

郭鶴年自傳

郭鶴年 口述

Andrew Tanzer 編著

郭鶴年自傳

口 述：郭鶴年

編 著：Andrew Tanzer

翻 譯：蔡 芄

責任編輯：毛永波 曾卓然

封面設計：涂 慧

出 版：商務印書館(香港)有限公司

香港筲箕灣耀興道3號東滙廣場8樓

<http://www.commercialpress.com.hk>

發 行：香港聯合書刊物流有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓

印 刷：中華商務彩色印刷有限公司

香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈

版 次：2017年11月第1版第1次印刷

© 2017 商務印書館(香港)有限公司

ISBN 978 962 07 5764 8 (精裝)

ISBN 978 962 07 5758 7 (平裝)

Printed in Hong Kong

版權所有，不得翻印

目錄

前言	iv
序言	vi
鳴謝	viii
大事年表	x

第一部分 柔佛新山

第一章	母親對我的薰陶	001
第二章	武漢合唱團	019
第三章	日軍鐵蹄下	029
第四章	鶴齡	048
第五章	為父親工作	058

第二部分 創業

第六章	首次貸款	069
第七章	日落大英帝國	078
第八章	溶糖	096

第三部分 瘋狂的歲月

第九章	黃金 1963 年	115
第十章	擴展至生活上的必需品	143
第十一章	印尼的水域	159
第十二章	疲憊旅人的棲息地	176

第四部分	馬來西亞	
第十三章	為政府效力	209
第十四章	馬來西亞的關鍵時期	229
第十五章	吉隆坡與北京之間	244
第十六章	海外華人	249
第五部分	中國	
第十七章	新篇章	256
第十八章	中國的機遇	264
第六部分	家庭	
第十九章	家事	281
第二十章	聚散離合	288
第二十一章	隱藏的船長	301
第七部分	結語	
第二十二章	文化的力量	316
第二十三章	回歸與退休	323
第二十四章	為何要積聚財富？	329
後記		335

前言

本書記載一位洞悉天時地利的傑出人物的故事。

郭鶴年先生為商界翹楚，聲名顯赫，早年以商品業務聞名於世，其後進軍航運、物流、房地產及酒店業。本自傳深入展露其個人的成長經歷。

出生於殖民地時期馬來亞中屬少數族羣的福州人社區，年青時遭逢日本佔領統治，及長則參與推動新興獨立國家馬來西亞的經濟轉型，自鄧小平時期始即竭力盡心報效祖國，一直到今天。郭鶴年先生深諳各地文化，順應時代變遷。

他的成長教養，讓他面對人性至善至惡，培育出非凡的洞察力，知所取捨。

無論置身柔佛新山的後街，還是倫敦的大道；香港的董事會會議室，還是北京的權力中心，他都泰然自若，如在家中。他既是儒家賢者，亦是英國紳士；他是出色的商家，也是精明的談判者。他處事嚴謹，卻寬宏大量。

他堅守本分，秉持積極的價值觀，傳承自其摯愛的母親。她為撫養兒子成材不計犧牲，他感念母親，侍母至孝。

郭鶴年先生的故事時而激勵人心，時而讓人捧腹，時而令人傷感。這就是我這位良朋知己的故事。

東亞銀行有限公司 主席兼行政總裁 李國寶博士
大紫荊勳賢 金紫荊星章 太平紳士

序言

郭鶴年希望藉此回憶錄向母親鄭格如和哥哥鶴齡致敬，哥哥鶴齡為追求政治信念而獻出了年輕生命。在書中他講述創立以亞洲為基地的郭氏集團的故事。從某種意義上，這家聘用了數十萬員工的跨國企業命脈全繫於郭鶴年的母親——鄭格如女士，她品德高尚，虛懷若谷，謙遜仁和，誠實守信，克己自律，無論做生意還是做人深深影響着她的兒子郭鶴年。

我們深信，人們會從閱讀郭鶴年的生平故事中得到樂趣，這是一部多姿多彩（當然也有傷感的部分）的家族歷史。郭鶴年的父母從中國到英屬馬來亞落地生根，父親奠定了家族企業的基石，但溘然而逝，未及留下遺言。郭鶴年在這本書裏主要講述他管理企業和做生意的獨特見解——從 1949 年開始，他如何帶領郭氏集團發展成為多元經營的跨國企業。

郭鶴年雖然在馬來西亞出生和長大，但他從來沒有忘記自己是中國人。他五十年代即與中國開展商業往來，待文化大革命結束，中國擺脫封閉狀態，歡迎外國投資者時，郭鶴年是首批應邀進入中國投資的海外華僑。

對歷史、文化及社會學的研究者而言，這是一本十分有用的書。郭鶴年從小接受英國殖民地的精英教育，至 1941 年 12 月日本轟炸新加坡被迫中斷。幸虧他擁有天賦驚人的記憶力、觀察

和分析能力，加上敏銳的直覺、廣泛的興趣和對事物的強烈好奇心，驅使他自己努力地吸收知識和學問。讀者從書中可以了解華人移民東南亞，在英國殖民統治下的生活，在第二次大戰時期日軍鐵蹄下經歷的歲月，也可了解中國和亞洲經濟騰飛的歷程。

靈活多變的郭鶴年因為懂得多種語言及擁有多元文化，所以能通行無阻地遊走於世界各地並把業務開遍全球。這本書既包括他對不同文化和人物的觀察和見解，也包括他與不同種族合作、做生意的經歷，其中的一些故事還很幽默，甚至帶點談諧。

郭鶴年在漫長和豐盛的商業生涯中一直保持低調、盡可能避開外界的注目。我們十分榮幸能參與及製作這本回憶錄，並和公眾分享他精彩絕倫的人生。

Andrew Tanzer

(麥克萊恩，弗吉尼亞州)

郭雯光

(新加坡)

鳴謝

由 2002 年着手撰寫到 2017 年落實出版，在這段漫長的過程中，我十分慶幸能得到許多朋友、同事和家人的協助。

首先，我要特別感謝 Andrew Tanzer，在這項筆桿子的工作上，我們是一對合作無間的夥伴。這位長駐亞洲擔任商業雜誌記者的美國人，我與他一見面便認定他，知道他能幫助我將回憶轉化成文字，並編輯成書。憑藉他對亞洲的了解認識，加上作為記者擁有的報導採訪技巧，經過幾個月會面，他把我的故事編寫成初稿。

而中文版方面，我要感激蔡莞，她將英文原稿傳神地翻譯成中文。我還要多謝我的姪女郭雯光，她多年來領導整個團隊，與 Andrew 溝通無間，還不斷努力推進落實文稿和出版的工作。

我對我可敬的助理黃小蓮更是感激萬分，她日以繼夜地苦苦完成了本人口述錄音整理。還有陳宇慧和我兩位能幹的職員蔡竹筠和馮軾芬協助中文版的翻譯工作。此外，我還非常多謝黃小抗和郭秉隆幫忙審閱中文本和給予意見。

為了付印前的修訂，Andrew 的二哥 Jeff Tanzer 做了一些文稿的整理工作；我的摯友、東亞銀行主席李國寶介紹了 Andrew Burns 給我，他在編輯上給予我很多寶貴的意見；嘉里控股的黃克難花了好些時間去將訪問的聲帶打成文稿；還有我的三女兒郭

綺光在最後階段幫忙剪輯後加的內容。

最後，我要感謝英文本的出版商吳弈慶，他不但肩負起這項工作，還引領我走到這個對我來說帶點陌生的出版界。

大事年表

歷史背景	家族和企業
	1893 郭欽鑒（父親）在中國福州出生
	1900 鄭格如（母親）在中國福州出生
	1909 郭欽鑒移民新加坡
清朝結束，中華民國成立	1912
	1920 鄭格如移民馬來西亞，並與郭欽鑒成婚
	1921 郭鶴舉（菲力浦）在馬來亞柔佛新山出生
	1922 郭鶴齡（威廉）在馬來亞柔佛新山出生
	1923 郭鶴年（羅伯特）在馬來亞柔佛新山出生
大蕭條開始	1929
日本對中國發動全面戰爭	1937
日本偷襲珍珠港，入侵馬來亞	1941
日本投降，太平洋戰爭結束	1945
	1947 郭鶴年與謝碧蓉結婚
	1948 郭鶴齡（馬來亞共產黨員）遁入深山叢林 郭欽鑒離世
中華人民共和國成立	1949 郭鶴年與家族其他成員成立郭氏兄弟有限公司
	1953 郭鶴齡於馬來亞深山叢林被英軍槍殺

歷史背景	家族和企業
馬來亞獨立	1957
	1963 郭鶴年在倫敦食糖市場賺到第一桶金
	1964 馬來亞製糖有限公司在馬來西亞布萊投產
新加坡從馬來亞獨立	1965
蘇哈托將軍在印尼執政	1966 聯邦麵粉廠在馬來西亞巴生港開業
	郭鶴舉離開郭氏集團，到荷盧經濟聯盟擔任 馬來西亞大使
馬來西亞爆發種族騷亂	1969
	1971 新加坡香格里拉開業
	波加薩利麵粉廠在印尼投產
鄧小平領導中國，推行 改革開放政策	1978
馬哈蒂爾·穆罕默德成為 馬來西亞總理	1981
	1983 郭謝碧蓉罹患癌症離世
	1984 中國國際貿易中心合同在北京簽署
	1993 嘉里控股收購《南華早報》
	1994 嘉里飲料在中國開設首家可口可樂瓶裝廠 (其後總共開了 10 家)
	1995 鄭格如離世
香港回歸中國	1997 爆發亞洲金融危機
	1997 郭鶴年退休
	2003 郭鶴年重返工作

第一部分



· 柔佛新山 ·

第一章 母親對我的薰陶

我兒時最早期的記憶裏就只有哭泣和心碎的感覺。我會跑到黑暗的角落裏，然後不知不覺間昏沉睡去。那是 1925 年，我只有一歲半。母親帶着大哥鶴舉返回中國，留下我和二哥鶴齡。憑着一種直覺，我們深信母親此去再也不會回來。

從 1920 年結婚那天起，父親一直沒有善待母親。這一場盲婚啞嫁，讓母親認識到父親的種種不良行徑。新婚頭幾年，父親愛沾花惹草的個性已毫不掩飾地顯露出來。他還吸食鴉片和賭博，有時甚至兩三天都不見蹤影。母親實在受夠了，於是她返回福州，並且下定決心再也不回馬來亞。

母親留下一個福州來的保姆照顧我們，我一直叫她阿婆。記憶中至深一幕是我和二哥鶴齡鑽到桌椅下，身體蜷縮一團迷迷糊糊睡着的情景，彷彿那裏是我們唯一感到安全的地方。雖然阿婆對我照顧有加，但那被遺棄的感覺，內心那孤獨、不安的情緒卻怎也揮之不去。慶幸的是，阿婆的陪伴和關愛，幫助我度過了人生中那段黑暗的歲月。

阿婆不識字，她請人代筆寫信給母親。信中寫道：“太太，您一定要回來啊！兩個孩子都很想念您！”終於，母親在離家一年半後，從中國返回了新山。

我的父親郭欽鑒，1893 年 12 月生於福州，屬蛇。父親家中

共有六個兄弟，他排行第六，很小的時候就失去了雙親。祖父是家中次子，按照長子繼承制的傳統，家產都由長兄來繼承。在封建的中國社會裏，主要的稻田和家產總是傳給長子，其他孩子所得的往往少得可憐。

父親兄弟幾家吃住在一起。父親的長兄總是偏心自己的兒子，對他非常不好。當收成欠佳，食物不夠時，父親的長兄只會確保自己的孩子得到大部分食物和更多的米糧，他還會用其他方法來欺負父親，所以父親可以說是在被虐待和剝削的環境中長大。

東南亞為父親提供了一條逃離的出路。第一個遠赴東南亞的是我的四伯父。大約 1906、1907 年，約 17 歲的四伯父南渡到新加坡，很快在當地的一家華人店舖找到了一份店員的工作。兩三年不到，四伯父就成為老闆最喜愛的員工之一。這家店舖在貿易中扮演中間商的角色，從馬來亞腹地運來農產品，經過分類包裝之後，再供應給當地的英國洋行，如寶德 (Boustead)、牙得利 (Guthrie) 和夏里遜·克羅斯菲爾德 (Harrison & Crosfield) 等等。

那時，信件全靠海運傳送。信從老家福州送到新加坡的四伯父手裏需要四週甚至更久。四伯父漸漸對幼弟的遭遇略有所聞，於是便決定安排他乘船前來新加坡。那一年應該是 1909 年。父親因此成為兄弟中第二個移民東南亞的人。他剛來時，大約只有 15 歲，骨瘦如柴，營養不良導致體重過輕。

父親最多受過一兩年的中學教育，略懂簡單書寫，看看報紙和閱讀信件。雖然沒有多少學識，卻精通數字，為人精明，個性很強，擅於人際交往。剛到新加坡時，父親和四伯父一起在一家

華人店舖裏當幫工。相比四伯父，父親更為聰明、早熟，加上事事順從，兼且工作勤奮努力，很快便得到老闆的賞識。

父親曾說，在剛開始工作的頭幾個月，他沒有收過分毫工資。但他總是第一個上班、最後一個吃飯，第一個起牀、最後一個睡覺（他們都睡在店裏）。終於有一天，老闆對父親說，“你工作很賣力呀，給你三分錢吧！”父親於是用一分錢理了髮，一分錢買了一雙新木屐，剩下的一分錢買了件新汗衣。

幾年後，父親和四伯父賺了一些錢足以自立門戶。福州位於福建省中部，一般認為福州人都比較膽小謹慎，不像福建南部的泉州或廈門人那樣富有冒險精神和經商頭腦。父親和四伯父並沒有試圖在新加坡打拼，而是決定撐着舢舨穿越鱷魚成羣出沒的柔佛海峽，來到新山開店。當時正值第一次世界大戰期間，馬來亞出產的香料供不應求，價格飆升，他們從中大賺了一筆。到了1919、1920年，父親和四伯父已經挺富有了。

母親鄭格如生於1900年12月，屬鼠。相比父親，母親的家境殷實得多。她來自一個小地主家庭，家住福州，但在北方的山東也擁有產業。外祖父博學多才、聰明睿智，且受過良好教育，對中草藥略有研究，為人非常和藹可親。他對女兒更是萬般愛護，所以母親可以說是外祖父的掌上明珠。她是在溫暖和愛的包圍下成長，相比父親，截然不同。

當時，福州是英國的通商口岸，母親從小就有很強的反帝國主義、反殖民主義情緒。福州一共有四家英國公司，分別是英美煙草（British American Tobacco）、怡和集團（Jardines）和太古洋

行 (Butterfield Swire)，以及布律吉洋行 (Brockett) —— 由一位來自紐卡斯爾市的英國人所經營，該公司的創始人是我已故第一任妻子謝碧蓉和我大哥鶴舉的亡妻謝碧蓮的外祖父。

有一天，外祖父離家北上收租，外祖母帶來了裹腳婆為母親裹小腳。慶幸外祖父沒過幾天便回到家中。看到心愛的女兒遭受那種痛苦，他掐住太太說：“你這個蠢女人！”接着，他拿起剪刀將裹腳布剪斷。母親的雙腳痛了好幾個星期，但幸好並沒有變形。

鄭格如思想獨立，她自己申請入讀一所福州的女子學院。那個時代，中國鮮有女子能夠上大學。外祖母有個弟弟，他和二伯父在一次功夫較量後成為了好友。

一天，二伯父向他誇耀：“我剛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，我有一個美麗聰慧的外甥女正上大學，我們何不為他們牽紅線呢？”

於是，母親在學校裏被硬拽出來，被迫遠赴南洋嫁給一個生意做得不錯的陌生人。母親並不願意離開中國，更不願意放棄尚未完成的學業。但是她必須聽從父母之命。那個時代的中國，幾乎所有的婚姻都是由父母包辦的。母親是在傳統家庭成長，對她來說，父親的話無異就是聖旨。

外祖父對母親說：“我給你找了個夫婿，他將會是你生命中的另一半。我查過了，從各方面來看，他都挺適合你。你就別上學了，去那兒跟他結婚吧。”母親很愛外祖父，於是便順從他。1920年，她芳齡19歲時，便乘船從福州遠赴新加坡，按中國習

俗與父親成親。

但事實上，父母彼此之間並不合適。那個年代很多成功華商，就如母親的這位新婚丈夫一樣吸食鴉片，沉迷賭博，包養情婦。到大約 1921 年，父親已經積累了約 50 萬馬幣的財富。他從社會最底層白手興家，辛苦打拼，好像靠自己的努力征服了全世界一樣，當然有權盡情去享受人生。

父親生於一個非常傳統的社會，他期望自己的妻子千依百順，安於伺候和滿足他的需求。他沒有得償所願。母親擁有現代思想，受過良好教育，有很好的教養。所以從一開始，兩人的意願就存着很多衝突。毫無疑問，這是一場一廂情願的婚姻，而母親正是深受其苦的一方。

母親和保姆阿婆留給我許多美好的兒時回憶，但父親卻對我們三兄弟不聞不問。我們甚少見到他，他也很少跟我們說話。因此在我們三兄弟的成長過程中，自然地與母親的關係較為親密。

而大哥鶴舉又和二哥鶴齡較為親近，他們會分享想法、互相討論。三兄弟中，我感覺總被冷落一旁。因為在我出生時，大哥和二哥之間已經建立了很深厚的感情。我們的年齡彼此間相距十四五個月：大哥生於 1921 年 5 月，二哥生於 1922 年 7 月，而我則生於 1923 年 10 月初。他倆不但較我年長，也因為我長得矮小，那些需要體能的事情，他們能做，我卻根本做不了。這讓我倍覺孤單。

因此，我總愛黏住母親。母親也有注意到這點。她每次外出探訪親友時都會帶上我。所以，我和母親的關係變得特別親密。

母親跟親友坐下來，一聊就是一兩個小時。其間，我就靜靜地躺在母親的膝上，耳畔那些單調低沉的談話聲調慢慢催我入眠。這種情境經常出現，所以我很輕易便能回想起來。有意無意間，我所聽到的都是大人之間的對話。我想，或許正是這個原因，我是三兄弟中最懂事的一個。

我總覺得父親對我存有偏見。他認為我是一個自私、以自我為中心的人。一家人吃飯時，我會在一盤雞肉中挑一塊好的，每當我舉筷要夾時，父親便會瞪着我吼：“別動！”有一兩次，我甚至被趕離飯桌，只能挨餓。

我打從很小的時候就精於算術。我早熟、外向，孩提時代就愛唱愛跳愛表演。大概 5 歲時的一天，我正天真地唱着一首有關父親東昇公司的歌曲。父親突然從臥室衝出來，狠狠地攔了我一巴掌。我當時感到很委屈。我到底做錯了甚麼？

在成長的過程中，我感到被身邊大部分人所忽視，特別是父親和他的三哥，而身為長子的鶴舉則深受父親和三伯父的寵愛。

我記得有一次，三伯父從一個木製的錢盒裏拿出數毛錢，穿過狹窄的小巷，走到印度人的小攤買了一塊雀巢巧克力。然後，他拉着大哥鶴舉的手走到角落，把巧克力悄悄塞給他說：“拿着，別分給弟弟啊。”這使我非常生氣，時至今日，我依然很鄙視三伯父這種小氣的行為。

不過，類似這樣的刻薄行徑反而能激發我努力向上。這些羞辱，無論是對身體、心靈和自尊心的傷害，都刻骨銘心，無論如何也無法忘記！直到今天，我仍會竭力追求公平公正。這團幾乎

不可熄滅的火焰使我成為一個難纏的對手。我會想，“我要證明給你們看！我一定要證明給你們看！”從很早開始，我就心懷這種強烈的怒火，激勵着我勇往直前。

即使在我們很小的時候，有時也能感受到家中那種緊張的氣氛。很多次，父母親從新加坡旅行回來，回到自己的臥室，使勁關上門，之後便大吵起來。

時至今日，我仍記得母親給我們三兄弟講述的那次可怕經歷。當時，父母親乘坐自己的車子從新加坡返回新山。途中他倆發生了爭執。車子當時沿着蜿蜒的道路行駛，父親一度打開車門，試圖把母親推出車外。司機是個馬來人，他從後視鏡中看到這個情景就大喊：“頭家（老闆），不要這樣，不可以的，這很危險，真的很危險！”那時的汽車有許多把手，母親在千鈞一髮之際，抓住了其中一個才沒被父親推出車外。那個時代的男人把他們的女眷當作私人財產，就如傢具一樣可以任意擺佈，隨意買賣甚或丟棄。

除了自己，父親從不在乎任何人。商場上的成功侵蝕了他的靈魂，讓他過着一種完全逃避現實的生活。父親每個月總會去幾趟新加坡，幾天幾夜不見蹤影。他在那裏有麻將牌友，他會盡情賭博和放縱，直至精疲力竭才回家。身為賢妻的母親還會親手熬一鍋營養特別豐富的燉湯為父親補身。

1928年，父親成功戒掉了鴉片。究其原因，並不是他自己的意願，而是他的馬來朋友幫他戒掉的。父親的朋友把他騙上開往英格蘭的慢船，上船後才發現沒有鴉片和煙槍。父親後來告訴母

親，有那麼三四次，他簡直想從船上一躍而下，煙癮發作的滋味實在太難受。

父親也有好的一面。他總有辦法讓任何一個萍水相逢的人喜歡他。父親與生俱來就擁有一種迷人魅力。十個馬來人中十個都喜歡他。父親認為馬來人是這個地方的紳士，而柔佛的華人相比之下就是一班唯利是圖、工於心計、背信棄義的傢伙。

說到商業智慧，父親確實高人一等。他擁有一種與生俱來的直覺，而且天資聰穎，富有經商頭腦——這正是華夏漢族的基因。絕大多數的中國人都能觀言察色。因為人類生存在地球上，基本上就是動物的一種，而動物都能用嗅覺聞出對手的氣味。父親就是擁有這種優勢，他能迅速打量和判斷人，甚至連印度人也能精確做出判斷，這對於一個中國人來說，一點也不容易。亦因為父親的成長經歷比較艱難曲折，所以他的適應力也特別強。

儘管這聽起來有點奇怪，但父親在某方面確實是一個很有道德的人。儘管他對自己的妻子不忠，但對那一代華商而言，這並不算是缺德。在商場上，父親表現得非常紳士，對朋友更是慷慨大方，跟政府官員打交道時，特別是跟馬來公務員，他總能贏得對方的歡心和友誼。在我的記憶中，父親從來沒有惡意中傷，或以陰謀詭計加害對手。雖然我很欣賞他的商業道德，但我卻無法原諒他對待我的方式和態度。

父親能說一口流利的馬來土語，但並不會說英語。母親同樣也不會。父親深感不懂英語嚴重窒礙了他的事業發展。他甚至預感到馬來亞，特別是經濟方面，將會一直被英國所主宰。除非

你能掌握好英語這門語言，否則也不會有大作為。因此，父親便把他的三個兒子都送去了一所英語學校——修女女校（Convent Girl's School）。

學校裏的愛爾蘭修女要求我們取個英文名字。父親不懂英文，他讓唯一一個會說英語的員工給我們取名。那個員工略懂一點歷史，他說：“好的，那我們就為鶴舉取西班牙國王之名叫菲力浦，為鶴齡取征服王之名叫威廉，為鶴年取蘇格蘭國王之名叫羅伯特。”於是從小學開始，我們便一直沿用這些英文名字。

修女女校內那咄咄逼人的天主教，給我留下了頗不愉快的記憶。學校教導我們不要迷信。但每當行雷閃電之際，修女總會叫道：“快跪下，向聖母瑪利亞禱告！”這難道不是迷信嗎？這些資深修女，卻會反過來到她們認為是“異端邪惡的寺廟”裏，去捉那些陪伴母親拜祭的華人男孩，然後加以嚴厲斥責。

若要明白父親對待自己家庭的方式，我必須結合他的生意背景一併來看。大約在 1928 年，我當時只有 4 歲，父親正身陷困境之中。他的生意在這十一二年間都在艱苦經營，一直橫跨經濟大蕭條。大部分時候，只能賺取微利，現金異常緊絀。在此蕭條期，父親一定非常沮喪。對於他沒有善待母親，這或許能稍作解釋。

在 1917 至 1922 年間，父親的生意發展得頗為興隆，賺了將近 50 萬元，在當時來說這是一筆可觀的財富。我估計，那時候整個馬來半島和新加坡不足一千戶中國家庭能擁有這麼多錢。因此，從任何標準來衡量，父親都是一個富有的人。

父親其中一樁最成功的生意，就是成為英國殖民政府的供應商。他的東昇公司得到一份為醫院和監獄提供日用品的合同。父親還利用慢燃技術將紅樹林地區的木材製成木炭，又在新山創立了首家冷庫倉。他通常開創了一項業務，虧些錢後結業，然後又再開創另一項。這雖然能在一段時間內賺點錢，但卻無法逃出這個循環。

大約在我出生那年——1923年，四伯父因重病返回了中國。東昇公司是由父親和四伯父合夥經營的，但父親一直是公司的頂樑柱，有一天，四伯父對父親說：“我想回鄉醫病。如果能夠治好，我一定會回來。你把我們共同擁有的資產變賣，我拿現金回到中國後，會以我們兩人的名義買地建房。”但四伯父最終也沒有回來。

公司的所有現金突然被抽走，這如同身體中的所有血液被抽乾殆盡一樣。這導致供母親持家的錢也不足用，有時甚至身無分文。多年來，母親只能靠湊合度日，一天一天地苦撐着。生意特別糟糕的時候，父親從直律街的店裏一回來便跟母親徹夜長談（那時父親有兩家店，一家在直律街，一家在我出生的依布拉克街）。我記得，母親會拿些簡單的金飾去典當，然後把換回來的錢交給父親。

我們兄弟三人都能感受到生活拮据。母親每花一分錢都異常小心謹慎，希望能用得其所。我們用洗衣皂洗澡、洗頭，有時會洗得渾身痕癢腫痛。如果家裏的傭人打碎了盤子，即使受過良好教育的母親有時也會非常生氣地提高嗓門訓斥。

在孩子眼中，桌上的食物總是不夠。有時，我們嚷着要吃好些，母親總會教訓我們說：“孩子們，你們已經很幸運了，至少還有吃的！鎮上有許多家庭一日吃不上三餐。”吃的肉少影響了發育，因此我一直都很瘦，幾乎骨瘦如柴。我記得，我16歲高考那年，體重只有84磅（38公斤），是班內30個學生中排行第二矮小。

母親被迫用裝麵粉的棉布袋子給我們縫製內褲，於是我們的內褲上經常印有Anchor或Blue Key的商標。那時候，上體育課時，我們必須在更衣室脫掉外面的褲子。對我來說，被同學看到這樣的內褲真的感到羞愧難堪。

不過相比之下，許多華人同學的境況更差。我有一個同窗五年的同學，平日看起來總是清潔整齊。一直到我16歲要上高中時，他才告訴我，每天要在馬來亞潮濕的赤道氣候下走幾英里路往返學校。他還說，有一天，有個朋友送給他一個橘子，由於以前從未吃過，因此格外珍惜，還把整個橘子從瓢到皮吃得一乾二淨。

在這艱難時期，父親仍堅持留着一輛汽車來充撐門面。我每次乘這輛車去學校時，總有二三成機率遇上輪胎沒氣或油箱沒油。我們只好徒步走完剩下的路。我們只是佯裝有錢頭家的兒子而已。

經濟大蕭條給我留下了難以忘懷的記憶。橡膠產業是馬來亞的經濟支柱。從柔佛州到泰國邊界遍佈着橡膠種植園。年輕時，我會驅車由新山前往約10至20公里遠的士古來村（Skudai）和古

來村 (Kulai)，這兩條村都很依賴橡膠業。經濟蕭條時，仿如鬼城般，那裏的人看起來都是乾癟癟的，處於半饑饉狀態。即使在 11 時的早上，街道依然空空蕩蕩，店門緊閉。街上唯一能看到的生物就是那些骯髒不堪的流浪狗。

我還是孩童時，就曾目睹過那些放債的印度人上門討債的情景。1926 到 1941 年間，父親手頭的現金十分匱乏。他用借來的錢去開創新業務，但可惜全部都失敗。面對經濟蕭條的逆流突然淹至，缺乏教育的他更是手足無措。未能如新加坡、檳城和馬六甲那些有學識的商人一樣，採取果斷的措施來應付這場金融衝擊。

父親只能向赤地亞人求助。這些放貸人來自印度南部泰米爾納德邦省 (Tamil Nadhu Province)，尤以來自馬德拉斯市 (Madras city) 的一帶為多，他們控制了整個馬來半島。他們的店舖很特別。一般的店都建在地面上，但他們的店則高出地面約兩英尺 (半米)。進門時，都要脫下鞋子，赤腳走上平台。身穿印度裹裙的他們在小桌前席地而坐。他們對無抵押貸款每年收取約 14% 利息。如果你向他們借 1 萬元，扣除前期手續費後，你最終只能拿到大概 9,500 元。

在我 10 或 11 歲的時候，赤地亞人曾派人上門來向父親討債。討債的方式比較溫和，甚至還有點好笑。我們家有兩道門，前門對着主街依布拉欣 (Ialan Ibrahim)，後門則對着陳旭年街 (Jalan Tan Hiok Nee)，那條街是以早期一位華裔富商命名的。赤地亞人的辦公室恰好就在這條陳旭年街上。討債人在上午 10 點半到 11 點便出現在我家後門。

討債人來敲門時，我們會按照父親所教的回答：“爸爸不在家。”

他們接着會用馬來語問：“Mana towkay, mana towkay（頭家在哪兒？頭家在哪兒？）？”

我們回答：“頭家出去了。”

然後，討債人會點着頭說，“Saya tahu, saya tahu（我知道，我知道）。”他們雖然臉帶笑容，但卻半步不移地繼續守候在我家門口，一待就是兩三個小時。如果父親要出門，他就得從前門溜走。這樣撒謊讓我感到十分難受。

到了1936年，父親愛上了一個年輕的女人。他從殘餘的生意中榨取一分一毫，全都花在新歡身上。1938年，父親的第二任妻子生了第一個孩子，也就是我同父異母的妹妹。不久她又再生了一個女兒和三個兒子。父親自始便跟他們一起生活。

在我14歲的一天，家裏大鬧了一場。母親在整理房間時打開了父親的牛皮公事包，那個皮包是1928年父親去倫敦時買的。母親無意中看到父親隨意亂放的一些中文信件，全都是女性筆跡。信中的內容讓母親感到十分震驚，上面寫到：“你向我承諾過，會把你所謂的妻子和孩子統統送回福州，因為你們從來沒有正式結婚。你向我保證過，會帶我去登記結婚，為甚麼你還沒有兌現承諾？”

母親憤怒至極。至此之後，家裏爭吵不斷，再無安寧之日。得知父親還有一個妻子，而且已經身懷六甲，母親心痛欲絕。慢慢的，她所受的痛苦使她越來越依賴佛教，開始過起修行者的生

活，最後變成了素食主義者。

我們兄弟三人的教養完全歸功於母親。她為我們定下了核心原則：忠誠、感恩，以及最重要的一條——永遠不要吹噓。在我的心中，母親是一個富有涵養的人，堪稱典範。她認為任何人都應該炫耀智慧、成就，甚或財富。她總是說：“不要吹噓，永遠不要說大話。”你幾乎從來聽不到母親誇耀自己或她的孩子，但她也從沒過度自貶或反過來蔑視權貴。她只是一直保持着十分寬容的態度。有的媽媽如同鴿子般整天圍着孩子團團轉，為子女的丁點小事便大驚小怪。但母親卻恰好相反，她認為這樣的父母只會把孩子寵壞。

母親在福州上過很好的學校，精通中國的“儒教”——孔孟之道。因此，我們便在母親的傳統中式家教薰陶下成長。儒家教導人生在世的正確行為。母親軟硬兼施地將基本價值觀灌輸給她的三個孩子，包括守誠信、不欺騙、不撒謊、不偷竊、不嫉妒他人的物質財富或外貌。

母親通過她的一言一行、以身作則，在我們的腦海和心靈上奠定了牢固的基礎。她教會我們如何生活，如何分辨善惡，成長後如何處世行事。她還教導我們要常懷謙卑之心、保持低調，反對高調地追逐鎂光燈。母親本人正是身體力行，以身作則地樹立完美的榜樣，讓我們分分秒秒、時時刻刻均能感受到她那份人格的美善。毫無疑問，母親這股偉大的力量對我的影響是十分深刻而恆久的。

母親和我們也有歡樂的時光，雖然她的煩惱和憂慮也多。

我曾提及父親經常對我們漠不關心，甚至沒有留下足夠的錢給母親為家人購買新鮮食物。很多時候，父親連給他兩個店裏工人的飯錢也不足夠。店裏的大多數工人都是苦力，只穿着及膝短褲。一車大米拉來，工人們需要把 220 磅（100 公斤）重的米袋扛到肩上，經過一個跳板走進店裏，然後把米堆到十二至十四袋那麼高。這些工作需要消耗很大的體力。店舖經理時常打電話來說：“店裏沒錢買菜買肉，雖然有廚師，但巧婦難為無米炊呀！”於是，母親就會四處搜刮，找些錢來先給他們。因為她知道，這些只拿微薄工錢的體力勞動工人更需要食物。

母親只要手頭上有一點餘錢，便會買食物給我們。她總是叮囑我們：“要吃掉碗裏的每一粒飯。別忘了每一粒米飯就等於農夫的一滴心血。”她還會親自監督我們把米飯吃得一乾二淨。

即使父母親吵得最厲害的時候，母親也會提醒我們，她與父親的爭吵是夫妻之間的事，不應該影響到我們對父親的孝心。換句話說，我們和父親之間的是父子情，孝道就是孝道。母親就是如此睿智和關顧他人。所以，就連父親直律街的店員一旦遇到工作或個人問題時也會跑來找她。她於 1995 年辭世前，一直展現出偉大的領導特質。

母親要我們做很多家務，她總是說：“你們以為自己活像少爺嗎？像富家公子嗎？即使你們的父親很有錢，我也絕不允許你們這樣。不要指望家務都靠傭人來做！”我們每週都要仔細擦拭紅木桌椅，有些上面還有些雕刻。那個時候沒有空調，街上的灰塵會直接湧進屋子裏，幾乎把傢具都弄得灰濛濛的。我們拿着舊毛

巾，提着水桶，一擦就是兩三個小時。偶爾還會累得在擦拭時睡着了。

母親為人嚴格，她反覆教導我們要勤儉，要謙卑。長大後，我們逐漸意識到，母親所做的一切就是要讓我們變得更加堅強。當我回首，與我今天如何溺愛子女相比下，我只能感到難過。我做人做事只求順其自然，也不會假裝貧困。母親當時身處困境，這才迫使她以這種方式對待我們，當然她亦明白到這樣做的好處。貧窮教曉我節儉，而通過刻苦的節儉，讓你快速練就出超乎常人的適應力。

母親每天從日常家用中給我們兄弟每人五分錢。三兄弟當中，二哥鶴齡對錢最不在乎，他為人慷慨，會把錢花在自己身上，或是任何需要的人身上。大哥鶴舉則介乎我和二哥之間。而我則花一分，存下四分。因此，在兄弟三人中，我總是最富有的那個，但卻一直都很瘦、也吃不飽。

母親讓我們用螺絲刀在煙罐蓋子上面戳個洞，把硬幣都存進去。幾星期下來，我的罐子就已經填得滿滿，這時我會再弄一個罐子。有時，我發現兩個哥哥會試圖偷我的錢。他們用一個很薄的小刀或叉子，嘗試將硬幣從罐子裏鉤出來。我們常常為此吵架。當我存滿了一罐零錢時，他們經常會來找我，用乞求的口吻來跟我借錢。當然，哥哥借去的錢，你休想要回來。

母親對我們的管教嚴厲到近乎苛刻的地步。她會用小鞭子抽打我們。如果我們調皮搗蛋，母親更會要我們脫掉褲子，拿着一根細細的藤條打我們，打得屁股上都留下累累傷痕。我們上學穿

着卡其布短褲，她還會故意拿藤條打我們的小腿，故意讓我們丟臉，提醒我們不要再犯。

記憶中，我這輩子大概被打過 50 至 70 次，時重時輕。二哥和大哥則被打得多些。我從中找到了一個取巧的方法。母親在打哥哥時，我便先馬上大哭起來，這事實也是源於害怕和驚慌。兩個哥哥總是咬牙忍着，一聲不吭。所以輪到我時，母親只會使出一半或者三分之一的力度，如果她打了二哥鶴齡七八下，輪到我時則只會打那麼兩三下。

我們痛恨體罰，但是後來我們漸漸明白到母親這樣做的用心。體罰雖然帶來痛楚，但當中卻蘊含着智慧。

生活中的貧困和種種約束鞭策着我。但對我影響至深的必定是母親對我的嚴厲家教。慶幸，她一直陪伴在我身邊。

如果只能用一句話來形容母親，我會說，在我的一生中，從來沒有遇到過比她更有原則的人。母親總是用非常柔和、平靜的語氣來勸告我：“永遠不要貪婪，永遠不要。想一想中國的貧苦百姓。”她總是提醒我，要公平正當地行事，遠離自私，並教導我在生活中要常懷感恩之心。

我有時會問母親：“你為甚麼總要反覆提醒我？”

母親回答說：“我發現你有過河拆橋的傾向，我希望你無論在生意上或任何情況下，也千萬不要這樣對待朋友。”

母親心中從來沒有任何歪念。她一生過着道德高尚、品行端正的生活，但又從不缺乏幽默感。她不願意向任何形式的邪惡或不公正妥協。而且，母親十分關心貧苦大眾，每天都為他們祈禱

誦經。

在整個營商生涯中，我總覺得母親以她純潔的一生、她的美善和對佛教的虔誠來守護着我。在很多次生意交易和與人交往中，除了有些運氣外，冥冥之中好像有一隻無形之手輔助着我。我將這一切，全歸功於母親的相伴和虔誠的祈福護佑。