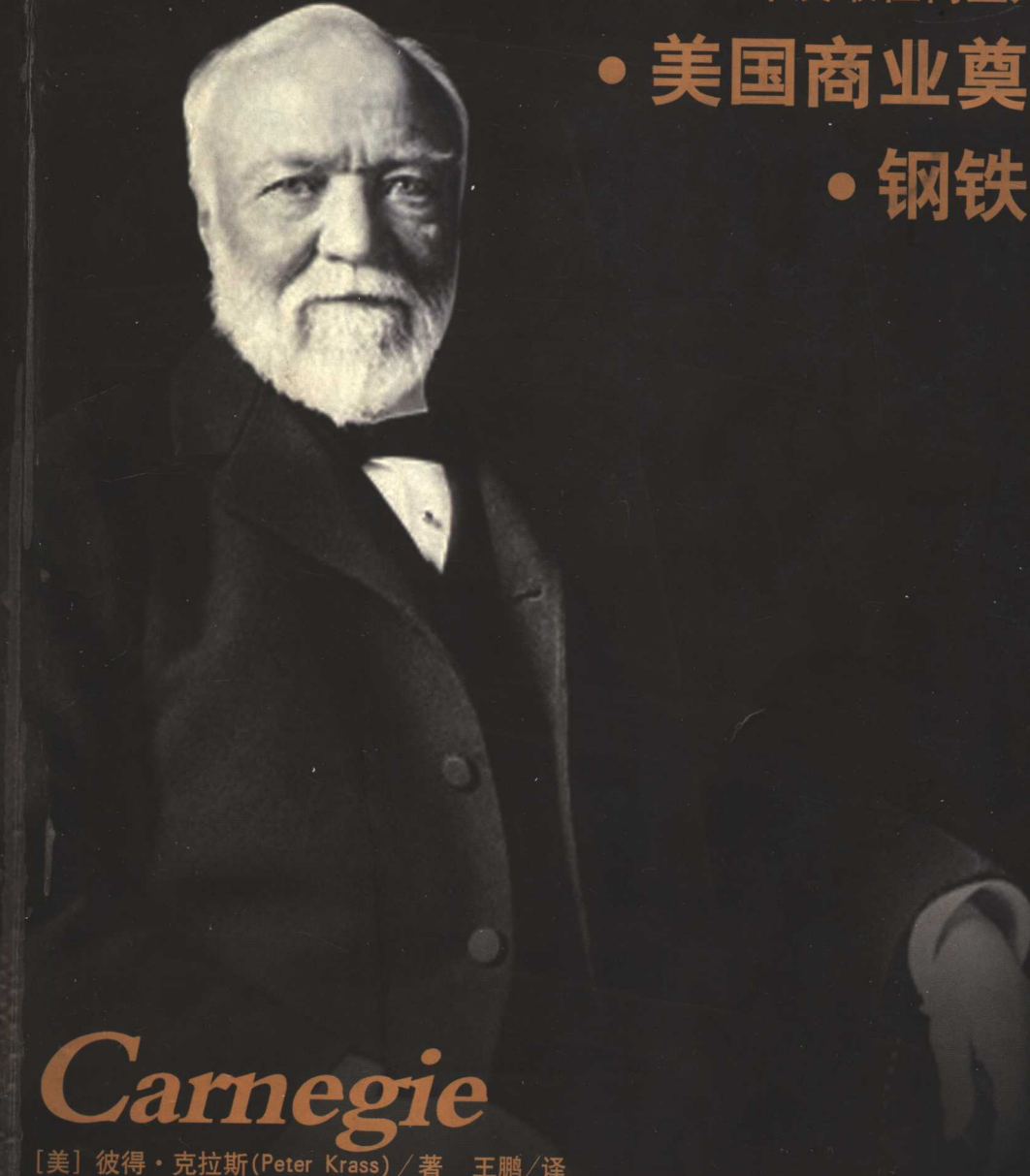


他是开创美国工业历史的实业家，现代商业模式的缔造者，与摩根、洛克菲勒齐名的钢铁巨人；他是按今日币值换算财产达到1000亿美元的世界首富，远远超过比尔·盖茨；他将自己的全部财富在生前捐献一空，并致力世界和平，影响欧美政坛走向，为所有百万富翁和慈善家树立了财富准则。

美国《Library Journal》(《图书馆杂志》)年度最佳商业人物传记

• 美国商业奠基人

• 钢铁大王

A black and white portrait of Andrew Carnegie, an elderly man with a full white beard and mustache, wearing a dark suit and a bow tie. He is looking slightly to the left of the camera.

Carnegie

[美] 彼得·克拉斯(Peter Krass) / 著 王鹏 / 译

卡内基传

国际文化出版公司

美国商业奠基人 钢铁大王

卡内基传

[美] 彼得·克拉斯(Peter Krass) / 著

王鹏 / 译

国际文化出版公司

图书在版编目(CIP)数据

卡内基传/[美] 克拉斯著; 王鹏译. —北京: 国际文化出版公司,
2005.2

ISBN 7-80173-415-7

I. 卡... II. ①克... ②王... III. 卡内基, A—传记 IV. K837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 009661 号

Copyright © 2002 by Peter Krass. All Rights Reserved

Authorized translation from the English language edition published

by John Wiley & Sons, Inc.

Chinese translation published by International Culture Publishing Co.

著作权合同登记号 图字:01-2004-2103 号

卡内基传

著 者 [美]彼得·克拉斯
译 者 王鹏
策划编辑 国文润华
责任编辑 韦尔立
出 版 国际文化出版公司
发 行 国际文化出版公司
经 销 全国新华书店
印 刷 山东鸿杰印务有限公司
开 本 787×1092 16 开
36 印张 532 千字
版 次 2005 年 4 月第 1 版
2005 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80173-415-7/K·056
定 价 58.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656

E-mail:icpc@95777.sina.net

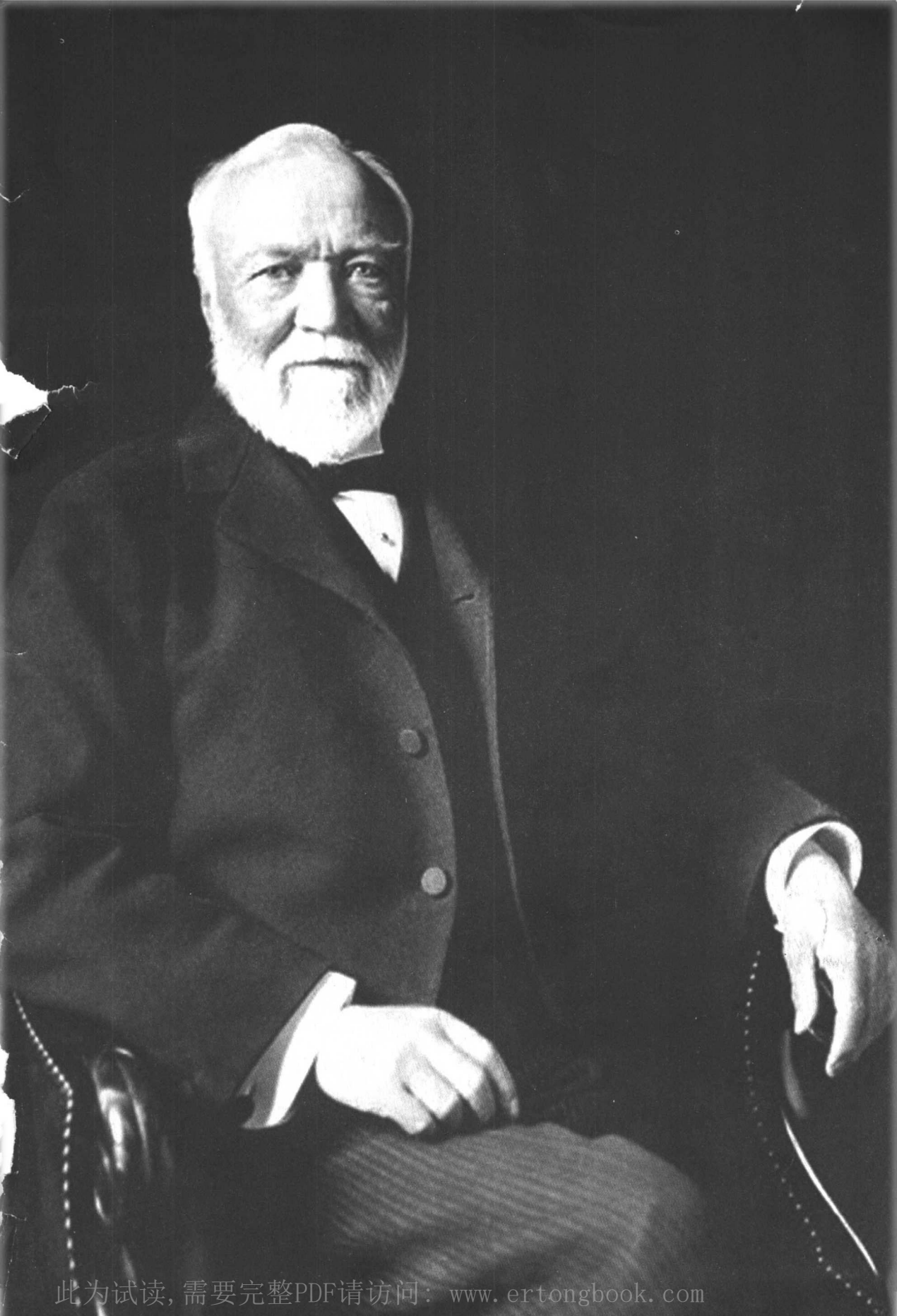
安德鲁·卡内基 (1835—1919)

20世纪初美国最成功的商人之一，美国商业精神的创立者。出生于苏格兰邓弗姆林，1848年随全家移民美国宾夕法尼亚州阿勒格尼。13岁起外出做工，做过纺织厂的绕线工、信差、电报员。在美国“镀金时代”的大背景下，依靠个人奋斗兴办铁路、开采石油，并最终投身钢铁业，成为世界首富、美国工业发展史上的钢铁大王。

卡内基为现代人树立了财富准则，他晚年致力于慈善事业，热衷图书馆及各项公共事业的捐赠，并在生前将自己的全部财产捐献一空。他在欧美政坛呼风唤雨，发挥金钱影响力，为和平事业做出巨大贡献。

本书是迄今最权威的卡内基传记版本，详尽展现了卡内基的传奇一生。作者客观描述了传主人生奋斗、事业得失的各项细节，并由此传递出卡内基奋战商海的精神历程及成功的内在动因。

◎ 卡内基的创业之路、从商生涯以及对待财富的态度都会给读者以启悟。本书适于所有期待成功并希望获得成功指引的人士阅读，也会带给成功人士以深层次的财富思考。



前言

我的曾祖父威廉·丹齐格在卡内基地狱一般的钢铁厂干活。同周围的许多人一样，他每天要喝掉一大堆啤酒和白酒，才能舒缓痛楚，感到自己尚存的一息生命。他没有活到60岁，而卡内基却在84岁高龄去世。2001年夏天，我来到宾夕法尼亚州匹兹堡市郊的卡内基镇拜谒曾祖父的坟墓。他当年生活的老木屋就在附近。置身此地，我才发现这座拥挤的公墓紧邻喧嚣的大街，毫无宁静可言。此后，我前往纽约州的塔里敦，在田园风味浓郁的睡谷公墓参观安德鲁·卡内基的坟墓。它栖身于蕨类植物和常绿植物之中，占据很大一片角落。卡内基似乎已经在这里找到了一份宁静。两处墓地形成鲜明对比，亦使记述这位在“镀金时代”显赫一时的工业巨头的复杂人生所需检讨的深刻主题之一浮现出来：财富的不公正分配正是那个历史时代的典型特征。

为了深入回顾这个主题，我们应当踏上卡内基每日从家到钢铁厂的必经之路。19世纪60年代中期的某个时候，卡内基居住在匹兹堡郊区精英聚集的霍姆伍德。这里坐落着许多宏伟的联邦式和维多利亚式建筑。他和那些家财万贯的邻居们拥有厕所、冷热自来水、采暖炉、煤气灯和冰箱——这些东西不仅仅是地位的象征，还意味着健康的生活和更长的寿命。此外，霍姆伍德这样的上流居民区还有下水道、铺砌的道路（市政委员会给予的优待）和垃圾焚烧设施。市政委员会通过发行债券筹措建设经费，穷人需要和富人一道出资偿付这笔债务，但是，贫民区却不曾得到这样的道路，而且在未来十年之内也

不可能得到。在霍姆伍德的大街上，卡内基时常遇到穿着入时的先生们(或者说，花花公子)。他们身挂香囊，香气袭人。时尚还要求他们穿着笔挺的裤子，把上衣钮扣一直扣到胸部，戴圆顶硬礼帽或大礼帽，在头发上涂抹发油，蓄积浓密唇须和长及胸膛的邓德里雷腮须。如果不是在一天之中太早的时候，他还会遇到一两位身着波兰连衫裙、头戴帽子、撑着流苏遮阳伞的优雅女士。

走近钢铁厂及其附近的廉租屋时，卡内基离开经过铺砌的道路，踏上泥土路。一路上的马粪和垃圾正在夏日的炎热中腐烂。这里几乎没有什么水管线可以用来冲刷臭气扑鼻的粪便和垃圾。根据一种完美的逻辑，匹兹堡市政委员会下属的供水委员会已经决定，在一条街道上敷设的水管口径取决于这条街道所能带来的潜在税收的总量。换言之，粗大的水管被铺设在富裕居民聚居的街区，而极度需要供水的贫困廉租房地区只获准铺设细小的水管，满足公共出水口的用量而已。如此一来，保持室内清洁、清洗男人们积满污垢的衣服就是女人们无法完成的繁重家务。

匹兹堡卫生局认定，廉租房是“市内最肮脏、最令人厌恶的地方”。在那里，人们只能租到勉强可以称为“房屋”的地方。其中的大多数都是些摇摇欲坠的砖头或木结构房子，夏季闷热，冬天阴冷潮湿。钢铁厂周围的众多街区充斥着教堂、小酒馆和妓院，各式各样的人混杂其中。卡内基肯定会注意到，教堂的墓地里满是墓碑。匹兹堡五分之一的男性(多数正值壮年)都死于事故，而大多数事故都发生在钢铁厂、铁路和建筑工地。鉴于隐瞒不报的事情很多，事故发生的概率可能还要更高。在炎热的天气里，工人们在钢铁厂辛苦一天之后，为了解渴，就直接从受到污染的莫农加希拉河或阿勒格尼河取水饮用。在许多年时间里，很多男人就因此被伤寒夺去生命。

工人有许许多多的酒馆和妓院可供选择，借以缓解工作造成的痛苦。下班之后，许多工人就溜进酒馆，在吧台旁边落座，一边把脚靠在栏杆上，一边要一杯威士忌或啤酒。他们认为威士忌具有药效，可

以清洗嗓子眼里的灰尘，放松酸痛的音乐和撞伤的骨头。喝上两口酒，有的人就开始打牌，有的人回家，另一些人则去逛一趟妓院。虽然一些妓院专门招待有钱人，但是，卡内基更喜欢与三五个地位相近的同伴约好在城里的一家饭店或牡蛎店见面。有钱人喜好的其他消遣方式还包括跳舞——波尔卡、华尔兹和玛祖卡舞，看手势猜字谜，玩“20个疑问”，下双陆棋。惊喜聚会也风行一时。

当卡内基到达工厂时，可以看到前方矗立着数百个浓烟滚滚的烟囱，把天空搅得黑乎乎一片。烟灰像雨点一样倾泻下来，马厩散发出的臭味与工厂排放的带辛辣味道的烟尘更是混杂成一片。工厂厂房就像仓库一般，每一间都带有10根大烟囱，毫无审美情趣可言。只要走进厂房，他就会遇到那些心情复杂的工人。他们身穿打补丁的棉质裤子，衣服上满是汗渍，衬衫领口处也已绽开。当他们表情茫然地注视着他时，卡内基能看到他们的嘴角与眼角的皮肤里满是一道道的黑色煤灰。在工厂里，所有的工人都有理由生出一副火爆脾气，因为同酷热和身体疲劳的抗争，还有不停怒吼的烟囱都给他们形成无法估量的压力。他们没有时间休息，没有时间放松自己。他们每周得工作7天，老板恩准的假日只有圣诞节和国庆节。与此同时，卡内基却可以花费几个月时间悠闲地游历欧洲。

由于总是为生计担忧，工人们原本暴躁的脾气变得更坏。卡内基一年获利超过10万美元（按1870年币值计算），而他手下的轧钢工人一年只能赚到1200~2000美元，冶炼工人和其他熟练工人挣600~1000美元，不熟练工人仅有300~500美元。星期五是发薪日。那时，不管薪水有多少，他们都会从中抽出一部分买烟草、下酒馆，然后把其余的交给妻子。妻子在钱从手中溜掉之前，会做好预算，并在星期天采购食品。当工人们挣扎着糊口时，卡内基却聚敛价值3亿多美元的巨额财富（按1900年币值计算）。

卡内基从曾祖父这样的工人身上榨取每一分钱，直到他们咽气。他是另一个强盗式资本家吗？可是，此人自诩为有创造力的统治者和

人类文明的托管人，并捐献出自己的万贯家财。那么，对他的评论只有那么简单吗？人们很容易把卡内基贬斥为“强盗式资本家”，或将其美化为霍雷肖·阿尔杰的从贫贱到富贵故事中的英雄。在接手这部有关卡内基的传记时——它既不是第一部，也不会是最后一部，我需要更深入地了解，究竟是什么因素在激励着这个人进行不懈奋斗？当千百万工人忍饥挨饿时，他怎能把占有如此巨额的财富视为理所当然？调和劳资双方的矛盾是可能的吗？他在去世后留下数千封信件，可以让这些对他的一生抱有兴趣的人引为参考。当我仔细阅读信件内容时，一个带着多重面具的人物从纸上跃然而出，在我的面前站起了一位既可鄙又可敬的时代巨人。卡内基伪装的虔诚有时令人感到厌恶，但是，他对家庭和儿时朋友的忠诚又令人至为敬佩。他的内心充满矛盾与斗争，使我从一开始便把他视为带有人格缺陷的莎士比亚故事主角——一位麦克白，一位李尔王，或是一位普洛斯比罗。

直到我前往苏格兰，看到自己的孩子在卡内基捐资建立的公园里嬉戏；直到我前往匹兹堡，看到自己的孩子沉浸在卡内基自然历史博物馆的陈列品中，我才开始深深领会到卡内基的成就的意义所在。在既有意又无心的情形下，他播撒文明的种籽；他残酷剥削成千上万的工人，却使未来的数百万人改善生活。带着这种后见之明，我认为，卡内基拥有如此巨额的财富自有其中的道理，洛克菲勒、摩根，以及其他“镀金时代”的大亨们聚敛财富的行为也同样具有合理性。我并不认为我的曾祖父和他的妻子伯莎·丹齐格能够接受这种宽容的见解，不过，如果他们知晓卡内基内心世界的种种矛盾，便也可能油然而生出几分同情之意。

彼得·克拉斯

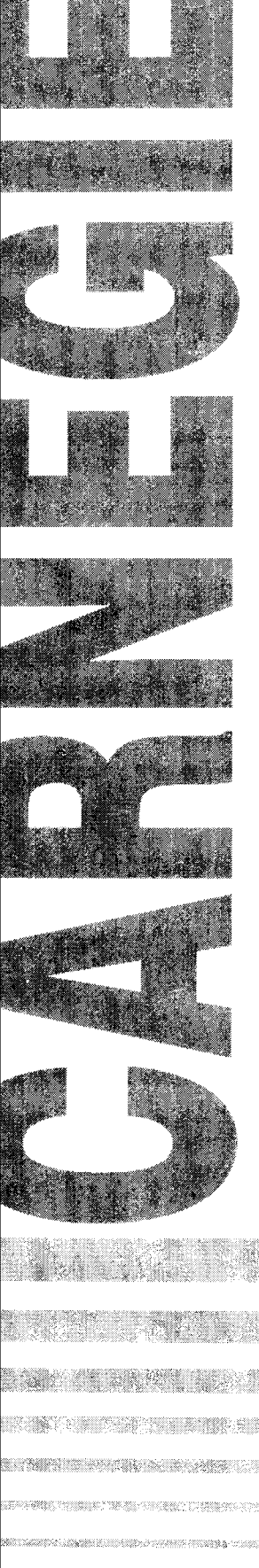
对金钱执迷的人，是品格最卑贱的人；如果我一直追求能赚钱的事业，有一天自己也一定会堕落下去，假使将来我能够获得某种程度的财富，就要把它用在社会福利上面。

卡内基三十三岁时写在日记里的话

目录

□ 第一部 希望与荣耀

- 1** 童年和亲人 3
- 2** 移民美国 17
- 3** 周薪 1.2 美元 29
- 4** 苏格兰小伙子 41
- 5** 知识之树 53
- 6** 战争财和石油 65
- 7** 钢铁策略 75
- 8** 纵横捭阖 84
- 9** 荣耀之桥 98
- 10** 传奇降临 115
- 11** 控制的模式 132
- 12** 重燃希望之火 149



□ 第二部 战斗与新生

- 1** 反抗钢铁巨头之战 171
- 2** 对不列颠的抨击 189
- 3** 流血的心,流血的报纸 201
- 4** 对劳工的恩赐 215
- 5** 丧母与新婚 235
- 6** 良知的福音书 247
- 7** 哈里森总统的回报 261

□ 第三部 悲剧与财富

- 1** 霍姆斯特德序曲 275
- 2** 霍姆斯特德悲剧 289
- 3** 装甲丑闻 317
- 4** 寻找和平之途 336

5	非法折扣,与洛克菲勒之战	348
6	分裂与转变之点	361
7	十字军征战	374
8	不文明之战	395
9	世界首富	410

□ 第四部 慈善与和平

1	腐坏之种	433
2	人性的脆弱	452
3	和平使命的开始	474
4	安德鲁·卡内基的变异	492
5	同塔夫托的秘密交易	503
6	最后的巨额捐赠	520
7	难以实现的计划	530
8	终极之战	540
9	卡内基遗产	558

第一部

希望与荣耀



你好似富有。你会借 1.5 美元给赞赏者买赞美诗吗？上帝保佑你。我感觉得到。我知道……不要借书，借钱。我要自己做出选择。

——卡内基

1.

童年和亲人

1835年11月25日，一个寒冷的冬日。在苏格兰邓弗姆林一幢纺织工小屋的底层，一个唐吉珂德式的家族在此静候着一名新成员的降生。那一天，安德鲁·卡内基——亲人称他为安卓——出生在这个既有政治活动家和激进分子，又有行为怪僻者的大家族。亲人的激情与个性将永远萦绕在安卓的心头，给予他启示和鼓舞，给予他无产阶级的社会和政治理念。当他开始演绎美国经典的从赤贫到巨富的故事时，这些理念将在他的内心引发无情的斗争。

安卓的曾祖父名叫詹姆斯·卡内基，有凯尔特人血统。在家族历史上，敢于抗议英国王权以及劳动阶层的恶劣生活条件，他是第一个。不过，有关他的家族传说又很模糊。詹姆斯定居在爱丁堡北边的帕蒂姆伊尔，一边租赁土地进行耕种，一边进行纺织。村子位于一片微微起伏的草地上，村中有大约12间农舍，屋顶或是盖着红瓦，或是铺着茅草。1770年，苏格兰发生密尔叛乱，继而又遭遇作物歉收。期间，詹姆斯指责那些掌握土地的士绅造成饥荒。当局认为他发表煽动性言论，因而将他逮捕。羁押狱中时，一位神秘的女士前来探视他，并赠送一个镶嵌钻石的鼻烟盒。这件事使流言四起，人们认为卡内基不是一个简单的农民纺织工，应该属于更高阶层。北埃斯克伯爵和南埃斯克伯爵的姓都是“卡内基”，不过，他们都骄傲地否认了他们与詹姆斯之间存在任何联系。最终，詹姆斯没有被定罪，而是悄悄地回到家中。但是，“卡内基”（系盖尔语复合词，意为“山谷边的要塞”）这个名字却永远带上了激进的色彩。

詹姆斯的长子安德鲁·卡内基（安卓的祖父）与其说是激进分子，不如说是行为古怪。他天生就是一名领导者，性格比其父开朗，信服那句苏格兰



邓弗姆林卡内基出生时的老屋

谚语“快快乐乐地活着，因为你死亡的时间太久”。他的这一特性传给了安卓。后者曾经回忆：“我的天性乐观，能够克服困难、笑对人生。朋友则形容我能够把‘自己从丑小鸭变成天鹅’。我认为这一切都是从快乐的祖父那里继承得来。我也为继承他的名字而自豪。”卡内基爷爷嗜好在铁匠铺或是黑牛旅店结交村民。为了鼓动人们进行有关社会和政治的讨论，他甚至创办了帕蒂姆伊尔大学。这所“大学”不过是村子中心一幢只有一间屋子的农舍。人们每周聚会于此，讨论当天的重要事情。卡内基爷爷被众人称为“教授”，而他的大多数支持者也拥有这一称号。不过，鉴于所谓的“教授”的数量远远多于学生，村民当中就不免传出非议，将这所“大学”等同为“一个喝酒作乐的地方”。

为了开始进行会议，卡内基爷爷便登上他的宝座，举起一杯麦芽威士忌，提议为贫民百姓的诗歌之王罗伯特·彭斯或其他苏格兰人心中的偶像而干杯。虽然禁酒运动正在积极尝试戒除公众和私人饮酒，但是，开怀畅饮（或者说把杯中酒一饮而尽，喝得满脸通红）让人敢于畅快直言，而这些人确有话要说。祝酒之后，他就开始朗读《伦敦时报》或《爱丁堡苏格兰人报》上的新闻，鼓动人们进行热烈的讨论。大家讨论的问题既有神学问题，也有议会成员的腐败，还有工厂的改革。无论是发生在国内或国外的问题，安德鲁教授都显得很内行。他因为自己的说服力、辩论的激情、叙述的技巧、对民主观念的追求、充满正义的愤慨——身处“大学”，并在几杯酒下肚之后，他的表现尤其精彩——而受到人们的赞誉。所有这些特征以后都将在安卓身上显现出来。他因为豪言壮语而出名；他的艰苦经历和激进观点使人们震惊，他自己却从这种震惊之中感受到莫大的乐趣。

作为第二代纺织工，卡内基爷爷陪伴着他的父亲詹姆斯去邓弗姆林和爱丁堡出售自家生产的亚麻布。有一次，在家乡附近的海滨城镇莱姆基尔斯，他迷恋上一位顾客的女儿伊丽莎白·汤姆。他们产生了真挚的爱情，却也遇到一个巨大的障碍：伊丽莎白富有的父亲，一位船主兼船长。他不想让自己的宝贝女儿嫁给一个“没什么飞黄腾达迹象”的乡村织布工（在这一点上，卡内基爷爷和与自己同名的安卓截然不同。安卓将证明自己是一个慷慨大方的资本家）。尽管老朽的船长扣下女儿的嫁妆，伊丽莎白和安德鲁仍然为爱情而结合到一起，最终生育了10个子女。

威廉是安德鲁和伊丽莎白的第七个孩子，生于1804年6月19日。他将是未来世界上最惟利是图的钢铁大王的父亲。这个长着浅黄色头发、蓝眼睛、皮肤白皙的男孩成长为一名第三代纺织工，最后专门从事锦缎的纺织。这种工艺使用那些有光泽的织物，如棉纱、亚麻和丝绸，并在光滑的编织物上编织出精细的扁平图案。威廉用双脚踩动踏板，两手灵巧地左右移动飞梭，便可以生产出异常精美