



周丽冰
yanping@sph.com.sg

何光平:别当梦游一代

66岁的何光平人生过得精彩。

他生于香港，在曼谷长大，在台湾、美国、新加坡念书，是散布28个国家桃花源般的“悦榕庄”酒店度假屋的庄主。

几句话休想概括他让人侧目的经历：在吉萨金字塔古墓过夜，因参加美国政治活动而被斯坦福大学开除、蹲过牢房还长期被禁入境。他还因发表于《远东经济评论》的文章遭我国政府逮捕、拘留两个月。他与妻子张齐娥在香港南丫岛过了三年神仙眷属的日子，据说因此催生当悦榕庄主灵感。

人生旅途上他不时受挫。上世纪80年代在中国发展钻石油，血本无归；1997年亚洲金融危机期间为挽救家族企业“泰华集团”(Thai Wah)，经历“九死一生”。就连悦榕庄在泰国普吉岛的第一块庄园，也是在无人问津的废墟上，死马当活马医的奇迹。他还回拒康奈尔大学的入学邀请；回拒人民行动党的从政邀约；拒绝斯坦福大学恢复学位……

谈到几十年来的任性，何光平笑道：“很多是很差劲的决定。其实一个人的强处也是他的弱点，我也一样。”

何光平总结自己的强处即弱点时毫不犹豫，他说，自己是凭本能行事、冲动而乐观的人。

“普吉岛的第一个悦榕庄就是本能和冲动的决定。不过，本能和冲动是创业者和其他人不一样的主因。商业决定没有明确对错，只是方向不同，左思右想后还是得做决定面对后果。”

何光平说，根据日本年龄算法，他刚踏入中年晚期。“现在我终于长大了(笑)，我希望自己不要这么依赖本能，冲动行事了。”

他说，太太张齐娥经常讲，他是她见过最乐观的人。“什么事情在我看来都可行，但乐观有它的问题，过度乐观让人无视风险。”

非教徒的何光平近年的思考倾向佛学。“年龄渐长的好处是，更理解自己的强处弱点，更清楚它的影响。佛学教导我们和事物保持距离，我现在不时这样：在做决定之前让自己‘置身事外，看乐观的何光平在事件中’的样子。”

“我永远无法改变我本能、冲动、乐观的个性，但我至少可从一个距离看自己处事，更有智慧地做事。”

乐观的何光平说，人生的精彩在于绝无冷场，当局者只能摸着石子过河，一步一个决定。



《Asking Why》收录何光平50年来的文字与演讲记录。(产室出版)

对一切不闻不问，没感受。(谢哲扬摄)
出生读书工作结婚死亡，没清醒过，
我得担心年轻人梦游一生，没清醒过，
何光平：我最担忧什么？

新加坡管理大学主席暨悦榕控股(Banyan Tree Holdings)执行主席何光平近来因新著“**Asking WHY**”(《为什么》)问世频频曝光，他亮相英文报章、网络视频、广播等平台，课题从创业经验、记忆父母到部长薪金，侃侃而谈尽显他记者出身，与媒体打交道的自如。当《联合早报》记者踏进他位于武吉知马路上的悦榕控股办公室时，他劈头大吃不消，“太危险了！别开玩笑！”

事缘“**Asking WHY**”的出版引发“何光平有意涉足政坛”的臆测，有关他对于部长薪金的言论也在坊间造成不小纷扰。

虽然如此，何光平还是满脸笑意：“不谈部长薪金，不谈政治！我们谈含饴弄孙之乐……”

访谈才开展，他却又说：“随你问吧，请从善意出发。”直爽大气个性，淋漓尽致。



何光平于60年代末在台湾东海大学浸濡华文课程一年时间，之后一直都很关注台湾的发展。

他说：“台湾历经很多变革。虽然他们都是华人，却有外省本省之争，社会分裂、不公平状态严重。我们没经历过这些，但政治上，台湾和新加坡有相似之处。蒋介石与蒋经国，李光耀与李显龙，都具专政特质，也致力地方发展。”

“国民党有功有过，以压制手段管理台湾，今天台湾却非常进步，社会民主，创意十足，当然也有它的问题。我觉得我们也在往这个方向，我们不会也不可能继续处在现有的社会发展阶段。”

何光平过去的演讲曾大胆说，人民行动党将至少能持续至李显龙过世。他在采访中说：“台湾国民党也一样。父子政治传承的遗产价值强大，建国之父的功德强大，他们走后，轮到谁？”

“人们尊重李显龙，不仅因为他是李光耀的儿子，也因为他一辈子都献给公共服务。就算不喜欢他、批评他，但他说的话，人民会相信，他卸任总理后担任资政，还是会给我带来稳定。”

“我和他同龄，今年66岁。20年后，我们86岁，我希望我们都健康，但是我们能够控制局面的能力，必定大不如前。所以20年后，是一个大问号。”

何光平说，20年后，今天大学里的大学生将抵达人生发挥的高点，“40几岁，那是他们的新加坡；他们最好现在就开问题，问为什么，好好看看自己到时要继承一个什么样的国家。”

希望20年后我国公民社会强大

让身为立国一代的何光平为后辈勾画20年后的未来，他说他希望我国拥有一个稳定的民主制度。

“我希望看到一个强大的替代政党。或许人民行动党将继续执政相当长的时间，但为了新加坡的未来，我希望强有力替代政党的出现。这样子万一执政党出现问题，我们不会一团糟。没有一个政党可永久执政，但是如果有一个可敬、让你不敢松懈的对手，你或许能够长久执政。”

“更重要的是，我们要有强大的公

20年后会出现大问号？

凡事无所谓 新一代没有明确目标

关心 时政并不时提出尖锐看法的何光平曾被问及：明明是“庄主”，为什么那么喜欢涉足江湖。除提及自己早期当记者的身份，何光平也说，江湖就是江湖的一部分，作为企业领袖不但不可回避，更要引领舆论。（为什么）一书收集何光平50年来的文字与演讲记录，涉及课题包括企业管理、领袖特质、社会国家发展等。

何光平认为，领袖从“修身”开始。一个正直的人，把对人生事业的热情化为具体行动，就会成为具说服力的领袖。

2014年，他在吴庆瑞指挥与参谋学院的一次演讲中，鼓励我国新一代领袖为国人勾画一个大且让人信服的远景，像建国一代以及立国一代的领袖及人民一样，共同迈向未来。

早期国人关心时政、投身时政，尽管他们如何建国所见有别，却都各怀理想，是一批“家事国事天下事，事事关心”的人。访谈中，何光平感觉建国后，新一代国人逐渐失去明确目标。

“建国和立国一代住在可怜的小窝棚里，梦想一间好一点的房子。没钱时，前景和目标很简单，就是为了逃离贫困，为了受教育。”

“新加坡今天全球最富有的国家之一，你们这一代就像是在大房子里梦游的人。进入一个个房间参观，欣赏这个大房子，却更像梦游，因为你们已经不知道你们要什么。房子已经很漂亮很大，现在怎么办？这种情况下，没有简单的答案，没有简单的目标。”

“最近和新加坡管理大学的学生对话；有人问我担忧什么。我说就是（担忧）他们梦游一生，没清醒过，对一切不闻不问，没感受，出生读书工作结婚死亡。这将是不幸的状况。”

国家资料分享机制不足

何光平说，事实是，我国有很多需要被正视的问题没被讨论。他以人口白皮书以及新加坡的总人口为例说：“刘太格说的1000万人口可行

吗？公民社会、学者、建筑师、公众应该就此展开多面探讨，那样的社会环境到底会长什么样子？”

“贫富悬殊和财富分配也需要被讨论。我国储备金充盈，但因小国的脆弱性，我们向来认为必须维持非常高的国家储备。我在原则上同意，但高到什么程度？有没有重新领导部分储备的可能，以达成一个更平等的社会？”

“当记者提出缺乏讨论是因为国人已经习惯万事有政府做决定。他说，国人坐等政府决定的其中一大原因是，资料分享机制的不足。”

“要进行有意义的讨论，我们需要更多资料，包括人口、移民数据等，但很多资料不可得，很难得到。大学学者也面对这个问题。”

“政府照顾一切，我们确实变得更言听计从。这样的状态可持续或许不错，但年轻人凡事越来越无所谓，继续理所当然不健康的。”

他认为，大多数人撒手不管的一个社会，不可能在几个精英思考动脑筋下顺利长期运作。

民社会。公民社会不是优美无瑕的交响乐，它是嘈杂的声音，像巴刹，是许多不协调想法的市集，那正是公民社会的力量源泉。一首完美的音乐，每个人都知道自己演奏的部分；有作曲家和指挥家，不是公民社会，那是被指示的社会。

“台湾不像新加坡是一首悦耳的交响乐，但是台湾的‘混乱’里有很多韧性、很多可能性。我国要经历一段社会不那么和谐的阶段，但是我希望在那之下，我们不要忘记自己是谁。”



何光平、张齐娥（前排左一、左二全家福）（何光平提供）

公民社会须试探界线

何 光平认为，很多时候，拒绝改变的其实是国人自己。这包括迷信考试制度的家长对教育改革的担忧，精英制度的得益者对改善社会不公问题的犹豫等等。

“一杯水，你可说是半满，可说是半空。我是乐观主义者不是吗？所以这个杯子对我来说，是半满。”

何光平将今天的新加坡和他1977年被逮捕的时候相比较说，我国社会和创意空间与欧美港台有差距，但肯定比过去大。“我们那个年代，很多人都敢不敢，现在还是有很多人不敢，但也有人会说，就去做，尤其是一些艺术文化团体。”

他认同，扩大社会开放度会带来相应的社会失谐感，国人凝聚力甚至可能下降，得到的同时也会失去。“但我仍期待看到一个更开放的公民社会。我们必须走向更多参与，不管是政治、社会、艺术、文化都好。”

何光平透露，在和年轻人的对话中，他发现年轻人对现状诸多抱怨。“我就会说：别埋怨了，去做吧，做了再说。空间不要等政府来赐予。政府不会跑来对你说，去做你要做的。”

“公民社会必须自己试探界线，推动再线。另外，你要的空间也必须以新加坡的社会民情来考虑。不是说欧美港台这么做，我们就得一样。我们的社会政治空间，不是根据别人的标准来说定的。”

美好婚姻=听老婆

谈完 国事谈家事。何光平一听说要谈维持美好婚姻秘诀，哈哈大笑说：“这个简单，听老婆的准没错。”

记者笑问：所以你对新加坡男人的忠告是，社会上你要求更多空间、推动时政言论界线，但在家里要听老婆？

何光平引述张齐娥的话回答说，婚姻是永久的协商。“婚姻里，有时候不能感情用事。爱不解决一切。你不能说我爱你，所以这样做，我不爱你所以那样做。明白婚姻是永久的承诺，就会互相迁就、时时交流。”

“我太太说得对。每天都得协商，都有协商。协商是一种相处的手段。”

“更重要的是从精神上把两个人当成一体、一个单位。为对方放弃一些自我和独立性，不要只是想我，而是我们。”

亚洲女性婚姻观已改变

谈到更多年轻一辈质疑婚姻为什么必须是一辈子的事情时，他斩钉截铁地说，更多亚洲女性有这样的想法。

“过去很多女性经历不愉快的婚姻，认为自己必须呆在不愉快的婚姻里。那时的婚姻制度和社会观念对女性比较不利，但她们现在会问为什么我要呆在无爱的婚姻里，我现在经济独立了要过自己想要的生活。”

除却婚姻破裂对年幼孩子的不良影响，何光平说，随着现代人越来越长寿，一辈子的婚姻越来越少见。“人60岁就辞世的时代，跟人活到95岁的时代是两回事；人会进入生命不同的阶段。过去的婚姻长久，很多时候是因女性愿意忍受。”

李光耀曾说过他做过最糟糕的事是让女性受教育。

女性思维过去20年大跃进 男性原地踏步

何光平发现过去20年，女性思维大步前进了，男性却没有。“多数亚洲男人还要下娶，还有大男子主义心理。”他说，西方男人经历了西方女人的直面对抗，所以改变。女权主义让女性的自我要求、生命要求和她们对伴侣的要求产生巨大变化，但是男性有相应的、接受这一切的思维变化吗？

“女人有很多相关的讲座、书本、生活模范，来告诉你们一个新女性应有的样子。所以你作为年轻女性，你已经经历了翻天覆地的变化。我们男人呢？我们没有！”

他认为，亚洲受高等教育的女性不结婚，不然就嫁给西方人，有其原因。“留学外国的女性基本上都很强势，新加坡男性拿她们没办法，但西方男人知道该怎么办。新加坡男人应教育新一代新加坡男人，如何面对新一代的新加坡女性。”