

中外名人传记百部

ZHONG WAI MING REN ZHUAN JI BAI BU

# 卡内基传

北京圣碟科贸有限公司制作

世界名人传记

# 卡内基传

X X X 编著

## 目录

第一章	20岁以前的卡内基.....	002
第二章	小资本家与南北战争.....	028
第三章	问鼎钢铁大王.....	055
第四章	登峰造极的年代.....	087

## 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支持下，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220

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130000，户数达10000。

卡内基一家到达时，匹兹堡刚进入产业生长期。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。”

卡内基心里七上八下，忐忑不安。可是等待他的不是惩罚，而是惊喜。“你做得很好，从这个月开始给你加薪，好好干。”

他没料到总经理是这个意思。卡内基于是领了 13.5 元，比上个月多出 2.25 元。这对于一个年轻的男孩而言，是笔巨款。

领了薪资，卡内基急不可耐地穿梭于车水马龙的街道，气喘吁吁地跑回家。一回到家，像往常一样，将薪水 11.25 元交给母亲。加薪的 2.25 元卡内基自己存起来了，但到第二天，又将它交给了母亲。

市中心古老的匹兹堡戏院内，一到晚上，就公演莎士比亚的戏剧。电报童均享有戏院给予的免费看戏的特权，经常地，一大群电报童溜到包厢里站着看戏。

卡内基看着当时演出的名演员夏罗德·库修曼和茱利亚·布斯朗诵莎士比亚的作品，深受感动。自此，莎士比亚强烈地吸引着卡内基，他极想看书，只是没钱买。

舅父霍甘毕竟门路多，他告诉卡内基：“詹姆士·安德森上校的私人图书馆内有这书，如果你想看的话。”卡内基找到门路，立刻前往上校的家。赫然的莎士比亚全集映入跨进门的卡内基的眼内，心里一阵狂喜。

上校家有 1800 册藏书，在当时而言是相当丰

富了。退役的上校亲切告诉好学的卡内基：“借给你看一个星期，一个星期后拿回来时，若没有弄脏，可再换借一本。”

上校的名声传开了，好学的少年纷纷前去借书。上校眼看借书的人日渐增多，决计办个图书馆，他到纽约添购了各种书籍，购足后，又扩大自己的书斋，成立了一个真正的图书馆，上校给图书馆定为“机械·初学者图书馆”。

上校住宅里的书斋确实过于拥挤，后来他向市政府商议借一间房子，将图书馆搬到那间房去。

“本馆仅供初学者免费借阅，其余须缴年费 2 元。”借用市政府房子的事一经提出，官方势力跟踵介入，于是颁布这条新规则。

“我是电报信差，但还在学习，那也要缴年费？”卡内基前往图书馆抗议。

“市府违反慷慨的图书捐赠者安德森上校的本意，设下如此限制，无疑剥夺了无力缴纳 2 元年费者的权利。”

卡内基愤懑不平地向“匹兹堡快报”投书。于是，市政当局与卡内基之间，交相投书指责。

终于，“匹兹堡快报”刊登了一篇社论，支持卡内基，显而易见，这场争执，卡内基获得胜利。

“献给西宾夕法尼亚免费图书馆捐献者詹姆士·

安德森上校。他赐予众多青少年求知的机会。此一纪念馆，乃勤勉少年安德鲁·卡内基，为感怀其深恩大德而建。”

后来，卡内基在该图书馆的原址，盖了大会堂和图书馆，并在图书馆的墙壁的铜制纪念碑上如此刻着。

卡内基在跑腿之余，读了普鲁塔克的《英雄传》，并迷上麦考利与普雷斯科特的历史著作。虽然卡内基从早到晚马不停蹄地投递电报，已经疲惫不堪，但仍与大伙互相勉励，不隔几日往图书馆跑。

大伙见面时，总是彼此推荐所读的认为很有读头的书。卡内基读过历史书籍之后，又悄悄地从图书馆借阅有关钢与煤的有关专门书籍，这件事没人知道，这件事神不知、鬼不觉地进行，也许是卡内基不想过早地暴露他那刚刚具有雏形的远大抱负。

一天，总经理问卡内基：“愿不愿意去格林斯堡工作几天？”格林斯堡位于约翰斯敦与匹兹堡之间。距匹兹堡东方大约48公里远的乡下电信局，有位报务员临时请假有事，几天后回来，要求总部派人暂时代理他的职务。

于是，卡内基搭驿车出发了，途中，看见数以万计的工人，在开山埋沟，进行铁路铺设工程。这大概是宾夕法尼亚铁路的工程。

格林斯基旅馆是一栋木造的两层建筑，电报公司

的分公司，就设在旅馆中。

打开事务所的门，卡内基被带到一个身材魁梧的男子跟前。这位临时要请假的报务员，相当傲慢。卡内基进入电报房，于机前正襟危坐，一听到收报音，就有板有眼地干起活儿来：在电报用纸上，写起电文。报务员在一边看得目瞪口呆，宛如木鸡。

卡内基在格林斯堡圆满完成代理报务员任务，回到匹兹堡后，开始思考起新闻电稿的统一问题。

卡内基 16 岁的时候，生活就以其固有的严峻考验了他。俄亥俄河堤防决堤，使得河畔一个叫斯拖本维尔的城市电报线全部摧毁。并且与哥伦布、辛辛那提以及路易斯维尔等中西部重要城市的连络干线全部中断！

无论是对卡内基或是对他所在的电报公司来说，这无疑一个沉重的打击。

但无论如何，当接到“连夜赶往斯拖本维尔”的命令时，卡内基早已考虑周全，并且做好前去冒险的准备。事先他已经预料到人手可能不够，于是就带了他那群“死党”一同往该市赶去。

当时，由于只能接收到从东部拍来的电报，却无法拍往西部，所以卡内基每隔一个小时就必须请伙伴送电报到下游的惠灵镇：利用顺俄亥俄河而下的莱茵船只来送电报，当然是一个变通的好办法。因为这样，

就可以直接在惠林镇拍发电报了。

这个年轻的朋友终于在考验中获得了成功。并且因为对该事处理得当，卡内基受到了加薪的奖励。当月薪超过30元的时候，他快乐地对母亲说：“妈妈，现在可以还清邓弗姆林的借款和买房子了。”不久，因为亲戚的关系，舅舅霍甘就把所购下的房子卖给了他母亲，并且允许他们分年偿还房款。

这年11月，卡内基刚满17岁。不久，在匹兹堡的报纸上，刊登了宾西法尼亚铁路公司大幅报道：“匹兹堡与费城之间的铁路终于通车！”

实际上，这条铁路线并没有完全贯通，在相当一段时间内，列车必须绕过约翰镇的斜坡地带，才能通行，真正不换车而直达费城，那还是2年后的事情。

但是，在当时，这已经是历史上的大壮举了，卡内基的电报公司也因此欢欣鼓舞。

“听说宾夕法尼亚铁路要在匹兹堡设立西部管理局。到时候，电报的收发量，不知道要增加几十倍呢！”

“汤姆·斯考特先生将受命为西部管理局局长。”三三两两的人们这样传说着。

果然，第二天早上，斯考特先生——传说中的主角乘着马车前来拜访电报公司了。

他身着黑色大礼服，打着蝴蝶领结，头带丝绸小礼帽，身材非常高大。整个人看去相当气派。

卡内基的眼睛张得大大的，直瞪瞪地看着这辆漆黑亮丽的康尼斯拖格马车。因为若用现在的话来说，它简直就是凯迪拉克。年轻的卡内基的惊奇也就在所难免。这种马车是德国移民在宾夕法尼亚州兰开斯特的康诺斯多格溪谷，以手工制造出来的，材料是坚韧桃林，最初是做为车台之用。这种马车的驾驶座，从一开始就设在左侧，而欧洲的马车驾驶座则设在右侧，这时，因为还没到上班时间，拿着扫帚的卡内基只好一个人出来接待这位不速之客。

“我是即将接管宾夕法尼亚铁路的汤姆，您呢？”

“我叫安德鲁·卡内基。”

“不用那么客气，以后每天早上我都会来这儿，叫我汤姆就可以了。”他微笑着说。

“是……斯考特先生。”对他的名字，卡内基却总叫不出口。

这位斯考特先生，1823年出生于阿勒格尼河畔富兰克林，当时才29岁，在他10岁的时候，父亲突然去世，只留下11个嗷嗷待哺的幼儿，所以自10岁开始，斯考特就非常勤劳，从帮佣到代销商品，无所不做。17岁时，靠姐夫的提拔，当上了州营道路与运河的通行收费员。2年前，他担任了宾夕法尼亚铁路邓肯斯维尔西部终点站的货物监督。终点站的货物监督与匹兹堡的管理局长资格是不同的。斯考特

受到特别的提拔，连级晋升，到如今，这位新管理局长雄心勃勃地来到匹兹堡上任了。

斯考特先生英姿雄发，温文尔雅，对人也十分客气。“安德鲁，能不能帮我赶快把这 15 封电报拍发出去？”

卡内基立即拍发 15 封电报。由拍发的电文可以看出，这是一种指令电报。他对由匹兹堡到阿勒格尼斜坡地带的约翰斯敦，各新站作了如下指示：为使匹兹堡开出的客车畅行无阻，由各站干线分出的线路，必须保持时间差距，以避免货车浪费时间等待错车。

“谢谢！安德鲁，我还会再麻烦你的！”卡内基将 15 封电报全部拍发完后，斯考特先生再三道谢后离去。但到了中午的时候，他又拿着相同的电文，请求拍发，并特别指名：“请安德鲁拍发！”

正当约翰·D·洛克菲勒与拥有纽约中央铁路的巨子 C·凡德毕尔特签订密约，图谋以运费折扣，达成垄断目的时，参与宾夕法尼亚铁路大联合构想的斯考特，8 年后，在南北战争爆发时，应林肯总统之请，就任陆军的助理次长。他独力承担北军的输送计划，还圆满修设被南军破坏的铁路，并且指挥士兵、武器及粮秣的运输，成为当时显赫一时的人物。

刚刚上任，汤姆·斯考特先生就做了大刀阔斧的改革。首先他把运费做了大大的调整和降低，也正因

为如此，他在刚刚得意之时受到了多方的责议和非难。

匹兹堡的很多人对斯考特先生，以及宾夕尼亚铁路董事长艾佳·汤姆逊，抱有强烈的仇视和敌意。内心充满了杀之而后快的恨意，一度把他们贬得一文不值，接着就有传言说：“斯考特以重金向州政府及联邦政府贿赂，买下铁路独占权。也因此被人称之为章鱼！”

“将巴尔的摩至俄亥俄的铁路排挤掉的，就是那个叫斯考特的年轻人所策划的！”

卡内基对制造谣言和恶意中伤毫无兴趣，他认为这些人对每天跑好几趟电报公司，卖力做事的汤姆·斯考特先生的严厉指责，是一种不实的言论并且毫无根据。相反，这位坐在闪闪发亮的康尼斯拖格马车的驾驶座上，挥鞭策马而来的斯考特先生焕发出来的气质，却深深地吸引着年轻的卡内基。

“那家伙是条蟒蛇！将宾夕法尼亚铁路的运费，一里降为2块半，如此一来，收费道路和运河公司非关门不可了！”

斯考特先生遭到的指责日益强烈，但这位当事人对这些谩骂却充耳不闻，毫不放在心上，每天早上他照常笑嘻嘻地驾车而来，把电报送到电报公司，然后神采奕奕地驱车而去。

一天早上，斯考特先生和往常一样来到电报公司，

和前来事务所视察的电报公司董事长欧莱里会谈。他们谈话的内容恰好被卡内基无意中听到。在乘客数量直线上升时，他们想在阿勒格尼斜坡地带的铁路的山麓下单轨线路终点与匹兹堡的管理公司之间，架设专用的直通电报线。

电报公司极力挽留卡内基，愿把月薪出到 33 元，但斯考特却愿意给 35 元。

在给邓弗姆林的堂弟乔治的信中，安德鲁·卡内基不无兴奋的写道：“最新消息！我已经辞去电报公司的职务，转往宾夕法尼亚铁路。这是从大西洋延伸到西部的 3 大铁路之一。斯考特先生人非常好。我的月薪 35 元。在铁路管理局的斯考特事务所内，不仅新设的电报收发装置全属于我所有，斯考特先生还授权给我监督公司内的会计。以前学的复式会计派上用场了，前途一片光明！斯考特先生在他自己房间隔壁的小屋内，给我弄了一间办公室。晚上也是 6 点钟下班，他鼓励我在工作之余多读些书，努力充实自己。”

卡内基拥有了新的工作，可并没忘记过去那群曾为他效力的“死党”。他从那伙被引进电报公司的“死党”中，又将精干的罗伯·比肯和大卫·麦考尔拉到铁路公司。

比肯被派用到阿勒格尼斜坡地带对面的山麓城市阿尔图那工程总部的工地现场，这里正在进行连接旧

斜坡运输道的主线贯穿工程，为数颇多的苏格兰移民工人与德国移民的技术人员正在工作着。铁路的现场，决不像电报公司那般平稳，甚至与码头及矿山没有什么两样，工人个个都是彪形大汉，一言不合就会大打出手，甚至动刀杀人。

卡内基出外的工作，就是每逢月底送员工的薪水到阿尔图那。

起初他还觉得乘客车往返颇为刺激和有趣，但时间一长，这样的工作就变得索然无味。于是卡内基不得不请求乘火车，这成为他每个月底不可少的娱乐。

有一次，他请司机教他驾驶火车，并帮助伙夫烧锅炉。同车人们对这个年轻人举止感到惊奇和有趣，在爬上阿勒格尼斜坡的山腰，登上山顶时，他突然大声叫道：“啊！糟了！薪水包掉了！”

一直放在脚边的薪水包竟然丢了。一股寒气直冲卡内基的脊背——薪水包丢了会被杀头的呀！

“拜托，拜托，请开车下山去。”卡内基近乎哀求地向司机说道。司机禁不住他再三恳求，只好把车倒回，开下山去。一路上，卡内基眼睛睁得比铜铃还大。终于他在斜坡道路的小溪中发现了薪水包，当时，他忘我地从行驶中的火车中“噗通”一声飞身跳入河中。

在这次事件之后，紧接着又发生了一件事情。当

时斯考特先生外出还没有回公司。这天，卡内基忽然收到这样一封电报：“货车在阿尔图那附近的单轨路线上被堵塞住了。客车从早上开始，已堵了4小时。”

卡内基立刻进入斯考特先生的房间，迅速查看货车的配位图，他立刻看出了阻塞的原因。但是，对列车下达调度命令的电报，除铁路管理局长斯考特以外，其他人不管在何种情况下，都是被严加禁止的。若是违反了禁令，不问任何理由，立即革职。

卡内基犹豫了，又禁不住内心矛盾。他轻叹了一口气，踌躇了2、3分钟，毅然提起笔来，写成电文，并冒名签上汤姆·斯考特，然后拍发出去。

当汤姆·斯考特先生从外头回到公司后，发现桌上有堵塞报告的电文，立即书写命令电文。他所写的内容，与卡内基已经拍发出的电报一般无二。

“安德鲁，请把这封电报发出去。”卡内基走向电报间，想了想，又往汤姆·斯考特的房间走去。

“我先前已拍发了一份同样的电文……”卡内基窘迫地答道，当斯考特先生平静地发问时。

“谁签的名！”斯考特脸色铁青地问道。

“我冒您的名签的。”

卡内基后来回忆说：“他盯着我看了一会儿，那时我几乎不敢正视他。他一语不发，默默地看着报告书及我所递出的电文，还是不说一句话。隔了一会

儿，他回到自己的办公桌，此事就这样平息下来。他不肯赞许我所做的，不过，也没有责备。自从出了这件事，他上班都很准时。”

不久，祸事又传来。卡内基的父亲威尔——那个乘船在俄亥俄河上往返，到外边推销自己手织桌布的不幸人突然病倒了。

威尔终于在1855年10月去世。临终时就是穿着自己手织的衣服，享年50岁。出殡那天晚上，卡内基对母亲说：“妈妈。以后由我来照顾您。妈妈在世之日，我决不结婚。”

再过1个月，卡内基就满20岁了。“不要说傻话。”母亲摇摇头说，她决不允许儿子为自己而牺牲幸福。但卡内基依然坚决。

自从父亲死后，卡内基的那群“死党”频频在他家里聚会。这些人中有和父亲经营鞋店的约翰·非普斯，有外号“红脸”的汤姆·米勒，以及威廉·考莱和大卫·麦考尔……当时他们每天晚上讨论的热门话题是奴隶制的废除。年轻人的激烈的言辞常常使母亲深感不安。可是她无论如何不会怀疑卡内基的正确。

## 第二章 小资本家与南北战争

一天，斯考特先生问卡内基，能不能筹集到500元。他提到500元就像在说5元、10元无关痛痒的小钱似的。其实他并没有钱，只不过是不在乎罢了。

卡内基不相信自己的耳朵，自动给他减去一位数字，因为事实上，他全部的积蓄不过50元。斯考特冷静地回答他是500元。卡内基表示为难，但并没有露出一丝难色。由于支付亡父医药葬费，家里的钱已经差不多花光了，并且，他们每年还要付房款费给舅舅。对于卡内基和他困难的家庭来说，负担是十分沉重的。但这栋房子的总价恰好是500元。

“我的一位朋友过世后，他太太将遗产的股份，自愿给友人的女儿。现在这位女子急需用钱，想过让股份，是亚当斯快运公司的10股股票，恰好500元。红利一股1元……非常稳定的股票，很快就会涨价。我想你应该买的。”斯考特先生平静地说。卡内基表示怀疑。斯考特又说：“他也是铁路的一员啊，应该知道亚当斯是美国最悠久的快运公司。从你来美之前，它在波士顿、费城、匹兹堡、华盛顿、圣路易

及欧洲各地都已经有分公司，如美国快运公司及威尔斯·法戈……等运输公司，都以经营铁路运输赚了大钱，另外还经营汇款业务，目前正在经营银行业务。”

终于，在斯考特的极力鼓吹及母亲玛琪愿代为筹集之下，卡内基做了生平第一次大投资。玛琪听到儿子的计划以后，第二天一早就动身前往俄亥俄州的东利物浦，拜访了经营庞大不动产兼投资副业的胞兄，将住宅做第二顺位抵押，借得500元回来。同是苏格兰移民的胞兄，是一位成功的企业家，就这么轻易地贷出这笔巨款。但第二天，斯考特先生的从容劲消失了，沮丧地问道：“对不起，人家非600元不卖，还要吗？”

“要。我还是要买下来。先代我付600元。”这回卡内基的精神却来了，或是昨天受了斯考特先生的鼓舞，或是他本身所固有的坚强和自信促使他答应了下来。

半年内，卡内基母子省吃俭用，终于还掉200元债款，剩下的410元却再也无力偿还。

不久，一封上面工整地写着“安德鲁·卡内基先生”的信寄到卡内基手中，信封里装有10元红利的支票。卡内基毫不犹豫地把它还给斯考特先生作为利息。那一刻，他沉浸在“我也是资本家”的成就感之中，这着实让他高兴了好一阵子。

当朋友们又聚会在一起的时候，卡内基坦白地说出了“股票事件”的整个过程，结果被同伴们指责说：“你已经是资本家阵营中的一员了！”

尽管邓费姆林的民权运动，已经完全地平息下来，但阿勒格尼的伙伴们，仍然以民权运动者自居。自然他们要仇视资本家和所有的有钱人。

民权运动是在卡内基渡美10年前，也就是1838年左右，发生在英格兰的激进社会主义运动。该运动属于无产阶级运动，主张实行大选举，并且要求废除议员候选人的财产限制。在这场充满民权气息的晚会中，卡内基向朋友们宣布了他的观点：“这里有下金蛋的鹅！”听了这话大家莫名其妙，一时摸不着头脑。卡内基接着解释道：“既然千里迢迢来到阿勒格尼这个地方，不如在这机会均等的开放社会中，专心一意地寻找金蛋。”

显而易见，卡内基越来越变得实际了。这时，有一位与卡内基年纪相差23岁的同时代人，已经靠白手起家成了财阀。他就是生于爱尔兰

的苏格兰农夫之子托马斯·麦隆，他在5岁时，随父前往阿勒格尼西侧一个贫穷的村落居住。他违背父志，弃农从文，开始非常用功地读书。在西部的匹兹堡大学毕业，并开设了律师事务所。

他是一位身材瘦高的青年，因为经常帮助父亲下

田劳动，皮肤被阳光晒得黑黑的。前途无量的麦隆，对未来充满信心。受到大学一位教授的影响，他立志当一名法官。

麦隆不幸的父亲于卡内基父亲亡故的第二年过世，当时麦隆已经 43 岁，长卡内基 23 岁。

大学毕业的麦隆，在 20 岁时就已结婚，儿女成行，一共 8 人。相反，卡内基却非常晚婚，只有 1 个女儿。

美国 8 大财阀排行榜中，麦隆的 3 个儿子都榜上有名。把这 3 兄弟的财产加在一起，麦隆财阀当然独占鳌头。而麦隆财阀的创使者托马斯，在律师事务所内，亲自办理诉讼，并侧身于丧失抵押品赎回权的不动产，他已经跨入致富的门槛。

在卡内基家迁居阿勒格尼的 3 年以前，匹兹堡发生了大火灾，房屋成为一片灰烬。托马斯·麦隆率先投入资本，兴建 18 户小房屋。这使他获得 18% 的利润，也成了麦隆进行投资的先导。

麦隆在他父亲死后 3 年，经共和国提名，竞选郡审判官。他一当选，杜雷克上校便在其裁判管辖区内的提特斯维尔，钻到了石油，幸运从此降临。

他的同事回忆：“麦隆是旧式学校的保守绅士，法律知识渊博。一般人在犯罪方面，特别是杀人罪，经常会因心理上差别，及阶级上的偏见，很难判断是

有罪或是无罪，但麦隆绝不会有这样的困扰。”

麦隆也在本人的回忆中提到：“对法官而言，将罪犯判成死罪，是非常痛心的事，但想到要保障社会大众的安全，也就不会感到遗憾的了。”

南北战争发生在杜雷克开采到石油的第2年，次子詹姆斯·麦隆在给父亲的信中，就显示出了才华：“就投资者而言，这场战争正是致富的源泉。战争何时终止并不重要，持续得越长越好。”

父亲也回了一封相同的信。长子托马斯二世也建议父亲投资香芋事业。

“我或许不是一位爱国者，但林肯政府的不当行为，让人民看清战时应该做些什么。”处于恶德败行及群魔乱舞的战时，追求财富的人似乎不只是《飘》的男主角白瑞德。

父亲在回复托马斯二世的信中说：“我很同意你的看法，当船只遇难时，唯一的自救之道是浮在水面上。”

麦隆次子来信提到想投效北军，父亲提起当年伯父为逃避对爱尔兰战争的征召，男扮女装逃亡的事，用以教导其次子的不正当思想。

“战争也有合理化的情形，但在现代文明中，是绝无仅有的。军队乃是一些不用大脑的男子尽义务的地方。假如大家都从军，国家会变成什么样？聪明的

人应尽社会的义务，另一方面，要提高自己的信用。重要的男人会留在社会中。”

托马斯也充分利用自己身为法官的“便利”，每逢有人宣告破产，就抢先买下他人被查封拍卖的财产，在审判长席上，麦隆法官的每个细胞，每条神经，都在听着人们的纠纷。他一边冷眼旁观在淘金热潮中失去优势而失败的人的落魄情形，也一边紧张得直打冷战。

麦隆财阀以麦隆信托银行为顶点，形成金字塔型的财阀网。从这里看，麦隆财阀的形成史正与日本三井与三菱的财阀形成史一样，坚固无比。

麦隆银行控制着匹兹堡所有银行存款的52%，到匹兹堡旅行的游客，走过商业区的第2区，就可以看到它的分行。在麦隆银行的影响下，从德克萨斯的海湾石油、美国制铝业，乃至泛美航空业……大帝国的城堡日渐扩大。

继麦隆任银行总经理的四子安德鲁·麦隆相继担任了哈丁、库利奇及胡佛3位共和党总统的财政部长及其他重要职务。

安德鲁·麦隆在就任财政部长前，纳入麦隆家族所属企业的股份红利就有690万元，8年后的大恐慌时达2470万元，膨胀了近4倍。麦隆家族的财产总额，在哈丁就任时，有4.28亿元，胡佛就任

当时，达 9 5 . 2 亿元。甚至拥有宾夕法尼亚铁中及倍斯列赫姆制铁公司。

安德鲁·卡内基转入铁路公司时，年仅 2 0 岁，月薪也只有 3 5 元，但凭着超人的胆识和眼光，他不仅借了 6 0 0 元巨款，还把住宅作为抵押，买下了亚当斯快运公司的股票。他心里盘算着寻找“下金蛋的鹅”，话虽这样说，但仔细思量，这仍是一种风险极大的赌博。要知道卡内基在投资的时候，还是一文不名的穷鬼。

支持儿子做这种颇具风险的赌博，而不惜远赴俄亥俄借债当“赌资”的玛琪，她的刚毅性格着实惊人。

那年秋天，斯考特先生高升，做了阿尔图那事业总部部长。随着斜坡地带迂回道路工程的进展，阿尔图那的调车场以及修理场扩大了。事业总部从而变为实际的营业中心，所以对汤姆·斯考特先生而言，成为总部的部长，就意味着进入直属董事长的中枢部门内，地位大为高升。他决定带卡内基去做总部秘书，月薪加到 5 5 元。

卡内基当时真想跳起来并一把抱住斯考特，但他抑制住了这种感情，故作镇静，深深地给斯考特先生鞠了一躬。

月薪一下增加了 2 0 元的卡内基宣布说：“母亲不用再做副业了。”卡内基只身前往阿尔图那，住在

调车场附近的一家旅馆。而刚刚丧妻的斯考特先生，将两儿女托付给侄女和女佣，留下在阿勒格尼的家，只身赴任，并且与卡内基同住一家旅馆，从此以后，二人的友谊更加深了。

卡内基在阿尔图那最早从事的工作，主要是对劳工的罢工采取对策。因为受法国二月革命以及英国国民权运动的影响，美国一些铁路公司的工人，也在酝酿罢工，就时代潮流而言，这是极其自然的。但却给卡内基带来了一定的麻烦。

一个晚上，卡内基在下班返回旅馆的途中，发觉有人跟踪他，他就回过头来一看，是一个戴着鸭舌帽，工人模样的男子。他是由卡内基推荐才得以进调车修理工场当工人的。卡内基的紧张消失了。他相信这个工人。他称他乔。

此时的卡内基。正在致力于罢工的离间工作，利用这突如其来的一把刀，来斩草除根正是时候，卡内基边想着，边随着乔，来到露天煤场的暗处。乔向他交出了罢工主谋者与参加者的名单。

卡内基立即将反叛者的名单交给斯考特先生。第二天早晨，斯考特集合了所有黑名单上的主谋者。“好，现在统统到会计科那里领钱。以后不必来上班了。”斯考特先生严厉地宣布。

这次罢工就这样被预先制止了。卡内基望着斯考

特先生毅然决然的表情和哭丧着脸、排列在会计科门前的主谋者的模样，突然记起了在邓弗姆林时的父辈们。那些当年参加民权运动的纺织工人的脸孔，此时历历在目。

在旅馆的房间内，摆着一封乔治堂弟从邓弗姆林来的信。信上这样写道：

“克里米亚战争因耶路撒冷的管辖权，导致了俄国与土耳其两国的开战。翌年英国与法国支持土耳其，对克里米亚半岛出兵，围攻塞瓦斯托波尔结束，俄帝放弃比萨拉比亚，而美国却显得很卑怯，英法两国为阻止沙俄南侵，遂帮助土耳其，但美国为什么不参战呢？美国与尼古拉一世一样，光说大话，不帮助垂危的病人。美国的自由、民主主义与帝国主义并无二致，不都是资本主义吗？”

卡内基躺在床上想，这就是资本主义！

卡内基前往俄州的克雷斯特林镇旅行，顺便去看望了在当地火车站工作，绰号叫“红脸”的汤姆·米勒。当他到达的时候，汤姆接到了讣电。安德鲁……约翰死了。

约翰曾经和卡内基一同上过晚上的复式会计，菲普斯的父亲提供场所，又给予卡内基的母亲玛琪缝鞋的副业。所以卡内基对他的印象颇深，并怀有深深的感激，约翰是在阿勒格尼的家附近坠马而死的。卡内

基大为震惊，一时说不上话来，但菲普斯的噩耗是千真万确的。

这封电报是由约翰的弟弟亨利·菲普斯打来的。亨利是匹兹堡杜邦火药制造公司的代理商，他此时正准备与汤姆·米勒合伙经营一个车轴工厂。

“必须赶快回去才来得及参加葬礼。”卡内基急急忙忙赶回，到克雷斯特林火车站的月台时，有一个男子走向他说：“您是卡内基先生吗？我叫伍德拉夫。”他向卡内基推销发明的产品。他从小袋中取出一辆模型车。他预言，以后铁路将迈入长途时代。不久铁路就将延伸到俄勒冈及加州。可供旅客夜间旅行之用的卧铺车，非常方便。

这辆模型车造得相当精密，车内两侧各有一组面对的两个木制座位。当时的客车，两侧仅有前向，并没有后向的木制座位。这种面对面的构思，是很奇特的。一到晚上，可以将这种对面座位铺上装有弹簧的垫子当床铺。车窗上还另藏有一个床铺。床是用锁吊撑着的。白天可以将底垫及毯子藏到里面。伍德拉夫详细地解说。卡内基直觉地认为这行得通。虽然不是什么特别的发明，但对于女乘客来很方便。女性在长途旅行中，在木制客车上宽衣而眠是很不方便的。

几天以后，斯考特先生就派人拍电报请伍德拉夫到阿尔图那事业总部办公室。斯考特一看到卧铺车的

模型，就被这种巧思所吸引，立即成交。

走出办公室的伍德拉夫，向卡内基耳语道：“卡内基先生，有没有意思合伙做这笔生意？”他告诉卡内基，他打算开一家卧铺车厢制造公司，要卡内基出1/8的资金。这分明是贿赂的交易。卡内基却很想投资，何况又是可赚钱的行业。于是他更详细地询问投资额，以作参考。他心里有股冲动，可能的话，就试试看。

“要您马上拿出1/8的资金，或许有所困难，第一次只要您付217元5角，第二年，再按同额的比例付款。也就是说，随着订货的扩大，再增加投资金额……”这是很令人心动的话，卡内基迅速地盘算着。答应二三天内给回答。

身为铁路事业的总部长秘书，取得包商的股票，从而增加卧车的订货，按现在来说，是渎职的行为，虽然卡内基心里不像托马斯父子那样，想发一批南北战争财，但他确实想试试看，他走访匹兹堡的银行，申贷第一次必须缴纳的200余元钱，虽是无担保的申贷，但在教会里所认识的银行家洛伊德说：“那倒是值得投资的事业，我愿意借你，将来要是赚了大钱，要存入我的银行啊！”他慨然应允。

不只是宾夕法尼亚铁路签下卧铺车订单，其他公司的订单也源源不断。因此，卡内基200余元的投

资，一年之间，红利不下5 0 0 0元，是个大“金蛋”。1 8 5 9年秋天，斯考特晋升为宾夕法尼亚铁路的副董事长，两年后爆发南北战争，卡内基再过数日就2 4岁。斯考特向他透露升为副董事长，就得到费城去上班！卡内基虽然愿意，但是斯考特已向汤姆逊董事长推荐他为匹兹堡管理局长。并说要扩大匹兹堡管理局的职能，宾夕法尼亚地区将进入这一地区的管辖之下。卡内基立即赞成。他的月薪升到1 5 0 0元。

卡内基十分高兴，赶快回家向母亲报告这个好消息。汤姆年方1 6岁。卡内基一回到家，就跟弟弟说要他给他当秘书。同时建议母亲把现有的住房卖掉，搬到安静的地方去住。

斯考特的侄女丽白卡建议搬到她居住的霍姆坞德镇住。她一直照顾着斯考特的子女。她说正好他家隔壁有房子要卖。附近只有几户人家，是高级住宅区。搬到该镇后，邻居都是优秀的知识分子。

以后，卡内基制铁的伙伴斯都瓦及到国外旅行一起同行的邦迪波特都是邻居。好学的汤姆·米勒也搬到了附近，这尤其使卡内基感到无比的高兴。汤姆·米勒辞去铁路工作，服务于匹兹堡的车轴工厂。

住在这附近的另一个显耀的家族则是创立匹兹堡铁工厂的威廉·柯尔曼家族。这位富有的柯尔曼先生引以为骄傲的是，他有5位才貌双全，正值妙龄的女

儿。汤姆·米勒及卡内基的弟弟汤姆，分别娶了柯尔曼的女儿为妻，因此，卡内基、柯尔曼及米勒三家遂结为姻亲。

当杜雷克在产油河的提特斯维尔开采到石油之后，柯尔曼劝卡内基投资。两个人于是先乘火车到富兰克林，然后骑马到提特斯维尔。这时的提特斯维尔正是风云乍起的时候。

当时的洛克菲勒正在克利夫兰做着农产品的批发贸易。卡内基比他大3岁半，较他早到提特斯维尔。卡内基到产油河一带观察过数次之后，和柯尔曼准备购买在提特斯维尔下游一位叫斯陶利的农夫的耕地。这位农夫那肥胖贪婪的太太却舍不得卖。当然，这是一种手腕。卡内基悄悄地送出一包东西，里面装有绢丝一匹以及钻石戒指。最后，卡内基和柯尔曼出资4万元买下了斯陶利农场。这笔投资，似乎全由柯尔曼来出资。在一年后，据说卡内基还分到100万元的现金红利。3年后，达到500万元。

这次用4万元买下斯陶利农场，创设哥伦比亚石油公司的人，除了现金投入者柯尔曼外，还有卡内基，邦迪波特及米勒等霍姆坞德镇的4人。19岁的汤姆·卡内基也持有股份，当然，股票是哥哥给的。

卡内基兄弟马不停蹄地往返于产油河，输送石油的平底船行驶于阿勒格尼河，另外还用马车拉油桶等。

看到这情景的卡内基兄弟，构想在匹兹堡的阿勒格尼河畔，建造油槽。他们看到无法运完的石油流入产油河甚为可惜。

卡内基在上游生产地赚了钱，但在暴涨到500万元时，他把矿区卖掉了。年轻的卡内基在提特斯维尔的石油上开始获取以百万元为单位的投资利润，这一点和洛克菲勒是一样的。

随之而来的是南北战争爆发了。在林肯于1861年3月4日，就任总统后，南北间因奴隶问题与关税障碍的对立，情势更趋恶化。南北战争的导火线是：南方联盟要求驻扎在南卡罗里纳州查尔斯敦湾塞姆特要塞中的联邦海军撤退。这场战争持续了4年，直到1865年才结束。开战之初，林肯总统还自信能在3个月内结束。

因此，联邦政府的北军虽然发表了开战宣言，但却仅征召服役3个月的义勇军，而任命温菲尔德·斯考特中将为联邦军队总司令。斯考特是第二次对英战争及美墨战争的英雄。两鬓飞霜，75岁高龄，步履蹒跚，而且身患重病，即使乘坐马车，也得靠人扶持。总统及斯考特将军在主战论者的舆论压力下，不得不将各州州长刚送到的2.3千名连如何发射炮弹都不知道的民兵，交给麦克道尔将军。命他率兵进攻里士满。

弗吉尼亚州的里士满是南方联盟的首都，是南方联盟总统戴维斯的驻地。戴维斯出身密西西比州，原为军人，后任6年任期的参议员，再出任临时政府总统。里士满在华盛顿南方160公里处。南军此时在波托马克河的支流普尔兰的堤防上挖掘战壕，建筑坚强的防卫阵线。

开战之初，北部18个自由州的总人口是1872万人，而南部15个奴隶州中，白人为751万人，奴隶有400万人。以人口数言，北部占优势。但南方是让奴隶耕作，白人参战。因此，南方将士的战斗意志高昂，并且训练有素。北方部队是由各州州长征召，由于只是3个月的短期应召。应召者只需拿着自己的武器就可以前来。而各州长也随意任命这些应召的市民为上校或上尉，因而北军有“世界上最不可思议的部队”之称。

麦克道尔将军采取了大胆的战略，他选择了精锐的波里格德为攻击目标，认为将他打败后，就可以直接攻击里士满，而当时南军的约翰斯顿将军正在利用铁路，进行部队的整顿。

7月16日，普尔兰战役开始，当天天气晴朗，进攻方面的北军骑兵队扬起了满天尘沙，在尘土飞扬之中，南北两军进入第一个回合的大决战。

当南军的波里格德部队攻击塞姆特要塞的那一天。

匹兹堡报纸在头条新闻报道。卡内基后来回忆说：第二天早晨，匹兹堡的市中心，狂奔的马车横冲直撞，像打翻了蜂巢。一向反对用武力的民主党员也亢奋起来，高声喊着：“我愿当上尉出征……”。骡马奔驰在阿勒格尼大桥上，把武器和粮食运入河港。训练民兵用的帐篷到处林立。

塞姆特要塞沦陷10天后，卡内基应汤姆·斯考特之命，乘火车来到费城总公司。斯考特一反常态，表情僵硬地说：“我应陆军部长凯麦隆之邀，前往华盛顿。他要我开通遭敌人破坏的哈里斯堡到巴尔的摩间的铁路。”

开通铁路，以便运输武器弹药和粮食兵援。情况紧急，片刻不容耽搁。铁路的营运关系着战争的胜负。不只是前线战争，后方的补给也相当重要。卡内基思虑成熟。

林肯总统是律师出身，在年轻时代，曾参加讨伐印第安酋长黑鹰的战役，立下汗马功劳。对战争有过亲身经历的林肯，当然不会将所有的战略都委托给步行困难、75岁的老将军斯考特陆军总司令。第一场战争是在舆论的要求下，直接攻击里士满，但这正如卡内基所说的，他也重视后方的作战。

重点在确保宾夕法尼亚州阿勒格尼山脉东侧的大陆两面的输送路线，死守新英格兰各州与华盛顿的连

络路线。若能确保的话，以俄亥俄河、密苏里河及密西西比河三线，隔断南北的界限。南方虽然人较多，但可阻止留在联邦政府这一边的密苏里、肯塔基两州脱难。倾联邦海军的所有力量，对南方联盟诸港进行海上封锁，封闭他们的财源——棉花的输出，并封锁英法对南方的武器输入。

南方同盟的戴维斯总统只相信杰佛逊时代以来的古老的教训，犯下很大的错误。他以为不用急着卖掉南方的棉花。相反，若采取囤积政策的话，英法等欧洲各国一定会出面调停。或者，他们会使用武力，突破北军的海上封锁战略，以确保棉花输出。

其实，就在上一年，由于南部的棉花生产过剩，英、法两国仓库内的棉花爆满，戴维斯没有预料到这一点。这一战略的失算是使南方功败垂成的最大因素之一。但在战争初期，林肯总统的3个月“速战速决”也是失策的。

斯考特到达华盛顿后，粗略地检查了铁路线。他发现，正如陆军部长凯麦隆所说的危机，宾夕法尼亚州的哈里斯堡路线已无法确保。较远的波士顿方面，也有南部出身的人起来作乱。叛乱风潮波及纽约，为阻止马萨诸塞州及纽约州的义勇兵部队南下攻击里士满，叛乱一方的策略是，以铁路为目标进行破坏，而这些铁路破坏的计划大都获得成功。斯考特认为，华

盛顿已快被完全孤立了。

卡内基接到电报后，急忙赶往华盛顿。林肯总统询问波士顿的第七义勇兵团为什么还没到。斯考特解释因为安努波里斯被切断了。安努波里斯位于切萨皮克湾的左岸，刚好在华盛顿的东侧，是世界闻名的美国军军校的所在地。安努波里斯内，有连结北部各州与华盛顿的主要干线，也是巴尔的摩、俄亥俄铁路的交叉点。

卡内基当年前往阿图尔那调车场送薪水时，因讨厌客车，而经常乘坐火车。当时的经验，却在这个时候派上了用场，真是始料未及的。卡内基自己也扛着镐和锹，率领货车上的一个工兵中队，前往安努波里斯。

夜以继日，整整花费了5天的时间，才把破坏的地方修理完毕。

斯考特助理次长的命令，在此时常常就是总统的命令。斯考特具有异于常人的才能是毋庸置疑的。南北战争结束后，斯考特就任董事长，使宾夕法尼亚铁路的从业员工增加到3万人，资金达4亿元，成为“世界最大的铁路公司”。斯考特就任后，立刻和前董事长汤姆逊合伙。垄断匹兹堡以西的铁路。

卡内基检视了被南军所毁坏的波托马克大桥的现场，然后成功地征集了所有的渡船，将它们并列，以

取代被烧毁的桥梁,进行桥墩修补作业。工程完毕时,他忽然想到:今后必须用铁桥,木桥不行了。

7月21日,南军的波里格德部队,模仿拿破仑当年大破俄国和奥地利联军时的奥斯特里茨作战。先大举攻击北军的侧面,北军予以击退后,整个戒备就为之松懈了,这时波里格德的军队再度悄悄渡过普尔兰从而突击北军的左侧面。

当天傍晚,亚历山大红砖建筑物中的电报房内,摩斯电报机正如疯狂一般,传来了普尔兰大败的消息,麦克道尔将军的部队开始全面败退!卡内基疯狂地不断吼叫,命令华盛顿车库内火车全部动员,开向普尔兰,运回撤退的士兵,不留一兵一卒!

在倾盆大雨中,卡内基前往铁路通行的布克站察看。他在暴雨中目击了毕生难忘的战争悲惨情景。这当中,有和他弟弟年龄相仿的年轻志愿兵,也有负伤的老兵。他们躺在担架上,军服被血染得通红,发出如野兽一般的痛苦的呻吟和哭泣。

卡内基想到:铁路的运输体制若不彻底地整顿,北军就没有丝毫的获胜希望了!

他虽然加入共和党,投票给林肯,但却不是主战论者。正如林肯总统在就职典礼上所发表的演说一般,容许南部各州分离,但绝对不能分裂美国联邦。卡内基一直持有这种坚定的信念,而成为消极的主战

论者。但是,仅在第一次战役时,这种想法就破碎了。普尔兰大败的重击,使他致力于整顿北方的战略。

林肯总统及陆军助理次长斯考特也同样有这种想法。

普尔兰战争战败的第二天,林肯总统任命34岁的麦克里朗少将为波托马克军司令官,以重整军队阵容,麦克里朗受到各方期盼,被称为“北军的拿破仑”,采取“先安内再攘外”的战略。他先大力整顿部队,在没有达到标准之前,不轻易用兵。

不是拿破仑,而是普鲁士的腓特烈大帝。卡内基对这位司令官颇有好感。在这次整備阵容的计划中,铁路的确保是重点所在,卡内基因此铆足了劲。

不过,总司令依然是由接近恍惚状态的老骥斯考特中将担任,只要他当总司令,他的幕僚人员办事总是拖泥带水,到了令人忍无可忍的地步。卡内基怎么铆足劲,对于运送兵员的火车头,客车及货车的布署调配等事宜,全无法如愿以偿。执行作战任务的命令文件,需要瞬间裁决,但请幕僚人员在文书上署名时,却往往要拖上七八天。

不光是这样,从开战以来,在凯麦隆的周围,就不断传出订购战争物资的重重黑幕。林肯政府的阁员与陆军幕僚格格不入。

汤姆·斯考特暴跳如雷,叫卡内基不用听命于参

谋总部。麦克里朗少将，在进行整顿阵容，以备作战时，不仅遭幕僚部、还遭各地北军的顽强抵抗，问题不断发生。

麦克里朗无视斯考特中将的存在，在北军部队中，提拔西典军校出身的年轻军官为将官，对陆续征召的业余兵士，实施了严格的训练制度，导致了新旧两代间的摩擦。麦克里朗少将接到一封电报称：“在未加入南方联盟的密苏里州内，南军正在征召10万名白人。”他立刻特别提升驻在密苏里州的里旺上尉，连跳4级，晋升为准将，令他夹袭在州境内集结的南军部队。

“里旺准将战死！北军败退！”接到这封电报时是在里旺准将采取作战行动的当天黄昏。这是继普尔兰战败后的又一次失利。

林肯总统的头发和胡子比想象中更黑，但干燥得如硬麻一般。他的脸晒得黝黑，声音像青年人一般宏亮有力。这位不带丝毫贵族气息的总统，在同国务卿接洽或跟电报童说话时，态度并没有两样，卡内基如此想着。

卡内基对林肯最初的印象是正确的。以后一个星期内，总统几次来到电报房。不论和谁说话，都心平气和，从没有因人而改变态度。这就是林肯总统。

里旺准将为国捐躯后，密苏里发生了大的变动。

里旺准将战死后，约翰·弗莱蒙特因而成为驻圣路易的西部前线总司令部的总司令。他3次进入俄勒冈州的特雷尔，深入西部蛮荒地区探险，一举成名后，即竞选共和党总统提名。其后，未经总统的许可，就以西部军总司令官的名义，对密苏里州颁布了戒严令，没收全州人民的财产。

弗莱蒙特认为，由于密苏里州南部的白人倾向南方，有可能协助南军，因此，将他们的武器弹药全部没收，使奴隶自由化，因而颁布戒严令。林肯对此举措措手不及，惊恐万分。

当时，林肯总统并无意在战急中解放黑奴。密苏里州肯塔基州有很多南方出身的白人，一直深怕他们脱离北军，但正在这关键的时刻，弗莱蒙特竟然专断独行，给白人以重大刺激，可说是目中无人。

“撤回戒严令，中止没收财产与解放奴隶的措施！  
总统”

按到这封命令电报后，弗莱蒙特立刻派遣他的太太前往华盛顿。弗莱蒙特夫人是“显然的天命”西进信奉者，她曾经和弗莱蒙特谋取墨西哥属地加利福尼亚，她是参议员贝逊的女儿。弗莱蒙特在华盛顿政界也有发言权，但林肯总统仍坚持将他解职，贬为西弗吉尼亚的山区义勇部队司令。之后，弗莱蒙特少将在此处不断惹事生非。

在陆续拍发并处理总统的电报中，卡内基获知林肯正在秘密进行联邦海军的加强计划。

每天晚上，斯考特、卡内基两人都在谈论作战，认为不论是铁路的加强计划，或是军舰计划，美国的工业能力都薄弱地仅能应付而已。同年12月，温菲尔德·斯考特中将被解除总司令的职务。不久，卡内基因身体原因，坚决辞去了陆军部的工作。

匹兹堡因南北战争大为繁荣，城中洋溢着如熔矿炉所散发出来的热气。陆军部的订单如雪片飞来，使得车轴工厂及枪支炼造厂应接不暇。宾夕法尼亚铁路的货物运输已呈饱和状态，汤姆逊董事长竭诚欢迎卡内基返回公司。

卡内基那群“死党”聚在一起，举行了欢迎会。汤姆·米勒和一位叫做柯路曼的德国移民合伙开设车轴工厂。约翰·菲浦斯的弟弟亨利，是杜邦火药公司的代理商，他也加入了这家车轴工厂。

卡内基向汤姆逊董事长请求复职，同时提出一个大方案。将匹兹堡与阿图尔那之间的单线，改成复线。

紧接着，他以书面形式，向宾夕法尼亚铁路提出了加强劳动的方案，开始表现出卡内基经营事业的手腕。在普尔兰战争后第一年的夏

天，卡内基的母亲玛琪，准备在远离家乡14年后，重新回到故乡邓弗姆林。随从是安德鲁·卡内基

和他的好友汤姆·米勒。

在这个时候，卡内基的其他收入十分丰厚可观，他在伍德拉夫的卧铺车制造公司的红利一年高达50000元。在斯考特的游说下购买的亚当斯快运公司的红利，一年亦不下1200百元。这些收入早已远远超出了卡内基在宾夕法尼亚铁路的薪水。

汤姆刚成为匹兹堡·宛堡·芝加哥铁路的材料采购契约代理商，这条铁路由于战争的关系，急速发展，这为他带来了大笔利润。在南北战争爆发以前，他辞去了铁路旧工作后，在车轴工厂工作时认识了德籍技师柯路曼兄弟，汤姆和柯路曼在以后的合作也为他带来了不坏的收入。

南北战争爆发前，匹兹堡的铁工厂如同雨后春笋般到处可见。但钢铁、铁路及造船等工业的发展还只在起步阶段。

本来，费城·里丁铁路使用的燃料是宾夕法尼亚产煤区出产的无烟煤。但后来又在1844年将火车头的燃料改成木柴，主要由于无烟煤火力太强，而对于当时的美国人来说，控制这种火力强大的无烟煤是一件困难的事情。

只有卡内基所服务的宾夕法尼亚铁路例外，1851年卡内基把火车头的燃料由木柴改为英式沥青煤。宾夕法尼亚铁路从此才开始注意到无烟煤对锅炉的起

动热度较高。

在革命前，移居到阿勒格尼山麓的农夫把含铁的矿石掘出后用烧柴的锅来熔炼，这是一种原始的方法。在革命后，哈里斯堡附近建造高达20米的炉子，以煤作燃料进行铁的精炼，但精炼完成的铁含有大量的碳和其它诸如磷和砂等杂质，比较脆弱。不久，英国和德国的移民引入了新的技术，把精炼完成的铁，再流入由黏土、铸模土及矿所凝成的锅中，变成铤铁，铤铁中碳、磷和砂的含量越少，铁就越富有弹性，宾夕法尼亚铁矿中含有的硫，也应用这种方法处理。

费城的钢铁业者除了在国内销售宾夕法尼亚地区的铁制品，也曾引入价格便宜，品质较佳的欧洲和瑞典的制品，但是因为南北战争的爆发，这种情况已发生了改变。由于铁路的发展十分快捷，锻铁和压延铁的出现，市场需求日益高涨。

巴尔德文和诺利斯进行的火车头研究成功，在费城制造的铁路用机件，到南北战争之前为止，占了全美生产的3/4，而火车头的制造量高达600台，这大部分都是由宾夕法尼亚铁路订制的，继火车头制造之后，铤铁和火车车身也被随着制造，米勒所经营的车轴制造是其中不可缺少的一环。

刚从德国北部移民来美的柯路曼，是制铁专家，在钢铁制造的技术上有过人之处，达到了很高的水平。他

在铸造铸铁车轴时，想出了扭转铸铁纤维的办法，使造出来的铸铁具有弹性，而用这种铸铁铸出的车轴十分强韧，经久耐用，在南北战争造成的大量需求下，订单源源不绝。

汤姆·米勒是匹兹堡·宛堡·芝加哥铁路的材料采购契约代理商，由于这段铁路还需要建造，他便去找柯路曼下订单购买车轴。在交往中，他看到这位制铁专家对买卖完全外行，便想与他合作。当他提出这个建议以后，却发现柯路曼虽不会作生意，但却斤斤计较。

汤姆·米勒感到德国人不好对付。于是找到约翰·菲浦斯之弟亨利菲浦斯合伙，想以2比2股份开设工厂，但是杜邦火柴代理商亨利没有资金，他的父亲又不肯借他钱。

后来米勒退出，卡内基负责这家柯路曼公司取得了成功。

南北战争的总费用达到30亿美元。相当大的部分流入了北军辖区匹兹堡钢铁业者手中。车轴的价格从每磅2分涨到1角2分，是战争前的6倍，而车轴又是火车头、客车和货车不可缺少的零件。柯路曼车轴公司在匹兹堡设立了新的工厂，更名为“都市钢铁制造公司”。

3个人在利物浦下船时，喜欢独自流浪的汤姆·

米勒由于想到处玩玩，便不再跟他们同乘列车北上苏格兰，就此分手。卡内基和他的母亲乘列车进入了故乡的土地，望着熟悉的景色，两人热切地盼望早些见到亲人。当他们到达了海岸边的邓弗姆林车站时，受到了热烈的欢迎。亲戚们全都来迎接他们，城市音乐队的孩子们奏起了苏格兰民谣。在邓弗姆林休息时，卡内基身体刚一复元，又立刻同母亲一道返回了美国，

### 第三章 问鼎钢铁大王

南军频频攻击宾夕法尼亚铁路，木质桥梁被烧毁的事件层出不穷。当卡内基修理被烧毁的莫诺加黑拉河的桥梁时，他再次思索起用铁桥代替木桥的方法。这个念头自从波托马克大桥被毁以后就一直缠绕着他。忽然，他心中一动，想起在阿图尔那工地曾看过铁道的小桥。

卡内基立刻动身去拜访铁桥的设计者林维尔和席夫拉两位工程师，在交谈中他们都提出了有位名叫比波的工程师是架桥工程首屈一指的天才，于是卡内基立刻请这位工程师前来。

这位比波工程师沉默寡言，个性保守，服务于宾夕法尼亚铁路阿图尔那事业总部的沿线维修部门。他那红色的络腮胡子，像刺一样直立着。在波托马克大桥被南军烧毁时，这位40来岁的陆军上校曾帮助卡内基奋力修理桥梁，将渡船并列，成功地完成了桥墩的补修，当时他任职工兵队长。

卡内基建议他辞去铁路工作，加入铁桥公司。林维尔、席夫拉、比波、卡内基与他的弟弟汤姆5个人每人出资1250元创立公司。由于比波有功劳，他

的股金由卡内基代出。

卡内基还将柯路曼，制铁的天才工程师与比波上校拉到一起，这两位天才之间由他的弟弟汤姆游说联系，这样一来，便有了基础发展成为称霸全美的大企业，卡内基对此乐不可支，难以抑制。

“听林维尔先生说，您很喜欢马？”卡内基对比波上校说。

“马？我喜欢马仅次于桥。”上校说。

“我的弟弟汤姆也喜欢马。他每天早上从霍姆坞德镇到车轴工场，大约16公里的路程，都骑马上下班，我也送一匹种马给上校吧！”

这位天才型工程师听到马，两只眼睛都亮了起来。他是典型的马迷。看来，为了掌握上校，马是不能吝惜的。

最初的订单是由潘汉德尔铁路在俄亥俄州的一家地方公司下的。这家地方铁路计划在斯拖本维尔城建立桥梁，横跨俄亥俄河。这件生意在卡内基的竭力争取下为公司得到了，那家地方公司的董事长将建造木桥的计划改变为建造铁桥。

当卡内基还是个电报信差的时候，俄亥俄河的泛滥使斯拖本维尔城的电报线全遭毁损，他带着那一个兄弟，赶往救援的情景现在还历历在目。这是一个令他怀念的城市，如今，卡内基要在那宽阔的俄亥俄河

上，建造一座90米长的铁桥，他为此感到兴奋和自豪。

比波上校主张先造熔矿炉，再制造铣铁及铸铁，用以建造桥墩及其吊桥的桥链。

但卡内基决定向柯路曼的都市钢铁公司购买铣铁，如果不考虑两家公司的生产线，要发展为卡内基大钢铁工厂是困难的。但由于汤姆有两家公司的股份，容易解决这个问题。

当潘汉德尔铁路董事长约韦特看到工地上数十根长铸铁制成的铁柱时，不禁大吃一惊，看着那些并排的铸铁满脸疑惑。他怀疑这么长的铁柱，怎么能使它们立在俄亥俄河中。

但俄亥俄铁桥成功地完成了建造，沉重的火车头拖着3节货车，安全地通过了铁桥。

正如同卡内基计划好的，宾夕法尼亚铁路的汤姆逊董事长以太太的名义入股，成了大股东，陆军部的汤姆·斯考特持有8万元股票，与卧铺车辆制造公司那时相同，以折半为条件用卡内基的名义持有。公司取宾夕法尼亚州的别名，改名为拱心石桥梁公司

当初卡内基以赚大钱为目标，如今得到了机会。在陆军部斯考特掌握实权，订单不断，而其它公司的线路建桥工程的订单以及宾夕法尼亚铁路的订单也蜂涌而至。

汤姆逊在给宾夕法尼亚铁路董事会的函件中写道：“拱心石桥梁公司的比波，在本公司任职期间，成功地完成了各项工程。鉴于其卓越成就，对他为公司所施工的铁桥工程的新兴事业，本人可毫不犹豫地请各位董事大胆推荐。艾加·汤姆逊。”

在联邦政府的经费补助下，圣路易决定在密苏里河上建一座铁桥，拱心石桥梁公司承揽了这项大工程，并派比波前往圣路易协助伊兹上尉，共同设计怀亚桥的架设工程。

设计者伊兹上尉相当有名气，他同时也是陆军装甲车与装甲船的设计者，由于比波与他意见不统一，这项建桥工程进行的很不顺利，后来又因为伦敦的公债出了问题，与华盛顿产生了摩擦，更导致了计划延宕。

卡内基得知未付设计资金，亲自到圣路易对比波说：“若资金送不来，就停工，等钱送来再进行！”

“我要回匹兹堡。”大概由于工作不顺利，比波产生了返乡的念头。最后是卡内基用3匹英国好马挽留住了比波，并设法解决了各种接踵而来的麻烦，使圣路易铁桥终于建成。

一天，卡内基看到三行广告：“启事：汤姆·米勒自即日起脱离都市钢铁制造公司。米勒先生此后之商业行为及银行往来概与本公司无关，柯路曼兄弟启。”

卡内基详细地问清事情的原委后，知道原来是由于公司订货猛增，几个股东分摊利润发生矛盾引起的争端。在争吵后，因铸造技术在身而狂妄自大的柯路曼兄弟竟将还担任业务工作的汤姆和亨利·菲浦斯二人赶出了公司。

卡内基思考了一下决定去和柯路曼谈谈。然而事情并没有因为卡内基从中调停而发生好转，菲浦斯不知从什么时候起，与柯路曼兄弟站在一起了。这样，汤姆·米勒明显被孤立了。

卡内基对汤姆·米勒建议再开一家新公司，并计划把都市钢铁公司一分为二。卡内基请霍姆坞德镇的企业家们一起投资产油河的油井，并且以拥有5位千金而自豪的柯尔曼先生为大股东，创建以希腊神话中独眼巨人为名的公司，即独眼巨人制铁公司。从此，卡内基必须同时关注这两家各自独立的制铁公司。

钢铁时代来临了。在这个时期出现于南北战争西部战场的格兰特将军，使北军转而占据优势。对于南军来说，格兰特将军是个克星。

1863年7月4日，格兰特将军攻陷了维克斯堡，它被称为“密西西比河上的直布罗陀”，因此这场战斗具有关键性质，维克斯堡的失去使南军通向西方的连络线全都遭到切断。1863年末，南军开始向乔治亚总部撤退。

林肯总统任命格兰特为北军总司令，夏曼将军奉命攻打乔治亚。率领6万精锐的夏曼不负重托，1864年9月2日占领了亚特兰大，年底又攻克塞芬拿堡。这样，林肯对南方联盟实施的海上封锁发生了实际的效果。

南方从繁荣的巅峰跌落下来，不仅负伤者和病人急需的奎宁、吗啡等医药用品欠缺，而且连咖啡、茶、肥皂、纸、布和火柴这些日用品及小麦、肉类等食粮也严重短缺，更缺乏盐。

南军开出用钢铁装甲起来的弗吉尼亚号军舰，开始突破封锁。北军也派出了伊兹上尉所设计的河川装甲舰及装有旋转炮塔的装甲舰监视号。

“钢铁时代来临了！”卡内基重复着这句话，不知有多少遍。他得知这些消息早在创设铁桥公司之前。

帆船时代过去之后，南北战争的发生，也使木造船舰几乎成为历史名词了。卡内基自言自语，考虑着即将到来的时代。

与弟弟刚见过面，卡内基便被告知，“召集令来了！”卡内基惊慌了一下，随即说：“到匹兹堡去找代理商。”

这时，卡内基制造铣铁、铸铁的公司成立了，铁桥公司的业务也蒸蒸日上，而伍德拉夫卧铺车公司成绩也很好，这时候是绝对不能去当兵的。

匹兹堡有为人找替身的代理商。当时，在战争末期若要躲避召集，合法的条件是捐献300元并找个替身。但物价已飞涨到10倍以上，这时候找替身是非常困难的，适龄青年很少。由于代价高，卡内基花了850元才逃脱了兵役。

1865年4月7日，南军总司令李将军提出南军官兵遣返家乡的条件后，向格兰特将军宣布投降。4月17日，约翰斯顿将军也在德拉漠投降。5月26日，在墨西哥湾及密西西比河口的路易斯安那孤军作战的南军残部也投降了。南北战争至此结束。

南军英雄李将军的铜像，矗立在华盛顿隔波托马克河的对岸亚历山大城正中央，朝南而立。李将军投降前一天，林肯总统在格兰特将军的司令部为官兵加油。获知李将军投降后，他立刻返回华盛顿，进行战后各项复员工作。李将军投降后一周，4月14日晚上，林肯在华盛顿福特戏院的包厢内观赏戏剧时被刺，凶手是一个名叫布斯的演员，他疯狂地朝林肯头部开枪，随后冲上舞台高声喊叫：“对待暴君，就是如此！”这是弗吉尼亚州民的座右铭。

布斯跑出戏院，骑上马逃回了南方，以为会受到英雄般的荣誉，但事实却不是这样。约翰逊总统宣誓后，布斯的这一击使得共和党激进派气焰更加高涨，夏曼将军率领的亚特兰大占领军，比着以牙还牙的原

则，四处掠夺财物强奸妇女，仿佛野兽一般。

林肯的遗体先是放在国会，在白宫举行国葬以后，葬在伊利诺州的春田市。载着林肯灵柩的灵车，先是在纽约停车让市民们瞻仰，送葬的列车停在各个车站，再一次让各地的民众瞻仰悼念。数百万的美国人民迎接林肯的灵柩，无法瞻仰遗体的各州沿线居民，望着徐徐通过的灵车默哀、祈祷。

安德鲁和弟弟汤姆也在讨论着国内的时势和最新消息。汤姆拿着报纸，上面刊载着斯坦顿部长的声明。卡内基读后，看到措辞果然相当严厉。

夏曼将军容许南军投降的条件，等于是再次承认南方联盟的分离，给予反叛者武器弹药及容许奴隶制度。卡内基不顾这些消息，他要将都市钢铁制造公司与独眼巨人公司合并，毕竟，要双眼的巨人，才能应付今后铁的要求。战争一结束，大量的订单一定会涌来的。

卡内基预料“买美国货，使用美国制的铁轨”这一法案将获得通过。他还已经决定辞去宾夕法尼亚铁路的工作。这是他早先的计划，一旦战争结束就辞掉铁路工作。

这时卡内基29岁。在人生旅途中，29岁是一个重要的阶段。在卡内基的29岁，战争造就了大量的机会，但稍有失误就会丧失前途和生命。无疑地，

他巧妙地运用了这一段青春年华。

卡内基向宾夕法尼亚铁路公司提出了辞呈。在这以后，他并没有在家闲居，为了思索在人生中的这次转变，他打算作一次旅行，与好友亨利·菲浦斯和邦迪波特同返回邓弗姆林。

在他临行前，敦促柯路曼兄弟、菲浦斯与因吵架而同他们分手的汤姆合好，将两家制铁公司合并一家，创立了联合制铁公司。同时，也让弟弟汤姆创立了匹兹堡火车头制造公司。由于五大湖的苏必略湖畔的铁矿质地优良，卡内基是所有人，所以也规定汤姆跑苏必略矿山。从此，这里成为卡内基财富的宝库。

以比波上校为核心，加上林维尔和席夫拉的拱心石桥梁公司到战争结束时，股金已从每人1250元增长到80000元，宾夕法尼亚铁路董事长汤姆逊以太太的名义参加，汤姆·斯考特也投资了4万元，仍旧以卡内基的名义持有，并且仍按以往的原则均分利润。汤姆·斯考特复职，被指派为宾夕法尼亚铁路的董事长，他和汤姆逊仍保持昔日董事长与副董事长的关系。

这时，在克利夫兰经营谷物生意的洛克菲勒，这时也活跃在产油河的下游，而卡内基则专注于钢铁上面。

在南北战争中，斯考特与凯麦隆、宾夕法尼亚州

出身的陆军部长，相互勾结，狼狈为奸，共同窃夺国家经费，中饱私囊。议会在弹劾他们的文件中说：

“与腐败的宾夕法尼亚的政治领导人凯麦隆共谋，向业者收巨额款项的汤姆·斯考特，使部队输送的运费增加5成，擅自获取巨额利益。依众议院特别调查委员会报告第二号文件指出，光是1862年度，宾夕法尼亚铁路就较前一年增加了135万元的收益。”

如果上述资料可信，那么可以确定汤姆·斯考特与汤姆逊两个人狼狈为奸，滥用职权谋取大量钱财。所以，拱心石桥梁制造公司增加资本时，他们秘密投资8万元并不困难。

伍德拉夫的卧铺车投资案以来，卡内基利用斯考特秘密投资的金钱，派上很大的用场，这个时候，南北战争后创立的联合太平洋铁路公司，在华盛顿议会正式推动下，正呈现出一片大好前景。卡内基果断地辞去了在宾夕法尼亚铁路的工作，准备单枪匹马闯天下，正好遇上了大好时机。

里德·德纳队翻越内华达山，征服了加利福尼亚。美墨战争后，这里成了美国的一个州，议会很快拨出15万元经费，让陆军部在1853年勘查并且计划修建横贯大陆的铁路。陆军部在报告中建议，越过落基山北部和南部可以各建一条铁路，另外在大草原的中央也可以建一条或几条铁路。

1862年，即南北战争开战一年后，联邦议会通过了法案，让联合太平洋铁路公司承建内布拉斯加至加州的铁路。几乎没有什么投资比铁路更加赚钱了，铁路公司承建铁路，不仅可以通过政府而无偿取得铁路修建所需的土地，并且可以获得沿线大约1560万平方米的土地，建设材料也可以从这些土地上无偿采伐，运出及使用。并且，政府还提供贷款，平地每哩1.6万元，丘陵地带每哩3.2万元，山岳地带则每哩4.8万元。

马萨诸塞州铁锹制造公司的艾姆兹，在加州淘金热的时候，大量生产铁锹，卖给萨克拉门托的淘金业者，后来因为被倒债，几乎破产。澳大利亚发现金矿脉后，他将大量的铁锹以现金交易输出，得到不少利益，并且趁热打铁，把艾姆兹铁铲运往世界各地。

然后，艾姆兹加入了共和党，在马萨诸塞州出马竞选众议员获胜。据说他从来未在议会中发表过演讲，是一位“沉默议员”。可是他在幕后的政治活动却十分成功，林肯总统对他十分信任。在建设横越大陆的铁路主线中，联合太平洋铁路之所以受到认可，沉默议员艾姆兹立下了汗马功劳。

还没到南北战争结束，艾姆兹就创立了信用流通公司，后来出现的渎职事件把总统也牵扯进来。在建设南太平洋铁路的时候，它转卖官方或者大公司的抛

售品，成为一个赚取中间利润的空头公司，扮演了一个“金融隧道公司”的角色。

艾姆兹联合了很多新英格兰的小资本家，共集资250万元，从联邦政府那里无偿地取得土地及建设贷款，进行约400公里的铁路铺设。后来又延长约1070公里。艾姆兹有自己的如意算盘：在延长的铁路完成后，由信用流通公司强卖给联合太平洋铁路，每哩价钱由4.2万元至9.6万元。然后把赚来的钱平分。

到南北战争结束时，美国约有5.6万公里长的铁路线。纽约到旧金山大约3700公里，全国的铁路长度差不多是它的1.5倍，34年以后的1899年，又延长为原来的5倍以上。

联邦政府与议会首先批准联合太平洋铁路，再以它所建造的铁路为中心路线，核准另外三条横贯大陆的铁路路线。一条从苏必略湖，横穿明尼苏达，经过位于加拿大国界附近的蒙大拿西南部，再横越过洛基山脉，到达俄勒冈的北太平洋铁路。第二条以密西西比河口的新奥尔良港为起点，横越过德克萨斯州，经墨西哥国界城市埃尔帕索到达洛杉矶，再从这进入旧金山的南太平洋铁路。第三条由勘萨斯州溯阿肯色河，再横越科罗拉多河到达圣地亚哥的圣大菲。

与此同时，纵横交错的各种相连的铁路建设申请

纷纷提出，居然有数十条之多，美洲大陆的铁路革命时代即将来临。

在豪华客轮苏格兰号的甲板上，卡内基眺望着落日时的风景。天上晴空万里，海面风平浪静。时值5月，海风迎面拂来，令人感到心旷神怡。世上事真是瞬息万变！想到近来的变化，卡内基不胜感叹。再过不久乘坐伍德拉夫的卧铺车，几天就可以由纽约抵达旧金山了。

冷冻货柜车已经开始把芝加哥的牛肉、鸡肉，与明尼苏达州的蛋类，运向纽约。菲浦斯拨弄着自己身上闪闪发亮的金链子。此时，他显得雄心勃勃，喋喋不休。

邦迪是一向自命为业余艺术家的。他在甲板上一一直手不离开小提琴，也表达了自己的愿望。想从苏格兰前往巴黎，然后再到米兰，去欣赏一下歌剧。

用伍德拉夫的卧铺车，把伦敦和巴黎的一流银行家载往旧金山……，卡内基又一次深深地感叹。

在这艘豪华客轮的头等舱中，在座的还有曼哈顿银行总裁毛里松，卡内基知道后马上致赠花束，或许以后得跟他申请巨额贷款。

卡内基躺在霍姆坞德住宅前的草坪上的时候，想到在自己的人生路途中已经历了一个重大的转折，他又兴起了回邓弗姆林的念头。

卡内基向二人每人要了300元，然后在匹兹堡消失了一个星期，他回来的时候，给两个人每人3000元。

卡内基却若无其事地说，他在提特斯维尔卖了石油股票。他是玩石油股票的老手，但他对那污黑的东西并不感兴趣，在阿勒格尼纺织厂负责锅炉时，除了木材，他也曾使用过石油，一闻到那股刺鼻的味道，他就感到恶心。

美洲大陆现在是铁路时代、钢铁时代！需要建造铁桥，火车头和钢轨，钢铁是一本万利的。他这么思索。铁路造得越是多，就越对自己有利。但是如果想垄断大陆横贯铁路的铁轨和铁桥，又要采取什么方针呢？

他带着如何实现这个梦想的思考，渡过了大西洋。

3个旅行者背着深褐色的背包向欧洲进发了，他们先后从卡内基的故乡邓弗姆林来到伦敦，渡过了多佛尔海峡，踏上欧洲大陆前往巴黎、瑞士和罗马，在游览了庞贝古城的维苏威火山后，结束了这为期280天的旅行。

对于卡内基，由于他此行取得了事业上的两大收获，这是他毕生中最为难忘的假期旅行。

在伦敦，卡内基与他的堂弟乔治，一位工程师的陪伴下一同参观了伦敦钢铁研究所。这之前，卡内基

还不知道钢的许多方面。

他和乔治一起参观了钢铁的最新制法。这种新方法将会给今后的铁路用铁轨制造带来革命。先铸造成铁铁，再制成眼下这种铁轨，含有相当多的碳，缺乏弹性，极其容易产生裂纹。而在伦敦所发明的这种钢，采用一种特殊方法，在炉中以低温还原矿石时，除去了碳和其它杂质。这样，可以增加约  $1/3$  的纯度，大大地延长铁轨的使用年限。他已经和道兹兄弟签约买下了美国的专利，这项专利的价值至少值 5,000 磅黄金。他听说在德国莱茵也运用了道兹兄弟发明的这项制造钢铁的专利，所以他又打算和乔治一起去参观。

还有一个收获，也是乔治介绍的，就是在英国取得的关于焦炭洗涤还原法的专利，他也买下了这项专利。他肯定这些行动将会带来金黄的果实。焦炭这种有小孔的煤渣，在匹兹堡都被丢掉了。如果把它们仔细洗涤，再燃烧煤渣，等到熔解之后再沥上水，经过干馏后还可以再作为煤，用来制造钢铁。如果把它当作制铁用的燃料，用少量的石灰石就可以解决。卡内基告诉他弟弟，在他回国以前要办妥以下几件事：

- 1 . 和汤姆·斯考特秘密签订为期 10 年的收购所有匹兹堡铁路的煤渣的合同。这可以带来巨额利润！
- 2 . 已经收到了联合太平洋铁路即将开工的报告，

立即转告汤姆·斯考特，马上与联合太平洋铁路公司董事长艾姆兹签订合同，独占伍德拉夫卧铺车公司。

3. 应该立即开发南方发展的需求，英国对南方很有兴趣，马上前往田纳西州的纳什维尔、曼菲斯和维克斯堡——北方事业家对这3个城市还抱有反感——迅速垄断联合制铁的合同。

卡内基一行经巴黎前往瑞士，做为期10天的旅行时，他的老毛病又犯了，不得不与乔治他们一同在巴黎休息，同时，他给在匹兹堡的弟弟汤姆写了信。

22岁的汤姆·卡内基留守匹兹堡，肩负重任，但他虽和安德鲁是同胞兄弟，却生性保守谨慎，收到信以后，他忠实地遵照那富于冒险精神的哥哥的指示，毫不迟疑。

卡内基旅行归国以后，就像是重新上了发条的机械一样，发疯似地行动起来，向钢铁发起了进攻。

不久，在联合制铁厂里，矗立起一座22.5米高的怪物，这是当时最大的熔矿炉，取了汤姆的未婚妻的名字，命名为露西炉。露西炉建造耗资巨大，超出预算2倍，投资者对此都感到提心吊胆，生怕把老本都赔进去。但是卡内基的努力让这些担心都白费了，他大刀阔斧地行动：聘请化学专家驻厂，检验买进的矿石，石灰石和焦碳的品质，使产品、零件及原料的检测系统组织化。

在当时，从原料的购入到产品的卖出，往往处于混乱的状态，到结帐时才知道盈亏，完全没有什么科学的经营方法。卡内基大力整顿，在工厂管理方面已改变了那种不周密的管理方式，贯彻了各层次职责分明的高效率的概念，大大提高了生产力。

但在这期间也发生了意外的事。卡内基的好友汤姆·米勒找到卡内基，拿出了一份辞职书。

看到事情已无法挽回，卡内基不再挽留汤姆，他买下了他的股份，支付的金额比实际票价高。但对于汤姆而言，把联合制铁股票放弃，无疑已损失了数百万元，数千万元甚至现在以亿来计算了。

在寒冷的北风吹拂下，中央公园内夜深人静，万籁俱寂。落叶四处飘飞，不久又平静了下来。

号称当代第一饭店的纽约圣尼古拉斯大饭店，是一座刻有希腊式风格雕刻的科林斯建筑，全部由大理石建成，富丽堂皇，天花板上悬挂着意大利制的冕形灯，把殿堂照耀得灯火通明。吃过夜宵，卡内基坐在餐厅的一个角落里独自静静地看报纸，而这时在他对面的另一个角落，年龄与他差不多的乔治·普尔曼也在独自享用点心。

当这位绅士吃完点心匆匆离去后，卡内基快步跟出门外，尾随他并且打了招呼。

乔治·普尔曼的父亲以制造橱柜为业，住在纽约

州比较偏远的乡下。普尔曼以后来到了芝加哥，从事马车木匠的工作，由于乘坐过伍德拉夫的卧铺车，对这种卧铺车发生了兴趣，不久和地方的小铁路洽谈，收取了1000元的加工费，将普通客车改为卧铺车，很得芝加哥大铁路商人的赏识。

后来因为科罗拉多在1859年发现金矿，普尔曼就马上放下卧铺车的工作，带着铁铲等工具赶往科罗拉多。不过在那里他开的工具店比挖掘金块还要赚钱，当他存下2万块钱时又回来再向卧铺车挑战。

这回，他依照伍德拉夫的设计，制造新式的卧铺车，他所制成的普尔曼皇宫车是一种宽阔的卧铺车，这使他获得了很大的成功。

如今，在美国各地奔驰的卧铺车就叫做普尔曼车，联合太平洋铁路准备在圣尼古拉斯大饭店召开董事会，将决定这条横贯大陆的铁路向外订购的卧铺车，卡内基知道了这个情况之后立即在这家饭店订了一个房间，但还没来得及与艾姆兹直接交涉，又得知订单已下给了普尔曼。他提出与普尔曼联合成立普尔曼皇宫车公司。

事实上，果然不出卡内基所料，仅仅5年以后，汤姆·斯考特便占据了联合太平洋铁路。

汤姆·卡内基与柯尔曼的千金结婚了，卡内基将位于匹兹堡郊外霍姆坞德镇的家让给了新婚夫妇，自

己和母亲搬到了纽约，订下了圣尼古拉斯大饭店套房的长期租约。由于需要乘列车频繁来往于匹兹堡和纽约之间，他的工作日渐繁忙，同时，他在爱荷华也承揽了密西西比河的造桥工程，在美国中西部各地，铁桥的订单也逐日增多。

但是事情似乎起了什么变化。1866年12月底的一天，卡内基默默地写下了这样一个备忘录：

“年龄33岁，年收入超过了5万元，这两年间事业发展顺利，但现在想发奋读书，计划前往牛津大学深造，也想购买伦敦报纸的股票。

“人必须该崇拜点什么，崇拜财富是最丑陋的行为。对于我，现在继续发展事业，在一段时期内还会积累更多的财富，但这会不会让我堕落下去呢？因此，我打算在35岁以前退休，现在离退休还有2年，以后，每天至少应在工作后抽出一小时，作高效率的学习，专心致志地读书。”

这是这个钢铁大王、大实业家的突然转变。在那个时代，5万元的年收入到现在要以亿来计算，在匹兹堡的纳税排行榜上，卡内基始终高居榜首。

有一位伦敦工程师贝西默，在熔矿炉中，用冷风吹袭由矿石熔解的铤铁，用来除去其中的碳、矽等杂质。在1856年，他发明了制钢法。急于求功的贝西默，这时已完全忘记钢铁中还残留着磷这回事。他

广为散发小册子，甚至在美国宣传这种可用来制造刀子、剃刀及手术刀等材料的钢铁新产品。

1862年，南北战争爆发的第二年，经过多次改良后的贝西默钢铁传入了美国，被用来制造铁轨。汤姆·斯考特知道这回事，所以，当卡内基从欧洲旅行归国后，得意洋洋地报告贝西默钢铁将取代铸铁和铣铁时代的时候，他只微笑着，没有附和他。斯考特说：“我不仅知道贝西默的方法，而且，还请伦敦寄来新的韦伯法专利权，目前正在实验中，现在为时尚早。打前锋一定会亏的，你让别人先走，然后再伺机赶过他。”

弟弟汤姆不仅赞同斯考特的意见，而且反应更为消极。他不理卡内基。从伦敦回来后，关于去牛津大学留学和35岁就要退休的莫名其妙的话，还有关于什么钢铁的设想。他认为钢铁还在实验阶段，露西炉不知怎么办好。卡内基则认为现在正是钢铁时代，捷足先登。汤姆该去伦敦参观参观，增加些见识。但是汤姆要守着世界最大的露西熔铁炉，守着制造铣铁。

因为磷的关系，贝西默花了9年时间，最后才发明有效的除碳方法。而道兹兄弟也在磷的大障碍之前，进退维谷，半途而废。但他们的专利权，并不是全然被排除在外。

在这种情况下，对于磷的处理，如果卡内基没有

从密西根州苏必略湖畔的矿山中，发现无磷的铁磁盘石，或者如果他听从了弟弟汤姆和斯考特的忠告，没有买下钢铁的专利权，并热中于研究先行投资的话，卡内基会不会真的如他的宣言所说，在35岁时，从事业的巅峰退休呢？或者在不久之后，成为美国大恐慌之下的牺牲者，而宣告破产呢？若是这样的话，那他的名字就不会留传到今天，不会成为钢铁大王了。

鸿运是从五大湖的左岸飞来的。华盛顿联邦政府的地质调查官巴特最初发现苏必略湖畔的铁矿山。而康乃狄格州的农民威礼特在发掘4年后，相信矿品中有金银，所以买下采矿权。矿石具有优质成份，最重要的是不含磷，这是制造钢铁的必备条件。当时，东部的钢铁制造业者，购买的是康乃狄格州的农夫卖给他们的普通的铁矿石。

在当时，巴尔的摩、俄亥俄铁路与宾夕法尼亚铁路以及纽约中央铁路并称为美国三大干线。从这条铁路的董事长葛瑞特手中，卡内基获得建造跨越俄亥俄河的2座大铁桥的订单。

拱心石桥梁公司圆满完成在灰林镇及帕克斯堡2个城市建造桥梁的工程，使全美瞠目以视。但卡内基的头脑里，仍离不开钢铁。在庆功宴上，接受股东祝福的卡内基干杯时说：在密苏里河及密西西比河上，也要建造更大的铁桥！

他要弟弟汤姆去照顾钢铁工厂，保守的汤姆丝毫没有妥协的余地，他要留在露西熔铁炉。菲浦斯也这样说。而且他提到铣铁专家柯路曼一派也表示强烈反对。

卡内基毫不退却，决意干下去。将一位女儿嫁给汤姆的事业家柯尔曼，在苏必略湖畔拥有煤矿。他对煤渣可用作制钢的燃料、可再生焦炭的说法，极感兴趣。粗犷的他对钢这种新产品显示出强烈的关心。

这时贪得无厌的柯尔曼乘势对卡内基说：在匹兹堡南方约 19 公里的英农卡黑拉河南岸的布罗多克，土地便宜，与俄亥俄河联络很方便，又有道路通往匹兹堡，可以买下做为钢铁厂的用地。

被他粗犷的语言所刺激的卡内基不知所云。他精神又恢复了，决定买下布罗多克作为工厂用地。

也许是因为苏必略湖畔的铁矿石不含磷的秘密被公开了的原因吧，汤姆·斯考特与汤姆逊加入建造这座钢铁厂。当卡内基一家迁居阿勒格尼的时候，有位麦坎德莱斯先生曾热心地帮助过卡内基的母亲，现在他是匹兹堡有力的银行家，也参加投资兴建。

堂弟乔治也由邓弗姆林来美，参加工厂建设，改良后的道兹专利法，也可使用，再加上汤姆·斯考特所实验的韦伯法及贝西默法，3 种方法并用。同时，有必要重新加以研究。

当初的资本额 7 0 万元。卡内基投资 2 5 万元，占资本额的 1 / 3，是大股东。柯尔曼投资 1 0 万元，其他的投资者则在 5 万元以内。公司取宾夕法尼亚铁路汤姆逊的名字，起名艾加·汤姆逊钢铁。起初汤姆逊坚持不肯。但终于说服了他。

很显然，由宾夕法尼亚铁路下钢轨的订单是必要的。但汤姆逊与斯考特之间，从那时起逐渐出现小裂缝，没隔多久，二人就分道扬镳了。

南北战争后的南部开发吸引着汤姆·斯考特。他透过他所创立的南方开发公司这家控股公司，参与洛克菲勒垄断的石油输送战略——铁路运费折扣工作，并筹划铁路大联盟。他那时着手进行和新泽西铁路合并的工作，以使宾夕法尼亚铁路延伸到纽约。

事有凑巧，斯考特又成功地夺取了联合太平洋铁路。这时，宾夕法尼亚铁路不仅意图延伸到纽约，也插手南方的大西洋海岸线铁路建设计划。同时，他以个人名义，建造德克萨斯太平洋铁路，获得政府与议会的同意后，欲经由南方，伸向太平洋岸。在南北战争时颇获好评的斯考特，他的野心就像气球一样，不断地膨胀，过于膨胀的气球，几时会爆炸呢？令人为之捏把冷汗。

这时，汤姆逊在铁路大王顾尔德的诱惑下，秘密地将他所持有的联合太平洋铁路的股票卖给顾尔德。

这导致上任一年后，斯考特便从联合太平洋铁路董事长的宝座上跌落下来。

汤姆·斯考特求助于卡内基，他正在为了设立钢铁公司，日以继夜，忙得团团转，他收到斯考特这封唐突且过分恭维的电报后，仍然立即由纽约赶往费城。

卡内基刚一踏进斯考特的办公室，就惊得呆立不动，他的脚好象竟然不听使唤。他第一次看到斯考特的脸色这般铁青，在他的旁边，坐着傲然挺胸的 J·P·摩根。

身材高大的摩根，肩膀较一般人宽厚。更给人深刻印象的是他那特大号的宽额，和会令人联想起虎头狗的下颚，只要见过一次，就很难忘记。他有着一头浓密的毛发，现在嘴里叼着一根黑色的大雪茄，正吞云吐雾。

被称为百年才出一个的这位华尔街新兴投资家，先向卡内基打招呼。卡内基认识这位比他小 1 岁半的摩根。卡内基记得在承造俄亥俄河的桥梁时，摩根曾在华尔街委托他发行公债。

这时，摩根单刀直入地说：“斯考特先生的德克萨斯太平洋铁路的公司资本额是 2 5 万元……想必您知道？”

卡内基已明了其中原委。摩根咬了一下雪茄，凝视着卡内基说：“他曾在我的银行贷过款，现在借期

届满，必须更新契约。假如你愿意在票据上签字，现在就可以更新续借。”

卡内基看着长他10岁的斯考特，不知他为何这般卑恭屈膝。当斯考特跟卡内基坦白地说出计划兴建德克萨斯太平洋铁路，并且已被同意兴建时，卡内基就看出各地的铁路建设计划陷入“战国时代”，预知这股一窝蜂的投机热潮，将会招致经济恐慌，因而向逞强的斯考特提出忠告：要自己拿出钱来投资。

这时，卡内基断然拒绝在借据上签字。

他坐视不救他多年的老友和恩人。他相当清楚，他现在正在创设钢铁公司。25万元，和他赌钢铁的金额相同。万一斯考特先生的铁路计划破产，他的钢铁计划也要跟着泡汤。他实在是泥菩萨过江，自身难保！他感到摩根想染指的，是他的钢铁事业。

南北战争后，1873年开始的经济恐慌，证明卡内基的判断是正确的。虽然不出他的意料之外，但在钢铁的制造还未就绪的情况下，这一猛烈袭来的大恐慌，仍迫使他卖掉大部分的普尔曼卧铺车制造公司及拱心石桥梁公司的股票，以渡过危机。1873年的恐慌，可与1929年的大恐慌相当，非常不景气。

由于此事，卡内基与斯考特的友谊趋于冷淡。2年后汤姆逊死亡，而斯考特也于1878年因脑中风撒手归西。

还在卡内基当电报信差的时候，他就在斯考特大力提拔下，共同分享他们的战果。促使两人分手的原因，并不只是因摩根介入而引起的德克萨斯太平洋铁路的票据签字事件。早在1868年、1869年的时候，两人就因利害关系而发生过纠纷。更严重的是，在扩大事业的构思方面，他们产生了很大的分歧。如果说票据签字事件是造成两人正式决裂的导火线，而真正困难无比的事却是友好地共同合作。

1873年大萧条的突然袭来，决不是偶然的。这时的华尔街显现出如1849年加州的淘金热，与提特斯维尔开采到石油的热潮，混合产生出了如痴如狂的景象。许多的大陆纵横铁路特权互相纠缠，投机风又一次掀起波澜。

投资银行在操纵南北战争时期的战时公债，战后的铁路公债及其国营公司债方面，获取了2次甚至3次的重复利润。政府公债的年息是6厘，投资银行购买这种公债，赚取中间利润是肯定的。但如果以这些公债做担保预托给政府，投资银行可以发行公债占80%的银行券。企业家贷取到发行的银行券，银行又赚取了一次利润。此外，公债与公司债的承兑手续费，又可以获取第三次利润。

华尔街位于曼哈顿岛突出部分，在那里除了有专门的投资者外，还有依靠矿山发迹的暴发户，各种不法

之徒。

格兰特将军是南北战争造就的英雄，当他成为美国第18任总统时，这位战功卓越的将军即与华尔街的黄金、威士忌的投机分子挂上了钩，联合太平洋铁路的艾姆兹所开设的信用流通公司，也传出了牵连政府的各种丑闻和内幕。

麦隆银行总裁托马斯·麦隆作了记录：“在1873年9月18日午后，他在匹兹堡的办公室中，听到吉·库克银行破产的消息。”纽约与费城发生大恐慌，和库克铁路事业无关的他，并不像他人一样狼狈不堪，往后遭受重大打击的案例一定层出不穷，而他则是冷静的。

麦隆拥有的磐石般稳固的财阀基础，让他安全地行走在轨道上，而在纽约和匹兹堡情况却迥然不同，银行倒闭、证券交易所关门，各地的铁路工程支付款项中断，现场施工戛然而止，铁矿山及煤矿相继歇业。

柯尔曼也同样遭到破产的噩运，他前来找卡内基说：“对不起，我投入钢铁公司的股金能不能还给我？”

这位联合制铁的有力伙伴的失败，对于卡内基来说，是一个沉重的打击。他还曾以个人的名义，投资别的钢铁事业和煤矿。但是，这两家公司都倒闭了。

在逆境中，一贯强硬的柯尔曼变得一蹶不振了。股票大幅下跌，钢铁的制造也不如人意，倒霉事件接

踵而至。卡内基却意气风发。他断言：在经济恐慌的不景气下，才能廉价买到钢铁厂的建材，工资也比较便宜。其他制铁公司相继倒闭，向钢铁挑战的东部企业家，也不再插手。这是千载难逢的好机会。这时的卡内基，已没有闲情去实践他35岁退休，前往牛津留学的愿望了。

当初被卡内基拉拢过来，和伍德拉夫合并成一家公司的普尔曼，不知从哪听到的情报，也跑来向卡内基报告说：艾姆兹的联合太平洋铁路好象快破产了。卡内基听到这个突如其来的消息，半信半疑。普尔曼信心十足地说：他急需60万元，又不便去华尔街，还在等待卡内基先生伸手援助。

听完普尔曼的话，卡内基决定冒险。而他也正是在这件事以后，开始认为投机属于“寄生虫行为”，从此极端讨厌做这种投资。他把普尔曼带来的情报，首先通告了宾夕法尼亚铁路的汤姆逊，而不是斯考特。当时他们俩人的关系还未破裂，但从这一件事看，卡内基的心态也可想而知。斯考特从汤姆逊那儿知道这个情报后，投资会议讨论通过。卡内基、普尔曼和斯考特三人，以担保方式，保管联合太平洋铁路300万元股份，并贷款60万元给它。

“这样一来，联合太平洋铁路终将落在我们的手里！”普尔曼洋洋得意。后来不知是谁把这个秘密泄

露到华尔街。他们说，斯考特言行可疑。不知会发生什么！于是他们着手调查卡内基等人所担保的股票。与此同时，在华尔街，联合太平洋铁路的股票在一个晚上，突然暴涨，斯考特乘机卖掉了手中持有的股票。

普尔曼知道了后，恼怒地指责斯考特，说他违反约定，并且涉嫌侵占、渎职。由于他卖掉了股份，斯考特在联合太平洋铁路的职位也被撤销了。但他却若无其事。他说他会把卖股票的钱分给他们，而且，他们的公司将会收到很多的订单。

不久，普尔曼卧铺车制造公司改名为中央运输公司。这一天，铁路大王顾尔德拜访了卡内基，他谈吐颇有风度，很文雅，留着浓浓的黑胡须。

他说知道了斯考特的事情，真是太不象话。而且说如果由卡内基代替当宾夕法尼亚铁路董事长，他可以买下这条铁路。

对于斯考特的背信弃义行径，居中进行协调的卡内基也感到很不高兴，但当他听到这一番话时，仍是大吃一惊。当时以顾尔德的实力的确有能办到这件事。这个制革店出身的铁路大王是想搞垮斯考特，并控制宾夕法尼亚铁路和联合太平洋铁路。

卡内基拒绝了顾尔德的建议，但是，他没有向铁路大王说明这是因为他早已断然从非生产的投资圈中脱离，下决心不再炒股票了。他现在正致力于钢铁事

业，的确抽不出身。

卡内基有一位能干的技师霍利，实在非常幸运。

《钢铁传奇》杂志有一段记载说：亚历山大·霍利年约30岁，如希腊英雄般英俊潇洒，不仅外貌飘逸，而且还具有女性般温柔的性格和天才的头脑，怀有高超的制造钢铁技术，在欧洲美洲倍受尊敬。

他来往于芝加哥、匹兹堡、哈里斯堡和圣路易等地，产生了大主教参礼圣地的效果。他所到之处，美国各地的技术随之改良。他似乎踏入黄金的河床，掏取钢铁的财宝，给匹兹堡带来了亿万财富。

卡内基和霍利一同来到伦敦，走进摩根设在伦敦庞德街的办事处，他们的目的并不是作投机生意。霍利首先对制造钢铁所需要的新设备计划作了一个概要的说明。然后卡内基说：他打算进行一个百万元的投资，贝西默式5吨转炉2座、旋转炉1座、再加上西门子式5吨熔铁炉2座……瓦斯生产器和电气钢铁设备……。

新工厂的生产能力从1875年1月开始，铁路用钢轨年产将达到3万吨，每吨制造成本大约69元，钢轨准确的平均成本大约是110元。这么一来，光是钢轨，年收入就将近100万元，新设备投资额是100万元，第一年度的收益就相当于成本。比股票还要赚钱！

股东们同意在伦敦发行公司债，部分像一般股票

一样公开上市，而合伙人分担的优先股的数量，决定止于最小限度。

工程进度比预先定下的时间稍为落后。1875年8月6日，卡内基与购买钢铁的公司订下了第一个契约，两个星期以后，熔铁炉点燃了。

转炉的火力猛烈得惊人，可以由炉口看到的紫罗兰色火焰，发出野兽嘶吼般的声音，逐渐变成黄色，最后变成美丽的白色光焰。从转炉流到锅中的银白色的钢熔液，被钢片切断一圈，再轧成钢轨。

每吨的劳务费是8.26元，原料40.86元，石灰石和燃料费等6.31元，贝西默、西门子专利费1.17元，总成本不过56.6元。比预计的还便宜。

卡内基兴奋极了。他又聘了一位被他称为天才的工程师琼斯。他凭着自己的能力，击垮了英国人的优越感。目前，美国所夸耀的大部分的发明都已败给了琼斯。而且，即使就经营管理的才能而言，他也十分出众，少有匹敌。这时，琼斯也不年轻了，他已36岁。

他出生于宾夕法尼亚的穷困地区，村里面有小型的铁工厂，这家工厂使用无烟煤制造铁。村民差不多都是爱尔兰及威尔士的移民，琼斯的父亲就来自威尔士。

当琼斯年少的时候，有着蓝色的眼睛，骨瘦如柴却好奇心很强，是个略带疯颠的孩子，有一次他想用刀子切断自己的指头，以达到观察自己骨骼的目的，使父亲大吃一惊。

琼斯的父亲拥有上百本书，他拿来自学，当那些顽皮的孩子还在鱼塘里钓鱼时，琼斯已学会了制造铸铁的本领。他在18岁离开家，到了田纳西州的查塔努加市，在铁工厂中工作，南北战争期间应征入伍。战争结束了，他闲居在家，整天赌赛马和棒球，后来，由于一个偶然的机会有，被同样具有高超本领的工程师霍利看中，成了卡内基的得力的助手。

在卡内基钢铁制造方面，琼斯所作的最大贡献是构想出一个如怪物一般的大铁箱，可以支撑50万磅重的铁溶液。

## 第四章 登峰造极的年代

亨利·克拉克·佛里克在21岁时的夏天，拜访了托马斯·麦隆，他要求向这位银行家贷款1万元。

可能由于是同乡，麦隆显得十分的热情。内心十分高兴的佛里克对这位麦隆总裁并不感到畏惧，畅所欲言。他提出向他借1万元作为50座焦炭炉的建造费。

佛里克眼睛炯炯有神，这时仍无惧于这位匹兹堡的金融大王。他没有煤矿山，准备从山里买煤。而本地的焦炭，是世界上品质最好的。

麦隆问完后，替佛里克介绍了自己的四儿子。安德鲁·麦隆后来在连续三任均在共和党出身的总统内阁中，担任财政部长。佛里克写下了为期6个月的1万元短期贷款契约。这位麦隆财阀的始祖对这位青年的才干、胆识，及焦炭的未来性做了一种投资。

在制铁、制钢的过程中，由不可或缺的粘结性煤炭所制成的多孔性燃料，是由在炉中高温加热粉碎了的煤而制成的。这位威士忌酒厂的21岁青年，第一次从事这种富有挑战性的事业。计划建造50座焦炭炉，实在是一种很大的冒险。他在这50座炉完成前，

又申请追加贷款 1 万元，再建 5 0 座。

麦隆派遣的贷款主任到现场调查后回来报告说：“佛里克、这位爱尔兰的年轻人，并没有辞去酒厂的工作。他的房间内到处都是他画坏的焦炭炉设计图。再度的贷款是危险的。”未来的财政部长只好乘马车亲自前往。

他回来报告说：“佛里克早上 6 点起床，将火点入试验制造的炉中，7 点从家里出发，步行到火车站，乘火车前往匹兹堡，走遍市内的铁工厂，到处宣传他的焦炭试制品。黄昏 6 点返回家中，一直设计到深夜。”于是，麦隆父亲又决定再贷给他 5 0 座焦炭炉的款子，

原来当法官的麦隆总裁，时年 5 0 岁，他赌上了佛里克，这是 1 8 7 1 年的事，也就是 1 8 7 3 年大恐慌到来的前两年。毕竟这也是危险的投机事业。但佛里克成功地度过了大恐慌。佛里克所制造的焦炭，直到敢保证产品是“世界第一”时，并没经过很长的时间。

佛里克购买了 2, 0 0 0 英亩的广大土地，建造了 1 0 0 0 座焦炭炉。在厂内，由干线分出而引进的线路，经常有 1 0 0 辆的无盖货车配备着。焦炭制品以铁路输送到匹兹堡。被称为“匹兹堡焦炭大王”的佛里克，经麦隆家族的介绍，与匹兹堡的富豪查德家美貌的千金小姐结婚。这时是 1 8 8 1 年，佛里克 3

0岁,由于事业急剧的扩张,佛里克经常要寻求资金。而且他的产品销售也引导他开始向卡内基靠拢。

在纽约豪华的温莎旅馆的一楼。与平常稍有不同的是午餐的餐桌上,摆着丰盛的菜肴,及从波尔多运来的葡萄酒。卡内基与他的母亲玛琪,诚恳地招待两位男女客人。这两位客人不是别人,正是蜜月旅行途中前来纽约的佛里克与他的新婚太太。

卡内基请他弟弟汤姆持邀请函前去。这时,汤姆已开始积极参与哥哥相当成功的钢铁事业。他与安德鲁·麦隆的交情很深,另外还从佛里克处买入大量的焦炭。

佛里克先提起迫切需要资金的事……这时,如果卡内基拐弯抹角或单刀直入地提议吸收合并,或以强迫的口吻——模仿洛克菲勒的战略,以洛克菲勒所运用的铁路运费折扣作战,带着强迫的语气说话的话,这位30岁新婚的焦炭大王一定不吃这一套,必定会当场就愤而离席。由于卡内基弟弟汤姆从旁提出建议的缘故,卡内基才破例诚恳而盛情地招待了他们。

卡内基在宾夕法尼亚州内的克里森温泉的山顶,建了一栋非常漂亮、幽静的别墅,私人的轻便铁路铺设到别墅,以便往来于纽约与克里森山庄之间。这也为他们度假休息提供了便利。现有的焦炭公司估计值3215万元,新公司以200万元设立,公司名称

是 H·C·佛里克焦炭公司。持股对半分开，合作当即达成协议。

第二年，卡内基建议投资 3 0 0 万元，但遭到了佛里克的书面拒绝。他在回信中说并不是卡内基的爱犬。卡内基作为一位共同的投资者，站在对等的立场上，应尊重他的意见。公司经营的主权在他，且早已约定在先。

佛里克是一位不易击倒的人。他的刚强与他的年龄不相符。虽然遭到了拒绝，但卡内基反而更加欣赏佛里克这种为人，开始重视起他的意见。

自发生大恐慌以来，卡内基毫不留情地将钢铁公司的投资者逐一逐出公司，孤独感油然而生。这才使得他认为：这样对待佛里克是错误的。他倒非常欣赏这位谋面未深的新人。

卡内基的经营哲学是：机器的“零件”用过，一产生故障，就应立刻更换新品。与汤姆·斯考特绝交之后，只顾走自己道路的卡内基，那种马基雅弗利主义实在相当凌厉。

从事钢铁事业的最初合伙人，德国工程师柯路曼兄弟，在这次大恐慌中，他们个人所经营的投资陷入破产状态。当卡内基知道他们的股份被迫抵押时，马上翻脸无情，抛弃了柯路曼兄弟，毫不留情地收买了他们的股份。

替他们找寻布罗多克工厂用地的柯尔曼，被抛弃的方式更为残酷。柯尔曼不是别人，正是邀他投资提特斯维尔油井的恩人，且是弟弟汤姆的岳父。

上了年纪的人，或许都会患上痴呆症。这导火线就是柯尔曼批评卡内基的经营方式有问题，卡内基从汤姆那儿获得了这一消息后，于第二天早上，马上结束了与柯尔曼的合作关系。

柯尔曼深知卡内基的影响力，由宾夕法尼亚政界渗透到司法界，实在斗不过他，而且也重病在身，只得默默地忍受苛刻的条件，忍气退休。

一剔除柯尔曼，卡内基便一举将艾加·汤姆逊钢铁的股份增资到125万元，任命其弟弟汤姆为董事长，这一年盈利超过40万元。卡内基最信赖的天才工程师琼斯，每月为他生产7000吨的铁轨。

从这时起，卡内基本人亲自出马，积极地向华盛顿议会进行游说。凭借他的影响，使保护关税法顺利获得了通过。这项关税法是针对竞争对手英国钢铁的。因此，订单如雪片般急剧增加。

卡内基设想，技术使钢铁的生产成为可能，天才的工程师琼斯

可使生产继续下去。比霍利，还是琼斯优秀。在经营管理上，汤姆就绰绰有余了。但汤姆一人仍无法面面俱到，干脆又将和汤姆感情不错的佛里克提升为

专职。

于是，他询问生长于铁乡的威尔斯天才工程师琼斯，决定让他也拥有股份，成为了合伙人。

南北战争时被征去当兵，退伍后加入不良帮派的琼斯，已经完全忘记过去那段历史。他毕恭毕敬地应承了这一决定。

同时，给他和总统同样的年薪，215万元！

1881年，以艾加·汤姆逊钢铁、联合制铁及露西制铁三家公司为主体，加上煤矿山及佛里克焦炭和许多小焦炭公司，成立了卡内基兄弟公司，这时7名股东所持的股份包括安德鲁·卡内基278万元、汤姆·卡内基871.8万元、亨利·菲浦斯871.8万元、斯图亚特171.5万元，其他的3人在17万元以下。

卡内基兄弟公司的钢铁生产量占全美的1/7，开始向垄断发展。

在匹兹堡的西南方，莫农卡黑拉河流的弯曲处，刚好就在卡内基兄弟公司的布罗多克工厂北方斜对岸，有个称为霍姆斯特德的地方，7家匹兹堡中型制铁公司，在这里联合买下广大的工厂用地，建造了一座设备规模不亚于卡内基的布拉德工厂。

在霍姆斯特德有了不可轻视的竞争对手。

“几时把它吃掉！”卡内基面孔狰狞地说。

若没有汤姆的话，匹兹堡的事业会呈现出一筹莫展的状态。卡内基将钢铁事业全部委托给汤姆。

在纽约第三街兴建高架铁路的计划完成以后，刚接下被称为“现代奇迹”的布鲁克林桥的订单，欲一展自己的政治手腕时，卡内基突然想到要为母亲玛琪安排一次环绕英格兰的旅行。

由利物浦港，经布赖顿、牛津、到伦敦。由伦敦沿海岸北上，前往爱丁堡。在漆黑亮丽的、系着闪闪发亮的铜制饰物的马车中，玛琪显得非常兴奋。

此时的福斯湾渡口还在晨雾笼罩之中。卡内基一行与前来迎接的拉文达一起渡过湾口。在纽约参加卡内基母子之旅的一行人，都是玛琪的社交友人，以及卡内基所属的“19世纪俱乐部”的会员夫妇为主。

欢迎会盛大而隆重。当卡内基母子一行一抵达邓弗姆林，在军乐队

前导下，一小队警官为马车开路。

卡内基想在邓弗姆林建一座宏伟的图书馆，他在这时说出了“捐赠”的构想。

拉文达叔父大声赞成。

接着，又恭维地说，还要雕上卡内基先生的世袭家徽，一名骑士在甲冑外面再穿上有家徽的战衣。

在苏格兰，家徽只限于显赫的世家才有。因此，卡内基家原本并没有这种东西。于是他们商议只在门

上雕上太阳，然后，光芒从这里四射。

在图书馆的建筑用地上，盛大的基石安放仪式即将举行，乐队吹奏着轻快的歌曲，典礼热闹无比。

在宽阔的建筑用地的正中央，安放着重金钢石的基石。玛琪用银的抹子，在基石的上方做了三次抚摩的手势，然后中气十足，以令人惊异的宏亮嗓音说道：“神啊！请保佑这座图书馆，及我的孩子。”

卡内基母子一行玩得非常愉快。这时，一封加急电报送至旅馆：

“佛里克的焦炭公司发生罢工。劳方要求提高 12.5% 的工资。我方艾加·汤姆逊公司的熔矿炉因燃料不足，陷入不得不关闭之状态，敌对公司霍姆斯特德的熔矿炉业已关闭。请电示。汤姆”

卡内基立即拍电报回复。答应劳方要求。

1869年，在美国首次出现了被称为劳动骑士团的全国组织。他们的运动发展速度缓慢，公司方面压抑工会的力量极强，但只有匹兹堡的钢铁工会是个例外，卡内基认为是有人在背后操纵的关系。卡内基想在事态还未恶化之前，先采取妥协的措施，回国后再彻底调查背后的关系。这无疑是他的一贯手段。

这时，在匹兹堡的汤姆再次拍来电报：“亨利·佛里克看过吾兄电报后，提出辞呈。据他说，焦炭公司事务听凭你处理是违反约定的。非常生气。他预定

乘坐明晨船只返爱尔兰。汤姆”

母亲看到从不轻易动摇的卡内基露出了生平第一次狼狈的脸色，但那只是一瞬间而已。之后，他查遍伦敦的旅馆，当他发现佛里克所预约的旅馆时，就留下了一张便条，托旅馆的柜台转交佛里克，然后催母亲一行人返美。他在这张便条上写道：“欢迎光临大不列颠群岛，爱尔兰之行想必愉快。而且，鄙地苏格兰的夏天也会令人心旷神怡。到达后的马车及旅馆全准备妥当。请代向尊夫人致问候之意。您真挚的朋友——安德鲁·卡内基。”

就这样，佛里克打消辞意，撤回了辞呈。在游毕苏格兰后，一回到匹兹堡，马上发挥铁腕，因而被称为“压制工会的佛里克”。他将参与罢工的劳工全部解雇，而从匈牙利和俄国，引入半奴隶劳工的斯拉夫人，“契约劳动公司”便是一种输入这种半奴隶劳工的公司。这一工作也是由“契约劳动公司”完成的。

匹兹堡的霍姆斯特德工厂一片混乱啦！

根据汤姆的报告，竞相倾销的霍姆斯特德工厂陷入罢工状态，7位合伙人因与劳方交涉问题意见不一，及致绝交。炼铁炉停火了。

公司到处借债，资金周转不灵。甚至麦隆父子也打算不再借钱给他们了。

卡内基露出了轻敌的微笑。他要击溃霍姆斯特德

工厂！他要买下它，并作为今后的另一种方式的经营。那么，现在全美 1 / 7 的钢铁生产占有率，将迅速上升到 1 / 3。再加上那里土地辽阔，易于拓展，在那儿建造世界上最大的熔矿炉，和直入云霄的铁骨屋顶工厂。

他们想用 3 5 万元买下它。

3 5 万元太高！面对这般令人毛骨悚然、赤裸裸的举动，汤姆回头凝视着这张马基雅弗利主义式的脸孔，吃惊地、一字一字地说：

“霍姆斯特德工厂的 6 名投资者要拿现金交易，这容易打发。只有一位叫乔治·胜家的股东不愿意，他声称要取得卡内基的股份。”

毕竟，汤姆的个性还不擅长于这种事。但汤姆还是以 1 万元为起点，开始谈判。然后以卡内基股份 5 万元达成协议。新落成的霍姆斯特德工厂，在 5 年后纯收入即超过 5 0 0 万元。

琼斯私下借钱给在布罗多克工厂附近的一家食品杂货店。店内有一位名叫许瓦布的店员，年仅 1 8 岁，却才华横溢，是卡内基克里森山庄附近租赁马车店店主的儿子，琼斯每天早上都让许瓦布买雪茄，两人相当熟识。琼斯做梦也没想到这位年轻人以后会取代他的职务。

许瓦布有着德国人的四方脸，才智超群，利用所

赚的钱上夜间学校，工作之余，琼斯在教他化学及机械学时，许瓦布所展现出来的才能，令人瞠目结舌。

“我实在很想到工厂去工作。”这位小店员有一天这样说。

这样，他以每天1元的条件受雇，上班6个月后，即成为琼斯的助理，也就是担任了副厂长的职位。由于受到卡内基的赏识，因此得到不断的提升。甚至许瓦布在卡内基的克里森山庄还驾驶过玛琪的马车。可见他受到卡内基重视的程度！

果然是一位可堪造就的有用之才。不久他和许瓦布两人分担了布拉德克工厂、霍姆斯特德工厂的工作。

卡内基由于网罗到许瓦布这样的人才，像意外发现金矿般高兴。连日来心情格外愉快。但他也认为：与众不同的天才型人物也要予以特别注意，并不能无条件地信赖。

由于已将工厂委托给以汤姆为首的佛里克、琼斯、许瓦布等青年人后，卡内基过着异常舒适的生活。当时的纽约中央公园比现在更加青翠苍郁，清新宜人，是市民特好的休憩场所。每天早上，卡内基都在中央公园骑马散步，过着乡间绅士田园般的生活。

栗毛色的纯种马，发出令人愉悦的踢踏声。和着动听的乐意，尾随其后的是，骑着白马，头上戴着插有羽毛的无边帽，穿着苏格兰羊毛长裤的高贵淑女。

她就是纽约城有名的大批发商人怀特菲尔德美丽的千金小姐露伊。她的年龄在30岁出头，脸形稍大，瓜子脸，慧黠的蓝眼甚为迷人，擅长小提琴。他们二人已订婚了。

卡内基的举止，就像年轻了10岁的绅士一般，他送这位女子返回48号街西区35号——现在百老汇中心街附近的住宅。她守寡的母亲正在屋中等待2人的归来。经营大批发商店的露伊的父亲已经亡故。

由于婚期还遥遥无期，不仅露伊本人，特别是她母亲深感不安，甚至有些不高兴，虽然她左手上的订婚戒指闪闪发亮。

出门旅行的卡内基并没有忘记给露伊写信，但不是情书。他这时到了中国。他告诉露伊，他由香港进入广东，正在读孔夫子的书。东方有很多值得学习的美德。他在印度修习释迦牟尼佛教，也买了一些印度教的书籍。在所有的宗教教义上，都有近乎相同的善恶戒律。因此，不能仅受一种宗教戒律的拘束。

在新加坡还碰到了一位名叫霍纳挺的青年，他搜购了许多珍禽异兽，说要拿到纽约的博物馆去，狮子、老虎、象、鳄鱼、猩猩、狗熊、袋鼠……他对这些充满着浪漫气息的生意产生了共鸣。据说它们可以卖到相当高的价钱。当他看到那青年观察动物时的愉悦神色，不禁疑惑，甚至开始怀疑他的冶铁买卖的意义。

露伊将这封信拿给母亲看时，她冷笑了一声，他以为卡内基的脑筋有点问题。

卡内基在寄给母亲玛琪的信中这样写道：

“16世纪，在印度，建造了回教帝国的莫卧尔人的第五代皇帝，为爱妃建造了一座庄严华丽的白色大理石灵庙。就像流经深山森林中的小河，或是像照在森林中的淡淡的月光一般。灵庙带给我心灵永恒的安静，直到我去世。我眺望了良久，并思量着。这不仅可说是喜欢，也不只是一种旋律的产生，这种感觉就像被柔软的白雪包围一般……”

卡内基这位已完全成为“自由人”的人，每年造访伦敦，都要与英国政府要人诸如克莱斯顿、罗兹伯利、鲍佛尔等交往，并与他们交情颇不错。此外，光是在英国境内，就买下了7家报社。他要对顽固且保守的英国人，鼓吹“进步的思想。”因此，卡内基并不是如同露伊的母亲怀疑的那样发了疯。

克里森山庄在阿勒格尼山脉的高地上，位于匹兹堡东方约80公里处，距宾夕法尼亚铁路的亚吞那调车场，以及斜坡运输车通过的地方不远。

克里森山庄是维多利亚格调的哥特式建筑，天花板相当高。砌在每间巨大房间墙壁上的落地窗，从地板到房梁，全是以彩色玻璃装饰。环绕着建筑物阳台外侧的广大庭园，美丽的野花绽放着，野鸟成群往来

其间。

这是安德鲁·卡内基为母亲玛琪建造的别墅，但玛琪并不特别喜欢它。搬入豪邸，需要很多仆人。而且需要雇用厨师。反正不要的理由一箩筐，而她喜欢的却是纽约温莎旅馆的生活。在那里，房间的地上都铺着厚厚的绒毯，而且即使在深夜，也可叫人将自己喜欢的食物送到套房来。

她已经习惯于使用银制的餐具、中国制作的器皿……及意大利制的大理石器具。只有这个夏天，她没有离开克里森山庄，因为已无法离开了。就如老树朽了一般，玛琪的体力日趋衰弱，整天躺在床上昏睡着。

前往诊治的医生警告说：“有转为肺炎的危险。”卡内基决定尽量留在山庄，照顾母亲。躺在病床的玛琪发觉露伊没来。卡内基已经决定跟她分手了。

有句格言说：“马要外观，男要内在”，而女人呢？

在中央公园的绿荫场上，骑着马的她，的确很迷人。

他虽然嘴上说要分手，但真的放得下吗？

过了50岁的大事业家，现在仍然是孤单一人，没有成家。这点，让谁看来，都觉得极为反常。对于这种结果，无疑玛琪要负上一半的责任。她对于卡内

基在克里森山庄轮番招待女友们，大表欢迎。不过，她很少到临近的山脉旅馆去亲自招待她们。而特别是对于露伊，不知为什么，母亲话中总是带着嫉妒的语气，好象存在某种偏见。

“汤姆病倒了！”这一消息从匹兹堡传抵克里森山庄，是在盛夏的时候。往年克里森山庄非常凉快，只有今年例外，不知为什么，总是闷热异常。卡内基乘马车下山，换乘宾夕法尼亚铁路，赶到匹兹堡，汤姆躺在霍姆坞德镇的住宅中，看到卡内基时，提出了想辞职的想法。

卡内基看到弟弟形色憔悴，面无血色，心中大为内疚。汤姆以微弱的声音说完“让我辞职”后，又陷入昏迷状态。

卡内基凝视着昏睡状态中的弟弟，懊悔之意不禁涌上心头，直到这时，他才突然想到：自己对弟弟过于苛求了。

他对于自己的弟弟汤姆并不十分了解。汤姆和柯尔曼的千金小姐露西结婚，熔矿炉也以爱妻的名字命名，踏实地经营着钢铁制造，并且深爱着家族的成员，过去卡内基强拉他到处奔走，扩张、扩张、再扩张...由冒险到庞大的投资，一切事务都交给汤姆去办，而自己却无拘束地到处旅行，从伦敦到巴黎，甚至到孟买，到广东.....虽然如此，弟弟从没有半句怨言，自

始至终都听从哥哥的话，使公司日益壮大起来，才有今天的规模。可以说，其中一大半功劳应属于汤姆。这时，从昏睡中醒过来的汤姆打断了卡内基的思路。汤姆又以软弱无力的声音说道：“成为世界第一的钢铁大王也该满足了，哥哥，你也该娶妻生子了……”

然后，又陷入昏睡。最近几年，汤姆在哥哥的巨大压力下，开始经常酗酒。这是汤姆为了消除紧张的一种独特疗法，用来补充日益衰退的体力。这些情况，卡内基是深深知道的。他得的是肺炎，所有的药物都不起作用。医生打算放弃治疗了。

在纽约办完事，返回克里森山庄的卡内基，探望过母亲，吃完清淡的晚饭后，就径自回家。这时，他感到自己的身体就像熔矿炉般地燃烧着。

“是感冒吧？或许是肺炎也说不定。”心里这样想着，正要入睡时，传来了汤姆死亡的消息。醒过来的他，刚走下床，马上就倒在了地上，根据医生推断，是伤寒。

1886年的10月，年仅43年的汤姆·卡内基就在昏睡状态中过世了。此时，树叶已经染红了秀丽的克里森山庄，正是落叶的时候，景色异常凄凉。

安德鲁本人并没有参加弟弟的葬礼。

第二天早上，卡内基仍高烧不断，陷入深沉的昏睡状态，意识不明，这种状态持续了两星期。

在克里森山庄里，玛琪像是追随着儿子汤姆一样，不久也咽了气。或许是由于悲伤过度，抑或是人本已风烛残年。

彩色玻璃被卸下，玛琪的遗体被安放在黑色的棺木内，静静地移出安葬，悲剧接踵而至，不断地发生在他身上。

11月底，在纽约的露伊接到了久违的卡内基从克里森山庄寄来的信。卡内基被高烧持续困扰了将近6星期。

寄给露伊的信这样写着：

过去的6星期，我生活在暗无天日之中，今天才能见到光明。

我将大病初愈后的第一句话告诉你，现在我失去了一切，妈妈和汤姆，除了你一人……

我只为你而活，至死为止……

安德鲁

到此，卡内基人生的舞台发生了180°的转变。1887年4月22日，即母亲与弟弟骤然去世半年后，卡内基在30名观礼者的祝福声中，与露伊举行了简单的结婚仪式。1小时后，他们从布鲁克林码头登上富尔达号，开始了蜜月旅行。目的地是伦敦，预定由伦敦再到威尔士，在英国停留大约2个星期。

纽约的报纸刊登了新闻：“钢铁大王卡内基先生，

把位于西区 5 1 街 5 号的富丽堂皇的住宅，以及可获得 2 万元红利的巨额股票，送给了美貌的新娘，新郎卡内基先生 5 1 岁。”

露伊后来只生一女，名字当然是取为玛琪。母亲如果在世，该会有多高兴！

又一个悲剧发生在 2 年后的某天夜里，布拉德克工厂大熔矿炉旁。这天晚上，厂长琼斯上尉正在检视自己刚开发的新熔矿炉。突然，高炉猛烈地爆炸了，并发出巨大的轰鸣声。站在高炉正前方的琼斯上尉，被炸向后方，坠落在矿石车上，头部受猛烈的撞击。他在昏迷状态中被送往医院，虽然院方全力抢救，但终因伤势过重，于 2 天后死亡。

卡内基在琼斯的灵柩前，喃喃自语：“整个布罗多克工厂，是琼斯一手建立的啊！这都属于你。”

对于他所说的话，没有人会有异议。虽然带领琼斯到厂来的亚历山大·霍利也功不可没，但如果没有琼斯的话，布罗多克工厂熔矿炉是无法生产钢铁的，而琼斯本人对布罗多克工厂也算是鞠躬尽瘁了。

正因为有那可支撑镑 5 0 万熔液的巨大“琼斯混合炉”，才能使从许多熔矿炉产生出来的铣铁再熔炼。假如琼斯没有完成改变钢铁的革命，卡内基也不会有今天的局面。特别是琼斯临死前两三年，完成了许多发明，光是铣铁的制造、压延及切断等技术的专利权，

就超过 1 2 件。若把矿炉的运转、建造及机械类零件的专利也算在内，实际上应有数百万元的价值。

住在邓弗姆林的堂弟乔治·拉文达，终于来到这里。身为技师的他，在琼斯过世的晚上，连夜赶去拜访琼斯遗族，致慰吊之意后，请求让他检视琼斯上尉生前的遗物和由他保存的文件箱。

第二天清晨，在葬礼之前，再次访问琼斯家的乔治·拉文达，以战战兢兢的语气对琼斯的遗孀说道：

“这些宝贵的专利不能随便处理。这一切专利财产以 3 1 5 万元卖给我们好吗？为了工厂及公司……”。原为杂货店员的德国移民——天才工程师许瓦布被提升为厂长，代替琼斯的位置。当时，许瓦布年仅 2 7 岁，他是一位颇有野心的自我主义者。

在琼斯死后的 1 年，卡内基提升 3 9 岁的佛里克为卡内基兄弟公司的董事长。

表面上看，刚上任的佛里克只拥有股票的 2%，但佛里克的手腕是相当厉害的。在他就任董事长的第二年，通过各种途径，公司纯利即达 3 5 0 万元，第三年就跳到 5 3 5 万元。

狄克仙钢铁公司与霍姆斯特德钢铁公司一样，是由匹兹堡的 6 位钢铁业者联合投资兴建的。他们所发明的压延铁轨制法，被公认是全美数一数二的。

佛里克告诉卡内基：匹兹堡的狄克仙钢铁公司因

罢工而濒临倒闭，正是买下它的好机会。

若买下狄克仙，要垄断全国的铁路用铁轨就不再是梦想。

卡内基对此兴趣十足。

佛里克首先出价60万，但遭狄克仙拒绝。卡内基只在一旁冷眼旁观，你佛里克还能有什么手腕呢？

就在这期间，发生了令卡内基吃惊的事情，宾夕法尼亚铁路、俄亥俄——巴尔的摩铁路，连联合太平洋铁路也转来如下消息：

“不知是谁散发了奇怪的传单给全美的铁路公司……据说狄克仙的铁轨，材质缺乏均一性，是有缺陷的产品……”

狄克仙最终以100万元的低价卖给了卡内基，这是天上掉下来的金蛋，在合并的第二年，收益就达到500万元。

佛里克在布拉德克工厂与霍姆斯特德工厂之间，以铁桥铺设相连的铁路，与匹兹堡的狄克仙工厂，也铺设三角形的连接铁路，之后，卡内基一举将资金增到2500万元，公司名称变更为卡内基钢铁公司。

这时的2500万简直是天文数字。卡内基公司是世界上最大的钢铁公司。不久之后，又更名为US钢铁的巨大企业集团，由卡内基钢铁发展到US钢铁的历史，就像卡内基兄弟公司变更为卡内基钢铁公司一样，

并不是纯粹的事业扩大史。

卡内基带着新婚太太，前往英国及巴黎等欧洲大陆旅行的次数，比从纽约到匹兹堡的次数还多。而他紧握住的新公司股份，仅过半数，只有1383.3万元，其余是亨利·菲浦斯占275万元，亨利·佛里克占275万元，乔治·拉文达占100万元。另加上4位股东的50万元，及15名股份较少的股东。这些人中除了喜好旅行、艺术、住在霍姆坞德镇的邦迪波特这位好友外，还有年轻力壮、朝气蓬勃的工程师，与从苏格兰来的亲戚子弟。

以275万元高居第2位的股东亨利·菲浦斯，代替了死去的弟弟汤姆的角色。但公司营运的实权却完全控制在佛里克手中。

1892年7月6日拂晓时分。闷热的清晨，天还没亮。

霍姆斯特德的罢工开始了。

在淡淡的月色中，一艘大拖船从匹兹堡驶出，迟缓的发动机声音，在莫农卡黑河面上响着。这艘拖船拖着2艘舢舨，朝着霍姆斯特德工厂的码头驶去。拖船的船舱和舢舨上，有近百名彪悍的男子，他们手持来福枪，全副武装，舢舨发出迟缓的声音前进着，它是佛里克秘密签约的皮卡顿警备公司的船只。“警备公司”名称很好听，但事实上却是俗称“破坏罢工”

的武装暴力集团。

卡内基一如往年，在妻子的陪伴下前往苏格兰的拉诺克牧场避暑。在前一天，他下了一封严厉的指令电报给佛里克：

“贵电敬悉。获知阁下果断的决意，忧虑顿消。纵使工厂内杂草丛生，也不再雇用反叛之徒。胜利属于我们！”

卡内基的这封电文，在以后成为遭致非议的根源。

“万人制铁镇”的霍姆斯特德已成为革命的战场，全美钢铁劳工联盟占据了镇公所、警备局并进入生产管理体系。

佛里克所雇用的皮卡顿警备公司的拖船，趁着天还未亮，由码头进入工厂内，动用武力。此时正当拖船驶抵第一码头。

陆上响起数发枪声的同时，汽油倾入了河中，估计汽油刚好流到舢舨时，炮弹发射了出去。舢舨立刻烧毁，造成11人死亡，60人受伤的大惨案。皮卡顿举白旗投降，他们被迫解除武装，拉到镇上游行。这些警备公司的“破坏罢工”男子，在镇上再次受到袭击，牺牲惨重。

在这种情况下，佛里克请求州长出兵帮助。7月13日，斯诺登少将率领8000人的骑兵队，进入霍姆斯特德工厂，终于镇压了暴乱集团。霍姆斯特德

的罢工风波，世界各地都作了报道。这时，“纽约世界日报”成功地和在苏格兰的卡内基联络上。他正在一处远离铁路及电报局的牧场内。这家报纸刊登了卡内基的发言：

“工厂的事全权委托佛里克，我不能表示任何意见。”

这则消息一经发出，全美舆论哗然，交相指责卡内基。

7月23日午后2点左右。吃完午餐归来的佛里克，在匹兹堡的办公室内，正和股东莱休曼商谈一些事情，突然，有一位持枪的年轻男子闯入，举枪射中佛里克。第一枪贯穿佛里克的左耳后，从颈子进入头部，第二枪命中右颈及肩膀，第三枪幸亏没有击中，佛里克大量出血，莱休曼立刻将这名歹徒制服在地。

歹徒用刀子猛刺佛里克的腰及臀部。这时，获知骚乱赶来的职员，要射杀这名歹徒时，佛里克嘶喊道：“不要杀他！”

这名歹徒闭着嘴咀嚼着。逮捕他的职员将他的口扳开，原来他在吞水银胶囊，企图自杀。

佛里克在取出子弹的手术中拒绝麻醉，令人大惊失色。

歹徒是俄裔人，叫亚历山大·巴克曼，时年25岁，是无政府主义者。据说他是在罢工事件后，由劳

方所派出的刺客。但根据法院的记录，此事系专门破坏罢工的暴力集团，要求佛里克增派“破坏罢工的帮手”未能如愿而寻衅滋事所造成的杀人未遂的暴行。

巴克曼最终被判刑 21 年。英勇的佛里克因这一事而名声大噪，而对卡内基抨击的舆论却更加高涨。

《伦敦时报》社论称：“卡内基的立场是违反常情的。公司代表虽然替他辩解说他以对工会运动一贯持道义进步主义立场而著名。但现在他必须回答这样的问题：他在客居苏格兰期间所发表的标榜工会承认主义的‘合乎逻辑’的讲话，为什么在美利坚合众国不予实行？”

《伦敦金融评论》也撰文说：“由于不知羞耻地追求财富，这位美国自由主义者破坏了他自己因向其故乡捐赠图书馆而获得的荣耀。”

《圣路易邮电报》更是直言不讳：“英勇的佛里克，卑劣的卡内基。只要这位卑劣者说一句话，流血的惨剧或许就可避免。……据说现在卡内基没有回美国的意思。”

英美的报纸对他交相责难，华盛顿议会召开特别委员会，调查霍姆斯特德工厂的流血事件时，当然也有必要倾听卡内基本人的心境。欲以这事件为界限，开始疏远佛里克，这种意图是不难想象的。

问题是，假如疏远佛里克，谁可以取而代之呢？

除了意外死亡的琼斯上尉发掘的食品杂货店员许瓦布外，不作第二人想。而更重要的是，在卡内基的心中，起了巨大的变化。

在美国工业界的工会发展史上，霍姆斯特德的罢工风潮占着什么地位呢？刚好碰到1892年的总统选举。这次选举是采取高关税政策而使卡内基获利的第23任现任总统哈里逊与克利夫兰竞争。

选举的焦点是取代关税争论的劳工问题。尝到一次落选苦果的克利夫兰，虽说是民主党，但因为在前一任的任期中，也采取高关税政策，所以他拟以“每日一物”为题目的时候，美国的选民突然强烈地关注起卡内基钢铁的流血事件。

“因高关税政策而中饱私囊，获得暴利的，只是资本家。劳工也应分沾利益。”广大民众阶层的舆论，受到这一事件的刺激，对自第16任总统林肯以来长期执政的共和党政治——专为维护资本家的政策，提出了质疑与批判，形势转而对民主党大为有利。

促使卡内基在与佛里克正式决裂的原因，虽然只是起于一次非常小的争吵，但冰冻三尺，并非一日之寒。

隔了许久，才从苏格兰的斯吉伯堡回国的卡内基，前往纽约的办公室时，恰巧碰到从匹兹堡来的老友伍卡。

卡内基对他说的话，与其说是失言，还不如说是存有挑拨的意图。

“佛里克嘛，他跟我合伙共同经营佛里克焦炭公司。而他竟然不签定新契约，以便将焦炭产品交给卡内基钢铁。你说奇怪不奇怪？”

伍卡事先就知道这件事情，但他默默地听着。佛里克焦炭公司虽说是合伙，但却是佛里克所创立的公司。当经营困难时，在麦隆的介绍下，股份对半平分以来，公司的经营全权委托佛里克。

因此，全部的产品都交给卡内基钢铁。但是，契约上没有定每吨的交货价格。

“佛里克不以目前每吨 1 . 5 元的价格签约……”

这种最纯良的焦炭，销往需求量最大的西部时，市价每吨是 3 . 5 元，而卡内基却一定要佛里克卖 1 . 5 元，但这哪能同日而语！

伍卡与佛里克是好友，也是佛里克焦炭的股东，他心里虽然如此想着，但在卡内基面前却不表示自己的意见。

卡内基骂出恶毒的话：

“因为贪得无厌，才会遭到歹徒的枪击啊！”

第二天早上，佛里克送来一封信给卡内基钢铁公司的董事会。那是佛里克的辞呈。卡内基接受了他的辞职，佛里克的继任者，是许瓦布，他成了董事长。

每年都要到斯吉伯堡避暑的钢铁大王，一天正啜饮着红茶。当他读毕经营管理报告时，脸色骤变，命令秘书拍发电文：

“钢轨、钢管、铁板、铁骨、铁钉，整个工厂进行全面扩张计划！购买铁路及船只，以及扩大煤与焦炭的水陆运输网！”

许瓦布在夏季接近尾声的时候来到斯吉伯堡。他们摸清敌手是摩根。

宾夕法尼亚铁路的运费涨价了。卡内基的老巢宾夕法尼亚铁路，也在摩根的控制下，卡内基当即决定，着手铺设并行铁路，好让他们大吃一惊！若建成两条铁路的话，铁轨的需要也会增高！卡内基意气昂扬，但仍掩饰不住有些微的气馁。

1898年，继克利夫兰总统之后，第25任总统麦金利趁古巴的暴乱，及缅因号战舰在哈瓦那湾爆炸事件为导火线，发动了美西战争。而在1900年“华尔街大佬”摩根与“钢铁大王”卡内基也展开了决战，战况较之美西战争还要激烈。

美国攻击西班牙，在太平洋夺取关岛，使菲律宾独立，古巴开始受美国的影响，加勒比海的岛屿及波多黎各成为属地，并在墨西哥一带，掌握了控制权。这一场战争，使得匹兹堡的钢铁需求量高涨，美国的国际声望日隆。因此，摩根向卡内基发动的“钢铁战

争”更具有历史意义。

控制铁路的“华尔街大佬”摩根，下达指令：这次作战目标是钢铁。而这只是在一次很偶然的时机中注意到的，这位“华尔街大佬”并不轻易地放过这种机会，时代正步入需要大量钢铁的阶段。

在钢铁需求大幅度增加的美西战争前，摩根将高级干部送入伊利诺钢铁及明尼苏达钢铁两家公司，以此作为融资条件，而握有实权。但与卡内基钢铁相较之下，只不过是中小企业而已。由于战争导致钢铁暴涨，摩根的兴趣由铁路转到钢铁。

陷入战国时代的各小规模钢铁业中，被称为“百万赌徒”的企业界奇葩盖兹，是一位热中投机的钢铁企业家。这时，刚好新泽西州通过一条州法律，准许一家公司可持有另一家公司的股票，商人们为了逃过禁止垄断的联邦法律，纷纷在新泽西州设立公司。洛克菲勒的标准石油也是在这种情况下设立的，而盖兹也在同一州内，设立了美国钢铁既铁丝公司。

盖兹为合并各州的小钢铁公司，聘请精明能干的芝加哥律师加利，向摩根请求融资，合并中西部的各钢铁公司，组成一家称为联邦钢铁的公司。

摩根应允给盖兹资本的支援，在这时，他企图一网打尽，他采取的战略是与15家白铁皮企业公司订下企业合同，侵入宾夕法尼亚，围攻匹兹堡。

国家钢管公司与美国钢圈公司首先入网，落入联邦钢铁公司的圈套。摩根野心勃勃，一心想主宰钢铁世界。

德皇威廉二世筹备建造巴格达铁路，及建造强大的海军舰队，露出意图染指地中海与东方的野心。德国租借到中国的青岛后，俄国也胁迫满清政府，租借到了旅顺、大连。一时间国际形势风起云涌，掀起了瓜分中国的狂潮。

创设一支运费比德国、法国及控制世界海洋的大英帝国还要便宜的美国商船队，垄断世界的海上运输，这才与美国的富国强兵政策相关连！沉浸在这种幻想中的摩根，眼前挥不去的是，那位冷酷拒绝汤姆·斯考特的贷款签字，留着白胡子傲慢不逊的苏格兰人。

许瓦布脸色沉重地报告，战端当然由摩根一方挑起。

卡内基如银丝般的头发、胡须被天花板撒下的灯光，照得闪闪发光。

联邦钢铁下的关系企业及摩根所属的全部铁路，一齐取消了对卡内基的钢铁订购。卡内基鼻里发出一声轻哼，将视线移向窗外，一时不知如何决策。

他这时想起哈里逊共和党政府时代的摩根，与总统交易的事。当哈里逊的共和党政府通过白银购买法时，都料到会发生经济恐慌。那是因为银本位已不合

时宜。总统屈服于国内产银业者的政治压力甚为明显。由于白银购买法的通过，被政府收购的白银增加，黄金流向国外，预料中的经济恐慌终于到来，他与许瓦布开始探讨，协助那些经济恐慌的人就是摩根及伦敦的罗斯查尔。

在华盛顿的白宫，摩根与总统举行秘密会议时，他知道国库只剩下900万元的黄金。因此，摩根强迫总统要求提取1千万元的黄金。于是，总统答应了他的要求。还将黄金融通给摩根的是伦敦的犹太金融投资家罗斯查尔。

大学俱乐部是纽约历史悠久的社交俱乐部，建材使用坚固且昂贵的橡树，格调高雅。为许瓦布举行的餐会在这里举行，摩根也应邀参加，坐在许瓦布的旁边。餐后，许瓦布发表演说。起初，由于摩根在坐，稍显怯场，但愈说愈精彩，是一次极为精辟的演说。当晚，摩根、许瓦布两人成为知己。在纽约，再次招待许瓦布的是精明强干的律师加利，第二回合的碰面，是在麦迪逊大道的摩根办公室进行的。这次是秘密会谈。

摩根滔滔不绝地讲着，他很担忧德皇的野心，他提议，美国的钢铁业必须统一。

“贝斯列赫姆钢铁是否合并还在考虑中，但担任大合并主角的卡内基钢铁，则是绝对必要的。”

这是半世纪以后的事：当 US 钢铁计划提高钢铁价格时，恐怕引起通货膨胀的肯尼迪总统，为封杀 US 钢铁的涨价，说服居钢铁业第 2 位的贝斯列赫姆钢铁总裁，推翻 US 钢铁的战略。而摩根在 50 年前，就已经具有和肯尼迪战略同型的说服术。他威胁说：

“卡内基若拒绝的话，就找贝斯列赫姆谈。”

在纽约郊外的戚斯特郡，有圣安德鲁高尔夫俱乐部，该俱乐部与苏格兰的高尔夫发祥地同名。卡内基的别墅建在丘陵的上面，可俯视整个球场。

许瓦布到这里拜访，和卡内基夫人会面，请求她安排和卡内基打高尔夫球。打过一场，淋浴之后，进入书斋的许瓦布，谈起合并的事。

听完许瓦布的话后，卡内基突然站起来，拿来一张纸及钢笔，他在纸上写道：“1 元 5 角。”然后交给许瓦布，笑道：

“告诉摩根，大合并案相当有趣，不妨参加。”

参加条件是要大合并后的新公司债，不要股票。至于新公司的公司债对卡内基钢铁资产的时价额应以 1 元对 1 元 5 角的比例计算。

他的股票以时价卖掉了，他不要大合并后的 US 钢铁的股票，而要具有黄金保障的公司债，希望以 1 对 1.5 的比率兑换！

对卡内基而言，这决不是吃亏的交易。

摩根接见了许瓦布。从卡内基的代理人手里，接过纸条，确认了纸条上的字是卡内基所写的后，说道：

“我接受。”

就这么一句话，同意了卡内基方面的条件。这时卡内基65岁。摩根打算请卡内基到华尔街23号摩根总公司，但卡内基拒绝，他说：“从第51街到华尔街的距离，与从华尔街到第51街的距离是相同的。”于是摩根只好屈尊去拜访卡内基寓所。这是史无前例的，他从未去过别人的寓所或办公处。

商谈达成结论，以华尔街的评价，据说有3亿5千万至4亿元，超过美国当时的国防预算。一旦合约，以具有黄金保证的US钢铁的公司债付清。因此，匹兹堡意外地成了淘金地。

在这里淘金的一位叫莫里逊的苏格兰移民，是卡内基的远亲，也是股东之一，他建造了红墙的大宫墙；获得600万巨款的汤姆·卡内基的遗孀，在佛罗里达兴建大宅院；亨利·菲浦斯在纽约兴建出租公寓；受许瓦布提拔的一位年轻股东，从欧洲请来有名的画家，为他太太画肖像。

1887年，是卡内基母亲与弟弟亡故半年的时候，卡内基写信给好友自由主义者葛莱德斯顿说了一句名言：

“人死而富乃是最大的耻辱。”

可是，在2年后，他把一篇题为《富豪的福音》的文章，寄给了《北美评论》杂志。文中提到他对财富的两种假定分配法。第一种方法：将遗产分赠给亲戚，这是一般人最常选择的方法。第二，依照遗言，捐赠给社会。不过，卡内基家的金库几乎已空，依《文学文摘》的记载：“遗产仅剩3000万元；2000万元归卡内基公司的残余财产管理法人，剩下的1000万元作为给邓弗姆林的亲戚、友人每年1万元年金的基金及给原美国总统塔夫脱及原英国首相劳埃德·乔治年金1万元的基金。剩余的小额金钱作为佣人的年金。”

1910年卡内基国际和平基金会成立。基金分配是美国2.88亿元，英国6200万元。至于他的遗孀及女儿，大概在生前就已分配完毕。

卡内基1919年8月11日去世，享年84岁。他死时《纽约时报》发表了一篇社论，说：“在遗言里，卡内基说完了一切。”