

钢铁大王

卡内基自传

他是戴尔·卡耐基、拿破仑·希尔最推崇的
20世纪最伟大的企业家，不仅创造和捐献了亿万
财富，更留下了一段光辉人性的不朽传奇。

〔美〕安德鲁·卡内基 ◎著

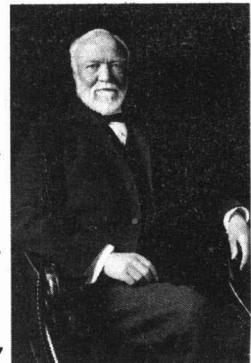
The Autobiography of
Andrew Carnegie

K837.12/296

2008

卡内基自传 钢铁大王

[美]安德鲁·卡内基◎著
璐璐◎译



中国城市出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

钢铁大王卡内基自传 / (美) 卡内基著；璐璐译。—北京：中国城市出版社，2008.1

ISBN 978 - 7 - 5074 - 1920 - 7

I . 钢… II . ①卡… ②璐… III . 卡内基，A. —自传
IV . K837. 125. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 199841 号

选题策划 徐昌强 (greatbook@sina.com)
责任编辑 华风
装帧设计 美信书籍设计工作室
责任技术编辑 张建军
出版发行 中国城市出版社
地址 北京市丰台区太平桥西里 38 号 (邮编 100073)
发行部电话 (010) 63454857 63421417 (Fax)
发行部信箱 zgcbsfx@sina.com
编辑部电话 (010) 63421486 63421488 (Fax)
投稿信箱 city_editor@sina.com
总编室电话 (010) 63455163
总编室信箱 cityypress@sina.com
经 销 新华书店
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司
字 数 250 千字 印张 16.25
开 本 787 × 1092 (毫米) 1/16
版 次 2008 年 1 月第 1 版
印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
定 价 28.00 元

目 录

序 言 3
编者寄语 5
第一章 父母和童年 7
第二章 丹佛姆林和美国 18
第三章 匹兹堡和工作 26
第四章 安德森上校和书籍 35
第五章 电报公司 41
第六章 铁路公司 49
第七章 匹兹堡铁路主管 60
第八章 内战期间 70
第九章 建造大桥 81
第十章 炼铁厂 89
第十一章 纽约总部 101
第十二章 交易磋商 112
第十三章 钢的时代 120
第十四章 合伙人、书和旅行 131

目
录

1

目 录

第十五章 马车旅行和结婚 139
第十六章 工厂和工人 146
第十七章 荷姆斯泰德罢工 151
第十八章 劳工问题 158
第十九章 《财富的福音》 169
第二十章 教育和养老基金 179
第二十一章 和平教堂和皮坦克里夫 189
第二十二章 马修·阿诺德和其他人 199
第二十三章 英国的政治领袖 207
第二十四章 格莱斯顿和莫利 213
第二十五章 赫伯特·斯宾塞和他的信徒 223
第二十六章 布莱恩和哈里森 229
第二十七章 华盛顿外交 236
第二十八章 海和麦金利总统 243
第二十九章 会见德国皇帝 249
译后记 254

序言

序言

3

从生意场上退出之后，我丈夫禁不住他那些要好的朋友（有美国的，也有英国的）恳求，一有时间就回忆并写下他早年的经历。可是不久，他发现根本没有空闲时间。相比从前，他的生活甚至被更多的事情所占据。他的回忆录是在苏格兰利用休闲时间完成的。有一段时间，我们每个夏天都会去沃特奈格旷野的小别墅，在那里我们可以享受简单的生活，而且卡内基先生的自传大部分也都是在那里写的。他很开心地追忆着早年的时光，正如他所说的，又经历了一次早年的生活。1914年7月，战争的阴云开始凝聚，这时的他正忙着写作。8月4日，当得知那个重大的消息时，我们立刻离开了这里并回到斯基伯，在那里能更好地了解局势。

这些回忆就是在那段日子里完成的。从那以后，他自己的事情再没兴趣。很多次，他试图继续写作，但完全是徒劳。那时，他还过得像个中年人——甚至是年轻人——每天打高尔夫球、钓鱼、游泳，有时甚至一天进行三项运动。他是个乐天派，即使面对希望的破灭，他也试图表现出乐观。然而，面对世界的灾难，他的心碎了。在遭受重感冒，随即又两次患上肺炎后，他突然变得苍老了。

据一位与卡内基同时期的人（他比卡内基早几个月去世）说“他不能承受衰老”。对卡内基先生的密友来说，从他那里得到的最

鼓舞人心之处可能是学会如何承受“衰老”的勇气和技巧。他总是耐心、体贴、愉快，对别人给予的任何微小的快乐和服务都心存感激。他从不考虑自己，而是期待一点希望的曙光。他的精神永远激励着我们，直到“他走了，上帝把他带走了。”

在他手稿的底页写了这样一些话：“对于我的回忆录，可能只有一小部分能引起大家的兴趣，而我的亲戚和朋友感兴趣的内容会多一些。有许多内容是我断断续续写的，我想应该删去。今后替我整理书稿的人要注意，不要给读者太多负担。一定要选一个有热情有头脑的人。”

除了我们的朋友约翰 C. 范·戴克，还有谁是最佳人选呢？当他还没有读到卡内基先生的批注，只看到手稿时就说：“将它整理出版是一项充满爱心的工作。”此时此刻，这是一个双向选择，从他做这项工作的态度上已证明了这是一个明智的选择——出于一份珍贵而美好的友谊做出的选择。

路易丝·惠特菲尔德·卡内基

1920年4月16日于纽约

当讲述一个人一生的经历时，尤其是讲他本人的经历时，编辑不要中途去打断他。应该让他用自己的方式来讲述，而且他叙述时表现出的热情和放纵的言辞也应该作为故事的一部分。人的本质可能正是在他高度兴奋的时候反映出来，正如真理可以从夸张的表面找到一样。因此，编辑在整理素材时，所做的工作不过是按时间顺序安排材料，以便叙述的内容连贯流畅。有时为了解释会加上一些脚注，为方便导读也会附上插图。但是叙述的部分才是最重要的。

编者或许不适合去评价讲述“这段辉煌而曲折的历史”的人，但是可以肯定故事的重要性。就算是《天方夜谭》也不会比这个穷人出身的苏格兰男孩的故事更离奇。他来到美国，一步一步地，战胜了一次又一次艰难险阻，成为一代钢铁大王，创建了一家庞大的工厂，创造了巨大的财富。随后，为了人类的文明和进步，他又主动地、有计划地捐献了全部财产。不仅如此，他还创立了一个不容忽视的财富准则，在财产分配上为将来的百万富翁们作出了表率。在创业过程中，他成为国家的建设者、思想的领导者、作家、演讲家，是工人、学生、政治家的朋友，是贵族和平民的同盟者。但是在他的一生中，与他伟大的灵魂（财产的捐赠、对世界和平的追求以及对人类的热爱）相比，这些只不过是小插曲。

或许对我们而言，这段历史太近了，从而不能以恰当的方式来
待。但是随着时间的流逝，它将会受到关注。也许今后的人会更加认
识到它的价值。此外，卡内基先生明快风格的语言也是留给我们的财
富。它是一项值得保存的记录——也许当类似的东西重现的时候，我
们不会再感兴趣。

约翰 C. 范·戴克

1920 年 8 月于纽约

第一章 父母和童年

我觉得阳光一样的个性比财富更有价值，年轻人应该知道性格可以培养，思想像身体一样可以获得阳光。让我们现在就开始注意培养乐观的性格吧。

正如智者所说，每个人真实的自传都是有趣的。了解我的亲戚和密友对它可能不至于太失望。我自信地安慰自己说，这篇回忆录至少会让知道我的一部分人感兴趣，就是这种信念鼓励我继续写作。

几年前，我在匹兹堡的朋友梅隆法官曾写过这样一本书。正是它让我坚定了这位智者的观点。当然，梅隆先生的自传带给朋友们极大的快乐，这必将惠及子孙后代。不仅如此，对于不了解他的读者而言，也将此书列入了他们的最爱，本书具有一个实质性的价值——揭示了人物特性。书中没有哗众取宠的意图，写书仅仅是为了他的家人。同样，我只是想讲出自己的故事，不是在公众面前故作姿态，而是像在我的家人和朋友中聊天一样，可以随心所欲，甚至是不起眼的小事也能引起他们的兴趣。

我于 1835 年 11 月 25 日出生在丹佛姆林的摩迪街和皮奥雷巷的拐角处，一个仅一



□ 童年的卡内基

进派的带头人，同时又是一个快乐社团——“帕提梅尔学院”的主管，因此他远近闻名。当回到阔别了 14 年的丹佛姆林时，我一个老人走过来，别人告诉他说我是“教授”（我祖父的密友是这么称呼他的）的孙子。他当时一副老态龙钟的样子，“他的鼻子和下腭都显露出他的老态。”

他蹒跚朝我走来，手颤抖着伸过来摸我的头说：“上帝呀，你就是安德鲁·卡内基的孙子！简直跟你爷爷一模一样！”

在丹佛姆林，另一些老人告诉我许多有关我祖父的故事。下面就是其中之一：

一个年夜，村里一位颇有个性的老妇人被窗户上突然闪现的鬼脸吓一跳，仔细一看，惊叫道：“天啊，原来是那该死的家伙安德鲁·卡内基。”没错，当时我的祖父 75 岁，却经常装扮成爱嬉闹的年轻人，跑出去吓唬他的老太太朋友们。

我想我的乐观、排解烦恼及谈笑人生的能力，还有我朋友们对能把“丑小鸭变成白天鹅”的本领，都是受我祖父的遗传。我因继承了他的名字而感到自豪。我觉得阳光一样的个性比财富更有价值，年轻人应该知道性格可以培养，思想像身体一样可以获得阳光。让我们现在就开始注意培养乐观的性格吧。微笑能驱走烦恼，如果一个人有一点哲学头脑，只要他不会因为做了坏事而自责。伯恩斯提出了生活中的重要法则：“唯有自责才可怕。”对我而言，这条格言比任何其他的说教更受用。这与我后来的一位老友贝

层的小阁楼里。正如俗话所说，“我有贫穷而诚实的父母，善良的亲戚朋友”。丹佛姆林很早就被称为苏格兰的织布贸易中心。我的父亲威廉·卡内基，是一名织布工。祖父是安德鲁·卡内基，我正是用了他的名字。

我的祖父智慧幽默、和蔼可亲、坚忍不拔，在当地颇有名气。他是那个时代激

利·沃克有类似之处。他的医生问他的睡眠情况，他说不尽人意，根本不能入睡，又眨着眼睛说：“但是吾能在教堂舒服的打会儿盹。”

在我母亲家族这边，外祖父托马斯·莫里森更加著名，他是威廉·古伯特（注：《政治评论》的撰稿人）的朋友，他们一直保持书信联系。在丹佛姆林，一位认识我外祖父的老人说，他是最具天才的演说家和最有能力的人之一。他曾出版《先驱报》，同古伯特的《政治评论》比起来，这是一份小刊物，却被认为是最激进的报纸。我读过他的一些文章，那都是关于技术教育重要性的。我认为其中的一本小册子最有价值，那是70多年前出版的，书名是《扑装载机与手持式装载机》。在某种意义上，他表现出对后者的重视，这反映了对今天工业教育的强烈支持。小册子以这样一句话结尾：“我感谢上帝，让我在年轻时就学会了做鞋修鞋。”古伯特把这句话放进1833年出版的《政治评论》，以编辑的身份评价道：“最有价值的通信之一就是与我尊敬的苏格兰朋友兼记者托马斯·莫里森的书信，这些书信出版在《政治评论》中”。所以，看来我这信笔涂鸦的倾向来自父母双方家族的遗传。因为卡内基家族既是读者又是思想家。

我的外祖父莫里森是天生的演说家、热情的政客，是当地具有先进思想的激进派的头目。他的儿子、我的舅舅贝利·莫里森接替了他的位置。在美国，不少有名望的苏格兰人来拜访我，同我——托马斯·莫里森的外孙握手。一次，克利夫兰和匹兹堡铁路公司总裁法默先生对我说：“我的学识和修养得益于你的外祖父。”著名的丹佛姆林历史研究家埃比尼泽·亨德森公开表示，他的成功要归功于他孩提时期我外祖父对他的帮助。

正是受到这些赞扬，我的生活才有了更高的追求目标。但是我认为任何赞美之词也比不上这句话，那是一位格拉斯哥的记者说的，他听过我在圣·安德鲁会堂上做的关于美国地方自治的演说。这位记者报道了很多有关我本人和我家族的故事，尤其是关于我外祖父的。他说：“当我发现站在讲台上

卡内基 成功箴言

有一个问题是我永远不会去考虑的：“我献身慈善事业，能得到什么好处？”对这个问题的最好回答是：让养老金名单上的朋友过上幸福的生活就是给我最大的回报，也正是我要的。

的是托马斯·莫里森的外孙，他的风格、举首投足和长相，简直像极了老托马斯·莫里森时，我是多么的惊讶啊！”

我记不起是否见过外祖父，但是我和他长得惊人的相像是不容置疑的，因为我清楚地记得 27 岁那年第一次回丹佛姆林的情景。当时我和舅舅贝利·莫里森坐在一起，他那双又大又黑的眼睛里含满泪水。当时他无法言语，克制不住内心的激动，跑出房间去。过了一会，他回来解释说从我身上仿佛看到了他父亲当年的样子，可瞬间即逝。这只是一种感觉，他没办法准确表达出来。我的母亲时常能在我身上发现外祖父的一些特性。像神态这种超出生理的东西也能遗传，这是多么地奇妙啊！我被深深地感动了。

我的外祖父娶了霍奇小姐，她是爱丁堡一位受过教育、知书达理、有地位的淑女。但是她在孩子们还小的时候就去世了。当时，外祖父的家境不错，他是丹佛姆林的一位皮革商人。但是滑铁卢战争之后，他破产了，亏损惨重。只有他的长子、我的舅舅贝利，在童年享受过奢侈生活，甚至还有小马骑，而其他几个小一点的孩子都过着艰难的日子。

我的母亲玛格丽特是家中的次女，关于她，我恐怕难以言尽。她继承了她母亲的高贵、优雅和涵养。也许有一天我能谈一些关于她的事情，但是我未必能把她的形象完整地勾画出来。她给我的感觉只有神圣。没有人真正了解她——除了我。在我父亲去世的时候，她成了我生命中的全部。我的第一本书讲了这样一段话，那就是——“献给我最爱的女英雄——我的母亲。”

我很幸运出生在这样的家庭。一个人出生在哪里是非常重要的，因为不同的环境和传统会让孩子产生不同的潜在倾向。艺术评论家罗斯金真切的发现，在爱丁堡，每一个聪明的男孩都会受城堡的影响。在丹佛姆林的孩子也一样，会受大教堂的影响。早在 11 世纪（1070 年），马尔科姆·坎摩尔国王和他的王后玛格丽特（苏格兰的守护神）就修建了苏格兰的威斯敏斯特城堡。大教堂和历代国王们出生的宫殿的遗址尚在，皮坦克里夫峡谷、玛格丽特王后的圣坛也尚存，还有马尔科姆国王塔的遗址。古老的童谣《帕特里克·斯彭斯先生》唱道：“国王坐在丹佛姆林塔上，喝着血红色的葡萄酒。”

布鲁斯国王陵墓就位于阿比大教堂的中心，圣·玛格丽特王后的墓在他的附近，许多皇室家族的成员也长眠在这周围。对初次来到这个充满传奇色

彩的城市观光的孩子来说，的确是幸运的。这座小城坐落在福思湾北面三英里的高地上，可以俯瞰大海，朝南可以瞭望爱丁堡，北面是奥克山顶。一切都能显露曾经有过的辉煌，当时丹佛姆林是整个苏格兰的首都和宗教中心。

孩子生活在这样的环境下，呼吸着空气中的诗意图和浪漫，接受历史和传统的熏陶。对孩子来说，这一切都是童年的真实世界——但愿这真实永远存在。即使在后来的生活中，面对残酷的现实，这种真实也仍然存在。即使在生命的终点，这种早年的影响也不可磨灭，或许会在某个瞬间消失，但是它总会立即回来，发挥作用，帮助他提高思想，丰富他的生活。大教堂、宫殿和峡谷会影响每一个丹佛姆林聪明的孩子。这些会打动他，给他埋下火花，使他与众不同，使他不在意贫贱的出身。我的父母也是在这鼓舞人心的环境下出生。因此，我毫不怀疑他们身上具有的浪漫和诗意图。

在父亲的织布生意成功后，我们就从摩迪街搬到了里德公园，住进了比较宽敞的房子。父亲的四五台织布机把楼下占满了。我们住在上面一层，要从外面路边的楼梯上去。这是一种普通的旧式苏格兰房子。我就是从那时开始记事的。我记得有一天看见了一幅美国地图，用轴卷着，大约有 2 平方英尺。父母、威廉姨父和艾特肯姨妈在地图上找匹兹堡，还指着伊利湖和尼亚加拉河。不久威廉姨父和艾特肯姨妈就去了那片乐土。

我们当时陷入了极大的危机之中。表兄乔治·劳德（“多德”）和我都印象深刻，有一面非法的旗藏在我家顶楼，那是在谷物法游行中用的。我想那可能是父亲或是舅舅，或者我们家的某个激进分子干的。镇上发生了几起骚乱，骑兵部队也被调进了市政府。父母双方的家族分成了两派，而父亲则忙于各类演讲集会。整个家庭岌岌可危。

我清楚地记得在一天夜里，我被一阵敲窗声吵醒。来人通知父母说我舅舅贝利·莫里森因组织非法集会被关进了监狱。镇长带了几个士兵到举行集会的那个镇上，把舅舅逮捕了。当晚，舅舅又被带回那个镇，跟着一群围观的人。

卡内基 成功箴言

真正的英雄是不图回报的。他们考虑的只是挽救别人脱离险境，而不是个人得失。基金的本意是以一种适当的方式，向伤残的英雄或死难英雄的家属表示慰问。

我们后来得知，群众为救他，游行向政府恐吓。镇长劝他去窗前看看大街上的情形，请群众解散。他同意了。他对人群说：“如果今晚在这里的是我的同志，请抱紧双臂。”大家照做了。停了一会，他又说：“现在请安静的解散吧！”我的舅舅，就像我家族中的所有成员一样，正直守法而又激进爱国。

可以想象，当一些私下说的话被公开，是多么的痛苦。对国王和贵族政府的谴责、对各种形式特权的谴责、共和国体制的伟大、美国条件的优越、一块养育着我们自己同胞的陆地、一个自由的家园，在这里公民权应该属于每一个人——这一切都让我兴奋不已。作为一个孩子，我想杀死国王、公爵和地主，并认为他们的死是对国家的贡献，是英雄所为。

正是童年的这些影响，使我对那些不是通过捷径获得特权的阶级或个人，充满了敬意。仅仅靠门第或出身，免不了会遭到讥讽——“他什么也不是，什么也干不了，只是碰巧出生在一个好家庭；他们家真正英明的人像土豆一样，埋在地里。”我怀疑这些人一定是过着天生就享有特权的生活，但是特权不是生来就有的。

在这个国家，尽管丹佛姆林的佩斯利涡纹旋花呢颇有名气，但它的盛名还是因为它的激进思想。之所以这么说，是因为我所接触到的丹佛姆林人大都是手工业者，大都拥有自己的织布机。他们的工资不按照计时，而是计件。他们从大的制造商那里分包下来，然后回家完成。

这是一个有着强烈政治激情的时代。整个城镇，经常能在午饭后看见系着围裙的男人们成群结队地聚在一起讨论时政。休姆、科布登、布赖特等人常被人们提起。我当时还小，却常被吸引过去。我总是认真地听着他们谈话，大家一致认为必须要有所变化。市民们组织了许多集会，征订了一些伦敦的报纸，常由我舅舅贝利·莫里森来宣读最新社论。每晚来听的有普通市民，奇怪的是也有镇上的传教士。读过之后，大家就开始发表评论。这样的集会是激动人心的。

这种政治性的集会常有。对集会，我同家族每一个成员一样，有着浓厚的兴趣，也经常参加。我的一位叔叔和父亲总是在会上发表演说。我记得一天晚上，父亲在露天会场演讲，我钻进了听众的夹缝中，一阵喝彩声传来，让我更不能抑制心中的狂热。我抬头望着将我夹在他双腿之间的那个人，告

诉他在上面发言的是我父亲，他竟然将我举起来坐在他的肩上。

正是在这样的环境下，我成长为一名坚定的小和主义者，我的信仰是“誓死捍卫公民权力”。那时的我并不了解什么是公民权，但是父亲知道。

我姨父劳德最精彩的一个故事和 J. B. 史密斯（丹佛姆林议会代表约翰·布赖特的朋友）有关。姨父是委员会中的成员，一切都进展很顺利，直到宣布史密斯是一个“神教徒”。选区主持人问道：“你们愿意投这位神教徒一票吗？”场上一片沉默。卡耐·希尔村的史密斯委员会主席是一位铁匠，他宣称绝不会投票。姨父赶着车去找他辩驳。他俩在村里的一个酒馆碰上：

“先生，我绝不会投一位神教徒的票。”这位主席说。

“但是，”姨父说，“竞争对手是基督教徒呢？”

“该死！”

之后，铁匠投了史密斯的票。史密斯以过半数的选票赢得了此次选举。

蒸汽织布机代替手工织布机，这对我们家来说是灾难性的。父亲没有意识到工业革命的到来，而是继续用传统的方法苦干。他的织布机很快跌价，在这关键时刻，母亲是一股不败的力量，她挺身而出，努力挽救家庭的损失。她在摩迪街开了一家小店，补贴家用，尽管收入不多，在那时却足以维持全家舒适而体面的生活。

从那以后，我开始知道贫穷的含义。那是可怕的一天，父亲带着最后一点布匹去见那位大制造商。我看到母亲焦急地等待父亲回家，想知道能不能接到新的活儿。父亲当时的的样子让我很心痛，虽然像伯恩斯说的那样“不卑鄙、不低劣、不可恶”，却也“祈求上苍再赐一片乐土，让他可以劳作求生。”

那时我就下定决心，长大后一定要改变现状。然而，和邻居相比，我们家并没有因为贫穷而降低生活水准。母亲仍想方设法让两个男孩穿得干净整齐。

卡内基 成功箴言

这些年轻人都是世上难找的青年才俊。他们拥有公司股份，而不需承担任何风险。得到“合伙人”的分红与领取“雇员”的工资是完全不同的。

父母无意间说过他们不会主动送我去上学，除非我自己要求去。这个承诺后来让他们感到不安，因为我长大后丝毫没有提出上学的意思。他们只好拜托罗伯特·马丁校长关照我。一天，校长带我去远足，同行的还有我一些伙伴，他们都已入学。回来后我就要求到马丁学校上学，这让父母感到释然。不必说，我的请求很快被应允了。那年我8岁，后来的经验告诉我，这个年龄入学对任何一个孩子来说都不算晚。

校园的生活对我来说是一种快乐。如果有事情妨碍我去学校的话，我会很不开心。然而这样的事情经常发生，因为我早上的任务是到摩迪街头的井边去打水。储水量不多，也没有规律。有时要熬到快正午才能打到水，而且还遭到一群老妇们的责骂，因为她们前一天晚上就用桶占好了位置。可以想象，我也会毫不示弱，和这些尊敬的老太太们理论一番。我得了一个“坏小子”的名声。也许正是通过那种方式，培养了我的辩论和好斗能力，总也改不了。

正因为要干这些工作，我时常迟到。校长知道其中的原因，所以总能谅解我。通过关系我找到一份活儿，课后到店里当伙计。回顾10岁那段日子，我感到满意，因为那让我感到自己是父母的好帮手。不久以后，许多店主信任我，把账目交我保管。就这样，我很小就对生意上的事情有了些了解。

然而，在我上学的时候，有一件事令我苦恼。男生给我取了个绰号“马丁的宠儿”。在大街上，他们也经常这样叫我。我不知道它的全部含义，但在我看来这是极大的侮辱。正是因为这样，我始终没能回报这位好老师——我唯一的校长。我感到歉意，因为再也没有机会在他生前给予报答了。

我还要提到一个人，我的姨父劳德——乔治·劳德的父亲。他给我的影响是不可低估的。父亲要在织布房不停的工作，无暇顾及我。姨父是海街一家商店的店主，因此他并不算忙。那条街是贵族店长们的聚集地。在丹佛姆林，店长有各种贵族等级。我刚上学不久，姨妈就去世了，这对姨父的打击很大，从此只有同他的独子乔治和我在一起时，他才感觉到宽慰。他对付小孩很有办法，教了我们许多东西。他给我们讲英国的历史，让我们想象每一个国王都在房间墙上某个位置，然后为我们上演着一幅幅他熟悉的画面。所以直到今天，我印象中的约翰国王仍在壁炉上面签着大宪章；而维多利亚女王在门背后，膝盖上抱着她的孩子。