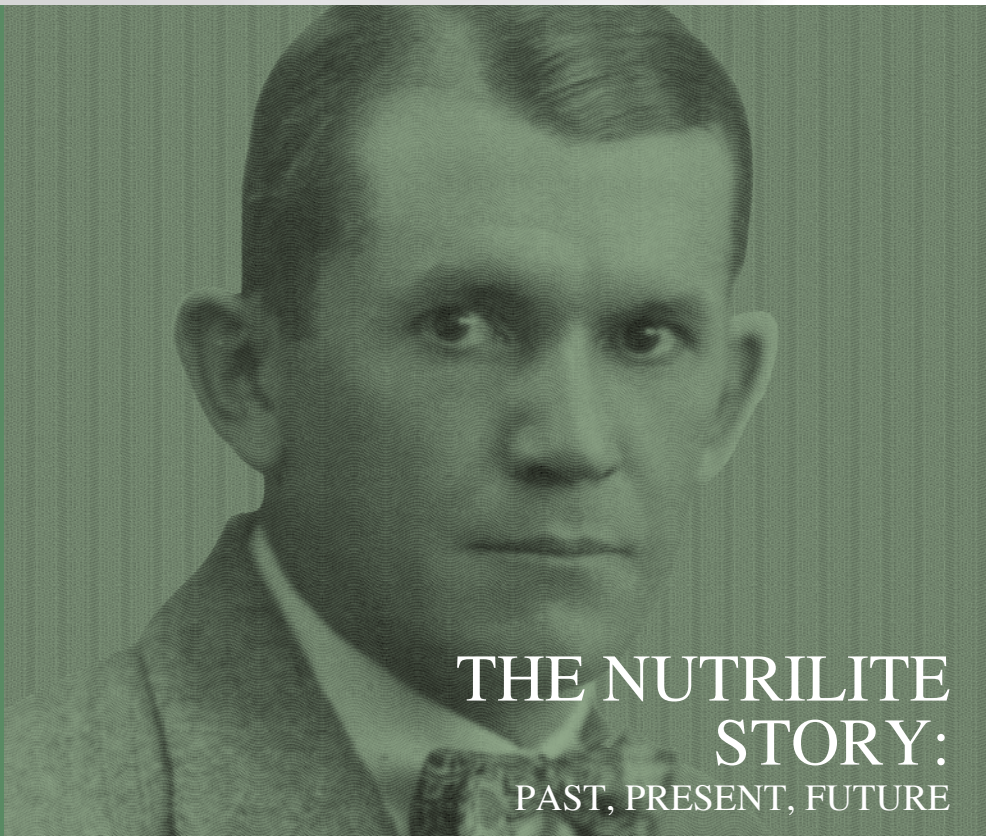


Sam Rehnborg |

(美) 山姆·宏邦 著

纽崔莱传奇

安利(中国)日用品有限公司 译



THE NUTRILITE
STORY:
PAST, PRESENT, FUTURE

Sam Rehnborg |
[美] 山姆·宏邦 著

THE NUTRILITE STORY

PAST PRESENT FUTURE

安利（中国）日用品有限公司 译



纽崔莱传奇

图书在版编目 (CIP) 数据

纽崔莱传奇 / (美) 山姆·宏邦著 ; 安利 (中国)
日用品有限公司译. — 深圳 : 海天出版社, 2022.9
ISBN 978-7-5507-3300-8

I. ①纽… II. ①山… ②安… III. ①疗效食品—食
品工业—工业企业管理—经验—美国 IV. ①F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2022) 第051754号

著作权合同登记号 图字: 19-2021-309 号
The Nutrilite Story: Past, Present, Future
Copyright © Access Business Group International LLC
Current Chinese translation rights arranged through Amway (China) Co., Ltd.

纽崔莱传奇

NIUCUILAI CHUANQI

出品人 聂雄前
责任编辑 陈 嫣
责任校对 李 想
责任技编 梁立新
封面设计 蒙丹广告

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239(批发、邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 当纳利 (广东) 印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 38
字 数 480千
版 次 2022年9月第1版
印 次 2022年9月第1次
定 价 79.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
法律顾问: 苑景会律师 502039234@qq.com
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

致我的父亲

卡尔·宏邦

(1887—1973)

以及一直与他抱有相同理念,
期望为人类提供
最好的营养和健康的人们。

一切从梦想起始。

——山姆·宏邦

前言

山姆·宏邦（Sam Rehnborg）虽已届七十八岁之龄，但看上去却比实际年龄要年轻二十载，无论是从他的活力、健康状态，还是从他的思维能力、灵敏度以及整个人的精神风貌而言，他都显得比同龄者年轻，当然他那亲切而年轻的嗓音也功不可没。不仅如此，他和蔼可亲、面对逆境永不言败的乐观性格，也让他保持一种年轻的心境。这一定也是来自他父亲的遗传。但他的年轻，究竟是为先天北欧人的长寿特质加上后天在美国南加州吸收的阳光气息，还是由于热衷均衡饮食与运动，抑或可能是他自纽崔莱诞生以来每天吃的营养保健食品的功劳呢？这，应该归功于他的养生之道。不可能吗？真的有可能！

这部让人翘首企盼的著作，由卡尔·宏邦先生最小的儿子山姆·宏邦根据其父亲一生的故事（在北美洲研发首创多维生素及矿物质营养保健食品的奋斗历程）写作而成。这个白手起家的经典故事，含蓄却鲜明地展示了一个冒险家追随梦想成功背后的酸甜苦辣。那现在就和我们一起踏上这难忘的旅程吧！



Steve Van Andel

史提夫·温安洛
美国安利公司董事会联合主席



Doug DeVos

德·狄维士
美国安利公司董事会联合主席

天才善于从平凡的事物中看出不平凡。

——艾伯特·圣捷尔吉（Albert Szent - Györgyi）

作者自序

85年前，母亲在怀我的时候就已经吃纽崔莱的营养保健食品了。所以，大家可能听过我的昵称“首只纽崔莱试验小白鼠”。在我出生的前几年，父亲正式启动了他的营养素事业。在去中国生活和工作之前，父亲便有了一些创业灵感，后来在中国，他亲眼见证了植物性食物与人体健康之间的重要联系。

我是和纽崔莱一起长大的，纽崔莱的产品让我受益终身，对此我心怀感激。我依然记得小时候打棒球时，纽崔莱产品在口袋里发出的声音。每当我跑来跑去，锡罐里的产品就哐当作响。等到了十几岁，我已经养成了每天吃营养补充剂的习惯。也就是在那时候，纽崔莱的旗舰产品纽崔莱倍立健在美国上市。为了将纽崔莱品牌推上新的高度，父亲认为我必须具备强大的科学背景。而我，也正是这样做的。

1958年，我毕业于斯坦福大学并取得化学工程学士学位。毕业后第二年，我继续在斯坦福大学攻读生物化学研究生课程，这为我的下一段求学经历打下了坚实的基础。后来，我进入加州大学伯克利分校攻读生物物理学课程，并于1964年获得博士学位。攻读博士学位的这段

时光，是我整个求学过程中最有意义的经历之一，因为当时我研究的是心脏病预防领域这一最前沿的项目。

在正式加入纽崔莱公司之前，父亲建议我先去世界其他地方看看，这个建议简直太棒了。在发表完8篇学术论文并完成博士学位论文之后，我马上着手准备。这趟环球之旅是我在求学期间一直梦寐以求的。在开启职业生涯之前，它正是我想要的一次完美的休整期。我坐上飞机，飞往全球42个不同的城市。在欧洲，我坐着公共迷你巴士，努力把每天的开支控制在5美元之内，一路走一路赚生活费。那时的我精力充沛，期间有令人大开眼界的种种冒险经历，还差点“献身”给登革热。通过这次经历，我更加坚定了一个想法：我想过上更好、更丰盛的生活。

有了学位和更广阔的视野，我回到家，开始在纽崔莱公司深度参与产品研发。在此期间，我在美国各大城市之间穿梭，拖着老式幻灯机，给广大营销人员介绍纽崔莱产品以及重视良好营养基础的重要性。

当时，我迫不及待地想要把纽崔莱品牌推向全世界，为了更快的实现这一目标，我意识到体验不同文化的不同习俗和饮食习惯的必要性。为此，我休假三年，坐上一艘84英尺，名为“火鸟（Firebird）”的帆船，毅然前往36个国家和地区。当然，船上囤了很多纽崔莱产品。现在回想起来，当时我每天都吃纽崔莱，这才让我在整个旅程中保持健康和活力。

在旅途中我遇到的形形色色的人里，我发现最健康的人往往也是最开心、最富有、最正向的人。这一发现证实了我的想法，那就是：想过上充实、满足的生活，想追逐梦想，想有足够的动力去做那些真正重要的事，关键是要关爱自己的健康。因此，作为纽崔莱的全球品牌大使，过去40多年里，我一直不遗余力地向世界各地的人们传递“理想健康”这一概念。

跟许多人一样，我并没有强大的基因，所以我也要努力照顾自己的健康。我有决心从保持积极心态、正确饮食、吃纽崔莱产品开始，做一切能让我健康的事情。

2005年，我有幸在70岁之前把“纽崔莱倍立健”带入了中国市场，这一步对我有着特殊的含义，这意味着纽崔莱的故事又回到了最初的起点。此外，我们于2015年设立了先进研究基地——安利植物研发中心，安利的研究人员正在研究多年前带给我父亲灵感的传统中药。

回顾过去八十年多年，纽崔莱产品伴随我度过了人生中每一个美好的阶段，展望未来，我们将继续坚持“自然的精华，科学的精粹”这一理念，不断创新，实现纽崔莱品牌的不断成长。通过《纽崔莱传奇》这本书，大家可以了解我父亲早年在中国的发现、他的奋斗故事和成就经历，以及纽崔莱品牌如何发展成为全球维生素与膳食补充剂的领导品牌。

我认为，具有健康意识的消费者，能够认识到疾病预防对于自己年长后的理想健康状态至关重要。此刻认识到这一点，比以往任何时候更为重要，而这也正是纽崔莱倡导的理念和纽崔莱品牌的基石。

我们可以共同帮助更多的人关注疾病预防，让他们能够自由追逐梦想，享受充满冒险、活力和目标的丰盛人生。关于这一点，当然是越早越好，与其等待下一个最佳时机，不如就趁现在开始。

谢谢！

山姆·宏邦

CONTENT

卷一 在天堂与土地之间

第一章 我的父亲	003
第二章 黄金福地	027
第三章 寻找自我	049
第四章 快乐牛奶	061
第五章 饮食智慧	071
第六章 大企业家	089
第七章 东方明珠	103

卷二 构筑梦想

第八章 沙漠插曲	117
第九章 从幕后到台前	127
第十章 挑灯夜战	145
第十一章 维生素一人	157
第十二章 纽崔莱的诞生	171

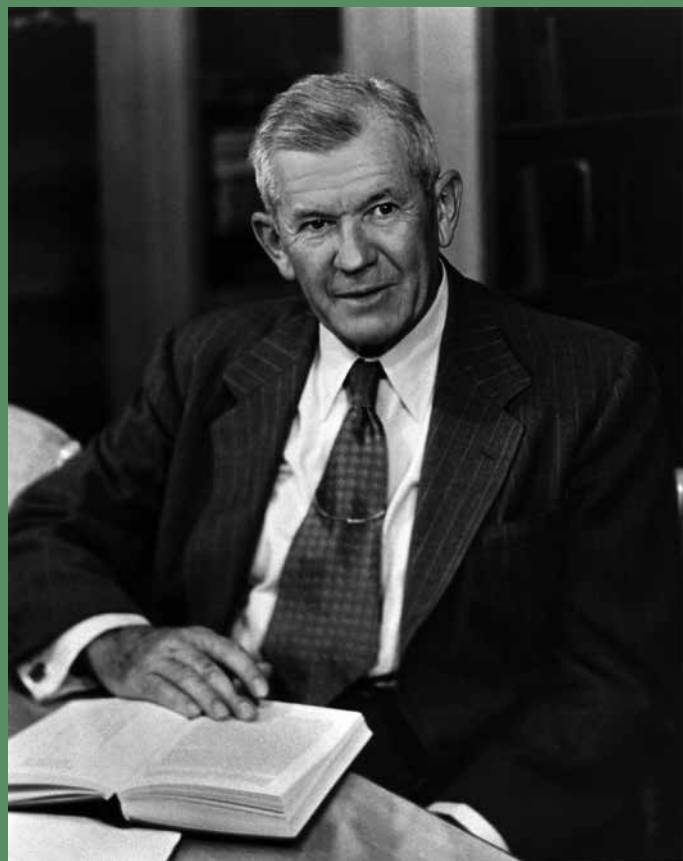
CONTENT

第十三章 教育者与销售者	197
第十四章 意料之外	211
第十五章 领导者	229
第十六章 倍立健片与双重危机	253
第十七章 “自然的精华，科学的精粹”	271
第十八章 世界公民	287
第十九章 南方海洋的冒险	307
第二十章 化妆品冲突	323
第二十一章 安利	335
第二十二章 化解风暴	341
第二十三章 薪火相传	357
第二十四章 黄金年代	375

CONTENT

卷三 缔造新世界

第二十五章 重聚	393
第二十六章 我的休假期	405
第二十七章 回到原点	415
第二十八章 全球思维	429
第二十九章 昨天的农场，今天的全球农业事业	451
第三十章 科技新境界	485
第三十一章 人与关系：业务的核心	515
第三十二章 展望未来	527
鸣谢	558
参考资料	563
附录	565



卡尔·宏邦，摄于 1953 年他 66 岁时。他总是手不释卷。

PART I

卷一
在天堂与土地之间
Between Heaven and Earth

人不可能发现另一个海洋，除非他
有勇气放弃眼前的海岸。

——安得烈·纪德（Andre Gide）



卡尔·宏邦于1916年7月摄于中国济南。

1997年9月，我们发现了56张陈旧而脆弱的胶片，这张照片就是其中一张胶片冲印出来的。

第一章 我的父亲

Chapter 1 My Father

重见这张照片，我笑了。是机缘，也是巧合。这是我父亲卡尔·宏邦的照片：灿烂的阳光让父亲原来卡其色的亚麻西装变得亮白，他系着休闲款的领带，穿着熨得笔挺的衬衫，右手拿着同色系木心造的太阳帽，自然流露着他的自信与率性。这身打扮是父亲当时服务的纽约标准石油公司典型的夏季服装，在他背后，隐约可见一座庙宇。其时是中国1916年的夏天，我们无法想象那个时候中国沿海^①那炎热与潮湿的气候，即使清晨，当地的温度也有27摄氏度以上，但父亲脸上没有一丝汗水，他的裤子依然笔挺，就像他整齐的发型，这个形象显然是一位美国成功商人的典范。

这张照片是我女儿在我父亲遗孀的车库里发现的一批早已散

^① 原文如此。但济南并非沿海城市。——编者注

失的胶片中的一张冲印出来的，照片中的他朝气蓬勃，脸上丝毫没有因过去在美国起步受挫而沮丧的痕迹，他稳重而坚定，正朝着灿烂的未来进发。

当时父亲之所以身处中国，是因为探险精神原是他生命的一部分，甚至可以说是基因使然。而早在父亲到达中国的 36 年前，我的祖父卡尔·乔汉·保罗·宏邦（Carl Johan Paulus Rehnborg）在 21 岁就已离开家乡瑞典前往美国创业（“保罗”是他为了在美国生活方便而改的名字），他选择在佛罗里达州新兴的度假胜地

圣奥古斯丁定居，这是一个遍地机会的城市，每年冬天从东海岸来此度假的富裕家庭不计其数。

天生能说会道，加上敏锐的生意头脑与企业家的大无畏精神，让保罗成功地从一个小小的银器匠成为经营珠宝生意的老板，迅速地成为社区中备受尊重的一员。他的业务蒸蒸日上，因此他鼓励哥哥、妹妹和鳏居的父亲从家乡瑞典移居美国并建立起自己的珠宝店。



祖父保罗·宏邦（右一）在移民美国前，在瑞典与他的哥哥古斯塔夫·爱曼纽·“曼尼”·宏邦和妹妹莉迪亚·“莉莉”·宏邦合影。约 1879 年。

创立了自己的生意并和家人重聚，让保罗感到宽慰而平静，直至画家艾丽斯·玛利亚·厄普顿（Alice Maria Upton）小姐的情影闯进他的人生，他开始萌生另组家庭的念头。艾丽斯经常从她父亲在海普列达街的摄影店，溜达到保罗位于财富街的珠宝店。她惊异于他设计的珠宝，因此对这位年轻的设计师产生了兴趣。保罗留着短而洗练的发型，加上瑞典男孩的帅气，让他比一般男孩更吸引人。长袖善舞的性格，使保罗与顾客建立了良好的关系，他与顾客分享制作珠宝的知识，顾客也会和他倾谈生活琐事。因此，他发现他的顾客不但每年冬天都到佛罗里达州度假，每年夏天时也会扶老携幼飞到美国东北部新英格兰地区享受新鲜空气与开阔的郊野。他的顾客中有不少人拥有 3 套房子，也有一部分会选择到度假胜地的酒店度假，保罗知道，这是他拓展生意的大好时机，同时，他与艾丽斯见面的机会越来越多，他对她更着迷了。

保罗开始转变他的设计方向，比如设计一些可以让客人带回家的别致纪念品，他推出了“佛罗里达珍品系列”，包括精致的短吻鳄珠宝和一些色彩艳丽的贝壳珠宝。他也开始代卖艾丽斯的作品，包括一部分描绘佛罗里达美景的油画。

保罗与艾丽斯的感情如胶似漆，有时候，他们会坐在古典的留声机旁听古典音乐；有时候，他们会坐在保罗的图书馆一隅分享一本有趣的书。更多的时候，他们会跑到几座大厦之遥的阿拉米达大街（又名恋人之路），在橡树的树荫下漫步；黄昏时，他们会在星空下数星星。即使天气恶劣的时候，他们也会相拥在一起观赏大西洋的狂涛巨浪。

保罗认识了艾丽斯的父亲本杰明·富兰克林·厄普顿 (Benjamin Franklin Upton) 先生。厄普顿先生原是缅因州及明尼苏达州的先锋摄影师，为了让妻子养病才移居佛罗里达州。厄普顿喜欢郊外，他经常与宏邦兄弟俩到野外远足和拍照。即使厄普顿先生已届 80 岁高龄，他仍经常带着他的照相底片和照相机，骑自行车到森林中拍照。

保罗与艾丽斯的爱情终于在 1885 年 5 月 5 日开花结果，二人的家人和亲友一起坐火车，经过 25 英里的旅程，到达位于圣约翰斯县 (St. Johns County) 的海港城镇杰克逊维尔 (Jacksonville)，在卫理公会的教堂中，见证 26 岁的保罗与比他大 4 岁的艾丽斯的婚礼，厄普顿先生还把此婚事记载入他的家族圣经 (Family Bible) 中。此后，这对新人就在保罗位于圣奥古斯丁的珠宝店旁定居下来。

这是快乐的时刻，也是伤感的时刻。艾丽斯痛失了长久受呼吸道疾病折磨的母亲，他们居住的城镇也发生了一些事情。1887 年 4 月 12 日，保罗和艾丽斯在睡梦中被尖锐的警报声惊醒，附近的圣奥古斯丁酒店意外燃起了熊熊烈火，烟雾浓烈，消防员正在喷水奋力扑救。起火点是这座木制酒店的锅炉，而且火势迅速蔓延到房椽，吞噬着厄拉米达大街上古老的西班牙式建筑，甚至有吞没具有 200 年历史的大教堂之势。当修道士和教徒们奋力拯救教堂的圣杯和祭坛背面的装饰画时，火舌已经席卷整条大街，点燃了教堂的屋顶。整个城市一片火海。保罗和他的兄弟赶回店里看能救多少就救多少，而艾丽斯则去帮她父亲把东西搬到安全

的地方。当大教堂的钟声在清晨 5 点 30 分响起时，熊熊大火终于熄灭。

这是一幅让人伤感的画面，原来大街两旁商店林立，如今只有裸露在空气中的灰岩柱子像哨兵一样看守着这片断壁残垣的废墟。保罗和艾丽斯的商店，还有厄普顿先生的商店不在灾区内，因此幸免于难，可是保罗的哥哥就没那么幸运了，他的钟表店已化成一片灰烬，于是一家人决定同心协力帮助他重建家园。

灾难过后的两个月，有一桩喜事发生，就是保罗和艾丽斯于 1887 年 6 月 15 日迎来了他们的第一个宝宝，就是我的父亲卡尔·富兰克林·宏邦 (Carl Franklin Rehnborg)，他的名字是由他的祖父卡尔·古斯塔夫·宏邦和外祖父本杰明·富兰克林·厄普顿二人的名字各取一部分而成。

父亲的出生适逢圣奥古斯丁市的重生，但这个旅游小镇还需要一段很长的时间才可以重获新生。原来南来的旅客已转而北上到佐治亚州的萨凡纳 (Savannah)。为了支撑一家人的生计，保罗和艾丽斯决定收拾家中细软跟随这股浪潮北上开始新的生活。

保罗和艾丽斯初抵萨凡纳，马上被住所门前的美景所吸引，



卡尔·宏邦两岁时与他的母亲艾丽斯·宏邦的合影。约 1889 年。

整个城市有点像欧洲，带着庄重与优雅的气质，这是佛罗里达州那些城市所没有的氛围。一排排红砖房，整齐地坐落在街道上，若不是萨凡纳的广场上种满了茂盛的亚热带植物，保罗差点以为回到故乡——瑞典的斯德哥尔摩了。

不久后，保罗就在距家不远、熙熙攘攘的布劳顿街开了他的新店，店名为“佛罗里达市集”，重新开始他的珠宝生意，让他色彩艳丽的贝壳和珊瑚珠宝，还有艾丽斯的画卷重见天日。客人来来往往，而他自在坐在他工作台前用小工具将白银打造成大小不同的胸针或盒式链坠。

我的父亲卡尔·宏邦美丽平和的童年就在这座海边城市度过。1889年3月3日，他的妹妹宝琳（Pauline）也在这儿出生了。保罗和艾丽斯为她起“宝琳”这个名字也是保持沿用先人用过的名字的习惯，不过我的父亲当时还没学会说话，没法正确读出妹妹的名字，只能“蓬普、蓬普”（Pump）地叫。

1891年，在我父亲4岁时，他们一家搬到离珠宝店较远的一个安静的住宅区，一间坐落在泰勒街150号的小屋，周围有漂亮的红砖高墙，让父亲和他的妹妹“蓬普”可以在宽阔而私密的后院玩耍。他们家门外就是查达姆广场，有一块种满了花草树木的园地，几十步之遥就有更大的园地——福赛斯公园（Forsyth Park）可以让孩子们玩耍，里面有各种花草、联邦的纪念碑和巨型的喷水池，在这些向半空喷洒的水柱之间，他们的童年倏然而过。

不久后，弟弟凯伊·波特·宏邦（Kay Porter Rehnborg）于1892年11月出生。为了孩子，宏邦一家很快又搬到萨凡纳

河边的惠特克大道。我的父亲卡尔·宏邦7岁时，感染了脊髓灰质炎，影响了他的双脚。那段时期，很多人罹患此病，当时药物的使用才刚刚开始获得人们的信任，以前大家都是用民间的偏方治病的。艾丽斯当年和其他焦急的母亲一样，不再使用自己母亲以前教的老方法，为了儿子，她愿意尝试新的药方。她每年春天让我的父亲吃硫黄和糖浆，告诉他这样可以让他血液变清澈。但为什么冬天血液会变浓浊，还有硫黄和糖浆为什么会令血液变得清澈，清澈的血液对人有什么好处，她全都没有答案。当孩子感冒时，她还会用草药煎成汤或者加进汤里让他们吃，但她对于背后的科学原理却说不出所以然来，只因当时“维生素”之说还没出现。

因为脊髓灰质炎，父亲没办法跑步和玩捉迷藏等游戏，但他找到了他可以做的事情。他可以游泳，也可以骑独轮脚踏车，这是他人生中遇到的第一个困难。事实证明，他是个不轻言放弃的人。

我的父亲对探险的欲望起始于萨凡纳，他听见刺耳的汽笛声乘着风从火车站传来时，就知道火车即将开往某个繁华的大城市，像纽约或是新奥尔良。有时候，他跟随父母去家附近的码头，看着一艘艘载着大量中国丝绸的有着流线外形的快速帆船，或是从欧洲来的载满棉花的蒸汽船进入港口。即使夜深躺在床上，当微微河风吹开他的纱窗，他听见的是低回的汽笛交响乐伴随着汽船开往远方。在父亲的梦里，他常常跟他的父亲一样，漂洋过海，到达远方的彼岸。

在萨凡纳的生活比在圣奥古斯丁的时候还要繁忙，珠宝店的

生意额比以前提高了3倍，保罗的珠宝打开了销路，光顾他的珠宝店的不只有来此地旅游的游客，还有一些因为南来丢了珠宝而留在北方的客人，或是向北来而忘了带礼物给朋友的客人。保罗的生意蒸蒸日上，他原来的小店面已经不够用，于是他把店从布劳顿街搬到号称是“南部最重要的旅游酒店”的迪·索托酒店（De Soto Hotel），虽然布劳顿街作为主要的商业街，交通非常便利，但当时没有比迪·索托酒店更适合珠宝店提高知名度了。当邮轮泊岸，客人到达酒店后马上会光顾保罗的店，购买他最新的产品。

作为精明的商人，保罗总会寻找机会。当珠宝店的生意进入下滑的周期，尤其是夏天游客数量大减时，他观察了一段时间，发现北部的经商环境似乎更好。1896年夏天，他终于决定全家一起搬往康涅狄格州的小城市亨廷顿，这儿离纽约很近，只有一小段电车和火车的路程。

与此同时，宏邦家又添加了新成员，富兰克林·亨廷顿·宏邦（Franklin Huntington Rehnborg）于1896年6月26日出生，而3年后的6月6日，莎拉·艾丽斯·宏邦也出生了，她原有一位孪生妹妹，可惜不幸夭折。可能是出于大哥哥对最小的妹妹本能的爱护之情，众多弟妹中可爱的小莎拉和我的父亲卡尔·宏邦感情最好。至此，保罗有了三个儿子（卡尔、凯伊、富兰克林）和两个女儿（“蓬普”和小莎拉）。

搬到亨廷顿的决定是正确的，保罗不久就得以在新罕布什尔州的伯利恒市建了一个夏天的度假式农场，迎接从东海岸来避暑

热和湿气的游客们。

我的父亲从小就习惯了搬家和家庭旅行，为了保罗的生意，一家人总是到处跑，随着富裕的东海岸游客季节性地迁移，在不同的假日市集或度假胜地停留，从北到南，由纽约到佛罗里达，售卖保罗的珠宝和艾丽斯的艺术品。和他们一起旅行的还有一些动物，最重要的莫过于为宏邦一家提供牛奶的母牛——宝斯（Bossie）。在这些旅程中，卡尔·宏邦认识了不同地方的人和事，开阔了眼界，也激起了他对世界各地历史与文化的兴趣。他还利用旅行的时间看书，他特别喜欢看《国家地理》杂志。其时正值新世纪的来临，杂志的主题时常围绕着远方神秘的国度——中国，从那时起，年轻的他想尽办法如饥似渴地阅读关于东方的一切，艺术、文化，还有不一样的书写方式。



卡尔·宏邦12岁时与两个弟弟——富兰克林和凯伊（从左至右）合影。约1899年。
宏邦一家非常喜欢户外活动。



位于康涅狄格州亨廷顿市的农庄和母牛宝斯。约1896年。宝斯一直为宏邦一家提供新鲜的牛奶。



卡尔·宏邦 12 岁时在影楼拍的肖像。
约 1899 年。

在某种程度上，父亲早已游走在不同的世界，不管是从地理上，还是从文化上来说都是如此。宏邦一家家境当然不算富裕，然而保罗的珠宝生意完全依靠富人的支持，因此富裕生活对他来说并不陌生。另一方面，父亲在康涅狄格州的谢尔顿中学读书，同学的父母不是毛纺厂工人，就是楼梯厂工人。

即使家境不算好，保罗总是不吝让孩子们穿好衣服，更重要的是，是他坚持让孩子们读好书。保罗甚至有一个私人图书馆，孩子们从小就在阅读的氛围里成长。这些排列得密密麻麻的书本，培养了我父亲对知识的尊重和热爱。而他也可以自如地在贫富两个世界之间来去，如果他想的话，他可以与富裕家庭的孩子融洽相处，而当他与上进的工薪阶层的孩子一起上学时，他也泰然自若。

所有人都认为并希望我父亲会继承父业，去经营家族的珠宝店。因此到了 1904 年，他中学毕业后就成了珠宝店的销售代表，在新英格兰地区一带营生。然而，我父亲的成长背景和性格与社会常规之间的不协调日益显现出来。他的不安分、固执、好奇，还有太哲学化的思维模式，令他有了寻求家庭生意以外的另一种

营生的可能性。

也许是因为遗传，艾丽斯来自一个有教养的家庭，而她本身也是一个有才华的艺术家，我父亲从小受到熏陶，因此观察力特别强，这从他年少时与家人出游时画的一幅杨梅树的画中可见一斑。画中有浅粉色的花朵与艳红的杨梅，这幅画捕捉到了杨梅树最美好灿烂的一刻。他的外祖父厄普顿对他艺术上的影响颇深，厄普顿对契帕瓦族（Chippewa）、温尼贝戈族（Winnebago）和克罗族（Crow）等不同族裔的印第安人的摄影作品早已在明尼苏达州扬名，而他经常带着我父亲和其他孩子们到野外去拍摄和露营，这更增加了我父亲对摄影艺术和大自然的热爱。

在我父亲少年时代的后期，有一次小莎拉（小名萨莉）亲手做了一个贴纸组合的小本子给他，这开启了追随他一生的写作之旅，这个小本子就是他第一个日记本。他记下了很多作家和思想家的名言，包括西塞罗和孔夫子，拜伦和萨鲁斯特（Sallust）。书中夹了许多不同的纸张，像描图纸、标绘纸、画家用的纸等，上面描绘的是一些吸引他的东西，比如女人的发型、熟铁围栏、珠宝设计等。你还可以找到他尝试写的新诗：

“那个年轻的菲比斯来得太勤，”

萨莉的父母厉声说，

“他要是下次再来，

你得主动‘斥骂’他。”

现在萨莉是个顺从的姑娘，

遵循她父母的权威，
所以下次年轻的菲比斯再来时，
她“坐在他身上”——足足两个小时。^①

他有时还练习他的双关语：

我常以为跳蚤^②是黑色的，
但如今我知道并非如此，
因为莎拉有一只小绵羊，绒毛^③白得胜雪。

有时候，他几天甚至几个月不写。这本日记记下了他的所思所学，多于他每天的生活琐事。有时候，隔一段较长的时间，他再次写的时候，笔迹会变得截然不同，从早期模仿打字机的字体，到大而多圈的中等字体，最后发展成更严谨的笔法，看来重视效率要多于年轻时的花哨。尤其是他后期的日志，他写字母 T 时有一个特点，就是起始的一笔特别有力而往上倾斜，这成了他此后一生沿用的写法。在笔迹转变的同时，父亲也从一个 19 岁的害羞男孩，蜕变为成熟且懂得人情世故的都市男孩。

有一段不寻常的插曲，看似微不足道，却对我父亲影响深

远。1906 年冬天，宏邦一家搬到北卡罗来纳州的派恩海斯特城，当地的高尔夫球度假村号称是世界第一家，因此时常聚集着无数富商名流。

在这段时间，我父亲协助保罗打理生意，认真地学习有关珠宝的一切知识。他还继续绘画，把他的观察与阅读心得记录下来。在派恩海斯特城让他有机会跟不少富人打交道，以前他得在书本中寻找他的学习对象，但在此地，成功人士举目皆是。你不需要刻意找，杜邦家族（The du Ponts）、摩根家族（The Morgans）和梅隆家族（The Mellons）就在身边。据《派恩海斯特观察报》（*Pinehurst Outlook*）记载，1905 年冬天约翰·洛克菲勒（John D. Rockefeller）参与第二季高尔夫球赛，美好的体验让他想来年也参与。我父亲还有机会认识很多著名的作家和演员等，如畅销小说《没有国家的人》（*Man without a Country*）的作者，当地教堂的第一位牧师爱德华·埃弗里特·黑尔（Edward Everett Hale）。著名诗人埃德加·格斯特（Edgar A. Guest）的经常到访，明显影响了我父亲写整脚诗的风格；世界著名乐曲《星条旗永不落》的作曲家约翰·菲利普·苏泽（John Phillip Sousa）也经常在派恩海斯特城一带玩飞靶射击；而原是牛仔后来成为出色的轻音乐舞剧演员和艺人的威尔·罗杰斯（Will Rogers）也经常在草场上骑马。

如此接近这些成功人士的生活，对我父亲的影响颇深。一些和我父亲相似，当时被称为“推销商”的人，可能对于与上层社会打交道的场合感到不自然，但我父亲来说，却学会了很有自

① 本诗用了双关。菲比斯（Fibbs）与“fibs”同音，后者意为“无伤大雅的小谎”；萨莉（Sally）除作女名外也有“俏皮话”的意思。“sit on”在 19 世纪后半期俚语中有“斥责，训斥”之义，但字面上指“坐在……之上”。——编者注

②③ 跳蚤的英文单词“Fleas”与羊绒的英文单词“Fleece”发音相同。——译者注

信地活出他的人生。他泰然自若，从来不怀疑自己，他觉得自己与这些名人没什么不同，自己和他们同等重要。父亲有典型的美国人的性格，与美国的成功人士，如托马斯·爱迪生（Thomas Edison）、乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）等人一样，在财富以外，他们都不屈不挠，有智慧，努力上进，而不是单纯地只有财富。

在派恩海斯特时，父亲慢慢成长为风度翩翩的小伙子，在他留下的照片里能看到，他从少年到青年，一直穿戴整齐，跟保罗一样，总是熨得平整的西装、一尘不染的衣领和擦得光亮的皮鞋。

有一件有趣的事是，父亲在他的日志背面，就在莉迪娅·平卡姆（Lydia Pinkham）牌植物合剂的漫画旁边，贴了一张长长的规章列表，列明了他对自己的品行的要求，还有年轻的他最热爱的事情之一——吸引女孩眼光的个人成就。他不只要表现自信的一面，还要让女孩们觉得自己是备受重视而独一无二的。事实上，父亲在他往后的日子里，也一直发挥这个强项，和他相处的人（无论男女）也有同样的感受。由于他博览群书、知识渊博，任何人、任何事，他都能侃侃而谈。在他的规章里，他用罗马数字列出了 26 条守则，例如：

守则 I：即使你被选为班上最帅的男孩，也别认为女孩因为你常独占她的时间而无所谓。

守则 XV II：记着要讨好你的妹妹们和所有小女孩，因为当你 20 岁她们 10 岁时，你也许可以指挥她们，但

有一天她们长大了，她们 20 岁而你已经 30 岁时，情况就反过来了，而她们不会忘记发生过的任何事。

守则 XX II：要自信而不是自负，同时记着所有事都是你的错。

这些守则似乎很奏效，例如他描述去奢华的卡罗来纳酒店跳舞的感受时说的：

我太快活了！当我站在舞池旁百无聊赖时，哈里斯小姐款款地向我走来，对我说：“你想和我跳一支舞吗？我想和会跳舞的人跳。”说实话，当时会场里还有其他 8 位年轻的小伙子，她却只选我，而除了她以外，还有几个女孩找我，找那些小伙子的却少得多！我几乎看得出来，他们恨得牙痒痒。我没有理会他们的目光，很快就投入到跟哈里斯小姐的舞蹈里，踏出几步后我就对她说：“如果我知道你有兴趣和我跳舞的话，我早就上前请你了，可是我不敢。”这几句开场白很不错吧？

他善用了第 3 条和第 14 条守则，让哈里斯小姐感到他在讨好她，当他们跳舞时，他还练习了第 5 条——跳几步就要让她觉得你舍不得放开。这经验还让他归纳出第 15 条守则——不要害怕抢舞伴，因为女孩不会因为自己看起来受欢迎而生气。

我的父亲真的很愉快，可是他作为保罗珠宝生意的销售代表

时，表现得却不尽如人意。虽然他很努力，但他的销售额却没有因为他的社交生活、舞会、骑独轮脚踏车找生意而有所增长。当他南下到卡罗来纳州和佐治亚州，在莱克伍德市、阿什维尔市、卡姆登市、奥古斯塔市、萨凡纳市、艾肯市等地建立分店后，他亏欠的钱比他赚的钱还要多，他在日志中写道：

这两年的生意实在太差，我几乎可以说自己一事无成，父亲和我心平气和地总结经验，也许我去给别人打工，赚钱的机会会多一些。

他真的这样做了，在主要制造袜带和紧身内衣的巴塞特公司（R.U. Bassett）找到了一份主管的工作，不过他只待了几个星期，老板就无奈地辞退了他，因为他和蔼可亲的性格没有办法管理工人。他终于发现结交朋友和管理下属是两码事了。在日志里他如此总结道：

请为我找一些可能的理由，故事又重演，我被辞退了！当然上司诺思拉普先生对我说是因为我无法令下属好好工作。他还说可以向任何人推荐我，更愿意为我向我爸爸解释原因，他对我很有信心等等——猫哭耗子假慈悲。

诺思拉普（Northrup）先生兑现了他的诺言，也帮助我父亲

摆脱了困境，但我父亲还是决定回到保罗身边。“父亲和我已连成一体，我还要赚我自己的工资呢。”他在日志上如此写道。他很高兴保罗让他重新开始，他买了一双新鞋，以一趟小历险来为此庆祝一番。他在日志里写道：

这双做工优良的长筒皮靴和我的裤子搭配得太好了，修饰我双腿的线条之余，还让我看起来极为帅气。

我穿上这双鞋出去走走，第一天我走到绍辛顿，走了32英里；第二天我绕到法明顿走到哈特福德，走了17英里，下午2点，我觉得有点累了，才坐火车回家。

到了1909年的秋天，一切终于步入正轨。位于纽约布鲁克林的普瑞特艺术学院（Pratt Institute）录取了我父亲，他开始



卡尔·宏邦21岁时和他父亲保罗·宏邦的合影。约1908年。

认真学习珠宝设计。普瑞特艺术学院一直是培训优秀艺术人才的著名学院。

在普瑞特艺术学院学习期间，我父亲认识了海斯特·霍克斯（Hester Hawkes），她的家族在马萨诸塞州格劳斯特城有一座庄园，叫“温高斯克”（Wingaersheek），而她是家族的合法继承人。他们是同班同学，渐渐成为好朋友，一起分享梦想，畅谈共同的兴趣，如旅游、历险，还有对中国的好奇。虽然当时中国时常在新闻媒体上出现，但对于爱冒险的年轻人来说，那是一个遥远而神秘的国度。当时的中国看似危机四伏，却有莫名的吸引力。海斯特收集了很多像故宫、苏州云岩寺、长城等中国名胜的照片，还有她自己画的画，做成剪贴本。而我父亲也一样在他的日志里画了很多类似的画。

我父亲和海斯特的友谊原本有可能更进一步，可惜父亲不到一年就离开了普瑞特艺术学院。为什么他不读了？日志里没有答案。也许是他终于下定决心离开不属于他的珠宝生意，对我的祖父、曾祖父和叔叔们来说，这可能是很伟大的事业，但我父亲来说却不是，他的心不在这上面。不过，他在普瑞特艺术学院的日子不会白过的，只是他不想做珠宝生意而已。

下一步他会做什么呢？我父亲始终是一个乐观主义者，他相信有一些事情将会发生，他棕色的眼睛因此闪耀着希望的光芒，对他来说面前有很多的机会等着他，他可以跟他的母亲一样成为画家，也可以当诗人，或者作家，他也可以像我的外祖父厄普顿一样当个摄影师，甚至做一个科学家也可以……他有太多兴趣

了，以至于他无从选择，每个选择都觉得有可能性。

终于，机会来了。父亲选择开拓新的领域，在离开普瑞特艺术学院不久，他研究了一种以橡胶、木屑和其他原料合成的防水、防火的地板建材，很多人告诉他他会成功的，他和他的朋友也梦想着这种地板建材会铺向全世界。他们推销了很长一段时间，终于有一家公司愿意试一试他们的产品。他和朋友非常狂热地工作，可不幸的是，用海斯特的说法就是：“真是意外一击！彻底失败了。”我父亲已没有多余的钱，他只好放弃继续研究的打算。

更不幸的事情也在此时发生，他的母亲艾丽斯病倒了。可能是支气管过敏症的遗传使然，这遗传病是艾丽斯随着她父母搬到圣奥古斯丁的主要原因。她不幸感染了肺炎，并在1911年8月辞世，终年56岁。在不到一年前，我的曾祖父在92岁高龄时安然辞世了。对我父亲来说，这无疑是双重打击，保罗也一样难过，家庭的担子只剩下他独自来扛，他膝下还有5个孩子，最小的不过十几岁。生意也有点停滞不前，1912年保罗不得已卖掉自家在伯利恒的田地来缴税。但像他这种人，总能化险为夷，不久后的冬天他把生意迁到南卡罗来纳州的卡姆登（Camden），重新开了一家名为“花之农舍”（Flower Cottage）的小店，专卖他引以为豪的“绝对安全的安全胸针”，他对这些胸针的实用性可是非常骄傲的。与此同时，他在卡姆登市开始与莉莉安·格林（Lillian Glynn）女士通信，她住在离卡姆登650英里外的德比市，这座小城就在亨廷顿附近。莉莉安的另一半也是因病辞世，



卡尔·宏邦在南卡罗来纳州哥伦比亚市穿着电车车长的制服。约 1913 年。
这是他曾干过的无数份工作中的一份。

她与保罗可谓是同病相怜。在信里，保罗对莉莉安说：“你知道我也是孤身一人，我平常对女士们都由衷地爱护，然而，对某些人，我爱得要特别一点。”大约在艾丽斯去世一年后，保罗和莉莉安终于结为夫妻。

我父亲也一样住在卡姆登，不过他和他父亲保罗的感情已不如从前，可能是由于保罗对儿子期望过高。我父亲虽然聪明，却不是一个甘于现状的人。这时候，他在南卡罗来纳州的哥伦比亚市找到了一份电车车长的工作，那时他已经 26 岁，他开始因为一事无成

而感到有压力了。

因为重新找到方向，父亲在 1914 年秋天再次报考大学。他通过了南卡罗来纳州大学的入学考试，并在 9 月开始上课。这次他读的科目比较广泛，除了主修的数学和科学以外，他还修了欧洲现代史、德语、写作和修辞学，父亲的论文《我们是否需要社会规范？》就是在这段时期写的，从他的文章中可以了解他当时

的想法：

我们遵守社会的法规，家庭的条规，课室的规矩，游戏的规则，只是为了让生活的机制运行得容易些。我们可能目睹、参与、戏谑、炫耀、不容易地或很享受地在遵守着这些规则，但这不影响事实的真相，比如我们不应该盲目模仿高年级的学长，即使他们负责制定学校的规则，或讲话表现得高人一等，或与教授同声同气……相反，我们作为独立的个体，应该自觉地对自己的生命负责，利用宇宙让我们拥有的一切，思考和创造出与其他人不同的思想或事物，我们必须骄傲而谦逊地创造：谦逊于明白这世界有些人一定和你做得一样好，甚至比你更好，骄傲于利用上天赐予你的技巧与资源做出最好的东西。

他的成绩相当好，尤其是化学和物理，但即使他的成绩不是优就是良，他还是在第二年春天就退学了，这是因为他开始在当地 3 家主要的报纸之一的《哥伦比亚记录报》（*Columbia Record*）当文字编辑赚取生活费，这份全职的工作令他不得已逃了无数节课。

作为一个文字编辑，他必须彻夜不眠地在编辑部排版，第二天早上报纸才来得及出版，他也不可能兼顾早上的课。而且他必须绞尽脑汁才能应付这份工作，因为一些排字工人或老编辑可能

会恶作剧地安插一些错误或笑话在文章里戏弄他这个新人。他必须从上而下，由左到右，逐字逐句地校对，才能确定文章是否可以印刷。这虽然辛苦，但却令他练就了一目十行的能力！我记得我小时候曾和他玩过一个游戏，认为这样可以测试出他有没有认真在看书：我给他一本我觉得他没有看过的书，让他看几页，接着把书收起来，然后马上测试，他不但能记得里面一些简单的事实，居然还能道出故事的来龙去脉！在《哥伦比亚记录报》的经验不仅让他成为速读高手，更令他对通过阅读来获取知识的渴求更加殷切——他一生坚持每天看一本书。

除了一门3个月的训练课程外，我父亲在南卡罗来纳州大学的学习，可算是他最后受的正规教育，但他以非传统的方式获得了毕生受用的知识——他跟随自己的好奇心，学习了解世界及身边的人和事，获取并吸收从书本中得到的一切知识。对于认识他以及曾被他对生命的热情、亲和力和神采所吸引的人来说，他们知道，只待一个时机来临，他性格里的某一个重要部分就会苏醒过来。

但现在就连他也不确定自己以后的路该怎么走，他真切地感受到时间在一分一秒地溜走。他以前的经验和领悟到的一切提示了他将来的发展方向，这让他有一点安慰。他已经27岁了，没有明确的方向，他做过的工作比很多人一生做过的工作还多：自家珠宝生意的销售代表、袜带和紧身内衣制造厂的主管、演员、宝石匠、无缝地板的发明者、电车车长和文字编辑，这些工作没有任何共通之处，只能归纳出一个事实：我的父亲是一个拥有无

尽的好奇心和动力的人。

他对周围的世界有浓厚的兴趣，而且想了解更多，他喜欢走路和探索新的领域，他会因为重回自己的父亲身边而买一双鞋庆祝，花几天走49英里，或只因为好玩而骑独轮脚踏车跨越重山。当时，“往西走，年轻人”这句流行的说法不停地在父亲的脑海里闪动，受到杰克·伦敦（Jack London）的启发，父亲随着阿拉斯加的“淘金热”前往西雅图，可是当他到达时已经太迟，当地已没有任何因觅得金矿而一夜致富的故事，目之所及只有一些为了挣几盎司珍贵矿物而拼命工作的砂矿矿工。

然而，西雅图却为父亲打开了另一扇神秘的大门——中国。中国是另一个育空（Yukon）^①，是年轻人开创未来的机会之地，很多人在发掘财富，最卖力的当然是那些石油公司，而其中规模最大的则非纽约标准石油公司莫属。我父亲回家后马上寻找前往中国工作的机会。果然不出他所料，他找到了梦寐以求的机会，终于可以扬帆出海，前往东方的彼岸为未来奋斗历险。

^① 育空，是以从美国北部向阿拉斯加中部流入白令海的育空河命名的地区，在19世纪末至20世纪初曾兴起一股“淘金热”。——译者注

千里之行，始于足下。

——老子

第二章 黄金福地

Chapter 2 A Place of Golden Opportunities

一个人在开辟新的路径向不可知的未来进发时，很容易会像被错置在圆洞里的方块般感到浑身不对劲，心情忐忑不安。然而，当你找对了路，越走越顺时，奇迹自然会发生。这正是我父亲 28 岁时心情的真实写照。1915 年秋天，当他收拾好行囊，走进纽约的大中央车站时，环绕半个地球的旅途终于开始了。他受纽约标准石油公司（简称索哥尼公司）之聘，被派往中国做公司驻当地的会计师。这对父亲来说，不仅是一次名副其实的历险，还是索哥尼公司为父亲提供的一个黄金机会，满足他自普瑞特艺术学院时期就已萌发的欲望——揭开中国这个遥远而神秘的國家的面纱。

离开美国之前，我父亲在纽约通过了一连串严苛的特训课程，目的是为他的新生活做好准备。在此期间，父亲学习了许多有关石油生意的知识，如石油、溶剂、分馏法和真空蒸馏法，他

还学习了中国的文化、历史和哲学，了解了外国人在中国的生活状态——在租界里过着跟在母国一样的生活。整个课程很精彩，但竞争却很激烈。在3个月以内，班上100名学生，经过严格的筛选，只剩下20名精英，我父亲不但通过了所有挑战，还以优异的成绩毕业。他最后的作业——长达200页的报告，成为这门课程的范本，他在报告中的建议被索哥尼公司采纳。毕业典礼上，大家的目的地终于公布，我父亲未来两年将会留在中国“天堂口的浅滩”——天津，一个离北京不远的港口城市。

当纽约的大中央车站价值连城的水晶灯犹如璀璨的星光照耀在父亲身上时，他的心情显然是谦卑的，他小心地把木心造的太阳帽和春亚纺西装放进床铺下的衣箱里后，开始想象即将到来的历险会是怎样的，是否如他与海斯特在普瑞特艺术学院时所想的一样？漫长的旅程从纽约开始，横越美国中西部，到加拿大的温哥华，乘汽轮往哥伦比亚后，再向中国进发，途中还会经过具有异国风情的夏威夷檀香山和日本横滨。

一开始，火车仿佛舍不得离开繁华的纽约市，但它很快找到了应有的节奏，越过重山开往中西部。火车在全速前进，窗外的风景吸引了父亲，面前群山起伏处不就是约翰·洛克菲勒创立标准石油公司的俄亥俄州吗？过了这一段，父亲在底特律市换车，这座城市正是亨利·福特最受欢迎的福特T型车诞生的福地！回想起来，几年前，人们还是用煤油点灯，用石蜡造蜡烛照明，当时汽油也只是炼油过程中的废物而已。虽然当时中国还是如此，不过当4亿中国人也买得起汽车时，她的未来真的难以想象。这

是新世纪的新世界，石油科技就是美好新生活的燃料，父亲赶上了这股浪潮，发展潜力实在难以估量。

入夜后，父亲在银河星光的映照下，随着火车“扑通、扑通、扑通”的“心跳声”徐徐进入梦乡。渐渐地，纽约大中央车站的天空已远去成一段模糊的记忆，那不过是一场虚幻，面前才是真实的宇宙。在这段漫长的旅途中，白天，父亲伴着窗外辽阔的平原风光阅读和思考，晚上，在郁金香台灯的映照下开卷，天边星宿让他着迷，父亲读遍了哥白尼、第谷·布拉赫、伽利略等著名天文学家的学说，还有培根、笛卡儿、黑格尔、康德、斯宾诺莎、叔本华、伏尔泰等大思想家的哲学名著，但他也曾跟朋友打趣，说“营养太丰富可能会消化不良”，因此他也会阅读一些小说、通俗历史等，有关农业、宗教、科学和大自然的书籍也会涉猎。他不认为阅读能改变命运，但虚心学习，一定对未来有所帮助。

当火车抵达卡尔加里时，火车的动力又被加强了，虽说火车原来的马力已经很强劲了，但要跨过加拿大的落基山脉还是不容易的。每一次父亲以为火车已经开到落基山脉这个大陆分水岭了，它却又继续往山上爬。随着它卖力地前进，引擎喷出的烟雾留下了城市的痕迹。这时窗外青山间奔腾的溪流源源不绝，迸发出白得亮眼的水花；瀑布在浓密的森林间倾泻而出；火车虽在高架桥上，河水却清澈得让车上的他也看得见在石缝间奋力向上游的鲑鱼。

跨过落基山后的田地，父亲回想起从前，他在伯利恒附近的

森林里度过了无数快乐的寒暑。如今森林里只有伐木工人，从前的松树林已变得荒凉一片，看见森林遭到的破坏如此惨烈，他觉得很惋惜。在森林不远处，还有些像盐瓶般的巨型工厂，顶上熊熊火焰大概就是在处理伐木余下的木屑。那些或橙或紫的河水，就是那些还想从矿场剩余的幻影里捞一把好处的人造成的。

到了奥卡诺根山谷，桥下的河水终于变得清澈，牛在栽满了紫花苜蓿的田野间踱步。金秋是农忙时节，农夫们已经开始收割庄稼，准备运输。火车又开始爬山，喀斯喀特山脉比落基山脉更翠绿，有时候我父亲会在火车上看见满载木材的平板货车从森林里出来。越过了喀斯喀特山脉的顶峰后，不久就来到了温哥华，他终于登上驶往中国的汽轮了。

在汽轮上的第一个黄昏，海水像火光一样闪耀，好奇的父亲发现，火光原来是漂浮在水面附近的浮游生物所发出的。旅途上的很多新鲜事物让他惊叹不已：时而在水面上喷水、时而低头吃浮游生物的巨鲸；在船边互相追逐、犹如银色信使的海豚；为了避开汽轮而在汽轮留下的泛着亮光的水道中游走的鱼群……

在漫长的旅途中，父亲与索哥尼公司驻印度的总经理里奇（Rich）先生越来越熟稔，里奇先生感觉到博览群书且健谈的父亲有点与众不同，有意把他招至麾下。“来印度吧！我会送你去卡拉奇港^①。”他还强调，“那是一个非常美丽的城市。”可是父亲却不为所动。

① 现属巴基斯坦。——编者注

汽轮在夏威夷停靠了一会儿，然后起程往日本的横滨进发。到了横滨，离中国已不远。驶出横滨港时，父亲看见很多巨型战舰，曾因作为制造武士剑原料而被禁用的钢铁，当时却用来制造来复枪、大炮和船只。离开横滨一天后，甲板上的乘客惊讶地看到，在中国东海的中央看起来有一个巨大的泥滩。那是由于山地植被被砍伐后，水土无法保持，大量淤泥被长江水带到海里，这让长江口每天向东延伸几英寸。汽轮等待涨潮，继续沿着长江逆流而上一段距离，然后进入黄浦江，在江边的平地上可以看到辛勤的农民忙于农事。除了运河穿过的地方，每寸土地似乎都得到了充分的耕作。但即使在运河里，我父亲也能看到人们将河底丰富的淤泥舀到他们的船上，撒在他们的田里。

汽轮沿黄浦江缓缓前进，纽约大中央火车站的情景对父亲来说已恍如隔世。父亲，终于踏上中国的土地，从围栏内俯瞰河堤上如哨兵般整齐排列的巨型油轮，欢迎他到来的是黑色油轮上的四个大字——美孚洋行。“美孚”的意思是美丽的国家^①，而洋行则指外资公司，这正是索哥尼公司在中国的名字。

父亲在中国的第一站是喧闹的上海。下船前，他从长江的另一面远眺这个陌生的城市，即使当时还在江中，他已经感觉到了这个城市的活力。这儿遍地是黄金，同样，你也可以挥金如土。无数的汽轮、货轮、帆船、舢板来来往往，军舰上有水手和海军在演习。岸上的起重机在搬运砖块和钢铁建房，船上的起重机则

① 孚，有为人所信服之意，与作者的父亲当时所认为的国家之说有别。——译者注



父亲在中国生活和工作期间，拍下数以百计的照片。这张照片背后写道：在这个国家游历如同在泥泞中前行……因为中国内地没有路，只有一些小径和偶尔可见的马车的痕迹。

把一个个听得到猪叫的猪笼运往码头。汽车的喇叭声不绝于耳，马路上水泄不通，汽车、黄包车、独轮车互不相让。舢板、大型汽艇忙进忙出把汽轮上的货物和乘客运到岸上，这就是以外商贸易频繁著称的外滩。

在上海，父亲很快意识到人们贫富悬殊的状况。摩登办公大楼旁是日久失修的廉价公寓；有些人穿着绫罗绸缎，有些人的全副家当也就只有一件破上衣和一条缠腰布。这些阅历大大丰富了父亲对当时中国的了解。

在上海站面见总经理和了解公司的运营模式后，父亲坐火车起程向北进发，贫富悬殊的状况越来越严重。去天津的火车比父亲横越北美洲的火车更豪华，享受程度堪比欧洲的奢华服务。车内，他在盖着纯白亚麻布和点缀了一瓶鲜花的餐桌上享受着美式早餐。但窗外，景象却犹如15世纪的场景：一个船夫在运河上摇橹划行，一对农民夫妇用脚推动由竹子和碎木造的水车，一家老少捆起一堆堆禾秆当燃料用，一个小男孩拉着骡子推石磨，一个渔夫耐心地等候他的鸬鹚捉鱼回来，渔夫在它项上套了一个圈，所以它不会把鱼吃掉。

火车终于驶进父亲的目的——天津东站，天津东站有点像

维也纳，也有点像罗马，让他以为自己好像又离开了中国，到了小欧洲。索哥尼公司的代表早已等在火车站迎接他，然后他们一起坐黄包车去往索哥尼公司位于法租界滨河路8号的办事处。父亲虽然喜欢走路，但被劝阻了，只好作罢。索哥尼公司的代表说“这是黄包车夫的饭碗”，如果你花得起这开销就花吧，如果不愿意花，与抢了他们的工作无异，而繁忙的大街上不乏等着工作的人们。

在黄包车上，父亲经过像俄国圣彼得堡般的道路，还有和法国塞纳河一样的河边。车子一直向前走，远处还有些有点普鲁士乡郊风格的工业建筑或横滨感觉的工业建筑。

在挤过了手推车夫、独轮车夫和肩挑背扛的人群后，黄包车夫终于把父亲送到办公室，还把另一辆黄包车载运的衣箱卸下，索哥尼公司的代表付车费时格外小心，因为有些车夫会偷龙转凤把银元换成铜币找给他。

“欢迎来到天津！”

父亲与索哥尼公司订下了口头协议，他会在中国逗留3年，3年后，他除了可以获得免费的回国船票和车票外，还可以有6个月的带薪假期。父亲不只是为当时影响力最大的公司工



父亲在照片背后写道：大运河进入天津境内时的一道桥，看来很大吧？约1915—1917年。

作，他也为找到了寻回自我的道路，用中国的说法就是“一登龙门，声价十倍”。父亲踏入中国，中国就是“龙门”，中国，其文化远比一些邻近国家的文化更悠久，虽不是天堂，但也不只是一片土地，而是“中”国，在天堂与土地之间。父亲当时也许不清楚，到中国的路，使他真真正正地回家了。

但在中国哪个地方生活呢？父亲面前有两个选择：一个是在保护网内生活，一个是脱离保护网，走进真正的中国。他虽然是在中国的土地上，但他会在哪个地方生活呢？之前，中国不情愿地打开 15 世纪以来一直封锁的国门与欧洲通商。1842 年鸦片战争

结束后，英国人强行获得在中国建立租界的权利。租界就像城中之城，从建筑到司法制度一律采用外国惯例。最早在天津建立租界的是英国和法国，接着日本、德国、俄国也分了一杯羹，在中国其他地方没有租界的国家如奥匈帝国、意大利和比利时，也加入了它们的行列。在这些租



父亲在这张照片背后写道：小商贩和他的茶壶。约 1915—1917 年。

界里，外国人可以过着跟在祖国完全一样的生活，拥有财富和特权，避开围墙外所有与贫穷、疾病和危险有关的一切。在这脆弱的圈子里，外国人可以说自己的母语，吃家乡菜，甚至读祖国的报纸，他可以在租界里住几十年，但事实上，这并未真正走进中国。

父亲暂时选择了栖身在西方设置的保护网内，与几位索哥尼公司的年轻经纪人同住在运河旁的一幢房子里。不过，其中一项苛刻的条件是，索哥尼公司强烈要求经纪人在两年内保持独身。频繁的实地考察包括大量艰苦的行程，使得索哥尼公司认为，家庭责任会令男人失去斗志，并降低他们的忠诚度。为了补偿他们，索哥尼公司安排了一个大学生联谊会，又名单身俱乐部。不过，和一般的联谊会不同，会有仆从，而他们的日薪只有几便士。父亲也有一个贴身仆从，或者说家仆，叫阿华，照顾父亲的日常生活。一开始父亲特别不习惯，尤其是按照惯例把阿华唤作“boy”（小伙子），但后来他习惯了：

法国人叫仆人为“garçon”（少年），也即小伙子的意思，所以住在租界的人也习惯性地唤他们当地的仆人为“boy”（小伙子），仆从也不介意这称谓。我的仆从有时叫我“主人”。

父亲了解了单身俱乐部员工的分类，厨师就直接称为“厨师”，如果多于一个厨师，老板就会叫他们“厨师一号”“厨师二



父亲的家仆阿华，摄于1916年6月4日。
父亲在照片后写道：这是阿华，在酒店门前留影。

号”，如此类推。父亲和他的伙伴们享受着在美国不可能享有的奢华生活：每天起床，洗澡水已经准备好，当天的衣服也已经熨好；晚上回家，阿华已经把他的床铺好，并把睡衣搁在床边。

刚到天津那几天，父亲根本不可能马上专注在工作上，这个世界令他太震撼了。他从未去过欧洲，却在法国租界里住着跟巴黎一样的房子。在上班的路上，他会误以为自己到了法国南部：大街两旁种满了法国梧桐，密

麻麻的树干挡住视线，层层叠叠的叶子正好把暴烈的阳光遮住，树后是公寓考究的法式门窗和栅栏上新艺术派的螺旋形装饰，还有法式蛋糕店和面包房的店标。

父亲一边兴奋地探索着这个城市，一边与海斯特小姐保持着联系——用文字和照片记录下这片异国土地上的一切寄给她欣赏，尽管有点间接，父亲还是徜徉在大街上或驻足在庙宇前，努力用他的布朗尼照相机拍下当时最真实的一刻给她。这儿虽然和美国很不同，当中却有一些似有还无的共通之处。毕竟，中国在

欧洲还没有帝王和君主以前就已经是泱泱大国了，直到15世纪，一直领导世界的科学发展，有指南针、造纸术、活字印刷术和火药这四大发明，还在解剖学、天文学和数学上有卓越贡献。

父亲的办公室有一扇窗，可以看见纷至沓来的小船和舢板，或往北驶向北京，或往南驶向大运河和渤海。在湿滑的河床边，有一个用粗糙的木材造的像木筏一样的码头，中国的工人们会在这儿把鲜鱼和其他货物卸下，再运到其他地方。他还看见一个船夫站在舢板上大喊，呵斥挡在他前面的船，忽前忽后，费力地摇橹避开小桥下密集的石桩。

父亲也开始了解索哥尼公司的状况，虽说它在各地都有自己的分部，但大部分生意在水路上，这是由于中国大部分城市的道路仍然很原始，虽然铁路很有效率，但它只能连接大城市，在中国最有效率的运输途径仍然是水运。

他一开始在天津的总部工作，并随天津分部的经理伯恩斯先生（Mr. Burns）学习。其实索哥尼公司在每一个通商口岸，如上海、南京、天津，都有美国人打理的分部，但为了应付急速膨胀的石油生意，公司也渐渐吸纳了不少当地的中国人，他们是经过严格筛选的精英，而父亲的工作就是检查，到这些中国人打理的分部确认订单与来货数量是否相符。

这是一个幸运的开始，父亲很快就可以如他所愿地突破保护网，直视真正的中国。他好奇的性格和体验生活的渴求不容许他继续留在租界里，中国已经引起了他的兴趣，而他想独自行事的欲望也越来越强烈。最初杂乱的印象和中国莫名的吸引力仍然



中国天津，约 1915—1917 年。

父亲在照片后写道：这是我家门前的运河上繁忙的一天。

影响着他，父亲决定“入乡随俗”——不再当一个过西方生活的外国人，而是要开放自己，跨过保护网，走进真实的中国。

要入乡需要具备什么条件呢？首先当然是掌握语言。进行基本训练时，他对中文有了一个基础认识，在实地考察时也总算能理解导游和翻译的意思，但父亲想学得

更好，他决定要学会说中文，目标是起码认识 3000 个中文字，那就足够读中文报纸和商务书信了。

最难的是学习中文发音，一个音节有 4 个不同的音调，不同的词可能发音相同。但是，即使学会了词汇和生字，也会在职场上出洋相。要解决这种状况只有用“洋泾浜英语”（pidgin）^①，即由英语或其他外语模仿中文语法而成的语言体系。“pidgin”一词有“生意”之意，使用这种语言，是一种让两个无法用同一

语言沟通的群体相互理解的折中方法。例如“savvy”代表“了解”，源自西班牙语。“chop”源自印度语，原指用来签订合约的官印，而“chop-chop”^①则有“快点”的意思。当父亲想快点把合约完成，他可能会说：“Bring chop chop-chop, you savvy?”（快点拿印章来，你明白吗？）这听起来可能有点笨拙，但每个说“洋泾浜英语”的人听起来都很有趣，不过父亲不甘于此，他一直努力学习。

想驾驭一种外语，肯下苦功才有成功的机会，然而，要彻底理解中国文化并融入其中，可不容易，但父亲有勇气尝试。在美国，他认同直截了当，“实话实说，言出必行”。但在中国，做生意仿佛是一场姿态与面子的舞蹈，是一种艰深的艺术。很多时候你等了很久，却只闻楼梯响，你必须做好耐心等待的心理准备。在周旋中，父亲格外小心翼翼。父亲的工作是确定每个代理商收到的货物量与订单数目是否相符。5 加仑装的石油在天津俄租界的工厂里封装，然后由骡马或牛拉的大车送往各地。油罐漏油，在路上留下一条细细的石油痕迹是常有的事，但有些代理商却虚报石油在路上丢失，然后把这些“不见了”的石油在黑市卖掉；还有一些代理商在石油中兑水，这种稀释掉的油会令灯的火光忽明忽暗并发出“啞啞”声，没办法正常燃烧。有些人可能会认为能瞒过顾客或检察人员是精明的为商之道，但索哥尼公司不这样做，为了维护商誉，他们坚持提供高质量的产品。

① 洋泾浜英语，因旧上海滩一处靠近租界的地名“洋泾浜”而得名。以前特指华人、葡萄牙人和英国人在中国从事贸易的联系语言，现成泛指。在英语中，等义的说法是“皮钦语”。——译者注

① chop-chop，指“快快”（广东音）。——译者注

有时候父亲以为谈判已经结束了，然而当代理商请他签约时，整个谈判过程却可能要从头开始。每一个代理商都煞费心力，目的就是消磨这些来自石油王国的对手的意志，以获取最有利的待遇。这令父亲想起他为祖父的珠宝生意当销售代表的日子，当年的他实在太简单了！面对如此纠缠的局面，检察人员之所以能够坚守，是因为索哥尼公司早已确定了让步的条款。这的确是宝贵的经验，父亲不但适应了整个过程，而且应对起来也越来越娴熟。

与此同时，父亲仍在给海斯特小姐写信并拍摄他所接触的中国的一切。纵使相距万里，他们之间的感情却与日俱增，父亲还让一位朋友帮他在中国的房子前拍下了本书第一章中那张他的个人照片。照片中的他穿着泛白的西装，拿着木心造的太阳帽，像明星一样。他在夹着这张照片的信中写道：

在为你拍摄这张照片时我一直问自己这套春亚
纺西装会不会太夸张？各花入各眼吧，我别想有人
赞我了……但我希望你不是这么想的，因为亲爱的，
我爱你。

只几个月，父亲已经在工作上得到了公司的肯定，他不但完成了索哥尼公司的正规训练，还做足功课准备随时脱离租界生活的保护网，进入真正的中国。

一次又一次的下乡探访，令父亲对中国了解得更深，他也知

道了不少民间智慧，虽说当时对他没有什么用处，对他以后却影响至深。他看见很多孩子都有弓形腿，也有很多老太太弓着背走路，他们的骨骼脆弱得有如嫩枝。他马上想起来他家一直非常重视喝牛奶来汲取营养，喝牛奶是否可以改善他们的状况呢？牛奶饱含的钙质可以强壮骨骼，不知道他们的日常饮食习惯中有没有摄取足够的钙质。他听说女人怀孕时总会掉牙齿，但只要喝姜醋就可以保住牙齿，回想起他在南卡罗来纳州大学时确曾读过，醋的酸性可以把动物骨骼中的钙质分解出来。

还有一些地方，人们有点小病时，会用本地的植物如海棠和绣线菊等煎茶喝，跟他母亲在他小时候给他喝的草药一样，像柳树皮茶，喝了可以治头痛——他早就知道柳树皮有此功效，因为当时美国最新的头痛药阿司匹林就有柳树皮成分。

父亲有好奇心，也有过人的联想能力，但他也有疑问，像有一种疾病在富裕阶层很常见，贫苦大众却不见罹患，这种病是脚气病。父亲见过患脚气病的人，他们很虚弱，手脚完全没有力气，只能整天躺着，对食物也提不起兴趣。奇怪的是，这只是有钱人的病，穷人几乎没有人得。当时有一种说法，认为这是由细菌引发的，但父亲却怀疑这是饮食习惯使然，富人吃得起白米饭，穷人却只能吃粗粮，父亲心里有很多问号，却得不到答案。

你知道吗？

1884 年，日本海军总司令高木兼宽 (Kanehiro Takaki) 在漫长的航行中为海军提供了大量的肉类、大麦和水果，以治愈他们的脚气病。

他误以为治疗脚气病的要素是高蛋白质含量的饮食。

1897 年，荷兰病理学家克利斯迪安·艾克曼 (Christiaan Eijkman) 证实白米是令鸡患上类似脚气病等疾病的主因，只要让它们吃米糠或糙米，便能不药而愈。艾克曼提出，白米引起脚气病是因为白米内藏毒素，而解药则被碾掉了。虽然这一说法不准确，这项发现却颠覆了当时人们的认知，激发了日后营养学的发展，也引发了 20 世纪早期对营养学大量深入的研究。

到处跑让父亲见识到很多在美国没见过的疾病。曾经有一次可怕的经历，是他目睹一个人身上莫名其妙地出现伤口，毛孔不停地流血，牙龈流血，并开始掉牙齿，这就是坏血病。即使这病已被人们知道，它的成因当时却仍然未明。父亲发现在这些疾病肆虐的地方，人们要无所不用其极地找寻食物，像吃老鼠、米糠或虫子，但在一些种植豆芽的地方，却不见这类病人。牛奶可以强化人们的骨骼吗？这些病的起因是不是营养不良引起的？父亲把这些疑问埋在心底，等待有一天找到答案。

你知道吗？

法国探险家雅克·卡蒂亚 (Jacques Cartier) 早在 16 世纪就已经发现有一种树可以治疗他同伴们的病——这种被后世称为“坏血病”的严重疾病。他把这种树的种子带回法国，当时的国王为它起名为“树的生命” (arbor vitae)，它的树叶和橘子树的叶子一样，是被后世用来治疗坏血病的重要原料。

两个世纪以后，英国皇家海军总军医詹姆斯·林德博士 (Dr. James Lind) 在 1753 年证实一种橘类植物含有的不明营养素 (维生素 C) 可以预防坏血病。这原是一种致命疾病，英国海军死于坏血病的人数远比战争造成的伤亡多，自此，英国海军定量配给酸橙 (Lime)，这也是他们的绰号“酸橙子 (Limey)”的起源。

在旅途中，父亲发现了自然界乱中有序的循环，比如，中国的土地为什么经过了 3000 年的不断使用仍然肥沃？他观察来的其中一个原因是，农夫善用河床的淤泥，淤泥是天然的肥料，山林泥土混合冲积泥，富含大量养分，像含有丰富钙质的贝类、蜗牛壳、鱼类和水藻，这些土壤一般会和其他有机物，例如蛋壳、食物残渣和动物粪便混合使用，灌溉出长势良好的农作物。即使“夜香”——人的排泄物，也有人每天收集撒到田里。



“傻瓜”，约 1915—1917 年。
父亲在照片后写道：“傻瓜”（sillybilly），
他自愿在公厕守着恶臭的宝藏——肥料。

用以运输乘客和货物的汽艇虽然很方便，但它们运行时造成的猛烈搅动影响了冲积泥的形成，也对贝壳类生物的生存空间造成严重的破坏，少了它们过滤水质，河水会越来越混浊。一些西方的进步主义者对此不屑一顾，父亲则越来越意识到保护环境的好处。在中国，父亲开始明白自然界中所有事物相互影响的规律，中国人的生活仍然和大自然连在一起，当时没有污染水源的工厂，为了广大人民着想，他们小心处理污水后才使其流进

河道，即使在一些大城市，水质也仍然清澈。

父亲在旅途上认识了很多朋友，包括不少传教士，虽然尊重他们的奉献之心，父亲却从心底里反对他们的传教方式，他坚信每个人与神的关系都该由个人自主，并不需要教堂培养。耶稣基督所传播的宗教并不是纯粹的习俗或仪式，更大程度上是一种思想和态度。父亲相信耶稣基督，这并不是基于那些教义，而是由于他所推崇的爱——男女之爱、家人之爱、朋友之爱，甚至对敌人之爱。根据这一逻辑，贫穷但心肠好的中国人，不会因为没

听过耶稣而受到惩罚。

父亲经常因为讨论将外国的宗教强加于中国人身上是否道德而与传教士们吵得面红耳赤。他宁愿相信宇宙在虚无中诞生，也不愿相信宇宙定律由造物主操控。他觉得中国哲学有时更令他信服，或者在某些方面西方人更应该虚心向中国人学习。早于耶稣降生前好几个世纪，老子已经像《圣经》的《登山宝训》一样在《道德经》里倡导为人的德行——谦和、朴素、克己、仁爱、忠诚和宽容。

不过在某些层面，父亲与传教士们的想法是一致的，大部分传教士为了学习中国人的语言和文化而住在中国人的地盘上，父亲也为了工作而住在中国的县城和村庄里，他的时间就在记牢中文发音表和沉浸在中国文化里度过。

在中国所见到的一些矛盾的问题令他惊讶，很多疑团在他心里无法解开，作为一个喝牛奶长大的瑞典人的后裔，他不明白中国人为什么不养母牛不喝牛奶，但很多在田里工作的农夫却比在租界里喝牛奶、吃白米饭，怕中国“夜香”泥土不干净而只吃进口水果的欧洲人健康。这世界真的如欧洲人无理的设想一样吗？可是霍乱或其他疾病却很少在中国暴发。他目睹了不可避免的森林开发和泥土侵蚀，但同时中国人却又珍惜泥土，让养分回到土壤里，这是庞大的人口赖以生存的一片土地，他们当然珍惜它。仔细观察中国农民的生活和深入了解这个奇妙的世界后，父亲的疑问虽有增无减，但这些丰富的阅历令他的思想更开明，视野更宽广。



中国警察。约 1915—1917 年。

父亲写道：我的警察朋友，上一秒钟他还跟我谈笑风生，下一秒钟当我拿起相机时，他却必须严肃地立正，仿佛面前是向他举枪的敌人。

正因为如此，除了在蓬勃发展的生意里当一个模范员工以外，他更乐意入乡随俗，同时，内心潜藏着的企业家思想也在蠢蠢欲动，他开始计划以后的发展方向，而另一方面他也越来越想念海斯特，想跟她一起生活。

随着父亲对海斯特的想念日渐炽烈，他对索哥尼公司工作的热诚之心开始动摇，因为索哥尼公司订下了严苛条款——独身两年，但他

已爱上海斯特，并且想与她结为夫妻。除了这个原因，父亲也因为公司的企业文化而萌生去意。索哥尼公司需要的是追随者，而不是有独立想法的人。不喜欢顺从权威的父亲，开始怀疑自己是否应留在索哥尼公司。

在中国期间，父亲对自己的了解日益加深，见识丰富了他的内涵，对他日后的帮助很大，他发现自己与别人不同，这种不同并非弱点而是长处，他学会了欣赏自己所拥有的独立思考能力。

托马斯·立普顿（Thomas Lipton）原是一个在伦敦卖水果和蔬菜的小商人，在中国遇到机会，终于变成身家百万的茶商。人可以掌握自己的命运，父亲终于决定做回自己。

所谓发明，就是意外碰上早做准备的人。
——艾伯特·圣捷尔吉

第三章 寻找自我

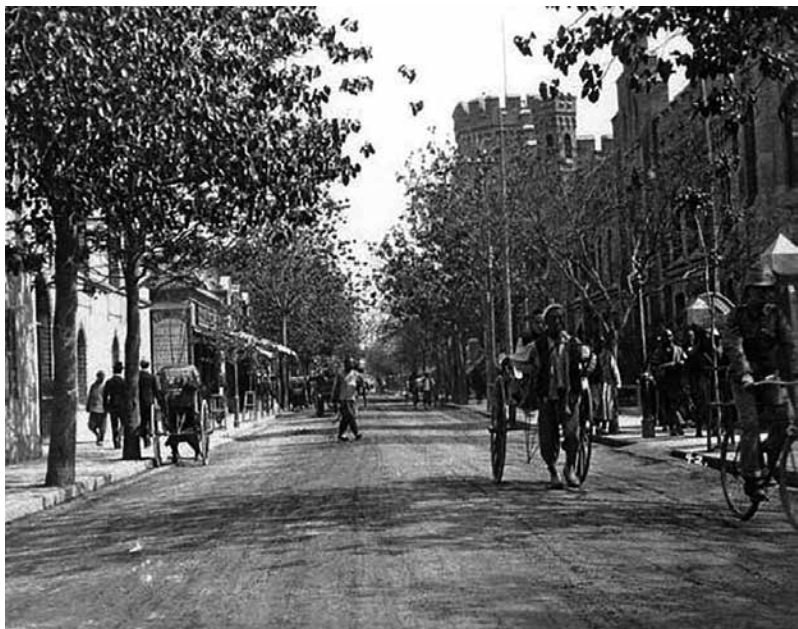
Chapter 3 Soul Searching

或许，是父亲的冒险精神使然，在走进中国不到一年的时间里，他放弃了索哥尼公司这只绩优股，选择凭直觉碰运气，并找到了新的工作——中美贸易公司（China American Trading Company）的进出口商，就如海斯特小姐所说：“他发现自己无法跟随索哥尼公司，他批判不合理，甚至直接向管理层建议新的做法，他们对此很反感，才会同意让他走，他们也许会惋惜，但这已成定局。”

父亲以前曾被解雇，但这次不一样，他重获自由了，还可以迎娶自己深爱的女人。这份新工作让他更自由地追求自己的未来，还可以实践他的冒险精神，能够在到处搜罗进货的同时，深入中国各个地方，夫复何求？

然而这门生意，只有交易成功才能赚取利润，不成功则一无所有。这些商人是冒险者，若能顺利地把手上的货脱手，赚的钱

不少；若卖不掉，则只有亏本。父亲的新岗位是买卖棉花、羊毛、皮革和裘皮等商品，因此他有机会走到中国许多偏远的地方，其中一次他远赴中国东北。



中国天津，约 1915 — 1917 年。

父亲在给他未婚妻的照片后写道：维多利亚大街，在德租界，它被称为“Wilhelmstrasse”（威廉大街）^①，英国人叫它“Victoria Road”（维多利亚大街）^②，在法租界，它的名字是“Rue de France”（法国大道）^③。这是天津最主要的大街，这里没有夜生活，你来了之后可能会想念。这边的商店和住家没有区别，照片上的塔楼是戈登堂（Gordan Hall）^④。

① Wilhelmstrasse，即威廉大街，以德国首都柏林市中心的同名大街命名。——译者注

② Victoria Road，即维多利亚大街，以英国女王维多利亚之名命名。——译者注

③ Rue de France，即法国大道，以法国之名命名。——译者注

④ Gordan Hall，即戈登堂，是天津英租界工部局大楼所在地。——译者注

父亲的新工作安顿下来后，他决定结婚。海斯特和她的母亲阿曼达（Amanda）坐汽轮到日本横滨。父亲则为婚礼筹备好一切：买结婚戒指，邀请证婚的牧师，在当地美国领事馆预约婚礼时间。在 1917 年 4 月 30 日这风和日丽的一天，父亲和海斯特，有情人终成眷属。

这对新婚夫妇开始新生活之时正是动荡的时节，因为不到一个月前，美国刚刚宣布加入协约国参与第一次世界大战，而野心勃勃的日本则正在他们侵占的中国大张旗鼓地扩张军事力量。

起初，这对爱冒险的新人过了一段蜜月期，父亲为海斯特在天津法租界准备了一幢新房子，让她可以跟其他外国人一样过王室般的生活，这非常符合她新英格兰的贵族成长背景。

连房子周边的小区也一样明媚如新，海斯特想不到可以过如此美好的生活，父亲过得远比她想象的要好。更令她惊讶的是，由阿华带领的家仆队伍，一共有 5 个人，还没有算上海斯特的贴身女侍“阿妈”。

在当时的中国人眼中，海斯特应该好好享受作为女主人的权利，而不是烦恼宏邦家中的日常琐事，这是管家阿华的工作。阿华主宰仆人的去留，更主要的是要保护父亲的财产。相反，海斯特只需要玩乐、看书、听音乐、游花园，和其他主妇举行午餐会，聊聊天，下午玩玩桥牌，晚饭后去跳跳舞，顺便在其他妇人面前炫耀她舞技超群的丈夫。

她很快适应了金丝雀般的生活，她经常不带钱出门，无论买任何东西，只要大笔一挥签个字就可以了。每个月的第一天，数

以百计的收账员从俱乐部、商店蜂拥而至，请父亲清缴账目。海斯特不用见到钞票，她手上只有一些付黄包车夫的铜钱。即使她想管管家事，仆人们也会劝阻她，这不是她分内的事，女人只可花钱，不该管钱，这是规矩。

虽然海斯特养尊处优，但受过大学教育又富有冒险心的性格让她不甘于被迫赋闲在家，她已经身处她朝思暮想的国度，却好像被隔离在保护网内，中国之于她既近又远。对于一个宁愿活跃而不想安定的年轻心灵来说，这不是一个理想状态。

海斯特渐渐认识了父亲的一些朋友，其中一个父亲昔日在索哥尼公司的同事——已经开始脱发却被调侃为“毛头”的年轻人。如果“毛头”沃恩愿意的话，他在索哥尼公司的前景应该不错，不过他正在考虑入伍，加入美国步兵去欧洲打仗。当时有传闻说会征召新人入伍，而父亲刚新婚燕尔，他没有入伍的打算也是预料中的事。

不过，第一次世界大战的浪潮已经席卷全欧洲，1908年慈禧太后驾崩后就已不稳定的中国也不能幸免。租界里看似仍然风平浪静，租界外却早已一片血雨腥风。

天津等通商口岸，贸易仍然频繁。军阀未敢惊动外商，只因始终对外国舰队的坚船利炮有所顾忌，况且，外商缴交的贸易税对于他们来说还具有吸引力，外国人仍然可以在租界内享受暂时的安宁。尽管外国人可以在治外法权下生活，这终究不是最安全的地方，但只要家仆们还在无微不至地照顾你的起居生活，你还是可以拥有这安稳的表象，士兵们不会轻易闯进租界。

然而，父亲为了开拓生意门路，不得不离开安全的租界，此时的经历便截然不同。天津的铁路不是被军阀切断，就是被土匪抢占，父亲只有坐汽车穿过各省。不过中国东北冰天雪地的野外是“三不管”地带，驱车行进需要格外小心。晚上，要把引擎和变速器的汽油与散热器的水排空，换上不容易结冰的煤油，那些汽油储存在特制的器皿里，等到了过夜的旅馆，托厨房伙计帮忙保温，而散热器和它的保护罩则会用毛毯包裹或存在后备箱里。早上，司机会让旅馆的人把5加仑热水还有汽油准备好，当汽油接近沸点就可以倒进引擎里令其启动，再打开后备箱，把热水倒进散热器。“只要你做足全套功夫，”父亲的朋友“毛头”回忆道，“引擎一开就着了，车马上就可以开动，虽然等了很久，但还是值得的。”

在中国东北，父亲拍了一张路边市集的图片，同一个地方其实有两种市集，一些摊贩会在载货的竹筐上放置托盘叫卖，托盘上是他们卖的干货，这些干货在严寒的天气下也不会冻坏。而在



路边市集，约1917年。

父亲写道：他为了口粮下赌注，如果抽到几支数字签，他就可以赢3倍，否则，便什么都没有。

他们背后好像传统蒙古包的东西，其实是被厚垫子盖着的大量谷物、裘皮和其他大型货物，这些其实就是父亲的老板——麦高文（McGowan）——让他来找的货物。

麦高文的管理方式很自由，有时候容许父亲带上海斯特出差。1917年10月，他们一起出差，坐船沿长江往南京去。在此前一年，美国海军曾被征往此地平息针对美国的骚乱，但那时局面已经平静下来了。

南京表面上很和平，但外国的战事越来越激烈，中国已经没有办法置身事外。中国于1917年8月宣布加入协约国参与战事，条件是中国可以取回德国租界的土地。同年10月，布尔什维克成功推翻克伦斯基（Kerensky）而执掌俄国政府，并宣称会于西伯利亚边境发动战事。

伴随冬天到来的除了寒冷，还有令人讨厌的沙尘暴。北风卷起蒙古大漠的沙尘，从墙的细缝吹进宏邦家，所有家具都变得灰头土脸，连食物也多多少少掺杂一点沙砾。阿华和其他家仆用尽所有方法，如在窗框缝里塞棉花、糊纸等来封住门框，可是半夜里强风还是把屋顶的瓦片吹得连声作响。

不过1918年初，有一桩喜事临门，就是父亲和海斯特终于有了第一个孩子，而此时父亲大概明白了索哥尼公司让如狼似虎的经纪人独身两年的用意——不独身会影响生意。因为西方女性一般希望回国生孩子，海斯特也不例外，得到她住在波士顿北岸的母亲的大力支持，她又想方设法劝说父亲与她一起回美国。

然而，回国的路并不容易，原来父亲需要完成与中美贸易

公司3年的标准合约，才可以免费获得与家人回美国的路费。经过一番争取，父亲终于成功，麦高文愿意安排他到波士顿分部工作，而他第一个“美国方面”的任务，是去墨西哥的瓜达拉哈拉。

父亲觉得也许他和海斯特回美国后，再也不会来中国了，因此他决定带海斯特游览两处她还没到过的名胜——长城和明十三陵。他们很享受到处游览的机会，海斯特终于如愿以偿——一睹举世闻名的长城，怎么也按捺不住激动之情。在父亲为她拍的照片里，她笑得非常灿烂。在火车的车尾，她盘腿坐在报纸上，左手夹着烟，脸上荡漾着甜蜜，露出轻松而真挚的笑容，背后则是



海斯特坐在火车车尾，约1918年。



海斯特·宏邦游览长城，约1918年。

雾气缭绕的群山，这是她久违的快乐时光。

1918年4月，父亲和怀了3个月身孕的海斯特终于离开中国起程回美国。他先陪伴海斯特到她母亲身边，然后才去瓜达拉哈拉出差。

父亲在瓜达拉哈拉的任务是采购皮革，再将之出口到中国制鞋，因为当时墨西哥大量养牛，而中国制鞋的手工虽很便宜却苦于没有本地皮革。这些中国生产的廉价皮鞋最后会送到美国出售以赚取利润。这时，父亲在中国的偏远地区与当地人周旋的宝贵经验便派上了大用场。他在墨西哥如鱼得水，除了为麦高文先生鉴定皮革质量的本职工作外，还有闲暇认识新朋友和感受当地的生活和文化。

从墨西哥回家途中，父亲在得克萨斯州的博蒙特城稍作停留，他的企业家本能让他再次嗅到了机会的气息。第一次世界大战仍在激烈进行，对船只的需求量有增无减，即使战争完结，油轮的需求也不会下降。他知道石油生意还有很大空间。得克萨斯州的墨西哥湾海岸理所当然地是兵家必争之地，因此他前往当地的孤星造船公司（Lone Star Shipbuilding Company）面试应征行政职位，之后他顺利地录取。

但这一举措令他的婚姻亮起了红灯，虽然这不是第一次危机，但肯定是最严重的一次危机。父亲想搬到博蒙特城，海斯特却想留在波士顿，而且她认为麦高文好心为他在当地安排工作，他应该好好发挥才对。激烈的争吵不可避免，不过最后海斯特还是屈从了。

可是，这却演变成彻底的灾难，海斯特在给母亲的信上写道：“卡尔虽然是审计主管，但他发现孤星造船公司比一个任性的孩子还难以控制。”孤星造船公司快要破产了，父亲也一样，更不幸的是，1918—1919年冬天，美国严重的流行性感冒大暴发，死于流感的美国人远比死于欧洲战场上的人多，父亲也病倒入院了。

这是一段被迫隔离的日子，父亲除了偶尔可以隔着玻璃和海斯特说说话以外，身边就只有照顾他的护士们。孤独让他的头脑更清醒。虽然病榻上的他忽冷忽热，而且因为持续高热而呓语连连，但后来病情日渐好转，他总算有喘息的机会好好自我反省一下。回想在博蒙特城的工作和过去一段日子的生活，他很清楚，自己还是一事无成。当然他也有值得骄傲的事情，比如那份说服索哥尼公司开设分部的报告，在学校的优异成绩，还有快要出生的孩子。但快要30岁了，他并没有为世界带来任何新事物，倒是在两所大学辍学过，橡胶地板的计划告吹了，索哥尼公司的工作也终告失败。现在他虽是孤星造船公司的审计主管，但无论他和其他人如何努力也已经无济于事，很快他会再次失业。

究竟他应该做什么才可以发挥所长呢？即使允许他走的人为他惋惜，但当他发现公司的问题而想着加以解决时，老板们却不为所动，也许他并不是做这些工作的料，若他是老板，情况会好转一些吗？想在一家规模像索哥尼公司或中美贸易公司一样大的公司重新开始，已经不可能。艾丽斯·霍巴特（Alice Hobart），她的丈夫和我的父亲同时进入索哥尼公司，她一语道破了我父亲



父亲（右）在得克萨斯州博蒙特城和怀斯伍德（H. A. Wisewood）先生合影，1919年春。

1918—1919年，父亲和海斯特在博蒙特城度过了18个月。

当时的窘境：“大公司宁愿吸纳中学刚毕业的新鲜血液，也不想把时间花在年过三十的人身上。”

父亲对自己有信心，只要他下定决心，没有什么事做不成。他的困难在于找一件值得做的事。出口裘皮和进口皮革不可能帮助世界，石油生意只适合做企业的人，他很清楚

自己的性格不适合这里，他已经与3年前在纽约训练班和刚到中国的时候不一样了。

但他可以肯定的是，中国是成功的关键，那片土地遍地机会。他希望干出一番事业。有什么比协助人们变得健康更有意义呢？也许他可以令更多中国人获得更好的营养，他总觉得他们不喝牛奶是一件奇怪的事。佝偻病是当地常见的疾病，喝牛奶会有帮助吗？中国的牛不多，是因为养牛需要占用的土地太多了，对土地资源如此珍贵的国家来说，最好的解决方案就是从土地和牛特别多的美国进口牛奶罐头。牛奶罐头不用冰箱也可以储存很久，即使需要一个月的时间骆驼才把牛奶运到落后的村落，再在商人的货架上多留一个月，也绝对没有问题。只要有牛奶罐头，人们就随时随地可以喝牛奶或用牛奶做菜，牛奶罐头可是和

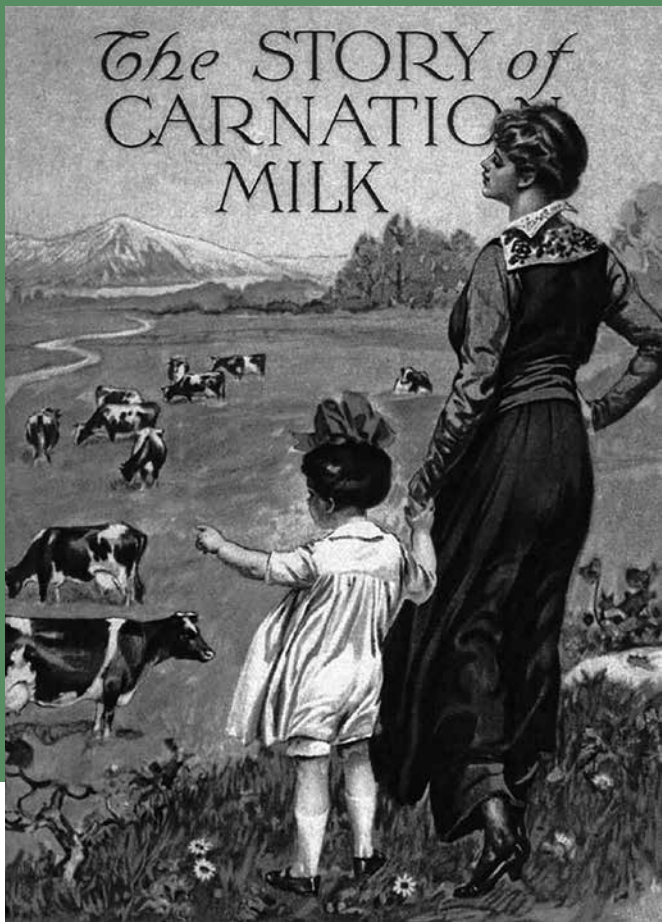
新鲜牛奶一样富含钙质的。当时三花乳品公司（Carnation Milk Company）专门出产的牛奶罐头，在美国很多地方可以买到，然而中国当时没有任何代理商做这种产品。

这门生意最适合父亲了，他从麦高文身上学会了进出口业务 的窍门，在索哥尼公司熟悉了分销的运作模式和如何跟中国营销人员打交道，还有他早年为我的祖父销售珠宝的经验，这些都有助于他开拓新局面，这次他必定会成功，因为万事已经俱备。

是时候了，父亲早该奋发做他认为重要的事了。1918年的流感大暴发让父亲死里逃生，上天赐予的第二次机会，怎能让它白白浪费！

它（紫花苜蓿）和宇宙一样复杂。

——三花乳品公司科研中心科学家



《三花乳品的故事》，
1915年由太平洋炼乳公司
（Pacific Coast Condensed
Milk Company）出版。

第四章 快乐牛奶

Chapter 4 Milk from Contented Cows

念头乍现，就如野火烧之不尽。父亲一心一意想把牛奶带到中国去，为此他马上开始找工作。1919年9月父亲跑到纽约，向美国乳品公司的总经理史蒂文斯（C. S. Stevens）先生毛遂自荐。

这是一家刚成立不久的公司，美国乳品行业两大巨头——三花乳品公司和皮特乳品公司（Pet Milk Company）——的国外宣传和销售权都掌握在他们手里，他们已经在法国、德国和英国这3个国家建立了销售网络。

父亲决心说服史蒂文斯聘请他们为他们打开中国的销售市场，但却有点担心过去3年自己换工作的频繁程度会影响史蒂文斯对他的印象，虽然说每次换工作都是为了有更好的发展。

然而父亲多虑了，史蒂文斯发现面前这个男人不只行动力强，愿意为机会主动出击，而且对进出口生意了如指掌，还在中国住过而且略懂中文，最重要的是，他对这份工作充满热情——热切地希望利用牛奶改善人们的健康。

父亲的表现令史蒂文斯没有办法抗拒，一切就如海斯特所说：“卡尔推销自己的技巧无懈可击。”父亲顺利得到了这份工作，成为公司首个中国代表，他会在中国建立三花乳品公司的代理销售网络，主要负责中国和日本两地，他的贸易对象包括这两个国家的英国公司、美国公司和中国公司。

在出发前往中国之前两个月，他的第一个孩子爱德华·霍克斯·宏邦（Edward Hawks Rehnborg）（小名“内德”，Ned）终于出生了。



四个半月的内德·宏邦和卡尔·宏邦，1919年3月。

父亲在美国学会了有关牛奶的一切，包括牛奶生产的技术和它的营养。和纽约营销人员的会面，更令他对牛奶罐头在美国本土的销售和分销状况有了深入的了解。他也读遍了有关营养学的书籍，试图了解营养的特性和背后的科学原理。

营养学的发展当时还只是处于萌芽阶段，在20世纪初期，人们相信只要摄取足够的蛋

白质、碳水化合物、脂肪、矿物质和水分就可以活得健康。

父亲相信牛奶和健康之间有一种正面的关联，他乐此不疲地翻阅科学文献，终于证明他的推想没有错。1906年，英国剑桥大学营养学的先锋研究学者弗雷德里克·高兰·霍普金斯（Frederick Gowland Hopkins）爵士的研究报告指出，一些老鼠在摄取足够的蛋白质、碳水化合物、脂肪、矿物质和水分的情况下，仍有可能染病死亡，然而另外一些在摄取这5种营养元素以外，还喝牛奶和吃干制蔬菜的老鼠却没有任何问题。霍普金斯认为牛奶和蔬菜可能含有一些不明物质，即使分量不多却是不可或缺的，他将此种物质称为“辅助食品因素”。

1913年另一位研究营养的生物化学家埃尔默·麦科勒姆（Elmer McCollum）和他的搭档玛格丽特·戴维斯（Marguerite Davis）公布了他们在牛奶和其他蔬果中发现的一种食物元素，并将它命名为“脂溶性A”，这是因为这种化合物可以溶于脂肪，他们估计这是许多尚未被确定的营养素的一种。由于“脂溶性A”不足会影响动物的视力，因此它还有一个别名，叫作“抗感染原”。

麦科勒姆和戴维斯还从糙米外皮的晶体中发现了治疗鸡脚气病的物质，这种物质在牛奶中也有，由于它可溶于水，于是他们称之为“水溶性B”。至1919年，蔬果中可治疗坏血病的营养素也被确认了，它就是“水溶性C”。虽然已经确认了3种维生素（“脂溶性A”“水溶性B”“水溶性C”），但当时还没有人能确定这些维生素是由什么组成的，又是如何发挥作用的，这触发了

父亲强烈的好奇心。

你知道吗？

美国生物化学家埃尔默·麦科勒姆在 1909 年曾经提出，一些食物缺乏“可口性”而导致营养不够，他认为如果食物更好吃，动物会更乐意吃，这样饮食自然均衡，但这个推测很快就被推翻。

1911 年，供职于英国李斯特研究所的波兰生物化学家卡西米尔·冯克（Casimir Funk）在一吨糙米中提取出 1/6 盎司晶体，用来喂患上类似脚气病的禽类，它们居然痊愈。他估计，这种物质是一种含氮的胺类化合物，而由于它对生命极为重要，冯克遂取拉丁文的“生命”（vita）及“胺”（amine）两字为它起名为“维生素”（vitamine）。

在 1912 年出版的学术著作中，冯克还指出霍普金斯早年提出的所有“辅助食品因素”均为维生素，而像脚气病、坏血病、糙皮症、佝偻病等疾病均是由缺乏维生素所引起的。

其中一个让父亲学习牛奶背后的科学和营养学最好的地方，是三花乳品公司位于威斯康星州麦迪逊市的大型工厂和研究所。在当地的奥康诺莫沃炼乳厂（Oconomowoc Condensory），父亲

发现牛奶生产的过程并非一般人想象的那样简单。当他站在工厂里，所见到的全是以当时最新的钢材——“不锈钢”——制造的闪亮的银色管道。他目睹了牛奶均质化的整个过程：以高压方式使新鲜牛奶流过大量细密的孔，从而将乳脂打散，使之平均分布在牛奶里。通过每分钟转动上千下的离心机生产奶油，最重的脱脂牛奶会被快速转向边缘，并流入收集器里；较轻的奶油会留在中央，一直累积至奶油收集口。而奶油会被分成不同等级，半对半奶油（Half-and-half）^①和淡奶油（Light cream）^②用来配咖啡和茶，更厚实的奶油则用来生产鲜奶油^③及做冰激凌用，最厚实的则用来造黄油。

父亲最感兴趣的是参观人造代乳的过程。代乳也是全脂牛奶，不过它的脂肪不是价值较高的奶油或乳脂，而是廉价的椰油。“这就是所谓的代乳，”父亲写道，“就烹饪而言，大概可以与全脂牛奶相比。”他补充道：“然而，每个人都怀疑，究竟以椰油代替奶油是否真的可行，就连公司本身也不确定。”

为了解开谜团，他们用代乳饲养牛和其他动物，看代乳能否为它们提供足够的营养，可惜，动物们全病倒了，还差点死掉。它们全部患上夜盲症，眼睛出现一些奇怪的白色伤口。父亲曾经在中国见过这种症状，但病的是人，他们不只双眼有这种病况，连皮肤也变得粗糙而呈鳞状。父亲很惊讶这些动物在重新喝全脂

① 半对半奶油脂肪量一般为 10.5%—18%。——译者注

② 淡奶油脂肪量一般为 18%—30%。——译者注

③ 鲜奶油脂肪量一般为 30%—36%。——译者注

牛奶后病情好转，更匪夷所思的是，原来让它们喝代乳的同时，只要配合进食绿叶蔬菜，它们便不会生病！很明显，牛奶和绿叶蔬菜中有一些不明物质是椰油所缺少的，换句话说，椰子脂与乳脂是不一样的，椰油的营养价值更比不上乳脂和绿叶蔬菜。

父亲还有机会参与三花乳品公司对牛的研究，报告发现只进食紫花苜蓿和喝水的牛不只体重最重，生产的牛奶最多，而且毛色亮泽，身体健康。一位三花乳品公司科研中心的科学家曾举起一棵紫花苜蓿说：“它和宇宙一样复杂。”他之所以这样说，是因为大自然所有重要的元素，几乎都能在小小的紫花苜蓿上找到。研究结果令父亲很受鼓舞，因为这证明他的直觉没有错。

在造访炼乳厂后，父亲和家人决定一起乘火车前往华盛顿的西雅图与三花乳品公司的负责人埃尔布里奇·斯图亚特（Elbridge Stuart）见面。斯图亚特和他的搭档改良了炼乳的制作技术，把炼乳过程中产生的焦糖和煮过的味道去掉。父亲知道这项技术，这与他在索哥尼公司的训练班里学的炼油技术差不多，是一种类似真空蒸馏的方法。斯图亚特也是销售能手，“三花”原是他在烟草店见到的一个雪茄的牌子，后来他将之用于自己生产的牛奶上，似乎比雪茄更合适，因为英语“carnation”的原意是康乃馨，代表了新鲜和纯净，这名字也很配合后来传诵一时的宣传标语——快乐牛奶。

你知道吗？

早于1907年，挪威人阿克塞尔·霍尔斯特（Axel Holst）和西奥多·弗罗利克（Theodore Frölich）就只以谷物喂食小白鼠，不让它们进食任何新鲜的肉类和蔬菜，后来它们开始出现类似人类坏血病的症状，但只要给它们喂食原来禁吃的食物，它们便会痊愈。

在去西雅图的路上，父亲用了几天的时间反复思考他的推论，他想：“动物在试验中的反应显示……它们的饮食中有一部分绿叶蔬菜含有的成分被吸收了，而这种成分跟奶油里的成分是一样的。”

这些营养应该存在于试验中牛吃的绿叶蔬菜里和产出全脂牛奶的牛吃的紫花苜蓿里。“这应该是重点。”父亲多年后写道，“即使当时概念还没成熟，但它已很接近事实了。”

火车一直往前走，窗外的景象也从一望无际的大平原变成了落基山脉的崇山峻岭，父亲的思绪也随之想到动植物与大自然的关系，这些在植物身上“发现”的维生素，其实是由植物本身“创造”的。动物需要维生素来维持生命，因此它们需要直接或间接进食植物来获得维生素。

火车终于驶进西雅图的国王街站，父亲满怀期待。从雅致的奥林匹克饭店走过第四街，三花乳品公司的总部就在新都会中

心，这个发展项目正是斯图亚特和他的搭档靠卖牛奶罐头获得的财富建成的。

虽然父亲没有留下任何关于这次会面的记录，但如果能当一只隔墙偷听的苍蝇一定是一件愉快的事，两个如此出色的人之间的对话想必精彩绝伦。大概斯图亚特会如数家珍地诉说牛奶的营养成分，也可能会告诉父亲为什么稳定而优质的牛奶一定是健康的牛才能产出来的。

你知道吗？

有机牛奶对健康更有益吗？经过抽查 25 家农场的牛奶样本发现，有机牛奶比普通牛奶多出 67% 的抗氧化物及维生素，科学家还发现有机牛奶含有一种叫作共轭亚油酸（conjugated linoleic acid）的脂肪酸，含量比普通牛奶多出 60%。

会面之后，父亲和海斯特带着小内德前往西雅图以东 30 英里的斯诺夸尔米山口的山谷视察三花乳品公司的试验农场。这个农场是三花乳品公司坚持优良出品的最佳证明。在这里他们除了繁殖荷尔斯坦品种的乳牛，还尝试包括紫花苜蓿等不同种类的饲料，这是 1 岁大的小内德第一次看见牛，也是父亲第一次目睹快乐的牛究竟是什么样的。

在这次探访以后，宏邦一家便起程前往温哥华，准备登上

“日本女皇号”（Empress of Japan）向上海进发，这次父亲再次掌握了自己的命运。即使仍然需要向纽约总部汇报，他终究还是得到了在中国的舞台上独挑大梁的机会。

一刻觉悟，有时候比得上一生的经验。

——奥利华·霍姆斯^①



卡尔、小内德和海斯特登上“日本女皇号”向上海进发，1919年12月。

^① 奥利华·霍姆斯（1809—1894），美国著名医生、医学教授和作家，是当时活跃的医疗改革者。——译者注

第五章 饮食智慧

Chapter 5 Food for Thought

宏邦一家到达上海那天，天气有点冷，为防小内德着凉，海斯特小心地为他套上外衣，戴上帽子。父亲再次登临“龙门”，但这次是与家人一起踏上中国的土地，就如谚语所说的，他们的“声价”已跃升10倍了。

把家暂时安顿在伯林顿饭店，又找来一个阿妈照顾小内德后，父亲随即开始了他的牛奶罐头销售计划。他在苏州路7号一座优雅的大厦里租下办公室。大厦有一座体面的大拱门，迎着苏州河。大厦对面是他从前经常去的划艇会（Rowing Club）^①，它的旁边就是英国领事馆，再往西走还有琳琅满目的商店，这儿的繁华可比得上纽约、伦敦和巴黎。

不过，离这儿不远的地方有一个“盗贼市场”。在那里，贫

^① 划艇会，寓沪西侨建于1860年的体育组织。1875年在苏州河旁乌镇路建总会大楼和船室，1900年在联合教堂对面建新总会大楼和船室，1905年再于原址重建新楼。——译者注

穷的人们就在楼梯底下租下一块狭小的地方，几乎脸贴脸地拥挤着过活，你随时能看见一个身体残缺的乞丐边匍匐前进边卖力乞讨，“做做善事吧”，这样的声音不绝于耳，一双双乞求的手在父亲经过时伸出来，他们的表情或许有点夸张，但父亲知道他们肯定是饥饿难当，否则不会如此绝望。这些人一无所有，即使牛奶可以帮助他们，他们哪里又负担得起？父亲没有办法回答这个问题。

不知不觉父亲离开中国已有一年半，再次来到这个国家，一切都很新鲜。每天晚上他和海斯特都在派对和饭局里度过，从中他收集了很多关于市场的信息，他觉得，只需一个月，他就能弄清楚当前的局面。

毕竟，中国已经改变了，在第一次世界大战以后社会变得更加开放，以前那一道把中国人和外国人分开的界线已经模糊，尤其在上海，变化是惊人的，几乎每一家餐厅的顾客都很国际化，连人们的服饰也都起了很大的变化，穿长袍的中国男人戴上高顶礼帽，英国女人穿上紧身旗袍，中国女人穿最流行的法国裙子。

父亲最喜欢和从美国留学回来的中国留学生交流。他们从美国的大学毕业，熟悉棒球、爵士乐、鸡尾酒和赛马，与父亲有共同的话题。而在更深的层面上，父亲可以通过他们得知当时中国人的集体心态，还有与他们年纪相仿的本地学生领袖的思维方式。

从某种程度上来说，当时的上海是中国政治的中心。1919年5月4日，即父亲和家人到上海前的7个月，因为《凡尔赛和约》

无视中国人民的权益，把德国在山东的全部权益转让给了日本，数以万计的学生愤而游行至北京的天安门广场抗议，运动中有32名学生被捕，其中一名学生后来伤重不治身亡。

示威的浪潮随着学生之死而一发不可收拾，5月7日两万名学生挥动写满了爱国标语“还我青岛”的横幅，涌进上海公共体育场。

接下来的一个星期，示威游行和反日抵制行动横扫整个上海，7万多名工人参与。5月31日，10万名学生和市民为该名受害学生举行纪念集会。民众沿上海街道游行，在家家户户的门前挂上致哀的白旗，聆听激昂的演说。当年目睹事件的美国教育家及改革者约翰·杜威（John Dewey）曾写道：“我们见证着一个国家的诞生，而诞生总得面对重重难关。”

外国居民开始担心示威群众会失去理智，示威的人有时候确实会如此。一家米店不愿意跟随罢市的浪潮，学生们在店前下跪要店主关门，当一个伙计想赶走他们的时候，旁观者突然



父亲和刚学会走路的小内德游苏州河，约1919年12月。
父亲一边游览，一边观察当地流行的精耕法，他相信这就是令土壤养分枯竭的原因。

向店里扔石头，还纠众袭击，最后店主被打。

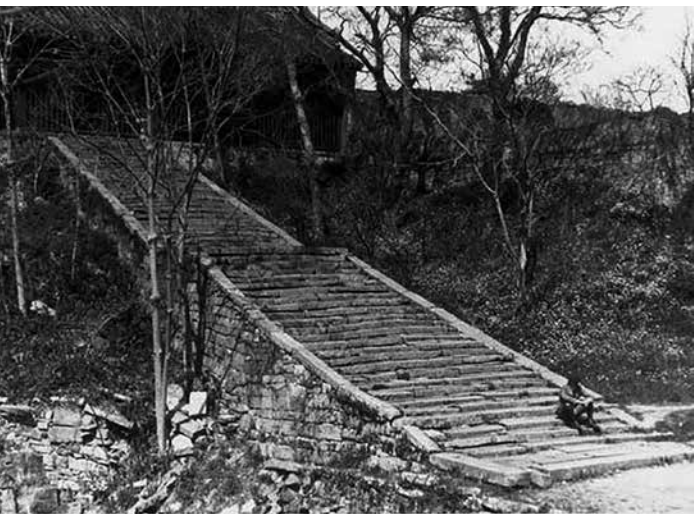
上海以外的地方，军阀们征收苛捐杂税，在四川，税收居然提前了 30 年。示威并没有波及租界里的外国人，在某种程度上也是由于他们仍然处在军阀的保护下。

父亲建立牛奶生意的时代背景，和长江不停移动的河道一样起伏不定，幸好生意在不稳定中进展得尚算顺利。

到达上海不久，父亲坐船游运河，这是他准备沿运河建立牛奶销售网络的首次航程。海斯特和小内德也随行，小内德还穿上了他横越太平洋时穿的外套。在旅途上，海斯特为父子俩拍了张照片：饱经风霜的桅杆前，小内德靠着父亲的腿安心地坐在甲板上。在运河上，父亲看见了生命的循环，后来他如此形容：我们在河上看见死去的动物，有狗、羊和水牛，同时还看见人们在河

上洗澡、洗脸，还有人把河水舀起来喝，或把水打回家煮食。

父亲在同一段时间拍了另外一张照片，不巧预示了他往后的挣扎：照片上，在苏州的一座山下，一道很长很长的阶梯底下，坐着一个小得几乎看不见的人。那



父亲到中国苏州的虎丘游览，1920 年。

个人就是陷入沉思的父亲。

当时的他，或许是在想如何才能把牛奶送到需要的人们手上吧。可是在当时的中国，许多人连奶牛也没见过，需要帮助的人很多：因饥饿而长大肚子的小孩，怀孕后苍白又衰弱的女人，长着鳞状皮肤患有糙皮症的黄包车车夫，还有眼睛结了白痴的失明的歌者。父亲心想即使牛奶不能解决所有的问题，最起码能帮助一小部分人。无论如何牛奶也比无处不在的英国进口厕纸强吧？这些厕纸硬得跟上了釉的羊皮纸没有区别，父亲还打趣地为它起了“野马”的名字。虽然劣评如潮，却无法阻挡这匹“野马”成为最受欢迎的品牌。父亲很希望三花乳品公司能取得类似



一个中国宝宝拿着一罐三花牛奶，约 1920 年。这是由父亲操刀的三花牛奶宣传照中的一张。

的成功，“虽然中国人对新产品比较慢热，但只要他们接受了就不容易‘变心’”。

牛奶丰富的营养有助于健康，可是要人们踏出第一步进行尝试却不容易。在始创阶段不但很少有人愿意喝，很多人还说这是外国人令人讨厌的牛油膻味的来源。为了在政商信息的混乱中真正让牛奶打进中国市场，父亲想出了一个跨文化的点子，就是把小内德和一个中国宝宝放在一起。

父亲决定拍摄一系列以小内德和中国宝宝为主角的宣传照，一张把他们俩与罐装牛奶放在一起，一张是一个阿妈拿着瓷杯子喂宝宝喝牛奶，一张是小宝宝拿着罐装牛奶，还有一张则是小内德坐在阿妈腿上静静地喝玻璃瓶装的牛奶。令人最震撼的要算模仿米开朗琪罗《创造亚当》那幅名画的照片：小内德面前是一只大人的手，手里拿着一罐三花牛奶，小内德看着牛奶天真无邪地伸出双手。

父亲继续费尽心思了解有关牛奶的知识，希望把它推销出去。他的学习并不限于看一些国外新的科学期刊，他还研究中国医学典籍《神农本草经》，他还会上街走走，用他日渐纯正的中文和人们聊天。

他流连于中药店，看医生如何看病，中医采用的是与美国的医生截然不同的方式。中医把手指放在病人手腕上来感受他的脉搏，从超过 30 种不同的脉象里找出相应的病症；中医还会让病人伸出舌头，从舌头的颜色、湿度、分泌物和覆盖物了解病情。这些检查可以解读出不同的病状：脉搏过快、高热、喉咙发炎、

蛀牙或牙龈发炎等。

你知道吗？

中国的《神农本草经》，记载了中国人使用植物或植物的萃取物治疗疾病的历史。

阴阳是中国哲学和医学的基础，健康的身体应该来自阴（女性、负面、黑暗）和阳（男性、正面、光明）之间的平衡。

阴

女性
负面
黑夜
黑暗
寒冷
被动



阳

男性
正面
白天
光明
温暖
主动

中药店的气味令父亲想起小时候的杂货店，这很容易理解，因为店里总是充盈着汤药的味儿，中医在诊断后会开出一些中草药的方子，伙计再依方煎给病人喝。中药的原理是恢复身心和谐，平衡阴阳，让体内的“气”流回正轨，所谓“气”，即生命力。中药的草本疗法对父亲而言并不陌生，他小时候患病时，他的母亲就以类似的汤药舒缓他的不适。

除了药店，父亲也喜欢去虹桥的市场闲逛。偌大的市场从数幢大厦前延伸至几条马路之外，一路上走着仿佛是在经历一场嗅觉的盛宴：姜的辛辣、荔枝的酸甜和糖的甜腻，还有鱼的大海气息、生猪肉的味道和橘子鸭的香气，市场里的食品异常丰富，不过不是全都如店主夸口的新鲜，几分钟前鱼贩水桶里的鱼已经翻肚皮了，当父亲朝他一笑，他却可以用手让鱼表现得鲜活一点。

对中国人而言，身体健康的维持指的是生命的平衡。一个再拙于观察的人也看得出鱼贩手中的鱼已经断了“气”。但如果及时让它的阴阳恢复平衡，说不定能救它一命，而研究任何生物的病因都该从饮食开始。

走在市场里，父亲发现了影响人们健康的饮食传统，蔬菜的作用除了调味，还有药用价值：姜除了可以去腥，还可以解去贝类的毒性，更有催情的作用；鲜芫荽能防止食物中毒；乌贼骨、麻雀蛋和鲍鱼同煮汤可治疗女性月经不调；淮山糯米饭可固精培元等，还有以牛奶混合蜂蜜可治疗虚弱体质。中国人的生活中，食物和营养的关系是分不开的，中医更认为食疗远比药疗好。中午时分的市场总是人来人往，为了买最新鲜的食材，人们不惜一天上两次市场，耳濡目染之下，父亲从这些本地人身上也学到了更多知识。

日益了解中国人的思考模式，加上销售计划已大致成熟，于是父亲着手发展牛奶的销售网络。在索哥尼公司工作时，父亲已经有一个销售网络在脑海中，只要因地制宜，销售牛奶和其他任何商品都不会有问题，这个网络的关键就是河。在中国，4亿多

人口住在三大主要河流流域，即长江、黄河及珠江流域，罐装牛奶可以通过这些主要交通命脉，送到各大城市，再沿大小运河送到偏远的村落，运河送不到的地方，还可以用货车、骆驼和挑夫运送。

首先，父亲得设立货仓储存从远方运来的大量罐装乳品，然后他开始从水陆两路铺开销售网：火车、内河渡轮、运河船，甚至那些让人觉得坐着特别不舒服的北京人力车。在父亲铺开网络并开始与销售商洽谈后，工作模式已渐渐成形。父亲每到一家店，店里都有无数的助理在忙进忙出，身穿丝绸长袍的店家会亲自欢迎他——不是外国式的握手，而是用手紧握他的手。经过双方反复讨论，最后商定都满意的条款后，便可敲定合约。父亲学习像中国人般谈判，不像许多外国人般轻易表露出焦虑的情绪，他尽可能表现出有耐心和平和的性子，从而取得对手的信任，顺利签约。父亲相信：“只要你坚持你能坚持和必须坚持的，拒绝任何欺骗或误导时又不表露恨意，你的亚洲对手自然会以礼相待，而合作也会成功。”

两者间的信任对长久合作是非常重要的，因为日后牛奶是以寄卖的形式出售的，代理商付出定金后换取定量的牛奶，在货品卖出后，他们可以从中收回定金，换句话说，成本的风险落在了父亲肩上。身为美国乳品公司的雇员，他必须确定合约如期履行，而他或他的助理还必须定期面见代理商点算库存和收取货款。

1920年春天，乳品生意渐渐稳定，于是父亲决定向内陆开拓

新市场。中国内陆地区广大而神秘，从上海市郊一直延伸至喜马拉雅山和戈壁沙漠，当时只能从长江以水路探进，相信外国人如果不是无所畏惧的都不会去。

在一些小城市，父亲大概是当地人遇见的第一个外国人，很多人遇到他时都表现得很错愕，仿佛在人群中看见一个苍白的鬼一样。小城市里的贫困显而易见。摊贩把花生分成3颗一份来售卖，就算最贫穷的人也买得起这样的分量。这里是一个难行的市场，对美国人来说最平常的牛奶罐头，在这里却是抵得上当地人一天薪水的奢侈品。

父亲乘坐汽轮从长江返回，沿岸肥沃的农田里是一团团艳紫的罂粟花，这些就是支持军阀势力的鸦片的来源。

在汽轮上，父亲还看见了几乎整条长江的沿岸都在大兴土木，这是造成大量人畜伤亡的河水泛滥的主因。在四川成都和西藏，他看见了自战国时期留下来的防洪土垒，这些设施仍在使使用。四川农民以一行小麦一行豆子的方式种田，豆子有固氮作用，可滋养小麦。

四川是一个相对富庶的地方，因为当地保存了古代农业的传统，小心地保护了农田，这里也是世界各地许多植物的发源地，比如橙子、柠檬、西柚^①、桃子、杏子和胡桃等。

湖南长沙却是另一个世界，饿殍遍野。父亲在船上远远看见的，尽是一些衣衫褴褛的人，沿着河岸踉跄地走着，像醉佛一

^① 西柚的原产地一般认为是西印度群岛。——编者注

样，靠近看才知道他们身上的不是脂肪，而是因饥饿与营养不良而长的大肚子，这些就是传闻中“吃树皮和树叶的人”。父亲不解，他们为什么不去河边找一些谷物和蔬菜吃呢？

整个国家几乎全被土匪和军阀操控，情况堪忧。3月，美国部队登陆长江南岸的九江市，原因是早前那里发生了威胁美国人的骚乱；而在重庆，从河岸延绵1500英里，停泊了大量炮艇，以此保护外国人的安全。

西安位于长江和黄河的分水岭——秦岭地区，也是11个朝代的首都^①，大部分的货品需要由骆驼商队运来。虽然如此，这儿的人还是从不同渠道购买特殊的秘方、牙刷、化妆品、烈酒和烟草，市场已经在这里，问题就是你是否进入得了。

日渐了解中国的地理和政局后，父亲开始随中国市场调整生意发展的方向和步伐，他在中国香港，还有珠江三角洲地区其他城市建立了代理网络。

每一次出差，父亲都会离家几个星期。每次回到租界，他总觉得住在里面的外国人没有以前健康，每一个准备回家休假的外国人看起来都很衰弱，病恹恹的，而且吃不下饭。那些休假原是公司对员工慷慨的表现，后来却变成他们的活命灵药。父亲观察后，如此写道：

原来健康的外国人到东方工作一年，健康状况大都

^① 西安曾为13个朝代首都，即为西周、秦、西汉、新莽、东汉、西晋、前赵、前秦、后秦、西魏、北周、隋和唐的首都。——编者注

渐渐转坏，如果工作几年的话，情况会更糟糕。

无论是什么病，回家休假都会痊愈，父亲问这些人原因时，他们都不约而同地说：“生命力的下降是由于不习惯东方的气候和环境。”

以当时科学发展的程度，一般人都相信病菌从食物中来，但父亲却开始相信是由于饮食的关系——不是因为他们吃什么，而是因为他们不吃什么。他想起了在三花农场里看见的奶牛，那些只吃紫花苜蓿和喝水却产出最多牛奶和毛色漂亮的牛。他回想路上的所见所闻，那些靠近土地的人，日常饮食里是水果、蔬菜和全谷物，比住在城市里的人健康多了。想起传统中国医学最重视的健康的平衡，他更相信以蔬菜为主的饮食是健康之源。

他还一直在关注曾发现“脂溶性 A”和“水溶性 B”的科学家麦科勒姆在威斯康星州大学所做的浓缩牛饲料的研究。

是不是可以为人类创造一种浓缩的食物呢？外国人在中国患的疾病，一定可以通过改善饮食习惯而有所缓解。他们可能摄取了足够的蛋白质、脂肪和碳水化合物，不过他们一定缺少了其他重要的营养元素，尤其是植物里的营养。如果有一种营养保健食品，可以提供所有维生素、矿物质以及一些很重要但我们却不知道的营养，还有他们平常饮食缺少的辅助食品因素，这种营养保健食品一定可以“平衡健康”。这想法开始在父亲脑子里萦绕不去。

你知道吗？

有关细菌的病理学说提出，微生物是大部分疾病的起因，是真的吗？

他几乎可以凭直觉下结论：因为种植蔬菜的泥土中的营养在起作用，所以影响了进食这些蔬菜的动物和人，后来他总结说：

一些中国人的不健康似乎并不是因为疾病感染或饥饿，而外国人病倒也不是因为气候或环境。相反，他们的不适可能源自同样的问题，就是缺少了泥土中被冲走的养分。

健康的植物出自健康的土壤，同样，人的健康也与此密切相关。父亲决定验证他的想法究竟对不对。他先找出美国农业部分析的美国食物及其中的营养成分，然后研究一些中国出产的类似品种，发觉不一样的地方就是中国植物普遍缺少钾、磷和碘，其中还缺少别的营养，只是当时还不知道。父亲可以与中国代理商分享这个信息，因为牛奶罐头的好处，就是它来自美国的草原。

需要想的事情可不少，父亲和家人还在适应新的生活，小内德就和上海其他的外国小孩一样，一边和家仆们学习“洋泾浜英

语”，一边跟父亲学正统的中文。这个时期，宏邦一家已从柏林顿饭店搬到法租界内，再过一段时间，他们就会搬到巨籁达路（Rue Ratard，今巨鹿路）的新房子里去。

有一天，父亲带着孩子和海斯特一起去看他们正在建的新家，虽然木材碎屑和水泥遍地都是，不过屋子外围已经建好了。这是幢令人惊艳的房子，用砖建的一楼，用水泥建的二楼。从雅致的拱门走进是门廊，然后就看见第一个客厅。在后院，还会建一个给孩子玩的大沙池。父亲还乐观地为自己建了一个车库，因为他实在太爱车了，虽然现在还没有车，但不久他就会有的。毕竟，这是在上海。

星期天是安静的，虽然他们不上教堂，但海斯特会听留声机播的赞美诗。父亲的想法则更接近比较宗教，他赞成思想的自由，不论人相信的是基督教、犹太教、伊斯兰教、佛教，还是别的宗教。星期天，或者比较空闲时，他特别喜欢去郊外走走，有时候他会走得很远，甚至迷路。有一次他找不到回家的路，于是用他自以为很标准的中文向当地农夫问路：“回上海应该怎么走？”他们却一脸不解地摇头。父亲再问另外一些人同一句话，他们还是不明白。父亲很迷惑，最后他终于听懂了他们说的话：“老外说的英文为什么那么像中文呢？”

比起那些外国人经常流连的盛气凌人的乡村俱乐部，父亲更喜欢在中国的土地上游走，在他家附近有家乡乡村俱乐部（或者如父亲的朋友“毛头”说的“那家乡乡村俱乐部”）。每个国家的人都有自己的乡村俱乐部，像美国人的哥伦比亚乡村俱乐部

或德国的乡村俱乐部。父亲对这些俱乐部没什么兴趣，特别看不惯这些外国人在他人的地盘上做生意却歧视那些作为他们顾客的当地人。

这段时间，海斯特再次怀孕了。这是一个生孩子的好时候，因为他们巨籁达路的新家已经落成，特别适合一家几口生活。附近又有美国人办的学校，小内德再过一段时间上学会很方便。几步之遥还有法国公园（今淮海公园）。在这边生活很方便，坐黄包车或者电车就能去到任何想去的地方。

1921年2月10日，漂亮的小女孩出生了！海斯特和父亲为她起名为南希·费查·宏邦（Nancy Fitch Rehnborg），费查是海斯特的舅舅的名字。由于南希晚上经常睡不安宁，父亲亲切地叫她“小吵”（Little noise），而大哥内德则升级为“大闹”（Big noise）了。和许多小孩一样，两岁的内德不高兴原来集中在自己身上的注意力都被小妹妹抢去了，海斯特觉得他隐约对小妹妹有点恨意，作为妈妈她后来详细地解释给他听：

……我尝试不在意你的不高兴，反而更用心地让你了解妈妈的爱。我欣赏你的优点，赞美你的进步，像你画的美丽的画和你做的漂亮的小飞机等。而且，我也花了不少钱买些小东西让你的小脑袋没有空闲的时间，比如建筑拼装玩具、模型飞机，还有许多的书。我知道你性格里有非常可爱和慷慨的一面，你也特别善良，尤其是对小动物，如鸟儿，还有其他不幸受伤或痛苦的人们。

这些都是你性格里好的一面，远比你性格里狂暴的一面可爱。

父亲并没有注意到家里的骚乱，因为他有更迫切的事要忙。他发现中国人还是无法接受把牛奶加进他们的饮食之中，即便知道了它营养价值有多高。他原来以为只是文化使然，但后来他发觉还有别的原因。

另外，他仍然密切地注意营养学的发展，从家里的饮食开始做试验。

比如说，他觉得早餐谷物不够为家人提供均衡营养，即使加了牛奶罐头好像也不够，因此他加入一些他怀疑饮食中缺少的补养品。几年后，他如此写道：

在中国，我用心地为自己、家人和朋友们找一些应该对身体健康有益的食品，比如我会买做蛋糕用的酵母、米糠或者类似的东西，加进早餐谷物里吃。

可惜，父亲对营养学的热情，没有办法得到小内德的认同。小内德没有办法接受他那碗早餐谷物里的糖居然被酵母代替，他不只把碗推开，还尖叫着走开。父亲和两岁大的小内德真的不可能在吃方面获得共识，小内德也不会顺从父亲，他跟父亲一样顽固，不会控制自己反抗的情绪。

父亲对营养追求的热情一直没有减退，不少在租界里生活的

外国朋友觉得他实在是过于沉迷了，因为他一直在找新的营养吃法。他吃肉会把骨头留下来，并磨碎混进汤里；听说土豆的营养主要在皮下一寸的肉里，他连土豆皮也不放过，还有烫土豆的水也会留下做汤喝，因为土豆的营养会流进水里。那些他强烈推介给朋友的营养方案中，除了酵母和绿叶蔬菜以外，最令人印象深刻的，还有一种据说富含铁质的由生锈铁钉浸过的水做成的饮料，一些具有钙质和磷的洒上贝壳粉末的食品。很多人取笑父亲，而父亲自己也说他早期的试验有很多真的“连上帝也会觉得恶心”，如把牛奶、海草、鱼油、小麦胚芽油、动物肝、紫花苜蓿、豆瓣菜、酵母和荷兰芹混合在一起。不用说也知道，饭桌上一定发生过很多让宏邦一家难以忘怀的事情！

为了获得成功，人总要面对孤立无援的时刻。
——威尔·罗杰斯（Will Rogers）^①

^① 威尔·罗杰斯（1879—1935年），美国著名喜剧演员。——译者注

第六章

大企业家

Chapter 6 The Entrepreneur

乳品生意的进展并不如父亲预期的好，虽然牛奶可以为人们提供重要的营养，但要令中国市场接受它，就如同经历一场艰苦的战斗。很多中国人还是没有办法接受牛奶的味道，他们喝了会觉得不舒服，更困难的是，牛奶的价格并不便宜，要打开中国更大的市场似乎比登天还难。

中国各地的代理商也有同样的感受，其中一个代理商直接对父亲说他其实是在“烧钱”，因为市场增值的幅度并不符合他的期望，他应该了解，这和为索哥尼公司打工不一样，中国人只能买这么多牛奶，尤其是他们并不喜欢这种饮品，比起卖石油，卖牛奶花的努力更多，回报却少得可怜。

如果他可以扩充业务，卖一点其他的副产品，或许可以为自己和代理商多找一条门路。有现成的销售网络，加上以前销售的经验，父亲很快就找到了方向。他发现中国人很需要一些个人护

理品，比如肥皂、牙膏、剃须膏，还有一些奢侈品，像香水之类的也会受欢迎。

也许，他应该离开三花乳品公司，自己做代理商。既然他已经下了功夫，建立了完善的销售网络，若能以个人身份做代理商，在代理牛奶罐头之外，还可以代理其他产品，尽管这么做多少有点风险，因为他的收入只有分红。

对于他这个想法，海斯特并不支持，因为在一家四口的负担下，如果父亲自立门户，她觉得很不安，万一货品卖不出去怎么办？她宁愿父亲有一份稳定的薪水。许多年后，海斯特给内德的信里如此写道：

没有更多资金的支持，一个有家庭的男人不可能贸然去开拓自己的生意，即使他有可能艰苦地支撑下去，过程中的焦虑也一定会把他拖垮，不确定感也会拖垮他的妻子。妻子、母亲天生需要安全感，她们需要每星期或每月的薪水定期到来，这跟食物同等重要，真的。

但父亲坚持认为成为三花乳品公司的独家经销商，他不但可以分配自己的时间，花更多时间在营养学的研究上，还可以同时经销其他产品。他相信这是双赢的，是对家人最好的决定，到时候他的成就有可能与从前的天津老板匹敌——海斯特只认同麦高文是成功的。然而，父亲能跟他一样成功吗？

他和美国乳品公司的同事谈起以分红的形式销售牛奶，不过

他们对新安排并不感兴趣，他们更喜欢当下的模式。只有父亲，他看到了面前的机会。

1923年夏天，父亲终于跟随自己的直觉，决定冒险一搏开创自己的事业。他需要找更多的公司，为他们做中国代理。只是这并不如他想象中容易。他终于意识到，大概只有当与美国总公司交涉，才有可能成功。

宏邦一家在年底回了美国一趟，有机会让保罗和莉莉安看一看他们家族的新成员——3岁的南希，还有去纽约市麦迪逊大街和已经长大成人的萨莉姑姑见见面，她已经24岁了，在当护士呢！

他们在伯利恒市与保罗和莉莉安见面，这次会面对父亲打击很大，因为保罗截肢了，是由于血液循环的问题而做了手术。幸而他已经习惯了，还可以坐轮椅来去自如，他事业上的成就也好像丝毫未受影响，为了让家人度假，他才刚刚在佛罗里达小岛买了一座酒店。值得高兴的是，这是一段快乐的时光，内德、南希和祖父、莉莉安很熟络，孩子们和8岁的小姑姑贝蒂（Betty）、



保罗·宏邦，约1924—1931年。
祖父的轮椅上有一张小桌，他可以继续设计珠宝。

4岁的小叔叔马尔西（Marcy）也玩得很投契。

父亲回美国的第一个目标是和高露洁公司（Colgate Company）的创始人哈里·高露洁（Harry Colgate）见面，高露洁的一系列产品很适合中国市场，这正是他找寻的对象。

穿上新西装，神采奕奕的父亲坐火车前往新泽西州泽西城，看见占地数英亩的高露洁生产园区，它的总部大楼很容易找，只要向40英尺高的著名大钟和4层楼高的“高露洁—肥皂—香水”招牌走就是。在这幢大楼里，高露洁有很多第一：1866年第一块香皂诞生，1872年第一块压缩香皂诞生，1896年第一支牙膏诞生，1896年第一家高露洁研究所成立。到1906年，高露洁的产品包括很多类型的洗衣皂，160种香皂和多达625种香水！先不要说中国人并不适应三花乳品这一点，只是产品数量上，三花乳品公司的产品类型就与高露洁公司相差甚多！

在没有预约的情况下，父亲直接走进高露洁总部，对哈里·高露洁的秘书说想见她的老板。秘书问他：“你想与高露洁先生谈什么？”“中国！”他说。这个答案令秘书小姐很疑惑，但当她向高露洁先生报告时，他却大方地说：“让他进来。”

与多年前跟美国乳品公司高层见面一样，父亲在高露洁先生面前成功建立了自己“年轻中国通”的形象，并获得了高露洁中国独家销售代理权。纵使不能用三花乳品令中国人改善牙齿健康，起码能用高露洁牙膏让他们的牙齿保持清洁。

1924年3月19日，父亲在纽约注册了中国食品公司（China Food Products Company），两天后发行股票——以2009年美

元的价值计算，每股股票约为5000美元，公司与高露洁的关系令它成为投资市场的实力股，海斯特的亲戚更是一口气买下了6股。他们原可以很风光地回上海，但为防万一，父亲还是放弃了以往从温哥华出发的豪华邮轮，转乘从旧金山出发的“尼罗号”，连他们在美国最后一晚住大臣酒店（Chancellor Hotel）也只要“不铺张华丽的舒适”就行了。

回到上海，父亲在新公司的玻璃窗上刷上醒目的“高露洁”字眼，还为了庆祝新开张在门前挂上了横幅。公司里还有各式各样的新装置，包括一部和打字机一样大的电话。乍看装潢与一家美国公司无异，不过地毯和挂画倒彰显了一点东方的神韵。公司坐落在上海的四川路（今四川中路）29号，这可是个再好不过、令人兴奋的地方。因为它的旁边就是市政府总部，还有无数的水手酒吧和鸦片烟馆。

在这里，看见黑帮头目“大耳杜”的巨型防弹轿车招摇过市是再平常不过的事了，他每次出现一定排场十足，汽车两旁脚踏板上总是站满了身背机枪的白俄保镖。杜月笙就是当时掌控上海的人，他和搭档“麻皮黄”——上



筹备中国食品公司的盛大开幕，1924年。



20 世纪 20 年代，卡尔·宏邦（右数第五）和他的员工在上海的店里与客户谈生意。墙上的 4 个大字是“信孚中外”，意思是：在中国和世界上都享有盛誉。

海法租界华探头目兼黑社会青帮老大黄金荣，垄断了整个鸦片市场。不过，对大部分外国人来说，只要他们不受影响，而且罪行有所限制的话，一点恶势力还是可以容忍的。“大耳杜”和他的

青帮带来了上海地界的“和平”，因为他建立了分红机制，让不同派系也有机会分一杯羹。把敌人当搭档看待，就可以带来“和平”，试想，若你能把下属当搭档，效果一定更好。

一开始，父亲的公司规模比较大，开张那天，18 个员工和一个小杂工聚集在大门前，在美国和中华民国国旗下合影。他还分批宴请代理商，每次请 20 位左右。宴会上，他们还会一起欣赏快洁清洁剂（FAB Detergent）^① 和高露洁丝带牙膏（Colgate Ribbon Dental Cream）^② 的宣传海报。

因为没有任何生理上的适应期，高露洁牙膏获得了三花乳品从未有过的空前成功。这一成果是由父亲对中国的认识、与人交涉的技巧和高露洁的产品三大因素促成的。他现在已被视为富人了，他可以自主安排上班时间，随时投入他最喜欢的营养学研究、阅读和参与一些他享受的活动。

其中一种活动就是追踪中国的古生物研究，考古人



宏邦在上海巨籁达路 54 号的家，20 世纪 20 年代。父亲的新车就停在图左的车道上。

① 快洁（FAB）商标由康涅狄格州斯坦福凤凰品牌有限责任公司（Phoenix Brands LLC, Stamford, Connecticut）所有。——译者注

② 高露洁（Colgate）和丝带（Ribbon）两个商标均为纽约市高露洁—棕榄公司（Colgate-Palmolive Company）所有。——译者注

员除了发现一些古人用来煮食的工具，还有一些具有千年历史的骸骨，从中可以了解古人的饮食习惯。父亲发现那个地区的古人比现代人高，蛀牙也比较少，他怀疑是古时的饮食习惯使然。是什么促成这些平衡的呢？会不会当时的人得到的辅助食品比较多？

他还一直在做维生素的实验，比如准备一些天然汤水和稀粥等让朋友们品尝，他发觉中国朋友比外国朋友更容易接受他的新尝试，他们很习惯一些像紫花苜蓿和蒲公英等植物做的汤。另一方面，美国和欧洲的大学对营养学知识研究的广度一直在扩大，父亲也一直关注着最新的消息。科学家已经把“水溶性 B”的成分慢慢分离了出来，包括卡西米尔·冯克发现的维生素 B₁。到 1926 年，维生素 C 也被确认了，人们知道了它对健康的重要性。

你知道吗？

近年的科学研究解释了当初父亲建立牛奶生意时为什么那么困难，问题并不是如他所想，出在文化的差异上，而在于生理层面。很多中国人有乳糖不耐受症，他们消化不了牛奶中的糖和乳糖，牛奶会令他们胃绞痛、腹胀和腹部不适。

1925 年，约瑟夫·戈德伯格（Joseph Goldberger）和他的团队在美国公共健康服务处提出了新的理论，指出麦科勒姆和戴维斯于 1913 年发现的“水溶性 B”，其实

是由两种成分组成的，这种说法后来得到证实，两种成分分别是可以治疗脚气病的维生素 B₁（硫胺素）和治疗糙皮症的维生素 B₃（烟酸）。另外，维生素 B₁ 也叫作维生素 F，而维生素 B₃ 也有维生素 G 或维生素 P 的说法。

想知道其他维生素和成分，请见附录一。



海斯特、内德和南希，1926 年。

与此同时，美国医学界对于市面上流行的江湖疗法表示关注，他们认为维生素只是用来辅助健康的，人们不应该视之为万能灵药。1926 年，美国联邦贸易委员会新任领导指出美国人因误信医疗广告而“每年被骗去数以百万计的资金”。

这一切父亲都看在眼里，他依旧重视营养，也没有忽略运动。天气开始变暖时，宏邦一家会到泳池或海滩游泳。父亲喜欢游泳，更喜欢水，他是附近划艇会的会员。当年上海很流行划艇运动，因为这项运动可以强化背部、腿部和心血管系统。父亲会和工作伙伴去划，他的朋友“毛头”也是划艇会会员，代表索哥尼公司参赛。父亲认为，运动就和挑选食物一样，对健康影响深远。这



萨莉·宏邦（右一）和她的侄女南希、侄子内德，1926年。

海斯特在照片后写道：我家的小孩内德和他的妹妹，以及萨莉·宏邦，摄于1926年上海。

通过中山舰事件，加强了其在政治、军事上的地位。

刚离开了欧洲战场的父亲和“毛头”，却又被征召入伍参加上海志愿团^①，这支队伍由2000名不同国籍的外国人组成，他们

段日子，父亲终于买下了家人称为“期待已久的汽车”，他会驾着新买的轿车在巨籁达路上驰骋，经过一家又一家房子和它们门前修剪得一模一样的新草坪。茂盛的法国梧桐树为新小区添了点诗意，走在街上很有点美国郊区的感觉。法租界越来越受欢迎了，连著名作家鲁迅也搬到这儿来了。

只是，内战似乎正在升温，共产党与国民党的矛盾加剧。蒋介石



上海志愿团成员，约1923—1927年。
左一是我父亲。



上海志愿团成员，约1923—1927年。
父亲站在后排右一。

^① 指的是上海万国商团，亦称“上海地方义勇军”“外侨义勇军”，租界内由外国商人于1853年9月组成的军事团体。主张用武装力量保卫租界安全，次年定4月14日为“建军节”，1900年之后相继成立日本队、美国队、葡萄牙队等，建立运输、通信、防空等配套组织，人数达2000余人。1942年，太平洋战争爆发，租界收回，万国商团随之解散。——译者注

的责任是维持租界里的治安和防范军阀。

这段时间，内德给远在波士顿的外婆阿曼达写了封信：“有些青蛙生了几粒蛋，然后它们变成了蝌蚪。”毕竟，对住在上海的外国人来说，生活还得继续。

一天，父亲到码头去视察并验货时，和货轮的船长聊了起来。船长向父亲投诉船上的伙食——咸饼干。这种当年行船的标准伙食，出海没几天就被海风弄潮了。父亲知道其中的原因，那是由于饼干在途中被氧化了，只要将盒里的氧气排走，存放时间一定长得多，这和牛奶罐头的技术是一样的。对船长来说，这是天大的好消息。父亲建议为饼干做真空包装，船长很喜欢这主意，他后来成为第一位生产真空包装饼干的商家。

这时，萨莉也来中国了，或许是受父亲冒险性格的影响。她住在父亲在后院建的小屋子里，她还是一家著名的私家医院里找到了护士的工作。在中国，她还遇到了她未来的夫婿——一颗索哥尼王国里的新星。父亲为此开心不已，更主动帮她的未婚夫挑选订婚戒指，因为这个人就是他的好朋友——“毛头”沃恩！

尽管中国政局的纷争已经白热化，父亲的生意却蒸蒸日上，这证明他放弃三花乳品公司的职位转而做一个自由代理商是一个正确的决定，不但生意做起来了，他还有时间追求营养学的知识和其他兴趣，生活是多么惬意啊！

困难中孕育奇迹。

——拉布吕耶尔（Jean de la Bruyère）^①

^① 拉布吕耶尔（1645—1696），法国作家。——编者注

第七章 东方明珠

Chapter 7 A Pearl from the Orient

1926年，中国政治危机爆发，爆发地点正是父亲居住和经商的城市——有“东方明珠”之称的上海。一年前，孙中山患癌症逝世，此前他曾上海法租界居住。自此，军阀和土豪开始争夺利益。黑帮头目“大耳杜”杜月笙和他的青帮当然想分一杯羹，他们的同党蒋介石也不例外，虽然当时他的政治取向还没有确定。中国共产党的工人领袖们在城市里筹备工人运动，共产国际顾问鲍罗廷则让自己的孩子就读美国人办的学校。周恩来后来领导了大规模的罢工运动，政治风暴已经席卷中国，程度比世界各地来得更彻底。

为军阀夺权“祝捷的贺电”从各地涌到上海，电报上是军阀五花八门的绰号，如“狗肉将军”“督将军”，还有他们节节领先的战绩。伴随他们胜利的是满城的生灵涂炭，原来保卫长江的军队并不比强盗好多少。1925年1月，孙中山劝谕军阀们停战失败，

整个上海爆发革命和示威的浪潮，美国海军陆战队登陆上海保护外国租界的安全。5月30日，上海市警察在英国军队指挥下向10名示威者开火，上海市民发动了更大规模的示威及抵制英国的行动。示威一直持续到9月份，外国人在华的利益，包括父亲的生意，已经岌岌可危。

若能化解当前的政治困局，宏邦一家就可以继续过着幸福的生活，只是内战已迫在眉睫。

中国人民对列强的不满已经积蓄了几十年，如今终于找到了发泄口。在汉口，英国和美国军队被派往当地镇压示威者及保护外国人的财产；在成都，军阀在败阵前掠走大量财宝，战胜的一方后来把余下的财产也抢劫一空。内陆传来消息，父亲一个代理商的资产已被充公，如果父亲马上赶到该地，也许还有机会抢救一小部分资产。

因此，父亲马上出发上溯长江。渡船装上了钢板保护甲板上的船员和乘客的安全，以防他们被岸上的狙击手击中。乘客一直在军队的掩护下往上游走，一路上尸横遍野，军队还教导外国家庭在危急时前往炮艇的路线，父亲最终不得不放弃到内陆的打算，折返上海。

1926年7月，国民革命军誓师北伐，统一中国。迫于形势，英国同意于两年内将汉口及九江的租界归还中国。

1926年11月，北伐军攻陷九江。租界里开始有小公司因为没有办法收回其他地区的货款而纷纷倒闭。北上的汽轮也越来越少，原本在河上维持治安的小炮艇已经被大型的驱逐舰和巡洋舰

取代。

美国驻华大使向美国提出请求紧急调派两万人的军队到中国维护美国人在租界的权益，时任美国总统柯立芝遂派出海军陆战队支持。有“中国匹兹堡”之称的武汉因为大罢工而被迫停产，大量外国难民从武汉涌到上海，原来繁华的上海滩成了落难人的暂住地。

海斯特不再带孩子到海边去了，因为躺在路上的除了大批难民，还有饿殍。内陆已不再适合外国人居住，英国已交出九江租界，外国人搬离了长沙。这种外国人的大规模撤退在中国从未发生过，一种新的自信的思想影响了中国的劳工阶层，苦力也变得扬眉吐气。

1927年2月，国民党军队沿长江朝上海进发，城市周边战事频繁，美国因此向中国增派了更多的海军及海军陆战队。

身处上海的人完全不知道内陆发生了什么事，父亲也与代理商们失去了联络，于是他委派代表到汉口及湖南探听情况。反馈回来的是可怕的消息——代理商的财产全被没收。

父亲当年曾以外国商会代表的身份与上海一个军阀进行谈判，该军阀霸占了一大片土地做总部，总部的后院由大批军人把守，配备了大量来复枪和机动步枪，他们有些穿着军服，有些穿着白袍，或坐在火药上，或在打麻将，或在吃饭。父亲胆战心惊地步入飘着白色旗帜的军营，幸而父亲以前与中国人打交道的经验帮上了忙，纵然无功而返，起码他毫发无损地保住了性命。

父亲和海斯特勉强维持着正常的生活，他们带孩子去看军事演习。父亲还写了一首诗，缅怀童年时与弟弟妹妹们在亨廷顿老磨坊的水池游泳的闲适生活。“毛头”和萨莉也在1926年12月14日共结连理，他们长达6个月的休假随即开始，度蜜月的地点是美国。表面上，宏邦一家还过着平静的生活。

只是，上海成为武装阵地已是不争的事实。这对父亲和海斯特来说，无论是心理上还是经济上，都是一场灾难，因为父亲所有的财产，已押在了还没卖出去的货物上。虽然还有少数英国汽轮在航行，然而进入内陆要冒的险实在太大了，父亲也没办法派人去。

获悉北伐军已距离上海不足100英里，上海军阀部队上下人心惶惶、士气低落，上海的控制权最后会落在谁手中呢？

反观父亲居住的法租界，“大耳杜”杜月笙发出声明，指出在北伐军到达以前，他的帮派会负责维持治安。另一边，上海市中心先施百货和永安百货门外，共产党组织了一场大规模的游行示威，随着鞭炮声，大量宣传海报从百货公司顶楼如雨散落，人群高呼“打倒帝国主义”和“打倒反动派”的口号，大批中国和印度的警察鸣着警笛赶到现场，用警棍驱打示威者，还把他们扔进囚车送进监狱。

3月21日，周恩来组织工人发动武装起义，60万工人大罢工，邮差不派信，车夫也不拉车，工厂停工。周恩来派出5000人占领警察局、兵工厂和旧兵营，还有5万名示威者负责维持治安。占据上海市政府大厦后，周恩来宣布人民政府成立。

翌日，行动持续，市法院宣布上海进入紧急状态。父亲所属的上海志愿团被召集起来，派到外白渡桥和其他外国租界的边界建立路障和驻守。

带刺的铁丝网围栏从外白渡桥中央停的一辆电车开始，一直延伸至桥的另一端，只留下一条狭窄的小路让行人和车辆出入，往北的人寥寥无几，往南向各外国军队驻守地区涌来的人潮却犹如来势汹汹的洪水。

带刺的铁丝网外，大批难民如潮水般涌进外滩，原来繁华的商业区一片死寂，所有商店都关门了，为了防止橱窗被周边炮火震碎而打上了十字胶纸封条。商店外则是防范抢掠的带刺铁丝网和沙包。

外国人就在超过6000英里的带刺铁丝网、80万个沙包和3万名配备来复枪的士兵的重重包围下生活，那时只有持证者可以出入租界。

一天早上，炮火声突然小了，似乎周恩来的军队已经控制了上海的局势，戴红臂章的人们包围了租界。租界与外界的通信完全中断，父亲想评估损失也难，更别说追回欠款了。

在被孤立的租界里，食物供应短缺，因为没有办法得到新鲜蔬菜和水果，或付不起战时骇人的物价，父亲发现同伴们开始出现营养不良的情况。为了协助外国朋友们维持生命和健康以等到离开中国的那一天，父亲开始重操旧业，他在租界的公园和花园寻找植物，或劝说一些中国守卫为他带来一些材料，然后把这些材料煮成汤或稀粥。为了补铁质和钙质，他还会用钉子和骨头煮

汤，他把成功的经验分享给朋友和邻居，他和家人已经吃过，他们鼓励其他人也一起吃。最起码父亲激发了一个人的兴趣，那个被父亲形容为“非常成功的生意人”的人相信他，认为他用在路边摘的植物、钉子和苹果煮出来的难吃的食物是有营养价值的，虽然他和所有其他人一样并不喜欢吃。

整个城市陷入恐慌之中。4月9日，载着300名美国公民的“塔夫脱总统号”从上海起航，船上大部分是妇孺。当天晚上，外滩陡然亮了起来，从租界出来的女人和孩子们在炮艇搜索灯的照明下和难民羡慕的目光里登船。

对海斯特来说，上海的一切早该结束了，房子、佣人、生意，没有一项比得上家人的性命重要，她在中国的生活已经完全改变，能走的人应该离开，她坚持要我父亲为她和孩子买好回美国的船票，她的心意已决，是时候放弃了，即使父亲曾经有过几次成功的机会，但他已经失信于她。1927年3月6日，海斯特和两个孩子登上了“俄罗斯皇后号”——这乱世里最后一班离开上海的船，去投靠住在美国马萨诸塞州的母亲。

父亲却另有想法。对他而言，虽然面前看似难关重重，却并不是不可克服的。他期待着什么事情发生。他太爱中国了，这里的语言，他与人们建立的友谊，他的生意，还有他对健康和营养学的热情全都扎根于此。放弃这一切，等于放弃他生命里最美好的一切。他的婚姻是一场错误——只是在他们经济转差以前，问题还没有浮现。他和海斯特的观点是相反的，海斯特觉得他已经毁了，他却觉得面前还有转机，最后，他还是坚

持留了下来。

海斯特认为是我父亲性格固执、自私、不成熟，才不愿意面对要在别人手下打工的现实。可对于父亲来说，对自主和理想的追求，关乎生死。如果为了生活，他要每天摇尾乞怜，他的生命一定会枯萎。为了追求生命的意义，他愿意接受命运更大的考验。

为了使他的生意得以运转，父亲考虑了经济问题。他搬到了后院，住在萨莉与“毛头”结婚前住的小屋子里，把大房子租出去，赚点钱补贴他的生意。

4月12日，在家人离开一个月以后，父亲把在纽约注册的公司名字从“中国食品公司”改成“卡尔宏邦公司”。5月3日，父亲在四川路29号的办公室里写信，因为9岁的内德在夏威夷靠站时给他写了一封信，可是海斯特没有写。因为，在离开中国前，她已经和我父亲决裂，我父亲已经身无分文了，她不愿意和他在一起。可是在我父亲回的信里，字字句句还是对家人的忧心：

亲爱的内德：

今天早上邮差先生对我很好，因为他把你的信和两个小岛的的照片带给我了，我对这两个小岛实在太熟悉了，你离开长崎时，它们就在船的左边，对不对？还有，在船的右边是日本人泊满战船的海港，你看见了吗？

能看见海豚，你真的很幸运，我以前也常见到它

们，虽然不是每天见到，但我每天都寻找它们的踪影。从日本去温哥华的途中，我猜你一定看见了许多鲸鱼吧？还有，在接近日本和温哥华的途中，晚上，水中经常会出现“磷光现象”（我猜你没听说过这名字），它们浮在水里就像温柔的火焰，我希望你也看得见。还有那些和汽轮竞赛的鱼儿，它们避开汽轮时在水里划出一道道水痕。

你还记得萨莉以前住的小屋子吗？爸爸现在就住在里面，对于一个人来说，这里非常好，不过，一个人的家真的很安静，你和南希离开家太远了，我听不见你们的声音，我很想念我的“大闹”和“小吵”，“小吵”过得怎么样？你给我的信里怎么没有提到她呢，你的手表反而提过几次。

你真是乖孩子呀，想到为妈妈看时间，平常是你为妈妈报点，还是她看你的手表呢？你看的时间都是对的吗？如果你看对了，手表的时间又对不对呢？

我非常非常爱你，这里是几个吻，（×）一个给你，（×）一个给南希，（××）两个给海斯特，你要帮我送给她们呀，大大声的吻。

多给我写信啊！

卡尔

到了5月，军事的紧急状态已经解除，外国的陆战部队开始

回到船上，可惜经商的气氛还没有恢复过来。《纽约时报》写道：“在中国的商人的困境是值得同情的。”父亲已经不可能扳回败局，他无法从代理商手上取回利润，更没有办法还款给外国的厂商，所有货物已经化为乌有，他不知道究竟有多少支高露洁牙膏和多少块卡士美香皂被军阀充公，只是这些损失全是他的责任。他的人生已经完了，家庭、房子、车、佣人、办公室、生意，全都没有了。可是，最让他痛心的是失去了海斯特的信任，在她眼中，这一切仿佛全是他的错，纵然这个结局不是任何个人可以左右的。

“人们常说，”在海斯特多年后给内德写的信里她这样说，“如果一个人知道自己失败的原因和缺点，只要他愿意，他一定可以改正，只是，他必须非常希望改正……我们必须向命运妥协，一定要学会将就一些，如果不吸取失败的教训，这个人只能一生飘摇，就像一颗随命运颠沛流离的石子。”父亲的灵魂已经飘零，心也碎了，从那以后，他只有孤身一人。他不单单是失败，还失去了希望，是一种绝望的痛苦，直到确认一切已经没有挽回的余地，父亲已经一无所有，就连回美国的路费也没有了。最后，他还是等到了，是前雇主三花乳品公司帮助了他，他得到了回美国的船票。1927年6月24日，父亲收拾行李，从婚姻和生意失败的阴影里走出来，坐上“俄罗斯皇后号”的三等船舱，踏上归途。

虽然他没钱了，失去了希望和神采，但他披着“东方之珠”的光芒离开中国，这比黄金还有价值，虽然蜕变需要时间，面前更

荆棘满途，但最终一定能实现——怀着梦想、使命与坚定的心，没有事情是不可能的，更何况这三项特质，父亲早已具备。

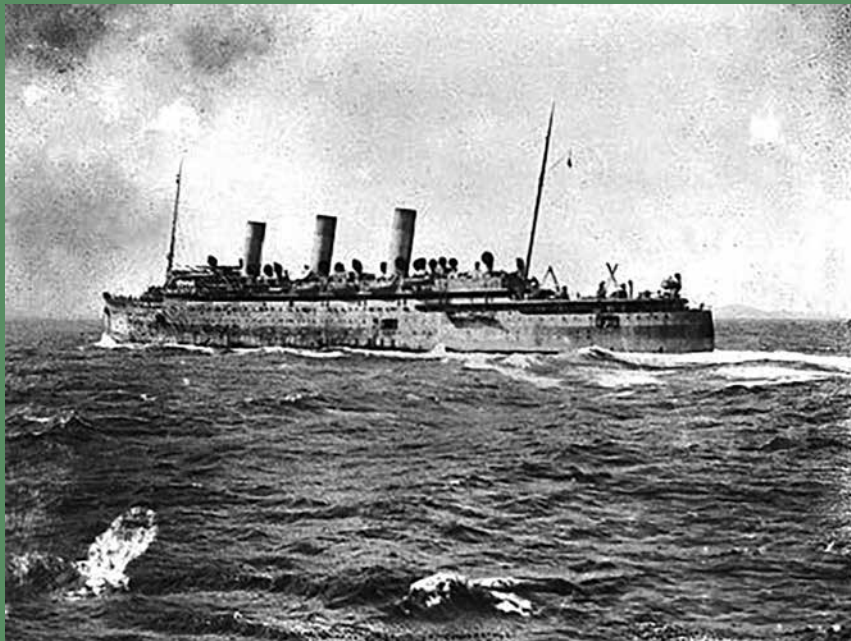
PART II

卷二
建构梦想

Building a Dream

只有在迷失以后，我们才开始了解自己。

——亨利·戴维·梭罗（Henry David Thoreau）^①



“俄罗斯皇后号”，1914年。
1927年，父亲就乘坐这艘汽轮回美国。

第八章 沙漠插曲

Chapter 8 Desert Interlude

在许多世界闻名的传奇里头，寻梦的勇士总得经过一段沙漠的磨炼，这时候，他必须由外而内脱胎换骨，把所有无关紧要的事情统统剥离掉，敞开心扉经历一切，如果他能够觉悟，通过历练，上天一定会赏赐他，让他蜕变成完美的人。

父亲寻梦的路能否成为传奇还是未知数，但他确实在沙漠里熬过了残酷的历练。初回美国那一年，父亲就是在南加州无情荒芜的莫哈韦沙漠（Mojave Desert）里度过的，在那里他重新打开了心扉，开拓日后生活的契机，只是，这段人生插曲是如此孤独而难熬，致使父亲一生都无法忘怀。

1927年7月10日，“俄罗斯皇后号”抵达温哥华，在那里，父亲跳上了货船，向加利福尼亚州的洛杉矶前进。我不知道父亲当时为什么选择洛杉矶，但那的确是一片机会之地，有着万里晴空和无边无际的橙色果园。加州的经济正在急速发展，尤其是洛

^① 亨利·戴维·梭罗（1817—1862），美国作家、哲学家。——译者注

杉矶，像低头的小鸟般吸油井的油泵遍布整个城市。石油主导了全美的经济，而父亲起码曾经是一个石油人。他可能想过回到石油行业，而洛杉矶正是众多石油公司的总部所在地，包括了索哥尼公司的伙伴真空石油公司（Vacuum Oil Company），还有里奇菲尔德石油公司（Richfield Oil Company）等。另外，这个城市早就以好莱坞这片梦工厂闻名，在这里，有人将一条街打造成明星闪耀的星光大道；在这里，莱曼·弗兰克·鲍姆（Lyman Frank Baum）梦见了桃乐茜和翡翠之城^①；在这里，男孩马里恩·莫里森化身西部牛仔约翰·韦恩^②。无论原因是什么，父亲仿佛下意识地感觉到，加州将会是他命运的归属之地。

一开始，父亲并没有从以前建立的关系中找机会，在某种程度上，据他后来说，是因为他“从彻底的失败里慢慢好转起来”。对父亲来说，这是一个重新振作的时期，他必须想清楚未来的路应该怎么走。旁观者可能觉得他已经彻底完蛋了，他已经40岁，回到美国时，他只有一件西装和口袋里的24美元，但是，父亲不这么想，他仍然相信面前会有转机。

父亲什么工作都做，公交车司机、保姆、行政人员，同时他还继续埋头研究营养学。当父亲在洛杉矶的一家小型医院里当经理时，他收到了离婚申请书。海斯特向法院申请离婚，终止婚姻的理由是他俩一直以来的争执，包括要不要搬到博蒙特市、得克

萨斯州等矛盾。1928年7月签过字的离婚通知书密封着寄出，上面夹着父亲已经“离开”的短笺，这意味着父亲不愿意如海斯特所愿去过平稳的生活。海斯特顺利获得两个孩子的抚养权。

这就是历练的开端。离婚手续正式办妥后不久，父亲离开洛杉矶和好莱坞，准备过苦行僧的生活。他前往特罗纳市为美国钾肥化工公司（American Potash and Chemical Company）当统计员。

特罗纳市是一个漫天灰尘的城市，坐落在莫哈韦沙漠边陲的死亡地带，夏天的平均温度高达46摄氏度，而最热的日子则高达52摄氏度！想有空调简直是不可能的，想找一棵树遮阴也不大可能，因为沙漠的泥土盐分太高，只有弱小的怪柳和灌木蒿可以存活。严寒的冬天也不好过。当地人笑称特罗纳市有三太：太热、太冷、太大风。

特罗纳的英文“Trona”是天然碱的意思，亦即苏打粉末，是一种用来制造小苏打、玻璃、纸张和洗衣剂的化学物质。天然碱采自湖床的矿物，经天然干燥后，再在工厂里加工。

因为整个城镇归一家公司所有，工资以代价券的形式发给员工，而代价券只可以在公司里使用，因此很多单身汉，像父亲，都住在简陋的公司宿舍里。

对大多数人来说，在这里工作是残酷而乏味的。有一个为他们送报纸的当地人曾说：“这些人的眼睛说明了一切，在这里工作真的太苦了……你仿佛感觉到在这工厂里工作的所有年轻男人，都在一夜间变老。”

① 桃乐茜和翡翠之城是美国童话故事《绿野仙踪》的主人翁及梦幻国度。——译者注

② 约翰·韦恩（1907—1979），又名尊荣，美国著名电影演员，以西部片及战争片著称。——译者注

我听过一个故事，一个成功的电影监制曾经历低潮期，当时他的朋友觉得他一无所有，纷纷安慰他，他却回应说：“嘿，我没有完蛋呀，不过是没钱了。”我，也是一样。

——卡尔·宏邦

这些男人只能从冰啤酒里找慰藉。他们常去中央广场宽敞的拱廊后面的奥斯汀大厦，除了喝酒以外，他们还可以在里面的台球室打发时间。特罗纳市有一家商店、一家酒吧、一家俱乐部，还有一份叫《特罗纳锅灰》（*Trona Pot-Ash*）的地方小报。父亲虽然不是特别喜欢喝啤酒，但他喜欢与人们聊天。除了宿舍以外，小城里没什么好待的地方，父亲的时间大多在俱乐部里度过，其他人在打台球时，他和伙伴们就天南海北地聊，聊他在中国的日子，聊他对营养学的看法，还有人与宇宙的关系。

在这里，父亲的工作是统计计算，他只是大公司里的一颗小螺丝钉，这份工作没有什么挑战性可言，他只有从书本和写作里寻找乐趣。

这段时间，他给住在中国的妹妹萨莉写了封信，可是恰巧她错过了，因为她正好离开中国回到美国为丈夫下一次休假做准备，幸好“毛头”代她收了，并加上了他给妻子写的信一并寄到萨莉手上。身在康涅狄格州的萨莉终于在半夜时收到信，她看完后马上回信，这封信就像给哥哥的救生索：

最亲爱的、最宠爱的卡尔：

我多想你写信啊！天佑你慈爱的心，没有什么事情比收到你的信更让我快乐的了，更没有任何比你经过的难过的挣扎更让我难过的了。现在已经晚上11点，我刚从纽约回来，我在那边考驾驶执照，明天还会过去取我漂亮的新车——帕卡德轿车（Packard sedan）。这简直不算一封信，过几天你会收到我写得特别详细的家书，这只是我想让你知道收到你的消息我有多么多么快乐！“毛头”寄信给我，顺道把你的信也转寄给我了！

还有，我在信里夹上了我的孩子的几张照片，他叫波特·戴维斯（Porter Davis），5月15日就满一周岁了，现在他住在费尔黑文“蓬普”的家里，下星期六我会和“小鸡”（“蓬普”的丈夫）一起开车去找他们。“毛头”10月份经西伯利亚回美国，圣诞节前后我们会一起去西海岸。

卡尔，亲爱的，我非常非常爱你，能再与你联系真的让我太快乐了，你这做大哥的实在太坏了！怎么可以忽略妹妹这么久！

真的，亲爱的，给你无尽的爱！

萨莉

“毛头”和萨莉的生活很美满，他们的小孩波特·戴维斯才刚满一周岁，“毛头”在索哥尼公司的日子也过得很好，等他回美

国后，他们就可以好好聚一聚了。沃恩一家会开车来西海岸的加州，住在“毛头”的老家科尔顿，那里离特罗纳只有3个小时的路程。

虽然父亲很孤单，但能和妹妹联系上，还有一份工作，已算不幸中之大幸了，因为1929年10月29日是美国历史上“最黑暗的星期二”，当天发生了华尔街股灾。父亲并没有受到牵连，他还靠在特罗纳工作赚到的薪水买了一辆车，让他可以偶尔逃离枯燥乏味的沙漠生活。

在感恩节期间，父亲出行的经历还被写进了《特罗纳锅灰》报，他和朋友周二离开特罗纳，向与萨莉和“毛头”约定的巴斯托镇进发，他们穿越南加州进入圣贝纳迪诺山脉，往开始下雪的大贝尔城走，再往南沿墨西哥边界到因皮里尔山谷，最后一站到海边的宁静城市圣迭戈。

父亲在这趟旅程邂逅了年轻的护士米尔德里德·汤普森（Mildred Thompson），她是圣巴巴拉市著名疗养院农舍医院的护士长和助理主管。他们相遇的过程是一个谜，但不争的事实是，29岁的米尔德里德和我那43岁的父亲很快就坠入爱河，并发展至谈婚论嫁的阶段。1930年7月19日，在萨莉的见证下，米尔德里德和我父亲在洛杉矶结为夫妻。

然而这对新人很快遇到了一个棘手的问题，他们在特罗纳没有一个安家的居所。公司的宿舍虽然不错，而且便宜，但想有私人空间和凉快的时刻根本不可能，工厂经理和城管经理住的房子是城里唯一的两层高的房子。父亲加入了公司住房的候补名单，

同时，他在别的地方找工作，包括写求职信给太平洋贸易公司申请在亚洲的工作，虽然他的履历让对方印象深刻，但他们暂时并不缺人。这段时间，米尔德里德还在圣巴巴拉市工作，他俩只好每个周末见一次面。

第二年夏天，父亲去了一次东海岸，回伯利恒探望家人。他还和12岁的内德见面了，见到孩子虽然让他很快乐，却令他想起了想念孩子的痛苦。他跟我的祖父见面也是痛苦的，因为当时保罗已病重，父亲很清楚自己的父亲将不久于人世。

几个月后，保罗在1931年9月11日辞世，终年72岁。家人把他的遗体送回故乡亨廷顿，在城里的公墓下葬。在44岁之龄，父亲的双亲都已失去。

这一年的圣诞节前，他和妻子收到了及时的礼物——他们分到房子了。房子在特罗纳加利福尼亚路19号，他们终于可以住在一起了，新年后他们就可以搬进新房。同时，米尔德里德还怀了孩子！

父亲和米尔德里德有很多值得感恩的事情，在经济大萧条时，父亲不但还有工作，有房住，有孩子，最重要的是他们相爱。米尔德里德和父亲视对方为一生中最爱，父亲是一个感性的人，喜怒形于色，他无时无刻不让米尔德里德感到他对她的爱：无来由的小情书、不定期的小礼物、温柔的爱抚，还有关爱的承诺。连《特罗纳锅灰》报都有一个栏目报道过他们的爱情故事。

1932年冬天比往常更冷，虽然他们的新家有足够的暖气，但对米尔德里德来说，却什么都不对劲。一天，她觉得肚子特别

痛，几个小时后，痛楚转移到下腹右侧，为怕孩子有什么不测，她马上去见医生。医生诊断后，认为她有急性阑尾炎。两天后，医生为她做手术，愈后诊断似乎不错，宝宝的情况也稳定，只是米尔德里德的血压有点偏高。

不久，情况却急转直下。米尔德里德持续腹痛，感觉恶心，疲惫得不能动弹，很明显是因为细菌感染，令子宫流血不止，米尔德里德不幸流产了。细菌感染了她的泌尿系统，令肾脏坏死，她因此昏迷过去，从此再也没有醒过来。2月28日米尔德里德不幸逝世，终年31岁。

整个小区为米尔德里德的死而震惊，父亲不想让米尔德里德留在沙尘滚滚的特罗纳，当地的墓地一片荒凉，零零星星的只有数个木做的十字架。父亲为她在贝克斯菲尔德办了葬礼，把她的遗体送回圣巴巴拉市下葬。失去至爱的伤痛，伴随了父亲一生。

在开车回特罗纳的路上，孤寂感从内心深处涌来，后来父亲告诉我，他终于忍不住落下悲痛的泪水。虽然如此，这却是一种“一无所有的平静”。他回忆道，在归途中，雨季的加州绿野有无数美不胜收的野花在绽放。米尔德里德是否离开了并不重要，最重要的是，她曾经走进父亲的生命里，和父亲分享过人生的美好，她给父亲带来了一种新的东西，就是让他怀着希望过日子。许多年后，父亲仍念念不忘这段美好的日子：“在这世界上，人生中能有过一段如此神奇而充满历险的爱情，我一生无憾。”在海洋与贝克斯菲尔德之间盛放的花，仿佛象征米尔德里德美丽的存在和生命力。此后，她温柔的力量再也没有离开过父亲，无论

今后生活有多艰苦，他都不曾失去这种生命的力量。

1932年7月5日星期一，父亲离开特罗纳到洛杉矶开始他一个月的休假，从此再没有回去。因为他在这一个月里找到了在里奇菲尔德石油公司财务部门做文书的新工作。虽然文书工作不是父亲喜欢的，但经过了在沙漠的历练，他变得更有耐心，更加坚强，在不用担心生计的情况下，他可以再次投入他一直热爱的研究工作，寻找一种方法，在饮食中加入维生素、矿物质和其他辅助食品因素，让人们达到理想的健康状态，如此做，也算是更加珍惜生命的力量吧。

越是创新的发现，影响越是明显。

——亚瑟·柯斯勒（Arthur Koestler）^①

^① 亚瑟·柯斯勒（1905—1983），英籍匈牙利作家。——译者注

第九章 从幕后到台前

Chapter 9 From Stovetop to Storefront

米尔德里德已经走了。为了忘记伤痛，父亲拼命工作，不是说里奇菲尔德石油公司的新工作，而是他一直热爱的营养学研究。在沙漠的日子和与米尔德里德相爱的经历令父亲更加坚强。著名哲学家尼采说过：“那些不能杀死我们的，让我们更强壮。”这恰恰是父亲的写照。他已经准备好全身心投入到他的营养保健食品的研发中。

在空余时间，父亲阅读所有关于营养学新发展的资料，尤其是有关维生素和那些少量却影响人类和动物健康的“不可知”的元素。父亲是幸运的，因为洛杉矶图书馆就在他的办公室附近，他投入大量的时间吸收科学期刊的新知识，收集相关的剪报并保存在日志里。20 世纪 20—30 年代，父亲在沙漠和洛杉矶度过了他最难过的日子，这段时期营养学却屡有新发现，影响力也越来越大。

父亲和朋友们讨论关于营养保健食品的想法，其中一个新朋友，是在里奇菲尔德石油公司认识的同事斯彭斯·霍尔沃森（Spence Halverson），他是律师，并将成为里奇菲尔德石油公司租赁及法律部的经理。

另一个新朋友亨利·斯蒂芬斯（Henry Stephens），则是他合作发明的伙伴，斯蒂芬斯一直在努力制造冷冻浓缩橙汁。斯蒂芬斯和父亲志趣相投，据父亲形容，他就是“这行业的先锋，对罐装果汁的基础技术有莫大的贡献，如罐头食品常用的真空辐照和巴氏瞬间灭菌法”。他俩经常促膝畅谈大家的试验。父亲周一到周五在里奇菲尔德石油公司赚取生活费，周末就做试验或与朋友分享想法、理论和科学知识，日子就这样慢慢过去了。

你知道吗？

20 世纪的前 30 年间，科学家们一共发现了 13 种维生素，在现代人看来，这些发现的过程可能有点过于直接，然而，科学有自身的一套运行逻辑，一部分发现后来被推翻了，另外一部分则通过验证保存了下来。（想了解更多，请翻阅附录一。）

1920 年，维生素的英文名字“Vitamine”最后一个字母“e”被去掉了，原因是科学家发现不是所有维生素都含有原以为必需的含氮胺基团。

可以想象，当一位 25 岁束着长辫子的年轻姑娘突然到洛杉矶来，对父亲说想跟他结婚时，他心里该有多惊讶！虽然这位姑娘并不是陌生人，她叫伊芙琳·贝格（Evelyn Berg），小名伊芙，是萨莉的朋友，也是保罗与莉莉安两个孩子的保姆。这个女孩曾经见过父亲，当时他还在中国工作，只是偶尔回美国休假。见了两次面，伊芙已芳心暗许，她常幻想：或许有一天，他会变回单身……因此一听到父亲伤心的故事，她不顾家人的反对，毅然坐火车来找他。如今，走到父亲面前的她是如此固执、坚定，而且美丽，她终于如愿以偿。没有人知道他们是如何开始的，只知道他俩很快就结婚了。多年以后，伊芙的妹妹爱斯特（Esther）说道：“当宏邦兄弟们日渐长大，看到他们有多俊美，我终于明白伊芙为什么会被卡尔吸引。”父亲慑人的魅力在于他的自信——他知道自己想要什么，他会去追求，而且会成功。

对伊芙来说，他俩的重遇也一定让她惊讶，因为回想他俩上一次见面，父亲还是一个从中国回来的潇洒帅气的富人，虽然她听说过父亲在中国的生意已经彻底失败了，听过米尔德丽德的故事，也知道父亲在里奇菲尔德石油公司工作的事，可是她或许以为父亲正在朝着企业更高的职位迈进，就像在索哥尼公司工作的“毛头”一样。

后来，伊芙发现父亲孤独的日子里，一直埋头研究如何制造营养保健食品。当这个想法越来越成熟时，父亲几乎把下班后和周末的所有时间全部放在研究上了，这是“我一定要做的事”。无论是对伊芙，还是对其他人，他都是如此说：“因为我再也

有其他事可以做了。”伊芙终于发现，父亲在里奇菲尔德石油公司的工作离攀升企业高阶职位还很远，只不过以此维生而已，于是她支持他把热情放在研究上。

你知道吗？

父亲的日志里保存了许多有关营养和健康的报道，其中一篇是来自1932年12月的刊物《科学的美国人》的文章，文中提及的一个有趣的研究说，鳕鱼肝油可有效降低40%的伤风发病率，还减低了50%的办公室缺席率。

不久，伊芙在惠蒂尔（Whittier）找到一份在医院的工作，但父亲却说服她协助他进行研究，并告诉她这是未来领先的领域，他的理由伊芙也不得不信服——贫瘠的土壤、长时间的储存、食品加工和烹调会去掉食物中的部分营养，他说“这些营养是推动人体机能全面正常运转的化学原料”。不只是维生素，还有“植物生长素、叶绿素、酶，还有许多其他未曾命名和分类的营养”，当时父亲确信还没人找到最后答案，在一些未知的矿物质和维生素以外，一定还有什么。这仿佛是一个遥不可及的梦，但他却可以说服一个固执而有学识的女人相信他会把梦想实现。

1934年，他俩住在洛杉矶东边的城市蒙特贝洛的时候，伊芙终于加入了父亲的计划，把厨房当成实验室，二人一同忙进忙

出。这是一段充满乐趣的时光，什么事都可能发生，问题只在于他们是否想象得到。

这些年来，父亲已经试验出如何把一些植物中丰富的营养萃取出来，方法就是把它们的水分和纤维去掉，剩下的就是天然植物的浓缩素，他觉得应该从营养丰富的植物开始，紫花苜蓿必然是首选。

这是维生素研究的黄金时代，不断有新的发现，全世界的科学家都埋头在自己的实验里，希望成为发现新的维生素的人。1928年维生素C和硫胺素（即维生素B₁）被发现了，1932年维生素D被发现了，1933年则是核黄素（即维生素B₂）被发现了，这简直是一场发现的竞赛！1929年，亨里克·达姆（Henrik Dam）发现了维生素K，K来自丹麦语“koagulation”，有凝固的意思，这是因为维生素K是让血液凝固的重要元素，他还验证了这是紫花苜蓿具有的重要维生素。

你知道吗？

1928年，匈牙利生物化学家艾伯特·圣捷尔吉发现了维生素C，当时，那种化合物被称为己糖醛酸（Hexuronic acid）。

1931年，瑞士生物化学家保罗·卡勒（Paul Karrer）确立了维生素A的分子式，并找出了β-胡萝卜素（beta-carotene）。

1934年^①，维生素C被化学合成出来了，它是第一种被人工合成的维生素。

美国人乔治·惠普尔（George Whipple）、乔治·迈诺特（George Minot）和威廉·墨菲（William Murphy）证明了铁质是造血细胞的要素。1934年，他们以动物肝脏治疗恶性贫血的发现获得了诺贝尔生理学或医学奖。

1968年，美国农业部的研究员发现了紫花苜蓿顶部的营养成分比它根部的要密集得多。内布拉斯加州的研究指出，紫花苜蓿盛放的花冠上半部比底部有更丰富的有助消化的营养素。

紫花苜蓿！父亲早就知道自己走在正确的道路上。早在20多年前，父亲横越整个美洲到中国的路上就已被紫花苜蓿吸引，刹那间，一切往事浮现在眼前，在中国和三花乳品公司的日子，看那些奶牛毛色多亮泽！不就是因为它们只吃紫花苜蓿吗？远在天边，近在眼前，离父亲的家不到10英里外，就有无数种满紫花苜蓿的农田！

他向附近农场的老板提出了不寻常的方案：他只需要采收表层4英寸的紫花苜蓿，剩下的可以让农夫们做草料，购入的价格是5美分一磅。他只带着一把厨房用刀和几个面粉袋，就去收割紫花苜蓿了。他小心地把它们的顶部割下来，收割后马上赶回厨

房实验室。然而，总有一两次失误的时候，他把面粉袋搁下才一会儿，回头一看，紫花苜蓿却已发热、发白，腐坏掉了，保鲜只能跟时间比赛。

厨房里，父亲沉醉于紫花苜蓿的试验，有一次，他用西尔斯牌的碾肉机，因为这可以“打碎植物却没有完全使之成沫”，把它的汁碾出来后，再用同等分量的溶剂与之混合。他会一直碾，直到植物原料变得毫无颜色，得到一瓶绿色的汁液为止。然后，“绿汁”会被放进一个用几个玻璃罐子、试管和锅自制的简单蒸馏器里，把空气排出，就像三花乳品公司制作炼乳的真空方法。接着以非常非常小的火加热，以免破坏植物的维生素和辅助食品因素，蒸馏出所有可以循环再利用的溶剂后，剩下的就是紫花苜蓿的浓缩素了。

除了做紫花苜蓿浓缩素外，他还试过把紫花苜蓿放进烤箱低温烤干，等它冷却后放进研钵用碾棒磨碎，再用溶剂把粉末中的养分萃取出来，这就是他日后的基本原料。他把粉末变成溶液，与少量浓缩果汁混合，然后小心地储存在装有滴管的玻璃瓶里。

他也曾拿小麦胚芽做试验，试图把它的维生素E萃取出来。因为维生素E是脂溶性维生素，它需要与紫花苜蓿（和其他水溶性维生素）不一样的溶剂。一开始他曾试用乙醚，令整个家弥漫着跟伊芙工作的医院一样的味道，后来他决定改用酒精，试验一直没有停止过。

父亲就是他自己的试验对象，他会把自己制作的营养保健食品加进食物或饮品里，伊芙也会一起尝试。他还积极地向朋友推

^① 应为1933年。——编者注

介，只是这并不顺利，许多人觉得他疯狂，他的朋友也无法理解他的理念。有时候，他到朋友家时会偷偷看他们的药箱，却总是失望地发现自己的发明原封不动地放在瓶子里。他开始觉悟——人们不会珍惜免费得到的东西，他心想：“要不我要他们付费？这或许会令他们试试。”后来，他真的开始收费了，只是，没有一个人敲他的门。

你知道吗？

1934年9月，卡尔·宏邦被认为是把全北美首创的维生素/矿物质营养保健食品推向市场的人，只可惜他的产品无人问津。

这似乎是不可避免的，许多发明家的理念和梦想，可能会一直停留在厨房的实验室里，无人知晓。直到1935年，父亲的命运才出现了转机。他的几瓶试验品辗转落入沃尔特·斯科特·富兰克林医生（Dr. Walter Scott Franklin）手中。

是做橙汁浓缩素的亨利·斯蒂芬斯把父亲介绍给富兰克林医生的，因为富兰克林医生的太太有严重的偏头痛，她在吃过父亲的营养保健食品后，感觉舒服多了，富兰克林医生因此成为这款产品的拥护者。

这个拥护者很有地位，富兰克林医生不但在医学界很成功，而且备受尊重，在提早退休到圣巴巴拉市西面的戈勒塔市打理橘

子和核桃农庄前，他是加州大学医学院眼科学系的系主任，也是许多医学会的核心成员，更是圣巴巴拉市的全科医师。

那年春天，富兰克林医生决定分别支持斯蒂芬斯和父亲的计划，三人订下口头协议，成立维生素产品公司（Vitamin Products Company），由富兰克林医生出资，父亲付出时间和已成功的实验成果，斯蒂芬斯“继续他一直感兴趣的研究”（后来父亲如此形容）。接下来的3年，全靠富兰克林医生的鼎力支持，羽翼未丰的公司才平安度过创业的艰难时期，并得以存活下来。

富兰克林医生预支了100美元（相当于今天的2000美元）给父亲支持他发展营养保健食品。有了资金，父亲可以无后顾之忧了，他卷起袖子，投入到了他热爱的研究里。父亲还租了一个店面，称之为“店铺”，在里头摆放了基本的设备。店铺离家特别近，就在蒙特贝洛市的惠蒂尔大道5917号。有了落脚点，父亲开始订购许多用具，包括导管、橡胶管、密封垫、奶罐和垃圾箱等，拼凑出了一个植物营养成分萃取和浓缩的装置。他还买了一台足有几百磅重的巨型商用碾肉机，请了水管匠、钢铁匠、木匠等各路专家帮他打造合适的设备、工作台和柜子等。他还买了数加仑酒精、45磅小麦胚芽和许多瓶子。收集紫花苜蓿的工作也一直继续着，每回采收60磅，他还雇了一些小孩帮他提面粉袋。

1935年6月6日，父亲写下注册维生素产品公司的支票，一个月后，他将“维生素”注册为公司电报地址名称，假想有一天维生素产品公司真的成为境外知名的维生素公司，至少在电报地址上算占了这个先机。

维生素产品公司是小规模的家庭生意，伊芙和父亲清早 5 点起床，就带上手推车一起到紫花苜蓿田。他俩很享受这难得的美好时光。有一张照片拍下了伊芙身处紫花苜蓿田的模样，当时她拿着父亲用镰刀和铁丝组装的工具，这种工具可以帮助父亲收割得更快，收割时紫花苜蓿也不会掉到地上。紫花苜蓿装满桶后，会倒到干净的布上，伊芙会把放满花儿的布捆起来。最后他们把满是紫花苜蓿的手推车载回店铺。

在店铺里，紫花苜蓿会被放在木盘子上送进干燥机。干燥机的原理不是直接加热，而是用加热的管子使空间变干燥。当紫

花苜蓿的叶子干燥后，父亲会用大碾肉机把它们碾碎，然后放进 5 加仑容量的奶罐子里；下一步，他把溶液倒进几个奶罐子里，和植物原料混合；最后一步，溶液须经过真空蒸馏，这也是一个用奶罐子造的蒸馏器；把溶剂蒸发后，会在另一个奶罐子里重新凝结。父亲掌握了溶剂蒸发的关键温度，



Vitasol，约 1937 年。
父亲最早的营养保健食品之一。

从而得到了最后浓缩的营养品。这与父亲早年在索哥尼公司学到的石油分馏法很相似，从前的经验令他少走了许多弯路。整个过程需要一到两天的时间。等待的时间，他会看书，如果等到很晚，他会小睡一会儿。

有时候，他会点算一下店里的器材是否够用，不够的话他还会继续添置，像耐热玻璃试管、烧瓶的三通接头、夹具、密封垫、更多的瓶子和奶罐，还有咖啡机。他还赊账买了新的书桌和椅子，一些工业用化学品，一台昂贵的抽水泵。他还租了一部打字机，请了一个秘书帮他打字和撰写一些产品背后的原理和做法给股东们看，他还写了一份申请专利的文件给律师过目。

经过了许多试验和错误，父亲终于生产出自己满意的杰作。他用一个 2 盎司容量的瓶子盛载，并贴上一张手工制作的包装纸。就差一个让人一见便难忘的名字了，父亲和伊芙费尽心思，终于想出了“维生素 -6”这个名字，因为这种营养保健食品就是由 6 种维生素构成的。可惜这名字用得不够长，因为后来单是维生素 B 就已经有 6 种了，所以在 1937 年，他们把产品易名为 Vitasol。

父亲太兴奋了，他知道这一定会变成一宗百万营业额的大生意，几个月内，销售产品的利润应该可以支撑公司的运转。他开始向朋友和熟人推销 Vitasol，慢慢积累了一批为数不多却很忠诚的熟客。这时候，父亲已经很难兼顾里奇菲尔德石油公司的工作了，他开始寻求方法解决繁重的工作量问题，他想到找朋友们帮忙推销，并以佣金作为酬劳。

父亲突然发现，最好的销售员其实是满意的客人。他的一个



阿尔玛·斯图尔特和我的父亲在她帮忙推销营养保健食品多年后的合影，摄于1963年8月。

客人，住在加州波莫纳市的阿尔玛·斯图尔特（Alma Stewart）女士，她的一席话让父亲感触良多：“卡尔，我用你的产品很多年了，可以说，它改变了我的生命，我知道你在产品零售上感到吃力，你也很难找到支持者，我觉得我可以帮助你，我一生没有卖过任何东西，

但我相信我能卖你的产品。”

父亲想了一会儿，然后对阿尔玛说：“我跟你讲，阿尔玛，我一直在想这件事。我花上了35%的时间去努力，建立的销售网却仍然小得可怜。这样吧，你以75%的折扣买下我的货品，随你标多少钱去卖，看卖得怎么样再说。”

果然，阿尔玛是比父亲更成功的经销商，因为对产品很满意，她的热情感染了客人。

每一天都是新的一天，一切充满可能。当父亲不在里奇菲尔德石油公司的“正式”岗位时，他不是在做产品就是在做销售的工作。他和一些机构说起营养学的事，他也会接触一些小商店、

药房、咖啡店，甚至酒吧，看这些店家有没有兴趣寄卖他的产品。他觉得药店是最好的销售点，想象全美数以千计的药店都从他那里进货，每个月卖掉的Vitasol不计其数，这该是多大的一宗生意呀！最重要的是，他可以帮助更多国人改善健康状况。客人对药房的信心是毋庸置疑的，只是药剂师得花时间向客人解释营养保健食品的概念，这才是成功的关键。在没有人推销的情况下，客人不可能知道Vitasol。同时，父亲在南加州许多地方推销他的产品，最远曾把产品送到旧金山，因为弗朗西斯·德雷克爵士药房（Sir Francis Drake Pharmacy）愿意签下一打产品寄卖，这家店位于旧金山人流量极大的商业区。父亲祈求好运到来。

然而，世界上关于健康和营养学的研究仍然混沌一片，营养学的发展还处于婴儿期，营养保健食品只是一个新奇的概念，人们对此毫无认知。当年没有“每日建议摄取量”的说法，直到1943年，食品与营养委员会（Food and Nutrition Board）才出台第一份相关文件。当时没有一个人，包括父亲自己，知道辅助食品因素对健康有多大影响，或者说可以在多大程度上改善营养缺乏的状况，他觉得“只有他孤独地相信人类必须依靠植物的营养要素来维持健康”。这一切只是理论上的。

对许多人来说，这个概念，即膳食里缺乏的营养可以在水果或蔬菜中（或更奇异地在营养保健食品里）找到，几乎令人难以置信，更何况，父亲的营养保健食品没有立竿见影的功效。Vitasol没有治愈任何疾病，除了某些例外，如客人原有一些营养不足的状况。一般人改善健康需要很长的时间。随着投诉渐渐减

少，他知道他们大概满意了，但产品的真正价值只有在定期而持久地服用后才见效，销售之艰难简直无法言喻。

父亲做 Vitasol 的方向是把一些对人体健康有益的食物综合起来做成液体状，再放进滴管瓶子，这样就可以在牛奶或米饭里加一两滴来均衡营养，不过，他不是如此推销。他始终以发明家的方式向公众展示他的产品，如他当初说服伊芙时所说的：“烹调和加工会破坏不能加热的维生素，储存会让维生素流失，美国人的饮食习惯使得只有少量维生素被吸收。”诸如此类。然后，他才会亮出解决问题的方法，就是他的 Vitasol——一种为了令人体恢复均衡健康而生产的营养保健食品。只可惜，父亲的受众绝大部分是对化学和营养学没有什么概念的人。如果你没有办法让推销对象明白产品背后的逻辑，你就没有办法把产品卖出去，那么，你要如何解释为何你有足够的粮食、肚子不饿，却要吃一种抵上半天薪水的营养保健食品呢？把这种东西加进食物里是不正常的，尤其是当你没有生病时。父亲面对的不仅仅是发展自己业务的需要，还是培育整个市场的需要。

前面的难关丝毫没有减少，父亲已经没有办法兼顾里奇菲尔德石油公司的工作。他又要为研究与销售 Vitasol 营养保健食品而劳碌奔波，到了这个阶段，他的生意还没有达到他预期的自负盈亏，他还要向妹妹“蓬普”借钱付清债项。

纵使生意如此不稳，父亲却觉得是时候为信念作出决定了。1935 年 8 月，他终于辞去了里奇菲尔德石油公司的工作，全身心地投入到发展他的生意之中去。

所有人都觉得他疯了。就在两年前，整个美国的失业率高达 25%，国家还正值大萧条时期，父亲却反其道而行之：“我必须切断所有其他的事情，专心致志地做这件事。”他考虑了许久，方法却只有一条，“我发觉自己不可能放弃试验，所以我只好离开里奇菲尔德石油公司。”父亲终于可以全身心地投入到令他着迷多年的研究里了。

父亲已经下定决心，他先慢慢付清在惠蒂尔商人信用局（Whittier Merchant's Credit Bureau）的债务，然后把新收音机的最后一期付款也付清，他才辞掉工作。父亲并不担心，因为经济上他有富兰克林医生的支持，而身边还有对他不离不弃、信心十足的伊芙。

那年夏天，父亲认识了一个俄亥俄州人——山姆·韦尔斯（Sam Wales），他是电子工程学的先锋人物，他觉得父亲的营养保健食品很有潜力，因此向父亲提出担当东海岸第一个营销人员，因为他快要回到俄亥俄州去了。东海岸的韦尔斯，加上父亲，和西海岸的营销人员，公司的规模已渐现雏形，未来的画面开始清晰起来。在 1935 年 10 月父亲给山姆·韦尔斯的信中写道：

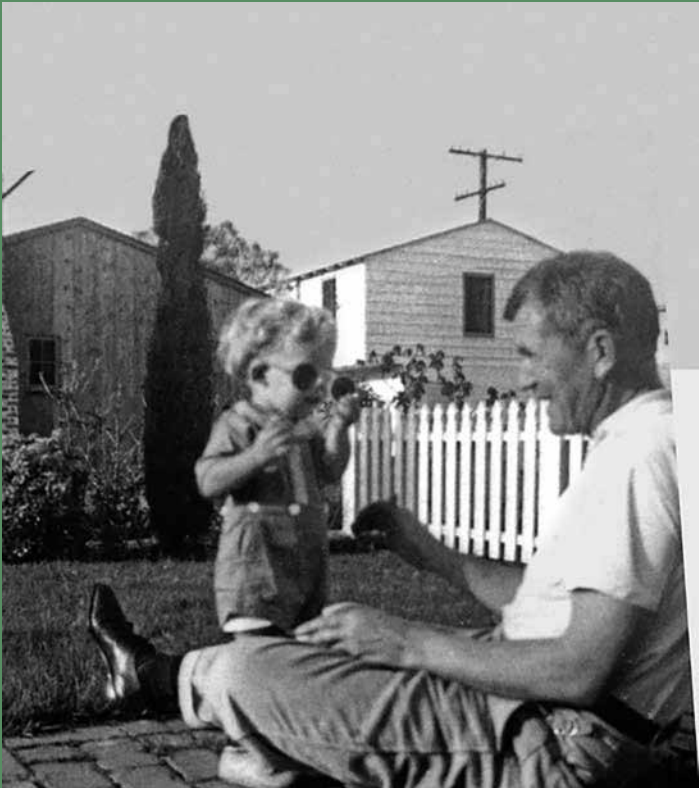
一个人的位置不仅仅是一个位置，它是由独立、兴趣和理想三者促成的。从来没有一件事，比生产一种有益于人类的产品和改良这种产品更能让我感到愉快的。我的心已经与我的产品紧紧连在一起了，比我跟你说的可能更全面。看见人们的眼睛变得更加炯炯有神，而且

活得更快乐，是如此美妙而充满爱的事。

1935 年的圣诞节，父亲和伊芙有许多值得庆祝的事。虽然经济上还是捉襟见肘，但父亲却已经积累了一定数量的营销人员，甚至可以说他的生意已经遍布全美。此外，伊芙也有专属于她的好消息——上天保佑，他们的第一个孩子会在第二年年初出生。一切终于重回正轨。

……有时候，我可能需要守在装置旁几天，不眠不休，若我能稍稍打盹时，这大概是它可以自己运作的时刻。

——卡尔·宏邦



父亲和我在加州巴尔博亚小岛，1937 年。他对我的小成就总是表现得很有兴趣。

第十章 挑灯夜战

Chapter 10 Burning the Midnight Oil

接下来几年的路是崎岖的，任何经营过生意的人都知道，把业余爱好变成一宗生意需要冒很大的风险，若要成功，必须注意所有细节——研究、开发、生产、营销、分销和财务状况等，一天 24 小时、一星期 7 天的投入是平常事。

除了重新开展事业，父亲也在经营新的家庭。在 1936 年 2 月 5 日那一天，伊芙剖宫产下一个 9 磅多重的男孩，大概你也猜到了，这个孩子就是我。父亲和伊芙为我起的名字是卡尔·伦霍尔德·山姆·宏邦。不过，因为我的体形实在太大了，当班的护士打趣地叫我“参孙”（Samson）^①，从此“森儿”（Sammie）的昵称一直伴随着我长大。

这是一家三口的快乐时光，我们一起搬到巴尔博亚小岛

^① 参孙是有名的大力士，出自《旧约圣经》中的《士师记》。——译者注

(Balboa Island)——一个离父亲在蒙特贝洛的店铺仅有 90 分钟车程的海边城镇。当漫长的冬天来临时，我们就住在廉价租来的父亲所说的“美妙的小屋”里生活，这里靠近海洋，投石之遥就是美丽的沙滩。

父亲仍然非常忙碌，每天总有新的发现，大部分时间他都待在店铺里。制造浓缩素需要大量的时间，他经常夜以继日地守在装置旁，幸好店铺后方有足够的基本设施：活动床、厕所、水槽、炉灶、折叠式牌桌和两张直背椅。

你知道吗？

1933 年，出色的奥地利化学家理查德·库恩 (Richard Kuhn) 和他的研究队伍，从 5300 公升脱脂牛奶中分离出了 1 克纯黄色的物质。这种物质被库恩叫作“美丽的黄色物质”，正是重要的 B 族维生素——核黄素。

1936 年 12 月，父亲利用库恩的工艺，从脱脂牛奶中研发出一种核黄素浓缩素，不过他以比较合理的 40 夸脱牛奶实验，得出了 10 毫克核黄素，大约足够成人 6 天的摄取量。

父亲最感兴趣的研发和制作的部分不断有新的发展，除了 Vitasol 外，他研发了维生素 E 浓缩素 (含有一定比例的维生素 B 和维生素 G)，两盎司小瓶装的叶绿素浓缩素——维绿素

(VITAPHYLL)，还有加入了维生素的肌肤重生护肤霜，以及一种针对前列腺健康的产品。

研发最大的难度在于把 Vitasol 做得更浓缩，父亲觉得把浓缩素从液态转变成胶囊或片剂状应该可以达到这个效果。为此，他改装了真空装置和蒸馏装置，在植物原料里加入了更多溶剂，然后用极小的文火把溶剂进行蒸馏，留下的就是一种有点“糖胶状或焦油状的浓缩素”；接着父亲会加入干燥的紫花苜蓿粉、小麦胚芽和橙汁浓缩素，再以粉状的柑橘类水果和细磨的紫花苜蓿粉或香菜粉作为黏合剂，这种混合剂弄好后会放到托盘拿进干燥机；干燥工序一完成，他会把原料碾碎，并通过越来越细的筛网，直到他满意为止。

筛好的粉剂会被放进由明胶做的硬皮胶囊里。父亲拿着抹刀，把一小部分粉剂倒进硬皮胶囊底部的一截胶囊，当他把另外一截盖上去，两截之间会像发生轻微爆炸一样使翡翠绿的粉剂充满整颗胶囊。最后，他会把胶囊倒进锅里筛一筛，筛走多余的粉末。

许多年后，他曾如此形容当时的情境：

我是这样往胶囊里装粉末的：我有一只黄铜制的盘子，上面有 100 个小洞，洞口的大小跟胶囊的下半截一样。首先我要用积木垫起黄铜盘子，让半截胶囊放进去后与盘口对齐，然后我会准备好足够 100 颗胶囊用的分量，用抹刀把粉剂填进胶囊，接着拿走积木，胶囊下半

截和一小截浓缩粉剂便会突出来，最后只要小心地把另一半胶囊盖上去就成了。

父亲为这种新产品起名为 Vitasol 丸剂，可惜，出乎他的意料，销售量并没有飞涨。推销营养保健食品似乎和向中国人销售牛奶一样难，甚至还要难上千倍，还记得父亲在弗朗西斯·德雷克爵士药房托卖的一打 Vitasol 液剂吧？一年后，他们退了两瓶，其他药房的成功率也差不多如此。

没有足够的营销费用，产品只有长留在货架上。父亲终于意识到，一对一营销才是最好的营销方式。只有如此，他才可以好好解释产品的优秀之处，并解答客人提出的所有问题。最终，也是这种一对一的营销方式让父亲的生意延续了下去。

可是，即使拥有忠心的支持者，经营的费用还是一直在上涨。为了量入为出，我的父母放弃了巴尔博亚小岛的小屋，搬到店铺后方的小房间，因为小屋每月 25 美元的租金负担还是太重了，为了应付开支，父亲还从银行申请了 50 美元的贷款。

1936 年的感恩节前后，当一切看来令人沮丧不已时，父亲的运气开始好转。身在东海岸的营销人员山姆·韦尔斯得知父亲收入微薄至此，特意为他电汇了 100 美元，不但足够父亲交房租，还可以应付家里其他的基本开销。两星期后，他还寄来了一张 25 美元的支票。山姆·韦尔斯寄来的不只是纯粹的金钱，对父亲来说，这不但鼓励了父亲（捎来一桩可能成功的买卖的消息），还说明他对父亲和这宗生意投下了信任的一票。就像父亲多年后

所写的一样，“山姆·韦尔斯从来没有放弃建立一家可以自给自足的营养保健食品公司的想法”。父亲开始称山姆为“好帮手”。那 25 美元的支票后来换成了 250 支实验用吸量管和一些硫酸，让父亲继续研究新产品。

圣诞节快要来临时，韦尔斯提过的买卖成功了，换来的资金足够让父亲还清贷款。

在这段时间，父亲改了公司的名字，因为“维生素产品公司”的美国商标被别人早一步注册了，他只好把公司名称改为“加州维生素公司”（California Vitamins, Inc.）。1936 年 12 月 9 日，加州维生素公司终于扭亏为盈，父亲放下了心头的大石头。我们一家也可以搬回美丽的巴尔博亚小岛，还租住了一个附设车库的套房。

1937 年是全新的一年，也是父亲崭新的开始。父亲每天拼命地工作，去取印好的标签，买账簿，订购新文具，还雇了一个会计为新公司整理账目。他还买了 20 箱共 2880 个瓶子，还预订了 1 月份的 20 箱。此外，他还请人重新设计他制造的润肤霜的包装盒，为了准备可能的大订单，他还聘请了一个女员工帮忙包装。

父亲几乎每天工作 17—18 个小时，从店铺回家的长途驾驶已开始让他吃不消，所以当店铺新的业主要收回蒙特贝洛惠蒂尔大街的店面时，父亲也算是因祸得福，因为他结识了理查森造船厂（Richardson Boatyard）老板，他的船坞就在我们巴尔博亚小岛的家附近，父亲询问理查森先生的船坞是否有空间可以出

租，他说“最近生意有点慢下来”，意思是愿意租地方给父亲！租金是一个月 50 美元。新店址就这样定下来了。

1937 年 3 月 31 日，父亲雇了一辆小面包车，把惠蒂尔大街店内的所有东西搬到巴尔博亚小岛。他付了小费给司机后，在理查森最小的儿子埃德（Ed）的协助下，把所有东西搬进了新店。加州维生素公司的企业及研发总部，在海洋大道的理查森造船厂正式开业。

船坞是小岛上面积最大的一座建筑物。大量的窗子衬托中央两道巨大的前门，用来让巨大的船只出入；前厅楼上是用来存放船帆的仓库，整个建筑内部没有柱子，感觉空间很大；船坞后方一片没有人用的 200 平方米大的地方就是父亲的店铺所在地。

这个时期，是维生素登上世界舞台的时期，因为两位化学家同时因维生素的研究而获得了诺贝尔化学奖，其中一位是来自瑞士的保罗·卡勒（Paul Karrer），他阐述了维生素 A 的构造以及他在研究核黄素（维生素 B₂）、类胡萝卜素及黄素上的贡献；另一位是来自英国的诺曼·霍沃思（Norman Haworth），他在碳水化合物和维生素的研究上作出了贡献。美国礼来公司（Eli Lilly & Company）和其他大企业已经开始从中获利，父亲却还在为开拓客源而烦恼，来自山姆·韦尔斯早期的资金已经用光，资金不足令销售前景一片暗淡。

1937 年 9 月，一身盔甲闪着银光的骑士出现了，他就是 R. 坦普尔顿·史密斯（R. Templeton Smith），这个人早就调查

过父亲的背景，并打算支持他。史密斯是梅隆匹兹堡煤炭公司（Mellon Pittsburg Coal Company）的副主席，即东海岸金融大亨安德鲁·梅隆（Andrew Mellon）的左右手。据父亲说，这次交易有“实质的内容”，史密斯不但愿意注资，还打算担任公司的主席和经理，他准备把手上杂乱的股票卖掉，换来资金投进父亲的加州维生素公司。有史密斯这样的人领导公司，父亲的生意想必可以进展得更好。公司再次成功集资，其他投资者手上的股份已经全被买回来了。

得到史密斯的支持，父亲有更充足的资金扩大生产。他带着重生的活力和能量投入工作，一切发展得很顺利，道琼斯工业指数不断狂飙，飙升至接近 190 点，绝对有跨越 200 点之势。那年 9 月底，史密斯探视船坞的工厂，与父亲一起观察产品及试验成果。

在史密斯的视察之后，父亲写下了一份完整的报告，记录试验所需的全部原料。他指出公司需要一个具体的生产线，目前只是一个小型实验室的生产模式。他认为他们的生产方法应该可以申请专利，因此他把所有过程记录得格外详细，包括紫花苜蓿浓缩素的制造过程、分离维生素的每个步骤、大型干燥机的设计方式、保存易被高温破坏的维生素的低温处理法、用小麦胚芽产出维生素 E 的方法、从橘子中提取维生素 C 的做法，还有使酵母菌产出维生素 B 的做法、维生素浓缩素比精炼或合成物优秀的原因等。此外，他还记下了过滤的程序、蒸馏溶剂的方法、维生素在真空过程中的稳定性、分馏的工序、真空蒸馏的原理、溶剂再次

凝固的过程、浓缩素的准备工作、最后把真空干燥的浓缩素磨碎制作胶囊的程序等。

多亏有了史密斯的协助，公司终于有资金在船坞建立真正的生产线，父亲请来技工们装设系统：水管工负责建立淋浴间和暗房的水槽、下水道等管道系统，还有工作桌的水管、天然气管道和真空的管道；电工则建构线路；木工建造货架及放碾磨机的桌子。父亲拍摄了整个装设过程，阳光仿佛令房间最幽暗的角落也明亮了起来。

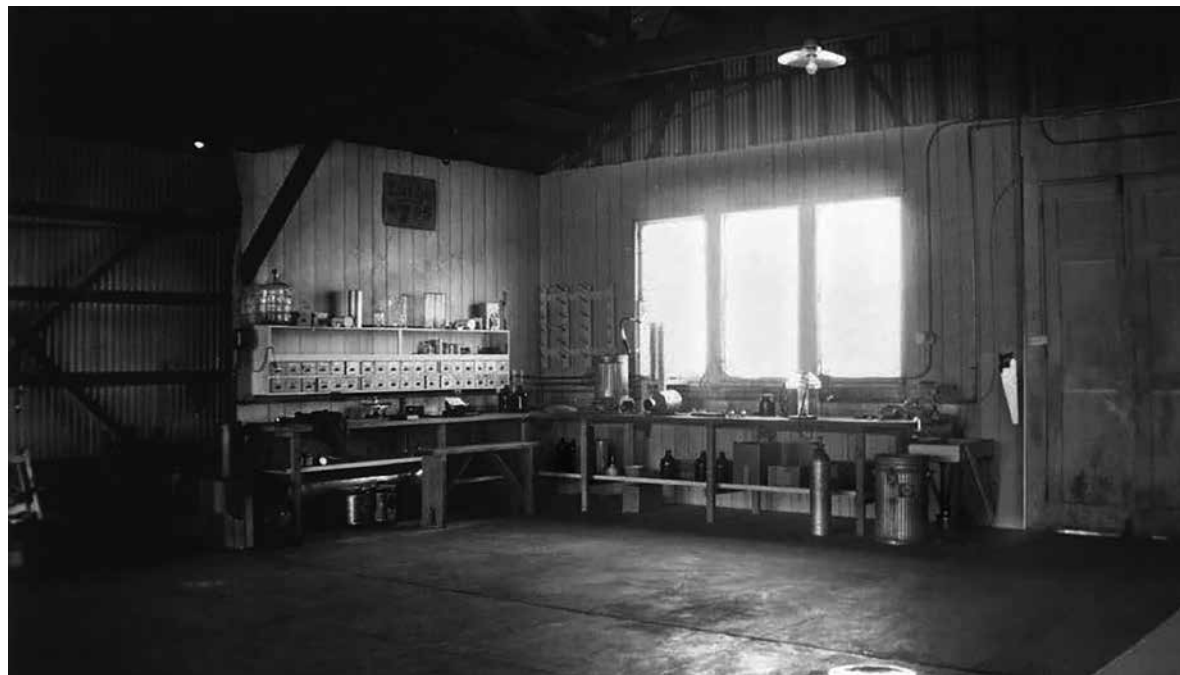
船坞里的脱水器几乎是长年开着的，因为每天都有植物原料需要进行干燥处理。脱水器的风口设在店后的小路上，这使它成了路人们的谈资，不过，他们也没有办法谈些什么，因为机器实在太吵了。这条路也是年轻妇人丽芬妮·帕克（Leverne Parker）到邮局或市场的必经之路，在好奇心的驱使下，她走进父亲的店一探究竟，还和他攀谈起来。丽芬妮和父亲一见如故。

“你是否有兴趣来我店里帮忙做胶囊？”父亲问。

“嗯，当然！如果你能教我如何做，我很乐意帮忙。”丽芬妮回答道。

父亲示范给她看整个操作过程。店里一尘不染，丽芬妮觉得空气中充盈着香气，“就像置身田野一样”，这其实是来自紫花苜蓿的芬芳。

此后，把粉剂填进胶囊的工作就落在了丽芬妮手上，她发现原来一颗胶囊能“吃进去”许多幼细的粉剂。不过，她这份工作不是全职的，只是偶尔当父亲人手不足，他才会敲她家的门，有



1938年1月，父亲的实验室在加州的巴尔博亚小岛上落成，这个实验室只在这个小岛上存在了一段时间，即从1937年3月至1939年7月。

时候她的好友贝亚（Bea）也会加入。

“丽芬妮，你可以来帮忙做胶囊吗？”父亲会如此问她。

“当然，”她会回答，“等我把盆子洗干净再过来。”

两个好朋友，丽芬妮和贝亚会坐在长椅上工作几个小时，当她们完成一盆后，父亲会递来另外一盆。丽芬妮喜欢这份工作，也喜欢和父亲聊天，不过大部分时间她都得专注在面前的工作上，基本上不会知道父亲在她背后工作的情形，包括把紫花苜蓿晾在架上干燥；她也不知道父亲把填满的胶囊拿去筛，然后倒进

贴好标签纸的瓶子里；也不会注意到他在封盖前把瓶子浸在液化氮里以延长营养品的保质期。

对于店里的情形，船坞老板的儿子埃德·理查森也很好奇，他看见一些紫花苜蓿进去，过一段时间，换成一些绿色的丸剂被运出来，因为他见过叔叔喂他养的兔子吃紫花苜蓿造的小丸，他还以为我父亲在制造兔粮呢。父亲安静而坚定的形象，让埃德想起了他的老师。父亲对理想全神贯注的热情，不只让埃德很尊敬他，附近的邻居们也一样由衷地钦佩他。

坦普尔顿·史密斯的资金还足够让父亲找来一个叫巴克林（Bucklin）的男子承担部分浓缩素干燥成药丸的项目，而父亲则专注于研发的工作——试验和研究他的第一种新的矿物质产品，先混合钙、钾和镁等矿物质，然后混合各种酸，最终得到了“改良的奥斯本—孟德尔盐类混合剂（Osborne-Mendel salt mixture）”——正如他在产品标签上写的那样，他还研发了从柠檬中浓缩维生素 C 的工艺。

最令人鼓舞的是，坦普尔顿·史密斯和父亲一样，对经营背后的科学很感兴趣，他曾在寄给父亲的便笺里夹上了一份科学剪报，剪报的内容是关于附属于叶绿素的“生命的组织者”的，“原理和血球的血红素（hemoglobin）中血液（hemo）和球蛋白（globin）有不可分割的关系一样”。第二天，史密斯却捎来了另一张便笺，说试验的药丸重量不足，父亲后来在日志上留下了愤怒的评语：“该死的巴克林和他的热风干燥法！”

这一次，父亲总算渡过了难关，坦普尔顿·史密斯带来的流

动资金不但解决了公司所有的开支问题，还足够给父亲发工资。终于，父亲可以给伊芙足够的钱供家用。他的“下午俱乐部”或许只有伊芙一个会员，家里的情况却看起来很顺利。

永不，永不，永不言败。

——温斯顿·丘吉尔



“维生素人头目”——我的父亲在巴尔博亚小岛实验室工作，1938年10月。

第十一章 维生素—人

Chapter 11 Vita-Man

1937年底，就在圣诞节前两天，姑姑萨莉带着沃恩一家到巴尔博亚小岛来了！他们准备一直待到“毛头”休完假回上海复职为止。这时沃恩一家已经添了3个孩子：两个男孩，加上一个比我小6个月的女孩小莎拉。小莎拉还为伊芙取了一个新的昵称叫“奥云”（Aowan）。

一大家子亲人陪伴父亲过圣诞节，引发了他更多的想法。他写下了从海藻中萃取维生素A和D的计划。人们为什么从鲨鱼和鳕鱼身上找，而不直接从源头上找呢？海上不是到处都有海藻吗？父亲还写下了愿望清单：另一张实验用桌子和水槽，用来解构原料化学构造的光谱分析仪，还有为自己添一台药丸制造机。

他的想法无穷无尽，一边做海藻的萃取实验，一边把维生素A和D的萃取量记录下来。这段时期他还读到一段关于其他公司

利用乳清粉制造产品的报道，整个做法与他早期用脱脂牛奶做浓缩素的试验差不多。

这个冬天，一场从太平洋来的巨大风暴袭击了巴尔博亚小岛，带来了倾盆大雨，并导致洪水泛滥，丽芬妮的很多朋友早上醒来后，都被屋里淹水的程度吓了一跳。

美国股票市场的波动和这场风暴一样猛烈，道琼斯指数大降至 121 点。坦普尔顿·史密斯为加州维生素公司筹集资金而买的股票下滑得更厉害，如果继续支持父亲，他需要付出比他的预期多一倍的资金，因此，即使不情愿，他还是退股了。这场股灾令史密斯和父亲缘尽于此。当股票市场兴旺起来，史密斯转而创办了本地实验室公司（Ben Venue Laboratories），时至今日，该公司生产的药品已超过 800 种。

这虽是沉重的打击，但父亲毕竟是吃过苦的人，仍算有所得。史密斯带来的鼓励和信念，激起了他的创造力，他俩的想法相近，同样看见了人们所需，而且有帮助他们的心，只是时机不对罢了。但史密斯作为短期的投资者，起码帮助父亲建立了足够进行小规模生产的完整生产线。后来，父亲把机器租给别的公司来筹集资金，如此，父亲才可以专注研究，而不用担心租金等开支。

父亲把源源不断的想法，一一记录在日志里，比如苦思如何鼓励人们进食矿物质保健食品。他发现大家平常总会在食物里加点盐，何不在盐里加入矿物质呢？他尝试以 3:1 的比例混合盐和他的“奥斯本—孟德尔”盐类混合剂，如他所记录，这令食物增

加了“一种明显而吸引人的味道。每天摄取 6—10 克盐分早已是人类的习惯，这个分量能供给人体 1.5—2.5 克全面的营养补充”，虽然矿物盐会和金属瓶产生酸性反应，只要把金属瓶换成玻璃瓶问题就解决了，这点子简直可以申请专利。

第二天，他的想法已经成形，他研制了一种叫“VITAPOTENT”的食品，以罐装形式出售，他在日志上如此写道：

在食品和水果里加入维生素应该是可行的！比如加入维生素 B 和 E 的结晶体、胡萝卜素、浓缩维生素 G 等，用矿物盐调味，除了使食物味道更好，还可以补充维生素和矿物质。

强化营养价值的食品并不是新鲜事物，1924 年已有加入碘防止甲状腺肿大的盐和加入维生素 D 防止佝偻病的牛奶，不过还没有强化营养价值的加工食品出现过。

当父亲思索一个又一个试验和想法时，他的银行账户上的资金却骤减至 7.17 美元。许多人都替父亲担心，他却坚信事情一定会有转机。当地营销商凯伊·霍斯金（Kay Hosking）的成绩一直不错，在巴尔博亚小岛和附近地区有不少熟客。此外，另一宗交易也在形成之中。长滩一家叫作费利民（Ferri-Min）的公司有兴趣在他们生产的系列中加入一款维生素产品，他们主动接洽父亲，请他于 1938 年 1 月开始为他们担当供货商。

一开始，父亲表现得异常谨慎，为怕泄露秘密，他还写下了

这封信：

我渐渐学会了为人谨慎，我只同意与他们生产还没有改名的新产品，而且在任何情况下都不会向他们透露产品的生产过程。在我们共同的利益下，我每星期到他们的办公室与销售人员和可能的客户洽谈。他们有一些毫无价值的矿物溶液，后来还有种用 85% 的陶土和沙做成的“沙漠陶土”和少量矿物质，他们没有买我的矿物混合剂，反而买了维生素药丸。

父亲起初和费利民公司的两个合作伙伴麦金太尔公司（McIntyre）和穆迪公司（Moody）会面，看来是有希望的，他们还真的下了订单——订购 Super-Potency 维生素 B 药丸。

公司的生意渐有起色，好几位营销人员要求父亲为他们量身打造特殊配方，让他们用自己的牌子销售。其中一位是从好莱坞来的埃达·艾伯特（Ada Alberty），她请父亲供应一个月的维生素及矿物质产品，并以不同的塑料器皿包装。虽然这种私人订单会带来数以千计的美元收入，父亲却感到不舒服。

在这段时间，巴克林和他的药丸机第一次成功地将药粉包装成药丸。同年 4 月，巴克林的机器可以同时生产 1 万颗药丸。父亲则专注于优化他的润肤霜，并计划以支装面世，同时他还在与人讨论利用脱脂牛奶或乳清粉研发维生素 G 浓缩素的想法。此外，父亲也在测试新的营销方式——随时随地准备演讲，特别是

在一些对他的想法有兴趣的人群中。

1938 年 4 月，父亲在彩虹茶室对里德斯（Reeds）太太的小组发表演讲，他是在这次演讲中认识了在长滩拥有一个小型物业王国的寡妇莉娜·加尔高迪（Lela H. Calcote）女士的。她对父亲的研究表现出浓厚的兴趣。莉娜·加尔高迪不是因循守旧的女人，穿着家常裤的她果断而冷淡，说话总是直截了当的。父亲当时想，有没有可能请她到店里看看呢？

接下来的那个星期，莉娜·加尔高迪和里德斯太太到父亲的店里参观，还问了许多问题，她们想知道维生素和矿物质对性欲有没有影响。不是非常天真，就是非常老练，父亲请她俩坐下，仔细地解释道：适量的维生素产品，归根结底，只是营养保健食品，而不是神奇产品……两位女士听得入了迷，这次相遇带来的积极向上的力量同样影响了父亲。从父亲的日志上写的小字母“LHC”（加尔高迪名字的缩写）估计，往后几次在长滩举行的销售会议上，莉娜·加尔高迪也应该都有出席。

后来，父亲接到了两宗大订单：艾伯特太太订购了 25000 颗药丸，还有费利民公司订购了约 20000 颗新配方合成纯化维生素丸。但这却令父亲陷入经济危机，因为流动资金不够，他没办法购买原料进行生产，他再次向富兰克林医生求助，但这次他被拒绝了。

就在这时候，与费利民公司合作的阴暗面终于浮现。究竟谁在这宗交易中占了上风？父亲觉得这是营销人员的协议，费利民公司的两个股东却有收购的意图，他们通过拒绝付费胁迫父亲的

公司与费利民公司合并组成新的公司，而父亲只想独资，这难关让他特别难熬。

更糟的是，父亲发现费利民公司以他的名义销售一种劣质的维生素 B 丸，在父亲 51 岁生日前一天得到这个消息，令他特别难受。对于费利民公司的诈骗行为，他虽勃然大怒却苦无对策。没有富兰克林医生的支持（起码暂时来说是），他要怎样拒绝费利民公司的订单而正面与他们在市场上交手呢？他需要一个赞助人。

“我愿意当你的赞助人。”莉娜·加尔高迪说。

父亲抓紧机会行动。他们在长滩市中心的哈特威尔大厦租下了面海的办公室，订购了一些便宜的黑白标签纸用于过渡期，也买了一些简单的家具和地毯，如此，第二家公司——加州维生素销售公司（California Vitamin Sales Company）成立了，主要分销维生素产品。1938 年 6 月 22 日，加州维生素销售公司组成有法人地位的股份公司，公司股权分为两部分，75% 由加州维生素销售公司拥有，余下 25% 属于莉娜，利润则是五五分成。莉娜成为公司的商务经理，父亲则是技术顾问、讲师、工厂经理及化学研究员。他们还请了两个销售人员——雷·伯林格姆（Ray Burlingame）和拉尔夫·霍尔德（Ralph Hoard），签下了一年合约负责公司的销售。

你知道吗？

1938 年 6 月 25 日《食品、药品及化妆品法案》正式通过并立法，新条例禁止任何错误或误导的说明，不论是直接的错误说明，抑或遗漏申报产品危险性的间接误导，一概违法。为了确切执行新条例，美国食品药品监督管理局赋予检察人员权力，假如产品有危害公众的可能性，他们可以没收产品，控告生产商及发出禁止制造及销售的命令。出台这项条例是为了保障消费者的权益，防止不良商人以假药甚至毒药诈骗，比如被推销为“比阿司匹林更安全”的解热药——乙酰苯胺，结果有致命的副作用。

他们还有一个计划，准备聘请一位医生作为员工，对缺乏维生素的相关病人提出专业建议。他们原来想让霍尔德兼任这份工作，但 1938 年美国政府推出了新的《食品、药品及化妆品法案》，霍尔德只是整骨医生，不曾当过正式医生，父亲觉得让他兼任会为他们的诚信带来争议，他在日志上写道：“这可能会令我们在开业前迎来官司。”最终，他们还是正式聘请了一位内科医生负责诊断病情。

成立了加州维生素销售公司后，父亲正式终止与费利民公司的合作。一些费利民公司的销售人员决定转而加盟父亲的新公

司，他这才发现出卖自己的人原来是巴克林。巴克林曾到费利民公司宣称他知道父亲的生产秘方，而且可以低价制造一种替代品。不过，费利民公司最后却以比原价高 1/3 的价格购入了劣品。“他们真是愚蠢的骗子！”父亲在日志上如此写道。

新公司在 1938 年 6 月 28 日召开第一次销售会议，并于 7 月 4 日正式开业。一共 25 个人出席会议，比与费利民合作的时候好多了。父亲不只介绍了新的营销方法，还推介了一款新产品，这款产品包括三部分：一瓶维生素液、31 颗“High B”丸及 31 颗矿物质丸，这是第一套全面性的维生素及矿物质产品，不只包含了已知的合成及提纯维生素，还有父亲制造的富含未知营养素的天然萃取物。

到了这个时期，父亲一共有 40 个营销人员，主要集中在南加州，整个团队合作无间，销售工作每天都有让人振奋的新进展。

父亲也在这时开始撰写公司的销售计划——《销售员的阶梯》。他发现过去几年最成功的销售员其实都是对他的产品满意的顾客，他想找出动员这些顾客的方法，让他们发挥销售的力量。《销售员的阶梯》可以做到这一点，它的销售计划有四个层次：初级销售员、资深销售员、初级经销商及专业经销商。销售员在攀升阶梯后，不但可以以更优惠的价格取货，还可以在达到定额销售量后获得分红，并主管由他招募的销售人员。举个例子，专业经销商可以 4 折拿货，并从他管理的队伍的销售额中抽取 5% 的回扣。

1938 年秋天，生意增长虽然缓慢，但却一直持续。到了 10 月份，一个机遇来临。鲍勃·斯旺森（Bob Swanson）看了父亲的文章，并以新闻专辑的形式刊登在《圣安娜杂志》（Santa Ana Journal）上，斯旺森写道：

维生素在过去几年引起了一阵狂热，不过没有人真正知道它究竟是什么。没有人见过维生素的面目，也没有人亲手拿起过维生素……

奥兰治县一个最不平凡的工业项目就是生产维生素及矿物质浓缩素，为现代人补充缺乏的饮食营养。它的生产基地就在巴尔博亚小岛，由两年前成立“加州维生素销售公司”的“维生素头目”——卡尔·宏邦主管。

宏邦笑言他的工厂的运作就像人类的胃，把天然食品的营养提取出来。究竟如何提取出来，这是他的商业机密，我们无从得知，然而可以肯定的是，他的产品是从米糠、麦糠、麦麸、酵母、橘类植物及许多像紫花苜蓿这样的绿色植物中萃取而来的。

你知道吗？

在 20 世纪 20 年代中期到 30 年代中期，大部分维生素已经被发现了。不过，许多提取维生素的试验是在下一个 10 年完成的。至于父亲的营养保健食品里富含的其

他维生素，如叶酸等，还没有被发现。

想详细了解有关维生素的发现和合成的时间，请见附录二。

父亲告诉斯旺森，维生素并不是食品，而是“存在”于食物中的一种影响生命的重要元素。斯旺森如此写道：

宏邦说维生素之于食物，就如火花之于汽油，如果你每天起床没有觉得“浑身是劲”，宏邦说，你可能缺少维生素了。虽然他没有说维生素是万能的，但他强调，足够分量的维生素有助于消除除了感染病菌以外的身体不适。

该文章还强调父亲的浓缩素比维生素多一点别的东西：

他的产品富含的营养素除了维生素以外，还有矿物质及其他未知的营养素，例如植物生长素、叶绿素及其他。

他还补充，这股潮流使许多人对维生素产生了不现实的想象，以为它是一种分得开的、有形的“某种物质”，其实，食物正是由维生素与其他因素相互作用而成的产物。

这篇文章完美地诠释了父亲一直在美国南部与听众们分享的维生素概念，他把这篇报道剪下来贴到了日记本里。他拼命工作且不断阅读，他读到了一篇关于烟草花叶病（tobacco mosaic disease）“大分子”（macro molecule）的文章，这些“大分子”并非生命体，却会把植物杀死。天然酶，如胃蛋白酶，可以破坏这些“大分子”，这证明了植物有自我治疗的机制。

父亲沉迷阅读的习惯应该停一下了，因为家里已经开始不对劲了。6年来，伊芙除了要操心家里的大小事务，还一直奋力协助父亲的生意，贫穷她还可以忍耐，让她最难受的是父亲从不回家。父亲投入到生意中分不开身，在伊芙眼里，他的世界里只有梦想和生意上的朋友。

虽然成就令人满足，沉重的工作也让父亲付出了代价。感恩节他都在工作，第二天也没有停止，下一个星期二，他在日志里写他不间断地试验磨盐，他还写了一封很长的信给山姆·韦尔斯，还在长滩举行了讲座。

这一年年底，不可避免的事情终于发生。父亲日志上只有寥寥数字，却字字酸楚：

奥云和山姆在下午8点5分坐上加州的火车离开了，
星期六上午10时50分就会到达纽黑文市。

伊芙从此再也没有回来，我的父母一起生活了6年，这6年充满了回忆，见证了一家公司、一个产品和“我”这个儿子的诞

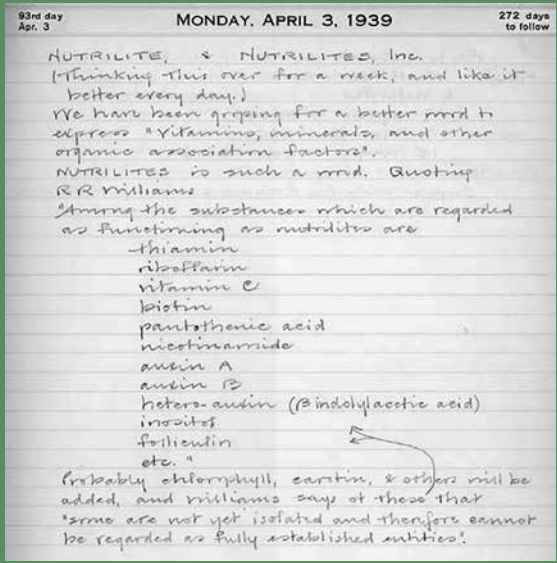
生。虽然母亲相信父亲和他的营养保健食品，一直忠诚地相信，只是她已经熬不住了。面前有太多的未知数，她只好黯然离开，就像她多年前只身前来一样，只是身边多了幼小的我。

一天，父亲走到好友马特·考克斯（Matt Cox）的油站，他终于忍不住掉下眼泪，诉说他的不如意：伊芙走了，带着我走了，父亲已没有钱，也不知道该怎么办。他对马特说：“你是我今天早上离开家时唯一一个没有上门找我的商人。”福无双至，祸不单行，父亲的所有债主同时登门。

马特对父亲说，他一直钦佩父亲的勇气和毅力，还有他的慷慨，他让岛上的朋友们免费尝试他创造的营养保健食品，而且从不言败，即使屡遇挫折，仍然充满自信。但父亲掉下的眼泪是真的，一时间，所有不幸的事情都汹涌而至。

没有别的，我们就是由植物提供的物质和其他存在于地球上的水和空气中的物质构成的，所以，我们不可避免地长于地球，生于地球；长于宇宙，生于宇宙。如果我们无法得到植物提供的物质，我们也将无法生存。

——卡尔·宏邦



卡尔·宏邦的日志，1939年4月3日。
父亲想到以“纽崔莱”之名继续经营他的维生素生意。

第十二章 纽崔莱的诞生

Chapter 12 The Birth of NUTRILITE

失去了伊芙和我，父亲只有更拼命地工作才能忘记伤痛。这次只许成功，不许失败。“我会坚持下去的，一定要更认真地工作。”他在日志上如此写道。独自在船坞的父亲，写下了1939年新一年的计划，即使他已经每天工作11—12个小时，甚至有时候长达17个小时，日志上，却仍然写着要自己更努力地工作。他发誓要做得更多，“做事更有系统，行动力更强，工作时间更长”。第一次，父亲在日志上记下了每一批产品的成本，这样他就更清楚每一颗药丸成本是多少了。他还开始计算人力成本，比如准确记下丽芬妮的工作时间。因此，丽芬妮更没有时间看父亲在做什么了，因为她每小时就要做数以百计的药丸。

如果她回头看，她会见到父亲忙个不停，在瓶子里混合盐酸、磷酸和硫酸，把明矾和碘化钾溶在水里；然后把混合物、柠檬酸和其他矿物质加到第一个瓶子里，整个过程跟《圣安娜杂

志》写的一样——像人类的胃那样运作。酸性、刺鼻而难闻的气味笼罩着整个工厂，当药丸一批批被做好，他一边反复计算成本——原料的价钱是 4.33 美元，包装的费用是 2.4 美元，一边不断优化生产技术。

处理硫酸这些化学物质，父亲特别小心，因为不少实验具有危险性，比如维生素 K 必须在异丙醇浸泡的煮沸脱水后的植物原料中萃取。“我一边在燃气炉上加热，”他在日志上记录着，“一边小心翼翼地搅拌，千万不可以溅到边上，因为装二氧化碳的罐子就在旁边，所幸最后有惊无险。”

质量对于父亲来说是最重要的，他在自己做营养保健食品生意之前就意识到了，在三花乳品公司工作时期，他已经知道产品质量和生产质量息息相关。在实验室孤单的日子里，他一直潜心研究保存营养最好的方法。

随着更多维生素被发现并很快被批量生产，父亲开始在他的产品中添加纯合成维生素晶体。他知道他的食品补充剂含有天然维生素、矿物质和辅助食品因素，但对它们进行检测的成本过高。通过添加来自商业供应商的性质相同的维生素，他可以在产品的标签上标明含有这些营养物质，同时提高其效力。不幸的是，批发商提供的合成维生素晶体的价格高得惊人。幸好，父亲的加州维生素销售公司虽然不至于说有百万美元的生意额，但它的发展还算稳步上升，因此，他才可以说服当时已经规模很大的制药公司默克公司（Merck & Co.）直接销售给他，让他购买大量原料时有相当的折扣。这些累积的折扣金额，足够让父亲的生

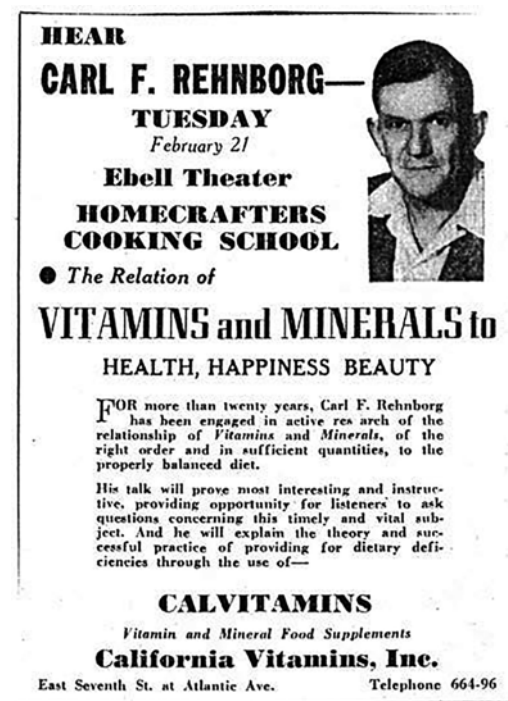
意独立维持下去。

同时，父亲继续在他的研发生产部做各种各样的实验，其中一项新发明就是维生素糖果，他希望可以以此吸引小孩摄取充足的维生素。1939 年 2 月初，维生素糖果推向市场，一盒售价是 75 美分。

销售量慢慢攀升，但资金仍然紧张。父亲开始无法按时交房租，原料的费用也得拖两个月才能交。他只能象征性地汇一点钱给住在康涅狄格州的伊芙。他尽量节省，希望从捉襟见肘的收入里多省下一点给她。本地药房则允许他以货抵债。

在这艰难的时期，一些客户也拖欠父亲的费用。他曾在岛上的一个邻居家门前，无奈地看着佣人只拿了 5 美元给他，然而拖欠的款项已经超过 10 美元了。

为了省钱，父亲开始节衣缩食。1939 年 3 月父亲搬离了巴尔博亚小岛的房子，直接在船坞里住了下来。他过着苦行僧一样的生活，弊衣疏食，没有娱乐，除了一部小小的收音机，没有像样的床，只有一张行军床。浴室和厕所倒是有的，却已是两年前建



HEAR
CARL F. REHNBORG—
TUESDAY
February 21
Ebell Theater
HOMECRAFTERS
COOKING SCHOOL
● The Relation of
VITAMINS and MINERALS to
HEALTH, HAPPINESS BEAUTY
FOR more than twenty years, Carl F. Rehnberg has been engaged in active research of the relationship of Vitamins and Minerals, of the right order and in sufficient quantities, to the properly balanced diet.
His talk will prove most interesting and instructive, providing opportunity for listeners to ask questions concerning this timely and vital subject. And he will explain the theory and successful practice of providing for dietary deficiencies through the use of—
CALVITAMINS
Vitamin and Mineral Food Supplements
California Vitamins, Inc.
East Seventh St. at Atlantic Ave. Telephone 664-96

1939 年，宣传父亲及其产品的众多宣传单之一。

的了。但他需要的其实不是不断地减少开支，而是大大地增加销售量。营销的问题一直困扰着他，销售经理雷·伯林格姆在加入新开业的加州维生素销售公司后无比的热情已不再，销售额已经降到了谷底，另外一个叫维特洛克的销售人员更不用提了。

20 世纪 30 年代，由于美国和中国在政治和感情上越来越密切的关系，父亲也得到一些好处。美国的流行文化中加入了许多中国元素，因为电影、电视人物“傅满洲”^①“陈查理”^②和女演员黄柳霜^③，还有漫画《泰瑞和海盗们》^④，美国民众对中国的兴趣大增。此外，一系列勇敢而富有想象力的广播剧，如《魅影魔星》（*The Shadow*）颠覆了流行文化的典型，由奥森·威尔士（Orson Welles）演绎的角色拉蒙特·克朗斯顿“在东方学会了迷惑人们的隐身术”，《魅影魔星》每星期都广播，“影子英雄”的笑声令坏蛋闻风丧胆，更风靡全美国，1932 年到第二次世界大战后一直占据着电视、漫画和廉价小说等市场。

这股“东方热”，让不少人受惠，父亲就是其中一个。父亲骨子里融合了美国与中国两种截然不同的文化，因此在演讲时，

① 傅满洲（Dr. Fu Manchu），是英国推理小说作家萨克斯·洛莫（Sax Rohmer）创作的傅满洲系列小说中的虚构人物。——译者注

② 陈查理（Charlie Chan），是美国作家厄尔·德尔·比格斯（Earl Derr Biggers）笔下的一名华人探长。——译者注

③ 黄柳霜（1905—1961），第一位美籍华人好莱坞影星。——译者注

④ 《泰瑞和海盗们》（*Terry and the Pirates*）是美国漫画家米尔顿·卡尼夫（Milton Caniff）的作品，讲述了一个美国男孩到中国的历险故事。——译者注

他很容易抓住听众的注意力，信手拈来就是充满戏剧性的东方故事，夹杂在产品营养构成和其对人体健康的影响的信息中，让原来对维生素研究和营养保健食品没什么兴趣的人，也会爱听他讲故事，仿佛他就是真人版的拉蒙特·克朗斯顿。

父亲在贝尔弗劳尔青年商会（Bellflower Junior Chamber of Commerce）、长滩的巧手厨艺学校（Homecrafters Cooking School）、洛杉矶基瓦尼斯俱乐部（Kiwanis Club）和狮子会（Lion Club）等不同的地方宣扬他的想法，以一种在中国孕育的使命感，为美国人的健康谋福利。一份报纸写道：“宏邦先生早在 20 多年前，为美国一家大型乳品公司到中国工作时，已经对维生素的科学研究，以及其对健康的影响萌生兴趣，其后，他顺理成章地成为饮食平衡理念方面的代言人，尤其擅长分析当地人营养普遍不足的情况。”

父亲唯一的休息时间，就是星期天偶尔的休假。休假时，他喜欢驾车到帕洛玛（Palomar）山峰——圣加布里埃尔（San Gabriel）山脉中最高的一座山峰，到天文台去看口径足有 200 英寸大的望远镜^①。这应该是当时全世界最大的望远镜，当他透过望远镜看星空时，或许会想起小时候带他看天边星宿的父亲，不知道他当时可曾想过会有这样令人佩服的发明？

为了加大销售力度，父亲还一直在物色销售经理，可惜没有找到合适的人选，应征者总是习惯了强行推销的方法。当父亲向

① 或指海尔望远镜（Hale Telescope），口径 200 英寸（5.1 米），在 1948 至 1993 年间，是世界上最大的望远镜，至今仍在使用的。——编者注

他们讲解产品的特点时，他们总会回答：“你不用担心，我不用吃过产品，也一定可以把它卖出去。”这种强行推销的模式难免惹火父亲。

除了面试销售经理、生产产品和举行讲座以外，父亲还积极地把现有的产品整合，想建立一条让人印象深刻的产品线。他准备以功能作为标准，把产品分为4个不同的系列，比如MAINTENANCE，是具有保养功能的产品系列，一个月用量的售价是2.5美元；STANDARD，一个月用量的售价则是7.5美元；HI-B，售价是10美元；SPECIAL，售价则达15美元。他希望不同系列的产品的效能要与相应的价格相符。

为了避免触犯美国新颁布的《食品、药品及化妆品法案》，父亲在1939年3月专程前往洛杉矶，到当地食品药品监督管理局征求他们对产品的新商标的意见。该局的代表建议父亲把一份资料留下，再把4份资料连同“要求裁决”的信件寄到华盛顿的总部。

4份资料寄到一个胡子修剪得很整齐、头发往后梳的男士桌上。这个衣冠楚楚的人就是乔治·拉里克（George Larrick）。他是食品药品监督管理局的助理局长，在1923年加入该局前，他曾当过很长时间的高级检察官，工作是巡查工厂的卫生状况，以及检查产品卷标是否符合法案标准。拉里克经验老到，擅长区分可疑的产品和无须深入调查的产品。他仔细地阅读过父亲提交的数据，裁定他的标签没有任何问题。

离开食品药品监督管理局后，父亲和他整个新的团队参加了

法兰克·沃伦医生（Dr. Frank Warren）的讲座。沃伦医生是附近一家乳品公司的营销顾问，不知道他是不是那个可以帮忙把加州维生素销售公司推向市场的人？父亲和莉娜抱着极高的期望，与沃伦医生约定了见面的时间。

沃伦医生走进父亲和莉娜在长滩的办公室后，很快就被打动了。“我是天生的赌徒。”他说，他愿意指导一系列每周一次的会议，展示他的培训课程将是多么强大。如果加州维生素销售公司每星期可以聚集50—70个参与者，他可以教授销售技巧以及产品知识。假如这个做法成功，他们会在洛杉矶照办，这样就可以保障他的技术有用武之地。不过，在正式上班前，沃伦医生却推荐另外一个人给父亲，他的老朋友与同事——杰克·哈维（Jack T. Harvey）。

哈维给父亲和莉娜留下的印象特别好，他们马上就聘请了他。父亲因找到合适的人而感到特别兴奋。他给哈维写了一封很长的信，告诉他自己的一些事情和公司的发展史。这是份历史性的文件，里面不只详细记录了父亲远在中国时，当时的外国人如何通过回乡休假来解决营养不良的问题，还包括了他对营养学和健康的见解。

他的目标，据他对哈维所说的，是制造一种营养保健食品来与一般人只吃汉堡和罐装豆子的饮食习惯相配合，“在他们的饮食中加入天然的元素”，使身体恢复它原来的运行机制。

他解释，他最初的想法是把营养价值高的植物中占据体积的部分除掉，如纤维和水分，然后留下全部的营养成分，如此，他

生产了一种“基本原料”，其中含有全部植物营养素，并包含多种维生素的浓缩物质，他会加入纯化、合成或人造的维生素以达到强化功能。

有时候，“销售人员会接受一种说法，即‘合成的’就是次一等的”，然而，这并不是事实，合成的维生素一样可以改善维生素不足造成的问题，“因为它们有它们独有的价值”，当然它们不一定包含所有营养，像对身体健康和饮食均衡很重要的维生素B族或一些辅助食品因素，但这些“强化”的营养是可以测量出来的，成分也可以清楚地标示在包装上。

他指出他生产的一系列维生素产品包含了全部维生素成分，产品的实际功能应该比标示的高出30%—35%，“我肯定我已经清楚写明了我们的产品所有的特性”。

他不只详述他萃取和制作浓缩素的过程，还有一些他看过的化学和营养学理论。他还把自己从中国回来后的挣扎告诉了哈维，他承认自己并不是“科学家”，尽管生产是基于可靠的科学理论，但“许多产品的功效都是他推测得来的”。

他还写下了自己一开始与亨利·斯蒂芬斯和沃尔特·斯科特·富兰克林医生的合作，到山姆·韦尔斯和他在东海岸找寻投资者的历史，当然还有其中的辛酸与沮丧。父亲也记下了他唯一一次成功地与坦普尔顿·史密斯的合作，以及与费利民公司的问题，他在信中如此写道：

我当时相当肯定，两个月以内可以把产品卖出

去，然后有足够的钱使公司运转起来。然而我却发觉，我做不到，每一个月我都希望下一个月可以做到，最后花了3年时间，我才在长滩开了公司。当所有时间都用来改善产品的质量时，我根本没有时间担心明天。当所有努力过后，我真的制作出了好的“版本”。你知道，即使我不解释，我也从来没有放弃过相信事情会有转机的信念。

他还承认：“目前的情况是，公司只有一个壳而没有内容，它只是一个名字和蓝图，而没有确实的财产和资本。”

“最后，”父亲坦诚地写道，“我终于明白了两件事：第一，我没有办法与销售人员处于同一战线，他们对我做的事没有一丁点儿兴趣，他们只是想摆脱它，而且我招募到的只是一些素质不好的销售人员；第二，我知道我还需要支撑很长的时间，才可以找到合适的人协助我主持大局。”

“这是你挑起大梁的好时机，”父亲写道，“当我知道你拥有如此优秀的组织能力、魄力和认真的性格时，我没有办法形容我当时有多高兴。今后，我可以回到我的小房间，专心致志地研究我的产品了。”

……我已经听过太多人言之凿凿地叫我“疯子”，不可否认，或许我真的是，只是我有一种信念，或者说希望，几个月内，我的想法会“咔嚓”一声击中了生意

的门路，可惜，我却几乎挨饿了3年，我的家人陪着我受苦，虽然如此，我们的健康却没有受到影响。这是因为，虽然贫穷，我仍然能负担得起持续食用一些包含“辅助食品因素”的食品，因为它们的成本很少很少。我的困难是，即使营养保健食品如此便宜，人们对自己的健康还是无动于衷，宁愿把钱花在娱乐和新衣服上……

——卡尔·宏邦写给杰克·哈维的信

1939年5月2日

事实证明，时机是对的。当年5月份，旧的产品标签全部被替换掉，这是实施新人事、新作风的最佳时机，包括新的公司名字、新的董事局、新的理念和新的动力。父亲为公司找到了一个完美的名字——纽崔莱（Nutrilite）。此前的几个月，父亲一直在寻找合适的名字，然后他找到了一个隐藏在1928年的一期《科学》杂志中的“它”。“纽崔莱”一词原是俄勒冈大学的罗杰·威廉斯（Roger Williams）创造的，用来代表一些与维生素相似、分量虽少却对人体非常重要的营养素。还有比它更合适的名字吗？父亲太喜欢这个名字了，他经常用大写“NUTRILITE”来表示他的重视。为了可以拥有它，他写了一封信给罗杰·威廉斯询问使用的可能性。

在思索新名字的同时，他还一直在做新的实验，比如把欧芹加入紫花苜蓿的浓缩素里，他发觉加入欧芹的混合剂“颜色更好

看，功效也更好”。欧芹含有丰富的维生素A和C。

威廉斯回信了！“营养学的世界里没有人重视这个名字，我宁愿让你好好利用它。”之后，父亲决定把这个名字注册为商标。1939年5月29日，他递交的注册申请终于通过，纽崔莱产品公司（Nutrilite Products, Inc.，简称NPI）成立，父亲是总裁，杰克·哈维和沃伦医生是副总裁，莉娜·加尔高迪则是秘书及财务负责人，哈维同时被委任为总经理。

这段时期，为公司处理文件的是新朋友莱斯特·拉夫（Lester Lev），父亲的老朋友斯彭斯·霍尔沃森律师因为在里奇菲尔德石油公司租赁及法律部的工作太繁忙了，所以把他联谊会的兄弟介绍给了父亲。莱斯特刚从华盛顿大学的法律系毕业，是一个又高又瘦的小伙子，他说自己“几乎快要饿死了”。在经济大萧条的日子里，他太需要一份工作了。

一开始，莱斯特对公司的能力还是有点怀疑，父亲究竟会面临怎样的局面？父亲是否真的如斯彭斯所形容的，口袋里的钱总是不够25美分？然而，当他到父亲的工厂里与父亲见面时，据他回忆，印象特别深刻：

他的装置有两张野餐桌，加上一些木桌和大约10或20加仑的牛奶罐，还有一个镀锌的牛奶罐，一块1英尺或者长一点的厚钢板，大约1—1.5英寸厚，上面有31个小洞。卡尔是这么做药丸的：他买一些胶囊，把它们分成两半后，全部胶囊口朝上放进31个小洞，这是供

31天的用量，然后他会混合原料，用刀慢慢地把粉剂刮进胶囊，最后他会把它们拿出来，整合。整个过程全部是手工操作的。

莱斯特和父亲一见如故，他也很喜欢莉娜，觉得她有点男子汉的豪迈与直率，他曾说：“她很敢言，她不喜欢你，会让你知道；如果她喜欢你，你更不可能不知道。”莱斯特也看出了父亲对自己工作信念的坚定，他发觉父亲的性格里有一种感染力，令他不由自主地加入了纽崔莱产品公司的行列。

那年夏天，哈维终于不负父亲厚望，为公司打开了新局面——销量直线上升。他和以前的销售经理显然是不同的，他还为公司制订了长远的计划。

哈维想制作一本标准的销售手册，他觉得公司的制作和销售部门应该集中在一个地点。收到莉娜投资的2000美元，他们终于在洛杉矶的史罗逊大街找到了地方，就在诺曼底区和西区之间，邻近南加州大学校园和沃茨区，还有一条主要的铁路线——圣菲铁路线与大街并行，交通便利。新总部空间足够容纳办公室、实验室、储存库和厕所。不过这次，父亲的起居用品不用带到公司了，因为他已经以5美元一个月的租金租下了附近一栋房子的小房间。

1939年6月29日，搬运公司驶进船坞，把牛奶罐、工作桌、凝固用线圈、旧的霍巴特搅拌器等，全部搬到车上，准备运到洛杉矶。这是一场酸楚的离别，巴尔博亚小岛上的一切结束了，和

大萧条时代一起消失了。父亲离开得很仓促，甚至没有和朋友们道别。丽芬妮不知道父亲走了，只知道他很久没有找她做胶囊。没能好好道别，让父亲难过了一阵子，不过他的心情总会慢慢恢复平静的。

纽崔莱团队的创造力非常旺盛，他们想方设法找出令公司扬名的方法，比如把产品分为三种“性能”，分别是“1号”“2号”和“3号”，以免因为“正规”或“特别”等字眼而触犯新的《食品、药品及化妆品法案》。

然而，哈维的奇迹很快就消失了。他走了，在父亲1939年9月11日的日志上，简洁地总结了这件事：

下午3点的董事会上，作为公司副总裁和经理的哈维辞职了，我们没有拒绝他的“要求”，给他发了工资和补偿金。

很明显，他的离开还有其他后续问题，父亲原来以为把销售的重任交给哈维，他就可以专心研发产品了，可是，他最后却发现，哈维并不甘于只管理销售，而是想侵吞整家公司。

哈维在纽崔莱工作的这段时间，已经以公司老板的名义赋予自己相当的决策权力，与营销人员签订协议。据父亲听到的消息，他确实以老板的身份自居，他的作为令曾被费利民公司欺骗的父亲勃然大怒。父亲很快就解决了问题，让哈维引咎辞职。

这是父亲的日志上最后一次提到杰克·哈维和他的老朋友法

兰克·沃伦医生。又一个销售队伍瓦解了，今后公司将以一个更紧密的合伙形式运作。次年的4月14日，父亲和莉娜去法院把原来的董事局解散，他们不用再怕谁把公司据为己有了，就像莱斯特所说的，这些销售经理“只会吹牛，到最后还不是都走掉”。

杰克·哈维的突然离开，令父亲和莉娜的关系更加密切，每天朝夕共处，父亲和“阿卡”（莉娜的昵称）终于成了恋人。

哈维走了，父亲顺理成章地再次成为公司的销售经理、培训师、宣传部长、分销经理、送货员、工厂经理兼化学研究员。他还加了一个身份给自己，就是库管。他努力地为库存增加产品。每个月底，他都会发明一种新的产品，10月份他好不容易开始了原来应该在9月份完成的发明。几年下来，他已经出人意料地发展了庞大的产品系列，除了“1号”“2号”和“3号”，还有10种产品，包括了通便剂和两种润肤霜。

工作已经成为父亲的生活，不分昼夜，即使聘请了夜班工人，他还是不时回到工厂里看看他的干燥机，或忙这忙那。

1939年底，父亲把旧车换成1939福特豪华房车，然后驾着新车到圣巴巴拉市出席销售会议。可惜，他在日志里写道：这次会议的出席率很低。这种事情似乎一次又一次发生。

20世纪40年代初期，一位来自好莱坞的广告营销专家法拉昂·杰·莫斯（Faraon Jay Moss）主动接触父亲，想和他合作一个营销计划。最早想促成合作的不是别人，正是变节的哈维，不过没有关系，这是宣传公司的好机会。莫斯和他的同事艾伦（Allen）建议父亲以100美元预付金，换取一系列指导和宣传的

材料，以增强纽崔莱产品的销售力度。

这次会面促使纽崔莱产品公司第一本小册子诞生了，小册子的标题是：“时刻保持健康！”它的出现宣告了维生素时代的开始：

这些知识并不是一股热潮，它宣示了人类新的生活方式……是这些看似微不足道的“辅助食品因素”，经过化学家们不懈的研究，它们与自然的关系才水落石出——矿物质、维生素和其他“纽崔莱”。

……我们采用的这个名字——“纽崔莱”，原来蛰伏在化学家的作品中，阐释的就是我们的产品与自然的关系。

小册子还记下了一个重要的结论，标志着父亲一直以来的努力和纽崔莱的哲学：

很多人的不健康，是无以名状的，他们的症状很轻微，轻微得令人觉得不足以构成疾病，然而他们无精打采、容易疲倦、常常有些不明的不适，几乎可以说没有享受生命。对于这些人来说，纽崔莱产品就能起到作用，因为他们的亚健康状态不是必然的，也是很容易调整过来的。

还有：

最好的方法是……少吃一点加工食品，多吃一点天然而未经烹调的食品，尤其应该多吃水果、绿叶蔬菜和乳制品，还可以再加上营养保健食品，像纽崔莱的产品，它富含的不只是市面上很多人在推销的维生素，还有一些可以提升维生素效能的植物浓缩素。

小册子最后总结：

如果你感到疲倦乏力，食欲不振……吃纽崔莱；

如果你因为膳食纤维不足而经常生小病……吃纽崔莱；

如果你肯定你的饮食中包含了所有必需的因素，你更应该吃纽崔莱。

最后经熟悉《食品、药品及化妆品法案》的律师迪克·艾迪逊（Dick Addison）建议，小册子的最后面加上了一段忠告：

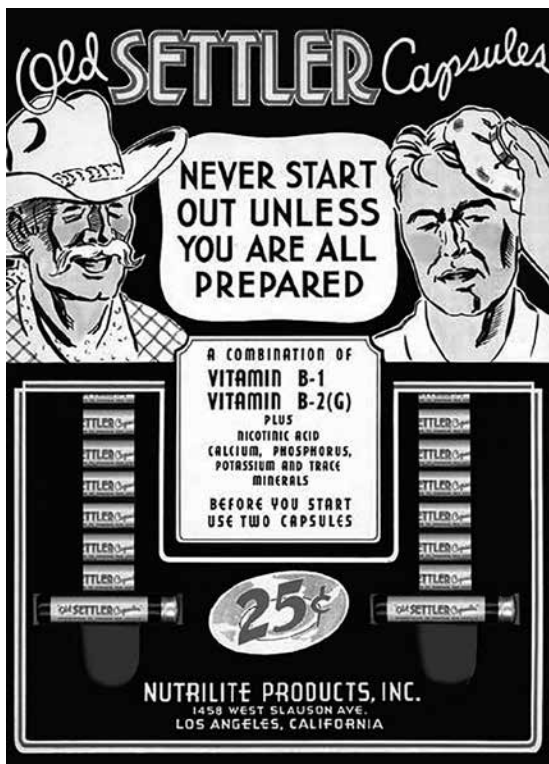
纽崔莱胶囊及其矿物质丸，只是营养保健食品。它们不是药物，没有任何经科学证明的疗效，虽然维生素的疗效已经被证实。纽崔莱的作用是使耗竭的有机体恢复化学上的平衡，使用后，那些因为缺乏纽崔莱因素

的症状会消失，这种消失就是恢复健康。

莫斯和艾伦一直努力制作纽崔莱的宣传资料，比如在《洛杉矶时报》刊登招聘销售人员的广告，可惜，没有人应征。父亲向食品药品监督管理局递交了新的宣传册，他的档案再次交由助理局长乔治·拉里克处理。

听从莫斯和阿卡的建议，父亲参加了戴尔·卡内基的销售及演讲课程，阿卡觉得这个讲座可以帮助父亲与读过销售专业的营销人员沟通，使他减少因为营销人员不了解产品而强行推销的手法而动气。父亲显然不认同课程的内容，他称其为“漂亮的欺骗”。父亲已经是一个演讲高手，不过在这里他认识了一位后来对他影响深远的人——看起来极瘦且有点神职人员气质的心理学家威廉·卡瑟贝利博士（Dr. William Casselberry）。他毕业于斯坦福大学，完成博士学位时却不幸赶上大萧条，他只能在广播电台主持一个名为“解决问题”的节目来凑合着生活。他的节目并不是很受欢迎，却苟延残喘了8年。他会在节目中推销他自己的心理学著作。令父亲和卡瑟贝利博士相识的原因是相同的兴趣，卡瑟贝利对维生素的研究已经有30年，比父亲更久！因此，当卡瑟贝利在讲座中遇到父亲后，听说了纽崔莱产品不但含有维生素和矿物质，还富含其他辅助食品因素，他知道了父亲的公司和理念是与众不同的。另外，父亲让销售人员自己组织团队和分红的方法，吸引他马上签约成为销售人员。

这段时间，营养学的价值也开始引起人们的广泛关注，这可



宣传“老移民”胶囊的海报，约20世纪40年代。
“老移民”是一种在酒吧里销售的高效维生素B丸。

能是由于第二次世界大战的开始和美国参战的原因。军队的召集和定量配给造成了人们生理上和心理上的巨大压力，人民对健康和营养的关注日益提升。报纸杂志纷纷报道有关良好营养的益处，还有维生素研究的进展。

作为多维营养素保健食品的生产商，这些报道绝对能增加人们对进食营养保健食品的需求，然而，正因如此，更难杜绝有人以“万能灵药”的姿态销

售这类产品，庞大销售量的诱惑实在太大了。

在俄亥俄州辛辛那提生产的 ALL Vitamin Tablets 宣传旗下产品可以预防伤风、增强食欲、改善肤色、强化牙齿，甚至提高怀孕概率；而加州帕萨迪纳市的“维生一饮食”（Vita-Diet）则宣称人们常说的“正常”健康只是平常的健康，真正“乐观”的健康和体魄，必须通过补充维生素才可以获得。

厂商们这些夸大其词的宣传手法，只是因为“新政”时期而未被处理，联邦当局有关部门是早晚会予以取缔的。

不幸的是，大生产商迈尔斯制药公司（Miles Laboratory）以简单易记的名字“One-A-Day”^①推出了多维维生素丸，整个概念与父亲初期的想法完全一样，这意味着市场上又出现了一个强劲的对手，而且它已经建立了全面的销售网络。

没有任何记录显示父亲在1941年3月是否知道市面上已经出现了这种产品，他还在集中火力研究他的“一天一颗维生素丸，准备以10美分的价格在药店的午间摊位和其他食品店里出售”。他预期维生素丸会像口香糖球一样卖个满堂红，还设想了在摊位上贴上一张写有“你今天吃了维生素没有？”标语的宣传卡，10美分一天的纽崔莱维生素丸除了含有父亲所说的纽崔莱成分，还包括了10种维生素和“抗氧化的小麦胚芽油”。

就在这段时期，父亲开始认真尝试宣扬萦绕在他心头多年的一种想法，一种他称为“老移民”（OLD SETTLER）的产品，父亲准备在酒吧销售这种高效维生素B丸，因为他的销售对象就是喝酒的人士。除了维生素B，“老移民”还富含提供钙和镁的植物浓缩素。父亲想到很多方法推销这款产品，包括在酒吧张贴黑色、白色、橙色的海报，海报上有一个看起来很年轻的老移民戴着牛仔帽，留着八字胡，还在颈上围了方巾，与旁边一个拿着冰袋搁在额头、脸如菜色的年轻人形成强烈对比，

① “One-A-Day”是新泽西州莫里斯顿城的拜耳医药保健有限公司的注册商标。
——译者注

他建议：“请勿开始，除非你已经准备好。开始前，吃两颗，只需 25 美分。”这款产品销量极好，可惜当地政府接到许多投诉，说它鼓励饮酒，此后禁止它在酒吧宣传，父亲只好搁置了计划。

1941 年 5 月 28 日，第一艘美国军舰被德国潜艇击沉了，当时的美国总统罗斯福宣布全美进入紧急状态，父亲在日志中留下了这样的记录：

山姆和阿卡在下午 8 点 15 分离开了新奥尔良（New Orleans），向纽约和纽黑文进发。

伊芙离开加州已经两年了，这段日子以来，我一直和父亲或母亲住在一起——轮流在加州和康涅狄格州居住，这种生活对他俩来说都很难过。父亲的一位朋友说，当父亲要把我送走时，“这仿佛要了他的命”，而对伊芙来说，何尝不是。

父亲再也扛不住这种心痛，他决定要得到我的抚养权，他不会让历史重演，失去了内德与南希是他永久的痛，他坚决不让这样的事情再次发生。

当伊芙在 1938 年底回到儿时的家，她的家人完全不知道出了什么事，但她与父亲之间肯定是有着什么非常不合适的地方，伊芙的妹妹爱斯特如是说：

他们是完全不合适的，她太年轻，他太老。她是家中老大，凡事爱管，可能她发觉她管不了卡尔吧。谁知道呢？

有阿卡的支持和营养保健食品越来越大的销售量作后盾，父亲对伊芙说这会让我在加州生活和学习得更好，起码他可以支付我上私立学校的学费。可是他们没有办法心平气和地解决问题，父亲最后去法院申请独立抚养权。跟大多数人离婚一样，他们离婚有太多的故事，不过无论怎么说，这肯定是个痛苦的过程。其中一个说法是伊芙坚决离婚，而父亲坚持只有伊芙放弃抚养权他才愿意签字；另一个说法是父亲太想得到我的抚养权了，他铁了心要争取到。无论如何，对伊芙来说只有难过。当年，只有母亲一方被证明是不合适的母亲，父亲一方才可能获得抚养权。没有人知道事情的细节如何，究竟是伊芙亲自到加州法庭说明自己是不合适的母亲，还是她已经没有斗下去的毅力，总之，在令人心伤的过程中，父亲最后诉诸法庭，他终于赢得了我的抚养权。他和朋友说他不到万不得已也不想出此下策。在我 30 岁以前，我一直没有再见过母亲，父亲也很少提起她。

莱斯特载着父亲到康涅狄格州带我离开，据莱斯特说，当时的伊芙“是很好的一个女人，也很美，她放弃山姆只是因为她知道，卡尔可以供山姆接受更好的教育”。伊芙后来也跟朋友提起她的痛苦。“如果我有 10 美分可以坐巴士，我一定会把他抢回来，我一定会。”她说，“可是我一点钱也没有，我负担不起，我也不可能向人借，我告诉你，失去山姆，是我一生中最痛苦的事情。”

虽然我的抚养权对家人来说是很重大的事，但还有些影响更大的事情发生了。1941 年 12 月 7 日，父亲写了一篇很长的日记，

记下了世界大事：“今天早上日本轰炸珍珠港和檀香山。”他接着写下了许多有关偷袭的前因后果，他总结说：“无论如何，美国人从来没有如此团结过，到处听到宣誓参军的声音，我没有办法不记下此时的心情，灿烂的星条旗从未如此感动过我。”

1942年，6岁的我回到加州。那年2月，过了参军和做志愿者年龄的父亲在南加州以1500美元买下了一块3.6英亩的田地，名为“木樨草田”。父亲和阿卡结婚了，就在我6岁生日前夕，他们在拉斯维加斯举行了婚礼。如果有时间，我们会一起去农田，父亲会把他的车开到圣莫尼卡山山顶，为了节省汽油，他会关掉引擎，然后慢慢滑下山谷，我们就在车上听星期六早晨的电台广播。

父亲雇了一个叫桑切斯（Sanchez）的男人照料农田，不过，收割时，我们也都会去帮忙。可是一把大镰刀加上一个篮子就跟幼小的我一样重，父亲会握着镰刀的一边，我就拿刀锋割紫花苜蓿的顶部。我们会带着一个床单去把收割好的紫花苜蓿包起来，放到货车上。

当收成都装在了货车上，我们会一起回到店里，漫长的干燥过程就会开始。有时候为了节省来回的时间，我和父亲会住在店里，而不回到阿卡在温莎山庄的家，父亲会支开一张折叠床，让我睡在另一个办公室里。

父亲和我在店外设了一架小小的望远镜，夜里，我们会一起看星星。时值第二次世界大战时期，即使是洛杉矶这样的大城市，夜空仍可以看见许多闪烁的星星。父亲会告诉我星体和星座

的事，他会解释给我听太阳是另外一个星体，我们身处的地球则围绕它转动；他还说所有的星星，其实就跟太阳和地球的成分差不多，还有人类，比如我，就和我的西班牙长耳猎犬山姆一样。“我们都属于地球，”他如是说，“也是全宇宙的一部分。”

有了我，父亲好像有了一个更年轻的灵魂，更有理由享受生活。在战时汽油配给期间，他买了一部威洒（Whizzer）以延长他和阿卡的汽油代用券的使用寿命。威洒其实是一种用来安装在自行车上的马达，使自行车可以变成“类摩托车”。当我们安装了威洒后，我们几乎任何地方都可以去，甚至去萨莉姑姑的家。她和沃恩一家已经搬到圣莫尼卡海边一栋带有异国色彩的两层高的房子里。“毛头”现在是索哥尼公司的高层了，他就在附近市区的公司总部上班。而萨莉则重操旧业，在当地一家医院里当护士。他们的家距离父亲的工厂只有10英里，整个旅程来回，也用不了多少汽油。我们有时候下山坡，有时候驰骋在路上，惬意得很。不过，如果要上山的话，马达力量不够，我们只好骑自行车上去。

即使是在小小的工厂里，我们也有做不完的事。父亲不时会制造一些小玩意儿，比如照相机、显微镜等。我则会在一旁帮忙。我们一起造好显微镜后，会一起观察湖水，看它的世界里有多少微生物在生活。我们听到街对面的火车行驶，父亲帮我在店的墙边建立了一个火车车轨让我的小火车行走。

紫花苜蓿的干燥和碾磨的工序完成后，我们会驾“类摩托

车”到诺曼底区的麦芽店（malt shop）^①，有时候莱斯特也会一起去。这真是一大享受，虽然一个热狗要 5 美分，一瓶麦芽牛奶要 10 美分，但却很值得！

父亲的试验工作并没有因此而怠慢下来，他绞尽脑汁想新的卖点，其中一种就是为小狗设计的 K-9 维生素丸。率先试吃的自然是我的小狗。

他还试验了对氨基苯酸。1943 年 2 月，他用这种成分制作了 500 颗药丸给自己试用。他在日志上记下了制作的方程式，还画上了一个双键苯环符号来标示，后来这个符号成了纽崔莱的标志。后来有研究发现，对氨基苯酸可以帮助叶酸正常运作和吸收紫外线，它自然成为制作防晒霜的主要成分了。

一天夜里，父亲的工厂意外起火，这可能是由干燥机引起的，也有可能是因为电线短路，不论是什么原因，木造的工作桌和干原料是太好的燃料了，店里的一切都化为乌有，父亲甚至从来没有想过为这些原料买保险。

父亲和阿卡很快恢复了元气，自此父亲谨慎地为家和店买了保险，为昂贵而愈加难以获得的维生素抵御盗窃与火灾。

1943 年秋天，我开始在圣莫尼卡的布伦特伍德（Brentwood）的城市军校（Urban Military School）寄宿上小学二年级了。周末，父亲和阿卡会开车来接我，然后我们一块儿去田里玩。父亲相信教育，所以竭力送我到最好的学校读书，他觉得城市军校比

区内的学校更好。次年我不负他所望，可以跳班升读小学四年级。

可是，家里却出现状况了。父亲和阿卡的关系恶化，原来很好的生意伙伴，因工作上的摩擦越来越多，使家里也变成了战场，昔日形影不离的一对儿已经不像从前，或者，他们心里清楚，一开始这就是一场虚幻的婚姻，他们敌不过一天天真实生活里的付出。1944 年圣诞，他们结束了两年的婚姻，父亲和我离开了原来位于韦斯特伍德的舒适的家，搬到纽崔莱总部附近的小区，租了一个小房间。阿卡恢复了加尔高迪太太的身份，继续她的地产生意，搬回她认识父亲前守寡的图莱里县居住。

父亲仍然坚信自己会成功，但成功是否会到来？正如他一直相信的，应该就在转角处。

^① 又称汽水店（soda shop），出售冰淇淋和快餐，流行于二十世纪四五十年代。——编者注

知人之所能，不如知人所不能。
——林语堂



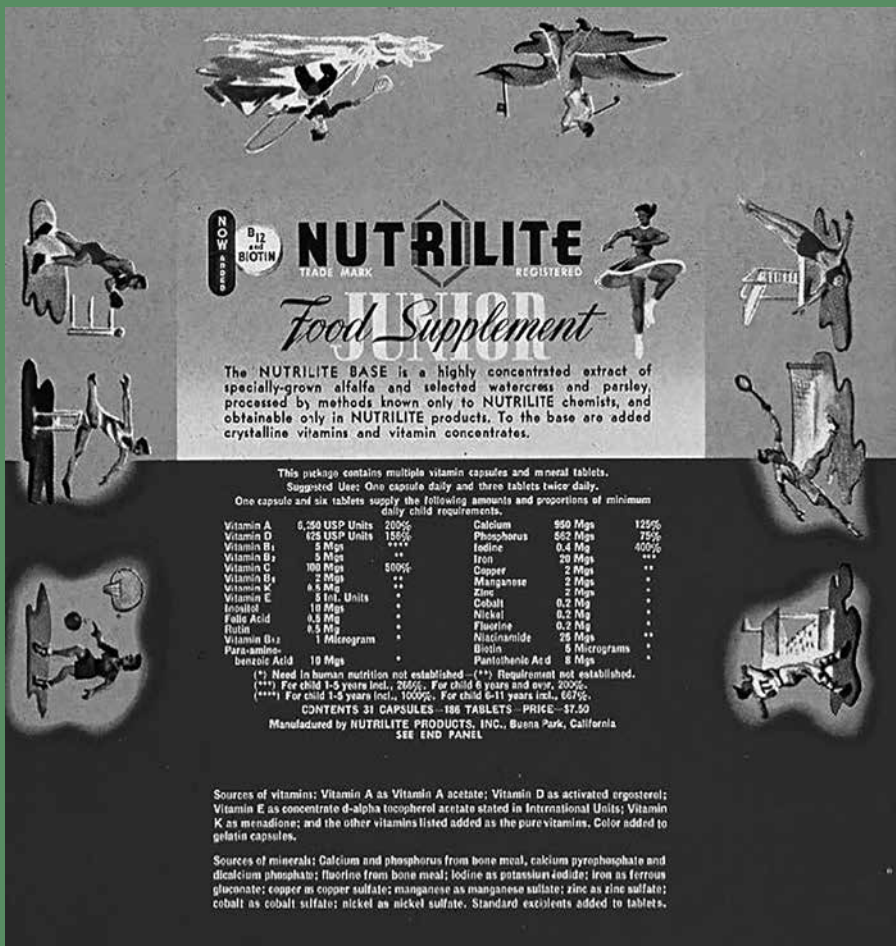
李·麦廷格及威廉·卡瑟贝利博士，1945年。

第十三章 教育者与销售者

Chapter 13 The Educator and The Salesman

10年了！这简直是难以置信的事，当父亲开始写1945年的日志时，他的营养保健食品生意已经踏入第11年。无疑，纽崔莱是一个幸存者，但它就像一个营养不足的小孩，奋力地挣扎求存，在南加州小小的市场以外的世界，几乎无人知晓它。父亲仍然一人分饰数角，除了在装置不足的工厂里做试验外，还要分心兼顾营销的事。莉娜·加尔高迪离开时，把她投入的资金也全带走了，公司财务的薄弱这才显露出来。1945年1月10日，公司终于在法律上成为独资企业。

父亲只好再次裁减支出，这是令公司继续经营的唯一办法。家里的开支也要减少，他唯一不想动的，是我的学费。只是失去了莉娜慷慨的资助后，在私立学校读书显得非常奢侈，我后来在公立学校完成了小学四年级。这有点令人难过，虽然这不是区内最好的学校，但无所谓，因为这段日子是我和父亲相处得最快乐



纽崔莱少儿营养保健食品的包装纸，1949 年 10 月。

小时候，父亲会让我吃 1/2 分量的纽崔莱营养保健食品。到了 20 世纪 40 年代，纽崔莱的少儿营养保健食品终于面世了。

的日子，我们就在工厂附近的小房间相依为命。

在这段日子里，我帮父亲在工厂里做试验，也陪着他到处跑销售，送送瓶子，回收瓶子。我最重要的工作是把瓶子放进铝盘子里，在肥皂水中浸洗干净，然后放在木架子上晾干，父亲称我为“洗瓶好帮手”。在工厂里，我还会帮忙做营养保健食品：混合矿物盐和把原料及硫酸之类的化学物质倒进大桶里（当然是在他的监督下做），混合时它们会冒出泡沫。对于一个 9 岁小孩来说，这简直如同魔术。

在我不用上学的日子，父亲没有停止教导我，可以说，没有比他更好的老师了，每一天我都在学习新的东西。父亲经常和我分享他最爱不释手的词典，一次又一次查看词语的意思。他热爱英文，也很喜欢研究英文单词背后的意思和最恰当的表达方式，他让幼小的我把词典中最长的英文单词（antidisestablishmentarianism）拼出来。我太喜欢这种考验了，乐此不疲地让他出题考我，就算错了，他也不会责怪我，只会称赞我是“最棒的孩子”，让我好好做自己擅长的事，并持之以恒。

尽管经济上拮据，我们仍然能从生活里找到小乐趣。当父亲一个人时，他习惯了随便吃些玉米面和葡萄干来充饥，但如果我也在家，他会用一个网球罐做很好吃的面包布丁。有时候，他也会挥霍一下，一星期去一次麦芽店，我们会边吃冰淇淋边聊天，我会告诉他学校里的点点滴滴，我的朋友，当然还有运动，我最爱棒球了！那个时候的我，在棒球场上跑垒时，纽崔莱的营养保健食品就在裤袋的小金属盒子里叮当作响。

父亲也会和我分享他工作上的事，告诉我他的梦想和他想帮助全世界的人变得更健康的抱负。我相信他，因为他是我见过的最聪明的人，而且他有追求梦想的无比热情，他曾对我说：“儿子，这早晚会变成一宗百万以上的大生意。”而我则深信不疑。

教育者

20 世纪 40 年代初，父亲试图开发公共广播这个营销宣传的渠道，积极寻找在当地电台播音的机会。他曾经以维生素和营养专家的身份上电台节目，更意外地发现自己有这方面的天分。

日志记录

我第一次上 KFAC 电台节目——《人在街头》，主持人采访了我。是什么带来的吸引力令收听率高达 260 点？这证明我的声音不赖啊。

——卡尔·宏邦，1941 年 9 月 24 日

但接下来的一个星期在 KFWB 电台的广播却令人失望，“差劲的节目，收听率只有 1 点”。

——卡尔·宏邦，1941 年 9 月 30 日

不过再次上 KFAC 的节目，却居然能“在布鲁克林道奇队和纽约巨人队的世界大赛强攻下”令收听率取得 75 点的好成绩。

——卡尔·宏邦，1941 年 10 月 1 日

当他驾车在洛杉矶一带寻找生意机会或到田里去时，时常听威廉·卡瑟贝利博士的节目，那位他在戴尔·卡内基的课程上遇到的心理学家，他的节目是给予听众一些有关心理和职业上的指导的，他想，或许卡瑟贝利博士可以协助他突破营销的瓶颈。

父亲决定驾车到卡瑟贝利博士的办公室去找他，那天他们聊到许多父亲在销售和生产上遇到的问题。

卡瑟贝利博士是一个被动且安静的人，他只是坐着听父亲诉说。其实他早年的经验多是在教育和培训上的，但他也算有点销售经验。早在加州大学伯克利分校读书时，他已经试过挨家挨户卖厨具，而在第一次世界大战中服役后，他除了在一家公立学校里教西班牙语、法语和英语的正职外，还兼职做房地产销售。

他在 35 岁左右辞去教师的工作，决定到斯坦福大学攻读心理学学位。当时，该校心理学系的智力测试非常闻名，刘易斯·特曼（Lewis Terman）教授在 1916 年公布了著名的“斯坦福—比奈系数测试”，这项测试后来成为全美国通用的智商测试。

卡瑟贝利博士在 39 岁时获得了他的博士学位，可是却正值美国大萧条的高峰



威廉·卡瑟贝利博士，约 1952 年。

期，他只有靠每星期 15 分钟的节目勉强维持生计，他和父亲与莱斯特的生活一样捉襟见肘。

1940 年，卡瑟贝利博士决定加入销售纽崔莱营养保健食品的行列，赚点钱增加收入。在他 18 岁那年，因为父亲卧病在床，引起了他对营养学的兴趣，只是他日后的人生目标是心理学，故此停下了在营养学上的追求，现在他已经成了心理学家，于是对营养学的热情再次点燃起来。

“当我开始诊治病人时，我发现，”卡瑟贝利博士如是说，“我必须针对病人基本的健康状况做些功课，才可以治好他们。”他乐于推介纽崔莱的营养保健食品给病人吃，因为他相信“健全的精神寓于健康的身体”^①，父亲的天然产品也符合他对营养学的认知。

1943 年，他又找了一份兼职，就是在道格拉斯飞机公司（Douglas Aircraft Company）当人事辅导员。

销售者

卡瑟贝利博士就是在道格拉斯飞机公司遇见满头银发的李·麦廷格（Lee Mytinger）先



李·麦廷格，约 1952 年。

^①出自古罗马诗人尤维纳利斯（Juvenalis）。——编者注

生的。魁梧健谈的麦廷格先生，一副典型的销售者模样。麦廷格早年丧父，他八年级时不得不辍学，当办公室助手赚钱帮助独自支撑全家生计的母亲，后来他还做过银行文员和会计员，在第一次世界大战中当过海军，回国后他在缅因州和加州许多地方做过不同行业的销售，比如轮胎、保险、厨具、墓地等。他后来成为销售人员的培训师，负责在一家叫“森林草坪”（Forest Lawn）的殡仪服务公司培训 100 名销售人员。第二次世界大战前，他在轮胎销售上做得很成功，只是因为 1942 年橡胶使用受到限制，才完全改变了麦廷格的生命轨迹。

当时在道格拉斯飞机公司人事部工作的麦廷格，遇到卡瑟贝利博士，后者的工作是把雇员分派到适合他们的岗位上，狂放健硕的麦廷格和理智瘦小的心理学家卡瑟贝利在性格上南辕北辙，却一拍即合，因为他们对销售有着同样强烈的兴趣，只是角度不一样罢了。

他们经常一起讨论销售的运行机制，麦廷格曾对卡瑟贝利博士说，现行许多零售行业的销售模式其实阻碍了销售的发展，这是因为许多公司，总是在销售团队的领导者筛选好并培训出优秀的销售者后，让后者独自成立另外一个销售队伍，原来的销售团队的领导者不但收入减少，他的团队力量也被削弱了，从而让他失去了扩展销售的动力。

卡瑟贝利博士已经训练出善于聆听的能力，他不住地点头，麦廷格继续说：“如果我有机会做自己的生意，我一定会找到一个方法，可以不失去优秀销售者和我自己培训出来的人才所带来

的收入。”

据麦廷格所说，他知道美国彭尼公司（J.C. Penney Company Inc.）已经找到了一个激励和保留优秀人才的方法：彭尼公司让销售经理共同开设分店和分享分店的利润，当他们在赞助和培训新店的经理时，还可以分享原店赚的利润，这样，他们个人的成就与公司的成就是不可分割的。

听罢麦廷格所说，卡瑟贝利告诉他纽崔莱的运营方式：营销人员可以自己招募销售人员，组织自己的团队，然后还可以分红，这些销售者也可以成为营销人员，成立自己的团队后，可以以 40% 的折扣取货。

麦廷格和卡瑟贝利反复讨论，慢慢建构出后来的“计划”，这与传统的挨家挨户的销售模式不一样，如果你在雅芳公司或富乐刷子公司（Fuller Brush Company）做销售，无论怎么做，你也只是一个销售员而已，这的确是一份稳定的工作，做得好的话，或许可以晋升为区域经理，但除了一份薪水或分红，你就再没有其他收入了。

当“计划”慢慢形成，整个局面会立刻改变，它容许勤奋的营销人员突破传统销售员的界限，建立自己的销售链，由个人关系构成网络，成败完全由个人操控。这“计划”还有一个很大的吸引力，就是可以让想一起工作的夫妇以“夫妻店”的形式工作，如果销售成绩达到目标，还可以在父亲 35% 的折扣上，额外得到 25% 的折扣，这对善于拼搏的销售员而言，无疑是极大的鼓励，他们会更积极地扩展手下的销售队伍。

麦廷格还对卡瑟贝利开玩笑说，如果前 10 名销售员每人成功招募两个销售员，销售人数马上大增 20 人，若这 20 个人也同样每人招募两人，人数便急增 40 人，要是他们每人都更努力，最后，地球上所有人可能都会卖这种产品！

卡瑟贝利销售纽崔莱营养保健食品已经有一段时间了，他知道这是一种优秀的产品，而它事实上也已经推出市场超过 10 年，吸引了不少回头客，这是销售持续增长的原因。在与父亲的讨论中，卡瑟贝利也很清楚父亲的兴趣是研发产品而非销售，所以他把自己与麦廷格研究出来的方法推介给父亲，鼓励他尝试。

父亲与目前在城市律师行工作的好朋友莱斯特反复讨论，莱斯特认为麦廷格和卡瑟贝利与其他销售人员没有多大区别。“如果他们不是只会吹牛，”莱斯特对父亲说，“或许他们会成功。”

一开始，父亲是以顾问的形式让卡瑟贝利与麦廷格参与公司事务的，他们召开了一个特别会议，与一批因为各种原因而预谋叛变的营销人员会面，他们甚至想把纽崔莱的名字擅自改为“纽崔莱营养保健食品”，卡瑟贝利与麦廷格挽回了他们的信心，令他们感到有人聆听自己的意见，也让他们相信有人可以改变现状，甚至帮助他们把销售做得更好。

卡瑟贝利会评估他们的销售能力，提供给他们一些心理技巧并传授他们一些宣传材料，而麦廷格则会把他多年来在一线的销售经验传授给他们。他们用独一无二的销售语言，如销售指导、潜在顾客、业务拜访、订单完成等词汇与销售人员进行沟通，他们在销售上的经验也并不限于挨家挨户的，还有通过转介和演讲的方

法实现的，他们知道一线销售的困难，也知道如何帮助他们解决这些困难。

6月份，父亲计划与麦廷格和卡瑟贝利合资经营纽崔莱，看起来他们可以建立很好的合作伙伴关系。但他们之间却出现了意见分歧，父亲觉得无论他如何解释他想做的事，麦廷格和卡瑟贝利却总像抓不住重点似的。父亲的出发点很清晰，一直以来都是为了使人更健康而制造这种营养保健食品，而不是研制出一种能医百病的灵药，他知道自己的产品一定可以使人更健康，他相信他的产品能够畅销完全依赖于产品自身的优点。

但麦廷格和卡瑟贝利却一直把讨论的重点转移，究竟产品可以医治什么疾病，他们可以用什么功效包装纽崔莱产品来让它脱颖而出，它的价格是否合理，或究竟当初它的用处是什么等。毋庸置疑，纽崔莱之于麦廷格和卡瑟贝利，与它之于父亲不可能是一样的，毕竟，这是他经过多年艰苦研究和坚持信念而成就的作品。

父亲的确是一个理想主义者，相反，麦廷格和卡瑟贝利则是务实主义者，但父亲真的没有办法兼顾销售和研发了，这让他精疲力竭，或许，他们的合作可以成就一些他们各自无法独立成就的事。

后来，麦廷格和卡瑟贝利合伙创办了著名的麦廷格—卡瑟贝利公司（M&C），一开始他们只是在卡瑟贝利在洛杉矶市区的办公室里工作，1945年9月1日，父亲和他们签下协议，确定增长预期，处理规模和数量上的突发事件。父亲已经花了许多年的时间寻找合适的人帮他挑营销的重担，只要销售得好，他很愿意

帮刚成立的M&C公司一把。因为安排需要，一开始营销人员还是在原来史罗逊大街的厂区处理业务，慢慢地，父亲把手头上数量不多的营销人员转给了M&C公司。

在外人看来，M&C公司就像纽崔莱产品公司的营销及市场部，但它其实是另一家独立自主的公司，双方不占有对方任何股份，只是密切合作的关系：M&C公司是纽崔莱产品公司唯一的客户，纽崔莱产品公司则是M&C公司唯一的供货商；纽崔莱产品公司负责产品制造及研发，M&C公司则负责市场营销及分销。

M&C公司开发了一个很强的销售计划，但使得计划成功，他们需要一份同样强的销售手册。在这个机制里，销售人员需要像自我激励一样进行自我教育，因此，销售手册一定要做成一本完全销售攻略，说服他们相信纽崔莱产品的优势，给予他们充足的理由与鼓舞人心的数据，让他们成为优秀的销售人员。如果说麦廷格所做的工作代表着销售计划成功了一半，另一半就落在卡瑟贝利这本教育手册上。卡瑟贝利仿佛是为了这份工作而生的，作为心理学家和电台节目主持人，他的说服能力，加上掌握的营养学的深厚知识，成就了这一重要的经典。

他才华横溢，从手册的题目上已经可见一斑，应该如何告诉大众这种产品呢？用什么吸引他们呢？他为手册起的名是“如何欺骗死神”（*How to Cheat Death*），这个名字阐述了纽崔莱产品在摆脱疾病困扰上的试金石般的作用——我们的产品可以让你的身体摆脱疾病的威胁并保持健康。

只是，父亲对这种说法一直非常谨慎，因为说产品可以维持身

体自然的最佳状态，与说它能治百病，只有一线之隔。而 1938 年《食品、药品及化妆品法案》通过后，食品药品监督管理局打击夸张失实的推销员及同类推销手法的力度正大大提升，父亲的工厂和产品标签侥幸地通过了几次食品药品监督管理局的突击检查。

但卡瑟贝利太清楚了，如果没有疗效之类的刺激的话，维持健康的产品是卖不动的。他没有真的越界，只是选择打擦边球。手册的开端是从顾客和营销人员那里收集来的推荐信，包括了一些像哮喘、花粉症等症的病愈个案，甚至有些是从鬼门关捡回性命的案例。

接着他引用了一些不争的事实，说明当前美国人面对的局面，比如，因为土地的贫瘠和不良饮食习惯，许多美国人几乎是在饥饿致死的边缘。他列出很多数据并举了例子，如教育局的报告指出，50% 的孩子在“不同程度上需要接受治疗”，而“400 万男孩因为体能不合格而被拒绝入伍”，这些都是事实，但没有任何证据说是与营养不良有关。然后，他开始描述有可能扭转这些糟糕而危险的局面的方法，他以粗疏的笔触，描绘了如下画面（虽然与事实不符）：一个名叫卡尔·宏邦的年轻小伙子，从东海岸一所大学的生物化学专业毕业后，到中国去卖给当地的母亲们牛奶以喂孩子喝，然后他创造了一个传奇。故事里说，父亲在贫民区成立了一家诊所，喂虚弱的孩子们喝牛奶，一开始他失败了，因此到处采集野草、紫花苜蓿和其他绿叶植物，混合、晒干，最后研磨成粉末，再混入汤里与牛奶一起喂给小孩喝，虽然不是全部，但一部分小孩果然痊愈了。故事里，父亲估计是由于

生长于贫瘠土地的植物，无法提供足够的养分给孩子，他后来决定自己栽种紫花苜蓿，制造紫花苜蓿粉剂供给孩子们营养。写到这里，卡瑟贝利太兴奋了，他用大写的斜体字写道：“没有一个小孩的健康没有因此得以改善！”画上的父亲站在一个怀抱着营养不良的孩子的忧心的母亲身旁，穿得跟药剂师没两样。

这似乎是一个很有说服力的免责声明，因为它指出纽崔莱只是营养保健食品，它只是让大自然有机会发挥本能。不过，卡瑟贝利还是忍不住在最后重申它的治疗能力，还列出进食纽崔莱营养保健食品能帮助减缓或有可能治愈的 49 种病症，从各类的过敏症状、贫血、哮喘、神经炎症、夜盲症、偏头痛，到溃疡、体重过轻、忧虑过度等，父亲如果有话语权，他一定会反对这种声明，只是合约上没有赋予他这方面的权力，他没有机会审批这本小册子。

一口气写下 47 页，卡瑟贝利已经筋疲力尽，如果他做到自己期望的水平，这一定足以帮助销售人员建立全国性的销售网络。作为一份销售手册而言，这已经是一部大师级的杰作。

一个崭新的销售计划，加上一本强而有力的销售手册，M&C 公司已经准备好让整个世界为纽崔莱着迷。

如果有人知道麦廷格和卡瑟贝利真正的目标，可能会忍不住嘲笑他们，就算是他们的同事也觉得他们是疯子。1945 年的整个 8 月份，他俩就只有几千美元的收入，却仍然要给营销人员折扣，分红给他们，还要缴付父亲的成本费用。人们取笑他俩是不切实际的空想家，其实他们没有告诉过别人，往后几年的目标是让销售量每 6 个月翻一番。解释没有用，事实一定胜于雄辩。

我们获得什么决定了我们的生活，我们付出什么却决定我们如何活着。

——温斯顿·丘吉尔



卡尔和艾迪丝·宏邦在前往阿拉斯加的船上。约 1948—1949 年，摄于他们新婚之后。

第十四章 意料之外

Chapter 14 Jackpot!

渐渐地，M&C 公司的业务开始蒸蒸日上。起初麦廷格和卡瑟贝利还需要自己招募销售人员，每个星期一，他们都会在诺曼底大街的一家餐厅与有潜质的客户会面，每一个愿意听他们演说的人都可以免费享用一份价值 50 美分的早餐。在精彩的演说中，他们会说明整盘生意的蓝图以及分销的运行机制，让听众了解到若销售人员表现优秀，将可享受极具吸引力的折扣和分红。并且，在攀升的过程中，他们可以在销售产品以外，建立自己的销售团队。

他们还介绍了公司的销售套装，包括一门生意所需的所有信息：一份销售指南，两本卡瑟贝利的著作——《如何欺骗死神》及《国家的营养不良》（*The National Malnutrition*），30 天用量的纽崔莱，3 瓶浓缩素样本和一张大卡片（上面详细列出了一些有机会因为进食营养保健食品而改善的普遍病症），8 页及 4 页的

广告数据各 5 份，还有大量的订货及送货表格。他们能享受的优惠价是 16.47 美元，高于客人购买一个月纽崔莱用量的成本。

但开始时，这些有潜质的客户很快意识到招募分销人员与销售产品几乎不可能同时并行，他们从销售会议上了解到，分销系统是为了鼓励营销人员通过招募分销人员直到建立自己强大的客户基础而设立的。起码要达到 25 个稳定的客户后，他们才有资格成为营销人员，开始招募及培训新的销售人员。这个基本要求有一石二鸟的效果，一方面可以吓退随便试试的人，另一方面则可以让认真的人得到相应的销售回报。

麦廷格的儿子鲍伯·麦廷格（Bob Mytinger）一开始就参与进来了，他很快发现自己是销售的好材料，并很快就成为销售队伍中的明星。纽崔莱每个月的销售额原来只有 2000 美元，因为 M&C 公司的加入，截至年底，销售量已经翻倍，1945 年的总零售额已经达 50000 美元。

从前经常债务缠身的父亲，银行账户里终于有了点余钱，不用再在补轮胎和买新裤子之间进行选择了，除了每星期在麦芽店的小奢侈以外，他还可以多享受一点。第一个受益人当然是我，重视教育的父亲，终于有能力再次送我上私立学校。1946 年初，10 岁的我开始在加州奥哈伊（Ojai）的加州预备学校（California Preparatory School）寄宿，学校就在洛杉矶和圣巴巴拉市之间的山上。我不但再次获得良好的教育机会，父亲也有了更多时间专注在生意上。这段日子里，父亲每星期都会给我写信，而我每个月回家一次。

过去的每一个月，证明了麦廷格和卡瑟贝利不是一味空谈的人，连开始时不甚看好他们的莱斯特也对父亲说：“你早该把工作交给他们了。”加盟的人从南加州开始，后来附近的中西部及东海岸的人也纷纷加盟。父亲 10 年以来积累的分销团队原来只有 40 人，这时候，却以倍数增长。从 1946 年秋天开始，每个月加盟的人都非常多，M&C 公司新招募的人数，多到需要莱斯特拟定一份完整的新合约。父亲不再需要逐一地物色销售人员，营销人员有能力和动力建立自己的销售团队，因为找到的销售人员越多，赚到的钱也就越多。

这证明麦廷格和卡瑟贝利真的开拓了一个完美的计划，这个计划失败的概率是零。当产品送到 M&C 公司时，纽崔莱的账户里已经收到该期货款。这就像连锁反应，货品分派到营销人员手上前，M&C 公司已经收回成本，而营销人员在送货到客户手中前，货款也已经缴清。所有运作都以现金交易，因此，不需要贷款也可以应付所有开销，这是日后商业活动中的“准时制库存管理”模式的雏形，不再有应收货款的单据，货到时货款已经清还。

因此，机构的流动资金庞大，每星期收到当期货款后，父亲、麦廷格、卡瑟贝利马上知道公司的资金究竟有多少。每个月账户里的钱数都直线上升。1946 年底，与 M&C 公司合作后的第一个完整年度，零售总额已飙升到 75 万美元。

有了新的资金流，父亲终于可以把大部分收入投资在自己的公司上。纽崔莱产品公司在史罗逊大街的店面已经扩充，原来的

店面已不够用，为了应付如雪片般飞来的订单，父亲在 30 英里以南的农业小镇宾纳镇公园（Buena Park）的格兰大道（Grand Boulevard）开辟了新的工厂，安置处理浓缩工序的装置及制造矿物盐的大瓮，而总办公室及维生素化学合成的工序、包装、订单处理等工作，则移至洛杉矶胡佛街（Hoover Street）6803 号的新总部。

为了可以随时查看维生素的干燥工序，父亲搬到宾纳镇公园，不过，他并不是孤身一人，陪他一起去的，是此后陪伴他共度余生的伴侣——艾迪丝·路易斯·布鲁克（Edith Louise Bruck）。

艾迪丝是父亲前妻莉娜的旧相识，她们是在加州大学洛杉



父亲和工作人员在位于洛杉矶胡佛街6803号的办公室前合影，1946年。

矶分校的房地产经纪课上认识的，她们经常通电话。以前艾迪丝来电话，而莉娜又不在家，父亲会与她闲话家常。性格里的许多共通之处，让他们感觉投契，1945 年夏秋之际，他们联系得更密切。

1945 年 10 月 3 日，就在麦廷格和卡瑟贝利正式担当销售及分销工作的前一个月，父亲和艾迪丝第一次见面。父亲想象中的她，“个子小小，皮肤黝黑，和许多女人没有多大区别”。然而，那天当父亲看见她从大街对面翩然而至时，他马上意识到面前这个女子，与其他女人完全不一样。她比他想象中高挑，个子不小，长得也不胖，留着一头长长的乌黑的秀发，在人群中，带点异国风情的她看起来是如此出众。

对父亲而言，这是一见钟情。他问艾迪丝是否相信“一见钟情”，虽然他心里明白这不是“成年人聪明的想法”。但，自米尔德里德离开以后，他已经许久不曾有过这种不由自主的触动了。

艾迪丝与父亲一样，是历经沧桑的人，有过几段不愉快的婚姻，但如今的她却精神焕发，而且对未来充满信心，只是，她比父亲需要花更多的时间才能全身心投入到新的恋情中去。不过，没过多久，就在他们初次见面一年多后，59 岁的父亲和 44 岁的艾迪丝在 1946 年 12 月 12 日结为夫妻，他们是如此匹配。父亲终于走到人生的转角，不仅有蓬勃的生意，还找到了伴他走完以后人生路的毕生至爱——愿意分享他对工作无比的热情的艾迪丝。

“亲爱的，现在，我真的不确定未来会发生什么事，我只知道我对你的爱并不轻率，也并没有视你为甜美的冒险。或许，我们从见面到步入婚姻殿堂的过程有点儿短，但我们结婚了，不是因为你希望或要求我如此做，这是必然而自然的事，因为我已深深地爱上了你。”

——卡尔·宏邦给艾迪丝的信

1946 年 12 月

父亲和艾迪丝的第一个家就在宾纳镇公园的工厂里，这是父亲离开中国 20 年后，第一次拥有真正的家。父亲仍然像以前困顿时那样俭朴，他和艾迪丝没有建造一个华丽的家，而是住在一



照片中的圆拱形活动房屋就是父亲、艾迪丝和我的家，也是父亲工作的地方，约 1945 年。

个圆拱形的房子里。当时，市场上满是这种利用战后剩余物资，以电镀钢铁造的圆拱形的房子。他们选择的是一座 48 英尺宽、20 英尺高的房子，父亲把其中一面的圆屋顶弄成房子的檐篷。虽然这个营房似的家空间不大，甚至可以说有点拥挤，艾迪丝却一点都不介意，因为比起她以前住过的更糟的采矿营地的帐篷来说，这已算不错了。这个房子不但是父亲、艾迪丝和我（当我不在学校时）的家，也是公司正在扩展的工厂所在地。整个房子分为三部分：一边是大约 200 平方英尺的生活空间，旁边是化工工序区或者说是制剂区，另外一边是干燥区。

父亲手头的钱越来越宽裕，他终于有机会建造在巴尔博亚小岛时就已经梦寐以求的装置。他请了威尔科克斯板材和金属工程公司（Wilcox Sheet and Metal Works Company）的人建设基本构造，最后真正落实父亲想法的人，则是一个抽烟斗的德国男人阿尔·利尔施（Al Liersch）。几乎整个房子里的东西都是不锈钢材料的，通过很少人会用的特制焊接工具焊接而成。阿尔建设的装置简直可以用“蔚为奇观”来形容，发亮的管道和通风管连接着巨型的排风管，悬挂在电镀的屋顶上，测量器、温度计和推杆式压缩机全连接得天衣无缝，对比以前在史罗逊大街的装置，这实在是太先进了。

又过了一段时间，父亲的经济状况大为改善，继续住在圆拱形屋里似乎不太妥当，父亲和艾迪丝决定在工厂旁边建一幢新房子。他找来一个建筑师用红木建造新房子，通常，他只要从工厂走 20 英尺远，就可以观察到房子建设的进度。房子的风格很摩



“红木之家”的老照片。你可以看到照片上房子的旁边长满草莓的“草莓墙”。

登，偌大的空间加上面向格兰大道的落地大窗，几乎所有人都叫它“红木之家”，它有一个令人难忘的摩登外形。

这段时期，农田也从圣费尔南多山谷搬到宾纳镇公园，艾迪丝每天很早起来陪父亲到田里去收割紫花苜蓿，就像当年的伊芙一样，如果我在家，我也会帮忙——再次的三人行。毕竟我已经10岁，再次面对一个陌生女人成为自己的继母，我花了一段时间才适应。好一阵子，我都是叫她“艾迪丝妈妈”，之后才慢慢习惯叫“妈妈”。当我不在家的時候，每星期艾迪丝和父亲都会写信给我，字字句句都是充满智慧的肺腑之言，叮嘱我在学校好好学习。

| 家书 |

希望你喜欢你的学校、同学和课堂，也希望你学骑马学得快乐，我很渴望下个星期看到你，我非常爱你，艾迪丝说要给你一个大大的吻（没有唇膏印的），我告诉她没有办法把吻送那么远，只好把吻让给我，然后留起一个吻，等你下星期五回来时送给你，给你最多最多的爱，爸爸。

——卡尔·宏邦给山姆的信

1946年1月25日

父亲买了一个带有4英尺高餐具柜的两轮推车，用来把收割好的紫花苜蓿从田里运送到格兰大道旁的工厂，当我们到家时，艾迪丝和我会从推车上跳下来，打开大门让父亲推进去，然后我们把紫花苜蓿拿进一个小棚里，把花放在一个底部有铁丝网的3英尺宽、7英尺长的木盘上。这个木盘非常重，要由两个人合力才能把它抬起来放到木架子上。棚里就像一个热带的紫花苜蓿花园，慢慢地这里会变成一个桑拿房，热空气从房间底部上升，潮湿的空气会从顶部排走，在干燥的过程中，架子需要每边都受热，保证所有紫花苜蓿都干透，整个过程结束后，父亲就会开始过滤工序。

他接着会用一台类似咖啡豆磨豆机的电动碾磨器把干燥的

紫花苜蓿磨碎，片状粉末会被父亲倒进一种“过滤罐子”中，但这个系统比以前复杂多了。每个阶段，溶剂都会被倒进另一个罐子里，直至最后出现一种美丽的翠绿的浓缩素。整个圆拱形屋里充斥着蒸馏酒厂的气味。整个过滤过程中，酒精被不停地蒸发和循环使用，因此，父亲需要从酒类管制局取得特别许可证，才可以运作。

浓缩过程结束后，剩下的紫花苜蓿会因为失去了叶绿素而变成一摊棕色的糊，父亲会把这个扔进肥料堆，待日后用在农田里。接着他会戴上橡胶手套，在5英尺见方的桌上把先前制好的绿色浓缩素与豆瓣菜和欧芹的粉末混合，直至把它们混合成面团状，再将之塞进巨型碾肉机里，绞出来的粉团就像肉馅一样，被



德维恩·A. 邦廷，1963年6月。

里头的刀片碾成一小颗一小颗。这些黑色的颗粒会被父亲放进底部有不锈钢网的2英尺宽、4英尺长的木盘里，然后父亲和艾迪丝会一起把这些木盘送进另一个脱水器中干燥。整个晚上，他们会关掉转盘的开关。当混合剂完全干透，父亲会把它放在不锈钢筛上筛，使它变成小小的黑色微粒，这些浓缩

素最后会被放进5加仑的大罐中，连同放在厚纸箱中的矿物粉剂，一并送到洛杉矶胡佛街的工厂合成、包装。

胡佛街的工厂也在翻新中，因为父亲已经买得生产药丸的机器，当药丸机吐出大量的药丸后，旁边几个身穿白大褂、头戴发网的女士会小心地把粉剂填进胶囊。她们坐在狭长的桌子前，面向一部装有两个大铝制圈的机器，这些铝圈上有许多小小的插槽，用来套住胶囊的上下两部分，这部机器比以前丽芬妮在巴尔博亚小岛时用的机器先进不少。女士们会用刮刀把颜色绿到有点发黑的粉剂小心地倒进底部，就像父亲和丽芬妮以前做的一样。两截胶囊合在一起的工序则交给两个铝圈，合成后滚出来的小小胶囊干净整齐，在工厂里泛起粉色的艳光。接着她们会用塑料瓶子把矿物质药丸和维生素胶囊包装好，送到M&C公司在长滩的办公室等待分销。

到了这个时期，纽崔莱产品公司的规模已经不容许父亲继续以夫妻店的形式运作了。1947年6月，父亲第一次成立应付账款登记部，开始聘请助手协助他制作产品及经营公司。第一个伙计就像当年在中国的阿华一样，被父亲称为“一号小子”，他是挪威人，名字是奥蒂斯·诺德（Otis Nord），他原来在红木小屋帮忙，后来才成为全职助手。

奥蒂斯向他的外甥德维恩·A. 邦廷（Dewane A. Bunting）说起纽崔莱产品公司的事，还有父亲亲自把植物原料浓缩成维生素营养保健食品的制作过程。其实纽崔莱的规模并不如奥蒂斯所说的那么大，红木小屋背后的圆拱形的工厂里只有几个工友和父

亲一起制造全部浓缩素和矿物质药丸。德维恩一直对化学有浓厚的兴趣，带着热情的德维恩写信应征实验室技术员，他成功了，这个年轻人签的所有文件都用他名字的大写“D.A.B.”，所以，父亲决定称呼他为“德宝”（Dab）。

在德宝眼中，设计整个工厂和装置的父亲就是个天才，不锈钢的装置闪着银光，所有装置都一尘不染，德宝觉得这里美极了。有一段时间，父亲让德宝值夜班，其中一项工作是保持凝结器光洁如新，德宝听从他的要求，把仪器擦得非常明亮。

有一天晚上9点，父亲去工厂视察，发现凝结器光洁如新，他问德宝：“这么晚你走来走去干吗？”德宝有点诧异，因为他只上4—5个小时的班，父亲却说会给他8个小时的工资。“他就是这样一个人，”德宝后来说，“如果你做好本职工作，而且采用的方法正确，他不会亏待你的。”

周末，我从学校回到家里，会和父亲打棒球，他负责接球，我负责打，他常常害怕我会把红木小屋的大玻璃窗打得粉碎。太小看我了，我可是一块玻璃也没有打破过。

| 家书 |

我猜骑术教练也告诉过你，如果你没有试过一个人骑在赤裸的背上，是不可能学会骑马的，我说的是马背，而不是你的背啊！即使你有马鞍，你也只能用双膝学会骑马，这是唯一的办法。我应该告诉过你吧，我小时候

经常骑马，第一次用马鞍是在我15岁时，祖父送我一个马鞍作礼物。在此以前，我连马勒也没有，只有没有连接马头套的缰绳，那么，我唯一能用来指挥马儿的就是我的双膝，控制它的方向时只好按住它的脖子。有时候当我骑马回家时，恰巧是马儿晚饭的时间，它会跑得越来越快，我不可能控制得了它，如果到了马槽我还不自己跳下来，它可是会用力把我从马背上摔到门上，然后踏着欢乐的马蹄声去吃它的晚饭。

——卡尔·宏邦给山姆的信

1946年2月15日

公司规模扩展得很快，不过纽崔莱产品公司里的气氛还是一如既往地轻松，德宝说公司就像一个大家庭，它确实是。公司里就有一个父亲聘请的小伙子是家庭成员，是早一阵子才恢复联络的他的儿子、我同父异母的哥哥——29岁的内德。内德在第二次世界大战中是管理军械库的陆军军官，如今在纽崔莱产品公司里担任副董事一职。

多年不见，当时的内德已经是一个光芒四射的小伙子了，他和父亲有许多相似之处，丰富的经历使他像父亲一样健谈，他太懂得抓住别人的视线了。他还是麻省理工学院的高才生，在该校获得了航空工程的学士学位和硕士学位，只是在取得博士学位前，他应征入伍了。

带着父亲的鼓励，内德和他的新婚妻子搬到加州，在加州理

工学院攻读博士学位，但短短两个月后，内德就辍学了，他说这是因为加州理工学院的课程不如麻省理工学院的课程，父亲则觉得是曾经入伍的内德离开校园太久了，很难适应校园生活了。

父亲终于等到他梦寐以求的家庭团圆的这一刻。1947年10月20日，他重组纽崔莱产品公司，把原来只有他一个董事的公司结构改成三人持股，让艾迪丝和内德也成为董事，莱斯特成为秘书长，父亲是总裁，艾迪丝管财务，内德则是副董事。同一时期，M&C公司也从合伙公司变成法人公司。纽崔莱产品公司也在同一年买下了格兰大道旁的一块地，准备建设更大的工厂，把原来分散在格兰大道与胡佛街的工厂合并。新设备的建设工程就在1948年底到1949年进行，完成后，纽崔莱产品公司的整个生产部就都在宾纳镇公园比奇大道（Beach Boulevard）5600号了（仍旧是在格兰大道上，只是市政府把名称改了）。

到了这个时候，父亲已经相当富有了，虽然花了点时间适应，但这是千真万确的事实。麦廷格和卡瑟贝利的销售计划和父亲优秀的产品配合得如此完美，销售数字以令人震惊的速度增长，到了1947年已高达200万美元，几乎增长了3倍，带给纽崔莱产品公司的收入就有50万美元，那一年，父亲在庆祝六十大寿时已经知道，下一年他会成为真正的百万富翁。

不过，让父亲感到欣慰的从来不是金钱，早在30多年前在中国的时候，他已经体验过腰缠万贯的滋味，也尝过一无所有的痛苦。他在美国经历了几十年一穷二白的日子，如果如今让他再次失去一切财富，他也可以活得好好的。是这份工作，是营养学

的探索，是一切新鲜事物，让他在最困顿的日子里没有放弃人生，也是这一切让他在富有的日子没有变得不可一世。对父亲而言，有机会改善人们的生活，比金钱更能让他心满意足。

这时候，父亲却意外重遇他在中国的老朋友，在以前那段好日子，父亲曾经强烈要求这个朋友尝试他做的绿叶植物汤和铁锈钉子汤，吸取铁质，还有弄点贝壳粉加进食物里吸收钙质及磷质，当时，这个朋友可能像其他许多人一样嘲笑他，但他记住了父亲的教导。不久，好日子因为第二次世界大战的降临而终结，他被日军关进集中营，集中营里的状况非常可怕，俘虏根本没有足够的食物，父亲以前告诉过他的营养不足的疾病，像脚气病、坏血病、糙皮症，开始在集中营出现。在最痛苦的日子里，他想起了父亲教他做的稀糊，以及他们在宏邦家的饭桌上讨论过的饮食和营养话题，他决心为自己和伙伴们做这些足以活命的稀糊，父亲后来如此形容他的做法：

他用苹果酿造苹果酒，藏在床下封闭的石缸里，使它慢慢变成果醋，然后从友好的守卫手中取得一点油，再与愿意相信他的伙伴们到后院采摘所有能吃的草，比如蒲公英、苋草和其他绿色植物，从此，他们开始天天吃沙拉，他们还做铁锈钉子汤，还把贝壳捣碎混进食物里。

他告诉父亲，他和他的伙伴居然“可以健康地活着离开集中

营，比许多人幸运多了”。这是父亲早就预料到的，对他而言，他的努力得到了证明，比百万的生意更有价值。

过了这么多年，父亲勒紧的裤带终于可以放松了，他也从靠面包布丁充饥的思维中调整过来，终于有多余的钱买些小“玩具”：一艘帆船、一辆代替在汽油配给时期唯一的交通工具——威酒单车——真正的车、一架看星星用的大望远镜，还有一套靠在纽波特港（Newport Harbor）的新房子。过了些日子，帆船变成了游轮，小车变成了大的黑色凯迪拉克——其实是一系列新车，还包括一辆美洲豹和一辆奔驰。虽然父亲已经飞黄腾达，但他没有忘记以前曾经给过他恩惠的人们。

你知道吗？

1945 年到 1948 年，纽崔莱营养保健食品的销售量大幅飙升。

年份	年销售额
1945	50000 美元
1946	754000 美元
1947	2096000 美元

……纽崔莱营养保健食品是第一种以多层次营销方式销售的产品。

许多年后的某一天，那个在 20 世纪 30 年代以为父亲在巴尔博亚小岛做兔子粮的小伙子——埃德·理查森，正在船坞的办公室里工作，突然一辆黑色的轿车驶进了船坞，司机奥蒂斯·诺德走进办公室问他，是否可以请理查森先生出来和车里的人聊聊天。

“如果你指的是我父亲，我恐怕他已经没有办法听清楚了，”理查森说，“因为他已经聋了，我倒可以出去见见这个人。”

理查森出来后发现车里的人原来是我的父亲，父亲为了 20 多年前欠下的租金向理查森道歉，并告诉他当年不辞而别的曲折。

我从来没有卖过维生素和矿物质，我卖的是农田。
我也是如此教我的营销团队：带你的营销人员，带你的
顾客走出去，走进田里……因为我知道，每个人的内心
深处，都有一片田野。

——马迪·卢斯（Marty Loos），纽崔莱营销人员



1963 年 10 月 10 日，第四届中西部纽崔莱营销人员全体会议在伊利诺伊州芝加哥市的康拉德·希尔顿酒店举行，这种会议总能吸引大量参与者。

第十五章 领导者

Chapter 15 The Potentates

当麦廷格和卡瑟贝利在 1945 年的夏天完成整个销售计划的策划时，卡瑟贝利已经意识到这个计划还差一个完美的句点——除了金钱之外，还有什么可以激励营销人员去建立他们的分销网络，直至把网络拓展到可以拿到产品最低折扣的地步呢？麦廷格和卡瑟贝利最终敲定用“领导者”这个头衔，褒扬成功的营销人员，就像高效能维生素 B 丸一样，是胜人一筹的。“销售领导者”就是团队中的精英。这些“领导者”如果有能力培养出其他“领导者”，他们将可以获得 2% 的红利，如果他们到美国以外的地区开发客源，还会享有这个地区的开发权。麦廷格和卡瑟贝利从没想到，这个安排原来是神来之笔，目前，这种 2% 的“领导者”红利模式被直销行业引用为多层次营销的第一个成功例子。

很久以前，高素质的纽崔莱营销人员早已影响着整个营销行

业，颠覆了美国原来的营销模式，他们的热情、才华与投入是毋庸置疑的，他们已经成功地在全美各地建立了销售网络。

“复兴者”

巴斯尔·富勒（Basil Fuller）是其中一个一开始就加入纽崔莱营销团队的人。在第二次世界大战期间，巴斯尔是海军的无线电操作员，战前，他学的是化学；战后，他也希望在化工领域找到工作。因此当他回到洛杉矶时，他马上翻开黄页^①，从A字开头的化学品供应公司开始查，最终他在B字开头的公司列表中找到了布劳恩公司（Braun Corporation），成功加入该公司成为销售员。

从巴斯尔家到公司的路程很远，几乎要穿过整个城市，所以他有时会搭采购部一位同事的便车。一次在上班的途中，巴斯尔跟同事提起他在报纸上看到的一个关于销售课程的广告，他的同事没有兴趣，却对他说：“如果你想做销售，你应该和我岳父见见面，他的名字是李·麦廷格，他经营的销售公司，现在是维生素产品纽崔莱营养保健食品的独家代理商。”

巴斯尔很好奇，他对纽崔莱这个牌子有印象，是因为布劳恩公司是纽崔莱产品公司的供货商之一，供应部分原材料。他也从这家公司不断增长的订单上，得知它正在扩大规模，好奇心驱使

他更进一步，1946年2月，巴斯尔决定听从朋友的建议，和李·麦廷格见面。

在会面中，麦廷格告诉他整个机制的运作模式，他的儿子鲍勃·麦廷格会帮助巴斯尔成为销售员，巴斯尔帮助他的弟弟沃伦成为销售员，而沃伦可以再帮助其他人……无限延伸下去。

麦廷格向巴斯尔介绍现有的产品，价值最高的套装是：纽崔莱胶囊15号，加上维生素B和E的补充液，一大瓶咀嚼式钙片。整套的售价是19.5美元，当时纽崔莱胶囊一共有4个级别，除了15号，还有10号、7号和5号胶囊，售价随效能递减。

他们的会面很愉快，麦廷格邀请巴斯尔到卡瑟贝利的办公室做一个性格测试，看看究竟什么样的工作最适合他，这跟卡瑟贝利以前在道格拉斯飞机公司人事部时做的测试是一样的。

“你超出了最高分数！”卡瑟贝利计算他的成绩时惊叫了起来。“这个测试证明，”麦廷格说，“你将会是一个优秀的传道者与复兴者。”

看着麦廷格和卡瑟贝利交付他的宣传资料，巴斯尔觉得卡瑟



图中这批产品是20世纪40年代中期的第一批纽崔莱的试行系列“纽崔莱XX营养保健食品”，包括了维生素B₁及E的补充液，售价是3.5美元；骨粉及钙片（32），售价是1美元；15号维生素胶囊（31）及矿物质丸（31），售价是15美元。

^① 黄页指商业电话簿。——译者注

贝利写的小册子故事性很强，但还是有点怀疑它的可信性，他决定与纽崔莱产品背后的灵魂人物见一面。

一天下班后，巴斯尔开车到史罗逊大街的纽崔莱产品公司总部，他发觉这是一家毫不起眼的工厂，“只不过是一座占地 25 英尺宽的建筑”。父亲刚巧也在那里。

巴斯尔接受邀请进去坐坐，父亲就坐在他的小工作桌一角与他聊天。在这次会谈中，巴斯尔从父亲眼里看见了他对工作的热忱。

“鲍勃·麦廷格的生意算得上风生水起。”巴斯尔向父亲透露鲍勃赚得不少。

“我们这里的成绩跟他差不多，”父亲说，“不过，我们很快可以超越他。”

父亲告诉他，这个付款机制是如何开始的。“85% 的钱，”他说，“是李·麦廷格自己付的。”他还跟巴斯尔说起以前付出巨额佣金的惨况，60% 的钱是花在少量的营销人员身上的，期望他们会把钱分给其他营销人员，这显然是行不通的。麦廷格改良了这种模式，一开始只给营销人员少量佣金，靠分红作为推动力。

巴斯尔带着深刻的印象离开，走在路上，他对自己说：“我们一定要卖更多的纽崔莱产品，让他换一个好看点的工厂。”而他的确做到了。

在对销售计划和产品进行了两个月的了解后，巴斯尔开始了 3 个月的试用期，他与他的资助者鲍勃·麦廷格合作无间，成绩非常好，并成了该月的销售之星，在 M&C 公司的周报上得到褒

扬——他果然是天生的销售者。

尝过成功的滋味，巴斯尔意识到他将会把所有的时间和精力都花在这份工作上，他的妻子莉娜（Lena）成为他的最佳搭档，他们一唱一和，互补不足。莉娜不是天生的销售者，因此他们想出了一套绝妙的销售方法。

你知道吗？

……分红的机制是一个里程碑，它是多层次营销的第一个楷模。

每逢星期二，莉娜会向一些家庭出借《如何欺骗死神》的小册子，巴斯尔则会在星期六到这些家庭去把小册子取回来，巴斯尔给了她一些建议，告诉她应该说些什么。

“尽量表现低调，”他说，“走到门前，敲门，当一位女士应门，跟她说，早上好，我准备把我手上有的这本小册子借给附近每一位邻居看看，这本小册子说的是关于营养不良和它对我们健康的影响，我们只是想借这本小册子传达有用的信息。如果你有时间的话，我很希望你可以看一看，这是宣传我们手上的一种产品的方法，我的丈夫过几天会来取回这本小册子，因为这本小册子其实是非卖品，如果你有任何疑问，他很愿意回答你，如果你没有兴趣，他会马上离开，不会打扰你的。”

接着，莉娜开始在每个星期二借出 12 本或更多的小册子，



莉娜和巴斯尔·富勒，约 1957 年。

每个星期六，巴斯尔则负责再次拜访这些家庭。他在第一轮的出击中已经有了一两张订单，而这只是 1946 年 5 月的第一个星期。

阵亡将士纪念日^①

当天，他出去了一整天，完成了 6 张订单，这是前所未有的好成绩——只出去一整天，已可以完成 6 张订单！这是他的资助者也未曾试过的。晚上 9 点 30 分完成最后一份订单后，他才赶回家。

为了曾遇到的问题，他在晚上 10 点拨了一通电话给鲍勃·麦廷格，“这么晚打给你真不好意思，”他说，“但我今天完成了 6 张订单。”

“孩子，”鲍勃说，“如果你做得到这个成绩，你几乎可以做任何事。我不介意你多晚打来，没问题的。”他让巴斯尔到他那边详谈。

鲍勃倒了一杯酒给巴斯尔。“那晚我们好好地庆祝了一下，”巴斯尔说，“因为这是我第三个工作日。”他继续说道，“每个人

都很高兴。”

那年夏天，巴斯尔和莉娜只是以兼职形式销售纽崔莱产品。数星期后，巴斯尔决定辞掉原来的工作，但当时是假期，他不想令老上司人手不足，到了 1946 年 9 月，他才正式辞掉工作。那段时间，他看了邓白氏公司（Dun & Bradstreet Company）^①对纽崔莱产品公司作的报告，没多少内容，公司声称宏邦先生拒绝予以相关说明，因此他们估计的销售量是相对低的。不过，巴斯尔知道真相，单是 M&C 公司第一个月的销售额就已达 5000 美元。

过了不久，巴斯尔和莉娜发觉南加州的市场已经饱和，他们决定开发一块处女地，1948 年 3 月，他们搬到伊利诺伊州的芝加哥。巴斯尔还说服了弟弟沃伦跟他们一起做营销人员。

巴斯尔和莉娜还是用在加州时的老方法，挨家挨户按门铃留下一本小册子，他们的手法越来越纯熟。巴斯尔把他们的成绩记录下来，约 5000 下门铃声，可以做成 1 万美元的订单，大约就是每按一下门铃，就能收入两美元，他连没有人应门的也计算在内！

巴斯尔最早招募的一个营销人员叫尼尔·马斯肯特（Neil Maaskant），他在密歇根州的生意越做越大，就让自己的表妹温安洛（Van Andel）太太也尝试纽崔莱的产品，不久，她带领了另一支队伍在密尔沃基市（Milwaukee）大张旗鼓地干了

^① 阵亡将士纪念日是美国假日，通常为 5 月的最后一个星期一。——译者注

^① 邓白氏公司，一家美国公司，主要业务是根据业绩等资料，对商业机构作出信用评级。——译者注

起来。巴斯尔招募的另一个精英，则从洛杉矶迁移到辛辛那提市去拓展市场。

巴斯尔和他的弟弟沃伦在芝加哥的一项创举是，他们创办了第一届纽崔莱营销人员大会。这个名字来自早在几年前就开始的联合国大会，不过巴斯尔他们后来把会议更名为“咆哮大会”。这每年一度的大会，获得了空前的成功。1950年12月，巴斯尔和莉娜到达温迪市（Windy City）两年以后，举行了第一个大型会议，把附近的人都邀请来参加会议。接下来的几年，参与者逐年递增，人数多到连当时全世界最大的酒店康拉德·希尔顿酒店最大的礼堂也装不下。

“咆哮大会”的人数多到令 M&C 公司聘请了一个年轻的视听专家巴尼·贝利（Barney Bailey），摄制了可能是全世界第一次现场直播的节目，让身处其他地方的营销人员能同步看见会议进行。事实证明，巴斯尔和莉娜非常成功，在5年以内建立了一支拥有5000名营销人员的团队。

巴斯尔之前因为在卡瑟贝利的测试中得分高而被推选为未来的“传道者”或“复兴者”，他后来曾得体地说：“我们振兴的是纽崔莱，而不是宗教。”

博物学家

马迪·卢斯和太太多蒂（Dottie）从新泽西州搬到加州，是为了健康的缘故。

两口子把家当全部塞进车里，径自开往圣迭戈市，马迪后来在拉霍亚镇（La Jolla）找到了工作。

可是，马迪发现，搬到加州并无益于他的健康。作为牙科技术员的他，身上的实验室围裙上总是塞满手帕。他的上司埃德·乌姆斯特德（Ed Umsted）也是纽崔莱产品的营销人员，发现了马迪的情况，决定鼓励他尝试纽崔莱的产品。之后几个月，马迪吃过，停服过，到再次服用，慢慢地，他发觉这真能帮助他过正常的生活。出于对纽崔莱的信任，他在1947年11月正式签约成为销售团队的一员。

有一天，埃德跟马迪说：“我想带你到纽崔莱的农田去。”

“农田？他们有农田吗？”马迪问道。

“是呀。”埃德说。

一直以来，只有极少数营销人员到过宾纳镇公园的农田。刚



马迪·卢斯和多蒂·卢斯夫妇，1957年7月。

巧他们到的那一天，父亲正在田里。父亲对埃德和马迪说他准备在田里做什么样的工作，只是耐心地讲解而不是强行推销。马迪被父亲的信念深深打动了，更讶异于父亲渊博的学识。

“我喜欢的是卡尔的工作，”马迪说，“我知道没有一个人会像卡尔如此做……他费尽心思使土壤变得更完美，种植最有营养的植物，小心翼翼地萃取，细心呵护产品免受光线、热力和寒风影响……造出优良的浓缩素，保护它，改良它，推广它，你没法比他做得更多了。”

马迪自己讨厌销售，他以前觉得只有什么都不会做的人才做销售，不过，当他见过农田后，他知道应该跟他的顾客说些什么了。

“我知道我会告诉人们什么，我从来没有卖过维生素和矿物质，我卖的是农田。”马迪说，“我也是这么教我的营销团队的：带你的营销人员，带你的顾客走出去，走进田里……因为，我知道每个人的内心深处，都有一片田野。如果你回到过去，所有人的祖先也都在田里生活，这一部分原因是他们需要食物，更重要的是，在某程度上这就是人的本能。我真的相信，它就在每个人的心中。”

马迪会和顾客说：“让你了解纽崔莱哲学最快、最简单的方法，就是带你去一趟它的农田。”然后，他会打开书中有农田图片的一页，逐页细读，告诉他的营销人员“闻一下天然肥料的味道”，这后来更成为他们的口号。

跟顾客解释清楚营养保健食品的生产背景后，把订单拿下来

就显得轻而易举。他会说：“现在你想想，一种经过这样的工序，含有这些成分，如此制作出来的产品，这种富含营养的产品，你吃下去后，对身体会没有好处吗？”

“噢，当然不会没有好处，一定有。”

“你想想，如果定时吃这种产品超过6个月，或者一年的时间，它对你的健康有没有帮助？”

“噢，一定有！”

“那么，你愿意尝试吗？”这是毫无疑问的。

“我们不会说一些我们不懂的东西，在我带他们到田里的那一刻开始，他们一定明白我在说什么了，我也很清楚自己所说的，因为，这就是本能。”

马迪对农田充满热情，这种热情几乎没有人能抵抗，不过，像他这种跟巴斯尔相反，讨厌销售的人，唯一能让他努力下去的动力，似乎就只有这种热情。

马迪和多蒂的纽崔莱生意从加州的拉霍亚镇开始，只是因为一直兼职，他们一星期也无法做到超过25美元的生意。4个月以后的1948年3月，他们终于决定找一块“更青翠的田地”，因此，他们往南走，到佛罗里达州的圣彼得堡（St. Petersburg）。如果这生意在拉霍亚镇做得起来，在这儿一定会更好，马迪知道，因为圣彼得堡是退休人士的乐园。

他们到那里后租了一座一层的小房子，那里是开业的好地方：前方有适合做办公室的空间，后方的一大块空间可以用来开会。马迪在办公室前面的橱窗里放了许多纽崔莱产品、相关用具

和一个大的标志，经过店外的人不可能看不见。

很快他就获得了批发商许可证，他还加入了当地商会及销售俱乐部，在报纸上刊登了广告，邀请人们来听听产品的介绍和了解由此带来的机会。

“成为纽崔莱营养保健食品的营销人员，”广告上如此说，“6个月赚500美元，一年赚1000美元。”当时圣彼得堡的平均月薪才140美元。

当然，人潮开始涌来。

当人们来到马迪的办公室，多蒂会先欢迎他们。她是马迪的生意伙伴，负责记账。从外表看来，马迪的生意很靠谱，多蒂就像是一个迎接顾客的前台接待员，室内有打字机、成堆的文献，墙上还有放满产品的挂架。许多人很快就签约了，一些人还是想先试试参与马迪和多蒂在房子后面举行的销售会议，无论他们的意向如何，马迪和多蒂早为他们在会议室准备好了位置。

他们的店在1948年4月1日愚人节那天开业，到了6月，他们已经成为“领导者”了！

马迪和多蒂成功地成为纽崔莱优秀营销人员的方法是，他一直没有用上卡瑟贝利的宣传资料，尤其是那些客户的推荐信，就像马迪自己所说的：“我销售的是农田……是紫花苜蓿……是天然肥料……”

演出者

战前，里克·里肯布鲁德（Rick Rickenbrode）在匹兹堡有数家汽车加油站，他是一个爱表现且充满冲劲的年轻人，特别钟情于夸张的鞋和艳俗的车。他与妻子琼（Jean）更喜欢到处旅游，他们从宾夕法尼亚州伊利市的家开车到加州，只是为了享受一时的快感，不过没过多久他们就回家了，因为里克的妈妈病重了。妈妈痊愈后，里克夫妇再次踏上征途，前往纽约，然后南下到佛罗里达州。当时他们对佛罗里达州的认知就只有迈阿密海滩，第一个目的地自然不作他选。

琼只有高中毕业的学历，没有特别技能，但她希望找到一份速记员的工作，不过她发现服务生的工资更高一些。虽然没有经验，但她很快找到了工作。

四五个月后，里克终于有能力租下一个汽车加油站，不过这对年轻夫妇对旅游的热情未减，正好夏天是生意淡季，他们更不假思索地到处跑。这一次，他们选择了加州，第一站是旧金山，但因为实在受不了那里的寒风与雾气，他们很快换了另一个炎热的城市——萨克拉门托（Sacramento）。

到那里不久，里克在当地的一份报纸上看到了纽崔莱的广告，标题是：“你满意自己目前的薪金吗？”当然不，他对自己说。他们那时的收入是零。当天黄昏，恰巧有一个纽崔莱的营销人员会议举行，里克参加了，当晚，他就买了一份销售套装打算

试一试。

回到家里，里克认真地阅读手上的销售数据，盘算他能得到的收益，还有如果他找回来的人全是骗子怎么办，他要防范什么样的骗局等。

他不停地盘算资助其他营销人员的方式，以及他们的收益和达成步骤，算了又算，最后他放弃了。他对琼说：“没有办法做到。”

后来，里克驾车去找刊登这篇广告的纽崔莱营销人员鲍勃·菲尔德斯（Bob Fields），这次会面让他印象深刻，在与菲尔德斯谈了一整天后，他决定签约成为营销人员。里克离开后，菲尔德斯对他的太太说：“这男人要么成为我的第一个‘领导者’，要么是史上最失败的失败者。”

里克对鞋子情有独钟，他的鞋总会有不一样的亮点，在佛罗里达州以外的地方，没有人理解他的偏好。那时他最喜欢的一双鞋子上有佩斯利^①图案的驼色皮革，下面是奶油色的网眼，再加上粉色调的裤子，带点墨西哥风情的瓜雅贝拉衬衫^②，这身打扮不万众瞩目才怪。在萨克拉门托，很少有人穿得像他。琼穿的衣服也是色彩斑斓的，因为她觉得这能让她带点褐色的皮肤和挑染的淡金色的秀发显得更漂亮。

① 佩斯利（Paisley），一种盛行于印度的纺织图案，后流传于西方。19世纪苏格兰西部小镇佩斯利成为生产该种图案纺织品的中心，故名。在中国也被称为“腰果花”。——编者注

② 一种男士夏季衬衫，盛行于中南美洲炎热地区。——编者注

里克开着他们金光闪闪的大奖赛敞篷车把琼送到鲍勃·菲尔德斯的会议室，让她也签约成为营销人员，他相信纽崔莱会有所作为，决心分一杯羹。

琼没有任何销售经验，不过她对营养学很感兴趣，用心研究其中的学问。当时的人其实对维生素和矿物质还没有具体的概念。“销售这种产品，实在是一份有教育意义的工作呀！”琼说。她细细研读资料，信念越来越强。

“你知道吗？我觉得这很有道理，”她跟菲尔德斯说，“我觉得我应该可以把产品销售给其他的家庭主妇。”

“噢，你为何不尝试一下呢？”

接下来的日子，里克在一个小区里挨家挨户地推销，琼也在其他小区碰运气，但足足过了4天，她却连一瓶维生素也没有卖出去。那天里克回到家里，发现妻子蜷在床上哭得像个泪人，以前可是从未见她哭过的。

“发生什么事了？”

“你每天都卖得那么好，我却一瓶都卖不出去。”她抽噎着说。

“你怎么没有跟我说呢？你都跟他们说了些什么啊？”

她把自己平常说的话对里克全部讲了一遍，里克觉得她讲得太好了。

“当你说完这些以后，你会说什么？”里克问她。

“哦，我什么都没说，只是等。”

“你等什么？”他问，“或许，你是觉得他们会自己从你身上拿走纽崔莱产品，还是怎么样呢？”

里克问她是否知道什么是“完成订单”，她完全不理解他在说些什么。

“我以为销售就是我跟他们说了整个故事之后，他们跟我说‘我想要这种产品’。”

里克跟她解释最终的目标是做成生意，她可以利用一些前人发掘出来的“完成订单”的销售手法，使顾客最后挥笔在订单上签下大名。每次销售都一定要有开场白、过场和结局。里克敢肯定，只需让琼明白几种“完成订单”的方法，她一定能找出有潜力的顾客，并做出好成绩。他是对的，自从他教会她三两种方法后，她终于开窍了。

他教琼如何做成 M&C 公司其中一个一年储蓄计划的订单，这个计划让顾客付 10 个月的全价，然后可以享有第 11 个月的半价和第 12 个月的免费优惠。里克给她示范“完成订单”的标准方法，比如说，“史密斯太太，这个计划很棒吧？”当史密斯太太说“是啊”的时候，订单肯定成为你的囊中之物了。

顾客只需每天付 55 美分，就可以享受整个计划，这也可以是另外一个引子，“每天只需付出 55 美分，健康就唾手可得，这不是很划算吗？”

里克告诉琼，想做成订单，她最后一步应该做的，就是把小册子和笔交到顾客手上，然后说：“拿稳啊，这里一共有 3 份套装呢。”

“你需要做的，就是告诉他们应该怎么做，”里克说，“他们自然会随你所说的去做。”

琼开始研究有关销售的所有东西，她知道了一个成功销售者必须懂得如何利用客人的兴趣引起他对产品的兴趣，琼的第一张订单就是从和一位老先生讨论金门大桥得来的，这位先生后来也成为她的终身客户。

虽然里克和琼的生意不错，但里克却并不满意。他是一个急性子，走路快，说话快，喜欢活动，一刻也停不下来，他想到一个点子可以大幅增加销售额，他决定跟他的资助者谈一谈。

他和菲尔德斯说：“你听我说，我想到了一个办法，在同一时间招募更多的人，而不是只有一个，我会负责做这项工作。”

“我想测试这是不是一个好方法。”里克说，“我只需要你帮我付酒店房间和刊登广告等的费用。”作为回报，里克会把招募来的营销人员全部拨归菲尔德斯旗下，而不会收为己有。

在第一场招募会议上，菲尔德斯以“来自佛罗里达州的野男人”的说法介绍里克出场。里克一进房间，发现桌上有几包咖啡糖，他的开场白是这样的：“听他这样介绍我，我猜你们一定觉得我会把糖扔得整个房间都是吧。”他真的把糖到处扔，然后才开始介绍纽崔莱的商机。

里克真的是一个野性难驯的人，一个表演者，一部发电机，他知道如何带动起人的情绪，汗流浹背的他演绎得淋漓尽致，使此次会议中的所有参加者，六七个人，全部第一时间签约成为营销人员。这些人，如里克所承诺的，全部成为鲍勃·菲尔德斯旗下的猛将，以此来答谢他为里克试验的付出。

之后的销售会议，里克和琼联手，向参加者娓娓道出纽崔莱

的故事。“当时我们真的是如此说。”琼在多年后回忆道，“它出现的原因是，让你把食物加进‘食物’，因为我们在店铺里买的所有食物都经过加工处理。这是实情……农夫要找方法把食物送到市中心，如果直接把新鲜食物送来，食物就会在途中腐坏，因此，我们用罐装，用冷藏，甚至用放射线处理食物，但每一道程序都会破坏掉食物的一部分营养。而你食用纽崔莱营养保健食品，一种如同营养素一样的产品，它会把营养带回食物里。这就是我们销售的方法。”

“我们教他们，”里克说，“像进食食物一样吃纽崔莱产品，而不是像服药一样吃。”

开始这种招募会后的几个月，里克渐渐发现自己真的很会做生意，他和琼决定换一个地方。这次，他们要找一块未开辟市场的地方去建立自己的销售王国，他们选择了加州的弗雷斯诺市，一个从萨克拉门托南下 180 英里，坐落在圣华金河谷的边境城市，只花了 6 个月的时间，里克布鲁德夫妇就创下了美国境内拥有纽崔莱代理商最多的组织的纪录。

不过，里克仍然渴望更多挑战和赚更多的钱，他决定再次挑战自己，到没有人成功开发过的纽约去，他一直希望自己可以在 30 岁前退休，这应该是他的好机会。在他之前，已经有无数人想打开纽约市场，只是他们都无功而返。琼没有信心，虽然她最后还是听从了他的决定。

弗雷斯诺当地的营销人员知道里克的决定后，纷纷劝阻，他们开会时对他说道：“你在弗雷斯诺大获成功，每一个人都知道

你是谁，知道这辆白色的凯迪拉克是属于那个纽崔莱销售者里克·里克布鲁德的。”但里克还是不为所动，因为他想证明自己的方法是可行的，他还想再创新高，没有理由躲在弗雷斯诺。洛杉矶太拥挤，巴斯尔·富勒掌握了芝加哥市场，马迪占据了佛罗里达州，美国最大的市场就只有纽约，它比弗雷斯诺大好多，最起码大 20 倍！到目前为止，还没有人在纽约成功过。里克和琼收拾行囊，出发前往纽约。

一身炫目穿着打扮的里克和琼，开着耀眼的白色凯迪拉克敞篷车到达纽约，准备大展拳脚。但这不是弗雷斯诺，更不是佛罗里达。他们先租了一个办公室，买了一些桌椅，又安装了一个办公室与居家通用的电话，这样才不会错过任何一通电话。

接着，他们接洽《纽约时报》刊登广告，开始作战计划的第一步。同时，他们采用老方法，靠到处接门铃和口耳相传，继续拓展生意。

第一个广告虽然不大，只占了 1 平方英寸版面，却发挥了惊人的影响力。在第一次销售会议上，在一家女装袜子公司当销售经理的塞尔曼·豪泽（Selman Hauser）对里克说：“我第一次看见那么多人站起来，向这样一个要他们出去挨家挨户拉生意的人鼓起如此热烈的掌声。”

塞尔曼和里克自此成为好友。有一次，他们在午餐会议后，一起走了一段，里克竭力表现得若无其事，就像他在随处乱逛一样，其实他早已想买几套新西装了。他向塞尔曼说：“噢，等我一分钟，塞尔曼，我看见橱窗这件西服，啧啧，太好看了，让我

去看看有没有我的尺寸。”

进店里后，里克果然买下了那套西服，他却突然又说：“既然来到这里，再看看有没有别的西服适合我也不为过吧？”他们在这条街上，来来回回地进了不知多少家店。“这里有太多我梦寐以求的东西了。”这儿的店，专门给客人量身打造衬衣——特别昂贵的那种，里克却买下了许多套。塞尔曼被他吓得瞠目结舌，他从来没有见过有人像里克那样花钱如流水，他心想，这纽崔莱的生意一定很好做。

里克得意地向琼说起这件事：“我肯定在我回到公司之前，这个消息已经传遍整个纽崔莱纽约市分部了。”

“你从来都是诡计多端的人。”琼回应道。他知道这次他一定会激起所有人的斗志。

商人

当内德·罗斯（Ned Ross）遇到那辆他从未见过的凯迪拉克敞篷车时，他正在皮卡迪利酒店外等着，看见面前这车如此招摇，车主就像是酒店老板一样。当车上那个穿着抢眼的西服的人下车时，内德马上注意到这个人脚上那双华丽的蓝色山羊皮鞋，脚跟还缀着犹如火焰的白色绒毛呢。恐怕除了里克·里肯布鲁德外，没有人敢如此穿。

内德简直有点不知所措，虽然他本人也是相当成功的销售者，他任职的国家渔业公司（National Fisheries Corporation）

主要的经营项目是生产鱼肝油，并把它提炼成维生素 A 浓缩素。这是一家只有两个人的公司，他的继表兄是他的同事，同时也是他的老板。1948 年，国家渔业公司的生意额已高达 1800 万美元，相当于今天的 1.4 亿美元，全是由这两个男人完成的。他们就像是为工作而生的，如果需要，他们不介意每星期工作 7 天。内德一直以为，他的继表兄会在退休后把公司交给他。

内德是纽约大学的毕业生，第二次世界大战期间在空军部队服役，是个充满活力的优秀人才。他从不需要休息，永远想把生意做得更好更大，赚更多的钱，他的专注令 27 岁的他获得了极大的成功。不久，内德结婚了，他的老板也一样。内德的如意算盘再也打不响了，因为他的老板多了一个女婿，很可能，他会把自己的大部分生意交给这个女婿，内德很不高兴，他决定要掌控自己的未来。

在皮卡迪利酒店，内德看见里克面向大约 40 个人讲话。在会议结束时，他看见卷起衬衫袖子的里克已经汗流浹背，他说的其中一句话让内德特别难忘：“你不用放弃目前的工作，在做纽崔莱生意赚的钱跟你当前的工作所赚的钱一样多之前，希望你保留当前的工作。”

会议结束后，内德和里克攀谈起来，他跟里克说自己的年薪是 1 万—1.2 万美元（大约相当于今天的 10 万美元）。虽然里克惊讶于他的收入之高，但仍坚持内德可以享受和其他人一样的条件，他在做纽崔莱生意还没有赚到同样的收入前，他可以继续原来的工作。

“好吧。”内德说，“我想知道的都清楚了。”说罢，他便离开。第二个星期，他就像其他人一样，再次参与会议，并签约成为营销人员。

内德销售的方法很直接，他跟人们说：“你先尝尝这种产品，然后我教你怎样利用它赚点钱。”

“太简单了。”人们总是这样说。

“有些事情本该成功，”他总会说，“千万别把它复杂化，我们为什么要创造另一个规律？这套机制早已创造数百万美元的收入……我不明白其他人为什么不像我这样想。”

内德从来不登广告，只是借助里克的力量，靠自己的关系，找可能对纽崔莱有兴趣的人，让他们参与皮卡迪利酒店的会议。内德会在门外等着，当人们开始在里克的车外聚集——他们一定会，因为这车实在太耀眼了——内德会和他找来的人说：“这车真的很牛吧？进去吧，坐一坐。”

“可以吗？”

“当然可以，进去坐吧！这车的主人就是今晚这个讲座的主持人，他以前也不过是个汽车加油站的工人罢了！”

1953年1月27日，在内德完成了25份订单后，他收到麦廷格和卡瑟贝利的信：“恭喜你！现在你已经成为纽崔莱营销人员特别小组的一员，有了资助其他营销人员的资格。”三个月后，他已经赚到跟原来的工作一样多的钱。

四年后，内德一共完成160万美元的订单，足足是麦廷格和卡瑟贝利第一年生意额的两倍！内德在他们的机制里建立了自己

的生意王国，更不可思议的是，他只是在自己住的公寓里的一方工作桌上完成这些订单的！

有了富勒夫妇、卢斯夫妇、里肯布鲁德夫妇、罗斯夫妇和无数其他优秀的销售人才，纽崔莱的销售网终于遍布东西海岸，乃至全美国。



内德·罗斯和多丽丝·罗斯 (Doris Ross)，摄于1957年1月。

纽崔莱相信，几乎所有人类需要的营养，都可以在植物里找到。

——卡尔·宏邦



1948年，“纽崔莱XX营养保健食品”系列（现在更名为倍立健片—Double X）面世。

它就是令纽崔莱成功的产品，两瓶红色的维生素胶囊和一小盒绿色的矿物质咀嚼片，两种产品都含有纽崔莱浓缩素独特配方。

第十六章 倍立健片与双重危机

Chapter 16 DOUBLE X and Double Jeopardy

在巴斯尔·富勒、马迪·卢斯、里克·里肯布鲁德开始参与销售时，纽崔莱产品还是零散杂乱的瓶装，父亲一直想把包装简化一下，最后想到的办法是把维生素、矿物质及辅助食品因素合并成一个统一的包装。在父亲设计的包装中，有两个玻璃瓶和一个小盒子，玻璃瓶里装的是红色的维生素胶囊，小盒子里装的则是绿色的矿物质片。胶囊和矿物质片，均包含由紫花苜蓿、豆瓣菜、欧芹和酵母组成的纽崔莱独有浓缩物。

新产品和以前的产品套装在价格上没有区别，一个月的用量同样是19.5美元，因为价钱接近20美元，它的名字用“纽崔莱XX”，即20的罗马字母来表示。1948年春天，纽崔莱XX营养保健食品面世，亦即后来广受欢迎的纽崔莱倍立健片。

麦廷格和卡瑟贝利为此向各方营销人员发出公告，详述新包装和新成分的优点，它的效能更强，包装更轻便，而且更能保护

产品的营养价值，避免运送途中遭到破坏。公告中，他们还表扬了父亲“卡尔·宏邦（Carl Rhenborg），作为纽崔莱产品公司的总裁，在领导产品发展及科学思维上的贡献”。

把父亲的姓氏“Rehnborg”拼成“Rhenborg”这种错误，有点令人啼笑皆非。父亲把这种错误写法记在日志里的错字列表中。不过，不管拼法如何，父亲在产品研发上的贡献还是有目共睹的。

卡瑟贝利也把“如何欺骗死神”的名称，改成煽动性没那么强的“如何觅得健康与维持健康”。这是个细微的改变，但还是有点越界之虞，尤其是将纽崔莱营养保健食品定位为帮助人体对抗疾病及维持健康，更前所未有地强调植物浓缩素效能的强大，且加之以高效的卡通图来说明。但这似乎总能推动销售。

这个改变的宣传效果很惊人，销售量以几何级数增长，M&C公司在1948年8月和9月的销售量，比整个1947年还要多，纽崔莱的未来似乎势不可当。

然而，要来的终归会来。

销售的高速增长和营销人员穿州过省的态势，引起了美国食品药品监督管理局的注意。食品药品监督管理局似乎从一开始就盯上了父亲和他的公司，事实上，加州维生素销售公司注册成立，与赋予食品药品监督管理局以更大权力来扫荡制造危险产品的公司和误导性宣传的标志性法案——《食品、药品及化妆品法案》通过的日子，前后不过3天。

我的父亲为了符合法案，一直费尽心力，他刚开业时写的

宣传资料，还躺在食品药品监督管理局助理局长乔治·拉克的书桌上。

食品药品监督管理局一直没有松懈，这段时间，当局已经两次审查麦廷格和卡瑟贝利在长滩的办公室，第一次在1946年12月，一个月后又审查了一次，这次食品和药品管理局要求带走数份销售用的宣传册。

5个月以后，1947年6月18日，食品药品监督管理局向麦廷格和卡瑟贝利发出可能对他们作出起诉的警告，所有人都感到愕然，这也使父亲的老朋友莱斯特律师隔了这么长时间以后再次参与听证会，莱斯特建议请特别熟悉食品及药品法案的专家李·迈尔斯（Lee Myers）协助他们。

7月15日，莱斯特和李·迈尔斯陪同父亲、麦廷格和卡瑟贝利前往在洛杉矶食品药品监督管理局举行的听证会。在会上，食品药品监督管理局的官员指出，该局对产品上的不实标签提出指控，他们认为产品的硫胺素（维生素B₁）含量比包装上标示的含量低40%。父亲感到非常诧异，并通过律师提出疑问，询问是否可以申请在独立的实验室对食品药品监督管理局抽查的样本再次进行测试，以验证结果是否有误差。与此同时，他们会修改标签，以符合该局的要求。

另一项指控则较为严重，所有纽崔莱的宣传资料，尤其是卡瑟贝利的宣传册，虽然已从“如何欺骗死神”更名为“如何觅得健康与维持健康”，但仍具有许多煽动性的内容。食品药品监督管理局认为，这些内容和许多类似的资料均有误导公众的成分，

李·迈尔斯代表当事人向当局保证会把现有的所有宣传材料销毁，并重新制定符合相关条例的全新宣传册。

暂缓了当局的起诉后，一方面李·迈尔斯就小册子的修改方向，咨询另一位食品与药品专家；另一方面，独立实验室的测试结果也公布了，检测结果证明，食品药品监督管理局手上的样本，维生素效能与标签显示的相差不足 5%，之前的误差可能是购买的年份与检测时间相差太长所致。食品药品监督管理局得知结果后，再也没提起过相关指控。

卡瑟贝利那本小册子却被食品药品监督管理局抓住了小辫子，同行中开始传出营销人员及消费者被食品药品监督管理局邀请协助调查的消息。

1947 年 9 月 6 日，食品药品监督管理局向麦廷格、卡瑟贝利、卡尔·宏邦个人及纽崔莱产品公司发出第二次传票。作为回应，迈尔斯提交了标签修改版的印厂证明，以及麦廷格与卡瑟贝利的声明，申明他们已开始了宣传册《如何觅得健康与维持健康》的重写工作，并承诺尽快完成，他强调完成的宣传册一定不会再有引起指控的内容存在。

一个月后的 11 月，终于完成了改写，迈尔斯马上向食品药品监督管理局提出，新的宣传册已经印发，被指控的旧版本也已经停止在市场上流通。《如何觅得健康与维持健康》的新版本长达 58 页，其内容包含了一些新的词汇：以由“化学不平衡”引起的“非健康”状态的说法代替原来“所有疾病”的说法，亦全部删掉了有关疗效的文字；“纽崔莱只能提升健康而并不是灵药”

的声明，也穿插在书中不同的部分。可惜，迈尔斯并没有随信提交新的宣传册，这份被称为“所谓的修订版宣传册”引起了食品药品监督管理局的质疑，食品药品监督管理局因此要求 M&C 公司提交校样，并提出在数天后检查麦廷格和卡瑟贝利的办公室的要求。调查员在 M&C 公司的办公室里的一些销售套装中，查获了一些停用的宣传册，卡瑟贝利对于被盘问感到非常不满，拒绝让他们检查准备运走的货物及宣传套装——食品药品监督管理局因此认为他们有嫌疑。

1948 年 1 月，麦廷格及卡瑟贝利开始使用新的宣传册，纽崔莱的销售额没有受任何影响，仍持续上升。与此同时，食品药品监督管理局继续盯紧 M&C 公司，因为它从纽崔莱产品的成功中获得了巨额财富，令食品药品监督管理局怀疑它的合法性，怀疑其中是否有不法之徒在浑水摸鱼等。对花了那么多年才获得今天的成就的父亲而言，如此严厉的打压也是头一遭。

1948 年 7 月，因为食品药品监督管理局定期前往父亲的工厂进行检查，纽崔莱产品公司开始感受到来自当局的压力。父亲对检察人员说，他从 1945 年开始，就将宣传的责任交予麦廷格和卡瑟贝利了，这个安排列明在他们的合约上，而父亲只专注于产品的生产及研发部分。

这些检查，使父亲想起一件事。曾经有一段时间，父亲觉得麦廷格和卡瑟贝利销售和招募的手法，终有一日会拖累纽崔莱产品公司。他的担忧与日俱增，开始萌生把纽崔莱产品公司与 M&C 公司合并起来的想法，但是，麦廷格和卡瑟贝利觉得各自

为政的运作最好，他们不但能完全掌控自己的 M&C 公司，更不用担心生产的问题。

食品药品监督管理局多年的例行公事的审查，到了 1948 年 9 月 15 日，终于达到高潮。洛杉矶的联邦地方法院，收到了对麦廷格、卡瑟贝利和卡尔·宏邦的起诉书，指控他们两项罪名，分别是错误标识罪和欺诈罪，罪状是食品药品监督管理局在 1947 年 1 月送到其他州的两批产品中，找到了《如何觅得健康与维持健康》的早期版本。

主审这起案子的联邦法官就该份宣传册已经停用，而批评有关方面有浪费纳税人金钱之嫌。

但食品药品监督管理局并没有死心，他们把证据提交县大陪审团，并获得大多数陪审员签名同意，正式起诉 M&C 公司、麦廷格、卡瑟贝利及卡尔·宏邦个人违反《食品、药品及化妆品法案》。食品药品监督管理局申请了禁制令，要所有营销人员马上停止销售纽崔莱的产品，如果他们能够关闭麦廷格和卡瑟贝利在长滩的货仓，产品的源头被切断，产品自然会绝迹于市场，食品药品监督管理局还提出把全美的纽崔莱产品充公。

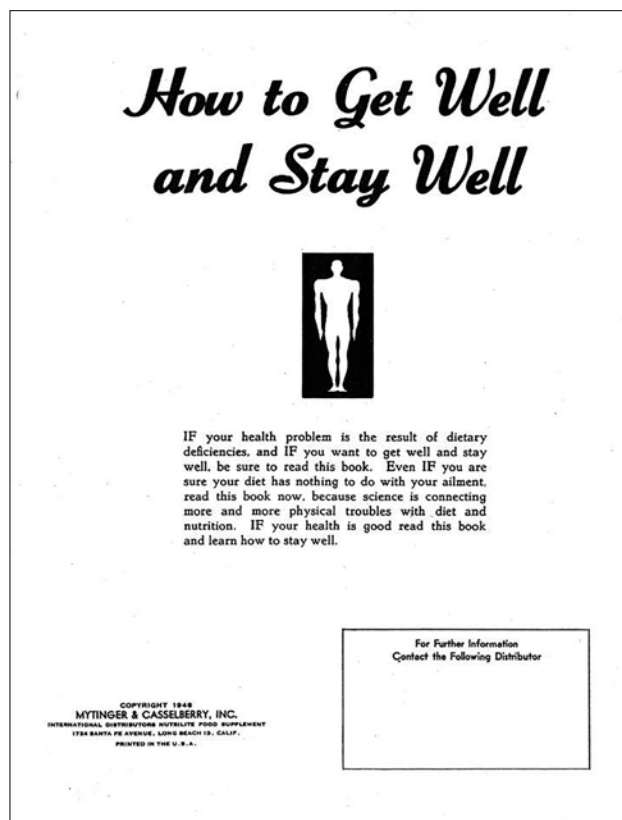
9 月 28 日，建议在全国范围扫荡纽崔莱产品的申请文件，送到食品药品监督管理局的助理局长查尔斯·W. 克劳福德（Charles W. Crawford）的桌上。

克劳福德审查了整份文件，包括一份由一名叫罗伯特·巴茨（Robert Butz）的医生提供的“事实认定”，其中指出用来宣传纽崔莱产品的印刷品有误导成分，另外还附上了 58 页的《如何

觅得健康与维持健康》的小册子。克劳福德翻开小册子，读到了父亲在中国的故事和有关泥土养分不足会造成农作物营养不良的资料，还有食品在加工后营养会受到何种影响，以及美国人的饮食习惯里究竟缺乏了哪些要素的知识。当然少不了大量曾因进食纽崔莱产品而改善了健康的客户的推荐信。克劳福德认为，整本宣传册，总的来说，似乎真的在鼓励人们购买纽崔莱的产品，而不用看医生。

他最后得出结论，有足够的证据证明这本宣传册会误导消费者。

克劳福德指出：“购者自慎（Caveat emptor）^①的条款，并不



《如何觅得健康与维持健康》，1948 年。

当年食品药品监督管理局充公所有纽崔莱的产品，理由就是这本由威廉·卡瑟贝利两年所撰写的《如何觅得健康与维持健康》宣传册会误导公众。

^① 购者自慎，意思是消费者需为自己决定购买的产品负责，并在付款前看清产品质量是否合格。——译者注

适用于此类与食品及药品有同样深远影响力的产品，这种行业如果滥用自由，理应受到约束。”

克劳福德建议没收工作从新泽西州贝尔维尔（Belleville）截获的一批纽崔莱营养保健食品开始。1948年9月30日，他在没有得到任何方面同意的情况下，单方面批准了数个扫荡行动，指控那本58页的宣传册“误导买家或消费者，导致他们受伤或健康受到损害”，在州际贸易上犯了“错误标识罪”。

1948年10月6日，食品药品监督管理局的人员把贝尔维尔市一名营销人员的纽崔莱产品没收充公，这名营销人员恐慌地通知M&C公司，事前，没有人通知他当局将有充公行动，我的父亲、麦廷格、卡瑟贝利也没有收到过同类警告。过了整整一个星期，李·迈尔斯才收到食品药品监督管理局的起诉书，指控《如何觅得健康与维持健康》第37—58页及另一份宣传册《纽崔莱生活》的内容不当。

同日，迈尔斯马上向各核心代理（取代“领导者”的新名称）发出紧急电报，通知他们：

请通知阁下组内的所有代理及营销人员，由于正在等待法庭裁决，现时请勿在宣传纽崔莱产品时，使用宣传册第37—58页，以及纽崔莱1号和3号印刷品。请把宣传册的37—58页裁剪掉，将有争议的数据打包、封存并交由第三者保管，直至最终裁决出来之后。潜在客户、新加入的营销人员及现有客户手上的书刊及

宣传品亦需以同样的方法处理，下一期《纽崔莱报讯》（*Nutrilite News*）会有详尽的解释，在此之前，请遵照以上指引行动。

随后，迈尔斯立即致函告知食品药品监督管理局，有争议的宣传册已经停用，剩下的版面，只是客观地陈述纽崔莱营养保健食品的发明过程，说明人类目前面临的风险及疾病的情况，以及向对有兴趣觅得健康与维持健康的人士推介本书。以下是该信函的节录：

……我必须申明，新泽西州这次提起的诽谤案，是我们第一次间接得知贵局原来对本公司现有刊物之内容有不同意见之处。日后若贵局在我们的刊物中发现任何不满的内容，敬请尽早通知，我方定必秉公处理。

……我无须指明，阁下亦应理解，事实上，在现今科学日益发达的情况下，“误导罪”已不合时宜，营养保健食品行业里任何一家机构，以其信念所作出的任何声明，也很难百分之百符合贵局的看法。而在这次事件中，贵局一封列明我方刊物不当之处的通知书，绝对可以在不需要诉讼的情况下把问题处理好。

纽崔莱是一种优秀的营养保健食品，数以万计的人们受益于此。若双方能紧密合作，我相信，有关方面将可大量减少因此而生的麻烦并降低付出的代价。

食品药品监督管理局的约翰·P. 哈维（John P. Harvey），在收到迈尔斯的信后，作出了如此总结：

迈尔斯是一个狡猾的律师，特别擅长食品及药品的案件。他太清楚我们的程序了……他在 1948 年 12 月 10 日的信中完全没有要求我们任何的回复，我们不回复亦不会损害日后的调查及行动，这封信可与此张备忘一同存档，而无须回信。

当哈维回避迈尔斯的信而不予正面处理之际，食品药品监督管理局已经组织了多次在全国没收纽崔莱产品的行动。为了降低行动造成的影响，麦廷格及卡瑟贝利试图把这些行动控制在洛杉矶市内，他们和莱斯特一同飞往华盛顿，面见有关行动的决策者。照当时的情况看来，他们很有可能需要在每一个有货物被充公的地区请当地的律师为他们辩护。

当莱斯特忙于组织律师团队时，他突然想起有一位在华盛顿当律师的老朋友——查尔斯·赖恩。虽然他年仅 36 岁，却曾在美国最高法院打胜数起著名的官司，他更是美国律师协会的新星。他是纽约市市长菲奥雷洛·拉瓜迪亚（Fiorello La Guardia）的私人律师，也是美国地方检察官协会（National Institute of Municipal Law Officers）的法律总顾问，以及全美数以千计的律师的代表，他可是华盛顿的红人。

但查尔斯并不是一直一帆风顺的，他的人生和我的父亲、麦

廷格和卡瑟贝利一样经历过曲折。他靠当木匠供自己上杜克大学法学院，那时他的右手因工重伤，反复感染，他不得不多次动手术。那些年，他一直进出医院。在当时竞争激烈的法学院，只有一个同学愿意帮助他，为他把日常的功课内容送到医院，并与他讨论案例。那位同学就是理查德·尼克松（Richard Nixon），后来他成为加州国会议员，代表城市正是宾纳镇公园以北的城市——我父亲的老家蒙特贝洛市。

莱斯特致电查尔斯说明当时的情况：食品药品监督管理局正在没收他们的产品，此行动不但违反了联邦法，亦违反了宪法。他指出食品药品监督管理局旨在骚扰他们，破坏他们的商誉，麦廷格及卡瑟贝利愿意真诚地修改宣传材料的内容，但食品药品监督管理局却根本不给他们机会。查尔斯没有听说过纽崔莱营养保健食品，但他也认为食品药品监督管理局在该产品并没有对公众造成危害的前提下就采取没收行动是不公平的，因此，他愿意协助莱斯特他们申请禁制令。

同时，没收的行动仍在持续。1948 年 12 月 1 日，纽崔莱产品在內布拉斯加州黑斯廷斯市被没收；12 月 15 日，食品药品监督管理局再次扫荡贝尔维尔市；圣诞节前两天，又有产品在斯波坎市被没收；1949 年 1 月 3 日，一批货物在芝加哥被充公；1 月 4 日，圣彼得堡市的营销人员亦遭遇同一命运。

产品被没收，纽崔莱销售人员及顾客被食品药品监督管理局问话的消息陆续传出。

“他们在芝加哥没收了我的产品，”巴斯尔·富勒说，“我马

上到联邦大楼去见一位联邦律师商讨对策。”

“我没有跟任何一位营销人员提起过纽崔莱产品被没收的事，”巴斯尔回忆道，“因为我很小心，我的大部分营销人员好长时间都不知道这些事，我也不会告诉他们。我记得在食品药品监督管理局的没收行动开始时，确实有一位营销人员听到过传闻，并找到我跟我说：‘纽崔莱完了，你一定斗不过他们，食品药品监督管理局要攻击你，你完蛋了。’”

马迪·卢斯在佛罗里达州圣彼得斯堡市的店内的存货也被扫荡一空。“我没有奋力抵抗食品药品监督管理局的行动，他们走进店里就把一切没收了，不过我没有沮丧，只是拨了通电话给麦廷格和卡瑟贝利，叫他们‘再送我一些货物吧，都被他们拿走了’。”

这是一段黑暗的时期，看着自己费尽一生心力协助人们改善健康的产品备受打击，而原因却只是有关当局想控制他们的宣传，父亲的压力可想而知。然而，当时除了食品药品监督管理局在扼杀他的生存空间上带来的伤痛以外，他还要面对再一次失去至亲的痛苦。1949年1月，小时候在父亲的羽翼下长大、在伊芙离开后一直照顾我、支持在工厂里夜以继日工作的父亲的妹妹——我的萨莉姑姑，因罹患血癌病逝。当时萨莉姑姑不过49岁，她的早逝令所有人悲痛不已，丧妻的悲痛更令“毛头”一夜之间白了头。

命运总是如此，它关掉一扇门，另一扇门就会为你敞开。萨莉离开了，查尔斯走进了父亲的生活中，为他提供支持、指导和

专业的意见，智慧过人加上熟知法律，他成功申请了临时禁制令，食品药品监督管理局的行动不得不停下来。M&C公司接着起诉了联邦安全局局长，即食品药品监督管理局的上级组织管理人，以求永久终止没收行动，这次，案件交由哥伦比亚特区上诉法院审理。

因为提供“事实认定”而引起食品药品监督管理局一连串行动的神秘医生罗伯特·巴茨，在得克萨斯州没了音讯。食品药品监督管理局不会想请他出庭作证，因为他的医学学位只是通过函授课程获得的。这起拖延了几个月的案件，由3名联邦法官组成的小组审理。查尔斯找到一名曾独立研究营养学多年的医生，在庭上提出有力证明，指出维生素对人体健康的重要性，以及维生素营养保健食品对改善亚健康状态有明显的作用。

相反，代表食品药品监督管理局出庭的医生们，虽然有无数的专业头衔，但对相关的营养学却一无所知，明显他们是不够权威的证人。食品药品监督管理局的律师一直想让我的父亲出庭作证，这样，他们才可以攻击父亲的信誉和他没有任何科学及医学学历的背景。相反，查尔斯一直保护父亲免于出庭，不是因为他觉得父亲表达能力不强，而是因为他担心对方会对父亲进行人身攻击。他还建议父亲暂时不要公开讲话，因为食品药品监督管理局可能在监视他，并有可能对他的话断章取义。不过，由于巴茨医生一直没有出庭作证，食品药品监督管理局无法证明没收纽崔莱产品的行动是合理的，即使就内部的守则而言。最后，法官作出了有利于麦廷格及卡瑟贝利的裁决：食品药品监督管理局在没

有任何审讯前，是没有权力批准多次没收行动的，这侵犯了宪法赋予麦廷格及卡瑟贝利的权利。

不过，食品药品监督管理局向最高法院提起上诉，出乎父亲意料的是，最高法院作出相反的决定，推翻了下级法院的裁决，并将案件驳回地方重审。1950年10月，食品药品监督管理局向洛杉矶县地区法院提交了修订过的对禁制令的起诉，要求M&C公司为曾购买纽崔莱产品的消费者作出赔偿。

查尔斯认为食品药品监督管理局这一招儿是“吸引公众的低级噱头”，他已经准备好呈堂证供，不过，在过审前，负责监察食品药品监督管理局的联邦安全局管理专员奥斯卡·尤因（Oscar Ewing）介入了，他要求庭外和解。

和解的谈判是漫长而消耗精力的，聚集在洛杉矶县地区法院大楼的双方律师团，终于在1951年4月5日敲定了最后的同意协议，这是美国第一份列明营养保健食品公司可以怎样宣传的指导性官方文件。

你知道吗？

……1951年发布的同意协议列出的许多人体所需的维生素及矿物质在当时还没有被确认，其中包括了维生素E、叶酸、泛酸、生物素（维生素H）、维生素B₁₂、锰及锌，这些全能在纽崔莱产品中找到，而后来的营养学发展亦证明了它们存在的价值。

在漫长的谈判中，查尔斯拿出一瓶又一瓶维生素及矿物质丸，从食品药品监督管理局那里榨出允许声明，同意协议列出54项有关任何人都可以制作维生素和矿物质丸的声明。声明表达的意思，大体上与M&C公司加入前，父亲向客户所传达的信息是一样的，都是一些有足够科学证据支持及证明的事实或声明。

一切终于结束了。1947—1951年这4年黑暗的岁月，食品药品监督管理局的案件就像笼罩在纽崔莱产品公司头上的巨大乌云，最后，阴霾终于散去，此后是阳光灿烂的日子。

但整个事件还有一个未解的疑团，即M&C公司的宣传册把纽崔莱产品描绘成“万能灵药”，虽然它确实没有如此说，但仍然难以解释食品药品监督管理局为何要对纽崔莱产品如此穷追猛打。连其调查员也多次表示，他们有点难以置信，居然没有任何营销人员说过纽崔莱产品能治百病，也没有任何消费者相信他们买的产品是“万能灵药”。食品药品监督管理局也无奈地承认，他们确实没有接到过任何有关纽崔莱产品或标签的投诉，如果如此，食品药品监督管理局为什么要全力打击纽崔莱营养保健食品呢？

令食品药品监督管理局态度如此强硬的一个原因是，他们与美国医学协会的观点一致，认为维生素和矿物质没有价值，美国人的饮食习惯已经很好，只要他们懂得从现有的食材中挑选恰当的食物补充营养就够了。

食品药品监督管理局觉得他们有责任捍卫美国人的人身安全，更担心人们生病时会不去看医生而只吃营养保健食品了事，

加上营养保健食品这种新事物又是如此难以解释，市面上又有太多骗子以不切实际的方式推销营养保健食品。

只是，科学上已有足够的证据证明维生素对人体的重要性，而维生素产品的功能也确实有科学依据，只要按提示服用就行。

背后的真正原因是，双方对营养学所持的观点大相径庭。食品药品监督管理局和美国医学协会相信，维生素就和药物一样：坏血病，须以维生素 C 医治；脚气病，须以硫胺素（维生素 B₁）治疗。只有医生才可以开处方，那些原来只是汽车加油员的销售员不能开处方，他们公然向消费者推荐维生素营养保健食品，这无疑是冒用医生的名义。一个加油员对药物有多少认知？如果人们在病情危急时只吃维生素，而不去看医生，风险就太大了。

相反，我的父亲则相信，许多可靠的科学研究已经证明，坏血病、脚气病及其他许多因缺少维生素而出现的病症是可以预防的，只要饮食均衡，这些问题就永远不会出现，但不是所有饮食习惯都提供给人体的足够的维生素、矿物质及辅助食品因素。

我的父亲认为所有营养素发挥作用的方式是不可知的，而且很难被测试甚至无法被测试，皇家海军并不需要通过双盲研究才知道酸橙可以治疗船员的败血病，无论营养是来自酸橙，还是营养保健食品，人体的自然机制会自行选择需要的营养，摒弃不需要的其他成分，当然前提是你必须每天摄取足够多的不同性质的食物。几百万年来，早在科学家、医生和药物还没有出现以前，人体就已经这样运行了，究竟营养是从医生手上、农夫手上，还是加油员手上得来的不重要，只要人有均衡的营养就够了。

父亲经常说，人类和大自然是有关联的，人体也同样身处自然系统中。没有人知道人体究竟需要多大分量与多少种类的营养才足够，但日益进步的科学研究显示，不同的营养成分并不是独立运行的，而是相互影响的，维生素、矿物质加上其他辅助食品因素成就的美丽平衡，也是纽崔莱浓缩素的核心价值。2002 年，美国医学协会的期刊建议，所有成年人每天应进食多种维生素营养保健食品，而父亲早在 60 年前就坚持这样认为了。

“质量，是由许多不同东西组合而成的，
纽崔莱的质量，就在于精心挑选的原材料，准
确的科学复合工序，可靠稳定的水平，可以信
赖的效能，以及看不见的无价之宝——节操与
诚信。”

——卡尔·宏邦



杰·温安洛及理查·狄维士，1945年。

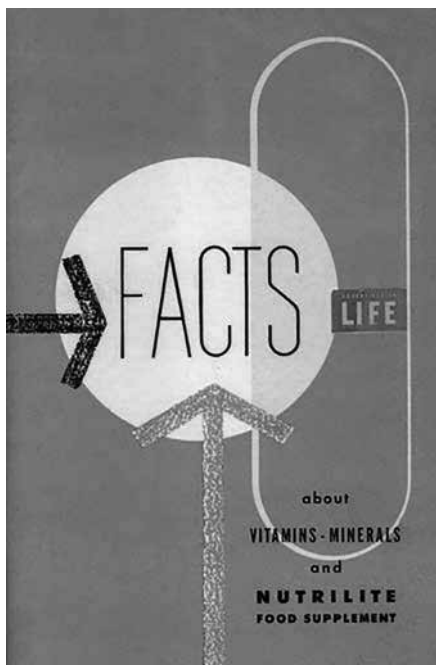
第十七章 “自然的精华，科学的精粹”

Chapter 17 BEST OF NATURE, BEST OF SCIENCE

“我们活下来了！”巴斯尔·富勒翻阅完了同意协议后忍不住喊了一句。的确如此，纽崔莱曾被黑暗罩笼，所幸终能存活下来。食品药品监督管理局于1950年10月的行动，虽然被查尔斯·赖恩称为“吸引公众的低级噱头”，却成功地达到多年法律较量都难以达到的目的——打击纽崔莱的销售。多年来持续翻番的年销售量，到了1950年只能持平。

但食品药品监督管理局实在太小看这群天才企业家了，更别说销售队伍中的优秀销售者了。没用多久，核心代理们就找到了“以子之矛，攻子之盾”的方法：利用那份同意协议中的54条款，作为最佳的销售工具，向每一位消费者解读维生素及矿物质的优秀之处。

同时，巴斯尔注意到两名来自密歇根州的优秀营销人员——杰·温安洛（Jay Van Andel）和理查·狄维士（Rich DeVos），



1951年发布于签署同意协议之后的《事实》，提供了关于维生素、矿物质和营养保健食品的最新资料。

他们成立的“杰理公司”（Ja-Ri Corp.）已在行内享誉盛名，于1949年加入尼尔·马斯肯特团队的二人，属于早期营销人员。

两个年轻人在中学时期就已打算一起做生意。第二次世界大战后，他们雄心勃勃地进入航空业，两人都不懂得驾驶飞机，但是却相信他们可以聘请别人做这份工作。他们的第一架飞机，是以分期付款的方式购买的小型派珀卡型双人座飞机（Piper Cub），价值700美

元。买下飞机后，他们就以时薪的方式聘请飞行员。公司的名字就叫狼獾航空公司（Wolverine Air Service）^①，提供的服务包括飞行指导、个人及团体飞行旅程、销售及租赁飞机等。为了增加收入，他们在当地开了一家河畔餐厅。他们的航空事业发展得非常成功，5年后已经坐拥12架飞机和15名飞行员了。

在成功建立自己的航空王国3年后，年纪尚轻的杰和理查打

算开始一趟历险旅程。听说一位风帆选手买了一艘帆船航行到加勒比海，他们也跃跃欲试。把手上的生意转让后，他俩买了一艘38英尺长的多桅纵帆船——“伊丽莎白号”（Elizabeth），可是两人没有任何航海经验，据杰与理查自己忆述：“我们在海上被困，陷入迷途，帆船途经佛罗里达州后，在古巴沉没，故事就在这里结束。”

航海历险之旅后，他们一边在南美洲山区行走，一边讨论二人回家后应该做点什么生意。回到美国不久，杰的表哥尼尔·马斯肯特向他谈起纽崔莱产品（还有另一宗进口海地桃花心木制品的生意）。杰觉得很有趣，于是买下了一套销售套装和两瓶纽崔莱营养保健食品，心想，如果理查不同意合作，自己还可以把商品退还回去。可是怎么会呢？杰跟理查解释了整个计划后，他俩马上一同签约成为纽崔莱产品公司的营销人员。

巴斯尔·富勒觉得杰与理查应该是销售队伍中最有潜力的成员，跟其他营销人员不一样的是，这两个小伙子认为同意协议对纽崔莱没有好处，反而是个拖累，二人也发现销售纽崔莱产品并不容易，不过这并没有影响他们做事的热情和效率。

经过多年来与食品药品监督管理局的较量，纽崔莱产品公司终于恢复当年的水平，整体销售额开始回稳，1952年，上升了20%，到了1953年，更大增30%，高达1630万美元。

在这段时期，麦廷格与卡瑟贝利继续想方设法宣传和销售纽崔莱产品，他们开始了全国性的广告攻势，包括赞助星期天下午黄金时段的电台节目《丹尼斯·戴秀》（Dennis Day Show）。之前

① Wolverine，狼獾，密歇根州人之别称。——译者注

的风波终于告一段落，旧的宣传册已经停用，取而代之的是一本以同意协议为蓝本的“真相档案”，它的宣传爆发力不容小觑。



左起：我的父亲、母亲、威廉·卡瑟贝利夫妇、丹尼斯·戴和麦廷格夫妇在一个公开场合，约1950年。

M&C 公司开始了全国性的广告活动，其中包括黄金时段的电台节目《丹尼斯·戴秀》。

销售额持续飙升，1954 年累计超过 2500 万美元，显然，M&C 公司需要更专业的管理，从前一个心理学辅导专家加上一个销售能手的运作方式已很难适应实际需求。

卡瑟贝利聘请了他的女婿达格·达根（Dug Duggan）担任公司第一位业务经理。达格早年毕业于波莫纳学院，曾加入陆军，退伍后，修读过一些人事及商业行政的课程。虽然达格年仅 26 岁，但麦廷格与他的儿子鲍勃已经有掌控整家公司之势，为了平衡势力，达格是不二人选，如此一来，不但大大减轻了卡瑟贝利的担忧，M&C 公司的第二代领袖达格和鲍勃也登台了。

默默耕耘

与食品药品监督管理局对簿公堂并最终获得胜利后重返农田的父亲感到莫大的欣慰。市场扩展得越成功，他越有力量投入到他最爱的工作中：把纽崔莱产品公司发展成世界上最好、最具科学根据和备受推崇的维生素公司。

父亲的学习对象是他的好友小乔治·默克（George Merck Jr.），为了证明自己的公司不只生产维生素，还可以生产药品和特种化学品，“与



父亲在宾纳镇公园办公室，约1950年。
父亲背后的照片上是20世纪30年代年轻的艾迪丝。

医学并进”，小乔治在 1933 年建立了一个云集顶尖科学家的严谨的研究组织——默克公司。默克公司是父亲早期的原料供货商之一，父亲曾与默克公司的科学家们就如何改良产品进行深入探讨，后来，小乔治甚至主动到西部来与父亲会面。与父亲的背



斯蒂芬·邓哥夫博士，摄于实验室，1952 年 5 月 16 日。
邓哥夫博士为纽崔莱的发展作出了极大贡献。

景相似，小乔治的父亲也是从老家漂洋过海来到美国开拓事业的，只是他们的老家在德国，打算在此地开拓分公司。不过，在第一次世界大战期间，默克公司美国分公司脱离了具有 300 年历史的总公司，自立门户，在新泽西州的罗威市建立了新总部。

小乔治·默克后来成为父亲的亲密战友和导师。小乔治曾上过《时代》杂志的封面，他把理论研究和应用研究进行精妙结合，更成就了一本研究成功企业的著作——《基业长青》（*Built to Last*）。在父亲这位自学成才的科学家眼中，默克公司的研究组织就是他的模范，他想纽崔莱也能做出同样的成就。

斯蒂芬·邓哥夫博士（Dr. Stefan Tenkoff）的到来，意外促成了父亲的梦想。1950 年春，邓哥夫博士加入纽崔莱产品公

司做实验室助理，以这个职位的水平而言，他的学历似乎过高，然而他确实是一个优秀且充满活力的人才，精通保加利亚语、德语、俄语、法语、英语，第二次世界大战期间，他在柏林工业大学（Berlin Institute of Technology）获得了工业化学专业的博士学位。邓哥夫来自保加利亚，他的父亲是保加利亚人，母亲是德国人。

到达美国以后，邓哥夫博士一直努力找工作，他注意到坐落在比奇大道上的纽崔莱产品公司的总部大楼，他马上进去求职，当时面试他的是总经理莱斯特。

口音颇重的邓哥夫对莱斯特坦言，虽然他有高学历，但他不介意从低做起。然而，莱斯特对他说，目前公司还没有一个正式的实验室，但有一个质量监控部门，可惜当时没有空缺。莱斯特并不想聘请他。

“为了回到工厂，我愿意做任何事！”邓哥夫博士说，他太



赫米特庄园，20 世纪 50 年代。
肥沃的土地和来自南加州圣哈辛托山谷充足的水源，使此地成为种植纽崔莱浓缩素的主要原料紫花苜蓿、豆瓣菜和欧芹的理想地点。



父亲和艾迪丝在“草莓墙”前面留影，日期不详。
20 世纪 50 年代，赫米特庄园是水培法的实验场地。

需要一份工作了，为了表达诚意，他不断地到纽崔莱产品公司总部去，终于让他等到开设实验室的那一天，1950 年 6 月 1 日，他终于获聘为实验室助理。

纽崔莱产品的销售量直线上升，原来在宾纳镇公园的农田已

经不再使用。1951 年 3 月，赫米特^①一块有 100 英亩的农田被父亲买了下来，纽崔莱产品公司的农业生产部门正式迁址于此。拆掉原有的建筑物后，田地开始为种植紫花苜蓿、豆瓣菜和欧芹作准备。离宾纳镇公园大约有 90 分钟路程的赫米特，位于圣哈辛托山谷，父亲认为这是一块理想的土地，因为它具备了三大优点：肥沃的泥土，因为气候温暖而生长季节较长，以及由深厚的蓄水层带来的充足水源。

也是从这段日子起，邓哥夫博士开始主理农田的科技事务，并于 1951 年成为研发部门的主管，那时邓哥夫不过 34 岁，到达美国还不到一年的时间。

邓哥夫后来成为广为人知的 T 博士，不论是在科学还是在商业上，父亲都对他充分信任，因为邓哥夫为纽崔莱带来的世界级技术，补充了父亲凭直觉而来的本能。

在管理层面上，父亲找过许多人担当业务及销售经理，包括内德、莱斯特、叔叔凯伊，还有“毛头”沃恩，不过真正的主事人和搭档其实是我的继母艾迪丝。

据莱斯特所说，父亲“觉得艾迪丝就如他的太阳”，虽然她只是在楼上有一个办公室，有一个没有人会记得的头衔（她真正的头衔是宏邦太太）。莱斯特多年后回忆：“我忘了她究竟有个怎样的头衔，这不重要，她的影响力比所谓的头衔大多了，卡尔以为是他自己在管理公司，其实艾迪丝才是真正的主管，卡尔对她简直是着了魔。”

与此同时，父亲对农田的热情未减，他继续为纽崔莱营养保健食品种植优质健康的原材料，他相信传统的耕作模式会耗尽泥土中的营养，也会为环境带来负面影响。早在他身处中国的日子里，在他利用不同植物做实验，分析它们的营养成分时，他已深切地认识到贫瘠的泥土令营养成分锐减的问题，他常说：“如果我们希望泥土能养活我们，我们必须得学会养活泥土。”

父亲为纽崔莱营养保健食品种植原材料的哲学，被称为“纽崔莱耕种法”，其核心价值是保持环境的平衡，以滋养并保

^① 赫米特（Hemet）是里弗赛德的一个城市。——译者注

护农作物。只要利用一些管理土壤及作物的方法，就可以达到目标，这不但能令土壤健康，还可以种植出能自发对抗病虫害的健康植物。

你知道吗？

纽崔莱耕种法的宗旨是：培育农作物品种并保护农作物。只要适当运用土壤及农作物的管理方法就可达到目标。

土壤管理需要设立及维持长远的耕作计划，以保持土壤健康、肥沃以及生物活性。这包括了利用堆肥使养分返回土壤里，引进蚯蚓翻土及施肥，防止土壤板结，保持水分以及把氧气带进泥土。另外，还要种植覆盖作物，一来可以保持泥土的结构，二来作物枯萎后也能成为滋养土壤的天然腐殖质（泥土生物成分）。

作物管理的意思是，以保持环境健康来达到作物免于被害虫及野草侵害的方法，包括引进捕食性昆虫，像瓢虫、螳螂等去控制虫害；维持作物健康也可以使它们发挥对抗害虫的自然保护机能，不健康的作物则更容易吸引害虫。此外，为了使被引进的益虫发挥保护作物的作用，必须为它们营造一个理想的生长环境。

父亲是通过阅读学到有关无土种植法——水培法——的知

识的，父亲认为这有助于理解载体对种植植物的影响，于是他在庄园边建造了一堵 8 英尺高的混凝土砖墙，在大量的墙洞中放入不同的肥料来种植草莓，记录下因此而产生的区别，他还在另一边建了一块水培基地。

有关“埃及蚯蚓”的知识也是父亲从阅读上得来的。“这种红色的蚯蚓实在太活跃了！”20 世纪 50 年代一直在庄园里工作的德宝如是说：“它们真的会钻进泥土里！”“埃及蚯蚓”以深入泥土闻名，正因如此，父亲才引入此物，让它们帮忙翻土、改善土壤的湿润度并把它们的排泄物当作天然肥料。

当赫米特庄园开始运作后，各地的营销人员可以时不时带团来参观。有一次，巴斯尔·富勒来到庄园时，恰巧他们在举行董事局会议，巴斯尔还记得当时艾迪丝向父亲喊道：“快进来吧，要开会了，我们都在等你！”但据巴斯尔所见，父亲似乎不太习惯参与这种会议，与营销人员在田里会面时的他显得更加自在。



在赫米特庄园里的胡椒树，约 1965 年。



父亲在赫米特庄园的胡椒树下坐着，约1965年。
这一定不是他穿着浴袍的那次分享会！

多年以后，父亲也在公司时事通讯《纽崔莱新知观点》（*NPI News And Views*）的新栏目《胡椒树下的对话》中提及这次相遇：

几年前，当一个个资深的核心代理带着一批批营销人员来到赫米特庄园时，巴斯尔从办公室

的同事口中得知我在田里，就决定和一群伙伴前来找我。

当时，我在午休，这件小事不可能阻挡他的热情。他在屋外转了几圈后，终于从窗缝中找到好梦正酣的我，他马上把我唤醒。当时我想就这么一个营销人员，就起来招呼他一下吧，草草披上一件浴袍我就去开门了。你知道，我这才发现在门外等着我的可不止他一个，聚集在胡椒树旁的营销人员不计其数，他们热情地与我打招呼，我也与他们一一握手。

大树下的水泥地球场上，有一张围绕大树而建的长木椅，球场上还有不少其他的椅子、长凳和一堵矮墙。



理查（前排右二）、杰（前排右三）和他们的核心代理们与父亲和艾迪丝在旅游大巴前合影，1956年。这是他们在约塞米蒂国家公园举行周年大会前，到M&C公司的长滩总公司及赫米特庄园的巴士之旅。

我们就像一群喜鹊般围坐于此（其中一人还穿着浴袍），在蔚蓝的天空下，天南海北地聊了几个小时，也涉及不少有关产品及销售的疑问。

这是一次感觉非常好的会面。此后，我们每一次相遇，都会互相问一句“还记得我们的‘胡椒树下的对话’吗”。这个名字代表了我们那次宝贵而轻松的长谈，这次交流也让大家对我们这个企业有了更深的认识。

所以，我开始考虑是否可以在《纽崔莱新知观点》上开辟一个小栏目，不定期地与大家分享一些有意思的事情，也可以放松地聊一聊我们共同关注的一切，这不

就是再次的“胡椒树下的对话”吗？

一天，一名竞争对手要求前来探访庄园。“其实要激怒宏邦先生不容易，”德宝回忆道，“但那个男人说的一句话真的惹火了宏邦先生，他说：‘我不信你真有一套生产流程，谁不会说呀？我就是不信！’”

据德宝说，父亲带那个人很快地走了一圈，看到制作浓缩素的工厂，那个人“两眼放光”，他看见了那“几个满是仪器的房间后，只好把说过的话吞回了肚子里”。

其他人也来过，如马迪和多蒂·卢斯，他们在佛罗里达州住了一段日子，还是回到加州来了，二人很乐意把人们带到庄园，因为这无疑是介绍产品最佳的方法。

“只要一看见农田上的活儿，”马迪说，“我就知道产品是如何生产出来的，他们的生产过程是这样的……首先，他们这样施肥，这样对待土地，用6个月积累的天然肥料……他们会不停地翻动肥料堆，然后他们有个大的盖起来的堆肥槽，往下看，能看到堆肥上流下的黑色焦油状的汁液，我知道那东西真的很有营养。”

据马迪回忆，当他们走进田里，他们“经过了许多种满了紫花苜蓿的农田，纽崔莱的田地是很容易被分辨出来的，为他们种的紫花苜蓿的绿叶，比其他田里的更深更艳，你一定看得见”。

杰·温安洛和理查·狄维士也从密歇根州带来了满满一车的人。他们第一次到赫米特庄园是1951年的事，此后每一到两年，



1954年4月，M&C公司的雇员在M&C大楼前留影。旁边是位于加州长滩圣菲大街1724号的办公室。为了适应日益壮大的规模，M&C公司于1951年9月兴建了这幢两层高的大楼。

他们就会组织一次旅游，每一次，他们都会尽可能地把所有营销人员塞进大巴里。这段漫长路程的驾驶责任会由所有人分担，因为没有多余的金钱可以浪费，他们不会停下来投宿。而到达加州后，他们会先去庄园，再到M&C公司位于长滩的办公室。

这一年，李·麦廷格和卡瑟贝利已经在长滩开辟了一处美丽的新天地，营销人员可以在这里与销售经理们分享心得，若他们恰巧遇到李·麦廷格和卡瑟贝利，两位前辈一定会很乐意与新人们交流。

纽崔莱和M&C公司终于摆脱了困扰多年的诉讼案，迎接他们的是一片坦途。

前人种树，后人乘凉。

—— 中国谚语



父亲和艾迪丝·宏邦，1961年。
我的父母因为在小区成立了协助年轻人的组织——“宾纳镇公园男孩女孩俱乐部”而获得杰出贡献奖。

第十八章 世界公民

Chapter 18 Global Citizen

1952年，父亲65岁，这是许多行政人员的“退休年龄”，也是摆脱半生重担，看看外面宽广的世界的时候。25年来，父亲没有停下来过，一直发挥他聪颖的头脑和坚毅的精神的作用，专注于发展营养保健食品和寻找分销的方法。到了这年，他的工作目标大部分已经达成了，他应该走出去好好感受一下世界了，在维生素的领域以外，再创人生另一高峰。

曾经有一位顾问医师为父亲做过智能测试，结果显示他的智商高达200——这是天才的分数。父亲从来不主动与人提起这件事，但他吸收知识和融会贯通的能力确实与天才无异，这些特质使他迈向人生新的一页时更无所畏惧。

父亲的新生活，以与艾迪丝环游世界的旅程拉开序幕。1953年，他们乘坐最新的航空工具，开始了公私兼顾的旅行，准备从英国开始，进而游遍整个欧洲。他们曾在德国停留了一段时间，

到小乔治·默克的工厂探访；然后，他们开始往东走，到访父亲一直为之着迷的中东及它的圣地，还去了刚建国的以色列——我父亲一直为之着迷；他们还到过亚洲的两个城市，造访了曼谷和中国香港。我的父亲在愉快的旅途中，不忘记下他的所见所闻，给朋友和伙伴们写信。

除了旅程上的点点滴滴，他的信还满载了他对生命和生活哲学的小智慧，就像他在希腊和巴基斯坦寄给我的信一样。到了这个时候，我已经长大，他不再喊我的乳名，转而他新发明的昵称：

雅典，1953年9月26日

亲爱的森宝：

下次有机会你和我一起来希腊，要是艾迪丝允许的话，我们就到希腊北面的阿索斯山（Mt. Athos）上，去那家不让女性进入的修道院看看。你妈妈说，那些男权独大而排斥女性的组织是注定不会成功的，事实上阿索斯山修道院的发展真的没有多好，不过也存在好几百年了。

我们在24号从以色列来到这里，看了一场欧里庇得斯（Euripides）^①的古典剧目《希波吕托斯》（*Hippolytus*）^②，我以前从来没有看过，这个剧目真的很

① 欧里庇得斯（公元前480—前406），希腊三大悲剧大师之一。——译者注

② 《希波吕托斯》是一部以希腊神话里的雅典国王忒修斯（Theseus）之子希波吕托斯为蓝本的剧目。——译者注

精彩，可惜对白全是希腊语，你看看附上的戏票就知道了，我怎么看得懂这种语言呢？

昨天我们游览了雅典卫城（Acropolis）^①，今天也到科林斯（Corinth）^②去看了，当然它们如今只剩下一片颓垣，这都是人为造成的。希腊古城一直多灾多难，在烽烟四起的年月，两大战役把她蹂躏得体无完肤：公元前146年，罗马执政官穆米乌斯（Mummius）洗劫科林斯的战事，和埃尔金勋爵（Lord Elgin）对万神殿（Pantheon）及雅典的侵略。留下的东西可以追溯到公元前5000年（希腊史约从公元前1000年开始），足以令人浮想联翩。可惜有太多的人前来破坏，如摧毁神像的基督徒，还有用炮火粉碎所有大理石的土耳其人，为了把拜占庭多芬尼教堂（Dofini）砖瓦里的金片也偷走，他们甚至建了熔炉，不过没有成功，只是破坏了教堂里所有的马赛克镶嵌画。教堂里剩下的是一幅在烟尘掩盖下的画，上面描绘的耶稣是一个有一双黑眼睛、留着黑头发和黑胡子的犹太人。

以色列除了风景以外，我们看不到任何有关耶稣和两千多年前他生活时期的痕迹，但我还是沉醉于此，拍下了许多照片。从以色列、希腊到地中海周围，沙漠化

① 雅典卫城，古希腊城市，位于雅典城中央一个不大的孤立的岗上。——译者注

② 科林斯，古希腊的商业及艺术中心，是仅次于雅典的古希腊历史名城，现为希腊科林斯省的省会。——译者注

比南加州更甚，这是因为愚蠢的人类不断砍伐树木造成的，他们也都承认这片土地上曾经林木茂盛，以为只是失去了树木，但却也失去了雨水、河流、气候和肥沃的土地，面临的是饥荒。在当地，我看到犹太人开始重新大规模造林。

我们有太多太多的东西可以和你聊了，明天我们会回到罗马，开始回家第一段向东的飞行旅程。我非常非常爱你。

爸爸

巴基斯坦卡拉奇，1953年10月3日

亲爱的森宝：

当我们从埃及、巴基斯坦及希腊飞回罗马，美国运通公司除了送来一封来自弗吉尼亚州的信和一封布鲁克夫妇从弗洛拉酒店寄给我们的信外，没有其他任何信件，公司里的同事、库珀太太、布莱兹夫妇，还有你都没有写信给我们，但来自弗吉尼亚州的那封信是9月17日到，而收到布鲁克夫妇给我们的信也已经是9月22日的事了。

这令我们很疑惑，我们从罗马寄出的信应该要两星期才能到家，但从弗吉尼亚寄来的信和布鲁克夫妇寄来的信只花了5天时间，那究竟是其他人没有寄信来，还是全都延误了？

即使你在我们回家后才写信来，也不代表你可以无所顾忌地在外逍遥啊，你从奥斯陆寄来了两张明信片，然后你就到苏格兰、英格兰、法国、直布罗陀^①去了，在船上的一个多星期和到纽约以后，你都没有写过只言片语给我们，就算寄一张明信片也好啊。

你妈妈失望极了，所以，以下是给你的教训，请看清楚：

其中一项惩罚——如果这是惩罚而不是奖励的话——假设你生活在一个大组织里，是一个比在洞穴里过活的史前家族更大的家族。在这里，有稳定的政府、现代化的享受，足以依存的文学、艺术和商业服务。以上一切都是由社会不同人士合作得来的成果，一个人不可能为自己独活，除非他退休躲到荒岛、修道院或洞穴里。这样虽



父亲和艾迪丝在埃及的金字塔前，1953年。

① 直布罗陀，英国属地，位于欧洲伊比利亚半岛最南端。——译者注

然可以逃避他在社会上的责任和文化上的义务，但不可能逃得过，因为整个世界就由这许多不可分割的因素组成。

一个有智慧的人，跟一个野人和傻子不一样，他应当有担负作为人的责任的能力，也应懂得为人着想，因为这是真理，施予令人生更有意义。

智者早已说过一个通俗易懂的道理：你必须去爱他人。这种爱是广义的，是黄金守则，你必须去明白别人所需，然后别人才会明白你的需要。也许我曾跟你说过日语里的“无礼”，其字面意思就是“除了别人需要的以外”。这句话说得很明白。对其他人的爱应该是无私的，不是为了回报才做的，因为“德行就是回报”，这不是挖苦的话，而是真理。写一封有关生活的信给你曾经“作客”的一个家，就是一件彰显德行的小事情。

不如这么说吧：做一个组织的成员应该做的事，如果这只是对你个人有好处的话，可能也算“自私”，但这同时也是为人类进步而努力的分内的事，越多的人能做好分内的事，我们的社会就越接近理想的状态。

或许最能体现人类无私的爱的是轻若鸿毛也重如泰山的“母爱”了，一个母亲抚养孩子的爱比所有其他的爱都更需要无私的付出。我认为你作为一个有如此教养与性情的年轻人，应该对作为你妈妈的艾迪丝付出一份恰如其分的回报：报告一下你的近况也好，在这段日子发生的小事情也好，或者一句问候，一张写有“你好

吗？大女孩，我很好呢！无尽的爱，山姆”的明信片也可以啊。

我也爱你。

爸爸

除了在众多文明古国里分析不同的风格与文化以外，父亲不忘以他独特的眼光，从营养学的角度来看这些对他来说全新的国度。他看见许多人还没有从第二次世界大战的悲剧中恢复过来，他觉得营养保健食品可以帮助许多欧洲人，特别是饮食习惯不够均衡的英国人，不过，他也明白这些国家离恢复元气，使国库有足够的储备购买这些必需品的日子，恐怕还有些年月。

以色列无疑把父亲迷住了，他特别赞赏当地人对尽地力、勤耕种的热忱；在埃及、印度及亚洲的其他地方，他却看见许多人在饥饿里挣扎，也感受到了阶级制度、饥荒及营养不良造成的危害。

环游世界的旅程，让父亲找到了新的奋斗目标：首先，找寻解决中东和亚洲贫穷的办法；其次，传扬“整个世界应该共同努力使世界变美好”的思想。

第一个目标比较容易达成，虽然“第三世界”国家的说法是在10年后才出现的，但从那时开始，这些国家就已成为父亲关心的对象了。他目睹了从北非一直延伸到印度及东南亚的贫穷带，人口一直膨胀，粮食却严重不足，他感到了行动的紧迫性。当地的人们因为缺乏维生素A而眼睛结痂，由于缺乏维生素

D 而患上佝偻病导致骨骼弯曲，这些病患让他想起了在中国的日子，但他们面对的痛苦不只是由维生素不足引起的，还有缺少蛋白质的问题，这些人最多只能用米饭填饱肚子，这对维持健康来说是不够的。

也许是在穿越北太平洋到中国的旅程中，暗夜里黑色的海洋上闪闪发亮的那些浮游生物启发了他。1954 年秋天，他决定要找到一个从海上直接获取浮游生物的方法，然后把它们变成蛋白质营养保健食品。

为什么父亲看中的是浮游生物呢？因为父亲发觉，这是最货真价实的原材料，或者说是最直接的蛋白质源头。当然，1 磅浮游生物和 1 磅鱼的营养价值可能差不多，不过从浮游生物到人类吃的大鱼之间的食物链上，已经有太多营养流失了。正如父亲后来记下的一份备忘录所说的那样：要 10 磅的微型浮游生物才能养活 1 磅较大型的浮游生物；10 磅较大型的浮游生物才能养活 1 磅像沙丁鱼或鲱鱼之类的小鱼；10 磅小鱼才能养活 1 磅金枪鱼或类似的大鱼。所以，“钓”浮游生物自然比撒网捕金枪鱼产出更多。

问题在于如何捕捉浮游生物，一条鱼线，即使装上再小的钩也无济于事，渔网更不可能捕到这些小小的生物，不过也有例外，鲸鱼倒可以胜任有余。须鲸只要张开巨大无比的嘴巴滑过水面，就可以把数吨浮游生物一扫而光，然后，它们喉中巨大的梳状结构自然会把海水和浮游生物分隔开来。父亲想，如果有一种仪器能仿真鲸鱼的虹吸功能，如人造鲸鱼之类的仪器，他就可以用低廉的成本捕获大量浮游生物，再把这种廉价的蛋白质粉剂，

分发给在赤道附近炽热的阳光下生活的贫困的人们。

父亲与小乔治·默克谈起这个想法，对方表现出了极大的兴趣，他为父亲介绍了许多顶尖的科学家，他们也不约而同地被这种想法迷住了，其中一位就是托马斯·朱克斯博士（Dr. Thomas Jukes）。在此之前，父亲已经久闻朱克斯博士的大名，尤其折服于他划时代的维生素 B 族的实验成果。经小乔治介绍，父亲还认识了小乔治的另外一位同事，当时刚在科德角湾附近的伍兹霍尔成立的海洋研究所的所长，纽崔莱产品公司后来成为该学院早期的企业赞助商。

父亲的计划开始运作。获得资金后，他买下了“阿卡尼亚号”（Acania）游轮。“阿卡尼亚号”当时是全美最大的游轮之一，是一位华尔街银行家在 1929 年建造的豪华游轮，后来他将此游轮赠给了默片女星康斯坦斯·贝内特（Constance Bennett）。如今辗转落在父亲手上的“阿卡尼亚号”仍非常完好，父亲将之改装后，便成为捕捉浮游生物的好工具。1956 年夏天，“阿卡尼亚号”起航，向阿拉斯加的海域进发。

那年夏天，我刚完成了斯坦福大学化学工程系的大二课程，因此有机会参与这次远征。纽崔莱实验室里的所有人都想加入，即使像父亲和邓哥夫这种常在国外的人也不例外。

在阿拉斯加，我们会把邓哥夫博士发明的巨型锥状网从“阿卡尼亚号”扔进 100 英尺深的水里，把海底深处含有丰富蛋白质的浮游生物捞上来，我们会用声波探测仪追踪浮游生物，当闪闪发亮的浮游生物在夜幕降临之际慢慢浮上水面时，我们会用泵



“阿卡尼亚号”轮船的老照片，该船在 20 世纪 50 年代曾用来进行研究工作。

把浮游生物与海水分开，再在船底进行风干等简单步骤。每一晚，我们大概可以捕获 10 磅浮游生物，其产出物约含有

85% 的蛋白质。

这次旅程是成功的，证明了我们可以捕获浮游生物，而它们的确可以做出蛋白质含量极高的营养保健食品。然而，整个行动在经济上是失败的，捕获浮游生物所耗费的资金实在太太大，尤其当这种营养保健食品的市场是世界上最穷困的国家时，这似乎不切实际。无论结果如何，这次历险还是吸引了科学界的注意，也令纽崔莱更加闻名，就像默克公司一样，它并不只专注于生产，也乐于开展长期的慈善研发工作。

在还没有想到新的用途之前，失去了科学使命的“阿卡尼亚号”暂时用来举办纽崔莱产品公司的内部活动。后来，父亲还是把它卖掉了，它的买家先是斯坦福研究所（Stanford Research Institute），后又被蒙特雷（Monterey）的美国海军研究院（Naval Postgraduate School）买了下来。

在环球旅游之前，父亲创办了纽崔莱基金会，目的是开展一些慈善工作，他坚信人有回馈社会的责任，无论是从经济上回报，还是以劳力回报，怎样的方式都可以。

……通过学校以外的活动指引孩子，让他们在成长过程中找到方向，与在学校教导他们和在家里教育他们，均为现代社会的责任。对整个社会乃至国家而言，这种指导与分享，跟老师及家长的教育是同等重要的，因为现代社会已经越来越复杂了。

因此，男孩俱乐部便应运而生。每一个小社区都有所谓的男孩俱乐部。小孩们自发地结伴组群一起玩，只是这个由社区组织的男孩俱乐部有点不一样，孩子们可以有更好的设施，而不用在装货箱、树屋或在河边挖地洞玩。他们可以在不同的科学小组里，在年轻的社工帮助下，发挥他们的好奇心及消耗他们用不完的精力。在这里的游戏，不再是兵捉贼、打破空房子玻璃窗之类的恶作剧，而是一些有组织且具建设性的活动，比如一些任务和野外考察等。这些美好的体验，让孩子们有机会拥有属于他们自己游戏及工作的社交圈子，一个暂时离开父母监督和出错被抓的可以喘息的空间……

——卡尔·宏邦

1960 年 8 月 3 日

纽崔莱基金会资助的第一个项目，是在1949年创立的一个名为宾纳镇公园儿童俱乐部（Buena Park Kids）的组织。宾纳镇公园儿童俱乐部的宗旨是为当地儿童提供园地和服务，让他们可以一起好好成长，成为对社会有责任、有智慧而且健康的人。原来儿童俱乐部是为所有男孩和女孩而设的，但由于家长不想孩子们混在一起，后来这里成了男孩们的乐园，并更名为宾纳镇公园男孩俱乐部^①。该会的经费是由纽崔莱基金会和安德生信托（Andersen Trust）共同分担，后者是一个为南加州地区的男孩俱乐部拨款的组织。我的父母捐款兴建了宾纳镇公园男孩俱乐部第一幢位于宾纳镇公园惠特克大道的会址，此俱乐部1961年迁址到诺特大道（Knott Avenue），经费也由他俩捐赠。

父亲愿意与人分享令世界变美好的理想，他在这方面的兴趣，从他许多不平凡和耗费心力的计划上可见一斑。

很久以前，父亲就特别钟情于哲学思想。读大学时，他对比较宗教的理论最着迷。到了中国，他读过一本比较耶稣和老子的书，对他的思想影响特别深。

几十年来，父亲读了许多关于宗教的书籍，他的个人图书馆内有关宗教的书不止200本，他还出资赞助了当时刚刚出土的死海古卷（Dead Sea Scrolls）^②的相关研究项目，有助于进一步了解耶稣的目标与使命。在以色列的旅途中，当父亲经过耶稣讲道

① 后为宾纳镇公园男孩女孩俱乐部（Boys&Girls Club of Buena Park）。——编者注

② 死海古卷，是目前最古老的希伯来文《圣经》抄本，是公元前250年至公元68年的文物，出土于公元1947年的死海附近的古姆兰遗迹（Khirbet Qumran）。——译者注

的加利利海（Sea of Galilee）^①海岸时，对这位精神导师为人类所作的贡献更着迷了。

父亲后来与心理治疗师莱斯·布莱兹（Les Blades）创办了一家出版公司，布莱兹受雇于纽崔莱对员工进行评估。从此，父亲开始写作，他把自己的想法、研究及冥想的内容结集成书——写作及修改历时40年——最后于1955年^②发行，这本综合了他所有论文的《耶稣及新时代的信仰》（*Jesus and The New Age Of Faith*）反映了他长久以来治学的热情和达到的深度。

父亲没有办法像耶稣一样向世人传扬令世界更美好的思想，但他对身边人的无私精神，确实值得我们学习，比如他在纽崔莱产品公司里推行的利润分享计划。那时他就已经开始筹划，在自己和艾迪丝去世后把整个公司交给员工。此外，他还为员工的孩子准备了学费，供到他们读完大学为止，纽崔莱产品公司的员工福利高达他们全年工资的57%，父亲为此感到十分自豪。或许，这只是一小步，然而，这起码让我们离父亲预想的美好社会更近了。

父亲让世界更美好的计划中，还包括了改善环境的工作。父亲自那趟环球之旅后，一直致力于保护美国古老的森林。在以色列目睹的重新造林的工作，也令父亲想起一直用心保护新英格兰森林的小乔治·默克，这让他更坚信护林的必要性。

① 加利利海是以色列著名的淡水湖，是《新约圣经》中耶稣经常讲学与展示神迹的地方。——译者注

② 原文如此。应为1985年。——编者注

许多年前，当他第一次坐火车横跨整个北美洲时，他已经看到过度砍伐森林的害处：威斯康星州光秃秃的山头与西北部大量被砍剩的树根还历历在目；在中国，森林经过多个世纪的砍伐，已经引发了频繁的河水泛滥、河流积满淤泥，还有土地的荒漠化。年纪尚轻的父亲，在《国家地理》杂志上也看到了因为大规模砍伐森林而造成的严重后果。

如今，父亲不再是那个身无分文的小伙子，他决定用自己的力量解决这个问题。1951年，父亲因受到费尔菲尔德·奥斯本（Fairfield Osborn）^①撰写的有关生态学的《我们被洗劫一空的地球》（*Our Plundered Planet*）一书的影响，写了一封信给这位作者说明自己的想法。“我的兴趣是因水源而造成的问题，”他写道，“尤其是关于森林及保护地区气候等方面的议题。”

当时父亲已经是美国林业协会的支持者，他于1950年获得该会的永久会员资格，但他觉得社会需要的，是一个行动力更强的组织，一股“更大地投入于他们目标之中的中坚力量”。

父亲在这个议题上一直投入很大精力，他开始为自己创立的组织草拟一份计划书。从这时开始，他把这个组织命名为美国资源管理基金会（Foundation for American Resource Management，简称FARM）。他想集中关注被认为是“生态上自主”的小领域，像北加州海岸从尤凯亚到尤里卡的巨型红杉林。

① 费尔菲尔德·奥斯本（1887—1969），纽约动物学会主席。——译者注

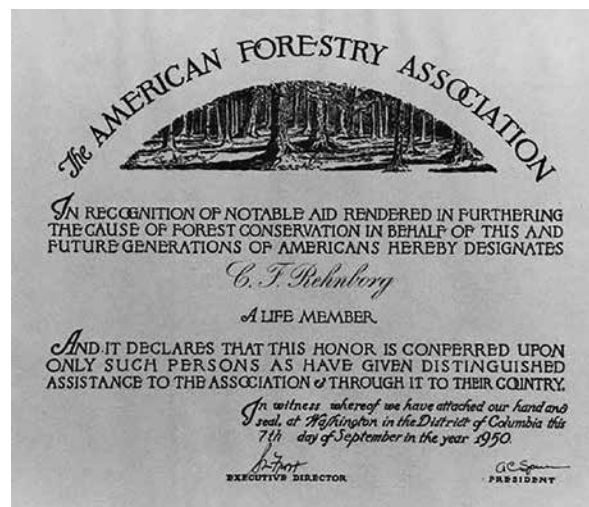
他在1954年写完整份计划书，详细厘清了基金会成立的原因。“我们以为，”他写道，“‘保育’一词的意义，应该阐述为对自然资源的管理，而其模式应该以资源能持续地造福人类为目标。”人

们总是往两个极端去，一边拼命地破坏资源，一边“要求把自然维持在完全‘自然’的状态，而黄金守则应该是在两者间取其平衡。”一些特别的物种应该被保护，而其他资源则“应该被好好使用，而永远不该被毁灭”。

FARM“有智慧地管理（及增加）美国剩余的



艾迪丝站在写上她名字的纪念匾旁，日期不详。
这是父亲和艾迪丝在北加州联邦据溪红杉国家公园（Prairie Creek Redwoods State Park）捐出40英亩巨型红杉林后获颁发的纪念匾。



美国林业协会向一直对保护林木作出贡献的父亲颁发的证书。1950年，父亲成为该会的永久会员。

可再生资源”，它一开始赞助的研究项目，是在加州一个小地方重新造林，作为其他地区的示范地。这个研究项目对工业和公众来讲都有直接经济价值，其目标是建立“自然”的平衡。

他建议基金会应该奉献力量，“全面保护特定地方的基本资源，以及直接介入红杉及冷杉的林业保护工作”。他并不反对砍伐树木，但他抵制盲目地大量砍伐，他相信有智慧地运用土地，包括重新在光秃秃的地方造林以及应用一些使森林有机会再生及持续发展的砍伐方法，可以使更多野外土地被保留下来或开辟为郊野公园，这样，建筑业有木可用之余，森林爱好者也有林木可以观赏，更重要的是，水源可以受到保护。



卡尔·宏邦及德维恩·A·邦廷在湖景镇的紫花苜蓿田，1958年。
湖景镇史前是湖床，因此积累了非常多营养丰富的沉积土，令泥土表层非常肥沃。

同一时期，纽崔莱产品公司的发展并没有停步，由于销售量持续增长，在买下赫米特庄园3年以后，1954年又买下了湖景镇（Lakeview）农庄，这块630英亩肥沃的农田（日后有所增长）也是在南加

州的圣哈辛托山谷。在当时已经升任为生产部副部长的邓哥夫博士的领导下，赫米特庄园萃取及浓缩作物的设备于1955年被全部搬到湖景镇农庄，而赫米特庄园的田地因为面积不够大，加上离市区太近，最后只能被卖掉。

你知道吗？

针叶樱桃是世界上维生素C含量最高的水果之一，一杯8盎司的针叶樱桃汁的维生素C含量，相当于7.5升的橙汁或27磅的白菜的维生素C含量。

同年，纽崔莱产品公司在夏威夷买下了500英亩田地种植针叶樱桃，目的是制作维生素C营养保健食品。针叶樱桃从外表来看像是一种绿色的小樱桃，是维生素C含量最高的水果之一。纽崔莱产品公司是最早发现这种维生素含量丰富的水果的公司之一，并与夏威夷大学合作进行相关的研究工作。纽崔莱产品公司在夏威夷的这块农田，会在严密的监控下栽培及繁殖针叶樱桃。为了获取最大量的维生素C，这些青绿色的樱桃会在最成熟的时候被采摘下来，马上萃取出果汁，再进行浓缩、冷冻并送到湖景镇的工厂进行相关处理。

为了对父亲的资助及协力表示谢意，夏威夷大学的热带农业学院把这种优秀的针叶樱桃称为“卡尔·宏邦品种”。

当父亲在世界各地游历及在宗教和生态的领域驰骋之际，纽

既来之，则安之。
——孔子



父亲发觉鱼儿对自己的兴趣并不亚于他对它们的好奇，20世纪50年代。

父亲的兴趣很广泛，从天上繁星到深海世界，都有所涉猎。

第十九章 南方海洋的冒险

Chapter 19 South Seas Adventure

父亲在年少时，已经渴望着南方海洋的世界，当时虽不能如愿，但凭借书本，他的心神早已飞向南方，他的书架上满是南方神话的奇书，像他在特罗纳被黄沙围困时所读的赞恩·格雷（Zane Grey）^①的《塔希提海洋传说》（*Tales of Tahitian Waters*），玛格丽特·米德（Margaret Mead）^②所著的《萨摩亚的成年人》（*Coming of Age in Samoa*），本特·丹尼尔森（Bengt Danielsson）^③撰写的有关波利尼西亚人的《爱在南方的海洋》（*Love in the South Seas*），还有索尔·海尔达尔（Thor

① 赞恩·格雷（1872—1939），美国作家。——译者注

② 玛格丽特·米德（1901—1978），美国人类学家。——译者注

③ 本特·丹尼尔森（1921—1997），人类学家。——译者注

Heyerdahl)^①所撰的《孤筏重洋》(*Kon-Tiki*),书中记述的是索尔关于波利尼西亚人的理论,他认为当地人是南美洲人坐芦苇筏漂流至此的后代。

因为生意非常好,我的父母在1956年夏,第一次飞往南太平洋旅游,他们在夏威夷稍作停留时,我也陪他们玩了几天。

当时是我人生的转折点,因为我刚刚结婚。我是在特罗纳邂逅太太盖伊·阿姆斯特朗(Gay Armstrong)的,当时正值斯坦福大学的春假,她是我朋友的朋友,我承认自己对她一见钟情。那时,她刚读高中,还在当地的选美皇后活动中胜出。有一次,我带她到斯坦福大学看足球比赛,她一到现场,那帮小伙子们简直连魂儿都丢了,因为她真的很美。这个在加州海边长大的女孩,有着一颗高贵的心。我们的年纪都很小,我25岁,盖伊17岁,我知道父母并不欣赏我当时的决定,父亲怕我会因此荒废了学业。

盖伊和我就在夏威夷度蜜月,当时我的父母来看了我们一下,就继续飞往南太平洋。当他们坐的飞机在斐济的劳卡拉湾降落时,一辆车早已在机场等候,准备把他们载到美丽的苏瓦(Suva)^②海岸上的太平洋大酒店。

第二天,他们乘坐4小时的飞机飞往萨摩亚,前往乌波卢岛北面一个清澈的环礁湖边,再经过20英里的路程,到达萨摩亚

^① 索尔·海尔达尔(1914—2002),挪威人类学家、海洋生物学家、探险家。他因为乘坐仿古木筏“康提基号”(Kon-Tiki),从秘鲁卡亚俄港航行到南太平洋图阿莫图岛的4300海里的历险而名噪一时。——译者注

^② 苏瓦,斐济首都。——译者注

首都阿皮亚。在下榻的酒店里,二人还遇见了酒店的主人——传奇人物阿吉尔·格雷(Aggie Grey),她正是詹姆斯·米切纳(James Michener)^①的小说《南太平洋的传说》(*Tales of the South Pacific*)里的主角——“血腥玛丽”的原型。

在行程以前,父亲一直想在塔希提买套房子,让自己可以偶尔去度假休息几个月,静听南国的浪涛声,或仰望布满星星的夜空。然而,当见识过太平洋大酒店、阿吉尔·格雷的酒店,以及享受过这些酒店里的美好以后,他开始想拥有一家酒店。

南太平洋是一个旅游的好地方,这是肯定的,帕皮提刚建立了新的水源及下水道系统,通往整个岛屿的主道路也已经修好,沿着主干线,新落成的学校以及桥道犹如雨后春笋般涌现,有人说塔希提还会兴建机场,增加飞翔船(一种从陆地起飞而降落在水上的交通工具),不久飞机将会载来无数游客。

对父亲来说,这些岛国与岛民的美丽是难以抗拒的,南太平洋的文化,令他流连忘返,岛上的人们也更让他着迷。

在南太平洋游历期间,我的父母到处打听塔希提是否有正在出售的酒店。可供选择的酒店少得可怜,大部分是没落已久的酒店,其中最好的,只有莱斯热带酒店(Les Tropiques)。这个酒店的西面是美丽的莫雷阿岛,北面就是帕皮提的全景,高耸茂盛的椰林围绕着酒店的14间别墅,酒店的主楼就位于小岛在群礁中的一角,让人犹如置身在环礁湖前的舞池上,不到一里外的礁

^① 詹姆斯·米切纳(1907—1997),美国作家,其作品《南太平洋的传说》(*Tales of the South Pacific*)于1948年获普利策小说奖。——译者注

石上有卷浪拍岸，面前却是清澈而宁静的湖水。酒店的码头建了一条木桥通往湖中的人造小岛，这无疑是天堂美景，虽然酒店已经年久失修。

拥有莱斯热带酒店的是一个住在火奴鲁鲁的男人，他的名字叫唐·比奇（Don Beach）。这家酒店的合约上有一条购买条款，因此，我的父母在回美国的途中，再次在夏威夷停留了几天，与比奇见面讨论买卖事宜。

父亲万万没有想到，想在此处经营酒店却有如潜入南方海洋般复杂，幸得这位酒店主人唐·比奇帮了他。比奇是一个人物，他以自己的名字开创了一种波利尼西亚风格的新型鸡尾酒高级酒吧，也在夏威夷开创了木筏酒吧的先河。与父亲一样，比奇也是开创者，不过他开创的领域在朗姆酒，禁酒时期^①结束前，他偷偷制造出不止 75 款以朗姆酒为基调的鸡尾酒，像“僵尸”（Zombie）^②及“美态”（Mai Tai）^③两款鸡尾酒。性格浮夸的比奇讨女士欢心更有一套，每当有女士走进来，他会马上弯腰行礼，再从口袋里拿出一颗珍珠送给她，女士们不被他逗得心花怒放才怪。

唐·比奇和父亲不约而同地看中了把塔希提发展为旅游城市的机会，二人都愿意投资于此，虽然背景不同，但他们都爱追逐

① 禁酒时期，指 1920—1933 年，美国禁止制造及销售酒精饮品的时期。——译者注

② “僵尸”，是由多种果汁、利口酒及朗姆酒调配而成的鸡尾酒，因性烈而得名“僵尸”。——译者注

③ “美态”，在塔希提当地语言中有“美好”之意，比奇调制的版本是以加勒比糖浆加上多种朗姆酒、果汁和利口酒混合而成的。——译者注

梦想，尤其是远大的梦想。

比奇协助父亲购买莱斯热带酒店，但整个交易非常烦琐，由于当时只有法属的公司可以购买塔希提的产业，转让的过程就如在沼泽中行进，寸步难行。为了快刀斩乱麻，父亲索性买

下拥有该家酒店的公司——塔希提旅馆公司（Societe Hoteliere de Tahiti）。

为父亲处理购买这家母公司并购手续的就是查尔斯·赖恩，1957 年他当选为美国律师协会的主席后，他的名气对促成整宗交易产生了莫大的影响，登上《时代》杂志封面的他事业如日中天。

到访过南方海洋多个岛国，夏威夷、塔希提及波利尼西亚众多岛屿后，父亲心中有了兴建大规模酒店的蓝图，把游客带到这个人迹罕至的地方，能为当地带来经济发展的机会。

父亲在离塔希提 10 英里的莫雷阿岛，买下了数英亩白沙滩，作为兴建酒店的第二选择。这块美丽的地方原来属于塔希提的波



莱斯热带酒店，塔希提，约 1961 年。

玛雷公主 (Princess Pomarè)^①。为了推行他的计划，父亲寻求更多方法集资。在他给予投资者的计划书里，列明了计划的目标及详细内容，比如，他在协助岛民发展经济以外，也会致力于保护当地的文化。当年在中国游船上时，他就目睹了经济发展对当地的影响，当地人荒废了自己的田地，反而在码头为外国人搬行李。为了避免这种局面再次出现，父亲创立了附属公司——南海企业有限公司 (South Seas Enterprises, Ltd)，希望资助当地人保护他们的文化产业。

“这南方的海洋，”计划书上如此写道，“对游客有莫大的吸引力，从哲学的层面上看，当地人对待生活与生命的自然态度，以及人与人之间的关系，也会对我们有所启发。这是一片未被破坏的乐土，它原始的文化吸引了无数人类学家和游客，任何改变只会使它失真，甚至永远消失，因此，当地政府并不想改变这块乐土，如果我们出一份力，保护它免受破坏，它将会成为我们的避风港，让我们可以暂时逃离现代社会的压力，享受生命的喜悦。”

计划中的综合服务式度假村，横跨斐济、萨摩亚及塔希提几个岛屿，有优秀的旅游顾问公司负责为旅客策划；飞翔船服务可以对接偏远地区，让愿意挑战的旅客，有机会体验真正的原始生活；当地渔夫可以带领他们尝试深海捕鱼；还有浮于水上的酒店、帆船、快艇、浅海潜水及深海潜水的呼吸器等装备也已经

为客人准备好。这个全面而贴心的服务网络，可以让客人随心所欲，尽情享受。

南海企业的其中一个项目是椰子加工，力求善用椰子每个部分，从椰子壳、椰子皮、椰子肉、椰奶到椰油，全部由岛国新采的椰子制造。父亲与汤加 (Tonga) 的王储汤吉 (Crown Prince Tungi) 协商后，对方同意让他把汤加的椰子送往萨摩亚制造工厂加工。然而，计划中没有塔希提的椰子，这是由于当地的椰子肉属法国财产，法国人规定把所有“干”的椰子肉都要送往法国加工。父亲当时已经写好椰子产品的市场分析，如糕饼师是否接受椰子口味、他们是否愿意用椰子油等分析内容长达数十页。

我的父母也在塔希提普纳奥亚买了一座度假别墅，举目所及是蔚蓝的海洋及莫雷阿岛的海峡，二人在别墅里度过了许多快乐时光。

父亲仍孜孜不倦地学习，就像他当初在中国一样，他先学习当地语



艾迪丝戴上由花和棕榈叶编成的花环，日期不详。
我的父母很喜欢塔希提的闲适生活，二人乐于利用塔希提的传统艺术及工艺品装点居室。

① 波玛雷公主，塔希提最后一任皇帝波玛雷五世的女儿。——译者注



父亲坐在门廊外，迎着轻轻的海风，享受惬意的南太平洋气候，日期不详。

言，为了把南海企业经营得更好，他在 70 岁高龄时还努力学习法语，同时，记下了在这岛国天堂的所见所闻：

我一直
莫名地热爱
南方的海洋，
尤其是塔希

提、萨摩亚及斐济群岛，渴望了 40 多年，这几年我终于如愿以偿，与宏邦太太结伴而来，有机会亲近这片土地和这里可爱的岛民。由此，我更尊重与羡慕在此生活的人们。

我们越来越熟悉这片土地，从东面的法属波利尼西亚，到斐济的密克罗尼西亚（Micronesia）和新喀里多尼亚（New Caledonia），这段全长 3000 英里的距离内，有数以百计大小不一的岛屿，被浩瀚的太平洋围绕着，对比大海无边无际的蓝，这些小岛屿的绿显得如此孤立无援……

小岛的气候宜人，气温一般在 21—32 摄氏度之间，空气清新，微风轻拂，阳光充沛，高地上降雨频繁令小

岛水源充足……

当地的居民也非常漂亮，男人统统体格强壮，女人散发着健康美态，这肯定是因为在这片被孤立的土地上，他们能过着健康的生活，饮食天然而均衡。西方常见的疾病绝迹于此，当地人好像都不会患病似的，不要说接触性传染病及呼吸道传染病了，连如感冒这样的小病，也难以见到。对于什么是牙科治疗，他们更是闻所未闻，当地的老人都可以大吃硬邦邦的食物而毫无难色，就像没有人会掉牙齿一样……

当地人的生活里满是笑声、爱与音乐，他们以奔放的舞蹈、顽强的生命力与热情过活，直至第一批侵略者的到来……

这些侵略者一般在酒酣耳热之时，用极少的钱说服当地的首领，让他们把山顶上的樟木和檀香木砍掉。这些侵略者有母国资金的支持，搬到环礁的湖边，大举开采珍珠田，挖掘斐济的金矿及镁矿，还有塔希提的碳酸钾等矿藏。岛上的天然资源，全被搜刮一空，椰干贸易的受益人也只是侵略者，没有当地人的份儿……

当地人得不到一分一毫，反而失去了原本属于他们的一切……西方社会带来的进步（如果真的是进步的话），是他们不需要也不适合他们的东西。现在，我们应该竭尽所能，好好保护硕果仅存的一切了。

一天，我在斯坦福大学里与同学在看电视，画面上突然出现塔希提传统的庆祝仪式，女人们在跳草裙舞，男人们则甩抛火把，不过摄影师反而对围观旅客的行为更有兴趣，他把镜头对准一位身穿塔希提衬衫，头戴草帽，拿着相机拍个不停的男人。没错，这个人就是我的父亲。

帕皮提，1961年4月29日

最可爱的艾迪丝宝贝：

今天是邮寄日，你的信总是在我不经意的时候到来，轮船的汽笛声在港口响起之时，我才猛然想起邮寄日又到了，我不知道什么时候它会到，也不知道哪一艘船载着它，我只希望你快点回到我身边，再与我分享身边发生的一切，让我的人生重归完整。

事情太多，时间太少，我简直分身乏术了，我的时间只够去剪头发，而没有时间剪指甲，如果你也在这里，这两件事在几天前就该完成了。

今天的工作表排得特别满，早上9点，我还在挑衣服，以至于我后来简直是狂奔着去莱斯热带酒店的。此后，我还有好几件事要做：下午3点，我约了波玛雷公主见面，就是波玛雷五世那位年迈的女儿；然后，还约了西蒙娜，计划如何在6月前把普纳奥亚的一切弄好。令人懊恼的是，我们忽略了它好一阵子了，不过，西蒙娜会请一个甚至更多园丁尽早把它修好，而且会紧盯着

进度，以求准备好一切，迎接你的到来。

日子一天天过去了，我才知道，我有多么爱你，我们又是何等的心有灵犀。只有我一个人时，我会参与一些你没兴趣参加的活动。我就像一直在小区玩耍的小孩，等妈妈一喊，就会回家洗脸、擦耳朵，准备吃晚饭和做功课，虽然玩耍也很有趣，但只有家才让我感到安心与满足。

我对你的爱无边无际，我太孤单了，给你100万个吻和来自远方的拥抱。

你最爱的卡尔

父亲求知欲旺盛，而且知识渊博，求学时的我，总是得到他适时的鼓励与教导。当父亲为南海企业而努力之际，我在斯坦福大学刚开始修习一门特别难的物理课，每天跟时间和空间的概念较量，当时父亲给我写了一封信，帮我解脱了困境，内容涉及时间作为第四维的想法：

我假设物质与能量是两种不同概念的“真实”，而这种物质与能量也可以被解读为不同力量的电磁场，虽然它“最终”的本质是不可知的，但如果时间是一种空间维度，就像数学公式可以量化它的作用一样，那么，静止的点在空间里是没有维度的，移动的点因横跨了二维空间而产生了飞机，移动的飞机在三维空间做出了一

个实体，而一个“移动”的实体在时间的空间内，就成了一场事件。

父亲花了很长时间来教导他的孩子，这也是一位聪慧过人的父亲表现他的智慧之时，从某种程度上来说，是知识的桥梁把我与父亲的距离拉近了，使我对他的世界与生意了解得更深了。在信里，他继续写道：

人们普遍认同及接受“真实”最终的本质是不可破译的，然而，对于这种认知，科学上不断有新的看法，比如相对论和量子物理学就从本质上推翻了当时典型的物理世界观。

父亲的过人智慧常使我和我的同学们感到意外。我与盖伊结婚前，有一次，他到访我大二时与同学们一起住的地方。斐济社里喧嚣而不拘一格，我们都是灵魂自由的小伙子，其中一个后来成为全美著名辩护律师的兄弟托尼·西勒（Tony Serra），他把整个房间刷成黑色，连窗户也是，就像柏拉图“洞穴”寓言所描述的一样^①。在他的房间里，有一块刻着中文的碑，父亲温和且友善，在很多令人感到怪异的氛围中都十分自在，他看着碑上的中文，开始翻译上面的内容，令我所有的兄弟为之佩服。

^① “洞穴”的寓言出自古希腊哲学家柏拉图于大约公元前390年所写的作品《理想国》，这部作品讲到一群被锁链锁着的人，一生住在洞穴里面对黑墙的故事。——译者注

在二十世纪五六十年代，父亲几乎把所有精力都花在塔希提和南太平洋了，因为他把老家的生意交给了值得信赖的人。斯蒂芬·邓哥夫博士在研发上贡献良多，大大减轻了父亲的负担，此外，还有两名专业的经理负责营运。



卢瑟·海斯特及弗莱彻·凯特尔在讲台前，约20世纪50年代。当时，海斯特是纽崔莱产品公司的主席，而凯特尔则是南海企业的名誉主席。

父亲把原来负责监管FARM森林资源管理计划的卢瑟·海斯特（Luther Hester）提拔为纽崔莱产品公司的主席；而另一位经理弗莱彻·凯特尔（Fletcher Kettle），原来的职务是监管纽崔莱基金会的运作，后来则被提升为南海企业的名誉主席。虽然父亲和艾迪丝分别保留了纽崔莱产品公司的总裁职位及相关职务，但管理公司的人其实是海斯特和凯特尔二人。

1957年，父亲70岁，开始步入工业政治家之列。查尔斯·赖恩在美国律师协会主席任期届满之时，父亲为了表示感激，特地为他在洛杉矶豪华的国宾酒店（Ambassador Hotel）摆下了一场晚宴。

父亲对中国终生的兴趣和近来对南太平洋民众与经济的热切关注，在这天晚宴上交织在一起。来宾到达会场时，马上发

现自己犹如置身于塔希提的庆典，每一位客人都可以得到塔希提的纪念品，可能是一个手工编织的篮子或其他具有当地特色的礼品，这就是父亲鼓励的贸易，希望岛民能赖以维生。

来自世界各地的嘉宾都很欣赏这次别出心裁的晚宴，当晚可谓名人云集，包括最高法院的所有大法官、司法部副部长李·兰金（Lee Rankin）和后来“水门事件”的特别检察官阿奇·考克斯（Archie Cox）。查尔斯·赖恩还邀请了蒋介石的夫人宋美龄。可以与蒋夫人会面，父亲感到特别荣幸。那天的来宾以前都从未见过父亲。查尔斯整晚都在满场飞，根本无暇顾及父亲，等他回过头来，却发现神态自若的父亲与这些国内外的领袖正谈笑风生呢。

父亲找到机会与蒋夫人聊了一会儿，父亲对中国文化了解之深与普通话的流利程度，令她感到有点难以置信，她后来对查尔斯说，卡尔是她遇到过的最奇妙的人。

就在那段时间，公司正在发生另一件令人兴奋的事情，就是纽崔莱倍立健片的重新包装，担当首席创意的设计师是雷蒙德·洛伊（Raymond Loewy），也就是斯蒂贝克（Studebaker）的未来主义跑车阿凡提（Avanti）和可口可乐瓶新装的创作者。蝴蝶形状的透明绿色料盒有两个间隔，一边用来放维生素胶囊，另一边则放矿物质丸，这个出色的包装使纽崔莱产品立刻在竞争中脱颖而出。

不过，当父亲把重心放在南海企业，而我仍然在斯坦福大学上学之际，纽崔莱产品销售量的升势却开始趋缓，与 1956 年的

高峰相比，1957 年的销售量大幅下降 20%，父亲预备用来建立南海企业的资金已经用尽，有些事情需要做了。

明镜照物，以古鉴今。
—— 中国谚语



艾迪丝·宏邦和一系列以她的名字命名的化妆品，1958 年。
1958 年面世的艾迪丝·宏邦系列，包括了面霜、乳液、洗发露和护发素、化妆品及香水，是由天然与科学结合的成分制造成的高端美容产品。此外，也推出了为了男士而设的 DOUBLE X 香水系列。

第二十章 化妆品冲突

Chapter 20 The Clash Over Cosmetics

巴斯尔·富勒是第一个发现问题的营销人员。1956 年取得了史无前例的成功，纽崔莱产品的销售量被推上高峰，超过 2800 万美元，而此后一年却无以为继，销售前线似乎出了问题。为了使销售量回升，麦廷格及卡瑟贝利召集所有资深的核心代理，在迈阿密引人注目的枫丹白露酒店急谋对策。

巴斯尔的怀疑是正确的。“每一个人都怨声载道”，虽然和食品药品监督管理局的案件最后顺利解决了，胜利也归于我方，然而，几年下来的纠缠遗留了许多问题，这一年终于一发不可收拾。有些人认为同意协议过于仔细的说明只会破坏产品的形象，而他们也失去了最有效的销售工具——客户推荐书；另外一些人则认为价格已经太高，普遍认为 M&C 公司的销售工具已经不合时宜。

解决的办法并不在于宣传工具，父亲认为，他们需要的是

一系列新的产品。他一直以来用天然的营养成分为艾迪丝制造乳液及面霜，这些美容产品，结合了他多年以来的研究成果，自然而然成为营养概念的延伸产品。此外，化妆品与食品及药物不一样，食品药品监督管理局应该无法再借故挑剔他们。1956年春天，父亲通知麦廷格及卡瑟贝利，纽崔莱准备推出一系列天然美容产品，起名为艾迪丝·宏邦，并以有竞争力的价格面世。

麦廷格和卡瑟贝利对销售美容产品的计划一开始就有分歧，作为狂热的销售者，麦廷格觉得，营销人员在已有的销售网络上增加收入来源绝对是好事。然而，卡瑟贝利却认为，现有的纽崔莱产品狂热不应该被削弱。但卡瑟贝利后来还是被女婿达格·达根说服，达格指出当时只有一种产品的弊端：“死守着一头母牛，我们是不会饿死的，但如果我们想多赚点，就只得多找四头、三头，又或者起码两头母牛。我们需要两条腿走路。”卡瑟贝利虽被说服了，然而，他却另有想法，与其为纽崔莱推销系列美容产品，不如 M&C 公司自立门户。

这个决定将会产生更深远的影响，两家公司如果作为竞争对手把产品推向市场，双方一定不会再有动力协助对方。

M&C 公司与底特律一家顾问公司合作推销美容产品魔幻嘉儿（Magicare），售价只有 20 美元，卡瑟贝利相信这个单价 20 美元的产品一定可以带来好成绩。

对于如何发展化妆品，父亲却有自己的一套思路，他从全球的视角来看待这个计划。艾迪丝·宏邦系列不仅是又推出一套美容产品而已，他让纽崔莱的科学家们详细研究化妆品的历史，甚

至追溯远古时期。父亲相信，他们能从化妆品的发展史中，找到有用的基本概念，辅以科学的技术，从而做出无往而不利产品。

1957 年 3 月，纽崔莱产品公司开设化妆品部门，雅芳公司的皮特·黑兹尔（Pete Hazell）被纽崔莱产品公司挖过来负责销售及营销，而蜜丝佛陀公司（Max Factor Company）的莫里斯·乐诺士（Maurice Lernoux）则被说服前来负责研发，至于包装方面，他们再次请到协助倍立健片设计独特蝴蝶盘包装的设计师雷蒙德·洛伊操刀。

可是，原来合作默契的两家公司，为各自的新产品争得头破血流，以前的协议究竟还有多大意义？

纽崔莱产品公司的产品一定要经由 M&C 公司销售吗？M&C 公司一定要销售纽崔莱产品公司所有的产品吗？纽崔莱产品公司又是否可以自行销售自己的产品呢？各司其职的两家公司原本一直合作无间，如今，关系却急剧恶化，看来决裂的日子不远矣。

M&C 公司认为纽崔莱产品公司不应该销售艾迪丝·宏邦系列美容产品，两家公司之间的意见分歧之大，以至于令他们诉诸法律，查尔斯·赖恩帮助他们处理这次纠纷。在联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）成立以前，业界已通过一个成功的案例对营销人员的身份进行了界定：营销人员有权保留销售什么产品的权利，否则，他们则属雇员。这意味着，纽崔莱产品公司找寻另一个销售力量的可能性已被排除掉。

与此同时，营养保健食品的销售量持续下滑，M&C 公司

的达格·达根聘请了来自俄亥俄州托莱多市（Toledo）的克莱尔·诺克斯（Clair Knox）协助他创作新的销售宣传案。诺克斯认为纽崔莱并不是难以销售的产品，只要找到合适的途径就没问题。诺克斯的计划最后呈现在新的宣传册《食品和你的家人》（*Food and Your Family*）中，除此以外，还有一连串极有说服力的图表，用以招募营销人员。这份宣传册顺利地通过了食品药品监督管理局的审查。

诺克斯还有别的提议，在设计宣传册时，他很快意识到管理层上的问题：麦廷格和卡瑟贝利很久不曾会面讨论，他们之间唯一的沟通只靠二人的秘书传话，面对面的工作只会交由公司的两位新领导鲍勃·麦廷格和达格·达根负责。发现了这个重要问题以后，诺克斯建议：如果麦廷格和卡瑟贝利已经不想再合作，其中一方何不买下对方的股份，独立运营呢？

M&C 公司面临的棘手问题，纽崔莱产品公司没有遇到，但它也有它的问题。父亲投入了太多精力在南太平洋的新工作以及在欧洲和日本建立新的分销网络上，而身负重任的卢瑟·海斯特和弗莱彻·凯特尔却似乎不大胜任。卢瑟·海斯特来自基金会领域，他习惯了慢节奏和可预期的环境，难以适应分秒必争的商业世界；至于弗莱彻·凯特尔，他的性格强悍，往往用错方式，总是与人摩擦不断。

销售状况没有好转，推出化妆品的日子临近，父亲觉得有必要站出来，巩固与销售人员的关系，过去 10 年，他离这个领域太远了，只因他当初最爱的是研发，而 M&C 公司的销售工作又

做得太好。在付诸行动之前，他咨询了律师，之前的案件，食品药品监督管理局虽只是针对 M&C 公司，没有直接打击纽崔莱产品公司，但查尔斯·赖恩仍认为，在法律上，两家公司之间应该有一条清楚的界线。

此时，我的父亲认为是时候与营销人员建立直接的关系了。查尔斯对此有所保留，这是由于他担心食品药品监督管理局会把父亲的讲话录下来，反复检查其中是否有不符合同意协议的地方，最后，查尔斯还是被说服，同意让父亲这样做。居然可以劝服思维缜密的好友，父亲感到十分兴奋，于是开始准备在 1958 年 5 月 3 日的德奥罗节（Fiesta de Oro）销售大会上发表主题演



父亲在德奥罗节晚宴上发表演说，1958 年 5 月 3 日。



父亲在德奥罗节晚宴上发表演说，1958年5月3日。

讲。

数以万计的营销人员前来听他讲话，人数之多到把整个会议厅挤得水泄不通，当晚的演讲者还有麦廷格。当他笑言销售额会飙升至几个亿时，引得哄堂大笑，不过每一个人都期待着父亲——那位神秘的纽崔莱产品公司的

创始人立于麦克风前的那一刻。

最后，终于轮到父亲出场，全场掌声雷动，差点掩盖了他的开场白。

“我真的很感动，”他说，这种场合很容易令父亲掉泪，“太久了，我已经太久没有跟纽崔莱的营销人员说话了，作为一个恋家的人，我不得不告诉你们，我太想你们了。”

所有人都被父亲的热情感染，以下是父亲的讲话内容：

我想，我最想念的，是你们带给我的温暖，因为你们不是只会大吹大擂的人，而是一群怀着坚定信念与目标的人。我们一起为推广纽崔莱营养保健食品而努力，

这其实是一种为人类奉献的情操。从我们身边的人开始，说服他们，我们不该在失去健康时，才把它找回来，相反，我们应该努力维持健康，珍惜这份上天赋予的礼物。

他告诉面前的人们，他们是“全世界最美丽的销售员”，纽崔莱营养保健食品“并不只是一盒重几盎司的货品，而是理想的完美呈现，是一个坚定的信念，这的确确实可以帮助所有人，协助人们改善生活，克服因为选择不慎或饮食不均衡而造成的营养不足的问题。这种物质加进食物里，可以帮人们补回在平日饮食里缺少的东西”。

他继续说道：“理想是我们唯一能依靠与相信的原动力，人类只有通过追寻理想，使灵魂升华；理想并不局限于德行或信仰、艺术或科学，它可以是对政府以及对家庭的承担，甚至是对自己的生意的投入！”

“我可以说，纽崔莱产品就是理想的体现。”他激动地说，“让我用几句话概括就是，我们努力的原动力源于这产品，而这产品的出现源自一个理想，这份理想是为了人类的健康而奋斗……所以，让我们更坚定地努力吧，把这个信息告诉全世界吧……告诉所有人！”

把这份信念告诉所有人，营销人员真的做到了。到了1958年底，记录显示，艾迪丝·宏邦系列美容产品的销售量，把魔幻嘉儿远远甩在了后面。

可是，两套不同系列的美容产品，纽崔莱产品公司与 M&C

公司之间的鸿沟，加上没有强有力的销售方针，使营销人员感到很不安心，被迫在艾迪丝·宏邦和魔幻嘉儿之间选择，都感到很不舒服，有些营销人员索性两种都卖，像杰·温安洛和理查·狄维士。

不知道是因为生意的压力还是别的什么，父亲在德奥罗节晚宴结束两个月后中风，从夏威夷回家的飞机上，他突然昏迷不醒。醒来后，他完全不知道自己是被抬下飞机的。中风令父亲说话有点含混不清，不过他很快恢复过来，没有留下严重的后遗症，只是走路开始有点儿不稳，这对于七十几岁的人来说一点也不奇怪，很多人根本看不出来。不过，父亲自1918年流行感冒大暴发之后，已有40多年没有生过病了，这次中风的确预示了限期的迫近。

在当时管理着纽崔莱产品公司的员工们，尤其是卢瑟·海斯特和弗莱彻·凯特尔二人看来，父亲此次中风，加上长年在外追寻理想，对公司疏于管理，造成了公司内部的不安。一旦创始人兼总裁过世或终身残疾，谁来负责领导公司？公司失去灵魂人物后，是否会很快消亡，或被其他公司如M&C公司吞并？海斯特和凯特尔是否会被取代？

卢瑟·海斯特和弗莱彻·凯特尔都没有与麦廷格或卡瑟贝利交手的经验，对于他们来说，M&C公司只是一家纸上机构，拿走了纽崔莱产品公司大部分的收入，而现在更与艾迪丝·宏邦美容产品竞争激烈。

海斯特和凯特尔觉得纽崔莱产品公司没有M&C公司也绝对

可以运转良好，与他们合作只有坏处，比如说在销售计划方面。最大的问题是，该公司有数以千计的分销商，这一点没有逃过联邦贸易委员会的注意。而且只要营销人员一签约，无论业绩如何，他们一生都可以保留席位。为了衡量绩效和增加收入，M&C公司推行了新措施，要每一位新加入的营销人员交付50美分的费用，但这个政策无疑是一场灾难，营销人员差点要闹革命，这令麦廷格和卡瑟贝利的关系进一步恶化。

况且，艾迪丝·宏邦系列美容产品已独立于与M&C公司签订过合约的销售团队，何不再进一步把营养保健食品也独立出来？

海斯特和凯特尔一心认为自己掌控着纽崔莱产品公司的未来，决定发表他们的“独立宣言”。1959年3月23日，他们在《华尔街日报》刊登了一个全版广告，宣布M&C公司不再是纽崔莱产品公司的营销公司，任何想销售纽崔莱产品的人，都要与他们签约，艾迪丝·宏邦系列美容产品亦然，这则“独立宣言”无疑表明了在向M&C公司宣战。

M&C公司取得了禁制令，要求纽崔莱产品公司不可以再次刊登这则广告，但木已成舟了，裁决只是一个结果，销售力量受到前所未有的破坏，1959年，营养保健食品的销售额大幅下降，还不到1956年高峰时的一半。

纽崔莱产品的总销量

Year	NFS	ERC
1955	27 241 000 美元	/
1956	28 563 000 美元	/
1957	22 848 000 美元	/
1958	23 414 000 美元	1 566 000 美元
1959	11 893 000 美元	6 638 000 美元

注：NFS 是纽崔莱营养保健食品的缩写；ERC 为艾迪丝·宏邦系列美容产品的缩写。

早些时候，在麦基诺岛举行的资深核心代理会议上，学习小组推举杰·温安洛担任主席，他花了很多时间在纽崔莱产品上。在父亲的要求下，他一直担当纽崔莱产品公司与 M&C 公司之间的桥梁，从中化解纷争。父亲很欣赏他的活力，想让他担任纽崔莱产品公司的总经理，他婉拒了，一来是他不愿意撇下理查·狄维士；二来，他心中另有计划，准备回到密歇根州去大展拳脚。

我相信，世上最强的力量，来源于怀着坚定信念与抱
负自信地追寻梦想的人们。

——理查·狄维士

第二十一章 安利

Chapter 21 Amway

杰·温安洛和理查·狄维士已经无心恋战，更何况他们从不觉得销售纽崔莱营养保健食品是件容易的事，二人早已发现每开始一桩新订单都要花上一个小时的解说。此外，整个过程太耗费资源了，大部分管理的时间都花在如何平衡售价上。父亲很同意这个年轻团队的想法，更喜欢他们的魄力与朝气，只是他的权力有限，爱莫能助。

事实上，没有一个人不是备受束缚的，在化妆品冲突以后，一切停滞不前：麦廷格与卡瑟贝利僵持着，M&C 公司与纽崔莱产品公司也一样，每个人都不能动弹，销售量暴跌不止。显然，一定要采取行动，有人要让步，只是，谁会先熬不住了呢？

僵局持续。到了夏天，杰试图调解我的父亲、麦廷格与卡瑟贝利的纷争未果，开始担心产品供应会出问题。这时候，他与理查建立的“杰理公司”已经是全美最大的分销公司，主要销售纽

崔莱产品公司的产品。杰作为公司的总裁，需要供应及支持的营销人员数目太多了，他不得不为自己寻找出路。

一开始，杰也反对销售一系列售价偏低的产品，但见僵局恶化，他只好抓住一切机会。为了保住自己公司的销售额，杰和理查开始了新的计划。早在 1957 年的核心代理会议上，杰就通知了芝加哥的核心代理巴斯尔·富勒，他与理查开始向最优秀的销售者们传话，让他们找一种适合的产品，并以他俩的新公司的名义推销。这种新产品必须有一个特点，就是所有人都熟悉它，而且懂得如何把它卖出去。

很快，他们就找到了可以刺激销售的产品：一种叫作 Frisk 的浓缩皂液，它的成分中不含磷，可以被生物降解，最厉害的一点是，它不会破坏环境，因此它又名“有机清洁液”，英文缩写是“L.O.C”（Liquid Organic Cleaner）。20 世纪 50 年代，湖边及海岸经常见到一些莫名其妙的白色泡沫，或者有一些漂不走的“泡泡”粘在沙滩上。经专家鉴定，这些泡泡都是家庭排放出来的清洁剂造成的。那一年，美国人的环保意识开始增强，杰和理查看准 Frisk 一定可以抓住良机，更何况，它与纽崔莱营养保健食品一样，是“浓缩”的！

M&C 公司与纽崔莱产品公司在《华尔街日报》的广告摩擦发生一个月后，新的销售公司“美国安利公司”（Amway）就在杰的地下室正式开业了。

任何新的进展，杰和理查都会通知学习小组内的其他核心代理，这些人对他们俩的计划大都抱怀疑态度。纽崔莱营养保健食品

品并不只是产品，还有一种养生之道，是顾客为了保障自己的健康而自发投入的，回头客是基于对产品的需要及忠诚度的，但谁会对某种家用洗涤用品忠心不二呢？核心代理不信任的态度是可以理解的。“孩子，祝你好运！”里克·里肯布鲁德说，他不相信他们真的做得到。

当所有人聚集在资深核心代理会议现场时，紧张的气氛谁都能觉察得到，虽然酒店坐落在落基山脉的路易斯湖，从会议室往外看，平静的湖面上是雪山与冰川的倒影，雪景中一片静谧，然而，这片宁静无助于改善剑拔弩张的气氛。

其一，究竟该由谁来分销艾迪丝·宏邦系列美容产品和纽崔莱营养保健食品，这个问题仍有待解决；其二，麦廷格与卡瑟贝利之间的积怨日深，人们不禁猜测二人谁会先选择离开。

这一年的会议，第一次涵盖了学习小组以外的人物，包括杰与理查的资助者尼尔·马斯肯特，此外，麦廷格与卡瑟贝利也来了，M&C 公司的负责人鲍勃·麦廷格和达格·达根，纽崔莱的代表卢瑟·海斯特及弗莱彻·凯特尔也参与其中，还有纽崔莱的智囊、艾迪丝·宏邦美容系列的市场推手皮特·黑兹尔。

马迪·卢斯也是一位列席其中的核心代理，他很高兴有机会与多蒂免费游路易斯湖，他也知道杰·温安洛和理查·狄维士正在推销其他产品，可是，他只是约略知道有人准备撇开他与多蒂。果然不出他所料，他属下两名优秀的销售者已经转投杰理公司，为他们销售新的肥皂产品。马迪有点怒不可遏，自此不想与他们打交道。

当天会议快到尾声时，巴斯尔·富勒注意到卡瑟贝利给麦廷格写了一张简短的便笺，麦廷格把它塞到口袋里，说过一会儿再看。他看了以后，马上告诉巴斯尔，卡瑟贝利愿意出售他的股份。至此，营销人员的争端已经止步。以后还会发生什么事？

这个问题在与会者的心头萦绕不去，皮特·黑兹尔继续公布纽崔莱产品公司新一年的销售计划，最大的改变是它新颁布的分红制度，由 M&C 公司原定的最高分红 7500 美元，削减为 2500 美元。

纽崔莱产品公司的管理层认为这个计划好得很，因为它可以防止高层销售人员只顾分享下层营销人员的利润，而不在一线销售，然而，这个计划无疑令身处落基山的核心代理们满脸愁云，谁会愿意在这种恶劣天气下为别人卖力找机会呢？

计划宣布完毕，卢瑟·海斯特邀请与会者提问，起初，每个人都都很安静、谨慎与礼貌，除了学习小组的几个成员以外，没有人愿意在会议中发表意见。终于，里克·里肯布鲁德打破了沉默：“我不认同这个做法。”接着，资深核心代理们逐一发言，批评也一个比一个尖锐，即使为人宽厚的巴斯尔也说：“你给我们的方案实在太恶劣了。”轮到杰发言时，他甚至说：“如果你打算这样做，不用算我们的份儿，拉倒吧。”

杰和理查已经尽可能表现得温和与公正，二人竭力销售纽崔莱营养保健食品，也尽力避免招募其他队伍中的营销人员，但冲突仍不断出现，不但破坏营销人员之间的和谐，也影响了他们与纽崔莱产品公司之间的关系。尽管没有蓄意挖角，纽崔莱产品公

司在中西部的营销人员仍然流失大半。

调整 M&C 公司的销售计划，保存原来的优点，添加一项订单服务费和每年更新的系统，杰和理查的“安利方案”更符合经济效益。去芜存菁后，美国安利公司快速成长，新产品及新人不断增加，生意重新充满了活力。

杰和理查也从失败中吸取了教训。他们预料到如果他们发生冲突也将会带来风险。为了化解这种可能性，两个聪明的生意人想到这样一个方法：向克莱尔·诺克斯取经。克莱尔·诺克斯原来是 M&C 公司的智囊，帮助 M&C 公司高层设计销售方案及解决管理难题。

二人发现，诺克斯为人果敢，无论他们态度如何强硬，争执多激烈，他都不会轻易让步。杰和理查不希望有一天他们要靠秘书传话，于是决定把调解的重任交给诺克斯。

强势的产品，充满冲劲的团队，加上紧密的伙伴关系，使得美国安利公司的业绩发展如日中天，1960 年，美国安利公司的整体销售额已达 700 万美元，几乎是纽崔莱营养保健食品及艾迪丝·宏邦系列美容产品销售量总和的一半。美国安利公司的产品不断扩充，这些产品又比营养保健食品及化妆品容易推销，因此，越来越多的纽崔莱产品公司的营销人员决定离开母公司，转投美国安利公司的怀抱。

虽然公司身陷困境，
不过，很快机会就会来临，
现在绝对不是伤感或恐惧的时候。

—— 卡尔·宏邦

第二十二章 化解风暴

Chapter 22 Weathering the Storm

路易斯湖会议事件造成的结果是，纽崔莱产品公司开始了长达几年的黑暗时期。其中的一个风暴是麦廷格与卡瑟贝利王国的崩塌。这个营销强者已历经十五载，优秀的营销团队原可以好好地过渡到新班子，然而，它却偏偏以最潦倒的姿态画上句号：M&C 公司溃不成军，营销人员不知所措，市场上还有一个新的劲敌出现。

这一切，让父亲猝不及防。太投入在全球性的慈善事业中，也太自信于纽崔莱产品公司可以自我运作良好，下放太多权力给卢瑟·海斯特和弗莱彻·凯特尔，而这两个人却只是会巧言令色。他们的无能终于带来恶果：首先是《华尔街日报》广告上的失言，再就是打击士气的新销售计划，连最忠诚的营销人员也信心动摇，公司亟待重整。然而，该从何开始呢？

纽崔莱产品公司面对历来最严苛的时刻，当时父亲正积极扩

充公司设备，打算实现他长久以来的梦想——建立纽崔莱的世界级营养学实验室。

1958—1959年，当纽崔莱产品公司与M&C公司之间战意日浓之际，父亲与托马斯·朱克斯博士频频会面。4年前他经由小乔治·默克介绍认识了这位著名的生物化学家，并于捕捉浮游生物实验时开始与他熟悉。经不起父亲再三游说，他终于萌生离开学术界的念头。

此前，朱克斯博士是美国营养学院院士委员会主席，当时院士计划刚开始，学院对超过65岁仍旧为营养学作贡献的学者颁发奖金。

首批获得院士殊荣的学者都是圈内举足轻重的人物，包括发现维生素A的埃尔默·麦科勒姆，创造“纽崔莱”一词的学者罗杰·威廉斯，创造“维生素”一词的学者卡西米尔·冯克。能领导委员会选出伟大的学者，证明朱克斯博士在行内资历甚深，父亲更觉得非请他不可了。

你知道吗？

……朱克斯博士发现了两种B族维生素——核黄素及泛酸——有助于小鸡发育，他还协助开发合成泛酸的工业化生产。

父亲与朱克斯博士一同研究如何建构纽崔莱实验室，朱克斯

博士的建议需要高达70万美元的预算，这大概是纽崔莱产品公司1959年预计年销售额的7%。实验室会有30—40名工作人员，全部是动物营养学的顶尖研究员，长于不同专业范畴，包括微生物学、生理学、实验病理学、有机化学、生物化学、酶化学、药理学和毒理学。新的实验室不只设备是最先进的，连设计也同样走在时代前列。从此，应用研究不只是学术名词，实验结果也可以真正应用起来，这无疑是不愿墨守成规与渴望新知识的科学家的天堂。这是父亲与他的好友兼导师小乔治·默克共同的构想。1957年小乔治·默克去世，令父亲更急切地想实现梦想。

你知道吗？

……纽崔莱产品公司是市面上第一家推出生物灭虫剂的公司，必好灭虫剂（BIOTROL）第一个版本于1960年推出。

20世纪50年代末，一种在墨西哥发现的蚜虫开始肆虐紫花苜蓿田，父亲知道不能用化学灭虫剂，因为这会污染紫花苜蓿的营养成分，而且很可能对人体有害。为了解决这两难局面，他让纽崔莱的研究员向里弗赛德市加州大学的专家求助。

科学家们搜遍所有田地，希望找到蚜虫的尸体。事后父亲曾这样形容：“他们这样做无疑是大海捞针，但他们真的找到一些因为不明原因而六足蜷曲死掉的蚜虫。”

科学家们把这些虫尸烘干压碎，然后洒在培养皿（一种培养细菌等的有盖玻璃碟）上，每个小碟一只虫粉量，然后他们抓活蚜虫进行试验。死掉的蚜虫身上布满绒状霉菌，所有活虫一接触这只死虫都会很快死掉，然后身上也布满同样的霉菌。研究员估计这种霉菌应该就是治虫的良方，所以他们制造出饱含这种真菌的驱虫液，喷洒在曾发现蚜虫的紫花苜蓿田，虽然它比化学杀虫剂需要更长的时间发挥作用，但毕竟能把所有蚜虫都杀死且使之不会再出现。蚜虫对真菌杀虫剂也没有出现抗药性反应，而且这种真菌杀虫剂是无害的。研究结果令父亲为之折服，他认为这是一大商机，然而他很快发现这种真菌杀虫剂没有太大的市场价值，因为蚜虫并不是一种影响很大的害虫。不过，与加州大学的专家讨论后，他们建议父亲投产一种更有价值的细菌——苏云金芽孢杆菌（*Bacillus thuringiensis*），它可以对付多种在加州农田上肆虐的毛虫，这些农田是种植农作物的，如果用上化学杀虫剂会对人类有害。

父亲聘请了昆虫学家、生物学家及发酵专家进行这项研究，希望生产出一种有市场价值的生物杀虫剂，研究过程很漫长，而且耗资过百万，试验证明它真的对人体无害，最后，纽崔莱推出了一种天然的杀虫剂——苏云金芽孢杆菌杀虫剂，这是它的学名，市场上的名字则是“必好杀虫剂”。

这个研究中心对父亲还有另外一层意义——科学对他和他的产品的肯定，也可以证明他的夙敌——食品药品监督管理局对产品、研究成果的怀疑是错误的。

对于朱克斯博士而言，离开学术界的安全网，投入到他热爱的维生素行业是一个很大的冒险，除了因为他欣赏父亲以外，背后还有一大诱因，那就是他可以自由发挥，设计及领导一个最先进、最自由而且资源充足的研究实验室。朱克斯博士一直向卢瑟·海斯特求证：“我们真的可以保证，1959—1960年的销售额足够支持这个庞大的研究项目吗？”这位纽崔莱产品公司的总经理坚定地向他保证一定会。

研究所开始成形，朱克斯博士罗列出他最心仪的人选，包括营养学界三名首屈一指的科学家负责管理三个部门，他希望找到的人才，就是年轻、有创意的真正思想家。

1959年6月，朱克斯博士正式加入纽崔莱产品公司，恰好是路易斯湖会议之后不久。到岗两个星期后，他召开了新闻发布会，宣布纽崔莱产品公司将会用一项新科技制造出一种生物控虫剂，不会如滴滴涕（DDT）^①那样会造成昆虫的抗药化反应。

公司的前景一片光明——起码在外人看来如此，《医学经济》（*Medical Economics*）杂志的一位记者邀请父亲接受采访，这份杂志的出版商曾因出版《医生案头参考》（*Physicians' Desk Reference*）一书而闻名。

① 滴滴涕，一种过去常用的无色农药。——译者注

洛伊丝·谢法烈（Lois Chevalier）在采访之前，早已查看过纽崔莱产品公司的历史，也知道此公司与食品药品监督管理局的案件曾持续多年，她心目中设想的父亲，是一个只懂得用花言巧语哄骗人买东西的推销员。与父亲会面后，她马上改观，父亲“双眼炯炯有神”。她如此形容父亲，“虽然年纪不小了，却仍然是一位朝气蓬勃而且健康的男士”。她完全没有料到，父亲一年前曾经中风过。

纽崔莱产品公司高达 30 万美元的研究计划，高端的科学仪器，以及“站满博士级化学专家的亮丽的实验室”，通通令她赞叹不已。同行的摄影师拍下了一个经典画面，其中一位科学家站在当时极为昂贵的分光光度计旁边，向谢法烈详述当时研究的内容，就是确定纽崔莱浓缩素有强化生物体对抗压力的能力。

我的父亲与谢法烈谈到紫花苜蓿、豆瓣菜、欧芹和酵母的配

方，她想知道更多有关这条配方的内容，不过父亲以商业秘密为由婉拒了，他告诉谢法烈，早在 30 年前，他已经开始手工制造这种浓缩素，“当时人们刚开始把



父亲坐在他的奔驰上拍照，1959 年。

维生素做成晶体状”。

谢法烈也问及纽崔莱产品公司与食品药品监督管理局的纠纷，以及把营养保健食品说得像能治百病般的销

售员的问题。“我们与食品药品监督管理局的看法是一致的，营销人员是被禁止如此说的，我们没有期望他们僭越医生的职责，他们只应该当杂货店的推销员。”父亲给了她一份销售手册，让她了解他们是如何推销的。当她翻阅整本册子时，感觉销售“可能面临困难，因为这里面完全没有提到任何一种疾病”。她可以想象销售员向客人说的，不过都是政府宣传的营养学，或是维生素有多重要等内容。

父亲带着二人游遍整个工厂，摄影师还没有拍到能把父亲的精神面貌展现出来的镜头，一直到父亲展示他最骄傲与钟爱的一辆鸥翼式奔驰车时，摄影师总算找到了。车的头灯就像赛车手戴上墨镜向充满希望的未来看去，而格栅就像他咧嘴而笑，虽然只是停在泊车处，它却像随时准备冲锋陷阵一样。我也曾有幸开过这辆车，虽然已经是几十年前的事，但我却仍记忆犹新，当时



我的父亲（居中）与纽崔莱实验室的研究人员举行会议，日期不详。研究人员与产品发展的会议很频繁，会议大多在公司的图书馆举行，这也是行内公认的最专业的图书馆。

父亲对我说：“我知道你一定会爱死它。”随即他把车钥匙扔给我，“开走它吧，明天出去兜兜风，不要问我下次什么时候可以再开。”这证明了父亲对我的信任，那次快乐的体验也让我难以忘怀。摄影师后来让父亲把车门敞开，请他摆好姿势，拍了一张照片。

父亲向谢法烈透露，虽然他亲手制造出了初始的浓缩素，但他只是一个“自学的化学家”，谈不上是一个真正的科学家。自学成才的父亲，还有许多新的尝试，谢法烈的文章也提及父亲“在南太平洋小岛上的酒店”和他“期望为塔希提带来财富的椰子油萃取计划”。

纽崔莱产品公司对外的形象良好，然而内部却纷争不断。由纽崔莱产品公司与 M&C 公司的化妆品纷争带来的问题，一直困扰着营销人员，新的销售计划更令团队四分五裂，销售士气一蹶不振。另一边，杰·温安洛和理查·狄维士的美国安利公司则蓬勃发展，纽崔莱产品公司与 M&C 公司的不和令大批营销人员感到被孤立，因而转投美国安利公司，起码，美国安利公司的优势在于产品容易销售。

更严重的是，纽崔莱产品公司内部发生状况，父亲终于要介入并夺回大权。过去他人在外地，给予卢瑟·海斯特和弗莱彻·凯特尔太大的权力，二人早已密谋造反，他们准备利用自己在纽崔莱基金会的影响力，投票把父亲挤出董事局。父亲在 1959 年 8 月收到这个消息后，马上辞退了这两个人。

托马斯·朱克斯博士也在同月离开，因为产品销售量暴跌令

他的计划失去支持，他与父亲也有一些根本性的意见分歧：他怀疑天然植物浓缩素的用处，以及蕴含其中的辅助食品因素的作用。1959 年 8 月 5 日，父亲曾写过这样一张便条给朱克斯博士：

你认为，在实验室里合成出来的维生素，就是全部的营养所在，而且，它们就是营养学里唯一重要的一切。无论我是不是懂科学，我都不可能同意这种说法，我们的顾客不可能接受，整个世界也不可能接受。我不认为我们需要作出如此假定来推动销售。

朱克斯无声无息地回到学术界，一位随他到纽崔莱实验室工作的同事概括了他们的经历：“朱克斯和我在加州的事情实在太失败了。”

这对父亲来说，肯定是一个沉重的打击，他失去了顶尖的科学家和大量优秀的营销人员，而公司的销售量还在不断下降，与 M&C 公司决裂和过去一年惊心动魄的事件，令父亲损失重大，大约在公司高层变动风波一年后，父亲再次中风。在几近完全康复时，他心里明白可以实现梦想的时间已经不多了。

父亲最难受时，我也一样不好过。我与盖伊 3 年的婚姻终于破裂，问题是我们实在太年轻，不过我们还是朋友，这一点很重要，因为我们在一起的 3 年，生了一个漂亮的女儿莉萨，我们不希望莉萨因为我们的决定而受苦。

就在这段时间，我获得了斯坦福大学化学工程学的学士学位



父亲与他两个月大的孙女莉萨，1957年。
此后他的人生也只是为她的教育操心。

位，虽然父亲面对的压力很大，而且很需要我的帮忙，但他还是鼓励我继续学业，争取他所缺少的学历，我曾戏言进入商学院，或者参加水中爆破大队，即美国海军海豹突击队（Navy SEALs）^①的前身。父亲的建议是：“孩子，把博士学位拿下来吧，在科学上争取更高的成就，这对我们将来会有很大的帮助。”

1958年秋天，我听从父命，开始了在斯坦福大学生物化学专业的研究生课程。

救亡行动

1959年清理门户后，留守纽崔莱产品公司的就只剩下邓哥夫博士，他为人踏实，熟悉公司运作，而且对父亲忠心耿耿，于是他顺理成章地成为公司的掌舵人。面对如此大的风浪，邓哥夫博士只有用尽方法保住纽崔莱产品公司。

在海斯特和凯特尔离开后，问题才真正浮现出来，二人对纽崔莱产品公司的破坏超乎所有人的想象，邓哥夫博士发现，纽崔莱已经没有充足的资金付清货款，即使说服了供货商把付款期限推迟到90天后，他仍然想不出来可以怎样支付员工的工资，公司最大的问题是高昂的研究开支。为了筹集资金，他把公司积存的货物全部卖掉，存货已经积存太久了，经营农田的费用也太高，连新开发的软胶囊，也抵不住8月的高温，都在营销人员的车上融化了。光是节流已经没用，纽崔莱产品公司必须靠庞大的借贷渡过难关，并应付南海企业的开支，因为欠债总额已高达225万美元——按2009年的美元价值计算大约是1300万美元。

邓哥夫博士解决问题的方法很直接：公司只有量入为出，一切回归基本，即使是10年前的规模也好，那时的销售额就跟当前的差不多。不论邓哥夫博士是否真的想这样，他都必须补救卢瑟·海斯特及弗莱彻·凯特尔造成的不良后果。在这方面，银行很配合他的工作，首先，银行的副总经理、分行经理和两名总部

^① 美国海军海豹突击队是一支直属美国海军的特种部队，部队成员必须先通过基本的水中爆破训练。——译者注

代表亲自到纽崔莱产品公司审查邓哥夫博士的行动进度，如果情况得不到改善，父亲将丢掉整家公司。邓哥夫博士承诺在两年内还清所有债务。

为了达到目标，邓哥夫博士只好裁掉 200 名员工，这是公司多年来第一次裁员。为了把存货卖出去，工厂必须减产，工作时间从每个月 4 个星期大减到只有一个星期。夏威夷的针叶樱桃计划也喊停了。他还协助父亲结束了南太平洋的生意。莱斯热带酒店的生意挺住了一阵子，但因为美国投资者与法国政府机构之间一直无法达成共识，父亲预想的计划根本不可能实现，最后他只好忍痛让邓哥夫博士把南太平洋所有的资产卖掉，只留下莫雷阿岛的物业。所有研究项目都暂停，只剩下微生物灭虫剂的研究尚在进行；同时，他还接受一些外来的订单，把空着的制造工厂利用起来。纵使公司元气大伤，经过这一轮抢救，总算看到了曙光。



邓哥夫博士，1960 年时为纽崔莱的总裁。

一个时代的终结

邓哥夫博士有针对性的救亡措施发挥了作用，公司总算稳住了。在他谨慎的管理下，公司终于可以如期还清债项，然而销售额却没有回升，仍旧持续下滑，而美国安利公司的销售额却稳步上扬。在 1962 年的“咆哮大会”上，巴斯尔·富勒发现旗下一些营销人员已把纽崔莱胸章换成了安利胸章。

很明显，问题出在营销上。如果说纽崔莱产品公司秩序大乱，1960 年 2 月 2 日才从 M&C 公司独立出来的麦廷格公司，状况只会更惨烈。从前经营 M&C 公司的 4 个人，只有达格·达根一个人懂得做生意，然而他已经随卡瑟贝利离开了。而卡瑟贝利也在卖掉他的股份后，到圣巴巴拉市去享受退休生活了。失去了两位机智的重要成员，麦廷格公司在 20 世纪 60 年代风云变幻的美国市场阵脚大乱，公司内部低落的士气严重影响了销售人员。麦廷格公司一名雇员告诉巴斯尔·富勒，她有一次走进公司的会议室，发现鲍勃·麦廷格的秘书居然在会议室的长桌上裁纸样做裙子。“这没有告诉你什么吗？”她问巴斯尔。

巴斯尔驱车到纽崔莱产品公司与邓哥夫博士见面，并对他说：“麦廷格公司那边的情形实在令人伤心。”

邓哥夫博士觉得是时候出手收购麦廷格公司了，李·麦廷格仍然奋力抵抗，只是，战线拖得越长，他的弱点暴露得就越多。在艰难的 1959 年，纽崔莱营养保健食品的零售额约为 1200 万

美元，艾迪丝·宏邦系列美容产品增加收入 660 万美元。接下来的一年，纽崔莱营养保健食品的销售额下滑到不到 1000 万美元，艾迪丝·宏邦系列美容产品也减少到不足 500 万美元。到了 1962 年，整体销售额再大降 20%。到 1963 年底，总销售额只有 800 万美元——在麦廷格父子领导下，销量竟然大降 60%，原来与麦廷格签下的协议严重妨碍了纽崔莱产品公司恢复元气。父亲已经忍无可忍。

邓哥夫博士对父亲说：“你放心，宏邦先生，我一定会搞定的。”他真的做到了，而且是以 80 万美元的低价成功收购了麦廷格公司。父亲一开始并不满意，因为这个价钱买的只是营销人员网及库存，并不包括大厦和设备，他差点拒绝签订协议，不过邓哥夫坚持认为该公司值钱的只是人力资源，最后成功说服父亲签字。

1963 年 5 月 1 日，与 M&C 公司及后来的麦廷格公司合作了 20 年后，属于纽崔莱产品公司的一切终于重新回来了。逐步回升的销售量，证明收购麦廷格公司这一步是走对了。而且，收购行动也为纽崔莱产品公司带来了麦廷格公司的优秀人才，包括巴尼·贝利（Barney Bailey）、鲁思·戴伊（Ruth Dye）、迪克·克兰（Dick Kline）、克利夫·克劳斯（Cliff Claus），他们在纽崔莱产品公司负责销售及法务的部分。风波终于化解了，虽然受到重创，但再次存活下来的纽崔莱产品公司，只会更加团结。

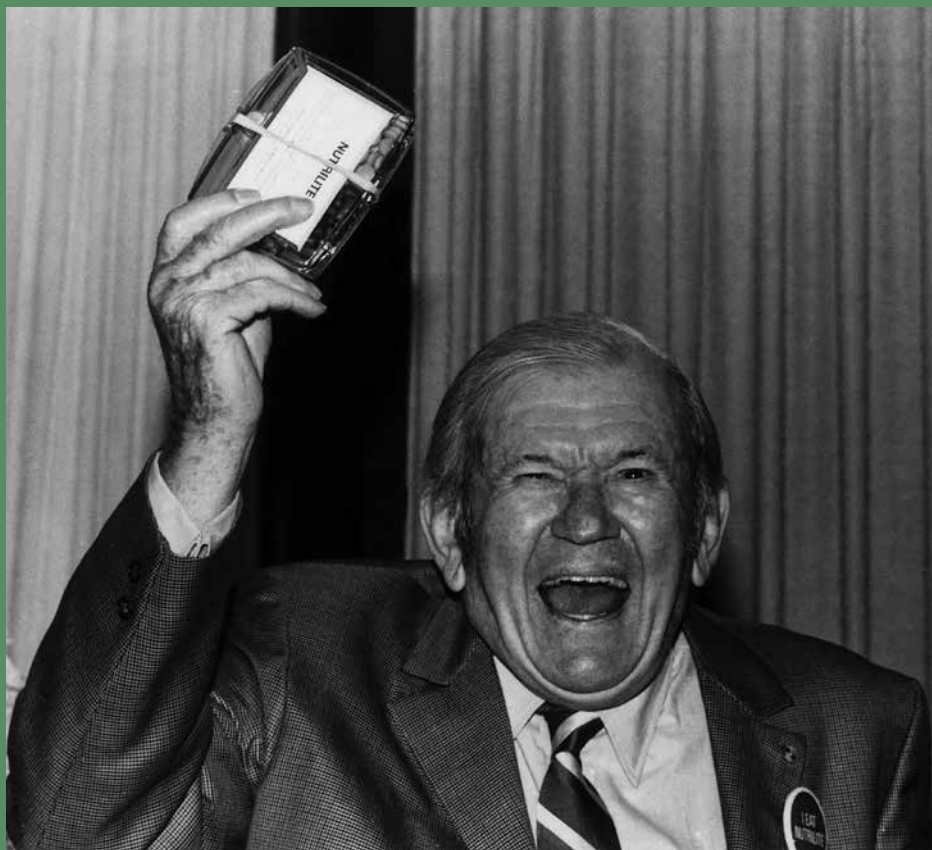
纽崔莱产品的总销量

Year	NFS	ERC
1960	9 657 000 美元	4 831 000 美元
1961	7 611 000 美元	3 894 000 美元
1962	6 580 000 美元	3 575 000 美元
1963	5 436 000 美元	2 901 000 美元

注：NFS 是纽崔莱营养保健食品的缩写；
ERC 为艾迪丝·宏邦系列美容产品的缩写。

风雨过后，总会有彩虹。

——佚名



父亲在纽崔莱产品公司的大会上，1965年。

在大会上，我们会玩一种游戏，营销人员和员工们可以随时挑战对方，看大家是否都带上了便携的营养保健食品。失败者将要接受模拟的“惩罚”。这次洛杉矶的盛会，我在所有人面前挑战父亲，他二话不说抽出口袋中的盒子——透明盒装的纽崔莱营养保健食品，赢得全场热烈的欢呼声。

第二十三章 薪火相传

Chapter 23 Passing the Torch

1964年，当一切重归平静，销售及分销的权力再次掌握在父亲手中时，纽崔莱产品公司与20年前已大不相同，除了营养保健食品及化妆品系列，为了能有稳定的收入，还发展了其他产品线，包括家用产品。

父亲在收购麦廷格公司后，于1964年6月20日，在洛杉矶召开的德奥罗节营销人员大会上，讲述了他对这些改变的看法：

生意是活的，一如其他生物，需要投入才会成长。我们这门生意，到了一个往前跨一大步的时刻，现在它还是一家大的小公司，几个月后，它会变成小的大公司，几年以内，它一定会成为一家大的大公司……

作为见证公司成长的人，这一切真的很壮观，我很清楚，很快，它就会加速成长。而且，我知道，一直以

来带领公司的，是同一份力量，是不强行推销的态度，是你们的热情与诚信，把纽崔莱产品带到客人手中。希望你们一切都好，我为你们加油！

父亲一直在专业上很努力，享受工作的每个时刻，为知识、发现与发明而振奋，还为改善所有人的生活而不懈努力，然而，踏入 70 岁之龄后，他开始有退下火线的想法。

当父亲在塔希提时，正在读研究生的我曾写信告诉父亲，我愿意担负起纽崔莱产品公司的责任，协助他把他的计划实现。父亲很快就回信给我了，信中他这样写道：

收到你的信，我感到很温暖，也很骄傲，在人生的最后一段，上天对我实在太好了。你对生意及未来的想法和愿意把事业薪火相传下去的决定，对我的意义大到绝对超乎你的想象。当年的黄毛小子终于长大成人了，我真的很自豪。

1964 年，我终于获得了更高的学历，除了父亲一直的指导与鼓励外，还因为纽崔莱研发中心前副主席托马斯·朱克斯博士一次偶然的建议。1958 年我在斯坦福大学的化学工程学院毕业后，继续攻读生物化学的研究生课程，并有机会研读分子生物学及研

究烟草花叶病毒 (TMV)^①。可是，一年后，我的研究结果却与导师的推论相悖，我没有办法跟随他的意思发表他想要的东西。后来，我与朱克斯博士谈及我的困境，因为他的关系，

我才知道加州大学伯克利分校也开办了生物化学研究生课程，我报读后马上被录取了。

接下来的日子是我学习生涯里最快乐的时光，因为我有机会接触最前沿的研究项目——脂蛋白代谢 (lipoprotein metabolism)。约翰·戈夫曼，是加州大学伯克利分校最著名的医学物理学教授，他也是第一个将血液中高密度脂蛋白与低密度脂蛋白 (即所谓的“好胆固醇”和“坏胆固醇”) 水平，确定为心脏病风险因素的调查者。亚历克斯·尼科尔斯是他的首席研究



父母和我在一个纽崔莱产品公司的活动上，约 1965 年。

① 烟草花叶病毒，一种破坏烟草的病毒。——译者注

员，而我在大学里是跟随亚历克斯学习的，主要的工作是研究心脏在物理学、生理学与生物物理学上的特性。我们非常勤奋，其中的辛劳是其他读研究生的人无法比拟的。亚历克斯和我每天工作 10—12 个小时，但每天我们会有一个小时的休息时间，到健身中心游泳或打排球，然后到食堂吃饭，谈论我们的研究进度，然后再回去工作。逢星期四的清晨，我们会与另外一帮科学家一起去蒂尔登公园打 18 洞的高尔夫球。星期六和星期天，我们也会回去工作，直到完成手上的项目为止。这样的生活，我一直乐在其中。

读研究生期间，我重遇琼·巴林（Joan Balling），她也是斯坦福大学的毕业生，在校时，还是拉拉队的队员。毕业后，她在奥瑞达市东湾小区教三年级。1961 年 7 月，我们结婚了，婚后搬进了伯克利一个地板凹陷的破公寓里。虽然钱不多，但琼妮（Joni，琼的昵称）的工资，加上我当教学助理赚的微薄薪金和研究奖学金，生活总算过得去。

我们也负担得起偶尔出去滑滑雪的费用。那段日子，我们真的很快乐，琼妮是我人生的支柱，因为她，我的人生才安定下来。

1964 年 1 月，我终于得到了生物物理学的博士学位，但在开始纽崔莱的工作之前，琼妮和我希望实现梦想，到外面的世界去看一看。

在此期间，美国的大学毕业生在毕业时有一个非官方传统，随着朝鲜战争及美国在越南战役的结束而开始流行，加上美元强

势和有利的汇率，毕业生们和退役的军人们纷纷带妻子出游。许多人会到欧洲游历几个月，有些人的旅程甚至长达一年。他们通常坐破旧的卡车、摩托车，或者搭便车到处跑，住宿在青年旅馆、营地或便宜的家庭旅馆。在美国毕业生之间流行的这种旅游方式，有点像德国学生的“温达也”（Wanderjahr）旅程，在毕业后的一年内到处体验生活。

经过了 20 年竞争激烈的学校生活，发表了 8 篇学术论文，完成了博士学位，我只希望可以在接手管理纽崔莱产品公司之前，有一个美式的“温达也”旅程。我大学的兄弟汤姆·肯普和托尼·塞拉刚从法律学院毕业，驾着破旧的路虎吉普车从葡萄牙开往印度。整个旅程让他们最难忘的事是多达 102 次的爆胎。我另一位大学的兄弟劳埃德·卡恩，战时曾是空军军官，退役后与太太驾着 Vespa 小型摩托车游遍西欧。每当收到他们寄来的明信片，琼妮和我出去走走的愿望就更加强烈，想到父亲跑遍了整个世界，他在中国和南太平洋所经历的一切，给他带来开阔的眼界与无价的智慧。尽管纽崔莱产品公司很需要我，但我们已难再待在原地。

一次意外促成了我们的旅程。1963 年，琼妮和我在前往圆石滩宾克罗斯比高尔夫邀请赛（Bing Crosby Golf Tournament）途中，一个醉酒的陆军中士开的车与我们的车迎头相撞。冲力太猛使琼妮受重伤，她整个人往前撞向挡风玻璃。虽然她后来完全康复，但由于伤势严重，酒后驾车的司机须向她赔偿 5000 美元。对两个一直勤俭生活的年轻人而言，这笔钱就像一场及时雨，足

够一年的旅费。更深一层的意义是，这次意外犹如一次死亡警告，提示我们生命有时。

1964 年 1 月，环球旅程终于开始，我们先和我大学的兄弟查尔斯·萨维奥度过了两个月的滑雪旅程，然后又买了一辆大众小面包车横越整个欧洲，再以每人 1100 美元的价格买了环游全球 42 个城市的机票。我们也到塔希提去了，父亲以前的莱斯热带酒店还在，然而面向新机场跑道的它已光辉不再，看来比酒吧好不了多少，虽然仍然很受欢迎，但已经残破了许多，这是所有缺乏悉心管理的热带建筑物都要面对的命运。

这是琼妮和我一段完美无瑕的快乐假期。塔希提无忧无虑的气氛让人流连忘返，我们到年底假期结束前，一直留在这里。不过家里似乎出状况了。邓哥夫博士吃力地兼顾销售及分销的工作，虽然销售额稳定下来了，但数量太少，公司需要更多的力量支持，我的父母不得不给我打电话：“孩子，回家吧，我们需要你。”我终于回去了。

我第一份“官方”的工作，是纽崔莱产品公司的总经理——邓哥夫博士的助理。回想起来，当时的关系挺复杂的：我这名新来的博士生，是公司创办人和董事局主席的儿子、副总经理的继子。然而，实际上，邓哥夫博士和我的合作却很成功，我们就是纽崔莱产品公司里有名的邓哥夫博士和山姆博士，邓哥夫博士集中在日常运营及生产上，我则负责开发新的纽崔莱产品，我们一起重建整家公司。

刚开始，我的工作主要是专注于虫害及植物病害的生物防

治。我在斯坦福大学研究烟草花叶病毒的经验与纽崔莱产品公司的目标是一致的。父亲一直认为，虫害防治有很多方法，可以是捕食性动物、毒药、绝育或者诱发



斯蒂芬·邓哥夫博士和我在包装部，1965 年。

害虫疾病等，而其中“毒药是最不可取的手段”，毒药可以杀死害虫，但“它也会杀死雀鸟及其他动物，甚至人类。美国滥用农药的情况已太广泛了，农药的优点是可以马上杀死虫子，这种时效性是农夫希望看到的。越安全的方法需要的时间越长……纽崔莱产品公司作为这样一家公司，对于虫害的防治是很谨慎的”。

此外，我也埋头研究营养保健食品的开发工作，当时全美国有 15% 的营养产品是以 B 族维生素为基础的，我相信如果我们研发出一种来自酵母菌的 B 族维生素新产品，一定可以像父亲以前推出的“老移民”一样成功。另外，我开发了一种新的维生素 C 产品，该产品含有生物类黄酮和维生素 C，来自我父亲几年来先是在夏威夷，后又在波多黎各一直种植的针叶樱桃，还有

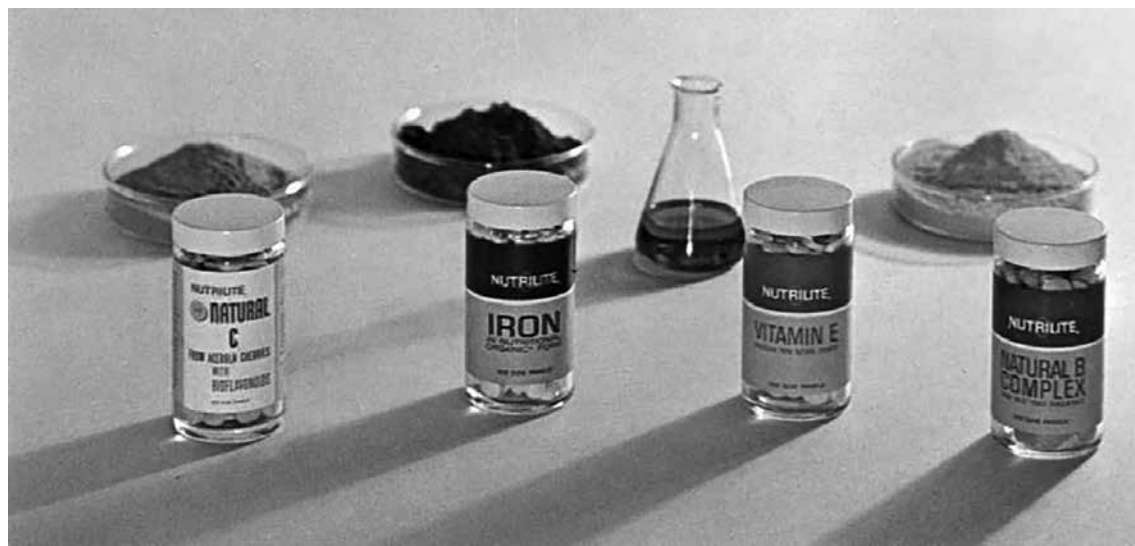
一种富含钙及镁的产品和一种天然维生素 E 产品等。

公司的规模仍很小，因此，才让我有机会从产品概念到研发、从制造到营销都一手包办，这不但让我有机会认识公司所有的员工，也让我可以在短时间内熟悉整体运作，从农田、原材料到完成品都了如指掌。

在那段日子里，我经常到处跑，跟各地的营销人员沟通。我猜他们视我为“新卡尔”，是可以带领公司拓展销售的“年轻宏邦”。1964 年 12 月，我第一次公开讲话，谈及我们的“四大支柱”，这次发言的内容主要是回归基本，重申运动、休息、正面的心态，以及营养与营养保健食品对健康的重要性。营销人员全都非常支持和鼓励我，也都希望我成功，因为他们很清楚，父亲很快将退下火线。

对于邓哥夫博士来说，重新整合纽崔莱产品公司内部的销售及分销的力量仍然困难重重，他不相信从麦廷格公司过来的人可以胜任，这帮人也同样不信任他，他尝试从其他公司聘请营销人才来解决问题，可是这些新来的人也面对同样的困难。这个问题一直困扰着邓哥夫博士，几乎每 6 个月他就换一次销售经理，这些人从未成功过，有些甚至从未与营销人员接触过。

因为让他们上一线只会酿成灾难。邓哥夫博士聘请的第一位销售经理，曾飞到巴尔的摩与里克·里肯布鲁德组内的 300 多名营销人员会面，为了证明自己有销售经验，他曾发表这样的言论：“请看看我的手指。”他指着自己的食指说，“感受这因为按门铃造成的老茧，我很清楚你们面临的困难。”里克觉得他讲的



这些是我早期研发的产品，1965 年。
每一种产品的包装都标明了它的原材料：
纽崔莱维生素 C 片含柠檬类生物黄酮粉；
纽崔莱铁片富含马酸亚铁；
维生素 E 来自自由蔬菜中萃取的生育酚油；
还有纽崔莱 B 族维生素，含有天然金色酵母。

话完全没有价值。

接下来的董事局会议，我向大家提议我心目中担任销售经理的合适人选，他是一位深受营销人员爱戴与尊重的人物——巴尼·贝利，他是在收购麦廷格公司时加入纽崔莱产品公司的，没有人不喜欢他，他就像圣伯纳犬那样高大、可爱。巴尼在麦廷格与卡瑟贝利公司及麦廷格公司的工作，负责安排全美巡回的大会，制作招聘营销人员的音频及影片。M&C 公司的管理层，如达格·达根，他虽然也很尊重巴尼，但从来没有想过他会是个销售人才。



巴尼·贝利、里克·里肯布鲁德和我（从左至右），1965年。我们的别名是马路斗士（Road Warriors）^①，我们经常到处奔走，分享纽崔莱产品公司的故事。

之后，我开始花接近一半的时间与各地的营销人员接触，跟他们谈回归基本的重要性，我尽可能把严肃的内容讲得更有趣一点。大多数时候，我都是跟里克·里肯布鲁德合作，而巴尼则与巴斯尔·富勒一组，大约每两个星期，我们会举行一次大会，介绍纽崔莱产品公司最新的产品以及由此而生的生意机会。

除了巴尼·贝利以外，我还为销售部门带来了年轻力量，比如丹尼·罗杰斯（Danny Rogers），他原来是加州大学的篮球明星，还有他的兄弟约翰·布罗克曼（John Brockman）。丹尼经常与我和里克搭档，为了令旅途更轻松，我们时常会捉弄对方。

然而，我却深深体会到巴尼的魅力，每一个人都对他很信任，所以，我们一致决定让他担任销售高层的职位，而他果然胜任有余。

对我来说，玩得开心很重要，如果你快乐，工作就像游戏一样。我很喜欢听到员工在走廊上哈哈大笑，或者营销人员低声谈笑。当我听见这些笑声，我就知道他



约翰·布罗克曼和丹尼·罗杰斯，1969年。

们会把工作做好，因为只有认为工作有乐趣，才能取得超乎想象的好成绩。我一直很乐意跟大家分享纽崔莱产品公司的故事。不过，有时候我也会比较严肃，尤其当我听到有人投诉纽崔莱产品太昂贵的时候，我会详细地跟他们解释：纽崔莱品牌下的所有产品，都经过严格的制作过程。以纽崔莱维生素C片为例，我们需要通过长达326页报告的科学鉴定，这还不算研发需要处理的文案，以及销售及营销用的数据。这些工作的目的不是增加文书的工作，而是为了保证质量，这也是我父亲一直以来的信念。把写满了10张讲稿的事实背诵下来后，我只希望大家明白，高质量、可靠、稳定和值得销售的产品不是容易得来的。

马迪·卢斯在做销售报告时，也有自己的一套。他相信即使没有读过医学或营养学，营销人员也能像医生一样专业地销售纽崔莱产品，因此，他研究大学里有关营养学及人体化学的教科书，尝试把维生素及矿物质的运作方式解释给营销人员听，从而

① 马路斗士，俚语，指花很多时间作商务旅行的人。——译者注

避免他们在报告会上打瞌睡。

马迪会站在黑板前，就像大学教授一样，写明酶是如何形成的，也会向“学生们”说明维生素运作的方式。“缺少矿物质，维生素是没有用的。……维生素是催化剂，它们需要对象才可以产生反应，只是配搭的方法很多元……”他懂得把这些严肃的化学内容，与纽崔莱湖景镇农庄里的故事结合，所以促成了大量的买卖。

幸亏有这帮忠诚的营销人员，加上我们到处奔波的努力，还有邓哥夫博士对产品的严密管理，销售量终于逐步回升。1968年，营养保健食品的销量上升了10%，而化妆品销量增幅更大，新的无污染家用产品系列（ECOLITE）也卖得非常好。

随着纽崔莱产品公司的成长，我的责任也更加重大。首先，我和琼妮的孩子罗德里克·卡尔·宏邦（Roderick Carl Rehnborg）在1967年5月23日出生了。同年，我升为公司的副总经理，第二年，又添加了一项头衔与职务——研发中心总策划。之后许多令人兴奋的事情发生了。

我们也终于获得了肯定，1969年12月，尼克松政府在白宫召开了第一次有关食品、营养及健康的研讨会，理查德·尼克松总统在大会开幕致辞时表示：“我们终于觉悟了，这的确是令人痛心的事实，纵使资源我们丰富，许多美国人却不幸营养不良。”尼克松指出：“这是令人尴尬及难以忍受的……无论贫富与否，我们必须真切地了解到，均衡的饮食是健康的根本……我们必须努力通过不同的措施使食品市场上的营养食品，提供给所有公民



各种各样的纽崔莱家用产品，日期不详。
因为纽崔莱正面的环保形象，我们的无污染家用产品系列在1964—1972年卖得很不错。

食用。”

这不正是父亲30年来一直提倡与实践的理念吗？

这个研讨会延长至1970年底，受邀请的专家齐聚一堂研讨食品、营养及健康相关的议题。美国人第一次真正了解到，原来美国人的饮食习惯并不如大家想象的好。由科学家及教育家组成的咨询小组在随后的一年里，发表了大量的研究报告，提升美国人对食品、健康以及营养的关注。



纽崔莱的管理层在圣诞派对上，约 1966 年。

后排从左到右：总经理斯蒂芬·邓哥夫博士、销售部总经理类·肯尼迪、销售部副总经理祖·苏莫迪（Joe Somodi）、市场部经理巴尼·贝利、销售经理克利夫·克劳斯、营运经理伯尼·格思里（Bernie Guthrie）、质检经理罗伊·卡特（Roy Carter）、产品设计师亚当·肖乌拉（Adam Shawula）、产品处理部经理埃德·韦斯托尔（Ed Westall）；前排从左到右：副总经理山姆·宏邦、副总经理及财务总监艾迪丝·宏邦、董事局主席卡尔·宏邦、法律部总监及销售部行政经理鲁思·戴伊、仓库管理部经理沃尔特·纳尔森、营销及销售宣传总监潘妮·史特林（Penny Sterling）、化妆品生产发展部总监莫里斯·乐诺士（Maurice Lernoux）、营销计划主管及宣传部经理默尔·昂普尔比（Merle Umpleby），以及《纽崔莱新知观点》的编辑李·约翰逊。

纽崔莱产品公司过去一直背负着与联邦监管机构交恶的恶名，虽然当年的问题主要在宣传资料上，但毕竟有点含冤莫白的感觉，这次研讨会终于为我们平反，而且还带来了好处。这个时机来得正是时候，我们的产品已经在市场上站稳了阵脚，早在政府提倡之前，我们的老顾客已经深明养生之道了。

对于每一位纽崔莱产品公司的推销者及营销人员而言，初始的业务拜访也变得简单得多。首次接触产品的顾客不但乐于倾听他们的讲解，讲解的耗时也越来越短，他们不再需要浪费大量的时间才让顾客了解营养的重要性，更新旧订单也不再是件苦差事，因为有第三方证明纽崔莱一直努力所带来的好处。这次研讨会以后，健康及健美行业的发展一日千里，纽崔莱产品公司也乘着这股旋风席卷全美。

纽崔莱产品的总销量

Year	NFS	ERC	HCP
1964	5 489 000 美元	3 339 000 美元	587 000 美元
1965	5 462 000 美元	3 722 000 美元	673 000 美元
1966	5 807 000 美元	4 745 000 美元	682 000 美元
1967	6 006 000 美元	4 932 000 美元	1 156 000 美元
1968	6 768 000 美元	5 570 000 美元	1 236 000 美元

1969	7 470 000 美元	5 533 000 美元	1 151 000 美元
1970	8 798 000 美元	5 492 000 美元	1 465 000 美元
1971	11 378 000 美元	5 691 000 美元	1 905 000 美元

注：NFS 是纽崔莱营养保健食品的缩写；
ERC 为艾迪丝·宏邦系列美容产品的缩写；
HCP 则是家用产品的缩写。

1964—1965 年，纽崔莱营养保健食品的销售业绩是持平的，往后几年销售成绩越来越好，这得归功于 1965 年的一连串行动，包括为刺激士气而颁发的行动奖，销售人员可以就销售量上升而获得额外 1% 的奖金；既得利益计划（Vested Interest Plan, 缩写为 VIP），则指高层营销人员可以通过不同方式，比如刺激总体销量上升，招募更多营销代表，每月享有精选产品的“特权”，或一些招募营销人员的计划书，获得额外 0.5% 的奖金。

1968 年，纽崔莱产品公司一些新的措施也有助于刺激销售，其中一项最重要的措施，是在伊利诺伊州及新泽西州设置由营销人员管理的分销中心，这不但增强了企业层面的稳定性和产品的完整性，还破除了由 20 世纪 40 年代创办公司时已被营销人员诟病的地域性限制。

视力越衰退，心眼只会越澄明。

——柏拉图



我的父亲和他最爱的望远镜，1960年8月。

“望远镜小屋”位于加州埃德怀，当地的天空澄澈，父亲在那里度过了许多快乐时光。

第二十四章 黄金年代

Chapter 24 The Golden Years

1967年，踏入人生第八十载，父亲的体力已大不如前。第一次中风后，接连中风了3次，“刚好是每两年零三个月一次”，他在日志上如此写道。一次又一次的中风，让他更加衰弱，后来他更不幸患上了前列腺癌，虽然发现得早，但漫长而痛苦的治疗实在令他备受折磨。

每星期，父亲会回公司两三次，因为太少上班了，以至于有一次他穿着平常最爱的巴拿马蓝色工作服在厕所洗手时，一名维修部的新员工进来后对他说：“我的名字是约翰，你也在这里工作吗？”

“我的名字是卡尔，是的，我偶尔在这里工作，但不是天天上班，只是偶尔过来。”父亲说。

1967年有一段时间，父亲花了6个星期进出奥兰治县医院，接受注射及放射性治疗，如他自己所说，是为了对抗前列腺癌。

“这件事使我最近的出席率实在太低了。”父亲在给邓哥夫博士的信上写道。因为不能常常回总公司，父亲建议在纽波特港、湖景镇，还有他在埃德怀的“望远镜小屋”开设数个卫星办公室，这样他可以拥有更多的时间与大家交流。“邓哥夫博士在沿着我的足迹前进吗？”父亲很愿意凭自己的经验给他意见，“无论意见管不管用……起码用上了。”他写道，“这很值得一试，我乐在其中。”

渐渐地，父亲在埃德怀逗留的时间越来越长，这是一个位于圣哈辛托山谷的小社区，距离湖景镇很近。这里的天空特别澄明，而且远离喧嚣，是一个观星的好地方。

在这段日子里，艾迪丝仍然需要在纽崔莱产品公司担任相当多的职务，因此照顾父亲的工作，就落在新聘请的凯蒂·贝里（Katie Berry）身上。凯蒂为人体贴，平常除了照顾父亲的饮食，最重要的是搀扶父亲出入，尤其是从瞭望台回埃德怀活动小屋的小路特别陡，她必须撑着父亲的手臂扶他回去。

百无聊赖时，凯蒂会与父亲聊聊天，他们的感情越来越好，凯蒂对我父亲就像她对自己的父亲一样，因为她的爱护及无微不至的照顾，父亲也很疼爱她。凯蒂记得，父亲为人和善，对小动物也一样宽容，他曾告诫她不要杀死那些正在找寻通向小厨房的道路的蚂蚁。“不，不，不，别伤害这些小伙子。”她回想起父亲如此说，“‘他们’只是在觅食而已。”据凯蒂所说，他会捧起他们，“而绝不会踏死他们”。

父亲在埃德怀美丽的星空找到了心灵的救赎与慰藉，虽然他

不是天文学家，但他在这方面的确是有天分的，他把观星心得都记录下来，这是他在1963年写的一段文字：

在天鹰座，第6709号星系，18时49分， $10^{\circ}17'$ 的位置，有大约40颗美丽的星星在距离我们2600光年的位置上。虽然星表中没有它们的记录，但从观星仪看去，它们就像一条星河，每颗星星连光亮度都是一样的，真的很美，我一定要记录下来，这是我最喜欢的星系之一。

2600年前，这束星光开始向我们飞来，正好是《旧约圣经》前五卷在耶路撒冷圣殿山写定的时间，再过650年左右，耶稣才降生。我发觉自己没有办法计算空间的距离，更不用说星空中更远的距离了。

现在我看的星群，是位置在21时21.5分， $46^{\circ}10'$ 的第7062号星系，距离地球大约7800光年……也许这比人类文明的历史还要长。想象这些星星与它们的距离，远比纯粹看数据有趣得多，它们体现了宇宙惊人的光学距离，比其他早已被记录下来的可见星系更让人赞叹。

观望宇宙使父亲想到人生的起源，由大世界联想到小世界，看着千万年前的过去，他心里想的是如何利用这些感悟来改善未来的生活。

一如他的年轻时代，父亲对写作的热情一直未减。不过晚年时，他的兴趣主要在生命和生活，死亡和遗产分配，以及他一直

念念不忘的为人类谋福祉而寻求方法上。

在父亲 70 多岁时，他写了一份足有 33 页长的白皮书^①，通过他的好友查尔斯·赖恩交给当时还是副总统的理查德·尼克松，白皮书中列出了他对于人口膨胀及粮食不足的见解。“通过发掘用之不竭的海洋资源寻找食物来源，”他写道，“这可能可以解决粮食不足的困难。”

父亲接着指出，世界已经濒临被毁灭的边缘，只要出现大饥荒或核爆炸就可能导致地球毁灭。“一切已经变得太荒谬了，”他写道，“唯一的方法是马上停止，所有其他的行为不过是更多的破坏，同时会造成不可挽回的破坏性后果。”也许大错已经铸成，第二次世界大战后，没有国家减少军备，美国更是当时唯一拥有核武器的国家。“这是专横的行为，极端的沙文主义，好战的表现。”这股军备竞赛的歪风，已经传遍世界，许多国家也参与其中了。

“我们必须，绝对必须与全世界一同努力，把人类从绝望的暴徒，通过科学的方法变为有法制而美好的社会公民。”接着，他写道，“要达到这个目标，只有靠政治上的合作，而能做到这一点的，只有美国与苏联两国。”这两个大国虽然政见不合，但若就能就减少军备竞赛及控制人口而达成共识，必定有助改善各国间的紧张关系。收到父亲的白皮书后，尼克松表达了谢意。

^① 在美国，白皮书是指就某些议题向政府提交的报告。——译者注

也是在这段时间里，父亲写就了许多有关生命及生活的文章，为生命礼赞、惊叹：

第一个最伟大的奇迹是存在的神奇……人出生与死亡的概率，是人类无法计算的数学题……

看往外面的世界，检视自己的内心，你是否为自己曾获得在这个神奇的宇宙成长、生存和思考的权利而感恩呢？

父亲为生命喝彩，也不惧怕死亡。他虽不是传统的教徒，但从信仰科学和游走在大世界与小世界之间获得的慰藉，比从宗教中获得的还要丰富。比如，那些他从望远镜中看见的银河星宿，以及地球上的每个人，也不过是原子的排列和重组，可用的资源只是以不同的生命形态循环再现：

由于任何组织或个人所包含的原子的数量，比如任何个人身上的原子，在某个特定的时间里，有些元素中的原子可能是许多年前活着的人的身体的一部分，只是历经多年，这些元素已经散播在地球各处。

这样看来，生，有时，也无尽。

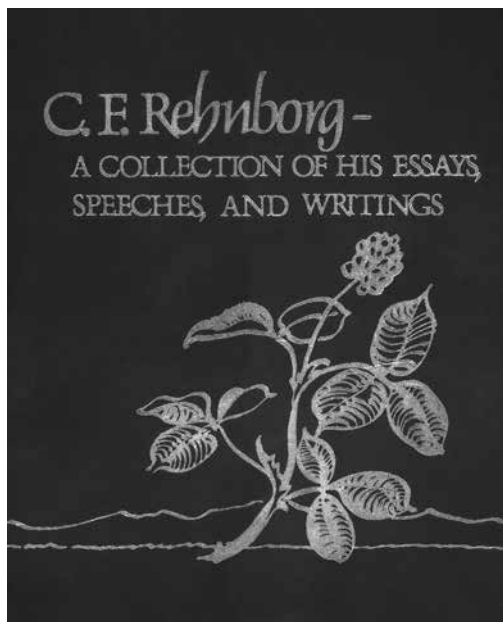
人类是宇宙不可分割的一部分，由同样的物质组成，构成身体的成分，与其他所有存在于宇宙的生物一样，也遵循着自然的法则生存，与银河系一样经历着相同的

进化过程。

这些事实不是构成伤悲的理由，对父亲而言，反而是更高层次的“奇遇与历险”。

他不停地写，从某种程度上是为了好好总结未完的一切，他觉得人们总是花太长时间为短暂的离开做准备，却反而“忽略了准备永远的别离，很少人为此筹划，只因这是死亡的事”。他认为，“从感性的角度来看，这是错误的，就人类的福祉而言，这更不对”。他觉得每一个人都有贡献，而这多多少少需要点解释，“纵使人没有办法确定自己最后离开的时刻，但起码可以凭人类历史上的经验来猜测，这样的话，如果在大限到来前就早做准备，那么在赚来的时间里，你可以好好地修改，甚至加入一些新的想法”。

大约在 75 岁时，父亲写下了《生存与死亡的反思》（*Reflections on Living and Dying*）一文，文中他写道，自己经历了“一个完整而多事的人生，并享受其中，除了部分人外，我爱与我并行的人们”。他更希望自己可以利用“生存的荣耀”向“知识或争论”



父亲把部分作品，如《生存与死亡的反思》等文章结集，于 1985 年出版《卡尔·宏邦：论文、演讲词及作品集》一书。

作出重要的“贡献”。

79 岁的生日过后，父亲坐在打字机前继续写了一篇有关“安乐死”的文章，除了多次中风及前列腺癌，他还承受了两次前列腺手术。他觉得自己已经“力不从心”，身体条件不如在中国时结实与灵活，穿着春亚纺西装及拿着木心造太阳帽的画面已不复见，现在剩下的只有“松弛、肥大”的身躯，对“人类的福祉”再没法作出任何贡献。

“在原始社会中，”他写道，“年纪老迈的人会被留在荒野，让他自力更生或死去。被留下的人不会觉得残忍，因为这是现实。在现代社会文化里，这些人反而被保护到了危害社会的地步……我的身体已经日益失去机能，我的伙伴却还告诉我我很好看，很明显他们是一帮可爱的骗子。我每个星期回办公室两三次，却每次都迟到早退，我得到的工资是奖励我从前做过一切的，而不是现在的。还有那些不断延长的‘休假’。不过，我的出现也有一个好处，就是可以让我可爱又伟大的妻子稍稍休息一下。因为长期的眩晕和没法保持平衡，我已经不能驾车了，眼睛也不行了，看东西经常是有重影和模糊的。”不过，他仍写道，“我度过了一段快乐的时光。”

父亲仍然心系那次没有成功的浮游生物计划，几个月以后，1966 年的 4—5 月，他写了一连串备忘给我，告诉我有关在环礁湖培植浮游生物的好处，描述利用海洋天然的温度及水压的不同找寻养活全世界的方法。

不需要人造的鲸鱼，只需要一个核反应器，用泵把深海冰

冷而富含磷质的海水抽到水面上，这样可以让浮游植物及浮游动物在这层水域生长。来自深海的冰冷海水和表面的温暖海水的温差，造成的低压水流可以推动发电机支撑整个过程，在这个过程中浮游生物会被导向水面并集中在一起。此后他深入思考了一下，认为连核反应器都不需要了，只要利用天然的温差与水压差，就可以产生一股从海底冲向水面的水流，然后建造一支巨型的试管直插海底就成了，这天然的泵还可以产生电力。

读到这些备忘，我忍不住发笑，这就像儒勒·凡尔纳（Jules Verne）^①的奇想，不过父亲不是唯一忽发奇想的人，几年后，数以千计的高中生热烈辩论以这种方法解决能源问题的可能性。

这个想法被父亲重新记起，源于他在1967年春天与艾迪丝再次到塔希提，看见了普纳奥亚宁静的海水，跳跃的海豚和潜水觅食的海鸟，它们是食物链的最高层生物。大约需要食物链最底层的浮游生物1万磅，才产生1磅鱼。按照他的想法，浮游生物应该直接送到人的面前。整个系统就像利用石油运作的涡轮式工厂，不过这是利用太阳能产生水流。而“海田”就像陆地上的农田一样，可以利用肥料培育植物和动物，只是这种肥料是来自千尺深的海底，由植物及动物的尸体分解而成的海底沉积物，可以利用厚重及经过加固的混凝土建造海底的设备，以抵抗最强大的热带风暴，让海田可以永远运作。还可以挖掘隧道运送海水，方法就和石油公司钻油井的技术，或者建造堤坝隧道的技术一样。

① 儒勒·凡尔纳（1828—1905），法国作家，有“科幻小说之父”之称。——译者注

这并不是新的发明，他知道在一些独立的殖民地，如阿伦岛^①，当地渔民会利用水蒸气制造饮用水，利用海水发电，利用有机废物作肥料灌溉农田，种植当季的水果和蔬菜。这个计划需要投入的成本实在太高了，纽崔莱产品公司根本做不来。不过，父亲觉得，为了使人类有足够的蛋白质，这是值得做的事。

他还写了许多他对纽崔莱营养保健食品面世几十年来，有关科技发展的设想，1967年10月，父亲80岁时，写下了这段文字：

当纽崔莱营养保健食品刚生产出来时，世界上还没有所谓的维生素产业，也没有维生素产品。通过销售人员宣传及传媒报道，我们的产品成了“维生素产品”。



罗德和我参加纽崔莱的活动，约1971年。
父亲正式退休后，我花在一线的更多了。
陪着我的是我的儿子罗德，他戴上的襟章是营销人员最喜欢的一款，上面写着“我吃纽崔莱”（I EAT NUTRILITE）。

① 阿伦岛，位于爱尔兰。——译者注

一开始，我们卖的是“营养保健食品”而不是“维生素产品”，虽然现在那些产品的标签上贴的是“维生素”，但它仍然是“营养保健食品”。我们应该回到这种初始的思维，重申营养保健食品的概念。

我们一直竭力制造植物和水果的萃取剂与浓缩素，每一项营养学上的新发现，就像一幅图画上的一个小圆点一样，都是构成世界整体的一小部分。世界整体显示的，就是生命与环境的关系，我们应该了解的不是其中的细枝末节，而是整个概念……

1969年，82岁的父亲终于正式退休，他成为董事局的荣誉主席。虽然纽崔莱产品公司仍有高低起伏的时候，但销售额总算逐渐稳定下来，营销人员也已经重新建立了对品牌的信心，员工与营销人员的关系也变得前所未有的紧密，因为包括我在内的众多销售经理，几乎花了一半时间与他们沟通。虽然膳食补充剂行业的竞争越来越激烈，但纽崔莱营养保健食品仍然是独一无二的，这成功地招徕了许多新的顾客及营销人员。

为了确保公司顺利过渡，并维持它的正常运作，父亲劝说年届70岁的艾迪丝也一起退休，不过她还没有准备好。到了最后，父亲做了股权移交的安排。

父亲和斯蒂芬·邓哥夫博士、艾迪丝和我讨论过很多次他本人的想法，他希望给邓哥夫博士一部分A股及B股，还有25%的股权，我的股权也是25%，而成为董事局主席的艾迪丝则获得50%的股权。邓哥夫博士坚持不接受这个安排，“除非他得到了宏邦先生、宏邦太太和山姆三个人绝对的许可及认同”。邓哥

夫博士也和艾迪丝讨论过实际的情况，指出董事局主席获得50%的股权不代表能够完全控制公司，也有可能造成僵局。艾迪丝再三向他保证她并不担心这个。最后，协议收益以雇员既得退休金的形式在3年以后发放。

安顿了工作的事宜，父亲重访祖父建立珠宝生意的城市萨瓦纳，在当地他的弟弟富兰克林的遗孀家停留了一段时间。这次旅行，父亲有两个收获，其一是看到了他人生中的第一次日全食，其二是可以重游年少时与亲人们生活的旧地。此后，他还在凯蒂·贝里的陪同下参加了到密克罗尼西亚（Micronesia）^①的旅行。这是他最后一次长途旅行了，如以往一样，他带了一部口述录音机记下他当时的感受。

在这次旅程之后，被他称为“纽崔玛纳”（Nutrimana）的想法一直萦绕在他脑海里，这是一个超越营养保健食品的概念，它包罗所有的营养食品，是一种由天然植物提炼而成，可以为人类提供蛋白质、维生素及矿物质的真正的玛纳（manna）^②。这是“一种让人们在地球遭到破坏没有复原前，维持生活的食品与营养根源”。他很喜欢这个概念，而且认为这将会是未来的发展方向。

根据他的日志，他与纽崔莱的法律顾问鲁思·戴伊讨论过有关成立“纽崔玛纳”及注册商标的事宜，这段期间，他重新修订

① 密克罗尼西亚，是赤道以北、菲律宾以东的群岛。——译者注

② 玛纳，据《圣经》记载，这是以色列人在荒野40年中神赐的食粮。——译者注

了1955年出版的有关宗教的著作，也在设想纽崔莱再创辉煌后可以进行的计划。

虽然因为忠诚的营销人员及顾客，我们为刺激销售做的努力，以及医学界对营养保健食品认可和接受程度的提高，纽崔莱的生意越做越好，但我们仍然面临不少难题。

美国安利公司已经成了多层次营销的领先机构，其中一个成功的秘诀是他们在每一张订单上加收的服务费，这个费用正好弥补了运费及手续费。我们也希望可以在纽崔莱产品公司推行相同的措施，可是却面临很大的阻力，部分营销人员或者说某些营销人员领袖甚至恐吓说要反抗。

市场上也有很多新生代的多层次营销公司出现，当中不乏害群之马，就像当初引起食品药品监督管理局关注的维生素及营养品一样，这些多层次营销公司每月有上千名营销人员加盟，他们所推销的产品，在质量及安全上的问题也引起联邦贸易委员会的关注。联邦贸易委员会怀疑的原因，跟食品药品监督管理局的出发点很相似，都是因为这是一种创新的工作方式，而且有许多不法之徒在浑水摸鱼。

这些人扭曲了多层次营销的意义，错误地以高压的方式，夸大一夜致富的哄骗手法，以至于让政府加紧了审查的力度，也动摇了消费者的信心，严重危害了合法公司（如纽崔莱产品公司、美国安利公司及其他公司）的利益及诚信，令这些公司需要花更多的时间重建消费者的信心，在激烈的竞争中增加负担，也令我们无法达成父亲费尽一生精力造福人类的心愿。

为了解决这些问题，我必须花更多的时间到处奔走，重整旗鼓，向所有人推介纽崔莱产品和建立生意联系。琼妮只能独自抚养我们的孩子罗德，虽然她尽心家事，但压力还是令我们的婚姻出现了问题。

罗德出生后一年，琼妮很快怀上了第二个孩子。我很努力地工作，希望可以在孩子出生前6个星期回到琼妮身边。

可是，我们的儿子却提早6个星期降临人间，塔克·厄普顿·宏邦（Tucker Upton Rehnborg）出生时仅仅4.5磅，虽然活下来了，却不幸有严重的心脏缺陷。接生的产科医师对琼妮说，可能她在塔克心脏发育时间感染了病毒，他建议把孩子从纽波特港的霍格医院（Hoag Hospital）转送到奥兰治县的儿童医院，当地有最好的儿科心脏病专家。

可惜，没有人可以救回我们的小宝宝，塔克只活了一个多星期。琼妮和我肝肠寸断，琼妮无法承受失去孩子的痛苦，我因为没有在她身边而感到非常内疚，沉重的压力终于压碎了我们的爱情。

这段时间，艾迪丝在纽崔莱产品公司的行为越来越偏激，回想起来，我猜她的极端行为可能是由于药物所致，当年人们对药物的副作用仍然知之甚少。艾迪丝的不寻常举动包括变幻无常地辞退下属和疑神疑鬼，她主要的怀疑对象是我父亲的看护凯蒂·贝里，后来她在清醒后还是把凯蒂辞退了。她还怀疑邓哥夫博士和我想密谋吞并公司。

外面完全不知道纽崔莱产品公司内部一片混乱。在密歇根州

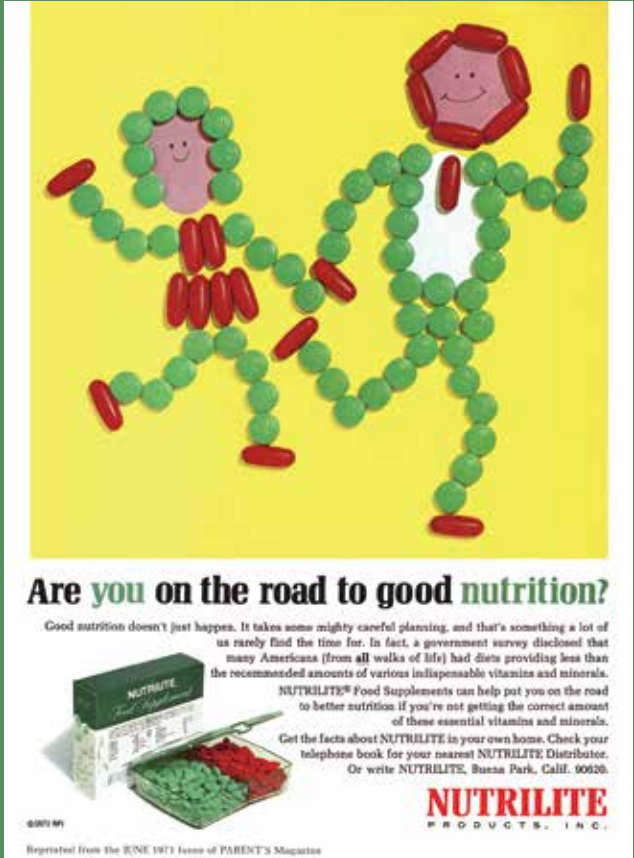
大急流市，由于健康及健美行业的蓬勃发展，纽崔莱产品公司受到热烈追捧。美国安利公司的营销人员仰慕纽崔莱产品公司的成就，开始兼售纽崔莱营养保健食品，因为纽崔莱产品再次在全美热卖。

PART III

卷三
缔造新世界

Making a Difference

地球是圆的，终结可能只是另一个起点。
——艾维·贝克·普里斯特
(Ivy Baker Biest)



纽崔莱营养保健食品的广告，1971 年。

第二十五章 重聚

Chapter 25 Reunion

这些年来，杰·温安洛和理查·狄维士一直购买纽崔莱营养保健食品，再由他们的营销队伍进行销售。虽然美国安利公司比纽崔莱产品公司的规模足足大 4 倍，但因为他们仍算是纽崔莱产品的营销人员，纽崔莱产品公司还是要给他们分红，这令邓哥夫博士很是不满。

健康及健美之风吹遍全美，有愈演愈烈之势，不只美国国内对营养品的需求激增，海外市场也在急剧膨胀。然而，美国安利公司虽有大量营销人员，却苦无相应的产品，无法在这股风潮中分一杯羹。

20 世纪 70 年代初，杰向美国安利公司研发部新任主管鲍勃·亨特（Bob Hunter）交付一项新的任务，要他找到一种代替纽崔莱营养保健食品的产品。杰跟鲍勃说：“我们希望这种产品跟纽崔莱产品一样，你知道，理查和我在纽崔莱产品公司 10 年

了，我们知道这对美国安利公司来说有很大的发展空间，我们希望有一系列跟这一样的产品。”

要是有人能够找到一种可以与纽崔莱营养保健食品竞争的产品，鲍勃一定也能找到，可是，没有。在加入美国安利公司以前，鲍勃已经有相当丰富的经验，他是高露洁公司肥皂部的化学研究员及部门主管，曾经发明一种不沾污渍的布料，可惜，这种布料虽不会脏，却也密不透风。不过这个研究引起了关注，更间接导致 Handi Wipes 及其他类似产品的出现。其时，鲍勃对营养保健食品可以说一无所知。“我是洗衣服的。”他说，但杰却认为他可以胜任，决定让他试一试。

美国安利公司的研发部努力寻找突破的方法，却面临一个很大的难题——找不到一种可以媲美纽崔莱营养保健食品的天然浓缩素，这是纽崔莱营养保健食品在市场上遥遥领先于其他膳食补充剂的原因。研发部人员可以在市场上找到晶体或合成的维生素，再将之制成胶囊或丸剂，然而却没有办法取得天然的植物浓缩素。纽崔莱产品的原料都是父亲多年来悉心栽培，辛勤收割，经过干燥、萃取及浓缩等工序得来的成果，几个月的时间是难以找到替代品或成功复制我们的浓缩素的。

经过仔细研究，鲍勃认为这个计划不合乎成本效益，在 1972 年的暑期休假前，他经过杰的办公室时说：“杰，你知道，我们已经废寝忘食地找，但真的找不到任何类似的浓缩素。”

杰却说：“再努力一下吧，一定有办法可以找到这种浓缩素，这就是纽崔莱的产品与别的产品不同的原因。”

当鲍勃休假完毕，他发现杰与理查已经找到了解决问题的办法——购入纽崔莱产品公司的控股权！鲍勃马上到杰的办公室去感谢他解决了这个难题。

这件事太突然了，几乎所有人都大吃一惊。众所周知，在地产行业里，成功的行动讲究的是“地段，地段，还是地段”，至于在其他行业，肯定就是“时机，时机，还是时机”。这一次，美国安利公司抓住了最佳时机。

美国安利公司提出的条件很优厚，出价足有纽崔莱产品公司账面价值的 4 倍之多，他们很清楚顾客与营销人员重视的是纽崔莱的产品，也准确地估算了它的价值。美国安利公司的建议是买下每一位股东股权的 51%，这样他们就能掌握纽崔莱产品公司的控制权了，不过纽崔莱产品公司还可以拥有部分主导权，而且可以独立运作。

在我看来，这是很好的时机，纽崔莱产品公司当时的利润根本不足以令它走向国际，而银行也不可能融资给我们扩充业务，唯一令父亲的心血结晶遍布全世界的方法，就是同意美国安利公司控股。我同意他们的收购行动，父亲只参与了一些小事，以他当时的健康状况而言，他已经没法投入更多了。

1972 年 8 月 31 日，交易成功。接近 15 年的正面交锋终于完结，纽崔莱产品公司与美国安利公司重聚，开始并肩作战。

这次行动，纽崔莱产品公司的营销人员毫不知情，可以说，他们根本猝不及防。马迪·卢斯记得，当时他和几大营销巨头收到邀请，到洛杉矶机场附近的一家酒店参与一个神秘会议，经过

一个晚上的猜测、疑惑及开玩笑，他们终于进入举行封闭会议的会议室。

会议开始前他们还谈笑风生。“我们都以为是好消息，真正的好消息！”马迪回忆道，“每一个人都在交头接耳，还有人开玩笑说：‘哈，说不定好消息是巴尼·贝利怀孕了！’大家都笑得合不拢嘴，因为没有人不喜欢巴尼。”

然而当所有营销人员齐聚一堂，气氛却开始改变。马迪还记得，当会议开始时，司仪说了这样一句：“山姆博士——山姆·宏邦先生，会上台向大家宣布一件事情，请大家不要批判，在他完成讲话前，请大家不要发表意见。”马迪回忆的整个过程是这样的：

所有的玩笑都停了下来。我和多蒂就坐在最前排，她坐在我的右边，我们正对着山姆博士。当时，我瞄了他一眼，这个才35岁左右的小伙子的脸就如纸一样苍白……

他上台后，开始讲话：“现在我不希望大家有任何决定，我不希望……”全场鸦雀无声，所有人都吓得不敢动弹。山姆终于公布，他们已经把纽崔莱产品公司卖给理查和杰了。场内所有女人泣不成声，毕竟许多人已经销售纽崔莱产品30多年了，这，几乎是一生的时间了，女人们哭得可惨了。我还听见了里肯布鲁德高声咒骂的声音，接着是其他人的咒骂声。整个房间冷得像冰，

以前我只是从书上读过对这种感觉的描写，但当时，我却真真切切地感到凉意从心底浮上来，这种感觉今后我再也没有遇到过了，我想其他人也是一样的。接着，理查·狄维士走了进来，场内仍然一片寂静。

理查·狄维士开始讲话，他的发言在一片死寂中完结，然后是杰，气氛仍然是死气沉沉。

不少营销人员赌气说要离开了，有些人还要求在下午召开紧急会议急谋对策，马迪、内德·罗斯和其他核心代理都反对这样做。“你们明白吗？这已成事实，”马迪说，“完了，一切都完成了。他们早就签约了，完事了，可以做的，就是继续销售你的纽崔莱产品，我就会这么做。”

悲痛莫名的营销人员觉得自己才是真正关心纽崔莱产品公司的人，收购它的人不是。马迪并不同意：“我知道理查和杰会像我们一样尊重和爱护纽崔莱产品公司，他们不会伤害它，只要我还可以销售纽崔莱产品，其他的東西我一点都不在意。”

自那次在路易斯湖的会议后，马迪已经13年没有跟理查·狄维士说过话了，但此时他走向理查，对他说：“理查，虽然我不希望这件事发生，但我明白它为什么发生，我想让你知道，我会支持你的。”

1972年9月，纽崔莱产品公司发表了一连串公告，首先是给核心代理的电报，主要内容是告诉大家公司一切事务会维持不变，直到次年营销人员及生产线重新整合为止。艾迪丝在这张公

告上也发了言：

看见纽崔莱营养保健食品走向全世界，一直是宏邦先生和我的梦想，我们都会为了越来越接近这个目标而感到兴奋。

除了宏邦家族以外，营销人员最熟悉的巴尼·贝利的解释也是他们的定心丸：

我的目标，和大家都一样，一直以来从未改变，就是帮助更多更多的人了解纽崔莱产品和这种分销方法的好处……

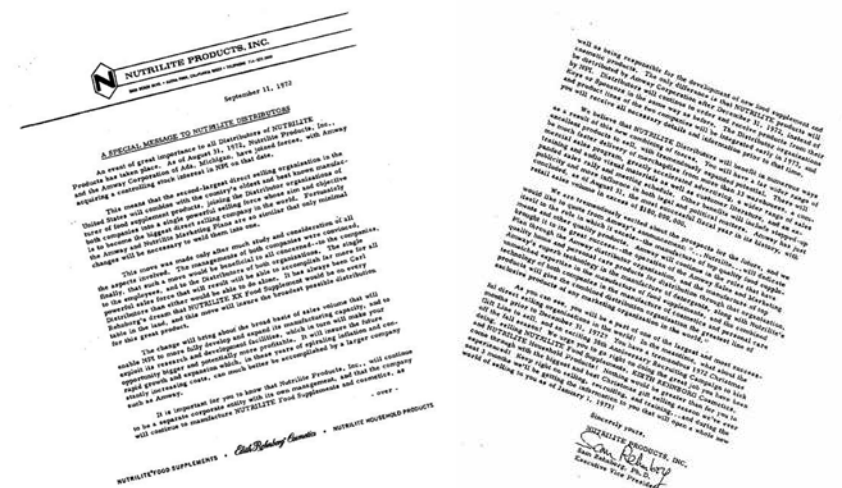
不过我们还有太多事做不到，有了美国安利公司的协助，我们将会做得更好。美国安利公司有设备，有人才，还有一线的组织，可以更有效率地把纽崔莱产品推销出去，很快，美国每家每户都会有纽崔莱的产品。

规模扩大，我们的未来一定会更成功。我很期待这一天。

邓哥夫博士也写了一封详细的信给核心代理们。纽崔莱产品公司最关心的是营销人员的状况，全靠他们的支持与帮助，纽崔莱产品公司和它的产品才可以获得成功。过去，公司规模太小，一直限制他们的发展，也使父亲把产品送到更广更远的地方的梦

想没办法实现。“我们怀着信心与兴奋的心情，期望销量可以以双倍甚至3倍的速度增加，让纽崔莱产品达到销量高峰，这是你们与我们一直努力的目标，让我们一起成长，携手迈向新的世界。”

我也写了一封公开信向营销人员保证，因为纽崔莱产品公司和美国安利公司的销售计划如此相似，只需要经过微小的改动，他们就可以顺利过渡。纽崔莱产品公司会继续制造营养保健食品及化妆品，“唯一的改变是1972年12月31日后，纽崔莱产品会由美国安利公司代替纽崔莱产品公司分销”，这个改变，让纽崔莱产品公司的营销人员可以有更多的产品销售，以更快的速度在不同地方的33个以上的货仓提货，这可以使提货的时间节省许多，还可以获得更全面的广告及推销计划支持。



1972年9月11日发给所有营销人员的特别公告。

1972年深秋，美国安利公司为所有营销人员支付旅费，请他们前往密歇根州亚达城参加为期两天的大会。这个会议非常成功，促使纽崔莱产品公司与美国安利公司日后的合作更顺畅。

终于把一切安顿好，我如释重负。我心里明白，我对营销人员说的一切都是真的。现在，营销人员的团队更庞大了。英国与加拿大等地营销人员的加入，令更多人有机会接触纽崔莱产品，因而改善了生活。我也知道父亲的身体已经越来越差，但公司运转良好一定会让他很高兴，况且，美国安利公司的营销能力明显比纽崔莱产品公司好得多。

新年以后，营销人员组织合并的工作已经如箭在弦，巴尼·贝利在1973年前往西雅图参加美国安利公司与纽崔莱产品公司第一次营销人员的合并大会，虽然我身处的地方距离会议举行的地点有十万八千里远，我却很清楚地记得，那一天是1973年1月26日星期五。

那一天，我远在家中，准确地说，我是在父亲的病榻旁。正当父亲一手栽培的纽崔莱产品与他一手促成的营销人员网络走向新的未来之际，他本人却被送到纽波特港的霍格医院。

父亲已经85岁了，他怀着勇气与毅力，一路走来，度过了完美而圆满的一生。弥留之际，他身处的世界，多多少少已经因他的努力而有所改变。几百里以南的巴尔博亚小岛，那个他花了无数时日躲在船坞里研究营养保健食品的海边小区，现在已蜕变成富丽堂皇的游艇天堂，来自世界各地的人们从这里扬帆出海，开派对，钓鱼，乐此不疲。他原来在圣费尔南多山

谷的小小紫花苜蓿田，已经换成圣哈辛托山谷绵延数十英亩的田地。工人们根据父亲开创的方法采收这里的作物，送到宾纳镇公园多达9幢建筑物的工厂里，制成营养品传遍美国。继而在美国安利公司的推动下，走向世界。父亲在世上留下的印记，也为我们指引了未来的方向：他不但发现植物在营养学上的价值，还善用植物制作出营养保健食品；他开发以浮游生物为蛋白质来源的可能性；实践水培法；还在保护森林及育林上付出了努力。父亲对待生活及生命的态度，彰显的是他对人类与世界由衷的爱，哪怕他的部分思想是如此超前。最终，社会上也开始有人认同并接受他的想法。

当父亲躺在医院的床上，艾迪丝不是在他的床前守夜祈祷，就是在病房外的走廊上来回踱步，她就像是父亲的守护天使，监督着谁可以进房探望他和逗留多长时间。医生建议拔除维持父亲生命的仪器，我们忍痛同意了。不久前，凯蒂·贝里前来看望父亲，说她感到父亲握了一下她的手。这是父亲剩下的与我们沟通的唯一方法，那些插在他鼻子里的管子令他无法说话。邓哥夫博士也来探望过，只是他不确定接受这么多治疗的父亲，是否还认得他。琼妮也在父亲离开前来看过他。

其实，父亲早就用各种方法向我们道别，对死亡的降临，他已坦然。10年前，他曾写过这样的文字：“对我个人来说，我不认为死亡是可怕的，这是人类生命不可避免的最后章节。相反，我希望好好地和我的家人和朋友说再见，我想告诉他们，我对他们的爱比其他人更深，因为有他们陪伴，我很荣幸，也很满足。

当然，如果死亡是个人存在的终结，那也是他永恒的不存在的开始。这次，我终于可以好好睡一觉了，那一定是一个无梦而平静的夜。”

当我坐在父亲的床前，握着他的手时，他终于沉沉睡去。我永远不会忘记，父亲停止呼吸的那一瞬间，他脸上痛苦的表情，终于换成死亡的安详。这是让人心碎的时刻，也是感动的时刻，我为父亲可以去往极乐世界而感到欣慰。

父亲无声无息地离开了，新闻上没有他过世的消息，因为那年1月，有太多事情发生了。理查德·尼克松总统连任；^①试图令尼克松下台的“水门事件”开审；越南政府终于与美国签订停战协议；一手把美国推进这场战争而失掉民心的前总统林登·约翰逊也在同月逝世。

因为父亲生前要求，我们没有举行任何仪式或怀念活动。火葬后，他的骨灰经由飞机撒向太平洋，回到他曾航行过的海上。第一次租船出海的小伙子，后来已成为一个经验老到的水手。红杉林原本也可以是父亲最后的栖息地，不过，牵涉的繁文缛节太多了，还是海洋更为直截了当。父亲一定会同意我们这么做的，因为这不不但让他更早回到宇宙的怀抱，也是他终极团圆的信念的实现——人类“是宇宙不可分割的一部分……由同样的物质组成……与银河系一样历经相同的进化过程”。

^① 尼克松于1972年赢得大选，正式就职在1973年。——编者注

……遇到过那么多这个时代的代表人物，我敢说，卡尔·宏邦是其中最伟大的人物之一。我们的地球变得更美好，离不开他对人类一直无私的奉献，贡献虽小，意义却重大；他拥有所有国家及世界领袖该具备的伟大情操；他学识渊博，而且以慈悲为怀；他安静地过着学者般的生活，默默地为解决人类最严峻的难题而奋斗；他没有扬名四海，却从事着最困难的研究工作……这就是他在人类历史中的伟大表现……

——查尔斯·赖恩



我的父亲，被海风吹乱了头发，赤着脚享受他最喜欢的活动——乘坐最爱的游艇“Scandal号”出海，1952年。海洋一直是他灵感的源泉。

20 年以后，你只会为没有做的事后悔，而不是为做过的事后悔，抛下船缆，离开安全的港湾，扬帆出海吧，信风而行，去探索，去梦想，去发现。

——马克·吐温（Mark Twain）^①



“火鸟号”，日期不详。
建造于 1967 年的“火鸟号”，1979 年 4 月经过大修后，载着我开始了 3 年漫长的环球航海旅行。

第二十六章 我的休假期

Chapter 26 My Sabbatical

我同意留任纽崔莱产品公司做管理人员，却发现自己走到了人生的十字路口——父亲走了，他亲手创立的公司也卖了，我的婚姻失败了，纽崔莱产品公司被美国安利公司收购后，更给我带来了新的责任。

履行新职务前，我想利用喘息的空间，实现儿时的梦想，看看这个世界。数年前，我从旅途中折返，如今，是时候继续我未完的梦了。从前听父亲教导的孩子，已是个经验丰富的舵手，我决心要环绕地球航行。

1974 年，我跟杰和理查说起这个想法，他们都支持与鼓励我这样做：“如果你现在不去，你永远都不会去了。”

我大约花了一年时间筹备这次旅程，找寻合适的船，修船，招募旅伴。我还参加了摄影课程，购买了陆地及水底拍摄的照相机，这样，我可以更好地记录整个旅程。同时，我仍然积极

^① 马克·吐温（1835—1910），原名为萨缪尔·兰亨·克莱门斯（Samuel Langhorne Clemens），美国作家。——译者注

参与会议，为纽崔莱产品公司顺利过渡到美国安利公司而努力；安抚员工们，向他们再三保证父亲与纽崔莱产品公司的理念不会改变。

过渡后，围绕纽崔莱产品公司的活动明显增加。但兴奋的欢呼声下，是不可避免的不安。合约是签了，但他们真的会兑现承诺吗？双方真的可以通力合作吗？纽崔莱产品公司是否可以保持独立性？在美国安利公司与纽崔莱产品公司不同的营销风格下，各自的分销是否可以顺利融合？

刚开始，两家公司的合并是有点难度。首先，营销人员团队风格不一。纽崔莱产品公司的营销人员向来只销售一种产品，而这是一种有利于顾客健康的产品，他们把热情集中在产品、营养学和让人们变得健康的理念中；美国安利公司的营销人员也很热情，但他们更倾向于商业层面，专注于如何销售，如何管理及找寻更多的商业机会。

其次，管理层面的问题。企业之间的文化冲突，使得每一场争端都是硬仗。自父亲第一次中风以后，经营纽崔莱产品公司的责任，全落在邓哥夫博士身上，只是易主后，改弦更张势在必行，所有行政决定已不可避免地移交密歇根州亚达城。邓哥夫博士发现，自己已经没法像从前一样发号施令了，这让他沮丧不已。

接着，一场大火破坏了湖景镇的生产线，不过，经过抢修，工厂很快恢复原貌，只是产品部必须经过一番重整，不是因为火灾，而是因为资源分配的问题。两家公司各自的化妆品线，纽崔

莱产品公司的艾迪丝·宏邦系列美容产品，与美国安利公司的雅姿系列产品，是不可能并存的，但应该保留哪一个呢？在多番讨论后，最终决定艾迪丝·宏邦系列停产，逐步由雅姿系列取代。

另一个矛盾在于营养保健食品的销售。美国安利公司的营销人员希望销售低效能、低浓缩的维生素产品——“纽崔莱100”，因为这不需要额外的营养学知识。鲍勃·亨特很怀疑，这种糖衣包裹的药瓶装产品能否受欢迎。他坚持销售天然浓缩素的重要性，要求美国安利公司的营销人员听从宾纳镇公园那边的专业意见。

结果，由传统天然浓缩素制成的纽崔莱倍立健片成功抢占市场首席，第一年纽崔莱倍立健片的销售量就增加了4倍。“利润终于增加了，”鲍勃说，“市场反应也很好，这是好事。”

一如所料，与美国安利公司合作后，纽崔莱产品的销量直线上升。当初对美国安利公司营销人员的怀疑也已经一扫而光，事实证明，销售推广养生之道的营养品，他们也可以游刃有余：一来，得归功于纽崔莱销售人员的努力，尤其是坚定地领导他们的巴尼·贝利和众多核心代理；二来，人们对营养及健康的重要性的了解加深，也对营养保健食品的销售产生了相当大的影响。

1975年夏，我终于离开纽波特港，扬帆出海，在一位朋友和他家人的陪伴下，展开环球之旅。这是一场奥德赛^①，为我的人生与纽崔莱的未来奠定了坚实的基础。旅途中，我发现了世

^① 奥德赛，指艰苦的跋涉，源自希腊神话人物奥德修斯在特洛伊城倒下以后的旅程。——译者注

界，也检视了自己。漫长的旅程，夹杂着历险与学习，还有与我的孩子们之间的感情交流。登船时，我带上所有的旧书籍，准备重温以前学过的科学知识和进行的营养学研究，这是因为我希望回归科学的根本。此外，我对世界各地的文化，也有着强烈的兴趣，因此，我带到船上的书应有尽有，连介绍每一个目的地的书都有，我很希望了解各地的风土人情、饮食文化和营养摄取的习惯，这些都是因为我的一个梦想，那就是把纽崔莱产品带到全世界。

当初，是父亲把航海和观星的知识传授给我的，这次航行，我仿佛重温从前学过的一切，也不断用文字与图片记录下所见所闻。

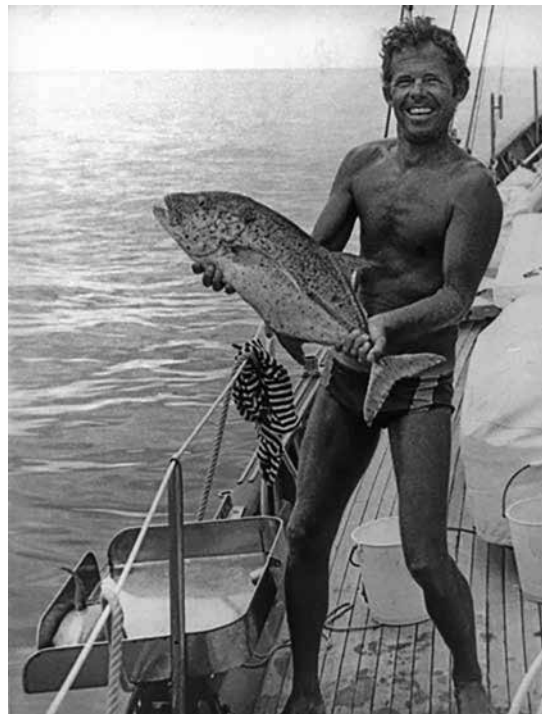
我的女儿莉萨和儿子罗德也参与了这次历险。当时莉萨已经长大成人，在旧金山工作了，而8岁的罗德，则会在夏天和假期时加入我们的行列。

直至“火鸟号”到达塔希提，船员的人数才确定下来：4个志趣相投的男人，向值得纪念的环球之旅进发。

我们在旅途中也遇到过一些障碍，其中一个是我错误估计这艘84英尺长的“火鸟号”所需的维修时间。在美国，你可以在几个星期内完成整修及刷漆的工作，可是在别的地方可不行，尤其是在塔希提、悉尼及马耳他等海域。整修“火鸟号”花了几个月的时间，而且许多工作需要我们自己来做，还有许多地方只能在特定的天气中航行，我们的计划因而被打乱，原来两年的旅程最后延长了整整一年。

由于“火鸟号”一共停靠了39个港口，我一直可以与纽崔莱产品公司的人保持联系。在我开始航行6个月后，美国安利公司终于与邓哥夫博士达成协议，让他退休。30年来，邓哥夫博士一直忠心耿耿地为纽崔莱产品公司效力，带领公司走过最黑暗的日子，他是带着荣耀退下来的。1976年3月，鲍勃·亨特飞往加州，兼任纽崔莱产品公司的执行副总裁及总裁之职。

我与鲍勃在纽崔莱产品公司与美国安利公司合并初期已经认识，刚开始我觉得他是一个难相处的人，但他确实是一个优秀的科学家。他由衷地欣赏父亲所发明的天然浓缩素，因为他曾试图复制这个方子，却徒劳无功。一到加州他马上前往湖景镇，到达后他很讶异，因为眼前的设备，与他在4年前收购行动期间见到的还是一样的，湖景镇的维护工作做得实在太少了，鲍勃回想时说：



20世纪70年代末，我坐着“火鸟号”出航。这真的是一个愉快而精彩的学习体验。

我看着湖景镇时不禁说：“不能这样，这是整盘生意的起源，这是纽崔莱产品公司的心与骨，我们不能让它倒下。”工厂所有的设备已经老化，渗漏，生锈，一定要维修了。

为了迎接参观的人，鲍勃下了一番功夫让湖景镇恢复到当初的状态。曾经，亚达城的同事要求鲍勃监视湖景镇高层人员的表现，鲍勃坦言：“这些人有很丰富的知识与经验，我觉得他们可以帮助我，我需要他们大概比他们需要我更多。我们开始有定期的员工大会，团队士气也建立起来了，还推出了让资深的员工安心退休的计划，直到 20 世纪 80 年代为止。”

因为经济的因素，美国安利公司希望增持纽崔莱产品公司的控股权到 80%，为此，鲍勃开始游说其他小股东。艾迪丝同意出让股权，连美国安利公司管理层原以为难以说服的邓哥夫博士，也接受这样的条件，最后由艾迪丝的律师决定以市场的价格出售股权。我是唯一一个拒绝的股东，因为我仍然觉得这是家族生意，我希望以后还可以继续在纽崔莱产品公司里工作。此后，没有人再给我压力。

虽然人不在现场，但管理层的变动，邓哥夫博士换成鲍勃·亨特，股权的转让，还有湖景镇的翻新工程，我都一清二楚，因为在每一个停靠的港口，我都会收到关于研究部门或人事部门的邮件，所以我可以了解事情发展的进度。以我对产品与浓缩素

的熟悉程度，也可以出一份力。鲍勃·亨特与我经常利用录音留言交换意见，我也会用无线电话与家人保持联系，尤其常与我的女儿莉萨通电话，如果她不在家，她活泼的室友弗朗西丝卡·克雷希（Francesca Cresci）会告诉我她的近况。

那时，美国安利公司计划在海外推广纽崔莱营养保健食品，地点包括一些我曾游历过的国家，如澳大利亚、日本、马来西亚及中国，每个国家都有着不同的管制标准。为长远考虑，美国安利公司决定暂时搁置拓展市场的计划，他们不想在时机尚未成熟时，与某些国家或地区产生不必要的麻烦，因为若要符合某些国家的标准，纽崔莱的产品可能需要重新包装，甚至更改产品的效能。为了将来更丰厚的效益，这场艰苦而漫长的较量是必需的，单靠纽崔莱产品公司弱小的力量来完成大业，几乎是不可能的事，美国安利公司却把它变成可能。

在这些国家游历时，我可以以个人的视角感受当地文化，得到第一手资料，我对当地人民及他们的生活了解得越深，也就越明白各地之间的文化差异。读万卷书，不如行万里路，许多知识不是从书本上可以获得的。每次在当地餐厅吃饭，每次到当地人家中做客，或者只是在岸上购买必需品，都是了解当地人饮食、健康及营养习惯的机会。

在旅途中，我遇到许多可爱的人，只是每次兴高采烈之后也就到了离开的时候，我必须再次起航。

我知道是时候回去了。杰和理查告诉我，当我回去时，鲍勃·亨特会升任为总裁，而我会成为营销发展及研究部的资深副

总经理，我们会搭档把纽崔莱产品推向世界，这也是我长久以来的愿望。

1978年7月，“火鸟号”终于泊岸，靠近加州拉古纳海滩的埃默拉尔德海湾，因为琼妮为我在当地找到了暂住的地方。在圣迭戈市时，我打过电话给她，告诉她我回来的时间。我的家人和朋友都齐聚在海滩上迎接我凯旋。

当“火鸟号”到达埃默拉尔德海湾时，我迫不及待地抛下船锚，跳进水里，向岸边游去。

回到加州，我很快重新投入工作。两星期后，我在长滩举行的美国安利公司大会上发言，与25000名营销人员分享经验。为了这次大会，我买了一双新鞋，因为我已经太久没有正式穿鞋了，双脚变宽变扁了，以前的鞋已穿不进去。我向营销人员讲起我此次环球航行的所见所闻，也跟他们分享我想让纽崔莱产品走向世界的梦想。重生的我充满朝气，已经准备好迎接未来的挑战与机会。回来让我快乐无比。

回来不久，发生了一件影响我下半生的事情。有一天，我与我女儿莉萨的室友弗朗西丝卡·克雷希见面后，我被她彻底迷住了。她是当选过旧金山小姐的人呀，到了今天，她仍然美艳动人，笑容还是那么迷人，棕色的眼睛闪耀着光芒。不过，最重要的是我们心灵契合，我们都一样喜欢户外运动，网球、冲浪、排球、滑雪、跳舞、跑步、爬山，还有大笑，她也很喜欢热闹。这简直是难以置信的事，虽然她比我年轻17岁，但我们情投意合。1980年4月6日，弗朗西丝卡嫁给了我，几年以后，我们幸运

地诞下了两个女儿——1983年出生的歌丽（Kori）和1986年出生的詹纳（Jenna）。有时我也要捏自己一下，才确定自己不是在梦中。

缺乏热忱，伟业难成。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）^①



纽崔莱产品公司50周年庆,1984年9月。

第二十七章 回到原点

Chapter 27 Coming Full Circle

回来真好，每一天都有新的机会与挑战。我爱每天上班的日子。

工作上，鲍勃·亨特和我合作无间，我发现，鲍勃真的是一个优秀的科学家和商人，而且我们的见解略同，性格互补，在某种程度上，他“主内”，照顾纽崔莱产品公司内部的所有事务；我则“主外”，担纲公司的发言人。一起工作久了，我们自然而然成为好朋友。

合作两年后，鲍勃回到密歇根州亚达城，升任为企业发展部的执行副总裁，他的职务还包括政策发展以及管理美国安利公司的其他事情，如酒店和纽崔莱产品。对鲍勃而言，这是他的大好机会，虽然他离开了，但我们仍然因纽崔莱而保持密切的合作关系。

也是在1983年，我升任为纽崔莱产品公司的主席和总裁。

^① 拉尔夫·沃尔多·爱默生（1803—1882），美国作家，思想家及诗人。——译者注

到了1984年，因为亚达城的高层人事调动，鲍勃回到加州，我们再次成立了总裁办公室，领导着纽崔莱产品公司走向历史的高峰。

这期间，我们更积极地推行营销及管理的政策，美国安利公司的营销人员经常与我们会面，营销的业务随着我们的通力合作而蓬勃展开。1987年，纽崔莱不但成为美国安利公司旗下最主要的品牌，销售额占总销量的15%，我们更实现了父亲的梦想，让纽崔莱走向了国际市场。

如果父亲知道自己的心血可以走得这么远，一定会感到很欣慰。20世纪50年代初，他已经渴望在欧洲及亚洲建立纽崔莱产品的分销网络，只是当时遭到M&C公司的反对，到了二十世纪五六十年代，生意急速下滑，他只好把这个想法暂时放下。不过，这个品牌经得起时间考验，加上美国安利公司的营销强势，让沉睡多年的计划



山姆·宏邦、杰·温安洛和鲍勃·亨特，1980年。
加利福尼亚州宾纳镇公园纽崔莱产品公司2万平方英尺的食品加工厂奠基仪式。

终于有机会付诸实施，纽崔莱最终可以走向国际。1974年，纽崔莱产品打入加拿大市场，接着是澳大利亚、马来西亚及中国香港。到1984年，纽崔莱产品已成功打入英国、德国、日本及中国台湾等市场。可以向不同的新市场推介纽崔莱产品，我太高兴了，这是非常难能可贵的。

为了满足新市场带来的庞大需求，纽崔莱产品公司总部及生产工厂在20世纪70年代末80年代初进行了大规模扩建：1980年，新的包装部大楼建成；1981年，食品吧的设施完工；1987年，35000平方英尺的仓库正式启用；1988年，纽崔莱在宾纳镇公园购入另一幢房产，并在南太平洋铁路的另一面，建立了一个面积达134000平方英尺的大型包装及库存中心。在宾纳镇公园发生的一切让大家兴奋不已。

同时，湖景镇的农田也修葺了，加建了现代化的设施，还引进了一系列新的蛋白质产品生产设备。

我们还成立了严谨的策略计划与绩效团队，这对刺激销售量有明显的作用，也有助于提高员工的士气。

20世纪80年代，我参与了不少商务研讨会，也看了许多有关工商管理的书籍，因为我希望纽崔莱产品公司成为美国西海岸管理得最好的企业。其中一个最吸引我而且也适合纽崔莱的工商管理哲学是一种源自日本的经营方式，叫作“改善”（Kaizen）经营法。整个概念的基础在于持续性发展，它的逻辑是，当企业每一个组成部分都在持续发展，从管理人员到工人，每一个人都 在进步时，纵然开始时只是个人微小的改善，如果每一个人都 在

岗位上持续发挥潜力，就可以引领公司实现大的飞跃。实践这套理论最成功的例子，是日本丰田汽车公司，他们在 20 世纪 50 年代就已经开始实施“改善”经营法，这种方法令丰田汽车公司成功踏上世界舞台，成为国际知名的汽车公司。

在纽崔莱产品公司，我们开始以鼓励员工参与管理和奖金及分红制度来逐步实践“改善”经营法，这些措施对所有人都极具吸引力。

我的父亲一直很相信分红制度，早在 1954 年，他就以自己的方式建立了分红制度，而当时的美国还没有多少人对此有概念。父亲只是想与员工分享公司的成果，是出于对伙伴们的关照之情，是一种家长式的管理，这没有什么不好，但我想换一种方法管理纽崔莱产品公司，让员工自发性更强，更有责任心，以一种参与式的管理，促进公司持续发展。

为了进一步实践这个概念，鲍勃和我成立了一支名为“总裁团队”的管理团队，主要由总裁办公室的员工组成，包括研发、营运、市场、销售、人力资源及质量监控等主要部门的高层管理人员。我们会一起讨论，研究最适合纽崔莱产品的策略，以制定一个面向 2000 年的发展计划。在这个过程中，我们制定了 7 个希望持续改善的重点范畴，之后每一次员工会议会再次讨论这些重点，这样我们就可以动员所有员工，从农业部、研究部、营运部及其他部门，鼓励他们分享自己的经验与意见，希望由此引领公司走向更美好的未来。

你知道吗？

……20 世纪 90 年代，为了持续发展及改善质量，纽崔莱产品公司推行了策略性计划，其中包括七大重点范畴：

- 人力资源
- 销售及利润
- 科技
- 营销
- 生产
- 设备
- 信息系统

绩效团队成立了。员工至少会参加一组绩效团队，定期会面。这些团队会就如何持续发展七大重点范畴交流意见，这些意见会受到尊重。公司的每个人都参与其中，并与实现这些持续改进目标息息相关。当目标实现后，员工就可以通过奖金及分红得到回报。

我们还制定了一个 15 个月的课程，专为经理级的员工、有潜质的部门主管及专业人才而设。通过这个课程，帮助这些人员更清楚自己的角色，从而改善他们的表现。在课上，经理及主管不再是原来的身份，不能只是被动地聆听及执行管理层的指令，

他们的角色会是小组领导及项目经理，需要更主动地解决问题、培训人员、评估表现以及制订计划。由此，可以培养他们对公司的责任感，让他们学会领导工作小组，指导下属更有效率地工作，也使他们对公司更有认同感。一系列的政策对员工士气及企业气氛的营造有正面的影响，这使我们感到十分高兴。

到了这个时候，我的两个孩子莉萨和罗德也加入了纽崔莱的大家庭。莉萨在 1986 年秋天加入时，我真的很欣慰。其实早在她读高中时，我就希望她加入纽崔莱，只是她一直有点儿抗拒。她的考虑基于几个方面：一是她对营养学了解不多，二是她不大愿意在大公司工作，三是她怕花太多时间四处奔走。她看见过我在公司大会上发言，她对于要在一大群观众前演讲有点紧张……而且，身为创办人的孙女，她更怕别人加诸她身上的期望。最后，因为祖母艾迪丝的鼓励，她才决定向前走一步。

一个星期天的早上，她们像往常一样一边喝咖啡，一边闲聊。莉萨向祖母提起了这件事，艾迪丝想了一下，对她说：“孩子，你做得好，我也希望你



我两个年长的孩子，莉萨（中）和罗德（左），约 1993 年。

这样做！”我知道那一刻，我的女儿需要的是别人推她一把。

在一系列培训课程后，莉萨开始熟悉纽崔莱产品公司各个部门的运作模式。在密歇根州亚达城的 6 个月训练期，令她更由衷地欣赏这份工作。在此期间，她一直跟随巴尼·贝利学习。对于应付复杂的工作，巴尼有丰富的经验，他是训练新人最理想的导师人选。此外，莉萨也有机会与潘妮·史特林合作。潘妮是一个精力充沛的女人，加入纽崔莱产品公司之前，在 Studio 化妆品公司工作。市场部只有潘妮一个人打理，因此，她对于产品、营养学、销售以及营销的认知很深。二人的指导对莉萨日后的工作很有帮助。在巴尼和潘妮退休后，莉萨成为营养及销售服务部经理，这个部门后来不断扩展，职责涵盖客户关系。现在莉萨主要负责纽崔莱的企业文化工作，以确保我父亲坚持的理想文化传承下去。

后来，我的儿子罗德也加入了。1983 年，16 岁的他第一次在纽崔莱产品公司工作，在生产药品部负责清洗桶以及在生产颗粒的部门负责把原材料分摊到干燥盘子上。数年后，他开始在加州大学伯克利分校读书，主修历史，同时学习意大利语。大学二年级时的暑假期间，他曾到美国安利公司的米兰分部工作两个月。在分销部门工作期间，他开始意识到自己学的欧洲人文学科对做生意帮助不大，他可能需要更多实用的知识。虽然不至于放弃文科，但那一年回到学校，他决定把学习的重点转到亚洲。研究亚洲看来是比较实用的，尤其他准备在毕业后加入纽崔莱产品公司，开拓亚洲市场是必然的事。于是，他开始学习日本历史，

还到日本东京当了一个学期的交换生学习日文。

罗德在加州大学伯克利分校毕业后，到了东京，在加藤弹簧公司（Kato Spring）负责营销工作。加藤弹簧公司的业务主要是为电子及汽车工业生产精密零部件。当时，罗德是该公司唯一的外籍雇员，他在当地工作的两年时间里掌握了很多宝贵的经验。1993年，罗德回到加州，加入纽崔莱产品公司的市场部，担任日本产品部的产品经理。与我们一起工作大约一年多以后，罗德决定进修，为了得到更多商务上的专业知识，他申请到加州大学洛杉矶分校安德森管理学院（Anderson School of Management）学习，并被录取。在研究院学习期间的一年暑假，他到美国安利公司的日本分部实习，当地的经营规模让他叹为观止。次年，他再次回到亚洲，这次他带着一帮毕业生到越南进行商务旅游。陪他一起去的，还有他的女友格温尼丝（Gweneth），罗德还在当地向她求婚，回到美国不久，他们就结婚了。

罗德在获得工商管理硕士学位后，陪伴格温尼丝到波士顿塔夫茨大学弗莱彻法律与外交学院（Tufts Fletcher School Of Law and Diplomacy）修读国际关系专业的研究生课程。同时，罗德开始在规模庞大的美国退休教师基金会工作，负责管理日本的股票基金。在格温尼丝学习的那两年里，罗德就在波士顿和他工作的纽约之间奔走。1998年，二人一同回到洛杉矶。罗德转到另一家基金会工作，同时他也会就纽崔莱产品公司的日本事务向我们提意见，还参与了数次营销人员大会。其间，格温尼丝加入纽崔莱产品公司，在健康中心担任经理，她在就任的两年时间里，协

助整个项目顺利开展。

2007年，罗德被一家伦敦投资公司挖走，到伦敦为他们管理日本的股票基金。一年后，他被调到中国香港，现在他与格温尼丝及3个孩子还在当地。罗德仍然是纽崔莱产品公司亚洲区的顾问，我希望有一天他跟格温尼丝会再次回到纽崔莱总部与我们并肩作战。

在过去这段日子里，纽崔莱产品在世界各地的市场遍地开花，足迹遍及全球，市场规模尤以1998年开拓的中国大陆市场为最大，在此之前，产品销售量在亚洲几个地区包括中国香港、中国台湾及马来西亚，一直非常好。

中国市场的确庞大，美国安利公司在站稳阵脚后，终于成为中国最优秀的直销企业之一，然而成功的过程却困难重重。首先，改革开放为中国人民带来了巨大的改变。中国式的企业管理与其平衡健康的传统一样，已有4000年之久的历史。对于中国政府来说，纽崔莱产品公司在中国扩展的方式是变幻无常而且戏剧性的，更没有先例可循。它不是以一个大型企业的实体形式存在的，纽崔莱的产品是通过小企业家来传播的，这股未被发掘的个人力量在20世纪40年代末得以释放，很可惜，这种新的企业精神，受不道德的层压式传销手法所拖累，让那些真正想以正规途径寻找合法经商机会的人也受连累，不法之徒的欺诈手段更是严重破坏了社会秩序。

社会上响起警报，1998年4月，中国政府禁止所有直销公司，包括安利公司等合法的企业上门推销。在新的制度下，安利

公司及其余 10 家外资公司可以获得一种新的营业执照来合法销售纽崔莱产品，还有洗洁精、窗户清洁剂及其他产品，然而，这些企业必须有实体的零售店铺，并由销售人员负责销售。2005 年 12 月，中国加入世界贸易组织，并通过《直销管理条例》；2006 年 12 月 1 日，安利（中国）终于获得直销执照，目前在中国已设立的店铺超过了 200 家。

在纽崔莱产品打入中国市场后不久，我、莉萨和罗德去了中国，希望追寻父亲早年的足迹，制作一个关于他一生的纪录片。莉萨太喜欢这次旅程了：

追寻爷爷足迹的旅程是很美妙的，一切超乎我的想象：以前我看过的照片或影片，全都是黑白或是灰调子的，当我到了上海，却发现这里的色彩如此鲜明，这让我很惊讶。林荫大道，市场上摆放得整整齐齐的各种颜色的蔬菜水果，还有漂亮的小区 and 公园，一切都很可爱，绿草如茵，还有这里的人们是如此可亲而且友善。

在拍摄期间，我们到访父亲曾生活和工作的所有地方，在花园里，想象父亲又在这儿找寻绿叶植物，我们仿佛感觉到他的存在。在以前是租界的地方游走，我们似乎还能找到他生活的痕迹。这是一段令人感动的旅程，回想他在中国的日子，那已是一个世纪以前的事。

2005 年，纽崔莱倍立健片进入中国市场，迅速得到中国消

费者的肯定，我和罗德在参加大会时，都真切地感受到了大家对纽崔莱产品的热情支持。当纽崔莱倍立健片回到它的发源地，这块孕育重视均衡健康的人们的土地时，父亲与纽崔莱的故事，在经历这么多年的风风雨雨后，实现了一个完美的轮回。

你知道吗？

1994 年，美国安利公司全面收购纽崔莱产品公司，纽崔莱产品公司成为美国安利公司旗下的品牌，这次决定带来更多新科技及新的实施体系，有助于纽崔莱产品公司迈向更璀璨的未来。

安利（中国）开创了纽崔莱品牌在所有国家中最大的市场，2008 年的销售额超过 13 亿美元。此外，纽崔莱品牌更获得了“驰名商标”地位，使之得到更多的商标保护。



位于广州的安利生产基地。

这座美丽而先进的生产基地在 1995 年启用，生产基地生产营养保健食品、美容化妆品、家居科技系列产品及个人护理产品。



第二十八章 全球思维

Chapter 28 A Global Mindset

随着纽崔莱倍立健片在中国的上市推出，经常有人问我，“这是否意味着梦想的终结？”我往往会激动地回答：“当然不是，梦想远未结束。”事实上，我们不过是刚刚踏上征途。我们还要走很长的路，才能去帮助世界各地的人们，帮助他们和周围的人享受更健康的生活。但为了抵达我们最终的目的地，我们需要思考迈向未来的道路。

自我们于 1974 年在加拿大首次将纽崔莱品牌推向国际市场起，纽崔莱产品的受益者急剧增加。从那时起至今的 40 余年中，我们不断开辟新的市场，业务足迹遍及全球六大洲。事实上，我们仅在 1993 年一年，就创纪录地将纽崔莱品牌打入九个国家的市场。那一年我过得非常繁忙而充实，因为我要前往世界各地，向人们介绍产品，分享关于最佳健康状态的重要信息。到 2005 年时，纽崔莱品牌已在全世界超过 55 个国家广为销售。

开拓这些新市场是这一发展阶段的重要商业战略之一。但我们亦认识到，凭借这种方法我们只能取得这么多的增长，已达到极限。我们需要在运营结构中，表现更大的灵活性和敏捷性，从而在不断变化的市场环境中始终位居领先地位，在全世界帮助更多的人。我们需要找到一种方法，更巧妙、更迅速、更高效地开展工作。

地域限制的早期征兆在 2006 年开始显露。那时安利的销售额连续多年上涨后开始停滞不前。德·狄维士、史提夫·温安洛，以及安利管理团队的其他成员认识到，他们需要采取一些措施改变公司的发展轨迹。2009 年，公司管理层齐聚全球发展大会，提出了一项新的增长战略，一项基于创新的战略。创办人家族的成员们亦承认，公司的性质已超出跨国公司的范畴。安利现在已是一家全球企业，是时候让所有人齐心协力，真正树立起全球思维了。

随着纽崔莱品牌产品销售额的增长（占公司产品总销售额的一半左右），毋庸置疑，我们需要对品牌发展所需的实验室和农场基础设施与设备进行重大的资本投资。纽崔莱团队还认识到，寻找兼具资深职业经历与丰富全球经验的人才来担任企业领导者，对于帮助我们达到更高的发展水平至关重要。

这是一项充满抱负的事业，不仅要求我们运用一种新的思维方式，更需要我们以一种全然不同的方式工作，并在公司的各个部门领域之间实现更高水平的参与和协作。倘若一切按计划进行，公司的运营将变得更富有成效，更高效，更灵活。简而言

之，我们将能在全球范围内更快地响应消费者的需求。2007 年初，我们开始转而采用新的全球思维，以及基于“创新带动成长”建立新的运营战略。

为能更好地响应客户的需求，我们在全球范围内采取了行动。其中的一个主要步骤是在全球各个区域建立新的市场，并对公司内各个部门根据主要职能加以调整。这就驱策我们在企业内部实施重大的重组举措，并对营销人员——安利事业拥有者的身份予以重新定义，以便更准确地描述他们从传授营养健康知识、销售纽崔莱产品，到参与慈善义举的广泛活动范围。

到 2012 年，各个区域市场均已部署妥当，并促进整个组织内实现更高水平的协同作用。我们终于能够更好地响应各个国家的营销人员和客户的独特需求。

你知道吗？

加拿大是我们推出纽崔莱食品补充剂的第一个国际市场。如今，纽崔莱品牌产品在 65 个国家和地区销售。

1934	美国
1974	加拿大
1976	澳大利亚
1977	马来西亚、中国香港
1979	爱尔兰
1983	英国

1984	德国、中国台湾、日本
1990	荷兰、比利时、法国
1992	中国澳门、新西兰
1993	泰国、墨西哥、巴拿马、危地马拉、西班牙、意大利、文莱、韩国、奥地利
1994	葡萄牙
1995	巴西
1996	印度尼西亚、匈牙利
1997	波兰、洪都拉斯、萨尔瓦多、智利
1998	阿根廷、多米尼加、瑞士、南非、中国大陆、海地 *
1999	捷克、斯洛伐克、哥斯达黎加
2000	菲律宾、土耳其、印度、委内瑞拉
2001	纳米比亚、罗马尼亚、斯洛文尼亚
2002	哥伦比亚、新加坡、丹麦、芬兰、挪威、瑞典
2003	克罗地亚、乌克兰、希腊、博茨瓦纳
2006	俄罗斯、乌拉圭
2008	越南
2010	爱沙尼亚、拉脱维亚、立陶宛
2014	哈萨克斯坦

*2004 年退出海地市场

注：截至 2013 年 6 月。

如今，我们的市场共分为四大区域。第一个区域是美洲地区，包括北美、中美和南美。第二个区域是亚太地区，包括东南亚、日本、韩国、澳大利亚和新西兰。第三个区域是欧洲、南部

非洲和印度地区，包括欧洲和南部非洲，以及印度和俄罗斯等国家。第四个区域是大中华区，包括中国大陆及港澳台地区。我们划分这些区域，能帮助组织内每个人在全球层面展开思考，同时合理应对各区域的发展和具体需求。

聚焦供应链

我们新的全球关注点亦要求我们更仔细地审视整条供应链——从原材料至成品的销售点，不放过任何一个加强供应链的机会，以使我们能够满足今天的需求，并为明天的增长做好准备。

每天，世界各地会有数以百万计的消费者，因为纽崔莱品牌产品的安全性和有效性而成为我们的忠实拥趸。我们只有持久不变地致力于生产高品质的产品，才能赢得这般信任。因此确保产品质量以及始终如一地提供高质量的产品便成为我们的头等大事。这二者相辅相成，密不可分。

你知道吗？

自 2007 年以来，安利已在整个公司内开始转型。这种变化背后的驱动力正是我们所关注的三个关键管理重点：

- 变得更以绩效为驱动力

- 变得更以消费者为导向
- 发展创新文化

除了划分各个区域市场，每个主要部门——人力资源、销售、市场营销、供应链等均完成了自己的战略运营模式，以便加强自己的全球运作能力。

例如，在 2010 年，我们的研发团队结合来自其他部门的资源，建立起四级运营模式。该模式具有持续升级的、复杂的产品开发能力，将帮助规划我们在全球范围内的未来增长。这些中心的类型包括：

市场能力中心（MLCC）。这是复杂体系中的第一级。这类中心拥有在市场或次级区域级别支持推出产品所需的所有研发资源。市场能力中心目前位于韩国、日本、东南亚、欧洲、美国和拉丁美洲。

区开发中心（RDC）。这是复杂体系中的第二级。除了具备市场能力中心的所有能力之外，区域开发中心还具备产品开发能力。截至 2013 年，我们已有两个区域开发中心，分别位于中国和印度。

跨区域开发中心（RDC）。这是复杂体系中的第三级。目前，跨区域开发中心尚处于概念阶段，并将随着未来发展为多个区域提供支持。

全球开发中心（GDC）。作为复杂性最高的一级，我们投资建设这类中心已有 50 至 75 年的历史。我们目

前有两个全球开发中心，均位于美国：一个在密歇根州的亚达城；另一个在加利福尼亚州的宾纳镇。全球开发中心具备充分的能力来支持我们的全球投资组合，保护我们的卓越标准。

这在每一个级别的员工心中均引起共鸣。每名员工亦深知，自己在工作的过程中，能够借由专注于质量而实现改变。

事实上，借用前供应链和研发部门副总裁康伟志（George Calvert）博士的话说，公司里的每个人都必须致力于优化供应链。康伟志博士是一位充满活力的领导，始终努力确保我们拥有最高效的供应链，以及部署到位的最佳流程。我们的供应链变得比同行业企业越来越深入，越来越宽泛，越来越复杂，优化供应链也成为一项具有里程碑意义的工作。我们不仅制造产品，将产品提供给客户，还管理自己在全球的农场，对合作种植、收割和加工纽崔莱产品原料作物的合作农场给以认证。

要保障像我们这样广泛的供应链，就要求我们对经营业务的方式做出改变；反之，经营方式的改变亦要求我们大力投资基础设施。因此，我们需要改善现有的设施，并在更具有战略意义的地点兴建新的基础设施。

2010 年，公司宣布了在密歇根州亚达城以及世界其他地区的重大扩建计划。购买我们产品的客户，80% 以上不是来自美国的消费者，所以这是安利更新其供应链的好时机。我们开始将部分生产安排在距离客户更近的地方。这样一来大幅提高了效率，

缩短了供应时间，并降低了相关运输成本。正如康伟志博士所说：“我们的工作是要确保安利的营销人员获得能继续发展事业的产品。如若我们完成好自己该做的工作，他们就不必费神地了解供应链的定义，出色的产品会自己出现在门口。所以，我们的职责是将关注重点放在如何才能帮助他们取得成功：按他们的订单及时地提供优质的产品。”我对此深以为然。

具体来看，我们的扩建工作包括在全球各地新增七所生产设施，用以提高包括纽崔莱在内的安利旗下各系列品牌产品的产量。其中四所新设施位于美国，包括密歇根州亚达城的营养素制品生产厂和斯波尔丁营养补充剂生产厂；位于加利福尼亚州宾纳镇的新建造粒工厂、试点工厂、办事处及参观中心；以及位于华盛顿州昆西（Quincy）的纽崔莱植物加工厂。其他三处是位于印度、中国和越南的新建生产基地以及配备最新设备。总投资额高达 3.75 亿美元的这些设施将用于加工、制造、研发纽崔莱品牌的补充剂，以及支持安利旗下其他品牌的需求。

我们已打好基础……我们是一家强大的、协作性强、深具战略思维的全球企业。当我们进入下个阶段时，我们所处的位置使我们能够开始勾勒出一个经过深思熟虑的，富有远见的，并将实现无穷成就的未来。我们的愿景是为更多人创造一个更美好的世界。

——史提夫·温安洛，美国安利公司董事会联合主席

全球增长有目共睹

营养素制品生产厂

我们在研究我们各家工厂的库存时发现，位于加利福尼亚州湖景镇的粉状产品生产厂需要迁至一个新的地点。我们将工厂迁至密歇根州亚达城，并更名为营养素制品生产厂，以体现出它具备除粉类产品外更广泛的生产能力。此举是公司历史上值得记载的重要一笔。因为这是第一次在安利总部生产纽崔莱品牌的产品。这家造价 2400 万美元的生产基地于 2012 年建成，并于次年投产。它具备了作为一家示范制造工厂的全部附带功能，其

中包括一条创新的垂直式重力给料生产线，以及一个全新的耗资百万美元的质量保证实验室。但如果要说我对这家新工厂最钟爱的地方，你需要将注意力从现代化的建筑和最先进的装备转到人



美国密歇根州亚达城，营养素制品生产厂的仓库内景，2013 年。这一占地面积 1 万余平方米的生产基地约为一个国际标准足球场的 2.5 倍。过敏标识管理系统用于仓库和整个工厂，这是防止过敏原交叉污染的彩色编码系统。

身上来。这样你才会发现我们采用了一套令人振奋的全新流程。

在这里你会发现一种真正的团队合作的方法，有些人甚至会认为这是一个家庭式的做法。这是首家引入“群策群力”这一全新流程的安利工厂。你还会发现这里只有一种职位：技术员。就员工而言，这种方法赋予他们巨大的发展空间，因为随着时间的推移，他们会了解所有的生产环节：运输和接收、称重、混合、操作包装线，等等。每个人均能扎实掌握全套多种技能，并随着掌握新的技能而获得不断晋升的机会。所有人会在上午进行报告，并作为团队的成员共同决定工作的内容与方式。工厂经理和部门领导随时可为团队提供指导，但只会在团队无法解决可能出现的难题时才插手干预。这一流程本身旨在实现最大的灵活性，这样我们就能根据市场需求的变化迅速作出反应。

我个人非常喜欢这种方法。研究发现，相比只从事极其狭窄领域内的工作，员工对于能参与整个制造过程更感到满意。

| 你知道吗？ |

2013 年，我们在营养素制品生产厂完成了 24000 项微生物测试和 10600 次环境清洁。这些都是我们致力于遵守现行药品生产质量管理规范（cGMP）工作的一部分。而现行药品生产质量管理规范正是产品质量的关键所在。事实上，我们已超越了现行药品生产质量管理规范的标准，并遵循美国食品药品监督管理局（FDA）对

于制药企业规定的许多严格程序。

和我们所有的营养素制品生产地一样，这家工厂超越了药品生产质量管理规范（cGMP）和其他联邦法规所规定的最低标准。我们的目标是不仅达到这些最低要求，还要树立起美国食品药品监督管理局检测真正的卓越制造的高标准。例如，现行药品生产质量管理规范规定了防止含牛奶、小麦、花生等其他主要过敏原的原料之间发生交叉污染的基本步骤。我们就在这家营养补充剂工厂中采取了更多的措施，以便更好地确保交叉污染零发生率。我们加工原料的每间厂房均按照特定的过敏原标以不同颜色，工作人员就能快速知悉每间厂房允许和禁止存放哪些原料。这种色彩编码系统从加工厂房内最微小的工具，一直延伸到仓库中。此外，技术员以一种类似外科医生团队的方式来工作。他们采用相同的工作服更换程序，并且和外科医生团队做完手术后需要处理所有设备一样，技术员也需要在对产品批次进行操作之后，将设备放回一块带有色彩编码的专用平板上。

我们的清洁计划是不断提高卓越的制造水平的又一种方法。例如，除清洁工具和设备外，我们将天花板以及通风管道均纳入严格的清洁计划中。你会在工厂的每个角落，而不仅仅是产品加工的区域发现正进行环境清洁的技术员。这样做的目的是防止来自外部的微生物进入工厂。我们清洁门把手、双脚、地板、楼梯、墙壁……你所能想到的一切表面。这只是我们整个环境管理方案中的一个示例。

在制定方案时，我们借鉴了在其他地方的最佳实践经验，包括位于加利福尼亚州宾纳镇的生产基地。我们还请来业内专家“挑刺”，以便能将事情做得更好。我们的目标是成为行业标杆。我们希望美国食品药品监督管理局前来了解我们的最佳做法，因为这一机构将根据他们在现场看到的東西来制定行业规则。我们从始至终都希冀成为引领者，而非跟随者。

斯波尔丁营养补充剂生产厂

这家在密歇根州亚达城兴建的新的压片和软胶囊生产工厂，因为位于斯波尔丁大街上而得名。坐落于营养素制品生产厂和安利总部西南方仅仅数英里的这家工厂，对于我们，尤其是加利福尼亚州宾纳镇生产基地的员工而言，不啻于一个大好消息。因为宾纳镇的生产基地现在已接近满负荷运转，但它位于拥挤的工业区，没有扩建的可能。然



斯波尔丁营养补充剂生产厂于 2013 年在美国密歇根州亚达城开始兴建。这家投资 8100 万美元的工厂将有助于确保我们从现在直到未来都能持续供应优质产品。这是一家巨大的工厂，其面积约为国际标准足球场的 5 倍。

而在亚达城，我们有足够的土地来兴建起一所一流的生产基地，不仅满足我们当下的需求，更能轻松地逐步适应未来更大的产量要求。

我们在这家工厂“重新开始”，大胆采用了最新的理念，要求员工根据这样一个问题——“心目中的完美工厂应是何等模样”来自己进行设计。员工需要跳出窠臼，运用创造性思维，自行设计从工作制度、问责制度，到人员管理、质量体系的所有一切。他们与新的营养素制品生产厂，以及加利福尼亚州宾纳镇的团队联络交流，研究日常生产中能进一步改善最佳实践的每个细节。借助高管团队的反馈意见，他们得以设计出自己梦想的工厂。工厂设有公司首条完全集成的包装生产线。这一所谓的“单体系统”将使我们能加快产品更改和更新之间的流程，而不会对产品质量造成任何影响。你还会在这里发现八条软胶囊封装线和八条压片生产线。它们为我们生产出数以亿计的软胶囊和片剂产品。与营养素制品生产厂一样，这家工厂亦将采用高效运转的最核心要素：一种基于团队的方法。

宾纳镇工厂升级

在寸土寸金的宾纳镇的生产基地，我们目前的工作重点是转移较易外包的代餐棒的生产和其他职能部门，同时升级现有结构，赋予这家工厂更应具备的新功能。这包括建设一座对环境有积极影响的全新建筑，并在其中设置造粒厂、包括试点实验室在

这是人类历史上我们首度开始研究我们的环境，而非理所当然地认为它总能容忍我们随心所欲的行为……也许作为个人，我们均应考虑改掉那些愚蠢的习惯，比如停车时让发动机急速运转，而不是熄火后重新启动；比如为无关紧要的用途随便砍倒一棵树，然后将它像垃圾一样丢弃和烧掉；比如浪费粮食；再比如即便自己一个人出行也要开车而不是选择公共交通。

——卡尔·宏邦，约 1962 年

内的研发设施，以及其他功能。

我深知，倘若我父亲能看到扩建和改造后的环保型建筑物，一定会非常感动。事实上，宾纳镇生产基地凭借出色的环境管理体系通过了 ISO 14001 认证。这一认证意味着我们达到乃至超越了环境管理法律法规的相关要求。这是我们致力于避免破坏生态环境的一项重要措施。我们不断寻找更好的方法来防止污染，减轻对周围环境的整体影响。如在整个生产过程中使用高效节能的系统和环保材料，以及设立健全的回收利用计划。

纽崔莱植物加工厂

美国华盛顿州的昆西市是新的纽崔莱植物加工厂的所在地。这家工厂对于我们满足客户对于纽崔莱产品目前和未来的需求至关重要。投入 3800 万美元的这一项目于 2012 年破土动工。对于纽崔莱和昆西市而言这一项目都值得大书特书，因为这座城市为现代农业的发展作出了不可磨灭的贡献，提出了“农业结合科技”的响亮口号。这家工厂将在这个以技术为重点的地区，率先采用各种最先进的方法，为我们带来处理植物浓缩成分的产能。整个社区向我们张开欢迎的双臂，而我们也跃跃欲试，期望创造就业机会，促进当地经济发展，书写下我们多姿多彩的新篇章。

昆西项目的所有要素充分体现了我们改善从种植到加工，再到成品制造的整条供应链的宏愿。昆西港是一个汇集铁路干线、

州际高速公路，以及商业航空服务的交通枢纽，具备交通转运的能力。再加上我们在华盛顿州的农场近在咫尺，这里自然而然成为我们最大限度地提高供应链效率的理想位置。

与其他新建设施一样，昆西工厂的每名员工都将接受交叉培训。在这里，我们采用了让大家“流动工作”的职能体系。

你知道吗？

在美国华盛顿州昆西市的纽崔莱植物加工厂，我们应用最先进的设备来更好地保存植物营养素。

这家现代化工厂让我们得以像加工天然食物那样加工植物。加工后得到的各种植物浓缩成分将具有更丰富的色彩，更高的活性水平，以及更似天然食物的质感和风味。这种技术能将更多的植物营养素浓缩进更小的片剂中，让倍立健片和其他纽崔莱保健食品的消费者受益更多。

这些新的加工设备包括：

安德里茨螺旋干燥机将提取、分离和干燥这三个分开的步骤结合到一起，改善我们现有的加工流程，帮助我们实现更高的植物营养素产量、更安全的作业环境，减少物料搬运的工作量。

Artisan Rototherm 蒸发器在低沸点下浓缩原料而不会破坏其中的营养成分，提高植物营养素的复原率，让

最终成品具有更加鲜艳的色彩。

折射窗干燥机在低温干燥流程中生产出植物营养素含量更高、色香味各项指标更佳的植物浓缩成分。由于植物浓缩成分不再需要其他载体，故而能在更小的片剂中实现更高的活性。

员工们按各个班次一起工作，随后作为一个集体轮班至下个班次。作为团队合作的另一个示例，这种方法有助于提高工作满意度和工作效率。

我们已在整个组织中投资引进最先进的新设备，但昆西工厂的精密完善程度尤其让我激动。毕竟，植物营养素是对人体非常重要的植物精华，但如若处理不当极其容易分解。因此，我们能否更好地保留这些精华就显得至关重要。现在，我们可在昆西工厂做到这一点，并且提升植物浓缩成分的质感、香味、口感和其他感官特性。总之，正是靠着我们在昆西投资采用现代技术和最新设备，我们现在才能像我父亲曾处理天然食物那样处理植物浓缩成分。

中国、越南和印度

在如中国、越南和印度等一些国家，我们需要在市场所在地生产产品，而非从美国进口。我们在当地建设新的生产

设施，以便满足这些市场上消费者对于我们产品日益增长的需求。

中国是我们最大的纽崔莱营养补充剂市场。目前，我们在位于广州的生产基地生产营养保健食品、美容化妆品、家居科技系列产品和个人护理产品。工厂面积达 14.1 万平方米，相当于 22 个国际标准足球场的大小，让看到它的每个人都叹为观止。

随着安利公司和纽崔莱产品分别在 2008 年和 2010 年进入越南市场，我们已收获了许多值得庆祝的好消息。为满足这一市场迅速增长的需求，公司已投入 2000 万美元在平阳省建造第二家生产工厂。

在印度，公司投资 9500 万美元在泰米尔纳德邦建设其国内首个安利生产基地。建设工程于 2013 年启动，在 2015 年完工并全面投产，共有九条生产线生产营养、美容及个人护理产品。为满足该市场对于产品不断增长的需求，九条生产线中将有四条专门用于生产纽崔莱品牌的产品。

经过几十年岁月变迁，纽崔莱产品的生产场所已从位于加利福尼亚州蒙特贝罗（Montebello）父亲的厨房台面，变成了遍及世界各地的众多一流生产基地。现在，我们成为一家全球企业，而所有近年来所做的工作，从创新推动发展的战略，到区域调整，再到对新设施、新设备和新工艺给予前所未有的投资力度，都将加强我们的供应链，确保我们完全有能力满足

不断增长的产品需求。亲眼看到这些了不起的进展，并知道我们将由此做好准备，作为全球领导者迎接美好光明的未来，真让人激动不已。

我刚刚开始理解我对于植物中提取合成化合物的依赖程度……动物生命过程中的化学反应是由其摄取的植物中所含化学成分决定的。

——卡尔·宏邦



纽崔莱在分布于三个国家的 2500 公顷土地上耕作。从左至右依次为：美国华盛顿州鲑鱼湖，鲑鱼湖农场的松果菊田，背景是亚当斯山，2011 年；美国华盛顿州鲑鱼湖，鲑鱼湖农场的留兰香田，2013 年；巴西塞阿拉州，巴西安利纽崔莱有机农场的针叶樱桃园，2013 年；墨西哥哈利斯科州，培塔可农场的苜蓿田，背景是培塔可山，2007 年；美国加利福尼亚州，湖景镇农场的一枝黄花田，背景是湖景山，2010 年。

第二十九章 昨天的农场，今天的全球农业事业

Chapter 29 Yesterday's Farms,
Today's Global Agribusiness

八十年的岁月变迁，从父亲的白手起家到我们今天在全球的耕耘，这一路走来的历程依然让我由衷惊叹。他的第一个农场是 20 世纪 40 年代在圣费尔南多山谷买下的一块 3.6 英亩（1.5 公顷）的土地。正是在那里，他开始尝试并发展起纽崔莱的耕作理念，包括种植富含营养的作物，同时不对它们施用传统的杀虫剂和除草剂，使之不会伤害最终消费者。

几十年来，我们的农场已发展成为一个全球性的农耕产业，将最出色的现代化耕作方式与更多传统农耕方式结合在一起，并将许多尖端知识运用其中，甚至使用高科技的卫星制导设备。在这条道路上，我父亲对于可持续耕作的愿景始终引导着我们。可持续耕作是一种双赢，能让土壤更肥沃，空气更清新，植物更健康，人更快乐，地球更美好。若是其中任何一环断开了，那它就

不再具有可持续性，注定要走向失败。我父亲敏锐地意识到这一点。如今，他智慧的火花依然在我们的全球耕作方式中闪耀着光芒，因为这正是我们纽崔莱可持续农业耕作的基础。

在许多方面，我们正处在一个全新时代的开端，我们的众多农场展开了全球农耕的一幅新画卷。它不仅汇集了最佳的耕作方法和耕作设备，还实现了前所未有的合作与复杂性。在此之前，每个农场都是独立运作的。现在，我们的团队会定期聚会，交流思想，讨论生产和研发问题，携手并肩解决最新的挑战。

一个农场中聚集着来自另一个农场的工作人员，他们前来接受培训，更深入广泛地知识共享，发挥团队合作的更大作用。这是不同寻常的。

这种转向合作的迅速转变，是我们近年来最显著、最令人兴奋的变化之一。这是我们新的管理团队的心血结晶。他们具有广泛的全球经验，并专注于在纽崔莱实现更高程度的合作。纽崔莱团队将其称为“Un GAO”，意思是“一个全球农业组织”。与其他合作举措一样，它开始也是让人们聚集在同一个房间，就库存控制、作物产量，以及时间管理等日常问题展开合作。但既然我们是一家全球性的企业，我们为何不借由全球合作享受分享理念所带来的益处？为让员工更加携手同心，我们近年来在世界各地投资数亿美元购置新资产，并已收获了巨大的回报。

你知道吗？

我父亲多年前凭直觉得出的理念已在科学界得到了证实。比如，天然生物杀虫剂——必好灭虫剂（BIOTROL）是纽崔莱产品公司推出的第一款上市销售的生物杀虫剂。在当时，使用非化学方法来抵御病虫害几乎闻所未闻。根据美国环境保护局的数据，继它之后，有机杀虫等各种控制病虫害的低毒方法逐渐兴起，在家用和园艺市场中占到了半壁江山。

如今，我们在美国、巴西和墨西哥耕作着总共超过 2500 公顷的肥沃土地。每块土地均符合严格的有机耕作和种植标准，以及我们更严格的可持续农业标准，从而提升整个农场以及周边社区的健康和活力。我相信，这一额外步骤非常关键，这样我们才能保护和滋养土地，同时帮助当地社区蓬勃发展。这是一个完美的平衡，使我们能够生产出最富含营养的作物和植物原料，用于生产产品。对我而言，要帮助世界各地的人们继续享受以植物为基础的膳食方式，这种可持续的农业耕作方式是我们的不二之选。

湖景镇农场光荣退役

我们位于加利福尼亚州湖景镇的农场，购买于 20 世纪 50 年代。经过几十年的蓬勃发展，它已真正成为我们的农场“大本营”。我们在这里种植许多核心作物，还开展与植物浓缩成分相关的研究活动。在这里，科研人员开展实验，改善现有的植物浓缩成分，确定新的植物原料，并测试各种种植和收获方法，以便优化所种植植物的植物营养素含量。

你知道吗？

纽崔莱是全球维生素和矿物质品牌当中，唯一一家在自有的经认证的有机农场内种植、收获和加工植物的企业。^①

湖景镇还坐落着我们生产粉状产品的工厂，产品包括纽崔莱多种植物蛋白粉和活力八宝营养果汁粉等。

但在过去几年中，我们发现，要在逐渐逼近的城郊与我们作物所需的可持续耕作条件间保持安全距离，已变得愈加艰难了。湖景镇农场到 2013 年时就该适时退役了。我们应投资建设新设施，并将我们的农场耕作迁至更偏远的地方。这一转变恰逢其

^① 来源：欧睿信息咨询公司，www.euromonitor.com/amway-claims。

时，而且我们需要在业务、供应链，以及满足市场需求的能力等各方面都变得更加高效。

你知道吗？

这些年来，我们继续履行着我父亲改善整个农场健康与活力的使命。这包括我们对待土壤、空气、水、植物的方式，以及在农场里工作，在农场周围生活的人的方式。这是纽崔莱可持续耕作的基础，具体包括：



农场是一个有机体。农场的要素均衡并且和谐地共同作用。例如，树木保护其他植物，创造微气候，为周围土壤提供有机质，为其他生物提供栖息地。



农场拥有多样化的土壤和生物。我们通过堆肥保持土壤养分，欢迎各种微生物、有益真菌，以及天然的有益菌，让它们将有机物分解成易于被植物利用的养分。有益的微生物亦让土壤更加健康，有助于防止破坏性生物的生长和杂草种子的萌发。为了进一步滋养土壤，我们使用受到严格监管的有机肥和化肥。这种方法可确保土壤的健康，并最终收获健康的作物。



栖息地保护。我们在农场内保护自然的生态环境，帮助本土植物的生长。但为保持高标

准的食品安全，我们不倡导动物在我们的作物田地中漫游。



土地轮作。连年的持续耕作会消耗土壤的营养，所以我们采用作物轮作，以及覆盖种植来实现土壤的自然滋养和保护。覆盖种植能补充有机质，因为它们会分解，给微生物、蚯蚓及其他有益生物提供食物，进而帮助控制昆虫和其他害虫。覆盖种植亦遏制了杂草的生长，它们的根系深深扎入地下，有助于土壤通气 and 保存水分。不同的植物回馈给土壤不同的养分。凭借轮作，我们得以自然地均衡补充土壤的养分。



不存在污染。我们谨慎地保持耕作地区的原始纯净。我们使用生物方式，如有益的昆虫、真菌和细菌，或有机杀虫剂来控制病虫害。我们在每次种植和采收作物之前，均会对农田和周边地区进行完整的环境评估。这有助于确保土地避免影响食品安全的环境问题。这包括附近动物的入侵，附近水源的泛滥，以及其他可能危及我们土地和农作物品质的环境因素。



种子保护。我们在条件允许的情况下保存种子或获得有机种子。这不仅保证了种子来源的质量和品种，而且确保种子顺利萌发，不会

对环境造成危害。

活动必须得到跟踪。我们完全一体化的可追溯体系让我们得以跟踪从种子到成品的整个过程。这让我们得以保留作物历史的全面记录。我们监测种植作物的土地、灌溉的水、施用的土壤改良剂、采收人员、现场卫生、良好作业方法，以及环境因素等。



农场是周围社区的一部分。我们积极融入当地社区。我们着重为员工和他们的家人提供经济保障、适当的医疗保健和教育条件。我们的合作伙伴从包括农业技术进步在内的各种业务发展和学习机会中大大受益。



农场是不断研究开发的源泉。我们的科研人员努力改进耕作方法和技术，并应用于遍布全球的农场。他们还探索新的植物原料，研发新技术，从而为可持续耕作方法提供支持。



至于植物提取、浓缩等加工任务，我们正在华盛顿州的昆西市建立一个最先进的新工厂。而粉状产品的生产任务则将交给我们在密歇根州亚达城的新工厂。我们还在我们位于加利福尼亚州宾纳镇的纽崔莱总部扩展了我们的造粒业务，增加了更多的研发实验室。除了这些变化外，我们还在每个农场建立了农业研究站，以便能更好地在当地生长条件下研究植物。纽崔



美国加利福尼亚州，湖景镇农场的实验温室，2003年。在2013年前，我们大部分农业研究在湖景镇的农业研究农场里进行。

将让我们真正做到这一点。

鲑鱼湖农场（美国华盛顿州）



美国前总统杰拉尔德·R. 福特（中）参与美国加利福尼亚州湖景镇新固体饮料工厂的落成仪式，1998年。讲台上站在他两边的人分别是大卫·温安洛和我。

莱在农耕方面采取的这些前所未有的举措，将让我们做好充分准备，满足消费者对纽崔莱产品日益增长的需求。正如纽崔莱运营副总裁吉姆·斯沃森（Jim Siewertsen）所说：“我们需要始终如一地提供优质产品。”我们以上的种种努力

湖景镇农场的许多主要任务均已北移到我们位于华盛顿州的鲑鱼湖农场，比如种植高产苜蓿等核心作物。我们于1998年取得了鲑鱼湖农场的控股权，并在后来的2000年获得了全部所有权。如今，鲑鱼湖农场已成为北美最大的经有机认证的草本农场，面积超过600英

亩（240公顷）。我们在其中栽种多达70种植物，包括紫花苜蓿、蓝莓、蒲公英、松果菊、牛至、薄荷、荨麻、缬草等作物。

最令参观者感到惊讶的是，我们的耕作实际上在两处不同的地点开展，相互迥异的生长条件使我们能够种植出用于产品生产的各种植物。

让鲑鱼湖农场得名的鲑鱼湖山位于北面的亚当斯山（Mount Adams）和南方的胡德山（Mount Hood）之间，汇集天然优越的地理条件——肥沃的火山土壤、来自白鲑鱼河（White Salmon River）的纯净冰川水。我们在这里耕作着140英亩（56公顷）的有机农田。它隐匿于整个山谷中间人迹罕至的位置，是开展有机农业的最佳地点。这一地区以寒冷的冬天而著称，这就构成了一道防御病虫害的最佳天然屏障。寒冷的气温亦让植物受到足够压力，刺激植物营养素的生成。这种温度控制的最大益处，在于我们的有机种植者不仅能避免使用农药，而且还可期望优化作物的植物营养素含量。

从鲑鱼湖农场出发，位于东北方向仅210英里的埃弗拉塔（Ephrata）农场一路历经从高山到平坦盆地的地形急剧变化，



美国加利福尼亚州湖景镇，湖景山上的日出，现在这座山被人亲切地称为“倍立健山”，2007年。在服务近60年后，这座农场于2013年卸下重担。我们打造新设施，扩展运营范围，继续承担起曾由湖景镇负责的责任。如今，我们将以在别处设施的继续努力，开启一个新时代。



美国华盛顿州鲑鱼湖，我和妻子弗朗西丝卡在鲑鱼湖农场的松果菊田中，2011年。那真是一段幸福的时光。



鲑鱼湖农场是北美最大的经认证的有机草本农场之一。它坐落于华盛顿州的两个不同地点：鲑鱼湖和埃弗拉塔。纽崔莱植物加工厂位于昆西市附近。

环境条件有着天壤之别。其中最大的区别就是气候。与鲑鱼湖极为潮湿的气候类型不同，干旱的埃弗拉塔是薄荷等喜好炎热干燥的植物的天堂。这些得天独厚的环境条件是大自然母亲让它们更快更好生长的一种馈赠。在许多方面，高纬度的漫长夏日加上高温气候让埃弗拉塔比湖景镇更适合种植我们需要的众多核心作物。

此外，埃弗拉塔地区还有大片土地可用于扩张。虽然鲑鱼湖农场的有机农田有着堪称全世界最肥沃的土壤，但种植面积却受到山谷周围熔岩岩石的限制。然而，480 英亩（193 公顷）的埃弗拉塔分场位于一个广阔的农业盆地中心，拥有足够的发展空间。

每次我去埃弗拉塔，我都会想起我们在半个多世纪之前，位于加利福尼亚州赫梅特

（Hemet）的农场。肥沃的土壤来自冰河时期，源自蒙大拿州的米苏拉洪水（Missoula Floods）携冰川水经过华盛顿州东部，向下流至哥伦比亚河峡谷，沿途沉积下宝贵的营养物质。20 世纪 50 年代初，当时新成立的哥伦比亚盆地项目（Columbian Basin Project）使得来自大古力水坝（Grand Coulee Dam）的水被送至这一区域。越来越多的干净水源彻底改变了这里的沙漠景观，孕育出一片茂盛的沃野。

埃弗拉塔盆地亦有许多微气候和不同的土壤类型，有的甚至仅仅相距 8 公里。这就让我们能够灵活地种植广泛多样的作物。这一繁华的农业中心能恰当地满足我们直至未来的生产需求。我喜欢站在松果菊田里，触摸泥土，看着 GPS（全球定位系统）导航拖拉机进行繁忙的工作，对从我父亲创业之初到我们现在取得的进展，心生赞叹。

在埃弗拉塔，有两兄弟怀着对于农耕事业的无上激情，负责这里的耕作。我们埃弗拉塔农场的经理菲尔·辛茨（Phil Hintz）和担任技术经理的弟弟达尔文·辛茨（Darwin Hintz）都出身于农户家庭。

你知道吗？

埃弗拉塔灌溉系统中的水属于 A 类水。这意味着，在世界的许多地方，它都会被认定为质量上佳的饮用水。

你知道吗？

位于美国华盛顿州昆西市的纽崔莱植物加工厂距离华盛顿州埃弗拉塔的鲑鱼湖农场，仅有短短 20 分钟的车程。

我们采用专门开发的方法和设备来采收和使用植物，并以最有效的方式留下大自然馈赠的最宝贵的营养物质。

植物原料随后被送至昆西市的工厂，经历提取、浓缩和干燥等步骤。接下来，它们将被送到我们设在

美国加利福尼亚州宾纳镇的总部进行进一步的测试，并与其他成分混合成为纽崔莱植物浓缩成分，再运往中国等其他国家的纽崔莱生产基地。



美国华盛顿州鲑鱼湖农场的埃弗拉塔分场，部署中央枢轴灌溉系统来灌溉农作物，2013 年。移动的喷头顺序实现最佳的配水，从而最大限度地加快作物的生长。

他们的父亲曾是该地区规模最大的甜菜种植者

之一。早在少年时代，他们就开始参与长时间的劳作。特别是在夏季，他们会从凌晨干到日落。与菲尔交谈后，你将发现，他总是在想着下一季作物，并坚持认为应部署强有力的耕作体系。然而，即使是菲尔亦承认有时会天不遂人愿。“我喜欢控制一切，”他说，“但人不能左右天气这一点让我难以忍受。”与其担心天气出乎意料，不如寻找各种顺应自然，与之合作的方法。其中一种是使用最先进的干燥机，哪怕湿的作物亦能非常有效地干燥。在过去，如果我们尝试使用旧设备这样做，只会得到焦黑的植物。但现在，我们能够风雨无阻地持续工作。他们每天都在努力改善我们的流程。有些改善大费周章，比如采用最先进的新型干燥机，有的则属于细微的进步。但是，当你回看他们积跬步而至千里时，你将不由自主地发出赞叹。

直接育种体系的益处

当涉及植物材料供应，以便满足消费者对于纽崔莱产品与日



最先进的、用于植物材料的仓式干燥器，美国华盛顿州埃弗拉塔，2013 年。从左到右：建设中，准备运行，团队竖起大拇指。该烘干机包括一个强大的不锈钢扩散器，可将烘干时间减少 30%，并增加了烘干潮湿植物的能力。这项 200 万美元的投资使该团队能够在任何天气下进行收获。



美国华盛顿州鲑鱼湖农场的埃弗拉塔分场，全球定位系统（GPS）技术为拖拉机导航，2013 年。GPS 技术使农户在种植作物时实现了卫星制导精度。

俱增的需求时，我们保持灵活性比以往任何时候都更为重要。我们生产植物浓缩成分所需的植物数量和种类将根据当时情况发生巨大的变化。例如，当免疫系统健康成为新闻关注焦点时，对于纽崔莱松果菊

健体片的主要成分——松果菊的需求就将迅速增加。我们以更高的效率，更快地种植优质植物，从而能更好地响应这类市场需求的快速变化。

我们做到这一点的方法之一是采用一套直接育种体系。这使我们能免除移植的需要，避免增加长达数月的生长周期。整个培育过程是一幅令人惊叹的景象——拖拉机在田野里划出精确的



不让杂草落地生根。美国华盛顿州鲑鱼湖农场的埃弗拉塔分场运用全球定位系统技术的机械精度，进行植物培育并尽量缩小苗床尺寸，堪称杂草控制的范例，2013 年。

垄沟，播撒下种子，并一丝不差地返回到起始位置。每个步骤均由现代航天事业的一大奇迹——全球定位系统（GPS）技术来导航。这是我们如今使用的众多知识密集型耕作方法中，最令人叹服的一个示例。

只有种子，不要杂草

我们的 GPS 导航拖拉机能大大削减必须由手工完成的最终除草的成本。即使驾驶者根本不看，这些高科技拖拉机也非常准确，能够在距植物一英寸的距离内除去杂草！这就让我们的手工除草人员得以集中精力处理只处理这最后一点残余。手工除草是一个费时费力的步骤，明显增加了有机农业的成本，但它却是一个关键的步骤。倘若让杂草得势，你可能会损失所有的作物。但有别于传统农户的是，有机耕作的农户不能依靠被他们比作“钝器”的工具，比如传统的除草剂和杀虫剂。问题就在于如何在尽可能多保存作物的同时，尽量降低成本。

有了 GPS 技术，我们的农户就能够二者兼顾。这便是为何你参观我们的农场时，会经常听到“只有种子，不要杂草”。这是一个看似简单的流程改进，但却有着深远的影响。“利用一个体系来控制杂草，我们就能在一年，而不是两到三年内收获优质的作物。”达尔文·辛茨说。

巴西安利纽崔莱有机农场 (巴西塞阿拉州乌巴哈洛镇)

我们在 1998 年购得巴西安利纽崔莱有机农场——我们面积最大的农场。这片 4100 英亩（1658 公顷）的土地位于赤道以南仅 3° 的巴西东北部的塞阿拉州。农场位于 2400 英尺海拔的广袤无垠的绵延山坡上。强风和艳阳让这一地区在众多方面有别于塞阿拉州的其他地方。我们在这里种植许多作物，但形成商业规模的主要是针叶樱桃（我们最主要的作物）、豆瓣菜和鬼针草。

这些作物在当地条件下茁壮成长，使我们能够收获高产量的原料用于生产纽崔莱植物浓缩成分。

从一开始我们便与塞阿拉州政府合作取得农田产权，以及关键的供水支持。作为回报，我们同意将帮助当地社区创造就业机会和学习机会。

你知道吗？

在 21 世纪，作物质量和产量的提高将极有可能依赖于应用精度信息系统。

这些系统包括全球定位系统（GPS）技术、地理信息服务（GIS）、改良的电子监控和管理方法等。

全球农耕运营总监亚历克斯·伦伯特（Alex Rembert），经常感慨于该偏远地区在近 15 年来发生的惊人转变。亚历克斯是一位经验丰富的老将，在农业领域拥有超过 25 年的资深经验。他说，如今造访这里的任何人都不会对这片曾经荒凉闲置土地上的基础设施、配套设施，当然还有茁壮生长的健康作物感到惊奇。用他的话说，这真正是“见证奇迹”的地方。我对此深以为然。

在亚历克斯的领导以及“UnGAO”的宗旨下，全球农耕运营团队的首要目标之一是让农场实现更紧密的合作。若是要找出一个能够让团队成员团结一心的人，亚历克斯当之无愧。为了实现不平凡的目标，他从不畏惧提出尖锐的问题，或是改变正常的程序。这就需要与一线人员畅谈，掌握关于工作方式及其改善可能的第一手信息。



美国华盛顿州鲑鱼湖农场将全球定位系统技术用于土壤耕作、堆肥（左上）、苗床准备（右上）、垄沟标记、播种、出苗前烧荒（一种在种子发芽前控制杂草的方法）、栽培、除草，直至收获最终作物（左下）的整个生长周期，同时采用手工除草方法进行最后一英寸的精确除草（右下），2013 年。



巴西塞阿拉州，巴西安利纽崔莱有机农场新鲜采收的针叶樱桃，约 2005 年。针叶樱桃全年皆可种植，在果实呈现绿色，表示其维生素 C 含量达到峰值时收获，然后在现场的生产设施内进行干燥和处理。

你知道吗？

交互式计算器是正处于构思阶段的一个知识密集型农耕工具。我们最终的目标是开发一种交互式计算器，能一目了然地告诉我们收获的最佳方法。通过输入果园的各种参数——每小时收获亩数、每小时收获吨数、每吨成本、每小时成本等等——我们将能在针叶樱桃成熟过程中的任何时间点，确定机器收割还是人工采收能实现最佳的作物产量。这是知识密集型耕作的另一个示例。

亚历克斯本人亦热衷于此，即使这需要他频繁地往返于各地农场之间。虽然为此辛苦地一年飞行数万公里，但亚历克斯解释说，在造访过程中涌现的想法、见解和灵感，是绝不会在坐在自己办公室内简单地查看最新的电子表格时出现的。

2011年1月，亚历克斯联系所有农场的经理，邀请他们前来巴西。在那里他们正在努力解决关于一种次要作物的几个棘手问题——尽管这只是一幅大图景中的寥寥数笔。经理们来到农场后，却意识到真正的改善契机在针叶樱桃园中。随着现代耕作技术的日益普及，他们认为，针叶樱桃园有着巨大的潜力。在果园内以高密度栽种更多植株，并且提高针叶樱桃已然十分优越的植物营养素构成是可以实现的。这是一次真正的 Un GAO 行动。这些经理在第一次见面时就马上挽起袖子，开始投入工作。

他们首先想到的是，沿用在鲑鱼湖农场使用的精耕技术。结果说起来容易做起来难，因为这和在巴西种植的植物种类存在着天壤之别。在鲑鱼湖农场，许多作物属于中耕作物，如松果菊、薄荷和豆瓣菜等均能相当成功地应用 GPS 技术。但是如针叶樱桃这样的多年生作物需要采取一种截然不同的方法。此外，针叶樱桃栽种中的知识管理仍处于起步阶段，尚有诸多未知数和有待学习的地方。

倘若你要成为全球领导者，知识是关键，但有时也得要点运气。农场经理们第一次举行会议后，意外的惊喜很快就降临了。有人提出一个值得注意的观察结论：针叶樱桃树很像咖啡树，而咖啡树能借助精准耕作方法茁壮成长。

因此，解决之道会是像栽种咖啡树那样栽种针叶樱桃树吗？

为了找到答案，亚历克斯请两名巴西农场主管前往北方的埃弗拉塔农场，尽可能充分地了解关于精准耕作的信息，以及能在巴西奏效的技术。这是一趟令人难忘的旅程。列车在一个深夜驶进车站，这两个人只穿着凉鞋、短裤和 T 恤走到车外北方的寒冷天气中。他们的行李被弄丢了，手机没电了，而且不能说流利的英语，也没有人在那里接他们。这个相当艰难的开端揭开了一段



我们在美国埃弗拉塔的 Un GAO 团队成员，2011 年。从左至右：达尔文·辛茨、里卡多·皮涅罗（Ricardo Pinheiro）、亚历克斯·伦伯特、菲尔·辛茨、何塞·迪尼兹（José Diniz）和吉姆·斯沃森。这标志着我们除巴西农场外，还将在其他农场进行知识共享。



巴西塞阿拉州的巴西安利纽崔莱有机农场，我们培育针叶樱桃使其在灌木丛中生长，2013 年。

将彻底改变巴西农场耕作方式的参观旅程。

在城市的另一边，达尔文·辛茨和菲尔·辛茨正在为他们的访客而担心。当时天色已晚，“我们不知道他们在哪里，也不知道他们究竟

是坐飞机、火车，还是汽车来的，”菲尔·辛茨说，“我们只知道他们有人要来。”达尔文凭着直觉，开车来到火车站，直到清晨时分才找到这两个饥寒交迫又疲惫不堪的旅客。看到熟悉的面孔，他们喜出望外。他很快带他们来到鲑鱼湖农场，让整个团队迅速安置和照顾他们。

在接下来的一个月里，两名主管如饥似渴地学习可用于巴西针叶樱桃园的耕作方法和设备知识。他们练习使用 GPS 导航拖拉机和耕耘机，与工作人员一起手工除草，了解防止杂草的最有效的技术之一——烧荒除草法，以及参观当地果园，亲眼观察他们能带回去的复杂耕作方式。他们每天都学到新的东西，并不时发出惊呼：“现在，我明白了！现在，我明白了！”

他们深受鼓舞地回到巴西，开始在农场里逐个团队地分享他们所学的内容。看到大家都如此兴致勃勃，农场经理不得不亲自去埃弗拉塔，感受他们的激动究竟从何而来。

他们即刻注资加强研发活动，购置现代化设备，将这些学到的新知识付诸实践。他们开始按精确的树篱距离设置轴心线，并

以此排列针叶樱桃树以使其更好地生长，并以更精确的方式修剪枝叶，使之与地面相平，同时应用更先进的土壤科学技术。

在对果园进行全方位的重新设计后，他们让针叶樱桃树植株变得更矮、排列更紧凑均匀，从而可以使用最先进的采收技术。这包括能够跨在针叶樱桃树上方，向前开行直至采收完一整行树木的果实，而不会损伤或危及一棵树的 Oxbo^① 专用收割机。总之，我们现在用与最先进收获技术更匹配的方式来种植针叶樱桃。

此外，我们现在还从种苗直接开始种植树木。一年育苗数量超过 10 万株。我们先在保护性苗圃中培育幼苗超过一年时间，随后再移入重新设计后的果园。于是我们就得到了一座高密度的果园，丝毫不逊于任何高投入的农场。

2015 年，我们有 24 万棵按轴心线栽植的针叶樱桃树，并采用最先进的灌溉系统，以及只有 GPS 技术可提供的精准度的耕作方法。这是耕作技术方面一个前所未有的突破。它从“咖啡树和针叶樱桃树类似”这样一个简单想法中灵光闪现，在亚历克斯·伦伯特致力于实现 Un GAO 团队精神的坚定承诺中得到推进。

培塔可农场（墨西哥哈利斯科州）

在过去几年里，位于太平洋沿岸附近，墨西哥西南部的培塔

^① Oxbo 是纽约州拜伦市 Oxbo 国际公司，以及纽约州布法罗市 Oxbo 制造商和贸易商信托公司的商标。



巴西塞阿拉州，巴西安利纽崔莱有机农庄的针叶樱桃园，2013年。借助GPS技术，我们可更加密集地栽种针叶樱桃；针叶樱桃在成熟时会形成树篱。当果实可以收获时，我们新的收割机跨在每一行树木上方，一边向前开行，一边通过振动将针叶樱桃采收下来。

可农场也发生了同样令人惊叹的转变。特别是那些适用于中耕作物和柑橘的耕作方式，这里的转变几乎称得上全面改革，其中包括用一种新方法来自改善乔木和灌木生长的土层。

这里的沙壤土足足有60厘米深，但它们却位于一个深度未知的多孔冠岩构成的土层上。这种营养丰富的土壤对于一年生作物非常适合，但却不利于需要在更深的土壤中生长出大量根系的乔木和灌木。为解决这一问题，农场团队采取了一种土木工程方法，在冠岩之上建起一个升高的种植床体系。周围的土壤被堆积升高，深度足以让乔木和灌木生长出更茁壮的根系，茁壮成长。

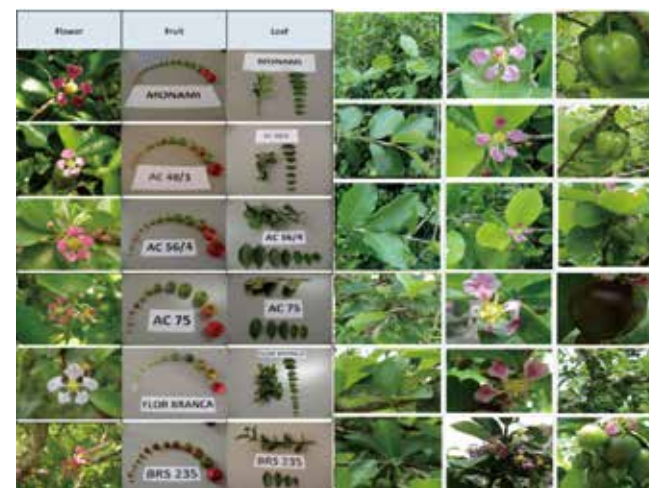
与此同时，我们将在其他农场积累的优良经验迅速转移到培塔可农场。农场团队目前正致力于最大限度地提高作物产量，以及在行距与播种密度方面检测更为现代化的农业方法。在这么短的时间内取得这么多的进步，不仅让农场团队成员们感到激动和兴奋，更将迅速促使墨西哥农场成为纽崔莱麾下Un GAO的领先者之一。

你知道吗？

我们所管理的针叶樱桃已包含了所有的已知品种。凭借这70多个不同品种，我们拥有得天独厚的优势，可以筛选出最佳的针叶樱桃。

事实上，我们已将研究范围缩小至最优秀的五个品种。我们的团队对这些品种进行嫁接，利用这种结合不同植株的最佳特性的方法，得到一种全新品种。

和我父亲一样，我将马上得到一项殊荣——用我的名字命名的针叶樱桃品种——“山姆博士”。



巴西塞阿拉州，巴西安利纽崔莱有机农场正在进行针叶樱桃的品种筛选，以便得到“山姆博士”品种，2013年。



墨西哥哈利斯科州，培塔可农场，2009 年。自从 1992 年收购以来，该农场已从约 900 英亩（364 公顷）扩展到 1585 英亩（641 公顷）。

自从在二十多年前被收购，农场也已发展成为周边社区一个不可分割的组成部分。如今，你将在这里看到一个熙攘繁忙的纽崔莱社区活动中心。员工、子女和社区成员在这里参与各种教育活动，包括成人识字课程、课余托管服务、艺术、职业和手工艺工作坊等等。此外还有与该地区小学合作提供的教育计划。



墨西哥哈利斯科州培塔可农场，2007 年。这一纽崔莱农场坐落在墨西哥西南部，培塔可乡村地带与培塔可山之间，背景是火山。干净的空气、充足的阳光和水，以及营养丰富的土壤——这里汇集了种植各种各样用于生产纽崔莱浓缩成分的有机农作物的完美条件，如苜蓿、西蓝花、柑橘、羽衣甘蓝、牛至、欧芹、鼠尾草、菠菜和豆瓣菜，以及用于农业研究的作物。

现在，社区民众可随时获得饮食咨询、儿童免疫接种等必要的医疗服务。与我父亲曾经设想的一模一样，像这样融入社区正是可持续农业的最佳状态。

1996 年，我们聘请了桑德拉·罗莫博士来培塔可担任这里有史以来的第一位医生。她的到来改变了这个小山村数百人的生活质量。

就在 2013 年的春天，我们启动了一项工作交流计划，让培塔可农场一些最熟练的田地工作人员来到我们的鲑鱼湖农场，帮助完成手工除草这样细致的工作。因为在偏远的鲑鱼湖地区，很难找到足够的田地工作人员在生长高峰季节进行大量的锄草工作。若是没有足够的人手，我们可能会损失大量多产的作物，因此让来自培塔可的经验丰富的工作人员前来帮忙堪称完美的解决方案。这些工人亦有机会学习新的耕作技术，并在季节结束回到培塔可农场时，教给别的工友。这是一个让所有参与者都大大受惠的计划。



墨西哥哈利斯科州培塔可农场，监测菠菜状况以便在最佳阶段收割，2014 年。从左至右：胡安·埃尔南德斯（Juan Hernandez，墨西哥农场主管）、赫拉尔多·戈迪略（Gerardo Gordillo，墨西哥公司总经理），以及豪尔赫·穆罗（Jorge Muro，墨西哥农场经理）。

农业研究

在过去的几年中，Un GAO 团队还确定了在每一处农场设置农业研究站的重要性。如今，三地全都配有一个研究站。虽然每个农场所种植的作物可能不尽相同，但大家都朝着同一个研究目标而努力，那便是探索和流程改进。探索是指寻



培塔可社区的儿童们拿着桑德拉·罗莫博士（后排）分发的纽崔莱品牌产品，2012 年。这是我们许多支持社区儿童营养需求的计划之一。

找基于植物的，具有特定功能益处的新植物成分，以便用于纽崔莱产品以及最近用的美容产品。

例如，我们研究哪个时间点最适于收获，或者植物的哪一部分产生最佳的活性和效力。流程改进则着眼于如怎样改善种植条件、优化收获，以及应用更先进的农业实践等因素。

我们的全球农耕运营部门作为倡导有机农业流程的领导者，快速积累起了行业声誉。举例说，我们设在墨西哥农场的农业研究站时时都是一片繁忙的景象。你会在这里看到科研人员和工作人员正在开发新的灌溉系统，研究新的柑橘、仙人掌和石榴品种。

而在我们设在巴西的农业研究站里，科研人员开展着广泛的工作，目前的研究重点包括线虫、苗木生产、针叶樱桃机械收割和灌溉系统。至于在华盛顿州，我们已在埃弗拉塔分场新建成一个带有清洗和干燥功能的现场加工区域，以及一个全新的分析实验室，以便以一种及时、专

业、一致的方式来检测植物或植物化合物。这里的农业专家们目前正在开展一项为期三年的松果菊试验，研究不同的种子来源和收获日期如何影响营养素构成和作物产量。如今，任何参观过我们农业研究站的人都会对这些全球最声誉卓著的农业工



墨西哥培塔可农场的研发站，2014 年。墨西哥的全球农耕运营研发计划始于 2008 年。研发重点是得出准确数据来提高作物产量，并促进发现可用于纽崔莱品牌产品的新的植物成分。

作者和农业科学家给予盛赞。

可持续发展的全球网络

在这几年之前，我们始终采用垂直整合的原则——该模式使我们能在流程中的每一步均实现控制。然而，随着消费者对产品需求的日益增长，我们发现有必要对这一模式加以扩展。此外，并非所有含有新发现的植物营养素的植物均能在我们的农场条件下茁壮生长。于是我们意识到应与志同道合的农户携手合作。这样无论消费者的需求是逐步增长还是猛然激增，我们都能保持从种子到成品的管控，还能掌握用于纽崔莱产品的高品质原料的持续供应。

2004 年，我们开始在世界范围内，联系那些渴望通过纽崔莱农场认证（NUTRICERT）计划实施可持续耕作方法的农户。纽崔莱农场认证计划通过水平整合方式，让我们能够找到价值观与我们类似，并能按照我们严格的耕作方式为我们种植作物的有机农户。与世界各地的农户合作，按照我们 NUTRICERT 的高标准来种植作物，不仅扩展了我们的供应链，亦为当地社区注入了活力，并最终让志同道合的种植者们获得丰厚回报。

你知道吗？

我们在世界各地加入了许多农业组织和行业协会，分享我们致力于有机耕作、可持续耕作方法和食品安全政策的承诺。

其中包括有机领域唯一的国际伞式组织——国际有机农业运动联盟（International Federation of Organic Agriculture Movements）、努力保护我们食品安全的美国领先消费维权组织——食品安全中心（Center for Food Safety）等等。

我们种植新的植物品种，或在不同条件下种植现有植物品种，以便尽量优化植物营养素的构成。这涉及寻找最佳的基因型——具有最佳基因构成的植物——以及以一种让它们充分表达遗传潜力的方式来进行种植。这是一个迷人的过程。你不仅需要种植出丰收的健康植物，你还期盼植物中含有高水平的生物活性化合物。

通常情况下，实现这一目的的最佳办法是对植物施加压力。这有些许违反直觉。但事实上，你需要对植物施加足够的压力水平，以使其产生最佳水平的生物活性物质；倘若压力不足，你反而可能会失去整片作物。这是一个需要技巧的流程，而许多农户无法掌握。

我们始终将我们的供应链作为重中之重，避免让

核心作物只依赖于一种来源。保证其他来源能抵御可能摧毁整片作物的自然灾害风险。出于这一原因，我们始终警觉地按“狡兔三窟”的方式来种植我们的核心作物。例如，我们在墨西哥农场里栽种菠菜，同时也在我们位于美国华盛顿州的鲑鱼湖农场埃弗拉塔分场完成测试试验。

这套做法放之四海而皆准。

如今，全球各地有 27 个国家参与了这一计划。农场虽然为半独立性质，但亦相互关联。它们通过持续采用纽崔莱可持续农业耕作方式、来自我们科学家们的持续支持，以及让农场及周边社区都受益良多的教育机会，从而持续不断地改善自己的耕作方法。我们的目标是扩大我们的全球影响力，让更多农场加入，从而能帮助这个世界走向一个更具可持续性的未来。我们正致力于在这一重要领域内发挥领导作用，这让我深以为傲。

全球农耕运营部门在过去几年的迅速发展无疑令人兴奋。不过，我经常停下来提醒自己，我们在种植健康的植物之外还应当做些什么。在许多方面，这都是一个重要的问题：不仅对养育我们的土地，也应对我们的家人、我们的社区，乃至地球承担起应有的责任。

你知道吗？

由于供应链的流动性，我们 NUTRICERT 认证农场的数量和地点在不断变化之中。这是因为我们正不断地探索新的植物成分，以将其纳入我们的产品，改进我们的配方。

到 2021 年，我们已在除南极洲外的所有大洲的 27 个国家拥有 127 种经 NUTRICERT 认证的原料。它们分布于非洲、澳大利亚、巴西、加拿大、中国、冰岛、印度、日本和秘鲁等地。

NUTRICERT 认证确保了来自外部供应商的植物和植物成分达到我们在经认证的有机农场中秉持的相同质量标准。这就意味着卓越的植物营养素质量以及贯穿整个供应链的可追溯性。

NUTRICERT 旨在保障生产纽崔莱产品所需的优质植物成分的原材料供应稳定。

NUTRICERT 的农场标准包括：

- 人的福利、健康和安全；
- 农场现场环境；
- 水和土壤；
- 作物保护、收获和存储。

你知道吗？

我们走遍世界各地，寻找符合我们 NUTRICERT 标准的农场。当我们由于气候、土壤，或其他条件的限制无法种植特定作物时，我们积极主动地走出去，找到适合的农户或农业企业，让他们作为我们的合作伙伴，依照严格的 NUTRICERT 标准种植农作物。我们为此足迹遍及全球。这对于我们的许多科学家而言亦是一场探险。

如果你见过浓缩成分开发部的首席研究员约翰·巴利斯（John Balles）博士，他可能会告诉你尚无任何一家公司会像纽崔莱这样，为宝贵的植物营养素而精心选择、种植和收获作物。2009 年，巴利斯博士前往中国寻找一种在我们的开放式创新过程中发现的新的植物原料。这种名叫“管花肉苁蓉”的植物生长在怪柳树脚下。中国新疆的沙漠是它们的天堂。

在为期四周的行程中，巴利斯博士翻越沙漠，冒着不时卷起的沙尘暴，找到了五家农业企业。他一路上得以深入地了解当地文化。一个四世同堂的当地家庭向他敞开了欢迎的大门；当地艺术家们向他展示了如何将丝织成地毯；当地农户也告诉他，这种让科学家产生兴趣的植物，历来便是一味传统中草药。就这样，他的追

寻之旅不仅为纽崔莱品牌带来了自然的精华、科学的精粹，同时将东方哲学传播到世界其他地区。

他的这趟旅程催生了我们独有的肉苁蓉提取物。它被用于生产纽崔莱银杏苁蓉片，一款能帮助健康人改善记忆、注意力的每日保健产品。

借鉴昨天，活在今天，憧憬明天。重要的事是永远不要停止发问。

——阿尔伯特·爱因斯坦



我和全球执行研发团队一起在美国加利福尼亚州达纳角，2014年1月。这些思想领袖在引导纽崔莱品牌的未来方面具有举足轻重的作用。后排从左至右：约翰·科伊尔（John Coyle, 质量保证总监）、凯瑟琳·埃伦伯格（Catherine Ehrenberger, 研发副总裁）、尼可·拉尔雷克（Nico Raczek, 全球监管政策总监）、山姆·宏邦博士（纽崔莱营养与健康研究中心总裁）、罗伊·昆南博士（Roy Kuennen, 耐用品研发总监）、奥德拉·戴维斯（Audra Davies, 营养产品开发/分析科学副总裁）、陈佳[安利（中国）公司研发副总裁]。前排从左至右：Yang-Hee Cho 博士[安利（韩国）研究开发/企业传讯总裁]、克里斯蒂·佩尔茨（Kristi Pelc, 家庭护理、个人护理产品、包装及技术转让总裁）、泰莉·葛斯基（Terri Gaskey, 全球技术服务/质量保证副总裁）、罗宾·德格侯士（Robin Dykhouse, 美容产品开发/新技术副总裁），以及黛比·拉弗蒂（Debbie Lavery, 全球技术服务总裁）。

第三十章 科技新境界

Chapter 30 Taking Science to the Next Level

我经常被人问起，我父亲对我们在过去 80 年间取得的进步作何看法。从某种程度上说，他应对此有所期望，甚至早已预料到。“我们正取得不错的进展，”他会说，“但我们还有更多的工作要做。”我相信，父亲会为我们今天的成绩自豪，并且同样会期望我们再接再厉。

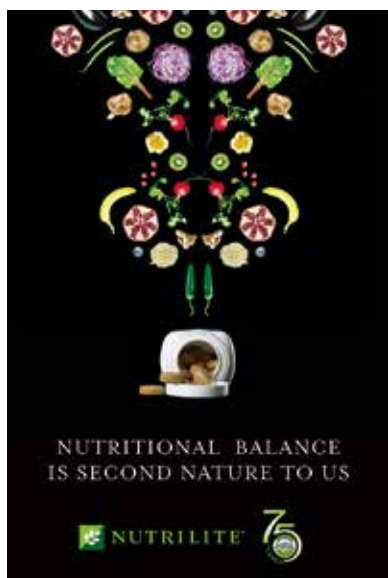
自从我父亲提出“富含植物的膳食是健康的重要基础”的开创性见解，到现在已快一个世纪了。在当时，他认识到虽然富含植物的膳食以及在膳食中补充营养素至关重要，但它们都只是着眼于帮助人们对自己的健康负责，形成最佳健康状态全景中的一小块局部。这个更广泛的重点不仅包括良好的营养和以植物为主

的膳食，同时也包括锻炼、积极思考，以及让我们享受平衡生活的其他生活习惯。

现在看来他的这些早期见解是如此富有智慧。如今，最佳健

康的这些基础在若干年后已变得比以往任何时候都更加重要。伴随老龄化而出现的慢性疾病，如心脏病、癌症、阿尔茨海默病和糖尿病均以惊人的速度增长，而且每一个国家几乎莫不如是。尽管存在这些令人胆战心惊的公共卫生统计数据，我们依然能听到令人振奋的消息：每个人都能达到最佳健康状态。

大量研究，包括我们自己开展的研究表明，富含水果和蔬菜的膳食、经常定期参与体育锻炼、采用健康的方式来应对压力，以及选择其他健康的生活方式，均是实现最佳健康，尽量减少健康风险的有效方法。这类改变将带来迅速且明显的益处，并可能在人的一生中产生表率作用，影响更多人。



2009年9月，纽崔莱品牌庆祝其创立75周年。从一开始，纽崔莱品牌就强调平衡的概念。

如今在纽崔莱，你会发现我们将产品定位为实现最佳健康的全面方法的一部分——就像我父亲当年曾提出的那样。我们设计和开发产品的过程，便是将可用的富含营养素的植物原料，变成促进健康的膳食补充剂的过程。事实上，我们对植物品质的这般注重是纽崔莱品牌的一个基本组成部分。我们已将它归纳入我们的口号“自然的精华，科学的精粹”之中。

我们坚定地致力于继续将自然的精华和科学的精粹转变成有着强

大科学依据的高品质产品，帮助消费者找到一条前往最佳健康的通途。多年来，随着不断涌现的新信息，证明自然和科学对于帮助人们实现最佳健康至关重要，这两个领域亦始终处于持续不断的进步革新之中。我坚信，近年来自然和科学领域所取得的巨大进展，将让纽崔莱品牌进入一个令人兴奋的全新时代，越来越多的人会认识它的重要性及其对健康的影响。

在我们的所有进步中，我认为科学领域的成果是最能让我父亲满意的。他早年间在中国的观察使他深刻认识到以植物为主的膳食习惯对于整体健康的重要性。但更具先见之明的是，我父亲认识到营养素如何能够改变一个人遗传潜力的表现。这些都是启发我们踏上科学探索之旅的远见卓识。凭借坚持和决心，我们几十年如一日地在这条道路上迈步向前。

我们在科学领域最值得大书特书的一笔投资，是1996年设立的宏邦营养与健康研究中心，2002年它改名为纽崔莱营养与健康研究中心（NHI）。自那时到现在，它已成为安利致力于卓越科研与培训的一所企业大学。迄今为止，NHI累计迎来了超过十万名访客，作为一个圣地，它将继续欢迎那些渴望了解健康、营养、补充剂领域的最新科学进步，以及纽崔莱品牌产品竞争优势的人。

设立纽崔莱营养与健康研究中心的想法诞生于20世纪80年代。那时我们的业务开始在世界各地迅速发展。当时我正研究企业管理，并发现包括迪士尼和3M在内的很多成功的公司，均已接受了企业大学的概念，安排专门的团队聚焦于公司的未来——

探索将事情做得更好的可选方法，确保强有力的知识基础，并将更好地传播这些新理念的途径教授给员工和企业合作伙伴。

在 20 世纪 90 年代初，一名员工提出企业大学的话题。这一时机非常恰当，论据也非常充分。我们迅速行动，将它创办起来。我调任中心总裁一职，并得以将更多的精力和注意力放到研究工作上来。不再处理日常业务运营之后，我也能投入更多时间到我纽崔莱全球品牌形象代言人的角色上，分享关于纽崔莱品牌的基石——最佳健康状况的重要信息。

如今，NHI 作为卓越的尖端科研中心，保持并扩展着广泛的知识基础，并为世界各地的工作人员和安利营销人员提供继续教育和培训。NHI 的主要焦点是植物营养素、营养和最佳健康。

NHI 还坚持了我父亲的两个宏愿。其一，它可让参观者目睹我们所做的事情，如何精心地生产纽崔莱产品，以及它背后的科技含量。其二，它是一个正式的研究中心。这是我父亲早在 20 世纪 50 年代最大的梦想之一。

人：世界级的研发团队

自创立之初，NHI 就一路蓬勃发展。我父亲独自一人在巴尔博亚小岛船棚里工作的场景已一去不复返了。取而代之的，是由精英科学家们组成的全球团队。我明白，倘若父亲尚在人世，看到这个集思广益的智囊团正专注于曾让他投入了几十年时光的同一命题，帮助世界各地的人们实现最佳健康状态，一

定会深感欣慰。

拥有一支世界级的研究开发团队要求我们不断招募最聪明的人才。我们有如伯乐一般，在学术界、业界，以及创造性思考者涌现的世界各地寻找千里马。我们聘请具有化学、植物学、营养学等基础科学背景，以及那些更专业的技术领域如生物信息学背景的科学家。

借由全球招聘工作，我们找到那些能为我们带来独特经验的科学家，帮助我们更透彻地理解什么样的产品和技术会与不同的文化产生共鸣。我们还发现，只要有关于在公司施展抱负的机会的消息传出，就有更多的科学家主动向我们伸出橄榄枝。将各路群英招至麾下，让人深感满意。每当我看到来自其他国家的人前来参观，用自己的母语与我们的科学家或专家对话，我就看到了纽崔莱与这个世界的联系。

最重要之处在于，我们寻找那些对于健康幸福有着与我们相同激情的科学家。当这一切汇聚在一起——知识、多样性和激情——我们就得到了一个充满动力的工作场所，创新在这里只是常态而绝非例外。

当我参观研发实验室，与我们的技术人才交流时，我经常听到，“科学在发展，我们也必须发展”。我们正是这样做的，并且是以一种惊人的速度向前发展。

我们亦从帮助引导我们走向未来的科学顾问委员会那里获得宝贵的见解。成立于 2004 年的科学顾问委员会，汇集了来自世界各地的营养、健康和遗传学领域的权威专家。这就给我们带来

了精深的科学技术知识，帮助我们开发产品，使人们的生活发生真正的改变。

流程：同类最佳

在过去的几年中，我们对整个产品开发过程进行了重组，确保纽崔莱产品真正反映当今消费者的需求。我们不断根据最新的科学文献以及我们自己的研究来改善产品，并帮助人们了解什么样的产品最能满足他们的个性化需求。我们从不盲目跟随时尚潮流，而是采取一种更全面的方法来帮助人们重新取得膳食和生活方式的平衡。

你知道吗？

在整个安利公司大家庭中，我们大约有 1000 位科学家和技术人员合作开发改变人们生活的产品。我们的科学家在如生物化学、化学、微生物学、分子生物学、食品科学、园艺、植物科学、毒理学等广泛学科拥有高级学位。自不必说，如果有技术挑战摆在我们面前，我们将以丰富的经验找到有针对性的解决方案。

这一过程包括从我们如何决定关注哪些类型的产品、我们如何选择成分，到我们如何将这些成分结合成最有效的产品在内的

每一个环节。例如，为更准确地选择将要生产的产品类型，我们最近投入巨资开展了市场调研工作。这是一个非常艰巨的任务，我们需要真正深入了解全球消费者的健康需求。首先，我们与市场研究专家合作，整理和分析我们收集到的大量信息。然后，我们研究来自政府部门的统计数据、市场趋势报告，以及其他来源的相关信息。于是，我们就能确定出健康保健产品的七个关键类别，如活力、健康老龄化等。在可预见的未来，它们将最有可能满足消费者对于健康和保健的需求。

在研发过程开始前投资开展这种广泛的市场分析，使我们能够更有针对性地将产品推向市场。在健康和保健领域内进行如此明确的定义后，整个组织就能专注于对于消费者健康最为重要的方面。这种方法使我们将雄厚的技术专长实力集中于一点，用在开发具有高影响力的产品上。

即使我们拥有如激光般精准的聚焦点，每年我们也会就产品提出数以百计的想法。对一些公司而言，光是梳理一遍这些想法就是令人生畏的大工程。但对我们来说，这不过是常规的工作而已，因为我们能够有效地捕捉并整理所有令人兴奋的可能性，创造出能为人们的生活带来真正改变的产品。

那么我们是从何处得到所有这些想法的？答案可能会让人大吃一惊：一个来源是我们研发团队的科学家。他们跟进科学文献上发表的、在科学会议上提出的，以及在同事之间分享的新兴研究。这一专门的趋势观测流程让我们可以绘制出一幅总蓝图——我们在未来十年中可以期待市场上出现哪些产品类型，并能帮助



这里是纽崔莱营养与健康研究中心的科技顾问委员会成员们，2013 年。从左至右：瓦西里·伊萨科夫（Vasily Isakov）博士，医学博士（俄罗斯莫斯科，俄罗斯医学科学院营养研究所）；Young-Joon Surh 博士（韩国首尔，国立首尔大学）；托马斯·史拉贾（Thomas Slaga）博士（美国圣安东尼奥，得克萨斯大学圣安东尼奥健康科学中心）；阿提米斯·P. 西莫波罗斯（Artemis P. Simopoulos），医学博士（美国华盛顿特区，国际营养遗传学与营养基因组学学会）；理查德·约翰逊（Richard Johnson），医学博士（美国丹佛，科罗拉多大学）；山姆·宏邦博士（美国加利福尼亚州宾纳镇，纽崔莱营养与健康研究中心）；西野辅翼（Hoyoku Nishino），医学博士（日本京都，京都府立医科大学）；肯尼斯·科曼（Kenneth Kornman）博士，牙外科博士（美国马萨诸塞州沃尔瑟姆，跨白血球遗传药品公司）；陈君石，医学博士（中国北京，中国疾病预防控制中心）。

我们明确消费者对于我们主要的健康和保健产品类别存在哪些具体需求。

关于新产品想法的另一来源是我们的开放式创新过程。这一过程显著提升了内部研发能力，使我们不仅能与自己的各类科学家群体沟通，同时也接触到我们的科学顾问委员会成员，世界各地其他著名的专家学者、政府机构、行业组织，以及类

似的外部来源。我们的开放式创新过程的时间跨度很短，从提出想法到做出产品只需两到三年。这就意味着我们有能力迅速将新产品推向市场。这一过程对于发现行业契机——可能对业务产生显著影响的突破性成分、产品或设备——尤为重要。

如今，我们的全球研发团队以一种有序、高效且敬业的方式来开展工作，并在科学界和商业界赢得了无与伦比的赞誉。父亲如若看到这些，一定会露出最灿烂的笑颜。

成分探索

当涉及探索用于纽崔莱产品的新的植物化合物时，不得不提到我们的功能目标库（FTL）。我们会筛选出生物活性与潜在的健康益处相关的植物成分，而 2008 年开发出的 FTL 将我们这项工作的复杂度带至一个新的水平。自创立后，FTL 已发展为一个强大的植物化合物数据库，其中记录了新的植物化合物在关键功能目标领域的潜在健康益处。事实上，我们如今寻找新的植物化合物的方法，类似于一家制药公司寻找下一种“重磅炸弹”药物的方式。我们投资配备自动进行这类探索研究的流程和机器人，但我们面临的挑战更加艰巨，因为天然的植物比单分子药物要复杂得多。

你知道吗？

2010 年，研发（R&D）团队开始制定一项十年战略。团队选择在十年时间内从大处着眼，思考超越现今的可能。

借由这一新的战略，我们不仅能巩固核心优势，还能与其他机构合作，运用与我们的价值观互为补充的外部资源。

为支持这一目标，研发团队已确定了四个关注的战略领域：文化和员工、声誉和影响力、技术探索，以及同类最佳的基准化流程。

我们的开放式创新过程被公认为行业内最佳流程。2013 年，它获得了来自美国生产力与质量中心（APQC）久负盛名的开放式创新卓越奖。这是商业基准、最佳实践和知识管理研究的全球领先倡导者之一。

我们一些大受欢迎的产品正是通过这一屡获殊荣的流程诞生的，包括碳水化合物阻挡片、银杏苁蓉片，以及纤体营养膳食片等。

FTL 属于范畴更广的生物测定技术的一部分，拥有支持整个安利系列品牌产品研发的潜力，因而我认为它将成为安利探索引擎的基础。我们借由生物测定技术，得以专注提供经临床证实的

健康益处的最佳机会、加强我们包括专利在内的知识产权组合，以及保护我们在行业中的领导地位。

那么，FTL 是如何工作的？最开始，一个跨职能的 FTL 输入团队，将负责在全球范围内寻找适合用于纽崔莱产品的天然植物化合物。他们的目标是找到每年多达 100 种新植物纳入 FTL 数据库。我们不会在初期阶段就对探索以任何限制，因为探索本身意味着它就存在于人们意想不到的地方。因此，我们就进入 FTL 的植物采用宽泛的指导方针，但它们必须达到安全和质量的高标准，拥有可持续的供应链，以及符合对产品开发 and 纽崔莱品牌质量至关重要的关键参数。如今，FTL 数据库拥有超过 2500 种植物学解决方案和植物营养素混合物，而且还在迅速增长之中。

你知道吗？

我父亲认为植物色彩非常重要。这一观点源自他早年在中国的经历：用能搜寻到的一切植物烹汤煮粥。他不确知每种色彩所代表的具体意义，因为当时的技术水平尚落后于他的观念，但他坚信它们意味着什么。

后来，我在孩提时看到他使用当时最先进的设备进行简单的色层分离，展示植物材料的色彩区别。他会向我展示色带，说：“儿子，我们现在还没有技术来理解这些色彩代表的意义、功能，还有它们对我们身体产生的

作用。但总有一天，我们会做到的。”

色谱：确认植物身份

当 FTL 输入团队收录一种值得测试的植物时，第一个步骤是使用现代的色谱法和其他实验室方法确认其身份。色谱法这一技术让我们能分离并测量某种植物中的单种化合物。这就形成了一个完整的化学指纹，它是每种植物所特有的，区别于其他植物中的标记化合物。一种植物的干叶看起来与另一种非常相似，所以借助完整的化学指纹图谱来鉴定植物至关重要。

高通量筛选：确定植物活性

对植物材料加以身份鉴定后，另一支团队准备进行下个步骤：高通量筛选。高通量筛选让我们能够系统地在所有关键的功能目标区域检测植物活性。

植物化合物是否具有抗氧化功能，或者更理想地，能加强人体自身的抗氧化防御系统？它能否帮助促进健康的炎症反应？它有无其他的健康益处？经过高通量筛选，我们可快速地回答这类问题，并在一些最不可预料的植物来源中发现新的植物营养素。当我们发现它们时，有些人会将这比喻为中了彩票。但事实上，它的发现属于我们设计的必然。

这种发现不仅是我们刻意为之，而且速度也极其快。这要

归功于 96 孔板的奇效，用研发团队的话说，它更应被称为“现代试管”。每个孔可容纳一个样本进行分析，这意味着一块完整的培养板可一次处理 96 个样品——效率提高了将近一百倍。我们从而能针对所有功能目标，一次就快速筛选成百上千的植物材料。这便是高通量筛选的真正益处。我们可快速确定被测的植物成分是否具有一定的活性。我们在这第一个测试阶段得到定性的结果，即“是”或“否”的答案。若我们发现它具有功能活性，则显示为“是”，那么我们会继续进入更为密集或深入的测试阶段，以确定活性的实际大小。

生物测定技术：协同作用的魔力

一旦我们确定某种植物化合物具有一定类型和水平的活性，我们接着使用生物测定技术来了解各种成分之间的协同作用。对我而言，这的确是探索的魅力所在，因为它使我们得以真正制造出独一无二的产品。在这一阶段中，我们可能将数种，比如说三种植物化合物按各种比率和组合放在一起，并测量如抗氧化性或抗炎活性等功效。我们期待着看到超出 $1+1+1=3$ 的简单累加效应的魔力。

你知道吗？

我们的科学家已经开发出一种鉴定真银杏与假冒银杏的复杂方法。科学家通常借助测量被称为萜内酯和黄酮糖苷的标记化合物的实验室方法来鉴定银杏叶提取物。高品质的提取物一般公认为具有 24/6 的成分构成——24% 的萜内酯和 6% 的黄酮糖苷。但是，单靠这一措施来确认植物提取物是不是真实的银杏成分，不足以查出那些掺假的材料。

为更妥善地跟踪作为银杏出售的植物提取物的真实性，我们的科学家开发出两种额外的实验室检查方法。首先，他们测定银杏特有的每种萜内酯，得到材料中这种植物化合物的更完整的化学指纹。反之，它就可与已知为正宗银杏植物的化学指纹进行对比。接下来，他们对关键的黄酮糖苷——槲皮素、山柰酚，以及异鼠李素的量予以测量，以确认其比率与银杏植物中天然存在的比率一致。在某种材料里加入一种或多种这些化合物非常简单，但要保持与真正银杏相符的比率却是几乎不可能的。

使用这种方法，我们的科学家测试了多种市售的银杏提取物，并快速找出其中的鱼目混珠者。这一研究结果发表在 2011 年 4 月的《功能性食品杂志》(*Journal*

of Functional Foods)——国际营养和功能食品协会 (ISNFF) 的官方科学期刊上，给膳食补充剂行业吹来了一阵去伪存真的清风。

我们所寻找的，是像 $1+1+1=10$ 这样强大的神奇效用。我们经由这一令人难以置信的复杂过程，确认不同数量和类型的植物化合物形成的协同作用。

生物引导分馏法：分离植物化合物

FTL 输入团队有时可能在某次生物检测中，发现一种珍稀植物具有巨大的功能活性，但它可能不符合某些市场的监管要求。对于这类发现，科研人员便会通过一种名叫生物引导分馏法的流程，来确定植物的功能活性来自其中哪种化合物。一旦他们找到了蛛丝马迹，就能转而搜索含有类似化合物并经过监管部门批准的其他植物。这些植物随后就会被栽种到我们农业研究站的田地之中，以便确定提高化合物活性的最佳生长和收获条件。随后我们就可大规模种植这种能提供关键生物活性化合物的植物，用于将售往世界各地市场的产品。

之前我提到我们的 FTL 是一个帮助我们创造出独特纽崔莱品牌产品的强大数据库。重要的是，我们需要将这种与众不同之处发扬光大，因为它赋予了纽崔莱品牌另一个独特的优势。它使我们能够发现新的植物成分，但同样重要的是，它使我们能够将

信息存档，以备日后以有意义的方式加以运用。所以，从某种意义上说，有着无穷的探索发现在等待着我们。我们可能尚不知道它们能在未来有何用途，但我们确定它们一定能为我们所用。这正是 FTL 如此强大的原因：我们必须迅速获知有关具有潜在的健康益处，适合用于纽崔莱产品的植物化合物的大量信息。于是消费者将大大受惠，而且程度将是在这项技术发展之前所根本无法想象的。

你知道吗？

纽崔莱科学家进行的生物测定法用以测量一种成分在细胞或亚细胞水平测量成分的作用。之后我们开展临床试验，旨在确认特定营养素或组合在人体内的功效。

临床研究

没有临床研究的研究投资组合是不完整的。在医疗保健领域专业人员的指导下，在严格控制的临床环境中确认产品原型或成品的健康功效是一个关键的步骤。在过去的二十年里，我们已在这方面取得了长足的进步。

你知道吗？

从我父亲那个时代起，我们食物补充剂中的植物浓缩成分数量已从 20 世纪 30 年代初的寥寥数种，飙升到今天的超过 145 种。

如今，我们浓缩成分开发团队的一群研究科学家借助独特的条件，既在田地里开展农业科研，又在实验室中开发产品。他们的重点是不断改善植物提取物，加工和混合纽崔莱植物浓缩成分，以生产更有效的产品。这让我们得以充分发挥自然和科技之力。

这群科学家最近取得的一大创新是发现一种新型的纽崔莱植物浓缩成分。它是多种植物化合物的精确混合物，不仅针对特定的健康有益处，还可完美适用于范围广泛的产品。

我们开发每种混合物时均以六个基本要素为基础：

1. 农场联系。要突出纽崔莱可持续耕作的重要性。
2. 植物化学。要确定具有活性的植物化合物。
3. 生物测定目标。要确认起到健康益处的作用机制。
4. 临床证据。要确认对于身体的健康功效。
5. 产品申明。要帮助消费者了解其健康功效。

6. 色彩故事。要强调富含五颜六色水果和蔬菜的膳食的重要作用。

莓果浓缩素（Berry Block）是我们首批开发用于纽崔莱产品的植物成分混合物之一。它汇集了很精确的几种水果浓缩成分——黑加仑子、蓝莓、接骨木果、葡萄，是一种尤其富含花青素的浓缩成分混合物。花青素是天然存在的植物化合物，同时具有抗氧化和抗炎的功能。

这种创新的概念可帮助我们更快地响应市场的需求。它是纽崔莱植物浓缩成分集合自然和科学的合力、造福消费者的一个绝佳示例。必须有天然植物原料、这些植物生长在采用严格耕作方式的农场、具有植物浓缩成分方面专业知识的科学家团队，以及当今膳食补充剂行业内无与伦比的尖端生物测定技术，才能有它的诞生。



我们的科学家展示在美国取得的专利证书，2008年。我们的产品在全球拥有190多份已获得或申请中的专利。专利的重要性在于鼓励创新，同时也有利于保护我们在研究和开发领域的投资。

没有临床研究的研究组合是不完整的。在医疗卫生保健专业人员的监督下，在精心控制的临床环境中确认产品原型或成品的健康益处是一个关键步骤。在过去20年里，我们已经大大加强了在这一领域的努力，以确保我们的产品声明得到权威的人类研究机构的支持。这项研究增进了我们对植物性成分和膳食补充剂益处的认识，是纽崔莱品牌不可或

缺的一部分。

产品：将创新变为突破性的产品

我们的尖端流程和最先进技术，不仅有助于确保突破性的出色产品的顺畅生产，同时亦能让我们现有的产品更契合当今消费者的需求。这其中包括我们的主打产品倍立健片，而我相信这是我们帮助人们再度实现膳食平衡的最重要的产品。

你知道吗？

20世纪50年代，纽崔莱赞助斯坦福大学开展儿童营养状况评估，以了解营养水平对于认知功能的影响。后来，斯坦福大学医学院在1989年设立了疾病预防学的C.F. 宏邦教授教职。该教职由宏邦家族、纽崔莱基金会和安利公司出资捐助，旨在经由帮助、鼓励和推进疾病预防领域的研究，延续我父亲的理想。如今，约翰·约安尼迪斯（John Ioannidis）医学博士担任着这一教职。他和他的团队——其中包括两名纽崔莱研究员——努力工作，确保斯坦福大学预防医学研究中心始终居于预防疾病的最重要和最前沿的领域。

多年来，纽崔莱曾与其他许多著名机构开展合作，包括日本京都的京都府立医科大学，中国广州的中山大

学公共卫生学院，韩国首尔的延世大学，美国华盛顿特区的遗传学、营养与健康中心，以及美国加利福尼亚州的加州理工大学波莫纳分校。^①

截至 2013 年，我们已完成了对纽崔莱浓缩成分、产品和原型的 60 项临床研究。我们还完成了 7 项大型营养评估研究。产品创新仍是纽崔莱品牌标志，并将永远是“自然的精华，科学的精粹”品牌理念的重要组成部分。

倍立健片在 20 世纪 40 年代末首次推出之后，在世界各地几十年如一日地获得巨大成功。如今，在比以往任何时候都多的国家里，食用倍立健片已成为日益增多的消费者的日常习惯。它已成为一种年销售额以十亿美元计的全球趋势，我经常被问道：“倍立健片产品为何能有如此不可思议的强大后劲和持续成功？”

答案得从倍立健片产品发轫的源头开始找起。我父亲开创性地想要发明一种补充剂，来填补膳食与人体需求之间的缺口——而这在当今世界越来越重要。我们选择快节奏的生活，以便跟上现代生活的紧张节奏。这使得我们摄入富含水果和蔬菜的健康膳食的时间渐少。其结果是我们从所吃的食物中获得的营养素——特别是植物营养素，与我们身体实现最佳健康所必需的摄入水平之间的差距不断扩大。解决这种营养素差距自始至终是我们科学家的首要任务。他们根据最新的研究、我们自己的技术探索，以

^① 所列机构为纽崔莱营养与健康研究中心（NHI）提供独立科研服务。研究由 NHI 提供经费，这些机构并不对纽崔莱品牌产品提供保证和背书。

及消费者需求，不断地调整倍立健片产品。我们这样做的目的是确保产品保持领先优势。事实上，每一位科学家都面临着思考改善我们产品的方法的挑战，不论是调整其功效以符合最新的研究结论，还是增加含重要植物营养素的新的植物材料，抑或是进行其他创新变革。我们所有的产品莫不如是，但我们的主打产品——倍立健片——尤其如此。

倍立健片产品自首次上市以来已走过了漫长的发展历程。

那时，产品含有来自紫花苜蓿、豆瓣菜、欧芹和酵母的少数几种植物浓缩成分。而今天的配方则称得上一款真正的植物营养素宝库，其中的植物浓缩成分来自 20 多种水果、蔬菜和草本植物。凭借我们最尖端的加工技术，可通过干燥植物材料，保留更多有益的植物营养素，并且更完整地保留原有的质地、口味和香气。得益于我们新的 FTL 数据库和生物测定技术，我们还能鉴别和结合特定的植物浓缩成分，以生产出可提供强大协同效应的组合配方。这使我们得以有效地在比如倍立健片补充剂中使用更少量的成分来实现更大的健康功效，如此一来就能生产出体积更小，更易于吞服的片剂。如科学家们所说：“更多不代表更好，更好才是真的好。”我认为，将植物协同作用的力量注入更小的片剂中，是补充植物营养素差距，促进整体健康的更优方式。

你知道吗？

我们的科学家正在开发以倍立健片为基础的产品。

这些产品特别适合那些希望将健康的解决方案自然地融入自己积极的生活方式的当今消费者。这包括如体重管理、美容、便利性等关键领域。

体重管理。纽崔莱乐纤(BODYKEY BY NUTRILITE)品牌源自我们的营养基因组学专业知识,针对现代社会中最紧迫的健康问题之一——体重管理。

由内而外的美丽。纽崔莱美妍(TRUVIVITY BY NUTRILITE) 品牌汇集了我们在膳食补充剂、化妆品和护肤品领域的专业知识。

便利性。维生素 C 缓释片源自我们在缓释技术领域的专业知识。

我们的科学家目前正在探索类似的技术来提高身体吸收叶黄素、番茄红素,以及对最佳健康至关重要的其他营养素的能力。

你知道吗?

研究表明,个人的生活方式选择(食物选择、压力应对、吸烟、运动、关系质量、社交支持网络)可能在短短数月中实际改变数以百计的基因的表达。

营养基因组学的开拓性进展

我们在很多领域继续引领行业前进,尤其在营养基因组学方面,我们的领导地位愈加彰显无遗。我们是第一批进入这一未知领域的勇者。这是一笔巨大的投资,也是学习的极好机会。而且,学得越多,我就越清晰地认识到,这将是我一生中所见证的最重大的营养学进步之一。这不仅会推动我们业务的发展,更能让整个行业作为一个整体迈向未来。

为利于我们进入这一令人兴奋的领域,安利与在基因组学领域拥有雄厚专业技术,以及久经验证的诊断和治疗产品开发能力的生物技术公司——白细胞介素遗传药品公司——开展了合作。2004 年只有七篇营养基因组学的文章发表在科学文献上,被收录入美国国家医学图书馆。十年的时间过去,每年已有超过 770 篇文章刊登在科学期刊上供同行评议。在一些人看来,我们能够先于他人发现一个如此重要的新兴趋势,似乎不可思议。但对我来说,这只不过是我們有意进行探索,目光敏锐的科学家在突破性研究的萌芽之初就着手开展出色工作的另一个示例。

你知道吗?

纽崔莱营养与健康研究中心的科学家们与白细胞介素遗传药品公司的科研人员合作证实营养和基因型之间的联系。他们一起研究了草本配方对健康成人生产白细

胞介素-1 (IL-1) 的效果。IL-1 是促进炎症反应的一种强大的细胞因子，也是心脏健康的一个新兴指标物。IL-1 呈阳性的人会产生更多的 IL-1，以及炎症的另一个指标物——C-反应蛋白 (CRP)。

研究人员筛选出参与者，确认他们的 IL-1 基因型，并将他们随机分组，在 12 周对照时间内服用任何一种草本混合物或安慰剂。这种混合物由四种植物组成——玫瑰果提取物、葡萄提取物、越橘粉末，以及黑莓粉末——它们因在实验室研究中体现出的降低 IL-1 生成的能力，而在数以百计的植物提取物中被选中。

这项研究取得了突破性的成果，并于 2007 年发表在著名的科学杂志《营养》上。在 IL-1 呈阳性，并预计将产生更多炎症标志物的近半数参与者中，这种草本制剂能够降低 60% 的 IL-1 基因表达，40% 的 IL-1 生成，以及 20% 或以上的 CRP 生成。所有这些结果相较于安慰剂组具有显著的统计学意义。这些结果表明，该草本混合物有助于平衡 IL-1 基因表达，将健康的 CRP 水平保持在正常范围内。

这一里程碑式的研究是首批确定营养和基因型之间直接联系的随机对照临床试验之一，并为安利的营养基因组学技术平台给出了坚实的证据。这一开创性研究的手稿于 2008 年赢得了第 12 届营养和代谢类的年度 M. 金尼奖 (M. Kinney Award)。

这只是纽崔莱营养与健康研究中心致力于开发出与个体基因组成配合作用的营养产品，帮助他们更好地实现最佳健康和完美平衡的一个典范示例。

营养基因组学不断发展，吸引了世界各地日益增多的研究者的兴趣。这是一个复杂的学科，但理解营养在我们的基因构成中的重要作用具有难以想象的潜力。我相信，我们的基因将是在个体层面解决我们生物学问题的关键所在。因此，我们将继续努力在这一激动人心的领域担任旗手职责。

行业及学术活动

从一开始，我们研究的重点是了解促进最佳健康的关键因素，特别是富含植物的膳食对于维持和平衡人体许多功能的作用。将近 100 年前，我父亲提出理论，植物中必定有成百甚至上千种化合物对于人体营养至关重要。几十年来，我们无时无刻不在开展研究以确定不同植物中的这些化合物，了解它们的结构，它们如何发挥作用支持健康。我们将继续与其他机构合作，引进营养学和植物科学的专家，在这一令人兴奋的领域内携手开展探索和交流。为鼓励参与，我们向那些与我们研究目标一致的行业组织给予赞助和合作机会。例如，我们是可靠营养品协会 (Council of Responsible Nutrition) 高级顾问委员会的积极参与者。这是美国代表膳食补充剂制造商和供应商的领先贸易协会。

我们还支持美国植物协会（American Botanical Council）以及聚焦在产品质量方面，有助于提升行业水准的关键科学问题的其他重要组织。

看到科学界在该领域展开积极探索，欣然接受植物化合物对人类健康的重要性，我感到无比喜悦。当然，我们面前是一条漫长的道路，我们需要继续迈步、奔跑、飞驰。

我们依然大有可为的一个领域，是将植物营养素这一议题从科学领域引入到国家营养指南和膳食建议中。中国，这个曾启发我父亲将以植物为基础的膳食习惯的重要性和最佳健康状态二者联系起来的国家，在这方面正走在前列，成为首个尝试将植物营养素添加至国家营养指南中的国家。我父亲将为此感到无比欣慰。他也会激动地看到，NHI 的科学家与中国营养学会的科学家的通力合作在这方面发挥了不可磨灭的作用。

随着我们继续前进，我相信，承认植物营养素是对人类健康和福祉必不可少的营养物质，将成为 21 世纪营养学的主要里程碑之一，并将与 20 世纪发现维生素和矿物质为人体所必需的里程碑并肩而立。中国进步的思想是否会激发其他国家制定出关于植物营养素摄入的国家膳食建议？这一问题的答案，我们将拭目以待，但至少现在有了一个良好的开端。毕竟，任何一个高瞻远瞩的想法都始于一个微小的发端。若能在我的有生之年看到这一天的到来，并知道 NHI 在其中发挥了不可或缺的作用，这将成为我职业生涯中最可圈可点的一段。



纽崔莱品牌产品中众多丰富多彩的基于植物的浓缩成分示例，2013 年。植物浓缩成分已成为并将永远是纽崔莱食品补充剂的基础。

你知道吗？

1996 年，纽崔莱营养与健康研究中心（原宏邦营养与健康研究中心）与美国加利福尼亚州的加州州立理工大学波莫纳分校开始合作定期举办植物化学会议。这为国际思想领袖和专家搭建起一个就植物化合物的潜在益处进行探索、交换意见的平台。那时人们对于这些化合物的重要性还知之甚少。

你知道吗？

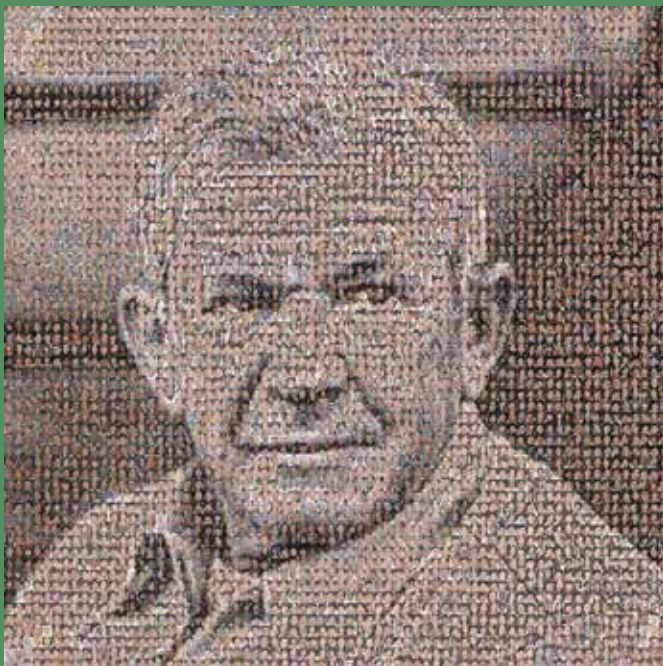
我们正凭借科学证实在世界各地所摄入的不同膳食之间存在营养和植物营养素的差距。

这是一个浩大的工程。第一步是 2009 年出版的《美国植物营养素报告》。这份报告测定了美国民众在水果和蔬菜中五个颜色类别（绿、红、白、蓝 / 紫和黄 / 橙）的“植物营养素缺口”或九种营养素摄取不足的问题。此后不久，我们开始在全球范围内推广这一工作。初步调查结果显示，世界各地的人们都可能在各自膳食中缺乏不尽相同的植物营养素。其原因主要是不同类型的水果和蔬菜的摄入不足。

例如，在韩国膳食中最大的植物营养素缺口似乎是番茄红素（存在于西红柿中）和鞣花酸（存在于西瓜中）或“红色”水果和蔬菜类别。而在北美人的膳食中，最大的缺口看起来是槲皮素（存在于苹果和洋葱中）和大蒜素（存在于大蒜中）或“白色”水果和蔬菜类别。了解存在这些植物营养素缺口的地方，能使我们生产出针对每个市场的产品。2014 年，纽崔莱营养与健康研究中心发布《2014 全球植物营养报告》。

永远不要怀疑：那一部分有思想且执着努力的公民能够
改变这个世界。事实上，人类的历史从来都是这样。

——玛格丽特·米德



加利福尼亚州宾纳镇，参观者会在纽崔莱营养与健康研究中心的优质健康中心入口处看到卡尔·宏邦的照片（马赛克拼图），2007年。超过4000名员工和安利营销人员的头像照片组成了这幅近2米高、令人印象深刻的图像。他凝视远方的形象代表了对人和关系重要性的深刻理解。

第三十一章 人与关系：业务的核心

Chapter 31 People & Relationships:
The Heart of the Business

从我早年间“云游四海”与世界各地的人们分享纽崔莱的故事到今天，很多事情已发生了天翻地覆的改变。然而，有一个东西是数十年来从未改变的，那便是与周围的人建立深厚的友谊，建立起真正关系的机会。我们与家人、同事、合作伙伴、客户和其他人的关系，不仅给我们的生命带来乐趣和目的，而且也是事业满意度和成就的生命线。这些关系在我心中至高无上。

这些强有力的一对一关系构成了安利事业的基础。我们的销售方法依赖于客户满意度，而满意的客户会将我们告诉他们的朋友。关系、真实和信任都是需要时间来培养的核心成分。如同一段友谊需要长久的浇灌，一项事业也不会一蹴而就。这些关系是满意度和成功的核心所在，因此值得我们无比重视。

我们能否与他人发展起强有力的、有意义的联系，对于我们能否取得商业上的成功，有着前所未有的重要影响。事实上，营

销专家指出，我们从最开初就一直在使用的一对一方法，是当今这个高科技世界上最强大的销售模式。“将人，而非内容或技术置于其商业模式核心的企业将蓬勃发展，并在某些情况下力压群雄，脱颖而出。”保罗·亚当斯（Paul Adams）说。亚当斯是当今社交网络领域的思想领袖，撰有《群体化》（*Grouped*）一书。如亚当斯所说，一个人的影响力不可能大过一大群人。相反，我们每个人都在一个微小的，常常是单独的，并且可能只由一个人来连接的朋友圈中具有影响力。正是借助这些一对一的联系，我们分享信息、思想和建议。

我们的一对一关系对于行为具有真正的影响力，这也同样适用于我们的线上和线下生活。你可以建立一个网站，创建起内容，加上其他社交媒体链接，但只有你与你的客户发展起有意义的联系，你的企业才有可能成长。在许多方面，纽崔莱是一个原始的社交网络——一部分为社交网络，一部分为营养网络，一部分为业务网络。

人：世界级的研发团队

很多人认为我们的行业和直销方法不过是自己为自己工作的个人。在现实中，绝不仅仅如此。它是一个社区，社区里的人们对健康富有激情，并在团队环境下一起工作，相互联系。你会发现其中的核心在于强有力的关系。当我问时任安利销售总监的庄柏嘉（John Parker）如何描述关系的重要性，特别是对于安利

营销人员时，他说，这是一个使我们的行业如此特别的东西。庄柏嘉是一个运动型的人，你会经常听到他将我们的事业比喻为一个比赛团队，队友之间的情义贯穿于他们的整个生活之中。

在庄柏嘉办公室的几张照片里，你会得知一个动人的故事。他曾担任安利日本公司的总裁，而当时日本正经历着其历史上最致命的自然灾害之一。2011年春，一场9.0级的海上地震引发了一场毁天灭地的海啸，夺走了约两万人的生命。地震的威力甚至传到了世界各地的偏远角落。与此同时，一对从事安利事业的夫妇刚刚晋升为高级营销经理。在灾难发生仅仅5个月后，一张夫妻俩站在高级营销经理表彰舞台上的照片被挂在了庄柏嘉的办公室里。但是照片上不仅仅只有夫妻两人的形象，他们与帮助他们一路走向成功的所有人手牵着手，告诉世界他们齐心协力、团结一心。

这张照片捕捉下当时美好的瞬间，生动地提醒着我们，即使是在最艰难的时候，只要人们凭着一个共同的愿景，作为一个团队一起工作，我们就能实现伟大的成就。

你知道吗？

当你要求员工用一个词描述自己对于在公司工作的感受，往往会听到一个温馨的答案。我最钟爱的十个包括：

· 探险

- 活力
- 吸引
- 卓越
- 家庭
- 满足
- 鼓舞
- 骄傲
- 值得
- 满意

关系和员工

人际关系和团队合作也融入我们的企业文化之中。在我们所有的设施中你都可以清晰看到这一点。若你来参观我们位于加利福尼亚州宾纳镇的纽崔莱总部，你会发现我们洋溢着团队精神的员工。从上到下，我们每个人都持续致力于改善，思考可以通过哪些方式来改善我们的产品。我经常惊讶地看到，迎接这种挑战为我们带来了无穷无尽的创新理念。这些想法使我们的工作更加巧妙、更有效率，并最终以优质产品更有力地支持安利营销人员的需求。这全要归功于我们注重团队合作和建立关系。这是一种与众不同的企业文化，如今负责掌舵的是我的女儿莉萨（Lisa）。

莉萨在 25 年前最初加入公司时，对自己的选择还犹疑不定。但她很快就意识到这是正确的决定：

“我当时对一切都非常紧张，但这些年过去了……我无法想象我不在纽崔莱的话会是何等情景。我喜欢它的一切，这里的员工，还有安利营销人员。此外，我以前从未考虑过的东西也成为这种美妙体验的一部分。我得以更深刻地了解我的祖父，即使他已过世，我依然觉得他和我在一起。我很自豪能成为他的遗产的一部分。”

如今，她积极营造一个让员工能茁壮成长的工作环境，她的激情不仅在公司内部闻名遐迩，在行业里也令人称羡。这是我们能够招募如此众多才华横溢的员工的原因之一。在筹备这本书期间，我问莉萨：“如果要你只选择一个词来形容你在纽崔莱的经历，你会选择哪个词？”她在长时间的停顿后给出了一个动情的答案：

“我爱这些人，即使在最艰难的日子也是如此。我与我们的员工之间的关系是最珍贵的宝贝，我绝不会将它视为理所当然。我很感激……令人难以置信的特别，我无法想象你会在其他地方发现我们这里有的这些东西。如果要选择一个词来描述我在纽崔莱的经历，必须是‘骄傲’。”

我们每年会在纽崔莱位于宾纳镇的设施里，为在公司供职时

间达到里程碑——5 年、10 年、15 年等的员工举办庆祝活动。这些周年纪念晚宴于我而言非常特别，让我收获了无数美好的回忆。它们也提醒着我们，包括员工在内的“人”永远是我们事业的核心。我依然记得我们举办 2013 年的盛大周年晚宴数周前，我与乔·格雷罗（Joe Guerrero）的对话。

乔当时已在公司服务了 35 年。当我问他，他认为自己工作有何最可取之处，他毫不犹豫地说：

“我认为我工作中最重要、最美好的部分是人际关系。我遇到了一些了不起的人；即使我们意见相左，我们还是欣赏对方。不管是遇到什么，我们都能完成任务。我们抱着一种‘一定能做到’的态度。这非常神奇。我很感激能成为其中的一部分，并能够成为山姆博士的朋友。我觉得我真的很幸运。”

乔在纽崔莱位于宾纳镇的仓库担任配送部主管。他几乎不前往位于密歇根州亚达城的安利总部，但他每天会与同事们通过电话或电子邮件联系。乔为人和善，总能就业务侃侃而谈，让团队成员凝聚一心，他也同样乐意分享他的家庭故事，并且对别人怀着真正的兴趣。在他最近一次去亚达城时，一名经理带领他参观物流区域，所有人都争相从自己的椅子上跳起来，一个接一个地跟他打招呼。乔说如此热烈的欢迎让他觉得自己就像个名人。这一幕让经理瞠目结舌，他尚未意识到乔主要通过电子邮件和电

话，就能认识大部分团队成员。这是人际关系与友谊纽带产生巨大影响的完美示例。他能从他位于加利福尼亚州的办公室里，远程扮演朋友的角色。

毋庸置疑，我们都是相互联系的。然而，融入我们各个独立的群体非常容易，在工作场所尤其如此。你必须努力工作，让自己突破熟悉的套路，发展并维持与他人的密切关系。这对于在组织内，甚至组织外继续发展的员工尤其如此。对于安利营销人员同样如是——他们要发展他们的事业，建立自己的市场。一切就在于与人建立起真心诚挚的关系。

建立关系也是我们为公司吸引最优秀人才的核心。从开初，我们希望来到我们这里的每名应聘者获得一段特别的经历。这始于每一位新员工的全方位入职过程，时间长达数月。

你知道吗？

我们的安利大家庭是一个多元化的全球性企业。我们的员工分布于 100 多个国家和地区，为我们的企业文化带来了自己独特的视角和才干。由于我们专注于构建持久的关系，我们高素质的科学家、工程师和技术人员组成众志成城的全球团队，走在行业的最前沿。

在此期间，他们了解纽崔莱的理念、产品等信息。这将有助于他们建立关系，并在新的岗位上茁壮成长。新员工甚至要等到

这一过程结束后才开始真正承担自己的工作职责。在了解了我们的内部晋升制度后，他们会在开始工作后专注于在每一个层面不断提高质量，积极做出成绩。如此一来，我们的员工就会积极敬业地为纽崔莱品牌提供支持。

你知道吗？

每年有多达 20000 人来到加利福尼亚，参观纽崔莱营养与健康研究中心。参观中最受欢迎的活动是与员工深入交流，了解他们做些什么工作，这些工作如何为纽崔莱品牌提供支持。得知安利营销人员如何努力工作发展自己的事业，员工们热切地渴望在从种子到成品的整个过程中给出高标准制造的卓越示范，如此一来安利营销人员才能以信任和信心分享纽崔莱产品。

我们还有一项屡获殊荣的实习计划，让学生有机会在真正的工作环境中应用他们在课上学习的东西。学生与辅导员工一起工作，并有机会获得公司高管关于踏上安利职业生涯的咨询和见解。这些学生都是最优秀的人才，他们带来的活力与激情鼓舞了整个团队，激发了创新。看到他们一入行就能做到这些了不起的事情，我非常惊讶。我们在加州宾纳镇的纽崔莱生产基地共有超过 15 名实习生，在密歇根州亚达城还有更多。看着他们身上那股无限的热情，我能想象出当他们成长为明天的顶尖科学家、供

应链专家、商业专业人士、电脑资深人才……他们将提出无数创想。我们努力营造一个以人为本的企业文化。这让我们不仅拥有支持纽崔莱品牌的非凡人才，并且我们的人才更积极地成为一个帮助他人的团队中的一分子。正因为如此，我认为这个品牌和业务将在未来几年取得卓越的发展。

前来参观纽崔莱营养与健康研究中心，周游宾纳镇基地的人总会对那些面带微笑，热情挥手，并乐意与他们交谈的员工赞叹不已。当他们看到员工们的午餐托盘上也放着倍立健片时，更不由得发表信服的评论。这是一条让所有人顿悟我们是一个大家庭的纽带。

关系和监管机构

近年来，我们已与世界各地的监管机构建立起更高的优先级关系，让我们能够更加积极主动地开展联系。现在，在我们注册一种产品之前，我们的全球团队很早就会开始与监管部门合作，帮助他们了解补充剂产品背后的科技及其对于最佳健康至关重要的原因。政府部门的领导者通常并非科学家，所以这些工作能显著影响我们推出产品的过程，避免遭遇监管方面的挑战。在过去，我们开展工作的方式更偏向于反应式的。我们将产品推向市场，随后进行注册，盼望产品能够满足市场的需求。现在，凭借与监管机构提前开展紧密合作，我们能更好地将产品快速推向市场，满足消费者的需求，同时获得监管部门的批准。

关系和品牌代言人

在纽崔莱的精神内核中，还有品牌代言人的身影。多年来，许多运动员——世界一流的泳池健将、篮球高手、短跑名将、绿茵英豪等，帮助我们分享最佳健康状态的重要性，激励他人每天生活得更健康一点。这些关系非常重要。现已年届九十的格雷塔·安德森（Greta Andersen）在六十年前是纽崔莱品牌的第一任形象代言人。这位了不起的运动员一生中完成了无数非凡的壮举，包括五次在冰冷海水中游过英吉利海峡，创下 15 次世界职业游泳比赛纪录。如今，她在南加利福尼亚州担任游泳教练，以充沛的活力教授青少年游泳。过去我们还赞助过中国奥运会代表团和 AC 米兰足球队。

不管是与品牌代表人、安利营销人员、员工、监管部门，或是其他群体建立关系，我们都将之视为成就的核心，这些富有意义的成就包括帮助自己和他人过上更健康的生活。^①

^① 原著以下有“Relationships and the Founders Council”部分，本书删去。——编者注



美国加利福尼亚州宾纳镇，纽崔莱营养与健康研究中心的优质健康中心，2006年。中心于2005年建成完工，并于2014年翻新升级。这座一流的设施里举行与公司产品、历史、科学和营养相关的展览，均旨在激励参观者对自己的膳食和生活方式进行长久的改变。

没有什么能与创造未来的梦想相比。

——山姆·宏邦

第三十二章 展望未来

Chapter 32 A Glimpse into the Future

当我坐在我的办公室里，思考我们已走到了何处、将要去往何方时，我总不由得展露微笑。眼光掠过窗外，我可以看到员工们三五一群，聚集在一起谈笑风生。这里是一个让人们得以享受工作的快乐之地。父亲一定会为此深感欣慰。

在庭院的另一边，纽崔莱营养与健康研究中心（NHI）的优质健康中心在夏日阳光下熠熠生辉。当你进入大楼，迎面而来的是一段关于健康生活精髓的话：“优质健康让你每天保持最佳状态，只要每天摄取正确的食物和营养补充剂，参与锻炼和休息，将健康的生活习惯和平衡融入你所做的一切——每天都做最好的自己。”毫无疑问，中心的创建目标正是帮助人们过上更健康的生活。

这是我父亲曾满怀激情希望实现的目标。这也是我付以满腔热忱的目标，也是安利视为重中之重的目标。能成为公司的一分子，分享我父亲的核心价值观，并凭借提供产品、计划和机会，

鼓舞人们做他们最好的自己，我感到无比骄傲。

自从担任 NHI 的总裁之后，我走遍全球，传播关于最佳健康的讯息。在这段时间里，我有机会每年与成千上万人交谈，鼓励他们采取行动，接受最佳健康的概念。多年来，我听说了无数个关于人们如何突破日常生活的障碍和现代社会的挑战，享受完美平衡生活激励人心的故事。

如今，为自己的健康和幸福承担责任，比以往任何时候都更具挑战性。食品制造商们正以惊人的速度，生产出几乎毫无营养价值的“超级加工食物”；技术的发展诱使我们更长时间久坐不动；繁忙的日程安排不仅让我们失去了安适的睡眠，也剥夺了我们与家人和朋友相聚的闲暇时间。

然而，人们也在想方设法克服现代生活的这些挑战。他们尽量抽出时间多运动；他们选择更加健康的膳食，少吃加工食品，多吃水果和蔬菜。越来越多的人认识到植物营养素的重要性，这一术语从每日新闻到主流广告中屡见不鲜，随着广告商呼吁人们关注橙汁中的生物类黄酮、西红柿中的番茄红素，以及我们所吃的各种水果和蔬菜中的植物营养素的好处，这似乎已成为当今营养新闻中的一个流行语。倘若你在互联网搜索引擎中键入“植物营养素”，你会得到成千上万个搜索结果。其实，如今的植物营养素只是我父亲早在几十年前所称的“与食物相关的因素”的另一种说法。

你知道吗？

我有幸访问过超过 100 个国家和地区，准确地说是 101 个，去分享关于最佳健康的讯息。我大约一半的工作时间都用在这样的旅途中。我分享关于纽崔莱品牌的信息，并与营销人员讨论有关最佳健康的话题。这是我工作中最令人兴奋的部分。

多年来，我一直被人们以各种各样的形式问到同一个问题：“要过上最佳健康的生活，有何最佳建议？”无论是面对营销人员、公司员工，还是我自己的家庭成员，我的回答都是一样：发现你的激情，跟随你的激情。最重要的是创造一种工作、娱乐与爱三者平衡的生活。

假使有足够多的人认识到健康生活对于自己人生的重要性，随后对自己的膳食习惯和生活方式做出更健康的改变，你能想象会是一种什么情景吗？我能想象得到。事实上，我能看到这样一个未来：人们为了自己的利益，为了最佳健康所带来的种种美妙好处而追求健康；人们将感到前所未有的心满意足；人们感觉到真正受到鼓舞，深知自己拥有实现目标所需的能力，去追求自己的最大梦想。想象一下，当我们完成这种巨变，发挥出人的潜力，我们将实现什么样的成就？疾病预防问题将迎刃而解。

我们会进入这样一个时代，越来越多中年人会不假思索地将

健康的老龄化等同于拥有充沛的精力和保持健康的体重。我们会看到儿童和成人拿起水果，而非垃圾食品。城市规划者会自然而然地在设计蓝图中纳入人行道、自行车道，以及促进民众积极生活的其他设施。保险公司会奖励那些保持最佳健康的行为，而不仅仅是在人们生病或受伤时支付保险金。在这一过程中，我们将拯救数百万人的生命，节省数十亿美元，而且更重要的是，为我们的家庭和社区作出真正的贡献。

你知道吗？

《柳叶刀》在 2012 年发表了《2010 年全球疾病负担研究》。这一里程碑式项目汇集了来自 50 个国家的 302 所机构的 486 位科学家的努力。他们对全球健康水平和趋势进行系统性量化。科学家们发现，尽管人们的寿命越来越长，但晚年往往因如心脏疾病、癌症和糖尿病等慢性疾病而遭遇健康状况不佳的窘境。全球疾病负担的主要风险因素包括：

- 不良的膳食习惯和缺乏运动
- 高血压
- 吸烟（包括二手烟）
- 饮酒

好消息是，这些风险因素均是可预防的。我们的目标是拥有长久的健康生活，迎接远离病痛的晚年。

根据我的经历，我发现有很多人往往低估了接纳健康生活的概念在个人福祉之外的影响。然而，我们的行动将开启一个良性循环，它将推动我们去做得更多，去影响我们的家庭、社区，乃至整个地球。倘若你关心你的健康，你会对你的膳食和所处环境更加警惕——你的食物是如何种植和制备，你喝的水是否纯净，你呼吸的空气是否清新。营造一种更具可持续性的生活方式，并为我们留给子孙后代的东西承担起责任，已成为我们的当务之急。正如我的父亲曾经说过：

“我们不仅生活在地球上，我们是属于地球，乃至整个宇宙的一部分，并与之密切相关，不可分割。”

我们与自身、他人和地球之间经由一种美妙的平衡而联系起来。通过选择健康的生活，我们可将这个世界变得更美好。

成为“产品的产品”

我在过去几十年间不断分享的一个讯息便是成为“产品的产品”。这是我从心底里坚信不疑的一个理念。

成为“产品的产品”代表什么含义？实际上，这意味着首先



我与妻子弗朗西丝卡一起在海滩上享受悠闲的跑步时光，1995 年。大约 25 年前，我鼓励弗朗西丝卡参加了她平生的第一次马拉松。她从未参加过马拉松，但她认识到，既然我能做到，她当然也可以。她从零开始练习，很快就能完成 26.2 英里的全程。能够达到这样一个惊人的目标，她感到非常兴奋，从此迷上了跑步。此后，她参加了 15 次马拉松。

你要使用产品。你必须亲自体验它们是如何给予你能量，让你去做人生中想要做的事情。人们会注意并询问你在做什么。纽崔莱正是如此将我们的健康和财富，这两份最重要的资产汇集起来。你会感觉自己身体更好，事业亦能蓬勃发展。

我这一生中，始终都在做着“产品的产品”。毫无疑问，这帮助我实现了多年来为自己设立的一个又一个目标。

我如今年届八十，依然延续着对运动的终生热爱。我最喜欢远足、游泳，也喜欢打高尔夫，以及飞钓、打排球、滑雪等活动。我曾经痴迷于长跑。我总共参加过 25 次马拉松，以及多次高海拔跑步。也许是有点运动过度，我的膝盖后来出现了磨损的症状。所以现在我参加半程，而非全程马拉松，并尽可能走完全程。我喜欢气氛友好的竞争、志同道合的情谊，以及这种积极的生活方式所带来的健康益处。对我而言，我们的目标是过积极的生活，或者说表现出众的生活，并尽可能长地享受最完美的生活——使“衰老”期尽可能短。

你知道吗？

我在世界各地旅行时，会经常讨论分享纽崔莱膳食补充剂益处的最有效方式。我将这称为成功销售的六步骤法：

1. 使用产品。成为自己的第一个，也是最好的客户。

就像生活中很多事情那样，经历是最好的老师。

2. 学习。了解产品，以及营养和补充剂在实现和保持最佳健康方面的作用。这些真知灼见将让你有能力帮助自己和其他人作出更健康的膳食和生活方式选择。

3. 成为“产品的产品”。我们启发他人的最有力工具便是以身作则。你充满活力的外表，充沛的精力，健康的气色，将为你无声地讲述纽崔莱的故事。

4. 结交朋友。无数的调查研究告诉我们，人们购买独特产品的原因，与其说是因为广告宣传，不如说是因为他们所相信和信任的朋友的推荐。借助友谊，你帮助别人走上通向最佳健康、更美好生活，以及更好事业机会的道路。

5. 分享产品。当你分享产品时，你就在帮助你的客户实现最佳健康，并在他们建立自己事业的过程中结成强有力的业务关系。帮助你的客户回答三个问题：

- 我为何需要营养保健食品？
- 我需要什么营养保健食品？
- 为何要选择纽崔莱品牌的产品？

6. 服务，服务，服务！优秀的客户服务是必不可少的。这样你所给予的不仅是卓越的服务，而且是一种必须要与他人分享的积极经历。

纽崔莱体验

“纽崔莱体验”是优质健康中心一个大受欢迎的计划。这一为期三天的强化计划诞生于1997年，旨在解决安利事业领导人期盼实现最佳健康状态，增长自己的品牌知识，加强自己的销售技巧的独特需求。与会者不仅有机会在我们的宾纳镇总部见到产品背后的团队成员们——科学家、生产线工人，以及其他员工，还有机会与我们的健康专家见面，从而能够对自己的生活方式做出有意义的改变。此外，参与者还有机会在计划结束后，在模拟的销售情景中分享自己新学到的关于纽崔莱品牌的知识。

这一计划产生了深远的影响。当这些领导人结束参观回到自己的国家后，他们就能够利用围绕纽崔莱品牌的安利事业机会，以及遵循符合最佳健康的生活方式为个人带来的益处，来激励自己的团队。

这一计划大获成功，鼓励我们推出了移动版本的，被称为“迷你品牌”的体验之旅。我们于2001年6月在德国和意大利首次举办了这一移动式的巡回体验，随后于2002年在中国广州推出了第一个永久性的品牌体验中心。现在，你在世界各地的许多地方均能看到这些品牌体验中心。这些中心数量仍在不断增长，为更多人带去关于最佳健康的讯息。

你知道吗？

行为上的小小改变，就如婴儿迈出小小的一步一样，会对我们的健康产生巨大的影响，还能激励其他有益于健康的行为。

例如，假设你只是去买了一双新跑鞋。这一微小的变化可能会使你买一条新的运动短裤，才好和你的鞋搭配。现在你会出门散步，感受周围的气味和景色。事实上，你可能会由此获得许多乐趣。随后你把这告诉了一个朋友，朋友提出第二天和你一道散步。不久，你们两人就经常结伴散步。在这期间，你们会谈论营养和健康的话题。你们甚至决定一起来一次5公里漫步。你们把这一计划告诉其他朋友和家人。他们很为你们高兴，一些人还热切地想加入你们的行列。神奇的事情就这样发生了！在完全不自知的情况下，你和你的朋友开始跑步，并且以健康的体魄激励了别人。

纽崔莱健康冠军之队

另一项给世界各地人们的生活带去天翻地覆改变的计划是“纽崔莱健康冠军之队（Nutrilite Team）”。它创立的初衷便是帮助人们采取更加积极的生活方式。2002年，我与来自我们



去吧！纽崔莱健康冠军之队！澳大利亚悉尼“城市到海滩”长跑节，2005 年。

纽崔莱品牌传播团队的负责人会面，讨论我们如何才能以一种简单的方法，帮助我们的客户了解锻炼对于他们生活的重要性。起初，我们专注于讨论跑步和参与马拉松比赛的重要性。这对于跑步者而言非常合适，但对那些不跑步的人呢？

我们意识到，传播的讯息越简单越好。真正的目的不在于参与马拉松比赛，只是单纯地每天让你的身体动起来。

2003 年 1 月，我们正式与安利印度公司携手，在印度推出了这项计划，在纽崔莱充满活力的绿色旗帜下举办了一系列 5 公里步行和慢跑活动。在印度的德里、孟买、加尔各答、科钦

和金奈这五个城市，成千上万人——母亲、父亲、孩子和老年人——参加了我们首度推出的这季活动。这无比壮观的景象值得绘入安利和纽崔莱的历史长卷中。

不久后，澳大利亚公司也加入了纽崔莱健康冠军之队，成为悉尼远近闻名的城市到海滩 14 公里长跑节的赞助商之一。数千名热情的跑步者和步行者相聚在悉尼市，并共举纽崔莱健康冠军之队的旗帜参加了活动。安利韩国公司也紧随其后，赞助了一系列步行和跑步活动，将安利营销人员和客户再一次聚集起来，组成纽崔莱健康冠军之队。

世界上其他国家的公司也纷纷举办以健康为主题的跑步活动。在中国内地和香港，成千上万人接受了纽崔莱健康冠军之队的精神，以及通过纽崔莱产品创造更长寿、更健康生活的理念。

我非常高兴看到这一计划实现长足发展，激励人们积极地投入每一天的生活。

你知道吗？

纽崔莱健康冠军之队于 2003 年来到印度，致力于帮助世界各地的人们通过营养与运动的平衡以及纽崔莱产品达到最佳健康状态。其核心在于帮助每个人变得更加积极、更生气勃勃。

如今，纽崔莱健康冠军之队在全世界有着成千上万的成员，其中不乏一些顶尖的运动员。

纽崔莱健康冠军之队不仅仅是一个俱乐部或者健身计划。这是有着一个共同目标的一群人，他们通过让自己的身体动起来，提高人们对于慈善事业的意识度，从而造福全世界儿童和家庭。它始于人们接受纽崔莱健康冠军之队的精神和原则，先使自己的生活发生改变，然后再将这种改变传递至亲朋好友的生活。

安利“爱心手牵手”

如今，纽崔莱健康冠军之队已扩展至儿童健康领域，将以前的安利“爱心手牵手”概念发展成安利“爱心手牵手”关爱儿童大行动。这项了不起的运动调动了安利的所有资源，包括安利营销人员、员工、分公司，以及客户，来改变孩子们的生活。我们在2003年推出这项活动，并开始专注于全世界我们业务所及之地的儿童的需要。从那时起，安利营销人员和员工累计开展了270万小时的志愿服务，为全世界的儿童慈善事业筹款1.9亿美元。最重要之处在于，我们帮助世界各地一千多万儿童生活得更

有质量。

在美国，我们继续在加利福尼亚州宾纳镇，与我父母亲在多年前创立的美国儿童群益会开展合作。我的女儿莉萨在董事会任职，并且我们将作为一家公司，继续为各种经济状况的儿童提供安全健康的休闲活动。我们有一个赞助美国儿童群益会的项目叫作“Sozo项目”（出自希腊语“实现健康”）。它的灵感来自我向

我们的一位健身专家提出的一个友好的挑战。挑战的内容是设计出一项健康和减肥计划，为橙县，乃至全国的学校和青少年中心提供一份低成本的蓝图。这项计划的一个关键概念在于，活动应聚焦于游戏和运动的纯粹乐趣。这项计划从宾纳镇的美国儿童群益会开始，已在全国16个青少年中心实施，共有450个孩子报名参与了为期八周的各项活动。

在密歇根州大急流城，我们经由赞助大急流城马拉松接力赛的多名步行者和跑步者，树立起榜样。在这项赛事中，由五名运动员组成的接力队跑完马拉松全程，帮助位于密歇根州大急流城的海伦·狄维士儿童医院提高知名度，筹集善款。这些只是安利“爱心手牵手”关爱儿童大行动在全世界参与的众多本地活动的几个示例。

2013年11月20日，这项慈善事业迎来10周年纪念，我们庆祝了许许多多成就。这是让我们满心欢喜的一天，全球的安利合作伙伴携手共建慈善伟业。在北美，我们的活动包括装配自行车和应急包，为食物银行提供物资等。在中美洲和南美洲，多支团队帮助有需要的家庭建立家园，协助当地的孤儿院，以及帮助需要接受面部矫正手术的孩子。在欧洲和非洲，我们忙着准备送给贫困家庭的爱心包裹。在澳洲，我们帮助患有心脏病的儿童。而在亚洲，我们推出了各种各样的活动，从入门课、修建房屋和游乐场，到分发御寒外套、派发餐点和膳食补充剂，等等。这一天，无数施助者和受助者的心都被深深触动。

春苗营养计划

从我们推出安利“爱心手牵手”关爱儿童大行动至今已超过十年。我们正借助开展合作与分享愿景的巨大力量，更广泛地推行这一善举，帮助孩子们过上更幸福的生活。展望未来，我们挑战自己，承诺做得更多。改变往往是从地方层面开始的，也许是作为如“Sozo”项目这样的社区项目或邻里计划，但在你不知不觉之时，它就已成为一幅由近及远的变革蓝图。

春苗营养计划正是如此。这是我们为孩子们的生活中带去真正改变的最佳范例。这个故事缘起于 2007 年一个关于农村学生生理和心理发展的研究项目。对于很多生活在中国农村的孩子们来说，多数孩子父母双双外出，由于缺乏关爱，很多孩子在成长中面临营养不足、心灵孤独等多方面的问题。学校往往也位于离家很远的地方。孩子们经常在学校住读，而非每天回家。他们会带来大米和豆子作为伙食，但这样单调简单的饭菜远远无法为孩子提供所需的营养。政府提供了一定金额的饭菜津贴，但很难确保这些资金真正用到让孩子们吃饱或改善他们的营养状况上。

鉴于农村孩子普遍营养匮乏的状况，我们的安利公益基金会与中国关心下一代工作委员会在 2011 年共同发起了“春苗营养计划”，通过为学校配备符合严格标准的厨房，并专注于健康营养的饭菜，改善数以百万计的中国农村儿童存在的营养不良问题，将这一问题从根本上加以解决。项目也逐渐在执行过程中，形成了一套由政府、社会组织、志愿者等多方资源实现优势整合



在中国庆祝安利“爱心手牵手”关爱儿童大行动举办十周年，2013 年 11 月 20 日。
“安利全球儿童服务日”是一项关爱孩子们的全球活动。

的“春苗模式”。

如今，春苗营养计划已经成为中国规模最大、覆盖面最广、受益人数最多的厨房类公益项目。截至目前，我们已经在 22 个省（区、市）305 个县共完成建设春苗厨房 3856 所，培训管理员 3800 名，受益儿童 194 万人。

为 5 加油——学前儿童营养改善计划

除了聚焦改善贫困农村地区儿童的营养状况的春苗营养计



中国农村学校里借助春苗营养计划吃上营养饭菜的孩子们，约 2012 年。

划，我们还看到了学龄前儿童的营养缺失。全球每年有 310 万儿童因为营养不良无法活过 5 岁。5 岁是儿童一生成长中的关键点，如果在这个时期营养供给不足，将会给孩子今后的智力和身体造成不可逆的严重危害。

2015 年，我们再次联合中国儿童少年基金会等机构启动“为 5 加油——学前儿童营养改善计划”项目，从营养干预、营养教育、社会倡导三方面发力，帮助贫困儿童获得发展基础，切断营养贫困代际传递的链条。

利用安利在营养领域的专业优势，我们联合中国营养学会，开发了一款专门针对 5 岁以下儿童、富含多种营养素和微量元素的营养补充食品——多益点。在儿童成长的关键时机，免费提供给目标群体服用，力求以快速的方式直接进行干预。除了营养干预，还通过食育课程对儿童进行健康观念的普及教育，帮助他们养成良好的生活习惯。

在“营养 + 教育”的理念下，“为 5 加油”项目的实施效果显著。据 2017 年和 2019 年中国疾病预防控制中心营养与健康所、中国科学院心理研究所联合发布的评估报告显示，儿童贫血率、生长迟缓率、低体重率、患病率等健康指标都有了明显改善，提前完成了国民营养计划目标。“为 5 加油”项目还获得了

全国人大代表们的认可，引起了政府的重视和广大公众的关注。

如今，“为 5 加油”项目已落地新疆、青海、甘肃、陕西、山西、湖南、河北、四川、江西、云南、广西共 11 省（区）24 县 833 所山村幼儿园，受益儿童达 93000 名。

“Power of 5”手印收集公益活动

“Power of 5”手印收集公益活动是我们针对学前儿童营养问题推出的另一项活动。这一专项行动将有助于引发一场关注 5 岁以下儿童的适当营养需求的全球性运动。对这一年龄段的儿童来说，最佳营养是决定他们能够存活并成长为健康成年人的最重要因素。五个重要的合作伙伴——父母、孩子、安利营销人员、非政府组织和安利公司——共同努力，帮助极度贫困的孩子跨过 5 岁生日，人生能有更加健康的开始。健康强健的社区居民才有能力养活自己，发展经济。

最深得我心的一个计划是纽崔莱 LITTLE BITS 项目。经由“Power of 5”手印收集公益活动，我们引发了世界各地人们对于消除儿童营养不良这一重要使命的支持和促进。看到我们能够将在营养领域的专业知识用于这一计划，并得到这么多人的



“Power of 5”手印收集公益活动的主题是庆生、合作，以及对一个更美好未来的承诺，2013 年。

支持和帮助，我感到无比高兴。我父亲也会喜欢这个项目的。在他退休后，他曾提出了一个针对营养不良问题的产品概念。他提出的“Nutrimana”是一种全天然的、基于植物的食品，不仅仅含有维生素和矿物质，更包括了维持人体机能的蛋白质和其他营养素。他觉得这是纽崔莱未来的一部分，但将它商业化却太过昂贵。然而即使是在晚年，我父亲依然不时提起这一想法，而且每次都伴随着更大的热情和决心。在他看来，解决全球营养不良的问题不仅是可能的，而且是必需的。

在2006年，我们在巴西农场的工人们发明了一种简单却又深刻的解决方案，来对抗困扰当地社区孩子们的营养不良问题。这些富有远见的农户将他们在农场中种植的富含营养的植物收获、烘干，并压缩成可添加到孩子们食物中的捣碎混合物，为营养不良的儿童铺就了一条健康和希望之路。

我父亲一定会高兴地看到，我们已经朝着他建设一个不再有营养不良的世界的目标迈进，特别是我们研发出了纽崔莱LITTLE BITS营养补充剂。它提供了对儿童的生长发育，包括对大脑发育至关重要的铁、锌、维生素A、碘，以及其他11种维生素和矿物质。这些都是营养不良的儿童膳食中经常缺乏的营养物质。纽崔莱LITTLE BITS膳食补充剂不仅能帮助改善如缺铁性贫血等常见的营养缺乏症，而且还为孩子们提供了保持健康，茁壮成长所需的营养成分。孩子们的父母或照顾者现在能将现成的混合粉末放进孩子每天所吃的食物当中。这个简单的前提——提供少量的微量营养素就能为孩子们的健康状况带来巨大

变化——为我们的未来带来巨大的回报。

纽崔莱LITTLE BITS项目首先于2009年5月在墨西哥推出，并很快来到了赞比亚。我们的目标是到2016年时，在5岁以下儿童营养不良率较高的17个国家推出这一计划。^①

你知道吗？

结果揭晓，纽崔莱LITTLE BITS膳食补充剂成为优胜者。纽崔莱营养与健康研究中心的科学家已与设在墨西哥的非政府机构Un Kilo de Ayuda和Salvador Zubirán国家营养研究所合作，完成了一项研究纽崔莱LITTLE BITS膳食补充剂对儿童健康的功效的临床调查。

在这6个月的研究中，墨西哥Mazahua地区1至5岁的儿童每天都会收到纽崔莱LITTLE BITS膳食补充剂以及营养保健包，以便让他们摄入优质的食物。

调查结果超出了我们的预期。到研究结束时，我们在几项健康指标上看到了显著的改善。许多孩子在研究开始时，患有缺铁性贫血。六个月后，他们的铁元素状况随着体重、生长和行为都得到了显著改善。此外，孩子们的照顾者也报告说，在整个研究过程中，孩子们变得越来越朝气蓬勃。他们更喜欢玩耍，更善于沟通，也

^① 原著出版于2014年。——编者注



纽崔莱 LITTLE BITS 是首款也是唯一一款利用浓缩植物原料，来对抗营养不良的微量营养素补充剂。^① 每克产品中含有 15 种人体必需的维生素和矿物质，经证明是对抗全球儿童营养不良问题的有效解决方案。

对学习更有兴趣。

想到我们花了 80 年时间来为那些有负担能力的人提供最佳健康解决方案，而现在我们终于亦能带领弱势群体迈出走向健康的第一步，真是令人大感振奋。正如我们的前首席市场官马思恺（Candace Matthews）女士所说：“未来不仅仅是经营好我们的事业，而且是利用我们的事业行善。”我对此深以为然。

Well 项目

我们正在进行的另一项令人兴奋的合作是与美国斯坦福大学合作开展的“Well”项目。我们对人们进行为期五年，乃至十年以上的跟踪，收集关于他们膳食和生活习惯的更多信息，并测量与健康老龄化相关的关键生物标记物。这一项目的目标是确定与健康老龄化相关的特定因素，例如水果和蔬菜的摄入量。通过登记，我们将得以了解参与者长期的营养和生活方式需求。这是一

^① 全球市场调查机构 ORC 公司。

个雄心勃勃的项目。我们计划先在美国开始，再最终扩展至全世界。利用我们收集的信息，我们就可开展研究，评估包括纽崔莱补充剂在内的特定干预措施在我们老龄化的过程中发挥的作用。想一想就觉得了不起。我们现今尚无这类数据，但是当我们掌握了它们之后，我们就会做好更充分的准备，为纽崔莱品牌开发以科学为基础的产品，为全球卫生政策的制订作出贡献。

在中国的扩展^①

目前在中国，大健康已经上升为国家战略，全民对健康的需求也从“不生病”上升为注重日常的营养健康改善。纽崔莱坚守的大健康理念，不仅主张通过日常的营养干预“治未病”，更倡导人与自然、社会的和谐共生。不仅要达至个人的理想健康，还要保障自然和整个社会的健康，才是大健康的真正要义。

作为全球畅销的营养补充剂品牌，纽崔莱以蛋白粉、倍立健等为核心的拳头产品已经在中国反哺了千百万消费者。2020 年 12 月 23 日，第 180000000 罐纽崔莱蛋白粉在安利广州生产基地正式下线。作为纽崔莱的第一款产品，纽崔莱蛋白粉上市以来已热销 22 年，这个庞大的数字充分代表了消费者的认可。除了热销产品，纽崔莱还针对中国消费者关心的营养早餐、体重管理、健康逆龄等需求，推出了针对不同人群的定制化健康解决方

^① 此部分内容对原著有扩充。——编者注



投资 2500 万美元的新的植物研发中心在中国无锡破土动工，2013 年。中心位于吴文化公园。选择此地的原因是这里独特的土壤、气候和环境。这将是公司在中国的第二个研发中心。中国拥有传统药用植物的丰富知识，因而成为研究植物的理想地点。从左至右依次为：凯瑟琳·埃伦伯格 [Catherine Ehrenberger] 安利研发部副总裁]、黄德荫 [安利 (中国) 总裁]、山姆·宏邦 (纽崔莱营养与健康研究中心总裁)、黄莉新 (时任中国无锡市委书记)，以及黄钦 (时任中国无锡市常务副市长)。

案和产品，帮助人们改善日常营养与健康。

除了为消费者提供高品质产品，纽崔莱还凭 80 多年来对植物营养素的探索与研究，积极支持开展营养科学领域的重大关键项目，让人类健康向前迈出最坚实的一步。比如，多次支持中国营养学会对于《中国居民膳食营养素参考摄入量 (Chinese DRIs)》开展的制 (修) 订工作便是其中之一。在

各国，DRIs 都被本国视为营养科学领域的核心工具书，甚至被誉为“营养圣经”。在中国，纽崔莱营养与健康研究中心自 2000 年起，便对每一版中国 DRIs 书籍的修订都给予了全力支持。通过分享学术研究进展以及邀请国内外专家学者参与交流研讨等形式，纽崔莱营养与健康研究中心为修订工作提供了大量的科学证据。在修订完成的《中国居民膳食营养素参考摄入量 (2013 版)》中纳入了 10 多种植物营养素，并为部分设定了推荐摄入量，这也标志着科学界对植物营养素的健康价值及其摄入标准给予了认可。当前，新一轮的 DRIs 修订工作已经正式启动，本次修订是列入《国民营养计划 (2017—2030 年)》这一国家战略文件的重点项目。得益于纽崔莱良好的科学声誉以及强大的科技实

力，纽崔莱营养与健康研究中心再次成为此次修订工作的支持单位。

除了参与国家级的大健康战略，纽崔莱也始终致力于倡导公众提升自身营养素养，根据自身需求掌握科学补充的方法，养成健康的生活方式。自 2002 年开启的安利纽崔莱健康跑活动，就有北京、上海、广州等 120 个城市、超 500 万名跑友热情加入其中。“运动 + 营养 = 健康”的理念和积极的生活方式，也获得了社会各界的广泛认可。

我们还与中国健康教育中心、中国疾病预防控制中心营养与健康所、中国营养学会、《环球时报》社、《生命时报》社等权威机构、媒体合作“安利纽崔莱营养中国行”活动，在安利多个体验馆落成“健康促进科普基地”，旨在搭建起政府、专家、媒体、公众的沟通平台，推动“健康中国”战略的落实与发芽。“安利纽崔莱营养中国行”自 2012 年发起，至今已连续举办十届，走进了全国 50 多座城市，举办了 40 多场专家研讨会，开办了 60 多场营养大讲堂，成为中国公众健康教育领域举足轻重的品牌项目。为助力安利营销人员将营养健康理念与知识分享给更多顾客，为其提供专业的健康生活解决方案，我们还与中国营养学会合作开启了涵盖基础医学、营养学以及健康生活方式等知识内容的培训认证项目。营销伙伴在完成相关的课程培训，并通过在线认证考试后，即可获得由中国营养学会教育培训中心颁发的“营养健康顾问”培训认证证书，成为顾客的健康管理师。

在推动健康中国的进程中，落成于 2015 年的无锡安利植物研发中心也担当了重要角色。植物研发中心占地 714 亩，由美国总

部直接投资建立，总投资额达 2500 万美元，是我们在全球首家也是唯一一家从事中草药植物有机种植的研发中心。中心拥有先进的科研实验室、智能科研温室及占地 500 多亩的科研农场。汇集了来自中国科学院、复旦大学等知名科研院所的植物学、生物学、土壤学等领域的精英，致力于中草药植物的有机种植研究、提取物研究，开发具有保健美容功能的创新中草药新原料，等等。

作为安利全球农业体系的重要组成部分，无锡安利植物研发中心用实际行动坚守着纽崔莱 NUTRICERT 九大标准。作为研发型农场，安利科学家们花费了三年的时间来确保无锡地块没有重金属、环境污染，又花了三年时间对它实行土地轮作和绿肥种植。除了在无锡植物研发中心践行 NUTRICERT 九大标准，我们还凭借在全球累积了 80 余年的有关有机种植、质量管理及植物营养素研究的经验，助力中医药造福人类健康。继 2016 年参与“十三五”重点科技项目“长江下游农业面源污染和重金属污染防治技术示范”后，纽崔莱还在 2019 年二次打卡“十三五”，参与“中医药现代化研究”专项，共同推进中医药保健产品的标准化、现代化和规范化，为促进大健康产业发展贡献力量。

如今，安利纽崔莱已在大健康领域持续深耕了 87 年，从研发到生产，从关注个人健康、普及营养理念到倡导人与自然的和谐发展，安利不仅围绕大健康产业打造了一条“从种子到成品”的完整产业链条，坚持全流程质量管控体系，为消费者提供安全有效的产品，也在以自己的专业与专注探索大健康的更高层面，用涵盖产品、观念、行动的全方位大健康实践促进人与自然、社

会的可持续发展，为健康中国建设贡献能量和价值。

教育和培训

不构建起教育和培训计划的坚实平台，不创造出创新工具来帮助人们分享和获得纽崔莱品牌产品的精华，就不算真正为未来做好准备。营养科学是一个复杂的学科领域，层出不穷的新发现不断地带来了变化。在我父亲那个年代，营养补充剂的想法还是一个天方夜谭般的概念。当然，今天我们已对它在人类健康中的关键作用，以及它如何帮助膳食平衡有了更清晰的认识。

然而对于很多人来说，营养补充剂代表的含义，以及最适合自己的产品是什么仍然存在一定程度的不确定性。帮助这些人了解补充剂、营养素的重要性以及纽崔莱品牌的最佳办法，便是通过与生活方式相关的教育和工具。

我们继续在优质健康中心迎来自世界各地远道而来的人们——每年 18000 到 20000 人——他们会在这里参与纽崔莱体验。这项首屈一指的教育体验让安利营销人员获得对于安利事业机会、纽崔莱品牌产品的信心，以及最重要的，对于自己的信任和信心。

至于与当今消费者产生共鸣的教育工具，我们只需要关注数字世界，了解人们如何广泛地使用基于计算机的工具、以手机为基础的应用程序以及虚拟课程。尚未开发的新技术必将在未来某个时刻出现，将人们的学习和信息共享提升至一个新的水平。但

可以肯定，我们必将处于这一领域的最前沿。

纽崔莱膳食补充剂管理助手（Supplement Recommender）工具正是我们迎合当今数字时代消费者的一个绝佳示例。在过去，我们使用纸和笔进行评估，帮助人们确定哪些产品最适合他们。随着技术的进步，这些评估工具转变为计算机程序。现在，数字媒体的进步让我们使用高科技的移动应用程序，其强大的算法可在五分钟内给出答案。其原理是分析一个人的生活习惯以及与营养和健康有关的行为。它甚至适用于如犹太洁食、清真食品和素食等偏好。有了膳食补充剂管理助手，如今的数字时代消费者就能随时获得更个性化、切合他们生活方式的营养补充剂建议。明天我们又将迎来什么样的工具？这全由我们自由想象。

预测下个十年

当我准备写这一章时，我认为很值得询问我们的一些高管和思想领袖，他们对公司未来十年有何预测？我们在短短十年内能完成些什么？我们如何才能继续成为行业的领导者？有人预测，我们将借助我们标志性的卓越品质不断改善质量，实现继续增长。这在很大程度上要归功于我们今天的供应链足以支持下一个十年乃至以后更久的增长。另有人认为，我们会继续以更出色的品质、更完善的农业耕作以及对科学技术的更深入理解，在竞争中脱颖而出。还有一些人认为，我们将扩大我们的领导作用，成为健康解决方案的提供商，建设起让志同道合的人们找到实现

自己健康目标所需的支持、鼓励和工具的社区。我预测我们将在监控与健康有关的身体功能的设备——即所称的智能可穿戴设备——这一新兴领域取得巨大进步，比如可测量血压等生命体征的腕带或织到衣服袖口里的传感器。如今我们的任务是确保我们始终位居这股浪潮的最前沿。

你知道吗？

纽崔莱是全球销量第一的维生素和膳食补充剂品牌。

最畅销的产品包括：纽崔莱多种植物蛋白粉、倍立健片，以及纽崔莱维生素C缓释片。^①

但在所有预测中，最能引起共鸣的是：我们的首要任务是专注于开发创新的产品，无论是营养补充剂、完整的健康解决方案，还是智能服装。创新是我们下一个十年的口号。

这些预测让我想起了理查·狄维士在最近的全球发展大会上进行的演讲。在得知我们坐上行业头把交椅的消息后，他说：“如何迈出下一步？我们不能就此裹足不前。现在我们需要再次启程上路。”

可以确定，我们将以科学、品质，以及我们产品对人的真正影响力为基础，继续卓尔不群。

^① 来源：欧睿信息咨询公司。www.Euromonitor.com/amway-claims.

扬帆起航

我最喜欢我父亲题为“All Hands on Deck”的演讲。它的意思是“全体船员集合”。这往往是船长在面临大风浪或严重紧急事件时发出的命令，表示船长要求船上每名成员立即积极行动起来，帮助船舶进行最有效的操作，应对紧急情况。

现在，我们也正驶向一个精彩的未来，这句话同样适用于我们。无论是遭遇紧急情况，或是一帆风顺，我深知我们已构筑起坚实的基础，我们已为美好的未来做好了充分准备。

我们最大的资产是人——过去如此，未来亦将永远如此。假使每个人都为了改善自己的工作而努力，公司这艘大船就会全速行驶，顺利驶向一个美好的未来。这意味着，每个人都必须为自己的工作承担责任，确保我们继续在每一个步骤均尽己所能，做到极致。当每个人都奉行这一不断完善的理念，我们将在良机出现时做好充分准备，而无论它是新产品、新工艺、新市场，还是做事情的新方法。我们将继续改善我们所做的工作，并给所有人带来满足、快乐、盈利，以及成功。

没有什么比得上创造未来的梦想，我们在纽崔莱营养与健康研究中心，在安利旗下，让自己做好准备，帮助世界各地人们追求理想的健康状态。我们将继续梦想，并以梦想为基础，一天一天努力建设一个更光明的未来，帮助人们过上更美好的生活。

如今，纽崔莱品牌的产品在全世界 60 多个国家广为畅销，

每年有成千上万的客人前来造访我们的纽崔莱营养与健康研究中心，我们 2012 年的销售额大幅飙升，突破 50 亿美元大关。

“儿子，总有一天这会是一个价值数百万美元的生意。”当我还是一个小男孩时，我的父亲曾这样告诉我。我敢笃定，他会很欣慰地看到，他在 80 多年前创立的，旨在帮助人们“平衡膳食”的营养补充剂品牌，依然是全世界最畅销的品牌。

你知道吗？

我在四十几岁时，利用三年的休假时间环游了世界。这是我生命中一段神奇的时光，我认识了很多新朋友，了解了很多不同的文化。现在看来，这算是我前半生的事情了。

现在，我在孩子们，尤其是罗德（Rod）和歌莉（Kori）（她和我父亲很像）的鼓励下，又树立了一个目标。它实际上是个多年来长存于我心中的梦想。

我计划在 80 岁时再次启航，重访那些我在很多年前曾去过的国家。我将看到这些年里，它们发生了什么变化。

按计划，我将从南加利福尼亚州开始旅程，并以新西兰为终点。我的妻子弗朗西丝卡和其他家庭成员将陪我共度这段旅程。当然，我会带上我的相机和值得信赖的口述录音机，记录下我的旅行全过程。我觉得我真幸运，以足够健康的状态踏上这一令人兴奋的冒险。

我真心相信，无论你在什么年纪，无论你是二三十岁，还是四五十岁，或者年纪更大，设定人生目标都是如此重要。当你照顾好自己，就会有精力去实现自己的目标，并且你在一路上应始终记住，重要的并非抵达最终目的地，而是旅程本身。

父亲早在 1964 年写下的文字居然比他所能想象的更具有先见之明：

“对我来说，看到我们公司成长，这真是一个宏伟的景象。我肯定在不久的将来，公司还将迎来更可观的增长；我同样肯定的是，一直以来带领公司的，是同一份力量，是不硬性推销的态度，是你们的热情与诚信，把纽崔莱产品带到客人手里。我祝你一切顺利，并将为你欢呼。”

我看着父亲在九十年前拍下的一张照片，手持遮阳帽的他快乐地在中国各地跋涉、发现、探索和学习。我不由得露出微笑，



这是一场奇妙的冒险，用父亲的话说，是一次“最大的冒险”。如同所有的大冒险一样，这场冒险仍在继续。

卡尔·宏邦在北京天坛门前留影，1917 年 5 月 30 日。父亲应该没有想到前面等着他的是一场高潮迭起的旅程。

鸣 谢

纽崔莱的故事已经酝酿多年，我与纽崔莱一起成长，度过了七十多年的快乐时光。我在全世界发表有关纽崔莱的讲话时，人们总让我说一下纽崔莱的故事，只是，每次只有二十到三十分钟的时间，我根本不能完整地把整个故事说出来。我知道，总有一天，我要坐下来好好地把整个故事写出来，留传后世。

1998年，纽崔莱终于进入中国大陆，这些年来，我在亚洲各地的演说，尤其是在1977年开创的中国香港市场及1984年开拓的中国台湾市场，我都会跟前来的观众说，我最大的梦想之一，就是把纽崔莱带入中国大陆，如此，我们的梦才归于完整。

现在，当我们的梦终于回到原点，我想，是时候诉说这个完整的故事——从1915年，父亲第一次踏足中国起始，往后超过90年的故事。

在漫长的寻觅过程后，我终于找到一位年轻的传记作家，毕业于斯坦福大学英文系的克里斯·凯利（Chris Kelly）为我执笔。

事先，我们与我的长女与次子一起到上海，去找寻父亲以前住的房子，做了一部纪录片——《卡尔·宏邦的生命与时刻》（*The Life & Times of Carl Rehnborg*），这部片子后来在营销人员之间引起了极大的反响，并在世界各地巡演。

往后数年，克里斯·凯利一直努力进行数据搜集，他采访了世界各地众多的营销人员及管理人员，挖掘历史档案库，阅读父亲所有早年的笔记和我们多年来积累下来的记录。我跟克里斯说，这本书，不仅仅是父亲的一生——从生到死的完整记录，也应该包含父亲当年在中国的生活及当地的历史，营养学、植物营养学的历史，和纽崔莱当年的角色等。

2003年，克里斯终于完成了1500页的原稿，包含了我要求的所有内容，可是我很快意识到，这部浩瀚的巨著，除了我以外，很难有人会耐心地把它翻完。我想，这本书真正的价值，是作为一个教育及培训的工具，协助数以百万准备建立自己的一盘生意，分享纽崔莱产品的人，更深入地了解纽崔莱的历史，以及食品补充剂在达至理想健康的价值。

为了把这本书变得更简化与浓缩，也更易于翻译成多国语言的版本，使各地的营销人员及销售人員更易于使用，我争取到许多精英的协助。

我衷心感谢他们，无论是早期，还是到后期写作时，为这本书所献出的心力与时间。

谢谢他们：

克里斯·凯利——他的努力不懈，研究、采访、大量的资料

搜集成就了这本书，他也负责最后审阅本书定稿。

洛娜·威廉斯（Lorna Williams）——作为前纽崔莱导师与营养学家，她的写作天分与丰富的知识，协助我们精练本书内容以适合分销商的使用。

约翰·范德齐（John van der Zee）——他的洞悉力及专业知识，协助完成本书的精练版本。

辛西亚·布尔若（Cynthia Bourgeault）——她为我们仔细阅读了原书，并提供专业编辑的评语及意见。

格温·宏邦（Gwen Rehnborg）——她对整个项目的指导及早期为出版本书所作的努力，还有她在最后成书前所作的相关数据校正。

盖伊·摩列斯（Gay Moritz）——她完成了艰巨的任务，把纽崔莱的数据库，从杂乱无章的纸箱（装满了没有标示的照片、文件、信件、宣传册和文物），变成井然有序的档案库，更协助识别所有用于本书的照片，使本书更为详实生动。

莎丽·克莱恩（Shari Kline）和玛丽察·安德拉德（Maritza Andrade）——她们协助为本书追查所有照片及文件的来源。

查尔士·沙维奥（Charles Savio）

戴维·金（David King）

布拉德·威廉斯（Brad Williams）

弗朗西丝卡·宏邦（Francesca Rehnborg）

莉萨·宏邦（Lisa Rehnborg）

罗德·宏邦（Rod Rehnborg）

歌莉·宏邦（Kori Rehnborg）

——他们仔细地阅读不同的版本，给予我许多有建设性的意见。

珍·布鲁尔（Jean Brewer）——她一直协助我，保留所有稿件、付账、审阅稿件和种种工作。

斯科特·贝尔福（Scott Balfour）

温迪·布洛克儿（Wendy Brocker）

雪莉·冈德森·施博尔（Sherry Gunderson-Schipper）

波比·琼斯（Bobbie Jones）

卡莉·吉斯蒂斯（Cary Justice）

柏蒂·林斯高特（Patty Linscott）

泰莉·柏尔玛（Terri Palmer）

米雪儿·柏列士（Michelle Parris）

瑞妮·立柏恩（Rainey Repins）

约翰·史瑞克（John Seurynck）

米歇尔·特里（Michel Terry）

——他们的法律意见，协助我们使整本书免于触犯任何法律的问题，而有可能受有关当局非议。

卡蒂·博兰（Kati Boland）——她在出版上的经验，协助本书最终定稿。

比尔·东布罗夫斯基（Bill Dombrowski）——他仔细思考，完善本书，使之更适合分销商们的需要。

养大一个孩子，肯定需要动用整个村子的人力才做得到，成就这本纽崔莱的故事亦然，再次感谢所有为这本书出一分力的朋友们。

参考资料

本书许多资料来源是我父亲的个人及公务记录，大部分从纽崔莱营养与健康研究中心的资料库找出来，其中包括手写的日志、信件、演说文稿、论文、备忘、照片、纪录片、幻灯片、宣传册、书籍和文物。其他资料，比如说家族史、出生、死亡、婚姻、住处和父亲曾做的工作等等，均由宗谱学研究协会（Genealogy Research Associates）搜集得来，数据来源包括人口普查记录、人口统计、死亡记录、发病登记、教区记录等。

还有部分数据，是从熟悉纽崔莱、父亲及本书其他内容的人们口中得来的，他们为本书献出了心力与时间，在此再次谢谢他们：

比奥帕帕·安南岱尔·阿瑟顿博士（Dr. Viopapa Annandale-Atherton），巴尼·贝利（Barney Bailey），尼尔·布罗菲（Neal Brophy），德维恩·本丁（Dewane Bunting），海伦·布洛克（Helen Bruck），凯蒂·贝利·哥特瑞特（Katie Berry Cortright），

麦特·哥斯 (Matt Cox)，奥德拉·德维斯 (Audra Davies)，理查·狄维士 (Rich Devos)，达格·达根 (Dug Duggan)，巴斯尔·福勒 (Basil Fuller)，莎拉·弗朗西斯·哈克尼斯 (Sara Frances Harkness)，莎莉·宏邦·海尔斯 (Sally Rehnborg Hayes)，阿特亚·欣慈 (Atea Hintze)，鲍勃·亨特 (Bob Hunter)，肯恩·雅各布森 (Ken Jacobsen)，南希·宏邦·卡哈拉维 (Nancy Rehnborg Kahalewai)，克拉尔·诺斯 (Clair Knox)，莱斯特·拉夫 (Lester Lev)，马迪·卢斯 (Marty Loos)，丹·蒙哥马利 (Dan Montgomery)，奇伊·摩列斯 (Gay Moritz)，丽芬妮·帕克 (Leverne Parker)，凯伊·宏邦 (Kay Rehnborg)，琼·宏邦 (Joan Rehnborg)，莉萨·宏邦 (Lisa Rehnborg)，梅瑞狄斯·宏邦 (Meridith Rehnborg)，内德·宏邦 (Ned Rehnborg)，查尔斯·赖恩 (Charles Rhyne)，阿奇·理查德森及卢·理查德森 (Archie and Lu Richardson)，艾德·理查德森 (Ed Richardson)，瑞克·瑞肯保特及珍·瑞肯保特 (Rick and Jean Rickenbrode)，内德·罗斯 (Ned Ross)，查理·沙维奥 (Charlie Savio)，亚当·史查乌拉 (Adam Schawula)，罗斯·史密斯 (Russ Smith)，埃斯特·斯潘根贝格 (Esther Spangenberg)，斯蒂芬·邓哥夫博士 (Dr. Stefan Tenkoff)，杰·温安洛 (Jay Van Andel)，富齐·沃恩 (Fuzzy Vaughn)，莎拉·宏邦·沃恩 (Sara Rehnborg Vaughn)。

附录

附录一 名字的由来

营养学一直在演变，父亲在世时已改变了很多，其中一些原来被称为维生素的化合物，今天已经不再是维生素，你听过维生素 N、U、T、R、I、L、T、E 吗？

大概你只听过维生素 E，但其余的也一度被算作维生素！

名字	现用名或废弃名
维生素 A	
维生素 B	废弃名：抗脚气病因子； 现被认为是多种物质的混合体，称为 B 族维生素
维生素 B ₁	同名，亦称为硫胺素
维生素 B ₂	同名，亦称为核黄素
维生素 B ₃	废弃名：泛酸（不常用），烟酸
维生素 B ₄	废弃名：未证实的防止鼠类及小鸡肌肉无力因子； 被认为是精氨酸、甘氨酸、核黄素和吡哆醇的混合物
维生素 B ₆	废弃名：未证实的鸽子成长催化因子
维生素 B ₆	同名，亦称为吡哆醇
维生素 B ₇	废弃名：未证实的鸽子消化力催化因子； 可能是混合物；亦曾称为维生素 I
维生素 B ₈	废弃名：腺苷酸；已不被列入维生素
维生素 B ₉	未被采用
维生素 B ₁₀	废弃名：小鸡的生长催化因子；可能是叶酸及维生素 B ₁₂ 的混合物
维生素 B ₁₁	废弃名：与维生素 B ₁₂ 相同
维生素 B ₁₂	同名，亦称为氰钴胺
维生素 C	同名
维生素 D	同名
维生素 E	同名
维生素 F	废弃名：用以指称必要脂肪酸或活性硫胺素
维生素 G	废弃名：用于描述活性核黄素或烟酸； 亦曾用于指烟碱酸
维生素 H	废弃名：用于描述活性生物素

（续表）

名字	现用名或废弃名
维生素 I	废弃名：混合物，曾称为维生素 B ₇
维生素 J	废弃名：假定抗肺炎因子，曾称为维生素 G ₂
维生素 K	同名
维生素 L ₁	废弃名：未证实的肝滤液效应；曾被指对分泌乳汁有重要作用
维生素 L ₂	废弃名：未证实的酵母滤液效应；曾被指对分泌乳汁有重要作用
维生素 M	废弃名：用于描述酵母中的抗贫血因子； 现用名：叶酸
维生素 N	废弃名：曾用于指代抑制癌症的混合物
维生素 O	未被采用
维生素 P	废弃名：被认为能有效减少与柠檬素有关的毛细血管脆弱问题，已不被列入维生素
维生素 Q	废弃名：未被采用（字母 Q 后来用于辅酶素 Q）
维生素 R	废弃名：用于描述叶酸
维生素 S	废弃名：原指引起细菌生长的因子，很可能与生物素相关
维生素 T	废弃名：从白蚁、酵母菌，或霉菌分解出来的因子，曾被指有效提高鼠类的蛋白质利用率
维生素 U	废弃名：从白菜中分解出来的因子，曾被指有效治疗溃疡及加快细菌生长；可能具有叶酸活性
维生素 V	废弃名：生物组织引起的细菌生长反应；很可能与烟酰胺腺嘌呤二核苷酸 (NAD) 有关

资料来源： 节选自《维生素在营养与健康的基本方面》（*The Vitamins: Fundamental Aspects in Nutrition and Health*），GF. 哥姆普士著，加州圣地亚哥市学术出版社 1992 年出版。

附录二 营养和纽崔莱年表

营养年表	年份	纽崔莱年表
希波克拉底 (Hippocrates) ^① 开出铜化合物药方治疗与肺部有关及其他疾病。	公元前 400 年	
临床开始应用铁治疗缺铁性贫血。	17 世纪	
苏格兰医生詹姆斯·林德博士第一次临床实验证明柑橘类水果在治疗坏血病方面的效果。	1747	
林德博士发表“坏血病论文”(Treatise on Scurvy)，公布治疗坏血病实验结果。	1753	
英国海军要求行军时定量配给柠檬或酸橙汁以预防坏血病。	1795	
美国医学会成立。	1847	
日本海军总司令高木兼宽在日本海军的膳食中，增加肉类、大麦和水果的分量，根除了军中的脚气病。	1884	

① 希波克拉底 (Hippocrates)，古希腊名医。——译者注

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
	1887	卡尔·富兰克林·宏邦于 6 月 15 日在佛罗里达州圣奥古斯丁市出生。他是卡尔·乔治·保罗·宏邦与艾丽斯·玛利亚·厄普顿的长子，他们共育有五名孩子。少年时，卡尔·富兰克林·宏邦于佐治亚州的萨凡纳市居住。 ^①
	1896	宏邦一家搬往康涅狄格州的亨廷顿市(今谢尔顿城)。 ^②
荷兰病理学家克利斯迪安·艾克曼证实白米是令鸡患上类似脚气病等疾病的主因。镇痛解热消炎药“阿司匹林”在德国诞生。	1897	
晚至 1900 年，人们仍认为饮食对健康影响不大，只是为人体提供足够热量、蛋白质和某些矿物质，其他效能尚不得而知。	1900	宏邦一家在新罕布什尔州生活了大半年，保罗·宏邦也是在这年购买了一个位于伯利恒的农场。 卡尔的成长岁月里，时常与家人在美国东岸南北奔走，在县集市和度假胜地销售其父亲的珠宝。 这段日子让他见识了许多不同的人与环境，他对世界各地的人、历史和文化的兴趣就在此时萌芽。
	大约 1904	卡尔在康涅狄格州亨廷顿市的中学毕业(大约年份)。

① 估计是 1887 年，因为宏邦一家经历了佛罗里达州圣奥古斯丁市历史性的火灾。
② 据推测，这年宏邦举家迁往康涅狄格州亨廷顿市，因为 1896 年 10 月 24 日，保罗·宏邦的公民身份被亨廷顿市县书记记录下来。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
科尼利厄斯·柏卡尔哈令 (Cornelius Pekelharing) 喂饲动物进食纯蛋白质、碳水化合物、脂肪、无机盐和水，发现只有加入少量牛奶到饮食中，他们才能蓬勃成长。	1905	毕业后，卡尔为其父亲工作了几年——包括编排目录和寻找新的办公地点。
英国生物化学之父弗雷德里克·高兰·霍普金斯爵士，发明了“辅助食品因素”一词，以命名牛奶和蔬菜中无法识别的必需物质。	1906	2 月，卡尔开始写日志，这个习惯伴随他一生。
挪威人阿克塞尔·霍尔斯特和西奥多·弗罗利克试验只以谷物喂食小白鼠，不让它们进食任何新鲜的肉类或蔬菜，后来它们开始出现类似人类坏血病的症状，但只要重新喂食原来禁吃的食物，它们便会痊愈。	1907	
	1909	卡尔开始为袜带和胸衣制造商工作，但他因为不能激励员工而被辞退。同年 9 月，卡尔进入普瑞特艺术学院学习珠宝设计。
	1910	卡尔离开了普瑞特艺术学院，同时，开始开发一种新的地板建材。
生物学家卡西米尔·冯克取拉丁文的生命 (vita) 及胺 (amine) 命名“vitamine” (维生素)。	1911	卡尔的母亲死于肺炎。
冯克指出缺乏维生素，会造成脚气病、坏血病、糙皮症、佝偻病及热带口炎性腹泻等疾病。	1912	

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
生物化学家埃尔默·麦科勒姆和玛格丽特·戴维斯发现了第一种辅助食品因素，后证明为维生素，他们将之命名为“脂溶性 A”。	1913	卡尔·宏邦在南卡罗来纳州哥伦比亚市担任电车车长。
第一次世界大战爆发。	1914	卡尔进入南卡罗来纳州大学读化学和物理，但一个学期后辍学，同时他为《哥伦比亚记录报》当编辑。
麦科勒姆和戴维斯在糙米外皮的晶体中发现了“水溶性 B”。	1915	卡尔为纽约标准石油公司中国 (索哥尼) 分行担任会计师。临行前，他曾参与特训课程，并以最佳成绩毕业，因此获得到索哥尼中国天津分部工作的珍贵机会。 在中国期间，他发现居住在城镇的人的健康状况，与那些居住在郊外的人相比差远了，由此想到营养对健康的影响。
戴维·马林 (David Marine) 和奥利弗·金博尔 (Oliver Kimball) 进行的研究显示，使用少量的碘可以预防地域性甲状腺肿 (endemic goiter)。	1916	卡尔在中国天津为一家中美贸易公司工作。
美国农业部第一次向市民提出饮食建议，出版了“如何选择食品”的小册子，建议基于五大食品类别：水果和蔬菜；肉类及其他富含蛋白质的食物；谷物和淀粉；糖；脂肪。	1917	1917 年 4 月 30 日，卡尔在日本横滨迎娶海斯特·霍克斯，他们后来育有两名子女：于 1918 年 10 月 28 日出生的艾德华·霍克斯·宏邦，于 1921 年 2 月 10 日出生的南希·费查·宏邦。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
第一次世界大战结束。	1918	卡尔和海斯特回美国一段时间，卡尔在得克萨斯州博蒙特城的孤星造船公司做审计主管。
杰克·德拉蒙德 (Jack Drummond) 提出了名为“水溶性 C”的预防坏血病的因子。	1919	在中国，卡尔对骨质疏松症产生了兴趣，他意识到牛奶是一个很好的钙源，而中国人是不喝牛奶的，因此，他鼓励美国乳品公司开发一条罐装牛奶的产品线，他理所当然成为该公司驻中国的代表，此时，他与家人定居上海。
杰克·德拉蒙德建议把维生素的英文名字“vitamine”中的字母“e”删除。他还建议说把“有点累赘的名称”(即脂溶性 A、水溶性 B 和水溶性 C)删除，而改称为维生素 A, B, C，直至它们真正的性质被确认为止。	1920	卡尔在全中国销售罐装牛奶。(1920—1922)
	1921	在中国推销三花罐装牛奶期间，卡尔开始尝试从植物中提取营养物质。他认为，植物中可能有成千上万种对人类营养有益的重要元素。他称呼这些不明物质为辅助食品因素。今天，它们已被公认为植物营养素。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
埃尔默·麦科勒姆和同事确定鳕鱼肝油富含抗佝偻病因子，能有效防止佝偻病。 市面上出现碘化盐，有效预防大规模人口患上甲状腺肿大。 解剖学教授赫伯特·埃文斯 (Herbert Evans) 和凯瑟琳主教 (Katherine Bishop) 共同在绿叶蔬菜中发现维生素 E。	1922	
肆虐于许多植物的疾病烟草花叶病毒被发现。	1923	牛奶业务的增长速度并不如卡尔期望般快(除了由于文化差异，还因为许多中国人喝牛奶会闹肚子)，因此他决定闯一闯，经营自己的业务。他在上海开设的公司成为高露洁产品公司的代理，他也成为上海自卫队成员。
	1924	卡尔登记注册中国食品公司(1927 年 4 月 12 日，他把公司名称更改为卡尔宏邦公司)。
脂溶性防止佝偻病因子被命名为维生素 D。	1925	中国政局动荡不稳，军阀和暴徒肆虐内陆，卡尔的业务受到影响。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
P.扬森 (P.Jansen) 和 W. P. 多纳特 (W. P. Donat) 从米糠中提取并鉴定出抗脚气病因子——硫胺素。 乔治·迈诺特 (George Minot) 和威廉·墨菲 (William Murphy) 以日常饮食熟牛肝 (含维生素 B₁₂) 成功治疗恶性贫血。 市民关注铅砒对健康的危害, 政府开始监管农药。	1926	为了歼灭军阀和巩固国家, 国民党与共产党合组北伐军, 军队从广东一直北上, 秋天终于到达长江, 上海对外通信被中断, 外国人疏散到上游, 整个上海挤满难民, 军阀占领卡尔在内陆地区的仓库, 不消一会, 他已一无所有。
	1927	海斯特离开卡尔, 并带走两个孩子。卡尔仍然留下来, 上海局势持续恶化, 卡尔利用他对中式饮食和传统中医药的知识, 采摘蒲公英叶子和其他植物做汤, 还加入一些钉子和碎鸡骨头一起熬, 补充钙质和微量营养素。 6 月, 卡尔离开中国, 11 月抵达加州圣佩德罗时口袋里只剩 24 美元。在很久以后的一次演讲中, 他说: “虽然我一贫如洗, 但我灵魂富有, 因为我有一个梦想, 而我会不惜一切代价追求。”
美国大萧条开始, 持续到 1941 年。 艾伯特·圣捷尔吉分离出己糖醛酸, 即后来的维生素 C (抗坏血酸)。 罗杰·威廉斯创出单词 “Nutrilite” (纽崔莱), 用于描述尚未被普及认知的类维生素物质。	1928	卡尔在南加州兼职数份工作, 也在自己不同住处建立起临时的实验室, 并开始试验制造植物浓缩剂。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
霍普金斯和艾克曼同时获得诺贝尔生理学或医学奖, 以“表彰他们发现刺激生长的维生素”。 亨利克·达姆 (Henrik Dam) 发现维生素 K——抗出血因子。	1929	1929 年到 1932 年, 卡尔在加州沙漠小镇特罗纳的美国钾肥化工公司从事统计工作, 当时他的头衔是首席秘书。
	1930	卡尔与米尔德丽德·汤普森结婚 (1930 年 7 月 19 日), 两年后, 怀着孩子的米尔德丽德因病逝世。
铁在治疗缺铁性贫血中的价值得到肯定。 维生素 D 被成功分离, 并可合成。20 世纪 30 年代, 美国及欧洲牛奶加入维生素 D, 根除了佝偻病。	1932	卡尔搬到洛杉矶地区, 他全情投入去寻找补充饮食必要的维生素、矿物质及相关食品因素的一种方法。为了维持生计, 他在里奇菲尔德石油公司做文书工作。 卡尔迎娶伊芙琳·贝格。(大约年份)
维生素 C——抗坏血病因子在实验室被成功合成出来, 是首种人工合成维生素。 核黄素被成功分离出来。 美国营养研究所成立。	1933	
实验证明, 锌为动物生长所需元素之一。 美国人乔治·惠普尔、乔治·迈诺特及威廉·墨菲因“发现用动物肝脏治疗恶性贫血”, 获得诺贝尔生理学或医学奖。 这一年, 所有维生素 (一共 13 种) 都被发现。	1934	经过数年的研究 (虽然仍为里奇菲尔德石油公司雇员), 卡尔生产和销售据信是美国第一种多种维生素 / 矿物质的食品补充剂。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
核黄素在实验室中被成功合成出来。	1935	卡尔登记他的公司名称为维生素产品公司。 该公司的第一个产品就是维生素 -6，因为它包含六种维生素。7 月，他把“维生素”注册为公司的电报地址名称。8 月，卡尔在加州蒙特贝洛市惠蒂尔大道 5917 号开店，并辞去里奇菲尔德石油公司的工作，追求自己的梦想。
维生素 E（阿尔法生育酚）和维生素 B ₆ 被分离出来。 硫胺素在实验室中被成功合成出来。 美国农业部公布第一次全国性食物消费量调查结果，自此，这种统计调查约 10 年实行一次。	1936	1936 年 2 月 5 日，伊芙琳为卡尔诞下儿子卡尔·伦霍尔德·山姆·宏邦。 加州维生素公司注册成立，取代原来在加州蒙特贝洛市的维生素产品公司的合伙业务。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
美国国家癌症研究所成立。 烟酸被分离出来（尽管其合成物于 60 年前已做出来，远早于其维生素活性被证实的时间）。 两个生物化学家一同获颁诺贝尔化学奖：成功确立维生素 A 结构，以及就研究核黄素、类胡萝卜素及黄素等营养素作出贡献的瑞士科学家保罗·卡勒；确立碳水化合物的化学结构及就研究维生素 C 作出贡献的英国科学家诺曼艾伯·霍沃思。 艾伯特·圣捷尔吉就研究维生素 C 所作出的贡献，获颁诺贝尔生理学或医学奖。	1937	随着越来越多的维生素被发现，卡尔的维生素产品名称由维生素 -6 改成 Vitasol。 1937 年 3 月 31 日，卡尔把他的公司搬到南加州巴尔博亚小岛的海岸大道。 9 月，R.坦普尔顿·史密斯了解过卡尔的生产过程后，打算支持他把船坞实验室变成真正的生产工场。 可惜，后来他因投资股票失利，取消了资助计划。
奥地利化学家理查德·库恩获颁诺贝尔化学奖，表扬其对类胡萝卜素和维生素的研究贡献。 维生素 E 在实验室中被成功合成出来。 美国通过《食物、药品及化妆品法案》，新法禁止对任何可能构成危险的产品作出虚假或误导性的陈述。 此法案赋予美国食品药品监督管理局绝对权力，没收产品、向嫌疑制造商采取狙击行动，以及颁布法令禁止制造或分销他们认为危险的产品。	1938	卡尔开始与费利民公司合作。 卡尔开始构思制造一种叫“提神行动”的产品（后称“老移民”）。这是一种高效能维生素 B 族补充剂，可以醒酒。20 世纪 40 年代，他在酒吧大力推销此产品。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
第二次世界大战在欧洲掀开序幕。 维生素 K、生物素、泛酸、叶酸，以及维生素 A 被成功分离出来。 维生素 B ₆ 在实验室中被成功合成。这是维生素研究极为活跃的一年。	1939	加州维生素公司易名为纽崔莱产品公司（亦称 NPI）。 食品补充剂添加维生素结晶体，以提高效能，符合标签的要求。 工厂由巴博尔亚小岛搬到洛杉矶的 W. 史罗逊大街。在此期间，卡尔初步建立起赞助分销商的方案。
泛酸和维生素 K 在实验室中被成功合成出来。	1940	因为需要更大空间，纽崔莱的包装和运输业务从史罗逊大街迁至洛杉矶胡佛街 6803 号。
美国国家科学院的一个委员会，独立而成食品与营养委员会（FNB），第一次发表有关卡路里及 8 种营养素的每日建议摄取量（RDA）。	1941	卡尔继续把研究过程记录下来：他把绿叶粉剂加进面粉，以制作做面包用的面团，他认为这是一种专为儿童而设的健康食品，可以均衡饮食，打算在健康食品店销售。
美国食品药品监督管理局为营养面粉制订标准定义：此后十多年，相关食品开始添加营养素：1943 年，玉米面 / 粳；1946 年，意大利面；1952 年，营养面包；1958 年，大米。	1942	卡尔在加州圣费尔南多山谷买下一个 3.6 英亩的农场，在这儿他可以用自己的方法，不使用化学农药和除草剂，种植紫花苜蓿及其他植物原料。
丹麦科学家亨利克·达姆和美国科学家爱德华·多伊西一同获颁诺贝尔生理学或医学奖，表扬他们对研究维生素 K 的贡献。 生物素在实验室被成功合成出来。	1943	纽崔莱品牌商标注册。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
第二次世界大战后，营养学的研究重点，从急性营养缺乏病，转移到对慢性身体机能退化性疾病预防上。 联合国成立粮食及农业组织。	1945	麦廷格—卡瑟贝利公司成为纽崔莱食品补充剂唯一的专利分销商，营销计划正式启动。
叶酸在实验室被成功合成。	1946	卡尔迎娶艾迪丝·路易斯·布鲁克，她信任卡尔的工作，而且拥有过人的营销才能，使纽崔莱的生意蓬勃发展。 纽崔莱的包装和销售业务，维持在洛杉矶胡佛街 6803 号，但生产部分移师加州宾纳镇公园。卡尔在当地买下了 7 英亩的田地，并建造了一幢住家工厂两用的瓦楞铁顶的圆拱形活动房屋。耕种工作也在这里开始。
维生素 A 在实验室被成功合成。活性泛酸被证实为辅酶 A。	1947	威廉·卡瑟贝利博士虽然成功写成 58 页的宣传册《如何觅得健康与维持健康》（前身为《如何欺骗死神》），M&C 公司还是被美国食品药品监督管理局搜查，带走了所有宣传销售材料。 “领导者”赞助“领导者”的营销模式启动，代表同时开始推行两个百分点的赞助商奖金。 加州宾纳镇公园一个大型生产基地（22 英亩）开始施工。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
维生素 B ₁₂ (钴胺素 cobalamin)——13 种维生素的最后一种, 终于被分离出来。	1948	4 月, 纽崔莱 XX (倍立健片) 食品补充剂在美国市场推出, 罗马数字 XX 源于 20 美元的售价。 11 月, 美国食品药品监督管理局在美国各地充公“领导者”的纽崔莱产品, 指控销售手册中有不当的声明。曾于高等法院打赢许多著名官司的华盛顿州宪法律师查尔斯·赖恩负责为 M&C 及纽崔莱产品公司辩护。 同月, “领导者”改称“核心代理”, 每位主要代理可以资助三个主要代理小组, 因此资深主要代理的职称出现, 业绩好时, 资深主要代理可以获得额外百分之一的奖金。
	1949	纽崔莱迁至目前宾纳镇公园比奇大道 5600 号的地址, 并建立一座新工厂, 包装、合成及运输的基地也从洛杉矶搬到此地, 整合所有部分。 卡尔和艾迪丝创立了宾纳镇公园儿童俱乐部, 即今宾纳镇公园男孩女孩俱乐部。 杰·温安洛和理查·狄维士成为纽崔莱分销商。 纽崔莱推出了纽崔莱少儿食品补充剂。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
确立了维生素 A 对视力的作用。 商业谷物开始添加营养素。	20世纪 50年代	购入 136 英尺长的游艇“阿卡尼亚号”, 装备为研究船后, 用于捕捉浮游生物, 探索将之开发为蛋白质来源的可能性。该船从加州开往阿拉斯加水域, 收获甚丰, 但基于经济原因, 项目被迫中止。
主要学术研究指出氟化物能有效防止蛀牙。 昆虫病理学先锋学者爱德华·施泰因豪斯教授, 利用细菌杜绝肆虐紫花苜蓿的毛虫问题。 这是昆虫病原体灭虫手法的首次成功应用。	1951	由于需要扩展耕地, 整个农业部连同萃取及浓缩设备, 从宾纳镇公园迁至南加州圣哈辛托山谷赫米特一块刚购入的 630 英亩的农场。 美国食品药品监督管理局利用宣传手段, 对纽崔莱及 M&C 造成无形压力, 销售量大受影响。 但最后经过最高法院审判, 纽崔莱胜诉, 美国食品药品监督管理局上诉, 双方最后和解, 纽崔莱最后获得同意判决书, 这是美国第一份列明维生素及矿物质食品补充剂公司可以怎样宣传的官方指引。
詹姆斯·沃森和弗朗西斯·克里克提出了脱氧核糖核酸 (DNA) 的双螺旋结构。	1953	
	1954	纽崔莱于圣哈辛托山谷湖景镇新购入的农地开始使用。
	1955	在生产部副总经理斯蒂芬·邓哥夫博士领导下, 农业部连同萃取及浓缩设备从赫米特搬到湖景镇。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
德纳姆·哈曼 (Denham Harman) 提出自由基衰老理论, 指出老化的原因是由于体内产生氧自由基。	1956	卡尔开始对针叶樱桃产生浓厚兴趣, 并于夏威夷建立了第一个针叶樱桃果园。针叶樱桃浓缩剂主要用于生产首创的全天然维生素 C 补充剂。
鼠类实验证明, 铬对于胰岛素的功能及正常糖耐量有影响。	1957	曾为斯蒂贝克设计未来主义跑车阿凡提, 以及可口可乐瓶新装的设计师雷蒙德·洛伊为纽崔莱倍立健片重新设计一个蝴蝶形状的透明绿色塑料盒创新包装。 美国食品药品监督管理局造成的影响开始浮现, 加上 M&C 与纽崔莱的关系恶化, 销售量大幅下滑。
	1958	全新的最先进研究实验室和质量控制实验室于旧瓦楞铁顶的圆拱形活动房屋旁建立起来, 其中包括质量控制部、产品研发部, 还有随后托马斯·朱克斯博士准备大展拳脚的世界一流的营养研究实验室——只是它最后没有机会出现。 1958 年 5 月 19 日, 艾迪丝·宏邦化妆品系列推出市场, 成热卖产品。 山姆·宏邦在斯坦福大学获取化学工程学学士学位。
安塞尔 (Ancel) 和玛格丽·琪伊 (Margaret Keys) 出版预防冠心病的饮食指导。	1959	各自拥有化妆品系列, 令 M&C 与纽崔莱不和升级, 分歧愈趋激烈, 纽崔莱后来更于《华尔街日报》刊登广告, 声明所有分销商须直接向纽崔莱取货。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
	1959	杰·温安洛和理查·狄维士成立安利公司。他们以纽崔莱的计划为基础, 发展出自己的一套营销模式, 修正了一些纽崔莱曾犯的错误, 更提高了个人激励。
政府批准纽崔莱出售必好灭虫剂——市面上第一种天然生物性灭虫剂。	1960	威廉·卡瑟贝利退休, M&C 成为麦廷格公司。
戈德·史密斯与同事的实验证明氨基酸色氨酸可以在人体内合成烟酸 (60 毫克色氨酸可制造 1 毫克烟酸)。	1961	卡尔和艾迪丝因为对社区的青少年团体作出贡献而受到表扬, 此前, 他们成立了一个儿童俱乐部, 即今天的宾纳镇公园男孩女孩俱乐部。
	1962	斯蒂芬·邓哥夫博士获选为纽崔莱的主席, 卡尔·宏邦续任董事局主席。
实验证明, 高半胱氨酸 (homocysteine) 需要利用维生素 B ₁₂ , 才可以转化为蛋氨酸 (methionine)。	1963	纽崔莱收购麦廷格公司, 生产及分销部门再次合二为一。
美国卫生部发布有关吸烟的报告指出, 吸烟是造成癌症、心血管疾病和肺气肿等疾病的主要风险。	1964	山姆·宏邦于加州大学柏克利分校获得生物物理学的博士学位, 加入纽崔莱并跟随其父亲的宗旨重建纽崔莱。 赫米特农场售出。
研究发现, 维生素 E 及 C 能有效降低油炸培根和亚硝酸盐腌制品中的亚硝胺含量。 美国国会通过立法, 要求香烟盒上加上警告标签: “警告: 吸烟可能危害健康。”	1965	纽崔莱于宾纳镇公园工厂建立新的化妆品生产线。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
美国通过儿童营养法案，扩大儿童的粮食计划。	1966	卡尔写了一系列备忘，详述以海水的天然水压和温差利用电力的方法。
美国当局第一次发表维生素 E 的建议每日摄入量。 美国农业部研究人员发现紫花苜蓿顶部的营养密度比植物根部更高。	1968	
白宫第一次举行食品、营养及健康的研讨会，全国性健康及健身运动兴起。	1969	随着第一次白宫营养会议举行，纽崔莱营养保健食品销售量大幅飙升。
最后一种维生素“维生素 B ₁₂ ”在实验室成功合成。	1970	
	1972	安利获得纽崔莱产品公司的控股权，纽崔莱产品销售量大幅上升。
可靠营养理事会成立，由主流的膳食补充剂成分供货商和制造商组成。	1973	一生活跃、精彩的卡尔·宏邦先生辞世，终年八十五岁。
	1974	纽崔莱品牌进军首个国际市场——加拿大。
丹麦研究人员发表初步报告，指出提高鱼类摄入量可能会降低患心脏病的风险。	1975	为表彰卡尔的贡献，资助斯坦福大学图书馆成立卡尔·宏邦纪念宗教研究图书基金（20 世纪 70 年代中）。 山姆·宏邦博士环游世界，研究各地不同的风俗饮食习惯及文化模式。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
	1976	鲍勃·亨特成为纽崔莱产品公司的行政总裁。在此期间，他领导公司改善和扩大所有部门及生产设施，以满足加入安利后日益增长的需求量。
	1977	买下波多黎各针叶樱桃果园，以维持天然维生素 C 的源供应。
	1978	山姆博士被任命为纽崔莱产品公司营销发展及研究部的资深副总经理。
膳食指南首次发布（此后，每 5 年更新一次）。	20 世纪 80 年代	20 世纪 80 年代，宾纳镇公园的工厂一直扩充：1981 年，食品能量棒的工厂落成；1983 年，35000 平方英尺的仓库正式启用；1988 年，建立了 134000 平方英尺的北部包装及库存大楼。
	1981	山姆博士成为执行副总裁兼首席执行官。
	1983	山姆博士被任命为纽崔莱产品公司的主席兼总裁。 湖景镇建立营养饮品粉剂工场。
研究发现，鱼油能有效降低冠心病死亡率。 迈克尔·布朗（Michael Brown）和约瑟夫·戈尔茨坦（Joseph Goldstein）就“胆固醇代谢调控”的发现，获得诺贝尔生理学或医学奖。	1985	《卡尔·宏邦——论文演讲词及作品集》一书由卡尔·宏邦文学基金出版，与此同时，卡尔多年前只于朋友间传阅的著作《耶稣新时代的信仰》也出版了。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
美国卫生局局长埃弗里特·库普 (Everett Koop) 公布一份有关营养和健康的报告, 联邦政府首次正式承认饮食习惯是造成某些慢性疾病的成因, 并建议制定标签政策。	1988	
自 1941 年以降, 食品和营养委员会一共九次修订美国每日膳食建议摄取量表。在 1989 年公布的第 10 版, 建议摄取的营养素数量由 1941 年的 9 种, 增加至 1989 年的 26 种。	1989	斯坦福大学医学院的卡尔·宏邦疾病预防专任教席正式成立, 此计划由宏邦家族、纽崔莱基金会、安利公司共同资助。 飓风摧毁了纽崔莱于波多黎各的大量针叶樱桃田。纽崔莱开始找寻其他地区扩展耕地保证产量。
美国食品药品监督管理局与美国农业部协商, 促使国会制定《营养标签法案》。1994 年, 《营养标签法案》生效, 规定所有产品标示营养成分, 并严格规定有关营养含量及效能的声明措词。	1990	一条连接北部综合大楼与宾纳镇公园主要工厂的上架桥落成, 这是区内唯一跨越圣菲铁路的民营高架桥, 连接片剂生产与包装及仓储等设施。
	1991	纽崔莱在墨西哥歌莉马购入约 270 英亩 (108 公顷) 的土地, 用于种植针叶樱桃。针叶樱桃的生产基地顺利搬迁到此地, 并建立好操作系统。同时, 为满足日益增长的需求, 纽崔莱继续探索其他适合种植其他作物及紫花苜蓿的农田, 其中包括圣塔·克拉拉·玛丽亚农场的 109 英亩 (44 公顷) 田地。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
政府公布一项公共卫生建议, 敦促所有育龄妇女每天摄取 400 微克的叶酸, 以防止神经管缺陷。	1992	纽崔莱继续在墨西哥扩展农场, 其中包括于 1992 年至 1993 年之间购买的墨西哥哈利斯科州培塔可农场, 一块面积约 900 英亩 (360 公顷) 的肥沃土地。 宾纳镇公园及湖景镇的设施也在扩充, 农业研究中心在湖景镇落成。
美国食品药品监督管理局批准健康产品列出“高钙饮食可减少骨质疏松症的风险”的健康声明。 加州大学伯克利分校教授布鲁斯·埃姆斯博士估计, 人体每个细胞每天经氧化分子撞击 10000 次。	1993	安利和纽崔莱宣布与美国篮球协会 (NBA) 签订为期三年的推广协议, 纽崔莱食品补充剂正式成为 NBA 官方维生素供货商。
《膳食补充剂健康与教育法案》(<i>Dietary Supplement Health and Education Act, DSHEA</i>) 正式通过, 此法案定义补充剂为氨基酸、草药、植物、代谢物、维生素及矿物质。 杜克博士的植物化学和植物学数据库 (Phytochemical and Ethnobotanical Database) 建成。	1994	安利公司向宏邦家族收购纽崔莱其余股份, 纽崔莱成为安利的一部分。 卡尔·宏邦农业研究中心在加州湖景镇落成。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
28 项研究分析发现，心脏病与叶酸水平低有关，并指出“增加叶酸摄入量，可能对预防动脉硬化血管疾病有相当效用”。 番茄红素及番茄中的类胡萝卜素，有助于维持前列腺健康。 美国卫生研究所的膳食补充剂办公室成立。	1995	安利（中国）广州生产基地落成，几年后纽崔莱产品成为其主要产品之一。 首次纽崔莱植物化学会议举行。
	1996	纽崔莱品牌全球年销售额超过 10 亿美元，产品遍及各地超过 25 个国家。 作为纽崔莱科学、教育和培训基地的宏邦营养与健康研究中心（后易名为纽崔莱营养与健康研究中心）落成。山姆博士成为该中心主席。 纽崔莱首次推出草药产品系列。
世界癌症研究基金会及美国癌症研究所发布“食品、营养和癌症预防”：指出全球大量研究证明，水果和蔬菜能有效降低罹患癌症的风险。	1997	第一个纽崔莱健康体验计划正式启动，参加者是来自德国及意大利的营销人员。全球 28 个国家超过 15000 名营销人员曾参与这个项目。 杜克·约翰逊博士会为纽崔莱健康体验计划的参加者提出改善健康的建议。约翰逊博士于 2006 年成为纽崔莱的医学总监。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
美国食品药品监督管理局要求在营养谷物产品中加入叶酸。	1998	安利公司收购巴西柏兰那多大农场（Fazenda Planalto Grande），并收购华盛顿州鲑鱼湖农场的大部分股份（2000 年获得其完全控股权）。 美国前总统杰拉尔德·R. 福特和山姆·宏邦博士以及安利公司高管一同主持湖景镇农场新饮用粉剂设备启用仪式。 纽崔莱在印度喜马偕尔邦（Himachal Pradesh）建立生产基地。
世界卫生组织一项研究报告，向各国政府发出警告，肥胖问题将成为一种新的威胁公众健康的流行病。	2000	
首项科学研究表明，改善生活方式可以预防糖尿病。	2001	“迷你品牌”环球体验计划率先在德国及意大利推行。
美国医学协会期刊一篇文章指出，所有成年人应服用多种维生素以减少患上慢性疾病的风险，证明卡尔·宏邦多年前的理论是正确的。 美国心脏协会建议，健康的成年人应服用富含欧米茄-3 脂肪酸的食物（简称 DHA/EPA），如鱼类或菜蔬，以维持心脏健康。	2002	第一个永久性的品牌体验中心在中国广州落成。（截至 2009 年，奥地利、德国、意大利、西班牙、葡萄牙、印度、韩国、中国台湾、印度尼西亚、澳大利亚，多米尼加共和国和墨西哥也成立了类似的体验中心。）

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
人类基因图谱完成，开启了营养学的新时代。 在这个新时代，我们开始了解植物化学物质对人体代谢和基因表达的影响。	2003	纽崔莱品牌全球年销售额超过 20 亿美元，产品遍及各地（超过 50 个国家）。 纽崔莱健康冠军之队——全球性健身俱乐部成立。 各地种植纽崔莱植物原料的农场都通过了当地政府的有机认证准则。
研究证明维生素可以降低 C 反应蛋白；C 反应蛋白是一种人体炎症指标。 叶黄素抗氧化补充剂试验（Lutein Antioxidant Supplement Trial）公布研究结果，指出主要集中在深绿色蔬菜的植物化学物质“叶黄素”，有助维持视力及眼睛健康。	2004	纽崔莱营养与健康研究中心成立科学顾问委员会，汇集来自世界各地的学术、工业、医学等范畴的科学家，为纽崔莱就不同议题提供有建设性的科学评价、建议和意见。 收购“白细胞介素遗传药品公司”，引领纽崔莱进入新的营养学舞台——营养基因组学。开展纽崔莱农场认证计划（NUTRICERT），确保植物浓缩剂的原料根据严格的有机标准种植出来。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
过去五年，科学界共发表超过一万篇有关抗氧化营养素的科学论文。 ^①	2005	纽崔莱倍立健片进入中国市场，1915 年开始的纽崔莱故事，在经历多年的风风雨雨后，终于回到原点。 新配方的纽崔莱倍立健片于全球三十多个市场推出。 美国国家卫生研究所临床试验结果指出，纽崔莱倍立健片提升血液中有益营养的水平，有助促进身体健康。
研究指出，维生素D是保持心脏、免疫系统及骨骼健康的重要元素，部分专家认为 400 国际单位 (IU) 的每天建议摄入量过低。	2006	GENSONA 心脏健康遗传试验及个人化营养计划启动。 纽崔莱推出 IL-1 心脏健康营养基因膳食补充剂——第一种为对 IL-1 基因变异呈阳性反应的人们而设的营养产品，为他们提供必需的植物营养素。 纽崔莱营养与健康研究中心成立优质健康中心，目标是提升纽崔莱植物营养研究的水平，并为各地的营销人员提供一个与家人、朋友及同事分享健康讯息的园地。中心第一任经理是格温尼丝·宏邦（卡尔·宏邦的孙子罗德·宏邦之妻），她积极进取，促使整个项目顺利开展。

① 根据 2009 年 6 月 30 日于医学文献联机数据库（“MEDLINE”）查找 2000 年至 2005 年间曾出现关键词“抗氧化剂”和“营养”的结果。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
纽崔莱科学家与白细胞介素遗传药品公司科学家合作，在一本营养科学期刊上发表了一份突破性的论文，确认营养与基因型的关系。	2007	卡尔·宏邦先生获“人类健康革命名人堂”(Wellness Revolution Hall of Fame)颁发的营养学历史先驱奖，其孙子罗德·宏邦代表他领奖。 制造工厂在越南同奈省成立。
研究证明，有机牛奶比普通牛奶含有更多的抗氧化剂和维生素。	2008	安利公司与两届国际足联年度最佳球员和足球先生罗纳尔迪尼奥签订纽崔莱产品全球代言协议。 这是纽崔莱 74 年历史以来最大型的广告投放，除了罗纳尔迪尼奥，还有多名世界级运动员同时为品牌宣传。 纽崔莱也成为享誉全球的足球队 AC 米兰的官方赞助商。 纽崔莱品牌全球年销售额超过 30 亿美元，产品销售超过 55 个国家。 纽崔莱成为全球第一维生素、矿物质和膳食补充剂品牌，亦被誉为世界领先的儿童维生素和矿物质补充剂品牌。 ^①

① 根据欧睿信息咨询公司于 2008 年所做的销售调查所得。

(续表)

营养年表	年份	纽崔莱年表
医学文献联机数据库中，超过 2500 份科研报告提及“植物化学物质”或“植物营养素”两词。与过去几十年比较，明显大幅增加：1999 年，只有少于 400 份报告；1989 年，只有少于 300 份；1979 年，少于 150 份；1969 年，50 份；1959 年，5 份；卡尔·宏邦开始其研究时，更完全没有此类科学论文。 ^① 这项搜索结果，与 20 世纪初大量维生素研究成果一样让人振奋，也同时证明卡尔·宏邦坚持的理论是对的：含有丰富植物的膳食对人类健康非常重要。	2009	“LITTLE BITS”计划在墨西哥开始，为全球儿童提供维生素及矿物质，让他们过快乐而健康的生活。 纽崔莱的中国商标获得驰名商标的地位，加强了对商标的保护。 纽崔莱举行 75 周年庆。 75 年来，纽崔莱一直秉持卡尔·宏邦先生的宗旨，致力生产高品质的营养产品，为改善世界各地人民的膳食而努力。

① 根据 2009 年 6 月 30 日于医学文献联机数据库查找关键词“植物化学物质”或“植物营养素”的结果。

读过《纽崔莱传奇》，我发现纽崔莱的诞生原来和中国有关，和中医药有关，其理念与中医药的理念也十分契合。可以说纽崔莱就是传统中医药智慧和现代科学融合实践的典范。卡尔·宏邦不仅为中医养生带去了西方营养学的科学和精准，还为西方营养学带去了中医的哲学理念。纽崔莱是把中医养生的经验和哲学，真正落地成了产品，来改变人们的健康的实践者。

卡尔·宏邦有着浓浓的中国情结、中国文化情结、中医药情结。我相信安利纽崔莱，将会更容易得到中国人的认可，因为它融入了我们中国文化和中医药文化的思想。如今，纽崔莱依然在中医药现代化研究的路上不断精进，为推动其标准化、现代化、国际化源源不断地贡献智慧和经验。

——北京中医药大学教授、博士生导师，国家科技部重点研发计划首席科学家 王林元

真正的大健康，其实是一种从土壤到植物、从人们身心愉悦到社会和谐发展的，可持续的良性循环。《纽崔莱传奇》中记录了纽崔莱创始人卡尔·宏邦先生不畏挫折，坚守绿色、安全和健康的理念，创立了纽崔莱 NutriCert 九大耕种标准，使“自然的精华，科学的精粹”营养保健食品实现了产业化生产，为广大消费者提供了补充营养、保障健康的选择。NutriCert 有机认证农场的实践，对于我们探索绿色有机的健康生活方式，促进社会大健康，有很好的借鉴价值。

——生态环境部有机食品发展中心研究员 席运官

在这本书中我们能看到纽崔莱创始人卡尔·宏邦先生，在探索和利用植物的力量，帮助人们达致理想健康上做出的不懈努力。秉承着卡尔·宏邦先生的初心和理念，纽崔莱 80 多年来对植物营养素王国的探索从未止步。正是对植物所蕴含的健康价值的信心，才推动着纽崔莱一直引领着植物营养素科研的发展。

——中山大学公共卫生学院营养学教授、广东省营养学会理事长 凌文华



更多精彩，请关注
海天出版社微信公众号



312697CH



ISBN 978-7-5507-3300-8

9 787550 733008 >

定价：79.00元