

郭鹤年

传

神秘富

家



商界大隐竟是商战高手，
商战高手怎成商界大隐？

神秘富豪——郭鹤年传

楔子

香港虽小，弹丸之地却藏龙卧虎。

香港是世界上超级富豪聚集密度最大的地方。

要问香港有多少超级富豪？扳起指头够你数一气的。李嘉诚、包玉刚、李兆基、霍英东、郑裕彤、邵逸夫、胡应湘……这些金光闪闪的大名在香港，乃至在华人世界中无人不知，无人不晓，可谓掷地有声，如雷贯耳。

他们的创业传奇广为流传。他们的一言一行、一颦一笑，经常出现在大众传媒上，成为公众注意的焦点。这些商界英雄是香港的骄傲，也是人们崇拜的偶像。他们比那些演艺明星还要惹人注目，更加广为人知。

而这个人，他是谁呢？

六七十年代他崛起于马来西亚，成为亚洲糖王，或许也是世界糖王。在其糖业鼎盛时期，他控制了国际市场上每年食糖贸易总量的 1/10。

70 年代中期他大举进军香港，同时环绕着太平洋建立起他庞大的“香格里拉”酒店王国。

80 年代他进军电视业，成为香港无线电视的最大股东。

90 年代他又购得了《南华早报》的控股权，通过报纸和电视，他几乎掌握了香港人每日的喜怒哀乐。

近年来他大举投资内地，投资总数达 50 亿美元之巨，其中最引人注目的就是坐落在北京市的“中国国际贸易中心”。它被认为是北京现代建筑的代

表。

在最近的一次香港超级富豪排行榜上，他排名第三，仅次于李嘉诚和李兆基。

在 1995 年美国最权威的财经杂志《福布斯》的全球最富华人排行榜上，他名列第八。

而有人认为这种估计还是保守了一些，他的财力其实可以和李嘉诚一比高低。

然而，他究竟是谁呢？

香港人只知道他叫郭鹤年，而对于其他进一步的情况，则一无所知。

而专业经济人士对郭鹤年的了解，也仅仅限于上述这些。

虽然近年来郭氏企业对香港经济的影响力不断增强，使人们明显地感觉到他的存在，但当人们碰到郭鹤年的名字时，头脑中仍然一片茫然。

他的模样？报章上绝少刊出他的照片，他的身影几乎从不在电视上出现。

他的经历？

他的家庭？

他是如何发家的？

他的发达秘笈？

关于这些，在传媒上几乎找不到任何报道，即使有，也只是零星半点，记者想采访他，简直比登天还难。他亦极少在公开的社交场合露面。

相对于人们津津乐道、耳熟能详的香港富豪所展现的传奇色彩来说，郭鹤年给人们更多的是神秘感，因此，他得了个“神秘富豪”的雅号。

郭鹤年给人的印象就像 007 影片中那位 M 先生一样，始终在幕后操纵着一切，却从不肯显身。郭鹤年，究竟是怎样一个人呢？ {ewc

第一章 富豪隐者 神秘低调少人知

他是如此的为人所知又是如此的不为人所知，他保持低调的作风使记者的采访难于上青天。他在人们心目中是个谜样的人物，总带着几分神秘色彩。一位记者巧遇他，竟然不知他的身份，因为他对记者说他是个“卖米佬”。

郭鹤年在人们心目中一直是个谜。

他的身世之谜。他祖辈来自中国的哪个省份？出身如何？是出身名门，还是白手起家？

他的身份之谜。最常见的提法是称他为亚洲糖王，但为什么又有报刊称他为酒店业大王？有的还称他为先驱工业家、银行家、航运家？

他的国籍之谜。他究竟是属于哪个国家或地区的人？为何这些国家和地区都把他归入自己这一边？

在马来西亚，他被认为是堪与美国的艾柯卡以及日本的松下幸之助相媲美的人，是马来西亚的骄傲，是马来西亚在国际经济及商业舞台上一颗光芒四射的明星。1985年，他获选马来西亚十大企业家之一，并被授予最高荣誉金字塔奖；1989年锦上添花，再次当选为马来西亚杰出的董事。

在新加坡，当地的报章都习惯地把他称为新加坡企业家，新加坡政府在80年代向他颁奖，赞扬他对新加坡旅游业作出的贡献，新加坡人普遍认为他属于新加坡。

1989年，香港颇具影响力的中文财经杂志《资本》在其四月号中罗列的100位香港富豪中，郭鹤年榜上有名。当时，他排名第11位，排在赌王何鸿燊及纺织业大亨陈廷华之后。既然是香港富豪，那当然是香港人了，郭鹤年也的确从1978年起就定居香港。

光是一个身份就引起这么多说法，无怪乎有些传媒把他称为“神秘大亨”了，而关于他的个人生活，人们更是几乎一无所知了。

一位富豪如此为人所知又如此地不为人知，的确让人觉得有些疑惑。其实个中的原因很简单，那就是郭鹤年本人非常低调，几乎从不接受传媒的采访，亦很少在公众面前亮相，在一般社交场合甚少看到他的身影。

举个例子来说，在1985年他被选为马来西亚十大企业家之一，他却并没有出席该次的典礼，而由别人代为领奖。

1985年2月中旬在马来西亚最杰出企业家的颁奖典礼中，人们才得以一睹他的尊容。许多人是第一次从电视上看到这位超级富豪的模样。

同样，人们很少有机会在报章上看到他的照片，而新闻界要访问他，也是难于登天。

这一方面是因为他的空闲时间很少，整日飞来飞去，照顾他的世界范围内的庞大的商业王国的生意，另一方面也是因为他喜欢保持低调，不愿意在公众面前曝光的性格使然。

1988年他看好电视业，购入了香港电视大约三成股权，在传媒业大展拳脚，即使这样，他也自始至终没有召开记者招待会。

记者如果致电他的公司想得到一些他的个人资料，其结果往往是不得要领。公司的公关人员会委婉地表示，若想了解本公司的一些情况他们非常欢迎，但若想了解老板的私人情况，他们爱莫能助。

记者想打108台查询郭氏的电话号码是徒劳的，因为无论是郭鹤年还是

他的儿子的电话号码都是保密的。

最近香港报刊捕捉到郭鹤年一则打电话的小新闻，可以从侧面说明郭鹤年的低调作风。

话说 1994 年 1 月 28 日，郭鹤年突然有急事打电话找联合集团的行政总裁欧康纳，而秘书小姐偏偏不知道郭鹤年的英文名，弄得她非常着急，因为她不知道怎样向欧康纳通传，这位洋老板可是只知道别人的英文名的。当然经过一番周折之后，秘书小姐终于知道郭鹤年的英文名其实叫罗拔。

香港受英国人统治，几乎每个人都有自己的英文名，这些富豪不但本名出名，他们的英文名也广为人知，而联合集团行政总裁的秘书小姐竟然不知郭鹤年的英文名，也可见他的低调。

郭鹤年的低调作风在 1978 年出现一次例外，这次例外使人们若隐若现地看到了郭鹤年的影子。

这一年他接受了香港英文杂志《洞察》的访问。这次访问是在对方千方百计安排下才得以进行的。能获得这次采访机会是《洞察》在竞争激烈的新闻界打的二个大胜仗，从此许多报纸杂志介绍郭鹤年，一般都要引用这次访问得来的资料作为背景。

自此之后的 10 余年中，再也没有记者能够敲开郭宅的大门。人们以为那一次访问会成为绝响了，直到 1992 年，即 10 多年后，他又接受了香港《文汇报》记者的一次访问。

1986 年，有一位记者曾拥有一次打破这个纪录的机会，然而却轻易地让它溜走了。

这是一个有趣的故事。

当时马华公会的前总会长陈群川因涉及新泛电事件而在新加坡受审，这是 1986 年东南亚很出名的一个事件。

当时法庭上座无虚席，许多人对这件事非常关注，自然也吸引了大批的记者，这是他们抢新闻的好时机。

一位中年人悄悄地出现在法庭里。他看上去大约 50 来岁，个子不高，系一条银灰色领带，头发梳理得很整齐，他的到来并没有引起人们的注意。他看到后排还有一个座位，便静静地走到那里坐下。

坐在他身边位子上的正好是一位老记。他对这位中年人点点头，继续关注着法庭上的发展。

过了一会，这位老记大概觉得法庭上没什么新进展，于是在百无聊赖之中和身边的这位中年人小声闲聊起来。这位中年人态度很随和，聊了几句，老记觉得这位起初看起来貌不惊人的中年人言谈中透出一种斯文淡定的大家气度，不由得对他产生了兴趣。凭着记者的职业敏感，他问了一句：“请问您是干哪一行的？”

“卖米的。”中年人很镇定地回答。

“哦，原来是一个米店老板。”老记心中想。

两人甚至还聊了一下米市的行情。过了片刻，休庭，中年人站起身，同他打了个招呼，走出去了。

不久，法庭上传出新的消息，郭鹤年出 2000 万新币保释陈群川。一时间，记者们的注意力都转移到郭鹤年身上。这位老记回到报社后，立刻着手查找郭鹤年的资料，当他看到郭鹤年的照片时，不禁拍一下大腿，大叫一声：“哎呀，走宝！”

这位记者大叹自己“有眼不识泰山”，甚为遗憾：不过这回倒也让他歪打正着地弄到一条花边新闻。这个故事比《洞察》杂志刊载的事迹流传广泛得多。

一位大名鼎鼎的超级富豪竟然不为记者所认识，这个故事正说明了郭鹤年的曝光率之低。

那么，郭鹤年到底是怎样一个人呢？他的身世如何？他如何致富，又如何把他的商业王国拓展到世界的各个角落？他的富有传奇色彩的一生究竟怎样？

还是回到上面的故事吧。当那位记者问郭鹤年是从事何种职业时，郭鹤年说自己是一个卖米的。

郭鹤年撒谎了吗？没有。说起来，整个郭氏家族的发迹正是从卖米开始。“集沙成塔，集腋成裘”。想当年，郭氏祖先远渡重洋，开创大业，今天，巍峨矗立的郭氏商业大厦正是由一粒粒米奠基的。

第二章 孤身离乡 远赴南洋创大业

一位刚满 16 岁的少年，孤身一人踏上开往异乡的客船。等待他的是什么？雾锁南洋……1909 年的一个夏天，时值黄昏。

一艘客船停泊在福建的福州码头。它马上就要开了，此行的终点是新加坡，当时并不叫新加坡，而是叫南洋，这是对东南亚一带的统称。

船上立着一个少年，看上去只有十五六岁，个头不高，但眼睛很明亮，一副聪明能干的样子。

这位少年名叫郭钦鉴，今年 16 岁，来自福建福州市盖山郭宅村。他的村子里大多数人家都姓郭。在家中六个兄弟中，他排行老六。

他小小年纪就要背井离乡，远走重洋，演出入世间一幕幕的悲欢离合。

此时，他正使劲向立在岸上的一个人挥手。这人 30 多岁，戴一副眼镜，叫郭钦铮，是钦鉴的大哥。他在家乡开设了一间名为万安堂的中药铺，勉强支撑家业。

“呜！”汽笛长鸣，轮船渐渐离开了码头。郭钦鉴和其他人一样挤在甲板上，看着故乡和亲人渐渐远离自己，最后什么也看不见了。

郭钦鉴看看周围，这满满的一船人都是背井离乡去闯南洋的。1909 年的中国，正是最黑暗的时期，也是清廷统治的最后两年，内忧外困，民不聊生，沿海地区的人纷纷背井离乡，远渡重洋去谋活路。在福建，到南洋去已成为潮流。

中国人移民南洋的历史其实很长很长。

中国封建王朝鼎盛的时期，总是施行海禁政策，阻止国人到南海一带贸易或者居住。从唐、宋、元、明到清，当局下了一道又一道诏书，订出了一条又一条规定，用来禁止中国人向海外发展。

而一旦中央政府的控制力减弱，海禁政策就会无力执行，这就给中国人向海外移民创造了有利的条件。中国向东南亚的移民一共有三次浪潮。

第一次是在宋末元初，有不少宋朝的遗老遗少纷纷南下，其中包括丞相陈宜仲和郑恩肖，他们逃到爪哇。

第二次是在明末清初，有不少士大夫和百姓纷纷南下。

第三次是在清朝末年，农村的破产使得不少善良的农民不得不另外择地而生。太平天国被曾国藩镇压后，许多跟天朝有关的人士，为了避免报复，也纷纷移民到南洋。

这三次移民潮，无疑以最后一次最为重要。1858 年，清朝在第二次鸦片战争战败后被迫和英法两国签订了《天津条约》，里面有一条文字，就明白地规定中国政府必须取消海禁。根据这一点，从 1860 年起，中国人就可以“自由地”到东南亚居住和工作，而不会遭受清廷的报复。

而其实这第三个移民浪潮，并不是开始于 1860 年，而是在 19 世纪初期就已开始。在英国人占领新加坡的第二年，也就是 1820 年，就有一批从厦门来的移民抵达这里，只不过 90 年以后，这股浪潮由于国内的生活艰难，战乱交加，而变得越来越汹涌了。

从郭家的情况可以看到这股移民潮的猛烈。郭家六个兄弟中只有大哥留在家乡。在郭钦鉴之前，他的几个大哥都已经到南洋闯荡去了。

天色渐渐暗了下来，郭钦鉴坐在拥挤的船舱里。一阵喧哗过后，船舱里

渐渐安静下来，在昏暗的灯光下，郭钦鉴看到的是一张张愁多喜少的脸。

有人轻轻地哼起一首歌谣：“乌云盖着大海，黑水托着孤舟……”

这种情绪也感染了钦鉴。是啊，此去前途渺茫，吉凶未卜。

不过郭钦鉴不是多愁善感的人，他心中仍怀着一份闯荡世界的喜悦，况且在那边还有他的兄长接应他。他又想起大哥在临行前对他说的一句话：“兄弟，好好干吧，去南洋闯一番事业出来！”

经过许多天的漫长航行，轮船终于抵达了新加坡。郭钦鉴转而搭上客轮，越过浅浅的柔佛海峡，来到马来亚的新山。当时，新马之间的长堤还没有修筑，来往其间还只能用客轮。

客轮刚到岸边，钦鉴就看到码头上站着一个人，不是别人，正是他的三哥郭钦端。“三哥！”他激动地叫起来。

郭钦端几年前就已经来到新山。他性格爽快，办事扎实可靠，而且急公好义，对当地华人事务非常热心，在华人圈子中已经有一些名气。此时他快步迎上去，一手接过弟弟的行李，一手亲热地拍着弟弟的肩膀，说：“几年不见，都快认不出了！”

新山位于马来半岛的最南端，与新加坡只隔着一道浅浅的柔佛海峡。它被称作“天府之州”的柔佛州的首府，离新加坡市只有 26 公里，是西马南方的门户。它南面的柔佛长堤筑起来后，从陆上就可以行走于新马之间。

这的确是一个四通八达的风水宝地，难怪郭氏兄弟会选择在这里立足，揭开他们兴旺发达的第一章。

第三章 胼手胝足 成家立业待发展

郭钦鉴来到南洋后，当过店员，也开过咖啡店、米店。11年后，又有一位女子从福州下南洋，她此行的目的只有一个……

1909年，也就是郭钦鉴到达马来西亚的那一年，马来西亚历史上发生了几件大事。这些事对每一个身处南洋的人都会产生影响。

当时，马来西亚正处在英国的势力范围之内，那一年，英国人建立了联邦会议制度。

联邦会议制度也就是各邦苏丹和英国驻扎官、商人代表坐在一起议事。在这之前，1895年，英国人一步步逼迫霹雳、雪兰莪、森美兰的苏丹签订了协定，并在第二年成立了马来联邦，联邦的一切大权都由英国人担任的总驻扎官掌握，这样一来，苏丹的权力被大大削弱了。联邦会议制度就是为了缓和同苏丹的矛盾而建立的，但是这项制度并没有使苏丹得到任何好处，权力仍旧集中在英国人的手中。

同样在1909年，英国和暹罗签订了邦喀条约，英国以取消它在暹罗的法外治权为条件，从暹罗手中取得了对吉兰丹、吉打、玻璃市和丁加奴的宗主权。随后，英国人先后向这四个邦派出顾问官进行控制，吉兰丹、吉打、玻璃市、丁加奴，和郭氏兄弟所在的柔佛州都没有加入马来联邦，被称为马来属邦。从此，马来半岛全部都落入英国人手中，沦为英国殖民地。

郭钦鉴刚到达新山的时候，新山正在开发中，“港主制度”十分盛行。

所谓“港主制度”就是由柔佛统治者发出一张港契给一些特定的华人，允许他们在两条河的汇合地上负责开发工作。

“港主”的主要工作是在他领得的土地内种植胡椒和甘蔗。

港主也就是开港的承包商、港的主人。他们在自己的领土内拥有特权，就像一个独立王国一样。在这项管理制度下，不少华人从新加坡被招募到新山工作，当时全柔佛开的138个港中，就有105个是用华语称呼的，这些无疑都证明了华人对当地开发所作的贡献。

然而郭钦鉴来到新山后，却没有干起垦殖胡椒和甘蔗的行当，郭氏兄弟也没有人从事开港的工作。

郭钦鉴到了新山后，不但见到了三哥郭钦端，还见到了四哥郭钦仁，二哥郭钦暖。兄弟相见，分外亲热。

钦鉴的几个哥哥都比他早几年来到新山，如今已经在异乡立稳了脚根。

钦端性格活跃，急公好义，渐渐成为了当地侨领之一，后来他还发起成立了新山华侨公所，以迎合时世的发展。

四哥钦仁则开了一家名叫东升的公司，主要做白米生意，同时兼营大豆和糖。钦仁把钦鉴领到自己的公司前，这是一个两层楼的杂货店，钦仁说：“小弟，你就先来我这里帮忙吧。”

从此，郭钦仁的米店里就多了一个精明强干的小伙子。郭钦鉴头脑聪明，虚心好学，同顾客关系好，很快显露出做生意的天赋。

在他做店员的时候，他还帮忙开过咖啡店。

谁也不会想到，当时那么不起眼的一个小公司——东升，竟会成为日后庞大的郭氏商业王国的第一块基石。

到了20年代后期，钦仁健康不佳，于是把生意交给自己的弟弟钦鉴，二

哥郭钦暖的儿子郭鹤青也协助钦鉴打点生意。

东升交给钦鉴经营，使他有了大展拳脚的场所。东升的业务年年发展，而且这个时候，钦鉴的身边已经有了一位贤内助。

1920年，也就是郭钦鉴南来11年之后，一位女士自福州出发，沿水路南下，抵达新山。

这位女士是位时代女性，受过新式教育，毕业于福州协和大学，名叫郑格如。

她此行的目的只有一个，那就是和郭钦鉴结婚。

郑格如性格果断，有主见，在少女时代，按今天的话说她是一个“男人婆”，在10岁以前，她一直都是穿男孩子的衣服，和男孩子一起玩的，这培养了她的爽快性格，直到10岁以后，才渐渐恢复了女装。

郑格如和郭钦鉴的婚姻，在外人看来是一段并不那么般配的婚姻。

郑格如出生在一个富裕的家庭，受过新式教育，在那个年代，能完成大学教育的女性实在不多。

而钦鉴却没有受过多少正规的教育，他能获得郑格如的青睐，完全是因为他灵活的头脑和勤劳肯干的性格，而事实证明郑格如并没有看错，这位16岁就孤身闯荡南洋的小伙子并不是等闲之辈。

第四章 长袖善舞 左右逢源广交友

20年代，郭钦鉴已成为新山的一位百万富翁了。他非常善于交际，拿督翁和苏丹依布拉欣都是他的好朋友。

1923年，他的儿子郭鹤年来到人间。

郭钦鉴夫妇在异乡胼手胝足，经过一番努力和奋斗，终于开辟出一块新天地。

20年代后期，郭钦鉴已经成为一名百万富翁了。在如今，百万富翁似乎算不得什么了，有一句笑话说：“随便扔一块石头，就可以打破一名百万富翁的头。”即使在中国广东，也流传着“十万不算富，百万才起步”的说法。然而在当时的马来西亚，百万可是一个十分惊人的数字了，郭钦鉴为郭氏家族掘出了第一桶金，渐渐跻身于当地名流之列了。

其时郭钦鉴膝下已有三个儿子：大儿郭鹤举、二儿郭鹤龄，三儿，也就是最小的儿子，本书的主人公郭鹤年也于1923年出生。

关于家族成员的命名，郭家有不成文的规定，即每一辈都以中间的一个字为依循，郭钦鉴一辈为钦字辈，郭鹤年一辈为鹤字辈，而郭家第三代则为孔字辈。

郭钦鉴能够在商场上左右逢源，与他善于结交朋友很有关系，尤其是善于结交政府的显要。其中拿督翁和苏丹依布拉欣是他的事业发展中非常重要的人物。

拿督翁何许人也？乃是当时马来西亚政坛上一个举足轻重的人物，早年曾担任柔佛州的州务大臣，1946年马来民族统一机构成立时，他就是创始人之一。

马来民族统一机构简称“巫统”，它的成员均为马来人，是马来人最大的政治组织。1952年它首先与另一华人政党马华公会结成联盟。1954年马来西亚国内的另一大民族印度人的国大党也加入了这个联盟，正式成立了马来西亚联盟，马来西亚独立后，巫统一直处在执政党的地位、它的政治主张直接影响马来西亚的国内外政策。

作为这样一个组织的创办人，拿督翁在马来西亚的声望和政治地位是可想而知的，而他的儿子敦胡先翁更是马来西亚的第三任首相，也是后来郭鹤年的好友。

拿督翁与郭钦鉴的关系非比寻常，可以说是亲密无间的，拿督翁如果有空闲，多数时间喜欢到郭钦鉴的米店里来聊天，有时也搓几圈麻将，正好郭钦鉴亦深谙此道，两人也是一对好牌友。

郭钦鉴非常善于做人，每次他赢了，他就会很大方地请客，几个好朋友坐在一起亲亲热热地喝几杯，叙谈叙谈政局，当然这种悠闲的景象多数出现在战前。

拿督翁作为一名政治活动家，经济上经常会遇到困难，每到这时，郭钦鉴总是毫不犹豫地支持他，给他送去糖米油盐，成为坚强后盾。拿督翁把钦鉴视为莫逆之交。从后来新泛电事件中郭鹤年对待陈群川的态度看来，这种不遗余力地帮助朋友的作风也传到了郭鹤年身上。

而拿督翁也全力帮助钦鉴在商业上发展，尤其是在战后，这是后话，暂且不提。

当时新山政坛上的另一显要为苏丹依布拉欣，钦鉴亦与他保持着深厚的友谊。有一件事可以做证，那就是依布拉欣曾把自己使用过的一部汽车送给钦鉴作为纪念。那个时候汽车可不像如今这么普遍，它使钦鉴成为新山华人商家中能够以车代步的第一人。钦鉴驾着这部车出街真是好不风光，大家都知道这部车是苏丹依布拉欣送的，作为一个平民能得到苏丹赠送的这么高级的礼物，这无形中抬高了他的声望和地位，以及商场上的信誉。

拿督翁和苏丹依布拉欣都是马来人，而郭钦鉴能与他们成为好朋友，足见他的交际并不限于华人圈子。

长袖善舞，左右逢源，钦鉴的身家悄悄地增长着。

第五章 为富而仁 热心公益办教育

郭氏兄弟富起来后，“取诸社会、用诸社会”，热心办学，三哥钦端为此还在丛林遇险。

随着财富的增长、地位的提高，钦鉴也渐渐在一些政治活动中亮相。他和三哥钦端在华人社会中非常活跃，被认为是新山当地华人中的侨领。

1922年，正是港主制度被废除后的第5年，鉴于当地华人组织有渐趋松散之态，由最后一位港主林进和发起，新山华裔组织起来成立了新山华侨公所，成为当地华人的代言者。作为新山的侨领之一，郭氏兄弟也积极响应，并与自己的一班商人朋友发起成立了柔佛华侨公所，而钦端不仅是它的发起人，更在后期出任公所副总理的要职。

柔佛华侨公所成立之后，大力推动当地的社会活动，在马来西亚华人历史中占有一定地位。

郭氏兄弟富起来以后并非“为富不仁”，他们经常宣传“取诸社会，用诸社会”，对于一些公益事业无比热心，尤其对于办学，不但出钱出资，而且身体力行，全力以赴。

这其中宽柔中学和郭家的渊源最探。这所学校创办至今，一直都得到郭家的资助。郭家爱办学的传统也一直延续到后辈身上。

宽柔中学为新山广东、福建、潮州、客家及琼州五帮华侨在1923年创办的，郭钦端在创办不久即担任该校的财政部董事。

关于郭钦端倾力办学，尚有一段广为流传的美谈。

1926年，宽柔中学要进一步发展，急需一大笔现款，新山本地的一些富家都捐了资，但仍不够用。郭钦端非常着急，他和另外一些校董商量了一下，决定前往新山旁边的笨珍筹款。那里尚有一批支持宽柔的华人富家。

然而交通是个问题，当时马来西亚的交通可不像今天这么通畅，一切都在开发中，从新山到笨珍的路也在修建中，但是不知修通了没有。

忽然有消息传来说路已经修通了。郭钦端得到这个消息，就和一帮校董们分乘三辆汽车，急匆匆地启程了。

哪知走了半日，来到了一个叫廿二碑砖窑的地方时，却发现前面是“山重水复疑无路”了。原来，从新山到笨珍的路尚有一段没有开通。

怎么办？前面林木茂密，野草丛生，马来西亚属于热带雨林气候，植被茂密，非常难走。

郭钦端和大伙商量了一下，都走到这里了，岂能无功而返，大伙决定继续前进，这一行人就在这一片处女地中继续摸索前进。

然而转来转去，却觉得越来越不对劲，原来他们迷路了。这荒野之中，人迹罕至，天色渐暗下来，夜幕降临，看来，他们今晚是要被困在这荒郊野外了。

钦端坐在车上，汽车慢慢摸索前行，这些地方很危险，黑暗中稍不留神就会陷入坑中或滚下坡去。他皱着眉头，眼前的景象不由得令他非常着急。

忽然车灯照到前面隐约有一间房屋。钦端眼睛一亮，大伙全松了一口气，这真是“柳暗花明又一村”了。

这是一户马来人家，户主是一位40多岁的中年人，当他得知眼前这一队人是为了去笨珍筹款办学而迷路时，立刻热情相邀他们留宿一夜，第二天早

上更亲自当向导把他们引到笨珍。

这段林中遇险的故事，一时在当地成为热心办教育的美谈。直到今天，郭家还是宽柔中学的董事。

第六章 新山陷落 郭钦鉴离乡避祸

日本在中国的扩张引起南洋华侨的强烈反响，他们积极筹赈，支援祖国，郭钦鉴成为新山华侨筹赈会的委员。

太平洋战争爆发后，日军大举入侵，占领了整个马来半岛。

郭钦鉴发现在新山，日本人开的商店越来越多了。

其实不光在新山，整个南洋，日本人开的商店都增多了。

当时日本正竭力在东南亚扩张，也包括经济势力的扩张，除了大规模的生产投资和进出口贸易外，日本当局还鼓励其侨民在各地定居，广泛设立商店，以便组成一个庞大的商业系统，最终取代华族中介商的位置。

而当郭钦鉴在异乡逐渐发达起来的时候，他的祖国正一步步陷入更深的泥潭中。

她正经受着列强的欺凌，尤其是邻国日本，更是虎视眈眈，狼子野心，路人皆知。

郭钦鉴虽然身处南洋，但无时无刻不关心着海那边的祖国，他和一些华人朋友谈到日本人的侵略行径时，无不义愤填膺，又对局势感到无能为力而扼腕叹息，他们的父母兄妹都在中国，那里和他们有千丝万缕的联系，是他们心灵永远的故乡。

在这种情况下，南洋华人中反日的情绪逐渐高涨了。

1927年，日本在山东制造了“五三”惨案之后，南洋华侨在陈嘉庚等人的领导下，成立了“山东惨祸筹赈会”，有钱出钱，赈济国内灾胞。

在马来西亚，则再次掀起了轰轰烈烈的抵制日货活动。那些做日本人的生意，或帮日本人做生意的人，开始受到压力。

郭钦鉴这些杂货店店主组织起来，将各个店中所存的日货登记，相约卖掉这些日货以后不再进日货。

1931年9月18日，日军进攻沈阳，侵占东三省。1932年又在上海制造“一二八”事件，世界为之震惊。

马来西亚的华人反映也很强烈，《南洋商报》同《叻报》都在“九一八”事件之后不久自动停刊一期，“以志哀痛”。

“九一八”过后的12月11日，新山上千名群众上街游行，散发反对日本当局和英国的传单，新山当局派军警开枪镇压，杀死1人，打伤1人，拘禁12人，还有9人被驱逐出境。

郭钦鉴虽然没有参加这活动，但是他耳闻目睹了这一切，心情非常沉重。

1937年7月7日，芦沟桥事变发生，南洋华侨群情激愤了，他们的每一条神经都随着国内局势的发展而颤动。

著名侨领陈嘉庚发起成立了南侨总会，积极开展筹赈活动。各地华侨也纷纷成立了自己的筹赈机构。

1937年8月6日，新山区华侨筹赈祖国难民委员会成立了，郭钦鉴成为筹赈会的委员，他的夫人郑格如则被选为第一届妇女部的主任。

而由郭钦端担任副总理的柔佛华侨公所，在抗战期间筹赈成绩甚佳，在星马很是闻名。

1939年秋，郭家还招待了一批远道而来的客人，这就是来南洋进行筹赈义演的武汉合唱团。武汉合唱团在1938年秋离汉口南下，出广州，经澳门、

香港来到新加坡和马来西亚，该团在马来西亚作巡回演出，足迹遍及各州县和一些重要的市镇，前后达 480 多天。当他们到达新山时，郭钦鉴慷慨地招待全体团员的食宿，可见其爱国之心。

近年，武汉合唱团还重访星马，对当地人民的热情念念不忘。

1941 年 12 月 7 日，日军奇袭美国太平洋舰队基地珍珠港，太平洋战争爆发了。

也是在这一天凌晨，载着三个师兵力的日本军舰，悄悄地驶向马来半岛东海岸，两个师在泰国的宋卡和北大年兵不血刃地登陆，然后直插泰马边境，另外一个师在吉兰丹的哥打巴鲁与一个旅的印度兵进行一番激战后登陆。

同日凌晨 4 点，日本空军空袭了新加坡。

侵略马来西亚的战争开始了。

日军侵略军的第五师团和近卫师团在宋卡、北大年登陆后，分别向玻璃市和吉打境界逼近，而第十八师团则从哥打巴鲁沿东海岑直奔柔佛。虽然马来西亚北部山区大多是山川谷地，但是险要的地势仍无法阻拦日军的疾进，以凶悍狡黠著称的日军指挥官山下奉文在进攻中兼用闪电战术与游击战术：大部队由日军坦克、装甲车等机械化部队沿着铁路、公路全速前进；小部队由三人一组的轻装日军在深山密林中穿林前进，从两翼配合主力进攻。

英国军队在战略部署、力量配备、军事装备和官兵素质方面处于劣势，对于山下奉文这样的进攻更缺乏迎击的准备，以至惊慌失措，节节败退。

12 月 10 日，英国两艘主力舰“太子号”和“击退号”被日机炸沉，从而失去了东南亚的制海权。

1942 年 1 月 11 日，日军攻陷吉隆坡，4 天后，马六甲被攻占。

接着，日军挺进，分兵攻入柔佛，先取金马士，再夺麻坡、永平等地，接着攻破柔佛前线亚依淡，最后攻入新山。

就这样，在短短两个月的时间里，日军占领了整个马来半岛，随之而来的是长达 3 年零 8 个月的黑暗统治。

郭钦鉴因为参加过筹赈会，为避祸远走他乡，郭家也进入了一段艰难岁月。

第七章 度过危难 战后乘机再发展

日本人占领后进行疯狂报复，郭钦鉴因为参加过筹赈，不得不离家避祸。郭鹤青被日本人带走，郭钦端去世。

战后，郭钦鉴把握住一个机会，使郭家事业再次得到发展。

柔佛州的攻防战经历了半个月之久，到 1 月 30 日新山被攻占时，整座城市已经被炮火蹂躏得面目全非了。房屋变成了一片废墟，人们闭户不出，街道一片静寂，像一座死城，只是偶尔有成队的日本兵端着闪亮的刺刀走过。

新山的抵抗是最顽强的，故城市陷落后，日军随即展开了大规模的报复行动。

柔佛华侨公所在抗战期间最为活跃，不仅着力筹赈，而且在炮火逼近新山时，大力倡导同胞同仇敌汽，与城市共存亡。新山陷落后，公所遭到残酷的报复，许多领袖惨遭杀害。

曾经担任公所副总理的郭钦端自然也成为报复的对象，而此时他已患了重病，卧床不起了。

作为曾参与筹赈的新山区华侨筹赈会的委员，郭钦鉴自然也上了日本人的黑名单。日本人曾在别处一次就处死了 27 名华侨筹赈会的负责人。

所以，钦鉴不敢在家里呆着，他东躲西藏，逃避日本人的耳目。

而郭家作为新山的侨领和富豪，自然不会逃过日本人的注意。新山被占领不久，郭家来了一队日本宪兵，他们找不到钦鉴，就把一直帮助他打点生意的侄儿郭鹤青带走了。

郭家人不免惊慌失措，料定鹤青此去凶多吉少。

身染重病的钦端又惊又气，就在这个时候去世了。

郭家的东升公司也停业了。

这段时期是郭家最艰难的日子。

所幸郭钦鉴只是在新山筹赈会第一届中担当了委员，以后几届便再也找不到他的名字。这样，钦鉴才能在风头过后悄悄地回家，不再成为日本人注意的目标，逃过这场劫难。

侄儿郭鹤青也在扣押了 9 个月后被放了回来，算是大难不死。

1945 年 9 月，东南亚盟军总司令蒙巴顿率领 25 万大军在新加坡登陆，英军重新占领了马来亚，日本宣告失败。

日本人统治马来亚的 3 年零 8 个月，是马来亚历史上最黑暗的日子。由于日机的狂轰滥炸和英军退却时的大量破坏，全国的经济濒临绝境。日军占领后，更是肆意蹂躏。他们接管了全部锡矿、橡胶园和港口，采取“杀鸡取卵”的方法，割胶不培植，采矿不整理，使橡胶和锡矿的产量大幅度下降，上百万工人失业，由此被迫逃往深山老林开荒自救的人，竟达 50 万人之多。

国内通货膨胀，市场混乱，物价飞涨，像大米、食盐竟然暴涨了 1000 多倍。

普通学校大多关闭，甚至战前，非常不完备的公共卫生制度也被取消。苛捐杂税日益增加，有的税竟比原来增加 40 倍。

“百弊或有一利”。有些研究日本甫侵的史学家发现，日本占领马来亚的唯一好处，就是将英国人建立的头盘商制度击垮。战前只有外国人才能做头盘商，日本人来之后他们纷纷逃走，一些精明的本地商人抓住这个机会填补了这个空缺，摆脱了中介商的地位，在战后迅速崛起。钦鉴正是抓住了这

个难得的机会。

战后，当局实施物品管制，这时，钦鉴又得到两个好朋友的帮助，事业越发蒸蒸日上。

钦鉴的莫逆之交拿督翁在战后担任了米粮统治官的要职，负责当地白米和粮食的分配。拿督翁就将采购白米和粮食的工作交由郭钦鉴去办理。这可是一项肥差，因为在战后初期，白米和粮食是非常紫俏的。当时，郭家的东升公司已经重新开张了，钦鉴抓住这个机会，在短时间一举控制了柔佛州内米粮和面粉的生意。

不仅如此，他还得到了政府属下的好几个部门，包括中央医院及军部的粮食供应权。

钦鉴的另一个好友，也就是曾经送汽车给他的苏丹依布拉欣，也给他事业上以极大的帮助。他发出执照和准许证，让钦鉴从事一些特许生意。这是明摆着给钱他赚的，自然令钦鉴赚到钵满盘满了。

战后的几年是郭家事业发展很重要的一段，在这个时候郭家更上一层楼，为日后庞大的商业王国奠定了一定的基础。郭钦鉴此时已人到中年，事业也有成就，而且三个儿子都挺聪明，钦鉴看着他们一个个英气勃勃，意气风发，觉得他们以后都会比自己强，自己创下的产业后继有人，这他就放心了。在他的头脑中，恐怕根本想不到日后郭家会成为一个庞大的商业王国哩！

第八章 一代俊彦 鹤字辈粉墨登场

郭家的第二代均受过良好的教育，个个聪明过人，但他们每个人所走的道路都是不同的。

郭钦鉴在迎娶郑格如来马的第二年便喜得贵子。大儿子郭鹤举呱呱落地了。在其后的两年中，郭鹤龄与郭鹤年又接壁降生。

郭家来南洋的第一代都没有受过高深的教育。他们都是白手起家，创出一份家业来，以使得第二代能够有一个比较好的成长环境，可以接受到良好的教育，这对郭家第二代，也就是鹤字辈是非常重要的。

也正因为如此，鹤字辈比起他们的上一辈来显得更有出息。他们聪明、有魄力，文化程度高，个个为一代俊彦。有了他们，方能将郭氏家业推到一个新的境界。

钦鉴的大儿子郭鹤举 1921 年 5 月 18 日在新山诞生，英文名为菲立，中学就读于新山英文书院。这是新山最好的英文学校，毕业后进入沙登农业学院深造。

日本人攻入南洋时，郭钦鉴因害怕日本人的清算而隐藏了一段时期，这段时期郭鹤举暂时掌管了郭家生意。

1945 年日军投降后不久，郭鹤举即宣告结婚，太太名叫谢依玲。他们一共养育了两儿两女，两个儿子是郭孔河、郭孔龙，女儿是郭安康和郭炎康。郭鹤举后来的名气可以和郭鹤年并驾齐驱，只不过他的名声主要不在商界，而在政界。

郭鹤举能说一口流利的英文，又有着和拿督翁世家的良好关系，因此当他以后从商界转入政界后，立刻就在官场上崭露头角，凭着他过人的胆识，逐渐在外交界冒出头来。在 60 年代至 70 年代中期，他代表马来西亚出使荷兰、比利时、前联邦德国等国家，并在 1968 年至 1974 年被委任为马来西亚驻欧洲共同体首席代表。返国后他担任马来西亚旅游局主席的职务。

郭鹤举在外交圈中以菲立郭或旦施利郭闻名，他的真名反而鲜有人知，以至很多人并不知道他就是另一商界巨子郭鹤年的哥哥。

郭家二子郭鹤龄，更是天资聪颖，有着神童的美称，很小就显示了他的才华。人们甚至认为他的天份尤过于他的两个兄弟，倘若天假以年，相信他的成就不会逊于他的兄弟。

郭鹤龄也是毕业于新山英文书院，他的成绩在班中出类拔革，尤其英文是一流的。毕业后，郭钦鉴曾想把他送到英国去深造，却遭到了他的拒绝，他干什么都有自己的主见。

当时，《海峡时报》在马来西亚的上层社会中流行，这是一份由英国人 1845 年在新加坡创办的报纸。这份报纸曾出过一个广告征求熟悉报纸业务的编辑。

在众多的应征信中，有一封竟让《海峡时报》的老总认定是出自一位行家老手，于是吩咐秘书定要约见这位作者。

这天，老总正在埋头处理事务，秘书通知他要约见的作者来了。办公室的门开了，一个少年出现在门口，他看上去只有十四五岁，但显得比较镇定和成熟，个子不高，穿着短裤衬衫，脚底下是一双凉鞋。

那一刻，老总有些愣住了。他扶了一下眼镜，以为搞错了，一定是打水扫地的小工莽撞地闯进来，于是他问：“你来干什么？”

一个镇定老成的声音回答他说：“是您约我来的，我来应征。”

读者肯定已经猜到了这位少年就是郭鹤龄。他小小年纪，就已经是《海峡时报》的老读者，而且经常给它投稿。这时候，他已经显露了关心时事的特点，却没想到这种对政治的热衷为他以后的生命种下了祸根。

这位老总怎么也无法把那篇好文章和眼前的少年联系起来，他怀着狐疑的态度问：“这篇文章真是你写的吗？那么我现在出一个题目，你能不能当场给我写一篇？”

郭鹤龄的脸有些涨红了。这种狐疑的态度有些伤害他的自尊，不过他马上装作满不在乎地点点头，请老总出题。

一会的工夫，鹤龄用英文写好一篇文章。文句优美、字字珠玑，颇令老总信服，心中暗叹此子前途实不可限量，当即表示要录用他。但那时鹤龄不满老总考他，认为自尊受到损伤，竟加以拒绝，令老总大失所望。

1923年10月6日，郭家又一个男孩呱呱坠地了。这孩子的哭声分外响亮，仿佛在提醒世界自己的到来。大概是希望他能够长寿，钦鉴满心欢喜地把第三个儿取名为郭鹤年。

鹤年出生，正是新柔长堤始建的那一年，这道长堤连通了马来半岛和新加坡，使得两岸之间不用船也可以互相来往。长堤第二年建竣举行通车仪式时，三伯父郭钦端因为是柔佛华侨公所的副总理，还被邀请前往观礼。

钦端当时一定想不到，60年后，当新马政府计划在新山兴建第二道大堤时，郭氏家族竟然能够担当兴建长堤的部分工作，从这一点看来，郭鹤年和长堤是有缘的。

郭鹤年小的时候经常从母亲那里接受一些中国古代文化，郑格如是位大学生，非常有文化。

在这些古代故事中，郭鹤年非常喜欢听“隐者”的故事。

春秋时代越国有位谋士叫范蠡，他帮助越王勾践灭掉了吴国后，怕越王加害自己，便逃离越国，隐居起来。后来他靠治产致富，人称陶朱公。

战国有位大隐者，他无名字，无姓氏，因他隐居于鬼谷，所以世人称其为鬼谷子。著名的辩士苏秦、张仪都跟随他学过纵横术，兵家孙臆、庞涓从他学过行军布阵之法，他被纵横家奉为师祖，兵家称他为先师，道家尊其为真人，就连鞋匠都把他当做先祖。

而这样一位影响了历史的人，却是“神龙见首不见尾”，就连他隐居的鬼谷，也不知在何方。有说在河南登封，有说在湖北当阳，有说在陕西渭城，众说纷纭，莫衷一是。

幼年的郭鹤年对这些隐者的故事很是着迷：他们才智过人，聪明盖世，却不肯在世人面前显露；他们的举动影响着当时的世界，却隐居深山，人们知其“只在此山中”，却“云深不知处”。郭鹤年从这些故事中体会到华人独特的处世哲学。

和两个兄长一样，当郭鹤年小学毕业以后，就进入新山英文书院学习。这间书院极负盛名，它为马来西亚造就了不少英才，其中包括马来西亚的第二任首相敦拉萨。拿督翁的儿子也出自这间名校，他后来成为马来西亚的第二任首相，也就是大名鼎鼎的敦胡先翁。

从新山英文书院毕业后，郭鹤年又进入宽柔中学学习。这间学校在前文已经提及，它和郭家的渊源根深，郭钦鉴和钦端均担任过这所学校的校董，钦鉴还在1948年被选为宽柔中学的董事长，他死后这个位置由其侄儿郭鹤青

接替。宽柔中学一直以来都受着郭家的资助，渐渐成为闻名全国的华校堡垒。

在宽柔中学，郭鹤年有机会接受了系统的华文教育，虽然只在这里学习了短短的一年，但为他打下了深厚的华文功底。在英文书院他天天朗读的是莎士比亚的作品，而在这里他熟读子曰诗云。这使得郭鹤年日后既能应用流利的英文，又有深厚的华文功底。语言的掌握对于他来说是很重要的，因为语言意味着沟通。郭鹤年曾经这样说：“一个人如果能够改善他的沟通技巧，那么这个世界就会更加接近他。”

在宽柔中学学习一年后，郭鹤年走过新柔长堤，穿过浅浅的柔佛海峡到新加坡莱佛士学院深造。后来的新加坡总理李光耀就是毕业于这间学校。其时是 1941 年，战争的阴云已经黑压压地笼罩在南洋上空。

太平洋战争爆发后，郭鹤年被迫中断学业，回到马来西亚，并且开始工作。不过他一开始并没有加入郭氏家族的东升公司，而是进入日本三菱公司新山分行的米粮部。在这里，他天天和白米面粉打交道，时间长达 3 年之久，直到战后方才结束。

提到鹤字辈俊杰，不可不提郭鹤尧，鹤尧是钦端的儿子，他也是一个在马来西亚华人社会中名字掷地有声的人物。

郭鹤尧 1916 年出生于中国，3 岁时随父来南洋，定居新山，六岁时进入宽柔学校读书，3 年后，转入新加坡英华学校。这是一所英文学校，因此每天下午，他仍然是宽柔学校的附读生，在那里他继续接受华文教育。

1931 年，鹤尧 15 岁的时候，又转到新山英文书院攻读。毕业后他投身于社会，不过他也像鹤年一样，一开始并没有进入东升公司工作。1938 年，他加入新加坡殷商李光前的南益服务。

李光前是南洋著名侨领陈嘉庚的女婿，他不仅辅佐陈嘉庚的企业发展，更积极参加社会活动，倡导抗日救国，成为继陈嘉庚之后南洋一带颇有影响的企业家。

鹤尧就在李光前的南益一直工作了很多年。

后来鹤尧成为郭氏家族抛头露面最多的人，一般郭家的慈善义举，都由他出面进行。在 80 年代他曾受到绑架，这在本书的后面还会提及。

这里还顺便提一下郭家其他的鹤字辈人物。

郭家钦字辈人物，除了钦鉴和钦端之外，其余郭钦铮、郭钦暖、郭钦仁以及郭钦宝的生平事迹，较不为人所知，而他们的第二代，更是叫人感到陌生。

尽管如此，作为郭家老二的郭钦暖，生有一子郭鹤青，却在早年的新山华人社会中享有盛名。郭鹤青在太平洋战争结束之后，便和叔叔钦鉴活跃于华人社团。

1945 年，日军投降之后，由于华侨领袖多遭日军杀害，还有的逃难未返，新山华社群龙无首，故此一班有识之士，发起组织新山中华商会。结果，郭鹤青众望所归，被推举为这个商会的首任主席。

这之后，郭鹤青一直担任这个商会的董事职位，一直到 60 年代为止，可说是在位最久的领导人之一。除此之外，郭鹤青亦担任新山中华公会及福建会馆的主要职位。

郭钦仁则生下郭鹤璟，鹤璟为丰盛港中华商会的发起人之一。

至于郭钦宝则生下郭鹤新和郭鹤瑞。

郭鹤瑞出生在中国，不过早年即南来新山参与郭家的事务，后来定居丰

盛港，出掌当地郭氏家族的业务，任和生米粮批发公司董事经理一职。

郭鹤瑞活跃于社团，为多间社团领导人，他曾出任过的要职，包括丰盛港中华商会会长及新山宽柔中学董享长等。他已于 1990 年初去世。

郭鹤瑞育有二男二女，两子均在郭氏集团担任高职。长子孔丰为联邦面粉厂总经理，而幼子孔盛则在马尼拉负责兴建香格里拉大酒店的策划工作，后来又协助郭兄弟公司在香港投资电视广播，出任执行董事一职。

值得一提的是，郭鹤瑞因常年居位丰盛港，对这个地方感情至深，因此，为了纪念这个地方，他把两个儿子，一取名为丰，另一则名为盛。

第九章 钦鉴去世 渡尽劫波兄弟在

钦鉴因病去世，郭家分家。为了使郭家的事业能够发展壮大，在郑格如的提议下，郭兄弟有限公司成立了。

郭鹤年担任了总经理，25岁当大任，10万马币打天下。

郭钦鉴的事业蒸蒸日上，儿子又聪明能干，按理说家庭一定非常和美，然而情况却不完全是这样。钦鉴所处的那个年代，富裕起来的人都有一个陋习，那就是喜欢三妻四妾，郭钦鉴在这一点上也未能免俗。在三子郭鹤年出生几年后，他红驾星动，纳了一个小妾，这一举动给发妻郑格如以不小的打击。

郑格如读过大学，是“五四”运动后成长起来的时代女性，接受过新思想，对于郭钦鉴纳妾的举动，她是绝对不能接受的。

曾经有一个时期，郭钦鉴和郑格如闹得很僵。郑格如带着三个孩子搬到了新山教堂街一间双层屋子的楼上，以示抗议，与郭钦鉴分庭抗礼。

郭钦鉴后期在事业上蒸蒸日上，然而家庭问题的确给他带来不少烦恼。

战后，钦鉴因为过度劳累，健康迅速恶化，到了1948年，他得了重病，终于一病不起。

这一年的12月26日，郭钦鉴躺在病床上，处于弥留阶段。他16岁闯南洋，从一个一文不名的穷小子，赤手空拳为后人开辟出了一片天地。此时，这些往事，在他头脑中一幕一幕地闪现。

拿督翁和苏丹依布拉欣都来探望过他，钦鉴曾获柔佛苏丹封拿督衔。

此时，钦鉴的床边站满了他的家人，而他最为牵挂的二儿鹤龄因为政治原因却不能出现在他床前。

他吃力地把鹤举、鹤年的手抓在一起，又用希冀的眼光看看周围的鹤字辈，希望他们今后能够精诚团结，同甘共苦。

郭钦鉴终于去世了。

当地政府为了纪念郭钦鉴对新山所做出的贡献，特地将惹兰亚相内的一条横街命名为郭钦鉴路。

钦鉴死后，郭氏家族的生意由郑格如全盘接管。

不久，因为钦鉴的小妾尚有子女，郭家酝酿起了分家，性格开通的郑格如也决定这样做。于是钦鉴所留下的全部财产除去全部税款后被分为七份，其中郑格如和鹤举鹤年占三份，其余四份留给了钦鉴的小妾及她的三个子女。

郑格如是一个有强烈进取精神的人，她想，郭家分家了，难道郭家会就此衰落下去吗？

1949年，郑格如提议成立一个郭氏兄弟有限公司，她把自己和郭鹤举、鹤年的财产的一部分拿出来，同时欢迎其他的堂兄弟入股。

郑格如的这个提议迎合了大家的心意，其他堂兄弟入股非常踊跃。鹤青、鹤尧，四伯父钦仁的长子鹤环，以及五伯父钦宝的儿子鹤新和鹤瑞都把自己财产的一部分拿了出来，郭兄弟有限公司就这样成立了。

由谁来担当这个公司的掌舵人呢？

鹤举当时已渐渐从商界转入政界，大家的目光落在郭鹤年身上。

鹤尧提议：“就让鹤年担任总经理吧！”

这个建议得到了众兄弟的首肯。

于是，当时年仅 25 岁的郭鹤年，就成为郭兄弟有限公司的总经理。

50 年后，郭鹤尧说：“我在 50 年前就看出来他会有大作为。”

郭鹤年以 25 岁的年纪就能担当重任，成为郭兄弟公司的掌舵人，是因为他很早就显露了经商才能，为众人所信服。

鹤年在新山和新加坡接受教育的时候，就读的都是名校，这使他有可能会结识了许多未来在新马政坛上叱咤风云的人物。这些人在日后掌权时给了他很大的帮助，在他的同学中还有一些成为他经济活动中的好帮手。

而郭鹤年进入日本三菱公司新山行米粮部的这几年，正是他下定决心，为在商场上大展鸿图而养精蓄锐的几年。

1947 年，郭鹤年 24 岁的时候，他越过长堤，来到新加坡，带着自己几年来的积蓄。决心在这里着手实现他的梦想。

他看上了戏馆街这个地段，这里是新加坡米粮批发店林立的地方。

鹤年租下了戏馆街 13 号到 15 号之间的一座三层老店。一阵鞭炮响过，舞狮过后，人们发现戏馆街名重一时的四海栈旁又新添了一家公司——力克务公司。

后来郭鹤年开设的公司不知有多少，但这力克务公司是他平生开设的第一家公司。

他还是继承了父亲的传统，开杂货店，卖米卖面。不仅如此，他的业务范围还扩展到船务经纪、船祖业以及胶粘剂制造。郭鹤年天天忙得不亦乐乎，把生意搞得很红火。

郭鹤年正是在这个时候显露出经商才华，让众兄弟信服，让他出任了郭兄弟公司的总经理。

郭兄弟当时的规模究竟有多大？这一点，据颇具权威的英文财经杂志《财富》早年的报道，郭鹤年当年是以 33333 美元起家的。“三”在广东话里谐音为“生”，这么多“生”是否意味着郭氏以后的生意会生机勃勃呢？

这些钱折合成马币约为 10 万元，在当时来讲并不算多。

这可以从当年公司的规模看出来。郭兄弟公司当年只不过是两层楼的杂货店，后来才换成一座六层楼的大厦。

力克务公司后来也于 1965 年易名为郭兄弟（新加坡）有限公司，成为郭氏在新加坡的大本营。相应地，原来的郭兄弟公司变成了郭兄弟（马）有限公司。

郭兄弟有限公司和力克务有限公司的旧址如今尚在，并且仍旧保持着原貌。虽然周遭的建筑都已旧貌换新颜了，变得豪华气派，也都长高了，它们却依旧保持着原来的风貌。也许郭鹤年是有意留着来提醒后辈吧，那么它们以后恐怕也不会变了。每当黄昏，它们沉浸在夕阳余辉中，似乎在默默诉说着郭氏兄弟的传奇故事。

第十章 鹤龄之死 英年早逝实堪伤

当太平洋战争结束，英国人重新到来时，郭鹤龄和他的队伍并没有放下枪杆，而是走入丛林，展开了武装对抗。

1953年，英军在森林中展开围剿，鹤龄在一次突袭中丧生。

“兄弟同心，其利断金”。郭氏兄弟齐心协力将郭兄弟有限公司办得红红火火，然而，正在这时，却传来了郭家老二郭鹤龄的死讯。

天才少年郭鹤龄被认为是郭氏兄弟中资质最高的，照理说他的成就应该不比他的兄弟差，然而正当他风华正茂之时，却告英年早逝，他的死成为郭家历史上最伤心的一幕。

读者可能已经注意到，在前面提及的郭氏兄弟早期的商业活动中，并没有看到郭鹤龄的身影。原来，郭鹤龄走的是与其他兄弟完全不同的一条道路。

太平洋战争爆发后，日军南侵，许多热血青年都拿起了枪杆，郭鹤龄也不例外。他走入丛林加入了抗日的队伍。

马来亚的抗日队伍主要由共产党领导。新加坡沦陷后，共产党被迫转入地下。1942年，共产党领导的第一支游击队在丛林地带建成，队员包括华籍工人、印度籍种植园劳工以及马来亚农民。第二年，马来亚人民抗日军正式成立。这支队伍实行游击战术，歼灭小股日伪军。人民抗日军不仅从流落深山老林的难民那里得到给养，而且得到大量兵源的补充。

在抗日战争中，马来亚的抗风运动称为“三星运动”，三星被当作各民族团结的标志。“三星旗”是马来人、中国人和印度人联合起来的象征。最初，这支军队主要是华侨，后来各族人民都来参加。

人民抗日军在战争中逐渐发展壮大。到了1945年，它已经发展到7000人，开始了较大的军事行动，在郭鹤龄的家乡柔佛，两周之内就歼灭了数千日军。

而郭鹤龄也在战火中迅速成长，他成为马来亚共产党中一名重要的成员。

日本投降时，马来亚人民抗日军走出丛林，解除日军武装，并且建立了新的政权机构——人民委员会。这时，马来亚共产党已成为国内最强大的政治力量，它拥有10000名党员，领导着一支15000人的革命武装。

未几，英国军队又卷土重来了。英军重新占领了马来亚，在“维持秩序”的幌子下，1945年12月，解除了6800名马来亚人民抗日军的武装，进而解散各地的人民委员会。

从1948年春开始，当局开始加紧迫害共产党。

6月，共产党《人民之声报》受到袭击，编辑被逮捕。

7月，当局宣布全马来亚处于“紧急状态”，大批马来亚共产党人遭到逮捕和杀害，稍后，马来亚共产党被正式宣布为非法组织。

在这种情况下，郭鹤龄和抗日军一起拿起枪杆，走入丛林，实行武力抗战，马来亚的内战爆发了。

为了对付游击队，殖民当局从英国及其同盟国招集军队，派往镇压的正规军达4万名，另外，还有大约6万警察和25万治安人员，并有海、空军助战。

1953年10月，英军在彭亨森林展开“剿共”活动，郭鹤龄在一次突袭中中弹死去。

一颗子弹打中了他年青的胸口。

其时，天空正下着大雨。

因为郭鹤龄是马来亚共产党的一个重要人物，所以，英国下议院公布了这个死讯。

时局的动荡一直令郭鹤年很不安，他尤其担心着二哥的安危。然而，当鹤龄的死讯传来，还是令他感到出乎意料，难以接受。

受到打击最大的还是郑格如，不想竟是白发送青丝。

也许是郭鹤龄太聪明了，连上天也要忌妒他的才华，才过早地带走他年青的生命吧！

时至今日，鹤年和鹤举都已成为闻名马来亚的人，还有熟悉郭家的人为鹤龄惋惜：倘若天假以年，鹤龄的成就一定不会比两个兄弟差。鹤龄之死是郭家最伤心的一幕，从此，郭家对此事很少提及，以免触到伤心处。

鹤龄的死曾触动英国大文豪韩素音的文思，她把他的死写入小说《雨，我的饮料》（And the Rain My Drink）一书中。

第十一章 远赴英伦 养精蓄锐待时机

1954年，郭鹤年远赴英伦进行学习和考察，养精蓄锐，以待天时。他学到了英国先进的管理方法，并对期货产生了兴趣。

马来西亚独立后，郭鹤年回国，开始大展鸿图。

正当郭鹤年一手创立的生意已经起步，而且正在发展壮大的时候，商场上忽然失去了郭鹤年的身影。

商界的人都感到奇怪，这个很有前途的小伙子到哪去了？

原来，郭鹤年搭上了飞往英国的班机。

为了进一步丰富自己的知识，开阔眼界，他决心放下手中的生意，去看看外面的世界。

以后的几年，马来亚的人再没有听到郭鹤年的消息，这个刚刚在商场上崭露头角的新星好像消失了。

其实，郭鹤年在英国的几年并没有白费，这个时候是他养精蓄锐的时期，拳头缩回来，是为了更厉害地打出去。这段时期对他日后事业的影响裨益良多。

英国是一个老牌的资本主义国家，商业非常发达，郭鹤年参观过很多大公司，也在里面学习过，得到了宝贵的经验。

有人认为，郭鹤年事业成功的最大因素就是因为他懂得在管理上加以制度化，而这些管理经验，最初都是在英国学到的。

郭鹤年甚少在公共场合公开他的管理秘诀，然而也有一次例外，1985年11月他应马来西亚管理学院邀请，在一次大会上发表了有关管理的演说，比较系统地阐述了他的管理思想。

郭鹤年认为，追寻良好的管理，必须从个人的庭院以及花园着手做起。相同的文化，诸如语言、举止、形态，以及教育制度，可以对建立早期的内聚管理工作队伍作出巨大的贡献，当集体协作及团队精神建立起来以后，才能引荐其他具有不同文化背景的才智之士加入进来。

他认为持续实行良好的管理需要来自高层管理人员作出榜样，其一是对工作的全面贡献，其二是埋头苦干。

如果生意已经成功，不管这是有赖于全部或部分管理方面的努力所达致的，郭鹤年同样会建议给予全体职工作出奖励——虽然有关奖励需基于个人的贡献与表现而有所不同。

让资深的行政人员成为公司的股东亦是郭鹤年所喜爱的作法。他说，这样做是因为他们已把自己一生最好的时光献给了公司，这对中级与低级人员同样是一个很好的奖励，因为他们有一个可以期待的东西。

郭鹤年亦十分注重纪律。他相信良好的纪律行为对维持一家公司的正直作风及向前、向上发展大有裨益，另外它可以防止贪污事件的发生。

郭鹤年的这些经验之谈听起来似乎很简单，然而任何一幢复杂的建筑也是由一块块简单的砖砌成的，这些朴实的管理经验最初都是在英国学到的，现在他正用这些经验来管理他的商业王国。

这段时期，郭鹤年对期货产生了浓厚的兴趣，有很长的一个时期，他天天流连于伦敦的商品交易所中。

现代期货交易于19世纪初出现于美国中西部的边疆地区，它与芝加哥的商业发展和中西部地区的小麦交易密不可分。由于芝加哥有优越的地理位

置，使其于 19 世纪中叶便成为著名的谷物集散地，然而由于当时的交通不够发达，仓库奇缺，农产品的供需矛盾极其尖锐。常常是在收获季节，由中西部运到芝加哥的谷物充斥于市，严重供过于求，因寻不到买主，大量的粮食被倾倒在街上白白浪费了。然而到了春夏季节，情况正好相反，运到芝加哥的谷物数量大为减少，出现供不应求的状况。特别是当年景不好时，供货奇缺，价格飞涨，城镇居民食不裹腹，企业生产难以为继。此外，在谷物交易中，买卖双方还经常因商品品质等问题发生纠纷。于是，为了解决这些矛盾，保护买卖双方的利益，减少价格波动，1848 年，由 82 位商人发起成立了美国第一家中心交易所——芝加哥期货交易所，于是揭开了现代期货交易的帷幕。

到了 20 世纪，期货交易飞速发展，期货交易所不断涌现，期货交易也更成熟、更完善。

英国是世界上期货交易发展得最早的国家之一，早在 16 世纪，伦敦就成立了“英国皇家交易所”，这是世界上第一个商品交易所，也是期货交易的雏形。

到了郭鹤年去英国学习的时候，伦敦已经有了金属、谷物、塑胶、砂糖、羊毛等九个商品交易所。

期货交易依照买卖目的的不同可分为两种，一是保值性的买空卖空，其买卖期货合约的目的不是想从市场涨落中获利，而是为了规避价格风险，即根据生产经营情况、市场供求关系及价格的变动趋势，通过及时补进和卖出现货实现保值。

另一种是投机性的买卖，在期货交易合约买卖的过程中，交易者发现，由于对未来风险大小的预期存在差异，期货价格和现货价格也不一致，买卖不同时期的期货合约会有不同的交易，于是一些交易者便转向通过转卖合约直接牟利。在交易频繁、价格经常波动的市场环境里，合同转卖的情形日益增多，为了方便合约的转卖，期货市场的交易规则更加完善，期货合约更加标准化。这样，不仅可以在合约到期时通过实际交割商品来实现交易，还可以在合约到期前，通过购买相反的合约冲销原来的合约、了结交易，甚至可以利用期货市场的波动进行投机。这种投机活动渐渐已经发展成为期货交易的主要方式。投机者并不能总获利，如果预测错误，则要赔本，因此投机者具有分散风险的作用。

郭鹤年原来对期货只是略知一二，如今来到一个期货如此发达的国度里，像找到了宝一样，一头扎到期货交易所里，如痴如醉。期货市场瞬息万变大起大落，是对一个人学识、经验、魄力的全面考验，这令郭鹤年十分兴奋，他喜欢这种挑战。

70 年代以前的期货还是以农产品为主，白糖、土豆、咖啡是三个主要的品种，郭鹤年对白糖期货最感兴趣。

这段时期，他了解到西方对糖的需求，并且知道在糖荒时期，糖价会上升，这是一个简单的道理，郭鹤年却把它记在心上。

郭鹤年在伦敦商品交易所的这段日子使他学会了高超的交易技巧，这段经历也使他与商品期货结下了终生的不解之缘。

10 多年后，他看准了国际市场糖价有上扬趋势，当即打入国际糖市，抢先大量收购原糖和投资食糖期货，从古巴购糖，转销到印尼；从泰国进口粗糖，经自己的糖厂提炼后，到纽约、伦敦等地进行期货交易，大有斩获，获

得巨额利润。

再过了 10 多年，他掌握了世界食糖市场上将近 1/10 的食糖交易，这个糖业王国的最初孕育就是在这里。

郭鹤年虽然身处异国，却时时刻刻关心着他的家乡。

在这几年中，马来亚的局势并不平静，争取独立的运动风起云涌。

1955 年 7 月，马来亚联合邦立法议会举行大选。选举结果，由巫统、马华公会和马来亚印度人国大党结成的巫华印联盟在 52 个选区中获得了 51 个选区的胜利，成为马来亚联合邦的执政党。

8 月，联盟党组成新政府，联盟党领袖东古·拉赫曼担任马来亚联合邦首席部长兼内政部长。这是马来亚历史上由本地区政党执政的第一届政府。

虽然联盟党组织了新政府，但是英国人仍然掌握着政府的实权，马来亚联合邦还不是独立的国家。因此，首席部长东古·拉赫曼向英殖民部递交了备忘录，提出一系列要求：在今后 4 年内联合邦在英国自治领内独立；取消英国钦差大臣的否决权；大赦共产党等等；英国政府接受了这些要求。

12 月，东古·拉赫曼和马来亚共产党总书记陈平在吉拉州华玲举行和平谈判，但由于双方分歧很大，谈判破裂了。

1955 年底，郭鹤年密切地关注着时事，因为以东古·拉赫曼为首的联合邦政府和苏丹代表团也来到了伦敦，同英国政府谈判独立问题。

这些天，郭鹤年天天清早出去买报纸，翻看有关谈判的消息。当他从报纸上看到英国政府已经同意马来亚联合邦于 1957 年 8 月 31 日独立时，竟然高兴地跳了起来，一边跑一边叫着“独立了！独立了！”

1956 年 2 月，代表团从伦敦返回马六甲，受到数万人的热烈欢迎。当东古·拉赫曼在盛大的集会上宣布同英国政府谈判成功，马来亚联邦将获得独立时，群情激昂，“默卡迪”（马来语独立）的口号声响彻云霄。

郭鹤年通过电视画面看到了这一景象，也激动得流下泪水。

入夜，郭鹤年不能安睡。他起床披上棉衣徘徊在泰晤士河边。

一阵冷风吹来，他不禁打了一个寒噤。家乡的天气从来不会这么寒冷，那里永远是四季花开，鸟语花香。

月亮高高地挂在空中，如果月亮是面镜子，从里面一定可以看到母亲的面影吧！

在伦敦的几年，他觉得已经羽翼渐丰，该是回去大显身手的时候了。

而且，过去属于英国商家所占有的市场，在马来亚独立之后，必然留下不少的真空，这肯定为当地商人带来不少黄金机会，要得到这些机会，必须行动迅速，稍有迟疑，就会被别人抢占先机。

于是，郭鹤年搭上了飞返马来亚的班机。

在飞机上又看到那道浅浅的柔佛海峡，又看到熟悉的新柔长堤，郭鹤年的心情很不平静。

又是一年芳草绿，前度刘郎今又来。郭鹤年这次归来，可不是当初的吴下阿蒙了，在伦敦的几年，已经把他从一个杂货店主改造成一个未来的大企业家。如今，他怀揣着许多鸿图大计，正要回国来实现自己的梦想。

第十二章 黄金机会 今朝数风云人物

六七十年代在马来西亚是一个充满黄金机会的年代。郭鹤年正是在这个时候入市，时机恰到好处。

综观马来西亚其他巨富的发家史，基本上都是在这段时期发家。他们是李莱生、骆文秀、林梧桐、郑鸿生。

回顾整个郭氏王国的建立，从大的方面看，可以说抓住了两次机会。

第一次是日军南侵，击溃了外资垄断的头盘商制度，给了本地商人出头的机会。郭钦鉴敏锐地抓住了这个机会，摆脱了中介商的地位，其后一举控制了柔佛州境内的米面买卖。

第二次机会就是这次郭鹤年返马，可以说时机掌握得恰到好处。马来西亚独立后的20年，也就是六七十年代，被形容为一个充满机会的年代。那个时候，在商业王国中出现了不少英雄，他们都是把握住这个黄金机会，创造了自己的传奇故事。

时至今日，这些人中的许多已经在商战中折戟沉沙，人面不知何处去了。然而扳起指数起马来西亚的大亨，除了郭鹤年外，还有树胶大王李莱生、摩托大王骆文秀、云顶赌场主人林梧桐，以及银行业大亨郑鸿标，可以发现，他们都是六七十年代发的家。

这些人中，除了李莱生已去世外，其他人都还健在，在马来西亚的经济舞台上充当着极为重要的角色。

李莱生出生自锡矿业世家，但他却对锡矿不感兴趣，反而由于一个机缘，被迫转行搞树胶行业，结果大有斩获，成为马来西亚华裔中最大的树胶园主。

李莱生是马来西亚独立后，趁着英商撤退的时刻，大量收购他们留下的树胶园而致富。当年李莱生如何通过迂回的方式控制吉隆坡甲洞这间种植公司，早已经是一个脍炙人口的故事。

目前，李莱生的家族在马来西亚控制四间挂牌种植公司，从马来半岛到东马旗下拥有种植土地达20多万英亩。

摩托大王骆文秀，79岁，在中国福建惠安县出生，他的创业经历颇富传奇色彩。

由于家贫，骆文秀从未上过学，因此可以说是目不识丁。12岁时，他在南来滨岛当汽车修理工徒，夜间洗刷大型公共汽车；18岁时他买下一辆旧巴士创业。

当他事业小有所成时，有一次去东京旅游休闲，发现素质上佳的本田摩托正在寻求开辟东南亚市场。于是，他毛遂自荐为代理，意外地获得本田摩托车和汽车在马来西亚和新加坡的销售权，由此发迹。

而到了60年代末，他的财力使他有能力大片大片地购买地皮，成为大地主，奠定了经济上不倒翁的地位。

目前，骆文秀拥有上市公司东方实业五成的股权，这个公司的主要业务是代理本田汽车、装配汽车、制造汽车以及摩托车零件、酒店业、地产种植和信贷。

前年，东方实业乘澳洲酒店与地产业陷入谷底时，一口气收购了三间三星和四星级的酒店。

其实，骆文秀在东方实业的股权只不过是他的财富的冰山一角，他的财富主要集中在他的私人公司。60年代的大量购买，使他拥有不少滨城的地皮与

房产，还曾因政府要征用土地而与前州长林苍佑发生过争执。

骆文秀也是旅游胜地浮罗交怡岛最大的地主，估计他拥有岛上逾五成的土地。

骆文秀的财产估计超过 15 亿美元。

云顶赌场主人林梧桐，他还有一个更响亮的名号，就是大马赌王，他祖籍福建省安溪，是云顶集团的创始人。林梧桐 16 岁丧父，20 岁南下吉隆坡，在叔父手下当学徒。后来当过小贩，也卖过废铁，及后承包一些建筑工程，并设立了建发实业公司。在建设金马仑高原水力发电厂时，他萌发了在吉隆坡附近高原发展旅游休闲业的念头。

60 年代末，他建立了名闻遐迩的云顶赌场。

林梧桐当年只是梦想在云顶山头建一所度假别墅，无意中却创立了一个商业王国。

目前，林梧桐控制大马三家上市公司——经营赌场及休闲业的云顶有限公司、名胜世界有限公司和以种植及建筑为主要业务的亚地种植有限公司。

由于考虑到日后的赌场执照不易获得大马当局续发的问题，云顶集团近年积极向外扩张，除了在澳洲拥有多个赌场外，也与林梧桐女儿林秀琼控制的美达有限公司在菲律宾苏比克联营一家赌场。

在林梧桐的家乡福建省，云顶和一家大马土著公司正联手兴建一条长达 149 公里的高速公路。

云顶也通过联营公司卡森有限公司控制在卢森堡的上市公司云顶国际，这间公司也经营赌场，并发展地产。两年前，云顶国际在大马设立了最大的纸厂，这家纸厂公司——云顶杉源获取了建立马来西亚第三座独立发电厂的合约。

此外，林梧桐还有不少私人投资，他的建发私人有限公司先是在美国康涅狄格州与印第安人部族联营赌馆，其后又买下两艘豪华客轮并计划继续增添客轮，以图在东南亚海域建立起庞大的海上赌船队伍。

林梧桐虽然年已 77 岁，但看来身体安康，精神奕奕，云顶近两年推介的大型计划，给人的印象是老人家仍未有退出之意。

林梧桐虽然是超级富豪，可是却很少见到他做慈善公益之事。他的大项捐款，大多是在响应政府号召下才拨出的。

估计林梧桐的财富超过 50 亿美元。

银行业大亨郑鸿标，65 岁，祖籍广东省潮州，在新加坡出生，中学毕业后进入剑桥大学学习，毕业后进入新加坡华侨银行，起初只不过当个小书记。10 年后，他北上吉隆坡，加入马来亚银行，慢慢升为银行经理。

1966 年，郑鸿标获得了马来西亚政府发出的最后一张银行执照，设立了大众银行，此后便专注在银行和金融业发展。

经过 28 年的发展，今天的大众银行已经拥有 235 间分行，成为马来西亚第三大银行，排在政府控制的马来亚银行以及土著银行之后。

近几年来，大众银行频频向海外进军，继 1990 年收购香港的 JCG 后，大众银行在 1991 年买下新西兰 Banrop Holdings Ltd 40% 的股权，与此同时，它在柬埔寨也设立合资银行，并正尝试在中国内地设立银行。

郑鸿标的财富估计为 4 亿美元。

“君子乘时而行”，这些富豪都是非常善于捕捉时机，在六七十年代崛起。

郭鹤年也是如此，他在商品贸易最红火的时候买票入场，此时，好戏才刚刚开始。

第十三章 全力以赴 三十九岁成糖王

马来西亚食糖走俏，郭鹤年说服家族成员，孤注一掷投资炼糖业，逐渐控制了本国市场。

1962年，郭鹤年大获成功，成为糖王。

郭鹤年回到马来亚后，立刻投入了紧张的商业活动。

他在新山成立了民天有限公司，专门从事商品贸易，以配合郭兄弟有限公司的商业活动。

郭鹤年学生时代的同窗在战后成长起来，新山英文书院、宽柔学校以及莱佛士学院都是英才辈出的地方，这些人在战后都占据了重要的位置，有的还成为马来西亚和新加坡的第一代领导人，他们对郭鹤年的商业活动给以许多合作和支持。

郭鹤年的生意渐渐做大了。

郭家是开杂货店出身的，米、面、糖一向是他们熟悉的商品。

郭鹤年注意到食糖越来越走俏了，它的价格一直在上升。

当时，垄断着东南亚糖业市场的是黄仲涵家族。黄仲涵曾经是东南亚，甚至是全世界最富有的商人。1890年，年方24岁的黄仲涵从父亲手中接受了家族公司的管理权，其后一连在印尼开设了五间糖厂，生产出大量的白糖而以糖王闻名于世。1924年，黄仲涵因病在新加坡去世，他的糖业生意由其家族继续掌管，但已无法再振往日的雄风，渐渐地衰落下来。

1961年，黄家的商业集团建源公司被印尼当局没收和接管，黄家的事业便告土崩瓦解了。

马来亚的食糖供应，一向是依靠进口，在这种情况下，食糖的价格就被控制在外国商家手中。

有一段时期，食糖的价格一直在挺升，一磅食糖的价格竟然超过了一磅树胶的价格，这是非常惊人的。

郭鹤年的民天和郭兄弟公司做了大量糖的生意，利润非常丰厚。

他的生意常常做出国界，也结交了一些国外的商业伙伴。

50年代末，有一次，一个日本朋友诚恳地向郭鹤年提议：“郭君，我们一起合作投资炼糖业吧。”

这个想法使郭鹤年心里一动，这和他心底原有的打算不谋而合。

是啊，马来亚本地并非没有种植甘蔗的条件，只不过因为没有炼糖厂，才不得不依赖进口，而受制于外国的商家。

如今，马来亚获得独立，百废待兴，发展工业正受到政府的鼓励。

况且，当时控制东南亚市场的黄家已是日薄西山，更加强有力的竞争者将会取代他。

这个建议的确令郭鹤年心动，但是当时郭鹤年对炼糖业并不十分了解，他从来不打无准备之仗。于是，他婉言谢绝了日本朋友的提议。

然而，这个想法却深深地印在他的脑海里。在其后的两年里，他对炼糖业进行了全面的考察，终于作出一个重大的决定。

这一天，郭鹤年在郭氏家族的董事会议上，向家族成员大胆地建议：把资金全部投入到炼糖业。

此语一出，全场哗然。

这种孤注一掷的投资是很冒险的，这等于把鸡蛋都放在一个篮子里面，

万一失败的话，郭家数十年来积累的财富就化为乌有了。

况且，投资炼糖业，这是以前国内没有人干过的。

郭鹤年冷静地一条条阐述他的理由，显得胸有成竹。他指出，目前正是投资炼糖业的绝好时机。

郭氏家族终于同意了郭鹤年的计划。

当时，郭氏家族在炼糖业的投资达60万元马币，以当时郭鹤年的财力来说，这不是个小数目。于是，郭鹤年与马来亚政府机构的联邦土地发展局进行联营合作，在北赖设立了国内第一家白糖提炼厂，这就是马来亚糖厂。

这次投资，是郭鹤年从商以来的一项突破。通过这次大规模的投资，郭鹤年开始摆脱传统的家族生意，朝向大企业进军。

人们发现，郭鹤年在食糖业扮演的角色越来越重了。

他不仅在东南亚各地的食糖贸易中非常活跃，占据了重要位置，而且向中美洲的古巴买糖，然后转卖给印尼，从泰国买入原糖，提炼后通过自己在香港的商品经纪转卖给中国，这样左右逢源，赚了不少钱。

1961年，原来东南亚的老牌糖王黄家的公司被印尼收归国有，郭鹤年的糖王称号已经呼之欲出了。

然而，到了1962年，郭鹤年遇到了一个强劲的对手，他的糖业生意遇到了严峻的挑战。

马来亚市场上的白糖忽然数量急剧增加，一艘艘货轮从远方驶来，卸下大批大批的白糖，然后以排山倒海之势倾泻到马来亚市场上。

一向走俏的白糖开始不吃香了。郭鹤年的白糖积压在仓库里，人们说喜欢中国糖，中国糖价格更便宜。

这强劲的挑战不是来自别处，正是来自郭鹤年父母的故乡——中国。

当印尼黄仲涵家族的产业被印尼政府接管没收的时候，亚洲糖业形势一时并不明朗，还没有能执牛耳者，中国也看准了这个机会，发动了这场贸易战。

中国方面有专家提供意见，政府作后盾，外贸部策划了这一项赚取外汇的计划，把大量的中国食糖输入马来亚销售，以求长期占领这个市场。

这个攻势一经发动，如排山倒海，其势不可挡，真让郭鹤年有些措手不及。

这一次，他的对手是一个国家。

如果让中国占领了马来西亚的糖业市场，对郭鹤年在糖业上的发展是极为不利的。

认输吗？拱手称臣？这不是郭鹤年的性格，他早已练就商场上遇事不慌、从容镇定的素质，现在他先稳住阵脚，一面寻找反击的机会。

不久，一艘艘海轮从远方驶来，带来大批大批的白糖，然而，这回不是中国糖，是印度糖。

郭鹤年从印度输入了更廉价的白糖，大量倾售到马来亚市场，以更低廉的价格夺回了失去的阵地。

这场贸易大战的最终结果是郭鹤年战胜了印度糖。

这次贸易战奠定了他糖王的地位，从此以后，他称霸亚洲糖业30余年至今。

有趣的是，中国方面和郭鹤年是“不打不相识”。中国方面虽然败给了郭鹤年，但却从此对他另眼相看。中国方面此后通过在香港的商业机构与郭

鹤年合作经营食糖生意，并且委任他的集团为中国相机、颜料以及电冰箱在马来西亚的总代理。

第十四章 锐意进取 十分天下占其一

60年代，郭鹤年全力投入食糖生意，在玻璃市州建立起他的甘蔗种植基地。到了70年代，他已经控制了星马80%的食糖市场。在印尼，他通过和林绍良的合作控制了10%的市场。当时，他掌握的食糖生意约占国际市场的1/10。

现在，我们可以把郭鹤年从商前期的经历略略回顾一下。

40年代后期他涉足商场，崭露头角，50年代前期他赴英数载，以待天时，而50年代中期和后期则是他业务急速发展的重要时期，特别在食糖方面，更是取得突飞猛进的发展。到60年代初期，他击败对手，受封糖王，成为亚洲糖业霸主。

60年代的整整10年，是郭鹤年全力投入食糖生意的10年。

马来西亚在传统上是一个以锡矿和树胶立国的国家，至于食糖，一向是依靠进口，因为一无种植甘蔗的基地，二无炼糖厂，因此，食糖的供应权都控制在外国商家的手中。

郭鹤年投资搞炼糖厂，可以自己提炼白糖，然而仍需从国外进口原糖，仍然受到外国商家的控制。

要想在糖业上进一步发展，必需跨越这个障碍，自己生产原糖，郭鹤年敏锐地看到了这一点。

况且，马来西亚本身并非没有种植甘蔗的条件，只是因为独立前殖民统治下经济畸形发展，才造成了今天的局面。

必须建立自己的种植基地，这个地方必须有大的荒地待开垦，土地的价格又不太贵。

郭鹤年的目光落在马来半岛最北端一个不起眼的小州上。英国人统治时把它叫做“Perlis”，译音过来就是玻璃市，这“市”字经常给人误解，其实它并无市镇的意思。玻璃市州是全国最小的州，面积为795平方公里。它比邻泰国，人烟稀少，经济不发达，有大片的森林地待开发，这是郭鹤年建立他的种植基地的理想地点。

1968年，郭鹤年策划了一个大行动。他与政府合作，成立了玻璃市种植有限公司，并向玻璃市州政府租下14500英亩的森林地，开垦成为蔗园。

这可是一个很有魄力的行动，它需要有长远的眼光。把荒地开垦成蔗园，这是一段相当长的时期，在这段时期内需要大笔资金的投入，而要得到回报却需要等待。

这个行动也受到政府的支持。马来亚独立后，由首相东古·阿都拉曼领导的政府拟定了第一个5年计划，大力发展国内的工业，在这项计划下，凡是属于新兴工业的领域，都获得了极大的奖励，其中包括免税措施。郭鹤年参与的马来亚糖厂和玻璃市种植，都是属于新兴工业的范围。

郭鹤年的蔗园一直到1973年才首次有了收成，而这次收成标志着马来西亚的食糖向自给自足的方面迈进。

1973年正是世界市场上白糖价格飞涨的时候。蔗园这个时候开始收获，无疑给郭鹤年的生意注入了一支兴奋剂。

玻璃市种植公司后来成为郭氏的一个大本营，这里顺便谈一下它以后的发展。

1976年，郭鹤年发动了一场倒置收购行动，这使他的马来亚糖厂成为玻璃市种植的一间子公司，玻璃市种植成为郭氏的商业舰队，它的经营范围开始不限于甘蔗和糖。80年代中期，玻璃市种植在东马的沙巴购获了一片土地，以种植油棕。

有关油棕，经由郭氏拥有的棕油厂加以提炼，并通过它在香港的嘉里贸易，销往各地。

如今，郭鹤年还是中国内地最大的棕油供应商。

上面我们谈了郭鹤年和他的玻璃市种植，这是他在60年代最引人注目的商业活动。而他在经营自己的糖业基地的同时，更多的时间仍是花在食糖的买和卖上。

总体来说，玻璃市种植在世界白糖业中只是一个小型的白糖生产者，但郭鹤年本身所控制的白糖生意，却是极为庞大的。

这个时期他在伦敦以及纽约的糖业买卖中大有斩获，他成为伦敦糖业联合会的会员，并且和美国糖商的来往也很密切。因此，郭鹤年的名字，不仅为本国人及东南亚人所熟悉，在国际商品经纪中也逐渐窜红。

一家颇有影响的经济杂志曾经这样评论说：“郭鹤年在伦敦和纽约的糖市买卖活动中很有技巧，这为他带来不少私人财富。伦敦糖业经纪商说，郭鹤年不愧为亚洲糖王，他对糖的买卖真是乐此不疲，不论是贱买贵卖，或从中抽佣，他总能赚取大笔的利润。”

70年代初，郭鹤年已经控制了新加坡和马来西亚80%的糖业市场，还把他的食糖业务扩展到印尼。

说起郭鹤年在印尼的发展，就不能不提到一个重要人物——印尼商业巨人林绍良。

在南洋巨富中，林绍良的财富尤胜于郭鹤年，除了文莱苏丹外，恐怕就是他最富了，林绍良和郭鹤年交往的时间很长，在郭鹤年的许多商业活动中都有他的身影，因此不得不详细介绍一下。

1938年林绍良前往印尼谋生。在印尼脱离荷兰独立的斗争中，他曾经在物资供应上帮助过苏哈托的军队，两人从此成为好友，这使林绍良以后的事业受益匪浅。苏哈托于60年代中期掌权后，林绍良借此取得了丁香、面粉等多项事业的经营权，集团的业务从此飞速发展。

林绍良在印尼的事业，几乎每样都排在第一位。例如透过面粉的进口专营权及面粉厂，他控制了90%的印尼速食面市场、85%的面粉市场、35%的牛奶市场以及超过30%的食油市场。

除了制造业外，林绍良家族在金融业也表现杰出。林家控制着69%股权的中央亚细亚银行是印尼最大的私营商业银行，以资产计，该银行1994年的总资产就达13亿美元，存款额为6亿美元，另外，林家的房地产发展也是印尼最大的，集团、PTGrahaDeltaCitra公司在雅加达有多项发展计划。

林绍良的商业王国由林氏集团、三林集团及第一太平集团组成。三林集团由林氏家族控制，大部分投资集中在印尼本土，直接控制的公司超过100家。

林氏集团则以林绍良、林文镜、印尼总统苏哈托的义兄苏威卡多莫诺及北苏门答腊商人依布拉欣·亚里斯德等人为主，另外还包括林绍良的三个儿子，也是家族事业的掌舵人林逢生以及林文镜的儿子林宏超，双林家族基本上各占40%的股权。

据估计，三林集团去年的营业额达 18 兆盾，约合 86 亿美元，控制的公司超过 400 家，总资产近 10 兆盾，约合 47.8 亿美元。

而林氏集团则以根扎拉集团为主，总市值超过 50 亿美元，其中林绍良家族约占 25 亿美元，在印尼、香港、新加坡、泰国、菲律宾、荷兰等地控制了 12 家上市公司，如克马洋行管理荷兰及欧洲等地的业务，菲律宾则有上市公司 NetroDrug 和从事地产及证券投资的三林菲律宾。

在泰国方面，则有 BeliJucke 等等。这些海外资产，大部分属于以香港为基地的第一太平集团统率。

在过去的几年，三林集团调整属下企业的股权结构，把一些事业控制权收回家族手上，并且在前不久宣布，已获得印尼政府的同意，准备在印尼国外出售部分三林公司的股权，这显示出这个商业集团也需要资金来发展在印尼的各项业务。

三林集团控制印尼水泥 60% 的股权，这是雅加达最大的上市公司，另外也控制印尼汽车、保加沙利面粉厂、印尼食品集团、阿斯特拉集团若干股权。

林绍良近年来也积极前往中国内地投资，光是福清老家便超过 3 亿美元。近年又和新加坡大华集团、裕廊管理局、新加坡科技及联合工业集团在福建兴建 5000 公顷的元洪工业区。这个工业区之所以命名为元洪，是为纪念其父林元戴以及林文镜的父亲林洪宽。

林氏集团在中国的投资主要是房地产、金融及酒店，估计投资额已经超过 15 亿美元。

林绍良在印尼或国外有任何活动，都会引起雅加达方面的关注。例如 1994 年 4 月中，他选择在新加坡和妻子庆祝金婚之喜，大排宴席花掉数百万美元，虽然最后把贺金礼仪全部捐赠给了印尼的福利机构，还是引来印尼方面不少的议论。

不过，林绍良对印尼国会议员的评论置之不理，也不愿解释为何选择新加坡庆祝金婚之喜。

多年来，林绍良成为印尼首富已经是不争的事实，他拥有的财富，保守估计也超过 60 亿美元。

和郭鹤年一样，林绍良是东南亚为数不多的几位能够在国际市场上叱咤风云的企业家之一。而他的财富尤胜于郭鹤年，发达也比郭鹤年早。郭鹤年能够和他成为商业伙伴，几乎就保证了自己的生意能够逢山开道、遇水得桥。

在林绍良众多的公司中，有一间性质几乎相当于政府机构的公司，名叫布洛。布洛专门进口白米和白糖，而且规模宏大，几乎垄断了印尼整个提炼白糖的进口生意，而郭鹤年成为布洛的主要食糖供应商，这种关系一直维持到今日。

郭鹤年当时获得不少订单，是向印尼供应白米和糖。郭鹤年通过设在香港的主要商号嘉里贸易赚到的钱，令人难以想象。

此外，郭鹤年还和林绍良合作，在印尼南部设立了全国最大的甘蔗种植公司古隆马都。

这间公司拥有占地约 1 万公顷的蔗园，所供应的食糖约占印尼整个食糖市场的 1/10。

60 年代到 70 年代，无疑是从从事商品贸易的黄金时代，郭鹤年就是在这 10 年中悄悄崛起。

70 年代初，人们惊奇地发现，国际市场每年买卖的 1600 万吨糖中，来

自亚洲的糖王郭鹤年控制了 150 万吨。
正是十分天下有其一！

第十五章 水银泻地 无孔不入广投资

郭鹤年投资糖业成功后，便以“水银泻地，无孔不入”之势在各个方面投资，多线发展。他不仅是糖王，也是先驱工业家、银行家、发展商、地产商，以及酒店业巨子。

如果郭鹤年当年死守着父亲留下来的杂货店而不思进取，那么到今天，他可能仍然只是一名普通的杂货商。

如果郭鹤年当年满足于他的糖业生意而不四处开拓，那么，他今天也只是一个糖王。

或者，在糖价跌到“一仆一碌”的今天，他可能连糖王也做不成。

纵观当今富豪的发迹史，他们在创业的时候都敢于冒险，把资金集中起来专注于一个方面，孤注一掷，而当他们成为巨富之后，则往往把资金做多线发展，如果一个行业的发展不景气，也可以从其他的方面弥补，这样风险就减少了许多。

当年郭鹤年说服家族中其他人，把资产全部集中在糖业生意上奋力一搏，这的确很冒险。可以说他是把所有的鸡蛋都放在一个篮子里面。

当他在糖业获得成功时，他又采取“水银泻地，无孔不入”的方式，做多线发展，把鸡蛋放在不同的篮子里面。

郭鹤年和别的巨富不同的是他涉及的领域非常广，而且投入大。他投资酒店业，后来他作为酒店业巨子的称号竟几乎盖过他糖王的称号。

前面已经说过，郭鹤年六七十年代在糖业生意上赚了很多钱，但这些钱并没有被全部投入到糖业生意中，而是另外开辟了别的战场。

郭鹤年具有向不熟悉的领域发展的勇气，这样一种锐意进取的性格直到今天也很明显，这可以从近年来郭氏集团投资活动之活跃反映出来。

早在1960年，郭鹤年就成立了马来亚三夹板厂，并通过他设在新加坡的郭兄弟有限公司，出口了大量的三夹板到欧美、东亚以及西亚去。

郭鹤年把他的投资做多线的发展，以至于他糖王的面目都已渐渐模糊了。以往商界谈起郭鹤年，脑海中就会飞速地闪出“糖王”两个字，然而渐渐地，郭鹤年这个名字在人们脑中的反应是“一石激起千层浪”，各种词汇纷纷飞来，一时不知该说哪一个好了。

这些“浪花”包括先驱工业家、银行家、发展商、地产商、航运家，以及酒店业巨子。

马来亚独立之后，百废待兴，由首相东古·阿都拉曼领导的政府拟订了第一个5年计划，大力发展国内的新兴工业，其中包括免税措施。郭鹤年参与的马来亚糖厂以及玻璃市种植，便是属于新兴工业的项目。

郭鹤年开办炼糖厂，又开辟种植基地，使马来亚的食糖彻底摆脱了依赖进口的地位，因此，他理所当然是新兴工业家。

这是属于他的糖业领域内的，郭鹤年同时也在其他的新兴工业领域作出重大的投资，诸如木材业、船业、屋业等等。

玻璃市种植也在郭鹤年的多种商业活动中扮演着越来越重要的角色。郭鹤年在1967年发动一场倒置收购行动，使马来亚糖厂成为玻璃市种植的一间子公司，玻璃市种植就成为郭鹤年的一个商业舰队。他的触角涉及到糖业的各个领域，包括糖的生产、提炼以及销售等。

不仅如此，这个商业舰队还进军酒店业、地产业、锡矿业以及园丘业等。郭鹤年还是马来西亚土著银行的董事之一，这是马来西亚第二大银行。这个银行的董事部成员，除了郭鹤年外，尚包括担任执行董事职位的东古·拉沙里。

与此同时，郭鹤年更与达因合作，收购在马来西亚的法国银行。

无巧不成书的是，曾经一度和郭鹤年合作的东古·拉沙里和达因，都先后成为马来西亚的财政部长。

从郭鹤年所担任过的许多重要职位来看，他在商场上的经验，显然是多样化的。他的专长虽然在于商品贸易，但在金融、工业、地产业、旅游业等领域，他都大胆涉足。

正当郭鹤年多线投资、大肆涉足各个领域时，他结识了曹文锦，曹文锦的出现对他以后的商业活动影响很大。

第十六章 涉足航运 行船跑马三分险

郭鹤年涉足航运业，负责筹组了马来西亚国际船舶公司，其后在新加坡成立庞大的船队，而航运业是个风险很大的行业。

曹文锦何许人也？他是香港的一位大船主，他于1966年创设了万邦航业投资有限公司，以后业务发展一帆风顺，成了东南亚颇有影响的航运家。他后来成为郭鹤年航运活动中最重要的伙伴。

70年代初是航运业发展的黄金时期，其时郭鹤年的多线发展正方兴未艾。

1970年，他在新加坡成立了Leo船务有限公司，其中日本的MitSuiOSK航线占50%的股份，他和曹文锦合作，各占25%。

这是郭鹤年首次涉足航运业。

读者也许还记得，郭鹤年对航运业其实并不陌生，早在1947年郭鹤年成立第一间公司——力克务公司时，这个公司除了经营杂货，还经营船务。

郭鹤年本身经营商品贸易，大量的货物需要运输，因此涉足航运业是一举两得。

70年代初又是航运业发展的黄金时期，从事此行当的大都赚得笑逐颜开。

当时航运市场的兴旺可以用一件事来说明，那就是大家都激烈争取在日本造船，而日本船厂因订单过多，几乎不肯接单。

即使这样，郭鹤年当时涉足航运业，也是颇费一番踌躇，因为他不能不考虑从事航运业的极大风险。

航运业一向被人们认为是风险极大的行业，有一句老话一直流传下来，叫做“行船跑马三分险”。

现在保险业日益完善和妥当，船只如果遇难，船东的利益可获保障，但这“三分险”仍旧存在。因为。航运业的荣枯受船舶供应、经济繁荣以及衰退等因素影响，也就很难预估。订造一艘新船，由签约到落成至少要一年，但一年以后进出口是否蓬勃，则是无法知道的事情，往往因为判断错误，一个风生水起的“航运巨子”很可能在几年之后便宣告破产。

例如1973年初石油海运业大旺，计程的租率上升多倍，有一些走运的船东，只要由日本到中东之间走两三个航程，租金便够买另一艘同样大小的油船了。但1973年10月的埃以战争，导致了“石油武器”登场，船舶租率一落千丈，跌至经营成本以下，其后更乏人问津，大量船只闲置“湾水”，船东损失惨重。因为船舶建造费七八成由贷款取得，所以船队规模越大，问题也越多。换句话说，船队现在看起来是可观的资产，将来也可能变为庞大的债务。

综观当时的航运业，西方世界的船东有海派作风的希腊船王奥纳西斯和尼亚可斯，稳健而不爱出风头的美国船王路德维克；在亚洲，则有两名世界级的船王，他们都在香港，一个是包玉刚，一个是董浩云。

这两人都有一套躲避风险的方法。

包玉刚年轻时是银行家，来到香港起初经商，包玉刚的父亲主张搞房地产，可包玉刚认为房屋是死的，只能收租，而且有被充公没收的危险。他主张搞船，船是“动产”，1955年，他终于说服家里人，以70万美金买下“金安”号。

说来凑巧，那正是投入航运业最好的时机，1956年埃及的纳赛尔将苏伊士运河收归国有，造成国际危机，航运费大增。包家运气很好，他们购入的金安号原本租给一家日本航运公司，租约刚好满期，包立刻和那家公司续订新约，租费却提高很多，那艘船为包玉刚赚了许多钱。包玉刚非常得意，利用赚的钱再买船，到了第二年年底已经有了7条船。70年代，他掌握着的独立船队规模在世界上数一数二。

包玉刚的经营作风与大多数人不同，一般船东通常是尽量把握市场上升的大好时机，也愿意冒无生意的风险，而把自己全部或一部分的船留作单程租用或“散租”。包玉刚是搞银行出身，不喜欢冒风险，宁愿把船“长租”，也就是中期或长期租用，这样收入虽然平淡无奇，但是很稳当。

到后来，包玉刚采用的方法，是首先与租户商妥长期租约（5年、7年或10年），然后才订造新船，船下水后便可以立即交付租户，按月收取租金。租金用于经营费用及利息，扣除船舶的折旧之后便是纯利了。

包玉刚的作风谨慎小心，爱以冒险自豪的航运界传统派有时低毁他是“银行家”，或则简直不当他是“搞航运的”。

然而包玉刚的这种稳健作风自有他的长处。例如，1956年的“金安”号租金虽然不错，可是如果把它用于“散租”，租金还要高。包玉刚在航运界的朋友讥诮他的稳健作风，可是这些人不久便不作声了。因为到了1957年初，航运市场的价格降到最低点，只有像包玉刚那样采取“长租”办法的船东得利。

香港的另一位船王董浩云也是一位世界级的船王，他的成功可以说是“时势造英雄”。

朝鲜战争爆发之后，美国悉心培植台湾；此外，日本和香港的经济在50年代末期发展得很快，成为世界上经济增长最快速的地区，这些地区的进出口贸易发展得很快，经营航运业便大有可为。

美国本来拥有庞大的船队，但因为海员工资高，雇佣条件苛刻，以致竞争能力减弱。日本航运业在50年代因环境需要及政府的扶植，发展得很快，但随着日本国内经济的高度发展，工会势力又十分强大，船员工资在60年代初期上升甚速，也影响了竞争力。

以香港为基地的船商，虽然没有政府的扶植，但有金融上的便利。更重要的一点，是香港海员工作效率甚高，而工资要求又低，遂使香港船商的经营居于有利的地位。

1956年，埃及将苏伊士运河收归国有，英、法出兵干涉，以色列乘机出兵埃及。这场第二次中东战争，影响到对运河的营运，导致对航运的需求大增；远东的船商便有了一个发展的机会。

60年代初期，越南战火日趋猛烈，美国本身的船队在50年代实力已告大减，至此又要大量抽调船只解决美国至远东的军需供应。于是，一些商业航线便由远东的船商所拥有的船队来填补真空。董浩云的集团在这项转变中扮演重要的角色，而且也直接间接地得到美国的扶助。

据说当时美国因为远东至美国的航线需求甚急，把12艘“胜利型”货船，总共只以100万美元的价钱，半卖半送地交给董氏集团，令董浩云实力大增。

另一方面，西德的航运业在60年代步入半自动化以及自动化，一批1.4万吨级的双柴油机双轴客货船，亦以廉价让给董浩云集团，附带条件是这批船舶不能走欧洲航线，以免对西德船商构成威胁。

同一时期，日本航运及造船的形势变化，对董氏集团的发展亦很有利。这时，日本航运的高速发展已经过去，船员工资高及工会势力大的结果，使它的竞争力大为削弱。第二次中东战争的刺激又已消失，造船业陷于不景气。董浩云看到石油海运业的光辉前景，便趁着日本造船业不景气、船价低及贷款条件优厚的机会，开始大举向日本船厂订造新型大油船。

和包玉刚一样，董浩云是先商妥中、长期的船舶租约以后才签约订船，此举甚为稳健；在船舶租出之后，再以租金还债。如此，大约只筹措船价的20%，便可以订船了。董氏利用这个机会迅速扩展。

郭鹤年从董浩云和包玉刚的情况看来，航运业的风水是转到东南亚来了，虽然有悲观的人预言航运业的凄凉前景，然而世界局势的缓和使贸易展现光明，世界各地生活水平的提高将促进货物交流。考虑到各方面的情形，郭鹤年对航运业还是乐观的。

不管怎样，郭鹤年已经涉足航运业，他在新加坡注册成立的太平洋船务后来成为东南亚最大的散干货船队。

1971年，正是独立后的马来西亚经济迅速增长的时期，马来西亚首任财政部长陈修信提出一个构想：成立一间船务公司，以突破远东航线的垄断局面。

马来西亚是出口型经济，许多货物都需要海上运输，而马来西亚自己却没有船队，远东航线一直被别国所垄断。成立一同船务公司，一直是马来西亚政府的梦想。

然而，组建这样一间船务公司，需要庞大的资金，钱从何来？一向和政府关系良好的郭鹤年自然落在了考虑范围之内。

政府方面邀请郭鹤年出面，筹组构想中的马来西亚船务公司。

郭鹤年同意了 this 提议，开始更深入地研究航运业。他四处招揽资金，很快把政府的这个梦想变成了现实。

由郭鹤年筹组的马来西亚国际船务的总资金达2000万元，其中政府占61%，郭鹤年占10%，其余的股份，由郭鹤年出面邀得曹文锦和日本财团参与。

郭鹤年之所以邀曹文锦入股，一则因为曹氏是他的好友，二则因为曹文锦早在60年代即投身船务，邀他参股，也是想借助他在船务方面广泛的知识。此后，几乎郭鹤年所有的船务活动中都有曹文锦的身影。

郭鹤年在马来西亚国际船务公司开办时理所当然地担任了主席职位，出乎意料地，这招致了香港一些航运业人士的批评。

来自香港的批评认为：航运业风险很大，是不能够“脚踩两只船”的，它需要承诺和献身精神，应该是一个全职的职业，而郭鹤年虽然才智极高，却不符合这个条件。他恰恰是“脚踩两只船”，涉及的领域太多，必然不能全身心地扑在船务上。

而且他们认为，郭鹤年是属于传统的华裔商人，这样的人不会授予属下以足够的权利。他们对自己太过自信而不会让执行人员去尽力发展。

这些批评当然不尽正确，然而也许对郭鹤年产生了一些影响。当马国际船务步上正轨后，他就辞去了主席职位，而只出任普通董事，由曹文锦出任马国际船务副主席。

马国际船务公司的发展一直比较顺利，到了1976年，它缴税后获得1850万马币的盈利。曹文锦担任马国际船务副主席的职位直至今日。

到了 80 年代中期，虽然航运业面临大萧条，可是马国际船务还是躲过了厄运，度过了危机，业务一直稳定发展。

度过危机之后，马国际船务积极寻求在股票交易所挂牌，但由于国际船务刚刚度过黑暗时期，航运业萧条的阴影还笼罩在人们心头，所以并不为人们看好，再加上它每股 2.4 元的高价，人们并不热衷于认购，有些人甚至在得到配股后把它卖掉。

但当国际船务正式挂牌后，股价竟然一飞冲天，青云直上，冲破了每股 5 元的大关，直令不少人大叹“走宝”，而这也正说明了马国际船务公司坚实的底子。郭鹤年在参予马国际船务公司事务的同时也积极在船务上做多线发展。

1973 年 5 月，马来西亚船坞及工程有限公司成立。这家公司是马来西亚第二任首相敦拉萨邀请郭鹤年协助成立的，它标志着马来西亚发展重工业的开始。

这家公司由郭鹤年和曹文锦各占 12.25% 的股权，马来西亚政府占 51%，日本的 Sumitomo 占 4.5%。该公司座落在郭鹤年的家乡新山，占地约 200 英亩，耗资达 1.7 亿元马币，它专门处理船只维修及其他工程方面的事务。

1977 年，郭鹤年又在香港成立了嘉里船务有限公司，并由曹文锦所领导的万邦提供技术援助。

郭鹤年在船务上做多线发展，不料却引起利益上的冲突。

原来，郭鹤年在新加坡成立的 Leo 主要顾客是日本的 MitSuiOSK 航线和马来西亚国际船务，但当马来西亚国际船务加盟另一国际船务联盟后，却抢去了 MitSuiOSK 不少生意，致使两家不和，MitSuiOSK 因此竟退出 Leo，这也许算是郭鹤年的一个小小的败笔。

郭鹤年和曹文锦的合作还扩展到保险业方面去，两人在 1971 年创立了 Jerneh 保险公司，其中郭兄弟有限公司占 50% 的股权，曹文锦占 15%，东京海洋及火险占 25%，伦敦的汤姆士米勒也占了 7.5%。

这家保险公司的基地设在吉隆坡，它获得了处理马来西亚船务国际大部分的保险投保生意。

现在，我们可以看到郭鹤年的投资技巧，也就是把鸡蛋放到不同的篮子里的艺术。他把糖业这只金鸡下出的蛋分散放到种植业、银行业、地产业、航运业、保险业、酒店业这些篮子中。而具体到航运业，他的作法仍是如此：建立船务公司后就建立了与之配套的船坞公司，处理船只维修，而航运业和保险业关系密切，他又设立保险公司，真是“水银泻地，无孔不入”。

在这些行业中，他涉足最深的就是航运业和酒店业。前一个行业给他带来成就和辉煌，但是最终让他蒙受了损失，而后一个行业让他登上了另一个事业的高峰。后来，人们甚至称他为“酒店业巨子”，而不是“糖王”。

第十七章 过渡时期 新马航空担重任

1965年，新加坡退出了马来西亚，但两国仍然合营一家航空公司。郭鹤年在这个过渡时期受两国政府委托担任航空公司主席。这个时期他对旅游业发生兴趣，萌发了办酒店的念头。

郭鹤年萌发办酒店的念头，还要从他出任新马航空公司董事部主席说起。

第二次世界大战日本投降后，新加坡单独成为英国直辖殖民地，由英国总督治理。

其后新加坡涌现了许多新政党，争取摆脱殖民统治。1957年新加坡作为一个自治邦，在大英联邦内进行自治。1959年，由李光耀领导的人民行动党在大选中取得胜利，新加坡宣布实行内部自治，李光耀出任新加坡自治邦的第一任总理。

1961年，马来亚总理东古·拉赫曼提出建立马来西亚联邦的主张，联邦包括马来亚、新加坡、沙巴、沙捞越和文莱。

新加坡政府的李光耀欣然接受了这个提议，他这样做自然有政治上和经济上的原因。

从政治上说，他希望通过参加马来西亚，彻底结束英国在新加坡的殖民统治，获得独立。经济上，新加坡正在雄心勃勃地发展工业化，需要马来亚这个广大的市场和它的原料供应。

于是，1963年9月，新加坡作为一个州加入了马来西亚，但很快就在两年后退出，成立了新加坡共和国。

马来西亚和新加坡分离，有经济上的原因和政治上的原因。

新加坡抱怨中央政府将开办的企业更多地安置在马来亚，新加坡因而遇到尖锐的城市失业问题，同时，对迟迟不建立共同的马来西亚市场不满。可是，马来亚和北加里曼丹却害怕一旦取消马来西亚内部地区的关税，就无法同经济上比较强大的新加坡竞争，因此，直到1965年夏，共同市场始终没有建立。

政治上的矛盾同样很尖锐，早在1963年9月，新加坡举行立法会议选举时，马来亚联盟党就提出它的候选人参加选举，第二年4月马来亚选举时，新加坡人民行动党也提出了候选人，这清楚地暴露了两党之间的矛盾。尤其在马来亚的4月选举中，联盟党领导人谴责人民行动党的目的是破坏国内各民族集团之间的平衡，马来亚民族统一机构的某些领导人谴责李光耀力图在马来西亚建立华人的统治。

1964年夏，马来亚和新加坡的矛盾更趋尖锐，新加坡的马来人和华人之间发生了流血事件，死亡20人，伤500人。9月，冲突又起。

马来亚和新加坡的矛盾逐渐无法调和，这样到1965年8月，两国领导人签订了关于新加坡退出马来西亚的协定，新加坡脱离马来西亚成为一个独立的国家。

虽然如此，但两国在经济方面的联系仍然很密切，两国仍旧合营一家航空公司，直至1971年才宣布分家；两国货币也直到1973年才停止平价兑换；对在两国跨国经营商业的公司合作征税；马来西亚一直向新加坡居民供应食用水，而新加坡也向马来西亚供应部分电力。

郭鹤年正是在这个特殊的过渡时期进入马新航空公司，1969年8月，他受马来西亚和新加坡政府的委任，出任马新航空公司的董事部主席。

郭鹤年作为一个私人企业家而能被两国政府接受，担当要职，足见他在两国的声望。

郭鹤年可以说是受命于多事之秋。他虽然原来没有涉足航空领域，但上任伊始，就全力投入了管理，并且怀着极大的兴趣。

他善于从一个普通乘客的角度来看问题，并提出一些作法，这些作法都相当有效。

他说，对于一个普通的班机搭客而言，他除了研究选择方便的班机和适当的价钱之外，更会考虑机上的清洁、有礼、服务效率及合理而又良好的食物。

他发现机场上所有的标志和报告都是英语和官方语，而这使一些只懂得母语的人往往不知所云。郭鹤年提醒公司的公关人员注意这些需要协助的旅客。

作为一个经常乘坐马新航空公司的班机飞来飞去的旅客，郭鹤年发现航空公司提供的菜单多年以来几乎没什么改变。他的脑筋又开始转了：搞些迷你型的东方名菜。这一招果然奏效，给旅客们留下了深刻的印象。

郭鹤年担任马新航空公司主席的时间并不长，由于新加坡退出马来西亚，马新航空公司也闹着分家，这也是形势的必然。郭鹤年担任了一年半主席的职务后，便因为要全力投入自己的业务而离开了航空公司。稍后，马新航空公司也正式分了家，分裂为马来西亚航空系统和新加坡航空公司。

郭鹤年管理航空公司虽然只有短短的一年半的时间，但是这段时期对他来说却很重要。他在这个时候加深了对旅游业的认识，形成了自己系统的关于旅游业的看法，并且敏锐地意识到亚大的旅游事业将有大发展，这决定了他下一步经济活动的重点。

郭鹤年认为，当世界和平以及稳定的时候，旅游业将会持续繁荣，今天的旅游业是一个每年涉及百万人流动的主要工业，它制造出连串的活动，贴切地说，是鼓励人们有智慧及有价值地使用金钱，因为旅游业教育人们，同时促进人与人之间的友情及伙伴关系。

同时，旅游业是环球性的、超越国界的，每一个国家都能从中受惠。

郭鹤年认为，古时候，一般人都比较保守和吝啬，他们节省的作风直接使经济及社会呈现了无生气的景象。但在今天这个摩登时代，几乎是每一个人，包括乡下人家，都会梦想在他们的有生之年能够外出旅游一次或多次，看看这个世界。这种新的趋势，是世界繁荣及旅游业欣欣向荣的征兆。

旅游业具有这样远大的发展前景，郭鹤年却离开了马新航空公司，不是让人觉得有些可惜吗？

郭鹤年是这样分析的：现代旅游业的三个主要工具是航空班机、旅游业者以及酒店。当郭鹤年离开航空公司的时候，他的目光已经敏锐地盯在酒店上。

那么，把酒店设在哪里呢？

郭鹤年认为，太平洋区域，特别是西太平洋拥有促进旅游业成长的最大潜能。它拥有一切条件确保这项事业的成长和繁荣将在不久后实现。

在人口方面，它是世界上人口密度最高的地方，而且，它的人民勤奋以及拥有丰富的文化遗产。本区域也拥有不少名胜，包括具有历史及考古价值

的地方及博物院。除此之外，人民热情、美丽、友善，他们用微笑来奉献他们的服务，当这个区域大部分发展中国家的生活水平提高之际，它的旅游业也随着增长。

这就是日后郭鹤年围绕着太平洋建立起他庞大的酒店业王国的原因。

第十八章 香格里拉 富豪隐者桃花源

1971年，郭鹤年在新加坡开设了一座酒店，他把它命名为“香格里拉”。新加坡香格里拉一炮打响，连创佳绩。在以后郭氏开办的酒店中，只有最高档的五星级宾馆才能够命名为“香格里拉”。

一个爱好登山的英国青年来到西藏旅游，在登山途中遇险受伤，被当地的藏族人送到群山之间一个世外桃源似的地方，那里有古朴、友好的人们，还有美丽可爱的姑娘，令他度过了一段难忘的岁月。当他伤愈被送出山中时，再回首，峰峦之中他已找不到那个地方，仙只记得当地人把那个地方叫做“香格里拉”。因此英文“Shangri-la”的意思就是世外桃源。

这是一个从西方流传来的故事，颇像桃花源记的翻版。还曾经有过一首华语老歌叫《香格里拉》。

郭鹤年很小的时候就听过这个故事，也听过那首老歌《香格里拉》。

1971年，也就是郭鹤年离开马新航空不久，他在新加坡开创了他的第一家酒店。

给酒店取一个什么样的好名字呢？这使得郭鹤年煞费苦心。

他又想起了小时候爱听的故事，那些若隐若现的隐者，那“只在此山中，云深不知处”的悠悠意境。

郭鹤年虽然投身商界，事务繁忙，但也许受这些隐者故事的影响，他心中总有一块清静之地，每逢生意不顺利，他总能在心中找到这块清静之地，就像是一方世外桃源一样，不受外界的干扰，静静地消除自己的烦恼。

世外桃源！对，郭鹤年眼睛一亮，就把酒店取名为香格里拉，这正是英文世外桃源的意思，并且“香格里拉”这个名字音节优美，琅琅上口，人们对这个词都不陌生，那首华语老歌《香格里拉》更增添了人们对它的亲切感。

于是，郭鹤年在新加坡开设的第一家酒店以香格里拉的名字出现了，揭开了一个辉煌如梦的酒店王国的序幕。

香格里拉的标志，乍看宛如英文字母的“S”字形，但它上下呈尖端山峰模样，配合恰当的弯曲状，反映出东南亚特有的建筑构图，此外，S字中端横置一条线，作为水平线，其上为高山，其下为流水，这种图画概念充分反映了香格里拉的传奇性主题。

新加坡香格里拉酒店设立的时机可以说是恰到好处，当时，新加坡缺乏酒店供应过往商务旅客，郭鹤年看好高级酒店业务，及时入场，香格里拉酒店果然一鸣惊人，连创佳绩。

新加坡香格里拉酒店虽然在第一年蒙受了不到30万元马币的亏损，不过很快就步上正轨，并一直成为新加坡盈利最高的酒店，并在以后郭氏的酒店集团业务中，扮演着重要的角色。

企业界人士甚至认为，新加坡香格里拉实际上是郭鹤年信心的来源，这间酒店的成功，使郭鹤年对整个酒店业的前途更具信心，因此才全力向这方面发展。

假使新加坡香格里拉酒店当年落得以失败告终，可能郭鹤年的商业王国面貌今天就会加以改写。

新加坡香格里拉一鸣惊人，并创下佳绩，郭鹤年乘胜追击，一口气在酒店业进行了大量的投资，这种情形，一如马来西亚的矿业家，一旦发现了一

个锡苗蕴藏丰富的矿地之后，便见猎心喜，倾力寻找更多的矿地一样。

首战告捷，郭鹤年趁热打铁，一股作气，位于槟城的香格里拉沙洋大酒店（Shangri-la's Rasa Sayang Resert）以及斐济的香格里拉斐济酒店也在1973年和1974年陆续开业，“香格里拉”也渐渐被认为是高级、与众不同的象征。在郭氏集团日后建立的众多酒店中，也只有符合这些条件的，才能被封以香格里拉的名号，以突显这个外来语的伟奇原意——世外桃源。

整个70年代，郭氏集团都在集中精力发展它在斐济及槟城的几家盈利的度假酒店。

到了1981年，郭氏集团的酒店业已经包括了五家度假酒店，其中两家在斐济，即斐济安和斐济蒙康波，另三家则在槟城，即沙洋酒店、金沙酒店以及沙滩酒店。

在星岛建立香格里拉酒店是郭鹤年一个很重要的开始，时至今日，郭鹤年的其他身份都被“酒店业巨子”的光辉所遮掩，甚至包括糖王的称号。

70年代，郭鹤年成为亚洲糖业霸主后却没有乘胜追击，反而觉得糖本身的升值能力有限，不像其他不动产，因此对糖业有些意兴阑珊。郭鹤年毅然将资金投放在地产，在新马泰大力发展酒店业，现在看来，他的决策是相当高明的。

也许郭鹤年当年就嗅到了在将来的某一天，糖价最终会跌进低谷，于是大肆在别的领域发展。糖价近年来跌到“一仆一碌”，如果郭鹤年当年不这样决策，他的财富一定不会达到今天的数量。

郭鹤年正是凭着这种无孔不入、见缝插针的经营精神，把早期的杂货店慢慢扩张成为一个做视一方的跨国集团，这无疑是一部令人惊叹的商业传奇。他的商业版图早已冲出了马来西亚，在许多国家建立起根基，它的跨国集团的形象已经确立。

今天，郭鹤年的商业王国不但横跨整个亚洲，甚至扩展到遥远的巴黎、圣地亚哥、温哥华，以及智利，而且其扩展的步伐仍未停止。

郭氏家族在世界上5个国家总共11家挂牌公司中拥有控制股或巨大的投资。其中马来西亚5家，即：玻璃市种植、彩虹、联邦面粉厂、拉曼矿场、马国际船务。新加坡3家，包括香格里拉酒店、太平洋航运以及GB控股，泰国的香格里拉酒店以及菲律宾的郭氏菲律宾产业国际。

此外，郭氏也通过国际商品交易集团锡丹嘉里控制了智利的英莎挂牌公司。

郭鹤年在世界上这么多地区都有投资，他不会不注意到最邻近他的，而且经济也最活跃的香港。

第十九章 进军香港 不是猛龙不过江

从70年代中期开始，郭鹤年逐渐把商业基地转移到香港，他在香港建立的第一个酒店九龙香格里拉旗开得胜，开业不久就被选为亚太地区最佳酒店的第三名。

香港，东方的直布罗陀，世界的魔岛。

“小河弯弯向南流，流到香江去看一看……”

南中国海岸，珠江自北向南汇入大海。江海汇合之处，海阔天空，自然形成一个喇叭状的海湾，人称零丁洋。

零丁洋东，横亘着一列突出大陆的半岛，海岸线蜿蜒曲折，附近海面上散布着一座又一座美丽的岛屿，岛上山峰耸立，溪泉潺潺。从海岛的最高处放眼望去，四周的形状很像是秋天飘落的一片枫叶。

这个半岛和四周的岛屿，就是九龙和香港岛。也就是香港。

关于“香港”之名的来由，有很多说法。

传说以前香港岛上有一个香港村。村里有一条泉水流入大海，形成一座天然的港湾。海上来往的水手发觉这里的泉水甘香可口，所以每每傍岸汲水作为饮料。久而久之，这条溪流便得到一个美丽的名称叫香江，而全港也得名为香港。

还有一种美丽的传说，认为香港之得名与莞香很有关系。莞香也就是东莞所产的沉香。据说，九龙和港岛在宋末已经有人开始种香了，所产的香料，质量优良，在莞香中也属上乘。其中一种叫“女儿香”的香料，更被誉为“南海奇珍”，莞香销路很广，明朝中叶，单莞香每年出口的贸易额均在数万两银锭以上。当时港岛九龙一带的居尺，多以种香为业，用一种叫“大眼鸡”的海船运往各地，所以海湾的东北部便称为香港。

不管香港的名称是怎样得来的，如今的香港，的确是很“香”。

香港的经济从60年代开始启动，70年代开始起飞，成为西太平洋有名的“四小龙”之一，芬芳全球，自然使许多人闻“香”而来。

70年代中期，是郭鹤年猛龙过江，在香港大力发展的时期。

郭鹤年商业基地的转移，大致可以划这样一条轨迹：最先是在出生地马来西亚，到了70年代初期，他的商业基地转移到新加坡，明显的标志就是他在那里建立起第一个香格里拉酒店，而他平生创立的第一家公司就是在新加坡成立的力克务公司，这家公司在1965年易名为郭兄弟（新）有限公司，渐渐成为郭鹤年在新加坡活动的基地。

70年代中期，郭鹤年的商业基地渐渐转移到香港。

而到近年，他的投资重点又转向他父母的故乡——中国内地。

有这样一种说法，认为郭鹤年投资目标转移香港是因为新马政府不喜欢郭鹤年在当地玩得太大，因而郭鹤年毅然决定在港大规模发展。

其实，郭鹤年决定在港大肆发展实是“闻香而来”，香港特有的经济条件吸引着他。

香港正成为全世界三大金融中心之一，与另两大中心纽约、伦敦鼎足而立。一天24小时，市场营业8小时，当纽约的金融市场收市，伦敦不久就接着开户，而伦敦收市，香港不久就开。香港一收，又轮到纽约重开。纽约——伦敦——香港，美洲——欧洲——亚洲，国际金融中心像个永动机，一刻

不停地在运动。

世界上最大的 50 家银行集团中，就有 44 家在香港设有办事处。

香港曾与新加坡搏杀，不惜流血流汗建立起证券（股票）、黄金、期货三大市场。

1972 年，香港在贸易上打了一个漂亮仗。它的玩具业以其造型奇妙、色彩鲜丽、潮流现代化以及价格低廉，一举挫败了日本霸主，荣登国际首位。这一爆炸性新闻传到日本，当时有六位日本玩具老板相继剖腹自杀。其中二位是当着全会社职员的面而自尽的。

这以后，香港人乘胜出击，把香港变成最大的玩具出口地，也变成最大的成衣、收音机和手表的出口地。

香港产的手表，虽然在高档程度上未赶上老资格的瑞士表，但却是供应量的世界冠军。

国际贸易中心、国际金融中心、国际制造业中心、国际信息中心这些瑰丽的鲜花所发出的芳香，不正令那些勤于采蜜的商界富豪翩翩飞来吗？

其实，郭鹤年对香港并不陌生，他的很多经济活动一直以来都是通过香港进行的。

读者也许还记得 1962 年中国方面在糖战中败给郭鹤年后，从此对他另眼相看，通过它在香港的商业机构与郭鹤年合作经营食糖生意。郭鹤年 1963 年首次在香港成立万通公司，负责与中国经商。

而郭鹤年这次是大举进军香港，并且如今他都常住在香港。

郭鹤年后来在谈到对香港的印象时曾经这样说：“我 1975 年刚来香港，头三四年都是在马来西亚和香港之间来来往往，1978 年起就长住这里了、喜欢这里了，作为华人生意场，全世界就没有第二个地方可以跟香港比，这里真正是一个设立生意总部的好地方。

“香港的法治，全世界来讲，也是个好法治。政府管理有方，定了原则后，然后让你自己去干，很少插口插手。”

香港市民自 70 年代初期开始对股票投资产生兴趣，但高潮却在 1972 年及 1973 年初，恒生指数上升至 17000 多点，香港人简直疯狂了，他们高喊着“要股票不要钞票”，但到了 1973 年 4 月后股市大泻，地产也盛极而衰。

这时郭鹤年认为时机到了。1974 年，郭鹤年在香港注册成立了嘉里公司，注册资本 4000 万港元，专做期货生意，成为郭鹤年登陆香港的基地。

嘉里集团有限公司广泛扩展业务，除了期货贸易外，还渐渐涉足糖类、食油、粮食等国际贸易。

香港是个发展航运业的好地方，郭鹤年对航运业的兴趣正方兴未艾。1977 年，他又建立克利船务公司，有五艘新船，每艘新船价值 800 万美元，总吨数达 2.5 万吨，经营来往世界各地的货运生意。

香港更是个发展酒店业的好地方，在这个黄金宝地，郭鹤年岂能不有所作为？

正如郭鹤年所认为的：“太平洋区域，特别是西太平洋，拥有促进旅游业成长的最大潜能。”

香港正是发挥了这种潜能，近年来，香港接待的国际游客都在 700 万人以上，仅旅游收入每年就高达 500 亿港元。

其实，若说风光旖旎，香港比起夏威夷，比起苏杭二州还差一大截，香港的名胜古迹也不多，除了刻着“宋王台”三个字的“一寸宋土”外，就再

也找不到古迹的蛛丝马迹了。

但是，因为香港的头上戴着国际贸易中心、国际金融中心、国际制造业中心、国际信息中心这几顶金光闪闪的帽子，它的旅游业自然也就“香”起来了。

香港已经渐渐成为一个名扬四海的旅游中心，特别是游览“一寸宋土”所在的“宋城”更是游客到港后必有的节目。

郭鹤年对香港的旅游业非常看好，这更坚定了他在港发展酒店的决心。

那时候香港的酒店业巨子是杨志云。

杨志云原来只是一个默默无闻的金铺老板，一个偶然的的机会得知西班牙神父想把美丽华酒店卖掉，正在寻求买主。

杨志云目光锐利，看出旅游业前途美好，八方筹款把美丽华买下来，转而经营酒店业，居然风生水起。

初接手时美丽华只有百余间客房，后来经过杨志华屡次扩充，增加数幢新楼，客房已经增到 750 间，分布在“新”、“旧”、“更新”几座楼宇。

美丽华再接再厉，又购入金巴利道对面乐宫戏院地皮，增建酒店，1977 年完工后便拥有客房 1200 余间，成为香港最巨大的酒店。

美丽华有一个独特的优点，它是由多幢楼宇合并而成的，而别的酒店都只是一幢，如文华、希尔顿等，他们要翻新须得改建，那就要停止营业，美丽华却可以拆卸一幢楼，其他的楼宇仍旧做生意，它可以说是“永未完成”的酒店。

美丽华在国际旅游业享有盛誉，是一家十分成功的旅馆。

美丽华的成功首先要归功于杨志云的经营得法，调度有方。同时他也具有美术、设计、公关等方面的天才，而这些往往能够使他出奇制胜。他很早就用中国宫殿式装潢来布置万寿宫餐厅，表演中国舞蹈，以吸引游客，倍受游客赞扬，成为他们不可不看的一景。整个酒店从这一项就获得了极大的宣传效果。

而美丽华初期的成功，也有它必然的原因。在很长的一段时间内，香港适合旅客居住的酒店寥寥无几，而旅客蜂涌而至，不但是美丽华，家家都是生意滔滔。

杨志云经营美丽华成功以后，也广泛在海外投资，从南非到澳洲，从檀香山到纽约都有他的酒店。

香港另一个出名的酒店集团是香港上海大酒店，就像诸子百家中“子曰”是专门指孔子一样，在香港，人们说起大酒店那就是指香港上海大酒店，可见它在酒店业中的元老地位。它的旗下经营着有 60 多年历史的五星级半岛大酒店和四星级九龙酒店，它的半岛大酒店历年评选都居于世界十佳酒店之列。

如今，郭鹤年要在好手如林的香港酒店业中开拓出一片天地，分一杯羹，打出他香格里拉的旗号来。

首先得为酒店选一个好地方，这是至关重要的。1977 年，郭鹤年购入了尖沙咀东部面向维多利亚港的一幅大面积地皮。

尖沙咀位于九龙半岛南端，香港岛对岸。水深港宽，可泊轮船，地势平展，宜于居住，面积有 11 平方公里，是香港的黄金地段。

对于旅游业来说，这更是一个理想地段。在未修筑海底隧道以前，尖沙咀是唯一的游客区，此地不但商店酒楼鳞次栉比，且机场车站亦近在咫尺。

不但游客要住在此地，即连航空公司地勤人员，及因误点或迟飞的受阻旅客，亦要住进这里的旅馆。

而尖沙咀东部更是黄金地段中的黄金地段。它的地价总是居香港各地区的榜首。在面向维多利亚港的地段建酒店，游客还可以看到蔚蓝的大海，看到海面上悠闲的海鸥，白色的游艇载着人们欢快地出游，夜晚看那月光静静地照在海面上，折射出鳞鳞的波光，静静地听那醉人的潮音。这是一幅多么惬意的景象。在这里建酒店一定会成功！

1981年，拥有715个房间的九龙香格里拉酒店建成开业了。

郭鹤年把这家酒店交由著名的西方酒店集团管理，为期10年。

西方酒店集团的总部在西雅图，它在东南亚一带非常活跃，并颇负盛名，前面提到的美丽华就曾在1966年与它签订联合推广合同，对美丽华的营业推广颇有裨益。

其实郭鹤年和西方酒店集团并非这时才打交道。它一直是新加坡香格里拉的管理者，合约一直到1983年期满，之后郭鹤年重组了香格里拉酒店国际管理公司，接手管理新加坡的酒店，这家公司后来也接管了九龙香格里拉。

西方酒店集团的管理果然是名不虚传，九龙香格里拉自开业以后，便有良好的表现，它不但成为香港具有声誉的最佳酒店之一，而且住客率一直都维持在颇高的水平。

九龙香格里拉开业不久，即为权威的旅游杂志《商务旅客》选为亚太地区最佳酒店的第三名，仅次于当时的曼谷文华东方和香港的文华酒店。

这对于郭鹤年来说真是一个喜讯，更加坚定了他香港发展酒店的决心。

迄至80年代中期，尽管香港陆续增加了不少酒店，旅客也相继减少，但九龙香格里拉的开房率，仍然高达80%以上，这的确是难能可贵的。

第二十章 航运受挫 天有不测之风云

80年代初开始的航运业浩劫也波及郭鹤年的船队，这使他蒙受了巨大的亏损。他最终采取了壮士断腕的行动。

事业的发展很少会一帆风顺的，晴朗的天空有时也会阴云密布。

正当郭鹤年在酒店业连连告捷时，他的商业王国却飘来一片阴云。

70年代初期第一次石油危机以来，航运业的人士都揣测石油的运量会增加，航运业将会面临一个很长的黄金时期。

这几乎成为一个共识。一时间航运界人人招兵买马，个个增兵添将，船只的数量和吨数急剧增加。

超级货运船只制造业也在急速增长。

而1974年和1975年的经济复苏似乎更加印证了人们的观点，全球性的贸易快速增长，影响所及，各地的港口，特别是香港、台湾、日本的运载量，也相应增加。

航运界人士对前景太过乐观了，他们忘记了“行船跑马三分险”这句话，正当他们额首相庆的时候，危险已经悄然临近了。

全球性的贸易仍然增加得很快，但它的贸易方式以及货品的运载方式却有所改变：一些原产品的加工以及生产活动已经转移到这些原产品的来源地。而且，一些商家为了方便起见，开始用飞机来运送货物。

航运界人士对这些变化却没有引起足够的重视。他们还在一味地增加船只。

当这种情况发展到顶峰的时候，灾难便降临了，航运供需之间失去了平衡：船只过多，而可运载的货物又大少，僧多粥少，以致大量的船只无人问津。

70年代初期，1000英尺长的油轮被誉为海上聚宝盆，它们由中东运油至美国和日本，使船务公司的收入大大增加。但自从美国附近的墨西哥和阿拉斯加发现石油，运油的生意便开始走下坡路了。与此同时，石油的需求也普遍减少，使大量新建成的船找不到足够的生意，到了1977年，一艘以5000万美元购入的船只能当作废铁以500万美元出售了。由该年开始，航运业即一蹶不振。

“屋漏偏逢连夜雨”，这种无货可运的情况再加上银行利率的节节上升，使航运业的运作成本相对增加，终于造成了崩溃的局面。

郭鹤年的船队也未能幸免，这场世界性的航运业浩劫也波及到了他。

危机在1977年显现，到1981年开始一泻千里。

远东地区的不少船东，都在这场浩劫中触礁，蒙受了大笔亏损，当时航运业是一片肃杀凄凉的景象，人人叫苦连天。

香港的多位船东中，作风稳健的董浩云经营远东至北美航线的东方海外以及赵从行的华光航业两大集团都陷入了困境，债务沉重，债主逼债，濒临清盘危机，几经努力，始通过财务重整，幸免于难。

郭鹤年在这次航运界大灾难中遭受的损失，以香港的标准来说，并不严重，同那些在这次大灾难中倾家荡产的航运界人士相比，郭鹤年算是幸运的。

郭鹤年的航运事业，都是由设在香港的嘉里船务公司控制，80年代初，嘉里连续多年在营业和出售货物运载船只的业务活动中出现了赤字。

从新加坡公司的记录显示，嘉里贸易通过新加坡的子公司购入一批船只，结果亏损累累。其中的例子有：

瓦船公司 (BawalShipping) 在 1980 年订购一艘 6.2 万吨的船只，4 年后以亏损 2040 万元新市的价格出售，该公司的帐目显示，累计亏损达 2860 万元新币。

利船公司 (PariShipping) 购入一艘化学货运船只，到 1985 年以按押方式再次融资，年底公司累积亏损达 1910 万元新币。

克拉布船公司 (KerrgouShipping) 于 1981 年购入一艘 3.1 万吨的船只，到 1985 年尾，公司蒙受亏损累积达 1940 万元新市。

度利船公司 (DuriShipping) 于 1981 年购入一艘船，至 1985 年，公司累积亏损高达 1180 万元新币。

1983 年，航运界几乎是人人烧到手。前面已经讲过，航运业和银行业的关系非常密切，这次航运业受灾，银行贷款无法收回的数以百亿计，航运界的危机渐渐地竟扩大成为银行家的危机。

80 年代的航运危机成为郭鹤年当时最大的烦恼。

到了 1985 年，航运业可以说陷入了谷底，各类货物的运费不断下降，很多油轮湾水，倒闭的航运公司已有数十家。

然而俗话说“物极必反”、“否极泰来”，航运业跌到这里，情况似乎已经不可能更糟糕了，这是否意味着航运业会发生转机，迎来又一个黄金时期呢？

郭鹤年也在密切地关注着当时的情况。

航运业的荣枯受船舶供应、经济繁荣与衰退、政治形势等因素的影响，就像股市一样，实在是很难预料。

比如船价在航运业稍有复苏的迹象时就会上升。1979 年，一艘以 500 万美元买入的船只，突然可以以 1700 万美元售出，这不禁令那些心存幻想的航运界人士想入非非，见猎心喜，然而很快他们就倒吸一口凉气，这个价钱不多久又跌到 400 万美元了。

到了 1985 年，大部分的航运专家仍然认为航运界的不景气要到 90 年代才会复苏，但是也有一些人认为航运业将会否极泰来了。

一些无宝不落的资金已经开始流向航运业，美国华尔街 50 位律师与一家公司合资购入了数艘中级油轮，希腊的投资者也在加速购船，美国南部达拉斯的西门先生也着手收购海运集团，与此同时，一位互惠基金的经理也在搜购航运股，尽管这些股票的盈利能力相当低。

由第殊家族控制的雷尔企业是最活跃的一个，在油轮价格降到极低的时候，它一连购入了四艘油轮。

这时候对航运仍有兴趣的人都持这样一个看法，航运业进一步亏蚀的风险已经相当小了，现在船价贱到拿来当废铁买卖，而运费很可能向上调整，带动船价上升。

雷尔企业的一个负责人说：“当你以 330 美元一盎司买入黄金后，金价可能会下降至 100 美元一盎司。但当你以 500 万美元买入一艘船后，你冒的危险很小，因为把该船当作废铁出售也值得。”

雷尔企业素以精明投资饮誉投资界，生意遍布保险、酒店、戏院和广播业。在债券市场大升之前，雷尔企业早已大量投资债券。1983 年，该企业从蚬壳石油公司财入两艘 31.5 万吨的超级油轮；1985 年，它再次从美国艾克

森石油公司买入两艘 45 万吨的超级油轮，每艘油轮只花了 500 万美元。雷尔企业负责人解释说：“我们不想教我们的同行何以要在航运业低潮时买船，可以说的是，从经济上而言这些交易十分划算。”

而另外一些仍务专家却并不那么乐观，一位纽约船务财政顾问说，“现时买船的行动不划算，因为买家太过依赖船价上升，而我不认为船价近期会上升。”

在这种情况下，郭鹤年作出了一些试探性的举动，他的克利西船务公司在 1985 年初购入了一艘货运船只。

事实是航运业并未否极泰来，春天的到来似乎仍是遥遥无期。到了 1985 年末，克利西船务累积损失达 1450 万美元。

郭鹤年在航运业上该何去何从，这的确是个问题。

经过慎重的考虑，郭鹤年作出了一个令人感到吃惊的决定：壮士断腕。

他认为航运业在未来的年头仍不会有什么作为，因此果断地放弃了大部分投资，只保留了在新加坡的太平洋船务，从航运业中脱身出来。

这并不是一个容易作出的决定，但郭鹤年作出了。这种处事果断、行动迅速、绝不拖泥带水的作风，正是他应付商业危机的万灵药。

据估计，郭鹤年在航运业蒙受的亏损，总数在 1 亿至 2 亿美元之间。

最终他能够在这次惊涛骇浪中平安脱身，应是属于少数的几个幸运儿之一。

事实证明郭鹤年的决策是正确的。航运业的“黄金时期”已经过去了。

“廉价石油”的年代一去不复返了，由于石油价格的攀升，欧洲共同市场、美国及日本等国纷纷发展以煤炭为原料的发电站，部分则由核子燃料发动。石油的消耗量便因世界经济转向不景气而下降。

此外，英国的北海石油年产量已超过 1 亿吨，英国及西欧共同市场可就近使用，不必自中东及尼日利亚进口，中国的渤海、黄海及南海油田开发前景也很好，日本及美国将是大买家。如此，要运载的路程也大为缩短，对油船的需求已不那么大了。

运载煤炭、磺砂、粮食之类的散装货船，规模要比油船队小得多，航运业的黄金时期已经过去了。

在这次航运业浩劫中受影响最小的是包玉刚。他在低潮袭来之前洞烛先机，大力减缩庞大的船队，从 1980 年的 202 艘缩减到 1986 年的 55 艘，相当程度上减少了损失。

其实他从 1978 年起就作舍舟登陆的准备。1980 年包玉刚与香港四大洋行之首的怡和洋行展开了九龙仓收购战，他一夜之间调集 22 亿港元，一锤定音，速战速决取得了收购的胜利，取得了登陆的基地。

这是一次华资和英资之间的大较量，轰动全港也哄传海外。

而世界船王舍舟登陆，也暗示着一个时代的结束。

第二十一章 祸不单行 酒店业又陷低潮

正当郭鹤年陷入航运业烦恼的时候，他在吉隆坡和曼谷的酒店业又陷入低潮。但郭鹤年对酒店一往情深，他坚信他的酒店将会看到“太阳的再度照耀”。

80年代是一个郭鹤年经受考验的时期，当他正为航运业不景气而烦恼时，他的酒店业的发展也陷入了低潮。

首先，在吉隆坡进行的香格里拉酒店及产业发展计划出现了问题。

吉隆坡香格里拉的兴建是在70年代中期，当时吉隆坡正严重缺乏一流的酒店和办公场所，产业欣欣向荣。

整个70年代正是马来西亚产业发展的黄金时刻，这股热潮一直维持到80年代初，而到了80年代中期便跌入了低谷。

70年代中期开始兴建的香格里拉广场在10年后建竣的时候，却发现形势已经不是那么乐观了。

香格里拉广场是一家名为UBN控股的公司所拥有的，郭氏集团在这家公司拥有约半数的股权。到了1985年底，这家公司的亏损累计达2250万马币。

与此同时，曼谷香格里拉的表现亦不佳，在开业的头4个月就亏损了6890万泰铢，约合264万美元。这家酒店是1986年开设的，也正遇到了泰国经济不景气的时候。

曼谷香格里拉开业之初，住客率仅达25.4%，营业额头4个月只有7110万泰铢，对于一个耗资8000万美元兴建起来的，拥有650间客房以及47间套房的大酒店来说，这点营业额显然是少得可怜的。

曼谷香格里拉的亏损主要有两个因素，其一是缺乏团队的旅客，其二是当时曼谷的酒店已经供过于求。

郭鹤年兴建新加坡香格里拉和九龙香格里拉，都是一开张便获得满堂彩，而吉隆坡香格里拉和曼谷香格里拉却是出师不利。

其实这是局势使然，东南亚的经济经过六七十年代的快速发展，到了80年代中期普遍陷入不景气。

如果天公不作美，农民的庄稼就不可能获得好的收成，同样，经济界的天气不好，郭鹤年的商业王国也必定受到影响。

这期间不仅吉隆坡香格里拉和曼谷香格里拉不景气，就连郭鹤年的金牌酒店新加坡香格里拉的盈利也急转直下。

新加坡香格里拉在1984年的营业额达9040万元新币，盈利达810万元新币，而在1985年，营业额却降为8080万元新币，盈利仅达350万元新币。

只有九龙香格里拉的成绩比较好，住客率仍高达80%以上，这给了郭鹤年一些安慰，也为他增添了信心。

郭鹤年后来曾经这样谈到酒店业，他说：“酒店业被概括在‘盛宴和饥馑’的描述中，当旅游业的主要条件出现时，新的酒店便告开始，而酒店主人的成功故事，即鼓励其他人士建立更多的酒店，最后造成客房过剩，并为所有的酒店经营者带来一段饥馑期。

“通常，经过一段供应及需求的平衡之后，将会再一次紧随着另一个盛宴期的到来，这是一般的形式。但在东南亚，至少有两个城市，我们见证了其酒店客房的成长，远超过我们所见到的，即这些城市的景象，看来是一个

很长的饥馑期。

“但这样一来，客房的租费便越来越便宜，这种竞争配合广泛的市场促销努力，最终将带来更多旅客，然后慢慢地以及稳健地，这些酒店经营者将会看到太阳的再度照耀。”

郭鹤年所说的“东南亚”的“两个城市”当然就是指吉隆坡和曼谷。

这两个地方的香格里拉酒店不得不削价以招揽顾客。而同一时期，东南亚的酒店都在竞相以廉价和殷勤的服务来吸引顾客。马尼拉希尔顿在这方面有一个有趣的例子，那时如一个顾客要修脸，就同时有三个人为他服务。

正是因为郭鹤年对酒店业有着坚定的信心，在“长长的饥馑期”也坚信“会看到太阳的再度照耀”，所以他才在酒店业亏损的时候，没有退却，反而扩大他在这方面的投资。

有人说郭鹤年在事业上有两恋，第一恋是糖业，第二恋是酒店业。70年代他在糖业上获得大成功，却没有乘胜追击，反而对糖业有些意兴阑珊，而对于酒店业，他却是一往情深，即使在困难的时刻也不放弃。可以说，他的第二恋比第一恋来得更缠绵、更深情。

第二十二章 勇者无惧 负创出击地产业

郭鹤年在事业受挫时仍然勇者无惧，大举进军香港地产业，这就造成了集团内的资金紧张。他想将香格里拉股票上市套现，不料这计划却出现反复。

“滚滚长江东逝水，浪花淘尽英雄。”

在东南亚，六七十年代是一个群雄并起的时代，真可谓“江山如画，一时多少豪杰”。然而到了80年代，他们中的许多人都已折戟沉沙，消声匿迹了，在商业舞台上再也找不到他们的面孔。

郭鹤年在80年代也受到了重创，航运业遭受打击，不得不壮士断腕，酒店业又蒙受亏损，可谓两面夹击，腹背受敌。

郭鹤年会就此消失吗？

还是让与郭鹤年经常打交道的财经界人士来判断吧。新加坡金鹰证券（KIMENGSECURITIES）的研究部董事黄雅伦这样评价郭鹤年：“他可不是一个在经济衰退时期会破产的人。”

郭鹤年具有无畏的性格，敢于迎着暴风雨前进。在经济衰退的时期，当他接连在航运业和酒店业受创的时候，他反而以进为退，奋勇出击，接连有大动作，令人称奇。

80年代中期也是香港地产业低跌的时刻，郭鹤年看准了这个机会，大举出击香港地产业。

“要问香港有何树？告你‘相思’就全数。”这是二战以前香港因土地贫瘠而流行的一句活。香港的土地实在是太寒酸了，整个香港全部土地中可耕地只占14%，而这所谓可耕地也只是一色的盐碱滩，通通的石基底，挥锄挖坑，一使劲，锄就坏，下面全是硬梆梆的岩石疙瘩。

而那几棵相思树，是通过千分之一的成活率考验的幸运儿，一吹海风，他们细细的躯干就在风中摇摆，仿佛苦笑着向人们诉说香港土地的贫瘠。

然而随着香港经济的起飞，香港的土地也“点石成金”了。

60年代初期，大量移民从广东省涌入，而香港的棉纺、塑胶及电子业正在起飞，市民消费力大增，买楼置业成为香港市民最大的愿望，地产业开始兴旺了，土地变得越来越值钱。

1967年是香港政治地位受到空前考验的时期，不少富户移民外国，地产业凋零，但一些具有长远眼光和对香港深具信心的华资地产商，却在这逆境中勇往直前，利用这难得的机会，大量买入低价的地皮和旧楼。

1969年是香港经济“全速前进”的一年，不少已移民国外的富户又回到香港。这些早已将楼宇贱价卖掉的富户回港后，需要买入楼宇自住。一些早期因为政治形势不稳而持观望态度的中下层市民，也积蓄了好几年，具有置业的条件。压抑了几年的“置业欲”一解除，对住宅楼宇的需求也大增，地产业又兴旺发展。

1973年4月香港股市狂泻，地产业也盛极而衰，连锁性地影响到以后的两年。

从1976年起地产业开始复苏，1977年起再度兴旺，作三级跳式的窜升，而到80年代中期，地产业又陷入低潮。

郭鹤年正是在这个时候，大举出击。

他在尖东地产方面的投资最为令人瞩目。1983年，他以港币852万元，

购得屯门港笏一块 441 万平方尺的土地，用作兴建游艇会及豪华住宅，第二年，他又斥资港币 4 亿元兴建深湾游艇俱乐部。

尖沙咀的地价在全香港是最高的，而尖东又是尖沙咀最好的地段。如果说信和地产执尖东地产的牛耳，那么郭氏家族可以说是执到了其中的半只。永安广场以及南洋中心，都是这两个集团联手兴建而成，幸福中心也是郭鹤年、信和，及其他地产公司兴建，此外。郭家还参与合资兴建一幢 16 层高的广场。

郭鹤年的这些举动，如果在顺境中作出，是很自然的，然而他在接连遭受损失的情形下仍不退缩，昂首前进，就不能不引起人们的关注。

郭鹤年投入香港地产业，正是低跌的时候，许多新马富豪也都看准了这个时机，纷纷进军地产业。然而不久，地产业持续暴跌，他们一个个都损金折银，狼狈败去。

郭鹤年会不会也失败呢？难说！一些财经界人士持观望态度，因为这个时刻需要大笔的资金作后盾，而郭鹤年连续遭受亏损，他的钱从何而来呢？

人们似乎是多虑了，郭鹤年通过按押香港的一些集团产业，得以从银行取得贷款，他的集团财务运行似乎一直良好。郭鹤年每次都能准时摊还贷款，而且在期限内全数还清，不需与债权银行重组贷款清还期，更不需要借助外援。

这就是郭鹤年的风格，他面对困难会不动声色举重若轻，轻描淡写地将它化解，以致人们觉得他真有点高深莫测。

有人说：“郭鹤年看起来有花不完的钱！”

然而当郭鹤年控制的香格里拉集团传出消息，准备在股票市场上挂牌上市的时候，财经界人士认为他们得到了蛛丝马迹，表明郭鹤年的商业集团也许在资金运转上正面临着困难。

1986 年初，有一大批公司声明公开发行股票，准备吸收资金，这在当时形成一个小小的潮流，人们戏称其为“割让派”。

这些公司包括报业女大亨胡仙的星岛集团、国泰航空公司，澳门娱乐公司、以及香格里拉酒店等，他们都是在并不需要新资本之际，由旧股东“割让”股份，理由是让公众有份参与他们的生意。

而郭鹤年的香格里拉集团上市计划出现反复，更加引起了公众的关注。

郭鹤年在当初提出售股集资时，打算把手上的一部分股权出让，以筹集为数 3 亿港元的巨资。

财经界人士很明显看出这是一项套现的安排，因为香格里拉酒店并没有急于要发展的新业务计划出台。

郭鹤年深谙商场交友之道，九龙香格里拉成立之初，效益非常好，他便拉拢香港传媒大亨邵逸夫入股，并且还邀请糖业生意上多年的伙伴印尼巨商林绍良入伙，香格里拉的合作人还包括太平洋银行。而郭家拥有的股份仍在一半以上，如果酒店上市，郭家自然是最大的受益者。

九龙香格里拉在 1986 年的实收资本额是 2.5 亿港元，正好是各股东当初的投资数目，郭鹤年当初的投资是 1.63 亿元，而当时的物业估值把香格里拉的价值估为 8 亿元，那么只要按照估值数目发行 25% 的股份，各股东便可以收回原来的投资数目了，以后，这些“别人的钱”便可以用去做另外的投资了。

“要会用别人的钱”，这是商界流传甚广的一句发财心得。从香港来看，

许许多多的大财团、大财阀，都是善用别人的钱而发家。当年包玉刚借汇丰银行的钱买船，终于成为世界船王，正是这句话绝好的注解。其实，纵观所有的白手起家的富豪，当初无不是用别人家的钱发家的。

但是，正如合和集团主席胡应湘的一句名言：“借钱不难，还钱最难”。“善用”的意思，不但是“善借”，而且要“善还”。

香港曾经有两个以“善借”而闻名的人，他们是佳宁的陈松青，康力的柯俊文，他们都曾被称作商界枭雄，以善借银行的钱而大红大紫，无奈经营不善，无力清还贷款，一个身陷法网，一个遁逃他乡。

而看错形势大肆借钱，一旦风向变化，措手不及，周转困难，便陷困境。前面提到的东方海外和华光航业便是这样的例子，在航运业不景中几被清盘，处境非常困窘。

有佳宁、康力这些触目惊心的教训，人们对借用银行的钱不免心有疑虑，而随着股市的发展，又多了一种用“别人的钱”的方法，向股市集资，不仅可以避免逼债还钱的风险，又省了利息负担，自然胜于向银行借款。郭鹤年也准备采取这个方法吸收资金。

但香格里拉上市的计划却出现反复，原因是为香格里拉筹划上市的金融机构J度表示异议，认为“割让”的价格太高，担心难以引起一般投资者的兴趣。

怎么办？慌不择路，贱价出卖吗？这不是郭鹤年所愿意的。他宁愿暂时把上市计划搁置起来，而从别的途径想办法。

当香港的香格里拉上市计划搁置的时候，马来西亚的郭氏集团开始悄悄地却是大量地抛售手上所拥有的股票投资。

从1986年11月24日到12月2日短短的几天当中，郭兄弟有限公司和郭氏基金总共售出461.5万股属于玻璃市种植、沙洋酒店、彩虹及联邦面粉厂的股票，其中以玻璃市种植为最大的一宗，总计有423.5万股。

在这个期间，玻璃市种植在吉隆坡交易所的平均价格为每股4.53元，联邦面粉厂为3.44元，彩虹0.77元，而沙洋为1.5元。

看来，郭鹤年在这方面筹措的资金数目不小。这些调配资金的作法使他看起来有用不完的钱。无怪乎财经界权威人士认为郭鹤年“决不会是一个在经济衰退时期破产的人”。

这之后，郭鹤年为了减少未来难以预见的风险，开始重组以香港为主的投资结构。

新加坡香格里拉作出一个决定，把在香港的“宝亨投资”的20%的股份，以及贷予这间公司的股东贷款1920万元，转让予香港香格里拉的子公司香格里拉金融。经过这项转让，“宝亨投资”的二成股权便由香港香格里拉所有，但最终控制权仍由新加坡母公司持有。

“宝亨投资”并不是一家经营没落、虚有其表的“壳”公司，它在1981年用了3.95万元买入香港一块土地供发展用，是有实际资产的，而新加坡方面只索取象征性的价格就把它的权益转让了。

此外，郭家又计划在香港收购一家公司，这家公司实收资本100万元，通过它，去收购香港香格里拉和杭州香格里拉接近两成的股份，其中香港香格里拉每股1元面值的股份5000万股，以每股2.75元交易，而杭州香格里拉的420万股，则以每股1.08元交易，全部金额接近新市3700万元。

郭鹤年这一连串的行动的确让人有点眼花缭乱，然而经过这一番改造，

他的商业舰队更加增添了抵抗大风暴的能力。

正当郭鹤年在 80 年代中期面对来自各个方面的压力而奋勇开拓、昂首前进的时候，郭氏家族又发生了一段插曲，这段插曲真有些惊心动魄，那就是 1984 年他的堂兄郭鹤尧遭绑架的事件。

第二十三章 堂兄有难 遭绑架大难不死

堂兄郭鹤尧 1984 年在马来西亚新山遭绑架，68 天后才被放回来，创下当地“肉参”被绑最长时间的纪录。

1984 年 3 月，马来西亚新山。

夜色已深，但这座城市仍然是灯火辉煌，毫无倦意。几幢高楼大厦上的霓虹灯正在一闪一闪地眨着眼睛，给夜晚平添了几分安宁和静谧。

然而温柔的夜色中正隐藏着一个危险的计划。

郭鹤尧当天在新香港饭店参加一个朋友的宴会，所以比以往回家晚了許多，当他和朋友道别走出酒店时，发现天色已经很晚了。他钻进自己的平治车，吩咐司机返回彩虹花园的住所。

郭鹤尧在本书的前面已经有过介绍。他是郭鹤年的三伯父郭钦端的儿子，是郭氏家族中一个非常重要的人物。郭鹤尧继承了其父的一些特点，在马来西亚华人社会中颇为活跃。

郭氏企业是一个家族式的企业，而总的来说，郭氏兄弟在家族中各有分工：郭鹤年执掌整个家族生意，大哥郭鹤举在官场顺利发展，而郭鹤尧则积极在华人社会中活动，是一位受人尊敬的社群领袖。

一直以来，郭鹤年以及郭氏集团都是通过郭鹤尧从事一些社会福利及慈善活动，在这些活动中，郭鹤年一般都不出面，而是由郭鹤尧在台前活动，负责把善款拨给一些教育、文化或慈善机构。

热心办教育一直是郭家的传统，郭鹤尧在这方面更是古道热肠，不遗余力，为华人教育做出很大贡献。

1976 年，他因为在社群方面的杰出表现而受封为拿督。

郭鹤尧的活动基地在新山，这是郭家的大本营，因为经常要参加一些社会活动，所以郭鹤尧的曝光率很高。

80 年代中期马来西亚不大太平，郭鹤尧没有想到自己已经被劫匪注意很长时间了。

那天晚上郭鹤尧的兴致很好，他仰靠在平治车的后座上，不时和司机交谈几句，一边看着窗外灯火辉煌的街景。这些年新山发展得很快，一方面因为它是柔佛州的首府，另一方面也是因为郭家的投资。

因为夜色已深，路面上的车比较少，因此司机把车开得很快。

郭鹤尧把车窗降下半格，顿时一股清新的夜风灌满了整个车内。

突然他听到一声紧急的刹车声，身体也猛然向前倾去。从斜刺里突然钻出来的一辆小车，猛地挡在平治车前面。郭鹤尧已经意识到事情有些不妙。

说时迟，那时快，从轿车上冲出四名彪形大汉，每人手中都握着一把手枪，郭鹤尧和司机都被用枪指住头，动弹不得。

四名汉子都甩丝袜套住头，看不见他们的真面目，但他们的声音却是非常刺耳：“下车！下车！快点！否则我一枪崩了你！”

郭鹤尧听到的都是华语，而不是马来语。

劫匪把郭鹤尧推到汽车尾部的行李箱中，“嘭”的一声把后盖盖住，锁好，然后开着车一溜烟地跑掉了。

整个行动只不过几分钟，非常迅速，这显然是早有预谋、筹划已久的绑架。

郭鹤尧被绑架的消息震动了郭氏家族，更震惊了新山乃至整个马来西亚

社会。

郭鹤尧在马来西亚很有声望。他是新山中华公会会长、宽柔中学及另外五间小学的董事长，善名义举广为流传，且又受封拿督，深孚众望，颇得人心，因此当他遭绑架的消息传来，许多人都感到震惊，也为他担忧。

马来西亚各大报纸都以显著篇幅报道了这件事情，谴责劫匪的不义，还有人写文章在报纸上恳求劫匪不要加害郭鹤尧。

郭鹤尧被绑架后一直被关在一间密室中，经过了漫长的 68 天，他终于被放了回来，并且没有受伤。郭鹤尧看到堂兄浑身上下都是好好的，这才长长舒了一口气，如释重负。

这宗绑架案创造了当地“肉参”被绑时间最长的纪录，这段日子的确让郭家人忧心如焚。

而郭鹤尧能全身而归，也与社会各界的呼吁不无关系。

比起后来香港华懋集团总裁王德辉来，郭鹤尧算是幸运多了。王德辉也是香港超级大亨，于 1990 年 4 月被绑架，赎款 6000 万美元，至今下落不明。

关于郭家是否付给绑匪巨款，这一直是个谜，此事已经过去，郭家也不愿再提。

“大难不死，必有后福”。郭鹤尧后来仍然在郭家担当重任，在社团中也仍旧十分活跃。

在绑架前的 1979 年至 1984 年，他一直担任新山中华公会会长，由于章程的限制，从 1985 年至 1988 年，他改任置理会长，不过，到了 1991 年他又重任会长。

新山中华商会从成立开始，就由郭鹤尧出任副会长，1988 年他退位后改任会务顾问。

郭鹤尧对发展教育事业矢志不移。近年来他致力于发起设立南方学院，并被选为该学院的董事长，南方学院是第一所由马来西亚华人社会推动成立的高等学府。

郭鹤尧是性情中人，他有直话直说的性格，这尤其令人赞赏。

1991 年中，他曾往中国内地一游，并住宿在香格里拉酒店内，结果受到工作人员不诚实的对待，郭老返回家乡后大大地发了一通牢骚，还表示要向郭鹤尧报告，让他的这位堂弟好好地整顿一下酒店的服务水准。

见过鬼都怕黑，郭鹤尧遭绑架之事对郭家震动很大，经过此事，郭家更是处处小心谨慎，以免树大招风，因此也有人说，郭鹤尧凡事低调是因为怕遭绑架。

郭鹤尧遭绑架的这一年，郭鹤尧居住的香港也不太平。1984 年发生了非常轰动的银行劫案，简直跟电影中的情景一模一样：钱还没被抢去，警察就来了，匪徒抢了路过的车逃跑，警车在后面追，从中区追到北角，又追回铜锣湾，结果还是匪徒把车开进多层停车场，弃车逃掉了。在追逐中，匪徒打死了路人，又开枪射击了在现场进行采访的记者。最后还是有人报信，说匪徒躲在铜锣湾大坑的一座楼宇中，警方于是出动大批人马，用炸药炸开了那里的门墙，把其中的几名匪徒一举擒获。这宗劫案非常轰动，令人触目惊心。

因此，郭鹤尧凡事低调，总的来说是由于他的隐者性格，在香港这样一个地方，凡事小心谨慎总不会有什么害处。

郭鹤尧旗下的嘉里集团每年在香格里拉聚餐，记者都要经过批准，才可以拍照。郭鹤尧也较少出席公开场合，因此他的照片流传得也不多，一般人

很少有机会见到他。光凭这一点，绑匪要光顾他无疑就比较困难。

郭鹤年的公司对记者的简单查询，涉及到私人问题的，也不愿作答。曾经有记者致电想确定 ChyeKuok 是不是他的侄儿郭孔辅的英文名，他的秘书立刻反问道：“你问来作什么？”

郭鹤年出入都有一名保镖跟随。他的豪华住宅守卫森严，除了郭家的私人司机，其他任何人不得入内。

郭鹤年如此低调的作风自然使他不为人们所熟知。他 70 年代中期猛龙过江，大力在香港开拓业务，然而知道他名字的人却仅限于商界。一般老百姓都知道香格里拉酒店，却不知道它的老板是谁。香港人知道郭鹤年，其实最初还是因为他的大公子郭孔丞和台湾歌星邓丽君“拍拖”的事情。 {ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !01400900_0162_1.bmp}

第二十四章 孔丞丽君 花自飘雾水自流

郭鹤年的大公子郭孔丞曾与台湾歌星邓丽君热恋，并已传出婚期，奈何天意作弄，二人终洒泪而别，各奔西东。后孔丞终娶日本人为妻，而邓丽君则终生未嫁，更在 1995 年 5 月因患急病，英年早逝。

绿草苍苍，白雾茫茫，
有位佳人，在水一方。
绿草凄美，白雾迷离，
有位佳人，靠水而居，
我愿逆流而上，依偎在她身旁，
无奈前有险滩，道路又远又长……

70 年代后期，一位台湾歌星的声音回荡在香港的大街小巷，人们对这位“玉女歌星”如痴如醉，她就是邓丽君。

邓丽君，原名邓丽筠，“丽君”是她的艺名，原籍河北，1953 年 1 月 29 日在台北出生，童年时表演欲就特别强，12 岁那年参加台湾中学广播电台举办的《黄梅歌曲》比赛，以一曲《访英台》名列前茅，被台湾报纸称赞为“神童歌女”。从此踏足歌坛，加盟台湾电视公司主持的《每日一星》节目，载歌载舞，引起广泛的注意。1969 年她高中毕业正式加入乐坛，演绎台湾电视剧“晶晶”之同名主题曲《晶晶》而一举成名，从此一发不可收拾，相继在东南亚地区和日本获得成功。70 年代后期，她已成为华人女歌星中无人可与之比肩的“天皇巨星”。

邓丽君的歌声也飘进了香格里拉，一直飘到香格里拉一名年轻的董事郭孔丞的心里。

郭鹤年的大公子郭孔丞 1954 年出生，洋名为 Beau。和父亲一样，郭孔丞也是毕业于新山英文书院，毕业后他负笈澳洲，攻读企业管理课程。

回国后孔丞帮助父亲料理业务，成为父亲的好帮手。他担任了香格里拉集团的董事，经常在香港与马来西亚之间飞来飞去，并代替郭鹤年出席不少会议。

当郭孔丞的弟弟郭孔炎加入郭氏集团服务后，孔丞便长驻香港，处理当地的郭家事务。于是才演绎出了和邓丽君之间的一段情。

郭孔丞很喜欢听邓丽君的歌。70 年代后期正是邓丽君红透香江的时候。1976 年她首次在香港“利舞台”举行个人演唱会，并成立了“邓丽君歌迷会”；1977 年她荣获“香港第一届金唱片颁奖礼”金唱片奖；不久又举行第二次演唱会；1978 年再度获得“香港第三届金唱片颁奖礼”金唱片奖。整个香港都被邓丽君迷住了。

1978 年 8 月，香港余仁生的一位少东请郭孔丞到一家夜总会吃饭，一起的还有这位少东的太太。这位太太是属于在社交场上很活跃的人。三人正在亲切地交谈时，忽然这位太太惊喜地叫了一声。

原来，邓丽君也碰巧在这时进到这家夜总会吃饭，而这位少东的太太又跟邓丽君很熟，此刻她一面叫着邓丽君的英文名字，一面亲切地把她拉到自己的饭桌前，邀她共进晚餐，自然也就介绍了郭孔丞和她相识。

两人四目相对，都感到有一股奇妙的电流穿过心里。

郭孔丞说：“邓小姐，你比电视上更美，声音也更甜美。”

邓丽君也对眼前这位英气勃勃、谈吐幽默的青年产生了好感。

这顿晚餐吃了很久，分手时俩人似乎都有些依依不舍。

郭孔丞很快又给邓丽君打了电话，俩人开始了一些交往，但并没有立刻坠入爱河，而很快邓丽君就离开了香港，这段情似乎要不了了之了。

这之后，人们发现一向不看娱乐新闻的郭孔丞也开始留意起娱乐版来了，而他的房间里也经常回荡着邓丽君的歌声。

1979年邓丽君首次赴美参加个人巡回演唱会，其后在美国定居，在洛杉矶 UCLA 修读英文。其间传出了与正在美国拍《杀手壕》的成龙的绯闻。不过这段情是短暂的，感情的火花只一闪便归于沉寂，来得快，去得也快。俩人却在这半真半假的恋情中最终成为惺惺相惜的好友。

直到1981年，郭邓之间的感情才有了新的发展。是年4月，邓丽君来港作个人演唱会，反应极度热烈，加演两场，门票又于两小时全部售光，创下当时香港个人演唱会场数最多的纪录。

这自然成为传媒报道的焦点，然而传媒最感兴趣的还不是这个，因为那些无孔不入的记者发现邓丽君身旁有一位男伴。

他是谁？竟能独占花魁？他中等身材，皮肤黝黑，下巴上蓄满了浓黑的胡子，从长相上看，大概是位马来贵族吧。

这位神秘人物的身份很快被查清了：郭孔丞，英文名 Beau，27岁，香港香格里拉集团董事，其父为马来西亚首富郭鹤年。

一时间，郭孔丞成为各个新闻媒介争先报道的新闻人物，香港人还是通过这件事才知道本地还有个叫郭鹤年的超级巨富存在。郭鹤年觉得有些好笑：老子沾了儿子的光出了名。

有一个时期，郭孔丞和邓丽君的新闻经常出现在报纸娱乐版的头条位置上。据这些报道称，郭孔丞招待邓丽君在香格里拉酒店居住，一住就是1个月，而在另一个场合中，邓丽君还亲自下厨为孔丞煮饭。

郭孔丞对这段恋情并不否认，他甚至很乐观坦率地对新闻界说：“进一步的消息，相信在明年即可宣布，（婚期）大概在明年也差不多了。”

邓丽君亦在公众场合大方地谈及男友，这和前几次秘而不宣的恋情很不一样。

邓丽君情场得意，事业上又获丰收，在1981年的“香港第六届金唱片颁奖礼”上，她所灌录的五张个人大碟同时荣获白金唱片，成绩骄人，亦勇破历届金唱片纪录。

一曲《心中喜欢就说爱》也许能代表邓丽君此时的心情：

花儿美丽有蝴蝶采，
姑娘娇媚等郎来看。
花儿美丽不常在，
青春一去不回来。
心中喜欢就说爱，
为何不敢说出来。

公众都热烈地关注着这段罗曼史的进一步发展。邓丽君也许很快就要披上婚纱步入教堂了吧，邓丽君的崇拜者甚至暗暗心中感伤。然而这段罗曼史

的发展却恰似一部没有结尾的电视剧，正在高潮的时候突然没有了下文。

人们并没有见到邓丽君披上婚纱，她仍然在歌坛上唱着缠绵的情歌，而她的身边再也找不到郭孔丞的身影。这颇令人感到意外。

原来，据圈中人讲，郭邓确实打算在1982年结婚，甚至婚期已经定在3月17日，许多好友都已经收到他们的结婚请柬，然而这些请柬却突然在婚期前5天内被收回。原因是邓丽君闯不过郭老太太这一关。

当郭邓之恋发展到谈婚论嫁的阶段时，当然须征得家人的同意。郭鹤年对儿女的婚事是比较民主的，但家里人的事一向还须郭老太太作主，所以当长子为这桩婚事来征求他的意见时，他便顺水推舟地告诉孔丞，他的婚事要通过祖母这一关。

郭老太太，也就是郑格如居士，一向非常钟爱自己的长孙，视其为掌上明珠。她总是亲切地称孔丞为“胡须佬”，对孔丞和邓丽君的恋情，郭老太太早有耳闻，也早就有些不快。她倒不是认为邓丽君不好，只是不想有一个抛头露面的歌星来作她的孙媳妇。因此她每次见到郭鹤年，都免不了要唠叨几句。

郭孔丞听了父亲的话，就在1982年3月，也就是预定婚期的那个月，携邓丽君返回新山，去见郭老太太。

郭老太太一见邓丽君，便与其约法三章，她表示，如果邓丽君嫁给孔丞，成为郭家媳妇，就必须答应她三个条件：一、婚后洗尽铅华，脱掉歌衫；二、从此不得再抛头露面唱歌；三、断绝和娱乐圈一切朋友的联系。

当时，邓丽君在歌坛声望正隆。她的名字之响亮，华语歌坛还没有能出其右者。唱歌是她的所爱，也是她的事业，郭老太太开出的条件，对她而言，显然是难以接受的。

邓丽君表示为了爱情她可以舍弃歌唱事业，但要她断绝和娱乐圈的一切联系，这委实太难，因为如果不再唱歌，她就想以后学作曲。

郭老太太并不是一个封建的人。其实，她受过高深的教育，思想开明，即使孙儿娶外国人她也不在意，但她坚持郭家媳妇婚后无论作什么，都不能再和娱乐圈有任何瓜葛。

结果，由于双方各持己见，意见达不到统一，这段情最终没能开花结果。

其实，当郭孔丞热情地追求邓丽君的时候，有一个姓潘的香港钟表业富家子弟也正拜倒在邓的石榴裙下，但她却对孔丞情有独钟。她认为他虽然出身豪门，却并没有富家子弟的习气。可惜邓丽君最终闯不过郭老太太这一关，这段恋情最终是一场“无言的结局”。

这件事对邓丽君打击很大，甚至改变了她的人生观。似乎为了远离喧嚣的尘世，她远赴欧洲，学习声乐，增进个人修养，而社交圈子亦起了很大的变化，暂别爱情道路，转食素菜，甚至出现严重的洁癖，经常戴手套，并享受单身贵族的生活，圈中好友亦以女性为主。外界甚至传闻她与女导演麦灵芝有不伦之恋。

与邓丽君分手后，郭孔丞亦有一段时间陷入苦闷，这种情况一直到一次日本之行后才有所改变。

那一次孔丞飞往日本洽谈生意，日本商家介绍了一位叫裕见子的日本姑娘和他相识。

郭孔丞一见裕见子就立刻对她产生了好感。裕见子曾留学美国，能讲一口流利的英语，郭孔丞对她一见倾心。

有趣的是，裕见子脸型的侧面特别像邓丽君，这大概是孔丞最初喜欢上她的原因吧。

双方很快坠入爱河，当他们的爱情成熟时，孔丞又带着日本情人回去见祖母。

郭老太太对这位日本姑娘显然是满意的。这次会面非常愉快，只是因为语言上的障碍使得谈话有些不尽兴，因此临别时，郭老太太还嘱咐裕见子说：“你必须尽快学会广东话，以便能在香港立足，并能与我交谈。”

孔丞和裕见子最终于 1986 年 7 月 30 日喜结良缘。一向低调的郭鹤年在长子的婚事上也未过分铺张，只是在马来西亚、新加坡和香港自己的酒店里各摆了 20 桌酒。

孔丞和裕见子的婚姻很美满，裕见子也很喜欢听邓丽君的歌，因此他们家里还经常回荡着邓丽君的歌声。

而当邓丽君得知旧情人的婚讯后，依然说：“我祝福他。”其时她虽然继续穿梭于香港、台湾、美加及法国等地，但已处于半退休状态，除参加慈善义演外，很少于公众场合露面了。

郭孔丞也衷心地希望邓丽君能够幸福，却不料多年以后，邓丽君仍是孑然一身，更在 1995 年 5 月猝然逝世，留下无尽的遗憾。

1995 年 4 月，邓丽君携男友到泰国清迈度假散心，并下榻当地的梅坪酒店最高层的 502 房，她曾数次来清迈，每次都下榻这家酒店。

5 月 8 日下午，一名男服务生经过邓丽君的房间时听到有人用力敲门，便前往开门，他看到邓丽君趴在门口上，气喘得很厉害，地上散落着治哮喘的药和器具，样子极痛苦，口中不断地喊着：“妈！妈！妈！”

因邓丽君多次到梅坪酒店投宿，服务生对她的情况很熟悉，遂将她扶到阁楼咖啡座，为她捶胸、按摩，并拿出她自备的急救器材急救，但邓仍未好转，服务生于是将她送去曾就医的清迈兰朗医院。在离开酒店时，邓丽君气喘加速，抚着胸口，眼睛向上翻，不断叫喊：“妈！妈！妈！”5 时 30 分她被送到兰朗医院急诊室，正好是去年 12 月 30 日为邓丽君急诊的苏密医生值班，他马上为邓丽君急救，但急救无效，1 小时后他宣告邓丽君过世。邓丽君去年 2 月 30 日也曾发病一次，同样是非常紧急，好不容易才抢救过来。

“邓小姐如果能早 20 钟送到医院，获救的机会会多些，我们已经尽力了。”苏密医生感伤地说。

邓丽君生前的最后一任男友是法国人保罗，这是和郭孔丞分手后她身边唯一出现的男人。保罗比邓丽君小 10 多岁，据称那天保罗与邓丽君发生口角，一气之下与友人出外购物以冷静一下，所以邓丽君发病的时候他不在身旁。假如他当时在场的话，邓丽君可能会早点得救。

邓丽君曾透露打算在 42 岁披婚纱，43 岁以前生子，因为过了 43 岁生育便很困难，可惜终未能如愿以偿。

邓丽君之死立刻成为传媒争相报道的热点。一些当年和邓丽君有过一段情的人自然也就成为记者的追踪目标。曾和邓丽君传出绯闻的著名艺人成龙坦然承认当年的恋情。成龙说：“如果世上真有天堂，她必定是上天堂的那种好人。她甚至善良得连一只蚂蚁都不忍踩死。作为一个艺人，她红足多年实在难能可贵……当时她喜欢浪漫，如烛光晚餐，但我却是个工作狂……我们之间，爱过亦恨过，亦和好如初过。分手后多年曾在酒店碰过面，我们当时擦身而过，最后我还是转过身向她打招呼，以前的一切都已成为过去，爱

恨都过去。”

报纸上没有出现郭孔丞的消息。

其实，邓丽君的身边虽然出现过许多男人，但是真正谈婚论嫁的却只有郭孔丞一个。邓丽君歌迷会长 Poly 还追忆邓丽君当时宣布婚讯的情景：

“她如沐春风，开心之情表露无遗，说话时经常露出甜甜的笑意，一副多幸福的样子。”

“当时她还戴着订婚钻石戒指，我们说想看，她就笑着说，不给我们看。”

“我还记得当时他们要在酒楼宣布这件事，已经是 10 几年前的事，她开心到几乎由心里笑出来。”

也许郭孔丞才是令邓丽君抱憾终生的男人。

GOODBYEMYLOVE，我的爱人，再见，

GOODBYEMYLOVE，相见不如那一天，

我把一切给了你，

希望你要珍惜，不要辜负我的情意。

GOODBYEMYLOVE，我的爱人，再见，

GOODBYEMYLOVE，从此和你分离，

我会永远永远，爱你在心里，

希望你不要把我忘记……

当年新闻界为郭邓的事热闹了半天，最终是“只闻楼梯响，不见人下来”，最终归于沉寂。郭家又渐渐恢复了往日的宁静，很少有人提及了。

然而不久以后，在马来西亚，郭鹤年因一桩义举而受到人们的关注。

第二十五章 义不容辞 神招妙手救马化

马华公会控制的马化控股因经营不善陷入崩溃，1985年亏损达2亿美元，引起举国关注。谁可以在这危难之际挺身而出拯救这艘要沉的船呢？马华总会长林良实想到了郭鹤年。

从70年代中期开始，郭鹤年的商业基地渐渐转移到香港，但他和马来西亚仍有着千丝万缕的联系，他仍旧是一个马来西亚企业家。1986年，他受邀拯救马化控股，更加受到企业界的称赞。这些赞扬来自两个方面，一个是他妙手回春的高招，一个是他义薄云天的人品。

马化控股是马华公会在1976年成立的。当时马华公会为了提高马来西亚华人的经济地位，而达到自强自救的目的，遂大力鼓吹华人社会向大企业进军，马华公会身体力行，率先成立了马化控股。

马化控股从成立开始一直是一个备受争议的名字，这并不在于它浓厚的政治色彩，而在于它所引起的一连串事件。

马华公会的总会长李三春在马化控股成立之初，积极拉拢在云顶高原担任总经理的陈群川下山，出任董事总经理的要职，着力推动马化控股的业务。

马化控股在成立后至80年代中期的10年中，迅速成长，成为马来西亚发展最快的一家公众公司，其股东、合作社社员、存款人达30万人之多。但后期由于在航运业的错误投资，加上世界性的经济衰退，以及管理不当等因素，马化控股蒙受了严重的亏损，到1985年亏损达2亿美元，以致陷入严重的经济危机中。

而在这个时候，总经理陈群川又因涉及“新泛电”事件被弄得焦头烂额，狼狈不堪，在新加坡被指控，很可能被判坐牢，这真是寒天饮冰水，雪上加霜了。

这时郭鹤年突然出现了。他挺身而出，伸出援手，到法庭上把陈群川保释出来。郭鹤年付出的保证金为2000万新币。

要知道郭鹤年此举是在接连遭受航运业和酒店业亏损仍进军地产业时作出的。当时香格里拉上市的计划又出现反复，许多人猜测他缺乏现金周转，而这次郭鹤年一出手就是2000万新币，真令他们大跌眼镜，认为郭鹤年手头并不缺现金。

其实，这个举动并不能用以判断郭鹤年是否缺乏现金，因为郭鹤年对待朋友一向全力相助，仁至义尽。

据闻郭鹤年此举也得到了郭老太太的首肯，所以陈群川在保释出来的当晚就越过长堤，抵达新山，第二天早上即到郭老太太的“精舍”去答谢一番。

陈群川虽然被保释出来了，但马化控股已经陷入瘫痪，现在急需一个有影响、有魄力的企业家来拯救马化控股。

谁可以担当此重任呢？马华总会长林良实第一个就想到了郭鹤年。

郭鹤年虽然在香港的事务非常繁忙，那段时间他的发展也不太顺利，但他还是义不容辞，受邀进入马化控股董事部，他与另一位受委主席，马来西亚树胶业巨子且施利李莱生配合，合力拯救面临倒闭厄运的马化控股。

当时，马化控股人心涣散，一幅凄凄惶惶的景象，郭鹤年和李莱生的到来使它呈现了一线生机，公众对马化控股的信心恢复了一些。

郭鹤年带领一班人进入董事部后，趁着这个机会，立即着手研究马化控股的问题，他发现马化控股有三个棘手的问题需要解决，只有解决了这三个

问题，马化控股才得以生存下去。

这三个问题是：

第一，马化现金的周转问题非常严重，因此，新的董事部必须先筹措一笔款，以解燃眉之急。

第二，在解决了财务的问题后，整个马化控股的业务需要加以检讨，亏损的部门及业务，甚至不必要的开销，都必须尽快关闭或缩减。

第三，应尽快为马化控股寻觅新的商业机会，改善它的业绩表现。

找出这三个问题后，郭鹤年立即对症下药。他采取双管齐下的措施，先通过本身的关系，为马化控股筹措了一笔巨额贷款，然后着手研究马化集团的内部行政，看看究竟出现了什么问题，以便采取应对方法。

据同时委任为马化副主席，并在稍后任执行主席的曾华英分析指出，当时马化内部非常混乱，而且士气低落，董事部首先的任务是择贤人而用。

曾华英说：“郭鹤年在这方面的专业经验非常有用。”

他说：“一些问题会随时出现，我们必须随机应变。当这些问题解决之后，另一把火却在别的角落烧起来了！”

经过郭鹤年大刀阔斧的改革，马化控股的亏损，由 1986 年的 2.283 亿马元急速降至 1988 年的 2766 万马元，从而及时阻止了马化控股的内部大出血，并在往后的日子能够复原。

1988 年中，马化的业务渐渐步入正轨，郭鹤年功成身退，辞去了董事部主席的职位。

第二年，马化转亏为盈，盈利虽然微小，但对受严重创伤的马化而言，确是一个新的开始。

在马化病入膏肓之时妙手回春，这不仅显示了郭鹤年高超的商业技巧，更显出他的古道热肠、侠肝义胆。

1989 年，他众望所归地当选为马来西亚杰出的董事。

第二十六章 购入港视 南洋帮抑本港帮

郭鹤年出其不意向电视业发展，成为香港无线电视最大的股东。但他这一举动却使港府大为惊慌，原因是他的“南洋帮”背景。

前面说过，郭鹤年虽然在70年代就猛龙过江，来到香港发展，但因其一贯的低调作风，一向鲜为人知。1984年大公子郭孔丞与邓丽君恋情传出，港人才知道有个郭鹤年，但这段罗曼史最终不了了之，归于沉寂、郭家又变得少人提及，港人又渐渐地淡忘了郭鹤年。

然而到了1988年，郭鹤年的一大举动却引起了众多港人的注意，那就是他大举向传媒业发展，出重资购入港视，成为香港无线电视最大的股东，而他的“南洋帮”背景还使得港府一度“大为紧张”。

郭鹤年显然是看中了电视业巨大的发展潜力才购入港视，电视在香港出现虽然只有30年，但是发展的速度却非常惊人，发展的历程也颇为曲折复杂。

电视在香港首次出现是在1957年。

这一年3月，原来从事播音事业的“丽的呼声”转为从事电视行业的“丽的映声”，成为香港最早的一家电视台。

“丽的映声”和今天的电视相比，最大的区别在于它是有线的。市民如果想收看，必须每个月交25元的节目费，电视机也得向丽的租用，这样才可以在每天中午的两个小时、以及晚上的四五个小时内观看到电视节目。

当时的电视节目现在看起来未免单调了一些，几乎全部都是从英国买回来的影片，全部都是英语对白，没有配音，也没有字幕，只有新闻和天气部分用粤语播送。

尽管这样，它仍吸引了很多观众，人们对这种新奇的“小玩意”兴趣非常浓厚。

到了“丽的中文台”节目总监钟启文上任以后，出现了很多创新的电视节目，比如烹饪讲座、插花讲座、工艺讲座、卫生讲座等。还有一些自己制作的游戏节目、配音片集和趣剧等。在钟启文主政的四五年里，“丽的”在节目的多元化方面不断发展。钟启文这些第一代电视人把电视节目带上了一个新的里程。

在这同时，电视机也在不断的普及，看电视逐渐成为香港大众的普遍娱乐之一。“丽的”作为当时唯一的一家电视台，发展得红红火火。

然而到了1967年，一件对整个香港电视业都有着巨大影响的事发生了，那就是香港广播电视公司（TVB）的正式成立。

“TVB”成立之初，“丽的”首脑们并没有把对手放在眼里，然而很快他们就意识到事态的严重性。

“TVB”和“丽的”比起来具有很多优势，首先它是彩色播映，而“丽的”还停留在黑白阶段，而更主要的优势在于“TVB”利用无线传播，而“丽的”每月还要向观众收取几十元的租机费和节目费，两相比较，孰优孰劣，一看即明。

因此，“TVB”开台后不久，便后来者居上，无论在声势上还是观众人数上都大大压倒了“丽的”，一段时间里“丽的”简直被压得透不过气来。

“丽的”稳住阵脚，分析败因，企图收复失地。1973年底，新的“丽的”

正式以无线彩色启播了，然而效果并不理想，没有能克服发射信号方面的重大障碍，好些地区在收看“丽的”时，不是映像模糊，就是雪花飞舞，人们只好转而收看“TVB”。另外新“丽的”在节目素质方面亦大有问题，这样导致在“战场”上仍然接连败北。

那时候，“TVB”更冒出了一个女强人梁淑怡。在她主政期间，节目更加多姿多彩了，令观众大饱眼福。许多观众在这期间形成了收视“TVB”的习惯，这使得以后“丽的”再想转变这部分观众的收视习惯都比较困难了。

“丽的”眼看形势不妙，便从“TVB”请了一位黄锡照过去担大旗，从而掀起了香港电视台之间第一次疯狂挖角的狂潮。两家电视台进入长期的龙虎斗阶段。

到了1975年，香港第三家电视台“佳艺电视”成立，这使得电视业务竞争的局面更为复杂。“佳视”的成立是香港电视发展史上的一个高潮，其间发生的大事一件接一件，包括“丽的”麦当雄的兴起，林氏家族入主“佳视”和梁淑怡的集体大跳槽，“TVB”向“佳视”进行的大规模反挖角行动，以及“佳视”的7月大攻势等。

然而“佳视”只是昙花一现，到1978年，梁淑怡突然告别“佳视”，之后“佳视”令人吃惊地宣布暂停营业，紧接着正式宣布倒台。

“佳视”时代结束之后，“丽的”在麦当雄等人的拼搏之下，也曾一度中兴，并且在“千帆并举”一役当中，逼得“TVB”有着10年光辉历史的“翡翠剧场”也要临时腰斩，《轮流转》成了“翡翠剧场”最后一个长剧。

可惜“丽的”后劲不足，很快又在“TVB”的变法应战中被逼得透不过气来，连黄锡照和麦当雄也在“澳洲帮”的加入之后，悄然引退。

“丽的”没有了麦当雄的冲劲，更加一蹶不振，“澳洲帮”眼看形势不对，决定趁早脱身，最后把整个电视台卖给了邱德根家族。邱氏在入主“丽的”后不久，正式把“丽的”改名为“亚洲电视”，开始了香港电视史的一个新阶段。

到了1988年郭鹤年决意进军电视业的时候，“亚视”和“TVB”的竞争仍在继续，而电视业发展的前景仍然十分诱人。

由于录像机的售价因大量生产而开始降低，香港拥有录像机的家庭数字急升，录像会如雨后春笋般涌现，香港大约有140万个家庭，估计加入录像会的就有20%，录像市场大有可为。香港的两家电视台均将所制作的剧集制成录像带行销，每年在这方面所得到的收入相当可观。

电视电影也成为一种趋势，“TVB”和“亚视”均不惜工本，力求先声夺人。所谓电视电影也就是电视台利用本身的人力物力所拍出来的电影，形式与电影公司所拍摄的大同小异，所不同的是电视电影在电视上播出，而不在戏院的大银幕上播映。

电视电影在香港的兴起，除了是两台竞争下的产物，希望吸引更高的收视率外，更希望能在传统剧集中来个突破。将拍摄好的电视电影制作成录像带行销海外，更是有利可图。

虽然港府正在研究成立有线电视台，这对于商业电视是个很大的冲击，但这还只是在计划当中。

而郭鹤年最终涉足电视业，和他的好友邵逸夫以及另一澳洲集团奔达国际很有关系。

邵逸夫乃是香港影视巨子，他是浙江宁波人，白手起家，起初在南洋发

展，50年代来到香港打天下，买下清水湾，建立邵氏影城，独霸香港电影市场。

邵逸夫最初和兄长在上海创办天一影片公司，受到当时上海的六家影片公司组成的“六合”的“围剿”，一致不买“天一”的影片，因此邵逸夫和兄长带“天一”的影片远赴南洋发展。他们只携带几部影片和一架放映机，在新加坡和马来西亚的大城小镇，乃至乡村地区放映影片，招徕观众，甚至忍受着马来亚割胶工场中的毒蚊叮咬和潮湿闷热，硬是逐格逐格“摇出”一个电影王国来。

也许和郭鹤年有着共同的南洋经历，邵逸夫和郭鹤年的交情不俗。读者也许还记得，邵逸夫是九龙香格里拉的股东，其实早在70年代郭鹤年在新加坡创办第一间香格里拉酒店时，邵逸夫就是其中的一位大股东。

邵逸夫不仅控制着香港的电影业，在电视业更举足轻重，尤其后期他对拍电影意兴阑珊，大力在电视业发展，控制着“TVB”的大部分股权。

1986年，传出邵逸夫有意出售“TVB”股权的消息，而收购者乃澳州集团奔达国际。

人们纷纷猜测：莫非邵逸夫年已80，力不从心，而第二代人难望接班；因此将资产套现，有意淡出？1987年1月，奔达国际宣布已从邵逸夫手上购入9983.7万股的“香港电视”股票，相当于“香港电视”23.7%的股权，每股的收购价格定为14港元，邵逸夫因此套现近14亿港元。

邵逸夫虽然抛掉了他私人拥有的23.7%的股权，但邵氏公司仍持有20.4%的“香港电视”股权。

奔达国际不惜巨资购人“香港电视”也是因为它有利可图。“香港电视”在1986年财政年度的上半年，获得了1.337亿港元的盈利，比较上年度的增长虽然不是特别出色，但胜在收益稳定，而且在业内居领导地位，它的节目控制了全港电视黄金时间八成半的收视率。

但是以如此高的价格收购是否会盈利呢？以“香港电视”以后的盈利计算，每股14元的收购价代表了18倍的市价盈利率，还没有考虑到几年后全面禁止电视播放香烟广告引起的盈利波动。但奔达国际仍然认为捡到了便宜货，原因是澳州本土同类型公司的市盈率更高，往往是50倍左右，相比之下，“港视”便相对显得便宜。

一些股市分析家们对此却表示异议，他们认为按收购价格计算得益，“香港电视”股份的息率不足三厘，对渴求现金周转的“奔达国际”自然甚为没趣。

而事实似乎也是如此，奔达国际购入“港视”后果然没有得到什么赚头，又因资金周转不灵想脱手。而原来人们以为要“淡出”的邵逸夫看来对电视仍意犹未尽，只是他似乎一下没有那么多现金，于是他邀请好友郭鹤年一同合作。

早已对电视业有意的郭鹤年经过慎重考虑后，在1988年底动用资金22亿元向奔达国际购入了31.1%的“港视”股权（奔达国际在购入邵逸夫的“港视”股权后，持股比例一度仍在增加）。这样，郭鹤年持股已经超过邵逸夫的“邵氏公司”所持的20.4%的股份，实际上已成为无线电视最大的股东。

如此大规模晋身电视界，郭鹤年自然成为人们谈论和注目的对象，而香港政府还曾一度为他的这一举动而“大为紧张”。

香港政府认为郭鹤年的这一收购行动与最新颁布的香港电视条例相抵

触。

原来，最新颁布的这项条例对外国集团染指电视业作了限制，它规定外国集团只能拥有任何香港电视台的 49% 的股份，而外国个人投资者则仅为 10%。

这一回，郭鹤年的低调作风和神秘色彩为他造成了一点麻烦，谁也说不清他是哪儿的人。最后，当局认定他是新加坡人，他这项属于私人的投资违反了新近颁发的条例，他最多只能拥有 10% 的股份。

郭鹤年这一回不得不针对他的身份问题站出来现身说法。他在一封致香港政府的信中表示他在香港居住已有 10 年，并且已经取得了居民身份证，是香港的永久居民，他的两个儿子也是香港居民，他们在居留期间缴付香港税务，因此应该享受香港公民的权利。

他否认他是新加坡公民，但他承认他同时拥有马来西亚护照。

香港政府最终批准了他的投资，郭鹤年和儿子郭孔丞入主无线，成为无线的交替董事。

别人搞电视都免不了成为公众人物，像亚视的林建岳、郑家纯，以及郭鹤年的好友邵逸夫。这些人都经常被“曝光”，别的不说，经常出现在自己的电视台上总少不了吧，但郭鹤年虽然成为电视业的重头人物，仍然不改其低调作风。

他仍然对任何访问都一概拒绝，想多了解一点他私人及家庭的事情绝非容易的事。

这次收购举动，在全香港都引起重视。人们都想知道这个每天晚上主宰他们喜怒哀乐的人到底是一个什么样的人。如此重大的举动照例说要举行记者招待会，然而郭鹤年父子自始至终没有在新闻界露面，这更增加了郭鹤年的神秘色彩。

1989 年初，郭鹤年出售了一部分股权给邵逸夫的“邵氏公司”，套回现金 3.685 亿港元。

但是从后来的情况来看，郭鹤年投资电视业并没有捞到什么好处。当时，郭氏是以每股 1.5 元及 14.3 元向奔达国际购入“香港电视”及“电视广播”股权，为这项行动，郭氏向银行借了 12 亿港元贷款，利率以银行同业拆息加 0.375% 计，每年要负担逾 10% 的利息，从香港电视及电视广播每年收回的股息显然不能支付利息成本。到 1991 年初，这两股已跌至 0.92 元和 5.65 元，这项投资出现帐面损失。

从购买“港视”事件以后，郭鹤年的身份在香港财经界的眼中发生了微妙的变化。

以往郭鹤年被认为是“过江龙”，属于“南洋帮”，而渐渐地香港的财经杂志已经把他列为本港的企业家一类，也就是说他已经属于“本港帮”。

70 年代后期以后，香港的一部分英国人大力改变对香港的政策，以求达到香港的国际化。

这种作法的原因很多，其中一个就是快到了解决“九七”问题的时候了，英国人不断增加别的国家在香港的利益，几十个国家都和香港有了利益关系，这样在解决“九七”问题时，英方的支持者就会增多，以便在香港取得更多的利益。

这种背景下，越来越多的国家被鼓励在香港投资，因此香港就出现了许多“帮”，这“帮”不是指黑社会帮会，而是对各个地区来港投资者总体的

戏称。前面我们在谈到“港视”收购时就出现了“澳州帮”的身影。

而东南亚各国到香港投资有着得天独厚的地理优势和人文条件，因此“南洋帮”也就格外地庞大，格外地引人注目。

在“南洋帮”的各种举动中，尤以1985年马来西亚拿督邱德拔与船王包玉刚争购会德丰集团最为有声势，但此役的结果是“过江龙”不及“本地龙”，邱氏败退。

提起邱德拔，他可以说和郭鹤年是同行，同为新马的酒店业大王。1965年，他和朋友一起创立了马来亚银行，被公认为是杰出的银行家。但在同一年，马来西亚政府却命令邱德拔离开马来亚银行，指责他把不少款项贷予自己在新加坡的私人公司。后来邱氏以5000万新元收购了该银行在新加坡的全部资产，包括良木园酒店、明阁酒店、马来西亚酒店，从此由银行家变为酒店业大王。

会德丰为香港英资四大洋行之一，但它在港历史以及盈利业绩一直较其他三行差，故一直居于殿军席位。80年代航运业低潮期间，它属下的会德丰船务仍大举购船，造成负债累累，集团内借债不成，以致会德丰股东不和，军心涣散，去意彷徨，遂引起收购。

当时邱德拔在香港注册成立了Falwyn公司，意图收购会德丰，有意到香港发展，并以香港为桥梁问津内地市场。于是他以1.58亿港元购得会德丰一大股东马登所持股权，发动收购战，这不但轰动香港，也震动新马。

但邱德拔此举未与会德丰最大的股东张玉良沟通，是个失策，因此本港财阀包玉刚加入争购，终于使优劣易势，最终包玉刚取得争购的胜利入主会德丰，而邱德拔出售所持股份赚得1亿多港元而退。

此次争购失败，原因当然很复杂，但邱德拔远涉重洋而来，不占地利优势，本港人多看好包玉刚也是一个因素。

香港最引人注目的“过江龙”是印尼商业巨人林绍良。他是香港第一太平集团的大股东，业务遍及香港所有的热门行业，并且接连成功地收购了康年银行、远东银行，成为一家有名的银行集团。

但严格说来，林绍良并不属于“过江龙”，他的基地还是在印尼，本人也常住印尼，只不过把商业的触角伸到香港来了。

而郭鹤年倒是一位实实在在的“过江龙”，这些年来他在香港所作的投资，都已获得丰厚的回报。

特别80年代中期他进军地产业时，许多南洋富豪都看准了这个机会，纷纷前来，但不久他们都因为地产持久暴跌而损金折银，狼狈败去，唯独郭鹤年坚持下来，给“南洋帮”挣回不少面子。

而这些年来郭鹤年不但把商业基地移到香港，并且长住香港，渐渐地他已从“南洋帮”变为“本地帮”了，这也正说明郭鹤年到哪里都有很强的亲和力。

购入“港视”使郭鹤年在帐面上出现亏损，郭家自我安慰这是一项“长线投资”，不能计一日之长短，但最终还是“金蝉脱壳”将“港视”脱手。

看来，令郭鹤年一往情深、矢志不移的还是酒店业。

第二十七章 一往情深 继续发展酒店业

郭鹤年坚定不移地在亚大地区发展酒店业，旗下酒店数目已达 24 间之多。当众多富豪因为菲律宾政局不稳而裹足不前的时候，他却毅然决定在马尼拉大举投资。

80 年代中期，郭鹤年接连在航运业和酒店业蒙受了亏损，对航运业，他采取了壮士断腕的措施，忍痛割爱。而对于酒店业，他仍旧一往情深。他坚信阳光定会再度照耀香格里拉——这个隐士居住的世外桃源。

正是这个信念，使郭鹤年对酒店业乐此不疲，酒店开了一家又一家，阵容日益强大。

根据前面的叙述，我们知道郭鹤年的酒店已经分布在新加坡、吉隆坡、曼谷、香港、斐济这些城市，并且扩张的步伐还在继续。

这些酒店的分布仍然是按照郭鹤年当初的设想：沿太平洋区域，尤其是西太平洋区域设立。

韩国经济也在六七十年代起飞，成为亚洲“四小龙”之一，如此重要的地点，自然不会落到郭鹤年的视野之外。

1987 年，郭鹤年雄心勃勃，准备让香格里拉在汉城登陆，然而计划进行得并不是很顺利。郭与合伙人之间有一些分歧没能达成一致，这个计划遂于 1988 年取消，进军汉城还不是指日可待。

汉城计划受挫后，郭鹤年又把目光移向了菲律宾，这是东盟五国中唯一还找不到香格里拉的国度。

郭鹤年对菲律宾跃跃欲试。其实当时不光郭一人，许多企业家都看好了菲律宾，但他们谁也不敢贸然投资。

这是什么原因呢？原来 80 年代末正是菲律宾政权交替、局势不稳的时候，前总统马科斯逃亡国外，科·阿基诺上台，1989 年 12 月又发生企图政变事件，政坛气氛非常紧张，局势动荡不安。

这种情况一直使外国投资者犹豫不决，他们都认为马尼拉将是未来的发展之地，却一直裹足不前。

郭鹤年要踏足马尼拉不得不考虑到这种危险，如果菲律宾发生内乱，他投进的钱起码在短时期内是无法收回了。这个问题他足足考虑了 6 个月之久。

郭鹤年具有这样的性格：行动前思考，行动中投入。一旦他决定实行这个计划，他就不去想该不该实行了，只是想着怎样才能把它做好。

因此，当他最终决定进军马尼拉时，他毫不犹豫地投入大量资金，并且为了显示决心，他把这项投资列为一项长期计划，郭氏集团进入菲律宾，可谓来势汹汹，因为他并不只兴建一家酒店，而是一口气兴建四家，其声势之大，直令那些犹豫不决的外国投资者哑舌。

郭鹤年兴建的四家香格里拉酒店，两家在马尼拉市区，另两家在急速发展的宿务，总投资额达 2.5 亿美元之巨。

这四家酒店都是世界一流的，因为郭鹤年将它们戴上香格里拉的牌子。在郭氏集团中，只有那些出类拔萃的酒店才能使用香格里拉的名字。

马尼拉的两家酒店。一家是在曼达鲁宾兴建的，高达 19 层，分两个阶段建成，拥有 700 余间客房。

针对这些酒店，郭鹤年表示：“我们承诺顾客提供最优越的水准，而这

些都是香格里拉过去所建立起来的、与众不同的地方。”

郭鹤年还非常乐观地说：“我认为马尼拉应该可以容纳几家好的酒店。”

为了配合在菲律宾的投资，郭鹤年在菲律宾成立了另一家投资公司，也就是郭氏菲律宾产业国际。

郭鹤年在菲律宾的开拓得到了当地富豪的支持和合作。

当郭鹤年决定在马尼拉兴建香格里拉时，他看中了马尼拉近郊的一块地皮，而这块土地是菲律宾华裔大亨拉莫斯在两年前购下的。

拉莫斯是菲律宾菲洛利尔石油公司的董事及股东，还拥有一家名为国家书店的家庭公司。

郭鹤年于是找到拉莫斯，希望能把那块土地转让于他。经过协商，拉莫斯以换股的方式，把那块土地连家族所拥有的毗邻那块土地的另一块 4.2 公顷的土地注入郭鹤年的菲律宾产业国际。作为交换，他获得了郭氏菲律宾产业国际 60% 的控股权，菲洛利尔石油公司及国家书店各占 30%。

郭氏菲律宾产业国际 1989 年初在菲律宾股票市场挂牌上市。

郭氏菲律宾产业国际的上市显示出郭鹤年的经营方式有所转变。以往，郭氏集团名下高风险的酒店及地产投资总是以私人财团的方式拥有，这些私人财团由郭氏集团和当地具有影响力的人合作组成。而在马尼拉上市的郭氏菲律宾产业国际公司 KuokPhilippinePropertiesInternational(以下简称 KPPI) 已首次把一部分地产发展的风险交由公众分担。

KPPI 上市之初表现不错，投资者认为它是大公司股票，并且有利用菲律宾中央银行的“资产——债务”杠杆借贷的方便。因此以 1500 万美元买入的菲律宾地产发行后升值至 3500 万美元。但自此之后，便江河日下，到 1990 年，郭氏持有的三成 KPPI 股票市价跌到只值 910 万美元。

几乎与 KPPI 上市的同时，郭氏集团的另外两家附属公司也分别上市，集资支援菲律宾的投资。这就是在曼谷上市的泰国香格里拉酒店 (Shangri-LaHotelThailand) 和在新加坡上市的太平洋船务 (PacificCarriersLTD)；这两家公司的表现和 KPPI 差不多，都在上市后不久立刻跌破上市价，令股票经纪和投资商大感失望。

这些股份以高价上市和上市后急跌，被舆论认为对小股东不太公道，郭鹤年的声誉不免受损。

郭鹤年毫不气馁，再度为菲律宾的投资计划在市场集资。他向菲律宾的证券交易委员会申请，集资 12.5 亿比索 (约合 4460 万美元) 作为其名下的建筑香格里拉酒店及购物商场的费用。不管怎样，KPPI 拥有大量菲律宾的贵重地产，前景是非常乐观的。

郭鹤年还同菲律宾产业界另外一位大亨吴奕辉合作，联手在马尼拉香格里拉旁兴建了一座伊莎广场大厦。

这座大厦耗资 3340 万美元，作为购物场所及出租写字楼用。

吴奕辉也是一位华裔，和郭鹤年的父母一样早年由福建前来，是菲律宾数一数二的富豪。由他控制的庞大的罗宾逊土地企业拥有不少产业，包括购物中心及酒店。

郭鹤年在菲律宾投资酒店有一个重要意义，那就是使他的连锁酒店在东盟形成了一个网。

这样，在东盟五国，也就是新加坡、马来西亚、印尼、泰国、菲律宾，郭鹤年都有自己的酒店，它们互相呼应，形成一种整体效应，声势甚大。

郭鹤年认为在亚洲经营酒店是他的专长，所以他一直不急于把酒店业务扩展到亚洲以外去。

也有一次例外，那就是汉城计划告吹后不久，郭氏集团斥资在加拿大温哥华洛逊街以 7100 万加元购下两个地段及一家名为 PacificPalisade 的酒店。

不久，郭氏以 2600 万加元的价格出售了一块地皮，赚了逾 1000 万加元，另一块当时仅值 975 万加元的地段，价格几年后已涨了数倍。郭鹤年计划在这里兴建一家香格里拉酒店，但一直是在计划中未实行。如果建起来，那么郭氏酒店王国的格局又会焕然一新，它定将成为郭鹤年进军欧美酒店业的第一个桥头堡。

郭鹤年在香港的酒店投资一向收到良好的回报，九龙香格里拉即使在酒店业陷入低潮时仍能保持 80% 的住客率。因此，郭鹤年在香港更没有理由举步不前。

1987 年，郭鹤年再接再厉，在香港本岛中部，斥资收购了一家正在兴建中的酒店，取名为港岛香格里拉。

港岛香格里拉原属太古企业所兴建的太平洋广场的一部分，当时共有四个集团争购这家酒店，但郭鹤年志在必得，击败了其他三人，购得这家酒店的大多数股权。

1991 年 3 月港岛香格里拉开业，它高 56 层，有 565 间客房，是港岛区建筑楼层最高的酒店。

当时香港酒店业的竞争已经越来越激烈了，怎样独出心裁，招揽那些越来越挑剔的旅客呢？郭鹤年想了不少点子，于是在港岛香格里拉开幕时，人们看到那幅特大山水画《大好河山》时，个个叹为观止。

这幅特大的中国山水画《大好河山》有 51 米长，14 米宽，从酒店的 56 楼悬挂至 39 楼中庭，观赏这么大的“大好河山”真得“欲穷千里目，更上一层楼”，这无疑为酒店增添了特色。

在香格里拉国际饭店管理公司的经营下，港岛香格里拉在香港酒店业中一直独领风骚。

在郭鹤年 90 年代的宏图中，台湾也进入他的视野，他雄心勃勃地准备把酒店扩展到该地区去。

从郭鹤年 1971 年在新加坡建立第一家酒店以来，在 20 余年时间里，他的酒店集团已经伸展到 9 个国度去，酒店的数目则达 24 家之多。

对于郭鹤年在亚洲主要国家及旅游胜地大力开设酒店的作法，不少观察家仍在怀疑它是否正确，但郭鹤年对酒店一向有他自己的信念，不需要听别人的七嘴八舌。他的目光仍然在搜索那些适合于建造酒店的黄金地点。他目前仍计划在印尼的巴厘岛（Bali）、泰国清迈和印尼的沙里巴亚（Surabaya）等地兴建酒店。

回想当年，如果郭鹤年称霸糖业后不向别的领域开拓，那么今天他就不能够在酒店业获得这么高的成就，或许情况会更糟，因为他“糖王”的光辉已经在后期有所减弱，并且在糖业上遭受了亏损，对照他后期在糖业上的经营情况，我们更加认为他在酒店业上的扩展是正确的。

第二十八章 判断失误 糖业遭受滑铁卢

郭鹤年对糖业的长期走势判断失误，加入沙克丹集团，结果在糖业上遭受了前所未有的失败。

郭鹤年在糖业上蒙受亏损与他在“1987年决定和法国最大的商品期货贸易集团沙克丹(Commercial Sucreeset Denrees 简称 Sucden)合作,成为软性商品期货的一股环球势力大有关连。

沙克丹集团乃是世界期货业巨子，它在巴黎、香港、伦敦及纽约设有主要办公室，在汉堡拥有的子公司马林异斯活跃于世界石油市场，同时在稻米和可可市场上亦举足轻重，1989年它公布的纯利是2.569亿法郎。

世界糖价在70年代急速窜升，到了1980年便开始逐渐回落，1987年，沙克丹集团预料糖价会回升，便力邀郭鹤年加盟。

80年代以来郭鹤年在糖业上一直没有什么引人注目的举措，糖王也许是不甘寂寞，于是和沙克丹集团合作，组成沙克丹·嘉里国际(Sucden Kerry International, 简称 SKI)，郭鹤年持有30%的股份，沙克丹集团拥有70%的股份。

两大集团联手，自是非同小可，SKI成为世界上最大的白糖贸易集团。

SKI成立的基点就是预料糖价会回升，因此它成立之初，大力拓展白糖贸易，控制了世界蔗糖贸易的60%，这个数字相当惊人。

而起初事实似乎也 and 预料的一样，SKI屡屡得手，捷报频传。

1989年，SKI共买卖了900万吨的蔗糖，收入达282亿法郎(约5.6亿美元)。

1987年，SKI成立之初就下了一个重注，看准糖价会回升，便与前苏联达成协议，以一个固定的价格供应180万吨蔗糖给前苏联，以弥补古巴在蔗糖输出上的差额。

到1990年3月、糖价攀升到每磅16美分，SKI的预测似乎是正确的，但这只是一时的正确。形势的发展证明，SKI对糖价的长期走势判断错误，糖价从16美分起，就一直回落，1年后已经跌到每磅9美分，这对SKI来说意味着高达1亿美元的巨额亏损。

陷入困境的SKI开始大规模裁减蔗糖经纪人。

巴黎的《论坛报》曾在1990年11月刊出一篇专文，证实了流传甚广的沙克丹陷入财政困难的说法，它披露沙克丹游说银行给予支持，以度过因前苏联延迟偿还440万吨蔗糖货款而带来的困境。

一位商品期货行的人这样说：“郭鹤年的名字是沙克丹用来向银行争取支持的一件武器。”

看来在世界蔗糖市场扮演一个举足轻重的角色并不那么值得羡慕了。前苏联和古巴在沙克丹的颈上挂着重担，而郭鹤年要承担其中30%的重量，因为在SKI中他占着三成的股份。

郭氏集团和沙克丹的合作还涉及到蔗糖的提炼及石油贸易，在蔗糖的提炼方面，前景倒是甚佳。1990年，郭氏集团和沙克丹组成了一个股份比例仍为3:7的合营公司，以未经透露的价格收购了智利糖业专利公司(Lansa)30%的控制性股权，1988年，SKI购入了一家以德国汉堡为基地的石油贸易公司马林异斯的控制性股权，并且不断增持直至66.7%。

当SKI在蔗糖贸易上遭受亏损致使郭氏集团财政欠稳的时候，郭鹤年在

新加坡的酒店却为他带来盈利。从 1987 年到 1990 年，新加坡香格里拉每年带来的纯利都在 2600 万至 3500 万新币之间(约合 1500 万到 2000 万美元)。

郭鹤年纵横糖业数十年，没想到今次却在糖的期货生意上遭受滑铁卢，也算是“智者千虑，终有一失”吧。其实如果他不与沙克丹联手，不做世界霸主，他在糖业上仍然有稳定的收入，他在马来西亚和印尼仍有他的王牌。

郭氏集团在马来西亚持有百利士农业(PerlisPlantations)的 30% 股权，百利士农业垄断了马来西亚的蔗糖提炼业，同时占据着马来西亚 45% 的面粉市场，因此在利润方面有稳定的增长。

世界性的糖价波动，对马来西亚的糖业影响甚微，这是因为马来西亚政府向澳洲糖商以 3 年一变的固定价格购入原糖。联邦面粉厂的小麦入口，也经由类似的计划来控制，而百利士农业持有联邦面粉厂 58% 的股权。

一位马来西亚的经纪人说：“政府控制了面粉和糖的零售价格，所以价格只会上升，从不下降，‘百利士农业’的经营主要控制供应和生产效率，它非常依赖政治，利润也非常之高。”

百利士农业 1989 年税前盈利为马币 1.56 亿，其中 50% 来自蔗糖生意，而面粉方面的收入则占 37%。

郭鹤年在印尼经营的面粉和蔗糖业利润也一直不错，和马来西亚一样，印尼的糖和面粉的价格也是由政府机构设定，只要政府允许价格上升，世界市场价格的波动就对它毫无影响。郭氏集团的公司印尼商品市场只扮演次要角色，他们一直以来都通过林绍良的萨林集团运作，萨林集团主宰着印尼的蔗糖和面粉市场。

商品期货贸易商估计郭氏集团透过萨林集团供应的蔗糖，约占印尼入口蔗糖的 30%，此外，印尼生产的蔗糖，有 10% 由 Canurgmadn 集团提供，郭鹤年在这家集团拥有 45% 的股份。

萨林集团名下的布高沙里面粉厂，年产面粉 200 万吨，该面粉厂所用原料全部通过郭氏的贸易公司买入。虽然由布高沙里面粉的船只运载，但这些船只却是由郭鹤年的太平洋船务管理的。

郭鹤年在马来西亚和印尼的糖业生意本来可以使他有更稳定的收入，但他跃跃欲试与沙克丹联手，却遭到了失败，从此，他把更大的精力放在酒店业上。

第二十九章 投资内地 满怀信心迎“九七”

郭鹤年近年来大举向内地投资，在北京兴建的国贸中心是首都现代建筑的代表。他还着意与香港的中资机构搞好关系，对香港的前途充满信心。

前面我们谈到了郭鹤年在许多国家进行投资，扩张他的经济势力，但这些国家中似乎并没有中国。其实，中国内地是郭鹤年近年来和未来的年头中的投资重点，正因为如此，我们才把这个问题拿出来，放在本章作专门论述。

读者已经注意到，郭鹤年的商业基地有着这样一条变动轨迹：50年代中后期一直到整个60年代，他在马来西亚开创大业；70年代初期，他的商业基地渐渐转移到新加坡；到70年代中期，他移师香港。而到了近年，他的投资重点转移到他父母的故乡中国内地。

其实，移师香港从长远看就是为到内地投资做准备。在香港立稳了脚跟，就可以搭桥问路，以香港为基地，进军内地。

其实，郭鹤年和内地的交往由来已久。1962年和中国外贸部那场蔗糖贸易大战中郭鹤年胜出，赢得了“糖王”的桂冠，中国方面却由此对他另眼相看，甚至透过在香港的事业单位与郭氏合作经营食糖生意，并委任郭氏集团为中国相机、颜料、电冰箱的马来西亚总代理。郭鹤年早在1963年就在香港设立万通有限公司，负责与中国经商的业务。

作为海外华人的第二代，郭鹤年对祖国的感情还是非常深的，这多半是来自父母对他的影响。他曾经这样说：“对中国的认识，大部分是从家母那里来的，先父的影响也有一点，但我们较少见到他。他不是去做生意，就是和朋友在一起，而家母则天天在我们身边。我的父母亲都是年轻时从福建移民到海外，他们对故乡的感情非常深。

“我是百分之百地承认自己是中国血统，但我的心里还是爱马来西亚，那个地方也是个好国家、好社会。尤其我们华人在经济环境最困难的年代，很多跑到南洋，得到当地人的爱护、提拔，像提拔我的父亲，提拔和爱护我和我的兄弟，我们永远不能忘记这一点。我的心可以说是分成两瓣，一瓣是爱我生长的国家，一瓣是爱我父母亲的老家乡。”

正因为郭鹤年对祖国怀着一份赤子之心，所以多年来他一直是中国内地的好朋友，并一直寻找着来内地投资的机会。

1980年，中国掀开了改革开放的宏大篇章，吸引了全世界的注意，这条东方的巨龙开始昂首飞跃。

改革开放使中国社会的各个层面都发生了深刻的变化。“仁者见仁，智者见智”，郭鹤年以一个商人的敏锐眼光首先发现中国的酒店已满足不了社会飞速发展的需要。

改革开放以后，社会流动增加，在国内，出差的人多了，做生意的人多了，他们都需要住店，而酒店旅馆还是原来那么多，于是就出现了“住店难”的现象，一时间，各大酒店均早早就挂起“客满”的牌子，旅客一出机场车站，第一件事是找旅店，若是来得晚了，恐怕就得找一个地方蹲一宿了。

而对外商来说，他们不仅抱怨住店难，更抱怨酒店的服务质量差，来中国没有一个舒适的居住环境，这对吸引外资肯定会有影响。

郭鹤年看到中国内地对酒店的需求，于是在1983年，他在内地建起了第一家酒店。这就是北京香格里拉，它位于北京海淀区，合作者有北京四季青

公社、经贸部五矿进出口总公司。

郭鹤年属于来华投资的第一批外商，这确实要有吃螃蟹的勇气。那时候中国刚刚打开国门，对许多外来事物不熟悉，没有经验，而郭鹤年来中国本上投资也是第一次。至今郭鹤年谈起那段经历时还颇为感慨，他说当时的作法就是“冲”、“一直冲”！

“1983年进入大陆时，谈合同是最困难的，我们的做法是一直冲，一直冲！第一，我们找合作对象比较慎重，研究他们的背景，觉得可以合作的时候，就一直冲。”

他说：“刚开始进大陆办酒店，国内没有这种条件，只给我很短的合作期限，是海淀区那一家，开始签合同、设计、施工、建筑，我们只有13年的合同，但我们也不计较这点，还是把它建成一家五星级酒店，之后，他们再加5年给我们，现在是18年的合作期限。”

郭鹤年建起北京香格里拉后不久，又在杭州登陆，建立了杭州香格里拉。

北京的香格里拉酒店，其实是一个综合性的建筑物，它拥有一个容纳44个办公室和76个住宅单位的大厦，以及一座高24层、客房达876间的酒店。

郭氏集团在内地投资最引人注目的项目，要算是1985年斥资5.3亿美元，在北京与中国经贸部合资兴建的“中国国际贸易中心”。

一项投资达5亿美元之巨，如此气魄的大手笔直令世人惊叹，它被认为是外资在中国产业界所推行的最大投资计划。

此项物业占地12公顷，包括办公大厦、展览厅、会议中心、住宅、商店及五星级酒店。

郭氏通过在香港的公司嘉里工业持有这项物业50%的股权。

国贸中心目前是北京最庞大的建筑工程，甚至在未来的15至20年中都会独领风骚。

1989年，北京发生政治风波，香港股市大跌，经济界一片萧条，许多外商对中国前途信心不足，投资举棋不定，不少人甚至撤回了他们的投资。

郭鹤年的经营活动亦受到影响，中国国际贸易中心于1985年9月开始动工，原定于1990年2月竣工，但由于发生政治风波，工程拖延至8月份才完成。

由于拖延了6个月，“国贸”的运作成本增加了1亿美元，这种非正常的额外投入，的确使郭鹤年很苦恼。

当时财经界估计郭鹤年的集团内部出现了资金周转不灵的情况，因为郭氏集团一向以准时还银行贷款而著称，但这次，由嘉里工业和中国外贸部下属一家公司共同借用的一笔2.3亿美元的贷款则要由银行重组还贷日期。

那时候许多人认为他这项投资不划算，因为额外多了1亿美元成本不说，而且“国贸”这个商场酒店组合，要到3年后才会有盈余。

但是郭鹤年有自己的看法，他说：“内地来讲，投资一定不如我们在香港、东南亚投资那么快收回本钱，内地要比这些地方都慢一点。

“在中国内地投资，今天签了合同，等于种一棵榴梿树，你要等六七年，才第一次看到水果，这中间的六七年，饭从哪里来？我们在香港的企业、生意，东南亚的饭店、砂糖工业和面粉厂，这些的利润，不止养我一家，还有我们公司下面的好几百人、好几千人，大家都可以过日子。”

郭鹤年的想法没有错，他对中国未来坚定的信心得到了回报。1991年，他看到“国贸”这棵“榴梿树”开始以做视群雄之态耸立于北京的各大建筑

物中。1994年，这颗榴梿树开始开花结果，为他带来丰厚的收益。

郭氏集团在内地的投资已经从当初的一两个城市扩展到各个大城市，用俏皮话来说：郭鹤年是“甩开膀子大干”了。

除了北京的国贸中心外，郭氏集团另一项引以为做的代表作，是上海闸北天目路的“不夜城商住综合楼”。

1991年，郭氏集团在事先没有声张的情况下突然宣布购得深圳亚洲大酒店90%的股权，并且将把它改名香格里拉大酒店。

深圳香格里拉位于深圳火车站东侧，楼高33层，郭氏集团用了1年的时间进行内部装饰，把它改造成五星级酒店。

购得亚洲大酒店后，郭氏集团在内地已经拥有七家开业酒店，除了北京的国贸饭店及中国大饭店之外，皆是“香格里拉”级的高档次饭店，分布在杭州、上海、西安、深圳，在兴建中的则有北海、沈阳2家酒店，预计在1996年可以完工。而筹建中的酒店，则多达12家。

郭氏集团的酒店业的发展大多伴以商住楼字的规划。这些大规模的产业项目包括与三林集团合资成立银河地产公司，在深圳发展高级住宅颐园，上海的静安区商住办公大楼、不夜城商住综合楼、上海商贸大厦，福州的国贸中心及嘉里中心等。

郭氏还在粮油食品工业方面进行投资，目前营运中的已有辽阳、合肥、厦门、赤湾等地的七个工厂，预计另有六个工厂将陆续建成，加入投产的行列。

郭氏集团在内地的投资计划，主要经由旗下的香港嘉里集团进行。由嘉里集团的内地投资的分布看，可以发现，沿海各大城市，由南到北，从广西的防城，广东的深圳、广州，福建的厦门、福州，再到上海、苏杭、青岛、天津、北京，以至东北的大连、沈阳、长春、哈尔滨皆可见到郭氏的投资，而内陆的主要都会区，例如武汉、成都，亦是嘉里集团看好的重点城市。

在内地投资这么多年，也经历了一些风风雨雨，郭鹤年感慨多多，他说：“海外华裔也好，港澳居民也好，投资中国内地，我觉得是一件最好的事情。因为中国内地经过‘文革’后，人民都知道，原来那条路是跑错了。回过头来搞经济，资金不足，管理技术也不足，所以海外这些华人参加进去，对国内是非常好的事情。而国内实施改革开放政策，经济要跑得快的话，海外华人的推动力是相当有效的，能够早日促成国内高级领导人的愿望实现。

“我觉得，最近，尤其是1992年5月开始，整个中国的高层领导也好，中级干部也好，老百姓也好，思想都在一天天转过来，都认同不要天天讨论主义、主义的事情，还是致力把经济搞起来。

“我们一定要到国内投资，第一是显示资本家不一定是坏的商人，有的也有可取之处。第二这些投资，真正对中国有些贡献，把他们从旧时代环境推动到现代世界。第三，因为帮助国家经济繁荣，使内地一天天变得更好，更进步。”

郭鹤年说：“华人，尤其是汉族人很有文化，这从到内地去投资这些项目上可以看出来，没有别的民族好过华人。当然一部分外民族的人也有好像华人这么好的。

“大批的华人在国内，都是很好的人，无贪、无念、爱国、爱炎黄子孙，像我的几个朋友，78岁也好，65岁也好，天天的生活也很普通、朴实、自律、自尊，完全是有文化的表现，一套非常好的文化。”

看来，郭鹤年的“中国心”还是很炽烈。他热爱中国的文化，也热爱炎黄子孙，这使他多年来一直是中国政府的好友，不仅如此，他还着意与香港的中资打关系。

80年代以来，香港富豪大举投资内地，十分引人注目，而与此同时，内地也积极开拓香港市场。香港的中资渐渐成为一股不可小视的力量。

例如光大集团，它成立于1983年，10年来已由当初的1亿美元经营资金扩展到资产超过200亿港元。1990年又经国务院批准成立了中国光大（集团）总公司，在京设立总部，形成独特的拥有香港和北京两个总部的运作体系，便于更好地利用内地和香港两个市场，内外结合，联手发展，声势非常大。南至海南岛，北至黑龙江，从沿海到内地都在拓展业务，尤以特区和惠州为重点。

郭鹤年在上海开发闸北区，就是与光大集团合作，还有另外一个合作者香港首富李嘉诚，他们合作组成港沪发展公司以实施这项计划，并合资组成上海嘉里房地产业公司在虹口区发展高标准商住物业。

郭鹤年与中资在香港的另一大财团华润亦保持着良好的合作关系，金钟大古广场的香格里拉酒店就是跟华润合作。而1985年他斥资5亿美元之巨在北京建立“国贸”，就是华润“搭路”跟经贸部合作的。

1991年初郭鹤年访问北京，就是由华润的总经理佟志广陪同，可见两家关系非同一般。

1991年郭鹤年更是重锤注资中信泰富加入收购恒昌行的行列，与国务院一家直属公司中信机构建立非同小可的关系，着力与中资搞好关系的意图更是明显。关于恒昌行的收购战将在下一章详细叙述。

有一件事可以看出郭鹤年和中资的密切程度，那就是他已经把他在香港的司令部嘉里国际完全迁入了中国银行新厦。

郭鹤年选择中银新厦，主要原因是与中国关系密切。与他有商业来往的商人及银行家，都异口同声地表示：“他是百分之百中国内地好友，对中国前景睇（看）好。他大举在香港投资，亦是看好中国。”

面对“九七”的到来，郭鹤年心中很坦然，他应该是所有富豪中信心最坚定的一个。

追溯到80年代初期，香港楼市暴跌，又逢英国与中国政府就“九七”问题谈判，香港许多人的投资信心甚为不振，但郭鹤年在1983年前途谈判尚未有协议之时，就开始行动，购入屯门一幅土地，兴建游艇会及豪宅，1984年又斥资4亿港元在深湾建游艇俱乐部。这表明他对香港的坚定信心。

1989年政治风波之后，内地经济颇受影响，郭鹤年的北京国贸亦因此推迟了半年才落成，然而他在风波后第一个站出来投资，1990年香港半岛酒店集团和其他发展商退出兴建上海会展中心及酒店的项目时，香格里拉集团挽救了这个计划，并接收了酒店的管理工作，尽管当时看来这个拥有628个房间的酒店中心前景并不乐观。

经过这些风风雨雨，面对“九七”，郭鹤年觉得阳光灿烂。

他说：“面对九七，没什么担心。我希望北京的中央政府将一个国家、两种制度能办得好，办得非常公道。我有这个信心。当然也会有些矛盾和问题，一部分香港人不喜欢了，这一定有，人的社会，不可能天天像今天的天气这么好，总有下雨打雷的日子。”

“香港九七后一定好过九七前，这句话也是自然的，因为全世界天天好

起来，都在进步。不单止香港。像新加坡，李光耀的新加坡比以前的新加坡好得多，发展得多。他只管治了 27 年，1965 年起，头三五年心里比较乱，也不是很有把握，在那里搞基础，真正发展只有 18、20 年，李光耀接手前，新加坡没有工业，几乎什么也没有。

“香港的前途是美好的，有希望的。中国政府要尽量多和香港人沟通、联络、解释。”

郭鹤年对香港的前途如此充满信心，这信心也许还有一点点来自于他的九龙香格里拉。

面对维多利亚港的九龙香格里拉的高层客房已有很大一部分被预订了，而预订的时间都是：1997 年 6 月 30 日。

原来，香港的许多华人获悉香港将于 1997 年 7 月 1 日正式回归祖国，非常兴奋，想出了许多庆贺活动，其中一项就是预订靠海临街的高级酒店客房。这些人多是一些上了年纪的华人，他们担心 6 月 30 日晚街上人山人海，而本身行动不便，看不到这一盛况，所以提前几年向香格里拉酒店、丽晶酒店、新世纪酒店、海景假日酒店、富豪酒店等高级酒店预订了 1997 年 6 月 30 日的客房，这客房一定要高层，而且有靠海临街的阳台。

到 1993 年 3 月底，1997 年 6 月 30 日的高级酒店客房已预订出 1300 多间。而且，预订的客房还在急剧增长，预订者已不光是香港华人，还有台湾、澳门以及海外侨胞。

从预订客房这件事也可以看到人心所向，因此郭鹤年相信，“九七”后的香港将会是阳光普照。

第三十章 重锤出击 收购再打中国牌

郑裕彤、徐展堂收购恒昌行不利，斜刺里又冒出一支以中资为首的 GreatStyle 财团与其争购，内有众多高手，其中赫然出现郭鹤年。

两方与恒昌行一时成三国之势，三方对峙，一时难分高下。

本书前面已经介绍过郭鹤年的几次收购行动，比如 1976 年他发动了一场倒置收购，使马来亚糖厂变成玻璃市种植的一个子公司，使玻璃市种植成为他的一个商业舰队。1988 年他收购了超过三成的“港视”股权，成为无线电视最大的股东。这些行动一个愿买，一个愿卖，叫作善意收购。

而如果一个愿买，一个却不愿卖，而买者又志在必得，这样的收购就是敌意收购，最终引发出了一场收购战。香港有史以来记载在册的第一宗收购战，就是 1972 年英资的怡和洋行旗下的置地公司突袭华资名流周锡年的牛奶公司。这场攻坚战为时几达一个月，“置地”最终取得“牛奶”股权的八成，获得最终胜利，得到了个人垂涎的“牛奶”名下铜锣湾东角道及薄扶林道牛房的大幅土地。

有别于敌意收购和善意收购的还有一种“狙击性收购”。故意收购和善意收购的目的最终都是吞并对方，扩张自己的势力，而狙击性收购的目的不在于兼并对方，而是虚晃一枪，借收购的假动作，一面暗中收购对方一定数量的股权，抬起股价，造成吞并对方的声势，然后提出收购建议，造成对方亦抢购自身的股份自保，进一步提高股价。当股价已经足够高的时候，通过协商让对方在高价位赎回，事实上就是借收购之名，哄抬股价，一进一出获取暴利。

善于玩弄狙击性收购的人，被股市称为狙击手，在这方面香港最出名的人物是爱美高主席刘銮雄。他在 1985 年发动能达狙击战，当时香港人还不熟悉这种狙击战的作法，而刘銮雄也秘而不宣，假戏真做，使人们以为这是一场正常的收购战。连被收购对象能达科技公司都蒙在鼓里，拼命收购本身的股份防御，直到大战收场时才明白这是一场狙击战，而刘銮雄牛刀小试，不到一个月一进一出便赚得 600 多万港币。

总之，收购战已是现代商战中最激动人心的一幕，收购战往往被称为“高手过招”，其中奥妙无穷，千变万化，错综复杂，超级大亨们气定神闲、指挥若定地驾驭收购战的艺术往往令人叹为观止。

而当一位富豪介入收购战的时候，他往往成为舆论关注的焦点。与郭鹤年同为新马酒店大王的邱德拔也是个极不爱出风头的人，然而 1985 年他与包王刚争购会德丰，立即人人皆知，迫得隐者现身。

而郭鹤年即使在 1991 年做惊鸿一瞥式的露面，出手争购恒昌行时，也自始至终保持着很低的曝光度。这场争购战以其涉及财团之多，牵动规模之大，被称为香港有史以来最大的收购战，郭鹤年在其中扮演的角色举足轻重。

郭鹤年之所以出手争购恒昌行，和一个叫中信泰富的公司有关。

中国国际信托投资（香港）公司（简称中信）是中资在香港的一个财团，它原来只是一个小型的地产投资公司，董事长荣智健是北京中信集团董事长荣毅仁之子。中信集团在香港发展得很快，1990 年，它收购泰富公司，借“壳”上市。

所谓借“壳”上市的“壳”就是指股市上的上市地位。香港有些上市公

公司经营没落，虚有其表，形同空壳，于是有意上市的公司便像海滩上的寄生蟹利用这些空壳寄居似的，买下这些公司的上市地位，顶替上市。香港人把这形象地比喻为“借壳上市”。

中信公司为什么要顶别人的“壳”上市呢？

原来，香港上市公司条例规定，上市公司要具备在港经营3年的纪录，而中信这样一些公司欠缺这一条件而又极需迅速在港发展，于是就只有走“借壳上市”的捷径。虽然买“壳”得付出代价，但可以省下一大笔上市费用，而且“壳”公司又有现成的架构，只要买下来，加以消化，就可以正常地运作和发展。适宜于做“壳”的公司往往是一些小型公司，易于出售，而那些业务前景良好，经营管理正规，架构健全的小公司，更是好“壳”，对中信来说，泰富正是这样的好“壳”。泰富发展的前身是新鸿基首脑冯景禧旗下的新景丰公司，1986年它的股权转归三大股东：中资的港澳国际持有51%，冯家持有19%。1987年，港澳国际将股权转让予永新企业的曹光彪家族，到1988年，曹家拥有泰富50.7%的控制性股权。

到了1990年，中信看中了泰富，以每股1.2港元向曹家购入了泰富股份，中信董事长荣智健出任了泰富董事长，泰富的股权分股变为中信49%，曹家13.2%，公众37.8%。

1991年6月，泰富发行新股14.92亿股及可换股债券5亿港元。一向与中资关系密切的郭鹤年便参与进来，同时参股的还有李嘉诚。这样，泰富的股权比便变为中信49%，郭鹤年20%，李嘉诚5%，泰富自此改名为中信泰富。

中信泰富成立伊始，锋头正健，锐气十足，正想做一两件事以壮军威，而此时郑裕彤、徐展堂、林秀峰狙击恒昌行不利，这情景让中信泰富看在眼里，登时见猎心喜。

话说6月7日，恒生银行的董事长何善衡的夫人李怡颜去世，何氏夫妇共有子女13人，他们分散在世界各地，返港需时，因此葬礼耽搁了10天才举行，但这也许只是其中的一个原因。

何善衡已是91岁的高龄，老年丧偶，心情绝对不会好过，然而他还要强打精神，勉力维持，去应付事业中的又一次危机。

这个危机就是要保住他花了几十年心血苦心经营的恒昌行，而对这一盘100亿的大生意虎视眈眈的，正是他的顺德同乡，又是几十年的生意好友郑裕彤，以及中漆公司主席徐展堂，而最后倒戈相向的，又是他的谊子林秀峰。这真让老人感到雪上加霜，恰如寒天饮冰水，别有一番滋味在心头。

何善衡和郑裕彤的渊源不可谓不深。20年前郑裕彤的新世界发展有限公司上市，郑裕彤即虚位以待，拱手把新世界主席的职位让给何善衡，可见其对老人家的尊崇。而今郑裕彤为何竟不顾数十载情谊与何善衡挥戈相向？

此事说来活长。

恒昌行的全名是恒昌企业有限公司，公司旗下的主力是大昌行，大昌行开业于1946年，历史悠久，业务范围很广，以代理汽车贸易及投资业务为主。大昌行没有上市，因此形象一直较为低调，一般香港居民只知道大昌行有汽车和冻肉卖，却不知大昌行是一家比他们想象中的规模大得多的公司。以粮油为例，香港人日常的基本起居饮食用品，十居其九都是由大昌行代理批发。

恒昌行和大昌行虽然都没有上市，但业务绝不比上市的蓝筹公司差。1990年大昌行的总营业额为100.3亿港元，纯利为10.44亿港元，以盈利计，倘

若大昌行是上市公司，在 33 家恒生指数成分公司中，它的排名高达 19 位，比许多大型的上市公司如恒隆发展、煤气公司都高。这样一块肥肉，肯定会令许多大商家感兴趣，可何善衡在商界德高望重，没有他的首肯，谁个有胆覬觐他一手建立起来的功业呢？

原来，恒昌行的两个主创人何善衡和梁铨据虽然一手创造出诺大的家业，却后继无人。何善衡虽有子女 13 人，但他们都对继承父业无甚兴趣。长子何子焯也早已成了老爷兵，年逾六旬，已届退休之龄，且早已无心眷恋香港，作移民加拿大之举。事实上何家现在唯一参掌恒昌行业务的，只有长女庆华的老夫婿洪钧。而梁铨据则无所出，儿子梁安全其实是侄儿早年过继给他的，终究不是嫡裔。两位老人英雄迟暮，遂生退隐之心，对恒昌行意兴阑珊了。又适逢 1989 年政治风波，更有 1990 年的中东危机，8 月 2 日萨达姆出兵科威特，经济界慌作一团，更令两老去意彷徨，生出出售恒昌行之意。

然而一个已掌拍不响，纵然何梁二老有意拱手让出恒昌行这块肥肉，但大昌行这盘 100 个亿的大生意，有谁能承受得起呢？

然而事情进展得很快。8 月 10 日，一个由郑裕彤和林秀峰、林秀荣兄弟及徐展堂三方巨头组成的备怕公司成立了，并着手部署收购恒昌行的行动。这显然是一场善良收购，得到了何梁的首肯，双方显然达成默契，这似乎应是一场很顺利的收购，一开始闻不到一点火药味。

备怡公司的成立得益于何善衡谊子林秀峰的穿针引线，林秀峰的父亲林炳炎亦是恒生及恒昌的创办人之一，在上海时即显赫一时。何善衡初出道时穷困潦倒，几乎要一蹶不振，幸得林炳炎出手相助，才得以有今天。何善衡对此刻骨铭心，念念不忘。其后林炳炎故去，留下二子林秀峰、林秀荣，何善衡对他们非常爱惜，还把林秀峰收为谊子，其后林氏兄弟经营佳视失败，1981 年又涉及佳宁买卖美国银行大厦一案，甚为落魄，在香港的老牌世家中已风光不在，可何善衡总是毫不犹豫地伸出援手。他曾经很动感情地说：“只要有我一日，我都不会让炳哥的后人陷入困境。”

因为林炳炎也是恒昌的创始人之一，所以林秀峰手上也持有 3 万股恒昌，但与 2100 多万的总发行量相比，只是九牛一毛。算上代表林氏家族利益的“百宁顺”，也只有 40.6 万多股恒昌，只占发行总量的 1.93%。但因为何善衡和林秀峰非比寻常的关系，所以当何善衡有意出售恒昌行时，他首先把这个消息透露给林秀峰。

林秀峰行动得很快，以他的实力，要独吞恒昌行这只大象是不可能的。他很快找到了“珠宝大王”郑裕彤加盟，随后又联络中漆公司主席徐展堂入伙。

郑、林、徐三方一拍即合，8 月 10 日即组成备怕公司，准备收购恒昌行。从备治公司的结构来看，代表郑家利益的周大福占了大头，操纵了 65% 的股权，代表林氏兄弟的“百宁顺”占了 25% 的股权，其余的 10% 则归代表徐展堂利益的北海实业持有。据分析，徐展堂虽然只占小头，但若收购成功，他可能有惊人后着，绝不止于扮演目前的角色。

经过一系列的协调，到了 1990 年底，买卖双方都已基本达成格局，以 54.1 亿元出售恒昌，到这时为止，这是一桩双方都感到满意的买卖。

从 1991 年开始，情况有了一些变化，1 月份美国空袭伊拉克，中东胶着的局势登时明朗化了，这使得何、梁二老稍稍有些回心转意了。

但何、梁二老这一辈的人，最讲究“信义”二字，一诺千金，况且价钱

已经谈好，就算他们仍心中有些不舍，但以其身份和作风，也断不会出尔反尔的。只是由于备怡方面没操作好，使事情节外生枝，最终发生戏剧性的变化。

令何、梁二老最终改变主意，不借违背诺言的，并不是恒昌行的价钱问题，到了他们这个年纪，恐怕财富早已是过眼烟云了。原因是1990年底双方达成协议后，备怡公司得意忘形，竟然放出得到恒昌行后将其“拆骨”套现的风声来，这正好犯了老人家的大忌。

“人过留名，雁过留声”，恒昌行灌注了他们40年的心血，他们即使并不经营恒昌行了，也希望有人会把它世代地继承下去，使自己创立的一点基业能够流传下来。如今备怡公司要把它“拆骨”，化整为零，岂不是让两位老人看着自己一手建立的基业被生生地毁灭？

况且，两位老人都是极重感情的人，恒昌行的430个股东中，不是他们的亲戚，便是好友，再有就是对恒昌忠心耿耿的下属，如果恒昌被“拆骨”，这班旧臣岂不要惶然无着，这也是二老所不能容忍的。

2月1日，何善衡辞去了新世界发展公司董事的职位，这显现何、郑两家的关系出现阴影。

郑裕彤和何善衡的关系源远流长，1972年新世界发展上市，何善衡就出任主席，可见郑对何之敬重，1985年恒生投桃报李，邀郑裕彤加入董事局。郑裕彤为首的备怡公司这次为何会如此失策，致使两家抓破面皮呢？

郑裕彤1989年已经从第一线的位置退了下来，由长子郑家纯担纲，从这次备怡的作法来看，似乎是郑家纯的作法，郑家纯1989年底在美国收购华美达酒店集团，所采取的就是类似的方式。收购成功后拆骨，新世界拥有华美达海外酒店网，以及美国本地部分酒店物业，而当时的收购伙伴PrimeMotors则瓜分了华美达在美国特许经营的酒店网。作为美国机构的华美达，对这种“拆骨”的作法不太介意，而再把这种作法用在恒昌身上，就要碰钉子了。

4月，恒昌行发放1.7亿退休金给1984年7月1日前在职的320名员工，这显然是一种戒备的姿态，是减持现金以备战。

4月30日，何善衡发表声明，呼吁小股东买卖恒昌股份时要特别小心。

眼见儿子闯了祸，郑裕彤再也不能袖手旁观，只好出面收拾这个烂摊子。然事已至此，势成骑虎，郑裕彤只好一不做，二不休，不惜和几十年的，生意好友翻脸，发动强攻，狙击恒昌行。

于是，这桩公众一直认为会在超级大亨间友好商讨后开心地公布的生意，到了1991年5月，发生了戏剧性的变化。

5月2日，由郑、林、徐组成的备怡公司正式发出收购建议，强攻恒昌行，至此，一宗善意收购已演变为敌意收购。

且看一下争购双方的形势。

恒生银行的创办人为何善衡和梁鍊据，重要股东还包括林炳炎家族等其他股东。其后，由于这系股东将部分股权售予其亲属及有关人士，再加上恒昌企业本身亦不时发行股份予公司的元老重臣，令恒昌企业的股东数目大增，目前的股东数量已超过400人，不少股东持有0.1%、0.2%的股权。

恒昌的主要股权由恒生银行的代理人名义持有，外人不可能知道这些股权的实际权益由谁持有，但据和恒生银行关系密切的人推断，这些股权的实际受益人是何善衡和梁鍊据。

据估计，何善衡家族及梁鍊据目前各持25%的股份。

再看看备怡军团，林氏兄弟已最终明确倒戈相向，加入到郑、徐这一边。5月2日发出的收购建议通告中透露，代表林氏家族利益的百宁顺企业持有恒昌企业的部分股权，但没有公布具体数字，据知情人估计大概有二成以上，而郑裕彤的“周大福”及徐展堂的“北海实业”则尚未持有恒昌企业的任何股份。

那么就是说，备怡公司如果要取得胜利，就必须吸取另外三成股份，才可以得到绝对控制权。

由于恒昌企业的股东很多，也不能说是私人公司，而是公众公司，公众公司和那些挂牌上市的上市公司都必须遵守香港收购及合并守则。这个守则规定：当一个财团收购一家公司的股份超过三成半时，就必须在6个月内以购入该公司股份的最高价，用现金进行全面收购。

备怡在收购建议中提出，以每股254港元，收购恒昌企业发行股份其中21031837股，用这个价钱来算，就等于把整个恒昌估价为56亿港元。

而熟悉恒昌企业的人士认为此次出价并无吸引力，以资产值论，恒昌企业拥有不少地产，单是中环恒昌中心估值就逾10亿元，另外还有其他资产及大昌行，以盈利而言，恒昌企业上年纯利逾10亿元，大昌行的资金回流也一向良好。作价56亿，只相当于市盈率的5.6倍，实在偏低。

备怡公司这次收购是以获多利公司为其财务顾问，这个公司近年来颇喜欢这类收购，依赖母公司汇丰银行向财团提供巨额融资，提出收购，而本身则坐享财务顾问之利。

何梁二老在耄耋之年又面临来自新一代豪门的严峻挑战，但何梁是何等样人？他们在商场上叱咤风云几十载，早已练就了泰山崩于前而色不变的本领，岂有在强大攻势面前束手待毙之理？

恒昌企业迅即委托了“宝源投资”为其财务顾问，部署反收购事宜。

恒昌董事局透过宝源投资发出一份长达62页的反收购文件，详细列出恒昌在香港、日本、美国、加拿大及新加坡的77项物业资产，估值达52.5亿。并公布恒昌过去5年的详细业绩及帐目，加强小股东对董事局的信心。并作出一条极有诱惑力的承诺，即一旦击退备怡的收购行动，便会每股派发40元的现金股息。

这一招显然非常高明，可以发挥连消带打的作用，恒昌拥有18.6亿的现金及证券，这肯定是备怡的主要目标，如果收购成功，马上就可以有近19亿资金回笼，收购的借贷便可以大幅降低。而如果每股派发40元的现金股息，就要花费超过8.4亿的现金，这样既可以安抚小股东，又可以减少被收购的吸引力，这同4月份恒昌行发放1.7亿现金给员工的做法同出一辙。

备怡公司在如此严密的防守面前显得束手无策，进退两难，处境十分尴尬。这一切都被正在摩拳擦掌、跃跃欲试的中信泰富董事长荣智健看在眼里。荣智健想独自收购恒昌行肯定不可能，他自然想到了好友郭鹤年和李嘉诚。

郭鹤年既已拥有中信泰富两成的股份，况且好朋友又开了口，岂有袖手旁观之理，于是再注重资，和李嘉诚、百富勤、中信泰富组成GreatStyle争购恒昌行，Greatstyle可谓异军突起，和备怡、恒昌形成三军对垒的犄角之势，收购大战又出奇兵，更加精彩纷呈，令经济界人士大饱眼福。

更加有趣的是，郑裕彤的周大福审时度势，阵前倒戈，投靠到中信泰富这一边。

GreatStyle 真可谓兵多将广，阵容非常雄厚，一共有 9 位股东组成，其中中信泰富占 35%，李嘉诚占 19%，周大福占 18%，百富勤占 8%，郭鹤年的嘉里贸易占 7%，荣智健占 6%，何厚铨兄弟占 4%，全部都是一流和超一流高手。

林、徐两家则另组财团进行争购，不过声势终究比不上 GreatStyle。此时孰优孰劣，旁观者已看出端倪了。

GreatStyle 的收购计划中没有令何梁二老不能接受的“拆骨”计划，况且对恒昌行属善意收购，何梁二老有台阶下，面子上也好过，是可以接受的。

经过一个月的洽谈，GreatStyle 终于和恒昌达成协议，中信泰富宣布配股 12.9 亿股，集资 20 亿港元收购。

至此，一宗涉及资金最大，历时最长，被称为香港有史以来最大的收购战，终于落下了帷幕。

这场争购战最终以代表中资的中信泰富取得胜利为终结，郭鹤年虽然在 GreatStyle 中所占的股份只有 7%，但明眼人可以看出，这并不能完全代表郭鹤年在整个收购事件中所起的作用。

恒昌行争夺战终于尘埃落定了，大家都以为该为此事划上句号了。岂料在短短的两个个月后，竟然风波又起，而郭鹤年在其后的表现更使人感到他在其中扮演的角色举足轻重。

第三十一章 风云再起 拱手相让恒昌行

早已尘埃落定的恒昌行收购事件风波又起，以荣智健为首的中信泰富欲要买起整家恒昌行，郭鹤年二话不说，鼎力相助，玉成其事。

1991年的冬天分外寒冷，这年年底的一天，香港深水湾高尔夫球场出现三个球客，三人均60上下，头戴球帽，足蹬波鞋，做休闲打扮，看上去这三个人是在工作之余前来松弛一下紧张的神经的。

他们并不重视球的输赢，甚至显得有些漫不经心，不时地闲聊几句。

其中一人似乎不经意地说了一句：“我想买起整个恒昌行，二位以为如何？”

另外两人愣了一下，一阵短暂的沉寂后，又恢复了原来的气氛，三人有说有笑地谈论着什么。

那人举起球杆，望了望前方，虽然天气很冷，但冬天的太阳正和煦地照在整齐的草坪上，让人心里暖洋洋的，这的确是个空气清新、景色怡人的好地方，他果断地挥了一下球拍，球“嗖”地一声向前方飞去。

这之后的几天，人们以为早已尘埃落定的恒昌行收购事件风云再起，原来参与GreatStye的华资大亨纷纷让出恒昌股权，由中信泰富买起整间恒昌，紧接着恒昌行政总裁袁天凡又辞职离去，随后郑裕彤又忍不住开腔说不舍得恒昌，这些，都使恒昌行再一次成为公众关注的焦点。

而这一切，都源于那天出现在高尔夫球场上的三个神秘人物。

这三个人正是荣智健、李嘉诚和郭鹤年。

荣智健那天在球场上不经意地透露风声，表露自己想买起整家恒昌行的意愿。郭鹤年和李嘉诚是何等精明的人物，他们只略略思付了一下，便立即答应帮荣智健玉成其事，一桩30亿港元的交易就此敲定。

荣智健为什么在去年统领各大富豪争得恒昌行后，又要整个买起它呢？

原来，去年10月GreatStyle完成对恒昌行的收购后，荣智健带队去欧美和日本做巡回推广，但效果并不很理想。日本投资者抱有这样的看法：中信泰富尽管旗下有国泰、电讯、恒昌等蓝筹公司的股权，但本身并没有自己经营的生意，不可以作为长线投资的对象。在日本基金经理的眼中，当时的中信泰富和怡和策略及新鸿基工业等公司分别不大，但这些公司的股份均较其资产净值更为便宜，比如抬策就有25%的折让，而新鸿基工业的折让则有一成半左右，因此中信泰富很难被吊高来卖。基金经理的心态不难明白，倘若他们有钱作投资，与其交给中信泰富去炒，何不自己炒，因此任何投资公司的股值，绝难高于它们手上所持资产的净值。

这些意见不能不引起荣智健的重视，中信泰富一定要有一个自己的业务基地，中信泰富虽然握有国泰和电讯的股份，但只是小股东，而中信泰富握有恒昌3.6成的股份，是最大的股东，因此荣智健打定主意要把恒昌整家买起。

几位富豪在高尔夫球场上的决定，两个星期后被正式确认。1月13日，李嘉诚、郭鹤年、郑裕彤、百富勤、何厚铨兄弟、冯景禧遗孀冯梁宝琛以及冼为坚等正式宣布，将手头的恒昌股份卖给中信泰富，恒昌变成了中信泰富的全资附属机构。

这些大亨当初加入GreatStyle争购恒昌行，肯定是对恒昌行感兴趣，如

今要拱手让出，未免心中有些不甘，但既然李嘉诚和郭鹤年都已同意，这些富豪也就不在话下了。

倒是在同一日，恒昌行政总裁、“打工皇帝”袁天凡宣布辞职，挂冠而去。

袁天凡是争得恒昌行后李嘉诚请来的行政总裁，1月初就传出与荣智健不咬弦，准备辞职。

1月13日，中信泰富宣布收购恒昌的这一天下午，恒昌行属下的旗舰公司大昌行1000多名员工举行周年大会，虽然当时股权转变消息已广泛流传，但还没有公布，而荣智健和袁天凡也对此事只字不提。

荣智健在会上以他略带浙江口音的普通话致辞，勉励全体员工之后就匆匆离开，已使大部分员工感到有些异常。而其后袁天凡作业绩报告时，竟把大昌行代理的味粉产品错称为“一品味精”，更使人感觉到他心有旁骛无心留恋。

果然，当天傍晚，股权转让的消息正式传出，同时也传出袁天凡辞职的消息。稍后被委任的新总裁是柳代风。

柳代风执掌恒昌，和郭鹤年大有关系，原来，柳代风是郭鹤年的侄女婿。

柳代风跟随郭鹤年20多年，曾驻巴黎管理郭家的蔗糖业务，后来娶了郭鹤年的侄女KuokSiewchoon，成为郭家的人，更被重用。

70年代中期，柳代风跟随郭鹤年来港打江山，与太太入住山顶侨福道环翠苑，一直是嘉里地产董事，并获配不少股份。被委任为恒昌总裁之前，他常常在嘉里贸易、地产及香港香格里拉国际的写字楼巡视业务。

让郭鹤年的侄女婿兼老臣子出任恒昌总裁，更显示出郭氏集团和中资的关系非同一般，这是荣智健对郭鹤年鼎力相助、玉成其事的回报，同时也意味着郭氏集团将是以后中信泰富开拓海外市场的主要合作伙伴、有了郭鹤年这个合作伙伴，中信泰富今后在新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国、澳大利亚及南太平洋地区的市场就可以长驱直入了。

荣智健决定用恒昌本身的资金来收购恒昌，12月4日，恒昌宣布将旗下的主要物业恒昌大厦售予恒昌原来的大股东何善衡家族，套现9.07亿港元。中信泰富又发行新股筹资25亿港元，余款则向银行借贷，加上第一次收购三点六成股份所需的25亿港元，收购恒昌行的总代价为56亿港元，但是由于收回恒昌股息为11.7亿港元，所以成本净额只是44.2亿港元，而中信泰富两次收购付现金约10.7亿港元，因此所收股息可以抵消，还余1亿港元，这样，中信泰富全面收购恒昌，只是充分运用了现代筹资手段，并没有动用现金，所以颇为合算。尽管在整个收购过程中，中信泰富先后每股派发股息达160港元，但荣智健表示，恒昌企业现金充裕，所以不需要借贷付息，根本不会影响恒昌的发展前途。

中信泰富买起整间恒昌行，荣智健也没有亏待当初的合作者。中信泰富全面收购其他人士所持恒昌股份时每股作价230港元，这样合作者总共便有7.8亿港元的收益，周大福企业获利2.2亿港元，百富勤赚得9800万港元，郭鹤年的嘉里公司赚8500万港元，何厚熹家族赚4900万港元，冯梁宝琛家族和洗为坚也各赚1200万港元，作为投资者的荣智健自己也赚得7300万港元。

而全面收购恒昌行，最大的收益者自然非中信泰富莫属，这次收购成功使中信泰富这家以控股为主、地产为次的小型多元化公司升格，迈向“洋行”式的多元化跨国公司，可以在“九七”以后和怡和、和黄、英之杰等大公司

逐鹿于远东市场。

中信泰富买起整家恒昌行后，业绩表现的确不俗，从此一飞冲天，1992年年底便名列香港上市公司财阀副榜第一名，成为第11位财阀，而1993年6月的财阀新榜上，中信已跃居正榜第10大财阀，仅以0.8亿之微，次于第9大财阀郑裕彤家族。短短年，作为中资公司的中信就完成了从上市到登上财阀宝座的历程，这自然令荣智健开心到笑了。而这和郭鹤年的鼎力支持是分不开的。通过这次事件，郭鹤年和中资的关系又进了一层。

第三十二章 引退与否 庞大事业谁继承

一时间超级大亨像约好了似地纷纷退位，让第二代来接掌。他们的表现各不相同。

郭鹤年亦似有引退之意，他的接班人会是谁呢？

恒昌行的最终转手归根到底还是因为何梁二老后继无人。庞大家业谁来继承，这是每一个富豪都必须面对的问题。

郭鹤年当初从父亲手中继承下这份家业时，郭家还只是普通的杂货商。郭鹤年可以说是“唐太宗”式的创业者，他的成就远远超过了他父亲，郭钦鉴足可以他为做了。

而郭鹤年的下一代是不是也可以让他引以为傲呢？

当1947年郭鹤年办起他的第一家公司时，他还是一个血气方刚的青年，而今，他是一个庞大的商业王国的主宰，也是一个双鬓斑白的老人。金元仍在源源不断地向他的王国涌来，时间的潮水也在毫不留情地带走他的青春和精力，年近七旬了，岁月不饶人啊！

正所谓“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴。”

郭鹤年每天仍很忙碌，经常在天上飞来飞去，处理他商业王国的事务，与此同时，他也不得不考虑如何让第二辈人顺利接班。

有一个关于财富的创造和递增的有趣的说法：第一个100万和第二个100万。有人说，第一个100万最为难得，因为凡事开头难，白手起家拿到第一个100万，空手套白狼，必定要经历艰难险阻，非常不易。拿到了第一个100万。下一个100万就会自动找上门来了，这就跟多米诺骨牌的效应一样。

但也有的人认为创造第一个100万并不算很难，难的是继续发展扩大，赚得第二个100万，许多人就是在赚第二个100万的过程中前功尽弃，全军覆灭，把第一个100万也丢掉了。

这两个阶段对于郭鹤年来说早已不在话下了，他现在考虑的是第三个“100万”——“创业容易守业难”，怎样让后辈把自己的这一份事业继承下去。

岁月催人，当年在江湖上叱咤风云的一代华资大亨，如今一个个都已进入迟暮之年，1989、1990两年，这些大亨像是互相之间约好了一样，纷纷宣布从掌门人的位置上退下来，部署第二代人接班。

而那些口含银匙出世的“少爷兵”也终于有机会冒出头来，渐露锋芒，他们的表现也各不相同。

新鸿基地产的主席郭得胜在安排家族第二代接班人方面有一手。郭得胜有三个儿子，分别是炳湘、炳江、炳联。他们于1989年正式接棒，成为新鸿基地产的三套马车，大哥郭炳湘任主席董事总经理、两位弟弟则任副董事总经理。

郭家三公子都是70年代饱读诗书后，便立即加入新鸿基地产工作，跟老父学习做地产生意，郭得胜将自己数十年来做地产的秘诀和经营策略统统教给他们。事实上，郭得胜的秘诀很简单，就是“一味看好”，经营地产是不断地“起楼买楼”，只要有把握楼市的长期走势是向上，那么不管短期的上落波动如何，楼价始终会上升和有钱赚。

郭氏三兄弟牢记老父的教诲，新鸿基地产一直在不断地买地，的确和郭

得胜的经营思想一脉相承。

郭得胜亦吩咐三兄弟将新鸿基地产的业务重点维持在香港，三兄弟亦谨遵教导，表示新鸿基的主要业务仍是香港地产，非地产生意，包括通讯、货柜码头，最高只会占一成。

新世界发展主席郑裕彤亦在 1989 年宣布退休，让其子郑家纯接掌这个庞大的地产王国，不过交接却不如郭得胜顺利。

由于郑家纯已在新世界工作了 10 多年，因此郑裕彤给了他充分的自由。

郑家纯接掌帅印之后表现十分进取，但也有些操之过急，东征西讨，结果碰了不少钉子。

郑家纯按自己的计划，快速将新世界多元化，策动收购美国酒店管理集团华美达，还有永安集团、亚洲电视等，令原来没什么债务的新世界债台高筑。

其实，郑家纯看事物非常长远，未必比乃父逊色，只是可能忽视了股民重视的短期收益。不过几桩行动的不利也的确反映出他经验不足。例如计划在美国收购华美达酒店之后，将其在美国的酒店 10 多项物业出售，套回 10 多亿现金，但可惜因美国房地产市场不景而阻滞。另外，郑家纯在购买亚洲电视时，估计它会在一年后就会止蚀，岂料一年后仍看不出有止蚀的迹象。

眼见爱子受挫，新世界债台高筑，原想游埠打波、享受人生叹世界的郑裕彤只好重出江湖，看来，他还不能完全放手不管。

与郑裕彤的作法不同，李嘉诚则是慢慢一点点放手，循序渐进地让两个儿子接管自己的生意。他频频带着两个爱子四出活动，拜会各方猛人。在上京拜见了江泽民之后，又趁欢迎新港督参观货柜码头之便，介绍李泽钜、李泽楷给彭定康认识，这些都显示他让二子接班的计划又进了一步。

其实李嘉诚早在三四年前已开始部署二子接班。他给两人每人一档生意，让他们边做边学。李泽钜被安排在老父身边，参与打理王国旗舰长江实业，而李泽楷则负责打理卫星电视。

虽然泽楷、泽钜各据小王国，但李嘉诚并没有完全放手让他们去发展。一方面他派亲信重臣周年茂辅佐泽钜，一方面公司重要的决策还是由他拍板。

和李嘉诚采取的方式差不多，恒基兆业集团主席李兆基也有意让他的爱子李家杰出山。

李家杰曾在英国牛津大学攻读了两年，未曾毕业即回港学电脑，1985 年加入恒基服务。

当家杰在恒基工作已有一段时间后，李兆基便开始积极地培养他做接班人。1989 年他把旗下的恒基中国有限公司交给家杰打理，由他任董事长，让他有更大的磨练机会。

李兆基将恒基中国交给爱子打理其实用心良苦，他很清楚内地是一个非常具有潜力的庞大市场，恒基兆业在下一个世纪的发展离不开内地，因此他才部署家杰在内地市场摸爬滚打，希望他成为一个“中国通”。

但 29 岁的家杰始终是“初出茅庐”，因此恒基中国的重大决策还是由李兆基作出。他还选派了三个智囊去辅佐家杰，这三个人都是中国通，他们是曾在香港中信及北京中信任要职的张方明、夏狄良和陆乐。

此外，李兆基当年参与创办培华教育基金会，每年甄选中级干部，在香港及内地培训，其中的一个目的就是让子女与中国未来领导层建立关系，方

便恒基等公司在国内的发展。

总之，1989、1990 两年在香港商界中是“少爷兵”纷纷亮相的两年，老一辈的华资大亨创造出了一个金元帝国和传奇故事，当然个个都是一等一的顶尖高手，然而他们后代的表现就不尽相同了。这些少爷谁能创业，谁能守业，谁能败业，公众都在拭目以待，而富豪们也在互相比着、看着。

而 1990 年商界中发生在新人之间的一场战争，更使老一代大亨触目惊心。

在香港，郭姓的富豪很多，除新鸿基地产的郭得胜以及郭鹤年家族外，还有一个也曾赫赫有名的永安郭家。

永安郭家是香港的百货业大王，它的创始人是郭泉，中山人。1893 年，这位 15 岁的农家少年怀着雄心壮志远赴檀香山，就像当初郭钦鉴一样，他先在一家律师行及英国领事馆工作两年，精通了英文之后便自行经营一些小生意，后来又回到澳洲发展，初在其兄创办的永安果店工作，后在南太平洋的斐济岛设立生安泰公司，除经营百货业务外，还开辟几亩果园，生产水果供永安果店出售。1907 年，郭泉由澳洲来港，决意在香港创大业。

他先创办了香港永安公司，这是一家大型百货公司，郭泉把它不断扩展，渐渐成为香港中上层人物的购物中心。

待到永安百货公司站稳脚跟并蓬勃发展时，郭泉便和其兄将永安公司的业务拓展到地产投资，先后在港九各处进行大规模的建筑工程，其地位鼎盛时堪称执地产界之牛耳。其后又向保险业进军，设立永安水火保险公司和永安人寿保险公司，并插手香港的纺织业。到 1966 年郭泉逝世时，永安集团如日中天。

郭泉在世之际，永安郭家的兴盛达于顶峰，但他去世之后，永安集团虽仍财雄势大，但已无异彩可言。

郭家第二代都是学业完成后即参加永安集团的工作，但他们当中再没有人能像郭泉那样目光如炬，锐意进取，在外界看来显得很保守。

以地产为例，60 年代郭泉在世时，郭家可说执地产界之牛耳，尽领风骚，谁与争锋？

当时李嘉诚、郭得胜都还名不见经传。而近 20 年来地产界风起云涌，英雄辈出，郭家却无声无息，光彩渐渐黯淡。

银行业也是如此，郭家的永安银行创办于 1931 年，当时恒生、永隆等华资银行还都是小银行，而今天永安银行却在华资银行界坐不到头几把交椅。这也和郭家第二代不够积极有关系。

如果说郭家第二代还是守成有余，创业不足的话，第三代就更加令人失望了。以“志”字辈排到的郭家第三代，不但不能继承永安创业者的精神，将永安发扬光大，而且个别成员行为恶劣，假公济私，闹出丑闻，以致公司内部离心离德，人心涣散，经营上更是一笔糊涂帐，可以用“不做更好”来形容，因为做得多，蚀的也多，竟成为别人侵吞的目标。郑裕彤的新世界发展出价 17 元向郭氏家族建议收购永安集团，遭受拒绝之后改为公开收购，出价仍为 17 元。郭家第三代虽仓促应战，仍显力不从心。虽侥幸胜出，但已露窘相。

郭泉当年创办“永安”，可能就是希望能永远平安，没想到他去世之后却后继无人，到了第三代就不能永安了。

郭鹤年可不想重蹈永安郭家的覆辙，永安郭家到了第三代即不能守业，

从郭鹤年的家族看来，他的父亲郭钦鉴应该算是创业的第一辈，他去世之后，郭鹤年不但继承了他的事业，并且像吹气球一样把它膨胀了许多倍，郭钦鉴泉下有知，一定也会感到万分欣慰。而郭家的第三代呢？

郭鹤年是在战后 50 年代初期结的婚，发妻为 Joyce Margerete，两人婚后生下了两男两女，两个儿子就是郭孔丞和郭孔炎。

郭孔丞前面已经有过介绍，他是 1954 年出生，洋名 Beau，早年毕业于新山英文书院，毕业后负笈澳洲，学习企业管理，学成后即返乡。那时候郭鹤年的商业基地已经迁往香港，于是他大部分时间都在香港，协助郭鹤年处理商务。有时也来往于新马，自从其弟孔炎接管新马事务后，他则全力坐镇香港，是郭鹤年的左膀右臂。

郭孔丞是香格里拉集团的董事，郭鹤年的许多商业活动都有他参与策划。1988 年郭鹤年购买“港视”三成多股权后，郭鹤年和孔丞进入“TVB”董事局任交替董事。

郭鹤年的二子郭孔炎完成学业后定居新加坡，料理新马事务，和孔炎一南一北，相互呼应，他们并不像那些口含银匙出世的富家子弟，只在公司里挂个名玩票，而是实实在在地为郭鹤年分了不少重担，这给郭鹤年带来不少慰藉。

不幸的是，郭太太天不假年，于 70 年代末英年早逝，这使得郭鹤年非常伤心。

郭鹤年后来再娶，第二任郭夫人名唤爱玲，她原来是新加坡航空公司的空中小姐。

爱玲生得高贵大方，常陪郭鹤年出席一些社交场合，两人相亲相爱，在外人看来，他们也是天作之合，婚后郭鹤年又添儿女三人。

郭鹤年不但两个儿子事业有成，他的女婿在马来西亚工商界也炙手可热。

这位乘龙快婿是一位马来人，名叫阿都拉昔，也是柔佛人，但却在新加坡出生，他早年赴英国攻读法律，1973 年转入伦敦一家大型证券经纪行公司接受训练，三年后他通过了伦敦股票交易所的考试。

过后，他曾在伦敦许多股票行工作，也曾在纽约及东京担任投资经理，在证券行业获得广泛的经验。

70 年代末他返回马来西亚，出任土著证券银行的投资顾问，后来升为投资经理，1982 年荣任副总经理之职。

1983 年，阿都拉昔离开土著证券银行和朋友一起创立了拉昔胡申股票经纪行私人有限公司。他仅以 5 年的时间便把拉昔胡申公司拉入上市公司，成为工商界一位引人注目的大亨。

1989 年末他和郭鹤年的幼女郭淑喜结良缘，这一联姻举动备受关注，因为它也意味着华裔财团和马来西亚土著财团的联盟。

郭淑曾担任沙洋大酒店有限公司的首席执行官，这个公司在吉隆坡开设了五星级的沙洋酒店，原为挂牌公司，后于 1986 年自动在吉隆坡股票交易所除名。

郭淑与阿都拉昔的联姻使郭鹤年在经济上又多了一位有力的伙伴和支持者。

超级富豪中由女婿来接班的并不是没有，比如船王包玉刚去世后，就是由女婿吴光正接替了他的位置，不过包船王只有四位千金。

随着年岁的增长，郭鹤年也会考虑让下一代人接班，他曾经这样说：“物质的东西，人死的一天不能带去，太多了留给子孙也是害他们而不是对他们好。太多的财富好像砒霜，把砒霜点在子孙的头上，不是破坏他们的头脑吗？但因为爱子孙，一定会给他们一些资产，让他们有个机会站起来。”

“我前几年曾经讲过退休，但退休的目的不是不做事，还是希望接班人能够发挥。所有公司的创造人、国家的创造人都一样，像李光耀先生，他若不告退下来，他的接班人谁能够站起来发挥呢？”

于是从1986年以来，郭鹤年已经逐步在他众多的公司辞去重要的职位，只在一些大的公司里出任一些决策性职位，重大的决策还是离不了他。

至于谁会是未来的接班人呢，这是一个令商界颇感兴趣的问题，对此郭鹤年不置可否，他说：“接班人还在看，我的孩子都在公司里帮手，未来的事情还没有作真正的决定。”

总体来说，郭鹤年的商业王国基本是家族生意，郭鹤年是总司令，数名子侄及跟随他多年的元老重臣共同协助理。

除了郭孔丞和郭孔炎之外，郭鹤年的另外几名侄儿也不是等闲之辈，均为商场俊杰，出名的有郭孔辅，他负责打理郭鹤年起家的老本行食糖生意，另一名侄儿郭冠伦则全心全意盯住地产业务。

据说，在郭鹤年的子侄中，尤以郭孔辅的权力为大，就连郭孔丞也有所不及，以至于有些报道错误地把孔辅认为是郭鹤年的二儿子。

不过，亲子毕竟不同。郭鹤年看来还是把更多的生意交给孔丞打理，比如他重锤注资中信泰富，收购恒昌行成功后，就让孔丞及元老重臣李镛新加入董事局。

由于嘉里集团高层郭鹤年的子侄非常多，并且个个都有权，做生意时不免你一句，我一句，主意时时更改，有时不免让下属无所适从。

比如郭家在柴湾杏花园有两幢豪华住宅，最初决定租，但不久又改变了主意，决定售，售出了一幢后又舍不得了，于是又决定还是租，这样七嘴八舌的意见造成的最终结果就是两幢豪宅变成了一个租、一个售。

又比如九龙湾的写字楼企业广场，也因为意见多，租售悬而未决。

遇到这种事情就往往要郭鹤年做决断，他就十分果断，而且看得十分长远，作出决定以后从不轻易更改。

总的来说郭家兄弟是十分团结的，这也是自郭钦鉴一辈以及郭家一向的传统，他们都牢记着那句话：兄弟同心，其利断金。

1990年1月，郭鹤年公开宣布，由于他年事已高，故此决定将其香格里拉国际主席一职，让予其子郭孔丞，自己则退居幕后作为公司的顾问。

这只是部分退休，并不意味着他就此从他的商业王国的掌舵人位置上退下来。

那么这是否意味着郭孔丞将是他的接班人呢？也不尽然。郭鹤年曾经在私下里向人透露他退休后接棒人并不一定是自己的儿子。

从以后郭氏集团的行动上看来，郭鹤年并没有正式退下来，许多重大的事情仍由他一手决断。

1993年9月，他以26.5亿港元向澳洲报业大王梅铎收购了香港最具影响力的英文《南华早报》34.9%的股权，颇令传媒感到震动。

1993年他还在中国天津建设五星级的香格里拉酒店、购物中心、商业大厦及开发工业园。

在父母的故乡福州他也大量投资，建设商住楼、香格里拉酒店、办公楼、高级住宅及商场。这样，他在内地的私人投资总额大约已达到 50 亿美元之巨。

他还在菲律宾的马卡迪金融中心建设 40 层高的办公大厦。

在日本，郭鹤年与李嘉诚及日本八佰伴合作在札幌兴建一座共管公寓及购物中心。

看来，已年过七旬的郭鹤年在商场上仍是廉颇未老，他仍旧是郭氏集团的主心骨。

郭鹤年说：“‘人生七十古来稀’，这已是旧社会的提法，现在 90 岁才是古来稀，人生一定要有挑战，我讲的是对脑的挑战，而不是拳击台上的挑战。”

看来，虽然郭鹤年终究有一天要把接力棒交给接班人，但这一天的到来似乎还遥遥无期。

第三十三章 志在千里 踏遍青山人未老

郭鹤年虽已届古稀，仍壮心不已，近年来他的投资活动频仍，且规模颇大，都是大手笔。

莫道桑榆晚，为霞尚满天。

郭鹤年虽然已渐渐跨入古稀之年，但他并不觉得自己老。

从外表看来，他比实际年龄至少年轻 10 岁，由于青年时代打下的底子好，加上生活有规律和注意保养，他的身体很好。

他的心理状态也依然很好。当一个人开始觉得自己老了的时候，他就真的老了。郭鹤年不是这样。

更重要的是郭鹤年有一剂对抗衰老的灵丹妙药，那就是工作。沉醉在工作里，他就忘记了年龄，丝毫不觉老之将至。

纵观郭氏集团近几年的业绩，会发现他比过去更富于进取精神，手法也更加高明，显示着郭鹤年在商场上的功夫，已臻炉火纯青之境。

近几年，郭鹤年在商场上有几个引人瞩目的行动，投资规模颇大，出手不凡。

1993 年 9 月，他以 26.5 亿港元收购了香港最具影响力的英文报纸《南华早报》的 34.9% 的股权，在传媒中引起广泛的震动。

香港可以说是一座“报纸之城”。香港的报业十分发达，每天报纸的印行量已经超过平均每千人 300 份，三倍于世界的平均数字，以一个城市来说，相信这是世界第一了。

因此，香港的大街之上，几乎每隔几十步就有一个报摊，这已成为这个报纸之城突出的街景。而“叹”报纸更是香港一种独特文化。“叹”，在广东话里的意思就是享受。既然要“叹”，就急不得，需要慢慢来，早上上茶楼，要一壶茶、两件点心，翘起二郎腿，边吃边喝边“叹”，真乃人生一大乐事也。茶楼前的报摊往往租报纸给熟客，付一份报纸的钱，取几份报纸去“叹”，喝完茶，“叹”完报纸，临走时就把报纸还给报贩，由他再卖给旁人，这是一种独特的读报方式。

郭鹤年虽然没有时间去茶楼“叹”报纸，但作为一个商家，需要眼观六路，耳听八方，每天看报纸是他必不可少的工作和消遣，而他平常最喜欢看的报纸就是《南华早报》。

《南华早报》是一张英文报纸，1903 年创刊，创办人是中国人谢纘泰和英国人肯明罕，是香港现存英文报纸中历史最久、影响最大的一家。这家报纸的股权原来掌握在英资汇丰银行手中，1986 年汇丰银行淡出香港，将 34.9% 的股份售给了澳大利亚报业大王鲁琅特·梅锋，同时另外给予他额外的 15.1% 的《南华早报》股份认购权。《南华早报》每天出版七大张半，内容主要报道国际新闻和经济新闻，国际新闻以英、美和欧洲为主。

到了 1993 年，澳洲人对《南华早报》意兴阑珊。消息传出后，郭鹤年不禁心动，经过几轮秘而不宣的洽谈，到了 9 月份，双方终于达成一致，郭鹤年最终以 26.5 亿元买下了梅锋手中握有的全部 34.9% 的股份，成为《南华早报》最大的股东。

郭鹤年的这一举动在香港引起轰动，一时为各大媒介争相报道，因为《南华早报》在香港白领阶层的人士中影响颇大，是最具份量的报纸之一。

郭鹤年既然成为最大的股东，那么他就可以影响报纸的编辑方针。这份亲英的英文报纸日后将会发生怎样的变化呢？一时间新闻界都在议论纷纷。

马来西亚政府则对郭鹤年的举动感到非常自豪，因为这家在亚洲影响甚大的英文报纸现在掌握在一个马来西亚人手里。

郭鹤年取得《南华早报》的控制权后，《南华早报》也发生了一些变化。

1994 年度，《南华早报》在帐面上出现亏损，由年初最高的每股 5.45 港元跌至 4.25 港元。

亏损的出现并不是因为郭鹤年经营不当，而是整个经济形势使然。香港的股市 1994 年一直不景气，由年初的 12000 点一直滑落到年底的 7000 多点。郭鹤年的另一间上市公司香格里拉的股价也由最高的每股 13.1 港元下降至每股 10.35 港元，加上《南华早报》，郭鹤年帐面亏损 22 亿港元。然而他的损失比起其他富豪来说还算少的。郭炳湘兄弟帐面亏损 338 亿，李兆基损失 265 亿，李嘉诚亦损失 168 亿。

在名列前茅的 20 位香港富豪中，又数传媒界大亨损失最为惨重，星岛报系的胡仙损失 25 亿，由年初的 32 亿跌到 8 亿；而于品海持有的《明报》及南海纺织股票，市值亦由 21 亿跌到 8 亿；东方报业的马澄坤家族，股票市值亦由原来的 72 亿跌到 20 亿。郭鹤年拥有《南华早报》股权，亦可算入传媒大亨之列，和他们比起来他算是幸运多了。

而且，股价下跌其实对郭鹤年影响并不是很大，因为他不会出卖控股权，不会将股票按给银行，每股仍可收取为数可观的股息。

1995 年 5 月，《南华早报》执行了一个计划，把自己的附属报纸《星期日南华早报》合并进来，并且裁掉了编辑部 10% 的人员，大约 25 人，以减少营业开销。

若干外籍编辑部人员，包括《星期日南华早报》的总编辑安·夸恩和摄影主任斯特劳德部已接到解雇信。

在这之前，《南华早报》停止了拉里分恩的漫画专栏“黄莉莉的世界”。这个漫画专栏经常嘲笑中国内地。

这次收购《南华早报》是郭鹤年继 1988 年收购无线电视后又一大举动，它显示了郭鹤年对传媒的浓厚兴趣。当然，他感兴趣的并不是传媒怎样报道他（《南华早报》几乎没有出现过他的名字），而是如何去经营它、利用它。

1993 年郭鹤年做的另一件大事是和老友李嘉诚及日本八佰伴集团合作，在日本札幌建一座公寓及购物中心。

关于这次合作，说起来，还有一个有趣的故事。

八佰伴是日本非常庞大的百货集团，曾经风靡中国的日本电视连续剧《阿信》的主人公，其实就是以八佰伴的创始人为原型。

1990 年，八佰伴的总裁和田一夫将总部由日本迁来香港，八佰伴百货在香港经营得相当成功，这使得和田一夫雄心勃勃，计划要在后来的几年里多开几间分店，并且要多向经营。不止百货，他还要进军饮食业，收购饼店、经营面包铺等。

和田一夫知道，当八佰伴经营得好，业主在租约期满要续约时，就必走会大幅加租。另一方面，他又认为香港的租金长远看来有升无跌，因此他在 1990 年就订下策略，八佰伴要尽量在香港拥有自己的物业。

和田一夫来港时，拜见了当时的总督卫奕信后，紧接着就去拜见香港大亨中的龙头大哥李嘉诚。两个大生意佬见面，三句话不离本行。和田想邀请

李嘉诚一起在日本札幌投资兴建大型购物中心和公寓，这是他心目中盘算了好久的计划。李嘉诚当即表示很感兴趣，同时李嘉诚亦同他商讨将自己的蓝田汇景花园和嘉湖山庄两个大商场卖给他。

和田早就想在香港拥有自己的物业，李嘉诚的提议正中其下怀，双方一拍即合。这样，李嘉诚迅速将两个大商场成功地卖给了八佰伴，套回 10 多亿元。

1990 年 7 月，长实便和八佰伴国际达成协议，以 10 亿元将汇景花园共 25 万平方英尺的商场卖给了八佰伴，作为八佰伴百货及食肆用。

李嘉诚又趁热打铁，向和田一夫推销嘉湖山庄第一期商场的使用权。和田经过考虑，1992 年初决定购入这个 17 万平方英尺的商场，亦计划开设百货公司和酒楼。

不料嘉湖山庄第一期嘉湖居在 1992 年 5 月入伙后，入住率竟非常之低，只有一成左右，大出和田一夫意料之外。他心知不妙，立即打退堂鼓，将商场出售，另觅地方开酒楼。

这项投资使八佰伴蒙受了不小的损失。夜色四合，和田忧心忡忡地来到乐湖居巡视，看到 14 幢住宅中，着了灯的单位寥寥可数，周围漆黑一片。他觉得好似中了“空城记”。和田想起初来香港拜会李嘉诚的情景：他向李嘉诚兜售在札幌合作建公寓和购物中心的计划，而李嘉诚则向他兜售商场，如今李嘉诚的商场已使他抓破了头，而札幌的计划却仍是只闻其声，未见其形。想到这里，和田不由觉得非常委屈。

和田一夫正在苦恼时，李嘉诚自己找上门来了，还带来另一位超级大亨郭鹤年。

李嘉诚是何等样人，作为香港超级大亨中的龙头大哥，李嘉诚以信义著称，他是不会让自己的朋友吃亏的。他看到和田一夫蚀了本，便加紧筹划札幌大计，但李嘉诚自己仍然觉得不太有把握，于是他又找到好友郭鹤年。

郭鹤年也早就有到日本发展之意，此举正好投石问路，双万一拍即合。

邀得郭鹤年加盟，投资札幌的把握就增大了。

三方经过几轮周密的商谈，终于在 1993 年作出决定，投资札幌，共建一座公寓及购物中心。

近两年来，郭鹤年仍然大打中国牌，对内地一往情深，投资也很大手笔。

1993 年，郭鹤年在天津市建设五星级的香格里拉酒店、购物中心、商业大厦及开发工业园。

在他的故乡福州，郭鹤年投资建设商住综合楼、香格里拉酒店、办公楼、高级住宅及商场。

他还与香港太古集团合作，在内地部分地区生产及销售可口可乐。

1995 年 6 月，郭鹤年又亲赴长春，为他在内地兴建的第九间大酒店——长春香格里拉大饭店举行平顶庆典仪式。

72 岁的郭鹤年仍然显得身体很健壮。他面色红润，操着一口流畅的国语对前来采访的记者说：“我是马来西亚公民，但我是华裔，我对祖国的前途特别有信心。第一是领导，第二是人民。领导是从人民中推选出来的，中国几十年来领导都是很好的。毛泽东搞了个基础，邓小平改变了经济政策，都给中国带来了变化。两位巨人做的事都令我们海外华人敬佩。我们非常羡慕中国的老百姓能遇上这样好的领导人，所以我对中国的前途抱有信心，长春当然也不例外。”

郭鹤年接着说：“长春虽然不比沿海开放城市那样轻装上阵发展迅速，也不比北京、上海、天津的经济基础雄厚，但是，我和我的同事普遍感到，长春是个美丽的城市，尤其是我的职员每次回去都向我汇报说长春市民是地道的诚恳、质朴的中国人。我刚下飞机没多久，接触你们的省委书记、长春市长，这种感触太深刻了。这一点很重要，踏踏实实才能搞经济建设。”

郭鹤年近年来的确对长春这个美丽的城市显得特别偏爱，长春是嘉里集团的投资重点。郭鹤年说：“在中国投资最多的是长春。建设速度最快的也是长春，从省领导到市领导都给嘉里关爱，投资环境很令人愉快，所以这次我不仅自己来，还带了我的一位朋友来，他也想考察后在长春投资。”

郭鹤年指指身边正襟危坐的一位老者。他是郭鹤年的一位老朋友，日本三菱商事株式会社驻中国董事总经理河村宏。

郭鹤年又接着说：“投资长春我还是充满信心的，因为做生意是要根据社会客观需要的，中国改革开放十几年了，沿海城市首先发展起来了。东北是重工业基地，发展正迫在眉睫，投资这里虽然不能马上见到效益，但内力、外力合在一起，对这里经济的启动会带来帮助的。”

郭鹤年在内地投资目光十分长远，而且不轻易改变，这也可以从他投资长春的策略看出来。他说：“在这里投资总不会像在东南亚投资收回本钱那么快，总要等待6到7年的时间，但我们靠香港的企业、生意，靠东南亚的酒店、砂糖工业和面粉厂，我的家人和员工们会有好日子过的。”

嘉里集团不仅在长春投资兴建酒店，更在长春经济技术开发区购置了10万平方米的土地，准备在长春大展拳脚，建设植物油加工厂、可口可乐生产基地和方便面厂。

郭鹤年到长春的当天晚上，长春方面组织联欢会欢迎郭鹤年，长春市市长米凤君亲自作陪。那天晚上郭鹤年的兴致很好，竟然在会上一展歌喉，唱起了《我的家在东北松花江上》，声音饱满，中气十足，激起一片掌声。

郭鹤年唱罢，深情地说：“这首歌我太熟悉了，那还是1938年武汉合唱团去南洋宣传抗日时，随着合唱团学会的。我的国语也是那时候学的。”

郭鹤年说到这沉默了一下，仿佛又回到遥远的半个世纪以前。

在座的人都被郭鹤年的情绪感染了。是啊，虽然大家相隔千万里，处在不同的国度，喝着不同的水，但血管里流的血还是一样的。

米凤君说：“郭老先生一家人都非常好，扎扎实实干实业，踏踏实实做人，难得！”

郭鹤年说：“长春是个有发展的城市，在这里投资我很有信心。我还要在冬天最寒冷的时候来，看冬天里的长春！”

第三十四章 商人本色 郭鹤年在商言商

郭鹤年具有进入政坛的非常优越的条件，可他却对政治一点都不感兴趣，他从来以一个商人自持。

“商而优则仕”，在超级富豪中有这样一个现象：许多人发达之后不满足于仅在商业上发展，转而寻求政治上的资本。

1992年美国大选，正当布什与克林顿杀得难分难解之时，跳出一个亿万富豪佩罗，出尽了风头，这就是个典型的例子。

在东南亚，早期以经营树胶和黄梨发家的民族资本家陈家庚，发达后积极参加政治活动，成为南洋著名的华人侨领。

就连郭鹤年的父亲郭钦鉴和伯父郭钦端，小富之后也积极参预政治活动，参加了柔佛乡公所和新山华侨公所，成为当地小有名气的侨领。

郭鹤年发展到今天的地步，可以说有足够的从政的资本了。

首先，郭鹤年在马来西亚的声望非常高，他是企业界公认的“大哥大”。企业界流行的是自抬身价，很少去主动赞美别人，而独有郭鹤年却受到众口一辞的称赞。这是非常难能可贵的。

其次，他是重量级亿万富翁，能够在美国《福布斯》杂志上列入大名，即表示能在国际市场上呼风唤雨，这样的企业家在新马地区，除了郭鹤年外，也只有郭芳枫和李成伟。

郭芳枫是新马丰隆集团的创办人，李成伟则是陈嘉庚的女婿。

郭芳枫和李成伟的名字虽然在马来西亚社会一样掷地有声，但他们毕竟是新加坡人，不像郭鹤年是位地地道道的马来西亚人，因而比较起来，郭鹤年更得到马来西亚社会的认同。

在马来西亚，许多企业家都和政治扯上关系，“商而优则仕”的例子更是屡见不鲜。

而郭鹤年虽然在马来西亚具有这么高的声望和地位，有着这么优越的从政条件，可他却对政治从来不感兴趣。有人甚至形容他是患上了政治冷感症。

郭鹤年从来以商人自居，而且只以商人自居。他曾经在多个场合对别人说：“我只不过是个商人。”

有研究马来西亚早年历史的专家认为，已故的华侨领袖陈嘉庚对华人社会做出了举足轻重的贡献，但陈嘉庚把绝大部分精力都放在拯救自己的祖国上，而对马来西亚本土的关注就少了一些。

陈嘉庚逝世30年后，马来西亚又出了一位地位几乎接近他的郭鹤年，但可惜的是郭鹤年并不热衷于政治。

1969年“五一三事件”发生后，华人社会陷入一片低潮，马华公会的高层领袖们当时在讨论马来西亚局势时，就认为郭鹤年可以担当领导华社的重任。

“五一三事件”是一次惨痛的民族纠纷，实际上马来西亚的政治问题也多半是围绕着敏感的民族问题而发主。

诱发“五一三事件”的民族矛盾其实由来已久。华人大批移民马来亚后，穆斯林马来人和非穆斯林之间的通婚是困难的，因此社会同化的正常方法不能适用。而移入的华人为了生存的问题不得不克勤克俭，其猛烈的竞争态度对马来人构成威胁，因为马来人在传统上相对来说不适应工商业中的规蹈距

的做法。这样，经济竞争出现了不平衡，于是诱发了潜在的民族矛盾。

1926年，产生了第一个马来人社会团体——新加坡马来人联合会，鼓励马来人参加社会政治生活，发展教育，但后来联合会的政治宣传逐渐带有明显反对华人的倾向，通过报纸攻击华侨，要求给马来人在商业和教育方面以更大的优惠。

抗日战争时期，马来亚各民族团结起来共同抗日，人民抗日军高举“三星旗”，这是马来人、华人和印度人联合起来的象征。

马来亚独立后，大选中围绕着议席的分配问题，一度得到缓和的民族矛盾又趋激烈起来。这一斗争在马来民族统一机构和马华公会之间尤为激烈。马来民族统一机构坚持要赋予马来人特权，马华公会则要求政治平等，极力阻止在宪法上作出偏袒马来人的修改。

这一矛盾到60年代逐渐激化了，新加坡退出马来西亚实际上也有民族矛盾的原因。1964年，因为新加坡的马来人要求给予特权，而与华人之间发生了流血事件，死亡20多人，伤500人。

新加坡退出马来西亚后，马来西亚的民族矛盾更加激化了，斗争的焦点集中在国语问题上。马来西亚宪法规定，马来亚语为国语，但在马来西亚独立后的10年间，仍然可以使用英语。马来西亚的一些政治领导人成立了一个“阵线”，以促进马来亚语为唯一的国语，这就遭到了华人和印度人的强烈反对。

这种民族矛盾到1969年议会选举的时候达到白热化。5月11日选举揭晓，执政的联盟党虽仍操胜券，但在议会的席位从原来的89个减少到66个，在马来西亚的各州立法会议的选举中也失去了79个席位，仅保持了162个席位。

5月13日，吉隆坡发生了马来人和华人的械斗，造成了178人的死亡。这就是著名的“五一三事件”，动乱不安的局面持续了相当长的时期。这种情况直到后来才好转。

“五一三事件”以后，华人社会有相当长的一段时期陷入低潮，所以由已故的陈修信领导的马华公会上层领袖有一回在讨论局势时，把当时堪当重任的豪杰都扫描了一遍，其中就包括郭鹤年。

与其他人相比，郭鹤年领导华社有得天独厚的条件：第一，他的声望和地位在华人中都是最高的。第二，他是一位地地道道的马来西亚公民，在马来西亚土生土长，而六七十年代许多华社领袖大多是在中国出生，自小来南洋，这一点上郭鹤年的条件比他们优越。第三，郭鹤年和许多马来人政治家私人关系非比寻常，由他出任华人领袖，必能同时得到马来人接受。

读者一定还记得郭家一向和马来人保持着很好的关系，郭鹤年的父亲郭钦鉴的好朋友拿督翁和苏丹依布拉欣都是马来人，依布拉欣还把自己用过的汽车送给他。

而郭鹤年还和拿督翁的儿子郭胡先翁就读于同一所名校，郭胡先翁后来成为马来亚第三任首相。

1969年郭鹤年还出任马新航空公司的主席。在这个非常时期同时得到两国政府的接受，也意味着他能同时被马来人和华人接受。

到了1989年末，他的幼女郭淑嫁给了马来人阿都拉昔，这又意味着马来人和华人财团的一次联姻。

郭鹤年虽然有这么优越的从政条件，但他却从来不过问政事。多年来他

埋头商务，以商人自持，只谈生意不谈政治。

这种作法反映在他在经济上对马来西亚的执政党和它的反对者都予以支持。一位马来西亚的经纪人说：“郭鹤年对全世界都予以资助，他是每个人的好朋友。”

1987年间，郭鹤年一度大量购入马联工业集团的股票，一时闹得众说纷坛，甚至有人怀疑他是否想要控制马联。当记者问他是否会继续买入马联的股票时，郭鹤年回答说：“我是一个商人，在商言商，我买入，同时也卖出，如果你的股票以20%的折扣卖给我，我一定会买过来。”

从这席话可以清楚地看到郭鹤年在商言商的商人本色。

我们因此也可以从商人本色这个层面来理解郭鹤年的隐者性格。

郭鹤年不爱出名，因为凭他本身实力，他的大名已经在商界掷地有声了，至于让老百姓都知道，那是政治家和娱乐明星的事。

曾有一段时间，新马的报章每次提到郭鹤年，都尊称他为拿督或者旦施利，其实这是不正确的。虽然郭家的郭鹤举和郭鹤尧先后受封为旦施利，但当70年代柔佛苏丹要赐郭鹤年拿督衔的时候，却遭到他的婉拒，因为他觉得名气对于一个商人来说是没有用的。

郭鹤年绝少在公共场合发表言论，因为高谈阔论是政治家的事，而商人需要的是埋头苦干。

只有一次例外，那就是1989年他出席马来西亚最杰出董事颁奖时所做的公开演讲。

郭鹤年在这篇题为“私人有限公司在国家经济复苏中所扮演的角色”的专题演讲中，对政府给予外国投资者过多的奖励提出异议。

他说，虽然外来投资者有助于国内的经济成长，并带来就业及新科技等额外好处，但也要付出一定的代价，那便是外国投资者每年将约50亿美元的马币汇出国外，使马来西亚蒙受巨大的外汇损失。

郭鹤年的演讲引起很大反响，马来西亚贸工部长拉菲达在次日立刻作出反应。

拉菲达认为郭氏的指责是不正确的，因为马来西亚政府在对待本地或外来投资者方面，绝未有采取任何歧视的态度，所有的投资计划，不管大小，只要符合当局规定的条件，皆可享有优待的奖励。

她也指出一些本地投资者对于政府实行了10多年的条例还不了解，并在经济萧条的时刻把资金转移以获取利益。

这绝少的一次公开评论可以说是“偶尔露峥嵘”吧，而这也是商业问题，仍属于“在商言商”的范畴，还是反映出郭鹤年的商人本色。

第三十五章 事业生活 面面俱到说鹤年

郭鹤年在生活中是怎样一个人呢？他生活简朴，和蔼可亲，谦逊有礼，并且深受儒家思想影响，他孝顺母亲的美名广为人知。

读者已经了解到郭鹤年在事业上的传奇经历，那么他在生活上又是一个怎样的人呢？这一章里我们将对他做多方位的散点透视。

从外表上看，这是一个很和善的老头。他个子不高，梳分头，四方脸，面目慈祥，如果他走入人群中，你根本就不会觉察出他与别人有什么不同。他有着普通人的作派和风格，但若与他交谈，他沉稳淡定的气质便立刻散发出独特的人格魅力。

虽然属于超级富豪，但郭鹤年生活甚为简朴，出入只乘普通的平治房车，这和那些与他同属一个阶层的富豪们的劳斯莱斯比起来不免差了一大截，但郭鹤年不在乎这个。每天收工后，郭鹤年多半立即打道回府，甚少应酬。

他属下的员工普遍都很喜欢他，认为他为人大方、和善，而且十分勤力。他有时会与一些中上层员工交谈，语言多数用普通话。

郭鹤年能讲得一口纯正的英国腔英语，这与他过去接受的教育有关。他中学念的是新山英文学院，这是当时新山最好的英文学院，当时郭鹤年整天读的是莎士比亚的原著。中学毕业后他又去新加坡莱佛士学院深造，这亦是一间英国人开办的学校，教学一律用英语。50年代郭鹤年又在伦敦学习生活了很长一段时期，所以英文说得非常地道。

然而英语和华语并不是他最常用的语言，他最常用的语言是——微笑，不论在什么样的场合见到他，他都和颜悦色，脸上挂着甜甜的微笑，毫无盛气凌人的作派。

这种语言要比英语或者华语都有用。它可以说是一种“世界语”，在全世界任何地方都管用。郭鹤年天生和善忠厚的面孔，再加上微笑的作用，立刻会使第一次见到他的人留下深刻印象，并对他产生好感。

有人甚至开玩笑说，郭鹤年总是笑得这么甜，可能跟他长期经营糖业有关吧，因此才总是笑得“跟吃了蜜糖一样”。

“驴鸣似哭，马鸣似笑”，有些人虽然喜欢哈哈大笑，却并没有博得人们的好感，或者得个幽默家的雅号，大概他们的笑也跟马鸣萧萧差不多。郭鹤年却把微笑这种语言掌握得非常好，以致人们把微笑当作了他的活招牌。

从郭鹤年所受的教育背景来看，人们大概会认为郭鹤年比较洋化，其实不然，除了具备英国绅士风范以外，他在各方面来说，都是一个典型的华人。

尤其是他的低调作风，更使人们认为他是一个典型的华人生意人。

郭鹤年这些性格和他从小深受父母影响有关。

比如郭鹤年从来不说别人的坏话，这就是从父母处学来的，父母告诉他口德重要，这是华人特有的美德。

所以，以后郭鹤年虽然接受了西洋式的教育，但他吸收的仍是与华人文化相似的东西，比如说口德，郭鹤年用英文谈这个问题就是：“因为大家都住在一个玻璃房子里，所以不要乱丢石头。”

郭鹤年谈起他的过去时常说，由于父亲是商人，一些词汇诸如“商业道德”、“诚实”、“一言九鼎”是他们经常提到的，这些都深深地印在郭鹤年的脑子里，挥之不去，对他以后的为人处世影响很大。

在郭鹤年的家里和办公室中，都悬挂着以中文书写的劝世警言，这说明郭鹤年在内心中是颇受儒家思想影响的。

儒家讲究“百行孝为先”，在这点上，郭鹤年的孝道在马华社会中可是非常闻名。郭鹤年事母至孝，是一个非常孝顺的儿子。

西方有一句谚语，叫作“摇篮的手统治世界”，这句活用来形容郭家真是再贴切不过了。

郭老太太，也就是郑格如居士，在郭家一直是个举足轻重的人物。

郑格如早年从福州赴新山，与郭钦鉴在异乡胼手胝足，创造出一份家业。郭钦鉴死后，她又成为郭家的主心骨，郭家最早的商业基地郭兄弟有限公司就是在郑格如的提议下诞生的，或者说，是郑格如直接催生了郭兄弟有限公司。

郭鹤年和母亲的关系非常亲密，这可能因为他小时候郭钦鉴非常忙，不是谈生意，就是陪朋友，总是不在家，照顾郭鹤年的都是他的母亲。

郭钦鉴后来红鸾星动，又纳小妾，使得家庭不和，郭鹤年三兄弟和母亲搬离郭家，栖身在新山教堂街的一间小屋里，度过了一段相依为命的日子。从这个时候起，他更体会到母亲的伟大。

如今，郭老太太常居马来西亚。郭鹤年在他的商业王国里是总司令，任何重大的事情都由他拍板，但不管事情大小，唯一能够左右郭鹤年决策的只有一个人，那就是郭老太太。

对家中发生的大事情，郭鹤年都会征询母亲，倾听母亲的意见。

其实，从郭孔丞的婚事上就可以看到郭老太太在郭家的超然地位。

而1986年郭鹤年出面以大笔资金保释陈群川，据说也得到了郭老太太的同意，怪不得陈群川获释后连夜赶赴新山，第二天早上即到郭老太太府上道谢。

马华总长林良实有一次在该党妇女组织所主办的一项号召妇女参政的集会上，在谈及女性头顶半边天的重要地位时，曾经说过这样一句话：“女性不但受人尊敬，也可以发挥很大的力量。我国一位著名的企业家，在遇到重要问题时，都会回到家中向他的母亲征询意见。”

林良实说的不是别人，正是郭鹤年。

一直以来，郭老太太都是郭氏家族中最受尊敬的长辈，不但郭鹤年听他的话，家族成员对她也极为顺从。

郑格如非常关注家族成员之间的团结互助，她认为，一个家庭或家族，如果想兴旺富足，每个成员都必须和气相处，互相帮助。

正因为如此，她时常教导郭家的每一个成员都要牢记“家和万事兴”这句古话。

郭家成员多年来不管是鹤字辈还是孔字辈，无不齐心协力，亲密无间，想来和郭老太太的教导不无关系。

在华人的传统观念中，向来认为“家有一老，如有一宝”，毫无疑问，郭鹤年的生意越做越大，正因为他家中有一宝。

郭鹤年谈起母亲来总是很开心，很自豪。他说：“家母已经92岁了，天天还要看报纸。你今天如果跟她说，比起和我谈，有趣一万倍，她什么都懂。”

郑格如每天看报纸的一大工作，是把报章上刊登的需要帮助的人的资料剪下来，然后以无名氏或一真法师的名号，向这些人作出资助。

或者她也会把这些资料交给郭氏基金会，以拨出款项协助他们。

郭氏家族的基金会一直在当地慷慨救贫助学，很多受惠者后来都成为政要或名人。

郭老太太是一位虔诚的佛教徒，而且长年礼斋吃素，她不但把她的私宅取名为“心灯精舍”，更在离新山 10 里的士古来建下一座佛寺，取名为“一真法界”。因此大家又称她为居士。

早年，郑格如居士便皈依宝松法师。这位法师大有来头，他在 60 年代便参悟出马来西亚会发生一场浩劫，即在一真法界举行千日法会，祈求上苍拯救众生。

后来，这位法师眼见劫数难逃，不惜于“五一三”发生之前，在怡保东北小筑焚身以火，企图拯救众生。

由于深受宝松法师影响，郑格如居士一心向佛。宝松法师亡故后，她皈依高僧虚云法师。她曾在福州涌泉寺受戒，并曾到江西普陀山真如寺拜谒师父虚如长老。

80 年代初期，她曾回中国福州，并重访协和大学，大力捐助母校的发展。当时她注意到协和大学还没有录影机，于是在返程停留香港期间，特地买了一个托人送给母校，可见其拳拳赤子之心。

她这次重返家乡，前后相隔 60 年，人世变换，沧海桑田，而她也是衣锦荣归了。

郭鹤年因为自小受父母的教导，所以受儒家文化影响很深，而他在社交场上的谦逊有礼，则是英国绅士的作派和儒家士大夫的风度兼而有之。

有这样一件事非常典型地反映出郭鹤年的谦逊有礼。

70 年代中期，郭鹤年受邀出席了马来西亚上流社会举办的一个宴会，这是一个自助酒会，郭鹤年和朋友们交谈甚欢，兴味盎然，一会儿觉得站着有些累了，便到旁边找了一个位子坐下来。

郭鹤年刚一落座，忽然发现自己正背部面对着一位部长级的人物。他立刻站起来，向这位部长陪不是，连声说：“对不起，我不该背对着你。”

把背部对着某人，这在一般人看来并没有什么了不起，这甚至不能说是不礼貌，只能说对某人没有引起足够的关注，而郭鹤年连一点小事都注意到了。

俗话说：“礼多人不怪”。郭鹤年待人这么谦逊有礼，如果他在社交场合不受欢迎，倒要真的使人奇怪了。

在生活中，郭鹤年的兴趣爱好非常广泛，但总的来说他最大的爱好就是打高尔夫球、游泳和欣赏古典音乐。

打高尔夫球是大部分超级富豪都喜欢的一种运动，世界船王包玉刚就酷爱高尔夫球，他在以闪电行动取得渣打银行收购胜利的当天还在打高尔夫球，可谓“谈笑间，檣櫓灰飞烟灭”。不过据说包的球技平平，高手要让他 18 球。

不知郭鹤年的球技如何。不管怎样，高尔夫球和游泳对郭鹤年的身体非常有益，使他看上去比实际年龄年轻 10 岁，并且精力充沛。

作为一个商业王国的主宰，每天的事务是非常忙的。早在 19 年前，郭鹤年的夫人就在住宅的洗手间里装上电话，以便接听来自世界各地的讯息，这说明郭鹤年是多么忙。如果没有旺盛的精力，很难应付这些事。

郭鹤年也有片刻的悠闲。在这难得的空闲中，他不是打球或者游泳，就是欣赏古典音乐。他对古典音乐略有造诣，并且特别佩服音乐家。他曾经赞

助一位法国钢琴家到香港作个人演出，并且对这位艺术家非常崇敬。

第三十六章 交游广阔 相知好友遍天下

郭鹤年的朋友非常多，而且大多是富商巨贾，比如邵逸夫、李嘉诚、林绍良、邱继炳等。他深谙交友之道，这些朋友成为他商战不败的保证。

朋友，是每个人的一生都不可缺少的。“在家靠父母，出门靠朋友”，多一个朋友就多一条路。

而对于一个商人来说，朋友还意味着另外一层含义，那就是商业伙伴，一个好的商业伙伴会为你带来巨大的财富。

郭鹤年虽然很少公开露面，但在私底下却很活跃，交游广阔，经常出席一些社交场合，并且在这些场合上十分健谈。

前面谈过，郭鹤年为人处世十分随和谦逊，再加上他交朋友的技巧很高，他的商业王国覆盖又广，所以他的朋友分布在各行各业，从亚洲到美洲遍及世界各地。

郭鹤年作为一个超级富豪，他所交往的人也都不是等闲之辈，大部分都是属于元首公卿、富商大贾之列。

要一一列出这些朋友的名字实在不是一件容易的事，但接近郭鹤年的人，都会发现他与新马港的一些富豪关系特别密切。

印尼大亨林绍良是郭鹤年多年的好友，在郭鹤年的商业王国中地位特别重要。

林绍良和印尼政府有着特殊的亲密关系，在印尼简直是予取予求，在经营上可以说享有一切便利，有的报刊曾称他为“印尼御准大亨”，可见他在印尼独一无二的地位。

当年郭鹤年经营糖业，在东南亚其他的国家可以说是呼风唤雨，直来直去，唯独进入印尼市场时，郭鹤年很聪明地和林氏集团“维持供应的关系”，而不是直接进入，他知道，这才是获利的捷径。

在林绍良众多的公司中，有一间叫布洛的公司引起了郭鹤年的注意。布洛是一间性质几乎相当于政府机构的公司，专门进口白米和白糖，而且规模庞大。

于是郭鹤年去找林绍良联系，终于取得了对布洛公司的供应权，从此以后他经营的白糖生意都直接与布洛挂钩。他从其设在泰国的糖厂生产原糖，然后运到马来西亚的提炼厂去提炼成白糖，再通过布洛，运到印尼市场，布洛后来发展得很快，几乎垄断了印尼整个提炼糖的进口生意。

郭鹤年这一招很妙，抓住了林绍良，和林绍良并肩而行，他就可以在印尼畅行无阻，要风得风，要雨得雨了。

郭鹤年深谙商场交友之道，当他的九龙香格里拉开业后，盈利甚好，于是便拉林绍良入股共享。

通过和布洛的关系，郭鹤年还与印尼另一位富豪柯瑞纪成为商业上的密友，柯氏是 Sewu 集团的老板，这个集团因经营地产业和贸易而与布洛有密切的关系。

在马来西亚本上，郭鹤年和陈振南及陈金友家族保持着最密切的联系。

陈氏家族本身是马来西亚一个名门望族，他们控制的怕保花园产业公司不但资金雄厚，而且是马来西亚最大的地产发展商，此外，他们还控制了曾经赫赫有名的八打灵花园等发展公司。

郭鹤年和陈氏兄弟合作历史很长久，60年代他们便联手在工业方面发展。和郭鹤年一样，他们也被称为马来西亚的先驱工业家。

和郭鹤年合作使陈氏兄弟的事业发展得很快，他们几乎百分之百地控制了马来西亚一些新兴工业的股权，此外，他们也在一些与日资联营的新兴工业中占有很大比例的股权，如木材、塑胶、钢铁和白糖提炼等。

陈氏兄弟是郭鹤年一手创立的吉隆坡香格里拉和沙洋酒店的股东，而且兄弟俩分别出任这两家酒店的董事。

另一位马来西亚企业家邱继炳和郭鹤年的关系也很好，并且把郭当作患难之交。

邱继炳今年56岁，祖籍福建，出生于柔佛州，和郭鹤年是同乡。他的父亲是新加坡华侨银行在当地的分行经理。邱念完英文中学后，便加入华侨银行当书记。后来又跳槽到马来亚银行，以后升任总行经理。1965年，他转至土著银行，担任总经理的职位，当时郭鹤年正好也是土著银行的创业董事，两人从此成为好友。

1976年邱继炳辞去银行职位，开始一系列的企业收购，首先是马联工业、马联制造、泛马洋灰、泛马胶业，以后又购入马联银行的前身广利银行、还有明阁酒店及马联大厦。

在其后的几年里邱继炳大展拳脚，马联工业当时只不过是一个以生产牙刷闻名的小型企业，在邱继炳的经营下，马联迅速成为一个庞大的商业集团。

尽管郭鹤年和邱继炳交情深厚，但是20年来他们一直没有真正在商业上有过合作，所以在1987年，当邱继炳把手上控有的34%的马联股权出让14%给郭鹤年时，一时引起经济界的关注。

更奇怪的是，郭鹤年虽然已成为马联的第二大股东，却并未要求进入董事部，对此他解释说：“由于邱继炳能妥善地管理马联工业，因此，我告诉他，我不必进入马联董事部。”

这和郭鹤年一贯的作风不同。他的风格，是收购哪一家公司的策略性权益，就一定要加入哪家公司董事局，而且要有发言权。这在后几次收购可以看出，收购港视是这样，恒昌也是这样。他曾经看中了天安中国在内地的大量地皮，因而想收购，但是最终因“话事权”谈不拢而作罢。

而他收购马联的股票，竟然一声不吭，岂不是怪事？

原来，1985年至1987年正值东南亚经济不景气，邱继炳也在这场不景气中遭受了沉重的打击，邱氏还被怀疑与1985年的“新泛电”事件有关，日子很不好过。

因此，郭鹤年此举不仅是投资这么简单，其中还有在道义上给予支持的用意。

80年代后期，邱继炳在政府不得宠，经济上又不是很景气；于是马来西亚著名的狙击家陈志远在1991年开始收购马联工业股份，希望从中取得马联的马联银行与金融公司的控制权，但邱氏的实力却远远超过陈氏的估计，在硬拼了22个月之后，陈志远终于不得不退出这场争夺战。

邱继炳和郭鹤年既然是患难之交，两人的商业合作就更多了。

1993年底，邱继炳控制的马联工业以11亿马元把其全资附属的马联银行及马联金融卖给了丰隆集团的郭芳枫，之后，马联工业便宣布在香港收购印尼力宝集团控制的上市公司星晨旅游公司超过半数的股权及嘉里财务公司30%的股权，后者就是郭鹤年的公司，这意味着马联有意与郭鹤年合作，并

通过香港进军内地。

1994年4月，邱继炳再次与郭鹤年合作，从澳裔美籍传媒大王梅铎手中购入香港《南华早报》。郭鹤年控制着34.9%的控制性股权，而邱继炳则控制着15.1%的股权。

郭鹤年和前马华公会总长陈群川更是肝胆相照的朋友，当陈群川因“新泛电”事件在新加坡候审时，郭鹤年出资2000万新币将他保释出来，当时的情况，前文已经提及。

当陈群川从法庭走出来后向郭鹤年表示谢意时，郭鹤年只感慨他说了一句话：“朋友要来何用？”

疾风知劲草，患难见真交。郭鹤年对朋友，可谓仁至义尽。

郭鹤年在泰国的主要生意合伙人是曼谷银行的创办人陈弼臣家族。

陈弼臣是泰国杰出的华裔银行家，他当年只带着一个枕头和一卷破草席来到泰国，创造了个雄霸一方的金融王国，泰国人谈起他无不肃然起敬。陈弼臣现在已经去世，他的第二任夫人姚文莉继承了大约20亿美元的遗产，而他的主要事业由他的儿子陈有汉继承。

郭鹤年和陈弼臣的交往始于他从泰国输入白糖和米粮的时候。郭鹤年对陈弼臣非常崇拜，而陈弼臣也认为这个比自己晚一辈的合伙人是“英雄出少年”。

陈氏家族拥有九龙香格里拉的不少股份。

郭鹤年的主要融资银行是中国银行和盘谷银行，而盘谷银行便由陈氏家族控制，陈家在盘谷银行的持股约值10亿美元。

70年代中期以后郭鹤年大力在香港发展，因此他的香港生意伙伴也逐渐增多。

影视大王邵逸夫和郭鹤年合作的历史非常长，郭鹤年在新加坡建立第一个香格里拉酒店时，邵逸夫便是其中的一位大股东。

1988年郭鹤年购入“港视”的三成股权，目的显然是巩固邵逸夫的地位。有一段时期邵逸夫任香港电视的董事局主席，而郭鹤年则为副主席。

邵逸夫当然也领郭鹤年这一份情，作为回报，他决定放弃他在南洋起家时的老本——邵氏兄弟（马）有限公司。这个公司有大量的戏院和地产，它们最后落入郭鹤年所控制的玻璃市种植手中。

曹文锦则是郭鹤年的另一位密友，他们的友谊已经保持了20多年，郭鹤年的每次船务活动中都有曹文锦的合作。

曹文锦是上海籍香港人，他自创了万邦航业投资有限公司，在80年代航运业低潮的时候，他是唯一一个不受打击的幸运儿。

曹文锦是香港富商中与马来西亚关系比较密切的人，他在马来西亚还同时发展纺织业，与当地政府关系很好，故被授予旦施利的头衔。

郭鹤年与香港首富李嘉诚的关系也非同一般，也许是同住在深水湾道做邻居的关系吧，两人近年的合作越来越多。

1991年两人并肩作战，一举收购得恒昌行。

1994年他与李嘉诚合作在日本札幌兴建一座共管公寓及购物中心。

郭鹤年和李嘉诚成为好友是很自然的事情，因为两人性格中都具有华人传统的优点：平易近人，谦逊有礼，而且重朋友。

第三十七章 冰山一角 庞大财富知多少

郭鹤年的上市公司只是一座冰山露出来的一角，他庞大的财富深藏在海洋底下，引起人们纷纷猜测，有人认为他的财富可与李嘉诚一比高低。

郭鹤年的巨大财富到底有多少？

这可是一个不太容易回答的问题。

一般来说，超级富豪们大都对这个问题比较敏感，不愿意把自己的“家底”透露给别人，当面对这个问题时，许多人都会顾左右而言他。

而作风一向低调的郭鹤年对这个问题更是讳莫如深。他不但拒绝透露自己的财富，甚至对集团的组织或财务状况也不愿谈及。他对此这样解释说：“一般中国人都比较怕羞，不喜欢吸引公众的注意。”

另一方面，郭鹤年的商业王国是如此复杂，如果突然间询问他的财富，他一时恐怕也真的难以说清楚。

现在郭鹤年的投资地区包括：马来西亚、新加坡、香港、泰国、印尼、菲律宾、中国、澳洲、加拿大、斐济、智利、法国、德国及墨西哥。涉及的行业则更加广泛，包括：商品贸易、糖业、酒店业、面粉业、棕油提炼业、矿业、航运业、三夹板业、工程建筑业、产业发展、电视业、保险业等。

香港一本权威杂志《远东经济评论》在 1986 年一篇介绍郭鹤年的文章中，试图把它的商业王国绘成图表，以使人一目了然，然而恐怕它没有达到这个目的。这张图表给人的第一个印象就是眼花缭乱，上面密密麻麻的线条像蜘蛛网一样复杂，使人体味到“商业王国”的含义。

通常估量一个超级富豪的财富有一个简便的方法，那就是看他的上市公司的情况。上市公司每年都要向公众公布它的盈利情况和工作业绩，把几个上市公司的情况合起来，基本就能摸清其财富的情况。

郭鹤年有九家上市公司。它们是：玻璃市种植、彩虹、联邦面粉厂、香格里拉酒店、拉曼矿场、马国际船务公司、太平洋航运及 GB 股。

从郭鹤年上市公司的情况，可以看到郭鹤年的财富如何像雪球一般越滚越大。

比如马国际船务的股票，1969 年“五一三”过后，政治上的不稳定影响到经济，投资陷入低潮，郭鹤年却在这个时候受政府的邀请出面筹资组成马来西亚国际船务，总资金达 2000 万元，其中郭氏投资 70 余万元。经过多次的红股以及上市前发出的附加股之后，他原本投资的 1 股，已经变成 50 股，他在马国际船务实际拥有的股数为 38872000 股。

80 年代末马国际船务挂牌上市，起初每股 2.4 元，但并不为人们看好，但上市后很快就冲破了 5 元大关，发展势头良好，到了 1990 年，已经在 9 元之上。这时郭鹤年脱售了部分股权，进行别的投资，但仍握有 3100 万股的马国际的船务股票，而他在这个公司拥有的总资产达 2.79 亿美元，这意味着他在当年 1 元的投资，20 年后已经涨到 400 元、1973 年，郭鹤年创立了彩虹有限公司，经过两次红股及股票的分割后，他当年 1 元的投资已经在 20 元以上。

1971 年，他投资新加坡香格里拉的每 1 元 20 年后都值 50 元。

从 1989 年的资料看，郭氏名下的上市公司公布的总营业额为 14 亿美元，而纯利约为 1 亿美元。

对于一般富豪来说，分析他的上市公司就可以估计出他的财富，但对于郭鹤年来说，这些上市公司只能说是他整个财富的冰山一角，因为郭鹤年旗下的大部分公司都是由私人持有的，有别于公众持有的上市公司。一些公司虽然由他控制，但他很少直接控制这些公司的股份或担任行政上的职衔，这些公司所有权大部分由他的亲属、信托基金和一些并不容易看透的离岸公司所拥有。

郭鹤年庞大的财富其实并未浮出海面，人们估计没浮出海面的部分大约为总体的 2/3。

这其中还有郭鹤年本人的资产和整个家族的资产之分。关于这一点，郭鹤年曾经做过说明，他占有香港总公司的 10% 的股权、马来西亚总公司的 17% 到 18% 的股权，新加坡总公司的股权则有 14% 到 15%。

郭鹤年的庞大财富是如此神秘难测，反而越发激起人们的好奇心。多年来财经记者一直没有放弃评估他财富的努力。

最先对郭鹤年的财富予以曝光的是《新加坡监督报》。

1984 年，《新加坡监督报》在分析马新股票行的挂牌公司董事个人股权后宣布，根据他们的研究和分析，郭鹤年的个人资产，介于 8.4 亿新元和 14.7 亿新元之间，其家族资产估计为 21 亿新元。

印尼出版的《经济汇报》在 1990 年的一篇报道中，列出东盟国家 25 位富豪的名单，其中马来西亚有 4 人榜上有名，也可以说是“四大天王”吧，他们是郭鹤年、邱德拔、骆文秀、阿兹曼哈欣。除了最后一个，其他 3 人都是华人。

邱德拔和骆文秀都已介绍过。他们一个是银行家兼酒店业巨子，另一个是代理本田汽车的摩托大王。

《经济汇报》估计郭鹤年的身家为 40 亿元马币，也就是相当于 15 亿美元，但没有说明是怎样估算出来的。

但这一结果和香港《资本》杂志估计相近，也许是英雄所见略同吧。

《资本》杂志在 1989 年 4 月的一篇报道中，列出了 100 名香港富豪的名字，郭鹤年名列第 11 位，排在澳门赌王何鸿桑和纺织业大亨陈廷华之后。

当时《资本》杂志估计郭鹤年的财富为 80 亿港元，折合成马币约为 30 亿元，比《经济汇报》的少了 10 亿；

但香港杂志定是习惯于把郭鹤年在香港和中国的投资作为评估依据，对东盟国家的资产肯定会有遗漏，加上这些遗漏来计的，应该和《经济汇报》评估的结果比较相近。

《经济汇报》第一次提出了郭鹤年是马来西亚首富的说法。其实这一说法，在工商界早已有之，而郭鹤年也默认了这个说法。因为在马来西亚，根本就没有人可以和他齐手并肩，他是唯一一个能够在国际市场上呼风唤雨的人。

而放眼整个东盟国家，首富当属文莱苏丹，文莱苏丹也可能是全世界最富有的人。占据榜眼位置的应是菲律宾大亨陈羲，郭鹤年的好友林绍良是第三位有钱的人，而郭鹤年可能会占据第四位。

放眼全球华人，郭鹤年的位置如何呢？

风行全球的权威杂志《福布斯》在 1990 年 7 月的一篇题为《世界亿万富翁》的封面专题中，第一次把郭鹤年列为其中的一位富豪。

能够跻身这个龙虎榜的，身家都是 10 亿美元以上，全球只有 15 位华人

上榜。

看来，过去对郭鹤年的估计其实还低了一些。原来提到郭鹤年，还只是把他当作某区域的大亨看待，远远没有达到应有的重视。

只有《亚洲周刊》一直很看好郭鹤年，它在1987年3月刊出的一篇文章宣称，郭鹤年的财富可与李嘉诚和包玉刚一较高低。

1992年9月的《财星》在世界超级富豪榜中把郭鹤年的

而《福布斯》1994年世界华人富豪榜中则把郭鹤年的财富估计为60亿美元，这说明近几年郭鹤年的财富飞速增长。他在财阀中的座次也越来越引人注目。

到了1995年，郭鹤年的财富已经名列香港富豪榜的第三位，香港《资本》杂志在1995年初选出香港华人百亿富豪共27人，郭鹤年名列第三，排在他前面的是郭炳湘兄弟和李嘉诚。

郭炳湘兄弟持有42.62%的新鸿基地产的股份，以目前新鸿基市值1100亿港元计，郭炳湘兄弟手上票值已达494亿港元，加上其持有的31%的九巴股权和其外投资，总资产约达520亿港元。

李嘉诚则以500亿港元屈居第二。

郭鹤年家族财产被估为470亿港元，名列第三。

十大富豪中排在郭鹤年后面的是林绍良、李兆基、谢国民、龚如心、黄子明（家族）、吴光正（家族）、郑裕彤和李福兆，他们的总资产均超过200亿港元。

胡应湘家族和霍英东的资产亦达200亿港元，并列香港华人富豪的第11位。

而根据最新的资料，《福布斯》杂志1995年的年度调查，郭鹤年在全球最富的华人中排名第八。

在这项调查中，台湾的保险和营建业巨子蔡万霖以72亿美元的财富名列榜首。在去年的同样调查中，他处在第三位。

新鸿基集团的郭炳湘兄弟保持在第二，他们的身家被估计为70亿美元。

李嘉诚屈居第三，财产约为68亿美元。

香港恒基集团的地产大亨李兆基在这项调查中被认为财富多过郭鹤年家族，有65亿美元。

第五位到第七位分别是泰国卜峰集团的谢国民家族、印尼三林集团首脑林绍良、金光集团的黄奕聪，《福布斯》杂志认为他们的财富和郭鹤年其实不相上下，难分伯仲，都在60亿美元左右。

马来西亚的另一位富豪林梧桐居第九，第十名是泰国的陈有汉家族，各有约55亿美元的财富。

荣登“1995世界华人富豪榜”的富豪一共368名，上榜的资格是必须拥有1亿美元以上的财富，评估方法是按1995年3月1日当天的股票和地产价值加上富豪所有的私人财富计算。

《福布斯》杂志更进一步探讨这些富豪的家族根源时发现，最富有的一组富豪源自广东省的潮汕地区。第二组富豪是闽南籍，其次是台湾籍。而台湾籍的富豪又大都出自闽南地区，因此，广义上说，最富有的华人应属闽南籍，这一点，大概是闽南籍的郭鹤年引以为自豪的。

第三十八章 发达秘笈 天时地利与人和

郭鹤年对自己的成功经验总是不屑一提，说“这是贸易自然扩展的现象”。然而，深入研究他的商业经历，我们可以从中发现许多奥妙。

综观世界上的超级富豪，可以发现一个很有趣的现象。50年代以前，超级富豪是清一色世袭；50年代以后，加入了石油新贵的面孔；从60年代开始，一批白手起家的英雄好汉开始加入超级富豪的行列。

世袭富豪的财富从上一辈手中继承下来，他们成功的任务就是如何管理好这些自己一生下来就拥有的财富，这没有什么稀奇。石油新贵的财富纯粹属于运气好，是上天白白送予他们的，这种运气大概不会落到每个人的头上。

而那些白手起家的富豪，他们的意义不仅在于促进了经济的发展，更重要的是给了普通人们一个梦想，这些富豪原来和你的境遇也差不多，但他们终于通过自己的努力爬上了财富的巅峰。

“大富巨贾，宁有种乎？”这就是人们对这些富豪所发出的感慨。

就像科举时代人们的梦想一样：“朝为田舍郎，暮登天子堂。”在如今的年代，人们的梦想是和这些白手起家的英雄一样，从一个普通人成为一个超级富豪。

郭鹤年当年开始创业的时候，只有10万马币，折合成美元也就是3000多美元，这个数目在今天看来只能是“小本生意”。

然而郭鹤年如今的生意覆盖小半个地球，他的财富达到60亿美元，他的名字赫然列在《福布斯》杂志的世界富豪榜上。

人们通常对这些亿万富豪的成功秘诀非常感兴趣，他们到底有什么“发达秘笈”呢？

这是许多人都曾经问过郭鹤年的问题，而郭鹤年的反应是似乎觉得这不是一个问题，并没有什么好说的，他轻描淡写，甚至有些漫不经心：“我所拥有的一切，只不过是贸易自然扩展的现象。”

这句话给人的印象是，今天他在商业上取得的成果，并不足奇，也不是什么大不了的事，这是每个人都可以做到的。郭鹤年仿佛在说：“区区小事，不值一谈。”

在另一个访问场合，郭鹤年回答这个问题同样很简略。他说：“生意没有什么秘密，经济就是我们日常生活所用到，所需要的，经济学是最简单的事情。做生意来讲，最重要是不贪心，不要找最偏僻的路，要走正路，走得慢，但前途较稳，不要求什么捷径，用那种手段、方式去做，比较危险。”

果真这么简单吗？那么岂不是每一个做生意的人都会成为大富豪了吗？

古人云“天对不如地利，地利不如人和”，也许我们可以从天时、地利、人和这几个方面来探索郭鹤年成功的奥妙。

天时其实也就是机会，郭鹤年把握住的第一个绝好的机会就是在50年代末和60年代初。马来亚独立以后，许多英国商人撤走，这些人原来垄断着马来亚许多重要的行业，他们一走，就留下许多空缺，这空缺会由许多本地商人所填补，因此马来亚独立后的20年是一个充满黄金机会的年代，这个时期也是世界商品贸易的黄金年代，是东南正英雄辈出的年代。郭鹤年正是把握住了这个好机会，在恰当的时机入场，赚得钵满盘满。

能够恰当地把握时机这很重要，郭鹤年曾说：“一个人一生光阴有限，

不能一直等。”所以看到机会到来，就要马上行动，而不能让它溜走。

60年代初，郭鹤年敏锐地看到了世界市场对糖的大量需求，于是他说服家族中的其他人，把资金全部投入到炼糖业上，奋力一搏，最后大获成功，从此走上了摘取糖王桂冠的道路。

郭鹤年的这一举动可以说是“孤注一掷”，但是把握机会，往往就意味着冒险，如果不冒险，就只能眼睁睁地看着机会溜走了。

郭鹤年在人们的眼中总是一个华人传统生意人的形象，作风保守，大抵是不肯冒险的。

其实正相反，郭鹤年因为从事糖业，整个商业生涯都在和期货打交道，而期货是一个“玩的就是心跳”的高风险的行业。

在70年代初期，郭鹤年经过分析认定糖价会大幅攀升，他决心抓住这个机会，购入大量的白糖，结果糖价果然攀升，这使他大有斩获，光这一次赚取的财富就高达600万美元。

所以有的人说，一个人的一生至少要冒一次险，因为机会后面总是站着他的同胞兄弟——风险，如果不冒险，你就永远抓不住机会，永远不去冒险才是最大的冒险。有些人就是这样，在他们被机会绊倒时还能看到它的存在，却仍不敢去伸手抓住它，最后只能是一事无成。

郭鹤年懂得怎样去冒险，所以他能在机会到来的时候，毫不迟疑，立刻行动，所以他的行动总能比别人领先半拍。

当郭鹤年担任新马航空公司的主席时，他敏锐地注意到亚大地区的旅游事业到了大发展的时候了，于是便着手建立酒店联营网。酒店其实也是一种高风险的物业，因此起初大家都迟疑不前，抱着作壁上观的态度，等到郭的酒店已经颇具规模时，他们才回过味来，奋起直追，但已经落后他一大截了。

郭鹤年也有一次没有把握住机会。70年代，他有一个机会可以控制马来亚面粉厂，可惜他一时迟疑，丢掉了这个机会。对此，郭鹤年常常引以为戒。

郭鹤年虽然经营的有很多都是风险比较高的行业，但他也有一套规避风险的方法，那就是把风险分散，扩大投资领域，把鸡蛋放在不同的篮子里面，以备天时不利时，可以失之东隅，收之桑榆，通过这些郭鹤年就把冒险变成了不冒险。

比如1987年郭鹤年对食糖的长期走势判断失误，以致在期货市场上遭受的损失高达1亿美元，但这种损失仍然可以通过别的行业的利润补回来。

经济气候的好坏往往取决于政治气候，所以一个商业家对“天时”的把握往往取决于他的“天气预报能力”。谁都愿意到那些政治前途稳定因而经济发展前景良好的地区去投资。

郭鹤年虽然以商人自持，从不参预政治，但他对政治气候的判断却是相当高明的，这最明显地表现在他对香港和内地的投资上。

70年代中期他来香港大力发展，可谓“南洋帮”中的第一批，这本身就表明他对香港政治前途看好。

80年代初期，香港前途谈判还未有协议，许多富豪进退不决，迟疑不前，但郭鹤年坚信香港会前途稳定，1983年就开始行动，购入屯门一片土地，兴建游艇会及豪宅，1984年又斥资4亿元在深湾建游艇俱乐部。

中英协议签订以后，郭鹤年更加相信香港在“九七”之后会阳光灿烂，不断增加香港的投资。

1989年政治风波之后，香港人陷入了信心危机，可是郭鹤年却是“勇者

无惧，人弃我取”，趁香港富人纷纷外移之际，进行大量的投资活动。他的嘉里集团与鹰君地产有限公司合作，投得了香港花园道地区加以发展。他对香港的前途信心十足，认为中国断不会摔破这颗明珠。

事实证明郭鹤年的判断是正确的。20多年来他在香港的投资获得了巨大的回报，他的财富以几何级数膨胀。

相反，如果对政治气候判断不准，即使有好的“天时”也不能加以利用。英资首席财阀凯塞克家族控制的怕和洋行集团由于对香港信心不足，60年代起便增加海外的投资，1971年中国加入联合国后更加速在海外发展，因此怡和集团就失去了70年代初期和中后期大举发展的机会，以致1980年在九龙仓的争购战中败于包玉刚，如折一臂，其后又投资失当，每况愈下，最终退出了香港的舞台。

郭鹤年亦占尽地利。他的商业基地和投资重点一直在转移，以适应不断变化的经济形势。他最先起家于马来西亚，70年代初转移到新加坡，70年代中期开始渐渐把商业基地转移到香港，近年则大举投资内地，估计内地仍将是今后20年内投资的重点。

而他的酒店王国的兴建则坚持着一个原则，那就是围绕着整个太平洋区域。他说：“太平洋区域，特别是西太平洋，拥有促进旅游业成长的最大潜能，它拥有一切条件以确保这项成长，以及它在不久后的繁荣，将会实现。”

果然，这些围绕着太平洋兴建的酒店给郭鹤年带来了数不清的财富和巨大的荣誉。

近年来世界经济发展的热点已转移到亚洲，而郭鹤年作为亚洲一位举足轻重的企业家，已借着这股浪潮把他的事业推到一个新的高度。

在天时、地利、人和中，人和无疑是最重要的，而郭鹤年也恰恰在这个方面做得最好。

首先，郭氏兄弟内部很团结。郭家鹤字辈兄弟中，大哥鹤举官场得意，堂兄鹤尧负责郭氏家族的对外活动，而郭鹤年则负责整个商业的运行。郭家兄弟在成立郭兄弟有限公司时，任人唯贤，把最年轻的郭鹤年推到总经理的位置，并且一直对他很信任。而郭家孔字辈也继承了上一代人的优良传统，齐心协力，从没有明争暗斗的事发生。

南洋的富豪一般都采用家族式的管理，所以家族成员的团结很重要。郭老太太总是说：“家和万事兴。”其意义也就在于此。郭鹤年这么多年来没有后院起火的事情发生，正因为没有后顾之忧，才能全力前进。

其次，郭鹤年拥有一班能干、忠诚的专业行政人员。

任何一个现代企业，若没有良好的管理辅助，必定会以失败告终，一个公司的管理人员的素质很大程度上决定着公司运行的好坏。

郭鹤年在用人方面有一套。他善于搜罗人才，用人不疑，给予充分的自主权，并且把这样的亲信安插在最重要的位置上。

郭鹤年在马来西亚的旗舰公司百利士农业公司的主席便已随郭鹤年工作数十年，为元老重臣，而在巴黎主管蔗糖贸易的RICHARDLUI，更是郭鹤年的侄女婿。

百利士农业公司的董事总经理KIIORCHINPOEY说：“郭氏集团是一个非常紧密的家族企业，它的核心是一群专业人士。我们之中有些人已为郭鹤年先生工作超过25年了。我们之间并无正式的沟通渠道，然而雇员之间的沟通却非常好。”

有人说，在马来西亚企业界中，郭鹤年是最早一位把现代管理应用在企业行政上的人。

郭鹤年对于怎样让行政人员在郭氏企业愉快地工作很有心得。他说：“我要尽量照顾我的同事们和合作伙伴。公司方面每年年底要发给员工相当好的花红，假如他们表现好，对公司忠心，过了几年，公司的股份也会一部分一部分地送给他们。现在公司在马来西亚、新加坡和香港的三大总部，所有好的经理都拥有公司的股份。”

让公司人员成为股东的方法是郭鹤年非常喜爱并且行之有效的。不仅对高级人员如此，郭鹤年认为这对于中级与低级人员同样是一个很好的奖励，好让他们有一个可以期待的东西。

因此，郭鹤年的旗下可谓贤才如云，而其中最出名的有两人，可以说是郭鹤年的两张王牌，他们就是倪郁章和胡木金。

倪郁章是郭鹤年的校友，他幼年在吉隆坡接受启蒙教育，后来举家迁离吉隆坡，他也就辗转在马来西亚的多个城市读书。1939年他在马六甲高级中学完成了剑桥考试，并进入新加坡的莱佛士学院深造。

在莱佛士学院倪郁章结识了郭鹤年，倪的才华给郭鹤年留下了深刻的印象。但当时两人并没想到日后还有合作的机会。

不久，第二次世界大战爆发，郭鹤年被迫中断学业，返回家乡。倪郁章的学业也告中断。战后，倪重返莱佛士学院就读，并于1949年毕业，随后到哥打丁宜的李氏木板厂担任经理职位。

当郭鹤年的生意初具规模之时，他便跑去找倪郁章，力邀他在自己的公司任职。

倪郁章后来被认为是郭氏最信任的一个人。他随着郭氏商业王国的扩展而成为郭氏最重要的助手，郭氏的几间最重要的公司均有他担任董事。

1986年郭鹤年受邀拯救马化控股，并带倪郁章进入马化董事部。倪的意见对整个拯救活动非常有益。

除了在郭氏王国中担任要职外，倪郁章还受到马来西亚政府的重视。

1985年当兴银行发生管理不当事件，马来西亚国家银行即委任倪郁章进入这家银行以使它步入正轨。

1991年初，马来西亚首相马哈迪在其成立的国家商业理事会中，也委任倪郁章为理事。这是一个以马来人为主的机构，华人能进入这些机构者非常少见。

倪郁章能进入这样的机构恐怕得益于会讲马来语。他是一个语言专家，能流利地讲英语、华语、日语和马来语四种语言。

倪郁章给人的印象是纪律严明、言语简洁、办事干脆，他被认为是能够确保一家公司不失的人。

如今倪郁章任玻璃市种植公司的主席，这是郭鹤年在马来西亚最重要的商业基地，有倪郁章坐守后方，郭氏始能全力在香港发展。

郭鹤年的另一张王牌胡木金也是毕业于新加坡莱佛士学院，念的是化学专业，当时他和郭鹤年的交往并不深。

综观胡木金的一生可以说是“好戏在后头”。他一生的大部分时间都在教书，在教室的黑板上写化学方程式，退休前他是教育部考试委员会主管试题研究与改进小组的成员。

当他快要退休时，忽然被郭鹤年请到郭氏集团工作。

当时大家都很奇怪：郭鹤年请这么一个一辈子搞化学，对商业一窍不通的糟老头来干啥？但是很快他们就感到郭鹤年真是慧眼识英雄。胡木金表现出非凡的商业才能，很快成为郭鹤年的得力助手。

和政界人物交好亦是郭鹤年成功的一个重要原因。

这其实也是郭家的一项传统，郭鹤年的父亲郭钦鉴就着意和政界人物搞好关系，并且从中得到了甜头。拿督翁和依布拉欣苏丹的帮助支持使他的事业得益匪浅。

郭鹤年就读于名校，他的许多校友后来都成为马新两国的领袖人物，如马来西亚第二任首相敦拉萨，第三任首相敦胡先翁以及新加坡总统李光耀等。郭鹤年通过这些人和政府当局结成了很好的关系。

这可以从郭鹤年的许多商业活动看出来，比如玻璃市种植公司，合伙人便是玻璃市州政府，马国际船务更是接受政府的邀请出面组成，联邦政府就是最大的股东。后来在吉隆坡建立的香格里拉，其中的一位合伙音便是城市发展局。

郭鹤年通过这些投资把自己的利益和政府的利益联系在一起，有人评论说，郭鹤年的商业活动是高度政治化的，他是在政治领域买了保险的。

马来西亚有一些企业家因为与政府关系不好而不能大展拳脚，例如前面提到过的银行家邱继炳，他所控制的马联银行业绩颇佳，但就是无法申请转成上市公司。郭鹤年却没有这样的担忧，相反他却能获得不少便利。

郭鹤年还和新马的一些政要在私人间有着密切的商务关系。他曾经和达因一起收购在马来西亚的法国银行，达因后来成为马来西亚的财政部长。

除了新加坡和马来西亚，郭鹤年在许多国家的政坛上都有很好的朋友，比如古巴总统卡斯特罗、印尼总统苏哈托。在中国，郭鹤年和中国总理李鹏有不俗的交情，前人大委员长万里和他关系也很好。万里去泰国访问时，就住在湄南河边的香格里拉酒店，郭鹤年还设宴款待。

除了天时、地利、人和以外，郭鹤年还有一些成功秘诀，其中一条恐怕是所有白手起家的人都知道的，那就是勤奋工作。

郭鹤年谈到创业的过程时曾经这样说：“开始作生意时，是不够本钱的，靠着微小的储蓄，加上像超人般的勤奋工作，我们要成功，不得不比常人勤力一倍——两年的工作以一年完成。”

他说：“我们华人经常规劝别人要刻苦耐劳，这句话的意思是，要能够克服困难和艰苦。”

这虽然是老生常谈，却是大多数富豪的发达秘笈中最基本的一条。

郭鹤年还有一个经验是不喜欢独资经营，这一点是非常奇特的。一般来说，商业家为了得到企业的控制性股权，通常都力求取得这个企业超过 50% 的股份，而郭鹤年却反其道而行之。

综观郭鹤年所有的企业，由他占有的股权，平均介于 20% 到 50% 之间，很少有超过半数的，这在收购战流行的今天，是非常罕见的。

比如玻璃市种植，他仅占有 9.68% 股份；马国际船务，他原来占有 10% 的股份，后来减到 4%；彩虹企业是他一手创立的，他也只拥有百分之 10 几；至于新加坡香格里拉，他只拥有 24% 的股权。

郭鹤年这么做的目的显然也在于规避风险。事实证明这种方法是成功的，而且虽然郭鹤年占的股份不大多，但这并不影响郭鹤年讲话的力度，他仍具有实际的决策权。

郭鹤年的另外一个秘诀是财务管理方面小心翼翼。郭氏的每一家公司都是一个独立的牟利中心，集团的经理必须留意现金和利润的流动，虽然集团内部的私人公司和上市公司之间常有交易和转手事项，但它们之间不会借商业交易使集团内的公司互相资助。换言之，也就是郭氏集团内的公司虽然是亲兄弟，也要明算帐，这种管理方式使得集团内的财务状况互不牵连。这使得郭氏的商业王国虽然公司众多，财务看上去还是一目了然，不会形成一本糊涂帐。

第三十九章 只在此山 云深不知何处寻

郭鹤年其实代表了另一种类型的富豪，他们不是像冰山一样突出在海平面上，而是隐藏在海平面以下，鲜为人知。这种人，就是富豪中的“隐者一族”。

读者现在大概已经了解到郭鹤年是怎样一种人。他财富巨大，商业王国遍及各地，也热心慈善事业，但却不喜炫耀自己的财富，更不愿意出风头，很少在公众面前亮相。

其实，郭鹤年代表了富豪中的另一类。他们不是像冰山一样突出在海平面上，而是隐居在海平面以下，像郭鹤年这样不愿出风头的富豪很多，我们且称他们为“福豪隐者一族”。

这种富豪全世界都有，比如美国亿万富豪约翰·D·麦克阿瑟就非常不愿意出风头，外表也不吸引人。《财富》杂志说他“看起来不像亿万富豪，而酷似每月领取退休金的职员”。

而香港恐怕是富豪隐者最多的地方，因为香港不对财富征税，这有利于富豪隐者的隐居，而这些人实际数目，难以有一个正确的估计。有公司上市的富豪或担任公职的富豪要申报利益，人们可以从中洞悉他们的财产，然而除此之外，尚有多少富豪没有现身实在难以估计。也许在你身边走过的一个垃圾婆，正是一个重量级富豪呢。

1991年7月，华东发生水灾，有一位富豪一口气就捐出1亿港元赈济华东灾区，令香港人大吃一惊。他的名字叫什么英杰。谁也不知道还有一个叫何英杰的富豪，这可忙坏了新闻记者，后来才查出这位何伯原是个烟草商，年逾90，早年上海创业，20年代中期为一家印刷公司负责人，战后才来到香港，并到英美考察烟草业，1949年香港烟草公司成立，何伯即为创办人兼重要股东之一，目前拥有的身家超过10亿。

其实1983年起何伯就创办了良友慈善基金会，并透过基金会及其他渠道捐出过多笔巨额善款，受益机构包括东华三院、国际奥比斯飞行医院等，但他却一直没有现身。如果不是华东水灾，人们恐怕永远都不会知道还有这么一位巨富。

原大昌贸易行执行副董事长梁鍊琚也是一位富豪隐者，除了偶尔出席捐款或业务宣传场合外，也极少给人们看到他显身的机会。一般市民只知道大昌有冻肉和汽车卖，并不知道这个资产净值70亿元集团的庐山真面目。还是1991年中信泰富收购恒昌行，方迫使这位隐者作惊鸿一瞥式的露面，但他在出售大昌行的控股公司恒昌股权之后，仍继续保持低调，拒绝接受媒介的访问，记者只能在恒生银行的周年股东会上，才有机会再见到他，而他在公众中仍然保持神秘色彩。

而信和集团的大股东黄廷芳更具隐者风范，竟连系内的上市公司主席的职务也不愿担任。除了在拍卖官地的场合外，他一向不在公众面前曝光，而集团内的职员也把与他的合影视为珍藏。

值得一提的是黄廷芳是新加坡人，和郭鹤年同属“南洋帮”，并且和郭是好朋友，两人曾联手合作发展南洋中心、尖沙咀中心及幸福中心，他们最大的一次合作，是在香港成立香港国际投资中心，开设香港第二条海底隧道。

黄廷芳也是“南洋帮”中在香港发展最积极的人之一。他一直以香港房

地产大好友的姿态出现，所购入的地皮，绝大部分刷新香港官地拍卖的新纪录，他的家族的私人公司，也持有不少物业权益，例如 70 层高的中环广场。估计黄廷芳的财富超过 23 亿美元。

香港巨富、恒隆集团的首脑陈曾熙，也是一个隐秘的人，生意虽然做得很大，但传媒界对他所知极为有限，对他的报道仅限于有关房地产的新闻，比如他的恒礼公司以 3.27 亿元投得旺角地王栢庆大厦。偶尔他的大名也会在一些启事和收购中出现。他也几乎从不接受报刊的访问，迄今为止人们只从报上看到他一张模糊不清的照片。

而最近（1994 年 11 月）轰动香港的梁美春更是另一种富豪隐者的代表。这位 40 余岁的“垃圾婆”可以说是世界上最富有的“穷人”。她虽然身家财产最保守的估计也超过 3 亿港元，却天天以拾破烂度日，甚至没有一个像样的家，一天三餐，就以捡来的隔日面包、残羹剩菜充饥。

每天早上，梁美春就拉着那辆从不离手的手拖车外出干活。

她通常是先到一间快餐厅，买一杯奶茶喝。她上厕所时的第一件事，就是伏在水龙头前喝个饱，似乎准备把一天所需的水分都喝下。她在离开厕所时，总会先“巡视”一番，看看是否有像厕纸这样可以顺便带走的东西。

中午，她就到银行存款，或缴交电话费、水电费。实际上，她每个月的水电费是非常有限的，因为她尽可能到自己住屋楼下管理员的厕所梳洗，连水也省下。

下午，她花几块钱买几片面包充饥，连水都不喝。

梁美春这样的生活，真的和普通的垃圾婆没有什么两样，但她的产业却是实实在在的，一点也不夸张。她的房产全都有法律文件为证，单是白纸黑字写明的，就有店屋数十个单位，此外，她属下的物业单位，还有百余个。

每逢月头或月尾，她就四处收租。她在尖沙咀的桥丰大厦有个单位，是香港娱乐界名人陈志明向她租来的，每月租金万元。这个公司拍过刘德华主演的电影《香港教父》以及《天子门生》。梁美春在进出大厦时，照样会留意周遭，看看有没有可以带走的物品，如有没用完的酱油瓶等，就拾起来放在她那辆从不离手的小车里。

如果不是和妹妹为赡养费的问题争执不下而对簿公堂，人们怎么会相信这样一个人会是个巨富？

《明报周刊》的记者曾问梁美春为什么要对自己这么刻薄时，她只是简单地说：“小富由俭，大富由天。”

看来，富豪隐者也有很多种，不过看了梁美春这样的生活，我们只会在内心泛起隐隐的同情。似这样的富豪，不做也罢，除非财富本身就是一种满足，否则应当为这个社会做一些事情。

而郭鹤年这样的隐者，他们事业庞大，而又锐意进取，他们的商业成就为人们所熟知，另一方面，他们又很少在公众面前出现，似乎摆脱了“人在江湖，身不由己”的规则，远离人世的喧嚣。面对他们，我们不禁发出感叹，原来富豪也可以有这样宁静的生活，也可以有这样的一份斯文淡定。

“小隐隐陵薮，大隐隐朝市”。郭鹤年可以说是一位商界大隐了。

综观郭鹤年的整个生活，就像唐朝诗人贾岛在那首著名的《寻隐者不遇》中所表达的意境一样：

“只在此山中，云深不知处。”

“香格里拉”的英文原意就是世外桃源的意思。莫非，郭鹤年当初为自

己最钟爱的酒店取的这个名字，就隐喻着他的心志？

“车马长安道，谁明大隐心。”

附录一：

郭鹤年年表

1923 年

郭鹤年于 10 月 6 日出生于马来西亚新山。

1939 年

在新山英文学院完成中学课程。

1940 年

就读于宽柔中学，学习中文。

1941 年

进入新加坡莱佛士学院学习。

1942 年

由于太平洋战争爆发不得不中断学业，到日本三菱公司新山分行米粮部任职。

1945 年

离开三菱公司协助其父经营东升公司。

1947 年

到新加坡成立平生第一家公司——力克务公司。

1948 年

其父郭钦鉴逝世。

1949 年

郭兄弟有限公司成立，郭鹤年任总经理。

50 年代中期

郭鹤年赴英数年，进行学习和考察。

1960 年

设立马来亚糖厂。

1961 年

孤注一掷投资炼糖业。

1962 年

在贸易大战中称雄，成为糖王。

1963 年

在香港成立万通有限公司与中国经商。

1968 年

成立玻璃市种植公司。

1969 年

担任马新航空公司董事部主席。

1971 年

涉足航运业，组成马国际船务公司。在新加坡创立第一家香格里拉酒店。

1973 年

玻璃市种植公司的蔗园首次有了收获。

1974 年

移师香港，猛龙过江，在香港成立嘉里贸易公司。

1977 年

购入尖东一幅地皮，兴建九龙香格里拉。创立嘉里船务有限公司。

1983 年

购得香港屯门一块土地，兴建游艇会及豪华住宅。

1984 年

斥资 4 亿港元兴建深湾游艇俱乐部。

1985 年

与中国合建的中国国际贸易中心开始动工。

吉隆坡香格里拉开始营业。

当选为马来西亚十大企业家之一，并名列榜首，荣膺金字塔奖。

1986 年

受邀拯救马化控股。

1987 年

与法国沙克丹集团合作，成立沙克丹嘉里国际。

1988 年

酒店王国进军汉城受挫；购入港视三成股权。

1989 年

当选为马来西亚最杰出的董事。

1990 年

北京中国国际贸易中心建成开幕。

1991 年 10 月

重锤注资中信泰富，加入收购大昌行的行列。

1992 年初

退出所购恒昌行股份，玉成荣智健买起整家恒昌行。

1993 年

以 26.5 亿港元的价格购得《南华早报》34.9%的股份，取得《南华早报》控制权。

同年和李嘉诚、八佰伴集团合作在日本札幌共建一座公寓及购物中心。

1995 年

长春香格里拉大饭店建成，在长春经济技术开发区购置了 10 万平方米的土地建设植物油加工厂、可口可乐生产基地和方便面厂。

附录二：

追求卓越的管理

郭鹤年

按：郭鹤年于 1985 年 11 月初应马来西亚管理学院之邀请，在一个大会上发表有关管理的演说。郭氏向来鲜有在公众场所公开他的管理秘诀，这次演说虽简短，但精简有力，极为难得。

我谨向主办当局给我机会在此发表谈话致以谢意。

今天大会的主题是：追寻卓越的管理。就我个人的意见认为，追寻良好的管理，必须要从个人的庭院，以及花园着手做起。相同的文化，诸如语言、举止、形态，以及教育制度，可以对建立起早期的内聚管理工作队伍，作出巨大贡献。当集体协作及团队精神建立起来后，始能引荐其他具有不同文化背景的才智之士进来。换句话说，我建议在事后才在你的花圃中介绍其他的花卉。

持续实行的良好管理需要来自高层管理人员作出榜样。其一是对工作的全面贡献，其二是埋头苦干。现在假设生意已经获得成功，不管这是有赖于全部或部分因管理方面的努力所达致的，我一样建议给予全体职工作出奖励——虽则有关奖励需基于个人的贡献与表现而有所不同。我个人喜欢让资深的行政人员成为公司股东，因为他们已把一生最好的时光献给公司，这对中级与低级人员同样是一个很好的奖励，因他们有一个可以期待的东西。

我想提到的另一点是纪律问题。我相信良好的纪律行为对维持一家公司的正直作风及向前、向上发展大有裨益。此外，它也可以协助防止贪污事件的发生。一个人一生中如果出现贪污，已经够坏了，如果有一个人本身的庭院中有这样的事件，肯定糟透。

我现在要说一些可能不是很愉快的事，可是，我还是要说的。对于那些犯下严重错误行为的人，应当给予惩罚。我觉得到现在为止，我所说的都是老生常谈。或者佩迪太太在前几天已经说过：“我在试图教育我的老祖母如何去取蛋。”

在今天的集会中，当局要我谈一些有关亚洲价值，以及可能的话谈谈我本身环境及文化方面的传统价值。我出生在马来西亚一个叫新山的小城市，父母是华裔，他们在不同的时刻从中国移民至此；父亲大约是在 1909 年前来，母亲则在 10 年后前来嫁给他。

在孩提的时候，我们学习道德价值，主要是孔子学说。由于父亲是一位商人，一些词汇诸如“商业道德”、“诚实”、“一言九鼎”是他们经常提到的，这些都演化入我们的脑海中。在今天一些商场的交谈中，常常可以听到华人这样说：“要刻苦耐劳。”翻译过来是：“你要能够克服艰难和困苦。”而很多时候，我们的妇人家也经常教人要谦虚，不要太过出风头。另一件有趣的事是，我从母亲那里学到华人所说的“口德”——我们不要说别人的坏话。在西方来说，指的便是：因为我们住在玻璃屋内，所以不要乱丢石头。

大家已经听了很多深具说服力的演说，而且还有不少杰出的人要向大家说话，我想在此总结我的话：苦干是不能加以取代的，不过一个人所付出的劳力成果却是最甜美的。

附录三：

太平洋区域旅游业前景

郭鹤年

按：太平洋区域旅游协会于1986年4月16日在吉隆坡召开常年代表大会，郭鹤年在会上发表一篇有关太平洋区域旅游业前景的专题演讲，其演词全文如下：

我谨向马来西亚贸工部长兼1986年度太平洋区旅游协会大会主席东姑拉沙里邀请我在这个旅游业大集会中发言致以谢意。

3个月前，本地报章曾经报道，著名的娱乐高手及喜剧泰斗卜合会受邀在这个大会致词。但是不幸的是，著名的卜合不能出席，所以，我怀疑东姑拉沙里才决定另找一位卜（Bob）来取代。我今天便在这里出现。

各位先生、女士，允许我向你们的出席，表示谢意。摩登时代的旅游业不外牵涉到人跟地方。但除了这两项之外，第三项引人注目的，可以说是运动。

每一个人都一样，他们要看，也希望被其他人所看到；他们要看新的地方，学习这些地方的文化和历史。第三项引人注目的，是以一种大型运动会的形式出现，诸如奥林匹克运动会、亚运及世界杯足球赛。这三项运动会都是每隔4年举行一次。汉城今年要主办亚运，大规模的运动盛会诚如磁铁般，吸引数以万计的游客到来。我仍然可以忆及1982年，当世界杯足球赛在西班牙举行的时候，导致该年夏天前往槟城海滩胜地的欧洲旅客显著减少。

当世界和平以及稳定的时候，旅游业将会继续繁荣。今天的旅游业是一个每年涉及百万人流动的主要工业；它制造出连串活动，贴切地说，是鼓励人们有智慧及有价值地使用金钱，因旅游业教育人们，同时促进人与人之间的友情及伙伴关系。

旅游业是环球性以及超越国界的，每一个国家都可从中受惠。

古时候，一般人都较为保守和吝啬，他们节省的作风直接使经济及社会呈现了无生气的现象。但在今天这个摩登时代，几乎是每一个人，包括乡下人家，都会梦想在他们有生之年，能够出外旅游一或多次，看看这个世界。这种新的趋势，是世界繁荣及旅游业欣欣向荣的征兆。

现代旅游业的三个主要工具是航空班机、旅游业者及酒店。

由于它们本身的垄断性质，航空公司显然都是有很多盈利的，因此航空公司对大会的主题“导向盈利”这方面应该没有问题；特别是如果他们在本身的组织内拥有良好的团队以及良好、诚实、勤力工作、有能力的经理和职员。不像今天一些巨型工业，好像种植业、矿业、制钢业、渔业及船运业般成长前景黯淡。航空业将会继续有更大的成长，而不是在有不良后果与损及其盈利情况下突然或超速扩展其航机阵容或班机次数。

对于一位普通的班机搭客而言，他除了研究选择方便的班机和适当的价钱之外，更会考虑及机上的清洁、有礼、服务效率及合理而又良好的食物。今天，如果举行一项全球性竞赛的话，本区域内即使不是所有的主要航空公司，但大部分都能以很好的成绩通过这些考验，甚至一部分还可以获得很高的分数。然而，允许我发出一些怨言，虽然从积极的角度来看，它们都是具

有建设性的建议。其中一项便是对一些只懂得其母语，而对机场所有标志及以官方语言或英语所作出的报告一无所知的人，缺乏关注。

很多航空公司都雇有公关及地勤人员，我的建议是，他们首要的任务是要照顾那些真正需要协助的旅客。

第二项我要提到的是有关飞机上所提供的食物。作为一个经常飞来飞去的旅客，我发觉到自从早期的波音 707S 及 DC8S 开始，航空公司所提供的菜单，便没有什么改变。我不是代表本身或其他旅客在此叫嚷，要求更名贵或异国情调的菜单。尽管要航空公司提供某些较为著名的食品，诸如热汤或迷你型东方名菜，将会有点痛苦及需作出努力的；不过，我可以肯定的是，在这方面仍有改善的余地。

有关旅游业者，由于他们并没有本身豪华、美丽的航机或者酒店，他们是旅游业中最未受到注目的一群。不过，他们仍然可以在联系整个业方面扮演旅游业中“盐和胡椒”的角色。

不幸的是，曾有一些旅客已经缴付旅费，结果却让旅游业者欺骗的事件发生。也许要保护旅客不致在这些偶发事件中受害的最好方法是教导他们——第一，挑选可靠的旅行社，及第二，在他们一旦付了钱后，便要求发出机票及其预订旅馆的凭据。

酒店业被概括在“盛宴和饥馑”的描述中。当旅游业的主要条件出现时，新的酒店便告开始，而酒店主人的成功故事，即鼓励其他人士建立更多酒店，最后造成客房过剩，并为所有酒店经营者带来一段饥馑期。

通常经过一段供应及需求的平衡之后，将会再一次紧随着另一个盛宴期的到来。这是一般的形式，但在东南亚，至少有两个城市，我们见证了其酒店客房的成长，远超过我们所见到的，即这些城市的景象，看来是一个很长、很长的饥馑期。

但这样一来，客房的租费便越来越便宜。这种竞争配合广泛的市场促销努力，最终将带来更多旅客，然后慢慢地以及稳健地，这些酒店经营者将会有一天看到太阳的再度照耀。

当一家酒店要兴建时，主人会在劝告下设计一家其特定市场所需的酒店。在设计阶段，他可以轻易成为其本身主要的牺牲品。要避免这点是重要的，否则，他的发展预算便不受控制，并导致延长酒店建竣的日期。

大家都听过这样的一个故事：有一对夫妇计划要建一间梦想中的屋子，但最后却花了更多的钱和时间，而屋子却又不是他们原本所要的。当一个酒店发展商拟订他的计划时，他必须集中于达致三项目标，即：美观、实用和经济。

太平洋区域，特别是西太平洋，拥有促进旅游业成长的最大潜能。它拥有一切条件以确保这项成长，以及它在不久后的繁荣，将会实现。

在人口方面，它是世界人口密度最高的地方。而且，它的人民勤奋以及拥有丰富的文化遗产。本区域也拥有不少名胜，具有历史及考古价值的地方及博物院。除此之外，人民热情、美丽、友善。他们仍然实行以微笑奉献他们的服务，当这个区域大部分发展中国家的生活水平提高之际，它的旅游业也随着增大。

不用说，所有这些愿望只有在这些区域的政府继续和平、稳定及有效地执政，同时维持友善关系下才能实现。今天的世界有不少例子，由于冲突及不稳定导致旅游业静止不前，另一些地方则明显地不存在。

旅客会蜂拥到一个享有政治稳定，并且拥有摩登及舒适交通工具，以及整齐及有体面住宿地的国家去。如果他们在通过移民及税关站时能获得坦诚及有效率的接待，则将更具魅力。

其实我们不必要做很多东西，用以讨好旅客，只要随时随地付出一点诚意便够了。但在另一方面，只要一点无礼、粗鲁举动、不够卫生的肮脏设备，或者缺乏设备，都能轻易把旅客吓跑。幸运的是，本区域对这些基本条件，都越来越加以关注。

跟任何其他工业一样，旅游业者如果勤奋，都能获得很好的酬报。通往成功之路尽管荆棘满途，只要拥有正确的领导及纪律，便可加以克服，获致成功；假使我们要扩大其成果，那么便要更多的纪律和自我克制。通过这种种的努力，太平洋区域旅游业的前途，将毫无疑问可以确保。

在我还没有总结我的话之前，我想谈谈太平洋区旅游协会。这个协会已经存在了 35 年，它目前拥有来自 36 个国家的 2000 个会员组织。在政治、军事及文化方面的人士都感到有需要成立国际性的组织，这些组织部有其个别不同的目标。太平洋区旅游协会是一个例外。在这个协会的许多活动及贡献中，其中是建立了一个工作队，以协助成员国检讨及评估它的旅游组织状况及作出建议，然后给予慎重考虑及采取必要行动。

这个协会也协助成员国提高旅游业的最新潮流，此包括会议、奖励市场推销及媒介发展等。太平洋区旅游协会是一个正式的官方旅游声音，它鼓励太平洋区域的旅游，也主办商业中心及活动，作为旅游业者与酒店经营者商讨未来的旅游业务之用。

我已经举出了数个太平洋区旅游协会的活动。容许我向协会中所有继续努力及参与旅游业未来成长及发展的人士致以谢意及鼓励。他们的努力，为本区域带来重大的经济活动及繁荣。

这是一个真正振奋人心的时刻，我相信大家会同意我说的：太平洋区的旅游业，在机位订罄以及酒店客房爆满的情况下，将有可能在本世纪届满之前，至少有双倍发展。

我感谢大家能够耐心地听我讲话。

附录四：

郭鹤年的香港王国

香港无线电视（持 34.5% 股权。为上市公司）

南华早报（持 34.5% 股权。为上市公司）

中信泰富（持 20% 股权。为上市公司）

透过中信泰富持 36% 恒昌股权

恒昌（持 9% 股权）

香格里拉国际（持 100% 股权）

透过香格里拉国际全资持有九龙香格里拉和香港香格里拉

嘉里集团（持 100% 股权）

透过嘉里集团全资持有嘉里贸易、嘉里食品和嘉里地产

透过嘉里地产全资持有梅道物业和企业广场

透过嘉里地产持 10% 万国宝通中心和幸福中心、尖沙咀中心、南洋中心

部分权益

嘉里货仓（持 100% 股权）

香港仔游艇会（持 100% 股权）

附录五：

郭鹤年的环球王国

中国内地：酒店、贸易

中国香港：酒店、电视、物业、贸易

新加坡：船务、地产、物业、酒店

马来西亚：酒店、物业、地产、炼糖、面粉、锡矿、食油、保险

印尼：酒店、物业、贸易

泰国：酒店、地产

加拿大：酒店、物业

法国：糖期货贸易公司

德国：食油贸易公司

智利：食糖贸易公司

附录六：

郭氏集团投资中国内地项目

- 北京：中国国际贸易中心
- 北京香格里拉饭店
- 北京火车站东街重建
- 嘉里商场（北京）有限公司
- 宝华大厦
- 上海：虹口区重建
- 闸北不夜城部分重建
- 波特曼香格里拉酒店
- 杭州：杭州香格里拉饭店
- 厦门：厦门中鹭植物油有限公司
- 福州：嘉里中心
- 福州国际贸易中心
- 深圳：深圳香格里拉大酒店
- 颐园别墅
- 鹏源广场
- 西丽高尔夫球场
- 凯丰码头有限公司
- 深圳南海粮食工业有限公司
- 南海油脂工业（赤湾）有限公司
- 广西：嘉里广西（北海）防城港深水码头
- 合肥：嘉里华油脂饲料公司
- 沈阳：沈阳商贸饭店
- 沈阳中心
- 辽阳：辽阳东方特种饲料有限公司

