



主編 陳回鳳

Robert Kuo

Kansin
大觀經典

目录

总论	《陶朱公商训》： “礼文相待，交往者众”	14
----	-------------------------	----

第一章	马来西亚人最喜欢的富豪	20
	马来西亚消费者喜欢郭鹤年，因为他有情有义，有正义感，有责任感，爱国，也尊重消费者的利益。	

第二章	爱国大格局 饮水思源	31
-----	------------	----

郭鹤年曾经说：“我的心可以说分成两半，一半是爱我生长的国家，一半是爱我父母亲的老家乡。我是百分之百地承认自己是中國血统，但我心里还是爱马来西亚的，那个地方也是个好国家、好社会。我们华人在经济环境困难的年代，很多跑到南洋，得到当地人的爱护、提拔，像提拔我的父亲，提拔和爱护我的兄弟，我们永远不能忘记这一点。马来西亚是我的祖国，即使生

意网遍布全球，我仍然保留大马公民的身份。但我也不要忘记我的祖籍在中国。我的父母亲都是年轻时从福建移民到海外的，他们对故乡的感情非常深。”

第三章

从马新航空飞向旅游业

42

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。

第四章

君子作风在中国备受称道

47

中国中央电视台第十三届“中国经济年度人物”评选揭晓答案。嘉里集团董事长郭鹤年获颁“中国经济年度人物终身成就奖”大奖。他的君子作风早已征服了中国市场，是中国政府和民间口碑最好的企业家之一。

第五章

为民族自强建设中国

65

郭鹤年曾经说：“我们投资的时候就是想增中国人的志气。做生意，当然要使国家发财，国家发展，我们也跟著中国发展。”

第六章

金龙鱼的使命 打造中国成为粮油科技大国

75

郭鹤年重视商德，益海嘉里致力打造“中国世界级安全餐桌食品”，捍卫中国老百姓的健康，做一家良心企业。

第七章

美丽的香格里拉 亚洲人的待客之道

90

郭鹤年还有一个“酒店大王”的称号，这是因为他旗下有近百家香格里拉酒店，遍布全球，且声誉卓著。经营理念备受称道，这在多方面反映郭鹤年的企业理念紧扣社会关怀。

第八章

最具争议的媒体事业

103

郭鹤年所掌控的香港《南华早报》普遍被视为“亲中”，在许多事件上的报道不够中立。明显偏帮中国政府。也许，这无关经营，而是郭鹤年爱国情怀的体现吧！

第九章

乐善好施 最重教育

114

郭鹤年在致函给基金会的信中写道：“我经常说，人生在世，有两件事要做的，首先要刻苦工作，努力奋斗，安排家庭的生活。同时，也要帮助一些在教育上有需要协助的人们。这样社会才会和谐、稳定和进步。”

第十章

事母至孝 一生遵母训

125

郭鹤年多次强调：“母亲是影响我一生最大的人。”母亲是郭鹤年人生的第一个老师，也是他终生行为思想的标杆，母亲的教诲，就是他的人生标准。

第十一章 给儿女金玉良言，而不是财富 140 金钱！

郭鹤年：“万物生生不息，我只给儿女金玉良言，而不是财富金钱；如果他们听取金玉良言，商业王国可以再维系三至四代。”

第十二章 爱交朋友 重情重义 151

郭鹤年行事低调，不喜张扬，却很爱交朋友。而且，对朋友很重情义。朋友有难，他义不容辞。

第十三章 郭鹤年的重量级朋友 159

郭鹤年：待朋友真诚，与他相交，让人感觉放心，他从不会见利忘义，生意伙伴的合作关系更是长久！

第十四章 不是普通的低调 165 不是普通的节俭

许多人都说做人要低调，要简朴，但是，能真正做到甘于远离掌声和荣誉，甘于简单朴素的人并不多，郭鹤年是极少数的一个成功典范。

第十五章 成功也是失败之母 174

郭鹤年精彩演讲词… “几十年前讲失败是成功之母，我本人的经验，成功也是失败之母，请你们大家要注意这点。” …

郭鹤年语录 言简意骇 177

关于编著者 189



总论

《陶朱公商训》： “礼文相待，交往者众”。

有钱人，是否就是成功的人？如果是，那么，成功
的标准在哪儿呢？要有多少钱，才算成功？以金钱多寡
来做标准衡量一个人的成功，是否能服众？

相信大部分人都会认为，金钱是衡量一个人成功与
否的标准。虽然没有人会否认金钱的力量，但是，人
性是追求真善美的，很少人能接受单纯以财富作为成
功的唯一标准，总是希望除了金钱外，还有其他让人
感动，让人钦佩的元素在里面。



不论你是否认同，积累财富，多少与个人运气有关，这是富豪们自己都承认的，尽管这可能只占成功因素的1%，却也足够了。因此，有钱人不是人人都有机会当，首富更是仅有几人，这些占少数的人，如何与多数没有钱的人取得共识呢？那就要看在赚钱之外，他们做了什么。

除了钱之外，有钱人，首富们还有什么？

有句话讽刺有钱人 -- “除了钱之外，什么都没有”。如果真是这样，钱再多，也没有多大意思，因为人生除了钱之外，还有许多比钱更珍贵的东西，譬如亲情，爱情，友情等等。此外，人也渴望得到尊重，得到认同，得到名气。

因此，要成为让人钦佩艳羡的成功人物，除了拥有财富之外，还应该幸福的家庭，健全的人际关系，广受认同和尊重的社会地位，甚至有国际影响力，代表一种正义的声音，足以成为备受推崇的学习典范。

在中华商圈，我们对“成功人物”的要求更高，简单的

说，他必需是个“好人”，不但事业很成功，有点石成金的本事，而且乐善好施，爱国爱民，孝顺父母，谦虚有礼，私生活严谨，没有不良嗜好等！差不多就是个“完人”！

当然，世上无完人，但是，我们也能找到形象几近完美的成功人物。

在华人首富中，谁最符合我们的“好人”标准？

不论是来自民间的口碑、媒体的评论、政府的评价或是商界的推崇，郭鹤年是不可置疑的人选，他不但知名度最高，而且社会形象良好，完全符合我们对成功人物的要求。

在华人世界，郭鹤年是不需要多做介绍的名字，他的事迹不但是商界的话题，也是小市民茶余饭后的谈资，尤其他也是香港豪门，在某种程度上满足了人们好奇的心理。



为富有德是成功之道

郭鹤年是福布斯排行榜上的马来西亚首富级人物，和其他香港大富豪如李嘉诚家族相比，郭氏家族真的很低调。就以李嘉诚来说，次子李泽楷与女明星之间的花边新闻层出不穷，而出身马来西亚的郭鹤年家族，除了早年因为郭鹤年长子郭孔丞和已故巨星邓丽君有过一段恋情之外，就没有怎么和娱乐圈沾上边。

娱乐新闻只是日常的八卦资料，值得我们深究的，是郭鹤年的成功之道。

郭鹤年是怎样崛起于多变的竞争中，又如何能在利益环伺的诱惑中，保持一份超然和敦厚之心？我们无需讨论他的赚钱之道，但是，真的有必要学习其中的内涵。

郭鹤年最为人称道的，不是财富，而是他拥有财富所无法衡量的“德”。他在创造财富的过程中，没有离开“德”，在拥有财富之后，更以非凡的心胸执行更大的“德”，成立慈善基金，捐款助学助医助贫助国助灾，为善总在人前，且保持低调谦虚。

有钱人花钱的方法多着呢！有人为了追女明星而在全香港报纸刊登广告，也有人一掷万金买下天价古董，其他像买游艇，买钻石等等行为，就不在话下了。当然，他们有花钱的权力，而小市民也有“八卦”的自由。相比之下，捐款救人或办教育，当然比讨好女明星更让人称道和钦佩了。

本书特别选郭鹤年为主题人物，精挑他的“商德”，主要想传达的，不是他赚钱的本事，而是他“为富有德”。而且，“有德”才是他的成功之道。

许多人将首富们的赚钱之道，归为敏锐的商业触觉和天生的运气。殊不知，人的行为都由一套价值观所贯穿，一个人骨子里怎么想的，就会怎么做，特别是在有权有势之后，更是如此！同样是白手起家，有人是暴发户，有人则会很自觉的“发财立品”。

深究郭鹤年的成功故事，可以很明显发现，他从没有脱离“德”，从赚小钱到赚大钱，都是如此！不论是在商业利益，或是国家大义面前，他都不会失去分寸，而且，利益越大，他越小心谨慎。



《陶朱公商训》第二则：“礼文相待，交往者众”，能知礼识文，对人谦和有礼，谨守道德，品行可亲，郭鹤年这样的商人，像个君子一样，令人心生欢喜，令人尊重钦佩。

本书是以“见微知著”的角度，摘取郭鹤年一些经历片段，让读者从中感悟他的成功商德，记着，我们要学习的，不仅是他的商业手腕，更重要的是，他的“商德”。他“礼文相待，交往者众”的高超素养。



马来西亚人最喜欢的富豪

尽管郭鹤年已经离开马来西亚的糖业市场，但是，在消费人心中，他是永远的糖王！

马来西亚消费人喜欢郭鹤年，因为他有情有义，有正义感，有责任感，爱国，也尊重消费者的利益。

从Massimo掀起的面包大战，就可以看出郭鹤年的品德，已经在市场上转化成为席卷人心的力量。



若问马来西亚人最喜欢的首富级人物是谁，郭鹤年肯定是其中之一。

马来西亚有钱的华人不少，进入福布斯排行榜的也有好多位，他们的商业才干都无可置疑，但是，郭鹤年却无疑是最让人感觉亲切的。

曾经，马来西亚人对“糖王郭鹤年”这个称号感觉与有荣焉。

郭鹤年在1959年，在槟城创办了第一家炼糖厂，从泰国购入粗糖，加工后运到各地。这是他年轻时展露商业天才的大手笔之作。此后，他为了改变扭转依赖进口粗糖的被动局面，就在玻璃市种植甘蔗，获取糖的来源。

郭鹤年是首个大事种植甘蔗的企业家，在他之前，马来半岛的主要种植是稻米、胡椒和可可等，事实证明他眼光独到，他成立的玻璃市种植就以种植甘蔗开业，随着甘蔗园面积的不断扩大，他的“甜蜜事业”也蒸蒸日上，马来西亚的糖业也做到自供自足的高度，

一改过去依赖进口的窘境，甚至可以出口赚外汇。

郭氏低价糖

从投资糖业，就可以看出郭鹤年的敏锐眼光。

在1970年，他收购了大批原糖，在白糖期货交易投下巨资，不久后世界糖价大涨，他赚了很大一笔，从此，糖王的美称响彻国际。当时，他才40出头。

此后数十年间，郭鹤年一直是马来西亚糖业的最大供应商，有估计说市场份额达到80%以上，同时，通过多边贸易，他在国际糖业市场的份额也有10%。

在马来西亚特殊的政治环境下，有人认为郭鹤年垄断糖业，实际上白糖是政府规定的统治品，价格很低，垄断导致暴利的说法是不成立的，但是，“有心人”却一直借此攻击郭鹤年，这无疑是一种妒忌心理。

终于，马来西亚人享用“郭氏低价糖”的日子在2009年尾就到尽头。

2009年11月，郭鹤年通过PBB集团将大马糖厂(MSM



Malaysia Holdings) 的所有股权脱售予联邦土地发展控股的子公司土展局全球创投 (Felda Global Ventures Holdings)。这虽然是一宗“正常”的商业交易，但是，却引来很多杂音，即使最没有商业触觉的消费人，都可以从中嗅到一些不寻常的气息。

就在那一天，大部分马来西亚人知道，郭鹤年不再是“大马糖王”，虽然这与一般人没有实质的关系，但是，消费人联想到，郭鹤年不掌控糖业之后，白糖一定起价！这里面的原因，我们就无须细说了。

果不其然，郭鹤年2009年尾脱售之前，马来西亚的糖价是每公斤RM1.45，期间十几年没有涨价，比周边国家都便宜。在2010年1月开始，糖价就调高到RM1.65，之后，糖价一路飙升。2014年财政预算案宣布，取消白糖津贴，糖价每公斤是RM2.84，这个价格比国际糖价更高，也比周边国家高！

在郭鹤年掌控期间多次要求政府批准白糖起价，政府就以百般的理由拒绝；郭鹤年一离开，政府就以百般的理由取消白糖津贴，这些理由包括为了照顾人民的

健康等等。

细数之下，在郭鹤年脱售糖业后，政府至少6次调高糖价！人民一边吃贵糖，一边怀念着糖王，同时，也对政府啧有怨言。

消费人不明白，为什么同样是卖糖，郭鹤年时期的糖价那么低却可以赚大钱？在1997年区域货币危机暴发时，尽管令吉汇率贬值，但郭氏集团依然维持糖价稳定。

郭鹤年并不在马来西亚糖业零售市场赚钱，他在糖业的最大收入可能是在国际期货市场方面的投资，同时，他在国际市场也大有斩获。

就在他脱售马来西亚糖业后，转个身，他在2010年中，通过名下的新加坡丰益国际斥资17.5亿澳元，收购澳洲CSR集团旗下Sucrogen的制糖业务，不仅掌控超过半数的澳洲砂糖生产，还直接成为全球第5大精炼糖厂，世界第二大原糖出口商。另外，郭鹤年在印尼亦拥有大约20万公顷的甘蔗种植地。



郭鹤年不做大马糖王，却做了世界糖王！

事实上，马来西亚糖业对郭鹤年而言，最大的意义不是赚钱，而是一种情感和义务。毕竟他是马来西亚人，马来西亚糖业也是他事业其中一个最重要的起点，他希望和马来西亚消费人保持一种最基本的联系，尽管这里的市场很小。但是，有太多不友善的声音不断干扰郭鹤年，这些声音甚至包括国会议员在国会内发出的质疑。

脱售糖业之前，郭鹤年在马来西亚已有多次脱售行动，2005年他接受国民投资机构（PNB）的献议，将发展商彩虹有限公司（Pelangi）私有化，由此脱售了在马来西亚的大部分房地产业务。

2007年，他将在马来西亚的种植业以90亿令吉卖给新加坡的丰益国际，2010年9月，他以6亿令吉脱售澄心亚洲（Jerneh）普险业务。至此，马来西亚人对郭鹤年最熟悉的业务，恐怕就只剩下香格里拉酒店集团。

一连串的脱售行动让人猜测，郭鹤年是不是准备放弃马来西亚市场了？幸好不是！

2013年马来西亚505大选前，首相拿督斯里纳吉宣布，郭鹤年投资1亿8200万令吉收购伊斯干达特区的土地，以发展集合住宅及商业零售的综合发展计划，发展总值超过10亿令吉。

郭鹤年的这项决定，无疑将为伊斯干达特区的发展打下一支强心针，有他领头，预料会有很多人追随而来，他是投资伊斯干达特区的信心标杆，也几乎是特区的发展代言人了。

明眼人也知道，首相赶在大选前宣布这项好消息，是希望获得华裔选民的认同，投国阵一票，尽管最后选情不如人意，但是，由此可以看出郭鹤年在民间有多么大的影响力。

Massimo 面包的传奇

马来西亚人对郭鹤年的喜爱，还可以从另外一件事看出来，那就是Massimo和某品牌面包的市场大战。这个故事街知巷闻，连最不懂经济的师奶们都知道。



事缘马来西亚有3大面粉厂，即马来亚面粉厂，关丹面粉厂及郭鹤年家族掌控的联邦面粉厂。前两家面粉厂因为种种原因，原创人股权易手，落入土著企业家之手。

据说，土著企业家对联邦面粉厂也很有兴趣，几度献议收购却被拒绝。

2009年11月，当郭鹤年脱售旗下糖业时，也脱售他在马来西亚国家稻米局30%的股权给著名的土著企业家旗下的公司。

没想到，这项交易会掀起各方始料未及的面包大战！

由于土著企业家持有国家稻米局的大股权，而畅销的某品牌面包正是国家稻米局所控制的。某品牌面包最大的面粉供应商就是郭鹤年掌控的联邦面粉厂。

在土著企业家入主国家稻米局之后，某品牌面包就不再和联邦面粉厂购买面粉，失去了一个这么大客户，联邦面粉厂岂不是陷入危机？

其实，在郭鹤年的商业帝国中，联邦面粉厂的盈亏根本无关紧要，然而，考虑到老员工的生计，他决定自己生产面包，补回那笔缺数。

他快速收购 The Italian Baker SdnBhd。联邦面粉厂以每股RM2的價錢全面收購The Italian Baker SdnBhd，成为子公司，注资1.2亿令吉在联邦面粉厂隔壁设立烘制面包的工厂，推出Massimo品牌面包。

令郭鹤年本人也没有想到的是，Massimo诞生的背景故事，以及他脱售国家稻米局的事迹在市场传开后，消费人认为郭鹤年和联邦面粉厂受到不公平的对待，消费人认为自己有义务支持Massimo，《支持Massimo面包》的热潮席卷社交媒体和网络，在很短的时间内，Massimo就把某著名品牌打败了！

以产品品质来看，Massimo味道和口感都不比某品牌面包差，加上有糖王在背后支持，Massimo迅速窜红！之后，市场出现一些不利Massimo的谣言，都没有打击消费者对糖王的信心。



对马来西亚消费者而言，支持郭鹤年，是一种情义之举，大家都感念他维持了多年的“低糖时代”！同时，也知道他多次协助我国政府，包括创立国家稻米局，国家船运公司（MISC）。

当然，许多人也记得，当年马华总会长陈群川陷入新泛电官司时，是郭鹤年拿出天价保释金！

郭鹤年“有情有义”的行为，是许多财大气粗的有钱人望尘莫及的！

补充:

一位熟知白糖行业的企业朋友说，公众对“郭氏低糖价”的印象其实是一种误解，因为在郭鹤年掌白糖时代，政府对糖价提供天文数字的补贴，而郭鹤年脱手后，政府取消白糖津贴，让价格随市场浮动，就导致白糖不断起价的印象。

这位企业朋友也说，政府可以采取让白糖跟随市场定价的政策，但是，当国际白糖跌价时，政府却没有调低本地白糖的价格，至本书截稿的2014年的4月份，我国白糖的价格比国际糖价高出几十仙！

他也表示，舆论对关于Massimo面包的说法有些也是不成立的，实际上，舆论抨击的有关土著企业家，与此事并没有直接关系。

或许，关于郭氏低价糖和关于Massimo面包的传言，是马来西亚民众对郭鹤年好感的折射。这种良好的印象分，也许很主观，却也从侧面证明公众普遍对郭鹤年有很深的好感，这点无可置疑。





第二章

爱国大格局 饮水思源

虽然郭鹤年早在70年代就旅居香港，把业务总部设在东方之珠，但是，马来西亚人依旧把他当成自己人。

郭鹤年的企业版图扩及全球，在他的业务板块中，马来西亚只占据很小的部分，但是，他从不轻看马来西亚，力有所及之处，他一定出手相助，甚至仗义执言。饮水思源，这是郭鹤年的终生信条！

郭鹤年的商业王国有着这样一条发展轨迹：50年代中后期一直到整个60年代，他围绕着马来西亚开创业务；到了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，他就移师香港，甚至在香港定居至今。近年来，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了到中国内地的投资做准备。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。

郭鹤年曾经这么说过，他在1975年刚到香港初期，都是在马来西亚和香港之间来来往往，1978年起就长住香港，并且真心喜欢香港。要立足大中华和国际商圈，全世界就没有第二个地方可以跟香港比，这里是设立企业总部的好地方。

“香港的法治，以全世界的标准来讲，都是个好法治。政府管理有方，定了原则后让你自己去干，很少插口插手，商人感觉很自由，不会被绑手绑脚。”



郭鹤年曾经说：“我的心可以说分成两半，一半是爱我生长的国家，一半是爱我父母亲的老家乡。我是百分之百地承认自己是中国血统，但我心里还是爱马来西亚的，那个地方也是个好国家、好社会。我们华人在经济环境困难的年代，很多跑到南洋，得到当地人的爱护、提拔，像提拔我的父亲，提拔和爱护我的兄弟，我们永远不能忘记这一点。马来西亚是我的祖国，即使生意网遍布全球，我仍然保留大马公民的身份。但我也不要忘记我的祖籍在中国。我的父母亲都是年轻时从福建移民到海外的，他们对故乡的感情非常深。”

从上面那段谈话可以看出来，对郭鹤年而言，马来西亚和中国都是故乡，都有着无法割舍的血肉亲情。

义务推广大马旅游年

旅居香港多年，郭鹤年深居简出，不接受媒体访问，也鲜少公开露面，但是，马来西亚的政府代表团若是到香港，只要他人在香港，一定会接待接见。

曾担任财政部副部长和旅游部副部长的拿督林祥才证实说：“每一次我们到香港，只要郭鹤年有在，他一定接见我们。我见过他很多次了，从谈话中可以看得出来，他很关心马来西亚，给我们很多建议。”

最让拿督林祥才印象深刻的就是，政府每一次推动大马旅游年时，郭鹤年旗下所有的香格里拉酒店，都免费播放宣传旅游大马的影片。

2007年，拿督林祥才以旅游部副部长身份拜访郭鹤年时，郭鹤年不仅答应在全球香格里拉酒店宣传大马旅游年，他也建议推广生态旅游。

郭鹤年认为，马来西亚的自然生态是旅游业的一大卖点；因此，他建议旅游部大力推广大马生态旅游。

“我记得，他当时也表示很关心国家的治安问题，也建议政府进一步开放领空，和更多国家及航空公司合作，这对推广旅游年有很大的帮助。”



拿督林祥才记得，郭鹤年说他从小生活在马来社群中，几乎近60%同学都是马来人，其中包括敦胡先翁。

郭鹤年笑说：“我记得，我在班上是个子最小的，身边很多马来朋友，连小女友也是马来人。”

当时，与拿督林祥才同行的媒体发现，尽管郭鹤年离开大马多年，但是对马来语的掌握能力依然让人激赏。他那一口流利的马来语，包括引用马来谚语都让媒体与官员感到惊讶，马新社友族记者更称赞郭鹤年的马来语说得比许多大马人更好。

在2007年那一次的会面，让拿督林祥才印象深刻的，还有郭鹤年对中国发展的预测。

“郭鹤年当时说，中国的蓬勃发展只是刚刚开始，而马来西亚如果要更进步，马来人的思想就要更开放。他认为，教育程度决定国家的发展，政府不应该降低教育水平，应该更认真的看待教育问题。”