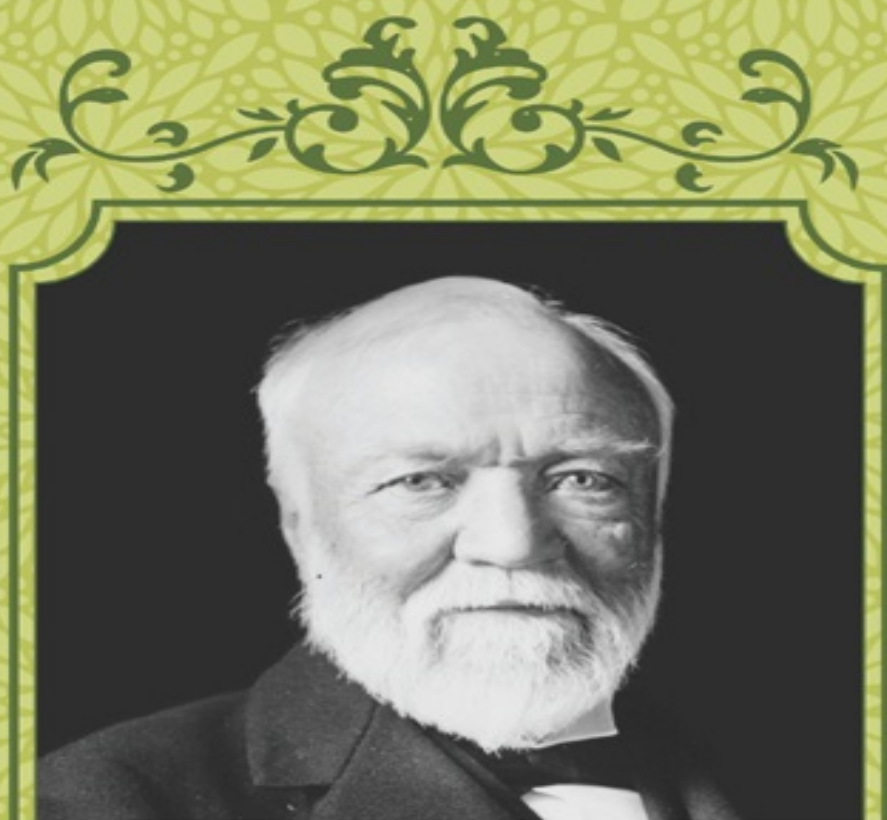


मिनी-मैक्स सीरीज



एंड्रयू कार्नेगी
(Andrew Carnegie)

पहले बनाया इस्पात साम्राज्य,
फिर दिया धन का शुभ संदेश

एंड्र्यू कार्नेगी

पहले बनाया इस्पात साम्राज्य, फिर दिया धन का शुभ संदेश

प्रदीप ठाकुर



प्रभात प्रकाशन, दिल्ली

ISO 9001:2008 प्रकाशक

एंड्रयू कार्नेगी :

पहले बनाया इस्पात साम्राज्य, फिर दिया धन का शुभ संदेश

एंड्रयू कार्नेगी कार्य-कुशलता से अटूट प्यार करता था। जब से कार्नेगी ने इस्पात उद्योग में कदम रखा था, तभी से अपने कारखानों को तकनीकी रूप से उन्नत बनाने की कोशिशें शुरू कर दी थीं। यही कारण था कि जल्द ही कार्नेगी स्टील समूचे इस्पात उद्योग के लिए उदहारण बन गई थी। रॉकफेलर की तरह कार्नेगी में भी उचित अवसर को परखने और जोखिम आकलन की अलौकिक क्षमता थी। तभी तो वह बाजार मंदियों के दौरान बीमार इस्पात कारखानों को खरीदने का सिलसिला जारी रखे हुए था और उन्हें अपनी प्रबंधन कुशलता से लाभकारी इकाइयों में बदल पाने में सक्षम हुआ था। जी हाँ, 19वीं सदी के अंत में एंड्रयू कार्नेगी 70 प्रतिशत अमेरिकी इस्पात उद्योग को नियंत्रित करने लगा था। अभी इस्पात उद्योग में कदम रखे उसे ढाई दशक ही हुए थे।

उस समय के अधिकांश सफल उद्यमियों की तरह एंड्रयू कार्नेगी भी कठिन परिश्रम व लगन की बदौलत एक निहायत गरीब पृष्ठभूमि से बाहर आया था। लेकिन बेहद कम समय में आश्चर्यजनक सफलता हासिल करने के लिए कार्नेगी ने क्या किया था? जी हाँ, अपनी अलौकिक व्यावसायिक सूझ-बूझ के अलावा कार्नेगी ने भी अपने कई समकालीन पूँजीपतियों की तरह सारे एकाधिकारवादी हथकंडे अपनाए थे। वह भी शांति व्यवसायी था, लेकिन जॉन डी. रॉकफेलर की तरह सार्वजनिक रूप से बदनाम होने से बच गया था। आम धारणा यही है कि वह पढ़ने का शौकीन था और बौद्धिकता में भरोसा रखता था, इसलिए उसने हजारों पुस्तकालय बनवाए। लेकिन हकीकत क्या है? उसने पुस्तकों से अधिक पुस्तकालय भवनों की विशालता व भव्यता पर क्यों जोर दिया था? इसलिए कि उन पुस्तकालयों पर कार्नेगी की मुहर लगी हुई थी। क्या यह सच नहीं है कि कार्नेगी ने अपने कारोबार-साम्राज्य को बढ़ाने के लिए हमेशा नैतिक बाजार नीतियों को ही नहीं अपनाया था? फिर उसने धन का शुभ संदेश लिखकर मेहनत-बचत-धैर्य से धन कमाने तथा जरूरत से अधिक धन को समाज को बाँट देने का नैतिक उपदेश क्यों दिया? क्या वह भी दुनिया से अपने धन कमाने की सच्चाई को इसलिए नहीं छुपाना चाहता था कि सामाजिक बदनामी से बच सके? जो भी हो, एंड्रयू कार्नेगी का सफलता-संघर्ष एवं उसकी उपलब्धियाँ आज भी उद्यमशीलता के इतिहास में एक प्रेरणादायक अध्याय बने हुए हैं।

1840 के दशक के अंतिम वर्षों में जब संयुक्त राज्य अमेरिका में एलेघेनी में विशेष रूप से ऊनी व सूती कपड़ों के प्रमुख औद्योगिक क्षेत्र के रूप में उभर रहा था। ऐसे में बेहतर कमाई की आशा में किराए के लिए कर्ज लेकर कार्नेगी परिवार एलेघेनी में स्थानांतरित हो गया था।

स्कॉटलैंड का आप्रवासी : एंड्रयू कार्नेगी का जन्म 25 नवंबर, 1835 को स्कॉटलैंड के फिफे साम्राज्य में डंफर्मलीन के एक बेहद गरीब बुनकर परिवार में हुआ था। उसका पिता विलियम कार्नेगी बुनकर था और माता मारिग्रेट मॉरिसन कार्नेगी घरेलू महिला थी। वे बुनकरों के लिए बनी साड़ी झोंपड़ी में गुजर-बसर कर रहे थे। कुछ समय बाद बूटेदार कपड़े की भारी माँग निकली थी, जिससे अच्छी कमाई हुई थी और परिवार बेहतर इलाके में थोड़े बड़े घर में रहने लगा था। लेकिन विश्वव्यापी आर्थिक महामंदी के दौरान हथकरघा (हैंडलूम) उद्योग तबाह हो गया था तो विलियम कार्नेगी बेकार हो गया था और एंड्रयू कार्नेगी की माँ को ही छोटे-मोटे काम कर परिवार का भरण-पोषण करना पड़ा था। 1840 के दशक के अंतिम वर्षों में जब संयुक्त राज्य अमेरिका में एलेघेनी (पिट्सबर्ग का उत्तरी क्षेत्र, पेंसिल्वेनिया) में विशेष रूप से ऊनी व सूती कपड़ों के प्रमुख औद्योगिक क्षेत्र के रूप में उभर रहा था। ऐसे में बेहतर कमाई की आशा में किराए के लिए कर्ज लेकर कार्नेगी परिवार एलेघेनी में स्थानांतरित हो गया था। विलियम कार्नेगी ने तत्काल एक कपास कारखाना (कॉटन मिल) में काम खोज लिया था और बाकी समय में बुनाई भी करने लगा था। लेकिन घर का खर्च पूरा नहीं हो पाता था, इसलिए मारिग्रेट कार्नेगी ने जूते सिलने का काम शुरू कर दिया था।

अब एंड्रयू 13 साल का हो गया था और वह परिवार चलाने में माता-पिता की मदद करना चाहता था। उसे पिट्सबर्ग के कपास कारखाने (कॉटन मिल) में अरेटन (बोबिन) बदलने का काम मिल गया था। सप्ताह के छह दिनों में प्रतिदिन 12 घंटे काम करने के बदले 1.20 डॉलर मजदूरी मिलती थी। लेकिन वह ज्यादा कमाई की नौकरी ढूँढ़ता रहा था।

तार-संदेशवाहक से रेल अधीक्षक : सन् 1850 में एंड्रयू को प्रति सप्ताह 2.50 डॉलर पारिश्रमिक पर ओहियो टेलीग्राफ कंपनी के पिट्सबर्ग कार्यालय में तार संदेशवाहक (टेलीग्राफ मैसेंजर) की नौकरी मिल गई थी। वह मेहनती तो था ही, उसकी याद रखने की क्षमता भी जबरदस्त थी। जल्द ही उसे तार-संदेश सेवा लेनेवाले कारोबारियों के कार्यालय-स्थल व चेहरे मुँह जबानी याद हो गए थे। बहुत कम समय में उसने अपनी लगन, मेहनत व जिम्मेदार व्यवहार से कारोबारियों को प्रभावित करना शुरू कर दिया था और कई के साथ उसने अच्छे संबंध स्थापित कर लिये थे। इसके अलावा, एंड्रयू ने लगातार अभ्यास से तार यंत्र (टेलीग्राफ मशीन) के विभिन्न ध्वनि-संकेतों के अंतर को समझने की क्षमता भी विकसित कर ली थी और वह बिना कागज-पत्रक के तार-संदेशों का अनुवाद करने लगा था। इसलिए उसकी प्रतिभा से प्रभावित होकर

अधिकारियों ने एक साल के भीतर ही एंड्रयू कार्नेगी को पदोन्नत कर तारयंत्र परिचालक (टेलीग्राफ ऑपरेटर) बना दिया था।

इस बीच, लौह निर्माता (आयरन मेकर) कर्नल जेम्स एंडरसन ने एलेघेनी (पिट्सबर्ग) में कामकाजी लोगों के लिए 400 पुस्तकालयों वाले एक निःशुल्क पुस्तकालय की स्थापना की थी और वह शनिवार दोपहर को खुद ही उसका संचालन भी करते थे। एंड्रयू नियमित रूप से वहाँ से पुस्तक उधार लेने लगा था, जिससे उसे अपनी बौद्धिक, आर्थिक व सामाजिक सोच विकसित करने में काफी मदद मिली और वह खुद को स्वयं निर्मित पुरुष बना पाने में सफल रहा था। वह कर्नल जेम्स एंडरसन की निस्स्वार्थ समाज-सेवा से बहुत प्रभावित हुआ था। तभी उसने मन-ही-मन ठान लिया था कि एक दिन वह जरूर इस कर्ज को उतारेगा और एंडरसन की तरह गरीब लोगों को ज्ञान हासिल करने का मौका देने के लिए पुस्तकालय खोलेगा। जी हाँ, एंड्रयू कार्नेगी ने कुल 2,509 पुस्तकालयों के निर्माण का कीर्तिमान स्थापित किया था। उनमें से 1,689 पुस्तकालय अमेरिका में, 660 यूनाइटेड किंगडम व आयरलैंड में, 125 कनाडा में और बाकी ऑस्ट्रेलिया, दक्षिण अफ्रीका, न्यूजीलैंड, सर्बिया, कैरिबियन, मॉरीशस, मलेशिया व फिजी में स्थापित किए गए थे।

लेकिन उस वक्त हर समय एंड्रयू कार्नेगी की असल नजर बेहतर आमदनी वाली नौकरी पर बनी रही थी। उसी दौरान, सन् 1853 में अपने उच्च स्तरीय संपर्कों के कारण एंड्रयू कार्नेगी को पेंसिल्वेनिया रेल रोड कंपनी के पिट्सबर्ग प्रभाग के प्रमुख थॉमस अलेक्जेंडर स्कॉट (जो बाद में कंपनी अध्यक्ष भी बना) के सचिव व तार यंत्र परिचालक की नौकरी मिल गई थी। अब उसकी तनखाह 4 डॉलर प्रति सप्ताह हो गई थी, जो महज 18 वर्ष के युवा के लिए बहुत बड़ी उपलब्धि थी।

स्कॉट का आशीर्वाद व निवेश : थॉमस स्कॉट के साथ काम करते हुए आनेवाले वर्षों में कार्नेगी को प्रबंधन व लागत नियंत्रण के बारे में बहुत कुछ सीखने का मौका मिला था। साथ ही, स्कॉट की मदद से वह रेल उद्योग से जुड़ी कई लाभकारी कंपनियों में निवेश कर शुरुआती पूँजी एकत्र कर पाने में सफल हो सका था। स्कॉट व पेंसिल्वेनिया रोडवेज के तत्कालीन अध्यक्ष जॉन एडगर थॉमसन लोहा, रेल पटरी, पुल-निर्माता ठेकेदार कंपनियों के साथ साँठ-गाँठ कर कई तरह के भ्रष्टाचार में लिप्त थे। इस खेल में कथित तौर पर उनके विश्वस्त के रूप में काम के एवज में कार्नेगी को भी ऊपरी कमाई करने के मौके मिले थे। सन् 1855 में कार्नेगी द्वारा पेंसिल्वेनिया रोडवेज के साथ अनुबंध करनेवाली कंपनी 'एडम्स एक्सप्रेस' में 500 डॉलर का निवेश का मामला काफी चर्चित रहा था। हालाँकि, कार्नेगी ने अपनी आत्मकथा में लिखा है कि यह रकम उसकी माँ ने घर को गिरवी रखकर हासिल की थी, फिर भी थॉमस स्कॉट की कृपा के बिना उसके उसके लिए यह बेहद लाभकारी निवेश संभव नहीं हो सकता था। जी हाँ, सन् 1859 में थॉमस स्कॉट का नजदीकी होने के चलते एंड्रयू कार्नेगी पेंसिल्वेनिया रेल रोड कंपनी के पिट्सबर्ग प्रभाग के तारयंत्र विभाग का अधीक्षक (सुपरिंटेंडेंट) बनने में भी कामयाब हो गया था। गृह युद्ध (1861-65) से पहले एंड्रयू कार्नेगी ने वुडरफ कंपनी तथा प्रथम श्रेणी यात्रा के लिए रेल शयन-यान (स्लिपिंग कर) के आविष्कारक जॉर्ज पुलमैन के बीच विलय करने में महत्वपूर्ण भूमिका अदा की थी। कार्नेगी ने पहले से ही वुडरफ कंपनी में निवेश किया हुआ था और दोनों को इस विलय से काफी लाभ कमाने का मौका मिला था। गृह-युद्ध शुरू होने के बाद सन् 1861-62 के बीच जब अमेरिकी सरकार ने थॉमस स्कॉट को युद्ध सहायक सचिव (असिस्टेंट सेक्रेटरी ऑफ वार) नियुक्त किया था और सैन्य रेलवे अधीक्षक के रूप में पूर्वी क्षेत्र में सैन्य परिवहन (मिलिट्री ट्रांसपोर्टेशन) व केंद्रीय तार-सेवा का प्रभारी बनाया था, तब कार्नेगी ने विद्रोहियों द्वारा तहस-नहस कर दिए गए रेल मार्ग को पुनर्स्थापित करने में अहम भूमिका अदा की थी, जिसकी बदौलत सरकार विद्रोह को दबाने में सफल रही थी।

सन् 1864 में कार्नेगी ने पेनसिलवेनिया के वेनगो काउंटी स्थित ऑयल क्रीक (एलेघेनी नदी से निकली 75.2 कि.मी. लंबी सहायक नदी) क्षेत्र में विलियम स्टोरी फार्म में 40,000 डॉलर का निवेश किया था। वहाँ पर तेल के कई कुएँ खोदे गए थे और एक वर्ष के भीतर कार्नेगी को अपने निवेश से 25 गुना यानी 10 लाख डॉलर कमाई का मौका मिला था। इस बीच, नौसेना के जलपोतों के लिए कवच, तोप, तोपगोला सहित लोहे से बने अन्य सैकड़ों औद्योगिक उत्पादों की भारी माँग निकल रही थी और पिट्सबर्ग युद्ध उत्पादन का बड़ा केंद्र बन गया था। ऐसे में कार्नेगी ने कई इस्पात बेलन कारखानों (स्टील रोलिंग मिल) तथा अन्य इस्पात इकाइयों में निवेश किया था और उनकी स्थापना में दूसरों के साथ मिलकर काम किया था। जाहिर है कि इसके जरिए कार्नेगी ने न केवल बेहतर कमाई की थी, बल्कि इस्पात उद्योग की संभावनाओं को बारीकी से परखा भी था।

लोहा-इस्पात साम्राज्य का निर्माण : गृह-युद्ध खत्म होने के बाद अमेरिका में पुनर्निर्माण का युग शुरू हुआ था। जब दक्षिणी राज्यों में रेल मार्ग सहित अन्य आधारभूत ढाँचे के विकास में भारी माँग निकली थी तो कार्नेगी ने नौकरी छोड़ दी थी और खुद इस्पात उद्योग में कूद पड़ा था। वर्ष 1965 में एंड्रयू कार्नेगी ने पिट्सबर्ग पुल निर्माण करनेवाली कीस्टोन ब्रिज कंपनी तथा रेल पटरी बनानेवाली यूनियन आयरन वर्क्स की स्थापना की थी। पेनसिलवेनिया रेल रोड की नौकरी छोड़ देने के बावजूद थॉमस स्कॉट व जॉन एडगर थॉमसन से कार्नेगी की नजदीकियाँ बनी रही थीं, जिनकी मदद से वह अपनी कंपनियों के लिए बड़े-बड़े ठेके हासिल करने में सफल रहा था। जाहिर है कि मदद के मुआवजे के रूप में कार्नेगी ने मददगारों को अपने कारोबारों में एक निश्चित हिस्सेदारी भी की थी।

जी हाँ, कार्नेगी ने लोहा व इस्पात इकाइयों के परिचालन को एकीकृत व अपने स्वामित्व में नियंत्रित करके जितना बड़ा इस्पात-साम्राज्य खड़ा किया था, वैसा संयुक्त राज्य अमेरिका में कभी भी किसी एक व्यक्ति के लिए संभव नहीं हुआ था। कार्नेगी ने अपने मार्गदर्शन के लिए व्यापार के दो आधारभूत नियम बनाए थे। पहला, यदि लागत की सावधानी से निगरानी की जाए तो स्वाभाविक रूप से लाभ का आना भी

निश्चित हो जाएगा और दूसरा यह कि प्रतिभाशाली प्रबंधक वास्तव में जिन मिलों का संचालन कर रहे थे, वे उनकी तुलना में अधिक मूल्यवान् थे। इन्हीं सिद्धांतों को व्यावहारिक रूप से लागू कर कार्नेगी ने अपनी मिलों में आधुनिक भंडार सूची व लागत नियंत्रण प्रणाली (इन्वेंटरी एंड कॉस्ट कंट्रोल सिस्टम) का विकास किया था। साथ ही, लागत घटाने के लिए कार्नेगी ने इस्पात उत्पादन के लिए बेसेमर प्रक्रिया को अपनाया था, जो इस्पात उद्योग का सबसे क्रांतिकारी नवाचार माना गया। सर हेनरी बेसेमर ने ऐसी भट्ठी (फर्नेस) का आविष्कार किया था, जो पिग आयरन में कार्बन की उच्च मात्रा को तेजी से जला देने में सक्षम था। इसका नतीजा यह हुआ था कि बेसेमर प्रक्रिया से बने इस्पात की कीमतों में गिरावट आई थी और रेल पटरियों, भवन-धरनियों व पुलों के निर्माण के लिए इसकी भारी माँग निकली थी। दूसरी तरफ, कार्नेगी अपने शीर्ष प्रबंधन दल (टॉप मैनेजमेंट टीम) में चार्ल्स श्वाब जैसे प्रतिभाशाली प्रबंधकों को भी जुटा पाने में सक्षम हुआ था। बाद में श्वाब ने मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सी.ई.ओ.) के रूप में यू.एस. स्टील की कमान संभाली थी और विश्व के प्रसिद्ध सी.ई.ओ. में शुमार हो गया था।

इस तरह, कार्नेगी की लोहा व इस्पात मिलें अपने प्रतिस्पर्धियों के मुकाबले ज्यादा कार्य-कुशलता के साथ संचालित होने लगी थीं तो ज्यादा मुनाफा भी कमाने लगी थीं। ऐसे में, जब सन् 1873 में अमेरिकी अर्थव्यवस्था छह वर्षों के लिए मंदी में चली गई थी, तब कार्नेगी ने धीरे-धीरे घाटे में चली गई प्रतिस्पर्धी मिलों को काफी सस्ते में खरीदना शुरू कर दिया था। जी हाँ, कार्नेगी ने 'जब गलियों में खतपात चल रहा हो, तब खरीदो' की रणनीति अपनाई थी। साफ है कि इस तरह से कार्नेगी ने मंदी के दौरान पुरानी मिलों को आधुनिक बनाकर अपनी उत्पादन क्षमता को बढ़ाने का सिलसिला जारी रखा था और जब बाजार में सुधार की प्रक्रिया शुरू हुई तो बाकी बचे प्रतिस्पर्धियों के लिए नई चुनौतियाँ खड़ी पाने में सक्षम हो गया था। साफ है कि इससे कार्नेगी को भारी मुनाफा बटोरने का मौका मिला था।

लेकिन सिर्फ इसी से कार्नेगी के सपने का इस्पात-साम्राज्य नहीं बन सकता था। इसके लिए इस्पात उद्योग संबंधित कच्चे माल की उत्पादन इकाइयों तथा उनकी आपूर्ति प्रक्रियाओं का एकीकरण व नियंत्रण जरूरी थी। कार्नेगी ने ऐसा ही किया था, जिसे औद्योगिक एकीकरण की शब्दावली में ऊर्ध्वाधर एकीकरण (वर्टिकल इंटीग्रेशन) कहा जाता है। कार्नेगी को ऐसा करने का मौका सन् 1883 में मिला था, जब अमेरिकी अर्थव्यवस्था एक बार फिर से मंदी की चपेट में आ गई थी। मौके का फायदा उठाकर कार्नेगी ने एकीकृत लौह-इस्पात कंपनी होमस्टेड स्टील वर्क्स (मोनोगाहेला नदी, होमस्टेड, पेंसिल्वेनिया) को खरीद लिया और कोक विनिर्माता एच.सी. फ्रिक एंड कंपनी में नियंत्रणकारी हिस्सेदारी हासिल कर ली थी। निश्चित रूप से इन अधिग्रहणों ने कार्नेगी को साम्राज्य-विस्तार के साथ ही मोटा लाभ कमाने का मौका भी दिया था, लेकिन इनके चलते ही उसकी साख को चोट लगी थी। होमस्टेड स्टील वर्क्स में कोयला व लौह क्षेत्रों से समर्थित विशाल लौह संयंत्र, 685 कि.मी. लंबी विस्तृत रेल दुलाई व्यवस्था व वाष्प-चालित जहाजों की शृंखला शामिल थीं। इसका नतीजा यह हुआ था कि 1880 के दशक के अंत में प्रतिदिन लगभग 2,000 टन पिग आयरन उत्पादन क्षमता के साथ कार्नेगी दुनिया का सबसे बड़ा पिग आयरन, इस्पात रेल व कोक निर्माता बन गया था और अमेरिका के लगभग 70 प्रतिशत इस्पात उद्योग को नियंत्रित करने लगा था।

इस बीच कार्नेगी ने अपनी माँ के जीवनकाल के दौरान शादी नहीं की थी और उसने बीमार माँ की देखभाल को ही अपनी पहली जिम्मेदारी माना था। सन् 1886 में जब उसकी माँ का देहांत हुआ तो कार्नेगी ने अपने से 21 वर्ष छोटी लुइस व्हिटफील्ड से शादी की थी और उससे जो एकमात्र बेटी पैदा हुई तो अपनी माँ के नाम पर उसका नाम भी 'मार्गरेट' रख दिया था।

सन् 1901 में जब कार्नेगी की उम्र 66 वर्ष की हो रही थी, वह श्रमिक हड़तालों से भी तंग आ चुका था और वह जॉन डी.

रॉकफेलर की तरह अविश्वास मुकदमे से होनेवाली सार्वजनिक छवि को नुकसान पहुँचाना चाहता था।

होमस्टेड श्रमिक हड़ताल : जी हाँ, अब तक कार्नेगी को इस्पात उद्योग में आए सिर्फ ढाई दशक ही हुए थे। अगले कुछ वर्षों के बाद सन् 1892 में कार्नेगी ने अपनी व सहायक सभी परिसंपत्तियों को कार्नेगी स्टील कंपनी में समाहित कर लिया था, जो दुनिया का सबसे बड़ा इस्पात साम्राज्य बन गया था। लेकिन कार्नेगी ने एच.सी. फ्रिक एंड कंपनी के संस्थापक हेनरी फ्रिक को इस एकीकृत कंपनी का सभापति बनाने की गलती कर ली थी। चूँकि हेनरी फ्रिक श्रमिक संगठनों का घोर विरोधी रहा था, इसलिए सभापति बनने के बाद उसने श्रमिक संगठनों को दबाने की रणनीति लागू करने की कोशिश की। असल में, इस्पात की कीमतें घट रही थीं और लाभ को बनाए रखने के लिए फ्रिक ने श्रमिकों के वेतन में कटौती लागू करनी शुरू कर दी थी। नतीजा यह निकला कि कार्नेगी स्टील कंपनी के गठन के पहले वर्ष में होमस्टेड स्टील वर्क्स में श्रमिक आंदोलन तेज हो गया था। फ्रिक अपनी जिद पर अड़ा रहा था और 6 जुलाई, 1892 को सुरक्षाकर्मियों व आंदोलनकारी श्रमिकों के बीच हुए खूनी संघर्ष में 9 लोगों की जानें चली गई थीं और करीब दर्जन भर लोग गंभीर रूप से घायल हुए थे। वैसे तो नागरिक सेनाओं ने कानून-व्यवस्था को नियंत्रित कर लिया था और फ्रिक गैर-आंदोलनकारी श्रमिकों के जरिए फैक्ट्री का उत्पादन चालू करने में सफल रहा था, लेकिन श्रमिक आंदोलन भी जारी रहा था। इस बीच श्रमिक संघ से असंबंधित एक हत्यारे ने शत्रुता में फ्रिक को गोली मार दी तथा छुरा घोंप दिया था। खैर, फ्रिक तो बच गया था, लेकिन इस घटना ने एंड्रयू कार्नेगी की छवि को भारी नुकसान पहुँचाया था।

जे.पी. मोर्गन को बेचा कार्नेगी स्टील : स्टैंडर्ड ऑयल कंपनी की तरह कार्नेगी स्टील कंपनी भी अपनी एकाधिकारवादी रवैए तथा लगातार बढ़ते वर्चस्व के चलते जल्द ही अमेरिकी न्याय विभाग के अविश्वास कानून के दायरे में आ जाने की दिशा में तेजी से आगे बढ़ रहा था। सन् 1901 में जब कार्नेगी की उम्र 66 वर्ष की हो रही थी, वह श्रमिक हड़तालों से भी तंग आ चुका था और वह जॉन डी. रॉकफेलर की तरह अविश्वास मुकदमे से होनेवाली सार्वजनिक छवि को नुकसान पहुँचाना चाहता था। ऐसे में कार्नेगी ने अपने इस्पात साम्राज्य को पारंपरिक संयुक्त

हिस्सेदारी निगम (जॉइंट स्टॉक कॉरपोरेशन) में बदलने तथा स्वयं सेवानिवृत्त हो जाने का विचार शुरू किया था।

उस समय जॉन पिएरपोट जे.पी. मॉर्गन अमेरिका का सबसे तेज-तर्रार निगम सौदेबाज था, जो कार्नेगी स्टील कंपनी की उच्च कार्यक्षमता, गुणवत्ता व बड़े लाभ स्तर पर अपनी नजर बनाए हुए था। ऐसे में उसने कार्नेगी स्टील सहित कई और बड़े इस्पात निगम के गठन का प्रस्ताव रखा था। 26 फरवरी, 1901 को हुई अंतिम सौदा वार्ता में कार्नेगी स्टील कंपनी को उसकी आमदनी से 12 गुना अधिक मूल्यांकन कुल 48 करोड़ डॉलर पर जे.पी. मॉर्गन ने खरीद लिया था। टाइम.कॉम (15 जुलाई, 2015) के मुताबिक, कार्नेगी स्टील कंपनी के मूल्य अमेरिका के तत्कालीन सकल घरेलू उत्पाद (ग्रॉस डोमेस्टिक प्रोडक्ट/ जी.डी.पी.) का 2.1 प्रतिशत थी, जो वर्ष 2014 में 372 अरब डॉलर के बराबर है। जो 2 मार्च, 1901 को जे.पी. मॉर्गन ने कार्नेगी स्टील कंपनी यूनाइटेड स्टेट्स स्टील कॉरपोरेशन (यू.एस.एस.) में समाहित कर दिया था। तब यू.एस.एस.का बाजार पूँजीकरण (मार्केट कैपिटलाइजेशन) 1.40 अरब डॉलर था, जो उस वक्त संयुक्त राज्य अमेरिका के तत्कालीन सकल घरेलू उत्पाद का 4 प्रतिशत था। इस तरह यू.एस.एस. विश्व का पहला सबसे बड़ा बाजार पूँजीकरण वाला निगम बन गया था। अमेरिकी इतिहास के सबसे उस बड़े सौदे में एंड्रयू कार्नेगी के हिस्से में लगभग आधी रकम आई थी।

दानवीर कार्नेगी : बेशक, एंड्रयू कार्नेगी ने चतुर व्यावसायिक कौशल व एकाधिकारवादी हथकंडों से इस्पात साम्राज्य बनाया था और खुद विश्व के सबसे बड़े धनवानों में शुमार हो गया था, लेकिन वर्ष 1901 के बाद उसकी सार्वजनिक छवि में रचनात्मक परिवर्तन आया था। अपने जीवन के अंतिम 18 वर्षों के दौरान कार्नेगी ने पुस्तकालयों व शैक्षिक संस्थानों के निर्माण के अलावा अन्य परोपकारी कार्यों में अपने हिस्से की लगभग 90 प्रतिशत संपत्ति दान कर दी थी। उनमें कार्नेगी हॉल, कार्नेगी मेलोन विश्वविद्यालय, कार्नेगी इंस्टीट्यूशनल ऑफ वॉशिंगटन, कार्नेगी हीरो फंड कमीशन, कार्नेगी फाउंडेशन फॉर दि एडवांसमेंट ऑफ टीचिंग, कार्नेगी फाउंडेशन आदि शामिल हैं।

हालाँकि, कार्नेगी ने लोकतंत्र की महत्ता पर सन् 1886 में विजयी लोकतंत्र (ट्रियम्फेंट डेमोक्रेसी) पुस्तक लिखी थी, लेकिन उसने 'नॉर्थ अमेरिकन रिव्यू' (जून 1889) में धन का शुभ संदेश (द गोस्पेल ऑफ वेल्थ) शीर्षक जो आलेख लिखा था, वह काफी लोकप्रिय हुआ था। जैसा कि शीर्षक से स्पष्ट होता है, कार्नेगी ने भी दुनिया को कड़ी मेहनत, बचत व धैर्य का नैतिक पाठ पढ़ाया था। लेकिन सच्चाई यह भी है कि कार्नेगी ने नैतिक व्यापार व्यवहार से ही इस्पात साम्राज्य की स्थापना नहीं की थी।

