

巨人百传

第一百三十九卷

企业家卷五

卡 内 基 传

目 录

第一章	20岁以前的卡内基	2
第二章	小资本家与南北战争.....	28
第三章	问鼎钢铁大王.....	55
第四章	登峰造极的年代.....	87

第一章 20岁以前的卡内基

1835年11月25日，被称为钢铁大王的卡内基出生在苏格兰的邓弗姆林。他的全名叫安德鲁·卡内基。他是后来在13岁随父母移居美国宾夕法尼亚州亚利加尼的。

邓弗姆林约在北纬56°线通过的位置，在世界地图上比莫斯科还要偏北，在细长的福斯湾的最深处，是苏格兰的古都。这里遍地是粗硬的岩石，上面长满了矮松及杉木等。

少年时，卡内基时常随着教历史的叔叔拉文达到处参观古迹。他对从库尔德人的移居、到与英格兰的敌对关系，以及同一国君治理等史了如指掌。他所具备的历史知识已远超过与他同龄的孩子。

他常听叔父讲故事。他对玛丽女王在这城中被英格兰女王伊丽莎白捕获时的故事听得入了迷。尤其着迷骑士华莱士揭竿而起的故事，当他听到华莱士被处极刑时，竟然泪流满面。

卡内基可以于家中远眺建在岩石上的爱丁堡。他6岁时，曾随叔叔和堂弟一同前往爱丁堡，一睹躬身驾临爱丁堡的维多利亚女王尊容。叔父自从妻子去世

后，一直过着鳏居生活。他一人抚养乔治长大，卡内基与乔治情同亲兄弟。

邓弗姆林的北方盛产煤，南方一带为农场。农场出产马铃薯、燕麦及少量的小麦。父亲经营纺织厂，专门织丝绸及亚麻以及苏格兰格子布，远销世界各地。

卡内基出生时，住宅楼里陈列着数台纺织机，且雇用了几名工人。但那时正值政治与经济转型期，英格兰的兰开斯特及利物浦等新兴机器纺织企业排挤家庭工厂。遭受此打击，邓弗姆林的纺织业日渐衰颓。

工人离开纺织工厂后，附近的年轻人纷纷拿起镐，锹，转往煤矿及铁工厂谋生。卡内基的其它亲戚相继离开邓弗姆林移民美国。卡内基家族中的一部分成为美国移民。

卡内基的母亲玛琪以缝鞋为副业，工作场所设在家中的二楼。每当母亲工作忙碌时，卡内基总在一旁帮忙穿针引线，还在吃奶的弟弟汤姆则在摇篮里香甜地睡着。

每天一大早卡内基就起床。由于没有自来水，一切用水都是在附近仅有的一口井排队打来的。每天，卡内基都要用大木桶，来回挑几次水，而后才吃早饭、上学，还曾因诗歌朗诵会上的优异表现而获得奖学金，

他的父亲并不是一个单纯的纺织业者，同时是个读书爱好者。包括叔父在内，父亲等 5 位好友还合办

了一个读者会，大家时常聚在一块朗诵、读书。

在1848年4月举家移居美国前，卡内基一家收到了安妮姑妈从匹兹堡寄给他们的第三封信，告诉他们，那里的工作机会很多，大可一展宏图。于是在刚毅的母亲的坚持下，毅然卖掉了家产，特别是那些织布机，举家乘船驶出福斯湾，直奔大西洋去。

这一年苏格兰就有188233人移居美国。他们分乘几百艘船，远涉重洋，驶向美国。邓弗姆林比意大利的西西里还更为不景气。

有的旅客在船上精神抖擞地唱着歌：“西方！西方！自由乐土在西方。气势雄浑的密苏里河滚滚流向加勒比海。纵然付出辛劳的代价，也在所不惜。在那里，贫穷的人至少可以摘取地上长出来的果实……”

但当帆船一驶离苏格兰，大家因晕船都躺下了。唯独卡内基身体状况良好，因而倍受船员们的喜爱。卡内基帮着船员做了一些杂事，他享受到了一般旅客所没有的特别餐点。5岁的弟弟汤姆和母亲一块住在女性的船舱，卡内基与父亲住男船舱。打开甲板的舱口，顺梯而下，就置身于这个客舱的黑暗之中，举步行走得躬背弯腰，否则就碰头。对卡内基来说，这是一次愉快的海上旅行。

第50天时，船终于在纽约湾的卡斯尔·葛登近海停泊，全航程约6400多公里。虽然历经艰辛到

了，可在纽约举目无亲的卡内基一家，并没有因此宽心，漂泊的愁绪反添了几分。

完全出乎意料，在码头上呼唤的人，竟然有一位是玛琪少女时代的闺中密友史罗。史罗的先生以前与卡内基的父亲威尔是纺织同行，现在也站在一旁。从他的穿着明显可以看出，他们在纽约混得并不如人意。

他们在史罗家住宿了一夜。第二天清晨，卡内基一家到码头的移民协会，接受安排前往最终的目的地——匹兹堡。

到匹兹堡的路有两条，一条走北方的迂回路程，绕经伊利湖；另一条坐火车南下至费城，然后再到匹兹堡。

经过费城再到匹兹堡确实是一条捷径。以前阿勒格尼山脉山势险峻，跋涉艰难。但现在有斜坡搬运专用的轨车，可连接运河，而且驿马车的路况也很好，是由石块铺成的。不过，要花不少钱！每 1 哩至少要 6 分钱。而北部迂回路线，虽然较费时间，但 1 哩只需 2 分钱。

“绕经北部！”玛琪代替犹豫不决的丈夫果断地正面回答。玛格丽特·卡内基，是未来钢铁大王安德鲁最为敬爱的女子。她的脸部扁平，眼光非常锐利，身着黑色棉衬衫，配上条格子裙。

她是非常受邻里敬慕的女性，当她执意要离开邓

弗姆林时，镇上所有认识她的人，都流下眼泪，希望她断了移民美国的念头。不过，她既然决意执行的事，谁也阻挠不了。她一决定迁移至美国，即刻拍卖掉了房屋、纺织机，及一切家具什物。然而，拍卖所得的现金却不够付1家4口的船票。

自幼便与玛琪情同姐妹的艾丽执意把自己的私房钱给玛琪，“用我的储蓄！”艾丽反复坚持。她瞒着丈夫每月存下6先令的私房钱。6先令相当于2元5角美金，现在艾丽已存了20英镑。这笔“巨款”本来是准备用来盖房的。

“这是我的一点心意，请收下吧。”艾丽浓厚的苏格兰口音内掺杂着恳求的成份。

玛琪婉谢了好几次，但终于拗不过艾丽的好意，感激地收下了。说道：“那么，就借到有能力偿还为止。我一定要还给你的。”玛丽的声音融化着浓烈的友情。

“匹兹堡……是怎样的一座城市？”作为众所周知的事实，假如匹兹堡没有发展成重工业重镇，第一次世界大战中美国就无法战胜德国；同时，也因无力制造坦克、大炮和军舰，无法成为超级强国。此外，南北战争时，北方就不可能打败南方。但是，“匹兹堡到底是怎样的一座城市呢？”母亲也流露出强烈的不安。

提起宾夕法尼亚州，人们自然会联想到费城及内地的工业都市匹兹堡。此时的费城对于像卡内基一家后来才到的苏格兰贫穷移民来说，已经失去了魅力。

费城位于纽约与华盛顿铁、公路交会的中央枢纽位置，从这两个城市乘车，2 个半小时就可抵达费城。另外，从特拉华湾上溯特拉华河，亦可抵达费城。费城既是美国的革命发祥地，也是建国之地。

费城的地名，是教友派教徒威廉·宾命名的。在希腊语中是具有“兄弟般爱的城市”的意思。

而匹兹堡之所以成为工业重镇，完全在于它的地理价值。

匹兹堡位于 3 条河川的交叉点，它处在由西北部流入的俄亥俄河与由东北部流来的阿勒格尼河的汇合点，还有另一条莫诺加拉河交叉而过。

匹兹堡两侧，有辽阔的密西根、西弗吉尼亚及俄亥俄，与肯塔基等农矿业地带。

卡内基一家下了船，首先在和匹兹堡隔着阿勒格尼河的新兴市郊住宅区——阿勒格尼城落脚，其实，称阿勒格尼城为“新兴市郊住宅区”，似乎太言过其实。城里大部分的人每天都得经过架设在亚利加尼河上的大桥，前往匹兹堡工作。

卡内基一到达，就迫不及待地写信给在邓弗姆林的堂弟乔治。信上提到“阿勒格尼城的人口为 2 2 0

0 人。”

每逢雨天，阿勒格尼城市区的道路就泥泞不堪。每年一到春天，3 条河川都定期泛滥成灾，造成霍乱与伤寒的肆虐。在艳阳高照的干燥季节里，尘土与垃圾漫天飞舞，蚊蝇群聚。

阿勒格尼城整个一片脏乱，在这种脏乱的环境中，盗窃、凶杀，及卖淫等犯罪事件层出不穷。然而亚利加尼却只有 4 名警探，整个社会秩序混乱不堪。

依匹兹堡的历史记载，1820 年该市有 1800 户，人口约 10000 人。40 年代，人口增至 13000，户数达 10000。

卡内基一家到达时，匹兹堡刚进入产业长期。这年，欧洲革命失败，各国移民纷纷涌向匹兹堡。

匹兹堡被称为“桥市”，也是因为阿勒格尼的居民前往匹兹堡必经的亚利加尼大桥。这桥为因急速发展的需要，不断反复建造，都因火灾而烧毁，烧毁后再建。1839 年，建造的这座横跨阿勒格尼河的木桥，据说当时颇受全国瞩目，因为这座有顶棚的木造在当时十分时髦。

卡内基一家暂时住在阿勒格尼城拉比卡街的舅父霍甘家。舅父霍甘，是一个爱唠叨的男人，在阿勒格尼经营一家小型杂货店，对卡内基一家人十分照顾。霍甘租了一栋 2 层楼房，目前 2 楼正空着。这是由于

在卡内基一家人还没有来之前，霍甘的弟弟及其家人，本来在这栋房子的 2 楼装设纺织机织缎，但因没有赚钱，就关闭了。

卡内基一家来得正好，就暂且住在空着的 2 楼上。刚搬进去，威尔又操起了老本行，织起布来。除此之外，威尔别无选择。所幸运的是房租非常便宜。

威尔所织的布，以餐巾及桌布为主。这与在邓弗姆林所织的民俗工艺品布不同，找不到购买这些产品的批发商。成了最困扰威尔的问题。

在苏格兰人看来，向人推销货品是最低下的商业行为。可是，为了生计，威尔不得不将这些手织的餐巾、桌布类装入大布袋，背着挨家挨户去兜售。威尔一家生活很清苦，威尔赚钱远不够一家糊口的，玛琪一开始就意识到这点，便以缝鞋为副业，她经常缝到三更半夜。

“早知如此，何必不远千里跑到这种地方来！”威尔经常这样发牢骚，而玛琪总是装着没有听到，卡内基与弟弟汤姆呆在一旁帮忙穿针引线，默默地工作。一家人每周只能赚 5 块钱。

“不要再让卡内基闲着没事干，叫他去码头卖点东西吧！”一天晚上，霍甘舅舅对玛琪说道。霍甘重复了两三次，玛琪仍一声不吭地继续做她的事。

“据说在码头兜售东西，生意挺不错！弄个篮子，

买些杂七杂八的小玩意。”

那一瞬间，母亲如悲剧中的女主角，哀凄地站了起来。她泪如雨下，不停地啜泣着。她紧紧地搂住她的两个儿子说：“不要听那糊涂舅舅的话。叫安德鲁去码头和那些粗人一块儿当小贩？你要知道，男人的事业有多重要。干那种贩夫走卒的下贱工作，不如死掉算了！”母亲说完话，整个人都僵住了，还不停地颤抖着。后来，安德鲁·卡内基还一直记得母亲在听到霍甘舅舅建议时那强烈的反应。

附近的一些男孩们总爱揶揄卡内基，因为他体格稍嫌矮小，说起话来带着浓厚的苏格兰腔。揶揄卡内基的那些男孩，却也是苏格兰后裔。

卡内基眉宇之间比别人宽，看起来有点愚蠢，他一头漂亮的银白色头发、高耸的苏格兰鼻梁。

卡内基的苏格兰口音在与朋友的频繁交往之后，很快消失了。这些朋友是邻近的苏格兰移民的年轻人，他们不管口音重不重，种族意识与团结心却特别强烈，终于结成了死党。

他的朋友中，有一个人的父亲经营纺织工厂，是老苏格兰移民。于是威尔父子一同受雇到了这家工厂。卡内基最早的薪水是每周 11 2 元。

卡内基耐着性子，在暗室般的狭窄锅炉室中努力工作。后来薪水加到 2 元一周，而父亲因讨厌机器，

受雇后不久就辞去工作，又开始在家做手工纺织。

有一天，雇主问卡内基：“你会写字吗？”

于是，卡内基写给他看。“嗯，挺好的，愿不愿帮我记帐？”

雇主停顿了一会儿，又补充道：“管帐的人辞职了，我又不擅长记帐。”

卡内基一时兴奋得很，能逃离那热得令人发昏的锅炉室，真是一大乐事。雇主对卡内基所记的帐，打心眼里感到满意。

有个叫约翰·斐浦斯的挺聪明的少年，告诉卡内基：“你现在做的帐，只是简单的收支的单式簿记。”

少年狡黠地眨眨眼睛：“当然，小商店这种就足够了，可是匹兹堡的公司，现在都是采用借贷与损益可一目了然的复式簿记。”

一天夜里，大伙儿在斐浦斯家里聊起来。斐浦斯说：“我认识一位教复式会计的教师，我们可以利用晚上去上课，学费还挺便宜。”

于是，约翰·斐浦斯、汤姆·米勒及另一位朋友威廉·泰莱，加上卡内基4人，晚上开始学习复式记帐，每周上3次课。

这群孜孜不倦的孩子，在未来建立卡内基钢铁王国上，已展开某种形式的合作。学习复式记帐，不仅是卡内基，同时也是这几个13、14岁孩子们一生

的转折点。

“玛琪，安德鲁的工作有着落了，这回不是去兜售小玩意。”

霍甘托一位叫大卫的苏格兰人传话给玛琪，大卫是霍甘的西洋棋敌手。据说大卫·布鲁克斯先生的电报公司，需要位送电报的信差。被玛琪怒斥的霍甘舅舅，一直为自己说错话而深感懊悔，也许这回是补过的。

第二天一早，卡内基穿着崭新的衣服及皮鞋，与父亲一道前往匹兹堡。到电报公司门前，卡内基突然停下脚步。他提议由他一个人单独进去面试。因为卡内基与父亲并排时，显得格外矮小。此外，他担心父亲说话不得体而冲撞了大卫先生。当然，这话不能对父亲直说。上到2楼，卡内基单独接受面试时，大卫先生并没有言及体格问题。问他匹兹堡熟悉与否。卡内基坚定地说：

“不熟，但一个星期内，我可以记熟，我会使劲强记。我个子虽小，但比别人跑得快，这一点请你相信。”周薪是21 5块，但是比工厂高多了。

大卫的电报公司只能接收从东部拍来的电报，与之竞争的另一家公司，事务所设在查尔斯旅馆的地下室，可接收从东部及西部拍来的电报。

匹兹堡当时就这两家电报公司。大卫叮嘱他要加

点油，以后也要收西部接来的电报。当下就上班了。

威尔，一直徘徊在这栋建筑的一个角落里，心中记挂着儿子面谈的结果。而兴奋不已的卡内基早已忘记父亲还在外面等他。

那年，卡内基 14 岁。美国是电报的始祖。世界最早的电报，是 1844 年在华盛顿与巴尔的摩之间开通的铁路用电报。后来在 1846 年再由英国依序普及到德、法等欧洲国家。

当时，在匹兹堡，只要有人提起自己和电报公司有关，都会洋洋得意，即便是一个微不足道的电报信差，也如同现在可接触高科技工业一样引以为荣。

在一星期内，卡内基实现了自己面试时许下的诺言，熟悉了匹兹堡的大街小巷。两星期之后，卡内基连郊区也了如指掌。

“这苏格兰小个子挺勤快的嘛！”

卡内基体格虽小，但跑得很勤，在公司里颇获好评。

受到大家一致的肯定，卡内基开始推荐他那一伙朋友。

罗勃·皮卡恩是卡内基在电报公司第一年推荐的朋友，后来成了宾夕法尼亚州铁路公司副董事长。

大卫·麦卡高后来成为阿勒格尼河谷铁路公司董事长，这时也受卡内基推荐。后来出任明尼苏达铁矿

矿山公司董事长的亨利·奥立利及后来任匹兹堡市法院首席检察官的威尔·摩兰均受到推荐。

进入电报公司一年后，卡内基已成为管理信差的监督者，在社内开始被称为“dean”，意思是教会的司祭长或大学的院长，这意味着卡内基在信差中的突出地位。

若投递的电报超过责任区，可索取1毛钱的小费。电报童常为这1毛钱外块，争相抢这份差事，引起冲突。从卡内基当监督起，纷争就消了，因为卡内基规定：“小费全部放在箱内，到月底大家再平分。”

每天早晨，大家轮流提前1个钟头到公司打扫，但卡内基每天都提前1个钟头到达公司。打扫完之后，他悄悄跑到电报房操作电报机，这个稍纵即逝的秘密学习机会成为卡内基极其珍惜的快事。对此，他毫不以为苦，有的只是无比的兴奋。

首次发送华盛顿与巴尔的摩之间铁路用讯号的S·F·B·摩斯，利用点和线的符号组合。字与句之间，空3或7点线，发报者依所按的电键的电流与电压高低，来发送讯号。收报者则以扩音器将它转变为声音，再用耳朵听取。

卡内基大清早操作电报机期间，发现了一位志同道合的伙伴，于是，他一扫完地，马上滋滋—咚咚—地发起电报。对方如果有反应，便没完没了地按。

这就是每天早晨的秘密工作，日复一日地进行着。

一天早晨，像平常一样，卡内基一大早到达公司，便进入电报房，只听见：

“紧急电报！这里是费城电报公司。一位叫沙利邦的人过世了，谁能收下这份电报！？’

卡内基即刻收报，录在纸上，赶忙送到收报人家里。大卫总经理到公司后，听到卡内基作的汇报，相当赞许。

爱德温·斯坦丁，南北战争时叱咤风云的人物，是林肯总统任期内的陆军部长。在布坎南第15任总统时，任司法部长。林肯总统第16任总统时，提升为陆军部长，积极主张对南方采取攻势，大唱主战论调。

当时，爱德温·斯坦丁在匹兹堡市中心设的法律事务所就职，使用电报的频率很高，每当卡内基送电报来时，他不仅给小费，还喜爱地叫他：“小监工！小监工！”显然地，他打心里开始喜欢上这个“小监工”。

一个月底的周末黄昏，电报童穿着绿色制服排成一列，等着领取月薪，唯有卡内基被总经理召唤到另一间房。

“大概是偷偷操作电报机的事被发现了，真糟，弄不好得开除了。”