

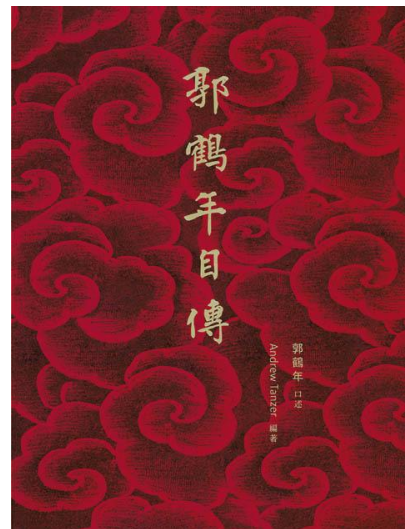
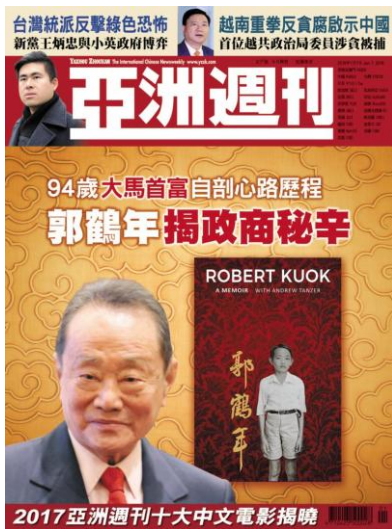
大馬首富郭鶴年自剖心路揭政商秘辛

凌志淵

http://www.yzzk.com/cfm/content_archive.cfm?id=1514434108578&docissue=2018-01

2018年1月7日 第32卷1期

九十四歲的馬來西亞首富郭鶴年出版自傳，自剖心路歷程，爆出不少國家級和國際級政經秘辛，引起關注。全書批判最嚴厲的，是他對馬來西亞在獨立後進一步走向種族保護主義的痛心。郭鶴年也痛恨英國殖民主義和日本佔領軍的種族歧視。他對中國有很濃厚的感情，文革時期在國際市場上為物資匱乏的中國解決缺糖問題，並讓中國獲利。他見過從鄧小平到習近平的歷任中國領導人，並對中國前景有信心。



《郭鶴年自傳》英文版

《郭鶴年自傳》中文版



郭鶴年與第二任妻子何寶蓮及子女合照



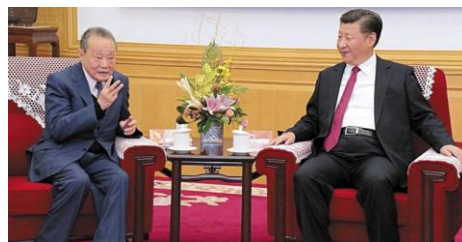
郭鶴年母親鄭格如



郭鶴年已故元配謝碧蓉



一九九零年鄧小平接見郭鶴年



中國國家主席習近平與郭鶴年見面



中國前總理朱鎔基夫婦與郭鶴年夫婦見面

馬來西亞首富郭鶴年口述、資深財經記者 Andrew Tanzer 撰寫的《郭鶴年自傳》（英文版新加坡 Landmark 出版，中文版香港商務出版），甫一面世，便引起全球媒體的關注，因為郭鶴年在自傳中的「爆料」內容，涉及不少國家級和國際級的政經秘辛，在馬來西亞和新加坡引起廣泛的討論。輿論為郭鶴年在世界政經領域的身份地位卻願意當一個「爆料者」而稱奇，也為他在跨度近一個世紀歷史中的詳盡記憶而驚訝。

《郭鶴年自傳》是世界級富豪少有的自傳，並不避諱寫出自己的致富之道，透露商場競爭的激烈過程，也寫出自己的心路歷程。這位九十四歲的百億富豪並不打算留下一本平平無奇、四平八穩如庭訓一般的回憶錄給子孫，而是寫出他一生經歷和思索得出的大量對政治、經濟、經營等等見解，不但有成功心得，也包含失敗、挫折乃至自己犯下的錯誤的教訓，甚至是許多名人隱之而不及的家族私密。這位縱橫四海的企業家，坦蕩的作風與不畏權勢後果的魄力，或許正是他一貫作風，也加倍增添了本書的可讀性。

郭鶴年一九二三年生在馬來亞南端的新山，與新加坡一衣帶水，父親做小生意很快賺了不少錢但不會理財，他童年遇到大蕭條和二次大戰，家道中落。二十幾歲時，他靠著在倫敦的食糖市場賺到第一桶金，隨後在馬來亞開設糖廠、麵粉廠等等，發跡成為東南亞富豪，並且移居新加坡，後來又為了稅務較低而移居香港。

他比馬來西亞與新加坡甚至東南亞許多政經界領袖都長壽，也與他們共同經歷將近一個世紀的歷史發展，期間還參與不少事務，他的回憶錄因此變得情節豐富，而他的直言不諱，更使得本書具有震撼性的歷史意義，讀者彷彿看見在一些關鍵時刻，歷史如何受到扭曲，而他如何在其間奮鬥求存。

生長於英殖民時期的馬來亞，少年時期馬來亞被日本侵佔，使得郭鶴年萌生濃濃的反殖情懷。六十年代初他在倫敦從事食糖生意，與英國糖業貿易商嘉利高 (C. Czarnikow) 的高層會面，那位高層以教訓的語氣反對他在大馬建糖廠，讓他覺得英國殖民主義和壟斷思想在那個年代仍然陰魂不散。他早年也曾面對英資銀行的種族歧視，說他們寧願貸款給拾荒的白種人，也不考慮貸款給正當的本地商人，「膚色決定一切」。他還記得當年一家英資洋行的收款單上赫然印著：「歐洲職員簽署後，收據方為有效」。

郭鶴年認為，殖民主義是人類最大的禍根之一，對加害者和被殖民者皆如是。「英國公務員十個當中有九個都是好人，無論在學校教書或在路上遇見他們時，均表現如常，十分友善。但當他們走進專屬的俱樂部或談生意時，卻彷彿變成了另一個人。」

二戰時期郭鶴年曾任職日資三井公司，但他對日本佔領軍的殘暴不滿，戰後他發現，日本雖戰敗，但日商負責人仍然以殖民主義者嘴臉對待他。

綜觀自傳的敘述，郭鶴年的出生地馬來亞從殖民時期到獨立後，都不幸地籠罩著濃濃的種族情結，始終走不出來，英國人帶著種族歧視的心態統治殖民地，而全書批判最嚴厲的，也正是他對馬來西亞在獨立後進一步走向種族保護主義的痛心。

一九六九年五月十三日馬來西亞爆發「五一三暴動」，上千華人被打死，已經移居新加坡的郭鶴年剛好回吉隆坡開會，目睹暴徒四處火燒樓的瘋狂行徑。他感歎馬來西亞獨立建國之初的一代領袖，如國父東姑阿都拉曼、敦拉薩、敦伊斯邁，「都是很優秀的人，深愛並關心自己的國家和人民」，這些他所熟悉的領袖並沒有太強的種族偏見，因此執政聯盟中，無論是巫統或馬華公會找他作大筆捐款，他「總是心甘情願、愉快、大方地給與捐助」。

他特別提到東姑雖然具有人情味，會幫助朋友，但「從不利用裙帶關係」，他有一次為朋友寫信給財政部長陳修信，請求幫忙寬赦稅務問題，陳修信為此大怒，把信拿去給敦伊斯邁醫生看，說「你看看首相對我做了什麼」，後者笑著把信揉成一團丟進垃圾桶，事情就結束了。郭鶴年說：「這是東姑幫朋友的極限。」

不少大馬讀者不免感慨，相對於後來的政治，那還真是清明的時代呀。郭鶴年以諸如此類的事例來說明當時許多建國者都懷抱熱情與使命感。因此他緊接著寫道：「任人唯親者則完全不同，他們都是阿諛奉承之徒，把領導人吹捧得膨脹自大。領導人便拿國家利益去分配給他們。一個國家的財產、項目和生意是絕不容許任何人將之配送的。」

他說：「任人唯親的領導會以加快振興國家為藉口，來掩飾他的所作所為。他會擯棄所有基本原則，如無視公務員規章，簡單直接地把項目交給某個華裔或馬來裔親信。國有銀行被逼貸款給這些項目，一些親信甚至為貪官污吏撐腰。」

郭鶴年指出，雖然在英國人時代已經給予馬來人一些優惠，馬來亞一九五七年獨立後也延續這些優惠，但並沒有過度的偏袒與傾斜。然而五一三事件卻對馬來西亞的體制造成巨大衝擊。一些長期以「馬來人地位低下受華人印度人壓迫」為訴求的馬來極端分子進一步在政治上擠壓東姑等溫和與開明派領袖。

五一三之後，郭鶴年看到馬來西亞商界開始發生變化。在此之前，他為了協助國家發展，應政府要求走入船運業，開設鋼鐵廠，在藉助華人力量的過程中，馬來領袖大致表現公道。然而五一三之後，馬來領袖剩下一個邏輯：「馬來人需要援助」。

一九七一年，第二任首相敦拉薩（現任首相納吉之父）啟動一項為期二十年的「新經濟政策」，目的是希望在二十年內縮小馬來土著與華人之間的經濟差距。

國家部門下令非馬來人開設公司，必須把百分之三十股份出售給馬來人，並且是要求低於當時的市值，但馬來人在獲得配股之後，過了一段時間就會把股份套利，在華人買回來後，過幾年再查訪股份結構，發現馬來人持股又低於百分之三十，又會要求再配股給馬來人。

郭鶴年質問，這無疑是強盜行為：「難道有政府認可，就不算是搶掠嗎？」他說，馬來人急於縮小與華裔之間的經濟鴻溝，卻走了有害的捷徑，副作用則是種族主義越演越烈。

為此，一九七五年，敦拉薩病危，副首相胡申翁接班在即，郭鶴年甘冒大不韙去見這位老朋友兼老同學。書中詳細描述兩人見面的過程，郭鶴年謹慎地陳述他的觀點，希望胡申翁接班之後，以人格、才幹和勤奮程度三大素質作為用人原則，而不是種族和宗教。他以懇求的口吻對胡申

翁說：「請你選用聰明的人，心存正道的人，那些正直、有才幹、勤奮、堅毅不屈的馬來西亞人，不論種族、膚色和信仰，任用他們。」「這就是我們國家未來的簡單方程式」。

胡申翁全程幾乎沒有出聲地聆聽，然後靜默了幾分鐘，說「我做不到」。

書中毫不掩飾郭鶴年對這一局面的失望與痛心，他形容自己看到的景象，彷彿一列火車朝著錯誤的方向行駛，胡申翁沒有足夠力量去舉起火車放回正軌。那是這位商業奇才唯一一次試圖去影響馬來西亞歷史進程的努力。

馬來西亞領袖除了早期央求郭鶴年協助建設一些大型國家企業，也找他作為與中國之間的傳話人。

說服中共停止馬共廣播

一九八零年代，馬國政治部請他轉達中國，停止馬共的廣播，並且以書面保證停止支持馬共及其領袖陳平，郭鶴年當時已是億萬富豪，卻毅然隻身奔走，終於促成馬國政府與陳平簽署和平協議，馬共走出叢林。書中有精采描述。郭鶴年在這事件中也不無特殊情感，因為他的一位哥哥郭鶴齡便是馬共成員，五十年代在叢林中死於英軍槍下。

郭鶴年成年後把公司和家安在新加坡而不是新山，因為新加坡是國際商港，資訊流通，但他在七零年代移居香港，則是因為新馬兩國對企業徵收的稅率近乎懲罰性而且極其嚴苛，賺一元基本上只能剩下五毛錢，甚至讓他覺得稅務審計「有點像宗教裁判所」。而相比之下，當時香港的營業稅只有百分之十七。

搬去香港以後，相比於新加坡，那又是更開闊的環境。他形容，全世界大公司的首席執行官每年都會去香港，資深副總裁會去新加坡，副總裁或部門經理則去吉隆坡，這是當時國際企業界的次序，而今天，首席執行官會去北京和上海。

移居香港改變了郭鶴年的事業和家庭，他毫不遮掩地向讀者交代他在香港愛上現在的妻子何寶蓮，為此他大哥、老同學和母親都曾責怪他。元配謝碧蓉在獲知之後經過一番深思，不願離婚，慨然接受現狀，「準備好與另一個女人一起擁有你」，於是他就有了兩頭家。

七十年代在香港，郭鶴年最早的重要投資就是九龍香格里拉大酒店，之後就連續在香港大興土木，並接著進入大陸。

興建北京國貿的挫折

在大陸初期經歷了上有政策下有對策等等碰壁和打擊，包括興建北京國貿中心項目過程中的波折和阻礙，他都仔細描述，並歸納出心得與讀者分享。在香港和大陸的發展過程中，一個大危機是二零零三年的非典型肺炎爆發，當時港島香格里拉酒店的入住率曾經只有百分之二。媒體充斥各家企業緊縮業務裁員的消息，但他拒絕考慮，因為那無異於將員工遺棄在沙漠裏。

有趣的是，就在往建築業越做越大的時候，郭鶴年才想起年輕時在馬來西亞新山的家，還在從事種植和麵粉加工業，沒想過做房地產，有一天碰上一個印度人，看了他手掌就不斷告訴他，「你會蓋很多很多房子，不停地蓋房子」。

自傳也爆出郭鶴年與印尼富商林紹良之間的生意恩怨。郭表示在林的邀請下合作生意，因為有感印尼市場龐大，因此從七十年代開始二十幾年間，出錢卻沒有一紙協議，投資了全球最大麵粉加工廠，但大股東是林紹良，運營好幾年後才開始分紅，卻不如他預期的比例。郭鶴年說：「我常常有被林氏坑騙的感覺，他們總是拿印尼政府做藉口，甚至不用提『政府』兩字，一開口就說這是國父（蘇哈圖）的想法。林紹良為人較公道，尤其是對我，但他的三兒子林逢生長大後則不然。」他敘述事件到後來，甚至說出「林逢生試圖設計欺騙我」。

而在印尼拓展業務過程中，他也認識了蘇哈圖，後者則是在劃出地段發展時，示意企業家讓他自己子女加入成為合夥人。

雖然是郭鶴年的傳記，但貫穿全書的靈魂人物是他的母親鄭格如。這位出身福州的閩秀年輕時被父母從大學裏中斷學業，盲目到南洋嫁給一個陌生人，才發現丈夫又吸鴉片又好賭，性格也不合，後來又有外遇。

郭鶴年不停強調母親對他人格的影響，直到他中年以後，一旦有生活和業務上的疑惑，都會去請教母親，而母親總能在言語和思考中，以及從佛理上，為他找到解答的路徑。母親的教育讓他在商業和公司管理上建立嚴謹的道德原則，也讓他從小對中國和中國文化產生親切感。

母親晚年篤信佛教，常根據中文報章報道的社會悲慘和苦難者新聞，拿著剪報要公司助理去捐錢，並且要求匿名。郭鶴年這段敘述猛然令人想起新加坡報社早年經常收到一位「無名氏」的捐款。從來沒有人知道那是誰。

郭鶴年雖然是在馬來亞出生，卻有很深的中國情懷。文革期間中國大陸嚴重缺糖，派人秘密與他接觸，希望透過國際商品市場進口，基於對中國的感情，郭鶴年開始一連串的部署，避免引起國際市場注意，私底下在全球食糖市場調兵遣將，不但解決了問題，還為中國賺取了一筆外匯。

難忘與鄧小平見面

郭鶴年也曾與幾代中國領導人見面，包括鄧小平、江澤民、胡錦濤與習近平。他在一九九零年九月十五日在北京與鄧小平會面，是鄧小平最後一次的公開正式會晤。鄧小平當時說：「三十年後，中國將會成為亞洲最重要、最強大的國家，而亞洲將成為全球最強大的地區。」郭記憶猶新，並指鄧說這話時很謙遜。在他印象中，鄧小平是一位善良、友好、無私的人。但當鄧談到台灣問題時，郭第一次看見他帶著一絲極度的挫敗感。對於習近平，郭鶴年則稱許他的反貪腐。不過，他指出，中國現正面對的兩個最大挑戰，分別是恢復道德教育與確立法治。

郭鶴年具有非常濃厚的商人性格，經商手段快、狠、準，做事勤奮果斷，對下屬異常嚴厲，但採取把股份與下屬共享的方式，而贏得下屬的忠心。他懂多國語言，包括英語、馬來語、華語、福州話、閩南話、潮州話、廣東話，有助他與不同的人打交道，建立人脈。讀英校的他，憑著

嫻熟的英文，六十年代初在倫敦打入商品交易商圈子，並了解英國商人的行事風格，藉此掌握行情資訊，在國際糖期貨市場大賺，奠定「糖王」地位。

縱橫商場七八十年，足跡遍布全球，郭鶴年的經歷當世已經沒幾個人能比。三百多頁的自傳顯然遠遠不足以涵蓋他精采的一生，但已經令人手不釋卷。他坦率與誠懇的自剖，還有對文化、企業經營、人才、資本主義乃至金錢價值等等觀念的系統性看法，簡潔而切入要害，引人深思，讓本書有不同於一般傳記的閱讀價值。■