đi châu Âu để phục hồi sức khỏe. Trong khi ông ta đi vắng, Rockefeller đã bị một cuộc tấn công mới của hydrocele, một sự tích tụ của chất lỏng huyết thanh, mà Biggar đã tuyên bố là không thể chữa được. Rockefeller đã triệu tập một bác sĩ từ Trường Y Harvard “người không chỉ nhanh chóng xoa dịu cơn đau hiện tại mà còn trong một tháng có thể chữa khỏi vĩnh viễn, điều mà ông Rockefeller đã tin không thể thực hiện được”, Eliot nói với Gates 9 năm sau đó. Sau đó, Rockefeller tham khảo ý kiến của các bác sĩ khác, đặc biệt là một người Đức lớn tuổi tên là Tiến sĩ Henry N. Moeller, nhưng Biggar thường xuyên ở bên cạnh và có ảnh hưởng liên tục đến quan điểm của ông.

Vào đầu những năm 1900, Tiến sĩ Biggar thường xuyên tiên tri trên báo chí rằng Rockefeller sẽ sống đến một trăm tuổi (điều này khiến ông ta được quý mến bởi người bảo trợ của mình), và ông trở thành một phát ngôn viên nhiệt thành cho các nguyên tắc sức khỏe của Rockefeller đến mức khó mà biết được Biggar đã kết thúc ở đâu. và Rockefeller bắt đầu. Năm 1907, Biggar tuyên bố các quy tắc tuyệt vời để sống lâu: “Ở tuổi 50, doanh nhân Mỹ nên ngừng lo lắng, tránh xa rượu và thuốc lá và tham gia các hoạt động ngoài trời.” Khi thời gian trôi qua, Biggar thêm lời khuyên hãy đứng dậy khỏi bàn một chút,

trong khi Rockefeller gây căng thẳng thêm khi ngủ chín giờ hàng ngày, bao gồm cả một giấc ngủ trưa dài sau bữa trưa.

Có những gợi ý rằng Rockefeller có một nỗi sợ chết hơn bình thường. Nhiều năm sau, ông đang chơi gôn bốn người tại bãi biển Ormond, Florida, thì một đối tác, ông Harvey, nghĩ bị chứng khó tiêu nghiêm trọng. Rockefeller nắm lấy cánh tay và thốt ra những lời an ủi trước khi Harvey gục xuống đất vì đau tim. Các bác sĩ đã được triệu tập trong khi Harvey được đưa vào trong, nơi ông chết sau đó ba mươi phút. Rockefeller, lúc đầu rất thương hại, đã vội vàng bỏ trốn khỏi hiện trường. Như một đối tác chơi gôn đã nhớ lại, “Mr. Rockefeller quay đi và đi nhanh về phía xe của mình và lái đi. Tôi luôn cảm thấy ông ấy không muốn chứng kiến cái chết.” Không nơi nào trong hồ sơ đồ sộ của mình mà ông ấy thậm chí thảo luận từ xa về cái chết.

Rockefeller dường như tin có thể sống lâu nếu tuân thủ các quy tắc cố định của mình. Cực kỳ khó tính về chế độ ăn uống, nghỉ ngơi và tập thể dục, ông ấy giảm mọi thứ thành thói quen và lập lại cùng một lịch trình hàng ngày, buộc người khác phải tuân theo thời gian biểu của ông. Trong một bức thư gửi con trai, Rockefeller cho tuổi thọ của ông là do ông sẵn sàng từ chối các yêu cầu của xã hội. “Cha cho tình trạng tốt của mình là do sự độc lập gần như liều lĩnh của cha trong việc tự xác định xem mình phải làm gì và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định giúp cha có thời gian nghỉ ngơi tối đa, yên tĩnh và thư giãn, và cha đang được trả công dồi dào cho việc đó mỗi ngày.”

Một phần trong chương trình sống một trăm tuổi là trải qua cuộc sống một cách ổn định, không thử thách. Ông ấy điều chỉnh lại bản thân, dồn hết năng lượng và tự hào về nhịp tim thấp bất thường của mình: “Điều đó cho thấy khả năng chịu đựng và giữ thăng bằng của một người.”

Trong những năm đầu tiên của mình, ông ấy đã phải vật lộn để làm chủ tính khí và loại bỏ những bức xúc nhỏ; giờ đây, ông đã có một cơ sở y tế để loại bỏ hệ thống cảm xúc hỗn loạn của mình, đặc biệt là sự tức giận. “Nó tạo ra trong máu rất nhiều chất độc làm nhiễm độc hệ thống. Điều đó gây mệt mỏi và làm cho anh ta kém hiệu quả hơn, chưa nói gì đến việc già đi và hao mòn trước tuổi.” Cũng cần tránh lo lắng. “Tôi chắc chắn lo lắng khiến thần kinh căng thẳng hơn.”

Quan điểm này càng khuyến khích ông tránh những cuộc gặp gỡ tự phát, có khả năng đối đầu với mọi người.

Rockefeller là người thích mát xa và các hình thức xoa nắn cơ thể khác. Vào đầu những năm 1900, ông trở thành một tín đồ cuồng nhiệt của phương pháp nắn xương. Trong một lần nổi cơn thịnh nộ vào năm 1905, ông nói với con trai đã thu được lợi ích từ việc nắn xương khi ở Forest Hill và “biết ơn nhiều hơn những gì cha có thể nói với con về sức khỏe tốt mà cha có và điều đó cho phép cha làm việc hiệu quả gấp hai hoặc ba lần, bà Tuttle [điện tín viên của ông], như cha đã từng làm khi bà ấy còn ở đây. Bệnh xương! Nắn xương! Osteopathy!” Khi những nhà khoa học tiên tiến — trở trêu thay, nhận trợ giúp từ Rockefeller — cố gắng ban hành luật để ngăn chặn những người nắn xương, Rockefeller đã lao vào bảo vệ những người nắn xương. “Tôi tin vào kỹ thuật nắn xương,” ông chỉ thị cho thư ký của mình, “và nếu bất kỳ người nào tại 26 Broadway có thể nói hoặc làm bất cứ điều gì để hỗ trợ các bác sĩ nắn xương vào thời điểm họ đang gặp khó khăn, tôi sẽ đánh giá cao điều đó.” Một chuyến thăm thỉnh thoảng đến bác sĩ nắn xương là một trong những câu chuyện nổi tiếng nhất về Rockefeller. Khi bác sĩ nắn xương làm nứt đốt sống của ông, Rockefeller hóm hỉnh nói: “Nghe này, bác sĩ. Họ nói tôi kiểm soát tất cả dầu trong nước và tôi thậm chí có đủ dầu để tra cho các khớp của chính mình.”

Vào đầu những năm 1900, báo chí vẫn lưu truyền những câu chuyện phi lý về việc Rockefeller chỉ có thể tiêu hóa sữa và bánh quy giòn và đưa ra lời đề nghị trị giá một triệu đô la cho bất kỳ ai có thể chữa dạ dày của mình. Huyền thoại ma quái nhất tuyên bố ông cần sữa mẹ để tồn tại và người trợ lý của ông đã mua sữa lậu cho ông hàng ngày để trong một phích nước trên sân gôn. Hàng ngàn lá thư tràn vào 26 Broadway, đưa ra các biện pháp khắc phục các vấn đề về dạ dày. Rockefeller cảm thấy bối rối trước những tin đồn kỳ lạ này. Khi đến gần tám mươi tuổi, ông mệt mỏi nói: “Ngày nay có rất nhiều người trong nước, những người, từ những báo cáo sai lệch, tin tôi đang ở trong tình trạng đau buồn đến mức tôi sẽ cố gắng hiến tất cả những gì tôi có để trở thành một người tốt. Và tôi biết không có người đàn ông nào có sức khỏe tốt hơn tôi — và cứ thế diễn ra.” Trên thực tế, Biggar đã kê bánh mì và sữa cho các vấn đề tiêu hóa của

Rockefeller vào những năm 1890, và ông tiếp tục uống sữa thường xuyên vào đầu những năm 1900, tin “sữa tươi là thực phẩm tuyệt vời cho thần kinh.” Tuy nhiên, khi sức khỏe của ông trở lại vào cuối những năm 1890, ông tiếp tục thực đơn đa dạng, mà ông tiêu thụ từ từ và theo khẩu phần nhỏ. Ông ấy có một chế độ ăn uống đơn giản nhưng lành mạnh: đậu xanh và đậu que từ vườn của mình, gạo, nước lúa mạch, rau diếp, cá, bánh mì nâu và khoai tây nướng hai lần một ngày.

Vào đầu những năm 1900, những ông trùm tài phiệt như Morgan đã trở thành hiện thân của sự thịnh vượng mạnh mẽ của thời đại, trong khi Rockefeller chỉ nặng 70kg. Vẫn là người theo đạo Tin lành khổ hạnh, ông chê bai việc ăn uống quá độ, cảnh báo nó gây ra nhiều bệnh tật hơn bất kỳ nguyên nhân nào khác. Ông không bao giờ ăn đồ nóng, đờ các món ăn nguội và khuyến khích khách bắt đầu mà không có ông. Thức ăn là nhiên liệu cho Rockefeller, không phải là nguồn cung cấp khoái cảm. “Ông ấy không thể hiểu tại sao ai đó lại ăn một viên kẹo, nếu viên kẹo đó không tốt cho anh ta, chỉ vì người đó thích kẹo,” Junior giải thích. Một lần, trong một khoảnh khắc bất thường, ông ấy đã lên cơn thèm kem và khiêm tốn xin bác sĩ Moeller từ bỏ lệnh cấm. “Nếu tôi được bạn cho phép thỉnh thoảng ăn một ít kem thì đó sẽ là một buổi thưởng thức đặc biệt mà tôi vô cùng trân trọng, nhưng, bạn là bác sĩ,” ông nói một cách hiền hòa.

Lời khuyên y khoa đặc biệt nhất của Rockefeller — và lời khuyên vĩnh viễn cho những vị khách đến ăn tối — mọi người nên nhai từng miếng mười lần trước khi nuốt. Ông ấy đã tận tâm tuân thủ thực hành này đến nỗi ông thậm chí còn khuyên mọi người nên nhai chất lỏng mà ông ấy sẽ xoáy xung quanh trong miệng. Ông vẫn sẽ ăn nửa giờ sau khi những người khách khác đã ăn xong. Để thúc đẩy quá trình tiêu hóa, ông cũng cho rằng điều quan trọng là phải nán lại bàn ăn trong một giờ hoặc lâu hơn sau bữa tối. Để câu giờ, ông chơi trò Numerica trong phòng với những vị khách, một dạng trò chơi xếp bài cạnh tranh. Vì là một Baptist, ông không thể chơi bài, ông đã có những bộ đếm hình vuông được làm để thay thế cho bộ bài poker thường được sử dụng. Bất kỳ số lượng khách nào cũng có thể chơi, và Rockefeller chia một xu cho người chiến thắng, gọi tên người thua cuộc. Trò chơi đòi hỏi một sự nhanh nhẹn nhất định với các số liệu, và

Rockefeller đã trở nên thành thạo từ việc luyện tập không ngừng đến mức ông có xu hướng tự thưởng cho mình.

Đối với người Mỹ ngày sau, John D. Rockefeller đã khắc sâu trong tâm trí họ như một người đàn ông hói đầu, một hóa thạch khô cạn. Tuy nhiên, trước những rắc rối về sức khỏe vào đầu những năm 1890, một số ít phóng viên thâm nhập vào khu bảo tồn bên trong đã bị ấn tượng bởi phong thái trẻ trung của ông. Thư từ của ông ấy cho thấy vấn đề rụng tóc bắt đầu sớm hơn tưởng tượng trước đây; Vào năm 1886, ở tuổi bốn mươi bảy, ông đã đặt mua những chai phục hồi tóc. Năm 1893, bệnh rụng tóc của Rockefeller đột nhiên trở nên tồi tệ hơn khi ông phải vật lộn với các vấn đề về tiêu hóa và lo lắng về vấn đề tài chính của Đại học Chicago.

Rụng tóc toàn thân, hay rụng toàn bộ lông trên cơ thể, được cho là do nhiều nguyên nhân, từ các yếu tố di truyền đến căng thẳng nghiêm trọng, nhưng đáng chú ý là rất ít được biết đến. Đối với Rockefeller, sự khởi đầu của căn bệnh trùng với thời điểm ông suy sụp vào đầu những năm 1890. Vào năm 1901, các triệu chứng trở nên tồi tệ hơn rõ rệt, khi Cettie ghi lại trong một cuốn sổ ghi nhớ rằng vào tháng 3 năm đó “Bộ ria mép của John bắt đầu rụng, và tất cả lông trên cơ thể ông cũng theo đó mà rụng vào tháng 8.”

Sự thay đổi về ngoại hình của ông ấy thật đáng ngạc nhiên: Ông đột nhiên tranh già đi, sừng húp, khom người – dường như không thể nhận ra. Ông ấy dường như già đi cả một thế hệ. Không có tóc, các khuyết điểm trên khuôn mặt ngày càng rõ rệt: Da khô sần, môi quá mỏng, đầu to và gồ ghề. Ngay sau khi bị rụng tóc, Rockefeller đã đến bữa tối do J. P. Morgan (một trong số ít những bữa tối công khai mà ông từng tham dự) tổ chức và ngồi xuống bên cạnh Charles Schwab, chủ tịch mới của U.S. Steel, đầy bí ẩn. Rockefeller nói: “Tôi thấy bạn không biết tôi, Charley. Tôi là ông Rockefeller.”

Đến trước kỷ nguyên muckraking, chứng rụng tóc của Rockefeller đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến hình ảnh của ông: Nó khiến ông tranh giống như một con yêu tinh không có lông, bị tước bỏ tất cả tuổi trẻ, sự ấm áp và sức hấp dẫn và điều này phát huy tác dụng mạnh mẽ đối với trí tưởng tượng của mọi người. Trong một thời gian, ông đội một chiếc mũ màu đen, tạo cho ông dáng vẻ gầy gò đầy ấn tượng của một vị giám quốc thời Phục hưng. Một nhà văn Pháp đã viết “dưới

chiếc mũ đầu lâu bằng lụa của mình, ông ta có vẻ như một mục sư già của tòa án dị giáo như người ta thấy trong các phòng trưng bày tranh Tây Ban Nha.”

Chứng rụng tóc đã giáng một đòn mạnh vào tinh thần của Rockefeller — hiệu ứng tâm lý làm suy sụp hầu hết mọi người — và ông đã không ngừng nỗ lực tìm kiếm các biện pháp khắc phục. Biggar bắt đầu cho ông một chế độ phục hồi tóc, trong đó ông uống phốt pho sáu ngày một tuần và lưu huỳnh vào ngày thứ bảy. Khi những cách khắc phục như vậy không thành công, Rockefeller quyết định mua một bộ tóc giả. Thoạt đầu tự ý thức và không muốn đội nó, ông đã thử vào một ngày Chủ nhật tại Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid. Trước buổi lễ, ông đứng trong văn phòng của mục sư, hồi hộp điều chỉnh nó với một người xem thử. Khi bộ tóc giả nhận được sự đón nhận tốt, ông gần như phấn khích. Chẳng bao lâu sau, ông ấy dần yêu thích bộ tóc giả này, nói với con gái Edith: “Cha ngủ và chơi gôn với nó, và cha ngạc nhiên đã đi quá lâu mà không có nó, và nghĩ đã phạm sai lầm lớn khi làm như vậy.” Ông trở nên như vậy. thích tóc giả đến mức bắt đầu đội những bộ tóc giả có độ dài khác nhau để tạo ấn tượng về mái tóc đang mọc. Ông ấy thậm chí còn đội tóc giả cho những dịp khác nhau: chơi gôn, nhà thờ, đi bộ ngắn... Tuy nhiên, đối với tất cả tài sản của mình, Rockefeller không bao giờ có thể tìm được bộ tóc giả ưng ý. Khởi đầu với một nhà sản xuất tóc giả thời trang trên đường Castiglione ở Paris, ông vỡ mộng khi lò xo phía trong được đẩy lên xuyên qua mái tóc. Sau đó, ông chuyển sang một nhà sản xuất tóc giả Cleveland mà sản phẩm có một khiếm khuyết đáng kinh ngạc: Lớp vải nền sẽ co lại, khiến bộ tóc giả đột nhiên trượt ngang qua tấm da đầu hói của ông. Những gì Chúa đã lấy đi, dường như không bao giờ có thể được phục hồi một cách hoàn hảo.

Trước khi mái tóc của Rockefeller rụng đi, mọi người đã ghi nhận sự tương phản giữa ông và người vợ thường xuyên ốm yếu của mình. Sau đó, chỉ qua một đêm, chứng rụng tóc dường như đã san bằng mọi thứ. John và Cettie đã có một cuộc hôn nhân hạnh phúc. Dù chơi với lũ trẻ hay chơi gôn với bạn bè, John đều có khả năng vui nhộn nhất định - ông có thể tung tăng và vui chơi.

Cettie — dịu dàng, ngọt ngào, quyến rũ — vẫn chưa bị cuốn vào thế giới tôn giáo bao trùm của cô và bám chặt vào niềm tin John như

một siêu nhân. Một nhà quan sát đã mô tả Cettie là “một phụ nữ lớn tuổi trang nghiêm, giản dị, khuôn mặt dễ chịu, ăn nói nhẹ nhàng, hoàn toàn không phô trương”, người mà John “vẫn là người hùng của cô ấy sau mọi năm.” Khi các nhà cải cách coi anh hùng của bà là một nhân vật xấu xa, bà đã tìm thấy một nơi tôn nghiêm cần thiết trong Cơ đốc giáo, tâm trí bà bay bổng đến những đỉnh cao tôn giáo thanh thản hơn so với những xung đột chính trị.

Thật khó cho đến nay với sự biến đổi chính xác của Cettie từ một người phụ nữ lanh lợi, có năng lực thành một người thụ động. Ngay từ những năm 1880, Junior đã đảm đương nhiều công việc gia đình, chẳng hạn như mua sắm và giám sát việc sửa chữa, vì mẹ yếu. Vào đầu những năm 1890, bà phàn nàn về “tình trạng lể lạy nói chung.” John luôn tâm sự với bà về công việc kinh doanh và vào năm 1893 vẫn gửi cho bà những báo cáo chi tiết về quặng Mesabi. Sau đó, đột ngột, vào giữa những năm 1890, những bức thư của ông trở nên trống rỗng và thô kệch, nhồi nhét những mô tả nhạt nhẽo về thời tiết, đi dạo trong vườn hoặc chơi gôn, và chúng vẫn như vậy trong suốt hai mươi năm. Thật khó để tránh ấn tượng rằng ông đang cố tình nhón gót xung quanh những đối tượng khó chịu vì tôn trọng tình trạng y tế mỏng manh của bà.

Cettie mắc phải rất nhiều triệu chứng kỳ lạ và những căn bệnh mơ hồ đến mức thách thức các chẩn đoán y khoa chính xác. Vào những năm 1890, bà đã phàn nàn về bệnh hen suyễn và viêm đại tràng, cũng như các vấn đề lè tè về mắt và cột sống. Đối với những rắc rối về đường ruột, các bác sĩ đã yêu cầu cắt bỏ trái cây và rau quả để chuyển sang chế độ ăn nhiều sữa, kem, bơ và trứng. Lúc đầu, mặc dù có vấn đề, bà ấy không phải nằm liệt giường. Bà và John lái xe đường dài trước bữa trưa, và vào khoảng năm 1900, bà thường lên vào một vài lỗ chơi gôn buổi chiều. Sau đó, vào tháng 4 năm 1904, khi bộ truyện của Ida Tarbell được xuất bản trên Tạp chí McClure, bà bị một cơn đột quy, có lẽ là một cơn đột quy nhẹ, khiến bà gần như bị liệt. Khi bà kể trong nhật ký của mình, “Dr. Allen nói sẽ mất hai năm sống yên tĩnh nhất để được trở lại là chính mình. Điều này tôi chấp nhận và hàng ngày sẽ cảm thấy biết ơn vì nó không tệ hơn.” John đưa bà đến Forest Hill, nơi bà tắm nắng trên hiên nhà và lắng nghe ông đọc to các

phần hàng ngày trong *With God in the World* của Giám mục Brent. Bà ấy không bao giờ hồi phục hoàn toàn.

Hình ảnh của Cettie mà gia đình chiếu vào lúc nào cũng là hình ảnh của người mẹ khắc kỷ. “Mọi thứ đến với bà ấy, bà đều chấp nhận,” con gái cô Edith từng viết, “và bà ấy mang thân hình yếu ớt của mình với sự kiên nhẫn không thể chối từ.” Tuy nhiên, những người ngoài cuộc ít thấy sự quý phái kiên nhẫn này. Nơi mà trước đây bà luôn ân cần với những người hầu, giờ đây trở nên khó tính và hay đòi hỏi. “Sữa nóng của bà ấy phải được mang đến lúc 11 giờ mỗi sáng”, một trong những thư ký của Rockefeller, H. V. Sims, nhớ lại. “Chiếc khăn ăn nhỏ đi cùng với nó phải được người giúp việc nhét vào giữa ngón thứ 4 và ngón út — hoặc tất cả đều sai.” Bà ấy sẽ yêu cầu các y tá lấy khăn choàng từ giữa một chồng cao mà không làm phiền những người khác. Mọi người rón rén trên vỏ trứng xung quanh bà.

John đã học cách dỗ dành và hài hước để bà được như ý. Các y tá thường héo hon trong cái nóng ngột ngạt mà Cettie yêu cầu và ngại mở cửa sổ. John sẽ nhảy vào và nói, “Mẹ, mẹ không nghĩ nên mở cửa sổ nhiều hơn sao?” Anh ấy sẽ hơi xòe các ngón tay ra. Khi bà ấy trả lời: “Tốt lắm, John, nếu con nghĩ vậy,” anh ấy ra hiệu cho các y tá, khi bà ấy không nhìn, hãy mở nó ra nhiều hơn nữa. John đối xử dịu dàng với vợ mình, nhưng hành vi của ông bây giờ phần lớn trở thành nghi lễ. Nếu bà thức quá khuya với khách, ông sẽ luồn qua cánh tay bà và thông báo, “Đây là một buổi tối tốt lành, nhưng đã đến giờ đi ngủ.”

Trong một bức chân dung năm 1905 của Arthur Ferraris, cho thấy bà trong một chiếc váy đen xinh xắn với mái tóc vuốt lên và cầm một cuốn sách cầu nguyện, có vẻ tuyệt vọng nhưng vẫn nhạy cảm và khôn ngoan. Bà càng ngày càng bám vào tôn giáo một cách quyết đoán hơn và viết cho các con mình bằng ngôn ngữ nâng cao của những bài thuyết giáo, nói với Junior khi cậu sắp bắt đầu một chuyến đi rằng bà “được Chúa ban phước trên rất nhiều bà mẹ, những viên ngọc quý giá của tôi— trong các con tôi.” Vào ngày sinh nhật 21 tuổi, bà chúc mừng con trai như sau: “Con có thể tổ chức sinh nhật cho con, dù ở nhà hay không, hãy làm việc nghiêm túc để cống hiến, vì Chúa và sự cứu rỗi linh hồn của các bạn học viên của con.” Đường

như chưa bao giờ bà khuyến khích các con của mình có một khoảng thời gian vui vẻ.

Chủ nghĩa khắc khổ của Cettie hẳn đã dày vò Rockefeller. Từ thời niên thiếu, ông đã cảm thấy có một tình cảm đặc biệt với phụ nữ và đặc biệt thích thú khi được ở bên họ. Ông sẽ không tính đến chuyện ngoài hôn nhân, như những ông trùm khác có thể đã làm. Ông luôn trung thành với Cettie và sự nuôi dạy Baptist, và ông luôn có bóng ma của Big Bill trước mắt để nhắc nhở về những hậu quả của hành vi lừa đảo. Từ lâu, ông đã sống với sự hiểu biết về bản chất tội lỗi của con người. Cho đến khi nào Cettie còn sống, theo như chúng ta có thể nói, ông vẫn kiểm soát được những ham muốn tình cảm của mình và vẫn là một người tình kiểu mẫu.

Rockefellers cảm thấy rất khó khăn khi phải đối mặt với sự tàn tật của cả tinh thần và xác thịt. Cả một thế giới tình cảm bị cấm đoán, sự nổi loạn đơn giản là không tồn tại với họ. Nếu bạn tránh ánh mắt của mình khỏi những điều khó chịu, họ dường như tin tưởng, họ sẽ đỡ đau khổ. Vì lý do này, câu chuyện về cô con gái cả của Rockefeller, Bessie, từ lâu đã là một bí ẩn không thể khám phá.

Sau khi Charles Strong kết hôn với Bessie vào năm 1889, anh giảng dạy một thời gian ngắn tại Đại học Clark và sau đó trở thành phó giáo sư triết học tại Đại học Chicago mới vào năm 1892. Trong khi Charles có tình cảm với bố vợ của mình, anh không bao giờ ngần ngại khai thác kết nối và sự rộng rãi của ông ấy. Năm 1895, nhà Strong phải từ bỏ Chicago do sức khỏe kém của Bessie. Như Charles đã thông báo cho người cố vấn Harvard của mình, William James, sức khỏe của vợ anh “vẫn còn rất yếu nên việc để cô ấy tiếp xúc với sự bất ổn của khí hậu Chicago là không khôn ngoan, và tôi thấy mình nên định cư vĩnh viễn ở New York.” Charles có thể viết chuyên luận của mình và sống với Bessie ở New York, Rockefeller đã trợ cấp cho anh một nghìn đô la một năm làm việc. Khi Bessie sinh một cô con gái, Margaret, tại Pocantico vào năm 1897, Rockefeller đã trao một kỳ nghỉ cho những người làm việc trong khu đất của mình.

Kể từ khi Charles trở thành một nhà tư tưởng tự do, Rockefeller có thể đã lo sợ cho linh hồn bất tử của cháu gái mình. “Charles sẽ nói với Margaret, “Không có Chúa đâu”, con gái Margaret nhớ lại. “Cả cha và mẹ đều đồng tình và nhất trí không để cô ấy bị nhiễm niềm tin

không chắc chắn.” Có lẽ nhận thức được sự truyền dạy này, Rockefeller đã muốn giữ nhà Strong ở lại New York. Ông đã đề nghị Junior tiếp cận Seth Low, chủ tịch của Trường Cao đẳng Columbia, về việc phong tặng chức giáo sư tâm lý học cho Charles, người ngày càng nghiên cứu sâu hơn cả tâm lý học và triết học trong công việc của mình. Junior gợi ý sẽ tốt hơn nếu trao tặng và sau đó để trường đại học tự nguyện bổ nhiệm anh ta. Senior đã làm theo và, sau khi chắc chắn Columbia sẽ giao cho anh chiếc ghế, đã tặng cho trường \$100.000, mua danh hiệu cho con rể với một chi phí đáng kể.

Trong khoảng thời gian đầu những năm 1900, Rockefeller đã thường xuyên gặp Charles và Bessie, một phần nhờ vào niềm đam mê mới bắt đầu của ông dành cho gôn. Tuyệt vọng về một nơi mà ông có thể kéo dài mùa chơi gôn giới hạn của Pocantico, ông đã tìm thấy nó ở khu nghỉ mát sang trọng ở Lakewood, New Jersey, nơi George Gould và những cư dân giàu có khác chơi polo, tham dự tiệc trà, đua chó săn. Rockefeller bắt đầu mua bất động sản ở đó vào tháng 5 năm 1901, và một năm sau, một cơ hội đẹp như mơ đã xuất hiện. Ocean County Hunt and Country Club đã quyết định hợp nhất với một câu lạc bộ khác và từ bỏ nhà câu lạc bộ của mình, được bao quanh bởi một sân gôn nằm giữa bảy mươi lăm mẫu cây vân sam, linh sam, thông và cây kim giao. Chỉ cách biển tám hoặc chín dặm, khu đất bằng phẳng đầy cát này có “không khí khô ráo, trong lành”, Rockefeller nói với một người bạn và sẽ cho phép ông chơi gôn gần mười tháng một năm. Nhà câu lạc bộ bằng gỗ lớn, ba tầng — Mà Rockefeller luôn gọi là Golf House — có mái hiên che bằng kính cho tầm nhìn ra những con cừu đang lướt trên bãi cỏ. Chỉ có thể đến được nơi ẩn náu này bằng một con đường ngoằn ngoèo bằng đá xanh chạy qua rừng cây rậm rạp — hoàn hảo cho mục đích an ninh. Mở rộng ngôi nhà và thêm diện tích, Rockefeller đã đưa hàng ngàn cây từ Pocantico đến khu đất mới. Rockefeller yêu thích nơi ở mới, thoải mái của mình. “Tôi tin đã hồi phục sức khỏe của mình,” ông viết cho một người bạn ở Lakewood vào năm 1903. “Bây giờ tôi cảm thấy tốt hơn trong nhiều năm... Tôi tin sự cải thiện tình trạng là do thói quen chơi golf.”

Rockefeller cũng mua Claflin Cottage nhỏ tại Lakewood, nơi Charles và Bessie ở trong ba mùa. Nghe William James, một khách

quen kể lại, đó là một nơi u ám. Khi cuốn sách lớn đầu tiên của Strong, *Tại sao Tâm trí như Cơ thể*, xuất hiện vào năm 1903, James đã ca ngợi nó là “một tác phẩm đáng ngưỡng mộ vì sự rõ ràng của tuyên bố và sự thấu đáo của cuộc thảo luận, sáng sủa và có khả năng được sử dụng nhiều bởi các sinh viên triết học.” Trong thời gian ở Lakewood, James đã cùng Charles đi dạo quanh hồ và cả hai thường dừng lại để ngồi trên lá thông và suy tư. Trong một cuộc dạo chơi như vậy, James đã dành cho cả hai lời khen ngợi khi anh quay sang Strong và nói, “Tôi là John the Baptist và bạn là Messiah.” Tuy nhiên, James linh hoạt hơn Strong và đã chán những chuyến đi Lakewood, nơi anh ấy cảm thấy bị mắc kẹt bởi shoptalk vĩnh viễn. Charles có thể biến một ngày cuối tuần dễ chịu thành một buổi hội thảo xen kẽ, và James đã nói với vợ, Alice, khiến họ cảm phục bằng sự ngưỡng mộ to lớn dành cho Charles. “Anh chưa bao giờ biết đến sự nghiên cứu không mệt mỏi, đơn điệu như tâm trí anh ấy đối với sự thật. Anh ấy đi từng điểm, ghim chắc chắn từng điểm một, và anh nghĩ đó là suy nghĩ sáng suốt nhất mà anh từng biết... Anh nghĩ anh ấy sẽ vượt lên tất cả, vì tốc độ của anh ấy tăng nhanh, và không bao giờ đứng yên.”

Như một liều thuốc giải độc cho Charles, William James đặc biệt hoan nghênh những cuộc gặp gỡ giữa Lakewood với Rockefeller, người đôi khi sẽ đến vào bữa trưa. Rockefeller chỉ có những cuộc gặp gỡ thoáng qua với giới trí thức, điều này khiến những mô tả của James về ông càng có giá trị hơn. Nhà triết học có một sở trường kỳ lạ là lòng những hình người khổng lồ thành những bản phác thảo bằng móng tay cái. Anh đặc biệt bị ấn tượng bởi sức mạnh ý chí của Rockefeller và viết cho Alice về sức mạnh nguyên thủy tỏa ra từ ông, nói với cô Rockefeller là một “con người rất sâu sắc”, người đã cho anh “ấn tượng về Urkraft [lực lượng nguyên thủy] hơn bất kỳ ai mà anh từng gặp.” Anh ấy cũng bị cuốn hút một cách bất ngờ bởi: “John D già đáng kính... [là] một người đáng yêu.” Để hoàn thiện bức chân dung, anh ngạc nhiên khi Rockefeller có thể “quá phức tạp, tinh tế, dữ dội, xấu và tốt một cách đan xen.”

William đã mô tả thậm chí còn sống động hơn cho anh trai Henry của mình:

Rockefeller, anh biết đấy, được coi là người đàn ông giàu nhất thế giới, và chắc chắn ông ấy là nhân cách gợi mở mạnh mẽ nhất mà em

từng thấy. Một người đàn ông khá khó hiểu. **Physionomie de Pierrot**^[25] linh hoạt, xảo quyệt, bề ngoài gợi ý đến sự vô tình nhưng tốt bụng và tận tâm, bị cáo buộc là kẻ ác nhất trong lĩnh vực kinh doanh mà đất nước chúng ta đã sản sinh ra, một kẻ ghét thành phố, thích không gian ngoài trời (chơi gôn & trượt băng mọi lúc tại Lakewood)...

James đã viết điều này trong khi Ida Tarbell đang kích động dư luận chống lại Standard Oil. Anh kêu gọi Rockefeller từ bỏ chính sách im lặng và chống lại các cuộc tấn công bằng cách để công chúng quen thuộc hơn với ông. Khi Rockefeller xuất bản hồi ký của mình dưới dạng sách vào năm 1909, James đã hoan nghênh. “Đây là những gì tôi đã yêu cầu ngài nhiều năm trước đây!” anh ấy đã viết thư cho ông. “Khả năng mở rộng chiến thắng, điều mà sự im lặng sẽ không ích gì!”

Vào năm 1902, thế giới vốn đã âm ảm của Charles và Bessie Strong đột ngột trở nên tối tăm khi Bessie, ba mươi sáu tuổi, gặp phải các vấn đề y tế mới. Người ta không thể nói chắc chắn căn bệnh là gì, nhưng trong một lá thư gửi cho em trai, cô ấy nói đến “trái tim yếu đuối và không đáng tin cậy nhất của mình”. Chúng ta biết tình trạng của cô xấu đi đáng kể vào mùa xuân năm 1903, vào mùa thu năm đó Charles đã viết cho William James, “Cô ấy khá ổn, cảm ơn bạn; nhưng cô ấy đã suy sụp vào mùa xuân mà nguyên nhân là do bất an.” Cháu gái của cô sau đó cho rằng Bessie đã “bị đột quy và hậu quả là do suy giảm chức năng.”

Trong một vài đề cập ngắn gọn, khó hiểu về căn bệnh của Bessie trên báo chí, người ta luôn nói cô ấy đã rút lui khỏi xã hội Lakewood để sống một cuộc sống yên tĩnh. Chỉ qua một đêm, cơn đột quy hoặc tình trạng tim đã biến người phụ nữ xinh đẹp trở thành một người già và yếu ớt hơn nhiều. Rockefellers luôn kìm nén sự thật nó ảnh hưởng đến tâm trí cô. Như người bạn của Strong, George Santayana đã viết, “Cô ấy luôn luôn, như họ nói, với sức khỏe mỏng manh, đó là một cách nói hoa mỹ vì không đúng với tâm trí cô ấy.” Bị biến thành một bệnh nhân dành phần lớn thời gian trong ngày trên giường, cô chậm rãi lê bước về ngôi nhà trong chiếc khăn choàng màu xám. Đôi khi cô rơi vào nỗi sợ hãi tồi tệ về cái nghèo, tiết kiệm chi tiêu trong nhà, may lại áo choàng để tiết kiệm tiền và thông báo với bạn bè cô không còn

đủ khả năng để giải trí. Trong thời gian này, Charles đã bổ sung các đơn đặt hàng tạp hóa khắc khổ của cô bằng việc mua thêm. Ngay cả khi cô tự hỏi một cách đen tối vào đầu năm 1904 làm thế nào cô và Charles sẽ tồn tại, Bessie có 404.489,25 đô la, với thu nhập hàng năm ước tính 20.030 đô la. Có lúc, cô ấy cũng vứt bỏ sự tưởng tượng của mình và vui vẻ tuyên bố họ rất giàu có.

Sau một thời gian, được đưa vào thế giới mộng mơ, Bessie bắt đầu bập bẹ tiếng Pháp như trẻ con. Một ngày nọ, William James đến Lakewood và trông thấy tình trạng của Bessie. Với vợ, anh thông báo những lời của Bessie:

"NS. James, cela me fait de joie de voir votre bonne figure, vous avez un coeur généreux com mon papa. Nous sommes tres. Mais Papa me donne tout ce que je lui demande pour le donner a ceux qui ont besoin. Mois aussi j'ai un bon coeur. " (Dịch: "Ông James, tôi rất vui khi được nhìn thấy khuôn mặt của ông, ông có một trái tim rộng lượng như bố tôi. Chúng tôi hiện rất giàu có. Ông ấy cho tôi tất cả những gì tôi yêu cầu. Tôi cũng có một trái tim tốt.")

Sau đó, một James kinh ngạc nói, "Nó giống như một câu chuyện cổ tích." Đó là một số phận đáng buồn khôn tả cho đứa con gái Rockefeller đang học đại học.

Đó cũng là một sự trở trêu cay đắng đối với Charles Strong, với trí tuệ vượt trội của mình, trở thành người bảo mẫu cho Bessie bị bệnh mất trí nhớ. Đơn độc và bị ngăn cản về mặt cảm xúc, anh ta nhanh chóng cảm thấy nhàm chán với bất kỳ cuộc trò chuyện nào không xoay quanh tranh cãi về triết lý. Những bức thư của anh ấy gửi cho William James chứa rất ít thông tin cá nhân hoặc chi tiết trần tục, và chúng đọc như những bản tóm tắt triết học. Đối với một người đàn ông như vậy, cuối cùng đã trở thành người chăm sóc một người vợ nói ra những điều vô nghĩa hẳn là một sự căng thẳng không thể chịu đựng được. Vào mùa xuân năm 1904, lo lắng và suy sụp, Charles xin nghỉ phép ở Columbia và lên đường đến châu Âu với Bessie. Anh dự định sẽ tham khảo ý kiến của các chuyên gia Pháp về bệnh thần kinh và hy vọng vợ mình có thể được giúp đỡ nhờ khí hậu ấm áp của miền nam nước Pháp. Nó cũng có thể cho Charles một cơ hội để trốn thoát khỏi cả cha ruột và cha vợ khó tính của mình.

Giống như Bessie, con gái út của Rockefeller, Edith, bị bủa vây bởi những rắc rối về thần kinh trong suốt cuộc đời. Không giống như Bessie, căn bệnh quái ác đã đưa cô ấy vào một cuộc phiêu lưu khám phá nội tâm bền vững duy nhất trong biên niên sử nhà Rockefeller. Cô ấy đã thử nghiệm tâm lý học và những lĩnh vực khác xa lạ với những người còn lại trong gia đình, khiến Rockefeller phải chịu sự kiểm chứng lạnh lùng của chủ nghĩa hoài nghi hiện đại và đe dọa mối quan hệ của cô với cha mình.

Trong số bốn người con, Edith dường như khác biệt. Nơi mà các anh chị em của cô từng là những đứa trẻ ngoan ngoãn, Edith lại ngoan cố, cứng đầu và thẳng thắn. Có lần, khi còn ở tuổi vị thành niên, cô đã chào bà Spelman bằng một cái ôm dữ dội đến mức làm gãy một bên xương sườn của mình. Cô đọc ngẫu nhiên và ngay từ khi còn nhỏ đã có những nghi ngờ về tôn giáo. Trong một gia đình thông minh, Edith có khát vọng về trí tuệ. “Đọc sách luôn quan trọng đối với tôi hơn ăn,” cô thú nhận với một phóng viên cuối đời. “Ngoại trừ trường hợp đói khủng khiếp, nếu một chai sữa và một cuốn sách được đặt trên bàn, tôi sẽ với lấy cuốn sách, bởi vì tôi phải nuôi trí óc nhiều hơn thể xác.” Người như vậy có thể tìm thấy thứ gì đó sát trùng về cuộc đời Rockefeller.

Năm 1893, Bessie hai mươi bảy tuổi và Edith 21 tuổi đến Philadelphia để nghỉ dưỡng sức tại Bệnh viện Chỉnh hình và Bệnh thần kinh, do nhà thần kinh học kiêm tiểu thuyết gia, S. Weir Mitchell điều hành. Là một chuyên gia về rối loạn thần kinh phụ nữ, Mitchell đã tách bệnh nhân của mình ra khỏi thế giới bình thường của họ, cấm các cuộc thăm viếng thông thường hoặc thậm chí gửi thư từ người thân. Rockefeller đến thăm các con gái của mình một lần duy nhất vào tháng 2 năm 1894, và đã chân thành tán thành chương trình thư giãn, mát-xa, ăn ngon và kích thích cơ bắp của họ. Bessie phản ứng tốt hơn Edith, người được yêu cầu nghỉ ngơi theo dõi kéo dài trong một ngôi nhà nhỏ ở Saranac Lake ở ngoại ô New York.

Vào tháng 11 năm 1895, trên đà hồi phục khó khăn, Edith kết hôn với Harold McCormick ở Chicago, người vừa tốt nghiệp Princeton. Anh là con trai của Cyrus McCormick, nhà phát triển máy gặt cơ khí và người sáng lập ra cái tên International Harvester. Junior đã kết bạn với Harold ở trường Browning và là người mai mối vô tình. Trong

Triển lãm Colombia thế giới năm 1893, anh, Cettie và ba chị gái của mình đi về phía Tây đến Chicago bằng toa tàu riêng và ở với Nettie Fowler McCormick, góa phụ bất khuất của Cyrus, tại biệt thự Phố Rush của bà. Các Trưởng lão sùng đạo và các nhà tài trợ hào phóng cho công việc truyền giáo, nhà McCormick giống gia đình Rockefeller ở nhiều khía cạnh. Họ đã nuôi dạy con cái nghiêm khắc, cho chúng những khoản trợ cấp nhỏ và khuyến khích chúng quyên góp cho người nghèo. Cũng có một giai đoạn bất ổn về tinh thần ở những đứa trẻ nhà McCormick, còn nặng hơn nhiều so với những đứa con của Rockefeller.

Nhà Rockefeller gia nhập sự thịnh hành của giới nhà giàu Mỹ khi gả con gái cho những người châu Âu có danh hiệu và chào đón nhà McCormick như một gia đình công nghiệp ngay thẳng, kính sợ Chúa. Là người thừa kế một gia tài, Harold McCormick không cần phải lo lắng về những nghi ngờ có thể đã phủ bóng một người cầu hôn khác. Anh ấy là một người đàn ông lực lưỡng với đôi mắt xanh sáng ngời và ánh mắt mơ màng, người đeo những chiếc áo măng tô đính đá quý và áo vest thêu. Trong số những người con rể, anh nổi bật với tính cách tự do và cởi mở. Anh rất hòa thuận với Senior và là con rể duy nhất được phép hút thuốc khi có sự hiện diện của Cettie.

Sự nghi ngờ duy nhất mà John và Cettie có về cuộc hôn nhân tập trung vào việc Harold uống rượu. Vài lần trước đám cưới, Rockefeller đã cố gắng đưa ra lời cam kết anh sẽ kiêng rượu, nhưng lần nào Harold cũng kiên quyết từ chối. “Mặc dù con tin rằng chúng ta có cùng quan điểm chung về sự tàn phá do đồ uống có cồn gây ra trên thế giới và trách nhiệm cá nhân đối với nó, nhưng con tin đối với con, lời hứa trọn đời không phải là điều tốt nhất,” Harold nói Rockefeller hai tháng trước đám cưới. Như một sự nhượng bộ, anh ngừng uống rượu trong một thời gian ngắn. Senior lại đưa ra những lời đe dọa, và Harold chốt lại bằng cách nói thêm, “Con rất đau khổ khi phải đổi mới chủ đề, và đúng vào thời điểm, khi cha, và cả chúng con, có nhiều lo lắng.”

Edith và Harold đã kết hôn vào tháng 11 năm 1895 tại Nhà thờ Baptist Đại lộ 5 ở Manhattan, nhưng Harold bị cảm và buổi lễ được chuyển đến khách sạn Buckingham. Ngay trước đám cưới, Senior đã gửi thư cho con gái, nói với cô họ cần có một cuộc trò chuyện bí mật

cuối cùng. Khi họ ở một mình, Edith kể lại trong một cuộc phỏng vấn sau đó, ông nói một cách tế nhị nhất, “Cha đến đây để đưa ra một yêu cầu rất gần gũi với trái tim cha và một yêu cầu đã được cân nhắc rất kỹ lưỡng. Vâng, thưa cha,” Edith trả lời, “nhưng tại sao lại nghiêm túc như vậy... yêu cầu này là gì mà khiến cha xúc động đến vậy? Chính là vì con. Cha muốn con hứa sẽ không bao giờ phục vụ đồ uống có cồn trong nhà của con... Hãy hứa với cha điều đó và con sẽ không bao giờ hối hận.” Như Edith nhớ lại, “Không cần suy nghĩ, tôi đã nói, “Tất nhiên, thưa cha, và ngay lập tức bắt đầu cười sảng khoái vì sự trang trọng của một yêu cầu có vẻ tầm thường như vậy.” Thỏa thuận kết thúc, cha và con gái tiến hành buổi lễ, và Edith bước vào bên cha cô, đeo một chiếc vương miện bằng kim cương và ngọc lục bảo do Harold tặng. báo chí đưa tin, Edith được gọi là “Công chúa của dầu tiêu chuẩn” và Harold là “Hoàng tử của máy thu hoạch quốc tế.” Kể từ đó, Edith luôn được biết đến với cái tên Edith Rockefeller McCormick, báo hiệu cô có kế hoạch giữ lại danh tính của chính mình.

Sau tuần trăng mật ở Ý, cuối cùng giải thoát khỏi quá khứ khắc khổ của mình, cô và Harold chuyển đến một biệt thự lớn bằng đá ở 1000 Lake Shore Drive ở Chicago. Trong pháo đài Gold Coast, được rào chắn sau hàng rào sắt cao, Edith đã tranh giành vị thế ưu việt của xã hội. Cô thể hiện những phẩm chất đậm nét mà Rockefeller đã phải vật lộn để đào thải khỏi con cái của mình — phù phiếm, phô trương, ích kỷ và chủ nghĩa khoái lạc. Ở Chicago, xa cha, Edith nuôi dưỡng một nhóm sở thích riêng.

Tất cả ảnh hưởng của các hoàng gia châu Âu được trưng bày trong biệt thự của Edith, và xã hội Chicago bàn tán xôn xao về “khu phức hợp hoàng gia” của cô. Sau khi được những người hầu tiếp đón, khách được đưa vào những căn phòng xa hoa được trang trí bằng những bức tranh và đèn chùm tuyệt đẹp. Edith quyết định nhà Rockefeller là hậu duệ của La Rochefoucaulds quý tộc, và điều này đã tạo nên một mô-típ kiểu Pháp trong toàn bộ ngôi nhà. Những vị khách đến ăn tối của cô, đôi khi lên tới hai trăm người, nhận được thực đơn và thẻ đặt chỗ in bằng tiếng Pháp và có khắc chữ mạ vàng nổi lên. Các vị khách dùng bữa với chén đĩa mạ vàng thuộc về Bonapartes và những người hầu đứng sau mỗi chiếc. Edith có một căn phòng để chế hoành tráng với bốn chiếc ghế hoàng gia của Napoléon Bonaparte —

hai chiếc có chữ N được trang trí ở phía sau và hai chiếc có chữ B. Edith ngủ trên chiếc giường Louis XVI được trang trí công phu và giữ một chiếc hộp bằng vàng trên bàn trang điểm của mình, món quà mà Hoàng hậu Marie Louise có từ thời Napoléon.

Edith không ngại ngừng về phần trình bày bản thân của mình. Cô ấy mặc quần áo như một nữ hoàng, đổi mới tủ quần áo của mình hàng năm và luôn lấp lánh trong những món trang sức. Một bức tranh năm 1908 cho thấy Edith mắt xám, nghiêm trang đang nhìn chăm chăm vào người xem trong chiếc vương miện và chiếc váy dạ hội đắt tiền. Một người phụ nữ thấp, mảnh khảnh, cô ấy táo bạo để lộ một sợi dây chuyền vàng đeo ở mắt cá chân. Trong một lần xã giao, cô ấy xuất hiện trong một chiếc váy bạc có trọng lượng khủng khiếp đến mức người ta nói cô ấy khó thở. Cô có một chiếc áo choàng gồm 275 tấm da động vật, được khâu lại với nhau một cách công phu, tất cả đều khiến cô ấy choáng ngợp. Không nghi ngờ gì về nỗi kinh hoàng của cha mình, Edith đã thu thập một bộ sưu tập đồ trang sức có thể khiến người phương đông phải đỏ mặt. Cô có một chiếc vòng cổ Cartier đính mười viên ngọc lục bảo và 1.657 viên kim cương nhỏ. Đối với đám cưới của cô, cha mẹ đã tặng cô một chuỗi ngọc trai trị giá 15.000 đô la, một món quà khiêm tốn đã sớm bị lu mờ bởi chuỗi ngọc trai trị giá 2 triệu đô la của cô. Năm 1908, phát hiện ra Edith và Harold đang vay nợ để hỗ trợ cho sự xa xỉ, Rockefeller đã mắng Harold: “Tôi bị thu hút bởi chủ đề này, tôi đã hỏi Alta và John về chi phí của họ, và nhận thấy họ đã chi ít hơn một phần ba những gì các con đã có.”

Sự ôn hòa của Edith đã khiến phong cách của cô ấy trở nên nghiêm trọng hơn với tư cách là một bà chủ. Nhận thấy áo của mình thiếu một chút lấp lánh nhất định, cô quay sang Harold để được giải thích. “Em yêu,” anh ấy nói, “em không nhận ra những thanh niên Chicago máu đỏ này quen uống rượu à? Họ chỉ đơn giản là phải có cocktail, rượu, đồ ăn nhẹ và tình yêu.” Không đứa con nào của John D. Rockefeller dám tuyên thệ tiết độ với ông, vì vậy Edith phải tìm cách bù đắp. “Tôi đã mời những người đàn ông và phụ nữ xuất sắc nhất mà tôi đã gặp,” cô nói với một phóng viên. “Tôi đã trình diễn những vở nhạc kịch mà tại đó tôi đã giới thiệu những nghệ sĩ vĩ đại nhất trong ngày.” Cô kết bạn với các nghệ sĩ, trí thức và các nhân vật trong xã hội và phát triển thành một người bảo trợ nổi bật của nghệ

thuật, sưu tập đồ nội thất cổ, ren, nghệ thuật phương Đông và sách tốt.

Vốn luôn ghê tởm những bài thánh ca, Edith chia sẻ tình cảm của Harold dành cho opera — cô đã trả tiền để dịch một số bản librettos sang tiếng Anh — và họ thường tổ chức tiệc tối vào các đêm opera. Theo thói quen tò mò nhại lại cha mình, Edith để một chiếc đồng hồ nhỏ đính đá quý ở bàn ăn và hướng dẫn các vị khách một lịch trình chính xác, để mọi người đến nhà hát đúng giờ. Khi cô nhấn nút cho món tiếp theo, nhóm bồi bàn hát tung đĩa thức ăn khiến khách giật mình, không biết họ đã ăn xong hay chưa. Edith điều hành một hộ gia đình có thứ bậc và không bao giờ nói chuyện trực tiếp với hầu hết những người hầu, chỉ giao tiếp với hai người đứng đầu trong số họ.

Thật dễ dàng để châm biếm những tính xấu của Edith và coi cô như một kẻ lừa bịp, nhưng cô ấy vẫn quyết liệt cố gắng hiến cho những mục đích được nuôi dưỡng của mình. Sau khi cô có năm đứa con — John, Fowler, Muriel, Editha và Mathilde — Edith đã thành lập một trường mẫu giáo dành cho các bé gái, với các lớp học được tổ chức bằng tiếng Pháp. Cô dành sự chăm sóc cao cấp cho con trai cả, John Rockefeller McCormick, được biết đến với cái tên Jack. Trong mùa đông năm 1900–1901, Jack và Fowler đang ở tại Pocantico khi cả hai cậu mắc bệnh ban đỏ. Dù căng thẳng tiềm ẩn giữa họ là gì, Edith vẫn biết ơn những hành vi của cha trong thời gian Jack bị bệnh. “Chừng nào con còn sống, con sẽ không bao giờ quên tình yêu vĩ đại và nỗ lực không mệt mỏi mà cha đã bỏ ra để cứu mạng Jack thân yêu,” cô viết cho ông vài năm sau đó. “Hoàn toàn quên bản thân và thể hiện một tình yêu giống như của Đấng Christ.” Để ngăn chặn căn bệnh, Rockefeller đã xây dựng một cầu thang đặc biệt cho phép trẻ em và y tá đi từ phòng bệnh trên lầu xuống dưới mà không lây nhiễm cho các thành viên khác trong nhà. Rockefeller đã thuê một bác sĩ ở New York nửa triệu đô la để cứu hai cậu bé. Khi đó người ta biết rất ít về nguyên nhân hoặc cách điều trị bệnh ban đỏ, và mặc dù Fowler đã bình phục, John Rockefeller McCormick, gần bốn tuổi, đã chết tại Pocantico vào ngày 2 tháng 1 năm 1901. Cú sốc đối với Rockefeller không kém phần sâu sắc đối với Edith và Harold. Sau đó, một tin đồn lan truyền Edith đã biết về cái chết của Jack từ một người quản gia

trong một bữa tiệc tối tại biệt thự ở Chicago của cô, nhưng báo cáo là không đúng. Edith tình cờ đến Pocantico vào thời điểm đó.

Cái chết của Jack McCormick đã củng cố quyết tâm của Rockefeller trong việc ủng hộ một viện nghiên cứu y khoa. Một năm sau, để tưởng nhớ con trai của họ, Edith và Harold đã thành lập Viện Bệnh truyền nhiễm John McCormick ở Chicago. Trong số các khoản tài trợ mà nó đã trao có một khoản cho các nhà nghiên cứu tại Johns Hopkins, người đã phân lập được vi khuẩn gây bệnh ban đỏ và tạo tiền đề cho một phương pháp điều trị.

Sau cái chết của Jack, Harold đã chống chọi với chứng trầm cảm. Sự quyến rũ và vui tươi của anh ấy luôn che đậy một mạch u sầu sâu thẳm, và anh ấy hiện đang tìm kiếm sự trợ giúp ở Thụy Sĩ. Năm 1908, anh trở lại làm bệnh nhân cho Phòng khám Tâm thần Burghölzli bên ngoài Zurich dưới sự chăm sóc của Bác sĩ Carl Jung. Edith từ lâu cũng có biểu hiện thất thường về tâm trạng trầm cảm chỉ tăng lên sau khi Mathilde sinh vào tháng 4 năm 1905. Vì bị ốm trong thời gian mang thai, Edith và Harold đã đi du lịch châu Âu bằng ô tô vào mùa hè năm đó, để lại đứa bé cho John và Cettie. Sau khi sức khỏe được cải thiện thoáng qua, Edith tái phát vào mùa xuân năm sau và được chẩn đoán muộn là mắc bệnh lao thận. Rockefeller biết những rắc rối của con gái và nói với Cyrus, anh trai của Harold rằng Edith sẽ “cần yên tĩnh và nghỉ ngơi một thời gian, sau tất cả những căng thẳng nghiêm trọng mà cô ấy đã trải qua trong vài năm qua.” Đối với cả Harold và Edith, sức hấp dẫn của châu Âu ngày càng sâu đậm trong những năm qua, một lực hút từ tính mà các Rockefeller khác khó có thể hiểu được.

Cuộc hôn nhân của Edith với Harold McCormick khiến Rockefeller phải chịu sự giám sát mới vì nó gắn ông với quỹ tín thác máy gặt. Vào tháng 8 năm 1902, George Perkins, một đối tác của J. P. Morgan, đã hợp nhất Máy thu hoạch McCormick, Máy thu hoạch Deering, và ba đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn thành Máy thu hoạch quốc tế, một công ty khổng lồ với 85% thị trường thiết bị nông nghiệp. Harold McCormick được bổ nhiệm làm phó chủ tịch và anh trai Cyrus là chủ tịch. Đó là một sự hợp nhất đầy rắc rối, và nhà McCormick sợ Perkins và Deerings đang âm mưu bí mật để giành quyền kiểm soát công ty. Để tạo ra đối trọng, họ thuyết phục Rockefeller mua một khối cổ phiếu ưu đãi trị giá 5 triệu đô la. Không bao giờ làm mọi thứ nửa vời,

Rockefeller nhanh chóng mở rộng cổ phần của mình lên ba mươi triệu đô la. Các khoản vay của ông cho International Harvester sau đó đã tăng lên tới 60 triệu đô la và ông đã lấy cổ phiếu của quỹ tín thác làm tài sản thế chấp.

Sự hợp tác kín đáo này không làm tan băng mối quan hệ băng giá giữa gia đình Rockefeller và nhà Morgan. Ngược lại, nhà Rockefeller theo dõi các âm mưu ở khắp mọi nơi. Khi Junior biết quyền kiểm soát International Harvester sẽ được giao cho một ủy ban tín nhiệm bỏ phiếu gồm ba người gồm Perkins, Cyrus McCormick và một trong những người Deerings, anh ấy cảm thấy nỗi sợ hãi tồi tệ nhất của họ đã được xác nhận. “Mục tiêu của việc buộc chặt các chứng khoán này là JP Morgan & Co. có thể đảm bảo quyền kiểm soát hoạt động kinh doanh trong một khoảng thời gian nhất định trong nhiều năm, và họ đã cố gắng hết sức để gây khó khăn.” anh ấy viết cho Senior. Mặc dù Rockefeller yêu cầu một ghế trong hội đồng quản trị, George Perkins phản bác điều này sẽ nghiêng cán cân quyền lực về phía McCormicks và “tạo ra tình cảm mạnh mẽ đến mức ông ấy không thể hy vọng hòa hợp họ,” như Junior nói với cha mình. Vì Rockefellers nghĩ JP Morgan và Công ty bí mật mua cổ phiếu của Deering, họ không hoàn toàn ngạc nhiên khi sự bất đồng quan điểm gay gắt không đi đến đâu.

Được trang bị sẵn bản năng xu nịnh, Harold bày tỏ sự ngưỡng mộ lớn nhất đối với khả năng kinh doanh của Senior. “Con luôn coi cha và Công ty Standard Oil là lý tưởng của con trong sự phát triển của một công ty lớn,” anh nói với ông một năm sau khi quỹ tín thác máy gặt được hình thành. Rockefeller đã không đáp lại tình cảm và ngày càng chỉ trích cách quản lý của Công ty Harold. Ông đã phát triển một danh sách dài những lời than phiền, bao gồm cả việc Harold không thông báo cho ông về các báo cáo thu nhập. Nghe thấy một điệp khúc cũ, ông cũng trừng phạt Harold vì đã trả cổ tức quá mức. Theo thời gian, George Perkins kiên quyết nên tăng cổ tức, mặc dù công ty đang vay nặng lãi. Khi Gates đến gặp Morgan để phản đối, ông đã tin nhà Morgan đang vắt sữa cổ phiếu để kiếm lợi nhuận ngắn hạn. Ông nói với Rockefeller: “Có khả năng xảy ra cao hơn nữa,” rằng lý do tại sao Morgan & Co. rất kiên quyết tăng cổ tức từ 4 lên 6% là để họ có thể bán hết cổ phiếu của mình với một con số rất cao trên cơ sở của cổ tức tăng. Cổ phiếu gần đây đã bị thao túng rõ ràng bởi một người

trong cuộc, cụ thể là ông Perkins, người biết nó đã được nắm giữ chặt chẽ và chỉ có rất ít cổ phiếu trôi nổi.” Senior đã vô cùng thất vọng khi Harold và Cyrus McCormick phản đối cho có. Khi nhiệm kỳ kết thúc vào năm 1912, McCormicks, với đa số cổ phần, vẫn duy trì quyền kiểm soát một cách dứt khoát, nhưng Rockefeller dần dần thoát khỏi vị trí của mình. Ông sẽ không để tình cảm gia đình lấn át sự phán xét kinh doanh của mình.

Không giống như Edith, cô con gái giữa, Alta, tốt bụng, ngoan ngoãn và luôn mong muốn làm hài lòng cha mẹ. Mảnh mai và xinh xắn, cô là một thiếu niên lo lắng và đã viết thư trấn an cho người em trai từ Chung viện Nữ Rye, “Các lớp học không quá đông và chi sẽ không sợ hãi.” Trong số ba cô con gái, cô có lẽ cảm thấy yêu mến cha nhất và không bao giờ đi quá xa gia đình. “Không, tôi không thay đổi,” cô từng thú nhận với một người bạn. “Tôi vẫn đang đi tất bông.” Cô ấy thể hiện sự ngây thơ đến xúc động và ngay cả khi đã kết hôn với con cái vẫn tỏa ra nét quyến rũ của một cô gái. “Con bé giống như đứa con gái 16 tuổi của gia đình,” Cettie viết trong nhật ký của mình sau chuyến thăm Alta bốn mươi mốt tuổi.

Như sẽ xảy ra với em trai, Alta phải chịu đựng những cơn đau đầu khủng khiếp. Năm tám hoặc chín tuổi, cô bị một cơn sốt ban đỏ tấn công khiến bị điếc một bên tai, một nỗi đau đã đưa cô đến gần cha mẹ hơn. Sau đó, cô đã tìm thấy sự nhẹ nhõm đáng kể với một bác sĩ người Viên, Tiến sĩ Isidor Muller, và trong nhiều thập kỷ sau đó, cô đã hành hương hàng năm đến Karlsbad để làm mới phương pháp điều trị tai này. Alta là một ca sĩ và nghệ sĩ dương cầm giỏi đến nỗi nhiều người không phát hiện ra khuyết tật, nhưng những người quan sát kỹ đã ghi nhận cách cô nhanh chóng và tinh tế hát chiếc tai thính của mình về phía người nói để bắt kịp lời nói của anh ta.

Luôn cảnh giác trước những kẻ săn lùng tài sản với con gái của mình, John D. lo lắng nhất về Alta. Dễ dàng bị đánh gục, cô liên tục yêu nhầm người, khiến gia đình phải tiến hành các chiến dịch giải cứu. Thông thường, sự yêu thích của cô được trộn lẫn với một sự thúc đẩy truyền giáo để cứu chuộc người yêu khỏi một số thất bại.

Nếu Rockefeller nghĩ Alta an toàn trong khu bảo tồn của Nhà thờ Baptist, thì ông đã bị đánh thức một cách thô bạo vào đầu năm 1891. Mặc dù Rockefeller đã chuyển đến Manhattan, họ tiếp tục tham gia

vào Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid vào mỗi mùa hè khi họ quay trở lại Forest Hill. Là một phó tế và giám đốc của trường Chủ nhật, Rockefeller vẫn trả một nửa chi phí nhà thờ từ tiền túi của mình. Khi đang dạy ở trường Chủ nhật, Alta, mười chín tuổi, đã say mê mục sư bốn mươi bảy tuổi, Mục sư Tiến sĩ L. A. Crandall. Bất chấp sự chênh lệch tuổi tác đáng kể giữa họ, Alta đã cố gắng cai nghiện cho ông khỏi thói quen hút thuốc. Mặc dù chỉ trẻ hơn Rockefeller năm tuổi, Mục sư Crandall rất dễ bị Alta tôn thờ. Vợ ông đã mất trước đó một năm rưỡi, để lại cho ông một đứa con trai đang học đại học, một đứa con gái đang học trường tư thục và một khoảng trống cảm xúc trong cuộc đời.

Bị thuyết phục Alta thực sự yêu mình, Crandall bắt đầu nói chuyện với cô về hôn nhân. Khi nghe tin đồn, Rockefeller ban đầu không tin, sau đó triệu tập mọi người đến nhà mình, tra hỏi họ và choáng váng khi phát hiện ra sự thật. Rockefeller đưa ra một tối hậu thư nghiêm khắc cho Tiến sĩ Crandall: Hoặc ông ta sẽ từ chức hoặc Rockefeller sẽ rút khỏi Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid. Nhà thờ sẽ bị tàn phá nếu không có tiền của Rockefeller và bị xé nát bởi vụ bê bối. Phục tùng cấp trên, Tiến sĩ Crandall rời đến một mục đồng ở Chicago dưới vỏ bọc để tìm kiếm một nền giáo dục ưu việt cho con cái của mình.

Ba năm sau, Alta yêu một mục sư trẻ tên là Robert A. Ashworth, người có sức khỏe kém. Khi Rockefeller cảm thấy sự quyến luyến của con gái mình, ông đã cố gắng tìm ra cách để chữa khỏi cho cô ấy. Vào cuối tháng 12 năm 1894, ông bất ngờ tổ chức một bữa tiệc gồm những người trẻ tuổi, bao gồm Junior, Alta và Ashworth, cho một chuyến đi trượt tuyết vào lễ hội tại Dãy núi Adirondack. Rockefeller đã chọn cách nhấn mạnh những môn thể thao mạnh mẽ có thể làm cho Alta thấy sự yếu đuối của Ashworth. “Hầu hết những người đàn ông trẻ được dẫn theo đều rất cường tráng, và vị mục sư trong tình trạng suy nhược cơ thể khiến mọi người rất tiếc,” Everett Colby, bạn của Junior cho biết.

Trong số tất cả những đứa trẻ Rockefeller, Alta là người bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi hoàn cảnh của những người dân nhập cư nghèo đang chen chúc vào các thành phố của Mỹ vào cuối thế kỷ XIX. Khi cha cô thực hiện lòng nhân từ của mình ở một khoảng cách xa, Alta xắn tay áo, đi vào khu ổ chuột và quản lý các chương trình tự lực cho người nghèo. Tại Đại lộ Mười và Phố 55 ở Manhattan, cô thành

lập một trường dạy may cho những cô gái đáng thương, thành lập một đội ngũ giáo viên tình nguyện, và ghi danh 125 học sinh. Cô cũng thành lập một phòng khám tư nhân nhỏ dành cho những phụ nữ nhập cư trái phép.

Bất chấp tài năng quản lý của mình, Alta đã rời bỏ thiên hướng của cha mình là xây dựng các tổ chức lớn và ủng hộ các tổ chức từ thiện quy mô nhỏ, trong đó ví dụ điển hình nhất là Ngôi nhà Alta ở Cleveland. Vào những năm 1890, một mục sư địa phương quan tâm đến Rockefeller và con gái ông cho một tổ chức từ thiện, Hiệp hội Nhà trẻ Ban ngày và Mẫu giáo Miễn phí, phục vụ những người nhập cư Ý nghèo ở quận Murray Hill, Little Italy của Cleveland. Nhiều cặp vợ chồng đi làm bỏ con ở đó vào ban ngày. Rockefeller đồng ý xây dựng một tòa nhà định cư mới, Alta House, được xây dựng vào tháng 2 năm 1900 và được trang bị máy giặt gia đình và trạm y tế. Mặc dù đã cung cấp tiền và trang trải ngân sách trong hai mươi năm đầu tiên, Alta đã làm mọi việc. Cô thích tiếp xúc trực tiếp với các gia đình nhập cư và đặc biệt thích thú khi mặc quần áo cho con cái của họ.

Sau khi hoàn thành ngôi nhà định cư, Alta vô cùng mong muốn kết hôn. Khi Edith kết hôn với Harold McCormick vào năm 1895, Alta đã công khai ghen tị và nói với em trai “Chị phải cố gắng chân thành để đạt được tất cả hạnh phúc của chị ấy.” Thông qua Harold McCormick, Alta gặp Ezra Parmalee Prentice, sau đó làm việc ở Chicago với tư cách là cố vấn chung cho Công ty thép Illinois. Lạnh lùng và thông minh, một người theo chủ nghĩa hoàn hảo cứng nhắc, Parmalee cũng là một nhà khoa học nghiệp dư với một bộ sưu tập lớn các dụng cụ khí tượng. Là con của một gia đình Albany cũ và tốt nghiệp Đại học Amherst và Trường Luật Harvard, anh ta đã trải qua cùng một cuộc giám sát bằng kính hiển vi đang chờ đợi bất kỳ người nào tới gần Alta. Như cô nói với Junior vào đầu năm 1900, “[Parmalee] đã cho Cha biết tên của bốn người bạn, những người sẽ trả lời bất kỳ câu hỏi nào về anh ấy mà Cha có thể muốn hỏi và nói anh ấy sẽ thêm vào danh sách này nếu muốn.” Khi Parmalee tốt nghiệp, anh và Alta đã kết hôn vào năm sau, nhưng Parmalee và Senior có mối quan hệ xa cách và hiếm khi gặp nhau. Parmalee đã viết những lá thư chính thức cho bố vợ, bắt đầu bằng, “Ông Rockefeller thân mến” và ký tên, “E. Parmalee Prentice”.

Không giống như Edith, Alta muốn sống gần cha mẹ. Có lẽ Parmalee đã sai lầm khi từ bỏ công việc ở Chicago để hành nghề luật ở New York và gia nhập một công ty mà một ngày nào đó sẽ phát triển thành Milbank, Tweed, Hadley và McCloy. Từ bỏ sự tự do của mình, anh cho phép Junior mua và trang bị một ngôi nhà mới cho họ ở số 5 phố Tây 53. Một món quà từ Senior, ngôi nhà nằm sau nhà riêng của ông trên Phố Tây 54. “Chú John đã trang trí ngôi nhà đó,” một trong những đứa con của Alta và Parmalee nói. “Cha tôi không thể quan tâm nhiều hơn và mẹ tôi không biết gì. Bà lớn lên cùng gu với chú John và không có ai kéo bà ra ngoài. Bà ấy nhút nhát, tâm linh giống mẹ mình, và ngoài ra, bà ấy nghĩ rằng em trai luôn hiểu rõ nhất.” Parmalee có óc pháp lý tốt, là tác giả của hai cuốn sách pháp luật và tranh luận các vụ án trước Tòa án tối cao. Lúc đầu, Rockefeller giới thiệu công việc pháp lý cho anh ta và khuyên các ông trùm khác làm theo, nhưng ông không bao giờ nhận được sự biết ơn như mong đợi từ người con rể kiêu hãnh của mình. Năm 1905, khi Rockefeller yêu cầu anh ấy tổ chức lại công ty Năng lượng & Sắt Colorado, ông không chỉ phẫn nộ vì khoản phí mà Parmalee phải trả mà còn phẫn nộ trước cách đối xử quá cao tay của anh ta với các đại diện trái chủ. Vào thời điểm đó, Rockefeller khuyên Gates nên chuyển công việc kinh doanh ít hơn đến công ty của Parmalee. Không thể thỏa hiệp về các nguyên tắc kinh doanh, Rockefeller đã chọn cách gây nguy hiểm cho các mối quan hệ gia đình.

Thay vì phân phát tiền cho các con khi trưởng thành, Rockefeller cho họ tiền trợ cấp sau khi kết hôn và bảo lưu quyền giám sát tài chính. Junior được bổ nhiệm làm kiểm toán viên gia đình, và điều này đã biến anh trở thành một sự hiện diện khó chịu, nghiêm khắc trong cuộc sống của ba người anh rể. Khi Junior quyết định vào năm 1904 rằng Alta và Parmalee chi tiêu gấp đôi thu nhập của họ, Parmalee đã nổi nóng trước sự xâm nhập vào cuộc sống riêng tư của họ. Sự hào phóng phi thường mà Senior thể hiện sau đám cưới của Alta giờ đã trở thành điều ngược lại, và cô ấy đã bị đặt vào tình thế đáng khinh khi phải cầu xin ông cho tiền. Sau một điểm, cô không che giấu cơn giận của mình. “Mười năm trước, khi chúng con vào nhà, cha đã đủ tốt để trả tiền cho tất cả các rèm cửa bằng ren,” cô viết cho cha mình. “Những tấm rèm này giờ đã sờn rách và con đã mua những cái mới...”

Cha có thể giúp con bằng cách mua rèm cửa. Nếu vậy, con sẽ rất hài lòng. Nếu không, tất nhiên sẽ không sao cả.” Một khi đã khiến họ cảm thấy bị trừng phạt vì sự ngông cuồng trước đó, Senior sẽ giải ngân tiền. Chỉ cần những điều kiện thích hợp được đáp ứng, ông bố thích kiểm soát này luôn vui vẻ hào phóng. Năm 1910, ông đề nghị Alta và Parmalee \$250.000 để mua nhà và đất, và họ mua một trang trại rộng hàng nghìn mẫu Anh, được đặt tên là Mount Hope, trên dãy núi Berkshire gần Williamstown, Massachusetts.

Điều thú vị là cả Alta và Bessie đều kết hôn với những người đàn ông lạnh lùng, và sống khép mình. Người ta có thể suy đoán họ chọn những người đàn ông này vì họ giống với cha, nhưng cả Charles Strong và Parmalee Prentice đều không có lòng thân ái hay sự quan tâm tự phát của Rockefeller đối với người khác. Nhiều người quan sát cảm thấy Alta đã sai lầm khi kết hôn với Parmalee chuyên quyền. Kiêu căng và ngang ngược, anh yêu cầu ba đứa con của họ phải ăn mặc lịch sự vào mỗi tối, và không bao giờ cho phép chúng mang theo bạn bè. Rất thông minh, Parmalee đã dịch Treasure Island sang tiếng Latinh và khẳng khái bọn trẻ trò chuyện với anh bằng tiếng Latinh vào mỗi buổi tối. Mỗi Chủ nhật, anh ấy chuẩn bị một bài luận về một chủ đề và dẫn dắt một cuộc thảo luận gia đình. Parmalee là một người cha đáng sợ đến nỗi ngay cả những đứa con của Junior cũng cảm thấy ngôi nhà của mình dễ chịu hơn. (dù cũng không kém phần ngọt ngào)

Dù thất vọng, Alta vẫn thể hiện tốt nhất cuộc hôn nhân. “Parmalee rất đẹp trong suy nghĩ của anh ấy đối với con và sự quan tâm của anh ấy đối với con, và nếu anh ấy làm theo cách của mình thì sẽ không bao giờ được phép làm con khó chịu cũng như làm phiền con dù chỉ một phút”, cô viết cho cha mình. “Anh ấy làm cho cuộc đời con trở thành một bài hát vui vẻ dài lâu.” Trong khi Parmalee có quan hệ khá căng thẳng với các con của mình, Alta khẳng định với cha rằng chúng “yêu anh ấy tha thiết và tôn trọng anh ấy đến mức chúng không thể chịu đựng được khi nhìn thấy dù chỉ là một cái bóng nhỏ nhất lướt qua khuôn mặt anh ấy.” Lời khen cũng có thể ám chỉ một nỗi sợ hãi nhất định mà lũ trẻ có với anh ta.

Sau khi mua trang trại, Alta và chồng ngày càng sống trong thế giới nông thôn, lang thang trên những cánh đồng lầy lội và trồng ngô,

yến mạch, khoai tây, kiều mạch và táo McIntosh. Thư của Alta nói rất nhiều về việc cày, tuốt lúa và phân. Được thúc đẩy bởi sự quan tâm đến lý thuyết di truyền của Gregor Mendel, Parmalee bắt đầu thử nghiệm nông nghiệp khoa học và nghiên cứu các cách để tăng sản lượng cây khoai tây, đàn bò sữa và gà mái của họ. Du khách đến Mount Hope có nhiều khả năng gặp các nhà di truyền học từ Đại học Williams hơn là các nhân vật xã hội. Khi Parmalee tổ chức một thí nghiệm lai giữa chuột đen và chuột trắng, Alta đã phải chụp ảnh hàng nghìn con chuột. Nơi Edith đã phiêu lưu ra ngoài thế giới, Alta - người ít liên lạc với chị gái - mắc kẹt với một cuộc sống đơn giản chỉ xoay quanh chồng, con, trang trại và ngựa.

Senior muốn cả ba người con rể, cùng với Junior, tham gia vào các hoạt động từ thiện của Rockefeller; vì những lý do được thảo luận sau đó, ông đã bỏ qua ba cô con gái của mình. Senior và Junior đã cố gắng không ngừng để quan tâm đến Parmalee, nhưng anh ấy thường từ chối lời đề nghị của họ. Tại một thời điểm, Harold McCormick cố gắng giải tỏa căng thẳng giữa Junior và Parmalee. Trong khi thừa nhận với Senior rằng Parmalee có “một tinh thần kiêu hãnh và có lẽ thậm chí là kiêu ngạo”, Harold vẫn khẳng định anh ấy là một người đàn ông tốt bụng, người phải chịu đựng “cảm giác về một phần của thế giới khắc nghiệt... danh tiếng gia đình hoặc thậm chí bị nhìn nhận với thái độ thờ ơ.” Trích dẫn về sự thù địch giữa Junior và Parmalee, Harold nói thêm, “Alta gần như bị xé nát trong tình yêu của cô ấy.” Rõ ràng, Senior không bị thuyết phục. Ngay sau lời cầu xin của Harold, ông phàn nàn với Edith rằng Junior đã quá tải với công việc từ thiện và đổ lỗi rõ ràng cho con rể của mình: “Cha có thể ước Harold và Parmalee, với đôi vai rộng của họ, là trái tim và tâm hồn trong công việc này với chúng ta.” Tuy nhiên, không bao giờ rõ ràng bằng cách nào họ có thể làm điều đó mà không phụ thuộc vào danh tính của Rockefeller, người không bao giờ hiểu được nhu cầu tự do của họ khỏi sự hiện diện độc đoán của ông.

Trong khi Parmalee khao khát khoảng cách với Senior, anh ấy đã không từ bỏ phần thưởng tài chính đi kèm với mối quan hệ. Năm 1912, Rockefeller đảm bảo cho anh ta thu nhập hàng năm 30.000 đô la từ công việc hợp pháp của mình; nếu anh ta không đạt được cấp độ đó, Rockefeller sẽ tạo ra sự khác biệt. Không rõ Parmalee có đột ngột

trở nên lười biếng hay kinh doanh sa sút trầm trọng hay không, nhưng hai năm sau Rockefeller đã phải trả \$26.000 tiền lương cho anh ấy. Hai năm sau đó, ông tăng gấp đôi mức lương đảm bảo hàng năm của Parmalee lên \$60.000. Trong khi đó, khoản trợ cấp hàng năm của Alta đã được tăng lên \$50.000 vào năm 1914. Bằng cách chuyển nhiều tiền hơn cho Alta và Parmalee và cho họ phương tiện để thanh toán các hóa đơn của riêng mình, Rockefeller hy vọng sẽ chấm dứt những cuộc tranh cãi liên tục giữa họ và Junior về tiền bạc - điều ông nên thực hiện ngay từ đầu.

CHƯƠNG 22 THIÊN THẦN BÁO THÙ

Sự cứu trợ trôi qua Standard Oil sau cuộc bầu cử năm 1896 của William McKinley đã chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Bất chấp sự phát triển thịnh vượng đột ngột, cử tri vẫn cảnh giác với các thế lực độc quyền mới. Cuộc thập tự chinh nhằm hạn chế các quỹ tín thác vẫn còn tiếp diễn, tạm thời rút xuống cấp tiểu bang. Một lần nữa, vụ xả súng đầu tiên chống lại Standard Oil đã được khai hỏa ở Ohio. Tổng chưởng lý bang, Frank Monnett - người kế nhiệm David K. Watson - con trai của một nhà thuyết giáo Methodist, một cựu luật sư đường sắt, và một công chức chăm chỉ. Năm 1897, ông nhận được một chuyển thăm từ nhà lọc dầu tài ba George Rice, người đã thuyết phục ông rằng Standard Oil chưa bao giờ tuân thủ quyết định năm 1892 để cắt bỏ Standard Ohio khỏi quỹ tín thác. Để kiểm tra đối thủ của mình, Rice đã mua sáu cổ phiếu chứng chỉ quỹ tín thác Standard Oil. Khi ông cố gắng đổi chúng để lấy cổ phần trong hai mươi công ty thành phần bị chia cắt bởi quyết định năm 1892, những người được ủy thác bao gồm cả Rockefeller đã trì hoãn trong bốn năm. Bây giờ, 5 năm sau phán quyết, 27 triệu đô la chứng chỉ ủy thác vẫn chưa được đền bù. Vào ngày 9 tháng 11 năm 1897, Monnett buộc tội Standard of Ohio đã không bao giờ lên kế hoạch nghiêm túc để rời khỏi quỹ tín thác và đang coi thường tòa án. Tất cả chỉ là một trò đố vui để làm yên lòng những kẻ cả tin.

Việc nghỉ hưu của Rockefeller bắt đầu mang tính chất của một thảm kịch Hy Lạp: Cũng như khi ông tìm cách thoát khỏi quỹ tín thác, những rắc rối pháp lý của nó ngày càng sâu sắc. Theo dõi lịch sử lâu dài của Standard Oil, cả báo chí và công chúng đều chế nhạo cái gọi là nghỉ hưu của ông như một trò lừa bịp nhằm trốn tránh lời khai. Nó bất chấp quan niệm thông thường để nghĩ rằng một người đàn ông như vậy có thể đơn giản rời bỏ sự sáng tạo của mình.

Để xúc tiến vụ việc, Monnett đã nhờ một ủy viên chính thẩm vấn các nhân chứng ở New York. Vào ngày 11 tháng 10 năm 1898,

Rockefeller được triệu tập để làm chứng tại khách sạn New Amsterdam, công tố viên hy vọng sẽ thúc đẩy ông thừa nhận đã đình trệ trong việc thanh lý quỹ tín thác. Qua hơn năm giờ thẩm vấn, Rockefeller, vẫn luôn tỏ ra điềm tĩnh hơn bao giờ hết, nói với giọng trầm đến mức mọi người phải căng thẳng để nghe thấy và ông thừa nhận quá ít đến nỗi ngày hôm sau tờ Thế giới đã đăng dòng tiêu đề, “Rockefeller bắt chước một con ngao”. Các luật sư Standard đã dành nhiều thời gian để phản đối các câu hỏi hơn Rockefeller đã trả lời chúng. Một lần nữa, ông trình bày quá khứ như một màn sương dày đặc mà ông khó có thể xuyên qua. Như tờ Thế giới đã quan sát một cách khô khan, “Đức tính hay quên, một trong những đức tính quý giá nhất mà một nhà độc quyền có thể có khi bị kiểm tra kỹ lưỡng, được ông Rockefeller sở hữu ở mức độ cao nhất.”

Rockefeller, như mọi khi, từ chối tin bất kỳ ai, dù phản đối chính đáng với Standard Oil. Một lần nữa, ông lại phản bác lại những vụ kiện chống lại ông chỉ là một cách tống tiền giả danh công lý. Sau đó, ông nói động cơ của Monnett là “tống tiền Công ty Standard Oil” và ông ta là “đồng chí trong âm mưu với George Rice.” Rockefeller đã kiểm chế những dấu hiệu bức tức tại phiên điều trần, nhưng ông có vẻ ngoan cố hơn những lần trước. Các phóng viên đã ghi nhận những dấu hiệu lo lắng khi đặt câu hỏi về sự bình tĩnh trên bề mặt của ông - cách ông ấy liên tục chuyển trọng lượng của mình, bắt chéo và vắt chân, xoa gáy, thổi phồng má và cắn ria mép.

Vào cuối lời khai của mình, Rockefeller, rõ ràng là nhẹ nhõm, đã làm một điều rất bất thường: Ông tiến thẳng đến George Rice, đưa tay ra và cố gắng lôi kéo ông ta vào cuộc trò chuyện. Ông đột nhiên trở nên hoạt ngôn, như hai tờ báo đã đưa tin:

“Ông có khỏe không, ông Rice? Bây giờ chúng ta đang trở thành những ông già? Ông không ước đã nghe lời khuyên của tôi nhiều năm trước đây?”

“Có lẽ sẽ tốt hơn cho tôi nếu tôi nghe,” Rice nói, trừng mắt nhìn ông. “Ông đã hủy hoại công việc kinh doanh của tôi, như ông đã từng nói.”

“Pshaw!^[26] Pshaw!” Rockefeller trả lời, bỏ đi.

“Ông đã làm vậy, ông đã hủy hoại tôi,” Rice vẫn tiếp tục đuổi theo ông. (Rice, một doanh nhân khá giả, có lẽ đã phóng đại trường hợp

của mình.)

“Pshaw! Pshaw!” Rockefeller nói, đội chiếc mũ lụa của mình.

“Ông nói ‘pslaw chẳng ích gì,’ Rice ngắt lời. “Ông biết rõ những gì mình đã làm.”

Rockefeller nở một nụ cười ma mị, rồi biến mất khỏi phòng. Đó là một trong số ít lần trong sự nghiệp bí ẩn của mình mà ông từng đối đầu với một trong những kẻ thù. Nếu phong cách của Rockefeller là trốn tránh các cuộc tấn công, thì cuộc điều tra của Monnett lại cho thấy phong cách hai năm đắm của người kế nhiệm ông, John D. Archbold. Trên lập trường, Archbold cáo buộc Rice đang cố gắng tống tiền \$500.000 từ Standard Oil cho nhà máy lọc dầu của ông ta, và vào giờ giải lao ăn trưa, theo một tờ báo, Archbold tiến đến Rice, chọc một ngón tay vào mặt và nói, “Ông chẳng là gì cả.” “Còn ông,” Rice vặn lại, “chẳng qua là tiền ăn cắp của người dân.” Archbold bốc đồng đã cư xử như thể không quan tâm dư luận. Ông ấy không thấy rằng ngày phán xét cho Standard Oil đang đến rất nhanh và ông sẽ sớm cần tất cả những người bạn mà ông có thể có được. Trong bản xem trước về phong cách kiêu căng, tranh cãi của mình với chính quyền, Archbold đã có một trận đấu khẩu sôi nổi với một người tên Flagg, một trong những trợ lý của Monnett:

“Ông giữ yên nếu không tôi sẽ vạch mặt ông ngay tại đây,” Archbold hét vào mặt ông ta.

Flagg nói: “Ông sẽ không thể nếu ông cố gắng. Tôi không sợ hàng triệu đô la của ông.”

Archbold kêu lên: “Im đi nếu không tôi sẽ chỉ cho ông thấy một ông trùm Standard Oil là thế nào?”

“Ông là ai chứ!”

Flagg hét lên: “Ông là một kẻ hèn nhát và một kẻ dối trá.”

“Còn ông là một kẻ nói dối hôi hám,” Archbold phản pháo lại.

Điều thúc đẩy cuộc trao đổi kịch liệt này là việc đốt hồ sơ công ty tại một cơ sở Standard Oil ở Cleveland. Monnett đã buộc tội Standard of Ohio trả cổ tức lén lút cho những người nắm giữ chứng chỉ ủy thác sau năm 1892, điều mà Rockefeller và các quan chức khác phủ nhận. Để giải quyết vấn đề, tòa án tối cao của tiểu bang đã ra lệnh cho Standard of Ohio xuất trình sổ sách vào tháng 12 năm 1898. Hai tuần sau, các báo cáo lọc ra mười sáu hộp sổ sách đã bị đốt bởi các nhân

viên Standard. Trong một cuộc đấu tố quốc gia, luật sư Standard phủ nhận các hộp chứa các sổ cái đang được đề cập – “thình thoảng”, luật sư Standard Oil, Virgil Kline, cho biết, công ty đã tiêu hủy “vật liệu vô dụng tích tụ trong hoạt động kinh doanh của mình” - nhưng ông từ chối trình các sổ cái thích hợp. Monnett nghĩ những cuốn sổ được đốt lên để che chắn cho Rockefeller. Khi ông nói với Henry Demhest Lloyd, “Tôi cho rằng những cuốn sổ đã bị đốt cháy vì chúng mâu thuẫn với lời khai của ông Rockefeller...”

Trong số các cáo buộc đáng nguyên rủa khác, Standard Oil được cho là đã thuê công ty Quảng cáo Malcolm Jennings quảng bá sản phẩm của mình trên các tờ báo ở Ohio và Indiana để đổi lấy các mục tin tức có lợi. Lời buộc tội giật gân nhất mà Monnett đưa ra liên quan đến một nỗ lực được cho là của Standard Oil nhằm hối lộ ông ta để giải quyết vụ án, giống như cáo buộc với David K. Watson. Monnett nói một sứ giả giấu tên đã đến văn phòng Columbus của ông với lời đề nghị trị giá 400.000 đô la. Số tiền được để trong một két an toàn ở New York, và Monnett đã được đưa chìa khóa. Các luật sư Standard đã phản đối gay gắt, yêu cầu tên của người đại diện giả mạo của họ. Khi Monnett không xác định danh tính, với lý do lo sợ bị trả thù, điều này khiến câu chuyện thêm đáng ngờ. Trong một tuyên bố sau đó, ông ta chỉ đích danh Feargus Charles Haskell và Frank Rockefeller là thủ phạm. Thật không may, các bài báo của Rockefeller không làm sáng tỏ tình hình.

Trước khi Monnett có thể gây ra thiệt hại lâu dài cho Standard Oil, ông ta đã trở thành nhân vật khó ưa trong Đảng Cộng hòa của mình. Ông đặc biệt hứng chịu sự phẫn nộ của thượng nghị sĩ Hoa Kỳ Joseph B. Foraker của Ohio, người thuộc biên chế Standard Oil. (Chỉ riêng trong năm 1900, Archbold đã giải ngân 44.500 đô la phí vận động hành lang cho thượng nghị sĩ.) Tại một cuộc họp ở Washington, Foraker đã cho Monnett một bài học ngắn gọn nhưng khó quên về thực tế chính trị Ohio. Khi Monnett kể lại cuộc thảo luận:

Lúc đầu, tôi đã thảo luận về sự không phù hợp và nguy hiểm của việc [Foraker] đại diện cho những quý tộc này, những kẻ vi phạm hình sự và dân sự của chính Bang ông ta, miễn là ông ta cũng như bản thân tôi nên quan tâm đến phúc lợi của người dân Ohio. Ông ấy nói với tôi rằng ông ấy không bao giờ cho phép việc hành nghề luật

của mình can thiệp vào chính trị, và nói thêm ông ấy là một thẩm phán có đạo đức nghề nghiệp. Sau đó, ông ta đưa ra lý do của hành động chống lại các công ty này và nhắc nhở tôi về quyền lực lớn về mặt tài chính và chính trị của đám đông Standard Oil. Sau khi nói chuyện một thời gian ngắn, ông ấy yêu cầu tôi hoãn các thủ tục để có thể thích nghi với ông ấy. Tôi kiên quyết từ chối nhượng bộ bất cứ lúc nào và nói với ông ấy như vậy. Ông nhắc lại sức mạnh to lớn của Quỹ tín thác dầu đối với bất kỳ ai phản đối nó.

Đúng như lời cảnh báo của Foraker, Monnett đã không giành được chiến thắng trong cuộc bầu Tổng chưởng lý của Đảng Cộng hòa vào năm 1899; vỡ mộng, ông gia nhập Đảng Dân chủ hai năm sau đó.

Mặc dù vụ kiện ở Ohio đã thất bại, nhưng nó đã cảnh báo Quỹ tín thác về sự cần thiết của một cấu trúc công ty lâu dài có thể vượt qua những thách thức pháp lý. Kể từ năm 1892, Standard Oil đã duy trì một thỏa thuận bấp bênh, trong đó mười bảy cổ đông hàng đầu, nhiều người trong số họ là người được ủy thác thanh lý, nắm giữ phần lớn cổ phiếu của hai mươi công ty thành viên. Những người kỳ cựu trong ngành công nghiệp dầu mỏ này giờ đã già đi - Archbold, ở độ tuổi ngoài năm mươi, là một trong những người trẻ nhất - và vì họ một mình liên kết các đơn vị Standard Oil lại với nhau, nên họ sợ nếu họ chết, những người thừa kế của họ có thể tranh giành, bán cổ phần, hoặc nếu không đe dọa sự gắn kết của quỹ tín thác. Đã đến lúc cho một khuôn khổ công ty ít lung lay hơn.

Quỹ tín thác từ lâu đã phải vật lộn với sự bó buộc của luật pháp ngăn cản các công ty nắm giữ cổ phần trong các công ty khác ngoài bang. Năm 1898, trước những ồn ào chống lại các quỹ tín thác, Quốc hội đã thành lập Ủy ban Công nghiệp Hoa Kỳ để nghiên cứu nền kinh tế Hoa Kỳ. Làm chứng trước ủy ban đó một năm sau, Rockefeller đã lên tiếng phản nản về điều không hợp pháp này. “Hình thức chính phủ Liên bang của chúng ta, làm cho mọi công ty tại một bang trở nên xa lạ với mọi bang khác, khiến những người kinh doanh phải tổ chức các công ty ở một số hoặc nhiều Bang khác nhau mà doanh nghiệp của họ đặt trụ sở.” Để khắc phục vấn đề, Rockefeller đã ủng hộ luật thành lập liên bang, ngay cả khi một biện pháp quản lý của chính phủ đi kèm với nó.

Trong khi đó, Standard Oil đã được hỗ trợ bởi những sửa đổi gần đây đối với luật thành lập công ty của New Jersey. Vào tháng 6 năm 1899, trải qua một lần thay đổi khác về hình thức, Standard Oil đã trở thành một công ty mẹ chính thức theo luật New Jersey với công ty mẹ hợp pháp là Standard Oil của New Jersey, kiểm soát cổ phiếu của mười chín công ty lớn và hai mươi hai công ty nhỏ. Mặc dù sở hữu hơn 1/4 cổ phần, Rockefeller vẫn muốn nghỉ hưu và trốn tránh trách nhiệm điều hành. Lo lắng cho việc ông từ bỏ quyền lãnh đạo danh giá của mình trong bối cảnh các rắc rối pháp lý, các đồng nghiệp khẳng định ông vẫn là chủ tịch danh dự. Rockefeller sau đó nói với Harold McCormick: “Cha đã từ chối bất kỳ vị trí chính thức nào trong Công ty Standard Oil New Jersey vào năm 1899, và thúc giục em trai [William] đảm nhận vị trí, nhưng khi em ấy từ chối và tất cả những người khác đều rất khản trương, cha vẫn được gọi là chủ tịch, và từ đó đến nay, vị trí đó chỉ trên danh nghĩa.” Công chúng không hề hay biết, Rockefeller chưa bao giờ tham gia một cuộc họp hay rút ra mức lương nào, và Archbold, phó chủ tịch mới, điều hành tổ chức.

Về nhiều mặt, Standard Oil đã đạt được ảnh hưởng đỉnh cao vào những năm 1890. Hiện nó tiếp thị 84% tổng số sản phẩm xăng dầu được bán ở Mỹ và bơm 1/3 lượng dầu thô - tỷ lệ cao nhất mà nó từng đạt được. Sau nhiều năm với những lời tiên tri khó hiểu rằng ngành công nghiệp có thể biến mất, triển vọng kinh doanh chưa bao giờ sáng sủa hơn, mặc dù việc sử dụng điện ngày càng tăng. Doanh số bán hàng bùng nổ ở mọi thứ, từ bếp dầu, đèn trong phòng khách đến dầu bóng, làm cạn kiệt nguồn cung cấp dầu và khiến giá cả tăng cao. Năm 1903, hải quân Anh đã trang bị cho một số thiết giáp hạm sử dụng nhiên liệu dầu thay vì than, thu hút sự chú ý của Hải quân Hoa Kỳ. Sáp parafin đã trở thành chất cách điện quan trọng trong ngành điện thoại và điện đang phát triển. Quan trọng nhất, ô tô hứa hẹn sẽ tiêu thụ những phụ phẩm, vô dụng đó là xăng và Standard Oil đã nuôi dưỡng các nhà sản xuất ô tô mới. Khi Henry Ford tung ra chiếc xe đầu tiên của mình, Charlie Ross, một nhân viên bán hàng của Standard Oil, đã đứng bên một lon dầu Atlantic Red Oil của quý tín thác. Số lượng ô tô đăng ký ở Mỹ đã tăng vọt từ tám trăm chiếc năm 1898 lên tám nghìn chiếc vào năm 1900. Khi anh em nhà Wright cất cánh từ Kitty Hawk vào năm 1903, chuyến bay của họ chạy bằng xăng

do các nhân viên bán hàng Standard Oil mang đến bãi biển. Những ứng dụng xăng dầu mới này bù đắp nhiều hơn cho việc kinh doanh dầu hỏa đang suy giảm.

Mặc dù có một số cạnh tranh gay gắt trên sân nhà từ Pure Oil, nhưng sự độc quyền của Standard Oil dường như được bảo đảm trong những năm 1890. Sự phát triển trong và ngoài nước đã sớm tạo ra sức mạnh của nó ngay cả trước khi các bộ phim đáng tin cậy của Teddy Roosevelt bắt đầu hoạt động. Nhưng vào cuối những năm 1890, Nga đã tạm thời vượt qua Hoa Kỳ để trở thành nhà sản xuất dầu thô lớn nhất thế giới, chiếm 35% thị trường thế giới. Sự độc quyền toàn cầu của quỹ tín thác đang bị xói mòn mạnh mẽ trên các mặt khác: Burmah Oil mới tích cực bán dầu tại các thị trường Ấn Độ, Royal Dutch mở rộng hoạt động khoan ở Sumatra và Shell Transport and Trading tăng cường các hoạt động ở Đông Á. Vào tháng 10 năm 1901, Sir Marcus Samuel của Shell tổ chức các cuộc đàm phán bí mật tại 26 Broadway. Archbold báo cáo với Rockefeller, “Công ty này [Shell] là nhà phân phối dầu tinh luyện quan trọng nhất trên toàn thế giới, bên ngoài lợi ích của chúng ta. Không nghi ngờ gì nữa, ông ấy ở đây để giải đáp cho chúng tôi câu hỏi về một loại liên minh nào đó, tốt hơn là ông ấy sẽ bán cho chúng ta một lợi ích lớn trong Công ty của họ.” Hai tháng sau, sợ phải nhượng lại quá nhiều quyền lực cho Archbold, thay vào đó, Samuel đã ký một thỏa thuận với Henri Deterding của Royal Dutch (Hoàng gia Hà Lan), tạo ra một liên minh mới lớn cùng với người Pháp Rothschild. Archbold đã đối phó với mối đe dọa mới bằng những cuộc chiến giá cả không ngừng.

Tình hình nội bộ đã trở nên tồi tệ hơn không kém. Năm 1900, Công ty Waters-Pierce, công ty con tiếp thị lừa đảo của Standard Oil, bị bật khỏi Texas vì vi phạm luật chống độc quyền của tiểu bang. Nó đã lũng đoạn 90% thị trường dầu mỏ, giành được tai tiếng toàn cầu về các hoạt động bán hàng kinh khủng của mình. Sự thất bại về mặt pháp lý này có ý nghĩa rất lớn, vì nó đã đánh mất sự tin tưởng của nhà nước vào đêm trước của một cuộc cách mạng. Năm 1901, những người thợ khoan ở Beaumont, Texas, đã phát hiện ra một ụ đất khô cạn tên là Spindletop, nơi phun ra dầu với lực nổ mạnh đến nỗi nó phun ra hàng chục nghìn thùng trong không khí trong nhiều ngày trước khi đóng nắp. Sự bùng nổ dầu mỏ ở Texas, đã tạo ra năm trăm công ty mới chỉ

trong năm đầu tiên, đã vẽ lại bản đồ ngành. Đến năm 1905, Texas chiếm hơn một phần tư lượng dầu thô được bơm ở Mỹ. Sự đối kháng phổ biến đối với Standard Oil ở Texas đã ngăn chặn quỹ tín thác tiến hành tích cực để tiêu diệt các đối thủ cạnh tranh mới này, mặc dù quỹ tín thác đã có một số chi nhánh lọc dầu ở đó. Khi Mellons, người đã tài trợ cho Spindletop, đề nghị bán nó cho Standard Oil, họ đã được một giám đốc thẳng thừng thông báo, “Chúng tôi đã ra ngoài. Sau cách đối xử với ông Rockefeller của bang Texas, ông ấy sẽ không bao giờ bỏ thêm một đồng nào ở Texas.” Standard đã phải ngồi lại và chịu sự xuất hiện của một loạt các nhà sản xuất cạnh tranh, bao gồm cả Gulf Oil và Texas Company, sau này được gọi là Texaco.



Spindletop

Vì vậy, trong khi các nhà cải cách ồn ào lên án sự toàn năng của Standard Oil, thì vị thế độc quyền của hãng đã nhanh chóng sụp đổ ở trong và ngoài nước. Với các cuộc tấn công dầu mỏ bổ sung ở California, Lãnh thổ Indiana (sau này là Oklahoma), Kansas và Illinois vào đầu những năm 1900, ngành công nghiệp này trở nên quá rộng lớn và xa xôi để ngay cả Standard Oil có thể kiểm soát được. Có thể không quá lời khi nói các vụ kiện chống độc quyền chống lại Standard vào đầu những năm 1900 không chỉ là muộn màng mà còn nhanh chóng trở nên thừa thãi.

Sau khi một kẻ theo chủ nghĩa vô chính phủ trẻ tuổi ám sát William McKinley ở Buffalo vào tháng 9 năm 1901, đất nước bị bao phủ bởi sự lo lắng lan rộng rằng vụ xả súng đã hình thành một phần của một âm mưu rộng lớn hơn. Ở Chicago, một nhân viên bán hàng lưu động đã thu hút các phóng viên bằng câu chuyện mà ông ta đã nghe được tại một kho tàu địa phương, nơi J. P. Morgan và John D. Rockefeller được coi là mục tiêu ám sát tiềm năng. Một đội quân được trang bị vũ khí đã bao quanh dinh thự của Rockefeller.

Hóa ra, mối đe dọa nghiêm trọng nhất đối với phúc lợi của người khổng lồ không phải xuất phát từ những kẻ nổi dậy trong bóng tối, có súng đạn mà từ người chiếm giữ Nhà Trắng mới, Theodore Roosevelt, bốn mươi ba tuổi. Miễn là McKinley còn ở trong Nhà Trắng, Rockefeller đã ngấm tin lợi ích kinh doanh của mình sẽ được bảo vệ. “Nước Mỹ thực sự được chúc mừng khi ông McKinley đắc cử,” ông viết vào tháng 11 năm 1900. “Với lợi ích tài chính trên cơ sở hợp lý, bốn năm tới phải đạt được nhiều thành tựu vì phúc lợi chung của người dân Mỹ.” Tuy nhiên, Roosevelt, người ông coi là “chính trị gia khôn ngoan nhất”, Rockefeller biết mình có một đối thủ đáng gờm.

Trong một thế giới chính trị bị suy thoái bởi những lãnh đạo tham nhũng và những kẻ bám gót, Teddy Roosevelt là một người đàn ông tốt bụng: một người có tu dưỡng và khá giả. Xuất thân từ những người định cư Hà Lan đã di cư đến New Amsterdam trước năm 1648 và sau đó đã kiếm được tài sản từ bất động sản Manhattan, Roosevelt, giống như nhiều đồng nghiệp của mình, bị tai tiếng bởi đạo đức tồi tệ của giai cấp công nghiệp mới. Với tư cách là một nghị sĩ bang New York vào năm 1883, người nổi loạn thuộc tầng lớp quý tộc này đã coi Jay Gould và đồng bọn của ông ta là thành viên của “tầng lớp tội phạm giàu có”, vụ đầu tiên trong số những vụ nổ súng khoa trương như vậy. Năm 1886, Rockefeller đã đóng góp một nghìn đô la cho chiến dịch thị trường không thành công của Roosevelt. Chỉ bởi vì ông sợ hãi chính sách thuế một lần được một trong những đối thủ của ông, Henry George, tán thành. Tranh cử chức thống đốc New York vào năm 1898, Roosevelt chấp nhận đóng góp từ Henry Flagler và một số giám đốc điều hành ở Phố Wall, những người mà ông đã nhanh chóng vượt qua bằng cách ban hành thuế nhượng quyền công ty và hỗ trợ quy định nhà máy. Là một nhà thuyết giáo dân quân

chống lại sự chia rẽ giai cấp, ông cảnh báo các chính trị gia phớt lờ sự bất bình của dân chúng về các quỹ tín thác đang gặp nguy hiểm. Ông dự đoán, nếu họ mắc kẹt với việc bỏ qua giấy thông hành, “thì đám đông sẽ đi theo kẻ ủng hộ chính sách phi lý.” Doanh nhân New York háo hức loại bỏ Roosevelt đến mức họ đã loại ông ra khỏi chức vụ thống đốc và vị trí phó tổng thống của McKinley năm 1900. Roosevelt luôn tin Standard đã đóng góp một phần trong nỗ lực trục xuất ông khỏi chính trường quốc gia.

Đến năm 1901, hầu như tất cả các nhà công nghiệp Mỹ đều chuyển sang học thuyết hợp tác do Rockefeller rao giảng và sợ danh tiếng của Teddy Roosevelt như một kẻ đáng tin cậy, ngay cả khi sự lo lắng đó có phần bị thổi phồng. Giống như Rockefeller, tân tổng thống ủng hộ việc hợp nhất công nghiệp để khai thác lợi thế theo quy mô. Chế giễu những lời kêu gọi của William Jennings Bryan và Robert La Follette để phá bỏ các quỹ tín thác, ông cho bất kỳ hướng đi nào như vậy sẽ cản trở xu hướng tự nhiên của nền kinh tế. “Phần lớn luật không chỉ được đề xuất mà còn được ban hành chống lại quỹ tín thác không thông minh hơn giáo hội thời Trung cổ chống lại sao chổi, và cũng không hiệu quả hơn.” Roosevelt phân biệt giữa quỹ tín thác xấu, đục khoét người tiêu dùng và quỹ tín thác tốt, cung cấp giá cả hợp lý và dịch vụ tốt. Thay vì tin cậy bừa bãi, ông tập trung vào những kẻ vi phạm tồi tệ nhất, và ông lấy Standard Oil ra làm biểu tượng cho những kẻ lạm dụng tín nhiệm.

Khi Roosevelt trở thành tổng thống, Mark Hanna đã thúc giục ông trấn an các doanh nhân khéo léo bằng cách tránh những tuyên bố khiêu khích. Với sự thích thú tinh quái, vị tổng thống trẻ đã tổ chức một bữa tối với JP Morgan, nói với một thành viên nội các: “Bạn thấy đấy, nó thể hiện nỗ lực của tôi để trở thành một người bảo thủ trong liên hệ với tầng lớp có ảnh hưởng và tôi nghĩ tôi đáng được khuyến khích.” Ông tìm kiếm lời khuyên của Thượng nghị sĩ Aldrich và giữ nguyên cách cư xử tốt nhất của mình với các doanh nhân. Vào tháng 11 năm 1901, sau cuộc gặp gỡ thân thiện với Roosevelt, một phụ tá của Henry Flagler đề nghị ông gặp tổng thống và hàn gắn tình cảm giữa họ. Flagler trả lời: “Cám ơn lời đề nghị, nhưng tôi không muốn làm điều đó.” Tuyên bố đã thể hiện sự ngạo mạn mà chẳng bao lâu

nữa là sự sụp đổ của Standard, công ty coi chính phủ liên bang như một quyền lực kém cỏi.

Roosevelt trốn tránh một mối liên hệ chặt chẽ giữa những nhà cải cách cấp tiến và những vị vua đáng tin cậy. Ông thông minh khi tung ra những đòn đánh bất ngờ, sắc bén nhằm vào việc kinh doanh, sau đó là những bài phát biểu mang tính hòa giải. Về bản chất, ông là một con lai chính trị: Những nhà cải cách cứng rắn đã làm nổi bật chủ nghĩa bảo thủ của ông trong khi các doanh nhân đứng đắn lại thể hiện lòng nhiệt thành với sự xâm lược của ông. Giống như Franklin Roosevelt (con trai) vào những năm 1930, ông đã đưa ra các quy định để cứu đất nước khỏi tình trạng bất ổn xã hội và ngăn chặn các biện pháp khắc nghiệt hơn. Ông bị buộc tội đã chiếm đoạt các chính sách của William Jennings Bryan, cũng như Franklin Roosevelt sau đó được cho là đã hạ bệ những người chỉ trích cánh tả của mình bằng cách chiếm đoạt nhiều chính sách của họ.



Theodore Roosevelt

Vào tháng 2 năm 1902, khi các nhà kinh doanh suy đoán về màu sắc thực sự của ông, Roosevelt cho thấy ông không hề dụi đi. Không cần tham khảo ý kiến của Phố Wall, ông đã đưa ra một vụ kiện chống độc quyền chống lại Công ty Chứng khoán Phương Bắc, một công ty mẹ do J. P. Morgan thành lập để củng cố các tuyến đường sắt ở Tây Bắc Thái Bình Dương. Các doanh nhân choáng váng bán cổ phiếu khi biết tin. Tuy nhiên, J. P. Morgan đã không tuyên bố công khai chiến tranh với Roosevelt và cuối năm đó đã giúp ông phân xử để chấm dứt cuộc đình công than antraxit. Khi Roosevelt biến nhiệm kỳ tổng thống thành một nhà môi giới trung thực giữa giới chủ và lao động, Morgan, không giống như Rockefeller huyền thoại hơn, thấy Roosevelt đã sẵn sàng nhượng bộ các doanh nhân hợp tác.

Vào đầu năm 1903, Roosevelt ủng hộ Đạo luật Elkins, đạo luật tăng cường các hình phạt đối với các khoản bồi hoàn cho ngành đường sắt, và thúc đẩy mạnh mẽ các kế hoạch cho Bộ Thương mại và Lao động mới, bao gồm một Văn phòng Tổng công ty có quyền lực rộng rãi để điều tra các khoản ủy thác. Văn phòng mới là không thể thiếu trong chương trình chống độc quyền của ông, vì chính phủ liên bang quá nhỏ và có biên chế mỏng để giải quyết các khoản ủy thác. Vào những năm 1890, toàn bộ nhân viên Bộ Tư pháp ở Washington chỉ có mười tám luật sư. Để đối đầu với những gã khổng lồ công nghiệp, Roosevelt cần thêm nhân viên và đặc biệt là phải có thêm thông tin.

Khi lợi ích kinh doanh chiến đấu với văn phòng, Roosevelt đã thao túng báo chí một cách khéo léo để hạ bệ kẻ thù của mình. Vào tháng 2 năm 1903, ông thông báo với các phóng viên rằng sáu thượng nghị sĩ đã nhận được điện tín từ John D. Rockefeller thúc giục việc đánh bại văn phòng: “Chúng tôi phản đối luật chống độc quyền. Luật sư của chúng tôi sẽ gặp bạn. Nó phải được dừng lại. John D. Rockefeller.” Sự tiết lộ hùng hồn này, như Roosevelt đã dự đoán, đã gây ra một cơn chấn động kinh hoàng. Tên của Rockefeller giờ đây được viết tắt cho hành vi phản diện của công ty để chứng minh sự cần thiết của Văn phòng Tổng công ty. Khi Teddy Roosevelt vui mừng thốt lên, “Tôi đã thành công bằng cách xuất bản những bức điện tín đó và tập trung sự chú ý của công chúng vào dự luật.”

Trên thực tế, các bức điện được Junior gửi sau khi chuyển từ Archbold. Bị sốc và xấu hổ trước sự náo động, Junior phẫn nộ với Archbold vì đã lôi kéo anh vào hoạt động vận động hành lang không chính đáng. Việc mọi người tin rằng người cha đáng kính của mình là tác giả của các bức điện chỉ khiến nó trở nên tồi tệ hơn. “Tôi bước ra từ trường đại học với tư cách là người theo chủ nghĩa lý tưởng,” sau đó anh ấy phản ánh, “và tôi ngay lập tức bị đẩy vào quá trình cho và nhận khó khăn trong thế giới kinh doanh. Tôi thực sự chưa sẵn sàng.” Không lạ gì với tranh cãi, Rockefeller bảo con trai hãy phớt lờ những lời chỉ trích - “Hãy để thế giới chao đảo”, ông nói - nhưng Junior vẫn tiếp tục nghiền ngẫm. Đó là một trong những sự kiện cuối cùng thuyết phục anh rằng mình không phù hợp với sự nghiệp kinh doanh.

Hoàn toàn cho mình là đúng, Teddy Roosevelt không bao giờ quên âm mưu phá hoại văn phòng mới của Standard Oil, nhưng ông là một chính trị gia thực tế và nhận ra giá trị của việc giành được sự ủng hộ của Standard Oil trong chiến dịch bầu cử năm 1904 của mình. Cố gắng làm trung gian cho một thỏa thuận đình chiến giữa Standard Oil và Nhà Trắng, Hạ nghị sĩ Joseph C. Sibley nói với Archbold rằng tổng thống nghĩ quỹ tín thác dầu là thù địch với ông ấy, và Archbold đã thẳng thắn nói: “Tôi luôn là một người ngưỡng mộ Tổng thống Roosevelt và đã đọc mọi cuốn sách ông ấy từng viết, và để chúng, trong những cuốn sách tốt nhất, trong thư viện của tôi.” Sibley chuyển tiếp tin tức tâm bốc này cho Roosevelt — tất nhiên, trừ đi sự mỉa mai. Sibley báo cáo lại với Archbold: “Công ty kinh doanh sách đã hạ gục trò chơi ngay từ lần đầu tiên. Ít nhất thì bạn cũng nên đọc tiêu đề của những tập sách đó để làm mới trí nhớ của mình trước khi bạn xem qua.” Sự hòa giải đã không tồn tại sau cuộc bầu cử năm 1904, vì khi cuộc bỏ phiếu kết thúc, tổng thống đã có một bất ngờ khó chịu dành cho Standard.

Trong việc rình rập Standard Oil, Teddy Roosevelt không có đồng minh nào mạnh hơn báo chí. Vào mùa xuân năm 1900, Rockefeller vẫn có thể trấn an một phóng viên rằng sự ủng hộ công khai dành cho ông đã làm lu mờ những lời tin bất lợi. “Không một người đàn ông nào có thể thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào mà không khơi gợi lòng ghen tị và đố kỵ của một số người,” ông nhận xét. “Người có đầu

óc mạnh mẽ sẽ tiến thẳng về phía trước và làm công việc của mình, và lịch sử sẽ ghi lại một cách đúng đắn.”

Một số xu hướng đã sinh ra một trào lưu báo chí quyết đoán mới. Được hỗ trợ bởi các công nghệ mới, bao gồm cả kiểu in và ghép ảnh, các tạp chí minh họa bóng bẩy được phát hành với số lượng lớn đến mức kỷ nguyên sẽ được tưởng nhớ là thời kỳ hoàng kim của tạp chí Mỹ. Song song với điều này là sự gia tăng của các tờ báo phát hành hàng loạt, phục vụ cho công chúng đọc ngày càng mở rộng. Cạnh tranh trong các cuộc chiến thông tin khốc liệt, Joseph Pulitzer, William Randolph Hearst, và các ông trùm báo chí khác đã gây sốc cho độc giả bằng những vụ bê bối và thập tự chinh. Tuy nhiên, bước sang thế kỷ đánh dấu nhiều hơn thời kỳ hoàng kim của các tờ báo lá cải và báo chí vàng vọt, khi các ấn phẩm tinh vi bắt đầu giải quyết những câu chuyện phức tạp, minh họa và quảng bá chúng một cách mạnh mẽ. Lần đầu tiên trong lịch sử, những sinh viên tốt nghiệp đại học đã đi làm báo và tạp chí, mang lại sự tinh tế văn học mới cho một thế giới từng được coi là dưới phẩm giá của tầng lớp có học.

Với các nhà văn và biên tập viên ngôi sao, ấn tượng nhất là Tạp chí McClure, được Samuel S. McClure bắt đầu vào năm 1893. Vào tháng 9 năm 1901, cùng tháng mà Roosevelt lên làm tổng thống, biên tập viên quản lý của tạp chí, Ida Minerva Tarbell, lên đường đến châu Âu để giao lưu với McClure, sau đó nghỉ ngơi sau cuộc sống vất vả của mình ở Vevey, Thụy Sĩ. Trong chiếc vali của mình, cô mang theo một bản phác thảo cho một loạt ba phần về Công ty Dầu mỏ Tiêu chuẩn, mặc dù cô tự hỏi liệu có ai có thể lướt qua một bài tường thuật dài, thực tế về một đế chế kinh doanh - một doanh nghiệp báo chí chưa từng được thử nghiệm trước đây.

Câu chuyện về Standard Oil gắn liền với cuộc đời đầu tiên của Tarbell. Sinh năm 1857 trong một căn nhà gỗ cách nơi Drake khai thác dầu ba mươi dặm sau đó hai năm, cô là một người con gái thực sự của Vùng Dầu. “Tôi đã lớn lên với những thùng dầu, bể chứa dầu, đường ống, nhà máy lọc dầu, trao đổi dầu”, cô viết trong hồi ký của mình. Cha cô, Franklin Tarbell, đã chế tác những chiếc vại từ vỏ cây huyết dụ, một ngành nghề dễ dàng chuyển đổi thành thùng sau khi Drake phát hiện ra dầu. Gia đình Tarbell sống bên cạnh cửa hàng thùng Rouseville của ông ấy, và Ida khi còn nhỏ lăn lộn trong đồng gỗ

thông. Từ nhà cô xuống đồi, băng qua một khe núi, có một người thợ tinh chế trẻ tuổi để mền tên là Henry H. Rogers, người sau này kể lại đã nhìn thấy cô gái trẻ hái hoa dại trên dốc.

Ida quan sát những người đàn ông với ánh mắt kỳ quái đang tràn qua Rouseville trên đường đến ảo ảnh kỳ diệu của Pithole Creek. Franklin Tarbell đã thành lập một cửa hàng bán thùng ở đó và kiếm tiền từ sự bùng nổ trước khi dầu của Pithole được tung ra thị trường. Nhưng sự thịnh vượng của Franklin ngắn ngủi, dựa trên một công nghệ cổ xưa. Thùng gỗ nhanh chóng được thay thế bằng thùng sắt — chiếc thùng đầu tiên trong nhiều lần khiến cha của Ida bị tổn thương vì sự tiến bộ. Sau đó, ông tìm kiếm tài sản của mình với tư cách là một nhà sản xuất và lọc dầu độc lập, trong khi Rockefeller đang củng cố ngành công nghiệp và loại bỏ các nhà khai thác nhỏ.

Năm 1872, khi mới mười lăm tuổi, Ida đã chứng kiến thiên đường của mình bị xé nát bởi Công ty Cải tiến Miền Nam. Khi cha cô tham gia phá hoại xe bồn của những kẻ chủ mưu, cô đã hồi hộp khi nói chuyện về cuộc cách mạng. “Ngay lập tức từ này trở nên thiêng liêng với tôi,” cô viết sau đó. SIC làm tối tăm thế giới ngập nắng của cô. Người cha đã từng hát, chơi đàn hạc của người Do Thái và kể những câu chuyện hài hước đã trở thành một người đàn ông “im lặng và nghiêm khắc”, nuôi dưỡng trong đứa con gái nhạy cảm mối hận thù suốt đời với Standard Oil. Đối với cô ấy, Standard Oil tượng trưng cho chiến thắng của ma quỷ trước những người đàn ông tử tế, giống như cha cô ấy, người luôn chơi công bằng và chính trực.

Cô nhớ lại Titusville của những năm thiếu niên được phân chia giữa đa số dũng cảm chống lại con bạch tuộc và một nhóm nhỏ những kẻ cơ hội đã đào tẩu khỏi nó. Cô nói: “Trong những ngày đó, tôi khinh thường những người Standard Oil hơn là người đã từng ngồi tù. Rockefeller.”

Mặc dù Tarbell có một nền giáo dục dịu dàng hơn Rockefeller, với nhiều sách, tạp chí và những thứ xa xỉ nhỏ, người ta bị ấn tượng bởi sự giống nhau của các hộ gia đình Rockefeller Baptist và Tarbell Methodist (Giám lý). Franklin Tarbell nghiêm khắc cấm đánh bài và khiêu vũ và ủng hộ nhiều phong trào, bao gồm cả phong trào ôn hòa. Ida đã tham dự các buổi nhóm cầu nguyện vào tối thứ Năm và dạy một lớp trẻ nhỏ của trường Chủ nhật. Giống như Rockefeller, cô có xu

hướng nhút nhát và thích sách vở, có xu hướng tìm những giải pháp tuyệt vời bằng cách kiên trì chậm rãi.

Điều khiến Tarbell khác biệt với Rockefeller là trí tuệ táo bạo và trí tò mò không sợ hãi của cô. Khi còn là một thiếu niên, bất chấp chủ nghĩa chính thống của gia đình, cô ấy đã cố gắng chứng minh sự thật của sự tiến hóa. Vào thời điểm cô nhập học tại Cao đẳng Allegheny ở Meadville, Pennsylvania, vào năm 1876 - cô là nữ sinh duy nhất trong lớp sinh viên năm nhất của trường Giám lý này - cô thích nhìn qua kính hiển vi và dự định trở thành một nhà sinh vật học. Sau khi tốt nghiệp, Tarbell giảng dạy hai năm tại Chung viện Liên hiệp Ba Lan, Ohio, sau đó nhận công việc trong ban biên tập của The Chautauquan, một nhánh của phong trào giáo dục người lớn vào mùa hè, khởi nguồn là một cuộc họp trại Giám lý. Tinh thần Cơ đốc giáo sôi nổi, hiếu chiến của phong trào khiến Ida càng đặt nhiều kỳ vọng vào mình hơn.

Cao ráo và hấp dẫn, với mái tóc đen, đôi mắt xám to và gò má cao, Tarbell là người cương nghị và phẩm giá bẩm sinh và không bao giờ thiếu người cầu hôn. Tuy nhiên, cô quyết định không bao giờ kết hôn và sống tự lập. Cô ấy đã rèn luyện bản thân trước bất kỳ cảm giác nào có thể ảnh hưởng đến tham vọng hoặc sự chính trực của cô, và cô bước qua cuộc sống, có lẽ với một chút tự giác, trong một bộ áo giáp đạo đức sáng ngời.

Năm 1891, Tarbell ba mươi bốn tuổi chuyển đến Paris cùng bạn bè và thành lập khu Bohemian ở Bờ Trái - một quyết định dũng cảm khác thường đối với một phụ nữ trẻ người Mỹ vào thời điểm đó. Cô quyết tâm viết tiểu sử về Madame Roland Girondist trong khi viết các bài báo tự do cho các tờ báo của Pennsylvania và Ohio và tham gia các lớp học tại Sorbonne. Chăm chỉ và năng động, cô đã gửi hai bài báo trong tuần đầu tiên ở Paris một mình. Mặc dù Tarbell trình nguyên đã rất ngạc nhiên khi những người Pháp dâm dăng tán tỉnh cô, cô vẫn yêu quý thời gian của mình ở Paris. Cô đã phỏng vấn những người Paris nổi tiếng, từ Louis Pasteur đến Emile Zola, cho các tờ báo của Mỹ và được nhiều người ngưỡng mộ vì bài phóng sự chính xác, rõ ràng của mình; cô ấy tuyên bố bài viết của cô ấy đã hấp thụ một số vẻ đẹp và sự trong sáng của ngôn ngữ Pháp. Tuy nhiên, cô vẫn phải vật

lộn trên “bờ vực phá sản” và rất dễ bị tổn thương khi McClure mời cô làm biên tập viên cho tạp chí mới của ông ta.

Trong khi cô vẫn ở Paris, hai sự kiện xảy ra sẽ mang lại một chút cảm xúc cho loạt chuyện Standard Oil của cô. Một buổi chiều chủ nhật tháng 6 năm 1892, cô thấy mình lang thang trên đường phố Paris, không thể rũ bỏ cảm giác chán nản. Cuối buổi chiều hôm đó, cô đọc trên các tờ báo ở Paris rằng Titusville và Thành phố Dầu đã bị tàn phá bởi lũ lụt và hỏa hoạn, với 150 người chết đuối hoặc chết cháy. Ngày hôm sau, anh trai cô, Will, đã gửi một bức điện chỉ có một từ - “An toàn” - giải tỏa nỗi lo lắng của cô, nhưng sự kiện càng làm gia tăng cảm giác tội lỗi rằng cô đã bỏ bê gia đình của mình. Vào năm 1893, một trong những đối tác dầu mỏ của cha cô đã tự bắn mình trong tuyệt vọng vì công việc kinh doanh kém, buộc Franklin Tarbell phải thế chấp căn nhà của mình để giải quyết các khoản nợ. Em gái của Ida đang ở trong bệnh viện vào thời điểm đó, và “đây là lúc tôi băng qua đại dương để viết các tác phẩm picayune (rẻ tiền) với giá một phần tư xu một từ trong khi họ vật lộn ở đó,” sau này cô nhớ lại. “Tôi cảm thấy có lỗi, và cách duy nhất để tôi giữ mình theo những gì tôi đã thực hiện là hy vọng rằng cuối cùng tôi có thể kiếm được một khoản lợi nhuận đáng kể.” Khi ở Paris, Ida Tarbell đã đặt tay trên một bản sao của Wealth Against Commonwealth, nơi cô phát hiện ra tác giả của những tai ương của cha cô: John D. Rockefeller.

Khi đến New York vào năm 1894, Tarbell đã xuất bản hai cuốn tiểu sử dưới dạng hàng loạt mà có thể khiến cô tập trung vào một nhân vật duy nhất tại Standard Oil. Đoán trước bức chân dung Rockefeller của mình, cô đã giới thiệu Napoléon như một thiên tài, một người đàn ông vĩ đại nhưng khiếm khuyết, “giữ lợi ích của mình trong khi chà đạp người khác.” Được nâng bởi loạt bài này, số lượng phát hành của McClure tăng vọt từ 24.500 vào cuối năm 1894 lên hơn 100.000 bản vào đầu năm 1895. Sau đó, tiếp theo là loạt chuyện nổi tiếng hai mươi phần của Tarbell về Lincoln, cuốn hút bốn năm cuộc đời cô (1895–1899) và tăng số lượng phát hành của tạp chí lên 300.000. Cô trau dồi kỹ năng điều tra của mình khi khai quật những tài liệu đầy bụi bặm và những hồ sơ tòa án bị lãng quên. Năm 1899, sau khi được bổ nhiệm làm biên tập viên quản lý của McClure’s, Tarbell đã nhận một căn hộ ở Greenwich Village và kết bạn với nhiều nhân vật nổi tiếng

trong giới văn học, bao gồm cả Mark Twain, người sẽ sớm cung cấp cho cô tình bạn với Henry H. “Hell Hound” Rogers. Vào thời điểm này, khi đã rèn giũa các kỹ năng của mình, cô đã chuẩn bị xuất bản một trong những tác phẩm báo chí có ảnh hưởng nhất trong lịch sử kinh doanh Hoa Kỳ. Ý tưởng viết về Standard Oil đã lên men trong tâm trí cô nhiều năm trước khi cô làm việc cho McClure’s. “Nhiều năm trước, khi tôi mơ về một ngày nào đó viết tiểu thuyết... Tôi đã lên kế hoạch viết cuốn tiểu thuyết vĩ đại của Mỹ, lấy Standard Oil Company làm trụ cột!”

Sau khi nhận được lời chúc phúc của McClure, Ida Tarbell đã cho ra mắt loạt chuyện vào tháng 11 năm 1902, cung cấp cho công chúng Mỹ phần ăn giàu có hàng tháng về những hành vi sai trái trong quá khứ của Rockefeller. Cô quay trở lại những ngày đầu ở Cleveland và kiểm tra cẩn thận. Tất cả những tàn tích của một sự nghiệp lâu dài, tất cả những gì Rockefeller nghĩ đã được chôn vùi và lãng quên một cách an toàn, hiện lên trước mắt ông trong những chi tiết đầy ám ảnh và đáng nhớ. Trước khi hoàn tất, Ida Tarbell đã biến người đàn ông kín tiếng nhất nước Mỹ thành nhân vật bị công chúng ghét nhất.

Nguồn cảm hứng để xuất bản tập chuyện ‘giải phẫu’ quý giá thác lớn đến từ Samuel McClure, một trong những người có tài năng nhất từng đảm nhiệm ghế biên tập, người đã tuyển dụng các nhà văn giỏi. Giỏi giang, lanh lợi, bị thu giữ bởi những cơn động não hàng giờ, McClure được Rudyard Kipling mô tả như một “cơn lốc xoáy trong chiếc áo choàng dài”. Di chuyển trong cuộc sống với tốc độ chóng mặt, ông dường như mãi mãi hướng tới sự ‘suy sụp’ thần kinh. Khi McClure xuất hiện lần đầu tiên trong căn hộ của Tarbell ở Paris vào năm 1892, ông tỏ ra mất tập trung và khó thở. “Tôi chỉ có mười phút,” ông nói với cô, kiểm tra đồng hồ, “tối nay phải đi Thụy Sĩ để gặp [nhà vật lý người Anh John] Tyndall.” Háo hức muốn tuyển dụng người phụ nữ trẻ đang giật mình này, người đàn ông với mái tóc bù xù, màu cát và đôi mắt xanh như điện đã ở lại trong ba giờ. Tarbell từng nói với một đồng nghiệp của McClure: “Những người có phương pháp có thể phát triển nhanh chóng nhưng thiên tài đến một lần trong một thế hệ và nếu bạn đến gần họ, hãy cảm ơn Chúa.”

McClure đó đã thuê một phụ nữ trẻ, tương đối thiếu kinh nghiệm làm nhà báo toàn thời gian đầu tiên của ông, chứng thực phong cách

không chính thống của ông. Ông ấy sẽ cổ vũ mọi nhà văn trẻ tài năng ở Mỹ — Frank Norris, Stephen Crane, Theodore Dreiser, Willa Cather — cũng như những nhân vật nổi tiếng hơn, chẳng hạn như Mark Twain và Rudyard Kipling. O. Henry, Damon Runyon và Booth Tarkington đã ra mắt trên các trang của ông ấy. Tuy nhiên, có lẽ không phải là hư cấu mà McClure đã để lại dấu ấn lâu dài nhất của mình, đối với những phóng viên điều tra giỏi nhất, từ Lincoln Steffens đến Ray Stannard Baker, đã bị cuốn hút vào tạp chí. Trong chuyến thăm văn phòng đầu tiên của mình, Baker hỏi tưởng, “Ngay cả khi S. S. McClure vắng mặt, tôi vẫn ở trong bầu không khí biên tập kích thích nhất, đúng là say sưa nhất từng tồn tại ở Mỹ — hoặc bất cứ nơi nào khác.” McClure theo dõi sự hỗn loạn sáng tạo như một thần đèn không ngừng nghỉ. “Tôi không thể ngồi yên,” ông từng nói với Lincoln Steffens. “Đó là công việc của bạn. Tôi không biết bạn có thể làm điều đó như thế nào.” Giữa sự điên cuồng xoay vần này, Ida Tarbell ngồi trong chiếc váy cổ cao, một hình mẫu của sự tỉnh táo điềm tĩnh. Như Lincoln Steffens nhớ lại, cô ấy “sẽ đến văn phòng, mỉm cười, giống như một bà mẹ trẻ cao ráo, ưa nhìn và nói: “Xin chào, các con.”

McClure đã thực hiện các bài báo với các thiết bị mới, nghiên cứu khoa học và công nghệ tương lai. Thiên hướng tìm hiểu thực tế này đã giúp ông ấy phát hiện ra tài năng của Tarbell trong việc làm sống động một chủ đề khô khan khi cô ấy viết một bài báo thú vị về việc lát đường ở Paris. Thay vì những lời bàn tán do Pulitzer hay Hearst đưa ra, McClure muốn phân tích các vấn đề phức tạp và khám phá chúng với độ chính xác khoa học. Với mục tiêu phê phán toàn diện xã hội Mỹ, McClure đã kết luận vào năm 1901 rằng hai vấn đề lớn mà đất nước phải đối mặt: sự gia tăng của các quỹ tín thác công nghiệp và tham nhũng chính trị. Trước đó không lâu, Lincoln Steffens đã tìm hiểu về nạn tham nhũng của thành phố trong một loạt bài có tựa đề “Sự xấu hổ của các thành phố” bắt đầu ra mắt vào tháng 10 năm 1902. (Trong số ra ngày 24 tháng 2 năm 1905, anh đã xen Thượng nghị sĩ Aldrich trong một đoạn về nạn tham nhũng ở Rhode Island.) Việc lựa chọn quỹ tín thác thích hợp để viết là một vấn đề phức tạp hơn. Lúc đầu, Tarbell đã suy tính về quỹ tín thác thép và đường trước khi phát hiện ra dầu ở California, cô chuyển sự chú ý của mình sang Standard Oil với tư cách là “quỹ tín thác được phát triển hoàn hảo nhất.” Vì nó

đã được nhiều cơ quan chính phủ điều tra trong ba thập kỷ, đã để lại một dấu vết tài liệu phong phú. Lúc đầu dự kiến ba phần, câu chuyện Standard Oil cuối cùng đã kéo dài, lên đến mười chín phần. Nó bắt đầu vào tháng 11 năm 1902 trong bối cảnh đặc biệt: Một cuộc bãi công than antraxit trong mùa đông năm 1902–1903 đã tước đi nguồn than của người nghèo, buộc họ phải sưởi ấm nhà bằng dầu, và giá dầu tăng mạnh sau đó khiến năng lượng trở thành một cơn sốt.

Mặc dù Tarbell giả vờ áp dụng con dao mổ của mình cho Standard Oil với sự khách quan trong phẫu thuật, nhưng cô không bao giờ trung lập và không chỉ vì cha mình. Anh trai cô, William Walter Tarbell, là nhân vật hàng đầu trong việc thành lập Công ty Dầu tinh khiết, đối thủ nặng ký nhất trong nước của Standard Oil, và những lá thư của anh gửi cho cô đều tẩm nọc độc chống Standard. Khi phàn nàn về sự thao túng giá của quỹ tín thác trong một lá thư, Will cảnh báo cô, “Một số nghiên cứu sinh đó sẽ bị giết vào một ngày nào đó.” Với tư cách là thủ quỹ của Pure Oil vào năm 1902, Will đã chỉ đạo quân đoàn kẻ thù của Rockefeller cùng em gái mình và thậm chí còn kiểm tra các bản thảo của cô ấy. Không hề coi trọng sự trung lập của mình, Tarbell cuối cùng đã không tuân theo lời khuyên mà cô từng nhận được từ Henry James: “Hãy trân trọng những suy nghĩ của bạn.”

Khi Franklin Tarbell nghe nói con gái của mình đang tiếp cận Standard hùng mạnh, ông đã cảnh báo cô đang phải đối mặt với nguy hiểm cao độ. “Đừng làm điều đó, Ida — họ sẽ phá hỏng tạp chí,” ông nói và thậm chí còn thuyết minh về khả năng họ có thể dọa hoặc giết cô - một kịch bản xa vời nhưng gợi lên nỗi sợ hãi mà Standard đã truyền cảm hứng. Khi nghiên cứu của cô bắt đầu, cô đã thực hiện một chuyến đi đầy tình cảm đến Titusville, nơi khơi lại mối thù hận cũ của cô đối với Standard Oil. Cha cô đang dần chết vì ung thư dạ dày trong khi cô đang viết bộ truyện của mình, và điều này có thể khiến cô càng thêm căm ghét Rockefeller, tuy không công bằng; Franklin Tarbell sẽ chết vào ngày 1 tháng 3 năm 1905. Trái ngược với dự đoán của cha cô, Ida đã gây ra cho Standard Oil nhiều thiệt hại hơn những gì cô nhận được. Lần gần nhất cô bị đe dọa là tại một bữa tiệc tối ở Washington, nơi Frank Vanderlip, phó chủ tịch của Ngân hàng Thành phố Quốc gia, lôi cô vào một phòng bên để nói lên sự không hài lòng mạnh mẽ của ông với dự án của cô. Cảm nhận được mối đe dọa tài

chính mơ hồ đối với McClure's, cô ấy đáp lại, "Chà, tôi xin lỗi, nhưng tất nhiên điều đó chẳng có gì khác biệt với tôi." Thực tế, điều đáng chú ý nhất trong phản ứng của Standard Oil là sự im lặng kiêu kỳ - tự đánh bại mình.

Tarbell tiếp cận công việc của mình một cách có phương pháp, giống như một người thợ mộc, nhưng cô sớm quay cuồng với sức nặng của các bằng chứng tài liệu. Sau một tuần xem xét các báo cáo của Ủy ban Công nghiệp vào tháng 2 năm 1902, cô tuyệt vọng viết, "Đây là một nhiệm vụ quái dị đến mức tôi hơi loạng choạng." Nó đã ám ảnh tâm trí cô và thậm chí xâm chiếm giấc ngủ của cô. Vào đêm trước của một kỳ nghỉ cần thiết ở châu Âu, cô nói với trợ lý nghiên cứu của mình, "Nó đã trở thành một kỷ niệm tuyệt vời đối với tôi. Tôi mơ thấy con bạch tuộc vào ban đêm và không nghĩ gì khác vào ban ngày, và tôi sẽ rất vui khi đổi nó lấy dãy Alps."

Khi trở về sau kỳ nghỉ, cô đã gặp Henry Demhest Lloyd tại bất động sản bên bờ biển của ông ta ở Sakonnet, Rhode Island. Ông nhấn mạnh, bất chấp Ủy ban Thương mại Liên bang, các chủ hàng lớn vẫn được giảm giá cước vận chuyển như cũ, dù họ đã cẩn thận tiêu hủy bằng chứng. Ông ta nói với cô, hầu như không chứa đựng cơn thịnh nộ của mình, Rockefeller và các cộng sự là hiện thân của "những xu hướng nguy hiểm nhất trong cuộc sống hiện đại". Tại một thời điểm, khi biết Ida Tarbell đã gặp gỡ Henry H. Rogers, Lloyd nghĩ cô ấy có thể có mối quan hệ với công ty và cảnh báo những người liên hệ ở Pennsylvania của ông hãy đề phòng cô. Những nghi ngờ của ông ấy ngay lập tức bị xua tan khi bộ truyện đang được tiến hành. "Khi cô vượt qua được Johnnie," ông ấy đã hoan nghênh cô vào tháng 4 năm 1903, "Tôi không nghĩ sẽ còn lại nhiều thứ về ông ấy ngoại trừ một thứ giống như những vết dầu mỡ của chính ông ấy." Cuối cùng, Lloyd trao những ghi chép dồi dào của mình cho cô và thúc giục George Rice, Lewis Emery, và những người khác nói chuyện với cô. Sau khi trao ngọn đuốc, Lloyd qua đời vào tháng 9 năm 1903, trước khi bộ truyện kết thúc.

Không lâu trước khi Tarbell bắt đầu nghiên cứu, Sam McClure đã cố gắng dụ Mark Twain vào một tạp chí, nhưng Henry H. Rogers đã thuyết phục Twain từ chối. Ngay từ tháng 12 năm 1901 — gần một năm trước khi loạt chuyện bắt đầu chạy — Rogers phát hiện một

quảng cáo thông báo loạt chuyện sắp ra mắt của McClure về Standard Oil và giật mình không ai ở 26 Broadway liên hệ với tác giả. Lo ngại, ông viết cho Twain, “Lẽ tự nhiên, bất kỳ người nào muốn viết một lịch sử thực sự, sẽ tìm kiếm thông tin càng gần nguồn gốc càng tốt.” Lo sợ Tarbell có thể hợp tác với kẻ thù, Rogers gợi ý Twain nói với McClure nên cho ông xác minh tất cả các tuyên bố với sự tin cậy trước khi chúng được xuất bản. Khi Twain thông báo, McClure chùn bước, nói: “Bạn sẽ phải hỏi cô Tarbell.” Twain trả lời, “Cô Tarbell có gặp ông Rogers không?” Tarbell, tất nhiên, đã hy vọng được phỏng vấn đồng nghiệp hàng đầu tại Standard Oil, và khi McClure vào văn phòng của cô ấy với lời mời, cô rất háo hức nắm bắt cơ hội.

Một nhà quyến rũ kỳ cựu, Hell Hound Rogers đã mời Tarbell đến trò chuyện kéo dài hai giờ tại nhà của ông ta trên Phố Đông 57. Cô chưa bao giờ gặp một chuyên gia thực sự trong ngành trước đây và dường như bị thu hút bởi sự giống nhau của ông ta với Twain. “Cái đầu to với vàng trán cao của ông ấy được bù lại bởi mái tóc hoa râm đẹp; chiếc mũi của ông ấy rất nhạy cảm,” cô viết. Rogers quyến rũ cô bằng những hồi ức hoài niệm về những ngày họ còn là hàng xóm ở Rouseville. “Hồi tưởng về Henry H. Rogers chỉ là một trong số nhiều lý do khiến tôi chân thành thích một tên cướp biển hoàn lương đã từng phát cờ của mình ở Phố Wall.”

Kết quả của cuộc họp là Tarbell đồng ý cho Rogers cơ hội xem trước với bất kỳ tiết lộ nào mà cô khai quật được, và trong hai năm, cô định kỳ đến thăm ông tại 26 Broadway. Những cuộc gặp gỡ này gần như bí mật, với việc phóng viên lướt qua cửa này và cửa khác. Với tinh thần hợp tác cẩn trọng, Samuel Dodd đã tập hợp tài liệu cho Tarbell, trong khi Daniel O'Day chuyển thông tin về đường ống. Vì Tarbell đã nói chuyện với Rogers gần một năm trước khi loạt chuyện bắt đầu, cô đã nín thở khi số đầu tiên xuất hiện vào tháng 11 năm 1902. “Tôi nghĩ ông ta sẽ cắt đứt với tôi khi nhận ra tôi đang cố chứng minh Dầu Tiêu chuẩn chỉ là một Công ty Cải tiến Miền Nam mở rộng.” Trước sự ngạc nhiên của cô, Rogers vẫn tiếp nhận cô và, trong khi thỉnh thoảng bị bài báo này hay bài báo kia làm phiền, ông vẫn giữ mối quan hệ thân thiện với cô.

Sự tuân thủ của Rogers luôn là một bí ẩn lớn, tạo ra hai trường phái suy nghĩ. Tarbell đã trích dẫn có lợi cho Rogers. Ông ta và

Archbold đã bị đốt cháy bởi những cáo buộc họ đã âm mưu làm nổ tung nhà máy lọc dầu Buffalo cạnh tranh với Standard Oil. “Vụ đó là một vấn đề nhức nhối với ông Archbold và tôi,” ông ta ngay lập tức nói với Tarbell. “Tôi muốn cô tìm hiểu kỹ lưỡng.” Đáp lại sự nhạy cảm ngày càng cao của ông về vấn đề này, cô đồng ý để ông xem lại bất cứ điều gì cô viết về vấn đề này. (Chiến lược của Rogers đã được đền đáp khi liên quan đến vấn đề Buffalo.) Theo quan điểm của Tarbell, Rogers sẵn sàng chứng kiến danh tiếng của Standard Oil bị giảm sút miễn là danh tiếng của ông ta vẫn được bảo toàn.

Một trường phái tư tưởng khác đưa ra giả thuyết Rogers vừa làm chệch hướng sự chú ý khỏi những hành vi sai trái của chính mình, vừa trả thù Rockefeller. Lập luận này cho thấy Rogers thích loạt chuyện của Tarbell như một lời quả trách đối với sự tôn nghiêm của đồng nghiệp. Rockefeller tố cáo riêng Rogers là kẻ phản bội đã đưa thông tin sai sự thật, cắt xén của Tarbell để bôi nhọ ông. Nhiều năm sau, sau cuộc trò chuyện bí mật với John D. Rockefeller, Jr., Allan Nevins đã ghi lại trong một bản ghi nhớ, “Junior nghĩ [Rogers] trong việc xuất bản cuốn sách của Ida Tarbell là tư lợi; ông ấy đã vui mừng khi thấy Rockefeller bị tấn công và cung cấp một số tài liệu.” Ghi chú của chính Tarbell tiết lộ trong khi Rogers thường bảo vệ Rockefeller, ông ấy cũng giữ sự chú ý chặt chẽ vào người sáng lập và tránh xa bản thân. Rogers đã không chấm dứt các cuộc gặp gỡ của mình với Tarbell cho đến tháng 2 năm 1904, khi cô công bố một thông tin gây sốc về các nhân viên đường sắt theo dõi các đối thủ cạnh tranh của Standard Oil - một hành vi mà Rogers đã kiên quyết phủ nhận. Khi cô đến Broadway lần sau, ông ấy hỏi, “Cô lấy thứ đó ở đâu vậy?” Cuộc gặp gỡ ngắn ngủi, căng thẳng đó đã kết thúc mối quan hệ của họ.

Trong khi xem xét Rogers, Rockefeller hẳn sẽ bị sốc và bị thương không kém nếu ông nhìn thấy những lời nhận xét đầy axit dành cho Ida Tarbell bởi người bạn cũ Henry M. Flagler, người đã miêu tả người khổng lồ là keo kiệt. Sau cuộc nói chuyện bí mật của họ, Tarbell ghi lại trong ghi chú, “Mr. Flagler đã nói chuyện với tôi về J.D.R. Nói rằng ông ta là người đàn ông nhỏ bé nhất và người đàn ông to lớn nhất mà ông ta từng biết. Ông ta sẽ cho 100.000 đô la để làm từ thiện và quay lại mặc cả giá một tấn than.” Tarbell không thể lôi kéo Flagler

vào bất kỳ cuộc thảo luận nghiêm túc, kéo dài nào về lịch sử Standard Oil.

Ngay từ đầu, nhận thấy Tarbell đầy ác ý với Standard Oil, Archbold đã từ chối hợp tác. Về phần Rockefeller, ông đã chậm hiểu về tầm quan trọng của mối đe dọa và không có khái niệm nhà báo hào hoa này có thể sử dụng khẩu súng cao su của mình với độ chính xác chết người như vậy. Đã vượt qua ba mươi năm trong các tòa án và cơ quan điều tra, ông hẳn đã cảm thấy bất khả xâm phạm. Khi các cộng sự kêu gọi phản ứng với Tarbell, Rockefeller trả lời: “Các quý ông, chúng ta không được vướng vào những cuộc tranh cãi. Nếu cô ấy đúng, chúng ta sẽ không thu được gì bằng cách trả lời, và nếu cô ấy sai thời gian sẽ minh oan cho chúng ta.” Đây là một sai lầm chiến thuật, vì khi né tránh Tarbell, ông dường như đã vô tình xác thực bức chân dung của cô ấy.

Từ quan điểm của gần một thế kỷ sau, loạt chuyện của Ida Tarbell vẫn là điều ấn tượng nhất từng được viết về Standard Oil — một phóng sự mổ xẻ mưu đồ của quý tộc thác với sự rõ ràng đến khô héo. Cô ấy đã đặt ra một niên đại rõ ràng, cung cấp một tài khoản chi tiết về cách tổ hợp đã phát triển và làm cho lịch sử phức tạp của ngành công nghiệp dầu mỏ có thể hiểu được. Với phong cách không mấy thiện cảm khi liên kết với McClure's, cô ấy đã tiết lộ công việc kinh doanh bí mật nhất của nước Mỹ và cho thấy tất cả các bánh răng ẩn bên trong. Tuy nhiên, dù bài văn xuôi của cô ấy có lý lẽ và rõ ràng, nó luôn được thông báo bởi sự phẫn nộ đang nhói lên ngay dưới bề mặt. Nó vẫn là một trong những nghiên cứu điển hình tuyệt vời về những gì mà một nhà báo duy nhất, được trang bị bởi các sự kiện, có thể làm chống lại các quyền lực dường như bất khả chiến bại.

Tarbell có lẽ được đánh giá cao nhất so với người tiền nhiệm của cô, Henry Demarest Lloyd. Một nhà nghiên cứu tỉ mỉ, Tarbell đã tạo ra sự hấp dẫn, truyền đạt cảm xúc chính xác. Bằng cách viết theo một phong cách tương đối mới mẻ, cô ấy đã khiến độc giả sôi lên vì tức giận. Thay vì viện dẫn các loại thuốc chữa bách bệnh chính trị hoặc các đơn thuốc tư tưởng sâu rộng, cô thu hút người đọc cảm nhận về sự lịch thiệp thông thường và chơi công bằng và hiệu quả nhất là khi cô ấy thể hiện điều gì đó nhỏ nhặt và có ý nghĩa về phong cách kinh doanh của Standard Oil.

Giống như Teddy Roosevelt, Tarbell không lên án Standard Oil về quy mô mà chỉ vì sự lạm dụng của nó và không biện hộ cho việc loại bỏ tất cả các quỹ tín thác; cô chỉ cầu xin để duy trì sự cạnh tranh tự do trên thị trường. Mặc dù cô ấy không hề động lòng, nhưng cô đã nhanh chóng ghi nhận những thành tựu thực sự của Rockefeller và các đồng nghiệp và thậm chí còn dành hẳn một chương cho “Sự vĩ đại hợp pháp của Công ty Standard Oil”. Cô viết: “Không có một cái xương lười biếng trong tổ chức, không một tay bất tài, cũng không có một cái đầu ngu ngốc.” Như cô ấy nói, “Họ chưa bao giờ chơi công bằng, và điều đó đã hủy hoại sự vĩ đại của họ đối với tôi.”

Nếu Tarbell đưa ra một tài khoản đơn giản hóa quá mức về sự gia tăng của Standard Oil, thì bản cáo trạng của cô ấy có lẽ càng mạnh mẽ hơn. Trong sự thông đồng của tổ chức ủy thác với các tuyến đường sắt, hệ thống giảm giá và hạn chế phức tạp, cô ấy đã tìm thấy khẩu súng của mình, bằng chứng không thể chối cãi rằng đế chế của Rockefeller được xây dựng bằng những phương tiện xảo quyệt. Cô đã bác bỏ lời biện hộ của Rockefeller rằng mọi người đã làm điều đó. “Mọi người đã không làm điều đó,” cô phản đối một cách phẫn nộ. “Về bản chất của hành vi phạm tội, mọi người đều không thể làm điều đó. Kẻ mạnh giành lấy đặc quyền sẵn mồi của kẻ yếu từ đường sắt, và đường sắt không bao giờ dám tiết kiệm đặc quyền theo lời hứa giữ bí mật.” Cô lập luận Rockefeller đã thành công khi truyền lửa cho cấp dưới với mong muốn giành chiến thắng bằng mọi giá, ngay cả khi điều đó có nghĩa là chà đạp lên người khác. “Ông Rockefeller đã chơi một cách có hệ thống với những viên đạn đã được nạp, và không thể nghi ngờ là đã từng có lần nào kể từ năm 1872 khi ông ta bắt đầu một cuộc đua với một đối thủ cạnh tranh và bắt đầu công bằng.” Tarbell đã phỏng đoán đúng Standard Oil đã nhận được tiền lại quả bí mật từ các tuyến đường sắt trên một quy mô phức tạp hơn so với các đối thủ của nó. Điều này được đưa ra rất nhiều trong các bài báo riêng của Rockefeller, cho thấy cách làm này thậm chí còn phổ biến hơn cả những gì Tarbell nhận ra.

Bắt đầu bằng Thảm sát Cleveland năm 1872, Tarbell cho thấy Rockefeller đã tiếp quản các nhà máy lọc dầu của đối thủ trong một bầu không khí đe dọa được dàn dựng. Cô đã vạch trần sự gian dối của một tổ chức hoạt động thông qua một mê cung các công ty con bí

mật, trong đó mối liên hệ của Standard Oil được giữ bí mật với tất cả trừ những nhân viên cấp cao nhất. Cô đã phác thảo ra nhiều vụ lạm dụng quyền lực của các đường ống dẫn dầu Standard Oil, công ty này đã sử dụng vị trí độc quyền của họ để bắt các nhà sản xuất phục tùng trong khi ủng hộ các nhà máy lọc dầu của chính Standard. Và cô ấy đã ghi lại các chiến thuật khủng bố mà qua đó các công ty con tiếp thị của quỹ tín thác đã yêu cầu các nhà bán lẻ cung cấp độc quyền sản phẩm của họ. Giống như Lloyd, cô cũng chỉ trích mối đe dọa của quỹ tín thác đối với nền dân chủ và các nhà lập pháp tiểu bang, mặc dù cô ấy chưa bao giờ đoán được chiều sâu của tham nhũng được tiết lộ bởi các bài báo của Rockefeller.

Tuy nhiên, như Allan Nevins và những người bảo vệ Rockefeller khác đã chỉ ra, Tarbell đã phạm rất nhiều lỗi và công việc của cô ấy phải được trích dẫn một cách thận trọng. Đầu tiên, SIC được khởi xướng bởi đường sắt, chứ không phải Rockefeller, người nghi ngờ tính hiệu quả của kế hoạch. Và đối với tất cả những tai tiếng của nó, SIC đã không gây ra cuộc khủng hoảng dầu mỏ vào đầu những năm 1870 mà bản thân nó là một phản ứng đối với tình trạng dư thừa khiến hầu hết mọi người hoạt động thua lỗ. Khi bị lay động bởi những ký ức thời thơ ấu, Tarbell đã tôn vinh những người thợ khoan Oil Creek, miêu tả họ như những tấm gương đạo đức cao siêu. Như cô đã viết: "Họ tin tưởng vào nỗ lực độc lập - mỗi người đàn ông vì chính mình và chơi công bằng cho tất cả. Họ muốn cạnh tranh, thích chiến đấu cởi mở." Để ủng hộ tuyên bố, cô ấy đã phải bỏ qua các thỏa thuận phản cạnh tranh do chính các nhà sản xuất đề xuất. Không còn là những người tiếp thị tự do, họ đã nhiều lần cố gắng thành lập các-ten của riêng mình để hạn chế sản lượng và tăng giá. Và, như Rockefeller đã chỉ ra, họ vui vẻ giảm giá bất cứ khi nào có thể. Thế giới của ngành công nghiệp dầu mỏ sơ khai không phải, như Tarbell ngụ ý, một trò chơi đạo đức của Standard Oil độc ác so với những người dũng cảm, độc lập cao quý ở miền tây Pennsylvania, mà là một thế giới ăn thịt khắc nghiệt.

Mặc dù được coi là lịch sử của Standard Oil, loạt chuyện Tarbell đã giới thiệu Rockefeller như nhân vật chính và trung tâm của sự chú ý. Tarbell đã làm cho Standard Oil và Rockefeller có thể hoán đổi cho nhau, ngay cả khi đề cập đến khoảng thời gian sau khi Rockefeller

ngỉ hưu. Đôi khi thật khó để phân biệt Rockefeller là người thật hay là hiện thân của quỹ tín thác. Đáng chú ý, Tarbell đã chọn cho mình câu nói nổi tiếng trong bài luận về sự tự lực của Emerson, “Một tổ chức là cái bóng kéo dài của một người đàn ông”. Khi Henry Rogers đặt câu hỏi về cách tiếp cận này, Tarbell ghi nhận tác động đáng kể của việc tập trung vào một cá nhân, viết trong ghi chú của cô sau cuộc họp, “Hãy minh họa nó bằng công việc của Napoléon và nỗ lực giữ sự chú ý tập trung vào Napoléon, không bao giờ đề cập đến bất kỳ khác.” Cách tiếp cận lịch sử này đã mang lại một khuôn mặt con người cho thực thể khổng lồ, vô định hình được gọi là Standard Oil nhưng cũng đẩy toàn bộ cơn thịnh nộ của công chúng lên Rockefeller. Nó không thừa nhận thực tế của Standard Oil, với hệ thống ủy ban mê cung, và bêu xấu Rockefeller đến mức loại trừ các cộng sự của ông. Vì vậy, Flagler ra đi tương đối bình yên, mặc dù ông đã thương lượng các hợp đồng vận chuyển hàng hóa bí mật có số lượng lớn.

Tuy mang tính đột phá và vô cùng xứng đáng với những lời khen ngợi, loạt chuyện Tarbell cuối cùng vẫn không đứng vững như một phần lịch sử lâu dài. Người ta càng kiểm tra kỹ lưỡng, thì nó càng có vẻ là một lớp sơn láng cao cấp giả mạo lịch sử. Cuối cùng, Tarbell không thể chinh phục được nỗi nhớ về Titusville của thời con gái, thiên đường đã mất của những người bạn anh hùng và những người hàng xóm, những người đã xông pha trận chiến với con rồng Standard Oil đang ngấu nghiến.

Lời buộc tội nổi tiếng nhất và được trích dẫn rộng rãi nhất mà Tarbell đưa ra chống lại Rockefeller và đáng ghi nhận nhất: Ông tấn công Fred M. Backus — mãi mãi được lịch sử gọi là “Góa phụ Backus” — khi mua nhà máy dầu bôi trơn Cleveland của cô ấy vào năm 1878. Nếu mỗi drama đều cần một góa phụ nghèo, tàn tật, bị lừa bởi một kẻ mưu mô, thì Backus đã hoàn toàn phù hợp với bức chân dung Rockefeller của Tarbell. Rockefeller sau đó thừa nhận: “Nếu đó là sự thật, thì nó sẽ đại diện cho một ví dụ gây sốc về sự tàn nhẫn trong việc nghiền nát một người phụ nữ không có khả năng tự vệ. Có thể là việc lưu hành rộng rãi và việc chấp nhận nó là đúng bởi những người không biết gì về sự thật đã làm dấy lên sự thù địch chống lại Công ty Standard Oil và chống lại cá nhân tôi hơn bất kỳ cáo buộc nào đã được đưa ra.”

Bối cảnh của câu chuyện rất đơn giản. Trong những ngày đầu ở Cleveland, Rockefeller đã kết bạn với Fred M. Backus, người làm việc như một nhân viên kế toán trong văn phòng của ông và dạy trong trường Chủ nhật. Theo thời gian, Backus kết hôn, có ba con và thành lập một công ty sản xuất dầu nhờn nhỏ. Năm 1874, Backus bốn mươi tuổi qua đời, và người vợ góa của ông được thừa hưởng một nhà máy lỗi thời bao gồm ít hơn một cụm nhà kho, và xe bồn cũ. Địa điểm trên đỉnh đồi của nó có nghĩa là nguyên liệu thô phải được vận chuyển lên dốc với chi phí lớn, và sau đó dầu bôi trơn phải được vận chuyển xuống cùng một con đường dốc — không phải là địa điểm hiệu quả nhất. Trước khi bắt đầu kinh doanh dầu nhờn, Standard Oil đã chấp nhận hoạt động biên này. Khi nó phân nhánh thành dầu bôi trơn và mỡ bôi trơn vào cuối những năm 1870, nó đã hấp thụ ba công ty dầu bôi trơn nhỏ, trong đó Backus Oil có lẽ là hãng lạc hậu nhất. Trên thực tế, hoạt động của Backus đã lỗi thời đến mức Standard Oil cuối cùng phải đóng cửa. Điều này đã không ngăn cản Widow Backus khuấy động một cuộc tranh cãi dữ dội trên toàn quốc về việc Rockefeller được cho là đã lừa cô ấy.

Khi Standard Oil lần đầu tiên tiếp xúc với cô ấy về việc mua bán, cô ấy đã khẳng khái muốn giao dịch với Rockefeller, người đã đồng ý gặp cô tại nhà của mình. Hấp dẫn với thân phận một góa phụ và tin tưởng vào danh dự quý ông của Rockefeller, cô đã cầu xin một cái giá hợp lý cho tài sản của mình. Khi cô nhớ lại, “ông ấy đã hứa, với đôi mắt ngấn lệ, rằng ông ấy sẽ đứng về phía tôi trong cuộc giao dịch này... Tôi nghĩ cảm xúc của ông ấy là thật nên tôi có thể tin tưởng ông ấy” và Backus nói với một người bạn rằng Rockefeller đề nghị họ quỳ gối cầu nguyện cùng nhau. Cho đến thời điểm này, câu chuyện của cô tương đồng chặt chẽ với Rockefeller, người nói ông đã “cảm động vì sự quan tâm ân cần đối với một nhân viên cũ.”

Trong khi Backus muốn Rockefeller tiến hành các cuộc đàm phán cho nhà máy của cô, ông không biết gì về chất bôi trơn và thay vào đó đã cử các cộng sự của mình. Theo Backus, những cấp dưới của Rockefeller đã lừa dối cô một cách không thương tiếc. Cô định giá nhà máy của mình từ \$150.000 đến \$200.000, trong khi những người của Standard Oil từ chối trả hơn \$79.000 - 19.000 đô la cho dầu, cộng với 60.000 đô la cho nhà máy và thiện chí. (Liên quan đến Backus,

Rockefeller đã yêu cầu các thẩm định viên của mình tăng con số cuối cùng lên 10.000 đô la.) Người đàm phán của Backus, Charles H. Marr, sau đó đã thề khách hàng của ông, trong một bản kiểm kê tài sản ước tính của cô, đã viết ra 71.000 đô la cho nhà máy và thiện chí — không nhiều hơn Rockefeller cuối cùng đã trả. Tuy nhiên, cô ấy đã trở nên tức giận về giá mua và soạn thảo một bức thư tố cáo Rockefeller, buộc tội ông giao dịch kếp, và ông trả lời như sau:

Liên quan đến việc cô đưa ra tham chiếu về việc tôi cho phép tiếp nhận hoạt động kinh doanh của Công ty Dầu Backus từ cô, tôi nói về điều này, cũng như trong tất cả những điều khác mà cô đã viết... cô làm tôi thất vọng quá. Việc Công ty Dầu Backus có được mua hay không chỉ là chuyện nhỏ đối với lợi ích của tôi. Tôi tin việc bán nhà máy là vì lợi ích của cô và hoàn toàn thẳng thắn trong tuyên bố này, và xin được kêu gọi sự chú ý của cô vào thời điểm, khoảng hai năm trước, khi cô hỏi ý kiến ông Flagler và tôi về việc bán công ty cho ông Rose, tại thời điểm đó cô muốn bán với giá thấp hơn đáng kể, và hiện tại cô nhận được tiền mặt – so với trả chậm nếu bán cho ông Rose.

Sau đó, ông chỉ ra 60.000 đô la được trả cho nhà máy cao gấp hai hoặc ba lần chi phí xây dựng các cơ sở tương đương hoặc tốt hơn - một tuyên bố được chứng thực bởi ông Maloney, giám đốc của nhà máy Backus. “Tôi tin nếu bạn xem xét lại những gì bạn đã viết trong bức thư của mình... bạn phải thừa nhận đã hiểu sai về tôi, và tôi hài lòng chờ đợi sự thức tỉnh của bạn.” Cuối cùng, Rockefeller đề nghị đưa tiền mặt hoặc cổ phiếu cho cô ấy với mức giá tương đương với Standard Oil. Đó là một lời đề nghị cực kỳ công bằng, nhưng Backus đã ném lá thư vào lửa.

Bởi vì Ida Tarbell khẳng khái muốn làm sống lại câu chuyện - Henry Demhest Lloyd đã lấy đi nước mắt của độc giả với nó - vào năm 1905, luật sư của Rockefeller đã tiết lộ cho báo chí một bức thư do H. M. Backus, anh rể của góa phụ viết. Sống với em dâu trong thời gian được đề cập, ông ta có mặt vào ngày Rockefeller đến thăm. Khi ông ấy nói với Rockefeller, “Tôi biết về số tiền mười nghìn đô la đã được thêm vào giá mua bất động sản theo yêu cầu của ngài và tôi biết ngài đã trả gấp ba lần giá trị của tài sản và tôi biết tất cả những điều đó đã từng cứu chúng tôi từ đồng đổ nát, và tôi chỉ đơn giản muốn xoa dịu tâm trí bằng cách thực hiện công lý cho ngài bằng cách

nói sự thật.” Thật may mắn cho Backus khi cô ấy từ bỏ kinh doanh, vì Standard Oil đã được xây dựng hiện đại hơn các nhà máy bôi trơn, đưa ra thị trường 150 loại dầu bôi trơn khác nhau và đẩy giá xuống thấp hơn nhiều so với mức giá mà cô ấy lẽ ra có thể hoạt động có lãi. Nếu cô ấy tiếp tục kinh doanh, cô ấy sẽ phá sản trong vòng vài năm.

Thay vào đó, bằng cách đầu tư số tiền thu được vào bất động sản Cleveland, Backus, không còn sự bần thiêu và khốn khổ, đã trở thành một người phụ nữ cực kỳ giàu có. Theo Allan Nevins, có tài sản khoảng 300.000 đô la khi qua đời. Tuy nhiên, vụ trộm được cho là của Backus Oil đã trở thành một sự cố đáng tiếc, và cô ấy đã kể lại câu chuyện cho bất kỳ ai quan tâm lắng nghe. Khái niệm Rockefeller lừa một bà góa nghèo là một câu chuyện hay, đến mức những phóng viên cả tin đã đưa nó trở lại mới mẻ trong nhiều năm.

Nếu Tarbell duy trì một huyền thoại về Rockefeller, thì cô ấy cũng có lòng trung thực để lật tẩy một huyền thoại khác: Rockefeller đã làm nổ tung một nhà máy lọc dầu đang cạnh tranh ở Buffalo. Chính cáo buộc đã khiến Henry Rogers khó chịu đến mức hợp tác với Tarbell để thanh minh. Được Lloyd nuốt trọn và không ngừng được Thế giới đánh giá cao, câu chuyện là một tác phẩm lâu đời của báo chí chống lại Standard Oil.

Giống như trường hợp của Backus, vụ việc bắt nguồn từ thời kỳ Standard Oil bước vào lĩnh vực kinh doanh dầu bôi trơn vào cuối những năm 1870. Quý tín thác đã thềm muốn Vacuum Oil Works ở Rochester, New York, thuộc sở hữu của một nhóm cha con, Hiram và Charles Everest. Một ngày nọ, John Archbold đưa Hiram Everest vào văn phòng của Rockefeller và yêu cầu ông ta đưa ra một mức giá cho công ty của mình. Khi Everest ra giá, Archbold quay đầu lại và gầm lên cười, coi đó là điều vô lý. Rockefeller nghiêng người về phía trước, chạm vào đầu gối Everest và nói, “Ông Everest, ông có nghĩ sẽ phạm sai lầm khi lao vào một cuộc chiến với những người đàn ông trẻ tuổi, năng động, những người có ý định kiểm soát toàn bộ ngành công nghiệp dầu khí không?” Khi Everest phản pháo lại ông ta là một võ sĩ, Rockefeller chỉ mỉm cười.

Everest cuối cùng nhận ra ông ta đang phải đối phó với một thế lực lớn và bán 3/4 công ty của mình cho Henry Rogers, John Archbold và Ambrose McGregor, thành đại lý cho Standard Oil. Bởi vì những

người Everest vẫn là quản lý, các giám đốc điều hành của Standard chỉ tham gia chiếu lệ. Năm 1881, bộ ba nhân viên của Vacuum — J. Scott Wilson, Charles B. Matthews và Albert Miller - đã đào thoát để thành lập một nhà máy lọc dầu đối thủ, Buffalo Lubricating Oil Company. Họ đã lên kế hoạch một cách trơ trẽn bằng cách ăn cắp công nghệ, săn trộm khách hàng và sao chép các quy trình được cấp bằng sáng chế bởi Vacuum. Khi những người Everests biết được điều này, họ đã đe dọa hành động pháp lý. Albert Miller đã hối cải và tìm kiếm sự giúp đỡ từ Hiram Everest. Họ cùng nhau tham khảo ý kiến của luật sư Rochester, và tại cuộc họp, Everest bị cáo buộc đã đưa ra ý tưởng Miller sẽ phá hoại nhà máy mới: “Giả sử ông ta dàn cảnh để máy móc bị phá hủy, hậu quả sẽ như thế nào?” Một sự suy đoán cao độ sẽ được dựng lên trên truy vấn này.

Theo một cáo buộc sau đó, vào ngày 15 tháng 6 năm 1881, Miller ra lệnh cho nhân viên tại nhà máy Buffalo tăng nhiệt độ lên cao đến mức dầu thô nặng bắt đầu sôi sùng sục. Không lâu sau, nền gạch nứt vỡ, van an toàn bị nổ và một lượng lớn khí gas thoát ra – nhưng không gây thảm họa. Một tuần sau, Miller gặp Hiram Everest và Henry Rogers ở New York, hai người đã đưa ông đến làm việc tại một xưởng đóng hộp ở California. Khi những người Everests đệ đơn kiện vi phạm bằng sáng chế chống lại nhà máy lọc dầu Buffalo, Charles Matthews, thủ lĩnh của những kẻ nổi loạn, đã trả đũa bằng vụ kiện dân sự của chính mình, buộc tội âm mưu làm nổ tung công trình Buffalo của mình và đòi bồi thường \$250.000. Ba người Standard Oil liên quan Vacuum - Rogers, Archbold và McGregor - đã bị truy tố cùng với Everests. Chỉ biết mơ hồ về **brouhaha**^[27], chưa bao giờ gặp Miller, Rockefeller đã bị đưa vào vụ án và bị trát đòi như một nhân chứng truy tố. Vụ án luôn khiến ông bị kích thích, mất tập trung khỏi những vấn đề cấp bách hơn. Không có gì trong các giấy tờ của Rockefeller cho thấy ông coi vụ kiện là bất cứ thứ gì khác ngoài hành vi tống tiền.

Vào tháng 5 năm 1887, Rockefeller bị giam cầm trong một phòng xử án Buffalo chật cứng trong tám ngày. Bị bức bối vì bị biến thành một cảnh tượng công cộng, ông cảm thấy mình đang bị coi như một thứ quái dị bên lề. Khi Rockefeller làm chứng, như mọi khi, ông hoàn toàn quên, nhưng trong trường hợp này, ông thực sự biết rất ít về vụ án.

Vào ngày thứ tám, thẩm phán đã bỏ cáo buộc đối với Rogers, Archbold và McGregor. Trong khi Rogers vui sướng, Rockefeller, trong một lần hiếm hoi giận dữ trước công chúng, đứng dậy khỏi chỗ ngồi, nghiêng chặt hàm và nói, “Tôi không có lời chúc mừng nào tặng bạn, Rogers. Nên làm gì với những người có hành động chống lại con người theo cách này?” Ông bắt tay với Charles Matthews. Sau đó, lẩm bẩm “thật là một điều chưa từng xảy ra,” ông sai bước nhanh từ phòng xử án, theo sau là tùy tùng. Trong những năm sau đó, ông chống lại Matthews như một “kẻ tống tiền đầy mưu mô, gây rắc rối,” người đã đề nghị bán nhà máy lọc dầu của mình cho Standard với giá \$100.000 và chỉ bắt đầu vụ kiện phiền toái của mình sau khi bị từ chối.

Sự thật thì vụ Buffalo có rất ít giá trị. Việc truy tố không bao giờ xác định một vụ nổ đã xảy ra. Mặc dù những người Everests bị kết án và bị phạt 250 đô la mỗi người, nhưng con số nhỏ bé này đã phản ánh niềm tin của các bồi thẩm rằng những người Everests không có âm mưu làm nổ nhà máy lọc dầu và chỉ có tội khi dụ dỗ Albert Miller. Nếu Henry Rogers hợp tác với Ida Tarbell để minh oan trong vụ Buffalo, ông ta đã được đền đáp xứng đáng. Cô tuyên bố một cách rõ ràng: “Trên thực tế, không có nhà máy lọc dầu nào bị đốt cháy ở Buffalo, cũng như không bao giờ chứng minh ông Rogers biết bất cứ điều gì về những nỗ lực mà những người Everests thực hiện để phá hủy công việc kinh doanh của Matthews.” Tuy nhiên, những đối thủ thích gây chú ý vẫn phổ biến nó thành một câu chuyện quá hay để bỏ đi, và nó đã được hồi sinh một cách hợp lệ, cùng với câu chuyện về Góa phụ Backus, của Matthew Josephson trong cuốn sách *The Robber Barons* (Tên trộm Barons) năm 1934 của ông.

Đến lần thứ ba vào tháng 1 năm 1903, đích thân Tổng thống Roosevelt đã đọc ngẫu nhiên các bài báo của Tarbell và thậm chí còn gửi cho cô một bức thư tâm huyết. Sự nổi tiếng của cô ấy lan rộng theo từng số báo. McClure nói với cô: “Cách mà bạn được quý trọng và tôn kính làm hài lòng tôi vô cùng. Ngày nay cô là người phụ nữ nổi tiếng nhất ở Mỹ.” Việc cô thành công trong lĩnh vực truyền thống nam giới chỉ làm tăng thêm vẻ huyền bí của cô.

Samuel McClure sẽ tiếp tục loạt chuyện miễn là công chúng thích. Do đó, bộ truyện của cô có kết thúc mở và thu được lợi nhuận từ sự chú ý to lớn, điều này đã thu hút ngày càng nhiều nhà phê bình

Rockefeller. Số lượng phát hành của McClure's đã tăng lên 375.000 vào thời điểm loạt chuyện Tarbell. Mặc dù bộ truyện đã được xuất bản dưới dạng một cuốn sách hai tập vào tháng 11 năm 1904, sau đó cô đã giới hạn nó bằng một nghiên cứu hai phần về nhân vật của Rockefeller trên McClure's vào tháng 7 và tháng 8 năm 1905.

Cô đã được hỗ trợ tích cực từ trợ lý nghiên cứu cấp một, John M. Siddall. Béo lùn và đeo kính cận, chàng trai trẻ Siddall là một tay dày dặn kinh nghiệm, từng là phóng viên đàn em tại Cleveland Plain Dealer và thư ký của Hội đồng Giáo dục Cleveland trong thời kỳ cải cách của Thị trưởng Tom Johnson. Sống tại Cleveland, anh ta không chỉ cung cấp cho Tarbell nhiều sự thật mà còn đoán trước suy nghĩ của cô. "Tôi nói cho bạn biết John D. Rockefeller này là nhân vật kỳ lạ nhất, im lặng nhất, bí ẩn nhất và thú vị nhất ở Mỹ," anh ta viết cho cô. "Người dân đất nước này không biết gì về ông ấy. Một nghiên cứu nhân vật xuất sắc về ông ta sẽ trở thành một con át chủ bài to lớn cho McClure's." Lúc đầu, Siddall nghĩ Rockefeller lạnh lùng và không hài hước nhưng phải sửa đổi bức tranh biếm họa. "Người cung cấp thông tin của tôi nói John có khả năng giao tiếp với đủ loại người - giàu và nghèo, da đen và da trắng. Điều đó chỉ minh họa một lần nữa sự phức tạp kỳ diệu trong tính cách của Rockefeller."

Một trong những tiết lộ đầu tiên và gây sốc nhất được Tarbell và Siddall khai thác đến từ một cậu bé tuổi teen được giao nhiệm vụ đốt các thùng tài liệu tại Standard Oil mỗi tháng. Vào một đêm, anh ta định đốt một số mẫu đơn thì nhận ra tên của một cựu giáo viên trường Chủ nhật, người từng là nhà lọc dầu độc lập và đối thủ của Standard Oil. Lướt qua các tài liệu được gửi đi đốt, anh ta nhận ra đó là những hồ sơ bí mật, thu được từ các tuyến đường sắt, ghi lại các chuyển hàng của các nhà máy lọc dầu đối thủ. Tarbell biết Standard Oil là kẻ tàn nhẫn, nhưng cô đã bị sốc trước hoạt động tội phạm này. "Có một điều nhỏ nhoi về nó nhưng hoàn toàn đáng suy ngẫm so với khả năng và thiên tài to lớn đã đi vào tổ chức," cô nói. Lúc này, cô mới nhận ra mình đang bị Henry Rogers lợi dụng.

Tarbell và Siddall sẵn sàng đi đường tắt đạo đức của riêng họ để vạch trần Rockefeller. Để theo dõi ông, Siddall đã nhờ một người bạn từ Plain Dealer đóng giả một giáo viên dạy Chủ nhật để lén vào buổi dã ngoại hàng năm của nhà thờ tại Forest Hill. Theo chỉ thị của

Siddall, một người bạn cũ của Rockefeller, Hiram Brown, đã đưa tin về một số vấn đề, bao gồm cả phản ứng của ông ấy đối với loạt chuyện McClure. Khi nhắc đến tên của Tarbell, Rockefeller đã cố gắng giữ vững bản thân bằng một hơi thở dài. “Tôi nói với bạn, Hiram, mọi thứ đã thay đổi kể từ khi bạn và tôi còn là những cậu bé. Thế giới đầy rẫy những người theo chủ nghĩa xã hội và chủ nghĩa vô chính phủ. Bất cứ khi nào một người đàn ông thành công đáng kể trong bất kỳ ngành kinh doanh cụ thể nào, họ sẽ nhảy vào ông ta và kéo ông ta xuống.” Để đảm bảo các bức ảnh, Siddall đã nhờ một người bạn đóng vai người quen của một số họ hàng xa của Rockefeller để có được những bức ảnh chụp nhanh về ông trùm. “Tất nhiên bây giờ những bức ảnh này là bất hợp pháp,” Siddall nhắc nhở Tarbell, “và chúng ta phải bảo vệ người bạn quá tốt sáng của mình.”

Vì Rockefeller cấm Tarbell có mặt, Siddall đã tìm cách để cô có thể nhìn thấy tận mắt. Trong suốt mùa hè tại Forest Hill, Rockefeller chỉ xuất hiện trước công chúng trong các buổi lễ vào Chủ nhật tại Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid. Vào đầu những năm 1900, sự kiện đã trở thành một cảnh tượng xiếc thú khi hàng trăm người tập trung bên ngoài nhà thờ để nhìn ông. Khi loạt chuyện của Tarbell nổi lên, Rockefeller sẽ rón rén đến gần bảo vệ nhà thờ của mình trước buổi lễ và hỏi, “Có người lạ, các phóng viên, ở đây không?” Đôi khi, ông ấy thú nhận, muốn từ bỏ buổi lễ, nhưng ông sợ mọi người sẽ coi mình là một kẻ hèn nhát. Vào một buổi cầu nguyện tối thứ Sáu, khi một kẻ kích động cực đoan ngòai đối diện với ông suốt buổi tối, tay ông luôn nắm chặt. Rockefeller trở nên bối rối đến mức ông ấy đã bỏ đi bài phát biểu đã lên kế hoạch về chủ nghĩa xã hội.

Nó có thể làm tổn hại đến hình ảnh rằng ông chỉ xuất hiện trước công chúng ở nhà thờ, vì nó giống với khuôn mẫu của một kẻ đạo đức giả che đậy bản thân trong sự tôn nghiêm. Trên thực tế, động cơ đến nhà thờ của ông khá đơn giản: Ngoài niềm vui tâm linh là cầu nguyện, ông không muốn từ bỏ liên lạc với những người bình thường, nhiều người trong số họ là bạn cũ. Nhà thờ giữ lại nhiều thành viên cổ cón xanh^[28], tạo điều kiện cho Rockefeller trò chuyện hòa nhã với một thợ rèn hoặc thợ cơ khí. Những trải nghiệm hàng ngày như vậy ngày càng lẩn tránh khi ông rút lui sau cánh cổng cao của dinh thự.

Vào Chủ nhật, ngày 14 tháng 6 năm 1903, John Siddall đã có cơ hội khi Rockefeller không chỉ xuất hiện mà còn phát biểu về “Ngày của trẻ em” tại trường Chủ nhật. “Tôi khuyên bạn nên đến từ Titusville để dành ngày Chủ nhật ở Cleveland,” Siddall nói với Tarbell. Anh mô tả Rockefeller, trong bộ áo khoác mục sư và đội mũ lụa, đang ngồi trước bục giảng và khảo sát đám đông, như thể lo sợ cho sự an toàn của mình. “Ông ấy cúi đầu và lẩm bầm cầu nguyện, hát thánh ca, gật đầu và vỗ tay theo kiểu máy móc. Tất cả đều hiệu quả với ông ấy — một phần công việc kinh doanh của ông ấy. Ông ta nghĩ rằng sau khi ông ta làm việc này trong một hoặc hai giờ ông ta đã xua đuổi được ma quỷ trong một tuần nữa.” Chỉ vài tháng sau, Siddall mới biết đến tổ chức từ thiện ẩn danh Rockefeller thực hiện vào mỗi sáng Chủ nhật, trao tiền trong những phong bì nhỏ cho những người nghèo khó. “Điều này không làm lung lay niềm tin của bạn vào lý thuyết thuần túy đạo đức giả sao?” Sau đó Siddall hỏi Tarbell, lưu ý đến bản chất tò mò trong tâm trí Rockefeller. “Một phần là kinh doanh hợp pháp, một phần là phi pháp, và một phần khác — ở đâu đó trong con người ông ta — trải nghiệm và cuộc sống tôn giáo.” Đây là một đánh giá phong phú hơn, chính xác hơn về Rockefeller so với những gì đã có trước đó.

Vào đầu mùa thu, Siddall phát hiện ra Rockefeller, trước khi trở lại New York, sẽ có một bài phát biểu chia tay ngắn tại trường Chủ nhật, và anh ta đã cầu xin Ida Tarbell tham dự. “Chúng ta có chỗ ngồi để có cái nhìn đầy đủ về người đàn ông này,” anh ta hứa với cô. “Bạn sẽ khiến ông ta phải hành động.” Họ dự định mang theo một họa sĩ, George Varian, người sẽ thực hiện các bản phác thảo nhanh về Rockefeller. Tarbell cảm thấy “hơi xấu tính” khi bí mật phục kích Rockefeller trong nhà thờ, và cô sợ họ sẽ bị bắt. Để ngăn chặn điều này, cô đã yêu cầu Siddall cho ba hoặc bốn đồng đội cao lớn canh chừng hàng rào, những người sẽ che chắn cho Varian.

Khi Tarbell và Siddall đến phòng học chủ nhật vào buổi sáng hôm đó, cô ấy nhìn mũi trước khung cảnh tồi tàn xung quanh, “một căn phòng tồi tàn với giấy màu xanh đậm man rợ với những thiết kế lớn bằng vàng, cửa sổ kính màu rẻ tiền, đồ đạc cũ nát.” Đột nhiên, Siddall húc mạnh vào xương sườn cô. “Ông ta đấy,” anh thờ phào. Bóng dáng trụi lông ở ngưỡng cửa không làm Tarbell thất vọng. Khi cô ấy viết, “Có một sự kinh khủng trên khuôn mặt ông ấy - người đàn ông

lớn tuổi nhất mà tôi từng thấy, tôi nghĩ, còn sức mạnh nào!” Ông ta nhìn quanh căn phòng - điều mà Tarbell nghĩ là một biện pháp phòng ngừa an ninh. Trong cuộc nói chuyện ngắn ngủi với lũ trẻ, cô đã bị ấn tượng bởi chất giọng trong trẻo của ông. Sau bài phát biểu ở trường học, đội ngũ McClure có mặt trong nhà thờ để chuẩn bị buổi lễ. Tự ý thức về việc ở đó, Tarbell tin Rockefeller sẽ nhắm vào cô trong đám đông, nhưng dường như ông đã không làm vậy.

Trong nghiên cứu về nhân vật năm 1905 của mình, Tarbell nhấn mạnh đến hành vi bòn chòn của Rockefeller, cách ông ta ngửa cổ và quét khắp căn phòng, như thể đang tìm kiếm những kẻ ám sát. “Nghiên cứu kéo dài hai giờ của tôi về ông Rockefeller đã khơi dậy một cảm giác mà tôi không ngờ tới, điều này khiến thời gian trở nên mãnh liệt hơn. Tôi rất tiếc cho ông ấy. Tôi biết không có người bạn đồng hành nào khủng khiếp như nỗi sợ hãi. Ông Rockefeller, đối với tất cả sức mạnh được viết trên khuôn mặt, giọng nói và hình dáng, ông ta sợ hãi, tôi tự nhủ, sợ chính đồng loại của mình.” Điều đó không xảy ra với cô vì cô ấy đã góp phần vào nỗi sợ hãi đó. Tầm nhìn này cực kỳ quan trọng đối với Tarbell vì nó gợi ý Rockefeller bị cắn rút lương tâm, rằng Chúa đang hành hạ ông ta, ông ta không thể tận hưởng sự giàu có của mình; người đọc bình thường không thể tìm thấy tương tượng thỏa mãn hơn. “Sức mạnh thành tích có ích lợi gì, của cải cao ngất ngưỡng có ích lợi gì, nếu người ta phải mãi chăm chú xem có gì đằng sau!” Tarbell chắc chắn không bao giờ nghĩ Rockefeller có thể đang tìm kiếm trong hội thánh để tìm những người nhận từ thiện.

Bất chấp nỗi sợ hãi của mình, Tarbell và các cộng sự đã tránh bị phát hiện tại Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid vào sáng Chủ nhật hôm đó. Đó là lần duy nhất Tarbell thực sự đứng trước Rockefeller. Trớ trêu thay, ông không bao giờ cố ý để mắt đến người phụ nữ đã làm nhiều hơn bất kỳ người nào khác để biến đổi hình ảnh của ông.

Vào cuối loạt chuyện mười chín phần của mình, Tarbell đã coi Rockefeller là hiện thân của cái ác. Cô ấy hầu như vẫn duy trì một giọng điệu chung, mặc dù có nhiều câu lạc đề chói tai, nhưng trong hai phần nghiên cứu nhân vật độc hại vào tháng 7 và tháng 8 năm 1905, cô ấy đã để cho cảm xúc báo thù của mình nảy nở. Từ bỏ mọi tư thế khách quan, cô nhận thấy ở Rockefeller “sự tập trung, xảo

quyệt, tàn nhẫn và một thứ gì đó đáng ghê tởm”. Cô mô tả ông như một “xác ướp sống”, góm ghiếc và bệnh tật, bị bệnh hủi, thể chất của ông ta bị suy nhược bởi sự suy đồi đạo đức. Hình ảnh sùng đạo, mà Rockefeller thể hiện chỉ là một “mặt tiền đạo đức giả được tạo ra một cách xuất sắc bởi một doanh nhân sẵn mồi”.

Căn bệnh mà ba bốn năm gần đây đã quét sạch đầu tóc ông Rockefeller, làm mất đi cả lông mi và lông mày, đã làm bộc lộ hết sức mạnh của cái đầu vĩ đại của ông ta... Hai má phồng lên dưới mắt, và lớp da bao phủ chúng có màu xanh xao không lành mạnh. Chính cái bọng mắt này, lớp da thịt ô uế này cùng cái khe miệng tạo ra sự góm ghiếc... Ông Rockefeller có thể đã tự biến mình thành người giàu nhất thế giới, nhưng ông ta đã phải trả giá.

Rockefeller có thể bỏ qua những lời chỉ trích của Tarbell về các phương pháp kinh doanh của ông, nhưng ông vô cùng đau lòng trước nghiên cứu về nhân vật này. Ông rất tức giận khi Tarbell biến chứng rụng tóc từng gây ra rất nhiều đau khổ, thành một dấu hiệu của sự thiếu đạo đức. Ông cũng không kém phần khó chịu trước lời buộc tội của cô rằng ông ốm yếu trong nhà thờ của mình, vì điều này đã đánh vào trung tâm đức tin suốt đời của ông. Như ông ấy nói sau đó, ông không sợ hãi trong nhà thờ “bởi vì không có nơi nào mà tôi cảm thấy như ở nhà trong một buổi họp cộng đồng hơn là ở nhà thờ cổ kính này, nơi tôi đã tới khi còn là một cậu bé mười bốn tuổi và tất cả bạn bè của tôi.”

Khi quân đoàn những kẻ thù của Rockefeller tìm kiếm các cuộc phỏng vấn với Tarbell, cô nhất định phải chạm trán với kẻ thù quan trọng nhất, em trai, Frank. Từ chối tha thứ cho John sau cuộc tình với Corrigan, Frank vẫn thỉnh thoảng xuất hiện trên báo chí đưa ra những lời lẽ không hay về John. Trong loạt chuyện McClure, anh ta được một tờ báo Washington trích dẫn “nổi sợ bị bắt cóc đã trở thành nỗi ám ảnh” với anh trai và “những người có vũ trang đi cùng ở khắp mọi nơi sẵn sàng đẩy lùi bất kỳ nỗ lực nào để bắt ông ta.” Trên thực tế, Frank đã không để mắt đến anh trai mình trong nhiều năm và chỉ có thể nói chuyện phiếm.

Tarbell luôn tỏ ra dè bium về việc cô đã gặp Frank Rockefeller như thế nào, nhưng các bài báo của cô đã kể một câu chuyện đáng kinh ngạc. Mặc dù anh trai của Siddall từng là một trong những luật sư của

Frank, nhưng điều này đã không giúp anh ta sắp xếp một cuộc phỏng vấn. Sau đó, một bước đột phá xảy ra vào tháng 1 năm 1904, khi Siddall biết loạt chuyện Tarbell đã giành được hai người ngưỡng mộ bất ngờ: con gái và con rể của Frank, Helen và Walter Bowler. Sử dụng Bowler như một người trung gian, Frank đưa ra các điều kiện của mình cho một cuộc phỏng vấn với Tarbell: “Tôi không muốn thành viên nào trong gia đình tôi biết về cuộc phỏng vấn này. Không ai biết về nó. Tôi sẽ gặp cô Tarbell tại văn phòng Tòa nhà Garfield của tôi. Không có ai khác hiện diện. Không có thư ký nào biết cô T là ai.”

Theo hướng dẫn, Tarbell thậm chí còn cải trang. Đó sẽ là một trong những cuộc phỏng vấn đáng lo ngại nhất trong sự nghiệp lâu dài của cô. Mặc dù Frank có vẻ thẳng thắn, ông ta nhai thuốc lá và nói chuyện một cách không kiểm soát, phun ra đủ thứ chống lại anh trai mình. Đôi khi, sự tự thương hại của ông ta gợi ý đến một người đàn ông loạn trí. Sau đó, Tarbell ghi lại những lần những tuyên bố không có trong hồ sơ của ông ấy:

Ông ta có vẻ lơ mờ ý thức được việc nói chuyện với tôi là không tự nhiên và quái dị, nhưng vẫn cay đắng đến mức không thể kiềm chế bản thân. Ông ấy bắt đầu nói về anh trai bằng cách gọi ông ấy là “người đó”. “Tôi không liên quan gì đến cá nhân đó,” ông ta nói. “Tôi không bao giờ muốn nhìn thấy ông ấy. Tôi chỉ gặp ông ta một lần trong tám năm, và đó là tình cờ. Ông ta đã hủy hoại cuộc đời tôi. Suýt nữa khiến vợ tôi phát điên. Hai năm trước, tôi phải đưa cô ấy vào một viện điều dưỡng, nơi cô ấy ở gần một năm, và điều này hoàn toàn xuất phát từ cảm giác thù hận của người đàn ông này đối với tôi.” Ông ta nói, “Tôi đã đọc tất cả các bài báo của bạn. Một số bài, tôi đã đọc hai hoặc ba lần. Tôi chưa bao giờ biết đến bất kỳ chủ đề nào mà tôi quan tâm đến như vậy, hoặc quan tâm đến những người mà tôi đã tiếp xúc nhiều như vậy.”

Không hề hay biết về lịch sử sóng gió giữa hai anh em, Tarbell thú nhận Frank là người cuối cùng mà cô mong đợi sẽ tình nguyện cung cấp thông tin. Là một nhà báo nhanh nhẹn, cô kinh hoàng trước những cảm xúc xấu xa mà ông ta thể hiện, tuy nhiên cô vẫn hoan nghênh thông tin của ông ta. Có thể đoán được, Frank đã lôi ra phiên bản vụ án Corrigan tự phục vụ của mình. Ông ấy miêu tả John như một kẻ tàn bạo, người thích cho vay tiền, sau đó chiếm đoạt tài sản

thể chấp và tiêu hủy khi họ không trả nợ. Mặc dù vậy, Tarbell tin John D. đã hành động một cách có đạo đức với Corrigan, cô trích dẫn một cách thoải mái từ vụ kiện ban đầu chống lại Rockefeller để che giấu rằng cô đang đứng về phía ông.

Ngoài trường hợp Corrigan, Frank đóng góp ít dữ kiện và thích 'xả' hơn. Ông ta nói với Tarbell rằng John chỉ có hai tham vọng, trở nên thật giàu có và sống lâu, và ông ta thậm chí còn trừng phạt Cettie, gọi bà là một người phụ nữ "hẹp hòi, keo kiệt dù ngoan đạo," mục tiêu lớn nhất là "được biết đến như một Cơ đốc nhân tốt." Theo Frank, Cettie là một kẻ đạo đức giả xảo quyệt, háms lợi, người đảm bảo các tổ chức từ thiện của John được công bố rộng rãi và nhuộm màu tôn giáo. Khi chạm vào bức chân dung ghê rợn này, Frank sau đó nói với một trong những trợ lý của Tarbell: "[John] ảo tưởng rằng Chúa đã chỉ định ông ta quản lý tất cả của cải trên thế giới, và trong nỗ lực làm điều này, ông ta đã tiêu diệt nhiều người. Tôi nói với bạn rằng khi bạn xuất bản câu chuyện này, mọi người sẽ nổi lên và ném ông ta ra khỏi cộng đồng... Ông ta là một con quái vật."

Frank có hai cú sốc khác cho Tarbell. Đầu tiên, ông ấy nói với cô rằng "lý do thực sự mà tôi gặp cô là vì tôi muốn một ngày nào đó sẽ viết tiếp cuộc đời của anh trai mình. Tôi chưa thể viết. Bạn có thể làm những điều tôi muốn và tôi muốn biết liệu bạn có làm điều đó bằng cách sử dụng tài liệu của tôi hay không." Tarbell không hoàn toàn hình dung mình là người viết thay cho Frank. Mặt khác, cô không muốn xa lánh ông và làm bầm điều gì đó về việc giúp ông nếu công việc biên tập của cô cho phép thời gian. Sau đó, Frank đưa ra một phần cuối đáng chú ý về anh trai: "Tôi biết bạn nghĩ tôi cay đắng và điều đó là không tự nhiên, nhưng người đàn ông này đã hủy hoại cuộc đời tôi. Tại sao tôi không giết ông ta, tôi không hiểu. Hẳn là Chúa đã ngăn cản tôi làm điều đó, vì đã có cả trăm lần, nếu tôi gặp ông ta trên đường, tôi biết tôi nên bắn ông ta."

Tarbell đã không trích dẫn những tuyên bố này và giữ kín danh tính của Frank. Nhưng sự mất trí như vậy đã cảnh báo cô ấy phải hết sức cẩn thận trong việc giải quyết vụ Corrigan. Nhưng sau đó, cô đã sử dụng tài liệu của Frank theo một cách phiến diện, gây hiểu lầm đến mức Rockefeller buộc tội cô đã cắt xén câu chuyện.

Có lẽ lý do chính mà Frank không làm nổ tung bộ não của anh trai là ông ta không muốn giết một trong những chủ ngân hàng chính của mình. Không thể kiềm chế ham muốn đầu cơ, Frank đã vay một khoản khẩn cấp 184.000 đô la khác từ William trong cơn hoảng loạn năm 1907. Điều Frank không biết - nhưng chắc chắn phải nghi ngờ - là John đã đảm bảo một nửa khoản vay, được thế chấp bằng tám trăm con gia súc và một trăm con la trong trang trại của Frank ở Kansas. Trên thực tế, John D. đã mang món nợ này cho đến khi Frank qua đời, mặc dù vào đầu năm 1912 khi Frank một lần nữa kể về anh trai với các phóng viên và John đã cử một luật sư để thông báo cho người em trai vô ơn về nguồn gốc thực sự của số tiền đó.

Trong gần ba năm, từ tháng 11 năm 1902 đến tháng 8 năm 1905, Ida Tarbell đã bắn vào Rockefeller và Standard Oil nhưng họ không đáp trả. Như một tờ báo đã tự hỏi: “Liệu cây bút mạnh hơn túi tiền... Ida M. Tarbell, một người phụ nữ yếu đuối, mạnh mẽ hơn triệu phú John D. Rockefeller?” Như loạt chuyện Tarbell đã chứng minh, phương tiện truyền thông mới sở hữu sức mạnh bao phủ. Nhưng nghịch lý thay, Tarbell càng viện dẫn sức mạnh ác độc của Standard Oil, cô ấy càng chứng minh điều ngược lại. Có lúc, chính Tarbell cũng phải giật mình vì cách xử lý của Standard. Cô đã viết cho Siddall vào tháng 2 năm 1903, “Điều rất thú vị là bây giờ, mọi thứ đang được tiến hành tốt, và tôi không bị bắt cóc hoặc bị kiện vì tội phỉ báng như một số người bạn của tôi đã tiên tri, mọi người sẵn sàng nói chuyện thoải mái với tôi.”

Từ quan điểm của ngày nay, khi các công ty có đội ngũ truyền thông sẵn sàng hành động ngay từ lần đầu gặp rắc rối, phản ứng im lặng của Standard Oil dường như là một tính toán sai lầm khó hiểu. Tarbell sẽ nhận đủ khi một chuyên gia quan hệ công chúng hiện đại có thể đã làm giảm uy tín của cô và làm lung lay Samuel McClure bằng lời đe dọa về một vụ kiện bồi nhọ. Ví dụ, Rockefeller có thể đã vạch trần trò lừa bịp trong câu chuyện Widow Backus. Vào mùa xuân năm 1905, ông dự định kiện Tarbell vì cáo buộc ông đã tự hạ mình bằng cách phủ nhận liên quan đến Công ty Cải tiến Miền Nam khi người thẩm vấn của ông nhắc đến Công ty Cải tiến Miền Nam. Sau khi Tarbell xuất bản nghiên cứu về tính cách Rockefeller của cô, ông đã ủy quyền cho Virgil Kline tranh luận về trường hợp Corrigan. Kline chỉ

ra tài khoản thông tin của Tarbell phần lớn được rút ra từ đơn khởi kiện ban đầu chống lại Rockefeller, chứ không phải lời khai minh oan sau đó trong vụ án. “Ông. Kline nói tôi đã sử dụng các cáo buộc được đưa ra trong đơn kiện thay vì trong lời khai,” Tarbell viết, không hề bối rối, trong một bản ghi nhớ nội bộ vào thời điểm đó. “Tôi đã làm, và tôi không thấy lý do gì tại sao tôi không nên làm như vậy.” Thử thách khó khăn từ Rockefeller có thể đã làm mất đi sự tự tin của Tarbell và khiến độc giả đặt câu hỏi về nguồn tin của cô ấy.

Loạt chuyện của McClure cho thấy thái độ coi thường công chúng từng phục vụ đắc lực cho các ông trùm công nghiệp trong thế kỷ 19, giờ đây đã khiến họ trở thành con mồi dễ dàng cho các nhà báo điều tra, những người đã khiến công chúng phát điên vì những tiết lộ về hành vi sai trái. Sự tôn thờ các triệu phú của người Mỹ đã bị che lấp bởi sự ghen tị và mong muốn được nhìn thấy những á thần này bị trừng phạt và bị đày đọa. Vậy tại sao Rockefeller lại bám vào sự im lặng tự đánh mất mình? Một mặt, ông chỉ đơn giản là không muốn bị làm phiền bởi những câu chuyện bôi nhọ. “Cuộc đời thật ngán ngùi,” ông ấy viết cho Parmalee Prentice, “và chúng ta không có thời gian để ý đến những báo cáo về những kẻ ngu ngốc và vô kỷ luật.” Ông cũng sợ nếu ông kiện tội phỉ báng, điều đó sẽ làm giảm giá trị những cáo buộc chống lại ông nhưng lại kéo dài cuộc tranh cãi. Đi dạo quanh Forest Hill vào một ngày nọ, một người bạn gợi ý ông nên đáp lại những lời vu khống của Tarbell. Đúng lúc đó, ông phát hiện một con sâu đang bò ngang qua đường đi của họ. “Nếu tôi dẫm phải con sâu đó, tôi sẽ thu hút sự chú ý của nó,” ông nói. “Nếu tôi phớt lờ nó, nó sẽ biến mất.” Trong một số trường hợp nhất định, ông phải im lặng vì dính líu đến các phiên tòa đang diễn ra.

Nhưng lý do chính cho sự im lặng của Rockefeller là ông không thể tranh cãi về một vài khẳng định của Tarbell mà không thừa nhận nhiều sự thật khác và cốt lõi của sự thật nằm sau những sai sót rải rác. Khi Gates thúc giục ông bác bỏ Tarbell về vụ Backus và cáo buộc khai man SIC, Rockefeller đồng ý có thể làm như vậy nhưng “đi xa hơn các vụ việc của Backus và Công ty Cải tiến Miền Nam có thể liên quan đến sự cần thiết phải đi sâu vào toàn bộ cuốn sách” - và ông ấy không muốn làm điều đó. Hai tháng sau, chính Tarbell cũng đưa ra một kết luận tương tự trên McClure's: “Khả năng tự chủ của ông ấy

đã rất thành thực - ông ấy biết, không ai tốt hơn, câu trả lời sẽ kêu gọi sự chú ý đến các tình tiết trong vụ án.”

Rockefeller bị cho là đã không dám liếc nhìn McClure's, một tuyên bố vô tình bị bác bỏ bởi Adella Prentiss Hughes, y tá và người bạn đồng hành của Cettie, người đã đi cùng Rockefellers trên một chuyến tàu miền Tây vào mùa xuân năm 1903. “Ông ấy thích đọc những thứ về mình, và trong suốt những tháng này, tôi đã đọc to những lời kể của Ida Tarbell,” cô nhớ lại. “Ông ấy lắng nghe một cách trầm ngâm, với sự quan tâm sâu sắc và không hề oán giận.” Ông nói về “người bạn phụ nữ của ông ấy” hoặc “Cô Tarbarrel” nhưng sẽ không bị lôi cuốn vào cuộc thảo luận nghiêm túc về cô ấy. “Không một lời,” ông nói. “Không một lời nào về người phụ nữ làm lạc đó.” Văn phòng của ông, tuy nhiên, đã giữ lại những cáo buộc của cô khi chúng xuất hiện.

Đúng là Rockefeller chưa bao giờ chính thức ngồi xuống và đọc bản cáo trạng nhức nhối của mình. “Tôi không nghĩ mình đã từng đọc cuốn sách của Ida Tarbell: Tôi có thể đã đọc lướt qua nó,” ông nói một thập kỷ sau. “Dù sao thì tôi tự hỏi nó có ý nghĩa gì trong tâm trí của những người không bình thường?” Khi William O. Inglis bắt đầu phỏng vấn Rockefeller vào năm 1917 và đọc to các phần của Tarbell, rõ ràng Rockefeller chỉ có một sự quen thuộc mơ hồ với bộ truyện. Rõ ràng là bên dưới tư thế cứng rắn nghiêm khắc của mình, ông vẫn còn tức giận. Những bình luận riêng tư của ông về cô được đánh dấu bằng một sự châm chọc nặng nề và chế nhạo khô khan mà ông không bao giờ thể hiện trước công chúng. “Cô ấy thông minh làm sao, so với Lloyd tội nghiệp, người luôn cuồng loạn! Cô ấy làm cho bức tranh của mình trở nên rõ ràng và hấp dẫn, bất kể cô ấy sai đến mức nào. Cô ấy thực sự có thể viết.” Đồng thời, ông tin cô con gái của Oil Creek này “nổi lên nhiều hơn với sự ghen tị bởi sự bất lực của cha cô và anh trai và một số người hàng xóm của cô với Công ty Standard Oil.” Không thể khiến ông ăn năn và xem xét lại, loạt chuyện Tarbell đã làm ông thêm niềm tin vào sự nghiệp của mình. Tarbell sẽ thất vọng biết bao khi thấy Rockefeller viết thư cho Archbold vào tháng 7 năm 1905: “Tôi chưa bao giờ đánh giá cao hơn tầm quan trọng của việc chăm sóc doanh nghiệp của chúng ta hiện tại — nắm giữ nó và phát triển nó ở mọi nơi trên thế giới.”

Đối mặt với hành động ngang ngược của Tarbell, Rockefeller đã khiến cả thế giới hài lòng khi nghĩ ông bị thương. Báo chí đồn đoán đầy rẫy về phản ứng của ông. “Bạn bè của Rockefeller nói tất cả đều là hình phạt tàn nhẫn đối với ông ta và ông ta đã quần quai dưới những cuộc tấn công này,” một tờ báo Detroit đưa tin. “Ông ấy không còn hứng thú với chơi gôn; ông ấy trở nên nóng nảy; không bao giờ bình tĩnh trong cuộc trò chuyện với nhân viên của mình, ông ấy chỉ nói khi thực sự cần thiết, sau đó đưa ra chỉ dẫn của mình một cách ngắn gọn và lơ đãng.” Những báo cáo này cho biết nhiều hơn về cơn khát trả thù của dân chúng hơn là về phản ứng thực tế của Rockefeller.

Tuy nhiên, ông khó chịu hơn những gì ông thừa nhận. Trong giai đoạn này, ông ngày càng thân thiết với con trai mình, người đã trở thành bạn tâm giao cũng như căn bệnh quái ác của Cettie khiến bà khó thực hiện chức năng đó hơn. Junior nhớ lại, “Ông từng nói chuyện với tôi về những lời chỉ trích, và tôi nghĩ điều đó giúp ông ấy xoa dịu tâm trí, bởi vì bên dưới sự vô cảm, ông ấy là một người nhạy cảm, nhưng ông luôn kết thúc bằng cách nói: ‘Chà, John, chúng ta phải kiên nhẫn. Chúng ta đã thành công và những người này thì không.’ Ngay cả John D. Rockefeller, Sr., cũng cần an ủi khi gặp khó khăn.

Đã ngập tràn đạo đức và tôn giáo, các con của Rockefeller hẳn đã mất phương hướng khi thấy ông bị phơi bày như một tên tội phạm. Làm cách nào để họ dung hòa Rockefeller hung hãn trên các trang của McClure với người cha đáng kính mà họ biết? Theo quy luật, họ tin vào sự chính trực của người cha, đó là vấn đề của đức tin tôn giáo hơn là bất cứ điều gì có cơ sở thực tế.

Senior có thể nói những điều chung chung về những lời chỉ trích của Tarbell nhưng cố gắng từ chối những phản bác cụ thể, một thiếu sót đặc biệt làm khổ con trai ông, người đã coi trọng đạo đức của cha mẹ mình. Junior luôn là con mồi của các triệu chứng liên quan đến căng thẳng, và chúng ngày càng gia tăng theo từng phần mới của McClure’s. Vào cuối năm 1904, bị chứng đau nửa đầu và chứng mất ngủ đeo bám, anh đã dao động trên bờ vực của sự suy sụp. Theo lệnh của bác sĩ, anh ấy, Abby và con gái nhỏ Babs của họ lên đường đến Cannes vào tháng 12 năm 1904 cho những gì sẽ kéo dài sau một

năm vắng bóng ở 26 Broadway. Họ đã đi tham quan các thị trấn vùng quê Languedoc quyến rũ, lái xe qua dãy Alps, và đi dạo trên Promenade des Anglais. Nhưng những rắc rối của Junior quá nhiều đến nỗi thời gian lưu trú dự kiến trong một tháng kéo dài thành sáu tháng. Sự suy sụp của Junior có nhiều nguyên nhân khác nhau là do làm việc quá sức, hoặc khủng hoảng danh tính, nhưng bản thân anh ấy đã nhấn mạnh một cách riêng tư về hậu quả của loạt chuyện Tarbell.

Trong khi các bài báo của Tarbell đang được phát hành, Rockefeller, vợ, con trai và hai trong số ba con gái đã bị ảnh hưởng bởi các vấn đề y tế nghiêm trọng hoặc căng thẳng thần kinh. Năm 1903, Rockefeller gặp rắc rối nghiêm trọng về phế quản đến nỗi ông phải nghỉ dưỡng sức ở gần San Diego. Mùa xuân năm đó, Bessie bị đột quỵ hoặc căn bệnh tim khiến cô mất trí nhớ một cách đáng buồn, và tháng 4 sau đó, Charles Strong đưa vợ đến Cannes, nơi cô và Junior có thể đã tham khảo ý kiến của cùng một chuyên gia về thần kinh. Vào tháng 4 năm 1904, Cettie bị một cơn đột quỵ khiến bà bị liệt bán thân và mất hai năm để hồi phục. Cuối cùng, rơi vào tình trạng trầm cảm sau khi sinh con gái Mathilde vào tháng 4 năm 1905, Edith bỏ trốn sang châu Âu. Có thể hiểu được, nhà Rockefeller không muốn truyền những điều bất hạnh của họ ra thế giới. Những câu chuyện chính xác về họ, giống như nhiều thứ khác, đã được giấu kín một cách cẩn thận với cả công chúng và hậu thế.

Cú đánh cá nhân nhức nhối nhất đối với Rockefeller không phải là việc bị Tarbell vạch trần mà là bức chân dung phỉ báng của cô về cha ông, được xuất bản trong nghiên cứu nhân vật hai phần. Rockefeller chưa bao giờ giả vờ rằng cha ông, giống như mẹ, là một người có đức tính cao cả. Thậm chí trong những năm sau này, ông nói với một trong những người cháu trai của mình, “Ông có một cơ nghiệp giàu có từ việc xây dựng nền móng từ cả cha và mẹ, và ông tôn kính họ, và thường mong mỏi được gặp họ mặc dù đã rất nhiều năm kể từ khi họ qua đời.” Giờ đây, độc giả trên khắp đất nước đã được giới thiệu với Doc Rockefeller, bác sĩ lang băm. Đáng tiếc nhất với Rockefeller, Tarbell đã làm sáng tỏ nỗi xấu hổ lâu đời và sâu sắc nhất của ông: bản cáo trạng hiếp dâm của Big Bill ở Moravia vào cuối những năm 1840.

Cho đến thời điểm này, Rockefeller hiếm khi gặp với người cha già yếu, người ngày càng lắt léo, và chuyển các yêu cầu cho ông qua em trai Frank - người mà ông cũng không nói chuyện. Tarbell đã tình cờ phát hiện ra sự tồn tại của Doc Rockefeller theo kiểu tình cờ. Một ngày tháng 4 năm 1903, J. M. Siddall đang nói chuyện điện thoại với anh rể của Rockefeller, William Rudd, thì Rudd cho biết William Avery Rockefeller vẫn còn sống. Có lẽ lúc đầu, Rudd không cảm nhận được tầm quan trọng của việc này. “Ồ vâng, quý ông già vẫn còn sống. Ông ấy đi du lịch từ nơi này sang nơi khác ở phía tây. Lần cuối cùng tôi biết ông là ở Dakota. Chúng tôi không biết ông đang ở đâu.”

Ngồi đó, Siddall gần như không thể tin vào tai mình. Ngay khi tắt máy, anh viết một bản báo cáo cho Tarbell.

Tôi luôn cho cha của ông Rockefeller đã qua đời cách đây nhiều năm, và tôi gần như không khỏi giật mình khi biết qua điện thoại trong vòng năm phút qua, rằng ông già đang sống... Tôi chưa bao giờ bất ngờ hơn... Tôi có ấn tượng tôi đã được kể đi nghe lại rằng ông già đã chết vài năm trước, và tôi chắc chắn từ thái độ của W.C Rudd đối với tôi ngày hôm nay, có điều gì đó bí mật về sự việc.

Trong tay Siddall bây giờ có một sợi dây sẽ dẫn anh ta và sau đó là các phóng viên khác vào một mê cung điều tra rộng lớn. Thông qua anh trai của mình, Siddall đã biết được thư ký của Frank Rockefeller, người đưa ra một gợi ý hữu ích: Doc Rockefeller sống ở Bắc hoặc Nam Dakota. “Anh ấy không biết ở đâu và nói thẳng không dám hỏi Frank hoặc bất kỳ thành viên nào trong gia đình,” Siddall nói với Tarbell. Điều này chỉ làm tăng thêm bí ẩn: Tại sao Rockefeller lại loại bỏ cha mình một cách triệt để như vậy khỏi cuộc đời? Tiếp theo, Siddall thúc giục một phóng viên từ Cleveland Plain Dealer hỏi Tiến sĩ Biggar, một cách rất tình cờ, liệu trong chuyến đi gần đây về phía Tây với Rockefeller, họ đã đi đường vòng để thăm Doc Rockefeller. Lúc đầu, Biggar đi thẳng vào bẫy. “Không, chúng tôi đã không đi qua Dakota,” ông bắt đầu thốt lên, sau đó, nhận ra lỗi của mình. Siddall và Tarbell đã có thông tin chính từ người bạn cũ của Rockefeller, Hiram Brown, người mà Tarbell đã gặp khi nghiên cứu cuốn sách Lincoln của cô. Trong một cuộc trò chuyện quanh co tại Forest Hill, Brown đã nói với Rockefeller về cha ông, điều này tạo ra cuộc trao đổi sau đây, như được ghi lại trong các hồ sơ nghiên cứu của Tarbell:

“Chà, tôi đoán là ông già đang đi đoạn đường cuối cùng của mình. Ông ấy hoàn toàn già yếu. Ông đang sống trong một trang trại gần Cedar Valley, Cedar County, Iowa. Ông đã mất tất cả sức mạnh của mình. Ông ấy đã chín mươi ba tuổi, ông biết đấy. Họ nói ông già bị điếc đến mức không thể nghe được một lời nào. Các cháu gái của ông ấy đang chăm sóc rất tốt. Ông đang sống trong trang trại của mình... bởi vì đó là nơi dễ chịu nhất đối với ông.”

“Chà, John, ông ấy là một ông già hài hước, vui tính,” Brown nói.

“Vâng,” John trả lời. “Họ nói ông già nằm trên giường và thè thốt cả ngày. Tôi đã không gặp ông ấy kể từ khi ông ở đây ba năm trước.” Câu cuối cùng này ám chỉ đến bữa tiệc mà John đã tổ chức tại Forest Hill cho Bill và những người bạn thân thiết nhất của ông.

Khi Ida Tarbell phỏng vấn Frank Rockefeller vào năm 1904, ông ta đã đưa ra thông tin về khoảng thời gian vui vẻ cuối cùng của John và Bill. Ở tuổi chín mươi, Bill đã quyết định để lại tài sản \$87.000 cho 4 đứa con còn sống của mình. Theo Frank, John đã muốn một phần tư cộng với việc trả khoản nợ \$35.000 chưa thông toán; Bill, tin món quà không bao gồm khoản vay. Như Tarbell đã diễn giải lại lời kể của Frank trong một bản ghi nhớ, “Ông già đã rất tức giận đến nỗi bây giờ ông ấy sẽ không về nhà. Ông ấy nói không muốn gặp con trai mình.” Khi Tarbell bóc mẽ từng mảnh vụn trong cuộc đời bí mật của Bill, cô không biết Bill và Frank đã cư xử như thế nào trong những năm qua, họ đã vay John bao nhiêu. Tarbell không bao giờ có thể truy tìm Doc Rockefeller hoặc tìm ra câu đố về cuộc sống hai mặt của ông, nhưng tiết lộ của cô về việc ông vẫn còn sống ở đâu đó đã tạo ra một cơn sốt quốc gia.

Trong số những người bị hấp dẫn là Joseph Pulitzer, nhà xuất bản của Thế giới, người đã chống lại Standard Oil như một người đáng tin cậy nhất. Pulitzer đã phục vụ độc giả của mình bằng sự kết hợp phi lý giữa những câu chuyện rùng rợn và những cuộc thập tự chinh cao cả chống lại sự lạm dụng của công ty. Ông tuyên bố: “Tiền là sức mạnh to lớn của ngày nay. Đàn ông bán linh hồn của họ vì nó. ông hoàng của ngành kinh doanh dầu mỏ,” một người “không ngừng đê bẹp mọi đối thủ cạnh tranh.” Do đó, câu chuyện về Doc Rockefeller, như thêm gia vị cho vụ bê bối gia đình với tai tiếng của Standard Oil. Khuấy động cộng đồng, Pulitzer đề nghị tám nghìn đô la cho bất kỳ ai có thể

cung cấp thông tin về cha Rockefeller, phần thưởng tạo ra một cuộc tìm kiếm trên toàn quốc.

Khi McClure's in hình cha Rockefeller, kèm theo bản phác thảo nhân vật, nhiều cư dân ở Freeport, Illinois, đã bị sốc khi thấy Tiến sĩ William Levingston nhìn chăm chăm vào họ. Nhiều đặc điểm mà Tarbell gán cho Doc Rockefeller nghe có vẻ kỳ lạ với người dân địa phương. Biên tập viên của Freeport Daily Bulletin đã liên lạc với McClure's để thông báo họ có thể đã in nhầm bức ảnh của Tiến sĩ William Levingston. McClure's đã viết lại và đảm bảo với biên tập viên rằng bức ảnh của cha Rockefeller thực sự là xác thực. Thật đáng kinh ngạc, đội ngũ báo chí không bao giờ biết về tất cả những tin đồn xung quanh Freeport, Illinois.

Pulitzer thiếu kiên nhẫn đã cử một trong những phóng viên nổi tiếng của mình, J. W. Slaght, đến Cleveland, hy vọng có một giải pháp nhanh chóng, nhưng hai tuần sau, Slaght lại trở về New York, mệt mỏi và chán nản. Trong một bản ghi nhớ đầy tuyệt vọng gửi cho Pulitzer, anh nhấn mạnh nỗ lực để truy tìm cha Rockefeller và ám chỉ đó sẽ là một công việc vô cùng vất vả. Anh hy vọng sự việc sẽ kết thúc ở đó. “Chỉ trong khoảng thời gian đủ để báo cáo đến tay ông Pulitzer, tôi được lệnh bắt đầu tìm kiếm và tiếp tục công việc đó cho đến khi tìm thấy ông Rockefeller, bất kể thời gian hay chi phí,” Slaght tiết lộ với William O. Inglis một thập kỷ sau. “Có vẻ như câu chuyện đã cuốn hút ông Pulitzer - sự biến mất của cha người đàn ông giàu nhất thế giới, một bí ẩn kỳ khiến mọi người ở khắp nơi quan tâm.”

Doc Rockefeller đã xóa dấu vết của mình một cách triệt để đến mức Slaght chỉ có một manh mối mong manh. Trong cuộc hội ngộ vài năm trước đó tại Forest Hill, Big Bill đã ranh mãnh nói với những người bạn của mình rằng ông cư trú ở một nơi nào đó ngoài miền Tây và bắn “thiên nga đuôi sam” ở một hồ nước gần đó. Slaght đã tham khảo ý kiến của một nhà tự nhiên học, người nói một con ngỗng hoang dã có biệt danh là “thiên nga đuôi sam” có rất nhiều ở các vùng của Alaska. Với thông tin sơ sài này và một bức ảnh của Doc Rockefeller, Slaght khốn khổ đã đi bộ xuyên qua Alaska, đi từ hồ này sang hồ khác. Khi đã thấm mệt, anh ta nghe nói Bill đã được nhìn thấy ở Indiana và đang tham gia một cuộc rượt đuổi ngỗng hoang khác. Trong một thời gian, anh bán dao cạo từng nhà, cố gắng moi thông tin

từ những người nông dân Đức khả nghi. “Tôi dám cá là mình đã tự cạo râu mười hoặc mười lăm lần mỗi ngày, cho đến khi mặt tôi đau rát, bán những chiếc dao cạo chẹt tiệt.” Ngay cả khi đã cạo râu sạch sẽ, Slaght lại ra về tay không.

Tuyệt vọng, anh quay sang Frank Rockefeller, người duy nhất liên lạc trực tiếp với bóng ma. Hối lộ thư ký của Frank bằng kẹo và vé xem phim, Slaght được tiếp cận với Frank, người luôn bảo vệ cha mình không kém gì John. Ông ta khá khó chịu trước nhiệm vụ của Slaght và đề nghị một thỏa thuận thẳng thắn: Nếu Slaght ngừng tìm kiếm, Frank sẽ trả ơn anh ta bằng những phát hiện giật gân về anh trai mình. Để nâng cao sức hấp dẫn của thỏa thuận, Frank lấy ra từ ngăn kéo của mình một bản thảo ấn tượng, dày như một danh bạ điện thoại.

Sau một loạt các cuộc gọi đến New York, các biên tập viên của Thế giới đã đồng ý chấm dứt tìm kiếm Doc Rockefeller trong sáu mươi ngày nếu họ có thể, đổi lại, xuất bản tài liệu của Frank chống lại John. Chưa bao giờ đối phó với Frank, Slaght ngây thơ tin tưởng ông ta. Nhưng khi hết thời gian, Frank không gọi lại, và Slaght không còn lựa chọn nào khác ngoài việc gặp ông ta trên đường phố Cleveland và thẳng thừng nhắc nhở ông ta rằng Thế giới đã kết thúc cuộc mặc cả; đổi lại, anh ta yêu cầu bản thảo. “Không, thưa ngài,” Frank cúi kính, “không nói một lời.” Slaght nói Thế giới sẽ công bố những nhận xét khó chịu mà Frank đã đưa ra về John tại văn phòng của ông ta. “Nếu bạn xuất bản điều đó,” Frank vặn lại, “Tôi sẽ giết bạn.” Dù ông ta ghét John đến mức nào, Frank chắc hẳn đã sợ bất kỳ bình luận nào được xuất bản sẽ làm cạn kiệt các khoản vay từ các anh trai.

Vào tháng 8 năm 1907, vẫn còn lúng túng trong việc tìm kiếm Doc Rockefeller, Thế giới đã thực hiện cuộc phỏng vấn với Frank được ghi lại trước đó một năm rưỡi. “Cha tôi vẫn còn sống và khỏe mạnh. Ông ấy không phụ thuộc vào người nào. Ông sẽ khinh bỉ việc được cung cấp hỗ trợ tài chính từ John D. và sẽ không lấy nó từ tôi. Ông ấy có phương tiện của riêng mình, đủ cho mọi nhu cầu của ông ấy.” Sau đó, ông ta công khai chế nhạo anh trai mình vì sự ghẻ lạnh của ông. “Hãy hỏi John D. xem cha của chúng tôi đang ở đâu: hãy nói với ông ấy rằng tôi đã cử anh đi và tôi đổ ông ấy trả lời.” Đến lúc này, các phóng viên của Pulitzer đã làm việc dưới áp lực điên cuồng để đưa ra

những lời dẫn mới. Khi William Randolph Hearst cũng ném các phóng viên vào cuộc tìm kiếm, Pulitzer (người gọi Rockefeller là “Nắm bắt” trong các tin nhắn được mã hóa nội bộ) không thể chịu đựng được ý nghĩ bị vượt qua và đề nghị thưởng tiền mặt cho bất kỳ phóng viên nào phá vỡ câu chuyện. Để tiếp sức cho Slaght đã kiệt sức, ông đã chỉ định một phóng viên khác, A. B. Macdonald của tờ St. Louis Post-Dispatch, tham gia cuộc rượt đuổi.

Trước khi chuyển sang phần cuối cùng của nhiệm vụ xuyên quốc gia này, chúng ta hãy điền vào một vài chỗ trống về cuộc đời của Bill trong những năm qua. Quá già để đi, Bill đã từ bỏ cuộc sống du hành của mình và chủ yếu ở lại Freeport, Illinois. Vẫn ham chơi như mọi khi, ông dành cả ngày để vọc súng, kể những câu chuyện săn bắn cho bất cứ ai sẽ nghe, hoặc khoe khoang về trang trại lớn và những con ngựa tốt của ông ở North Dakota. Khi đến thăm trang trại của Frank, ông ngồi trên hiên trước và bắn vào các mục tiêu mà Frank sắp đặt để làm trò tiêu khiển. Vào một đêm năm 1904, Bill ốm yếu, lúc đó đã chín mươi tư, hạ mình xuống một chiếc ghế nhưng trượt chân. Khi cố gắng nắm lấy một vật gì đó để tránh ngã, ông đã bị gãy tay, một tai nạn nghiêm trọng đến mức khả năng sống sót dường như bị nghi ngờ, và cần phải liên lạc với người thân. Cho đến thời điểm này, Margaret Allen Levingston không hề biết chồng mình là một kẻ lừa đảo có 5 người con và một trong số đó là một trong những người đàn ông giàu nhất thế giới. Là một phụ nữ an phận, hoạt động trong Giáo hội Trưởng lão đầu tiên và Hiệp hội Phụ nữ Cơ đốc giáo, cô ấy hẳn đã quay cuồng với tiết lộ này.

Có lý do để nghi ngờ John D. đã gặp Margaret Levingston vào thời điểm này. Y tá điều trị cho Bill, bà JB Gingrich, kể về sự xuất hiện của một vị khách bí ẩn từ phía Đông đến bằng toa xe lửa riêng, chui vào nhà một cách kín đáo bằng một cánh cửa phụ, và chỉ vào phòng Bill sau khi bà và bác sĩ đi ra. Bà nhớ tiếng chân của vị khách đi đi lại lại trong một căn phòng liền kề khi Bill nằm trong cơn đau. Có người nghi ngờ John D. là nhân vật, vì William sẽ không yêu cầu các biện pháp phòng ngừa an ninh đặc biệt này. Nếu là John D., đây sẽ là lần đầu tiên ông để mắt đến người mẹ ghẻ mà ông chưa từng thừa nhận.

Khi hồi phục sức khỏe, Bill thường mê sảng, mặc dù vẫn còn nói nhiều. Bà Gingrich nói: “Ngay cả khi ốm yếu, ông ấy vẫn vui vẻ trong

những lúc tỉnh. Ông ấy nói về những lợi ích kinh doanh rộng lớn của mình ở phía Đông. Ông thường hát một bài về con ếch trong giếng, và thường hát một bài hát ru mà ông nói mẹ đã từng hát cho ông ấy nghe khi còn là một đứa bé gần 100 năm trước.” Như thể trút bỏ tất cả che đậy, tâm trí của Bill thường quay trở lại những ngày đầu với tư cách là Doc Rockefeller ở ngoại ô New York. Trong trạng thái tinh thần hưng phấn những ngày cuối đời vào đầu năm 1906, ông liên tục nói bập bẹ tên của 5 đứa trẻ từ cuộc hôn nhân đầu tiên - John, William, Frank, Lucy và Mary Ann. Và ông sẽ nhìn chăm chăm vào Margaret trung thành và đột nhiên kêu lên, “Em không phải là vợ tôi. Eliza ở đâu?”

Đó là sự bất ngờ cay đắng đối với Margaret, người đã bị Bill lừa dối khi nghĩ họ cực kỳ giàu có. Trong thời gian bị bệnh, Bill gặp khó khăn trong việc thanh toán các hóa đơn y tế và thậm chí còn tính chuyện cầm đồ viên kim cương lớn, lòe loẹt mà ông luôn gắn trên áo sơ mi của mình. Vào cái đêm mà Bill qua đời, Margaret không chắc chắn về phản ứng của nhà Rockefeller và không biết chính xác phải làm gì. Cô ấy dường như đã cất giữ thi thể trong vài tháng tại Nghĩa trang Thành phố, chờ yêu cầu chuyển nó trở lại Cleveland. Khi gia đình không biết tin gì, cô chuyển thi thể đến khu vực Oak Knoll của Nghĩa trang Oakland. Mặc dù Bill luôn được cho là đã qua đời vào ngày 11 tháng 5 năm 1906, các đề cập đến di sản của ông đột nhiên xuất hiện trong các giấy tờ của John vào tháng 1 năm 1906, cho thấy việc chôn cất có thể diễn ra vào ngày sau đó, chứ không phải chính cái chết. Chỉ có Frank và Pierson Briggs tham dự đám tang muộn màng, trong đó Bill được chôn trong một chiếc hộp đơn sơ, không trang trí trong một ngôi mộ không được đánh dấu. Việc Margaret lo lắng về tình trạng tài chính trong tương lai của mình được xác nhận bởi thực tế là cô ấy đã trả cho những người bốc mộ ba đô la, nhưng không thể trả thêm tiền cho một cái hầm bằng gạch - quy trình tiêu chuẩn vào thời điểm đó. Sẽ còn 5 năm nữa, sau cái chết của Margaret, trước khi một đài tưởng niệm bằng đá granit mang tên Levingston bằng chữ nổi cuối cùng được dựng lên trên địa điểm này. Rất ít — nếu có — hậu duệ của Rockefeller dường như biết William Avery Rockefeller được chôn ở đó dưới tên giả của ông.

Mối quan hệ rối ren trong cuộc đời của Bill cuối cùng cũng được làm sáng tỏ vào đầu năm 1908, hai năm sau khi ông qua đời, khi một chuyên gia đánh thuốc ở Madison, Wisconsin, nói với AB Macdonald rằng trong nhiều năm, một người bạn và cũng là người nghiện thuốc ở Freeport tên là George Swartz đã bán thuốc pha chế cho một bác sĩ. William Levingston. Swartz luôn tự hỏi liệu cái tên đó có phải là bịa đặt hay không, một sự nghi ngờ đã được khẳng định khi ông nhìn thấy bức ảnh bác sĩ Levingston đang nhìn ông chằm chằm từ loạt chuyện của Tarbell. Macdonald đã đến Freeport. Khi anh đưa một bức ảnh của Bill Rockefeller cho những người hàng xóm, mọi người đều đồng ý đó là Tiến sĩ Levingston. Sau đó, anh ta bấm chuông cửa một ngôi nhà trên phố West Clark. Một bà già ngoài bảy mươi tuổi tinh tế trả lời, mái tóc bạc trắng được che bởi một chiếc mũ ren. Khi phóng viên tiết lộ nhiệm vụ của mình, Margaret Allen Levingston nhắc tay và bắt đầu nức nở. “Tôi đã tự hỏi khi nào một trong hai người sẽ đến,” bà nói, sụt sịt. “Và tôi đã kinh hãi điều đó, vì tôi biết bí mật không thể được giữ mãi mãi, bây giờ chồng tôi đã chết.” Khi Macdonald hỏi liệu William Avery Rockefeller và Tiến sĩ Levingston có phải là cùng một người hay không, bà ấy trả lời: “Hãy đến phía bên kia nếu bạn muốn biết sự thật”. Đó là gì? Hỏi John D. Rockefeller. Hãy để anh ta nói nếu anh ta muốn. Nó không dành cho tôi. Tôi đã sống hạnh phúc với chồng trong năm mươi năm. Ông ấy tốt bụng và chân thật. Đó là tất cả những gì tôi có thể nói hoặc sẽ nói. Tôi phải là một người vợ chung thủy đến cùng.” Bà ấy treo những bức ảnh của cả mình và chồng trên lò sưởi, Macdonald đã nhìn thấy một phiên bản bút chì màu của bức ảnh Bill mà anh ấy cầm trên tay.

Để loại bỏ mọi nghi ngờ còn tồn tại, Macdonald đã đến thư viện địa phương và tìm thấy một cáo phó, ngày 11 tháng 5 năm 1906, cho Tiến sĩ William Levingston, người đã qua đời ở tuổi 96 và được liệt kê là người đàn ông lớn tuổi nhất ở Freeport. Giấy báo tử ghi ngày sinh của ông là ngày 13 tháng 11 năm 1810 — cùng ngày với ngày sinh của Doc Rockefeller — giải quyết bí ẩn lớn. Rất nhẹ nhõm, Macdonald cuối cùng đã được giải phóng khỏi nỗi ám ảnh của Pulitzer.

Vào ngày 2 tháng 2 năm 1908, cơn ác mộng đã ám ảnh John D. Rockefeller cả cuộc đời đột ngột bùng phát thành những dấu ấn đậm nét. Trên trang nhất của mình, tờ Thế giới đã đăng dòng tiêu đề “Cuộc

sống bí mật của Rockefeller được tiết lộ với thế giới”. Câu chuyện nhận được sự quan tâm thường được dành cho các cuộc bầu cử lớn hoặc các thảm họa thiên nhiên lớn, với một cột duy nhất trên trang nhất, theo sau là toàn bộ trang bên trong. Không có nội dung nào trong văn bản thuyết phục bằng hai bức ảnh liền kề, giống hệt nhau của William Avery Rockefeller và Tiến sĩ William Levingston. Bài báo đã đưa ra một bức tranh sơ sài về cuộc sống hai mặt của ông, năm mươi mốt năm là một kẻ tham lam, cuộc sống chên vênh như những đỉnh núi ở Dakotas, và việc chôn cất ông trong một ngôi mộ không được đánh dấu. Đó là một câu chuyện kỳ lạ không thể tưởng tượng được hơn bất cứ điều gì từng được báo chí lá cải phát minh ra. Đối với Big Bill, người luôn muốn trở thành một ai đó quan trọng, đó là một kiểu nổi tiếng kỳ lạ.

Các kho lưu trữ của Rockefeller không tiết lộ một phản ứng công khai hay riêng tư nào đối với bài báo trên Thế giới. Bạn bè của ông không bao giờ dám đề cập, trong khi gia đình ông giả vờ bài báo không tồn tại. Có hai phản ứng đáng chú ý của công chúng. Đầu tiên, Frank một lần nữa quyết định làm trò nghịch ngợm bằng cách công khai phủ nhận cha mình là một kẻ lừa đảo và nói ông đã chết từ lâu. “Giống như những câu chuyện khác trước đó, câu chuyện là một lời nói dối. Nơi ở của cha tôi không liên quan đến ai khác ngoài gia đình trực hệ của ông và chính xác là để bảo vệ bản thân khỏi bị săn đuổi, những người sẽ đột nhập vào cuộc sống yên bình của ông khi ông thích sống ẩn dật, phù hợp với mình.”

Thứ hai, bài báo mang lại phản ứng đầy xúc động từ Tiến sĩ Charles Johnston, đệ tử trẻ đẹp trai, da ngăm của Bill và người bạn đồng hành trong những năm Dakota. Khi đọc Thế giới, Johnston đã hóa đá khi nghĩ sẽ mất giấy phép hành nghề y nếu có dấu hiệu cho thấy ông và Bill đã bán bất hợp pháp các loại thuốc đã được cấp bằng sáng chế. Được hủy bỏ lời cam kết giữ bí mật trước cái chết của Bill, ông ta nói với Thế giới, “Trong nhiều năm, tôi đã tự hỏi tại sao bí mật được giữ an toàn như vậy. Trong hai mươi lăm năm, bí mật đã bị khóa chặt trong tôi, nhưng nó đã được những người khác biết đến, và tôi đã tự hỏi khi nào nó được biết đến.” Để bảo vệ địa vị nghề nghiệp của mình, ông ấy đã miêu tả Bill một cách thiện cảm như một “người chữa bệnh tự nhiên”, chứ không phải là một lang băm xảo quyệt.

Nhiều năm sau, khi ông ta không còn sợ pháp luật, ông ta đã đưa ra một lịch sử ít được kiểm tra hơn về những trò gian lận của họ. Có lẽ còn hơn cả những đứa con thực sự của Bill, Charles Johnston vẫn dành một tình cảm dịu dàng cho ông ấy, nói với Thế giới rằng ông vẫn trân trọng cây vĩ cầm mà Bill đã tặng cho khi ông ấy quá già và không thể chơi được. Và ông ta đã đưa ra lời cầu xin công khai gia đình Rockefeller nên tha thứ cho người đàn ông để sai lầm này. “Tôi nghĩ đã đến lúc John D. Rockefeller và em trai nên thừa nhận ông ấy là cha của họ, bởi vì giờ đây cả thế giới đều biết điều đó.”

Điếc trước lời cầu xin của Johnston, Rockefeller có lẽ không bao giờ tha thứ cho người cha có cách làm thất thường đã khiến ông bắt đầu hành trình tìm kiếm tiền bạc, quyền lực và sự kính trọng. Thi thể của Bill không bao giờ được đưa trở lại Cleveland và bia mộ bằng đá granit của ông được trả từ bất động sản ít ỏi của Margaret Livingston.

CHƯƠNG 23 NIỀM TIN CỦA KẸ NGỐC

Nếu John D. Rockefeller qua đời vào năm 1902, khi bắt đầu loạt chuyện Tarbell, ngày nay ông hầu như chỉ được biết đến như một người đàn ông hẹp hòi với tài kinh doanh sáng chói, một người đã nhân cách hóa tinh thần tiếp thu của ngành công nghiệp Mỹ cuối thế kỷ XIX. Nhưng cũng giống như những kẻ điên rồ đang dạy cho công chúng rằng Rockefeller là hiện thân của quỷ dữ, ông ngày càng chuyển sang làm từ thiện. Hiếm khi lịch sử lại tạo ra một con người mâu thuẫn như vậy. Chúng ta gần như buộc phải đặt ra, trong bối rối bất lực, ít nhất hai Rockefeller: một người đàn ông tốt, sùng đạo và một doanh nhân xấu xa, được thúc đẩy bởi những động cơ tư lợi. Phức tạp cho câu đố này là thực tế Rockefeller đã trải qua không có cảm giác gián đoạn khi từ vị trí bộ não của Standard Oil trở thành quốc vương của một đế chế từ thiện. Ông không coi việc nghỉ hưu là để chuộc lại tội lỗi của mình, và ông sẽ đồng ý dứt khoát với nhận định sau này của Winston Churchill: “Người sáng lập Công ty Standard Oil sẽ không cảm thấy cần phải trả tiền cho thiên đàng.” Ông đã cũng nhấn mạnh hoạt động từ thiện khổng lồ của ông trở nên quan trọng bên cạnh những lợi ích mà ông đã làm trong việc tạo công ăn việc làm và cung cấp dầu hỏa giá cả phải chăng tại Standard Oil.

Khi khối tài sản của ông lớn lên đủ để thỏa mãn trí tưởng tượng, John D. vẫn giữ niềm tin thần bí rằng Chúa đã ban tiền cho ông vì lợi ích của nhân loại. Rõ ràng là Đức Chúa Trời không đồng ý với cô Tarbell, nếu không thì tại sao Ngài lại ban thưởng cho ông như vậy? Rockefeller coi tài sản của mình như một trách nhiệm với công chúng, không phải là một niềm đam mê cá nhân, và áp lực phải xử lý nó ngày càng trở nên bắt buộc vào đầu những năm 1900 khi cổ phiếu Standard Oil và các khoản đầu tư khác của ông được đánh giá cao ngất ngưởng. Trong thời kỳ trước Gates, Rockefeller cảm thấy khó khăn trong việc mở rộng khả năng đóng góp của mình cho tương xứng với sự giàu có — một sự căng thẳng đã đẩy ông dần dần đến

bờ vực tâm linh. Tarbell nhấn mạnh Rockefeller chỉ cho đi một phần nhỏ trong tổng số tài sản của mình: từ 35 đến 40 triệu đô la, hoặc tương đương với ba năm cổ tức của Standard Oil. (Trên thực tế, ông đã cho đi nhiều lần số tiền đó.) Để ngăn chặn các cuộc tấn công chính trị chống lại mình và xoa dịu dư luận, bây giờ ông phải giải ngân số tiền trên quy mô lớn hơn nhiều. Vì những lý do hoàn toàn ích kỷ, ông phải thể hiện với tư cách là một nhà từ thiện, ông có thể hành động một cách vô tư, công tâm. Những nhà bình luận coi hoạt động từ thiện của ông là để thúc đẩy lợi ích kinh tế một cách thô thiển đã bỏ lỡ một mục tiêu quan trọng hơn nhiều: ông cần phải chứng minh các doanh nhân giàu có thể trút bỏ gánh nặng của cải một cách danh dự. Việc xử lý tài sản của mình một cách hợp lý cũng có thể làm giảm đi những cuộc điều tra sâu hơn về nguồn gốc của nó.

Do đó, vì chính trị mà Rockefeller đã tách mình ra khỏi các hoạt động từ thiện của mình. Những kẻ chống đối đã nuôi dưỡng ý nghĩ Rockefeller mất lòng tin đến mức ông cần phải chống lại những nghi ngờ tổ chức từ thiện của mình chỉ là một trò lừa đảo khác, một cách để đánh bóng hình ảnh công khai của ông sau các cuộc điều tra. Các hoạt động từ thiện của Rockefeller sẽ bị hạn chế bởi một nghịch lý cơ bản: Mặc dù cực kỳ mạnh mẽ, nhưng chúng cũng bị hạn chế trong việc thực hiện quyền lực đó. Khi giải thích lý do tại sao các thành viên của hội đồng Rockefeller không bao giờ trả lời phỏng vấn, Gates từng nói nếu họ tán dương những lợi ích của mình, điều đó chắc chắn sẽ “tô màu thêm cho mối nghi ngờ rằng những món quà của [Rockefeller] không có dấu hiệu trực lợi.”

Gates đã giúp Rockefeller xác định các ưu tiên của mình để ngăn chặn những lời chỉ trích chính trị. Rockefeller bắt đầu với một vị trí ít dính đến chính trị, chẳng hạn như Liên đoàn Chống Saloon (chống rượu) hoặc Anthony Comstock và Hiệp hội Vice ở New York của ông, ủng hộ các chương trình có sức hấp dẫn và sự ủng hộ rộng rãi — những điều không thể phủ nhận là tốt đã giúp tất cả các tầng lớp nhân dân và không có yếu tố tư lợi. Các nhóm không đáp ứng các tiêu chí này sẽ bị xếp hạng thành những món quà nhỏ, riêng tư của Rockefeller hoặc bị loại bỏ hoàn toàn. Trong hồi ký của mình, Rockefeller nói ông đã tìm kiếm sự tiến bộ trong sáu lĩnh vực của cuộc sống, và những lựa chọn đáng chú ý vì tính chất bao quát,

không đối kháng của chúng: “(1) tiện nghi vật chất (2) chính phủ và luật pháp (3) ngôn ngữ và văn học (4) khoa học và triết học (5) nghệ thuật và sự sàng lọc (6) đạo đức và tôn giáo.” Ai có thể phản đối những điều như vậy?

Vấn đề khó hiểu nhất đối với Rockefeller là làm thế nào để kết hợp giữa hoạt động từ thiện với sự tự lực. Cơn ác mộng liên tục của ông là sẽ thúc đẩy sự phụ thuộc, phá bỏ đạo đức làm việc của đạo Tin lành. “Đó là một vấn đề lớn,” ông thừa nhận, “học cách cho đi mà không làm suy yếu nền tảng đạo đức của người thụ hưởng.” Ông sợ hãi khi nghĩ đến đội quân ăn xin nghiệm những tờ giấy bạc của ông. Quay trở lại những năm 1880, khi cân nhắc hỗ trợ cho một tổ chức cứu chiến binh ở Cleveland, ông cảnh báo em trai Frank rằng ông “không muốn khuyến khích một đám đông những người vô trách nhiệm, thích xin tiền.” Ông liên tục nhắc nhở con trai việc khởi động một cam kết từ thiện sẽ dễ dàng hơn là kết thúc nó.

Ông cũng cảnh giác về việc làm đảo lộn hệ thống phân cấp xã hội hiện có. Ông tin người giàu đã được đền đáp cho trí thông minh và tài doanh nghiệp vượt trội. Ngược lại, những thất bại trong cuộc đời hầu như luôn luôn là do một số khiếm khuyết trong nhân cách, một số điểm yếu về cơ thể, tâm trí hoặc tính cách, ý chí hoặc tính khí... Cá nhân tôi tin nguyên nhân chính dẫn đến sự khác biệt về kinh tế giữa mọi người là sự khác biệt về tính cách của họ, và chỉ khi chúng ta có thể hỗ trợ trong việc phân phối rộng rãi hơn những phẩm chất đó để tạo nên một nhân cách mạnh mẽ thì chúng ta mới có thể hỗ trợ trong việc phân phối của cải rộng rãi hơn.

Ông đã đóng góp vào giáo dục và nghiên cứu y tế, vì chúng đã tăng cường sức mạnh cho người nhận và chuẩn bị tốt hơn cho họ cho cuộc đấu tranh tiến hóa — nghĩa là, ông trang bị cho họ để cạnh tranh nhưng không làm xáo trộn kết quả. Vì lý do này, ông không bao giờ sử dụng sự giàu có của mình để xóa đói giảm nghèo một cách trực tiếp và khinh bỉ bất kỳ tổ chức từ thiện nào đánh vào phúc lợi xã hội. Rockefeller nói: “Thay vì bố thí cho những người ăn xin, nếu có thể làm bất cứ điều gì để loại bỏ những nguyên nhân dẫn đến sự tồn tại của những người ăn xin, thì một điều gì đó sâu sắc hơn, rộng lớn hơn và đáng giá hơn sẽ được hoàn thành.” Không giống như Carnegie, ông không xây thư viện, cơ sở thể thao hay phòng nhạc để

người bình thường giải trí mà thúc đẩy nghiên cứu thuần túy mang lại nhiều lợi ích rộng lớn hơn.

Khi tập trung vào phòng ngừa hơn là cứu trợ, Rockefeller đã bị ảnh hưởng bởi hai phong trào cải cách đương thời. Đến năm 1900, nhiều người tiến bộ đã mệt mỏi với việc đối phó với các triệu chứng của bệnh xã hội và bắt đầu tìm kiếm các nguyên nhân cơ bản. Họ mong muốn tấn công một cách có hệ thống vào nền tảng cơ bản của nghèo đói. Được hỗ trợ bởi niềm tin mới dựa trên khoa học, họ đã thu hút một tầng lớp trung lưu mới đang phát triển, được giáo dục bởi một hệ thống đại học ngày càng mở rộng và tranh thủ kiến thức của các chuyên gia trong lĩnh vực kinh doanh, lao động, nông nghiệp và các lĩnh vực khác. Phong trào mới này đã cung cấp một lượng dân số sẵn sàng làm nhân viên cho các hoạt động từ thiện của Rockefeller. “Cải cách khoa học” như vậy đã hấp dẫn Rockefeller, người thích phân tích các hệ thống và thăm dò các nguyên nhân cơ bản. Xét cho cùng, bản thân ông đã được hưởng lợi từ những đột phá khoa học tại Standard Oil, chẳng hạn như quy trình Frasch.

Công việc của Rockefeller cũng được thúc đẩy bởi phong trào phúc âm-xã hội, liên kết cải cách xã hội với nâng cao đạo đức và đổi mới tôn giáo, đạt đến đỉnh cao trong khoảng thời gian từ năm 1900 đến năm 1920. Đối với cả Rockefeller cha và con, đây là một sự tổng hợp hoàn hảo, mới lạ trong khi vẫn bám vào một ác cảm cổ hủ đối với cờ bạc, mại dâm, rượu và các tệ nạn khác mà những người theo đạo Baptist truyền thống xa lánh. Nó cũng đảm bảo cải cách diễn ra dưới sự bảo trợ an toàn của cơ quan tôn giáo. Phong trào phúc âm xã hội đã cung cấp một cách mà nhà Rockefeller có thể thực hiện một quá trình chuyển đổi suôn sẻ từ việc ủng hộ giáo phái hẹp sang các nguyên nhân thế tục, đại kết hơn.

Frederick T. Gates là thần hộ mệnh của các hoạt động từ thiện Rockefeller. Mặc dù gần như vô hình đối với công chúng vào thời điểm đó, ông đã đưa ra những tuyên bố lớn về những đóng góp của mình trong cuốn hồi ký được xuất bản. Tuy nhiên, Gates đã được Rockefeller nuôi dưỡng, và nếu ông được trao sự tự do lớn, một phần là do Rockefeller đã đào tạo ông làm người ủy nhiệm của mình. Kể từ khi tách biệt khỏi đế chế từ thiện của mình, vai trò của Rockefeller hầu như luôn bị đánh giá thấp, nhưng Gates cho chính Rockefeller là

người đưa ra ý tưởng thành lập một viện nghiên cứu y khoa. Vào khoảng năm 1894, khi William Rainey Harper lần đầu tiên đề xuất một trường y khoa cho Đại học Chicago, Rockefeller đã phản đối bằng một đề xuất mới lạ về một khoa y dành chủ yếu hoặc độc quyền cho nghiên cứu. Gates có sở trường đọc mong muốn của quốc vương với nghị lực và trí thông minh vô song, vì vậy khi ông đề xuất một viện nghiên cứu khoa tế ba năm sau đó, ông biết lời nói của mình sẽ tạo được tiếng vang đồng cảm trong Rockefeller.

Vào kỳ nghỉ hè cùng gia đình ở Dãy núi Catskill vào năm 1897, Gates đã đọc một cuốn sách Nguyên tắc và Thực hành Y học, một cuốn sách dày hàng nghìn trang của William Osler thuộc Trường Y Johns Hopkins, một bác sĩ nổi tiếng nhất đương thời. (Trong khi Rockefeller hiếm khi đọc một cuốn sách nào, ngoại trừ những tập bài giảng mỏng, Gates đã đọc một cách say sưa và nói ông đã tìm kiếm hơn một nghìn cuốn sách để điều hành các hoạt động từ thiện của Rockefeller.) Mùa xuân năm đó, Gates đã sống sót sau một căn bệnh hiểm nghèo, đánh thức sự tò mò của ông về Y khoa. Cuốn sách của Osler không phải là món ăn nhẹ vào mùa hè, nhưng với cuốn từ điển y khoa bên cạnh, Gates đã lướt qua các trang của nó với sự kinh ngạc tột độ. Ông tâm sự với William Rainey Harper rằng ông “hiếm khi đọc được bất cứ thứ gì thú vị hơn.” Gates cảm thấy kinh hoàng trước tình trạng lạc hậu của y học mà cuốn sách của Osler vô tình tiết lộ: Trong khi tác giả mô tả các triệu chứng của nhiều bệnh, họ hiếm khi xác định được nguyên nhân gây ra. vi trùng và phương pháp chữa trị được trình bày chỉ cho bốn hoặc năm bệnh. Làm thế nào người ta có thể tôn trọng y học, nổi tiếng về giai thoại và mô tả nhưng lại yếu về chẩn đoán và điều trị? Gates có một cảm giác sống động về những gì có thể được thực hiện bởi một tổ chức nghiên cứu y khoa chuyên về các bệnh truyền nhiễm. Thời điểm của ông đã đến, vì những bước tiến lớn đã được thực hiện trong vi khuẩn học. Lần đầu tiên, các vi sinh vật cụ thể được phân lập như là nguyên nhân gây bệnh, loại bỏ mãi mãi các nhà cung cấp thuốc bằng sáng chế như Doc Rockefeller.

Với cảm xúc dâng trào, Gates đã soạn thảo một bản ghi nhớ có lời lẽ mạnh mẽ gửi Rockefeller, ủng hộ việc thành lập một viện như vậy và viện dẫn các tiền lệ châu Âu, bao gồm Viện Pasteur ở Paris (thành lập năm 1888) và Viện Koch về các bệnh truyền nhiễm ở Berlin (1891),

cả hai đều đã nâng cao uy tín của nền y học Châu Âu. Vào thời điểm đó, khái niệm viện nghiên cứu y khoa vẫn còn xa lạ ở Mỹ. Các trường y tế của đất nước hầu hết là hoạt động thương mại, được giảng dạy bởi các bác sĩ hành nghề, những người tham gia bán thời gian. Các tiêu chuẩn dễ dàng đến mức nhiều trường thậm chí không yêu cầu bằng đại học đầu vào. Vì những trường y khoa này không có động cơ để thực hiện các nghiên cứu nghiêm túc, nên y học lơ lửng trong khoảng cách giữa khoa học và phỏng đoán. Gates đã yêu cầu Rockefeller thuê Starr Murphy để thu thập ý kiến y khoa về việc thành lập một viện. Ông nhận thấy nhiều bác sĩ đã thẳng thắn nghi ngờ đất nước có đủ tài năng khoa học để cung cấp nhân lực cho một tổ chức như vậy và thay vào đó, họ khuyến nghị phân phối các khoản tài trợ nhỏ cho các phòng thí nghiệm cá nhân.

Rockefeller đã trả lời bản ghi nhớ của Gates với sự im lặng kéo dài và để nó ngấm vào người trong vài năm. Nhưng Rockefeller cuối cùng nhận ra nghiên cứu y khoa phù hợp nhất với nhu cầu của ông. Nó sẽ an toàn, phổ biến toàn cầu và không gây tranh cãi. Mặc dù không có gì đảm bảo các nhà khoa học của Rockefeller sẽ khám phá ra bất cứ điều gì mới, nhưng có rất ít khả năng họ sẽ khiến người sáng lập lúng túng. Họ sẽ chọn các nhà khoa học liên kết với các trường đại học hàng đầu và sau đó yêu cầu họ làm việc toàn thời gian. Một tổ chức như vậy cũng sẽ lấp đầy khoảng trống trong vũ trụ từ thiện. Gates nói với Osler, “Lĩnh vực từ thiện này, hiện nay hầu như bị bỏ quên, là cần thiết nhất và hứa hẹn nhất trong bất kỳ nỗ lực từ thiện nào.” nó sẽ tạo thành mẫu số chung cho các nền tảng từ thiện nguyện của ông.

Đề xuất vấp phải sự hoài nghi trong cộng đồng y học. Có vẻ khá hấp tấp, thậm chí là kỳ quặc, khi tuyển những người đàn ông trưởng thành để mơ mộng và đưa ra những khám phá hữu ích. Vào thời điểm đó, đổi mới thể chế là một khái niệm không kém phần mới lạ trong y học so với trong công nghiệp. Với các dự án kinh doanh khác của Rockefeller, Gates hầu như chỉ đáp lại những lời yêu cầu, trong khi giờ đây ông phải bán ý tưởng trong bối cảnh bị phản đối rộng rãi.

Gates đã hy vọng viện sẽ được liên kết với Đại học Chicago, cơ hội đã mất khi Tiến sĩ Harper hoàn thành việc sáp nhập với Cao đẳng Y tế Rush. Rush chính xác là loại trường y khoa độc quyền mà Gates

muốn thấy bị bãi bỏ. Y học Hoa Kỳ sau đó đã bị cuốn vào cuộc chiến công khai giữa hai trường phái: các allopaths, những người sử dụng các biện pháp khắc phục tạo ra các hiệu ứng khác với căn bệnh đang được đề cập, và homeopaths, những người cố gắng gây ra ở những người khỏe mạnh các triệu chứng dự phòng tương tự như căn bệnh đang chữa trị. Rush rất thiên vị về vi lượng đồng căn, trong khi Rockefeller ủng hộ vi lượng đồng căn; Gates đã bác bỏ y học vi lượng đồng căn. Năm 1898, ông nhắc nhở Đại học Chicago, “Tôi không nghi ngờ gì về việc ông Rockefeller sẽ ủng hộ một tổ chức không phải là allopath hay homeopath mà chỉ đơn giản là khoa học trong việc nghiên cứu y khoa.” Tuy nhiên, Harper vẫn kiên trì sáp nhập Rush và mất cơ hội để có một viện nghiên cứu y khoa Rockefeller ở Chicago. Sau khi gặp gỡ những người đồng tình tại Harvard và Columbia, các cố vấn của Rockefeller đã quyết định việc thành lập một tổ chức ở New York sẽ dễ dàng hơn.

Rockefeller rất vui vì quyết định hỗ trợ một trung tâm nghiên cứu có diện tích khiêm tốn, tự do. Sau tất cả những xích mích cay đắng với Harper, chắc chắn ông đã bị gán ghép với chính trị học thuật và những kẻ mơ mộng về hành chính. Một viện y học độc lập sẽ được kiểm soát chặt chẽ và giảm thiểu khả năng xảy ra những bất ngờ khó chịu về tài chính. Để ủng hộ Viện Nghiên cứu Y khoa Rockefeller (RIMR), ông đã nghiêm khắc tránh những sai lầm đã mắc phải với Đại học Chicago. Sau trận chiến hoàng gia với Augustus Strong về địa điểm cho một trường đại học Baptist, Rockefeller hẳn cũng rất vui khi chọn thị trấn nhận nuôi của mình làm địa điểm của trung tâm nghiên cứu y khoa.

Nếu như Đại học Chicago nổi lên hoàn toàn từ bộ não của Tiến sĩ Harper, thì RIMR, được thành lập vào tháng 6 năm 1901, với sự khiêm tốn. Nó không có tài sản ban đầu và được đặt trong những khu tạm thời trong một tòa nhà gác xép ở Đại lộ Lexington. Cách tiếp cận này được thiết kế để làm dịu đi mọi kỳ vọng rằng những điều kỳ diệu bất ngờ sẽ xuất hiện. Khác với phong tục, Rockefeller đồng ý sử dụng tên mình. Số tiền ông cam kết cho dự án - \$200.000 trong 10 năm - được coi là ngoạn mục vào thời điểm đó. Để tránh tái phát các vấn đề ở Chicago, Rockefeller hứa không tặng thêm quà và cố tình giữ các

quản trị viên trong bóng tối để họ không cảm thấy quá tin tưởng vào sự ủng hộ của ông.

Rockefeller coi trọng việc tuyển dụng những người giỏi nhất cho các vị trí hàng đầu. “John, chúng ta có tiền,” ông nói với con trai, “nhưng nó chỉ có giá trị đối với nhân loại khi chúng ta có thể tìm thấy những người đàn ông có ý tưởng, trí tưởng tượng và can đảm để đưa nó vào sử dụng hiệu quả.” Đây là công thức bí mật của viện: tập hợp những bộ óc vĩ đại, giải phóng họ khỏi những quan tâm vụn vặt và để họ đuổi theo đam mê mà không bị áp lực hay can thiệp. Nếu những người sáng lập tạo ra một bầu không khí có lợi cho sự sáng tạo, mọi thứ có lẽ sẽ xảy ra.

Một đội xuất sắc đã sớm được tập hợp. Cố vấn chính trong cuộc tìm kiếm này là Tiến sĩ William H. Welch, giáo sư bệnh học và trưởng khoa đầu tiên của Trường Y Johns Hopkins. Là một cử nhân hời đầu, mập mạp với một chút râu dê, được các sinh viên triu mến gọi là “Phesia”, con gấu hòa đồng này thích mọi thứ, từ đồ ăn đến rap hát cho đến những món sonnets^[29] của Shakespeare. Được đào tạo ở Đức, ông đã truyền các tiêu chuẩn y học cao của Đức sang Mỹ bằng cách mở phòng thí nghiệm bệnh lý đầu tiên tại Trường Cao đẳng Y tế Bệnh viện Bellevue vào năm 1878. Khi Hopkins khánh thành trường y khoa của mình mười lăm năm sau, Welch giám sát khoa và làm việc toàn thời gian — một cột mốc quan trọng trong y học Hoa Kỳ. Được hỗ trợ bởi tiền của Rockefeller, mô hình này sau đó sẽ được sao chép trên khắp nước Mỹ. Khi nghi ngờ, các trợ lý của Rockefeller đã sử dụng Trường Y Johns Hopkins làm tiêu chuẩn để đánh giá sự tiến bộ trong giáo dục y khoa.

Với tư cách là chủ tịch hội đồng quản trị RIMR, Welch đã tán thành giám đốc đầu tiên của mình, Simon Flexner, người ông coi là học trò tài năng nhất và nhà nghiên cứu bệnh học trẻ xuất sắc nhất nước Mỹ. Có gốc gác Đức-Do Thái, lớn lên ở Louisville, Kentucky, Flexner nằm gọn trong khuôn mẫu Rockefeller của những người đàn ông kỷ luật, tự lập.

Mặc dù rất được kính trọng trong giới y khoa, nhưng Flexner không phải là người nổi tiếng khi Welch tiếp cận ông vào đầu năm 1902. Ở tuổi ba mươi chín, ông phải đối mặt với một quyết định đau đớn: liệu có nên từ bỏ cuộc hẹn trọn đời với tư cách là giáo sư bệnh

học tại Đại học Pennsylvania để nhảy vào Vòng xoáy của “một tổ chức dành riêng cho việc khám phá ra điều gì đó mới”, như ông đã nói. Khi Flexner hỏi Gates tại sao ông chắc chắn họ sẽ tìm thấy một cái gì đó mới, Gates cười khẩy và trả lời ông có niềm tin của những kẻ ngốc. Toàn bộ sự việc dường như mờ mịt và không đáng tin cậy đến nỗi Flexner đã do dự trong vài tháng để nhận chức vụ. Ông đã mặc cả khó khăn về khả năng trả lương cao cho các nhà nghiên cứu tiềm năng cũng như hứa hẹn viện sẽ có một bệnh viện nhỏ, liền kề, nơi có thể theo dõi các bệnh đang nghiên cứu trong môi trường lâm sàng.

Ông là kiểu quản trị viên công bằng nhưng có đầu óc cứng rắn, người đã hấp dẫn Rockefeller. Nhiều người nhìn thấy sự ấm áp bên dưới vẻ ngoài kinh doanh của ông ấy. “Flexner có năng lực,” H. L. Mencken nói, “ông ấy là một người chính xác và hơi hào hoa.” Hơn một nhà khoa học đã run sợ trước những kỳ vọng và những lời chỉ trích gay gắt của ông. Rõ ràng hài lòng với giám đốc theo chủ nghĩa hoàn hảo này, Rockefeller đã cam kết thêm một triệu đô la nữa cho RIMR vào tháng 6 năm đó. Nhớ lại Harper đã đốt tiền nhanh như thế nào, ông quy định Flexner nên nhận các khoản thông toán so le trong khoảng thời gian mười năm.

Simon Flexner đã trở thành biểu tượng của viện, và sự quan tâm nghiêm túc trong khoa học đã tạo nên đặc tính lâu bền của nó. (Sinclair Lewis đã mô phỏng nhân vật của A. DeWitt Tubbs, giám đốc của Viện Sinh học McGurk ở Arrowsmith, theo ông.) Ông thể hiện một tài năng khôn ngoan trong việc thu hút công chúng về công việc của RIMR. Ngay sau cuộc hẹn, một phóng viên đã theo dõi ông tại phòng thí nghiệm Philadelphia với “những chiếc hộp và lọ khủng khiếp trong công việc của ông ấy, bận rộn như một con ong bắp cày”, và ông đã truyền tải bản chất táo bạo của viện mới thành lập, mà ông gọi là “một kế hoạch mở rộng, bao gồm toàn bộ lĩnh vực nghiên cứu về nguyên nhân và phòng ngừa bệnh tật.” Ông có một lòng nhiệt thành truyền giáo cho nghiên cứu thuần túy, hiếm có trong giới khoa học. Ông nói: “Không có thứ gọi là kiến thức vô dụng trong nghiên cứu y học. Các ý tưởng có thể đến với chúng tôi bất kỳ lúc nào. Chúng ta có thể khám phá ra một chi tiết của mặt tiền trước khi biết thêm về phần móng. Nhưng cuối cùng thì mọi kiến thức đều có vị trí của nó.”

Với việc tham gia của Flexner, một ủy ban tìm kiếm đã khảo sát Manhattan để tìm một ngôi nhà lâu dài, và vào năm 1903 đã mua mười ba mẫu đất nông nghiệp trên một bãi đá trơ trọi nhìn ra Sông Đông giữa Đường 67 và Đường 68. Khi Junior lần đầu tiên phát hiện ra, đó là một con dốc không có cây cối, ẩm đạm với những con bò đang lười trên bãi cỏ. Quận này vẫn còn nghèo nên công ty nhiệt hơi nước chưa có dây chuyền hoạt động ở đó, và nó chỉ thu hút các nhà máy bia và lò giết mổ. Đối với cái gọi là đường Schermerhorn này, Rockefeller đã trả \$660.000. Sau một thời gian cư trú tạm thời kéo dài mười tám tháng ở hai ngôi nhà bằng đá nâu tại Đại lộ Lexington và Phố 50, RIMR đã chuyển đến ngôi nhà mới trên Đại lộ York vào tháng 5 năm 1906. Các bức ảnh cho thấy một tòa nhà gạch sáu tầng vững chắc đứng trên một ngọn đồi trọc gió, hai bên là những tán cây nhỏ và một vài lán, với nền là Cầu Queensborough đang được xây dựng. Khó có thể so sánh bức ảnh này với Đại học Rockefeller ngày nay, ngôi nhà được cưng chiều của những người đoạt giải Nobel, với khuôn viên cảnh quan tươi tốt, được bao bọc bởi những cánh cổng tráng lệ và những tán cây cao vút từ thành phố.

Khi ở Standard Oil, Rockefeller với các ghi chú ngắn gọn, thường truyền mong muốn của mình cho cấp dưới, bảo lưu quyền phê duyệt tất cả các cam kết lớn về tiền bạc. Đã học cách dựa vào các chuyên gia, ông ấy có vẻ xa rời với các hoạt động từ thiện của chính mình. Năm 1910, Charles W. Eliot, cựu chủ tịch Harvard, đã than thở với Gates, “Phương pháp trao tiền vô tư của ông Rockefeller trên cơ sở điều tra của người khác là cẩn thận và tận tâm; nhưng nó hẳn đã cắt đứt gần như hoàn toàn ông ấy khỏi hạnh phúc thực sự mà những việc làm tốt đã mang lại cho ông.”

Rockefeller không can thiệp vào quyền tự chủ của viện và thậm chí đã không đến thăm trong một thời gian dài. Trong khi chấp nhận sự hạn chế này, Simon Flexner đã nhiều lần mời ông đi tham quan cơ sở. Flexner nói: “Rất ân cần, ông ấy nói không thể làm mất thời gian quý báu của người lao động, và khi tôi nói chúng tôi có nhiều khách đến thăm, ông ấy nhận xét điều quan trọng hơn là ông ấy không nên tiêu tốn thời gian của tôi.” Vài năm sau, khi Rockefeller đang ở gần đó vào một ngày nọ thì Junior đề nghị, “Thưa cha, cha chưa bao giờ đến Viện. Hãy để chúng ta bắt taxi lên đó và xem xét.” Rockefeller miễn

cưỡng đồng ý. Khi họ kéo đến bên ngoài viện, ông chỉ ngồi trong xe mà nhìn chăm chăm. “Cha,” Junior nhẹ nhàng thúc giục, “cha không muốn vào xem sao?” “Không,” Rockefeller nói, “Cha có thể nhìn thấy bên ngoài.” Sau nhiều lần dõ dành, cuối cùng ông cũng vào trong. Một nhân viên đã cho họ tham quan ngắn gọn. Rockefeller bày tỏ lòng biết ơn sau đó rời đi, không bao giờ quay trở lại. Sự khao khát ả danh của ông, một đặc điểm gây tranh cãi trong sự nghiệp kinh doanh, có vẻ cao quý trong những lợi ích của ông, và sự tôn trọng khác biệt của ông trước khoa học đã khiến ông được ca ngợi như một nhà tài trợ mẫu mực.

Tuy nhiên, đã được khai sáng, biệt đội của Rockefeller cũng tự bảo vệ mình, vì ông sợ những cuộc gặp gỡ trực tiếp sẽ tạo ra ảo tưởng về tiền. Một lý do khiến ông không đến thăm RIMR sớm hơn gần như chắc chắn là ông muốn giữ cho Flexner đoán về ý định của mình. Vào cuối năm 1911, ông đã khuyên con trai, “Cha nghĩ tốt hơn hết là không có mối quan hệ thân thiết nào với các đại diện của Viện vì bất kỳ mục đích nào để tăng cường tài trợ trong tương lai gần. Hãy để chúng ta giữ Viện dưới quyền quản lý chặt chẽ nhất và quan sát thêm một thời gian nữa cách họ hòa hợp và trì hoãn cam kết, miễn là chúng tôi có thể, để xác nhận về sự khôn ngoan của khoản tài trợ bổ sung.” Sự phát triển chậm chạp của RIMR là một động thái kinh điển của Rockefeller.

Khi nghỉ hưu, ông dành khoảng một giờ mỗi ngày cho hoạt động từ thiện. Tuy nhiên, ông đã chủ trì vũ trụ từ thiện bằng hành động cũng như tên tuổi, yêu cầu các quản trị viên phải có năng lực của các nhà khoa học, am hiểu kinh tế vững chắc của các doanh nhân và niềm đam mê của những người thuyết giáo. Charles Eliot nói về RIMR. “Trong tất cả sự cố gắng của mình, chúng tôi chưa bao giờ làm được nhiều hơn những gì đã đạt được bởi những người đàn ông tốt bụng, có năng lực, trung thực của Viện Y khoa,” ông từng nhận xét, “điều đó sẽ biện minh cho tất cả tiền bạc và tất cả công sức chúng ta đã bỏ ra.” Con trai của Doc Rockefeller tự hào về RIMR hơn bất kỳ sáng tạo nào của mình ngoài Standard Oil. Đáp lại lá thư của Eliot, Gates giải thích Rockefeller luôn theo sát những diễn biến:

Tôi coi đây là công việc kinh doanh của mình khi luôn thông báo cho cá nhân ông Rockefeller về mọi việc quan trọng đã hoàn thành và

mọi nghiên cứu đầy hứa hẹn tại Viện. Ông ấy biết những thử nghiệm chuẩn bị thành công và lời hứa ly kỳ của chúng dành cho nhân loại. Tôi đã nhìn thấy những giọt nước mắt vui mừng chảy dài trên má khi ông ấy chiêm ngưỡng những thành tựu đã đạt được và những khả năng trong tương lai của Viện.

Trong khi Flexner lo các vấn đề xã hội thay cho Rockefeller và luôn thấy ông thân thiện, thì ông và Welch chủ yếu giải quyết thông qua những người được ủy thác khác — Gates, Junior và Starr Murphy — về các vấn đề chính sách. Họ đã trình bày những bài thuyết trình gợi lên sự kịch tính cao về các nghiên cứu y khoa của họ, khiến những người kiểm tra phải say mê. Với tư cách là chủ tịch hội đồng quản trị, Gates ngồi ở đầu bàn, thắt cà vạt lệch, mái tóc xù xòa trên trán, hùng hực khí thế trước mỗi khám phá mới, trong khi Junior khép kín đặt ra những câu hỏi đã được lựa chọn kỹ càng. Cả Gates và Junior đều mang đến một cường độ gần như thần bí cho những cuộc gặp gỡ này, như thể tâm linh của họ đang tìm thấy một ngôi nhà mới trong nghiên cứu khoa học. Gates đã ví RIMR như một “trường dòng thần học” và mô tả công việc của Flexner như một kiểu cầu nguyện. Ông nói với Flexner, “Với bạn, Ngài(Chúa) đang thì thầm những bí mật của mình. Đối với bạn, Ngài đang mở ra những chiều sâu bí ẩn của Bản thể Ngài. Đã có lúc, khi tôi nhìn qua kính hiển vi của bạn, tôi đã cảm thấy kinh ngạc không nói nên lời. Tôi cảm thấy tôi đang nhìn vào những nơi bí mật của Đấng Tối Cao.” Đối với nhiều người có liên quan đến các hoạt động từ thiện thời kỳ đầu của Rockefeller, khoa học dường như vẫn gọi như một tôn giáo thế tục mới khi các xác minh tâm linh cũ suy yếu.

Với những người hoài nghi về RIMR, Gates đã cố gắng bảo vệ Flexner khỏi bất kỳ lo lắng nào về kết quả ngay lập tức. Sau đó, một cơ hội bất ngờ cho chủ nghĩa anh hùng nảy sinh trong mùa đông 1904–1905, khi ba nghìn người dân New York chết trong một trận dịch viêm màng não. Đáp lại, Flexner đã phát triển một loại huyết thanh ở ngựa để điều trị căn bệnh. Trong quá trình thử nghiệm trên khỉ vào năm 1907, ông phát hiện ra nếu được tiêm vào đúng vị trí trong cột sống, huyết thanh sẽ điều trị bệnh hiệu quả. Rockefeller háo hức theo dõi các diễn biến, nói với một người bạn vào ngày 17 tháng 1 năm 1908, “Chỉ hai ngày trước, tôi được gọi điện thoại để nói chuyện với

một bác sĩ người Đức, người đã đưa nó cho một bệnh nhân, và ông ấy đã báo cáo rằng trong bốn giờ sau lần đầu tiên. khi áp dụng, nhiệt độ trở nên bình thường và cứ thế tiếp tục, và ông ấy rất hy vọng vào thời điểm đó bệnh nhân sẽ hồi phục.” Cho đến đầu năm 1911, khi Hội đồng Y tế Thành phố New York chấp nhận, RIMR đã phân phối huyết thanh Flexner miễn phí như một dịch vụ công cộng. Sau đó, căn bệnh được điều trị bằng thuốc sulfa và sau đó là thuốc kháng sinh, nhưng trước đó huyết thanh của Flexner đã cứu sống hàng trăm, có lẽ hàng nghìn người. Báo chí gọi ông là một bác sĩ kỳ diệu - mang lại lợi ích cho phòng thí nghiệm.

Trong một mùa giải hỗn loạn về các vụ kiện chống độc quyền, chiến thắng của Flexner đã tạo ra thiện chí cho Rockefeller và điều này đã nới lỏng hầu bao của ông chủ. Đầu năm 1907, các giám đốc viện yêu cầu Rockefeller khoản tài trợ 6 triệu đô la; háo hức làm nhụt chí những đôi mắt đầy sao, ông đã đồng ý trao 2,6 triệu đô la, ít hơn một nửa số tiền mong muốn. Cùng năm đó, Junior khuyên ông thời điểm đã chín muồi để xây dựng bệnh viện nhỏ liền kề như đã hứa với Flexner; tổng chi phí tài trợ và bệnh viện sẽ là 8 triệu đô la. Khi Rockefeller suy nghĩ về điều này, công dụng của huyết thanh Flexner đã chiến thắng, và vào tháng 5 năm 1908 Junior thông báo với hội đồng quản trị cha ông, để tỏ lòng tôn kính với chiến công này, sẽ tạo ra một bệnh viện sáu mươi giường. Khi các bản thiết kế được triển khai, Rockefeller đã nói với con trai: “Các cơ sở này có thể dễ dàng xin tiền. Chúng ta không được để ai tiêu xài phung phí.” Khi mở cửa vào năm 1910, bệnh viện điều trị miễn phí cho những bệnh nhân mắc bất kỳ một trong năm căn bệnh ưu tiên đang được nghiên cứu: bại liệt, viêm phổi, giang mai, bệnh tim và đường ruột trẻ sơ sinh. Bốn phòng trên tầng cao nhất được dành cho gia đình Rockefeller, nhưng Senior không bao giờ tận dụng đặc quyền này, bất chấp sự thúc giục liên tục của Gates: “Các bác sĩ cực kỳ lịch sự, nhẹ nhàng và nhã nhặn, và các y tá cũng thế.” Nhưng Rockefeller ngoan cố thích các bác sĩ nắn xương và điều trị vi lượng đồng căn của mình, những người mà ông có thể dễ dàng kiểm soát hơn.

Giờ đây, một nền tảng độc lập được thành lập vĩnh viễn, RIMR đã thông qua các quy định tạo ra một ban giám đốc khoa học có quyền kiểm soát không giới hạn đối với nghiên cứu — một tuyên ngôn về

niềm tin khoa học chưa từng có trong các biên niên sử từ thiện của Mỹ. (Một hội đồng quản trị riêng biệt xem xét các vấn đề tài chính.) Theo ước tính của một thời báo, RIMR “có lẽ là tổ chức được trang bị tốt nhất thế giới để nghiên cứu các nguyên nhân và cách chữa trị các căn bệnh.” Nó đã trở thành viện nghiên cứu giàu có nhất, tạo ra một danh mục lâu dài về các kỳ quan y học.

Không chỉ là một thuật sĩ trong phòng thí nghiệm, Flexner còn là một nhà tuyển trạch tài năng bậc thầy. Ông đã thu thập những người đi lạc, cô độc và lập dị, những người đã tìm thấy bầu không khí thoải mái của viện phù hợp với công việc sáng tạo của họ. Trên sông Đông, ông đã tạo ra một dàn tài năng khoa học xuất sắc - ông tự hào gọi họ là ‘những chiếc bánh rán sơ khai của tôi’ - bao gồm cả Paul Ehrlich và Jacques Loeb. Một người được tuyển dụng đầy cảm hứng khác là một nhân viên phòng thí nghiệm Nhật Bản, Hideyo Noguchi, người sẽ thực hiện công việc đột phá trong việc nghiên cứu bệnh giang mai. Flexner đã biến viện thành một loạt các phòng ban tự trị, với mỗi thái ấp được định hình xung quanh một thiên tài, trong khi ông vẫn theo dõi chặt chẽ ngân sách trung ương.

Quyết định khoa học nhất của Flexner là tuyển dụng bác sĩ phẫu thuật gốc Pháp, Tiến sĩ Alexis Carrel từ Chicago. Lùn và ốm yếu, Carrel là một người theo chủ nghĩa bảo hoàng và thần bí Công giáo. Chương trình y học tương lai của ông được xác định vào năm 1894 khi Tổng thống Sadi Carnot của Pháp bị một sát thủ đâm và chết vì xuất huyết do một mạch máu bị cắt đứt. Sau đó, chỉ mới 21 tuổi, Carrel chuyển sang câu đố về việc nối lại các mạch bị đứt rời và nghĩ ra các giải pháp có thể tạo điều kiện cho việc truyền máu, cấy ghép nội tạng và các thủ thuật phẫu thuật tiên tiến khác. Rockefeller thường xuyên kể cho những vị khách ăn tối câu chuyện kịch tính về việc bác sĩ Carrel, vào năm 1909, đã cứu sống một đứa trẻ sinh non mắc bệnh melena sơ sinh, một tình trạng máu rỉ ra từ đường tiêu hóa. Trong một ca phẫu thuật kỳ diệu, Carrel đã hồi sức cho đứa trẻ sơ sinh xanh xao bằng cách gắn một tĩnh mạch ở chân của nó vào động mạch của cha nó, một bác sĩ ở New York; trong vòng vài phút, mặt em bé ửng hồng. Năm 1912, Carrel đoạt giải Nobel y học, giải thưởng đầu tiên được trao cho một nhà nghiên cứu ở Mỹ.

Rockefeller đã may mắn trao số tiền của mình vào đúng thời điểm mà nghiên cứu y học đã trở thành một ngành học và mang đến những cơ hội không giới hạn. Không có hoạt động từ thiện nào khác của người khổng lồ thành công như vậy. Ngã mũ trước RIMR, Andrew Carnegie nhường lại lĩnh vực y học cho Rockefeller. Khi được tiếp cận về việc xây dựng các cơ sở y tế, ông ấy cười và nói, “Đó là chuyên môn của ông Rockefeller. Hãy đi gặp ông ấy.”

Sau nhiều thập kỷ cố gắng ngăn chặn sự lạm dụng, Rockefeller và những người tùy tùng đã rất vui mừng, thậm chí có thể hơi ngạc nhiên, bởi những lời khen ngợi nổi bật dành cho RIMR. Gates khá vui mừng: “Đôi mắt đẹp nhất hiếm khi phát hiện ra một ghi chú bất hòa nào.” Khi cầu xin tiền cho RIMR, Junior đã nói với cha “không có Tổ chức nào mà cha đã thành lập lại được công chúng yêu thích đến vậy. Do đó, con cảm thấy những khoản tiền lớn, theo một nghĩa nào đó, sẽ an toàn ở đó hơn so với các lĩnh vực khác.” Gates mở rộng chủ đề thông qua nghiên cứu y khoa, tiền của Rockefeller đã chạm đến mọi người trên trái đất và “các giá trị của nghiên cứu y học là những giá trị phổ quát nhất trên trái đất, và chúng là những giá trị thân thiết và quan trọng nhất đối với mỗi con người đang sống.” Làm sao Rockefeller, từ lâu đã trở thành mục tiêu của các obloquy gần như toàn cầu, lại không nắm lấy vai trò ân nhân mới này của toàn nhân loại? Những món quà của ông cũng phản ánh mối quan tâm ám ảnh của ông về tuổi thọ. Khi Carl Jung, nhà phân tâm học người Thụy Sĩ, gặp Rockefeller vào năm 1912, đã ghi lại ấn tượng này: “Ông ấy hầu như chỉ bận tâm đến sức khỏe cơ thể của mình, nghĩ đến các loại thuốc khác nhau, chế độ ăn uống mới và có thể là bác sĩ mới!”

Ở vòng trong, Rockefeller phải đối mặt với một nhà phê bình quá khích về RIMR: người bạn chơi gôn và bạn đồng hành Tiến sĩ Hamilton F. Biggar, một nhà vô địch về vi lượng đồng căn. Một phần vì Biggar mà Rockefeller đã chùn bước khi sáp nhập Đại học Chicago với Cao đẳng Y khoa Rush. Dưới ảnh hưởng của Biggar, Rockefeller gần như từ chối cung cấp ngân phiếu \$500.000 để sửa chữa Trường Y Johns Hopkins sau khi trường bị hỏa hoạn thiêu rụi một phần vào năm 1904 — đơn giản vì trường từ chối công nhận vi lượng đồng căn. Gates đã bác bỏ công trình nghiên cứu của Samuel Hahnemann, người sáng lập ra vi lượng đồng căn, vì “những tưởng tượng hoang

đường về một kẻ ngốc bẩm sinh đã trở thành kẻ mất trí,” và cảm thấy khó có thể chịu đựng được niềm tin sâu sắc của Rockefeller vào thứ mà ông coi là thuốc lỗi thời. Gates muốn giáng một đòn chí mạng vào vi lượng đồng căn — đóng cửa các trường y của họ, trục xuất họ khỏi các hiệp hội y tế và tước bỏ các đặc quyền của bệnh viện — để mở rộng lĩnh vực y học khoa học. Gates coi Biggar, nếu không phải là lang băm, thì ít nhất cũng là một hóa thạch và lo sợ ông ta cố gắng phá hoại RIMR.

Tại một thời điểm, các nhà hoạt động chống giám sát đã tạo ra một sự náo động về các thí nghiệm tại RIMR, và Biggar đã lao vào cuộc chiến, phàn nàn với Rockefeller về sự tàn ác gây ra cho các động vật trong phòng thí nghiệm. Tại thời điểm này, Gates quyết định xóa sổ ảnh hưởng của Biggar mãi mãi. Trong một số bản ghi nhớ gửi Rockefeller, ông đã kích các phương pháp vi lượng đồng căn: “Cả Tiến sĩ Biggar và bất kỳ người bạn nào của ông về Vi lượng đồng căn đều không nói cho ngài biết, vì vậy tôi nghĩ sẽ nói với ngài sự thật - Vi lượng đồng căn đang chết nhanh chóng, đang lụi tàn như những trường y học cũ trong buổi bình minh của nghiên cứu khoa học. Cả hai đều sai.” Trong phiên bản đầu của bức thư, chưa từng được gửi đi, Gates thậm chí còn thẳng thắn hơn. “NS. Biggar đã không theo kịp sự tiến bộ của y học và vẫn đang sống trong thời kỳ hoàng hôn của hai hoặc ba thế hệ trước.” Khi nói với đối tác chơi gôn của mình, Rockefeller đã không thừa nhận những ghi nhớ này.

Thật là mỉa mai khi Rockefeller vẫn giữ niềm tin còn sót lại vào vi lượng đồng căn ngay cả khi ông tài trợ cho hoạt động nghiên cứu y học phức tạp nhất thế giới. Thông qua các hoạt động từ thiện, Rockefeller đã làm hơn bất cứ ai khác để tiêu diệt vi lượng đồng căn ở Mỹ, và cuối cùng, ông dường như bất lực trong việc ngăn chặn cuộc cách mạng khoa học mà chính ông đã bắt đầu tiến hành.

Tổng cộng, Rockefeller đã trao 61 triệu đô la cho viện nghiên cứu. Vào những năm 1950, nó đã lai tạo ra rất nhiều người bắt chước đến mức nó cần phải thay đổi hướng đi và được chuyển đổi từ một trung tâm nghiên cứu thành một trường đại học chuyên ngành chỉ cung cấp bằng Tiến sĩ và học bổng nghiên cứu. Tên chính thức được đổi thành Đại học Rockefeller vào năm 1965. Đội ngũ giảng viên của trường trở nên dày đặc với những người đoạt giải Nobel, và đến những năm

1970, trường đã có 16 người trong số họ. Đối với con trai của một nhà cung cấp thuốc lưu động với những lỗ hổng đáng ngờ, đây là một kỳ tích đáng kinh ngạc nhất. Phát biểu về tác động của Rockefeller trong lĩnh vực này đến từ Winston Churchill, người đã viết ngay trước khi Rockefeller qua đời:

Khi lịch sử thông qua phán quyết cuối cùng đối với John D. Rockefeller, rất có thể tài năng nghiên cứu của ông sẽ được ghi nhận như một cột mốc quan trọng trong quá trình phát triển. Lần đầu tiên, khoa học được đặt lên hàng đầu; Thử nghiệm dài hạn trên quy mô lớn đã được thực hiện, và những người thực hiện nó được thoát khỏi cái bóng của thảm họa tài chính. Khoa học ngày nay mang ơn những người giàu lòng quảng đại và sự sáng suốt như nghệ thuật thời Phục hưng nhờ sự bảo trợ của các Giáo hoàng và Hoàng tử. Trong số những người đàn ông giàu có này, John D. Rockefeller là mẫu người tối cao.

Một trường đại học được sinh ra

Năm 1955, Viện Rockefeller mở rộng sứ mệnh của mình sang lĩnh vực giáo dục và thu nhận lớp sinh viên sau đại học đầu tiên của trường. Nó cấp bằng tiến sĩ đầu tiên vào năm 1959. Năm 1965, Viện Rockefeller trở thành Đại học Rockefeller, mở rộng nhiệm vụ nghiên cứu của mình hơn nữa. Vào đầu những năm 1960, các giảng viên mới có chuyên môn về vật lý và toán học đã đến Rockefeller và vào năm 1972, trường đại học bắt đầu hợp tác với Đại học Cornell để cung cấp cho sinh viên sau đại học bằng M.D. và Ph.D. Sau đó, Viện Sloan-Kettering đã trở thành đối tác trong chương trình mà ngày nay được gọi là Chương trình Ba Thẻ Chế. Kể từ buổi lễ đầu tiên vào năm 1959, khi năm bằng tiến sĩ được phong tặng, trường đã cấp hơn 1.000 bằng Tiến sĩ cho những sinh viên đã đảm nhận những vị trí có ảnh hưởng trong học thuật, công nghiệp và các lĩnh vực khác.



Hành trình tiếp tục

Trong khi Rockefeller tích cực cống hiến cho việc đào tạo thế hệ tiếp theo của các nhà khoa học, nghiên cứu y sinh vẫn là trung tâm trong sứ mệnh của trường. Giống như những người tiền nhiệm vào đầu thế kỷ 20, một số nhà nghiên cứu của Rockefeller đã tìm cách giải quyết các vấn đề sức khỏe cộng đồng cấp bách. Những người khác đã tập trung vào nghiên cứu cơ bản. Trong những năm 1960, 70, 80 và 90, các nhà khoa học Rockefeller:

Phát hiện ra tế bào đuôi gai, trạm gác của hệ thống miễn dịch;

- cho thấy một bộ não trưởng thành của một loài cao hơn có thể hình thành các tế bào thần kinh mới;
- xác định một khiếm khuyết di truyền liên quan đến chứng xơ vữa động mạch, nguyên nhân hàng đầu gây ra các cơn đau tim ở Hoa Kỳ;
- phát hiện ra căng thẳng mãn tính khiến các tế bào não co lại;
- xác định cấu trúc hóa học của kháng thể;
- đi tiên phong trong lĩnh vực sinh lý và hóa học của thị giác;

- gen định vị quy định chu kỳ ngủ / thức; và xác định gen ảnh hưởng đến bệnh béo phì.

Chỉ trong thập kỷ qua, các nhà nghiên cứu Đại học Rockefeller đã:

- khám phá ra cơ sở phân tử của hội chứng X, nguyên nhân thứ hai gây ra khuyết tật trí tuệ;
- đã phát triển một tác nhân mạnh có thể nhắm mục tiêu và quét sạch vi khuẩn bệnh than;
- đã tạo ra một dạng truyền nhiễm của vi rút viêm gan C trong quá trình nuôi cấy tế bào người trong phòng thí nghiệm, trực tiếp dẫn đến ba loại thuốc viêm gan C mới;
- cho thấy một dòng vi khuẩn tụ cầu bình thường chỉ cần 90 ngày để đột biến và kháng kháng sinh;
- đã phát hiện ra mối liên hệ mới giữa trầm cảm và serotonin, một chất hóa học trong não điều chỉnh tâm trạng, giấc ngủ và trí nhớ; và
- lần đầu tiên chụp ảnh sự ra đời của virus HIV trong tế bào sống.

CHƯƠNG 24 CHUYẾN TÀU TRIỆU PHÚ

Vào tháng 4 năm 1901, một chuyến tàu được thuê đặc biệt, chở các triệu phú, đã rời khỏi Manhattan và đi xuống phía nam để thực hiện chuyến tham quan kéo dài 10 ngày đến các trường cao đẳng da đen ở miền Nam, nhiều người trong số họ được tài trợ bằng tiền của miền bắc, đỉnh điểm là một hội nghị ở miền nam về giáo dục ở Winston-Salem, Bắc Carolina. Chuyến tàu chở rất nhiều thành viên của xã hội thượng lưu New York, Boston và Philadelphia đến nỗi báo chí gắn thẻ nó là “The Millionaire Special”. Chuyến du ngoạn sang chảnh này là sản phẩm trí tuệ của ông trùm cửa hàng bách hóa Robert C. Ogden, một cộng sự của John Wanamaker. Chắc chắn “sự tốt đẹp hơn của con người” là do “quyền lực của Chúa yêu cầu”, Ogden kết hợp đức tin Phúc âm với sự khéo léo quảng bá của một nhà bán lẻ. những người cải cách, hàn gắn những xung đột về giai cấp còn sót lại sau Nội chiến và đưa kinh tế miền Nam phát triển ngang bằng với miền Bắc.

Đối với một hành khách, John D. Rockefeller, Jr., hai mươi bảy tuổi, chuyến đi đã tạo ra một bước đột phá cho quãng đời còn lại của anh. Đấu tranh với những thử thách về đạo đức tại Standard Oil, anh hẳn đã khao khát sự thuần khiết của chủ nghĩa hoạt động xã hội. Có một cuộc sống khép kín, bị ràng buộc bởi các trường tư thục, điền trang và 26 Broadway, Junior hoan nghênh việc tiếp xúc trực tiếp với các vấn đề xã hội cấp bách này. Chuyến tàu lăn bánh qua miền Nam được bao phủ bởi luật Jim Crow và nổi lên bởi những đợt bạo lực chủng tộc bùng phát lặp đi lặp lại. Số liệu thống kê về mù chữ đã truyền tải một câu chuyện ám đạm về những ngôi trường vô chủ. Trong khi chỉ có 4,6% dân số Mỹ mù chữ, con số này đã tăng vọt lên 12% đối với người da trắng miền Nam và 50% đối với người da đen miền Nam. Cải cách giáo dục hầu như không thâm nhập vào các vùng nội địa nông thôn và các cộng đồng da đen ít ỏi, và các trường

học nghèo nàn của họ đã gây tai tiếng cho các nhà giáo dục miền Bắc. Kentucky là bang miền nam duy nhất có luật bắt buộc đi học, luật này sau đó được áp dụng phổ biến ở miền Bắc. Tuy nhiên, khi các nhà từ thiện giàu có đến tham quan các khu trưng bày nổi tiếng của nền giáo dục da đen — Học viện Hampton ở Virginia, Học viện Công nghiệp và Bình đẳng Tuskegee ở Alabama, Chung viện Spelman của Rockefellers ở Atlanta. Junior nói với các phóng viên khi trở về. “Tuskegee đặc biệt thú vị. Ông [Booker T.] Washington là một người thực sự đáng chú ý. Trường của ông ấy đang làm một việc tuyệt vời. Tôi rất vui vì đã thực hiện chuyến đi.” Junior đã mô tả hành trình đến Ogden là “trải nghiệm đáng nhớ nhất trong cuộc đời tôi.” Trong tâm trạng phấn khởi, anh ngồi xuống và viết một bản báo cáo đầy tâm huyết cho cha mình.

Mối quan tâm của người cao niên đối với nền giáo dục da đen ở miền Nam đã kéo dài trong hai thập kỷ, kể từ năm 1882 khi Chung viện Spelman vẫn đang hoạt động từ một tầng hầm của nhà thờ bị đốt. Trong những chuyến đi xuyên miền Nam, ông thường đến nhà thờ Baptist da đen vào các buổi sáng Chủ nhật. Mỗi đứa con của ông đều được ghép với một sinh viên da đen được nhận học bổng do gia đình chi trả, và trong vài năm Junior đã trao đổi thư từ với sinh viên da đen “được nhận nuôi” của mình tại Học viện Hampton. Năm 1900, gia đình Rockefeller hầu như đã cải tạo khuôn viên trường Spelman, trả tiền cho một bệnh viện mới, hai ký túc xá, một nhà ăn và nhà bếp, một nhà máy điện, và một nơi ở cho chủ tịch trường. Trong chuyến tham quan xe lửa năm 1901, Junior đã nói chuyện với các sinh viên trong nhà nguyện Spelman và được nghe nhạc phúc âm. Ghi nhận những tòa nhà mới do Rockefellers trao tặng, báo cáo thường niên của trường năm đó vang lên những tiếng rao vang dội dành cho gia đình: “Chúa ban cho chúng tôi tất cả những phước lành tuyệt vời này qua bàn tay hào phóng của John D. Rockefeller.”

Trước chuyến đi năm 1901, Senior đã đưa giỡn với việc thành lập một quỹ tín thác dành cho giáo dục da đen thay vì sử dụng tất cả tiền của mình thông qua Hiệp hội Giáo dục Baptist Hoa Kỳ - một phần trong quá trình tiến hóa của ông khỏi những hạn chế của việc cho đi theo giáo phái. Khi Junior nói với Ogden rằng chuyến đi năm 1901 có thể là khúc dạo đầu cho một số lợi ích lớn đã được gợi ý khi Junior

nói với Ogden, “Trong vài năm, câu hỏi về giáo dục da màu đã có trong tâm trí và trong suy nghĩ của chúng tôi. Chúng tôi đã nỗ lực để đưa ra một số kế hoạch có thể giúp giải quyết câu hỏi lớn này.” Đối với tất cả những tình cảm cao quý đằng sau chương trình Đặc biệt của các triệu phú, giáo dục da đen vẫn là một vấn đề nhức nhối đối với người da trắng miền Nam, những người lo ngại nó có thể làm suy yếu sự phân biệt. Khi chuyến tàu được thuê quay trở lại New York, tinh thần truyền giáo của hành khách phải chịu một cuộc đụng độ gay gắt với thực tế chính trị khi Henry St. George Tucker, hiệu trưởng Đại học Washington & Lee, lên chuyến tàu ở Virginia để đưa ra lời quở trách:

Nếu đó là ý tưởng của bạn để giáo dục người da đen, bạn phải có người da trắng miền Nam tham gia cùng bạn. Nếu người da trắng tội nghiệp nhìn thấy con trai của một người hàng xóm da đen được hưởng các quyền lợi về phúc lợi mà bạn bị từ chối đối với cậu bé của anh ta, điều đó làm dấy lên trong anh ta một cảm giác rằng mọi công việc của bạn sẽ trở nên vô ích. Bạn phải cùng nâng cao “người da trắng nghèo” và người da đen nếu muốn thành công.

Lời khuyên, đã được hoan nghênh nhiệt liệt. Nếu nó làm dịu đi những lời nói ngây ngô với một chút chủ nghĩa hiện thực chính trị, thì nó cũng mở ra con đường cho một số nhượng bộ lớn với những người da trắng (chiếm đa số) ở miền Nam.

Cũng có nghĩa là, những người đàn ông theo chủ nghĩa gia đình mong muốn giảm bớt sự đau khổ của người da đen nhưng không muốn đe dọa trật tự đã được thiết lập, những nhà cải cách giàu có ở miền Bắc này tiêu biểu cho thời đại của họ và có lẽ không bình thường khi chỉ quan tâm đến phúc lợi của người da đen. Tuy nhiên, các thỏa hiệp chính trị khiến họ dễ bị cáo buộc phân biệt chủng tộc, đặc biệt là trong số những người theo chủ nghĩa thuần túy ủng hộ cải cách từng phần. Một người thẳng thắn ngạc nhiên về quan điểm của một số người cam kết cải thiện nền giáo dục da đen. Khi Ogden triệu tập một nhóm có tên là Southern Education Board (Ủy ban Giáo dục Miền Nam), thư ký điều hành của nó, Edgar G. Murphy, tuyên bố hai chủng tộc “phải xa nhau”, “phải sống xa nhau,” và “phải được đi học xa nhau.” Ngay cả Frederick T. Gates cũng rút các con khỏi các trường công lập ở Montclair, New Jersey vì “một số trẻ em da màu và

trẻ em sinh ra ở nước ngoài không đúng mực, bản thiù và mất vệ sinh.” Ông ủng hộ việc đào tạo nghề cho người da đen chứ không phải bình đẳng về trí tuệ với người da trắng. “Tiếng Latinh, tiếng Hy Lạp và siêu hình học tạo thành một loại kiến thức mà tôi sợ những người anh em da màu của chúng ta có tiếp thu,” ông viết trước đó mười năm. “Đối với tôi, có vẻ như chủng tộc da màu chưa sẵn sàng cho nền văn hóa cao.” Thái độ như vậy cho thấy trước về cách mà các hoạt động từ thiện của Rockefeller sẽ thu hút những người theo chủ nghĩa phân biệt miền Nam.

Sau buổi học của Millionaire Special, Junior và Senior đã tham khảo ý kiến của nhiều chuyên gia về giáo dục miền Nam, trong đó có Booker T. Washington, người đã cùng họ uống trà vào một tối Chủ nhật trên Phố Tây 54. Washington cũng tán thành việc đào tạo nghề thực tế cho người da đen chứ không phải tiếp xúc với các môn học trừu tượng. Vào ngày 27 tháng 2 năm 1902, đứng cạnh Abby trong ngôi nhà của họ, Junior chủ trì một cuộc họp gồm mười người đàn ông để xem xét nền giáo dục miền Nam. Với rượu mạnh và được sưởi ấm bởi ngọn lửa rực cháy, họ nói chuyện vui vẻ đến tận nửa đêm, ấp ủ kế hoạch cho một hoạt động từ thiện mới sẽ được khởi động với món quà một triệu đô la từ Senior. Junior hy vọng đặt tên cho nó là Hội đồng Giáo dục Da đen, thay vào đó, nó đã được đặt tên trung lập là Hội đồng Giáo dục Phổ thông (GEB). Với quy mô khổng lồ giống như mọi thứ khác gắn liền với Rockefeller, nó sẽ trở thành nền tảng giáo dục hàng đầu thế giới. Đó là một phần mở rộng của ABES với các bầy Baptist đã được loại bỏ.

Với hiệu quả rõ rệt, Thượng nghị sĩ Aldrich đã giúp thông qua một dự luật thành lập vào tháng 1 năm 1903, biến nó thành tổ chức từ thiện duy nhất của Rockefeller được công chúng tán thành điều lệ liên bang vĩnh viễn. Xóa bỏ quan điểm cũ về giáo dục da đen, điều lệ đàn hồi xác định mục tiêu của nhóm là “việc quảng bá giáo dục ở Hoa Kỳ mà không phân biệt chủng tộc, giới tính hay tín ngưỡng”. Với loạt chuyện Tarbell đang được triển khai, Rockefeller đã giữ một khoảng cách khá xa. Khi lướt qua RIMR, ông đã ủy quyền nhiều hơn trong GEB cho con trai và chưa bao giờ gặp gỡ hội đồng quản trị của nó. Như Abraham Flexner sau này đã viết về biệt đội của Senior, “Tôi nhớ lại vào năm 1914, khi tôi viết lịch sử của Hội đồng Giáo dục Phổ

thông từ năm 1902 đến năm 1914, chúng tôi đã tìm kiếm hồ sơ của Hội đồng trong vô vọng để có được bản sao chữ ký của ông ấy. Không có một lá thư nào trong hồ sơ của Hội đồng quản trị có chữ ký của ông ấy.” Tuy nhiên, Junior và Gates thường xuyên báo cáo với Rockefeller, người cùng với con trai bảo lưu quyền chỉ định sử dụng 2/3 số tiền được cho. Rockefeller tin các nguyên tắc phổ quát nhất định sẽ hiệu quả giống như kinh doanh nên áp dụng cho các dự án phi lợi nhuận. Khi trao hàng triệu đô la đầu tiên của mình cho GEB, ông đã quy định số tiền phải được sử dụng hết trong vòng mười năm. Ông ấy cố gắng tác động đến tốc độ và phạm vi hoạt động từ thiện của mình, chứ không phải nội dung của chúng, và đảm bảo sự tăng trưởng được đo lường, có trách nhiệm về mặt tài chính.

Với hiệu quả rõ rệt, Thượng nghị sĩ Aldrich đã giúp thông qua một dự luật thành lập vào tháng 1 năm 1903, biến nó thành tổ chức từ thiện duy nhất của Rockefeller được công chúng tán thành điều lệ liên bang vĩnh viễn. Xóa bỏ quan điểm cũ về giáo dục da đen, điều lệ dàn hồi xác định mục tiêu của nhóm là “việc quảng bá giáo dục ở Hoa Kỳ mà không phân biệt chủng tộc, giới tính hay tín ngưỡng”. Với loạt chuyện Tarbell đang được triển khai, Rockefeller đã giữ một khoảng cách khá xa. Khi lướt qua RIMR, ông đã ủy quyền nhiều hơn trong GEB cho con trai và chưa bao giờ gặp gỡ hội đồng quản trị của nó. Như Abraham Flexner sau này đã viết về biệt đội của Senior, “Tôi nhớ lại vào năm 1914, khi tôi viết lịch sử của Hội đồng Giáo dục Phổ thông từ năm 1902 đến năm 1914, chúng tôi đã tìm kiếm hồ sơ của Hội đồng trong vô vọng để có được bản sao chữ ký của ông ấy. Không có một lá thư nào trong hồ sơ của Hội đồng quản trị có chữ ký của ông ấy.” Tuy nhiên, Junior và Gates thường xuyên báo cáo với Rockefeller, người cùng với con trai bảo lưu quyền chỉ định sử dụng 2/3 số tiền được cho. Rockefeller tin các nguyên tắc phổ quát nhất định sẽ hiệu quả giống như kinh doanh nên áp dụng cho các dự án phi lợi nhuận. Khi trao hàng triệu đô la đầu tiên của mình cho GEB, ông đã quy định số tiền phải được sử dụng hết trong vòng mười năm. Ông ấy cố gắng tác động đến tốc độ và phạm vi hoạt động từ thiện của mình, chứ không phải nội dung của chúng, và đảm bảo sự tăng trưởng được đo lường, có trách nhiệm về mặt tài chính.

Đối với thư ký điều hành, Gates đã khôn khéo chọn Tiến sĩ Wallace Buttrick, một sinh viên tốt nghiệp Đại học Thần học Rochester và một nhà thuyết giáo từng là Baptist. Giống như Gates, Buttrick đã từ bỏ bục giảng cho hoạt động từ thiện và các hoạt động thể tục hơn. Không phải ngẫu nhiên mà rất nhiều cựu mục sư đã đổ xô đến khu bảo tồn của các hoạt động từ thiện Rockefeller, những hoạt động phát triển các mục đích thể tục với tinh thần phúc âm hóa. Một người đàn ông vui tính, hòa nhã, hay cười, Buttrick đã cống hiến hết mình cho công việc. Khi một mục sư hỏi, “Ý tưởng của bạn về Thiên đàng là gì?” ông đáp lại, “Văn phòng của tôi.”

Là một cựu thành viên hội đồng quản trị của American Baptist Home Mission Society, Buttrick đã nghiên cứu rất kỹ các trường truyền giáo da đen ở miền Nam. Trên tường văn phòng của mình, ông có một bản đồ lớn, với các ghim màu, cho thấy các cơ sở giáo dục lớn của Mỹ. Nơi Gates là một nhà hùng biện không khoan nhượng, đập bàn, Buttrick đã đưa sự khéo léo của một chính khách vào công việc, xoa dịu những tình huống căng thẳng bằng sự hài hước. Không làm mất lòng người nộp đơn, ông có thể khéo léo phơi bày những điểm yếu trong dự án của họ. Trực giác của ông chính xác đến mức Gates nói Buttrick có “râu mèo; anh ta cảm nhận được các đồ vật trước khi đến được với chúng.” Nhược điểm lớn nhất của ông — một nhược điểm thực sự — là ông nghĩ thật thích hợp để những người theo chủ nghĩa tối cao da trắng duy trì hoạt động của GEB ở miền Nam. Ông nói với một khán giả là giám thị trường Tennessee, “Người da đen là một chủng tộc thấp kém hơn - người Anglo-Saxon ưu việt hơn. Không thể có bất kỳ câu hỏi nào về điều đó.”

Để ban cho hội đồng quản trị một dàn diễn viên bảo thủ an toàn, Gates ưa thích “những doanh nhân thành đạt, những người sẽ chèo lái con tàu đi theo con đường truyền thống và sẽ không bị cuốn theo làn gió tạm thời hoặc thậm chí bởi cơn cuồng phong của tình cảm.” Chủ tịch đầu tiên là William H. Baldwin, chủ tịch của Long Island Railroad, một tông đồ nổi tiếng cho nền giáo dục da đen — miễn là người da trắng vẫn ở trên đỉnh cao. Về người da đen miền Nam, Baldwin nhận xét: “Anh ta sẽ sẵn lòng lấp đầy những vị trí công việc nặng nhọc hơn, và làm những công việc nặng nhọc, với mức lương

thấp hơn người da trắng Mỹ hoặc bất kỳ chủng tộc nước ngoài nào chưa đến bờ biển của chúng ta. Điều này sẽ cho phép người lao động da trắng miền Nam thực hiện nhiều lao động chuyên môn hơn, và rời bỏ ruộng đồng, hầm mỏ và những nghề đơn giản hơn cho người da đen.” Với những người đàn ông nắm quyền lãnh đạo như vậy, GEB, đối với tất cả các công việc tốt của mình, đã mất điểm đáng kể. Cả Junior và Senior đều không có quan điểm phân biệt chủng tộc như vậy, nhưng họ đồng ý hội đồng quản trị phải phù hợp với các quan điểm phía nam để hoạt động. Điều thú vị là trong bối cảnh này, Standard Oil of Ohio đã không thuê nhân viên da đen thường trực đầu tiên của mình cho đến năm 1906.

Vào thời điểm đầu, GEB đã ghép công việc của mình vào Ủy ban Giáo dục Miền Nam, hoạt động kém hiệu quả do Robert Ogden khởi đầu. Với mục tiêu của mình, GEB đã vận động ở miền Nam để cải thiện các tiêu chuẩn giáo dục, coi sứ mệnh chính đầu tiên của mình là tạo ra các trường trung học. Trước khi Tái thiết, không có bang miền nam nào ngoại trừ Tennessee có hệ thống giáo dục được hỗ trợ từ thuế. Như một di sản của lịch sử, trường trung học bốn năm thực tế không tồn tại trong khu vực, và không có một trường học nào như vậy dành cho người da đen; nhiều trường trung học thực sự là những phòng thừa được trang bị một cách thô sơ cho các trường tiểu học. GEB xác định việc tạo ra các trường trung học mới là ưu tiên hàng đầu, vì sinh viên tốt nghiệp của họ sẽ cung cấp giáo viên cho các trường cấp thấp hơn và sinh viên đại học, giúp tăng cường nỗ lực cải cách trên bậc thang giáo dục.

Thiếu nguồn lực để tạo ra một hệ thống trường trung học hoàn chỉnh, GEB đã thiết lập một mô hình bắt chước cách từ thiện của Rockefeller trong tương lai. Thay vì cố gắng hoàn thành mọi thứ thông qua ngân sách của mình, nó sẽ đánh thức dư luận và kích thích hành động của chính phủ. Nó mang trong mình tinh thần thập tự chinh, vay mượn từ những người theo đạo Baptists, và gửi những người đi xung quanh để truyền đạo cho chính nghĩa. Trớ trêu thay, khi Standard Oil có thái độ thù địch với các vụ kiện chống độc quyền của bang và liên bang, Rockefeller đang tạo dựng các mối quan hệ đối tác công tư rộng rãi để thay đổi xã hội. GEB đã trả lương cho các giáo sư đặc biệt tại các trường đại học tiểu bang, những người sẽ đi

lang thang trong tiểu bang, xác định địa điểm cho các trường trung học, sau đó thu hút sự ủng hộ chính trị từ những người đóng thuế địa phương. Các giáo sư này cũng liên kết với các sở giáo dục của tiểu bang, đưa ra một biện pháp ngưng trang chính trị cần thiết vào thời điểm mà tên tuổi của Rockefeller vẫn còn chưa nổi tiếng trên khắp nước Mỹ. Tác động mang tính cách mạng của GEB đến năm 1910, đã tạo ra tám trăm trường trung học ở miền Nam.

GEB đã nhiều lần bị chặn đứng trong tham vọng ban đầu là thúc đẩy nền giáo dục da đen. Theo lời của Buttrick, tổ chức đã giới hạn sự hỗ trợ của mình ở một số “rất ít” các hạt có thể mang lại “kết quả lâu dài nhất”. Sau đó nó có xu hướng thuê các nhân viên da trắng cho các trường học da đen và tiếp tục khuyến khích các trường học dạy cho người da đen những nghề hữu ích và bỏ qua tâm trí của họ. Cuối cùng, nó đã phải chịu đựng những lời chỉ trích từ những người da đen như W.E.B. Du Bois người không muốn thấy hệ thống trường học đưa người da đen vào những công việc tầm thường. Du Bois sau đó đã chỉ trích GEB trong cuốn tự truyện của mình vì ủng hộ ý tưởng “các chủng tộc trong trường học nên được tách biệt về mặt xã hội; các trường da màu nên chủ yếu là công nghiệp; và mọi nỗ lực cần được thực hiện để hòa hợp ý kiến của người da trắng miền Nam.” Mặc dù GEB đã đạt được những thành tựu đáng kể trong việc nâng cấp nền giáo dục miền Nam, nó đã không mang lại kết quả chính mà ban đầu họ mong muốn nhất: giáo dục da đen. Cuối cùng, 9/10 số tiền của GEB được dành cho các trường học dành cho người da trắng hoặc để quảng bá giáo dục y tế —phần tiếp theo cho một tổ chức có tên là Ban Giáo dục Da đen.

Năm 1905, GEB mở rộng mục tiêu sang giáo dục đại học với món quà trị giá 10 triệu đô la từ Rockefeller, tiếp theo là 32 triệu khác vào năm 1907 - được hội đồng quản trị ca ngợi là “số tiền lớn nhất từng được trao trong lịch sử vì mục đích từ thiện.” (Nó sẽ tương đương với 500 triệu đô la ngày nay.) Phần lớn món quà cuối cùng này đã được chuyển đến Đại học Chicago. Khi GEB tăng cường tài trợ cho các trường cao đẳng và đại học, nó đã áp dụng các quy tắc mà Rockefeller đã nhấn mạnh, thường là vô ích, với William Rainey Harper: quà tặng phải kích thích các khoản trợ cấp phù hợp; cộng đồng địa phương nên giúp đỡ gánh nặng tài chính cho trường học

của họ; các trường đại học nên được thành lập ở các trung tâm dân cư có cơ sở kinh tế phát triển mạnh; và thu nhập từ tài trợ không được trang trải quá một nửa chi phí hoạt động.

Không lâu sau khi GEB được thành lập, rõ ràng là những khiếm khuyết của nền giáo dục miền Nam không thể được khắc phục nếu kinh tế địa phương không mạnh hơn. Gates đã bị chấn động bởi tiết lộ này khi ông và Buttrick tham gia chuyến du ngoạn bằng xe lửa xuyên miền Nam. Ông ấy đang nhìn chăm chăm ra ngoài cửa sổ và ngẫm nghĩ khi đột nhiên thốt lên: “Đây là một khu vực được ưu ái của thế giới. Nó có một khí hậu tuyệt vời, một lượng đất đai màu mỡ dồi dào và không thiếu lao động. Nó phải được làm giàu để có thể hỗ trợ giáo dục và sức khỏe cộng đồng. Công việc của bạn, Buttrick, là tìm ra cách thức.”

Không ai từng buộc tội Gates suy nghĩ nhỏ hẹp. Nếu giáo dục phụ thuộc vào các khoản thuế lành mạnh, thì họ sẽ dỡ bỏ toàn bộ cơ sở thuế của miền Nam. Và nếu điều đó có nghĩa là nâng cao năng suất của nông nghiệp miền Nam, thì tốt, hãy cứ như vậy. Đó là viễn cảnh thần thánh, nếu không phải là sự kiêu ngạo của người phàm, được tạo ra nhờ sự giàu có lớn. Ở những nơi mà các nhà điều hành từ thiện khác chỉ có thể mày mò, các thủ lĩnh của Rockefeller được khuyến khích tạo ra những tưởng tượng rộng lớn hơn.

Vào mùa xuân năm 1906, Gates và Buttrick đến Washington để gặp gỡ một nhà khoa học tiên phong tại Bộ Nông nghiệp, Tiến sĩ Seaman A. Knapp, một cựu giáo viên, biên tập viên và người giảng Tin lành. Trong công việc nông trại thử nghiệm của mình, Knapp đã nỗ lực hướng tới một điều gì đó tương tự như công việc của Rockefeller trong ngành y: Ông cố gắng mang lại tinh thần khoa học cho một ngành bị sa lầy trong văn hóa dân gian cổ đại. Ba năm trước đó, Knapp đã trở thành huyền thoại khi cứu Texas khỏi sự phá hoại của một đực quả đe dọa phá hủy ngành công nghiệp bông của bang. Nếu tình trạng này lặp lại ở miền Nam phụ thuộc vào bông, thì đó sẽ là một thảm họa. Bằng cách thành lập một trang trại thử nghiệm ở Terrell, Texas, Knapp đã cho thấy cách ngăn chặn bệnh dịch một đực quả thông qua việc lựa chọn hạt giống cẩn thận và thâm canh. Kể từ thời điểm đó, Knapp đã để mắt đến nguồn tiền tư nhân để mở rộng dự án của mình. Giờ đây, Knapp 73 tuổi và Bộ trưởng Nông nghiệp

James Wilson đã gặp Gates và Buttrick, những người đã thỏa mãn ước mơ của Knapp bằng cách kêu gọi loại hình hợp tác công tư đang nhanh chóng trở thành thương hiệu của GEB. Nếu Bộ Nông nghiệp lập kế hoạch và giám sát các dự án thử nghiệm trang trại, dự án sẽ được hỗ trợ từ GEB.

Trong những năm tiếp theo, tiền của Rockefeller đã giúp ngăn chặn một đực quả và cải thiện năng suất cây trồng và vật nuôi ở miền Nam, tăng cơ sở thuế để hỗ trợ các trường học công lập. Đến năm 1912, hơn 100.000 trang trại đã thay đổi cách trồng bông và các loại cây khác, kết quả trực tiếp từ các thử nghiệm do GEB và Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ thực hiện.

Được khuyến khích bởi những chiến công đó, các nhà từ thiện của Rockefeller đều đặn mở rộng các chương trình phía nam của họ, trong đó thành công nhất là chiến dịch diệt trừ giun móc. Như đã từng xảy ra với Tiến sĩ Knapp, cuộc phiêu lưu bắt đầu với một người mộng mơ thất vọng thuộc biên chế liên bang, Tiến sĩ Charles Wardell Stiles.

Khi Hoa Kỳ chiếm được Puerto Rico sau Chiến tranh Tây Ban Nha-Hoa Kỳ, một bác sĩ phẫu thuật quân đội tên là Tiến sĩ Ashford đã có một phát hiện đáng kinh ngạc: Nhiều người dân đảo nghèo được cho là mắc bệnh sốt rét thực sự đã bị nhiễm giun móc. Con trai của một mục sư Methodist, Stiles đã đi khắp miền Nam trong nhiều năm cho Dịch vụ Y tế Công cộng Hoa Kỳ. Dựa trên công việc của Ashford, ông bị thu hút bởi phòng đoán hoang đường rằng những người da trắng nghèo ở miền Nam - khét tiếng về cuộc sống buông thả - có thể bị giun móc. Vào tháng 9 năm 1902, được trang bị chỉ với một chiếc kính hiển vi, Tiến sĩ Stiles đã đi khắp miền Nam để kiểm tra phân người, và chắc chắn, ông đã tìm thấy trứng giun móc ở khắp mọi nơi. Đó là một khám phá đáng phấn khởi, vì giun móc có thể được chữa khỏi bằng muối và thymol trị giá năm mươi xu.

Khi Tiến sĩ Stiles báo cáo những kết quả này tại một hội nghị y tế ở Washington, D.C., vào tháng 12 năm đó, ông tuyên bố những người miền Nam lâu nay được coi là lười biếng chỉ đơn giản là bị giun móc. Nhận xét của ông được chào đón bằng cả sự phẫn nộ sâu sắc và sự thích thú chế giễu. Ngày hôm sau, tờ New York Sun đăng bài với tiêu đề kỳ lạ, "Tìm thấy mầm mống của sự lười biếng?" Stiles

đã rất kinh hoàng: Ông đã bị biến thành một nhân vật vui nhộn, phát hiện tuyệt vời của ông bị tầm thường hóa bởi những trò đùa về giun móc liên tục. Là một nhà động vật học - và do đó được cho là không biết gì về cơ thể con người - Tiến sĩ William Osler đã đi xa đến mức phủ nhận sự tồn tại của giun móc ở Mỹ. Rất ít bác sĩ sẵn sàng chấp nhận bệnh thiếu máu mãn tính hoặc sốt rét liên tục thường được cho là dành người da trắng nghèo, thực tế là do giun móc gây ra bởi những người đi chân trần.

Trong vài năm, Tiến sĩ Stiles kiên trì trong cuộc thập tự chinh của mình để tìm kiếm tiền tư nhân để áp dụng lý thuyết của mình, và ông đã tìm thấy vào năm 1908 khi Tổng thống Roosevelt bổ nhiệm ông vào một ủy ban về cuộc sống đồng quê. Trong khi đi lưu diễn ở miền Nam vào tháng 11 năm đó, ông nói với một thành viên khác của ủy ban, Walter Hines Page, một người gốc Bắc Carolina, một người đàn ông lười, trên sân ga xe lửa bị mắc bệnh giun móc, không phải do lười biếng hay mắc triệu chứng chậm phát triển bẩm sinh. “Thuốc trị giá năm mươi xu sẽ khiến người đàn ông đó trở thành một công dân hữu ích trong vài tuần,” ông nói thẳng thừng. Ông giải thích với Page rằng thymol sẽ bóc giun móc ra khỏi thành ruột — một số nạn nhân chứa tới năm nghìn con trong hệ thống đường ruột của họ — và sau đó muối epsom thải chúng ra khỏi cơ thể. Với tư cách là thành viên hội đồng quản trị của Viện Rockefeller, Page là đại sứ hoàn hảo để thu hút sự chú ý của Stiles đối với Rockefeller.

Vào cuối chuyến đi của họ, Stiles và Page dừng lại ở Đại học Cornell để dự tiệc chiêu đãi, nơi Stiles gặp một người đàn ông tròn trịa, vui tính đã được Page giới thiệu ngắn gọn: Wallace Buttrick. Hai người quay trở lại phòng khách sạn của Buttrick và “nói chuyện với nhau gần như cả đêm”. Sau nhiều năm diễn thuyết vô bổ, Stiles giờ đã bị choáng váng bởi tốc độ nhanh như mơ của các sự kiện. Trở lại Washington, ông nhận được một bức điện triệu tập đến một cuộc họp ở New York với Gates và Simon Flexner của RIMR. Sau khi đọc thoại và trình chiếu các slide trong bốn mươi phút, Gates ngắt lời ông để đưa Starr Murphy vào cuộc họp. Gates nói với Murphy: “Đây là đề xuất lớn nhất từng được đưa ra cho văn phòng Rockefeller. Hãy lắng nghe những gì Tiến sĩ Stiles nói. Bây giờ, tiến sĩ, hãy bắt đầu lại từ đầu và nói với ông Murphy những gì ông đã nói với tôi.” Buổi học kéo

dài trong hai ngày, và cuối cùng Gates và các nghiên cứu sinh đã ủng hộ một chương trình vận động quần chúng để diệt trừ giun móc khỏi Miền Nam. Đó là một cơ hội lý tưởng cho hoạt động từ thiện quy mô lớn: Đây là tình trạng bệnh có thể được chẩn đoán dễ dàng và chữa khỏi với chi phí rẻ, với ước tính khoảng hai triệu nạn nhân ở miền Nam. Kết quả sẽ nhanh chóng và có thể nhìn thấy được, khiến chương trình thu hút nhiều người theo chủ nghĩa dân túy hơn là công việc của viện nghiên cứu y khoa. Tóm lại, nó sẽ đồng thời phục vụ các mục tiêu chòng chéo của khoa học, từ thiện và quan hệ công chúng của Rockefeller.

Mặc dù Stiles đã đề nghị một cách khiêm tốn nửa triệu đô la, Gates đã ấn định một triệu đô la như một khoản đủ lớn sẽ thu hút sự chú ý của miền Nam. Vì khu vực này vẫn còn nhạy cảm về bất kỳ giả định nào cho nó chứa đầy rẫy những kẻ ngốc nghếch bơ phờ, nên Junior trấn an cha rằng hội đồng quản trị sẽ tuyển dụng một đội ngũ người miền nam. Vào ngày 20 tháng 10 năm 1909, Junior cầu xin cha hành động nhanh chóng và đóng vai trò lãnh đạo trong cuộc chiến chống giun móc. Hai ngày sau, Rockefeller trả lời: “Trả lời bức thư thứ 20 của con liên quan đến giun móc, với cha dường như 1.000.000 đô la là một số tiền rất lớn để hứa, nhưng cha sẽ đồng ý, với sự hiểu biết rằng cha sẽ trao từng bước và thực hiện từ từ theo thời gian.” Kể từ khi Rockefeller bắt đầu tham gia các kỳ nghỉ chơi gôn mùa đông tại khách sạn Bon Air ở Augusta, Georgia, ông đã nhận được niềm vui đặc biệt từ món quà. Như ông ấy nói, “Tôi rất vui khi được dành một phần thời gian mỗi năm ở miền Nam và trân trọng phần đó của đất nước cũng như tận hưởng xã hội và tình bạn từ nhiều người thân yêu của nó.”

Đúng như dự đoán, nhiều biên tập viên miền Nam đã phản ứng với chiến dịch giun móc như một sự xúc phạm có tính toán đến danh dự và nhân phẩm của họ. Ban đầu, nỗ lực được biết đến với tên gọi Ủy ban Vệ sinh Rockefeller về Xóa bỏ Giun móc ở miền Nam. Để tránh kỳ thị miền Nam, nó được rút gọn thành Ủy ban Vệ sinh Rockefeller hoặc thậm chí là Ủy ban Vệ sinh Hoa Kỳ. Thay vì đặt trụ sở tại New York, giống như các chương trình khác của Rockefeller, nó mở cửa vào năm 1910 tại Washington, D.C., phía nam của đường Mason-Dixon.

Thư ký điều hành là một người gốc Tennessee, Tiến sĩ Wickliffe Rose. Con trai của một mục sư khác, Rose, bốn mươi bảy tuổi, một người nhút nhát, thường đeo nơ và nhìn chằm chằm qua cặp kính có gọng dây hoặc **pince-nez**. Yêu thích các tác phẩm của Kant và Hegel, dựa trên các tác phẩm kinh điển tiếng Latinh và Hy Lạp, và thích làm thơ bằng tiếng Pháp, ông đã từng là hiệu trưởng Trường Cao đẳng Peabody và Đại học Nashville trước khi trở thành tổng giám đốc của Quỹ Giáo dục Peabody, nơi ông thu hút sự chú ý của GEB. Rose lịch sự, khiêm tốn và cẩn thận, kỹ lưỡng, cung cấp cả sự khôn khéo và quyết tâm đã làm cho chiến dịch giun móc thành công rực rỡ.

Khi vạch ra chiến lược của mình, Rose đã áp dụng mô hình GEB sử dụng tiền của Rockefeller làm chất xúc tác cho sự hợp tác của chính phủ. Đơn hàng đầu tiên của tổ chức là một cuộc khảo sát chi tiết để xác định các trung tâm lây nhiễm giun móc. Một lần nữa, các bang được khuyến khích thuê chuyên gia để giáo dục công chúng về mối đe dọa. Các hội đồng y tế của bang đã gửi các bác sĩ trẻ đến các vùng nông thôn, lương của họ được trả bằng tiền của Rockefeller. Các chiến dịch này thường được thực hiện dưới sự bảo trợ của các ban y tế nhà nước, do đó mang lại sự bảo vệ chính trị. Như Gates đã giải thích riêng về quyết định này, “Nếu đưa tên tuổi của ông Rockefeller trở nên nổi bật... sẽ làm giảm tính hữu ích của công việc.” Điều này cần thiết gấp đôi vì nhiều cộng đồng miền nam coi công việc của Ủy ban vệ sinh như một hình thức coi thường của miền bắc (giàu có). Tuy nhiên, đối với tất cả những nỗ lực nhằm che giấu sự tham gia của Rockefeller, nhiều người miền Nam đã biết người tài trợ thực sự của chương trình và nghĩ ra các lý thuyết phi lý để giải thích điều đó. Một là Rockefeller bắt đầu kinh doanh giày và tài trợ cho chiến dịch giun móc để người miền Nam quen với việc đi giày quanh năm, thay vì chỉ trong những tháng mùa đông.

Chiến dịch dựa trên sự quảng bá rộng rãi và các mảnh lời quảng cáo phô trương, và nó đã gửi đi các “chuyến tàu sức khỏe” với các cuộc triển lãm du lịch về hệ thống vệ sinh hiện đại. Có lẽ yếu tố quan trọng nhất trong sự thành công là sự ra đời của các trạm y tế công cộng (phường). Năm 1910, chỉ có hai quận phía nam có trạm y tế như vậy. Con số đó đã tăng lên 208 quận trong vòng ba năm, nhờ

vào tiền của Rockefeller. Để lôi kéo đám đông vào các trạm y tế này, những người làm công tác hiện trường (theo cách gợi nhớ đến Doc Rockefeller một cách kỳ lạ) đã phát những tờ truyền đơn có nội dung: “Hãy xem giun móc và các loại ký sinh trùng đường ruột khác nhau là bình thường – có thể chữa khỏi.” Với tinh thần sôi nổi của các cuộc họp phục hưng lều, người dân nông thôn xếp thành hàng dài và há hốc mồm nhìn trứng giun móc qua kính hiển vi hoặc coi chúng trong chai. Bởi vì những người nhiễm bệnh được chữa khỏi nhanh chóng, nó dường như không kém phần kỳ diệu so với việc chữa bệnh bằng đức tin cho nhiều người, và đám đông thường ca hát “Những người lính Cơ đốc nhiệt huyết”. Chỉ trong một ngày vào năm 1911, 454 người đã được chữa khỏi. Một giám đốc thực địa ở Kentucky đã viết, “Tôi chưa bao giờ thấy con người ở bất kỳ nơi nào lại nỗ lực và tràn đầy sự quan tâm và nhiệt tình như vậy.” Ngoại trừ Florida, mọi tiểu bang miền nam đều tham gia chương trình.

Chẳng bao lâu sau, Wickliffe Rose hiền lành, hài hước đã điều hành một chiến dịch trong phạm vi quân sự. Trong năm đầu tiên làm việc, 102.000 người đã được kiểm tra ở chín bang miền Nam, và 43.000 người đã được xác định mắc giun móc. Vào cuối năm năm, Gates báo cáo với Rockefeller gần nửa triệu người đã được chữa khỏi. Tuy bệnh chưa hết hẳn nhưng đã thuyên giảm rất nhiều. Gates khoe với Rockefeller: “Bệnh giun móc đã được khống chế, căn bệnh đã được giảm xuống thành một trong những bệnh nhiễm trùng nhỏ ở miền nam, có lẽ là bệnh được nhận biết và chữa khỏi dễ dàng và phổ biến nhất.” Quan trọng nhất, các bang đã thiết lập máy móc để duy trì công việc. Ca ngợi chiến dịch “được lên kế hoạch tốt và thực hiện hiệu quả,” Rockefeller đặc biệt ca ngợi hành động ngoại giao khéo léo trong việc đối phó với một tình huống mang tính chính trị. Ủy ban Vệ sinh Rockefeller là một bước ngoặt trong lĩnh vực dịch tễ học và y tế dự phòng, như Charles W. Eliot đã công nhận khi ông gọi đây là “chiến dịch hiệu quả nhất chống lại căn bệnh lan rộng mà khoa học y tế và hoạt động từ thiện đã từng kết hợp để tiến hành.” Năm 1913, Quỹ Rockefeller mới được thành lập đã yêu cầu Wickliffe Rose thực hiện chiến dịch diệt giun móc ở nước ngoài, mở rộng cuộc chiến tới năm mươi hai quốc gia trên sáu lục địa và giải phóng hàng triệu người khỏi thảm họa này trên toàn thế giới.

Vào năm 1910, y học và giáo dục đã nổi lên như những ưu tiên hàng đầu của các tổ chức từ thiện Rockefeller, và năm đó hai xu hướng này kết hợp với nhau một cách hiệu quả. Nó kích thích một báo cáo với tiêu đề nhạt nhẽo *Sự Yếu kém của Giáo dục Y tế ở Hoa Kỳ và Canada*. Tác giả của nó, Abraham Flexner, em trai của giám đốc RIMR Simon. Trong khi Simon hòa nhã, Abe là một biểu tượng chiến đấu, người thích một cuộc chiến trí tuệ. Sau khi tốt nghiệp trường Johns Hopkins, ông bắt đầu mở một trường tư thực nhỏ, sáng tạo ở Louisville đã giành được danh tiếng tốt trong số các trường cao đẳng Ivy League. Ông có tài năng của một **maverick** trong việc tạo ra một cái nhìn mới mẻ, phê phán về các thực hành được thánh hóa theo phong tục và ông đã kích động một cuộc tranh luận quốc gia khi đề xuất sinh viên nên tốt nghiệp đại học trong ba năm.

Khi Quỹ Tiến bộ Giảng dạy Carnegie mời ông đến khảo sát các trường y của Mỹ và Canada, Abe đã đến thăm tất cả 155 trường và kinh hoàng vì trải nghiệm này. Giống như anh trai của mình, ông đã lấy Trường Y Johns Hopkins làm hình mẫu cho một trường có năng lực. “Nếu không có khuôn mẫu này trong đầu tôi,” sau đó ông ấy thừa nhận, “Tôi có thể đã hoàn thành rất ít.” Ngược lại, phần lớn các trường học mà ông đến thăm dường như là công việc tồi tệ, lộn xộn, do các bác sĩ địa phương điều hành một cách cẩu thả để bổ sung thu nhập từ hành nghề tư nhân.

Khi Flexner cố gắng thực hiện các vòng, không ai nhận ra ông là thiên thần hủy diệt, người sẽ đánh bại nhiều tổ chức bay đêm. Bức tranh giả da mà ông mô tả sẽ rất giàu tính châm biếm nếu chúng không phải là một phóng sự hoàn toàn chính xác. Vì hầu hết các trường y chỉ dựa vào học phí và không đủ tiền mua trang thiết bị hiện đại, họ vẫn sống mòn mỏi trong thời đại đen tối của y học. Ở Bang Washington, Flexner hỏi hiệu trưởng của một trường liệu họ có phòng thí nghiệm sinh lý học hay không. “Chắc chắn rồi,” hiệu trưởng nói. “Tôi có nó trên lầu. Tôi sẽ giới thiệu nó với bạn.” Và ông ấy tự hào giới thiệu một thiết bị bắt mạch nhỏ. Một trường học nấn xương ở Iowa có bàn, bảng đen và ghế nhưng không thể tập hợp bất kỳ biểu đồ hay thiết bị khoa học nào. Trong số 155 trường, chỉ có 23 trường yêu cầu nhiều hơn một trình độ trung học phổ thông. Vì một

số trường thậm chí không yêu cầu điều đó, họ không thực sự bùng nổ về trí tuệ.

Năm 1910, Flexner xuất bản cuộc luận chiến của mình, được gọi là Báo cáo Flexner - bản cáo trạng đáng thương và có ảnh hưởng nhất về giáo dục y tế từng được in. Kể tên những nhà máy sản xuất bằng tốt nghiệp khét tiếng nhất, báo cáo đã gây ra cuộc tranh luận dữ dội, và hơn một trăm trường hoặc đã bỏ mạng trong cuộc tranh cãi sau đó hoặc đã bị các trường đại học hấp thụ. Trong số các trường hợp thương vong lớn là các trường học vi lượng đồng căn cổ xưa rất yêu quý đối với John D. Rockefeller, Sr. Đã suy tàn, các trường đã bị giáng một đòn chí mạng bởi Báo cáo của Flexner.

Gates đọc ngẫu nhiên bản báo cáo. Chán ghét việc hành nghề y, ông tin các bác sĩ trẻ cuối cùng đã trở thành “những người bi quan được xác nhận, thất vọng và sợ hãi, hoặc chỉ là những kẻ liều lĩnh” kê thuốc “vì tiền”. Với một đồng tiền mặt lớn tùy ý sử dụng, Gates sẽ không để cho Báo cáo Flexner thu được bụi. Khi mời tác giả đi ăn trưa, Flexner chỉ vào hai bản đồ trong cuốn sách của ông — một bản chỉ ra vị trí của các trường y mà ông đã đến thăm, bản còn lại chỉ ra những gì đất nước cần. “Sẽ tốn bao nhiêu tiền để chuyển đổi bản đồ đầu tiên thành bản đồ thứ hai?” Gates hỏi, và Flexner trả lời, “Nó có thể tốn một tỷ đô la.” “Được rồi,” Gates thông báo, “chúng tôi đã có tiền. Hãy xuống đây và chúng tôi sẽ đưa nó cho bạn.” Khi Gates hỏi Flexner làm cách nào để chi số tiền triệu đầu tiên để đại tu nghiên cứu y học, ông ấy nói, “Ta nên đưa nó cho bác sĩ Welch.” Vì vậy, Trường Y Johns Hopkins được hiến tặng làm nguyên mẫu để những người nhận tiền Rockefeller mô phỏng. Hopkins điều hành các khoa phòng thí nghiệm của mình toàn thời gian, với nhiều giảng viên chỉ tập trung vào việc giảng dạy và nghiên cứu, một mô hình mà Gates muốn thấy được nhân bản ở khắp mọi nơi. Trước đây chưa bao giờ một nhà hảo tâm giàu có nào bỏ tiền của mình vào lĩnh vực này. Như Tiến sĩ Welch nói, “Nó đã đánh dấu... sự công nhận rộng rãi đầu tiên của công chúng về giáo dục y tế và nghiên cứu y học như một chủ đề bổ ích của hoạt động từ thiện.”

Năm 1913, Flexner chính thức hóa quan hệ của mình với Rockefeller và gia nhập đội ngũ nhân viên của GEB. Flexner và các cộng sự đã chọn ra các học viện được đánh giá cao — Đại học

Vanderbilt ở miền Nam, Đại học Chicago ở Trung Tây — để phục vụ như những mô hình khu vực. Các trường y muốn được Rockefeller tài trợ phải nâng cấp tiêu chuẩn đầu vào, tổ chức các chương trình bốn năm và áp dụng phương pháp giảng dạy toàn thời gian. Phong trào phổ cập hóa mô hình Johns Hopkins đã được tiến hành ngay cả khi nó có một nhà phê bình rất bất bình: John D. Rockefeller, Sr., người vẫn tiến hành một cuộc chiến đơn độc cho một dạng thuốc thay thế. “Tôi là một người theo thuyết vi lượng đồng căn,” ông phàn nàn với Starr Murphy vào năm 1916. “Tôi mong muốn các nhà vi lượng đồng căn nên được đối xử công bằng, lịch sự và tự do được mở rộng cho họ từ tất cả các cơ sở y tế mà chúng tôi đóng góp.” Đối với sự tín nhiệm của Rockefeller, ông đã không nâng thứ hạng cho các cố vấn của mình và thường chịu khuất phục trước những đánh giá của họ, ngay cả khi họ đi ngược lại với mong muốn cá nhân của ông. “Tôi rất vui khi có sự hỗ trợ của những người đàn ông giàu kinh nghiệm, những người có thể sàng lọc các ứng dụng và trao cho những người xứng đáng,” ông từng nói. “Tôi không phải là người giỏi để đánh giá những điều như vậy: Tôi quá mềm lòng.”

Vào mùa xuân năm 1919, GEB đã yêu cầu người sáng lập của mình cung cấp năm mươi triệu đô la để mở rộng giáo dục y học trên toàn quốc, cuộc chiến tranh thế giới đã làm ảnh hưởng đến tình trạng sức khỏe của nhiều binh sĩ và sự thiếu thốn của các bệnh viện cơ sở. Trong nhiều tháng, Rockefeller rút lui vào sự im lặng khó hiểu của mình. Ngay khi các ‘trung úy’ của ông thất vọng về phản hồi, ông đã gửi một lá thư cam kết khoảng 20 triệu đô la cho dự án — một khoản nhanh chóng được mở rộng thành 50 triệu đô la. Vào thời điểm Flexner rời GEB vào năm 1928, nó đã phân phối hơn 78 triệu đô la để tuyên truyền cách tiếp cận khoa học cho giáo dục y tế. Những phát triển này đã dẫn đến một cuộc cách mạng trong giáo dục y học. Con trai của Doc Rockefeller đã trực xuất những kẻ tụt hậu khỏi nghề và giới thiệu một kỷ nguyên khai sáng mới trong y học Hoa Kỳ. Trong ba mươi năm tồn tại, GEB đã phân phối 130 triệu đô la, tương đương hơn 1 tỷ đô la ngày nay.

Trong khi không quản lý RIMR và GEB, Rockefeller vẫn tham gia nhiều hơn vào Đại học Chicago. Nghịch lý thay, chính nỗ lực từ thiện lại khiến ông thất vọng nhất và thường xuyên vi phạm các nguyên tắc

từ thiện của ông nhất. Như một động cơ để thu hút tiền từ các doanh nhân Chicago, khoản tiền ban đầu của ông, ngược lại, đã ngăn cản mọi người tham gia. Các phản ứng của báo chí đã cho thấy trường đại học là sở thích của Rockefeller. Năm 1903, tạp chí Life đăng một bức biếm họa về Đại học Chicago, cho thấy một phụ nữ cầm trên tay ngọn đèn có nhãn Standard Oil, áo choàng của cô ấy có các dấu hiệu đô la. Mặc dù Rockefeller cố gắng tránh xa khuôn viên trường và chỉ đến thăm ba lần (1897, 1901 và 1903), nhưng ông không có chút tín nhiệm nào cho sự tự hạ thấp bản thân này. Công chúng nhanh chóng chú ý đến mọi động thái của ông như một mưu mẹo khác. Khi Gates mệt mỏi nhớ lại:

Người dân Chicago đã không còn cố gắng nữa. Báo chí thù địch thường nói về trường Đại học như thể đó là tuyên truyền của Standard Oil, các chính sách của nó luôn do Người sáng lập ra quyết định, các giáo sư của nó có thể bị sa thải nếu họ không phải là cơ quan ngôn luận của ông, công trình kiến trúc lộng lẫy của Midway Plaisance là một tượng đài vinh quang của John D. Rockefeller, được dựng lên và duy trì vì lợi ích cá nhân của ông ấy.

Huyền thoại này đã đảo ngược sự thật, như điệp viên Hiram Brown của Ida Tarbell đã báo cáo với J. M. Siddall. “Hiram kể John D. nói Đại học Chicago là một điều tốt, nhưng ông không bao giờ khoe khoang về số tiền đã cho nó, và ông không bao giờ chỉ ra đó là tài sản riêng của mình,” Siddall báo cáo. “Anh ấy nói John D. nói rất nhiều về những người đàn ông giảng dạy trong trường Đại học, và ông ấy không ngừng khoe khoang về khả năng của họ và những điều tuyệt vời mà họ đang làm.” Trong một lĩnh vực mà Rockefeller đã công khai can thiệp — tài chính của trường đại học — ông đã bắt lực trong việc ngăn chặn sự tiêu xài hoang phí của Tiến sĩ William Rainey Harper. Mỗi năm, Rockefeller miễn cưỡng chi thêm một triệu đô la để củng cố tài chính nhằm theo kịp vị chủ tịch chi tiêu tự do của mình. Mặc dù Rockefeller liên tục phàn nàn về những khoản thâm hụt kinh niên, Harper phớt lờ những lời cảnh báo của người sáng lập và mối quan hệ giữa ông và Gates ngày càng trở nên căng thẳng. Rockefeller ghét bị áp lực, và Gates luôn tin nếu Harper yêu cầu ít hơn, Rockefeller sẽ sẵn lòng cho nhiều hơn. Sau đó, vào tháng 12 năm 1903, Harper và những người được ủy thác được gọi đến New

York cho một phiên họp đặc biệt tại văn phòng riêng của Rockefeller. Trong một tính toán sai lầm đáng sợ, Harper đã kêu gọi thêm tiền, bất chấp khoản thiếu hụt của năm trước. Khi được thăm dò ý kiến về sự hiện diện của Harper, không một người được ủy thác nào chứng thực quan điểm của ông ấy — một đòn bẽ mặt. Đêm đó, Senior và Junior trao đổi, và ngày hôm sau Junior thông báo với hội đồng quản trị cha anh sẽ không thêm một xu nào vào khoản tài trợ cho đến khi thâm hụt ngân sách được lấp đầy. Harper bị nghiêm cấm mở rộng các phòng ban hiện có hoặc thêm các phòng ban mới. Thật đáng tiếc cho Harper, nhưng tập phim cũng gây đau khổ cho Rockefeller, người có tình cảm cha con đối với Harper.

Trong khi đó, sức khỏe của Harper đang bị suy giảm bởi những nỗ lực liên tục. Năm 1903, ông liên tục kêu mệt mỏi, nhưng bẩm sinh ông không có khả năng điều độ. Như con trai ông nói: “Ông ấy thường xuyên nói với gia đình rằng ông ấy đang rút ngắn tuổi thọ của mình theo cách làm việc hiện tại, nhưng giải thích với gia đình rằng ông ấy cảm thấy công việc có thể được hoàn thành tốt hơn bằng phương pháp này.” Ba tháng sau cuộc đối đầu với Rockefeller, Harper đã trải qua một cuộc phẫu thuật cắt ruột thừa. Các bác sĩ đã tìm thấy bằng chứng về bệnh ung thư nhưng không chắc chắn về chẩn đoán của họ và trì hoãn việc nói với ông cho đến tháng 2 năm 1905. Sau đó, căn bệnh ác tính đã di căn và Harper không nói lời nào với Gates: “Đó rõ ràng là một trường hợp hành quyết được thông báo trước.”

Khi Rockefeller nghe tin, ông đã rất quẫn trí. Gates nói với Harper. Vào ngày 16 tháng 2 năm 1905, ông viết cho Harper một bức thư với tài hùng biện tuyệt vời nói lên nhiều điều về tình cảm mà ông dành cho nhà giáo dục thiếu sót nhưng truyền cảm hứng sâu sắc này:

Bạn luôn ở trong suy nghĩ của tôi. Những cảm xúc mà tôi luôn ấp ủ đối với bạn đang tăng cường vào lúc này. Tôi tôn vinh lòng dũng cảm và sức mạnh kỳ diệu của bạn, và tự tin hy vọng vào những điều tốt đẹp nhất. Tôi có sự hài lòng và vui mừng lớn nhất trong những nỗ lực đoàn kết của chúng ta cho trường đại học và tôi tràn đầy hy vọng về tương lai của nó. Không ai có thể lấp đầy chỗ của bạn. Với lòng kính trọng và tình cảm quan tâm cao nhất.

Vài ngày sau, khi chuẩn bị phẫu thuật, Harper đã đáp lại lời tri ân: “Ngài đã trung thành đứng về phía tôi; Tôi không thể hỏi gì thêm. Tổ chức đã được chứng minh là lớn hơn và vĩ đại hơn những gì chúng ta có thể mong đợi, và tôi biết ngài và gia đình sẽ sát cánh cùng nó đến cùng.”

Harper vẫn tiếp tục viết và dạy học, mặc dù ông đang phải sống dở chết dở vì căn bệnh ung thư. Vào tháng 8 năm 1905, ông đến thăm lần cuối người bảo trợ của mình tại Forest Hill. Mặc dù Ida Tarbell vừa mới công bố bức chân dung nhân vật bị tạt axit của Rockefeller, nhưng ông ấy vẫn có vẻ rất triết lý. Như Harper đã nói, “Ông ấy tin tất cả đều là dối trá và ông ấy sẽ được minh oan một cách triệt để. Tuy nhiên, đó là một chủ đề vẫn chiếm một phần lớn trong tâm trí ông ấy... Tôi chưa bao giờ biết ông ấy là người có óc quan sát hay giao tiếp nhiều hơn.” Hai người đàn ông đã dành những giờ phút buồn vui lẫn lộn để sửa chữa những thiệt hại đã gây ra cho tình bạn của họ trong những năm gần đây.

Vào tháng 1 năm 1906, khi nằm trên giường bệnh, William Rainey Harper, người luôn hướng một mắt lên trời, mắt còn lại hướng về những viễn cảnh trần thế, đã gọi điện cho hai người bạn thân là Ernest D. Burton và Albion W. Small. Ông đã ‘tán tỉnh’ Rockefeller trong thời kỳ công chúng phẫn nộ với Standard Oil, và giờ ông dường như bị ám ảnh, bồn chồn, đầu óc u ám vì nghi ngờ. “Tôi đã không theo Chúa Giê-su Christ chặt chẽ như lẽ ra phải làm,” ông thú nhận với bạn bè. “Tôi đã biện minh cho bản thân vào những lúc cần thiết bởi vì tôi đã mang vác quá nặng. Nhưng bây giờ tôi thấy tất cả đã sai.” Vào ngày 10 tháng 1 năm 1906, ông qua đời ở tuổi 50.

Trong những ngày tiếp theo, tâm trí Rockefeller quay trở lại thời kỳ phấn khởi khi lập kế hoạch ban đầu cho trường đại học của ông và Harper. Cái chết của Harper có lẽ ảnh hưởng đến ông ấy nhiều hơn bất kỳ đồng nghiệp hoặc bạn bè nào. Như ông đã viết cho tân hiệu trưởng trường, Harry Pratt Judson, “Cá nhân tôi ý thức được mình đã có sự mất mát không thể bù đắp được sau cái chết của anh ấy. Có vẻ như một sự quan phòng (can thiệp của Chúa) bí ẩn khi anh ấy ra đi trong thời kỳ đỉnh cao của cuộc đời. Tôi thương tiếc anh ấy như thể một thành viên trong gia đình, và cảm giác mất mát càng tăng lên khi ngày tháng trôi qua.” Hiếm khi Rockefeller đưa ra một ghi

chú sâu sắc như vậy. Đối với tất cả những lời chỉ trích về sự ngẫu hứng của Harper, ông đã ghi nhận thành tích tối cao của Harper trong việc tạo ra một ngôi trường tương đương với các trường Ivy League (tám trường hàng đầu Hoa Kỳ) trong vòng hơn một thập kỷ. Ngay sau khi Harper qua đời, ông đã công bố kế hoạch xây dựng một thư viện trong khuôn viên trường để tưởng nhớ Harper và cung cấp khoản tài trợ 100.000 đô la để hỗ trợ người vợ góa của anh ấy. Trong một bài tường niệm không kém phần phù hợp, ông đồng ý đóng thâm hụt ngân sách cho giai đoạn 1906–1907. Nếu Judson thiếu tầm nhìn và tài hùng biện của Harper, anh ta lại là nhà quản trị thận trọng và nhà hoạch định ngân sách hợp lý — chính xác là người tổ chức cần.

Năm 1907, Gates và Junior lặng lẽ bắt đầu vận động Senior từ bỏ yêu cầu trường đại học và phần lớn những người được ủy thác phải là những người theo đạo Baptist. Việc gây quỹ của trường đã bị cản trở bởi tính chất giáo phái của nó. Rockefeller luôn có hai suy nghĩ về vấn đề này, muốn tổ chức vẫn dưới sự bảo trợ của Baptist trong khi cũng lập luận nó nên được “tiến hành trên tinh thần tự do rộng rãi nhất” với các sinh viên được thu hút từ mọi tầng lớp trong xã hội. Trong hai năm, Rockefeller cân nhắc trước khi đồng ý xóa bỏ liên kết giáo phái của trường đại học. Tuy nhiên, bước đi táo bạo này lại dễ dàng so với bước tiếp theo mà các cố vấn của ông dự tính. Đến năm 1908, Rockefeller đã chi 24 triệu đô la cho trường đại học, nhưng công dân Chicago vẫn chưa trút bỏ được gánh nặng trên vai. Vào một buổi tối cuối năm 1908, Gates tổ chức một hội nghị tại nhà ở Montclair với Harry Pratt Judson và Starr Murphy. “Dịch vụ tuyệt vời nhất mà ông Rockefeller có thể mang lại cho trường Đại học bây giờ là gì?” Gates hỏi Judson và sau đó nhanh chóng trả lời câu hỏi của chính mình: “Dr. Judson, dịch vụ lớn nhất mà ông Rockefeller có thể mang lại cho trường Đại học là tách mình ra khỏi nó hoàn toàn, rút đại diện của mình và chuyển giao hoàn toàn cho công chúng mãi mãi.” Khi Judson phản đối trường đại học vẫn chưa hoàn thiện và Gates nói Rockefeller có thể tạo ra một món quà lớn cuối cùng trước khi rời đi.

Dựa vào kế hoạch này, Gates đã thuyết phục được Junior, người đã cố gắng thuyết phục cha mình, người đã rất bối rối trước lời đề

ngợi và im lặng. Khi Junior đổi mới chủ đề này vào đầu năm 1909, cha anh đã từ chối một cách dứt khoát. “Cha thú nhận suy nghĩ này khiến cha khá trì trệ... Tổ chức này quá rộng lớn và có tầm ảnh hưởng sâu rộng và chúng ta là một nhân tố mạnh mẽ trong việc xây dựng nó đến mức cha run sợ trước khả năng cắt đứt mối quan hệ và để nó trở nên độc lập.” Mặc dù chiến dịch bắt đầu không mấy hứa hẹn, Gates và Junior biết các quyết định lớn thường kéo dài với Rockefeller. Vào tháng 11 năm 1909, Junior đề nghị cha đóng góp 10 triệu đô la cuối cùng cho trường sau đó cắt bỏ vĩnh viễn. “Rất ít người đàn ông đã thành lập các tổ chức tuyệt vời và có đủ can đảm để cai sửa chúng.”

Vài tuần sau, Gates cân nhắc với một bức thư phải được xếp hạng là tài liệu quan trọng trong hoạt động từ thiện của người Mỹ. Có ý kiến cho rằng lý tưởng cao nhất của người hiến tặng là sinh ra một tổ chức và sau đó tận hưởng một cuộc sống hoàn toàn độc lập với anh ta. Gates lưu ý nhiều trường — công nghệ, nông nghiệp, lâm nghiệp và những trường khác — vẫn cần thiết để hoàn thành viện đại học nhưng số tiền dành cho chúng sẽ không được cấp từ các nguồn khác khi Rockefeller vẫn là người bảo trợ của trường. Trong suốt bảy năm trước đó, ông đã quyên góp gần 12 triệu đô la, trong khi công chúng miền Trung Tây chỉ cho 931.000 đô la - một khoản tiền đáng kể. Việc rút lui của Rockefeller cũng bắt buộc trên các cơ sở chính trị:

Nó sẽ chứng minh một cách rõ ràng sự thật mà công chúng không thể nắm bắt được. Nó sẽ tiết lộ động cơ của ngài khi thành lập tổ chức là chỉ để ban phước và mang lại lợi ích cho đồng loại; ngài đã không tìm cách thông qua nó để tăng quyền lực cá nhân, để tuyên truyền quan điểm chính trị, để giúp đỡ chính nghĩa của ngài, hoặc để vinh danh ngài.

Để ý những người giàu có khác yêu cầu quyền kiểm soát, Gates tiếp tục:

Tôi tin ông Carnegie là thành viên của mọi Hội đồng quản trị do ông tạo ra, và tất nhiên, là thành viên quản lý. Ông Clark, người thành lập Đại học Clark, đã điều hành tổ chức một cách kín đáo và khét tiếng cho đến khi ông qua đời. Ông Stanford qua đời ngay sau khi chỉ định tài sản của mình cho Đại học Leland Stanford, Jr. Tuy

nhien, vợ ông đã lên nắm quyền và công khai điều hành trường trong nhiều năm, yêu cầu công khai cách chức các giáo sư không hợp với bà và giám sát mọi chi tiết điều hành.

Cuối cùng, Gates kêu gọi Rockefeller rút khỏi trường đại học và tự do sáng tạo của mình.

Lúc đầu, Rockefeller không trả lời hoặc thậm chí không thừa nhận bức thư, nhưng nó đã tạo nên một âm vang sâu rộng trong tâm trí ông. Những lập luận thực tế của Gates chắc hẳn đã được ông cân nhắc rất nhiều, nhưng ý tưởng về việc hạ thấp bản ngã của mình cho một mục đích thể chế lớn hơn nào đó cũng sẽ thu hút ý thức tôn giáo về sự phủ nhận bản thân của ông. Ông cũng tin “bàn tay cụt của các nguồn tài trợ cố định” không nên bẫy các thế hệ tương lai với chương trình nghị sự đã lỗi thời của các nhà tài trợ ban đầu. Có lẽ vì tất cả những lý do này, Rockefeller đã thanh toán 10 triệu đô la cuối cùng cho Đại học Chicago vào tháng 12 năm 1910, nâng tổng số quà tặng của ông lên 35 triệu đô la, hay 540 triệu đô la năm 1996, sau đó chia tay mãi mãi. Như một lời phát biểu trước hội đồng quản trị, ông viết, “Tốt hơn hết là trường Đại học được hỗ trợ và mở rộng bởi những món quà của nhiều người hơn là của một nhà tài trợ duy nhất... Tôi đang hành động với niềm tin sớm và vĩnh viễn rằng tổ chức tuyệt vời này là tài sản của nhân dân nên được nhân dân kiểm soát, điều hành và ủng hộ.” Việc rút tiền không hoàn toàn như Rockefeller ngụ ý. Từ năm 1910 đến năm 1932, GEB và các tổ chức từ thiện khác của Rockefeller đã chuyển 35 triệu đô la cho trường, bổ sung thêm 6 triệu đô la khác từ Junior. Nhưng Rockefeller, trong một hành động như một chính khách, đã thiết lập khái niệm về người bảo trợ là người sáng lập, không phải chủ sở hữu hay người giám sát. Tại cuộc họp tháng 12 năm 1910 của họ, những người được ủy thác của trường đại học đã bày tỏ lòng kính trọng đối với Rockefeller: “Ông Rockefeller chưa bao giờ cho phép trường Đại học mang tên mình và chỉ đồng ý được gọi là người sáng lập trường theo yêu cầu khẩn cấp của Hội đồng Quản trị. Ông ấy chưa bao giờ đề xuất việc bổ nhiệm hoặc loại bỏ bất kỳ giáo sư nào. Dù các thành viên trong khoa có thể bày tỏ quan điểm nào đi chăng nữa, thì ông ấy cũng không cho thấy là đồng tình hay phản đối.”

Vào đầu những năm 1900, có một nhận thức chung khá rõ ràng rằng John D. đã hào phóng làm từ thiện để hun đúc tài sản của mình. Như Thống đốc Robert M. La Follette đã nói vào năm 1905, “Hôm qua tôi đọc Rockefeller đã đến buổi nhóm cầu nguyện một lần nữa; ngày mai ông ấy sẽ đến trường cao đẳng hoặc đại học nào đó. Ông ta cho bằng hai tay, nhưng cướp bằng nhiều tay. Nếu ông ta nên sống một ngàn năm, ông ta không thể chuộc hết tội đã gây ra... ông ta là tội phạm lớn nhất của thời đại.” Họa sĩ biếm họa rập khuôn Rockefeller như một kẻ đạo đức giả đi nhà thờ. Một bức biếm họa cho thấy ông như một thiên thần với đôi cánh mọc ra từ đầu, bên dưới chú thích: “John the Baptist: Tài chính đang gia tăng đến mức một số người mong đợi được lên thiên đường từ đỉnh của nó.”

Các khoản quyên góp của John D. có thánh thiện như ông ấy đã tuyên bố không? Có lẽ nào ông không thể nhận ra tác động chính trị của những việc làm tốt của mình? Một bản ghi nhớ nội bộ được viết cho George Rogers vào năm 1906 đã làm sáng tỏ câu hỏi hấp dẫn này. Để hỗ trợ Standard Oil trong các hoạt động chính trị của mình, vào tháng 10 năm 1906, Archbold đã yêu cầu Rockefeller công bố danh sách hàng chục trường đại học mà ông đã dành tặng những khoản tài trợ đáng kể. Rockefeller đã vô cùng miễn cưỡng khi in một danh sách như vậy. “Đó là điều chúng ta chưa bao giờ làm trước đây,” ông khuyên Rogers, “và rất khó chịu với tôi, và sẽ không được xem xét trong giây lát, chỉ với ý tưởng rằng nó có thể giúp ích cho Công ty Standard Oil.” Nếu một danh sách được lập, ông muốn đảm bảo nó sẽ được trả lại và tiêu hủy, xóa sạch mọi dấu vết về sự đồng lõa của ông. Bức thư này thường minh oan cho khẳng định của Rockefeller rằng ông không lợi dụng lòng từ thiện của mình vì những lý do ích kỷ, nhưng nó cũng cho thấy ông thỉnh thoảng bề cong các quy tắc của riêng mình. H.G Wells phần lớn đã đúng khi viết về ông trong một cuốn sách năm 1934 “trong tất cả những lời chỉ trích cơ bản về sự nghiệp của [Rockefeller] đã gợi lên, cáo buộc rằng tài năng thông minh tuyệt vời của ông đã được lên kế hoạch để mua chuộc những lời chỉ trích hoặc cứu linh hồn ông khỏi sự báo thù chậm chạp nhưng chắc chắn của Đức Chúa Trời Baptist của ông ta chắc chắn là điều phi lý nhất.” Từ thời niên thiếu, lòng từ thiện đã đan xen vào kết cấu cuộc sống của ông.

Tuy nhiên, báo chí coi mỗi khoản quyên góp của Rockefeller như một sự trả giá khác để mua lại danh tiếng. Chưa bao giờ điều này đúng hơn trong cuộc tranh cãi về tiền bạc bùng lên vào tháng 3 năm 1905, khi người ta tiết lộ Rockefeller đã trao 100.000 đô la cho Ủy ban Hoa Kỳ về các nhiệm vụ nước ngoài, một nhóm Cộng đồng ở Boston, có thể là món quà lớn nhất mà nhóm có được. Sắp kết thúc loạt chuyện Tarbell, món quà có tầm nhìn xa này chắc chắn sẽ khuấy động một tổ ong vò vẽ tranh cãi.

Với việc thành lập GEB, Rockefeller đã bắt đầu rót tiền cho các nhóm phi quốc gia và vượt qua hoàn toàn việc quyên góp tôn giáo. Gates, người coi chủ nghĩa bè phái là “lời nguyện của tôn giáo trong và ngoài nước, coi thường tôn giáo, cho dù nhìn từ quan điểm kinh tế, trí tuệ hay tâm linh,” đã hăng hái khuyến khích xu hướng này. Khi vị mục sư mất hiệu lực này loại bỏ Nhà thờ Baptist, Cơ đốc giáo ngày càng có vẻ giống như công việc xã hội trí tuệ cao. “Tôn giáo của tôi đã trở thành... chỉ đơn giản là việc phục vụ nhân loại trong Thần Khí của Chúa Giêsu. Đó là tôn giáo của Chúa Giêsu, của khoa học và của sự tiến hóa.” Trong các bài báo của mình, Gates đã để lại một bản ghi nhớ gây sửng sốt, “Tinh thần của tôn giáo đích thực”, mà dường như ông đã viết để làm rõ những suy nghĩ của mình và trong đó ông đã thẳng thắn tuyên bố: “Không có sự khác biệt cơ bản nào giữa tôn giáo và đạo đức ngoại trừ việc cái này mãnh liệt và đam mê hơn cái kia.” Năm 1903, ông thẳng thừng nói với một người nộp đơn rằng trong khi Rockefeller là một người Baptist, ông sẽ không thành lập các trường Baptist nữa “với mục đích duy nhất là tuyên truyền những quan điểm đặc biệt về Baptist.”

Món quà trị giá 100.000 đô la được gọi là tiền ‘ô nhiễm’ do Tiến sĩ James L. Barton gạ gẫm, người đã gặp Starr Murphy và Gates vào một ngày Chủ nhật tại ngôi nhà sau này ở Montclair. Trong khi Gates không khơi mào cuộc họp, ông đã đề xuất với Rockefeller đóng góp 100.000 đô la. Trong một bức thư gửi Rockefeller, Gates đã đưa ra một trường hợp thể tục về khoản tiền truyền giáo này, một lần nữa cho thấy Rockefeller có khả năng đáp ứng những lý lẽ rõ ràng của thế giới về việc cho đi vì tôn giáo:

Tôi đã nói về những người đã được cải đạo, kết quả thương mại đơn thuần của nỗ lực truyền giáo đến vùng đất của chúng ta có giá trị

gấp một nghìn lần mỗi năm số tiền chi cho việc truyền giáo. Thương mại xuất khẩu của chúng ta đang phát triển nháy vọt. Sự phát triển như vậy sẽ hoàn toàn không thể thực hiện được nếu thiếu sự dẫn dắt của nỗ lực truyền giáo. Thật là một lợi ích cho ngành công nghiệp và sản xuất nước nhà!

Bỏ qua sự im lặng theo thông lệ của mình, Rockefeller ca ngợi lá thư và đồng ý gửi séc trị giá 100.000 đô la đến Boston vài ngày sau đó.

Rockefeller và Gates đã cho phép những người thụ hưởng thông báo việc nhận quà. Háo hức được công khai trong trường hợp này - điều này sẽ tuyên bố Rockefeller giải phóng khỏi sự cho đi vì tôn giáo - Gates miệt mài trên các tờ báo, chờ đợi một số đề cập đến món quà kỷ lục của Giáo hội. Khi ông ấy nhận được ấn phẩm hàng tháng của hội đồng quản trị Boston, ông mong đợi sẽ thấy các tiêu đề lớn. Thay vào đó, tin tức được giấu trong một mục hai hoặc ba dòng, trong đó thư ký lưu ý ông đã nhận được một tấm séc trị giá 100.000 đô la từ John D. Rockefeller 'một cách ngạc nhiên', ngụ ý số tiền không được yêu cầu. Không có một âm tiết miễn cưỡng của cảm ơn. Món quà đã làm dấy lên một cuộc náo loạn lớn khi một điệp khúc của các mục sư Giáo đoàn yêu cầu trả lại. Mọi người đã đọc trong McClure's về các phương pháp bất chính mà số tiền đã được tạo ra.

Nhà phê bình dễ thấy nhất là Mục sư Washington Gladden từ Columbus, Ohio, một tai họa của Rockefeller trong nhiều năm. Là một nhà phê bình rõ ràng về các quỹ tín thác, ông là một nhà lãnh đạo của phong trào phúc âm xã hội. Giờ đây, được trang bị những dữ kiện do chính Ida Tarbell cung cấp trực tiếp, Gladden đã đến nhà thờ giáo đoàn của mình vào một buổi sáng Chủ nhật để đưa ra một sự đánh giá nhứt nhối về món quà 100.000 đô la. Ông nói: "Số tiền cung cấp cho ban lãnh đạo các sứ mệnh của chúng ta đến từ một điền trang khổng lồ, mà nền tảng của nó được đặt trong một sự áp bức không ngừng nghỉ nhất được biết đến trong lịch sử thương mại hiện đại," ông nói. diễn đạt được báo chí đưa lên và cố định vĩnh viễn trong từ điển chính trị. Ông đã đệ đơn phản đối lên Nhà thờ Giáo đoàn, cầu xin trả lại số tiền.

Đối mặt với sự náo động, Gates đã chờ đợi hội đồng quản trị Boston làm rõ câu chuyện và thừa nhận số tiền đã được gạ gẫm.

Thay vào đó, họ đã dập tắt sự thật, và Barton thậm chí còn trấn an các phóng viên nó đã không được yêu cầu. Khi Gates đọc được điều này, ông đã đe dọa sẽ tiết lộ nguồn gốc của món quà, và chỉ sau đó hội đồng quản trị của Giáo đoàn mới nói sự thật. Cả Gates và Rockefeller đều thất vọng vì Gladden không bao giờ tuyên bố rút lại phát biểu. Như Rockefeller đã nói, ông ấy “đã không đủ can đảm sửa chữa những ấn tượng sai lầm mà các bài viết của ông ấy đã thỉnh thoảng đề cập đến”. Tất nhiên, sự tự hài lòng của Rockefeller đặt ra câu hỏi lớn hơn là liệu mọi người có nên chấp nhận tiền kiếm được bằng những cách mà họ cho là vô đạo đức hay không.

Cuộc tranh cãi về tiền bạc đã gợi ra một đoạn châm biếm tuyệt vời từ Mark Twain, người đã kết bạn với Rockefellers và Henry Rogers, biết những doanh nhân thô bạo có thể là những nhà hảo tâm tốt bụng. Trên tạp chí Harper's Weekly, ông đã công bố một bức thư ngỏ từ Satan, trong đó ông trừng phạt độc giả, “Chúng ta hãy thử với cuộc nói chuyện phù phiếm này. Ủy ban Hoa Kỳ chấp nhận các khoản đóng góp từ tôi hàng năm; vậy thì tại sao lại không từ ông Rockefeller? Trong mọi thời đại, ba phần tư sự ủng hộ của các tổ chức từ thiện lớn là tiền lương tâm, như sách của tôi sẽ cho thấy; thì điều gì trở nên nhứt nhối khi thuật ngữ đó được áp dụng cho món quà của ông Rockefeller?”

Như mọi khi, công chúng thích hình dung Rockefeller bối rối trước sự huyền ảo về tiền bạc. Một tờ báo nói ông ta “ngồi hàng giờ dưới những tán cây bao quanh ngôi nhà đất tiền của mình, nghiền ngẫm về những phản đối gay gắt mà dư luận đã chống lại ông.” Sự thật là Rockefeller không hề dao động hay khuất phục trước làn sóng dư luận xấu, ông đã rất tinh táo trước điều đó. Vào tháng 7 năm 1905, ông đến Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid với tâm trạng tuyệt vời, dù hơi mệt, và trò chuyện vui vẻ với những người bạn cũ. Ông ấy thậm chí còn cho phép mình bay bổng vào cuối bài phát biểu ở trường vào ngày Chủ nhật. Rút đồng hồ ra, ông nói với đám đông, đôi mắt lấp lánh tinh nghịch, “Tôi đã nói quá lâu, tôi sợ. Có những người khác ở đây muốn nói chuyện. Tôi không muốn các bạn nghĩ tôi là một kẻ độc quyền ích kỷ!” Hội chúng đã đáp lại bằng một tràng pháo tay nồng nhiệt.

CHƯƠNG 25 ÔNG LÃO LẬP DỊ

Kết thúc loạt chuyện Tarbell vào năm 1905, tai tiếng của Rockefeller với tư cách là một doanh nhân vẫn làm lu mờ danh tiếng từ thiện mới chớm nở. Ông tiếp tục coi Forest Hill và Pocantico Hills như những ốc đảo yên bình, phong tỏa khỏi thế giới bên ngoài. Nhưng ở nơi mà ông đã từng để công chúng đi lang thang ở các khu đất bên ngoài của những điền trang này, ông không thể duy trì chính sách này nữa vì lý do an toàn. Vào năm 1906, một hàng rào sắt, cao 8 feet và trên cùng bằng lưới thép, đột nhiên mọc lên xung quanh Forest Hill, đóng cửa các khu vực với công chúng. Sự thận trọng hiện đã được đảm bảo, vì Rockefeller ngập trong các mối đe dọa chết chóc và đã thuê các thám tử Pinkerton để bảo vệ mình. Sau loạt chuyện của McClure, ông để một khẩu súng lục ổ quay trên bàn cạnh giường ngủ của mình. Ông ấy hầu như không bao giờ tham dự các buổi lễ công cộng, và Cettie cảm thấy bối rối bởi cảm giác bị đe dọa đến mức bà đã khuyên ông nên ngừng phát biểu trước công chúng.

Tuy nhiên, dù nhiều kẻ có thể sẽ là sát thủ trong bóng tối, Rockefeller đã trải qua những ngày tháng của mình một cách bình thản. Ông không phải là người đàn ông băng giá trong thần thoại, và bản tính ngày càng thay đổi theo tuổi tác. Rockefeller bắt đầu 'sáng sủa' hơn vào khoảng năm 1906 và vui vẻ nghỉ hưu. Sức khỏe của ông rất tuyệt vời, đã trút bỏ được gánh nặng kinh doanh quá lớn và đã tập hợp một đội ngũ quản lý tuyệt vời cho các tổ chức từ thiện và các khoản đầu tư bên ngoài. Bây giờ đã ngoài sáu mươi, ông đã xem vở kịch đầu tiên, *The Music Master* (Bậc thầy Âm nhạc), cũng như William Gillette đóng vai Sherlock Holmes. Rockefellers nghe nhạc giao hưởng và thậm chí đã thử chiếc hộp mạ vàng của em trai William tại nhà hát opera. Đối với cặp vợ chồng Baptist thủ cựu này, hành vi đó gần giống với tà giáo.

Vui vẻ, Rockefeller trau dồi những tính cách điềm đạm hiền triết và sự hài hước ngô nghê của một codger (ông già vui tính). Là một doanh nhân, ông thích những bộ vest tối màu, đơn sắc, nhưng giờ đây, tú quần áo trở nên trang nhã và sáng chói một cách kỳ lạ, giống như tú quần áo của một diễn viên sân khấu đã nghỉ hưu. Một bộ trang phục yêu thích bao gồm một chiếc áo khoác lụa dài màu vàng bên ngoài áo vest Nhật Bản, một chiếc mũ rơm (được mọi người ví như “chiếc mũ đội đầu của một người đàn ông lái xe kéo”) hoặc một chiếc mũ bảo hiểm và một cặp kính. với chứng bệnh rụng tóc, khiến ông thử nghiệm với mũ và tóc giả, sau đó là một loại mũ chơi gôn và mũ lái xe vui nhộn, nhiều trong số chúng có những chiếc vạt ngược nghếch lủng lẳng trên tai. Với chiếc kính bảo hộ đặc biệt, chúng khiến ông trông giống như một vị khách lớn tuổi từ ngoài không gian. Người làm vườn Tom Pyle viết: “Khi lái xe, ông ấy cũng đeo một chiếc kính đen tròn. Với khuôn mặt gầy và khuôn miệng mỏng, bộ trang phục kỳ lạ trông ông như xác chết một cách kỳ lạ.” Với những khó khăn về tiêu hóa vào những năm 1890, Rockefeller đã trở nên gầy gò. Giờ đây, dưới sự chăm sóc của bác sĩ người Đức, Tiến sĩ Moeller, ông đã tăng cân nhiều hơn, khuôn mặt tròn hơn, và khung xương cao, rắn chắc lại có vẻ vạm vỡ, dù hơi phình ở thắt lưng. Các phóng viên đã gặp thấy ông hoạt bát đáng kinh ngạc - ánh mắt sắc sảo, bước đi mạnh mẽ và cái bắt tay chắc chắn.

Khi cẩn thận lập kế hoạch để sống đến một trăm tuổi, Rockefeller đã tuân theo cùng một lịch trình hàng ngày. Thức dậy lúc 6 giờ sáng, ông đọc báo trong một giờ, sau đó đi dạo qua nhà và vườn từ 7 giờ đến 8 giờ, tặng một xu cho mỗi nhân viên mới và một niken cho mỗi cựu binh. Sau đó, ăn sáng lúc 8 giờ, tiếp theo lúc 8 giờ 45 là trò chơi số, giúp ông có thời gian tiêu hóa thức ăn đúng cách. Từ 9:15 đến 10:15, ông làm việc trên các thư từ, chủ yếu dành cho hoạt động từ thiện và đầu tư. (Hiện có khoảng 2.000 lá thư đến Pocantico hàng ngày, hầu hết trong số đó là những lời gạ gẫm xin tiền.) Từ 10 giờ 15 đến 12 giờ, chơi gôn, từ 12:15 đến 1 giờ trưa. tắm rửa rồi nghỉ ngơi. Sau đó ăn trưa và một vòng chơi số khác từ 1 đến 2:30. Từ 2:30 đến 3 giờ ngả mình trên ghế sofa và đọc thư; từ 3:15 đến 5:15 chiều, lái xe vi vu, từ 5:30 đến 6:30, lại nghỉ ngơi, từ 7 đến 9 giờ dành cho ăn tối, sau đó là nhiều vòng chơi số. Từ 9 đến 10 giờ, nghe nhạc và trò

chuyện với khách, sau đó ngủ từ 10:30 tối. đến 6 giờ sáng — khi toàn bộ vòng quay bắt đầu trở lại. Ông ấy không hề đi chệch khỏi thói quen này dù chỉ một chút, bất kể thời tiết như thế nào. William O. Inglis, người đã quan sát nhịp điệu trong ngày ở khoảng cách gần, đã tìm thấy “thứ gì đó giáp với siêu nhân — có lẽ là phi nhân — trong lịch trình hoàn thiện toán học, không gián đoạn này. Nó thật kỳ lạ.”

Vào mùa xuân năm 1905, Cettie đã hồi phục sức khỏe sau những cuộc tấn công đã khiến bà nằm liệt một năm trước đó và một lần nữa lái xe hàng ngày với John trên một chiếc xe hai chỗ ngồi. Tuy nhiên, đến nay, bà đã là một bệnh nhân mãn tính và thời gian nghỉ ngơi của bà chỉ ngắn ngủi: Năm 1906, bà lại bị giam trên giường trong một tháng vì bệnh “viêm phổi ác tính”. Thật kỳ lạ, đối với tất cả sự tận tâm hào hiệp của mình dành cho vợ, Rockefeller từ chối thay đổi việc chuyển nhà theo mùa, dù Cettie không còn có thể theo ông nữa. Vì lý do sức khỏe và để thỏa mãn niềm đam mê chơi gôn, vào mỗi mùa đông ông đến khách sạn Hotel Bon Air ở Augusta, Georgia.

Ông đi về phía bắc đến Lakewood vào đầu mùa xuân, tiếp theo là Pocantico vào cuối mùa xuân, sau đó là Forest Hill vào mùa hè, quay trở lại Pocantico vào tháng 10 và ở đó cho đến khi đi về phía nam vào mùa đông. Ông tuân thủ nghiêm ngặt thói quen này mặc dù Cettie đã nằm liệt giường trong phần lớn năm 1907; Trong suốt mười tháng, bà đã không đi nhà thờ hay thậm chí ăn sáng trong phòng khách với gia đình. Đến năm sau, vì bị bệnh, bà cần các y tá chăm sóc suốt ngày đêm. Sau đó, vào năm 1909, tình trạng tắc nghẽn nghiêm trọng phát triển trong phổi, những đám tóc rụng trên đầu và bà không thể đi bộ. Khi bà vẫn ở Forest Hill, John đã đi vắng hàng tháng trời - điều đáng chú ý đối với một người đàn ông không thể tách rời khỏi vợ mình. Ông hẳn đã cảm thấy sức khỏe của chính mình sẽ bị nguy hiểm nếu thay đổi các thói quen. Ông ấy cũng không thoải mái về bệnh tật, điều này giống như một lời nhắc nhở khó chịu về cái chết của chính ông ấy.

Cuộc sống của Rockefeller khiến nhiều người quan sát cảm thấy chật chội một cách kỳ lạ, với khối tài sản khổng lồ: Ông có thu nhập chưa tính thuế hàng năm là 58 triệu đô la vào năm 1902 - lớn hơn nhiều lần so với ước tính của báo chí đương thời - khoảng một tỷ đô la thu nhập miễn thuế mỗi năm tính theo ngày nay. Một nhà văn xã

luận đã hình dung Rockefeller theo cách này: “Khi quý ông đó ngồi trong văn phòng, đồng xu rơi xuống ông ta với tốc độ 1.90 đô la mỗi giây. Ông ấy cần một cái xẻng hơi nước để giữ cho mình không bị ngạt thở.” Tuy nhiên, Rockefeller chỉ chi \$439.000 cho các chi phí gia đình trong năm đó.

Rockefeller tham gia vào các nghi lễ khắc khổ vất vả, và dút khoát tìm cách đơn giản hóa cuộc sống của mình và giảm bớt những mong muốn. Ông thích nói “sự giàu có của một người phải được xác định bởi mối quan hệ giữa mong muốn và chi tiêu với thu nhập của anh ta. Nếu anh ta cảm thấy giàu với mười đô la và có mọi thứ khác mà anh ta mong muốn, anh ta thực sự giàu có.” Ông và Cettie đã rất cố gắng để chứng tỏ họ không phung phí tiền và chỉ nên trao đổi những món quà khiêm tốn. Ví dụ, vào năm 1905, John đã tặng Cettie 500 đô la cho sinh nhật và 500 đô la cho lễ Giáng sinh, dù danh mục đầu tư cá nhân của bà gồm trái phiếu công ty đường sắt và khí đốt hiện trị giá hơn 1 triệu đô la. Vào các ngày lễ, nhà Rockefeller trao đổi những món quà thông thường — bút, cà vạt, khăn tay, găng tay — sau đó viết những lời cảm ơn về vẻ đẹp của chúng. Vào mùa xuân năm 1913, Rockefeller gửi rau cho con trai tại nhà của anh ở số 13 Phố Tây 54 và tại Abeyton Lodge, nhà ở Pocantico, khiến người nhận phấn khích: “Khi con xem qua báo cáo hàng tuần về rau từ Pocantico Hills và thấy tuần trước số măng tây trị giá 11.10 đô la đã được chuyển đến Abeyton Lodge và trị giá 5.40 đô la ở số 13... Con buộc phải bày tỏ lời cảm ơn chân thành nhất của Abby vì lòng tốt của cha đã cho phép chúng con chia sẻ các sản phẩm của nhà.” Vì tiền bạc không có nghĩa lý gì đối với họ, nên họ phải nhấn mạnh giá trị tình cảm của quà tặng. Điều chính là để chứng minh họ không coi vận may của mình là điều hiển nhiên. Vào tháng 1 năm 1905, Cettie đã viết cho Junior tại Forest Hill: “Mẹ đang mong tuyết để thử chiếc xe trượt tuyết mới của chúng ta, có lò xo và dành cho bốn người như một chiếc xe ngựa. Đây không phải là sự xa xỉ sao?” Khi người ta nghĩ về những “ngôi nhà nhỏ kiểu nông thôn” được trang trí công phu và những chiếc du thuyền hơi nước khổng lồ đang thịnh hành trong giới nhà giàu, thật khó để nhận thấy quan niệm của Cettie về “sự sang trọng” thật thấm thía.

Rockefeller không bao giờ đánh mất ý thức tiết kiệm thâm căn cố đế của mình. Khi Junior, bất chấp phong tục, tặng ông một chiếc áo khoác lông thú và mũ lưỡi trai vào dịp Giáng sinh năm 1908, nó gợi ra câu trả lời hài hước sau đây: “Cha cảm ơn con một nghìn lần vì chiếc áo khoác lông thú và mũ lưỡi trai và găng tay. Cha không cảm thấy mình có thể mua được những thứ xa xỉ như vậy, và biết ơn một người con trai có thể mua chúng cho cha.” Như con trai của ông lẽ ra phải biết, Rockefeller sẽ không bao giờ đi loanh quanh trong trang phục plutocrat này, và ông đã trả lại cho Junior, người đã mặc chúng.

Rất hào phóng trong hoạt động từ thiện, Rockefeller cũng có thể là người keo kiệt. Trong khi hầu hết các ông trùm khác thuê cấp dưới giám sát chi tiêu cá nhân, Rockefeller giám sát mọi chi tiết, và trong những vấn đề nhỏ, ông có xu hướng trở thành một người kỳ lạ. Các sổ sách tài khoản của các bất động sản đều được gửi đến 26 Broadway và được kiểm tra đến đồng đô la cuối cùng. Các bất động sản đều được kết hợp với nhau thành hệ thống thị trường nội bộ của riêng chúng, và khi Pocantico ‘bán’ cây cho Lakewood, Pocantico được ghi có và Lakewood được ghi nợ. “Chúng tôi là những khách hàng tốt nhất của chính mình,” Rockefeller nhận xét một cách hào hứng trong hồi ký, “và chúng tôi kiếm được một khoản tài sản nhỏ bằng cách bán cho địa điểm New Jersey của chúng tôi với giá \$1.50 hoặc \$2.00 mỗi cây, những cây ban đầu chỉ có giá năm hoặc mười xu tại Pocantico.” Ông đã thực hiện các nghiên cứu để tính toán chi phí tiêu thụ thực phẩm bình quân đầu người tại các ngôi nhà khác nhau của mình và chỉ trích người quản gia ở số 4 Phố Tây 54 về ‘bảng giá’ cao tới 13.35 đô la / người so với 7.80 đô la của Pocantico và 6.62 đô la cho Forest Hill.

Rockefeller đã dành một khoảng thời gian để phản đối các hóa đơn lớn hay nhỏ và xem xét kỹ lưỡng các hóa đơn nhỏ nhất từ những người bán tạp hóa và bán thịt. Bắt đầu hơi hoang tưởng, ông cho mọi người buôn bán đều là một nghệ sĩ tổng tiền, hoặc ít nhất là moi tiền từ người giàu. Ngay cả khi đang đi dạo trên khu đất của mình, ông cũng cố gắng phát hiện ra những kẻ trốn tránh. “Tôi đã nhận thấy có một vài trường hợp lừa bịp,” ông nói với một giám đốc, “và trong một hoặc hai trường hợp, tôi đã dừng ô tô và chờ xem liệu những người đàn ông có tiếp tục công việc của họ hay không.”

Rockefeller đáng ngờ khi nói đến ngành y. Trong một số trường hợp bất thường, ông tưởng tượng mình đang bị các bác sĩ đục khoét và đe dọa kiện cáo. Năm 1909, Tiến sĩ Paul Allen điều trị cho Rockefeller tại Hot Springs, Tây Virginia, và đưa về một bác sĩ tư vấn, Tiến sĩ Smith. Khi Rockefeller nhận được một hóa đơn 3.000 đô la từ bác sĩ Smith, ông đã phàn nàn với bác sĩ Allen rằng có thể đã nhận được những bác sĩ danh tiếng khác với giá từ 500 đến 1.000 đô la. “Tôi muốn điều chỉnh vấn đề này với Tiến sĩ Smith mà không cần kiện tụng, nhưng tôi không có tâm trí để phục tùng những gì tôi coi là tống tiền,” ông cảnh báo Tiến sĩ Allen. Sau đó, Rockefeller nhận được hóa đơn từ chính bác sĩ Allen là 350 đô la công tác phí cho 21 ngày điều trị tại Hot Springs, và ông lại nổi cơn thịnh nộ, từ chối trả hơn 160 đô la một ngày - số tiền giảm xuống còn 75 đô la sau khi khuyên can bạn bè của bác sĩ. Một lần nữa, ông lại bóng gió về việc kiện tụng. Khi Junior lưu ý bác sĩ Allen đã hy sinh bốn gia đình bệnh nhân vì thời gian lưu trú kéo dài ở Tây Virginia, Senior phản bác “uy tín của việc anh ấy đến Hot Springs trong 21 ngày với tư cách là bác sĩ gia đình của chúng tôi... đối với anh ấy có thể đáng giá hơn rất nhiều so với sự mất mát của bệnh nhân.” Gọi các cáo buộc của bác sĩ là “phi giá trị”, Senior kết luận, “Tôi tin nhiệm vụ của tôi đối với nhiều người tốt đã bị bác sĩ tống tiền là phải hầu tòa.” Đối với Rockefeller, giá cả phải phản ánh đúng giá trị thị trường chứ không phải khả năng thanh toán của người mua, và không có gì khiến ông khó chịu hơn quan niệm một người giàu nên trả giá cao hơn cho sự giàu có của anh ta.

Khi Senior biến mất sau cánh cổng dinh thự, sự chú ý của công chúng dần dần đổ dồn vào con trai và người thừa kế của ông. “John D. Rockefeller, thiên tài tổ chức vĩ đại nhất trên thế giới, đồng thời là chủ sở hữu cá nhân lớn nhất của Hoa Kỳ, là cha của một thanh niên có tên John D. Rockefeller, Jr.,” một tờ báo của Hearst cho biết. “John D. Rockefeller, Jr., theo đúng nghĩa sẽ giàu hơn nhiều quốc gia. Anh ấy sẽ đáng giá hơn cả giá trị của toàn bộ Hy Lạp khi công việc của người Hy Lạp đã tạo nên vinh quang của thế giới.” Không ai nản lòng trước viễn cảnh này hơn chính Junior, người cảm thấy bị mắc kẹt trong lồng sắt của kỳ vọng triều đại. Không bao giờ chắc

chấn về bản thân, Junior lao về phía trước, luôn tự hỏi mình đang hướng tới đâu.

Junior đối với cha, người mà anh coi như một nhân vật bằng đá cẩm thạch trên bệ, vô cùng ngưỡng mộ. “Đối với con trai, ông ấy luôn có vẻ như là một anh hùng - tài giỏi trong việc xây dựng một đế chế công nghiệp khổng lồ, chính xác trong các vấn đề về tính chính trực cá nhân, kỷ luật trong việc kiểm soát cảm xúc, thanh thản trước sự lạm dụng của công chúng.” như Gates đã viết. Được dạy dỗ về sự tôn kính với cha mình trong ánh sáng vàng này, Junior cảm thấy khiêm tốn trước sự hiện diện của ông. Anh từng nói với Phòng Thương mại New York mong muốn duy nhất của anh là giúp đỡ cha mình và nếu cần, “đánh giày đen, đóng gói túi xách cho ông ấy”. “Về khả năng của con, con luôn thấy con thiếu sót nhiều,” anh nói với cha mình vào năm 1902, “nhưng con không cần phải đảm bảo với cha, con tuyệt đối ủng hộ cha, và cha luôn luôn có thể tin tưởng con.” Thay vì khuyến khích sự can đảm của con, Senior thường để con trai gục đầu trong sự tự ti.

Nếu Senior cố gắng phớt lờ những lời chỉ trích thì Junior lại quá nhạy cảm với những lời bóng gió về cha mình. Như Gates đã nhận xét, “toàn bộ hành vi cuộc sống của Junior bị chi phối bởi mục đích, hầu như không được che giấu, là phục hồi danh tiếng trước công chúng của cha mình.” Nhu cầu minh oan cho cha của Junior một phần xuất phát từ tình yêu thương nhưng cũng xuất phát từ những lý do tư lợi hơn. Là một thanh niên có đạo đức, làm sao anh có thể cảm thấy hài lòng về bản thân nếu anh tiêu tiền máu? Để cho đi tài sản với lương tâm trong sáng, anh phải thuyết phục bản thân nó đã được kiếm một cách công bằng.

Nếu Junior thiếu bản lĩnh để dành cả cuộc đời đối mặt với công chúng thù địch, thì cảm giác này chỉ lớn dần khi anh và Abby bắt đầu tạo dựng một gia đình lớn. Đứa con đầu lòng của họ, Abby - được gọi là Babs - được sinh ra tại số 13 Phố Tây 54 vào năm 1903, tiếp theo là John D. Rockefeller III vào năm 1906, đã gây ra tiêu đề “Em bé giàu có nhất trong lịch sử”. Nelson sinh năm 1908 tại Seal Harbour, Maine, vào ngày sinh nhật của Senior, mà ông luôn coi đó là một điềm báo, nếu không muốn nói là bằng chứng rõ ràng, cậu được định hướng dẫn dắt thế hệ Rockefeller tiếp theo.

Rất cần sự hướng dẫn và hỗ trợ về mặt tinh thần, Junior đã cùng vợ tái tạo lại mối quan hệ thân thiết mà anh từng có với mẹ mình. Anh bám lấy Abby và phụ thuộc vào sự phán xét của cô, và đôi khi anh dường như khó có thể sống thiếu cô. Khi Abby và Babs đến điền trang Aldrich ở Warwick, anh bị dày vò vì sự vắng mặt của cô. Abby đã cho phép anh thường thức tất cả chủ nghĩa lãng mạn bị kìm nén trong quá trình nuôi dạy của mình. Hai năm sau khi kết hôn, Junior vẫn có thể viết thư cho cô, “Đêm hôm đó em đã làm anh hạnh phúc biết bao, em yêu, trong vẻ rạng rỡ của người phụ nữ trẻ tuổi trao anh những khao khát cuồng nhiệt... Thật là một đêm đẹp đẽ, em yêu. Chúng tôi đã quên tất cả ngoại trừ nhau và tình yêu tuyệt vời của chúng tôi.”

Tuyệt vời và rất khôn ngoan trong việc sắp xếp các tình huống, Abby đã nhìn thấy điều gì đó vô hình trong các nhiệm vụ hạ thấp được giao cho Junior khi anh bắt đầu ở 26 Broadway. Cô khuyến khích anh khẳng định vị trí xứng đáng của mình như người thừa kế rõ ràng. Junior vẫn không biết mình sẽ phân chia thời gian như thế nào giữa kinh doanh và hoạt động từ thiện. Nhận thức được giá trị quan hệ công chúng của người thừa kế Rockefeller, các thủ lĩnh của Standard Oil New Jersey đã mong muốn sử dụng anh như một người thay thế, và vào năm 1904, ở tuổi ba mươi, anh được bổ nhiệm làm giám đốc. Hai giám đốc điều hành, A. C. Bedford và Henry H. Rogers, đã đưa anh đi tham quan vòng xoáy các mỏ dầu ở Oklahoma và phát hiện ra người đàn ông trẻ tuổi dễ mến, khiêm tốn này có sức hấp dẫn của riêng mình. Junior nói: “Bedford và Rogers phát hiện ra tôi có mối quan hệ với công chúng rất tốt và công chúng quan tâm đến việc nhìn thấy một Rockefeller trực tiếp. Nói cách khác, họ bắt đầu coi tôi như một thứ tài sản.” Năm 1909, anh được bổ nhiệm làm phó chủ tịch.

Là một người mới trong lĩnh vực kinh doanh, sản phẩm của một nền giáo dục được che chở, Junior chắc chắn bị sốc trước sự khinh thường đạo đức của Standard Oil dưới thời John D. Archbold. Archbold nhanh trí, giỏi chiến đấu, biết cách sử dụng tính khí bạo lực của mình để bắt nạt mọi người. Vì Archbold sống ở Tarrytown, nên mỗi sáng thứ Bảy, ông đều ghé qua Pocantico để gặp Rockefeller và hỏi ý kiến cổ động lớn nhất. Đi làm bằng tàu cao tốc mỗi sáng,

Archbold thường rủ Junior đi cùng, và họ ăn sáng khi đưa xuống sông Hudson. Vào những dịp này, Junior thường hỏi Archbold về một vấn đề khiến anh vô cùng khó chịu: các khoản hoàn trả chính trị bí mật được Standard Oil thực hiện thường xuyên. Như Junior giải thích, “Các ông chủ của đảng sẽ đi cửa sau và có vẻ như ban lãnh đạo công ty đã khôn ngoan khi ưu ái họ... Tôi dần trở nên nhạy cảm với tập quán và hành động mà với tư cách là một thành viên hội đồng quản trị tôi cảm thấy có trách nhiệm nhưng với tư cách là một cá nhân duy nhất, tôi có ít tiếng nói trong việc xác định.”

Vào thời điểm vận động tranh cử, Mark Hanna, Cornelius N. Bliss và các bên khác đã lượn lờ xung quanh, như Junior đã nói, “tại cửa sau, nón trong tay.” Khi Junior phản đối, Archbold giận dữ bác bỏ đó là vấn đề sống còn và nói tất cả các tập đoàn lớn đều làm điều đó. Junior có bao giờ tự hỏi tại sao cha mình, người mà anh coi là nhân đức, lại chọn Archbold làm người bảo trợ của mình không?

Trong một số trường hợp, Junior được yêu cầu vận động hành lang với Thượng nghị sĩ Aldrich cho Standard Oil. Ví dụ, vào năm 1903, Junior thúc giục bố vợ bổ nhiệm Thượng nghị sĩ Boies Penrose vào Ủy ban Tài chính Thượng viện vì ông “đã vài năm là bạn của một số quý ông trong công ty và thường tỏ ra thân thiện.” Trong những năm sau này, Junior hẳn phải hối hận vì những hành động này, một trong số ít những lần mà la bàn đạo đức của anh đã làm anh thất vọng. Sau khi biết được bầu không khí đạo đức tại Standard Oil, Junior bắt đầu tách mình khỏi sự quản lý và chỉ tham dự khoảng một phần ba các cuộc họp hội đồng quản trị. Trong khi anh thể hiện tình cảm với Archbold — “Tất cả chúng tôi đều rất thích anh ấy, anh ấy rất dí dỏm và vui tính” — nhưng anh cũng dần ít tiếp xúc với anh ta hơn.

Tất nhiên, khi Junior vật lộn với nhận thức rõ ràng của mình về tham nhũng tại Standard Oil, Ida Tarbell đang khai thác quá khứ không mấy êm đẹp của nó, và hai sự kiện chòng chẹo có lẽ đã đẩy anh vào tình trạng suy nhược thần kinh vào cuối năm 1904. Báo chí không giúp được gì. Với Người thừa kế trẻ tuổi, các phóng viên phát hiện ra một mục tiêu dễ bị tấn công hơn nhiều so với cha anh, và họ chế nhạo anh là yếu ớt, lóng ngóng, thận trọng và suy nhược thần kinh. Việc phủ sóng khiến Junior thậm chí còn tự ý thức hơn trước, và anh đã bị chém bắt kể anh có làm gì đi chăng nữa. Nếu anh không

đưa tiền boa, anh sẽ bị chế giễu, nhưng khi anh cho thợ cắt tóc của mình một niken, đồng xu đã được đóng khung trên tường của thợ cắt tóc và được tái hiện trên báo. Tờ New York Daily News đưa tin: “Anh ấy hiếm khi chi hơn 50 xu cho bữa trưa của mình. Anh ấy không uống rượu, sử dụng thuốc lá vừa phải và hóa đơn thợ may trong một năm không nhiều như một thư ký làm ăn phát đạt trong văn phòng ở Phố Wall.”

Bất cứ khi nào Junior phát biểu trước đám đông, các nhà báo cứng rắn ghi lại và chế nhạo anh. Vào tháng 2 năm 1902, anh đã có một buổi nói chuyện tại Đại học Brown YMCA, nơi anh cố gắng giải quyết vấn đề đạo đức kinh doanh và đạo Cơ đốc. Để biện minh cho tính ưu việt của sự hợp nhất so với cạnh tranh, anh trích dẫn việc lai tạo giống hoa hồng American Beauty, vốn chỉ đạt được thông qua việc cắt tỉa liên tục và đau đớn. Hình ảnh bài phát biểu này, được tung ra một cách phổ biến, đã ám ảnh Junior trong nhiều năm và liên tục được trích dẫn như một phương châm của chủ nghĩa tư bản tàn ác.

Như Junior đã nói về thời kỳ này, “Vấn đề của tôi là dung hòa lẽ phải và lương tâm với những thực tế khó khăn của cuộc sống trên bình diện thực tế,” và anh đã tự mò mẫm theo cách của mình mà không cần sự trợ giúp của cha. Anh ấy hăng hái gắn bó với vai trò lãnh đạo lớp học Kinh thánh dành cho nam giới tại Nhà thờ Baptist Đại lộ số 5. Sau khi tiếp quản lớp học từ Charles Evans Hughes vào năm 1900, số nam thanh niên tham gia đã tăng gấp bốn lần từ 50 lên 200 và cuối cùng lên tới 500, bao gồm nhiều nhân viên kế toán, thư ký, nhân viên bán hàng và sinh viên. Trong lớp, Junior cố gắng sử dụng thánh thư để làm sáng tỏ những tình huống khó xử về đạo đức trong cuộc sống hàng ngày. “Chúng tôi có các cuộc nói chuyện về tài chính, giáo dục, xã hội học và tôn giáo, cũng như các cuộc nói chuyện có tính chất hữu ích chung,” anh giải thích với William Rainey Harper vào năm 1902. Các phóng viên đã thâm nhập vào các lớp học chỉ để ném những câu hỏi đáng xấu hổ vào Junior, người đang ngồi với hai bàn tay nắm chặt trên bàn. Mark Twain, một diễn giả khách mời, đã tận mắt quan sát tình trạng khó khăn của Junior. “Mỗi Chủ nhật, Rockefeller trẻ đều giải thích Kinh thánh cho lớp học của mình,” ông viết. “Ngày hôm sau, các tờ báo và hãng thông tấn AP phát

những lời giải thích của anh ấy trên khắp lục địa và mọi người đều cười.” Twain thừa nhận Junior lặp đi lặp lại những lời chúc tụng được rao giảng từ mọi bục giảng, nhưng cho anh ấy đã bị xử lý thô bạo một cách bất công vì lý do chính trị.

Năm 1905, khi các cuộc tấn công dồn dập vào cha mình và các cuộc nói chuyện của anh ngày càng bị chế nhạo, Junior đau đớn về việc có nên từ bỏ lớp học hay không. Vẫn đang hồi phục sau cơn suy sụp, anh dành ba đêm mỗi tuần để chuẩn bị bài nói chuyện vào Chủ nhật. Gates đặc biệt nghĩ điều này đã gây ra điều khủng khiếp. Khi Junior nói với cha vào tháng 6 năm 1905 về nguyện vọng từ chức, Senior đã phản đối rõ ràng. “Việc con từ bỏ lớp học sẽ làm ảnh hưởng đến niềm vui của cha,” ông nói. “Đó là nguồn vui và niềm an ủi lớn lao đối với Mẹ của con và cha.” Chính John D. đã thông báo cho một trong những lớp học của Junior: “Tôi thà nhìn thấy con trai mình làm công việc này hơn là thấy nó trở thành một vị vua trên ngai vàng của mình.”

Lý do muốn ở lại của Junior đã sáng tỏ. Anh cần một nơi để có thể giải quyết những căng thẳng giữa kinh doanh và tôn giáo, Standard Oil và Nhà thờ Baptist, tạo ra một sự tổng hợp cho phép anh hoạt động trong một thế giới không hoàn hảo. Nếu từ bỏ giai cấp, anh cũng lo lắng sự giàu có và tai tiếng của gia đình sẽ cô lập anh khỏi xã hội, như đã từng xảy ra rõ ràng với cha anh. Anh ấy đã nhận được một lời cảnh báo kịp thời từ Tiến sĩ W.H.P. Faunce, hiệu trưởng Đại học Brown và cựu mục sư của Nhà thờ Baptist Đại lộ số 5:

Nếu bạn bỏ việc, bạn sẽ tiến một bước tới việc ly khai khỏi đồng loại của mình. Cha bạn đã cảm thấy có nghĩa vụ — thường xuyên chống lại sự phản đối của tôi — phải tự trấn an mình để tránh những kẻ mạo danh, kẻ quay lưng... mà thế giới đầy rẫy. Đây là hình phạt không thể tránh khỏi cho vị trí này và không có lý do gì mà hình phạt đó lại giảm xuống với bạn.

Trong ba năm, Junior đã duy trì lớp học Kinh thánh, sau đó, theo sự thúc giục nhẹ nhàng của Abby, đã rút lui vào năm 1908 vào thời điểm mà dường như anh sẽ không rút lui trong lửa đạn. Khi cô trấn an, “Anh đã phải gánh chịu tất cả những lời chỉ trích và chế giễu cần

thiết để cho thế giới thấy anh là người chân thành.” Đây không phải là lần cuối cùng cô giải cứu anh khỏi cuộc tử vì đạo không cần thiết.

Vì Junior đã cam kết phục vụ cha mình, nên câu hỏi tự nhiên nảy sinh là tại sao Senior, háo hức từ bỏ sự quan tâm, lại không bắt đầu việc chuyển giao tài sản lớn cho con trai sớm hơn. Các ông trùm khác, chẳng hạn như Commodore Vanderbilt và J. P. Morgan, Sr., đã đợi cho đến khi qua đời để chuyển phần lớn tài sản cho con trai, nhưng họ cần tiền làm vốn lưu động trong công việc kinh doanh và không có thời gian nghỉ hưu kéo dài như Rockefeller. Cho đến năm 1912 - khi Junior ba mươi tám tuổi - Senior đã giữ anh trong một thời niên thiếu kéo dài, trả cho anh một mức lương thực sự là một khoản trợ cấp được tôn vinh. “Tại sao, các cô gái trong văn phòng ở đây có một lợi thế mà tôi chưa từng có,” Junior từng than thở. “Họ có thể tự chứng minh giá trị thương mại của mình. Tôi ghen tị với bất kỳ ai có thể làm được điều đó.” Bằng cách tăng dần, cha anh đã tăng số tiền trợ cấp từ 10.000 đô la một năm vào năm 1902 lên 18.000 đô la vào năm năm sau đó, nhưng Junior chưa bao giờ cảm thấy mình đã kiếm được nó, làm trầm trọng thêm cảm giác tự ti của anh. Như anh nói với cha vào năm 1907, “Con luôn ước, chỉ đơn giản là sự hài lòng của bản thân, tiền lương của con có thể đại diện cho giá trị thực của con tại văn phòng, trong khi nó đã và đang tồn tại như là sự hào phóng của cha.”

Trước năm 1911, Rockefeller chỉ thực hiện chuyển nhượng cổ phiếu dầu mỏ cho con trai, bắt đầu với món quà hàng năm đầu tiên của ông là một trăm cổ phiếu Standard Oil New Jersey vào năm 1903, nhưng ông cũng chứng thực cho con trai những lô tài sản có giá trị ở Cleveland, Buffalo, và New York. Sau đó, vào năm 1909, ông đã trao cho anh quyền kiểm soát trong Công ty hạt lanh của Mỹ, và với món quà trị giá mười sáu triệu đô la này, Junior đã chứng kiến những cánh đồng vàng bắt đầu mở cửa. Biết ơn nhưng đầy lo lắng, anh đã viết cho cha mình, “Một cảm giác trang trọng sâu sắc, trách nhiệm, gần như sợ hãi, đến với con khi chiêm ngưỡng những món quà này, và trái tim con dâng lên lời cầu nguyện thầm lặng với Chúa rằng Ngài sẽ dạy con trở thành một Người quản lý tốt và trung thành như Cha đã từng.” Mặc dù giờ đây anh đã sở hữu một công ty và bất động sản rộng lớn, Junior vẫn còn linh xình trong cảnh phụ thuộc khó xử, phải

tính toán chi phí cá nhân với cha. Vào tháng 1 năm 1910, Senior hỏi anh đã tiêu bao nhiêu trong năm trước, và Junior, giống như một cậu học sinh ngoan ngoãn, đã tính toán, theo phong cách Rockefeller, xuống đến số thập phân: 65.918,47 đô la.

Vào thời điểm chuyển giao thế kỷ, Junior và ba chị gái có tài sản xấp xỉ bằng nhau - vài trăm nghìn đô la mỗi người - và cha giữ số lượng tương đương giữa họ trong vài năm. (Phần lớn thu nhập ban đầu của Junior đến từ khoản 'tín dụng' trị giá 500.000 đô la mà John D. đã đưa cho anh để bổ sung vào tiền lương của mình.) Sau đó, ngày càng rõ ràng Junior sẽ là người tích trữ phần lớn tài sản. Một phần đây là một trường hợp đơn giản của chủ nghĩa trọng nam. Nhưng các yếu tố đặc biệt cũng có tác dụng chống lại Bessie và Edith, trong khi mối quan hệ lạnh nhạt với chồng của Alta, Parmalee, làm giảm cơ hội của cô. Senior có quan hệ thoải mái với hai trong số ba người con rể nhưng sẽ do dự để họ ảnh hưởng quá mức đến tiền bạc của mình. Theo ý kiến của Junior, các chị gái cũng bị loại vì họ đã không xử lý tài chính của mình theo cách cẩn thận mà cha yêu cầu.

Không ngừng tham khảo ý kiến chuyên gia và học hỏi tất cả những gì có thể, Junior giờ đây đã đắm mình trong các hoạt động từ thiện, và không ai được tiếp cận với bậc thầy tốt hơn. Trong những khoảnh khắc bình thường tại Pocantico, Junior có thể thảo luận về một dự án hoặc để Cettie đọc to một đề xuất. Junior thừa nhận: "Gates là người mơ mộng và nhà hùng biện xuất sắc. Tôi là nhân viên bán hàng — người trung gian với Cha vào thời điểm thích hợp." Junior đã hoàn thành vai trò một cách hoàn hảo, vì anh ấy không ham hố danh tiếng, sẵn sàng đặt mọi vinh quang trước ngưỡng cửa của cha mình và có quan điểm đồng nhất với ông ấy. Đối với Senior, kiệt sức vì lao động kinh doanh, người con tận tâm này là thiên đường. Một lần, trong khi chơi gôn, Rockefeller tuyên bố: "Tài sản lớn nhất trong đời tôi là con trai."

Vậy tại sao Senior lại chần chừ trong việc đưa tiền cho anh? Vì ông ấy vẫn kín tiếng nên chúng ta chỉ có thể phỏng đoán. Một lời giải thích hợp lý là ông đã lên kế hoạch đến tuổi một trăm và không muốn từ bỏ quyền lực sớm ở tuổi sáu mươi. Chắc hẳn ông ấy cũng đã rất lo lắng về tình trạng suy nhược của Junior, bắt đầu từ năm 1904 và

kéo dài gần 3 năm, khiến các hoạt động của anh bị cắt giảm. Tiền bố hẳn đã sợ sức nặng quá lớn của khối tài sản sẽ đè bẹp đứa con trai mỏng manh của mình. Rockefeller cũng có thể đã đợi cho đến khi Junior bắt đầu thể hiện sự tự tin mạnh mẽ hơn. Để bảo vệ đứa con trai dễ bị tổn thương, Rockefeller đã giận dữ khi báo chí chỉ trích anh. “Họ không có quyền tấn công John,” ông nhấn mạnh. “Cả đời tôi, tôi là đối tượng bị hành hung. Nhưng họ không có cơ sở để tấn công John!”

Tuy nhiên, nỗi sợ hãi bao trùm rất có thể là chính trị. Vì tài sản của gia đình chủ yếu là cổ phiếu Standard Oil, nên việc trao cho Junior sẽ khiến anh chìm trong cuộc tranh cãi xấu xa hơn bất cứ điều gì anh từng biết. Với việc Standard Oil bị bao vây bởi các vụ kiện chống độc quyền của tiểu bang và liên bang, Junior sẽ thừa hưởng cả tranh cãi và trách nhiệm pháp lý đi kèm với cổ phiếu. Nếu Rockefeller trao kho dầu cho Junior, các biên tập viên cũng sẽ buộc tội ông trốn tránh quả báo và trách nhiệm. Việc Junior có những dè dặt nghiêm trọng như vậy về sự quản lý của Standard dưới thời Archbold sẽ chỉ củng cố sự miễn cưỡng của cha anh trong việc chuyển giao những khối cổ phần đáng kể cho anh.

Trong khi Gates khuyến khích Junior tham gia làm từ thiện, thái tử tiếp tục thực hiện nhiều nhiệm vụ nội trợ tầm thường mà cha mình giao cho, bao gồm trả tiền cho người hầu và giám sát việc sửa chữa. Sau đó, vào đêm ngày 17 tháng 9 năm 1902, ngôi nhà Parsons-Wentworth tại Pocantico bị cháy rụi. Hàng trăm người đứng bất lực trong bóng tối khi ngọn lửa thiêu rụi công trình kiến trúc bằng gỗ. May mắn thay, không ai bị thương. John và Cettie chỉ đơn giản là chuyển đồ đạc của họ đến một ngôi nhà không có gì nổi bật trên khu đất được gọi là Kent House. Dù sao thì Senior cũng muốn xây một ngôi nhà mới ở Pocantico và không vì thế mà đặc biệt lo lắng.

Từ năm 1902, Junior và Abby đã chiếm giữ một ngôi nhà xinh xắn trong khu đất có tên Abeyton Lodge, một căn nhà thoải mái, lan man theo phong cách Hà Lan ở Thung lũng Hudson, được trang trí với nhiều cửa sổ và mái hiên. Họ có xu hướng dò hỏi những căn nhà được chấp vá của Senior và muốn ông xây một ngôi nhà khang trang hơn. Do đó, họ củng cố mong muốn của ông là xây dựng một ngôi nhà mới ở điểm cao nhất của bất động sản, Kykuit, độ cao năm trăm

foot với khung cảnh vô song của sông Hudson, và chịu trách nhiệm lập kế hoạch cho một ngôi nhà sẽ là kiểu mẫu. của sự thanh lịch yên tĩnh. Có giả thiết cho Senior đã coi dự án như một liệu pháp điều trị cho Junior sau sự cố của anh, nhưng những rắc rối của anh ấy thực sự đã khiến dự án bị đình trệ. Như New York Times đã đưa tin chính xác vào tháng 5 năm 1905, “Cuộc khủng hoảng nghiêm trọng bất ngờ về sức khỏe của John D. Rockefeller, Jr., đã tạm thời kiểm tra kế hoạch của cha anh về việc xây dựng một biệt thự sang trọng vào mùa hè này trên khu đất rộng lớn của ông ở Pocantico Hills.” Thậm chí một năm sau, Senior nói với một người anh họ rằng ông đang cố gắng ngăn Junior làm việc quá sức và sẽ không bao giờ thúc giục anh xây nhà mới. Ông chắc chắn sẽ nhớ công việc giám sát xây dựng ngôi nhà của gia đình ở Cleveland khi còn là một thanh niên.

Vào mùa xuân năm 1904, Senior đã cho phép con trai trưng cầu các bản phác thảo sơ bộ từ các kiến trúc sư, và vào mùa hè năm sau, hợp đồng được ký với Delano và Aldrich với tư cách là kiến trúc sư (Chester H. Aldrich là anh họ xa của Abby), Thompson-Starrett là người xây dựng, Ogden Codman, Jr., là nhà thiết kế nội thất và William Welles Bosworth là kiến trúc sư cảnh quan. Được trình bày với những kế hoạch, Rockefeller đã phản ứng như thường lệ khi gặp tình huống khó khăn - ông không làm gì cả. Ông thực hiện quyền phủ quyết bỏ túi, để Junior ở vị trí cố gắng tìm ra ý định của ông. “Sau một thời gian,” Junior nói, “Tôi tin lý do ông ấy không làm gì là vì do dự xây một ngôi nhà quá lớn, với sự tu bổ bổ sung, nhưng với một ngôi nhà nhỏ hơn, sẽ không đủ chỗ cho con cháu.” Rõ ràng, Junior đã đoán đúng, khi anh trình bày kế hoạch về một ngôi nhà thu nhỏ — đủ nhỏ để đáp ứng nhu cầu đơn giản của cha, đủ rộng để tiếp khách — Rockefeller đồng ý với sự nhẹ nhõm. Ngôi nhà sẽ đẹp nhưng không phô trương, xem trước về thẩm mỹ mới của Rockefeller về sự duyên dáng hạn chế mà Abby Aldrich Rockefeller mang lại.

Trước khi bắt đầu xây dựng, Rockefeller, một kỹ sư chuyên về kỹ thuật, đã đưa ra một số yêu cầu. Để hồi phục sức khỏe của Cettie, ông ấy muốn Kykuit nhận được ánh nắng mặt trời tối đa vào mùa đông. Ông cũng muốn ánh sáng mặt trời ‘theo dõi’ ông trên các hoạt động hàng ngày, chẳng hạn như ánh sáng chiếu vào phòng ăn cho bữa trưa, nhưng với phòng ngủ chìm trong bóng tối cho giấc ngủ

trưa của ông. Nhu cầu này có thể đã làm xao xuyên kiến trúc sư lão luyện nhất, nhưng đối với Rockefeller, người đã đầu tư vào lĩnh vực xây dựng, đó là trò chơi trẻ con. Ông đã chế tạo một công trình kiến trúc hình hộp được gắn trên một bàn xoay ở trung tâm của khu nhà. Đóng quân trong chiếc hộp này trong vài ngày, làm việc với các đòn bẩy, ông quan sát cách ánh sáng mặt trời chiếu xuống một mô hình nhỏ của ngôi nhà. Sau đó, ông trình bày các biểu đồ hàng giờ của mình cho các kiến trúc sư, những người đã chuyển các đường nền phù hợp với chúng.

Junior và Abby đã lao vào công trình của Kykuit với sự kết hợp giữa niềm đam mê và năng lượng hồi hộp. (Bị mê hoặc bởi phép đo, Junior đã mang theo một chiếc thước dài 4 feet có thể gập lại trong túi trong suốt phần đời còn lại của mình.) Họ đã giám sát việc tạo ra một trang viên kiểu Georgia ba tầng, với các đầu hồi trang nhã và cửa sổ phòng ngủ. Để tôn trọng các giá trị Baptist, ngôi nhà không có phòng khiêu vũ, nhưng nó có một cây đàn Aeolian cho cả âm nhạc tôn giáo và thế tục. Junior và Abby đã rất quan tâm đến sự sáng tạo của họ. Sau khi họ đi tham quan một số 'lâu đài' kiêu kỳ trên bờ biển phía bắc của Long Island, Junior nói Kykuit, để so sánh, "ít công phu hơn nhiều ngôi nhà mà chúng tôi đã thấy" nhưng "hoàn hảo hơn, hài hòa và quyến rũ hơn."

John và Abby đã nhờ đến sự phục vụ của Ogden Codman, nhà thiết kế nội thất ở Boston, người đã giúp Edith Wharton tân trang lại ngôi nhà ở Newport của cô ấy và đồng tác giả một cuốn sách với cô ấy, *The Decoration of Houses* (Trang trí Nhà), vào năm 1897. Trong cuốn sách, Wharton đã nổi loạn chống lại những căn phòng lạnh lẽo, lộn xộn của tuổi thơ. Codman muốn Kykuit chìm trong sự yên bình của một ngôi nhà nông thôn ở Anh, trang trí cho nó những món đồ có vẻ giống như đồ gia truyền cũ của gia đình. Không có chi tiết thiết kế nào thoát khỏi sự chú ý chính xác của John và Abby. Họ quay cuồng xem xét từng món đồ với sự lo lắng mà Junior luôn cảm thấy khi thực hiện nhiệm vụ cho cha. "Chúng tôi đã mua tất cả đồ nội thất, đồ sành sứ, vải lanh, thủy tinh, bạc và các tác phẩm nghệ thuật, tất nhiên là thuê những cố vấn giỏi nhất có thể có được."

Khi ngôi nhà đã sẵn sàng, họ đã mời John và Cettie đến xem vào tháng 10 năm 1908, và có vẻ như, thoạt đầu, một thành công. "Căn

nhà mới do John và Abby trang bị đã sẵn sàng cho chúng tôi,” Cettie ghi lại trong nhật ký. “Nó đẹp và tiện lợi bên trong và bên ngoài.” Cettie và chị gái Lute thích chơi đàn organ ống lớn, với phần đính kèm máy chơi đàn piano và Senior đã nhập một cây đàn organ từ Nhà thờ Baptist Đại lộ số 5 để tổ chức các buổi hòa nhạc sau bữa tối Chủ nhật. Lễ tạ ơn đó, ba thế hệ Rockefeller đã tụ tập trong ngôi nhà mới, với Abby và Junior mang theo Babs, John III và Nelson năm tháng tuổi. Họ thiết lập truyền thống không hút thuốc hoặc uống rượu tại Kykuit hoặc Abeyton Lodge.

Thật không may cho Junior và Abby, thử thách của họ chỉ mới bắt đầu. Kể từ khi Cettie bị ốm, họ đã cố gắng để bà quan tâm đến các chi tiết xây dựng, và bà là một phụ nữ cực kỳ khéo léo. Bên ngoài, John và Cettie giả vờ vui mừng với ngôi nhà mới. Tầng ba, dành cho phòng nghỉ, có những cửa sổ nhỏ hẹp khiến chúng trở nên ngột ngạt và không phù hợp. Sau đó, họ phát hiện ra các vấn đề về chạm khắc. Thang máy phát ra tiếng kêu thảm thiết; hệ thống ống nước ầm ầm trong phòng tắm của Cettie vang dội ở các khu vực chung; nước mưa nhỏ giọt vào phòng ăn; các ống khói đôi khi bốc khói... Cettie thậm chí còn tìm thấy những bức tượng quyến rũ của nam cherubim^[30] ở hiên bên ngoài phòng ngủ và yêu cầu chúng biến thành thiên thần nữ. Khi cha mẹ phá vỡ sự im lặng và bộc bạch những lo lắng, trái tim của Junior chùng xuống: Anh đã khiến họ thất vọng một lần nữa. Sau một năm, người ta quyết định ngôi nhà sẽ được tân trang lại hoàn toàn.

Tuy nhiên, sự náo nhiệt trong ngôi nhà là nhỏ so với sự náo động trên khu đất. William Welles Bosworth đã lên kế hoạch bao quanh Kykuit bằng một công viên nhỏ, chính thức rộng 250 mẫu Anh, phần còn lại của bất động sản được giữ lại ở một nơi gần với trạng thái nguyên sơ của nó. Vì Senior tự cho mình là một chuyên gia về cảnh quan, ông nảy sinh ý ghét Bosworth ngay lập tức, người ông coi là đối thủ và một đồng nghiệp nông cuồng. Khi Bosworth đệ trình kế hoạch, Rockefeller khẳng định ông có thể làm tốt hơn:

“Trong vài ngày nữa,” Rockefeller nhớ lại trong hồi ký của mình:

Tôi đã vạch ra một kế hoạch để những con đường chỉ bắt được những khung cảnh đẹp nhất, ở những góc khi lái xe lên đồi, bạn có

thể nhìn thấy những viễn cảnh ấn tượng, và ở phần cuối là sự bùng nổ của sông, đồi, mây; và ở đây tôi đã cố định số tiền đặt cọc của mình để chỉ ra vị trí mà tôi đề xuất các con đường, và cuối cùng là vị trí chính xác của ngôi nhà.

Sau đó, ông nói với Bosworth: “Hãy xem xét tất cả và quyết định kế hoạch nào là tốt nhất.” Khi kế hoạch được thông qua, Rockefeller cho quyết định này là do ưu thế thiết kế của ông, dù rất khó để biết Bosworth có thể phản đối như thế nào. Ngay cả với những khu vườn trang trọng bậc thang gần nhà, Rockefeller vẫn xen vào những ý tưởng của riêng mình. Ông nhấn mạnh đến những cây vôi cho lối đi dạo trong vườn ngay phía nam ngôi nhà, vì biết chúng là những cây phát triển nhanh nhất và sẽ nhanh chóng che bóng mát nhất cho lối đi bộ.

May mắn thay, Rockefeller đã không tự mình làm mọi thứ và cho phép Bosworth tạo ra một khung cảnh hùng vĩ từ thời Phục hưng Ý, hoàn chỉnh với những hang động, đài phun nước, giàn che, khu vườn trũng, đèn thờ, bụi cây, tượng cổ điển và những dòng suối chảy. Không hài lòng với giá của những món đồ trang trí này, Rockefeller sẽ đi dạo trong khuôn viên với khách và nói với họ, chỉ nửa đùa nửa thật, “Bạn biết đấy, những con suối nhỏ này giá rất cao!” Cettie đặc biệt thích khu vườn Nhật Bản mộc mạc của Bosworth với quán trà cổ kính, nhưng mỗi khi Rockefeller nhìn vào đó, ông lại thấy rõ ràng là bị tống tiền và phàn nàn với con trai. “Cha khó hiểu làm thế nào mà ngôi nhà nhỏ Nhật Bản, mà cha cho là một công việc rất hời hợt, lại có thể lên tới 10.000 đô la... Cha hy vọng sau này, giống như con, chúng ta sẽ cảm thấy đó không phải là một thứ quá xa xỉ đối với chúng ta.”

Bất cứ khi nào họ đồng ý với một trong những ý tưởng khiêm tốn của Bosworth, Rockefeller lại gặm gù, kết cục là nó sẽ tốn kém hơn nhiều so với những gì họ tưởng tượng. Lần đầu tiên Senior được báo giá 30.000 đô la cho toàn bộ công việc tạo cảnh và đã rất kinh hoàng vào năm 1910 khi hóa đơn tăng lên 750.000 đô la - nhiều hơn cả chi phí xây nhà và đồ đạc cộng lại! (Nó sẽ tương đương gần 12 triệu đô la đương thời.) Cho đến nay, ông đã kiềm chế, nhưng bây giờ đã cho con trai một cái lưới tuyệt vời. “Chúng ta nghĩ sẽ có một kết quả rất khả quan, nhưng \$750.000 rất khác so với \$30.000, và

thực tế, gấp 25 lần số tiền đó và những gì ông Bosworth nhận được cho các dịch vụ của mình nhiều hơn năm mươi phần trăm so với toàn bộ ước tính ban đầu về chi phí của cha. Cha không muốn công chúng biết chi tiêu của chúng ta.” Cuối cùng, ngôi nhà trở nên mờ nhạt bên cạnh những khu vườn trang nghiêm, và điều này thực sự đã làm Rockefeller thích ngoài trời hơn. Đối với tất cả những lời phàn nàn của mình, ông ấy yêu quý khu đất và thiết kế một mạng lưới đèn điện cho phép ông chiếu sáng sân khấu vào ban đêm. “Nếu bạn đến thăm tôi vào đêm tối nhất,” ông sẽ khoe khoang, “Tôi có thể cho bạn thấy khung cảnh của những cái cây từ phần này sang phần kia của khu đất chỉ bằng cách chạm vào một nút.”

Bắt đầu từ năm 1911, ngôi nhà đã trải qua thêm hai năm cải tạo và được biến thành một mẫu vật tuyệt đẹp của thời Phục hưng Mỹ, một phong cách vogue thể hiện sự tự tin của tầng lớp công nghiệp đang phát triển. Hẹp nhưng sâu, ngôi nhà có bốn tầng trên mặt đất và hai tầng bên dưới bị khoét sâu vào sườn đồi. Bằng cách biến hiên gỗ thành hành lang bằng đá, ngôi nhà bốn mươi phòng đã có được sự trang nghiêm và hoành tráng mới. Nhưng Kykuit vẫn bị chê bai và đánh giá thấp và là minh chứng cho sự đơn giản của chủ nhân. Nó còn thiếu nhiều so với những gì Rockefeller có thể mua được hoặc những gì mà các ông trùm chuyên săn mồi khác có thể đã xây dựng.

Trước sự hài lòng của Senior, việc thiết kế lại kéo theo các vấn đề phức tạp trong kỹ thuật dân dụng. Để kéo dài đường tiếp cận ngôi nhà, hàng trăm người trong đội đã vận chuyển hàng nghìn khối đất, đòi hỏi phải xây dựng một bức tường chắn khổng lồ. Để vận chuyển nguồn cung cấp mà không làm phiền những người cư ngụ, một đường hầm dưới lòng đất đã được tạo ra cho xe tải, và Senior thích thú khi nhìn những chiếc xẻng hơi nước đục một lỗ trên sườn đồi. Công trình xây dựng khiến anh xúc động, cứ như thể anh là một cậu bé được cho một bộ xe tải đồ chơi mới. Việc làm lại Kykuit tiếp tục cho đến tháng 10 năm 1913, khi John và Cettie cuối cùng chuyển về sau hai năm. Vào thời điểm đó, Cettie đã ốm rất nặng và không còn sống được bao lâu nữa.

Với Kykuit hoàn thành, Rockefeller chuyển sự chú ý của mình sang việc loại bỏ các yếu tố gây rối khỏi căn cứ. Một dãy nhà bên trong khu đất Rockefeller đã được chọn và đặt lại ở ngôi làng gần đó.

Khi tích lũy được nhiều đất hơn, Rockefeller ngày càng bị làm phiền bởi bộ phận Putnam của Đường sắt Trung tâm New York, nơi cắt ngang khu đất. Ông ghét những kẻ lang thang và thợ săn bị lôi kéo bởi khu đất, chưa kể tro bụi bay xuống sân gôn từ những đầu máy xe lửa đốt than. Năm 1929, Rockefeller định tuyến lại tuyến tàu và trả khoảng \$700.000 để mua toàn bộ ngôi làng East View, với 46 ngôi nhà; sau khi mua và san bằng tất cả các ngôi nhà, ông đã hiến đất cho đường ray xe lửa mới cách đường ray ban đầu năm dặm về phía đông. Loại bỏ một kẻ xâm nhập không mong muốn khác, Junior đã trả 1.5 triệu đô la cho ba trăm mẫu đất của Trường Cao đẳng Saint Joseph, đảm bảo chi phí di dời và xây dựng một khuôn viên mới ở nơi khác.

Vào thời kỳ đỉnh cao, điền trang Pocantico là một thế giới khép kín với bảy mươi lăm ngôi nhà và bảy mươi dặm đường riêng. Thích thay đổi, Rockefeller khiến hàng trăm người đàn ông bận rộn di chuyển cây cối và đồi núi để mở ra những khung cảnh mới. Khu đất bao gồm một trang trại làm việc lớn cung cấp nhu cầu lương thực của gia đình. Rockefeller đã phát triển hương vị cho các sản phẩm và nước suối của Pocantico đến nỗi chúng được vận chuyển đến bất cứ nơi nào ông đến.

Khu đất Pocantico Hills là một nơi trú ẩn kỳ diệu, nhưng đám người đưa tin đang tìm kiếm câu trả lời bên ngoài cánh cổng sắt hùng vĩ luôn nhắc nhở chủ nhân về công chúng thù địch. Điệp khúc buộc tội của họ chỉ lớn dần lên theo thời gian. Trong nhiệm kỳ thứ hai của Teddy Roosevelt, Rockefeller và Standard Oil không còn có thể trốn tránh chính phủ liên bang và tiểu bang như họ đã làm lâu nay. Thời điểm tính toán đã trong tầm tay.

CHƯƠNG 26 TỶ PHÚ CHẠY TRỐN

Khi họ tiến đến cuộc bầu cử tổng thống năm 1904, các giám đốc điều hành Standard Oil biết Teddy Roosevelt vẫn đang tức giận trước nỗ lực của họ nhằm loại bỏ Văn phòng Tập đoàn mới của ông và quỹ tín thác dầu mỏ đứng đầu trong danh sách các quỹ tín thác xấu xa. Vì ý tưởng ủng hộ đối thủ của đảng Dân chủ, Alton B. Parker, là điều không tưởng đối với Archbold và các cộng sự, họ tính đánh gục đương kim tổng thống bằng tiền, đặc biệt là khoản đóng góp \$100.000 từ Henry H. Rogers. Các doanh nhân khác lo sợ các quy định liên bang - bao gồm Edward H. Harriman, Henry Clay Frick và James Stillman - cũng bày tỏ lòng kính trọng đối với Roosevelt, khiến đảng Dân chủ cáo buộc tổng thống đang bị mua chuộc bởi chính những công ty mà ông thề sẽ kiểm soát. Bộ trưởng Tư pháp Philander Knox đi lang thang vào văn phòng của Roosevelt vào một ngày tháng 10 năm 1904 và nghe thấy tổng thống đọc một bức thư yêu cầu trả lại tiền cho Standard Oil. “Tại sao, thưa Tổng thống, số tiền đã được tiêu hết,” Knox phản đối. “Họ không thể trả lại - họ không có nó.” “Chà,” Roosevelt nói, “dù sao thì bức thư sẽ trông đẹp trên hồ sơ.”

Khi Roosevelt giành chiến thắng với tỷ lệ ấn tượng vào tháng 11, Rockefeller đã gửi một bức điện cho ông: “Tôi xin chân thành chúc mừng ngài về kết quả tuyệt vời của cuộc bầu cử ngày hôm qua.” Trong phòng họp Standard, đóng góp cho chiến dịch của Roosevelt sớm được thừa nhận là khoản đầu tư tồi tệ nhất mà họ đã từng thực hiện. Khi Archbold rên rỉ, “Tôi chưa bao giờ thấy bất cứ điều gì giống như quá trình điều trị mà chúng ta nhận được dưới bàn tay của chính quyền sau cuộc bầu cử của ông Roosevelt vào năm 1904.” Hoặc như Henry C. Frick diễn đạt ngắn gọn hơn, “Chúng ta đã mua một con chó cái, nhưng nó sẽ không đẻ.” Tuy nhiên, hệ thống phân cấp của

Standard Oil vẫn khẳng định, trong bất kỳ cuộc tranh giành quyền lực nào với chính phủ liên bang, họ chắc chắn sẽ chiếm ưu thế.

Trước cuộc bầu cử, Văn phòng Tổng công ty, do James R. Garfield đứng đầu, đã bắt đầu thu thập dữ liệu về Standard Oil. Là con trai của cựu tổng thống và hoạt động trong Đảng Cộng hòa Ohio, Garfield thân thiện với một số luật sư của Standard Oil, và cuộc điều tra ban đầu diễn ra khá thân thiện. Sau đó, vào tháng 2 năm 1905, bằng một nghị quyết nhất trí, Hạ viện đã thúc giục một cuộc điều tra chống độc quyền đối với Standard Oil, kết quả của sự bùng nổ dầu mỏ ở Kansas. Tái hiện một bộ phim đã từng diễn ra ở miền tây Pennsylvania, các nhà sản xuất và lọc dầu độc lập phản đối Standard Oil thống trị các đường ống dẫn của bang và họ cũng cáo buộc hãng âm mưu với đường sắt. Niềm đam mê của họ đã được hâm nóng bởi những bài báo của Ida Tarbell và một chuyến du lịch ngoạn mục mà cô ấy đã thực hiện qua các mỏ dầu. Đột nhiên, Ủy viên Garfield triệu tập Archbold và Rogers để thẩm vấn về hành vi của Standard trong bang. Khi ông thảo luận về chủ đề nhạy cảm về giảm giá - điểm sáng cho rất nhiều trận chiến trong lịch sử dầu mỏ - quan hệ của họ xấu đi một cách nhanh chóng. Một thế hệ mới gồm các nhà sản xuất dầu độc lập ở Kansas, Illinois, Oklahoma, Texas và California sẽ cung cấp động lực chống lại sự độc quyền của Standard.

Khi Đạo luật Sherman nhanh chóng ra đời dưới thời Teddy Roosevelt, loạt chuyện Tarbell hầu như đảm bảo Standard Oil sẽ là mục tiêu trung tâm của bất kỳ cuộc điều tra quý tộc nào của liên bang. Tarbell cho đó là lựa chọn tối ưu bởi vì đây là “quý tộc lớn nhất và gần như độc quyền nhất.” Nó cung cấp một bài báo về người tiêu dùng nổi tiếng, ảnh hưởng đến gần như tất cả mọi người và có một lịch sử điều trần và kiện tụng phong phú để khai quật. Vào đầu những năm 1900, dầu mỏ đã được sử dụng cho một loạt các mục đích mới và dường như không còn chấp nhận một tổ chức kiểm soát nó.

Trong nhiều năm, Rockefeller và các đồng nghiệp đã phớt lờ dư luận, từ chối trả lời phỏng vấn và cư xử bất chấp tại các phiên điều trần. Trong loạt bài trên McClure, Tarbell đã nói: “Nếu ông Rockefeller là một nhà tâm lý học vĩ đại như một nhà thao túng kinh doanh, ông sẽ nhận ra đang đánh thức một nỗi sợ hãi kinh khủng của dân

chúng.” Trước những nỗ lực nhỏ nhặt của các chính trị gia để cản trở họ. “Chúng ta sẽ thấy Standard Oil trong địa ngục trước khi để bất kỳ người đàn ông nào nói cho chúng ta biết cách điều hành công việc kinh doanh của mình”, Henry Rogers đã thề. Vào thời điểm bấp bênh này, quỹ tín thác cần một nhà ngoại giao bậc thầy, chứ không phải Archbold nóng nảy.

Năm 1906, Roosevelt đã ký một chong dục luật để hạn chế lạm dụng công nghiệp. Thu lợi từ sự phản đối kịch liệt từ cuốn tiểu thuyết *The Jungle* (Rừng xanh) của Upton Sinclair, ông đã ký thành luật Đạo luật Thực phẩm và Dược phẩm Tinh khiết. Xác định phân biệt đối xử với đường sắt là một vấn đề lớn, ông ủng hộ dự luật Hepburn, trong đó trao quyền rộng hơn cho Ủy ban Thương mại Liên tiểu bang để đặt giá cước đường sắt và đặt các đường ống giữa các tiểu bang trong phạm vi của nó. Bằng cách đưa Standard Oil lên, Roosevelt hy vọng sẽ kiểm tra được hai sự lạm dụng cùng một lúc: sự thông đồng với đường sắt và sự độc quyền công nghiệp. Khi Văn phòng Tổng công ty gửi cho ông báo cáo về sự ủy thác dầu mỏ, nó nêu bật sự thông đồng của Standard, cả về tỷ lệ bí mật và sự phân biệt đối xử công khai, với các tuyến đường sắt. Năm bắt điều này như một công cụ mạnh mẽ để thông qua dự luật Hepburn, Roosevelt đã công khai báo cáo dài năm trăm trang vào ngày 2 tháng 5 năm 1906. “Báo cáo cho thấy Công ty Standard Oil đã được hưởng lợi rất nhiều cho đến thời điểm hiện tại một cách bí mật, tỷ lệ,” tổng thống tuyên bố.

Rockefeller vẫn im lặng khi hiểu sai tâm trạng của công chúng một cách nghiêm trọng. Khi Charles M. Pratt soạn thảo một câu trả lời, Rockefeller đã phản đối: “Việc phát đi thông điệp vào thời điểm này là không khôn ngoan và khiến việc xử lý của Chính phủ quyết liệt hơn.” Chống lại quan điểm của Rockefeller, Standard Oil đã đưa ra một tuyên bố phủ nhận họ đã cố ý thực hiện bất kỳ hành động trái pháp luật nào.

Với Standard Oil, Teddy Roosevelt đã tìm thấy một quỹ tín thác được thiết kế riêng cho mục đích của mình: to lớn, giàu có, tàn bạo, nổi tiếng và hoàn toàn không ăn năn. Ông ngưỡng mộ sự vĩ đại và thích sử dụng bực giảng bắt nạt của mình để kích động kẻ thù nổi tiếng. Với sự khéo léo của một nhà thám hiểm đối với những trò lừa đảo và lừa bịp, ông đã khiến cho cả hai hoàn toàn nhằm lẫn về tình

cảm thực sự của mình. Ngay lập tức, ông đã đưa ra những lời tố cáo mạnh mẽ với công chúng: “Mọi biện pháp về tính trung thực trong kinh doanh đã được thông qua trong sáu năm qua đều bị những người này phản đối.” là “những tên tội phạm lớn nhất trong nước.” Sau đó, trong các cuộc trò chuyện riêng tư thân thiện tại Nhà Trắng, ông tước vũ khí của các giám đốc Standard mà ông đã chê bai bằng cách tỏ ra lịch sự. Vào đầu tháng 3 năm 1906, Archbold và Rogers đã được tiếp đón thân mật tại Nhà Trắng, và Junior đã tự tin báo cáo với cha mình:

[Tổng thống] tuyên bố rất thiếu hiểu biết về các vấn đề của công ty, nói kiến thức của ông về nó là ‘ngu ngốc’. Đối với cuộc điều tra trực tiếp thông qua bộ phận của ông Garfield, ông dường như biết rất ít... Ông không biểu lộ sự thù hận cá nhân hoặc cảm giác không tử tế.

Ngay cả khi tiếp đãi các ông chủ của Standard Oil, Roosevelt sắp bộc phát toàn bộ cơn thịnh nộ của chính phủ chống lại nó. Ông đã bị xúc phạm bởi các chiến thuật cản trở của nó với Garfield, từ chối thừa nhận tính hợp pháp của cuộc điều tra của anh ta. Khi gửi Báo cáo của Garfield cho Quốc hội, ông cảnh báo Bộ Tư pháp có thể truy tố Standard Oil vì những hành vi lạm dụng được tiết lộ. Mối liên hệ của Standard Oil với các khoản giảm giá đường sắt đã đặt ra các ranh giới cho việc truy tố chống độc quyền trong tương lai. Giống như Lloyd và Tarbell, Bộ trưởng Tư pháp William H. Moody nghĩ sự độc quyền Standard dựa trên một mô hình giảm giá bí mật, bất hợp pháp. Vào cuối tháng 6 năm 1906, Roosevelt đã triệu tập Moody và các thành viên nội các khác cho một phiên họp bất thường về đêm tại Nhà Trắng để thảo luận về khả năng truy tố. Vào ngày 22 tháng 6, Moody đã công bố một cuộc điều tra sơ bộ, do Frank B. Kellogg đứng đầu, về một vụ kiện chống độc quyền chống lại Standard Oil - một động thái mà một tờ báo đã đưa tin với tiêu đề rõ ràng, “Các quan chức Standard Oil có thể vào tù.”

Vào lúc này, các quan chức Standard biết họ đã bị lừa dối một cách thô bạo bởi thái độ phủ nhận của tổng thống. Archbold nói với Rockefeller: “Không còn nghi ngờ gì nữa, cuộc họp Nội các đặc biệt mà Tổng thống đã kêu gọi, và hành động hoàn toàn do ông ấy chi phối, đã dẫn đến việc bắt đầu các thủ tục tố tụng.” Cố gắng thực hiện

một ghi chú dũng cảm, ông ta nói thêm, “tất cả vẫn ổn, và sẵn sàng cho cuộc chiến”. Như mọi khi, Standard Oil phản ứng với sự dũng cảm, và Hell Hound Rogers gửi những lời chiến đấu đến Rockefeller: “Theo tôi mọi thứ đều ổn và chắc chắn sẽ giành chiến thắng, không nghi ngờ gì nữa, tôi không nghĩ chúng ta có điều gì phải sợ hãi.”

Khi nhìn lại, có vẻ như những tín hiệu mơ hồ từ Nhà Trắng phản ánh nhiều hơn sự trùng lặp về phía Roosevelt, vì ông thực sự miễn cưỡng cầm cây gậy lớn chống lại Standard Oil. Ông thích thỏa hiệp với các vụ kiện chống độc quyền, những vụ kiện này diễn ra chậm, tốn nhiều thời gian và khó thắng. Ông ấy muốn giám sát các quỹ tín thác, không phá vỡ chúng và hy sinh hiệu quả của chúng, và đang tìm kiếm một số hành vi hòa giải từ các đối thủ của mình, một gợi ý họ sẽ chấp nhận sự giám sát của chính phủ và tự nguyện sửa chữa. Nhưng sự thỏa hiệp quá xa lạ với Archbold đến nỗi ông không thấy có thể đã ngăn chặn vụ kiện chống độc quyền bằng một chút mềm dẻo chính trị.

Vào thời điểm chính quyền Roosevelt đưa ra quyết định, Rockefeller đã không bước qua cánh cửa 26 Broadway trong nhiều năm. Nhưng Rockefeller vẫn phải chịu trách nhiệm về những tội lỗi của Standard Oil và bị phi báng nhiều nhất khi ít tham gia vào việc kinh doanh nhất. Nhận thức được lợi ích của việc chỉ mặt ông trùm của quỹ tín thác, Roosevelt đã cho Rockefeller là thiên tài năng động của đội bóng, và báo chí đã kịch hóa vụ án chống độc quyền như một cuộc ‘chọi gà’ giữa Roosevelt và Rockefeller, Nhà Trắng và 26 Broadway.

Ngay cả trước khi chính phủ liên bang đệ trình các cáo buộc chính thức chống lại Standard Oil, một loạt các vụ kiện của tiểu bang đã nổ ra, vụ kiện gây hấn nhất là ở Missouri, nơi Herbert S. Hadley được bầu làm tổng chưởng lý vào năm 1905. Là một luật sư công tố có tư tưởng cải cách ở Thành phố Kansas, anh ta đã nổi tiếng về chiến đấu chống tham nhũng. Ngay sau khi trở thành tổng chưởng lý, anh đã bắt đầu chứng minh cả Waters-Pierce và Republic Oil đều là các công ty con tiếp thị bí mật của Standard Oil và đưa tiểu bang trở thành lãnh thổ bán hàng độc quyền với Standard Oil of Indiana. Khi tổng đạt trật đòi hầu tòa cho các giám đốc điều hành Standard ở Manhattan, người của Hadley tỏ ra là những kẻ liều lĩnh nhanh nhẹn.

“Các quý ông đang theo đuổi sở thích hàng ngày của họ trong thành phố nhưng di chuyển một cách thận trọng,” Junior báo cáo với cha mình từ 26 Broadway. Một buổi sáng, Henry Rogers sai bước nhanh chóng từ ngôi nhà phố ở Manhattan đến chiếc xe có tài xế riêng của ông. Khi nó lao ra khỏi lề đường, một điều tra viên có tên M. E. Palemdo đã lao ra từ một nơi ẩn nấp. “Đây có phải là ông Henry H. Rogers không?” anh ấy hỏi. Trong khi Rogers không nói nên lời nhìn chăm chăm vào kẻ điên này, Palemdo ném trát đòi hầu tòa về phía ông, rồi nhảy khỏi chiếc xe đang chạy.

Ngay cả với những pha nhào lộn như vậy, các điều tra viên của Hadley cũng không thể bắt được Rockefeller, và báo chí đã tham gia cuộc săn người quốc gia. Lần theo dấu vết của những tin đồn, các phóng viên đã tưởng nhầm người khổng lồ lên du thuyền của Henry Rogers, thả neo ngoài khơi Puerto Rico hoặc ở nơi ẩn náu với Flagler ở Key West. Khi rời khỏi điền trang này sang điền trang khác, Rockefeller bị biến thành một kẻ chạy trốn. Mỗi ngày tại Pocantico, Rockefeller nhận được một chuyến hàng pho mát yêu thích từ tàu của New York Central. Một ngày nọ, một tài xế địa phương, Henry Cooge, thông báo với báo chí các loại pho mát đáng ngờ lại xâm nhập vào Pocantico. “Chúng là pho mát,” anh ta nói, “Tôi sẽ nhận ra ở bất cứ đâu, bất kể là ngày hay đêm... Rockefeller, theo ý kiến của tôi, đang ở đâu đó trong khu đất của ông ta.”

Mũi của Cooge đã chính xác: Rockefeller đã rút lui về Pocantico, biến nó thành pháo đài của mình, được các thám tử vây quanh ở mọi phía. Các điều tra viên tự tung mình vào chiến trường nhưng không có tác dụng. “Hết lần này đến lần khác,” một tờ báo cho biết, “các điều tra viên ngụy trang dưới nhiều hình thức khác nhau đã thành công trong việc vượt qua được vòng ngoài, nhưng chưa bao giờ xâm nhập được vào vòng bảo vệ bên trong của các thám tử. Họ đã bị phát hiện nhanh chóng bởi tay sai của vua dầu mỏ.” Sự điện thoại của mình bị nghe trộm, Rockefeller khuyên Cettie không nên gọi cho mình. Ông cũng khuyên thư ký tại 26 Broadway chuyển thư cho ông bằng phong bì đơn giản mà không có địa chỉ.

Vào một thời điểm thuận tiện, thông qua một con đường phía sau, Rockefeller đi bằng thuyền từ Tarrytown đến Golf House ở Lakewood, nơi ông đặt ra các điều kiện xứng đáng với một nhà tù an

ninh tối đa. Đèn pha sẽ phát hiện những người đến gần khu đất vào ban đêm, và các toa xe giao hàng được khám xét kỹ lưỡng, để tránh che giấu những kẻ hầu cận pháp luật. Khi Abby sinh John D. Rockefeller III vào tháng 3 năm 1906, các tờ báo hả hê vì các điệp viên của Hadley, Rockefeller không thể đến thăm cháu trai đầu lòng. Tờ Thế giới New York đã chế nhạo với tiêu đề, “Cháu trai của John D. Rockefeller sinh ra và ông ta, ngụp lặn trong Pháo đài Lakewood, chỉ có thể vui mừng qua điện thoại.” Ông khuyên anh rể William Rudd: “Tôi không muốn tiết lộ mình đang ở đâu. Nó thường giúp tôi ít phiền toái. Thư từ của tôi đã bị cắt giảm 55% kể từ mùa thu. Tôi nói điều này vì một số người tò mò có thể hỏi anh liệu có nghe tin từ tôi hay đang viết thư cho tôi... Tôi không muốn biết điều đó ngay bây giờ hoặc bất cứ lúc nào.” Trong phiên xử đầu tiên ở New York, Hadley không lời kéo được Rockefeller, nhưng cuộc truy đuổi nhục nhã đã gây ấn tượng mạnh đối với anh ta. Sau khi Hadley trở lại Missouri, Rockefeller hỏi Archbold, “Sẽ tốt cho chúng ta nếu có thể giải quyết các vụ việc ở Missouri mà không cần kiện tụng hay rắc rối gì thêm? Tôi không chuẩn bị để nói, nhưng đề nghị chúng ta nên suy nghĩ cẩn thận.”

Ngay sau khi trốn tránh người của Hadley, lời khai của Rockefeller đã được tìm kiếm trong một vụ kiện tại Philadelphia chống lại Đường sắt Pennsylvania. Được các luật sư hướng dẫn không được mạo hiểm trong phạm vi một trăm dặm quanh thành phố, ông đã yêu cầu George Rogers vẽ bán kính hàng trăm dặm quanh Philadelphia trên bản đồ, và ông đã không xâm nhập vào vòng đó. Dần dần, cuộc sống của ông bị buộc vào những nút thắt bởi các phiên tòa. Vào tháng 3 năm 1906, khi Junior muốn ông tham dự cuộc họp lớp của mình tại Brown hoặc ít nhất là viết một bức thư chúc mừng, Rockefeller đã từ chối, giải thích “nếu địa điểm mà cha viết thư không được đưa ra, nó sẽ gây ra bình luận. Nếu bức thư được ghi ở 26 Broadway, điều đó cũng gây ra bình luận, đặc biệt là liên quan đến tuyên bố cha đã không ở văn phòng của mình trong nhiều năm... Có thể nếu không có tài liệu tham khảo nào liên quan đến cha vào dịp này, thì có lẽ sẽ tốt hơn.”

Khi các vụ kiện liên tục xuất hiện, Rockefeller đã phản ứng bằng sự phẫn nộ của một người đàn ông cảm thấy bị oan, và ông đã giấu

cột các chính trị gia đứng sau. Tuy nhiên, ông đang bị bắt làm con tin cho các vụ kiện pháp lý của Standard Oil và bày tỏ sự thất vọng với chức danh chủ tịch danh dự trên danh nghĩa của mình, điều này đã khiến ông trở thành cột thu lôi cho các cuộc tấn công chống lại quỹ tín thác. Khi cho Gates và Junior biết về việc từ chức, ông nhớ lại khi Standard Oil of New Jersey được thành lập, ông đã cho phép tên của mình được sử dụng “theo sự trưng cầu của các cộng sự của tôi, mặc dù tôi đã tha thiết yêu cầu họ đặt tên cho người kế nhiệm của tôi.” Cả Gates và Junior đều ép ông từ bỏ danh hiệu không mong muốn, điều mà họ cho là một khuyết tật đối với việc thực hiện các hoạt động từ thiện của ông.

Vào tháng 8 năm 1906, trong bối cảnh bí mật, Rockefeller lặng lẽ viết một lá thư cho George Rogers, từ chức chủ tịch Standard Oil và yêu cầu sự chấp thuận nhanh chóng của hội đồng quản trị - một yêu cầu mà ông đã gia hạn nhiều lần trong vài năm tới. Khi ông nói với Archbold, “Tôi bị đặt vào một vị trí sai lầm và bị chế giễu vì không biết về các vấn đề như một người nên biết về mối quan hệ chính thức; và tôi sẽ không ngạc nhiên khi biết luật pháp nghiêm ngặt sẽ trừng phạt những người chiếm giữ các vị trí theo cách này.” Mỗi khi Rockefeller đưa ra lời cầu xin, Archbold đều chống lại, sợ sự ra đi của ông có thể khiến tổ chức dễ bị tổn thương và làm suy yếu niềm tin của cổ đông. Đối với Archbold, Rockefeller giờ đã ở quá sâu để rút lui. Henry Rogers trước đó đã nói với Ida Tarbell: “Chúng tôi đã nói với anh ấy rằng anh ấy phải giữ chức danh chủ tịch. Những trường hợp chống lại chúng tôi đang chờ tòa án giải quyết; và chúng tôi nói với anh ấy nếu ai trong chúng tôi phải vào tù, anh ấy sẽ phải đi với chúng tôi!”

Rockefeller và các đồng nghiệp đã chậm chạp trong việc nắm bắt sức mạnh của các chuỗi báo chí và tạp chí phát hành hàng loạt đang phát triển, hiện có thể khiến đất nước phẫn nộ bằng một câu chuyện. Hình ảnh của Rockefeller đột nhiên có ở khắp mọi nơi. Một người vẽ tranh biếm họa hình ảnh ông đến gần một sạp báo, nơi khuôn mặt ông xuất hiện trên trang bìa của mọi ấn phẩm và hỏi người bán hàng một cách khéo léo: “Bạn có tờ nào không nói về tôi không?” Trong một loạt biếm họa khác, Rockefeller xúc những đồng xu vào một mặt của cái cân, với mẫu giấy ghi “Vài lời từ tế” ở mặt còn lại; chú thích

tự hỏi: “ông ấy sẽ cho họ cái gì?” Muốn quên đi quá khứ, bây giờ ông phải đối đầu với nó.

Nhìn lại, có vẻ như các nhà phê bình báo chí của Rockefeller đã thu lợi từ một thời điểm chuyển tiếp thoáng qua khi các công ty chưa thích nghi với các phương tiện truyền thông mới và thiếu bộ phận quan hệ công chúng. Trong gần ba năm, Standard Oil đã bị Ida Tarbell tấn công và chỉ đưa ra những phản ứng nửa vời. Chẳng hạn, khi các bài xã luận xuất hiện liên quan đến loạt chuyện của McClure, Rockefeller đã cho lưu hành rộng rãi các bản sao. Và trong nhiều năm, Standard Oil đã bí mật trả 15.000 đô la mỗi năm cho một nhà kinh tế học người Anh tên là George Gunton, người đã biên tập một tạp chí thường xuyên kể chuyện gây tranh cãi với Lloyd và Tarbell. (Vì sợ hậu quả chính trị, Rockefeller và các hậu duệ của ông luôn chùn bước trong việc sở hữu hoàn toàn các tài sản tin tức quan trọng.)

Cảm thấy bất lực khi đối mặt với những thông tin sai lệch, Gates đã yêu cầu Rockefeller thành lập một văn phòng báo chí, và Rockefeller khuyến khích ông nói chuyện với Archbold. Theo Gates, Archbold “vui mừng khôn xiết” trước sự thay đổi của Rockefeller, và kết quả là quỹ tín thác đã thuê nhân viên truyền thông đầu tiên của mình, Joseph I. C. Clarke, một biên tập viên của New York Herald. Mặc dù Ivy Lee đã đại diện công khai cho Công ty Đường sắt Pennsylvania, một bước đi như vậy vẫn là một điểm mới với các công ty Mỹ. Hầu hết các doanh nghiệp không thừa nhận tính hợp pháp của việc các nhà báo chọc ngoáy vào công việc của họ và do đó, không có nhà báo chuyên trách nào trong biên chế. Là một nhà thơ và nhà viết kịch vui tính, cởi mở, Clarke sẽ chào các phóng viên bằng một ly quip và một miếng xì gà để hâm nóng hình ảnh của quỹ tín nhiệm. Chẳng bao lâu sau, anh ấy yêu cầu các phóng viên xếp hàng để có những cuộc phỏng vấn vui vẻ, nhẹ nhàng với Rockefeller, như kể về một trận đánh gôn với ông trùm. Các bài báo bắt đầu xuất hiện với những tiêu đề như “Mặt con người của John D. Rockefeller”, như thể sự tồn tại của nó không phải là điều hiển nhiên.

Lúc đầu, Junior nghi ngờ tính hiệu quả của những câu chuyện kể cả thuận lợi. Nhưng ngay từ năm 1903, anh và Parmalee Prentice đã cầu xin Senior xuất bản một cuốn tiểu sử được ủy quyền để bác bỏ

công việc của Tarbell trước khi nó hình thành cơ sở cho lịch sử trong tương lai. Chắc chắn lịch sử sẽ minh oan cho mình, Rockefeller lúc đầu nóng nảy, sau đó thỏa hiệp để xoa dịu con trai - đặt ra khuôn mẫu cho ba thập kỷ tiếp theo. Năm 1904, ông bắt đầu viết câu trả lời cho các câu hỏi tiểu sử do Starr Murphy đặt ra, nhưng trái tim ông không ở trong đó, và dự án sớm hết hạn. Làm việc trên lịch sử Standard Oil chính thức chỉ tốt hơn một chút. Năm 1906, một ủy ban điều hành đặc biệt của Standard Oil of New Jersey đã thuê mục sư Leonard Woolsey Bacon viết lịch sử, và Rockefeller đã hiệu đính chương của ông về Công ty Cải tiến Miền Nam. Sau đó Bacon bị ốm và chỉ có một cuốn sách nhỏ xuất hiện.

Rockefeller tưởng tượng sự cuồng nhiệt của báo chí sẽ nguội đi trong thời gian ngắn. Ông cảm thấy an ủi vì thực tế là các phương tiện truyền thông đại chúng mới đã ủng hộ chủ nghĩa tư bản kinh doanh lớn và không thể chịu đựng được những chỉ trích cấp tiến trong thời gian dài. Làm thế nào mà những ông trùm báo chí lớn như Joseph Pulitzer lại có thể chống lại lợi ích của chính họ? Như Rockefeller đã đảm bảo với Gates, “Chủ sở hữu của tờ Thế giới cũng là một chủ sở hữu tài sản lớn, và tôi đoán, điếm chung với các chủ báo khác, những người sở hữu tài sản, đôi mắt của ông ấy bắt đầu mở ra với sự thật rằng ông ấy giống như Samson, chủ động kéo tòa nhà xuống trúng đầu anh ta.” Đến năm 1905, Rockefeller và đoàn tùy tùng đã nhận được những gợi ý sự nhiệt tình điều tra đang dấy lên trong các biên tập viên tại McClure's, Starr Murphy báo cáo. Ngày 28 tháng 3 năm 1906, Teddy Roosevelt có bài phát biểu nổi tiếng tại Câu lạc bộ Gridiron ở Washington, trong đó ông mượn một thuật ngữ từ Pilgrim's Progress và tố cáo các phóng viên điều tra mới là những kẻ dở hơi. người luôn dán mắt vào những vấn đề thấp hèn thay vì thỉnh thoảng nâng chúng lên trời. Những kẻ mê muội bây giờ đã suy yếu, nhưng những kẻ đáng tin cậy thì không.

Bị chính phủ và báo chí săn đón, Rockefeller không tìm thấy niềm an ủi nào trong công việc gia đình. Vào tháng 5 năm 1906, ông đã cung cấp cho một người anh em họ hàng loạt vấn đề u ám đã bao trùm gia đình kể từ loạt chuyện Tarbell. Edith đã trở về sau chuyến đi trị liệu ở Châu Âu, nơi được cho là đã giảm bớt chứng trầm cảm, nhưng cô bị ốm và chỉ hồi phục từ từ; Junior đã tiến bộ sau sự cố

nhưng vẫn còn yếu; Alta đã nằm trên giường trong vài tuần sau khi phẫu thuật; còn Cettie thì thấp thòm vì bệnh viêm phổi và hôi miệng. “Vì vậy, tôi nghĩ chúng ta sẽ đồng ý,” Rockefeller tổng kết, “không một gia đình nào có độc quyền đối với các thử thách của cuộc sống.” Ở tuổi sáu mươi, ông là mẫu vật khỏe mạnh nhất trong gia đình.

Trong tất cả các vấn đề y tế của gia đình, đáng lo ngại nhất là Bessie. Cô và chồng, Charles Strong, đã đến Cannes vào tháng 5 năm 1904 để trao đổi với các chuyên gia thần kinh, đặc biệt là bác sĩ Bourcart. Bây giờ, hai năm sau, cô bị bệnh tim và quá suy nhược để trở về nhà. Trong khi Rockefeller hoan nghênh cô vì đã tìm kiếm sự nghỉ ngơi trong khí hậu ấm áp và đầy nắng, thì ông lại cảm thấy đau buồn vì sự vắng mặt hai năm của cô ở nước ngoài. Nhạy cảm với trạng thái tâm lý mỏng manh của cô, ông gửi những bức thư nhẹ nhàng. “Cha nặng gần hai trăm pound, có năm bộ tóc giả,” ông viết vào tháng 12 năm 1905. “Con nên xem chúng! Chúng là những tác phẩm nghệ thuật thực sự, và ưng ý nhất. Cha ngủ ngon, và không biết làm thế nào có thể hòa nhập suốt những năm qua mà không có tóc giả.”

Vào mùa xuân năm 1906, thất vọng vì sự vắng mặt của Bessie, Rockefeller và Cettie quyết định dành bảy tuần với Strongs ở Pháp tại dinh thự mùa hè của họ ở Compiègne, phía đông bắc Paris. Tháng 5 năm đó, Charles đã báo cáo Bessie “sẽ rất vui khi biết tin, hiện tại trong tình trạng tốt hơn bất kỳ lúc nào kể từ khi chúng con ra nước ngoài, mặc dù chúng con sẽ khó có thể vượt đại dương vào mùa hè này.” Rockefeller có thể đã nhìn thấy một cơ hội bất ngờ để đưa ra lời cầu xin kịp thời cho việc trở về Mỹ của Bessie. Khi nhận xét về chuyến đi, George Santayana nói về nhà Rockefeller, “họ sẽ đi du lịch dưới một cái tên giả, để bảo vệ mình khỏi những lá thư van xin và sự tò mò.” Nhưng Rockefeller có thể cũng muốn đi du lịch ẩn danh để thoát khỏi trát đòi hầu tòa.

Vào tháng 6 năm 1906, nhóm Rockefeller - bao gồm Cettie, Lute, Alta, và Tiến sĩ Biggar - lên đường đến Pháp trên tàu Deutschland, với tên Rockefeller được bỏ qua một cách kín đáo trong danh sách hành khách. Khi biết Rockefeller đã lên tàu, báo chí đã bận rộn với những đồn đoán về động cơ. Một số phóng viên nhấn mạnh mong muốn tránh cho lời khai và những người khác cho là sức khỏe của

ông suy giảm. Có lẽ giả thuyết kỳ quặc nhất đến từ một phóng viên người Mỹ ở New York, William Hoster, người đã phỏng đoán một cách ngớ ngẩn dựa dầy của Rockefeller đã bị hủy hoại, ông sẽ tham khảo ý kiến của một chuyên gia châu Âu nổi tiếng và có thể sẽ không bao giờ sống sót trở về. Với hy vọng có thể quan sát Rockefeller ở khoảng cách gần, Hoster đã mua một vé cho chuyến vượt biển, dự định đăng một loạt chuyện có tựa đề “Người đàn ông giàu nhất thế giới chơi như thế nào”.

Trong chuyến hành trình, khi đi theo dõi nhân vật của mình, Hoster đã rất ngạc nhiên về sự khác biệt của Rockefeller so với định kiến mà chính ông đã tạo dựng cho độc giả. Rockefeller rất thèm ăn và ăn ba bữa một ngày. “Đó là một cú sốc rõ rệt đối với tôi,” sau đó anh viết, “thay vì tình trạng khó tiêu vô vọng mà Hoster đã vẽ, một người đàn ông cao, vai rộng, cường tráng, hồng hào. Nước da, đôi mắt trong veo, bước đi tinh táo và phong thái hoàn toàn mạnh mẽ.” Khác xa với sự xa cách, Rockefeller khá vui vẻ xung quanh con tàu: bùng nổ trong một điệu nhảy khi ông đánh bại Tiến sĩ Biggar tại trò chơi shuffleboard; mặc trang phục của harlequin vào đêm tiệc tối của thuyền trưởng; và làm hài lòng những đứa trẻ nhỏ với những trò hề của mình. Hoster sau đó viết: “Một cậu bạn nhỏ cứng cáp vào một buổi chiều đã kiếm được hai đồng xu và cậu ta khăng khăng chia sẻ với người bạn chơi của mình là Rockefeller. “Người đàn ông hàng triệu đô đã nghiêm túc tiếp nhận và cẩn thận đặt nó vào túi của mình, sau đó, khuôn mặt của ông trở nên vui nhộn và bế đứa trẻ, đập tay với nó.”

Một phần nhiệm vụ của Hoster là thực hiện một cuộc phỏng vấn độc quyền với Rockefeller. Khi con thuyền cập bến Cherbourg, anh biết nhóm Rockefeller sẽ sớm biến mất trên một chiếc xe du lịch và anh phải tiếp cận ông trùm ngay lập tức. Trong khi Rockefeller đi lang thang quanh một gốc cây, Hoster đã đến gặp và giới thiệu bản thân. Mặc dù giả vờ mình chưa bao giờ đọc những lời chỉ trích của anh ấy, Rockefeller rõ ràng biết bài viết của Hoster và bày tỏ sự cay đắng trước cách đối xử vô lý đối với sức khỏe của ông. Hoster hiền lành thú nhận lỗi của mình. Sau đó, anh ta hỏi, “Ông Rockefeller, ông có bao giờ nghĩ bản thân có thể phải chịu trách nhiệm về cách báo chí đối xử?” Anh ta kể lại, hàng chục lần, đã đến nhà Rockefeller để cố

gắng phòng vấn nhưng chưa bao giờ được nhận hoặc thậm chí được phép nhìn thoáng qua, điều này dường như để xác minh các báo cáo về tình trạng sức khỏe kém. Rockefeller lưu ý ông đã không tham gia vào công việc quản lý Standard Oil trong nhiều năm. “Nó có thể không được biết đến?” ông hỏi. “Tôi không giấu giếm điều đó. Tất cả bạn bè của tôi đều biết điều đó.” Tuy nhiên, Hoster khẳng định anh ta và các phóng viên khác thực sự không biết gì về điều đó, và anh ta cầu xin ông công khai điều đó.

Rockefeller nhìn Hoster một cách nghiêm nghị và cắm cây gậy vào con đường rải sỏi. Sau đó, khuôn mặt giãn ra và một nụ cười nhạt nở trên môi. “Vì vậy, tất cả là lỗi của tôi,” Rockefeller nói, với một chút châm biếm. Sau đó, dừng lại một lúc, ông nói thêm một cách nghiêm túc, “Tôi cho rằng có thể có điều gì đó trong những gì bạn nói, mặc dù tôi chưa bao giờ nghĩ về nó theo cách đó trước đây.” Vì Rockefeller đã ma quỷ hóa các phóng viên, cũng giống như họ đã quỷ hóa ông, ông đã rất ngạc nhiên khi thấy Hoster chân thành dù bịa ra những câu chuyện vì thiếu thông tin chính xác.

Thái độ của Rockefeller đối với báo chí đã bắt đầu tiến triển với việc Standard thuê Joseph I. C. Clarke, điều này có thể khiến ông có thể nói chuyện thoải mái hơn với Hoster. Khi Hoster hỏi liệu ông có đáng giá một tỷ đô la hay không, Rockefeller đáp lại, “Không có gì giống như thế - không bằng một phần ba số tiền đó. Tôi muốn nói rõ với bạn tổn thương mà tôi phải chịu từ những câu chuyện dai dẳng còn đáng giá hơn một tỷ đô la. Chúng khơi gợi trong tâm trí hàng ngàn ý nghĩ dẫn đến bất hạnh lớn lao.” Dần dần cởi mở khi họ đi cùng nhau, Rockefeller nói với Hoster rằng ông đã đau buồn như thế nào khi bị biến thành một con quái vật. “Tôi đã bị biến thành một loại yêu tinh đáng sợ, để giết thứ vốn đã trở thành nguồn lực ưa thích của những người đàn ông tìm kiếm sự ưu ái của công chúng?” Như mọi khi, Rockefeller đổ lỗi cho các đối thủ kinh doanh và các chính trị gia về những rắc rối của mình. Tuy nhiên, dù tự phục vụ cho nhận xét của mình, ít nhất bây giờ ông đang nói chuyện với một phóng viên. Sau đó, trước sự ngạc nhiên tột độ của Hoster, Rockefeller đã mời anh đi cùng đến bữa tiệc tại Compiègne. Làm sao anh ta có thể từ chối?

Charles và Bessie thuê Château des Avenue ở bìa rừng Compiègne cho mùa hè. Từng là ngôi nhà mùa hè của Nữ hoàng Isabella của Tây Ban Nha, giờ đây nó thuộc sở hữu của Duc de l'Aigle. Bất chấp bệnh tật của vợ, Charles vẫn viết một cuốn sách mới có tên Nguồn gốc của ý thức. Rockefeller đã rất vui mừng khi tìm thấy Bessie bốn mươi tuổi trong tình trạng sức khỏe được cải thiện, mặc dù tinh thần của cô vẫn bị suy giảm nghiêm trọng. Khi George Santayana đến thăm trong thời gian nhà Rockefeller ở lại, anh ấy đã viết cho một người bạn, những người ủng hộ Charles, “Đó là một cuộc sống khủng khiếp mà anh ấy phải trải qua khi vợ giống như một đứa trẻ, ốm yếu vô vọng, nhưng dường như sẽ không chết ngay.”

Không giống như Hoster, Santayana đã bị sốc khi thấy Rockefeller trông thật tồi tệ, già nua, nhăn nheo và đội một “bộ tóc giả màu hạt tiêu và rõ ràng là quá nhỏ so với anh ta”.

Sau cả đời trốn phóng viên, Rockefeller giờ đã biến William Hoster thành người bạn đồng hành. Họ đi lang thang trong rừng, chơi gôn và ăn tối cùng nhau trong các khách sạn địa phương. Sau khi dạy Hoster cách đi xe đạp, ông đã đưa anh ta đạp xe xuống con phố chính của Compiègne, cùng với cô cháu gái 9 tuổi yêu quý của mình, Margaret. Hoster bị ấn tượng bởi tính cách dân túy mạnh mẽ của Rockefeller, cách anh ta ông bị hấp dẫn bởi những người bình thường nhưng lại thờ ơ với các bậc cao niên. Khi thảo luận về Napoléon, Rockefeller nói, “Ông ấy là một con người xấu xa bởi vì ông ấy xuất thân từ hàng ngũ bình dân. Không có dòng máu quý tộc hay hoàng gia đọng lại trong huyết quản của ông ta.” Rockefeller bị Joan of Arc mê hoặc. “Cô ấy lấy trí tuệ của mình ở đâu, nếu nó không được Thiên đường linh ứng?” Hợp với Hoster, Rockefeller có thể đã bắt đầu nếm trái, lần đầu tiên, thú vui của sự thú nhận. “Họ sẽ biết tôi nhiều hơn khi tôi chết, anh Hoster,” Rockefeller nói vào một ngày nọ. “Không có gì trong cuộc đời tôi mà không phải chịu sự giám sát kỹ lưỡng nhất.”

Rockefeller nhận thấy trong thời gian nhàn rỗi ở châu Âu, ông không thể xua đuổi những suy nghĩ về những khó khăn ở quê nhà. Khoảng thời gian rời New York, Bộ trưởng Tư pháp Moody đã thông báo về cuộc điều tra chống độc quyền sơ bộ của Standard Oil. Sau đó, vào đầu tháng 7, Rockefeller nhận được tin một tòa án ở Quận

Hancock, Ohio, đã đưa ra một vụ kiện chống độc quyền đối với Standard Oil và ra lệnh bắt giữ Rockefeller. Cảnh sát trưởng địa phương đã khoe khoang với các phóng viên rằng ông sẽ có mặt trên bến tàu để chào Rockefeller khi trở về từ châu Âu. George Rogers đã chuyển tiếp một tin nhắn từ Archbold, người đã gọi vụ kiện ở Ohio là phù phiếm nhưng khuyên Rockefeller nên kéo dài thời gian lưu trú tại châu Âu của mình. Rogers cũng báo cáo một vụ kiện khác sắp thông báo từ Arkansas. Ông cảnh báo từ New York: “Có vẻ như sẽ có một làn sóng tấn công hoàn hảo.” Đến cuối tháng 7, các luật sư của Standard, đảo ngược quan điểm trước đó của họ, đã ép Rockefeller quay trở lại, đảm bảo với ông vụ việc ở Ohio là nhằm vào các công ty Standard Oil trong tiểu bang, chứ không phải cá nhân. Hóa ra, Rockefeller không bị bắt tại bến tàu, vì các luật sư đã sắp xếp để ông tự nguyện làm chứng trong vụ kiện ở Ohio.

Đặt vé trên tàu Amerika vào ngày 20 tháng 7 năm 1906, John và Cettie khao khát được đưa Bessie đi cùng. Rockefeller và Charles đã xung đột nhiều lần về câu hỏi này. Charles sau đó nói với William James, “Tôi đã có một cuộc chiến khó khăn để ngăn ông Rockefeller đưa con gái của mình trở lại bất chấp ý kiến của chuyên gia.” Rockefeller từ chối tin Bessie quá yếu để vượt biển. Cuối cùng, có phần miễn cưỡng, thậm chí là bực bội, ông đã chấp nhận quyết định của Charles để giữ cô ở lại Pháp. Một buổi chiều chủ nhật, Charles đọc to một bài luận mà anh đã soạn thảo về nhiệm vụ của những người giàu có, lập luận khi mọi người tích lũy của cải ở quy mô khổng lồ, thì họ nên chuyển đổi của cải đó thành quỹ tín thác công, do những người được ủy thác quản lý cho công việc chung. Bài luận có thể đã củng cố mong muốn của Rockefeller là tạo ra một nền tảng từ thiện khổng lồ.

Trở lại New York vào tháng 8, Rockefeller cố gắng khởi động một kỷ nguyên mới trong quan hệ của ông với báo chí. Trên thực tế, các phóng viên đã rất ngạc nhiên vì sự thân thiện đột ngột, dễ bay bổng của ông đến mức một dòng tiêu đề tuyên bố, “Ông vua dầu mỏ hành động như ứng viên chính trị.” Khi Hoster công bố một cuộc phỏng vấn dài và tâng bốc Rockefeller, người sau đã hoan nghênh “sự đối xử công bằng” mà ông đã nhận. Quyết định chống lại những câu chuyện ma quái về sức khỏe bệnh nhân của mình, Tiến sĩ Biggar đã

tập hợp các phóng viên và nói, “Mr. Rockefeller có sức khỏe thể chất mạnh mẽ nhất mười lăm năm qua. Ông ấy năng động và hoạt bát như một cậu học sinh. Chuyến đi đã mang lại lợi ích tuyệt vời cho ông ấy.”

Mặc dù rất tiếc khi trở lại mà không có Bessie, Rockefeller đã được khuyến khích bởi sự tiến bộ của cô, và Rockefeller, để tạ ơn, đã phân phối cổ phiếu cho các thành viên trong gia đình. Nhưng hy vọng đã bị tiêu tan một cách tàn nhẫn khi có tin từ Pháp vào ngày 13 tháng 11 rằng Bessie đã bị đột quy. Rockefeller nói với Charles, “Hy vọng tình yêu thương sẽ giúp Bessie vượt qua.” Ông tự an ủi khi nghĩ Bessie có một bác sĩ giỏi, một người chồng chu đáo và một cô con gái yêu thương. Nhưng ngày hôm sau, ông nhận được một thông báo đáng sợ: “Bessie đã qua đời lúc 2 giờ sáng”. Rung động sâu sắc, Rockefeller trả lời: “Tất cả mọi người đều gửi gắm tình yêu thương. Tất cả đều tốt với Bessie thân yêu. Báo cho cha nếu có bất kỳ yêu cầu nào.” Bởi một sự trùng hợp kinh hoàng, tin tức đến đúng lúc chính phủ bắt đầu truy tố Standard Oil theo Đạo luật chống độc quyền Sherman.

Khi Bessie Strong qua đời, rất ít thông tin về người thừa kế ẩn dật này đến nỗi các tờ báo đã căng thẳng để tung ra các cáo phó, thừa nhận cô chỉ được biết đến với một nhóm nhỏ những người thân trong gia đình. Cuối tháng 11, Charles và Margaret mang cô về chôn cất tại Nghĩa trang Sleepy Hollow ở Tarrytown. Mất Bessie, nhà Rockefeller muốn Charles định cư ở Mỹ, nhưng giờ anh đã là một người nước ngoài vĩnh viễn. Khi anh nói với William James, “Tôi chưa bao giờ đặc biệt tự hào về việc là một người Mỹ.” Thông thạo tiếng Đức, tiếng Do Thái, tiếng Latinh, tiếng Hy Lạp và tiếng Pháp, anh muốn quay trở lại châu Âu, coi đây là đầu nguồn văn hóa. Đối với Rockefeller, người Mỹ đến tận xương tủy, tin xã hội châu Âu đã suy đồi, thái độ như vậy là không thể hiểu nổi. Vào khoảng thời gian này, khi các phóng viên hỏi liệu anh có thể sẽ nghỉ hưu ở châu Âu hay không, anh ấy trả lời: “Hoa Kỳ đã phát triển đủ những mặt hạn chế để khiến tôi mất đi cảm giác không có nơi nào giống như nhà.”

Trước sự thất vọng to lớn của Rockefeller, Charles đã đưa Margaret đến Anh, nơi cô đi học ở Sussex và sau đó đến Đại học Newnham, Cambridge. Trong ba mươi năm tiếp theo, Charles nhận

một căn hộ ở Paris và một biệt thự ở Fiesole gần, sống đời cô độc, u uất. Rockefeller vẫn tiếp tục cầu xin tha thiết Margaret được học ở New York, và việc Charles từ chối đã trở thành một vấn đề nhức nhối đối với ông. Một năm sau cái chết của Bessie, Rockefeller không tiếp tục tặng những món quà cho con rể, mặc dù vẫn cho Margaret. Ông lo sợ Margaret sẽ trở nên cô lập với những người còn lại trong gia đình và bị ám ảnh bởi nỗi sợ hãi cô sẽ bị quyến rũ bởi một thợ săn tài sản lục địa. Khi ông than thở với Edith, “[Margaret] là một cô gái đáng yêu. Chúng ta ước gì cô bé được đến trường ở đất nước này, nơi chúng ta có thể nhìn thấy cô bé; Cha đang nói chuyện này với cô bé và Charles một cách rõ ràng, nhưng không có bất kỳ phản hồi khích lệ nào.”

Rockefeller lo lắng Charles đang để cháu gái mình tiếp xúc với quá nhiều ý tưởng cấp tiến, thế tục. Charles đã chán ghét chủ nghĩa tư bản, ủng hộ các tổ chức công đoàn và ủng hộ thuế để điều chỉnh sự bất bình đẳng về thu nhập — những điều này Rockefeller có thể chịu đựng được. Nhưng ông không thể tha thứ cho việc Charles đã dẫn con gái của mình rời khỏi nhà thờ và tước bỏ sự hướng dẫn tôn giáo của cô. Năm 1908, Charles nói với Junior rằng anh đã sa thải nữ gia sư người Ireland yêu quý của Margaret, cô Lawrenson, vì đã đưa tôn giáo vào gia đình họ. Mỗi lần Charles và Margaret đến thăm New York, nhà Rockefeller đều cố gắng lôi kéo họ trở lại nhà thờ - một chiến lược có lẽ đã phản tác dụng và củng cố quyết tâm tránh xa của họ. Trong một lần đến thăm như vậy vào năm 1909, Junior đã viết thư cho mẹ mình, “Charles và Margaret lại cùng chúng con ăn tối vào tối Chủ nhật tuần trước và cùng chúng con đến nhà thờ ở góc Đại lộ 5 và Phố 46. Liệu chúng ta có bao giờ đến gần hơn hay không, chỉ có thời gian sẽ trả lời.” Hơn một thập kỷ sau cái chết của Bessie, Rockefeller vẫn cố để đưa Margaret trở lại, hỏi con rể Harold McCormick liệu anh và Edith có thể sử dụng “ảnh hưởng thống nhất của họ để lôi kéo Charles và Margaret đến đây. Chúng ta muốn có Margaret sống cùng.”

Trước khi xem xét các chi tiết cụ thể của vụ kiện chống độc quyền đối với Standard Oil, bạn nên theo đuổi sự biến hóa của Rockefeller thành bậc thầy về quan hệ công chúng trong giây lát. Trở lại Forest Hill vào mùa thu năm đó, Rockefeller đã làm một điều bất ngờ: Ông

ấy đón tiếp — trong một tâm trạng vui vẻ thích hợp — một phái đoàn từ American Press Humorists, những người bị thu hút bởi sự thông minh của ông ấy đến nỗi họ đã bầu ông là thành viên danh dự và sau đó vui vẻ khoe rằng họ bây giờ có thu nhập bình quân đầu người cao nhất so với bất kỳ xã hội nào trên thế giới. Trong một thời gian dài, Starr Murphy và các trợ lý khác đã lập luận chỉ cần các phóng viên gặp Rockefeller và xem ông như một người cha, người bạn và người hàng xóm, ông sẽ không bị xuyên tạc một cách kỳ cục trên báo chí. Joe Clarke đã mời thêm nhiều phóng viên đến chơi gôn với người khổng lồ, và những chuyến đi chơi lễ hội, đầy thú vị và đùa cợt này, luôn tạo ra những bài báo có lợi. Rockefeller viết cho Harold McCormick vào tháng 9 năm 1906. “Cha có những người bạn đồng hành thường xuyên ở sân gôn, những nhà văn và những người làm báo,” Rockefeller viết cho Harold McCormick vào tháng 9 năm 1906. “Họ nói không hề biết rõ cha trước đây, và có vẻ hoàn toàn thân thiện và tốt tính.”

Khi từ bỏ thái độ sợ hãi trước báo chí, ông thả lỏng người, như thể được giải thoát trước sự thay đổi. Nó hình thành một phần của sự phát triển chung khác với cách thức khắc nghiệt hơn trong những năm kinh doanh. Leslie’s Weekly đã đưa tin vào năm sau, “Ở tuổi sáu mươi bảy, ông ấy đang thay đổi. Trong những năm đầu tiên của cuộc đời, ông ấy đang bắt đầu tận hưởng chính mình. Hai năm trước, ông đã né tránh những người làm báo. Bây giờ ông ấy tán tỉnh họ.” Hầu như mọi phóng viên đã tìm hiểu Rockefeller đều ngạc nhiên khi phát hiện ra một ông già lịch sự, vui tính. “Tôi chưa bao giờ biết bất kỳ ai có thể tiếp cận ông Rockefeller dễ dàng như vậy,” một phóng viên ẩn tượng viết. “Đây là lời khai của tất cả các vị khách của ông ấy.” Để đáp lại sự đối xử thân thiện hơn với báo chí, Edith bắt đầu đưa cho cha những cuốn sổ lưu niệm khổng lồ, với hàng trăm bài báo về ông xuất hiện trên khắp thế giới mỗi năm.

Mặc dù đã từ chối nhiều cơ hội đáp lại Ida Tarbell và từ chối những lời đề nghị viết về cuộc đời mình, Rockefeller giờ đã quyết định xuất bản hồi ký của mình thành từng phần giống Tarbell hàng tháng trên tờ The World’s Work (Thế giới công việc). Tạp chí là một diễn đàn đặc biệt an toàn, hấp dẫn vì biên tập viên của nó, Walter H. Page, là thành viên của Ban Giáo dục Phổ thông. Vào tháng 2 năm

1908, Rockefeller bắt đầu chơi gôn hàng ngày tại Augusta, Georgia, với nhà xuất bản Frank N. Doubleday. Cuộc nói chuyện của họ dẫn đến một chuỗi bảy bài báo được xuất bản với tiêu đề “Những hồi tưởng ngẫu nhiên về con người và sự kiện” bắt đầu từ tháng 10 năm 1908. Những tác phẩm kỳ lạ, bề ngoài được viết bởi Doubleday, với sự hỗ trợ của Starr Murphy. Sau Doubleday, Page đã xuất bản chúng dưới dạng sách vào năm 1909, bộ sách được phát hành đồng thời ở Anh, Đức, Pháp và Ý. Rockefeller nghĩ đây là sự đền tội xứng đáng từ những nhà xuất bản đang cố gắng xóa bỏ những tổn hại trong quá khứ “khi họ cho đang phục vụ chính nghĩa,” như ông nói với Edith.

Vì lý do pháp lý, việc chỉnh sửa bộ truyện đòi hỏi sự khéo léo tuyệt vời. Rockefeller biết tổng chưởng lý sẽ xem xét loạt bài này để tìm đơn kiện chống độc quyền của ông ấy và các luật sư của Standard đã xử lý từng từ một cách chặt chẽ. Lúc đầu, Rockefeller muốn cắt bớt phần Quá phụ Backus, với lý do đó chỉ là những khoản tiền nhỏ, nhưng Gates lại nói chính những con số nhỏ đã khiến câu chuyện nằm trong trí tưởng tượng của nhiều người. Gates thẳng thắn nói: “Tôi nghi ngờ liệu có bất kỳ lời bôi nhọ nào chống lại ngài hoặc công ty gây hại nhiều hơn không. Nếu một người hoặc một công ty có thể làm những điều như vậy với một người đàn bà góa nghèo và không có khả năng tự vệ chỉ với một khoản tiền nhỏ, thì tinh thần và phương pháp của họ phải tàn bạo biết bao!” Cúi đầu trước lý luận của Gates, người khổng lồ dành nhiều trang cho Backus hơn bất kỳ dự án công nghiệp hùng mạnh nào.

Phần lớn, Rockefeller tránh tranh cãi trong cuốn sách của mình. Doubleday muốn thay thế hình ảnh của Rockefeller bị cấm đoán bằng hình ảnh của một người đàn ông dễ tính mà anh từng biết. Trong bộ truyện, Rockefeller đã tạo ra một ghi chú thú vị, tự thể hiện mình là một người đam mê làm vườn và thể thao, nói với độc giả ngay từ đầu, “Vào một buổi sáng mưa như thế này, khi chơi gôn không còn nữa, tôi bị cám dỗ để trở thành một người già.” Ông chỉ đơn giản là John, người hàng xóm kế bên. Về cuộc sống hiện tại, ông nói, “Tôi sống như một người nông dân tránh xa những hoạt động sôi nổi trong kinh doanh, chơi gôn, trồng cây; và tôi bận rộn đến nỗi không có ngày nào là đủ dài.” Như mọi khi, ông cố gắng tỏ ra là một hình mẫu của sự nhẫn nại Cơ đốc giáo. “Ít nhất tôi đã phải trải

qua những lời chỉ trích bất lợi, nhưng tôi thực sự có thể nói điều đó không khiến tôi chán nản, cũng như không để lại cho tôi bất kỳ cảm giác khắc nghiệt nào đối với một linh hồn sống.”

Trong *Random Reminiscences* (Những hồi tưởng ngẫu nhiên), Rockefeller đã mô tả một thế giới công bằng, nơi những người mạnh mẽ, chăm chỉ được khen thưởng, còn những kẻ lười biếng bị trừng phạt; không có sự pha trộn của bi kịch nào làm mờ tầm nhìn của ông. Bất chấp làn sóng bùng nổ của các vụ kiện chống độc quyền, Rockefeller vẫn khẳng định niềm tin của mình rằng sự hợp tác chứ không phải cạnh tranh sẽ nâng cao phúc lợi chung. Ông nhấn mạnh: “Có lẽ là trở ngại lớn nhất đối với sự tiến bộ và hạnh phúc của người dân Mỹ, nằm ở việc rất nhiều người sẵn sàng đầu tư thời gian và tiền bạc vào việc nhân rộng các ngành công nghiệp cạnh tranh thay vì mở ra các lĩnh vực mới và bỏ tiền của họ vào các ngành công nghiệp và sự phát triển cần thiết.”

Mặc dù hồi ký của Rockefeller nhận được nhiều đánh giá trái chiều, nhưng chúng đã giúp nhân bản hóa hình ảnh của ông. Tất nhiên, tất cả mọi người đều háo hức với phản ứng của Ida Tarbell và cô ấy đã gửi một tràng pháo tay chỉ trích đến một tờ báo ở Chicago: Nghe này: ông Rockefeller trong cuốn tự truyện của ông ấy, người mà tôi thực sự rất ngưỡng mộ. Ông ấy thật đáng ngưỡng mộ - không có từ nào khác - trong những cuộc thảo luận âm thầm khôn ngoan của ông ấy về việc bố trí thích hợp các quả mọng qua Nhật Bản và hoa, sự sắp xếp của hoa phong lữ và hoa hồng (thiết kế khu vườn ở Pocantico)... Và sau đó là ông Rockefeller khác... và gần như tàn nhẫn ngang tàng như một cơn lốc hay một dòng nước, ông ta đã quét qua đất nước, bất chấp tất cả để dành chiến thắng cho bản thân. Không, ông ta không phải là Hun: sức mạnh hủy diệt ông ta quá thông minh. Ông ấy giống Napoleon của Bernard Shaw hơn — tuyệt vời, bởi vì đối với bản thân, ông ấy đã đình chỉ các luật lệ thông thường và đạo đức trong khi giữ chúng hoạt động cho những người khác.

Rõ ràng, người phụ nữ đã không dụ đi.

Bên cạnh việc đóng vai trò là bà đỡ cho các Những Hồi tưởng ngẫu nhiên, Doubleday còn có một đóng góp quý giá khác trong việc phục hồi chức năng của Rockefeller. Với tư cách là người đứng đầu

Hiệp hội các nhà xuất bản định kỳ, ông đã mơ về ý tưởng để Rockefeller tổ chức một bữa tiệc trưa của các nhà xuất bản ở New York; trong một cuộc đảo chính huy hoàng, ông trùm sẽ được giới thiệu bởi Mark Twain, nhà văn châm biếm chính của Thời đại Vàng son. Hóa ra, Twain đã chín muồi cho dự án này. Vào mùa hè năm 1907, người bạn thân thiết của ông là Henry H. Rogers bị đột quỵ, và Twain đã ở với ông ở Bermuda từ ngày 24 tháng 2 đến ngày 11 tháng 4 năm 1908, để ông yên tâm dưỡng bệnh. Cô con gái yêu thích của Twain, Susy, đã chết vì bệnh viêm màng não tủy một thập kỷ trước đó ở tuổi hai mươi tư. Khi Frank Doubleday nói với Twain huyết thanh chống viêm màng não của Simon Flexner, được phát triển tại Viện Nghiên cứu Y khoa Rockefeller, đã giảm tỷ lệ tử vong do căn bệnh từ 75 xuống còn 25% trong số những người mắc bệnh, Twain càng mong muốn được giúp đỡ hơn.

Luôn có quan hệ tốt với Rockefeller, Twain cho mình xứng đáng được báo chí điều trần công bằng và chắc chắn mình sẽ tạo được ấn tượng tốt với các nhà xuất bản. Ngoài tình cảm của mình dành cho Rogers, Twain đã phục tùng giọng điệu tôn nghiêm mà báo chí thường áp dụng khi tấn công các quý tộc. Ông biết tất cả về danh tiếng kinh doanh của Rockefeller, nhưng một số tính cách ngang ngược, bất cần đã thu hút ông đến với bất kỳ ai khét tiếng. Đối với Twain, một người đàn ông bị công chúng Mỹ căm ghét chắc phải có nhiều đặc điểm nổi bật.

Khi Doubleday yêu cầu Rockefeller gặp gỡ các nhà xuất bản tạp chí, Rockefeller, hiện là một bậc thầy trong lĩnh vực quan hệ báo chí, trả lời: “Chắc chắn rồi. Tại sao không? Tôi sẵn sàng gặp gỡ và nói chuyện với bất kỳ người nào, bạn bè hay kẻ thù.” Vào ngày 20 tháng 5 năm 1908, Doubleday ngồi ở đầu bàn tiệc trưa tại Câu lạc bộ Aldine, xung quanh là bốn mươi hoặc năm mươi nhà xuất bản tạp chí, khi cánh cửa phía sau mở ra và Mark Twain, Henry Rogers, và hai Rockefeller, diễu hành vào phòng. Như Twain đã lưu ý về những người có mặt, “có lẽ không có ai mà tạp chí của họ đã không có thói quen lạm dụng Rockefellers, Henry Rogers, và các giám đốc khác của Standard Oil trong vài năm qua.” Kể từ khi Rockefeller tránh tiếp xúc với giới thạo tin, 3/4 số nhà xuất bản, theo ước tính của Twain, chưa bao giờ quên để mắt đến ông.

Đầu tiên Rogers và sau đó là Twain giới thiệu ngắn gọn trước khi Rockefeller đứng lên phát biểu. Bài nói chuyện của ông, được minh họa bằng những giai thoại cảm động, đã mô tả công việc của RIMR. Rockefeller vẫn là một người đàn ông cao lớn, bệ vệ, nhưng giờ đây đã có một nét u sầu trong mắt, và đó là một khuôn mặt buồn hơn, phản chiếu hơn khi nhìn chăm chăm vào các nhà xuất bản tạp chí. Sáng hôm sau, Twain, đã ghi lại lời tri ân này:

Ông Rockefeller đứng dậy và nói chuyện ngọt ngào, điềm đạm, giản dị, nhân văn, và hiệu quả đáng kinh ngạc, bị ngắt quãng bởi những tràng pháo tay ở cuối mỗi câu; và khi ông ấy ngồi xuống, tất cả những người đàn ông đó đều là bạn của ông ấy và ông ấy đã đạt được một trong những chiến thắng tuyệt vời nhất mà tôi từng biết. Sau đó, khi chia tay, một đám đông tiến về phía trước và mỗi cá nhân trong số đó đã dành cho người chiến thắng một cái bắt tay nồng nhiệt, và kèm theo đó là những lời khen ngợi nồng nhiệt cho màn trình diễn của ông với tư cách là một nhà hùng biện.

Đó là một chiến thắng đối với một người đàn ông ẩn dật, người đã hạn chế nói trước công chúng và đã trốn tránh báo chí trong một thời gian dài. Thật không may, ông đã biến kỹ năng này thành lợi thế quá muộn, vì cuộc tấn công chính trị chống lại Standard Oil hiện đang tiến đến phần cuối một cách không thể tránh khỏi.

CHƯƠNG 27 NGÀY PHÁN QUYẾT

Vào ngày 18 tháng 11 năm 1906, chính phủ liên bang đệ đơn kiện tại Missouri để giải thể Standard Oil theo Đạo luật chống độc quyền Sherman, lấy tên bị cáo là Standard Oil New Jersey, 65 công ty dưới sự kiểm soát của nó, và một nhóm các thủ lĩnh, bao gồm John và William Rockefeller, Henry Flagler, Oliver Payne, John Archbold và Henry Rogers. Họ bị buộc tội độc quyền ngành dầu mỏ và âm mưu hạn chế thương mại thông qua một loạt chiến thuật quen thuộc: giảm giá đường sắt, lạm dụng độc quyền đường ống, định giá trước, gián điệp công nghiệp và quyền sở hữu bí mật của các đối thủ cạnh tranh bên ngoài. Biện pháp khắc phục được đề xuất rất sâu rộng: chia nhỏ tổ hợp lớn thành các công ty thành phần. Theo một báo cáo của chính phủ ghi nhận vào năm 1907, Standard Oil vẫn tinh chế 87% tổng lượng dầu hỏa, xử lý 87% dầu hỏa xuất khẩu, tiếp thị 89% dầu hỏa nội địa, và có quy mô gấp hơn 20 lần đối thủ nặng ký nhất của nó là Dầu nguyên chất. Sau khi đơn kiện được đệ trình, các quan chức Standard cố gắng tỏ ra lạc quan và không thể khuất phục được cảm giác bất khả chiến bại đang ảo tưởng của họ. Trong một bức thư được đánh dấu là “Tuyệt mật”, Rockefeller nói với Archbold về các báo cáo rằng Bộ Tư pháp không mấy tin tưởng vào trường hợp của chính mình và đó chỉ là một cơ quan mỏng manh do Roosevelt dựng nên. “Chương trình này là chủ đề thường thấy trong cuộc nói chuyện ngày nay của ông ấy với bạn bè và ông ấy thể hiện thái độ thù hận. Nếu vụ kiện của ông ta không thành công, ông ta sẽ cho là đã thúc đẩy pháp luật.”

Có vẻ như không có nghi ngờ gì về việc Standard Oil đã đánh nhằm quân bài của mình với Roosevelt một cách nghiêm trọng. Vào tháng 1 năm 1907, tổng thống đã đụng độ với một trong những kẻ thù của ông, thượng nghị sĩ Joseph B. Foraker của Ohio, trước một bữa ăn tối đông đúc tại Câu lạc bộ Gridiron ở Washington. Một đồng minh của Standard Oil, Thượng nghị sĩ Foraker đã cứng rắn chống lại các

biện pháp điều tiết hoạt động kinh doanh. Với sự phẫn nộ về bằng sáng chế, Roosevelt đã chỉ trích Foraker và “những người làm nên sự giàu có lớn” đằng sau anh ta. Khi ông ta phát âm cụm từ cổ điển, một số phóng viên nghĩ ánh mắt của ông hướng về J. P. Morgan, trong khi những người bạn của Morgan khẳng định tổng thống nhìn Henry H. Rogers, khi đó đang ngồi cạnh Morgan. Điều sau có lẽ đúng, vì Morgan và các công ty khách hàng của ông đã xử lý mối quan hệ tốt hơn với Nhà Trắng. Nếu Roosevelt đối xử với các lợi ích của Morgan (U.S. Steel, International Harvester, v.v.) khoan dung hơn so với Standard Oil, thì một phần là do họ đã tuân theo hướng dẫn của Văn phòng các tập đoàn và tìm ra các thỏa thuận không chính thức để sửa chữa các vi phạm. Trong phần trình bày ngắn gọn với cha mình về vụ kiện chống độc quyền, Junior đã chuyển tiếp tin đồn US Steel đã thúc đẩy Frank Kellogg nhắm mục tiêu đến Standard Oil để làm giảm sức nóng của chính nó. Anh cũng đề cập một số giám đốc điều hành của Standard Oil, bao gồm Charles M. Pratt và Edward T. Bedford, nghĩ US Steel đã khôn ngoan xoa dịu chính phủ trong khi Archbold lại chống đối một cách ngu ngốc. Senior thích coi Standard Oil là kẻ bị chỉ ra để trả thù vì sự lạm dụng và tuyên bố “các tập đoàn lớn khác đã phục tùng vì họ dễ bị tổn thương hơn nhiều so với Công ty Standard Oil.”

Vào mùa hè năm 1907, cuộc chiến chính trị chống lại Standard Oil đã lan rộng trên một chiến trường rộng lớn, đẫm máu, với bảy vụ kiện liên bang và sáu tiểu bang (Texas, Minnesota, Missouri, Tennessee, Ohio và Mississippi) đang diễn ra. Các cuộc giao tranh pháp lý mới dường như tăng lên hàng tuần. Năm đó, một đại bồi thẩm đoàn ở Ohio đã đưa ra 939 cáo trạng chống lại Rockefeller và các viên chức Standard Oil khác; một dự luật đã được đưa ra ở Tennessee để chống lại quỹ ủy thác vì lý do chống độc quyền; Missouri phạt tiền và trục xuất Công ty Waters-Pierce...

Sắp đến sinh nhật lần thứ sáu mươi tám, Rockefeller chưa bao giờ tưởng tượng những năm tháng xế chiều của mình lại sôi động đến thế. Tài sản đã không giúp ông mua được ngay cả một mảnh đất yên bình của một người đàn ông nghèo. Với tư cách là chủ tịch danh nghĩa của Standard Oil, ông phải chịu trách nhiệm về những hành động mà mình đã không chấp thuận. Trong một lá thư tháng 7 năm

1907 phản ánh nỗi đau đớn đáng kể, Rockefeller một lần nữa cầu xin Archbold chấp nhận cho từ chức và giải thoát ông khỏi sự dằn vặt. Trong hai tuần tiếp theo, ông liên tục đề nghị từ chức, nói với Archbold điều này sẽ giải thoát ông khỏi một số trát đòi hầu tòa. Mặc dù ông sở hữu 27,4% cổ phần Standard Oil - gấp ba lần số cổ phần mà Flagler nắm giữ nhưng Archbold đã từ chối, và Rockefeller đã cúi đầu trước mong muốn của người bảo trợ. Nhưng quyết định này không phù hợp với ông.

Một điều hiển nhiên trong bối cảnh hàng loạt vụ kiện tụng là việc giảm giá đường sắt vẫn là một vấn đề lớn, dù các đường ống dẫn dầu đã chi phối hoạt động kinh doanh dầu mỏ trong hơn một thế hệ. Khi các khoản giảm giá một lần nữa bị cấm bởi Đạo luật Elkins năm 1903 và Đạo luật Hepburn năm 1906, công chúng ngậy thơ cho rằng chúng đã kết thúc. Sau đó, Ủy ban Thương mại Liên tiểu bang báo cáo vào tháng 1 năm 1907 rằng Standard Oil vẫn bí mật chấp nhận các khoản giảm giá, theo dõi đối thủ cạnh tranh, thiết lập các công ty con không có thật và tham gia vào việc định giá theo kiểu sẵn mồi - cùng những tội lỗi chết người được Rockefeller cấp bằng sáng chế vào những năm 1870. Roosevelt và nội các khao khát một trường hợp thử nghiệm có thể chứng minh sự thông đồng của Standard Oil với các tuyến đường sắt và kịch tính hóa tệ nạn song sinh của việc lạm dụng từ Standard và mưu đồ của các tuyến đường sắt.

Vấn đề được nêu rõ trong một vụ án năm 1907 ở Chicago, trong đó Standard Oil of Indiana bị buộc tội nhận các khoản bồi hoàn bất hợp pháp từ Chicago và Alton Railroad. Các lô hàng được đề cập đã được chuyển giữa Whiting, Indiana và East Saint Louis, Illinois, sau khi các khoản giảm giá như vậy bị cấm bởi Đạo luật Elkins. (Rockefeller, luôn nhấn mạnh Standard Oil không có bất kỳ khoản bồi hoàn nào sau khi họ bị cấm vào năm 1887.) Nhân vật chủ tọa trong phòng xử án Chicago là một thẩm phán cáu kỉnh, thẳng thắn với mái tóc bạc sớm tên là Kenesaw Mountain Landis, ở tuổi bốn mươi mốt, mới được bổ nhiệm vào băng ghế liên bang và sau đó là ủy viên công tố đầu tiên.

Háo hức muốn thu một khoản tiền phạt chống lại quý tín thác, Landis đã yêu cầu luật sư Standard cung cấp số liệu về vốn hóa và thu nhập của nó từ năm 1903 đến năm 1905. Các luật sư của

Standard, theo Landis biết, đã rơi vào tình thế khó khăn: Nếu họ cung cấp các số liệu thực, họ có thể bị phạt; nếu họ giữ lại chúng, họ sẽ trông có tội. Vào ngày 26 tháng 6 năm 1907, luật sư liên bang đã cố gắng khai thác từ cố vấn Standard John S. Miller một danh sách các nhân viên được giữ bí mật về những con số đó. “Tôi sẽ gặp bạn ở địa ngục đầu tiên” là câu trả lời thân mật của Miller. Kế hoạch không thành: Landis đã giao cho các cảnh sát trưởng Hoa Kỳ trát đòi hầu tòa một số quan chức Standard Oil, bao gồm cả Rockefeller. Bỏ qua yêu cầu của thẩm phán, Rockefeller một lần nữa bỏ trốn và ở lại với Alta và Parmalee ở Pittsfield, Massachusetts. Ông hướng dẫn Cettie nằm liệt giường, giờ đã là một cựu chiến binh thiện chiến, giữ im lặng về nơi ở và chỉ gửi thư cho ông dưới cái tên Prentice. Trong vài ngày, khi báo chí đoán được nơi ở của Rockefeller, điều tra viên của Landis đã cố gắng theo dõi người khổng lồ qua vùng nông thôn New England.

Khi Teddy Roosevelt và tổng chưởng lý của ông ta nghe tin Landis muốn lôi Rockefeller ra tòa, họ đã vô cùng thất vọng, vì nếu Rockefeller làm chứng trong vụ án ở Chicago, ông ta có thể giành được “quyền miễn trừ” khỏi bị truy tố hình sự trong vụ kiện chống độc quyền liên bang quan trọng hơn. Họ cử một sứ giả đến Chicago để cầu xin Landis. Rockefeller hẳn đã phát hiện ra những ưu điểm hợp pháp của lời khai, vì ông bất ngờ liên lạc với Thẩm phán Landis từ Pittsfield và tự nguyện chấp nhận trát đòi hầu tòa.

Vào ngày 5 tháng 7 năm 1907, đến bằng toa xe lửa riêng, John cùng William Rockefeller và Henry Flagler đã trao đổi với các luật sư tại văn phòng mới khang trang của Standard Oil of Indiana ở Chicago. Thay vì hợp tác với Landis, Rockefeller khuyên can và phản đối việc tiết lộ bảng cân đối kế toán. “Nhưng, ông Rockefeller, thời thế đã thay đổi,” Flagler nói. “Châm ngôn cũ, im lặng là vàng, không hoạt động quá tốt.” “Chà,” Rockefeller trả lời, “điều đó đã xảy ra khi tôi nắm quyền lãnh đạo.” Mặc dù đã đồng ý tới Chicago, Rockefeller do dự không xuất hiện trước tòa, và khi ông thuyết phục được các luật sư có mặt, họ dường như đứng về phía ông. Sau đó, ông gọi tên luật sư trẻ tuổi nhất, Robert W. Stewart, người nói, “Mr. Rockefeller, với quan điểm được đưa ra bởi các tài năng pháp lý xuất sắc có mặt, tôi ngần ngại phát biểu ý kiến.” “Chàng trai trẻ,” Rockefeller nói, “Tôi đang trả tiền cho ý kiến của bạn.” Lấy hết can đảm, Stewart nói, “Mr.

Rockefeller, ngài không khác bất kỳ công dân nào trước pháp luật, và nếu tôi là ngài, tôi sẽ xuất hiện.” Đối với tất cả những lời nói cứng rắn của mình, Rockefeller đủ thông minh để tuân theo lời khuyên của chàng trai trẻ.

Vào buổi sáng oi bức ngày 6 tháng 7 năm 1907, John và William Rockefeller đến tòa nhà liên bang và thấy những con phố chật cứng hàng trăm khán giả. Khi phát hiện Rockefeller, tay cầm một cây gậy chống, một người nào đó đã hét lên, “Ông ta đến rồi!” Đám đông tràn về phía trước gần đến mức phải mất một đội gồm hai mươi thám tử để dẫn đường. Rockefeller cười toe toét khi một chú nhóc đường phố gọi, “Có một người đàn ông đã đưa bức ảnh của ông ấy lên báo.” Một số người xem sốt sắng đã xé cúc áo khoác của Rockefeller. Vào lúc anh em nhà Rockefeller đến phòng xử án tầng sáu, William mặt đỏ bừng, mồ hôi nhễ nhại, lẩm bẩm: “Một sự phẫn nộ! Tôi chưa bao giờ nghe nói về cách điều tra như vậy.” Ngược lại, John D. thể hiện phong thái lạnh lùng thường thấy của mình trước một đám đông ngổ ngược. Khi bước vào phòng xử án ngột ngạt, với những chiếc quạt điện cắt ngang trên đầu, ông thậm chí còn bắt chước một phóng viên cố gắng ghi chép. Sau khi cửa đóng lại, tiếng ồn ào của khán giả bên ngoài vẫn ồn ào đến nỗi cảnh sát phải thu dọn hành lang.

Sau khi cảnh sát xong việc, Rockefeller bắt đầu mười lăm phút làm chứng khó quên. Là một người có kỹ năng lẩn tránh lời khai điều luyện, ông là con mắt tĩnh lặng giữa cơn bão. Như một phóng viên đã ghi nhận, “Mr. Rockefeller là người đàn ông trông ngẫu nhất trong phòng. Mọi chuyển động của ông ấy đều chậm rãi và trang nghiêm. Bước chân thật chậm. Các câu trả lời với các câu hỏi của tòa án thậm chí còn chậm hơn.” Thẩm phán Landis, rất nóng lòng muốn thẩm vấn Rockefeller, đã không tính đến khả năng vô song của ông về việc đoán trước và mất trí nhớ có chọn lọc. Một lần nữa, trong đại sảnh công lý, Rockefeller lại tự biến mình thành một ông lão hoang mang. Câu hỏi khiêm tốn nhất dường như đặt ra những thách thức không thể vượt qua đối với tâm trí ông.

Để bắt đầu mọi thứ, thẩm phán Landis hỏi, “Mr. Rockefeller, công việc kinh doanh của cái gọi là Standard Oil Company of New Jersey là gì?” “Tôi tin, thưa Ngài...” Rockefeller bắt đầu, sau đó dường như lạc đường. Ông dừng lại, chống gậy, bắt chéo chân, sau đó trả lời lần thứ

hai. “Tôi tin, thưa Ngài...” Ở đây một lần nữa, tâm trí ông lại quay cuồng khi Thẩm phán Landis gõ nhẹ vào cặp kính của mình trên bàn làm việc. Cuối cùng, Rockefeller trả lời, “Tôi tin rằng, thưa Ngài, họ vận hành một nhà máy lọc dầu ở New Jersey.” Đối với tất cả các câu hỏi, Rockefeller trả lời theo cùng một phong cách chậm chạp, ngắt kết nối, khiến lời khai của ông trở nên vô giá trị. Đổi lại, Landis phải cho Rockefeller một thứ mà ông vô cùng mong muốn: quyền miễn trừ truy tố hình sự. Điều này không chỉ là một thất bại cho thẩm phán mà còn là một chiến thắng về quan hệ công chúng với Rockefeller. Làm thế nào, mọi người tự hỏi, liệu ông già ngọt ngào, vụng về này có thể là phù thủy xấu xa của quý tín thác? Lời khai của ông thậm chí còn nhận được sự khen ngợi từ báo chí. Khi ông ấy nói với Archbold sau đó, “Trải nghiệm của tôi tại Chicago và với báo chí, nói chung là rất hài lòng.”

Một tháng sau, thẩm phán Landis trả thù. Vào sáng ngày 3 tháng 8 năm 1907, khi hơn một nghìn người tìm cách vào phòng xử án, Landis đã đọc to quyết định của mình trong vụ kiện Standard Oil. (Có thể trong dự đoán, Rockefeller vừa công bố một món quà trị giá 32 triệu đô la cho Ủy ban Giáo dục Phổ thông.) Một lần nữa, với sự khó khăn, các cảnh sát đóng cánh cửa lớn để ngăn chặn làn sóng khán giả. Lạnh lùng và sắc sảo, Thẩm phán Landis gọi Standard Oil không hơn gì một tên trộm thông thường và buộc tội các luật sư của họ vì “sự xấc xược đã được nghiên cứu”. Sau đó, Landis đưa ra lời cáo buộc của mình: một khoản tiền phạt đối với Standard Oil of Indiana, lớn nhất trong lịch sử doanh nghiệp Mỹ cho đến thời điểm đó: 29.24 triệu đô la (457 triệu đô la năm 1996). Đây là mức phạt tối đa: 20.000 đô la cho mỗi chuyến trong số 1.462 toa xe chở dầu được trích dẫn trong bản cáo trạng. Các phóng viên đã phải vật lộn để truyền tải mức độ nghiêm trọng của khoản tiền phạt. Số tiền đó có thể đóng được 5 thiết giáp hạm; lấp đầy 177 chiếc xe hơi bằng đô la; tuyển dụng 48.730 công nhân đường phố mỗi năm. Nó lên tới hơn một nửa chi tiêu của chính phủ liên bang hàng năm. Vì nó đại diện cho gần 30% vốn hóa 100 triệu đô la của Standard Oil, nên tỷ lệ tiền phạt theo lý thuyết của Rockefeller đã lên tới 8.011.760 đô la. Khi được hỏi về hình phạt, Mark Twain cho biết nó khiến ông nhớ đến lời nói của cô dâu vào sáng hôm sau: “Tôi đã mong đợi nó nhưng không cho rằng nó sẽ lớn như vậy.”

Rockefeller đang ở giữa trận đánh gôn bốn người ở Cleveland thì một người đưa tin chạy nhanh qua fairway, tay ôm một phong bì màu vàng. Nhận lấy nó và đưa cho cậu bé một xu, Rockefeller đọc bản án mà không hề 'co giật'. Cuối cùng, ông ấy bỏ thông điệp vào túi và nói với các đối tác chơi gôn của mình, "Chà, chúng ta đi nào các quý ông?" Sau đó, ông ấy đánh một cú xuất sắc khoảng 160 thước xuống fairway. Ban đầu, không ai dám đặt câu hỏi trong đầu, nhưng sau đó một người đã lấy hết can đảm của mình: "Nó bao nhiêu?" "Hai mươi chín triệu, hai trăm bốn mươi nghìn, hình phạt tối đa, tôi tin," Rockefeller lạnh lùng trả lời. Sau đó, ông chỉ về phía lỗ và nói, "Đó là vinh dự của bạn. Các quý ông sẽ lái xe chứ?" Theo tất cả các báo cáo, Rockefeller đã có phong độ tuyệt vời vào ngày hôm đó và hoàn thành chín lỗ trong 53 lần đánh, điểm số tốt nhất từ trước đến nay. Ngày hôm sau, khi liên quan đến vụ việc, một tờ báo Cleveland cho biết: "Không phải do Thay đổi cách thức hoặc Phong trào, Người sáng lập Standard đã phản bội sự thật rằng ông ấy có thể đã bực mình hoặc tức giận bởi bản án được đưa ra ở Chicago."

Tất nhiên, gương mặt poker của Rockefeller che giấu cơn thịnh nộ sâu sắc. Khoản tiền phạt Landis đã ủng hộ luận điểm để chế Standard Oil dựa trên các khoản giảm giá phi đạo đức, thậm chí là bất hợp pháp, chứ không phải dựa trên sự nhạy bén trong kinh doanh của những người sáng lập. Trước khi một ngày kết thúc, Rockefeller đã đưa ra một tuyên bố: "Công ty đã chịu một sự bất công lớn. Đó là từ sự thiếu hiểu biết về cách thức thành lập doanh nghiệp vĩ đại. Trong suốt những năm qua, không ai biết đến và dường như không ai quan tâm đến việc nó ra đời như thế nào." Bực bội ảnh hưởng của Teddy Roosevelt, Gates nói với Rockefeller rằng ông đã mất đi sự ngưỡng mộ đối với người đàn ông này và hy vọng "vụ cướp tuyệt vời và liều lĩnh này và cướp bóc dưới các hình thức của luật pháp, có thể đánh thức lợi ích kinh doanh của đất nước và những người có tư tưởng, trước những nguy cơ mà chúng ta đã phải đối mặt."

Vào một thời điểm trong trận đấu gôn nổi tiếng vào ngày 3 tháng 8 năm 1907, Rockefeller đã nhận xét: "Thẩm phán Landis sẽ chết rất lâu trước khi khoản tiền phạt này được trả," và dự đoán của ông đã chứng minh là chính xác. Ông hiếm khi nói một cách gay gắt như vậy trước công chúng. Nhiều nhà quan sát cho phán quyết Landis mang

tính chính trị hơn là luật pháp. Vào tháng 7 năm 1908, một tòa phúc thẩm liên bang không chỉ thu hồi tiền phạt mà còn khiển trách nặng Landis vì coi mỗi chuyến chở dầu là một tội riêng. Thẩm phán Peter S. Grosscup, gọi hành động của Landis là “lạm dụng quyền tư pháp”, đã ra lệnh xét xử lại, trong đó Standard Oil được cho là không có tội. Teddy Roosevelt đã phát điên tại tòa phúc thẩm. Trong khi cho Landis phạt tiền quá mức, ông đã nghĩ bản thân phiên tòa công bằng. Một ngày sau khi khoản tiền phạt được đưa ra, Roosevelt thông báo chính phủ sẽ lại truy tố Standard Oil vì đã chấp nhận các khoản bồi hoàn, vì “hoàn toàn không có nghi vấn về tội của bị cáo cũng như tính chất đặc biệt nghiêm trọng của hành vi phạm tội”. Bị hủy hoại, ông nói với một chút cay đắng rằng quyết định này đã “làm tổn hại đến nền văn minh.”

Vào đầu mùa thu năm 1907, nhiều người sành sỏi ở Phố Wall đã dự đoán về một sự suy thoái trên thị trường tài chính với án phạt Landis và các vụ kiện chống độc quyền. “Hẳn là những cuộc đàn áp chống lại lợi ích kinh doanh này sẽ không phải lúc nào cũng tiếp diễn,” Senior cảnh báo con trai vào cuối tháng 8. “Nếu vậy, chúng ta phải chuẩn bị cho những kết quả rất thảm hại đối với thương mại của chúng ta. Cha nghĩ tốt hơn là chúng ta nên tăng lượng tiền dự trữ bằng thu nhập của mình.” Trong tuần sau án phạt Landis, cổ phiếu Standard Oil trượt từ 500 xuống 421, dẫn đến sự sụt giảm của thị trường chứng khoán.

Đối với những nhà phê bình có tư tưởng cải cách, sự hoảng sợ sau đó bắt nguồn từ hành vi sai trái của chính hiệp hội kinh doanh. Trong vài năm, thị trường chứng khoán đã chìm trong làn sóng kiếm tiền dễ dàng, lãi suất thấp và đầu cơ mạnh vào đồng, khai thác mỏ và cổ phiếu đường sắt. Trong tâm trạng hưng phấn, những người quảng bá chứng khoán đã lừa với các công ty không có lợi nhuận, và các nhà đầu tư đã tự đào sâu vào cổ phiếu bị pha loãng. Trong số các nhà đầu cơ mạnh tay nhất là các công ty tín thác đã khai thác các kẽ hở pháp lý để đầu cơ mạnh vào thị trường chứng khoán đồng thời cho vay quá mức đối với chứng khoán làm tài sản thế chấp. Roosevelt đã chống lại “thời đại của sự tự tin và đầu cơ quá mức” sẽ dẫn đến phản ứng thanh trừng nghiêm trọng.

Khi tiền thắt chặt vào tháng 9 năm đó, Rockefeller đã gửi vào một số trái phiếu ngân hàng ở New York có thể được cầm cố làm bảo đảm

cho các khoản vay của chính phủ — một chiến dịch giải cứu mà ông đã thu được khoản hoa hồng 2%. Khi cơn hoảng loạn tràn qua Phố Wall vào cuối tháng 10 năm 1907, đám đông người gửi tiền đã hóa đá xếp hàng trước các ngân hàng để làm trống tài khoản của họ, và J. P. Morgan đã vội vã trở về New York từ một hội nghị Episcopal ở Richmond. Vào ngày 22 tháng 10, sau khi các trợ lý của ông xem xét các sổ sách của Knickerbocker Trust, Morgan quyết định nó không có khả năng thanh toán và phải đóng cửa. Đêm đó, trong một lời cam kết bất thường về niềm tin vào một công dân, Bộ trưởng Tài chính George Cortelyou đã gặp Morgan tại một khách sạn ở Manhattan và sử dụng 25 triệu đô la trong quỹ chính phủ để ngăn chặn cơn hoảng loạn. Trong khi Morgan là người chỉ đạo hoạt động cứu hộ, Rockefeller cung cấp nhiều tiền hơn bất kỳ ai khác.

Khi Gates biết đến sự sụp đổ của Knickerbocker, ông đã gọi điện cho Rockefeller tại Pocantico vào sáng sớm và nói một tuyên bố công khai từ ông có thể khôi phục sự tự tin. Rockefeller đứng đó trong chiếc áo choàng, nghiền ngẫm vấn đề, sau đó quyết định gọi cho Melville E. Stone, chủ tịch của Associated Press (Hiệp hội Báo chí). Ông ấy nói với Stone, tín dụng của đất nước là rất quan trọng và nếu cần, ông sẽ cung cấp một nửa tất cả những gì mình sở hữu để duy trì tín nhiệm của nước Mỹ. Đó là một tuyên bố chưa từng có tiền lệ: Một công dân đã hứa cứu trợ Phố Wall. Sáng hôm sau, khi những lời an thần này được in lại trên khắp nước Mỹ, các phóng viên đã tràn đến sân gôn ở Pocantico. Khi được hỏi liệu ông có thực sự đưa một nửa số chứng khoán của mình để ngăn chặn cơn hoảng loạn hay không, Rockefeller trả lời: “Vâng, thưa các quý ông.” Đây là một trường hợp hiếm hoi Rockefeller khoe khoang về sự giàu có của mình, nhưng nó rõ ràng là nhằm nâng cao tinh thần của công chúng. Bởi vì Rockefeller đã gửi mười triệu đô la vào đó, Ngân hàng Thành phố Quốc gia có trữ lượng vàng và nguồn tiền mặt sâu nhất so với bất kỳ ngân hàng nào trong thời kỳ hoảng loạn. “Họ luôn đến với chú John khi có khó khăn,” Rockefeller nói với vẻ tự hào. Khi JP Morgan quyết định cứu Quỹ tín thác đang lung lay của Mỹ vào ngày 23 tháng 10, ông đã nhận được ba triệu đô la quỹ cứu trợ từ George F. Baker của Ngân hàng Quốc gia Đầu tiên và James Stillman của Ngân hàng Thành phố Quốc gia, người sau lấy tiền từ Rockefeller.

Lần đầu tiên sau nhiều năm, John D. Rockefeller, Sr., đã sải bước qua cổng 26 Broadway vào ngày 24 tháng 10 và nhận vị trí chỉ huy của mình. “Tôi rất ngạc nhiên khi thấy có rất nhiều người đàn ông đã đến kể từ lần cuối cùng tôi đến thăm nhiều năm trước. Sau đó, tôi đã có cơ hội nói chuyện với các cộng sự cũ và nhiều cộng sự mới, và đó là một nguồn rất vui đối với tôi khi thấy tinh thần hợp tác và hòa hợp vẫn tồn tại.” Rockefeller đề nghị hỗ trợ JP Morgan, và hàng triệu người đã hình thành một phần của quỹ trị giá 25 triệu đô la mà Morgan đã điều hành vào ngày hôm đó để giữ cho thị trường chứng khoán mở, ngăn chặn sự phá sản của ít nhất năm mươi công ty môi giới. Bất kể sự chán ghét cá nhân của ông đối với Morgan là gì, Rockefeller vẫn hào phóng ca ngợi khả năng lãnh đạo của Morgan trong cuộc khủng hoảng năm 1907. “Tính cách chỉ huy của ông ấy đã đóng vai trò quan trọng nhất,” ông viết trong hồi ký của mình. “Ông ấy đã hành động nhanh chóng và kiên quyết khi đó là những thứ cần thiết nhất để lấy lại niềm tin.”

Một số thành viên trong gia đình đã tìm kiếm sự giúp đỡ của Rockefeller để chống chọi với cơn bão. Ông đã mua 4.5 triệu đô la cổ phiếu của International Harvester từ McCormicks thiếu tiền mặt và gia hạn khoản vay khổng lồ trị giá 7 triệu đô la cho em trai William, người rất giỏi trong các hoạt động thị trường chứng khoán. Ngay cả với một người anh em, Rockefeller cũng không thể đình chỉ các hoạt động kinh doanh tiêu chuẩn — Frank đã biết được điều đó — và ông đã yêu cầu William cung cấp một danh sách chứng khoán làm tài sản thế chấp. Nhưng khi cố vấn Henry E. Cooper của Rockefeller yêu cầu nhiều hơn, điều đó khiến Rockefeller nhắc nhở mỉa mai: “Ồ, anh Cooper, đừng quá khắt khe. Hãy nhớ rằng, William là một người đàn ông rất giàu có.”

Với sự hoảng loạn tột độ đang hoành hành xung quanh, Rockefeller từ chối rời khỏi lịch trình hàng ngày của mình trong thời gian dài và sau một ngày làm việc tại văn phòng, ông trở lại Pocantico để chơi gôn. Trong trận đấu buổi sáng, ông liên tục bị gián đoạn bởi các tin nhắn khẩn cấp, và mỗi lần như thế, ông đạp xe trở lại nhà xe ngựa và thực hiện một cam kết lớn khác để ngăn chặn rắc rối. Sau đó, tiếp tục trò chơi của mình.

Trong cơn hoảng loạn năm 1907, Rockefeller lần đầu tiên xuất hiện với sự tích cực trước công chúng và nhận được nhiều lời khen ngợi. Như ông ấy nói với một người họ hàng, các tờ báo đã “rất tử tế và ưu ái, và tất cả đều thể hiện sự đánh giá rất cao về những gì chúng tôi đã cố gắng làm để cứu con tàu.” Trong một thời gian, có vẻ như thiện chí này có thể làm giảm nhiệt tình chống độc quyền chống lại Standard Oil, nhưng hy vọng này sớm tan thành mây khói khi Rockefeller nói với một phóng viên, “Chính sách của chính quyền trước đây có thể đã gây ra hậu quả. Nó có nghĩa là thảm họa cho đất nước, suy thoái tài chính và hỗn loạn.” Theo Rockefeller, ông đã đưa ra tuyên bố này một cách ngoại lệ và bày tỏ sự thương hại đối với phóng viên sai lầm đã xuất bản nó - vi phạm lời thề long trọng của ông. Bình luận đã làm trầm trọng thêm thái độ thù địch mà Tổng thống Roosevelt đã có với Rockefeller, đặc biệt là vì Rockefeller liên tục viện lý do sức khỏe kém để không đến Nhà Trắng thảo luận về Standard Oil. Riêng tư, Roosevelt nói Rockefeller cảm thấy bị thương vì chính phủ đã công bố sự thật rõ ràng về Standard Oil.

Sau khi khoản tiền phạt Landis được công bố, Standard Oil đã cố gắng thay đổi chiến lược của mình và thương lượng một thỏa hiệp với chính phủ. Tháng 9 năm đó, nó đưa ra một thỏa thuận hấp dẫn với các nhà điều tra: Nó sẽ mở sổ sách của mình và tuân theo bất kỳ khuyến nghị nào để đảm bảo tuân thủ luật chống độc quyền nếu chính phủ rút đơn kiện. Các quan chức chính phủ đã mất cảnh giác trước lời đề nghị hòa bình này. “Một đề xuất thực sự đáng kinh ngạc,” James R. Garfield viết trong nhật ký của mình. Nhưng Roosevelt không còn tâm trạng muốn đình chiến nữa. “Nếu chúng ta có một vụ án hình sự chống lại những người này,” ông nói với Bộ trưởng Tư pháp Charles Bonaparte, “Tôi rất miễn cưỡng từ bỏ nó.”

Archbold lẽ ra phải kiên trì theo cách tiếp cận hòa giải, nhưng ông ta đã quá quen với chính trị nặng tay. Ông công khai khinh thường tất cả các cuộc tấn công chính trị chống lại tổ hợp. Trong suốt mùa xuân và mùa hè năm 1908, ông đã tổ chức một số cuộc họp bí mật với Tổng thống Roosevelt do Thượng nghị sĩ Jonathan Bourne của Oregon sắp xếp. Tổng thống bày tỏ mong muốn tha thiết được thấy vụ kiện của Standard Oil được giải quyết bên ngoài tòa án. Trong khi Archbold tin tưởng vào sự chân thành của Tổng thống, ông cũng biết

Roosevelt sẽ không bỏ trống vấn đề này. Sau đó, Archbold đã sử dụng một thao tác thường không khéo léo. Vào cuối tháng 10 năm 1907, ông đã đề nghị Thượng nghị sĩ Bourne nói với tổng thống nếu chính phủ đạt được một thỏa thuận, Standard Oil sẽ giúp Roosevelt giành được quyền đề cử vào năm 1908. Garfield kinh hoàng gọi lời đề nghị trơ trẽn này là “tham nhũng một cách ngu ngốc”.

Do sự can thiệp hữu ích của Rockefeller vào Cơ quan hoàng loạn, Roosevelt đã đình trệ ngắn hạn việc tấn công Standard Oil sau đó bù đắp cho khoảng thời gian đã mất vào tháng 1 năm 1908. Trong một thông điệp đặc biệt gửi tới Quốc hội, ông phàn nàn “sự điên rồ đầu óc và sự thiếu trung thực của một số vĩ nhân. giàu có” đã gây ra sự mất niềm tin về tài chính, và ông lên án “nghề cay đắng và vô đạo đức” của ban lãnh đạo Standard Oil trong việc chống lại các biện pháp cải cách. Vụ kiện chống độc quyền sẽ tiếp tục được tiến hành theo kế hoạch.

Vì Rockefeller đã tạo ra đế chế kinh doanh lớn nhất vào cuối thế kỷ 19, thật phù hợp khi ông phải đối mặt với vụ kiện chống độc quyền lớn nhất trong thời đại của mình. Khoảng 444 nhân chứng đã đưa ra 11 triệu lời khai; trưng lên 1.374 hiện vật, kỷ yếu dài 12.000 trang trong 21 tập dày. Trước khi kết thúc, Standard Oil cũng đã tranh cãi về 21 vụ kiện chống độc quyền của tiểu bang từ Texas đến Connecticut, khiến một nhà sử học nhận xét: “Chưa bao giờ trong lịch sử Hoa Kỳ có một cuộc đấu tranh sâu rộng giữa ngành công nghiệp và chính phủ như thế.” Để bổ sung nhân viên pháp lý của mình, Standard Oil đã giữ lại John G. Milburn và M. F. Elliott ở Phố Wall, D. T. Watson ở Pittsburgh, Moritz Rosenthal ở Chicago và John G. Johnson ở Philadelphia. Về phần mình, Bộ Tư pháp đã đưa Charles B. Morrison, một luật sư quận liên bang từ phía bắc Illinois, và Frank B. Kellogg, một luật sư Saint Paul, người thành công trong vụ án đã đưa ông lên chức ngoại trưởng vào cuối những năm 1920.

Trong suốt vụ án, công chúng đã tưởng tượng Rockefeller là người kéo dây toàn năng, người đã thao túng Archbold và những chiếc con rối mềm mại khác. Nếu đây hoàn toàn là tưởng tượng, thì ảnh hưởng thực sự của ông là gì? Ông đã gây ảnh hưởng hạn chế đến chiến lược Standard Oil thông qua sự trung gian của Henry Clay Folger, giám đốc Standard Oil. Là một người đàn ông gầy, râu ria xồm

xoàm, Folger có tài ngoại giao và cực kỳ siêng năng trong nhiệm vụ của mình. Không giống như các doanh nhân Standard Oil khó tính ngày trước, Folger đã tốt nghiệp Phi Beta Kappa từ Amherst và sau đó theo học Trường Luật Columbia. Một người đàn ông có văn hóa, ông đã để lại cho hậu thế bộ sưu tập Shakespeare First Folios^[31] cũng như một thư viện lộng lẫy của nước Mỹ. Điều quan trọng hơn nhiều đối với Rockefeller là Folger đã chơi gôn xuất sắc và cùng ông tham gia các đường gôn vào mỗi sáng thứ Tư.

Trong các bản ghi nhớ với Folger về vụ kiện, Rockefeller không bao giờ đề cập đến các chiến thuật chính trị hoặc pháp lý mà chủ yếu đề cập đến các tính toán bí ẩn về lợi nhuận. Rockefeller muốn chứng minh lợi nhuận của Standard Oil chưa bao giờ là quá mức hoặc quá thấp. Nhiều công ty khác đã pha loãng cổ phiếu của họ - tức là đã phát hành chúng với mức vốn hóa tăng cao - để cổ tức của họ có vẻ khiêm tốn một cách dễ hiểu. Để tiết kiệm thuế và tuân theo luật Ohio, Standard Oil đã giữ mức vốn hóa thấp, điều này tạo ra mức cổ tức cao một cách sai lầm là 40 hoặc 50% mỗi năm. Rockefeller chốt tỷ lệ cổ tức thực tế ở mức gần 6 hoặc 8%.

Folger đã thực hiện các phân tích thống kê cho thấy với mức vốn hóa được tuyên bố chính xác hơn để phản ánh lợi nhuận giữ lại, Standard Oil đã trả cổ tức trung bình cao gấp đôi so với Rockefeller đã phỏng đoán. “Tôi rất ngạc nhiên khi thấy cổ tức trung bình trong 25 năm là 13.86%,” người sáng lập công ty ngưỡng ngùng thú nhận với Folger. Rockefeller giờ đã phải hợp lý hóa con số cao hơn và đột nhiên thấy nó nằm trong phạm vi có thể chấp nhận được, lưu ý đến lợi nhuận lớn hơn của “nhiều doanh nghiệp lớn khác với ít rủi ro hơn, bao gồm cả Công ty Thép Hoa Kỳ.” “Các doanh nhân sẽ không quan tâm đến thu nhập... mà bạn trình bày là quá đáng,” ông nói với Folger. Sợ các nhóm chống đối có thể nhìn nhận mọi thứ khác đi, ông hứa sẽ tiêu hủy dữ liệu buộc tội này. Ông cũng nhắc nhở Folger rằng Standard Oil không giữ giá thấp vì lòng vị tha mà để ngăn cản cạnh tranh và “giữ lợi nhuận của chúng tôi trên cơ sở để những người khác không bị kích thích tham gia vào lĩnh vực cạnh tranh với chúng tôi.”

Trong thời gian nắm quyền tại Standard Oil, Rockefeller đã trấn an công chúng bằng cách thường giữ giá dầu hỏa ở mức thấp. Nhưng khi Archbold nắm quyền kiểm soát vào giữa những năm 1890, ông đã

giữ giá trong nước ở mức cao trong khi giảm giá nước ngoài để giảm bớt sự cạnh tranh ở nước ngoài. Trong hàng chục năm trước khi Rockefeller nghỉ hưu, lợi tức tài sản của quỹ tin thác dao động từ 11 đến 17 phần trăm. Với sự lãnh đạo của Archbold, lợi nhuận đã tăng vọt từ 21 lên 27% trong khoảng thời gian từ năm 1900 đến năm 1906. Đây có thể là một công việc kinh doanh thông minh nhưng lại tồi tệ về mặt chính trị: Quỹ tin thác đạt lợi nhuận kỷ lục ngay khi nó có khả năng gây phẫn nộ cho dư luận. Không phải ngẫu nhiên mà loạt chuyện của Ida Tarbell và sự tấn công của Teddy Roosevelt lại trùng hợp với giai đoạn lãnh đạo của Archbold. Ông ta là một nhà độc quyền kém thông minh hơn nhiều so với người cố vấn của mình.

Khi Frank Kellogg ‘nướng’ Rockefeller vào tháng 11 năm 1908 tại tòa án ở New York, phần lớn lời khai liên quan đến chính sách giá của Standard Oil. Đứng trên các bản đồ cho thấy các khu vực hoạt động của các đơn vị tiếp thị Tiêu chuẩn, Kellogg cố gắng thuyết phục Rockefeller thừa nhận các-ten đã chia nước Mỹ thành các lãnh thổ bán hàng độc quyền. “Standard Oil of Ohio có một lãnh thổ hạn chế?” Rockefeller nói một cách bình tĩnh. “Nó đã không trong năm năm qua?” Kellogg hỏi. Rockefeller trả lời: “Tôi không biết. Mục tiêu của nó là thế giới. Đó là sứ mệnh của nó, thấp sáng thế giới bằng những thứ rẻ nhất và tốt nhất.” Mím cười và lo lắng, Rockefeller liên tục liếc nhìn để được hướng dẫn từ các luật sư của mình, người liên tục phản đối các câu hỏi của Kellogg.

Kellogg đã cố gắng chỉ ra Standard Oil thường tham gia vào việc định giá theo kiểu săn mồi, loại bỏ các đối thủ cạnh tranh và sau đó nâng giá lên mức cắt cổ. Ông ước tính sự cạnh tranh thực sự chưa đến 10% trên tất cả các thị trường xăng dầu và lưu ý giá dầu hỏa đã tăng một cách bất hợp lý từ năm 1895 (khi Archbold nắm quyền) đến năm 1906, tạo ra sự bất bình trên diện rộng của người tiêu dùng. Để biện minh cho khoản thu nhập dồi dào của Standard, Rockefeller đã trích dẫn mọi thứ, từ hiểm họa hỏa hoạn đến sự mơ hồ của việc khoan dầu đến nhu cầu đầu tư vào các lĩnh vực mới. Kellogg đáp lại bằng sự mỉa mai: “Nhưng Standard Oil đã và đang trả những khoản cổ tức khổng lồ ngay từ đầu.” Nâng mắt lên trời, Rockefeller trả lời, “Và chúng tôi rất biết ơn vì điều đó.”

Một lần nữa, báo chí khó tin người đàn ông già dễ mẫn với trí nhớ đột ngột mất đi và logic mờ nhạt này lại là kẻ ăn thịt đáng sợ của Standard Oil. Một tờ báo nhận xét: “Bây giờ ông Rockefeller đã thoát ra khỏi cuộc sống ẩn dật và được nhìn thấy dưới ánh sáng gay gắt của cuộc điều tra công khai, ông không có vẻ gì là quái vật như những gì công chúng ưa thích đã vẽ.” “Ông ấy niềm nở đến mức thân thiết.” Một người khác nói: “Nếu Rockefeller đóng một vai nào đó, ông ấy đã làm như vậy theo cách để ghi công cho Uriah Heep^[32]. Nếu không, rất có thể ông già tò mò đã bị xuyên tạc... và thế giới nợ ông ấy một lời xin lỗi.” Có lẽ nếu Rockefeller sẵn sàng cởi mở ở giai đoạn đầu sự nghiệp như bây giờ, thì ông có thể đã không ngồi trên ghế nhân chứng.

Khi xúc dầu cho Archbold làm người kế nhiệm, Rockefeller đã đưa ông trở thành người có tiềm lực lớn nhất trong ngành công nghiệp dầu mỏ thế giới trong 20 năm tiếp theo. Mặt tròn, mắt sáng, và có thân hình nhỏ bé và cái đầu to, Archbold, con trai của một mục sư Baptist nghèo, thường đi ra ngoài hành lang và huýt sáo “Những người lính Cơ đốc bước đi”. Nhưng một tính khí bạo lực ẩn giấu bên dưới sự hoạt bát. Tuy nhiên, ông và Rockefeller luôn khen ngợi nhau. “Bạn biết đấy, khi John Rockefeller qua đời,” Archbold nói, “thế giới sẽ ngạc nhiên khi biết được về mọi mặt ông ấy là một người tuyệt vời như thế nào.” Rockefeller đáp lại một cách tử tế: “[Archbold] là một người của trí tưởng tượng, lòng dũng cảm, sức thuyết phục tuyệt vời, với một thiên tài trong việc đọc vị người khác và đối phó với họ.”

Tuy nhiên, với tư cách là giám đốc điều hành Standard Oil, Archbold đã có một phong cách chiến đấu thô bạo hơn nhiều so với Rockefeller, và ông ta tự do mua chuộc các quan chức được bầu. Rockefeller, tất nhiên, không xa lạ gì với những trò lừa đảo như vậy, nhưng ông tham gia vào việc trả công một cách miễn cưỡng hơn, nếu chỉ vì ông quá ghét các chính trị gia. Archbold ít phải đắn đo hơn và khi quy định của chính phủ xâm nhập sâu hơn vào hoạt động kinh doanh, ông quyết định quỹ tín thác cần có đại diện thường trực tại Hạ viện và Thượng viện Hoa Kỳ.

Trường hợp đầu tiên được ghi chép lại về việc Archbold hạ bệ một quan chức xảy ra vào năm 1898, trong vụ kiện của Frank Monnett chống lại Standard of Ohio, khi Archbold đưa Thượng nghị sĩ Joseph

B. Foraker của Ohio vào biên chế. Ông ta bắt đầu với khoản thanh toán 15.000 đô la, sau đó thêm 14.500 đô la ba tuần sau đó, kiếm được tổng cộng 44.000 đô la trong khoảng thời gian sáu tháng. Một luật sư từ Cincinnati và cựu thống đốc Ohio, Foraker là một diễn giả đáng gờm, người đã có biệt danh “Joe Báo cháy” cho bài diễn thuyết sôi nổi của mình. Archbold có được giá trị tuyệt vời cho số tiền của mình. Vào tháng 2 năm 1900, ông đã viết cho thượng nghị sĩ, những lời châm biếm về một dự luật được đề xuất thù địch với Standard Oil: “Thật là lố bịch, nhưng nó cần được quan tâm và tôi hy vọng sẽ không gặp khó khăn gì trong việc tiêu diệt nó.” Khi Foraker giúp chặn dự luật, Archbold đã gửi lời chúc mừng: “Tôi gửi kèm cho bạn một giấy chứng nhận tiền gửi với số tiền \$15.000... Tôi hiếm khi bày tỏ sự hài lòng to lớn của chúng tôi về kết quả thuận lợi của công việc.” Chứng chỉ tiền gửi khó theo dõi hơn séc và là công cụ được lựa chọn để hối lộ chính trị.

Một người được yêu thích khác của Standard Oil là Thượng nghị sĩ Matthew Quay của Pennsylvania, người đã nhận được 42.500 đô la từ năm 1898 đến năm 1902. Trong một ghi chú vui vẻ, Archbold nói với Quay rằng ông đang gửi kèm theo chứng chỉ tiền gửi trị giá 10.000 đô la như một phần thưởng cho “những cách lôi kéo” của thượng nghị sĩ. Rõ ràng, Archbold cảm thấy thoải mái hơn với các khoản thanh toán nhỏ, rải rác, vì ông ấy đã khuyên Quay vào một dịp khác, “Hãy thỉnh thoảng yêu cầu các khoản thanh toán nếu cần, không phải tất cả cùng một lúc.” Một người bạn thực sự khác của quỹ tín thác từ phía tây Pennsylvania là Đại diện Joseph C. Sibley, sau này được gọi là “một người mua chuộc chính trị cho Archbold, một đặc vụ cho việc dụ dỗ và tham nhũng của những người công khai bởi Standard Oil.” Tại Washington, Sibley đóng vai trò là người cung cấp tiền cho Standard Oil, một lần viết thư cho Archbold, “Một Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ thuộc Đảng Cộng hòa đã đến gặp tôi hôm nay để vay 1.000 đô la. Tôi nói với ông ấy rằng tôi không có nó nhưng sẽ cố gắng lấy nó cho ông ấy trong một hoặc hai ngày. Bạn có muốn đầu tư không?”

Các hoạt động của quỹ tín thác tại Washington có thể không bao giờ nổi lên nếu như Archbold không có một hành động tử tế. Tại biệt thự Tarrytown của mình, ông thuê một quản gia da đen đáng giá, James Wilkins, người có một cậu con trai hai mươi bốn tuổi tên là

Willie. Có thiện cảm với Wilkins, Archbold đã thuê Willie làm nhân viên văn phòng tại Standard Oil vào thời điểm mà rất ít người da đen được tuyển dụng ở đó. Willie thích chơi cá ngựa và thường xuyên thiếu tiền mặt. Với hy vọng tận dụng được phản ứng chính trị chống lại Standard Oil, anh ta đã hợp tác với Charles Stump, một chàng trai văn phòng da trắng mười chín tuổi, để tìm ra bằng chứng buộc tội trên bàn của Archbold. Vào tháng 12 năm 1904, hai thanh niên đã kẹp một vài bức điện và liên lạc với Fred Eldridge, một biên tập viên của tờ New York American thuộc sở hữu của William Randolph Hearst, người đã nghiên cứu về chiến lợi phẩm và nói nó vô giá trị. Nhưng anh ta bày tỏ sự quan tâm đặc biệt đến những lá thư từ Archbold gửi đến các thượng nghị sĩ hoặc dân biểu và gửi cho hai chàng trai trẻ hai trăm cái tên có thể khiến độc giả thích thú. Được trang bị danh sách mong muốn của Eldridge, Stump và Wilkins bắt đầu tìm kiếm thư từ của Archbold sau nhiều giờ, và khi họ phát hiện thấy những bức thư gửi cho Sibley và Foraker, họ đã đưa chúng đến Eldridge và mặc cả giá cả. Trong một số trường hợp, khi họ gặp bế tắc, người biên tập sẽ nói anh ta phải 'gặp ông Hearst'. Hoạt động gián điệp kéo dài từ tháng 12 năm 1904 cho đến tháng 2 năm 1905, khi Archbold phát hiện ra các tài liệu chính trị bị mất, buộc tội Stump và Wilkins về hành vi trộm cắp, sau đó sa thải họ. Với 20.500 đô la mà họ nhận được từ Hearst, hai doanh nhân trẻ đã có thể mở một quán rượu của riêng họ ở Harlem.

Trong nhiều tháng, Archbold đã sợ hãi bị công bố những bức thư có dấu vết và chắc hẳn đã rất bối rối khi chúng không xuất hiện. Hearst đã cất giữ các tài liệu buộc tội trong két sắt của mình và chờ một thời điểm thuận lợi để tiết lộ. Bằng cách tấn công các quý tộc thối nát, Hearst đã tạo ra một vai trò lai cho mình với tư cách là tòa án nhân dân, người sẽ thúc đẩy tham vọng đế quốc của riêng mình bằng cách vạch trần những tham vọng của những người xây dựng đế chế đồng nghiệp của mình. Đến những năm 1930, Hearst trở nên phản động dữ dội, tuy nhiên vào đầu những năm 1900, ông vẫn là người đấu tranh cho chủ nghĩa dân túy. Thể hiện sự tự chủ đặc biệt, Hearst đã không công bố các bức thư khi ông tranh cử với Charles Evans Hughes, một người bạn của Rockefeller, cho chức thống đốc New York vào năm

1906. “Charles, tôi hy vọng bạn đánh bại người đàn ông đó - Hearst!” Rockefeller nói với Hughes năm đó.

Nhưng trong cuộc bầu cử năm 1908, Hearst ủng hộ Đảng Liên đoàn Độc lập, đảng này đã đề cử Thomas L. Hisgen của Massachusetts, một nhà sản xuất mỡ trục xe, làm ứng viên tổng thống. Hisgen đã từng từ chối lời đề nghị từ Standard Oil để mua ông ta với giá 600.000 đô la, và khi quỹ tín thác trả đũa bằng cách giảm giá và cố gắng hủy hoại ông ta, Hisgen trở thành kẻ thù không thể chối từ. Hearst đã chọn ông ta là ứng viên của đảng với các chữ cái Archbold trong tâm trí. Vào ngày 17 tháng 9 năm 1908, Hearst có một bài phát biểu ủng hộ Hisgen ở Columbus, Ohio, trong đó ông tuyên bố ngay trước cuộc nói chuyện, một người lạ đã xuất hiện trong phòng khách sạn của ông và đưa các bản sao thư từ giữa Archbold và một số chính trị gia. “Bây giờ tôi sẽ đọc các bản sao của các bức thư do ông John Archbold, giám đốc điều hành Standard Oil, một người quen thân thiết của ông Rockefeller và ông Rogers,” Hearst tuyên bố với vẻ hào hứng. Sau đó, ông đã tạo ra một cảm giác quốc gia bằng cách đọc to những bức thư do Archbold viết cho Thượng nghị sĩ Foraker và Hạ nghị sĩ Sibley. Sau đó, trong một bài phát biểu tại Saint Louis, ông đã đọc lại hai bức thư lần nữa, và nó được tái hiện nổi bật trên các báo của Hearst.

Nhận thấy không thể phủ nhận tính xác thực của các bức thư, Archbold đã cố gắng xử lý các cáo buộc bằng cách tuyên bố bức thư là ‘hoàn toàn thích hợp’. Lúc đầu, Foraker giả vờ các khoản thanh toán là hoàn toàn hợp pháp. “Lúc đó tôi được tuyển dụng làm cố vấn cho Công ty Standard Oil và có lẽ được đền bù cho các dịch vụ của tôi là điều thông thường,” ông nhấn mạnh. “Ít nhất thì tôi chưa bao giờ cố gắng che giấu nó.” Khi công chúng từ chối, Foraker và Sibley đã bị săn đuổi. Tuy nhiên, Archbold vẫn sống sót với tư cách là người đứng đầu Standard Oil, và năm sau, có lẽ để hàn gắn hình ảnh ngày càng rách nát của mình, ông đã tặng một triệu đô la cho Đại học Syracuse.

Vụ bê bối của Archbold đã thuyết phục Junior rằng những nghi ngờ mà anh đã giải thích về Standard Oil không phải là sản phẩm của trí tưởng tượng. Nhiều năm sau, anh thừa nhận đã bị ‘bệnh’ bởi cuộc triển lãm Hearst. “Chính những đóng góp chính trị đã gây ra toàn bộ vấn đề” về việc liệu anh có nên từ chức khỏi Standard Oil hay không.

Trong hơn một thập kỷ, kể từ khi rời Brown, Junior đã phải dẫn đo giữa kinh doanh và hoạt động từ thiện. Anh chưa bao giờ nhiệt tình với thương mại, và vụ bê bối Archbold đã đẩy anh đến với sự nghiệp thích hợp của mình: đó là một nhà từ thiện toàn thời gian.

Quyết định rời Standard Oil nhạy cảm đến mức Junior chỉ thảo luận với vợ và cha mình. Anh phải tìm ra cách để giải thoát bản thân mà không làm tổn thương cha hoặc tổ chức. Để sống với lương tâm của chính mình, anh nói với cha, anh phải từ bỏ quý tộc và dành cả cuộc đời cho công việc từ thiện. Anh cũng ủng hộ việc thay thế Archbold, nhưng Senior cho không thể sa thải Archbold ngay giữa vụ kiện chống độc quyền. Đối với sự ra đi của con trai, ông đã phản ứng với vẻ bình thản đến ngạc nhiên: “Cha muốn con làm những gì con nghĩ là đúng.” Việc cha tôn trọng mong muốn rời Standard Oil chỉ làm sâu sắc thêm mối quan hệ giữa họ.

Dù là nhượng bộ vì cha mình hay Archbold, Junior đã đợi hơn một năm để rời công ty. Tại cuộc họp hội đồng quản trị ngày 11 tháng 1 năm 1910, anh lặng lẽ nghỉ hưu với tư cách là giám đốc của Standard Oil: do đó, sự tham gia tích cực, hàng ngày của triều đại Rockefeller với quý tộc chỉ kéo dài hơn một thế hệ. Hai tháng sau, khi một dự luật được đưa ra ở Washington để kết hợp Quỹ Rockefeller, việc từ chức của Junior lần đầu tiên được tiết lộ với công chúng, giúp tách biệt các nỗ lực từ thiện của gia đình khỏi Standard Oil. Để thanh tẩy mọi mối quan hệ kinh doanh, Junior cũng đồng thời nghỉ việc tại US Steel. Anh đã chấm dứt quan hệ với mọi công ty ngoại trừ American Linseed và một công ty duy nhất, trở trêu thay, sẽ làm ô danh tên anh: Công ty Nhiên liệu và Sắt Colorado.

Có vẻ kỳ lạ là sự không đồng tình của Junior với Archbold không làm giảm đi sự tôn kính của anh đối với cha mình. Chúng ta biết Archbold đã nghiên cứu về tham nhũng dưới chân chủ nhân, nhưng Senior không nỗ lực để vô hiệu hóa con trai mình. Rõ ràng, ông không muốn đánh mất tình yêu của người đàn ông trẻ tuổi mà lòng tốt đã chứng thực. Có lẽ ông không nghĩ Junior có thể sống với những mơ hồ về đạo đức của một gia tài được khai thác bằng những phương pháp đáng ngờ. Hoặc có lẽ ông đã hoàn toàn hợp lý hóa hành vi của mình đến mức nhìn thấy mình trong ánh sáng rực rỡ và đạo đức

giống như con trai mình. Lý thuyết cuối cùng này dường như là lý thuyết phù hợp nhất với phần còn lại trong sự nghiệp của ông.

Trong lần phân tích cuối cùng, Junior đã phải cần một bước nhảy vọt về niềm tin để tin cha mình vô tội. Gần như không thể tưởng tượng được có lúc anh không ngờ Archbold đã học được một số mẹo vặt từ Cha anh. Và làm sao Junior biết cha mình vô tội? Bằng bản năng, bằng niềm tin mù quáng, bằng hiểu biết về tính cách của cha— bằng mọi thứ, trừ hiểu biết chi tiết về sự nghiệp kinh doanh của ông, điều mà Senior không quan tâm thảo luận. Nếu Junior nuôi dưỡng bất kỳ nghi ngờ không nói ra nào về đạo đức của cha mình — những nghi ngờ chỉ được thào thì với Abby trong đêm khuya — vụ bê bối của Archbold đã tạo cho anh một vỏ bọc thuận tiện để trốn khỏi Standard Oil mà không đổ lỗi cho quá khứ của cha mình.

Vụ bê bối trùng với giai đoạn phát triển trong cuộc đời Junior, khi anh bắt gặp tinh thần phấn đấu của cải cách Tiến bộ. Ngay sau khi tốt nghiệp đại học, Junior đã tham gia phong trào dọn dẹp nhà chung cư, liên hệ với các nhà cải cách như Jacob Riis và Lillian Wald và đề xuất với Gates một cuộc tấn công bệnh lao trong khu ổ chuột. Phong trào Cấp tiến ủng hộ sự thay đổi hòa bình, và được truyền lửa với những lý tưởng không thể sai lầm: mọi người phải khỏe mạnh hơn và được giáo dục tốt hơn và chính phủ nên hoạt động hiệu quả hơn. Những người theo chủ nghĩa Tiến bộ đã gợi lên một thế giới hành chính công hoàn hảo trong đó các quyết định sẽ được đưa ra một cách hợp lý bởi các học giả, nhà khoa học và chuyên gia. Đối với một người như Junior, người đã tránh khỏi những lời nói độc địa và đối đầu bạo lực, chính phủ trong sạch như vậy hứa sẽ vượt lên trên nền chính trị đảng phái bầm dập đã làm giảm uy tín của cha anh. Hơn hết, những người cải cách là những người được lai tạo tốt, có học thức, những người xuất chúng mà bạn có thể mời về nhà ăn tối mà không phải bối rối.

Vào đầu những năm 1900, phong trào tập trung vào một vấn đề lý tưởng: các nhà thổ ở New York sau đó phát triển mạnh mẽ dưới sự bảo vệ của Tammany Hall^[33]. Trong chiến dịch tranh cử thị trưởng năm 1909, một cuộc tranh luận đã nổ ra về một thứ gọi là chế độ nô lệ da trắng - việc phụ nữ trẻ bị cưỡng bức (tham gia mại dâm) dẫn đến một cuộc sống tội lỗi. Sau cuộc bầu cử, một đại bồi thẩm đoàn đặc

biệt đã được ủy nhiệm để cân nhắc vấn đề và vào tháng 1 năm 1910, Thẩm phán Thomas C. O'Sullivan đã chọn Junior làm quản lý của nó. Phản đối, mình chưa bao giờ bảo trợ các phụ nữ và không biết gì về chủ đề này, Junior cố gắng năn nỉ, chỉ để bị thẩm phán bẻ gãy: “Bạn có bốn phận với thành phố, đó là phần việc của bạn trong việc loại bỏ những hủ tục thấp hèn đó.”

Lựa chọn Junior là một sự sắp đặt. Các ông chủ của Tammany nhận ra anh yếu đuối, quá thận trọng, và đại bồi thẩm đoàn của anh sẽ ngồi trong một tháng và đưa ra các khuyến nghị vô hại. Thay vào đó, Junior lao vào công việc với năng lượng cuồng nhiệt. “Tôi chưa bao giờ làm việc chăm chỉ hơn trong cuộc đời mình,” anh nói. “Tôi đã làm việc sáng, trưa và tối.” Nguyên nhân đã tranh thủ sự đồng cảm sâu sắc nhất của anh, vì anh khao khát vượt qua cảm giác nghiệp dư tê liệt và trở thành một chuyên gia trong một lĩnh vực nào đó. Bồi thẩm đoàn về chế độ nô lệ da trắng đã cho anh một cơ hội để chứng tỏ với cha và có được một danh tính riêng biệt. Nổi lên từ cái bóng của Senior, Junior tái tạo mình như một nhà cải cách, đặt mình bên cạnh Ida Tarbell và Henry Demwomman Lloyds.

Junior khám phá thế giới âm u của các khu giáp ranh Manhattan chỉ trong gang tấc, như thể sợ phải phơi bày trước sự quyến rũ bị cấm đoán. Sau đó, anh đã thú nhận một cách đáng kinh ngạc: “Khi tôi làm điều tra viên ở New York, tôi chưa bao giờ nói chuyện với một cô gái điếm nào.” Nhưng đằng sau lá chắn bảo vệ của nghiên cứu khoa học, anh đã đặt câu hỏi cho vô số chuyên gia và trở nên cực kỳ hiểu biết. Bởi vì anh từ chối giải quyết cho những câu trả lời hời hợt, đại bồi thẩm đoàn của anh đã gia hạn công việc của nó từ một đến sáu tháng. Khi anh đưa ra một bản trình bày với năm mươi bốn bản cáo trạng, Thẩm phán O'Sullivan, kinh hoàng, đã tranh cãi gay gắt với anh. Junior nhớ lại: “Khi O'Sullivan phát hiện ra những gì tôi định làm, ông ấy đã vô cùng sợ hãi vì điều đó có nghĩa là kế hoạch của Tammany Hall đã thất bại. chiến tranh với Tammany Hall — hầu hết các bản cáo trạng kết thúc là trắng án. Bất chấp điều đó, Junior nổi lên như một thứ gì đó hoàn toàn mới với biên niên sử nhà Rockefeller: một anh hùng công dân. Không phải như một số người giàu có bị các ông chủ của đảng thúc đẩy xung quanh, giờ đây anh nổi bật như một nhân vật đáng gờm theo đúng nghĩa của mình.

Bồi thẩm đoàn về chế độ nô lệ da trắng đã có tác động lâu dài đến anh. Khi thành phố không tuân theo các khuyến nghị, Junior đã tham khảo ý kiến của một trăm chuyên gia về cách giải quyết vấn đề. (Trong số những người ấn tượng nhất với anh là Raymond B. Fosdick trẻ tuổi, người đã diệt trừ nạn tham nhũng của thành phố dưới thời hai thị trưởng; Fosdick sau này trở thành chủ tịch của Quỹ Rockefeller và người viết tiểu sử chính thức của Junior.) Vào tháng 5 năm 1913, Junior thành lập và cá nhân tài trợ cho Cục Vệ sinh Xã hội, trong hai mươi lăm năm đã nghiên cứu các tệ nạn đô thị, từ bệnh hoa liễu đến thiếu kiểm soát sinh sản đến nghiện ma túy. Cettie đã tự hào gửi cho anh 25.000 đô la để quảng bá hướng dẫn về vệ sinh vùng kín cho các nữ sinh trên khắp đất nước. Junior cũng làm việc với Jacob Schiff và Paul Warburg để bảo vệ những phụ nữ trẻ Do Thái ở Lower East Side khỏi những kẻ ma cô. Người thừa kế trẻ tuổi của Rockefeller, vốn bị giam giữ lâu nay trong tình trạng lẩn tránh, giờ đã thể hiện sự sẵn sàng để giải quyết các vấn đề xã hội gây tranh cãi và đặt tiền của mình vào đó. Người ta càng gán cho cha mình những điều xấu xa, thì anh ấy càng làm việc chăm chỉ để đạt được sự trong sạch đến không tưởng.

Khi chờ đợi phán quyết trong vụ kiện chống độc quyền chống lại Standard Oil, John D. Rockefeller, Sr., sống trong sự u sầu khác thường. Trong khi làm việc về *Những hồi tưởng ngẫu nhiên*, ông ấy đã cập nhật tên của hơn 60 đồng nghiệp cũ đã qua đời. Henry Rogers qua đời vào tháng 5 năm 1909, sau một cơn đột quỵ, để lại tài sản trị giá 41 triệu đô la, và lễ tưởng niệm của ông có lẽ là dịp cuối cùng thu hút Rockefeller trở lại 26 Broadway. Người khổng lồ giờ đây là một trong những cựu chiến binh cuối cùng của những ngày đầu trên Oil Creek và đã phải suy nghĩ về thực tế chính phủ sắp hủy bỏ công việc hàng chục năm của ông.

Khi cố gắng dự đoán phán quyết, Rockefeller, thường là một người theo chủ nghĩa hiện thực cứng rắn, đã rơi vào hy vọng vụn vặt nhất. Sau cuộc bầu cử năm 1908, ông cảm thấy nhẹ nhõm khi được giải thoát khỏi Teddy Roosevelt, người đã trao quyền đề cử của Đảng Cộng hòa cho Bộ trưởng Chiến tranh tài giỏi của mình, William Howard Taft. Vào ngày 29 tháng 10 năm 1908, trong một lần xuất hiện khách mời tại 26 Broadway, Rockefeller đã tán thành Taft cho vị trí

tổng thống. “Tôi đánh giá ông ấy không phải là một người để mạo hiểm với những thử nghiệm hấp tấp hoặc cản trở sự thịnh vượng trở lại bằng cách ủng hộ các biện pháp lật đổ tiến bộ công nghiệp.” Bực tức vì sự đào bới ngầm này, Teddy Roosevelt đã chế nhạo sự chứng thực của Rockefeller: “Đó là một thủ thuật hoàn toàn dễ sờ thấy và rõ ràng của những người Standard Oil để gây sát thương cho Taft.”

Sau chiến thắng trong cuộc bầu cử của Taft trước William Jennings Bryan - người đã nói Rockefeller nên bị tống vào tù - Rockefeller đã gửi lời chúc mừng đến tổng thống đắc cử một cách dễ hiểu. Khi báo chí ám chỉ Taft có thể có thái độ thù địch với Standard Oil, Rockefeller đã phủ nhận và nói với Henry Folger “Tôi không thể tin, đây chỉ là một tin đồn vu vơ.” Thực ra, Taft thích Rockefeller nhưng ghét quỹ tin thác. Sau đó, ông viết, “Nó thực sự là một con bạch tuộc nắm giữ hoạt động buôn bán trong các xúc tu.” Trong khi nhiều nhà công nghiệp hy vọng các vụ truy tố chống độc quyền sẽ giảm bớt dưới thời Taft, trên thực tế, ông đã khởi xướng sáu mươi lăm hành động chống độc quyền, thậm chí nhiều hơn bốn mươi bốn hành động do Roosevelt đưa ra. Trong suốt vụ kiện chống độc quyền, Rockefeller đã đánh giá thấp sự thù địch của công chúng một cách đáng tiếc đối với Standard Oil, và vào cuối tháng 8 năm 1909, ông nói với Harold McCormick ông đã ngừng phỏng vấn một thời gian vì “tình cảm đã thay đổi rất nhiều theo hướng có lợi cho chúng ta.”

Ba tháng sau, một tòa án liên bang ở Saint Louis đã nhất trí ra phán quyết Standard Oil of New Jersey và 37 chi nhánh đã vi phạm Đạo luật chống độc quyền Sherman; công ty mẹ có ba mươi ngày để tự thoái vốn khỏi các công ty con. Taft ca ngợi Frank Kellogg vì “chiến thắng hoàn toàn” của ông ấy, trong khi Teddy Roosevelt, trong chuyến đi săn ở châu Phi, nơi ông ta đang mở thị một số động vật đáng giá của sở thú nhỏ, đã truyền đạt sự phấn khởi, nói phán quyết “là một trong những dấu hiệu chiến thắng cho công lý.”

Mặc dù quỹ tin thác đã kháng cáo ngay lập tức lên Tòa án Tối cao, nhưng cảm giác u ám sâu sắc vẫn lắng đọng trên 26 Broadway khi phán quyết cuối cùng đến gần. Trong khi đó, hết quyết định của chính phủ này đến quyết định khác đi ngược lại sự độc quyền bị kỳ thị. Năm 1909, Quốc hội bãi bỏ phần lớn nghĩa vụ bảo vệ quỹ tin thác khỏi sự cạnh tranh ở nước ngoài; Bộ trưởng chiến tranh ngừng mua các sản

phẩm dầu mỏ từ nó; và tổng thống dành vùng lãnh thổ giàu dầu mỏ cho các mục đích bảo tồn. Khi Rockefeller gặp Taft vào năm 1910 trong thời gian ở khách sạn Bon Air ở Augusta, Georgia, họ đồng ý chơi gôn cùng nhau, nhưng bà Taft, lo sợ dư luận không tốt, đã yêu cầu tổng thống hủy trận đấu của mình. Vào một dịp khác — không nghi ngờ gì khi đệ nhất phu nhân không nhìn — Rockefeller yêu cầu cô cháu gái năm tuổi của ông (Mathilde McCormick) chào tổng thống. Trước sự vui mừng của Rockefeller, Taft khổng lồ đã nâng cô gái nhỏ đáng yêu với những lọn tóc dài lên cao.

Vào mùa xuân năm 1911, việc chờ đợi quyết định của Tòa án tối cao^[34] bắt đầu gây khó chịu, và thậm chí tổng thống còn cầu nhàu về tốc độ băng giá của tòa án. Bởi vì thành phần của tòa án đã thay đổi sau cái chết của một thẩm phán, các tranh luận phải được nghe hai lần. Vào ngày 25 tháng 4 năm 1911, Junior đã chuyển cho cha lời tiên đoán quỷ quyết của Thượng nghị sĩ Aldrich: “Ông ấy tin quyết định sẽ gây bất lợi cho công ty, nhưng nghĩ Tòa án sẽ xác định rõ ràng luật và hy vọng nó sẽ chỉ ra một cách hợp pháp cho hoạt động của các quỹ tín thác lớn.” Thượng nghị sĩ hẳn phải có những nguồn tài liệu tuyệt vời.

Dấu chấm hết cho Standard Oil sau 41 năm tồn tại, đến rất nhanh chóng, đột ngột và không thể thu hồi. Vào lúc 4 giờ chiều ngày 15 tháng 5 năm 1911, Chánh án Edward White nói với một phòng xử án đang buồn ngủ, “Tôi phải thông báo ý kiến về bản án số 398, chống lại Công ty Standard Oil.” Ngay lập tức, cả phòng rung lên vì mong đợi. Khi các thượng nghị sĩ và dân biểu đến để nghe phán quyết. Trong bốn mươi chín phút tiếp theo, White đọc bản ý kiến dài hai mươi nghìn từ, với giọng trầm và đều đặn đến nỗi các thẩm phán khác phải nghiêng người và yêu cầu ông nói to hơn. Bằng những lời lảm bảm, có ý nghĩa của mình, White đã giữ nguyên quyết định phá bỏ Standard Oil, công ty được cho sáu tháng để giải thể, với các quan chức của nó bị cấm tái thiết lập độc quyền. Như vậy đã kết thúc vở kịch đạo đức kéo dài nhất trong lịch sử kinh doanh Mỹ.

Rockefeller phản ứng với sự thờ ơ đã được nghiên cứu. Ông đang chơi gôn tại Pocantico với Cha J. P. Lennon từ nhà thờ Công giáo Tarrytown khi biết về quyết định, và có vẻ không đặc biệt lo lắng. “Cha Lennon,” ông hỏi, “Cha có ít tiền không?” Vị linh mục nói không,

sau đó hỏi tại sao. Rockefeller nói: “Hãy mua cổ phiếu Standard Oil,” điều này thực sự là một lời khuyên đúng đắn. Tới các đối tác cũ của mình, ông đã gửi một cáo phó buồn, kỳ quái, bắt đầu, “Kính thưa quý vị, chúng ta phải tuân theo Tòa án Tối cao. Gia đình hạnh phúc của chúng ta phải ly tán.” Với ý định luôn phốt lờ những tin tức xấu, Rockefeller từ chối đọc bản án nổi tiếng đã làm tan rã đế chế của mình — chính xác như những gì người ta mong đợi.

Vụ kiện chống độc quyền chống lại Standard đã kiểm tra xem liệu hệ thống luật pháp của Mỹ có thể đối phó với sự tích tụ mới của sự giàu có và hạn chế sự thái quá của chúng hay không. Bài học kinh nghiệm nghịch lý là sự can thiệp của chính phủ đôi khi là cần thiết để đảm bảo cạnh tranh không bị kiểm soát. Quy định chắc chắn không gây hại cho hoạt động kinh doanh mà còn có thể hỗ trợ. Quyết định năm 1911 không phải là một thắng lợi với những người cải cách, và nhiều người trong số họ coi đó là một sự phản bội đáng xấu hổ. Thượng nghị sĩ Robert La Follette, người đứng trong phòng xử án khi Thẩm phán White đọc bản án, nói với các phóng viên sau đó, “Tôi sợ tòa án đã làm những gì mà các quý tín thác muốn nó làm, và những gì Quốc hội đã từ chối làm.” William Jennings Bryan khẳng định Chánh án White đã “đợi 15 năm để ném vòng tay bảo vệ của mình xung quanh những người được ủy thác và nói cho họ biết cách trốn thoát.”

Trong mười lăm năm, White đã đưa ra một học thuyết gọi là “quy tắc của lý trí” một cách vô ích, không cấm mọi sự kết hợp trong việc hạn chế thương mại mà chỉ cấm những học thuyết không hợp lý và vi phạm lợi ích công cộng. Học thuyết này đã mở rộng quyền tư pháp một cách đáng kể và mở ra một lỗ hổng đủ lớn để dung nạp nhiều người được ủy thác. Trong cuộc bất đồng chính kiến duy nhất, Phó Tư pháp John Harlan tức giận phản đối nguyên tắc mới này, đập bàn và cáo buộc các thẩm phán của mình đã đưa “ý kiến về đạo luật chống độc quyền mà Quốc hội đã không đưa ra”. Ông nói thêm một cách chế nhạo, “Bây giờ bạn có thể kiềm chế thương mại, miễn là hợp lý; độc quyền không quá mức.” Quyết định này dựa trên nhiều phương diện với niềm tin của Teddy Roosevelt rằng chính phủ nên kiềm chế những quý ủy thác vô trách nhiệm nhưng không can thiệp vào những quý ủy thác tốt. Các nhà cải cách quân phiệt hơn đã đúng khi coi đó là một chiến thắng một phần.

Như thường lệ xảy ra với chính trị và thị trường, vào thời điểm ra quyết định năm 1911 của Tòa án tối cao, những thay đổi mang tính tiến hóa trên thị trường đã làm xói mòn sự thống trị của quỹ tín thác. Với sự hợp nhất cuối cùng của Royal Dutch và Shell vào năm 1907, Standard Oil cuối cùng đã phải đối mặt với một đối thủ xứng tầm ở nước ngoài, trong khi Công ty Dầu Anh-Ba Tư đang khai thác các mỏ mới phong phú ở Trung Đông. Tại quê nhà, nhiều dầu hơn đổ ra từ Texas, Oklahoma, California, Kansas và Illinois, tạo ra những người mới quyết đoán. Nơi mà quỹ tín thác đã bơm 32% dầu thô của Mỹ vào năm 1899, thị phần của nó đã giảm xuống 14% vào năm 1911. Ngay cả sức mạnh lịch sử của Standard trong lĩnh vực lọc dầu cũng giảm từ 86% thị phần xuống 70% trong 5 năm trước khi tan rã.

Ô tô cũng đã khôi phục hoàn toàn ngành công nghiệp: Năm 1910, lần đầu tiên, doanh số bán xăng vượt qua dầu hỏa và các loại dầu chiếu sáng khác. Năm 1908, William C. Durant thành lập Tập đoàn General Motors, và năm đó Henry Ford đưa ra chiếc xe Model T. Quyền sở hữu ô tô đầu tiên nhanh chóng bùng nổ, đạt 2.5 triệu chiếc vào năm 1915 và sau đó là 9.2 triệu chiếc vào năm 1920. Mặc dù Standard Oil of California đã giới thiệu trạm xăng đầu tiên vào năm 1907, quỹ tín thác không phải là công ty tiên phong trong lĩnh vực này và mạng lưới trạm xăng trên toàn quốc sẽ quá rộng để có thể bị độc quyền bởi bất kỳ công ty nào.



Trạm xăng dầu tiên

Những người từng coi việc Standard Oil bị giải thể như một hình phạt nặng nề dành cho Rockefeller đều ngạc nhiên: Đó được chứng minh là cú đánh may mắn nhất trong sự nghiệp của ông. Rockefeller đã từ một triệu phú đơn thuần, với tài sản ròng ước tính khoảng 300 triệu đô la vào năm 1911. Vào tháng 12 năm 1911, cuối cùng ông cũng có thể từ bỏ chức chủ tịch Standard Oil, nhưng ông vẫn tiếp tục nắm giữ số cổ phần khổng lồ. Là chủ sở hữu của khoảng một phần tư số cổ phần của quỹ tín thác cũ, Rockefeller hiện có một phần tư cổ phần của Standard Oil mới của New Jersey, cộng với một phần tư của ba mươi ba công ty con độc lập được thành lập theo quyết định. Và điều đó không bao gồm cổ phần dầu mà ông đã trao cho GEB, Đại học Chicago, và những người nhận khác.

Lúc đầu, các nhà đầu tư không biết cách định giá cổ phiếu của các thành phần Standard Oil, vì Rockefeller đã chống lại việc niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán New York và quỹ tín thác cũ không bao giờ

phát hành báo cáo cho cổ đông. Như một ấn phẩm trên Phố Wall đã cảnh báo vào thời điểm trước giao dịch, giá trị của các công ty mới là ‘phòng đoán lãi suất’. Tuy nhiên, điều nhanh chóng trở nên rõ ràng là Rockefeller đã cực kỳ thận trọng trong việc vốn hóa Standard Oil và việc chia tách các công ty chứa đầy tài sản ẩn. Trong nhiều năm, cổ phiếu Standard Oil of New Jersey đã bị suy giảm bởi vụ kiện chống độc quyền, nhưng khi vụ kiện kết thúc, chúng đã trở lại mức bình thường. Và sự bùng nổ của ngành công nghiệp ô tô đã tạo ra sự hưng phấn về triển vọng tăng trưởng vô tận của ngành dầu khí, vốn đã bị phủ bóng trong 50 năm bởi những cảnh báo về sự diệt vong.

Khi giao dịch bắt đầu vào ngày 1 tháng 12 năm 1911, công chúng thể hiện sự thèm muốn vô độ đối với các công ty mới, đặc biệt là sau khi họ tuyên bố cổ tức trung bình bằng 53% giá trị vốn cũ của cổ phiếu Standard Oil. Như thể vui mừng trước cơ hội điều chỉnh các quỹ tín thác, các nhà đầu tư đặt giá cổ phiếu lên mức điên rồ. Từ tháng 1 đến tháng 10 năm 1912, Standard Oil of New Jersey đã tăng từ 360 lên 595; Standard of New York tăng từ 260 lên 580; và Standard of Indiana từ 3.500 đến 9.500. Nhờ sự tăng giá đáng kinh ngạc này, giá trị tài sản ròng của Rockefeller đã đạt mức cao nhất trong đời là 900 triệu đô la vào năm 1913 — hơn 13 tỷ đô la trong năm 1996. (Nói cách khác là 900 triệu đô la, tổng nợ quốc gia tích lũy của Hoa Kỳ là 1.2 tỷ đô la trong năm đó, tương đương 3% tổng sản phẩm quốc dân; chi tiêu liên bang chỉ là 715 triệu đô la.) Như Junior giải thích sau đó, cha chưa bao giờ có một tỷ đô la tại bất kỳ thời điểm nào, dù còn nhiều hơn thế nữa đã qua tay ông. Trong mười năm sau khi Standard Oil bị phá bỏ năm 1911, giá trị tài sản của các công ty thành viên đã tăng lên gấp bội. Ngoài tài năng của một doanh nhân, Rockefeller còn được hưởng lợi từ rất nhiều may mắn trong đời, kiếm được nhiều tiền hơn khi nghỉ hưu so với khi đi làm.

Vận may tăng vọt của các công ty Standard khiến dường như Rockefeller cứng cõi lại lẩn lút đất nước. Các tờ báo bắt đầu đăng tin hàng ngày về sự giàu có của ông — không hẳn là phần tiếp theo hấp dẫn mà Washington đã hình dung. Như George Perkins, đối tác cũ của J. P. Morgan, đã nói với một người bạn, Phố Wall đã “cười nhạo những gì đang diễn ra”. Không ai cảm thấy thất vọng hơn Teddy Roosevelt, người đã trở lại tranh cử tổng thống với ứng cử viên Bull

Moose của bên thứ ba vào năm 1912. Lại là Standard Oil, ông ta gầm lên, “Giá cổ phiếu đã tăng hơn một trăm phần trăm, vì vậy ông Rockefeller và các cộng sự đã thực sự thấy vận may của họ tăng gấp đôi. Không có gì ngạc nhiên khi lời cầu nguyện của Phố Wall bây giờ là: Ôi Chúa Quan phòng nhân từ, hãy cho chúng tôi một sự giải thể khác.”

Trong cuộc đua vĩnh cửu cho danh hiệu người đàn ông giàu nhất thế giới, Rockefeller giờ đã bỏ xa Andrew Carnegie và có lẽ có ít nhất gấp đôi số tiền của Carnegie. (Rất khó để so sánh chính xác vì cả hai người đàn ông đều đã cho đi rất nhiều.) Tuy nhiên, Rockefeller và Carnegie vẫn rất thích những mối quan hệ thân tình khi xa cách. Năm 1912, trên đường đến Washington để làm chứng, Carnegie ghé qua Kykuit và thấy Rockefeller “cao ráo, rảnh rỗi và hay cười, rạng rỡ”. Carnegie vẫn say mê niềm tin ông đã vượt qua Rockefeller trong thỏa thuận quặng Mesabi cũ, vì sau đó, ông đã viết cho một người bạn, “Thực sự là rất vui khi được gặp lại quý ông già. Nhưng tôi không đề cập đến việc mua quặng mà tôi đã thực hiện với ông ấy.”

Thật khó để thuyết phục một công chúng hoài nghi rằng ba mươi bốn công ty mới, với bảy mươi nghìn nhân viên của họ, sẽ không thực hiện một âm mưu mới. J. P. Morgan, khi nghe về quyết định năm 1911, đã hỏi, “Làm thế quái nào mà tòa án lại bắt một người đàn ông phải cạnh tranh với chính mình?” Nhiều công ty mới độc lập đã đủ mạnh để khơi dậy nỗi sợ hãi như những thực thể tự do. Standard Oil of New Jersey vẫn là công ty dầu lớn nhất thế giới, chỉ đứng sau US Steel về quy mô trong số các doanh nghiệp Mỹ và giữ lại 43% giá trị của quỹ tín thác cũ. Năm trong số các công ty mới bị thoái vốn đứng trong số hai trăm công ty công nghiệp lớn nhất đất nước. Vì tất cả các công ty đều có chủ sở hữu giống hệt nhau, khó có thể lường trước được sự cạnh tranh gay gắt. Như Roosevelt đã phàn nàn, “Tất cả các công ty vẫn nằm dưới sự kiểm soát như nhau, hoặc ít nhất là làm việc trong một liên minh chặt chẽ đến mức hiệu quả chính xác là như nhau.”

Rockefeller đã nói về tất cả những ồn ào quanh việc tuân thủ quyết định năm 1911. Như ông nói với Archbold vào ngày 8 tháng 9 năm 1911, “Chúng ta sẽ cố gắng hết sức có thể để tuân thủ mọi yêu cầu của chính phủ, và nếu những yêu cầu của người khác càng nhiều

thì điều đó dường như phải mang lại một cuộc cải cách.” Tuy nhiên, ông lặng lẽ làm việc để phá hoại việc giải thể, đề nghị các quan chức của các công ty Standard Oil gặp nhau tại 26 Broadway lúc 10 giờ 30 mỗi sáng để duy trì mối quan hệ thân thiện và trao đổi thông tin. (Vì lý do pháp lý, mọi người được cảnh báo không trao đổi ý kiến trên giấy tờ.) Cả Standard Oil of New Jersey, do Archbold đứng đầu và Standard Oil of New York, do Folger đứng đầu, đều giữ trụ sở chính của họ trong cùng một tòa nhà cũ nói nhiều về mối quan hệ của họ.

Trong thập kỷ tiếp theo, việc thoái vốn dường như là một sự giả tạo. Các công ty Standard tiếp tục chia đất nước thành 11 lãnh thổ tiếp thị, bán các nhãn hiệu giống nhau và không cạnh tranh về giá cả. Đã mất một thời gian dài để các đồng nghiệp cũ coi nhau là đối thủ cạnh tranh và tấn công lãnh thổ của nhau. Nhiều người chỉ trích cho rằng, để ngăn chặn sự đồng lõa này, chính phủ lẽ ra phải làm một trong ba điều: giữ nguyên quỹ tín thác và điều tiết nó; buộc các cổ đông chỉ được sở hữu cổ phần tại một trong ba mươi tư công ty; hoặc tạo ra các công ty tích hợp hoàn toàn mà không cần dựa vào các công ty Standard khác. Standard of New Jersey, chẳng hạn, thừa hưởng một hệ thống lọc dầu khổng lồ mà không có dầu thô để phục vụ, buộc nó phải hợp tác chặt chẽ để khắc phục sự mất cân bằng.

Trong khi người lính gác già ở 26 Broadway thương tiếc việc quỹ tín thác bị giải thể, một số người trẻ tuổi tại các công ty điều hành đã vui mừng khôn xiết. Nhiều giám đốc của Standard Oil đã trên sáu mươi. Điều này đã tạo cho tổ chức một giọng điệu lão khoa, bóp nghẹt những người đàn ông trẻ tuổi, giàu trí tưởng tượng vào thời điểm đòi hỏi sự thích nghi nhanh chóng với thời đại ô tô. Tiến sĩ William M. Burton của Standard Oil of Indiana, nghĩ Roosevelt và Taft đã thực hiện một hành động không lường trước. Sau cuộc chia cắt năm 1911, ông nói, “Mọi người đều cảm thấy như vậy - những người đàn ông trẻ tuổi được trao cơ hội.” Không có cơ quan quản lý nặng nề, Burton đã được cấp bằng sáng chế cho một quy trình đặc biệt có giá trị vào năm 1913 để “bẻ khóa” dầu thô — nghĩa là, để tinh chế nó, tạo ra tỷ lệ phần trăm xăng cao hơn nhiều. Khám phá cho phép Standard of Indiana thu được tiền bản quyền đáng kinh ngạc từ các công ty dầu mỏ khác. Duy trì toàn quyền kiểm soát công nghệ này cho đến năm 1921, Standard of Indiana yêu cầu các công ty anh em của

mình hạn chế cạnh tranh trong các lãnh thổ tiếp thị trước năm 1911 của họ, giúp mở rộng cấu trúc cũ trong một thập kỷ nữa.

Đây là một sự tôn vinh lâu dài đối với Rockefeller vì rất nhiều công ty Standard Oil đã làm ăn phát đạt trong suốt phần còn lại của thế kỷ, kiểm soát một phần đáng kể ngành công nghiệp dầu mỏ Mỹ và thế giới. Các con ghè của Rockefeller sẽ ở khắp mọi nơi: Standard Oil of New Jersey (Exxon), Standard Oil of New York (Mobil), Standard Oil of Indiana (Amoco), Standard Oil of California (Chevron), Atlantic Refining (ARCO và cuối cùng là Sun), Continental Oil (Conoco), ngày nay là một đơn vị của DuPont, và Chesebrough-Ponds, đã bắt đầu bằng việc chế biến dầu mỏ. Ba người con - Exxon, Mobil và Chevron - sẽ thuộc nhóm Bảy chị em sẽ thống trị ngành công nghiệp dầu mỏ thế giới trong thế kỷ 20; người chị thứ tư, British Petroleum, sau này tiếp quản Standard Oil của Ohio, lúc đó được gọi là Sohio. Đó chắc chắn không phải là ý định của họ, nhưng các quỹ tín thác đã giúp lưu giữ di sản của Rockefeller cho hậu thế và không nghi ngờ gì nữa, ông trở thành người giàu nhất thế giới.



Bảy chị em dầu mỏ

CHƯƠNG 28 QUỶ ROCKEFELLER

Khi cơn khát xăng dầu trên toàn quốc khiến cổ phiếu của ông trong các công ty Standard Oil tăng giá chóng mặt, việc ông vua dầu mỏ phát triển niềm đam mê với ô tô là điều đúng đắn. Ông giữ một chiếc ô tô Peerless tại Pocantico ngay từ năm 1904. Vào những năm 1910, những chiếc ô tô bắt đầu chất đầy chuồng huấn luyện viên ngựa bằng đá của ông cùng với những chiếc thùng và xe huấn luyện kiểu cũ. Ngay từ khi còn là một thanh niên, Rockefeller đã bị mê hoặc bởi tốc độ và chuyển động, khi đua những con ngựa phi nước kiệu của mình xuống Đại lộ Euclid, và giờ ông đã lái xe ô tô hàng ngày từ 50 dặm trở lên. Chính chiếc xe du lịch Crane-Simplex sáng chói, mạnh mẽ của năm 1918 đã thực sự thu hút sự chú ý của ông. To như một chiếc tàu du lịch, lướt êm ái trên những con đường gập ghềnh, chiếc xe màu hạt dẻ rộng rãi và nội thất bọc da màu đen quyến rũ.

Vì Crane-Simplex thoải mái với bảy chỗ ngồi, Rockefeller biến buổi lái xe buổi chiều thành các cuộc xã giao được dàn xếp cẩn thận, nói cho mỗi người biết vị trí ngồi và chỉ định hành trình chính xác cho tài xế. Giống như một vị vua lên ngôi trong tòa án di động của mình, Rockefeller luôn ngồi ở giữa hàng ghế sau. Cũng như các trận đánh gôn, buổi chiều lái xe không cho phép trò chuyện về kinh doanh, chỉ có sự vui vẻ. Khi chiếc xe khổng lồ lướt qua những con đường nông thôn, cuốn theo những đám bụi và thổi luồng không khí trong lành cho hành khách, Rockefeller đã ngâm nga, hát những bài thánh ca, huýt sáo hoặc nói đùa. Ông ấy thoải mái và vui vẻ, thường ngồi lại và mơ mộng - nhưng không bao giờ từ bỏ bản năng cạnh tranh của mình. Nếu một thanh niên tăng tốc vượt qua, Rockefeller sẽ im lặng tiếp nhận sự sỉ nhục, sau đó cúi người về phía trước và bình tĩnh hướng dẫn người tài xế, “Phillips!” “Vâng thưa ngài.” “Chúng ta đi nhanh đến mức nào?” “Ba mươi ba (dặm/giờ), thưa ngài.” “Chúng ta có thể đi nhanh hơn một chút không?” Đồng hồ tốc độ sẽ tăng chậm nhưng chắc chắn cho đến khi người lái xe trẻ tuổi bị vượt qua — lúc đó

Rockefeller sẽ kiên quyết nhìn chăm chăm về phía trước, về mặt thần nhiên, không hề có dấu hiệu nào cho thấy niềm vui chiến thắng của mình. “Phillips,” ông sẽ nói, “chúng ta đến thị trấn vào thứ Hai sau một giờ mười bảy phút. Hãy xem chúng ta có thể làm gì ngày hôm nay.” Phillips sẽ mỉm cười, chạm vào mũi của mình và bắt đầu ghi lại kỷ lục.

Trong nhiều lần lái xe, chiếc xe du lịch dừng lại bên một đồng cỏ để Rockefeller và những vị khách có thể ngả lưng trên bãi cỏ. Rockefeller trò chuyện vui vẻ với những người nông dân đi ngang qua, hỏi họ về hạt giống hoặc phân bón và chuyển lời khuyên cho các quản đốc khu nhà của ông. Đó là một trong nhiều dấu hiệu trong những năm sau này của Rockefeller cho thấy ông khao khát những thú vui hồn nhiên của thời niên thiếu. “Tôi rất lấy làm tiếc khi thấy xu hướng tập trung đông đúc vào các thành phố, rất lấy làm tiếc,” ông từng nói trong một lớp học Kinh thánh. “Nó không giống như năm mươi năm trước, khi tôi còn là một cậu bé. Đối với tôi, dường như khi các thành phố phát triển lớn hơn, đất nước nói chung trở nên yếu hơn.” Mang theo cây gậy, tình cờ trò chuyện với những người hàng xóm, ông thích đi lang thang quanh làng Pocantico trong chiếc quần đánh gôn. Mỗi năm vào dịp sinh nhật, ông mời những đứa trẻ địa phương đến Kykuit và cung cấp cho chúng những tảng kem khổng lồ trong khi một ban nhạc kèn đồng bùng lên và những lá cờ bay phấp phới trên đầu. Rũ bỏ hình ảnh gò bó, ông thậm chí còn khom lưng bằng bốn chân và chơi đùa với những đứa trẻ trong thị trấn. Sự thoải mái của ông với con cái là một trong những đặc điểm dễ thấy trong những năm cuối đời.

Đối với tất cả những kỳ nghỉ dễ dàng trong cuộc sống đã nghỉ hưu của mình, Rockefeller không bao giờ có thể thoát khỏi cảm giác nguy hiểm trong bóng tối. Năm 1912, ông nhận được lời đe dọa từ Bàn tay đen, một hội kín người Mỹ gốc Sicilia và Ý tham gia tổng tiền và khủng bố. Để đề phòng, Junior, Abby và những đứa trẻ đã được chuyển đến Lakewood vào mùa thu trong khi an ninh được thắt chặt tại Pocantico. Senior đủ kinh hoàng đã lắp đặt một hệ thống báo động đặc biệt ở Kykuit, với một nút bấm dưới gối. Nếu nghe thấy tiếng lạch cách hoặc tiếng động không giải thích được, ông nhấn nút, làm cho những đốm ánh sáng nhỏ, kín đáo lấp lánh trên cây ở ba hoặc bốn

điểm; người gác đêm sau đó sẽ gọi cho Rockefeller để xác minh sự an toàn.

Rockefeller đã dành rất nhiều thời gian rảnh rỗi cho tôn giáo. Trước khi ăn sáng, ông tôn kính đọc một lời chúc, sau đó đọc một trang từ Bài cầu nguyện hàng ngày của tôi của Mục sư John Henry Jowett, người ủng hộ một đạo Cơ đốc nghiêm khắc, không khoan nhượng và khuyên độc giả chống lại sự kiêu ngạo, ham muốn và hám lợi. Jowett giảng về sự điềm tĩnh khắc kỷ khi đối mặt với lòng thù hận và cảnh báo không nên mang mối hận thù với kẻ thù - lời khuyên mà Rockefeller phải ghi nhớ. Vào bữa sáng, khách được mời đọc những bài thơ hoặc tuyển chọn từ Tân Ước. Rockefeller hướng đến sự an ủi trước khi đi ngủ với một tập bài giảng khác có tên là *Người lạc quan ngủ ngon*, để những ngày của ông được đánh dấu bằng sự an ủi của tôn giáo.

Trong khi Rockefeller cảm thấy những năm nghỉ hưu là một sự công bình, công chúng Mỹ chưa bao giờ hoàn toàn tin vào điều đó. Đối với tất cả những công việc tốt được thực hiện bởi Viện Nghiên cứu Y khoa Rockefeller và Hội đồng Giáo dục Phổ thông, người sáng lập vẫn bị buộc tội tích trữ tài sản của mình. Các tờ báo đã sử dụng áp lực riêng của họ, cho thấy những món quà của ông không phù hợp với Andrew Carnegie và cũng không theo kịp với khối tài sản ngày càng tăng. Một nhà thống kê dự đoán vào năm 1906 nếu ông để tài sản của mình thu lãi kép trong ba mươi năm tới, thì cuối cùng ông sẽ ngồi trên một đồng 90 tỷ đô la.

Ngay từ năm 1901, Rockefeller đã nhận ra ông cần phải tạo ra một nền tảng trên một quy lớn hơn bất cứ điều gì ông đã làm cho đến nay, và ông đã đùa giỡn với ý tưởng thiết lập một quỹ nhân từ: “Hãy để chúng tôi xây dựng một nền tảng, một quỹ và thu hút sự tham gia của các giám đốc, những người sẽ biến nó thành công việc quản lý, với sự hợp tác cá nhân của chúng tôi, công việc kinh doanh nhân từ này một cách đúng đắn và hiệu quả.” Frederick Gates đã làm sống lại ý tưởng vào tháng 6 năm 1906 khi ông viết cho Rockefeller, “Tôi đã sống với tài sản lớn của ngài hàng ngày trong mười lăm năm. Với sự gia tăng và công dụng của nó, tôi đã suy nghĩ mọi thứ, cho đến khi nó trở thành một phần của bản thân tôi, gần như thể nó là của riêng tôi.” “Ngài phải theo kịp với nó! Ngài phải phân phối nó nhanh hơn nó phát

triển! Nếu ngài không làm như vậy, nó sẽ nghiền nát ngài và con cái của ngài.” Nếu Rockefeller không sớm hành động, Gates dự đoán, những người thừa kế của ông sẽ tiêu tan tài sản thừa kế hoặc say mê quyền lực. Giải pháp mà ông đưa ra là thành lập “các tổ chức từ thiện vĩnh viễn vì lợi ích của nhân loại” để cung cấp tiền cho giáo dục, khoa học, nghệ thuật, nông nghiệp, tôn giáo và thậm chí cả đức tính công dân. Những quỹ tín thác này sẽ tạo nên một điều gì đó mới lạ trong xã hội Mỹ: tiền tư nhân được quản lý bởi những người ủy thác có thẩm quyền của công chúng. Gates giải thích: “Những khoản tiền này phải lớn đến mức một người được ủy thác phải trở thành nhân vật của công chúng ngay lập tức. Chúng phải lớn đến mức việc quản lý chúng sẽ là một vấn đề được công chúng quan tâm, công chúng điều tra và chỉ trích.”

Khái niệm về quỹ từ thiện không được Rockefeller phát minh ra; Benjamin Franklin, Stephen Girard và Peter Cooper đã thiết lập các quỹ tín thác như vậy. Những gì ông mang đến cho khái niệm là quy mô và phạm vi chưa từng có. Khi ông dự tính về việc hình thành một nền tảng khổng lồ vào năm 1906, Margaret Olivia Sage, góa phụ của nhà tài chính Russell Sage, chuẩn bị thành lập một nền tảng để điều tra hoàn cảnh của phụ nữ lao động và các tệ nạn xã hội do cuộc sống hiện đại tạo ra. Junior cho những hoạt động từ thiện như vậy là cách tốt nhất để thúc đẩy các hoạt động yêu thích của gia đình. Với cha mình, anh đề nghị ông nên tạo ra một quỹ tín thác để quảng bá nền văn minh Cơ đốc giáo ở nước ngoài, và trong nước, và cung cấp tiền cho Đại học Chicago, GEB và RIMR. Tuy nhiên, tầm nhìn đằng sau bản thiết kế này bị hạn chế, nên nó bắt đầu phác thảo các cách tiếp cận mới đối với hoạt động từ thiện. Không có gì ngạc nhiên khi kiến trúc sư của Standard Oil ủng hộ việc tạo ra một nền móng voi ma mút duy nhất, trong đó ông sẽ giữ quyền phủ quyết. Một lần nữa, quy mô của khối tài sản đòi hỏi ông phải nghĩ ra những hình thức mới để quản lý.

Sợ điều lệ tiểu bang cho Quỹ Rockefeller có thể bị bãi bỏ theo ý thích của một cơ quan lập pháp tiểu bang không thân thiện, Junior và Gates đã hướng tới một điều lệ liên bang có uy tín hơn cho quỹ mới, chẳng hạn như điều lệ được GEB nhận vào năm 1903. Rockefellers đã chờ đợi cho đến đầu năm 1908 để thực hiện cuộc chào hàng của

họ ở Washington, có thể hy vọng tận dụng thiện chí được tạo ra bởi sự hỗ trợ của Senior trong việc dập tắt cơn hoảng loạn năm 1907. Tình cờ, trong một chuyến đi tàu hỏa chơi gôn ở Augusta, Georgia, Rockefeller đã chạm trán với Thượng nghị sĩ “Pitchfork Ben” Tillman của Nam Carolina và bất ngờ quyến rũ nhà phê bình này. Junior đã được cổ vũ bởi cuộc gặp gỡ tình cờ: “Thượng nghị sĩ Tillman trước đây là một trong những người đi đầu trong việc chống lại dự luật. Nếu ông ấy ủng hộ, ông ấy có thể làm được nhiều việc hơn so với bất kỳ người cấp tiến nào khác.”

Vào ngày 29 tháng 6 năm 1909, Rockefeller đã chuyển hơn 73.000 cổ phiếu Standard Oil of New Jersey, trị giá 50 triệu đô la, cho ba người được ủy thác: Junior, Gates và Harold McCormick. Đây được cho là phần đầu tiên của khoản tài trợ 100 triệu đô la ban đầu cho Quỹ Rockefeller dự kiến. Yêu cầu Thượng viện Hoa Kỳ cấp điều lệ cho một quỹ được miễn thuế trong bối cảnh xôn xao về vụ kiện chống độc quyền liên bang chống lại Standard Oil đã chứng minh một đề xuất phức tạp. Chính xác thì các nhà lập pháp đã giải thích như thế nào với những cử tri bối rối của họ? Được giới thiệu tại Thượng viện vào tháng 3 năm 1910, dự luật điều lệ đe dọa gây ra sự thù địch của công chúng đối với Rockefellers hơn là nó đã được khuyến khích. Chỉ một tuần sau, các luật sư của Standard Oil đã đệ trình bản tóm tắt lên Tòa án Tối cao trong đơn kháng cáo chống độc quyền, trộn lẫn hai sự kiện vào tâm trí công chúng và đặt Rockefeller tồi tệ và Rockefeller tốt đẹp cạnh nhau.

Điều lệ đã đi trên một con đường đầy sỏi đá trong Quốc hội. Theo mô hình của Johns Hopkins, Rockefeller ủng hộ một điều lệ rộng rãi, không hạn chế sẽ cho phép sự linh hoạt cao. Ông thích nói: “Thời gian tồn tại sẽ dài, và ông không muốn giao cho các giám đốc điều hành nền tảng tương lai với những nhiệm vụ đã lỗi thời.” Gates do đó đã đưa ra một sứ mệnh mơ hồ có chủ đích cho Quỹ Rockefeller: “Thúc đẩy hạnh phúc của nhân loại xuyên suốt thế giới.” Các nhà phê bình đã nhanh chóng cáo buộc điều lệ ngu ngốc này sẽ tạo điều kiện cho Rockefellers thao túng vì mục đích của chính họ. Trên thực tế, điều này nhằm giải phóng Quỹ được đề xuất thoát khỏi ảnh hưởng của người sáng lập. Rằng nó sẽ rất lớn, toàn cầu và chung chung - tiền của nó có thể đi bất cứ đâu và làm bất cứ điều gì - là bản chất

mới mẻ của nó. Tuy nhiên, nhiều tờ báo đã nhìn nhận sự mơ hồ đó như một bức màn mỏng manh đằng sau mà phù thủy độc ác của Standard Oil có thể thực hiện những trò nghịch ngợm của mình. Những người khác cho tổ chức này là một màn trình diễn công khai công phu để khử mùi danh tiếng cho Rockefeller. Khi tố cáo điều lệ, một tờ báo đã gọi tổ chức dự kiến là một “hoạt động từ thiện khổng lồ mà theo đó, Rockefeller già kỳ vọng sẽ để bản thân, con trai, những người đồng nghiệp được nuôi bằng tiền bản.”

Điều lệ đã gây tai tiếng cho Tổng chương lý George W. Wickersham, người được giao trách nhiệm truy tố Standard Oil. Ông phản đối với Tổng thống Taft vào tháng 2 năm 1911.

Quyền lực, theo điều lệ như vậy, sẽ được trao và thực hiện bởi một bộ phận nhỏ người, kiểm soát tuyệt đối thu nhập từ 100.000.000 đô la trở lên, được sử dụng cho các đối tượng chung chung vô thời hạn được mô tả trong điều lệ, có thể tạo ra mức độ tham nhũng cao nhất trong ảnh hưởng của nó... Có thích hợp, vào lúc Hoa Kỳ thông qua các tòa án của mình đang tìm kiếm một biện pháp để phá hủy sự kết hợp tuyệt vời của tài sản do ông Rockefeller gây dựng... Quốc hội Hoa Kỳ nên hỗ trợ việc ban hành một điều lệ nhằm tạo ra và duy trì nhân danh mình một thể chế để nắm giữ và quản lý một phần lớn khối tài sản khổng lồ này?

Taft trả lời. “Tôi đồng ý với bạn... đặc điểm của hành động được đề xuất để tăng quyền lợi cho John D. Rockefeller.”

Tuy nhiên, Taft đã để dành những thứ này cho nội bộ và tạo ra một giọng điệu hòa giải hơn với trực tiếp Rockefellers. Vào ngày 25 tháng 4 năm 1911, Thượng nghị sĩ Aldrich đã chặn dất Junior và Abby đến Nhà Trắng để dùng bữa trưa tối mật với tổng thống. Trong khi cuộc họp này sau đó được hiểu là một nỗ lực vụng về nhằm xoa dịu vụ Standard Oil, nó chỉ liên quan đến điều lệ của Quỹ Rockefeller. Ngạc nhiên, báo chí không nắm rõ thông tin về bữa trưa này, Taft khẳng định những vị khách của mình đi qua cửa chính của lối vào phía đông. Tên của các vị khách không bao giờ được nhân viên Nhà Trắng ghi lại trong sổ tiếp khách hoặc đề cập đến. Trợ lý đáng tin cậy của Taft, Archie Butt, cảm thấy thích thú trước sự việc. Ông phản ánh: “Thật kỳ lạ khi những người đàn ông ở văn phòng rùng mình khi nhìn

thấy tên của Aldrich và Rockefeller. Junior, rất vui mừng, rời khỏi bữa tiệc trưa với cảm giác tổng thống là người dễ mến và tốt bụng.”

Để xoa dịu công chúng, trại Rockefeller đã tình nguyện thực hiện một số nhượng bộ đặc biệt, bao gồm đề nghị đặt nền tảng mới tại thủ đô quốc gia. Khi Gates tình cờ gặp Taft tại một bữa tiệc trưa của Đại học Bryn Mawr, tổng thống đề nghị ông gửi ý tưởng về cách cài đặt các biện pháp bảo vệ trong kế hoạch. Trong một bản ghi nhớ tiếp theo, Gates nói Quốc hội có thể, bất cứ lúc nào, giới hạn cách chi tiêu tiền quỹ. Do lo ngại Rockefeller sẽ nắm giữ quyền lực quá mức, Gates nói những người thân thiết của Rockefeller sẽ chỉ bao gồm năm thành viên trở lên trong một hội đồng có tối đa 25 người. Gates sau đó đã đưa ra một đề xuất bất thường: tất cả, hoặc đa số, những người sau đây sẽ có quyền phủ quyết các cuộc bổ nhiệm của hội đồng quản trị: tổng thống Hoa Kỳ; Chánh án Tòa án Tối cao; Chủ tịch Thượng viện; Chủ tịch Hạ viện; và các hiệu trưởng của Harvard, Yale, Columbia, Johns Hopkins, và Đại học Chicago.

Bất chấp sự lo lắng của chính phủ, dự luật được thông qua tại Hạ viện sau đó bị đình trệ ở Thượng viện trong ba năm. Sau một thời gian, các nhà lập pháp bắt đầu hiềm khích với Rockefellers, hứa hẹn chỉ hỗ trợ nếu một số khoản trợ cấp nhất định đến các quận (bỏ phiếu) của họ. Kinh hoàng trước vụ tổng tiền, Rockefeller đã hỏi con trai vào tháng 11 năm 1911 liệu có thể tìm kiếm một điều lệ bang thay thế. Một điều lệ liên bang, theo Junior có thể bị hạn chế, vì các bang có thể chi phối các thành viên hội đồng quản trị sống ở đó, làm suy yếu mối quan hệ của Rockefeller và bắt họ làm con tin chính trị của bang.

Nhà Rockefeller nhanh chóng chán nản với Washington và chuyển sang bang New York vào năm 1913. Hai năm trước đó, cơ quan lập pháp bang đã điều chỉnh công ty Carnegie Corporation, với khoản tài trợ 125 triệu đô la. Giờ đây, điều lệ Rockefeller đã nhanh chóng được thông qua mà hầu như không có một lời phản đối nào. Từ năm 1856 đến năm 1909, Rockefeller đã quyên góp 157.5 triệu đô la cho các mục đích từ thiện. Ghi nhớ lời khuyên của Gates quà tặng của ông phải theo kịp với sự giàu có đang bùng nổ, Rockefeller đã tặng 100 triệu đô la cho Quỹ Rockefeller trong năm đầu tiên, hỗ trợ thêm 82.8 triệu đô la vào năm 1919. Tính theo giá hiện tại, điều đó sẽ chuyển thành món

quà 2 tỷ đô la trong thời gian một thập kỷ đầu tiên của tổ chức. Điều đó cũng có nghĩa là vào năm 1919, Rockefeller đã cho đi một số tiền gần bằng 350 triệu đô la mà Andrew Carnegie đã cho đi trong suốt cuộc đời của mình; người khổng lồ sẽ quyên góp 180 triệu đô la khác trước khi chết. Con trai ông cho đi trực tiếp thêm 537 triệu đô la và 540 triệu đô la khác thông qua các hoạt động từ thiện của nhà Rockefeller, Rockefeller đã vượt xa những đối thủ lớn của mình và phải được xếp hạng là nhà từ thiện vĩ đại nhất trong lịch sử Hoa Kỳ.



Quỹ Rockefeller

Bằng cách đảm bảo điều lệ của Quỹ Rockefeller vào năm 1913, Rockefeller đã cách ly một phần lớn tài sản của mình khỏi thuế thừa kế. Năm đó cũng chứng kiến sự phê chuẩn của Tu chính án thứ mười sáu, quy định về khoản thuế thu nhập liên bang đầu tiên. Ngay cả khi tỷ lệ hàng đầu chỉ là 6 phần trăm để bắt đầu, Rockefeller đã phủ nhận một cách dứt khoát sự đổi mới này. “Khi một người đã tích lũy được một khoản tiền, tích lũy nó theo quy định của pháp luật, thì Chính phủ không có quyền chia sẻ thu nhập của họ,” ông phản nản với một phóng viên vào năm 1914. Khi thuế ngày càng tăng và lũy tiến hơn trong những thập kỷ tới, nó đã trở thành một nhiệm vụ khó khăn đối với bất kỳ doanh nhân nào để tích lũy số tiền mà Rockefeller đã kiếm được trong một thế giới tự do không có luật chống độc quyền. Sự giàu có của chính ông, trên thực tế, là văn bản cho nhiều bài giảng ủng hộ việc sử dụng thuế như một cách để kiểm tra những khối tài sản khổng lồ, để phân phối lại của cải và giảm bớt căng thẳng xã hội.

Sự ra đời của Quỹ Rockefeller đồng thời với sự rút lui dần dần của Frederick T. Gates khỏi các công việc kinh doanh của Rockefeller sau

hai mươi năm kiên trì nỗ lực. Vào mùa hè năm 1909, Gates năm mươi sáu tuổi bị căng thẳng thần kinh, có thể là do làm việc quá sức và muốn dành nhiều thời gian hơn cho vợ và bảy đứa con của mình. Vào khoảng năm 1912, Gates đã mua được với giá hời hai mươi nghìn mẫu đất gần Hoffman, Bắc Carolina, và bắt đầu trồng bông, ngô, yến mạch và chăn nuôi trên một trang trại rộng hàng nghìn mẫu Anh với vườn đào 17 nghìn cây.

Vào tháng 8 năm 1912, Gates xin từ chức công việc kinh doanh của văn phòng gia đình để chỉ cống hiến hết mình cho các hoạt động từ thiện. Từ lâu đã tin tưởng vào sự đánh giá đúng đắn của Gates, Rockefeller đã cố gắng nói ngọt ngào để ông ở lại: “Chúng ta sẽ không, bạn thân mến, tiếp tục đi trên con đường cùng nhau, cả hai chúng ta đều nhận ra quyền tự do của bản thân, nhưng, cả hai tiếp tục dành thời gian cho những câu hỏi lớn và quan trọng, cũ cũng như mới mà chúng ta thấy mình có thể giải quyết một cách khôn ngoan và thích hợp trong thời gian phù hợp?” Đến tháng 11, Rockefeller chấp nhận cho Gates từ chức. Trong 5 năm tiếp theo, Gates làm chủ tịch GEB nhưng không còn nhận lương đều đặn và chỉ thực hiện các nhiệm vụ kinh doanh lẻ tẻ cho Rockefeller. Đối với tất cả các bài tham luận của mình về sự khôn ngoan của Rockefeller, Gates có một số bất bình riêng tư và khó chịu bởi những gì ông coi là sự đền bù thiếu thốn cho mình. Năm 1915, Gates tiến hành một cuộc đàm phán dài và quanh co cho Rockefeller với Công ty Than hợp nhất; sau đó, ông từ chối khoản thưởng 25.000 đô la quá ít ỏi của Rockefeller.

Mặc dù Gates từng là người có tầm nhìn xa đứng sau Quỹ Rockefeller, nhưng giờ đây ông chỉ trở thành một trong chín người được ủy thác. Khi quỹ tổ chức cuộc họp đầu tiên tại 26 Broadway vào ngày 19 tháng 5 năm 1913, Junior được bầu làm chủ tịch. Anh mời cha đến dự nhưng biết ông sẽ từ chối. Trên danh nghĩa là một người được ủy thác trong mười năm, Rockefeller theo thông lệ không bao giờ tham gia một cuộc họp nào. Giờ đây, ông đã chuyển sang vai trò giám sát từ xa với các hoạt động từ thiện của mình và trao nhiều quyền lực hơn cho con trai, mặc dù ông chưa bao giờ từ bỏ quyền phủ quyết. Có lẽ sự phản đối của quốc hội đối với điều lệ tổ chức đã nhắc nhở ông về giá trị của việc giữ khoảng cách với tổ chức của mình. Hoặc có lẽ đó chỉ là do tuổi tác.

Một số tính năng của tổ chức mới đã chế nhạo ý tưởng rằng nó là một quỹ tín thác của công chúng và thay vào đó là một công ty của Rockefeller. Cơ cấu quản lý của nó đã tạo ra một công ty mẹ cho các hoạt động từ thiện hiện có của Rockefeller thay vì hoạt động độc lập từng được Quốc hội hứa hẹn một cách nhiệt thành. Trong số chín người được ủy thác, hai người là thành viên gia đình (Senior và Junior), ba người là nhân viên (Gates, Starr Murphy, và Charles O. Heydt, thư ký của Junior), và bốn người đến từ các tổ chức từ thiện Rockefeller (Simon Flexner và Jerome Greene từ RIMR, Harry Pratt Judson từ Đại học Chicago, và Wickliffe Rose từ Ủy ban Vệ sinh Rockefeller). Các hoạt động từ thiện của Rockefeller vẫn là một vũ trụ khép kín, với những khuôn mặt giống nhau được luân chuyển giữa các ban khác nhau.

Tuyên bố về quyền tự chủ của Quỹ Rockefeller cũng bị cắt giảm do Rockefeller giữ quyền phân bổ 2 triệu đô la thu nhập hàng năm. Cho đến khi thông lệ này bị bãi bỏ vào năm 1917, những chỉ định của người sáng lập đã chiếm tới một phần ba tổng số trợ cấp và tài trợ cho một số dự án thú cưng của Senior, từ công việc truyền giáo của Baptist đến Văn phòng Ghi chép Ưu sinh của Charles B. Davenport. Nhìn lại, Quốc hội, bằng cách từ chối một điều lệ cho quỹ, đã mất cơ hội hạn chế ảnh hưởng của Rockefeller đối với tiền của ông.

Đối với những người nhận tài trợ, do sự náo động về điều lệ liên bang, Quỹ Rockefeller đã kiềm chế trước bất kỳ điều gì gây tranh cãi. Đã có quá nhiều lời chỉ trích công khai, Rockefellers muốn mọi thứ phải thuần túy. Giống như các hoạt động từ thiện khác của gia đình, Rockefeller Foundation đã phù hợp với tinh thần lạc quan, hợp lý của thời đại Tiến bộ. (Woodrow Wilson, một nhà khoa học chính trị, đã được bầu vào Nhà Trắng năm 1912.) Khoa học sẽ là cây đũa thần vẫy chào bất kỳ dự án nào chứng tỏ nó đúng đắn và khách quan, không thiên vị hay tư lợi. Trong một thời gian dài, Quỹ Rockefeller đã xa lánh các ngành nhân văn, khoa học xã hội và nghệ thuật như những lĩnh vực quá chủ quan hoặc chứa đầy nguy cơ chính trị. Năm 1917, khi khuyến cha bơm thêm năm mươi triệu đô la vào RIMR, Junior giải thích sở thích của mình đối với y học: “Đây là lĩnh vực không thể tranh cãi, vì vậy con nghĩ khả năng bị chỉ trích liên quan đến việc sử

dụng quỹ hoặc những nguy cơ tiềm ẩn của nó hầu như không có. Không có giới hạn nào đối với sự phát triển của y học.”

Trong thập kỷ đầu tiên, Quỹ Rockefeller tập trung vào giáo dục y tế và sức khỏe cộng đồng ở cả trong và ngoài nước. Là người sáng lập của một trong những tập đoàn đa quốc gia đầu tiên, Rockefeller hoan nghênh phạm vi toàn cầu độc đáo của hoạt động từ thiện mới, một đặc điểm sẽ luôn phân biệt nó. Trong hành động đầu tiên của mình vào tháng 6 năm 1913, hội đồng quản trị đã quyết định từ thành tích xuất sắc trong chiến dịch chống giun móc của Ủy ban vệ sinh Rockefeller, nó sẽ được áp dụng trên toàn cầu. Để thực hiện điều này, nó đã thành lập một Ủy ban Y tế Quốc tế mới dưới sự lãnh đạo của Wickliffe Rose, người đã xuất khẩu chiến dịch của mình đến năm mươi hai quốc gia trên sáu lục địa, điều trị cho hàng triệu người.

Trong tương lai, Rose sẽ tham gia vào các trận chiến để đánh bại bệnh sốt rét, bệnh lao, sốt phát ban, bệnh ban đỏ và các bệnh sốt khác, nhưng ông đã ghi dấu ngoạn mục nhất của mình với bệnh sốt vàng da, từng được gán thẻ “nỗi kinh hoàng của Tây Bán cầu”. Trong Chiến tranh Tây Ban Nha-Mỹ, Thiếu tá Walter Reed đã chỉ ra muỗi truyền bệnh sốt vàng da, kiến thức được Đại tá W. C. Gorgas sử dụng để kiểm soát dịch bệnh ở Panama trong quá trình xây dựng kênh đào xuyên qua các khu rừng đầy muỗi. Đi du lịch vùng Viễn Đông vào năm 1914, Rose nghe thấy những lo ngại từ các quan chức y tế công cộng rằng một đợt bùng phát bệnh sốt vàng da mới có thể xuất phát từ những con tàu đi qua con kênh mới. Trở lại Hoa Kỳ, Rose đã tham khảo ý kiến của Đại tá Gorgas, người khẳng định bệnh sốt vàng da có thể được “tiêu diệt trong một thời gian hợp lý và với chi phí hợp lý” nếu một chiến dịch có hệ thống được thực hiện để dập tắt các nguồn gieo bệnh ở Tây Bán cầu. Được thuê bởi Rose, Gorgas đã đạt được kết quả đáng mừng đến nỗi căn bệnh gần như bị xóa sổ ở Nam và Trung Mỹ vào cuối những năm 1920. Khi nó bùng phát trở lại, Quỹ Rockefeller đã tài trợ cho một nhóm các nhà khoa học phát triển và sản xuất một loại vắc-xin để chống lại nó, một nỗ lực ấn tượng đã mang lại một loại vắc-xin vào năm 1937 nhưng cũng cướp đi sinh mạng của sáu nhà nghiên cứu, những người mắc bệnh. Hàng triệu liều vắc-xin đã được phân phối trên toàn thế giới và cứu sống vô số binh lính Mỹ trong Thế chiến II.

Những cuộc thập tự chinh đang di chuyển để loại bỏ các bệnh truyền nhiễm đã tạo ra một suy nghĩ rắc rối: Điều gì sẽ xảy ra nếu những căn bệnh này quay trở lại do thiếu nhân viên chính phủ được đào tạo ở các khu vực bị ảnh hưởng? Rõ ràng là cách tốt nhất để bảo vệ công việc của Rose là hỗ trợ các chính phủ thiết lập bộ máy y tế công cộng. Đó là một thời điểm tốt đẹp cho một cách tiếp cận như vậy, vì khoa học thuần túy hiện đã bắt đầu vượt xa y học ứng dụng, điều đó có nghĩa là có thể đạt được những lợi ích to lớn chỉ đơn giản bằng cách triển khai kiến thức hiện có. Với suy nghĩ này, Quỹ Rockefeller đã trao sáu triệu đô la cho Johns Hopkins cho một trường mới về vệ sinh và sức khỏe cộng đồng mở vào năm 1918, một tổ chức mới nhằm đào tạo các chuyên gia y tế công cộng trong các lĩnh vực mới nổi như kỹ thuật vệ sinh, dịch tễ học và thống kê sinh học. Năm 1921, quỹ đã tặng một món quà tương tự cho Harvard để thành lập một trường y tế công cộng và cuối cùng đã chi 25 triệu đô la để tạo ra các trường như vậy từ Calcutta đến Copenhagen, cùng với nhiều chương trình học bổng. Thông qua vai trò xúc tác của mình, Quỹ Rockefeller đã đóng góp một phần không thể thiếu vào sự phát triển của nền y học Mỹ lên đỉnh cao của thế giới.

Trong khi Quỹ Rockefeller rộng lớn hoạt động trên nhiều châu lục, Trung Quốc là người hưởng lợi đặc biệt, nhận được nhiều tiền hơn bất kỳ quốc gia nào ngoại trừ Hoa Kỳ. Khi Rockefeller thu hẹp lại sự tham gia vào Đại học Chicago vào năm 1909, Gates đã tưởng tượng họ có thể lập lại thành tích với một trường đại học lớn ở Trung Quốc. Giống như nhiều người theo đạo Baptist cùng thời, Rockefeller quan tâm đến Trung Quốc vì những nỗ lực truyền giáo rộng khắp ở đó. Mặc dù tình hình chính trị bất ổn ở Trung Quốc khiến ông phải tạm dừng, Gates đã cử một phái đoàn nghiên cứu đến đó để điều tra. Hai nhóm phản đối kịch liệt dự án: các nhà truyền giáo Thiên chúa giáo địa phương, những người sợ chủ nghĩa thế tục nóng bỏng của trường đại học được đề xuất, và các quan chức chính phủ, những người sợ sự lật đổ của nước ngoài. Vì vậy, mối quan tâm ở Trung Quốc chuyển sang thuốc. Năm 1915, Quỹ Rockefeller thành lập Ủy ban Y tế Trung Quốc, cơ quan đã xây dựng Trường Cao đẳng Y tế Liên hiệp Bắc Kinh và mở cửa vào năm 1921. Một trong những dự án tham vọng nhất của Rockefeller, khu phức hợp y tế bao gồm năm mươi chín tòa

nhà, được lợp bằng ngói màu xanh ngọc bích (nó sẽ được mệnh danh là Thành phố Xanh) nằm rải rác trên một khu đất rộng 29 mẫu Anh. Sau đó được quốc hữu hóa bởi những người Cộng sản, trường đã giới thiệu một thể hệ bác sĩ Trung Quốc đến với y học hiện đại.

Đến những năm 1920, Quỹ Rockefeller^[35] là tổ chức tài trợ lớn nhất trên trái đất và nhà tài trợ hàng đầu của Mỹ về khoa học y tế, giáo dục y tế và sức khỏe cộng đồng. John D. Rockefeller, Sr., đã tự khẳng định mình là nhà hảo tâm vĩ đại nhất của y học trong lịch sử. Trong số 530 triệu đô la mà ông đã cho đi trong suốt cuộc đời mình, 450 triệu đô la trực tiếp hoặc gián tiếp vào y học. Ông đã giáng một đòn chí mạng vào thế giới y học sơ khai của thế kỷ 19, nơi mà các nhà cung cấp thuốc bằng sáng chế như Tiến sĩ Rockefeller đã phát triển mạnh mẽ. Ông cũng đã tạo ra một cuộc cách mạng trong hoạt động từ thiện có lẽ không kém so với những đổi mới kinh doanh của mình. Trước khi Rockefeller xuất hiện, các nhà hảo tâm giàu có đã có xu hướng quảng bá các tổ chức 'thú cưng' (dàn nhạc giao hưởng, bảo tàng nghệ thuật hoặc trường học) hoặc các tòa nhà (bệnh viện, ký túc xá, trại trẻ mồ côi) mang tên họ và chứng thực sự vĩ đại của họ. Hoạt động từ thiện của Rockefeller hướng nhiều hơn đến việc tạo ra kiến thức và có vẻ phi cá nhân hơn, nó cũng có tác dụng lan tỏa mạnh mẽ hơn nhiều.

CHƯƠNG 29 THẨM SÁT

*T*rong các hoạt động từ thiện của mình, John D. Rockefeller đã đi vào bầu không khí thuần túy của những việc làm tốt, vượt lên trên sự xung đột của chính trị đảng phái và xung đột công nghiệp. Với sự ra đời của Rockefeller Foundation, cái tên Rockefeller, được kết hợp với Standard Oil, đã tiến thêm một bước dài nữa để chuộc lỗi. Và bằng cách phục vụ trong bồi thẩm đoàn về chế độ nô lệ da trắng, Junior đã thử nghiệm một hình ảnh hoàn toàn mới với tư cách là một nhà cải cách xã hội. Chính vào thời điểm hạnh phúc này, tin tức đến New York về sự đổ máu khủng khiếp ở các mỏ than phía nam Colorado và cơn ác mộng tồi tệ nhất trong lịch sử nhà Rockefeller — vượt qua mọi thứ liên quan đến Standard Oil — giáng xuống gia đình một cách nhanh chóng.

Sự tham gia của nhà Rockefeller vào Colorado bắt đầu từ năm 1902, khi Senior kiếm được lợi nhuận khủng từ việc bán quặng sắt Mesabi cho U.S. Steel. Theo sự thúc giục của George Gould, Frederick Gates đã đến thăm các tài sản của Colorado Fuel and Iron [Năng lượng và Sắt] (CFI), công ty sử dụng lao động lớn nhất của bang, sở hữu 24 mỏ than cung cấp than cốc cho các nhà máy thép của mình. Gould cho nếu Rockefellers kiểm soát công ty, các tuyến đường sắt của ông có thể nhận được những hợp đồng vận chuyển than béo bở. Lấy cảm hứng từ chiến thắng Mesabi, Gates có linh cảm khoản đầu tư CFI có thể là một món hời ở quy mô tương đương. Vào tháng 11 năm 1902, Rockefeller đã trả 6 triệu đô la cho 40% cổ phiếu và 43% trái phiếu, đạt được quyền lực tối cao, kiểm soát công ty Colorado. Mãi sau này, Gates mới biết Gould đã được một phụ tá đáng tin cậy cho biết ban lãnh đạo công ty “thối nát” và các giám đốc điều hành hàng đầu là một nhóm “dối trá”, “lừa đảo” và “kẻ trộm”.

Để củng cố CFI, Gates đã thuyết phục Rockefeller vào năm 1907 tuyển một đội ngũ quản lý mới, và ông đã nghĩ đến một ứng cử viên lý tưởng: người chú sáu mươi tuổi của mình, LaMont Montgomery

Bowers. Bởi vì Bowers đã chứng minh sự thành thạo trong việc điều hành hạm đội tàu chở quặng Great Lakes, Rockefellers tỏ ra tin tưởng - và cuối cùng đặt sai chỗ - vào khả năng của người từng bán buôn tạp hóa từ ngoại ô New York, người đã trở thành phó chủ tịch của công ty Colorado và liên lạc chính của Rockefellers với nó.

Bất chấp sự lãnh đạo mới mẻ, khoản đầu tư ở Colorado dường như đã sai lầm như khoản đầu tư vào Mesabi và trong nhiều năm CFI đã không trả một xu cổ tức nào. Gặp khó khăn, nhà Rockefeller đã có một giọng điệu không khoan nhượng với các nhà tổ chức công đoàn. Ngay từ tháng 10 năm 1903, Junior đã gửi những lời lẽ mang tính chiến đấu tới chủ tịch của CFI về chủ đề này: “Chúng tôi đã chuẩn bị sẵn sàng để sát cánh trong cuộc chiến này và nhìn ra mọi thứ, không nhường một chút nào. Việc thừa nhận bất kỳ loại lãnh đạo lao động hoặc công đoàn nào, hơn nữa là một hội nghị mà họ yêu cầu, sẽ là một dấu hiệu của sự yếu kém rõ ràng về phía chúng tôi.” Trong nhiều thập kỷ kinh doanh, Senior đã học được không bao giờ nhúc nhích trước những đặc quyền, đặc biệt là khi liên quan đến công đoàn. Năm 1903, công nhân Standard of New Jersey đã đình công để được công nhận công đoàn tại nhà máy lọc dầu Bayonne, New Jersey, của họ. Vì vậy, khi Bowers lên tàu, ông ấy đã hiểu với Rockefellers, ông sẽ quyết đoán trong việc ngăn chặn công đoàn.

Khi giao dịch với CFI, Junior giống như cha mình tin tưởng vào quyền sở hữu vắng mặt và giao quyền rộng rãi cho người quản lý, theo dõi hiệu suất của họ bằng số liệu thống kê trên sổ cái. Cách tiếp cận này tỏ ra không hợp lý tại CFI.

Khi Junior từ chức khỏi Standard Oil và các hội đồng quản trị công ty khác vào năm 1910, anh vẫn tiếp tục làm việc tại CFI vì gia đình giữ quyền kiểm soát. Công ty thép lớn thứ hai và công ty công nghiệp lớn thứ mười bảy ở Mỹ, CFI vẫn hoạt động trong tình trạng khó khăn, và Junior cảm thấy nhiệm vụ của mình là tạo ra sự thay đổi, cho cha thấy anh có thể giải quyết một tình huống khó khăn. Trước năm 1914, các tài liệu tiết lộ thư từ đáng kể về các vấn đề CFI - những bức thư buồn tẻ, vô hồn chứa đầy những lời bàn tán vô lý về cổ phiếu ưu đãi, các khoản nợ và cổ tức và khác xa với thực tế ảm đạm của các thợ mỏ. Vào ngày 31 tháng 1 năm 1910, khi một vụ nổ tại một mỏ CFI giết chết bảy mươi chín người đàn ông, Bowers đã đổ lỗi cho những người thợ

mở bất cần, mặc dù Cục Thống kê Lao động Colorado đã buộc tội công ty là “dã man máu lạnh”. Khi Junior viết cho Bowers vào ngày 7 tháng 2, anh ấy thậm chí không ám chỉ đến sự tàn bạo này và chỉ lưu ý sự tăng trưởng của CFI đã bị đình trệ trong những năm gần đây. Rockefellers không có cam kết lâu dài với công ty, Senior đã lên kế hoạch bán cho US Steel ngay khi có thể đạt được mức giá hợp lý. Ngay trước thềm thảm họa Colorado, Gates đã thúc giục Rockefeller giảm bớt khoản đầu tư của mình, nhưng ông không nghe về điều đó.

Dưới sự cai trị của Rockefeller, bất kỳ ai trong ban quản lý CFI thừa nhận các công đoàn đều bị coi là dị giáo. Để xua đuổi những người tổ chức công đoàn, Bowers và chủ tịch CFI Jesse Welborn đã dùng đến khủng bố, gián điệp và thám tử và sa thải những người có cảm tình với công đoàn. Đồng thời, họ cố gắng đưa vào những người lao động chống lại công đoàn. Như một Junior nghiêm nghị sau này đã nói về Bowers, “Anh ta nhân hậu, anh ta vui mừng khi đối xử tốt với những mọi người, không phải vì họ có bất kỳ yêu cầu nào đối với điều đó, mà bởi vì đó là thái độ thích hợp của một Quý ông Cơ đốc. Ví dụ, anh ta luôn lập luận ủng hộ các cửa hàng của công ty (bán đồ giá rẻ cho công nhân). Anh ấy sẽ nói công ty sở hữu các thị trấn, tại sao họ không nên sở hữu các cửa hàng.”

Nếu những hoạt động từ thiện của Senior cho thấy tầm nhìn rộng rãi của ông, thì sự phản đối không ngừng của ông đối với lao động có tổ chức đã làm nổi bật khía cạnh xấu hơn trong ông. Ông ấy không bao giờ có thể coi trọng các công đoàn, coi đó là những trò lừa đảo do những người lao động ngoan cố gây ra. “Tất cả đều đẹp khi bắt đầu; họ đặt cho tổ chức một cái tên tốt đẹp và họ tuyên bố một loạt các nguyên tắc chính đáng,” ông nói. “Nhưng mục đích thực sự của họ sẽ sớm lộ diện — làm càng ít càng tốt để được trả nhiều tiền nhất có thể.” Người lao động là những người tiêu xài phung phí thu nhập. “Họ tiêu tiền vào các buổi trình diễn hình ảnh, rượu whisky và thuốc lá.” Tại Pocantico, ông không cho phép nhân viên nghỉ Lễ Lao động và sa thải một nhóm cố gắng hợp nhất. Ngay trước những rắc rối ở Colorado, ông ấy thậm chí đã cố gắng ngừng đóng góp cho các dự án xây dựng YMCA^[36] sử dụng lao động công đoàn. Gates, thậm chí còn khó chịu hơn về công đoàn, cảnh báo “rõ ràng nếu họ có được quyền lực, họ có tinh thần để cướp, tịch thu, hấp thụ một cách vô cớ, tàn

nhẫn, ngẫu nhiên, nếu họ có thể, toàn bộ của cải thuộc về xã hội.” Khi các nhà tổ chức công đoàn nhắm mục tiêu đến CFI, Rockefeller, Junior, Gates và Bowers coi nó như một tổ chức tương đương với Armageddon (tận thế).

Trong nhiều năm, các mỏ than Colorado đã bị tàn phá bởi chiến tranh lao động. Đây là chủ nghĩa tư bản thô sơ như Karl Marx đã hình dung: những hầm mỏ nguy hiểm do những ông chủ hà khắc điều hành và được canh vệ bởi những lính canh có vũ trang ở một nơi hoang vắng, địa ngục. Chỉ riêng trong năm 1913, 464 người đã thiệt mạng hoặc bị thương trong các vụ tai nạn khai thác mỏ ở địa phương. Bị muội than từ lò luyện cốc làm đen, công nhân sống trong rác rưởi, mua sắm trong các cửa hàng công ty, và đã chín muồi cho chủ nghĩa công đoàn. Tuy nhiên, vào tháng 5 năm 1913, Bowers trấn an Rockefellers các nhân viên CFI là những người có tâm hồn vui vẻ, khiến Junior trả lời ngây thơ rằng đó là “điều hài lòng nhất... các công ty công nghiệp lớn có thể đối xử với tất cả mọi người như nhau, cởi mở trong mọi giao dịch của mình, đồng thời ngày càng thành công.”

Tổ chức Công nhân Mỏ Hoa Kỳ (UMW) đã phát hiện ra mảnh đất màu mỡ cho hoạt động của họ. Trong các cộng đồng khai thác đa dạng, công nhân đến từ ba mươi hai quốc gia và nói 27 ngôn ngữ; một số người trong số họ không biết gì về người Mỹ đến nỗi họ tưởng Rockefeller là tổng thống Hoa Kỳ. Khi những người tổ chức công đoàn đi trên những ngọn đồi đầy bụi, họ đã kêu gọi người lao động bằng các thứ tiếng Anh, Tây Ban Nha, Ý, Hy Lạp và Slav. Vào cuối tháng 7 năm 1913, một thách thức sắp xảy ra khi John Lawson của UMW công bố kế hoạch hợp nhất các thợ mỏ địa phương, thực hiện một cuộc đình công. Đáp lại, ba công ty than lớn, CFI, trong số đó, đã điều động các tay súng từ Cơ quan Thám tử Baldwin-Felts và nhờ cảnh sát trưởng quận can thiệp. Albert C. Felts đã ghi công vào việc thiết kế một chiếc xe kinh khủng có tên là Death Special, phiên bản đầu tiên của một chiếc xe bọc thép, trang bị hai khẩu súng máy có thể chống lại những kẻ tấn công.

Vào tháng 9 năm 1913, với một cuộc đối đầu kinh hoàng sắp xảy ra, chính phủ liên bang đã cố gắng tiến hành một cuộc đàm phán. Phản ứng thiếu thiện cảm của Rockefellers được tô màu bởi niềm tin Tổng thống Wilson thiên vị công đoàn. Rockefeller đã than thở sau

cuộc bầu cử của Wilson, “Tôi ước một ngày nào đó chúng ta có thể có một doanh nhân thực sự làm Tổng thống.” Khi Wilson bổ nhiệm một cựu quan chức UMW, William B. Wilson, làm thư ký lao động thứ nhất, ông ấy đã ngầm cam kết chính quyền của mình với khái niệm về thương lượng tập thể. Wilson đã cử một cấp phó, Ethelbert Stewart, đến New York để trao đổi với Junior về việc ngăn chặn cuộc đình công. Junior từ chối gặp sứ giả và chuyển anh ta cho Starr Murphy, người đã cảnh báo “chúng tôi ở phía đông không biết gì về điều kiện [ở Colorado] và sẽ không sẵn sàng đưa ra bất kỳ đề xuất nào với các quan chức điều hành.”

Vào ngày 26 tháng 9 năm 1913, chín nghìn công nhân tại CFI đã đình công để yêu cầu sự công nhận công đoàn, cũng như các điều kiện về giờ làm, tiền lương và nhà ở tốt hơn. Trong một bức thư gửi Junior, Bowers hứa sẽ kháng cự cho đến khi “xương của chúng tôi bị tẩy trắng như tuyết trên dãy Rocky”. Từ 26 Broadway, Junior đã cổ vũ cho lập trường chiến đấu này. “Chúng tôi cảm thấy những gì bạn đã làm là đúng đắn và công bằng và vị trí bạn đã đảm nhận trong việc thống nhất mỏ là vì lợi ích của nhân viên công ty.” Sau đó, anh ấy nói thêm, “Dù kết quả thế nào, chúng tôi sẽ sát cánh cùng bạn đến cùng.”

Trong một động thái chỉ nhằm làm phân cực tình hình, các công ty than đã đuổi những người đình công khỏi nhà của công ty, buộc họ và gia đình phải di cư ồ ạt. Những người bị ruồng bỏ sống trong các khu lều bên ngoài khuôn viên công ty, tập trung đông nhất tại một điểm gọi là Ludlow. Vào cuối tháng 9, hơn 11.000 trong số gần 14.000 công nhân đã đình công, khiến việc khai thác than ở Colorado bị đình trệ. Khi cả hai bên tích trữ vũ khí, một bầu không khí bạo lực bao trùm các lều.

Sợ các công đoàn sẽ coi bất kỳ cuộc họp nào như một sự nhượng bộ, các chủ mỏ thậm chí từ chối nói chuyện với những người tổ chức. Trở lại New York, Rockefellers nhận được những bức tranh bóp méo rất nhiều về các sự kiện khi Bowers cung cấp cho họ những bản báo cáo đã được khử trùng khiến những người tổ chức công đoàn giống như những kẻ lưu manh. “Khi những người đàn ông như thế này, cùng với những giáo sư đại học rẻ tiền và những nhà văn rẻ tiền hơn trong các tạp chí muckraking, được bổ sung bởi rất nhiều người thuyết giáo bằng sữa và nước... được phép tấn công các doanh nhân,

những người đã gây dựng nên các ngành công nghiệp vĩ đại... Đã đến lúc cần phải thực hiện các biện pháp mạnh mẽ,” Bowers nhấn mạnh trong một bức thư. Junior đã tránh xa những sự kiện này, không muốn nhúng tay vào công việc kinh doanh bản thủ như vậy.

Vào ngày 17 tháng 10, tình hình chuyển sang chiến tranh công khai khi tiếng súng được trao đổi giữa các bên. Cảnh sát đã tấn công khu lều cùng một chiếc Death Special, bắn súng máy và giết chết một số người. Để đe dọa các công nhân, CFI cũng đã bao vây khu lều bằng những chiếc đèn rọi làm chói mắt. Trong khi Bowers thông báo cho Junior biết rõ về việc súng trường Winchester và súng lục ổ quay được những kẻ tấn công nhập lậu, ông ta vẫn giấu nhem về kho vũ khí phong phú của riêng công ty, bao gồm cả súng máy.

Khi bạo lực gia tăng, Thống đốc Elias Ammons tốt bụng nhưng thiếu quyết đoán đã cử Lực lượng Vệ binh Quốc gia Colorado đến để khôi phục trật tự. Thay vì hành động công bằng, họ chủ yếu bảo vệ tài sản của công ty khỏi những người thợ mỏ. Vào ngày 30 tháng 10, Tổng thống Wilson đã can thiệp, yêu cầu Jesse Welborn của CFI “đề trình một tuyên bố đầy đủ và thẳng thắn về những lý do khiến họ từ chối lời khuyên về hòa bình và chỗ ở trong một vấn đề hiện đang trở nên rất quan trọng.” Thay vì một phản ứng ôn hòa, Bowers đã gửi cho Wilson một báo cáo gây sốc, dài sáu trang, bác bỏ công đoàn: “Chúng tôi sẽ không bao giờ đồng ý, nếu mọi mỏ đóng cửa, thiết bị bị phá hủy và khoản đầu tư trở nên vô giá trị.” Vì UMW giờ đây đã trở nên nổi tiếng với nhà tổ chức Mary Harris Jones — hay còn được biết đến với cái tên Mẹ Jones — Welborn đã nói một câu đầy ác ý với tổng thống về sự nghiệp ban đầu bị cáo buộc của bà trong một nhà thổ. Sau khi xem xét phản hồi, Junior, người chắc chắn rắc rối xuất phát từ các công nhân, đã ca ngợi “sự năng động, công bằng và chắc chắn” mà CFI đã tự thực hiện. Khi Bộ trưởng Lao động của Wilson đề nghị Junior hợp tác, anh ấy đã thoái thác trách nhiệm và bày tỏ sự tin tưởng vào các giám đốc điều hành của CFI, những người “luôn quan tâm đến hạnh phúc của nhân viên cũng như lợi ích của các cổ đông.” Anh lập luận 14 công nhân đã xảy ra xô xát chỉ vì họ bị khủng bố bởi những người tổ chức công đoàn: “Việc những người đàn ông của chúng tôi không thể tiếp tục làm việc chỉ đơn giản là vì họ sợ bị tấn công và ám sát.” Senior chia sẻ về nhận thức sai lầm đáng tiếc này.

Junior nói với Bowers, “Tôi biết Cha đã theo dõi các sự kiện trong vài tháng qua liên quan đến Công ty với sự quan tâm và hài lòng khác thường.”

Tháng 12 năm đó, một trận bão tuyết khủng khiếp bao trùm Colorado. Hai vạn đàn ông, phụ nữ và trẻ em rùng mình trong lều của họ, nhưng vị trí của Junior chỉ cứng lại. Trong khi được cha ủng hộ, anh ấy rõ ràng là người chủ chốt trong cuộc đình công. Lần đầu tiên, Junior là mục tiêu của một cuộc tranh cãi chính trị. Được triệu tập để làm chứng trước Tiểu ban về Mỏ và Khai thác vào tháng 3 năm 1914, Junior thấy mình đang duy trì di sản cao quý của cha. “Cha là nhân chứng kinh doanh vĩ đại nhất từng có mặt trên khán đài,” anh nói. “Không ai có thể xù lông hay dồn ép ông ấy và ông không bao giờ mất bình tĩnh. Tôi đã có tấm gương tuyết vời này và tôi cảm thấy mình không thể để ông ấy thất vọng.”

Vào ngày 6 tháng 4 năm 1914, Dân biểu Martin D. Foster của Illinois đã thẩm vấn Junior trước tiểu ban. Junior đã đưa ra một số lời thừa nhận mà các nhà phê bình cho có hại nhưng anh ấy đã đệ trình với niềm tự hào: Anh ấy đã không làm gì để chấm dứt cuộc đình công; đã không đến thăm Colorado trong mười năm; đã không tham dự cuộc họp hội đồng quản trị CFI kể từ cuộc đình công; không biết về bất kỳ khiếu nại hợp lệ nào của công nhân; và không biết công ty đã thuê thám tử Baldwin-Felts. Đối với Foster, đây dường như là một bản cáo trạng chết tiệt:

FOSTER: “Bây giờ, anh không nghĩ nhiệm vụ của anh với tư cách là một giám đốc còn đi xa hơn thế?”

JUNIOR: “Chúng tôi đã dành mười năm để thử thách... một trong những người phụ trách.”

FOSTER: “Anh có nghĩ nhiệm vụ của anh còn đi xa hơn thế không? ... Anh có biết, đang chăm sóc phúc lợi của những thường dân Hoa Kỳ... Sáu nghìn thợ mỏ làm việc dưới lòng đất, trong đó có nhiều người nước ngoài...”

JUNIOR: “Chính bởi vì tôi có một sự quan tâm sâu sắc đến những người này và tất cả những người lao động mà tôi mong đợi sẽ ủng hộ chính sách đã được vạch ra, và với tôi, điều này dường như là đầu tiên, cuối cùng và luôn luôn, lớn nhất. sự quan tâm tới người lao động.”

Vào một thời điểm cao trào, khi Foster đặt ra câu hỏi liệu Junior có sẵn sàng chấp nhận nguyên tắc mọi nhân viên đều có quyền tham gia công đoàn — Junior trả lời, “Đó là một nguyên tắc tuyệt vời,” và sau đó so sánh nó với lý tưởng tự do thiêng liêng mà Chiến tranh Cách mạng đã mang đến.

Xúc động trước sự bảo vệ của Junior về những đặc quyền của họ, các doanh nhân đã gửi cho anh những bức điện chúc mừng. Gần như rơi lệ vì sung sướng trước màn trình diễn của con trai, Cettie đã gọi điện cho anh. Một Senior không kém phần hào hứng nói với một người bạn về lời khai của Junior, “Nó bày tỏ những quan điểm mà tôi thích thú, và những quan điểm đã được khoan sâu vào nó từ thời thơ ấu.” Cho đến thời điểm này, Junior đã không sở hữu bất kỳ cổ phần nào trong công ty Colorado và chỉ hoạt động với tư cách là người đại diện của cha mình. Bây giờ, Senior đã tặng anh mười nghìn cổ phiếu CFI như một phần thưởng cho lời khai của mình. Trước khi hết tháng, các chứng chỉ cổ phiếu sẽ giống như một lời nguyện mà ông đã trao cho con trai mình.

Hai tuần sau khi Junior làm chứng ở Washington, vị trí không phù hợp của anh trở nên rõ ràng tại khu lều trại ở Ludlow. Khoảng 35 dân quân thuộc lực lượng vệ binh quốc gia đã đóng quân trên một sườn núi nhìn ra khu trại khi một phát súng được bắn vào lúc bình minh. Ai đã bắn nó không bao giờ được xác định chắc chắn, và có lẽ điều đó không quan trọng, vì cả hai bên đều được trang bị vũ khí mạnh và sẵn sàng chiến đấu. Sau khi bắn, những người lính dân quân dùng súng máy bắn nát những chiếc lều màu xám và trắng, và đến cuối ngày, họ đã giết chết một số người. Sau đó, những người lính sà xuống thuộc địa và theo một số báo cáo, đốt các lều bằng những ngọn đuốc ướt đẫm dầu. Những người đốt phá không biết hai phụ nữ và mười một trẻ em đang tùm tùm để tìm sự an toàn trong một hầm đất được xúc bằng tay dưới một căn lều. Khi tấm bạt phía trên bốc cháy, họ đã bị ngạt khói - không được phát hiện cho đến sáng hôm sau.



Cuộc thảm sát Ludlow

Khi Bowers thông báo cho Junior về cái gọi là Cuộc thảm sát Ludlow, ông ta mô tả nó như một hành động tự vệ được thực hiện bởi lực lượng dân quân đông hơn. Junior đã gửi lại sự hối tiếc về “sự bùng phát thêm nữa của tình trạng vô pháp này”. Junior và Abby đang làm cảnh quan tại Kykuit vào thời điểm đó — Abby phản đối sự “chật chội” của các khu vườn, ban công và sân thượng — tin tức kinh hoàng từ Colorado dường như đến từ một thế giới xa xôi, địa ngục nào đó. Đã chống lại ngay từ đầu, Junior không thể chấp nhận đổ lỗi. Hai tháng sau, anh viết một bản ghi nhớ kỳ lạ trong hồ sơ của mình, trong đó anh dường như tiếc thương những người đình công vì cái chết của chính vợ con họ:

Không có vụ thảm sát Ludlow. Cuộc giao tranh bắt đầu như một cuộc chiến tuyệt vọng giành giật sự sống giữa hai đội dân quân nhỏ, lần lượt là mười hai và hai mươi hai, chống lại toàn bộ khu lều đã tấn công họ với hơn ba trăm người có vũ trang. Không có phụ nữ hoặc trẻ em nào bị bắn bởi các nhà chức trách Tiểu bang hoặc đại diện của các nhà điều hành liên quan đến vụ Ludlow. Không phải một... Hai phụ nữ và mười một trẻ em đã chết trong một cái hố bên dưới sàn của một trong những chiếc lều, dường như để an toàn, đã bị ngạt khói. Đó

là kết quả không thể tránh khỏi do đặt số lượng người này vào một cái hố 8 x 6.5 feet, lỗ thông khí bị che khuất, không có bất kỳ hệ thống thông gió nào... Trong khi thiệt hại về nhân mạng là sâu sắc nhưng thật bất công khi đổ nó cho những người bảo vệ luật pháp và tài sản, những người không hề chịu trách nhiệm về nó.

Tuy anh có thể hợp lý hóa nó, đó là một cơn ác mộng đối với Junior, một vết nhơ lớn về những gì anh ấy hy vọng sẽ là một cuộc sống vô nhiễm, và một sự đảo ngược về quá khứ của Rockefeller. Như một tờ báo của Cleveland đã nói, “Thi thể cháy đen của hai chục phụ nữ và trẻ em cho thấy Rockefeller biết cách chiến thắng.” John Lawson đã kết tội Junior vì những “hành vi quái quỷ này” và chế nhạo anh ta “có thể xoa dịu lương tâm bằng cách đi học chủ nhật đều đặn ở New York nhưng anh ta sẽ không bao giờ được tha bổng vì đã phạm những hành động tàn bạo khủng khiếp.” Những người khác coi Junior như một cậu bé làm việc vất vả cho cha mình, và ngay cả Helen Keller, từng được Henry Rogers và Rockefeller giúp đỡ rất hào phóng, giờ đã nói với báo chí, “Ông Rockefeller là con quái vật của chủ nghĩa tư bản. Ông ấy làm từ thiện và trong cùng một hơi thở, ông ấy cho phép những người lao động bơ vơ, vợ con của họ bị bắn hạ.”

Một phần của Junior thể hiện sự sám hối có thể đã xoa dịu công chúng, nhưng việc bảo vệ đạo đức của anh ấy đã dẫn đến một phản ứng dữ dội. Vào cuối tháng 4, Upton Sinclair đã gửi một ‘lời cảnh báo nghiêm trọng’ đến Junior: “Tôi dự định đêm nay sẽ truy tố anh về tội giết người trước người dân đất nước... Nhưng trước khi thực hiện bước này, tôi muốn cho anh cơ hội của cuộc chơi công bằng.” Khi Junior không trả lời cuộc phỏng vấn theo yêu cầu, Sinclair đã dẫn đầu một cuộc biểu tình bên ngoài 26 Broadway, một “cuộc diễu hành tang lễ” của những người đeo băng tay đen, hàng ngũ của họ gia tăng, tại một thời điểm, bởi một phái đoàn từ Ludlow. Sinclair nói với các cộng sự: “Chúng ta đánh Rockefeller càng khó, chúng ta càng chắc thắng.” Senior đã không ngục ngã trong các cuộc khủng hoảng, nhưng con trai của ông đã bị lung lay đến tận cùng. Giờ đây, anh cất giữ một khẩu súng lục Smith & Wesson. trong ngăn kéo văn phòng của mình và cử người canh gác tại Phố 54, nơi một đội quân khác bao vây nhà anh.

Khi Emma Goldman, Alexander Berkman, và những người theo chủ nghĩa vô chính phủ và Wobblies nổi tiếng khác đổ xô đến Kykuit để phản đối, các lính canh đã cố gắng phong tỏa khu nhà chống lại những kẻ xâm nhập, một số đã xâm nhập vào khu đất, đập vỡ cửa sổ và phóng hỏa đốt chuồng bò sữa. Tự tin một cách ngu ngốc về khả năng thuyết phục của mình, Senior tiến về phía cánh cổng sắt, hy vọng làm dịu những người biểu tình, nhưng các thám tử của Burns đã thúc giục ông quay trở lại nhà. Sở cứu hỏa địa phương đã được triệu tập để bắn vòi rồng vào những người biểu tình đang cố gắng trèo qua cổng. Vì vậy, nhiều nhà báo đã tập trung vào cảnh Rockefeller bị phân tâm khi chơi gôn bởi ánh đèn của các nhiếp ảnh gia không ngừng chói mắt và phải thay đổi lịch trình hàng ngày. Trước khi mùa hè kết thúc, ông đã dựng hàng rào thép gai ở Pocantico và giăng dây thép có khả năng gây chết người trên các đỉnh tường rào. Bị suy sụp bởi bầu không khí như pháo đài trong khu nhà của họ, Junior nói với cha, “Con đang tự hỏi liệu nỗ lực rõ ràng để làm cho lối vào địa điểm khó khăn vào thời điểm này có thể thách thức sự chú ý và gọi ra sự sợ hãi và e ngại về phía chúng ta, hơn là giúp đỡ, để ngăn chặn những kẻ xâm nhập.”

Tất cả tài sản của Rockefeller đột nhiên dường như không đủ so với mối đe dọa. Trong một cuộc biểu tình bên ngoài 26 Broadway, một diễn giả đã tố cáo Junior và khuyến khích đám đông ‘bắn hạ anh ta như một con chó’. Những lời hùng biện mang tính kích động như vậy không chỉ là một cuộc tấn công chính trị. Vào tháng 5, một số Wobblies^[37] đã bị giết hoặc bị thương khi một quả bom mà họ đang lắp ráp phát nổ trên tầng cao nhất của một khu chung cư trên Đại lộ Lexington; Nhiều người cho chất nổ đã được dành cho ngôi nhà của Junior.

Sau vụ thảm sát, các bãi than lại chứng kiến bạo lực bùng phát mạnh mẽ khi miền nam Colorado biến thành vùng đất vô pháp và Tổng thống Wilson phải đối mặt với yêu cầu nặng nề về việc điều động quân đội kỵ binh liên bang đến khu vực. Để ngăn chặn điều này, ông đã viết thư cho Rockefeller và cầu xin ông ấy gặp Martin Foster trước khi Foster rời đi để xem xét các mỏ than. Chơi trò cũ lém lỉnh của mình, Rockefeller nói ông đã không đi làm trong hai mươi năm, nhưng con trai sẽ gặp Foster ở New York.

Tại cuộc họp ngày 27 tháng 4, Junior hoàn toàn không linh hoạt, nói với Foster rằng CFI chỉ kiểm soát một phần ba sản lượng than Colorado và không nên bị chỉ trích. Sau đó, Junior thông báo với tổng thống,

Tiến sĩ Foster đã không thể đưa ra bất kỳ đề xuất nào không liên quan đến việc thống nhất các mỏ hoặc việc gửi câu hỏi đó ra trọng tài. Chúng tôi đã tuyên bố với ông ấy rằng nếu các nhân viên của Colorado Fuel and Iron có bất kỳ khiếu nại nào, chúng tôi cảm thấy chắc chắn các nhân viên của Công ty sẽ sẵn sàng ngay bây giờ, như họ đã luôn làm, để thực hiện mọi nỗ lực để điều chỉnh chúng một cách thỏa đáng...

Wilson đã bị choáng váng bởi sự thờ ơ trơ trẽn này đối với yêu cầu của tổng thống, nói với Junior, “Đối với tôi, dường như đây là một cơ hội tuyệt vời cho một số hành động lớn sẽ chỉ ra con đường không chỉ trong trường hợp này mà trong nhiều trường hợp khác.” Vài ngày sau, Wilson cử quân đội liên bang đến Colorado.

Tất cả chỉ là một sự trở lại đáng tiếc cho những ngày của Standard Oil, khi Junior giờ đây được chọn làm nhân vật phản diện của tác phẩm. Việc anh không thể thoát khỏi tình trạng suy sụp xuất phát từ sự cứng nhắc của bản thân cộng với sự không khoan dung đối với các đoàn thể cũng được thể hiện bởi cha anh và Gates. Rockefeller nói với Harold McCormick: “Chúng ta đang cố gắng di chuyển một cách lặng lẽ, và kiên nhẫn, trong suốt quá trình thử thách. duy trì các quyền của chúng ta.” Ủng hộ chủ của mình, Gates cũng từ chối thỏa hiệp. “Các lãnh đạo của Công ty Nhiên liệu và Sắt Colorado đang đứng giữa đất nước và hỗn loạn, vô chính phủ, cấm vận và tịch thu và làm như vậy là xứng đáng với sự ủng hộ của những người dân yêu đất nước của mình.”

Bị bao vây bởi những quan điểm ngược đời, Junior đã bị khóa ở một vị trí không thể cưỡng lại. Thảm họa Ludlow đe dọa làm mất tác dụng của tất cả những nỗ lực làm trong sạch danh tiếng của anh. Cha anh, người hướng dẫn, nhà hiền triết và người cố vấn của anh - không thể tiếp cận với trí tuệ mới trong lĩnh vực này. Vụ thảm sát Ludlow buộc Junior phải thừa nhận cha anh có một số quan điểm cổ hủ và anh phải rời xa ông về mặt tinh thần. Để làm được như vậy, anh cần một người bạn tâm giao từ bên ngoài vòng kết nối trực tiếp của

mình, một người chia sẻ ý thức về đạo đức và có thể nghĩ ra một cách khả thi, danh dự để thoát khỏi bế tắc. Anh đã tìm thấy tính cách quan trọng này ở William Lyon Mackenzie King.

Mackenzie King có ảnh hưởng to lớn đối với Junior một phần vì họ có phong cách và sở thích giống nhau nhưng kiến thức về thế giới hoàn toàn khác nhau. Là con đẻ của một gia đình Canada nổi tiếng, King từng là một kẻ mê muội trong chính trị Canada. Sau khi học kinh tế tại Toronto, Chicago và Harvard, anh được bổ nhiệm làm thứ trưởng bộ lao động đầu tiên của Canada ở tuổi 25 và sau đó là bộ trưởng lao động 9 năm sau đó. Là một người đàn ông nhẹ nhàng thuyết phục, anh đã phân xử nhiều tranh chấp lao động gay gắt và tán thành các cơ chế mới của chính phủ để giải quyết các tranh chấp đó. Năm 1911, vận may của anh hết hạn khi chính phủ Tự do sụp đổ, mất chức bộ trưởng và khiến anh rơi vào trạng thái lo lắng nghiêm trọng về tiền bạc. Trong ba năm, một phụ nữ Anh giàu có tên là Violet Markham đã giúp đỡ anh về mặt tài chính. King luôn khẳng định mình không ưa xã hội thượng lưu, thứ anh cho là nhỏ nhen, giả dối và viển vông, nhưng khi cần tiền, anh có thể phục tùng những người giàu có.

Vào đầu tháng 6 năm 1914, vẫn còn băn khoăn về tài chính của mình, anh nhận được một bức điện bí mật từ Quỹ Rockefeller, mời đến New York để thảo luận về một dự án lao động đặc biệt cho đơn vị nghiên cứu kinh tế mới của nó. Vào ngày 6 tháng 6, anh thấy mình đã bị kẹt lại trong một cuộc chạy marathon kéo dài bốn giờ tại số 10 phố Tây 54 với Junior, Jerome Greene và Starr Murphy. Cuối cùng, Junior đã đề nghị anh đứng đầu Phòng Quan hệ Công nghiệp mới của quỹ – về bản chất, là đóng vai trò cố vấn cá nhân của Junior về Ludlow. Mặc dù Junior đã công khai phủ nhận điều đó, nhưng anh ấy đủ thông minh để thấy rằng anh cần phải tìm kiếm một số đổi mới trong quan hệ lao động và quản lý. Là một chính trị gia đầy tham vọng, tự do, King ban đầu bị hóa đá bởi những tác động tiềm tàng của hiệp hội này. Khi anh thú nhận trong nhật ký, “Một khi liên quan đến mối quan tâm của Rockefeller theo bất kỳ cách nào, tương lai chính trị của tôi sẽ bị đe dọa.” Trong hai tháng, King dao động về việc chấp nhận công việc. Nhưng vì nó được cung cấp bởi Rockefeller Foundation chứ không phải Standard Oil, anh được khuyến khích chấp nhận rủi ro, đặc biệt là khi cựu chủ tịch Harvard Charles Eliot rất tán thành động

thái này. Trong cuộc gặp thứ hai với Junior tại Pocantico, trước sự chứng kiến của Senior, King đã nhận công việc.

Chỉ bằng tuổi nhau, King và Junior đều thấp và chắc nịch, thận trọng và đứng đắn, và mặc những bộ đồ tối màu, kiểu cũ. Điều gì đó về đạo đức tôn giáo của King gợi nhớ đến nhà Rockefeller. Là một vị Trưởng lão nhiệt thành, King tận tụy đọc Kinh thánh và kiêng rượu và thuốc lá, và hai thanh niên sống khép kín, khá đơn độc này đã có được một mối quan hệ ngay lập tức. Nhiều nhà quan sát đã nhìn thấy ở King những điểm mạnh và điểm yếu - bản chất thiên sai kết hợp với sự thiếu thoải mái trong xã hội - thường được gán cho Junior. Cả hai chàng trai trẻ đều lý tưởng hóa mẹ của họ, và khi King sau đó đi vào chủ nghĩa tâm linh, anh ta tuyên bố đã giao tiếp với linh hồn của người mẹ đã chết của mình trong séances^[38]. Theo Junior, King “khá ngớ ngẩn về phụ nữ,” và một số ước chế đã khiến anh là người độc thân.

Junior coi sự xuất hiện của King là “sự giải cứu của trời” và sau đó nói, “Hiếm khi tôi bị ấn tượng bởi một người đàn ông ngay từ lần đầu xuất hiện.” Thường được bao quanh bởi những người lớn tuổi, Junior tìm thấy ở King một người bạn đồng trang lứa đã thấy tận mắt sự rộng lớn của thế giới. Trong vòng một năm sau cuộc gặp gỡ, Junior đã nói với anh ấy, “Tôi cảm thấy đã tìm thấy ở bạn người anh em mà tôi chưa từng có và luôn ước ao có được.” Mặc dù vậy, Junior vẫn gọi anh ấy là ‘Mr. King’ trong bốn mươi năm tiếp theo. Là một người theo chủ nghĩa lý tưởng với nhiều tham vọng, King đã nhìn thấy ở Junior một cách để thực hiện cải cách xã hội và được đền bù xứng đáng. Bất chấp chính trị tự do của mình và định kiến ban đầu đối với nhà Rockefeller, King thích Junior ngay lập tức và cho anh ấy là một người có tinh thần tốt. “Bất cứ điều gì cha anh ấy có thể đã làm,” King nói với một người bạn, “người đàn ông mà tôi nhận thấy là môn đồ chân chính nhất của Đấng Christ.”

Ngoại trừ người vợ không bị cấm đoán của mình, Junior không bao giờ nói chuyện thẳng thắn với bất kỳ ai như đã làm với King. King thẳng thừng cảnh báo anh rằng công việc từ thiện của nhà Rockefeller có thể bị phá hủy bởi Ludlow và đó sẽ là “nhiệm vụ của Herculean” để vượt qua định kiến bất công của công chúng đối với gia đình. Chỉ có King mới có thể thảo luận về chủ đề đáng sợ về đạo

đức kinh doanh của Senior mà không tỏ ra bất kính. Anh ấy ghi lại trong nhật ký, đã nói với Junior phải nhận ra chúng ta đang sống cùng nhau trong một thế hệ khác với thế hệ mà cha anh ấy đã sống. Ngày nay, có một tinh thần xã hội ở nước ngoài, và điều hoàn toàn cần thiết là phải khiến công chúng tin tưởng, công khai nhiều thứ, và đặc biệt là phải đứng ra tuân thủ một số nguyên tắc rộng rãi.

Anh đã khiến Junior thấy cần phải rời bỏ di sản của cha và vạch ra một lộ trình độc lập.

Đến lúc này, Junior đã thẳng thắn thừa nhận anh cần lời khuyên về Ludlow. “Anh ấy có nhiều kinh nghiệm về quan hệ công nghiệp và tôi thì không có”, Junior nói về ảnh hưởng của King. “Tôi cần hướng dẫn”. Mặc dù ủng hộ các công đoàn, King ủng hộ thỏa hiệp, phản đối các cuộc đình công hoàn toàn để công nhận công đoàn, và nhấn mạnh vào việc cải cách dần dần. Anh nghĩ các cuộc điều tra công bằng về sự thật sẽ gợi ra một nền tảng chung cho giới chủ và lao động. Khơi dậy lương tâm của Junior, King lập luận tình anh em Cơ đốc có thể thâm nhập đến các cánh đồng đẫm máu ở Colorado thông qua sự hợp tác lớn hơn giữa công nhân và quản lý. Theo Quý Rockefeller, King đã nghĩ ra một kế hoạch trong đó các nhân viên CFI sẽ bầu đại diện trong các hội đồng để giải quyết những bất bình của người lao động. Tốt nhất là một giải pháp nửa chừng trên con đường cải tạo lao động thực sự, kế hoạch là một sự sửa đổi dần dần chứ không phải là đoạn tuyệt với quá khứ, và những người lao động có tổ chức đã chế giễu nó như một thủ đoạn khác. Nhưng đó là một sự loại bỏ can đảm khỏi những đặc tính kinh doanh đang thịnh hành, dù sau này có vẻ rụt rè như thế nào. Bằng chứng cho điều này, ban lãnh đạo CFI đã chống lại nó, vì sợ nó sẽ giao công ty vào tay công đoàn. Cuối cùng, Senior đã chấp nhận và để những thay đổi xảy ra. Đó là con đường ông không thể tự mình đi qua, nhưng con trai đã tìm ra con đường để đi.

King đã dẫn dắt Junior thoát khỏi sự bảo thủ của cha mình trong khi đồng thời quyến rũ ông già. Khi King cầu xin sự công khai rộng rãi hơn, Rockefeller có vẻ vô cùng xúc động. “Tôi ước gì đã có bạn trong ba mươi hoặc bốn mươi năm kinh doanh để tư vấn cho tôi về các chính sách,” ông nói. King nhận thấy Rockefeller tốt hơn nhiều so với những gì anh mong đợi. Khi anh ấy nói với một người bạn:

Về ngoại hình, [Rockefeller] không giống như những bức tranh mà người ta nhìn thấy về các vị giáo hoàng cũ. Ông ấy đặc biệt đơn giản và tự nhiên và thực sự tốt bụng... Tôi có cảm giác đang nói chuyện với một người đàn ông có đầu óc đặc biệt tinh táo và sự sáng suốt về tính cách. Ông là một người giỏi bắt chước, và khi kể về mọi người và cảm xúc của chính mình, ông có khả năng bắt chước biểu hiện của người hoặc thái độ mà ông đang đại diện. Ông ấy đầy hài hước, đặc biệt là trong việc truyền đạt kiến thức sắc sảo về các tình huống và con người. Ông ấy là một người dịu dàng và ngọt ngào.

Đến tháng 12 năm 1914 - tám tháng sau cuộc Thảm sát Ludlow - quỹ đình công của các thợ mỏ cạn kiệt, đã bỏ phiếu chấm dứt cuộc đình công kéo dài, cho phép quân đội liên bang rời khỏi khu vực. Sau khi cuộc đình công kết thúc, Junior đã ấn định kế hoạch hợp tác quản lý lao động của mình với ban lãnh đạo CFI với sức sống mới. Bowers và Welborn vẫn lo lắng kế hoạch có thể tạo uy tín cho công đoàn, nhưng Junior vẫn kiên trì bất chấp sự thù địch của họ. Không trốn tránh những lời chỉ trích, anh đã tiếp xúc với nó. Người bạn cùng lớp đại học cũ, Everett Colby, đã tổ chức một bữa ăn tối tại Câu lạc bộ Union ở Manhattan để Junior có thể gặp gỡ những người đã đâm anh, bao gồm Lincoln Steffens và luật sư xã hội chủ nghĩa Morris Hillquit. Trong buổi xì gà sau bữa ăn, hết người nói này đến người khác chê bai việc Junior từ chối can dự vào cuộc đình công. Sau đó Colby nói, “Anh có muốn nói gì không, anh Rockefeller?” “Chắc chắn rồi,” Junior nói, từ từ đứng dậy. Mọi người đều mong đợi một lời phản pháo tàn khốc, nhưng Junior đã khiến họ bối rối khi nói, “Tôi muốn các quý ông nhận ra tôi vô cùng biết ơn vì điều này. Tôi sẽ không quên bất kỳ điều gì trong số đó. Khó khăn của tôi là tôi không thể tìm ra sự thật. Một người ở vị trí của tôi đã quá quen với việc trở thành mục tiêu cho những lời buộc tội vô cơ đến mức xu hướng của anh ta là không tin ngay cả những điều có thể được biện minh.” Đó là một cách nói lịch sự rằng các nhà phê bình báo chí của anh ấy có một số sự thật về phía họ và do đó là một bước tiến lớn so với những lời phủ nhận trước đó của anh.

Không giống như Senior, người đã dày lên vì bị lạm dụng, Junior đã bị tổn thương bởi sự phản đối của báo chí. “Tôi không bao giờ đọc báo khi có bất kỳ rắc rối nào xảy ra,” anh kể lại nhiều năm sau đó. “Tôi

đã học được điều đó trong những ngày của cuộc tấn công ở phía tây.” Vào tháng 5 năm 1914, trong khi vẫn còn quay cuồng với Thảm sát Ludlow, Junior đã yêu cầu Arthur Brisbane giới thiệu một người có thể ảnh hưởng đến hình ảnh gia đình, và Brisbane đã gợi ý Ivy Ledbetter Lee, ba mươi sáu tuổi, trợ lý điều hành của chủ tịch Công ty Đường sắt Pennsylvania. Là con trai của một nhà thuyết giáo thuộc phái Georgia Methodist, Lee mảnh khảnh, mắt xanh, có vẻ ngoài thư sinh và nét duyên dáng phương Nam có thể quyến rũ một cách tinh vi những người đưa tin. Sau khi làm việc tại Princeton, anh ấy đã bắt đầu con đường sự nghiệp đã trở nên nổi tiếng trong ngành kinh doanh tin tức: Sau khi làm việc tại hai tờ báo ở New York, Tạp chí Hearst và Thế giới của Pulitzer, anh ấy đã đi vào quan hệ công chúng doanh nghiệp, một lĩnh vực mới chớm nở được thúc đẩy bởi tác động kép của báo chí điều tra và quy định của chính phủ về kinh doanh. Trong cuộc gặp gỡ đầu tiên của họ tại 26 Broadway, Junior nói với Lee, “Tôi cảm thấy cha tôi và tôi đã bị báo chí và người dân đất nước này hiểu lầm rất nhiều. Tôi muốn biết lời khuyên của bạn sẽ là gì về việc làm thế nào để làm cho quan điểm của chúng tôi rõ ràng.” Thay vì mua báo chí đưa tin, Lee thể hiện niềm tin của mình rằng các doanh nhân nên trình bày quan điểm của họ một cách đầy đủ và thẳng thắn - sau đó tin tưởng vào sự thật. Một Junior nhẹ nhõm nói: “Đây là lời khuyên đầu tiên tôi nhận được không liên quan đến sự quanh co của loại này hay loại khác.”

Vẫn cam kết với một dự án chưa hoàn thành tại Đường sắt Pennsylvania, Lee bắt đầu bằng cách làm việc bán thời gian với mức lương 1.000 đô la một tháng cho Rockefeller, sau đó ít lâu đã được tăng lên mức lương toàn thời gian là 15.000 đô la một năm. Mặc dù anh ta sớm đào thoát để thành lập công ty tư vấn của riêng mình, anh ta đã trung thành phục vụ Rockefellers và Standard Oil New Jersey. Lời khuyên của anh ấy có sức lan tỏa và đáng tin cậy đến mức Junior sau này đã nói với một người đứng đầu Standard of New Jersey: “Mr. Lee không chỉ là một người đại diện cho công chúng. Anh ấy là một trong những cố vấn của chúng tôi về các vấn đề chính sách khác nhau.”

Rất khó để đánh giá liệu Ivy Lee có ảnh hưởng có lợi đối với Rockefellers hay không. Những chỉ dẫn của anh ấy dành cho Junior

nghe có vẻ đáng khen ngợi: “Hãy nói sự thật đi, vì dù sao thì sớm muộn gì công chúng cũng sẽ phát hiện ra. Và nếu công chúng không thích những gì bạn đang làm, hãy thay đổi chính sách của bạn và đưa chúng phù hợp với những gì mọi người muốn.” Lời khuyên tuyệt vời, chắc chắn, nhưng nó có phản ánh chính hành vi của Lee không? Trong vài tháng vào giữa năm 1914, anh ấy đã phát hành một loạt bản tin có tên “Sự kiện liên quan đến cuộc đấu tranh ở Colorado vì tự do công nghiệp” được phổ biến rộng rãi cho các nhà lập luận, đưa ra phiên bản của Rockefeller về các sự kiện. Nhiều nhà phê bình cho Lee đã chơi nhanh và lỏng lẻo với các sự kiện khi anh ta phóng đại quá mức tiền lương mà công đoàn đưa ra cho các nhà lãnh đạo đình công, kể ra những câu chuyện rùng rợn về sự nghiệp ban đầu của Mẹ Jones với tư cách là một bà chủ nhà chứa, và đổ lỗi cho Vụ thảm sát Ludlow là do một căn lều bị bắt lửa thay cho tiếng súng của dân quân. Tình anh em trong giới văn học đã nghiêng ngả về anh: Carl Sandburg đã xuất bản một bài báo có tên “Ivy Lee - Kẻ nói dối trả tiền”; Upton Sinclair đã đặt thương hiệu đáng nhớ cho anh ta là “Poison Ivy – thuốc độc”; và Robert Benchley sau đó đã chế nhạo anh ta vì cho “hệ thống tư bản hiện nay thực sự là một nhánh của Nhà thờ Quaker, đang thực hiện công việc do Thánh Phanxicô Assisi đã bắt đầu.”

Ban đầu, Lee lặp lại lỗi đã khiến Rockefellers gặp rắc rối ngay từ đầu: Anh ta dựa vào các báo cáo sai lệch từ các giám đốc điều hành CFI. Sau một số điều đáng xấu hổ, anh đã đi miền Tây vào tháng 8 năm 1914 và trở lại với một hình ảnh cân đối hơn. Lee phát hiện ra Bowers và Welborn đã đưa ra thông tin xuyên tạc và các nhân viên của CFI đã im lặng. “Đó là điều quan trọng nhất,” anh ấy khuyên Junior, “càng sớm càng tốt, một số kế hoạch toàn diện được thiết lập để cung cấp phương tiện giải quyết những bất bình.” Dù xu hướng che giấu sự thật của anh ấy là gì, Lee có lẽ đã giúp đưa ra các chính sách nhân đạo hơn tại CFI.

Dưới sự giám hộ chung của King và Lee, Junior lấy lại sự bình tĩnh và thậm chí còn tung ra một cuộc tấn công công khai nhằm cải thiện quan hệ lao động, một sự chuyển biến rõ ràng khi anh làm chứng vào tháng 1 năm 1915 trước Ủy ban Quan hệ Công nghiệp Hoa Kỳ tại Tòa thị chính New York. Được thành lập bởi Tổng thống Wilson,

ủy ban bao gồm đại diện của người sử dụng lao động, nhân viên và công chúng. Phiên điều trần được chủ trì bởi Thượng nghị sĩ Frank P. Walsh, một luật sư theo chủ nghĩa cải cách của Missouri, người đã giành chiến thắng trong việc bảo vệ Jesse James. Với bờm tóc ấn tượng và phong thái lịch sử, Walsh đang sẵn đón Rockefeller. Để huấn luyện Junior cho sự kiện, King đã đưa cho anh một danh sách tóm tắt về lịch sử công đoàn và đưa ra một lời cảnh báo khó hiểu: “Tôi đã báo cáo... với anh ấy, không có sự thay thế nào cho đến nay như anh ấy lo ngại, việc anh ấy trở thành trung tâm bão táp của một cuộc cách mạng vĩ đại ở đất nước này hoặc người đàn ông mà bằng lập trường và vị trí không sợ hãi của mình sẽ truyền một tinh thần mới vào ngành công nghiệp.” Về phần mình, Lee nhấn mạnh Junior không được lướt qua và cư xử có lỗi. Khi câu hỏi đặt ra về việc Junior sẽ vào cửa nào khi đến Tòa thị chính, Jerome Greene nói, “Ồ, tất nhiên là cửa sau.” Ngay lập tức, Lee bật dậy. “Những ngày của triết lý cửa sau đã qua. Ông Rockefeller sẽ vào bằng cửa trước giống như những người khác.” Khi Junior, mặc áo khoác derby và áo chesterfield, đến Tòa thị chính, trông nhợt nhạt và căng thẳng, anh sai bước xuống lối đi trung tâm, dừng lại để bắt tay Mẹ Jones và những người tổ chức công đoàn Colorado khác.

Ba ngày tiếp theo của lời khai gian khổ đã cung cấp động lực cho John D. Rockefeller, Jr. Trong lời khai của ngày đầu tiên, anh vẫn tuyên bố không biết gì về tình hình CFI. Anh tán thành quyền của lao động tổ chức nhưng cũng có quyền được phản đối. Vào cuối ngày, khi anh đi bộ xuống Broadway để đến văn phòng của mình, anh đã bị hàng loạt người biểu tình giễu cợt kéo theo. Mặc dù Ủy viên Cảnh sát Arthur Woods đã chỉ định các đặc vụ đặc biệt cho 26 Broadway và Phố Tây 54, Junior đã từ chối sự bảo vệ đặc biệt này. “Cha không bao giờ sợ bất cứ ai,” anh giải thích. “Ông ấy là người hoàn toàn không sợ hãi mà tôi từng gặp và tôi không muốn công chúng nghĩ tôi phải có cảnh sát xung quanh để bảo vệ.”

Ngày thứ hai gây bất ngờ cho những người gièm pha. Anh đã liên hệ với Mẹ Jones — người đã bị bỏ tù ở Colorado trong chín tuần và bị áp giải khỏi tiểu bang bằng lưôi lê — mời bà đến thăm văn phòng của anh. Đáp lại một cách thân thiện, bà ấy nói với Junior rằng bà chưa bao giờ tin anh ấy biết “những người cho thuê ngoài kia đang làm gì.

Tôi có thể thấy việc lừa dối bạn dễ dàng như thế nào”. Junior đã đưa bà ấy về việc tung ra những lời khen ngợi theo cách của anh. Trước sự reo hò thích thú của báo chí và khán giả, Mẹ Jones đáp lại, “Tôi có xu hướng ném gạch nhiều hơn.” Trên khán đài ngày hôm đó, Junior đã thể hiện bài hát được công chúng chờ đợi bấy lâu khi anh thừa nhận đã có quan điểm quá hạn hẹp về trách nhiệm của một người chủ. “Tôi hy vọng có thể đạt đến điểm cao hơn, tốt hơn — cả khi liên quan đến hành vi của chính tôi và... đến tình hình chung trong công ty. Tôi đang tiến bộ. Đó là mong muốn của tôi.” Mackenzie King sau đó đã xác định lời khai này là bước ngoặt trong cuộc đời Junior.

Những lời thú nhận lỗi lầm công khai như vậy là xa lạ với Senior, người đã giải thích những lời chỉ trích là hành động tử vì đạo của những người công chính. Ở vị trí của Junior, ông ấy sẽ phản ứng bằng sự thách thức lạnh lùng hoặc sự đả đứi nhanh chóng. Tuy nhiên, ông thấy con trai mình đang làm theo lời khuyên của King, thể hiện sự can đảm hiếm có và hoàn thành một sự thay đổi quan trọng trong vị thế công khai của gia đình. Được thúc đẩy bởi sức mạnh của con trai, Senior đã để lại cho Junior tám mươi nghìn cổ phiếu CFI khác, giúp anh kiểm soát hiệu quả công ty. Nếu ông đang dò xét các tầng trời để tìm một dấu hiệu cho thấy con trai đủ mạnh để gánh một khối tài sản khổng lồ, thì đây chính là điều đó. Sau đó, ông nói về lời khai của con trai mình:

Họ đã cố gắng rất nhiều để lừa dối con trai tôi, để làm phiền nó về điều gì đó mà họ có thể sử dụng để chống lại nó, chống lại chúng tôi. Nó giống như phiên tòa của Joan of Arc. Tôi không biết nó nhận được câu trả lời từ đâu, ngôn ngữ của nó, quá nhanh, quá tức thì cho mọi câu hỏi... Nó đã làm tất cả chúng tôi ngạc nhiên, dường như trả lời như một người được truyền cảm hứng. Thật vậy, tôi tin người mẹ thánh thiện của nó hẳn đã truyền cảm hứng cho nó; nó rất tử tế, đúng về thái độ và mọi phát biểu.

Đối với hầu hết các phóng viên, Junior tỏ ra thẳng thắn và chân thành, nếu hơi ngọt ngào. Walter Lippmann, tuy nhiên, buộc tội anh nói dối.

Những người đã lắng nghe anh ta sẽ tha thứ cho anh ta nhiều nếu họ cảm thấy họ đang xem một nhân vật vĩ đại, một bậc thầy thực sự của loài người, một con người của một sự tuyệt vời nào đó. Nhưng ở

John D. Rockefeller, Jr., dường như không có gì khác ngoài một chàng trai trẻ gặp rất nhiều rắc rối, bị quấy rối rất nhiều. Không có dấu hiệu của một chính khách, không có phẩm chất lãnh đạo trong các công việc lớn, chỉ là một người cẩn thận, buồn tẻ, về cơ bản không thích biện minh cho bản thân bằng những đạo đức đơn giản và những đức tính nhỏ nhất.

Đó là một bản cáo trạng man rợ và lặp đi lặp lại thường xuyên trong nhiều năm. Nhưng không thể không đánh giá cao sự dũng cảm của người 'thanh niên' ở tuổi bốn mươi đã làm dịu lòng cả một công chúng độc ác và một người cha toàn năng như thế nào. Anh đã từ chối các nguyên tắc của cha mình mà dường như không phản bội ông ấy, một chiến lược tài tình đã mở ra những khả năng mới cho gia đình. Để xem Junior đã vượt xa những người cố vấn của mình đến mức nào, người ta chỉ cần trích dẫn một bản ghi nhớ kích động mà Gates đã viết sau phiên điều trần của Walsh, thể hiện sự khoan hồng với Junior:

Tôi không hiểu về Chúa Giê-su Christ đến nỗi ngài đã áp dụng bất kỳ tinh thần hòa giải nào đối với những người đến với ngài theo tinh thần của những Người theo chủ nghĩa Hiệp hội này... Tôi sẽ nghe các lời khuyên sáng suốt nhất và có thể nhận được ở New York... Nếu cần thiết, tôi sẽ đưa vấn đề đến mức mời bắt giữ, và tôi đã chống lại việc bắt giữ, và đấu tranh - la hét từ phòng xử án với mục đích đưa ra trường hợp của tôi một cách sống động, mạnh mẽ, trước người dân Hoa Kỳ.

Junior đã phát triển như thế nào trước sự phản đối gay gắt như vậy, được thể hiện rõ ràng khi Mẹ Jones đến thăm anh tại 26 Broadway. Người đàn bà cuồng nhiệt sinh ra ở Cork, tám mươi bốn tuổi, vui vẻ, thô tục thích tập hợp những người thợ mỏ trong khi mặc trang phục tốt và mũ len và nhìn họ một cách hài hước qua cặp kính bà già. Giờ đây, bà đã giúp biến cuộc đình công ở Colorado thành một hiệp hội chống lại Rockefeller, bà đã đối mặt trực tiếp với Junior. Bà trêu anh, bà đã hình dung ra anh với một cái hàm cứng và khuôn miệng rắn chắc, đang ôm chặt lấy tiền. Bà ấy nói thêm, "Khi tôi nhìn thấy cậu đứng lên, và thấy cậu là người như thế nào, tôi đã rất hối hận. Tôi cảm thấy đã gây ra một sự bất công lớn cho cậu." Để tỏ lòng thành kính trước sự chân thành của Junior, mẹ Jones đã không nói

nặng lời về kế hoạch của anh ấy, mà bà đã gọi là “một trò giả dối và gian lận”. Nhưng sau những bế tắc cay đắng trong những năm qua, cuộc gặp đã thể hiện một bước tiến lớn về sự tin tưởng lẫn nhau. Sau cuộc trò chuyện, Ivy Lee mời các phóng viên, và Junior, mặt đỏ bừng ngượng ngùng, nói: “Các quý ông, tôi biết trách nhiệm của tôi với tư cách là một giám đốc là phải biết thêm về điều kiện thực tế ở khu mỏ. Tôi nói với Mẹ Jones, tất nhiên, nên có tự do ngôn luận, tự do hội họp, và trường học, cửa hàng và nhà thờ độc lập, không thuộc sở hữu của công ty, trường học, cửa hàng và nhà thờ trong mỏ. Tôi sẽ đến Colorado ngay khi có thể để tìm hiểu thêm.” Chuyến đi kéo dài hai tuần được thực hiện vào tháng 9 năm 1915, một nghi thức quá hạn sẽ hoàn thành việc cải đạo một phần bắt đầu ở New York.

Trong vòng điều trần thứ hai vào tháng 5, Frank Walsh đã đưa ra bản sao trát đòi hầu tòa trong thư từ giữa các giám đốc điều hành Junior và CFI trong cuộc đình công. Chúng thể hiện Junior trong tâm trạng chống đối nhất của anh ấy, ám chỉ anh đã tham gia sâu hơn những gì anh đã thừa nhận và làm cho chuyến đi tới Colorado sắp tới càng trở nên cần thiết hơn. Luôn hạn chế liên lạc với những kẻ thù ẩn danh của mình, Senior tâm sự với một người bạn ông sẽ đưa một triệu đô la để bảo vệ cậu bé của mình khỏi nguy hiểm ở Colorado. Ông ta cố gắng thuyết phục Charles O. Heydt mang theo súng, nhưng Junior, quyết tâm chứng tỏ lòng dũng cảm của mình, từ chối vũ khí hoặc vệ sĩ. Tám phóng viên được gắn thẻ theo cùng, như một biện pháp phòng ngừa an ninh, giữ bí mật về hành trình.

Chuyến đi đã chỉ ra những khác biệt quan trọng giữa Senior và Junior. Đối với Senior, khối tài sản khổng lồ cho phép ông rút lui về các dinh thự, trong khi với Junior, điều đó nhấn mạnh nhu cầu cởi mở hơn. Theo bản năng, anh cư xử như một nguyên thủ quốc gia, luôn thân thiện và hào phóng trước công chúng - một phong cách mà anh đã truyền cho các con của mình. Không giống như cha, anh không muốn chiến tranh vĩnh viễn với công chúng Mỹ và có đủ can đảm để thực hiện những sửa chữa cần thiết; về khía cạnh cuối cùng này, anh là người giỏi hơn người cha bất khuất của mình, người luôn trở nên bất cần khi bị tấn công.

Trong suốt cuộc đời, Junior đã ẩn mình với những kẻ thù không đội trời chung. Giờ đây, anh sẽ hòa nhập với những công nhân mà số

phận của họ phụ thuộc vào anh. Đầu tiên, đoàn lữ hành dừng lại ở chính Ludlow, một địa điểm bị ma ám, giờ đã bị che khuất bởi những chiếc lều. Vừa bước ra khỏi xe, Junior, King và các phóng viên đã nghiêm trang tiến đến điểm thăm sát, với chữ thập đen, đánh dấu vị trí nơi hai phụ nữ và mười một trẻ em đã chết ngạt trong hố. Sau đó, họ đi đến thị trấn đầu tiên trong số mười tám thị trấn than của CFI, nơi họ ăn trưa với món bò bít tết, đậu và khoai tây nghiền. Hòa vào tinh thần của nơi này, Junior và King đã đáp lại lời đề nghị của Ivy Lee và mua những bộ quần áo yếm denim trị giá hai đô la từ một cửa hàng của công ty trước khi xuống một mỏ than.



Junior và King

Tại một mỏ khai thác than, Junior đã nói chuyện ngắn với các công nhân trong ngôi trường địa phương, sau đó gợi ý họ dọn dẹp sàn nhà và tổ chức một điệu nhảy ngẫu hứng. Khi một ban nhạc nhỏ xuất hiện trong The Hesitation Waltz, anh túm lấy vợ của một người thợ mỏ và vui vẻ bước lên sàn. Quá nổi tiếng với chủ nghĩa tokenism^[39], Junior đã dành cả buổi tối để khiêu vũ với mỗi người trong số khoảng hai mươi phụ nữ tham dự. Không ai kinh ngạc hơn Abby, người đã theo dõi sự tiến bộ của anh trên báo chí. “Từ những gì em thu thập được, khả năng khiêu vũ là một trong những tài sản lớn nhất của anh.”

Vào ngày 2 tháng 10 năm 1915, tại thị trấn Pueblo, Junior đã nói chuyện với hai trăm công nhân và quản lý của CFI. “Đây là một ngày quan trọng trong cuộc đời tôi,” anh bắt đầu. “Đây là lần đầu tiên tôi có may mắn được gặp đại diện của các nhân viên công ty tuyệt vời này, các quản lý và giám đốc, cùng nhau, và tôi có thể đảm bảo với các bạn rằng tôi tự hào khi có mặt ở đây, và tôi sẽ nhớ đến cuộc tụ họp này cho đến khi tôi còn sống.” Rao giảng về sự hợp tác, anh ấy đã lên kế hoạch cho một hội đồng giải quyết khiếu nại chung về quản lý lao động cùng với các ủy ban mới về sức khỏe, vệ sinh, an toàn bom mìn, giải trí và giáo dục. Điều quan trọng là không ai bị sa thải vì tham gia công đoàn, và có những hứa hẹn về nhà ở, trường học và trung tâm giải trí mới. Thực hiện một cách tiếp cận hòa nhã, Junior đặt ba đồng tiền xu trên bàn để đại diện cho công nhân, người quản lý và giám đốc, sau đó cố gắng chỉ ra cách mỗi nhóm hút tiền, không để lại cổ tức cho khoản đầu tư 34 triệu đô la của nhà Rockefeller. Cuối cùng, Junior hẳn đã khá thành công, khi được 2.404 trong số 2.846 thợ mỏ bỏ phiếu cho kế hoạch của anh. Mặt khác, 2.000 thợ mỏ đã tẩy chay cuộc bỏ phiếu.

Sau những phản kháng ban đầu, Welborn chấp nhận cơ chế khiếu nại và đưa ra những đổi mới khác, nhưng L. M. Bowers phản đối cải cách, và Junior nhận ra anh phải sa thải chú của Gates. “Một trong những nhiệm vụ khó chịu nhất mà tôi từng thực hiện là khiến anh ấy từ chức,” anh nói. “Tôi sẽ không bao giờ quên ba hoặc bốn giờ tôi đã ở với anh ấy trong ngôi nhà của tôi để cố gắng khiến anh ấy nghỉ hưu một cách thân thiện — vì anh ấy có thể là một kẻ thù khó chịu.” Tại thời điểm này, mối quan hệ của Junior với Gates bắt đầu nguội lạnh vĩnh viễn. Junior có tư tưởng truyền thống không bao giờ chính thức

hạ bệ các vị thần cũ - cha anh và Gates - mà thay vào đó, vạch ra những hướng đi mới với các cố vấn mới. Khi EH Weitzel, giám đốc nhiên liệu của CFI, phàn nàn về sự khoan hồng của anh đối với các công đoàn, Junior đã phản pháo lại: “Thái độ của bạn về mặt này chắc chắn là gia trưởng, một thái độ bảo thủ, tôi chắc chắn bạn sẽ đồng ý việc duy trì nó là không khôn ngoan... Chủ nghĩa gia trưởng đối kháng với chế độ dân chủ.” Junior đã đào tẩu, ít nhất là nửa chừng, đến trại địch. Nhưng kế hoạch đại diện của anh, tốt nhất, chỉ là một thành công ở mức trung bình. Trong những năm tiếp theo, công ty vượt qua thêm bốn cuộc đình công trước khi UMW cuối cùng được công nhận vào năm 1933. Loại “công ty liên hiệp” của Junior đã bị cấm bởi Đạo luật Wagner năm 1935.

Đối với Junior, chuyến đi Colorado là một thử thách bằng lửa mà từ đó anh chiến thắng, biến khoảnh khắc tồi tệ nhất trong lịch sử gia đình thành một điều gì đó hứa hẹn hơn. Như King đã nói với Abby trong chuyến lưu diễn, “Từ bây giờ anh ấy có thể dành thời gian của mình để thúc đẩy các dự án rộng lớn... [liên quan] đến con người, mà không bị cản trở ở mỗi bước... giọng nói... của định kiến (từ cha).” Mặc dù phần lớn những gì Junior đã làm có thể trái ngược với mình, nhưng Senior vẫn cố vũ hành trình hòa giải của con trai. “Vâng, nó thật xuất sắc,” ông nói với một người bạn cũ. “Tôi không thể tự mình quản lý tốt hơn.”

Sau chuyến đi Colorado, Junior trở thành nhà tiên tri cho việc cải thiện quan hệ lao động trong toàn ngành công nghiệp Mỹ, một vai trò truyền giáo mà anh ấy thích thú hơn cả các nghiệp đoàn. Năm bắt được vị trí cao, anh đã bán cổ phiếu của mình tại U.S. Steel trong một cuộc đình công năm 1920 khi ban lãnh đạo không hủy bỏ chính sách mười hai giờ làm việc mỗi ngày, bảy ngày một tuần. Junior và King đã giới thiệu các kế hoạch đại diện cho nhân viên tại cả Standard Oil of New Jersey và Standard Oil of Indiana. Abby thậm chí còn đóng góp cho các tổ chức công đoàn và quỹ cho những người lao động đình công - điều chồng cô cho đã đi hơi xa. Khi một nỗ lực toàn quốc để duy trì cửa hàng mở (cho công nhân) đã quét qua doanh nghiệp Mỹ vào những năm 1920, nhiều nhà công nghiệp đã coi Junior như một kẻ tự do nguy hiểm, mặc dù nhiều công đoàn viên coi công đoàn của anh là cái bẫy cho những người lao động.

Về một khía cạnh nào đó, công việc của Junior với Mackenzie King đã chứng tỏ một bước lùi cho gia đình: Nó làm dấy lên sự nghi ngờ của mọi người đối với Quý Rockefeller. Ngay từ đầu, gia đình đã khẳng định đó sẽ là quỹ tín thác của công chúng, không phải là phương tiện để quảng bá cho các mục tiêu của Rockefeller. Tuy nhiên, vì công việc của King được bảo lãnh bởi tổ chức, nên có vẻ như Rockefellers đã khai thác lòng từ thiện của họ để tăng thêm tính hợp pháp cho các hoạt động kinh doanh. Sau các cuộc điều trần công khai về vấn đề này, quỹ đã quyết định tránh các vấn đề kinh tế và tập trung vào sức khỏe cộng đồng, y học và các lĩnh vực an toàn khác. Để tăng cường quyền tự chủ của quỹ, vào tháng 7 năm 1917, Rockefeller đã từ bỏ quyền chỉ định của người sáng lập trong tương lai.

Nếu Vụ thăm sát Ludlow là một bước ngoặt trong lịch sử gia đình Rockefeller, phần lớn công lao phải thuộc về Mackenzie King, người đã giải phóng Junior khỏi sự vâng lời nghiêm khắc đối với cha mình. Anh ấy củng cố niềm tin bền vững của Junior vào khả năng phán đoán của chính mình, khiến anh cảm thấy mình đủ mạnh mẽ và đủ sức khỏe để quản lý tài sản của gia đình. King có lẽ đã không ngoa khi nói về Junior trong nhật ký của mình: “Tôi thực sự nghĩ anh ấy cảm thấy gần gũi với bản thân mình hơn bất kỳ người đàn ông nào khác mà anh ấy biết.” Về mặt chính trị, Mackenzie King nổi lên vừa được trả lương cao vừa không bị tổn thương khi bước vào vũ trụ Rockefeller. Năm 1919, ông được bầu làm lãnh đạo Đảng Tự do ở Canada và hai năm sau đó trở thành thủ tướng, giữ chức vụ đó liên tục trong hai mươi hai năm kỷ lục và tạo nên phần lớn nhà nước phúc lợi hiện đại của Canada. Giống như nhiều cố vấn cho Rockefellers, ông ấy đã tận hưởng sự hài lòng khi phục vụ cả lương tâm và tài khoản ngân hàng của mình.

CHƯƠNG 30 TƯƠNG PHẢN

Câu chuyện về Ludlow đan xen vào giai đoạn cuối cùng đầy khó khăn trong cuộc đời của Cettie. Khi những người biểu tình xông vào cổng Pocantico, Rockefeller đã trở nên hoảng hốt bởi vì, trong số những lý do khác, vợ ông đang bị bệnh nan y bên trong. Junior chuẩn bị thực hiện chuyến đi chuộc tội đến Colorado thì mẹ anh qua đời vào ngày 12 tháng 3 năm 1915, buộc anh phải hoãn lại đến tháng 9. Một trong những lời cảm thông đầu tiên đến từ Mẹ Jones: “Sự đồng cảm của người mà hàng ngàn người gọi là 'Mẹ' đang dành cho bạn vào lúc này khi trái tim bạn đang ngập tràn nỗi buồn cho người đã gọi bạn là 'Con trai'.” Một tháng sau, Thượng nghị sĩ Aldrich, người đã nghỉ hưu từ Thượng viện năm 1911, qua đời vì đột quy, khiến Junior và Abby chìm trong bóng tối dày đặc của tang tóc.

Cettie đã khô héo trong nhiều năm. Khi đến cư trú mùa đông tại số 4 phố Tây 54 vào cuối năm 1909, bà đã ngồi xe lăn, vì vậy Junior và Harold McCormick phải nâng bà lên các bậc thang phía trước. Nằm liệt giường phần lớn, cần được điều dưỡng suốt ngày đêm, giống như chồng mình, không thể giải thích được, bà đã miễn cưỡng tham khảo ý kiến của các bác sĩ lỗi lạc tại Viện Rockefeller. Như nhật ký của cho thấy, bà đã phải chịu đựng một loạt các nỗi đau khủng khiếp, bao gồm viêm phổi, bệnh zona, thiếu máu ác tính và đau thần kinh tọa. Bà đã bị quấy rầy bởi rất nhiều bệnh tật đến mức không thể đưa ra một chẩn đoán rõ ràng và duy nhất.

Phản ứng trước những rắc rối kinh niên của bà, ông thường yêu thương và kiên nhẫn vô hạn. Trong các bữa tiệc tối, ông sẽ hái một bông hoa, cáo lỗi, rón rén lên cầu thang và đưa nó cho bà, cùng với một vài câu chuyện bàn tán vui nhộn. “Ông ấy là người đàn ông giàu tình cảm và chu đáo nhất mà tôi từng biết,” con trai ông nói. “Không có người phụ nữ nào có thể dịu dàng hơn.” Trong cuộc vây hãm của Cettie, họ vẫn là một cặp vợ chồng kiểu cũ, ngọt ngào và nhã nhặn với nhau.

Tuy nhiên, đối với tất cả sự tận tâm của mình, Rockefeller thường đi vắng, từ chối việc luân chuyển nhà theo mùa. Chẳng hạn, trong suốt mùa đông năm 1909–1910 tại Phố Tây 54, Cettie đã viết trong nhật ký: “John Sr. đang ở Pocantico vào Chủ nhật.” Mặc dù ông ấy đã ở xa — đôi khi kéo dài hàng tuần — Cettie không tỏ ra cay đắng.

Trong suốt mùa hè năm 1913 tại Forest Hill, với sự có mặt liên tục của bác sĩ Biggar, tình trạng của Cettie trở nên tồi tệ hơn vì đau thắt lưng, viêm màng phổi, suy tim, và các vấn đề về bàng quang và trực tràng được xếp vào danh sách bệnh tật vốn đã dài. Cùng thời điểm, chị gái Lute bị ốm và phải ngồi xe lăn, dù bà ấy đã bình phục vào mùa xuân. Khi các bác sĩ cảnh báo Rockefeller rằng Cettie quá yếu để rời khỏi Cleveland, ông đã rơi vào tình trạng vô cùng khó khăn, vì sự luân chuyển theo mùa đòi hỏi sự hiện diện của ông tại Pocantico vào tháng Mười. Nếu ở lại đến tháng Hai, ông có thể bị liệt vào danh sách cư dân Cleveland và phải đối mặt với các hình phạt nặng về thuế. Tuy nhiên, ông liên tục hoãn chuyến đi do sức khỏe của Cettie. Để làm tốt nhất mọi thứ, ông chở Cettie đi quanh khu đất mỗi ngày trên một chiếc phaeton mở kiểu cũ. “John rất vui vẻ, an ủi và vui mừng vì tôi đang dần tiến bộ,” Cettie kể trong nhật ký. Trong một lần đến thăm Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid, Rockefeller đang nói chuyện với giáo đoàn thì ánh mắt nhìn vào khuôn mặt tái nhợt, hốc hác của Cettie, và chuyển sang một phát biểu cá nhân. “Mọi người nói với tôi rằng tôi đã làm được nhiều điều trong đời,” ông nói. “Tôi biết mình đã làm việc chăm chỉ. Nhưng điều tuyệt vời nhất mà tôi từng đạt được và điều mang lại cho tôi niềm hạnh phúc lớn nhất là có được Cettie Spelman. Tôi đã có một người vợ yêu và rất biết ơn khi nói tôi vẫn còn cô ấy.”

Vào tháng 2 năm 1914, John dẫn Cettie đến Kykuit để đảm bảo ngôi nhà đã được tu sửa lại sẽ khiến bà thoải mái. Có lẽ với linh cảm sẽ không bao giờ quay lại Cleveland nữa, Cettie hoãn chuyến đi New York. Khi một nhân viên nhẹ nhàng thúc giục, bà đã chùn bước. “Tôi chưa muốn đi,” bà nói. “Đây là nơi bọn trẻ từng ở, và chiếc ghế bập bênh nhỏ của ông John ở trên tầng áp mái.” Cuộc hành trình về phía đông vào tháng Hai đã chứng tỏ là một thử thách. Khi đoàn tàu dừng lại ở Philipse Manor tại North Tarrytown để đổi tàu, Cettie, với sự tham gia của các bác sĩ và y tá, được đưa lên một toa tàu đang chờ sẵn. Khi đã ổn định chỗ ở tại Pocantico, Senior nhanh chóng bắt đầu lại

thói quen tự áp đặt của mình và vội vã trở về ngôi nhà Lakewood để nghỉ dưỡng mùa xuân như thường lệ. Không trách móc, Junior đã viết cho ông ấy, “Mẹ nhớ cha, nhưng rất vui khi cảm thấy cha đang được nghỉ ngơi tốt.”

Suy sụp vì bệnh tật của vợ và có lẽ cảm thấy tội lỗi, Rockefeller cố gắng bù đắp sự vắng mặt bằng những cử chỉ lãng mạn xa hoa. Vào ngày kỷ niệm đám cưới hoàng kim của họ vào tháng 9 năm 1914, ông mang một ban nhạc kèn đồng đến Kykuit, đặt họ trên bãi cỏ, và mang đến cho Cettie bài “Wedding March” của Mendelssohn.

Trong mùa đông Pocantico cuối cùng, bà được tiếp thêm sức mạnh bằng cách ủ lúa mạch, bột yến mạch và sữa, Cettie dường như khỏe lại, để Junior và Abby cảm thấy đủ tự tin để tham gia với Senior tại ‘khóa tu’ mùa đông mới của ông ở Ormond Beach, Florida. Khi những người thợ sơn phòng ngủ chính cho sự trở lại của John D., Cettie có tinh thần phấn chấn hơn những gì đã có trong một thời gian dài. Vào ngày 11 tháng 3 năm 1915, bà yêu cầu ngồi xe lăn, muốn đi tham quan khu vườn và ngắm hoa. Trong cơn mơ màng thoáng qua này, bà uống cạn một ly sữa, nói nó ngon, sau đó mệt mỏi ngã lưng xuống gối, cảm thấy yếu ớt và mệt. Lute và Tiến sĩ Paul Allen đã canh thức qua đêm bên giường bệnh, và hai chị em đang nắm chặt tay nhau lúc 10:20 sáng hôm sau khi Cettie qua đời. Tại bãi biển Ormond, Rockefeller nhận được hai bức điện liên tiếp: bức điện thứ nhất thông báo bà sắp chết, bức điện thứ hai về cái chết của bà. Mặc dù đã chuẩn bị, ông vẫn bị choáng váng trước tin tức. Khi quay trở lại bàn ăn sáng với tin tức, John và Abby nhìn thấy một thứ mà họ chưa từng thấy trước đây: Senior đang khóc một cách công khai.

Trở về bằng tàu hỏa từ Florida cùng con trai và con dâu, Rockefeller đã vô cùng ngạc nhiên trước nhiều biểu hiện thiện cảm mà ông nhận được từ các quan chức đường sắt và người chỉ huy dọc tuyến đường. Như Abby đã nói, “Ông ấy rất bình tĩnh và dũng cảm nhưng đó là một cú sốc lớn đối với ông ấy.” Tại Pocantico, Rockefeller tìm thấy Cettie nằm yên bình tại nơi đã qua đời và nhìn chăm chú vào người phụ nữ đã chia sẻ những thành tích và sự xáo trộn chưa từng có trong đời ông trong một thời gian dài. Alta đến Pocantico nhưng không có Edith, người đang học cùng Carl Jung ở Thụy Sĩ. Bảy năm sau, Rockefeller tái hiện lại cho cô ấy ấn tượng của

ông về cái chết của Cettie, nói “bà ấy đã chiến đấu đến phút cuối cùng, và lần cuối cha nhìn thấy bà ấy, khuôn mặt của bà mang vẻ rạng rỡ như thiên thần.”

Rockefeller luôn đa cảm về vợ mình, và khi hồi tưởng về những ngày đầu mới cưới trên phố Cheshire ở Cleveland, ông ấy sẽ lấy ra và âu yếm những món đồ đầu tiên họ mua. Trong khi vật lộn với cả nỗi đau và ký ức khôn nguôi, ông đã phải chịu đựng một trận chiến thuế với thành phố Cleveland. Ông là cư dân hợp pháp của New York từ những năm 1880 và đã đóng tất cả các khoản thuế của mình ở đó. Trong suốt mùa đông năm 1913–1914, bệnh tật của Cettie đã buộc ông phải kéo dài thời gian lưu trú tại Forest Hill sau ngày 3 tháng 2 — ngày xác định nơi cư trú chịu thuế ở Ohio. Thời gian kéo dài của Rockefeller chỉ được quyết định bởi tình trạng khẩn cấp y tế.

Tuy nhiên, những kẻ thù chính trị đã hoan nghênh cơ hội này để làm ông phật ý. Tuyên bố Rockefeller là cư dân hợp pháp vào năm 1913, văn phòng thuế Quận Cuyahoga đã đòi 1.5 triệu đô la tiền thuế. Đã nộp thuế ở New York, ông từ chối phục tùng, ngay cả sau khi thống đốc bang Ohio James M. Cox đe dọa sẽ ra trát đòi hầu tòa nếu ông vượt qua ranh giới tiểu bang. Trong khi Rockefeller đình trệ, các ủy viên Cuyahoga dọa sẽ phạt 50%. Sau đó, các tòa án tuyên bố Rockefeller đã bị đánh giá sai, nhưng trước đó ông không còn lựa chọn nào khác ngoài việc rời bang.

Cách Cleveland đối phó với ông từ lâu đã là một điểm nhức nhối với Rockefeller, người tin không có thành phố nào khác lạm dụng mình thường xuyên như vậy. Ông cho thành phố vô ơn đối với sự đóng góp kinh tế của Standard Oil và chống lại “các chính trị gia thấp kém”, những người cố gắng bòn rút thuế từ ông. “Cleveland phải xấu hổ khi nhìn thẳng vào mặt mình khi nghĩ về cách họ đối xử với chúng tôi,” ông nói. Điều khiến ông khó chịu khi các nhóm địa phương xin tiền trong khi các phóng viên và chính trị gia sỉ nhục không thương tiếc. Trong suốt cuộc đời, ông đã quyên góp hơn ba triệu đô la cho một số tổ chức địa phương - bao gồm Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid, Nhà Alta, Đại học Western Reserve, Trường Khoa học Ứng dụng và Dàn nhạc Cleveland - và tặng đất cho hai công viên rộng rãi, Công viên Rockefeller và Công viên Đồi Rừng. Tuy nhiên, những món quà này cực kỳ khiêm tốn so với những gì Cleveland sẽ nhận được nếu

không gây phản cảm với ông. Rockefeller chuyển tình yêu và lòng trung thành của mình cho thành phố nhận nuôi. “New York luôn đối xử với tôi công bằng hơn Cleveland, hơn thế nhiều.” Có bao nhiêu bệnh viện, viện bảo tàng và nhà thờ ở New York sẽ trở nên giàu có nhờ sai lầm của Cleveland!

Vì tranh chấp thuế gay gắt, Rockefeller không thể chôn Cettie trong khu đất của gia đình ở Cleveland mà không phải đối mặt với trát hầu tòa và phải hoãn việc chôn cất. Với báo chí, ông đã kể một câu chuyện ma quái, khi không thể chịu đựng được việc chia tay hài cốt của bà. “Tôi muốn giữ cô ấy bên mình càng lâu càng tốt,” ông nói với các phóng viên. Trong bốn tháng rưỡi, ông cất quan tài của bà trong lăng mộ bằng đá granit xanh của gia đình Archbold tại Nghĩa trang Sleepy Hollow ở Tarrytown, nơi đã được tuần tra vào tất cả các giờ bởi hai lính canh có vũ trang.

Chiếc quan tài cuối cùng đã được chuyển đến Cleveland trong những điều kiện tối mật. Trong một trận mưa đá, hai lính canh được cử xuống cổng nghĩa trang để nhặt một số cây trang trí cho ngôi mộ - một chiêu nghi binh khiến họ mất tập trung trong 25 phút. Trong khi họ đi vắng, một người phụ trách địa phương tên là Vanderbilt đã lái xe đến, mở chiếc hộp phủ đầy hoa, tháo quan tài của Cettie, thay thế một quan tài trống rỗng. Sau khi xong, Vanderbilt lái xe ra cổng trước với quan tài của Cettie được giấu bên trong một chiếc hộp thô ráp, đơn sơ, không được đánh dấu. Lái xe đến ga Harmon của Đường sắt Lake Shore, người phụ trách chất hàng vào một toa hành lý giữa những tia chớp liên tục của một cơn bão. Không ai liên quan đến đường sắt biết danh tính của tử thi, người được tháp tùng bởi Vanderbilt và hai người đàn ông từ 26 Broadway đến Cleveland. Một kẻ chủ mưu nhớ lại niềm vui thú đặc biệt của Rockefeller với âm mưu: “Lập kế hoạch và thực hiện việc phi tang thi thể mà không có giấy tờ và không ai phát hiện ra cho đến khi tất cả kết thúc, là một nguồn thỏa mãn đối với ông ta.”

Trải qua âm mưu tại nghĩa trang Lake View, chỉ có Senior, Alta, Parmalee và Dì Lute đứng bên cạnh khi quan tài của Cettie được hạ xuống bên cạnh Eliza — với một khoảng trống giữa họ để Rockefeller có thể vĩnh viễn ở bên cạnh hai người phụ nữ yêu thích của mình. Rockefeller đã chọn một câu Kinh thánh để đọc to tại khu mộ, và buổi

chôn cất bí mật vào hoàng hôn khiến ông tràn đầy cảm xúc. “Điều đó thật đẹp, thật đáng yêu,” ông nói. “Nó đúng như mẹ mong muốn.” Nó cũng kết thúc mối quan hệ của Rockefeller với Cleveland, hai năm sau, ngôi nhà cũ ở Forest Hill bị thiêu rụi một cách bí ẩn vào một đêm tháng mười hai lạnh giá. Sau một nỗ lực thất bại trong việc tạo ra một khu dân cư với những ngôi nhà được thiết kế theo phong cách Norman-château, Junior đã chuyển phần đất còn lại cho Cleveland để làm Forest Hill Park.

Là một phần của di chúc, tủ quần áo của Cettie đã được kiểm kê lại và bộc lộ sự đơn giản như nữ tu của bà. Bộ quần áo đắt tiền nhất là một chiếc áo khoác hải cẩu và khăn trùm đầu, được định giá 150 đô la. Bà có một bộ sưu tập hàng may mặc xuống cấp, với 15 bộ quần áo trị giá 300 đô la và 10 chiếc mũ có giá 50 đô la. Cettie chưa bao giờ thay thế chiếc nhẫn cưới bằng vàng mỏng năm 1864, hiện được định giá 3 đô la. Như một phóng viên sững sờ đã nhận xét: “Có thể có một tủ quần áo rộng rãi như Nữ hoàng Elizabeth, bà ấy hài lòng với số lượng và chất lượng có thể được nhân đôi bởi vợ của một doanh nhân thành đạt bình thường.”

Cái chết của Cettie gợi ra cam kết từ thiện lớn cuối cùng của Rockefeller: Năm 1918, ông đã trao 74 triệu đô la để tặng Quỹ tưởng niệm Laura Spelman Rockefeller. Để tưởng nhớ người vợ, ông quy định quỹ nên thúc đẩy nhiều mối quan tâm khác nhau mà bà đã ủng hộ, chẳng hạn như sứ mệnh Baptist, nhà thờ và nhà cho người già. Nhưng Quỹ tưởng niệm Laura Spelman Rockefeller đã vượt ra ngoài phạm vi giáo phái mà bà đã yêu thích. Năm 1922, dưới sự chỉ đạo của Beardsley Rumel, nó bắt đầu rót gần năm mươi triệu đô la vào nghiên cứu khoa học xã hội. Là một thanh niên lém lỉnh, luôn lấp lánh với những ý tưởng, điều gì Rumel đã kích thích sự phát triển của nhiều trung tâm nghiên cứu khoa học xã hội của trường đại học và động lực đằng sau việc thành lập Hội đồng Nghiên cứu Khoa học Xã hội. Vào thời điểm quỹ tưởng niệm được sát nhập vào Quỹ Rockefeller vào năm 1929, nó đã để lại dấu ấn lâu dài trong giới học thuật chỉ trong một thập kỷ tồn tại. Như Robert M. Hutchins của Đại học Chicago đã nói, “Quỹ tưởng niệm Laura Spelman Rockefeller trong sự nghiệp ngắn ngủi nhưng rực rỡ của nó đã làm nhiều hơn bất kỳ cơ quan nào khác trong việc thúc đẩy khoa học xã hội ở Hoa Kỳ.”

Vào thời điểm mẹ qua đời, Edith đã phải sống hai năm ở Thụy Sĩ và ngày càng xa lánh cha và anh chị em. Ngoài một cuộc gặp duy nhất với Junior, cô ấy dường như không liên lạc với các Rockefeller khác trong những năm ở nước ngoài. Cô tiếp tục thư từ rời rạc, tế nhị với người cha vừa ấm áp vừa xa cách, vừa yêu thương lại vừa có chút thù địch, khi cô cố gắng giải quyết những cảm xúc bối rối của mình đối với ông.

Edith và Harold McCormick đã có một cuộc hôn nhân khăng khít nhưng đầy biến động. Theo nhiều cách, đó là một sự tương phản kinh điển: Harold tự do và phóng khoáng, trong khi Edith thì xa cách, tàn nhẫn và náo nức, rất giống tình nhân của cảm xúc. Đôi khi cô thấy chồng mình quá phô trương, trong khi anh lại chỉ trích cô là độc tôn. Những căng thẳng trong hôn nhân của họ có thể trở nên trầm trọng hơn do cái chết của hai người con: Jack bốn tuổi vào năm 1901 và Editha một tuổi vào năm 1904, những sự kiện đã phủ bóng lên cuộc đời của Edith. Tệ hơn nữa, từ năm 1905 đến năm 1907, cô bị bệnh lao, may mắn là bệnh đã thuyên giảm. Edith trở nên cứng nhắc hơn, một người tuân theo một kiểu giao thức lạnh giá, thậm chí ép các con phải hẹn gặp cô. Khi cô lái xe ra ngoài, cô đã lên kế hoạch hành trình chính xác cho người lái xe, sau đó từ chối nói chuyện với anh ta một lần nữa trong khi lái xe. Cô và Harold đã xây dựng một biệt thự bốn mươi bốn phòng ở Lake Forest, Illinois, được gọi là Villa Turicum, mà họ chưa bao giờ ở, và những thùng đồ sứ và ghế không được đóng gói nằm ngổn ngang trong các phòng kho. Từng là một bà chủ xã hội xuất sắc, Edith ngày càng trở nên cô đơn trong dinh thự của họ ở 1000 Lake Shore Drive.

Năm 1910, để điều tra các địa điểm mới cho một nhà máy International Harvester, Harold đã dành hai tháng hè để lái xe qua Hungary cùng với Edith, một chuyến đi khiến cô suy nhược nghiêm trọng. Năm sau, vào phút chót, cô đã hủy bỏ một buổi dạ hội với hai trăm người mà không có bất kỳ lời giải thích nào, làm dấy lên tin đồn cô đã bị suy nhược thần kinh. Trong khoảng thời gian này, cô cũng bị khủng hoảng về đức tin tôn giáo, dẫn đến căng thẳng với cha mình. Trong một thời gian dài, cô đã nghi ngờ những người thuyết giảng đã ngụy tạo niềm tin cá nhân của họ như là chân lý phúc âm. Cô từng nhận xét: “Tôi chưa bao giờ nghe một mục sư Baptist nói bất cứ điều

gì từ bực giảng thuyết phục tôi rằng ông ấy được Thần linh soi dẫn.” Đối với Edith, đó là một khoảnh khắc chuẩn bị cho phép cô vạch ra con đường của riêng mình để được cứu rỗi.

Vào mùa hè năm 1912, trong mười tuần lưu trú tại một phòng khám ở Catskill Mountains do bác sĩ Foord điều hành, cô đã chống lại chế độ thông thường về không khí trong lành và tập thể dục cho chứng trầm cảm. Cô đã chín muồi cho một cách tiếp cận táo bạo nào đó — “Nhiệm vụ của tôi là nghĩ ra những đường lối mới,” cô ấy từng tuyên bố — lý tưởng nhất là một người có các yếu tố gần như huyền bí có thể thay thế cho đức tin tôn giáo đã tan vỡ của cô. Nói tóm lại, cô đã được mời cho cuộc gặp gỡ đầu tiên với Carl Jung, bác sĩ tâm thần thực nghiệm và lâm sàng người Thụy Sĩ, người đã điều trị cho Harold vài năm trước đó.

Khi Jung ở New York vào tháng 9 năm 1912, anh họ của Harold là Medill McCormick - một biên tập viên và đồng sở hữu tờ Chicago Tribune, người đã được Jung điều trị vì chứng nghiện rượu - đã giới thiệu Edith với anh ta. Khi bắt đầu phân tích về cô, Jung thích sự lấp lánh về tinh thần của cô nhưng lại nghĩ trạng thái cảm xúc của cô vô cùng bất bình. Jung chẩn đoán Edith mắc chứng “tâm thần phân liệt tiềm ẩn”, một giả thuyết được xác nhận khi cô kể cho anh ấy nghe về giấc mơ thấy một cái cây bị sét đánh và chẻ đôi. Theo một phiên bản của câu chuyện, Edith hách dịch đã thúc giục Jung cùng gia đình chuyển đến Mỹ, nơi cô sẽ mua cho anh ta một ngôi nhà và giúp anh ta lập nghiệp. Sự hào phóng này chỉ củng cố sự nghi ngờ của Jung về Edith như một người phụ nữ nghĩ “cô ấy có thể mua mọi thứ”. Về cuộc sống của người Mỹ nhiễm trùng và mất trật tự, Jung đã khuyên Edith nên đến học với mình ở Zurich.



Carl Jung

Vì Edith đã trải qua nhiều năm dưới sự phù phép của Jung, nên điều đáng chú ý là anh ấy không thích Rockefeller. Vào ngày 20 tháng 10 năm 1912, Jung đã dành cả ngày với Edith tại Kykuit, chắc chắn đã tận hưởng cơ hội được nghiên cứu cận cảnh một nhân vật nguyên mẫu như Rockefeller. Anh ta cho người khổng lồ là hẹp hòi, trống rỗng. Anh ấy nói: “Rockefeller thực sự chỉ là một núi vàng, và nó đã được mua đất.” Tại một thời điểm, Rockefeller nói với Jung rằng người Áo là những người xấu. “Bạn biết đấy, bác sĩ, có lẽ, ý tưởng của tôi về một mức giá tiêu chuẩn có lợi cho Standard Oil; bạn sẽ thấy lợi thế lớn lao khi trả cùng một mức giá cho dầu trên toàn thế giới — đó là vì lợi ích của người dân — nhưng người Áo đã ký một hợp đồng riêng với Rumania. Những người đó rất tệ.” Đối với Jung, người coi Standard Oil là một hoạt động quái dị, cuộc nói chuyện như vậy đã chứng thực cho những nghi ngờ tồi tệ nhất của anh ta. Sau này, anh viết: “Trước chiến tranh, chúng ta có ba tổ chức lớn, tổ chức ba ngôi nổi tiếng - quân đội Đức, Công ty Dầu tiêu chuẩn và Nhà thờ Công giáo. Mỗi người tự coi mình là một thể chế đạo đức hoàn hảo... [nhưng] hàng ngàn con người tử tế đã bị Standard Oil Trust tiêu diệt.”

Thất bại trong việc lôi kéo Jung đến bờ biển Mỹ, Edith đồng ý cùng anh đi Thụy Sĩ vào tháng 4 năm 1913. Trong nhiều tuần trước khi ra khơi, Jung gặp cô hàng ngày, và anh tiếp tục các buổi phân tích trên tàu. Sigmund Freud, người ngày càng mất thiện cảm với đệ tử một thời của mình, tin Jung đang âm mưu moi tiền Rockefeller và nói với Sándor Ferenczi “Jung đã đi Mỹ lần nữa trong năm tuần, để gặp một phụ nữ Rockefeller.” Đối với cuộc vượt biển, đoàn tùy tùng của Rockefeller-McCormick bao gồm con trai Fowler và gia sư của cậu, con gái Muriel và nữ gia sư, cộng với một loạt người hầu; Harold và con gái khác của họ, Mathilde, ở lại Chicago. Tại Zurich, cả nhóm định cư trong một dãy phòng tại khách sạn sang trọng Baur-au-Lac, nơi Edith đã ở trong tám năm tiếp theo. Lúc đầu, không ai, ít nhất là Edith, nghĩ về thời gian ở lại kéo dài như vậy. Đối với Fowler, mùa hè Zurich tỏ ra không thể dung thứ được. “Đây là một nơi rất kỳ lạ,” cậu viết cho Rockefeller. “Ở đây mùa hè mưa gần như không ngớt và một số hiện tượng thời tiết rất đặc biệt xảy ra.” Khi mùa thu đến, cậu trở về Mỹ để vào trường Groton, nhưng Edith vẫn ở lại Zurich, hỏi ý kiến của Jung hàng ngày. Vào tháng 10, Harold và Mathilde đến châu Âu, hy vọng sẽ đưa Edith trở lại vào tháng 11, nhưng với sự gấn bó ngày càng lớn của cô với việc phân tích, Harold biết điều này là không thể. Do đó, hai con gái của họ ở lại Thụy Sĩ: Muriel được đưa vào một trường nghiêm ngặt của Đức, trong khi Mathilde, người có sức khỏe yếu, ở trong một viện điều dưỡng.

Vào cuối tháng 12, ở lại Zurich với Edith, Harold thấy cần phải bảo vệ sự vắng mặt kéo dài của cô với cha mình. Trong một bức thư dài gửi Rockefeller, anh ấy đã cố gắng giải thích một số phương pháp của Jung, mặc dù anh thường kín tiếng về công việc phân tích của Edith. “Edith đang trở nên rất thực tế, sống thật với chính mình và đang tìm kiếm và con chắc chắn sẽ thành công để tìm ra con đường của cô ấy... Dù sao đi nữa, cô ấy đang ở trong sự an toàn và đáng tin cậy của bác sĩ Jung. Anh ấy có một sự ngưỡng mộ mãnh liệt dành cho Edith nhưng vẫn nhận ra cô ấy là vấn đề khó khăn nhất mà anh ấy từng phải giải quyết.” Để đối phó với những lời chỉ trích của gia đình, Harold nói thêm, “Thật là một ơn trời khi cô ấy gặp bác sĩ Jung và gia đình nên ủng hộ.”

Bức thư mong muốn sự khoan dung, nhưng Rockefeller cố gắng tỏ ra nghiêm khắc, đối với một người đàn ông ở thế kỷ 19, cách tiếp cận hiện đại của Jung có vẻ giống như rất nhiều chuyện ngu ngốc. Trong những bức thư chi tiết, giàu thông tin, Harold đã phác thảo một cách khéo léo lý thuyết của Jung về vô thức và cách anh ta điều tra lĩnh vực đó thông qua những giấc mơ, sự tôn kính và sự liên kết tự do. Rockefeller là người ngoại giao nhưng rõ ràng là bối rối. “Cha đã không thể cập nhật tất cả các nguyên tắc cơ bản một cách thỏa đáng,” ông xin lỗi Harold. “Nhưng miễn là chúng có ảnh hưởng tốt, hữu ích, liên tục có lợi cho cuộc sống, thì điều đó tốt.”

Vào ngày 20 tháng 12, Harold lên đường trở về Mỹ mà không có Edith. Ngoài sự tôn kính của mình đối với Jung, cô bất động bởi nỗi ám ảnh di chuyển khiến những chuyến đi tàu dù ngắn ngủi cũng không thể chịu đựng nổi. Mức độ nghiêm trọng của nỗi sợ hãi có thể được thu thập từ một tài khoản tầm phào được viết bởi tài xế Zurich của cô ấy, Emile Ammann. Anh ta miêu tả Edith là một người phụ nữ kiêu kỳ, tự mãn với vòng eo thon thả và đôi mắt sáng, xuyên thấu. Anh ta nói cô ấy nổi tiếng với hành vi lập dị, áo khoác lông thú và kim cương cùng những bộ đồ thời trang tuyệt đẹp của cô ấy đến từ Paris và Wiesbaden. Theo Ammann, cô thờ ơ với gia đình, tàn bạo với người hầu, và bận tâm đến việc đúng giờ theo cách giống như cha cô. Vào buổi sáng đầu tiên của anh, cô đã yêu cầu anh ấy đến đón lúc 9:14. Sau khi anh đến, cô kiểm tra chiếc đồng hồ đeo tay nam kim cương của mình. “Ammann,” cô ấy nói, “Tôi đã ra lệnh cho anh ở đây lúc 9:14. Anh đã ở đây lúc 9:13. Đương nhiên, đó không phải là điều tương tự.”

Ammann tuyên bố Edith có thể đi tàu đến Thụy Sĩ vì Jung đã an thần cô rất hiệu quả bằng cách đưa cô vào trạng thái thôi miên. Người tài xế đóng một vai trò quan trọng trong liệu pháp chữa trị chứng sợ di chuyển của cô. Jung đề nghị Edith lên tàu và đi xa nhất có thể; Tuy nhiên, đôi khi, cô ấy đã vọt khỏi xe lửa trong nỗi kinh hoàng trước khi nó rời ga. Nhưng nếu cô có thể ngăn chặn nỗi kinh hoàng và ở lại trên tàu, Ammann sẽ tăng tốc trên chiếc Rolls-Royce và gặp cô ở trạm tiếp theo; nếu cô ấy cảm thấy đủ an toàn để đi tiếp, cô ấy vẫy tay từ cửa sổ toa tàu và anh ấy chạy đến ga tiếp theo. Đôi khi những bài tập mệt mỏi này kéo dài ba giờ, khiến cả Edith và Ammann kiệt sức. Jung rõ

ràng nghĩ Edith cũng phải chinh phục sự kiêu ngạo của cô, vì anh đã bắt cô quỳ xuống trong căn phòng khách sạn sang trọng và cọ rửa sàn nhà. Giống như một số hồi nhân, cô ấy cũng đi bộ không mũ và dầm mình trong mưa trong khi Ammann lái xe theo cùng.

Nếu Rockefeller hy vọng Harold sẽ giải cứu Edith khỏi cuộc sống này, thì ông đã sớm bị vô hiệu vì con rể bị cuốn vào vòng xoáy của nhóm Zurich với cường độ gần giống như tôn giáo. Trở lại Thụy Sĩ vào tháng 9 năm 1914, Harold bị Jung mê hoặc đến mức quyết định ở lại và từ chức thủ quỹ khỏi International Harvester, nhường quyền kiểm soát cho anh trai Cyrus trong khi vẫn là thành viên hội đồng quản trị. Anh biết một sự thay đổi đột ngột như vậy đòi hỏi một số giải thích. “Con đang cố gắng học cách suy nghĩ, vì con luôn có một ‘cảm xúc’ dồi dào - Với Edith thì hoàn toàn ngược lại,” anh báo cáo với Rockefeller. Lớn lên với một người anh và chị bị bệnh tâm thần, Harold đã nhanh chóng nghiên ngấm về bất kỳ hành vi lệch lạc nào ở con mình, đặc biệt là cậu bé Muriel mười hai tuổi nóng nảy, người đã bắt đầu phân tích với Jung vào mùa hè năm đó. Năm sau, Edith thông báo với con trai, “Fowler, câu hỏi phân tích tâm lý này là một câu rất quan trọng,” và cậu cũng được đưa vào phân tích với một cộng sự của Jung.

Đến tháng 10 năm 1914, Edith tốt nghiệp khóa phân tích cơ bản với Jung và bắt đầu khóa học nâng cao. Khi Harold báo cáo với người cha vợ hiện đang khó chịu của mình, “Cô ấy nghiên cứu về thiên văn học, sinh học và lịch sử, âm nhạc. Cô ấy không đến gặp bác sĩ Jung nữa.” Bất cứ sự kiên nhẫn nào Rockefeller từng thể hiện bắt đầu tan biến vào đầu năm 1915 khi Edith không tham dự đám cưới Cyrus, anh trai Harold vào tháng Hai và không đến dự lễ tang của Cettie vào tháng Ba — mặc dù Harold nói về tất cả những tiến bộ mà cô ấy đã đạt được. Rockefeller bắt đầu cầu nhàu Edith và Harold đang ‘tổ chức tiệc’ ở Thụy Sĩ, buộc Harold phải tự vệ: “Đây không phải là đền tạm của niềm vui,” anh nói với Rockefeller, “mà là một ngôi đền mà những người tìm kiếm chỉ tự nguyện đến, và với tinh thần này, con đã hoãn lại chuyến đi của mình và Edith vẫn thấy mình bị giam cầm.” Đến lúc này, Harold cũng đã nhận Jung làm đạo sư của mình, đồng hành cùng anh trong những chuyến đi bộ trên núi và lý tưởng anh là người “gần như hoàn hảo về tâm trí”. Tất cả điều này nghe có vẻ hơi quá vì

thành công hạn chế của Jung với Edith. Trong một bức thư gửi cho mẹ mình, Harold thừa nhận Edith vẫn còn sợ hãi, đã không rời khỏi khuôn viên khách sạn trong gần một năm và không thể đi tàu hơn hai mươi phút - hầu như không phải là một lời chứng thực sáng giá cho phương pháp của Jung.

Mối quan hệ phức tạp giữa Rockefeller và Edith là khi làm việc với Jung, cô ấy đang cố gắng loại bỏ bản chất lạnh lùng, thích kiểm soát mà cô ấy có được từ cha mình. Jung đã phân loại Harold là quá hướng ngoại và Edith, giống như cha cô, là quá hướng nội. Như Harold nói với Rockefeller, “Ở Edith, thừa Cha, con thấy phần nào tính cách của cha. Con nghĩ cô ấy giống cha hơn bất kỳ đứa con nào khác, tất cả các thuộc tính được coi là... Cô ấy có mục đích và sự kiên trì không một chút suy giảm.” Chính vì lý do đó, Edith hiểu cha mình. Khi cô viết cho cha sau cái chết của Cettie, “Có sự ấm áp và tình yêu thương trong trái tim cha khi chúng ta có thể vượt qua tất cả những rào cản bên ngoài mà cha đã dựng lên để bảo vệ bản thân - khỏi thế giới.” Vào một dịp khác, cô lặp lại motif này. “Đôi khi con ước cha sẽ cho con đến gần... để trái tim cha cảm nhận được sự ấm áp của một người con.”

Cuộc nói chuyện thẳng thắn như vậy có lẽ khiến Rockefeller cảm thấy khó chịu. Tâm lý con người là một địa hình lầy lội, hiểm trở mà ông không bao giờ muốn khám phá, và đã dành cả đời để cố gắng che giấu động cơ và cảm xúc của mình. Ông hầu như không bị chỉ trích trong chính gia đình mình, và Edith là đứa con đầu tiên ép ông, tuy thận trọng, về những chủ đề cấm kỵ. Dù hoàn toàn bối rối về cuộc sống của cô, ông đã cố gắng đáp lại Edith với sự thông cảm kiên nhẫn. Trước lời cầu xin của cô về sự gần gũi hơn, ông trả lời, “Cha không thể nghĩ ra điều gì mà cha thực sự mong muốn hơn là chúng ta nên liên tục được kéo gần nhau hơn và gần nhau hơn, đến cuối cùng chúng ta có thể là sự trợ giúp lớn nhất cho nhau, như những người thân yêu.” Phần lớn, ông đã quá khôn ngoan khi cố gây ra cảm giác tội lỗi hoàn toàn ở Edith về việc cô ở nước ngoài và chỉ đơn giản nói ông nhớ cô nhiều như thế nào dù ông biết. sự vắng mặt của cô là điều tốt nhất.

Năm 1915, Jung khuyến nghị những người theo ông nên đọc Friedrich Nietzsche, đặc biệt là *The Will to Power* (Phải Mạnh mẽ),

Edith và Harold đã gửi một bản sao cho Rockefeller để thúc đẩy nhận thức về bản thân. “Nó trích dẫn lý thuyết,” Harold hào hứng giải thích, “cha là gương điển hình cho việc thực hành.” Người ta chỉ có thể hình dung ra sự bối rối của Rockefeller khi xem những trang này. Rockefeller trả lời: “Cha chắc cuốn sách sẽ rất thú vị khi đọc, mặc dù nó có thể vượt xa cha. Cha giữ một triết lý đơn giản và những ý tưởng sống gần như thô sơ.” Trong một bức thư gửi Rockefeller sau đó - rõ ràng đã quên mất cái trước đó - Harold giải thích Nietzsche đang cố gắng chỉ ra cách một số người cần áp đặt ý chí của họ lên người khác. Tuy nhiên, đối với tất cả những nỗ lực của họ để khai sáng ông, Harold và Edith không bao giờ đạt được nhiều tiến bộ với Rockefeller, người luôn thoải mái với bản thân và sống khá tử tế với những kìm nén của chính mình.

Càng ngày, Edith càng thấy trong tâm lý học Jungian một con đường thần bí cũng như một phương pháp trị liệu. “Cha trên con đường của cha với triết lý của cha và tôn giáo của cha hướng dẫn cha,” cô viết cho Rockefeller bằng những lời lẽ có vẻ báng bổ đối với ông. “Con đi trên con đường của mình với triết lý của con và tôn giáo của con hướng dẫn con.” Edith muốn sử dụng tài sản của Rockefeller để truyền đạo cho Jung, và cô nói cha cô đã giáng cô và Alta xuống vị trí thấp hơn Junior. Với ý thức ủng hộ chủ nghĩa bình đẳng, cô phẫn nộ với sự bất bình đẳng rõ ràng trong cách đối xử với con trai và con gái. Vào tháng 9 năm 1915, cô nói với Rockefeller về mong muốn giúp đỡ các hoạt động từ thiện của ông. “Đó là công việc đẹp đẽ và bao trùm và John được đặc ân theo cách mà con và Alta chưa có cơ hội được hiện hữu. Tôi chắc chắn với tư cách là phụ nữ, chúng con luôn có suy nghĩ nghiêm túc, và quan tâm sâu sắc đến nhân loại.” Khi điều này không có tác dụng, Edith đã tăng áp lực vào tháng Giêng năm 1916. “Là một phụ nữ bốn mươi ba tuổi, con muốn có nhiều tiền hơn để giúp đỡ... Con đáng được cha tin tưởng hơn.” Rockefeller không trừng phạt con gái mình — ông gửi cho cô 2.500 đô la hàng tháng và đã tặng cô và Harold hơn 2 triệu đô la quà tặng — nhưng sự thiên vị của ông đối với con trai là rất rõ ràng.

Điều Edith không thể thừa nhận là cô ấy đã lập luận từ một thế yếu. Cô đã cắt đứt với gia đình, bỏ qua đám tang của mẹ, thường tỏ ra ít quan tâm đến con cái, mắc chứng sợ hãi tàn tật và không có kế

hoạch trở lại Hoa Kỳ ngay lập tức. Cô là một người tiêu xài hoang phí với thói quen nợ nần chồng chất, điều này sẽ chỉ khiến cha cô thêm nghi ngờ về khả năng quản lý tiền bạc của cô. Như Rockefeller đã nói, khi cô ấy ở nước ngoài, ông lấy làm tiếc không thể “quen thuộc hơn với những lợi ích của con như cha đã từng làm với John và Alta về những đóng góp của họ cho những mục đích tốt đẹp. Sự tiếp xúc này và sự hiểu biết sâu sắc hơn về tất cả những gì họ đang làm trong lĩnh vực này đã mang lại cho cha nhiều niềm vui.” Cuối cùng, ông đã nhân đôi số tiền trợ cấp hàng tháng của Edith lên 5.000 đô la nhưng không đi xa hơn vào lúc này.

Việc Edith muốn có thêm tiền để thúc đẩy sự phân tích của Jungian đã trở nên rõ ràng vào năm 1916 khi cô bỏ ra 120.000 đô la - 80.000 đô la vay - để thuê và cải tạo một biệt thự sang trọng ở Zurich cho một Câu lạc bộ Tâm lý mới, hoàn chỉnh với thư viện, nhà hàng, phòng giải trí, và các phòng dành cho khách. Mục đích là có một nơi mà các nhà phân tích và bệnh nhân có thể giao lưu và nghe giảng. Khi quá tốn kém, câu lạc bộ đã chuyển đến những khu khiêm tốn hơn trên Gemeindestrasse. Edith cũng tài trợ các bản dịch tác phẩm của Jung sang tiếng Anh để mở rộng ảnh hưởng của anh ấy một cách đáng kể. Bản khoán, Rockefeller yêu cầu Edith gửi cho ông một danh sách các hoạt động từ thiện chính của cô. Trong thư trả lời, cô cho thấy món quà dành cho Jung vượt xa số tiền quyên góp của cô cho hai nơi khác: Viện Bệnh truyền nhiễm John McCormick và Công ty Opera Chicago.

Khi biết được sự đóng góp của Edith cho Câu lạc bộ Tâm lý học, Freud, người đã chia tay với đệ tử dị giáo của mình, chào đón tin tức bằng một nụ cười mỉa mai. “Vì vậy, đạo đức học của Thụy Sĩ cuối cùng đã thực hiện mối liên hệ được săn lùng của họ với tiền của Mỹ.” Có thể hiểu đơn giản chủ nghĩa giễu cợt của Freud. Sau món quà của cô cho Câu lạc bộ Tâm lý, Edith bất ngờ được Jung cho phép tốt nghiệp chuyên ngành phân tích. Việc Jung đã cho phép Edith hoạt động như một nhà phân tích đặt ra một số câu hỏi sâu sắc về phán đoán của Jung. Vào năm sau, Edith viết cho cha cô, “Con đang dạy sáu giờ một ngày bên cạnh việc học.”

Edith cũng đang trợ cấp cho các nhà văn và nhạc sĩ. Người được bảo trợ quan trọng nhất của cô là James Joyce, người đã tìm thấy nơi

trú ẩn ở Zurich trung lập trong chiến tranh. Vào tháng 2 năm 1918, Edith thiết lập một tài khoản ngân hàng cho Joyce, cho phép anh ta rút một nghìn franc hàng tháng. Háo hức cảm ơn người bảo trợ ẩn danh, Joyce đã tìm cách xác định danh tính của cô. Khi Joyce gặp Edith, cô nói với anh ấy, “Tôi biết bạn là một nghệ sĩ tuyệt vời” sau đó sôi nổi nói về phân tích của Jungian. Trong phong cách độc đoán điển hình của mình, Edith quyết định Joyce nên phân tích với Jung và cô sẽ trả tiền cho điều đó. Có thể vì anh ta từ chối lời đề nghị, Joyce nhận thấy hạn mức tín dụng của mình đột ngột bị chấm dứt sau mười tám tháng. Tác giả không hoan nghênh những kẻ chống đối. Như người viết tiểu sử của Joyce, Richard Ellmann, đã nhận xét: “Không chắc Joyce sẽ cho phép [Edith] thoát khỏi sự trừng phạt nghệ thuật; và trong tập Circe của Ulysses, bà Mervyn Talboys, một người phụ nữ xã hội với bộ đồ cưới ngựa và sự tàn bạo, có thể mắc nợ Edith Rockefeller McCormick một điều gì đó, một nữ kỹ sĩ nổi tiếng.” Thậm chí, vợ của Joyce, Nora, đã khiến Edith trở thành trò cười khi tự hỏi người phụ nữ Mỹ giàu có mặc bộ đồ lót xa hoa nào.

Edith chắc chắn có những khía cạnh nực cười của cô ấy. Cô không phải là sự giao thoa giữa tầng lớp tư sản cao cả và kẻ phóng túng phi thực tế, một kẻ mơ mộng bị cuốn vào bầu không khí sùng bái Jung. Tuy nhiên, trong gia đình Rockefeller, cô là người tiên phong, người đầu tiên khám phá những bí ẩn của bản chất con người và đương đầu với những ức chế xã hội và kiểm chế đạo đức mà gia đình coi là bất khả xâm phạm từ lâu.

Thoạt đầu, có vẻ như mối quan tâm chung về phân tâm học có thể là cầu nối cho sự chia rẽ về tính khí giữa Edith và Harold. Anh kiên nhẫn, khoan dung và mong muốn được nhìn thấy vợ mình được giải thoát khỏi những con quỷ đang bủa vây cô. “Con phải nói với mẹ Edith đang phát triển tốt như thế nào,” Harold viết cho mẹ vào tháng 9 năm 1917. “Mẹ sẽ không nhận ra cô ấy.” Thật vậy, Edith dường như đang phát triển mạnh ở Zurich, lượng bệnh nhân ngày càng tăng. “Những bệnh nhân mới liên tục đến và con có khoảng năm mươi trường hợp bây giờ,” cô nói với cha mình vào năm 1919. “Con biết được trong một năm có mười hai nghìn giấc mơ.” Lời kết thúc thú vị này có thể kéo dài mãi mãi nếu Harold không được bổ nhiệm làm chủ

tịch của International Harvester vào năm 1918, kéo anh trở lại thế giới công việc của Chicago.

Phân tâm học đã kích thích cả Edith và Harold tự do thử nghiệm cuộc sống của họ. Giống như những người mới làm quen khác, Edith đã chuyển đổi phân tích Jungian thành một giấy phép cho các hành vi hoang dã không bị cấm. Bản thân Jung không tin hay thực hành chế độ một vợ một chồng. “Ammann,” Edith nói với tài xế của mình, “nếu sự vô thức của anh khiến anh yêu nhiều phụ nữ, anh không cần phải cảm thấy tội lỗi... Phân tâm học sẽ chinh phục tất cả.” Cô đã yêu cầu Emma, thư ký riêng, đứng ở ngưỡng cửa phòng khách sạn của cô để canh chừng. Một ngày nọ, Harold xuất hiện mà không báo trước và lướt qua Emma trước khi cô ấy có thể ngăn anh lại. Edith giật mình bắt đầu hét lên, “Harold, em... sẽ không... Anh không được đến phòng của em mà không được Emma thông báo trước.” Bây giờ Harold và Edith sống xa nhau, mỗi người đều có nhiều cơ hội để vượt rào.

Các liên lạc viên của Edith xoay xở để thực hiện vụ ngoại tình cho đến khi một thanh niên người Áo tên là Edwin Krenn đến hiện trường. Một người đàn ông của những tiền nhân bóng tối - Edith mô tả anh ta là con trai của một họa sĩ nổi tiếng ở châu Âu - anh ta thấp bé, tóc vàng, mũm mĩm và luôn ăn mặc lôi thôi. Khi đến Thụy Sĩ và tham gia phân tích với Edith, anh ta không có bất kỳ phương tiện hỗ trợ rõ ràng nào. Edith không chỉ tài trợ cho anh ta mà còn giúp anh ta có được quốc tịch Thụy Sĩ. Cô tin anh ta là một kiến trúc sư thiên tài, và họ trở thành bạn đồng hành thường xuyên, cùng nhau lái xe vào các buổi chiều, tham dự nhà hát vào buổi tối, sau đó trở về khách sạn của cô để ăn tối riêng. Theo Emile Ammann, Jung đã cảnh báo cô về tai tiếng có thể nổ ra từ mối tình này. “Đây là vấn đề của tôi,” Edith trả lời cộc lốc, “và tôi có thể làm những gì tôi thích.”

Một mình ở Chicago, Harold rất dễ bị phụ nữ quyến rũ. Vì anh và Edith gần đây đã cam kết hỗ trợ Chicago Opera Company trong 5 năm, nên nhiều ca sĩ xinh đẹp, đầy tham vọng đã vượt rào. Vào tháng 9 năm 1919, khi Nhà hát Opera Chicago biểu diễn ở New York, một ca sĩ người Ba Lan tên là Ganna Walska đã theo dõi anh tại khách sạn Plaza. Mặc dù bây giờ anh ấy đang hói và béo lùn, Walska tuyên bố cô ấy đã ngất ngây trước “đôi mắt xanh tuyệt vời của chàng trai”. Là một phụ nữ gợi cảm với ánh mắt thôi miên, Walska đeo trang sức

lộng lẫy và đội mũ quá khổ; giống như Edwin Krenn, cô ấy là một người đào vàng, người luôn quấn quanh mình một đám mây bí ẩn kỳ lạ.

Năm 1920, hai cô con gái của McCormick, hoảng sợ vì mối tình của mẹ với Edwin Krenn, đã cầu xin Harold đến Zurich ngay lập tức. Vào thời điểm này, Harold đã say đắm Walska và không có động lực để kết thúc trận đấu, nhưng có lẽ anh đã đến Thụy Sĩ, một phần, vì mối quan tâm của Rockefeller về tình trạng tài chính nguy hiểm của Edith. Khi muốn chứng tỏ tài kinh doanh với cha mình, cô đã mắc sai lầm trong các thỏa thuận thảm khốc. Vào cuối năm 1919, một nhà khoa học người Đức đã đến Thụy Sĩ để rao bán một quy trình bí mật để làm cứng gỗ, được cho là có thể sử dụng cho mọi thứ, từ đường sắt đến cột điện báo. Ngay cả Jung ban đầu cũng khuyến khích Edith trong việc mạo hiểm. Cô thành lập công ty, tự bổ nhiệm làm chủ tịch hội đồng quản trị và đầu tư 100.000 đô la, hứa hẹn sẽ tăng số tiền đó lên 1 triệu đô la. Rockefeller cầu xin Harold dừng cô lại. “Cha phản đối việc Edith có liên quan đến dự án. Cha sợ nó sẽ dẫn đến mất mát và rắc rối lớn. Cha tha thiết cầu xin nó không chỉ chấm dứt việc này mà còn không tham gia vào bất kỳ kế hoạch kinh doanh nào.” Sự can thiệp của Rockefeller có lẽ đã phản tác dụng. Sau khi nhà khoa học người Đức rời Thụy Sĩ, Edith không thể tạo ra thành quả cho mình, và cuối cùng cô phải xóa bỏ khoản đầu tư 340.000 đô la. Edith cũng chùng chất các khoản nợ đáng kinh ngạc để hỗ trợ Nhà hát Opera Chicago và tặng một phần tài sản trị giá 300.000 đô la cho Cook County để làm vườn thú; Harold, Rockefeller và Junior lần đầu tiên biết về hành động đẹp đẽ cuối cùng này trên các báo buổi sáng. Đến đầu năm 1920, các khoản nợ của Edith đã tăng lên \$812.000, và cha cô buộc phải giải quyết bằng việc chuyển nhượng cổ phiếu Standard Oil of New Jersey.

Rockefeller thậm chí còn lo ngại hơn về sự cầu thả của con gái mình với tư cách là một người mẹ, đặc biệt là đối với đứa cháu trai yêu thích, Fowler. Yêu thương hết mức có thể, ông thúc giục Edith dành nhiều thời gian hơn cho các con. Như ông nói với cô vào tháng 4 năm 1921:

Edith thân mến, câu hỏi tài chính, dù quan trọng, nhưng không quan trọng khi so sánh với câu hỏi kia - câu hỏi lớn về sự hiện diện

của con với con cái. Và thật đáng buồn làm sao chúng cần sự hiện diện của con, và tất cả chúng ta đều hết lòng vì chúng! Về mối liên hệ này, cha có thể nói thêm rằng con là nguồn an ủi và giúp đỡ tuyệt vời cho mẹ và cha. Nhưng điều này cũng chìm vào tầm thường, khi so với những đứa trẻ thân yêu... Cha không giảng bài. Cha không mắng mỏ. Cha yêu con, Edith thân yêu; và cha vẫn đang hy vọng.

Đến cuối tháng 8 năm 1921, Edith đã vượt qua nỗi sợ di chuyển để có thể đặt vé đi Mỹ, nơi cô định đến thăm cha khi đến. Cô đã không để mắt đến ông trong tám năm, nhưng khi cập bến New York, cô nói với ông muốn dẫn theo hai người bạn đồng hành: Edwin Krenn và người bạn học nội trú cũ của anh ta, Edward Dato. Thật sự bị xúc phạm — có thể đã biết tin đồn về chuyện ngoại tình của Edith — Rockefeller khẳng định chỉ muốn gặp Edith một mình. Cô miễn cưỡng đồng ý mạo hiểm đến Lakewood một mình để gặp ông. Phải mất mười năm, Edith mới giải thích cho cha lý do tại sao cô không bao giờ đến đúng ngày đã thỏa thuận. “Khi con đến phà, một cơn bão khủng khiếp đã phá tan cái nóng khủng khiếp và thần kinh của con vốn đã bị căng thẳng bởi việc ly hôn khó khăn khi con đến New York cộng thêm việc điều trị cho các con, suy sụp và con buộc phải quay lại thay vì đi đến với cha.” Dù đã 8 năm học tập chuyên sâu với Jung, Edith vẫn không thể hoàn toàn chinh phục được nỗi ám ảnh di chuyển của mình, ít nhất là khi gặp bố cô.

Một tháng sau khi Edith trở lại Chicago, Harold đệ đơn ly hôn. Giống như cha, Edith nuôi hy vọng về một sự hòa giải, nhưng Harold có vị thế pháp lý mạnh mẽ hơn: Luật sư của anh, Paul Cravath, đã đưa đến từ châu Âu một nhân chứng rõ ràng đã quan sát thấy sự không chung thủy của Edith. Nhân chứng không được tiết lộ danh tính này đủ thuyết phục để Alta đề nghị chị gái nên dàn xếp sớm. Đến Giáng sinh, Edith buộc phải ký một thỏa thuận ly hôn khắc nghiệt, quy định cô sẽ không nhận được tiền cấp dưỡng và sẽ trả cho Harold 2.7 triệu đô la để mua nhà của họ, khiến cô càng rơi vào cảnh nợ nần chồng chất. (Năm 1922, Edith vẫn còn nợ ngân hàng \$726.000, dù đã nhận hơn 14 triệu đô la từ cha trong nhiều năm.) Như để thể hiện sự đồng cảm với con rể, Rockefeller đã gửi cho Harold một tấm séc Giáng sinh trị giá \$1.000 trong khi con gái đang ký vào các giấy tờ ly

hôn. Dù Edith ép cắt đứt, Rockefeller vẫn giữ liên lạc với Harold, nhưng họ ít gặp nhau hơn khi thời gian trôi qua.

Khi trở về Chicago, Edith dự định thành lập một trung tâm tâm lý học Jungian, có thể được đặt tại Villa Turicum. Không đặc biệt khiêm tốn về nguyện vọng của mình, cô giải thích, “Tôi đã chỉ ra, về mặt tâm lý, Chicago sẽ là trung tâm vĩ đại nhất trên thế giới. Đó là lý do tại sao tôi đã trở lại để sống.” Chẳng bao lâu sau, Edith đã thu hút được một trăm bệnh nhân đến phòng khám tư nhân của mình, nhiều người trong số họ là những mối quan hệ xã hội do Rockefeller và McCormick lôi kéo. Theo đuổi sở thích của mình đối với chiêm tinh học và những điều huyền bí, cô đã trả những khoản tiền lớn để xem tử vi và thỉnh thoảng tổ chức các buổi lễ; tại một buổi, cô bị ngất xỉu sau đó tuyên bố cô là linh hồn tái sinh của con dâu Tutankhamen (Pharaoh Ai Cập). Cũng thu hút sự tò mò của những bệnh nhân tương lai là mối liên hệ được đồn đại của Edith với Krenn. Như ở Zurich, họ thực hiện các cuộc họp hàng ngày cùng nhau: Họ ăn trưa cùng nhau, sau đó chia sẻ gia sự ngôn ngữ, sau đó là uống trà chiều muộn và xem phim buổi tối. Một số nhà quan sát cho Krenn có thể dính líu đến một mối tình đồng giới với Dato, dù không thể xác minh được sự thật của những lời khẳng định này.

Vẫn bị thuyết phục bởi sự nhạy bén trong kinh doanh của mình, Edith bắt đầu kinh doanh bất động sản vào cuối năm 1923, do những người bạn châu Âu của cô đứng đầu và được gọi là công ty Krenn & Dato. Một lần nữa, cô lại tỏ ra cả tin và bốc đồng như Rockefeller đã lo sợ. Để nổi lên trong liên doanh, Edith đã gửi 5.23 triệu đô la (tương đương 45 triệu đô la Mỹ ngày nay) vào một tổ chức có tên là Edith Rockefeller McCormick Trust, cho Krenn và Dato là người đồng ủy thác. Thấy Edith sắp bước ra khỏi một vách đá khác, Rockefeller đã viết cho cô, “Cha cảnh báo con sẽ phải thất vọng lớn về các giao dịch bất động sản này, và nó sẽ khiến tất cả chúng ta vô cùng nhục nhã khi tìm thấy một bản sao của trải nghiệm trước đó. con đã có một cuộc phiêu lưu kinh doanh với người nước ngoài.” Cảnh báo không được chú ý. Mặc dù Edith đã lên kế hoạch xây nhà ở giá cả phải chăng cho những người nghèo gần Highland Park, liên doanh với Krenn & Dato đã mua 1.500 mẫu Anh, nơi dành cho các triệu phú trên Hồ Michigan có tên Edithon, hoàn chỉnh với bến du thuyền. Đối với thiết kế của khu

dân cư, Krenn đã xem xét các phong cách của Thành phố Atlantic và Bãi biển Palm. Bị mắc kẹt ở Chicago bởi nỗi ám ảnh di chuyển, Edith không thể ghé thăm địa điểm xây dựng hoặc kiểm tra sổ sách hoặc thậm chí dừng lại ở văn phòng Krenn & Dato. Khi Edith tự hào gửi cho cha bản cáo bạch của công ty qua đường bưu điện, ông chắc hẳn đã rên rỉ trong lòng, và ông đã đưa ra thêm một tin nhắn nữa. “Dù con là một người phụ nữ giỏi giang và trưởng thành, có trí lực cao, cha không thể quên con là máu thịt của chính mình. Vì vậy, có vẻ như cha có nhiệm vụ cảnh báo con về những cạm bẫy và sự mơ hồ của cuộc sống.” Rockefeller đã nghe báo cáo Edith lại tiếp tục vay nặng lãi và các chủ nợ miền Trung Tây đang ở New York, hỏi về giá trị tài sản ròng của cô. Tuy nhiên, Edith tỏ ra bối rối trước mối quan tâm có ý tốt của cha: “Con không thể kiềm chế việc nói với cha rằng con đã bị tổn thương bởi những biểu hiện nghi ngờ của cha về cách quản lý doanh nghiệp của con và hai đối tác. Cả anh Krenn và anh Dato đều là những người có sự chính trực cao nhất.” Đến năm 1927, khi họ phải đối mặt với thảm họa, Krenn & Dato càng chìm sâu vào nợ nần. Công ty không đủ mạnh để chống chọi với khủng hoảng năm 1929, khiến Edith phải gánh hàng đống bất động sản chưa bán được. Cô không bao giờ bù đắp lại được những mất mát lớn của mình.

Trong suốt những năm 1920, Edith liên tục trấn an cha rằng cô sẽ đến thăm ông nhưng không bao giờ thực hiện chuyến đi. Cuối cùng, người ta tự hỏi liệu chứng sợ di chuyển có tạo cho cô một cái cớ hữu ích để tránh một mối quan hệ có vấn đề hay không. Cha và con gái thường trao nhau những bức thư ngắn gọn, đầy yêu thương và không bao giờ mất liên lạc, nhưng họ tiếp tục khiến nhau thất vọng. Edith muốn có một người cha hiện đại chứ không phải hình dáng cổ xưa mà cô có được. Cô có xu hướng tiếp cận ông để xin lời khuyên nhưng sau đó bị tổn thương và bối rối bởi những lời khuyên cô nhận được. Edith chưa bao giờ bày tỏ sự hối hận vì đã bỏ rơi cha mình trong suốt hai mươi năm cuối đời. Từ lâu cô đã được giải phóng khỏi những khái niệm lỗi thời như vậy.

CHƯƠNG 31 XUNG TỘI

Rockefeller có nhiều khoảnh khắc cô đơn sau cái chết của Cettie, nhưng đồng thời cũng được giải thoát khỏi thử thách bệnh tật của bà. Trong những năm tới, ngay cả khi khung xương ngày càng khẳng khiu, ông có vẻ nhẹ nhàng và hoạt bát hơn, giống con trai của Bill hơn là của Eliza. Mặc dù sống đơn độc theo nhiều cách — Cettie và Bessie đã chết, Edith ở Thụy Sĩ hoặc Chicago, Alta thường ở trang trại Mount Hope, và Junior bận rộn định đoạt tài sản của mình — ông đã tập hợp một gia đình thay thế xung quanh mình.

Cho đến khi qua đời vào năm 1920, người chị dâu của ông, Lute đã trở thành bà chủ thay thế. Nhưng sự hiện diện lâu dài nhất sau cái chết của Cettie là Fanny Evans, em họ của Rockefeller đến từ Strongsville, Ohio, người từng là quản gia và bạn đồng hành của ông. Rockefeller đã đùa giỡn với Evans, người kém ông ba mươi tuổi. Khi họ ngồi ở hai đầu đối diện của bàn ăn tối, Rockefeller đã thích thú ghẹo bà. “Cha liên tục gọi cô ấy là thiên thần với khuôn mặt của mình,” ông nói với con trai, “điều đó khiến cô ấy giơ cả hai tay lên và thể hiện phần nào sự hoài nghi.” Họ chào nhau là “Mr. Rockefeller” và “Mrs. Evans,” dù đôi khi ông gọi cô là dì Fanny. Như tiểu thuyết, người ta cho rằng ông phải phục tùng sự độc tài của cô ấy vì cô quản lý lịch trình xã hội của ông. Trong số các diễn viên phụ có người hầu Thụy Sĩ ăn mặc lịch sự, John Yordi, người đã làm mọi thứ từ giám sát chế độ ăn uống của chủ nhân đến giải trí cho ông trên cây đàn organ. (Tất nhiên, anh ta chuyên về thánh ca.) Yordi được ủy quyền để ngăn Rockefeller tham gia vào bất cứ điều gì quá mất sức.



Mr. Rockefeller và Mrs. Evans ngồi

Sau tất cả những nỗ lực cực khổ của Junior và Abby dành cho Kykuit, John và Cettie đã dành rất ít thời gian ở đó. Cettie chết ngay

sau khi việc cải tạo hoàn tất, trong khi ông thích nơi ẩn náu ở Lakewood vào mùa xuân và Florida vào mùa đông. Mỗi tình lãng mạn với các vĩ độ phía nam nảy nở trong kỳ nghỉ chơi gôn vào tháng 2 ở Augusta, Georgia, nơi ông có thể nhảy lên một chiếc xe đẩy hoặc lang thang trên đường phố mà không cần vệ sĩ. Đối với tất cả sự tráng lệ của Pocantico, ông cảm thấy bị giam cầm và cắt đứt với thế giới bên ngoài, bị bắt làm con tin bởi sự giàu có của mình. Nếu không quá lạnh trên sân gôn vào mỗi buổi sáng, ông có thể đã chọn Augusta cho ngôi nhà mùa đông của mình. Sau đó, khi một người bạn gửi những bức thư đầy phấn khích ca ngợi khí hậu của Seabreeze, Florida, Rockefeller đã liên hệ với Cục Thời tiết Hoa Kỳ và xác định Seabreeze thường xuyên có nhiều nắng mùa đông hơn Augusta. Vì điều này sẽ kéo dài mùa chơi gôn, ông đã thực hiện một chuyến đi thám hiểm ở đó với Tiến sĩ Biggar vào năm 1913 và nhận thấy thời tiết thật đẹp. Rockefeller đã trải qua vài mùa đông tại khách sạn Ormond Beach gần đó, do Henry Flagler tạo ra, chiếm cả một tầng cùng với đoàn tùy tùng, và sau đó cuối cùng mua một ngôi nhà ở Bãi biển Ormond vào tháng 9 năm 1918. Người ta phải lưu ý một điều trớ trêu nhỏ. Trong nhiều năm, Flagler đã cầu xin ông đến Florida, nhưng chỉ sau khi Flagler qua đời vào năm 1913, Rockefeller mới thường xuyên đến thăm bang này, một lần nữa cho thấy ông ngầm phản đối việc ly hôn và phê trương của bạn mình trong những năm sau đó.

Khi già đi, Rockefeller cảm thấy sự giằng xé của nguồn gốc Thanh giáo của mình và tôn sùng sự đơn giản. Ông viết: “Tôi tin chúng ta muốn nghiên cứu nhiều hơn nữa để không làm nô lệ cho mọi thứ và gần giống với ý tưởng sống của Benjamin Franklin, và lấy bát cháo của chúng ta trên bàn mà không có khăn trải bàn (không cầu kỳ).” Tại bãi biển Ormond, một khu nghỉ mát nổi tiếng với đầy khách sạn, Rockefeller cố gắng quay trở lại cuộc sống tương đối khiêm tốn. Ông định cư trên một ngôi nhà ba tầng, lợp tôn màu xám đối diện với khách sạn Ormond Beach, được gọi là The Casements để tưởng nhớ những cửa sổ có mái hiên che. Sợ giá sẽ tăng cao nếu người ta biết đến sở thích của mình, ông đã nhờ một đối tác mua nó, và ông chuyển đến cư trú mùa đông ở đó từ đầu năm 1919. Được bài trí đơn giản, ngôi nhà được che mát bởi những cây cọ cao chót vót và có những sân hiên được chăm sóc tốt dốc xuống. Sông Halifax, một cửa

biển chảy song song với bãi biển. Không theo tiêu chuẩn của Rockefeller, ngôi nhà có 11 phòng ngủ dành cho khách để có chỗ cho đàn cháu đang lớn của mình, dù nó không bao giờ có nhiều thành viên trong gia đình như Rockefeller mong đợi. Thể hiện sở thích cũ của mình là mày mò với những ngôi nhà, ông sẽ lấy một chiếc gậy chống và phác thảo các bổ sung cho ngôi nhà trên cát hoặc vẽ nhanh các bản phác thảo bằng một cây bút chì. Là một người sùng bái mặt trời, ông chỉ lắp đặt một tấm che nắng mỏng, giúp khách du lịch có thể nhìn thấy ông, giống như một số tác phẩm bằng sáp của Mỹ, đang ngồi bên trong. Hơn hết, ông muốn tràn ngập khắp nơi bằng âm nhạc và trang bị cho ngôi nhà một cây đàn piano Steinway, một chiếc Victrola và một cây đàn organ nhà thờ xinh xắn. “Tôi tôn kính người sáng tác nhạc,” ông từng thốt lên sau khi nghe nhạc của Richard Wagner. “Đó là một món quà tuyệt vời.”

Rockefeller thích chào đón du khách khi ngồi trên chiếc ghế bập bênh cũ của Eliza. The Casements không có lính canh hay cổng nhà, chỉ có hàng rào bảo vệ, và các phóng viên liên tục ngạc nhiên về sự thiếu an ninh rõ ràng của nó. Một phóng viên địa phương cho biết: “Sẽ là điều dễ dàng nhất có thể để một người Corsican xỏ mũi giày vào phía bên trong nhà [Rockefeller].” Mặc dù ngôi nhà không hoàn toàn thiếu an ninh như vẻ ngoài - hai người canh gác ở bên trong và hai người khác đi tuần quanh khu đất, trong khi Yordi cũng đóng vai trò như một vệ sĩ — Rockefeller đi dạo quanh thị trấn mà không cần giám sát, một người mê mẩn quần khăn và đội mũ vải tuyết. Một ngày nọ, một cậu bé gọi ông, “Xin chào John D.,” và Rockefeller trả lời, “Sẽ tốt hơn nếu cậu nói, 'Xin chào hàng xóm John.'” Người dân thị trấn sau đó gọi ông là Hàng xóm John, một danh hiệu danh dự mà ông trân trọng. Như một phóng viên đã viết, “Tại Ormond, ông ấy được nhìn phần nào theo khía cạnh của một thị trưởng già được thần tượng, hoặc giáo viên trường học, hoặc thậm chí là mục sư.”

Rockefeller đam mê hai thú tiêu khiển: Thượng đế và chơi gôn. Vào mỗi sáng Chủ nhật, ông ấy mặc một chiếc áo khoác đen hoặc áo khoác vải thô và tham dự Nhà thờ Ormond Union, nơi ông ngồi thẳng lưng trên một chiếc ghế dài giữa lối đi, ngân nga những bài thánh ca đầy hứng khởi. Sau đó, nán lại bên trong nhà thờ, lịch sự chào hỏi những người thờ phượng và những người qua đường. Ông luôn tin

tường những công dân của Bãi biển Ormond và thoải mái hòa nhập với họ. Mỗi năm một lần, ông khéo léo dúm vào tay mục sư một phong bì chứa séc bao gồm cả tiền lương và các hoạt động của nhà thờ trong năm.

Tại Bãi biển Ormond, Rockefeller lần đầu tiên có được những người bạn thực sự, không chỉ là những người bạn chơi gôn hay những người quen biết. Ông đã muợn màng học cách sống tự do hơn bao giờ hết. Người bạn đồng hành thường xuyên nhất của ông là tướng Nội chiến Adelbert Ames, một West Pointer cứng cỏi, từng bị thương tại Bull Run, từng là thống đốc Mississippi trong thời kỳ Tái thiết, và trở lại chiến trường với tư cách là một lữ đoàn trưởng tình nguyện trong Chiến tranh Tây Ban Nha-Mỹ. Trên sân gôn, Ames, người hơn Rockefeller bốn tuổi, tỏ ra thích thú với tính tiết kiệm của bạn mình. Xung quanh các hố nước, Rockefeller nhấn mạnh họ nên chuyển sang sử dụng những quả bóng gôn cũ và ngạc nhiên trước những người chơi sử dụng những quả bóng mới ở những nơi như vậy. “Họ phải rất giàu!” ông nói với Ames.

Thường có tâm trạng vui vẻ ở Bãi biển Ormond, Rockefeller không ngại chăm chú vào máy quay phim khi những người nổi tiếng xuất hiện. Henry Ford ghé qua không hẹn trước và được thông báo Rockefeller xuất hiện tại sân gôn công cộng vào đúng 12 giờ 12 phút mỗi ngày. Hai người đàn ông gặp nhau và nắm chặt tay nhau vào thời điểm đó. Ford bị ấn tượng bởi vẻ mặt điềm tĩnh, và đôi mắt tinh tường của Rockefeller. “Ngay khi tôi nhìn thấy khuôn mặt của ông ấy, tôi đã biết điều gì đã tạo nên Standard Oil Company.”

Rockefeller cũng đã được cây hài Will Rogers đến thăm, người có những câu châm biếm khô khan, dân dã không khác gì Rockefeller. Rogers đã ăn sáng tại The Casements hai lần, sau đó chơi gôn. Khi Rockefeller đưa cho anh ta một đồng xu lưu niệm, Rogers trả lời, “Bạn biết đấy, sau khi giữ lại đồng xu nhỏ này, tôi e nó sẽ trở nên đơn độc trong túi của tôi.” Và khi Rockefeller đánh bại anh ta ở sân gôn, Rogers nói, “Tôi rất vui vì bạn đã đánh bại tôi, John. Lần cuối cùng bạn bị đánh, tôi nhận thấy giá xăng đã tăng hai xu một gallon.” Việc Rogers dám nói đùa về những vấn đề như vậy — và Rockefeller dám ngẩng cao đầu cười - nói nhiều về sự thư thái ngày càng tăng của ông. Người ngoài vòng pháp luật đáng sợ nhanh chóng trở thành một

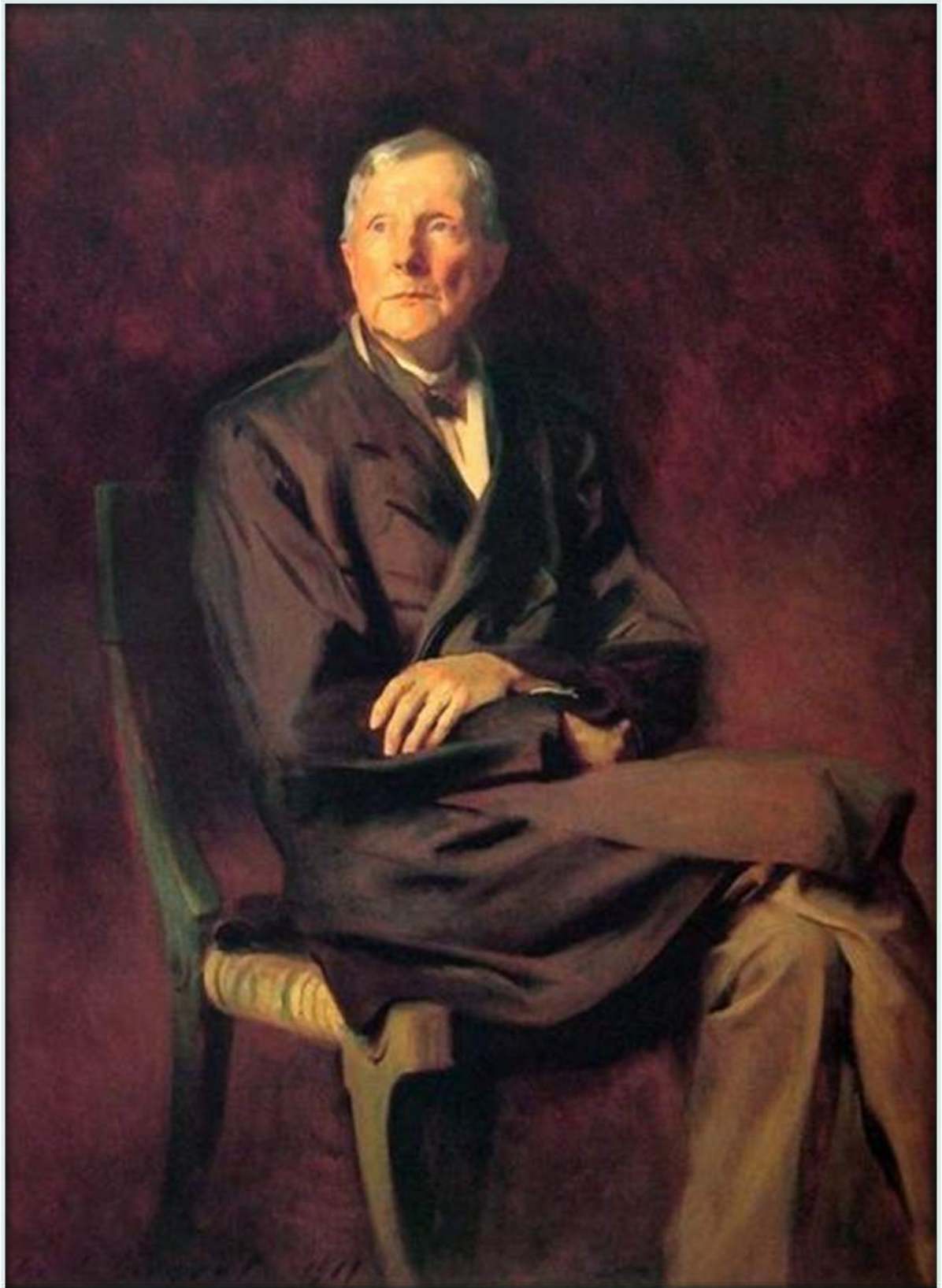
nhân vật trong truyện cổ được yêu thích, một nhân vật Mỹ được chứng nhận, và tâm trạng vui vẻ hơn của ông đã phản ánh điều đó.

Vào các buổi tối Chủ nhật, rục rịch trong bộ lễ phục chỉnh chu, Rockefeller tham dự các buổi hòa nhạc hàng tuần tại khách sạn Ormond Beach và thường mời các diva đến thăm như Mary Garden tham gia chơi gôn vào sáng hôm sau. Khi Cettie ra đi, ông có thể công khai chơi trò hào hiệp và thích biến mất với những người bạn là phu nhân mới của mình trong những buổi lái xe buổi chiều dài.

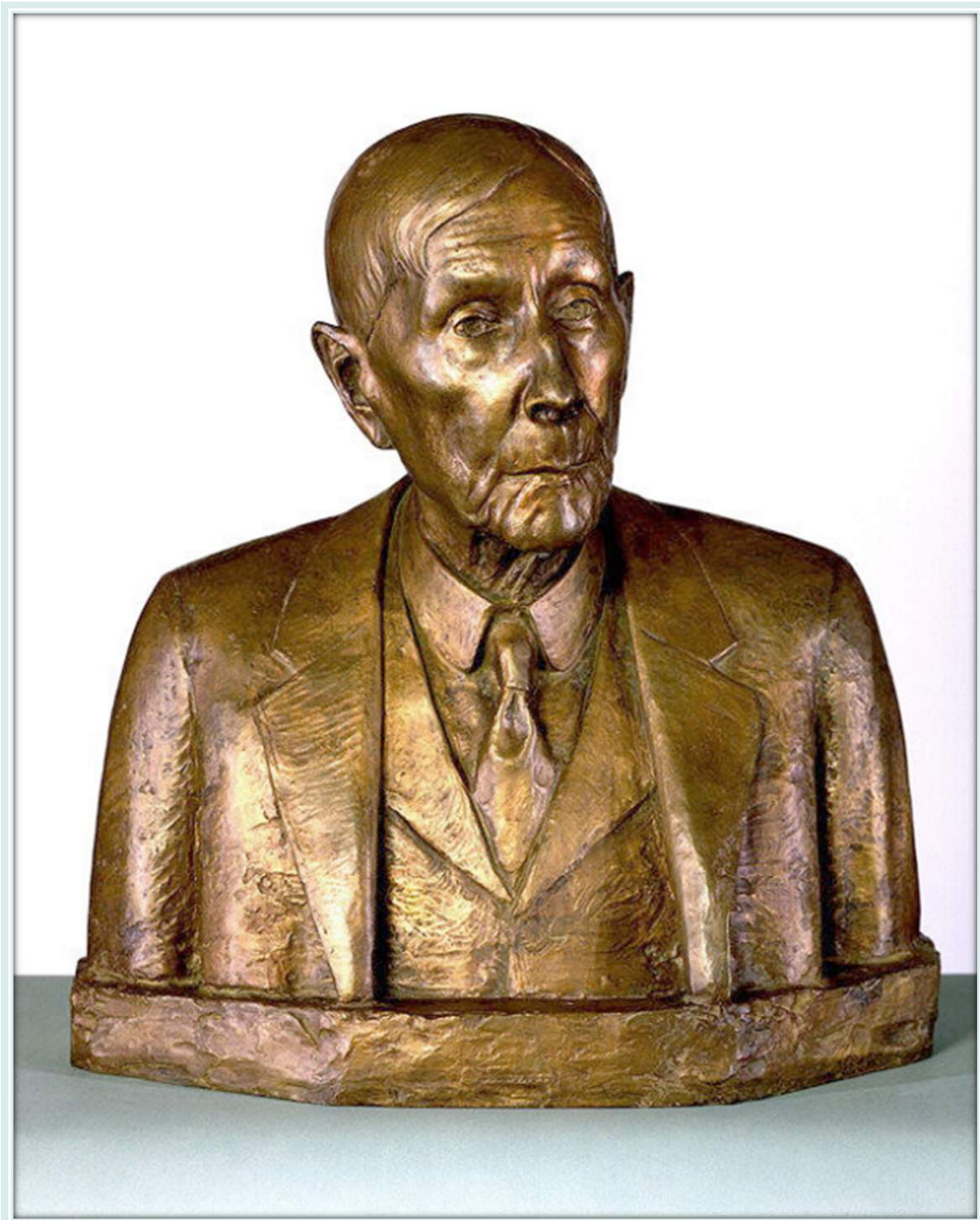
Benjamin Franklin đã từng nhận xét: “Tôi tin những thói quen đức hạnh lâu đời có ảnh hưởng hợp lý đến sắc mặt,” và bản chất của Rockefeller đã trở nên khắc sâu trên khuôn mặt già nua. Da thịt nhăn nheo nói lên sự thanh đạm, ánh mắt kiên định với mục đích kiên quyết. Ông là một đối tượng lý tưởng cho một nghệ sĩ vẽ chân dung, nhưng trong một thời gian dài, ông đã từ chối. Junior và Abby ngưỡng mộ những bức chân dung của gia đình Widener do John Singer Sargent thực hiện, và vào năm 1916, họ đề nghị với Rockefeller nên thuê Sargent để làm năm bức chân dung — ba bức của John, một của Junior và một của Abby. Người kế toán ở Rockefeller đã nhanh chóng khẳng định mình. “Còn Kohlbach?” anh ấy hỏi. “Giá có vẻ rất, rất cao, nhưng tôi sẵn sàng xem xét thêm câu hỏi này với bạn.” Junior lưu ý Sargent, người đã học ở Florence và Paris và con trai của các họa sĩ Mỹ xa xứ, có thể là họa sĩ chân dung còn sống vĩ đại nhất và Kohlbach, một nhân vật nhỏ tuổi, không cùng đẳng cấp. Về phần mình, Sargent miễn cưỡng làm người vĩ đại — ông ấy đã chán các bức chân dung và muốn dành nhiều thời gian hơn cho màu nước - và ban đầu chỉ đồng ý vì mối quan hệ với Junior.

Khi Sargent sáu mươi mốt tuổi bắt đầu vẽ Rockefeller tại bãi biển Ormond vào tháng 3 năm 1917, ông đã vứt bỏ những hình ảnh khuôn mẫu. Thay vì vẽ ông trong màu đen kinh doanh u ám, ông vẽ Senior trong một tâm trạng thanh lịch ngẫu nhiên, mặc một chiếc áo sơ mi kẻ sọc màu xanh lam với một chiếc áo vest trắng và quần tây. Khuôn mặt gầy nhưng không hề hốc hác, đôi mắt trầm ngâm, tư thế mềm mại và thư thái hơn trong bức tranh năm 1895 của Eastman Johnson. Bằng cách đặt Rockefeller trong bối cảnh không trang hoàng, Sargent nhấn mạnh sự giản dị của ông hơn là sự giàu có của hoàng gia. Rockefeller hài lòng đến mức ông đã ngồi để vẽ bức chân dung thứ hai tại

Pocantico. Sargent nhận thấy Rockefeller gợi nhớ đến những nhân vật có ý chí mạnh mẽ trong lịch sử giáo hội: “Đối với tôi, ông ấy giống như một vị thánh thời Trung cổ với rất nhiều trí tuệ... Tôi bị ấn tượng trước hết bởi vẻ ngoài thuần chủng của ông ấy, vẻ đẹp của người tốt, kiểu khổ hạnh sắc sảo, người ta có thể nói, và cách thể hiện lòng nhân từ của ông ấy.” Hai người đàn ông nói về những ‘gạch đá’ đã ném về Rockefeller trong những năm qua, và Sargent nói trong khi Rockefeller cảm thấy sự bất công một cách sâu sắc, ông cũng đã đạt được sự buông bỏ.



Sargent đề nghị Rockefeller thuê nhà điêu khắc Paulanship, và họ cũng đã phát triển một mối quan hệ làm việc dễ dàng. Tại Lakewood và Pocantico, trong khi nói chuyện với Paulanship, Rockefeller chuyển hướng anh ấy tới những câu chuyện về sự nghiệp của mình và giải thích sự trừng phạt tuyệt vời đằng sau sự giàu có của ông. “Ông ấy sẽ lặp lại với tôi vài lần về cách ông coi tài sản có được như một trách nhiệm đã được trao, và ông không được sử dụng nó hoang phí ngoài trừ lợi ích của con người.” Được tạc như tượng bán thân của các hoàng đế La Mã. và những người có tiềm lực thời Phục hưng, Paulanship cũng nhìn thấy ở Rockefeller sức mạnh đơn giản nhưng mạnh mẽ của các giám chức Vatican cũ. “Ông ấy là một người đàn ông phi thường, và tôi tự nhủ: 'Nếu ông ấy sống ở thời Trung cổ, ông đã là Giáo hoàng ở Rome.' với sự giáo dục và cường độ của niềm tin Baptist và thiên tài, sức mạnh của ông ấy, tôi cảm thấy chắc chắn điều đó sẽ xảy ra.” Paulanship đã thực hiện hai bức tượng bán thân cho Rockefeller. Trong bức tượng thứ nhất, người khổng lồ có vẻ ngoài thánh thiện, khuôn mặt gầy, đôi mắt hướng lên trời hiền hòa — một bức tượng bán thân rất khác thường dành cho một ông trùm.



Và trong bức tượng bán thân thứ hai, Manship đã tạc nên vẻ ngoài cứng rắn hơn của Rockefeller, khuôn mặt nghiêm nghị và đôi môi mím chặt. Hai tác phẩm điêu khắc cạnh nhau tạo thành một bức

chân dung tổng hợp của Rockefeller, mãi mãi bị giăng xé giữa trời và đất, lợi ích trần gian và sự cứu rỗi vĩnh viễn.



Những năm cuối đời, Rockefeller bộc lộ năng khiếu tạo hình ảnh. Không còn nghi ngờ gì nữa, quyết định tuyệt vời của ông ấy khi phân phối những đồng tiền lưu niệm sáng bóng cho người lớn và trẻ em khi ông gặp họ. Vào các vòng đấu buổi sáng, Rockefeller trao nó cho nhân viên gia đình hoặc nhân viên phục vụ trên sân gôn. Trái ngược với huyền thoại, chính Rockefeller chứ không phải Ivy Lee, người đã

mơ về mảnh lời quảng cáo này. Sự đóng góp của Lee là khiến ông đưa hoạt động tư nhân này trở thành nhãn hiệu công khai.

Rockefeller đã thêm biểu tượng của riêng mình vào việc phân phối tiền xu. Ông giảng những bài ngắn gọn cùng với những đồng xu, khuyên những đứa trẻ nhỏ hãy làm việc chăm chỉ và tiết kiệm nếu chúng muốn có tài sản; các đồng xu là để tiết kiệm, không phải là sự ham muốn. “Tôi nghĩ sẽ dễ nhớ bài học hơn khi chúng ta có một số vật dụng gợi nhớ, một thứ mà chúng ta có thể nhìn vào đó để nhắc nhở chúng ta về ý tưởng đó,” ông nhận xét. Đối với một người có bản tính đa cảm như Rockefeller, đây là một điều dễ chịu khi làm.



Rockefeller coin

Khi mạo hiểm xuất hiện trước công chúng, Rockefeller thường có một túi căng phòng tiền xu niken, túi còn lại là đồng bạc, trong khi Yordi trung thành mang theo một chiếc túi dự phòng. Người ta ước tính Rockefeller đã phân phối từ 20.000 đến 30.000 đồng xu, và nhiều người nhận đã nâng niu những kỷ vật này, coi chúng như bùa hộ mệnh hoặc trưng bày ở nhà. Bởi vì ông ghét ký tặng, điều ông cho là một phong tục ngu ngốc, và thường không thoải mái khi ở nơi công

cộng, các dimes đã cho ông một nghi thức tiện dụng để làm trôi chảy các giao dịch với người lạ và giúp ông ẩn sau những điều tầm thường. Cháu trai David lưu ý: “Đây là một phương tiện để nhanh chóng thiết lập cơ sở trò chuyện và mối quan hệ với những người mà ông nội đã gặp, và ông rất thích.”

Rockefeller đã nghĩ ra vô số cách cho đi. Bất cứ khi nào ai đó chơi môn xuất sắc, họ sẽ nhận được một xu. Khi Harvey Firestone có một cú đẩy thành công, Rockefeller vui vẻ bước tới, tay cầm đồng xu. “Rất đẹp! Điều đó đáng giá một xu.” Vào bữa tối, nếu ai đó làm đổ thứ gì đó, Rockefeller sẽ đổ nước lên vết bẩn như một mẹo cho người lau nó. Đôi khi, ông trêu chọc mọi người bằng cách giữ lại đồng xu hoặc thả một hạt dẻ vào lòng bàn tay họ, nói với họ rằng nó tốt cho bệnh thấp khớp. Các mẫu tin cũ ghi lại cảnh Rockefeller chìa ra những chiếc đồng hồ theo kiểu giáo hoàng, nói với giọng hài hước, “Hãy chúc phúc cho bạn! Chúc phúc cho bạn!” như thể phân phát phước lành.

Vào thời điểm Ivy Lee xuất hiện, Rockefeller đã trở thành đũa con cưng của các tác giả truyện tranh, những người nhận thấy ông đầy màu sắc và dễ kích thích hóa. Lee đảm bảo phạm vi bảo hiểm vẫn ở mức thấp và không có hành vi tự quảng cáo rõ ràng. Anh ta duy trì chính sách cho phép người nhận thông báo những món quà lớn từ Rockefeller và cẩn thận không để người khổng lồ rơi vào cảnh khó xử. Sự tin tưởng đó đã khiến Lee phát triển đội ngũ báo chí đến mức nhiều phóng viên đã để anh ta kiểm tra câu chuyện của họ cho chính xác, cho phép bức chân dung Rockefeller được kiểm soát chặt chẽ hơn. Tuy nhiên, Rockefeller vẫn giữ thái độ hoài nghi lành mạnh đối với báo chí, và sự cởi mở mới của ông phần lớn là sự thích nghi. Như một tờ báo đã nhận xét, “Ông Rockefeller không thích được trích dẫn, thậm chí gián tiếp, về những câu hỏi công khai mà ông không thảo luận về những chủ đề đó ngay cả với bạn bè, và đó là một quy tắc bất thành văn.”

Nếu Ivy Lee có mối quan hệ tuyệt vời với Rockefeller, đó là vì anh ấy hiểu phong cách điều hành của ông. Anh coi Rockefeller là một người có óc phán đoán siêu việt, người giỏi phản ứng lại các ý tưởng hơn là khởi xướng chúng. Bất cứ khi nào Lee đưa ra bất kỳ đề xuất nào trước Rockefeller, anh ấy đều được yêu cầu liệt kê tất cả các lập

luận chống đối. Đối mặt với hai mặt của bất kỳ câu hỏi nào, theo Lee, Rockefeller có khả năng đưa ra lựa chọn đúng đắn.

Được khuyến khích bởi khả năng định hình dư luận sau Ludlow, Junior và Lee đã gạt bỏ ý tưởng lâu nay về một cuốn tiểu sử được ủy quyền của Senior. Đối với Junior, việc tân trang lại hình ảnh gia đình rất phức tạp bởi anh không biết chuyện gì đã xảy ra tại Standard Oil và coi sự chính trực của cha mình như một tín điều. Khi nói về Công ty Cải tiến miền Nam khét tiếng, Rockefeller đã thú nhận đáng kinh ngạc vào những năm 1910: “Hầu hết những gì con trai tôi biết về tình huống này là trí nhớ của nó về những gì nó đã đọc trong cuốn sách của [Ida Tarbell].” Việc anh ấy không biết gì về những vấn đề quan trọng như vậy có thể là một lý do khiến Rockefeller đồng ý thực hiện cuộc phỏng vấn ba năm với William O. Inglis. Như Rockefeller nói với Inglis, “Tôi đã đi sâu vào nó bởi vì con trai tôi, rất tận tâm, đã nghe tất cả cuộc nói chuyện này và không thể tự trả lời nó và muốn có tất cả sự thật trong tay.” Gia đình Rockefeller từ lâu đã bị lục đục bởi sự im lặng kỳ lạ, đặc biệt là về Standard Oil. Trong số những thứ khác, Inglis đã hỏi Rockefeller tất cả những câu hỏi nhạy cảm mà Junior chưa bao giờ dám hỏi.

Đầu năm 1915, Lee tiếp cận người bạn cũ Inglis, một biên tập viên nổi tiếng của tờ New York World, người thường chơi gôn với những người nổi tiếng và sau đó xuất bản hồ sơ đánh giá cao về họ. Inglis sinh ra ở Brooklyn viết về thể thao và người nổi tiếng, có phong cách nhanh nhẹn và đủ dẻo dai để làm nên thành công với Rockefeller. Lúc đầu, Rockefeller từ chối chơi gôn với anh ta, mặc dù Lee đã đảm bảo với ông “ngài có thể chắc chắn rằng bất cứ điều gì anh ta viết sẽ hoàn toàn thân thiện.” Khi trò chơi không hoạt động, Lee đã viết cho Rockefeller vào cuối năm đó, “Anh ấy sẽ không in bất cứ điều gì mà không cho chúng ta xem trước khi xuất bản.” Rockefeller cuối cùng đã chấp thuận, và Inglis, đúng như mong đợi, có một câu chuyện đáng ngưỡng mộ.

Vào tháng 5 năm 1917, một tháng sau khi Hoa Kỳ tham gia Thế chiến thứ nhất, Rockefeller mời nhà báo đến chơi gôn tại Forest Hill nhưng không cam kết về tiểu sử của mình. Inglis thấy ông hơi khom người và nhăn nheo hơn nhưng tỏa ra khí chất chỉ huy. Anh ấy đã rất ngạc nhiên khi Rockefeller tuyên bố bất ngờ, “Chúng tôi sẽ không đưa

ra bất cứ điều gì gây tranh cãi. Quá khứ đã ném rất nhiều bùn vào tôi. Phần lớn nó đã khô và rụng kể từ đó. Để trả lời những câu hỏi đó bây giờ sẽ chỉ làm dấy lên những tranh cãi gay gắt.” Trong sáu tuần tiếp theo, Rockefeller chơi gôn với Inglis và kể lại những kỷ niệm thời thơ ấu ngây thơ. Vào cuối thời gian thử việc, Rockefeller đã đồng ý tham gia một cuộc phỏng vấn riêng chưa từng có. “Bạn đã giành được sự tin tưởng của quý ông già bằng cách giữ im lặng,” Lee nói với Inglis, “và bây giờ bạn có thể đi xuống Lakewood và hỏi ông ấy bất kỳ câu hỏi nào bạn thích.” Nếu Flagler không qua đời vào năm 1913 và Archbold vào tháng 12 năm 1916, Rockefeller có thể đã từ chối cơ hội này, vì tiểu sử được đề xuất sẽ vi phạm chính sách của họ là không bao giờ trả lời các nhà phê bình. Như Rockefeller nói với Inglis, “Nếu các cộng sự cũ của tôi, ông Flagler và những người khác, có mặt ở đây, họ sẽ nói, ‘Tại sao, John, điều gì xảy đến với bạn? — Đã lãng phí thời gian của bạn như thế này!’”

Trong khoảng thời gian từ ngày 1 tháng 11 năm 1917 đến ngày 13 tháng 12 năm 1920, trong điều kiện giữ bí mật tối đa, Inglis phỏng vấn Rockefeller khoảng một giờ mỗi ngày, thường là trước khi ăn sáng hoặc chơi gôn. (Tại một thời điểm, Rockefeller làm nguội dự án, dự án mất hiệu lực từ tháng 7 năm 1919 đến tháng 11 năm 1920.) Theo dõi Rockefeller từ bất động sản này sang bất động sản khác, Inglis trích ra một bản chép lại nguyên văn gồm 480.000 từ từ nhân vật làm lì của mình. Phương pháp của anh khá bất thường. Anh ấy sẽ đọc to các phần của Lloyd và Tarbell - cả hai người mà Rockefeller tuyên bố là chưa bao giờ đọc - sau đó ghi lại các câu trả lời của Rockefeller. Với cách bảo tồn năng lượng thông thường của mình, Rockefeller thường ngả lưng trên ghế dài, nhắm mắt và có vẻ như lơ đãng khi Inglis đọc một đoạn văn; ngay khi Inglis nghĩ ông đã ngủ say, mắt ông sẽ mở ra và sẽ đưa ra câu trả lời chính xác. Inglis cũng đi lang thang về vùng ngoại ô New York và Cleveland, thu thập những giai thoại về Rockefeller từ những ám ảnh thời thơ ấu của ông ở Richford, Moravia, Owego, Strongsville và Cleveland.

Lúc đầu, Rockefeller coi cuộc phỏng vấn như một hồ sơ riêng tư cho kho lưu trữ của gia đình, nhưng ông đã được giải oan khi trình bày, lần đầu tiên ông bảo vệ chính mình. Đến tháng 3 năm 1918, Inglis báo cáo sự thay đổi này với Lee: “Ông ấy nói giờ đây cảm thấy bốn

phận của mình, ghi lại sự thật về rất nhiều vụ việc đã được báo cáo sai.” Việc khám phá hàng ngày đã đưa Rockefeller trở lại những ngày vinh quang. Một buổi sáng, ông kể cho Inglis nghe về một giấc mơ mà ông từng có: “Tôi đã trở lại một lần nữa trong sự cố gắng, sự nghiêm túc và chăm chỉ làm việc để cố gắng vượt qua những tình huống xấu hổ, vượt qua khó khăn.”

Junior cảm thấy nhẹ nhõm bởi sự nhiệt tình của cha. Junior nói với cha: “Con thậm chí chưa bao giờ mơ đến việc con sẽ theo đuổi vấn đề này với sự bền bỉ và liên tục mà anh Inglis viết. Con cảm ơn cha một nghìn lần vì những gì cha đang làm.” Nó nói nhiều về động lực tiềm ẩn và sự bất an của Junior mà anh ấy đã yêu cầu Inglis đặc biệt hỏi ‘tiền bối’ về Ida Tarbell. “Để có thể rút ra những lời từ chính miệng ông ấy và chống lại cô ta là giá trị cao nhất,” Junior hướng dẫn Inglis. Để đáp lại Tarbell, Rockefeller xen kẽ giữa việc chỉ trích và bày tỏ mong muốn tránh gây tranh cãi. “Nhưng chúng ta hãy tránh bất cứ điều gì gây tranh cãi,” ông nói với Inglis. “Chúng tôi không muốn bắt đầu một tập hợp Tarbells khác và những người như vậy bằng những lời vu khống của họ.” Rockefeller xuất hiện từ bản ghi xen kẽ giữa nhăn nhó và già nua, bốc lửa và mỉa mai. Ông đã đưa ra những lời biện minh tỉ mỉ cho những hành động của mình mà chưa bao giờ chia sẻ với bất kỳ ai, những phản ánh nội tâm quan trọng trong đó ông dung hòa công việc kinh doanh và niềm tin tôn giáo. Cuộc phỏng vấn cho thấy nghị lực phi thường mà ông đã đầu tư vào việc hợp lý hóa những hành động đó. Dù cảm thấy không cần phải giải thích bản thân với công chúng, nhưng trong ông vẫn có nhu cầu mạnh mẽ để biện minh cho hành vi của mình. Với Inglis, Rockefeller đã đưa ra một biện pháp bảo vệ mở rộng niềm tin có lẽ là duy nhất trong số những người tạo ra chúng. Tuy nhiên, ngay cả trong bối cảnh dễ chịu, Rockefeller thường che đậy hơn là thẳng thắn; thói quen giữ bí mật đã quá ăn sâu. Ông nói không hối tiếc về những hành vi phản cạnh tranh và dửng dưng như không có khả năng tự phê bình thực sự. Nghe Rockefeller kể lại, Standard Oil bây giờ là một tổ chức được yêu mến, được tôn thờ bởi quần chúng vì đã mang đến cho họ loại dầu rẻ tiền. “Ngày nay phải thừa nhận toàn bộ màn trình diễn từ đầu đến cuối là một trong những màn trình diễn đáng chú ý nhất, nếu không nói là đứng nhất, trong biên niên sử về các cam kết thương mại mọi thời

đại.” Rockefeller chưa bao giờ nhắc đến một lần trong cuộc phỏng vấn ba năm. cho đến ngày thành lập năm 1911, và ông nói về Standard Oil như thể quỹ tín thác vẫn còn tồn tại. Khi Inglis tình nguyện đọc to ý kiến của Tòa án Tối cao năm 1911, Rockefeller đã từ chối. “Không; Tôi chưa bao giờ nghe đọc quyết định. Tôi trốn tránh nó; để đó cho các luật sư.”

Trong suốt cuộc phỏng vấn, Rockefeller cho sự hợp tác đã chiến thắng sự cạnh tranh trong cuộc sống của người Mỹ - điều này nghe có vẻ kỳ quặc trước khi Đạo luật Chống độc quyền Clayton được thông qua năm 1914 - cấm các hoạt động thương mại không công bằng, chẳng hạn hợp tác thao túng - và sự ra đời năm 1915 của Ủy ban Thương mại Liên bang, cơ quan quản lý các biện pháp chống cạnh tranh và coi cạnh tranh là nguyên lý trung tâm của đời sống kinh tế Mỹ. Nhưng không có vẻ như Rockefeller đã tự huỷ hoại hoặc bản thân, chúng ta phải nhớ lại cuộc phỏng vấn Inglis bắt đầu ngay sau khi Hoa Kỳ bước vào Thế chiến I. Trong sự đảo ngược chính sách chống độc quyền trong quá khứ, chính phủ đã thúc giục các công ty Standard Oil hợp tác, khiến Rockefeller hả hê “Chính phủ đã áp dụng quan điểm [mà các nhà lãnh đạo Standard Oil] đã áp dụng trong suốt những năm qua, và bất chấp luật Sherman và tất cả các cuộc thảo luận ở phía bên kia, bản thân Chính phủ đã đi xa hơn điều mà tổ chức này đã mơ ước được đi.” Vào tháng 2 năm 1918, một Hội nghị Dầu mỏ giữa các Đồng minh đã được thành lập để điều phối nguồn cung cấp dầu và Standard Oil of New Jersey, cung cấp 1/4 nhu cầu dầu của Đồng minh, đã hợp tác chặt chẽ với đối thủ nặng ký của mình, Royal Dutch / Shell. Tầm quan trọng chiến lược của dầu mỏ giờ đây đã được công nhận rộng rãi và 80% lượng dầu đó đến từ các công ty Mỹ. Khi Lord Curzon, một thành viên trong nội các chiến tranh của Anh, đứng dậy tại một bữa ăn tối sau chiến tranh ở London và tuyên bố, “Chính nghĩa Đồng minh đã chiến thắng cùng làn sóng dầu,” Rockefeller đã rất phấn khởi, chắc chắn công việc tiên phong của chính ông trong lĩnh vực này đã đóng góp vật chất vào chiến thắng. Tổng cộng, Rockefeller đã quyên góp 70 triệu đô la cho cuộc chiến tranh, bao gồm 22 triệu từ Quỹ Rockefeller để giải cứu nước Bỉ khỏi nạn đói sau cuộc xâm lược của Đức, và sự hào phóng của ông đã gây ra tiếng vang lớn từ một công chúng từng cảnh giác. Đối với

Rockefeller, thất bại của Đức không gì khác hơn là phước lành cuối cùng của Chúa đối với Standard Oil. “Việc tập hợp các quỹ lớn đã mang lại lợi ích rõ ràng, giúp giải phóng thế giới khỏi sự trói buộc của sức mạnh quân sự độc đoán đang đe dọa bóp chết quyền tự do của nhân loại ở khắp mọi nơi.”

Vì vậy, bối cảnh chung cho cuộc phỏng vấn Inglis hẳn đã củng cố niềm tin của Rockefeller vào chính nghĩa của mình. Khi Inglis lướt qua Lloyd và Tarbell, Rockefeller đã nhiều lần phản đối nhưng cũng lắng nghe nhiều đoạn dài trong im lặng, ngầm thừa nhận sự thật của họ. Như thể không thể nói ra những cái tên Lloyd và Tarbell, ông sẽ chế nhạo ‘nhà sử học lỗi lạc’ hoặc một số mô tả khinh bỉ khác. Ông thấy Lloyd là người liều lĩnh, cuồng loạn và thiếu chính xác. “Tarbell nguy hiểm hơn nhiều,” ông nói. “Cô ấy giả vờ về sự công bằng, về thái độ tư pháp, và bên dưới sự giả vờ đó, cô ấy đã đi vào ‘lịch sử’ bằng tất cả những thứ xấu xa và thành kiến.” “Giống như một số phụ nữ, cô ấy bóp méo sự thật, và hoàn toàn coi thường lý trí.” Đầu tiên, Rockefeller lưu ý cách Tarbell khen ngợi ông để thiết lập độ tin cậy cho những lời chỉ trích sau đó của cô ấy, nhưng khi cuộc phỏng vấn diễn ra, ông phải thừa nhận khả năng của cô. “Tôi luôn ngạc nhiên về khả năng viết của cô ấy!” ông đã thốt lên tại một thời điểm. “Với tất cả thành kiến của cô ấy... thực sự đáng ngạc nhiên là cô ấy sẽ sẵn sàng nói chuyện một cách thuận lợi và dành nhiều tín nhiệm cho Standard Oil Company và các nhà lãnh đạo của nó.” Không trích dẫn một chút bằng chứng nào, ông đã tạo ra một ảo tưởng lắt léo rằng Ida Tarbell hiện đang bị tra tấn bởi cảm giác tội lỗi vì đã phỉ báng mình. “Cô ấy sẽ không có một cuộc sống yên bình, và sẽ không chết êm đềm? Bình an cho linh hồn của cô ấy!”

Mặc dù Rockefeller cố gắng tỏ ra như một chính khách, sự tức giận đã bộc phát ra xung quanh. Mặc dù cuộc tấn công của Lloyd và Tarbell đã dẫn đến sự tan rã của Standard Oil, nhưng ông vẫn nhấn mạnh “bài viết của họ đã thất bại và chứng tỏ là một trò boomerang đối với họ.” Ông càng nói nhiều, nọc độc càng nổi lên, cho đến khi ông làm dấy lên sự căm thù đối với “những người theo chủ nghĩa xã hội và vô chính phủ,” những người đã dám tấn công ông. “Ngày nay chúng là một thứ mùi hôi thối trong lỗ mũi của tất cả đàn ông và phụ nữ trung thực. Chúng là một chất độc.” Đây là giọng nói mà gia đình

Rockefeller và những người thân cận nhất chưa bao giờ nghe thấy. Trong bài phân tích cuối cùng, cuộc phỏng vấn Inglis là một phương pháp chữa trị khi người khổng lồ nạo vét nổi đau chôn giấu mà sự tồn tại từ lâu đã bị phủ nhận. Ông không phải là một người tử vì đạo Cơ đốc nhưng là một người đàn ông rất dễ bị tổn thương và có nhu cầu thông cảm.

Inglis đã bị thu hút bởi thần thái của Rockefeller. Thay vì tham gia vào các cuộc thảo luận rộng rãi, Inglis bám vào phương pháp an toàn, đọc các bài viết từ Lloyd và Tarbell, sau đó ghi lại nguyên văn các câu trả lời. Anh ấy tỏ ra không muốn kiểm tra các hồ sơ của Standard Oil hay các giấy tờ của Rockefeller và lười biếng tiếp nhận phần lớn lịch sử thông qua bộ lọc trong trí nhớ của Rockefeller. Mặc dù đã phỏng vấn nhiều người thân và cộng sự kinh doanh, nhưng họ biết anh ấy đã được Rockefeller gửi đến, và không ngạc nhiên khi họ có xu hướng nhớ đến ông trong ánh hào quang.

Junior sớm nhận ra Inglis đang bị quyến rũ bởi cuộc sống dễ dàng trong các điền trang Rockefeller và sẽ bị cám dỗ để kéo dài công việc của mình. Inglis sau đó thừa nhận anh đã bị ru ngủ bởi sức mạnh mê hoặc từ thói quen hàng ngày đơn điệu nhưng dễ chịu của ông chủ. Cuối cùng, vào đầu năm 1924, sau bảy năm làm việc, Inglis đã hoàn thành cuốn tiểu sử của mình, trong đó trình bày một phiên bản sạch sẽ về cuộc đời Rockefeller. Junior có ý thức tốt khi chuyển nó cho các thẩm phán đáng tin cậy, bao gồm William Allen White, biên tập viên tờ báo Kansas và George Vincent, chủ tịch Quỹ Rockefeller, cả hai đều đưa ra một bản án đáng nguyên rủa. White nói nó 'quá ngu ngốc' và khuyên nhà Rockefeller không nên xuất bản.

Theo gợi ý từ Ivy Lee, Junior ngay thơ đưa bản thảo cho Ida Tarbell trong căn hộ của cô trên công viên Gramercy ở Manhattan. Họ đã làm việc cùng nhau tại một hội nghị công nghiệp do Tổng thống Wilson sắp xếp vào năm 1919 và phát triển một mối quan hệ thân tình. "Cá nhân tôi rất thích cô ấy," Junior nói, "mặc dù tôi chưa bao giờ ngưỡng mộ cuốn sách của cô." Tarbell đã đáp lại sự yêu mến, nói với một người bạn, "Tôi tin không có người đàn ông nào trong cuộc sống công cộng hoặc trong kinh doanh ở đất nước của chúng ta giữ chặt lý tưởng của mình hơn John D. Rockefeller, Jr. Trên thực tế, tôi phải nói rằng tôi không biết bất kỳ người cha nào đã hướng dẫn con trai tốt

hơn John D. Rockefeller.” Trong những năm qua, Tarbell đã trở nên bảo thủ và thông cảm hơn với kinh doanh — vào năm 1925, cô đã xuất bản một cuốn tiểu sử đáng khen ngợi về Elbert H. Gary của U.S. Steel - nhưng nhận thấy cuốn tiểu sử Inglis lảng tránh và phiến diện và khuyến nghị nó nên được gác lại. Với sự thất vọng vô cùng, Junior đã ký gửi bản thảo vào kho lưu trữ Rockefeller mãi mãi.

CHƯƠNG 32 CHUYẾN GIAO VƯƠNG TRIỀU

Mặc dù là người thừa kế ngai vàng, Junior hiện đã chờ đợi nhiều năm để đảm nhận vị trí xứng đáng của mình, và điều này chỉ khiến anh khó giành được sự tôn trọng của người khác hơn. H. L. Mencken, trong số những người hoài nghi, thích chỉ ra sự xuất sắc của Junior hoàn toàn là phái sinh. “Anh ta được theo dõi đơn giản vì là con trai của John D., và do đó là người thừa kế một khối tài sản lớn. Cho đến nay theo hồ sơ, anh ta chưa bao giờ nói bất cứ điều gì trong đời vượt quá tài năng của một nhà hùng biện Câu lạc bộ Rotary hay một biên tập viên báo chí, hoặc làm bất cứ điều gì có thể gây căng thẳng cho một người ghi chép thông minh.”

Bất chấp sự tận tâm và cuộc sống gắn bó, cha và con trai bị ngăn cách bởi một sự dè dặt mà cả hai đều không thể vượt qua. Họ thường xuyên trao đổi thư từ, ôm hôn nồng nhiệt khi gặp nhau, và có một mối quan hệ bền chặt; khi cậu con trai đến ăn tối, John cha đã thể hiện sự háo hức có thể nhìn thấy. Tuy nhiên, mối quan hệ cũng bị cản trở bởi sự bảo thủ. Junior nói: “Cả tôi và cha đều không có tính cởi mở.”

Một ngày nọ tại bãi biển Ormond, Inglis tình cờ đề cập với Rockefeller, Ida Tarbell đã ủng hộ tự truyện của ông, và nó dẫn đến nhận xét u sầu này: “Tôi ước gì anh sẽ nói điều đó với con trai tôi... Tôi phải nói rằng tôi có chưa có thời gian gặp con trai. Nó luôn rất bận rộn.” Khi Inglis truyền điều này cho Junior, Junior đã rất xúc động nhưng lại đổ lỗi cho cha mình vì mối quan hệ ràng buộc của họ. “Không phải chủ đề nào mà tôi cũng vui vẻ thảo luận với Cha,” anh giải thích với Inglis, “nhưng như chính bạn đã quan sát, ông ấy ngày càng có xu hướng thảo luận về những chủ đề mà ông ấy không khởi xướng; do đó, sự trao đổi quan điểm nghiêm túc của chúng tôi có lẽ bị hạn chế hơn.” Rockefeller không thể kìm nén bản tính thích kiểm soát của mình ngay cả với người con trai mà ông vô cùng yêu quý.

Sự căng thẳng tiềm ẩn trong mối quan hệ của họ bùng lên khi Junior thể hiện sự quan tâm nghiêm túc đến nghệ thuật. Là một người theo chủ nghĩa Calvin để coi các tác phẩm nghệ thuật là sai trái, Rockefeller xem việc sưu tầm vừa lãng phí vừa phô trương. Mặc cho Abby thúc giục, Junior không thể ngừng cảm thấy tội lỗi về sở thích mới của mình. “Lần đầu tiên tôi bắt đầu mua các đồ vật nghệ thuật,” anh thừa nhận, “Tôi có cảm giác có lẽ nó hơi ích kỷ. Tôi đã mua cho bản thân thay vì cho nhu cầu của công chúng.” Sau đó, anh dần bị mê hoặc bởi những món đồ cổ tinh xảo của Trung Quốc thuộc sở hữu của J. P. Morgan đang được trưng bày tại Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan. Đối với Junior, chúng đại diện cho một hình thức nghệ thuật lý tưởng, vì chúng được chế tác một cách chuyên nghiệp và không có bất kỳ chủ đề lật đổ hay gợi tình nào. Sau khi Morgan qua đời vào năm 1913, Joseph Duveen, một nhà kinh doanh nghệ thuật, đã mua lại bộ sưu tập, rao bán và cho Junior quyền chọn bất kỳ tác phẩm nào. Junior thèm muốn rất nhiều tác phẩm đến nỗi tổng chi phí để mua chúng sẽ vượt quá một triệu đô la. Giống như một cậu học sinh run rẩy, ướm dẫm mồ hôi, anh viết thư cho cha vào tháng 1 năm 1915 và hỏi vay tiền. Anh cố gắng thể hiện mình đã tiến hành theo phong cách Rockefeller chăm chỉ nhất. “Con đã nhiều lần đến thăm Bảo tàng và đã nghiên cứu rất kỹ những phần quan trọng nhất. Con cũng đã tìm kiếm lời khuyên của chuyên gia liên quan. Một cơ hội như vậy về đồ cổ Trung Quốc có thể không bao giờ xảy ra nữa, và con muốn tận dụng nó.”

Thay vì ủng hộ yêu cầu bất thường này, Rockefeller đã đóng vai một philistine kiêu hãnh và từ chối nó một cách lạnh lùng. Nhưng Junior bây giờ đã ngoài bốn mươi và sẽ không đơn giản để bỏ qua, như anh đã từng làm trong quá khứ. Trong một bức thư đầy đau khổ, anh ấy đã trút những nỗi thất vọng của mình:

Con chưa bao giờ phung phí tiền vào ngựa, du thuyền, ô tô hay những thứ xa hoa ngớ ngẩn khác. Niềm yêu thích với những món đồ này là sở thích duy nhất của con - điều duy nhất mà con quan tâm đến việc tiêu tiền. Con thấy nghiên cứu chúng là một hoạt động giải trí và thư giãn tuyệt vời, và con đã trở nên rất yêu thích chúng. Sở thích này, mặc dù là một thú chơi tốn kém, nhưng không phô trương và không giật gân.

Đối mặt với cuộc nổi dậy chưa từng có tiền lệ này chống lại phán quyết của mình, Rockefeller không chỉ có ý tốt để ủng hộ mà còn trao ngay số tiền cho con trai. Vô cùng xúc động, Junior đáp lại bằng sự biết ơn sâu sắc và đầy cảm xúc. “Con hoàn toàn nhận thức được thực tế rằng tôi không có gì xứng đáng với sự hào phóng như vậy của cha.” “Không có điều gì mà con đã từng làm hoặc có thể làm sẽ khiến con xứng đáng.” Khi Junior nhận được những món quà ở đường Tây 54, anh ngồi xuống sàn và cuộn chúng lại, chăm chú nghiên cứu và tìm kiếm những vết nứt hoặc vết sửa. Nếu Junior không được thiết lập vào thời điểm này quyền thu thập nghệ thuật, không có sự can thiệp của cha mẹ, thì có lẽ anh sẽ không bao giờ được khuyến khích tạo ra The Cloisters hoặc Colonial Williamsburg. Để chứng minh mối quan tâm mới của mình không phải là phù phiếm, Junior đã phát triển chuyên môn sâu về đồ gốm sứ Trung Quốc và tập hợp một trong những bộ sưu tập tư nhân nổi bật.

Sự xích mích về đồ cổ Trung Quốc nêu bật nhu cầu cấp bách của Rockefeller là phải thực hiện một số định đoạt cuối cùng về tài sản của mình. Mặc dù Junior có tài sản ròng khoảng 20 triệu đô la vào đầu năm 1917, nhưng nó không tạo ra nhiều thu nhập. Anh đã nhận được một lượng lớn cổ phiếu trong American Linseed và Colorado Fuel and Iron, nhưng người sau trả rất ít hoặc không có gì trong cổ tức và chỉ khiến anh vướng vào tranh cãi. Anh cũng sở hữu bất động sản ở Cleveland và New York cùng với trái phiếu đường sắt và khí đốt. Tiền lương và trợ cấp cộng lại của Junior đã cung cấp cho anh vài trăm nghìn đô la mỗi năm — đó là một số tiền tuyệt vời đối với bất kỳ ai khác nhưng với con trai của người đàn ông giàu nhất thế giới thì có vẻ...

Có khả năng Vụ thám sát Ludlow đã thuyết phục Rockefeller rằng con trai có khả năng quản lý công việc gia đình. David Rockefeller sau đó nhận xét: “Có lý do để Ông nội cảm thấy không chắc chắn về mức độ mà Cha có thể xử lý cho đến khi Ludlow xuất hiện. Tôi nghĩ đó là một việc làm mệt mỏi nhưng rất bổ ích với ông ấy cũng như đã giúp ông vững vàng.” Quyết định chuyển tiền của Rockefeller có lẽ được đưa ra vào năm 1916 và 1917 khi chính phủ liên bang hai lần tăng thuế thừa kế. Đặc biệt, Rockefeller đã chờ đợi một thời gian dài để quyết định chuyển tiền cho con trai, nhưng khi bắt đầu, ông đã hành động

với tốc độ nhanh. Vào ngày 13 tháng 3 năm 1917, ông đã trao cho con trai 20.000 cổ phiếu của Standard Oil of Indiana, mở đầu cho việc chuyển tiền trong gia đình lớn nhất trong lịch sử. Vào ngày 10 tháng 7 năm 1918, ông đã trao 166.072 cổ phiếu của Standard Oil of California; hai tuần sau đó là những khối cổ phiếu lớn trong Công ty Dầu Tinh Khiết và Lọc dầu Đại Tây Dương. Vào ngày 6 tháng 2 năm 1919, Junior nhận được 50.000 cổ phiếu của Standard Oil of New Jersey, tiếp theo là 50.000 cổ phiếu khác vào ngày 20 tháng 11. Năm 1920, Rockefeller để thừa kế đồng trái phiếu dày của Thành phố New York và Trái phiếu Tự do. Những cuộc chuyển giao này diễn ra không có thơ hay lời mở đầu, chỉ kèm theo những ghi chú ngắn gọn, mang tính kinh doanh. Ví dụ, vào ngày 17 tháng 2 năm 1920, Rockefeller viết: “Con trai yêu dấu: Hôm nay cha tặng con số trái phiếu Chính phủ Hoa Kỳ 65.000.000 đô la.”

Khi sở hữu những món quà thần kỳ này, Junior choáng váng, sửng sờ, không nói nên lời. Trước năm 1917, Rockefeller đã quyên tặng 275 triệu cho tổ chức từ thiện và 35 triệu cho các con của mình. (Vào tháng 11 năm 1917, có ước tính nếu ông giữ và đầu tư tất cả số tiền của mình cho đến thời điểm đó, ông sẽ có 3 tỷ đô la. Một sự phân đôi sâu sắc giờ đây đã mở ra trong gia đình Rockefeller giữa cậu con trai ngoan ngoãn và những cô con gái và con rể ngỗ ngược — một sự phân đôi sâu sắc đến mức thế giới sẽ nghĩ chỉ có con cháu của Junior là Rockefeller thực sự. Bằng cách giữ khối tài sản trong một nhóm nhỏ, Rockefeller đã cho phép con trai mình phóng đại tầm ảnh hưởng của nó. Cậu bé nhà giàu nghèo giờ đã trở thành người thừa kế hàng đầu của hành tinh. Trong vòng 5 năm, giá trị tài sản ròng của Junior đã tăng từ 20 triệu lên khoảng 500 triệu đô la - nhiều hơn số tiền 447 triệu đô la mà cha anh đã trao cho Viện Rockefeller, Ban giáo dục phổ thông, Quỹ Rockefeller và Quỹ tưởng niệm Laura Spelman Rockefeller cộng lại — Và tương đương với 4.4 tỷ đô la năm 1996. Do đó, đối với tất cả sự hào phóng với công chúng, Rockefeller vẫn giữ quyền kiểm soát đối với một lượng lớn tài sản, dù phần lớn trong số đó sẽ được phân phối cho các bên xứng đáng theo thời gian. Sau khi giải ngân quá nhiều, Rockefeller để lại cho mình một khoản tiền lẻ - đâu đó trong khoảng từ 20 đến 25 triệu đô la - để chơi chứng khoán.

Năm 1917, Rockefeller thành lập quỹ tín thác đặc biệt cho Alta và Edith, gửi 12 triệu đô la cho mỗi người (ngày nay là 140 triệu đô la) và chấm dứt phụ cấp cho họ. Số tiền này, nếu quá đủ để giúp họ thoải mái trong cuộc sống, có vẻ quá nhỏ so với Junior. Để bảo vệ sự mất cân bằng trắng trợn này, Junior sau đó lập luận cha đã ưu ái vì anh có thể “thực hiện công việc từ thiện theo cùng một tinh thần, và... bất cứ thứ gì ông ấy giao cho tôi sẽ được quản lý với cùng một tinh thần nghĩa vụ và trách nhiệm quản lý, điều thúc đẩy sự cống hiến của ông ấy.” Theo một cách mà Alta và Edith không thể thực hiện được, Junior đã áp dụng các nguyên tắc của cha mình và hoạt động như người đại diện cho ông ấy. Rockefeller nói với con trai, “Con sẽ là người gánh vác trách nhiệm khi cha đặt chúng xuống!” Khi ông ấy nói với Inglis, “Tôi thực sự nghĩ tôi đã không thể có được một người con trai tốt và chân chính nếu tôi xấu xa như một 'nhà sử học' [Tarbell] đã nói.” Đối với Rockefeller, chỉ có cây tốt mới sinh trái tốt, và đức tính của Junior do đó là bằng chứng không thể chối cãi từ ông.

Vào thời điểm Junior thừa kế kho vàng của mình, anh và Abby đã sinh ra một gia đình lớn, tràn đầy năng lượng gồm 6 người con, có thêm Laurance (1910), Winthrop (1912) và David (1915). Sau khi Laurance ra đời, Junior và Abby quyết định số 13 Phố Tây 54 không thể chứa được bộ lạc đang phát triển này, và vào năm 1911, họ mua bất động sản tại số 10 Phố Tây 54. Sau khi kết thúc với Kykuit, William Welles Bosworth - kiến trúc sư cảnh quan mà John cha nhận thấy là vô cùng xa hoa - đã xây dựng một biệt thự chín tầng cho Rockefeller trẻ giống như một thành phố thu nhỏ. Được trang bị lòng lẫy với sân chơi và sân bóng quần trên tầng mái, phòng trưng bày nghệ thuật, phòng âm nhạc, hai phòng vẽ và bệnh xá, đây là một trong những dinh thự tư nhân lớn nhất New York. Gia đình tới nơi ở mới từ tháng 9 năm 1913.

Để thoát khỏi những mùa hè oi bức ở Manhattan, Junior và Abby bắt đầu dành mùa hè trên Đảo Mount Desert ở Maine vào năm 1908. Là nơi nghỉ ngơi yêu thích của những người giàu có từ những năm 1880, giờ đây nó đã bị thuộc địa bởi một số người thân của Rockefeller, bao gồm Charles Eliot, Simon Flexner, và Christian Herter. John và Abby bị mê hoặc bởi vẻ đẹp gồ ghề đầy đá của hòn đảo đến nỗi vào năm 1910, họ đã mua một ngôi nhà trên đỉnh đồi có

tên là Eyrie ở Cảng Seal ở phía nam yên tĩnh hơn của hòn đảo. Đặt trên một phiến đá granit nhìn ra bến cảng, Eyrie là một ngôi nhà nhỏ kiểu Tudor, giống như những biệt thự ở Newport. Bắt đầu với 65 phòng, Junior mở rộng địa điểm sang phạm vi cung điện cho đến khi nó chứa 107 phòng, 44 lò sưởi, 22 phòng tắm và 2.280 cửa sổ.

Khi Junior và Abby lần đầu tiên đến thăm Đảo Mount Desert, đó là một nơi hoang sơ vẫn cấm ô tô, và họ có thể khám phá bất kỳ địa điểm hoang sơ nào bằng cách đi bộ hoặc cưỡi ngựa. Junior đặc biệt thích thú với việc xây dựng những con đường dành cho xe ngựa trong khu đất của mình. Trong những mùa hè ở Maine, anh đã phát triển một cảm giác đặc biệt đối với vùng hoang dã, điều này khơi gợi trong anh cảm giác kính sợ tôn giáo và có lẽ là những ký ức về những hồ nước và khe núi của thời niên thiếu ở Forest Hill. Đối với một người đàn ông bị đánh thuế nặng nề bởi trách nhiệm, những ám ảnh đơn độc này làm mới tâm trí quá tải.

Năm 1916, Tổng thống Wilson đã tạo ra Đài tưởng niệm Quốc gia Sieur de Monts trên đảo, nơi trở thành Công viên Quốc gia Lafayette vào năm 1919 — vườn quốc gia đầu tiên được tạo ra ở phía Đông — và sau đó được đổi tên thành Công viên Quốc gia Acadia vào năm 1929. Để phục vụ sự nghiệp bảo tồn, Junior không chỉ hiến tặng hàng nghìn mẫu đất hoang dã cho công viên mà còn tự tay vẽ biểu đồ năm mươi bảy dặm đường không dành cho xe ô tô, với những cây cầu và cổng đá duyên dáng hòa quyện hoàn hảo vào khung cảnh. Từ cha mình, anh đã học được nghệ thuật mở ra khung cảnh và làm cho những con đường càng thông thoáng càng tốt. Trong khi một số người theo chủ nghĩa bảo vệ môi trường buộc tội Junior vì đã xáo trộn thiên nhiên, anh có một tầm nhìn dân chủ về cách các công viên có thể được sử dụng cho những người bình thường. Trong khi anh thường tỏ ra mệt mỏi trong các cuộc họp hội đồng từ thiện, anh thể hiện một niềm đam mê không che giấu đối với việc bảo tồn danh lam thắng cảnh. Đó là một dấu hiệu ban đầu cho thấy những gì đã trở thành một mối quan tâm tiếp tục: bảo tồn vẻ đẹp cổ kính khỏi sự xâm lấn của cuộc sống hiện đại. Đồng thời, anh cố gắng, bất cứ khi nào có thể, rút lui khỏi sự hỗn loạn của cuộc sống đô thị hiện đại để hòa vào thiên nhiên.

Abby Aldrich Rockefeller, không giống như chồng mình, hòa hợp với sự hiện đại, táo bạo và ngẫu hứng. “Mẹ có rất nhiều ý tưởng và hay nói, ‘Hãy bắt tay vào làm’,” David, con trai của cô nói. “Bà ấy rất thích những điều bất ngờ.” Cô có thể châm biếm hoặc xuề xòa và ngưỡng mộ những nghệ sĩ trẻ nổi loạn của những năm 1920. Cô nói: “Tôi thích chứng kiến những thói đạo đức giả cũ bị phá vỡ, điều mà tôi có thể thấy đang lẩn khuất trong tâm trí họ.” Thái độ như vậy khiến Junior bối rối, người bị kích thích bởi những trò đùa dai của trẻ nhỏ.

Mặc dù cô tuân thủ chủ nghĩa bảo thủ kinh tế của cha mình, Abby đã giúp mở rộng phạm vi chính trị cho gia đình Rockefeller. Cô là một người theo đảng Cộng hòa tự do, người ủng hộ Chế độ làm cha mẹ có kế hoạch, Lời kêu gọi của người Do Thái Liên hiệp và Liên đoàn các quốc gia. Sau Thảm sát Ludlow, để cải thiện quan hệ lao động, cô đã đóng góp tới một phần ba ngân sách hàng năm của Liên đoàn Công đoàn Phụ nữ Quốc gia. Trong những năm 1920, cô cũng hợp tác với Standard Oil of New Jersey để thành lập một trung tâm cộng đồng, Bayway Community Cottage, dành cho các công nhân nhà máy lọc dầu ở Elizabeth, New Jersey và thường xuyên ghé qua phòng khám trẻ em của nó. Sau một chuyến đi, cô nói với con gái Babs của mình, “Hôm nay mẹ bế hai mươi lăm đứa trẻ trần truồng, đang vịn vịn trong phòng khám dành cho trẻ sơ sinh mới của chúng ta ở Bayway, một trong số chúng đã nhân cơ hội tắm rửa cho mẹ kỹ lưỡng. Hầu hết chúng đều mập mập, hồng hào, vui vẻ nhưng thỉnh thoảng chúng bắt đầu hú lên từng hồi. Mẹ đã có một khoảng thời gian tuyệt vời.” Cô là ân nhân chính của Khách sạn Grace Dodge ở Washington, D.C., một khách sạn 350 phòng do YWCA điều hành và nhân viên hoàn toàn là phụ nữ.

Abby đã nói lên niềm đam mê của cô đối với công bằng xã hội, và điều này có ảnh hưởng lâu dài đến con cháu của cô. Khi ở với Senior tại bãi biển Ormond vào năm 1923, cô đã viết một bức thư cho ba người con trai lớn nhất của mình khiến họ đau lòng vì sự phân biệt đối xử. “Đó là nỗi ô nhục muôn đời của Hoa Kỳ rằng những cuộc chia cắt khủng khiếp và bạo loạn chủng tộc tàn bạo thường xuyên xảy ra ở giữa chúng ta. Sự tẩy chay xã hội với người Do Thái ít man rợ hơn, nhưng... gây ra sự bất công tàn nhẫn... Mẹ ao ước gia đình chúng ta đứng vững cho những gì tốt đẹp nhất và cao nhất trong cuộc sống.”

Mặc dù Junior đã ủng hộ nhiều quan điểm của Abby, nhưng anh đã được hướng dẫn nhiều hơn bởi các quy tắc ứng xử trừu tượng hơn là sự cảm thông nội bộ với những người bị áp bức.

Abby đảm bảo các con của cô không phô trương sự giàu có của mình, và cô đã từ chối một cậu con trai muốn có thêm tiền đi du lịch ở trường đại học bằng cách nói với cậu ta: “Những đứa con trai không có khả năng đi xa sẽ cảm thấy bồn chồn và ghen tị.” Thường xuyên cảnh giác, cô dạy Laurance khi cậu mới mười ba tuổi về những nguy cơ của việc có quá nhiều tiền: “Nó làm cho cuộc sống trở nên quá dễ dàng; con người trở nên buông thả và ích kỷ, độc ác.” Abby đã từng nói với Nelson, “Mẹ chắc chắn quá nhiều tiền sẽ khiến người ta trở nên ngu ngốc, buồn tẻ, mất hứng thú. Hãy cẩn thận.” Trong Chiến tranh thế giới thứ nhất, Abby đã chỉ đạo năm trăm công nhân của tổ chức phụ trợ Chữ thập đỏ hoạt động trên số 4 Phố Tây 54, Senior đã buộc phải bỏ trống để hỗ trợ cho nỗ lực chiến tranh. Cô nhốt những đứa trẻ mặc đồng phục trắng của mình dưới tầng hầm để cuộn băng và để chúng hướng đến những khu vườn chiến thắng ở Pocantico.

Khi quản lý hộ gia đình, Abby thường chê bai phong cách lỗi thời của Junior nhưng lại phục tùng vì sự hòa hợp trong hôn nhân. Cô đợi đến đợt bán hàng tháng Giêng để mua bộ khăn trải giường mới, và khi bọn trẻ tan học, cô phải lén lút gọi điện cho chúng từ phòng tắm, vì chồng cô coi những cuộc gọi này là xa xỉ. Một người con trai nhận xét một cách rõ ràng, “Các cuộc gọi của ông ấy là vì công việc và do đó chính đáng, của bà ấy là cá nhân và có thể là phù phiếm.”

Nếu John junior và Abby có một cuộc hôn nhân cuồng nhiệt, thì đó là bởi vì cuộc sống bế tắc của anh cần một sự giải thoát tuyệt vời. Anh rạn vỡ trước sự chứng kiến của cô, không thể rời mắt khỏi cô. Tom Pyle, người quản lý tại Pocantico cho biết: “Tôi chưa bao giờ biết một người đàn ông gắn bó hoàn toàn với người phụ nữ mà anh ta kết hôn hơn. Khi đã lên chức ông bà, ông vẫn đối xử với bà bằng sự tôn sùng và hết lòng của một người tình trẻ.” Nhiều người nhận thấy có điều gì đó không lành mạnh về nhu cầu thường xuyên của anh đối với cô, mà sau này một cô con dâu. cho biết “gần như nguyên thủy và không thể kiểm soát được”. Ngay cả khi đi du lịch, Junior vẫn bay lượn bên cô ấy với sự độc quyền, từ chối chia sẻ cô ấy với người khác. Một lần khi họ đi vắng, Abby đã viết cho một người con trai, “Cha của con sợ mẹ

sẽ trở nên thân thiết với quá nhiều người và sẽ muốn nói chuyện với họ, vì vậy nói chung cha mẹ ăn trong phòng của người già, nơi cha cảm thấy an toàn hơn.”

Ngay cả khi ở nhà, Junior đã cố gắng đọc chiếm Abby, và anh để mắt đến sáu đứa con của mình như những đối thủ tiềm năng. Luôn niềm nở và tự nhiên với lũ trẻ, Abby không phó mặc việc nuôi dạy cho những người hầu và gia sư. Cô chơi bài với chúng, đọc sách cho chúng nghe, uống trà chiều, và đem chúng đi ngủ vào ban đêm. Một phụ nữ kết hôn với một gia đình quyền lực, cô noi gương vô số phụ nữ khác ở địa vị của mình và cố gắng uốn nắn các con trai thành những người chồng kiểu mẫu, không mắc lỗi của chính chồng mình. Có lẽ trong tiềm thức, Junior đã nhìn thấy sự chú ý của cô dành cho lũ trẻ như thời gian bị đánh cắp khỏi anh, và điều này có thể khiến anh có vẻ là một người cha cáu kỉnh. “Chúng tôi lớn lên và nhận ra chúng tôi phải cạnh tranh với Cha về thời gian và sự chú ý của mẹ,” con trai David nói. “Ông ấy mong đợi mẹ luôn sẵn sàng khi ông cần và nhu cầu của ông dường như vô độ.”

Dù mặt hạn chế là gì, thì nhìn chung đó là một cuộc hôn nhân hạnh phúc. Trong khi họ có những cuộc tranh cãi gay gắt về nghệ thuật hiện đại, họ đã cố gắng hiến cho nhau và chia sẻ nhiều thú vui, bao gồm sân khấu, hòa nhạc và phim cũng như đi bộ, cưỡi ngựa và lái xe. Sau những buổi tối đi chơi, họ thích trở về nhà và nhâm nhi sô cô la nóng trong sự thân mật trong phòng thay đồ của Junior. Trong những giây phút ‘ấm cúng’ trước khi đi ngủ, họ thực hành những bước nhảy mới nhất học được từ các giáo viên Arthur Murray của họ, đọc to một cuốn tiểu thuyết thời Victoria, hoặc ngồi lại và nghe nhạc trên Victrola. Dù thất vọng với chồng như thế nào, Abby vẫn nghĩ anh là một người đàn ông có uy tín, người mà cô rất kính trọng và yêu mến. Như cô từng viết, “Tôi cảm thấy tiếc cho tất cả những người phụ nữ trên thế giới không có những người chồng tốt như tôi.” Và đối với Junior, Abby đã thêm nhiều màu sắc rực rỡ vào bảng màu của những gì có thể là một cuộc sống đơn sắc.

Đối với sáu đứa trẻ nhà Rockefeller, ông nội của họ là một người bạn đồng hành đặc lực mà họ nhớ đến với nhiều vỏ bọc khác nhau: như một người hóm hỉnh, một chú hề, một kẻ lừa đảo xuất sắc, một codger (ông lão vui tính) lanh lợi trên sân gôn, một nhà triết học. Đã ở

tuổi tám mươi khi một số đứa cháu bước vào tuổi thiếu niên, ông dường như là một người lanh lợi, luôn sẵn sàng tham gia các trò chơi với chúng, như chơi trốn tìm. Ông có lẽ là một mẫu vật đầy màu sắc cho con cháu không kém gì Devil Bill. Giống như các anh chị em của mình, John III nhớ lại sự vui đùa của ông nội: “Một người rất tuyệt vời với khiếu hài hước; ông ấy thích kể chuyện cười, bắt đầu bằng một thứ gì đó nghiêm túc. Ông ấy ấm áp, thân thiện và dễ gần, và chưa bao giờ thuyết giáo.”

Junior đã dạy những đứa con tôn kính ông nội của chúng, và khi lớn lên, chúng hơi kinh ngạc khi phát hiện ra người già lập dị vui tính này đã làm nên một trong những chiến công lớn nhất trong lịch sử kinh doanh. Ngay từ khi còn nhỏ, họ đã nhận thức được cuộc tranh cãi bất thường gắn liền với họ, vì các phóng viên và nhiếp ảnh gia liên tục bị bắt gặp khi đi qua hàng rào Pocantico. Vào tháng 5 năm 1919, trong thời kỳ khủng bố vô chính phủ trị vì, Rockefeller, J. P. Morgan, Jr., và những người Mỹ nổi tiếng khác đã được gửi bom thư bị chặn lại bởi bưu điện, nhưng không có vệ sĩ đặc biệt nào ở Kykuit. Junior cho biết: “Chúng tôi luôn phải sống với nỗi lo sợ điều gì đó sẽ xảy ra với bọn trẻ, và anh đã áp dụng chính sách không bao giờ cho phép chúng bị người lạ chụp ảnh - họ thoát khỏi các bài báo một cách tự tin đến mức họ vẫn không xuất hiện trước công chúng cho đến khi vào đại học.

Vào Chủ nhật, sáu đứa cháu thường đi bộ từ Abeyton Lodge qua Kykuit để dùng bữa với ông nội, năm cậu bé mặc đồng phục bắt buộc với cổ áo Eton cứng, áo khoác sẫm màu và quần sọc ghim. Giống như một mục sư tiếp nhận đàn chiên của mình, Rockefeller chào từng cháu trai là “Anh trai”. Ngồi ở đầu bàn, ông kể những câu chuyện về quá khứ và bắt chước mọi người, cử chỉ với chiếc khăn ăn trắng không tì vết. Những đứa cháu xuýt xoa trước sự hài hước chết người của ông. Sự tương phản giữa Senior vui vẻ, người có vẻ rất thoải mái và cậu con trai mạnh mẽ, sắc sảo của ông có lẽ không giúp được gì cho Junior với những đứa con của anh ấy.

Tuy nhiên, sự sáng suốt của Rockefeller cũng ẩn trong những mối quan tâm sâu sắc hơn. Chia tay với các cháu, ông trao cho mỗi đứa một niken và một nụ hôn, kèm theo một cuộc nói chuyện nhỏ. “Cháu có biết không,” ông sẽ hỏi, “điều gì sẽ làm tổn thương ông nội rất

nhieu? Khi biết bất kỳ ai trong số các cháu trai trở nên hoang phí, xa hoa, bất cẩn với tiền của mình... Hãy cẩn thận, các chàng trai, và khi đó các cháu sẽ luôn có thể giúp đỡ những người bất hạnh. Đó là nghĩa vụ của các cháu, và không bao giờ được quên nó.” Những người cháu ghi nhận quan niệm của họ về việc quản lý từ thiện từ ông nội cũng như từ cha của họ.

Bất chấp sự cứng nhắc của mình, Senior đã có được niềm vui thực sự khi được làm cha, trong khi Junior lại quá coi trọng điều đó. Một số yếu tố đã khiến Junior trở thành một bậc cha mẹ không linh hoạt. Những tranh cãi xung quanh cha anh đã hun đúc anh thành một người đàn cha khó tính, khó có thể hòa thuận với gia đình của mình. Anh quá căng thẳng và không chấp nhận khi phải đối mặt với những bức đồng ngõ ngược ở thế hệ con cái. Vì họ phải dành cả cuộc đời với sự chú ý của công chúng, anh muốn các con phản chiếu ý thức của chính anh. Điều này quan trọng đối với anh đến mức anh cai trị gia đình bằng một sự độc tài thầm lặng, gây ra sự sợ hãi nhiều hơn là tình cảm. Đôi khi, anh tấn công bất ngờ, thể hiện những tia tức giận hoặc chế nhạo mà anh đã sàng lọc từ thế giới. Anh đã cố gắng bắt chước phong cách của cha mình với tư cách là một bậc cha mẹ, nhưng anh không thể làm điều đó với sự hài hước của John D. Junior nói: “Tôi luôn lo sợ tiền bạc sẽ làm hỏng con mình và tôi muốn chúng biết giá trị của nó và không lãng phí hay vứt bỏ nó vào những thứ không đáng giá. Đó là lý do tại sao tôi khẳng khái các con giữ tài khoản theo cách tôi đã làm và tôi nghĩ hiệu quả rất tốt.”

Vào sáng thứ Bảy, bụng cồn cào, lũ trẻ lần lượt nộp sổ ghi chép vào phòng làm việc của Junior. Mặc dù chỉ nhận được ba mươi xu tiêu vặt - ít hơn nhiều so với bạn bè - nhưng họ phải tính đến từng xu. Họ sẽ bị phạt một xu vì thiếu sót và được thưởng một xu cho việc ghi chép cẩn thận. Họ dự kiến sẽ chi một phần ba số tiền của mình, tiết kiệm một phần ba và quyên góp một phần ba cho tổ chức từ thiện. Bị ràng buộc bởi những quy tắc này, những đứa trẻ nhà Rockefeller đã hành động như những đứa trẻ nghèo túng và liên tục giành giật tiền lẻ từ bạn bè. Như Nelson đã than thở, “Tôi có thể thành thật nói rằng không ai trong chúng tôi từng có cảm giác thực sự giàu có — nghĩa là có nhiều tiền.” Giống như Junior khi còn là một cậu bé, họ thường

mặc quần áo cũ và bị từ chối. những chuyến đi bình thường đến rạp hát hoặc xem phim cho đến khi bước vào tuổi thanh thiếu niên.

Để lặp lại quá trình nuôi dạy của chính mình, Junior đã cho bọn trẻ cơ hội kiếm tiền lẻ ở Pocantico hoặc Seal Harbour. Họ kiếm tiền bằng cách giết ruồi (mười xu trên một trăm), đánh giày, làm việc trong vườn, hoặc bẫy chuột trên gác mái (năm xu cho mỗi con chuột). Sáu đứa trẻ được dạy làm vườn, may vá và nấu ăn - mỗi tuần một lần, chúng phải chuẩn bị bữa tối cùng nhau - và được khuyến khích sử dụng thành thạo các dụng cụ cầm tay. Mỗi người học một loại nhạc cụ khác nhau, mỗi tuần dành một buổi tối để hát thánh ca. Ngay cả những kỳ nghỉ gia đình cũng trở thành hướng dẫn về trách nhiệm cá nhân, với một người con trai được giao mua vé tàu, người khác làm việc vặt, người thứ ba xử lý hành lý, người thứ tư đặt phòng khách sạn, người thứ năm đánh giày, v.v.

Junior ngày thơ tưởng tượng anh có mối quan hệ tốt đẹp, cởi mở với các con của mình, nhưng chúng xem anh như một người cha khắc nghiệt, và Abby phải xoa dịu những căng thẳng đang mưng mủ bên dưới bề mặt. Cuối cùng, cô đã trở thành thông dịch viên cho họ. Cô cũng giúp các con lấy lòng Junior bằng những cách thiết thực. Khi anh muốn chúng ghi nhớ Kinh thánh, cô đã in ra các đoạn trích cho chúng, và xem xét ghi chép của chúng trước buổi kiểm tra hàng tuần của người cha.

Junior muốn làm cho lũ trẻ bị bão hòa bằng những bài thuyết giáo và những bài học tôn giáo. Mỗi buổi sáng lúc bảy giờ bốn mươi lăm, ngay cả khi có khách, người quản gia vẫn xếp một chõng Kinh thánh trên khay bạc. Junior đọc một phần kinh thánh và yêu cầu những người khác đọc to trước khi họ ăn sáng. Cố gắng duy trì truyền thống ngày Sa-bát, anh đã dẫn các con, vào Chủ nhật dạo quanh Pocantico, thuyết giảng cho chúng về cây cối và hoa lá và phạt tiền những ai lơ đãng. Vào một ngày Chủ nhật của những năm 1920, anh đã dẫn đo rất lâu về việc có nên cho phép các con chơi quần vợt vào ngày Sa-bát hay không. Anh chỉ đồng ý dưới áp lực của Abby. Những đứa trẻ đã được rửa tội, nhưng chúng không bao giờ trở thành những người đi lễ thường xuyên như cha mẹ hoặc ông bà, và Giáo hội Baptist không bao giờ trở thành tâm điểm trong cuộc sống của chúng.



Junior và năm quý tử

CHƯƠNG 33 BA THẾ HỆ

Giống cha mình, Rockefeller sống lâu hơn tất cả các anh chị em. Mặc dù Frank là phó chủ tịch của hai công ty thép Cleveland trong những năm cuối đời, nhưng anh ta vẫn chưa bao giờ hết ác cảm với John và nổi cơn thịnh nộ chống lại ông cho đến ngày chết. Năm 1916, John tặng mỗi người một nghìn đô la cho ba cô con gái của Frank và dự tính hình thành quỹ để cung cấp thu nhập suốt đời cho mỗi người. Tuy nhiên, ngay cả khi nằm trên giường bệnh, sau một cơn đột quỵ vào đầu năm 1917, Frank vẫn thù hận người anh cả. Một trong những người bạn của Frank cho biết: “Tôi đã ở bên anh ấy liên tục và ở đó khi anh ấy qua đời. Bạn có thể hiểu sâu sắc cảm giác của anh ấy khi tôi nói rằng nỗi sợ hãi lớn nhất của anh ấy trong những ngày cuối cùng đó là John có thể cố gắng đến gặp anh ấy.” Sau khi Frank qua đời vào tháng 4 năm 1917, John và William đã tham dự lễ tang tại Nghĩa trang Lake View, nơi Frank được hạ xuống khu đất mà anh ta đã chọn, tách biệt với phần còn lại của nhà Rockefeller. Vợ của Frank, Helen, và ba cô con gái không có kế hoạch duy trì mối quan hệ điền rồ của anh ta và sau đám tang, John đã thân mật tiếp đón họ, đã hủy bỏ các khoản nợ chưa trả của người em trai đã chết.

Trong hai mươi năm cuối đời, Rockefeller cảm thấy sức hút ngấm của những ký ức tuổi thơ dịu dàng. Vào tháng 6 năm 1919, ngay trước sinh nhật lần thứ tám mươi, ông và William đã chất va li lên ba chiếc xe du lịch Crane-Simplex và lên đường đến vùng Hồ Finger xanh tươi thời niên thiếu. Họ quay trở lại Richford, Moravia, và Owego và trân trọng những kỷ niệm đến mức tái hiện chuyến đi hàng năm cho đến khi William qua đời vào năm 1922. Ngôi nhà Moravia, với tầm nhìn tuyệt đẹp ra Hồ Owasco, hiện đang giam giữ những kẻ bị kết án từ nhà tù Auburn, một sự trùng hợp kỳ lạ, con đường cao tốc Rockefeller chạy qua gần đó. Trong chuyến thăm cuối cùng, Rockefeller nhìn chằm chằm vào ngôi nhà cũ, ông đội mũ lưỡi trai, cúi đầu và nói,

“Vĩnh biệt ngôi nhà cũ!” Vài ngày sau, có tin tức cho biết ngôi nhà đã cháy trụi, có thể là từ một ống khói bị lỗi. Bị ảnh hưởng bởi tin tức, Rockefeller đã ghi lại trong một cuốn nhật ký ngắn mà ông lưu giữ, “Đó là bối cảnh cho công việc kinh doanh đầu tiên của tôi, khi tham gia vào việc nuôi một đàn gà tây.” Ông ấy đã đi xa không thể tưởng tượng nổi. thế giới thời thơ ấu mọc mọc dường như không thực đối với ông - đôi khi.

Vào tháng 6 năm 1922, William Rockefeller đã hỏi ý kiến các bác sĩ về vấn đề cổ họng khi bị khàn và được chẩn đoán mắc bệnh ung thư vòm họng và qua đời ngay sau đó. Trong một bức thư gửi cho Henry Clay Folger, Rockefeller đã ca ngợi em trai là một người “mạnh mẽ, tháo vát, tốt bụng.” Mặc dù luôn bị John lu mờ, William đã để lại một khối tài sản khổng lồ khoảng 200 triệu đô la (1.8 tỷ năm 1996), làm lu mờ các bất động sản của Payne Whitney và Thomas Fortune Ryan. Tuy nhiên, ngoài món quà trị giá hàng triệu đô la để cứu trợ chiến tranh, William không hề tỏ ra có động lực từ thiện nào, mặc dù John đã cầu xin ông ủng hộ các dự án giáo dục hoặc y tế. Hầu như tất cả tài sản của William đều thuộc về 4 người con: Emma Rockefeller McAlpin, William Goodsell Rockefeller, Percy Avery Rockefeller và Ethel Geraldine Rockefeller Dodge.

Đến năm 1922, Rockefeller mất cha mẹ, bốn anh chị em, vợ, con gái lớn, hai cháu và phần lớn các đối tác kinh doanh cũ. Khi ông ấy băng khuâng nói với Henry Clay Folger, “Hàng ngũ những cộng sự lớn tuổi đang thừa dần và Đội Cận vệ già tự nhiên xích lại gần nhau hơn.” Vào tháng 7 năm 1919, vào ngày sinh nhật thứ tám mươi, Junior muốn tặng ông một chiếc Rolls-Royce, nhưng ông hỏi nó giá bao nhiêu và thay vào đó, ông đã lấy séc 14.000 đô la. Như một phần của lễ hội, Rockefeller nói với báo chí ông thực sự mong muốn sống đến một trăm tuổi và với sức khỏe tốt vẫn chơi gôn và uống một muống canh dầu ô liu hàng ngày. Tiến sĩ tóc trắng Biggar lặp lại lời tiên tri lâu đời của mình: “Mr. Rockefeller sẽ sống đến 100 tuổi.” Rockefeller và Tiến sĩ Biggar bắt tay với nhau trong một thỏa thuận ‘họ sẽ chơi một trận gôn vào ngày 8 tháng 7 năm 1939’. Tiến sĩ Biggar, than ôi, đã hủy bỏ cuộc hẹn: Ông đã ‘hết hạn’ vào những năm 1920 trong khi bệnh nhân nổi tiếng vẫn ‘còn hạn’. Do phong cách ăn uống thanh đạm, cùng với việc khối lượng xương bị mất đi đáng kể, trọng lượng của

ông giảm xuống dưới một trăm pound (45kg). Từng cao lớn và rắn rỏi, giờ đây ông là một người nhỏ bé quắc thước, không cao hơn con trai mình.

Bất chấp vẻ ngoài khá kỳ dị, giống như xác chết, Rockefeller vẫn nhìn chăm chăm vào thế giới, đôi mắt cảnh giác khi nhìn những người mới đến. Ông cố gắng xua tan những suy nghĩ u ám và chỉ thừa nhận niềm vui và lòng biết ơn ngoan đạo đối với tiền thưởng của Chúa. Mặc dù hơi cô đơn và đôi khi dễ bị trầm cảm, nhưng ông vẫn hoạt động tốt. Thường được bao quanh bởi sáu hoặc tám người tại sân gôn hoặc bữa ăn, ông đã nuôi dưỡng sự đồng hành của những người trẻ hơn, đặc biệt là phụ nữ trẻ. Vào ngày sinh nhật lần thứ tám mươi sáu, ông đã viết một bài thơ ngọt ngào sau đây:

*Tôi sớm được dạy để làm việc cũng như vui chơi,
Cuộc sống của tôi đã có một kỳ nghỉ dài, hạnh phúc;
Làm việc và vui chơi,
Tôi đã bỏ lo lắng trên đường đi,
Và Chúa đã tốt với tôi mỗi ngày.*

Trong suốt cuộc đời, Rockefeller đã liên tục tái tạo bản thân trong khi tuân thủ các nguyên tắc cốt lõi nhất định. Như H. G. Wells đã viết, “Rõ ràng là anh ấy đã phát triển và mở rộng ở mọi giai đoạn của sự nghiệp.” Có lẽ sự thay đổi đáng kinh ngạc nhất đã đến trong cách cư xử với phụ nữ khi ông rũ bỏ những ức chế cũ của thời Victoria. Thoát khỏi ảnh hưởng kiềm chế của Cettie, Rockefeller đã trở nên ‘tích cực’. Khi một đồng nghiệp cũ, William T. Sheppard, giới thiệu ông với bà Lester vào một ngày nọ, Rockefeller nói một cách ‘lả lơi’, “Mr. Sheppard, bạn của ông, bà Lester, rất dễ nhìn.” Junior kinh hoàng đứng đó. “Tôi xin bà thứ lỗi,” anh xin lỗi bà Lester, “nhưng bố tôi đã chọn một số cụm từ tiếng lóng mà không hiểu ý nghĩa của chúng.” Rõ ràng là không có gì thô lỗ, bà Lester đáp trả, “Ồ, anh Rockefeller, anh không cần phải xin lỗi đâu.”

Đó là một bữa tiệc chơi gôn hiếm hoi vì có một tay gôn nữ, và khi có một cú đánh tốt, ông đã lao vào Charleston chế giễu, nói với người phụ nữ, “Bạn nên hôn tay tôi vì điều đó.” Khi đám đông tụ tập quanh ông ở nơi công cộng, Rockefeller dễ dàng vẫy tay chào những phụ nữ trẻ đẹp. Một nhiếp ảnh gia nhận xét: “Lần đầu tiên, ông Rockefeller có một người bạn là phụ nữ có thể nhận dạng được: Bà Ira Warner ở

Bridgeport, Connecticut, người vợ mập mạp, sau đó là góa phụ, của một nhà sản xuất nhạc cụ và một du khách thường xuyên ở cả Kykuit và Ormond Beach.”

Rockefeller ngày càng sử dụng những buổi lái xe buổi chiều, trao cơ hội cho những kẻ ham chơi. Đeo kính màu đen hoặc màu hổ phách dày để che bớt ánh nắng mặt trời, đôi khi ông mượn một chiếc khăn che mặt từ một trong những hành khách phụ nữ và quấn nó lên mặt và quanh tai. Ông ngồi chặt ở băng ghế sau giữa hai phụ nữ tròn trịa, thường là hàng xóm hoặc khách đến thăm, và ông trở nên nổi tiếng với ‘đôi tay nóng bỏng’. Người đàn ông từng là hình mẫu của sự tự chủ giờ đây dường như là một ông già có ngón tay ngứa ngáy. Tom Pyle, người làm vườn kiêm quản trò tại Pocantico, lái chiếc xe thứ hai trong đoàn xe hàng ngày và thường ngạc nhiên về hành vi thái quá của chủ nhân. Vào một buổi chiều, khi xe của Rockefeller dừng lại ở một cột đèn giao thông, một phụ nữ trẻ ngồi trên ghế sau cùng ông đột nhiên lao ra và quay trở lại xe của Pyle. “Lão già dê đó!” cô ấy nói. “Ông ta phải bị còng tay.” Pyle lưu ý một số khách quen ở địa phương rất thích chiếc ghế nóng và thường xuyên quay lại. “Tôi chưa bao giờ biết liệu những phụ nữ khác nhau có được đối xử khác hay không hay liệu một số có thể chấp nhận được việc bị một triệu phú chín mươi tuổi ‘chèn ép’ hay không.”

Như thể muộn màng, Rockefeller ‘dậy thì’ muộn ở thập kỷ thứ chín và mười. Cứ như thế, sau tất cả những cố gắng khác thường của mình, ông đã đạt được điều mà ông không có: một tuổi thơ vô tư lự. Ngày càng trẻ hơn về tinh thần, ông ăn mặc bảnh bao với một tủ quần áo phong phú. Giờ đây, sở hữu sáu mươi bộ vest sành điệu và vài trăm chiếc cà vạt và đôi khi thay trang phục ba lần một ngày. Trước sự ngạc nhiên của Junior, ông rủ các cô gái đến các buổi hòa nhạc và khiêu vũ tại khách sạn Ormond Beach. “Cha đang trở thành một người kỳ lạ: Một buổi hát opera vào một đêm và một buổi dạ hội khác với Thống đốc,” anh viết cho cha mình. “Con hy vọng mọi thứ sẽ lắng xuống trước khi con và Abby đến.”

Khi ông và những người khách lái xe qua vùng nông thôn Florida vào một buổi chiều, họ gần hết xăng nhưng lại tìm thấy một trạm xăng nông thôn gần đó. Khi một người phụ nữ què mùa xuất hiện, người tài xế yêu cầu 5 gallon - điều này khiến cô ấy cảm thấy quá nhỏ so với

chiếc xe khổng lồ. Máy người đi đâu? cô ấy hỏi. Rướn người về phía trước ở băng ghế sau, Rockefeller nói: “Người phụ nữ thân yêu của tôi, chúng tôi đang tới thiên đường.” Cô nhìn ông đầy ngờ vực. “Ông có thể đang trên đường tới thiên đường, cho dù ông là ai,” cô nói với Rockefeller, “nhưng tôi cảnh báo ông sẽ không bao giờ đến đó với năm gallon xăng!” Nó đã trở thành một trong những câu chuyện yêu thích của Rockefeller. Thông thường, nếu có ghế trống trong xe, ông cho người quá giang để giữ cho luồng trò chuyện được tiếp tục.

Mỗi năm, Rockefeller tổ chức một bữa tiệc Giáng sinh thường niên tại Bãi biển Ormond cho những người hàng xóm của mình. Casements được chiếu sáng bằng ngôi sao Bethlehem rạng rỡ trên cửa và những ngọn nến sáng lấp lánh trong mỗi cửa sổ. Rockefeller xuất hiện trong bộ lễ phục, cúi chào, và phân phát quà tặng. Sau đó, ông dẫn đầu nhóm trong những bài hát mừng Giáng sinh và thổi kèn cho bữa tiệc cùng với lũ trẻ. Rockefeller ngày càng ấm áp với những người xa lạ. Một ngày nọ, George N. Rigby, biên tập viên tờ báo địa phương, đã viết một bài báo có tiêu đề “Ormond Khác biệt”, một lời tán dương về sự thân thiện. Khi Rockefeller đến chúc mừng, họ trò chuyện bên ngoài tòa soạn, bên cạnh một đường sắt. Khi những người trên tàu nhận ra Rockefeller, họ áp mặt vào cửa sổ và bắt đầu chụp ảnh. Không để ý đến sự chú ý này, Rockefeller dường như đắm chìm trong đó. Trở lại xe, bà Evans trách móc hỏi liệu ông có đang diễn không. “Tất nhiên,” ông nói. “Nhưng tôi muốn chứng minh bài báo mà anh Rigby viết, ‘Ormond Khác biệt,’ là đúng sự thật.”

Sau một đời chạy trốn báo chí, Rockefeller đã chứng tỏ là một bậc thầy về phương tiện điện ảnh mới. Curt Engelbrecht, một nhiếp ảnh gia của công ty báo chí Hearst, Movietone News, đã theo đuổi Rockefeller cho đến khi ông đồng ý chụp ảnh. Vào sinh nhật thứ chín mươi của mình vào năm 1929, Rockefeller mặc một bộ đồ cắt may màu xám nhạt, áo vest trắng và dành hai giờ đồng hồ để cắt một chiếc bánh quá cỡ trước ống kính. Như Engelbrecht nhớ lại, “ông ấy đã rất vui khi đóng vai chính của bộ phim, và không sẵn sàng dừng lại cho đến khi đoạn phim cuối cùng được quay xong.” Tại các rạp chiếu phim trên khắp nước Mỹ, khán giả đã thấy John D. Rockefeller trên màn hình, những quả bóng gôn xuyên tường với một cú đánh quyết liệt nhưng vụng về và những người bạn nổi khổ dẫn dắt trong một

dàn thánh ca sôi động. Mọi người đột nhiên thấy có điều gì đó đáng mến ở một ông già, người đã trở thành một huyền thoại.

Tại sao hình ảnh của Rockefeller lại thay đổi đột ngột? Người khổng lồ luôn là biểu tượng cho thái độ của người Mỹ đối với tiền bạc, và quốc gia này đã tôn thờ nó vào những năm 1920. Thời gian trôi qua cũng đã lan tỏa một ánh sáng êm dịu trên những mảnh đất của ông, những thứ dường như thuộc về một thời đại bị lãng quên trước đó. Ông cũng đại diện cho một kiểu người Mỹ ngày càng được tôn vinh: những người đàn ông thực dụng, giỏi giang, đã thành lập cơ sở công nghiệp của đất nước (Titan). Những nhà công nghiệp thế hệ đầu tiên này được coi như những anh hùng. Có lẽ lý do rõ ràng nhất cho việc nâng cao tầm vóc của Rockefeller là giờ đây công chúng gắn ông với hoạt động từ thiện nhiều hơn là với Standard Oil. Báo chí, từng thù địch, đã thành bộ phận cổ vũ lớn nhất. “Không biết liệu có cá nhân nào đã từng chi tiêu một tài sản lớn như ông Rockefeller một cách khôn ngoan hơn không”, tờ Thế giới đăng bài vào năm 1923, trong khi các tờ báo của Hearst, không chịu thua kém, tuyên bố, “Nhà Rockefeller đã cho đi nhiều tiền hơn bất kỳ ai khác trong lịch sử kể từ khi con tàu mắc cạn ở Ararat.” (con tàu Noah)

Ngay cả khi Rockefeller trở nên thể thao và bảnh bao trong Roaring Twenties, theo kịp thời đại, con trai ông vẫn thích những bộ vest công sở tối màu và áo sơ mi trắng. Bây giờ ở tuổi năm mươi, tóc bạc và đeo kính cận, Junior bắt đầu trông giống như một tác phẩm bảo tàng. Năm 1923, như thể đang ẩn náu trong một quá khứ êm đềm hơn, Junior đã cải tạo văn phòng của mình tại 26 Broadway bởi Charles of London, người đã lắp đặt các tấm gỗ sồi từ một biệt thự ở Tudor ở Anh, tủ sách, bàn hội nghị thời Elizabeth và một chiếc bàn Jacobean. Trong khi các công ty Standard Oil kiếm bộn tiền từ sự bùng nổ ô tô, Junior lại thích xe ngựa và chùn chân khi đặt chân vào máy bay.

Không có gì khiến cả hai cha con trở nên cổ hủ hoặc gây tranh cãi hơn sự ủng hộ mạnh mẽ của họ đối với Chất Cấm. Họ không chỉ chưa từng nếm rượu trong đời mà còn ủng hộ đều đặn Liên đoàn Chống Saloon (chống rượu) và tặng cho nó \$350.000 kể từ khi thành lập năm 1895. Trước khi ban hành Tu chính án thứ mười tám vào năm 1920, Rockefeller đã nghi ngờ lệnh cấm sẽ có tác dụng. Ông nói về đồ

uống: “Đó là một tác nhân hủy diệt thấp hèn, nhưng con người sẽ tiếp tục làm ra và bán nó. Nó là cánh tay phải của ma quỷ.” Tuy nhiên, bất kể sự hoài nghi cá nhân của họ, nhà Rockefeller có liên hệ chặt chẽ với phong trào ôn hòa. Đối với những người sành về rượu, Junior có vẻ là một kẻ khó chịu, người đã từ chối người công nhân một ly bia. “Một ly bia có thể dẫn đến một ly bia khác,” anh tuyên bố. “Vì vậy, tôi nói một ly cũng là quá nhiều.” Đến năm 1926, Junior có đủ nghi ngờ về chất cấm và anh rút lại sự ủng hộ với Liên đoàn Chống Saloon, nhưng phải vài năm sau anh mới rút hoàn toàn.

Với gánh nặng quản lý nửa tỷ đô la, Junior chỉ còn rất ít thời gian để chuyển hướng. Như Frederick Gates đã nói, “Anh ấy sẽ thích hơn... để cắt đứt khỏi tài sản của cha và tạo cho mình giống như những người đàn ông khác một sự nghiệp hoàn toàn độc lập. Nhưng anh là con trai duy nhất, người thừa kế khối tài sản khổng lồ, từ khi sinh ra đã được định sẵn trách nhiệm, không thể trốn tránh.” Rất thường xuyên, anh đi làm về với những cơn đau đầu kinh hoàng và phải nằm trong phòng ngủ cả tiếng đồng hồ, trên trán được đắp một miếng gạc lạnh. Như cha anh lo sợ, sức nặng của khối tài sản dường như khiến anh choáng ngợp.

Vào cuối năm 1922, bị dày vò bởi những cơn đau đầu, suy kiệt thần kinh và thậm chí là điếc tạm thời, Junior đã đến Viện vệ sinh Battle Creek của Tiến sĩ John H. Kellogg, một người có tầm nhìn lập dị, người đã chỉ định chế độ ăn chay và chế độ spartan cho bệnh nhân. Junior nghe thấy điều không thể tránh khỏi: Anh đã làm việc quá chăm chỉ, bị căng thẳng và nên dành nhiều thời gian hơn để giải trí. Sau khi rời khỏi viện điều dưỡng, anh vẫn còn quá yếu để trở lại làm việc và bị cúm nặng; để hồi phục hoàn toàn, anh đi xuống Bãi biển Ormond và ở với cha vài tháng. Trong mười hai năm sau đó, không thể giải tỏa được sự căng thẳng lo lắng bên trong, Junior hiếm khi đi quá hai ngày mà không bị đau đầu dữ dội.

Nhu cầu cho đi tài sản của cha anh không bao giờ hết. Trong những năm 1920, thu nhập hàng năm của Junior dao động trong khoảng 35 đến 57 triệu đô la. Vì anh chuyển hướng từ 30 đến 40% cho các mục đích từ thiện, nên trung bình anh phân phối 11.5 triệu đô la mỗi năm — hoặc nhiều hơn số tiền tài trợ hàng năm của Quỹ Rockefeller. Junior phải vật lộn với cấu trúc ngày càng khó quản lý

của các tổ chức từ thiện chông chéo của Rockefeller. Sự phân mảnh phần nào xuất hiện để đối đầu với những lời chỉ trích chính trị mà lẽ ra sẽ chào đón một nền tảng duy nhất, toàn diện. Trong một cuộc cải tổ sâu rộng và quá hạn kéo dài vào năm 1929, Junior đã giám sát việc đưa Quỹ tưởng niệm Laura Spelman Rockefeller và các chương trình khoa học và nhân văn của Ban Giáo dục Phổ thông vào Quỹ Rockefeller.

Ngay khi anh ấy cần cố vấn nhất, Junior đột ngột bị tước đoạt khỏi họ. Đến năm 1923, Frederick T. Gates đang điều trị bệnh tiểu đường bằng insulin tại Viện Rockefeller và phải từ chức khỏi quỹ; ông chết vì bệnh viêm phổi ở Phoenix vào tháng 2 năm 1929 sau khi bị viêm ruột thừa cấp tính. Ông đã trao cho các nhà từ thiện Rockefeller phần lớn tầm nhìn nhiệt thành cũng như sự chú ý bền bỉ đến từng chi tiết. Sau khi Starr Murphy qua đời vào năm 1921, Junior cần một cố vấn chung mới và ba năm sau đó, Thomas M. Debevoise, một người có hình thức đáng sợ đến mức các con trai của Junior đã đặt tên cho anh là ‘Thủ tướng’. Nhưng Junior vẫn cần một nhà tư tưởng chiến lược tầm cỡ như Gates hoặc Mackenzie King, người mà anh vẫn gặp định kỳ nhưng giờ đã quá bận rộn để tham khảo ý kiến thường xuyên. Junior đã tìm thấy nhà lý thuyết lý tưởng của mình ở Raymond B. Fosdick, người từng là người bạn đáng tin cậy, luật sư, cố vấn và cuối cùng là người viết tiểu sử. Hai người gặp nhau vào tháng 5 năm 1913 khi Junior đang thành lập Cục Vệ sinh xã hội và Fosdick là một trợ lý thị trưởng đã từng làm việc với Lillian Wald tại Khu định cư Phố Henry. Sau Chiến tranh thế giới thứ nhất, Fosdick lên đường đến Pháp cùng Woodrow Wilson và làm phụ tá dân sự cho Tướng Pershing trước khi được Wilson bổ nhiệm làm Tổng thư ký Liên đoàn các quốc gia. Sau khi Thượng viện phủ quyết sự tham gia của Hoa Kỳ, một Fosdick chán nản đã từ chức và vận động hành lang cho cơ quan toàn cầu, ủng hộ “ý thức hành tinh” và “trí tuệ tập thể”.

Là một đảng viên Cộng hòa tốt, Junior ban đầu không ủng hộ Liên đoàn, nhưng dưới sự hướng dẫn của Fosdick, anh đã rũ bỏ chủ nghĩa cô lập của mình và tặng hai triệu đô la cho thư viện mới và ủng hộ tổ chức y tế của nó. Để thúc đẩy sự hòa hợp quốc tế, anh đã thực hiện các dự án từ hỗ trợ cho Hội đồng Quan hệ Đối ngoại mới, được thành lập vào năm 1921, đến việc thành lập các Viện Quốc tế tại bốn

trường đại học. (Mỗi dịp Giáng sinh, anh và Abby tổ chức tiệc chiêu đãi cho một trăm sinh viên từ Ngôi nhà Quốc tế Đại học Columbia.) và chuyển công việc của GEB sang bình diện toàn cầu.

Trong chuyến đi đến Pháp vào tháng 6 năm 1923, Junior và Abby giật mình trước tình trạng xuống cấp của cung điện Versailles: Hàng rào sắt hoen gỉ, nước chảy từ trần nhà, những bức tượng đổ nát trong vườn. Junior đã đề nghị thủ tướng Pháp, Raymond Poincaré, một triệu đô la để tân trang lại mái nhà Versailles và các khu vườn; sửa chữa khẩn cấp tại Fontainebleau; và khôi phục lại nhà thờ Reims lộng lẫy, bị tàn phá bởi bom đạn thời chiến - một đề nghị mà người Pháp rất khó từ chối.

Mặc dù bị sốc vì sở thích Perrier (nước khoáng) hơn sâm panh, người Pháp vẫn yêu mến phong thái tự tin của Junior, vì vậy trái ngược với hình ảnh hoạt hình của họ về triệu phú người Mỹ giỏi giang. Khi anh lái xe đến Versailles từ Paris vào một buổi chiều muộn, những người bảo vệ ở lối vào của du khách nói với anh cung điện đã đóng cửa. Từ chối sự đối xử đặc biệt, anh lên xe và trở về Paris - một hành động khiêm tốn đã khiến anh được khen ngợi trên khắp nước Pháp và giúp bù đắp một số tranh cãi về việc anh mua tấm thảm Unicorn nổi tiếng. Junior đã chi thêm hàng triệu đô la ở Pháp và đóng góp vào một tòa nhà mới cho Nhà thờ Hoa Kỳ nhìn ra sông Seine. Đột nhiên là một nhà từ thiện có mặt khắp nơi, anh đã khôi phục lại thư viện của Đại học Hoàng gia Tokyo sau trận động đất năm 1924; trả tiền cho việc khai quật Agora, khu chợ cổ của người Athen; thành lập một viện phương đông tại Đại học Chicago; và tài trợ cho Bảo tàng Palestine ở Jerusalem để bảo tồn các hiện vật trong Kinh thánh.

Sau cái chết của mẹ vào năm 1915, Junior cũng mở rộng tầm nhìn của mình trong lĩnh vực tôn giáo và áp dụng một cách tiếp cận cởi mở, mang tính thử nghiệm hơn. Ngay sau cuộc tranh cãi về tiền bạc, nhà Rockefeller đã cố gắng loại bỏ định hướng Baptist độc quyền của họ. Sau khi bày tỏ chức dịch vụ tôn giáo tập hợp các nguồn lực của họ để hỗ trợ quân đội Mỹ trong Thế chiến thứ nhất, bầu không khí có vẻ tốt cho công việc liên quốc gia. Senior tin nên tổ chức theo mô hình Standard Oil, cho một cơ quan quản lý tập trung, trong khi Junior tin các nhà thờ có thể hoạt động hiệu quả hơn nếu chúng không bị chia nhỏ. Anh đã tài trợ cho các nghiên cứu cho thấy thừa nhà thờ trong

các cộng đồng nông thôn và đề xuất hợp nhất để cắt giảm sự dư thừa. Bắt đầu từ năm 1920, anh lãnh đạo Phong trào Thế giới liên giáo hội, phong trào khuyến khích sự hợp nhất giữa các giáo phái Cơ đốc khác nhau. Giống như một chính trị gia theo chủ nghĩa tự do, anh đã thực hiện một chuyến đi gây quỹ mệt mỏi ở mười hai thành phố. Nỗ lực đại kết này đã thất bại khi anh chỉ huy được ba triệu đô la — một phần ba trong số đó đến từ nhà Rockefeller; hầu hết các giáo phái đều lợi dụng phong trào bòn rút tiền cho các mục đích riêng của họ.

Vào tháng 12 năm 1917, Junior có một bài phát biểu tại Liên minh Xã hội Baptist. Anh nói: “Để phác thảo một giáo hội mới, thống nhất. Nó cần tuyên bố các điều lệ, nghi lễ, tín điều, tất cả đều không cần thiết để được gia nhập vào Vương quốc của Đức Chúa Trời hoặc Giáo hội của Ngài.” Chấp nhận một vị trí có vẻ như là phạm thượng đối với mẹ - và anh sẽ không bao giờ lên tiếng khi bà còn sống - Bây giờ Junior tin những người thể hiện tinh thần đạo đức của Chúa Giê-su đều là giáo dân, dù họ không thực hành các nghi lễ của Cơ đốc giáo.

Vào đầu những năm 1920, Nhà thờ Baptist đã diễn ra các cuộc xung đột giữa những người theo trào lưu chính thống miền Nam và những người theo chủ nghĩa tự do miền Bắc về việc giải thích Kinh thánh đúng cách, một cuộc tranh luận sôi nổi lên đến đỉnh điểm là vụ xét xử Scopes năm 1925. Từ bỏ sự khác biệt của mình, Junior đi sâu vào chống lại “niềm tin hẹp hòi và trung cổ” của những người theo trào lưu chính thống, những người mà anh buộc tội là gây ra thù hằn và chia rẽ. Đây là lời chỉ trích sắc bén hơn, tự tin hơn Junior đã từng bày tỏ và vào giữa những năm 1920, anh công khai nghi ngờ cách giải thích theo nghĩa đen của Kinh thánh, cho nó không phù hợp với khoa học hiện đại. Đến thời điểm này, ngay cả Senior cũng xoay quanh việc giải thích theo nghĩa bóng. Đối với những người theo chủ nghĩa chính thống, những quan điểm dị giáo như vậy đã pha loãng tôn giáo thành một hình thức hoạt động xã hội, và vào năm 1926, trong một phản ứng ngày càng gay gắt, Công ước Baptist miền Nam đã tái xác nhận sự sáng tạo từ Đấng quyền năng và bác bỏ dứt khoát thuyết tiến hóa.

Junior củng cố quan điểm của mình bởi một ảnh hưởng mới: Harry Emerson Fosdick, anh trai của Raymond B. Fosdick. Năm 1924, khi Cornelius Woelfkin nghỉ hưu với tư cách là mục sư của Nhà thờ Baptist Đại lộ số 5 (đã chuyển đến Park Avenue hai năm trước đó), Junior đã nhìn thấy cơ hội cho một nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn, người sẽ can đảm lãnh đạo giáo đoàn theo chủ nghĩa đa sắc tộc. Khi còn là một mục sư trẻ, Fosdick rất giỏi về Phúc âm xã hội và rao giảng cho những người bị bỏ rơi ở các khu ổ chuột Hạ Manhattan và khu ổ chuột Appalachian. Thời gian đầu, ông đã ngưỡng mộ công việc của Lincoln Steffens, Ray Stannard Baker và các đồng nghiệp khác của Ida Tarbell. Vào năm 1922, ông đã đưa ra một bài thuyết giảng gây tranh cãi, “Liệu những người theo chủ nghĩa hiện đại sẽ chiến thắng?” đó là một tuyên bố mạnh mẽ, không khoa trương về niềm tin của chủ nghĩa hiện đại đến nỗi ông gần như đã bị Đại hội đồng Trưởng lão xét xử tội dị giáo. Đôi khi được gán thẻ như một nhà xã hội chủ nghĩa và từng được gán nhãn hiệu “Jesse James của thế giới thần học”, Fosdick phủ nhận sự đồng tình, và phiên bản thông thường của Chúa tái sinh.

Năm 1925, Fosdick, thực sự là một người theo đạo Baptist, đã rời bỏ Giáo hội Trưởng lão đầu tiên vì những quan điểm mang tính biểu tượng của mình. Junior đã liên hệ với anh ấy vào đỉnh điểm của cuộc tranh cãi. Rất hiếm khi Junior gặp rắc rối với tôn giáo, và Fosdick đã bị ám ảnh bởi lời mời của anh để đứng đầu Nhà thờ Baptist Park Avenue. Trong cuộc gặp gỡ của họ, Fosdick thiên tả đã thú nhận những nghi ngờ về việc trở thành mục sư của một nhà thờ sang trọng như vậy. Để lôi kéo anh, Junior đã đưa ra ý tưởng thành lập một nhà thờ mới để phục vụ một cộng đồng không đồng nhất. Tuy nhiên, Fosdick vẫn phủ nhận. Khi Junior ép anh ta vì một lý do, Fosdick buột miệng: “Bởi vì anh quá giàu có và tôi không muốn được biết đến như là mục sư của người giàu nhất đất nước”. Sự im lặng đáng xấu hổ diễn ra sau đó. Junior trả lời: “Tôi thích sự thẳng thắn của bạn, nhưng bạn có nghĩ rằng nhiều người sẽ chỉ trích bạn vì sự giàu có của tôi, hơn là chỉ trích tôi vì thần học của bạn không?” Cả hai người đều cười, và một mối quan hệ thân thiết đã bắt đầu.

Ngay cả trước khi việc động thổ xây dựng một nhà thờ mới bắt đầu, Fosdick đã mở cửa Nhà thờ Baptist Park Avenue cho các thành

viên mới, bao gồm cả những người chưa được rửa tội bằng cách ngâm mình. Một năm sau khi anh đến, Junior bắt đầu một dự án mà anh đã ấp ủ từ lâu: xây dựng một nhà thờ liên giáo phái lớn ở thành phố New York. Với việc Junior tự mình làm chủ tịch ủy ban xây dựng và quyên góp 10 triệu đô la cho dự án, một địa điểm đã được chọn ở Morningside Heights để trở thành Nhà thờ Riverside. Tòa nhà Gothic, được thiết kế bởi Charles Collens và Henry C. Pelton, được lấy cảm hứng từ các nhà thờ lớn của Chartres và Laon.

Chính thức được cung hiến vào năm 1931, nhà thờ là một ngôi đền đại kết đường như là cầu nối cho cả thế giới tâm linh và thế giới trần tục. Thay vì những bức tượng thánh, người ta tìm thấy các nhà khoa học, bác sĩ, nhà giáo dục, nhà cải cách xã hội và các nhà lãnh đạo chính trị, bao gồm Louis Pasteur, Hippocrates, Florence Nightingale và Abraham Lincoln. Các bức tượng của Khổng Tử, Đức Phật, Mohammed và Moses nhìn xuống từ phía trên cổng chính, trong khi Darwin và Einstein chiếm giữ các hốc được tôn vinh. Sau một vài năm, hội thánh vừa có tính chất đa sắc tộc vừa có tính chất đa chủng tộc, với ít hơn một phần ba số thành viên đến từ nguồn gốc Baptist. Từng là những người ủng hộ tôn giáo cũ, nhà Rockefeller giờ đây đã trở thành đội tiên phong của đạo Tin lành tự do và bị các nhà thần học bảo thủ lớn tiếng tố cáo vì đã xúc phạm nhà thờ chân chính. Liên minh Kinh thánh Baptist nói về Nhà thờ Riverside rằng nó “rõ ràng là một phần của kế hoạch mở rộng cho toàn bộ cuộc sống của giáo phái Baptist chịu ảnh hưởng của Quỹ Rockefeller, tổ chức đã thành công trong việc chuyển đổi gần như tất cả các cơ sở giáo dục của chúng tôi thành các điểm nóng của chủ nghĩa hiện đại.” Ba mươi năm sau khi các nhà cải cách xã hội cánh tả phỉ báng Rockefeller, gia đình, dưới ảnh hưởng của Junior, giờ đang bị cánh hữu xua đuổi. Năm 1935, John D. Rockefeller, Jr., từng là người quyên góp chính cho Giáo hội Baptist miền Bắc, đã cho món quà cuối cùng hàng năm của mình. “Điều khiến tôi phải dừng lại,” anh nói trong lá thư của mình, “là khuynh hướng vốn có trong các giáo phái nhấn mạnh vào hình thức thay vì thực chất, tính đặc thù của giáo phái thay vì tính duy nhất của mục đích Cơ đốc.”

Vào năm 1924, John Jr., Abby và ba cậu con trai lớn đã thực hiện một chuyến đi qua miền Tây nước Mỹ trên một toa xe lửa riêng, dừng

lại để cắm trại trên đường đi. Bên ngoài vùng Đông Bắc, Junior hiếm khi được công nhận, và anh phát triển mạnh nhờ sự ẩn danh trên con đường rộng mở. Khi đến Công viên Quốc gia Yellowstone, gia đình được chào đón bởi giám đốc công viên Horace Albright, người đã giật mình khi thấy các cậu bé Rockefeller đang lao vào hỗ trợ người khuân vác hành lý. Khi Albright hộ tống họ đi quanh công viên, Junior và Abby bị cuốn theo những gốc cây đổ vút bừa bãi bên đường. Sau đó, trong một lá thư gửi cho Albright, Junior đã đề nghị tiền để dọn dẹp và làm đẹp những con đường. Vào ngày thứ hai, Albright lái xe đưa nhà Rockefeller đi xem Grand Tetons cheo leo, phủ đầy tuyết. Cảm phục trước sức mạnh của một đấng hiển linh, Junior quyết định bảo tồn cảnh quan tinh tế này cho hậu thế.

Trong chuyến thăm tiếp theo tới Grand Tetons vào năm 1926, Junior và Abby đã giật mình trước ánh đèn leo lét của các quầy bán xúc xích, trạm xăng và các biển quảng cáo lòe loẹt đang bắt đầu làm lộn xộn vùng nông thôn xung quanh Jackson Hole. Như Albright đã ghi lại trong nhật ký, “Tôi tin anh Rockefeller thực sự chán ghét những tiến bộ xa hoa của nền văn minh — và anh còn sợ chúng hơn nữa. Vì vậy, anh ấy đã tận dụng mọi cơ hội có thể để bước vào và cứu đồng loại của mình khỏi sự tấn công của những tác động tàn phá của xã hội công nghiệp.” Con trai của nhà công nghiệp hàng đầu nước Mỹ hiện đang làm việc tích cực để bảo vệ các di tích của thiên nhiên và bảo tồn tinh thần của quá khứ tiền công nghiệp của nước Mỹ. Đó là một thời điểm thuận lợi để làm như vậy: Cơ quan Công viên Quốc gia đã được Quốc hội thành lập vào năm 1916 với nhiệm vụ lớn là thúc đẩy và điều chỉnh các công viên và di tích quốc gia nhưng không có ngân sách thích hợp để thực hiện việc này. Hai giám đốc đầu tiên, Stephen Mather và Albright, đã nuôi dưỡng các nhà từ thiện như một cách để khắc phục điều này.

Thiếu sự thù địch của cha mình đối với chính phủ và thẩm quyền ý thức phục vụ công cộng của người Wilsonia, Junior, dưới sự giám hộ của Albright, đã thành lập một quan hệ đối tác độc đáo với Washington để cứu các khu vực hoang dã. Khi trở về nhà, Junior bắt đầu mua hàng nghìn mẫu Anh ở Thung lũng Jackson Hole với mục tiêu tạo ra một công viên mới — một ý tưởng không phù hợp với nhiều người chăn nuôi, thợ săn và những người điều hành trang trại

địa phương, những người coi điều này là can thiệp vào công việc kinh doanh của họ. Để giảm thiểu sự phản đối chính trị và giữ giá đất giảm, Junior đã mua đất thông qua một nhóm bình phong, Công ty Snake River Land. Mặc dù tích lũy được 33.562 mẫu Anh và khao khát được giao chúng cho Cơ quan Công viên Quốc gia, món quà hậu hĩnh của anh liên tục bị từ chối do sự phản đối gay gắt, thiếu cần của địa phương. Chỉ đến năm 1943, Tổng thống Roosevelt mới tạo ra Đài tưởng niệm Quốc gia Jackson Hole và chấp nhận khu đất Rockefeller, được sáp nhập vào Công viên Quốc gia Grand Teton mở rộng vào năm 1950. Một khi bị nhiễm cơn sốt bảo tồn, Junior đã đưa tiền để mua một khu đất rộng lớn cho Công viên Quốc gia Shenandoah ở Virginia và Vườn quốc gia Great Smoky Mountains ở Bắc Carolina và Tennessee, cùng với một con đường chính để kết nối chúng qua Skyline Drive xuyên qua Dãy núi Blue Ridge.

Nếu Horace Albright là một trong những chuyên gia về môi trường của Junior, thì người còn lại là Henry Fairfield Osborn, chủ tịch của Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên Hoa Kỳ. Là người sáng lập của một nhóm có tên là Save-the-Redwoods League, Osborn đã gióng lên hồi chuông cảnh báo về sự tàn phá sắp xảy ra đối với những khu rừng gỗ đỏ ở phía bắc California, vốn đang bị các công ty gỗ chặt hạ nhanh chóng. Khi một công ty bắt đầu đốn hạ những cây gỗ đỏ ở Bull Creek Flat, Junior đã cung cấp một triệu đô la để ngăn chặn việc khai thác gỗ và cứu những khu rừng nguyên sinh. Sau đó, anh đã bỏ tiền để cứu những khu rừng gỗ đỏ khác, cùng với 1.5 triệu đô la để bảo tồn hàng ngàn mẫu cây thông nguyên sơ ở Thung lũng Yosemite. Gần nhà hơn, anh đã tập hợp bảy trăm mẫu đất dọc theo bờ sông Hudson ở New Jersey mà anh tặng cho Ủy ban Công viên Palisades. Điều làm cho những nỗ lực bảo tồn này đáng chú ý là Junior đã đóng dấu của riêng mình cho hoạt động từ thiện của Rockefeller và có tác động nổi bật trên toàn quốc, thậm chí toàn cầu. Sự thúc đẩy bảo tồn của anh hoàn toàn khác với tinh thần cầu tiến, khoa học mà cha anh đã thể hiện trong nghiên cứu và giáo dục y tế.

Sự tôn kính của anh đối với quá khứ và sự khó chịu ngầm với thời kỳ hiện đại đã được minh chứng bằng một số dự án trùng tu, một lần nữa đánh dấu sự đoạn tuyệt với di sản của cha. Đôi khi anh dường như muốn nghiên cứu quá khứ để sống trong đó, tiếp nhận phẩm giá

được khôi phục của nó. Bài tập nổi tiếng nhất của anh trong việc du hành thời gian là nhờ Mục sư Tiến sĩ William Goodwin, giáo sư văn học tôn giáo tại Đại học William and Mary, người đã gặp Junior tại một bữa tiệc Phi Beta Kappa vào năm 1924. Goodwin đã cố gắng khơi gợi sự quan tâm của Junior về nỗi ám ảnh cá nhân của mình: khôi phục thủ đô thuộc địa cũ của Williamsburg, Virginia. Là một người chuyên về đề tài này, Goodwin thường tham quan thị trấn trong khung cảnh đầy ánh trăng, giao tiếp với những hồn ma thế kỷ mười tám. Mặc dù Junior từ chối, giáo sĩ Episcopal cảm thấy đã tình cờ gặp một người đàn ông Mỹ có thể thực hiện tưởng tượng của mình. Trong hai năm tiếp theo, Junior phải gồng mình trước những lời yêu cầu dai dẳng đến điên cuồng của Goodwin.

Vào mùa xuân năm 1926, khi Junior quyết định nói chuyện tại Viện Hampton, Goodwin đã nhìn thấy một cơ hội để đưa anh đến Williamsburg. Khi John Jr. và Abby đến, ông ấy đưa họ về thị trấn. Có lúc Junior ngây thơ hỏi liệu có tồn tại các kế hoạch bảo tồn các tòa nhà cũ hay không; lúc này, mục sư chắc hẳn đã nhìn thấy một tia sáng thần thánh. Khi ông bẽn lển nói, “Tôi phải vô cùng kìm nén vào thời điểm đó để không bùng nổ trước sự chứng kiến của anh Rockefeller để mở ra ước mơ ấp ủ của tôi.” Ông nhanh chóng thu hút Junior với những bức vẽ nghệ thuật của thị trấn được phục hồi.

Khi Junior đồng ý bảo lãnh dự án vào năm sau, anh ước tính nó sẽ tiêu tốn 5 triệu đô la và anh phải đối mặt với tình thế tiến thoái lưỡng nan quen thuộc là mua đất mà không gây ra sự bùng nổ bất động sản. Với sự liên quan của Rockefeller được che giấu, Goodwin gọi người bảo trợ của mình bằng mật danh “Mr. David”. Khi các luật sư, đại lý bất động sản và chủ sở hữu bất động sản đổ xô đến văn phòng của Goodwin với số lượng đáng ngờ, các tin đồn xôn xao với những phỏng đoán về người ủng hộ giàu có của dự án: Henry Ford, George Eastman, J. P. Morgan, Jr. và Otto Kahn đều được đề cập. Khi suy đoán trở nên phản tác dụng, Goodwin đã tập hợp công dân địa phương và tuyên bố, “Bây giờ là đặc ân và niềm vui rất lớn của tôi khi thông báo những người tài trợ số tiền để khôi phục Williamsburg là ông bà John D. Rockefeller, Jr., của New York.”

Như mọi khi, phương pháp của Rockefeller là bắt đầu từ từ, và sau đó mở rộng. Đúng như cách tiếp cận này, Junior đã lên kế hoạch

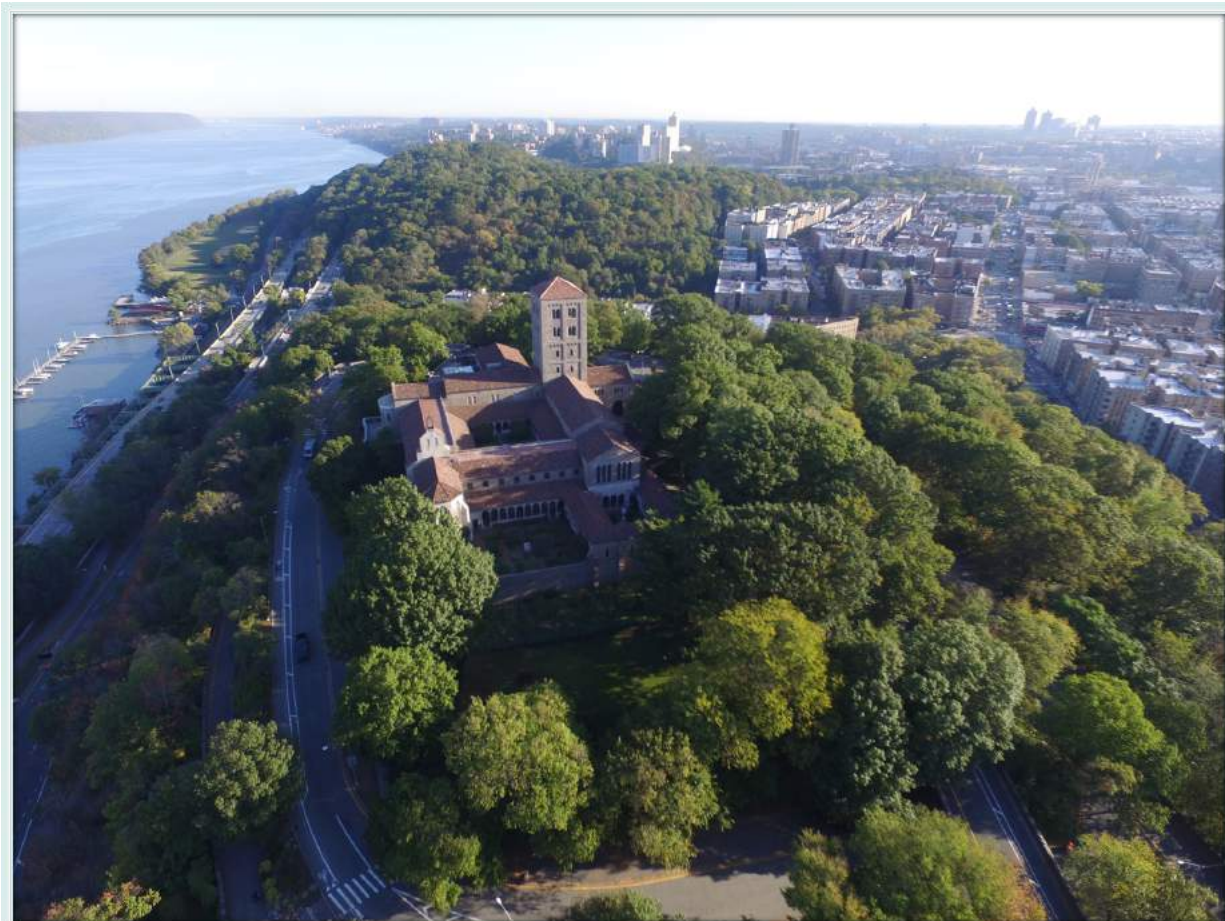
làm lại từng tòa nhà một. Anh không bao giờ mơ mình sẽ hồi sinh cả thị trấn, nhưng ý tưởng khôi phục lại quá khứ một cách tỉ mỉ đã thổi bùng lên tâm trí anh một câu thần chú mạnh mẽ, và anh trở nên vô cùng say mê với những chi tiết nhỏ nhất. Khi anh nói với cấp dưới của mình, “Không một học giả nào có thể đến gặp chúng tôi và nói rằng chúng tôi đã mắc sai lầm.” Tại một thời điểm, kiến trúc sư đã nhắc nhở Junior mọi thứ không phải là hoàn hảo ở thế kỷ mười tám. “Nhưng anh Rockefeller hoàn toàn không thích điều đó.” “Anh ấy muốn mọi thứ phải hoàn hảo.” Junior có một mối quan hệ đặc biệt với thế giới đáng yêu này. “Tôi thực sự thuộc về Williamsburg,” anh từng nói. Anh và Abby mua một trang viên rợp bóng cây du, Bassett Hall, nơi họ ở hai tháng mỗi năm và là nơi Abby tạo ra bộ sưu tập nghệ thuật dân gian Mỹ đầu tiên.

Là một hình thức giải trí giàu giá trị xã hội, Colonial Williamsburg đã thu hút Junior và phát triển thành một niềm đam mê đến mức cuối cùng anh ấy đã chi năm mươi triệu đô la cho nó. “Tôi đã dành nhiều thời gian, suy nghĩ và sự chú ý cho Williamsburg hơn so với bất kỳ dự án nào khác mà tôi từng đảm nhận — nhiều hơn những gì tôi đã dành cho Trung tâm Rockefeller... Tôi càng làm thì dự án càng hoàn thiện và sự quan tâm của tôi càng lớn.” Senior không bao giờ thảo luận về Colonial Williamsburg với con trai dù các dự án của Junior đang duy trì di sản của ông và nâng cao hình ảnh Rockefeller đáng kể. Tuy nhiên, khi Junior sau đó được vinh danh bởi cơ quan lập pháp Virginia, anh ấy đã nghẹn ngào và nói, “Tôi ước gì cha tôi ở đây! Tôi chỉ là con trai.” Việc tự hạ thấp bản thân như vậy đã trở thành một thói quen. Năm 1934, Tổng thống Roosevelt mở cửa Colonial Williamsburg cho công chúng.

Một dự án khác được hình thành theo tinh thần tương tự là bảo tàng The Cloisters, nơi phản ánh mối quan tâm lâu dài của Junior đối với nghệ thuật thời trung cổ, với hệ thống phân cấp, kỹ thuật thủ công chính xác và nội dung tinh thần mạnh mẽ. Ngôi nhà ở Phố Tây Năm mươi tư được trang trí bằng những tấm thảm lông lầy thời Trung cổ, bao gồm cả Cuộc săn Kỳ lân, và bộ sưu tập được mở rộng sau khi William Welles Bosworth giới thiệu anh với một nhà điêu khắc rất lãng mạn tên là George Grey Barnard. Barnard đi du lịch qua Pháp và Ý vào mỗi mùa hè, nhặt các bức tượng Gothic và các báu vật thời Trung

cổ khác và mang các chiến tích của mình trở lại New York. Bảo tàng Cluny ở Paris đã cho Barnard ý tưởng về một bảo tàng thời trung cổ ở thượng Manhattan, nơi được gọi là The Cloisters (sau này là Barnard Cloisters). Năm 1914, bảo tàng dành cho một người này mở cửa trên Đại lộ Fort Washington trong một tòa nhà gạch nhỏ. Barnard đã tạo ra cho du khách một hình ảnh giả tưởng thời trung cổ đầy đủ: Những nhân vật mặc áo choàng sẽ dẫn du khách qua một nội thất nhà thờ, bóng tối đầy hương thơm và vang vọng với những bài thánh ca thời Trung cổ. Vào thời điểm Barnard rao bán toàn bộ bộ sưu tập của mình vào những năm 1920, Junior đã mua một trăm tác phẩm Gothic từ anh ấy, cất giữ hầu hết chúng trong đường hầm giao hàng tại Pocantico. Bảo tàng Nghệ thuật Metropolitan đã lấy toàn bộ bộ sưu tập với tiền cung cấp từ Rockefeller.

Khi còn là một cậu bé, Junior đã thường xuyên cưỡi ngựa dọc theo Hudson đến một điểm cao, nhiều cây cối khiến cậu say mê. Ngay cả khi đó cậu đã thề rằng một ngày nào đó sẽ mua mảnh đất và tặng nó cho thành phố. Bây giờ một cơ hội như vậy đã tự xuất hiện. Sau khi mua bất động sản Cornelius Billings và các lô đất khác gần bảo tàng của Barnard, anh đã đề nghị thành phố để làm công viên. Năm năm sau, thành phố chấp nhận món quà cho một Công viên Fort Tryon mới và tôn vinh điều khoản của Junior rằng bốn mẫu đất cao được dành cho một bảo tàng mới, The Cloisters, để lưu giữ bộ sưu tập nghệ thuật thời Trung cổ của Bảo tàng Metropolitan.



Công viên Fort Tryon

Anh cũng đã trả tiền cho một tòa nhà được pha trộn khéo léo giữa 5 tu viện của Pháp cũng như nhiều mảnh mà trước đây đã mua từ Barnard. Một ngày nọ, khi đang xem xét các kế hoạch cho The Cloisters, anh nhận thấy một căn phòng được đánh dấu “Thảm trang trí” và hỏi James Rorimer, người phụ trách, anh ấy có suy nghĩ gì. “Ồ, một cái gì đó giống như tấm thảm Unicorn,” Rorimer nói một cách giận dữ. Junior nhăn mặt. Nhưng, trong một hành động hy sinh cao cả, anh cuối cùng đã chia tay với tấm thảm quý giá của mình. Vào thời điểm Cloisters mở cửa vào năm 1938, Junior đã quyên góp hoặc bảo lãnh chi phí của hơn 90% tác phẩm được trưng bày.

Sự xích mích lớn nhất giữa Junior và Abby đã nảy sinh về chủ đề nghệ thuật hiện đại, nơi bộc lộ những khác biệt cơ bản trong tính cách của họ. Junior dường như không bị kích thích bởi khía cạnh phóng túng, phóng túng của nghệ thuật hiện đại, sự thử nghiệm tự do của nó

với hình thức và nội dung. Trong khi trước đây anh vẫn ngoan cố, như thể thoát khỏi cuộc xung đột liên quan đến sự nghiệp của cha mình và Vụ thẩm sát Ludlow, Abby đã chấp nhận sự thay đổi và đáp lại sự tự do và tự phát của nghệ thuật châu Âu mới. Cô say mê những bức tranh theo trường phái Biểu hiện của Đức, với màu sắc đậm, chủ đề kỳ cục và sự gợi cảm về đêm. Khi cô bắt đầu sưu tập những tác phẩm như vậy, Junior thấy chúng thô sơ và không hấp dẫn. Mang tác phẩm bị cấm đến một phòng trưng bày ở tầng trên ở số 10 phố Tây Năm mươi tư, anh thường tỏ ra dè bủ khi nói về bộ sưu tập tranh của Abby. “Đây là những đồ vật kỳ lạ, mà mẹ đã mang vào nhà,” con trai họ Laurance nói. “Ông ấy không chấp nhận chúng.”

Nhiều điều về nghệ thuật hiện đại - bao gồm màu sắc đôi khi sặc sỡ, hình ảnh đẹp như mơ và các hình thức bạo lực hoặc méo mó - khiến người đàn ông bị ức chế này bối rối. “Tôi quan tâm đến cái đẹp và nhìn chung, tôi không tìm thấy vẻ đẹp trong nghệ thuật hiện đại,” Junior nói, thích vẻ đẹp cổ điển của những món đồ gốm sứ Trung Quốc. “Thay vào đó, tôi tìm thấy mong muốn được thể hiện bản thân, như thể người nghệ sĩ đang nói, ‘Tôi tự do, không bị ràng buộc bởi hình thức nào, và nghệ thuật là thứ chảy ra từ tôi.’” Với sự giải phóng của Abby trong việc thu thập chúng, vì nếu không thì khó có thể giải thích cho việc anh phản đối kịch liệt sở thích của cô. Thất vọng với chồng, Abby tìm thấy sự đền bù ở các con trai, đặc biệt là Nelson, người đã chia sẻ tình yêu của cô với những đồ vật đe dọa này.

Vì một khi không để ý đến mong muốn của chồng, Abby đã cùng với Lillie P. Bliss và Mary Sullivan vào năm 1929 để thành lập Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại (MoMA), nơi cung cấp lối thoát cho tài năng của nhiều phụ nữ giàu có ở New York. Đó là một hành động dũng cảm vào thời điểm mà hầu hết người Mỹ vẫn còn chế nhạo sự đổi mới nghệ thuật như vậy. Lúc đầu, bảo tàng thuê không gian trưng bày trong Tòa nhà Heckscher trước khi chuyển đến một ngôi nhà ở Phố Tây Năm mươi ba thuộc sở hữu của Rockefellers. Ngay cả khi bảo tàng ngày càng trở nên nổi tiếng, Junior vẫn giữ giọng điệu chán nản. “Hôm nay con đã cho Papa xem những bức tranh và phòng trưng bày,” Nelson viết cho mẹ, “và ông ấy nghĩ chúng thật khủng khiếp không thể nói thành lời, vì vậy tối nay con hơi chán.” Hoàn tất những vi phạm với cha mình, Nelson được bổ nhiệm làm chủ tịch Ủy ban Cố

vấn Trẻ em của bảo tàng vào năm 1930 — anh mới hai mươi hai và vẫn đang trong học kỳ cuối cùng tại Dartmouth — và cuối cùng trở thành chủ tịch của nó.

Bất chấp sự căm ghét nghệ thuật hiện đại, Junior đã trở thành nhà hảo tâm chính của bảo tàng, quyên góp tổng cộng sáu triệu đô la tài trợ và đất đai. Nghệ thuật hiện đại tuy nhiên vẫn gây tranh cãi ở quê nhà. Đau khổ vì ngân sách chỉ cho phép cô mua một bức tranh nhỏ và bản vẽ của Matisse, Abby chỉ thị cho một người trung gian, “Hãy nói với anh ta [Matisse] lý do duy nhất tôi không mua nữa là tôi không có tiền.” Để khắc phục, Abby đã mời Matisse đi ăn tối vào tháng 12 năm 1930 và ông chủ người Pháp tỏ ra mất kiên nhẫn khi cho rằng một người có trình độ văn hóa như Junior lại có thể vô cảm trước vẻ đẹp của Cézanne, van Gogh, Picasso và Braque. Một biên tập viên có mặt, Frank Crowninshield của Vanity Fair, đã gji lại câu trả lời tế nhị của Junior, “nhà từ thiện, người đã lắng nghe rất lịch sự, rất tiếc và bằng tiếng Pháp bóng bẩy nhất, ông ta vẫn phải tỏ ra cương quyết. Sau đó, với sự tự tin bùng nổ, ông nói thêm ông Matisse không được tuyệt vọng hoàn toàn, bởi vì, dù ông có thể vẫn còn ‘cứng như đá’, nhưng ông nghi ngờ bà Rockefeller, nhờ những món quà rất đặc biệt của bà, cuối cùng sẽ khiến ông giống như thạch (từ đá).”

Vượt qua sự phản đối của Junior, Abby đã trở thành thủ quỹ đầu tiên của MoMA và trao cho bảo tàng quỹ đầu tiên để mua lại tác phẩm nghệ thuật. Cô là một nhân vật năng động, tràn đầy năng lượng, có mặt khắp nơi trong những năm đầu tiên của bảo tàng. Tất cả công việc phi thường này chỉ khiến Junior xa lánh hơn nữa, một sự phản đối đáng chú ý đối với đạo diễn trẻ, Alfred H. Barr, Jr., đến nỗi anh ấy từng nói với Abby, “Hãy nhớ tôi thân ái với ông Rockefeller (người mà tôi khó tha thứ cho sự thờ ơ bằng đá granit của ông ấy với những gì bạn rất quan tâm).” Philip Johnson cũng không kém phần khinh bỉ: “Anh ta là một con chó ngao, một người đàn ông rất mạnh mẽ, người sẽ nói, ‘Là vợ tôi, cô có thể làm điều này và không thể làm điều kia’.” Vì Abby tham gia vào MoMA trùng với những năm mà các con tốt nghiệp đại học, kết hôn và bắt đầu đi làm, điều đó khiến Junior cảm thấy vợ sẽ dành cho riêng mình. David nói: “Những đứa trẻ chúng tôi, những người từng là đối thủ của ông ấy, giờ đã tự lập - có lẽ chúng tôi không còn là mối đe dọa với ông ấy nữa.” “Nhưng đây là bảo tàng,

phức tạp hơn bao giờ hết, đòi hỏi năng lượng của bà ấy, và nó được bà ưu tiên.” Chỉ riêng năm 1935 đã để lại 181 tác phẩm nghệ thuật tuyệt đẹp cho MoMA, Abby đã đạt được danh hiệu người nổi tiếng mới và được giới thiệu trên trang bìa tháng 1 năm 1936 của tạp chí Time, được mệnh danh là “người bảo trợ cá nhân xuất sắc của các nghệ sĩ sống ở Hoa Kỳ”.

Tác phẩm của Abby đã mang lại cho gia đình một sự hiện diện quan trọng cho sự bảo trợ nghệ thuật mà cho đến nay họ hầu như không có vì sự thờ ơ dễ thấy của Senior đối với hội họa, được thừa kế bởi con trai. Tuy, trong lòng anh quẫn quại với vẻ không hài lòng, Junior vẫn để ngỏ tiền. Sau khi Lillie Bliss qua đời vào năm 1931, bộ sưu tập của cô được rao bán - tràn ngập với hai mươi bốn bức Cézannes, chín Seurats, tám Degases, v.v. Cô đã để nó cho bảo tàng với điều kiện là có một quỹ tài trợ đủ để đảm bảo tính lâu dài; Junior đã đưa 200.000 đô la và Nelson 100.000 đô la. Vào năm 1935, để có không gian cho bộ sưu tập mới này, các ủy viên đã bỏ phiếu cho một tòa nhà mới được thiết kế bởi Philip L. Goodwin và Edward Durell Stone theo Phong cách Quốc tế. Đối với địa điểm này, nhà Rockefeller đã cung cấp đất trên cả Phố Tây 53 và Phố Tây 54 và đóng góp 60% số tiền quỹ xây dựng. Nhà của Senior và Junior đã được san bằng để nhường chỗ cho bảo tàng và Vườn điêu khắc Abby Aldrich Rockefeller liền kề. Đầu năm 1938, Junior và Abby chuyển đến một căn hộ mới tại 740 Park Avenue. Đối với Junior, đó hẳn là nỗi đau khổ tột cùng khi ngôi biệt thự chín tầng của anh đã bị phá bỏ để nhường chỗ cho nghệ thuật hiện đại.

CHƯƠNG 34 NGƯỜI THỪA KẾ

Những dự báo tồi tệ nhất của Senior về số phận của những đứa cháu dường như đã thành hiện thực trong những năm 1920, đặc biệt là với nhà McCormick. Từ lâu, ông đã yêu mến cháu trai Fowler, người đã trở thành bạn đồng hành cùng Carl Jung, người mà anh ca ngợi là ‘hình tượng Chúa’ trong cuộc đời mình. Sau khi ‘cai sữa’ Fowler khỏi những trò thông thường, Jung có thể đã vô tình chuẩn bị cơ sở cho cuộc hôn nhân không chính thống của Fowler. Năm 1921, báo chí lá cải tung tin rầm rộ về vụ ly hôn của James Stillman, Jr. và Anne “Fifi” Stillman. Fifi - một cô gái tóc đỏ nổi bật với phong thái thích tán tỉnh và tính khí thất thường - là một kẻ hú còi đối với những chàng trai trẻ, và Fowler trở nên say đắm cô khi anh ở chung phòng với con trai Bud của cô tại Princeton. Nhận thấy rủi ro, Edith cảnh báo cha cô vào năm 1922, “Luôn có cạm bẫy cho một người đàn ông trẻ giàu có với một người phụ nữ lớn hơn nhiều tuổi, giỏi ‘thiết kế’ và hấp dẫn.” và có bốn người con. Mặc dù thỉnh thoảng vẫn tiếp đón cặp đôi (người vẫn chưa có con), Rockefeller không nghi ngờ gì nữa, đã đổ lỗi cho Edith vì những rắc rối của con cô.

Xinh đẹp và nóng tính, Muriel, con gái của Edith, có bản chất cứng đầu của mẹ. Khi Rockefeller gửi cho cô một tấm séc sinh nhật vào năm 1922, cô đã gửi lại nó ngay lập tức, bày tỏ sự phẫn nộ rằng ông đã bày tỏ “tình cảm yêu thương của mình một cách vật chất như vậy”. Vì cha mẹ là những người bảo trợ cho nhà hát opera, Muriel quyết định trở thành một diva và xuất hiện cùng mẹ tại một bữa tiệc trưa gây quỹ. “Sau bữa tiệc trưa,” một tờ báo ở Chicago đưa tin, “sau khi uống hết cà phê và những vị khách nam đang chiêm xì gà, cô McCormick rút một điếu thuốc từ túi và tham gia hút.” Lấy nghệ danh là Nawanna Micor, Muriel học opera với Ganna Walska, diễn xuất một thời gian ngắn trên sân khấu New York, và thậm chí thử vận may

ở Hollywood trước khi chuyển sang trang trí nội thất và kết hôn với Elisha D. Hubbard, con trai của một cựu chủ tịch ngân hàng.

Rockefeller nhận được nhiều sự ấm áp hơn từ em gái của cô, Mathilde, một phụ nữ trẻ sáng sủa, và là đứa con duy nhất của McCormick được miễn phân tích với Jung. Lo sợ Mathilde sẽ trở thành con mồi cho một tên vô lại nào đó ở Thụy Sĩ, Rockefeller nói với cô ấy: “Chúng ta muốn tất cả các cháu trở thành người Mỹ thực sự và yêu đất nước của mình và không say mê với những sự quyến rũ đặc biệt đến với các cô gái Mỹ đôi khi bởi tài sản. thợ săn.” Năm 1922, Mathilde, mười bảy tuổi, quyết định kết hôn với thầy cưới ngựa người Thụy Sĩ của mình, một người góa vợ 45 tuổi tên là Max Oser. Sau khi phải trả giá cho những bài học cưới ngựa đắt giá của Mathilde, Edith cảm thấy bị phản bội. Như cô nói với cha mình, Oser chỉ quan tâm đến Mathilde vì nó là “con gái của cha mẹ giàu có và cháu gái của người đàn ông giàu nhất thế giới. Thật không may, chúng ta đều biết rõ, tất cả những đứa trẻ đều bị tâng bốc và dụ dỗ bởi những người không xứng đáng, những người hy vọng sẽ nhận được tiền từ chúng.”

Quên những cuộc trốn chạy gần đây của chính mình, Edith nghe như một người mẹ bảo thủ, tự cho mình là đúng, gợi ý Rockefeller giữ lại tiền cho các cháu của mình để “ít có khả năng bị những kẻ lừa đảo và những kẻ có tâm địa xấu chiếm đoạt. Chúng ta có nỗi buồn của mình,” Rockefeller trả lời Edith. “Cha vô cùng biết ơn vì người mẹ thân yêu đã tha thứ cho chúng.” Ông đã lay chuyển trước lý lẽ của Edith và đã ngừng trao nhiều món quà hàng năm cho các cháu của mình.

Từ chối chấp nhận Oser, Edith cố gắng thuyết phục Mathilde, nói với con sự chênh lệch hai mươi sáu tuổi giữa ông bà McCormick của cô đã dẫn đến một di chứng khủng khiếp của bệnh tâm thần cho bảy người con của họ. “Hai người chết khi còn trẻ và hai người mất trí,” cô cầu xin con gái. “Con có thấy bất công khi đưa trẻ em vào chứng mất trí không?” Không nguôi ngoai sau cuộc hôn nhân của Mathilde vào năm 1923, Edith đã từ chối gặp Max Oser hoặc thậm chí là cháu ruột của mình trong nhiều năm. Khi hai vợ chồng đến thăm Mỹ vào năm 1929, với nỗ lực ngăn chặn vi phạm này, Edith nói với Mathilde rằng cô vẫn không muốn gặp các cháu của mình. “Con cái thực sự

không quan trọng chút nào,” cô nói với con gái, “chúng chỉ cần thiết để sinh sản”. Edith điên tiết khi Mathilde và Max dự định đến thăm Senior, Edith đã điện báo trước cho cha cô: “Con sẽ rất cảm kích nếu cha không đón anh Oser thợ săn tài sản vào nhà.” Sắp kỷ niệm sinh nhật thứ chín mươi, Rockefeller không có tâm trạng để hắt hủi một đứa cháu gái yêu quý, vì vậy ông đã ân cần đón tiếp Max, Mathilde và các con của họ. tại Lakewood. Rockefeller thậm chí còn đóng vai trò tâm sự với Mathilde, người đã trút bỏ những rắc rối của cô ấy về Edith. Sau khi bị coi là tướng cướp trong nhiều thập kỷ, ông rất thích đóng vai một ông nội hiền triết.

Rockefeller tiếp tục bảo vệ cháu gái Margaret của mình, người khiến mọi người nhớ đến Bessie khi cô lớn lên, khiến cô trở thành đối tượng được quan tâm đặc biệt. Cô đã lớn lên trong bầu không khí cô đơn, đầy sách vở với cha mình, Charles Strong, người đã giữ Margaret tránh xa nước Mỹ — trước sự mất tinh thần vĩnh viễn của Rockefeller. Bị liệt từ thắt lưng trở xuống do khối u trên cột sống, Charles phải ngồi trên xe lăn có đệm gối cao su, và điều này khiến cuộc sống của anh chỉ có thêm phần náo nức. Khi ở trong căn hộ ở Paris hoặc biệt thự tại Fiesole, Charles và người bạn thân George Santayana đã chia sẻ mối quan hệ của người cha đối với Margaret, người luôn bị bao vây bởi những người cầu hôn. Kế hoạch hôn nhân của cô đã cung cấp cho người ta những suy đoán giữa hai triết gia nặng ký này.

Đó là Santayana, không phải Strong, người đã dắt tay cô dâu khi Margaret kết hôn với George de Cuevas thời trang trong một nhà thờ ở Paris vào năm 1927; Margaret nghĩ cha cô sẽ không đồng ý và kết hôn khi ông đang ở ngoài thị trấn. Sau môi trường gia đình cô độc, bị kìm nén, Margaret bị cuốn vào sự ấm áp, tự nhiên và quyến rũ của de Cuevas. Hầu như luôn được gắn mác là một nhà quý tộc Tây Ban Nha, de Cuevas không phải là người Tây Ban Nha cũng không phải là quý tộc mà là con của một gia đình ngân hàng Chile nhiều đất hơn tiền mặt, và anh đã thông minh trong việc tìm cách khắc phục sự thiếu hụt đó.

Vào tháng 1 năm 1929, Margaret sinh một bé gái tên là Elizabeth (tiếp theo là một cậu con trai, John), và trong năm đó, cô và George lên đường sang Mỹ “để gặp ông già Rockefeller, hiện đã 90 tuổi”,

Santayana đã mô tả kế hoạch của họ. “Cậu ấy đã đối xử hào phóng với Margaret — cô ấy có \$75.000 mỗi năm — nhưng đi kèm là hy vọng sẽ có những ân huệ, và chắc chắn họ sẽ cố gắng hết sức ở Florida để tạo ấn tượng tốt, với quý ông già và John D. Jr. hiện đang nắm giữ ví tiền.” Sau đó, George de Cuevas nói đùa anh đã đi bộ đến khu rừng nhiệt đới Florida để chơi gôn với mong muốn kiếm phụ cấp cho các con của mình. Anh ấy biết đường lối thích hợp để đi với Rockefeller và miêu tả Margaret là một cô gái tội nghiệp cần được bảo vệ. Margaret và George chuyển đến Mỹ cùng hai con vào những năm 1930, thời gian lưu trú được chấm dứt bởi các chuyến trở lại Paris và Florence, và trong vài năm họ sống gần Rockefeller ở Lakewood, giống như Charles và Bessie đã làm ba thập kỷ trước đó. Trong di chúc của mình, Rockefeller đưa ra bằng chứng nổi bật về sự quan tâm của ông đối với phúc lợi của con gái Bessie. Vì đã phân phối gần như toàn bộ số tiền của mình cho các tổ chức từ thiện và con cái, nên ông chỉ để lại một tài sản trị giá 26.4 triệu đô la, trong đó 16.6 triệu để thanh toán thuế liên bang và tiểu bang. Trong một quyết định khiến nhiều người bất ngờ, người nhận số tiền còn lại chính là Margaret Strong de Cuevas - một sự tri ân dành cho Margaret và người mẹ quá cố.

Với sáu người con của Junior, Rockefeller phải chịu ít đau khổ hơn nhiều, vì chúng được nuôi dưỡng dưới sự kỷ luật của cha chúng. Với mong muốn có một gia đình tỏa sáng, không tì vết và làm sạch cái tên Rockefeller, Junior đã trở thành một ông bố khó tính và thường không khoan nhượng. Trong số những đứa trẻ, Babs, đứa con gái duy nhất, thường xuyên ở cùng cha mẹ. Cô cảm thấy mẹ Abby đã thiên vị các con trai và Junior đã coi cô là bia trong những cơn thịnh nộ bị dồn nén. Junior được trang bị kém để hiểu được cuộc nổi dậy của tuổi trẻ, đặc biệt là khi nó đến từ một cô con gái được giải phóng. Cao và mảnh mai, một đứa trẻ thực sự của Thời đại nhạc Jazz, Babs trông thật tuyệt vời trong trang phục flapper và mũ vải, thích những cuộc rượt đuổi tốc độ cao trong chiếc xe thể thao của cô, yêu thích quần vợt và câu lạc bộ nhạc jazz Harlem. Cô cũng cố gắng trốn tránh những người thân của mình, và vào cái đêm ông chú William qua đời năm 1922, phải mất nhiều thời gian để truy tìm cô trong một bữa tiệc ở Long Island. Cô ghét việc đi nhà thờ và chế

nhạo ‘những người hâm mộ vẫy tay’ trong buổi cầu nguyện buổi sáng. “Em luôn có thể nhận được một đô la từ ông nội,” cô khoe khoang với các anh trai, biết điểm yếu của ông cô đối với các quý bà. Tại Trường Brearley và Chapin, cô bé tỏ ra ít chủ động và không hài lòng với những lời nhận xét phiến diện của cha cô về học bạ, chưa kể những cuộc gọi liên tục của ông đến trường để kiểm tra sự tiến bộ của cô.

Junior đã thưởng cho các con của mình 2.500 đô la nếu chúng không hút thuốc trước hai mươi mốt tuổi, nhưng cô bắt đầu lén hút thuốc từ năm mười lăm tuổi. Sau khi hút một điếu thuốc vào tháng 10 năm 1922, Babs, mười chín tuổi, ngồi xuống và viết cho cha mình như thể thú nhận tội ác quái dị nào đó: “Đây sẽ là bức thư khó nhất mà con từng phải viết... Con đã hút thuốc và bị thu xe. Mẹ bảo ngày mai mang xe đến Tarrytown và cất nó đi.” Khi Babs tiếp tục hút thuốc một cách trắng trợn, Junior đã tình nguyện tăng gấp đôi tiền trợ cấp nếu cô bỏ thuốc trong tương lai. Ngay cả sau khi khiến giường bốc cháy khi hút thuốc trên giường, cô vẫn không bỏ được thói quen, và Junior đã rất kinh hoàng khi cô thêm vào hương vị của rượu.

Babs coi cha là một người đàn ông căng thẳng, người đã biến mọi thứ thành một thử thách về đạo đức và quyền lực cá nhân. Giống như các anh trai, cô tìm thấy những đức tính cần thiết ở ông nội, bao gồm cả sự thông cảm nhân hậu, những điều còn thiếu sót ở cha cô. Hai lần trong mùa đông 1923–1924, Babs bị lôi ra tòa án giao thông vì chạy quá tốc độ, và hai lần cô nhận tội. Trong khi Junior không tha thứ cho điều này, Senior đã gửi cho cháu gái một lời an ủi, thừa nhận bản thân cũng thích chạy xe nhanh. Các cuộc đụng độ với cha đã làm Babs bị tổn thương. Khi con gái của Laurance sau đó nói về cuộc nói chuyện với Babs về quá trình nuôi dạy của cô ấy,

Tôi không thể truyền tải được giọng điệu cay đắng len lỏi trong bài phát biểu của cô ấy... Cô liên tục nói [cha cô] có ý tốt và bày tỏ sự ngưỡng mộ đối với [ông], nhưng rõ ràng là cô sợ và ghét ông. Ông ấy ít khi cao giọng hay mất bình tĩnh. Nhưng khi tức giận, ông sẽ rất mỉa mai như cô nhớ lại. Cô xem ông như một người không có khả năng tận hưởng bản thân.

Vào ngày 14 tháng 5 năm 1925, Babs kết hôn với một luật sư trẻ và người bạn thời thơ ấu: David Milton đẹp trai, dễ tính. Hai trăm

mười người, bao gồm cả Thống đốc Al Smith, đã tham dự lễ cưới tại số 10 phố Tây 54, với Ivy Lee bay lơ lửng ở hậu cảnh, đảm bảo các nhiếp ảnh gia không chụp được ảnh Babs trong bộ váy cưới của cô, kéo có ai cáo buộc nhà Rockefellers phô trương. Trên báo chí, câu chuyện có thể đoán trước được dưới dạng văn xuôi hackney như một câu chuyện cổ tích về sự kết hợp giữa “cô dâu giàu nhất thế giới” và một “thư ký luật không một xu dính túi”. Sau đó, với sự thật hơn cả ngoại giao, Babs tuyên bố một ngày sau đám cưới “Ngày tự do đầu tiên của cô ấy”. Với một đám đông mong đợi rộng lớn đang rướn cổ bên ngoài, Babs và David lách ra một cửa sau. Khi Junior nhìn thấy đám đông đang đứng bên ngoài, ông hỏi họ có muốn vào xem đám cưới diễn ra ở đâu không. Không lâu sau, ông và các con trai đã thu hút những người tò mò, mỗi lần hai mươi, đi tham quan những căn phòng đầy hoa. Mười tám năm sau, theo bước chân của Edith, Babs ly hôn với người chồng luật sư. Sau đó cô kết hôn với Tiến sĩ Irving Pardee, một nhà thần kinh học, và sau khi ông qua đời, với Jean Mauzé, phó chủ tịch cấp cao của United States Trust Company. Trong những năm cuối đời, cô là người đóng góp đáng kể cho Trung tâm Ung thư Memorial Sloan-Kettering và các tổ chức khác của Thành phố New York.

Từ hơi thở đầu tiên của mình, John D. Rockefeller III đã lớn lên với kỳ vọng triều đại. Khi anh sinh ra, một tờ báo New York đã nói đùa rằng các nhà môi giới Phố Wall đang tranh luận xem liệu sự kiện này có “thúc đẩy thị trường hay chỉ đơn thuần là giữ nó ổn định”. Vốn nhút nhát và nội tâm, anh đã tự phê bình bản thân một cách nghiêm khắc. Giống như cha mình, anh khao khát trở thành một nhân vật đức hạnh và cũng giống như cha, anh đã phải trả một cái giá đắt về tình cảm cho điều đó. Dù có nhiều điểm tương đồng, Junior và con trai lớn có một mối quan hệ đầy căng thẳng. John III cảm thấy bị lu mờ bởi cha mình và chán nản với cảm giác không bao giờ có thể đo lường theo các tiêu chuẩn cao cả của ông. Babs cho John III là người bị thương nặng nhất bởi “quan điểm giám sát sửa sai” của Junior. John chê bai những hạn chế của cha mình, một lần trong nhật ký ghi lại “F[ather] luôn có cách riêng. Ông ấy... rộng rãi trong các mối quan hệ kinh doanh, nhưng lại quá hạn hẹp trong một số chi tiết gia

đình.” Không giống như Babs, John không hề tỏ ra nổi loạn và nuốt cơn giận vào trong.

John đã học qua một số trường tư thục, bao gồm Trường Roger Ascham, Trường Browning và Viện Loomis, nhưng, không giống như những người em trai, anh không được phép theo học Trường Lincoln tiến bộ, được bắt đầu vào năm 1917 với sự tài trợ của Ban Giáo dục Phổ thông. Xấu hổ với chiếc hàm lớn và tin phần bên phải của khuôn mặt đã bị biến dạng, ở tuổi thiếu niên, anh bắt đầu có biểu hiện của bệnh tâm thần (đau đầu, đau dạ dày, v.v.) đã khiến cha anh đau đớn. Vào đầu năm 1922, anh bị chứng đau tai hành hạ đến mức phải trải qua mùa đông với ông nội ở Florida, nơi anh vui đùa với sự thích thú của ông nội trên sân gôn. Senior đã thêm một nét sáng sủa của sự lập dị vào thế giới buồn tẻ của mình.

Anh viết trong nhật ký với sự tự ti đến thê lương: “Tôi không có sức hút cá nhân. Không ai muốn ngồi cạnh tôi. Tôi không có bạn bè thực sự ở trường. Ước gì tôi được nhiều người biết đến hơn. Tôi ước mình khác biệt về nhiều mặt. Lúc nào cũng quá tự ý thức.” Anh đã thừa hưởng lương tâm trong sạch của Eliza mà thiếu sự vui nhộn của Big Bill.

Khi còn ở tuổi vị thành niên, John đã tiết kiệm hoặc quyên góp một nửa thu nhập cho tổ chức từ thiện và hầu như không biết về độ lớn của tài sản nhà Rockefeller. Theo truyền thuyết, một ngày nọ, anh đang lái một chiếc thuyền chèo mạt nát tại Cảng Seal thì con trai của một người hàng xóm nói, “Tại sao bạn không có được một chiếc thuyền máy?” John sững sốt trả lời: “Một chiếc thuyền máy! Bạn nghĩ chúng tôi là ai — Vanderbilts!” Tại Princeton, anh không nằm trong số vài trăm sinh viên sở hữu một chiếc xe hơi. Một câu chuyện, có lẽ là ngụy tạo, tuyên bố John đã bị chế nhạo khi cố gắng tính tiền bằng một tấm séc tại một nhà hàng Ý trên phố Nassau ở Princeton; ông đã chấp nhận những tấm séc có chữ ký của George Washington (tiền Mỹ) và Julius Caesar (tiền Ý), chủ sở hữu giải thích, nhưng ông không ngu đến mức nhận tờ séc có chữ ký của John D. Rockefeller. Mặc dù sự xuất hiện năm 1920 của cuốn tiểu thuyết đầu tiên của F. Scott Fitzgerald, *Bên này của thiên đường*, đã chứng nhận danh tiếng của Princeton về lối sống nhanh, John III không uống rượu, hút thuốc, chửi bới hoặc học tập vào Chủ nhật. Trong các bữa tiệc chiêu

đãi tại câu lạc bộ ăn uống của mình, anh sẽ chỉ cọ chiếc cốc yêu thương bằng bạc để tránh tiếp xúc với rượu. Trong khi các bạn cùng lớp say sưa quên mình, John dạy tiếng Anh cho những người nhập cư tại một ngôi nhà định cư địa phương hoặc làm tình nguyện viên tại YMCA. Ngay cả tại Princeton, anh đã phục vụ trong hội đồng quản trị của Ngân hàng Quốc gia Dunbar, một ngân hàng do người da đen quản lý ở Harlem được hỗ trợ bởi cha anh và các doanh nhân khác. Có lẽ nổi tiếng hơn ở Princeton so với những gì anh nhận ra, nhưng John đã miêu tả những năm đại học như một luyện ngục cô đơn. Lương tâm cắn rứt, anh suy nghĩ một cách bệnh hoạn về những khiếm khuyết của chính mình trong nhật ký. “Tôi sợ rằng tôi có mặc cảm - thực sự biết tôi có. Không bao giờ có cảm giác mọi người — cả con trai và con gái — muốn ở bên tôi. Tôi không thể giữ nụ cười trên môi, điều đó là điều đáng xấu hổ nhất. Cơ bắp run rẩy. Hãy cho bất cứ điều gì để vượt qua nó.” Trong học kỳ đại học ảm đạm cuối cùng, John ghi lại, “Hãy đoán lý do tôi vui mừng tốt nghiệp vì tôi đã làm khá lộn xộn với nó; hầu như không thực sự kết bạn với bất kỳ ai.”

Sau khi tốt nghiệp, John đi du lịch vòng quanh thế giới trước khi nhận nhiệm vụ tại 26 Broadway, nơi anh đặt mình theo ý của cha. Văn phòng gia đình lúc này là một bộ máy quan liêu khổng lồ với hơn một trăm người, bao gồm luật sư, kế toán, quản lý tiền tệ và chuyên gia bất động sản. Nếu Rockefeller đã để Junior đi lang thang một cách bối rối trong những năm đầu ở sân khấu 26 Broadway, thì Junior lại kèm cặp con trai mình theo cách ngọt ngào hơn nhiều. Trong ngày làm việc đầu tiên của John vào ngày 2 tháng 12 năm 1929, Junior đã tổ chức một cuộc họp báo để giới thiệu con trai sau đó thống trị cuộc thảo luận. Mỗi khi các phóng viên đặt câu hỏi cho chàng thanh niên cao lớn hay câu kính, Junior đều trả lời giúp. Mặc dù Junior đã sớm đặt con trai vào mười lăm hội đồng quản trị, bao gồm Quỹ Rockefeller và Viện Rockefeller, và giao cho cậu bé một văn phòng nhỏ, liền kề, nhưng John hiếm khi nhìn thấy cha. Bị ám ảnh và bị thúc đẩy, John III làm việc suốt ngày đêm, sáu ngày một tuần, nghiên cứu mọi thứ, từ việc phạm pháp ở tuổi vị thành niên đến kiểm soát dân số. Giống như cha trong những năm đầu của mình,

John III thường là người ủng hộ Rockefeller trong các ban từ thiện, và tất cả các trách nhiệm đều do họ gánh.

Chàng trai trẻ trung cao này cần một người phụ nữ có thể cứu anh, như Abby đã làm với Junior, và anh đã tìm thấy một người bạn đời lý tưởng trong Blanchette Ferry Hooker. Blanchette được giáo dục bởi Vassar là một nữ thừa kế xinh đẹp, ngọt ngào và quyến rũ, cư xử với phong thái đàng hoàng. Cha cô đã thành lập Công ty Điện hóa Hooker trong khi mẹ cô được thừa kế tiền từ việc kinh doanh hạt giống Ferry. John III hào hứng đến mức để đẩy nhanh tiến độ, Junior đã đưa cho anh chìa khóa của một ngôi nhà nhỏ ở Cảng Seal và khuyến khích anh đưa Blanchette đến đó. Cặp đôi cuối cùng đã kết hôn vào ngày 11 tháng 11 năm 1932, trước 2.500 khách mời tại Nhà thờ Riverside.

Trong suốt quá trình tán tỉnh của họ tại Cảng Seal, Blanchette đã biết được John mắc cảm tội lỗi như thế nào khi anh đưa cho cô một danh sách đầy đủ về những lỗi lầm của anh sau đó yêu cầu cô đáp lại. Cô thấy người chồng tương lai đang cúi đầu dưới sức nặng của công danh và tài sản, và cô đã giúp anh thoát ra. Nó không phải là dễ dàng. Giống như dì Edith của mình, John III từng trải qua những cơn sợ hãi liên tục ở trường học, tình trạng tồi tệ hơn sau khi kết hôn. Khi anh và Blanchette bước vào xã hội, anh thỉnh thoảng phải tuân theo phép xã giao khiến anh gần như rơi vào trạng thái chết ngất. Mặc dù tình trạng cuối cùng đã giảm bớt, nhưng John và Blanchette hiếm khi mạo hiểm tham gia các hoạt động công cộng.

John là người ít được biết đến nhất trong số các anh em, nhưng là nhà từ thiện tận tâm nhất. Bên cạnh Quỹ Rockefeller, anh còn chủ trì Trung tâm Lincoln và Hội đồng Dân số và trở thành lực lượng quan trọng nhất đằng sau Hiệp hội Châu Á. Tránh đi xe limousine và các khách sạn sang trọng bất cứ khi nào có thể và thường đi du lịch dưới cái tên hư cấu John Davison, anh hạn chế mọi hành vi tự gây căng thẳng. Thật kỳ lạ, giống như cha mình, John không thể ủng hộ sở thích nghệ thuật hiện đại của vợ và, lấy gương từ Abby, Blanchette kiên quyết bất chấp và trở thành chủ tịch của Bảo tàng Nghệ thuật Hiện đại.

Nếu John III dường như bị giam cầm bởi các quy tắc gia đình phong phú, thì Nelson dường như không chú ý đến những ức chế đã

cai trị cuộc sống của cha họ. Sự hào sảng của Nelson chỉ càng làm mất đi sự tự tin của John III. Như người sau ghi lại trong nhật ký, “Nelson nhảy rất tốt. Tôi thật tệ. Nelson luôn tạo được tiếng vang lớn.” Trong khi những người anh em dong dỏng cao, thì cậu bé Nelson lại có khung hình vuông, ngắn của Junior. Được đặt theo tên của Thượng nghị sĩ Aldrich, anh thừa hưởng sự quyến rũ và hướng ngoại của Aldrich, và người duy nhất trong số sáu người con, thể hiện sự thèm muốn phô trương trước công chúng, một người tự tin vui vẻ trong một gia đình luôn cau có với sự tự khẳng định bản thân. Là một nhân vật chỉ huy bẩm sinh, Nelson cư xử không giống như một học sinh tại Trường Lincoln, nơi anh lái chiếc xe Ford roadster hào nhoáng, như một hiệu trưởng. Anh nói với một giáo viên mới khiến cô ấy giật mình “cô mới đến đây, còn tôi đã ở đây khá lâu rồi”. Kể từ Big Bill mới có một người vui vẻ yêu đời như vậy. Rockefeller khó chịu. Junior thường nhăn mặt trước những trò hề của Nelson, trong khi Abby thấy rõ bản tính “thẳng thắn và bộc trực” của mình trong con trai và rõ ràng ưu ái anh hơn những đứa trẻ khác.

Là một học sinh nổi tiếng tại Dartmouth, Nelson đã tham gia đội bóng đá và được bầu làm phó chủ tịch lớp cơ sở của mình. Ngay cả khi đó, anh vẫn hòa nhập với mọi người, rèn giũa các kỹ năng chính trị của mình. Với chiếc quần dài đã sờn và chiếc áo len cũn cũn, anh cố gắng hòa vào đám đông, nhưng anh là một ngôi sao và đã biến chủ tịch Dartmouth, Ernest Hopkins, thành một người bạn. Anh ấy không uống rượu, dạy một lớp chủ nhật, đạt điểm đủ cao để trở thành Phi Beta Kappa, và khiêm tốn đạp xe thay vì ô tô.

Sau khi bố mẹ ấp ủ ước mơ anh trở thành kiến trúc sư, Nelson theo học chuyên ngành kinh tế. Đối với luận văn danh dự của mình, anh muốn viết một bài luận minh oan cho ông nội và Standard Oil, đồng thời háo hức nghe câu chuyện từ chính miệng của tộc trưởng. Rockefeller cẩn thận tránh thảo luận nghiêm túc về lịch sử kinh doanh của mình. “Ngày trước, con đã nghĩ Ông nội chưa bao giờ đề cập đến Công ty với chúng ta,” Nelson viết cho cha mình, “Ông cũng chưa bao giờ nói với chúng ta bất cứ điều gì về công việc tuyệt vời của ông trong việc tổ chức và lãnh đạo Công ty trong suốt nhiều năm.” Để khắc phục sự thiếu sót này, Nelson đã hỏi liệu cha có thể

sắp xếp một buổi nói chuyện hay không, nói đó “sẽ là một trải nghiệm tuyệt vời và khó quên trong cuộc đời chúng ta.”

Trong khi Rockefeller nghiền ngẫm điều này, Junior đã gửi cho con trai bản thảo Inglis bằng chữ viết tay mà Nelson đang say mê tìm kiếm. “Thật là ly kỳ!” anh nói với Junior. “Lần đầu tiên con cảm thấy thực sự hiểu rõ về Ông một chút - có một cái nhìn thoáng qua về sức mạnh và sự vĩ đại của ông.” Nelson không nhận ra anh chỉ đang đọc một cuốn tiểu thuyết gia đình hay; Những đứa trẻ Rockefeller vô tình bị lừa bởi các mối quan hệ công chúng trong gia đình. Về phần Rockefeller, mặc dù được yêu cầu, ông đã từ chối nói chuyện với cháu trai, để lại Nelson - giống như Junior và các Rockefeller khác - không có thông tin tốt hơn về Standard Oil so với bất kỳ người lạ ham đọc nào. Hành vi của Senior đảm bảo sự lo lắng về tính hợp pháp của tài sản sẽ lan sang con cháu của ông, củng cố lương tâm tội lỗi của họ. Trong luận án của mình, Nelson, do Inglis huấn luyện, đã thẳng thừng phủ nhận Standard Oil đã từng khiến các đối thủ cạnh tranh rời bỏ hoạt động kinh doanh một cách không công bằng. Anh viết: “Những công ty này được đối xử hết sức công bằng và trong nhiều trường hợp là sự hào phóng, bác bỏ điều hoang đường rằng Standard Oil có quyền lực ‘thông qua phân biệt giá, độc lập giá mạo và gián điệp’.”

Năm 1929, Nelson tròn 21 tuổi cùng ngày Rockefeller chín mươi. “Những năm 90 làm cho tuổi 21 của con có vẻ nhỏ bé và tầm thường,” anh viết cho cha mẹ, “giống như một cây non đứng bên một cây linh sam dũng mãnh. Nhưng cây non vẫn còn thời gian để sinh trưởng, phát triển và một ngày nào đó có thể chính nó sẽ biến thành một cây linh sam. Ai biết được?” Nelson đã nhảy vào bất kỳ cơ hội nào để chơi gôn với Rockefeller ở Florida và là một khán giả chăm chú với sự khéo léo của ông nội. Sau một lần đến thăm năm 1932, Nelson nói với Junior rằng ông nội “chắc chắn là một người đàn ông phi thường. Có vài người mà con thực sự ngưỡng mộ vì thành công toàn diện, và ông dẫn đầu danh sách. Quan điểm và cách nhìn của ông về cuộc sống quá tuyệt vời.”

Vào mùa thu năm 1929, với phong cách có thể làm được, Nelson tuyên bố sẽ kết hôn với một người bạn thời thơ ấu, Mary Todhunter Clark, được biết đến với cái tên Tod. Mạnh mai và quý phái, cô là

cháu gái của George Roberts, cựu chủ tịch Đường sắt Pennsylvania. Junior giận dữ vì Nelson đã không hỏi ý kiến và chỉ đồng ý sau khi Abby vận động hành lang. Nelson và Tod đến bãi biển Ormond để gặp Rockefeller, người đã ban phước lành cho họ sau khi chơi gôn với cô gái trẻ đến từ vùng ngoại ô Main Line của Philadelphia. Tod được ông nội đánh giá là người hóm hỉnh và thông minh, một người phụ nữ thể thao giỏi bắt chước, dù khá lạnh lùng và khép kín. Vào ngày 23 tháng 6 năm 1930, Nelson kết hôn với cô ở Bala Cynwyd, Pennsylvania, trong khi cảnh sát ngăn chặn một nghìn khán giả bên ngoài. Vào phút cuối, Rockefeller không thể đến và thay vào đó, đã gửi 20.000 đô la chứng khoán. Cùng ngày, ông càng hạn chế những chuyến đi có thể đe dọa đến sức khỏe của mình.

Đối với tuần trăng mật, Nelson và Tod đã dành hai tuần ở Cảng Seal, nơi họ có 24 người hầu. Như một món quà cưới, Junior đã chiêu đãi họ một chuyến du lịch vòng quanh thế giới kéo dài 9 tháng trong chuyến thăm cấp nhà nước. Tại mỗi cảng ghé thăm, họ được hộ tống bởi các quan chức Standard Oil, những người đã giới thiệu họ với các thủ tướng và các chức sắc khác. Đối với Nelson, cuộc gặp với Mahatma Gandhi ở Ấn Độ có một thiếu sót nghiêm trọng: “Ông ta không quan tâm đến tôi,” anh phàn nàn.

Trong mùa hè năm 1931, Nelson bắt đầu làm việc tại 26 Broadway, nơi anh cảm thấy đông đúc bởi đội ngũ cố vấn của Junior. Trong một dự án bị hủy bỏ, anh đã thành lập một công ty tiếp thị hàng hóa và thảo luận về dự án với Rockefeller ở Florida. Nelson nói: “Mỗi buổi sáng, chúng tôi thay phiên nhau đọc Thi thiên trước khi ăn, với cả đồng nước cam.” Anh đã ghi dấu ấn bằng cách hối hả tìm người thuê cho Trung tâm Rockefeller và cuối cùng trở thành panjandrum trưởng của dự án. Trong sự nghiệp đầy biến cố của mình, anh từng là trợ lý ngoại trưởng Mỹ Latinh dưới thời Roosevelt và thứ trưởng y tế, giáo dục và phúc lợi dưới thời Eisenhower. Khi tuyên thệ nhậm chức thống đốc New York vào năm 1959, anh đã tuyên thệ với cuốn Kinh thánh của bà cố Eliza. Sau ba mươi năm và 5 đứa con, cuộc hôn nhân với Tod kết thúc bằng ly hôn vào năm 1962. Khi anh kết hôn với Margaretta “Happy” Murphy vào năm sau, nhiều người cho lịch sử hôn nhân đã làm tổn hại đến tham vọng tổng thống và anh chỉ làm phó cho nhiệm kỳ của tổng thống Gerald Ford.

Khi Laurance được sinh ra vào năm 1910, gia đình đã chọn cách viết tên kỳ lạ này để tôn vinh Cettie ốm yếu. “Chúng con làm điều này để khiến nó càng giống Laura càng tốt,” Junior nói với mẹ mình. Mọi người đều nói Laurance gầy, sắc sảo trông giống Senior hơn bất kỳ đứa trẻ nào khác. Thông minh và lanh lợi, anh cũng có biệt đội bí ẩn như ông mình. Tuy nhiên, anh thiếu “sức mạnh để tập trung vào những nhiệm vụ khó khăn và thường ngày”, như Junior đã nói khi Laurance còn học tại Trường Lincoln. Cậu bé bắt đầu chụp ảnh, chế tạo một chiếc ô tô bằng gỗ chạy bằng động cơ xăng và thể hiện sự khéo léo về đồ dùng. Là một sinh viên chuyên ngành triết học tại Princeton, Laurance đã trút bỏ nhiều niềm tin tôn giáo thời niên thiếu. Trong khi học tại Trường Luật Harvard, anh bị viêm phổi trong học kỳ đầu tiên và phải trải qua mùa đông với Senior tại Ormond Beach. Lo lắng về triết lý xã hội của pháp luật và phải vật lộn với bệnh tật, anh đã quyết định bỏ học mà không lấy bằng.

Năm 1934, Laurance kết hôn với Mary French ở Woodstock, Vermont. Một sinh viên tốt nghiệp trường Vassar quyến rũ với sức mạnh trầm lặng, Mary là cháu gái của Frederick Billings, chủ tịch Công ty Đường sắt Bắc Thái Bình Dương. Anh trai của Mary đã ở cùng phòng với Nelson tại Dartmouth. Laurance có bản năng của ông nội về các cơ hội kinh doanh và cùng sự tự tin vững vàng vào phán đoán của mình. Khi thừa kế ghế của Rockefeller tại New York Stock Exchange (Sở Giao dịch Chứng khoán New York), anh là thành viên trẻ nhất của sàn giao dịch. Ở tuổi hai mươi tám, cùng với người bạn là Đại úy Eddie Rickenbacker, Laurance tham gia vào một tổ chức hợp nhất để mua lại hãng hàng không Eastern Airlines, cuối cùng trở thành cổ đông lớn nhất của hãng. Anh cũng nắm giữ một lượng lớn cổ phần trong Tập đoàn máy bay McDonnell, công ty đã phát triển nhờ sức mạnh của các hợp đồng hàng không trong Thế chiến thứ hai. Sau đó, anh tham gia vào tên lửa Viking và các dự án hàng không vũ trụ khác, và rất thích lái máy bay của riêng mình. Sau khi gia đình thực hiện chuyến đi đầu tiên đến Grand Tetons vào đầu những năm 1920, anh trở nên say mê bảo tồn không kém cha mình. “Tôi là người trẻ nhất ở đó, và do đó là người dễ gây ấn tượng nhất,” anh nói. Sau đó, đã tạo ra các khu nghỉ dưỡng ở những nơi có phong cảnh hoang sơ, quản lý chúng thông qua một công ty tên là

Rockresorts, công ty cuối cùng sở hữu một số điểm nghỉ dưỡng đẹp nhất thế giới.

Cuộc sống của Winthrop gần như bắt đầu với một sai lầm. Junior và Abby định làm lễ rửa tội cho anh là Winthrop Aldrich Rockefeller (theo tên anh trai Abby) thì họ nhận ra tên viết tắt của anh (WAR – chiến tranh) và bỏ tên đệm. Anh là một cậu bé mũm mĩm, xấu tính, phải gánh chịu sự thúc giục tàn bạo của Nelson và Laurance. Khi anh phát triển vấn đề về thận, hai người anh trai ân cần nhắc nhở một người anh họ trẻ tuổi khác tên là Winthrop đã chết vì bệnh thận. Abby cảm thấy phải bảo vệ đứa con trai để bị tổn thương và từng nói về anh, “Việc lạm dụng chỉ khiến nó tức giận và tệ hơn nhiều, trong khi với tình yêu và sự đối xử tử tế, nó sẽ làm bất cứ điều gì.”

Có điều gì đó thật đáng buồn về tuổi trẻ của Winthrop. Loay hoay dưới sự nghiêm khắc của cha, anh khao khát được thoát đến một thế giới tự do hơn. Để bị phân tâm, anh học kém ở trường Lincoln và Loomis, nơi anh thích chơi và theo đuổi các cô gái. Một cậu bé to lớn, đẹp trai, cao gầy — ở tuổi mười sáu, cậu cao 1.8m và nặng 80kg — cậu thiếu nghị lực và sự thúc đẩy của những người anh em năng động hơn của mình. Winthrop sau đó thừa nhận khi còn là một sinh viên đại học Yale, anh chỉ thành thạo hai môn: hút thuốc và uống rượu. Lúc đầu, anh không thể uống quá ba ly mà không say: “Thật không may, sau đó tôi đã vượt qua được điều đó.” Tại Yale, anh chơi bài và - phạm một trong những tội lỗi của hồng y Rockefeller - bắt đầu bỏ bê sổ sách chi tiêu của mình. Vào giữa năm thứ nhất, Winthrop nhận ra sự bỏ bê của mình có thể khiến anh mất tiền tiêu vặt, và anh đã thương lượng một khoản vay giải cứu lớn từ Babs.

Trong kỳ nghỉ hè năm 1933, anh trở thành người nổi tiếng trong các mỏ dầu ở Texas của Humble Oil, hiện thuộc sở hữu của Standard Jersey, và cảm thấy thích thú khi làm những công việc chân tay với những người đàn ông thô kệch, đơn giản hơn so với những người bạn học Yale: “Đó là những gì tôi đã tìm kiếm... những người đàn ông làm việc bằng tay của họ, sản xuất ra thứ gì đó... Tôi bị cuốn hút bởi tất cả những gì tôi thấy — tôi muốn trở thành một phần của nó, làm những gì họ đang làm, để chứng minh với bản thân rằng tôi là một người đàn ông tốt như bất kỳ ai trong số họ.” Nó như một liều thuốc bổ cho tinh thần của anh, nhưng cuộc phiêu lưu ở

Texas đã không nâng cao thành tích ở trường, và anh tiếp tục ưa thích rượu và bài. Tại một thời điểm khi Winthrop đang ở Texas, một công chức của New Haven tên là Curly Levine đã mắc sai lầm khi gửi cho anh một bức điện đến Phố Tây 54. Junior đã đọc tin nhắn và bí mật liên lạc với chủ tịch Yale, James R. Angell, người đã thông báo cho anh biết Curly cờ bạc và giao du với các phần tử mờ ám. Khi phải đối mặt, Winthrop đã suy sụp và thú nhận với cha mẹ kinh hoàng của mình, “Curly là một nhân viên pha chế người Do Thái trong một quán rượu ở New Haven, nơi con đã uống rượu khi còn học đại học.” Vào năm cuối, Winthrop bị đuổi khỏi trường sau khi bị phát hiện đang tắm chung với một phụ nữ trẻ.

Sau Yale, Winthrop tiếp tục làm việc cho Humble Oil tại các mỏ ở Texas. Khi được báo tin, Rockefeller, bất kể sự dè dặt, bày tỏ sự vui mừng trước việc một thành viên trong gia đình được trở lại biên chế của Standard Oil. Khi Winthrop đến thăm Lakewood để nói với ông về các phương pháp sản xuất tiên tiến của Humble ở Texas, ông già kiên nhẫn lắng nghe, rồi nói: “Chà, anh bạn... Tôi đánh giá cao điều đó — nhưng tôi phải nhắc bạn rằng điều quan trọng là các con số.” Với sự dễ mển của mình, Winthrop khiến mọi người nhớ đến Rockefeller, và có lẽ vì vậy mà anh rất nhạy cảm với những mâu thuẫn trong tính cách của một ông già: “Luôn có một sự xa cách không thể xác định, một sự tách biệt mà tôi không thể diễn tả được. Nhưng ông ấy ấm áp, nhân văn và chân thực - những phẩm chất khác vẫn ở đó.” Các anh em khác không thấy sự khác biệt tinh tế này trong ông nội.

Trong ba năm, Winthrop đã tận hưởng tình bạn thân thiết với những người dân ở Texas và hút thuốc, uống rượu, chửi thề. Winthrop “to và có bờ vai rộng, giống như một chú Koala thân thiện,” một nhà báo đương thời cho biết. Anh làm việc và ăn uống với những người lao động khác trong tuần và sống bằng 55 xu một giờ, sau đó ăn tối vào cuối tuần tại một câu lạc bộ đồng quê với chủ tịch công ty. Winthrop hoan nghênh trải nghiệm thoáng qua về sự bình thường ở Texas. Như anh đã từng lưu ý với vẻ tiếc nuối, nếu tên bạn là Rockefeller, “bạn gần như có thể cảm thấy giá cả tăng lên khi bạn bước vào một cửa hàng”.

Trở về New York, Winthrop được đào tạo tại Ngân hàng Quốc gia Chase, làm việc cho Công ty Dầu tinh khiết Socony - trước đây là Standard Oil New York - và từng là phó chủ tịch của Quỹ Greater New York. Những công việc này ít thu hút sự chú ý của báo chí hơn so với việc anh đi dạo qua các quán cà phê vào buổi tối. Như một phóng viên đã nhận xét, Winthrop đã “xử lý tất cả cuộc sống về đêm” cho nhà Rockefeller. Khi việc uống rượu và lãng nhãng của anh len lỏi vào các cột tin đồn, Junior đã mắng mỏ, và Winthrop phẫn nộ với cách thức chuyên quyền của cha mình và cố gắng duy trì lối sống có vẻ lỗi thời. Sau một lần cãi vã, Winthrop cay đắng nói: “Lạy Chúa, nếu tôi có con, tôi sẽ nói chuyện với chúng, chứ không chỉ hẹn gặp chúng và sau năm phút bật dậy đi cắt tóc.”

Năm 1948, sau khi hẹn hò với nữ diễn viên Mary Martin, Winthrop kết hôn với một cô gái tóc vàng gợi cảm tên là Barbara “Bobo” Sears — nhũ danh Jievute Paulekiute, con gái của những người nhập cư Lithuania. Junior và Abby đã tẩy chay đám cưới ở Florida, và cuộc hôn nhân không kéo dài. Sau đó, khi Winthrop mua một vùng đất lớn, Trang trại Winrock, ở Arkansas, Junior đã tìm hết lý do này đến lý do khác để không đến thăm. Trước sự ngạc nhiên của gia đình, Winthrop được bầu làm thống đốc Arkansas vào năm 1966, là đảng viên Cộng hòa đầu tiên làm được điều đó trong 94 năm.

Giống như Winthrop, khi còn nhỏ David béo lùn và không được các anh trai chú ý nhiều. Giống như một nhân viên ngân hàng thu nhỏ, anh di chuyển với sự tự tin thanh thản và cẩn thận giữ sổ sách tài khoản của mình. Thông minh, ngoan ngoãn và khuôn mặt tròn trịa, anh được Rockefeller yêu mến, người thích hát mừng anh tại The Casements. Như Rockefeller đã nói với con trai sau một trong những chuyến thăm của David, “Đó là một người con xứng đáng của những bậc cha mẹ xứng đáng, và cha rất yêu thương nó.” Senior từng nói với John Yordi rằng David là đứa cháu giống ông nhất.

Là con trai út, David sống đơn độc, nhưng anh đã bù đắp cho điều này bằng cách tạo ra một thế giới khép kín, thu thập các loài bướm, bướm đêm, bọ cánh cứng và châu chấu. (Cuối cùng, anh đã phát triển một nhóm bốn vạn con bọ nổi tiếng thế giới.) Vào thời điểm tốt nghiệp trường Lincoln, giống như Rockefeller, bề ngoài có vẻ hiền lành và nội tâm dè dặt. Tự chủ và có phương pháp, anh không trải

qua bất kỳ vụ bê bối hay khủng hoảng nào tại Harvard, tốt nghiệp cử nhân năm 1936 sau khi viết luận án về chủ nghĩa xã hội Fabian. Sau một năm học thạc sĩ tại Harvard và một năm khác tại Trường Kinh tế London, anh hoàn thành bằng tiến sĩ kinh tế tại Đại học Chicago. Mặc dù luận án của anh, “Tài nguyên không sử dụng và lãng phí kinh tế,” đề cập đến các vấn đề về tập trung doanh nghiệp mà ông nội có lẽ bận tâm, David đã đưa ra kết luận về thị trường tự do và chỉ trích độc quyền là phản tác dụng. Trong khi tỏ lòng tôn kính Standard Oil vì đã áp đặt trật tự đối với một ngành công nghiệp vô chính phủ, anh đã đồng ý với quyết định của tòa án vào năm 1911 về việc giải thể quỹ tín thác. Như sau này anh lập luận, “Một số đơn vị [của Standard Oil] hiện lớn hơn và tốt hơn những gì mà ông nội có thể tưởng tượng, thậm chí cả công ty cũng như vậy.” Sự ưa thích đối với kinh tế học tân cổ điển này phản ánh những thay đổi cả trong gia đình Rockefeller và cộng đồng doanh nghiệp Mỹ.

Sau khi rời Chicago, David^[40] đã làm việc trong mười tám tháng với tư cách thư ký không công cho Thị trưởng Fiorello La Guardia của New York. Anh có sự khôn ngoan để kết hôn với một người phụ nữ nhiệt huyết, hung dữ, Margaret “Peggy” McGrath, người đã bổ sung cho tính cách tách biệt của anh. Cô xuất thân từ một gia đình thoải mái. Với tính khí đôi khi nóng nảy, cô đã cống hiến thời gian cho những việc đáng giá, bao gồm cứu bờ biển Maine, chăn nuôi gia súc và đại diện cho việc bảo tồn đất nông nghiệp. David đã cống hiến sự nghiệp của mình cho Ngân hàng Chase Manhattan, vươn lên vị trí chủ tịch và trở thành một chủ ngân hàng quốc tế nổi tiếng, giỏi giang. Như anh nói với một người phỏng vấn, anh là “thành viên đầu tiên của gia đình kể từ Ông nội, người đã có công việc thường xuyên trong một công ty và đã dành phần lớn thời gian của mình cho công việc kinh doanh.”

CHƯƠNG 35 HẸN GẶP Ở THIÊN ĐƯỜNG

*N*gười đàn ông giàu nhất thế giới không bao giờ đánh mất thói quen tiết kiệm thời niên thiếu đã khiến ông trở thành bậc thầy của giới kinh doanh Mỹ. Một ngày nọ tại bãi biển Ormond, đang nghiên cứu lò sưởi rục lữa thì ông quay sang Michael, người quản gia, và hỏi, “Những thanh gỗ đó dài bao nhiêu?” 14 inch, Michael trả lời. “Bạn có nghĩ sẽ tốt hơn nếu chúng chỉ còn 12 inch chiều dài?” Michael thừa nhận điều này là có thể. “Vậy thì lần sau khi gỗ được cưa, hãy làm cho nó có chiều dài 12 inch.” Vì 12 inch cung cấp đủ ánh sáng và nhiệt với chi phí thấp hơn, nên nó đã trở thành tiêu chuẩn gia dụng mới. Tính tiết kiệm đã ăn sâu vào tâm trí. Vào một dịp Giáng sinh, ông rất vui khi được con trai tặng hai chục quả bóng gôn và một số cây bút máy - ý tưởng của ông về những món quà thiết thực tuyệt vời.

Rockefeller giờ đã sống rất lâu và trở nên nổi tiếng đến mức một số nhà quảng cáo đã tìm cách kiếm tiền từ sự nổi tiếng của ông. Vào năm 1930, Sarah S. Dennen, thư ký của Phòng Thương mại Đảo Coney ở Brooklyn, New York, đã lần ra ngôi nhà Richford nơi người khổng lồ đã được sinh ra. Giờ đây, những làn gió lạnh lẽo thổi qua ngôi nhà trên các tấm ván rung lắc. Cô ấy có tầm nhìn về sự giàu có bất ngờ: Cô sẽ tháo dỡ ngôi nhà và chuyển nó đến Đảo Coney, nơi ước tính khoảng năm triệu khách trả tiền hàng năm sẽ tham quan ngôi đền mới của chủ nghĩa tư bản Mỹ. Rockefeller đã thực hiện các bước pháp lý để ngăn chặn việc thương mại hóa tên của mình. Sau khi Dennen mua và tháo dỡ cấu trúc, các luật sư của Rockefeller đã điều động chính quyền địa phương và tiểu bang để ngăn ngôi nhà di chuyển qua đường cao tốc công cộng; đồng ván được đánh số chỉ làm cho nó xa đến Binghamton.

Trong thời kỳ bùng nổ của Phố Wall vào những năm 1920, Rockefeller đã tỏ ra vô cùng thích thú khi chơi chứng khoán, bất chấp những lời trách móc của Junior. Nếu con trai có mặt khi ai đó ám chỉ việc giao dịch, Rockefeller, giống như một đứa trẻ nghịch ngợm, sẽ

chuyển chủ đề. Khi thị trường tăng mạnh, ông vui vẻ chuyển các hóa đơn đô la dưới dạng cổ tức cho những người bạn đồng hành. Sau bữa sáng, ông thường thông báo, “Chà, tôi đoán sẽ xem có thể làm gì để giữ con sói (sói già Phố Wall) khỏi cửa,” sau đó chạy đến văn phòng để nhận báo giá mới qua điện thoại hoặc điện báo. sà xuống hoặc bay lên. Ngoài tiền mặt, chứng khoán đường sắt, trái phiếu Hoa Kỳ và các khoản vay ở Phố Wall, Rockefeller còn giữ phần lớn tiền trong các công ty Standard Oil và có thể báo giá chính xác số cổ phiếu mà ông nắm giữ, ngay cả khi chúng lên đến năm chữ số.

Một phần theo thói quen cũ, Rockefeller tiếp tục giao dịch bằng cách mua mỗi khi cổ phiếu giảm 1/8 điểm hoặc bán khi tăng 1/8 điểm. Sau khi giao phần lớn số tiền cho Junior, ông thường vay tới hai mươi triệu đô la để thực hiện các giao dịch và đôi khi chuyển khoản vay tới con trai. “John,” một ngày ông nói với anh, “Cha đã theo dõi thị trường chứng khoán một cách cẩn thận. Cha nghĩ nếu có một ít tiền, cha có thể sử dụng để kiếm thêm. Con có thể cho cha vay vài trăm nghìn đô la không? Vâng thưa cha,” Junior hóm hỉnh nói, “Cha có nghĩ con đã đủ lớn để sử dụng nó một cách khôn ngoan không?”

Rockefellers đã thành công vang dội trên thị trường sủi bọt của Roaring Twenties. Khi thị trường tăng vọt, Junior đã tăng hơn gấp đôi con số 450 triệu đô la mà anh nhận được, và tài sản của anh đã chạm mốc tỷ đô la. Khi thị trường sụp đổ vào tháng 10 năm 1929, Rockefellers đã bị bất ngờ. Ivy Lee đã thuyết phục Junior về giá trị từ một câu nói êm dịu từ cha anh (để trấn an thị trường). Sau khi mua một triệu cổ phiếu Standard of New Jersey, Rockefeller đã đưa ra một thông cáo báo chí được Lee viết kịch bản: “Đây là những ngày mà nhiều người nản lòng. Trong chín mươi năm của cuộc đời tôi, sự chán nản đã đến và biến mất. Sự thịnh vượng đã luôn trở lại, và sẽ trở lại.” Trong bài phát biểu, ông nói, “Tin rằng các điều kiện cơ bản của đất nước là tốt, con trai và tôi đã mua cổ phiếu phổ thông hợp lý trong một số ngày.” Khi diễn viên hài Eddie Cantor được thông báo Rockefellers đã tiếp tục mua cổ phiếu, anh ta trả lời bằng câu nói khôn ngoan, “Chắc chắn rồi, còn ai còn tiền nữa không?”

Sau khủng hoảng, Junior và Tom Debevoise lo lắng về sức khỏe tài chính của Equitable Trust, vốn hoạt động dưới sự kiểm soát của Rockefeller từ năm 1911. Họ đã loại anh trai của Abby, Winthrop

Aldrich, khỏi công ty luật của Murray, Aldrich & Webb và đưa anh ta vào quỹ Equitable (Bình đẳng). Vài tháng sau, Aldrich tiến hành sáp nhập với Chase National, tạo ra ngân hàng lớn nhất thế giới và từ đó đến nay được gọi là “Ngân hàng Rockefeller” - mặc dù các hậu duệ của James Stillman và William Rockefeller đã chỉ đạo Ngân hàng Thành phố Quốc gia đối thủ. Vài năm sau, Aldrich cũng tiến hành sáp nhập công ty luật cũ của mình với Bert Milbank (bạn cũ của Junior từ trường Browning) để thành lập công ty ngày nay được gọi là Milbank, Tweed, Hadley và McCloy, sẽ liên kết chặt chẽ với Rockefellers.

Junior được cử đến Chicago để cứu vớt những gì có thể từ đống đổ nát của các công việc kinh doanh của Edith — điều này không khiến anh thích Edith, người coi đây là cách can thiệp cao tay hơn. Theo lệnh của Junior, cô chuyển từ biệt thự Lake Shore của mình vào một dãy phòng ở khách sạn Drake, nơi cô được trợ cấp gia đình. Sau đó, vào đầu năm 1930, cô được chẩn đoán mắc bệnh ung thư vú phải và phải trải qua một cuộc phẫu thuật cắt bỏ vú và xạ trị. Trong khi dưỡng bệnh, cô cố gắng ngăn chặn sự phá sản bằng cách bán ngọc trai và ngọc lục bảo Cartier với giá gần một triệu đô la, cầu xin Junior cho một khoản vay hàng triệu đô la để kinh doanh bất động sản và yêu cầu cha mua lại Villa Turicum với giá cao hơn hai triệu đô la. Đã có quá đủ, Rockefeller từ chối ứng thêm tiền.

Năm 1932, sau khi phát bệnh ho mãn tính, các bác sĩ tìm thấy một vết đen trên xương sườn dưới của Edith; Cô đã cố gắng chữa khỏi căn bệnh ung thư thông qua các kỹ thuật tâm lý. Cho đến cuối cùng, cô hứa sẽ cố gắng gặp cha, nhưng những lời khẳng định này đã trở thành một câu chuyện hư cấu lịch sử giữa họ. Các con của cô và thậm chí cả chồng cũ, Harold, đã nhiều lần đến bên giường cô. Vào ngày 25 tháng 8 năm 1932, Edith qua đời trong căn phòng tại khách sạn Drake. Đối với tất cả những ý tưởng khác thường của mình, Edith chưa bao giờ từ bỏ khả năng Harold sẽ rời bỏ Ganna Walska và quay trở lại; như một người vợ cổ hủ, từ lâu cô đã giữ nguyên căn phòng của anh ở 1000 Lake Shore Drive, với đồ đạc không thay đổi và quần áo anh treo trong tủ. Đó là một nhóm kỳ lạ, những người khiêng quan tài của cô xuống mộ: Harold, Fowler, Junior và Edwin Krenn. Khi Junior cố gắng loại Krenn khỏi đám tang, Harold, vì tôn trọng Edith, đã phủ nhận. Theo di chúc, Edith để lại cho Krenn - năm phần mười hai

tài sản của cô - nhiều hơn bất kỳ người nào trong số ba người con của cô. Các luật sư của Rockefeller đã đấu tranh dữ dội với Krenn cho đến khi anh ta đầu hàng và giải quyết bằng một khoản tiền hàng năm \$24.000 cho cuộc sống. Khi biết tin về cái chết của cô, James Joyce đã đánh dấu sự tha thứ muộn màng. “Tôi rất tiếc khi biết về cái chết của bà McCormick,” anh nói với một người bạn. “Bà ấy rất tốt với tôi vào thời điểm khó khăn và là một người phụ nữ có sự khác biệt đáng kể.”

Đối với tất cả sự hiểu biết về tài chính của mình, Senior đã bị kéo xuống trong khủng hoảng cùng với những người thấp hơn và chứng kiến tài sản của mình từ 25 triệu đô la giảm xuống chỉ còn 7 triệu, khiến cháu trai Winthrop phải thốt lên, “Đối với ông nội, điều đó thật tệ!” Năm 1932, trong một khoảnh khắc vui vẻ, thoáng qua, Rockefeller nói với Debevoise rằng Junior nên đưa cho ông 3.5 triệu đô la như một “sự điều chỉnh công bằng” cho tất cả số tiền ông đã chi cho văn phòng gia đình Rockefeller trong mười năm trước đó. Rockefeller nhanh chóng rút lại yêu cầu, nhưng cơn giận dữ nhất thời cho thấy ông cảm thấy lo lắng trước lượng tiền mặt ít ỏi của mình.

Junior cũng có những lo lắng về tiền bạc sau khủng hoảng, vì giá trị tài sản ròng của anh ấy đã giảm từ gần 1 tỷ đô vào năm 1929 xuống còn dưới 500 triệu vào năm 1934. Thiệt hại đối với thu nhập hàng năm còn khủng khiếp hơn: Từ mức đỉnh cao 56.7 triệu vào những năm 1920, giảm xuống còn 16.5 triệu vào năm thứ hai của khủng hoảng. Bởi vì đã thực hiện rất nhiều cam kết từ thiện trong thời kỳ bùng nổ những năm 1920, các khoản chi tiêu của anh bắt đầu vượt quá thu nhập vào đầu những năm 1930. Ngay trước khi Roosevelt nhậm chức, Junior đã phải thanh lý các vị trí lớn ở Standard of New Jersey và Indiana và vay gần tám triệu đô la để đáp ứng các cam kết trước đó.

Trong suốt những năm Roosevelt, Rockefellers phải vật lộn với một tình thế tiến thoái lưỡng nan về hệ tư tưởng. Là những nhà tài trợ lâu năm cho các hoạt động của Đảng Cộng hòa, họ nhận thấy phần lớn Chính sách Mới^[41] đáng ghê tởm và sợ hãi, giống như nhiều người Mỹ giàu có khác. Đồng thời, họ có ý thức yêu nước và nghĩa vụ đối với người nghèo. Trong khi Hoover vẫn là tổng thống, Senior và Junior đã trao hai triệu đô la cho Tổ chức Cứu trợ Thất nghiệp

Khẩn cấp, một tổ chức từ thiện tư nhân. Khi Roosevelt trở thành tổng thống vào năm 1933, Rockefeller đã bị con trai thúc giục khi đưa ra một tuyên bố yêu nước ca ngợi “lòng dũng cảm và sự lãnh đạo tiến bộ của Tổng thống Roosevelt.” Năm 1933, Junior thậm chí còn kêu gọi trên đài phát thanh cho Đạo luật phục hồi công nghiệp quốc gia siêu tự do. Tuy nhiên, Rockefellers vẫn tiếp tục thích từ thiện tư nhân hơn các chương trình hoạt động công ích. Tại Pocantico, Junior đã lập biểu đồ 50 dặm đường xe ngựa mới để tạo thêm việc làm và đã hào phóng đóng góp cho Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ và các cơ quan cứu trợ khác. Senior nhanh chóng hạ nhiệt với Thỏa thuận mới và khi Đạo luật An sinh xã hội được ban hành vào năm 1935, ông chắc chắn nó sẽ phá hủy sợi dây đạo đức của nước Mỹ.

Khi giá trị tài sản ròng của Junior sụt giảm sau khủng hoảng, anh bắt đầu cảm thấy sự căng thẳng về tài chính của Colonial Williamsburg và một dự án bất động sản mới ở khu trung tâm Manhattan mà ban đầu được gọi là Quảng trường Metropolitan. Nguồn gốc của dự án bắt đầu từ năm 1928 khi Công ty Opera Metropolitan quyết định từ bỏ các khu cũ và tạo ra một nhà hát opera mới trên địa điểm thuộc sở hữu của Đại học Columbia nằm giữa Phố 48 và 51 và Đại lộ 5 và 6. Hai bên là tàu hỏa trên cao Đại lộ 6 và đầy rẫy những tiệm bán đồ hiệu, tiệm cầm đồ, quán bar và những nơi âm ảnh nhếch nhác khác, khu vực này là lựa chọn tốt cho một nhà hát opera mới sang trọng. Otto Kahn, một đối tác của Kuhn, Loeb và là chủ tịch của Metropolitan Opera Company, đã thuyết phục Junior rằng anh có thể cung cấp dịch vụ cộng đồng và kiếm lợi nhuận nhỏ (một sự kết hợp không thể cưỡng lại đối với Rockefeller) bằng cách cho thuê các mặt bằng xung quanh từ Columbia và xây dựng một nhà hát opera. Sau khi Charles O. Heydt lôi kéo được năm chuyên gia bất động sản, Junior, bị thôi thúc và không cần hỏi ý kiến luật sư, đã ủy quyền cho Heydt chốt thỏa thuận với Columbia cho một hợp đồng thuê có giá hơn ba triệu đô la mỗi năm.

Nhà hát Metropolitan Opera không thể lấy một mức giá đủ cao cho tòa nhà cũ của mình để xây dựng tòa nhà mới và đề nghị với Junior trả một nửa chi phí cho ngôi nhà mới trị giá tám triệu đô la. Cảm thấy bị lợi dụng và tống tiền, Junior đã từ chối, và khi Metropolitan Opera rút khỏi dự án, anh đột nhiên bị mắc kẹt trong bối cảnh môi trường

kinh tế ngày càng tồi tệ. Nếu không có nhà hát opera, dự án như mất linh hồn, nhưng các hóa đơn liên tục đổ về, và đến mùa xuân năm 1930 Junior đã thanh toán hết mười triệu đô la. Mỗi năm anh phải trả thêm bốn triệu tiền thuê, và tiền cho thuê chỉ bằng một phần mười số tiền đó. Một lựa chọn là điều chỉnh sự phát triển. Nhưng Junior đã nhìn thấy cơ hội để chứng minh anh thực sự là con của cha mình. Trong quyết định táo bạo nhất của mình, anh đã quyết định sẽ tự mình tài trợ cho một khu phức hợp văn phòng mới và tự mình thu thập các khách thuê. Khi kiên trì, anh phải chịu đựng những lời chê bai và thậm chí còn bị chế giễu trong một vở kịch Broadway, *As Thousands Cheer* (Như một ngàn lời chúc tụng), trong đó Junior bất ngờ được miêu tả đang cố gắng xem Rockefeller Center như một món quà sinh nhật cho người cha.

Đúng như dự đoán, Junior đã bị căng thẳng và mất ngủ kinh khủng vì dự án midtown. Anh nói với kiến trúc sư Wallace Harrison: “Tôi đi dạo trong đêm trên sàn nhà, tự hỏi tôi sẽ lấy đâu ra tiền để xây dựng những tòa nhà này.” Thực sự là một tình huống mới cho Rockefeller. Vào mùa xuân năm 1931, nhận ra các triệu chứng kể trên, các bác sĩ khuyên anh nên đi nghỉ cùng Abby ở Arizona. Tại Arizona Inn ở Tucson, một phụ nữ ngồi ở bàn gần đó trong nhà hàng vẫy tay với Junior, và mãi sau này anh mới phát hiện ra đó là Ida Tarbell. Đến những năm 1920, lịch sử nổi tiếng của cô về Công ty Standard Oil chỉ có thể được tìm thấy trong các hiệu sách cũ, và khi được phát hành lại vào năm 1925, nó đã thất bại.

Trở về New York, Junior phải chịu đựng căn bệnh zona suy nhược, mà các bác sĩ đổ lỗi cho tình trạng suy kiệt thần kinh. Anh cũng bị cảm lạnh thường xuyên đến mức các cuộc kiểm tra đã được thực hiện tại Viện Rockefeller để xem liệu có thể phát triển một loại huyết thanh từ anh để có thể ngăn ngừa cảm lạnh trong tương lai hay không. Bất chấp vấn đề sức khỏe, Junior đã thể hiện một sự cứng rắn mới trong việc đối phó với khu phức hợp trung tâm. Đầu tiên, anh phải giải quyết câu hỏi gây khó chịu về một cái tên để thay thế Quảng trường Metropolitan hiện đã lỗi thời. Giống như cha, Junior do dự khi sử dụng cái tên Rockefeller, nhưng một nhóm cố vấn, từ Ivy Lee đến con trai Nelson đến quản lý John Todd, đã thuyết phục anh “Rockefeller Center” sẽ là công cụ tiếp thị mạnh mẽ nhất — một dấu

hiệu cho thấy hình ảnh gia đình đã nâng cao kể từ những ngày đen tối. Để tạo cho khu phức hợp một hình ảnh hướng tới tương lai, các nhà quản lý đã quyết định tạo ra một “thành phố phát thanh” làm trụ cột. Vào tháng 7 năm 1931, sau khi RCA, NBC và Radio-Keith-Orpheum (RKO) đồng ý thuê một triệu feet vuông diện tích văn phòng với giá 3 triệu đô la một năm, Junior đã động thổ tòa nhà đầu tiên trong số mười bốn tòa nhà dự kiến.

Junior giám sát Trung tâm Rockefeller bằng một mệnh lệnh mà anh chưa từng thể hiện trước đây trong bất kỳ liên doanh kiếm tiền nào. Mỗi sáng, anh đến nơi làm việc lúc tám giờ, một cây thước dài 5 feet được nhét vào túi sau. Lấy các bản thiết kế khổng lồ ra khỏi bàn, anh sẽ cuộn chúng trên sàn và trải ra, lấy thước đo của mình. Xây dựng trong thời kỳ suy thoái có những lợi thế khác biệt, đáng chú ý nhất là chi phí lao động và vật liệu xây dựng thấp hơn, và Trung tâm Rockefeller đã cung cấp việc làm cho 75.000 công nhân xây dựng công đoàn.

Ngay từ đầu, Junior đã nói với John Todd rằng cụm công trình phải được phân biệt và hài hòa về mặt kiến trúc. Wallace Harrison, người từng học tại Ecole des Beaux-Arts ở Paris, và các đồng nghiệp của ông đã chuyển sang chủ nghĩa hiện đại châu Âu để mang lại cho Trung tâm Rockefeller một vẻ ngoài bóng bẩy, tương lai. Junior nhượng bộ hương vị đương đại vì lý do thương mại khôn ngoan đằng sau. Nếu thiết kế của khu phức hợp lỗi thời, nó sẽ làm mất tác dụng của phương pháp tiếp thị Radio City và ánh hào quang công nghệ tiên tiến của dự án. Được trang trí với các họa tiết Art Deco, các tòa tháp nhọn bằng đá, thép, thủy tinh bắn lên không trung cao 850 feet (260m) nhưng được bố trí cách nhau đủ rộng để tạo cảm giác thoáng đãng ở cấp quảng trường. Mặc dù các nhà phê bình cuối cùng đã gán cho Trung tâm Rockefeller là quần thể tòa nhà chọc trời đẹp nhất thế giới, nhưng họ hầu như không đánh giá cao nó ngay từ khi mới thành lập.

Để tạo thêm sự khác biệt về mặt nghệ thuật cho dự án, Diego Rivera đã được giao nhiệm vụ vẽ một bức tranh tường cho vị trí trung tâm trong tiền sảnh Tòa nhà RCA. Bất chấp chính trị cánh tả, Abby đã mua các bức tranh màu nước của Rivera, trưng bày các bức bích họa tại MoMA, và mời anh ta và vợ, Frida Kahlo, đến số 10 Phố Tây 54. Nelson đã thương lượng về khoản hoa hồng đáng thềm muốn và các

giám sát viên của Trung tâm Rockefeller đã chọn một chủ đề quan trọng và bề ngoài phù hợp, không đối chọi: “Người đàn ông ở ngã tư nhìn với hy vọng về một tương lai mới và tốt đẹp hơn.” Vào mùa xuân năm 1933, Rivera bắt đầu phác họa tầm nhìn của mình về xã hội tư bản như một thế giới bệnh hoạn của những người lao động bị đàn áp và những nhà tư bản ăn chơi trác táng, tương phản với một thế giới đầy hy vọng, cách mạng, được biểu tượng bằng những lá cờ đỏ và tôn vinh hình ảnh thánh thiện của Lenin. Vợ và các trợ lý cầu xin anh xóa đầu của thủ lĩnh Bolshevik, nhưng Rivera quyết tâm chống tư sản, và báo chí hả hê trước tình trạng khó khăn của Rockefeller. “Rivera ghi lại những cảnh về hoạt động cộng sản cho R.C.A,” một tờ báo viết. Sau khi Rivera từ chối xóa đầu Lenin, anh đã được trả đầy đủ và bị sa thải khỏi công việc. Anh đã nói với Nelson rằng anh thích việc phá hủy tác phẩm của mình hơn là để bất kỳ người nào can thiệp và bức tranh tường của anh trên thực tế đã bị tháo dỡ một cách miễn cưỡng. “Bức ảnh khiêu khích và, theo phán quyết của Trung tâm Rockefeller, đó là một sự xúc phạm đến khẩu vị,” Junior vội vàng giải thích với cha mình. “Chính vì lý do này mà Trung tâm Rockefeller đã quyết định phá hủy nó.”

Với việc hoàn thành Tòa nhà RCA vào năm 1933, Junior đã chuyển các văn phòng của gia đình từ 26 Broadway lên tầng 50 của tòa nhà chọc trời mới. Từ đó, phòng 5600 sẽ là trụ sở của đế chế Rockefeller, với hàng trăm nhân viên. Nelson, khi đó vẫn còn ở tuổi 20, đã có giấy phép kinh doanh bất động sản và nhanh chóng trở thành một nhân viên bán hàng điên cuồng cho không gian văn phòng trống tại Trung tâm Rockefeller. Để thu hút người thuê, anh đưa ra giá thuê hấp dẫn và đồng ý tiếp nhận các hợp đồng thuê cũ của họ. Một số công ty trong tập đoàn Rockefeller — bao gồm Standard Oil of New Jersey, Socony – Vacuum, Standard Oil of California, và Chase National Bank — đã chiếm chỗ trong khu phức hợp midtown mới. Năm 1938, năm đầu tiên công ty có lãi, Nelson được bổ nhiệm làm chủ tịch của Trung tâm Rockefeller. Vào thời điểm Junior cung cấp 10 triệu cuối cùng vào năm 1939, anh đã biến dự án từ những trò đùa ác ý thành một trong những thành tựu kinh doanh nổi bật của thời kỳ Suy thoái.

Ngay cả khi con trai tạo ra một thành phố ở trung tâm Manhattan và tái tạo một thành phố khác ở Williamsburg, Virginia, Rockefeller vẫn thờ ơ một cách kỳ lạ đối với khu phức hợp đô thị sẽ tồn tại lâu dài với tên tuổi của ông. Thật đáng kinh ngạc, có lẽ ông chưa bao giờ đặt chân đến Trung tâm Rockefeller. “Ông ấy không quan tâm đến những thứ kiểu đó,” Junior nói, “và tôi không nghĩ chúng tôi đã từng thảo luận về Williamsburg và hiếm khi thảo luận về Trung tâm Rockefeller... Ông ấy rộng rãi và khoan dung nhưng kiểu này thì không. Có thể hình dung ông đã hỏi về những câu liên quan đến tài chính hoặc những rắc rối lao động tại Trung tâm Rockefeller hoặc Williamsburg, đó sẽ là loại câu hỏi duy nhất mà ông quan tâm.” nhớ lại ông đã thức dậy sau một giấc ngủ ngắn, ra hiệu cho anh đến chiếc ghế Morris của mình, và đưa ra những câu hỏi chi tiết, xuyên suốt về dự án khu trung tâm. Tuy nhiên, say mê với những sáng tạo của riêng mình, Rockefeller có xu hướng sàng lọc những thành tích của con trai và bỏ qua những gì mà bản thân không khởi xướng. Vì tất cả những điều đó, Junior vẫn hết lòng vì cha. Một bức thư anh đã gửi vào trước chuyến thăm dường như tóm tắt sự tôn kính: “Con không đến vì nghĩ cha cần con mà vì con biết con cần cha.”

Ở tuổi chín mươi, Rockefeller tỏ ra sự cổ vũ của một chính khách lớn tuổi. Người đàn ông nhỏ bé gầy gò chỉ nặng chưa đầy 50kg và trông như thể đã bị thu nhỏ bởi một bác sĩ phù thủy. Ông hầu như không bị ảnh hưởng bởi sự tái phát của những cuốn sách có tính chất lừa bịp Rockefeller xuất hiện trong bầu không khí cánh tả của cuộc Suy thoái. Trong tác phẩm luận chiến như *The Robber Barons* của Matthew Josephson, các nhà phê bình quay trở lại quan điểm phổ biến của Henry Demarest Lloyd và Ida Tarbell rằng Rockefeller thành công là do sự tàn nhẫn và thiếu trung thực chứ không phải sự nhạy bén trong kinh doanh. Tuy nhiên, sự trỗi dậy của những oán hận cũ này chỉ tồn tại trong thời gian ngắn. Cảm giác yêu nước dâng trào trong Thế chiến thứ hai đã dẫn đến sự đánh giá mới đối với những người tiên phong của ngành công nghiệp Mỹ, những người đã để lại sức mạnh cho đất nước — một quan điểm được chứng minh trong cuốn tiểu sử hai tập được ủy quyền của Rockefeller đã được xuất bản bởi nhà sử học Allan Nevins của Đại học Columbia vào năm 1940 và

ở dạng sửa đổi vào năm 1953. Rockefeller luôn bị hóa giải hoặc bị phá hoại tùy theo nhu cầu của thời đại.

Vẫn còn mạnh mẽ, Rockefeller có thể đánh một quả bóng gôn bay 165 thước xuống fairway. Vào năm 1930, ông đã hành quân qua sáu lỗ trong 25 gậy. Sau đó, sức lực bắt đầu suy yếu, và ông dần dần phải dừng cuộc chơi của mình. Với độ chính xác điển hình, ông đã giảm số lượng lỗ hàng ngày của mình từ sáu xuống bốn còn hai; sau khi bị cảm lạnh nặng vào năm 1932, ông đã phải từ bỏ sân gôn hoàn toàn. Rockefeller chín mươi ba tuổi đã phục hồi sau tình trạng sức khỏe tồi tệ với sự hài hước mới mẻ. Một tờ báo đưa tin, “ông ấy rất vui mừng lại được ra ngoài dưới ánh nắng ấm áp, đến nỗi một lần dừng lại và hát một bài thánh ca khi nhìn chăm chăm bằng đôi mắt lấp lánh vào vô số bông hoa và cây bụi rực rỡ.” Ông nhắc lại ước muốn được sống đến một trăm tuổi, coi đó là phán quyết cuối cùng của Đức Chúa Trời đối với cuộc đời mình. Ông nói với thị trưởng của Ormond Beach, George N. Rigby, “Nhiều người tin tôi đã gây ra nhiều tổn hại cho thế giới, nhưng mặt khác, tôi đã cố gắng làm những gì tốt nhất có thể và tôi thực sự muốn sống đến một trăm tuổi.” Như Rigby đã mô tả, Rockefeller ngày càng tách rời khỏi những thứ vật chất hơn khi đến cuối đời:

Tôi nhớ lại một ngày nọ, chúng tôi đang ngồi trên hiên nhà của ông ấy ở Ormond và xem một chiếc du thuyền mới nhất đang uốn lượn trên sông Halifax về phía Palm Beach. Ông ấy bày tỏ sự ngạc nhiên về niềm vui mà một người có thể có bởi sự phô trương như vậy. Sau đó, sau một hoặc hai giây, toàn bộ biểu cảm trên khuôn mặt ông ấy thay đổi và hỏi một cách hào hứng, ‘Đó có phải là cơn mưa đẹp mà chúng ta đã có đêm qua không?’

Mối tình ngẫu nhiên của Rockefeller với chiếc máy quay phim này nở. Năm 1930, ông được mời tham dự các lễ hội ở Cleveland để kỷ niệm sáu mươi năm thành lập Standard Oil of Ohio. Quá yếu để đi, ông đồng ý quay một đoạn phim thời sự sẽ được trình chiếu tại lễ kỷ niệm. Ngồi trên mái hiên ngập nắng của mình khi máy quay bắt đầu, Rockefeller gửi một tin nhắn chúc mừng bằng một giọng mỏng. “Và cử chỉ ông ấy tháo kính khi đọc xong và quay sang nhìn tôi, đang đứng sau máy quay cho thấy một diễn viên tự nhiên,” Curt Engelbrecht, người quay phim khéo léo của ông nói. Hai tuần sau, khi

một giám đốc điều hành Standard of Ohio bay xuống Bãi biển Ormond, Rockefeller đang chơi gôn và chào hỏi giám đốc điều hành khi máy bay hạ cánh. Thể hiện sự bất ngờ đáng ngạc nhiên, Rockefeller chín mươi mốt tuổi lên máy bay và háo hức bay đi.

Khi chiếc phi cơ lao xuống đường băng, Rockefeller bên trong vẫy tay chào các máy quay. Rockefeller nói với Engelbrecht: “Bạn khiến tôi cảm thấy mình giống như một diễn viên điện ảnh.”

Mặc dù không tự thương hại bản thân, Rockefeller dường như thất vọng vào những năm 1930. Quá tự hào khi cầu xin sự thăm hỏi của con cháu, ông đã đưa ra những gợi ý khéo léo rằng ông muốn nhìn thấy chúng nhiều hơn, nhưng điều này dường như không hiệu quả. Ông khao khát chút hơi ấm tình người mà chưa bao giờ có được trọn vẹn từ chính gia đình trước đây. Engelbrecht ghi nhận sự say mê kỳ lạ của Rockefeller với một cô bé tên là Lucille, con gái của tài xế riêng, Vincent Frasca.

Bằng cách nào đó, cô ấy đã lấp đầy một khoảng trống to lớn trong ông, và có thể khẳng định ông đã thể hiện một tình cảm dành cho cô mà chưa bao giờ có với con cháu của mình. Với sự hiện diện của cô ấy, mọi thứ khác đều bị lãng quên. Cô là một nhân duyên đối với ông. Ông đã nói chuyện với cô và kể những câu chuyện của cô. Khuôn mặt rạng rỡ trước câu trả lời của cô, và đôi mắt ấm áp khi nhìn về hướng cô.

Khi cuộc suy thoái tiếp tục, Junior thấy mình ở vào vị trí không thoải mái giống như cha ở thế hệ trước: Các con của anh kiên cường và muốn anh thực hiện một số quyết định cuối cùng về tài sản của mình. Thật tức giận khi họ bây giờ đã là những người trưởng thành đã lập gia đình vẫn sống bằng tiền trợ cấp. Vào tháng 5 năm 1933, Junior nghe thấy những lời xì xào đầu tiên về cuộc nổi loạn khi các con phàn nàn trong một bức thư tập thể rằng quá nhiều thời gian của chúng với anh đã bị cuốn vào những cuộc tranh giành tiền bạc gây nguy hiểm cho các mối quan hệ gia đình, và họ đã yêu cầu được trợ cấp lớn hơn. Để xoa dịu những đứa con non nớt, Junior đã cho 3 đứa con lớn - Babs, John III và Nelson - \$200.000 cổ phiếu của Socony-Vacuum, mỗi đứa khoảng 3.2 triệu đô la.

Năm sau, Quốc hội đã thúc đẩy mạnh mẽ các biểu thuế. Tỷ lệ tăng đối với nhóm thu nhập cao nhất từ 55 lên 63%, trong khi thuế bất động

sản tăng từ 45 lên 60% đối với bất động sản có giá trị trên 50 triệu đô la và thuế quà tặng tăng từ 33 lên 45% đối với số tiền vượt quá 10 triệu đô la. Junior quyết định thiết lập quỹ tín thác cho vợ và con mình trước khi thuế quà tặng cao hơn có hiệu lực vào cuối năm. Để bảo vệ số tiền, sẽ được quản lý bởi bộ phận ủy thác của Ngân hàng Quốc gia Chase, anh quy định các con chỉ được rút tiền gốc khi những người được ủy thác chấp thuận. (Junior đã tạo ra một ngoại lệ bất khả xâm phạm cho Abby và Babs, những người không thể chạm vào trong bất kỳ hoàn cảnh nào.) Vì những người được ủy thác bao gồm những người thân thiết của Junior như Raymond Fosdick, Tom Debevoise và Winthrop Aldrich, anh không mất toàn quyền kiểm soát. Số tiền lớn nhất thuộc về Abby, người đã nhận được 18.3 triệu đô la và toàn quyền tự do mua tác phẩm nghệ thuật hiện đại với thu nhập của mình. Babs, John III và Nelson nhận được 12 triệu mỗi người và Laurance, Winthrop, và David số tiền nhỏ hơn. Năm sau, Junior đã thêm tiền vào ba tài khoản cuối cùng để cân bằng các khoản ủy thác.

Tổng cộng, Junior đã chuyển 102 triệu đô la - tương đương hơn 1 tỷ đô la năm 1996 - cho vợ và các con thông qua các quỹ tín thác. Khi anh giải thích triết lý hoạt động đằng sau chúng cho Laurance:

Chúng phù hợp với chính sách mà ông nội Rockefeller của con đã áp dụng với các con của ông ấy và điều mà cha hy vọng các con của con cuối cùng sẽ tuân theo... Như con biết, ông nội và cha luôn sống hết mình với trách nhiệm vốn có trong việc sở hữu tài sản. Ông ấy tin rằng, cũng như cha, những trách nhiệm này và những cơ hội mà chúng mang lại cho cuộc sống hữu ích và phục vụ không vị kỷ cho nhân loại nên được chia sẻ với những người thuộc thế hệ tiếp theo khi và ngay khi họ đến tuổi trưởng thành như là sự giao phó trách nhiệm cho họ.

102 triệu đô la Junior để lại cho những người thừa kế là một khoản tiền quá lớn, nhưng nó chỉ chiếm một phần nhỏ số tiền mà anh được thừa kế. Từ năm 1917 đến năm 1960, Junior đã trực tiếp cho đi 537 triệu, cộng thêm 540 triệu khác gián tiếp thông qua các hoạt động từ thiện có tổ chức của Rockefeller. Anh ấy để lại khoảng 200 triệu đô la vào những năm 1950, trong khi con cháu, đầu tư khôn ngoan số tài sản thừa kế, trị giá hơn 6.2 tỷ đô la vào năm 1996. Vì vậy, phần lớn lợi nhuận thu được cuối cùng đã được dồn lại vào các dự án đáng giá và

hầu bao của công chúng. Có lẽ với sự hào phóng trên quy mô phi thường này mới có thể làm dịu đi những ký ức về kẻ độc quyền tàn bạo.

Rockefeller đã truyền cảm hứng cho nhiều báo cáo sớm về cái chết của ông, và thói quen giữ bí mật về tình trạng sức khỏe của ông khiến báo chí luôn cảnh giác cao độ. Năm 1934, ở tuổi chín mươi lăm, ông bị một đợt viêm phế quản đe dọa cản trở mục tiêu đạt một trăm tuổi, nhưng ông đã bình phục. Cân nặng giảm xuống dưới 45kg, và ông quyết định từ bỏ Kykuit. Chốt vali lên một toa xe lửa tư nhân với trái cây, rau quả, sữa và hộp đựng ôxy và đi đến The Casements, nơi ông định cư lâu dài. Quyết tâm sống thêm 5 năm nữa, ông hạn chế đáng kể thói quen của mình để tiết kiệm năng lượng. Không còn chơi gôn, không còn những buổi chiều ngồi trên xe, không còn những cuộc dạo chơi trong vườn. Ông cỡi những bộ tóc giả đắt tiền, không bao giờ đội chúng nữa. Khi tốc độ chậm lại, những người hầu theo sau nhịp độ chậm hơn của ông, và buổi chiều tà dường như đang phủ xuống ngôi nhà Ormond Beach. Cẩn thận và tinh táo, người đàn ông nhỏ bé quắc thước đã ngồi hàng giờ trên bãi biển tắm nắng. Để duy trì sự săn chắc của cơ bắp chân, ông đã gắn một chiếc xe đạp cố định trong phòng, mỗi ngày đạp xe từ từ. Khi lên tuổi chín mươi sáu vào ngày 8 tháng 7 năm 1935, công ty bảo hiểm, tuân theo một phong tục cũ, phải trả cho ông năm triệu đô la, cho hợp đồng bảo hiểm của ông. Theo các bảng tính toán đương đại, cứ 100.000 người thì chỉ có một người sống lâu như vậy.

Luôn sẵn sàng đón nhận sự thay đổi, ông già thích xem phim Hollywood ở nhà, đặc biệt là những 'cô nàng' tóc vàng, chẳng hạn như Jean Harlow. Tuy nhiên, cuộc sống của ông vẫn xoay quanh tôn giáo, và khi quá yếu không thể đến nhà thờ, ông đã nghe các bài giảng trên đài phát thanh cạnh giường. Suy nghĩ của ông hướng về cõi vĩnh hằng. Khi Henry Ford rời đi một ngày nọ, Rockefeller nói với anh, "Tạm biệt, tôi sẽ gặp bạn trên thiên đường," và Ford trả lời, "Tôi sẽ đến cùng ngài." Tuy nhiên Rockefeller dường như biết chắc chắn Chúa không phải là một người chỉ trích triệt để và sẽ khen thưởng ông sau này. Ông bắt đầu một thói quen mới, hát thánh ca cùng với một nghệ sĩ vĩ cầm đến nhà. Tuy nhiên, đối với tất cả sự thành tín về tôn giáo, cái chết vẫn là một chủ đề không thể giải quyết đối với

Rockefeller. “Ông ấy chưa bao giờ nói về cái chết; đúng hơn là luôn nói về cuộc sống, về hoạt động, về thành tích,” Junior nói.

Vào đầu năm 1937, khi Rockefeller gần chín mươi tám tuổi, cơ thể ông yếu ớt, nhưng trí óc rất minh mẫn. “Cha rất khỏe,” Junior viết cho một người bạn cũ vào tháng 3 năm 1937, “thậm chí còn tốt hơn cả một hoặc hai năm qua. Chúng tôi đang có khoảng thời gian thú vị ở đây với ông ấy, và thời tiết rất đẹp.” Ông vẫn chơi chứng khoán và tận hưởng thói quen hài kịch không mệt mỏi của mình với bà Evans (em họ). Vào thứ bảy, ngày 22 tháng 5, ông ấy đang đón nhận ánh sáng mặt trời thì Evans nói với ông, “Anh Rockefeller, mặt trời đã cho anh một chút màu sắc. Trông anh đẹp hơn rất nhiều.” Ông chỉ nở một nụ cười không lời. Cùng ngày hôm đó, ông đã trả xong khoản thế chấp của tổ chức đã ảnh hưởng sâu sắc đến mình: Nhà thờ Baptist Đại lộ Euclid.

Trước khi ngày kết thúc, Rockefeller lên cơn đau tim. Lúc 4:05 sáng 23/5, ông hôn mê và chết trong giấc ngủ. Nguyên nhân chính thức của cái chết là viêm cơ tim xơ cứng, một chứng cứng và viêm của thành tim, mặc dù có lẽ chính xác hơn khi nói ông chết vì tuổi già. Rockefeller ra đi trong yên bình, sáu tuần trước sinh nhật thứ chín mươi tám. Kết thúc êm đềm của ông đã làm thất vọng những nhà phê bình vẫn còn hy vọng vào một số quả báo trần gian.

Khi tin tức về cái chết của Rockefeller được lan truyền, đám đông tụ tập bên ngoài khu nhà của ông và người của Nhà thờ Baptist Union đã đổ chuông. Sau một tang lễ riêng tại Bãi biển Ormond cho nhân viên và bạn bè, một người bảo vệ đi cùng quan tài đến ga đường sắt, nơi nó được đặt trên một toa xe riêng cho chuyến hành trình về phía bắc đến Pocantico. Khi tàu đến Tarrytown, Junior và năm cậu con trai đang đợi trên sân ga trong những chiếc xe homburgs giống hệt nhau. Vào ngày 25 tháng 5, Mục sư Harry Emerson Fosdick đã có một bài diếu văn ngắn gọn, xúc động tại lễ tang Pocantico trong khi Tiến sĩ Archer Gibson chơi đàn organ ống tại Kykuit. Xin nhắc lại người đã khuất không bao giờ thiếu những lời gièm pha, các binh sĩ của bang đã lùng sục khắp Pocantico Hills để tìm những kẻ xâm phạm khi tang lễ tiến hành. Trên khắp thế giới, các nhân viên trong văn phòng của tất cả các công ty kế thừa Standard Oil đã dành 5 phút mặc niệm. Vào ngày 27 tháng 5, thi thể của Rockefeller trở về Cleveland và được hạ

xuống giữa hai người phụ nữ Baptist đã hết lòng tin tưởng vào ông, Eliza và Cettie. Vì lo sợ những kẻ phá hoại có thể làm xấu ngôi mộ, quan tài của Rockefeller đã được đặt trong một ngôi mộ chống bom, được bịt kín bằng những phiến đá nặng.

Sau khi cho đi phần lớn tài sản, Rockefeller để lại 26.4 triệu đô la, cho thấy ông đã bù đắp lại những khoản lỗ trên thị trường chứng khoán sau vụ sụp đổ năm 1929. Hầu hết tài sản của ông dưới dạng trái phiếu của Kho bạc Hoa Kỳ, mặc dù ông đã giữ lại, vì lý do tình cảm, một cổ phiếu của Standard Oil of California được đánh dấu là “Giấy chứng nhận số 1”. Sự giàu có về dầu mỏ của Ả Rập Xê Út và Kuwait sẽ được khai thác trong vòng một năm sau khi Rockefeller qua đời, đảm bảo vị trí ưu việt của dầu mỏ trong nền kinh tế thế kỷ XX. Sáu mươi năm sau khi người sáng lập của họ qua đời, bốn trong số các công ty kế nhiệm Standard Oil — Exxon, Mobil, Amoco và Chevron — đã lọt vào danh sách 50 công ty lớn nhất thế giới.

Ở một mức độ mà dường như không thể tưởng tượng được trong thời kỳ hoàng kim của Ida Tarbell, các cáo phó của báo chí đã nói về Rockefeller, một nhà từ thiện nhân hậu, chứ không phải Rockefeller, vị vua hung dữ. Ông là “nhà từ thiện và nhà tổ chức vĩ đại nhất thế giới trong lĩnh vực khoa học về sự cho đi”, một bài xã luận cho biết. Đáng chú ý nhất là những bình luận khen ngợi phát ra từ khắp các khu vực chính trị và bao gồm cả những người đã xung đột với ông trong quá khứ. Luật sư Samuel Untermyer đã đưa ra phát biểu về nhân chứng khó nắm bắt mà ông đã thẩm vấn: “Bên cạnh Tổng thống kính yêu của chúng ta, ông ấy là công dân danh dự nhất của đất nước. Chính ông là người đã hình dung ra cách sử dụng của cải to lớn một cách khôn ngoan. Vì ông ấy mà thế giới là một nơi tốt đẹp hơn để sống. Hãy tưởng nhớ Công dân số 1 Thế giới.”

Trên thực tế, John D. Rockefeller, Sr., đã để lại một di sản mâu thuẫn. Là sự kết hợp của lòng tin kính và lòng tham, lòng trắc ẩn và sự xảo quyệt, ông đã nhân cách hóa di sản mơ hồ của tổ tiên người Thanh giáo Mỹ, những người đã khuyến khích tiết kiệm và kinh doanh nhưng cũng thúc đẩy bản năng mua lại thái quá. Ông đã trích xuất những thông điệp hỗn hợp từ quá trình đào tạo tôn giáo cũng như từ cha mẹ của mình. Không có gì ngạc nhiên khi ông đã từng là biểu tượng của cả lòng tham và sự giác ngộ từ thiện.

Bắt đầu từ những năm 1870, quyền quản lý của Rockefeller đối với Standard Oil đã báo hiệu một kỷ nguyên mới trong cuộc sống của người Mỹ, vừa truyền cảm hứng vừa khiến dân chúng hoảng sợ. Sự thông minh và tài giỏi vô song của ông với tư cách là một doanh nhân đã khiến đất nước đối mặt với những câu hỏi rắc rối về hình dạng của nền kinh tế, sự phân phối của cải và mối quan hệ đúng đắn giữa doanh nghiệp và chính phủ. Rockefeller đã hoàn thiện một công ty độc quyền, hiệu quả trong việc kinh doanh quy mô lớn. Trong việc tạo ra các hình thức doanh nghiệp mới, ông đã vạch ra con đường cho các tập đoàn đa quốc gia hiện đại đã thống trị đời sống kinh tế trong thế kỷ XX. Nhưng khi làm như vậy, ông cũng vạch trần những lạm dụng đa dạng có thể đi kèm với quyền lực kinh tế không có kiểm soát, đặc biệt là mối đe dọa đối với chính phủ. Là kiến trúc sư của quỹ tín thác công nghiệp lớn đầu tiên, ông đã chứng minh bản chất mong manh cuối cùng của thị trường tự do, buộc chính phủ phải chỉ rõ các quy tắc đảm bảo cạnh tranh và chơi công bằng trong tương lai.

Nam tước - tên cướp hung hãn nhất hóa ra lại là nhà từ thiện hàng đầu. Rockefeller đã đẩy nhanh sự chuyển dịch từ tổ chức từ thiện cá nhân, đặc biệt vốn có truyền thống là của riêng từ những người giàu sang một tổ chức vừa quyền lực hơn vừa mang tính phổ quát hơn. Ông thiết lập việc quảng bá kiến thức, đặc biệt là kiến thức khoa học, một nhiệm vụ không kém phần quan trọng so với việc bố thí cho người nghèo hoặc xây dựng trường học, bệnh viện và viện bảo tàng. Ông đã cho thấy giá trị của ý kiến chuyên gia, lập kế hoạch kỹ lưỡng và quản lý có thẩm quyền trong công việc phi lợi nhuận, thiết lập một chuẩn mực cho tính chuyên nghiệp trong lĩnh vực mới. Trên thực tế, vào thời điểm Rockefeller chết, quá nhiều điều tốt lành đã bất ngờ sinh ra từ quá nhiều điều ác đến nỗi Chúa thậm chí có thể đã chào đón ông ở thiên đường, như người khổng lồ đã tự và mong đợi từ lâu.

Mặc dù Junior chuyển đến Kykuit sau cái chết của Rockefeller, anh biết cha mình là không thể bắt chước, và vì vậy anh quyết định giữ lại Jr. theo tên của mình. Như người ta thường nói những năm sau này, **“Chỉ có một John D. Rockefeller”**.



Senior tại sinh nhật lần thứ 91 tại Pocantico Hills, 8/7/1930



**Năm người con của William và Eliza Rockefeller.
John, 20, Mary Ann, 16, William, 18. Đứng: Lucy, 21, và Frank, 14
tuổi.**



Rockefeller (giữa) dừng chân tại Forest Hill với một số bạn chơi gôn yêu thích. Từ trái qua: Tiến sĩ Hamilton F. Biggar, Elias M. Johnson, Đại úy Levi T. Scofield và Tiến sĩ Charles A. Eaton.



Các cấp trưởng của tổ chức từ thiện Rockefeller: (trên cùng, bên trái) Tiến sĩ Simon Flexner, giám đốc Viện Nghiên cứu Y khoa Rockefeller; (trên cùng, bên phải) Wickliffe Rose, người đứng đầu Ủy ban Vệ sinh Rockefeller; (dưới cùng, bên trái) Starr

**J. Murphy, cố vấn pháp lý cho Văn phòng Gia đình Rockefeller;
và (dưới cùng, bên phải) Wallace Buttrick, thư ký của Ủy ban
Giáo dục Phổ thông.**

Tác giả RON CHERNOW



Cuốn sách đầu tiên của Ron Chernow, Nhà Morgan, đã giành được Giải thưởng Sách Quốc gia, Giải thưởng Đại sứ cho nghiên cứu hay nhất của năm về văn hóa Mỹ và được Thư viện Hiện đại vinh danh là một trong 100 cuốn sách hay nhất thế kỷ. Cuốn sách thứ hai của ông, Nhà Warburg, đã giành được Giải thưởng Eccles là Sách Kinh doanh hay nhất năm 1993 và cũng được Hiệp hội Thư viện Hoa Kỳ chọn là một trong những cuốn sách hay nhất năm đó. Khi đánh giá bộ sưu tập tiểu sử gần đây của mình, The New York Times đã gọi tác giả là “một kiến trúc sư lịch lãm của những lịch sử hoành tráng như chúng ta đã thấy trong nhiều thập kỷ” và chọn Nhà Morgan là một trong những Cuốn sách đáng chú ý của năm.

CHÚ THÍCH

[1] Dầu tinh trùng là một chất lỏng sáp thu được từ cá nhà táng. Nó là một chất lỏng trong suốt, màu vàng ít mùi. Dầu tinh trùng có thành phần khác với dầu cá voi thông thường. Mặc dù theo truyền thống được gọi là "dầu", về mặt kỹ thuật nó là một loại sáp lỏng.

[2] Mẫu Anh, đơn vị đo đất trong hệ thống của Đế quốc Anh và Hoa Kỳ, bằng 43.560 feet vuông. Một mẫu Anh tương đương với 0,4047 ha (4.047 mét vuông).

[3]ménage à trois là việc ba người chia sẻ mối quan hệ lãng mạn hoặc tình dục với nhau, và thường sống cùng nhau. Cụm từ này vay từ tiếng Pháp có nghĩa là "hộ gia đình ba người", một hình thức đa thê.

[4]Paul Bunyan là một anh hùng trong văn hóa dân gian Mỹ và Canada.

[5]Antebellum America là một giai đoạn trong lịch sử Hoa Kỳ từ khi kết thúc Chiến tranh Cách mạng năm 1783 cho đến khi bắt đầu Nội chiến Hoa Kỳ năm 1861.

[6]Ngũ Đại Hồ (Great Lakes, "các hồ lớn") là năm hồ lớn nằm trên hay gần biên giới Canada–Hoa Kỳ. Đây là nhóm hồ nước ngọt lớn nhất trên thế giới, và hệ thống Ngũ Đại Hồ – sông Saint Lawrence là hệ thống nước ngọt lớn nhất trên thế giới. Đôi khi năm hồ này được gọi biển nội địa. Ngày nay, 20% dung tích nước ngọt trên thế giới nằm trong nhóm hồ này: gần 23.000 km³. Nhóm hồ này chứa đủ nước để phủ ngập cả 48 tiểu bang lục địa nước Mỹ dưới 2.9 mét nước. Tổng diện tích mặt nước của các hồ là 244.000 km² – lớn hơn cả các tiểu bang New York, New Jersey, Connecticut, Rhode Island, Massachusetts, Vermont và New Hampshire cộng lại. Nếu kéo ra từ

đầu đến cuối, đường bờ hồ của chúng có thể bao quanh gần nửa vòng Trái Đất theo đường xích đạo.

[7]Roundhead là những người ủng hộ Nghị viện Anh trong Nội chiến Anh. Còn được gọi là Nghị sĩ, họ chiến đấu chống lại Vua Charles I của Anh và những người ủng hộ ông, được gọi là Cavaliers hoặc Hoàng gia, người tuyên bố cai trị bằng chế độ quân chủ tuyệt đối và nguyên tắc 'quyền thiêng liêng của các vị vua'.

[8]Sodden Gomorrah là hai thành phố được đề cập trong Sách Sáng thế và trong suốt Kinh thánh tiếng Do Thái, Tân Ước, cũng như trong Kinh Qur'an và Hadith.

[9]Các ngành công nghiệp mở rộng nhanh chóng trong thời kỳ thịnh vượng chỉ để thấy mình phát triển quá mức trong thời kỳ suy thoái. Để đối phó với tình trạng dư thừa sản lượng, nhiều công ty muối Saginaw đã lựa chọn hợp tác để cạnh tranh và tham gia một thỏa thuận các-ten để cố gắng nâng giá muối, tạo tiền lệ cho Standard Oil.

[10]Ngày nay, là một chủ đề bí ẩn, bị lãng quên, nhưng vấn đề giảm giá đường sắt đã tạo ra cuộc tranh luận sôi nổi ở Mỹ thời hậu Nội chiến vì chúng ảnh hưởng trực tiếp đến hình dạng của nền kinh tế và sự phân phối của cải. Các tuyến đường sắt đã có được sức mạnh để tạo ra một nền kinh tế tập trung, với các đơn vị kinh doanh ngày càng lớn hơn, hoặc để duy trì nền kinh tế quy mô nhỏ của nước Mỹ thời kỳ trước. Sự gia tăng của các khoản giảm giá đã thúc đẩy sự chuyển dịch hướng tới một nền kinh tế quốc gia hội nhập, với việc các công ty khổng lồ được hưởng giá cước ưu đãi.

[11]Khi chống lại sự cạnh tranh gay gắt và những biến động của chu kỳ kinh doanh, Rockefeller nghe giống Karl Marx hơn là hình ảnh cổ điển của chúng ta về nhà tư bản. Giống như những người theo chủ nghĩa Marx, ông tin sự tự do cạnh tranh cuối cùng đã nhường chỗ cho sự độc quyền và các tổ chức công nghiệp lớn là cách hợp lý nhất để quản lý một nền kinh tế. Nhưng trong khi Rockefeller đặt niềm

tin vào các công ty độc quyền tư nhân thì những người theo chủ nghĩa Marx lại coi chúng chỉ là giai đoạn quá độ trên con đường đi lên chủ nghĩa xã hội.

[12]The Slough of Despond là một tác phẩm hư cấu, trong câu chuyện ngụ ngôn của John Bunyan The Pilgrim's Progress, trong đó nhân vật chính Christian chìm trong gánh nặng tội lỗi.

[13]Sarsaparilla là một loại nước giải khát ban đầu được làm từ cây nho Smilax ornata hoặc các loại cây khác. Ở hầu hết các nước Đông Nam Á, nó được biết đến với tên chung là sarsi, và các thương hiệu Sarsi và Sarsae. Nó có hương vị tương tự như bia.

[14]Đại lộ 5 (Fifth Avenue) là một đại lộ lớn ở trung tâm của quận Manhattan, New York. Phần Đại lộ 5 qua Midtown Manhattan, đặc biệt là giữa đường 49 và đường 60 có các cửa hàng uy tín và luôn được xếp vào một trong các con phố mua sắm đắt giá nhất trên thế giới. Biệt danh “Phố đắt nhất trên thế giới” thay đổi tùy thuộc vào biến động tiền tệ và điều kiện kinh tế địa phương từ năm này sang năm khác. Trong năm 2008, Tạp chí Forbes xếp hạng Fifth Avenue như là con phố đắt nhất trên thế giới. Một số bất động sản thêm muốn nhất trên Fifth Avenue là những căn hộ penthouse nằm trên đỉnh của tòa nhà. Fifth Avenue chạy từ Washington Square Park ở Greenwich Village và chạy theo hướng bắc qua trung tâm của Midtown Manhattan, dọc theo phía đông của Central Park, nơi mà nó hình thành ranh giới của Upper East Side và thông qua Harlem, nơi nó kết thúc ở sông Harlem Phố 142. Đại lộ 5 là sự hòa quyện của những cửa hàng sang trọng và kiến trúc đầy khát vọng. Đây cũng là một trục đường quan trọng của trung tâm Manhattan và là một trong những biểu tượng về sự giàu có của New York.

Fifth Avenue cũng là nơi tập trung nhiều tòa nhà nổi tiếng nhất New York và Hoa Kỳ như: Tòa nhà Empire State, Rockefeller Center, Trump Tower, Tòa nhà Flatiron,... cũng như nhiều viện bảo tàng: Bảo

tàng Guggenheim, bảo tàng mỹ thuật Metropolitan, Bảo tàng Do Thái, Neue Galerie New York...

Theo nhiều du khách, nơi đây còn được mệnh danh là đại lộ thời trang quy tụ nhiều nhãn hiệu thời trang nổi tiếng nhất thế giới với giá đắt đỏ.

[15]Bougies (tiếng Pháp): nến

[16]Gadfly (con chuồn chuồn) ý chỉ một người can thiệp vào hiện trạng của một xã hội hoặc cộng đồng bằng cách đặt ra những câu hỏi mới lạ, có khả năng gây khó chịu, thường hướng vào chính quyền. Thuật ngữ này ban đầu được liên kết với nhà triết học Hy Lạp cổ đại Socrates, để bảo vệ ông khi bị xử án suốt đời.

[17]Đạo luật chống độc quyền Sherman năm 1890 là luật chống độc quyền của Hoa Kỳ quy định quy tắc cạnh tranh tự do giữa những người tham gia thương mại. Nó đã được Quốc hội thông qua và được đặt tên cho Thượng nghị sĩ John Sherman, tác giả chính của nó.

Đạo luật Sherman nghiêm cấm rộng rãi 1) các thỏa thuận phản cạnh tranh và 2) các hành vi đơn phương nhằm độc quyền hoặc cố gắng độc quyền trên thị trường liên quan. Đạo luật cho phép Bộ Tư pháp khởi kiện hành vi vi phạm Đạo luật và cũng cho phép các bên bị thiệt hại do hành vi vi phạm Đạo luật khởi kiện để bồi thường thiệt hại gấp ba lần. Theo thời gian, các tòa án liên bang đã phát triển một cơ quan pháp luật theo Đạo luật Sherman, coi một số loại hành vi phản cạnh tranh là bất hợp pháp và đưa các loại hành vi khác vào phân tích từng trường hợp liên quan đến việc liệu hành vi đó có hạn chế thương mại một cách bất hợp lý hay không.

Luật cố gắng ngăn chặn việc nâng giá giả tạo bằng cách hạn chế thương mại hoặc cung cấp. "Độc quyền vô tội", hoặc độc quyền đạt được chỉ do thành quả kinh doanh, là hợp pháp, nhưng hành động để duy trì vị thế đó một cách giả tạo, hoặc các giao dịch bất chính để tạo

ra độc quyền thì không. Mục đích của Đạo luật Sherman không phải để bảo vệ các đối thủ cạnh tranh khỏi bị tổn hại bởi các doanh nghiệp thành công hợp pháp, cũng như ngăn các doanh nghiệp thu được lợi nhuận trung thực từ người tiêu dùng, mà là để duy trì một thị trường cạnh tranh để bảo vệ người tiêu dùng khỏi bị lạm dụng.

[18]Prospero: công tước hợp pháp của Milan trong vở The Tempest của Shakespeare.

[19]Dostoyevskian là một cách hay để mô tả một cuốn sách hoặc câu chuyện có phong cách tương tự hoặc chủ đề trong cách viết của tiểu thuyết gia người Nga.

[20]Operetta là một dạng opera với những đoạn hội thoại, những ca khúc và vũ điệu.

[21]Hội Phi Beta Kappa (ΦBK) là hội tôn vinh học thuật lâu đời nhất ở Hoa Kỳ, và thường được mô tả là hội có uy tín nhất, do lịch sử lâu đời và tính chọn lọc học thuật của nó. Phi Beta Kappa nhằm mục đích thúc đẩy và ủng hộ sự xuất sắc trong nghệ thuật tự do và khoa học, đồng thời thu hút những sinh viên xuất sắc nhất về nghệ thuật và khoa học tại các trường cao đẳng và đại học Hoa Kỳ. Nó được thành lập tại Đại học William và Mary vào ngày 5 tháng 12 năm 1776, với tư cách là hội huynh đệ và là một trong những hội huynh đệ đồng đẳng sớm nhất.

[22]Croesus là vua của Lydia, người trị vì trong 14 năm: từ năm 560 TCN cho đến khi bị vua Ba Tư Cyrus đánh bại vào năm 546 TCN.

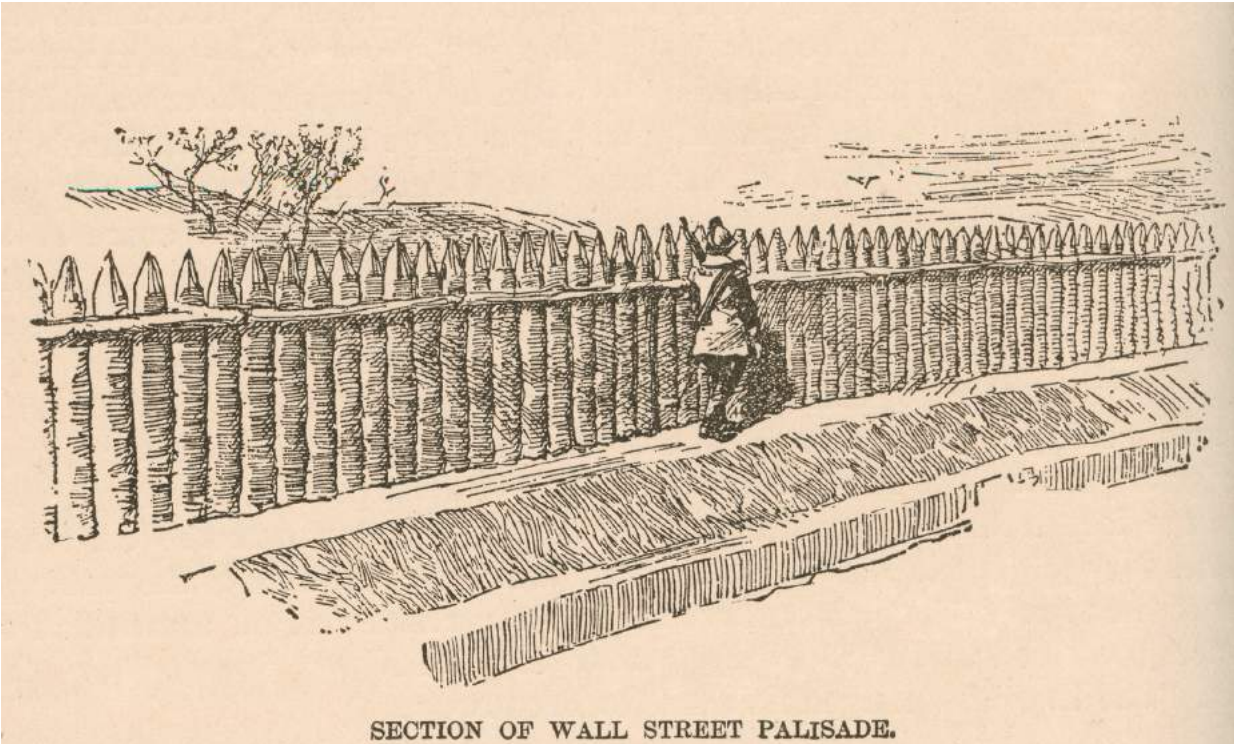
Croesus nổi tiếng về sự giàu có; Herodotus và Pausanias lưu ý những món quà của ông được bảo quản tại Delphi. Sự sụp đổ của Croesus có ảnh hưởng sâu sắc đến người Hy Lạp, cung cấp một điểm quan trọng trong lịch của họ. "Ít nhất là vào thế kỷ thứ năm," J. A. S. Evans đã nhận xét, "Croesus đã trở thành một nhân vật của thần thoại, người đứng ngoài những hạn chế thông thường của thời đại."

Tên của Croesus không được chứng thực trong các bản khắc hiện

đại bằng ngôn ngữ Lydian. Vào năm 2019, D. Sasseville và K. Euler đã xuất bản một nghiên cứu về tiền xu Lydian dường như được đúc trong thời kỳ cai trị của ông, trong đó tên của người cai trị được đặt là Qλdāns.

[23] Phố Wall là một con phố dài ở Khu tài chính Lower Manhattan, New York. Nó chạy giữa Broadway ở phía tây đến Phố Nam và sông Đông ở phía đông. Thuật ngữ "Phố Wall" đã trở thành một thuật ngữ cho các thị trường tài chính của Hoa Kỳ nói chung, ngành dịch vụ tài chính Hoa Kỳ, lợi ích tài chính ở New York, hoặc chính Khu vực tài chính.

Phố Wall ban đầu được gọi bằng tiếng Hà Lan là "de Waalstraat" khi nó là một phần của New Amsterdam vào thế kỷ 17, mặc dù nguồn gốc của tên khác nhau. Một bức tường thực tế đã tồn tại trên phố từ năm 1685 đến 1699. Trong thế kỷ 17, Phố Wall là thị trường buôn bán nô lệ và địa điểm giao dịch chứng khoán, cũng như vị trí của Hội trường Liên bang, tòa thị chính đầu tiên của New York. Vào đầu thế kỷ 19, cả nhà ở và công ty đều đóng trong khu vực, nhưng hoạt động kinh doanh ngày càng chiếm ưu thế, và Phố Wall trở thành trung tâm tài chính của New York. Trong thế kỷ 20, một số tòa nhà chọc trời ban đầu được xây dựng trên Phố Wall, bao gồm cả số 40 Phố Wall, từng là tòa nhà cao nhất thế giới.



Phố Wall là nơi có hai sàn giao dịch chứng khoán lớn nhất thế giới tính theo tổng vốn hóa thị trường, New York Stock Exchange và NASDAQ. Một số sàn giao dịch lớn khác đã hoặc có trụ sở chính ở khu vực Phố Wall, bao gồm New York Mercantile Exchange, New York Board of Trade, New York Futures Exchange (NYFE) và American Stock Exchange trước đây. Để hỗ trợ các sàn giao dịch, nhiều công ty môi giới đã có văn phòng "tập trung quanh Phố Wall". Các tác động kinh tế trực tiếp của các hoạt động trên Phố Wall còn vượt ra ngoài Thành phố New York.

[24]Helen Adams Keller (27/6/1880 – 1/6/1968) là nữ văn sĩ, nhà hoạt động xã hội, diễn giả người Mỹ. Bà là người khiếm thị, khiếm thính đầu tiên giành học vị Cử nhân Nghệ thuật.

Bà được tạp chí Time xếp vào danh sách 100 nhân vật tiêu biểu của thế kỷ 20.

Helen Adams Keller sinh ra tại Tuscumbia, Alabama. Gia đình bà sống trong khu điền trang Ivy Green được ông nội của bà xây dựng từ những thập kỉ trước.

Keller bị mù và điếc khi chào đời được khoảng 19 tháng, bà bị ốm nặng sốt cao viêm màng não và không may hỏng mất đôi mắt, và sau đó tai cũng bị điếc. Gia đình bất hạnh chứng kiến đứa con gái vừa lớn lên vừa chống chọi với số phận nghiệt ngã.

Năm 1886, mẹ bà tình cờ biết được một đứa bé cũng bị mù-điếc như con mình nhưng đã được dạy dỗ thành công, liền tới Baltimore, Maryland gặp bác sĩ để xin lời khuyên. Người bác sĩ khuyên bà nên tới gặp Alexander Graham Bell, lúc đó còn đang là một nhà chuyên môn chuyên làm việc với những trẻ em bị điếc tại địa phương. Bell lại giới thiệu bà đưa con gái tới học tại trường Perkins dành cho người mù, tọa lạc tại Nam Boston, tiểu bang Massachusetts. Tại đây Keller đã được gặp cô gia sư Anne Sullivan người Ireland vừa mới tốt nghiệp, người đã từng gần như mất hết thị lực khi mới lên năm tuổi và bắt đầu một tình bạn kéo dài suốt 49 năm trời.

Hai năm sau ngày tốt nghiệp, Keller được vinh dự bầu vào chức chủ tịch hội người mù tiểu bang Massachusetts, bắt tay vào công việc xã hội phục vụ cho cộng đồng người mù. Keller đón tiếp rất nhiều người mù, trả lời nhiều thư từ và đi thuyết giảng lưu động tại 39 nước trên thế giới. Bà không quản ngại vất vả, cống hiến hết sức mình cho chương trình giáo dục và chữa trị cho người mù. Năm 1920 với sự phấn đấu không mệt mỏi, Keller đã thành lập được tổ chức quần chúng trên phạm vi toàn quốc của Hội người mù toàn nước Mỹ. Tổ chức vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay.

Keller trở thành một biểu tượng của tinh thần tự lực phi thường khi suốt đời sống trong thế giới không ánh sáng, không âm thanh nhưng vẫn cống hiến hết sức lực nhằm đem niềm vui đến với người tàn tật, có cùng hoàn cảnh như mình. Cô đã được gặp nhiều tổng thống Mỹ như Grover Cleveland, Benjamin Harrison, William McKinley, Theodore Roosevelt, William Howard Taft, Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy... Bà cũng trở thành bạn của những con người nổi tiếng như Alexander Graham Bell, Charlie Chaplin, Mark Twain.

Cuộc đời Helen Keller đã xuất hiện trên vài phim ảnh. Trong số đó có phim tài liệu The Unconquered thực hiện năm 1954 cho thấy hình ảnh thực tế từ cuộc sống hàng ngày của Helen Keller và được trao giải Oscar cho phim tài liệu hay nhất.

Vào ngày 14 tháng 9 năm 1964, Tổng thống Lyndon B. Johnson trao tặng bà Huân chương Tự do Tổng thống, một trong hai danh dự dân sự cao nhất của Hoa Kỳ. Năm 1965 bà được bầu chọn vào Sảnh vinh danh Phụ nữ Quốc gia (National Women's Hall of Fame) tại Hội chợ Thế giới New York.

Tuy bị tàn tật nhưng Keller là một người phụ nữ tràn đầy lạc quan, thiết tha yêu sống. Bất ngờ có một chàng trai ngỏ lời cầu hôn và được Keller chấp nhận, sung sướng chờ đợi niềm hạnh phúc đó. Thế nhưng vì bị mẹ kịch liệt phản đối, Keller đành ngậm ngùi chia tay người yêu và nguyện dành tình yêu đó cho sự nghiệp phúc lợi mang lại niềm vui cho người mù.

Hai cuộc Chiến tranh thế giới thứ nhất và thứ hai gây ra đau thương chết chóc và tàn phế cho hàng trăm triệu người. Keller đã tìm đến hơn 70 bệnh viện để an ủi bệnh binh, động viên họ kiên cường chống chọi với số phận, làm cho họ hiểu rằng tàn phế không có nghĩa là hết hy vọng trước cuộc sống. Bà từng 3 lần sang thăm nước Nhật sau chiến tranh và được người dân Tokyo tiếp đón nồng nhiệt. Bà kể với mọi người rằng mình chỉ là một người không may mắn, nhưng đã dùng ý chí nghị lực để chống trả lại số phận trớ trêu, hoàn thành sự nghiệp khơi gợi tấm lòng nhân hậu của mọi người, nhằm mang lại tình thương cho người khuyết tật.

[25]Physionomie de Pierrot: Chú hề Pierrot không có lông, ý chỉ Rockefeller.

[26]Pshaw: tào lao

[27]Brouhaha là một từ tiếng Pháp đôi khi được sử dụng trong tiếng Anh để mô tả một sự náo động hoặc huyên náo, một trạng thái xã hội

bị kích động khi một sự cố nhỏ vượt quá tầm kiểm soát.

[28] Nhân viên cổ cùn xanh là lớp người lao động làm công việc tay chân hay công việc cần trực tiếp dùng sức lực để hoàn thành. Tên gọi "cổ cùn xanh" xuất phát từ màu áo xanh dương của các công nhân xây dựng, kỹ thuật.

[29] Sonnets là một hình thức thơ có nguồn gốc từ Ý; Giacomo Da Lentini được coi là người đã phát minh ra thể loại thơ này. Từ tiếng Pháp sonnet có nguồn gốc từ tiếng Ý sonetto. Đến thế kỷ mười ba sonnet được chuẩn hóa thành một bài thơ mười bốn dòng với luật gieo vần nghiêm ngặt và cấu trúc nhất định.

[30] Cherubim (Minh thần) - Theo các tôn giáo Abraham là một trong những người phụng sự Đức Chúa Trời. Trong nhiều mô tả về cherubim, Đức Chúa Trời giao cho họ nhiều vai trò khác nhau, chẳng hạn như bảo vệ lối vào Vườn Địa Đàng.

[31] William Shakespeare's Comedies, Histories & Tragedies là một bộ sưu tập các vở kịch của William Shakespeare, thường được các học giả hiện đại gọi là First Folio, xuất bản năm 1623, khoảng bảy năm sau khi Shakespeare qua đời. Nó được coi là một trong những cuốn sách có ảnh hưởng nhất từng được xuất bản.

[32] Uriah Heep là một nhân vật hư cấu được tạo ra bởi Charles Dickens trong cuốn tiểu thuyết năm 1850 David Copperfield. Heep là nhân vật phản diện chính trong phần hai của cuốn tiểu thuyết.

[33] Tammany Hall, còn được gọi là Hội Thánh Tammany, Các con trai của Thánh Tammany, hoặc Dòng Columbian, là một tổ chức chính trị của Thành phố New York được thành lập vào năm 1786.

[34] Tòa án Tối cao Hoa Kỳ (Supreme Court of the United States, viết tắt: SCOTUS), hay Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ, là toà án liên bang cao nhất tại Hoa Kỳ, có thẩm quyền tối hậu trong việc giải thích Hiến pháp Hoa Kỳ, và có tiếng nói quyết định trong các tranh tụng về luật

liên bang, cùng với quyền tài phán chung thẩm (có quyền tuyên bố các đạo luật của Quốc hội Hoa Kỳ và của các Viện lập pháp tiểu bang, hoặc các hoạt động của nhánh hành pháp liên bang và tiểu bang là vi hiến).

Là định chế quyền lực cao nhất của nhánh tư pháp trong Chính phủ Hoa Kỳ, Tối cao Pháp viện là tòa án duy nhất được thiết lập bởi Hiến pháp. Tất cả tòa án liên bang khác được thành lập bởi quốc hội. Thẩm phán của Tối cao Pháp viện (hiện nay có chín người) được bổ nhiệm trọn đời bởi tổng thống và được phê chuẩn bởi Thượng viện. Một trong chín thẩm phán được chọn làm Chủ tịch Pháp viện hay Chánh Án (Chief Justice).

[35] Quỹ Rockefeller là một tổ chức tư nhân của Mỹ có trụ sở tại 420 Đại lộ 5, Thành phố New York. Nó được thành lập bởi gia đình Rockefeller ở New York vào ngày 14 tháng 5 năm 1913, khi điều lệ của nó được Cơ quan Lập pháp Bang New York chính thức chấp nhận. Quỹ được thành lập bởi người đồng sáng lập Standard Oil John D. Rockefeller (Senior), cùng với con trai John D. Rockefeller Jr. (Junior), và cố vấn kinh doanh và từ thiện chính của Senior, Frederick Taylor Gates.

Tính đến năm 2015, quỹ được xếp hạng là tổ chức lớn thứ 39 của Hoa Kỳ theo tổng số tài trợ. Vào cuối năm 2016, tài sản được thống kê ở mức 4.1 tỷ đô la (không thay đổi so với năm 2015), với khoản tài trợ hàng năm là 173 triệu đô la.

Theo OECD, quỹ này đã cung cấp 103.8 triệu đô la cho sự phát triển vào năm 2019.

Thư ký đầu tiên của quỹ là Jerome Davis Greene, cựu thư ký của Đại học Harvard, người đã viết "bản ghi nhớ về các nguyên tắc và chính sách" cho cuộc họp ban đầu của các ủy viên nhằm thiết lập một khuôn khổ sơ bộ cho hoạt động của quỹ. Vào ngày 5 tháng 12, Hội đồng đã tài trợ 100.000 đô la đầu tiên cho Hội Chữ thập đỏ Hoa Kỳ để mua tài

sản cho trụ sở chính tại Washington, D.C. Vào thời kỳ đầu, nền tảng mang tính toàn cầu trong cách tiếp cận và tập trung hoàn toàn trong thập kỷ đầu tiên vào các ngành khoa học, sức khỏe cộng đồng và giáo dục y tế.

Ban đầu nó được đặt trong văn phòng gia đình tại trụ sở chính của Standard Oil tại 26 Broadway, sau đó (năm 1933) chuyển đến Tòa nhà GE (sau đó là RCA), cùng với văn phòng gia đình mới được đặt tên, Phòng 5600, tại Trung tâm Rockefeller; sau đó nó chuyển đến Tòa nhà Time-Life ở trung tâm, trước khi chuyển đến địa chỉ Đại lộ số 5 hiện tại.

Năm 1913, tổ chức thành lập Ủy ban Y tế Quốc tế, quỹ đầu tiên dành cho công việc bên ngoài Hoa Kỳ, với các hoạt động y tế công cộng quốc tế. Điều này đã mở rộng công việc của Ủy ban Vệ sinh trên toàn thế giới, hoạt động chống lại các bệnh khác nhau ở năm mươi hai quốc gia trên sáu lục địa và 29 hòn đảo, mang lại sự công nhận quốc tế về sự cần thiết của sức khỏe cộng đồng và vệ sinh môi trường. Nghiên cứu thực địa ban đầu về giun móc, sốt rét và sốt vàng da đã cung cấp các kỹ thuật cơ bản để kiểm soát những căn bệnh này và thiết lập mô hình dịch vụ y tế công hiện đại.

Ủy ban đã thành lập và tài trợ cho trường Vệ sinh và Y tế công cộng, tại Đại học Johns Hopkins và sau đó là Harvard, và sau đó chi hơn 25 triệu đô la để phát triển các trường y tế công cộng khác ở Hoa Kỳ và ở 21 quốc gia nước ngoài - giúp thiết lập nước Mỹ đứng đầu thế giới về y học và nghiên cứu khoa học. Năm 1913, nó cũng bắt đầu một chương trình hỗ trợ kéo dài 20 năm của Cục Vệ sinh xã hội, với nhiệm vụ là nghiên cứu và giáo dục về kiểm soát sinh sản, sức khỏe bà mẹ và giáo dục giới tính.

Các chương trình đáng chú ý

Giáo dục được hỗ trợ tài chính ở Hoa Kỳ "không phân biệt chủng tộc, giới tính hay tín ngưỡng".

Giúp thành lập Trường Vệ sinh và Y học Nhiệt đới London tại Vương

quốc Anh.

Thành lập Trường Y tế Công cộng Johns Hopkins và Trường Y tế Công cộng Harvard, hai trong số những học viện đầu tiên như vậy ở Hoa Kỳ.

Thành lập Trường Vệ sinh tại Đại học Toronto vào năm 1927.

Phát triển vắc xin phòng bệnh sốt vàng da.

Giúp các Trường cung cấp hỗ trợ cho các học giả bị Đức quốc xã đe dọa.

Di sản lịch sử

Tổ chức từ thiện lớn thứ hai ở Mỹ, sau Carnegie Corporation, tác động của tổ chức đối với hoạt động từ thiện nói chung là rất sâu sắc. Nó đã hỗ trợ các chương trình của Liên hợp quốc trong suốt lịch sử của nó, chẳng hạn như Diễn đàn toàn cầu đầu tiên về phát triển con người gần đây, được tổ chức bởi Chương trình phát triển Liên hợp quốc (UNDP) vào năm 1999.

Các tổ chức ban đầu mà nó thành lập đã đóng vai trò là mô hình cho các tổ chức hiện tại: Tổ chức Y tế Thế giới của Liên hợp quốc, được thành lập vào năm 1948, được mô phỏng theo Ban Y tế Quốc tế; Quỹ Khoa học Quốc gia của Chính phủ Hoa Kỳ (1950) về cách tiếp cận hỗ trợ nghiên cứu, học bổng và phát triển thể chế; và Viện Y tế Quốc gia (1950) đã bắt chước các chương trình y tế lâu đời của nó.

[36]YMCA - Hiệp hội Thanh niên Cơ Đốc là một tổ chức có hơn 58 triệu thành viên tại 125 chi hội cấp quốc gia. Tổ chức từ thiện này được thành lập vào ngày 6 tháng 6 năm 1844 tại London với mục tiêu ứng dụng các giá trị Cơ Đốc vào nếp sống hằng ngày: tâm linh thanh khiết, trí tuệ mẫn tiệp, và thân thể cường tráng.

[37]Công nhân Công nghiệp của Thế giới (IWW), các thành viên thường được gọi là "Wobblies", là một liên đoàn lao động quốc tế được thành lập vào năm 1905 tại Chicago, Illinois, Hoa Kỳ.

[38] Một séance hoặc seance là một nỗ lực để giao tiếp với các linh hồn.

[39] Tokenism là nỗ lực chiếu lệ hoặc mang tính biểu tượng để được hòa nhập vào các thành viên của các nhóm thiểu số, đặc biệt bằng cách tuyển dụng những người từ các nhóm ít được đại diện nhằm tạo ra sự bình đẳng về chủng tộc hoặc giới tính trong nơi làm việc hoặc giáo dục.

[40] Nhà hoạt động từ thiện, tỉ phú David Rockefeller đã trút hơi thở cuối cùng trong giấc ngủ tại nhà riêng ở Poncatico Hills, New York, Mỹ, thọ 101 tuổi. (2017)

Mặc dù có hai người anh trai từng phục vụ trong chính phủ, nhưng David Rockefeller chưa bao giờ muốn đeo đuổi sự nghiệp chính trị.

Sau khi tham gia quân ngũ trong Thế chiến thứ 2, anh trở về làm việc tại ngân hàng Chase Bank, sau đổi tên thành ngân hàng JP Morgan Chase. Năm 1961 anh trở thành chủ tịch và năm 1969 kiêm giám đốc điều hành.

Dưới thời anh, Chase trở thành ngân hàng đầu tiên của Mỹ mở văn phòng hoạt động tại Liên bang Xô viết và Trung Quốc.

Năm 1974, Chase cũng trở thành ngân hàng đầu tiên mở văn phòng tại Ai Cập sau cuộc khủng hoảng Suez năm 1956. Năm 1981 ông về hưu khi 65 tuổi.

Cựu tổng thống Mỹ George HW Bush và vợ, bà Barbara bày tỏ sự tiếc thương sâu sắc khi “người bạn tuyệt vời” của họ qua đời.

Bộ sưu tập nghệ thuật cá nhân của David Rockefeller trị giá khoảng \$500 triệu.

David Rockefeller nổi tiếng là một nhà hảo tâm hào phóng. Vào ngày sinh nhật tuổi 100 năm 2015, ông đã hiến tặng 404 ha đất cạnh công viên quốc gia cho bang Maine.

Ông có 6 người con là David Jr, Richard, Abby, Neva, Margaret và Eileen. Vợ ông, bà Margaret đã mất năm 1996.

[41] Chính sách Mới là tên gọi của một tổ hợp các đạo luật, chính sách, giải pháp nhằm đưa Hoa Kỳ thoát ra khỏi cuộc đại suy thoái kinh tế 1929-1933. Chính sách kinh tế mới gắn liền với tên tuổi của vị tổng thống thứ 32 của Hoa Kỳ, Franklin Delano Roosevelt.