

第一章 美国的威力

一 时代的变迁

准备摸黑迁移

1848年，他们全家背井离乡，远走美国，此年，激烈的革命风潮席卷了欧洲大陆，时代进入转型期。

2月24日，巴黎人民攻进图勒里皇宫，促使第二共和政权成立，且于宫殿的墙上写着：

“巴黎人民将自由、平等、博爱推展到全欧洲。”这“崭新的福音”传到斯德哥尔摩、莫斯科、塞尔维亚，以及都柏林。

虽然有人预测保守的统治阶级会垮台，但反动势力的退却是暂时的，革命浪潮不久即被镇压。

拿破仑三世从英国回国，就任第二共和总统后，巴黎的革命旋风即吹遍意大利、德国，及奥地利等国。3月，维也纳的革命也汹涌澎湃起来，保守反动的中心人物——梅特涅垮台，这个奥地利宰相被迫易容逃往英国。

英国也因无产阶级参政运动的“民权主义运动最后大突击”而颁布戒严令。意大利爆发了脱离奥地利统治的独立运动。另外，匈牙利的马札尔人也奋起反抗，旧时代敲起丧钟，随着平民阶级对特权阶级的大反攻，新民族主义开始勃发、兴起，旧时代开始崩溃。

而就在这一年，加州内华达山中发现金矿。

正值移居匹兹堡的安妮姑妈寄给安德鲁·卡内基母亲的第三封信送达时，卡内基的双亲正由于“社会主义运动”的挫败而遭受严重的打击。

“在前两封信中，曾告诉你们还不宜来，但现在似乎是空前的大好时机。这里的工作机会很多，大可一展宏图。”

安妮的前两封信，分别是在她赴美之后的距今4年和2年寄来的。“此处工作机会有限切不可贸然前来匹兹堡等地”，前两封信警告他们不能赴美，措辞甚为严厉。而这回却很明显指出，时机业已成熟，遂鼓励他们作移民的打算。

经彻底商量，卡内基的双亲决定离开久居的故乡邓弗姆林，移居匹兹堡，此时是1848年4月，卡内基12岁。

母亲比父亲还要果断、积极：“既然决定了，就连夜赶路……”

在苏格兰，“移民美国”称为“flit”，意思是趁夜摸黑迁移，或偷偷溜走。

父亲威尔（威廉）虽然决意移民美国，但临到要变卖家产，摸黑迁移时，硬是狠不下心拍卖那些已经报废的纺织机，总有点依依不舍，而刚强的母亲，毅然低价强行卖掉那些物品。

邓弗姆林约在北纬56°线通过的位置，在世界地图上较莫斯科更为偏北，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。

在莎士比亚的悲剧中，杀掉名将麦肯斯的苏格兰国王马尔科姆三世，为击退英格兰军的入侵，曾在该海湾内的邓弗姆林筑了一座城堡。对岸的爱丁堡虽然亦有城寨，但却十分简陋。

为对抗西敏寺，马尔科姆三世的儿子大卫一世建造了大寺院，被烧毁后，

只剩断壁残垣。

年少时，卡内基时常随着教历史的叔叔拉文达到处参观古迹，因而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实均了如指掌；他所具备的历史知识已远超过与他同龄的孩子。

他常侧耳倾听叔父讲故事：“在城外湖上的小岛上，有苏格兰女王玛丽的城堡废墟……”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人了迷。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。

在万里无云的日子里，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。他一人扶养乔治长大，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。父亲不喜欢农事，故经营纺织厂。该城可以说是以家庭纺织工业起家的。他们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，家里的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，工人陆续被解雇。

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，在卡内基家族中的一部分成为美国移民之后，而威尔一直到最后才移民，这也许可能是其割舍不下，或是对手工纺织业仍抱着一丝希望。当然，或许威尔内心仍在期待着社会主义运动。

卡内基的母亲玛琪（玛格丽特的昵称）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。

他曾因诗歌朗诵会上的优异表现而获得奖学金。

父亲织布时，经常应着纺织机的韵律，低吟这首诗：

“继承华莱士血统的苏格兰人，在英雄布鲁士王的率领下浴血奋战；鲜血染红了大地，荣耀归与苏格兰人……”

母亲在一旁边缝鞋，边琅琅上口地应和着，而卡内基往往在穿线的时候，内心还默读在学校里学到的诗及文章。

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位好友合办了一个读者会，大家时常聚在一块朗诵、读书。

移美人数逾 18 万

维斯卡塞特号帆船逆流溯行，在格拉斯哥载客后，顺运河而下，驶出福

斯湾，直奔大西洋。

光是苏格兰，这一年就有 188233 人移民美国。他们分乘船只几百艘，远涉重洋，驶向美国，苏格兰经济恶化由此可略见一斑。

据文献记载，邓弗姆林比意大利的西西里更为不景气。

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。

因为卡内基帮着船员做了一些杂事，所以享受到一般旅客所没有的特别餐点。五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，举步行走得躬背倾腰，否则就碰头。总之，这是一次愉快的海上旅行。

第 50 天，船终于在纽约湾的卡斯尔·葛登近海停泊，全航程约计 6400 多公里。在甲板上，映照着朝阳，可远眺布隆克斯与长岛呷角的风景。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。

“玛琪——”

完全出乎意料，在码头上呼唤的人，竟然是她少女时代的闺中密友史罗。史罗的先生以前与威尔是纺织同业，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。

在史罗家住宿一夜，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 2 条，我建议你走北方的迂回路程。”办事处的人这样提议。

所谓迂回路程即绕经伊利湖。

“另一条路程呢？”威尔内心紧张，战战兢兢地发问，声音有点涩。卡内基与母亲在一边提心吊胆，不断地拭去黄豆大的汗粒，然而仍然凝神注视着地图，静静地听着。

“坐火车南下至费城，然后再到匹兹堡。”

“为什么绕经北部伊利湖较好？”

他们的对话进行得还顺利，因为威尔浓厚的苏格兰口音，说话时一般的美国人很难听得懂，幸而移民协会的办事员能听懂苏格兰英语。所以他们之间的沟通并不是十分困难。对于卡内基来说是特别想走费城那条路的。因为这样他就可以目睹以建国之钟和富兰克林（1706～1780 年，美国的政治家及科学家。）而闻名于世的费城了，况且还可乘火车呢。

“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，可连接运河与运河，而且驿马车的路况也很好，是由石块铺成的。不过，要花不少钱喔！每 1 哩（约 1.6 公里）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，她去向甚坚。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滇，“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先令相当于美金2元5角，现在艾丽已存了20英镑。这笔“巨款”本来是准备用来盖房的。

“那盖房子的钱呢？”

“再存啊！”

“那怎么行？”

“这是我的一点心意，请收下吧。”艾丽浓厚的苏格兰口音内甚至掺杂着恳求的成份。

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。”玛丽的声音融化着这种浓酽的友情。

卡内基在晚年的回忆录中写道：

“印度教徒将恒河畔的巴纳拉斯视为重要的圣地，对回教徒而言，麦加是他们的圣地，基督教徒的圣地是耶路撒冷。而邓弗姆林对我来说是倾注一生情感的地方。”

卡内基眼前闪过牵着堂弟乔治站在海岸岩石上的情景：邓弗姆林古老寺院的塔尖；不住挥手，直至视线内再没有拉文达叔叔……夹杂在喧闹嘈杂的纽约移民间，不禁预想途经北部迂回路线到达落脚安户的匹兹堡后，会是怎样的境况，会发生什么事情。

“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。

“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。

二 宾与皮特

费城——美国的革命发祥地

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。此时的费城对于象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。

这其中的道理可以从约翰·D·洛克菲勒他那当过密医的父亲，曾舍弃纽约的农田，沿着伊利湖，到俄亥俄寻找新天地中觅得。纽约与费城当时和旧大陆没什么两样，土地上的阶级差别束缚着、约制着新来的移民。卡内基的双亲于此是十分了解的。

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。

威廉·宾的父亲贵为总督，曾提供给查理二世及约克公爵军费，因此，宾虽然是教友派教徒，但仍被允许在德拉瓦河西岸开辟殖民地。他率领教友派教徒，来到宾夕法尼亚州。

教友派反对战争，并曾站在反越战的第一线。该派虽属基督教的一支，但却提倡反教会主义，信徒与教职人员没有区别。他们敬畏圣灵的权威，若有圣灵感动，谁都可以传教，具有崇尚自由与爱好和平的传统。该宗教名称的由来很特殊：当教徒一感到圣灵充满时，精神便会相当亢奋，继而浑身颤抖，因取名“战栗者”。

虽然宾对印第安人采取友好政策，并与印第安人缔结了著名的“协定”，但宾回国后，宾夕法尼亚州，随即转变成双方激战的场所，双方争夺的焦点。

宾夕法尼亚州以月桂树为州花，风俗纯朴善良，州民工作很勤奋，其中50%为农民。

阿巴拉契山系的阿勒格尼山脉纵贯州内，整个州的森林面积广阔，地形类似瑞典。州的1/14是河川及湖泊。教友派的农民，并没有将田产留给子孙的风气。

冠以威廉·宾之名的宾夕法尼亚州最初殖民者是荷兰的毛皮商人。但他们并没有设置开拓地，所以，一般认为，最初的殖民者是在特拉华河西岸，建造圆木小屋的300~400个瑞典人。

他们沿特拉华河上溯，拓展村落。

18世纪前半叶，困路易十四的高压统治，迫使德国人集体放弃荒芜了的莱茵地，横越大西洋，前往宾所开拓的自由新天地，寻求新的希望。这时期，大量的德国移民者涌入宾夕法尼亚州。接踵而来的是荷兰人及具苏格兰血统的爱尔兰人。法国人不甘示弱，随即紧跟投入这块土地，诸色人种混合成美国新州的基础。这也是这里成为革命的发祥地的顺理成章的理由了。

革命前，德国的移民占全州人口的1/3，人数超过10万人。这群移民者中，有位名叫李登哈斯的工业家，他在英国的殖民地首先建造纸厂，随后设立啤酒厂、纺织厂以及玻璃工厂。宾夕法尼亚的制铁工业，可追溯到革命以前，1720年左右，铁矿及煤矿受到注意。此时，德国人与威尔士移民，

在流经费城西北方的楚尔基尔河溪谷，开始铸铁。他们把水车装设在费城北方约 80 公里的特拉华河的河床上。据说以此动力铸造出来的铁制品质地非常优良。铁厂在革命以前一直向西扩展，由总督府官吏及审判官在内的 8 位事业家共同投资兴建。萨斯科哈那河畔逐渐成为制铁中心。德国农民最早将石灰质的坚硬土地，开垦成小麦的大谷仓。

在萨斯科哈那河岸地带制造的铸铁，大部分都运到费城，加工成白铁皮板、钉子及农耕器等等。剩余的铸铁则输往英国，但此时还不是匹兹堡时代。

英法匹兹堡争夺战

与大西洋岸的费城相比，位于俄亥俄河与亚利加尼河交汇点的匹兹堡的开拓程度与之大相径庭。

俄亥俄河与密西西比河汇合后，流向新奥尔良的河口。注入墨西哥湾。俄亥俄河流域北部尤其是宾夕法尼亚州两内陆河之间的地带，受法国的影响最大。

法国曾唆使狩猎于阿勒格尼山麓及两河流域的印第安人入侵宾夕法尼亚，这深刻影响着内陆带的发展史。那时是 1753 年 10 月，华盛顿（1732 ~ 1799 年）接到英国驻维吉尼亚总督的命令，奉命讨伐南下俄亥俄河的法国部队，而后兵临匹兹堡。

在波托马克河冰冻的恶劣天气下，奉总督之命的华盛顿将军由弗吉尼亚州出发，经马里兰州，进入宾夕法尼亚州，再向西挺进，在雇来的山地人李斯特的导引下，他们越过阿勒格尼山脉的险要处，在俄亥俄河的分叉点（现在的匹兹堡）上筑寨备战。

经过长达 3 个月的征途，华盛顿终于将英国总督的亲笔函送交法军司令，虽然途中，华盛顿始终为断绝音讯的恶劣气候及顽强的印第安人的伏击而苦恼不已，但终究克服旅途艰难：遇到冰冻的山坡路就骑马穿越，逢小河则利用独木舟。

“远道而来，辛苦了。请转达总督阅下：我们法国的上将绝不退却。”

法军司令的回答铿锵有力。这以后，即点燃了 7 年的“法印战争”的导火线。第二年，华盛顿率领弗吉尼亚殖民地的民兵部队，再度远征宾夕法尼亚，结果输得一败涂地。

1755 年，法军在俄亥俄河的分叉（匹兹堡）建筑正式的城堡。英国远征军新司令官布拉德克率领 2200 名大军，进攻这座城市。布拉德克将军从马里兰州的昆市兰出发，以英国所夸耀的强力野战炮兵部队，越过杳无人迹的亚利加尼山脉，强行作战，富兰克林此时被委托征召 150 辆货运马车及马匹。

布拉德克的野战炮兵部队，配备了新式武器，成功地翻越 8 座山。为了顺利完成这一计划，布拉德克先派数百名士兵作前哨，开辟荒地。为使野战炮兵部队的马车顺利通过，他们筑了宽约 3.6 米的新道路，并且于上面铺设圆木，以防车辆下陷。

对于英国远征军而言，尽管先前做了种种准备工作，翻越亚利加尼山脉，仍是极其艰巨的工作，一路上，英国士兵及马匹损失惨重，布拉德克部队在逼近匹兹堡时，又遭到法军与印第安部队的伏击，布拉德克被杀死。而此时出面帮助这支落败部队撤退的，乃是乔治·华盛顿将军。

欧洲本土国家为争夺海外殖民地，在美洲这块新大陆上展开激烈的战争。

奥地利继承战争后，为收复割给德国的失地，奥地利女皇玛丽亚·特丽莎（1717~1780年）和法国结盟。而由于英国与普鲁士（德国）缔结同盟，变成敌对关系的英法两国，在美洲新大陆也展开激烈的领土争夺战。战争的胜与负，直接影响两国在海外殖民地的霸权。

当时英国政府的领导人，在东印度公司总督时代，因钻石致富的托马斯·皮特的孙子威廉·皮特，此时粉墨登场。

由于英国将军事与政治的主力倾注于殖民地战争，形势因而逆转。

美（英）国远征军的新司令福布兹卷土重来，战火再起，再辟西进道路，攻下匹兹堡。

紧接着，美（英）远征军攻陷加拿大的魁北克。7年战争就此告終了，英国大奏凯歌，胜利回师。

因钻石致富的皮特，名字被冠在匹兹堡的头一字。此后，匹兹堡成为美洲新大陆的中原前卫据点，并因此发育成美国一重镇。

军事 政治 经济要地

匹兹堡之所以成为重镇，决定于其地理价值。

自乔治·华盛顿初次远征匹兹堡以来，经7年战争（法国，印第安战争）以及到后来的美国的独立革命战争，匹兹堡之成其为军事要塞，是因为匹兹堡位于俄亥俄河与亚利加尼河两河汇合之处。

另外，宾夕法尼亚的印第安人的动向，和为驱逐印第安人与法军的联军，而开拓的宾夕法尼亚的道路和运河的交通路线，使匹兹堡的地理价值观念，更富于决定性的影响。

这两个原因具有相互的关联性，在匹兹堡的军事价值外，再加上政治与经济价值，匹兹堡形成重镇，是综合原因作用的结果。

被逐出东部各州的印第安人，为寻求安全地带，浮舟漂浪于五大湖及宾夕法尼亚的河川，徘徊于水牛野兽奔突的山野小径，而后来到了亚利加尼山脉的西侧。

7年战争的恩恩怨怨，又激发英法的冲突。

这时，由南方的维吉尼亚向西推进的英国势力，由北方的五大湖向南推进的法国势力，在宿怨的作用下相互冲突。

由弗吉尼亚经马里兰，向西推进的英国势力，为夺取匹兹堡的战略根据地，必须征服印第安的屏障——险阻的亚利加尼山脉。

因此，首先华盛顿将军就开辟了最初的军用道路。

其次，布拉德克亦下令开辟不同的匹兹堡战略道路——福布兹道路。

连接纵横于州内的河流，是这些道路最显著的特征，因而这些路成为中继通路。因这些道路的相连接，费城与匹兹堡之间才能作横向的联络。

1784年，独立战争后。为建设昆布兰与匹兹堡之间的道路，宾夕法尼亚州议会决议发行42000元的彩票。

计划非常庞大，预定路宽约18米。

对于美国的开拓先民，是深知匹兹堡这个心脏地带的存在价值的，以及有必要由该心脏向外辐射出冠状动脉。

宾夕法尼亚有印第安人的存在，是另一个具有历史性的关键。

独立战争（1776年）时，塞尼卡斯、夏乌尼、道拉威尔及庞查克各部族，散布于亚利加尼山麓及五大湖畔一带。这些部族均依附英国，独立战争结束后，也就是说，英国远征军撤退以后，依附于战败同一方的印第安人的命运，得付出错误抉择的代价：

他们被驱逐到宾夕法尼亚以西的荒地。

以道路、运河及铁路与东部沿海都市相结合的中原都市匹兹堡，其经济价值遂急速高升。

同时，长达40年的宾夕法尼亚的印第安战斗史，终于打上了悲剧的休止符。

三 潜能

建设运河网络

在哈得逊河口的码头上，乞丐一般的爱尔兰人中，夹杂着意大利的移民，此外还有穿着肮脏衣服的苏格兰船只揽客。

拖曳着许多沉重行李的威尔一家与送行的史罗夫妇抵达布鲁克林码头时，揽客者嘶哑地高声喊叫，随即蜂涌而上，下手夺取他们的行李。

“算你便宜一点，莱茵船最经济的喔！”

“胡说！这位先生怎么会去搭那种莱茵船呢，乘邮船！”

上溯哈得逊河的汽船有两种：

一种是较大的，上面有客舱，并供应餐点，不过，船票很贵，一哩（约1.6公里）需3分钱，航速每小时3哩（约4.8公里）。

“莱茵船多少钱”

提及价钱，揽客者总露出一副吝啬的面孔，闪烁不定的眼神，逡巡着威尔及玛琪的表情，言道：

“算半分！”

这时已经存在半分的货币了。

卡内基以成人的口气问道：

“速度呢？”

揽客者一脸凶气：

“速度？速度也是半哩（约800米）。”

揽客者似乎要教训卡内基说：

“小孩子有耳没嘴。”

气势汹汹的揽客者。

这种船没有客舱，好象是煤船改造成的，也不供应餐点。

整个晚上，船都溯河而行。

第二天早晨，到达纽约州治的奥尔巴尼码头。

虽然是仲夏，但困哈得逊河很宽，凉风徐来，十分舒爽。破晓时分，可以目睹对岸绿意盎然。

在奥尔巴尼的码头，一些和卡内基同龄的少年，以灵活的动作，换乘船只而来，边走边卖着面包及温红茶。

连接奥尔巴尼到伊利湖岸水牛城的运河全长约580公里，莱茵船走得很慢，大约相当于横越大西洋的1/4的日程，要花上10天以上。

对于好奇心强、又喜欢冒险的卡内基来说，这确是一次愉快的船之旅。莱茵船的甲板很窄，万一碰到下雨天，更令人难以忍受。卡内基却不以为然。船行至水流较急的地方，可以发现运河的堤上，有一匹马正拉着船走。再往西北方溯流而上，可以看到一方细长的水池。这水池是以坚固的木制水门构筑起来的，运河的水路被分成两条，进入两个水门。水门的开闭，可以调节与水池相通的两条运河的水位，以维持水流固定。

看到这项巧妙的工程，卡内基打心眼里佩服。

“小兄弟，你是第一次看到运河吧？”

迎面走来一位身着衬衫及吊带裤的同船绅士。

“不，不是第一次。格拉斯哥也有运河。”

卡内基浓厚的苏格兰乡音。

“你是苏格兰人吧？我也是。”刚才问话的绅士同样带有乡音，他给卡内基麦芽糖吃，卡内基从未吃过这种糖果。

“连接奥尔巴尼与安大略湖的运河计划，早在第二次对英战争（1813年）前就有了，但因战争爆发而耽搁。正式动工于1817年，但计划与战前有所差异，改为到伊利湖的水牛城为止。”

这位绅士似乎移居美国已有很久了，在船上他告诉卡内基各类知识，因而这趟旅程显得格外地愉快。

“为什么？”

卡内基十分好奇。

“首先因为尼亚加拉瀑布的天然障碍，在技术上无法克服，再次是加拿大的法国人强烈抵制。”

“瀑布嘛，绕道不就得了……”

绅士微笑着责怪：

“小兄弟，讲大话容易，你没有看过尼亚加拉瀑布，根本就无法想象它有多大！”

“那运河完成在什么时候？”

“1825年。”

“距现在已有20年了！”

“对啊，这条运河对国西部的开发的贡献真是难以想象……”

“显然的天命（19世纪时，对美国有统治整个西半球之命运的论调）吧！”

“嘿，小鬼，你倒挺了解的。”

绅士非常惊诧。

“拉文达叔叔教的，在苏格兰大家都耳濡目染！”

“你要去匹兹堡？”

“嗯！”

“宾夕法尼亚也有条联合运河，看上去挺壮观的。”

“不知道了吧，小兄弟！”

绅士于是得意非凡，娓娓地介绍联合运河。

第二次对英战争后不久，宾夕法尼亚州议会通过开凿运河的法案，利用从西北方的平原地流入费城的史贵尔基尔河，开凿全长约为170公里的运河。

这条运河始点为费城，终点卡本港，之间落差达76米，途中，构筑93处水闸。

史贵尔基尔运河的水闸宽约5.10米，水池长约24米，也就是说，在全长125公里（较计划扩大）的运河上，构筑93处纵长的水门式水池，以维持水位的均衡。而在这条成功的史贵尔基尔运河延长线上，设计了宾夕法尼亚所夸耀的运河。

“这条联合运河河面较窄。虽然开凿过程中挫折接二连三，但后来都一一克服了，现在，匹兹堡与费城之间，有网状运河衔接。这两个城市之间有亚利加尼河俄亥俄河，及纵横宾夕法尼亚州中部的萨斯科哈那河，萨斯科哈那河注入乞沙比克湾，这与波托马克河一样……”

“您是土木工程师？”

卡内基猜得不错。

这位土木工程师是苏格兰移民，现住在伊利城。

他的身份被猜中后，便滔滔不绝地跟卡内基讲些有趣的事。这大大地激发了这位来自民权运动被镇压的苏格兰的少年的兴致。

“这个国家的运河和苏格兰不同，它不限于国营或州营，很多是私人公司经营的。铁、公路也是一样。”

“私人公司？”

“对呵，象收取通行费的运河，收费公路等，是由私人来经营。它不只运输旅客，因而很赚钱咧！这与苏格兰不一样。”

“那另外还运输什么？”

“从匹兹堡运出农作物、铁，煤……及玻璃、纺织品等输往欧洲。费城是出口港，而纽约是入口港，所以，将货物运到费城。”

克服大自然的力量

“低头！”

每当船从运河的桥下通过，船头便会叫道。

因为桥身很低。

从尤蒂卡经叙拉休斯，散列着红色外墙上漆有色彩的北欧式农舍。

那里的运河上架设着石桥。

一穿过石桥，一定有水闸。船穿过水闸时，每每如此：船夫高声打招呼后，水闸的门就打开来，让船驶入水池内。

——船一进入，门又关起来。过一会儿后，水位上升，使船往上浮，每条船均如此浮起的。

取道伊利湖，再由伊利湖往南，顺伊利运河直下。在博瓦换船，由此再顺俄亥俄河南下，直达匹兹堡。

卡内基与土木工程师在伊利城分手，他们的旅途交谈。令卡内基毕生难忘。

“倾斜地纵贯宾夕法尼亚州的亚利加尼河与亚利加尼山脉，其河流及山壁利弊兼蓄。亚利加尼河从宾夕法尼亚州北部流到你们将要去匹兹堡，在这里与俄亥俄河汇合后再注入密西西比河，最后注入墨西哥湾，成为由东部经五大湖的干道。亚利加尼的山壁，可防止印第安人袭击东部开拓者的村落，但也成为向西部移动的大障碍。”土木工程师简明扼要地介绍。

“看到没有？这里有一个叫约翰斯敦的城市？”

接着，土木工程师摊开地图指着匹兹堡东方的城市言道。

“很东边的喽！”

卡内基忍不住插嘴。

“在约翰镇的东边，又有一个称做好莱德斯堡的城市。亚利加尼的险峻山脉就座落于这两城镇之间。到达匹兹堡后，不妨去看看，其山麓有无数的河流纵横流着。”

土木工程师停顿了一会儿，清清喉咙，接着说：

“为使匹兹堡与费城直通，有人曾提议挖一条贯通这座山的隧道。”

“隧道？”

少年声带都拉紧了，眼睛炯炯有神。

“这是 1828 年的事。”

“也是 20 年前？！”

卡内基以前听说美国是一块处女地，现在，这种早先道听途说形成的观念逐渐消失，余下的只是万分惊异。

“是的。这时，美国已经完成的隧道很短，只有 255 米左右。只有费城郊外的史贵尔基尔隧道，及前次提到的联合运河的隧道，确实很少。”

“先生，那——，亚利加尼的隧道计划有多长？”

“长约 6 公里。”

“6 公里！”

“不过……”

土木工程师顿了一顿，接着说：

“临到要开凿隧道的阶段时，土木工程师中，却没有人自信能完成这项工程，这是由于这个计划是在山麓的两侧挖运河，再凿穿山脉的缘故。山两侧的水位差，几乎使所有土木工程师失去了信心。”

“为什么不造水闸？”

“小孩，在隧道内无法造水闸，就是这个原因，最初的隧道方案行不通，因而产生水路间斜坡运输车的铁路计划。”

“水陆间斜坡运输车？”

卡内基挺直身子，他第一次听到这名词便再也忘不了了。

在离别前夕，土木工程师与卡内基谈到翻越亚利加尼山脉的斜坡搬运装置的事，深深铭刻在卡内基尚未成熟的心灵之中。

令人瞠目结舌的发展

1831 年，亚利加尼的斜坡运输车工程开工，1835 年完工。

在东西两山腰各铺设 5 段上下双向的 4 条铁轨。两侧山腰上，每段都有一根钢索和上下两轨道上的车辆相连接。利用水井吊桶的原理，借助下坡车的重量，拉上坡的车辆。为防止下坡车辆动力过大，车轴采用水压汽缸的车轴煞车器。

全工程长约 60 公里。

山腰的倾斜度，最低 6 度，最高 10 度。

搬运货物时，第一、二段以马匹或骡子来拉升，再借助附有钢索的下降车辆牵引。从第 3 到长 5 段的山顶是陡坡，除了车辆产生的牵引力，另外还使用装有煞车装置的火车头。

“山顶标高约 720 米。”

土木工程师临别之际，微笑着紧握卡内基的手。

卡内基内心陡然燃起一团火，格外地激动振奋，兴奋地想：

“美国并不是未开垦的荒地呀！”

根据记录，1835 年通车时，从约翰镇出发，试乘斜坡运输车的人成功地翻越了亚利加尼山脉。

报导上说：

“试乘者在约翰斯敦用过早餐后，先乘车爬上第一段的 6 公里；车辆是用马来牵引，时速约为 1 公里。然后依序爬升过各段。举目四望，景色壮观怡人，而宾夕法尼亚内陆地方的发展，更令人瞠目结舌。”

顺着山坡的起伏，上升、下降，6 小时后抵达山顶，要是徒手攀登此山，得花三天的时间，途中有全长约 270 米左右的隧道，这条美国最长的隧道从一座岩石山的山腰穿凿而过，工程十分浩大。

来到出口时，大家都感动得说不出话来。此时，科涅玛溪谷壮丽的景观映入眼帘，有如置身世外桃源。”

这是 1835 年的事。

看到如此景况，不仅是年少的卡内基，任谁都会对美国人的潜在能力感到无比的兴奋吧！

卡内基的兴奋程度是不言而喻的。

四 电报信差

西进之门——匹兹堡

匹兹堡位于三条河川的交叉点，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——正确地说，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。它由城堡发展起来，从“西进之门”而繁荣。

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，就迫不及待地写给在邓弗姆林的堂弟乔治。信上提到“阿勒格尼城的人口为 2200 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，三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，鼠辈横行。

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。

卡内基在给他堂弟写的信中，也提及了这件事。

依匹兹堡的中史记载，1820 年该市有 1800 户，人口约 10000 人。

40 年代，人日增至 130000，户数达 10000。

卡内基一家到达时，匹兹堡刚进入产业的生长期。

据城市史记载：“1848 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”，这是因为阿勒格尼的居民前往匹兹堡必经的亚利加尼大桥，因为应急速的发展的需要，不断建造，但都因火灾而烧毁，烧毁后又再建。

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步道当时十分时髦。

桥与丘陵之城

为收集本书资料，笔者曾造访匹兹堡，亲自驾车由俄亥俄收费高速公路，一路而下。

早上由五大湖畔的克利夫兰出发，3 小时后，抵达博瓦瀑布，当年卡内基一家曾于此地换船，笔者于此取道 66 号公路，之后，沿俄亥俄河的旧道路，进入匹兹堡市内。

进入三角洲之前，在靠近阿勒格尼大桥的左侧河岸，可看见圆形的三河体育场。这是防卫固若金汤的有“铜墙铁壁”美誉的称霸全美足球联盟的“钢铁队”的加盟权球场。该市内另有一座棒球场，这也是最强劲的球队之一——匹兹堡海盗队的加盟权球场。

作为美国心脏都市的独有特征，便是球迷依然狂热如昔，虽然底特律步入斜阳，每一到球季，这两座球场一定坐无虚席。

1936年时，大洪水给三角洲的商业区带来水患，麦隆银行总经理理查·麦隆带头，着手于新都市计划。

第二次世界大战之后，这个都市计划才正式开花结果。现在，伫立于三角洲地带的丘陵上俯视，可以看见绿绿油油的公园之中林立着美国最现代化的玻璃帷幕高楼。

从此这里称为“金三角”。

正因为称之为“桥之市”的匹兹堡周围，风光旖旎，绿意盎然，金三角丘陵下美景目不暇接，匹兹堡又有“丘陵之城”的美名，”庄是桥与丘陵之城。

母亲泪如雨下

卡内基一家暂时住在阿勒格尼城拉比卡街的霍甘家，过着寄人篱下的生活。

舅父霍甘，是一个唠叨的男人，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。

霍甘租了一栋二层楼房，目前二楼正空着。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，本来在这栋房子的二楼装设纺织机织缎，但因没有赚钱，就关闭了。

“你们来得正好，那就暂且住在空着的二楼吧。”

搬进去后，威尔又操起老本行，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。

威尔现在所织的布，以餐巾及桌布为主，这与在邓弗姆林所织的输出用民俗工艺品不同，找不到购买这些产品的批发商，成为最困扰威尔的问题。

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，卖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。’‘你说什么？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。”

安德鲁·卡内基回忆母亲在听到霍甘舅舅建议时那强烈的反应。

比别人加倍努力

“喂！苏格兰小子，矮子王！”

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，之间的种族意识与团结心特别强烈，结成死党。

他的朋友中，有一个人父亲经营纺织工厂，是老苏格兰移民。

威尔父子一同受雇于这家工厂。卡内基最早的薪水是每周 1.2 元。

卡内基耐着性子，在如暗室般的狭窄锅炉室中，努力地工作，后来薪水调到 2 元，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。”

“当然愿意，让我试试看。”

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。

在他们那群死党中，有个叫约翰·菲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吧？”

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。”

这是一大夜里，大伙儿在菲浦斯家里聊起来的。

卡内基母亲的缝鞋工作，就是得自菲浦斯家。

“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。”

汤姆·米勒反应挺迅速。

于是，约翰·菲浦斯，汤姆·米勒及另一位朋友威廉·泰莱，加上卡内基 4 人，晚上开始学习复式会计，每周上 3 天课。

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。

学习复式会计，不仅是卡内基，同时也是这几个 13、14 岁尴尬期的小把式们一生的转折点。

“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。

“爸爸！”

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，卡内基突地停下脚步，叫道。

“什么事！”

卡内基说道：

“我想一个人进去面试，爸爸在这里等我，好吗？”

“为什么？”

卡内基神色坚决：

“我想一个人单独去试试看！”

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。

“匹兹堡熟悉吗？”

上到二楼，卡内基单独接受面试时，大卫先生并没有言及体格问题。

“不熟，但一个星期内，我可以记熟，我会使劲强记。”

卡内基语气坚定：

“我个子虽小，但比别人跑得快，这一点请你相信。”

“周薪 2.5 块，你认为如何？”

“比工厂还高呢。”

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。

“加点油呵，以后也要收西部接来的电报。”

“嗯，我会尽力而为！”

“那——，”

大卫先生延长声音：

“什么时候开始上班？”

卡内基喜不自禁：

“就从现在开始！”

“这位是安德鲁·卡内基。是新来的，教他怎么做！”

大卫大声叫唤隔壁另一位叫乔治的信差，如此这般地吩咐着。

“这小子能送电报吧？”

乔治的年龄及体格都比卡内基还大，说话粗声粗气地。

大卫喝叱道：

“你少把人看扁了。好了。”

大卫把头靠在椅背上：

“去报务员那里拿电报，带着卡内基一起送去。”

威尔，一直徘徊在这栋建筑的某个角落里，心中记挂着儿子面谈的结果，而兴奋不已的卡内基却早已忘记老爹还在等他这码事了。

那年，卡内基 13 岁。

第二章 通往资本家之路

一 报务员

早晨提前一小时到公司

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。后来再由英国（1846 年）依序普及到德（1848 年）、法（1850 年）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。

身穿绿色制服的卡内基好不得意，这仅仅是他平步青云的开始。

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。

罗伯·比肯是卡内基在电报公司的第一年首先推介的朋友，后来成为宾夕法尼亚州铁路公司副董事长。

大卫考·考尔这时也受卡内基推介，后来成为阿勒格尼河谷铁路公司董事长。

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·摩兰均受推介。

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，纷争抢这份差事，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 5·F·B·摩斯，利用点和线（3 倍于点）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，马上滋滋一咚咚——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，象平常一样，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，听到卡内基搔着头作的汇报，相当赞许。

爱德温·斯坦丁，南北战争时叱咤风云的人物，是林肯总统任期的陆军部长。

斯坦丁在布坎南（1791～1869年，第15任总统，民主党）政府时，任司法部长。林肯总统（1809～1865年，第16任总统，共和党）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，还喜爱地叫着：

“小监工！小监工！”

他与卡内基当信差时的这段因缘，会有什么样的发展呢？

跑图书馆的日子

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。

“你做得很好，从这个月开始给你加薪，好好干。”

真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。

“11.25元”

一回到家，象往常一样，将薪水交给母亲，并说道：

“不错，这数目与上个月薪水相同”，但加薪的2.25元卡内基自己存起来了。

那个晚上，他把弟弟汤姆找来，把2.25元的钱币悄悄地神气活现地拿出来。

7岁的小汤姆眼睛瞪得滚圆：

“哇！老天，哥哥，你有这么多私房钱呐！”

“汤姆！”

卡内基挺严肃的神色。

“有一天咱们兄弟俩合开一家卡内基兄弟公司，赚好多好多的钱，送给母亲一辆闪闪发亮的马车，现在妈妈缝鞋总是不停地缝到深夜。”

“嗯！”

“咱们拉钩，说话算数。”

弟弟乖乖地伸出小手。

“在邓弗姆林跟那阿姨借的钱，还差多少？”

第二天早晨，卡内基将2.25元拿出来给母亲，问道。

玛琪提高了声调：

“再一点点，就够了。那 20 英镑的债，我们是一定得还的。”

母亲将 1 元，5 角，省吃俭用地存入自己的黑棉衫中。

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·库修曼和莱利亚·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 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，若没弄脏，可再换借一本。”

上校的名声传开了，好学的少年纷纷前往去借书。

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，上校给图书馆定名为“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内。

“本馆仅供初学者免费惜阅，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。

“没错！”

回答得相当生硬。

“可，可我并没有谋生的技能。”

卡内基寸步不让。

“你不是可以跑腿赚钱吗？交 2 块！”

回答得毫无余地。

“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，市政府当局与卡内基之间，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（英国历史家）与普雷斯科特（美国历史家）的著作。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。

“伙计，班克罗夫特所著的美国史真是妙趣横生，读读看无妨！”

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。

首次被委以重任

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吧？”

卡内基自言自语。

“对，没错，年轻人，而且快完工了。以后费城与匹兹堡间有铁路相连了。”

驾驶座的老人大声说道。

“一完成，您的生意岂不也完了。”

卡内基不是故意伤害人心。

老人“叭”一扬长鞭，“咻！”地往马背上挥去。

格林斯堡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：

“我不需要电报童。”

他叼着香烟，说道。

“我是报务员卡内基。”

卡内基声音铿锵有力。

这位魁梧的报务员始终不肯相信：

“你是报务员？”

于是，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。

“记者先生，5 家报社都发内容相同的电报，不是很浪费吗？”

一天，卡内基向每天傍晚都要到电报公司抄写来自纽约、华盛顿电报的 5 家匹兹堡报社记者的其中一员问道。

记者一脸个以为然的表情：

“不，不完全一样。”

“不过，我所听到的收报音，均是一样的呵。如果要省些电报费，不如拍统一电报稿。”

卡内基坚持道。

“你这样说，是想被公司开除吧？”

记者半认真半开玩笑。

“记者先生，统一拍发电报稿没关系的。我可以把电报稿复制成 5 份，分送到 5 家报社。”

为向卡内基致以谢意，5 家报社达成协议，每周付给卡内基 1 元钱。

二 铁路管理局长

才华获得肯定

卡内基 16 岁的时候，生活就以其固有的严峻考验了他。

这是因为俄亥俄河堤防的决堤，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联络干线全部中断！

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，就可以直接在灰林镇拍发电报了。

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母亲，并且允许他们分年偿还房款。

这一年 11 月，卡内基刚满 17 岁。不久，在匹兹堡的报纸上，刊登了宾夕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，材料是坚韧的胡桃木，最初是作为车台之用。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？”

“是，立刻照办。”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·洛克非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。

以月薪35养元被挖角

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，以及宾夕法尼亚铁路董事长艾佳·汤姆逊，抱有强烈的仇视和敌意。运河企业的负责人及私营的收费道路公司的长官们，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（比喻在多方面有恶势力的团体）！”

“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，一哩（约合1.6公里）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挥车而来，把电报送到电报公司，然后他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。

“乘客的数量直线上升，因此我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。”斯考特先生这样说道。

“没问题，我们当遵照办理。”欧莱里董事长愉快地回答说。

“这条专线设备的特设费预算书，请在明天以前提出来，能行吗？”

“是的，没有问题。”

“还有，专线的报务员人选。我想指定……”

“谁？”

“安德鲁·卡内基……”传来斯考特先生的声音。

“要把他弄到铁路？”

“是的。”

“您想要挖邮局的墙角？”

“是的。”

“嗯！我得和他本人商量看看……明天回答您的消息。”

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。看来这位年轻的铁路管理局局长决心已定。

在给邓弗姆林的堂弟乔治的信中，安德鲁·卡内基不无兴奋地写道：“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大西部的 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。”

被默认的越权行为

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纳工程总部的工地现场，此处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，决不象电报公司那般平稳，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。比肯这样向上报告。

卡内基出外的工作，就是每逢月底送员工的薪水到阿尔图纳。

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，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上“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：“货车在阿尔图纳附近的单轨线路上被堵塞住了；客车从早上开始，已堵了4小时。”这让他大惊不已。

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，踌躇了二三分钟，毅然提起笔来，写成电文，并冒名签上“T.s”（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。

“准签的名！”斯考特脸色铁青地问道。

“我冒您的名签的。”

卡内基回忆：“他盯着我看了好一会儿，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，到外推销自己手织桌布的不幸人突然病倒，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。

“我也去工作！”11岁的弟弟汤姆说。

“你上学！”母亲严厉地命令道。她知道即使卡内基也决不会让弟弟有这样愚蠢的想法。

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了幸福。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。这些人中有父亲经营鞋店的约翰·菲昔斯，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。

三 资本

借 600 元当股东

“喂！卡内基，你能筹集到 500 元吗？”象平日一样准时上班的斯考特先生这样问卡内基道。他提到 500 元就象在说 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。

“50 元？”卡内基不相信自己的耳朵，自动地减去一位数而重新问道。因为事实上，他全部的积蓄不过 50 元。

“不，我说 500 元。”斯考特先生面不改色，冷静地回答，语气中，倒是强烈地暗示着“没法去筹措吧”的意思。

卡内基表示为难，但并没有让脸上露出一丝难色。

由于支付亡父医药费丧葬费，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，卖给友人的女儿。现在这位女子急需用钱，想让渡股份，是亚当斯快运公司的 10 股股票，恰好 500 元。红利是一股 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。

“亚当斯快运公司的股票这么有希望吗？”

“你也是铁路的一员啊，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了分公司，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。明白了吧？”

“明白了，不过……按照目前流行的卡内基传记的说法，在斯考特的极力鼓吹及母亲玛滇愿代为筹集之下，卡内基做了生平第一次的大投资。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事业的胞兄，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。然而另一种版本的卡内基传记则做了如下描述：

“500 元？这么大的一笔钱，我筹不出来。”卡内基将斯考特先生婉言拒绝。但斯考特先生近乎愤怒他说：“好，那我先垫好了，好歹要把它买下来。”这种说法看起来似乎较为合理些。

“是。”卡内基不好推辞，就答应下来。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。

1856 年 5 月，卡内基写了一张 610 元的借据，并且载明还款期限是半年后的 11 月 1 日。他把借据和股票当担保，留给斯考特。半年利息 10 元。这相当于第一次所分配的红利的数目。

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，到此，正如一般传记所说的一样：

“我去借借看！”母亲玛琪乘船溯俄亥俄河而上，拜访住在俄亥俄州东利物浦的胞兄。她以房子当抵押品，以 8 分的高利，借得 400 元钱回来。

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！”

尽管邓弗姆林的民权运动，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了。

民权运动是在卡内基渡美 10 年前，也就是 1838 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，这标志了他更加成熟的性格。

麦隆——同时代白手起家的财阀

生于爱尔兰的苏格兰农夫之子——托马斯·麦隆，在 5 岁时（1818 年）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。在西部大学（匹兹堡大学之前身）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（1856 年）过世，当时麦隆已经 43 岁，长卡内基 23 岁。

这两位年龄相距 20 多岁的英国人，在同一时代的匹兹堡，相继成为美国的大财阀。不过这两个大资本家最大差异是：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。

战争是财富的源泉

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。这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后的第2年，次子詹姆斯·麦隆（当时14岁）在给父亲的信中，就显示出了“小时了了”的才华：“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（当时19岁）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，教育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。

传记作家欧寇纳如此写道：“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。”

麦隆财阀以麦隆国际信托银行为顶点，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和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。

据统计，继麦隆任银行总经理的四子安德鲁·麦隆，曾任哈定（1865～1923年）、柯立芝（1872～1933年）及胡佛（1874～1964年）等3位共和党总统的财政部长及其他重要职务。

据有人估计，安德鲁·麦隆在就任财政部长前（1920年），纳入麦隆家族所属企业的股份红利就有690万元，8年后的大恐慌前（1928年）达2470万元，膨胀了4倍之多。麦隆家族的财产总额，在哈定就任时，有4.28亿元，胡佛就任当时，达95.2亿元。甚至拥有宾夕法尼亚铁路（当时值20亿元）及倍斯列赫姆制铁公司（当时值7亿元）。

资本的逻辑——罢工政策

时代是加州发现黄金，舞台同样是匹兹堡，到杜雷克在产油河发掘出石油，南北战争爆发之前的时期，舞台与时代均属千载难逢。

安德鲁。卡内基转入铁路公司时，年仅 20 岁，月薪也只有 35 元，但凭着超人的胆识和眼光，他不仅借了 600 元的巨款，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。

当年秋天，斯考特先生高升，做了阿尔图纳事业总部部长。

随着斜坡地带迂回道路工程的进展，阿尔图纳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。

“愿意一块去吗？”斯考特先生这样问卡内基道。

“愿意。”

“当总部秘书如何？月薪 55 元。”

“谢谢，我愿意。”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，只是故作镇静地这样说道。然后他深深地鞠了一躬给斯考特先生。

月薪一下增加了 20 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纳，住在调车场附近的一家旅馆。而刚刚丧妻的斯考特先生，将两个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。

卡内基在阿尔图纳最早从事的工作，主要是对劳工的罢工采取对策。

因为受法国二月革命（1848 年 2 月发生的革命，放逐路易腓力，成立第二共和国）以及英国民权运动的影响，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。但这却给卡内基带来了一定的麻烦。

某个晚上，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。

“卡内基先生，您还认识我吗？”一个戴着鸭舌帽，工人模样的男子对他说。

“我是乔，前些时托您的福，才得以进入调车场的修理工场当工人。”

“喔，……”卡内基的紧张消失了。

“我有事向您报告，我们到暗处比较好。”

“好啊……”卡内基相信这个工人。

此时的卡内基，正在殚精竭虑地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。

“从星期一开始，将进行罢工！”乔说道。

“哦？”

“这是主谋者与参加者的名单。如果听任不管，再过 3 天，客车和货车将全线停驶。”

“谢谢！”

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（1853年）因那路撒冷的管辖权，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（土耳其）。美国的自由、民主主义与帝国主义并无二致，都是资本主义吗？”

读完堂弟的来信，卡内基躺在床上想着：“对！就是资本主义！”

四 卧铺车

致富的直觉——“这行得通！”

卡内基前往俄亥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（菲蒲斯）死了。”

约翰曾经和卡内基一同上过晚上的复式会计，菲蒲斯的父亲提供场所，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。

“不！那不是真的吧！”卡内基大为震惊，一时说不上话来，但菲蒲斯的噩耗是千真万确的。

这封电报是由约翰的弟弟亨利·菲瀚斯打来的。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道：“您是卡内基先生吗？我叫伍德拉夫。”

这是一位不认识的男子。

“是的……”卡内基答道。

“宾夕法尼亚铁路的卡内基先生，是吧？”伍德拉夫再一次确定。

“没错，有什么事吗？”卡内基诧异道。

“请看看我发明的产品。”他从小袋中取出一辆模型车。

“是卧铺车。”

“卧铺车？”

“此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，非常方便。”

正如他所说的。这辆模型车造得相当精密，车内两侧各有一组面对面的两个木制座位。当时的客车，两侧仅有前向，并没有舌向的木制座位。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。”

“在这橱柜中吧？”

“将这橱柜向外拉，床就出来了。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。

“这行得通！”卡内基直觉这么认为。虽然不是什么特别的发明，但对于女乘客来说是很方便的。女性在长途旅行中，在木制客车上宽衣而眠是很不方便的。

“谁看过这个模型车？”

“曾拿给纽约中央铁路看过，可惜条件谈不拢。”

“纽约中央铁路？那不是全国首屈一指的铁路吗？凡德毕尔特提出什么条件？”

“很抱歉……”那个男子表情僵硬，作为难状，似乎在说那是商业机密，可不能随随便便讲出来。

“知道了。我会尽快向斯考特先生报告。请留下地址。以便联络。”

几天以后，斯考特先生就派人拍电报请伍德拉夫到阿尔图纳事业总部办公室，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。

“如果宾夕法尼亚铁路准备制造，请付我设计费和专利权使用费。”

“好的，请尽快制造两节来看看。”在交易成功后，斯考特先生感到格外高兴。

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行生意？”

卡内基停下脚步问：“你的意思是……”

“我打算开一家卧铺车厢制造公司，你出 1/8 的资金。这事业会赚钱喔！”

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。

“我想想看，二三天内给你回话。”

身为铁路事业的总部长秘书，取得包商的股票，从而增加卧铺车的订货，按现在来说，是读职的行为，虽然卡内基心里不象托马斯父子那样，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 5000 元，是个大“金蛋”。

能赚就尽量赚

伍德拉夫回忆：

“在和卡内基见面之前，除纽约中央铁路外，还有其他数家公司，总共已有 21 节卧铺车出厂，我在宾夕法尼亚铁路最先会见的是董事长艾加·汤姆逊，地点在匹兹堡他的寓所，这是经由某铁路公司董事长的介绍会见的，汤姆逊看完介绍信后，叫我去见斯考特先生，我拜托董事长转请斯考特先生前往宾夕法尼亚铁路的费城调车场，我带卧铺车前往。

汤姆逊看过卧铺车后，斯考特也前来参观并达成协议，但斯考特所提的条件，其中有一条是，必须有一个人股份在里面。

在我的监督下，立刻完成建造 4 节卧铺车，当签订契约书时，才知道斯氏所说的必须入股的人物是安德鲁·卡内基伍德拉夫的回忆录，是针对卡内基所发表的回忆录，以“给卡内基的公开信”形式刊载于《费城周刊》。卡内基对这封信写了如下的回答：“你信中所述及的内容，实在让我惊痛不已，您曲解我关于卧铺车的构想，及发展之目的……”

托马斯·麦隆栽培两个儿子，嘱咐他们前往匹兹堡开设银行，办理对建设者的融资，借以巩固麦隆财阀形成的最初基础，他要儿子们效法宾夕法尼亚铁路的斯考特。

汤姆·斯考特在南北战争中被拔擢为陆军助理次长，曾说过如下的话：

“这真是如入宝山啊！”

托马斯·麦隆在给儿子的信中，曾提到“确实象斯考特所说的那样，这场战争结束时，虽然一块钱还是一块钱，但须趁现在这个时机，能赚就尽量赚。”

24岁，年收入1500元的管理局长

1859年秋天斯考特升为宾夕法尼亚铁路的副董事长。卡内基再过数日就24岁，两年后爆发南北战争。

“升为副董事长，就得到费城去上班！”斯考特说。

“那我也去吗？”卡内基有意跟随他。

“不，我已向汤姆逊董事长推荐你为匹兹堡管理局长，这次要扩大匹兹堡管理局的职能，宾夕法尼亚地区将进入你的管辖之下。”

“是。”卡内基采取直立不动的姿势。

“你希望支领多少薪水？”

“薪水？”卡内基不晓得如何回答，宽阔的眉宇间，大大的眼睛不时眨动着。

“我当管理局长时，年薪1500元，你担任这职位……”

“是……”

“1500元，如何？”

卡内基十分高兴，赶快回家向母亲报告这个好消息，还要告诉弟弟汤姆。汤姆年方16岁。卡内基一回到家，就跟弟弟说：

“汤姆，想不想当我的秘书？不要读书了。”

“好棒啊！哥哥，是真的吗？”弟弟两眼闪闪发光。

“匹兹堡管理局秘书！”

“妈，我们搬家吧！”他向母亲说。玛琪同意道：“把这房子卖掉，搬到安静的地方！”

斯考特的侄女丽白卡建议搬到她居住的霍姆坞德镇——她一直照顾着斯考特的子女。她说：“正好我家隔壁有房子要卖。附近只有几户人家，是高级住宅区。”

搬到该镇后，诚如丽白卡所说，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成为邻居。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。

3年获得500万元的石油投资利润

当杜雷克在产油河的提特斯维尔开采到石油之后，柯尔曼劝说卡内基：“安德鲁，油井的远景比较好，要不要一起去看看？”

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。

“太晚了，其他买主也来过了呢。”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。

“这一点不成敬意，请笑纳。”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——这一段被记载在提特斯维尔的石油开发史上。

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。

根据其他资料，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“四人帮”。

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，另外还用马车来拉油桶等。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，卡内基说：“多可惜啊！假如预先贮存起来。在石油缺乏的时候，一定很值钱。”但据说卡内基制造的油槽，漏得非常严重。

卡内基在上游生产地赚了钱，但在暴涨到 500 万元时，竟把矿区卖掉，这是由于上面所谓的原因，还是由于生产地同盟的骚乱呢？纪录并未显示卡内基和洛克菲勒有过争执。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。

第三章 战争

一 普尔兰会战

北军是世界上最不可思议的部队

林肯就任总统（1861年3月4日）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个月内平乱呢！

因此，联邦政府（北军）虽然发表了开战宣言，但却仅征召服役3个月的民兵（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（1812~1815年）及美墨战争（1846~1848年）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，他也得侍从扶持。总统及斯考特将军在主战论者“进攻里士满”的舆论压力下，不得不将各州州长刚送到的二三千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，为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，开车在现在的国道1号线约需2小时。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。

由华盛顿对着宾夕法尼亚州及马里兰州境的城市昆布兰方向，从弗吉尼亚州的波托马克河畔，向西北方上溯约48公里，有个称为哈帕的地方，南军的将军帕德松在舍南多河注入波托马克河的峡谷渡口，布署了16000名精兵。以现在来看，仍是一个险要之地。

在此背后，是攻击塞姆特要塞、有南方英雄之称的波里格德所率的2万大军。再往后，是西典军校出身的美墨战争老将——弗吉尼亚军校炮术教授约翰顿将军所指挥的9000名预备部队，形成了铜墙铁壁的防御线。

北军少将麦克道尔，率领着号称“世界上最不可思议的部队”——“业余”部队进攻。这支军队中只有主力部队穿着陆军制服。征召而来的大部分士兵，有的穿着有羽毛装饰的意大利狙击兵的军服，有的穿着法国轻骑兵的中古式军服，有的穿着红衬衫。

非州外籍部队里的法国移民，则在蓝色外套的腰间缠着腰带，戴着头巾，而从纽约南下的山区义勇部队，则穿着苏格兰男礼服裙。

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个月的短期召集。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。

今后是铁桥时代

当南军的波里格德部队攻击塞姆特要塞的那一天（4月12日），匹兹堡报纸头条新闻报道，卡内基这样回忆着：

“第二天早晨，匹兹堡的市中心，狂奔的马车横冲直撞，象打翻了蜂巢。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天之后，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，以便运输武器弹药吗？”

“也运输粮食兵援，情况紧急，片刻都不容耽搁。”

“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。”卡内基思虑成熟地说。

“你要一块去吗？”

“是！”

“我明天先去华盛顿，先了解战争的全盘状况，接到电报时，请马上过来。”

“是的。”

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岁的老病人——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。

第一，重点性地确保宾夕法尼亚州阿勒格尼山脉东侧的水陆两面的输送路线，死守新英格兰各州与华盛顿的联络路线。若能确保的话。第二，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。第三，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（1743~1826年）时代以来的古老的教训，犯下很大的错误。

“不用急着卖掉南方的棉花。相反的，若采取囤积政策和话，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！”

前年，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。”斯考特说。

陆军助理次长室的墙壁上，挂着大幅的铁路地图。斯考特指着地图说：“由于这里被切断了。”一支红头图钉插在安努波里斯交叉点上。

安努波里斯位于切萨皮克湾的左岸，刚好在华盛顿的东侧，现在是世界闻名的美国海军军校的所在地。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。现在这个南北纵贯主要干线的枢纽被切断了。

“请你去走一趟，好吗？”

卡内基当年前往阿尔图纳调车场送薪水时，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。

“喂，波托马克河大桥被炸断了！立即去修理！总统命令说，无论如何，必须及时补充普尔兰会战兵员！”

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。”

铁路是北军重建的关键

隔着波托马克河，在弗吉尼亚州内的亚历山大城中，有一幢二层楼的红砖建筑物，政府的铁路电报总部就设在这里，由卡内基负责。

从普尔兰前线拍来的电报令人应接不暇。

7月21日，南军的波里格德部队，模仿着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全面开始败退了！”

卡内基也疯狂地不断吼叫着：

“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！”

在倾盆大雨之中，卡内基仍前往铁路通行的布克站察看。他在暴雨之中

目击了毕生难忘的战争悲惨情景。他回忆说当时的状况真是目不忍睹。

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声和哭泣声。

亚历山大城此时也陷入了混乱之中。

“南军，上啊！向首都进攻啊！”

告急，惊慌的电报交相而来，就好象南军已经占领了华盛顿一般。此时，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。

二 林肯总统

重整战略阵容

普尔兰战争战败的第二大，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，不轻言用兵。

“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，当然，铁路的确保是重点所在，卡内基因而铆足了劲，准备大干一场。

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的，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、客车及货车的部署调配等事宜，也全无法如愿达成。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，效率奇低。

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部之间也格格不入。

“在和我同名的老将军未被取代之前，没有必要等幕僚部的命令！如同你在宾夕法尼亚铁路所做的一般，不需等幕僚的裁决，按自己的意思去调配车辆！”

汤姆·斯考特暴跳如雷，叫卡内基不用听命于参谋总部。

少壮的麦克里朗少将，在进行整顿阵容，以备作战当中，不仅是遭幕僚部、还遭到各地北军的顽强抵抗，问题不断发生。

在普尔兰战败之前，林肯总统就感到南军的反抗，会使情势恶化，因而拟定征召 40 万人的计划。然后向议会要求 40 万元巨款，作为临时的战争费用。议会也迅速采取行中，允许年支出中出现赤字预算，并给予总统发行战时公债 25 万元的权限，而且，准许联邦政府有课征所得税的权限，这在美国是开了先例的。与此同时，还提高了外国产品的关税。

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！我军败退！”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另一次失利。

南方各港的大封锁战

“辛苦了！经常让你忙到三更半夜。密苏里有没有再来电报？”卡内基正在电报房接触电键，忽然背后传来很熟悉的声音，回头一看，竟是林肯总统。

“是，总统先生……还没有接到。”卡内基立正行举手礼后回答。

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，声音象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，从没有因人而改变了态度。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（1856年落选）。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。林肯对此举措手不及，惊恐万分。

当时，林肯总统并无意在战争中解放黑奴。密苏里州和肯塔基州有很多南方出身的白人，一直深怕他们会脱离北军，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”

接到这封命令电报后，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是生非。

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。

“这是英明的决策！”在知道全盘计划后，卡内基这样想。

“军舰要从欧洲购买呢？还是在美国制造？”卡内基深恩着。他深知美国没有这个能力。

开战时，联邦政府拥有90艘船舰，但实际上，能航行的只有42艘，而且，几乎都是老旧腐朽的帆船。

林肯计划在一年内建造264艘，卡内基获悉后，对斯考特说：

“总统好象要造一支大舰队来封锁南部各港呢！”

“不错，我也要参加这项计划。最初的封锁目标是南卡罗来纳州的罗亚尔港。由于封锁，南军兵站的查尔斯敦港与萨凡纳港同时断绝军需。”

“然后，在中部拦阻俄亥俄、密苏里及密西西比等3条河，就可将外国与西部的补给全部断绝。”

“嗯！就是这样，确保匹兹堡与田纳西的曼菲斯，是其次最重要的重点作战目的。”斯考特凝视着挂在墙上的地图说道。

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，因此卡内基期许自己成为一位优秀的幕僚人员。

同年12月，温菲尔德·斯考特中将被解除总司令的职务。

军需沸腾的匹兹堡

卡内基突然感到一阵晕眩，蹲在地上，顿时眼前一片黑暗。

头疼如刀割一般，而已还发高烧，烧得令他喘不过气来、发抖，外加胸部疼痛和恶心。

自战争一开始，华盛顿就流行伤寒。但依患者的症状，又不完全象伤寒。卡内基叙述这种慢性病的虚脱感：

“好象中了暑，体力衰弱，全身无力。”

他左思右想，不知如何是好，最后终于下定决心，来到斯考特的办公室。

“辞呈已经写好了，请批准。”

“难道……没有挽回的余地吗？”斯考特惊问道。

“我已经失去自信心了。”

“好吧！你既然这么说，想必早已下定决心了。”

“依情况看，我大概是得了伤寒，各州输送计划已经进行得相当顺利，我的任务也已经完成，还是……”

“还是怎样？”

“回宾夕法尼亚铁路，确保铁路与匹兹堡，不也挺重要的吗？”

“你的意思是……”

“就如您所说的，对于北军而言，拦阻中部 3 条河为当务之急，也是田纳西州曼菲斯的保卫战略。而南军若再攻打华盛顿，匹兹堡的争夺战是无比重要的。”

“不错……”

“中国兵法说，‘知己知彼，百战不殆，啊！’”

对陆军助理次长说教起来了。不过，卡内基坚决辞去陆军部的原因，果真只是身体不好吗？

匹兹堡因战争而大为繁荣，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，数量之多，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，汤姆逊董事氏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，他也加入这家车轴工厂。

“车轴相当赚钱，跟我们订货会给你折扣的！”米勒开玩笑道。

卡内基向汤姆逊董事长请求复职，同时，提出一个大方案。

“将匹兹堡与阿尔图纳之间的单线，变成复线吧！”

紧接着，他以书面形式，向宾夕法尼亚铁路提出加强劳动方案。从其中可窥知卡内基经营事业的手腕。但在通篇的书面意见中，丝毫看不出他是以身身体不适为理由，在战争中辞去当时职务的。

这是卡内基致铁路公司一封短信：

“对宾夕法尼亚铁路现在所面临的各项问题的解决方案，在此陈述我的一得之见。第一种方法是，延长铁路员工的战时工作时间，采用一天 12 小时乃至 12.5 小时制度，并为因应不时之需，星期日也应上班。前日，我曾提出有关匹兹堡与阿尔图纳复线计划，若采取上述意见，则没必要增加员工，但可拥有足够劳力。依我个人的浅见，若以铁路现有的劳力状况而言，即使采用 13 小时工作制，也绝不会劳动过度。与其他的手工业劳工相比，铁路员工工作 13 小时，绝不会精疲力尽的……”

三 武器贪污案

士气高涨的北军与英国之间剑拔弩张

美国军舰对插有英国国旗的英籍邮轮特伦特号进行临时检查，这一临检事件发生在南北战争开战同一年的圣诞节前夕。一时之间，英美两国情势紧张，战争颇有一触即发的趋势。

英国于战争中所持的立场十分微妙。

林肯总统为筹措战时经费，发行了战时公债，这种公债颇受伦敦金融界人士的欢迎，但是林肯同时实施的高关税法，却对输出机械制品（特别是武器、火车头、铁轨等）到美国的伦敦经济界，是一项沉重的打击。同时，林肯增强联邦（北军）海军的计划传出后，使伦敦海运业界忆起在第二次美英战争（1812年）中，商船在大西洋被掠夺的痛苦经历，及自那时起，世界海运业界的宝座就被美国夺走的教训，因而引起极大的震撼。

“美国还会在大西洋上公然进行海盗行为吗？”

正当伦敦开始抱有这种潜在的畏惧时，又爆发了特伦特号事件。南方联盟为购买战时物资，派遣梅逊及斯里代尔两参议院议员所组成的采购团，乘特伦特号前往伦敦，当邮船欲从古巴的哈瓦那港驶往南安普敦时，受到合众国海军军舰圣·杰西图号的临时检查，两位参议员及两位秘书被劫走。

伦敦的舆论界要求林肯道歉：

“假如不道歉，就立即向美国开战！”

前面曾述及南方总统戴维斯认为，延缓棉花输出，从而迫使英国介入，是一种严重的错误。不过，对大英帝国而言，比起1812年的英美战争，美国工业革命后，为保护本国产品而采取高关税政策的北方联邦政府来，应是较为袒护拥有广大棉花农场，具强有力发言权的南方联盟才对。

后经维多利亚女工的丈夫亚伯特公爵努力调解，使得被监禁在联邦军波士顿要塞内4名被动的特伦特号乘客，终于获得释放，解除了英美之间的紧张情势。卡内基从新闻中获悉这事件后，忧喜参半。他不禁想起故乡苏格三，以及较为偏袒南方的堂弟乔治。

英国因这次特伦特号事件，将驻守加拿大的军队，由6500名增加到1.4万名，兵力增强2倍以上。

陆军部长凯麦隆在贪污的传闻不断压力下，于特伦特号事件后立刻辞职。但他辞职的理由并不是处理特伦特号事件发生的错误。即使以这一理由辞职，也只是为顾全这位新任俄大使凯麦隆颜面的借口。辞去陆军部长的真相是陆军部的武器订购贪污内幕遭议会揭发。

当北方军事节节败退之际，议会内民主党势力又揭发出陆军的贪污，而迫使陆军部长辞职。

普尔兰战败后，北部各州受到战败的刺激，积极的主战论反而日益高涨。各州所征召的兵员人数也在直线上升，在战斗意志高涨的此时，铲除陆军部的贪污官吏，是十分自然的事情。

“凯麦隆之后的继任者，仍是出身于匹兹堡，曾担任布坎南民主党政权司法部长的斯但丁。”

看到这条新闻时，卡内基想起自己穿着绿色制服，当电报童的时候，喜爱地叫着自己：

“小监工！小监工！”的这位律师的容貌。他想着：“啊！若是他的话，联邦就有望获胜了，他将会成为一位出色的陆军部长。”

麦克里朗少将向这位新陆军部长斯坦丁提出了北军的新作战计划：

“一、东部战线由我直接指挥，再次攻打里士满。二、西部战线命令俄亥俄州的北军司令官皮耶尔在田纳西北部救出被包围的北军部队。其问，切断里士满与曼菲斯间的铁路，以扭转战局。三、派遣新造的装甲炮舰，顺密西西比河而下，在海军部队协助下，从海陆两面夹攻新奥尔良。”

投机商人摩根登场

在华盛顿的陆军部武器仓库中，摆着许多行将腐烂的木箱，箱内装有旧式的卡宾枪。

称为霍尔卡宾枪事件中的这些破烂枪支，不但已不堪使用，还有可能发生危险。看到这些卡宾枪的陆军检查官下令：“卖给谁都可以，若有人要买，一支一块钱，赶快处理掉。”并在木箱上封上策的记号。这是南北战争前10年的事。

南北战争爆发，在战事方酣的时候，众院特别调查委员会在联邦议会内召开听证会，揭发武器供应贪污渎职事件。

众院特别调查委员会追究了104件疑案。涉嫌的北军供应契约共5000万元，其中约有1/3的订购，相当于1700万元是应用不当的。委员会要求军需供应局停止支付这笔钱。其中，有“第97号案件：J·P·摩根请求军需供应局支付58075元”的案件报告。

依同一委员会的报告，南北战争爆发时，有位商人看中了这批卡宾枪。北军的供应局批准将这5000支枪卖给这位商人。契约是以现金交易，一支卖3.5元，因此，军方也有意卖掉。

筹措不出现金的军火商，在契约规定的90天后，也就是现金支付的到期日，以优先取得5000支枪的契约书作为抵押，卖给一位叫斯蒂文森的纽约投机商。这位军火商从斯蒂文森处取得的支票，是以J·P·摩根的名义开出的。其后，斯蒂文森以每支22元卖给弗莱蒙特将军。

比卡内基小1岁半的摩根，在南北战争爆发时，才24岁，在伦敦时，受到从事美国公债买卖的父亲影响，年纪轻轻就做起纽约华尔街的金融投资事业，成为南北战争中赚钱最多的商人。

其后，摩根因控制美国的铁路，又想垄断钢铁业，而和卡内基对抗，发生争霸战。

“我这里有5000支卡宾枪，你要不要买？”

“要！立即送来？”弗莱蒙特立即答复道。但送到少将手上的卡宾枪，才2500支。

“假如你想要剩下的2500支的话，就以现金支付。”斯蒂文森要求道。

但木箱一打开，令他大吃一惊。之后，弗莱蒙特少将没再追加订购卡宾枪，送来的2500支卡宾枪也分文未付。

这就是所谓议会追究的霍尔·卡宾枪案件——“第97号案件：J·P·摩根请求军需供应局支付58075元。”众院特别调查委员会报告说：这是“比南军还恐怖的卡宾枪事件”。这一案件送给法院裁决，法院的判决是：

“由于本案是山区义勇部队司令官弗莱蒙特少将所订购，不论枪支的好

坏，陆军部必须支付 2500 支枪的货款及运费给军火商人。”

由于发生纠纷，摩根在送交裁决时，就宣告放弃，因而由斯蒂文森获得胜诉。枪支虽然破烂，但不将武器交给部队的弗莱蒙特将军，可说是荒诞不经的！

就是这样一起破烂枪事件，经新闻界以“陆军的读职丑闻”公开披露后，J·P·摩根，这位年轻的投资者，就立刻成为家喻户晓的人物，斯蒂文森的姐姐是摩根高中时代的数学老师，通过她，摩根和这位来历不明的投资者相识了。

普尔兰战败后，林肯总统除了呼吁北方各州加紧招募志愿兵外，还派遣兵站站长哈格那少将前往纽约会见军火商，借以调配供应武器。

“全面收购各种武器弹药！”

这样，在北部各州，民间性质的“士兵及武器供应委员会”相继成立了。在这种情况下，在凯麦隆部长领导的陆军部内不断出现由投机商人造成的贪污丑闻，就绝非偶然了。

四 衣锦还乡

铁路需要大量的钢铁

在普尔兰战争失败以后第一年初夏的一大，伊特娜号轮船鸣着汽笛从纽约港出航了。在战争中，这条船上大多是英国的商人，但是在甲板的长椅上，一位老太太和两个年轻的美国人却分外引人注目，年轻人围在老太太的身边，亲热他说笑着，虽然是在夏天，但两人都穿着黑色的大礼服。

老太太伊然一副贵妇人的模样，在紧身衣服外面，她穿着有白色花边皱折的黑色礼服，再配上饰有链子的金表，显得合身而且高雅。她就是卡内基的母亲玛琪，准备在远离家乡 14 年后，重新回到故乡邓弗姆林。那两个围着她的年轻人是安德鲁·卡内基和他的好友汤姆·米勒。

“这么热的天气，好象快中暑了！”卡内基这么对母亲说，他感到尚未痊愈的身体又有点不舒服。

想到可以趁避暑返乡一趟，玛琪说：“孩子，回邓弗姆林就好了，苏格兰的夏天比较凉爽，对你的病有益啊。”

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 5000 无。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。

当汤姆·米勒得知卡内基的母亲有返回故乡的念头时，他跳起来说：“我举双手赞成，我也一块去。”

汤姆·米勒的成就着实不小，就连卡内基也不得不承认。

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。

南北战争爆发之前，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。

1830 年的专门科技杂志《富兰克林杂志》曾报道说：“巴尔德文和诺利斯两位技师，开始研究适合于美国条件的引擎，以代替英制火车头。”所谓适合美国条件，是指把英式方法中所用的沥青煤改换成匹兹堡周围所富产的无烟煤。

本来，费城·里丁铁路使用的燃料是它所通过的地区，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。

直到南北战争以前，运送受东部各都市家庭所喜爱的无烟煤的宾夕法尼亚铁路，都是用木柴作力燃料。

只有卡内基所服务的宾夕法尼亚铁路是个例外，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十二米的

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的杂质，比较脆弱。不久，英国和德国的移民引入了新的技术，即把精炼完成的铁，再流入由轴土、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，（它们比铁更先进），市场需求日益高涨。

巴尔德文和诺利斯进行的火车头研究也成功了，在费城制造的铁路用机件，到南北战争之前为止，占到了全美生产的 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，达到了很高超的水平。他在铸造铤铁车轴时，想出了扭转铤铁纤维的办法，使造出来的铤铁具有弹性，而用这种铤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，他看到了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。

“假如要设立正式的铁路用车轴工厂，”柯路曼的口音带有浓厚的德国味，他说，“你要出 1600 元。”

“你们兄弟和我 3 人平分股份？”

“是的，你所代理的铁路公司若不断订货就会赚钱的。”

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。

“真的没办法吗？那我先借你好了。”米勒把资金借给了亨利，但 2 人也由此种下了反目成仇的祸根。后来米勒退出，卡内基负责这家柯路曼公司取得了成功。

实际上，南北战争的总战费达到 30 亿美元，而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。所以，汤姆·米勒可以爽快地应允和卡内基返回故乡，是不值得奇怪的。这时，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”。

荣归苏格兰故乡

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，

教会的钟也撞响了。

“乔治！”卡内基大声叫道，他认出了他的堂弟。乔治比他小4岁，这时22岁长得英俊挺拔，是一位工程师。叔父拉文达已经满头白发，但精神仍十分饱满。

“安德鲁，我也存了些钱，就寄在你那里，帮我买战时公债。”拉文达说。

“叔叔，要买联邦的公债吗？……”卡内基有点迟疑他说，“是危险的投资啊！”

“是吗？这里的市民全都支持南方联盟，大部分都买南方的债券，但我赞成你所说的，林肯的主张，美国的联邦绝对不能分裂成两个。英国竟然为南方建造军舰，真是荒谬。”

当晚在叔父家过夜，聚集在一起，亲戚们的话题全部集中在美国南北战争，除了叔父以外，全都支持南方，就连乔治也是如此。

卡内基和堂弟漫步在旧日熟悉的景物前，看着那离乡前居住的石房子，年少时每天早晨打水的古井，现在仍旧残留着，不禁产生了人事全非之感。

安德鲁问堂弟：“乔治，要不要去美国？”

乔治没有回答。

“战争一结束，匹兹堡必有令人惊异的大发展。各种可能致富的机会正等着我们，跟我一块去美国吧！”

“哥哥，让我考虑一下。我正受教于克尔文爵士，现在正迈向技师的道路呢。”

卡内基显然一时无法说服乔治去美国。

这时，卡内基的母亲正忙着应酬亲戚们，在丘陵的斜坡上，黄色的野花杂乱地怒放着，海风凉爽地吹过来，苏格兰的夏日令人陶醉。

卡内基的身体刚刚复元，就立刻与母亲一同返回美国。这次是乘坐宾夕法尼亚铁路，从南经费城返回。

第四章 经营有方

一 总统被暗杀

创设铁桥建设公司

由于南军频频攻击宾夕法尼亚铁路，桥梁被烧毁的事件层出不穷，所以汤姆逊向陆军部提出恢复阿尔图纳一带铁路线的要求。

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来，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，想起在阿尔图纳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，在交谈中他们都提到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。

当这位大名鼎鼎的工程师站在卡内基跟前时，不等这位男士介绍完自己的情况，卡内基便大叫起来：“比波上校！那时……真谢谢您的帮忙！”

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尔图纳事业总部的沿线维修部门。他那红色的络腮胡子，象刺一样直立着，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。

“不，卡内基先生，当时您做得相当成功，我应该向您致谢……”工程师谦逊地说。

“林维尔先生等一致认为建设铁桥是可行的，而您可以办到。”

听了这话，比波显得兴趣十足，他说：“非常有趣的构想，我想可以行得通，让我试试看。”

卡内基建议道：“辞去铁路工作……我打算成立专门建造铁桥的公司，你就加入这家公司，给你入股，要不要？”

林维尔、席夫拉、比波、卡内基与他的弟弟汤姆共 5 个人，每人都出资 1250 元创立了公司，由于比波有功劳，他的股金由卡内基代出。

“改天也请宾夕法尼亚铁路的汤姆逊董事长与陆军助理次长斯考特先生加入。”

“对了，股金若增加的话，就可以扩大公司，到时候林维尔和席夫拉就没有发言权了。”

这是卡内基的习惯性战略。但它却只能在心里，不能说出来。

卡内基将柯路曼——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。

订单涌到，赚大钱

最初的订革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。

“这么长的铁柱，怎么能使它们立在俄亥俄河中呢？”他问道。

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，这项建桥工程进行得很不顺利，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。

但卡内基终于用 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，使圣路易铁桥终于大功告成。

拥有两家钢铁公司

“我要干掉柯路曼兄弟！”汤姆·米勒咬牙切齿地骂道。他满脸通红地跑进卡内基的办公室。

“看这个！”他说，把一张揉成团的《匹兹堡新闻》晚报丢给卡内基。

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。”

直到卡内基详细地间清事情的原委，才知道原来是由于公司订货激增，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。

“混帐！那荷兰佬，”汤姆大骂，“把我赶出来了！”

“那兄弟不是荷兰人。是德国人吧？”

“都一样！我要把亨利带出来！”

卡内基思考了一下，说：“我去和柯路曼谈谈。”

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·米勒很明显被孤立了。

“再开一家新公司吧！”卡内基对汤姆米勒建议道，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，创建了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

在这个时期出现于南北战争西部战场的格兰特（1822~1885）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联络线全都遭到切断。

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6万精锐部队的夏曼不负重托，1864年6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未，不仅负伤者，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以及小麦、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，卡内基制造钢铁、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。

铁轨需要量日益增大

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。

李德鲁和弟弟汤姆也在讨论着国内的时势和最新消息。

“哥，你认识的斯坦顿发表了严厉的声明啊！”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。”

汤姆说：

“听说凶手布斯是奉南方联盟在加拿大的秘密组织于的。那家伙是戴维斯总统派出的杀手，目标不仅是林肯，据说还要将格兰特将军劫到里士满，公开处刑……”

不顾这些消息，安德鲁镇静地回答：

“汤姆，我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。

“我已经决定辞去宾夕法尼亚铁路的工作。”

“为什么？”

“我一直就打算战争一结束就辞职。”

二 钢铁时代

29 岁，空前绝后的良机

人生的旅途中，

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为一家，创立了联合制铁公司。同时，也让弟弟汤姆创立匹兹堡火车头制造公司。由于五大湖的苏必利尔湖畔铁矿质地优良，卡内基是所有人，所以也规定汤姆跑苏必利尔矿山。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 40000 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。

有许多资料记录证明，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，滥用职权谋取大最钱财。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，派上了很大的用场，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。卡内基果决地辞去了在宾夕法尼亚铁路的工作，准备单枪匹马闯天下，正是遇到了大好的时机。

铁路建设热潮

里德·德纳队翻越了内华达山，征服加利福尼亚，是一个历史性的壮举。美墨战争之后，这里成为美国的一个州，议会很快拨出 15 万元的经费，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，不仅可以由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 万坪的土地，建设材料也可以由这些土地中无偿砍伐、运出及使用。并且，政府还提供贷款，平地每一哩（约 1.6 公里）1.6 万元，丘陵地带每一哩有 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，赊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，但他据说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，后来出现的读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 15 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核准联合太平洋铁路，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。

一条是从苏必利尔湖横穿明尼苏达，经过位于加拿大国界附近的蒙大拿西南部，再横越过落基山脉，到达俄勒冈的北太平洋铁路。

第二条是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。

第三条是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。

但一切远非仅此而已，纵横交错的各种相连的铁路建设申请纷纷提出，居然达到数十条之多，美洲大陆的铁路革命时代即将来临。

“艾姆兹那个人把 1 元卖 3 角。”

受到各种舆论压力的艾姆兹，为了避免被议会内部反对势力所弹劾，先发制人，竟把信用流通公司的股份在议会内低价分配。但是这件丑闻后来被揭发出来。

一周内，300 元变为 3000 元

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啊！”想到近来的变化，卡内基感叹道。“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，运向纽约了呢。”拨弄着自己身上闪闪发亮的金链子，亨利·菲浦斯说道。此时，他显得雄心勃勃，喋喋不休。

而邦迪波特一向自命力业余艺术家，在甲板上一直手不离开小提琴，他也表达了自己这时的愿望：

“我很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。

“也该载一流的艺术家的。”邦迪波特接着说。

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，他兴起了回邓弗姆林的念头。

“你们想不想去邓弗姆林看看？”他问道。

邦迪波特和亨利·菲浦斯都很感兴趣：

“想去。”

“这是次豪华的旅行，预算每人3000元！”

卡内基说的旅费十分惊人。

“要这么多……”二人垂头丧气地犹豫。

“至少要多少钱才去？”

“500元或300元。”

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。

“这几天你去哪儿了？怎么弄来的？”

两个十分惊讶。

卡内基却若无其事地回答：“在提特斯维尔买了石油股票。”

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。

三 突然转变

欧洲之行大有收获

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。

“钢？什么钢？”

“是制造剃刀和刀子的钢，这种钢涂在铤铁的铁轨表面，可以大大地延长使用时间，道兹兄弟发明了如何把钢分布在铤铁表面的方法。”

“比铸铁和铤铁耐用？”

“当然。”

卡内基买下了道兹工程师兄弟的这项钢铁制造的专利。

“我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。先铸造成铤铁，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铁，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。我已经和道兹兄弟签约买下美国的专利，这项专利的价值至少值 5000 磅黄金。

听说，在德国莱茵地也运用了道兹兄弟发明的这项制造钢铁的专利，所以我也打算和乔治一道去参观。

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，我也买下了这项专利，也许你觉得我是在挥霍，但我却可以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，在匹兹堡都被你丢掉了，但你还不知道，如果把它们仔细洗涤，再燃烧煤渣，等到熔解之后再沥上水，经过于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了，在我回国以前，你应该办妥以下这几件事：

“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. 我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。”这是一封长信，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，他写下了这封信，给在匹兹堡的弟弟汤姆。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。

建设巨大的熔铁炉

卡内基旅行归国以后，就象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（她是富翁柯尔曼的女儿）的名字，命名力露西炉，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，石灰石和焦炭的品质，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，拿出了一份辞呈。

“安德鲁，我还想辞职。”

“怎么了？”

“我实在受不了菲浦斯这家伙。”汤姆说。

看到事情已无法挽回，卡内基不再挽留汤姆。

“安德鲁，我的股份只想卖给你。”米勒说，他对卡内基的友情仍然是那么牢固。

“我知道。我用 7 万元买下来好了。”

卡内基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。

威胁利诱的合并

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，一位年龄与他差不多的绅士也在独自享用点心。

当这位绅士吃完点心匆匆离去后，卡内基快步跟出门外，尾随那位绅士，并且打着招呼：

“嗨，散步呢？”

“是啊，天挺冷的。”那位男士回过头来笑着说，二人并肩走了起来。

这就是乔治·普尔曼，他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，当他存下了 2 万块钱时又回来再向卧铺车挑战。”

这回，他仿照伍德拉夫的设计，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。

这时，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车种，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“听说您已经收到了艾姆兹的订单了？”卡内基问道。

“哦……这，是的。”

“对不起，我是卡内基。”

“啊？你就是卡内基先生，有什么事需要我帮忙吗？”普尔曼有点狼狈。卡内基说的话更令他吃了一惊：

“让我们共同制造卧铺车怎么样？”

“你这是什么意思？”

“我是说，”卡内基不慌不忙地建议道：“普尔曼皇宫车与我们公司合并。”

“这个嘛……”普尔曼看来想推脱。

“假如不行的话，那我们不得不倾销卧铺车了，这实在也是情势所逼呀。”

卡内基心里清楚，这个威胁对普尔曼来说绝不会没有效果。

果然，普尔曼迟疑他说道：“如果合并，那新公司的名字是……”

“普尔曼皇宫车。”

卡内基立即回答，似乎有点漫不经心。看到普尔曼陷入了沉思，他于是建议道：

“到我房间去谈谈吧，我们可以喝上一杯。”

说着，卡内基已向他的房间走去，随后走进他房间的普尔曼注意到他桌上的一张电报：

“贵电已拜读，如果普尔曼与伍德拉夫合并，宾夕法尼亚铁路的大量订单将给合并的新公司。特此约定。汤姆·斯考特。”

普尔曼读完这张电报，很快就同意了卡内基的合并计划。

普尔曼走了，卡内基立刻拍回电给汤姆·斯考特：

“普尔曼已被攻陷，继续进攻联合太平洋铁路！祝你马到成功！”

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。

亿万富翁的激流勇退思想

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。”

这真是这个钢铁大王、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，而在一个寒冷的冬夜，他突然在备忘录上写下2年以后退休的打算，是不是有些不正常？

但这也许并不是他病后的虚弱所引起的烦躁不安，可能是突然袭来的空虚感所致吧。

四 钢铁狂

捷足者先登

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铤铁时代的时候，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：

“哥，你这次从伦敦回来后，是不是疯了？说要去牛津大学留学，还说 35 岁就要退休……你尽说些莫名其妙的话，这次又说什么钢铁、钢铁。钢铁不是还在实验阶段吗？那露西炉打算怎么办？……”

“不，你太不了解了。现在正是钢铁的时代，捷足者先登，你该去伦敦参观参观，增加些见识。”

“我要守着世界最大的露西熔铁炉，守着制造铤铁，哥哥要作黄金国之梦，或什么好梦的，尽管去做！”固执己见的汤姆把脸转向一旁，不想接着谈下去。

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，并不是全然被排除于外。

在这种情况下，对于磷的处理问题，如果卡内基没有从密西根州苏必利尔湖畔的矿山中发现无磷的铁矿石，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后世了。

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利尔湖畔的铁矿山（1841 年发掘）。而康乃狄格州的农民威礼特在发掘的 4 年后，相信矿品中有金银，所以买下采矿权。此处的矿石具有优质成份，最重要的是不含磷，这是制造钢铁的必备条件。当时，东部的铤铁制造业者，购买的是康乃狄格州的农夫卖给他们的普通的铁矿石。

在全体反对声中致力于钢铁

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于杯时说：“在密苏里河及密西西比河上，也建造更大的铁桥吧！”

“将全美的铁轨变成钢轨吧！”

他向弟弟汤姆表明他的决意：“汤姆……还是要请你去照顾钢铁工厂。”

但保守的汤姆丝毫没有妥协的余地，他说：“我要留在露西熔铁炉。菲浦斯也这样说。”而且他提到钢铁专家柯路曼一派也表示强烈反对。

“钢料用作桥墩及铁桥的梁还是太脆弱了。”

“是吗？反正我说破嘴，你们还是反对……没关系，我找别人帮忙。”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利尔湖畔拥有煤矿。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，土地便宜，与俄亥俄河联络很方便，又有道路通往匹兹堡，要不要买下作为钢铁厂的用地？”

“什么地方？”卡内基问道。

“布罗多克。”柯尔曼冷笑着说。

卡内基的表情好像看到臭虫一样。

“就是布罗多克将军被印第安人及法军包围歼灭而遇害的地方。”

言谈举止粗犷的柯尔曼大笑道：

“你说你想去牛津大学，是吗？钢铁和洋葱是不可同日而语的喔？钢铁咬下去，牙齿是会掉落的！”

“是阿！钢铁是国王啊！”被他粗犷的语言所刺激的卡内基不知所云地说道。他精神又恢复了，决定买下布罗多克作为工厂用地。

也许因为苏必利尔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。

当初是 70 万元的资本额。卡内基投资 25 万元，占资本额的 1/3，是大股东。柯尔曼投资 10 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：

“一定要用你的名字。”

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。而卡内基在这时果真不知道吗？在这方面没有明确的资料，他大概是知道的。

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。他那时着手进行与

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，建造得克萨斯太平洋铁路，获得政府和议会的同意后，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，他的野心就象气球一样，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。

坐视不救多年的事业伙伴

“有要事洽商，请立即驾临鄙处。汤姆·斯考特。”

卡内基正值为了设立钢铁公司，日以继夜，忙得团团转，他收到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，他的双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前，正吞云吐雾。

“卡内基先生，久违了……”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。他回答道：“噢，真是稀客……”

卡内基记得在承造俄亥俄河的桥梁时，曾在华尔街委托他发行公债。这时，摩根单刀直入地说：“斯考特先生的得克萨斯太平洋铁路的公司资本额是25万元。……想必您知道？”

“那怎么样了呢？”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得克萨斯太平洋铁路，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：

“你要自己拿出钱来投资喽！”

这时，卡内基断然拒绝，说：“对不起，我无法签字……”

“你坐视不救你多年的老友，不，你的恩人？……卡内基先生，你忍心吗？”

五十步笑百步，摩根先生，你也不知对多少友人见死不救呢。本想反驳他的卡内基忍下这口气，冷静地回答道：

“你也相当清楚，我现在正在创设钢铁公司。”

25万元？那和我赌钢铁的金额是相同的。万一斯考特先生的铁路计划破产，我的钢铁计划也要跟着泡汤。我实在是泥菩萨过江，自身难保！”卡

内基感到摩根想染指的，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，以度过危机。据说 1873 年的恐慌，可与 1929 年的大恐慌相匹敌，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。

五 经济恐慌

投资过度后的经济崩溃

还在卡内基当电报信差的时候，他就在斯考特的大力提拔下，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得克萨斯太平洋铁路的票据签字事件。早在 1868、1869 年的时候，两人就因利害关系而发生纠纷。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。

而“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。

据说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以外，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（共和党，1866 及 1872 年连选连任），这位战功卓著的将军却与华尔街的黄金、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·麦隆的记录写道：

“1873 年 9 月 18 日午后，我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（北太平洋铁路）无关的我，并不象他人一样狼狈不堪，往后遭受重大打击的案例一定层出不穷，而我则是冷静的。”

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、挤兑，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，匹兹堡的火熄灭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。他曾以个人的名义，投资别的钢铁事业和煤矿。

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。

而只有卡内基意气风发。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。

炒股票与巧取豪夺

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，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。”

“真的吗？”卡内基听到这个突如其来的消息，半信半疑。普尔曼信心十足他说：

“他急需60万元，又不便去华尔街。据说他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。

但后来不知是谁把这个秘密泄露到华尔街。

“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，斯考特乘机卖掉手中持有的股票。

普尔曼知道了以后，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。

“别大喊大叫！”斯考特说，“我会把卖股票的钱分给你们，而且，你们公司将会收到很多的订单的。”

不久，普尔曼卧铺车制造公司易名为中央运输公司。

这一天，铁路大王顾尔德前来拜访卡内基，他谈吐颇有风度，也很文雅，留着浓浓的黑胡须。

他说：“卡内基先生，最近我知道了斯考特的事情，真是太不象话了，如果由你来代替他当宾夕法尼亚铁路董事长，你觉得怎么样？我可以买下这条铁路。”

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，但当时以顾尔德的实力的确有能力强到这件事。

“这并不是说就不买联合太平洋铁路了。”顾尔德又低声地加上了一句。显然，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。

“怎么样！”顾尔德充满希望。

“对不起……”卡内基说。他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。

“承您看得起，真是荣幸，但是我现在正致力于钢铁事业，的确抽不出身。顾尔德先生，请买我的钢铁吧！”卡内基说。

百万投资

《钢铁传奇》杂志有这样一段记载：“亚历山大·霍利，这位年约 30 岁，如希腊英雄般英俊潇洒的技师，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。

简化贝西默方法，并使之快速化的就是霍利。他来往于芝加哥、匹兹堡、哈里斯堡和圣路易等地，仿佛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，霍利似乎踏入黄金的河床，掬取钢铁的财宝，给匹兹堡带来了亿万财富。”

可见，卡内基能够具有这么一位能干的技师，实在是很幸运的。

他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的。

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：

“我打算进行一个百万元的投資，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……”

“也要使用德国的西门子。唔……那么，新工厂的生产能力怎么样？”摩根这时仍咬着很大雪茄。

“1875 年 1 月开始工作，铁路用钢轨年产将达到 3 万吨，每吨制造成本大约 69 元……”

“现在钢轨准确的平均成本大约是 110 元吧，原来是这样……”摩根计算着，“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，是吗？而第一年度的收益就相当于成本……”

“比股票还要赚钱！”卡内基补上一句。

“这倒不假！”

摩根高兴得哈哈大笑。

股东们同意在伦敦发行公司债，部分象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。

认识天才工程师工程

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，契约数量是 2000 支，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的火焰，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，肯定能赚钱！”

卡内基兴奋极了。

“非常成功！”说话的是琼斯，霍利的助手，一位新雇用的工程师。

关于琼斯，卡内基如下记录道：

“威廉·琼斯是一个天才的工程师，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铸铁，在美国首次取得成功，所以，全村几乎都在制造铸铁。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，被同样具有高超本领的工程师霍利看中，成了卡内基得力的助手。

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（大约有 227000 公斤）重的铁溶液。

第五章 马基雅弗利主义

一 佛里克登场

匹兹堡的焦炭大王

在一个夏天的早晨，一位工友前来通报，手里拿着一张字体工整、象是手写的名片。托马斯麦隆本想谢绝访客，但无意中瞥见名片上写着：“亨利·克拉克·佛里克。宾夕法尼亚州哈特福德，H·C·佛里克公司……”

心想：这位访客或许是约翰的后代也说不定。于是就让工友带领这位男士到总裁办公室去。

在这样的大热天里，这位个子矮小的红发青年，仍穿着大礼服，打着领结，他一进门，就毕恭毕敬地鞠了一个躬。

“若我没认错人，你是爱尔兰移民伊丽莎白的……”

“孙子。”年轻人回答。

“难怪……很象！祖母呢？”

“去年过世了。”

“81岁。”

“真遗憾！那你父亲呢？”

“托您的福，很健康。”

“还在制造奶油及乳酪吗？真令人怀念。我曾跟他一道在田里工作过……你现在几岁了？”

“21岁。”

“我的四子安德鲁 16 岁。最近打算叫他接这家银行，现在在见习，等一下为你们介绍。”

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，当场就提出要向他借 1 万元。

“1 万元，你才 21 岁。这可是一笔巨款呢。作什么用？”麦隆边比较着佛里克跟儿子的脸，追问道。

“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。

“你有煤矿山吗？”

“没有，准备从山里买煤来。我们本地的焦炭，是世界上品质最好的。”

“你原来的工作是烧焦炭的工人吗？看不出来呢！”

“我担任威士忌厂的会计。”

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（第 29 任哈定、第 30 任柯立芝、第 31 任胡佛）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。难道这位麦隆财阀的始祖，也曾对同乡怀有温情吗？不，不如说他是对这位青年的才干、胆识，及焦炭的未来性所做的一种投资。

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。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 50 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了的焦炭炉设计图。再度的贷款是危险的。”

“让我去看看。”未来的财政部长乘马车前往。

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。”

“酒厂的工作呢？”父亲问道。

“他说在星期天做即可。”

“好，再贷给他50座焦炭炉的款子。”

原来当法官的麦隆总裁，时年50岁，他赌上了佛里克，这是1871年的事，也就是1873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2000英亩（约240万坪）的广大土地，建造了1000座焦炭炉。在厂内，由干线分出而引进的线路，经常有100辆的无盖货车配备着。焦炭制品以铁路输送到匹兹堡。

日月如梭，岁月如流，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1881年，佛里克30岁。可谓春风得意。

由于事业急剧的扩张，佛里克经常要寻求资金。

钢铁大王与焦炭大王合并

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。

“佛里克兄……生意愈来愈兴隆罗！”卡内基亲自斟酒。

“托您的福……”佛里克谦虚他说。

“常常听汤姆提起您呢。这么年轻……就成为世界焦炭大王，实在非常钦佩。”

“哪里，哪里！和您相比，简直是小巫见大巫呢。”

“佛里克先生，有没有兴趣和我合作经营呢？”

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。

象平常一样，穿着黑丝礼服的卡内基太太玛琪，也热情地替佛里克夫妻

斟酒。

这时候的玛滇已成为“19世纪俱乐部”的女王，这个俱乐部素有纽约社交界第一舞室之美誉。

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。

“您的焦炭公司估计值32.5万元，新公司以200万元设立，公司名称是H·C·佛里克焦炭公司……”

“持有的股份呢？”

“当然是对半。”

“好！”

卡内基举起酒杯，高兴他说：“为我们合作愉快干杯！”

“干杯！”

举杯互祝。卡内基也很为自己提出的新公司之名称：B·C·佛里克焦炭公司而得意。但毕竟不轻松啊！

狡兔死走狗烹

第二年，卡内基建议投资300万元，但遭到了佛里克的书面拒绝。

“我并不是您的爱犬。您，作为一位共同的投资者，站在对等的立场上，请尊重我的意见。公司经营的主权在我，且早已约定在先，请不要从中干预。”

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。此时，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。

“你该颐养天年啦！你的股份我照股票面额买下。”

“以股票面额？”

“你的投资额是10万元。分5年交付，年息6%。”

“若不满意的话，请到法院。”

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，只得默默地忍受这种苛刻的条件，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活动，凭借他的影响，使保护关税法顺利地获得了通过，这项关税法是针对竞争对手的英国钢铁。因此，订单如雪片般急剧增加。

前章曾提及合伙人之一的麦坎德莱斯，他是卡内基邓弗姆林的同乡，经营干货店，曾说过要借钱给卡内基的父亲。卡内基曾想将他和另一位合伙人斯图亚特赶出去，但麦坎德莱斯病逝，卡内基便以面额将他的股份买下。不久，斯图亚特也面临了相同命运。

卡内基如此想道：

“技术使钢铁的生产成为可能，天才的工程师琼斯及他的班底可继续生产下去，比起霍利，还是琼斯优秀。在经营管理上，汤姆就绰绰有余了。但以汤姆一人仍无法面面俱到，干脆将和汤姆感情不错的佛里克提升为专职吧。”

于是，他询问生长于铁乡的威尔斯天才工程师琼斯道：

“让你也拥有股份，成为合伙人吧！”

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，他忙毕恭毕敬地回答道：

“我现在已经很满足了……”

“那么，给你和总统同样的年薪，2.5 万元！怎么样？”

“谢谢！”琼斯致以最高的敬礼。

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，加上煤矿山以及除去佛里克焦炭外，所合并成的许多小焦炭公司，成立了卡内基兄弟公司，7 名股东所持有的股金如下（小数点四舍五人）：

安德鲁·卡内基 278 万元；

汤姆·卡内基 87.8 万元；

亨利·菲浦斯 87.8 万元，

斯图亚特 17.5 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，正稳健地迈向垄断化。卡内基事业正不断拓展，蒸蒸日上。

二 捐赠图书馆

不可轻视的竞争对手

“汤姆，还记得我在阿勒格尼的家跟你约定的事吗？将来要买一部马车给妈妈。”

“记得啊，在哥哥加薪的那天晚上。”汤姆怀念地晃着头笑道。

“带着妈妈，做环绕英伦一周的马车旅行，如何？”

“赞成，妈妈已经70岁啦！”

“太老了……是吗？”

“不是，我是说应该快一点进行！”汤姆又笑道。

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，有一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。

“嘿，在霍姆斯特德……那会成为不可轻视的竞争对手。”弟弟说道。

“几时把它吃掉！”哥哥面孔狰狞地问道。

“我知道啦！不过，哥哥现在不是要带妈妈去实现当年的梦想吗？尽管去玩儿吧！”

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（地下铁路建造前是铁路马车，其上架设高架铁路）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，在穿着方格花纹裙子的军乐队前导下，一小队警官为马车开路。

光芒四射

“拉文达叔叔……我想在邓弗姆林建一座宏伟的图书馆……”卡内基在这时说出“捐赠”的构想。

“举双手赞成！”拍着侄子的肩膀，叔父大声说道。

接着，他又恭维道：

“雕上卡内基先生的世袭家徽（骑士在甲冑外面再穿上有家徽的战衣）吧！”

在苏格兰，家徽只限于显赫的世家才有，因此，卡内基家根本上并没有

这种东西。

“家徽吗？对，在门上雕上太阳，然后，光芒从这里四射……就这样雕刻吧！”卡内基大笑道。

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。

主持典礼的牧师说道：

“请安放基石……”

“妈妈，由您来。”卡内基向妈妈说。

在宽阔的建筑用地的正中央，安放着重晶石基石。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。”压制工会的佛里克

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”

“答应劳方要求。”卡内基立即拍电报回复。

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。

“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。”

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。

利用罢工合并竞争对手

“哥，机会来了！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也陷入罢工状态，7 位合伙人因与劳方交涉问题意见不一，以致绝交。

“罢工拖得很长吗？”

“我想是的。”

“熔矿炉的火，一直熄着吗？”

“是的。”

“公司的资金情况怎样？”

“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。”

“你的情报大概都是从麦隆那儿来的吧？但我不会看错人！”

卡内基说完，露出了轻敌的微笑。击溃霍姆斯特德工厂！不，若能买下它，并作为今后的另一种经营方式。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大熔矿炉，和直入云霄的铁骨屋顶工厂。没错，就这么办。

“汤姆，35 万元买得到它吗？”

“这……”

“首先去说服麦隆的儿子，以断绝他们的援路。不过，35 万元还太高呢！”

面对这般令人毛骨悚然、赤裸裸的话，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：

“对这 7 个人一个个说服吗？霍姆斯特德工厂的 6 名投资者要拿现金交易，这容易打发，但只有一位叫乔治·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 500 万元。

令人意外的后起之秀

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 18 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，琼斯每天早上都给许瓦布买雪前，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，因此得到不断的提摧。甚至许瓦布在卡内基的克里森山庄还驾驶过玛滇的马车。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，几时你和许瓦布两人互相分担布拉德克工厂、霍姆斯特德工厂。”

卡内基由于网罗到许瓦布这样的人才，象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。

对“东方美德”的共鸣

由于已将工厂委托给以汤姆为首的佛里克、琼斯、许瓦布等青年人才后，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。和着动听的乐音，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，脸形稍长，瓜子脸，慧黠的蓝眼甚为迷人，擅长小提琴。

“该回家啦！”

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二人的归来。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。

“他弟弟汤姆似乎不错，不过，安德鲁的母亲倒教人担心哪！”

母亲边叹气边说道。露伊被母亲一番“轰炸”，也担忧起来。

“这样拖拖拉拉要等到什么时候呢……不如干脆在这时跟他解除婚约。”母亲暗示道。露伊也更加担忧。

出门旅行的卡内基并没有忘记给露伊写信，但不是情书。

“亲爱的露伊：

由香港进入广东，我现在正在读孔夫子的书。东方有很多值得学习的美德。我在印度修习释迦牟尼的佛教，我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，狮子、老虎、象、鳄鱼、猩猩、狗熊、袋鼠……我对这些充满着浪漫气息的生意产生共鸣。据说它们可以卖到相当高的价钱，当我看到那青年观察动物时的愉悦神色，不禁疑惑，我的冶铁买卖算什么呢？”

露伊将这封信拿给母亲看时，她冷笑道：

“卡内基的脑筋是不是有点问题？”

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儿人（1857 年被英国消灭）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。就象流经深山森林中的小河，或是象照在森林中的淡淡月光一般。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，这种感觉就好象被柔软的白雪包围一般……”

卡内基——这位已完全成为“自由人”的他，每年造访伦敦，都要与英国政府要人诸如克莱斯顿（英国首相）、罗兹伯利（英外相）、鲍佛尔（苏格兰首相）等交往，并与他们交情颇不错。此外，光是英国境内，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。

三 三个悲剧

50 岁的光棍事业家

克里森山住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。当她听儿子说：

“妈妈，我们买下公园大道的豪邸吧！”

玛琪还顽固地直摇头：

“搬入豪邸的话，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，她问道：为什么不叫露伊来呢？”

“我已经决定跟她分手了。”

“为什么？”玛琪坐直身子。

“有句格言说：马要外观，男要内在，而女人呢？……”

“哦，女人不是和马一样的吗？露伊可是美人啊！”

母亲轻声地挖苦道，还呵呵呵地笑起来。

“在中央公园的绿荫场上，骑着马的她，的确很迷人，但……”

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，现在仍然是孤单一个，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。

鞠躬尽瘁的弟弟

“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。卡内基乘马山下山，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，他说：

“哥哥，让我辞职吧！”

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，懊悔之心不禁涌上心头，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。

卡内基转过去问医生。

“汤姆得的什么病？”

“肺炎。”

“药呢？”

“几乎所有的药都用过了。但都全无反应。”医生认为药已无效，放弃医治。

母亲病故

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象熔矿炉般地燃烧着。

“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岁的汤姆。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，卡内基并没有接到母亲的死讯，悲剧却接踵而至，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 度的转变。

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。

纽约的报纸也刊登了如下新闻：

“钢铁大王卡内基先生，把位于西区 51 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 51 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！

天才工程师的意外死亡

这个悲剧发生在 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（这时，大家都称他上尉）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，头部受到猛烈的撞击。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，而今……”

对于他所说的话，没有人会有异议。虽然带领琼斯到工厂来的亚历山大·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 50 万镑（约 20.7 万公斤）熔液的巨大“琼斯混合炉”，才能使从许多熔矿炉产生出来的铁再熔炼。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，光是铁的生产、压延及切断等技术的专利权，就超过 12 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 3.5 万元卖给我们好吗？为了公司及工厂……”

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 27 岁，他是一位颇有野心的自我主义者。

终成世界最大的钢铁公司

在琼斯死后的 1 年，卡内基提升 39 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 350 万元。第三年就跳到 535 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。

佛里克说：“匹兹堡的狄克仙钢铁公司因罢工而濒临倒闭，这正是买下它的好机会，怎么样？”

“若买下狄克仙的话，要垄断全国的铁路用铁轨就不是梦想了。”

卡内基也兴趣十足地问道：

“要多少钱呢？”

“看我的！”自信的佛里克不屑地笑道。

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，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。

毫无疑问，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般，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，仅过半数而已。

卡内基	1383.3 万元
亨利·菲浦斯	275 万元
亨利·佛里克	275 万元
乔治·拉文达	100 万元

其他，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，可说是代替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。

四 流血事件

警备公司与劳工的枪战

1892年7月6日拂晓时分。

河面上吹着令人窒息的热风，闷热的清晨，天还没亮。

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，在妻子的借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、警察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，采取由码头进入工厂内，动用武力的战略；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。

勇敢的佛里克，卑劣的卡内基

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（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：

“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（并因此而名噪一时），为什么在美利坚合众国不予实行？”

《伦敦金融评论》：

“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》：

“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。”钢铁大王心境的大转变

多诺海湾位于苏格兰的北瑞。

从这海湾的海面，经过高约600米的断崖，向内陆再行数里，有一座具有700年历史的石造古城，称为斯吉伯堡。

这一带，是莎士比亚的舞台。卡内基为露伊买下了斯吉伯堡，在堡内建造高尔夫球场、游泳池，及建造豪华的游艇，泛艇于流经城市注入海洋的河流上。

卡内基雇用了数百名农夫耕田，及种植果树，他聘请匈牙利籍的音乐家演奏风琴。

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。他的心中，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任现任总统哈礼逊（1833~1901年，共和党）与克利夫兰（1837~1908年，民主党，曾任第22任总统，竞选连连失败。哈礼逊之后，又当选为第24任总统）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，但正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”（百货公司等吸引顾客的特价品）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，”广大的民众阶层的舆论，受到这一事件的刺激，乃对自第 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，提出质疑与批判，形势转而对民主党大为有利。

与佛里克的决裂

促使卡内基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，如前面所预料的，是许瓦布。许瓦布的职务是董事长。

五 虎死留皮

全面扩张，对抗到底

每年都要到斯吉伯堡避暑的钢铁大王，正啜饮着红茶，当他读毕经营管理报告时，脸色骤变。

“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！”

卡内基命令秘书拍发以上的电文。

许瓦布在夏季接近尾声的时候来到斯吉伯堡。

“知道了吗？……幕后敌人的真面目是什么？……”卡内基追问道。

“敌人是……华尔街的 J·P·摩根！”

“仍是……”咬着雪茄的卡内基，体内立刻涌起战斗意志。

“宾夕法尼亚铁路的运费涨价了吗？”

“很遗憾，好象涨了。”

卡内基的老巢宾夕法尼亚铁路，也在摩根的控制下。

“是吗？那正好，我们着手铺设并行铁路，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呢！”卡内基意气轩昂，但仍流露出些微的气馁。

摩根策动的钢铁战争

1898年，继克利夫兰总统之后，第25任总统麦金莱（1843~1901年）趁古巴的暴乱，以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”与“钢铁大王”的决战，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，及波多黎各也成为属地，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：这次的作战目标——钢铁。而这只是在一次很偶然的的机会里注意到的，这位“华尔街大佬”并不轻易地放过这种机会，时代也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，以之作为融资条件，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。由于战争导致钢铁价格暴涨，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，设立了美国钢铁暨铁丝公司。

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已格达铁路，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联！

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。

选择战争或大合并

许瓦布脸色沉重地报告着。

战端当然由摩根一方挑起的。

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，一齐取消对卡内基的钢铁订购。”

“哼！”卡内基鼻里发出一声冷哼，将视线移向窗外，一时不知如何回答。

他这时想起哈礼逊共和党政府时代的摩根，与总统交易的事。

当哈礼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。

“许瓦布，协助那些经济恐慌的人就是摩根及伦敦的罗斯查尔。”

“我曾听说过。”

“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：“总统……现在我手边正在送来要求提取 1 千万元的黄金，今天晚上，就提出来吧……”于是，听说总统答应了。”

“若想要大量的肉，就去大肉铺吧！”

“正是如此，将黄金融通给摩根的大肉铺，是伦敦的犹太金融投资家……”

“罗斯查尔。”

“摩根是一位不易击败的对手，若是你的话，会如何呢？”

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，由于摩根也在坐，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。

“美国的钢铁业必须统一。”他继续说道：

“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（1917～1963，第 35 任），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。”

以上 1.5 元买 1 元

在纽约郊外的威斯威斯特郡，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，淋过浴之后，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。”

“是……”

“参加条件嘛，我要大合并后的新公司债，不要股票。”至于新公司的公司债方面，对卡内基钢铁资产的时价评价额，以 1 元对 1 元 5 角的公司债。”一说完，又哈哈大笑起来。

“赶快去，把这个条件告诉摩根！”获得超过国防预算的黄金

股票是以时价卖掉，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，而摩根会接受这条件吗？

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。

“卡内基今年多大年纪？”

“65 岁。”

摩根打算请卡内基到华尔街 23 号的摩根总公司，但卡内基如此回答：

“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。”

“是吗？那我过去好了！”对于拜访卡内基寓所的摩根而言，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，一如合约，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·卡内基的未亡人，

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。

财富不能带进棺材

1887年，也就是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頓：

“人死而富乃是最大的耻辱。”

2年后，他把一篇题为《富豪的福音》的文章，寄给《北美评论》杂志，文章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（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1万元的年金基金，及给原美国总统塔夫脱（1897~1930年）及原英国首相劳埃德·乔治的年金1万元基金。剩余的小额金钱作为佣人的年金。”

依最新的纪录指出：卡内基基金的分配为，美国2.88亿元，英国6200万元。至于他的未亡人及女儿，大概在生前就已分配完毕。《纽约时报》社论如此写道：

“在遗言里，卡内基说完了一切。”

