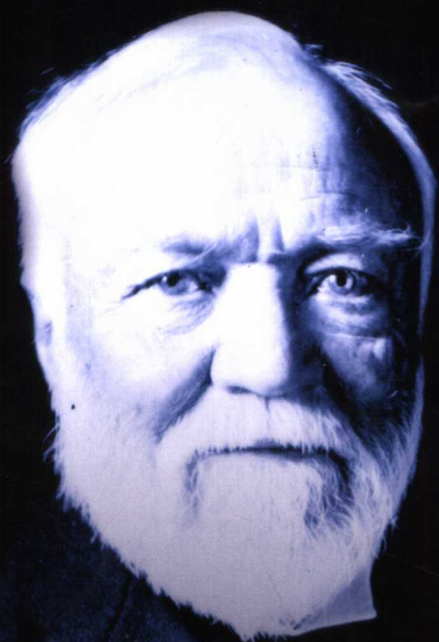




Carnegie

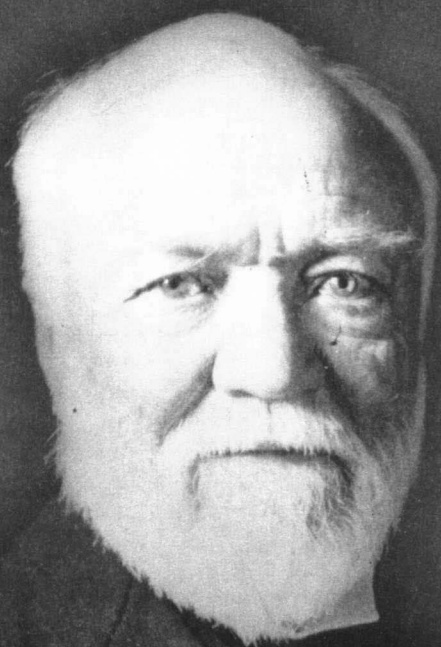
世界上最富有的人

卡内基新传

THE RICHEST MAN IN THE WORLD

[美] 雷蒙德·拉蒙特-布朗 著 龚艺蕾 译

1911年11月1日



Carnegie

世界上最富有的人

卡内基新传

THE RICHEST MAN IN THE WORLD

[美] 雷蒙德·拉蒙特-布朗 著 龚艺蕾 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界上最富有的人: 卡内基新传/[美] 雷蒙德·拉蒙特-布朗 著. 龚艺蕾译. —北京: 东方出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5060-3106-6

I. 世… II. ①拉… ②龚… III. 卡内基 A. —传记 IV. K 837.125.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 036988 号

Originally published in English by Sutton Publishing under the title

'Carnegie' Copyright © Raymond Lamont-Brown, 2005, 2006

The Author asserts the moral right to be identified as the Author of this Work

本书版权由北京版权代理有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字:01-2007-4844 号

世界上最富有的人: 卡内基新传

作 者	[美] 雷蒙德·拉蒙特-布朗
译 者	龚艺蕾
责任编辑	许 可
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮 政 编 码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 3 月第 1 版
印 次	2008 年 3 月第 1 次
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	16.25
书 号	ISBN 978-7-5060-3106-6
定 价	39.00 元
发行部电话	(010) 65257256 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

致 谢

本书是在回顾三位特别作者所著的安德鲁·卡内基的传记后所做的进一步阐述。具有官方传记之称的《安德鲁·卡内基的一生》（1932年）是由伯顿·杰西·亨德里克所著，在名誉教授约瑟夫·弗雷泽·沃尔所著的传记《安德鲁·卡内基》（1970年）问世以前，亨德里克的著作一直都是供人们研究安德鲁·卡内基的重要资料之一，约瑟夫·弗雷泽·沃尔还就卡内基在苏格兰的斯基博的家写过研究论文（1984年）。近几年来，彼得·克拉斯所著的《卡内基》（2002年）进一步增加和扩展了对卡内基在人物传记方面的研究。在卡内基的女儿玛格丽特·卡内基·米勒的资助下，伯顿·杰西·亨德里克为卡内基夫人写了一部传记，名为《路易丝·惠特菲尔德·卡内基》（1950年）。在亨德里克去世后，该书由丹尼尔·亨德森完成。2000年，安德鲁·卡内基的曾孙女琳达·索罗尔·希尔斯编撰了卡内基女儿的日记。西蒙·古迪纳夫就卡内基的信托和基金写了一部重要著作《最伟大的财富：安德鲁·卡内基给今天的礼物》（1985年）。我对以上我所参考过的著作的作者致以最诚挚的感谢。

在本书的编写过程中，我还得到了以下各位的帮助，我对他们深表感谢：安德鲁·卡内基出生地博物馆管理经理洛娜·奥厄斯女士，埃尔金和金卡丁伯爵 KT，位于珀斯的基尔格里斯顿学校校长 M·法默先生，卡内基邓弗姆林和英雄基金受托人以及卡内基信托，这两者都位于苏格兰的邓弗姆林。此外，萨瑟兰和斯基博卡内基俱乐部的负责人安格斯·麦克拉伦先生同样也为卡内基在苏格兰的“人间天堂”做出过重大贡献。另外，我还要特别感谢安德鲁·卡内基的曾孙威廉·汤姆森先生，他为我提供了大量的卡内基家族的和现在的资料与建议。我还

要特别感谢我的妻子 E·莫伊拉·拉蒙特-布朗，在我拜访苏格兰以寻求卡内基的“苏格兰特质”时，她一直都伴随并帮助我。

版权：我们做出了一切努力来寻找本书中所有引用资料的版权，尽管作者的去世和版权的继承时常让这一切变得困难，但我们还是在注释中标明了所有引用资料的来源。彼得·克拉斯、琳达·索罗尔·希尔斯和作为约瑟夫·弗雷泽·沃尔丛书代表的纽约牛津大学出版社的威廉·史密斯都允许我引用他们的版权著作，我对此深表感谢。1986 年，位于波士顿的东北大学出版社出版了新版的安德鲁·卡内基传记。卡内基的原出版商查理斯·斯科利伯纳之子公司现在所属于纽约西蒙和舒斯特贸易公司。



年表

- 1835 年 11 月 25 日，安德鲁·卡内基出生于苏格兰邓弗姆林。
- 1840 年 卡内基和表兄多德在叔叔乔治·劳德的帮助下开始接受非正规教育。
- 1843 年 卡内基进入邓弗姆林罗兰大街罗伯特·马丁的兰开斯特学校学习。
- 1847 年 其父威廉·卡内基的手摇纺织编织生意失败。
- 1848 年 5 月 17 日，卡内基一家出发前往美国。
7 月 6 日，卡内基一家到达纽约，并出发前往匹兹堡。
安德鲁·卡内基开始在棉纺厂工作。
- 1849 年 卡内基开始在欧雷利电报公司工作，担任信差。
- 1850 年 卡内基晋升为电报操作员。
- 1853 年 卡内基成为托马斯·A·斯科特的个人电报操作员和私人秘书，托马斯·A·斯科特是宾夕法尼亚铁路公司西部分公司的主管。
- 1855 年 10 月 2 日，其父威廉·卡内基去世。
- 1856 年 卡内基购买了亚当斯快运公司的股票。
- 1858 年 卡内基和伍德拉夫卧铺车公司签约。
- 1859 年 11 月 21 日，卡内基成为宾夕法尼亚铁路公司西部分公司的主管。
- 1861 年 4 月 12 日，美国国内战争爆发，卡内基以战争为立足点组织了铁

路和电报通信。

1862 年 卡内基和母亲回访苏格兰。

1865 年 4 月 26 日，美国内战结束。

5 月，卡内基启程开始欧洲“大旅行”。

1866 年 卡内基回到美国。

1867 年 4 月，卡内基和其他人成立了基斯顿电报公司，并与母亲搬到了纽约的圣尼古拉斯酒店。

1870 年 12 月 1 日，卡内基、克罗曼和菲利普斯钢铁制造公司成立。

1871 年 卡内基在欧洲。

1872 年 11 月 5 日，卡内基的新的钢铁铸造公司成立。

1875 年 卡内基进行邓弗姆林之旅。

1878 年 10 月 24 日，卡内基搭乘“SS Belgic”号轮船进行环球旅行。

1879 年 仲夏，卡内基回到美国。

1880 年 卡内基和路易丝·惠特菲尔德相遇。

1881 年 4 月 1 日，卡内基兄弟公司正式成立。

6 月 1 日，卡内基搭车进行英国之旅。

1884 年 卡内基搭车进行欧洲旅行。

卡内基与路易丝·惠特菲尔德解除婚约。

卡内基投资伦敦 Echo，并与路易丝再度订婚。

1885 年 卡内基进行英国旅行。

1886 年 10 月，卡内基患上严重的伤寒。

唯一的兄弟汤姆·卡内基去世。

11 月 10 日，母亲玛格丽特·卡内基去世。

1887 年 4 月 22 日，卡内基与路易丝·惠特菲尔德结婚。

租住在珀斯附近的基尔格里斯顿公寓。

1888 年 卡内基租住在金尤西附近的克卢尼城堡。

1892 年 7 月 1 日，卡内基钢铁公司成立。

1897 年 3 月 30 日，卡内基唯一的孩子玛格丽特出生。



卡内基购买了斯基博豪宅和萨瑟兰 22 000 英亩的土地。

1899 年 6 月 23 日，斯基博中新的建筑开始奠基。

1900 年 卡内基公司成立。

1901 年 卡内基和家人到地中海旅行。

1902 年 平安夜，卡内基购买了位于邓弗姆林的整个皮滕克利夫的地产。

1903 年 8 月 3 日，卡内基邓弗姆林信托创立。

1911 年 卡内基纽约公司成立。

1919 年 4 月 22 日，玛格丽特·卡内基嫁给罗斯韦尔·米勒。

8 月 9 日，卡内基感染肺炎。

8 月 11 日，卡内基去世。

序 言

安德鲁·卡内基的成功之路

正是上帝的仁慈让我以一个苏格兰人的身份出生在这个世界上，我无法想象还有什么比作为一个苏格兰人出生于世更让人高兴的事了。这些严肃的小恶魔确立了自己要走的道路，并且头脑冷静精明地按照这条道路来走，他们的眼睛死死盯住了那些可爱却又是非常脆弱的机会。他们如此开心，经常被歌曲和故事领导着，非常容易被细小的事情所感动，非常忠诚又非常真实。啊！苏格兰，这完全适合我，能成为你的子民使我无比自豪！

——《我们的培训之旅》，1882年，第152页

安德鲁·卡内基比所有的人创造的财富都要多，他以4.8亿美元的高价将自己的生意全盘售出，并且每天的开销都在数万美元以上。有些报纸甚至举办有奖竞赛来征集建议，以帮助卡内基更好地消费。今天，卡内基仍是世界上最著名的人物之一，从纽约的卡内基纪念堂到他所捐赠的几千所图书馆，卡内基的纪念碑数量遥遥领先于其他任何人。卡内基出身贫寒，但他一路追随着领导者和政客的足迹走来，并且见证了他们最好的时光。从西奥多·罗斯福到拉迪亚德·吉卜林，从马克·吐温到威廉·E·尤尔特·格拉德斯通首相，卡内基对他们都一一了解。

但安德鲁·卡内基究竟是谁？他又是如何致富的？有很多书描写安德鲁·卡内基，但对大多数人来说，他仍是一个模糊的人物，他的财富（他被称为“世界上最富有的人”）掩盖了他真实的一面。卡内基幼年家庭贫困，在邓弗姆林一个仅有两个房间的农舍里长大，一生中只上过四年学，但他却

通过捐资修建公共图书馆和学院来挑战贫困和高等教育，而这一切正是前人从未做过的。卡内基是个复杂的人物，他没有任何宗教信仰，却捐资修建了几千所教堂机构；他被认为是“钢铁之王”，却对实际的制造业一无所知；他没有任何管理文凭，却成功地让几百人为他工作。事实上，他在成年后的生活中就没有真正地努力过，而是不停地旅行，并且和那些为他挣钱的人交际。

安德鲁·卡内基到底是从哪里获得“金手指”、充沛的精力和永不泯灭的雄心呢？是谁影响了他的一生？本书找到了这些问题的答案。卡内基承认他的“头脑”是从他权威的母亲那里获得的，并且说驱动自己一生和成就光辉的职业生涯的动力之一就是母亲的爱。他甚至承诺在母亲在世的时候自己终身不娶。但实际上卡内基的成功远远不止在于他母亲的影响上，在本书中我们还将发现其他很多影响卡内基成功的事情。

在追寻安德鲁·卡内基从邓弗姆林纺织工的穷小子到电报员、铁路开发者、钢铁制造商、石油大亨、银行家和多重身份的企业家的一生中，我们找到了一个真实的安德鲁·卡内基。在其复杂的一生中他也留下了一些令人困惑的足迹，他既是资本家又是社会主义者，既是共和党人又是民主党人。他究竟是其令人瞩目的信托投资行为所表现出来的慈善家呢，还是左派学术界中强盗式的资本家？他所推崇的“自助”是他自己贪婪的伪装吗？在他自我指定的追求国际和平的道路上，他是一个天真的傻瓜吗？还是在第一次世界大战前扮演的是代表掠夺心极强的威廉二世的“卓越大使”？他的竞争精神是否伤害到了他所宣称要拥护的工人阶级？在全新的领域里和如下视角看待安德鲁·卡内基的一生，我们会找到一些更深层次的答案。正如他的苏格兰同胞詹姆斯·巴里爵士在其戏剧《女人知道什么》中写到的：“世界上很少有事情能够和一个苏格兰人的成功之路相提并论的了。”

致谢	/1
年表	/3
序言 安德鲁·卡内基的成功之路	/6
第一章 激进主义之树	/001
第二章 纺织厂男孩	/009
第三章 美国之旅	/021
第四章 勤奋的学徒	/027
第五章 银发的苏格兰恶魔	/035
第六章 战争乌云和一丝希望的曙光	/045
第七章 缩小差距	/055
第八章 欧洲序曲	/065
第九章 纽约和华尔街的凶恶商人	/071
第十章 环游世界	/081
第十一章 浪漫史和战车驾驭者	/087
第十二章 酸甜的友谊	/099
第十三章 两个葬礼和一个婚礼	/111
第十四章 蜜月	/121
第十五章 霍姆斯特德事件	/137
第十六章 欺骗和破裂	/149
第十七章 女儿和住宅	/155

第十八章 圣安德鲁斯的富有教区长	/171
第十九章 通向和平之路：战争的结束	/185
第二十章 通往沉睡之谷的路	/197
结语 安德鲁·卡内基之谜	/207
附录一 卡内基信托的发展	/213
附录二 安德鲁·卡内基出生地博物馆	/217
附录三 卡内基一家向斯基博城堡的告别	/219
注释	/223
卡内基家谱	/246

第一章

激进主义之树

一个词，一个眼神，一种口音，影响的不仅仅是一个人的命运，它们甚至可以影响到一个国家的命运。

——《自传》，1920 年

帕提姆尔位于原法夫王国管辖下邓弗姆林教区和因弗基辛教区边界南端。¹当年卡内基的祖先在那里居住时，帕提姆尔（或者称作“muir 头盔”的地方）已经不再是革命性思想的中心了。然而在 200 年前，该地区却因为分离主义和激进主义活跃而闹得动荡不安。²帕提姆尔曾是邓弗姆林本笃会修道院所管辖地区的一部分，如今它在埃尔金和金卡丁伯爵的管辖下，并位于一直延伸至福斯的弗思向南山脉的背风处。

1973 年，因弗基辛长老会会长安德鲁·罗伯逊在评论相关民族时这样写道：他认为这些人大体上是清醒的、勤奋的并且专心的，他认为他们热情好客，并且为团体和相互的快乐而奉献自己。莱福德·罗伯逊说他们是以相同政治情绪和观点而联合起来的一群人，但他也遗憾地承认特权政治和国会成员的选举对这群人的思想有着不良的影响。安德鲁·罗伯逊会长极其否定在选举时期所引起的仇恨。³

老罗西陵园里有未标记的卡内基墓地⁴和莱福德·罗伯逊所提到的当地人的埋葬之地。吉普赛国王曾将宫殿建在这个地区，但和后来附近兴起的城镇以及罗西在1903~1909年在此建立的海军基地比起来，该宫殿黯然失色。虽然从福斯的昆斯费里直通西北部的主干道就在附近，但以前并没有直接到达帕提姆尔的高速公路。尽管如此，该地区还是极具活力。

18世纪末期，纺织业已经变成了卡内基的父亲维持生活的根基产业。卡内基一家是苏格兰低地人，是法夫地区的农场主，后来该地区改名为法夫郡（通常都带有NB的后缀，表明是英国北部）。卡内基一家的姓氏来自于一个盖尔语地名 *Caither an eige*，意为“缝隙中的堡垒”，出现于16世纪末期。那时，金奈德的一个名叫戴维·卡内基的教师和伊丽莎白·拉姆齐结婚，拉姆齐来自位于穆兹福斯教区北部的克鲁斯，而他的第二任妻子尤菲姆·威姆斯则是戴维（第一任 *Southesk* 伯爵）和约翰（第一任 *Northesk* 伯爵）的母亲，并且是苏格兰卡内基家族主要分支的创建人。⁵ 不管怎么说，定居在帕提姆尔的并不富裕的卡内基家族没有任何富有的亲戚，并且他们也不期望能有什么富裕的亲友，虽然他们富有的后代安德鲁·卡内基是卡内基贵族的一个朋友。

如安德鲁·卡内基所描述的，他最亲密的家人是他的曾祖父詹姆斯·卡内基。詹姆斯·卡内基是一个租种土地的农民和纺织工，1760年，他从自己祖先居住的金卡丁郡搬到了帕提姆尔。那时，威尔士王子——汉诺威王子威廉·乔治·弗雷德里克——登上了英国王位，称为乔治三世，新国王的苏格兰头衔还包括罗斯西和爱丁堡的公爵爵位。后来，在乔治三世的统治下，詹姆斯的生活状况日益好转，并且娶了来自法夫的名为夏洛特·沃克的女士为妻。埃尔金房产报告显示詹姆斯·卡内基拥有“草皮”权，也就是说，为了建立自己的房屋，他有权使用当地的原材料。⁶

1770年，具有反叛精神的詹姆斯·卡内基在密尔暴动中发挥了重要作用，后来因煽动暴动罪被控入狱。无论如何，他还是挣了足够的钱来养家糊口。卡内基的纺织业客户来自于社会的各个阶层——甚至就连埃尔金夫人玛莎（第五任埃尔金伯爵的妻子）都从卡内基那里购买亚麻织品。⁷

詹姆斯的长子安德鲁继承了父亲的纺织手艺，安德鲁和父亲都是自主经营，并且受产品销售规则的限制。因此，比起他们从事农业的邻居来说（这些人一生中到过的最远地方也只不过离家几公里而已）卡内基父子更加灵活。年轻的安德鲁（即后来富有的安德鲁·卡内基的祖父）对法夫地区十分了解，从卡尔罗斯的鹅卵石小巷到苏格兰在圣安德鲁斯的老教会首都，他都了如指掌。也正是在附近的莱姆科恩斯，他遇到了自己的意中人。

莱姆科恩斯以及后来比较新的、以繁荣的煤炭装运业闻名的布鲁斯哈文港，是从酿造业到肥皂制造业等一系列广泛行业的中心所在，它还是航海业汤姆家族的居住地。正是在这里，安德鲁·卡内基的祖父邂逅了伊丽莎白。伊丽莎白是富裕的轮船主乔治·汤姆和伊丽莎白·威尔基之女，让其父亲感到失望的是伊丽莎白决定嫁给这个身无分文的纺织工。尽管伊丽莎白的父亲曾威胁如果她这样做就会失去遗产继承权，但为了爱，伊丽莎白还是义无反顾地嫁给了年轻的安德鲁·卡内基。汤姆夫妇并没有参加女儿的婚礼，伊丽莎白的父亲还决定不从其船队中挑条船作为嫁妆送给女儿——在他们其他的女儿出嫁时通常都是以船作为嫁妆的。历史学家J·B·麦凯这样描述伊丽莎白和其父亲的和解：伊丽莎白同意如果她以后生了个儿子，那么就让儿子和自己的父亲同名；如果生女儿，则让女儿和自己的其中一个姐妹同名。后来，伊丽莎白生下了一个女儿，在洗礼的时候，伊丽莎白一家聚在了莱姆科恩斯长老教堂，并决定这个女孩跟随汤姆家的名字。在安德鲁·卡内基看来，这带有点行贿的意味。当牧师哈登问孩子叫什么名字时，安德鲁回答道：“她和我阿姨的名字一样，叫安。”汤姆一家从教堂蜂拥而出，从此以后两家再没有来往。⁸

长期以来，苏格兰都极度尊重教育。在改革席卷中世纪教堂后，苏格兰长老运动的首部法规书（1560年）决定要在每个教区建立一所学校。⁹此外，在教育平均主义的氛围下，那些曾经拒绝过有天赋的孩子的教育体系为那些聪明的孩子提供了很多机会。尽管如此，很多家庭还是无法为孩子支付正规教育的费用，因此，自我教育在并不富裕的家庭中就流行起来了。直到1872年颁布了《教育法案》（苏格兰），国家才首次承担起儿童教育的责任来。然而在帕提姆尔，安德



鲁·卡内基早已加入自我教育之中。

帕提姆尔有一栋被称为“学院”的楼，当地的纺织工和农民都纷纷聚集在此学习自我提高的课程。这些课程丰富多彩，从政治、哲学到经济学、神学无所不包。他们的精神神父是工人阶级的英雄罗伯特·伯恩斯，他在艾尔郡塔伯顿学士俱乐部的狂欢为学院提供了模板。很快，安德鲁·卡内基成为这所学院自称的教授，实际上他更多的时间都是和作为自我教育的社会饮酒问题联系在一起。¹⁰当地的传统认为，长久消失的牛头酒馆是这个学院的主要校园的所在地。只要一有钱，他们就会订阅1817年才问世的《爱丁堡政治文学报》（1855年，该报改名为《苏格兰人日报》），并且聚在一起阅读新一期的沃尔特·斯科特从1814年就开始发表的《威弗利》小说。一旦人们有了争论和辩论，那么他们总会记起卡内基的祖父，在那个时候他是个颇具影响力的人物。¹¹

几十年来，在持不同观点的人看来，邓弗姆林要么非常著名，要么极其遭人厌恶，它一直是苏格兰最激进的地区。这里从不缺乏愿意进行政治辩论或追求政治信条的人，他们追求演讲人罗奇代尔·米勒、政治家约翰·布赖特、自由贸易家理查德·科布登以及苏格兰本土哲学家和历史学家戴维·休姆的政治哲学等等。他们愿意聚在一起订阅伦敦的报纸，或听前来访问的激进主义分子的演讲。正是在这个革命思想的温室中，卡内基找到了适合自己的生活环境。

1804年6月19日，安德鲁和伊丽莎白的第六个孩子威廉出生了。同他的父亲一样，威廉成为一名纺织工人，但在1830年，他却第一个离开帕提姆尔，来到附近的邓弗姆林，从事锦缎纺织。安德鲁和伊丽莎白都十分鼓励儿子搬去邓弗姆林，以提高自己的生活水平，在1826年，埃尔金地产已经宣布卡内基家族无法再支付房租了，因为他们非常贫穷。¹²在邓弗姆林，威廉以每年8英镑的价格租房¹³，并且按照苏格兰以四季度为支付期支付房租，即圣烛节、五朔节、收获节和万圣节。他所租的房屋在普赖尔瑞大街和摩迪大街的交会处，安德鲁将房屋底层布置成纺织工作室，自己则住在上面的小阁楼里。

普赖尔瑞大街上方是梅格特，著名的莫里森家族就住在那里。威廉·卡内基成为莫里森家族最受欢迎的客人，因为莫里森家族的主要人物汤姆·莫里森是一

个非常狂热的极端主义者。最后，威廉拜倒在了莫里森的第四个孩子玛格丽特的石榴裙下，并于1834年12月和玛格丽特结婚，一起在威廉的工厂小屋内生活，他们后来生下了著名的安德鲁·卡内基。这段历史中出现了三个对卡内基的生活产生了早期影响的人：他的父亲威廉、母亲玛格丽特（到目前为止，母亲对他产生的影响最大）以及他的外公汤姆。此外，在他的血管里仍然流着和他那奇怪的、热情的、充满活力的祖父安德鲁一样的“疯狂”的血。后来，安德鲁·卡内基曾说道：“我认为我乐观的天性、转危为安的能力以及笑看生活的态度都是遗传自我那令人愉悦的、善于变化的祖父，我很自豪我能继承他的名字。”¹⁴

要想恰当地评价这种影响，我们就需要仔细看看里面所涉及的人物。威廉·卡内基是一个勤劳的工人，但与他热情洋溢的父亲安德鲁相比却显得沉默寡言很多。从家庭传统上看，他总是在专注地阅读，并且一个人孤独地在帕提姆尔附近的街道和荒野上漫步，他的艺术家特质使他仅从普通的纺织设计专业毕业却制造出了华丽的绸缎。最初，绸缎纺织是利用丝绸来进行的，邓弗姆林后来成为著名的绸缎纺织贸易中心。

到15世纪，纺织制造业和加工业，特别是羊毛和亚麻纺织，在邓弗姆林建立起来。在16世纪以前，纺织业一直都是依靠手工劳作。随着时代的变迁，纺织业逐渐实现机械化，并且管理日益完善。邓弗姆林绸缎纺织贸易的发展还和一次有趣的行业间谍活动有关。

18世纪早期，从欧洲大陆来的一群手工工匠在西爱丁堡的德拉姆什其建立了一个小型的绸缎纺织工厂，他们加工绸缎的方法一直都是个秘密。1709年，一个叫做詹姆斯·布莱克的邓弗姆林纺织工被派去侦察这个绸缎纺织工厂加工绸缎技术的秘密。詹姆斯决定扮作一个弱智混到工厂里去调查这个秘密。于是，詹姆斯就一直在这群外来工匠的居住地周围闲逛，并且用一些好笑的把戏来分散工人们的注意力。慢慢地，人们允许布莱克进入车间，于是他便偷偷地记下了他们的机器和操作流程。在掌握了大量绸缎纺织知识后，布莱克回到了邓弗姆林，并于1718年建立了自己的绸缎纺织厂。1849年，就在卡内基家族离开邓弗姆林后的一两年里，蒸汽动力的引入使绸缎纺织业发生了革命性的变化。¹⁵但我们也不能

