

## 第一部分

# 全球经济大国的崛起



安德鲁·卡内基  
乔治·伊士曼  
亨利·福特

## 引言

---

这部分介绍的三位商业巨子引领我们从美国作为世界经济的二流时代进入了世界经济最强大的新纪元。在这个新纪元中，美国在国民生产总值、人均国民收入和科技进步方面都是处于世界第一位的。安德鲁·卡内基是我们首先要谈论的商业领袖。1835年，安德鲁·卡内基出生在苏格兰，13岁那年他随全家移民美国。无须深入研究，我们就能发现这样一个重要现象，那就是从卡内基那个时代至今，美国是人类历史上最大规模的自由移民潮的最大受益者。

当然，在卡内基的幼年时期，美国受到了极大的抨击，并不是所有使我们受益的移民都是自愿的。离卡内基居住城市的匹兹堡仅45英里<sup>⊖</sup>就是奴隶州——弗吉尼亚，在19世纪40年代后期，这是一个有利于工厂主活动的最佳城市。在这里，一些表面推崇亚伯拉罕·林肯的不朽的第二次就职演说的人却靠压榨他人来谋取财富。卡内基十分清楚美国政治矛盾的实质性。因而，从一开始他就是一位废奴运动的强烈拥护者。

一旦卡内基到了美国，他的障碍就会少于他在其他国家所遇到的。卡内基明白相对于其他国家，美国更有利于他的发展。随着他的成长，他以宗教徒似的极大热情欣然接受着美国和美国人的方式。他乐此不疲地向他的欧洲朋友吹捧美国，并挖苦取笑他们。他认为自己选择了世界上最优秀的国度。1886年他的一本著作中的开篇语“古老的国度仍像蜗牛一样缓慢地前行着，而崭新的美国却高速超越了他们”成了名言。

1848年，当卡内基开始创业时，英国是当时世界经济的老大哥。19世纪70年代晚期，英国的钢铁产量远远超过世界其他国家的总合。卡内基就是在这个时期建造了自己的钢铁企业，并以惊人的速度超越了他的祖国。1900年也就是他隐退时，美国的钢产量是英国的两倍，而其中绝大部分是出于卡内基的工厂。他的钢铁以最好的质量，最优惠的价格遍布

---

⊖ 1英里 = 1.6093公里。——编辑注

各地。

作为卡内基本人，他提出了许多我们也会反复遇到的问题，这些问题值得我们去考虑。他的问题包括：他是如何对待早期为他提供帮助的人们的？与同伴是如何相处的？他是怎样对待员工的？他在过去所具有的强烈愿望（在苏格兰买一个带有城堡的庄园）能否在将来实现？明白了这些问题，我们也就了解了卡内基这个人。这本书中所介绍的人都是与他们的财富相关的，他们中的每个人都获得了他们年幼时不敢想像的财富。卡内基对此有着独到之处。

卡内基是19世纪30年代出现的一批商业巨头中的一员。这些人后来被冠以“强盗巨头”的称号，其中包括比卡内基小两岁的摩根，小4岁的洛克菲勒。接下来一章我们将介绍比卡内基小19岁的乔治·伊士曼。

伊士曼可没有“强盗巨头”的称号，他与卡内基有着明显的区别。卡内基十分健谈，擅于写文章并能够广为流传。卡内基对生活充满了激情，甚至是“贪婪”，对生活的追求永不满足。匹兹堡对于他来说实在是太小了，因而他把退休后的生活安排在了壮丽的苏格兰的庄园和华丽的曼哈顿公寓，在苏格兰的庄园他充分享受着作为世界著名人物的快乐。卡内基使浮士德式的交易重获新生。

相比之下，伊士曼显得微乎其微。他的发迹源于商业摄影。他写了无数的信件，但很少有文章和书籍。亨利·阿拉夫·斯特朗是他的最亲密的商业伙伴，他十分欣赏伊士曼，但却从未真正了解过他。伊士曼的母亲是他最亲的人，但他对母亲的孝心和回报却是不够的。这些有限的信息足以用来评价一个人。在这本书中，伊士曼是美国商业史上惟一一位终生未娶的大集团首席执行官。他的柯达相机在他的家乡以及全世界都无处不在，这是足以令人自豪的，然而他的晚年却是十分的孤独。朋友的去世，身体状况的下降令他没有考虑浮士德式的交易，而是以自杀来结束了他的一生。

伊士曼将其财富慷慨地捐献给了医疗、教育与文化。他本人具有出色的审美能力。相对于摄影工业的竞争，他做的更多的是使摄影工业有了一个改观。他的柯达·布朗尼牌相机使得每位哪怕只有1美元自由支配资金的人都能享受到摄影的乐趣。

伊士曼·柯达公司始建于1880年。在商业界里伊士曼是销售品牌日用品的鼻祖（相对于销售到其他行业），这是十分有意义的。19世纪80年代品牌日用品爆炸式的出现在大众市场。宝洁公司出现于1837年；象牙香皂于1879年面市；美国烟草公司建于1886年；可口可乐和强生公司都成立于1886年；亨氏食品公司和坎普贝尔汤汁公司也都成立于19世纪80年代。各种产品接踵而至，带包装的产品，全国性品牌的产品越来越抢眼。在摄影领域柯达首屈一指。

## 4 影响历史的商业七巨头

品牌的出现是空前的，然而在19世纪80年代前很少的品牌产品能够持续较长的生命周期。其中也有一些例外，但不是很多，如威基伍德。但是，如果我们看一下19世纪80年代创立的品牌产品，我们会发现它们依然还在我们身边。是何原因？发生了什么呢？

19世纪60年代，美国处于南北战争政治危机时期；19世纪70年代，美国陷入严重经济危机；19世纪80年代，美国处于安全期，经济大萧条结束了。其中非常重要的一点就是电报和铁路网已成熟，这就为全国市场创造了条件。

任何时间与空间障碍的解除都会给有胆识的企业家带来无限商机。伊士曼就是其中一位。但如果没有电报和铁路这两个在当时令人惊奇的科技新生物的出现，柯达的存在也就不现实了。也正是由于同样原因，一些人相信互联网将会在21世纪扮演同样的角色。因为它能以空前的速度与效率传输数据。

在19世纪80年代，伊士曼与其他人一样，都处于当时的大好环境下。但是什么使得他（与其他少数人）那么出色呢？因为他懂得如何去利用当时的大好环境去发展。19世纪80年代是美国经济真正开始腾飞的时期。这一时期产生了大量的人们所需的商品，如廉价的相机（仅对于衣服、食物与住房而言）。

本书中的第三位商业巨头——亨利·福特是美国家喻户晓的人物。19世纪20年代早期也就是福特的公司处于颠峰时期，美国在世界经济的地位已经彻底转变。当安德鲁·卡内基移民美国时，美国是典型的殖民经济：出口农产品，进口工业品，尽量用关税来保护自己。为了能够平衡慢性收支赤字，不惜冒着失去获得极好发展的良机的危险。

到20世纪20年代早期，在未来产业尤其是汽车与电力行业，美国成了世界经济霸主。从1908年到20世纪20年代中期，福特的公司一直是汽车工业的龙头。他的生产理念成了商业奇迹，他所代表的不止是一个人，更代表着一种运动。福特主义转变成了多种语言，众多讲这种语言的人构成了他在洛伊河边底特律郊区的庞大综合工业体。

19世纪中期，没有一个美国人会担心国家在世界金融体系中的地位。自从一战，美国首次在其历史上成为债权国，美国已成为一个强大的出口国，同时也在海外建立了企业。福特早在1911年就在英国建立了工厂。

福特，有别于其他人，他使美国加快了前进的步伐。他在空间上解放了一个落后的国度，他使得普通百姓拥有了汽车。在1900年，每天有250万吨马粪，6万加仑<sup>⊖</sup>马尿排在纽约的街头，可以想像汽车给美国的城市带来了多大益处。

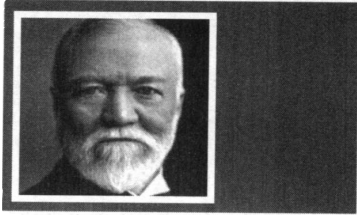
福特问题的关键就在于他太过于相信自己的媒介影响力了，他在美国过去的商业史上

---

⊖ 1加仑 = 4.546升。——编辑注

的众多人物中承受了作为一个伟人的巨大痛苦。1927年后的灰暗生活足以证明智者在面对自己拥有的巨大权力时的恐惧。

卡内基、伊士曼和福特的事迹把我们美国的落后时代带到了她历史的颠峰。他们在事业中遇到的问题在某些方面十分相似，但他们却采用了不同的解决方式。



## 1. 安德鲁·卡内基

### 从赤贫到巨富

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

#### 金钱

1886年至本世纪初的某个时候，安德鲁·卡内基去了他已故的弟弟在佛罗里达州的邓奇内斯购买的一处庄园，拜访了他寡居的弟妹——露西。邓奇内斯坐落于佛罗里达州和佐治亚州的海岸线上。安德鲁·卡内基与露西相处得很好，他以露西的名字给他的第一个用于生产的高炉命名（在制铁业以女人的名字给高炉命名是一种习俗）；露西也将她的一个儿子命名为安德鲁（露西和汤姆共有9个孩子）。

在拜访期间，露西向她迷惑的小叔子抱怨说她那上大学的儿子忘了给她写信。卡内基毫不迟疑地告诉露西他能让这个年轻的大学生回信。他十分确信并且和露西打了赌，赌注为10美元，露西痛快地答应了。

于是，安德鲁给他同名的侄子写了封令人愉快、新闻很多的信。他在信末附笔中提到他将随信附寄一张10美元的支票作为礼物。然后，他故意没把支票装进信封。

很快地，小安德鲁·卡内基回信给他的叔叔说礼物他很满意，但让他难过的是礼物并未放在信件中。卡内基成功地向露西展示了这封信，露西向他支付了打赌输掉的10美元，卡内基将这10元钱寄给了他的侄子。

安德鲁·卡内基和约翰·D·洛克菲勒是19世纪美国两个最伟大的商人。他们是最富有的两个人，也是最有势力的两个人。然而，很难想像这两个人作为个体竟毫无相似之处。卡内基精力充沛，直到临终时，他还很乐观，甚至过了头。他时而真诚，时而伪善，时而

求实，时而浮夸。他有些喜怒无常，他能将对一事物的热中毫无痛苦的转化为对另一完全不同事物的热中。他身材矮小却吃苦耐劳。他既忠诚又善变，他敢爱敢恨。

在他想成为的人与商界使之成为的人之间存在着不可逾越的鸿沟。这是卡内基，也是其他许多商人事业的一大特点。1892年霍姆斯特德工厂那场伤亡惨重的工人停工事件，就是最好的例证。

卡内基对公众的认可有如渴之欲，这一需要与他对金钱和权力的如渴之欲的行为相悖。他不停地写作，他所塑造的形象心胸宽阔，不偏不倚，正如他想成为的人一样。1886年4月，他在杂志《论坛》上写到“我的经验是，总的来说工会对工人和资本家都有利”。

在1886年，能说出这样话的雇主并不是很多。5月，即该文发表的下一个月，草集发生了动乱，对很多中产阶级的美国人来说，这场动乱使得工人和激进份子处于同样的境地。卡内基毫不气馁，他迅速出版了作品。1886年8月，他在《工人运动的结果》一文中写到：“期望依靠每日的薪水支付生活必需品的人，心平气和地看着自己被新雇佣的人所代替，那真是奢望。在最出色的工人中有一条不成文的规律：‘你不该抢你同事的工作。’”

这些看法在工人中引起了极大的共鸣，卡内基因此被工会当做名人对待。移动力工程师兄弟会用卡内基的名字给一个部门命了名并授予卡内基荣誉会员的称号。卡内基高兴地接受了：

如你所知，我十分肯定工会的优点，通常工人的组织都确信工会是现存的最有教养的机构……你们采用我的名字我感到很荣幸。这是另一强劲的联系，使我履行生活的责任，使我永不做出任何使你们的组织蒙羞的事。

由卡内基的主要合伙人——亨利·佛里克和他的银行顾问、法律顾问托马斯·麦伦——控制的匹兹堡商会的反应是可想而知的，这些人及匹兹堡贸易经济中心老一辈的钢铁大亨对工会深恶痛绝。

劳工暴力行为在匹兹堡很常见。1874~1875年，这里曾发生了城市钢铁工厂停工的事件。随之而来的是1877年7月的工人大罢工，在此次暴乱过程中，20多名匹兹堡人被国家警卫队员杀害。这一时期，匹兹堡的劳工领袖，历史学家保罗·克拉伍斯写道，1887年暴乱对雇主而言是“一个明显的提示：巴黎公社可能已来到美利坚”。

匹兹堡贝塞麦钢铁公司成立于1879年10月，由匹兹堡的一些最成功的工业家建成。该公司的目标是建立最先进的钢铁厂与卡内基的埃德加·汤姆逊钢铁厂（简称ET）竞争，他们选的工厂厂址是毗邻ET的霍姆斯特德。

## 8 全球经济大国的崛起

从一开始，霍姆斯特德就经历了劳工纠纷，或者按工人的看法最好叫做“雇主纠纷”。与ET不同，霍姆斯特德从一开始就成立了工会组织，钢铁工人联合会（AAISW）在1882年的第一季度一直忙于罢工和停工之中，从那之后，冲突总是定期暴发，在接下来的一年，厂主已准备将工厂卖给卡内基了。

卡内基准备买下霍姆斯特德工厂，霍姆斯特德是国内最先进的工厂。高瞻远瞩的卡内基很清楚霍姆斯特德会生产出除了铁轨外的建筑钢。他以成本价买下霍姆斯特德，向投资者提出用现金或股票支付价款。只有一个投资者选择了股票（价值5万美元），在接下来的15年里，5万美元的股票已价值为800万美元。

资料并没有显示卡内基决定购买的霍姆斯特德属于几个人。据渥尔所述，“5个制造公司的代表”在1879年都参与了创建匹兹堡贝塞麦钢铁公司。值得注意的是尽管卡内基于1883年就创造了奇迹，但只有一个人想成为卡内基的合伙人，卡内基曾经说过：“我确信任何称职的投资者都会惊讶，我的风险是那么的小……”然而，根据卡内基众多关于事业的公告，这并不是真的，许多人都婉拒成为他的股东，因为他们认为1883年贝塞麦钢铁生产确实是一项风险极大的生意，所以他们拿了钱就退出了。

1883年末霍姆斯特德工厂的前任所有者除了一个外全都撤出了，然而劳工冲突仍频繁发生，尽管卡内基对工会赞誉有加，但他并不想他的工厂里存在有组织的工人，他解散AAISW的结果是导致了1889年霍姆斯特德的停工，工会胜利了。3年后当协议续签时，结果却与之大相径庭。

当卡内基面对他对工会的赞誉之词的时候，他轻易从中脱身，在他在《论坛》发表文章的6年后，工人的不满再次弥漫了霍姆斯特德。卡内基悄悄地避到苏格兰的一处遥远的静居处，留下亨利·佛里克负责他的产业。佛里克和卡内基都明白要想满足他们积累金钱和权力的欲望，就必须保持产品的成本和价格低于他们的竞争者，然而AAISW横亘于这条策略间，正如卡内基的一个合伙人所说：“联合会是改进的重负，因此就不得不消失。”

佛里克是理智的，他采用了卡内基杂志文章中用于镇压罢工、解散工会的每个方法而毫不后悔，这就是卡内基实际想成为的人与商业要求他成为的人之间的冲突，这一冲突是他生命中持续的主题。他所做的与他所说的不只一次地自相矛盾。如果和沃尔特·惠特曼在一起，他可能说过：

我自相矛盾吗？

好吧，那么我就自相矛盾。

（海纳百川，有容乃大）

卡内基的幽默是与他同时期的洛克菲勒所缺少的。与卡内基不同，洛克菲勒认为没必要取悦他人，也没必要奉承他人。卡内基有一本标有“感谢和赞美之言”的文件，很难想像这样一本文件出现在洛克菲勒的办公室内。卡内基追求智慧的名望，洛克菲勒也有同样的追求。他个人创建了两所大学（洛克菲勒大学和芝加哥大学）和一所学院（斯博尔曼学院），他还赞助了其他高等教育组织。

西奥多·罗斯福的长女艾丽丝·罗斯福·隆尼沃斯在谈及她父亲时，说“他是婚礼上的新郎，葬礼上的遗体”。人们也会想起关于卡内基的类似的评价。当卡内基从活跃的商务活动中退出后，他从57个英国城市中得了“城市自由”奖。先前的这一记录是由曾先后4次任国家首相的威廉·E·格拉德斯通保持的。即便是丘吉尔（他的成熟的历史见解恰当地占据了“国家救星”的重要位置）积累的自由也不像安德鲁·卡内基那样多。

洛克菲勒和卡内基本人的权力来自相对的性格特点。与卡内基相处比较容易，我们曾经见过他这样的人。除了他的财富提供给他迅速改善的生活外，他的目标、需要、使他高兴的事都与我们的相似，他的财富使他成为伟大的人。

同样，洛克菲勒也因财富而伟大。然而，尽管他不善于交往，他给对手的威胁却从没确定过，这完全取决于他对手的想像，而且洛克菲勒知道怎样激发这种想像，他是个冷面孔的人。当着他的面，你可能会不知所措，或者你像是不存在一样，他需要你做的简直寥寥无几，当你与洛克菲勒谈判时或者你在证人席上想陷害他时，结果总是你变成了你自己最大的敌人。

如果你走进洛克菲勒出席的一间会议室，你可能猜不出他就是老板。他没有坐在会议桌上首的习惯。如果房间里有沙发，他可能会倚靠在沙发上，像是在打盹儿。几乎总是这样。如果他听到他不喜欢的数字他会大吃一惊。

卡内基博得了众人的瞩目，洛克菲勒宁愿在暗处进行管理。洛克菲勒曾说过：“我从未渴望过吸烟或喝点儿茶或咖啡，我从不渴望得到任何东西。”这与卡内基是多么的不同。人们很少会想像他能说出这样的话。列出卡内基不渴求的事物可能要比列出他渴求的事物容易。

洛克菲勒的话并不完全正确。至少他还有一个强烈的愿望，一个他和安德鲁·卡内基共有的愿望，这两个人都有一个十分重要的共同点。

洛克菲勒和卡内基都渴求金钱。即使在很小的事情上，他们渴求金钱给他们带来的权力。（想想看卡内基是怎样使他的侄子给他写信的。）他们渴求奢华、自由、自尊，也渴求被认可。这两个人比其他任何一个19世纪的美国人都渴求金钱，并且他们知道如何赚钱。

## 安德鲁·卡内基

### 新领域

1835年11月25日，在距爱丁堡15英里的苏格兰邓弗姆林村，玛格丽特·摩瑞森·卡内基生下了她的第一个孩子，父母为他取名为安德鲁。安德鲁出生的地方是个小村舍，他的父亲威廉和母亲玛格丽特将之作为家和作坊。他的双亲都出自政治激进的家庭，然而威尔并不像玛格丽特，他天生腼腆。

不论腼腆与否，威尔·卡内基是亚麻格子布纺织工中最优秀的。他的作品是真正的艺术品，需要有风琴演奏者的灵巧和灵活，也要有美学的鉴赏力及天生艺术家的洞察力。要成为一个像威尔·卡内基一样的真的天才手工亚麻格子布纺织工，就意味着不仅留心自己的织机，监督其他一个、两个、三个织机的情况及人际关系问题，这对小本生意的生活是很自然的，还要“将自身感受到的美变成现实”而织出优等的产品。要做到这一点，首先要存在着美。根据威尔·卡内基的情况，这是明显存在着的。他的作品使卡内基着迷，卡内基全心地期望自己能继承父业。这是一个在未来不会实现的梦想。

多年来，威尔·卡内基对我们来说一直是个亲切、正直的人，一个温顺和可亲的人，一个尽管腼腆但自信能不畏挑战，保护家人的人。

很不幸，可悲的是威尔缺少那种能够面对19世纪那个变迁的世界的重要品质。这些品质是他妻子所有的，他的大儿子继承了她母亲的这些品质并添加了许多新品质。

威尔·卡内基像是个课本范例，不能面对彻底的改变。要是没有他儿子的成就，现在没有人会记得起他。威尔和他的家族以及他的姻亲摩瑞森家族是宪章的积极拥护者。这一政治声明的目的是使英国民主化。安德鲁·卡内基从未放弃过对政治自由的酷爱。在1898年的美西战争过程中，他对麦克克雷管理菲律宾的计划感到惊骇。当他听说将用2亿美元向西班牙购买那些被占领的岛屿的计划时，他向总统提出要购买这些岛屿并释放他们。他意指要认真对待这些提议。

1898年卡内基能够负担得起这一壮举。但菲律宾并不能为卡内基钢铁厂做什么，就像宪章不能为威尔·卡内基和他的同行手工纺织工们做什么一样。他们的问题不是君主制，不是上议院，也不是腐朽的行政，而是新技术，特别是蒸汽。正是那不会被投票否决或希望消失的蒸汽动力纺织厂摧毁了威尔·卡内基的世界，使他和他的朋友们的技术过时了。

安德鲁出生后，威尔的生意短时期的兴隆过。但是蒸汽动力带来的不可阻挡的可预见的效果，很快使手工纺织工纷纷破产。威尔·卡内基一家的生活每况愈下。这种境况在苏格兰持续了10多年，在美国也无好转。威尔忠爱老本行。失去了那个他热爱的充满美、技术和他那手工操作的木制机器的节奏，他觉得陷入了困境。那架木制机器曾给一个绅士带来舒适，使他在工作中发现养料。他所失去的世界被一个陌生的世界取代。最终的现实是不可否认的。“安祖（安德鲁的昵称），”在1847~1848年的冬天，他告诉他的儿子：“我失去了真正属于我的工作。”从那一刻起，家庭的重担从父亲的肩上转到了母亲的肩上并且没再回去过。

1848年，带着泪水、借款，威尔、玛格丽特、安德鲁和汤姆·卡内基成为了移民美国的188 233名布里顿人中的4人。汤姆生于1843年（在安德鲁和汤姆中间是出生于1840年的安，而安在1841年就夭折了）。格拉斯格港是令人沮丧的，出发的日子是令人沮丧的，船也是令人沮丧的。威尔·卡内基已是一个心力交瘁，毫无斗志的人了。

相反，人们意识到玛格丽特·卡内基在抑制怒气，生活给了她致命的一击，她要重新站起来并且要比以前更坚强。尽管困难重重，她却从未气馁。至于她的大儿子呢，他聪明敏锐、迷人、自信，他在这个美好的新世界中找到容身之地并与新世界密切结合了。

1848年夏末卡内基一家到达了名副其实的“斯来普顿”。他们并不是孤助无依的。玛格丽特的亲戚在宾夕法尼亚州的阿勒格尼——斯来普顿的所在地，而且比他们先到的苏格兰移民也向他们伸出了援助之手。卡内基一家过得清苦，但并不是很贫困，房子是一间不适于居住的小屋，但并不是窝棚。阿勒格尼，匹兹堡和郊区都简直糟透了。可不管在那时还是现在，世上还有更差的地方。与此惨淡光景相比的是玛格丽特钢铁般的意志。安德鲁精力充沛，志向远大，这样的年轻人在1848年的美国有发展的空间。

玛格丽特和安德鲁都知道如何工作。玛格丽特使一个名叫亨利·菲利普的居住在斯来普顿的鞋匠接纳了她，并给了她些家务活。此后，安德鲁很快进了一家苏格兰人所有的棉纺厂作童工，周薪只有1美元2角。到了1901年，他身价3亿美元。贫穷落后的威尔·卡内基也进了这家工厂，尽管他不能忍受这里，但照顾他的儿子是他的责任。不久，另一项工作出现了。一个生产卷轴的朋友请安德鲁给蒸汽机烧锅炉。尽管对这个爱交际的年轻人来说，这意味着要长时间地待在声音刺耳的工厂的地下室内，安德鲁仍能应付得来。不久，这个小卷轴生产商发现办公室需要助手，于是安德鲁又成了文书。为使安德鲁周薪达到2美元，他又给了安德鲁另一项工作——在油池里浸卷轴。安德鲁几乎难以忍受这项工作。在他的自传中他仍能清晰地记起油的味道是多么的恶心，“但是如果我不能吃早餐或午餐，那么晚餐时，我会食欲大振，而且那时已经完成了工作。”他的自传写于临终前，出版于逝后。

与卡内基相对，诺曼·维森特·皮尔是个冷静绝望的悲观主义者。工业时代伊始，宾夕法尼亚州的匹兹堡的工厂地下室按理说不是什么好地方。为在苏格兰兜售工厂的产品，来回要走70英里，可工厂并没有起色。在一个国家生活得久了，学会了爱她，而后发现自己在这片新土地上几乎是个没有受过正规教育，没有遗产，没有规矩，没有合适地方的外国人。发现这个地方如此无趣，在住所附近竟没有一个公园——这些环境不能使人们愉悦。父亲毫无斗志只能重操旧业做起手工纺织工作，几乎帮不上什么忙，尽管他织的布卖不出去，但他能从中获得安慰。

砖墙壁垒对于威尔·卡内基就像凯旋门对于他的儿子。他是个自由的无拘无束的人，什么都阻挡不了他。对年轻的安德鲁·卡内基来说，美国是又一片新天地。

卡内基在白天劳累一天后，还要赶到匹兹堡和一些朋友向当地的会计学习复式记账法。卡内基酷爱数学。机会来了，姨父使这个孩子赢得了大卫电报公司的注意。电报公司需要一个送电报的信差。安德鲁机智聪颖，被当场录用了。在到达斯普雷顿的一个月内，安德鲁得到了他的第三份工作，这一工作很有潜力。安德鲁的月薪为11.25美元，很快，又涨到13.5美元。虽然其他信差也尽力称职地做好工作，但安德鲁是旋风。结果呢？“在到达美国的两年后，”卡内基的传记作家哈罗德·C·利夫塞说，“卡内基一家家境好转，收入比他们在苏格兰时还要多；他们偿还了借来的旅费……有了自己的房子。”“对于安德鲁”，据约瑟夫·弗雷则·渥尔所说：“‘美国就是希望’，发展和机遇的希望……”卡内基在给苏格兰亲戚的信中写道“周围一切事物都是运动变着的……”但他的变化比谁都快。

1849年，美国有许多送电报的信差，其中大多数人的看法都无惊人之处。信差的工作本身好像单调乏味：每天早晨到办公室，整理好信件，然后不论晴雨跑遍整个城市，将信件交给那些比你重要的人。还有比这更没前途的吗？

这是另一个障碍也是另一个凯旋门。卡内基在他的新工作中看到了机会，他开始免费学习。他在匹兹堡成长，在匹兹堡学习，他很快熟悉了城内的许多商业新区。

他自学并掌握了电报技术，他发电报比其他人快。月薪涨到了25美元。不久，匹兹堡报社聘用了他，10多岁的安德鲁·卡内基成了繁荣都市的信息中心，在那里新闻就意味着金钱。报社因他使他们与时间同步而付钱给他。

1852年春天的一个晚上，安德鲁拿着要从俄亥俄州到惠灵和辛辛那提发送的急件冲到了码头。在这里未来和过去出人意料地相遇了。安德鲁看见了前往辛辛那提卖自己织的桌布的父亲，无疑他又失败了。威尔·卡内基已48岁了，他住不起舱室，打算在夹板上过夜。安德鲁给他买了舱室的票，两个人亲切地谈了会儿话。

这是最好的工业化和移民的成功和悲剧的范例。威尔·卡内基亲切，温和，是个完美

的人，但在新世界中却无容身之处，他在美国生活每况愈下。他的世界离他而去时，他仍依恋着他的手工纺织。他的儿子乐观进取，是个真正的实干家。新世界是为他而造就的，同时，他也造就着新世界。

威尔·卡内基——他的名字听起来多像狄更斯笔下的人物，缺少毅力就意味着失败——在邂逅他的儿子后，又织了3年布，最终他放弃了。1855年10月2日，也就是他入美籍1年后，威尔·卡内基去世了。

卡内基自传中那篇关于码头邂逅的文章有多种译文。表面上看，这是最正当最感人的。这篇重要的文章值得详尽地引用：

我记得当我发现我父亲由于买不起舱票而要住甲板时，我是多么的不自然。我十分气恼他这么好的一个人被迫这样出行。令他感到安慰的是，我说：“爸爸，不用多久，你和妈妈就会有自用马车的。”

我父亲总是很腼腆，保守，极其敏感又好面子（苏格兰人的特点），以免他的儿子过于激进，但当他感动时，他还是会失控的。在这时候他就是这样，他握住我的手，流露出一种我常见却不能忘记的神情。他喃喃地说：

“安祖，我以你为荣。”

他声音颤抖，好像对自己说出这样的话感到很难为情……我父亲是最值得爱的人，朋友们都很喜欢他。尽管没有宗教派别和神学派别，他却笃信宗教。他不像是世上的人，倒像是生活在天堂的人。虽然保守，但很和善。唉！当我们刚要能够给他一个清闲舒适的生活时，他却在从西部返回后不久就离我们而去了。

撰写卡内基传记的哈罗德·利夫塞声称，威尔·卡内基的“妻子和长子认为他是个失败者，他们对他的爱和敬重逐渐变成羞愧和蔑视”。他指出引用的这篇文章就是证据。“这实在是种模糊的赞扬，”利夫塞写道，“来自一个从小就背弃宗教，将礼拜日浪费在滑冰、看小说或骑马上，嘲笑宗教信念和布道者，信奉赫伯特·斯宾塞（哲学家，社会学家，早期进化论者）的进化论，吹捧自己是‘世界的主宰’的人。”

玛格丽特·卡内基出身于荣耀而叛逆的家族，她几乎不曾认为长她6岁的丈夫是个成功者。他们须要有适应性，而威尔却未曾适应。她像疯子似的工作以支撑起这个家，而威尔却寻求一条极端的堂吉诃德式的道路。

安德鲁是一团火，他好像根本不介意作一家之主。毕竟，关心他父亲的人是他，而不是其他的什么。码头邂逅事件的50多年后，卡内基还记得他的父亲告诉他，他是父亲的骄

傲，认为他父亲因此举而感到难为情。读者可以重读那篇文章，但不要跳跃式地读，就能看出安德鲁他以己为荣，以父为耻。

威尔·卡内基不是傻瓜，尽管没有证据证明他的家人因此而轻视他，但他在新世界中的失败也不是秘密。威尔是个失败者，他自己也清楚这一点。安德鲁一生中成功的事一件接一件（除了少数例外），他不知道失败是什么。失败不在这个非常自信的人的理解范围之内。诚然，他能理性地理解失败，同时也会同情失败者，但他不可能真正理解失败的意义。让他理解失败就如同让色盲辨认他们看不出的颜色。

一位在商界很有影响力的专家，也是一位心理分析学家，曾经将卡内基描述为“俄狄浦斯式的胜利者”。也就是说，他曾经目睹了他父亲被环境淘汰，目睹了他的失败，并和母亲一起代替父亲在家中的位置（体力上除外）。1897年，安德鲁·卡内基说他“童年的愿望是长大成人，杀掉国王”。在长达372页的自传的第10页上，卡内基写着：“儿时，我要杀掉国王，公爵或是勋爵，并且认为这是对国家的贡献，是英雄的行为。”

这种孩提时代的幻想不是不正常的。但在某种程度上，值得注意的是，在他12岁，父亲失败时和19岁父亲去世时所扮演的角色。更值得注意的是，他如此粘他母亲，母亲在商业事务上给他建议，所有时间都与他共度。更加值得注意的是，母亲在世时他不结婚。1880年，安德鲁卡内基遇到了路易丝·惠特菲尔德，后来成了他的妻子。两人间滋生了真挚的情感，但这场爱情被安德鲁的母亲成功地扼杀了。和她的儿子一样，她也是那种为达目的而专心致志、不折不挠的人。路易丝明白卡内基的母亲在世就不会有婚礼，只有耐心，冷静，婚事才有希望。恋爱几乎没让卡内基有过冲动的行为。1886年11月10日，不屈不挠的玛格丽特·摩瑞森·卡内基去世了。卡内基在求婚这件事上没有现显出他强烈的个性。卡内基和路易丝直到1887年4月22日才结婚。那时，卡内基51岁，他的新娘30岁。1897年3月30日，路易丝·惠特菲尔德·卡内基生下了他俩惟一的一个孩子，一个女孩。孩子的名字，无须回答，当然是玛格丽特。即使是个男孩，他们可能也会叫他玛格丽特的。

路易丝和卡内基真挚地爱着对方，全心地照顾着他们的女儿。婚姻是成功的，因为路易丝知道作为一个大人物的妻子应该扮演怎样的角色。他的丈夫也知道自己太忙，她很少要求什么，但每当她提出要求时，他总是接受。

路易丝·卡内基是个言行得体的女人，但她会长久地记住发生过的事情。她对卡内基的第一个传记作者说卡内基的母亲是她见过的最令人讨厌的女人。

卡内基是个有着多重性格的人，天生多才。然而，他缺少一种特质。在19世纪或是现在，这一特质的缺乏都有助于商业上的成功。当索福克里斯的俄狄浦斯发现自己杀了自己的父亲娶了母亲时，他做了什么？他挖出了自己的眼睛。为什么呢？原因众多，如同失败

对卡内基来说像陌生人一样，因为内疚，他被内疚击溃了。

## 真实时刻

让我们回忆一下前面对卡内基自传中关于他父亲命运的一段引用。那也许是在斯太克斯河，卡内基把他的父亲送到船上并给他买了船舱票之后，作为儿子生命的支柱，父亲再也没有回来。

这时一位新父亲出现了，在他们的码头偶遇之后，卡内基自传中字里行间充满了对他的描述。“那是回到匹兹堡后不久，我认识了一个不同寻常的男人，托马斯·斯考特，他经常被身旁的人称作天才。”他一直是一个英雄崇拜者，从不效仿“强盗男爵”模式化的性格。1904年他设立了英雄基金以授誉“文明社会的英雄”，他把那些英雄描述成“挽救或是衷心服务于”人类伙伴的人。卡内基在他的自传中将托马斯·亚历山大·斯考特称为天才，他在卡内基的从商生涯中起了举足轻重的作用。卡内基对知识有着从未改变的渴求，但他只接受过四五年的正式教育。是汤姆·斯考特百般宠爱这个17岁的白发苏格兰小鬼，这是他对卡内基的昵称，是斯考特介绍他进入了19世纪50年代早期国家的龙头企业；又是斯考特提拔他于众人之上。简而言之，斯考特教了这个可怜的移民许多赚钱的方法。斯考特英俊潇洒，衣着讲究得体，他身体例行的让卡内基懂得了如何审视，如何应付太多的事端。

我相信，即使没有遇到斯考特，安德鲁·卡内基也会有所作为，当然，我们永远无法证明这一点。卡内基幼年丧父，这对他有着莫大的影响，没有人抚慰他那专横，有时甚至自私烦人的母亲给他的创伤。他这样被否定了，像渥尔所指出的，关于性“本应该是对青春期少男正常教育的一部分”。比起他的生父，汤姆·斯考特在性方面给卡内基的影响没有威尔·卡内基的大。利夫塞告诉我们，生活在多领域的城市内的卡内基是“一个小男孩和矮小的男人（发育完全后有5英尺3英寸高，而当时在美国男性的平均身高为5英尺7英寸<sup>⊖</sup>）”。他在年轻时而不是已经成就事业时，有些浮夸的想法又能如何？“卡内基”，凭借渥尔有洞察力的观察，“首先是一个浪漫主义者。像所有19世纪的浪漫主义者一样，他夸大一些不大可能的东西，并且否定一些可预测的部分……”这种天生的完全的官僚主义不一定是在商业上取得成功的方法。

我们只须在卡内基的弟弟汤姆身上就可以明白，在这片新的土地上，关于成功没有什么必然的。汤姆是“一个漂亮的白发孩子，有着一双炯炯有神的黑眼睛，到哪儿都是那么的引人注目。”他比哥哥小8岁，在1848那个多灾多难的年代里他们背井离乡，沦落为淮

⊖ 1英尺 = 0.3048米，1英寸 = 2.54厘米。——编辑注

民，因为年轻，他成了家中惟一个没被厄运击垮的人。人们原本会期待他来调整美国，而不是他哥哥。

然而，汤姆·卡内基更像他的父亲。他是卡内基公司的董事长，但实权无疑掌握在他哥哥手里。安德鲁在公司里没有实衔，但他占有绝大部分的股份。汤姆·卡内基没有和汤姆·斯考特打过太多交道，哥哥是他最信赖的顾问。汤姆既能干又讨人喜欢，安德鲁信赖他，在他旅游欧洲，长期不在公司的时候把公司的事都托付给了他。

约瑟夫·弗雷泽·渥尔一直关注于卡内基家族那难以理解的成员关系，他的《安德鲁·卡内基》在接下来的年月里一直是标准的主题。当写至 19 世纪 60 年代末到 70 年代时，渥尔谈到：“年复一年，玛格丽特（卡内基的母亲）对她长子（安德鲁）的占有欲越发强烈，渴望得到他关注的要求也越发变得苛刻。而一直以来，*安德鲁以为母亲悄悄偏爱的汤姆*，已经顺利摆脱了玛格丽特的支配，获得了自由。

如何理解文中的斜体部分？渥尔没有给我们任何参考，于是我们就很难评价它，最终也就很难接受。而斜体的短语给我们提出了两个问题：首先，安德鲁觉得他的母亲偏爱他的弟弟吗？其次，他对这种秘密的偏袒的认定已是公认的，这公平吗？对这两个问题答案都是否定的，安德鲁为汤姆做了很多，他也让汤姆做了很多，但他不知道怎样和那个隐藏起来的汤姆做真正的朋友。尽管汤姆·卡内基有一个很大的家族和许多朋友，他仍很孤独，于是他以酒为伴。喝酒对汤姆来说就如同父亲的消逝一般，是对残酷现实的一种回避。

对于玛格丽特，这个年轻的女人，渥尔如此描绘：

尽管玛格丽特向来遵从于她的父亲，但只要比威廉（她的丈夫）洞察力稍强一些的人都应该察觉到玛格丽特内心强烈的愿望和决心。她对自己所爱的无比忠诚，对那些认为属于自己的事物又表现出巨大的占有欲，而她偶尔做出的残酷决定让威廉永远都无法理解。

没有确凿的证据证明她曾残忍地对待弱者，只是她自己逐渐转变成了强者，因此她的注意力都集中在了安德鲁身上。没有任何迹象表明她对汤姆结婚有所异议。事实上，渥尔和其他的传记作家都没指出婚礼的确切日期，渥尔甚至连汤姆生辰和祭日的具体时间都没有提及。

只有安德鲁知道如何应付玛格丽特，当隐藏的怒潮时而掠过她时，是他，或许只有他才知道怎么让她开心。卡内基家族不但要获取财富和更多的东西，而且邓弗姆林的每个人都得有所知晓。

汤姆结婚以后，玛格丽特·卡内基和安德鲁一起生活了将近 20 年——从 1867 ~ 1886 年（汤姆和玛格丽特在这一年相继去世）。在大量的纪录中没有表明安德鲁与汤姆有明争暗斗的关系，正如我们说过的，安德鲁不喜欢汤姆，但是看在母亲的面子上却屈尊于他。人们不得不承认，涅尔能正确地认识很多事情，但惟独没有认清这一点。

我曾经详细地剖析过这一点，因为这对了解卡内基的一些观点从而了解他对待他的良师益友，汤姆·斯考特，以及他的同事和下属的态度很重要。作为一个英雄崇拜者，卡内基通常称他的母亲为女英雄。他对她的描述即使以 19 世纪的标准看也过为夸张。

事实上，安德鲁·卡内基只认识一个英雄和一个天才，每次照镜子的时候他都会看见那个人。他的“女英雄”在他心目中的地位无疑是缘于他的自尊。如西格蒙德所说，“倍受母亲喜欢的人一生总保持着征服者的感觉，这种胜利的自信往往导致真正的成功。”

现在让我们回到故事中来，讲述汤姆·斯考特和安德鲁·卡内基的故事。

就像卡内基一样，斯考特也是白手起家，创造了伟大的基业。他 1823 年 12 月 23 日生于宾夕法尼亚州东部福兰克林郡的伦敦哈姆雷特镇。他 10 岁时父亲去世，留下孤苦伶仃的母亲和 11 个尚未成人的孩子，斯考特排行第 7。1846 年 4 月 13 日，宾州铁路工程正式启动。1850 年，斯考特成为邓肯斯维尔地区火车站管理员。1852 年 4 月 13 日，这是美国商业史中重要的一天，宾州铁路铺设工程到达了匹兹堡市，托马斯·亚历山大·斯考特成为第三任以匹兹堡市为中心的宾州西部铁路部门的副总指挥。汤姆·斯考特发现他正在进行一项 19 世纪中最有利可图的事业之一。虽然斯考特已经具备了“机智、洒脱、英俊以及良好的机遇等”一切有利条件，但他还需要一个人的帮助，他将到哪里去寻找此人呢？

看一看地图，你就会知道宾州在美国人心中不是一个很大的自治州。今天，它在 50 个州中也仅排在第 33 位。1852 年，当火车沿着铁轨（当时还没有钢轨）翻越高山、穿越峡谷、又沿着木质桥梁跨越一道道溪流湖泊时，火车机车和车头看起来还很粗糙，甚至到第二代机车诞生时也是如此，它看起来的确是太大了。为了确保铁路部门能获得及时的信息通报，就要使用电报来传送信息。这样，温文而雅的斯考特先生不得不经常狂奔至奥莱利（O'Reilly）的电报局查看他的火车的方位、时常聆听匹兹堡市至阿尔图纳一段铁轨的震动。阿尔图纳距离匹兹堡 83 英里，斯考特的老板——总指挥赫尔曼·罗巴尔特先生的办公地点就在那里。宾州仅有此条铁路联接两地，因此，时间的安排就显得十分重要。

斯考特不久就意识到，他应该拥有一个自己的电报局。在得到宾州州长 J·伊德·托马斯的同意后，斯考特就建立了自己的电报局。他很容易就找到了电报局的负责人，之前斯考特曾在 O'Reilly 的电报局见过卡内基，他们两人一见如故。卡内基思维敏捷，学东西很快。他被认为是美国第三位从事声音传送信息的学者，从而否定了塞缪尔·F·B·摩斯的观点，