

郭鹤年自传

郭鹤年 口述

Andrew Tanzer 编著

目录

| | | |
|------|------------|-------|
| 前言 | | iv |
| 序言 | | vi |
| 鸣谢 | | viii |
| 大事年表 | | x |
| | | |
| 第一部分 | 柔佛新山 | _____ |
| 第一章 | 母亲对我的熏陶 | 001 |
| 第二章 | 武汉合唱团 | 019 |
| 第三章 | 日军铁蹄下 | 029 |
| 第四章 | 鹤龄 | 048 |
| 第五章 | 为父亲工作 | 058 |
| | | |
| 第二部分 | 创业 | _____ |
| 第六章 | 首次贷款 | 069 |
| 第七章 | 日落大英帝国 | 078 |
| 第八章 | 溶糖 | 096 |
| | | |
| 第三部分 | 疯狂的岁月 | _____ |
| 第九章 | 黄金 1963 年 | 115 |
| 第十章 | 扩展至生活上的必需品 | 143 |
| 第十一章 | 印尼的水域 | 159 |
| 第十二章 | 疲惫旅人的栖息地 | 176 |

| | | |
|-------|-----------|-------|
| 第四部分 | 马来西亚 | _____ |
| 第十三章 | 为政府效力 | 209 |
| 第十四章 | 马来西亚的关键时期 | 229 |
| 第十五章 | 吉隆坡与北京之间 | 244 |
| 第十六章 | 海外华人 | 249 |
| 第五部分 | 中国 | _____ |
| 第十七章 | 新篇章 | 256 |
| 第十八章 | 中国的机遇 | 264 |
| 第六部分 | 家庭 | _____ |
| 第十九章 | 家事 | 281 |
| 第二十章 | 聚散离合 | 288 |
| 第二十一章 | 隐藏的船长 | 301 |
| 第七部分 | 结语 | _____ |
| 第二十二章 | 文化的力量 | 316 |
| 第二十三章 | 回归与退休 | 323 |
| 第二十四章 | 为何要积聚财富？ | 329 |
| 后记 | | 335 |

前言

本书记载一位洞悉天时地利的杰出人物的故事。

郭鹤年先生为商界翘楚，声名显赫，早年以商品业务闻名于世，其后进军航运、物流、房地产及酒店业。本自传深入展露其个人的成长经历。

出生于殖民地时期马来亚中属少数族群的福州人社区，年青时遭逢日本占领统治，及长则参与推动新兴独立国家马来西亚的经济转型，自邓小平时期始即竭力尽心报效祖国，一直到今天。郭鹤年先生深谙各地文化，顺应时代变迁。

他的成长教养，让他面对人性至善至恶，培育出非凡的洞察力，知所取舍。

无论置身柔佛新山的后街，还是伦敦的大道；香港的董事会会议室，还是北京的权力中心，他都泰然自若，如在家中。他既是儒家贤者，亦是英国绅士；他是出色的商家，也是精明的谈判者。他处事严谨，却宽宏大量。

他坚守本分，秉持积极的价值观，传承自其挚爱的母亲。她为抚养儿子成材不计牺牲，他感念母亲，侍母至孝。

郭鹤年先生的故事时而激励人心，时而让人捧腹，时而令人伤感。这就是我这位良朋知己的故事。

东亚银行有限公司 主席兼行政总裁 李国宝博士
大紫荆勋贤 金紫荆星章 太平绅士

序言

郭鹤年希望借此回忆录向母亲郑格如和哥哥鹤龄致敬，哥哥鹤龄为追求政治信念而献出了年轻生命。在书中他讲述创立以亚洲为基地的郭氏集团的故事。从某种意义上，这家聘用了数十万员工的跨国企业命脉全系于郭鹤年的母亲——郑格如女士，她品德高尚，虚怀若谷，谦逊仁和，诚实守信，克己自律，无论做生意还是做人深深影响着她的儿子郭鹤年。

我们深信，人们会从阅读郭鹤年的生平故事中得到乐趣，这是一部多姿多彩（当然也有伤感的部分）的家族历史。郭鹤年的父母从中国到英属马来亚落地生根，父亲奠定了家族企业的基石，但溘然而逝，未及留下遗言。郭鹤年在这本书里主要讲述他管理企业和做生意的独特见解——从 1949 年开始，他如何带领郭氏集团发展成为多元经营的跨国企业。

郭鹤年虽然在马来西亚出生和长大，但他从来没有忘记自己是中国人。他五十年代即与中国开展商业往来，待文化大革命结束，中国摆脱封闭状态，欢迎外国投资者时，郭鹤年是首批应邀进入中国投资的海外华侨。

对历史、文化及社会学的研究者而言，这是一本十分有用的书。郭鹤年从小接受英国殖民地的精英教育，至 1941 年 12 月日本轰炸新加坡被迫中断。幸亏他拥有天赋惊人的记忆力、观察

和分析能力，加上敏锐的直觉、广泛的兴趣和对事物的强烈好奇心，驱使他自己努力地吸收知识和学问。读者从书中可以了解华人移民东南亚，在英国殖民统治下的生活，在第二次大战时期日军铁蹄下经历的岁月，也可了解中国和亚洲经济腾飞的历程。

灵活多变的郭鹤年因为懂得多种语言及拥有多元文化，所以能通行无阻地游走于世界各地并把业务开遍全球。这本书既包括他对不同文化和人物的观察和见解，也包括他与不同种族合作、做生意的经历，其中的一些故事还很幽默，甚至带点诙谐。

郭鹤年在漫长和丰盛的商业生涯中一直保持低调、尽可能避开外界的注目。我们十分荣幸能参与及制作这本回忆录，并和公众分享他精彩绝伦的人生。

Andrew Tanzer

(麥克萊恩，弗吉尼亞州)

郭震光

(新加坡)

鸣谢

由 2002 年着手撰写到 2017 年落实出版，在这段漫长的过程中，我十分庆幸能得到许多朋友、同事和家人的协助。

首先，我要特别感谢 Andrew Tanzer，在这项笔杆子的工作上，我们是一对合作无间的伙伴。这位长驻亚洲担任商业杂志记者的美国人，我与他一见面便认定他，知道他能帮助我将回忆转化成文字，并编辑成书。凭借他对亚洲的了解认识，加上作为记者拥有的报导采访技巧，经过几个月会面，他把我的故事编写成初稿。

而中文版方面，我要感激蔡莞，她将英文原稿传神地翻译成中文。我还要多谢我的侄女郭雯光，她多年来领导整个团队，与 Andrew 沟通无间，还不断努力推进落实文稿和出版的工作。

我对我可敬的助理黄小莲更是感激万分，她日以继夜地苦苦完成了本人口述录音整理。还有陈宇慧和我两位能干的职员蔡竹筠和冯帼芬协助中文版的翻译工作。此外，我还非常多谢黄小抗和郭秉隆帮忙审阅中文本和给予意见。

为了付印前的修订，Andrew 的二哥 Jeff Tanzer 做了一些文稿的整理工作；我的挚友、东亚银行主席李国宝介绍了 Andrew Burns 给我，他在编辑上给予我很多宝贵的意见；嘉里控股的黄克难花了好些时间去将访问的声带打成文稿；还有我的三女儿郭

绮光在最后阶段帮忙剪辑后加的内容。

最后，我要感谢英文本的出版商吴弈庆，他不但肩负起这项工作，还引领我走到这个对我来说带点陌生的出版界。

大事年表

| 历史背景 | 家族和企业 |
|---------------|----------------------------------|
| | 1893 郭钦鉴（父亲）在中国福州出生 |
| | 1900 郑格如（母亲）在中国福州出生 |
| | 1909 郭钦鉴移民新加坡 |
| 清朝结束，中华民国成立 | 1912 |
| | 1920 郑格如移民马来西亚，并与郭钦鉴成婚 |
| | 1921 郭鹤举（菲力浦）在马来亚柔佛新山出生 |
| | 1922 郭鹤龄（威廉）在马来亚柔佛新山出生 |
| | 1923 郭鹤年（罗伯特）在马来亚柔佛新山出生 |
| 大萧条开始 | 1929 |
| 日本对中国发动全面战争 | 1937 |
| 日本偷袭珍珠港，入侵马来亚 | 1941 |
| 日本投降，太平洋战争结束 | 1945 |
| | 1947 郭鹤年与谢碧蓉结婚 |
| | 1948 郭鹤龄（马来亚共产党员）遁入深山丛林 郭钦鉴离世 |
| 中华人民共和国成立 | 1949 郭鹤年与家族其他成员成立郭氏兄弟有限公司 |
| | 1953 郭鹤龄于马来亚深山丛林被英军枪杀 |

历史背景

家族和企业

| | | |
|-----------------------|------|--|
| 马来亚独立 | 1957 | |
| | 1963 | 郭鹤年在伦敦食糖市场赚到第一桶金 |
| | 1964 | 马来亚制糖有限公司在马来西亚布莱投产 |
| 新加坡从马来亚独立 | 1965 | |
| 苏哈托将军在印尼执政 | 1966 | 联邦面粉厂在马来西亚巴生港开业 郭鹤举离开郭氏集团，到荷卢经济联盟担任 马来西亚大使 |
| 马来西亚爆发种族骚乱 | 1969 | |
| | 1971 | 新加坡香格里拉开业 波加萨利面粉厂在印尼投产 |
| 邓小平领导中国，推行 改革开放政策 | 1978 | |
| 马哈蒂尔·穆罕默德成为 马来西亚总理 | 1981 | |
| | 1983 | 郭谢碧蓉罹患癌症离世 |
| | 1984 | 中国国际贸易中心合同在北京签署 |
| | 1993 | 嘉里控股收购《南华早报》 |
| | 1994 | 嘉里饮料在中国开设首家可口可乐瓶装厂 (其后总共开了 10 家) |
| | 1995 | 郑格如离世 |
| 香港回归中国 | 1997 | 爆发亚洲金融危机 |
| | 1997 | 郭鹤年退休 |
| | 2003 | 郭鹤年重返工作 |

第一部分



· 柔佛新山 ·

第一章 母亲对我的熏陶

我儿时最早期的记忆里就只有哭泣和心碎的感觉。我会跑到黑暗的角落里，然后不知不觉间昏沉睡去。那是 1925 年，我只有一岁半。母亲带着大哥鹤举返回中国，留下我和二哥鹤龄。凭着一种直觉，我们深信母亲此去再也不会回来。

从 1920 年结婚那天起，父亲一直没有善待母亲。这一场盲婚哑嫁，让母亲认识到父亲的种种不良行径。新婚头几年，父亲爱沾花惹草的个性已毫不掩饰地显露出来。他还吸食鸦片和赌博，有时甚至两三天都不见踪影。母亲实在受够了，于是她返回福州，并且下定决心再也不回马来亚。

母亲留下一个福州来的保姆照顾我们，我一直叫她阿婆。记忆中至深一幕是我和二哥鹤龄钻到桌椅下，身体蜷缩一团迷迷糊糊睡着的情景，仿佛那里是我们唯一感到安全的地方。虽然阿婆对我照顾有加，但那被遗弃的感觉，内心那孤独、不安的情绪却怎也挥之不去。庆幸的是，阿婆的陪伴和关爱，帮助我度过了人生中那段黑暗的岁月。

阿婆不识字，她请人代笔写信给母亲。信中写道：“太太，您一定要回来啊！两个孩子都很想念您！”终于，母亲在离家一年半后，从中国返回了新山。

我的父亲郭钦鉴，1893 年 12 月生于福州，属蛇。父亲家中

共有六个兄弟，他排行第六，很小的时候就失去了双亲。祖父是家中次子，按照长子继承制的传统，家产都由长兄来继承。在封建的中国社会里，主要的稻田和家产总是传给长子，其他孩子所得的往往少得可怜。

父亲兄弟几家吃住在一起。父亲的长兄总是偏心自己的儿子，对他非常不好。当收成欠佳，食物不够时，父亲的长兄只会确保自己的孩子得到大部分食物和更多的米粮，他还会用其他方法来欺负父亲，所以父亲可以说是在被虐待和剥削的环境中长大。

东南亚为父亲提供了一条逃离的出路。第一个远赴东南亚的是我的四伯父。大约 1906、1907 年，约 17 岁的四伯父南渡到新加坡，很快在当地的一家华人店铺找到了一份店员的工作。两三年不到，四伯父就成为老板最喜爱的员工之一。这家店铺在贸易中扮演中间商的角色，从马来亚腹地运来农产品，经过分类包装之后，再供应给当地的英国洋行，如宝德 (Boustead)、牙得利 (Guthrie) 和夏里逊·罗斯菲尔德 (Harrison & Crosfield) 等等。

那时，信件全靠海运传送。信从老家福州送到新加坡的四伯父手里需要四周甚至更久。四伯父渐渐对幼弟的遭遇略有所闻，于是便决定安排他乘船前来新加坡。那一年应该是 1909 年。父亲因此成为兄弟中第二个移民东南亚的人。他刚来时，大约只有 15 岁，骨瘦如柴，营养不良导致体重过轻。

父亲最多受过一两年的中学教育，略懂简单书写，看看报纸和阅读信件。虽然没有多少学识，却精通数字，为人精明，个性很强，擅于人际交往。刚到新加坡时，父亲和四伯父一起在一家

华人店铺里当帮工。相比四伯父，父亲更为聪明、早熟，加上事事顺从，兼且工作勤奋努力，很快便得到老板的赏识。

父亲曾说，在刚开始工作的头几个月，他没有收过分毫工资。但他总是第一个上班、最后一个吃饭，第一个起床、最后一个睡觉（他们都睡在店里）。终于有一天，老板对父亲说，“你工作很卖力呀，给你三分钱吧！”父亲于是用一分钱理了发，一分钱买了一双新木屐，剩下的一分钱买了件新汗衣。

几年后，父亲和四伯父赚了一些钱足以自立门户。福州位于福建省中部，一般认为福州人都比较胆小谨慎，不像福建南部的泉州或厦门人那样富有冒险精神和经商头脑。父亲和四伯父并没有试图在新加坡打拼，而是决定撑着舢舨穿越鳄鱼成群出没的柔佛海峡，来到新山开店。当时正值第一次世界大战期间，马来西亚出产的香料供不应求，价格飙升，他们从中大赚了一笔。到了1919、1920年，父亲和四伯父已经挺富有了。

母亲郑格如生于1900年12月，属鼠。相比父亲，母亲的家境殷实得多。她来自一个小地主家庭，家住福州，但在北方的山东也拥有产业。外祖父博学多才、聪明睿智，且受过良好教育，对中草药略有研究，为人非常和蔼可亲。他对女儿更是万般爱护，所以母亲可以说是外祖父的掌上明珠。她是在温暖和爱的包围下成长，相比父亲，截然不同。

当时，福州是英国的通商口岸，母亲从小就有很强的反帝国主义、反殖民主义情绪。福州一共有四家英国公司，分别是英美烟草（British American Tobacco）、怡和集团（Jardines）和太古洋

行 (Butterfield Swire)，以及布律吉洋行 (Brockett) —— 由一位来自纽卡斯尔市的英国人所经营，该公司的创始人是我已故第一任妻子谢碧蓉和我大哥鹤举的亡妻谢碧莲的外祖父。

有一天，外祖父离家北上收租，外祖母带来了裹脚婆为母亲裹小脚。庆幸外祖父没过几天便回到家中。看到心爱的女儿遭受那种痛苦，他掐住太太说：“你这个蠢女人！”接着，他拿起剪刀将裹脚布剪断。母亲的双脚痛了好几个星期，但幸好并没有变形。

郑格如思想独立，她自己申请入读一所福州的女子学院。那个时代，中国鲜有女子能够上大学。外祖母有个弟弟，他和二伯父在一次功夫较量后成为了好友。

一天，二伯父向他夸耀：“我刚收到家中小弟的一封信，他在南洋生意做得很好。”

外祖母的弟弟立刻答道：“啊，我有一个美丽聪慧的外甥女正上大学，我们何不为他们牵红线呢？”

于是，母亲在学校里被硬拽出来，被迫远赴南洋嫁给一个生意做得不错的陌生人。母亲并不愿意离开中国，更不愿意放弃尚未完成的学业。但是她必须听从父母之命。那个时代的中国，几乎所有的婚姻都是由父母包办的。母亲是在传统家庭成长，对她来说，父亲的话无异就是圣旨。

外祖父对母亲说：“我给你找了个夫婿，他将会是你生命中的另一半。我查过了，从各方面来看，他都挺适合你。你就别上学了，去那儿跟他结婚吧。”母亲很爱外祖父，于是便顺从他。1920年，她芳龄19岁时，便乘船从福州远赴新加坡，按中国习

俗与父亲成亲。

但事实上，父母彼此之间并不合适。那个年代很多成功华裔，就如母亲的这位新婚丈夫一样吸食鸦片，沉迷赌博，包养情妇。到大约 1921 年，父亲已经积累了约 50 万马币的财富。他从社会最底层白手兴家，辛苦打拼，好像靠自己的努力征服了全世界一样，当然有权尽情去享受人生。

父亲生于一个非常传统的社会，他期望自己的妻子千依百顺，安于伺候和满足他的需求。他没有得偿所愿。母亲拥有现代思想，受过良好教育，有很好的教养。所以从一开始，两人的意愿就存着很多冲突。毫无疑问，这是一场一厢情愿的婚姻，而母亲正是深受其苦的一方。

母亲和保姆阿婆留给我许多美好的儿时回忆，但父亲却对我们三兄弟不闻不问。我们甚少见到他，他也很少跟我们说话。因此在我们三兄弟的成长过程中，自然地与母亲的关系较为亲密。

而大哥鹤举又和二哥鹤龄较为亲近，他们会分享想法、互相讨论。三兄弟中，我感觉总被冷落一旁。因为在我出生时，大哥和二哥之间已经建立了很深厚的感情。我们的年龄彼此间相距十四五个月：大哥生于 1921 年 5 月，二哥生于 1922 年 7 月，而我则生于 1923 年 10 月初。他俩不但较我年长，也因为我长得矮小，那些需要体能的事情，他们能做，我却根本做不了。这让我倍觉孤单。

因此，我总爱粘住母亲。母亲也有注意到这点。她每次外出探访亲友时都会带上我。所以，我和母亲的关系变得特别亲密。

母亲跟亲友坐下来，一聊就是一两个小时。其间，我就静静地躺在母亲的膝上，耳畔那些单调低沉的谈话声调慢慢催我入眠。这种情境经常出现，所以我很轻易便能回想起来。有意无意间，我所听到的都是大人之间的对话。我想，或许正是这个原因，我是三兄弟中最懂事的一个。

我总觉得父亲对我存有偏见。他认为我是一个自私、以自我为中心的人。一家人吃饭时，我会在一盘鸡肉中挑一块好的，每当我举筷要夹时，父亲便会瞪着我吼：“别动！”有一两次，我甚至被赶离饭桌，只能挨饿。

我打从很小的时候就精于算术。我早熟、外向，孩提时代就爱唱爱跳爱表演。大概5岁时的一天，我正天真地唱着一首有关父亲东升公司的歌曲。父亲突然从卧室冲出来，狠狠地掴了我一巴掌。我当时感到很委屈。我到底做错了什么？

在成长的过程中，我感到被身边大部分人所忽视，特别是父亲和他的三哥，而身为长子的鹤举则深受父亲和三伯父的宠爱。

我记得有一次，三伯父从一个木制的钱盒里拿出数毛钱，穿过狭窄的小巷，走到印度人的小摊买了一块雀巢巧克力。然后，他拉着大哥鹤举的手走到角落，把巧克力悄悄塞给他说：“拿着，别分给弟弟啊。”这使我非常生气，时至今日，我依然很鄙视三伯父这种小气的行为。

不过，类似这样的刻薄行径反而能激发我努力向上。这些羞辱，无论是对身体、心灵和自尊心的伤害，都刻骨铭心，无论如何也无法忘记！直到今天，我仍会竭力追求公平公正。这团几乎

不可熄灭的火焰使我成为一个难缠的对手。我会想，“我要证明给你们看！我一定要证明给你们看！”从很早开始，我就心怀这种强烈的怒火，激励着我勇往直前。

即使在我们很小的时候，有时也能感受到家中那种紧张的气氛。很多次，父母亲从新加坡旅行回来，回到自己的卧室，使劲关上门，之后便大吵起来。

时至今日，我仍记得母亲给我们三兄弟讲述的那次可怕经历。当时，父母亲乘坐自己的车子从新加坡返回新山。途中他俩发生了争执。车子当时沿着蜿蜒的道路行驶，父亲一度打开车门，试图把母亲推出车外。司机是个马来人，他从后视镜中看到这个情景就大喊：“头家（老板），不要这样，不可以的，这很危险，真的很危险！”那时的汽车有许多把手，母亲在千钧一发之际，抓住了其中一个才没被父亲推出车外。那个时代的男人把他们的妻妾当作私人财产，就如家具一样可以任意摆布，随意买卖甚或丢弃。

除了自己，父亲从不在乎任何人。商场上的成功侵蚀了他的灵魂，让他过着一种完全逃避现实的生活。父亲每个月总会去几趟新加坡，几天几夜不见踪影。他在那里有麻将牌友，他会尽情赌博和放纵，直至精疲力竭才回家。身为贤妻的母亲还会亲手熬一锅营养特别丰富的炖汤为父亲补身。

1928年，父亲成功戒掉了鸦片。究其原因，并不是他自己的意愿，而是他的马来朋友帮他戒掉的。父亲的朋友把他骗上开往英格兰的慢船，上船后才发现没有鸦片和烟枪。父亲后来告诉母

亲，有那么三四次，他简直想从船上一跃而下，烟瘾发作的滋味实在太难受。

父亲也有好的一面。他总有办法让任何一个萍水相逢的人喜欢他。父亲与生俱来就拥有一种迷人魅力。十个马来人中十个都喜欢他。父亲认为马来人是这个地方的绅士，而柔佛的华人相比之下就是一班唯利是图、工于心计、背信弃义的家伙。

说到商业智慧，父亲确实高人一等。他拥有一种与生俱来的直觉，而且天资聪颖，富有经商头脑——这正是华夏汉族的基因。绝大多数的中国人都能观言察色。因为人类生存在地球上，基本上就是动物的一种，而动物都能用嗅觉闻出对手的气味。父亲就是拥有这种优势，他能迅速打量和判断人，甚至连印度人也能精确做出判断，这对于一个中国人来说，一点也不容易。亦因为父亲的成长经历比较艰难曲折，所以他的适应力也特别强。

尽管这听起来有点奇怪，但父亲在某方面确实是一个很有道德的人。尽管他对自己的妻子不忠，但对那一代华裔而言，这并不算是缺德。在商场上，父亲表现得非常绅士，对朋友更是慷慨大方，跟政府官员打交道时，特别是跟马来公务员，他总能赢得对方的欢心和友谊。在我的记忆中，父亲从来没有恶意中伤，或以阴谋诡计加害对手。虽然我很欣赏他的商业道德，但我却无法原谅他对待我的方式和态度。

父亲能说一口流利的马来土语，但并不会说英语。母亲同样也不会。父亲深感不懂英语严重窒碍了他的事业发展。他甚至预感到马来亚，特别是经济方面，将会一直被英国所主宰。除非

你能掌握好英语这门语言，否则也不会有多大作为。因此，父亲便把他的三个儿子都送去了一所英语学校——修女女校（Convent Girl's School）。

学校里的爱尔兰修女要求我们取个英文名字。父亲不懂英文，他让唯一一个会说英语的员工给我们取名。那个员工略懂一点历史，他说：“好的，那我们就为鹤举取西班牙国王之名叫菲力浦，为鹤龄取征服王之名叫威廉，为鹤年取苏格兰国王之名叫罗伯特。”于是从小学开始，我们便一直沿用这些英文名字。

修女女校内那咄咄逼人的天主教，给我留下了颇不愉快的记忆。学校教导我们不要迷信。但每当行雷闪电之际，修女总会叫道：“快跪下，向圣母玛利亚祷告！”这难道不是迷信吗？这些资深修女，却会反过来到她们认为是“异端邪恶的寺庙”里，去捉那些陪伴母亲拜祭的华人男孩，然后加以严厉斥责。

若要明白父亲对待自己家庭的方式，我必须结合他的生意背景一并来看。大约在1928年，我当时只有4岁，父亲正身陷困境之中。他的生意在这十一二年间都在艰苦经营，一直横跨经济大萧条。大部分时候，只能赚取微利，现金异常紧绌。在此萧条期，父亲一定非常沮丧。对于他没有善待母亲，这或许能稍作解释。

在1917至1922年间，父亲的生意发展得颇为兴隆，赚了将近50万元，在当时来说这是一笔可观的财富。我估计，那时候整个马来半岛和新加坡不足一千户中国家庭能拥有这么多钱。因此，从任何标准来衡量，父亲都是一个富有的人。

父亲其中一桩最成功的生意，就是成为英国殖民政府的供应商。他的东升公司得到一份为医院和监狱提供日用品的合同。父亲还利用慢燃技术将红树林地区的木材制成木炭，又在新山创立了首家冷库仓。他通常开创了一项业务，亏些钱后结业，然后又再开创另一项。这虽然能在一段时间内赚点钱，但却无法逃出这个循环。

大约在我出生那年——1923年，四伯父因重病返回了中国。东升公司是由父亲和四伯父合伙经营的，但父亲一直是公司的顶梁柱，有一天，四伯父对父亲说：“我想回乡医病。如果能够治好，我一定会回来。你把我们共同拥有的资产变卖，我拿现金回到中国后，会以我们两人的名义买地建房。”但四伯父最终也没有回来。

公司的所有现金突然被抽走，这如同身体中的所有血液被抽干殆尽一样。这导致供母亲持家的钱也不足用，有时甚至身无分文。多年来，母亲只能靠凑合度日，一天一天地苦撑着。生意特别糟糕的时候，父亲从直律街的店里一回来便跟母亲彻夜长谈（那时父亲有两家店，一家在直律街，一家在我出生的依布拉欣街）。我记得，母亲会拿些简单的金饰去典当，然后把换回来的钱交给父亲。

我们兄弟三人都能感受到生活拮据。母亲每花一分钱都异常小心谨慎，希望能用得其所。我们用洗衣皂洗澡、洗头，有时会洗得浑身痕痒肿痛。如果家里的佣人打碎了盘子，即使受过良好教育的母亲有时也会非常生气地提高嗓门训斥。

在孩子眼中，桌上的食物总是不够。有时，我们嚷着要吃好些，母亲总会教训我们说：“孩子们，你们已经很幸运了，至少还有吃的！镇上有许多家庭一日吃不上三餐。”吃的肉少影响了发育，因此我一直都很瘦，几乎骨瘦如柴。我记得，我16岁高考那年，体重只有84磅（38公斤），是班内30个学生中排行第二矮小。

母亲被迫用装面粉的棉布袋子给我们缝制内裤，于是我们的内裤上经常印有Anchor或Blue Key的商标。那时候，上体育课时，我们必须在更衣室脱掉外面的裤子。对我来说，被同学看到这样的内裤真的感到羞愧难堪。

不过相比之下，许多华人同学的境况更差。我有一个同窗五年的同学，平日看起来总是清洁整齐。一直到我16岁要上高中时，他才告诉我，每天要在马来亚潮湿的赤道气候下走几英里路往返学校。他还说，有一天，有个朋友送给他一个橘子，由于以前从未吃过，因此格外珍惜，还把整个橘子从瓢到皮吃得一干二净。

在这艰难时期，父亲仍坚持留着一辆汽车来充撑门面。我每次乘这辆车去学校时，总有二三成机率遇上轮胎没气或油箱没油。我们只好徒步走完剩下的路。我们只是佯装有钱头家的儿子而已。

经济大萧条给我留下了难以忘怀的记忆。橡胶产业是马来亚的经济支柱。从柔佛州到泰国边界遍布着橡胶种植园。年轻时，我会驱车由新山前往约10至20公里远的士古来村（Skudai）和古

来村 (Kulai)，这两条村都很依赖橡胶业。经济萧条时，仿如鬼城般，那里的人看起来都是干瘪瘪的，处于半饥馑状态。即使在 11 时的早上，街道依然空空荡荡，店门紧闭。街上唯一能看到的生物就是那些肮脏不堪的流浪狗。

我还是孩童时，就曾目睹过那些放债的印度人上门讨债的情景。1926 到 1941 年间，父亲手头的现金十分匮乏。他用借来的钱去开创新业务，但可惜全部都失败。面对经济萧条的逆流突然淹至，缺乏教育的他更是手足无措。未能如新加坡、檳城和马六甲那些有学识的商人一样，采取果断的措施来应付这场金融冲击。

父亲只能向赤地人求助。这些放贷人来自印度南部泰米尔纳德邦省 (Tamil Nadu Province)，尤以来自马德拉斯市 (Madras city) 的一带为多，他们控制了整个马来半岛。他们的店铺很特别。一般的店都建在地面上，但他们的店则高出地面约两英尺 (半米)。进门时，都要脱下鞋子，赤脚走上平台。身穿印度裹裙的他们在小桌前席地而坐。他们对无抵押贷款每年收取约 14% 利息。如果你向他们借 1 万元，扣除前期手续费后，你最终只能拿到大概 9,500 元。

在我 10 或 11 岁的时候，赤地人曾派人上门来向父亲讨债。讨债的方式比较温和，甚至还有点好笑。我们家有两道门，前门对着主街依布拉欣 (Ialan Ibrahim)，后门则对着陈旭年街 (Jalan Tan Hiok Nee)，那条街是以早期一位华裔富商命名的。赤地人的办公室恰好就在这条陈旭年街上。讨债人在上午 10 点半到 11 点便出现在我家后门。

讨债人来敲门时，我们会按照父亲所教的回答：“爸爸不在家。”

他们接着会用马来语问：“Mana towkay, mana towkay（头家在哪儿？头家在哪儿？）？”

我们回答：“头家出去了。”

然后，讨债人会点着头说，“Saya tahu, saya tahu（我知道，我知道）。”他们虽然脸带笑容，但却半步不移地继续守候在我家门口，一待就是两三个小时。如果父亲要出门，他就得从前门溜走。这样撒谎让我感到十分难受。

到了1936年，父亲爱上了一个年轻的女人。他从残余的生意中榨取一分一毫，全都花在新欢身上。1938年，父亲的第二任妻子生了第一个孩子，也就是我同父异母的妹妹。不久她又再生了一个女儿和三个儿子。父亲自始便跟他们一起生活。

在我14岁的一天，家里大闹了一场。母亲在整理房间时打开了父亲的牛皮公事包，那个皮包是1928年父亲去伦敦时买的。母亲无意中看到父亲随意乱放的一些中文信件，全都是女性笔迹。信中的内容让母亲感到十分震惊，上面写到：“你向我承诺过，会把你所谓的妻子和孩子统统送回福州，因为你们从来没有正式结婚。你向我保证过，会带我去登记结婚，为什么你还没有兑现承诺？”

母亲愤怒至极。至此之后，家里争吵不断，再无安宁之日。得知父亲还有一个妻子，而且已经身怀六甲，母亲心痛欲绝。慢慢的，她所受的痛苦使她越来越依赖佛教，开始过起修行者的生

活，最后变成了素食主义者。

我们兄弟三人的教养完全归功于母亲。她为我们定下了核心原则：忠诚、感恩，以及最重要的一条——永远不要吹嘘。在我的心中，母亲是一个富有涵养的人，堪称典范。她认为任何人都 不应该炫耀智慧、成就，甚或财富。她总是说：“不要吹嘘，永远不要说大话。”你几乎从来听不到母亲夸耀自己或她的孩子，但她也从没过度自贬或反过来蔑视权贵。她只是一直保持着十分宽容的态度。有的妈妈如同鸽子般整天围着孩子团团转，为子女的丁点小事便大惊小怪。但母亲却恰好相反，她认为这样的父母只会把孩子宠坏。

母亲在福州上过很好的学校，精通中国的“儒教”——孔孟之道。因此，我们便在母亲的传统中式家教熏陶下成长。儒家教导人生在世的正确行为。母亲软硬兼施地将基本价值观灌输给她的三个孩子，包括守诚信、不欺骗、不撒谎、不偷窃、不嫉妒他人的物质财富或外貌。

母亲通过她的一言一行、以身作则，在我们的脑海和心灵上奠下了牢固的基础。她教会我们如何生活，如何分辨善恶，成长后如何处世行事。她还教导我们要常怀谦卑之心、保持低调，反对高调地追逐镁光灯。母亲本人正是身体力行，以身作则地树立完美的榜样，让我们分分秒秒、时时刻刻均能感受到她那份人格的美善。毫无疑问，母亲这股伟大的力量对我的影响是十分深刻而恒久的。

母亲和我们也有欢乐的时光，虽然她的烦恼和忧虑也多。

我曾提及父亲经常对我们漠不关心，甚至没有留下足够的钱给母亲为家人购买新鲜食物。很多时候，父亲连给他两个店里工人的饭钱也不足够。店里的大多数工人都是苦力，只穿着及膝短裤。一车大米拉来，工人们需要把 220 磅（100 公斤）重的米袋扛到肩上，经过一个跳板走进店里，然后把米堆到十二至十四袋那么高。这些工作需要消耗很大的体力。店铺经理时常打电话来说：“店里没钱买菜买肉，虽然有厨师，但巧妇难为无米炊呀！”于是，母亲就会四处搜刮，找些钱来先给他们。因为她知道，这些只拿微薄工钱的体力劳动工人更需要食物。

母亲只要手头上有一点余钱，便会买食物给我们。她总是叮嘱我们：“要吃掉碗里的每一粒饭。别忘了每一粒米饭就等于农夫的一滴心血。”她还会亲自监督我们把米饭吃得一干二净。

即使父母亲吵得最厉害的时候，母亲也会提醒我们，她与父亲的争吵是夫妻之间的事，不应该影响到我们对父亲的孝心。换句话说，我们和父亲之间的是父子情，孝道就是孝道。母亲就是如此睿智和关顾他人。所以，就连父亲直律街的店员一旦遇到工作或个人问题时也会跑来找她。她于 1995 年辞世前，一直展现出伟大的领导特质。

母亲要我们做很多家务，她总是说：“你们以为自己活像少爷吗？像富家公子吗？即使你们的父亲很有钱，我也绝不允许你们这样。不要指望家务都靠佣人来做！”我们每周都要仔细擦拭红木桌椅，有些上面还有些雕刻。那个时候没有空调，街上的灰尘会直接涌进屋子里，几乎把家具都弄得灰蒙蒙的。我们拿着旧毛

巾，提着水桶，一擦就是两三个小时。偶尔还会累得在擦拭时睡着了。

母亲为人严格，她反复教导我们要勤俭，要谦卑。长大后，我们逐渐意识到，母亲所做的一切就是要让我们变得更加坚强。当我回首，与我今天如何溺爱子女相比下，我只能感到难过。我做人做事只求顺其自然，也不会假装贫困。母亲当时身处困境，这才迫使她以这种方式对待我们，当然她亦明白到这样做的好处。贫穷教晓我节俭，而通过刻苦的节俭，让你快速练就出超乎常人的适应力。

母亲每天从日常家用中给我们兄弟每人五分钱。三兄弟当中，二哥鹤龄对钱最不在乎，他为人慷慨，会把钱花在自己身上，或是任何需要的人身上。大哥鹤举则介乎我和二哥之间。而我则花一分，存下四分。因此，在兄弟三人中，我总是最富有的那个，但却一直都很瘦、也吃不饱。

母亲让我们用螺丝刀在烟罐盖子上面戳个洞，把硬币都存进去。几星期下来，我的罐子就已经填得满满，这时我会再弄一个罐子。有时，我发现两个哥哥会试图偷我的钱。他们用一个很薄的小刀或叉子，尝试将硬币从罐子里钩出来。我们常常为此吵架。当我存满了一罐零钱时，他们经常会来找我，用乞求的口吻来跟我借钱。当然，哥哥借去的钱，你休想要回来。

母亲对我们的管教严厉到近乎苛刻的地步。她会用小鞭子抽打我们。如果我们调皮捣蛋，母亲更会要我们脱掉裤子，拿着一根细细的藤条打我们，打得屁股上都留下累累伤痕。我们上学穿

着卡其布短裤，她还会故意拿藤条打我们的小腿，故意让我们丢脸，提醒我们不要再犯。

记忆中，我这辈子大概被打过 50 至 70 次，时重时轻。二哥和大哥则被打得多些。我从中找到了一个取巧的方法。母亲在打哥哥时，我便先马上大哭起来，这事实也是源于害怕和惊慌。两个哥哥总是咬牙忍着，一声不吭。所以轮到我时，母亲只会使出一半或者三分之一的力度，如果她打了二哥鹤龄七八下，轮到儿时则只会打那么两下。

我们痛恨体罚，但是后来我们渐渐明白到母亲这样做的用心。体罚虽然带来痛楚，但当中却蕴含着智慧。

生活中的贫困和种种约束鞭策着我。但对我影响至深的必定是母亲对我的严厉家教。庆幸，她一直陪伴在我身边。

如果只能用一句话来形容母亲，我会说，在我的一生中，从来没有遇到过比她更有原则的人。母亲总是用非常柔和、平静的语气来劝告我：“永远不要贪婪，永远不要。想一想中国的贫苦百姓。”她总是提醒我，要公平正当地行事，远离自私，并教导我在生活中要常怀感恩之心。

我有时会问母亲：“你为什么总要反复提醒我？”

母亲回答说：“我发现你有过河拆桥的倾向，我希望你无论在生意上或任何情况下，也千万不要这样对待朋友。”

母亲心中从来没有任何歪念。她一生过着道德高尚、品行端正的生活，但又从不缺乏幽默感。她不愿意向任何形式的邪恶或不公正妥协。而且，母亲十分关心贫苦大众，每天都为他们祈祷

诵经。

在整个营商生涯中，我总觉得母亲以她纯洁的一生、她的美善和对佛教的虔诚来守护着我。在很多次生意交易和与人交往中，除了有些运气外，冥冥之中好像有一只无形之手辅助着我。我将这一切，全归功于母亲的相伴和虔诚的祈福护佑。