

191.706

SAMUEL BOSTAPH

Trương Quế Anh dịch

Andrew Carnegie

**TỪ CẬU BÊ
NGHEO
TRỞ THÀNH
ÔNG VUA
THÉP
CỦA NỀN
CÔNG NGHIỆP
MỸ**



**THƯ VIỆN
HUBT**

**NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

**1980
BOOKS®**
KHO HỌC TẬP THỰC

VUA

**SAMUEL
BOSTAPH**

Andrew Carnegie

**TỦ CẦU
THÉP CỨ**

**NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN**

**191
706
10
2019**

**1980
BOOKS®**
KHO HỌC TẬP THỰC

Andrew Carnegie

TỪ CẬU BÉ
NGHÈO
TRỞ THÀNH
ÔNG VUA
THÉP
CỦA NỀN
CÔNG NGHIỆP
MỸ



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ANDREW CARNEGIE: AN ECONOMIC BIOGRAPHY

Translated from the English Language edition of Andrew Carnegie: An Economic Biography, by Samuel Bostaph, originally published by Rowan & Littlefield Publishers, an imprint of the Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc., Lanham, MD, USA. Copyright © 2017 by the author(s). Translated into and published in the Vietnamese language by arrangement with Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.

All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical including photocopying, reprinting, or on any information storage or retrieval system, without permission in writing from Rowman & Littlefield Publishing Group.

ANDREW CARNEGIE:

Từ cậu bé nghèo khó trở thành ông vua thép của nền công nghiệp Mỹ

Bản quyền Tiếng Việt © 2017, Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông
1980 Books

Không phần nào trong cuốn sách này được sao chép hoặc chuyển sang bất cứ dạng thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử, in ấn, ghi âm hay bất cứ hệ thống phục hồi và lưu trữ thông tin nào nếu không có sự cho phép bằng văn bản của Công ty TNHH Văn hóa và Truyền thông 1980 Books.

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn!

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: 1980books@gmail.com
Liên hệ hợp tác xuất bản và truyền thông trên sách: 1980books@gmail.com
Liên hệ dịch vụ tư vấn và đại diện giao dịch bản quyền:
rights.1980books@gmail.com



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

SAMUEL BOSTAPH

Trương Quế Anh dịch

Andrew Carnegie

**TỪ CẬU BÉ
NGHÈO
TRỞ THÀNH
ÔNG VUA
THÉP
CỦA NỀN
CÔNG NGHIỆP
MỸ**

1988
BOOKS®
KHO TÀI LIỆU SÁCH



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mục lục

Lời mở đầu	7
Giới thiệu	11
Chương 1: Làm khởi nghiệp, tinh thần khởi nghiệp và doanh nghiệp	17
Chương 2: Những năm đầu đời ở Scotland	37
Chương 3: Tuổi trẻ ở Tây Pennsylvania	55
Chương 4: Con đường đến sự giàu có	73
Chương 5: Người đàn ông thép	103
Chương 6: Quan hệ lao động	167
Chương 7: Người xây dựng đế chế	225
Chương 8: Nhà từ thiện	275
Chương 9: Tổng kết	305
Chú thích	313
Mục lục sách tham khảo	351



*Dành tặng các con gái của tôi - Katie và Megan,
đồng thời dành tặng Maureen Tweedy*



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI MỞ ĐẦU

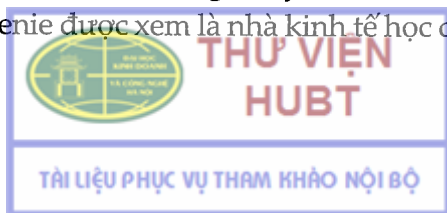
Tiểu sử về Andrew Carnegie là “cuốn tiểu sử kinh tế”, tương tự với tác phẩm nghiên cứu nổi tiếng của Jonathan R. T. Hughes xuất bản năm 1965: *The Vital Few: The Entrepreneur & American Economic Progress* (tạm dịch: Số ít quan yếu: Doanh nghiệp và sự phát triển của nền kinh tế Mỹ), bao gồm những câu chuyện tiểu sử khác nhau. Tác phẩm của Hughes kể về câu chuyện của 10 doanh nghiệp tiên phong đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng nền móng của nền kinh tế Mỹ từ cuối thế kỷ 17 cho đến giữa thế kỷ 20, trong đó có cả Carnegie. Cách tiếp cận của Hughes là đặt từng đại diện vào từng bối cảnh cụ thể, từ đó nêu lên đóng góp của họ đối với sự phát triển của nền kinh tế vào



thời điểm đó. Tham vọng của tôi dù khiêm nhường nhưng cũng rất cụ thể. Tôi giới hạn câu chuyện vào chỉ một người và vào sự nghiệp của ông từ lúc còn là một cậu bé Scotland nghèo khổ đến khi trở thành nhà lãnh đạo công nghiệp quốc tế nổi bật, một nhà từ thiện và bảo vệ hòa bình. Đồng thời, tôi khắc họa ông như một thành phần kinh tế, bởi sự nhạy bén của ông với những cơ hội đầu tư và cách ông giải quyết những điều không chắc chắn trong quá trình tìm kiếm cơ hội đầu tư có tác động tích cực cũng như tiêu cực đến nền kinh tế Mỹ và nền kinh tế thế giới.

Cũng như Hughes, tôi không đi sâu vào những tiểu tiết đời tư của Carnegie, mà tập trung vào vai trò kinh doanh của ông trong thời kỳ Mỹ chuyển đổi từ một quốc gia chuyên cung cấp các sản phẩm nông nghiệp thành trung tâm sản xuất và công nghiệp. Ba tác phẩm tiêu biểu viết về Carnegie của Burton Hendrick (1932), Joseph Frazier Wall (1970) và David Nasaw (2006) đã khắc họa rất rõ về Carnegie với những cách thể hiện rất riêng. Cuốn sách này kể về Carnegie như một nhà kinh doanh năng nổ. Nó cho thấy vai trò của ông trong sự phát triển của nền kinh tế Mỹ vào thế kỷ 19, điều trước đây chưa từng nhận được sự chú trọng mà nó xứng đáng.

Dù bản thân vẫn có những khuyết điểm, nhưng Andrew Carnegie được xem là nhà kinh tế học quan



trọng nhất thời kỳ công nghiệp hóa của Mỹ cuối thế kỷ 19. Trong những trang sách tới, tôi chỉ tập trung khai thác con người ông với vai trò là động lực biến Mỹ trở thành trung tâm chế tạo của thế giới. Và đôi lúc, ông cùng các cộng sự, có những đầu tư cực kỳ sai lầm, hay thậm chí lãng phí nguồn lực một cách rõ ràng (những nguồn lực đáng lẽ có thể sử dụng theo những cách hiệu quả hơn).

Thế giới ta đang sống bị ảnh hưởng bởi những tác động vật lý tự nhiên, đồng thời bị chi phối bởi những quy luật xã hội cho phép loài người tận dụng tự nhiên để phục vụ những hành động có chủ đích. Các định luật vật lý luôn hiện hữu, tác động của chúng là không đổi, và loài người, vốn là một phần của tự nhiên, tất nhiên không nằm ngoài những quy luật ấy. Hơn nữa, những hành động có chủ đích của con người là những lựa chọn theo tỷ lệ - từ đó ra đời thuật ngữ “Quy luật kinh tế”. Không giống quy luật vật lý, con người có thể lờ đi quy luật kinh tế trong việc lựa chọn cái kết hay định hướng hành động; tuy nhiên, mọi hành động đều có hậu quả, và chưa chắc đó là kết quả mà ta chọn lựa. Chúng ta chẳng thể sống sung túc nếu bán sản phẩm với giá thành thấp hơn chi phí sản xuất. Không chỉ vậy, những quy luật chính trị và xã hội – vốn được đặt ra để chi phối tương tác giữa người với người và để thiết lập



trật tự xã hội – đều do con người đặt ra, dẫn đến việc chúng có thể hoặc hỗ trợ hoặc cản trở sự phát triển của loài người, tùy thuộc vào sự thông thái của chúng ta. Với tham vọng cùng những quy luật chính trị và trật tự xã hội tại thời điểm đó, Andrew Carnegie đã theo đuổi định nghĩa của riêng mình về những gì là cần thiết cho sự phát triển của cá nhân ông cũng như loài người.

Xin cảm ơn Edward Younkins đã cho tôi ý tưởng gửi bản thảo đến Nhà xuất bản Lexington; cảm ơn Joseph C. Pary, Emilly Roderick và Sarah Craig đã khuyến khích, hỗ trợ và theo dõi quá trình xuất bản, cảm ơn Jed Lyon đã khuyến khích tôi bổ sung thêm tài liệu vào bản thảo gốc cho phiên bản cập nhật Rowman & Littlefield; đồng thời cảm ơn Jonathan Sisk, Katelyn Powers, Patricia Stevenson đã đọc, góp ý và chỉnh sửa bản bìa mềm. Nhờ nỗ lực của mọi người, tác phẩm này mới được hoàn thiện. Nếu có bất kỳ sai sót nào, tôi xin nhận trách nhiệm.



GIỚI THIỆU

Năm 1848, Andrew Carnegie chỉ là một cậu bé nhập cư 13 tuổi người Scotland nghèo khổ và thất học, công việc đầu tiên của cậu trên đất Mỹ là suốt chỉ tại Nhà máy sợi Anchor thuộc thành phố Allegheny, Pennsylvania. Cậu bé 13 tuổi khi đó làm việc 12 tiếng một ngày, sáu ngày một tuần với mức lương 1,20 đô-la. Vốn năng động, sáng dạ và đầy tham vọng, cậu nhanh chóng từ một thằng nhóc suốt chỉ trở thành người trông coi động cơ hơi nước, đến nhân viên kế toán và rồi là nhân viên điện tín, với điều kiện làm việc được cải thiện và mức lương tăng lên gấp đôi. Nói đến giai đoạn này trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie viết: “Cứ mỗi giây phút trôi qua, tôi lại học hỏi được thêm điều gì đó, tôi nhận ra trên đời còn biết bao thứ để học hỏi và vốn hiểu biết của mình



mới ít ỏi làm sao.” (Carnegie, 1920, trang 39). Nhờ tinh thần ham học hỏi và khả năng vận dụng, trong chưa đầy năm năm, ông đã trở thành kế toán viên và nhân viên điều hành điện tín cho Thomas A. Scott – quản lý vùng phía Tây Pennsylvania của hãng đường sắt Pennsylvania. Mười bảy tuổi, “Andy” Carnegie đã đặt chân lên con đường dẫn đến sự giàu có và trở thành huyền thoại cả về kinh doanh lẫn từ thiện.

Với chiều cao chỉ nhỉnh hơn 1m50, tóc màu bạch kim, mắt xanh, Andrew Carnegie chưa từng hút thuốc hay nói tục, ăn uống điều độ, và là người đấu tranh chống lại sự áp bức và phân biệt giới tính trong công việc. Ông rộng rãi với đồng nghiệp và ăn mặc rất giản dị. Ông cũng là người ủng hộ hòa bình và chống chủ nghĩa đế quốc. Carnegie rất quảng giao và luôn hào hứng với những gì ông theo đuổi, ông có trí nhớ đáng kinh ngạc, có tài ăn nói và là người kể chuyện cuốn hút. Tuy nhiên cũng có những lúc ông cư xử như một tên vô lại, xảo quyệt, vô đạo đức và nhập nhằng giữa làn ranh của việc làm ăn chân chính với cái mà thời nay gọi là “chống đối lại xã hội”.

Khi ông rút khỏi công việc kinh doanh vào năm 1901 sau khi bán Tập đoàn Thép Carnegie cho J. P. Morgan với giá gần 500 triệu đô để từ đó gây dựng Công ty thép Hoa Kỳ, cổ phần của Carnegie



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

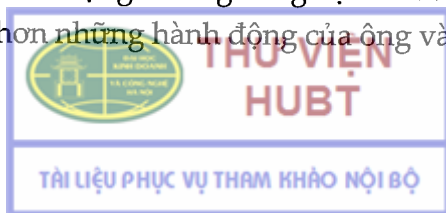
sau cuộc chuyển nhượng gồm 5% trái phiếu vàng có trị giá gần 226 triệu đô với tỷ giá đô-la tại thời điểm đó. Trong những năm cuối đời, ông đã sử dụng khoản lợi nhuận đó vào hoạt động từ thiện, cũng như đóng góp vào việc bảo vệ hòa bình thế giới. Những thành quả cuối đời của ông có thể kể đến Tập đoàn Carnegie ở New York, Quỹ tài sản Carnegie dành cho Hòa bình thế giới, Quỹ Carnegie dành cho Phát triển giáo dục (nay đã được đổi tên thành Quỹ Bảo hiểm và Lương hưu dành cho giáo viên, viết tắt là TIAA), Học viện Carnegie, Học viện Carnegie tại Washington, Quỹ Người hùng, Học viện Carnegie tại Pittsburgh (tiền thân của trường Đại học Carnegie Mellon), Quỹ ủy thác của các trường đại học Scotland, Quỹ ủy thác của Vương quốc Anh, hơn 2.800 thư viện công cộng, một danh sách chi trả lương hưu gần 250.000 đô-la hàng năm dành cho các cựu nhân viên, bạn bè, các chính trị gia, cựu Tổng thống William Taft, các phu nhân của các tổng thống Theodore Roosevelt và Grover Cleveland, những người nổi tiếng, và cả những người xa lạ mà ông thấy thương cảm.

Cuốn sách này dõi theo quá trình Carnegie trở nên giàu có và trở thành nhà từ thiện nổi bật thông qua việc kinh doanh và điều hành doanh nghiệp. Nó cũng cho thấy cách ông tận dụng các phương



tiện chính trị và chính phủ như một công cụ để biến những nguồn lực vốn sẵn có trở nên có lợi cho ông và cộng sự của ông. Những điều trên được sắp xếp trình bày theo thứ tự thời gian. Chương đầu tiên đưa ra hình dung chung về bối cảnh kinh tế tại thời điểm đó, từ đó đề cập đến các hành động của Carnegie. Những chương sau kể về tuổi thơ nghèo khó của ông lúc còn ở Scotland, đến sự nghiệp tuổi trẻ của ông khi ở Pittsburgh, Pennsylvania; sự thăng cấp của ông khi làm tại Công ty đường sắt Pennsylvania; những khoản đầu tư đầu tiên của ông và những vụ liên doanh độc lập; quá trình ông xây dựng nên đế chế sản xuất; và cuối cùng là những hoạt động từ thiện nổi bật của ông khi đồng ý sáp nhập với Công ty thép Hoa Kỳ (U.S Steel) – Tập đoàn ty đô đầu tiên trên thế giới.

Andrew Carnegie là một nhà kinh tế lỗi lạc trong giai đoạn công nghiệp hóa của Mỹ trước Chiến tranh Thế giới lần thứ nhất, ông được tôn kính nhưng đồng thời cũng bị lên án bởi các nhà sử học và các nhà ghi chép tiểu sử vì chính những hành động của ông vào giai đoạn đó. Những gì cuốn sách này đề cập đến với tư cách một cuốn tiểu sử kinh tế chính là nỗ lực sử dụng những công cụ kinh tế để có thể hiểu rõ hơn những hành động của ông và tác



động của chúng, cho dù tích cực hay tiêu cực. Điều đáng chú ý nhất chính là phần thảo luận về cuộc đình công năm 1892, nó khắc họa một sự xung đột về tầm nhìn của các mối quan hệ công nghiệp, đồng thời định hình Carnegie trong tâm trí mọi người. Sự xung đột đó thông qua cách kể của tôi không hề có tính biện minh hay phê bình, nó chỉ đơn giản là một góc nhìn mới về một cuộc thảo luận từ cách đây rất lâu. Và tất nhiên, độc giả chính là người đưa ra quyết định rằng tôi có thành công hay không.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 1

LÀM KHỞI NGHIỆP, TÌNH THẦN KHỞI NGHIỆP VÀ DOANH NGHIỆP

Hai danh từ “entrepreneur” – Doanh nghiệp và “entrepreneurship” – Tinh thần khởi nghiệp, và tính từ “entrepreneurial” – Làm khởi nghiệp, đều rất phổ biến trong các ấn phẩm báo chí liên quan đến doanh nghiệp và kinh doanh ở thế kỷ 21. Thậm chí có các giải thưởng dành cho các hoạt động kinh doanh hay giải “Doanh nghiệp của năm”. Ngày càng nhiều các trường cao đẳng và đại học mở các ngành học liên quan đến kinh doanh và thành lập các trung tâm cho tinh thần kinh doanh. Tuy nhiên, định nghĩa của những từ này lại không thống nhất, thậm chí đôi lúc người dùng còn cảm thấy mơ hồ hoặc không chắc chắn.

“Entrepreneurship” – tinh thần khởi nghiệp, thường được dùng để miêu tả những hành động kinh doanh sáng tạo ra ý tưởng/sản phẩm mới hoặc



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giới thiệu những quy trình sản xuất mới. Những hành động này cho thấy sự khác biệt so với những điều bình thường, một sự thay đổi mang tính kiến tạo trong thế giới kinh doanh. Thông thường, tinh thần khởi nghiệp thường được thực hiện bởi những người đàn ông hoặc phụ nữ cụ thể. Và rõ ràng có một số công ty năng nổ và sáng tạo về giá trị kinh tế hơn những công ty khác. Tất nhiên, gọi một công ty là “công ty khởi nghiệp” chỉ vì chủ công ty đó là người khởi nghiệp không phải là một cách giải thích hay, thực chất nó nghe chẳng khác nào một vòng luẩn quẩn. Trong khi đó, từ “entrepreneur” thường được dùng để chỉ những nhà quản lý cấp cao, hoặc người chủ duy nhất của doanh nghiệp – người năng động hơn những người khác trong việc tạo ra sản phẩm hay phương thức sản xuất mới. “Entrepreneurship” ám chỉ chức năng chính của họ, trong khi “entrepreneurial” lại miêu tả những hành động sáng tạo của những người chủ này.

Một cách định nghĩa tương tự là người làm chủ phải có những tố chất “sáng tạo” độc đáo, nhưng điều này chỉ tạo ra câu hỏi những tố chất đó là gì. Chắc chắn, một nhà kinh tế học nổi tiếng nào đó sẽ đứng lên tranh luận và thử liệt kê ra các tố chất này. Thật không may, ta cũng biết rằng, rồi cuộc tranh luận ấy cũng chẳng đi đến đâu.



Nếu tinh thần khởi nghiệp có thể được giảng dạy, thì thật khó để hiểu tại sao mọi sinh viên tốt nghiệp từ những chương trình ấy đều không thành công trong việc tạo ra ý tưởng/sản phẩm/quy trình mới. Có người thậm chí còn tự hỏi tại sao những người giảng dạy về khởi nghiệp lại không hề có công ty riêng, trong khi họ là người hiểu rõ nhất về thuật ngữ này. Điều này gợi nhớ đến một câu nói về mấy bà thầy bói thế này: nếu họ thực sự có thể xem được tương lai, thì lẽ ra giờ họ phải rất giàu có, thay vì phải đi xem bói cho mọi người. Thế nhưng, ta biết rằng tinh thần khởi nghiệp có tồn tại, và ta thường kết hợp nó với việc tạo ra những giá trị mới, và không áp dụng nó một cách bừa bãi đối với các chủ doanh nghiệp hoặc các nhà quản lý cấp cao.

Vậy, chính xác thì tinh thần khởi nghiệp là gì, và điểm khác biệt cốt lõi giữa những hành động khởi nghiệp với những hoạt động điều hành hay quản lý là gì? Nếu có thể hiểu được sự khác nhau ấy, ta có thể hiểu những hành động của Andrew Carnegie trong quá trình khởi nghiệp của ông và cách những hành động đó khơi nguồn cho sự phát triển, lớn mạnh của nền kinh tế Mỹ trong thế kỷ 19 như thế nào.

Nỗ lực để đưa ra một định nghĩa và lý giải cho những hành động khởi nghiệp được khơi mào bởi



Richard Cantillon (1680? - 1734) – một nhân viên ngân hàng và là một chuyên gia kinh tế người Paris vào thế kỷ 18. Cantillon là người da đỏ có may mắn được chứng kiến Paris trong giai đoạn “Bong bóng Mississippi”. Giai đoạn này diễn ra từ năm 1717 đến năm 1720 và trở thành một vụ bê bối tiền tệ nổi tiếng nhất trong lịch sử châu Âu. Một trong số những đối tác kinh doanh của Cantillon là John Law (1729-1767), một chuyên gia tiền tệ người Scotland, người được chỉ định làm Giám đốc Ngân hàng Trung ương Pháp vào năm 1716 bởi người nhiếp chính lúc đó, Quận công của Orleans. Trong năm tiếp theo, Law được bổ nhiệm làm Quản lý tổng tất cả các vấn đề liên quan đến tài chính của chính phủ Pháp, đồng thời là nhà sáng lập và điều hành Công ty Mississippi. Công ty này phụ trách việc phát triển lãnh địa thuộc sở hữu của Pháp tại ranh giới Louisianna ở Bắc Mỹ, đồng thời quản lý hoạt động thương mại giữa Pháp và các thuộc địa.

John Law thuyết phục chính phủ Pháp đầu tư khoản tổng chi tiêu vào việc in và phát hành tiền giấy thông qua ngân hàng mà ông làm chủ. Những tờ tiền này được phát hành khắp cả nước, người dân đổ xô nhau đầu tư như một cách để làm giàu, và cổ phiếu Công ty Mississippi tăng vọt, mang



đến cho Law và các nhà đầu tư nguồn lợi khổng lồ. Cantillon là một trong số những người sở hữu cổ phần khi giá tăng cao, nhưng cũng là một trong số rất ít những người quyết định bán cổ phần sở hữu khi nhận thấy mô hình này sắp sụp đổ - như nó vẫn thường xảy ra. Cantillon trở thành triệu phú, trong khi Law thì trắng tay bởi chính mô hình ông gây dựng nên và buộc phải bỏ xứ.

Cuốn sách được xuất bản năm 1755, sau khi Cantillon qua đời, với tựa đề *Essai sur la nature du commerce en general* (tạm dịch: Bàn luận về bản chất của thương mại nói chung) giới thiệu mô hình kinh tế có hệ thống và tổng quát đầu tiên với vai trò trung tâm là người chủ khởi nghiệp. Với cách nhìn nhận của Cantillon, lợi nhuận của người chủ khởi nghiệp trong nền kinh tế thị trường được tạo nên bởi khả năng chiến thắng những tương lai không rõ ràng bằng việc đưa ra những dự đoán thành công – như cách mà Cantillon đã làm và đạt được thành tựu lớn nhờ việc dự đoán giá cổ phiếu của Công ty Mississippi trong tương lai.

Giai đoạn mang tính lịch sử tiếp theo giúp định nghĩa tinh thần khởi nghiệp là nhờ Adam Smith (1723-1790), một nhà triết học đạo đức và là tác giả của bài luận có tầm ảnh hưởng nhất với đề tài



về một nền kinh tế được gây dựng nên bởi những người hoàn toàn xa lạ. Trong cuốn *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (tạm dịch: Cuộc điều tra về bản chất và nguyên nhân của sự thịnh vượng của một quốc gia) xuất bản năm 1776, Smith có tranh luận rằng những lợi nhuận mà một “nhà kinh doanh” thành công – chính là người chủ khởi nghiệp - có được là nhờ anh ta sẵn sàng “mạo hiểm với chính nguồn vốn của mình”, và lợi nhuận anh ta thu được tỷ lệ thuận với nguồn vốn mà anh ta chịu bỏ ra. Trong khi Cantillon cho rằng yếu tố khởi nghiệp là khả năng đổi mặt thành công với những điều không chắc chắn, Smith lại cho rằng đó là việc mạo hiểm với nguồn vốn đầu tư.

Từ những ngày khởi đầu ấy cho đến tận bây giờ, vẫn chưa có bất cứ sự đồng thuận nào giữa các lý thuyết gia kinh tế về bản chất của tinh thần khởi nghiệp. Tuy nhiên, có ba giả thuyết chính được đưa ra.

Giả thuyết đầu tiên là của nhà kinh tế học Frank Knight của Đại học Chicago (1885-1972), tác giả cuốn *Risk, Uncertainty and Profit* (tạm dịch: Rủi ro, không chắc chắn và lợi nhuận) xuất bản năm 1921. Knight cho rằng có thể định lượng sự rủi ro trong số vô vàn những kết quả có thể thu được từ một hoạt động đầu tư. Việc biết được những khả



năng có thể xảy ra ấy sẽ giúp ta dự tính những biện pháp dự phòng, cũng giống như việc chủ động mang theo ô nếu biết trời sẽ mưa.

Theo Knight, thay vì lo lắng về các rủi ro thường đi kèm với vô số những kết quả có thể xảy đến, chính những điều không chắc chắn của các sự kiện tương lai mới là vấn đề chính mà các chủ doanh nghiệp/quản lý phải đối mặt. Nếu tương lai hoàn toàn có thể dự đoán trước, thì sẽ chẳng có thứ được gọi là lợi nhuận “thuần”. Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp muốn bảo vệ các nguồn lực tạo ra sản phẩm mà khách hàng mong muốn sẽ loại bỏ đi sự khác biệt về giá thành sản phẩm và chi phí sản xuất, một trong hai thứ tạo ra nguồn vốn xoay vòng cho doanh nghiệp. Trong khi giá thành các nguồn lực tăng lên vì đối thủ cạnh tranh tìm mọi cách để đạt được những nguồn lực ấy, giá thành sản phẩm sẽ giảm xuống do số lượng người bán tăng lên cho đến khi lợi nhuận “thuần” bị triệt tiêu.

Knight cho rằng chính nhờ sự không rõ ràng của tương lai với hoàn cảnh khách quan luôn thay đổi đã giúp nguồn vốn xoay vòng có giá trị cao hơn hoặc thấp hơn giá trị ban đầu của nó. Chính sự không chắc chắn đã giúp lợi nhuận “thuần” trở thành phần thắng dư, chứ không chỉ là phần chi trả cho dịch vụ.



Những ý kiến khởi nghiệp, tầm nhìn, hay sự tự tin của những người chủ doanh nghiệp – những người có thể kiểm soát được nguồn lực, chứ không phải những kiến thức nhất định hay những rủi ro có thể kiểm soát được, giúp định hướng những đánh giá về việc sử dụng nguồn lực hiệu quả khi phải đối mặt với sự không chắc chắn. Chính những đánh giá này, cộng với vận may rủi, đã kiến tạo nên nguồn lợi nhuận/ thua lỗ “thuần”, và lí giải tại sao một số người giỏi đưa ra đánh giá hơn những người khác.¹

Giả thuyết thứ hai về tinh thần khởi nghiệp là của Israel M. Kirzner của trường Đại học New York, một nhà lý luận hàng đầu của trường Kinh tế Úc. Kirzner nhìn nhận học thuyết của mình là sự mở rộng và phát triển cao hơn của lý thuyết “chức năng của tinh thần khởi nghiệp” của chính người thầy của ông – Ludwig von Mises (1881-1973). Trong luận án kinh tế đầy uy tín của mình – *Human Action* (tạm dịch: Hành động của con người) xuất bản năm 1949, Mises đề cập đến sự không chắc chắn như là bàn đạp cho học thuyết về tinh thần khởi nghiệp của ông, nhưng với những điểm khác biệt nhất định so với Knight. Với Mises, mọi hành động của con người diễn ra đều trong hoàn cảnh không chắc chắn về tương lai, do đó hành động của họ đều mang tính chất khởi nghiệp. Thay vì giới



hạn định nghĩa này chỉ dành cho các nhà lãnh đạo và quản lý, Mises sử dụng nó với mọi đối tượng kinh tế, bất kể họ là khách hàng, nông dân, người lao động, người cho vay, người góp vốn, hay nhà đầu cơ.

Cụ thể hơn, với Mises, chính sự không chắc chắn về giá cả (lợi nhuận) và chi phí (mất mát) trong tương lai, cũng như kỳ vọng vào khả năng đạt lợi nhuận (lợi nhuận ròng) trong nền kinh tế trao đổi đã tạo nên yếu tố khởi nghiệp trong những quyết định được đưa ra. Điều này giúp cho những hành động khởi nghiệp trở thành “động lực của thị trường”, và chức năng của nó là giảm thiểu sự khác nhau giữa giá cả (lợi nhuận) và chi phí (mất mát) – cho mọi đối tượng kinh tế. Như Knight đã tranh luận, đó là bởi những hành động được thực hiện nhằm khai thác lợi nhuận trong một tương lai gần, đòi hỏi giảm bớt nguồn lực từ những mục đích ít sử dụng đến, từ đó tăng chi phí đối với những ai muốn sử dụng nguồn lực vào những mục đích đó. Việc tăng nguồn cung do nhu cầu sử dụng nguồn lực tăng lên cũng có xu hướng làm giảm giá thành của nguồn lực. Giá cả và chi phí do đó có xu hướng trộn lẫn nếu không có những sự thay đổi này. Bởi vì thị trường liên tục biến đổi qua thời gian, giá cả và chi phí khó có thể thực sự khớp với nhau. Cái



trước có thể cao hơn cái sau, phụ thuộc vào việc dự đoán về khả năng lợi nhuận và hành động thực tế để đạt được lợi nhuận đó có chính xác hay không. Cũng bởi thị trường luôn thay đổi, sự không chắc chắn luôn hiện hữu trong mọi quyết định được đưa ra, khiến bản thân nó cũng mang tính khởi nghiệp.

Khái niệm của Israel Kirzner về tinh thần khởi nghiệp bắt nguồn từ khái niệm của Mises, từ đó điều chỉnh và mở rộng hơn. Trong tác phẩm đầu tay, *Market Theory and the Price System* (tạm dịch: Giả thuyết về thị trường và hệ thống giá) xuất bản năm 1963, Kirzner giới thiệu định nghĩa mang tính thị trường của ông về tinh thần khởi nghiệp. Đó là tầm nhìn về một thị trường bao gồm những cá nhân là người mua trong hoàn cảnh này nhưng lại là người bán trong hoàn cảnh khác. Họ đều tham gia trao đổi một cách có chủ đích, với những hiểu biết hạn chế về tình hình thị trường. Họ liên tục lên kế hoạch, hành động để thực hiện kế hoạch ấy, và tương tác với những người khác ngay khi hành động và kế hoạch họ đề ra không diễn biến như mong đợi. Mọi người đều tìm cách mua giá thấp, bán với giá cao, nhưng để đưa ra mức giá đồng thuận thì lại chẳng hề dễ dàng chút nào. Chưa kể kế hoạch và hành động của người này có thể sẽ không phù hợp với



những người khác. Tuy nhiên, khi thời gian qua đi, kế hoạch và hành động của mọi người dần trở nên nhất quán hơn bởi họ học hỏi từ kế hoạch và hành động của những người khác. Kirzner gọi kịch bản này là “quy trình của thị trường”.

Chính sự không chắc chắn về kết quả của những kế hoạch và hành động ở trên đã nêu bật yếu tố khởi nghiệp trong sự suy luận giúp xác định khả năng lợi nhuận. Tinh thần khởi nghiệp chính là sự nhận thức và khai thác những khả năng lợi nhuận. Kết quả là mọi người đều có lợi bởi nguồn lực được chuyển từ những mục đích ít giá trị sử dụng sang những mục đích có giá trị sử dụng cao hơn, từ những mục đích sử dụng không mang lại hoặc mang lại rất ít lợi nhuận sang mục đích sử dụng mang lại lợi nhuận cao. Sau này, trong cuốn *An Essay on Capital* (tạm dịch: Bài luận về nguồn vốn) xuất bản năm 1966, Kirzner cho rằng những gì được coi là “nguồn vốn” thực ra đều hoàn toàn phụ thuộc vào kết quả thẩm định của người sử dụng nguồn lực – những người lên kế hoạch sản xuất dựa trên những suy luận về khả năng sinh lời. Chức năng của hàng hóa vốn là rút ngắn quy trình sản xuất bằng cách tăng thêm lao động, và nếu kế hoạch thay đổi, hoặc không thể nhận ra, thì những gì được xem là hàng hóa vốn có thể đột nhiên trở thành đồng bỏ đi.



Sự tinh tế trong khái niệm của Kirzner về tinh thần khởi nghiệp được thể hiện trong cuốn *Competition and Entrepreneurship* (tạm dịch: Sự cạnh tranh và Tinh thần khởi nghiệp), xuất bản năm 1973. Ông khẳng định rằng mọi đối tượng trong quỹ trình thị trường đều sở hữu nhận thức “phản ứng” với khả năng sinh lời. Sau này, trong cuốn *Perception, Opportunity and Profit* (tạm dịch: Nhận thức, cơ hội và lợi nhuận) xuất bản năm 1979, ông cho rằng chính “phản ứng” này tạo ra sự thay đổi tự phát từ trạng thái không quan tâm thành nhận thức về khả năng sinh lợi, và mức độ nhận thức này khác nhau ở mỗi cá nhân. Việc tận dụng những khả năng này tạo ra cơ hội nâng cao hiểu biết về tình hình thị trường, từ đó giúp những người tham gia thị trường có sự phối hợp với nhau tốt hơn. Tuy nhiên, những phản ứng mang đậm tính khởi nghiệp này đã thúc đẩy những người tham gia vào thị trường hành động và hiểu biết hơn về điều kiện thị trường.

Có thể nhận thấy một sự tinh tế khác sâu sắc hơn của Kirzner trong tác phẩm *Discovery and the Capitalist Process* (tạm dịch: Sự khám phá và quá trình tư bản chủ nghĩa). Trong đó, “phản ứng” trở thành “động lực thúc đẩy con người xây dựng hình ảnh của tương lai” và hình dung cách để thực hiện điều đó (Kirzner, 1985, trang 56). Động lực của mục



tiêu này vẫn thuần túy là tìm kiếm lợi nhuận, mặc dù đã được kích thích bởi sự cạnh tranh. Tinh thần khởi nghiệp vốn không hề tổn kém và cũng không bị giới hạn. Trong những tác phẩm đầu tay, Kirzner cho rằng chính những hành động khởi nghiệp đã tạo ra việc “kiếm lời từ chênh lệch giá” - nghĩa là mua hàng với giá thấp và bán lại với giá cao hơn. Sau này, ông mở rộng khái niệm của mình, gồm cả sự đổi mới về quy trình sản xuất và sản phẩm, cũng như việc phát hiện ra các nguồn lực mới.

Học thuyết thứ ba về tinh thần khởi nghiệp có nguồn gốc từ sự kiện lịch sử, mặc dù tác giả học thuyết này không hề nhắc đến bất kỳ sự kiện hay nhân vật lịch sử nào đã tạo cảm hứng cho giả thuyết của ông. Joseph A. Schumpeter (1883-1950) là người Áo nhập cư và đã công bố học thuyết của mình trong cuốn *Theory of Economic Development* (tạm dịch: Học thuyết về kinh tế phát triển) xuất bản năm 1911, chỉnh sửa vào năm 1926 và sau đó dịch qua tiếng Anh vào năm 1934. Schumpeter hình dung rằng chủ doanh nghiệp là một cá thể độc nhất và năng động, họ có ý chí mạnh mẽ và khả năng sáng tạo không giống với đại đa số những người khác. Người này mong muốn có được chỗ đứng trong xã hội thông qua việc mang lại những sản phẩm hoặc những tính năng mới cho những sản phẩm hiện có.



Người này tạo ra những quy trình sản xuất mới, mang đến những mô hình tổ chức mới, khai thác những thị trường mới, hoặc tìm những nguồn cung nguyên liệu mới. Người này đặt sản phẩm của mình vào một xã hội luôn chống lại những cái mới.

Doanh nhân – theo định nghĩa của Schumpeter – người sẽ để dành hoặc vay mượn khoản tiền họ cần để thực hiện những thay đổi trên. Bản thân họ không phải là nhà sáng chế, nhưng như một nhà sáng chế, họ sẽ tận dụng bất cứ điều gì xuất hiện từ sự sáng tạo đó. Kết quả họ thu được là sự phát triển kinh tế bùng nổ của một nền kinh tế, biến chuyển và hỗ trợ nền kinh tế ấy lên một mức thịnh vượng và phức tạp cao hơn. Các đối thủ cạnh tranh của họ khi đó, hoặc sẽ bị đào thải, hoặc phải chấp nhận thay đổi để tồn tại. Như vậy, lợi nhuận tạm thời của những người đưa ra ý tưởng sáng tạo này dần bị cắt bớt, và nền kinh tế dần ổn định với mức độ phát triển cao hơn, chờ đợi những sự đổi mới bùng nổ tiếp theo.

Sau này, trong cuốn *Capitalism, Socialism, and Democracy* (tạm dịch: Tư bản chủ nghĩa, xã hội chủ nghĩa và dân chủ), Schumpeter đưa ra ý kiến rằng chủ nghĩa tư bản là một mô hình tổ chức xã hội “triệt tiêu sự sáng tạo” được dẫn dắt bởi một thần đồng kinh tế và sự đổi mới sẽ dần trở thành một



khía cạnh bình thường của những tập đoàn khổng lồ. Khi điều này xảy ra, thần đồng kinh tế ấy sẽ không còn được cần đến nữa, và nền kinh tế khi đó sẽ dần chuyển sang hướng xã hội chủ nghĩa – trở thành nạn nhân do chính sự thành công của nó.

Vấn đề đối với định nghĩa về chủ doanh nghiệp của Schumpeter là, chính người chủ độc đáo và duy nhất ấy đã dẫn dắt xã hội đạt đến đỉnh cao của quá trình sản xuất và sự giàu có, và cũng chính người này không thể nhận biết được nguồn lực đó đến từ đâu. Có lẽ đó là sản phẩm của trí tưởng tượng của Schumpeter, tạo ra bởi những người, những giai đoạn hoặc những sự phát triển công nghiệp mang tính rập khuôn trong quá khứ, không ai có thể biết chắc. Doanh nhân trong giả thuyết của Schumpeter là một “*deus ex machina*” (một vị thần xuất hiện và khiến mọi chuyện trở nên ổn thỏa), và nội lực của quá trình sản xuất đã tạo ra “*ex cathedra*” (sự đồng thuận của số đông). Tiếc thay, đây là một cách nhìn chần chừ đi ngược lại với tất cả những khái niệm cơ bản về phân tích kinh tế hiện đại – người tiêu dùng là nguồn lực của nhu cầu thị trường và, tất nhiên, điều khiển nguồn cung thị trường.

Từ cuối thế kỷ 19 đến thế kỷ 21, những suy luận căn bản về sự phát triển không theo chủ nghĩa



Marx và học thuyết phát triển của nền kinh tế thị trường cho rằng sự hình thành và phát triển chịu ảnh hưởng của nhu cầu thị trường. Việc dự đoán khách hàng có nhu cầu về mặt hàng gì đã thúc đẩy việc đầu tư vào sản xuất mặt hàng đó. Khởi nghiệp lúc này được khơi nguồn từ việc dự đoán tình hình thị trường trong tương lai. Theo giả thuyết của Frank Knight, cũng như của Mises và Kirzner về khởi nghiệp, khách hàng điều khiển thị trường và các công ty khởi nghiệp ra đời với mong muốn dự đoán tình hình của một thị trường bất định.

Doanh nhân theo định nghĩa của Schumpeter mang hơi hướng “lý tưởng” - một cách giải thích cho nghiên cứu lịch sử được đề cập đến đầu tiên bởi nhà xã hội học Max Weber (1864-1920). Theo Weber, “túyp người lý tưởng” là một cách diễn giải trừu tượng về một hình tượng hoặc hiện tượng lịch sử. Nó được hình thành bằng cách so sánh “một cách rải rác và rời rạc các hiện tượng cá nhân”, sau đó được định hình và tập trung vào các khía cạnh tương đồng để có một khái niệm theo cách diễn giải lý tưởng, hay còn gọi là “túyp” (Mises, 1960, trang 76). Có thể đưa ra một vài ví dụ về những nhân vật tiêu biểu như “chiến binh”, “nhà tư bản”, “người truyền giáo”, giai đoạn lịch sử tiêu biểu như “thời



trung cổ”, “giai đoạn cải cách”, và những hoạt động tiêu biểu như “chủ nghĩa trọng thương”, “chủ nghĩa đế quốc”, hay “chủ nghĩa tư bản”.

Khái niệm về doanh nhân của Schumpeter có vẻ rất phù hợp với định nghĩa của Weber về “tuýp người lý tưởng”, mặc dù Schumpeter không hề đề cập đến Weber (nhân vật cùng thời với ông). Nếu là “tuýp người lý tưởng”, thì người đó cũng chỉ hữu dụng đối với lĩnh vực hình thái học. Điều này cho phép chúng ta phân loại những hình mẫu lý tưởng để lý giải cho những hành động và con người đã làm thay đổi lịch sử. Nhưng ta không thể giải thích lịch sử theo cách đó. Ta không thể xem nó như một công cụ giả thuyết để đưa ra những nguyên tắc giải thích tại sao và làm thế nào mà hành động của một cá nhân có thể thành công hay thất bại. Những hành động cá nhân quyết định những kết quả cụ thể, và chỉ có giả thuyết mới có thể khẳng định tầm quan trọng của những hành động đó, cũng như lý do mà nó trở nên đáng giá.

Lấy ví dụ, một vài doanh nhân nổi bật trong lịch sử phù hợp một cách gượng ép với mô tuýp lý tưởng của Schumpeter về doanh nhân. Họ là những nhà sáng chế đã làm gián đoạn ngành công nghiệp và mang lại những sản phẩm mới, những quy trình sản xuất mới. Họ là những hình tượng nổi bật trong lịch



sử kinh tế. Họ là một phần của câu chuyện mà lịch sử hôm nay vẫn kể, và, mặc dù họ là những cá nhân khác biệt, nhưng họ vẫn có những đặc điểm tính cách tương đồng. Tại sao họ thành công? Tại sao những sản phẩm và quy trình sản xuất do họ sáng tạo ra lại có thể làm gián đoạn thị trường hiện tại và hướng thị trường theo hướng công nghiệp hóa? Hay chính những sáng tạo của họ đã dẫn đến sự tiến bộ thay vì dẫn đến một sự đầu tư nguồn lực sai lầm khiến cho sự tăng trưởng của nền kinh tế và sự thịnh vượng bị chững lại? Những câu hỏi ấy cần lời giải thích. Giả thuyết về quy trình thị trường cho chúng ta biết mình sẽ thành công nếu có thể dự đoán được nhu cầu của khách hàng và nhờ đó, sản xuất ra sản phẩm và tiến hành các hoạt động kinh doanh vượt trội hơn dưới góc nhìn của khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh.²

Andrew Carnegie là một doanh nhân đúng với định nghĩa của Schumpeter bởi ông sở hữu ý chí mạnh mẽ và mong muốn giành được chỗ đứng trong xã hội, đồng thời, ông đã mang lại những sản phẩm, những quy trình và những mô hình tổ chức kinh tế mới. Ông phân bổ các nguồn lực vào hoạt động sản xuất hàng hóa và dịch vụ chưa từng được thực hiện trước đây. Đó là hình thái học của ông, là vai trò của ông trong lịch sử. Tại sao ông lại có



thể thực hiện những việc ấy thành công đến vậy, và việc thực hiện những điều ấy có ý nghĩa như thế nào đối với nền kinh tế cuối thế kỷ 19? Nhờ những hành động ấy, nền kinh tế phát triển nhanh chóng hơn hay trì trệ hơn? Những hành động ấy có mang lại nhiều sự hợp tác kinh tế hơn không?

Để trả lời những câu hỏi trên, chúng ta cần hiểu khái niệm “thuộc tính khởi nghiệp” trong những hành động của con người và “quy trình thị trường”. Đồng thời, ta cũng cần phải xem xét chi tiết ý tưởng và hành động của Carnegie trên khía cạnh kinh doanh và từ thiện. Cuối cùng, hành động của bất kỳ cá nhân nào cũng là kết quả của mục tiêu mà họ đang theo đuổi, tùy thuộc vào những giá trị họ cảm thấy khả thi. Những giá trị ấy chịu sự ảnh hưởng bởi các yếu tố xã hội, gia đình, các mối quan hệ của cá nhân ấy, cũng như bởi nỗ lực của họ trong việc tự khám phá và cam kết đạt được mục tiêu ấy. Phải hiểu được những điều trên, ta mới có thể hiểu được hành động và kết quả từ những hành động của Andrew Carnegie với vai trò là một yếu tố quan trọng trong việc kiến tạo nên lịch sử của giai đoạn đang được nhắc đến.

Trong những trang sau, tôi sẽ chủ yếu tập trung sử dụng định nghĩa về tinh thần khởi nghiệp và



những hành động khởi nghiệp của Kirzner để giải thích vấn đề, đồng thời tôi sẽ đề cập đến Andrew Carnegie trong bối cảnh quy trình thị trường. Vì rất nhiều hành động của ông hướng vào việc lật đổ quy trình thị trường, kết quả sẽ là bức chân dung đầy đủ nhất từ trước tới nay của Carnegie dưới góc nhìn kinh tế và vai trò của ông trong sự phát triển của nền kinh tế thế kỷ 19.



CHƯƠNG 2

NHỮNG NĂM ĐẦU ĐỜI Ở SCOTLAND

Andrew Carnegie sinh ngày 25 tháng 11 năm 1835, trong một ngôi nhà nhỏ tại góc đường Moodie giao với Priory tại Dunfermline, Scotland.¹

Theo tục lệ vào thời đó, ông được đặt tên theo người ông của mình – một người thợ dệt khung cửu thủ công tại một cộng đồng lân cận ở Pattiemuir. Cha của Andy – William, và chú của ông – James, cũng là những thợ dệt khung cửu thủ công giống cha và ông của họ. Họ chuyển từ Pattiemuir đến Dunfermline vào năm 1830 để học cách dệt gấm hoa. Được đặt tên theo nguồn gốc ra đời của nó ở Damascus, đây là cách gọi của vải lanh loại tốt được dệt với những họa tiết và hoa văn tinh xảo. Dunfermline là trung tâm sản xuất loại vải này ở Scotland.



Thợ dệt ở những ngôi làng như Pattiemuir đa phần là những người thợ thủ công độc lập, họ tự bán những sản phẩm hoàn thiện của mình. Vào thế kỷ 19, cách làm ấy đã phải chuyển sang hình thức thầu lại cho các “nhà sản xuất” tại các thị trấn lớn như Dunfermline. Những người môi giới trung gian sẽ cung cấp cuộn chỉ, các sản phẩm tẩy trắng thông thường, sau đó nhuộm màu rồi mang bán những cuộn vải hoàn chỉnh, trả công cho những người thợ dệt theo từng miếng vải (Wall, 1970, trang 32). Mô hình sản xuất này chính là lý do Will và James Carnegie đã quyết định chuyển đến Dunfermline để gia nhập đội ngũ những người thợ dệt phụ.

Mặc dù sự đầu tư về nguyên liệu thô, nhà xưởng, thiết bị của các nhà sản xuất khiến họ trở thành “nhà tư bản của hệ thống gia công tại nhà” (Murray, 1978, trang 15), việc trả công cho các thợ dệt phụ dựa trên giá từng miếng vải đã khiến những người thợ này trở nên bị phụ thuộc vào giá vải lan trên thị trường. Nhà sản xuất có thể bù đắp tổn thất bằng việc quản lý hàng tồn, còn thợ dệt thì không. Tình huống này trở nên phức tạp hơn bởi thực tế rằng “loại vải phức tạp nhất lại là loại phụ thuộc nhiều nhất vào sự biến động lên xuống của thị trường” bởi yếu tố biến động theo mùa trong bán hàng và bởi “xu hướng thời trang luôn thay



đổi” (Murray, 1987, trang 60-61). Hậu quả là, loại vải dệt hoa trở thành một mặt hàng bấp bênh và do đó dễ bị đầu cơ hơn so với các loại vải dệt thông thường, mặc dù nó trở nên có giá trị hơn vào những đợt nhu cầu về vải lanh tăng cao với mức giá cao ngất ngưởng.

Thị trấn Dunfermline nằm cách khoảng 14 dặm về phía Bắc Edinburgh, cắt ngay cửa sông Forth ở hạt Fife. Dân số của thị trấn xấp xỉ 11.500 người vào thời điểm Andrew Carnegie ra đời, trong đó 5.044 người là thợ dệt với 3.517 khung cửi thủ công (Wall, 1970, trang 9). Mặc dù với dân số thấp, đây có thể được xem là một thị trấn công nghiệp với những trang sử mà Carnegie đã được học khi còn bé. Cậu bé Carnegie đã trân trọng những giá trị lịch sử đó trong suốt cuộc đời của mình. Thị trấn Dunfermline cổ xưa từng là thủ đô của Scotland dưới thời vua Malcolm Canmore (1093), người có công dẹp loạn vua Macbeth vào giữa thế kỷ 11. Thị trấn của Andy nhỏ tuổi vẫn còn những tàn dư từ lâu đài và nhà thờ của Malcolm.

Vào năm 1835, thị trấn cổ này đã từng là trung tâm dệt vải lanh thủ công loại tốt ở Scotland; tuy nhiên, nó gần như đứng trên bờ vực suy thoái và ngành công nghiệp đó dần bị loại bỏ chỉ trong vòng hai thập kỷ. Các nhà máy dệt xuất hiện, thay thế dần các khung



dệt thủ công trong việc sản xuất các sản phẩm cotton và len, rồi sớm thay thế luôn việc dệt lanh và lụa.

Sau vài năm sống và làm việc ở Dunfermline, Will Carnegie kết hôn với Margaret “Mag” Morrison vào tháng 12 năm 1834. Bà là con gái của một thợ giày tương đối giàu có sống bên kia đường, và có quan điểm chính trị cấp tiến tương đồng với Will (Wall, 1970, trang 33). Cặp đôi mới cưới thuê một căn nhà nhỏ, vừa là nơi ở vừa là nơi làm việc. Tầng trệt là phòng dệt và cặp đôi phải chui rúc trên căn gác mái. Chính tại nơi đó, Andy chào đời trên chiếc giường đơn sơ đặt ngay trên sàn (Bar, 1947, trang 147).

Cả gia đình Carnegie và Morrison đều là những gia đình học thức có tiếng trong các buổi thuyết giảng và chính trị của thị trấn. Cha của Mag - Thomas Morrison là con trai của một nhà buôn da thuộc giàu có ở Edinburgh. Ông kết hôn với con gái của một nhà buôn có tiếng cùng thị trấn. Nhưng Thomas đánh mất khối tài sản của bố và của hồi môn của vợ do thất bại trong đầu tư tài chính.² Gia đình ông chuyển về Dunfermline, tại đó ông đã gây dựng cơ nghiệp thành công với tư cách là một thợ giày (Wall, 1970, trang 21).

Cha của Will Carnegie, thường được bạn bè gọi là “Giáo sư” hay “Andrew khùng”, là một sách và là thành viên của “Trường cao đẳng Pattiemuir” –



tên gọi của một nhóm người quan tâm đến những ý tưởng và sự kiện đang diễn ra. Một thời gian ngắn sau khi Will và James chuyển đến Dunfermline, “Andrew khủng” đi cùng, và những quan điểm chính trị tương đồng với gia đình Morrison đã giúp ông và các cậu con trai của mình sớm trở nên nổi bật. Thomas Morrison, với con trai Tom Jr. (hay còn gọi là “Bailie”), con rể George Lauder và Will Carnegie luôn là những người dẫn đầu trong các cuộc thảo luận về chính trị ở Dunfermline.

Gia đình Carnegie và Morrison có vai trò rất quan trọng trong hệ thống chính trị, kinh tế tại Scotland và Anh lúc bấy giờ, họ lấn sâu vào các nỗ lực cải cách thông qua các tác phẩm, các bài diễn thuyết và các hành động khác. Họ luôn tiên phong trong các cuộc thảo luận chính trị về việc chấp nhận các hành vi cải cách vào năm 1832, và trong phong trào biểu đồ thịnh hành vào năm 1836.

Đạo luật Nhân dân cải tiến đã mở rộng đáng kể khả năng nhượng quyền bằng cách giảm yêu cầu về tài sản; tuy nhiên vẫn ở mức khá cao đến nỗi nhiều người, trong đó có gia đình Carnegie và Morrison, vẫn không đủ khả năng tham dự bình bầu (Barr, 1947; trang 147). Cơ chế biểu đồ sau đó tìm kiếm sự bình đẳng về chính trị và kinh tế, đồng thời kiến



ngệ và đòi hỏi không chỉ loại bỏ hoàn toàn yêu cầu về tài sản mà còn là quyền bầu cử phổ thông của nam giới và cải cách nghị viện.

Từ lúc còn rất trẻ, Andy đã cùng cha mình làm việc với khung dệt từ sớm đến khuya. Khi lớn hơn, ông được giao cho những công việc khác và ắt hẳn đã trở thành một người thợ dệt lành nghề nếu sự thục lụi nhanh chóng của ngành dệt thủ công không buộc gia đình ông phải di cư đến Mỹ vào mùa hè năm 1848. Điều này hóa ra lại là điều may mắn với cậu bé Andy. Không giống như những hình dung lý tưởng về người thợ dệt thủ công làm việc hăng say, yêu nghề, điều kiện làm việc của những thợ dệt thủ công trên thực tế ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Việc vận hành một khung dệt đòi hỏi phải có sức khỏe, nhất là khi việc dệt một tấm vải cần những chuyển động lặp đi lặp lại liên tục của cả tay và chân trong nhiều tiếng đồng hồ.

Thợ dệt phải làm việc trong những căn phòng đầy bụi, thiếu sáng và thiếu khí. Dần dần, không khí trong phòng trở nên ngột ngạt và đầy sợi vải, cộng thêm khí thải độc hại từ những chất phủ sợi vải. Không có nhà vệ sinh trong nhà, điều kiện vệ sinh nghèo nàn, hầu như không có phòng tắm và nước thì được lấy từ giếng sinh hoạt chung, dùng



cho cả tắm rửa và nấu ăn. Vào những năm 1840, thời gian làm việc một tuần rơi vào tầm 70 đến 80 giờ, chủ yếu dưới ánh nến. Và rồi, cũng như phần đông dân số tại thời điểm đó, thợ dệt và gia đình họ cũng phải đối mặt với bệnh sốt phát ban, sởi, ho gà, bạch hầu, thủy đậu, kiết lỵ, tiêu chảy và dịch tả (Murray, 1978, trang 152-57).

Mặc dù vậy, những người thợ dệt thủ công rất tự hào với những sản phẩm họ làm ra và “luôn xem mình có đẳng cấp nghề nghiệp ngang hàng với những người thợ kim hoàn, thợ rèn, thợ đóng tủ”. (Wall, 1970, trang 11). Họ xem thường những người thợ mỏ, những người vận hành xưởng dệt cotton và len. Là một đứa trẻ, Andy Carnegie rất ngưỡng mộ những người thợ thủ công lành nghề và khao khát có ngày được như họ. Khi lớn lên, cậu là người không chỉ nhanh chóng thích ứng với những thay đổi về kỹ thuật mà còn đón đầu những thay đổi đó. Cha cậu thì trái lại – một người đàn ông không thể, hay không hề muốn, đón nhận những thay đổi và rồi qua đời trong bức tức và thất bại ở tuổi 51 vào năm 1855.

Andy dành hầu hết thời gian rảnh với chú của mình, George Lauder, và con trai George, George Jr. (hay còn được gọi là “Dod”). George là một người đam mê lịch sử và có một tiệm tạp hóa nhỏ.



Vào thời gian rảnh, ông thường đọc cho hai cậu bé nghe thơ của Robert Burns, kể chuyện về lịch sử và những người hùng của Scotland: William Wallace, vua Robert the Bruce và Ngài John Graham. Ông ca ngợi Washington, Jefferson, Franklin cùng những người đã có công gây dựng nên nước Mỹ, chống lại chiến tranh và phô trương sức mạnh quân sự (Hendrick, 1932, Cuốn 1, trang 24).

Trong cuốn tự truyện của bản thân, Carnegie đã miêu tả lúc bé ông ấn tượng thế nào bởi quan điểm cấp tiến của chú George về chủ đề tự do và sự ngưỡng mộ của chú đối với nền cộng hòa Mỹ (Carnegie, 1920, trang 9). Ông cũng rất tự hào bởi chính những câu chuyện của chú George đã giúp ông định hình được di sản của chính mình, thứ sau này đã mang lại lợi ích lớn cho Scotland – cụ thể là Dunfermline – khi kế hoạch từ thiện của Carnegie được hình thành và khối tài sản của ông tăng lên (Carnegie, 1920, trang 15-16). Cha ông và chú Andrew Aitkin, cùng với những thợ dệt khác đã quyên góp những cuốn sách, lập nên Thư viện của Thương gia và Thợ máy vào năm 1831 (Thomson, 1903, trang 308). Đây chính là tiền thân của Thư viện Công cộng Carnegie 50 năm sau, một trong rất nhiều những đóng góp về tài chính của Andrew Carnegie cho thị trấn.



Andy học được rất nhiều từ những sáng kiến ông có được khi còn là một cậu bé. Một trong những nhiệm vụ của cậu bé Andy 8 tuổi là hứng nước từ giếng công cộng trên đường Moodie. Theo thông lệ, mọi người phải đặt xô xếp hàng sẵn từ tối hôm trước, mỗi xô tương ứng với một chỗ trong hàng. Carnegie quá mệt mỏi với việc chứng kiến những người đến sau, nhưng xô của họ lại xếp trước. Vậy nên, một buổi sáng, cậu mang xô của mình lấy nước ngay khi cậu đến, mặc những chiếc xô đang giữ chỗ trong hàng, và cứ thế tiếp tục cho những lần sau. Sau này ông lập luận rằng mình đã “phát triển khả năng tranh luận, hoặc thậm chí là đối đầu” từ việc tranh luận với những người xếp hàng (Carnegie, 1920, trang 14). Ông cũng nhận ra rằng mình học được rất nhiều từ những sáng kiến. (Nó cũng giúp chứng minh rằng “Ai đến trước thì được trước” là cách làm hiệu quả về thời gian trong việc phân bổ nguồn lực hơn là phải đợi xếp hàng rồi mới phân bổ. Hành động của Andy đã đóng góp một phần vào việc gia tăng hiệu quả và có lẽ cũng kích thích những người khác bắt chước theo).

Một ví dụ khác về sự sáng tạo của ông là cách ông giải quyết việc tìm thức ăn cho hai chú thỏ mới sinh mà cha giao cho ông chăm sóc. Mẹ ông chỉ cho



phép ông nuôi chúng nếu có thể tìm thức ăn cho chúng bên ngoài khu vườn của gia đình. Giải pháp của ông lúc đó là cho mỗi người bạn của ông quyền đặt tên cho chú thỏ con, đổi lại, bạn ông phải cung cấp cỏ ba lá hoặc bồ công anh làm thức ăn cho thỏ - một hình thức hợp đồng phụ. Khi lớn lên, Andy nhắc về điều này như là một bằng chứng của việc “tổ chức lại nguồn lực khi thiếu hụt các yếu tố dẫn đến thành công – tôi đạt được thành công không phải nhờ những gì tôi biết hoặc làm, mà nhờ khả năng biết và chọn lựa những người am hiểu về điều đó hơn tôi” (Carnegie, 1920, trang 24).

Lời nhận xét vừa rồi của Carnegie thật quá khiêm tốn. Rõ ràng việc ông tìm ai đó có thể giúp kiếm được cỏ ba lá và bồ công anh để cho lũ thỏ ăn là rất cần thiết, nhưng cậu bé Andy Carnegie lúc đó đã ngay lập tức nghĩ ra cách làm thế nào để khuyến khích bạn bè làm việc đó thay cậu. Đây chính là biểu hiện của yếu tố khởi nghiệp trong tính cách của ông từ khi còn là một cậu bé, điều giúp ông gặt hái được nhiều thành công sau này.

Những người thợ dệt ở Dunfermline kiếm được những khoản thu nhập cao nhất trong những năm 1790-1812, giai đoạn hoàng kim của những người thợ dệt khung thủ công (Murray, 1978, trang 8). Vài



lanh dệt chiếm lĩnh vùng phía Đông Scotland, trong khi cotton dệt chiếm lĩnh Glasgow ở phía Tây. Thu nhập tương đối cao của thợ dệt vải lanh thu hút nhiều người tham gia sản xuất mặt hàng này. Dần dần, bất cứ ai với một nguồn vốn ít ỏi cũng có thể trở thành “nhà sản xuất” trong hệ thống đầu ra, và rồi thuê những thợ dệt tự do gia công. Chính sự gia nhập dễ dàng này đã tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà sản xuất ở Scotland, đồng thời tạo ra sự kích thích mạnh mẽ về cạnh tranh giá trong thị trường buôn bán sản phẩm hoàn thiện.

Sau năm 1826, các nhà sản xuất bắt đầu kí gửi hàng hóa cho “các đại lý quốc tế và được các đại lý này thanh toán trước, thay vì phải bán thẳng hàng cho các lái buôn” (Murray, 1978, trang 70). Nếu giá bán thấp hơn kỳ vọng, nhà sản xuất có thể cắt giảm thua lỗ bằng cách trả ít hơn cho thợ dệt. Chính bởi sự tăng lên về số lượng thợ dệt và sự xuống giá của sản phẩm đã dẫn đến việc thu nhập của thợ dệt đi xuống trong suốt 30 năm sau giai đoạn hoàng kim. Cũng trong giai đoạn này, việc sản xuất và xuất khẩu vải lanh qua Đức và Nga liên tục phát triển (Murray, 1978, trang 66). Điều này dẫn đến việc mức lương và điều kiện sống của các thợ dệt thủ công ở Scotland ngày càng đi xuống, và đến những năm 1840, “nhiều



thợ dệt phải sống trong những điều kiện sống vô cùng thiếu thốn” (Murray, 1978, trang 46).

Khi Andy chào đời vào năm 1835, những người thợ dệt ở Dunfermline vẫn tương đối sung túc, mặc dù thu nhập trung bình của họ giảm xuống từ 30 pounds một năm khi còn ở giai đoạn hoàng kim xuống còn khoảng 22 pounds vào giữa những năm 1830 (Murray, 1978, trang 90). Hai năm sau, Mỹ cắt giảm toàn bộ các khoản thuế đánh lên các sản phẩm vải lanh – lúc này đang là sản phẩm chính của thị trấn. Kết quả là, vào năm 1836, “hơn một nửa sản lượng vải lanh loại tốt được sản xuất ở Dunfermline được vận chuyển đến Mỹ” (Nasaw, 2006, trang 6). Will Carnegie hằng hái đưa cả gia đình chuyển đến một căn nhà lớn hơn trên phố Edgar, tại đây ông mua thêm ba khung dệt nữa, và ông cùng bốn thợ học việc cùng làm việc với bốn khung dệt trong căn phòng dưới tầng trệt (Wall, 1970, trang 36).

Tình trạng này không kéo dài lâu. Tại thời điểm bấy giờ, có hơn 50 nhà sản xuất trong thị trấn và các thợ dệt phải đấu tranh bằng cách biểu tình để yêu cầu mức lương cao hơn (Thomson, 1903, trang 329). Will Carnegie tham gia vào ủy ban đình công khi cuộc khủng hoảng vào năm 1837 ở Mỹ giáng một đòn mạnh vào ngành buôn bán vải lanh dệt hoa. Thất bại



về tài chính đã dẫn đến việc sụt giảm về thu nhập của các gia đình có mức thu nhập cao ở Mỹ - vốn là những khách hàng quen thuộc của ngành vải lanh - điều này đã dẫn đến sự sụt giảm về nhu cầu mua vải. Buôn bán vải lanh giảm sút đồng nghĩa với giá, sản lượng hàng bán và sản lượng sản xuất vải lanh ở Scotland tụt giảm. Tỷ lệ thất nghiệp tại Dunfermline đạt đến 40% vào tháng 9 năm 1837 (Nasaw, 2006, trang 9). Đi kèm với đó là sự bùng nổ của dịch sốt phát ban, cúm và sởi (Thomson, 1903, trang 331).

Tuy nhiên, việc buôn bán lại khởi sắc vào năm tiếp theo và các thợ dệt ở Dunfermline lại quay trở lại với công việc. Hai năm sau đó, điều kiện kinh tế lại trở nên tệ hơn, và những năm 1840 trở thành giai đoạn sụt giảm nghiêm trọng đối với ngành sản xuất vải lanh dệt thủ công - ngành công nghiệp dệt đã không thể hồi phục sau giai đoạn này.

Will Carnegie không thể kiếm được việc làm và buộc phải đưa cả nhà quay trở lại ngôi nhà nhỏ trên phố Moodie, tại đây Mag vừa phải mở một tiệm tạp hóa nhỏ bên trong phòng làm việc vừa phải gia công giày vào ban đêm cho anh trai bà, Tom, khi tiệm tạp hóa đóng cửa. Em gái của Andy, Ann, sinh năm 1840, không may mắn qua đời một năm sau đó trong giai đoạn nền kinh tế suy thoái năm



1841. Mùa thu năm ấy, một cuộc đình công nổ ra, với Tom Morrison là người dẫn đầu. Kì binh của Edinburgh phải lâm trận để chế ngự đám đông và dẹp đường (Thomson, 1903, trang 335).

Vào năm 1842, Mỹ khôi phục lại các loại thuế đánh lên vải lanh, dẫn đến kết quả đáng buồn cho các thợ dệt ở Dunfermline. Từ mức thu nhập trung bình 18 shilling một tuần vào năm 1836, thu nhập của thợ dệt giảm xuống còn từ 10 đến 12 shillings, khó mà đủ để chi trả cho các nhu cầu thiết yếu của một gia đình (Thomson, 1903, trang 368; Murray, 1978, trang 108). Năm tiếp theo, Will buộc phải bán tất cả tài sản, ngoại trừ khung dệt, và cả gia đình phụ thuộc vào nguồn thu nhập duy nhất từ Mag (Wall, 1970, trang 58). Em trai Andy, và sau này trở thành đối tác trong rất nhiều tập đoàn của ông, Thomas, ra đời trong hoàn cảnh này vào năm 1843.

Mặc dù điều kiện tài chính gia đình gặp nhiều khó khăn, nhưng Andy vẫn được theo học lớp võ lòng tại trường Rolland của Robert Martin “khờ” năm 8 tuổi trước khi nhập cư vào Mỹ năm 1848. Martin sử dụng phương pháp Lancastrian, hay còn gọi là Factory School, một phương pháp học thuộc lòng, theo đó ông sẽ dạy các học sinh lớn, và chúng sẽ dạy lại các đứa nhỏ hơn về những gì chúng được



học (Nasaw, 2006, trang 16). Tại lớp, Andy được học đọc và viết với trình độ căn bản. Ông học rất giỏi, giỏi đến mức những đứa trẻ khác gọi ông là “thú cưng của Martin khờ” (Wall, 1970, trang 46). Cũng tại lớp học này, Andy đã kiếm được những đồng đầu tiên nhờ vào việc đọc lại nhuận nhuận một bài thơ của Robert Burns – bài yêu thích của Martin (Wall, 1970, trang 46). Carnegie được nhớ đến vì có một trí nhớ phi thường, do đó không mấy ngạc nhiên nếu ông là một học sinh xuất sắc trong một trường dạy học thuộc lòng. Nhờ sự ảnh hưởng của chú George, ông nhớ được hầu hết các bài thơ nổi tiếng của Burns thậm chí trước lúc ông biết đọc (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 26).

Khi Andy được 10 tuổi, ông bắt đầu được giao vài việc vặt và phải trông coi tiệm tạp hóa nhỏ của mẹ. Ông cũng phải xỏ kim giúp mẹ để mẹ khâu giày tại xưởng giày vào ban đêm và giúp bán quả lý gai cho chú George (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 29, 38). Khá là buồn cười khi một lần, thầy Martin yêu cầu ông trích dẫn một đoạn kinh thánh, và ông đã đọc thành: “Hãy coi kỹ những đồng lẻ của bạn và bạn sẽ không phải nghĩ đến những đồng pound nữa” (Wall, 1970, trang 44).

* Ý nói hãy biết tiết kiệm, tích tiểu thành đại. (ND)



Giai đoạn được đi học tại trường của Martin là thời điểm duy nhất trong đời Andrew Carnegie được theo học tại một ngôi trường chính thống, không kể đến những lớp dạy về kế toán kép mà ông tham dự ở Pittsburgh và những lớp học thiên về kỹ năng khác. Khi lớn lên, ông hầu như tự tìm tòi học hỏi về văn học, lịch sử, chính trị, tài chính, quản lý, kinh tế, và cũng như những cá nhân tự tìm tòi học hỏi khác, ông rất thích việc nâng tầm các bài phát biểu, các tác phẩm của mình bằng cách trích dẫn đôi ba câu của Shakespeare và những tác phẩm kinh điển khác để thể hiện sự hiểu biết của mình.

Mùa hè năm 1847, một nhà máy dệt chạy bằng hơi nước được khánh thành trên phố Pitmuir, với hơn 400 thợ dệt sản xuất vải lanh (Wall, 1970, trang 64). Đây chính là hồi chuông báo tử đối với những người thợ dệt thủ công ở Dunfermline. Những ai không được làm việc trong nhà máy giờ phải đi làm thợ mỏ ở miền Đông, hoặc tham gia làm đường sắt ở khu vực phía Nam của thị trấn hoặc những khu vực tương tự. Mùa đông năm ấy, Will Carnegie không thể tìm được bất cứ cửa hàng nào cần đến khả năng dệt thủ công của ông và phải ngưng làm việc (Nasaw, 2006, trang 22). Sau thời điểm đó, ông không thể tìm được bất cứ công việc toàn thời gian



nào, và hoàn toàn không có ý định làm bất cứ ngành nghề nào khác trong suốt quãng đời còn lại.

Hai em gái sinh đôi của Mag Carnegie, Anne và Kitty, cũng nhập cư vào Mỹ cùng chồng, Andrew Aitkin và Thomas Hogan, vào năm 1840, cùng với em trai của Mag, William Morrison. Gia đình Aitkins và Hogans sống tại thành phố Allegheny, Pennsylvania, còn Morrison chọn khu vực phía Đông Liverpool, Ohio, khoảng 30 dặm phía Tây Bắc. Việc liên lạc giữa các chị em nhà Mag vào đầu những năm 1840 không được thường xuyên bởi điều kiện làm việc đáng lo ngại ở Mỹ, tuy nhiên đến giữa những năm 1840, tình hình trở nên khả quan hơn, và gia đình Carnegie bắt đầu tính đến chuyện rời Scotland để di chuyển đến Mỹ. Sự khắc nghiệt của mùa đông năm 1847 đã thuyết phục được Mag rằng đã đến lúc lên đường (Wall, 1970, trang 68).

Với số tiền tiết kiệm ít ỏi, cộng với những gì thu được từ việc bán đi khung dệt cuối cùng của Will và ít đồ dùng gia đình còn lại, vay thêm 20 pound từ một người bạn của Mag, Ailie Ferrguson Henderson, thêm 2 pound, 10 shillings được cho từ chị của Will, Charlotte Drysdale, cả gia đình lên đường. Nhiều đó chỉ vừa đủ. Tháng 7 năm 1848, gia đình Carnegie lên chiếc tàu Wiscasset, vốn là tàu săn cá voi Main nặng gần 380 tấn, ở cảng Glasgow tại Clyde, Broomielaw và lên đường đến Mỹ (Nasaw, 2006, trang 25).





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 3

TUỔI TRẺ Ở TÂY PENNSYLVANIA

Cậu bé Andrew Carnegie 12 tuổi có dáng người thấp bé cùng đôi bàn tay nhỏ nhắn. Đầu cậu hơi vuông với mái tóc vàng lơ thơ, mắt xanh, làn da trắng hồng, bờ môi mỏng và đôi vai hẹp trên thân hình nhỏ bé (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 53). Trong suốt cuộc hành trình dài sáu tuần trên con tàu Wiscasset từ Glasgow đến thành phố New York, cậu bé Andy nhanh chóng trở thành một học sinh sáng giá và được cả thủy thủ đoàn yêu mến. Cậu tò mò về mọi chi tiết trên tàu và cách vận hành nó, và không ngừng đặt câu hỏi về nó. Cậu còn xung phong làm vài việc vặt cho thủy thủ đoàn, như chuyển tin nhắn từ thủy thủ đoàn đến các hành khách trên tàu. Theo thời gian, đây trở thành những kinh nghiệm cực kỳ quý báu (Wall, 1970, trang 74 - 73).



Tuy nhiên, mọi cuộc vui đều có hồi kết, chuyến hành trình và học hỏi trên biển của Andy đã kết thúc khi tàu Wiscasset cập bến cảng New York. Vài thập kỷ sau, trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie đã bày tỏ niềm tiếc nuối của mình khi phải rời tàu vào thời điểm ấy (Carnegie, 1920, trang 27). Và một trong những điều đầu tiên ông làm cho bản thân sau khi trở nên giàu có, là mua một du thuyền cho riêng mình và đặt tên là Seabreeze (Gió biển), sau đó ông giong buồm từ bờ biển Atlantic đến bờ biển Scotland – sau này, ông còn quyên tặng một chiếc thuyền khác, tên là Carnegie, với mục đích vẽ lại bản đồ về các bờ biển.

Sau một thời gian nghỉ ngơi ngắn tại New York, thêm ba tuần di chuyển dọc các bờ biển, kênh đào, tàu hỏa, tàu hơi nước vào vùng lãnh thổ phía sâu bên trong nước Mỹ, gia đình Carnegie cuối cùng cũng đến được thành phố Allegheny và gặp được gia đình các chị gái của Mag. Annie Aitkin, giờ đã thành góa phụ, ở chung nhà cùng với chị gái và anh rể, Kitty và Tom Hogan tại một trong số hai tài sản đồng sở hữu ở số 336 đường Rebecca (Nasaw, 2006, trang 30). Tài sản còn lại là một căn nhà ở lô đất phía sau, nơi mà em trai của Tom Hogan, Andrew, sống và buôn bán vải dệt. Gia đình Carnegie sống ở tầng trên của căn nhà và bắt đầu tìm kiếm việc làm.



Vào thời điểm đó, dân số thành phố Allegheny rơi vào khoảng 20.000 người – chỉ ít hơn 10.000 so với Chicago – trong khi bên kia sông Allegheny về phía Nam, chỗ giao giữa sông Allegheny và sông Monongahela, là Pittsburgh, một thành phố với 90.000 dân. Cả hai thành phố đều là trung tâm của ngành công nghiệp nặng, với bầu không khí – và cả lá phổi – luôn ngập trong tro, bồ hóng, khói bụi, đọng lại trên mặt đất, trên các tòa nhà, bám cả vào người, phủ đầy lên bất cứ bề mặt nào. Thành phố Allegheny thỉnh thoảng lại bị ngập nước sông, đôi lúc lại có hỏa hoạn từ những ngôi nhà gỗ, và những con đường không được lát gạch trở nên lầy lội sau mỗi cơn mưa. Thiếu nguồn nước chung cho cả thành phố và hệ thống nước thải, điều kiện vệ sinh nghèo nàn dẫn đến sự bùng nổ dịch tả toàn thành phố (Nasaw, 2006, trang 30-31). Đó chính là điều kiện sống hằng ngày tại chỗ trú ẩn mới ở Mỹ, nơi gia đình Carnegie lựa chọn để tránh khỏi tình trạng thất nghiệp và sự nghèo nàn do việc buôn bán sản phẩm dệt ở Scotland sụt giảm.

Lúc đầu, Will Carnegie tìm cách quay trở lại với việc bán các sản phẩm dệt thủ công. Khi Andrew Hogan quyết định từ bỏ nỗ lực kiếm sống bằng các sản phẩm dệt, Will tiếp nhận xưởng dệt của Hogan và bắt đầu quay lại công việc dệt vải. Thật không



may, Will Carnegie cũng không thể thành công hơn Hogan. Mag Carnegie quay lại với công việc đóng giày cho một thợ làm giày địa phương, Henry Phipps, với mức lương 4 đô-la một tuần (Wall, 1970, trang 81; Nasaw, 2006, trang 33).¹ Sau đó, Will và Andy được xưởng dệt cotton Anchor, sở hữu và vận hành bởi ông Blackstock – một đồng hương người Scotland, cách đó một dặm. Tại đây, với công việc đầu tiên trên đất Mỹ, Andy được trả 1,2 đô-la một tuần cho việc suốt chỉ 12 giờ một ngày, sáu ngày một tuần.

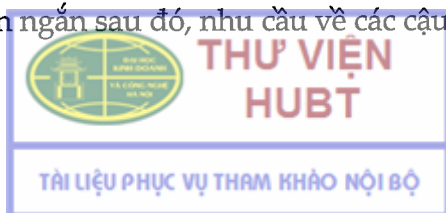
Will Carnegie sớm nghỉ việc ở xưởng và quay trở lại với nghề dệt, và tất nhiên chẳng thành công hơn trước là bao – ông cứ tiếp tục vậy cho đến lúc ông qua đời bảy năm sau ở tuổi 51. Bởi chồng không thể phụ thêm vào thu nhập cho cả gia đình, Mag phải làm thêm vào ngày thứ Bảy cùng với người chị góa Annie tại cửa hàng tạp hóa. Trong khi đó, Andy được John Hay, một nhà sản xuất chỉ sợi, thuê lại với mức lương tăng lên đến 2 đô-la một tuần. Công việc đầu tiên ông được giao là làm nóng lò đun động cơ hơi nước và tra dầu vào động cơ chạy các máy móc của cả nhà máy. John Hay sớm nhận ra rằng Andy biết đọc, biết viết và giao luôn cho ông các việc về kế toán, đồng thời đảm nhiệm việc ngâm các sợi chỉ mới thành phẩm vào dầu thô (Wall, 1970, trang 87). Việc ghi chép sổ sách khi còn



phụ mẹ trông tiệm tạp hóa trước đây ở Dunfermline giúp Andy rất nhiều với công việc kế toán, còn việc làm với dầu thô khiến ông buồn nôn đến mức sau này, khi nhớ về công việc này, ông gọi nó là công việc tệ nhất mà ông từng làm (Carnegie, 1920, trang 34 - 37).

Với tham vọng và hy vọng phát triển hơn nữa với vai trò là kế toán viên trong công việc kinh doanh của Hay, Andy và vài người bạn của mình cùng tham dự các khóa học buổi tối về kế toán kếp từ một kế toán viên ở Pittsburgh vào những tối mùa đông năm 1849-1848. Hai người bạn của ông – Thomas Miller và William Crowley – sau này trở thành những đối tác chiến lược của tập đoàn doanh nghiệp Carnegie. Tuy nhiên kế hoạch sự nghiệp kế toán viên của Andy sớm nhường đường cho một cơ hội khác tốt hơn.

Chú Tom Hogan quen với David Brooks, quản lý của bưu điện Pittsburgh thuộc Công ty điện toán Atlantic và Ohio. Brooks thuê một cậu bé tên là Geogre McLain để chuyển thư đến các địa chỉ trong thành phố, tuy nhiên công việc làm ăn phát triển đến mức giờ ông cần thêm một cậu bé đưa thư nữa. Tom tiến cử Andy, ông tham dự phỏng vấn tại văn phòng ở 100 đại lộ 4, được nhận và ngay lập tức nhận việc với mức lương 2,5 đô một tuần. Một thời gian ngắn sau đó, nhu cầu về các cậu bé đưa thư lại



xuất hiện, và các bạn của Andy – Robert Pitcairn, David McCargo và Henry W. Oliver đều được thuê (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 55-58). Ba người này sau này cũng là cộng sự với Carnegie trong công việc kinh doanh tương lai, cũng như Miller và Crowley. Carnegie vốn là một người luôn quảng giao, và chỉ trừ một số trường hợp, luôn giữ liên lạc với bạn bè.

Khi Andy Carnegie và các bạn trở thành những cậu bé giao thư cho công ty điện tín vào năm 1849, lúc đó chỉ mới 17 năm kể từ khi Samuel F.B. Morse hoàn thiện bản ghi điện tín trên chuyến tàu đi từ Le Havre đến New York. Với tư cách là giảng viên nghệ thuật thiết kế tại Đại học New York, Morse hoàn thiện mẫu thiết kế điện tín của mình, tạo nên một bảng mã và đăng ký bản quyền vào năm 1837. Ba tháng sau, một thí nghiệm thành công và một thiết bị mới đã được ra đời tại xưởng cơ khí Speedwell thuộc Morristown, New Jersey. Tuy nhiên, phải đến khi tiêu tốn hết 30.000 đô-la đầu tư từ Quốc hội vào năm 1843, thí nghiệm trên mới hoàn thiện và cho phép Morse gửi đi thông điệp nổi tiếng đến tận bây giờ: “What hath God wrought?” (Điều gì đã xảy ra với Đức Chúa Trời). Sự kiện này diễn ra vào năm 1844 trên một đường dây điện báo bắt từ Baltimore đến thủ đô Washington. Kể từ đó, bất kể là sử dụng sáng chế của Morse hay của đối thủ



cạnh tranh Royal E. House, các đường dây điện tín bắt đầu được nối giữa các thành phố lớn phía bờ Đông bởi rất nhiều tập đoàn điện báo. Trong khi vẫn có rất nhiều công ty điện toán độc lập mở rộng về phía Tây, có sáu công ty hợp lại thành một tổ chức và lấy tên gọi là nhóm điện toán O’Rielly (Reid, 1886, trang 152-65).²

Với mã Morse, Henry O’Rielly đã thành lập Công ty điện toán Hồ Atlantic và Thung lũng Mississippi vào năm 1845 và bắt một đường dây từ Philadelphia đến Pittsburgh, với kế hoạch mở rộng về phía Tây, Bắc và Nam đến tất cả các thành phố lớn ở trung Tây và miền Nam. Đến ngày 29 tháng 12 năm 1846, đường dây chính thức đi vào hoạt động ở Pittsburgh và David Brooks trở thành quản lý văn phòng. Công ty O’ Reilly tái hoạt động vào năm 1848, với đường dẫn từ Philadelphia đến Pittsburgh điều hành bởi Công ty điện tín Atlantic và Ohio – một trong sáu công ty danh nghĩa độc lập thành lập nên nhóm O’ Reilly (Reid, 1886, trang 165).

Mặc dù kinh nghiệm Andy có được khi chuyển tin cho thủy thủ đoàn tàu Wiscasset đã tác động đến quyết định của Brook khi thuê Andy trẻ tuổi làm cậu bé đưa thư cho công ty điện tín vào năm 1849, nhưng rõ ràng không thể phủ nhận tác động của quyết định ấy đến tương lai của Carnegie sau



này. Chỉ trong vòng chưa đến một năm kể từ khi đặt chân đến Mỹ không một xu dính túi, với trình độ học vấn tối thiểu, kỹ năng hạn chế, vẻ ngoài không mấy sáng sủa, Andy Carnegie nay đã đạt đến vị trí mà năng lực, tham vọng, sự thông minh và sáng dạ sẽ dẫn ông đến sự thăng tiến nhanh chóng trong thế giới kinh doanh. Trong chưa đến một thập kỷ nữa ông sẽ trở thành nhà quản lý của Công ty đường sắt Pennsylvania với mức lương đáng mơ ước.

Với tham vọng thành công với công việc mới tại văn phòng điện tín, Andy nhanh chóng ghi nhớ mọi con đường và các địa chỉ giao dịch trong thành phố. Ông cũng học cách nhận biết khách hàng của các công ty điện toán để có thể truyền tin trực tiếp đến họ nếu vô tình gặp họ trên phố. Bằng chứng khác về sự sáng tạo của Carnegie là sáu tháng kể từ khi nhận việc, ông đưa ra một đề nghị có thể giải quyết dứt điểm các cuộc cãi vã đầy tính khiêu khích giữa các cậu bé đưa tin. Việc chuyển tin đến các khu vực ngoại thành sẽ giúp các cậu bé đưa tin kiếm được thêm 10 cent, chính điều này đã khơi nguồn cho sự cạnh tranh trong việc chuyển tin đến những khu vực ngoại thành. Andy đề nghị rằng tất cả những phụ phí trả thêm ấy sẽ được gộp lại và chia đều cho tất cả các cậu bé đưa tin, và việc đó đã



quả thực giúp chấm dứt các cuộc cãi vã (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 60). Đây không phải là lần cuối cùng Andrew Carnegie đề nghị việc “góp vốn” để làm giảm đi sự cạnh tranh giữa các đối thủ. Quan điểm của ông về câu chuyện kể trên là sự “hợp tác” đó chính là “bài luận đầu tiên về tổ chức tài chính” (Carnegie, 1920, trang 43).

Nói về những công việc đầu tiên của ông khi là cậu bé suốt chỉ, thợ máy hơi nước và cậu bé truyền tin, sau này Carnegie cho biết: “Mỗi phút trôi qua, tôi đều học hỏi được một điều gì đó hoặc nhận thấy rằng còn biết bao điều mình cần phải học” (Carnegie, 1920, trang 39). Một trong những lĩnh vực mà ông đã học hỏi rất nhiều bắt nguồn từ việc hằng ngày liên lạc bí mật với cộng đồng chính trị và kinh doanh Pittsburgh. Ông không chỉ biết ai là ai, mà còn biết về công việc kinh doanh của họ cũng như các mối quan hệ chính trị. Cậu bé đầy tham vọng lúc đó có thể nhận biết từng người và chủ động liên lạc riêng với họ hằng ngày cùng với những chính trị gia và doanh nhân trong cộng đồng của cậu (Wall, 1970, trang 92).

Với kỳ vọng thăng tiến của bản thân, Andy trẻ tuổi có thể “học hỏi” ngay tại văn phòng điện tín. Cậu dành thời gian trong phòng vận hành để học cách gửi và nhận tin. Cậu nhanh chóng có thể đỡ



việc cho nhân viên điện tín vào giờ nghỉ và có thể đảm nhiệm những công việc hành chính đơn giản từ quản lý văn phòng - ông John P. Glass. Ông dạy cậu cách nhận tin bằng cách lắng nghe, thay vì phải đợi máy chạy ra đoạn mã tin đã được ghi lại trên giấy. Kết quả từ những nỗ lực này là Glass đã tăng lương cho Andy lên 13,5 đô một tháng, cao hơn mức lương 11,25 đô-la của những cậu bé đưa tin khác đến 20%. Từ sự tăng lương đó, Andy đã nói với cậu em 7 tuổi của mình, Tom, rằng sẽ có ngày hai anh em trở nên giàu có và cùng kinh doanh dưới danh nghĩa “Anh em nhà Carnegie” (Wall, 1970, trang 93-94). Vài thập kỷ sau, dự đoán này quả thật đã thành hiện thực.

Với năng lực vượt trội của mình, Andy được cử đi Greenburg, Pennsylvania trong hai tuần vào tháng 6 năm 1851 với tư cách là điện toán viên thay thế. Lúc này ông mới 15 tuổi và kiếm được 4 đô-la mỗi tuần, bằng với mức lương mẹ ông kiếm được từ nghề khâu giày. Mức lương này được tăng lên thành 25 đô-la vào năm sau, khi ông được thăng chức làm trợ lý vận hành và sau này trở thành điện toán viên toàn thời gian vào lúc 16 tuổi (Carnegie, 1920, trang 59).

Chưa đầy bốn năm kể từ khi bắt đầu công việc là một cậu bé suốt chỉ trong một nhà máy sợi cotton, mức lương hằng tháng của Carnegie tăng hơn 500%



nhờ vào tham vọng, sự chăm chỉ và tinh thần ham học hỏi. Giờ đây, ông trở thành trụ cột của gia đình. Quan trọng hơn, điều kiện làm việc cũng như cơ hội phát triển của ông lúc đó được cải thiện đáng kể. Những nhân vật nổi bật trong giới kinh doanh và những cộng đồng chính trị đều biết ông là ai và tin tưởng giao phó những mẫu tin quan trọng của họ cho ông (Wall, 1970, trang 102). Ông cũng là vận hành viên có khả năng cung cấp các ấn phẩm tạp chí nước ngoài đến các tòa báo địa phương. Ông được trả 1 đô-la mỗi tuần cho việc này, tổng cộng mỗi tháng cậu kiếm được đến 29 đô-la, gần gấp đôi số tiền mà mẹ cậu kiếm được (Carnegie, 1920, trang 60).

Chính vào thời điểm này, cơ hội xuất hiện, ấn định Andy Carnegie vào con đường dẫn đến sự giàu có vượt bậc và nổi tiếng toàn thế giới. Vào tháng 12 năm 1852, Philadelphia và Pittsburgh được kết nối với nhau bằng tuyến đường sắt liên thông của Công ty đường sắt Pennsylvania (PRR) (Burgess và Kennedy, 1949, trang 57). Cũng như tất cả các tuyến đường sắt và kênh đào bắt nguồn từ bờ biển và trải dài về phía Tây vào sâu trong cùng lãnh thổ, PRR là một giải pháp cho vấn đề rằng chính các dãy núi đã góp phần hạn chế các nhà sản xuất phía Đông tiếp cận với các nhà sản xuất phía Tây. Việc vận chuyển



bằng tàu thủy từ sông Ohio, sông Missouri và sông Mississippi ở phía Nam đến cảng New Orleans; hoặc từ Ngũ Đại Hồ và Kênh đào Erie đến cảng New York, đều rất quanh co, chậm chạp và đầy nguy hiểm. Những kênh đào, như kênh Erie ở New York hay Công trình công cộng Pennsylvania đều cần rất nhiều cống chắn để điều chỉnh độ lên xuống của mực nước, điều này khiến việc lưu thông trở nên cực kỳ chậm chạp. Ngoài ra, các kênh đào và hồ nước đều bị đóng băng vào mùa đông, khó mà làm nóng được nồi hơi của tàu thủy chạy bằng hơi nước và tàu còn có thể bị chìm (Stover, 1997, trang 9).

Hợp nhất vào ngày 14 tháng 4 năm 1846, PRR vào năm 1852 gồm ba tuyến đường sắt được kết nối với nhau. Tuyến đầu tiên được xây dựng dài 249 dặm từ Pittsburgh đến Harrisburg. Tuyến thứ hai thuộc sở hữu của Harrisburg, Portsmouth, Mt. Joy và đường sắt Lancaster, trải dài từ Harrisburg đến Columbia, phía Tây Lancaster. Tuyến thứ ba là tuyến đường sắt chính phủ dài 81 dặm, thuộc Công ty đường sắt Philadelphia và Columbia, từ Columbia đến Philadelphia – và được PRR mua lại vào năm 1857.³ Điểm đứt đoạn duy nhất giữa các tuyến đường sắt nối liền này là đoạn đường sắt thuộc sở hữu của Công ty đường sắt Allegheny



Portage, thuộc chính phủ, dài 36 dặm. Nó gồm 11 cấp với 10 khúc đường ray được dùng để kéo xe vượt qua các ngọn núi giữa Hollidayburg, phía Nam Altoona và Johnstown, nằm giữa Altoona và Pittsburgh. Chính sự sắp đặt này đã chia PRR thành khu vực phía Đông và khu vực phía Tây.

Giám đốc mới của khu vực phía Tây của Công ty đường sắt Pennsylvania là Thomas A. Scott, 88 tuổi và được miêu tả là “Người đàn ông tinh túy của ngành đường sắt thế hệ bấy giờ” bởi nhà sử học nghiên cứu về lịch sử đường sắt Richard White (White, 2011, trang 3).⁴ Scott quyết định rằng để cẩn thận hơn trong việc gửi và quản lý giao thông đường sắt, ông cần phải có nhân viên điện tín riêng. Là một trong những người được tin tưởng để giao phó những mẫu tin quan trọng, Scott không do dự mời Andy Carnegie nhận vị trí này. Vào ngày 1 tháng 2 năm 1853, ở tuổi 17, Andrew Carnegie trở thành nhân viên điện tín cá nhân và là thư ký riêng của Scott, với mức lương khởi điểm là 35 đô một tháng.

Carnegie nhanh chóng bắt nhịp với công việc, dùng chung văn phòng của Scott và tận dụng chức danh thư ký của Scott để thu nạp thêm kiến thức bằng cách học hỏi mọi kiến thức có thể liên quan đến PRR và đường sắt nói chung. Với vị trí tại PRR,



điều kiện làm việc của ông được cải thiện rõ rệt, mức lương cao hơn, và giờ làm việc ngắn hơn từ 4 đến 5 giờ (Nasaw, 2006, trang 57). Ông sớm thuyết phục các bạn mình là David McCargo và Robert Pitcairn nghỉ công việc cũ để làm việc cho PRR bởi nó mang lại viễn cảnh tương lai tốt hơn so với ngành điện tín.

Mặc dù có khởi đầu thuận lợi, sự nghiệp của Carnegie suýt chút nữa đã lụi tàn khi còn trong trứng nước bởi sự cố xảy ra trong chuyến công tác hằng tháng của ông đến Altoona để nhận bảng lương cho các nhân viên Pittsburgh. Andy vô ý đánh rơi bảng lương khỏi con tàu đang chạy trên cầu bắc ngang ngọn suối trên núi. Thật may là bảng lương đó chưa kịp rơi xuống nước và ông đã dùng một cây móc ông để lấy được nó (Carnegie, 1920, trang 67-68). Ai mà có thể tưởng tượng được chuyện gì sẽ xảy ra nếu bảng lương ấy rơi thẳng xuống nước và bị dòng nước cuốn đi.

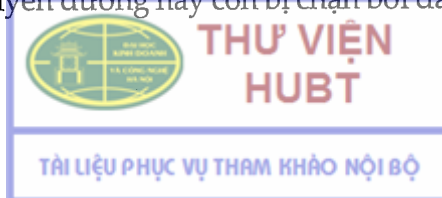
Khi ở Altoona, Andy có cơ hội gặp ông chủ của Scott, Herman Lombaert, tổng giám đốc của PRR vào thời điểm đó. Lombaert dẫn chàng trai Andy trẻ tuổi đi cùng đến mọi nơi, giới thiệu ông là “Andy của Ngài Scott” trong niềm vui sướng của ông (Carnegie, 1920, trang 67). Năm năm sau, khi Lombaert trở thành phó chủ tịch của tập đoàn



đường sắt, Scott sẽ được thăng chức làm tổng giám đốc, đồng nghĩa ông và cận sự của mình, Andrew Carnegie, sẽ chuyển đến Altoona.

Công việc của Carnegie với PRR bắt đầu đi vào giai đoạn quan trọng trong sự phát triển của ngành đường sắt. Cựu kỹ sư trưởng, người chỉ đạo việc xây dựng tuyến đường sắt giữa Pittsburgh và Harrisburg – John Edgar Thomson – giờ đã trở thành chủ tịch PRR vào năm 1852. Ông giữ cương vị này trong suốt giai đoạn mở rộng quy mô lớn nhất từng có cho đến lúc ông qua đời vào năm 1874. Thomson đầy tham vọng và không biết mệt mỏi trong việc mở rộng mạng lưới đường sắt, đưa ra các cải tiến liên tục và xoay sở tài chính để có thể hỗ trợ cho cả hai công việc trên.

Ông phải đối mặt với rất nhiều khó khăn để có thể nhận thức được tham vọng đó, tham vọng mà ông có được trong 22 năm làm chủ tịch của PRR. Công ty đường sắt thuộc sở hữu của chính phủ - Allegheny Portage chính là yếu điểm lớn nhất của mạng lưới đường sắt giữa Philadelphia và Pittsburgh. Không chỉ mất thời gian sử dụng các trạm động cơ quán cáp để kéo xe lên và xuống theo các đường ray đặt dọc trên sườn núi để vượt qua ngọn núi ở Alleghenies, tuyến đường này còn bị chặn bởi đá và tuyết suốt ba



đến bốn tháng vào mùa đông và bị ngập vào mùa xuân (Schotter, 1927, trang 4). Ngoài ra, chính phủ từ chối việc vận hành đường xe lửa vào ban đêm (Burgess và Kennedy, 1949, trang 55). Tuyến đường sắt đôi của PRR bắc ngang Alleghenies, gồm cả đoạn đường hầm xuyên núi dài 3.570 foot, phải đến tháng 2 năm 1854 mới hoàn thành.

Đường sắt PRR được làm từ sắt rèn, do đó việc vỡ đường tàu hay trật bánh thường xuyên diễn ra. Động cơ tàu chạy bằng gỗ hoặc than, nên tàu chạy tương đối chậm.⁵ Tuy nhiên, hành khách đi trên tàu từ Philadelphia đến Pittsburgh chỉ mất khoảng 13 giờ thay vì bốn ngày nếu đi bằng các phương tiện công cộng của Pennsylvania gồm kênh đào, xe lửa chở hàng, và bằng tuyến đường sắt Philadelphia hay Columbia. Cầu đường sắt làm bằng gỗ nên hay bị mục, cháy, hoặc hư hỏng do thời tiết khắc nghiệt. Va chạm đường sắt thường diễn ra trên tuyến đường sắt một đường ray từ Columbia đến Hollidaysburg và từ Johnstown đến Pittsburgh. Chưa kể, nếu đường dây điện tín bị đứt, hoặc bị phá hoại, khiến cho việc liên lạc giữa các trạm và trung tâm điều khiển bị gián đoạn thì sẽ gây ra những vụ kẹt đường tàu vô cùng phức tạp.

Dù sao đi nữa, Andy Carnegie đã đến đúng chỗ vào đúng thời điểm. Ông được làm việc cho hãng



đường sắt được coi là “tiêu chuẩn vàng của mạng lưới đường sắt, và là hãng giữ những kỷ lục tốt nhất” (White, 2011, trang 153). Ông giờ là trợ lý cá nhân của trợ lý thứ ba của giám đốc hãng PRR, người mà tất cả các đại lý phải báo cáo, thay vì báo cáo cho tổng giám đốc (Burgess và Kennedy, 1949, trang 86). Sau khi được thăng chức lên làm tổng giám đốc vào năm 1858, Tom Scott trở thành phó chủ tịch PRR vào năm 1860, sau đó là phó chủ tịch cấp cao, và cuối cùng là chủ tịch hãng đường sắt khi J. Edgar Thomson qua đời vào năm 1874. Trong sự nghiệp của mình, Scott đã là quản lý, nhà đầu tư, người quan sát và là doanh nhân khởi nghiệp, giống như những tên tuổi lớn khác trong thời đại xây dựng ngành đường sắt. Carnegie lúc đó đã học hỏi từ việc giao tiếp và tạo mối quan hệ. Ngoài ra, Carnegie còn được học thêm về tất cả các yêu cầu về thiết bị và cơ sở hạ tầng của ngành đường sắt và ông đủ nhanh nhạy để nhận thấy cơ hội cải tiến và tự làm giàu. Việc hợp tác của ông với Scott trong những năm sắp tới sẽ cho ta thấy ông là một người có nhân cách tuyệt vời và biết tận dụng cơ hội tài chính như thế nào.



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 4

CON ĐƯỜNG ĐẾN SỰ GIÀU CÓ

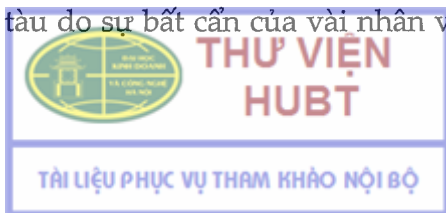
Tham vọng và năng lực của chàng thanh niên trẻ Andy Carnegie từng giúp cậu nổi bật khi làm việc cho Công ty điện toán Atlantic và Ohio tiếp tục phát huy khi cậu chuyển sang công việc mới tại Công ty đường sắt Pennsylvania. Vốn là một nhân viên điện tín, thư ký và là trợ lý cá nhân cho Tổng giám đốc Thomas Scott, tuy là cấp dưới nhưng ông cũng được ủy quyền với một số quyền hạn nhất định. Một trong số đó là việc sắp xếp tàu.

Sắp xếp thứ tự lượt tàu lăn bánh và xử lý các tai nạn thường phải thông qua điện tín, và chỉ có Scott có quyền hạn xử lý những việc này. Không may, trong những trường hợp cần xử lý gấp ông thường không có mặt ở văn phòng vì phải xử lý các vụ hư hỏng đường ray hay các vấn đề khác liên quan đến đường ray đơn nối giữa Pittsburgh và Johnstown.



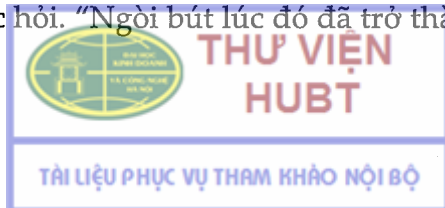
Một sáng nọ, một vụ tai nạn xảy ra được báo về văn phòng, và thay vì phải đợi Scott trở về văn phòng, Andy đã gửi điện tín đi để thông báo về các thứ tự cần thiết với danh nghĩa của Scott để xử lý vấn đề. Khi Scott biết được việc này, ông không những không làm gì mà còn cho phép Andy tiếp tục làm vậy trong tương lai. Carnegie sau này nhận ra rằng, chính tình huống vô tình đó đã khiến J. Edgar Thomson để ý đến ông và ưu ái ông. Chàng thanh niên Carnegie trẻ trung và táo bạo cho biết: “Mục tiêu lớn nhất của các chàng trai nên là làm điều gì đó vượt xa những công việc bình thường – điều gì đó có thể thu hút sự chú ý của những lãnh đạo cấp trên” (Carnegie, 1920, trang 73).

Ông đã thu hút được sự chú ý và đó chỉ mới là bước đầu tiên “vượt xa những công việc bình thường”. Khi biết nhiều hơn về các công việc vận hành đường sắt thường ngày, cấp trên bắt đầu tin tưởng Carnegie hơn và giao cho ông nhiều quyền hạn hơn. Scott thỉnh thoảng lại rời văn phòng đi công tác hoặc đi nghỉ tại Outer Depot – rộng khoảng 20 mẫu. Một lần, trước chuyến đi, ông chỉ định cậu trợ lý trẻ tuổi của mình điều hành cả khu vực. Trong thời gian Scott vắng mặt, một tai nạn đường sắt xảy ra với chuyến tàu do sự bất cẩn của vài nhân viên.



Carnegie đưa ra những hành động cần thiết để dọn dẹp đồng đồ nát, đình chỉ hai nhân viên và sa thải nhân viên thứ ba. Kết thúc kỳ nghỉ và trở lại văn phòng, Scott bác bỏ mọi kháng nghị và duy trì quyết định mà cậu trợ lý của ông đã đưa ra (Wall, 1970, trang 122-123). Vài năm sau, khi đánh giá lại những gì mình đã làm, Carnegie thừa nhận rằng thời điểm đó ông vẫn còn trẻ và còn quá ngu ngốc – thậm chí nhẩn tâm – khi đưa ra quyết định như vậy. Ông cho rằng: “Kinh nghiệm sẽ cho ta biết cách xử lý một cách nhẹ nhàng, nhưng hình phạt trong những trường hợp cần thiết lại là hình thức mang lại nhiều hiệu quả nhất.” (Carnegie, 1920, trang 74).

Thu hút sự chú ý của cấp trên bằng những việc làm của mình không phải là mục đích duy nhất của Carnegie. Phải đến khi *Pittsburgh Journal* đăng tải bài báo về một lá thư nặc danh biện hộ cho PRR khỏi sự chỉ trích của cộng đồng, Carnegie mới thừa nhận với Scott rằng tác giả của lá thư ấy là cậu. Kết quả là Chủ nhật tuần đó cậu được mời đến Greensburg, Pennsylvania, tại nhà của cố vấn trưởng của PRR, Colonel Niles A. Stokes. Stokes nhận ra rằng trợ lý trẻ tuổi của Scott không chỉ đơn giản một người tham vọng, tận tâm và chịu khó học hỏi. “Ngôi bút lúc đó đã trở thành vũ khí của



tôi,” Carnegie trả lời về sự kiện này trong cuốn tự truyện của mình (Carnegie, 1920, trang 82). Trong chuyến viếng thăm này, ông rất ngưỡng mộ một đoạn chữ khắc trên bệ lò sưởi trong phòng thư viện của Stoke mà nhiều năm sau này ông đã cho khắc lên lò sưởi tại phòng thư viện trong căn nhà tại New York và dinh thự kiểu Scotland, “Skibo”:

Người nào không thể lý luận là người ngu xuẩn.

Người nào không chịu lý luận là người mù quáng.

Người nào không dám lý luận là một nô lệ.

(Carnegie, 1920, trang 82)

Sau năm năm làm trợ lý giám đốc cho khu vực phía Tây, Thomas Scott được thăng chức làm tổng giám đốc vào tháng 1 năm 1858, và ông cùng Andrew Carnegie chuyển từ Pittsburgh đến Altoona, lúc bấy giờ là địa điểm đặt xưởng sửa chữa và xây dựng chính của PRR. Mức lương của Andy giờ đây đã tăng lên thành 50 đô một tháng.

Ngay khi đến nơi, họ nhận ra rằng các công nhân trong xưởng đang lên kế hoạch đình công. Theo Carnegie, một trong những công nhân ở đây đã cho ông biết tên của những người cầm đầu cuộc đình công bởi những điều tốt mà Andy đã làm cho



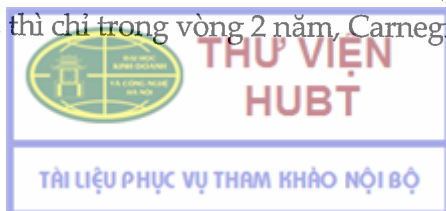
anh ta trong quá khứ. Andy đưa danh sách những người này cho Scott, và ông ngay lập tức đuổi việc tất cả bọn họ. Bài học mà Carnegie nhận được là “một sự quan tâm nhỏ hoặc một vài lời nói tốt đẹp với sự khiêm nhường sẽ mang lại những phần thưởng đáng giá vào những lúc ta không ngờ đến” (Carnegie, 1920, trang 86). Nếu câu chuyện này là thật, thì khó mà tránh những nghi ngờ cho rằng người cung cấp thông tin còn có những động cơ khác ngoài mong chờ được đền ơn. Việc cung cấp thông tin về những người cầm đầu cuộc đình công cho trợ lý trẻ tuổi của tổng giám đốc có thể khiến người cung cấp thông tin bị đe dọa. Carnegie có thể sử dụng người cung cấp tin này thường xuyên trong tương lai, đặc biệt là để thu thập những thông tin hữu ích về đối thủ cạnh tranh.

Một câu chuyện rõ ràng là không có thật mà Carnegie liên tưởng đến giai đoạn khi còn ở Altoona là chuyện toa tàu nằm Woodruff thu hút sự chú ý của Scott và những nhân viên khác ở PRR như thế nào. Theo lời kể của Carnegie, ông có cơ hội gặp gỡ T. T. Woodruff trên tàu và được Woodruff giới thiệu về mẫu toa tàu có giường nằm của ông ta. Khi trở lại Altoona, Andy kể với Scott về phát minh của Woodruff và sắp xếp một cuộc gặp gỡ cho hai người đàn ông này. Cuộc gặp này dẫn đến việc PRR đồng ý ký hợp đồng mua



toa tàu giường nằm từ Woodruff, người sau này đã cho Carnegie 1/8 tiền lãi Công ty của ông. Carnegie có thể đầu tư vào đó bằng cách vay tiền thanh toán hàng tháng đầu tiên là 217,50 đô-la từ một ngân hàng địa phương và trả phần còn lại bằng cách chia nhỏ số lãi hàng tháng (Carnegie, 1920, trang 87).

Như cả Wall (1970, trang 138-143) và Nasaw (2006, trang 61-63) chỉ ra, câu chuyện của Carnegie rõ ràng là một sự bịa đặt. Các bằng chứng có được lại cho thấy một câu chuyện hoàn toàn khác. Woodruff là một chuyên gia chế tạo tàu cho hãng đường sắt Terre Haute và Alton ở Alton, Illinois. Ông đã đăng ký bảo hộ thiết kế toa tàu giường nằm vào năm 1856; và sản phẩm đầu tiên được sản xuất vào năm 1857. Ông đặt vấn đề với PRR vào năm 1858 sau khi một vài toa tàu của ông được chạy thử nghiệm trên những tuyến đường sắt khác, bao gồm cả tuyến Trung tâm New York. Vai trò thực sự của Carnegie là phục vụ như một “nhân viên bán hàng” (cụm từ của Nasaw) cho J. Edgar Thomson và Tom Scott, những người thỏa thuận hợp đồng với Woodruff với điều kiện rằng họ được sở hữu một phần công ty của ông, và phần sở hữu đó sẽ do Carnegie đứng tên. Bất kể chi tiết về sự sắp đặt giữa ba người đàn ông của PRR này là gì, thì chỉ trong vòng 2 năm, Carnegie đã



đạt mức thu nhập lên đến 5.000 đô-la một năm từ cổ phần sở hữu ông có được của Công ty sản xuất toa giường nằm Woodruff (Wall, 1970, trang 143).

Đây không phải là khoản đầu tư đầu tiên mà Scott chỉ cho Andy. Kể từ tháng 3 năm 1855, PRR đã ký hợp đồng vận chuyển bao bì với Công ty chuyển phát nhanh Adams từ Philadelphia đi Pittsburgh và ngược lại (Nasaw, 2006, trang 59). Khi họ vẫn còn ở Pittsburgh vào mùa xuân năm 1856, Scott đã đề xuất với trợ lý trẻ tuổi của mình cơ hội mua 10 phần cổ phiếu Công ty Chuyển phát nhanh Adam từ bà Ann Patrick với giá 600 đô-la. Sổ cổ phiếu này bà mua từ góa phụ của người chủ cũ, William Reynolds, nhưng giờ bà muốn bán đi. Trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie cho biết ông đã bỏ ra 500 đô, số tiền thực ra ông mượn từ mẹ, người phải thế chấp nhà để vay khoản tiền đó (Carnegie, 1920, trang 80). Nhưng một lần nữa dựa vào các tài liệu thực tế, Scott đã cho Carnegie vay 600 đô-la vào ngày 17 tháng 5 năm 1856, IOU (giấy nợ) là 610 đô-la, trong vòng sáu tháng. Vào ngày 1 tháng 11, Carnegie đã tiết kiệm được 200 đô-la, và nhờ vào cổ phần của Công ty chuyển phát nhanh Adam làm tài sản thế chấp, ông mượn phần còn thiếu từ "George Smith" khoảng 8% để chuộc lại



IOU. Một năm sau, ông trả Smith 100 đô-la, mẹ ông thế chấp nhà để lấy 300 đô-la trả phần còn lại cho Smith (Wall, 1970, trang 133-134).

Trong khi đó, Andy đã nhận được phần cổ tức đầu tiên là 10 đô-la vào tháng 6 năm 1856 từ cổ phần của Công ty chuyển phát nhanh Adam. Phản ứng của ông với “đồng xu lẻ lợi nhuận đầu tiên có được từ nguồn vốn đầu tư - thứ mà tôi không cần phải làm việc mướt mồ hôi mới có được” là hét lên “Eureka! Đúng là con ngỗng đẻ trứng vàng” (Carnegie, 1920, trang 80).

~~— Bài học ông đúc kết được từ những kinh nghiệm này rất rõ ràng: thu nhập có được từ hành động đầu tư thông minh sẽ chấm dứt những công việc khác. Mẹo ở đây là xác định được nên đầu tư vào khoản nào. Ngày nay, những gì ông, Scott và Thomson làm được gọi là “giao dịch nội gián”. Họ dùng những thông tin nội bộ, biết được thông qua các mối quan hệ kinh doanh với những công ty khác vì mục đích cá nhân. Làm vậy nghĩa là họ đang đầu tư vào những công ty có mối quan hệ hợp đồng với PRR nhưng lại mang lại lợi ích cho những cá nhân không thuộc công ty, và họ có lẽ đã hành động ngược lại với trách nhiệm họ được ủy thác với PRR. Nếu hợp đồng giữa Công ty chuyển~~



phát nhanh Adams và Woodruff với PRR mang lại lợi nhuận cho hai công ty bởi những ảnh hưởng từ các nhà điều hành, thì đó chính là minh chứng phù hợp cho ý này.¹ Dù trong trường hợp nào đi nữa, bài học mà Carnegie học được từ những kinh nghiệm này là ông có thể dùng những hiểu biết nội bộ của mình để kiếm lợi cho bản thân, và quả thực ông sẽ làm vậy rất nhiều lần trong tương lai.²

Vào mùa thu năm 1859, Tom Scott được thăng chức lên làm phó chủ tịch PRR và sử dụng sức ảnh hưởng của mình với Thomson để yêu cầu thăng chức cho Andrew Carnegie lên làm giám đốc khu vực miền Tây vào ngày 1 tháng 12. Sau hơn sáu năm rưỡi làm việc với vai trò là trợ lý của Scott, Carnegie lúc này đã 24 tuổi, quay trở lại Pittsburgh để điều hành văn phòng ông đã từng làm việc với vai trò là điện toán viên với mức lương 35 đô-la một tháng. Mức lương PRR hiện tại của ông là 1.500 đô-la một năm, trong khi thu nhập từ các khoản đầu tư gấp con số đó vài lần. Ông cho cậu em trai 16 tuổi của mình, Tom, làm thư ký cá nhân và bắt đầu uốn nắn cậu từ cách cư xử đến cách ăn mặc, đồng thời giúp cậu bổ sung kiến thức về văn học và ngôn ngữ. Ông nhắm đến mục tiêu gia tăng địa vị của mình trong xã hội tương ứng với mức độ giàu có



của bản thân và ông nhận thức được rằng lượng kiến thức ít ỏi ông thu được khi còn là một cậu bé ở Dunfermline là không đủ.

Andrew Carnegie đã học được rất nhiều khi còn làm việc cho Thomas Scott. Khi Scott và ông chuyển đến Altoona, giám đốc vận tải của PRR lúc bấy giờ là Herman Haupt. Haupt đã giới thiệu một hệ thống quản trị đòi hỏi “báo cáo và tính toán chi tiết từ mọi nhân viên ở mọi cấp bậc, cũng như hệ thống phân chia trách nhiệm quản lý chức năng của mạng lưới và nhân viên” tương tự như quân đội (Misa, 1995, trang 22). Ngoài những bài học của Haupt về quản lý doanh nghiệp cấp độ lớn và bài học của Scott về những chiến lược đầu tư cá nhân thông minh, Andy cũng học được từ Scott tầm quan trọng của những chi phí kế toán chi tiết trong việc đưa ra các quyết định vận hành (Nasaw, 2006, trang 65). Hệ thống kế toán của PRR là hình mẫu mà ông hướng tới bởi:

Nó cho phép áp dụng nhiều phương pháp đo lường “sức khỏe” tài chính hơn là chỉ tập trung vào lời lỗ. Nó chỉ ra sự cách biệt giữa chi phí xây dựng và chi phí vận hành, đồng thời các khoản chi được phân bổ vào từng mục như thế nào... Nó phân loại các chi phí vận hành theo cách cho phép



phân biệt giữa chi phí cố định và chi phí vận hành với “tỷ lệ vận hành” được đo lường theo phần trăm lợi nhuận gộp... cần thiết để đạt được chi phí vận hành. Nó khiến chi tiêu chi phí mỗi tấn - dặm* trở thành chi tiêu chính đánh giá mức độ hiệu quả của ngành đường sắt (White, 2011, trang 375).

Nguyên tắc in sâu trong tư duy triết học về kinh doanh của Carnegie trẻ tuổi khi đó là việc cắt giảm chi phí sẽ giúp giảm được giá bán và trở thành một công cụ cạnh tranh (Wall, 1970, trang 171-172). Andy đã quan sát và học hỏi được rằng những thiết bị thông thường và những trang thiết bị sửa chữa, bảo dưỡng, thay thế đều là những công cụ quan trọng để duy trì (hay đúng hơn là gia tăng) doanh thu. Cuối cùng, và quan trọng nhất, ông nhận thức được tầm quan trọng của việc đầu tư nguồn vốn một cách đột phá và không ngừng nâng cấp trang thiết bị, công cụ dụng cụ và cơ sở hạ tầng (Nasaw, 2006, trang 64-65).³ Tất cả những hiểu biết có được khi còn trẻ này liên tục được ông áp dụng trong các hoạt động khởi nghiệp sau này của ông.

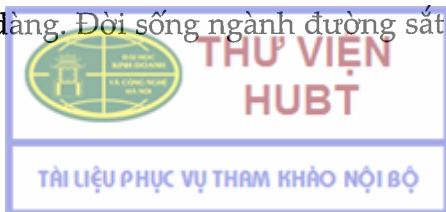
Andy cũng học được nhiều ví dụ thực tiễn. Ngay trước khi chiến tranh nổ ra, Tom Scott đã

* Chi phí để một tấn hàng đi được một dặm. (ND)



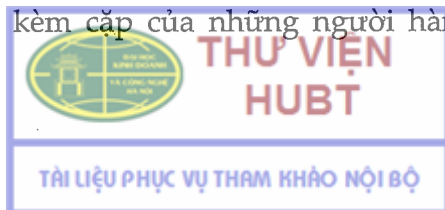
“giám sát tình trạng hối lộ có hệ thống của cơ quan lập pháp tại Pennsylvania và sự thao túng của giới truyền thông nhằm mục đích đẩy phần thuế sang Công ty đường sắt Pennsylvania và thay thế phần thanh toán hằng năm” (White, 2011, trang 5). Scott cũng đồng thời sắp xếp để chính phủ thanh toán cho PRR phần cước phí vận tải tiêu chuẩn, cho dù vận chuyển trong khu vực nội thành hay vận chuyển đường dài.⁴ Đây rõ ràng là mối lợi đối với ngành đường sắt bởi giá cước vận tải trung bình giảm dần khi quãng đường vận tải tăng lên và Scott áp dụng mức phí vận chuyển đó với mọi kiện hàng giống như vận chuyển trong nội thành (White, 2011, trang 6). Đánh giá chung của Richard White về Tom Scott là “tham nhũng là phần không thể thiếu của ông”. Tất nhiên, chúng ta không thể biết liệu Andy Carnegie trẻ tuổi có biết về điều này hay không. Ông không hề đề cập đến những khía cạnh này khi ngợi ca Scott trong cuốn tự truyện hay bất kỳ tác phẩm nào của mình. Ông vẫn tiếp tục cộng tác cùng Scott trong hoạt động kinh doanh cho đến lúc qua đời vào năm 1881 (Nasaw, 2006, trang 155).

Mặc dù giờ đã được thăng chức lên vị trí quản lý, công việc của Andy khi trở lại Pittsburgh cũng chẳng hề dễ dàng. Đời sống ngành đường sắt thời



ấy còn rồi ren, Carnegie đã phải làm việc rất vất vả và yêu cầu người của mình làm việc chăm chỉ. Ông dành nhiều thời gian bên ngoài văn phòng bởi các vụ nứt vỡ thường xuyên xảy ra. Vào thời điểm đó, ông luôn “di chuyển trên những đầu máy xe lửa, thường xuyên ngủ trên sàn tàu, nghỉ ngơi tại trại xây dựng như thể đang ở nhà – một lối sống chắc chắn sẽ tôi luyện con người, thậm chí tôi luyện cả tinh thần” (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 88). Nhưng Carnegie sẵn sàng đương đầu với thử thách, khả năng “đưa ra quyết định nhanh chóng, quyết đoán, hoàn toàn tự tin vào bản thân, và sẵn sàng nhận sách nhiệm” của ông hoàn toàn được tận dụng tối đa với vị trí giám đốc khu vực miền Tây (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 89).

Sau một thời gian cư trú tại Pittsburgh, gia đình Carnegie mua một căn nhà ở ngoại ô Homewood và giao thiệp với những người hàng xóm vốn là những doanh nhân nổi bật trong khu vực hoặc những nhân vật chính trị. Andy thuê những người họ hàng của mình, như em trai ông, Tom và các em họ, Maria Hogan, cùng vài người bạn thời thơ ấu, như David McCargo vào các vị trí trong PRR.⁵ Ông đồng thời duy trì nỗ lực tự cải thiện bản thân dưới sự kèm cặp của những người hàng xóm có học



thức như Leila Addison, người có mẹ được giảng dạy bởi nhà sử học và luận gia người Scotland – Thomas Carlyle. Ngoài ra ông cũng trở nên nổi nã hơn trong nhóm Đảng Cộng hòa. Cuộc nội chiến kéo dài đã buộc ông phải chuyển đến thủ đô Washington, bởi nhu cầu vận chuyển quân đoàn, đạn dược và các đồ tiếp tế bằng đường sắt của cả Công Đoàn và Liên bang đều rất thiết yếu.

Simon Cameron, một cựu thành viên ban lãnh đạo của Công ty đường sắt Harrisburg, Portsmouth, Mt. Joy và Lancaster, đồng thời là ban quản lý Công ty đường sắt PRR khu vực trung tâm phía Bắc, là thư ký chiến trận của Abraham Lincoln. Khi Fort Sumter thất thủ, Cameron gọi cho bạn của ông là Tom Scott đến thủ đô Washington để làm trợ lý cho ông. Scott đến đó vào tháng 4 năm 1861, và Carnegie cùng một nhóm công nhân đường sắt và điện toán viên đi theo sau theo lệnh triệu tập của Scott để giữ cho tuyến đường sắt được sửa chữa kịp thời, các chuyến tàu có thể hoạt động, và dịch vụ điện tín được duy trì trong và ngoài thành phố (Wall, 1970, trang 160-168). Carnegie giám sát việc lắp đặt đường ray, nối các đường dây điện tín, tái xây dựng cầu Long Bridge bắc qua Potomac, và thiết lập mạng lưới đường dây điện tín phía Bắc Virginia.



Một khi những nhiệm vụ trên hoàn thành, và sau khi ông đã giám sát những tuyến đường ray trọng yếu và hỗ trợ điện tín cho Quân đội Công đoàn tại trận chiến Bull Run, Carnegie đưa ra đề nghị, và được chấp thuận là quay trở lại với công việc của ông tại PRR. Ông đến Pittsburgh vào tháng 9, quay trở lại trách nhiệm của một người giám đốc và tiếp tục theo đuổi các kế hoạch đầu tư cá nhân trong suốt thời kỳ chiến tranh. Tại thời điểm này, Carnegie sở hữu cổ phần của vài công ty chuyển phát nhanh, xe ngựa kéo và than, cũng như một công ty dầu mỏ, một xưởng sản xuất sắt và Công ty toa tàu nằm của Woodruff (Nasaw, 2006, trang 75).⁶ Quãng thời gian duy nhất ông tạm ngừng các hoạt động đầu tư và quản lý từ lúc đó đến khi cuộc chiến kết thúc vào năm 1865 là khi hồi hương về Scotland vào mùa hè năm 1862. Ông bị gọi tên đi nhập ngũ vào năm 1864 và ông đã trả tiền để được miễn nhập ngũ (Nasaw, 2006, trang 84).

Một cơ hội đầu tư trong những năm chiến trận mà ông có được là nhờ người hàng xóm ở Homewood, William Coleman.⁷ Khi Carnegie ở Washington vào năm 1861, Coleman đã thành lập Công ty dầu mỏ Columbia, chuyên khoan và khai thác dầu mỏ ở Titusville, Pennsylvania. Giếng dầu đầu tiên ở Titusville được khoan gần Khe dầu vào



cuối tháng 8 năm 1859 là của “Đại tá” Edwin L. Drake, và cuộc chạy đua dầu mỏ bắt đầu. Coleman mua một nông trại rộng 500 mẫu tại Titusville vào năm 1859, và vào năm 1861, ông đề nghị bán cho Carnegie một phần lãi của công ty từ việc khoan và khai thác dầu trên mảnh đất này. Sau cuộc khảo sát khu vực vào cuối mùa thu cùng với Coleman, Carnegie mua hơn 1.000 cổ phần của công ty. Khoản đầu tư ban đầu với hơn 11.000 đô-la của ông sau đó có giá trị lên đến 17.868,67 đô-la chỉ trong năm khai thác đầu tiên (Wall, 1970, trang 176).

Một cuộc đầu tư khác của ông bắt đầu vào đầu năm 1861 khi ông cùng người bạn thời thơ ấu, Tom Miller, thành lập Công ty Sắt Tự do để sản xuất sắt dành cho đường ray xe lửa. Vào thời điểm đó, Miller là một nhân viên mua sắm của Công ty đường sắt Pittsburgh, Fort Wayne & Chicago. Cuối năm đó, Miller đầu tư vào một dự án kinh doanh nhỏ cùng hai em trai, Andrew và Anthony Kloman, những người sản xuất và cung cấp trục xe lửa cho nhân viên của ông.⁸ Học theo những kinh nghiệm mà ông có được ngày trước, 1/3 lợi tức của ông trong công ty của anh em nhà Kloman được đứng dưới tên ông và người quen chung của Carnegie, Henry Phipps Jr, một thủ thư của Công ty Dilworth & Bidwell.⁹ Chiến tranh khiến Kloman cùng công ty trở nên giàu có đồng thời



cần phải mở rộng, và lúc này, Miller đã giúp sức về tài chính. Những bất đồng với công ty vào năm 1863 giữa Anthony và Andrew Kloman buộc Miller phải nhờ đến sự hỗ trợ từ đối tác của Công ty Sắt tự do, chính là Andrew Carnegie, với tư cách là trọng tài. Việc phân xử dẫn đến việc tái cấp vốn công ty cho Kloman và Phipps, với sự rút lui của Andy Kloman.

Là một phần của thỏa thuận, Carnegie đưa em trai mình là Tom vào quan hệ hợp tác với Kloman và Phipps. Kloman, Phipps và Tom Carnegie sau đó buộc Miller phải rút lui. Để trả thù, một công ty mới – Công ty sắt Cyclops – được thành lập vào năm 1864 bởi Miller và Carnegie để cạnh tranh với Kloman. Kết quả từ tất cả hành động tấn công hay phản công trong cuộc đấu đá đáng sợ này là việc sát nhập hai công ty lại thành Xưởng sản xuất sắt Union vào năm 1865, với Andrew Carnegie là chủ tịch và Tom – em trai ông – làm phó chủ tịch. Những cảm nhận xấu vẫn tiếp diễn giữa Miller và Phipps cho đến khi cuối cùng Carnegie mua lại Miller vào năm 1868 và công ty đổi tên thành Carnegie, Kloman & Company. Carnegie lúc này đã và tiếp tục là cổ đông nắm quyền kiểm soát công ty cũng như những người thừa kế của nó cho đến khi cuộc sát nhập diễn ra và Công ty thép Hoa Kỳ ra đời (Wall, 1970, trang 239-255; Nasaw, 2006, trang 85-88).



Những liên doanh hợp tác này vào đầu những năm 1860 là chưa đủ, nên vào năm 1862, Carnegie quyết định rằng vì những cây cầu sắt sẽ sớm thay thế những cây cầu gỗ, đã đến lúc gia nhập vào ngành kinh doanh xây dựng cầu. Ông và ba kỹ sư, John Piper, Aaron Shiffler và đối tác thầm lặng Jacob Linville – kỹ sư trưởng về cầu của PRR – thành lập Công ty Piper & Shiffler, một công ty xây dựng cầu đường sắt với mục tiêu xây dựng cầu cho PRR và những công ty con về đường sắt của nó.¹⁰ Hai đối tác thầm lặng khác là Tom Scott và J. Edgar Thomson (Nasaw, 2006, trang 80). Vào năm 1865, công ty được tái thành lập thành Công ty cầu Keystone chuyên xây dựng cầu đường sắt.¹¹ Sau này, công ty bắt đầu sử dụng sắt rèn cho phần dây phía trên bởi nó sẽ uốn cong nếu xảy ra va chạm, chứ không bị gãy như sắt đúc.¹² Đây là một cải tiến quan trọng bởi nó giúp họ thu về hợp đồng vào tháng 1 năm 1868 trong việc xây dựng cầu bắc ngang qua Mississippi tại Dubuque, Iowa (Carnegie, 1920, trang 116-117).

Carnegie đầu tư rất nhiều khoản trong những năm chiến trận. Đến tuổi 28 vào tháng 12 năm 1863, tổng cộng thu nhập của ông vào năm đó là 47.860,67 đô-la, trong đó chỉ 2.400 đô-la là lương với vai trò là trợ lý thứ ba của giám đốc của PRR (Hendrick, 1932,



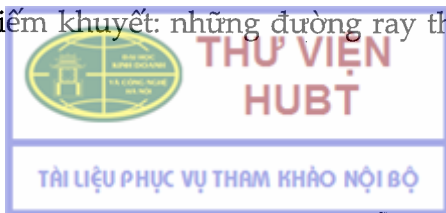
cuốn 1, trang 120).¹³ Đến năm 1866, các khoản đầu tư chính của ông bao gồm Công ty dầu mỏ Columbia, Công ty vận tải trung tâm (tiền thân là Công ty toa tàu nằm Woodruff), Công ty chuyển phát nhanh Adam, và vài công ty ngân hàng và bảo hiểm khác. Doanh nghiệp chính vào thời điểm đó của ông bao gồm Xưởng sản xuất sắt Union, Công ty sắt thép Freedom, Công ty cầu Keystone, Xưởng đường ray Superior và Công ty đầu tàu Pennsylvania (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 137).

Đầu năm 1865, cuộc Nội chiến có dấu hiệu đi đến hồi kết, với chiến thắng nghiêng về quân đội miền Bắc. Carnegie lúc này bận rộn với dự án sắt nhập sau này trở thành Xưởng sản xuất sắt Union và mở rộng Công ty cầu Keystone. Nhận thấy rằng việc đầu tư và điều hành công ty khởi nghiệp mang lại nhiều lợi nhuận và thử thách tài năng hơn việc quản lý đường sắt, ông từ chức khỏi PRR vào tháng 4 năm 1865. Mặc dù kết thúc sự nghiệp quản lý với PRR, các khoản đầu tư và công ty khởi nghiệp của ông vẫn có mối quan hệ với ngành đường sắt, ngoài ra, mối quan hệ đối tác với Tom Scott và J. Edgar Thomson vẫn tiếp tục kéo dài nhiều năm sau – và mang lại cho ông cũng như các đối tác của mình nguồn lợi tài chính lớn.



Nhận thấy đã đến lúc nghỉ ngơi, Andy, Henry Phipps Jr. và một người bạn khác, Vandevort, quyết định làm một chuyến du ngoạn châu Âu vào tháng 5. Tuy nhiên, trong đầu của Carnegie vẫn nghĩ về các khoản lợi tức kinh doanh. Ông thường xuyên nhận báo cáo từ Tom, em trai ông, về tình hình lợi tức kinh doanh trong suốt chuyến đi, đồng thời kết hợp vài chuyến thăm xưởng sản xuất sắt tại nhiều quốc gia (Nasaw, 2006, trang 95-96). Khi Phipps và Vandevort đến thăm Thụy Sĩ, Andy ở lại London và Paris để thương thảo với một số người tại London về việc cấp quyền cho Mỹ sử dụng phương pháp Thomas Dod để phủ thép lên thanh đường sắt (Wall, 1970, trang 233-234). Mặc dù đường ray bằng sắt không bền, nhưng đường ray bằng thép lại quá đắt để sử dụng rộng rãi, do đó việc phủ thép lên thanh đường sắt có vẻ là biện pháp thay thế đầy hứa hẹn với chi phí thấp hơn.¹⁴ Xưởng sắt Union được sử dụng phương pháp Dodd, mặc dù những xung đột tiếp diễn giữa các đối tác của xưởng Union sau khi Carnegie và Phipps quay trở lại vào mùa xuân năm 1866 dẫn đến việc Tom Miller rút lui và cải tổ thành Carnegie, Kloman & Company.

Không may, Carnegie nhận thấy phương pháp Dodd đầy khiếm khuyết: những đường ray thành



phẩm có chất lượng kém hơn nên rất khó bán, bất chấp những nỗ lực quảng bá của ông. Thậm chí Thomson của PRR cũng từ chối nó. Vậy nên ông thỏa thuận sử dụng phương pháp British Webb để hoàn thiện sản phẩm với mục đích tương tự. Phương pháp này vẫn đưa ra những sản phẩm với chất lượng không cao và phải vứt bỏ (Wall, 1970, trang 258). Cho dù vấp phải những thất bại, nhưng có một điều rất rõ ràng: Andrew Carnegie rất nhạy bén với nhu cầu của tương lai và nhận thấy sự đột phá là chìa khóa cạnh tranh chủ lực để gia tăng thị trường của sản phẩm, điều mà ông sẽ tiếp tục theo đuổi trong suốt sự nghiệp của mình. Thực tế, sau khi Công ty sắt Freedom được tái tổ chức vào năm 1866 thành Công ty sắt thép Freedom, Carnegie bắt đầu thảo luận về phương pháp sản xuất thép Bessemer như một nỗ lực để khiến phương pháp Webb có hiệu quả. Mặc dù kết quả không như mong muốn, và Freedom vẫn tiếp tục sản xuất những đường ray sắt, nhưng đến năm 1868, xưởng đã bắt đầu sản xuất thành công các đường ray thép với số lượng giới hạn (Wall, 1970, trang 259-260).

Carnegie, Kloman & Company (tiền thân là Xưởng sắt Union) cung cấp các bộ phận bằng sắt cho Công ty cầu Keystone – công ty nhận được khá



nhều đề nghị hợp tác xây dựng cầu cho PRR. Là chủ tịch của PRR và là một nhà đầu tư của Keystone, J. Edgar Thomson được thuê để điều hành PRR, đồng thời nhận lợi tức từ cổ phần của Công ty cầu Keystone – công ty ông đang trực tiếp điều hành. Vào năm 1868, ông tăng khoản đầu tư vào công ty xây cầu và ra lệnh thay thế toàn bộ các cầu bằng gỗ của PRR bằng cầu sắt (Nasaw, 2006, trang 103).

Cho dù những hành động của Thomson đều nhằm mục đích tư lợi cá nhân, và Carnegie phụ thuộc hoàn toàn vào bản hợp đồng với ông chủ cũ của mình, ta cũng nhận thấy rằng hai doanh nghiệp của Carnegie đều sản xuất và lắp đặt các sản phẩm chất lượng cao với công nghệ mới nhất. Bằng chứng là các công ty liên kết của ông đều sớm thu hút sự chú ý của anh em nhà Roebling – những người xây dựng cầu Brooklyn – những người sau này Công ty Carnegie cung cấp dầm xây dựng, vòng xiết, và miếng kim loại (Wall, 1970, trang 654). Dù rằng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa Carnegie và Thomson dưới góc nhìn ngày nay có vẻ phi đạo đức, tuy nhiên nó mang lại cho họ những lợi ích kinh tế chung, đồng thời làm đầy túi họ.

Những công ty cầu đường và những xưởng sản xuất sắt khác có khả năng phục vụ tốt hơn PRR hay không, không ai biết được. Thành công của



cầu Keystone trong việc duy trì hợp đồng với các công ty đường sắt và với chính phủ so với các đối thủ cạnh tranh lại là một vấn đề khác. Carnegie cực kỳ thành công trong việc duy trì các hợp đồng xây cầu bắc ngang các con sông Ohio, Monongahela, Mississippi, và sông Missouri. Công ty cầu Keystone của ông đồng thời giữ được hợp đồng xây dựng đại công trình cầu Eads Bridge tại St. Louis, cây cầu với độ rộng tối thiểu chưa từng có tiền lệ trước đó là 500 feet theo yêu cầu của Quốc hội.

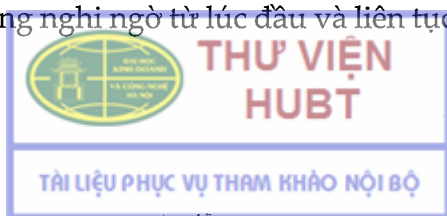
Chưa kể, PRR còn có một vai trò khác bởi ngành đường sắt có được lợi nhuận một phần là nhờ những cây cầu. Cần một nhà ga ở St. Louis cho các chuyến tàu từ St. Louis, Vandalia và Terre Haute đi về phía Nam Illinois và rồi kết thúc hành trình tại phía Đông St. Louis, ở phía bờ sông bên kia của Illinois.¹⁵ Và rõ ràng là Công ty cầu Illinois và St. Louis cần sức ảnh hưởng và mạng lưới giao thông của PRR để đảm bảo khả năng tài chính và nhờ có Tom Scott nằm trong ban điều hành, nó có những ảnh hưởng nhất định. Điều này cho thấy, bất kỳ công ty nào có liên quan đến ngành xây dựng cầu và được các quan chức của PRR đầu tư – ví dụ như hai Công ty của Carneige, những công ty đó chắc chắn được lợi.¹⁶ Với sự đầu tư của Scott vào Công



ty cầu Keystone, không có gì đáng ngạc nhiên khi những hợp đồng xây dựng đại công trình đều do Keystone đảm nhiệm.

Với vị trí là một thành viên có tầm ảnh hưởng trong ban lãnh đạo của Công ty cầu Illinois và St. Louis, Tom Scott thuê J. H. Linville, kỹ sư cầu trưởng của PRR và chỉ định người này làm tư vấn viên chính cho các thiết kế về xây cầu, mặc dù những mâu thuẫn giữa Linville và James Eads đã rút ngắn thời gian cộng tác.¹⁷ Tất nhiên, cũng như Scott, Linville là một đối tác kín của Công ty cầu Keystone và sự can thiệp của ông vào các dự án xây cầu là rất cần thiết.

Có những vấn đề cần phải cân nhắc trong việc sản xuất các bộ phận của đại công trình bởi lẽ những thiết kế của Eads luôn thay đổi và ông yêu cầu đa số những thành phần cấu tạo phải là thép chứ không bằng sắt. Kết quả là, chi phí xây dựng cầu tăng vọt so với dự kiến và ngày dự kiến hoàn thành phải lùi lại. Bất kể những vấn đề mà Eads gây ra, công ty của Carnegie và những nhà thầu phụ cùng nhau đưa ra những phương pháp đột phá với tiêu chuẩn chất lượng nghiêm ngặt để đáp ứng những đòi hỏi của Eads. Điều này diễn ra bất chấp những nghi ngờ từ lúc đầu và liên tục tiếp



diễn của Carnegie về kiến thức về ngành xây dựng cầu và thẩm quyền chung của Eads (Jackson, 2001, trang 104-107). Sau vài tuần trì hoãn việc hoàn thiện cây cầu do phải thanh toán các khoản phí và tiền thưởng, cuối cùng, cầu vượt dành cho người đi bộ đầu tiên được khánh thành vào ngày 23 tháng 5 năm 1874 (Wall, 1970, trang 277).

Ngoài những hợp đồng xây dựng, Carnegie còn tiếp thị trái phiếu để tài trợ cho việc xây cầu, đổi lại là một khoản hoa hồng đáng kể (Wall, 1970, trang 270-272). Ông nhận thấy một thị trường có sẵn cho các trái phiếu của công ty đường sắt và cầu đường ở châu Âu thông qua ngân hàng đầu tư Junius S. Morgan ở London. Đây là kết quả của việc, vào cuối thế kỷ 19, “sự tụt giảm về các khoản đầu tư ở châu Âu và tỷ lệ lãi suất thấp vào những năm 1870 và 1880 đã khiến thủ đô của châu Âu phải tìm kiếm nguồn lợi nhuận cao hơn ở các nước đang phát triển như Mỹ - nơi các nhà đầu tư đã phải đối mặt với những lời nói dối, lừa lọc, tham nhũng và rất nhiều những lỗi lầm lớn, lặp đi lặp lại” (White, 2011, trang 380). Bên cạnh Morgan, Carnegie sau này đã thuê (hoặc tìm cách thuê) anh em nhà Baring ở London và anh em nhà Sulzbach ở Frankfurt để tiếp thị trái phiếu của các công ty cầu đường cho



các công ty Mỹ. Mặc dù Carnegie thu được những khoản hoa hồng và các ngân hàng đầu tư có được những khoản lợi nhuận từ việc chiết khấu giá trị trái phiếu mà họ tiếp thị, các nhà đầu tư châu Âu đã mất rất nhiều tiền khi Công ty cầu Illinois và St. Louis, cũng như rất nhiều công ty đường sắt Mỹ khác bị phá sản, dẫn đến việc họ mất trắng những trái phiếu họ đã mua của những công ty này.¹⁸

Một cây cầu khác bắc ngang qua Mississippi do Công ty cầu Keystone xây dựng vào đầu những năm 1870 là cầu Keokuk-Hamilton ở phía Bắc của St. Louis giữa Illinois và Iowa. Carnegie và các cộng sự của mình, gồm cả Scott và Thomson, cũng là đối tác của Công ty hợp đồng Iowa – công ty xây dựng tuyến đường sắt từ Keokuk đến thành phố Nebraska, từ đó kết nối với mạng lưới đường sắt Union Pacific tại Fort Kearney (Wall, 1970, trang 279). Mặc dù Keystone không trực tiếp xây dựng cây cầu bắc ngang Mississippi nối giữa Rock Island, Illinois tới Davenport Iowa, Carnegie và các đối tác thân thiết PRR của mình, cùng một số đối tác khác đã thành lập nên Công ty xây dựng Davenport và St. Paul để xây dựng tuyến đường sắt nối giữa Davenport và St. Paul, Minnesota. Một lợi ích khác mà Carnegie đạt được là ông đã sắp xếp để phát hành các trái phiếu



cho Công ty đường sắt Davenport và St. Paul ở Đức (Wall, 1970, trang 280). Với tất cả những hành động này, Carnegie đã thu lợi từ rất nhiều nguồn. Ông thu lợi từ việc cung cấp các bộ phận xây dựng cầu, đường sắt bằng sắt và thép, từ việc xây dựng các công trình này và từ các khoản hoa hồng có được nhờ việc tiếp thị trái phiếu, nhằm tìm kiếm hỗ trợ tài chính để xây dựng công trình.

Một trong những giai đoạn phát hành trái phiếu đã dẫn đến việc Carnegie trở thành thành viên ban giám đốc Công ty đường sắt Union Pacific (trong một khoảng thời gian ngắn) – công ty có thể xem là phần mở rộng của PRR và, do đó, là công ty đường sắt đầu tiên thực sự có tuyến đường sắt xuyên suốt cả vùng lãnh thổ. Khi biết được từ George Pullman vào đầu năm 1871 rằng, Union Pacific đang rất cần một khoản đầu tư 600.000 đô-la, Carnegie đã mượn đủ số chứng khoán PRR từ J. Edgar Thomson để có đủ vốn cung cấp khoản vay trên. Điều này dẫn đến việc Carnegie, Pullman và Tom Scott được bầu làm ban điều hành của Union Pacific – với Scott làm chủ tịch Hội đồng quản trị. Đổi lại, PRR sẽ được 30.000 cổ phần trong số 3 triệu đô mệnh giá cổ phiếu Union Pacific, quản lý bởi Carnegie, trong đó Carnegie, Scott, Pullman và Thomson có quyền mua với giá thị trường.



Khi giá thực tế trên thị trường cao hơn mức giá lựa chọn, Carnegie đưa ra lệnh bán 400 cổ phần, sau đó ông chia lợi nhuận có được từ sự chênh lệch giữa giá lựa chọn mà ông và đội của ông mua với giá thị trường lúc bán. Những thành viên ban điều hành Union Pacific rất tức giận về điều này và họ biểu quyết yêu cầu Scott, Pullman và Carnegie ra khỏi ban điều hành (Wall, 1970, trang 286-289). Trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie đã đổ lỗi cho Scott vì bán số cổ phần đó, dẫn đến việc cả ba người bọn họ bị trục xuất ra khỏi ban điều hành Union Pacific và bị mất tầm ảnh hưởng với PRR (Carnegie, 1920, trang 164-165). Quả thực, ví dụ do chính ông đưa ra để minh chứng rằng ông có thể bán được các trái phiếu đó với giá tốt hơn, phần nào có thể ứng dụng vào chính ông: “Nhiều người có thể tin tưởng được, nhưng có những người cần phải dè chừng” (Carnegie, 1920, trang 166).

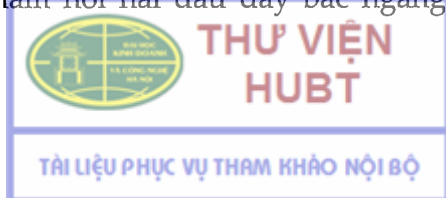
Trong giai đoạn này, Andrew Carnegie có thể tận dụng mối quan hệ với các lãnh đạo cấp cao của PRR theo hai cách. Cách thứ nhất là nhờ vào mối quan hệ với Công ty sản xuất toa tàu nằm Woodruff vào năm 1858. Đến năm 1862, công ty phải đối mặt với những sự cạnh tranh gay gắt và việc vi phạm bằng sáng chế bởi những đối thủ cạnh tranh. Công ty rất cần một khoản



bảo vệ sáng chế của mình về mặt pháp lý. Carnegie, với sự hỗ trợ của một vài nhà đầu tư ở Pittsburgh và Philadelphia, tất nhiên có cả Scott và Thomson, tái thành lập công ty thành công ty vận tải trung tâm và nắm quyền quản lý. Nguy cơ lớn nhất đến từ Geogre Pullman ở Chicago, người không chỉ sao chép thiết kế của Woodruff mà còn cải tiến và tinh chế lại.

Vận tải trung tâm đã nhượng quyền thương mại cho vài công ty đường sắt để hỗ trợ công ty mẹ trong việc sản xuất toa tàu nằm, nhưng đặc biệt mong muốn ký hợp đồng với Union Pacific. Quá trình đàm phán lâu dài giữa Carnegie, Pullman và Union Pacific suốt nhiều năm đã đi đến hai kết quả cuối cùng. Thứ nhất, vào năm 1867, một hợp đồng được ký cho phép Công ty toa tàu Pullman Pacific cung cấp toa tàu cho Union Pacific. Quyền sở hữu chung bao gồm các cổ đông của Union Pacific, Geogre Pullman, Carnegie và các cộng sự. Kết quả thứ hai là, vào năm 1870, Carnegie có thể sắp xếp để Công ty toa tàu Pullman Palace cho thuê tài sản của công ty vận tải trung tâm vô thời hạn với giá hàng năm là 264.000 đô-la (Wall, 1970, trang 199-208).

Việc tận dụng mối quan hệ với PRR của Carnegie được minh họa rất rõ qua Công ty điện toán Keystone vào tháng 4 năm 1867. Ông đã xin cấp phép để PRR sử dụng cột đường sắt ở Pennsylvania nhằm nối hai đầu dây bắc ngang qua tiểu bang.



Dùng nó như đòn bẩy, Carnegie cùng các cộng sự - gồm cả David Brooks, cựu giám sát viên điện toán của ông, và cậu bạn thiếu thời (sau này là nhân viên của PRR khu vực phía Tây), David McCargo - sát nhập công ty của ông bằng cách trao đổi cổ phiếu với đối thủ là Công ty điện toán Pacific và Atlantic, dùng tên này cho Công ty mới và tăng lượng tài sản của Công ty điện toán Keystone lên gấp ba lần chỉ trong vòng sáu tháng. Ông bắt đầu nhanh chóng mở rộng công ty sát nhập trên và chỉ trong vòng hai năm đã có kế kết nối với New York, St. Louis và New Orleans. Dưới áp lực của sự cạnh tranh từ Westen Union, Carnegie bắt đầu thương thảo với công ty để trao đổi cổ phiếu nhằm sát nhập công ty của ông với Westen Union. Kết quả là Carnegie và những cộng sự thân thiết nhất, gồm cả chủ tịch của PRR – J. Edgar Thomson, sớm trao đổi cổ phần của công ty họ đổi lấy cổ phần của Westen Union với tỷ lệ sáu cổ phần của P&A đổi lấy một cổ phần của Westen Union. Không may cho các nhà đầu tư khác của P&A, cuộc khủng hoảng năm 1873 tác động xấu đến cuộc thỏa thuận, dẫn đến sự sụt giảm về giá trị cổ phiếu của Westen Union. Những nhà đầu tư của P&A rõ ràng cảm thấy nhẹ nhõm khi cuối cùng, Westen Union đã sát nhập với Pacific và Atlantic vào năm 1874 với mức thuê hàng năm trị giá 80.000 đô-la (Wall, 1970, trang 213-220).



CHƯƠNG 5

NGƯỜI ĐÀN ÔNG THÉP

Vào thế kỷ 18, Anh khuyến khích việc sản xuất gang và thanh sắt tại các thuộc địa của Anh ở lục địa Mỹ bởi những cánh rừng bạt ngàn và khối lượng gỗ dồi dào.¹ Gỗ được dùng để sản xuất than củi, sau đó dùng vôi để nấu chảy quặng sắt thành sắt. Do đó, ngành công nghiệp chế tạo sắt của Mỹ trở thành một nguồn nguyên liệu thô cho các xưởng cán và rèn ở Anh. Sau năm 1750, than cốc (cục than đá) được làm từ than đá để thay thế cho than củi tại các xưởng sắt ở Anh, tuy nhiên ở các nước thuộc địa họ vẫn sử dụng than củi, bởi như đã nói, gỗ ở đây rất dồi dào. Than cốc không thể thay thế than củi trong việc sản xuất sắt ở Bắc Mỹ cho đến giữa thế kỷ 19 (Taussig, 1931, trang 47-48).



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sau khi các nước thuộc địa của Anh ở Bắc Mỹ tuyên bố thoát khỏi ách đô hộ của Vương quốc Anh và trở thành những quốc gia tự trị, chính phủ liên bang mới được thành lập của nước Mỹ phải tìm kiếm nguồn tài trợ để duy trì các hoạt động. Luật thuế quan năm 1789 đánh vào các hàng hóa nhập khẩu như một nguồn thu, đồng thời đặt ra những loại thuế đặc biệt dẫn đến việc tăng giá một số mặt hàng nhập khẩu nhất định, như sắt và các sản phẩm từ sắt. Việc này nhằm kích thích việc sản xuất nội địa những mặt hàng bị đánh loại thuế đặc biệt, bằng cách bảo hộ những nhà sản xuất nội địa với giá cao khỏi những đối thủ cạnh tranh nước ngoài với mức giá thấp hơn. Thuế doanh thu được gọi là ad valorem – thuế giá trị quảng cáo – đánh lên 5% của giá trị khai báo; thuế bảo hộ lại được tính cao hơn (Taussig, 1931, trang 14). Phải đến thế kỷ 20, bằng việc áp dụng luật pháp của các cách tính thuế liên bang khác, chức năng mang lại nguồn thu của thuế mất đi tầm quan trọng và mục đích bảo hộ trở thành độc quyền.

Một lý do rõ ràng cho việc bảo hộ sớm – và là lý do Andrew Carnegie hay đưa ra – là do “nền công nghiệp còn non trẻ” (Carnegie, 1920, trang 146-148).² Về cơ bản, nội dung của cuộc tranh luận xoay quanh việc bảo hộ khỏi sự cạnh tranh từ bên ngoài là rất cần



thiết để ngành công nghiệp nội địa đòi hỏi nguồn vốn lớn – như sản xuất sắt – có thể vận hành và phát triển. Sau khi đã phát triển đến mức độ cần thiết để sản xuất với quy mô lớn, giá thành có thể giảm xuống ngang ngửa với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài và mức giá trở nên cạnh tranh hơn. Tới lúc đó, sự bảo hộ là không cần thiết nữa. Những người thông qua Luật bảo hộ năm 1789 khó có thể dự đoán được rằng ngành sản xuất sắt thép cần đến hơn 100 năm để có thể phát triển khi họ bắt đầu đặt bút dự thảo nên thuế bảo hộ cho ngành công nghiệp này. Sự bảo hộ ngành công nghiệp sản xuất sắt và thép tồn tại dưới rất nhiều dạng với rất nhiều cấp độ trong suốt thế kỷ 19 và kéo dài đến tận thế kỷ 20.

Dưới sự bảo hộ này, các sản phẩm gang và sắt sản xuất tại Mỹ tăng nhanh chóng vào đầu thế kỷ 19 – đặc biệt trong suốt những năm chiến tranh 1812. Hòa bình lập lại sau cuộc chiến có ảnh hưởng tiêu cực đến ngành công nghiệp này, đồng thời để lại cho chính phủ liên bang một khoản nợ chiến tranh khổng lồ. Kết quả chính trị là sự ra đời của Luật thuế quan năm 1816, trong đó đánh mức thuế trung bình lên đến 10% giá trị khai báo của hàng nhập khẩu. Các loại thuế đặc biệt ra đời, đánh lên các sản phẩm gang và thép nhập khẩu, mức thuế



tiếp tục tăng lên vào năm 1818, đánh lên cả các sản phẩm sắt rèn, mỏ neo, đinh, ốc (Taussig, 1931, trang 50-51). Với rất ít ngoại lệ, thuế đánh lên các sản phẩm làm từ sắt tăng lên liên tục trong nửa đầu thế kỷ cho đến năm 1842, khi giá của rất nhiều sản phẩm nội địa làm từ sắt tại Mỹ cao hơn 40-100% so với giá mua từ nước ngoài (Taussig, 1931, trang 55). Rõ ràng, ngành công nghiệp non trẻ này còn quá thiếu vốn để có thể phát triển, do đó nó tăng giá song song với thuế nhập khẩu.

Có lẽ nhận thấy không có sự liên quan về những tranh luận xoay quanh “ngành công nghiệp còn non trẻ” và mức thuế đánh lên ngành công nghiệp sản xuất sắt, các nhà bảo hộ của thế kỷ 19 (với ngoại lệ nổi bật là Carnegie) đã thay đổi quan điểm thành quản lý nhập khẩu là cần thiết để “bảo vệ nguồn nhân lực Mỹ khỏi nguồn nhân lực giá rẻ từ nước ngoài” (Taussig, 1931, trang 65). Không mấy ngạc nhiên, quan điểm đơn thuần ấy vẫn duy trì và trở thành kim chỉ nam cho luận điểm của các nhà bảo hộ thời nay.³ Quan điểm này có phần quá đơn giản bởi cách duy nhất để “bảo vệ” nguồn nhân lực trong nước khỏi “nguồn nhân lực giá rẻ nước ngoài” là cấm tất cả các loại hình nhập khẩu. Không có gì đáng ngạc nhiên khi quan điểm này tồn tại lâu dài bởi chủ nghĩa bảo hộ và chủ nghĩa



dân tộc là cặp đồng minh lý tưởng. Các nhà bảo hộ dùng chủ nghĩa dân tộc để che đậy cho hoạt động trục lợi của họ, trong khi những người theo chủ nghĩa dân tộc lại dùng luận điểm bảo hộ để thúc đẩy chủ nghĩa Sô-vanh của họ.

Gốc rễ của hai giáo lý này là niềm tin sai lầm của những nhà buôn thế kỷ 17, chuyên phục vụ những quốc gia có xung đột chính trị vào thời của họ, rằng thắng lợi của một quốc gia này là mất mát của một đất nước khác. Việc mở rộng giáo lý chính trị theo hướng mối quan hệ kinh tế giữa các cá nhân giao thương với nhau này đã bị lờ đi hoặc phản đối vì các nhà chính trị cho rằng những cuộc trao đổi miễn phí diễn ra bởi các bên đều mang mục đích cá nhân. Trao đổi mua bán là một cách gián tiếp để đạt được các mục đích cá nhân.⁴

Nếu cả hai phía đều có lợi từ một cuộc trao đổi miễn phí, việc mua bán sẽ không còn là trò chơi cân bằng – nó sẽ tạo ra sự gia tăng về giá trị kinh tế cho tất cả những người tham gia mua bán. Chủ nghĩa bảo hộ ngăn chặn điều này xảy ra, cho dù các ngành công nghiệp được bảo hộ thu được lợi từ chi phí của xã hội. Trong trường hợp đó, chính chủ nghĩa bảo hộ đã tạo ra một trò chơi cân bằng. Các luận điểm của chủ nghĩa trọng thương và chủ

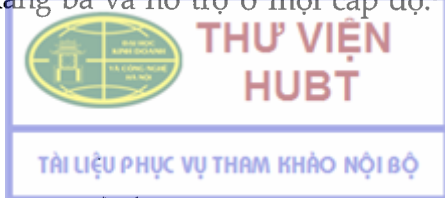


nghĩa dân tộc đều có chung quan điểm chính trị về chủ nghĩa tiền tệ đến nửa thiên niên kỷ sau.

Những người ủng hộ cả hai quan điểm này được hưởng lợi nhờ sự bất ổn về trí tuệ, cũng như từ các ngành công nghiệp được bảo hộ.

Đến năm 1860, thuế đánh trên gang và sắt đã là 24%. Thuế suất bảo hộ Morrill năm 1861 còn tăng phần thuế này lên, tương tự như hành động tăng thuế liên tục trong thời kỳ chiến tranh (Taussig, 1931, trang 66-160). Trong bối cảnh thuế bảo hộ mang lại lợi ích cho ngành công nghiệp sản xuất sắt nội địa, Andrew Carnegie lần đầu tiên đầu tư vào ngành công nghiệp này vào năm 1860.⁵ Sự bảo hộ này được duy trì đến hết thế kỷ 19 khi ông và các đối tác cùng tìm cách sản xuất sắt thép nội địa tốt nhất, kiếm những khoản lợi nhuận lớn, đồng thời tích lũy vận may khổng lồ nhờ vào những khoản chi phí của người tiêu dùng và các ngành công nghiệp khác.

Thuế đánh trên sắt, thép và các sản phẩm làm từ sắt thép, đã hạn chế nguồn cung của thị trường kim loại đến các nhà đầu tư vào ngành công nghiệp sắt thép nội địa, các chủ doanh nghiệp, các nhân công trong suốt nửa sau thế kỷ 19. Nguồn cầu của những thị trường này chủ yếu là từ ngành đường sắt, được chính phủ quảng bá và hỗ trợ ở mọi cấp độ.⁶ Luật



đường sắt Thái Bình Dương của chính phủ liên bang ban hành năm 1862 và 1864 tạo nên một cấu trúc các khoản vay, bảo lãnh vay vốn và tài trợ đất hỗ trợ việc xây dựng các tuyến đường sắt xuyên lục địa và kích thích xây dựng các đường ray trung chuyển đến mạng lưới xuyên lục địa trên. Vào năm 1865, tổng số dặm của các đường ray xe lửa ở Mỹ là 35.085; tám năm sau, vào năm 1873, con số này tăng lên gấp đôi, đạt 70.784 (White, 2011, trang 17 và 50).

Bộ luật năm 1862 thiết lập đường sắt Union Pacific, trong khi bộ luật năm 1864 lại bảo lãnh phát hành trái phiếu để cả Union Pacific và Central Pacific có thể huy động tiền cho hoạt động xây dựng.⁷ Về cơ bản, những gì xảy ra với ngành công nghiệp sắt và ngành công nghiệp đường sắt trong thời kỳ mở rộng này là chính phủ sử dụng các công cụ huy động tiền của xã hội và thu lợi cá nhân. Các kênh đào, các ngân hàng, các tuyến đường sắt được tiểu bang hỗ trợ trong những năm 1820 và 1830, ngoại trừ kênh đào Erie, là những minh chứng về thảm họa tài chính. Kết quả là, trợ cấp của tiểu bang phải nhường chỗ cho trợ cấp liên bang khi các tuyến giao thông được xây dựng trước cả khi người dân cần tới (White, 2011, trang 26). Những người chịu thiệt thòi là người tiêu dùng, người mua trái phiếu và những ngành công nghiệp khác.



Đến năm 1866, các doanh nghiệp của Carnegie và các đối tác gồm Công ty sắt Freedom (được tái cơ cấu trong năm đó với tên mới là Công ty sắt thép Freedom), Xưởng sắt Union (đổi tên thành Carnegie, Kloran & Company vào năm 1868), Công ty cầu đường Keystone, Xưởng đường ray Superior và Xưởng đầu tàu Pennsylvania. Công ty sắt thép Freedom của Carnegie sản xuất số lượng thép giới hạn bằng quy trình Bessemer đến năm 1868, dù rằng thép vẫn còn quá đắt để thay thế cho đường ray bằng sắt trên diện rộng.⁸ Quy trình Bessemer đòi hỏi quặng sắt với thành phần phốt pho rất thấp, và thật may mắn, một trong những quặng sắt ở núi Iron thuộc phía trên bán đảo Michigan, được kiểm tra năm 1868 và được chứng nhận là đạt yêu cầu (Wall, 1970, trang 259-266). Một yếu tố khác giúp Carnegie tiến gần hơn đến việc sản xuất quặng sắt phù hợp với giá thành thấp và số lượng lớn theo quy trình Bessemer là các doanh nghiệp của ông rất gần với vùng Connellsville thuộc phía Tây Nam Pennsylvania. Than mỡ được khai thác tại vùng này để sản xuất than cốc có chất lượng tốt hơn hẳn các vùng khác (Temin, 1964, trang 74). Mặc dù Pittsburgh có rất nhiều ngành công nghiệp địa phương, nhưng tại thời điểm đó, thành phố “chủ yếu là điểm nhập khẩu và phân phối” (Casson, 1907, trang 87). Carnegie



và các đối tác giờ đã ở vị thế có thể biến thành phố thành trung tâm sản xuất sắt và thép.

Vào năm 1867, Andrew Carnegie mở một văn phòng tại thành phố New York và bắt đầu sống tại những khách sạn xa hoa. Trong khi cậu em trai Tom vẫn ở lại Pittsburgh, mẹ ông chuyển đến sống cùng Andrew cho đến lúc bà qua đời vào năm 1886. Bên cạnh việc theo đuổi các hoạt động kinh doanh sau này trở thành trung tâm kinh tế và tài chính của cả nước, Carnegie bắt đầu giao thiệp với một số thành viên nổi bật về văn hóa và văn học của New York.

Tham dự vào các hoạt động xã hội không liên quan đến hoạt động kinh doanh không phải là một khía cạnh mới của Carnegie. Từ khi còn là một cậu bé thư tín cho Công ty điện toán Atlantic và Ohio, ông đã tận dụng công việc giao thư tín của mình để vào Rạp hát Pittsburgh xem các vở kịch của Shakespeare và những buổi biểu diễn văn hóa khác (Carnegie, 1920, trang 48). Điều này mang đến cho ông sự yêu thích lâu dài với các tác phẩm của Shakespeare, đồng thời thôi thúc ông tìm hiểu về lịch sử và các lý thuyết chính trị. Mục đích của ông là hiểu rõ những gì được xem là ưu thế về trật tự chính trị và xã hội của đất nước ông đang sống, so với những quốc gia châu Âu và các quốc gia khác trên toàn thế giới.



Cũng trong giai đoạn này, khi còn là cậu bé thiếu niên ở Pittsburgh, ông và vài người bạn của mình đã thành lập một cộng đồng phản biện, thường tụ tập phía sau xưởng giày của Phipps để thảo luận về những vấn đề chính trị xã hội quan trọng vào thời điểm đó (Wall, 1970, trang 106). Đáng lưu ý, Carnegie trở thành người đầu tiên ủng hộ cho quyền bình đẳng của nữ giới cũng như chống lại chế độ nô lệ Mỹ, một thông lệ mà ông không đồng tình và công khai phản đối cho đến tận khi nó bị xóa bỏ. Sau này, ông rất hào phóng hỗ trợ Học viện Hampton và Tuskegee và trở thành bạn tâm giao của Booker T. Washington, thậm chí còn thêm Washington vào danh sách chi trả lương hưu cá nhân của ông (Wall, 1970, trang 972-973).

Quay trở lại Pittsburgh sau khi rời Altoona vào tháng 12 năm 1859 và trở thành giám đốc khu vực miền Tây của Công ty đường sắt Pennsylvania, Carnegie và vài người bạn trở thành thành viên của Câu lạc bộ văn chương Webster – chuyên thảo luận về các chủ đề thuần văn chương và chuyển dần sang các chủ đề chính trị khi đất nước dần bước chân vào cuộc Nội chiến (Wall, 1970, trang 148). Việc rời xa Pittsburgh để chuyển đến Homewood, Pennsylvania đã mang lại cho Carnegie cơ hội hòa



nhập với những cá nhân nổi bật trong xã hội, điều này thúc đẩy chàng lãnh đạo trẻ tuổi, đầy tham vọng tìm hiểu sâu hơn về văn học và văn hóa, đồng thời mài giũa những khía cạnh còn sót lại từ xuất thân tầm thường của cậu.

Ở New York, những cơ hội này thậm chí còn lớn hơn và Carnegie sớm trở thành một thành viên nhiệt huyết trong đời sống văn hóa của trung tâm văn học, nghệ thuật đang phát triển của vùng Bờ Đông. Có lẽ sự ảnh hưởng quan trọng nhất vào thời điểm bấy giờ đến từ quý bà Anne Lunch Botta – người chủ trì những cuộc họp văn học mà Carnegie là một thành viên năng nổ và có tài ăn nói. Nhờ những cuộc tụ họp người nổi tiếng tại dinh thự của bà vào các tối thứ Bảy, Carnegie đã được biết đến tác phẩm của Herbert Spencer (1903 – 1820).⁹ Tham dự vào các cuộc họp của Botta đã cho ông nhiều cơ hội để giao thiệp với các tầng lớp tinh túy của New York, hầu hết đều là những thành viên nổi trội trong Câu lạc bộ thế kỷ 19 của ông (Wall, 1970, trang 364).

Tại chương 25 trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie bàn luận về tầm ảnh hưởng của việc đọc các tác phẩm của Spencer cũng như mối quan hệ cá nhân của họ. Tự xem mình là môn đồ của Spencer,



Carnegie tóm gọn sự hiểu biết của mình bằng một câu châm ngôn: “Mọi sự phát triển đều rất tốt” (Carnegie, 1920, trang 339). Ông giải thích rằng con người được sinh ra với bản năng luôn phấn đấu để phát triển lên mức cao hơn – và con người “vốn dĩ” loại bỏ những điều có hại và tiếp thu “những điều có lợi” sau khi tự trải nghiệm. Ông ghi nhận Spencer đã giúp ông từ bỏ những giáo điều tôn giáo và tiếp thu thuyết tiến hóa của Darwin.

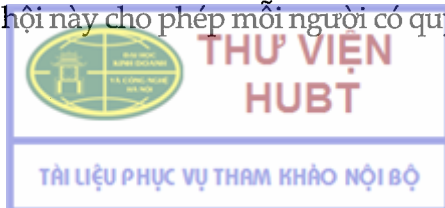
Nếu Carnegie có sai lầm nào lớn hơn việc đọc các tác phẩm giáo lý của Spencer, thì đó hẳn là việc đọc các tác phẩm của Darwin. Có lẽ vì đồng cảm phần nào với quan điểm của các tác giả này, Carnegie đã thành lập Phòng thí nghiệm Cold Stream Harbor để hỗ trợ việc nghiên cứu gen vào năm 1904. Nhà nghiên cứu trưởng, Charles Davenport, là một người ngưỡng mộ Francis Galton, “cha đẻ” ngành gen và Karl Pearson, người ủng hộ quan điểm chọn lọc sinh sản theo định hướng của chính phủ. Tại đó, Davenport đã rất đam mê nghiên cứu ngăn chặn chứng “rối loạn gen” bẩm sinh (Ridley, 2000, trang 289).

Trong cuốn *Social Statics* (tạm dịch: Số liệu thống kê xã hội) ([1851] 1995, trang 3), Herbert Spencer đưa ra câu hỏi rằng: Quy tắc nào sẽ mang lại cho con người niềm hạnh phúc nhiều nhất khi đặt trong ngữ cảnh



xã hội? Ông tìm cách định nghĩa và bảo vệ “quy tắc đạo đức của xã hội” (Spencer, [1851] 1995, trang 18). Những quy tắc đó sẽ dẫn lối “loài người đến với sự hoàn hảo cao nhất” trong “một xã hội lý tưởng” (Spencer, [1851] 1995, trang 36). Spencer tin rằng tiến bộ xã hội là một hiện tượng tự phát từ sự thích nghi của loài người đối với sự thay đổi của tự nhiên, trí tuệ và các hoàn cảnh xã hội. Dần dần, loài người văn minh đạt được sự hoàn hảo và xã hội sẽ tuân theo những quy tắc đạo đức (Spencer, [1851] 1995, trang 54-60). Các quy tắc xã hội mang lại trật tự xã hội và một xã hội lý tưởng sẽ phải tuân theo những quy tắc đạo đức lý tưởng (Spencer, [1851] 1995, trang 40). Trong khi đó, những quy tắc này sẽ mang một sự lý tưởng mà những người khiếm khuyết không thể hướng đến.¹⁰

Giả định rằng hạnh phúc của mỗi cá nhân là “ý trời”, rằng mỗi người phải tự tìm kiếm hạnh phúc bằng cách tận dụng tất cả những năng lực mà họ có và rằng mỗi người phải theo đuổi ước mơ của mình, Spencer suy luận ra một nguyên tắc chính trị cơ bản sẽ mang lại hạnh phúc cá nhân và sự hài hòa xã hội: “Mỗi người đều có quyền tự do để rèn luyện năng lực của mình sao cho phù hợp với sự tự do của những người khác” (Spencer, [1851] 1995, trang 69). Quy tắc xã hội này cho phép mỗi người có quyền sống, quyền



tự do, quyền tự do ngôn luận và quyền sử dụng cũng như trao đổi tài sản để theo đuổi các mục đích cá nhân (Spencer, [1851] 1995, trang 102, 116, 131-32).¹¹ Thừa nhận rằng mỗi người vốn có “ý thức đạo đức” hiện hữu, ông khẳng định rằng mọi người đều có thể tự nhận thức được mình đang sử dụng năng lực của mình một cách đúng đắn hay sai lầm. Mỗi người đều mang trong mình “bản năng về quyền cá nhân” liên quan đến các hành động của bản thân mình, giống như khả năng nhận thức về quyền của những người khác theo định nghĩa của Adam Smith về “sự cảm thông” – vốn lần đầu tiên được nhìn nhận là “cảm giác đồng cảm với niềm đam mê của người khác” trong tác phẩm *Theory of Moral Sentiments* (tạm dịch: Giả thuyết về cảm xúc đạo đức) của Smith (1759).

Theo Spencer, quy tắc này không chỉ cho rằng mỗi cá nhân có quyền tự do theo đuổi nhu cầu của bản thân, miễn là không xâm hại đến sự tự do của những người khác, cho phép theo đuổi hạnh phúc cá nhân trong ngữ cảnh xã hội, mà nó còn là một phần của sự tiến bộ xã hội. Ông cho rằng sự tương tác xã hội thông qua những quy tắc chung này sẽ cho thấy những hành động nào mang lại lợi ích chung và những hành động nào làm tổn hại đến một hoặc một vài cá nhân khác (Spencer, [1851]



1995, trang 75). Loài người văn minh chỉ có thể phát triển và thịnh vượng nếu họ cùng theo đuổi những hành động mang lại lợi ích chung.

Trên đây là những ngụ ý quan trọng từ các nguyên tắc cơ bản của Spencer về tương tác xã hội trong một thế giới không hoàn hảo, hướng đến việc xây dựng một đất nước hoàn hảo cho những con người hoàn hảo. Trong đó, chính phủ là một tổ chức của một xã hội không hoàn hảo. Khi xã hội ngày càng tiến gần đến sự hoàn hảo, chính phủ sẽ tự phân rã và dần dần biến mất. Chính phủ tồn tại bởi cái ác (tội ác) và sự tồn tại của cái ác (bạo lực) (Spencer, [1851] 1995, trang 14, 186). Xã hội càng tiến bộ thì sẽ càng hạn chế các chức năng của chính phủ. Một con người hoàn hảo trong một xã hội hoàn hảo sẽ không cần đến chính phủ. Thực tế, chính phủ thậm chí có thể cản trở, gây tác động tiêu cực đến sự phát triển nếu tầm ảnh hưởng của nó càng lớn (Spencer, [1851] 1995, trang 216). Chức năng chính của nó là “duy trì quy tắc tự do bình đẳng” (Spencer, [1851] 1995, trang 226). Nếu chính phủ cố tình thực hiện nhiều hơn chức năng đó, với nỗ lực mang lại hạnh phúc mà mỗi cá nhân tận dụng năng lực của bản thân để tìm kiếm, nó sẽ tạo ra những mâu thuẫn gây cản trở



(hoặc tác động xấu) đến tiến bộ cá nhân và tiến bộ xã hội (Spencer, [1851] 1995, trang 251-257).

Do đó, chính phủ không nên tham dự vào các quy định thương mại hoặc cản trở nó theo bất kỳ cách nào. Không khoản tiền thưởng hay khoản thuế nào được phép ưu tiên việc kinh doanh của người này hơn việc kinh doanh của người khác. Chính phủ không nên hỗ trợ bất cứ cơ sở tôn giáo nào chỉ vì e sợ rằng người này sẽ không sẵn lòng hỗ trợ các hoạt động tôn giáo của người khác. Không nên có các khoản phúc lợi của chính phủ, bởi việc ưu ái những người thiếu hoặc không có khả năng thích nghi sẽ cản trở sự thích nghi của loài người với sự thay đổi của môi trường. Điều này cũng làm giảm đi “những áp lực đầu đón tác động đến sự biến đổi” từ một người kém văn minh thành một người văn minh hơn. Những khoản phúc lợi từ chính phủ như vậy thường hỗ trợ lực lượng lao động kém năng suất bằng chi phí của những người lao động có năng suất (Spencer, [1851] 1995, trang 267-293). Tuy nhiên nếu xét trên quan điểm từ thiện tự nguyện, Spencer nhận thấy không thể phản đối việc làm này nếu nó chỉ giới hạn trong mục đích “giúp người là giúp chính mình” (Spencer, [1851] 1995, trang 291).¹²



Spencer cho rằng chính phủ không nên bỏ chi phí vào việc quản lý giáo dục nhiều hơn cung cấp lương thực và vải vóc cho người dân. Hơn nữa, giáo dục công cộng làm giảm bớt trách nhiệm của người làm cha mẹ và tiếp tay cho chính phủ quyết định các nội dung cần giáo dục, điều này rõ ràng chỉ có lợi cho những người nắm quyền hành trong tay và giới hạn sự đổi mới trong việc dạy học và chương trình giáo dục (Spencer, [1851] 1995, trang 304-307). Thêm vào đó, chính phủ không nên tạo thêm hoặc quản lý các thuộc địa, bởi hành động này vi phạm quyền của người dân trong nước cũng như người dân các nước thuộc địa. Lịch sử đã có đầy rẫy những ví dụ về tội ác của việc thực dân hóa. Để tránh sự việc đó lặp lại, nếu các nước thuộc địa được quyền tự quản lý như nước bản địa, thì sẽ không còn thuộc địa nữa (Spencer, [1851] 1995, trang 320). Chính phủ cũng không nên nỗ lực bảo vệ sức khỏe của người dân ngoài việc ngăn chặn các phiền toái để duy trì quyền cá nhân.

Có một loạt các hoạt động khác của chính phủ mà Spencer cho rằng vi phạm các quyền công dân bởi nó vượt quá những quy tắc cơ bản về tự do bình đẳng. Những hành động này bao gồm các quy định về tiền tệ và dịch vụ ngân hàng, các dịch vụ bưu chính, cũng như các công trình công cộng. Quay trở lại bối cảnh ở các



trang trước, có thể dễ dàng nhận thấy quan điểm của Spencer khiến ông trở thành người đề xuất ra lý thuyết chính trị tự do cổ điển và tự do kinh tế. Phần cuối của cuốn sách không chỉ gói gọn trong những thống kê xã hội, những điều kiện tiên quyết của một xã hội hoàn hảo, mà còn đề cập đến sự năng động của xã hội khi những điều kiện trên tồn tại và chỉ có một phần tóm tắt rất ngắn gọn về sự tiến bộ của loài người từ thời nô lệ đến nền văn minh phương Tây thế kỷ 19.

Spencer cho rằng chính sự tiến bộ xã hội đã giúp các quốc gia phát triển thành xã hội với sự phân hóa cao và phức tạp như định nghĩa của Adam Smith, góp phần làm giảm những xung đột vật lý và chiến tranh, đồng thời phát triển sự cảm thông và ý thức đạo đức. Các xã hội nguyên thủy và tàn bạo đã dần nhường chỗ cho các xã hội tiến bộ hơn. Ông phát biểu rằng: "Việc một người chinh phục người khác, về cơ bản, cũng tương tự như việc một người thuộc về xã hội chinh phục một người chống đối xã hội; hay nói đúng hơn là, một người thích nghi nhiều hơn chinh phục một người ít thích nghi hơn" (Spencer, [1851] 1995, trang 374). Trong các xã hội tiến bộ, cuộc sống loài người, sự tự do cá nhân và quyền tài sản được quan tâm và xem trọng hơn. Trong giai đoạn cuối cùng của sự hoàn hảo, ông cho rằng sẽ có những



sự đánh giá cao nhất cũng như sự phụ thuộc chung nhất dưới hình thức phân công lao động mở rộng.

Những trích dẫn cuối cùng đã đi kèm vài trang giải thích về một phương trình về lý thuyết xã hội, lý thuyết tự do kinh tế và quy tắc đạo đức của ông. Bởi quy tắc đạo đức, quy tắc tự do bình đẳng là “những quy tắc mà dựa vào đó, những cá nhân và xã hội hoàn thiện được hình thành; do đó, những quy tắc của chính phủ từ đó sẽ tạo ra quy tắc tự do bình đẳng được xem như những quy tắc tự nhiên” (Spencer, [1995 [1851, trang 414).

Cuốn *Data of Ethics* (tạm dịch: Dữ liệu đạo đức) của Spencer hướng đến việc lập nên quy tắc đạo đức khoa học trong bối cảnh những quy chuẩn đạo đức có nền tảng tôn giáo không được chào đón. Ông cho rằng tất cả các hành vi của con người đều nhằm: ① duy trì cuộc sống; ② duy trì giống loài, thông qua việc sinh sản và đấu tranh giữa các loại; và ③ cộng sinh để đạt lợi ích chung (Spencer, 1879, trang 26-30). Mục tiêu của các quan điểm đạo đức là những quy tắc ứng xử trong xã hội, nhằm hướng đến một xã hội hòa bình hơn, công nghiệp hơn và có sự hợp tác nhiều hơn.

Nếu mục đích của loài người là hạnh phúc, thì loài người phải tìm kiếm và thực hiện những quan



điểm đạo đức mang lại hạnh phúc. Những quan điểm đạo đức ấy phải cho phép mỗi cá nhân trong xã hội có thể phát triển về cả mặt vật lý, sinh học lẫn tâm lý. Quan trọng nhất, quan điểm đạo đức ấy phải cung cấp những quy tắc ứng xử trong xã hội “để khi áp dụng những quy tắc ấy, đời sống của mọi người trở nên tốt nhất có thể, cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng” (Spencer, 1879, trang 163). Điều này chỉ có thể xảy ra trong một xã hội công nghiệp mà tại đó sự tranh đấu và tính hung hăng đều không tồn tại, chỉ có sự hợp tác chung trong phân công lao động mở rộng. Để đạt được điều này đòi hỏi mỗi cá nhân không những không được phép cản trở những thành tựu của người khác, mà còn phải hỗ trợ những người này. Phải có lòng từ tâm cộng với sự công tâm trong hành động của con người. Mỗi người phải “giúp đỡ để hoàn thiện cuộc sống của người khác” (Spencer, 1879, trang 182).

Spencer khẳng định rằng lịch sử xã hội cho thấy sự phát triển của những đất nước tiến bộ mà ông đã ngưỡng tượng. Ông đã thấy sự lớn mạnh của những mối quan hệ hợp tác chung và sự mâu thuẫn giữa các xã hội giảm xuống (Spencer, 1879, trang 284-285). Những trang đầu cuốn sách, ông nói rằng “Giả thuyết tiến hóa” của ông là sự hòa hợp với sự



phát triển này và “tiến hóa là khả năng cao nhất khi những quy tắc xử sự đồng thời đạt được tổng thể lớn nhất trong đời, trong những thế hệ sau, và trong những người đàn ông; vậy nên ở đây, ta thấy rằng những quy tắc ứng xử được xem là thích hợp sẽ dần phát triển thành những quy tắc ứng xử tốt nhất khi nó đáp ứng được cả ba cấp độ đề cập ở trước cùng lúc” (Spencer, 1879, trang 37). Những phần quan trọng trong quy trình thích nghi này là những yếu tố đạo đức – những gì Adam Smith gọi là “Sự đồng cảm” (Spencer, 1879, trang 287-296).

Trong tuyển tập các bài luận với tựa đề *The Man versus the State* (tạm dịch: Con người với Chính phủ) ([1884] 1969), Spencer chỉ trích sự phát triển của quy trình thống kê trong 30 năm kể từ khi ông ra đời tác phẩm *Social Statics*. Trong tác phẩm của mình, ông biện hộ cho việc tiếp thu “quy luật tự do bình đẳng” như là nguyên tắc chính trị cơ bản mang lại hạnh phúc cho mỗi cá nhân và sự hài hòa cho toàn xã hội. Spencer liệt kê và ghi chép lại những phương pháp đo lường đa dạng với mục đích tốt của chính phủ Anh – được thực hiện bởi Tories và Liberals – đã giới hạn quyền tự do của sự tương tác cá nhân, đồng thời cản trở, thậm chí đôi lúc có tác động tiêu cực đến sự tiến hóa của xã hội.



Những phương pháp đo lường này bao gồm cả việc đánh thuế để có nguồn thu cho giáo dục công cộng, các thư viện miễn phí, các bảo tàng công cộng, các nhà tắm, nhà giặt, các địa điểm giải trí và công viên, hỗ trợ người nghèo và tìm kiếm thuộc địa (Spencer, [1884] 1969, trang 15, 24, 115, 207). Cũng có những quy định về lao động là phụ nữ và trẻ em, về bảo hiểm bắt buộc và quy định hạn chế bảo hộ thương mại tự do mà tại đó các nguồn lực được sử dụng vào các mục đích ứng dụng hơn. (Spencer, [1884] 1969, trang 30, 34, 114, 160). Tất cả những điều này đòi hỏi phải có những quy định về pháp lý, đồng nghĩa phải tăng thêm các loại thuế nhằm giới hạn các nỗ lực cá nhân trong việc cải thiện cuộc sống mà họ thấy phù hợp. Ông đặt những bước phát triển này là chức năng của chính phủ chủ nghĩa xã hội và hướng đến “Chính phủ theo chủ nghĩa xã hội” – một xã hội quay trở lại với chế độ nô lệ và đi lùi về cấp thấp hơn (Spencer, [1884] 1969, trang 41-42, 76). Ông lên án những quy định hạn chế những hình thức thương mại nhất định đặt ra bởi những lãnh đạo công đoàn. Những quy định này vi phạm quyền lao động của các công nhân thuộc và không thuộc công đoàn (Spencer, [1884] 1969, trang 48-49, 73-75).



Với những quan điểm và tranh luận thực tế của Herbert Spencer thể hiện thông qua các tác phẩm của ông, ai có thể dám chắc rằng Andrew Carnegie chính là “môn đệ” của Spencer? Điều này được thể hiện qua những quan điểm của Spencer về thuế (Carnegie ủng hộ điều này bởi nó mang lại nguồn thu cho ông); về các công trình công cộng, ví dụ cầu xây bằng ngân sách chính phủ (việc xây dựng cầu cũng đồng thời mang lại nguồn thu cho Carnegie); về các nguồn luật giới hạn về điều kiện làm việc của phụ nữ và trẻ em (Carnegie là người công khai ủng hộ); về giáo dục công (Carnegie có những dự án kinh doanh từ thiện về lĩnh vực này); về những thư viện công xây dựng từ tiền thuế (Carnegie sẵn sàng xây dựng cho bất cứ thành phố nào chấp nhận sự quyên góp của ông); và cuối cùng là về quan điểm ủng hộ hoàn toàn chế độ nền kinh tế tự do (yếu tố mà Carnegie chỉ ủng hộ nếu có một khía cạnh nào đó có lợi cho các mục đích của ông và sẽ phản đối nếu cần).¹³

Công bằng mà nói, Carnegie và Spencer đều tranh luận dựa trên cơ sở ủng hộ hòa bình và phản đối chiến tranh, tính hiếu thắng và Thực dân hóa. Mặc dù ủng hộ cuộc chiến Mỹ - Tây Ban Nha vào năm 1898, Carnegie kịch liệt phản đối việc chiếm Philippines làm thuộc địa của Mỹ, sau khi chiến



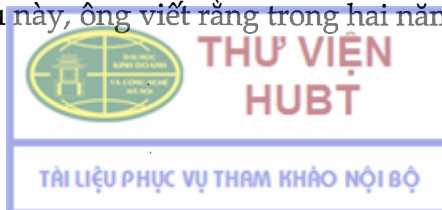
tranh kết thúc. Spencer phản đối các hoạt động công đoàn hiệu quả, trong khi Carnegie công khai ủng hộ những hoạt động này và âm thầm phấn đấu xây dựng cũng như vận hành những nhà máy không công đoàn, đáng chú ý nhất là trước và trong giai đoạn diễn ra cuộc đình công Homestead vào năm 1892. Cả hai người họ đều phản đối chống lại chế độ nô lệ và là những người tiên phong cho phong trào công nghiệp hóa. Không chỉ nói suông, Carnegie còn tiếp thu nguyên tắc hướng dẫn từ thiện “để giúp đỡ những người sẽ tự giúp chính bản thân mình”, trường hợp ngoại lệ về từ thiện mà Spencer ủng hộ.

Tuy nhiên, việc Carnegie tóm gọn các giáo lý chính của Spencer về sự tiến hóa của xã hội thành “mọi sự phát triển đều là tốt cả” rõ ràng là không phù hợp, nhất là dưới góc nhìn phản đối của Spencer về bất cứ mục đích luận hay thuyết định luận nào và sự tin tưởng lạc quan của ông rằng cuối thế kỷ 19, những tác động chung của chính phủ lên xã hội sẽ dần lạc lối. Spencer chưa bao giờ xác định bất kỳ “bản năng” nào của con người ở dạng phát triển cao hơn, và ông chắc chắn không tin rằng con người “vốn dĩ” tiếp thu những điều có lợi và từ chối những điều có hại trong quá trình tồn tại. Là một “môn đệ” của Spencer, Carnegie chắc chắn không đồng ý với ý kiến đó.



Vào năm 1882, Carnegie xoay sở để được đi cùng Spencer tham quan phía Đông Mỹ. Ông sắp xếp để hai người đi chung một con thuyền từ New York đến Anh và cố tình làm quen với Spencer trong chuyến hải trình. Thời gian hai người ở cùng nhau trong chuyến du ngoạn của Spencer ở Mỹ khá đáng thất vọng vì những lý do khác nhau: Spencer thấy thành phố công nghiệp Pittsburgh rất hấp dẫn, và Carnegie thì lại thấy phật ý bởi sự lạnh lùng mà Spencer dành cho ông. Tuy nhiên, họ chia tay nhau trong luyến tiếc khi Spencer phải rời đi tại cảng New York ngày 11 tháng 11 và vẫn giữ liên lạc với nhau nhiều năm sau đó (Wall, 1970, trang 382-389).

Vào tháng 12 năm 1868, Andrew Carnegie viết một báo cáo về tất cả các công việc kinh doanh ông đang nắm giữ cũng như giá trị sổ sách của chúng. Tổng giá trị là 400.000 đô-la, mang lại lợi nhuận hằng năm là 56.110 đô-la (Wall, 1970, trang 223). Trong vòng 20 năm, từ một cậu bé 13 tuổi vô sản với mức thu nhập 1,2 đô-la một tuần, ông đã trở thành một người đàn ông 33 tuổi tự chủ và giàu có. Tháng đó, ông còn viết một bản kế hoạch cuộc đời dưới dạng bản ghi chú, được tìm thấy trong ngăn kéo bàn của ông sau khi ông qua đời. Trong bản ghi chú này, ông viết rằng trong hai năm ông sẽ gác lại



mọi chuyện kinh doanh và sống với mức thu nhập hằng năm là 50.000 đô-la. Bất cứ phần chênh lệch vượt quá nào sẽ được ông dùng làm từ thiện, ông sẽ theo học tại Đại học Oxford, theo đuổi sự nghiệp văn chương và chính sách cộng đồng. Ông tự nhủ rằng: “Nếu còn tiếp tục gồng gánh công việc kinh doanh, và đầu óc còn bận tâm suy tính cách kiếm tiền thêm một khoảng thời gian ngắn nữa thôi, thì bản thân sẽ không còn cơ hội phục hồi hoàn toàn nữa” (Wall, 1992, trang 41). Khía cạnh từ thiện là phần duy nhất được triển khai và thực hiện trong những năm tới. Carnegie giờ là người ở vị trí tiên phong để có thể khởi đầu cho thời đại thép ở Mỹ, và ông sẽ vẫn phải ở vị trí tiên phong ấy, cho dù điều đó ảnh hưởng đến sức khỏe của ông.

Hoạt động xây dựng cầu giúp cho Công ty cầu Keystone và Carnegie, Kloman & Company thu lợi trong suốt những năm đầu 1870, và việc bán trái phiếu đường sắt ở châu Âu cũng mang lại một khoản hoa hồng lớn cho Carnegie; tuy nhiên, ông nhắm đến một phần thưởng lớn hơn nhiều.¹⁴ Với quặng sắt có hàm lượng phốt pho thấp có sẵn tại khu vực hồ Superior và lượng than cốc chất lượng cao làm từ than đá của khu vực Connellsville, ông quyết định đã đến lúc áp dụng quy trình Bessemer vào việc sản xuất thép với số lượng cần thiết và với chi phí đủ thấp, nhằm thay



thế đường ray sắt bằng các đường ray làm từ thép. Những gì ông cần lúc đó là một nhà máy công nghiệp đủ lớn để thực hiện.

Một người bạn cũ của Carnegie là bậc thầy về sắt, đồng thời là đối tác của ông trong Công ty đầu Columbia, William Coleman, cũng đồng suy nghĩ với Carnegie rằng đã đến lúc xây dựng nhà máy sản xuất thép với số lượng lớn bằng quy trình Bessemer như lúc còn ở Anh. Coleman tìm được cơ hội mua 106 mẫu đất tại khu vực cách Pittsburgh 12 dặm về phía Nam, được biết đến với tên gọi Braddock's Field (Cánh đồng của Braddock)¹⁵. Ranh giới phía Nam của khu vực này là con sông Monongahela – cung cấp nguồn nước cho Pittsburgh và là điểm hội tụ của sông Allegheny và Ohio. Ranh giới phía Bắc là đường ray PRR, đường ray Baltimore và Ohio chạy xuyên qua khu vực trung tâm của vùng đất này (Bridge, 1903, trang 70).¹⁶ Phía Đông Nam là mỏ than của Connellsville.

Carnegie thiết lập quan hệ kinh doanh bao gồm một vài người quen địa phương và vài người bạn trong số đó có em trai ông – Tom, William Coleman, Andrew Kloman, Henry Phipps Jr., Thomas Scott, J. Edgar Thomson, David McCandless, David Stewart và John Scott. Stewart là cháu trai của Thomas Scott, hàng xóm của Tom Carnegie và chủ tịch của Xưởng



đầu tàu Pittsburgh và Công ty dầu Columbia; trong khi John Scott là một nhân viên ngân hàng địa phương, nhân viên văn phòng tại Công ty đường sắt Pittsburgh, Virginia và Charleston, đồng thời là chủ tịch của Công ty đường sắt thung lũng Allegheny. McCandless, một trong những nhà sáng lập của nhà thờ địa phương Swedenborgian cùng với Will Carnegie và dì của Andy – Annie Aiken, là bạn của gia đình, phó chủ tịch Ngân hàng trao đổi nội địa, rất được kính trọng ở Pittsburgh. Có lẽ nhận thức được sự nổi bật của McCandless trong cộng đồng địa phương, công ty thép mới thành lập vào ngày 5 tháng 11 năm 1872 với nguồn vốn lên đến 700.000 đô-la, lấy tên là Carnegie, McCandless & Company. Nhà máy được lấy tên là “Nhà máy thép Edgar Thomson” (E.T.) nhằm vinh danh đối tác của Carnegie và chủ tịch của PRR hiện tại.

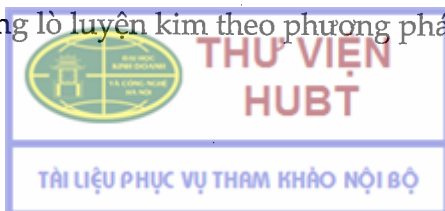
Khoản đầu tư 250.000 đô-la của Carnegie là khoản đầu tư lớn nhất, sau đó là 100.000 đô-la lần lượt của Coleman và McCandless, tiếp nữa là 50.000 đô-la lần lượt từ Stewart, John Scott, Tom Carnegie, Phipps và Kloman. Edgar Thomson và Tom Scott là những nhà đầu tư nhỏ chỉ nắm giữ một phần cổ phần của Carnegie (Wall, 1970, trang 309; Nasaw, 2006, trang 143).¹⁷ Đáng chú ý là bốn



trong số 10 đối tác là những quan chức cấp cao của ngành đường sắt và là khách hàng tiềm năng của nhà máy sản xuất sắt mới thành lập này.

Theo Casson (1907, trang 84), McCandless và Coleman mang lại cho doanh nghiệp này uy tín; Andrew Carnegie, John Scott, và Stewart nhận lệnh; và William P. Shinn, phó chủ tịch John Scott của Công ty đường sắt thung lũng Allegheny là quản lý chung. Phipps quản lý tài chính và chi phí, Kloman điều hành nhà máy và Tom Carnegie phụ trách tất cả những công việc kinh doanh của nhà máy.¹⁸ Có lẽ phần lớn nhất giúp họ có thêm kỳ vọng về một tương lai sáng sủa và có lợi nhuận là nhờ vào Luật thuế quân ban hành năm 1870. Dù luật giảm thuế đánh vào gang thép từ 9 đô-la xuống 7 đô-la trên một tấn, thuế đánh lên đường ray thép tăng lên 28 đô-la một tấn (Taussig, 1931, trang 179).¹⁹ Được bảo vệ bởi thuế này, đồng thời sản xuất đường ray với quy mô lớn tại nhà máy nội địa, các nhà đầu tư kỳ vọng rằng sẽ chiếm lĩnh được thị trường nội địa khỏi các nhà sản xuất Anh cũng như các đối thủ cạnh tranh Mỹ.

Để thiết kế và giám sát việc xây dựng nhà máy mới, Carnegie lựa chọn Alexander L. Holley, một kỹ sư với hơn 10 năm kinh nghiệm thiết kế và xây dựng lò luyện kim theo phương pháp Bessmermer.²⁰



Dự án cuối cùng của Holley là thiết kế và lắp đặt lò luyện kim cho Xưởng sản xuất sắt Cambria tại Johnstown, Pennsylvania. Trợ lý chính của ông khi ông nhận dự án tại Braddock's Field là Đại úy William R. Jones, nguyên trợ lý cho giám đốc của xưởng Cambria và sớm trở thành nhân vật vô giá của E. T. khi trở thành tổng giám đốc đầu tiên. Jones tuyển hơn 200 nhân công, quản đốc và giám đốc bộ phận từ Cambria, đều là những người không hài lòng với chính sách cắt giảm lương ở đây và ông cho họ làm việc tại công trường xây dựng nhà máy mới (Wall, 1970, trang 316-313). Phải mất gần hai năm trước khi việc sản xuất đường ray thực sự đi vào hoạt động vào cuối mùa hè năm 1875.

Cuộc khủng hoảng năm 1873 và kết quả của sự suy thoái này là một thảm họa tài chính đối với nhiều công ty, tuy nhiên Carnegie, McCandless & Company không nằm trong số đó. Các đối tác vẫn nhận được tiền cho sự đầu tư của họ và việc xây dựng diễn ra trong thời điểm suy thoái đồng nghĩa rằng vật tư, nhân công và chi phí vận chuyển sẽ ít hơn so với những năm trước đó. Carnegie chỉ tốn 75% so với chi phí dự tính để xây dựng nhà máy. Ông phải bán đi ít cổ phần của mình tại các công ty khác, vay khoản vay ngắn hạn từ ngân hàng trao đổi của McCandless



và các ngân hàng địa phương khác, bán 400.000 đô-la trái phiếu thông qua Junius Morgan tại London. Tuy nhiên, do tác động của cuộc đại khủng hoảng và sự suy thoái nhiều năm sau đó, ông phải mua lại cổ phần của Tome Scott và Edgar Thomson khi họ gặp phải khó khăn về tài chính vào năm 1873. Ông cũng phải mua lại cổ phần của Kloman và Coleman vì lý do tương tự vào năm 1876 (Wall, 1970, trang 303, 310, 318-319). Khi David McCandless qua đời vào năm 1878, cổ phần của ông được bán lại cho công ty với giá bán ra, Andrew Carnegie trở thành cổ đông chiến lược với 59% của 1,25 triệu đô-la vốn đầu tư (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 214).

Kế hoạch của Holley bao gồm xây dựng hai lò luyện kim Bessemer nặng 5 tấn để luyện thép và một máy cán để cán thép thành đường ray (Wall, 1970, trang 320). Vì đây là máy xây dựng mới, nên Holley có thể thiết kế nhà máy sao cho phù hợp với quy trình sản xuất thép, thay vì phải cố ép quy trình vào một nhà máy sản xuất thép có sẵn, điều ông thường phải làm trong các dự án trước đây (Misa, 1995, trang 24). Sắt được dùng cho lò luyện kim được lấy từ lò nấu cao mới tại xưởng Union – trước đây phải phụ thuộc vào gang sắt từ các nhà sản xuất địa phương. Nhà máy mới còn có hai lò luyện cao mở Siemens để sản



xuất thép chất lượng cao cho những đơn hàng đặc biệt.²¹ Vào tháng 12 năm 1870, hai anh em Carnegie, Kloman và Phipps đã tái tổ chức xưởng Union thành Carnegie, Kloman & Company và bắt tay vào xây dựng lò nung khổng lồ - lò "Lucy" – và hoàn thành vào năm 1872.²² Khi nhà máy E.T. hoàn thiện, nó sẽ là nguồn cung cấp gang sắt đáng tin cậy với số lượng đầy đủ cho lò luyện kim.

Quy trình luyện kim Bessemer biến đổi động lực xã hội về sản xuất thép. Trước đây, việc sản xuất sắt thép đều được làm thủ công và thực hiện bởi thợ sắt – thường là thợ luyện, và công việc của họ là loại bỏ carbon bằng cách khuấy khuôn gang sắt để làm sắt rèn (Temin, 1964, trang 19). Ban đầu lượng sản xuất còn khá nhỏ, rất vất vả và tốn thời gian. Với lò luyện khổng lồ, việc sản xuất sẽ diễn ra liên tục và đòi hỏi nguồn vốn đầu tư lớn, được kiểm soát bởi các nhà hóa luyện kim, các kỹ sư và nhà quản lý. "Hóa học là vấn đề cốt lõi của Holley", và ông muốn các nhà hóa luyện kim sẽ hướng dẫn cho việc sản xuất thép theo quy trình Bessemer (Misa, 1995, trang 30).²³ Điều này tạo ra những xung đột nhất định bởi giai đoạn này rất dễ thuê nhân công không có tay nghề và đào tạo họ về quy trình sản xuất thép, thủ công đối đầu với không thủ công, nhân công đối đầu với quản lý.



Mặc dù Holley ước lượng giá thành sản xuất được đường ray bằng nhà máy mới rơi vào tầm 69 đô-la/ tấn và kỳ vọng mức giá đường ray trung bình sẽ duy trì ở mức hiện tại là 100 đô-la/tấn, như vậy sản lượng 30.000 tấn một năm của nhà máy sẽ có thể tự chi trả cho chi phí vận hành năm đầu tiên, nhưng hóa ra cả giá và chi phí đều thấp hơn dự kiến. Tuy nhiên, E. T. kiếm được 11.000 đô-la lợi nhuận trong tháng vận hành đầu tiên và cuối cùng chứng minh được rằng có thể mang lại mức lợi nhuận hơn cả dự đoán của Holley (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 200).²⁴ Đơn hàng đầu tiên đặt 2.000 đường ray thép là của PRR vào ngày 6 tháng 8 năm 1875. Không sử dụng tên xưởng sản xuất, mỗi đường ray thép sản xuất tại Braddock's Field đều được khắc từ "Carnegie" (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 287).

Những nhà sản xuất thép chủ lực của Mỹ đã thành lập Hiệp hội thép Bessemer (BSA) vào tháng 6 năm 1875, "để trao đổi thông tin và khuyến khích những hoạt động bên lề nhằm hỗ trợ luật thuế ưu đãi" (Wall, 1970, trang 330). Shinn đã tham dự những cuộc họp tổ chức này, và một năm sau, khi BSA tổ chức cuộc họp ở Philadelphia để thực hiện một cuộc bầu chọn ý kiến chia nhỏ thị trường, đặt giá và đặt các hạn ngạch sản phẩm, Carnegie cũng đã tham dự.²⁵ Vì



rõ ràng doanh nghiệp của ông sẽ bị gán hạn ngạch thấp nhất, những người trẻ tuổi nói với những thành viên lớn tuổi rằng ông biết chi phí sản xuất của họ và chi phí mà doanh nghiệp ông sản xuất còn thấp hơn thế. Nếu ông không nhận được hạn ngạch giống như mức hạn ngạch lớn nhất áp dụng cho bất kỳ doanh nghiệp nào, ông sẽ bán rẻ toàn bộ. Vậy là Carnegie có được những gì ông muốn vào năm đó và những năm sau nữa, và tiếp tục tham dự vào những buổi biểu quyết ý kiến nếu nó có lợi cho ông đồng thời thay đổi giá và các thỏa thuận về sản phẩm nếu điều đó mang lại lợi nhuận cho ông (Wall, 1970, trang 332).

Andrew Carnegie có hai nỗi ám ảnh quản lý cơ bản. Đầu tiên là duy trì chi phí ở mức tối thiểu. Ông biết được các chi phí của các đối thủ cạnh tranh, nhưng bởi mô hình sở hữu của ông là quan hệ đối tác chặt chẽ, các đối thủ của ông không biết chi phí sản xuất của doanh nghiệp ông.²⁶ Ông liên tục làm việc để cắt giảm chi phí thấp hơn mức của họ, cẩn thận xem xét kỹ lưỡng chi phí của tất cả đầu vào và mọi khía cạnh của quy trình sản xuất bên trong nhà máy của ông.²⁷ Điều này giúp ông không chỉ tăng lợi nhuận biên trong những lúc thịnh vượng mà còn giúp bảo toàn năng lượng để giảm giá bán khi cần thiết để thu hút các đơn hàng. Khả năng thực hiện việc này cực kỳ quan trọng đặc biệt là trong những



năm suy thoái, khi Carnegie phải giảm giá để duy trì sản xuất với tỷ suất lợi nhuận thấp còn hơn là mất doanh thu, cắt giảm sản xuất và sa thải nhân viên (Nasaw, 2006, trang 174-176).

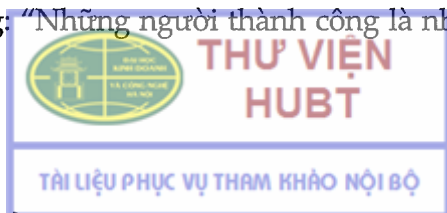
Duy trì chi phí tối thiểu không có nghĩa là chất lượng ở mức tối thiểu; Carnegie luôn phấn đấu để tăng chất lượng sản phẩm bằng cách sử dụng những công nghệ và những quy trình mới nhất. Điều này giúp cho việc cạnh tranh xét trên khía cạnh chất lượng khi ông không thể cạnh tranh về giá. Tuy nhiên, khi đề cập đến điều gì khiến một doanh nghiệp tồn tại được, trong cuốn tự truyện của mình, ông nói rằng “Nền tảng chắc chắn nhất của sản xuất là chất lượng [và] sau đó, mới là chi phí” (Carnegie, 1920, trang 123).

Việc cắt giảm chi phí đôi khi diễn ra theo những cách không phổ biến, như trong ví dụ sau đây: Henry Phipps đang liên tục tìm kiếm những cơ hội không dễ thấy. Ông nhận ra rằng nhọ ống khói từ những lò luyện và lớp gỉ (từ việc bào thép) từ những xưởng cán bị xem như là phế phẩm ở những nhà máy sản xuất sắt và thép khác, dù rằng chúng có thể được tái sử dụng trong quy trình sản xuất thép. Nhọ ống khói là phụ phẩm của lò luyện, còn lớp gỉ được dùng cho xưởng cán. Các nhà quản lý E. T. đã giữ bí mật kinh doanh này nhiều năm trời, mua những phụ phẩm



này từ các đối thủ cạnh tranh của Xưởng Union với giá thấp hơn nhiều giá quặng sắt, cho đến khi những đối thủ cạnh tranh nhận ra Phipps đang làm gì (Bridge, 1903, trang 64; Wall, 1970, trang 342). Có lẽ bởi sự tận tâm với Carnegie và sự thành công của ông trong việc cắt giảm chi phí, Phipps là cổ đông đầu tiên và duy nhất vẫn hợp tác với Carnegie khi nhà máy thép Carnegie được bán đi và trở thành một phần của Công ty thép Hoa Kỳ.

Nỗi ám ảnh thứ hai của Carnegie là giới hạn mức lương của các cổ đông và chia nhỏ lợi tức để duy trì cũng như sử dụng lợi nhuận để đầu tư vốn.²⁸ Điều này giúp ông có nguồn ngân sách để đổi mới, mở rộng và tiếp thu những công nghệ và thiết bị mới nhất – đặc biệt là trong giai đoạn suy thoái, khi những doanh nghiệp khác phải chật vật để có thể duy trì. Lý do của ông là “một mối bận tâm về sản xuất tại một quốc gia phát triển như đất nước chúng ta sẽ bắt đầu phân rã khi nó ngừng mở rộng” (Carnegie, 1920, trang 226). Chính sách này gây ra sự bất hòa giữa ông và các cổ đông, vài người trong số đó – có cả em trai ông – muốn nhận được lợi tức thông qua việc tăng giá vốn đầu tư của doanh nghiệp; tuy nhiên, là cổ đông chiến lược, Carnegie có cái lý của mình. Ông cho rằng: “Những người thành công là những



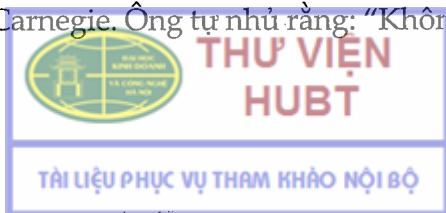
người chọn một con đường và kiên định đi trên con đường đó. Thật ngạc nhiên khi rất ít người đánh giá cao khoản lợi tức khổng lồ có thể sinh ra khi đầu tư vào hoạt động kinh doanh của chính họ... trừ khi họ không có ý định mở rộng hình thức kinh doanh ấy” (Carnegie, 1920, trang 177).

Trái ngược với các đối thủ cạnh tranh, Carnegie tận dụng mối quan hệ đối tác thân thiết của công ty mình. Số lượng cổ đông bị giới hạn nghiêm ngặt. Theo quan điểm của ông, “hiệp hội” những cổ đông này có một vài lợi ích so với mô hình hợp tác công khai phổ biến hiện nay. Thứ nhất, mối quan hệ hợp tác này không cần thiết phải công khai kế hoạch kinh doanh hay thông tin hiệu suất nội bộ. Bằng cách mua một ít cổ phần công khai của các đối thủ cạnh tranh, Carnegie có thể biết được báo cáo thường niên của họ trong khi họ chỉ biết những gì ông kể cho họ về công việc nội bộ của công ty ông – trừ khi, tất nhiên, họ theo dõi cách thực hiện của ông và bí mật thu thập thông tin từ những nhân viên hoặc đối tác của đối thủ cạnh tranh của ông. Một lợi ích khác, theo Carnegie, là có thể nhanh chóng đưa ra quyết định (Carnegie, 1920, trang 221). Tất nhiên, với tư cách là cổ đông chiến lược, việc đưa ra quyết định phải nhanh chóng – đặc biệt nếu ông không đồng ý với các cổ đông khác.



Một lợi ích to lớn khác về hệ thống của Carnegie đó là các cổ đông rất hứng thú với sự thành công của công việc kinh doanh của chính họ bởi “thành công của công ty chính là thành công của nhà quản lý (cổ đông) và người quản lý có khả năng sẽ không thể rời đi mà không đánh mất đi sự hứng thú với tương lai phát triển của công ty” (Wall, 1970, trang 328). Tái đầu tư lợi nhuận vào doanh nghiệp, thay vì tăng mức lương hoặc chia lợi nhuận, sẽ giúp doanh nghiệp phát triển nhanh hơn, tăng giá trị tiềm năng của cổ phần sở hữu, đồng thời khuyến khích làm việc chăm chỉ hơn để năng suất cao hơn. Hơn nữa, thỏa thuận hợp tác của Carnegie là định giá cổ phần mua lại đúng bằng giá bán ra, và những cổ đông rời công ty không được phép nhận bất kỳ phần giá trị gia tăng nào từ phần lợi nhuận tái đầu tư. Đổi lại, họ bị ràng buộc với công ty bởi nguồn vốn đầu tư ban đầu cho đến khi nào Carnegie quyết định tái cấp vốn. Nếu rời công ty trước thời gian này, Carnegie có quyền mua lại cổ phần với giá trị thấp hơn giá thị trường.

Một lợi ích khác của hình thức hợp tác này là nó mang lại sự thúc đẩy mạnh mẽ cho những nhân viên đầy tham vọng – những người chưa phải là cổ đông – để phấn đấu thể hiện thật tốt nhằm thu hút sự chú ý của Carnegie. Ông tự nhủ rằng: “Không có



cách kinh doanh nào thành công hơn việc khuyến khích nhân viên phấn đấu mang lại những dịch vụ đặc biệt” (Carnegie, 1920, trang 201). Ông có ý định thêm cổ đông mới từ những người nhân viên xuất sắc trong công ty khi họ đủ khả năng và nhân viên của ông cũng biết chính sách này. Họ thậm chí còn biết cách làm của ông là họ sẽ phải thanh toán cho cổ phần hợp tác bằng lợi tức của họ, thay vì phải bỏ tiền ra trước. Rất nhiều quản lý cấp cao của ông ban đầu không có nhiều kỹ năng hoặc chỉ là nhân viên bán kỹ năng. Họ đi lên từ vị trí kế toán viên, người xách nước, người chạy việc văn phòng, thợ cán, nhân viên thư tín và những lao động chưa có kỹ năng. Ví dụ điển hình là Charles Schwab, lúc đầu được thuê làm người cầm bia với mức lương 1 đô-la một ngày, nhưng sau này trở thành người không chỉ giúp sắp đặt cuộc thương lượng với J. P. Morgan để biến Công ty thép Carnegie thành Công ty thép Mỹ năm 1901 mà còn trở thành chủ tịch đầu tiên của tập đoàn khổng lồ này.²⁹

Bên cạnh những lợi ích có được từ mô hình sở hữu hợp tác này, Carnegie còn có tài trong việc phát hiện ra các tài năng của nhân viên và đối tác, như cách ông có thể nhận biết và tiếp thu những đổi mới trong việc điều hành kinh doanh và phương pháp



sản xuất.³⁰ Tất nhiên – một vài trong số đó – như phương pháp Dodd hoặc Webb trong việc phủ thép lên bề mặt đường ray – đã thất bại, nhưng điều đó không cản trở được ông. Ông dám chấp nhận rủi ro dù bản thân đã từng khẳng định: “Sự tiên phong không quan tâm đến những mối bận tâm mới” (Casson, 1907, trang 82). Ông cẩn thận lựa chọn đối tác từ những người bạn thời ấu thơ, những người thân đầy tham vọng và đáng tin tưởng, những đối tác doanh nhân hoặc hàng xóm, tham khảo ý kiến từ những người ông tin tưởng và thuê những người cùng công ty. Cũng giống với trải nghiệm mà ông có được từ việc đổi mới phương pháp sản xuất, sự hợp tác với Tom Miller hoặc anh em nhà Kloman đã không đem lại hiệu quả như ông kỳ vọng.

Tuy nhiên, Andrew Carnegie là một vị thẩm phán sáng suốt khi đưa ra các đánh giá về con người, về công việc kinh doanh và về xu hướng kinh doanh nói chung. Sau khi chuyển đến định cư tại thành phố New York vào năm 1867 và mở văn phòng tại khu vực tài chính, ông dành nhiều thời gian và nỗ lực để cập nhật những tin tức kinh doanh và kinh tế mới nhất.³¹ Trung tâm kinh doanh và thông tin của nước Mỹ chắc chắn là một địa điểm lý tưởng để triển khai các dự án, chiến lược tương lai (Wall, 1970, trang



351). Ông rất quả quyết trong việc luôn sản xuất sản phẩm chất lượng và đưa những hiểu biết về công nghệ cũng như phương pháp sản xuất mới nhất vào ngành công nghiệp của mình.

Khi Andrew Kloman rời công ty, Carnegie, Kloman & Company đổi tên thành Công ty Anh em nhà Carnegie. Khi Coleman bị buộc phải bán cổ phần, Carnegie, McCandless & Company đổi tên thành Công ty TNHH Thép Edgar Thomson với vốn điều lệ lên tới 1 triệu đô-la.³² Sau khi McCandless qua đời, vốn điều lệ tăng lên đến 1,25 triệu đô-la với Andrew Carnegie là cổ đông chiến lược. Cuối cùng, mâu thuẫn giữa Carnegie và William P. Shinn dẫn đến việc Shinn rời khỏi Công ty thép E. T. và mở ra cơ hội hợp nhất sâu rộng hơn.

Vào tháng 4 năm 1881, Công ty Anh em nhà Carnegie, Công ty thép Edgar Thomson cùng một số những công ty liên quan đến hoạt động sản xuất sắt thép khác của Carnegie đã sát nhập và đổi tên thành Công ty TNHH Anh em nhà Carnegie & Company, với cổ đông là Andrew và Tom Carnegie, cùng Gardner McCandless (con trai của David McCandless và nguyên là thư ký cá nhân của Andrew Carnegie). Vốn điều lệ là 5 triệu đô-la, Tom Carnegie là chủ tịch Hội đồng quản trị, Andrew



Carnegie là cổ đông chiến lược và lợi nhuận năm đó là 2 triệu đô-la, hay nói cách khác là 40% lợi nhuận của vốn đầu tư ban đầu (Wall, 1970, trang 357-360). Mọi thứ đã sẵn sàng để mở rộng mạnh mẽ.

Giá đường ray thép nội địa là 170 đô-la một tấn vào năm 1867; đến năm 1880, giá giảm còn 70 đô-la một tấn. Xu hướng giảm này còn tiếp tục duy trì trong năm năm tiếp theo và giảm còn 30 đô-la vào năm 1885 (Misa, 1995, trang 32). Giá của Anh thậm chí còn dưới 30 đô-la trong suốt thời kỳ trên, cộng thêm 28 đô-la mỗi tấn tiền thuế - thứ được đặt ra để hạn chế đường ray của Anh, ngoại trừ trong những năm phát triển nhất của việc xây dựng đường sắt.³³ Với tư cách là người mua đường ray, các công ty đường sắt đúng ra phải phản đối loại thuế này; tuy nhiên, đối với các đối tác của Carnegie, rõ ràng có quyền lợi cộng đồng giữa nhà sản xuất đường ray và người mua đường ray. Theo bình luận của Temin (1964, trang 174), “Chùng nào chi phí mua đường ray còn do hành khách (di chuyển bằng tàu hỏa) chi trả, rõ ràng chẳng có lý do gì để phản đối mức giá cao nếu nó hỗ trợ cho sự phát triển của một ngành công nghiệp liên quan đến ngành đường sắt”. Và chúng có thể được chi trả bởi những cơ quan lập pháp của quốc gia – những người đặt ra quy định



về mức giá đường ray để đảm bảo “lợi nhuận hợp lý”, và những quan chức cấp cao ngành đường sắt vốn là cổ đông của các công ty cung cấp đường ray. Thị trường đường ray có thể mang lại nguồn lợi cho nhiều người, cho dù những ngành công nghiệp khác, cũng như những nhà vận chuyển đường sắt và cả hành khách bị chịu thiệt.

Công ty Anh em nhà Carnegie quyết định lắp đặt thêm lò nung thứ hai với tên gọi “Lucy” vào năm 1877, và E.T. trở thành nhà máy sản xuất đường ray nhiều hơn bất cứ xưởng nào trên đất Mỹ. Hai lò nung khổng lồ được xây dựng tại Braddock’s Field vài năm trước thậm chí còn tăng sản lượng lên nhiều hơn (Wall, 1970, trang 346). Trong khi đó, Đại úy Jones liên tục thay thế máy móc và cải tiến chúng.³⁴ Một trong những phát minh của ông là “Máy trộn Jones”, một hộp sắt lót gạch được dùng để đựng sản phẩm của những lò luyện kim, sau đó trộn đều và đồng hóa sắt nóng chảy trước khi được đổ vào lò luyện kim Bessemer (Misa, 1995, trang 27).

Jones có năm nguyên tắc vận hành: thuê những nhân viên trẻ và giàu nhiệt huyết, có lực lượng lao động đa quốc gia, sử dụng những máy móc tân tiến nhất, khuyến khích sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhà máy, giảm giờ làm từ 12 tiếng xuống còn 8



tiếng để tăng năng suất (Casson, 1907, trang 27-28).³⁵

Tuy nhiên, nguyên tắc cuối cùng đã vấp phải sự phản
đối của Carnegie, mặc dù cuối cùng ông cũng phải
đồng ý áp dụng điều đó với nhà máy E.T. Quy trình
này được duy trì suốt 10 năm, ngoại trừ giai đoạn
nhu cầu và giá thép giảm xuống vào năm 1885 (Wall,
1970, trang 520, 527; Nasaw, 2006, trang 259-262).

Nhà máy E.T. của Carnegie sản xuất nhiều thép
hơn lượng cần thiết để làm đường ray vào cuối
những năm 1870, ông mang phần dư bán cho những
nhà sản xuất địa phương để làm ra các sản phẩm từ
thép. Việc mở rộng sản xuất đường ray đã chấm dứt
hoạt động bán những sản phẩm thừa, dẫn đến việc
chủ nhà máy sắt Solar – William Clark và sáu bậc thầy
về sắt khác ở Pittsburgh – gồm cả Andrew Kloran
– hợp tác mở Công ty thép Pittsburgh Bessemer vào
tháng 10 năm 1879, với ý định tự sản xuất thép để
làm đường ray và các vật liệu xây dựng.³⁶ Họ mua
đất và xây một nhà máy thép mới theo phương pháp
Bessemer phía hạ nguồn sông ở Homestead, một thị
trấn nhỏ bờ Nam Monongahela, nơi có đường ray
dẫn thẳng đến Pittsburgh.

Nhà máy mới của họ và nhà máy sản xuất kính
được xây dựng trong cùng năm đã trở thành hạt nhân
công nghiệp của vùng ngoại ô phát triển nằm ở phía



Bắc thành phố. Mặc dù bị Hiệp hội thép Bessemer cấm mua giấy phép bản quyền phương pháp Bessemer, những người sở hữu của Pittsburgh Bessemer vẫn nhận được sự giúp đỡ từ Alexander Holley để thiết kế biến tấu dựa trên những bằng sáng chế. Nhược điểm của nhà máy độc đáo này là nó đào tạo một lực lượng lao động lành nghề phụ thuộc hoàn toàn vào bản kế hoạch biến tấu. Điều này trở thành yếu tố có lợi chủ yếu cho người lao động trong sự mâu thuẫn giữa Pittsburgh Bessemer và lực lượng lao động trong vài năm sắp tới (Krause, 1992, trang 170).

Pittsburgh Bessemer nhanh chóng trở thành đối thủ dễ nhận thấy đối với doanh nghiệp của Carnegie và là mối đe dọa với kế hoạch phát triển của ông (Wall, 1970, trang 474-476). Vẫn chưa hết, bên cạnh mối hợp tác với doanh nghiệp của Carnegie, William Clark còn là quản lý nhà máy Homestead và những nỗ lực của ông nhằm cắt giảm mức lương, đồng thời buộc công nhân phải tuân thủ những quy định làm việc cứng nhắc đã kích thích những công nhân lành nghề của ông trở thành thành viên của Hiệp hội Công nhân ngành sắt thép Amalgamated.³⁷ Đã có những cuộc xung đột định kỳ giữa những thành viên hiệp hội và đội ngũ quản lý của Clark, dẫn đến cuộc đình công đầy bạo lực vào cuối năm 1882 – một



cuộc đình công có thể dự báo trước cuộc đình công tại Homestead vào năm 1889, cũng như cuộc đình công bạo lực nổi tiếng tại Homestead ba năm sau đó.

Clark đã phải đóng cửa nhà máy vào ngày 1 tháng 1 năm 1882, và tuyên bố với các công nhân rằng để được tuyển dụng trở lại, họ phải ký vào bản thỏa thuận trước ngày 5 tháng 1 rằng họ sẽ không tham gia công đoàn hoặc đình công để đòi mức lương cao hơn. Những người thợ lành nghề từ chối ký bản thỏa thuận này. Ba tháng tiếp theo, những vụ cãi vã và đấu súng thường kỳ vẫn diễn ra giữa các công nhân thép đình công và các sĩ quan cảnh sát, cảnh sát trưởng, nhân viên thay thế được thuê bởi Clark. Thiếu nhân lực làm việc trong nhà máy độc nhất của mình, hoạt động sản xuất của Pittsburgh Bessemer gần như phải dừng lại. Những người lãnh đạo công đoàn đã phải thành lập một ủy ban hòa giải để điều phối các cuộc đình công và tiếp nhận thị trấn. Vào ngày 4 tháng 3, các thành viên của Hiệp hội Amalgamated được bầu chọn để thực hiện các cuộc đình công ôn hòa tại nhà máy của các đối tác khác của Pittsburgh Bessemer. Đối mặt với mối đe dọa này, chủ nhà máy phải đầu hàng công đoàn và Homestead quay trở lại hoạt động vào ngày 20 tháng 3. Clark phải từ chức chín ngày sau đó (Krause, 1992, trang 174-191).



Nhu cầu đường sắt giảm mạnh vào năm 1883, đi kèm với nhiều vấn đề liên quan đến công đoàn, dẫn đến việc phải bán toàn bộ nhà máy Homestead cho Công ty Anh em nhà Carnegie với giá đầu tư ban đầu (Wall, 1970, trang 486-488). Carnegie có thêm một nhà máy mới mà không cần phải xây dựng, và chủ của nhà máy thì rút lui êm đẹp mà không phải chịu tác động tài chính nào.

Vào năm 1886, Homestead được chuyển thành xưởng cán thép tấm và sản xuất thép khối xây dựng, thay vì sản xuất đường ray. Khả năng phản ứng tức thời của Carnegie với các cơ hội khởi nghiệp trong tương lai một lần nữa được minh chứng khi thị trường sản phẩm thép xây dựng tăng nhanh chóng trong những năm 1880, trong khi sự tăng trưởng sản xuất đường ray tụt lại phía sau (Nasaw, 2006, trang 247). Ông đã sắp đặt để hợp nhất lò nung Lucy và Pittsburgh Bessemer thành Carnegie, Phipps & Company. Carnegie giờ là cổ đông chiến lược của hai công ty thép lớn – Công ty Anh em nhà Carnegie và Carnegie, Phipps & Company – không chỉ sản xuất đường ray phục vụ việc mở rộng mạng lưới đường sắt mà còn sản xuất khối thép xây dựng – thứ trở nên cực kỳ quan trọng khi các thành phố bắt đầu thay thế việc xây dựng các toà nhà từ đá sang sử



dụng các khung thép. Thời đại của các tòa nhà chọc trời sắp bắt đầu và Andrew Carnegie đã có dự án kinh doanh sẵn sàng cho việc này.

Xưởng Union của Carnegie đã bắt đầu sản xuất các khối I-beam rộng đến 20 foot, nhưng với sự chuyển đổi của nhà máy Homestead thành nơi sản xuất các vật liệu xây dựng, Xưởng Union trở thành nhà cung cấp cho các nhà thầu xây dựng ở Chicago. Như kiến trúc sư Louis Sullivan của trường Chicago đã đề cập đến trong cuốn tự truyện của mình, vấn đề của những công trình xây dựng bằng đá giò đã được giải quyết bởi các kỹ sư của nhà máy cán thép miền Đông chuyên cung cấp các vật liệu xây cầu. Vào thời điểm đó, các xưởng cán tại Chicago chỉ sản xuất đường ray thép, trong khi các kiến trúc sư thành phố - với gợi ý từ các thiết kế cầu đường sắt - thiết kế nên những tòa nhà với khung xây dựng bằng sắt (Misa, 1995, trang 50). Đây là một cơ hội cho khả năng nhạy bén với các cơ hội kinh doanh của Carnegie và tinh thần tiên phong để giành lợi thế so với các xưởng cán địa phương.

Tòa nhà chọc trời sử dụng khung thép đầu tiên ở Chicago, thiết kế với William Jenney, được xây dựng vào giữa những năm 1880.³⁸ Giám đốc xây dựng tòa nhà Bảo hiểm nhà cao chín tầng là một



nhà thiết kế cầu đường và hợp đồng cung cấp vật liệu xây dựng được ký với công ty của Carnegie vào năm 1884. Như Misa (1995, trang 60) nói, “Với nỗ lực này, Công ty thép Carnegie đã đặt trụ sở tại tòa nhà trung tâm Chicago vào thời điểm quan trọng”. Điều này chắc chắn rất quan trọng với các nhà thiết kế - họ cần nhà cung cấp am hiểu về cấu trúc khung của tòa nhà - và tất nhiên, quan trọng với Carnegie bởi ông cần khách hàng có nhu cầu về vật liệu thép xây dựng để thay thế cho nhu cầu đường ray thép đang sụt giảm.

Một trong những kỹ sư cầu đường của Carnegie, Charles L. Strobel, người được thuê vào cầu Keystone từ năm 1878 đến 1885, được cử đi Chicago vào năm 1886 với tư cách là kỹ sư tư vấn cho công ty thiết kế của (Dankmar) Adler và (Louis) Sullivan (Misa, 1995, trang 65). Kết quả là Carnegie, Phipps trở thành nhà cung cấp vật liệu thép xây dựng hạng nặng cho công trình đột phá của Adler và Sullivan – tòa nhà Auditorium, trong khi đó cầu Keystone trở thành nhà cung cấp khung sườn và các bộ phận cấu tạo khác của nhà hát, được hoàn thành vào năm 1889 (Misa, 1995, trang 47-48). Có lẽ chính ví dụ kinh doanh của Carnegie đã dẫn đến việc Công ty Sắt Union của Chicago, nhà máy



cán Bắc Chicago, và Công ty sắt thép Joliet sát nhập thành Công ty thép Illinois vào năm 1889 và bắt đầu sản xuất vật liệu xây dựng.³⁹

Carnegie chưa bao giờ ngừng thúc đẩy việc bán hàng, cũng như nâng cấp chất lượng các sản phẩm thép xây dựng, cho dù ông tham dự vào một cuộc đấu tranh từ năm 1885 đến năm 1892 để ngăn chặn sự cạnh tranh về giá.¹⁷ trong số 29 tòa nhà cổ điển của Trường Chicago xây dựng trong những năm từ 1885 đến 1895 đều sử dụng các cột và khối thép của Carnegie. Ông và Đại úy Jones đã cùng nhau làm việc để tăng độ dài và cải thiện hình dáng của các khối thép – điều giúp các khối thép của ông vượt trội về mặt kỹ thuật hơn so với các đối thủ cạnh tranh, trong khi Charles Strobel viết một cuốn sổ tay công ty mà sau này trở thành tiêu chuẩn của ngành (Misa, 1995, trang 74-70). Misa đã đúng khi nói rằng: “Vào thời điểm không chắc chắn về kỹ thuật, Công ty thép Carnegie đã nắm lấy thời cơ.”

Trong khi đó, Carnegie đã tham gia vào một lĩnh vực kinh doanh được xem là quan trọng nhất trong sự nghiệp của ông. Than cốc là thành phần chính trong việc sản xuất sắt và thép. Than antraxit của miền Đông Pennsylvania có rất ít tạp chất và được xem như than cốc tự nhiên. Than cốc còn được dùng



để đốt nóng, làm mềm than bitum nhằm tách và loại bỏ tạp chất. Than bitum của vùng Connellsville của miền Tây Pennsylvania sản xuất ra than cốc với chất lượng vượt trội bởi quy trình sản xuất khiến khối than nứt ra như hình tổ ong, tạo nhiều lỗ khí với nhiều bề mặt tiếp xúc hỗ trợ cho quá trình đốt cháy. Điều này giúp quá trình đốt cháy diễn ra nhanh hơn và có được than antraxit đặc hơn, do đó đẩy nhanh quá trình sản xuất gang thép (Temin, 1964, trang 158). Vua than cốc vùng Connellsville là Henry Clay Frick, chủ sở hữu Công ty than Henry C. Frick – lần đầu hợp tác vào năm 1871 và sở hữu 3.000 mẫu mỏ than và hơn 1.000 lò than cốc của vùng Connellsville vào năm 1882 (Warren, 1996, trang 15). Sinh ngày 19 tháng 12 năm 1849 với xuất thân khiêm tốn, Frick đã trở thành triệu phú khi ông mới 30 tuổi nhờ vào việc đầu tư vào mỏ than và lò than cốc.

Carnegie nhận thấy Frick là một đối tác quản lý tài năng và nguồn cung cấp than cốc đáng tin cậy cho các lò nung của ông. Lúc đó, ông vốn đang là khách hàng lớn của Frick. Frick ắt hẳn đã nhận thấy Carnegie là một khách hàng có nhu cầu sản xuất đáng tin cậy cũng như nguồn lực tài chính lớn mạnh cho việc mở rộng (Warren, 1996, trang 29). Đầu năm 1882, bằng một thỏa thuận chung, Công ty than Henry C. Frick



được tái thành lập với vốn điều lệ 2 triệu đô-la và Công ty Anh em nhà Carnegie chỉ là cổ đông nhỏ.⁴⁰

Trong hai năm tiếp theo, Carnegie nhanh chóng gia tăng phần trăm cổ phần cho đến khi vào tháng 12 năm 1883, Công ty Anh em nhà Carnegie trở thành cổ đông chiến lược, còn Frick vẫn nắm quyền điều hành. Sự phát triển của Frick trong việc sản xuất than cốc đã đồng hành với sự phát triển của Carnegie về đường sắt và thép xây dựng, một bước quan trọng trong việc sát nhập theo chiều dọc quá trình sản xuất thép (Wall, 1970, trang 485-486). Đến năm 1887, Frick đã mở rộng đến 5.000 lò và sản xuất 6.000 tấn than đá một ngày (Harvey, 1928, trang 82).

Mối đe dọa cuối cùng đến sự thống trị của Carnegie trong ngành công nghiệp thép ở khu vực Pittsburgh xuất hiện vào năm 1885, khi một nhóm những doanh nhân và nhà sản xuất cùng mở Công ty thép Duquesne và bắt đầu xây dựng nhà máy cách vài dặm về phía thượng nguồn sông so với Homestead và Braddock's Field. Tái hợp với tư cách là Công ty thép Allegheny Bessemer, công ty này giới thiệu những sự đột phá giúp cắt giảm đáng kể chi phí sản xuất đường ray thép. Phản ứng của Carnegie là gửi thông báo đến các công ty đường sắt, khẳng định rằng những đường ray được sản xuất theo phương



pháp mới thiếu “sự đồng nhất trong cấu trúc” (Wall, 1970, trang 498). Ông cũng trở thành thành viên của Hiệp hội thép Bessemer để loại trừ công ty mới này ra khỏi hội ngành đường sắt (Casson, 1907, trang 113). Sự kết hợp của hai cách làm này, cộng thêm vấn đề về lực lượng lao động tại nhà máy đã đặt công ty vào một tình thế tài chính bấp bênh vào mùa thu năm 1889 và suốt một năm sau đó.

Đến lúc đó, Frick đã trở thành cổ đông với 11% cổ phần và là chủ tịch của Công ty Anh em nhà Carnegie & Company. Ông cùng Carnegie có cùng suy nghĩ trong việc loại bỏ sự cạnh tranh. Cuối năm 1890, Frick đề nghị chủ sở hữu của Allegheny 1 triệu đô-la trái phiếu của Công ty Anh em nhà Carnegie để bán công ty lại cho Công ty Anh em nhà Carnegie, và họ đồng ý. Với việc sở hữu xưởng sản xuất đường ray trước đây từng bị quy chụp là thiếu “sự đồng nhất về cấu trúc”, khuyết điểm đó bỗng nhiên biến mất một cách thần kỳ và nhà máy tạo ra khoản lợi nhuận tương đương với giá trị mua lại ngay trong năm đầu tiên vận hành (Casson, 1907, trang 113). Carnegie nhanh chóng áp dụng quy trình mới với nhà máy Homestead và E.T., đồng thời phản biện với bất kỳ lời nghi ngờ nào về tính hiệu quả của nó (Wall, 1970, trang 499).



Cũng vào giai đoạn đầu những năm 1880, con mắt tinh tường của Carnegie về các dự án kinh doanh đã nhận ra một giải pháp cho một vấn đề nan giải khác trong quy trình sản xuất thép, và ông cực kỳ hăng hái với việc tiếp nhận giải pháp này vào Mỹ. Một nhà hóa học nghiệp dư người Anh tên Sidney Gilchrist - Thomas đã khám phá ra phương thức tách phốt pho khỏi sắt bằng cách thêm vôi vào ở nhiệt độ rất cao. Phốt pho sẽ kết tủa với vôi tạo thành xỉ, trong khi theo quy trình của Bessemer, sắt sẽ luyện thành thép. Phương pháp này giúp cho sắt với hàm lượng phốt pho cao có thể được sử dụng trong lò luyện kim Bessemer, mặc dù điều này đòi hỏi lò luyện phải có "lớp lót" đặc biệt để có thể chịu được nhiệt độ cao. Alexander Holley đã đọc tài liệu của Gilchrist - Thomas về quy trình này sau đó gửi nó cho kỹ sư mỏ và luyện kim George W. Maynard, người đã thực hiện thí nghiệm thành công quy trình trên vào năm 1879 tại Anh. Khi biết đến quy trình này và thí nghiệm thành công của nó, Carnegie hối thúc Hiệp hội thép Bessemer mua tác quyền từ Gilchrist - Thomas và một người Mỹ tên là Jacob Reese – người có phát hiện tương tự về quy trình trên (Wall, 1970, trang 500-504).

Thật không may, kết quả thu được từ các nhà sản xuất lại không giống nhau, do tùy thuộc vào độ



cẩn thận trong việc áp dụng quy trình của Gilchrist - Thomas/Reese, nên nhiều nhà sản xuất phải quay lại việc sử dụng các quặng với hàm lượng phốt pho thấp. Nhưng vào năm 1885, Carnegie nhận ra rằng các doanh nghiệp Anh đã có thể áp dụng quy trình mới, thậm chí còn tốt hơn khi được áp dụng với lò nung mở của Siemens, loại lò mà ông đã có sẵn hai cái ở Braddock's Field. Vậy là ông đặt mua thêm, và đến mùa thu năm 1888, vài lò nung mở đã được lắp đặt và đi vào vận hành tại Homestead trong khi hai cái khác đang được đặt cho xưởng E.T. Những điều đã được đề cập tới ở chương này về tầm nhìn xa của Carnegie có thể được miêu tả đúng nhất bởi Wall:

Cho dù Carnegie có hàng trăm nghìn đô-la đầu tư vào các lò luyện kim Bessmer, ông vẫn sẵn sàng dẹp chúng đi để đầu tư vào quy trình mới tốt hơn và có lợi ích kinh tế hơn. Chi phí xây dựng chưa bao giờ khiến Carnegie bận tâm. Với ông, chỉ có chi phí vận hành mới quan trọng, và sự thật đơn giản ấy là lý do chính cho thành công của ông.⁴¹ (Wall, 1970, trang 505).

Mùa thu năm 1886 là thời kỳ u tối trong cuộc đời Andrew Carnegie. Ông bị sốt thương hàn nặng đến mức tưởng chừng không qua khỏi, cậu em trai nghiện rượu Tom bị viêm phổi và qua đời vào tháng



10, và bà mẹ ốm yếu của ông mất ngày 10 tháng 11. Công việc kinh doanh đối mặt với sự quia đòi của Tom và con bệnh thập tử nhất sinh của Andrew đã khiến Henry Phipps bị chấn động mạnh. Thỏa thuận đối tác đòi hỏi Công ty Anh em nhà Carnegie và Công ty Carnegie, Phipps phải mua lại cổ phần của Tom và Andrew ngay lập tức nếu chẳng may cả hai anh em qua đời, và điều này đồng nghĩa với sự phá sản của cả hai công ty. Vậy nên Phipps đã thảo ra một thỏa thuận đối tác mới áp dụng cho tất cả các đối tác với điều khoản kéo dài thời gian mua lại cổ phần, nhằm giúp chủ đầu tư quyết định phần trăm cổ phần được mua. Thỏa thuận "Iron Clad" này cũng quy định rằng nếu $\frac{4}{3}$ số cổ đông sở hữu $\frac{4}{3}$ giá trị cổ phần đưa ra yêu cầu, bất cứ cổ đông nào cũng phải bán lợi tức lại cho công ty với mức giá bằng giá bán ra (Wall, 1970, trang 493-490).

Thỏa thuận mới không chỉ bảo vệ công ty khỏi hậu quả từ sự quia đòi đột ngột của một cổ đông chiến lược mà còn góp phần khẳng định vị thế của Carnegie so với những cổ đông khác bởi ông đang nắm giữ phần lợi tức lớn nhất. Rõ ràng rằng thỏa thuận này miễn trừ ông khỏi điều khoản bắt buộc bán lại cổ phần, và nó còn có mục đích khác: bảo đảm rằng giá bị ép bán đi sẽ thấp hơn giá thị trường



dự đoán bởi Carnegie không bao giờ đầu tư quá nhiều vào các doanh nghiệp của mình – trong khi điều ngược lại mới đúng (Nasaw, 2006, trang 288).

Cả Đại úy Jones lẫn Henry Frick đều ủng hộ Carnegie trong các khoản đầu tư vào lò mở và việc thay đổi hướng sản xuất, không phụ thuộc hoàn toàn vào quy trình Bessemer. Jones làm vậy bởi ông luôn muốn áp dụng những thiết bị, máy móc và quy trình sản xuất tân tiến nhất; Frick làm vậy bởi ông đồng quan điểm với Carnegie rằng việc tái đầu tư lợi nhuận để giảm chi phí và tăng giá trị vốn đầu tư của công ty là kế hoạch dài hơi tốt nhất (Wall, 1970, trang 506). Không may, Jones qua đời vào ngày 28 tháng 9 năm 1889 bởi vụ nổ lò nung hai ngày trước đó, và kết quả trên dẫn đến cuộc đình công Homestead vào năm 1892 – sự kiện này đã làm gia tăng mâu thuẫn giữa Carnegie và Frick, dẫn đến việc giải thể mối quan hệ hợp tác quản lý giữa họ và Frick rời khỏi ban điều hành. Việc bỏ qua những vấn đề trong ba thỏa thuận “Iron Clad” trong nhiều năm đã mang lại cho Frick những lợi ích bất ngờ sau này.

Sau sự qua đời của Jones, chàng thanh niên 27 tuổi Charles Schwab được thăng chức từ vị trí giám đốc nhà máy Homestead lên thay vị trí của Jones tại E.T, đồng thời Frick đề nghị sát nhập Công ty Anh em nhà Carnegie và Công ty Carnegie, Phipps



lại thành một doanh nghiệp sản xuất sắt.⁴² Việc sát nhập hai doanh nghiệp thành Công ty TNHH thép Carnegie diễn ra vào ngày 1 tháng 7 năm 1892, với nguồn vốn điều lệ 25 đô-la, trong đó Carnegie nắm cổ phiếu 55,33% cổ phiếu, và Henry Clay Frick là chủ tịch Hội đồng quản trị (Wall, 1970, trang 536).⁴³ Sự ra đời của Công ty Thép Carnegie bị chỉ trích bởi nó vô tình trùng với cuộc đình công của toàn bộ công nhân nhà máy Homestead nổ ra sau đó và nhanh chóng trở thành cuộc biểu tình bạo động, dẫn đến nhiều thương vong rồi cuối cùng kết thúc với sự can thiệp của quân đội bang Pennsylvania.

Sự qua đời của người mẹ ốm yếu Mag Carnegie vào tháng 11 năm 1886 cũng có đôi chút ảnh hưởng tích cực đến cuộc đời Andrew Carnegie – dẫn ông đến con đường hôn nhân. Vào thời điểm đó ông đã 53 tuổi và vẫn chưa kết hôn. Không phải vì ông không có hứng thú với người khác giới hoặc quá bận rộn để tán tỉnh, tính sở hữu của mẹ ông mới là rào cản chính ngăn cản bất kỳ mối quan hệ yêu đương tán tỉnh nào có thể dẫn đến hôn nhân của ông. Điều này gợi nhắc lại rằng chính mẹ ông mới là nội tướng, lo lắng toàn bộ mọi việc trong nhà. Chính mẹ ông đã mở cửa hàng tạp hóa nhỏ và khâu giày cho cậu Tom ở Dunfermline khi thu nhập từ công việc dệt khung của Will Carnegie



đi xuống. Chính mẹ ông đã viết thư cho hai em gái sinh đôi để hỏi thăm về tình hình việc làm ở Mỹ nhiều năm trước khi họ nhập cư vào Mỹ năm 1840. Không có gì nghi ngờ khi nói rằng bà là người đưa ra quyết định rằng cả gia đình Carnegie sẽ nhập cư vào Mỹ và ở cùng với gia đình những người em gái của bà vào năm 1848 khi tình hình tài chính của gia đình Carnegie trở nên quá tồi tệ (Wall, 1970, trang 65-78).

Khi còn ở Pittsburgh, đối mặt với sự do dự của Will khi phải từ bỏ công việc dệt khung để tham gia những công việc buôn bán khác, Mag phải may giày cho Henry Phipps Sr. để kiếm tiền nuôi gia đình. Bà còn làm việc vào thứ Bảy tại cửa hàng tạp hóa của em gái bà, Annie, ở thành phố Allegheny trong khi Will vẫn tiếp tục dệt khung và nỗ lực một cách vô ích để bán những thành phẩm ông làm ra. Mag Carnegie vô cùng tự hào và rất bao bọc hai cậu con trai, chắc chắn chính bà đã hối thúc chàng trai trẻ Andy ứng tuyển cho vị trí nhân viên điện tín trong khi Will lại tỏ ra nghi ngờ và không nghĩ rằng việc đó sẽ thành công (Carnegie, 1920, trang 33). Sự ảnh hưởng của bà đã khuyến khích những mối hoài nghi của Andrew về tôn giáo (Wall, 1970, trang 129).

Ngoài ra, Mag Carnegie cũng chính là nguồn tác động từ bên ngoài đến tham vọng nghề nghiệp của Andrew Carnegie. Bà thậm chí còn cầm cố nhà để có



tiền chi trả cho khoản lãi vay đầu tư vào công việc kinh doanh đầu tiên của ông. Không chỉ ca ngợi sự tôn kính, lòng dũng cảm và tính cách mạnh mẽ của mẹ trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie còn chú thích điều ấy trong cuốn sách đầu tiên được xuất bản của ông “Dành tặng nữ anh hùng yêu thích của tôi - Mẹ tôi” (Carnegie, 1920, trang 6).

Với nền tảng như vậy, cùng sự thật rằng mẹ ông đã cùng ông chuyển đến Altoona vào năm 1858 và tiếp tục cùng di chuyển, cùng sống với ông cho đến lúc bà qua đời, rõ ràng sự thân thiết giữa họ là một yếu tố cản trở bất cứ mối quan hệ nghiêm túc nào. Tuy nhiên, điều này không ngăn cản được Andrew Carnegie trong việc giao thiệp xã giao với nữ giới, và thậm chí còn trở thành những người bạn thân thiết với họ.

Khi còn là trợ lý của Tom Scott ở Altoona và cuối năm 1850 sau khi Scott được thăng chức làm tổng giám đốc của PRR, Andy học cưỡi ngựa và đánh xe ngựa với mục đích tiêu khiển. Trong những buổi học này, ông thường đi cùng cháu gái của Scott, Rebecca Stewart. Mặc dù cùng tuổi, nhưng sau này Carnegie khẳng định rằng vào thời điểm đó, ông chỉ xem cô như là “chị gái” (Carnegie, 1920, trang 90).

Vào đầu những năm 1870, khi đang trong giai đoạn tìm hiểu với Anne Dike Riddle ở Pittsburgh,



ông giới thiệu cô với Tom Scott. Scott và cô nhanh chóng đi đến đính ước và kết hôn, với Carnegie là người ngoài cuộc, mặc dù không có bằng chứng nào cho thấy sự rạn nứt về mối quan hệ giữa hai người đàn ông này (Wall, 1970, trang 297-305). Nếu thực sự có bất cứ mẫu thuẫn nào tồn tại thì nó chắc chắn đã bị trói buộc bởi mối quan hệ tài chính của họ. Mối quan hệ giữa hai người đột ngột thay đổi theo hướng tồi tệ bởi sự đầu tư tai hại của Scott vào Công ty đường sắt Texas và Pacific. Việc Carnegie chần chừ bảo lãnh cho Scott trong giai đoạn khủng hoảng năm 1873 đã đặt dấu chấm hết cho tình bạn của họ, mặc dù họ vẫn duy trì mối quan hệ làm ăn cho đến lúc Scott qua đời (Nasaw, 2006, trang 155).

Sau khi chuyển đến New York vào năm 1867, Carnegie vẫn tiếp tục giao thiệp với nữ giới như khi còn ở Pittsburgh, thậm chí còn được mệnh danh là “Người đàn ông của các quý cô” (Nasaw, 2006, trang 158). Một trong những thú vui của ông là cưới ngựa tại Công viên Trung tâm cùng với những cô gái có cùng sở thích. Vào năm 1880, ông thường đi cưới ngựa cùng Louise Whitfield, con gái của một nhà buôn địa phương và là người quen lâu năm của Carnegie – người mới qua đời hai năm trước đó. Mặc dù trẻ hơn Andrew đến 22 tuổi, năm tháng sau khi mẹ của



Carnegie qua đời, cô trở thành vợ của ông. Tình cảm lãng mạn nảy nở giữa đôi vợ chồng trẻ, nhưng quá thực việc tìm hiểu nhau cũng có đôi chút khó khăn.

Louise Whitfield xuất thân từ gia đình giàu có; tuy nhiên, Carnegie lại giàu hơn rất nhiều, và tất nhiên, cũng già hơn rất nhiều. Theo Carnegie, ban đầu cô không để ý đến sự quan tâm của ông, chỉ khi ông ốm thập tử nhất sinh vào mùa thu năm 1886, cô mới bắt đầu tỏ ý quan tâm (Carnegie, 1920, trang 214-215). Trên thực tế lại hơi khác đôi chút. Theo như Wall (1970, 402-414), mối quan hệ bắt đầu phát triển vào năm 1881, trải qua nhiều giai đoạn thăng trầm, thậm chí hai người đã từng bí mật đính hôn vào năm 1883, rồi sau đó chia tay vào năm 1884 và quay trở lại với nhau vài tháng sau đó. Các vấn đề trong mối quan hệ của họ còn trở nên trầm trọng hơn bởi ý kiến hoàn toàn trái ngược của mẹ Andrew và nỗ lực không ngừng nghỉ của bà để phá hoại mối quan hệ này. Mặc dù vậy, họ ngày càng gần gũi hơn trong hai năm tiếp theo cho đến lúc kết hôn vào ngày 22 tháng 4 năm 1887. Từ ngày đó, Louise vừa là người hỗ trợ, vừa là bạn đời của Carnegie cho đến lúc ông qua đời vào năm 1919.

Đi nghỉ tuần trăng mật tại đảo Isle of Wight, cặp đôi mới cưới dành cả mùa hè tại một căn nhà



thuê gần Perth. Mười năm sau, họ dành những mùa hè tại Scotland trong những căn nhà và những lâu đài thuê rộng lớn cho đến khi Carnegie quyết định xây một ngôi nhà riêng. Khi ngôi nhà hoàn tất, Skibo trở thành địa điểm nghỉ hè cố định của họ tại phía Bắc Highlands. Họ sống trong hạnh phúc, và Louise toàn quyền quản lý cũng như trông coi dinh thự của họ.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 6

QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Andrew Carnegie bắt đầu sự nghiệp là một công nhân không có tay nghề; tuy nhiên, với sự thông minh, tham vọng, nhanh trí và chăm chỉ của mình, ông nhanh chóng thoát khỏi những nhà máy cotton và nhà máy dệt để trở thành một nhân viên điện toán có kỹ năng. Cũng như cách Tom Scott của Công ty đường sắt Pennsylvania nhận thấy tài năng và tham vọng của Andy trẻ tuổi, Andrew Carnegie khi trưởng thành cũng luôn để ý đến những phẩm chất đó trong những nhân viên và đối tác của mình. Bất cứ ai đạt được kỳ vọng của ông đều được thăng chức và chào đón tham gia vào mối quan hệ đối tác của ông. Như khi ông thuyết trình với các sinh viên tại trường Cao đẳng thương mại Curry vào ngày 23 tháng 6 năm 1885, “Một người đàn ông vượt trội phải làm những



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

điều đặc biệt, vượt trội hơn những người khác trong bộ phận – người đó phải thu hút được sự chú ý” (Carnegie, 1885, trang 46). Tất nhiên, Carnegie cũng rất tàn nhẫn khi sẵn sàng đuổi những đối tác không đáp ứng những kỳ vọng của ông.

Vậy những nhân viên không nổi bật - những người không thông minh một cách nổi bật, không thực sự tham vọng, hay không thể hiện được khả năng của họ; những người với mục tiêu cơ bản chỉ là có một chỗ làm ổn định với mức lương tốt, và rồi chỉ việc hoàn thành công việc của mình cho đến cuối đời - thì sao? Trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie khắc họa các nhà tư bản, những người làm chủ và những nhân công là ba chiếc chân của một cái ghế đầu, “cả ba đều quan trọng như nhau” (Carnegie, 1920, trang 235). Hơn nữa, ông còn cho rằng, “Chỉ đánh giá riêng dưới góc độ kinh tế, tôi tin rằng việc trả lương cao hơn cho một người tôn trọng cấp trên của mình, luôn vui vẻ và hài lòng là một khoản đầu tư tốt, có năng suất, và quả thực, mang lại một khoản lợi tức lớn” (Carnegie, 1920, trang 229). Ông cũng chỉ ra rằng, cuộc sống riêng của những người chủ thường ít bị ảnh hưởng khi điều kiện kinh doanh bị sa sút, trong khi nhân viên thường bất lực và phải chịu đau khổ (Carnegie,



1920, trang 252-253). Những người chủ nên nhận ra sự thật hiển nhiên này, ông nói, và tất cả những người làm công của họ nên kỳ vọng vào “mối quan hệ tôn trọng, được đối xử tốt và công bằng”.

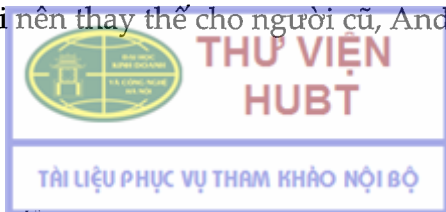
Trong một bài phỏng vấn trên tạp chí *Forum* vào năm 1886 về “Các câu hỏi về lao động”, Carnegie tự xem mình là người ủng hộ việc thương thảo công bằng giữa các bên khi người chủ và người làm công xảy ra tranh chấp lao động. Thông qua việc thương thảo, những người làm công “đứng ở vị trí một nhà thầu độc lập” (Carnegie, 1886a, trang 93). Tất nhiên, Carnegie tiếp tục: “Quyền của người lao động về việc tập hợp và thành lập công đoàn là bất khả xâm phạm giống như quyền tham gia vào các hiệp hội và hội nghị cùng với những người trong giới của nhà sản xuất, và sớm hay muộn thì quyền đó cũng phải được công nhận.” (Carnegie, 1886, trang 96). Thực sự, ông nói rằng dựa trên kinh nghiệm của bản thân, công đoàn mang lại lợi ích cho cả lao động lẫn tư bản – nếu được dẫn dắt bởi những người thông minh và có khả năng. Theo quan điểm của ông, chỉ những người nhân công thờ ơ ghen ghét mới xem tư bản là kẻ thù của lao động.

Carnegie đã đề xuất bốn quy tắc về mối quan hệ giữa lao động và tư bản: ① mức lương nên dựa trên thước đo theo tỷ lệ phần trăm với giá bán và nên



đa dạng hóa; ② các công đoàn nên được cơ cấu sao cho “những người có tố chất lãnh đạo, những người tốt nhất” sẽ là bộ phận lãnh đạo của những tổ chức này; ③ việc phân xử những tranh chấp nên diễn ra trong hòa bình; và ④ không nên có cuộc đình công hay bạo động nào diễn ra trong thời gian phân xử. Từ kết quả của việc tuân thủ những nguyên tắc trên, ông kết luận rằng sự phồn thịnh và khó khăn đều được chia đều cho tư bản và lao động, và việc kinh doanh sẽ không bao giờ bị gián đoạn bởi những cuộc xung đột nội bộ (Carnegie, 1886a, trang 100-101).

Cuộc bạo loạn Haymarket Square ở Chicago năm đó là nguồn cơn cho một bài báo thứ hai trên tờ Forum, trong đó Carnegie tóm tắt độ quan trọng của những tranh chấp lao động nói chung, đồng thời khẳng định lớp quản lý và “những người ngoại quốc vô chính phủ” là những yếu tố khiến cuộc bạo loạn xảy ra. Ông lên án một cách rõ ràng việc sử dụng nhân công thay thế cho những người tham gia đình công, bởi “đây chính là luật bất thành văn giữa những người nhân công giỏi nhất: ‘Anh không nên giành công việc của anh chàng hàng xóm’” (Carnegie, 1886b, trang 112). Chỉ những dịch vụ quan trọng, hoặc là phương sách cuối cùng mới nên thay thế cho người cũ, Andrew



Carnegie đã viết vậy vào năm 1886. Những lời này là bằng chứng chống lại ông trong tương lai, bởi rõ ràng những hành động trong quá khứ và tương lai của ông không hề thể hiện quan điểm trên.

Trên thực tế, việc so sánh các hành động mang tính lịch sử của Carnegie với suy nghĩ công khai của ông về quan hệ lao động mang lại nhiều mâu thuẫn hơn đồng thuận. Có thể hồi tưởng lại một trong những hành động đầu tiên của ông khi còn là cậu thợ lý 22 tuổi của Tom Scott tại Altoona, Pennsylvania, Công ty PRR là cung cấp cho Scott danh sách những người ủng hộ cuộc biểu tình, những người sau đó bị Scott sa thải ngay lập tức. Công bằng mà nói, trường hợp này có thể được coi là một hành động của một chàng trai trẻ đang nôn nóng muốn hài lòng cấp trên và đánh giá thấp những hậu quả từ hành động của mình. Một tóm tắt ngắn gọn về những biến cố dẫn đến bi kịch tại nhà máy Homestead vào năm 1892 sẽ giúp làm rõ vấn đề này.

Vào năm 1865, Kloman và Phipps hợp nhất với Công ty sắt Cyclops, thành lập nên Xưởng sắt Union. Mặc dù không phải là cổ đông chiến lược cho đến tận ba năm sau, nhưng khi Tom Miller bị buộc phải rời khỏi thành phần cổ đông và nhà máy đổi tên là Carnegie, Kloman & Company, Andrew Carnegie vẫn là giám đốc trong cấu trúc Xưởng sắt Union



và góp phần đưa ra những quyết định quan trọng. Vào mùa hè năm 1867, hiệp hội những thợ nhào đất sét cho lò luyện sắt ở khu vực Pittsburgh – Sons of Vulcan (Những người con trai của Vulcan) – biểu tình chống lại việc cắt giảm lương. Phản ứng của các Công ty sắt Pittsburgh, trong đó có cả xưởng Union, là mang các công nhân châu Âu vào thay cho những người tham gia biểu tình. Không có bằng chứng nào cho thấy Carnegie phản đối hành động này đối với nhà máy của ông. Thực sự, việc này mang lại cơ hội cho Andrew Kloman nhập khẩu và thuê những thợ rèn lành nghề người Đức (Wall, 1970, trang 268).

Sau khi Xưởng Union đổi tên thành Carnegie, Kloman & Company, một sự giảm sút về giá bán và lợi nhuận của các nhà sản xuất sắt trong một khoảng thời gian kéo dài từ năm 1873 đến 1875 đã dẫn đến việc những chuyên gia về sắt ở khu vực Pittsburgh đề nghị điều chỉnh giảm thang lương của công nhân nhà máy, điều mà Sons of Vulcan hoàn toàn phản đối. Những nhà sản xuất, trong đó có Carnegie, Kloman & Company, đã cấm cửa những người thợ nhào đất sét này trong suốt nhiều tháng trời, cho đến khi việc thua lỗ trong kinh doanh buộc họ phải chấp nhận những yêu cầu của hiệp hội.¹ Một lần nữa, không có dấu hiệu nào cho thấy sự phản đối



của Carnegie trong việc cấm cửa những người công nhân, điều mà mọi người kỳ vọng rằng ông sẽ làm, chứng minh cho mong muốn thường thấy của ông là giữ cho nhà máy luôn hoạt động và lực lượng lao động không bị ảnh hưởng – thậm chí với chi phí lợi nhuận biên thấp (Nasaw, 2006, trang 162-163, 174).²

Bất luận thái độ cơ bản của Andrew Carnegie về các hiệp hội thể hiện qua các hành động của ông ra sao, nhà máy Edgar Thomson đã được đưa vào hoạt động năm 1875 với tư cách là một nhà máy không nghiệp đoàn. Bởi vì đây là nhà máy hoạt động theo quy trình Bessemer, nó không cần đến các thợ nhào đất sét, các lực lượng lành nghề - thành phần quan trọng nhất - chủ yếu là các kỹ sư, nhà luyện kim hóa học, và người giám sát. Quan trọng hơn, sau khi E.T. đóng cửa được vài tuần vào mùa thu năm 1876 để sửa chữa và nâng cấp, Đại úy Jones thông báo rằng mọi công nhân muốn quay trở lại làm việc phải ký vào bản cam kết không gia nhập công đoàn. Những ai không ký sẽ không được tiếp tục làm việc (Nasaw, 2006, trang 179-180).

Cuối những năm 1870, Carnegie liên tục tìm cách cắt giảm chi phí sản xuất. Điều này đồng nghĩa với việc đưa ra những sáng kiến tăng năng suất thông qua các cuộc thi, giải thưởng về sản xuất, cũng như thay thế con người bằng máy móc và vận động Đại



úy Jones cắt giảm lương. Jones luôn từ chối việc cắt giảm lương và thành công trong việc tranh luận rằng: “Lương thấp không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với nhân công rẻ” (Nasaw, 2006, trang 182). Jones cũng thành công trong việc đấu tranh thay đổi giờ làm từ 12 tiếng xuống còn 8 tiếng mỗi ca làm tại nhà máy E.T. để tăng năng suất của lực lượng lao động tại nhà máy – việc làm được duy trì đến tận đầu năm 1888 (Wall, 1970, trang 520).³

Đến mùa xuân năm 1882, quan điểm của Carnegie về các công đoàn chắc hẳn đã ưu ái hơn. Hiệp hội các công nhân ngành sắt thép Amalgamated – trong đó gồm cả Sons of Vulcan, đã thành công trong việc tập hợp các công nhân thủ công từ Công ty thép Pittsburg Bessemer tại Homestead. Các lãnh đạo công đoàn thành lập một trụ sở tại nhà máy E.T., và Carnegie thuyết phục Đại úy Jones công nhận nó. Xa hơn nữa, khi những thợ nhào tại Pittsburgh yêu cầu mức lương cao hơn, Carnegie, Kloman & Company là xưởng cán thép duy nhất trong số 36 xưởng cán thép ở khu vực Pittsburgh đồng ý với mức lương ấy. Danh tiếng của Carnegie với các công nhân được khẳng định thông qua hành động này đến mức ông có thể thuyết phục các công nhân tại E.T. chấp nhận việc cắt giảm lương khi giá đường ray sắt bị ảnh hưởng mạnh bởi cuộc



suỵ thoái diễn ra vào cuối năm đó. Giá đường ray sắt tiếp tục giảm xuống vào năm 1883, và Carnegie phải tìm kiếm giải pháp và buộc phải cắt giảm lương một lần nữa, tại cả xưởng E.T. lẫn xưởng Homestead – sau này thuộc sở hữu của Công ty Anh em nhà Carnegie (Nasaw, 2006, trang 214-215, 248-250).

Một hành động vi phạm lao động xảy ra vào tháng 7 năm 1884 tại xưởng thép Hartman tại Beaver Falls – một khoản đầu tư nhỏ của Carnegie tại phía Tây Bắc Pittsburgh – chuyên sản xuất đinh ốc và dây sắt.

Carnegie đã mua công ty này vào năm trước. Hiệp hội công nhân ngành sắt thép Amalgamated đã khởi xướng một cuộc biểu tình. Carnegie hiểu nhầm và ủng hộ H. W. Hartman, chủ tịch của công ty, chống lại cuộc biểu tình. Ông tìm kiếm các công nhân thay thế, dẫn đến một cuộc bạo loạn của những người biểu tình, kết quả là họ bị bắt giữ, bị xét xử và bị buộc tội, dẫn đến sức mạnh của công đoàn sụp đổ (Bridge, 1903, trang 185-186).

Mặc dù ca làm việc 8 tiếng đồng hồ được duy trì tại nhà máy E.T. kể từ khi Đại úy Jones là quản lý vào giữa những năm 1870, giá đường ray giảm dẫn đến quyết định quay trở lại ca làm việc 12 tiếng vào



mùa thu năm 1884. Jones đóng cửa nhà máy để bảo dưỡng, và khi nhà máy hoạt động trở lại vào tháng 2 năm 1885, ông chỉ cho phép những công nhân nào đồng ý ca làm việc 12 tiếng quay trở lại nhà máy. Điều kiện được cải thiện vào cuối năm 1885 dẫn đến việc mức lương được tăng thêm 10% và sự đấu tranh của công nhân để quay trở lại ca làm việc 8 tiếng. Khi các công nhân lò nung đình công; Jones thay thế họ bằng những người mới rồi sau đó đóng cửa nhà máy khi những công nhân ở các bộ phận khác từ chối làm việc cùng những người này. Việc tái mở cửa nhà máy vào tháng 4 năm 1886 với chính sách làm việc 8 tiếng một ngày đã buộc Carnegie phải tích lũy tất cả những đơn hàng còn sót lại từ trước khi nhu cầu về sắt bùng nổ và kết quả là đẩy giá thép lên cao hơn. (Nasaw, 2006, trang 259-262).

Đến mùa xuân năm 1886, Công ty Anh em nhà Carnegie của Carnegie là nhà đầu tư lớn nhất của Công ty than cốc H. C. Frick, và các công nhân than cốc của Frick dọa sẽ đình công. Frick có ý định cấm cửa nhà máy nếu cuộc đình công diễn ra, tuy nhiên Carnegie có những đơn đặt hàng cần sản xuất và buộc Frick phải chấp nhận mức lương mà các công nhân than cốc yêu cầu (Nasaw, 2006, trang 290-289). Một năm sau, vào mùa xuân năm 1887, các công



nhân than cốc Connellsville lại đình công và yêu cầu tiếp tục tăng lương. Một lần nữa, Frick chuẩn bị hợp tác cùng với các nhà sản xuất than cốc khác và thuê công nhân thay thế để dập tắt cuộc đình công. Và một lần nữa, mối quan tâm của Carnegie rằng việc sản xuất thép ở hai nhà máy của ông phụ thuộc vào việc tiếp tục sản xuất than cốc của Frick đã khiến ông buộc Frick chấp nhận tăng lương cho công nhân.⁴ Lần này Frick phản ứng bằng cách từ chức khỏi vị trí chủ tịch của chính công ty mà ông sở hữu bằng một bức thư với lời lẽ sắc bén gửi đến Giám đốc Henry Phipps tại Braddock và John Walker tại Homestead. Ông buộc tội chính Công ty Anh em nhà Carnegie và Carnegie, Phipps & Company đã bán rẻ lợi nhuận công ty của ông để phục vụ cho công ty của họ.⁵ Carnegie phải mất đến sáu tháng để dụ dỗ Frick quay trở lại làm chủ tịch của Công ty than cốc Frick (Wall, 1970, trang 496-494).

Vấn đề của Carnegie với công đoàn sẽ sớm bước vào giai đoạn mới với những hành động sẽ khiến ông hối tiếc suốt phần đời còn lại. Vào tháng 12 năm 1887, trước khi hợp đồng lao động hiện tại của những công nhân làm việc tại nhà máy E.T., Braddock kết thúc, Carnegie buộc Đại úy Jones thông báo với các công nhân rằng khi nhà máy mở cửa trở lại vào tháng



1 năm 1888, mỗi ca làm việc sẽ kéo dài 12 tiếng. Cả những nhân công có tay nghề của Knights of Labor và những công nhân chưa có tay nghề đều đình công, và Carnegie tiến hành việc cấm cửa. Vài tuần sau, ông đề nghị những công nhân đình công phải lựa chọn giữa việc tiếp tục làm ca 8 tiếng với mức lương thấp hơn hoặc đổi qua ca 12 giờ với mức lương được điều chỉnh. Điều này cho phép mức lương thay đổi song song với giá thép, đảm bảo mức lương ở giới hạn tối thiểu trong trường hợp giá thép giảm xuống. Điều này cũng đồng nghĩa rằng hàng trăm người sẽ mất việc làm tại nhà máy. Cuối cùng, hợp đồng sẽ kéo dài ba năm để thang bảng lương “được thử nghiệm công bằng”.

Cuộc phân xử kéo dài đến giữa tháng 4, vào thời điểm đó Đại úy Jones thông báo rằng nhà máy sẽ mở cửa lại vào ngày 22 tháng 4 với những nhân công mới nếu cần thiết. Tất nhiên, một lực lượng được thuê từ Cơ quan thám tử Pinkerton để bảo vệ nhà máy và các công nhân mới khi nhà máy mở cửa trở lại. Một tuần sau, những công nhân thuộc và không thuộc công đoàn bắt đầu quay trở lại nhà máy và ký vào thỏa thuận lao động mới. Knights of Labor kết thúc đình công. E.T. vẫn tiếp tục là nhà máy không có công đoàn (Nasaw, 2006, trang 315-326; Wall, 1970, trang 527-528). Nhầm ca ngời



thỏa thuận tăng lương mới mà trước đây ông đã ủng hộ trong bài phỏng vấn trên tạp chí Forum vào năm 1886, Carnegie nói, “Trong tất cả những dịch vụ mà tôi mang lại cho công nhân, việc đưa ra bậc thang lương là quan trọng nhất. Nó là giải pháp cho vấn đề giữa tư bản và lao động, bởi nó khiến họ trở thành đối tác của nhau – cả lúc thịnh vượng lẫn lúc khó khăn (Carnegie, 1920, trang 247).⁶

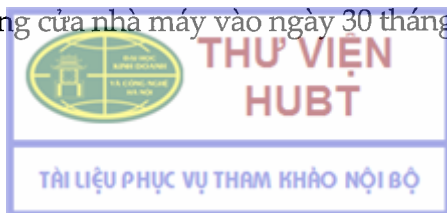
Thành công của Carnegie trong việc dẹp bỏ công đoàn tại nhà máy E.T. và giới thiệu thang bảng lương mang lại giai đoạn khá yên bình cho việc sản xuất tại Braddock, nhưng nỗ lực của ông trong việc giới thiệu kế hoạch trả cùng một mức lương vào năm tiếp theo tại nhà máy Homestead mang đến một vấn đề khác với một kết quả khác. Mọi chuyện bắt đầu với thông báo quản lý vào ngày 18 tháng 5 năm 1889, rằng điều khoản gia hạn hợp đồng ngày 1 tháng 7 sẽ bao gồm thang bảng lương được tính theo giá bán sản phẩm và ca làm việc 12 tiếng, đồng thời những hợp đồng mới này sẽ được ký bởi từng công nhân như một điều kiện để được tiếp tục làm việc.⁷ Có 3.800 công nhân tại Homestead, 800 trong số đó là những công nhân lành nghề đại diện cho Hiệp hội các công nhân ngành sắt thép Amalgamated, một số khác đại diện cho Knights of Labor, số còn lại không



thuộc hiệp đoàn nào. Kết quả là, với hợp đồng mới này, công đoàn không còn mặc cả công ty than cốc nữa. Không hề ngạc nhiên, các công nhân phản đối thỏa thuận mới này và biểu quyết để loại bỏ nó. Những công nhân không thuộc công đoàn cũng đồng ý với ý kiến trên và quyết định đình công.

Đúng như dự đoán của Carnegie khi ông thuê nhân công thay thế và thuê đặc vụ của Pinkerton để bảo vệ nhà máy, những công nhân thép tại Homestead quyết định hành động như cách họ đã từng làm vào năm 1882 khi bị cấm cửa tại nhà máy Pittsburg Bessemer: Họ chiếm thị trấn và sẵn sàng xua đuổi bất cứ người nào đến nhà máy làm việc với tư cách là công nhân thay thế. Một ủy ban cố vấn được lập ra “với thành phần là những người được chọn từ từng lều AAISW và những công nhân thép được vũ trang canh gác mọi ngã đường của thị trấn, không cho phép bất cứ ai lọt vào trừ khi có bằng chứng chứng minh rằng người đó thuộc về phe họ” (Krause, 1992, trang 247).⁸

Homestead là một phần của Carnegie, Phipps & Company, chủ tịch hội đồng quản trị là William A. Abbott, còn Frick là chủ tịch của Công ty Anh em nhà Carnegie. Với thỏa thuận nhanh chóng của Carnegie, Abbott đã đóng cửa nhà máy vào ngày 30 tháng 6 và



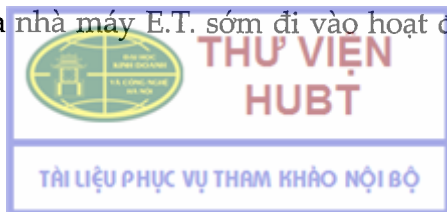
đăng tin tuyển công nhân thay thế. Vào ngày 10 tháng 7, cảnh sát trưởng của hạt đến thăm Homestead trên chuyến tàu hộ tống 31 công nhân thay thế người da đen, người Ý và người Đông Âu. Họ bị chặn lại bởi 2.000 công nhân của Homestead, bị tấn công bởi một trận mưa đá từ những người này, thậm chí ba công nhân cùng nhân viên tuyển dụng còn bị một trận đòn nhừ tử. Vào ngày 12 tháng 7, cảnh sát trưởng cùng 125 người đại diện quay trở lại, và bị chặn lại bởi một đám đông đáng sợ đến mức những người công quyền đánh rơi cả súng, quảng phù hiệu và quân phục, rút lui về Pittsburgh (Krause, 1992, trang 247 - 248).

Các công nhân của nhà máy E.T. đe dọa sẽ biểu tình như vậy. Đáng buồn cho Carnegie, Abbott đã đầu hàng trước mỗi đe dọa về tình trạng bạo lực và các cuộc đình công tại cả hai nhà máy. Kết quả là hợp đồng với thang lương thời hạn ba năm được ký tại Homestead, với công đoàn Amalgamated là đại diện duy nhất của lực lượng lao động.⁹ Carnegie trách Abbott vì không để việc cấm cửa diễn ra như ông kỳ vọng. Tuy nhiên, giờ đây tại cả hai nhà máy, các công nhân phải làm việc 12 tiếng mỗi ca làm với thang bảng lương thỏa thuận, và hợp đồng này kéo dài đến tận ngày 30 tháng 6 năm 1892 (Wall, 1970, trang 528 - 530; Nasaw, 2006, trang 368 - 371).



Mặc dù việc sản xuất lại bắt đầu tại nhà máy Homestead vào mùa hè năm 1889, hợp đồng thời hạn ba năm của các công nhân nhà máy E.T. ký vào năm 1888 sẽ trở thành vấn đề tranh cãi tiếp theo. Hợp đồng này vốn sẽ hết hạn vào ngày 31 tháng 12 năm 1890. Việc Đại úy Jones qua đời sớm do tai nạn xảy ra tại lò nung là một thảm kịch cho cả Carnegie và Braddock. Mất đi vị giám đốc có mối quan hệ tốt nhất với bộ phận lực lượng lao động sẽ thay đổi cục diện thỏa thuận hợp đồng lao động tương lai theo hướng không tích cực.

Carnegie muốn hợp đồng ba năm tới sẽ tiếp tục duy trì bậc lương hiện tại và ca làm việc 12 tiếng, trong khi các công nhân tại nhà máy E.T. lại muốn quay trở lại ca làm việc 8 tiếng như thời Jones còn làm giám đốc. Carnegie trung lập giữa hai quan điểm và sẵn sàng thay thế bất cứ công nhân nào muốn đình công. Khi một nhóm những công nhân không có tay nghề tìm cách đóng cửa một phần nhà máy vào ngày 1 tháng 1, Frick và Charles Schwab – giám đốc nhà máy – trang bị cho các công nhân khác súng trường, súng ngắn và gậy. Với sự ủng hộ của các cảnh sát địa phương, những “người cầm quyền” này được phép đẩy lùi bất kỳ cuộc tấn công nào. Không có vụ ẩu đả nào xảy ra, và nhà máy E.T. sớm đi vào hoạt động



theo đúng như hợp đồng mà Carnegie mong muốn (Nasaw, 2006, trang 385-390).

Hơn một năm sau, một cuộc đình công khác nổ ra tại khu vực Connellsville chống lại xưởng than cốc của Frick. Frick và Carnegie không chỉ từ chối những yêu sách của những công nhân đình công mà còn đưa ra mức lương mới và sẵn sàng thuê nhân công mới nếu cần thiết để đảm bảo tiếp tục sản xuất than cốc. Một số người đình công sau đó đã tấn công xưởng than cốc và bị ngăn chặn bởi những cảnh sát tư nhân và những người công quyền do Frick phái đến. Bảy công nhân bị giết và nhiều người khác bị thương bởi cuộc đụng độ này (Warren, 1996, trang 169).

Carnegie không chỉ ủng hộ hành động của Frick mà còn đề xuất rằng nên nhờ đến sự can thiệp của quân đội chính phủ. Sau một cuộc đụng độ bạo lực khác, chính phủ đã phái lực lượng quân đội đến để thiết lập lại trật tự. Frick thuê thêm 100 đặc vụ Pinkerton, những người được cảnh sát địa phương trao quyền để bảo vệ những nhân công thay thế và những người không tham gia biểu tình. Cuộc biểu tình cuối cùng cũng được dập tắt vào ngày 27 tháng 5 (Nasaw, 2006, trang 390-393). Xét trên mức độ bạo động và thương vong, đây được xem là mâu thuẫn lao động nghiêm trọng nhất mà Carnegie đối mặt



tính đến thời điểm bấy giờ. Một năm sau, tình hình còn tồi tệ hơn với Homestead, các công nhân thép và những người khác cùng tụ họp lại thành một đám đông tạo nên một cuộc tấn công chung lên luật pháp, quyền sở hữu và quyền tự do hiệp hội.

Công ty TNHH thép Carnegie được thành lập ngày 1 tháng 7 năm 1892, với vốn điều lệ 25 triệu đô-la. Đây là kết quả từ việc hợp nhất Công ty Carnegie, Phipps & Company và Công ty Anh em nhà Carnegie. Andrew Carnegie nắm giữ 55,33% cổ phần sở hữu, Henry Clay Frick và Henry Phipps mỗi người nắm 11%, họ hàng của Carnegie – George “Dod” Lauder 4%, và 19 cổ đông khác mỗi người nắm khoảng 2% đổ lại, trong đó 3,67% được giữ lại cho các cổ đông tương lai. Carnegie và Phipps rút lui khỏi việc điều hành, và Henry Clay Frick làm chủ tịch Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành của doanh nghiệp mới này (Harvey, 1928, trang 103 - 105).

Sự ra đời của Công ty thép Carnegie vô tình trùng với việc cấm cửa và đình công tại nhà máy Homestead, điều này dẫn đến một cuộc bạo động, gây ra cái chết của ba nhân viên bảo vệ thuộc tổ chức thám tử quốc gia Pinkerton và bảy công nhân thép Homestead. Thảm kịch vào đầu tháng 7 năm 1892 đó còn khiến hàng trăm nhân viên Pinkerton bị thương và nhiều thành viên bị tấn công trong cuộc xô xát.



Sau trận chiến tại nhà máy và việc chiếm đóng thị trấn bởi 8.500 bảo vệ quốc gia Pennsylvania, có đến 133 bản cáo trạng về bạo loạn, âm mưu, phản quốc và ám sát nhắm vào 93 công nhân thép, nhưng không ai trong số họ bị kết tội (Krause, 1992, trang 409-410, đoạn 2 và 4). Nó đồng thời cũng đặt dấu chấm hết cho các công đoàn tại Homestead – điều mà công ty mong muốn đạt được khi thực hiện đóng cửa và công đoàn đáp trả bằng cách đình công để phản đối. Phần dưới đây là tóm tắt ngắn gọn về các vụ cấm cửa, biểu tình và bạo lực tiếp nối – những tai họa mà giờ được gọi là “Cuộc biểu tình Homestead”.

Vào tháng 7 năm 1891, William Martin, nguyên là thư ký của Hiệp hội các công nhân ngành sắt thép Amalgamated, được Carnegie mời làm người đứng đầu lực lượng lao động. Martin được giao việc lập nên thang bảng lương cho các công nhân tại nhà máy Homestead vào mùa xuân năm 1892. Những hợp đồng lao động sẽ hết hiệu lực vào ngày 30 tháng 6 năm đó, và Carnegie kỳ vọng rằng hợp đồng mới sẽ giúp giảm chi phí sản xuất.

Khi Martin tìm hiểu về mức lương tại các nhà máy khác tại khu vực Pittsburgh, ông nhận thấy rằng Carnegie đang trả cho các thợ lành nghề tại Homestead mức lương cao hơn 50% mức lương mà



các đối thủ cạnh tranh sẵn sàng trả, đồng thời trả cho những công nhân khác mức lương cao hơn mức thị trường, thậm chí tại những nhà máy không có công đoàn như Braddock và Duquesne (Krause, 1992, trang 291). Vì công đoàn kiểm soát điều kiện làm việc tại nhà máy Homestead kể từ sau vụ đình công năm 1889, thông tin trên là lý do thứ hai khiến Carnegie và Frick muốn loại bỏ quyền nắm giữ của công đoàn Amalgamated đối với lực lượng nhân công của họ.

Vào mùa xuân năm 1892, Carnegie và Frick quyết định rằng những hợp đồng lao động hết hạn tại Homestead sẽ kết thúc việc kiểm soát nhà máy của Hiệp hội Amalgamated; sau ngày 1 tháng 7, nhà máy sẽ là nhà máy không có công đoàn, như các nhà máy ở Duquesne và Braddock. Chỉ 800 trong số 3.800 công nhân làm việc tại nhà máy Homestead là thành viên của công đoàn Amalgamated; tuy nhiên, công đoàn của những công nhân lành nghề - phối hợp cùng Knights of Labor và những người không thuộc công đoàn nào cả - đã trở thành đại diện cho phần còn lại của lực lượng lao động trong nhà máy. Điều này phải chấm dứt nếu muốn thiết lập lại kiểm soát quản lý và giảm chi phí sản xuất xuống thấp hơn.

Mặc dù lợi nhuận hợp tác năm 1891 là 4,3 triệu đô-la, giá phôi thép sản xuất tại nhà máy giảm từ 27



đô-la xuống còn 22 đô-la/tấn, trong khi mức lương tối thiểu trong thang bảng lương đang tính theo giá phôi thép là 25 đô-la/tấn.¹⁰ Vào ngày 4 tháng 4 năm 1892, trước chuyến đi nghỉ hằng năm kéo dài sáu tháng tại Scotland, Carnegie gửi cho Frick một bức thư nháp để lưu ý tất cả những công nhân của Homestead rằng hợp đồng sắp ký tiếp theo sẽ yêu cầu mọi người không tham gia bất cứ nghiệp đoàn nào. Ông cũng nhấn mạnh rằng số lượng phôi thép tồn trong kho tỉ lệ nghịch với khả năng nổ ra của cuộc đình công. Nhà máy đang sản xuất giáp sắt và đang thu được lợi nhuận từ hợp đồng với Bộ Hải quân, và Carnegie không muốn việc giao hàng bị gián đoạn bởi bất cứ cuộc biểu tình nào phát sinh từ các công nhân sản xuất thép do mâu thuẫn về các điều khoản trong hợp đồng mới. Nếu có đình công xảy ra, Carnegie yêu cầu Frick đóng cửa nhà máy và cấm cửa các công nhân cho đến khi đạt được thỏa thuận (Wall, 1970, trang 541-542).

Thay vì thông báo đến các công nhân, Frick thương thảo với các đại diện công đoàn. Ông muốn đưa ra ba nhượng bộ: giảm thang lương xuống còn 22 đô-la/tấn dựa vào số tấn phôi thép được sản xuất, cắt giảm lương tại các bộ phận mà năng suất lao động không tăng lên do lắp đặt máy móc mới, và thay đổi thời hạn hiệu lực hợp đồng từ 30 tháng 6 thành 31 tháng 12, với hợp đồng đầu tiên kéo dài 18 tháng.



Công đoàn được phép cân nhắc các điều khoản này và phải trả lời trước ngày 24 tháng 6. Sau ngày này, các đại diện công đoàn được thông báo rằng công ty sẽ chỉ làm việc riêng với từng công nhân thép (Bridge, 1903, trang 207).

Frick khẳng định rằng ngày 31 tháng 12 sẽ thuận lợi hơn cho cả hai bên bởi thời điểm này, công việc kinh doanh khá chững, các công nhân và công ty có thể dễ dàng chống chọi một cuộc đình công nếu nó có xảy ra. Đồng thời, những hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu thường được ký vào đầu năm, vào thời điểm công ty có thể ước lượng được mức lương có thể trả.¹¹ Quan điểm của công đoàn là mức lương theo tấn như trên là quá thấp, và chi phí sinh hoạt vào mùa đông thường đắt đỏ hơn, khiến việc thương lượng hợp đồng vào thời điểm đó là quá có lợi với Công ty thép Carnegie. Hơn nữa, tỷ lệ thất nghiệp nói chung thường tăng cao vào mùa đông, do đó công ty dễ tìm kiếm được công nhân thay thế hơn nếu có cuộc đình công hay cấm cửa nào nổ ra. Vì lý do đó, tất nhiên công đoàn không đồng ý các điều khoản trong hợp đồng mới (Krause, 1992, trang 303-305).

Trong khi đó, Frick cho xây dựng một bức tường rào bằng gỗ dài 3 dặm, cao 11 foot bao quanh phạm vi



nhà máy. Tường được sơn trắng và chằng ba tầng dây thép gai, tăng chiều cao của hàng rào thêm 18 inch.

Cách một đoạn lại có một ô nhỏ để làm chỗ ngắm bắn. Có những tòa tháp canh cao 12 foot trang bị đèn pha điện tại những tòa tháp cao nhất để chiếu xuống sân nhà máy vào ban đêm. Vòi phun nước được đặt tại mỗi lối vào nhà máy. Tháng 6, Frick còn làm việc với Cơ quan tình báo quốc gia Pinkerton để yêu cầu 300 nhân viên bảo vệ cho tuần đầu tiên của tháng 7. Rõ ràng ông tin rằng sẽ xảy ra các cuộc bạo động và chuẩn bị sẵn để đối đầu với chúng. Với những kinh nghiệm có được qua các cuộc đình công và bạo lực tại nhà máy than cốc Frick, kèm theo những hiểu biết của ông về các cuộc bạo loạn trong quá khứ tại Homestead gây ra bởi Hiệp hội Amalgamated vào năm 1882 và 1889, đây là một giả định hợp lý. Tuy nhiên, những hành động này đã khiêu khích và khiến công đoàn cho rằng ông không kỳ vọng vào việc có thể đạt được những thỏa thuận trong hợp đồng mới với các công nhân ngành thép.¹² Các công nhân thì tin rằng Frick đang cố tình tạo ra một cuộc xung đột đẫm máu với công đoàn (Burgoyne, 1893, trang 21-22).

Công đoàn và công ty không đạt được thỏa thuận chung nào, vào ngày 28 tháng 6, Frick đóng cửa nhà máy sản xuất thép và lò nung mỏ.¹³ Việc



đóng cửa toàn bộ nhà máy hoàn thành vào ngay ngày hôm sau, một ngày trước khi thời hạn hợp đồng hiện tại của các công nhân kết thúc, biến sự kiện này thành việc cấm cửa các công nhân vào nhà máy. Đáp lại, hình nộm của Frick và giám đốc nhà máy John A. Potter được treo lên cột điện báo ngay đêm đó. Vào ngày 1 tháng 7, tất cả các công nhân nhà máy đổ xuống đường biểu tình phản đối việc cấm cửa. Cuộc biểu tình này diễn ra bất chấp thực tế rằng 1.000 thợ máy đã ký hợp đồng thỏa thuận với mức lương mới vào ngày 20 tháng 6 với Công ty thép Carnegie (Demarest, 1992, trang 35).

Lời đồn bắt đầu rộ lên trong thị trấn rằng đội quân bảo vệ Pinkerton sẽ sớm đến thị trấn, hộ tống theo những công nhân thay thế. Các thành viên của hiệp hội Amalgamated họp lại và chỉ định thành lập một ủy ban hòa giải, lựa chọn những thành viên từ tám căn lều của họ, được lãnh đạo bởi thợ cán tên là Hugh C. O'Donnell. Nhiệm vụ của nhóm này là tổ chức tuần tra đảm bảo yên bình quanh thị trấn và lập các trạm gác để cảnh báo các công nhân nếu có dấu hiệu các nhân viên Pinkerton hộ tống những công nhân thay thế tiến vào thị trấn.¹⁴ Đại biểu (thị trưởng) của thị trấn, John McLuckie, cũng là một công nhân trong nhà máy, ra lệnh tất cả các quán rượu phải đóng



cửa. Tàu hơi nước Edna và tiểu hạm đội tàu gồm nhiều loại khác nhau cũng sớm phải luân phiên tuần tra trên sông quanh các vùng lân cận của nhà máy.

Vào ngày 2 tháng 7, tất cả các công nhân ngành sắt của nhà máy Homestead được thanh toán tiền lương và sa thải. Frick thông báo với cảnh sát trưởng của họ, William H. McCleary rằng các nhân viên Pinkerton hộ tống các công nhân thay thế sẽ sớm xuất hiện tại phía bờ sông Pittsburgh và yêu cầu họ phải được trao quyền. Frick sau này đã làm chứng trước hội đồng điều tra quốc hội rằng McCleary đã đồng ý, trong khi McCleary thì một mực phủ nhận. Vào sáng ngày 5 tháng 7, Frick thông báo với cảnh sát trưởng rằng có người đang chặn lối vào nhà máy và đe dọa sẽ phá hoại nhà máy, ông yêu cầu sự bảo vệ. Đáp lại, cảnh sát trưởng và một vài nhân viên cấp dưới đến nhà máy Homestead, và McCleary thông báo với đám đông các công nhân ngành thép rằng công ty có quyền để thuê người đến và vận hành nhà máy. Ông nói rằng việc này không được phép diễn ra, rồi ông và các cấp dưới được hộ tống về phía con sông, nơi họ sẽ đi qua và quay trở lại Pittsburgh bằng tàu hỏa. Ngay lập tức, các công nhân ngành sắt của nhà máy Homestead đã chiếm được thị trấn và thách thức luật pháp cũng như bất kì cơ quan chính quyền nào có ý định chấp nhận điều này.



Một nỗ lực khác để thực thi các điều luật tại Homestead đã được thực hiện bởi cảnh sát trưởng McCleary vào cuối buổi chiều hôm đó. Ông phái phó cảnh sát trưởng Samuel H. Cluley và 10 cấp dưới khác đi tàu hỏa đến Homestead để đưa ra một công bố đến khắp các địa điểm trong thị trấn. Nội dung công bố thông báo rằng bất kỳ ai tìm cách ngăn cản việc tiếp cận nhà máy hoặc đe dọa dùng bạo lực với các nhân viên nhà máy hoặc tài sản thuộc nhà máy đều sẽ bị xem là phạm pháp, và bất kỳ ai thực hiện chúng sẽ bị bắt giữ và bị truy tố. Đám đông những công nhân ngành thép tham gia biểu tình vây lấy những nhân viên cấp dưới này, buộc họ phải tháo chạy về phía dòng sông, lên thuyền hơi nước Edna, đến làng Glenwood và đi tàu trở về Pittsburgh (Demarest, 1992, trang 68-69).

Tối ngày 5 tháng 7, 300 nhân viên Pinkerton dẫn đầu bởi Đại úy F. H. Heinde, được đưa vào thành phố qua con đập Davis Island trên sông Ohio, phía Bắc chỗ hợp lưu của sông Allegheny và sông Monongahela ở Pittsburgh. Cùng với phó cảnh sát của hạt, Đại tá Joseph N. Gray, họ lên hai sà lan* dài 125 x 20 foot vào nửa đêm, được kéo bởi tàu kéo Little Bill và Tide đến

* Sà lan là một thuyền có đáy bằng, một phương tiện dùng để chở các hàng hóa nặng di chuyển chủ yếu ở các con kênh hoặc các con sông.



nhà máy Homestead. Tàu Tide sớm chết máy, và tàu Little Bill phải kéo cả hai sà lan. Đi cùng các nhân viên Pinkerton là các đầu bếp và phục vụ bàn, họ được trang bị 300 súng ngắn, 250 súng trường Winchester và đạn dược. Một trong những trạm gác của ủy ban hòa giải công đoàn đã phát hiện ra con tàu và sà lan tại Pittsburgh và điện báo thông tin đến trụ sở Hiệp hội Amalgamated vào 2 giờ 30 phút sáng ngày 6 tháng 7.

Vào rạng sáng, khi tàu kéo và sà lan tiến gần tới nhà máy, hàng nghìn công nhân ngành thép cùng với gia đình họ đã tập hợp lại hai bên bờ sông Monongahela. Đạn xả vào tàu kéo và sà lan, đám đông lớn phá sập một phần hàng rào của nhà máy để bảo vệ bến tàu riêng của xưởng và đứng đó, sẵn sàng đối phó với bất cứ người nào trên sà lan đặt chân vào của công ty.¹⁵ Khi ván cầu trên sà lan được hạ xuống để mọi người vào bờ, Đại úy Heinde và hai nhân viên Pinkerton khác đối mặt với những người công nhân ở cuối tàu và tìm cách để lên được bờ. Heinde bị đánh và bị bắn, nhiều phát đạn bắn ra từ phía đám đông và các nhân viên Pinkertons trên sà lan đáp lại bằng đạn súng trường.¹⁶ Trận đánh ban đầu kéo dài 10 phút. Hai nhân viên Pinkerton và hai công nhân ngành thép bị giết, nhiều người khác ở cả hai phía bị thương do trúng đạn.



Cuộc bạo động theo sau đó thậm chí còn đáng sợ hơn. Các công nhân dựng các khối thép đứng thẳng trên bờ sông để cố thủ, và ngắm bắn bằng vũ khí của họ và những vũ khí được phân phát từ trụ sở công đoàn, thỉnh thoảng lại ngắm bắn vào sà lan. Tàu kéo rời đi cùng những nhân viên bị thương trong trận đánh ban đầu, bỏ lại các nhân viên Pinkerton dưới làn đạn từ phía cầu cảng. Trận đánh thứ hai diễn ra vào lúc 10 giờ sáng, hàng ngàn người tập trung trên các ngọn đồi trong thị trấn và nhà máy để quan sát. Hai khẩu đại bác nặng 20 pound nhắm vào hai sà lan đậu trên bờ mà các công nhân sử dụng đã phản tác dụng. Một trong hai khẩu đại bác thực tế còn bắn bay đầu một công nhân thép. Tàu kéo trở lại vào lúc 11 giờ sáng để giải cứu các sà lan, nhưng nó lại bị tấn công bởi những làn đạn và phải rời đi với một thủy thủ đoàn bị giết.

Những công nhân thép và những người khác trong đám đông đã nỗ lực hết sức để tàn sát những người trên sà lan trong ngày hôm đó. Những bè lửa được ném qua sông với mục đích đốt cháy sà lan nhưng rất may không trúng mục tiêu. Thuốc nổ bị quăng xuống sà lan nhưng bị tắt ngúm hoặc gây ra những thiệt hại không đáng kể. Dầu được đổ xuống mặt sông để châm lửa đốt nhưng cũng bị trôi đi. Một



toa tàu chất đầy dầu và gỗ bị châm lửa, đẩy lẫn xuống bờ sông, hướng về phía sà lan nhưng cũng bị kẹt lại trên bờ. Khí gas được phun xuống sà lan và tên lửa nhắm bắn vào đó, nhưng khí gas không bắt lửa. Cờ đình chiến của các nhân viên Pinkertons được dựng lên cũng bị những công nhân nổi loạn này bắn rụng.

Trong khi đó, lực lượng hỗ trợ có vũ trang từ xưởng E.T. tại Braddock và Pittsburgh tiến vào thị trấn, đám đông tăng lên thành con số hàng nghìn. Các nhà báo đổ xô đến Homestead từ Pittsburgh, New York, Chicago, Philadelphia, Cleveland và Baltimore, trà trộn với những người công nhân trong suốt cuộc chiến. Cảnh sát trưởng McCleary phải điện báo khẩn cầu nhờ đến sự can thiệp của Lực lượng an ninh Quốc gia gửi đến thống đốc Robert E. Pattison vào lúc 10 giờ sáng, giờ trưa, và 2 giờ chiều nhưng vô ích. Ông nhận được câu trả lời rằng việc chế ngự cuộc bạo loạn là trách nhiệm của ông; tuy nhiên, ông không thể phái đủ người có thể chế ngự được đám đông lên đến hàng nghìn như vậy. Thống đốc Pattison không hề ra lệnh điều binh cho Lực lượng an ninh Quốc gia Pennsylvania cho đến ngày 10 tháng 7, và chỉ sau khi một trong những sứ giả của ông bị bắt cóc và bị đưa ra khỏi thị trấn.

Và cuối chiều ngày 6 tháng 7, William Weihe, chủ tịch quốc gia của Hiệp hội Amalgamated, cùng với



những quan chức quốc gia khác đến từ Pittsburgh để đề nghị đám đông ngừng bắn và cho phép các nhân viên Pinkertons đầu hàng và rời đi. Vào 5 giờ chiều, các nhân viên Pinkertons kéo cờ trắng; và sau cuộc thương thảo trên ván cầu, những người trên sà lan được phép đầu hàng và được hộ tống đến nhà hát kịch của thị trấn an toàn với tư cách là những tù nhân. Hai hàng người dài 600 yard gồm những công nhân, gia đình họ và những thành viên khác trong đám đông thay nhau đánh đập, ném đá, đâm, cướp và xé quần áo của những nhân viên Pinkerton này trên suốt quãng đường trong thị trấn hướng về phía nhà máy. Hơn 140 người trong số 300 nhân viên của Pinkerton bị thương, 30 người phải nhò đến cánh cửa bệnh viện do bị gãy tay, bị thương ở đầu và vô số những vết thương khác.¹⁷ Số còn lại được cảnh sát trưởng dẫn lên tàu đi đến Pittsburgh ngay nửa đêm, để lên tàu PRR quay trở về phía đông vào lúc 10 giờ sáng. Trong khi đó, đám đông ở Homestead cướp phá sạch đồ đạc trên sà lan (gồm cả vũ khí), đốt sà lan và để mặc đấy.

Kết thúc cuộc chiến với sự xuất hiện của các nhân viên Pinkerton, Homestead nằm dưới sự quản lý của các công nhân trong vài ngày, và họ tiếp tục xua đuổi cảnh sát trưởng với mọi nỗ lực thực hiện quyền hạn pháp luật của ông. Cuối cùng, với sự bất



lực của cảnh sát trưởng McCleary trong việc thực thi pháp luật ở Homestead, ngày 10 tháng 7, ông gửi yêu cầu đến Thống đốc Robert E. Pattison và thống đốc đã cử Đại tướng George R. Snowden điều động theo 8.500 lính thuộc Lực lượng an ninh quốc gia Pennsylvania.¹⁸ Đoàn quân đến Homestead vào sáng 12 tháng 7 và nhanh chóng chiếm lại thị trấn cũng như những khu vực xung quanh. Họ tiếp tục bảo vệ nhà máy và canh gác thành phố đến ngày 13 tháng 10. Thị trấn giờ tuân theo thiết quân luật, nhà máy lại mở cửa, các công nhân thay thế lại đi làm, và mối xung đột giữa những công nhân thép thất nghiệp và Công ty thép Carnegie bước vào một chương mới.

Đồng cảm với những người biểu tình ở Homestead, những cuộc biểu tình lần lượt nổ ra tại Nhà máy Union vào ngày 15 tháng 7, tại Beaver Falls ngay ngày hôm sau và tại Nhà máy Duquesne vào ngày 23 tháng 7. Cùng ngày, Alexander Berkman – người theo chủ nghĩa vô chính phủ, nhà hoạt động chính trị và là người tình của người chống lại chủ nghĩa cộng sản vô chính phủ - Emma Goldman, ám sát Henry Clay Frick bằng cách bắn và đâm ông ngay tại văn phòng của Frick ở Pittsburgh. Trước khi tai nạn này xảy ra, công đoàn trên cả nước và ở Vương quốc Anh đã nêu ra tình trạng này và thông



qua giải pháp hỗ trợ những người tham gia đình công, đồng thời lên án Carnegie và Frick. Mặc dù Berkman không có mối quan hệ gì với những công nhân đình công và Frick đã hồi phục hoàn toàn sau cuộc ám sát, sự ủng hộ và cảm thông dành cho những người biểu tình bắt đầu giảm xuống sau vụ tấn công với ý định giết người của Berkman.

Frick đã lùi thời hạn tới ngày 21 tháng 7 để các công nhân biểu tình quay trở lại với công việc, nhiều người đã quay lại nhưng phần lớn vẫn tham gia biểu tình cho đến khi quỹ biểu tình ngày càng cạn kiệt và mùa đông bắt đầu, đồng nghĩa với việc chính thức kết thúc cuộc đình công. Vào ngày 21 tháng 11, Hiệp hội Amalgamated cuối cùng phải tuyên bố rằng nhà máy đã mở cửa trở lại. Mặc dù không có người biểu tình nào bị cáo buộc bất cứ tội trạng gì, kể cả tội ám sát, bạo động, âm mưu hay nổi loạn, nhưng ít nhất 2.500 trong số 3.800 công nhân không bao giờ tìm được việc làm tại nhà máy Homestead. Những thủ lĩnh của họ, gồm cả McDonnell và McLuckie, lọt vào danh sách đen của mọi công ty trong ngành thép.

Từ giữa tháng 7 đến khi cuộc biểu tình kết thúc vào tháng 11, có những vụ ám sát xảy ra nhằm vào những công nhân thay thế với nỗ lực ngăn chặn nhà máy hoạt động trở lại. Vào ngày 6 tháng 10, khách



sạn vốn là nơi ở của các công nhân thay thế bị đánh bom, để lại trên nền nhà một hố bom sâu hoắm, nhưng rất may không có bất kỳ thương vong nào. Đến cuối tháng 10, cảnh sát trưởng cùng gần 200 cấp dưới được thuê để ngăn chặn một vụ tấn công bạo lực của những người biểu tình. Một sự kiện kỳ cục điển hình là việc cố đầu độc các công nhân nhà máy bằng chất độc asen, do những đầu bếp và thủ lĩnh quận Pittsburgh của Knights of Labor thực hiện. Sau phiên tòa và buộc tội vào đầu năm 1893, người này bị kết án bảy năm còn những đầu bếp bị kết án lần lượt là bảy, năm và ba năm.

Trong cuốn tự truyện của mình, Andrew Carnegie (1920, trang 231-232) đã khẳng định rằng, nếu ông là người đưa ra quyết định, ông sẽ không điều động lính bảo vệ và tìm mọi cách để nhà máy mở cửa, như cách mà đối tác của ông đã làm. Thay vào đó, ông sẽ đóng cửa cho đến khi nào công đoàn đồng ý các đề nghị của công ty. Ông bổ sung, “Tôi chưa từng đối mặt với điều gì khiến tôi cảm thấy bị tổn thương đến vậy trong đời. Không tổn thất nào trong suốt sự nghiệp kinh doanh của tôi có thể sánh được với mất mát ở Homestead.”

Thật không may, sau những lời bày tỏ về ý định và sự hối tiếc tiên, những lời nói và hành động của



ông vào thời điểm cấm cửa nhà máy và đối mặt với những cuộc đình công lại hoàn toàn trái ngược. Như đã đề cập ở trước, Carnegie hoàn toàn đồng ý với kế hoạch của Frick trong việc mở cửa lại nhà máy như là một nhà máy không có công đoàn, và ông ủng hộ sự vô cảm của Frick trong việc thương thảo với các đại diện công đoàn. Ông thậm chí còn viết thư gửi cho Frick từ Anh vào ngày 4 tháng 5 để đề nghị sự hỗ trợ không chính thức của ông cho bất cứ hành động nào của Fricks nếu phải ra phiên điều trần (Wall, 1970, trang 545) và hai lần gửi thư động viên vào tháng 6 (Bridge, 1903, trang 205-206). Cũng trong tháng 6, ông cung cấp thêm nguồn lực cho các công nhân thay thế khi nhà máy phải đóng cửa và công đoàn không đồng ý những điều khoản trong hợp đồng mới.

Sự ủng hộ của Carnegie cho những hành động của Frick vào thời điểm đó còn được chứng minh qua thực tế, rằng một ngày sau cuộc chiến, ông gửi Frick một bức thư điện báo, trong đó có đoạn: “Tất cả mọi lo lắng sẽ tiêu tan sau khi công ty của cậu ổn định. Đừng thuê bất cứ ai trong số những người tham gia bạo động. Cứ để mọi việc tự tiến triển” (Wall, 1970, trang 565). Tệ hơn cho uy tín của Carnegie, vào tháng 3 năm tiếp theo, Carnegie viết thư cho Whitelaw Reid, biên tập viên và nhà xuất bản của tờ *New York Tribune* và là ứng cử viên



cho vị trí Phó Tổng thống của Đảng Cộng hòa trong cuộc bầu cử sắp tới, phủ nhận rằng ông không hề biết bất cứ điều gì về việc các công nhân thay thế được thuê để tái mở cửa nhà máy Homestead (Wall, 1970, trang 568). Reid đã phản hồi với Carnegie trong một nỗ lực vô vọng nhằm nói đỡ cho Hiệp hội Amalgamated tháng 7 năm đó, trong khi Frick thì thông báo cụ thể với Carnegie về kế hoạch đưa công nhân thay thế đến vào thời điểm đó (Nasaw, 2006, trang 419).

Cách cư xử của Henry Clay Frick trong suốt thời điểm đó trái ngược hoàn toàn với cách cư xử của Carnegie. Frick luôn nêu ra các yêu cầu trong hợp đồng của công ty với các đại diện của Hiệp hội Amalgamated, đưa ra hạn chót để phản hồi là 24 tháng 6, sau thời gian đó, công ty sẽ chỉ làm việc với từng công nhân. Có lẽ ông kỳ vọng rằng công đoàn sẽ từ chối, bởi ông và Carnegie đã đồng thuận rằng công ty sẽ được vận hành giống như nhà máy không nghiệp đoàn ở Duquesne và Braddock sau ngày 1 tháng 7, nhưng ông lại làm đúng như những gì ông đã nói rằng ông sẽ làm. Ông đóng cửa nhà máy, đuổi các công nhân ra khỏi nhà máy vào cuối tháng 6 sau khi hạn chót ngày 24 tháng 6 đã qua mà hai bên không đạt được bất kỳ thỏa thuận nào. Ông còn chuẩn bị sẵn cho việc nhà máy có thể sẽ đổi mặt



với bất cứ cuộc bạo động nào (và quả thực là đã xảy ra), tìm kiếm công nhân thay thế để vận hành nhà máy và bảo vệ họ cũng như tài sản của công ty.

Khi các công nhân đình công, ông đưa ra một thời hạn mới là 21 tháng 7 để từng cá nhân ứng tuyển, thuê những người nào đã tham gia ứng tuyển cùng những người không tham gia vào cuộc bạo loạn và tấn công các nhân viên Pinkerton cũng như tài sản của công ty. Suốt thời gian thị trấn bị chiếm đóng bởi ủy ban hòa giải của các công nhân, ông thông báo đến cảnh sát trưởng về kế hoạch thuê các nhân viên Pinkerton để bảo vệ nhà máy và các công nhân thay thế, đồng thời yêu cầu chính quyền địa phương đại diện cho những nhân viên bảo vệ này để bảo vệ nhà máy và các công nhân làm việc cho nhà máy. Ông đồng thời cũng thông báo cho Carnegie về những tiến triển của vụ việc.

Sau khi lực lượng an ninh quốc gia đến và giành lại được thị trấn, Frick mở cửa nhà máy trở lại và yêu cầu có những hành động luật pháp trừng trị những người kích động. Trong suốt giai đoạn này, ông từ chối mọi lời đề nghị thương thảo của đại diện các công đoàn – những người đã kích động cuộc tấn công, chiếm đóng và phá hủy tài sản của công ty. Ông là một con người kiên định với quyết tâm không thay



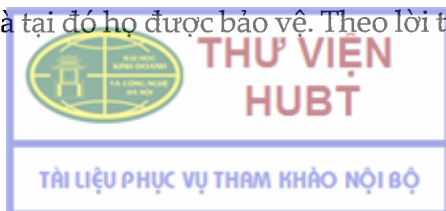
đổi, và ông đã đạt được những gì ông muốn – chi phí thấp hơn, nhà máy Homestead không nghiệp đoàn. Đến năm 1897, sản lượng nhà máy tăng lên 28% với lực lượng lao động ít hơn đến 25%. Năm 1902, khi Công ty thép Carnegie được bán cho J. P. Morgan để trở thành một phần của Công ty thép Hoa Kỳ, xưởng Homestead trở thành xưởng thép lớn nhất thế giới và là một trong những xưởng sản xuất hiệu quả nhất (Warren, 1996, trang 101, 109).

Thật khó để biết liệu những chi phí về tính mạng, về thương tích, về mất mát và tổn hại đến tài sản của Homestead có xứng đáng với những kết quả có lợi cho Công ty TNHH thép Carnegie hay không. Một câu hỏi có thể trả lời đó là các công nhân Homestead tin rằng họ đang đấu tranh cho công việc của họ, công việc mà họ có quyền sở hữu, với mọi nền tảng về kinh tế và chính trị. Wall (1970, trang 581) trình bày hiểu biết của mình về vấn đề này bằng những thuật ngữ chung, rằng niềm tin của các công nhân nhà máy là “họ có quyền lợi riêng đối với nhà máy, rằng nếu nhà máy sở hữu tâm trí và thân thể họ trong suốt ca làm việc, thì chắc chắn họ cũng đang sở hữu nó”. Nasaw (2006, trang 415) trình bày trực tiếp hơn: “Các công nhân Homestead, đặc biệt là những người có tay nghề,



có cổ phần trong nhà máy... Họ có quyền bất khả xâm phạm để tiếp tục làm việc và sẽ không từ bỏ vị trí của họ mà không đấu tranh”. Trả lời phóng viên của New York World vào ngày 3 tháng 7, đại biểu thị trấn John McLuckie nói rằng: “Chúng tôi không đòi hỏi gì khác ngoài quyền lợi của chúng tôi, và chúng tôi sẽ bảo vệ quyền lợi của mình, thậm chí là đấu tranh nếu cần thiết” (Nasaw, 2006, trang 418).

Krause mô tả về Homestead vào năm 1892 như là “thị trấn lao động ưu việt của quốc gia” (1992, trang 253) và mâu thuẫn tại Homestead năm đó là “mâu thuẫn giữa việc theo đuổi các lợi ích cá nhân và việc bảo vệ lợi ích chung” (1992, trang 6). Ông khẳng định rằng, mâu thuẫn đó thực tế “là quyền lợi cá nhân [Carnegie và những người khác] để tích lũy tài sản và đặc quyền không giới hạn đối đầu với quyền lợi của cá nhân [các công nhân Công ty thép Carnegie] để có sự an tâm về công việc, và phẩm giá trong gia đình”. Trận chiến thực chất là cuộc chiến “về mâu thuẫn trong quyền sở hữu” (Krause, 1992, trang 313). Công ty bảo vệ những quyền lợi của nó gồm quyền thuê, đuổi hoặc quản lý những tài sản mà nó cảm thấy phù hợp, trong khi các công nhân thép lại bảo vệ quyền lợi liên quan đến công việc và công đoàn mà tại đó họ được bảo vệ. Theo lời tường



thuật của Krause, các nhân viên Pinkerton là “kẻ thù đang tiến đến”, việc họ tìm cách tiến vào nhà máy thép Carnegie là “một sự tấn công”, và việc đáp trả của đám đông trên bờ sông Monongahela là “sự tự vệ của Homestead” (Krause, 1992, trang 16).

Trong cuộc thảo luận sau này về các định nghĩa gây tranh cãi về quyền sở hữu, Krause (1992, trang 339) ưu ái giới thiệu quan điểm của James Boyce, thủ lĩnh Hiệp hội Amalgamated thời điểm diễn ra vụ cấm cửa và đình công. Boyce cho rằng tất cả những gì các công nhân làm chỉ nhằm mục đích giữ được công việc của họ. Họ sở hữu những công việc ấy. Suy cho cùng, chính họ đã xây dựng nhà máy và mang lại lợi nhuận cho công ty. Hơn nữa, Boyce cho rằng: “Các công nhân có đủ khả năng và phương tiện để duy trì cuộc sống thoải mái, và họ xứng đáng có một công cụ để đảm bảo lối sống đó, quyền để có một công việc” (Krause, 1992, trang 343).

Trước đó, Krause (1992, trang 120) đã trích dẫn một bài báo trên tờ National Labor Tribune vào ngày 8 tháng 1 năm 1876 bày tỏ lý do căn bản cho hành động của Hiệp hội Amalgamated là “niềm tin rằng sẽ có mức lương cụ thể mà công nhân có thể nhận được... bất chấp những quy luật thực tế và tàn khốc của cung và cầu”. Điều này được Krause tóm



gọn lại như sau: “Bởi tính toán của thị trường đã lờ đi quyền lợi của tất cả người lao động”. Hệ thống cạnh tranh thì bất công, hệ thống lương “không tự nhiên” và tạo ra “những nô lệ tiền lương”. Những công nhân tại nhà máy Homestead thắc mắc không hiểu tại sao giá thép lại ảnh hưởng đến mức lương. Họ hỏi, “Chẳng phải các công nhân ngành thép ở Anh sống tốt hơn với hệ thống mà mức lương quyết định giá thành sao?” (Wall, 1970, trang 554).

Trái lại, quan điểm của Carnegie rằng chi phí lao động cần giảm xuống, như ông đã thể hiện qua bài thuyết trình đầy tâm huyết vào ngày 30 tháng 3 năm 1889 tại thư viện của các công nhân ở Braddock, lại được Krause cắt nghĩa rằng Carnegie nhận thấy “hầu như không có mối quan hệ giữa thu nhập và đầu ra: thị trường lao động và giá thép, năng suất [lao động?] không quyết định mức lương” (Krause, 1992, trang 245). Đây quả là một cách dịch nghĩa đánh đổ. Những gì Carnegie đã phát biểu là thang bảng lương ông áp dụng với tất cả các nhà máy của ông sẽ trói buộc mức lương với giá thép. Điều này sẽ tạo ra mối quan hệ hợp tác giữa người chủ lao động và người làm thuê. Vấn đề mà ông gặp phải với Hiệp hội Amalgamated tại nhà máy Homestead, ông cho biết, chính là công đoàn yêu cầu ông phải trả mức



lương cao hơn mức mà các đối thủ của ông đang trả. Chính điều này đã “chấm dứt sự thỏa thuận giữa hai bên”, vì các đối thủ cạnh tranh đã đưa ra mức giá thấp hơn (Demarest, 1992, trang 1 - 2).

Thực ra Carnegie nhận thấy có mối quan hệ giữa thu nhập và sản lượng. Ông muốn chứng minh ràng buộc lẫn nhau bằng cách để mức lương phụ thuộc vào giá thép và do đó bán được nhiều sản phẩm bằng cách đưa ra mức giá cạnh tranh hơn. Liên quan đến câu hỏi mức lương nên ở trong khoảng nào, ông hẳn tin rằng mức lương nên phù hợp với thị trường lao động, trong đó có sự tác động qua lại giữa cung và cầu lao động, bởi cả ông lẫn các đối thủ cạnh tranh đều tìm kiếm công nhân ngành thép từ thị trường đó. Cho dù ý tưởng của ông về việc ràng buộc mức lương với giá thép tại Công ty thép Carnegie có mâu thuẫn với mức lương đang được trả trên thị trường hay không lại là một câu hỏi khác. Như William Martin đã khám phá ra trong quá trình thiết kế một thang bảng lương mới, các công nhân của Carnegie được trả một mức lương cao hơn mức trung bình trên thị trường.

Để giải quyết vấn đề về những học thuyết đầy mâu thuẫn về quyền sở hữu, lương, cũng như mối quan hệ giữa lương và lợi nhuận, cần phải nhận ra sự mâu thuẫn sâu sắc giữa hai giả thuyết trái ngược



nhau về giá trị kinh tế và giá cả. Hai giả thuyết đó lần lượt là, Học thuyết giá trị lao động thế kỷ 18-19 và Học thuyết giá trị hữu dụng biên cuối thế kỷ 19. Giả thuyết sau hoàn toàn thay thế giả thuyết trước trong việc giải thích về mối quan hệ giữa giá cả và mức lương cho hầu hết các chuyên gia kinh tế, từ đó cách mạng hóa cả hai giả thuyết kinh tế và được sử dụng trong việc giải thích cho sự phát triển của thị trường.

Vào năm 1690, trong Chương 5 của tác phẩm *Second Treatise of Government* (tạm dịch: Luận án thứ hai của chính phủ) của John Locke, ông tranh luận rằng con người có quyền sở hữu bất cứ thứ gì không thuộc về trạng thái tự nhiên. Ông viết, điều này là bởi con người tự sở hữu chính mình, cơ thể mình và bất cứ điều gì mà họ bỏ sức lao động của mình ra để tác động vào. Hơn nữa, Locke khẳng định rằng lao động “mang lại giá trị cho mọi thứ”, nghĩa là giá trị tương đối của mọi vật sẽ tương ứng với lượng lao động tương đối bỏ ra để thu được nó. Đây là cách đầu tiên và đơn giản để hiểu về “Học thuyết giá trị lao động”, và nó ràng buộc định nghĩa về quyền sở hữu và những giá trị tương đối với nhau về mặt lý thuyết.

Adam Smith định nghĩa học thuyết giá trị lao động và phức tạp hóa học thuyết này hơn trong cuốn luận án kinh tế khá nổi tiếng của ông năm 1776 mang



tên *On the Nature and Cause of the Wealth of Nations* (tạm dịch: Về bản chất và nguyên nhân của sự thịnh vượng của một quốc gia). Luận án của Smith giả định sự tồn tại của quyền sở hữu cá nhân trong khi biện hộ rằng giá trị trao đổi của mọi vật được quyết định hoàn toàn vào giá trị lao động cần thiết để tạo ra vật đó. Trong Chương 5 của cuốn một, Smith khẳng định rằng “lao động... là cách đo lường thực tế về giá trị có thể trao đổi của mọi vật” và là “giá trị thật” của mọi thứ. Tuy nhiên, bởi lao động được sử dụng trong việc sản xuất ra các hàng hóa khác nhau về “độ bền” và “độ tinh xảo”, nên “khả năng trả giá của thị trường” sẽ điều chỉnh giá thị trường thực tế xét trên mức độ khác nhau về chất lượng lao động đã sử dụng để sản xuất ra những hàng hóa này. Trong Chương 8 khi nói về lương, Smith đồng ý rằng mặc dù lao động tạo ra giá trị của mọi thứ dưới tác động của con người, tiền thuê đất và lợi nhuận từ vốn cổ phần phải được loại ra khỏi tổng giá trị, ngoại trừ những công nhân hoàn toàn độc lập.

Tác phẩm năm 1817 của David Ricardo – *On the Principles of Political Economy and Taxation* (tạm dịch: Về các nguyên tắc về kinh tế chính trị và thuế quan) đã biến học thuyết của Smith về xác định giá và lương trở thành học thuyết về phân phối thu



nhập và xung đột tầng lớp. Ricardo cho rằng tiền lương sinh hoạt phụ thuộc vào giá lương thực, và giá lương thực lại phụ thuộc vào sức lao động bỏ ra trong việc canh tác nông nghiệp. Khi sản xuất nông nghiệp được thực hiện trên những mảnh đất ít màu mỡ, người lao động sẽ phải bỏ ra nhiều sức lao động hơn để thu về lượng lương thực tương ứng, do đó giá lương thực tăng và giá thuê đất cũng tăng. Lương sinh hoạt trong ngành nông nghiệp cũng như các ngành khác sẽ tăng theo, từ đó giảm lợi nhuận của ngành. Do đó, sự phát triển kinh tế đồng nghĩa với gia tăng giá thuê và tạo ra sự mâu thuẫn giữa lương và lợi nhuận. Điều này tạo ra mâu thuẫn giữa tư bản và người lao động.

Bước tiếp theo được John Stuart Mill thực hiện trong cuốn *Principles of Political Economy, with Some of Their Applications to Social Philosophy* (tạm dịch: Những nguyên lý của kinh tế thị trường, và một vài ứng dụng vào triết lý xã hội) của ông vào năm 1848. Mill chấp nhận học thuyết giá trị lao động nhưng lại cho rằng sản xuất của cải được chi phối bởi các luật tự nhiên, trong khi phân phối sản phẩm lại do con người quyết định và không nhất thiết phải tuân theo quyền sở hữu. Điều này có nghĩa là công đoàn lao động và chính phủ có thể can thiệp để tăng mức



lương, cải thiện điều kiện làm việc và thay đổi cách phân bổ của cải được tạo ra bởi lao động.

Cuối cùng, Karl Marx kết hợp học thuyết giá trị lao động của Smith và học thuyết mâu thuẫn giai cấp của Ricardo và mở rộng ra thành học thuyết khai thác lao động bằng vốn, thứ sẽ dẫn đến sự sụp đổ hệ thống không thể tránh khỏi mà ông gọi là “chủ nghĩa tư bản”. Theo công trình nghiên cứu gồm ba cuốn của Marx, *Das Kapital*, cuốn đầu tiên được xuất bản năm 1867 và hai cuốn khác được xuất bản sau khi ông qua đời vào năm 1883, mọi giá trị đều được tạo ra bởi lao động và mọi mức giá đều được quyết định bởi đơn vị thời gian lao động “cần thiết cho xã hội”. Giá trị và giá cả giữa các sản phẩm là khác nhau do đơn vị thời gian lao động nhiều hơn hay ít hơn để sản xuất sản phẩm đó. Các nhà khai thác tư bản chỉ trả cho công nhân mức lương sinh hoạt và tước đi giá trị cộng thêm mà lao động đó mang lại. Cả hệ thống được duy trì bởi tổ chức của quyền sở hữu cá nhân – khiến người công nhân, vốn chỉ sở hữu sức lao động của bản thân, phải phụ thuộc vào nhà tư bản để có phương tiện sản xuất. Marx cho rằng việc gia tăng sự giải phóng tầng lớp lao động – tầng lớp vô sản – khỏi những nhà tư bản sẽ dẫn đến cuộc cách mạng, bãi bỏ sự tổ chức của quyền sở hữu cá nhân và một xã hội không có tầng lớp.



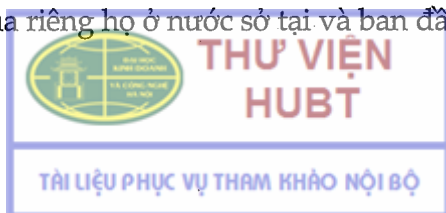
Với sự phát triển của học thuyết giá trị lao động và quyền sở hữu vào thế kỷ 18 và thế kỷ 19, không khó để nhận ra tại sao công nhân tham gia vào phong trào công đoàn vào cuối thế kỷ 19 – đặc biệt là những người thuộc những tổ chức công đoàn – lại xem chính bản thân họ chính là nguồn gốc của giá trị và lợi nhuận của công ty mà họ làm việc. Trong suốt giai đoạn 150 năm trước đây, nguồn giá trị, thu nhập và của cải được xem là hiện tượng đứng về phía cung bởi những nhà lý thuyết kinh tế chủ đạo, đặc biệt là tại những nước nói tiếng Anh. Quan điểm của họ là chính việc áp dụng lao động vào quy trình sản xuất đã tạo ra giá trị, thu nhập và của cải thông qua việc sử dụng nguyên liệu thô và công cụ.

Đối với các công nhân nhà máy, đặc biệt là những người tham gia vào phong trào lao động, đây cũng được xem là một quan điểm rõ ràng trong việc sản xuất ra các sản phẩm có giá trị. Có thể họ chưa đọc các chủ đề về kinh tế của các học giả nổi tiếng, nhưng các sản phẩm trí tuệ luôn thấm nhuần vào các tác phẩm phổ biến và hòa lẫn trong những hiểu biết chung của các thành viên trong xã hội. Các công nhân có thể thấy công việc hằng ngày mà họ đang dùng sức lao động của chính họ, sử dụng công cụ và máy móc, để biến những nguồn lực tự nhiên



thành sản phẩm, sau đó được bán với chi phí sản xuất cộng lợi nhuận. Rõ ràng, giá trị cuối cùng - giá cả - là kết quả của việc trộn lẫn giữa giá trị thể hiện qua chi phí và được thêm vào trong quá trình sản xuất. Như lãnh đạo của Hiệp hội Amalgamated, James Boyce tin rằng, bởi vì công nhân làm việc trong nhà máy để sản xuất sản phẩm và lợi nhuận, nên công ty nợ những công nhân này một cuộc sống đáng hoàng, và công việc của họ sẽ là công cụ để đảm bảo điều đó. Hàng hóa thành phẩm là tài sản của công ty, nhưng công việc là quyền sở hữu chính đáng của công nhân – những người sở hữu sức lao động giá trị để sản xuất những hàng hóa giá trị.

Vào những năm 1870, ba nhà kinh tế học ở ba quốc gia khác nhau xuất bản những cuốn sách tạo ra cuộc cách mạng hóa học thuyết về quy trình thị trường – mỗi tác phẩm đều được viết theo một cách đặc biệt. Ba tác phẩm này đều sử dụng định nghĩa “nguyên lý lợi ích biên giảm dần” làm định nghĩa trung tâm trong cách giải thích tương ứng và từ đó khởi đầu cho “Cuộc cách mạng biên” trong học thuyết kinh tế. William Stanley Jevons (1835-1882) ở London, Anh; Leon Walras (1834-1910) ở Lausanne, Thụy Sĩ; và Carl Menger (1840-1921) ở Viên, Áo, đều độc lập nghiên cứu, viết sách và xuất bản học thuyết của riêng họ ở nước sở tại và ban đầu nhận được rất



ít lời ca ngợi hoặc thành công. Sau này, tên tuổi của họ trở nên nổi tiếng và được ca ngợi trên toàn thế giới. Jevons và Walras sử dụng toán học để giới thiệu về học thuyết của họ, và cả hai đều tranh luận về “Trạng thái cân bằng”, hay còn gọi là trạng thái nghỉ, cho những mô hình của họ. Trong khi đó, Menger lại xem quy trình thị trường là một hoạt động phức tạp của con người được tạo nên bằng việc lựa chọn và tương tác với từng cá nhân vào thời điểm hiện tại và không có trạng thái cân bằng; kết quả là, ông sử dụng văn học thay vì phương pháp toán học để giải thích cho lý thuyết của mình. Tác phẩm của Menger *Grundsätze der Volkswirtschaftslehre* (1871), được dịch sang tiếng Anh vào năm 1950 với tựa đề *Principle of Economics* (tạm dịch: Các nguyên lý của Kinh tế), chính là nền tảng cho “Trường kinh tế học của người Áo” đồng thời trình bày rất rõ ràng về học thuyết giá trị mới và hàm ý của nó đối với quy trình thị trường. Menger cho rằng nguồn gốc của giá trị và tính quyết định của giá trị bắt đầu với sự đánh giá của từng cá nhân trong việc quyết định điều gì mới đáp ứng được nhu cầu của họ. Trái với quan điểm của Mill rằng sản xuất được quyết định bởi các quy luật tự nhiên, trong khi phân phối lại do con người quyết định, Menger cho rằng quy trình thị trường bao gồm sản xuất, trao



đổi và phân phối – ba điều này chắc chắn được quyết định bởi các quy luật kinh tế. Ông nói rằng:

Liệu và theo điều kiện nào thì một vật được xem là hữu ích với tôi, liệu và theo điều kiện nào thì vật đó được xem là tốt, liệu và theo điều kiện nào vật đó được xem là hàng hóa kinh tế, liệu và theo điều kiện nào vật đó có giá trị đối với tôi và cách đo lường giá trị đó lớn đến mức nào, liệu và theo điều kiện nào việc trao đổi hàng hóa theo góc độ kinh tế diễn ra giữa hai cá nhân, và nếu có sự trao đổi diễn ra thì đâu là giới hạn để đưa ra mức giá – những vấn đề trên và rất nhiều vấn đề khác nữa đều phụ thuộc hoàn toàn vào ý muốn của tôi giống như sự phụ thuộc của bất kỳ quy luật hóa học đối với những nhà hóa học. (Menger, [1871] 1950, trang 48).

Có thể dễ dàng nhận thấy Menger đã thay đổi quan điểm về nguồn gốc của giá trị từ quan điểm của bên cung sang quan điểm của bên cầu. Giá trị là kết quả của hành động định giá của một cá nhân, chứ không phải kết quả của việc thực hiện một hành động lao động nào đó. Điều này mang lại một ý nghĩa cách mạng cho học thuyết sản xuất. Đầu tiên, Menger định nghĩa “hàng hóa” là bất cứ vật gì hữu dụng và được sử dụng để thỏa mãn nhu cầu của con người. Hàng hóa có thể ngay lập tức được



sử dụng được ông gọi là “hàng cấp 1”. Hàng hóa được sử dụng để sản xuất hàng cấp 1 được gọi là “hàng cấp 2”. Hàng được sử dụng để sản xuất hàng cấp 2 được gọi là “hàng cấp 3”, cứ thế tiếp tục. Tuy nhiên, “cấp bậc thứ tự của hàng hóa không thể hiện được bản chất của hàng hóa và chỉ là tên gọi mà thôi”; nó phụ thuộc vào mục đích của con người và việc hàng hóa đó nằm ở bậc nào trong hệ thống sản xuất ra hàng cấp 1 (Menger, [1871] 1950, trang 58). Bánh mì là hàng hóa cấp 1 nếu được khách hàng sử dụng như đồ ăn, nhưng lại là hàng hóa ở cấp cao hơn nếu được sử dụng trong nhà hàng hoặc nhà máy để làm bánh mì nướng.

Hơn nữa, “hàng hóa ở cấp độ cao hơn có được và duy trì những đặc tính hàng hóa vốn có của nó... là nhờ tầm nhìn của con người” (Menger, [1871] 1950, trang 68). Hàng hóa với cấp độ cao hơn như dầu cọ được dùng để làm bóng ngô sẽ mất đi đặc tính của hàng hóa nếu con người cho rằng hàng hóa ấy không tốt cho sức khỏe và không dùng nó để sản xuất bóng ngô nữa. Lao động chuyên môn trong việc sản xuất dầu cọ sẽ mất đi giá trị cho mục đích đó, trừ khi dầu cọ được sử dụng để sản xuất gì đó khác có giá trị.

“Hàng hóa kinh tế” là những hàng hóa mà nhu cầu của con người đạt đến số lượng có sẵn – có nghĩa



là, những mặt hàng hiếm. Nếu hàng hóa cấp 1 (người tiêu dùng) là hàng hóa kinh tế, thì những hàng hóa ở cấp độ cao hơn được sử dụng để sản xuất chúng sẽ có đặc tính kinh tế phụ thuộc vào đặc tính của những hàng hóa này. Điều này có nghĩa là lao động, công cụ, máy móc, nguyên liệu thô chỉ là hàng hóa kinh tế nếu chúng hiếm và có thể được sử dụng để sản xuất những hàng hóa cấp 1 vốn là hàng hóa kinh tế - nghĩa là mặt hàng đó cũng hiếm và có giá trị.

Học thuyết này hoàn toàn phủ nhận học thuyết giá trị lao động. Nó ngụ ý rằng sức lao động được sử dụng để sản xuất hàng hóa có giá trị tiêu dùng chỉ có giá trị bởi nó được dùng với mục đích đó và bởi nó hiếm. Không giống như hàng hóa được tạo ra nhờ sức lao động và có giá trị từ sức lao động bỏ ra để sản xuất nó, sức lao động được sử dụng chỉ có giá trị khi hàng hóa có giá trị. Chỉ những sản phẩm mang lại lợi nhuận khi bán mới có thể biện minh cho việc sử dụng sức lao động để tạo ra chúng.

Nếu “giá trị không tồn tại bên ngoài nhận thức của con người” (Menger, [1871] 1950, trang 121), vậy làm thế nào một đơn vị hàng hóa có thể thu được giá trị? Câu trả lời của Menger là giá trị của đơn vị hàng hóa đó bằng với sự hài lòng chủ quan mà một cá nhân sẵn sàng bỏ ra nếu đơn vị hàng hóa



đó không còn thuộc sự sở hữu và quản lý của cá nhân đó nữa. Ý tưởng này hàm ý rằng nếu một cá nhân sở hữu một số lượng hàng hóa nhất định, và các hàng hóa có thể trao đổi với nhau để đáp ứng những tính chất cần thiết, thì bất kỳ đơn vị hàng hóa cụ thể nào cũng có thể trao đổi. Vì sự thỏa mãn sẽ biến mất khi một cá nhân cảm thấy mặt hàng đó không còn hữu ích, nên tất cả các mặt hàng sẽ đều được xem là có giá trị thấp như nhau.

Tuy nhiên, nếu số lượng dự trữ của một cá nhân giảm bớt đi nhiều hơn một sản phẩm, thì khi số lượng dự trữ giảm đi, người đó sẽ thấy giá trị của các sản phẩm còn lại cao hơn. Điều này là do sự hài lòng tương đối mà người đó buộc phải bỏ ra, cao hơn mức độ đánh giá của người đó khi còn có trong tay nhiều sản phẩm và có thể sử dụng chúng cho những mục đích hài lòng kém quan trọng hơn. Những gì Menger suy luận là nguyên lý giảm dần lợi ích biên, mặc dù ông không đặt ra cái tên đó. Trong mô hình hiện đại, việc tăng số lượng hàng hóa đồng nghĩa với độ quan trọng của nó giảm đi khi số lượng tăng lên, và ngược lại. Điều này đồng nghĩa, từng đơn vị trong tổng số lượng sẽ giảm giá trị khi số lượng hàng hóa tăng lên. Nếu tôi chỉ có một cốc nước, tôi sẽ uống để duy trì sự sống. Nếu



tôi có một nguồn cung cấp hàng ngàn gallon nước ổn định, tôi sẽ bơi trong số nước đó, dùng lượng nước đó để tưới cây, và tắm cho chú cún của mình.

Vậy điều này liên quan gì đến giá thị trường? Những cá nhân tham dự vào hoạt động trao đổi mua bán với người khác luôn mang thứ họ cho là ít giá trị đi trao đổi để có được thứ họ cho là có giá trị hơn. Đó là mục đích của trao đổi. Menger nói rằng các cá nhân sẽ ngừng trao đổi nếu không thu lại bất kì giá trị thặng dư nào từ việc trao đổi, hoặc với bất kỳ mức giá nào cao hơn. Giá cả thị trường chỉ là tỷ lệ trao đổi tồn tại vào thời điểm đó để thể hiện yếu tố trung gian của sự trao đổi – tiền. Giá trị của một vật được trao đổi phụ thuộc vào cái nhìn chủ quan của cá nhân tham gia trao đổi; giá cả là một sự kiện lịch sử khách quan không liên quan về số lượng đối với giá trị chủ quan. Thay vì sử dụng sức lao động như một yếu tố quyết định giá trị của sản phẩm được sản xuất và góp phần giúp định giá cả, thị trường quyết định những gì là giá trị để sản xuất và trao đổi, từ đó định giá sản phẩm. Sức lao động chỉ được xem là giá trị nếu nó sản xuất ra một sản phẩm có giá trị trên thị trường, và giá cả của sức lao động đó cũng được định giá trên thị trường. Nó được định giá thông qua việc tương tác giữa những người có



nhu cầu thuê những người lao động mà họ tin là có thể sản xuất ra những sản phẩm có thể bán được trên thị trường với mức giá có lợi nhuận với những người đang có nhu cầu bán sức lao động cho những người trả giá cao nhất.

Menger còn làm một việc khác trong cuốn sách của ông, giúp giải đáp những quan điểm khác nhau về giá trị trong cuộc đời công ở Homestead: ông làm rõ mối quan hệ giữa học thuyết giá trị và học thuyết quyền sở hữu. Thay vì trực tiếp ràng buộc chúng với nhau như Locke – người đã viết rằng việc sử dụng sức lao động sẽ mang lại giá trị và quyền sở hữu cho những thứ có giá trị, Menger giới thiệu một cách gián tiếp. Ông cho rằng hàng hóa kinh tế theo định nghĩa là những hàng hóa có giá trị và khan hiếm, do đó không phải mọi người đều có thể thành công trong việc sản xuất và sở hữu hàng hóa đó. Do đó việc đặt ra quyền sở hữu cá nhân là một điều bắt buộc về mặt xã hội. Do đó, theo quan điểm của ông, sự khan hiếm vừa là nền tảng cho nền kinh tế loài người (trong đó con người phải tương tác lẫn nhau để sản xuất, trao đổi và tiêu thụ hàng hóa kinh tế) vừa là nền tảng cho “thứ gọi là bảo hộ quyền sở hữu, nền tảng của việc sở hữu” (Menger, [1871] 1950, trang 97). Quyền sở hữu rất tiện dụng



trong việc ngăn chặn các mâu thuẫn xã hội. Menger bổ sung tuyên bố “con người là những người theo chủ nghĩa cộng sản bất cứ khi nào có thể với những điều kiện tự nhiên hiện tại” ([1871] 1950, trang 100), nghĩa là sẽ không có những mâu thuẫn về những thứ không phải là hàng khan hiếm và do đó không cần đến quyền sở hữu đối với những hàng hóa này.

Để áp dụng lịch sử và học thuyết ở trên vào trường hợp của Homestead vào năm 1892, trước tiên cần nhận thức được rằng công việc không phải là tài sản. “Công việc” là từ được dùng cho chuỗi những hành động của con người trong quy trình sản xuất. Những hành động này không cố định, chúng sẽ thay đổi khi quy trình sản xuất thay đổi. Một “công việc” không phải là một hàng hóa cấp độ cao hơn, mặc dù sức lao động bỏ ra để hoàn thiện nó là có thật. Quy trình được gọi là “công việc” tồn tại vì các công ty tin rằng giá trị của vật gì đó có thể được tạo ra thông qua công việc, nghĩa là giá trị doanh thu thu về sẽ lớn hơn chi phí để sản xuất vật đó. Điều đó xảy ra nếu hàng hóa được sản xuất là hàng hóa kinh tế theo quan điểm của người tiêu dùng và họ sẵn lòng trả nhiều hơn cả chi phí mà công ty phải bỏ ra để sản xuất hàng hóa đó. Công việc kinh doanh – theo định nghĩa của Israel



Kirzner – là nhạy bén với sự tồn tại của những cơ hội mang lại lợi nhuận như vậy.

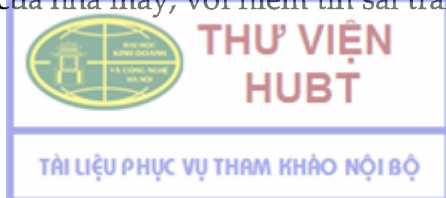
Cuối cùng, giá trị và mức giá của sản phẩm được làm ra không phải là kết quả của sức lao động bỏ ra để tạo ra sản phẩm đó; giá trị và mức giá của hàng hóa là những gì mang lại giá trị lao động để sản xuất ra sản phẩm đó, từ đó tạo ra công việc cho những công nhân thực hiện hành vi lao động đó. Giá của lao động được quyết định trên thị trường nơi mà các cá nhân và các công ty có nhu cầu về lao động, và mặt khác, có nguồn cung về lao động đối với các cá nhân và các công ty khác. Người có nhu cầu muốn sản xuất ra các sản phẩm có giá trị và nhà cung cấp muốn có công việc tương tác với nhau qua kênh thị trường này để mang những gì được xem là lao động có giá trị vào việc sản xuất hàng hóa có giá trị. Điều cơ bản với những mối quan hệ này là nhận thức về giá trị của hàng hóa sẽ quyết định nhận thức về lao động có giá trị.

Theo quan điểm của những công nhân ngành thép thì nhà máy, sản phẩm và lợi nhuận mang lại cho chủ nhà máy chính là kết quả từ những lao động của họ, chính điều đó khiến họ có quyền sở hữu công việc của họ cũng như sở hữu nhà máy. Trên thực tế, nhà



máy và công việc của những công nhân ngành thép làm việc tại nhà máy chỉ tồn tại bởi giám đốc Công ty Thép Carnegie đón nhận cơ hội lợi nhuận và sự thành công trong việc tìm kiếm thị trường tiêu thụ sản phẩm của nhà máy. Chính Carnegie, Frick và những đối tác cùng nỗ lực trong việc quản lý điều hành và kinh doanh đã biến nhà máy Homestead thành một thực thể sản xuất kinh tế hữu hình. Thiếu đi những nỗ lực thành công này, nhà máy và những sản phẩm vật chất hữu hình sẽ không được dùng đến cho dù số lượng lao động có là bao nhiêu đi chăng nữa.¹⁹

Phân tích kinh tế cũng ủng hộ quan điểm của Andrew Carnegie rằng giá của các sản phẩm làm từ thép và thị trường lao động nên được quyết định mức lương của công nhân ngành thép; tuy nhiên, nó không ủng hộ quan điểm của các công nhân ngành thép ở Homestead rằng mức lương nên quyết định giá cả. Lương không quyết định được giá cả của một công ty làm ăn có lợi, cho dù công ty đó có khả năng tạo ra việc làm và trả lương cho người lao động. Thảm kịch của Homestead, về bản chất là một đám người ngây ngô và tàn bạo đã thực hiện những hành động phá hủy đối với người chủ của họ, tài sản của công ty và nhân viên bảo vệ của nhà máy, với niềm tin sai trái rằng họ đang



hành động một cách thực tế và có đạo đức. Điều này khiến họ trở thành tội phạm và hủy hoại cuộc sống của nhiều người, trong đó có chính bản thân họ, khiến họ và gia đình lâm vào cảnh nghèo khó. Những ý tưởng tồi tệ có thể và sẽ mang lại những hậu quả vật chất nghiêm trọng.



CHƯƠNG 7

NGƯỜI XÂY DỰNG ĐỂ CHẾ

Đầu năm 1983, vị trí đối tác của Công ty thép Carnegie đang được nhiều người thèm muốn. Công ty họ lúc bấy giờ là hãng chế tạo thép lớn nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất toàn cầu đồng thời cũng nắm giữ phần lớn cổ tức của hãng sản xuất than cốc đứng đầu Hoa Kỳ, nơi mà hơn nửa sản lượng than cốc sản xuất tại Hoa Kỳ được đóng lên thuyền để gửi đi (Warren, 1996, trang 167). Nhà máy Carnegie cung cấp đường ray cho ngành công nghiệp đường sắt; khung kết cấu và dầm thép cho ngành xây dựng cầu, đường ray trên cao và ngành xây dựng cao ốc; tấm bọc thép cho Bộ Hải quân Hoa Kỳ; và nhiều sản phẩm thép và gang thiết yếu khác. Ngay cả trong thời kỳ xung đột nặng nề năm 1982, công ty vẫn đem lại lợi nhuận 4 triệu đô-la trên tổng số vốn 25 triệu đô-la Mỹ.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ở tuổi 57, số cổ phần của Andrew Carnegie có từ việc hợp tác có thể nói là đỉnh cao của thành công mà bất kì người đàn ông nào cũng muốn đạt được một lần trong đời. Thế nhưng, vào thập niên 90 công ty đã tiếp tục bành trướng và tăng mức lợi nhuận lên tới 21 triệu đô-la vào năm 1899, 40 triệu đô-la năm 1900, và ước tính khoảng 50 triệu vào năm 1901 – khi Carnegie muốn bán lại công ty cho J.P. Morgan với mức giá nửa tỉ đô-la (Hendrick, 1932, tập 2, trang 53). Trong giai đoạn này, Công ty thép Carnegie sẽ tham gia vào một quá trình sát nhập theo chiều dọc với quy mô lớn và mở rộng kinh doanh ra toàn cầu. Tuy cuộc suy thoái kinh tế trầm trọng năm 1893 đã gây thiệt hại nặng nề tới các tổ chức kinh doanh khác, đó lại là giai đoạn Công ty thép Carnegie bành trướng quy mô của mình (1893 - 1897). Quả thật vậy, tổng trọng lượng thép thỏi do các nhà máy Carnegie sản xuất tăng 863.027 tấn năm 1893 lên đến 1.686.377 tấn năm 1897, và đạt 2.663.412 tấn năm 1899 (Bridge, 1903, trang 297). Điều này đã dễ dàng chứng minh kết quả của triết lý đầu tư căn bản của Carnegie khi ông tiếp tục “cải thiện nhà máy, xử lý thiết bị lỗi thời, lắp đặt máy móc hiện đại nhất, thuê tóm các mỏ quặng trên diện rộng, xây dựng đường tàu, thành lập các hãng tàu hơi nước và phát triển đội ngũ quản lý tinh nhuệ nhất” (Hendrick, 1932, tập 2, trang 4).¹



Quá trình chế tạo thép bao gồm ba yếu tố chính - quặng sắt, than cốc và đá vôi. Với việc nắm giữ đa số cổ phần ở hai công ty - Công ty than cốc Frick và Công ty đá vôi Pittsburgh, Công ty thép Carnegie đã đảm bảo được nguồn cung của hai thành phần còn lại. Để có sự hợp nhất theo chiều dọc thành công đòi hỏi nguồn cung ổn định tương tự đối với quặng sắt, qua đó đá vôi, than cốc mới có thể chuyển thành thép. Trong cuốn sách của mình, Wall (1970, trang 587 – 612) đã diễn tả rất rõ quá trình này. Dưới đây là một đoạn tóm tắt về câu chuyện đầy tính tiết và thú vị của ông.

Quặng chứa photpho thấp phù hợp cho phương pháp Bessemer đã được tìm thấy ở dãy Marquette ngay bán đảo thượng Michigan vào những năm 1940, nhưng sàng quặng lại đang nhanh chóng biến mất. Ngành công nghiệp cần nhiều nguồn cung cấp quặng hơn để liên tục phát triển, đồng thời cũng cần các quặng cấp thấp để dùng trong các lò nung theo phương pháp Thomas. Đến thập niên 1880, nhiều mỏ quặng đã được phát hiện tại các dãy Menominee gần Vịnh Green, Wisconsin; dãy Vermillion ở phía Bắc Minnesota gần hồ Vermillion; và dãy Gogebic ở bán đảo thượng Minnesota và xuyên biên giới tới Michigan. Nhưng việc khai thác quặng ở dãy Mesabi vào giữa thập kỷ 80, tọa lạc ở phía Nam dãy



Vermillion và phía Tây thành phố Duluth đã lấn át tất cả. Những người đóng vai trò chủ chốt trong phát triển khu quặng Mesabi là bốn người con trai và ba người cháu trai của Lewis Merritt và tiếp nối họ là bạn thời trẻ của Carnegie – Henry W. Oliver, và cuối cùng là John D. Rockefeller.

Gia đình Merritt đặt chân tới Duluth, Minnesota vào những năm 1850. Ban đầu anh em họ quan tâm đến việc khai thác gỗ, nhưng người chủ gia đình – Lewis Merritt – tin rằng những ngọn đồi Mesabi cất giấu khối lượng quặng sắt lớn. Dẫn đầu là Leonidas (“Lon”) Merritt, những người con người cháu của Lewis Merritt đã tìm thấy quặng trầm tích sát với mặt đất năm 1885 và có thể khai thác bằng máy đào. Điều đó đã giúp tiết kiệm rất nhiều chi phí khai thác so với việc đào sâu bằng trục. Thử nghiệm đã cho thấy các trầm tích này có hàm lượng cao và chứa rất ít phốt pho; tuy nhiên, nó lại tồn tại dưới dạng bột mịn được coi là khó, thậm chí là bất khả thi, để nấu chảy ngay cả với kỹ thuật nung lúc bấy giờ. Thêm vào đó, lớp trầm tích nằm sâu trong những cánh rừng cách đường ray tàu hỏa ít nhất 50 dặm.

Tuy nhiên, dòng họ Merritts bắt đầu tích lũy tiền cho thuê các vùng đất rộng lớn chứa các mỏ quặng này và tìm kiếm nguồn vốn cần thiết để xây dựng



nhánh đường ray phụ để kết nối từ mỏ quặng dự kiến tới Duluth và đường sắt Winnipeg. Bằng cách đó, họ mới có thể vận chuyển khoáng sản tới thành phố Duluth ở hồ Superior, nơi mà chúng có thể được gửi đến các nhà máy chế tạo thép thông qua Ngũ Đại Hồ (Great Lakes). Lon Merritt, cùng sự lạc quan của mình, đã đi đến Pittsburgh mùa xuân 1891 để thử thu hút sự quan tâm của Henry Clay Frick tới dự án, nhưng đã thất bại. Nhà Merritts sau đó đã tìm kiếm (và tìm được) những cách khác để hỗ trợ về mặt tài chính cho công trình xây đường ray phụ, và tới năm 1892 khoáng sản từ Công ty Sắt núi Biwabik đã được vận chuyển bằng đường sắt tới Duluth.

Mặc dù thành công trong việc gây vốn cần thiết để khai thác mỏ và xây nhánh đường ray, họ lại ngập trong nợ nần và trải qua những biến cố tài chính. May mắn thay, tin tức về hoạt động đổ xô thăm dò địa chất ở Mesabi đã lan xa và thu hút sự chú ý của Henry Oliver, đại biểu Đảng Cộng hòa 1892 ở Minneapolis. Oliver sở hữu lò nung riêng sử dụng cho quặng trong nhà máy chuyên đào và xúc của ông tại Pittsburg (Harvey, 1928, trang 188), và ông đã nhanh chóng hợp tác với gia đình Merritt trong việc khai thác mỏ. Sau đó, Oliver đã tới Pittsburgh để nói chuyện với Frick.



Ban đầu Carnegie phản đối bất kì giao dịch nào với Oliver và cũng bác bỏ sự đầu tư được đề xuất. Ông cho rằng người bạn nổi khổ của mình không kiên định và quá liều lĩnh trong phán đoán kinh doanh. Đồng thời, Carnegie lúc bấy giờ đang khám phá khả năng khai khoáng ở Tây Virginia. Nhưng cuối cùng, Carnegie đã sai lầm khi chỉ nhìn người mà không nhìn thấy khả năng thành công của dự án. Khu quặng Tây Virginia sau này bị cho là không phải đối thủ của quặng giá rẻ Mesabi. Frick đã phải viết lại các điều khoản để Oliver và gia đình Merritts đồng ý hợp tác với Carnegie. Thay vì đầu tư trực tiếp vào mỗi liên doanh Oliver/Merritt, Frick chỉ xin được sự chấp thuận cho khoản vay 500.000 đô-la. Khoản vay này được cấp cho việc hợp tác để đổi lại 50% quyền sở hữu ở Công ty Thép Carnegie cộng với thế chấp tài sản quặng của họ.²

Đáng tiếc thay, cuộc suy thoái kinh tế Khủng hoảng năm 1893 giáng xuống khi sự mở rộng quặng khoáng sản bằng nguồn vốn tín dụng ở mỏ Mesabi đang ở đỉnh cao. Oliver/Merritt không chỉ nợ Thép Carnegie mà cả những chủ nợ khác và nó thực sự gặp rắc rối lớn khi suy thoái kinh tế dẫn đến nhu cầu thép giảm. Lúc này, gia đình Merritt đang khai thác sáu mỏ và mang trên vai thêm gánh



nợ tiền xây nhánh tàu phụ và ga bốc dỡ hàng mà công ty cho xây tại Duluth. Nhà Merritt bấy giờ nhắm đến John D. Rockefeller như một nhà đầu tư tiềm năng. Rockefeller đã sở hữu một vài tài sản liên quan đến quặng sắt ở dãy Gogebic, ở Cuba và cả ở Michigan cũng như Minnesota. Ngay từ đầu ông đã từ chối lời đề nghị của nhà Merritt. Tuy ông không hứng thú với mỏ quặng của họ, ông cũng mua trái phiếu thế chấp bằng vàng của đường ray nhà Merritt vì nó đang được sử dụng để chuyển khoáng sản đến Oliver và Công ty thép Carnegie.³

Cuối cùng, vào cuối hè năm 1893, Rockefeller kí hợp đồng để đưa sáu mỏ quặng Merritt, đường tàu, ga bốc dỡ khoáng sản và cổ phần quặng của Rockefeller thành Công ty quặng sắt hợp nhất Lake Superior. Gia đình Merritt có chứng khoán công ty, trong khi Rockefeller có những trái phiếu thế chấp đầu tiên. Những công ty của Oliver và Công ty thép Carnegie không nằm trong giao ước này. Năm 1895, Rockefeller đạt được quyền kiểm soát đa số của công ty hợp nhất và tiếp tục đóng góp lớn vào khối tài sản trầm tích ở Mesabi.

Dur luận nhận thấy hành động này mang hàm ý một cuộc cạnh tranh khốc liệt sắp xảy ra giữa Rockefeller và Andrew Carnegie, mặc dù cả hai



người đều thể hiện thái độ thân tình đến mức tặng nhau quà Giáng Sinh. Tuy vậy, mọi người đều cho rằng việc khai thác mỏ quặng của Rockefeller có mục đích cung cấp quặng cho một dự án kinh doanh chế tạo thép. Lờn dần càng có thêm cơ sở khi Rockefeller quyết định thành lập Công ty tàu hơi nước Bessemer để vận chuyển quặng từ mỏ trầm tích trên Ngũ Đại Hồ trong suốt bảy tháng trong năm trước khi nước đóng băng. Dầu vậy, dù sở hữu nguồn trầm tích sắt giàu nhất thế giới, John D. Rockefeller không hề quan tâm đến kinh doanh sản xuất thép cạnh tranh với Công ty thép Carnegie và các hãng chế tạo thép khác. Mục tiêu của ông là kiểm soát nguồn cung trầm tích và mạng lưới vận chuyển nguồn cung đó.

Bất kể vậy, việc thu mua của Rockefeller đã chọc giận Carnegie và Frick bởi tiềm năng tạo thế độc quyền cho Rockefeller trong việc cung cấp khoáng sản và vận chuyển quặng bằng tàu hỏa đến Duluth, và kể đến là tàu hơi nước cho Công ty thép Carnegie (Nasaw, 2006, trang 515). Nhìn thấy cơ hội môi giới kinh doanh, Henry Oliver đã làm trung gian giữa Rockefeller và Carnegie. Kết quả là một giao kèo vào tháng 12 năm 1896 giữa số cổ phần của Rockefeller và Carnegie cho hợp đồng cho thuê 50 năm gia sản mỏ quặng của Rockefeller. Thép



Carnegie sẽ trả phí nhượng quyền cho Rockefeller trên mỗi tấn khai thác được, đồng thời giao nó và quặng mỏ Oliver tới một cảng gần Cleveland bằng đường tàu Rockefeller và đội tàu hơi nước của ông. Rockefeller nhận được tiền cho thuê mỏ của ông và doanh thu từ việc giao hàng bằng tàu lửa và tàu hơi nước. Carnegie mặt khác có được nguồn cung quặng ổn định cho nhà máy của ông.⁴ Carnegie đã khôn khéo giữ lại sự đồng thuận của mình cho đến khi Oliver đồng ý cho Công ty thép Carnegie tăng mức sở hữu trong Công ty quặng thép Oliver lên năm phần trong tổng số sáu phần, và phần thêm này được trả theo lợi nhuận.

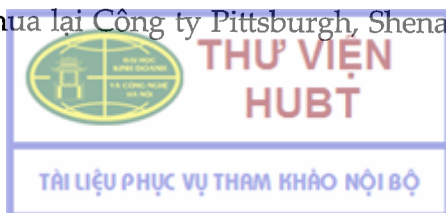
Ngay cả khi đã có được nguồn quặng từ các khu mỏ của Oliver và Rockefeller, Carnegie cần nhiều quặng hơn nữa và Oliver nhanh chóng đạt được các hợp đồng cho thuê khác ở các dãy núi Vermillion và Gogebic. Dù Carnegie và Frick có những mối nghi ngại, ông vẫn thuyết phục họ mua các khu mỏ mà họ không thể thuê. Điều này được thực hiện bằng cách lợi dụng lợi nhuận giữ lại từ cửa hàng thép vôi tại Homestead (Misa, 1995, trang 158). Trong việc dàn xếp các hợp đồng thuê mỏ và mua bán, Oliver đã nhận được hỗ trợ từ Charles Schwab, người sau này trở thành chủ tịch Công ty thép Carnegie năm



1897 (Misa, 1995, trang 163).⁵ Vào tháng 9 năm 1897, kết quả từ những nỗ lực này cùng khả năng dư sức vươn xa của Công ty thép Carnegie ngay trong khủng hoảng là công ty đã tự cung cấp quặng sắt cũng như than cốc và đá vôi.⁶

Vấn đề còn lại là vận chuyển quặng từ cảng trên hồ Erie tới các nhà máy Carnegie phía Nam Pittsburgh. Carnegie cảm thấy chán nản với phí vận chuyển cao do PRP thu từ công ty ông so với các đối thủ của ông. Chi phí vận chuyển thấp hơn cho họ một lợi thế hiển nhiên tương đối về chi phí trong vận chuyển quặng và than cốc (Wall, 1970, trang 613). Giải pháp cho ông là xây dựng đường tàu từ cảng hồ Erie ở Conneaut, Ohio, đến xưởng thép. May mắn là lúc đó Frick đã sở hữu đường ray tàu được xây để kết nối các nhà máy ở Pittsburgh và Thung lũng Monongahela. Union Railway (Đường tàu Liên đoàn) là thành quả của “sự thai nghén ý tưởng ưu việt; bởi nó liên kết các công trường rải rác và khiến cho việc vận hành trở nên dễ dàng như thể chúng nằm kề nhau, và liên kết trực tiếp với tất cả các hệ thống đường ray quan trọng ở Tây Pennsylvania” (Bridge, 1903, trang 256).

Để liên kết cầu cảng ở hồ đến các xưởng chế tạo, Carnegie đã mua lại Công ty Pittsburgh, Shenango



& Lake Erie cũ nát, một đường tàu chạy từ Conneaut về phía Nam tới Butler, Pennsylvania. Ông đã cho xây dựng lại đường ray và xây thêm phần kéo dài về phía Nam để nối liền với Union Railway. Sự liên kết này được hình thành vào mùa thu năm 1897, và Công ty thép Carnegie bắt đầu cho tàu chở quặng chạy từ Conneaut đến các lò luyện gang của Công ty ở Braddock, Duquesne và Pittsburgh (Bridge, 1903, trang 271 – 270). Với việc đổi tên Đường sắt Pittsburgh, Bessemer & Lake Erie, Carnegie thành công trong việc tận dụng đường ray này, loại bỏ nguy cơ phải xây thêm một đường tàu tới Connellsville, và sự hiểu biết chi phí vận chuyển rẻ tương đối của các đối thủ cạnh tranh để ép buộc PRR giảm phải chi phí vận tải (Wall, 1970, trang 618).

Một trong hai bước cuối cùng trước khi đạt tới việc hợp nhất theo chiều dọc của Công ty thép Carnegie là thu tóm và tân trang lại các ga bốc dỡ hàng ở Conneaut. Điều đó đã được Công ty thép Carnegie thực hiện năm 1898. Trở ngại cuối cùng là việc vận chuyển trên hồ. Đội tàu hơi nước của Rockefeller chỉ có thể chở một nửa sản lượng quặng mà Công ty thép Carnegie cần bấy giờ. Một lần nữa, Henry Oliver đã chớp lấy thời cơ. Thu tóm sáu con tàu chở quặng từ Công ty Sắt Lake Superior, Công ty



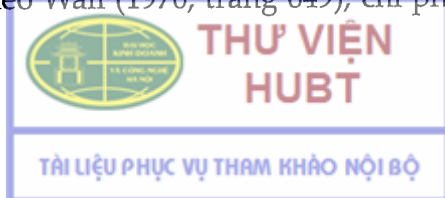
khai khoáng Oliver và Công ty thép Carnegie lập ra Công ty Tàu hơi nước Pittsburgh (Wall, 1970, trang 623). Thép Carnegie sau đó đã kiểm soát được hầu hết sản phẩm từ các mỏ quặng đến khâu thành phẩm và sẽ tiếp tục nếu như không bán lại cho J. P. Morgan vào năm 1901. Theo tác giả Misa (1995, trang 164), nền tảng cho việc sát nhập Công ty thép Carnegie với Công ty thép Hoa Kỳ là nhờ “tầm nhìn chiến lược của Oliver thông qua sự hỗ trợ của Schwab và lợi nhuận của Công ty thép Carnegie”, tuy nhiên sự sát nhập là bằng chứng về tầm nhìn chiến lược của Charles Schwab, sẽ được nói kĩ hơn ở các phần sau.

Lợi nhuận tấm bọc thép của Công ty Thép Carnegie được dùng để mua lại các mỏ quặng thép ở dãy Vermillion và Gogebic, đến từ một chuỗi các hợp đồng mà Carnegie có được khi sản xuất tấm bọc thép cho Bộ Hải quân. Những đường ray tàu do Xưởng Edgar Thomson sản xuất những năm đầu 1880 có giá thành rẻ hơn so với Công ty Gang sắt Bethlehem, buộc Bethlehem phải đa dạng hóa mặt hàng thay cho đường ray tàu hỏa. Khi Joseph Wharton lên nắm quyền ở Bethlehem năm 1885, ông cho xây dựng một nhà máy sản xuất tấm bọc thép và kim loại rèn. Năm 1886, Quốc hội Hoa Kỳ cấp phép cho Bộ Hải quân xây một nhà máy quân



nhu sử dụng thép được mua trong nước. Theo đó, một hợp đồng trị giá 4 triệu đô-la đã được giao cho Bethlehem để chuyên sản xuất tấm bọc thép cho các chiến hạm. Khi Bethlehem thất bại trong việc hoàn thành đơn hàng để giao cho Bộ Hải quân, thu ký bấy giờ của Bộ Hải quân, Benjamin Tracy đã tìm đến Carnegie (Misa, 1995, trang 97 - 102).

Ban đầu Carnegie từ chối vì quan điểm hòa bình của ông; tuy nhiên, đến cuối những năm 1880, ông đã gạt bỏ sự phản đối của bản thân và gửi Charles Schwab tới châu Âu để nghiên cứu máy cán thép tấm và đồng ý cho xây dựng một cái trang tự ở Homestead.⁷ Lúc này Công ty thép Carnegie có ý muốn sản xuất tấm bọc thép với mục đích phòng vệ đất nước và đã tham gia đấu thầu năm 1890, giành được hợp đồng cho 6.000 tấn tấm bọc thép - niken (Warren, 1996, trang 143-144).⁸ Những hợp đồng tấm bọc thép trong thập niên 1890 đã bù đắp cho sự tụt giảm trong nhu cầu về đường ray tàu hỏa. Không may cho cả hai công ty, do cạnh tranh đấu thầu nên lợi nhuận của hợp đồng tấm bọc thép cũng giảm theo, vì vậy Carnegie và Bethlehem quyết định hợp tác để có mức thầu 450 đô-la/tấn và chia nhau thực hiện hợp đồng.⁹ Theo Wall (1970, trang 649), chi phí sản xuất thực



sự chỉ chưa tới 150 đô-la/tấn chứ không giống mức 175 đô-la mà Charles Schwab ước tính cho việc sản xuất một đơn hàng đặc biệt.¹⁰

Việc sản xuất tấm bọc, tuy có sinh lãi, nhưng vẫn chứa những nguy hiểm tiềm ẩn. Cuối mùa hè năm 1893, một luật sư đại diện cho bốn công nhân ở xưởng Homestead đã đến gặp Henry Frick và đề nghị bán lại bằng chứng gian lận trong bộ phận sản xuất tấm bọc thép.¹¹ Frick đã từ chối chi trả và người luật sư này đã đi đến chỗ Thư ký Bộ Hải quân Hilary A. Herbert với vụ kiện tụng mà sau này được có tên gọi là “Whistle-Blower case” (tạm dịch: vụ án có chỉ điểm). Herbert bổ nhiệm một ban đặc nhiệm điều tra và xác định Công ty thép Carnegie đã cố ý gian lận khi xử lý đặc biệt các tấm bọc thép trước khi trình cho thanh tra Bộ Hải quân. Cơ quan Quân nhu đã đề nghị phạt số tiền là 15% giá mua tấm bọc thép trong năm 1892 – 1893. Carnegie kháng cáo với Thư ký Herbert và sau đó là Chủ tịch Grover Cleveland, người đã từ chối cho giảm mức phạt xuống 10%, khoảng 14.489,44 đô-la. Thêm vào đó, Công ty thép Carnegie phải trả 1/4 số tiền phạt cho bốn người tố giác – thêm khoảng 35.121,23 đô-la (Wall, 1970, trang 650 – 652; Nasaw, 2006, trang 466 – 467).



Nhưng những xung đột với Bộ Hải quân về giá cả và chất lượng cũng không làm giảm cơ hội nhận được hợp đồng thầu các tấm bọc thép trong tương lai của Công ty thép Carnegie. Việc giảm doanh thu từ kinh doanh đường ray tàu cũng được bù lại bằng doanh thu từ việc cung cấp dầm xà và khung kết cấu cho công trình nhà cao tầng ở Chicago, cho đường ray trên cao ở New York và cho cầu Brooklyn. Ngoài ra doanh thu còn đến từ việc bán các bộ phận xe hơi bằng thép cho Công ty ô-tô đúc thép Schoen. Năm 1899-1898, Carnegie còn thử thuyết phục các đối tác bắt đầu sản xuất toa tàu nhưng sau khi cân nhắc một thời gian ý tưởng này đã bị bác bỏ. Tia sáng hy vọng đến với Carnegie đầu năm 1899, với mục đích không cho Công ty thép Carnegie trở thành đối thủ cạnh tranh, công ty ô-tô đúc thép đã đồng ý mua lại toàn bộ các tấm thép, sắt mối, lập lách, xà dầm, lòng máng và trục xe do Thép Carnegie sản xuất ở mức giá không đổi trong vòng 10 năm. Thêm vào đó, Schoen, người trước đó vẫn còn hi vọng ngây ngô là xin được khoản vay 400.000 đô-la từ Carnegie, giờ lại phải trả cho ông 1 triệu đô-la bằng cách trả góp hằng năm 100.000 đô chỉ đơn giản để Carnegie tham gia thị trường sản xuất xe hơi (Wall, 1970, trang 657).



Đối với nhiều đại gia công nghiệp, thập niên 1890 là một thập niên đầy biến động tài chính. Dẫu vậy, nếu không tính lùm xùm xung quanh vụ tẩm bọ thép với Bộ Hải quân, Công ty Thép Carnegie vẫn phát triển ổn định. Lãi tăng dần từ năm 1893 đến lúc bán công ty là 1901. Sự xáo động chính trong Công ty Thép Carnegie thời gian này nằm trong công tác quản lý liên quan đến việc liên kết chiều dọc và phân hóa đầu ra - những mối bất hòa giữa các đối tác liên doanh và đặc biệt là xung đột giữa Andrew Carnegie và Henry Clay Frick. Tuy sự thật là “Carnegie lúc nào cũng cho rằng tài sản đáng giá nhất mà tập đoàn ông sở hữu là phẩm chất của đội ngũ nhân lực, đặc biệt là hàng ngũ lãnh đạo” (Warren, 1996, trang 207) và bất chấp ông rất quý trọng tài năng lãnh đạo của Frick, nhưng những cuộc cãi vã giữa hai người bắt đầu vào những năm 1880 và đỉnh điểm là trong những năm 1890.

Năm 1886 và 1887, Carnegie đã ép Frick đi dẹp các cuộc đình công của công nhân than cốc để việc sản xuất thép không bị gián đoạn. Hành động này làm Frick giận dữ tới mức năm 1887 ông đã từ chức vị trí chủ tịch, và Carnegie đã phải nài nỉ ông quay trở lại sáu tháng sau. Cuộc đình công tại Homestead năm 1892 đã khiến sự xích mích giữa



hai người thêm trầm trọng khi những hành động nâng bản thân lên của Carnegie có xu hướng đổ mọi lỗi lầm của sự kiện đáng tiếc này cho những quyết định cũng như hành động của Frick và trốn tránh bất kì trách nhiệm nào của bản thân.

Mọi chuyện trở nên xấu hơn khi vào năm 1894 – 1895, Carnegie đã bí mật nhưng bất thành trong việc dàn xếp một cuộc sát nhập Công ty than cốc của Frick với W.J. Rainey, đối thủ lớn nhất của Frick. Carnegie thậm chí còn đề xuất công ty sát nhập nên đổi tên thành Công ty Frick – Rainey, một động thái khiến Frick vô cùng tức giận (Wall, 1970, trang 734). Frick xem Rainey là một “kẻ trộm”, một “kẻ bất lương”, và ông hăm dọa rằng sẽ từ chức khỏi ghế chủ tịch của cả hai công ty khi ông biết tin về giao dịch dự kiến đó, ông yêu cầu Carnegie mua đứt lại số cổ phần của ông trong công ty thép. Tháng 11 năm 1895 Carnegie đã nhượng bộ khi cho Frick duy trì cương vị chủ tịch của hai công ty và John G.A. Leishman được bổ nhiệm thành chủ tịch mới của Công ty thép Carnegie. Năm phần trăm trong số 11% vốn cổ phần trong công ty được mua lại và chuyển giao cho Leishman (Warren, 1996, trang 215-219). Việc này đã giúp Frick thanh toán dứt tín nợ mà ông đã vay khi mua lại cổ phần liên doanh



và cổ phần chủ sở hữu của ông hoàn toàn được giải thoát khỏi việc thế chấp (Harvey, 1928, trang 186).

Carnegie và gia đình đã trải qua mùa hè từ tháng 5 đến tháng 7 ở nước ngoài trong một vài năm. Phần lớn thời gian là nghỉ dưỡng tại những lâu đài cho thuê ở Scotland, nơi mà gia đình Carnegie tiêu khiển với những vị khách, săn bắn, câu cá, chơi golf không khác gì một vị lãnh chúa hoặc nhà quý tộc thời xưa. Từ tháng 5 năm 1897 đến tháng 10 năm 1898, gia đình Carnegie kéo dài kì nghỉ của mình, trú đông ở Riviera. Vợ ông, Louise, đã hạ sinh cô con gái, Magaret, vào tháng 3 và muốn định cư luôn ở Scotland. Kết quả là Carnegie đã mua luôn một mảnh đất ở lâu đài Skibo cổ ở tận Đông Bắc Scotland, gần hàng nghìn mẫu, và bắt đầu xây dựng lâu đài riêng vào hè năm ấy (Wall, 1970, trang 688 – 689; Nasaw, 2006, trang 564). Trong giai đoạn này ông cũng cho các đối tác làm ăn của mình biết rằng ông sẵn sàng về hưu nếu họ có thể mua đứt hoặc bán lại cho bên thứ ba số cổ phần của ông.¹²

Sau khi Carnegie trở về Hoa Kỳ mùa thu năm đó, hai sự kiện đã diễn ra cùng lúc khiến cho Frick và Carnegie tranh cãi nảy lửa, dẫn đến sự đổ vỡ của mối quan hệ hợp tác làm ăn cũng như mối thân tình trong không đến một năm. Sự kiện đầu tiên



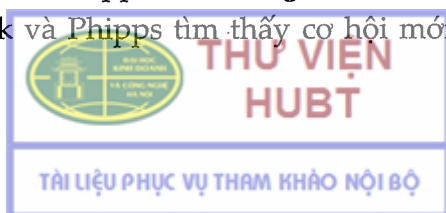
là cuộc họp hai bên trong đó Frick, bằng lời nói, đã đồng ý với hợp đồng ba năm về giá của số than cốc bán cho Công ty thép Carnegie từ Công ty than cốc Frick, mức giá thấp hơn giá thị trường hiện tại và cả tương lai. Khi Carnegie thông báo cho Henry Phipps về giao thương, Phipps đặt nghi vấn sẽ phải xoay sở thế nào khi than cốc rớt giá. Lúc bấy giờ, Charles Schwab đã nắm chức chủ tịch của Công ty thép Carnegie, sau khi kế nhiệm John Leishman vào tháng 4 năm 1897 lúc Leishman không còn được Carnegie trọng dụng và bị ép phải từ chức. Carnegie hướng dẫn Schwab cách bắt Frick thêm điều khoản trong hợp đồng than cốc về trường hợp rớt giá. Frick phản ứng bằng cách nói với Schwab rằng cam kết bằng miệng là một sai lầm vì ông lẫn Carnegie đều không có thẩm quyền thành lập hợp đồng. Ông còn nói rằng đó là việc mà Schwab và Thomas Lynch, chủ tịch Công ty Than cốc Frick, phải giải quyết với nhau. Mặc dù kết quả sau đó Schwab đã báo cáo cho Carnegie về câu trả lời của Frick, nhưng mọi thứ vẫn được bỏ ngõ vào thời điểm đó (Wall, 1970, trang 734-735).

Giao kèo thứ hai giữa Carnegie và Frick làm sâu đậm thêm sự tuyệt giao hoàn toàn giữa hai bên diễn ra trong cuộc gặp gỡ tháng 12 năm 1898. Thời



gian đó, Carnegie nói với Frick rằng ông muốn về hưu và Frick có thể xem xét hai lựa chọn mà họ đã thảo luận trước đó bằng thư tín. Frick, Phipps và các cổ đông nhỏ khác đều ưa chuộng phương án bán cho phía thứ ba. Cuộc thương thảo với Carnegie đã dẫn đến sự đồng ý với mức giá bán 250 triệu đô cho Công ty Thép Carnegie và 70 triệu đô cho Công ty Than cốc Frick, tổng cộng là 320 triệu đô nếu bán cho bên thứ ba. Cuối cùng, sau bao nhiêu năm chịu đựng mức lãi thấp, vốn đầu tư tăng và sự thiếu vốn thì tất cả cổ đông đã có được phần thưởng bạc triệu, bao gồm cả Carnegie, nếu như thương vụ ở mức giá đó được thiết lập.

Không may thay, người có thể mua ở mức giá đó chỉ có Công ty Thép Liên bang - mới được thành lập bởi nghiệp đoàn J.P. Morgan - hoặc là John D. Rockefeller. Rockefeller đã thể hiện thái độ lạnh nhạt và Thép Liên bang chỉ quan tâm nếu thương vụ có thể được thực hiện bằng hình thức phát hành cổ phiếu, một công cụ mà cả Frick/Phipp và Carnegie đều không chấp nhận (Warren, 1996, trang 230). Phương án thay thế, tái tổ chức hai công ty thành một với mức vốn cao hơn, đang được nghiên cứu độc lập bởi Frick/Phipps và Carnegie vào đầu năm 1899 khi Frick và Phipps tìm thấy cơ hội mới của



Âu ngày 26 tháng 4, giấy tờ đã được kí giữa các bên liên quan, với việc Frick và Phipps sử dụng giấy ủy quyền của Carnegie.¹⁴ Tiếp theo đó họ đã đánh điện cho Carnegie, không chỉ để thông báo cho ông về nhân dạng của các thành viên nghiệp đoàn mà còn kể chi tiết về khoản tiền thưởng.

Carnegie đã giận dữ về hành động lừa đảo và cấu kết của Frick và Phipps, nhưng ông không thể làm được gì vào thời điểm đó. Trong cái rủi có may, khi mùa hè đã dần qua và kì hạn mừng 4 tháng 8 đã tới, rõ ràng nghiệp đoàn của Moore không thể kêu gọi đủ vốn để hoàn thành giao dịch. Nhà đầu cơ chính của nghiệp đoàn Moore, chủ tịch của Công ty môi giới chứng khoán lớn nhất Wall Street, cựu thống đốc New York Roswell P. Flowers, đã qua đời vào ngày 12 tháng 5. Tác động từ cái chết của ông trên thị trường tài chính quá lớn, đủ để khiến sự kiện này và tai tiếng của họ như kẻ đầu cơ trở thành nguyên nhân mà anh em nhà Moore không thể kêu gọi đủ số vốn cần thiết (Hessen, 1975, trang 102; Nasaw, 2006, trang 562; Wall, 1970 trang 731; Warren, 1996, trang 235). Bất kể Frick và Phipps nỗ lực van xin gia hạn, thậm chí bằng cách đích thân đến chỗ Carnegie ở Lâu đài Skibo, điều đó đã không xảy ra. Carnegie đã giữ toàn bộ 1.170.000 mặc dù



ông đã gửi tin nhắn trước đó đến Ban quản trị Thép Carnegie rằng, “Dĩ nhiên tôi sẽ trả lại bất kì phần nào do cổ đông ứng trước.”¹⁵

Carnegie cảm thấy bị xúc phạm khi phát hiện ra rằng anh em nhà Moore đứng sau công đoàn này và Frick và Phipps đều là những thành viên tích cực, cả Frick lẫn Phipps cũng cảm thấy bị xúc phạm bởi sự thiếu trung tín rõ ràng của Carnegie và việc ông giữ lại 170.000 đô-la của họ một cách thù hằn. Khó mà biết được liệu vụ việc này có phải là bước ngoặt của mối quan hệ tương lai giữa Frick và Carnegie hay không, bởi mâu thuẫn về giá than cốc, điều vẫn diễn ra âm ỉ suốt những năm qua, đột ngột bùng cháy trở lại cùng với sự quay lại New York của Carnegie vào tháng 10.

Kể từ năm Carnegie và Frick cùng thỏa thuận bằng lời nói với nhau rằng than cốc sẽ được bán cho Công ty thép Carnegie với giá 1,35 đô-la/tấn, mức giá khá thấp so với giá thị trường lúc bấy giờ, giá thị trường của than cốc đã tăng hơn gấp đôi. Không nhận được câu trả lời cuối cùng về việc có đồng thuận hay không, Frick Coke bắt đầu tính giá than cốc cho Công ty thép Carnegie ngày càng cao hơn. Phản ứng của Swab là chấp nhận thanh toán mức giá cao hơn nhưng đánh dấu những khoản vượt quá 1,35 đô-la là “chỉ thanh toán bằng tài khoản tạm ứng”. Khi



Carnegie quay trở về vào tháng 10, ông yêu cầu thực hiện thỏa thuận của ông và Frick và phần thanh toán dư đó phải được hoàn lại. Ban điều hành của Frick Coke họp ngày 25 tháng 10 và thông qua cách giải quyết rằng sẽ phủ nhận sự tồn tại của thỏa thuận ấy.¹⁶

Một sự việc khiến mối quan hệ giữa Carnegie và Frick trở nên trầm trọng hơn là việc Frick cố tình mua cho bằng được một mảnh đất vào mùa xuân năm 1899.¹⁷ Miếng đất rộng 260 mẫu này là tài sản của Wylie bên bờ sông Monogahela, cách 6 dặm về phía Nam của nhà máy Homestead, và Frick phải trả 635 đô-la cho một mẫu. Vào tháng 6 năm 1899, khi Công ty thép Carnegie cân nhắc việc đặt một nhà máy ống lên mảnh đất này, Frick đề nghị bán cho công ty với giá 3.500 đô-la một mẫu (Warren, 1996, trang 247). Kết quả của buổi họp ban điều hành Công ty thép Carnegie vào ngày 6 tháng 11, là việc đó đáng để đầu tư, vừa để ngăn chặn việc có một công ty thép nào khác muốn sử dụng nó, vừa để sử dụng cho mục đích mở rộng của Công ty thép Carnegie.¹⁸

Mặc dù không công khai tranh luận với Frick tại cuộc họp, nhưng sau đó Carnegie vẫn lưu ý các đối tác nhỏ rằng ông đang cân nhắc việc sắp xếp và tổ chức hoạt động sản xuất than đá để cạnh tranh với Công ty than cốc Frick. Ông đồng thời cũng chỉ trích



việc Frick bán tài sản của Wylie cho chính các đối tác của mình trong Công ty thép Carnegie để kiếm lời, ngụ ý rằng Frick đã vi phạm trách nhiệm ủy thác của ông với công ty. Frick phản ứng với những lời bình luận này bằng cách xuất hiện tại cuộc họp của ban điều hành Công ty thép Carnegie vào ngày 20 tháng 11 và đọc một bản tuyên bố thẳng thừng. Trong bản tuyên bố này, ông phản đối nỗ lực của Carnegie trong việc áp đặt một mức giá bán than cốc không mang lại lợi nhuận với đối tác của Công ty than cốc Frick và lời đe dọa của Carnegie trong việc sẽ đối đầu cạnh tranh với họ và sẽ hủy hoại họ về mặt tài chính nếu họ không chấp nhận mức giá than cốc mà Carnegie đưa ra. Frick cũng bảo vệ cho hành động mua lại tài sản của Wylie rằng ông quyết định mua nó trước khi nhận ra nó có thể hữu ích với Công ty thép Carnegie.¹⁹

Vào ngày 4 tháng 12, Carnegie yêu cầu Frick từ chức chủ tịch ban điều hành Công ty thép Carnegie. Frick từ chức ngay ngày hôm sau. Ban điều hành Công ty thép Carnegie họp lại vào ngày 2 tháng 1 năm 1990, và tán thành việc chuyển cổ phần của Công ty than cốc Frick mà Công ty thép Carnegie đang nắm giữ qua cho tám đối tác của Carnegie để họ có thể đủ tư cách biểu quyết trong cuộc họp thường niên của Công ty than cốc Frick vào ngày 9



tháng 1 sắp tới. Tại buổi họp đó, những thành viên tham dự tán thành việc tăng số lượng ban lãnh đạo của Công ty than cốc Frick từ năm lên bảy thành viên và tán thành tư cách thành viên của những người này. Frick và Chủ tịch Lynch được tái đắc cử, nhưng người bà con của Carnegie – Dod Lauder – và bốn thành viên khác trong ban điều hành của Công ty thép Carnegie đã được bầu chọn để lấy quyền đa số. Quyền đa số của Carnegie sau đó đã biểu quyết để duy trì Lynch làm chủ tịch, loại vị trí của Frick ra khỏi chủ tịch ban điều hành, và ưu tiên một vài hợp đồng chính thức trong việc cung cấp cho Công ty thép Carnegie than cốc với giá 1,35 đô-la/tấn.

Tại buổi họp giữa hai người tại văn phòng của Frick sáng hôm sau, Carnegie đe dọa sẽ sử dụng thỏa thuận “Iron Clad” để ép Frick phải bán đi 6% lợi nhuận của công ty với giá số sách nếu Frick không chịu chấp nhận hợp đồng cung cấp than cốc nói trên và sẽ dùng đến pháp luật. Frick đã gọi Carnegie là “tên trộm đáng chết” và tức giận bỏ đi.²⁰ Vấn đề tại thời điểm đó là Frick sẽ dùng đến pháp luật như thế nào và trạng thái thực tế của thỏa thuận “Iron Clad” vào năm 1887 là gì, và tại sao Carnegie liên tục sử dụng thỏa thuận đó để đuổi Frick đi vào năm 1892 và năm 1897.



Thỏa thuận “Iron Clad” ban đầu được thảo sau cái chết của Tom Carnegie và bệnh sốt thương hàn nghiêm trọng của Andrew Carnegie vào mùa thu năm 1886. Lo lắng về những hậu quả tài chính cho cả Carnegie, Phipps & Company và Công ty Anh em nhà Carnegie nếu Carnegie qua đời và công ty phải giải quyết với các tài sản của ông, Henry Phipps và Carnegie đã thảo nên một thỏa thuận vào tháng 1 năm 1887. Thỏa thuận này cho phép mở rộng việc mua lại cổ phần của các cổ đông muốn rời bỏ công ty với giá trị sổ sách. Thỏa thuận này cũng cho phép việc buộc một cổ đông phải rời đi nếu 3/4 phiếu bầu đa số tán thành. Vì nắm giữ cổ phần đa số trong cả hai công ty, nên Carnegie không bị tác động bởi điều kiện cuối cùng. Tất cả những cổ đông lúc đó đều được yêu cầu phải ký thỏa thuận này (Wall, 1970, trang 490-492).

Việc tái thành lập Công ty thép Carnegie vào năm 1892 bao gồm cả việc cập nhật thỏa thuận “Iron Clad”. Qua nhiều năm, nhiều cổ đông đã bị mua lại cổ phần một cách tự nguyện hoặc miễn cưỡng, một vài người nhận được một khoản chênh lệch nhỏ ngoài giá trị sổ sách mà họ có. Đến năm 1897, có thể thấy rõ ràng cho dù Carnegie, cũng như những cổ đông có thâm niên khác đều đã mua lại cổ phần với giá sổ sách, nhưng họ



vẫn phải đối mặt với những hậu quả tài chính nghiêm trọng bởi nguồn vốn điều lệ của công ty lúc này lớn hơn. Lúc này, thỏa thuận phải được điều chỉnh lần hai, cho phép kéo dài thời gian thanh toán phần mua lại. Phipps không chịu ký thỏa thuận mới bởi ông đã ký thỏa thuận gốc năm 1887, nên việc ông không ký thỏa thuận mới này cũng không quan trọng. Quan điểm của Phipps về vấn đề này là mục đích của thỏa thuận “Iron Clad” chỉ nhằm để giữ chân các cổ đông nhỏ - những người quản lý chưa thể trả hết nợ cho số cổ phần mà họ sở hữu. Thỏa thuận này không áp dụng với những cổ đông có thâm niên. Phipps, Carnegie và Lauder không ký thỏa thuận năm 1892 là vì lẽ đó. Dưới áp lực từ Phipps, Carnegie đưa ra một tuyên bố cụ thể về việc không bao gồm những cổ đông có thâm niên cho bản sửa đổi năm 1897.²¹ Tuy nhiên, Phipps nhận thấy những phần khác của thỏa thuận không công bằng nên tất nhiên, ông không đồng ý ký (Harvey, 1928, trang 252-253).

Thậm chí trước khi sự kiện gây xôn xao vào tháng 1 năm 1900 xảy ra, Carnegie đã quyết định sử dụng thỏa thuận “Iron Clad” để chống lại Frick. Để chuẩn bị cho cuộc tranh cãi dự kiến với Frick diễn ra vào ngày hôm sau, Carnegie đã triệu tập một cuộc họp ban điều hành Công ty thép Carnegie vào



ngày 8 tháng 1 năm 1900 và không mời Frick tham dự. Trong cuộc họp, ban điều hành đã thông qua rằng thỏa thuận năm 1897 là một “thỏa thuận bổ sung” và tuyên bố vì Phipps không chịu ký, nên thỏa thuận này bị hủy bỏ. Ngày hôm sau, việc trao quyền ngày 9 tháng 1 diễn ra tại cuộc họp thường niên của Công ty than cốc Frick và tiếp sau đó là cuộc tranh cãi nảy lửa tại văn phòng của Frick khi Carnegie đe dọa sẽ dùng đến thỏa thuận “Iron Clad” nếu Frick không đồng ý mức giá 1,35 đô-la/tấn than cốc. Khi trở về từ cuộc họp đó, Carnegie hối thúc triệu tập một cuộc họp khẩn cấp với ban điều hành Công ty thép Carnegie, tại đó các thành viên “đã thông qua giải pháp sử dụng thỏa thuận Iron Clad và yêu cầu Henry Clay Frick ‘bán, trao và chuyển tất cả các cổ tức của mình trong Công ty TNHH thép Carnegie cho Công ty TNHH thép Carnegie vào ngày 31 tháng 1 năm 1900’” (Wall, 1970, trang 753-754).

Trong một thông cáo gửi đến Frick vào ngày 17 tháng 1 năm 1900, Phipps đã khẳng định rằng “trong mỗi biên bản thỏa thuận – 1887, 1892, và 1897 – điều khoản thuyết phục các cổ đông rút vốn và bán cổ tức lại cho công ty sẽ không áp dụng với những cổ đông có thâm niên – những người đang sở hữu những cổ tức dưới tên họ, tức là, những người không nợ công



ty tiền sở hữu cổ phần” (Warren, 1996, trang 262).²² Theo quan điểm của Phipps thì Frick chỉ đang phòng thủ khi đối mặt với lời đe dọa của Carnegie nhằm buộc ông phải bán đi cổ phần hợp tác.

Frick không mất nhiều thời gian để phản ứng lại lời đe dọa của Carnegie. Ông và John Walker (nguyên là giám đốc điều hành Công ty Carnegie, Phipps và mới lên thay thế chức thành viên ban điều hành của Công ty than cốc Frick), cùng với Henry Phipps, quyết định nộp hai đơn kiện. Một đơn kiện việc ép buộc Công ty than cốc Frick bán than cốc cho Công ty thép Carnegie với giá 1,35 đô-la/tấn, đơn còn lại yêu cầu “phải đánh giá công bằng lợi tức của Frick trong Công ty thép Carnegie hoặc đưa ra phương án thanh khoản các tài sản của công ty và giải tán công ty” (Wall, 1970, trang 755). Họ thuê một trong những luật sư nổi tiếng nhất Philadelphia để đại diện cho họ trong hai vụ kiện này, Frick và các đồng nguyên đơn trình bản liệt kê tài sản tóm tắt của họ lên Tòa án Chung của hạt Allegheny.

Trong khi đó, ban điều hành Công ty thép Carnegie đưa ra một giải pháp vào ngày 24 tháng 1, theo đó chấp nhận hợp đồng than cốc với mức giá 1,35 đô-la/tấn với Frick Coke trong vòng năm năm, có hiệu lực trước ngày 1 tháng 1 năm 1899, và yêu



cầu Frick Coke hoàn lại 596.000 đô-la tiền thu vượt. Vào thời điểm đó, giá thị trường của than cốc là 3,5 đô-la/tấn (Bridge, 1903, trang 329). Vào ngày 1 tháng 2, ban điều hành thông qua giải pháp chuyển 6% lợi tức của Frick cho Công ty thép Carnegie, được quản lý bằng sự tin tưởng.

Để chuẩn bị cho sự chống đối của Frick đối với thỏa thuận "Iron Clad", các luật sư của Carnegie đưa ra hai sự thật không mong muốn: thỏa thuận năm 1892 chưa được tất cả các cổ đông ký duyệt, và thỏa thuận năm 1887 giữa các cổ đông của hai công ty nay đã được gộp thành Công ty thép Carnegie vào năm 1892 và không có bất kỳ bằng chứng pháp lý nào. Do đã biểu quyết bác bỏ thỏa thuận năm 1897, ban điều hành Công ty thép Carnegie phải dựa vào hai phiên bản thỏa thuận trước để đối đầu với Frick, và cả hai phiên bản này đều đột nhiên có vấn đề. Toàn bộ thỏa thuận này đều phải đối mặt với vấn đề pháp lý không rõ ràng.

Bản tố tụng của Frick – điền vào đầu tháng 2, cùng với phản hồi của Carnegie – điền vào đầu tháng 3, lần đầu tiên công khai tiết lộ mức lợi nhuận khổng lồ của Công ty thép Carnegie và sự thiếu vốn nực cười của nó. Lợi nhuận năm 1899 là 21 triệu đô-la và lợi nhuận dự kiến của năm 1900 là



40 triệu đô-la với giá trị vốn là 25 triệu đô-la được xem là mức thu nhập từ vốn phi thường, thậm chí là tai tiếng đối với một công ty.²³ Đã có một làn sóng chỉ trích công khai dữ dội, đặc biệt là từ phía Đảng Cộng hòa, trong giai đoạn khi công nghiệp tin tức đang bị chỉ trích. Làn sóng chỉ trích này là sự kết hợp giữa thực tế rằng phần lợi nhuận thu được là nhờ sự bảo hộ thuế quan thông qua bởi Quốc hội trong đó Đảng Cộng hòa chiếm ưu thế. Người đang điều hành và ứng cử hiện tại là Tổng thống William McKinley, một người theo đảng Cộng hòa và là người đặt ra "Thuế McKinley". Carnegie và Frick bắt đầu nhận được rất nhiều sức ép cá nhân khổng lồ từ những nhà công nghiệp, cũng như những nhân vật nổi bật của Đảng Cộng Hòa để đưa ra những thỏa hiệp rằng sẽ mang những mâu thuẫn này tránh xa nơi công cộng.

Như để tạo thêm áp lực, nếu Carnegie thắng vụ kiện này và khiến tòa án chấp nhận với giá trị sổ sách của công ty, ông sẽ chẳng bao giờ có thể bán nó cho bất cứ ai, ở bất cứ đâu bởi giá trị dự kiến của công ty lên đến 250-300 triệu đô-la. Và nếu điều đó xảy ra, sẽ khó mà ước lượng được giá trị cổ phần sở hữu của Frick. Như Wall (1970, trang 762) đã chỉ ra, tình huống sẽ thậm chí còn tồi tệ hơn nếu Frick



thắng vụ kiện này. Lúc đó, công ty sẽ phải thanh khoản theo giá trị vật chất thực tế trên thị trường, và phần mà Frick và Carnegie thu lại thậm chí còn ít hơn. Kết quả là một cuộc họp được triệu tập vào ngày 22 tháng 3 tại thành phố Atlantic, tại đó các bên đã thống nhất sẽ hợp nhất Công ty TNHH thép Carnegie và Công ty than cốc Frick thành một công ty mới. Công ty này sẽ lấy tên là Công ty Carnegie, với vốn điều lệ là 320 triệu đô-la, và tỷ lệ lợi tức sở hữu của các thành viên sẽ giống với tỷ lệ trong các công ty cũ khi họ góp vốn vào, mặc dù phần lợi tức này giờ đã tăng lên đáng kể. Đổi lại, các bên phải rút đơn kiện và vị trí của Frick phải hạ xuống so với các cổ đông khác. Thỏa thuận "Iron Clad" đi vào dĩ vãng và ban điều hành trở thành ban giám đốc, với Charles Schwab là chủ tịch của công ty mới thành lập (Hendrick, 1932, cuốn 2, trang 110).

Wall (1970, trang 764) khắc họa những hành động của Carnegie trong thương vụ này rằng chúng được thúc đẩy bởi "các nguyên lý", trong khi những hành động của Frick lại được thúc đẩy bởi "tiền". Ông lý giải rằng Carnegie đáp trả các thử thách mà Frick đưa ra với thẩm quyền của ông, trong khi Frick lại sử dụng thỏa thuận "Iron Clad" khi nó có lợi cho ông và lờ nó đi khi nó mang lại bất lợi về tài



chính với ông. Tuy nhiên, cũng có một cách hiểu khác nhưng không có lợi cho Carnegie.

Lợi nhuận của Công ty thép Carnegie đã tăng thêm 1 triệu đô-la mỗi năm từ năm 1893 đến năm 1896. Khi John Leishman bị buộc phải bán lại cổ phần vào đầu năm 1897, lợi nhuận năm 1896 là 6 triệu đô-la so với vốn điều lệ của Công ty thép Carnegie là 25 triệu đô-la – 24% lợi nhuận từ vốn – mặc dù cao, nhưng không là gì so với 11,5 triệu đô-la lợi nhuận năm 1898, 21 triệu đô-la lợi nhuận năm 1899, hay dự kiến là 40 triệu đô-la năm 1900, những con số làm dấy lên sự chỉ trích của dư luận. Năm phần trăm cổ phần sở hữu của Leishman mang lại cho ông 1,25 triệu đô-la vào năm 1897 theo thỏa thuận “Iron Clad”.

Thậm chí trước khi Leishman bị mua lại cổ phần, có nhiều cổ đông khác cũng bị mua lại với giá cao hơn giá bán ra, điển hình như William Abbott (Warren, 1996, trang 266).²⁴ Thậm chí trước đó, vào năm 1879, khi William Shinn bị buộc phải rời khỏi Công ty thép Edgar Thomson, việc ông đe dọa sẽ đâm đơn kiện khiến Carnegie đồng ý trả trước 100% số cổ phần của ông (Wall, 1970, trang 358). Hay như việc mua lại cổ phần của cổ đông John Pontefract vào ngày 3 tháng 1 năm 1899, Carnegie đã khẳng khái phải có thêm một khoản tiền thù lao bổ sung



bởi “chúng ta đã có thể thỏa thuận với những bất động sản khác, và một tiền lệ như vậy sẽ rất rắc rối” (Wall, 1970, trang 751). Có lẽ, ý của Carnegie là việc mua lại cổ phần của Pontefract với giá bán ra, với mức vốn điều lệ ban đầu của công ty thấp như vậy, sẽ tạo ra vấn đề về sự công bằng và việc phân bổ tài chính lợi nhuận gần 11,5 triệu đô-la của năm trước đó; hay 46% của vốn đầu tư. Tình huống này sẽ trở nên rất rắc rối trong hai năm tới.

Chưa tính đến việc Carnegie đe dọa sẽ mua lại cổ phần của Frick với giá bán ra, mặc dù biết rằng việc này sẽ không công bằng nếu so sánh với trường hợp của Pontefract, hay Abbott. Một yếu tố khiến Carnegie sẵn sàng cắt giảm chi phí bất cứ khi nào có thể, cũng như kết quả của hợp đồng buộc Công ty than cốc Frick phải bán than cốc với giá 1,35 đô-la/tấn vào thời điểm giá thị trường là trên 3 đô-la/tấn, và một lý do để thử thách quyền hạn của ông – tiền. Công ty thép Carnegie rất có lợi thế về chi phí so với các đối thủ cạnh tranh nhờ mua được than cốc với mức giá rẻ vì có cổ đông nhỏ là Công ty than cốc Frick. Quyền cổ đông chiến lược của Công ty thép Carnegie trong Công ty than cốc Frick cho phép nó thu lại mức lợi nhuận cũng thấp như các cổ đông khác của Frick trong việc bán than



cốc cho Công ty thép Carnegie, nhưng chỉ riêng lợi nhuận mà Công ty thép Carnegie thu lại cũng đủ để bỏ qua vấn đề trên. Như người ta vẫn thường nói, có qua có lại mới toại lòng nhau, các cổ đông của Công ty than cốc Frick ngoài Carnegie một lần nữa phải hy sinh vì nhu cầu – và lợi nhuận – của những cổ đông của Công ty thép Carnegie. Và với việc mua lại cổ phần của Frick với giá bán ra, Carnegie sẽ càng phải hào phóng hơn để chia lại phân tái cơ cấu vốn và việc kinh doanh của công ty.

Trên phương diện của Frick thì động cơ của cuộc tranh luận này rõ ràng là vì tiền. Điều này được thể hiện qua thỏa thuận của Frick và Phipps với công đoàn của anh em nhà Moore để lấy 5 triệu tiền thưởng cho việc giữ quyền mua Công ty thép Carnegie và Công ty than cốc Frick. Điều này cũng được thể hiện qua việc Frick mua lại tài sản của Wylie với 635 đô-la một mẫu và bán lại cho Công ty thép Carnegie vài tháng sau với giá 3.500 đô-la một mẫu. Tuy nhiên, hành động của Frick ắt hẳn là do sự giận dữ với những gì Carnegie đe dọa sẽ làm với ông, với John Walker và với những cổ đông nhỏ của Công ty than cốc Frick khi buộc họ phải bán than cốc cho Công ty thép Carnegie với giá bằng nửa giá thị trường. Lý do khác có thể là do mối quan hệ hợp



tác kinh doanh gần 20 năm mà tại đó Frick đã xây dựng nên đế chế Carnegie với mô hình quản lý thực hành năng động và thành công trong khi Carnegie vẫn đang tận hưởng mùa hè ở Scotland, để rồi bị Carnegie đá ra khỏi cửa với chưa tới 1/3 giá trị cổ phần thực tế của cả hai công ty.

Cho dù động cơ thực sự của các bên là gì, hai người đã không hề gặp lại nhau kể từ khi Frick đuổi Carnegie ra khỏi văn phòng vào ngày 10 tháng 1 năm 1990. Người ta đồn rằng nhiều năm sau, khi họ cùng sống trong những dinh thự ở bờ Đông của thành phố New York, Carnegie đã nhờ người gửi Frick một mẫu tin nhắn, đề nghị hai người nối lại mối quan hệ xã hội. Frick đã phản hồi lại tin nhắn của Carnegie như sau: “Hãy nói với Carnegie rằng tôi sẽ chờ ông ta ở Địa ngục” (Wall, 1970, trang 764).

Đáng chú ý là cuốn tự truyện của Carnegie rất ít đề cập đến Henry Clay Frick, mặc dù họ có nhiều năm quan hệ làm ăn gần gũi, cộng thêm sự giúp đỡ tận tình của Frick trong việc xây dựng đế chế thép của Carnegie. Carnegie chỉ ngắn gọn mô tả ông là “một người đàn ông với sự thông minh tích cực trong việc quản lý [Công ty than cốc Frick]” (1920, trang 108), vào thời điểm Carnegie mua lại cổ phần đa số trong Công ty của Frick. Mười sáu trang tiếp



theo trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie đưa ra một bằng chứng hiếm độc về cuộc nói chuyện giữa ông với một nhân viên cán kim loại không tham dự biểu tình vào mùa thu năm 1892 sau khi Carnegie trở về từ Pittsburgh (Carnegie, 1920, trang 124). Carnegie khẳng định rằng đề nghị của công ty nên được chấp nhận, và người công nhân đó đáp rằng, “Ôi, thưa ngài Carnegie, vấn đề không phải là bao nhiêu tiền. Những người khác sẵn sàng để ngài đá họ, nhưng họ không chấp nhận để cho người đàn ông kia vượt đầu họ”. Chương này được cho là đang minh họa việc “không trân trọng và không đối xử tốt với nhân viên” của Frick (một hành vi rõ ràng không phải là tính cách của Carnegie).

Hai năm trước khi Frick rời khỏi công việc quản lý, có rất nhiều công ty trong ngành thép sát nhập với nhau để cùng sản xuất ra thành phẩm như ống, vòng, dây, dây thép gai, và các khối xây dựng. Một công đoàn dưới sự lãnh đạo của John W. Gates, William và James Moore đã thành lập nên Công ty thép và dây Mỹ, Công ty đĩa thiếc Mỹ, Công ty giấy thép Mỹ và Công ty vòng thép Mỹ (Wall, 1970, trang 767). Phôi được dùng để sản xuất những sản phẩm này được mua từ Công ty thép Carnegie (nhà sản xuất lớn nhất), Công ty thép liên



bang (Federal Steel Company) của J. P. Morgan và Công ty thép quốc gia (National Steel Company) của anh em nhà Moore. Từ năm 1898 đến năm 1900, ba nhà sản xuất này thỏa thuận một mức giá cố định nhằm ngăn chặn các sự cạnh tranh; tuy nhiên, đối mặt với nhu cầu về các mặt hàng làm từ thép giảm dần vào năm 1900, Công ty thép liên bang và Công ty thép quốc gia bắt đầu giảm giá và mở rộng việc sản xuất phôi thép. Carnegie không muốn thị trường tiêu thụ sản phẩm của ông thụt giảm và quyết định đối đầu với họ bằng cách mở rộng sản xuất các thành phẩm.

Ông biết rằng các cơ sở vật chất được dùng để sản xuất thép của ông tốt hơn của Morgan và anh em nhà Moore, và việc thống trị Công ty Carnegie đồng nghĩa rằng ông không cần phải chia lợi tức như họ phải làm với những nhà đầu tư công khai khác. Khả năng biến phần lợi nhuận khổng lồ của ông thành nguồn vốn đầu tư khiến các đối thủ cạnh tranh của ông rất dễ bị tấn công nếu ông lấn sân sang thị trường của họ (Hendrick, 1932, cuốn 2, trang 120). Vào năm 1898, Frick đã chỉ định một ủy ban để cân nhắc việc xây dựng một nhà máy sản xuất đường ống tại Conneaut, Ohio (Bridge, 1903, trang 358). Vào mùa hè năm 1900, Schwab nhận lệnh lên kế hoạch



một dây chuyền của nhà máy chế tạo. Nhà máy đầu tiên là nhà máy ống thép tại cảng Conneaut, sử dụng phương pháp mới cho phép sản xuất đường ống liền mạch với giá 10 đô-la/tấn hoặc ít hơn so với phương pháp cũ là uốn các tấm thép lại thành ống và hàn các đường nối (Hessen, 1975, trang 112).

Một bài báo của tờ *World's Work* đã công bố kế hoạch của Công ty Carnegie về việc xây dựng nhà máy sản xuất ống thép tại Conneaut. Sau đó, lời nói của Carnegie đã được trích dẫn lại vào ngày 17 tháng 1 năm 1901 trên tờ *Iron Trade Review*, theo đó ông cho rằng việc xây dựng nhà máy mới là rất cần thiết bởi Công ty ống quốc gia của J. P. Morgan giờ đang phải từ sản xuất phôi thép thay vì phải mua chúng từ Carnegie. Ngoài ra, việc tăng giá cước vận chuyển lên gấp đôi của Công ty đường sắt Pennsylvania dẫn đến mong muốn có một nhà máy cạnh hồ Erie để có thể vận chuyển thành phẩm bằng đường thủy hoặc đường sắt với giá cạnh tranh hơn (Bridge, 1903, trang 360). Cước vận chuyển đường sắt tăng lên là do tác động của Alexander J. Cassatt, giám đốc mới của PRR, người đã ngừng chiết khấu bí mật cho Công ty thép Carnegie – điều khiến chi phí vận chuyển của Carnegie thấp hơn mức dự tính và điều này gây ra thiệt hại lớn cho các cổ đông của PRR.



Carnegie cũng phản ứng lại với giá cước vận chuyển đường sắt tăng lên bằng cách lên kế hoạch mở rộng mạng lưới đường sắt của riêng ông. Nếu ông có thể kết nối Pittsburgh, Bessemer hồ Erie và tuyến đường sắt Union của ông với Công ty đường sắt Western Maryland, ông có thể trực tiếp chuyển hàng đến Baltimore. Ngoài ra, Western Maryland là một phần trong kế hoạch của công đoàn George Gould để mở rộng mạng lưới đường sắt từ Baltimore qua Pittsburgh đến St. Louis (Wall, 1970, trang 774-780). Việc mở một nhà máy sản xuất tại Conneaut cạnh hồ Erie để nhận quặng sắt bằng đường thủy, than cốc và vôi bằng đường sắt của Carnegie, cộng thêm kết nối với mạng lưới đường sắt để mang các sản phẩm của Carnegie thẳng về hướng Đông đến cảng Baltimore hoặc về hướng Tây từ Pittsburgh đến St. Louis và sau đó theo hướng Bắc, Nam hoặc Tây – sẽ là lợi thế cạnh tranh lớn so với các nhà sản xuất các thành phẩm từ thép khác.

Vào mùa xuân năm 1899, Công ty thép Carnegie đã lãnh đạo một nhóm các ngân hàng New York ở Pittsburgh để giới thiệu với họ về một thiết kế kết sắt mới được dùng cho Công ty Union Trust. Sau đó, cả đoàn được dẫn đi tham quan quanh nhà máy thép (Bridge, 1903, trang 362). Vào ngày 12 tháng 12



năm 1900, J. Edward Simmons, chủ tịch của Ngân hàng thứ tư quốc gia (Fourth National Bank) của New York, bày tỏ sự biết ơn bằng bữa tối tại Câu lạc bộ University để vinh danh chủ tịch của Công ty Carnegie khi đó – Charles Schwab. Có 80 ngân hàng và các doanh nhân khác cùng tham dự, trong đó có Carnegie và J. P. Morgan. Carnegie phải rời đi sớm để phát biểu tại một cuộc họp khác, và Schwab được mời lên phát biểu vài lời. Thay vào đó, ông nói suốt 45 phút, tóm tắt lại những tầm nhìn của ông về một công ty thép trị giá hàng tỷ đô với những nhà máy chuyên trách được đặt khắp cả nước. Với việc không có đối thủ cạnh tranh và các nhà máy được đặt tại những nơi tiêu thụ sản phẩm, chi phí và giá cả sẽ thấp hơn đáng kể so với hiện tại và lợi nhuận tất nhiên sẽ cao hơn. Ông tranh luận rằng: “Nếu ngành công nghiệp thép được sử dụng hiệu quả nhất có thể, nếu những nhà máy được xây dựng chuyên về một mảng nào đó, được tích hợp và quản lý tập trung, và nếu những lãnh đạo của các nhà máy này sẵn sàng hợp tác để cùng nhau phát triển lâu dài, thì một thị trường rộng chưa từng thấy cho thép sẽ dần lộ diện”, với sự gia tăng các mục đích sử dụng của thép cũng như những công nghệ mới để phát triển quy trình sản xuất (Hesen, 1975, trang 116).



J. P. Morgan cực kỳ ấn tượng với cuộc nói chuyện dài cùng Schwab sau bữa tối. Vài tuần sau, Morgan mời Schwab đến dùng bữa tối tại New York. Bữa tối diễn ra giữa Morgan cùng hai đối tác khác biến thành một cuộc thảo luận tại nhà của Morgan kéo dài đến tận 3 giờ sáng hôm sau. Quan điểm của Morgan là ông không muốn mua lại cổ phần của Carnegie – chỉ để ngăn việc ông lặn sâu vào sản xuất các thành phẩm làm từ thép – trong khi Schwab lại cho rằng phải mua lại cổ phần của Carnegie, cộng với việc Carnegie nghỉ hưu thì mới ngăn được ông. Cuộc thảo luận dần chuyển sang chủ đề rằng với tầm nhìn của Schwab thì một ngành công nghiệp thép hợp nhất liệu có thể thành sự thật hay không. Cuối cùng, Schwab được yêu cầu đưa ra một bản ghi nhớ chi tiết trong đó bao gồm danh sách các công ty có thể cùng hợp tác để kết hợp thành một đại công ty (Hessen, 1975, trang 117).

Ông đã lập danh sách này và trình bày nó trong một buổi họp nhanh với Morgan và John Gates diễn ra vài ngày sau. Morgan chắc hẳn đã cảm thấy rất hứng thú với tầm nhìn của Shwab bởi vào cuối buổi họp, Morgan đề nghị Schwab trao đổi với Carnegie về việc bán công ty và đưa ra một mức giá đề nghị. Điều bản khoản duy nhất là liệu những thành viên



tham dự những cuộc họp này có thể thảo luận về kế hoạch này một cách nghiêm túc hay không? Nó vượt quá khái niệm về một hành động góp vốn hay việc hợp tác theo chiều ngang để có thể bao quát được kế hoạch thành lập một công ty sản xuất thép theo hướng quản lý tập trung độc quyền, nghe có vẻ như là giấc mơ về một xã hội chủ nghĩa, nhưng lại thuộc sở hữu tư nhân hơn là thuộc chính phủ.²⁵

Schwab không hề ngây thơ hay tráo trở khi đưa ra đề nghị rằng kết quả cuối cùng có thể đạt được là người tiêu dùng mua được với giá rẻ hơn và nhà sản xuất thì thu được món lợi lớn hơn. Những công ty do chính phủ quản lý thường rất nổi tiếng bởi liên tục tăng giá và chi phí, và không có đối thủ cạnh tranh thuộc khu vực kinh tế tư nhân. Không có lý do gì để nghĩ rằng một công ty tư nhân độc quyền sẽ hoạt động theo hướng khác. Trên thực tế, “các tiện ích công cộng” thuộc quản lý công khai nhưng thuộc sở hữu cá nhân hiển nhiên sẽ dẫn tới việc liên tục tăng chi phí vận hành và được dùng làm lý do cho việc tăng giá để có thể đạt được phần lợi nhuận từ vốn “công bằng” với phần vốn đã đầu tư. Việc thiếu đi những quy định công khai, hay những yếu tố cạnh tranh quan trọng, và được bảo hộ thuế quan áp dụng với những sản phẩm thép nhập khẩu sẽ



dẫn đến kết quả là mức giá độc quyền nhằm tối đa hóa lợi nhuận cho những công ty như vậy.

Mục đích của hoạt động góp vốn hay hợp tác theo chiều ngang của ngành công nghiệp thép ở Mỹ là nhằm loại bỏ sự cạnh tranh về giá và chia nhỏ thị trường thép cũng như các sản phẩm từ thép cho những nhà sản xuất thép hiện tại nhằm mục đích duy trì, hoặc thậm chí là gia tăng lợi nhuận. Những “thỏa thuận của các quý ông” này luôn bị phá vỡ khi nhu cầu tụt giảm hay sự suy thoái thực tế gây áp lực lên các thành viên, buộc họ phải vi phạm thỏa thuận để cắt giảm giá bán. Carnegie đã giàu lên nhanh chóng nhờ vi phạm thỏa thuận khi nó có lợi cho ông, cũng như lợi dụng khoản tiền lớn mà ông thu được để tăng lượng vốn đầu tư trong thời kỳ suy thoái, kết hợp những công nghệ mới nhất và cắt giảm chi phí sản xuất. Giờ đây công ty của ông – công ty sản xuất thép lớn nhất cả nước – được xem là nền tảng trong việc hợp nhất cả ngành công nghiệp này.²⁶

Vào cuối tháng 1 năm 1901, Schwab trao đổi với Carnegie sau khi kết thúc trận golf tại Câu lạc bộ Golf St. Andrews ở hạt Westchester. Ông móc nối các sự kiện đã xảy ra sau bữa tối ngày 12 tháng 12 và hỏi Carnegie rằng ông sẽ đồng ý bán với mức giá nào. Carnegie trả lời rằng ông sẽ suy nghĩ về



điều này và đề nghị Schwab gọi điện lại vào sáng hôm sau. Bên cạnh đó, Carnegie cũng có nhiều điều cần phải cân nhắc thêm liên quan đến việc làm ăn với J. P. Morgan, bởi những gì Morgan đã làm với ông 16 năm về trước.²⁷

Vào thời điểm đó, Carnegie đang vướng vào tranh cãi với công ty đường sắt Pennsylvania do việc tăng giá cước vận chuyển. Ông nhận ra rằng PRR cũng tham gia vào kế hoạch cạnh tranh với tuyến đường chính của Công ty đường sắt New York Central cùng với các tuyến đường New York, Buffalo và tuyến đường sắt Bờ Tây của PRR dọc theo Bờ Tây sông Hudson. William Vanderbilt của New York Central đang lên kế hoạch trả thù bằng cách xây dựng tuyến đường sắt cạnh tranh với tuyến đường chính của PRR ở Tây Nam Pennsylvania. Carnegie, Henry Phipps và một số nhà sản xuất khác ở khu vực Pittsburgh đã đầu tư 5 triệu đô-la vào Công ty đường sắt Nam Pennsylvania của Vanderbilt. Việc xây dựng được tiến hành vào mùa hè năm 1884.

Thật không may cho doanh nghiệp này – và cho cả Carnegie – J. P. Morgan là một thành viên ban điều hành của New York Central. Quan trọng hơn, Morgan là nhà môi giới trái phiếu của New York Central và PRR và là chủ sở hữu các cổ phiếu của



New York Central, lúc đó giá đang bị giảm bởi sự cạnh tranh của West Shore. Ông không muốn có sự cạnh tranh giữa hai công ty đường sắt. Ông sử dụng ảnh hưởng của mình trong ban điều hành New York Central để sắp xếp một cuộc họp ở nước ngoài trên du thuyền của ông vào tháng 7 năm 1885, với sự tham gia của George Roberts – chủ tịch PRR và Chauncey Depew, chủ tịch của New York Central. Kết quả của cuộc gặp gỡ này là thỏa thuận chuyển quyền quản lý tuyến West Shore cùng với tuyến Hudson cho New York Central và quyền sở hữu của tuyến Nam Pennsylvania cho PRR.²⁸ Từ góc nhìn của Carnegie, Morgan và New York Central đã đâm lén ông, đồng thời buộc ông tiếp tục quản lý PRR.

Điều này khiến ông khó mà cân nhắc lời đề nghị mua lại Công ty Carnegie của Morgan, nhưng khi Schwab gọi lại cho ông vào sáng hôm sau, ông đưa ra mức giá 400 triệu đô-la cho Công ty Carnegie và tất cả cổ phần của nó.²⁹ Có lẽ đã được cảnh báo trước về khả năng tráo trở của Morgan, ông cũng quy định rằng phần thanh toán của Lucy Carnegie và Dod Lauder – vốn thuộc về ông – phải được thực hiện trong khoản thế chấp đầu tiên, 5% của trái phiếu vàng. Khi Schwab trao đổi với Morgan về mức giá đề nghị này, ông ta ngay lập tức đồng ý. Mặc dù hợp đồng mua bán ban đầu chỉ là hợp đồng miệng, sau đó



vài ngày là cuộc gặp kéo dài 15 phút giữa Carnegie và Morgan, tại đó hai người đã bắt tay nhau thể hiện cuộc mua bán thành công, phải đến ngày 4 tháng 2, hợp đồng mới được ban điều hành của Công ty Carnegie phê duyệt. Bức thư Carnegie gửi ngày 26 tháng 2 nhằm hợp thức hóa hợp đồng bán phần cổ tức của Carnegie trong công ty của ông cho công ty mới thành lập là Công ty thép Hoa Kỳ.

Carnegie, Lucy Carnegie và Dod Lauder nhận 304 triệu đô-la cho phần thế chấp trái phiếu vàng lần đầu tiên, trong khi tất cả những cổ đông còn lại của công ty thép mới thành lập nhận tổng cộng là 1,1 tỷ đô-la cho các cổ phiếu ưu đãi và cổ phiếu phổ thông của Công ty thép Hoa Kỳ để đổi lại quyền sở hữu các lợi tức của họ tại các công ty trước – giờ đã được hợp nhất thành một.³⁰ Những công ty này bao gồm Công ty Carnegie, Công ty thép quốc gia, Công ty thép và dây Mỹ, và Công ty đĩa thiếc Mỹ. Tập đoàn trị giá tỷ đô đầu tiên trên thế giới đã thực sự hình thành, trong đó cổ phần cá nhân của Carnegie trong việc mua lại lợi tức của ông trong Công ty Carnegie là 225.639.000 đô-la với giá trái phiếu vàng lúc bán ra, được đảm bảo bằng một khoản thế chấp lên tài sản của Công ty thép Hoa Kỳ (Nasaw, 2006, trang 587; Wall, 1970, trang 792).



Andrew Carnegie không còn tham dự vào công việc kinh doanh thép nữa, nhưng đổi lại ông có khoản thu nhập đảm bảo ở mức hơn 11 triệu đô-la mỗi năm để chú tâm vào các hoạt động từ thiện dài hạn, thậm chí cho dù ông chẳng cần phải bán bất cứ một trái phiếu nào cả. Trên thực tế, dòng tiền chảy vào nhanh đến mức vào thời điểm ông qua đời vào năm 1919, ông đã cho đi khoảng 350 triệu đô-la và vẫn còn khối bất động sản trị giá 30 triệu đô-la để truyền lại (Wall, 1970, trang 1042).



**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 8

NHÀ TỪ THIỆN

Trong bản ghi nhớ ông tự viết vào tháng 12 năm 1868 tại khách sạn St. Nicolas, Andrew Carnegie 33 tuổi lúc đó đã bày tỏ sự thất vọng về việc sùng bái tiền bạc và thề rằng sẽ cống hiến tất cả tài sản tương lai mà ông có được trên 500.000 đô-la mỗi năm để dành cho mục đích từ thiện (Wall, 1970, trang 224-225). Từ thời điểm đó trở đi, ông dành nhiều thời gian nghiên cứu văn học và ủng hộ các chính sách cộng đồng. Tất nhiên, đây không phải là con đường sự nghiệp mà Carnegie theo đuổi sau này; thay vào đó, ông cống hiến bản thân vào việc gia tăng thu nhập và tài sản trong suốt những năm cuối của thế kỷ đó, sự “sùng bái tiền bạc” rõ ràng này chỉ kết thúc khi ông rút lui khỏi việc kinh doanh vào năm 1901. Tuy nhiên, các hoạt động từ thiện của ông đã bắt đầu từ nhiều thập niên trước đó.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Hành động từ thiện đầu tiên của Carnegie cũng bao gồm những yếu tố cá nhân. Vào đầu những năm 1860, với tư cách là một cộng sự của William Coleman trong Công ty dầu Columbia, ông đã tham gia vào việc đưa ra những quyết định cạnh tranh để có được những công nhân Titusville tốt nhất bằng cách trả mức lương cao hơn mức thị trường và triển khai sử dụng những thiết bị tân tiến nhất. Ngoài ra, những đối tác của Columbia còn cung cấp những đồ dùng gia đình và thư viện công ty dành cho các nhân viên của họ. Bên cạnh những lợi ích rõ ràng mà các công nhân và gia đình của họ được hưởng từ những chế độ ngoài lương này, danh tiếng của công ty cũng tăng lên, đồng nghĩa tăng lượng ứng tuyển vào công ty, giảm bớt việc thay đổi nhân sự, cũng như mang lại khoản ưu đãi dành cho việc tăng năng suất lao động (Wall, 1970, trang 178).

Lợi ích cuối cùng được nhắc đến – thư viện dành cho công nhân – là một trong những ưu ái đặc biệt quen thuộc của Carnegie trẻ tuổi, và sau này trở thành một dạng trợ cấp ngoài lương chung cho các công nhân của Carnegie. Mặc dù với nền tảng giáo dục hạn chế khi còn ở Dunfermline, ông vốn được nuôi dạy trong một gia đình có học, vài thành viên trong gia đình thậm chí còn dẫn đầu trong các cuộc



tranh luận về chủ đề kinh tế và chính trị thời đó. Cha ông, Will, vốn là một người ham mê đọc sách và thường hay mượn sách từ thư viện sách đóng góp của những thương nhân ở địa phương (Wall, 1970, trang 38; Carnegie, 1920, trang 48). Sau này, khi trở thành nhân viên điện toán trẻ tuổi ở thành phố Allegheny, Andy được tự do ra vào thư viện cá nhân của Đại tá James Anderson dành cho “cậu bé giúp việc”. Khi Anderson đổi tên thư viện này thành “Thư viện của các thợ máy và nhân viên tập sự”, Carnegie vẫn luôn lách thành công để có thể tự do ra vào thư viện – nơi sau này phát triển thành thư viện quyên góp (Carnegie, 1920, trang 35-47; Wall, 1970, trang 106-109).

Ba mươi năm sau, vào năm 1881 với lời đề nghị của Đại úy Jones, Carnegie quyên góp một phòng đọc sách tại xưởng Edgar Thomson. Đây là một trong những phòng đọc và thư viện đầu tiên tại nhà máy Carnegie, với mục đích cho phép các công nhân tự do trong việc tự đào tạo và tự cải thiện bản thân giống như ông trước kia. Trớ trêu thay, việc phản đối mạnh mẽ dự án xây dựng các thư viện của Carnegie lại đến từ các lao động có tổ chức và những nhà chính trị cánh tả. Quan điểm của họ là Carnegie sở hữu khối tài sản như vậy là nhờ công



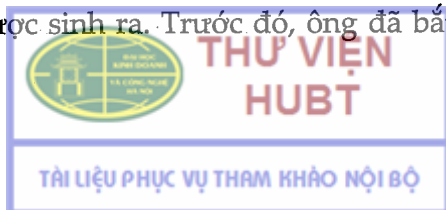
sức của các công nhân bỏ ra, và giờ ông đang lãng phí khối tài sản ấy vào những thứ mang lại rất ít lợi ích cho công nhân (Bobinski, 1969, trang 102-104).

Cũng trong năm 1881, Carnegie đã quyên góp một thư viện cộng đồng miễn phí cho Dunfermline. Mẹ ông thậm chí là người đặt nền tảng cho thư viện này khi hai mẹ con ông ghé về thăm quê nhà Scotland (Wall, 1970, trang 406-409). Bởi đây sẽ là tiêu chuẩn cho những thư viện được xem là món quà của ông sau này, phần quyên góp bao gồm chi phí mua sách và chi phí vận hành sẽ được trả bởi hội đồng thành phố, cộng thêm món quà bí mật nhằm xã hội hóa phần nào đó của Carnegie để khiến những người đóng thuế cho thị trấn đều được hưởng phần lợi ích này (Nasaw, 2006, trang 193). Tất nhiên, thư viện được hỗ trợ thuế chỉ “miễn phí” theo hình thức áp dụng với mỗi lần sử dụng. Không giống như những thư viện quyên góp, chi phí sử dụng không hạn chế đối với người dùng. Những người đóng thuế cho thị trấn phải trả phí vận hành; phần này họ không được “miễn phí”.¹ Cũng tương tự như việc áp dụng với các trường học chính phủ được thuế hỗ trợ, những ai không sử dụng những dịch vụ được cung cấp sẽ bị buộc phải hỗ trợ tài chính cho những người sử dụng những tiện ích này.²



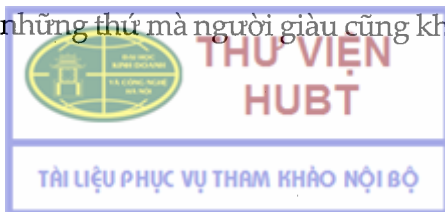
Không ngạc nhiên, bên cạnh sự phản đối của lao động có tổ chức đối với dự án tặng thư viện của Carnegie, ông còn phải đối mặt với nhiều ý kiến phản đối cũng như những vấn đề mà bất cứ dịch vụ nào phục vụ cho cộng đồng cũng phải đối mặt. Ở nhiều thành phố, có những ý kiến chính trị phản đối việc sử dụng tiền vào những dự án như vậy hoặc đặt thành phố vào vị trí người được nhận từ thiện. Ở những thành phố khác, người ta lại phản đối ý tưởng dùng thuế để chi trả cho chi phí vận hành. Có nhiều người còn lầm tưởng rằng Carnegie yêu cầu phải dùng tên ông đặt cho các tòa nhà và xem đây là một dự án hảo huyền.³ Thậm chí sau khi đã nhận tiền quỹ để xây thư viện, nhiều thị trấn nhỏ vẫn không thể hỗ trợ phần chi phí vận hành hoặc sử dụng tòa nhà cho mục đích khác. Tuy nhiên, mặc dù phải đối mặt với nhiều ý kiến phản đối tại nhiều cộng đồng, đối mặt với thất bại của nhiều thị trấn trong việc hỗ trợ tài chính cho những tòa nhà được tài trợ, và việc sử dụng không đúng mục đích tòa nhà, Carnegie không bao giờ hối hận về dự án này (Bobinski, 1969, trang 87-102, 105-110, 161-170).

Thư viện Dunfermline không phải là món quà đầu tiên của Carnegie dành cho cư dân của nơi ông được sinh ra. Trước đó, ông đã bắt đầu thực hiện



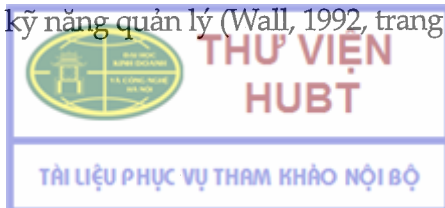
những hành động từ thiện từ năm 1874, bằng việc quyên tặng 25.000 đô-la để xây dựng một nơi giải trí công cộng và một câu lạc bộ sức khỏe, bao gồm một hồ bơi và tổ hợp phòng tắm – tên là “Nhà tắm Carnegie” (Nasaw, 2006, trang 185). Trong những thập niên tiếp theo, có rất nhiều những tòa nhà và học viện tương tự như vậy được xây dựng theo tên ông với tổng giá trị của chương trình từ thiện chưa từng thấy từ trước đến nay – gần 350 triệu đô-la.

Nếu Carnegie trẻ tuổi đã quyết định tham dự vào các hoạt động từ thiện từ tháng 12 năm 1868, ông vẫn cần đến những nguyên tắc dẫn lối cho các hành động từ thiện trong tương lai của ông. Trên những số báo của tờ *North American Review* phát hành vào tháng 6 và tháng 12 năm 1889, hai bài báo với chủ đề “Sự giàu có” được đăng lên dưới tên của Carnegie. Hai bài báo trên sau này được xem là “Cẩm nang về sự giàu có” của Carnegie, được tái bản rất nhiều lần với tựa đề trên.⁴ Carnegie bắt đầu với sự quả quyết lạc quan rằng: “Vấn đề của thời đại này là quản trị tài sản thích hợp, qua đó mối quan hệ anh em giữa người giàu và kẻ nghèo sẽ trở nên khăng khít trong một mối quan hệ hòa hợp” (Wall, 1992, trang 130). Mặc dù việc sản xuất tạo cơ hội cho “người nghèo có thể tận hưởng những thứ mà người giàu cũng không



mua được”, có một khoảng cách lớn vẫn tồn tại giữa số ít những người giàu có (như Carnegie) và rất nhiều những lao động cùng cực. Chủ nghĩa cá nhân, tài sản sở hữu cá nhân, “Luật cạnh tranh”, “Luật tích lũy của cải” đã tạo ra sự bất công này trong khi cùng lúc tạo nên một xã hội văn minh và xã hội giàu có rộng lớn, ông bày tỏ (Wall, 1992, trang 134).

Thay vì chấp nhận những tranh luận của trường phái xã hội chủ nghĩa hoặc trường phái vô chính phủ nhằm loại bỏ quyền sở hữu, nền văn minh và những thành tựu của nó, Carnegie cho rằng giải pháp phụ thuộc vào việc người chủ sở hữu quản lý những của cải đang hiện hữu một cách sáng suốt. Để khuyến khích họ làm vậy, ông đề xuất đưa ra mức thuế tịch thu tài sản. Lý tưởng là, những người giàu có sẽ “là những ví dụ về một lối sống khiêm nhường, không phô trương”, và “chi tiêu vừa phải” cho các nhu cầu của họ. Quan trọng nhất, những người giàu có sẽ cân nhắc tất cả những phần doanh thu thặng dư mà người đó có từ những quỹ ủy thác, những quỹ họ quản lý để từ đó có thể mang lại kết quả có lợi nhất cho cộng đồng – người giàu có do đó trở thành một đại lý đơn thuần và là người được ủy thác bởi những người nghèo hơn, mang lại cho họ những hiểu biết, những kinh nghiệm và kỹ năng quản lý (Wall, 1992, trang 138).



Những hướng dẫn về nguyên tắc từ thiện mà Carnegie đề xuất là “giúp những người có thể tự giúp chính mình” bằng cách thành lập những tổ chức công cộng về nhiều lĩnh vực. Là ứng cử viên đưa ra đề xuất trên, ông lập một danh sách sẽ thành lập và/hoặc hỗ trợ những trường đại học, những thư viện miễn phí, những viện bảo tàng, những địa điểm điều trị y tế, những cơ sở vật chất phục vụ việc nghiên cứu, những viện bảo tàng nghệ thuật, những phòng hòa nhạc, nhà thờ, cũng như cung cấp các công viên công cộng và địa điểm giải trí. Về việc nhiều người qua đời nhưng vẫn sở hữu khối tài sản của họ, ông cho rằng “người nào qua đời trong sự giàu có như vậy thì thật là nhục nhã” (Wall, 1992, trang 140).

Để đánh giá những lời nói của Carnegie, điều đầu tiên cần làm là hiểu được ý ông thực sự là gì. Trước khi viết ra những lời này, ông đã quyên góp các địa điểm giải trí và tòa nhà thư viện cho quê hương ông, đồng thời quyên góp phòng đọc cho các công nhân của ông. Ông đã quyên góp tổng cộng đến 350 triệu đô-la số tài sản khổng lồ của ông trước khi qua đời vào năm 1919, và ông thực hiện điều đó với sự đồng thuận và ủng hộ của vợ ông. Thỏa thuận tiền hôn nhân của họ vào ngày 22 tháng 4 năm 1887, mang lại cho Louise Carnegie



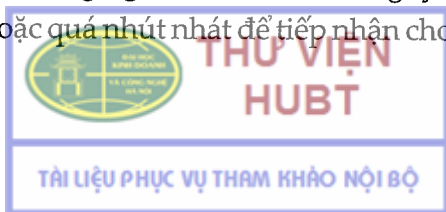
một khoản thu nhập hằng năm đổi lại việc bà tự nguyện nhường quyền hưởng những tài sản thuộc về Carnegie để ông có thể “cống hiến phần lớn tài sản của mình cho mục đích từ thiện và giáo dục” (Nasaw, 2006, trang 298-297).

Tuy nhiên, phải hiểu rằng Andrew Carnegie tích lũy được một khối tài sản khổng lồ như vậy bằng cách kết hợp cả việc cưỡng đoạt và kinh doanh. Thuế đánh trên các sản phẩm sắt và thép giúp cho giá các sản phẩm nội địa cao hơn giá hàng nhập khẩu được tính vào người tiêu dùng và phần lớn dân số thị trường nội địa nói chung, những người sử dụng các sản phẩm thuộc đế chế sắt và thép của Carnegie. Thương vụ làm ăn của ông với các nhân viên của Công ty đường sắt Pennsylvania và những công ty kinh doanh khác đã mang lại lợi nhuận cho ông và các đối tác của ông thông qua chi phí của các chủ tài khoản từ các công ty bị ông mua lại. Thỏa thuận chung mà ông đồng thuận (cho đến khi ông bị kiện vì vi phạm thỏa thuận này) giúp giá bán ra cho khách hàng của ông luôn cao hơn giá của các đối thủ cạnh tranh. Carnegie đồng thời chủ động trong việc tạo áp lực, thậm chí là hối lộ các nghị sĩ để duy trì thuế đánh lên các sản phẩm sắt và thép, nhằm mục đích có lợi cho ông và ngành công nghiệp của



ông. Ông trở thành nhà thầu của chính phủ trong việc cung cấp giáp sắt, và với thỏa thuận chung với Công ty sắt Bethlehem, ông đã tính thuế mức giá gấp ba lần chi phí ông bỏ ra để sản xuất sản phẩm. Với công ty của mình, ông sử dụng quyền sở hữu đa số để chuyển phần lợi nhuận của các cổ đông công ty thành phần vốn đầu tư và không hề do dự trong việc loại bỏ vài người ra khỏi hội đồng cổ đông, đồng thời chỉ trả họ giá trị sổ sách phần cổ phần sở hữu bị thiếu vốn của chính họ.

Đồng thời cũng phải nhận ra rằng, mặc dù có thuế bảo hộ và các thỏa thuận vô đạo đức với các khách hàng, các chính trị gia, các cổ đông trong suốt nhiều năm, chúng ta vẫn phải đánh giá cao tài năng kinh doanh của Carnegie trên những thị trường mới và những công nghệ đột phá. Ông là một đối thủ cạnh tranh đáng gờm, cố gắng hết mình để cắt giảm chi phí và khi ông đã quyết, ông có thể bán rẻ hơn mức giá của thị trường dành cho sản phẩm ông sản xuất và bán, từ đó tăng thị phần của ông trên thị trường. Ông rất tự hào về bản thân vì đã cung cấp các sản phẩm với chất lượng cao nhất, sử dụng công nghệ tiên tiến nhất vào thời điểm đó. Ông liêu lĩnh thử nghiệm các công nghệ mới mà các công ty khác quá bảo thủ hoặc quá nhút nhát để tiếp nhận cho đến



khi ông mở đường cho họ. Ông mở rộng thị trường cho các sản phẩm, ví dụ như xây dựng cầu thép thay cho các cây cầu gỗ, dùng các khối trụ và các khuôn xây dựng cho các kiến trúc của Trường Chicago để xây nên các tòa nhà chọc trời ở Chicago. Tuy nhiên, sự ngạo mạn trong “Cẩm nang làm giàu” là không thể chối cãi. Cuốn cẩm nang có vẻ là một định nghĩa thích hợp cho lời tuyên bố đầy ngạo mạn và tự phụ về độ cần thiết của “sự thông thái tuyệt đỉnh, kinh nghiệm và khả năng” của người giàu có trong việc mang lại lợi ích cho những người ít thông minh và ít khả năng hơn. Sự kiêu ngạo ấy càng tăng lên khi có đề xuất cho rằng tất cả những “người giàu có” bị buộc phải tham gia vào chương trình của Carnegie bởi mối đe dọa về thuế tịch thu tài sản. Lời khuyên của Carnegie cho những người giàu có này là “có một lối sống khiêm nhường và không khoa trương” quả thực nghe rất buồn cười khi mang điều này đối chiếu với những hành động trong quá khứ của ông.

Lần đầu tiên ông thuê người giúp việc cho ngôi nhà lớn của gia đình ông là vào năm 1858 sau khi ông chuyển đến Altoona, Pennsylvania với tư cách là trợ lý của Thomas Scott. Số lượng người giúp việc cho Carnegie càng tăng lên khi ông chuyển từ ngôi nhà hiện tại sang lâu đài ở Scotland vài thập niên



trước. Bản ghi nhớ của Carnegie trẻ tuổi viết vào tháng 12 năm 1868 cho chính bản thân ông về kế hoạch học tập trong tương lai và kế hoạch làm từ thiện được viết khi ông đang là khách cư trú của khách sạn xa hoa nhất của New York, khách sạn St. Nicholas. Vài năm sau, ông và mẹ ông chuyển đến một khách sạn thậm chí còn xa hoa hơn, khách sạn Windsor. Sau khi kết hôn với Louise vào năm 1887, ông mua lại dinh thự Huntington tại số 5 West đường số 51, mặc dù 10 năm sau đó, ông và Louise chủ yếu dành ít nhất năm tháng hoặc hơn mỗi năm để nghỉ ngơi tại lâu đài ở Scotland.

Andrew và Louise Carnegie bắt đầu thói quen tận hưởng những tháng mùa hè tại Scotland sau lễ cưới của họ vào ngày 22 tháng 4 năm 1887.⁵ Họ nghỉ tuần trăng mật tại Isle of Wight, sau đó đến Kilgraston House – một ngôi nhà thuê tại miền quê cách Dunfermline 25 dặm về phía Bắc. Với mong muốn có một nơi rộng rãi hơn để cùng nghỉ ngơi giải trí với gia đình, bạn bè và khách khứa, gia đình Carnegie dành những mùa hè của những năm sau đó (ngoại trừ mùa hè năm 1892) tại Cluny Castle. Sau khi cô con gái Margaret ra đời vào mùa xuân năm 1897, cặp bố mẹ đầy tự hào muốn có một ngôi nhà cư trú cố định, và đưa ra đề nghị mua lại lâu đài từ



chính chủ nhân của nó, Cluny Ewen Macpherson. Chủ nhân lâu đài không sẵn lòng bán đi khiến gia đình Carnegie gặp đôi chút khó khăn. Nếu họ thực sự mong muốn một bất động sản ở Scotland để sử dụng cho các kỳ nghỉ của gia đình, họ sẽ phải tìm một lâu đài khác cho những mùa hè sau năm 1897.

Cách giải quyết là mua khối bất động sản và dinh thự rộng 22.000 mẫu ở Firth of Dornach của Sutherland, khá xa về phía Bắc Scotland của Công tước vùng Sutherland. Dinh thự nằm trên phần nền cổ xưa của lâu đài Skibo, ban đầu được xây dựng vào đầu thế kỷ 13 bởi Gilbert de Moravia, phó giám mục của Moray. Người chủ sở hữu gần nhất của khối bất động sản, Ewen Charles Sutherland Walker, điền chủ của Skibo, đã phải trải qua vài biến cố tài chính nghiêm trọng sau khi xây dựng xong dinh thự và bị buộc phải bán đi khối tài sản đó để thanh toán nợ theo chỉ định của tòa án do bị phá sản. Hành động sau đó của Carnegie là cải tạo lại dinh thự thành lâu đài Skibo bằng cách bỏ ra chi phí gần 1,2 triệu đô-la bên cạnh 425.000 đô-la tiền mua lại khối tài sản ban đầu.⁶ Khoản chi phí này bao gồm việc mở thêm các cánh phía Bắc, Nam và Tây của tòa dinh thự trung tâm, cũng như làm thêm hồ riêng trong khuôn viên lâu đài, sân gôn, và một hồ bơi nước mặn khép kín



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và có chế độ sưởi. Carnegie cũng mua thêm 18.000 mẫu đường biên giới gần sông Shin từ Công tước Sutherland để có thêm thác nước phục vụ nhu cầu cá hồi (Hendrick, 1932, cuốn 2, trang 156). Kết quả cuối cùng là một khối bất động sản rộng 40.000 mẫu với tòa nhà nghỉ gồm 200 phòng, 85 người phục vụ để phục vụ gia đình Carnegie trong thời gian nghỉ hè. Những ngôi nhà trang trại, những ngôi nhà gỗ, đường sá, một con đập trên sông River và rất nhiều đồ nội thất sang trọng trong lâu đài đã hoàn thiện bức tranh toàn cảnh về một tổ hợp giải trí và khu vui chơi đẳng cấp dành riêng cho gia đình Carnegie và những vị khách của gia đình vào các kỳ nghỉ. Quả là một "lối sống khiêm nhường và không khoa trương"!

Một thứ cần phải bổ sung vào danh sách các ngôi nhà của Carnegie là chiếc du thuyền, Seabreeze, và những căn nhà của ông ở rất nhiều những khu dân cư khác, bao gồm cả dinh thự ông xây tại số 2 East đường số 91 (giờ là Viện bảo tàng Cooper Hewitt của Viện Smithsonian); căn nhà ở quê của ông gần Greenwich, Connecticut; ngôi nhà tranh cho các dịp nghỉ cuối tuần tại Câu lạc bộ Golf St. Andrew; tòa dinh thự với 60 phòng ngủ - "Shadowbrook" - gần Lennox, Massachusetts; các chuyến đi lại giữa các nước châu Âu và trên toàn thế giới; và tất nhiên là



cả khối tài sản Pittencrieff mà ông mua lại của gia đình Hunt tại Dunfermline, từ đó Carnegie có tên gọi là “Điền chủ của Pittencrieff” và ông đã biến khối tài sản đó thành một công viên công cộng cho cư dân của thị trấn.

Quả thực, sự khích lệ của Carnegie về một cuộc sống không hào nhoáng rất khó tin; tuy nhiên, không thể phủ nhận những gì ông đã làm với khối tài sản khổng lồ ông có được nhờ đế chế công nghiệp hùng hậu mà sau này đã hợp nhất thành Công ty thép Hoa Kỳ. Nếu rà soát lại danh sách các tổ chức công mà ông khuyến trong “Cẩm nang làm giàu” và đối chiếu với những gì ông thực sự có khả năng thực hiện, người ta sẽ cảm thấy ngạc nhiên vì ông đã đạt đến những điều vượt xa tầm hiểu biết của ông. Phần lợi tức từ trái phiếu của Công ty thép Hoa Kỳ, nhiều đến mức ông không thể dễ dàng cho đi khối tài sản của mình như những nguyên tắc hướng dẫn mà ông viết trong “Cẩm nang làm giàu”. Cuối cùng, ông buộc phải dùng phần lớn số tài sản này để quyên góp cho các tổ chức có các nhiệm vụ tổng quan hơn là các trường đại học, các thư viện, các viện bảo tàng...

Vào năm 1919, Quỹ Carnegie cho Hòa bình thế giới (thành lập vào năm 1910 với khoản tiền 10 triệu



đô-la “để đẩy nhanh việc chấm dứt chiến tranh quốc tế”) xuất bản cuốn *A Manual of the Public Benefactions of Andrew Carnegie* (tạm dịch: Hướng dẫn về các lợi ích công cộng của Andrew Carnegie).⁷ Một bản báo cáo tóm tắt tại trang 311 ở cuối cuốn sách này thống kê rằng Carnegie quyên góp đến 20.363.010,11 đô-la cho các trường đại học và cao đẳng, 26.719.380,67 đô-la cho việc quyên góp và ủng hộ học viện Carnegie tại Pittsburgh, gồm bộ sưu tập một bảo tàng lịch sử tự nhiên, một phòng hòa nhạc, một thư viện, một thư viện công cộng, một bộ nghệ thuật thị giác và một học viện công nghệ.

Carnegie thực ra đã bắt tay vào thực hiện kế hoạch được đề cập cuối cùng ở trên từ những năm 1880, trước khi viết “Cấm nang làm giàu”, và nỗ lực theo đuổi việc xây dựng một học viện cho đến khi nó được thành lập vào năm 1896 với mức quyên góp ban đầu là 1 triệu đô-la. Thậm chí trước đó, vào năm 1884, ông đã quyên 50.000 đô-la cho bệnh viện Bellevue để xây dựng phòng thí nghiệm cho các sinh viên y khoa (Nasaw, 2006, trang 240). Vào năm 1887, ông quyên góp 5.000 đô-la cho Hội chợ triển lãm Pittsburgh để gây quỹ xây dựng phòng hòa nhạc (Nasaw, 2006, trang 326). Và tất nhiên, có một tòa nhà ở New York sau này được đổi tên thành



“Tòa nhà Carnegie” vào đầu những năm 1890 khi tài sản ròng của ông lên đến xấp xỉ 15 triệu đô-la và vẫn tiếp tục tăng lên (Nasaw, 2006, trang 359).

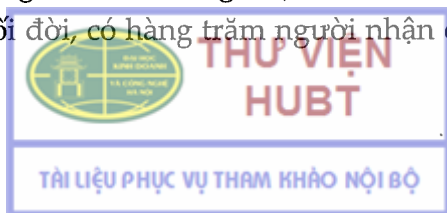
Phòng hòa nhạc ở New York sau này được biết đến dưới tên “Tòa nhà Carnegie” thực ra được xây dựng như một khoản đầu tư mà Carnegie dự tính và kỳ vọng sẽ mang lại nhiều lợi nhuận; tuy nhiên, mặc dù nó vẫn mang lại những lợi ích to lớn cho thành phố, đối với ông, tòa nhà đó vẫn là một trong những số ít những vụ đầu tư thất bại. Được tổ chức như là Phòng hòa nhạc của công ty vào năm 1889, đối với Carnegie, ông xem nó như một đối tác kỳ cựu, nhưng rồi ông nhận ra mình buộc phải lo liệu cho sự thâm hụt liên tiếp của tòa nhà này. Theo đúng cách tư duy của Carnegie, ông mua lại cổ phần của những đối tác khác với chiết khấu 75%, mặc dù thực tế mà nói, sự cống hiến tài chính của ông dành cho sự hiện diện của tòa nhà lớn hơn họ rất nhiều (Schickel, 1960, trang 29-31).

Khía cạnh từ thiện của Carnegie sớm bộc lộ trên con đường sự nghiệp của ông dưới dạng những khoản quyên góp tương đối nhỏ và liên tục trong suốt cuộc đời ông. Khi nguồn thu nhập và tài sản của ông tăng lên, tham vọng làm từ thiện của ông cũng tăng lên. Khi ông nghỉ hưu vào năm 1901, số



tiền ông cho đi cũng tăng lên nhanh chóng. Vào năm 1873, Carnegie quyên góp một cây đàn đại phong cầm cho một nhà thờ Swedenborgian nhỏ mà ông và cha ông thường đến hồi đầu những năm 1850. Đến năm 1919, cuốn sách hướng dẫn của Quỹ Carnegie cho Hòa bình thế giới (trang 311) cho thấy ông đã quyên góp tổng cộng 6.248.309 đô-la cho 7.689 cây đại phong cầm. Trước khi nghỉ hưu, ông tổ chức trả lương hưu trí tư nhân vào năm 1891 cho T. T. Woodruff, người thành lập – và sớm trở nên phá sản và nghèo khổ - của Công ty toa tàu năm Woodruff. Đây chính là công ty mà khoản lợi tức cổ đông của Carnegie trẻ tuổi sớm sinh lợi, mặc dù khoản này không (thực sự) mang lại lợi nhuận cho Woodruff (Wall, 1970, trang 211).

Ngay sau khi nghỉ hưu vào năm 1901, Carnegie đã mang 5 triệu đô-la trái phiếu của mình trao cho các quản lý của Công ty Carnegie. Tổng cộng, 1 triệu đô-la đã được dành để duy trì các thư viện dành cho nhân viên tại Braddock, Homestead và Duquesne, trong khi 4 triệu đô-la được dùng để trả lương hưu cho các nhân viên lâu năm và chi trả cho những những người bị thương hoặc lo cho người thân của những nhân viên bị giết (Wall, 1970, trang 826). Đến cuối đời, có hàng trăm người nhận được



các khoản lương hưu cá nhân của Carnegie, trong đó có Rudyard Kipling và Booker T. Washington (Wall, 1970, trang 823).⁸ Ông thậm chí còn đề nghị được trả lương hưu cho nguyên Chủ tịch Grover Cleveland ngay khi người ta thông báo rằng các nguyên chủ tịch phải tự lo cho các khoản chi tiêu cá nhân. Cleveland từ chối lời đề nghị của ông, tuy nhiên, di chúc Carnegie vẫn bao gồm khoản trả lương hưu cho phu nhân của Cleveland, Theodore Roosevelt và cựu Chủ tịch William Taft (Nasaw, 2006, trang 634; Wall, 1970, trang 1043).

Vào những năm 1870, Carnegie đã chia 6.000 đô-la thành năm khoản trả góp cho trường đại học phía Tây Pennsylvania (giờ là trường đại học của Pittsburgh) (Wall, 1970, trang 815). Như đã đề cập ở trước, đến lúc qua đời, ông đã quyên góp hơn 20 triệu đô-la cho các trường đại học và cao đẳng, hầu hết là những học viện nhỏ như Tuskegee, Học viện Hampton và Cao đẳng Berea (Wall, 1970, trang 865).⁹ Ngoài ra, Carnegie đã cho đi 10 triệu đô-la trái phiếu vào năm 1901 để thành lập Quỹ ủy thác Carnegie của trường Đại học Scotland. Một nửa thu nhập từ những trái phiếu này được dùng để chi trả học phí cho “những sinh viên người Scotland hoặc có gốc Scotland” đăng ký học tại trường đại học St.



Andrews, Aberdeen, Edinburgh, hoặc trường Đại học Glasgow, trong khi nửa còn lại được dùng để nâng cao việc giáo dục về khoa học và công nghệ tại những trường đại học này. Tổng cộng số tiền quyên góp cho cả bốn học viện tại thời điểm đó là 360.000 đô-la, quả là một món lợi lớn cho những học viện này. Chỉ riêng phần thu nhập từ các trái phiếu cũng đã lớn hơn 50% tổng số tiền quyên góp cộng lại (Wall, 1970, trang 837).

Một trong những món quà lớn khác về giáo dục của Carnegie là việc thành lập Quỹ Carnegie vì Sự tiến bộ của việc dạy học vào năm 1905.¹⁰ Ông làm vậy bởi ông tin rằng “trong tất cả các nghề, nghề dạy học có lẽ là nghề bất công và trả lương thấp nhất, mặc dù nó đóng vai trò cao nhất” (Carnegie, 1920, trang 268). Carnegie ban đầu quyên góp cho quỹ này 10 triệu đô để trả lương hưu cá nhân cho các giáo sư cao đẳng tại các trường cao đẳng, đại học tư nhân vô danh tại Mỹ và Canada. Để quyết định những học viện tư nhân, vô danh nào sẽ có tên trong kế hoạch trả lương hưu, những người ủy thác của quỹ đặt ra một tiêu chí quyên góp tối thiểu và sau đó đánh giá tiêu chuẩn nhận vào và tốt nghiệp của những ứng viên này. Kết quả là chỉ có 1/4 số ứng viên ban đầu được chấp nhận. Đây là



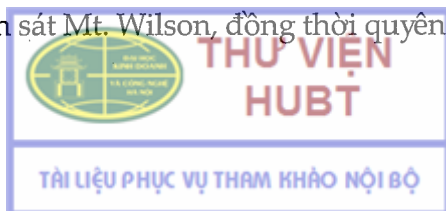
một cú sốc lớn với cả hệ thống giáo dục cao học của đất nước. Các học viện trong danh sách quỹ chỉ trả lương hưu của Carnegie giờ thu hút nhiều giảng viên, sinh viên và người quyên góp hơn những học viện không có tên trong danh sách.

Kết quả có lợi không ngờ đến nhất của tình huống này là việc các giảng viên tại các học viện không có tên trong danh sách gây sức ép lên ban quản lý và điều hành để phá bỏ những ràng buộc về tiêu chuẩn trường danh tiếng và tăng tiêu chuẩn nhập học cũng như tốt nghiệp để được có tên trong danh sách quỹ lương hưu của Carnegie. Như Wall (1970, trang 877) quan sát, “đến năm 1909, bất cứ ai có hứng thú với việc đào tạo cao học đều nhận thấy rằng Quỹ Carnegie đã trở thành cơ quan kiểm định quốc gia không chính thức về các trường đại học và cao đẳng”. Quỹ còn tạo thêm áp lực cho các học viện này bằng các cuộc điều tra sâu rộng, những lời phê bình công khai, những đề xuất để làm tiêu chuẩn. Đến năm 1919, nhu cầu tài chính yêu cầu Quỹ Carnegie phải hợp nhất với Hiệp hội bảo hiểm và trợ cấp hằng năm dành cho giáo viên, thành một tổ chức bảo hiểm hưu trí phi lợi nhuận với mức đóng góp xác định. Andrew Carnegie và Tập đoàn Carnegie ở New York đã quyên góp tổng cộng 29.250.000 đô-la (Cuốn Hướng dẫn, 1919, trang 311).



Những năm đầu tiên kể từ khi nghỉ hưu, Carnegie gây được khá nhiều chú ý thông qua các sáng kiến từ thiện vĩ đại. Bên cạnh những dự án đã được đề cập ở trên, ông quyên góp cho Học viện Carnegie của Washington (1901), Quỹ ủy thác Carnegie Dunfermline (1903), Lâu đài hòa bình tại The Hague (1903), Ủy ban Quỹ người hùng Carnegie (1904), Tòa nhà Tòa án công lý trung tâm Mỹ và Công đoàn Liên hiệp liên Mỹ (1908), và Công đoàn nhà thờ hòa bình (1914). Quan trọng nhất là khoản quyên góp của Tập đoàn Carnegie vào năm 1911 đã trở thành một quỹ từ thiện theo ý định của Carnegie nhằm tiếp tục thực hiện các hoạt động từ thiện theo nguyên tắc hướng dẫn của ông trong “Cẩm nang làm giàu”.

Nhiệm vụ của Học viện Carnegie ở Washington, nơi Carnegie đã quyên góp hơn 22 triệu đô-la, là khuếch trương lợi tức của Carnegie vào việc hỗ trợ những đóng góp của các trường đại học và cao đẳng cho xã hội. Học viện được thành lập để khuyến khích các nghiên cứu cơ bản về khoa học và công khai kết quả nghiên cứu (bản hướng dẫn, 1919, trang 81-82, 98). Bên cạnh rất nhiều những bộ phận nghiên cứu và các tài trợ dành cho các học giả bên ngoài, học viện còn đóng góp vào quỹ để xây dựng đài quan sát Mt. Wilson, đồng thời quyên góp



cho các dự án vũ trụ tại đây, học viện còn xây dựng và hạ thủy một con thuyền đặc biệt không từ tính, thuyền Carnegie, với nhiệm vụ hoàn thiện biểu đồ hải lý của các đại dương trên thế giới.

Quỹ ủy thác Dunfermline là một hình thức mở rộng của món quà đầu tiên mà Carnegie tặng cho những người dân ở quê hương ông. Bên cạnh những thư viện, nhà tắm và những cơ sở vật chất giải trí khác mà ông đã tặng cho thị trấn trước đó, ông mua thêm bất động sản từ Đại tá Thomas Hunt, điền chủ của Pittencrief và dùng nó làm công viên công cộng của thị trấn. Ông chỉ giữ lại một phần của khối bất động sản bao gồm tòa tháp của Malcom và lâu đài tàn tích của Stuart. Quỹ ủy thác được thành lập nhằm tạo ra và quản lý công viên rộng 60 mẫu, những địa điểm giải trí và những hoạt động khác được cung cấp cho người dân thị trấn. Ngoài ra, quỹ còn chi trả cho các dịch vụ chăm sóc y tế và nha khoa cho trẻ em trong thị trấn, một trường cao đẳng về giáo dục thể chất và vệ sinh, một trường dạy âm nhạc, một trường dạy thủ công và một học viện dành cho phụ nữ. Tổng cộng Carnegie đã quyên góp 3,75 triệu đô-la cho quỹ (Nasaw, 2006, trang 642; Wall, 1970, trang 847-854; Cuốn Hướng dẫn, 1919, trang 311).



Ủy ban Quỹ người hùng Carnegie được thành lập năm 1904 nhằm mang lại lợi ích cho những người “bị thương hoặc qua đời vì nỗ lực bảo vệ hoặc giải cứu các đồng nghiệp”. Tổng trị giá quyền góp là 10,5 triệu đô-la đến năm 1919. Không chỉ những cá nhân sống sót mà cả những cộng đồng phải hứng chịu thảm họa và người thân của những “người hùng” đó cũng được thụ hưởng từ Quỹ Người hùng – quỹ yêu thích của Carnegie (Cuốn Hướng dẫn, 1919, trang 109-111, 311). Ông nói rằng việc thành lập quỹ này là một công việc “thú vị”, công việc “thu hút được cả tâm trí tôi”, và “tôi trân trọng cũng như dành sự quan tâm đặc biệt đến nó bởi không ai đề xuất nó với tôi cả... nó là đứa con tinh thần của riêng tôi” (Carnegie, 1920, trang 253). Trong mắt ông, quỹ này chủ yếu là quỹ lương hưu dành cho những người hùng còn sống hoặc người thân còn sống của họ nếu chẳng may họ qua đời. Sau này, ông quyên góp những quỹ tương tự ở các quốc gia Tây Âu, và cuốn tự truyện của ông có trích đoạn một vài bức thư được gửi đến ông từ Đại sứ Mỹ cho đến Đại sứ Đức, cũng như từ Vua Edward VII để ca ngợi những quỹ này. Đến năm 2004, Quỹ của Mỹ đã trao đi 27 triệu đô-la chỉ tính ở Bắc Mỹ nói riêng, và các quỹ ở nhiều quốc gia khác vẫn tiếp tục duy trì cho đến ngày nay (Nasaw, 2006, trang 667).



Bên cạnh việc tập trung vào các hoạt động từ thiện, Carnegie cũng là một người đấu tranh không mệt mỏi chống lại chiến tranh và ủng hộ hòa bình thế giới. Mặc dù trong quá khứ ông là một nhà sản xuất đạn dược, nhưng ông vẫn tích cực ủng hộ những nỗ lực gìn giữ hòa bình thế giới và ủng hộ những người gìn giữ hòa bình, dẫn đến việc thành lập Quỹ Carnegie dành cho Hòa bình thế giới vào năm 1910.¹¹ Với khoản quyên góp ban đầu lên tới 10 triệu đô-la, mục đích của quỹ này nhằm “đẩy nhanh việc ngăn chặn chiến tranh thế giới, vết nhơ lớn nhất trong nền văn minh của chúng ta” (Cuốn Hướng dẫn, 1919, trang 165). Trước đó, vào năm 1903, ông đã quyên 1,5 triệu đô-la để xây dựng Lâu đài hòa bình tại Hague, Netherlands. Đây là ngôi nhà của Tòa án trọng tài thường trực được thành lập bởi Hội nghị hòa bình Hague vào năm 1899 nhằm giải quyết các tranh chấp, đồng thời cung cấp tài liệu về luật quốc tế. Carnegie miêu tả tòa nhà là “tòa nhà linh thiêng nhất trên thế giới bởi nó được sử dụng với mục đích linh thiêng nhất” (1920, trang 285).

Một tòa nhà dành cho Tòa án công lý trung tâm Mỹ ở Cartago, Costa Rica, một tòa nhà Công đoàn liên hiệp liên Mỹ ở Washington, D.C., là những món quà khác mà Carnegie xây dựng nhằm mục đích khuyến



khích việc hòa giải hòa bình những tranh chấp quốc tế.¹² Đồng thời, ông cũng quyên tặng 2 triệu đô-la để hỗ trợ công việc của Công đoàn nhà thờ hòa bình mà ông thành lập vào ngày 14 tháng 2 năm 1914. Mục đích của công đoàn này là cầu nối giữa các đại diện của các nhà thờ ở Mỹ, châu Âu và châu Á “để thảo luận cách phối hợp với nhau của các nhà thờ trên thế giới nhằm khuyến khích sự thiện chí đến toàn thế giới, xây dựng hòa bình và bộ máy tư pháp để thay thế chiến tranh trong việc giải quyết các tranh chấp quốc tế” (Cuốn Hướng dẫn, 1919, trang 264).

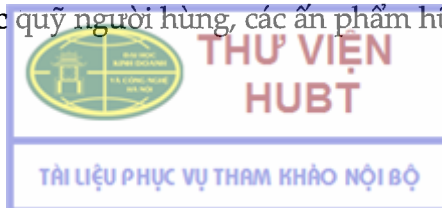
Cần phải kể đến nỗ lực hào hiệp viên vọng của Carnegie khi cố ngăn chặn đảo quốc Philippines trở thành thuộc địa của Mỹ như là một trong những chiến lợi phẩm cho chiến thắng của Mỹ từ cuộc chiến tranh Mỹ - Tây Ban Nha vào năm 1898. Ông tranh luận công khai rằng việc sát nhập như vậy sẽ rất tốn kém và có thể dẫn đến cuộc chiến tranh giành độc lập từ Mỹ của người dân Philippines. Sau đó ông đề nghị trả cho chính phủ liên bang 20 triệu đô-la cho đảo quốc này theo như Hiệp ước yêu cầu Tây Ban Nha phải trả bởi ông mong rằng có thể lấy lại tự do cho người dân nơi đây. Lời đề nghị đó không được chấp thuận và hệ quả mà ông dự đoán đã sớm thành hiện thực (Wall, 1970, trang 694-695; Nasaw, 2006,



trang 544-545). Thật là một hành động từ thiện vĩ đại chưa từng thấy – mua lại sự tự do chính trị và ban lại nó cho toàn bộ người dân!

Đến năm 1911, Carnegie đã cho đi 180 triệu đô-la và nhận ra rằng, với phần thu nhập từ những trái phiếu còn lại, ông sẽ không thể cho đi tất cả với tỷ lệ tương đối nhỏ. Bạn ông, cựu thư ký của tiểu bang Elihu Root, đề nghị ông đặt tất cả phần còn lại vào một quỹ ủy thác, chọn những người ủy thác làm ban điều hành, và trao cho họ trách nhiệm tiếp tục thực hiện những hành động từ thiện thay ông (Nasaw, 2006, trang 767-766). Kết quả là việc thành lập Tập đoàn Carnegie của New York, được ban quyền vào tháng 6 và rút vốn vào tháng 11 năm 1911. Sau khi tất cả các công đoạn chuyển giao hoàn tất, Carnegie chuyển vào quỹ 125 triệu đô la. Khi ông qua đời, 10.336.867 đô-la được thêm vào quỹ (Lagemann, 1989, trang 3).

Theo điều lệ, Tập đoàn Carnegie ở New York tồn tại “nhằm mục đích nhận và duy trì quỹ hoặc các quỹ, đồng thời sử dụng thu nhập từ các quỹ này để kích thích sự tiến bộ, phổ biến những kiến thức và hiểu biết đến mọi người ở Mỹ, thông qua các phương pháp giảng dạy kỹ thuật tại các trường học, các học viện cao học, các thư viện, các nghiên cứu khoa học, các quỹ người hùng, các ấn phẩm hữu ích, và thông



qua những cơ quan và phương tiện được cho là phù hợp theo thời gian” (Cuốn Hướng dẫn, 1919, trang 201). Điều lệ này được sửa đổi ngày 23 tháng 4 năm 1917 nhằm mục đích mở rộng tới các thuộc địa của Canada và Anh. Carnegie đã thành lập Quỹ ủy thác Carnegie Vương quốc Anh vào năm 1913 với khoản đóng góp 10 triệu đô-la để tiếp tục duy trì chương trình xây dựng các thư viện, tặng đàn đại phong cầm cho các nhà thờ và các mục đích từ thiện khác ở Anh.

Từ khi được thành lập vào năm 1911 đến khi Carnegie qua đời vào năm 1919, tập đoàn tiếp tục “tăng các cơ hội giải phóng và phát triển tài năng cá nhân”, như những gì Carnegie đã làm trước đây và có ý định tiếp tục thực hiện điều đó thông qua những người ủy thác của ông (Lagemann, 1989, trang 6). Sau tất cả, nguyên tắc chính được thể hiện trong “Cẩm nang làm giàu” của ông là “giúp đỡ những người có thể tự giúp chính mình”. Tuy nhiên, sau khi ông đã yên nghỉ, những người ủy thác, Elihu Root (sau này là chủ tịch của Quỹ Carnegie cho Hòa bình thế giới) và Henry Smith Prichett (cựu chủ tịch của Học viện Công nghệ Massachusetts và giờ là chủ tịch của Quỹ Carnegie dành cho các tiến bộ trong việc dạy học) đã chuyển đổi thành công tập đoàn thành một học viện có sức ảnh hưởng chính trị dành



cho cải cách xã hội nói chung. Kết quả là, “học viện rộng lớn mang lại nhiều trợ cấp, với ý định thành lập trung tâm của các chuyên gia chính sách công, đã trở thành tục lệ” (Lagemann, 1989, trang 7).

Tình trạng này kéo dài đến năm 1923, khi người ủy thác Ferderick Paul Keppel trở thành lực lượng thống trị trong ban điều hành; ông thay đổi tập đoàn thành một học viện “phổ biến văn hóa ưu tú truyền thống đến nhiều người” (Lagemann, 1989, trang 7). Mục tiêu mới này tiếp tục duy trì đến năm 1942, sau đó quay trở lại với nỗ lực sử dụng nguồn lực của quỹ để gây ảnh hưởng đến chính sách xã hội. Lagemann cho rằng (1989, trang 9) chủ đề tổng thể kể từ sau sự qua đời của Carnegie là sử dụng tập đoàn để hỗ trợ sự phát triển của loài người và để hỗ trợ các chính sách của chính phủ - những chính sách được tin là sẽ mang lại sự phát triển. Nhìn lại những điều lệ lúc sơ khai, có thể thấy rằng phần cuối cùng trong tuyên bố mục đích của tập đoàn này là tạo cơ hội để hiện thực hóa bất kỳ nhiệm vụ nào mà những người ủy thác cho rằng sẽ “khuyến khích sự tiến bộ và phổ biến kiến thức và sự hiểu biết”.

Tình huống này khá mỉa mai: Carnegie đã tích lũy được một lượng tài sản từ đại đa số người dân thông qua sự kết hợp giữa khả năng kinh doanh



nhảy bén, sự đột phá, và bất cứ khả năng nào mà ông có – trung thực hoặc không – rồi tiến hành phân chia chúng theo phong cách cá nhân của riêng ông. Những người ủy thác do đích thân ông lựa chọn dần dần sử dụng phần còn lại của số tài sản đó theo cách tương tự - tùy thuộc vào mục đích họ thấy phù hợp. Mong muốn của Carnegie là giúp đỡ những người có thể giúp chính mình giờ lại được sử dụng cho các mục đích xã hội cá nhân.

Khi gặp nhau lần cuối, Henry Clay Frick đã gọi Carnegie là “tên trộm khốn kiếp”. Chúng ta chỉ có thể đoán rằng sự trớ trêu trên chắc chắn sẽ khiến Frick đắc ý, ông không may qua đời chỉ bốn tháng sau khi Andrew chết khi đang ngủ vào ngày 11 tháng 8 năm 1919.



CHƯƠNG 9

TỔNG KẾT

Andrew Carnegie xây dựng đế chế công nghiệp của mình trong điều kiện kinh tế được định hình bởi sự ảnh hưởng đáng kể của chiến tranh, sự trợ giá của chính phủ và việc xây dựng đường sắt, thuế bảo hộ lên các sản phẩm sắt và thép, sự đột phá trong việc xây dựng các công trình và sự chuẩn bị quân sự cho một cuộc chiến tranh có khả năng nổ ra vào cuối thế kỷ 19. Những tác động này là kết quả từ những hành động của loài người, hầu hết trong số đó vượt quá sự kiểm soát của một cá nhân. Những tác động này mang lại sự kích thích cho việc kinh doanh và sự đột phá của Carnegie khi ông tìm cách sản xuất những thành phẩm cho rất nhiều ngành công nghiệp mà ông phụ trách nhằm thỏa mãn nhu cầu về cung và cầu.

Ông cũng đã làm những gì có thể để tác động đến những người có thể giúp ông thỏa mãn nhu cầu



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trên. Ông vận động hành lang và hối lộ những ai có thể ban hành và duy trì thuế bảo hộ, bởi ông biết việc đó sẽ mang lại sự lớn mạnh và mức giá cao cho các công ty của ông. Ông đặt ra các thỏa thuận với các đối thủ cạnh tranh của mình để đưa ra những mức giá cố định cao hơn mức giá mà sự cạnh tranh thực tế có thể mang lại. Ông sử dụng những hiểu biết của mình và liên lạc với những quản lý của Công ty đường sắt Pennsylvania để tận dụng sự phát triển của ngành đường sắt và mang đến sự phát triển cho các liên doanh công nghiệp của ông, đồng thời gia tăng lượng tài sản mà ông sở hữu. Mặc dù bày tỏ những quan điểm hòa bình, ông vẫn là một nhà thầu cho quân đội, đồng thời cung cấp đạn dược và tàu chiến cho quân đội.

Tuy nhiên, với tình hình kinh tế vào thời kỳ của ông, ông vẫn là một doanh nhân năng động và hiệu quả. Sự nhạy bén với các cơ hội mang lại lợi nhuận và khả năng tiếp nhận những đột phá giúp ông dẫn trước so với các đồng nghiệp trong ngành với khoảng thời gian tương đối ngắn. Ông mang lại những cây cầu và đường sắt được nâng cấp nhằm mở rộng hệ thống đường sắt, những khối gỗ và vật liệu xây dựng cải tiến sử dụng cho các cây cầu và các tòa nhà chọc trời ở Chicago, ông mang đến những cải tiến liên



tục trong việc tổ chức sản xuất và kỹ thuật sản xuất. Carnegie là một trong những người đầu tiên đón nhận những công nghệ mới nhất vào sản xuất sản phẩm thép và tiếp tục tăng vốn đầu tư cho đến khi ông rút lui khỏi các công việc kinh doanh. Điểm nhấn của ông trong ngành hóa luyện kim, cùng với việc đầu tư vốn vào các phương pháp sản xuất tiên bộ đã chuyển đổi phương pháp sản xuất sắt thép và cải tiến chất lượng sản phẩm làm từ sắt thép.

Trong tất cả những điều trên, Carnegie còn mang lại những điều kiện tốt hơn cho thị trường mà ông tham gia buôn bán. Gia tăng số lượng thành phẩm, sản xuất các sản phẩm chất lượng cao với giá thành thấp kỷ lục, cung cấp hàng hóa cho những người có nhu cầu, sử dụng hàng hóa vào những mục đích có ích hơn – đó là những thành quả của công sức lao động của ông và những người ông chọn để làm việc cùng. Sự thành công của ông trong việc tạo ra những khoản lợi nhuận tăng liên tục cho Công ty thép Carnegie, so với những nhà máy sản xuất thép khác, là một dấu hiệu cho thấy nỗ lực của ông trong việc cải tiến các quy trình thị trường cho ngành công nghiệp mà ông tham gia vận hành. Điều này không có nghĩa phủ nhận những nỗ lực của những nhân viên cốt cán của ông, như Đại úy Jones, hay những đối tác chủ lực



của ông, như Henry Phipps Jr. và Henry Clay Frick. Nhưng họ là những người được ông chọn để làm việc cùng bởi ông có thể nhận thấy được giá trị của họ.

Mọi nhà công nghiệp dẫn đầu vào thời đại đó - hay thậm chí vào thời đại của chúng ta bây giờ - đều có những đức tính xấu và tốt, Carnegie cũng không phải là một ngoại lệ, như những gì chúng ta đã biết. Ông có thể lừa đảo, nham hiểm, hay thù hằn hoặc không trung thực khi theo đuổi những mục đích riêng. Những cổ đông của Công ty đường sắt Pennsylvania, những người được môi giới trái phiếu mà ông biết sẽ bị giảm giá hoặc vỡ nợ, hay thậm chí chính những đối tác của ông cũng trở thành nguồn kiếm lợi cho ông nếu ông thấy có thể thu được lợi ích. Khi có mâu thuẫn lợi ích giữa những công ty mà ông là cổ đông chiến lược, ông sẽ tìm cách giải quyết sao cho điều đó mang nhiều lợi ích nhất cho ông. Đáng nói nhất là cách cư xử của ông sau cuộc đình công ở Homestead và cách ông giải quyết mâu thuẫn với Henry Frick.

Tuy nhiên, sau khi tích góp tất cả những tài sản bằng những hành động nhỏ nhen ấy, ông đã mang đi quyên góp tất cả. Đây không phải là một hành động để lấy lòng, mà nó được thực hiện với ý định nghiêm túc, với những nguyên tắc và hướng dẫn từ thiện được thể hiện trong “Cẩm nang làm



giàu” của ông. Chỉ có những giới hạn về vật lý mới ngăn cản ông đích thân giám sát hoạt động phân bổ những tài sản đó đúng như mong ước của ông: “giúp những người có thể giúp chính mình” như ông đã làm. Không ai có thể hiểu được chính xác tại sao ông lại làm vậy, nhưng kết quả từ những hành động đó sẽ là điều cần phải bàn luận thêm.

Thuế bảo hộ vào thế kỷ 19 đánh lên các sản phẩm sắt và thép đã khiến mức giá tăng cao và mang lại lợi nhuận cho Andrew Carnegie cũng như những nhà sản xuất thép khác ở Mỹ, đồng thời chuyển hướng sử dụng các nguồn lực nội địa sang việc sản xuất sắt và thép. Những nguồn lực này không thể sử dụng vào những mục đích khác vào thời điểm đó hay là trong tương lai, cho dù những mục đích đó là gì. Luật bảo hộ luôn hướng các nguồn lực ra khỏi mục đích sử dụng có hiệu quả nhất tại thời điểm hiện tại hoặc trong tương lai, đồng thời nó làm giảm đi tỷ lệ phát triển chung của nền kinh tế và khả năng cải thiện điều kiện sống của dân số. Chưa kể, mức giá phải trả của các nhà sản xuất thép cao hơn bởi thuế này làm tăng chi phí cho người sử dụng thép từ đó chi phí của người tiêu thụ phải bỏ ra cũng tăng lên. Luật bảo hộ chuyển đổi của cải từ người tiêu dùng và tất cả những người sử dụng hàng hóa được bảo hộ



sang cho ngành công nghiệp được bảo hộ và tất cả những ai làm việc trong ngành công nghiệp đó.

Sự bùng nổ của ngành công nghiệp sắt và thép có được nhờ thuế bảo hộ, là kết quả của sự mở rộng mạng lưới đường sắt quốc gia. Sự mở rộng đó được bảo hộ bởi chính phủ ở mọi cấp độ, và các công ty đường sắt trở nên thịnh hành trong nước với những hoạt động mua chuộc tài chính. Nhiều mạng lưới đường sắt, trong đó có những trục đường chính nối các lục địa với nhau, bị phá sản bởi sự mở rộng vượt quá nhu cầu về dịch vụ, cũng như nạn tham nhũng nội bộ. Hệ thống rộng lớn đó đồng thời cho thấy việc phân phối sai các nguồn lực vào các mục đích sử dụng ít hiệu quả hơn. Những nguồn lực bao gồm cả sức lao động và các sản phẩm sắt và thép, được dùng vào mục đích kém hiệu quả là xây dựng một hệ thống vận tải chưa được tận dụng tối đa, thể hiện qua việc nhiều tuyến đường không thể hoạt động có lợi nhuận. Không ai có thể biết nền kinh tế Mỹ sẽ phát triển ra sao nếu không có cuộc chiến tranh phá hoại hay việc mở rộng sớm mạng lưới đường sắt, cũng như ngành công nghiệp sắt và thép. Điều này không nhằm tranh cãi rằng ngành công nghiệp đường sắt và thép đã không phát triển thành một ngành công nghiệp chủ lực của nền kinh



tế bùng nổ của Mỹ, thay vào đó cho thấy những ngành công nghiệp này đã không phát triển nhanh chóng như nó đã từng với sự hỗ trợ của chính phủ và của thuế bảo hộ, và Andrew Carnegie chỉ đóng một vai trò rất nhỏ trong lịch sử đó.

Andrew Carnegie đã tích lũy được một khối lượng tài sản cá nhân khổng lồ nhờ vào những sự đầu tư chênh hướng khổng lồ vào ngành công nghiệp đường sắt, sắt, thép của Mỹ vào thế kỷ 19. Ông tận dụng thành công bối cảnh đó để công việc kinh doanh của ông có thể tạo ra những tài sản như vậy. Như đã đề cập ở trên, với bối cảnh của thời đại của mình, Carnegie đã mang lại những sự phối hợp lớn hơn cho thị trường, từ đó ông tận dụng những nguồn lực của mình và đưa những sản phẩm ông sản xuất bán ra thị trường. Tuy nhiên vẫn có ý kiến cho rằng những hành động mang lại lợi ích cho phép ông thực hiện những hoạt động từ thiện sau này cho thấy một sự chuyển hướng các nguồn lực từ các nguồn lực của người sở hữu, của người đóng thuế, của những nhà đầu tư trái phiếu, và của người tiêu dùng sang việc mở rộng sản xuất đường sắt và sản xuất thép, cũng như các dự án từ thiện theo mục đích cá nhân của ông.



CHÚ THÍCH

CHƯƠNG 1:

Làm khởi nghiệp, tinh thần khởi nghiệp và doanh nghiệp

1. Một dạng mở rộng của lý thuyết của Knight về một trong những tinh thần khởi nghiệp được gọi là “sự đánh giá” có thể được tìm thấy tại Foss và Klein (2012)
2. Một sự so sánh chi tiết và quan trọng về các lý thuyết tương ứng của Kirzner và Schumpeter về tinh thần khởi nghiệp có thể được tìm thấy tại Bostaph (2013)

CHƯƠNG 2:

Những năm đầu đời ở Scotland

1. Là một đứa trẻ, ông thường được gọi là “Andra”, sau này khi đến Mỹ, ông được gọi là “Andy”. Họ của ông được phát âm với trọng âm nhấn vào âm tiết thứ hai, nghe gần giống với từ “neigh” (trong từ “neighbor”)
2. Khi lớn lên, Andrew Carnegie sở hữu cổ phiếu của một vài công ty, nhưng ông nhận được lợi tức tùy thuộc vào lợi nhuận mà những công ty đó thu được. Trong cuốn tự truyện của mình, ông xem việc dự đoán cổ phiếu là một trò đánh bạc và phát biểu rằng: “Việc dự đoán chẳng khác gì chờ ăn chực dựa trên giá trị, chứ chẳng tạo ra được bất cứ giá trị gì cả” (Carnegie, 1920, trang 154).



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

CHƯƠNG 3:

Tuổi trẻ ở Tây Pennsylvania

1. Việc quy đổi tỷ giá đô-la trong quá khứ về giá trị tương ứng ở thời điểm hiện tại là cực kỳ khó khăn và có thể sẽ thể hiện sai ý nghĩa mà nó muốn mang lại. Điều này đặc biệt đúng bởi Luật Dự trữ Liên bang vào năm 1913 ra đời vào Thời kỳ lạm phát – một kỷ nguyên của sự lạm phát có chủ ý của đồng tiền bởi ngân hàng trung tâm Mỹ từ thời điểm đó đến ngày nay. Điều này đã mang lại những khó khăn rất lớn trong việc điều chỉnh sự thay đổi giá qua từng thời kỳ nhằm so sánh giữa giá và thu nhập trong quá khứ với giá và thu nhập ở thời điểm hiện tại. Đồng thời việc phức tạp hóa sự so sánh kia thể hiện thực tế là các hàng hóa hiện tại thay đổi liên tục, dẫn đến chất lượng và vai trò của chúng trong cuộc sống hàng ngày cũng thay đổi tương tự. Thậm chí có những cuộc tranh luận rất gay gắt rằng khái niệm của “mức giá” quá mơ hồ. Với tỷ lệ nào đi nữa, nhằm mục đích hiểu được những con số về giá cả, thu nhập và tài sản ở ngữ cảnh hiện tại, điều này có thể giúp ích được cho độc giả trong việc biết được cách tính sự thay đổi mức giá của thế kỷ 19, bất chấp những dao động do sự bùng nổ, sự thoái trào, hoặc chiến tranh, và có sự giảm sút khoảng 2% trong việc tính toán mức giá trong suốt cả thế kỷ. Ngoài ra, mặc dù có những sự dao động, trong suốt cùng khoảng thời gian đó, mức lương trung bình của một lao động nam trưởng thành không có tay nghề là khoảng 1 đô-la một ngày. Có lẽ thông tin này có thể cung cấp được mức định hình cho việc so sánh đây khó khăn về sự gia tăng thu nhập và lượng tài sản



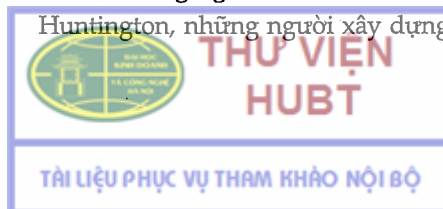
của Andrew Carnegie từ khoản thu nhập ban đầu chỉ 1,2 đô-la một tuần cho đến khi ông nghỉ hưu vào năm 1901 với khối tài sản khoảng nửa tỷ đô-la.

2. David Nasaw có chú thích (2006, trang 35) rằng O' Rielly đã rất đần đo khi thay đổi họ của ông, vốn là O' Reilly, mặc dù Reid thường sử dụng cách đánh vần thông thường vào những năm đầu tiên của ngành công nghiệp điện báo.
3. Chủ tịch đầu tiên của Công ty đường sắt Harrisburg, Portsmouth, Mt. Joy và Lancaster là James Buchanan, người sau này trở thành tổng thống Mỹ. Và ban điều hành của Công ty đường sắt là Simon Cameron, thư ký chiến trận đầu tiên của Lincoln (Burgess và Kennedy, 1949, trang 22)
4. Điều này được giải thích rằng White cũng đồng thời miêu tả Scott là một người đàn ông "không bị mua chuộc cho dù luôn phải đối mặt với chúng" (White, 2011, trang 4). Minh chứng cho tính cách này của ông sẽ được thể hiện tại các chương sau.
5. PRR cho ngừng động cơ chạy bằng gỗ vào năm 1862 (Stover, 1997, trang 148).

CHƯƠNG 4:

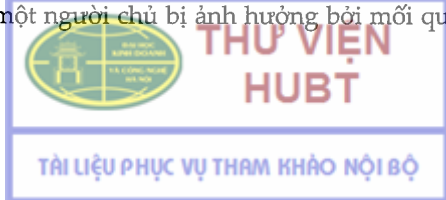
Con đường đến sự giàu có

1. Trong cuốn sách *Railroaded* (2011) của mình, Richard White miêu tả chi tiết hoạt động hối lộ các nhà tài chính, những người như Leland Stanford và Collis P. Huntington, những người xây dựng tuyến đường sắt



liên lục địa. Một trong những cách họ bòn rút tiền từ các công ty đường sắt để làm giàu cho bản thân họ là thành lập nên những công ty con trực tiếp thực hiện công việc xây dựng và trả thêm tiền cho những công ty này. Vụ bê bối Credit Mobilier ở Mỹ là một ví dụ cho hành động này và kết quả của nó.

2. Morris (2005, trang 95-96) chỉ ra rằng những hoạt động đầu tư và kinh doanh là “tàn dư từ những công ty tiên phong-được xây dựng từ những năm 1840 và 1850”, khi các công ty đường sắt “khuyến khích các lãnh đạo công ty chia sẻ rủi ro đầu tư vào những công nghệ mới”. Sau đó, “chia sẻ rủi ro” biến thành “tìm kiếm lợi nhuận”. Ông cũng dẫn chứng nghiên cứu của Naomi Lamoreaux về bảo mật thông tin vào thế kỷ 19, khi những thỏa thuận cung cấp những dấu hiệu cho những thành viên trên thị trường mà không có dữ liệu.
3. PRR dẫn đầu trong các công ty đường sắt về sự đột phá. Công ty này nhập khẩu đường ray thép đầu tiên từ Anh vào năm 1863; đây là công ty đầu tiên tiếp thu khớp nối tự động Eli H. Janney; sau đó tiếp thu phanh khí của Westinghouse; đến năm 1870, công ty này thử nghiệm bể theo dõi để một đoàn tàu đang chạy có thể hút được nước lên, và bắt đầu chiếu sáng khoang hành khách bằng điện vào năm 1882 (Stove, 1997, trang 145-154).
4. Flynn (1932, trang 129) nhận xét rằng Cơ quan lập pháp của Pennsylvania “còn được gọi là Cơ quan lập pháp của Tom Scott”.
5. Điều này không có nghĩa rằng đánh giá của ông là đánh giá của một người chủ bị ảnh hưởng bởi mối quan hệ



ruột thịt hay mối quan hệ bạn bè. Như Casson nhận xét (1907, trang 125) về các cổ đông trong công ty của Carnegie nhiều năm sau, “trước đây, chưa bao giờ, trong một mối làm ăn thịnh vượng đến vậy, lại có nhiều người thân ngu ngốc và những người được ưa thích lên nắm quyền điều hành”.

6. Nhà sản xuất sắt này có thể là Công ty Sun City Forge, công ty mà Carnegie và Tom Miller là đối tác vào năm 1861, theo như cuốn tự truyện của Carnegie. Miller và Carnegie đồng thời cũng là cổ đông của Công ty Sắt Freedom vào đầu năm 1861. Công ty Sắt Freedom được tái thành lập năm 1866 với tên gọi Công ty sắt và thép Freedom (Wall, 1970, trang 259).
7. Em trai của Carnegie, Tom, và những đối tác kinh doanh quen thuộc của ông, Tom Miller, sau này cùng cưới con gái của Coleman. Coleman là “một trong những chuyên gia về sắt giàu nhất và được kính trọng nhất của Pittsburgh” (Casson, trang 1907, trang 80).
8. Andrew và Anthony Kloman là những người nhập cư từ Đức, những người sau này bắt đầu công việc kinh doanh bằng một lò rèn nhỏ ở đồng cỏ Ginty ở Millvale, một quận ở Duquesne, tại đây họ rèn trục xe cho những toa tàu từ sắt vụn (Bridge, 1903, trang 1-3).
9. Henry Phipps Jr. là con thứ của Henry Phipps, thợ làm giày mà Margaret Carnegie phụ việc khi Andy là một cậu thiếu niên trẻ tuổi tại thành phố Allegheny. Anh trai ông, John, là một trong những người bạn thời niên thiếu của Andy Carnegie nhưng đã qua đời vào năm 18 tuổi. Henry Jr. trở thành một trong những người bạn của Tom Carnegie và là cổ đông quan trọng trong liên doanh công nghiệp Carnegie.



10. Chính Piper và Shiffler đã xây dựng cầu Steubenville bắc ngang sông Ohio, với chiều rộng là 320 foot, và là cây cầu đường sắt đầu tiên có chiều rộng như vậy ở Mỹ (Jackson, 2001, trang 33).
11. Carnegie nói trong cuốn tự truyện của ông (1920, trang 116). Hendrick (1932, cuốn 1, trang 129) lại ghi ngày tái thành lập là tháng 4 năm 1865. Khả năng là Hendrick đúng vì hai lý do. Một là bởi miêu tả của Bridge (1903, trang vi) về lời tường thuật của Carnegie về những sự kiện trong cuốn tự truyện của ông là “những lời nói ít đáng tin nhất”. Lý do khác là thực tế vào tháng 7 và tháng 9 năm 1865, cả Thomson lẫn Scott đều viết thư giới thiệu cho công ty xây dựng cầu này, những bức thư này sau đó được công bố rộng rãi nhằm quảng bá cho khả năng của Công ty (Bridge, 1903, trang 50).
12. Gang là quặng sắt được nung chảy và rút bớt oxi, thay vào bằng carbon. Gang có thể được nung chảy và đổ vào các khuôn có hình dạng. Sắt hàn có được bằng cách đốt nóng gang và loại bỏ carbon bằng cách gõ hoặc cán sắt (Temin, 1964, trang 16). Nếu so sánh thì gang đúc chắc hơn, trong khi sắt hàn lại dễ bị căng bởi tính mềm dẻo của nó (Temin, 1964, trang 45). Gang đúc có hạt bên trong, còn sắt hàn có thớ (Bridge, 1903, trang 143).
13. Giả sử tỷ lệ lãi suất là 6%, cho dù mức tỷ lệ này không phải là lạ, nhưng điều này cho thấy một khoản thu nhập từ vốn đầu tư lên đến gần 800.000 đô-la. Carnegie đã gần trở thành một triệu phú trước khi bước qua tuổi 30.
14. Đường ray bằng sắt được làm từ sắt hàn bởi nó chịu được sức căng mà nó mềm dẻo hơn so với gang đúc, do đó dễ để tạo hình hơn. Thép được làm bằng cách nung



nóng sắt hàn và thêm carbon vào (Temin, 1964, trang 14). Điểm khác biệt ở độ bền giữa đường ray làm bằng sắt và đường ray làm bằng thép rất dễ nhận thấy. Đường ray làm bằng thép “được đặt ở trạm hàng Camden của tuyến đường nối giữa London và Northwestern [vào năm 1862] cho thấy không có bất cứ dấu hiệu mòn nào [bốn năm sau] trong khi đường ray bằng sắt đặt bên cạnh và theo hướng giao thông tương tự đã bị gãy và phải thay đến 17 lần” (Hendrick, 1932, cuốn 1, trang 185).

15. Kết quả là, PRR có thể kết nối với Công ty đường sắt Atlantic và Pacific ở St. Louis, một công ty đường sắt mà Tom Scott và J. Edgar Thomson cũng thuộc ban giám đốc, “do đó có lợi cho kết hoạch của Thomson và Scott trong việc xây dựng để chế đường sắt xuyên lục địa” (Jackson, 2001, trang 27).
16. Một vài ý tưởng về việc mở rộng mà đạo đức kinh doanh của Carnegie có lẽ bị ảnh hưởng bởi Tom Scott và J. Edgar Thomson có lẽ được lược lật từ những bản ghi nhớ ông chuẩn bị cho Scott và Thomson liên quan đến hợp đồng đề nghị của Keystone để xây dựng đại công trình cầu St. Louis. Các nhân viên Keystone sẵn sàng chấp nhận phần chi phí vượt là 10%. Carnegie đề nghị rằng ông, Scott và Thomson ký hợp đồng với Công ty cầu Illinois và St. Louis để xây dựng cây cầu đại công trình với phần chi phí vượt là 20%, và sau đó ký hợp đồng phụ với Keystone với phần chi phí vượt là 10%. Họ sẽ thu được lợi nhuận với tư cách là đại lý của Keystone cũng như từ cổ phần sở hữu của họ trong công ty đó. Carnegie và Thomson cũng đồng thời thu được lợi nhuận từ hợp đồng phụ mà Keystone sẽ ký với xưởng sản xuất sắt



THƯ VIỆN
HUBT

Union cho cây cầu sắt bởi Carnegie là nhà đầu tư chiến lược và Thomson cũng có cổ phần trong công ty này. Có bao nhiêu cách khác để các nhà đầu tư có thể rút được doanh thu ra từ chuỗi các nhà thầu phụ mà trong đó họ có cổ phần sở hữu? Thực ra, có một cách khác: Carnegie ước lượng rằng ông và các đối tác của mình, với tư cách là cổ đông, có thể thu được 400.000 đô-la từ hợp đồng Keystone, nên ông cũng đồng thời đề nghị rằng ít nhất một phần họ phải thay toán cho đại công trình là 1 triệu đô-la cho cổ phiếu của công ty. Bởi công ty yêu cầu rằng những người sở hữu cổ phiếu phải trả 40% giá trị của cổ phiếu bằng tiền mặt, Carnegie và hai đối tác khác sẽ được nhận 1 triệu đô-la cổ phiếu của công ty còn Keystonre sẽ phải trả cho phần đó (Jackson, 2001, trang 69-70).

17. Công ty St. Louis và Illinois Bridge hợp tác lần đầu tiên vào năm 1855 gồm một nhóm những công nhân đường sắt của Công ty đường sắt Pacific của Missouri và những doanh nhân miền nam Illinois với tham vọng có được những ưu tiên về thương mại của St. Louis ở thung lũng sông Mississippi. Họ quan tâm về những tổn thất có thể xảy ra đối với việc vận chuyển nếu cầu nối giữa Rock Island, Illinois và Davenport, Iowa được xây dựng bởi Công ty đường sắt Chicago và Rock Island. Có những nhóm đối thủ ở Illinois cũng tìm kiếm quyền được xây cầu tại St. Louis từ phía bờ Illinois. Tuy nhiên, sau rất nhiều sự vận động chính trị ở Missouri, Illinois, và Hội nghị Mỹ, kết quả là việc tái thành lập Công ty St. Louis và Illinois Bridge thành “Công ty cầu Illinois và St. Louis” vào ngày 20 tháng 7 năm 1868 theo lệnh của hội nghị. Cầu St. Louis “Eads” Bridge thực sự bắt đầu xây dựng vào mùa hè năm 1867 (Jackson, 2001, trang 3 và trang 55).



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

18. Sự nghi ngờ của Carnegie về khả năng của Ead với tư cách là kỹ sư thiết kế và xây dựng cầu khiến ông bán cổ phần của mình trong Công ty cầu Illinois và St. Louis vào cuối năm 1871. Điều này xảy ra ngay trước khi cây cầu hoàn thành và công ty mẹ bị phá sản bởi lưu lượng giao thông không đủ để tạo ra doanh thu nhằm chi trả cho khoản nợ và chi phí vận hành (Nasaw, 2006, trang 135).

CHƯƠNG 5:

Người đàn ông thép

1. Theo Casson (1907, trang 36), “Những xưởng sản xuất sắt đầu tiên tại các nước thuộc địa được thành lập tại Lynn, Massachusetts vào năm 1642”.
2. Tham khảo Wall (1970, trang 451-452) để đọc thêm về tranh luận cả Carnegie về việc tự do buôn bán lương thực trên nền tảng đạo đức nhưng lại bảo hộ nền công nghiệp trên nền tảng nền công nghiệp còn non trẻ. Carnegie đã bỏ đi những nguyên tắc kinh tế, đặc biệt là học thuyết giao thương quốc tế, điều này được thể hiện qua một bài báo cáo trong bài báo năm 1898 của ông về “chủ nghĩa đế quốc” trên tờ *North American Review*. Bằng việc hối thúc nước Mỹ không nên tự đẩy mình vào vị thế bất lợi so với những cường quốc thực dân khác bằng cách biến mình thành một trong số đó, ông nói rằng, “Nếu đất nước của chúng ta bị phong tỏa bởi những cường quốc thống nhất của thế giới trong nhiều năm, thế lực ấy sẽ nổi lên từ lệnh cấm vận giàu có hơn và mạnh mẽ hơn, và với những nguồn lực sẵn có, thế



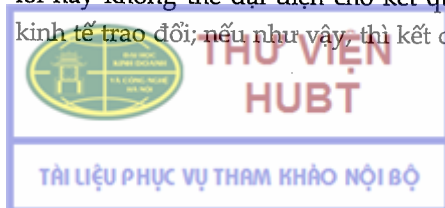
lực đó sẽ hoàn toàn phát triển” (Wall, 1992, trang 303). Không có bất kỳ bằng chứng nào trong tuyên bố này cho thấy bất cứ dấu hiệu nào về một hiệp hội luật kinh tế, hay còn được biết với tên là luật lợi thế cạnh tranh, trong đó nói rằng mỗi cá nhân, tiểu bang hay đất nước nên chuyên môn hóa sản xuất những sản phẩm mà họ có năng suất lớn nhất để tổng giá trị năng suất họ có là mức lớn nhất có thể. Một hoặc hai người, sử dụng cách phân chia lao động và chuyên môn hóa dựa vào lợi thế cạnh tranh tương ứng của họ, có thể sản xuất ra nhiều giá trị kinh tế hơn là cả hai người có thể tạo ra nếu làm việc độc lập. Sản xuất tự do sẽ đánh bại lợi ích của thể giới trong việc chuyên môn hóa theo lợi thế cạnh tranh bằng cách giới hạn năng suất của những quốc gia hoặc những tiểu bang không tham gia giao thương.

3. Tranh luận về “nền công nghiệp non trẻ” thất bại vì một số lý do. Một trong số đó là việc bảo hộ sẽ tước đi những sáng kiến của ngành công nghiệp được bảo hộ để nhấn mạnh việc cắt giảm chi phí và tạo ra đột phá. Nếu có thể thực hiện thành công những điều trên sẽ bỏ đi những lý do bảo hộ và làm giảm lợi nhuận của ngành công nghiệp. Bằng việc đặt ra mức thuế, giá của ngành công nghiệp có thể duy trì hoặc thậm chí thấp hơn mức giá nhập khẩu đã gồm thuế, chưa bàn đến chi phí sản xuất nội địa. Taussig (1931, trang 56) nhận xét rằng việc cải tiến sản xuất của ngành công nghiệp sắt rất chậm đến mức đường ray đường sắt vẫn phải nhập khẩu vào những năm 1830 và 1840. Một lý do khác khiến việc tranh luận về “nền công nghiệp non trẻ” thất bại là vì nền công nghiệp chỉ tồn tại và có khả năng tiếp nhận các nguồn lực bởi nó được bảo hộ khỏi những đối



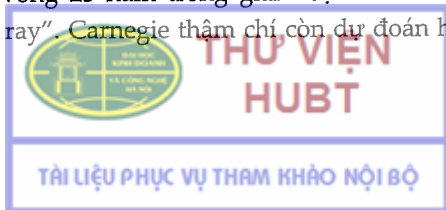
thủ cạnh tranh với giá và chi phí thấp từ nước ngoài. Những nguồn lực mà ngành tiếp nhận là những nguồn lực mà những ngành công nghiệp nội địa không cần đến sự bảo hộ không được phép tiếp nhận bởi những ngành này đã đủ cạnh tranh với các nhà sản xuất nước ngoài. Bằng việc tước những nguồn lực này từ những ngành công nghiệp cạnh tranh và chuyển cho những ngành công nghiệp kém cạnh tranh hơn, hiệu quả năng suất tổng quan của cả ngành kinh tế bị giảm sút. Tranh luận tương tự cũng ứng dụng với những nhà bảo hộ bảo chữa cho “bảo hộ lao động Mỹ”. Lao động là nguồn lực sản xuất linh hoạt, và năng suất lao động tổng thể bị giảm sút bởi việc chuyển nguồn lực sản xuất từ những ngành công nghiệp có năng suất cao xuống những ngành công nghiệp có năng suất thấp hơn. Điểm chung là chủ nghĩa bảo hộ ngăn cản sự phát triển yếu tố chuyên môn hóa của một ngành kinh tế theo như lợi thế cạnh tranh đa dạng trong việc sản xuất các sản phẩm; do đó nó phân chia các nguồn lực không chính xác và làm chậm sự phát triển của nền kinh tế. Nó cũng đồng thời trừng phạt tất cả các ngành công nghiệp vì sử dụng các sản phẩm của ngành công nghiệp được bảo hộ bằng cách tăng chi phí của những sản phẩm này, và dẫn đến, người tiêu dùng những thành phẩm với chi phí cao hơn là người gánh chịu nhiều nhất.

4. Tất nhiên, mọi người đều phạm phải những sai lầm khi thực hiện các hoạt động mua bán do sự thờ ơ, thiếu cẩn thận, cố ý lừa dối những người khác, vân vân. Những lỗi này không thể đại diện cho kết quả của một nền kinh tế trao đổi; nếu như vậy, thì kết quả sẽ là sự hỗn



độn (chứ không phải là gia tăng sự hợp tác của các hoạt động mua bán). Tăng cường phối hợp của những hành động tìm kiếm lợi ích của các cá nhân được cung cấp bởi hệ thống giá của nền kinh tế trao đổi là yếu tố chính trong lời giải thích của Friedrich Hayek về tiến bộ thị trường. Tham khảo thêm O'Driscoll (1977) để có thêm phần giới thiệu mở rộng về mô hình của Hayek.

5. Carnegie tự gọi mình là nhà bảo hộ “có tiết chế”, phản đối cả việc đánh thuế cao lẫn việc tự do thương mại. Không góp phần vào xây dựng những mức thuế đánh vào sắt và thép nhập khẩu, ông khẳng định rằng luôn ủng hộ việc giảm dần và từ từ loại bỏ những loại thuế này (Carnegie, 1920, trang 142-148). Tuy nhiên, các công ty của ông đóng góp tiền cho Học viện sắt và thép Mỹ để trả cho việc vận động hành lang nhằm duy trì mức thuế cao, và bản thân Carnegie cũng đưa ra lời khuyên cho cả hai phía của Quốc hội duy trì thuế đánh vào những hàng hóa cụ thể (Wall, 1970, trang 449-450). Điều này bao gồm người sau này là Nghị sĩ Quốc hội William McKinley, lãnh đạo ủy ban thuế quốc hội vào năm 1890. Điều này có lẽ giúp được cho trường hợp của Carnegie khi ông đưa cho McKinley 5.000 đô-la vào năm 1889 như một dấu hiệu của sự khâu phụ (Nasaw, 2006, trang 376). Mặc dù thuế đánh lên sắt và thép dần giảm xuống vào cuối thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20, mức thuế này vẫn tương đối cao và mang tính chất bảo hộ những năm mở rộng kinh tế.
6. Temin ước lượng (1964, trang 4) rằng hơn một phần ba “số sản phẩm sắt và thép cán được sản xuất tại Mỹ [trong vòng 25 năm trong giai đoạn 1860 - 1885] là đường ray”. Carnegie thậm chí còn dự đoán hơn thế.



Theo như Wall (1970, trang 348), “hơn 90% sản lượng thép [của xưởng E. T. của Carnegie] trong giai đoạn từ 1875 đến 1885 là đường ray.”

7. Theo như White (2011, trang 22), Thomas Clark Durant (Union Pacific) và Collis P. Huntington (Central Pacific) dùng 250.000 đô-la trái phiếu Union Pacific để hối lộ các thành viên của quốc hội nhằm thông qua luật năm 1864. Phần có lợi chính là hầu phết phần đất được chia cho các công ty đường sắt như là phần trợ cấp thực ra thuộc lãnh thổ của người da đỏ. Do đó, những người Mỹ bản địa bị buộc phải hỗ trợ cho các công ty đường sắt xây dựng đường ray sau này sẽ được dùng để chở quân đội đến tiêu diệt họ.
8. Quy trình Bessemer bao gồm việc thổi khí qua sắt nóng chảy để loại bỏ tạp chất, đặc biệt là carbon. Thật không may, việc làm này không loại bỏ được phốt pho, do đó đòi hỏi những quặng có hàm lượng phốt pho thấp. Abram S. Hewitt, sau này là nghị sĩ quốc hội và thị trưởng của New York, “là bậc thầy về sắt của Mỹ và là người đầu tiên thử nghiệm phương pháp Bessemer và tổ chức vận hành một lò nung mở” (Krause, 1992, trang 62). Tuy nhiên chưa thể thành công về mặt thương mại. Thép làm bằng phương pháp Bessemer đầu tiên có hiệu quả về thương mại được sản xuất tại Mỹ bởi Edgar B. Ward ở Detroit vào năm 1864, ông tiến hành cán đường ray bằng thép của Mỹ đầu tiên tại nhà máy cán của ông ở Chicago vào năm 1865 (Casson, 1907, trang 16-17).
9. Wall (1970, trang 362 đoạn 3) tranh cãi với chủ trương của Carnegie (1920, trang 339) rằng ông lần đầu tiên được biết đến các tác phẩm của Spencer: *Social Statics*,

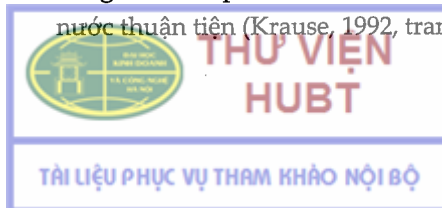


First Principles, *Data Ethics* và *The Descent of Man* khi còn trẻ thông qua một cuộc tranh luận tại Pittsburgh. Wall chỉ ra rằng những tác phẩm của Spencer không được phổ biến rộng rãi tại Mỹ cho đến thời kỳ Nội chiến, và cũng không được đề cập đến trong những điện tín của Carnegie cho đến sau năm 1867. Điều này được cho là thiên hướng của Carnegie nhằm mục đích phóng đại những thành tích cá nhân trong cuốn tự truyện của ông, và trường hợp này có vẻ đúng là như vậy.

10. Những tác phẩm đầu tiên của Spencer, đặc biệt là tác phẩm *Social Statics*, ngụ ý một sự cần thiết – một mục đích luận – trong quá trình phát triển này, mặc dù ông miêu tả nhiều hoạt động chính phủ đang làm chậm tiến độ phát triển của xã hội. Đồng thời, trong phần cuối của cuốn sách này, ông nói rằng điều kiện để loài người phát triển “là điều kiện mà tại đó toàn bộ sự sáng tạo được giữ gìn” ([1851] 1995, trang 391). Đến những năm sau của thế kỷ này, Spencer từ chối bất kỳ quyết định mang tính ngụ ý nào và cho phép những hành động đi ngược lại với xã hội trong những trường hợp cụ thể. Cụ thể hơn, tham khảo cuốn *The Man versus the State* ([1884] 1969, trang 108-109).
11. Những quyền này được áp dụng với tất cả mọi người trong xã hội trên cơ sở công bằng, bao gồm cả phụ nữ và trẻ em (Spencer, [1851] 1995, trang 138-171). Chỉ có thể tưởng tượng phản ứng của độc giả nam giới đối với ý kiến tranh luận này của Spencer trong thế giới nước Anh mà nam giới chiếm đa số vào năm 1851.
12. Tham khảo cuốn *The Man versus the State* ([1884] 1969, trang 107, 113).



13. Sự ủng hộ của Carnegie đối với thuế bảo hộ giảm dần theo thời gian khi những loại thuế này ngày càng trở nên ít cần thiết đối với những công ty của ông. Trong một bài báo đăng trên tờ *Century Magazine* vào mùa thu năm 1908, ông bày tỏ niềm tin rằng loại thuế này không còn cần thiết cho hầu hết các hàng hóa nhập khẩu. Khẳng định lại ý kiến tranh luận về nền công nghiệp còn non trẻ, ông khẳng định rằng điều này được áp dụng thành công qua các chính sách, nhưng các mức thuế giờ đây có thể được bãi bỏ. Những chính trị gia đảng Dân chủ thì phấn khởi còn Đảng Cộng hòa thì giận dữ. Tờ *New York World* đăng một bức hình hoạt họa Carnegie bị người phát ngôn Đảng Cộng hòa của House Joe Cannon rượt đuổi và những người khác cầm theo dây thừng (Wall, 1970, trang 960-964).
14. Hendrick (1932, cuốn 1, trang 179) khẳng định rằng Carnegie đã đầu tư tổng cộng 30 triệu đô-la vào trái phiếu Mỹ ở nước Anh trong suốt những năm 1867- 1873. Với mức hoa hồng bán hàng mà ông nhận được là từ 1,25 đến 2,5%, Ông nhận được khoảng 375.000 đô là đến 750.000 đô-la bên cạnh những khoản đầu tư và kinh doanh khác trong giai đoạn này (Wall, 1970, trang 285).
15. Cái tên này là do tại nơi đây, vị tướng người Anh Edward Braddock (1695-1755) đã thua trận vào năm 1755 trong cuộc chiến giữa Pháp và người da đỏ.
16. Vị trí nông thôn giúp cho miếng đất này có giá rẻ và mức thuế phải trả cũng thấp hơn so với những miếng đất gần thành phố, chưa kể con sông mang lại nguồn nước thuận tiện (Krause, 1992, trang 147).



17. Tương tự như những mối quan hệ làm ăn trước đây cùng với Carnegie, Scott và Thomson là những cổ đông kín tiếng, có lẽ bởi những tranh chấp về lợi tức từ khoản đầu tư của họ (Nasaw, 2006, trang 145). Cả Wall (1970, trang 309) và Nasaw (2006, trang 143) đều dẫn chứng bài báo của Co-Partnership, ngày 5 tháng 11 năm 1872, tập 4 của Những tài liệu về Andrew Carnegie, thư viện quốc hội, để đưa ra danh sách cổ đông; tuy nhiên, Wall – có lẽ dựa theo Bridge (1903, trang 76) liệt kê Shinn là một cổ đông ban đầu, trong khi Nasaw thì không. Nasaw quy ra 10 cổ phần tương ứng với khoản đầu tư 100.000 đô-la cho McCandless, trong khi Wall chỉ quy cho người này năm cổ phần tương đương với khoản đầu tư 50.000 đô-la. Shinn chắc chắn là một cổ đông từ năm 1879, bằng chứng là Carnegie phải mua lại cổ phần đầu tư của ông hai lần để hủy vụ kiện mà Shinn đệ đơn lên (Wall, 1970, trang 358; Nasaw, 2006, trang 208).

18. Với thành công của Andrew Carnegie trong việc sắp xếp trật tự cho công ty mới thành lập, Bridge (1903, trang 112) nói rằng, "Thừa hưởng trí thông minh có sẵn, với trí nhớ tuyệt vời để ghi nhớ câu chuyện, cộng với tài năng thiên phú trong việc ngâm thơ, ông nhanh chóng trở thành nhân vật xã hội được yêu thích tại New York và Washington, và chưa bao giờ bỏ lỡ bất cứ cơ hội làm quen với bất cứ người nào mà ông cho là sẽ hữu ích cho ông sau này."

19. Trước năm 1870, thuế đường ray thép là 45% mức giá công bố - theo giá của Anh là 50 đô-la/tấn, đồng nghĩa mức thuế là 22,5 đô-la. Giá đường ray thép tăng lên suốt đầu những năm 1870, mức thuế đạt đến 28 đô-la



một tấn, nghĩa là tỷ lệ giảm xuống; tuy nhiên, sau năm 1873, giá bắt đầu giảm cho đến khi đến năm 1877, giá giảm xuống dưới 28 đô-la/tấn, đồng nghĩa thuế đạt hơn 100%. Đến những năm 1880, giá của Anh là gần 30 đô-la/tấn, trong khi giá trung bình của Mỹ là gần 60 đô-la – một mối lợi lớn cho Carnegie và những nhà sản xuất đường ray thép nội địa (Taussig, 1931, trang 221-223).

20. Đến năm 1880, Holy “đã thiết kế được 6 trong số 11 nhà máy Bessemer đi vào hoạt động ở Mỹ... Ông là kỹ sư tư vấn cho ba nhà máy khác, và các thiết kế của ông trực tiếp tạo cảm hứng cho hai cái còn lại” (Krause, 1992, trang 70).
21. Tại thời điểm này, lò nung mở của Siemens được sử dụng ở Đức, nhưng lại chưa được sử dụng tại Anh hay Mỹ bởi chi phí vận hành cao hơn so với lò Bessemer, mặc dù chúng đều sản xuất ra thép chất lượng cao. Phải đến cuối những năm 1880 thì những lò nung mở - loại có thể sử dụng quặng sắt chất lượng thấp với thành phần phốt pho cao - trở thành đối thủ cạnh tranh rõ ràng với quy trình Bessemer. Điều này là bởi loại lò mới sau này có thể được điều chỉnh để sử dụng quặng sắt với hàm lượng phốt pho cao bằng phương pháp Gilchrist-Thomas, do đó tăng tính hữu dụng của nó (Wall, 1970, trang 320-321).
22. Lò “Lucy” (được đặt theo tên vợ của Tom Carnegie) cao 75 feet với đường kính 20 feet tại điểm rộng nhất (“bụng” lò). Vào năm 1872, lò có thể sản xuất 500 tấn sắt một tuần, con số này tăng lên 1.000 tấn vào năm 1880 (Bridge, 1903, trang 56-58).



23. Bridge (1903, trang 34) giao cho quản lý chi phí của nhà máy E.T., Henry Phipps là một trong những người đầu tiên được phép nhờ đến nhà hóa học gia để kiểm tra vật liệu xây dựng từ đó nhằm cắt giảm chi phí sản xuất.

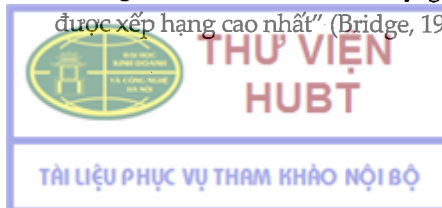
24. Casson (1907, trang 26) nhận khoản lợi nhuận 41.970,06 đô-la cho ba tháng của năm 1875, 181.007,18 đô-la cho năm 1876, 190.379,33 đô-la cho năm 1877, 250.000 đô-la cho năm 1878, 401.800 đô-la cho năm 1879 và 1.625000 đô-la cho năm 1880. Việc tái cơ cấu nhà máy thép E.T. với mức 1 triệu đô-la sau khi Coleman rút vốn và 1,25 triệu đô-la sau khi McCandless qua đời, rất khó khăn, mọi người mới đồng thuận với tỷ lệ lãi suất ước lượng của Temin (1964, trang 172) tính trên vốn đầu tư vào nhà máy E.T. là 25% trong cả năm đầu tiên vận hành, 20% vào năm 1877, và 30% vào năm 1878. Lợi nhuận trên vốn đầu tư là 130% vào năm 1880. Carnegie đã phải thốt lên trong bức thư gửi Shinn vào tháng 8 năm 1876, “Ồ đâu ra kiểu kinh doanh như vậy!” (Wall, 1970, trang 320).

25. Một sự đồng thuận công nghiệp là một dạng đồng thuận chung, tương tự như Tổ chức các Quốc gia xuất khẩu dầu (OPEC) vào cuối thế kỷ 19. Các thành viên trong tổ chức cùng nỗ lực ước lượng thử toàn bộ nhu cầu về sản phẩm, tính toán mức giá để đạt được mức lợi nhuận tối đa và tổng số lượng cần sản xuất, rồi sau đó đăng ký hạn ngạch sản lượng cho từng thành viên - những người đồng ý cùng bán với mức giá cao. Ngày nay, những hoạt động đồng thuận như vậy là phạm pháp ở Mỹ, trừ khi được chính phủ liên bang cấp phép; vào thời của Carnegie, với những người làm buôn bán, đây chỉ là một cách khác để tiến hành công việc kinh doanh. Đồng thuận chung vốn dĩ không ổn định trừ khi

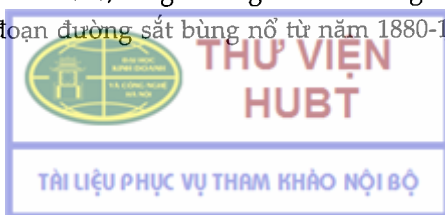


những thỏa thuận này là bắt buộc, và ngăn chặn những người mới tiềm năng, bằng cách sử dụng sự ép buộc chính trị. Nếu sự đồng thuận này thành công trong việc tối đa hóa lợi nhuận của nền công nghiệp bằng cách loại bỏ sự cạnh tranh giữa những công ty cùng tham gia, điều này tạo ra động lực để xây dựng những công ty mới và sản phẩm thay thế. Khi có thể, sự ép buộc của chính phủ có thể được dùng để ngăn chặn sự tham gia của những công ty mới, nhưng không thể ngăn chặn được sự ra đời của những sản phẩm thay thế. Đồng thời cũng có những khoản ưu đãi dành cho những thành viên của tổ chức đồng thuận để gian lận với những người khác thông qua việc bí mật giảm giá và sản xuất khi vượt quá hạn ngạch được chỉ định. Sau cùng thì, như câu ngạn ngữ có nói, “trộm thì làm gì có danh dự”.

26. Carnegie có ý định học theo chi phí của các đối thủ cạnh tranh bằng mọi giá, thậm chí dùng đến cách hối lộ nếu những cách khác không hiệu quả (Wall, 1970, trang 520)
27. Trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie (1920, trang 135) nói rằng, “Một trong những nguồn lực chính của việc sản xuất thành công là việc giới thiệu và nghiêm túc duy trì một hệ thống kế toán hoàn hảo để trách nhiệm về tiền và nguyên vật liệu được chia đều cho mọi người.” Carnegie luôn sâu sát về mọi khía cạnh trong việc sản xuất tại nhà máy: “Được báo cáo hàng ngày về hoạt động của từng bộ phận tại từng xưởng [E.T.], ông thích so sánh và thúc giục bằng một mẫu lưu ý mang đầy tính châm biếm gửi cho bất cứ đối tác hay giám đốc nào không được xếp hạng cao nhất” (Bridge, 1903, trang 113).



28. Carnegie hiếm khi nào thanh toán hơn 25% lợi nhuận dưới dạng cổ tức, mặc dù ông đã phải thanh toán 35,7% vào năm 1897 (Hessen, 1975, trang 71).
29. Người cầm cọc tiêu là những người cầm dây đo cho những người làm khảo sát để vẽ lên kế hoạch xây dựng. Sáu tháng sau khi được Đại úy Jones thuê vào lúc 17 tuổi để làm việc tại đội kỹ thuật của nhà máy, tham vọng và sự thông minh của Schwab đã giúp ông được thăng chức lên làm kỹ sư trưởng (Hessen, 1975, trang 16).
30. Thậm chí khi đang đi nghỉ, Carnegie vẫn không ngừng để mắt đến các kỹ thuật và quy trình mới, ví dụ như quy trình Dodd để bọc thép bên ngoài những đường ray sắt, hay hình dạng hiệu quả nhất của phần eo của lò nung, hoặc quy trình Thomas để loại bỏ photpho ra khỏi quặng sắt (Wall, 1970, trang 233, 353, 405).
31. Về điều này, Bride (1903, trang 113) nói rằng: “Ông ấy có một tâm hồn rộng mở bao quát toàn bộ ngành, thu thập những mẫu vụn thông tin liên quan đến những yêu cầu của ngành đường sắt, và mang về tin tức của rất nhiều hợp đồng lớn”.
32. Vào năm 1874, cơ quan lập pháp Pennsylvania cấp phép thành lập các Công ty trách nhiệm hữu hạn, đây có lẽ là kết quả của cuộc Khủng hoảng năm 1873 (Bridge, 1903, trang 77).
33. Việc nhập khẩu đường ray thép giảm một cách nhanh chóng từ năm 1873 đến năm 1875, đạt mức 0 từ năm 1876 đến năm 1878, tăng trưởng nhanh chóng trong suốt giai đoạn đường sắt bùng nổ từ năm 1880-1882,



và (ngoại trừ năm 1887) đạt mức 0 hoặc không đáng kể trong suốt phần còn lại của thế kỷ (Temin, 1964, bảng C.14, trang 282).

34. Theo Bridge (1903, trang 103), “Jones... chưa bao giờ do dự trong việc bỏ đi một công cụ tiêu tốn nửa triệu đô-la nếu có công cụ khác tốt hơn xuất hiện”.
35. Thái độ của Jones đối với lực lượng lao động của ông có lẽ được tóm gọn phù hợp nhất bằng một câu trích dẫn trong bức thư gửi đến E. V. McCandless vào ngày 25 tháng 2 năm 1875; “Những người này nên cảm thấy rằng công ty quan tâm đến phúc lợi của họ. Phải biến nhà máy thành một nơi làm việc dễ chịu đối với họ” (Bridge, 1903, trang 82).
36. Lưu ý rằng việc đánh vần từ Pittsburg là không có chữ h. Sử dụng chữ h là không đúng tiêu chuẩn cho đến tận cuối thế kỷ 19.
37. Được thành lập vào năm 1876, Hiệp hội Amalgamated của những công nhân ngành sắt thép là sự hợp nhất giữa Sons of Vulcan – công đoàn của những người thợ đào đất sét – và công đoàn của những thợ sắt lành nghề khác tạo thành một tổ chức mới có tiếng nói hơn trong việc tranh luận về vấn đề lương với ban quản lý (Nasaw, 2006, trang 162-163). Bridge (1903, trang 153) đóng góp một phần vào vấn đề lao động tại Pittsburg Bessemer với thực tế là xưởng sản xuất thép được vận hành bởi một người Ireland, trong khi xưởng sản xuất đường ray lại được điều hành bởi người xứ Wales, và tổng quản lý – William Clark là một người kịch liệt phản đối chế độ công đoàn.



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

38. Theo Misa (1995, trang 65), 2/3 các kiến trúc sư của Trường Chicago, trong đó bao gồm cả Louis Sullivan, đã làm việc ở văn phòng thiết kế của Jenney vào những năm 1870 và 1880.

39. Mỗi quan hệ tư vấn giữa các kỹ sư cầu đường của Carnegie và các kỹ sư Chicago tiếp tục thu được nhiều thành quả trong những năm 1890. Ví dụ, các kỹ sư của cầu Keystone với sự hỗ trợ của Jenney và các đồng sự của ông vào giữa những năm 1890 đã đưa ra đề xuất về “một cầu trúc thiết kế mới nhằm mục đích bảo vệ những tòa nhà cao tầng khỏi sức gió” (Misa, 1995, trang 66).

40. Bridge khẳng định rằng (1903, trang 172-173) Công ty của Frick đã tăng từ 1.000 lò và 3.000 mẫu mỏ than vào năm 1882 lên 10.000 lò, 35.000 mẫu và 11.000 nhân viên vào năm 1889.

41. Điều này đồng thời minh họa cho quan điểm của Isarael Kirzner rằng tài sản cố định vẫn chỉ là tài sản cố định chừng nào nó còn được nhìn nhận theo hướng đó. Khi những kỹ thuật khác có hiệu quả hơn về chi phí, thì những thiết bị từng được xem là có năng suất giờ sẽ trở thành đồ bỏ đi. Rõ ràng, Carnegie và Đại úy Jones hiểu điều đó.

42. Như đã đề cập ở trên, Schwab ban đầu được thuê bởi Đại úy Jones khi còn là một lao động chưa có tay nghề. Schwab được cấp bằng về nghiên cứu và kỹ sư cho khóa học mà ông tham dự tại trường cao đẳng St. Francis ở Loretto, Pennsylvania, ông còn là một kế toán của một cửa hàng tạp hóa đồ khô nằm gần cổng nhà máy Braddock. Trong lúc làm việc tại cửa hàng ông đã gặp Jones. Ông nhanh chóng vận dụng những kiến thức học



THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được, cũng như bắt đầu tìm hiểu sâu về quá trình sản xuất thép – thậm chí còn tự tạo một phòng thí nghiệm hóa học ngay tại nhà. Đến năm 1886, Schwab được chỉ định làm tổng giám đốc của nhà máy Homestead vào tuổi 24. Khi Đại úy Jones mất vào năm 1889, Schwab trở thành tổng giám đốc của Braddock (Hessen, 1975, trang 13, 15, 20, 27-29).

43. Công ty than cốc Henry C. Frick vẫn là một tập đoàn riêng lẻ, và mâu thuẫn giữa công ty này và Công ty thép Carnegie sau này sớm trở thành chất kích thích thúc đẩy mối quan hệ làm ăn giữa Carnegie và Frick.

CHƯƠNG 6:

Quan hệ lao động

1. Krause (1992, trang 112) chỉ ra rằng việc cấm cửa của năm 1874-1875 đã kích thích việc Knights of Labor tìm cách thâm nhập vào Pittsburgh với tư cách là một tổ chức nhằm trở thành công đoàn chung của mọi công đoàn, từ đó khiến việc cấm cửa những công đoàn cụ thể trở nên khó khăn hơn. Một hậu quả khác của sự mâu thuẫn lao động này là việc thành lập Hiệp hội Amalgamated của các Công ty ngành sắt và thép vào năm 1876 để thống nhất Sons of Vulcan, Roll Hans, và Hiệp hội các anh em bộ phận nung chảy, cán dẹt và làm nhám của ngành sắt thép.
2. Có một cuộc cấm cửa ngắn xảy ra tại xưởng Union của Carnegie vào năm 1879, nhưng nhanh chóng bị dập tắt (Nasaw, 2006, trang 248). Trái ngược với dự đoán, với những mâu thuẫn vào giai đoạn đó, từ một cuộc khảo sát về sự tương tác của Carnegie được tiến



hành với khu dân cư nơi ông sống tại New York và với những công việc kinh doanh tại Pittsburgh trong suốt giai đoạn này, Nasaw (2006, trang 177) kết luận rằng: “Carnegie rất ít quan tâm đến các công nhân của mình, về nỗ lực thành lập công đoàn của họ, hay về thang lương mà họ nhận được trong suốt những năm 1870”.

3. Đến năm 1891, Carnegie tranh luận rằng cách để thay đổi thời gian của một ca làm việc từ 12 tiếng thành 8 tiếng ở mọi ngành công nghiệp đều phải phụ thuộc vào chính phủ mới có được sự thay đổi ấy bởi “tư bản có tổ chức có thể trị được lao động có tổ chức”. Suy cho cùng, ông nói, pháp luật hiện đang ưu ái một số lượng giới hạn các lao động nữ và trẻ em (Wall, 392 1970,). Những người hay chỉ trích có thể sẽ nghi ngờ rằng động cơ để Carnegie quan tâm đặc biệt đến sự tán thành của chính phủ trong trường hợp này là vì mục đích cá nhân hơn là mục đích từ thiện. Với kinh nghiệm của ông trong những thập niên mà nhà máy E.T. áp dụng ca làm việc 8 tiếng, ông biết rằng sự cạnh tranh giữa các nhà máy có thể xử phạt tài chính những công ty nào áp dụng ca làm việc 8 tiếng thay vì 12 tiếng. Công ty của ông cuối cùng bị buộc phải quay trở lại ca làm việc 12 tiếng vào năm 1888 bởi sự cạnh tranh này.
4. Bridge (1903, trang 192) lưu ý rằng Carnegie cũng rất quan tâm đến việc chi phí bị đội lên do phải vay tiền đầu tư vào lò nung. Thời gian vay càng lâu thì đối lại nguy hiểm càng lớn – một quy trình tốn kém. Việc dập tắt cuộc đình công giúp cho doanh thu được duy trì và ngăn chặn việc gia tăng chi phí.
5. Frick đề xuất bán lại cổ phần sở hữu của ông trong công ty cho Carnegie và các đồng sự; tuy nhiên,

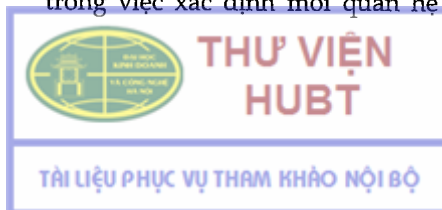


THƯ VIỆN
HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Carnegie quá thông minh khi đánh giá năng lực của Frick để có thể chấp nhận lời đề nghị trên (Harvey, 1928, trang 87-88).

6. Thực tế, Carnegie không phải là người đầu tiên đề cập đến thang bảng lương. Bậc thầy Miles Humphries của Sons of Vulcan là người đầu tiên thương thảo về việc áp dụng thang bảng lương với chuyên gia về sắt của Pittsburgh – B. F. Jones vào năm 1865 (Krause, 1992, trang 94).
7. Lưu ý điểm khác biệt trong ngày hết hạn hợp đồng của E.T. và Homestead. Điều này có lợi hơn cho lực lượng lao động của Homestead bởi nó đồng nghĩa rằng việc tranh chấp hợp đồng sẽ xảy ra vào thời điểm thời tiết thuận lợi hơn và công việc sản xuất tại nhà máy bận rộn hơn, từ đó giảm chi phí tác động lên công nhân và tăng chi phí tác động lên Carnegie, Phipps nếu công việc bị dừng lại.
8. Sự đồng cảm của Krause với những người đình công thể hiện qua biên sử của ông vào năm 1992, ghi chép về rất nhiều vụ đình công tại Homestead bằng cách liên tục sử dụng những cụm từ như “đứa con ghẻ” và “bệnh ghẻ” để miêu tả những người được thuê để thay thế cho những công nhân đình công. Theo lời tường thuật của ông, Pinkertons và những người họ hàng tổng là “kẻ thù”; nỗ lực thâm nhập vào thành phố của những người này là “sự tấn công”, trong khi những công nhân thép lại đang “phòng thủ” để bảo vệ Homestead và “các giá trị cộng hòa” của họ.
9. Bridge (1903, trang 201-202) chỉ ra rằng việc giải quyết các cuộc đình công tạo ra 02 nguồn lực quan trọng trong việc xác định mối quan hệ lao động-quản lý



trong tương lai. Đầu tiên là câu hỏi là thang bảng lương sẽ được điều chỉnh với tần suất như thế nào so với sự thay đổi trong giá bán thành phẩm, và vấn đề thứ hai là việc hiệp hội Amalgamated tự phân quyền như thế nào. Mỗi bộ phận và từng bộ phận nhỏ trong đó đều có những ủy ban của các công nhân – những người có nhiệm vụ quản lý việc thuê người, quy định mọi vấn đề của môi trường làm việc, và xử lý từ những lời than phiền nhỏ nhất cho đến việc quản lý hàng ngày.

10. Mặc dù bị cấm cửa, đình công, đối mặt với bạo động và phải thuê và đào lại lại công nhân thay thế mới tại Homestead từ tháng 7 cho đến tháng 11 năm đó, lợi nhuận của doanh nghiệp chỉ giảm một chút so với năm trước, từ 4,3 triệu đô-la xuống 4 triệu đô-la vào năm 1892 (Morris, 2005, trang 358).

11. Frick đưa ra hai quan điểm này trong một bài báo vào ngày 8 tháng 7 năm 1892, *Pittsburgh Commercial Gazette*, một trích đoạn của bài báo này được tìm thấy ở Demarest (1992, trang 27).

12. Có thể nhận thấy Carnegie đang kỳ vọng sẽ không có sự đồng thuận nào với công đoàn về hợp đồng mới này bởi ông đã liên hệ với người họ hàng, George "Dod" Lauder Jr. vào tháng 6, yêu cầu người này bắt đầu tuyển dụng các thợ máy người Anh và Scotland để đóng vai các công nhân thay thế (Nasaw, 2006, trang 413). Ông cũng viết cho Frick hai lần vào tháng 6 để hỗ trợ lập trường thương lượng vững chắc của Frick (Wall, 1970, trang 552-553).

13. Đoạn dưới đây tóm tắt lại những hành động của tất cả các bên có can dự vào hình dung về "cuộc đình công tại Homestead" dưới lời tường thuật của Burgoyne (1893,



trang 34-87), Bridge (1903, trang 209-222), Hendrick (1932, cuốn 1, trang 389-96), và Krause (1992, trang 3-6, 15-40, 311-314, 322). Điểm khác nhau giữa những lời tường thuật này sẽ được lưu ý tại những điểm thích hợp.

14. Những nguồn khác nhau đưa ra những con số từ 33 cho đến 50 thành viên của ủy ban tư vấn. Krause (1992, trang 395) liệt kê ra tên của 34 thành viên của ủy ban này, trong đó có O' Donnell.
15. Bridge (1903, trang 213) và Krause (1992, trang 16) nói rằng phát súng đầu tiên nổ lên nhắm vào tàu kéo và sà lan từ cả hai con tàu canh trên sông và đám đông trên bờ. Burgoyne (1893, trang 56) nói rằng không ai biết được những phát súng ấy nhắm vào sà lan hay chỉ là hiệu lệnh. Nhưng rõ ràng không ai phản đối rằng phát súng ấy đến từ những người công nhân thép ở phía tiền tuyến.
16. Krause (1992, trang 19) nói rằng Heinde khởi đầu cuộc bạo động bằng hành vi cầm dùi cui đánh vào một công nhân tên là William Foy, người đứng chắn ngay cán cầu, tay cầm một khẩu súng ngắn đã lên đạn. Sau đó Heinde bị đánh bởi một công nhân khác, và rồi cả Foy lẫn Heinde đều bị bắn. Việc một nhân viên Pinkerton bắn Foy trước khi ai đó trên bờ bắn Heinde vẫn còn gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên mọi người đều đồng ý rằng Heinde và các đồng sự của mình không thể vào bờ hay tiếp cận được vào vùng đất của nhà máy thép Carnegie bởi bị một đám đông chặn giữ và cuộc đấu súng nổ ra ngay sau phát súng đầu tiên.
17. Ngoài những thương vong này, ghi chép của các điều tra viên của Hạt Allegheny cho thấy có ba đặc vụ Pinkerton và bảy công nhân thép khác qua đời do cuộc chiến.



18. Tại thời điểm này, lực lượng bảo vệ quốc gia Pennsylvania là một tổ chức đào tạo quân đội được đào tạo và có kỷ luật. Đây là kết quả của những phản ứng của cơ quan lập pháp Pennsylvania đối với Cuộc nổi dậy của tầng lớp lao động năm 1877, đã gây ra tổn thất trị giá hàng triệu đô-la đối với tài sản của PRR và thành phố Pittsburgh. Từ năm 1878 đến năm 1881, được sự ủng hộ của cộng đồng kinh tế Pittsburgh, cơ quan lập pháp “xem xét lại hoàn toàn cấu trúc của lực lượng tự vệ của Pennsylvania” (Krause, 1992, trang 134-135).
19. Có sự phản đối về điều này: cần lưu ý rằng chủ yếu do rào cản thuế quan nhằm bảo vệ nhà máy thép Carnegie – với sự ủng hộ về tiền bạc và các nỗ lực vận động hành lang – mà nhà máy Homestead ban đầu là một thực thể kinh tế.
20. Thực tế, Công ty thép Carnegie đã phải trả mức lương cao hơn mức thị trường vào thời điểm cấm cửa và đình công. Thậm chí với mức giảm lương xuống ngang mức Carnegie và Frick mong muốn, mức lương của công nhân tại Homestead vẫn còn cao hơn mức tiêu chuẩn của thị trường.

CHƯƠNG 7:

Người xây dựng đế chế

1. Vai trò của Frick trong hoạt động này không thể bị bác bỏ. Ví dụ, sau khi giải quyết ổn thỏa việc cấm cửa và đình công tại nhà máy Homestead, Frick thuê một người tên là P. R. Dillon để tìm cách tăng hiệu suất của nhà máy. Dillon điều chỉnh việc sử dụng đồng thời cả máy móc và con người để lượng nhân công



có thể giảm xuống còn khoản năm trăm người trong khi sản lượng vẫn được duy trì. Nỗ lực của ông tại tất cả các xưởng của Công ty thép Carnegie giảm được 1.500 nhân công và vẫn duy trì được sản lượng như cũ. Khi sản lượng tăng lên, công nhân được thuê trở lại, và tỷ lệ nhân công tăng lên trong suốt những năm 1890 (Bridge, 1903, trang 296). Như Warren (1996, trang 111) đã nhắc chúng ta nhớ, “đến cuối những năm 1890, Công ty thép Carnegie là nhà tuyển dụng lao động lớn nhất ở Pennsylvania, chỉ với một ngoại lệ là Công ty đường sắt Pennsylvania” chương 18 trong cuốn sách của Bridge cũng liên hệ đến độ hiệu quả mà Frick mang lại cho ban quản lý Công ty.

2. Misa (1995, trang 160) khẳng định rằng chính là Charles Schwab, chứ không phải Carnegie hay Frick, là người hối thúc cho thương vụ mà Oliver đề nghị.
3. Một vài đoạn tiếp theo dưới đây dựa theo Nevins (1953, cuốn 2, trang 258-266).
4. Một phần của thỏa thuận này sau này bị Carnegie vi phạm và Oliver yêu cầu Công ty thép Carnegie mua lại riêng quặng Mesabi từ Rockefeller và không được cho thuê hay mua lại bất kỳ nguồn lực nào khác của quặng ở đây. Khi những vi phạm này bị Rockefeller biết đến và chú ý, sự việc dẫn đến việc các bên phải thương thảo vô cùng căng thẳng. Sự việc này đạt đến đỉnh điểm với 28 hợp đồng được ký vào năm 1900 để giải quyết các mâu thuẫn tranh chấp và để đền bù cho Rockefeller (Wall, 1970, trang 609-611).
5. Sau sự việc cấm cửa và đình công tại Homestead vào năm 1892, Schwab đã thay thế Potter cho vị trí tổng



THƯ VIỆN
HUBT

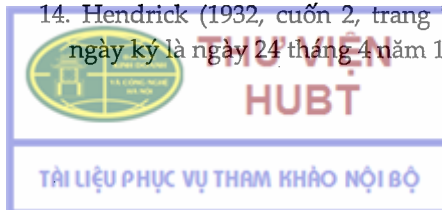
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giám đốc nhà máy Homestead. Vào thời điểm đó, ông trở thành cổ đông với 1/3 của 1% lợi tức trong Công ty thép Carnegie. Schwab được thăng chức lên vị trí chủ tịch vào ngày 17 tháng 4 năm 1897, và lợi tức cổ phần của ông tăng lên 1%. Trong vòng sáu tháng, con số này tăng lên thành 3% (Hessen, 1975, trang 68 và 74).

6. Trong suốt những năm thoái trào, với các khoản đầu tư tăng lên và sản xuất được mở rộng, lợi nhuận của Công ty thép Carnegie tăng từ 3 triệu đô-la vào năm 1893 lên 4 triệu đô-la vào năm 1894, 5 triệu đô-la vào năm 1895, 6 triệu đô-la vào năm 1896 và 7 triệu đô-la vào năm 1897 (Bridge, 1903, trang 295).
7. Krause (1992, trang 270-281) cung cấp những bằng chứng ~~bản thủ về việc Carnegie gian lận trong các cuộc đấu thầu~~ và thanh toán “hoa hồng” như thế nào để có thể có được 144.48 mẫu City Poorhouse và Ngôi nhà của những kẻ mất trí ngay cạnh bên nhà máy Homestead của ông chỉ với giá bằng 70% giá ước lượng. Đây là khu đất sau này được sử dụng làm nhà máy sản xuất thép của ông, được hoàn thành vào năm 1892.
8. Chắc hẳn rằng Carnegie được xem là một người theo chủ nghĩa hòa bình, nhưng ông không hề thụ động trong việc bảo vệ hợp đồng này. Cả công ty của ông và Bethlehem đều thuê những người chuyên đi vận động hành lang và chủ động tìm kiếm sự giúp đỡ của các nghị sỹ quốc hội và của “bạn bè” ở chính phủ Cleveland và Harrison để bảo vệ hợp đồng sản xuất thép và súng (trong trường hợp của Bethlehem) (Misa, 1995, trang 104). Carnegie cũng đồng thời rất giỏi trong việc bảo vệ những thông tin mật về chi tiết hợp đồng



- trước khi phải công bố rộng rãi, cũng như sử dụng những chính trị gia được bổ nhiệm, ví dụ như người bạn cũ của ông – Thư ký bang Jame G. Blaine, để bảo vệ các hợp đồng nước ngoài (Wall, 1970, trang 647-648).
9. Sự phản đối của Carnegie trong việc sản xuất súng đã mở đường cho nhu cầu về lợi nhuận trong giai đoạn khó khăn những năm 1890, và, mặc dù giờ ông sẵn sàng đấu thầu để giành những hợp đồng này, ông vẫn mở đường cho cuộc tranh luận của các cổ đông của mình vào năm 1894 rằng sản lượng không đạt đến mức đó (Wall, 1970, trang 653). Giải pháp được đưa ra thông qua một thỏa thuận với Bethlehem rằng Công ty thép Carnegie sẽ sản xuất giáp trong khi Bethlehem sản xuất bình khí (Nasaw, 2006, trang 489).
 10. Vào năm 1896, Thư ký hải quân Hilary A. Herbert đã đưa ra dự đoán về việc cắt giảm chi phí sản xuất và thành công trong việc giảm giá bán xuống 400 đô-la một tấn, mặc dù sự đồng thuận chung không được đề cập đến (Wall, 1970, trang 652).
 11. Charles Schwab nói với Frick rằng bốn người được thuê trong giai đoạn cấm cửa và đình công có vẻ bất mãn khi biết rằng mức lương họ nhận được thấp hơn kỳ vọng. Họ cũng có một người giám sát rất nghiêm khắc và họ không thích người này (Warren, 1996, trang 153-156).
 12. Những đoạn văn sau chủ yếu dựa theo Wall (1970, trang 719-734), mặc dù những tài liệu tham khảo khác cũng được sử dụng nếu cần thiết.
 13. Gates có biệt danh này bởi ông được biết đến vì luôn đặt cược cao vào bất cứ thứ gì (Hessen, 1975, trang 120).
 14. Hendrick (1932, cuốn 2, trang 79) đưa ra lựa chọn ngày ký là ngày 24 tháng 4 năm 1899.

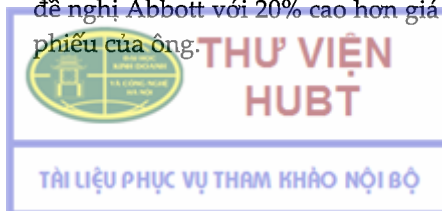


15. Lưu ý này được chép lại thành một bức mô tả chân dung bằng hình ảnh trong cuốn sách của Bridge (1903, trang 320). Carnegie xuất hiện trước ủy ban điều tra quốc hội vào tháng 1 năm 1912 và không chỉ phủ nhận đã thông báo rằng Frick và Phipps đã dựng lên khoản tiền 1.170.000 đô-la, đồng thời phủ nhận đã viết ghi chú rằng hứa sẽ trả lại phần tiền mà các cổ đông đã thanh toán cho đến khi một bản sao của ghi chú này được bày ra trước mặt ông (Harvey, 1928, trang 206).
16. Nasaw (2006, trang 569) ghi chú rằng bản sao chép của Carnegie về nội dung tóm tắt của buổi họp còn có bút tích ghi tay của ông: “Không ký hợp đồng. Tuyên bố chiến tranh”.
17. Hendrick (1932, cuốn 2, trang 93) khẳng định rằng Frick dự định trở thành một thợ sản xuất thép, còn Bridge (1903, trang 324) lại nói rằng Frick khẳng định rằng Carnegie đã đe dọa sẽ trở thành một nhà cung cấp than đá. Có thể suy đoán rằng, việc mua lại của Frick là bản năng tự vệ.
18. Bridge (1903, trang 323) và Harvey (1928, trang 219) khẳng định rằng hành động bán đó không được thông qua và sau đó Frick phải bán mảnh đất cho một bên khác với giá cao hơn 500.000 đô-la so với giá bán cho Công ty thép Carnegie. Bản tóm tắt nội dung họp ban điều hành ngày 6 tháng 11 cho thấy sự đồng thuận nhất trí việc bán đi nói trên (Wall, 1970, trang 739).
19. Câu tuyên bố đầy đủ được sao chép lại từ biên bản tóm tắt cuộc họp trong cuốn Wall (1970, trang 740-742).
20. Wall (1970, trang 753) dựa trên một cuộc phỏng vấn với một người thân tín của Frick, là cổ đông đầu tư chiến lược, và là cựu quản lý của Carnegie, Phipps, John A. Walker, phỏng vấn bởi Burton Hendrick vào ngày 16 tháng 2 năm



1928 để cắt nghĩa phản ứng của Frick và sự đáp trả nhanh chóng của Carnegie. Như Nasaw (2006, trang 574-575) chỉ ra, cách hiểu của Hendrick về Carnegie trong cuốn tiểu sử của ông dựa trên bản ghi nhớ của Carnegie – vốn không có những từ ngữ và hình ảnh miêu tả Carnegie bị xáo trộn bởi niềm đam mê của Frick. Với xu hướng của Carnegie khi tự miêu tả hành động của chính mình theo cách nhẹ nhàng nhất, lời tường thuật của Walker có vẻ phù hợp với tính cách của hai người đàn ông. Cần phải nhớ điều rất quan trọng rằng cả Carnegie và Frick đều “sở hữu tính cách nóng nảy và dễ bị cảm thấy xúc phạm; họ thường quen với việc ra lệnh, không thương thuyết và từ từ thỏa hiệp” (Hessen, 1975, trang 90).

21. Bridge (1903, trang 337-338) nói rằng Carnegie viết nên thỏa thuận năm 1897 để những điều khoản trong thỏa thuận này có thể áp dụng được với những cổ đông không bị mắc nợ, nhưng bởi ông là người duy nhất ký tên lên tài liệu đó, nên nó không có giá trị.
22. Trong một bức thư gửi Henry Phipps ngày 29 tháng 9 năm 1897, Carnegie nói rằng: “Ông không đề nghị rằng quyền trực xuất không nên áp dụng với những ai sở hữu lợi tức của chính họ, và ông cũng không muốn được thừa nhận sao?” (trích trong Harvey, 1928, trang 252).
23. Như Hendrick (1932, cuốn 2, trang 69-70) chỉ ra, nếu một người hưởng 6% tỷ lệ, thì 21 triệu đô-la doanh thu ứng với doanh thu một năm là 350 triệu đô-la, và 6% không phải là một tỷ suất lợi nhuận thông thường đối với lãi suất cho vay trên thị trường tài chính tại thời điểm đó.
24. Harvey (1928, trang 254) trích một lá thư cũ mà Carnegie gửi cho Frick, cho thấy rằng Carnegie đã đề nghị Abbott với 20% cao hơn giá trị sổ sách cho cổ phiếu của ông.



25. Như Temin (1964, trang 186) chỉ ra, mức giá ổn định trong suốt một giai đoạn đáng kể là một bằng chứng hữu hiệu cho thấy có một sự đồng thuận chung được thiết lập. Bắt đầu vào những năm 1890, giá đường ray vẫn còn khá cao trong suốt thập niên ấy, với mức trung bình là 26 đô-la/tấn, mặc dù đó không phải là một thập niên phát triển sau cuộc Khủng hoảng năm 1893. Tiếp theo sau việc thành lập Công ty thép Hoa Kỳ, và bắt đầu vào những năm 1902, giá đường ray thép bắt đầu chững lại tại mức 28 đô-la/tấn (Temin, 1964, bảng C15A). Misa (1995, trang 152) lưu ý rằng mức giá đó vẫn được duy trì cho đến năm 1915.

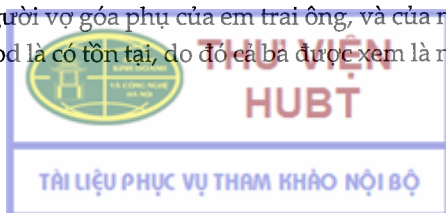
26. Sản lượng thép của Carnegie vào năm 1900 là 3 triệu tấn; sản lượng tổng cộng của cả năm đối thủ cạnh tranh lớn nhất của ông là 3,5 triệu tấn. Lợi nhuận của ông là 40 triệu đô-la; của họ là 48 triệu đô-la (Henssen, 1975, trang 113-114).

27. Hai đoạn tiếp theo chủ yếu dựa theo Wall (1970 trang 508-514), và của Nasaw (2006, trang 253-255).

28. Lòng đường tuyến Nam Pennsylvania không phải được làm bởi PRR, nhưng 50 năm sau, được phát triển bởi tiểu bang với tên gọi Pennsylvania Turnpike (Wall, 1970, trang 515).

29. Wall (1970, trang 789) cho thấy tổng cộng là 480 triệu đô-la, nhưng trong đó bao gồm 40 triệu đô-la lợi nhuận của năm 1900 và mức lợi nhuận tương tự của năm 1901 từ các tài sản được rao bán.

30. Như Hendrick (1932, cuốn 2, trang 145) chỉ ra, nhu cầu của Carnegie cho trái phiếu vàng cho chính ông, cho người vợ góa phụ của em trai ông, và của người bà con Dod là có tồn tại, do đó cả ba được xem là nhà sáng

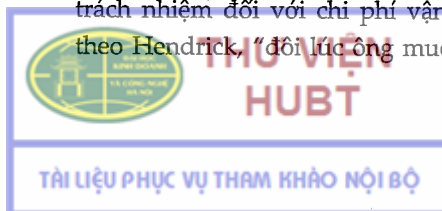


lập của Công ty thép Hoa Kỳ đúng hơn là những người chủ sở hữu. Cho dù tương lai của ngành công nghiệp thép có thể nào đi chẳng nữa, họ vẫn có mức thu nhập hằng năm là 5% và có thể kiếm được một thị trường sẵn sàng mua lại các trái phiếu đó nếu muốn. Bởi Carnegie dự tính sẽ cho đi hết phần tài sản của mình, nên các trái phiếu này hiện ở dạng dễ thanh khoản.

CHƯƠNG 8:

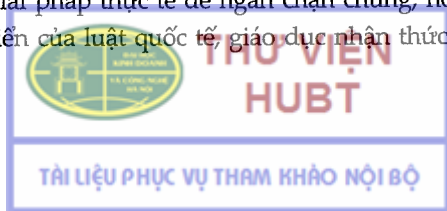
Nhà từ thiện

1. Quan điểm rằng thuế nên được sử dụng để cung cấp thư viện “miễn phí” là của hầu hết người dân ở Mỹ, và được đưa thành điều luật của bang New York vào năm 1835. Một luật lệ của bang được ban hành cho phép “mỗi học khu có một thư viện miễn phí được thuế hỗ trợ, và được sử dụng công cộng” (Bobinski, 1969, trang 4). Quan điểm này sớm thay đổi thành ý tưởng rằng những thư viện công cộng miễn phí, được thuế hỗ trợ này sẽ thuộc sự quản lý của thành phố. Đến năm 1896, bộ luật của 29 bang và Washington, D.C., đã thông qua việc xã hội hóa hệ thống thư viện (Bobinski, 1969, trang 6).
2. Hendrick nói rằng Carnegie tin “những thư viện công cộng là các chức năng của một tiểu ban, tương tự như trường công, và có thể trở thành tài sản chung chỉ khi nếu các quy tắc in sâu vào nhận thức của mọi người” (1932, cuốn 2, trang 202). Mục đích của Carnegie là nhằm kích thích điều này bằng việc chỉ cung cấp các tòa nhà và yêu cầu chính quyền địa phương phải có trách nhiệm đối với chi phí vận hành. Một lần nữa, theo Hendrick, “đôi lúc ông muốn các thư viện được



xem như là 'của hồi lộ'" (1932, cuốn 2, trang 203). Có vẻ không nhất quán khi mà lúc còn là một cậu bé, ông đi học trường tư và sử dụng các thư viện đăng kí, khi lớn lên, ông lại muốn ủng hộ các trường đại học và cao đẳng tư nhân nhưng lại hành động như thể muốn loại bỏ sự tồn tại của các thư viện đăng kí.

3. Hendrick (1932, cuốn 2, trang 200) nói rằng chỉ 1/3 trong tất cả các tòa nhà thư viện do Carnegie quyền góp được đặt tên theo tên ông.
4. Số trang tham chiếu được lấy từ bản tái bản của Wall (1992) về "Người đọc Andrew Carnegie".
5. Những bức vẽ dưới đây chủ yếu dựa theo lịch sử mê hoặc của Wall (1984) về Skibo trước và trong thời gian gia đình Carnegie sở hữu nơi này. Theo những miêu tả này, lâu đài thuộc sở hữu và được vận hành bởi "Câu lạc bộ Carnegie", một câu lạc bộ đồng quê và khách sạn chỉ dành cho các thành viên. Tham khảo www.carnegieclub.co.uk/index.html để xem những hình ảnh bên trong và bên ngoài của tòa dinh thự cổ tráng lệ này.
6. Theo Hendrick (1932, cuốn 2, trang 88), Carnegie sẽ kể với các vị khách rằng tòa lâu đài "chỉ là một món quà nhỏ xin xẩn của Ngài Frick", tất nhiên là ý ám chỉ khoản tiền 1.170.000 đô-la tiền đặt cọc mà Carnegie không thể trả được cho Frick và Phipps sau lựa chọn bán Công ty thép Carnegie cho công đoàn Moore/ Gates bị quá hạn.
7. Khi thảo luận về nhiệm vụ mà nó theo đuổi, cuốn Manual (1919, trang 165) tóm tắt những mục đích cụ thể của nó là tìm hiểu về những nguyên nhân dẫn đến chiến tranh và giải pháp thực tế để ngăn chặn chúng, hỗ trợ sự phát triển của luật quốc tế, giáo dục nhân thức của



cộng đồng về những vấn đề này, rèn luyện mối quan hệ tốt hơn giữa những người từ nhiều quốc gia khác nhau, khuyến khích những phương pháp giải quyết tranh chấp quốc tế theo hướng hòa bình, và hỗ trợ các tổ chức hoàn thành những mục tiêu đã đề ra. Có vẻ như đang nói dối khi nói rằng giai đoạn lịch sử thế giới đã dẫn đến việc thành lập Quỹ Carnegie không mang lại nhiều hỗ trợ có hiệu quả. Một nhà phê bình đương đại về triển vọng của dự án đã viết cho một trong những người ủy thác rằng: “Ông ấy đưa cho các bạn 10 triệu đô-la để khuyến khích hòa bình, mỗi xu lẻ trong đó đều là trái đắng của thuế chiến tranh... và ông chọn 40 người mà mỗi người trong đó đều là những người ủng hộ luật bảo hộ, và một trong số đó còn là người trực tiếp ủng hộ vũ khí tại các quốc gia thương mại... để tiêu hàng triệu đô-la dành cho hòa bình” (trích đoạn trong cuốn Wall, 1970, trang 900).

8. Hendrick (1932, cuốn 2, trang 359) nói rằng có đến 500 người thụ hưởng thuộc danh sách này, tổng chi phí hàng năm là 250.000 đô-la.
9. Trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie nói rằng những trường đại học lớn ở Mỹ không cần nhiều sự giúp đỡ như những trường nhỏ, đặc biệt là những trường cao đẳng nhỏ như Cao đẳng Dickenson, Cao đẳng Kenyon, Western Reserve, Brown, Hamilton, Wells, Cooper Union, Học viện Hamton và Tuskegee (Carnegie, 1920, trang 259). Hendrick nói rằng (1932, cuốn 2, trang 261) Carnegie mang những thư viện và phòng thí nghiệm khoa học này đến cho các trường cao đẳng nhỏ để “gia tăng mức độ hiểu biết đại chúng”. Ông cũng hỗ trợ cho những trường thương mại như Học viện của Thợ máy và Thương nhân ở New York và Học viện Franklin ở Boston.



10. Đây là tổ chức khởi nguồn của tổ chức sau này là Quỹ cổ phần Bảo hiểm cho giáo viên và lương hưu hằng năm của các trường cao đẳng (TIAA – CREF) độc lập và phi lợi nhuận, giờ được đổi tên thành TIAA, và là phương tiện tiết kiệm hưu trí chủ yếu cho các giáo sư trường cao đẳng và đại học ở Mỹ.

11. Có lẽ đây là một trong những thành quả từ mối quan hệ bằng hữu giữa ông và Herbert Spencer. Theo như Hendrick (1932, cuốn 2, trang 282), Carnegie và Spencer là đồng minh trong việc phản đối chiến tranh Nam Phi và việc sát nhập Philippine. Spencer viết cho Carnegie vào ngày 9 tháng 1 năm 1900 rằng “mọi tiến triển tương lai phụ thuộc vào việc gia tăng ưu thế của chủ nghĩa công nghiệp hơn so với sự chiến đấu... Sự đối kháng giữa công nghiệp và quân sự sẽ quyết định mọi thứ lên sự văn minh”. Chắc chắn rằng, chủ nghĩa công nghiệp và các hoạt động kinh doanh nói chung trong điều kiện mối quan hệ hòa bình giữa các quốc gia và việc tự do thương mại được duy trì sẽ phát triển mạnh, trong khi chiến tranh sẽ chuyển hướng các nguồn lực từ việc mang lại sự giàu có thành việc dẫn đến tự hủy. Những nguồn lực bị hủy hoại cho chiến tranh là những nguồn lực sẽ bị mất đi đối với nền văn minh mãi mãi. Là một người làm sắt và một nhà sản xuất giáp cho tàu chiến, Carnegie sẽ được lợi từ cuộc chiến với Chile. Tuy nhiên, khi Tổng thống Harrison đang thiên về hướng bước vào cuộc chiến với quốc gia đó, Carnegie lại một mực khuyên tổng thống không nên (Carnegie, 1920, trang 350-352).

12. Tòa nhà ở Cartago bị động đất phá hủy vào năm 1910, nhưng Carnegie gây quỹ để xây lại tòa nhà ở San José, Costa Rica.



MỤC LỤC SÁCH THAM KHẢO

Barr, William T. 1947. *For a Web Begun: The Story of Dunfermline*. Edinburgh: Oliver and Boyd.

Bobinski, George S. 1969. *Carnegie Libraries: Their History and Impact on American Public Library Development*. Chicago: American Library Association.

Bostaph, Samuel. 2013. "Driving the Market Process: 'Alertness' versus Innovation and 'Creative Destruction.'" *Quarterly Journal of Austrian Economics* 16, no. 4, trang 421–458.

Bridge, James Howard. 1903. *The Inside History of the Carnegie Steel Company: A Romance of Millions*. Tái bản lần thứ ba. New York: Aldine Book Company.

Burgess, George H., và Miles C. Kennedy. 1949. *Centennial History of the Pennsylvania Railroad Company: 1846–1946*. Philadelphia: Pennsylvania Railroad Company.

Burgoyne, Arthur G. 1893. *Homestead: A Complete History of the Struggle of July, 1892, Between the Carnegie Steel Company, Limited, and the Amalgamated Association of Iron and Steel Workers*. Pittsburgh.

Carnegie, Andrew. 1885. "The Road to Business Success: A Talk to Young Men." Trích từ cuốn sách viết bởi Joseph Frazier Wall (1992), *The Andrew Carnegie Reader*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Carnegie, Andrew. 1886a. "An Employer's View of the Labor Question." Trích từ cuốn sách viết bởi Joseph Frazier Wall (1992), *The Andrew Carnegie Reader*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Carnegie, Andrew. 1886b. "Results of the Labor Struggle." Trích từ cuốn sách viết bởi Joseph Frazier Wall (1992), *The Andrew Carnegie Reader*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Carnegie, Andrew. 1889. "The Gospel of Wealth." Trích từ cuốn sách viết bởi Joseph Frazier Wall (1992), *The Andrew Carnegie Reader*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Carnegie, Andrew. 1920. *Autobiography of Andrew Carnegie*. Boston: Houghton Mifflin. Quỹ Carnegie vì Hòa bình thế giới. 1919.



A Manual of the Public Benefactions of Andrew Carnegie. Quỹ Carnegie vì Hòa bình thế giới, Washington, DC.

Casson, Herbert N. 1907. *The Romance of Steel: The Story of a Thousand Millionaires.* New York: A. S. Barnes.

Demarest, David P., Jr., ed. 1992. *The River Ran Red: Homestead 1892.* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Flynn, John T. 1932. *God's Gold: The Story of Rockefeller and His Times.* New York: Harcourt Brace. Foss, Nicolai J. và Peter G. Klein. 2012. *Organizing Entrepreneurial Judgment: A New Approach to the Firm.* Cambridge: Cambridge University Press.

Harvey, George. 1928. *Henry Clay Frick the Man.* New York: Charles Scribner's Sons. Hendrick, Burton J. 1932. *The Life of Andrew Carnegie.* Hai tập. Garden City, NY: Doubleday, Doran.

Hessen, Robert. 1975. *Steel Titan: The Life of Charles M. Schwab.* New York: Oxford University Press.

Hughes, Jonathan. 1986. *The Vital Few: The Entrepreneur and American Economic Progress.* Phiên bản bổ sung. New York: Oxford University Press.

Jackson, Robert W. 2001. *Rails Across the Mississippi: A History of the St. Louis Bridge.* Urbana and Chicago: University of Illinois Press.

Kirzner, Israel M. 1985. *Discovery and the Capitalist Process.* Chicago: University of Chicago Press.

Krause, Paul. 1992. *The Battle for Homestead, 1880-1892: Politics, Culture, and Steel.* Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Lagemann, Ellen Condliffe. 1989. *The Politics of Knowledge: The Carnegie Corporation, Philanthropy, and Public Policy.* Middletown, CT: Wesleyan University Press.

Manual of the Public Benefactions of Andrew Carnegie. 1919. Quỹ Carnegie vì Hòa bình thế giới, Washington, DC.

Menger, Carl. [1871] 1950. *Principles of Economics.* Glencoe, IL: Free Press.

Misa, Thomas J. 1995. *A Nation of Steel: The Making of Modern America, 1865-1925.* Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Mises, Ludwig von. 1960. *Epistemological Problems of Economics.* Princeton, NJ: D. Van Nostrand.



Mises, Ludwig von. 1963. *Human Action*. Tái bản lần thứ ba. New Haven, CT: Yale University Press. Morris, Charles R. 2005. *The Tycoons: How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould, and J. P. Morgan Invented the American Supereconomy*. New York: Times Books.

Murray, Norman. 1978. *The Scottish Hand Loom Weavers, 1790-1850: A Social History*. Edinburgh: John Donald.

Nasaw, David. 2006. *Andrew Carnegie*. New York: Penguin Press.

Nevins, Allan. 1953. *Study in Power: John D. Rockefeller Industrialist and Philanthropist*. Hai tập. New York: Charles Scribner's Sons.

O'Driscoll, Gerald P., Jr. 1977. *Economics as a Coordination Problem: The Contributions of F.A. Hayek*. Kansas City, KS: Sheed Andrews and McMeel.

Reid, James D. 1886. *The Telegraph in America and Morse Memorial*. New York: John Polhemus.

Ridley, Matt. 2000. *Genome*. New York: Harper Perennial.

Schickel, Richard. 1960. *The World of Carnegie Hall*. New York: Julian Messner.

Schotter, H. W. 1927. *The Growth and Development of the Pennsylvania Railroad Company: A Review of the Charter and Annual Reports of the Pennsylvania Railroad Company 1846 to 1926, Inclusive*. Philadelphia: Allen, Lane & Scott.

Spencer, Herbert. [1851] 1995. *Social Statics*. New York: Robert Schalkenbach Foundation.

Spencer, Herbert. 1879. *The Data of Ethics*. New York: Hurst.

Spencer, Herbert. [1884] 1969. *The Man versus the State*. Caldwell, ID: Caxton Printers. Stover, John F. 1997. *American Railroads*. Tái bản lần hai. Chicago: University of Chicago Press. Taussig, F. W. 1931. *The Tariff History of the United States*. Tái bản lần thứ tám. New York: G.P. Putnam's Sons.

Temin, Peter. 1964. *Iron and Steel in Nineteenth-Century America: An Economic Inquiry*. Cambridge, MA: MIT Press.

Thomson, Daniel. 1903. *The Weaver's Craft: A History of the Weavers' Incorporation of Dunfermline*. Paisley: Alexander Gardner.

Wall, Joseph Frazier. 1970. *Andrew Carnegie*. New York: Oxford University Press.



Wall, Joseph Frazier. 1984. *Skibo*. New York: Oxford University Press.

Wall, Joseph Frazier, ed. 1992. *The Andrew Carnegie Reader*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Warren, Kenneth. 1996. *Triumphant Capitalism: Henry Clay Frick and the Industrial Transformation of America*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

White, Richard. 2011. *Railroaded: The Transcontinentals and the Making of Modern America*. New York: W. W. Norton.





**THƯ VIỆN
HUBT**

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: Số 207 đường Giải Phóng, Q. Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại/Fax: (024)3 628 2468

Email: nxb@neu.edu.vn

Website: <http://nxb.neu.edu.vn>

ANDREW CARNEGIE

Từ cậu bé nghèo trở thành ông vua thép của nền công nghiệp Mỹ

Chịu trách nhiệm xuất bản

TS. NGUYỄN ANH TÚ, Giám đốc Nhà xuất bản

Chịu trách nhiệm nội dung

GS.TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ, Tổng biên tập

Biên tập Trịnh Thị Quyên

Vẽ bìa Khôi Nguyên

Trình bày Lam Hạ

Sửa bản in Ngọc Anh

In 2000 bản, khổ 13x20 cm tại Công ty cổ phần In Sao Việt. Địa chỉ: Khu công nghiệp Thạch Thất, Quốc Oai, Hà Nội. Số xác nhận ĐKXB: 4581-2018/CXBIPH/1-562/ĐHKTKD. Quyết định xuất bản số 576/QĐ-NXBĐHKTKD cấp ngày 13 tháng 12 năm 2018. Mã ISBN: 978-604-946-502-4. In xong và nộp lưu chiểu Quý IV năm 2018.

ĐỐI TÁC LIÊN KẾT:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA VÀ TRUYỀN THÔNG 1980 BOOKS

Trụ sở chính tại Hà Nội:

15C, ngõ 193 Trung Kính, Cầu Giấy, Hà Nội.

Tel: 0243.7880225 / Fax: 0243.7880225

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh:

134/11, Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh.

Tel: 0283.933.3216

Website/link đặt sách: www.1980books.vn

Email: right@1980books.vn

