

21

# 经济腾飞路

——李光耀回忆录

李光耀 著



A0877863

外文出版社

新加坡联合早报

时代媒体(新)私人有限公司

## 图书在版编目(CIP)数据

经济腾飞路:李光耀回忆录:1965~2000/(新加坡)

李光耀著. —北京:外文出版社,2001.9

ISBN 7-119-01979-1

I. 经… II. 李… III. 李光耀—回忆录—1965~2

000 IV. K833.397=5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 056756 号

外文出版社网址:

<http://www.flp.com.cn>

外文出版社电子信箱:

[info@flp.com.cn](mailto:info@flp.com.cn)

[sales@flp.com.cn](mailto:sales@flp.com.cn)

新加坡联合早报、时代媒体(新)私人有限公司

联合授权外文出版社独家出版发行中文简体字版

## 经济腾飞路——李光耀回忆录(1965—2000)

作 者 李光耀

责任编辑 曾惠杰

封面设计 蔡 荣

印刷监制 张国祥

出版发行 外文出版社

社 址 中国北京百万庄大街 24 号

邮政编码 100037

电 话 (010)68320579(总编室)

(010)68329514/68327211(推广发行部)

印 刷 三河实验小学印刷厂

经 销 新华书店/外文书店

开 本 大 32 开

字 数 500 千字

印 数 00001—30000 册

印 张 20.875

版 次 2001 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 7-119-01979-1/1·707

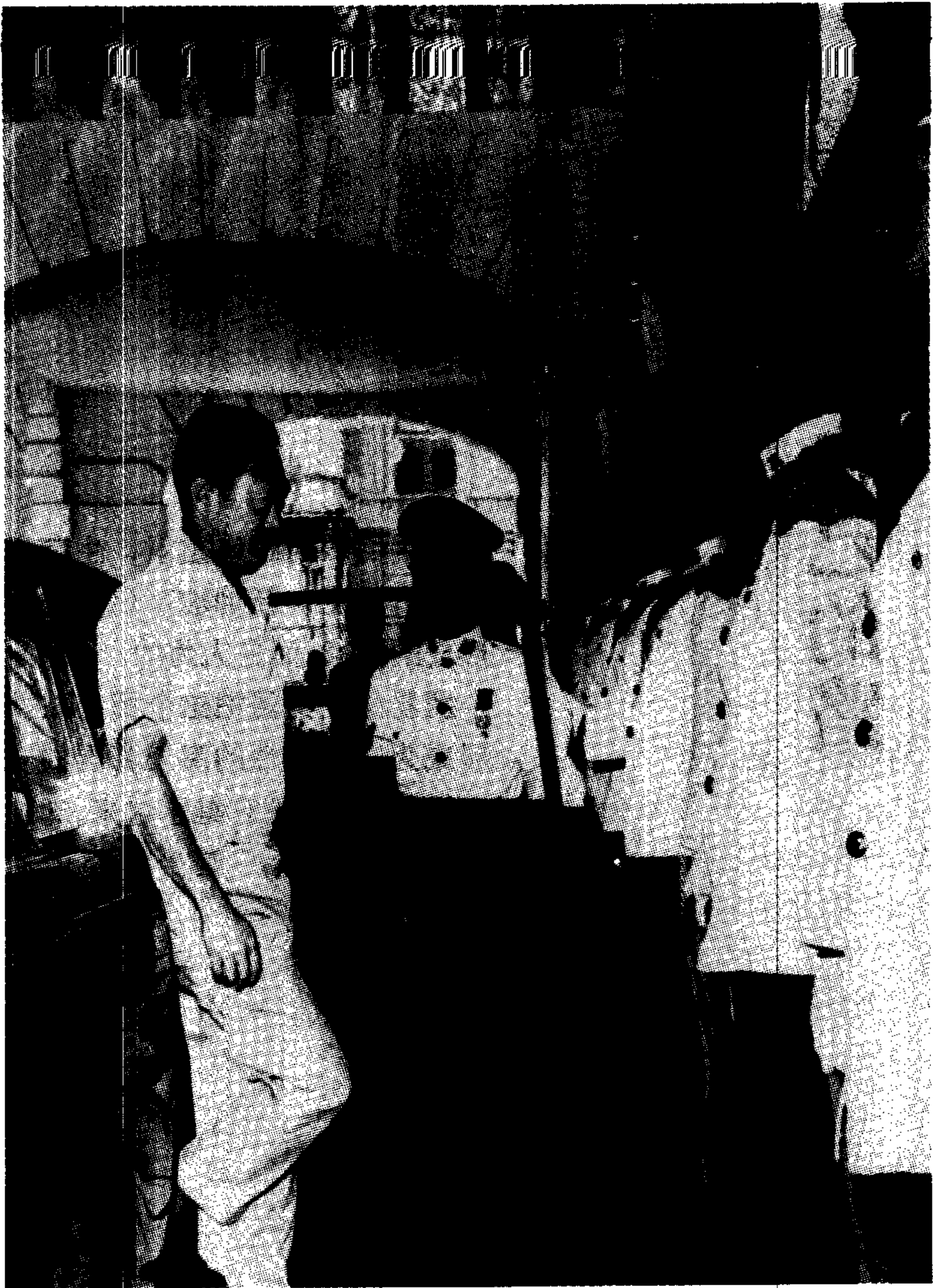
定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

1

# 走自己的路

我们眼前困难重重，生存机会非常渺茫。新加坡不是个自然形成的国家，而是人为的。它原是个贸易站，英国把这个贸易站发展成为它全球性的海上帝国的一个枢纽。我们把它继承过来，却没有腹地，就像心脏少了躯体一样。



我们在1965年8月9日迫不得已宣布独立。我们奉命脱离马来西亚，走自己的路。同年12月8日我来到国会大厦，出席第一届国会的开幕典礼。

怎么盖房子、怎么修理引擎、怎么写书，都有专著教导。但是从没见过有这样的一本书，教人如何把一群来自中国、英属印度和荷属东印度群岛的不同移民塑造成一个民族国家，或者如何在岛国转口贸易港的传统角色已经过时的情况下，养活岛上的人民。

我从没想到自己在42岁的时候，得负起管理独立的新加坡的重任，照顾200万新加坡人民的生计。1959年我35岁的时候便成为新加坡自治邦的总理。1963年9月，新加坡加入马来西亚联邦，但是，新加坡和联邦政府在政策上存在着基本的分歧。突然间，我们在1965年8月9日迫不得已宣布独立。我们奉命脱离马来西亚，走自己的路，前途茫茫，不知道何去何从。

我们眼前困难重重，生存机会非常渺茫。新加坡不是个自然形成的国家，而是人为的。它原是个贸易站，英国把这个贸易站发展成为它全球性的海上帝国的一个枢纽。我们把它继承过来，却没有腹地，就像心脏少了躯体一样。

使我更觉得沮丧的是，外国评论都预测独立后的新加坡将走投无路，一名评论员甚至把英国从殖民地撤出的情况跟古罗马帝国的没落相比。他指出，当古罗马军团撤走，外邦人接管后，古罗马帝国的法纪全垮了。丹尼斯·沃纳在《悉尼先驱晨报》（1965年8月10日）写道：“三年前，新加坡独立是行不通的概念。从目前的情况看来，它依然是行不通的。”《星期日泰晤士报》（1965年8月22日）的理查·休斯说：“花费超过1亿英镑建成的英国基地一旦关闭，新加坡的经济将会垮掉。”其实，我也有相同的忧虑，却没表露心中的感受。我的职责是维持士气，为人民点燃希望，而不是打击他们的信念。

我最关注的问题是，对新加坡的基地英国会保留或能保留多久。他们会不会因为新马分家的方式而缩短留下来的时间。威

尔逊首相已经面临后座议员的反对,对他们来说,在苏伊士运河以东驻军的政策代价太大,不得人心。这个政策对工党政府争取选票毫无帮助,他们需要拨款作为福利和其他能赢得选票的用途。只有一个国家能保障东亚的安全和稳定,那就是美国,但是美国却在越南游击战争中泥足深陷,它的欧洲盟友和亚非政府都非常不喜欢这场战争。苏联和中华人民共和国的反美宣传在第三世界收效很大。我认为,新加坡要让美国继承英国所扮演的角色,要不是不可能,就是政治代价很大。单靠澳大利亚和新西兰则又威望不够。

我担心的是,英国对本区域的影响会无法避免地、慢慢地削弱,反之美国的影响将扩大。我们这一代在帝国时代成长,这样的改变不容易适应。少了英国扮演缓冲角色,我只能向美国势力妥协。英国人在行使他们的意志时,总还客客气气。美国人就不同。我可以从他们怎样对待越南南方领袖,甚至是那些处境没西贡那么糟的泰国和菲律宾领袖看出来。美国是个如日中天的强国,肌肉发达,惯于耀武扬威。

此外,我还有加强个人保安措施的累赘。这真是令人厌烦。分家后,负责保护我的警官曾经提醒我,马来西亚的马来文报刊、电台和电视台已把我视为最可恨的人。当时,这些报刊仍在新加坡发行,电台和电视台的广播,新加坡也收听收看得到。后来,他又进一步劝我搬离欧思礼路的住家,直到他们改装好我的住家之后,才搬回去。保护我的保安人员人数也增加了,原本只有一个。他考虑得周到,也暗中保护芝和孩子们。种族狂热主义者所造成的威胁是防不胜防的,他们不像共产党人那样理智而深谋远虑。共产党人知道对付芝或我们的孩子其实并没有什么好处。我和芝有三四个月暂住在樟宜别墅,那是一座靠海的政府度假屋,位于“受保护地区”范围内,附近是樟宜皇家空军基地。

那时我不定期地召开内阁会议，每次开车到政府大厦开会，会有一辆保安警卫车跟着，前面则有车队开路，交通因此受到干扰。在必须做紧急决策时，我会跟有关部长进行电话会议。这使我得以从没完没了的会议中抽身。由于我在度假屋办公，所以我的私人助理和我那忠心耿耿的内阁秘书黄水生，得天天到那里去。离度假屋不远是皇家空军的九洞高尔夫球场，它让我在处理源源不断的文件和记录的日子里，得以放松身心。我会打九个洞的高尔夫球，有时跟一个朋友一起打，有时自个儿打。芝总是在一旁陪着我走来走去。

三个孩子还得上学，所以只好留在家中，忍受工人建筑一道状似蜂窝的围墙所造成的不便。建筑围墙是要把我们前门的门廊和公路隔开。在防弹玻璃还没运到以前，他们暂时用钢片封住窗口，那种感觉就像是在牢房里生活一样。几个月后，工人终于装上玻璃窗，我们全家才如释重负。当我回到欧思礼路住家时，已有辜加警察（英国人从尼泊尔招募来的）在站岗。我想，不论是华族警察向马来人开枪，或是马来警察向华人开枪，都会引起广泛的反响。而辜加警察是中立者，他们以绝对的纪律和忠诚著称。这一切安排令我倍觉不安，也凸显了建立一支军队来保护这个脆弱的独立国的迫切性。

我面对许多急务，首先是争取世界各国承认新加坡的独立，包括加入联合国。我委任拉贾拉南（我们称他拉惹）为外交部长。他是个非常适合的人选。战前和战争时期他在伦敦求学就已经以反殖民主义著称，但却不是激进派。他友善、诚恳、温文尔雅，懂得在坚持立场和外交妥协之间，取得准确的平衡。不论在国内或在海外，后来跟他共事过的人都很爱戴和尊敬他。随着越来越多国家承认新加坡的独立，副总理杜进才和身为外交部长的拉惹，在1965年9月一起启程到联合国，坐上了新加坡的席

位。

我关心的第二件事是保卫国土。我们没有军队，两营新加坡军队是由一个马来西亚的准将指挥的。要怎么样才能很快地建立防卫力量，哪怕有多单薄？我们必须吓阻和预防吉隆坡的马来过激分子煽动在新加坡的马来西亚部队闹政变，剥夺我们的独立。吉隆坡的许多马来领袖都认为绝对不能让新加坡脱离马来西亚，而是应该狠狠地打击新加坡，一直到它屈服为止。如果东姑遭遇不测，敦拉扎克将出任首相，那些强硬的过激派领袖可能迫使敦拉扎克推翻东姑的决定。那真是一个岌岌可危的时刻。

在全力应付这些主要事务的同时，我也得顾及迫在眉睫的治安问题。我们担心在获知已被马来西亚政府遗弃而再度成为少数民族群时，亲巫统的马来人会失去理智，胡作非为。我们的警察多数是来自马来亚甘榜的马来人，如果要他们采取行动对付想重归马来西亚的马来暴徒，他们的忠心就会承受巨大的压力。我们两个营的军队，多数也是马来亚的马来人。

所以当我知道吴庆瑞愿意也渴望负起建设国防的重任时，我很宽慰，立刻委任他主管内政和国防事务，两者归入一个部门，称为内政兼国防部，英文简称 MID。这一来，吴庆瑞便能够动用警察部队，协助进行新兵的基本训练。（时至今日，新加坡武装部队的车牌号码，仍然冠以 MID 三个英文字母。）不过这一来使得财政部无人领导。我和庆瑞讨论后决定让林金山出掌财政部。林金山总是采取务实的态度来解决问题，更何况他能跟庆瑞融洽合作，这样，庆瑞就能在财政政策上随时贡献个人的意见。

## 最头痛的问题是经济

6 我的第三个也是最头痛的问题是经济：如何让人民得以维持生计？印尼正同我们对抗，贸易活动停止了。马来西亚人想利



用他们自己的港口，不经过新加坡直接跟所有贸易伙伴和进出口商做生意。如今新加坡已不再是英国统治的广大地区的中心。作为一个独立国家，新加坡要怎么生存？我们必须理出一些头绪，因为当时的失业率高达 14%，而且有上升的趋势。我们还得让人民以跟英国统治时期大不相同的方式来谋生。过去，工人辛勤地在仓库里为堆得满满的橡胶片、胡椒、椰干、白藤进行加工处理和分级，为出口做好准备。但是，这些来自马来西亚和印尼的原料都不再进口来加工处理和分级了。由于其他国家都不像新加坡，我们必须创造一种新的经济模式，尝试采用世界其他地区从未尝试过的新方式。跟我们最相似的香港当时仍然受英国统治，而且有中国作为腹地，在经济上它几乎是中国的一部分，是中国跟资本主义世界非共产党国家进行贸易的中介。

思量了这些问题和眼前的有限选择之后，我得出结论，这个位于东南亚的城市岛国要生存下去，就必须非比寻常。为了取得成功，我们必须做出非比寻常的努力，使我们的人民更加团结，更加刚强勇猛，更加有适应力，工作效率必须比邻国高，成本却比他们低。他们一心要绕过我们，取代我们一直扮演的区域转口和中介中心的角色。我们必须与众不同。

我们最珍贵的资产就是获得人民的信任。人民（包括抱着怀疑态度的说华语或方言的左倾人士在内）目睹了一群受英文教育的资产阶级领袖挺身而出，维护他们的利益。我们小心翼翼对待这份刚获得的人民的信任，避免因管理不当和贪污而糟蹋了它。位于世界上最繁忙航道的具有战略意义的世界级天然港口，是我们有限的资产之一。为了能充分利用这个优势，我需要这股政治力量。

另一份珍贵资产是我们的人民勤劳、节俭、愿意学习。他们虽然分成了几个族群，但是，我相信只要政策公平、不偏不倚，尤

其是失业和其他苦难由大家平等分担，而不是主要落在少数民族群头上，他们就会和平共处。确保多种语言、多种文化、多种宗教组成的社会团结一致尤为重要。同样重要的是使这个社会变得刚强勇猛、冲劲十足，以便在国际市场上竞争。但是要如何进入这个市场，我当时并没有答案。没人要我们把英国人赶走，我们之所以会这样做，是本能使然。如今我们必须为 200 万人民的安全和生计负起责任。无论如何，我们非取得成功不可，否则惟一的生存抉择就是重新合并，但是必须依照马来西亚的条件，像马六甲和槟城一样，成为马来西亚的一个州。

这个时期，我不断接到政府部长和官员们写来，标明“立即处理”或是“紧急处理”的便条，其中最迫切需要处理的，是关于有必要迅速建立军队的问题。可是，要怎样建军呢？

我睡不安枕。芝请医生给我配些镇静剂，但是我发觉在晚餐时喝点啤酒或葡萄酒，效果胜过镇静剂。当时我 40 出头，年纪轻，精力充沛。不论一天的工作多么辛苦繁忙，我总是在黄昏时分，花两个小时在高尔夫球练习场打上 50 到 100 个球，并跟一两个朋友打一场九个洞的高尔夫球。那时的我经常睡眠不足。有一天近中午时分，刚履任的英国最高专员约翰·罗布急需向我传达英政府的口信，我在家中躺在床上接见他，因为我实在太累了。他一定是向英国首相威尔逊汇报了这个情况，因为威尔逊向我表示了他的关心。我在 1965 年 8 月 23 日回信说：“请别为新加坡担心。即使在极度痛苦的时刻，我和同僚们都会保持冷静和理智。在政治棋盘上举起任何一枚棋子之前，我们会衡量所有可能发生的后果……我们的人民具有战斗的决心和确保生存的条件。”

1965 年 8 月 9 日，我带着惶惑不安的心情启程，走上一条没有路标和茫无目的的道路。

## 2

# 好男要当兵

应付马来西亚要重新控制新加坡的任何计划，最佳的威慑力量就是让它知道，哪怕它能制服新加坡的武装部队，它也得考虑是否有能力镇压善于使用武器和炸药的全体人民。除了采取不管家庭和种族背景，平等对待所有新兵的策略，使人民凝聚成一个团结的群体之外，我们也必须吸引和留住新加坡武装部队最高层一些最优秀的人员。

同马来西亚分家四个月后，1965年12月国会开会前，负责指挥马来西亚驻新加坡一支步兵旅的阿尔萨戈夫准将来见我，坚持要由他的电单车警卫队护送我到国会。阿尔萨戈夫准将是个阿拉伯裔穆斯林，身材魁梧肥胖，留八字须，出生于新加坡，加入了马来亚武装部队。我很惊讶，因为他表现得仿佛自己是新加坡军队的总司令，随时准备接管这个岛国。当时，新加坡步兵团第一营和第二营各有大约1000人，由马来西亚人指挥。他们把700名马来西亚人安插在新加坡步兵团第一营和第二营，300名新加坡士兵则被调走，分配到马来西亚各个部队。

我估量了一下形势，得到的结论是，东姑必定是要提醒我们和那些将会出席国会开幕式的外国使节们，新加坡仍然在马来西亚的掌握之中。如果我责骂阿尔萨戈夫准将放肆，他会向吉隆坡的上司报告。他们必会采取其他步骤向我表明，真正掌握新加坡大权的是谁。因此，我觉得最好是默默同意。于是，新加坡共和国国会第一次开会时，我从政府大厦的总理公署到国会大厦，是由马来西亚军队的电单车警卫队“护送”的。

这件事情过后不久，1966年2月1日星期二，下午四点左右，吴庆瑞忽然到我在政府大厦的办公室，向我报告一个坏消息：毗邻珊顿道新加坡工艺学院的军训站发生暴乱。他发现最近入伍的各个部队的新兵当中，有80%是马来人，这使他惊讶，所以就下令停止所有的招募和训练工作，并冻结所有的职位。军队司令误解了他的意思，擅自指示华族少校解雇所有的马来新兵。这名少校让所有的人到操场集合，叫非马来族士兵离队，随后通知马来新兵他们被解雇了。那些马来新兵对自己遭受的种族歧视，一时之间瞠目结舌。当 they 从错愕中回过神来时，场面开始混乱。他们用棍棒和汽水瓶攻击非马来人，烧毁两辆电单车，破坏了一辆史古打，掀翻了一辆小货车。一辆警察巡逻车闻

讯赶到，马来新兵向它扔出无数的玻璃瓶，巡逻车无法越过翻覆了的小货车。一辆消防车随后来到，也同样受到攻击。

珊顿道沿路聚集了大批看热闹的群众。附近工艺学院的学生离开课室，拥上阳台和屋顶，居高临下，观看这场混战。下午2点45分左右，镇暴队队员乘坐镇暴车来到现场，发射催泪弹。接着，受过特别训练的镇暴警察出动，逮捕暴乱者，把他们押上囚车，载到对面的刑事侦查局大厦。暴乱者被扣留在刑事侦查局的四方院子里等候发落，看看是要把他们控上法庭，不准他们保释，还是准他们保外。

吴庆瑞担心让他们保释的话，他们回到芽笼士乃和其他马来人居住地区，散播他们如何遭解雇的消息，那可能在马来人和华人之间触发暴乱。我立即请英国最高专员约翰·罗布到我的办公室来，把这件棘手的事情告诉他。由于当时新加坡警察和军队几乎全是马来人，会同情暴乱者，我要求罗布通知英军司令待命，以防种族暴乱失控。我告诉他，我准备到刑事侦查局亲自处理这件事。要是认为情势可以缓和下来，我会让这些人的家，否则也许要在提控他们后加以拘留。这一来，当天晚上365个家庭将会等不到他们的儿子回家，有关马来人受到压迫的谣言将会传遍新加坡。

罗布表示他会据实通报，但是也谨慎地指出，英国军队不能干预内部安全问题。我告诉他，总司令或新加坡驻军总管应确保英军至少能防止暴乱者失控，以免他们像1950年在一次涉及一名荷兰少女的宗教暴乱中那样转而对付白人的事件重演。

接着，我召见社会事务部长奥斯曼渥，讨论应该如何处理那些人，看看我的做法是否行得通，并请他陪同吴庆瑞和我到刑事侦查局去会见暴乱者。在刑事侦查局的四方院子里，我通过一个手提扬声器用马来语向新兵讲话。我告诉他们，命令规定只招募

新加坡公民，少校误会了，以为不要马来人，实际上新加坡的马来公民都有资格应征。被认明是暴乱领袖的十个人会被扣留，由警方提控，其余的人可以回家，回家后不得散播谣言。回家的人如果事后被查出参加了暴乱，也会被控告。我也说，所有新加坡公民第二天必须回营报到，接受正规训练，只有新加坡公民才有资格应征；不是新加坡公民的，只好到马来西亚去寻找工作机会。有工作的前景使他们向我鼓掌欢呼。我必须当场做出决定，认定风险最小的选择是扣留少数头头儿，加以惩罚，让多数人回家，希望答应给他们工作，他们会守规矩。

过后我会见记者们，要求他们在发布报道时婉转些，尤其是马来文报。记者们做到了，第二天早上我读报时松了口气。后来14人被控以暴乱罪名，不过总检察长最终认定最好是撤销控状。这次事件确实提醒了政府，必须以最敏感的方式处理种族事务。

1967年11月，马来半岛的一个市镇北海和对岸的槟城发生华巫冲突，我们再次陷入紧张状态。分家后种族关系迅速恶化。在马来西亚，华人对他们政府的马来语政策感到不满、愤怒，情绪越来越高涨。我们担心马来半岛会发生种族暴乱并蔓延到新加坡来，所以成立了一个以吴庆瑞为主席的部长级委员会，由警察部队和军队的高级官员担任委员，制订应急措施。

英镑贬值之后，马来西亚财政部长陈修信做了一个愚蠢的决定，坚持即使找换零钱，价值贬了14%的英国旧硬币，在兑换成马来西亚新硬币时，也得加以调整。这导致各地发生零散的罢市行动，工人罢工抗议，继而引发了种族冲突。乡村地区的华人纷纷迁移到市镇。我们担心万一发生严重的种族冲突，许多市镇将发生暴乱，涉及的范围太广，马来西亚武装部队将穷于应付。

## 迅速建立装甲部队

由于担心这些暴乱会蔓延到新加坡来，我们不得不迅速建立装甲部队。1968年1月，以色列要更换军备而减价出售法国制造的AMX-13轻型坦克，新加坡决定购买。到1969年6月，30辆经过整修的坦克运到，同年9月又来了42辆。我们也买了170辆V200型四轮装甲车。

英国人没提出要像50年代协助马来亚那样协助我们建立一支军队。他们曾经在幕后努力，在新加坡加入马来西亚期间为新加坡争取平等的待遇，却引起马来西亚的不悦。如今他们必须应付的马来西亚，不仅是对他们有点不悦而已。他们也必定猜到，提名新加坡加入联合国和共和联邦的马来西亚已打好算盘，有意成为新加坡的军事教官，以确保我们对防务的认识不会胜过他们。

我们必须收回两营军队，恢复它们的新加坡身分，确保它们忠于新加坡。当时的财政部长吴庆瑞在新加坡独立后，立即表示愿意出任国防部长。任务很艰巨，我们得从头做起，他却愿意挑起这副担子。当时他的全部军事知识是在第二次世界大战期间得来的。英军在1942年2月投降之前，他担任过新加坡义勇军的中士。我叫他着手进行。吴庆瑞跟以色列驻曼谷大使莫迪凯·基德伦接触，要求帮助。他是在几次到曼谷出席会议时结识基德伦的。8月9日离家几天后，基德伦从曼谷飞来新加坡，提出了一些有关协助进行军事训练的建议。吴庆瑞带他来见我。1962到1963年间，基德伦曾经几次见过我，要求我允许以色列政府在新加坡开设领事馆。他向我保证东姑已经同意了，我们不必等到马来西亚成立后才做决定。我告诉他，既然东姑同意了，领事馆在马来西亚成立之后设立不会有问题，但是在马来西亚成立



英军撤退后，新加坡于60年代末实施国民服役制度，自行负起防务责任。这是我早年同丹戎巴葛区入伍青年的合影。

之前设立，肯定会使基层马来穆斯林情绪激动，以致发生争端，打乱我的合并计划。他非常失望。不出所料，马来西亚成立后，东姑没允许以色列开设领事馆，事实上也无法允许。

我听了基德伦有关军事训练的建议，但是要吴庆瑞暂时按兵不动，因为我寄出了两封信，一封给印度总理夏斯特里，另一封给阿拉伯联合共和国（埃及）总统纳塞尔，要求他们提供紧急援助，协助我们建立武装部队。我要等他们的回信。

在给夏斯特里的信中，我要求他派一名军事顾问前来新加坡，协助我们建立五营军队。两天后他回信说：“真诚地祝愿新加坡人民幸福和繁荣。”对我的要求，他只字不提。纳塞尔总统回信承认新加坡是个独立的主权国家，却跟夏斯特里总理一样，对我要求他派遣一个海军顾问前来协助新加坡建立海岸防卫力量的事，也避而不谈。我原来也曾预料印度政府会小心翼翼，不想被



人看成反对马来西亚。不管怎么说,印度是比较靠近我们的亚洲邻国。但是纳塞尔却是很要好的朋友,他选择不理会我的要求,我很失望。也许他要同马来西亚的穆斯林领袖保持伊斯兰教的团结。

印度和埃及不肯给予协助,我于是叫吴庆瑞继续跟以色列人接洽,但是秘而不宣,保密越久越好,以免引起新马两地基层马来穆斯林的反感。1965年11月,亚克·埃拉扎里上校率领了一小队以色列人前来。12月又来了六个人。他们肤色够黝黑,我们管他们叫“墨西哥人”,以便掩人耳目。

## 须有一支可靠的军队

我们必须有一支可靠的军队捍卫国家的独立。东姑对分家改变主意我倒不怕,但是还有赛加化阿巴等其他影响力很大的马来领袖。赛加化阿巴极力反对分家,连巫统秘书长的职位也辞去了。他可能游说阿尔萨戈夫准将,告诉他作为爱国者,扭转分家的局而是他的职责。阿尔萨戈夫和他那驻扎在新加坡的步兵旅,大可不费吹灰之力便使我和所有其他部长沦为阶下囚。于是我们保持闭口不言的低姿态。吴庆瑞作为国防部长则狂热地工作,以便尽快建立一些防卫力量。

新加坡的军队和警察的种族成分,使我们还须冒另一种安全风险。独立了的新加坡不能延续英国人的老一套做法,把一个有四分之三人口是华人的城市的治安,交由马来族警察和军人去负责。英国人招募的主要是马来人,他们多数在马来亚出生,传统上到新加坡来入伍。马来人喜欢当军警,华人却避之惟恐不及,那是因为在中国的动乱和军阀时代,士兵到处抢劫,留下了历史包袱。问题是,新加坡政府已经不再是英国人或马来人的政府,而是马来人眼中的华人政府,军队和警察还会不会同样效忠

呢？我们必须设法吸引多些华人和印度人加入警队和军队，以反映实际的人口比例。

分家后不久，应马来西亚政府的要求，我们派出了新加坡第二步兵营到沙巴执行“对抗”任务。尽管当时两国还未缔结正式的防务协定，我们要表示对马来西亚有善意，要跟它团结一致。这一来，整个淡马锡军营便成了空营。马来西亚建议派一团马来西亚步兵到淡马锡军营，我们同意了。我们的第二步兵营定在1966年2月完成在婆罗洲的任务，双方参谋部谈妥，到时马来西亚军队会撤走。但是马来西亚国防部长却要求别让新加坡的步兵营重返淡马锡军营，而应把新加坡一营步兵调到马来本土，以便让马来西亚步兵团继续留在淡马锡军营。作为国防部长的吴庆瑞不同意。我们要两个新加坡营都留在新加坡。我们相信马来西亚之所以改变初衷，是因为他们想在新加坡驻留一营军队，以便控制我们。

马来西亚人拒绝离开。于是回国的新加坡步兵营的先头部队必须搭起营帐，暂时驻扎在花拉公园。吴庆瑞急忙来找我，提醒我不能让我们的军队在营帐里呆太久，食堂和厕所设备太差，很容易引发暴乱或哗变。他说，他的处境就像一位英国将领统率一支以意大利兵占多数的军队。马来西亚有可能利用这个局面，通过阿尔萨戈夫准将发动政变。他劝我从欧思礼路的住家搬进总统府园地内的别墅，并安排辜加警卫在四周站岗，以防万一。在一连辜加警卫的护卫下，我和家人就在总统府园地内的别墅住了几个星期。

不久之后，英国人腾出了在新加坡北部靠近三巴旺的卡迪军营。我们把它让给马来西亚，他们在1966年3月中旬答应把军队从淡马锡军营转到卡迪军营。马来西亚军队前后在卡迪军营驻留了18个月，到1967年11月才自动撤走。

马来西亚这种不讲道理的做法加强了我们建立新加坡武装部队的决心,只有这样,才能制止他们类似的恐吓。他们的行径,使我们益发痛下决心,咬紧牙关站稳脚跟,坚持到底。

无畏的战士吴庆瑞在致国防理事会的文件中写道:“新加坡和邻国的人口相比,犹如小巫见大巫,让自己因此而六神无主将是愚不可及的。重要的不是人口的数目,而是武装部队的战斗力……征兵五年之后,通过动员战备军人,我们可以派出一支 15 万人的部队。利用上了年纪的人和妇女负起非战斗任务的话,最终我们应能派出一支 25 万人的军队,由具备战斗力的 18 到 35 岁的人组成。人数虽然不多,他们却朝气蓬勃,受过良好的教育,准备保家卫国,他们的作战能力是不容低估的。”

## 参照以色列人的做法

这个雄心勃勃的计划是参照了以色列人的做法的,那就是在最短的时间内动员最多的人。我们认为必须让新加坡国内外都知道,尽管我们人口不多,却能在短时间内动员一支人数众多的战斗部队。

我们的任务十分艰巨。必须改变人民的心态,使他们接受人民的军队,并克服不喜欢当兵的传统观念。“好男不当兵,好铁不打钉”这句话,每个华族家长都懂。我们决定在所有中学成立全国学生军团和全国学生警察团,使家长让子女跟军队和警察认同。我们要他们把军警当做自己的保护者。过去军队和警察被看成英国殖民者压制人民的工具,引起人们的恐惧和反感。我们要把这种情形扭转过来。

军人的勇敢必须受到人民的敬重。正如吴庆瑞慨叹说:“在靠买卖为生的社会里,斯巴达式的生活方式不会自然而然形成。”我必须改变人们的态度,争取年轻人参加体育和各种体力

活动，从而增强他们的体魄，同时使他们培养起敢于冒险的精神，并乐于参加各种艰苦刺激而且不无危险的活动。要达到这个目的，光靠宣传是不够的。在劝说和发表扣人心弦的演讲之后，还需要有组织良好、人员干练以及方向明确的机构，负起进一步的工作。主要责任落在教育部。只有改变人们的想法和态度，新加坡才能像瑞士和以色列那样建立一支庞大的平民部队。我们准备以十年的时间完成这个任务。

在庆祝新加坡独立一周年的典礼上，我们以仅有的一点兵力激励人民的士气。公务员、国会议员和部长参加了速成军官训练课程，他们带头组织了人民卫国军，兵士都是通过民众联络所征召的，多数是受华文教育的平民。人民卫国军好几个排在1966年8月9日首届国庆庆典上接受检阅，勇敢地列队走过检阅台，虽威武不足，却热情有余。在认出穿着制服，给太阳晒黑了的部长和国会议员时，观礼台上的贵宾和街道两旁的群众都热情地喝彩。

代表各族的社区领袖高举旗帜和标语牌，在游行队伍中行进。参加游行的还有华人、印度人、马来人和英国商界领袖。在政府大厦前，他们在总统面前正步走过，人们向他们热烈欢呼。还有来自工会、人民行动党和法定机构的游行队伍，警察和消防队也参加了制服队伍的行列。对新加坡的军事能力，马来西亚人也许觉得没什么好害怕的，但是我们建立自卫部队来保卫新生国家的决心和精神，却使他们不得不留下了深刻的印象。

吴庆瑞的计划是在1966到1969年之间，建立一支由12个营组成的正规军。我不同意这个计划，建议建立一支规模较小的正规军，加上动员平民的能力。平民应该接受训练，成为后备力量。吴庆瑞提出不同的意见说，在大规模训练平民之前，必须先训练他所建议的12营军队里的好些正规军官和士官。

我不想把钱花费在规模庞大的正规军的经常开支上，认为最好把钱用来建立组织和训练国民服役兵团所需的基础设施。实行国民服役在政治上有好处，对社会也有好处。吴庆瑞采取专业军人的立场，认为必须在今后三年内建立一支正规战斗部队，应付眼下来自马来西亚的威胁。我认为只要有英军和共和联邦军队驻扎在新加坡，马来西亚人不大可能攻击我们。纵使没签订防卫条约，英国和共和联邦驻军也能起威慑作用。我要我们的整个国防计划对准一个目标，尽可能动员最多的人民，并趁人民因为最近的经历而具有强烈的爱国热忱时，激励他们执干戈以卫社稷。

吴庆瑞在 1966 年 11 月提出的修正计划，主张动员大部分的人民，正规军则保持为 12 营。我有意思让新加坡的妇女也像以色列妇女那样参与国民服役，因为那将能加强人民保卫自己国土的意识。但是吴庆瑞不希望他的新部门负起这个额外责任。由于国防理事会中的其他部长也不热心征召妇女，我于是没坚持己见。

应付马来西亚要重新控制新加坡的任何计划，最佳的威慑力量就是让它知道，哪怕它能制服新加坡的武装部队，它也得考虑是否有能力镇压善于使用武器和炸药的全体人民。除了采取不管家庭和种族背景，平等对待所有新兵的策略，使人民凝聚成一个团结的群体之外，我们也必须吸引和留住新加坡武装部队最高层一些最优秀的人员。最重要的是，我们必须确保新加坡武装部队永远服从政治领导层，武装部队的一切重要职能，如人力和财务，都归国防部的平民官员掌管。国防理事会赞同这些原则。

1967 年 2 月，我提出修正法案，修正英国人于 1952 年通过的国民服役法令，被征召入伍者服完兵役后，成为后备军人，保

证能在政府部门、法定机构或私人企业界找到工作。一个月后法案获得通过，公众全力支持。这使我回想起同一项法令于1954年实施，第一次征召国民服役人员的时候，华校中学生曾发动暴乱。这次我们征召了9000名年轻人作为第一批服役军人，一点问题也没有。我估计正确，公众的态度确实改变了。

就在同个时候，吴庆瑞埋头苦干，召集了一组人，在以色列人的协助下着手建军。他动用警察人员、警察通讯器材和其他资源，为国防部队启动。助理警察总监陈德钦受委为参谋部主任。

从1967年8月起，我们开始从登记服役的青年当中选出10%最优秀的，让他们接受特别的训练。为了扭转人们对当兵的传统偏见，每个选区的民众联络所都举行欢送新兵入伍仪式。在新兵登上军车前往基本训练营之前，国会议员、部长和社区领袖都到场发表简短的演说。久而久之，我们终于消除了人们对当兵的抗拒。

那是个速成计划，人人都在上速成课。情形经常乱成一团：准备工作从没做足，应付危急状况是家常便饭。但这是急迫和至关重要的任务，非在最短的时间内完成不可。我们不得不依靠经验不多，能力也不是特别强的人员来完成。但是大家的团队精神很强，不屈不挠地坚持下去，取得进步。

当我们忙着建军的时候，1968年10月，我们又碰上另一个不安的时期。两名于1964年在乌节路汇丰银行引爆炸弹，导致三人丧命的印尼突击队队员被判处死刑。伦敦枢密院驳回他们的上诉后，苏哈托总统派出一名得力助手，也就是一位准将前来，请求新加坡总统赦免两人的死刑，改为坐牢。

早些时候，内阁已经开会讨论当这位准将来到时，我们应向总统提供什么样的意见来应付他。在这之前，我们已经释放了20 43个在对抗时期犯罪而遭扣留的印尼人。早些时候也应印尼的

请求，释放了两名在新加坡携带定时炸弹而原判死刑的印尼人。不过，他们还没有机会夺走人命就被逮捕了，不像两名突击队队员那样，杀害了三个平民。我们是一个弱小国家，如果就这样屈服，不单是新加坡本国的法治，甚至是我们同邻国相处所遵守的法则，都将被丢到一旁，新加坡往后将不断面对外来的压力，永无宁日。当时英军仍然驻守在新加坡（虽然他们宣布将在1971年撤走），我们如果尚且害怕执法，那么，我们的邻国，不论是印尼或马来西亚，在1971年之后，就会肆无忌惮地骑到我们头上来。于是，我们决定拒绝请求，依法处置。两名突击队队员最终在1968年10月17日被处决。当时我在日本进行官方访问，二三十个印尼人聚集在靠近迎宾馆的地方，当我乘坐的轿车经过时，他们高举标语牌和横幅，向我表示抗议。

与此同时，大批印尼群众闯入新加坡驻雅加达大使馆，疯狂破坏一番，还砸坏新加坡总统的肖像，幸好没像当年对待英国人那样烧掉大使馆。我们的大使P S拉曼曾经在新加坡广播电视台任台长，是个勇敢的人。他虽然是泰米尔婆罗门人，但是信仰基督教。他和他的同事就如同1963年英国大使吉尔克里斯特面对印尼人硬闯英国大使馆时一样，镇静沉着地对抗暴徒。不过，新加坡大使馆的职员可没有一位风笛手在场，以示镇定沉着。

第二天，印尼武装部队宣布在廖内群岛附近靠近新加坡的印尼领海举行演习。印尼海军陆战队司令官甚至表示要亲自率领特种部队攻入新加坡。约千名示威学生向东爪哇部队司令请愿要求对付新加坡。据印尼报章报道，印尼军方相信新加坡是受共产中国施压，才处死两人的。印尼政府在一星期后宣布减少同新加坡通商，向出口物品施加限制。我们的情报人员评断，尽管印尼未必会公开挑衅，但却可能会进行颠覆活动。结果风平浪静。

然而更严重的危机接踵而来。1969年5月13日，马来西亚举行大选数天后，吉隆坡发生了血腥的种族暴乱。新加坡的华人和马来人都紧张起来，人人都担心这场种族冲突会蔓延到新加坡。结果大家的担忧变成了事实。逃到新加坡的马来西亚华人，追述他们的亲戚在那里遭受的种种暴行。有关马来人的野蛮行为和马来西亚武装部队处理当时情况明显偏袒的话一传开，不但使新加坡人提高警惕，也使他们感到愤怒。

在新加坡，占多数的华人趁机为他们在吉隆坡的华族同胞报仇。5月19日，二三十名华族青少年，在苏丹门靠近苏丹伊斯兰教堂的马来人活动地区，攻击几个马来人。第二天，我从美国返回新加坡，获知在离莱佛士书院不远的地方，一名马来人被一群暴徒枪杀。这场冲突断断续续地延续了几个星期。

6月1日，我到马来人聚居地区芽笼士乃访问。那里发生了严重的种族冲突。国防部长林金山陪同我前往，我们乘坐的那辆越野军车由一名马来警员驾驶，坐在司机身旁的是那个地区的警监。车子经过被部署在那里的新加坡陆军的马来士兵面前时，我和金山立时觉察他们个个一脸怒容，非常不友善。即使是那位我认识了好几年的马来警监，也露出愠怒的神色。我强烈地感觉不对劲。我感受到马来人的恐慌，情况跟1964年的种族冲突截然不同。当年，警察部队和军队中马来人占多数，由吉隆坡的马来领袖控制，这些领袖特别照顾马来同胞，对华族则格外苛刻。这次轮到新加坡的马来人担心害怕。因为尽管警察部队中还是马来人居多，可是组成政府的新加坡华族领袖，可能会指示警察和军人对付马来人。我决心要向全体人民，尤其是现在占了多数的华族清楚表明政府的立场：不分种族或宗教，政府将公正地执行法纪。

22 随着警察采取强硬的行动，684名华人和349名马来人被



逮捕,但是因为没有足够的证据而无法起诉所有的人,结果只有36人被控上法庭,华人和马来人各占一半。其中最严重的是指控一名华人企图谋杀,最终他被判罪名成立,必须坐牢十年。在整个冲突过程中,一名华人和三名马来人遇害身亡,11名华人和49名马来人受伤。

新加坡的种族关系两极化到这个程度,真叫我们吃惊。即使是在警队和军队中服务多年的马来人,也变得对种族课题非常敏感,在马来西亚发生种族暴乱时,他们轻易受到种族情绪的牵动。

我要确保警队和军队的实力不会被种族情绪牵引力削弱。我也要搞清楚为什么要在芽笼士乃部署那么多马来军人,其实部署一支种族成分比较多元化的部队,会让那一带占少数的华族更安心。为此,我决定必须重新检讨加入新加坡武装部队的新兵的种族比例。

负责这项工作的林金山发现,尽管经历了1966年的珊顿道军训站事件,新加坡武装部队招募的马来人仍然过多。当时的国防部常任秘书波卡斯是我们最信任的官员之一,他曾经担任政治部主任,认为不能信任受华文教育者,因为几乎所有的共产党人都接受华文教育。在招募军士和准尉加入武装部队,以训练我们的国民服役人员时,由于坚信受华文教育者容易变成华族沙文主义分子,同时比较倾向于支持共产主义,他宁可选用马来人。我们有必要纠正这样的偏见。这是个非常敏感的任务,由波卡斯领导的小组负责进行。一名年轻中校杨孟荣在之后的几年里推行了一项计划,通过招募更多非马来人,减少马来人在军队中的比例。

我邀请了五国联防的共和联邦国防部长(马来西亚、英国、澳大利亚和新西兰)出席新加坡开埠150周年的纪念活动。1969

年8月9日，敦拉扎克代表马来西亚出席新加坡的国庆检阅典礼，林金山安排一连AMX-13型坦克和V200型装甲车参加检阅。柔佛州的马来西亚人当晚在电视上看到这些坦克和装甲车，其他地方的人则于第二天在马来西亚报刊上看到照片。他们受到了很大的冲击。马来西亚当时还没有坦克。同一天晚上，在我招待各国国防部长的宴会上，敦拉扎克告诉吴庆瑞，马来西亚有许多人对新加坡的装甲部队感到担忧，他自己却不会。他说，柔佛州有人担心新加坡准备入侵，他建议林金山以国防部长的身分前往吉隆坡，使人们相信新加坡对马来西亚并无敌意。吴庆瑞在写给国防理事会的文件结尾说：“在整个可悲的事件（吉隆坡的种族暴乱）中，惟一令人高兴的是，新加坡的装甲部队对马来人的政治基地起了有所裨益的作用。”

幸好我们做了购买坦克和装甲车的决定。五一三种族暴乱使马来西亚的种族关系向两极分化。我担心的是，敦拉扎克已经掌权，马来过激分子势力抬头，东姑可能不得不靠边站，过激派领袖可能决定出兵南下，用武力把新加坡重新纳入联邦。杨邦孝（他是我在剑桥认识的朋友，当时住在吉隆坡，后来成为新加坡的大法官）访问新加坡的时候，我问他马来西亚的公众对新加坡武装部队有什么看法。他说，1966年，人们把它当笑料，如今看法改变了。在吉隆坡，人们在鸡尾酒会上传说，新加坡武装部队军事训练学院培训出出色的士兵，这点获得了英国最高专员公署官员的证实。

到了1971年，我们已经建立17个国民服役营（16000人）和14个后备营（11000人），部队单位有步兵队、突击队、装备迫击炮的炮兵队、坦克营、装甲运兵车营、野战工兵营、通信营、野战保养营、野战医院和野战供应营各一个，以及一个辎重运输连。

24 我们设立训练学校给新兵提供基本军训，并且培训见习军官、炮

兵、工兵、未爆炸弹处理人员和海军。空军有猎人型战斗机、打击能手型航空教练机、百灵鸟型直升机和运输机各一个中队。

在 70 年代建立起可靠的防卫力量之前，新加坡的防务不得不依靠驻扎在这里的英军。我们原本希望他们会继续驻留五到十年，在我们建军期间作为我们的后盾，但是英国人却于 1968 年 1 月宣布将会撤出新加坡。这个决定迫使我们必须在 1971 年他们离开之前，建立一支战斗机中队和一支规模虽小，却足以抵挡渗透者的海岸卫队。这虽然不是个庞大的计划，却已耗去了我们相当部分的资源。当时新加坡经济尚未发展，受过训练的人员也有限。1968 年 8 月，也就是英国宣布撤军的七个月后，我们派遣首批六名机师到英国受训。到 1970 年 9 月，新加坡已经建立了一支共有 16 架霍克猎人型战斗机的中队。

以色列人帮助我们策划建立海军，新西兰人训练我们的水兵操作第一艘高速巡逻艇，两年内我们就建立了两支各有三艘船艇的中队。之后，我们进而购买导弹艇。

以色列人不但在传授军事技能方面本领到家，在灌输训练所依据的教条方面也同样称职，他们所采用的方法跟英国人完全相反。英国人早年训练新加坡第一和第二步兵营，采用的办法是循序渐进，一步一步来。训练军官是从排长开始，然后是连长，15 到 20 年后才训练营长和中校。以色列人却一开始便坚持新加坡军官必须向他们学习，并尽快取代他们担任教官。在肯尼迪总统时期，美国一口气便派出了 3000 到 6000 名“顾问”，协助吴庭艳政权建立南越的陆军。以色列人只派 18 名军官到新加坡来。他们执行每一项工作都指定新加坡人跟着学习，从排长、营长到参谋长。我们挑选了一批有军事和准军事经验的警官、英国时期的前新加坡义勇军军官人伍，他们有的是公务员，有的来自私人企业界。我们让他们成为全职军官。英国陆军高度重视军事配备

的擦洗和步操，以便培养守纪律和服从上级命令的意识，以色列人却着重训练军事技能和激发昂扬的斗志。新加坡武装部队接受检阅和表演步操时所表现的齐整，并非从这些“墨西哥人”那儿学来的，而是从早年主管第一和第二步兵营的英国军官那里学来的。

由埃拉扎里领导的以色列军官开始工作，待我们上钩之后，基德伦便要求我们付出代价：新加坡必须正式承认以色列，两国互派大使。基德伦坚持这两个要求，使我们不胜其烦。我告诉吴庆瑞，这是行不通的。新加坡和马来西亚的马来穆斯林同情他们的伊斯兰教兄弟——巴勒斯坦人和阿拉伯人，我们会激怒他们。哪怕以色列人决定撤退，我们也答应不了。当他们知道这行不通时，特拉维夫来电说他们了解新加坡的处境，还是愿意帮助我们，但是希望我们最终会允许以色列在新加坡设立大使馆。

1967年6月阿以六日战争爆发，以色列没战败，这使我们感到宽慰，否则新加坡武装部队会对以色列教官失去信心。联合国大会就谴责以色列的议案进行辩论期间，吴庆瑞来见我，要求我下令身为外长的拉贾拉南，指示新加坡代表团千万别投票赞成，否则以色列人会离开。拉贾拉南一向支持亚非国家，他全力赞成谴责以色列。

由于未能出席内阁会议，我把自己的立场写了下来：我们非支持一切小国的生存权利不可。所有国际航道，无论是蒂朗海峡还是马六甲海峡，都应该自由通航。在敌对状态结束时，联合国就应该在维持和平或解决问题方面扮演一定的角色。即使新加坡投票支持亚非议案，相信以色列顾问也不至于离开。我主张投票时弃权，内阁赞同我的看法。结果我们在投票时弃权，以色列人也没离开。既然以色列人在新加坡已家喻户晓，我们于是决定

让他们在新加坡派驻外交使节团。他们要求设立大使馆,我们决定让他们在 1968 年 10 月先设立商务处。1969 年 5 月,新加坡和本地区的马来穆斯林都习惯了以色列在新加坡有官方代表之后,我们允许他们升级为大使馆。

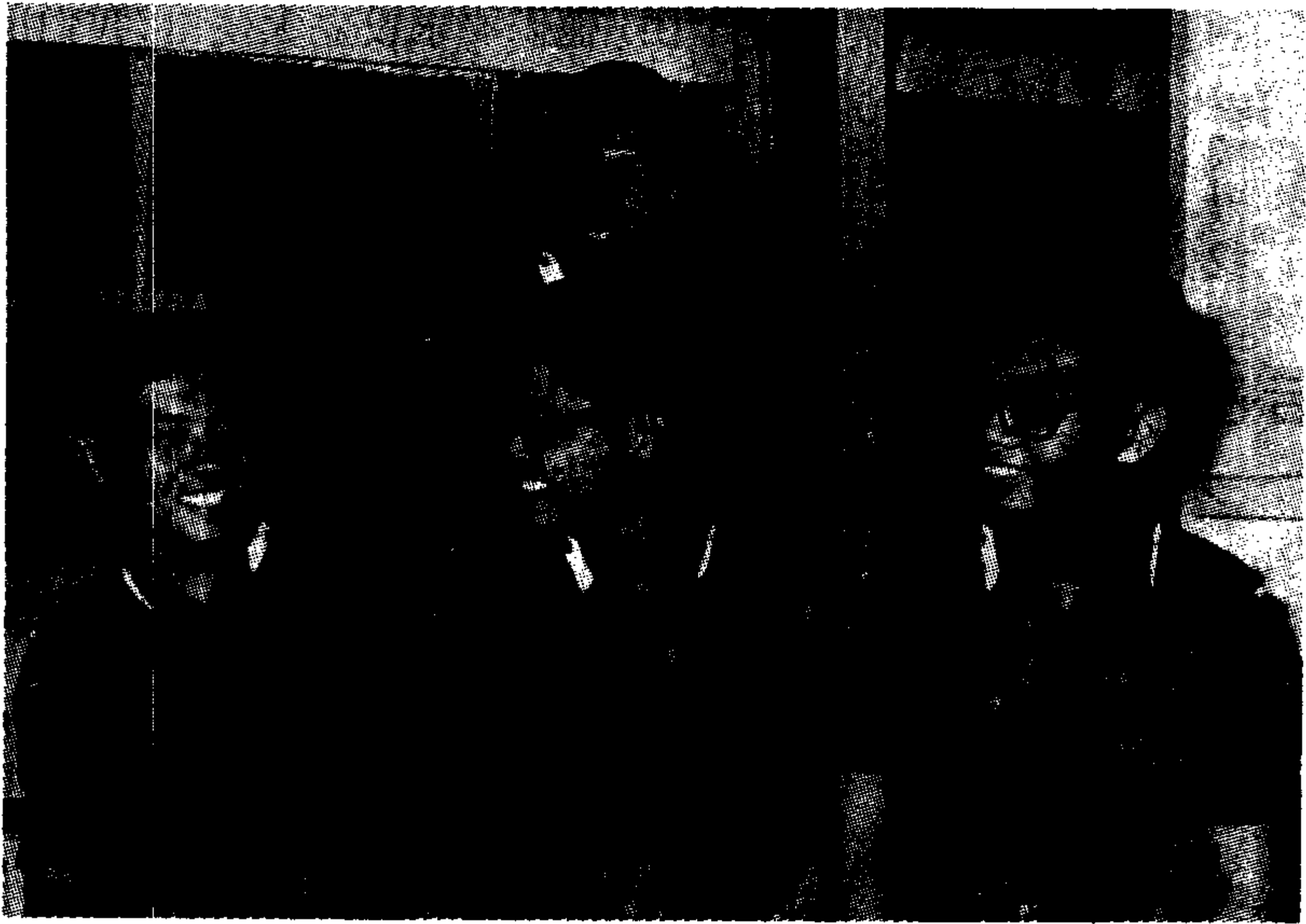
## 后备军人改名称

为了强调后备军人随时可以作战,我们在 1994 年把名称改为战备军人。他们每年都回营,到原来的单位受训几个星期,并建立情谊。每隔几年,他们就奉派到台湾、泰国、文莱或澳大利亚,参加旅级的野战演习或营级的实弹演习。

大家都认真对待回营训练,雇主也不例外。执行人员和其他雇员每年服务中断几个星期,雇主们得蒙受损失。要真有实效,新加坡武装部队必须动员整个社会参与防卫活动。我们通过“全面防卫”概念,让校长、教师、家长、雇主和社区领袖加入整个支援网络。这么做也提高了大伙儿的士气。

30 年来,国民服役对新加坡社会产生了重大的影响,它已成了我们男性青年的必经之路,也是人们生活的一个部分,从而把人们团结起来。我们的年轻人学会了在一起共同生活和工作,不分种族、语言和宗教。所有宗教,从佛教、印度教、伊斯兰教、锡克教到基督教和祆教的习俗都受到尊重,穆斯林和印度教徒的食物禁忌也受到尊重。无论你的父亲是部长、银行家、专业人士、劳工、的士司机还是小贩,你在军队中的地位都得看个人表现而定。

为使军队中有文武双全的人才,1971 年我和吴庆瑞把一些最优秀的学生,引进新加坡武装部队。我们每年挑选几名最优秀的见习军官,颁发新加坡武装部队海外优异奖学金,让他们到英国牛津大学、剑桥大学和其他大学深造,修读完整的人文学科、



早期获得武装部队奖学金的四名得主有三人当上部长，他们是杨荣文准将（左）、林勋强（中）和张志贤准将（后）。

理科、工科或专业课程。他们在深造期间领取中尉的薪饷，外加奖学金，能应付在国外留学期间所有的学费、住宿费和其他开支。他们签约，毕业后必须在武装部队服务八年，期间会被派到美国或英国再修读两个课程，往往是三个：先是接受炮兵、装甲或信号的特别训练；其次是工作一段时间之后，中期到美国或英国接受参谋和指挥的特别训练；最后是到美国哈佛或斯坦福之类的一流大学，攻读公共行政或商业行政课程。

8年结束后，他们可以选择留在新加坡武装部队，或调到公共服务部门担任公务员最高级别的行政官，加入法定机构或转到私人机构。他们每年必须回营，参加两三个星期的国民服役训练。这个计划是我建议，吴庆瑞修改的。通过这个计划，我们把一些最聪明的学生引进了新加坡武装部队。

要不是我们每年从最杰出的学生当中约吸收十人，新加坡武装部队就会缺乏精英，有再多再好的军事硬件配备也没能充分利用。

早期几批的素质都让人放心。到1995年，四名武装部队前奖学金得主都升到高层，之后踏入政坛，当上部长，他们是我的儿子李显龙准将，以及杨荣文准将、林勋强中校和张志贤准将。

新加坡幅员小，大大限制了武装部队的发展。随着我们的阵容越来越大，要部署一个旅以及后来的一个师的兵员，我们就必须有海外的训练场地。1975年，我冲破了障碍，蒋经国允许我们的步兵、装甲人员和炮兵到台湾受训。我们也在台湾进行联合军事演习，德国的一名退休将军西格弗里德·舒尔茨，在这些演习中陪同我们的高级军官展开临场训练，亲自给他们战斗策略上的指导。

空军方面，在70年代末期，马科斯总统和美国国防部允准新加坡空军部队，利用克拉克空军基地的美军训练设施。美军在90年代离开克拉克基地后，我们就把训练地点改到澳大利亚和美国。我们要解决问题，得别出心裁，不能沿用老方法。

由于武器系统不断采用新科技，尤其是资讯科技，因此，一个国家的防卫能力必须不断地提升。这需要稳健的经济做后盾，以便有能力购买新式武器，并聘用受过高深教育和受过训练的人才，由他们把各种武器纳入一个系统，同时有效地进行操控。

拥有可靠的防卫能力，可以减低他国采取莽撞的政治行动的危险。每当马来西亚领袖对我们不满时，他们总会通过报刊恫言要切断水供。

1990年，我卸下总理一职。国际防卫刊物《军事科技》写道：“1965年新加坡独立时，根本没有任何武装部队来保卫它。到了1990年，新加坡武装部队已经发展成为一支受尊重和专业的部

队，它有现代化的防卫系统，有能力保卫国家的主权和领土完整。”从那个时候起，新加坡武装部队的作战能力和备战状态，不断得到《简氏年鉴》和《亚太防务报道者》等防务期刊的高度评价。

1966年5月，我飞往伦敦希望能争取到首相威尔逊的保证：英军会在新加坡多留几年——当时我根本没想到能有今天。



# 3

## 英军撤退

……英国一手承担本区域安全的时代结束了，今后维护安全  
的责任须由我们自己挑起。然而  
安全并不是我们惟一关注的问  
题。我们必须能养活自己，说服  
投资者把资金投在新加坡，设  
立制造厂和从事其他生意。我  
们必须学会如何在少了英军庇  
护和没有腹地的情况下生存下  
去。

1966年10月，我和吴庆瑞在伦敦要求希利卖给新加坡一中队的霍克猎人型战斗机，他摇着手指问我们到底有什么意图。他说英军会照顾我们。离开伦敦的时候，我们消除了疑虑，皇家空军将会留驻新加坡。

我们很需要英国驻军带来的信心。如果他们在我们还没有能力保卫自己的国土时突然撤离，我们恐怕难以生存。他们的留驻给人们带来安全感。没有这种安全感，我们便无法争取到外国的投资，更谈不上输出我们的货品和服务了。争取外国投资是我们能够制造足够的就业机会，以吸收我们的离校生和防止大批人失业的惟一方法。早在同年1月，我跟英国首相威尔逊就在拉各斯举行的紧急共和联邦总理会议上，讨论了在新加坡英军的前途，那次会议是为了商谈罗得西亚单方面宣布独立的问题而召开的。威尔逊告诉我，他可能要调走驻守马来西亚的5万名英军之中的2.5万人。虽然他说他还没做出任何决定，但是这番话显示他正在减少驻军。

为了更了解英国的意向，1966年4月，我到伦敦去跟他们讨论防务计划。我发现，在工党、保守党以及在英国最著名的主笔和评论员当中，有越来越多的人主张从苏伊士运河以东撤退，这使我感到不安。希利（在英国报界支持下）说，内阁里有人极力主张迅速分阶段撤退，带头的是地位仅次于威尔逊的第二号人物乔治·布朗。《新政治家》周刊主编保罗·约翰逊甚至透露了撤军日期，那就是1968年。这个主张极易争取到工党和工党议员的支持。保守党前部长，现任影子内阁财政与经济事务部长的伊恩·麦克劳德告诉我，党内有许多“欧洲人”（主张英国同欧洲结成一体者）渴望撤军。

我相信威尔逊已经做了承诺，至少在任期内会让英军继续留在新加坡和马来西亚。美国必定提出了交换的条件，要求英军

留下来。一些友好国家的大使告诉我，美国正在协助英国支持英镑的币值，条件是英军继续留在苏伊士运河以东。美国大有理由希望英军继续留下来。到1966年1月，派到南越的美军人数达到了15万名，美国空军正在轰炸选定的北越目标。后来，布朗向我证实，有关的条件是美国扶持当时估值过高并且面对压力的英镑。

## 希利才智过人

国防部长希利是继威尔逊之后我必须会见的一位最重要的领袖。我很欣赏这个人。他有过人的才智，有如电脑那样，当你给他更多资料时，他就会源源不断地提出新的解决方案，随时可以放弃自己原先的基本立场。他能言善道，头脑灵活，很诙谐，有很多有趣和我想多了解一点的人物的有用传闻，同他共进晚餐的人都会感到很惬意。但是，他对人的评断往往也很人骨。有一回谈起一位共和联邦国家的总理，他边指着自已额头两端边说道：“他从这里到这里都是木头。”

他向我介绍了工党每个部长的立场。他说，英国政府要把远东驻军维持到70年代是可能的，不过会相当困难。在内阁中，多数部长主张今后五年内分阶段撤退，只有威尔逊、斯图尔特和他本人——“一个很难应付的组合”，盼望在今后十年内，继续在苏伊士运河以东驻军。我见过外长斯图尔特，发觉他为人稳健可靠。

希利说，工党内部有一派强烈主张英军完全撤退，不再承担海外的义务。驻扎在远东的英军与其说是维持和平与安全的工具，不如说是成了区域政府互相争吵时可以利用的工具。在这样的背景下，希利警告说，英国的远东军事政策可能改变，甚至会在现任工党政府任期内就改变。英军驻扎期限不定，一直使我担

忧。我和吴庆瑞都认为不论英国人最后做出怎样的决定,我们必须尽快建立一支有形的防卫力量,让新加坡人民和邻国一看就知道我们并非毫无防卫能力。

离开的前一天,也就是4月25日星期一,我跟威尔逊进行了最后一轮会谈。威尔逊问起英军基地对新加坡经济的贡献,我的估计是它占新加坡国内生产总值的20%左右。关闭基地必须把数目可观的马来西亚人和印度人遣送回国,经济会出现一定程度的失调和受到损害。我最担心的是人民的士气会受到打击。我们好不容易使人民“改变骑墙态度”,使他们相信共产主义并不是未来无可阻挡的浪潮。英军撤退和关闭基地将使人民士气严重低落。他们别无选择,难免受中国强大力量的影响。

我得出的结论是,在协助新加坡解决跟马来西亚签署防务与经济条约方面,威尔逊和他的政府不能有多大作为。他们的影响力已经减弱,尤其是在印尼对抗降级之后。这次访问结果差强人意,我所期望的不过如此。所有英国领袖,尤其是威尔逊和希利都强调,在英国保卫新加坡应付印尼对抗的时候,我们竟然事先不跟他们磋商,就采取如此激烈的步骤脱离马来西亚,使他们受到强烈的震撼。当时他们纷纷在反思,应不应该继续留在东南亚。他们特别突出这一点,强调局面的严重性。在最近的将来,我们在工党政府和作为反对党的保守党的领导层里都有朋友,这使我感到放心。我们有几年的时间,可以把国防部队建立起来,使经济复苏,恢复跟印尼通商,更重要的是吸引工业投资。

4月份我在伦敦逗留的那一个星期里,威尔逊处处流露出友好的态度。他在唐宁街10号设午宴招待我,英国内阁的主要成员、上议院反对党领袖卡林顿勋爵和他们的夫人都出席了。威尔逊即席讲话,热情万分。之后我致词,感谢他表示友好和支持。

我离开伦敦不久，工党便向威尔逊施加压力，要求削减海外的防务负担。在1966年6月举行的工党国会议员会议上，威尔逊不得不力图打动会众的社会主义情感：

“坦白说，只需要考虑自己的话，我们将乐于尽快离开新加坡。然而我们不能像在亚丁那样说，当地政府和当地人民不需要我们。作为跟这个房间里的任何人同样优秀的左派民主社会党人，李光耀肯定我们要我们留在那里。让我们记住，在共产党人渴望控制的东南亚，他在这个地区的政治斗争和他本人的选举斗争中，显示出跟共产主义进行斗争的巨大勇气。

“按照我们对民主社会主义政府的了解，我们所认识的新加坡政府是东南亚惟一的民主社会主义政府。

“他的社会记录，例如建屋计划，是最先进的民主社会主义社会过去的一切努力都无法比拟的。”

## 布朗主张撤离东南亚

离开伦敦后，我到斯德哥尔摩出席社会主义国际大会，同英国和欧洲的社会主义党领袖交流。我跟布朗共进午餐。他直率地说，他主张撤离东南亚，越快越好。他承认自己属于少数，却准备坚持到底。他说，威尔逊和希利颇能体恤我和新加坡政府的处境，他却对以此为借口留在苏伊士运河以东，感到十分厌恶。在1965年10月发表的防务报告中，他主张明确地宣布撤军，表决的时候却被挫败。我争辩说，如果他们真的撤军，美国当时就不会支持英镑，这将造成英镑的贬值，工党会在第二次选举中失败。他不满地嘟囔说，长远来看，约翰逊—威尔逊协议对英国没有好处。

1966年7月，希利访问新加坡，告诉我驻新马的英军人数将削减到对抗之前的水平。他到过吉隆坡。他正经八百地说，他

告诉了报界，吉隆坡没有反英情绪，英国之所以没有援助马来西亚，除了因为英国遭遇经济困难之外，并没有其他原因。他眨眨眼睛说，马来西亚人发现，他们所谓马来西亚的“憎恨英国月”造成了坏印象，收到了反效果。马来西亚领袖气恼英国媒体批评他们的种族主义和语文政策，因此对英国人板起面孔。到他抵达的时候，已是“热爱英国月”。

他心情愉快，态度温和，叫人安心。有些时候，我觉得英国将继续逗留十年，直到进入70年代。有些时候，我又感到威尔逊和希利时日无多。英国工党国会议员当时都是极力主张削减海外防务开支，把资源集中到英国本土的。

1967年4月22日，希利第二次访问新加坡。他表明到70年代末期英国将撤离亚洲大陆。我促请英国设法让人们对本地区的安全保持信心，不应有突如其来的变化。

希利表明，撤军决定是基于经济的考虑，不是基于军事，因此不大可能改变。除此之外，没有其他办法可以解决英国的财政问题。人们担心英国会被卷入“越南式”的战争，越南的流血把英国人民吓坏了。

在两天后的第二次会谈中，他谈到将向新加坡提供大量的援助，设法减轻新加坡蒙受的打击。无论如何，他谈的是削减驻军而不是完全撤退。他认识到信心因素的重要性，会设法在这个问题上劝说他的同僚，但是他必须为英国防务订下长期的计划，而要零敲碎打地进行是不可能的。他问起新加坡对军港船坞有什么计划。我告诉他，新加坡准备让斯旺与亨特公司（英国一家造船公司）接管船坞，作为民事用途。我已经计划让它接管新加坡的岌巴民用船坞，以便熟悉情况。

36 澳大利亚总理霍尔特和新西兰总理霍利约克都拍来电报警告说，英国正在考虑大量削减驻军，这将导致现有的共和联邦防

务安排架构脱节和解体。

驻扎在新加坡的英军司令并未预料会提前撤军。在希利访问之后一个月，5月间我和吴庆瑞跟英国远东总司令卡弗爵士共进工作晚餐。卡弗令我们宽心。他说，新加坡国防部队扮演的角色，应该是防止由国内外策动的政变。万一出现持久的敌对行动，新加坡必须依靠盟友。卡弗的态度使我心安，他预计英军会在新加坡逗留一段时期。

但是为了预防他的政治主人想法不一样，或是受到压力采取不可思议的行动，5月26日我写信告诉威尔逊说，任何谈论“大量援助”的话都是不祥之兆。当人们知道英国决定在70年代中期撤退后，信心就会大受打击。跟这个严重的风险相比，经济失调的风险是次要的。威尔逊回信安慰我，并邀我到伦敦进行初步的会谈。

1967年6月，我和吴庆瑞在伦敦会见希利。他提出了一份详细的清单，列明到1968年3月31日为止削减英军的安排，以及从1968到1971年撤退的情形。1971年以后，英国将在东南亚保留一支两栖作战部队作为“巡逻警察”。

有关经济影响的讨论由吴庆瑞负责。像我一样，他对安全问题比对英军撤离所将造成的经济影响更操心。我们两人都认为，如果安全有保障，人民的信心不动摇，我们总能想个办法解决经济滑坡的问题。我向来自海外发展部，处理过英军撤离马耳他有关问题的一名官员提了一个问题：放弃的军用机场能不能转为民事用途。他说，按照英国的经验，放弃的军用机场不是改为农业用途，就是在少数情况下用来发展轻工业。我认为，在新加坡这样做根本没有前途。于是我说，在英军放弃登加机场、实里达机场和樟宜机场之前，应该尽早让新加坡的经济发展局派人前往视察，以确定它们未来的用途。



斯旺与亨特公司证实三巴旺海军船坞的商业发展前景美好。

至于剩余的军事配备，希利同意虽然军事条例规定必须销毁，他将修改条例，以便把它们交给新加坡作为培训和其他用途。他和其他谈判成员千方百计地给予协助。这两次会议使我们松了一口气，我们深信自己有能力在70年代中期解决新加坡所面对的问题。我还能要求什么呢？斯旺与亨特公司已经证实三巴旺海军船坞发展前景美好，英国海军部、斯旺与亨特和新加坡政府三方可组成委员会，策划如何把它改做商业用途。

1967年6月26日，威尔逊跟我私下讨论时答应，这回将是该届国会最后一次检讨防务。希利也在另一个场合答应，不会再检讨防务了。我的印象是，对于英军要不要撤离苏伊士运河以东，威尔逊比希利更希望英国暂时不做选择。他希望我在伦敦所做的，不是宣扬留在苏伊士运河以东的好处，而是设法说服反对英军留下来的工党后座议员和内阁部长。



同一天下午，我在下议院向工党后座议员发表演讲。我说，亚非局面已经迅速改变了，尼赫鲁已不在人世，苏加诺名誉扫地，中国正在进行文化大革命，越南南方有 50 万美军。白人控制亚洲的日子已经过去了。一些亚洲国家坚持必须以亚洲的方式解决亚洲的问题，也就是说，亚洲的大国能解决它们同小国之间的问题。小国有权要求它们的西方朋友协助纠正这种不平衡的状态。

我花了好几个小时设法说服威尔逊的部长们。当时担任财长的是卡拉汉，过去 15 年来我跟他有过几次晤谈。跟他的会面从原定的半小时延长到一个半小时。每次表决的铃声响起，他都到议事厅里去投票，却叫我留下来等他。最后他说：“我原本主张定下英军应该离开的日期，但是我会再仔细想一想你的话，现在暂时不做决定。”接着他促请我去见当时的内政部长詹金斯。詹金斯静静地听我把话说完，然后表示他会支持不定下英军撤离的日期，但是英国一定要在 1975 年撤离。

在所有部长当中，最反对我的就是当时的国会领袖克罗斯曼。在同他会面的整整一个小时里，他带着戏弄的语气斥责我误导和欺骗他的同僚们支持留在苏伊士运河以东。他刻意粗暴无礼，为的是要吓唬我。他一直都主张英国在 1970 年之前撤退。他和同一阵线的议员们致力争取更多的养老金、更低的房屋贷款利率以及更多的支持选票。在激动之下，他脱口而出说：“你大可以不理睬我，因为就目前来说我在内阁中属于少数，但我已开始赢得党员的支持，他们越来越认同我的看法。”我们的最高专员 AP 拉惹当时也在场，他认为我提出的论点加强了那些要英军驻留的人士的立场，所以克罗斯曼才发那么大的脾气。

我认为这回新加坡不成问题，却不能保证英镑不会再受到冲击，导致英国内阁情绪低落，以致进行另一轮的防务检讨，要

再削减驻军。这种危险连英国政府也控制不了。可悲的是英国人民出了问题，领导层并未鼓舞他们。工党的部长和后座议员为不得不做出自己说过不愿做的事，包括执行他们曾经批评过的保守党政府一松一紧的经济发展政策而泄气。

约翰逊总统的文件显示，1967年6月他曾经在华盛顿促请威尔逊“别采取任何违反英国和美国利益，违反亚洲自由国家利益的步骤”。但是约翰逊没像他的助手在开会前向他主张的那样极力要求威尔逊避免这样做。早在1965年12月，约翰逊的国防部长麦克纳马拉便曾经书面向约翰逊提出，美国对英国在远东驻军和承担义务的重视程度，超过了对英国在欧洲驻军和承担义务的重视。

一个月后于1967年7月刊行的英国防务白皮书，宣布英国有意在1970/71年把东南亚的驻军削减一半，到70年代中期完全撤走。澳大利亚总理霍尔特感到沮丧。他写信告诉威尔逊并让我知道：“我们认为英国做出了历史性的决定，要在很大程度上减少它在世界上所发挥的作用，以及大大减轻英国已经承担了多年的国际责任。”澳大利亚人现在必须“重新考虑整个形势”。

过后不久，威尔逊邀我于1967年10月在工党常年大会上讲话。我同意了。我知道他要我劝说工党别反对他让英军继续留在新加坡。10月1日星期日，在斯卡伯勒，我以友好代表的身分出席大会，成为大会开幕前夕的集会的主要演说来宾。我表示，新加坡150年来跟英国长期交往，希望这能使他们在分手的时刻，“让我们有最好的机会继续保持安全与稳定”，也希望到70年代中期，在没有英国的基地开支的情况下，新加坡仍会过得同样好，只要我们能有一点时间尽力而为。我知道代表们将全神贯注于越南问题。由于不能完全不理睬这个课题，我说：“我不想给人留下鹰派或鸽派的印象。如果非得从飞禽里选择比喻，我会想到

猫头鹰。观察越南局势的人必定认为形势凶险不祥，这样的局面原来并不是非发展到这个地步不可的。要表明立场的话，越南也许不是最明智的地方，它也不是在亚洲表明立场的最稳妥的地点。但是越南人和美国人已经做出重大的流血牺牲。”对这些反对越战的听众来说，我只能点到这里为止，暗示要是美军撤退，会对东南亚其他地方产生严重的影响。

只不过在六个星期后，1967年11月18日星期日这一天，吴庆瑞突然接到财长卡拉汉拍来的电报，通知说英国把英镑贬值，从1英镑兑2.80美元贬到兑2.40美元。想必他也拍发了类似的电报给所有的共和联邦财政部长。这意味着我们存放在伦敦的英镑储备，损失了14.3%。自从1964年工党政府上台后不久，英镑便一直受到抛售的压力，但是我们没有把我们的储备移走。英国的军队在保卫我们应付印尼的对抗，我们不想被人怪罪说，我们促使英镑的币值下跌。同一天傍晚，威尔逊发表电视广播说：“现在我们对自已负责，这意味着最先考虑英国的利益。”这不是什么好兆头。可是，11月27日希利在国会的讲话却叫人放心。他说：“相信整个政府都抱着跟我相同的看法，那就是，在削减防务开支时，我们尤其必须对我国的部队和盟友保持信用，决不能改变7月的决定……所以财长才在上星期一说，削减防务开支的行动必须在今夏宣布的防务政策架构内进行。让我告诉财长阁下，削减防务开支并不意味着会加速撤军或加速重新部署我国的军队。”

我写信给希利，感谢他做出保证。可是我错了，希利代表不了政府。威尔逊首相一心要挽救他的政府，他说要“最先考虑英国的利益”是当真的。威尔逊也说，“不能把任何开支领域看成是神圣不可侵犯的”。于是我在12月18日写信给威尔逊，追述新加坡政府忠诚地支持英镑，结果在这次贬值行动中损失了

1.57 亿元，其中货币局损失 6900 万元，新加坡政府 6500 万元，法定机构 2300 万元。信末我写道：“我不愿相信暂时的困难会使我们怀疑彼此的诚心善意和不再互相信任，我将信守在斯卡伯勒的承诺。就我们这方面来说，最后一批英军在 70 年代中期离开基地的时候，我们会给他们举行隆重的欢送仪式。”

但这是很渺茫的希望。威尔逊正陷入他领导的政府所遇到的第一次严重的危机之中，没时间拯救朋友和盟邦，哪怕他们忠心耿耿。他没有回信，却派共和联邦关系部长乔治·汤姆森于 1968 年 1 月 9 日来见我。汤姆森满怀歉意，进行辩解。英镑贬值使英国政府有机会一劳永逸地扭转经济。削减防务开支意味着，英国所扮演的历史性角色和它的长期防务结构发生根本的变化。英军将留在欧洲，不过它的能力也可用以协助欧洲以外的盟友。我问起希利所说的在新加坡的两栖作战能力。有关计划会取消，1971 年以后海军不会驻扎在东南亚。我问，在 1971 年之前撤退的决定有多坚决？汤姆森说很坚决，虽然他们会考虑共和联邦伙伴的看法。汤姆森的态度文雅友善，他很同情我们。威尔逊付托给他的是一个吃力不讨好的任务。为了减轻打击，威尔逊邀我到英国首相别邸契克斯别墅会谈。

对于曾经郑重做出的保证，英国全然不放在心上，我感到失望和愤怒。我说，我们也可以最优先考虑新加坡的利益，通过从伦敦提出英镑储备的方式保护新加坡的储备。尽管如此，我决定到伦敦走一趟，在契克斯别墅会见威尔逊。

后来，威尔逊把会谈地点改到唐宁街 10 号，日期是一个星期天。下午 5 点 30 分当我抵达的时候，他的三位高级部长希利（国防）、布朗（外交）和汤姆森（共和联邦关系）已经在场。威尔逊说，内阁已经同意，在我会见他之前不做最后的决定。这使事情还有点希望。

我说，宣布提前到 1971 年把所有英军从亚洲大陆撤出，将会动摇投资者，特别是香港投资者的信心，使他们转到更远的地方去。为了恢复信心，新加坡必须花费大笔军备开支，建立确实有效的国防力量。我指出，英国武装部队在新加坡有价值不菲的房地产，那就是住房和营房，总值超过 5500 万英镑。撤军分三年进行的话，在公开市场可能卖不到一半的价钱。

威尔逊强调说，一年前希利在新加坡已经告诉我，撤军的决定是基于经济理由，改变不了。对 1971 年 3 月这个期限的决定，内阁的看法几乎是一致的，在场的部长代表了内阁的意见。他渴望讨论援助的问题，因为援助能真正纾解新加坡的经济问题。我表示，我关心的主要是安全问题，因为没有安全就没有投资，新加坡对投资的需要比对援助的需要大得多。

后来威尔逊让希利来提出提前撤军的论点，自己则坐下来抽烟斗，摆出同情的姿态。从威尔逊的身势语言看来，我知道要他遵照原来的保证，把撤军延迟到 70 年代中期，已是不可能的事。

所有的英国部长都同情我的处境，对我最表支持的是外长布朗。记得 1966 年跟他在斯德哥尔摩社会主义国际大会上会面时，他极力主张英军撤出新加坡，如今他主动问我需要多少时间，叫我喜出望外。我提出了 1973 年 3 月 31 日这个日期。多年之后布朗告诉我，美国约翰逊总统相信在越南战争继续打下去的时候，美军取代不了在阿拉伯海湾和新加坡的英军，而英国在政治上的贡献是非常宝贵的。

晚上七点左右，取代卡拉汉的新财长詹金斯到了。他提出了一个性质相似的课题，那就是：新加坡的经济情况跟本地区其他国家不同，还算不错，英国的情形却相当严重。他引用英国和新加坡的储备数字，说明英国的人均储备比新加坡少。他批评新加

坡政府把财政盈余投资在别的地方,而且没有通知英国政府。他采取的是进攻的姿态。新加坡从没提取任何英镑储备,却从未保证财政盈余要以英镑储存。我们并未尽力帮助英国,因此现在不能指望受到特别的考虑。这点他占了上风。

我们一边用晚餐一边谈,无节制地喝着詹金斯喜爱的法国红酒,不断重复着各自的论点。经过五个半小时,讨论在晚上10点50分结束。威尔逊总结了谈判结果。英国政府同意必须协助维持人们对新加坡的信心,却强调除非跟其他共和联邦国家建立范围更广的区域防务协议架构,否则新加坡不可能有永久的安全保障。在进一步详细探讨这种安排的可能性之前,新加坡最好不要就购买军事配备的事情迅速做出决定。英国政府将在不背离英国的最重要目标(到1971年全面撤军)的前提下,在合理的范围内尽量协助新加坡维持安全。他希望新加坡政府充分考虑英国的忠告。

## 伦敦之行没白跑

第二天,也就是1968年1月15日星期一,希利在下议院宣布,驻扎在苏伊士运河以东的英军将在1971年撤走,却把最后撤退的日期从1971年3月挪后到1971年12月。九个月的差别意义重大,因为英国大选必须在1971年12月之前举行。换句话说,他们决定了,撤退的最后日期要么由新的工党政府确认,要么由保守党政府推迟。我应该对工党的这种让步感到满意。报道希利讲话的防务通讯员指出,希利留下了这个回旋的余地。我的伦敦之行没白跑。

但是威尔逊知道这是一个时代的结束。在辩论过程中,他引用了吉卜林《退场》的诗句:

“我们的海军威名已陨,

沙丘和海角炮火消沉。

看哪,往日的盛况,

全跟尼尼微和蒂尔一样湮没无闻。”

在 1968 年 1 月的那五天里,我在伦敦尽力争取延长英军的驻留期限。除了跟威尔逊讨论之外,我也游说保守党领袖,主要是跟希思、莫德林和麦克劳德谈。他们非常同情新加坡的处境,也支持新加坡的立场,如果掌权的话,他们愿意驻留更长的时间,不提出撤退的日期。这就使最后的结果有所改变。英国的电视台和报刊大量报道了我的消息。我诉诸情理,而不是宣泄愤懑,这牵动了英国人民的心,使他们觉得双方长久和有利的关系,不应该草草结束,从而损害到新加坡的前途。我尽量保持镇静自若。在我之前飞回国的吴庆瑞,却在新加坡机场对媒体大发牢骚:“工党出尔反尔……我认为这是背信弃义的不光彩的行径。”

我认为发脾气不管用。我的其他同僚,像拉贾拉南、杜进才、韩瑞生等人都大失所望,而且担心新加坡的安全和经济会因而蒙受不良的影响。但是他们没有责骂英国人。气话会惹恼英国的部长,也会激怒驻新加坡的英军司令,他们毕竟是忠于国家的英国人。我需要英国方面的善意和合作,以便尽量减少撤军过程的摩擦,加强善意,以免发生像法国人在 60 年代对付几内亚(西非)一样的事情。法军在离开时,把军事工场的设备都拆个精光。

事态的突然发展给我们带来更大的压力。经济问题会增加,失业人数也会增加。由于需要建立一支空军部队,我们的防务问题已经变得更艰巨。如何从零开始建立空军部队,到 1971 年底有一中队的战斗机能够作战?为了购买霍克猎人型战斗机,我们第二次跟希利见面,这次他爽快地答应了,并且表示会协助我们

加强操作战斗机的能力。这和不到两年前的 1966 年 10 月,我们第一次向他提出时的反应截然不同。当时,他对我们摇指头,指我们心怀不轨。

对于新加坡的前途,英国媒体都很同情,但却表示悲观。没了英国军队的开销,新加坡的国内生产总值将减少 20% 左右,而少了英军的防卫,新加坡的未来岌岌可危。《每日镜报》报系主席塞西尔·金出席了我在 1 月返回新加坡之后的记者会,他告诉我的新闻秘书阿历佐西说他全心全意支持我,但是情况看来无望。失业率高加上英军撤退后没有安全感,新加坡的经济必定会走下坡。对新加坡前景抱着悲观态度的,不只塞西尔·金一人。

为填补英马联防协议终止所形成的真空,英国提议建立以咨询为主而没有约束力和防务义务的五国联防系统。我知道澳大利亚人的顾虑,印尼可能会误以为五国——英国、澳大利亚、新西兰、马来西亚和新加坡要联手对付他们。1968 年 2 月,澳大利亚的外交部长哈斯勒克在新加坡告诉我,澳大利亚会一直维持原来的军力直到 1971 年底,之后他的政府就难以做出任何保证。换句话说,他们有可能会跟英国一起撤退。我强调,有必要让每个人都清楚认识到,西方盟国无意在 1971 年以后在这个地带留下军力真空,而任由苏联或中国或任何人来填上。哈斯勒克强调,澳大利亚在策划防务安排时的一个基本考虑因素就是新马合作关系。对此,我促请他放心,因为马来西亚遭受任何侵略对我们而言都是一种威胁。但与此同时,我鼓励他向马来西亚表明,它跟澳大利亚签署任何双边协议时都不应把新加坡排除在外。我向他追述,1967 年 12 月敦拉扎克和我虽然乘搭同一班机前往墨尔本出席霍尔特总理的追悼会,但在整个旅途中他却完全当我不存在。后来敦拉扎克向在约翰·戈顿接任之前担任澳



大利亚代总理的副总理麦尤恩提出想要签订澳大利亚和马来西亚的双边协议,被后者直截了当地拒绝了。于是,敦拉扎克立即变得和气通达,在飞机上花了三个小时跟我讨论了马来西亚的国防与安全问题。从此以后,新加坡和马来西亚在防务上的双边关系便大大地改善了。

实际上,敦拉扎克在1968年3月告诉林金山和吴庆瑞,我们两国的安全问题是分不开的,而马来西亚也负担不起巨大的军事开支。他认为,新加坡是个弹丸小国,最容易被偷袭,所以应该着重加强空防能力,拥有长海岸线的马来西亚则应该集中发展海军力量。这么一来,我们就可以相辅相成,互补不足。他说:“我们代表两个不同的领土,双方是平等对话。可以达成协议的,我们就携手合作。谈不拢的,就暂搁一旁。”

1969年5月吉隆坡发生种族暴乱事件,接着马来西亚国会中止后不久,敦拉扎克代表马来西亚到堪培拉出席五国联防总理会议,以讨论英军在1971年撤走之后的防务安排。会议前,澳大利亚国防部常任秘书通知我们戈顿总理不会出席会议。负责外交事务的常任秘书在私下会谈中对我说,戈顿怀疑马来西亚政府有能力控制当时的局面,并认为更多的种族麻烦会接踵而来,而新加坡将会被“卷入”这场争端之中。戈顿对马来西亚已完全失去信心,他不愿意跟马来西亚有任何的防务合作。英国人要撤出本区域已使澳大利亚人非常不快,他们不要再负起防卫马来西亚和新加坡的责任。戈顿预见要是澳大利亚再对马来西亚和新加坡做出新的防务承诺,大祸就会临头,他担心选民会有不良的反应。

然而戈顿却在最后一刻出现为会议主持开幕式,但是在致词后就离席。他强调有必要维持本地区的种族和谐,马来西亚和新加坡也有必要表明两国的防务是不可分割的。敦拉扎克和在

场的马来西亚官员的脸部表情显示他们极度沮丧。

当晚,我到敦拉扎克的酒店客房跟他会谈。我决定把歧见抛在一旁,全力支持他所争取的,即1971年以后,五国联防防务安排的司令官应对五国联防的代表负责,而不是如澳大利亚所提议的,只对新加坡和马来西亚负责。敦拉扎克顿时振作起来。会议接近尾声时,澳大利亚外交部长弗里斯澄清说,如果马来西亚遭受攻击,他们可以派遣澳大利亚军队到东马或西马去。

英国放弃苏伊士运河以东,保守党大表震惊。1970年1月,希思以英国反对党领袖的身分访问新加坡。在我的安排下,他跟所有主要部长会谈,以便对新加坡的经济发展、政治现状、社会情况以及建立防卫兵力的进展,有个全面的概念。我同时也请皇家空军派出一架直升机,载他到空中观赏新加坡的景色。这使他留下深刻的印象。他告诉报界,他将“制止”工党推行从苏伊士运河以东撤军的计划。他说:“英军撤退后再回来的问题根本不存在。问题是英军仍然留在这里,保守党政府一上台,将制止撤军行动。”他还补充说,他“对这个小岛所取得的非凡成就留下非常深刻的印象……这些成就都建立在对未来具备信心以及整个地区和平与稳定的基础上”。我希望英军司令注意到这句话,不要急于把军队撤走。

五个月后,1970年6月,希思领导的保守党在大选中获胜,他本人出任首相。希思的国防部长卡林顿勋爵在同一个月访问新加坡的时候,宣布英军将依照原定计划撤走。不过英国将在与澳大利亚和新西兰平等的基础上,在新加坡保留一些军队。他私下告诉我,英国不会留下任何中队的战斗机或运输机,只留下四架宁录型侦察机、一小队大旋风型直升机和一营军队驻扎在义顺军营。此外,在整个苏伊士运河以东的地区,将部署五艘快速舰/驱逐舰。至于英马联防协定将由“协商性质的政治承诺”取

代。很显然地，英国希望以伙伴的身分，“在平等的基础上”参加五国联防，而不是以领袖自居。

1971年4月中，五国总理在伦敦会聚，敲定取代英马联防协定的政治安排。其中关键性的字句是：“今后马来西亚或新加坡若遭受外国策动或支持的武装攻击或威胁，有关政府将立即聚首会商，以决定采取什么共同或个别的措施应付这种攻击或威胁。”“立即会商”总比完全不会商好。

1971年9月1日，五国联合空防系统建立起来。同年10月31日英马联防协定由五国联防协议取代。英国一手承担本区域安全的时代结束了，今后维护安全的责任须由我们自己挑起。

然而安全并不是我们惟一关注的问题。我们必须能养活自己，说服投资者把资金投在新加坡，设立制造厂和从事其他生意。我们必须学会如何在少了英军庇护和没有腹地的情况下生存下去。

# 4

## 绝处求生

我们的生存原则很简单，只有一个：新加坡必须比本区域其他国家更加刚强勇猛，更加有组织和富有效率。新加坡的条件再好，如果没有办法超越邻国，外国商家还是没有理由以这里为基地的。换句话说，尽管我们缺乏国内市场和天然资源，我们一定要提供条件让投资者能在新加坡成功营业，有利可图。

1965年独立后几个月，一位奉派前来协助新加坡的印度政府经济策划官员，交给我一份厚厚的报告书。我看了看摘要，在确定他的计划是以新马建立共同市场为基础之后，便向他道谢，然后把报告书束之高阁。他不了解，当初新马尚未分家时，马来西亚尚且不愿意跟我们建立共同市场，现在我们独立了，机会更加渺茫。我们原本扮演英帝国在东南亚的行政、商业和军事中心的角色，如今这个角色被剥夺了。除非我们能够找到一个新腹地，并且跟这个腹地保持联系，否则前途将是很暗淡的。

在这之前几个星期，我见过我们的荷兰籍经济顾问阿尔伯特·温斯敏博士。他描绘的局面严峻暗淡，却并非绝望。由于印尼的对抗，失业人数上升了。没有新马共同市场，跟印尼又没有贸易往来，这种情况如果持续下去，到1966年底，失业率预计将超过14%，这意味着新加坡社会可能出现动乱。他说：“新加坡正走在刀刃上。”他建议同马来西亚签署共同市场协议（那是行不通的），并以物物交换方式恢复同印尼的贸易。他也建议我们设法争取美国、英国、澳大利亚和新西兰的同意，让新加坡的制成品以比较优惠的条件输入它们的市场。

1960年，温斯敏首次率领联合国开发计划署的一个调查团，到新加坡来指导新加坡实现工业化。记得他在1961年向我提呈第一份报告的时候，给新加坡的成功定下两个先决条件：第一、消灭共产党人，有他们在就无法有经济发展；第二、不要拆除莱佛士的塑像。1961年共产党统一战线的势力正膨胀到了极点，天天都在设法摧毁人民行动党政府，在这一种时刻告诉我应该把共产党人消灭，对这个荒谬之至的简单解决办法，我不禁哑然失笑。保留莱佛士的塑像倒不难。我和我的同僚无意改写历史，无意重新为街道和建筑物命名，或是让自己的面貌出现在邮票和钞票上，名垂千古。温斯敏说，我们需要大规模地获取欧美的

科技、管理、企业和市场知识。投资者想看看新加坡的社会主义新政府将会如何处置莱佛士的塑像。把它留下将被视为一种象征，显示公众接受了英国的遗产，这样做可能产生正面的影响。我过去不曾这样看待这个问题，却乐于让这座有纪念意义的塑像留下来，因为莱佛士是现代新加坡的创建者。要是莱佛士 1819 年没有到这里来建立贸易站的话，我的曾祖父就不会从中国东南部的广东省大埔县移民到新加坡来。英国人建立了一个商业中心，让他和成千上万个像他那样的人，有机会过比国内好的生活。随着清朝的没落解体，他们的家乡正在经历一场大动乱。

1965 年，我们同样面对暗淡无比的前景，以致我得指示当时的财政部长林金山派遣贸易代表团，怀着“也许还能招到一点生意”的渺茫希望到非洲访问。代表团由新加坡四个商会和厂商公会的成员组成，他们访问了东非和西非多个国家，做成的生意却不多。

我们从 1959 年第一次执政以来，便尽力解决失业问题。经过几年的努力，我的内阁同僚们都知道，要生存的唯一的办法是推行工业化。新加坡的转口贸易已经到达顶限，往后会进一步式微。印尼仍然跟我们对抗，马来西亚决意避开新加坡。我们想方设法，愿意尝试任何切实可行的点子，只要能制造就业机会，我们不必负债过日子就行。一位饮料制造商向我建议推动旅游业。这种行业属于劳工密集型，需要厨师、女佣、侍应生、洗衣工人、干洗工人、导游、司机和制造纪念品的手工艺人，最理想的是发展这个行业所需的资金很少。我们设立了新加坡旅游促进局，并委任电影业巨子邵氏兄弟公司老板邵仁枚为主席。邵仁枚是最适合担任这个职位的人选。他出身于电影界和娱乐界，对视听娱乐项目的包装和宣传了如指掌，对如何让游客在陌生的地方

享受乐趣也知之甚详。他请人设计了一个狮身美人鱼鱼尾的标志,称为“鱼尾狮”。标志用混凝土制成,矗立在新加坡河口,由我主持了启用礼。除了偶尔在来访的专业人士或商家的集会上讲话以外,我对旅游业的发展做得很少。令我感到欣慰的是,这个行业倒制造了不少的就业机会,给许多空空如也的口袋带来一些收入。它固然使失业人数减少,却无法彻底解决问题。

为此,我们集中精力,设法招商到这里设立工厂。尽管新加坡只有 200 万人口,国内市场很小,我们却保护本地装配的汽车、冰箱、冷气机、收音机、电视机和录音机,希望日后这些产品当中有部分会在本地制造。我们鼓励本国商家开设小型工厂,制造植物油、化妆品、蚊香、发膏、金银纸,甚至是樟脑丸!我们也吸引了香港和台湾的投资者,到这里来开设玩具厂、纺织厂和制衣厂。

## 多次失败的教训

刚开始的时候情况并不妙。尽管我们花费了大笔资金兴建基础设施,位于新加坡西部的裕廊工业区依然空荡一片。我们也有多次失败的教训。新加坡缺乏自来水,面积太小,经受不起沿岸海水受到严重的污染。尽管如此,经济发展局还是跟一个毫无制造业经验的商人搞合资企业,投入再生纸的生产活动。此外,在缺乏技术的情况下,我们也投资生产陶瓷用品。最后,这两宗生意都失败了。我们跟石川岛播磨重工业合资,创立裕廊造船厂,用来造船和修船。同石川岛播磨重工业合作之后,我们开始建造 14000 吨的自由型轮船,后来造九万吨的油槽船。但是新加坡既不生产钢板,又不制造引擎,这些东西必须从日本进口。在完成建造 16 艘自由型轮船和三艘油槽船之后,我们便停止了,最终只建造一万吨以下的小船。造船无利可图,不像修船,需要

很多工人。

在最初几年,任何厂商都受到欢迎。例如,1968年1月,我在伦敦讨论英军撤退问题期间,马克斯—斯潘塞有限公司的董事主席马库斯·西夫到伦敦的酒店来找我。他在英国广播公司的电视节目上看到我。他向我提出建议时说,华人的手挺灵巧,新加坡可以制造钓鲑鳟的鱼钩和诱饵,这些产品的价值高,因为鱼钩所使用的羽毛必须巧妙地固定在钩子上。此外他说还有其他类似产品,不需要多少资本设备,却能制造许多就业机会,而他的零售网可以协助销售这些货品。看来我在电视上的样子一定是可怜兮兮的,以致他抽出时间来见我。我向他道谢,但是这一次见面并没有带来任何成果。不久之后,挪威鱼钩制造公司马斯塔德前来新加坡投资设厂,雇用了几百个工人,生产各种各样数以百万计的鱼钩,但没有装上羽毛用来钓鲑鳟的那一种。

1968年至1971年,新加坡的经济因丧失了英军开支而蒙受重挫。这项开支占新加坡国内生产总值的20%左右,直接提供了三万多份工作,间接地在支援服务领域提供另外四万份工作。我下定决心,在面对英国的援助——应该说是任何外来援助的时候,我们绝对不抱和马耳他人一样的心态,而要反其道而行之。1967年,我前往马耳他考察当地人如何应付英军撤退后的生活问题,结果却大吃一惊。由于阿以六日战争在三个月前,即6月份爆发,苏伊士运河关闭了,船只不再通过运河,马耳他的船坞因此关闭。但是码头工人照旧领全薪,还把干船坞注满水,在里头打水球!我大感震惊,他们竟然指望英国不断施舍,他们是多么依赖外来援助啊!英国相当大方地给予裁员补偿,其中包括:被裁者过去每服务一年便能获补偿五个星期的薪金,他们也被安排到马耳他政府机构接受三个月的重新培训,费用也由英国支付。这么一来,自力更生的精神没养成,却养



成了依赖性。

1967年，希利答应给我们提供“可观的援助”，以抵消英军撤退所将造成的经济损失。我深信，新加坡要成功，人民绝不能有依赖援助的心态，我们必须自力更生。所以有关英国援助的谈判尚未开始，我就在1967年9月9日在国会里指出：“在基地建立起来，英军进驻之前，新加坡已经繁荣昌盛。如果我们做事明智，干劲十足，基地拆除之后，新加坡会变得更强大，经济上更依靠自己。”我的态度是：希望英国人尽早通知我们，他们认为哪些设施会变得多余，在仍然作为军事用途时移交给平民管理，例如海军船坞；其次，外来援助应该是通过工业给新加坡提供就业机会，而不是使我们对不断注入的援助产生依赖。我向新加坡的工人发出警告：“国际社会没有责任为我们提供生计，我们不能靠讨饭钵过活。”

我们最能干的常任秘书韩瑞生，提出了一份英国资产可以改为民事用途的清单。英国人概述了将如何处理他们所占用的房地产，它们的面积共达15000英亩，占新加坡总面积的11%。至于那些作为经济和防务用途的土地，将免费交回给新加坡，其余的土地则请新加坡政府协助，在公开市场上出售。但是谈判还没有结束，英国就在1968年1月宣布将在1971年完成全面撤军。

我在同一个月份回到新加坡，通过电台广播发表讲话：“新加坡如果是个软弱的社会，早就毁灭了。软弱的人民会推选答应以轻松的方式解决问题的人，而事实上这种方式是不存在的。新加坡的一切都不是免费的，连用水也得付钱……英国人离开之后，这里会出现一个蓬勃兴旺的工商业和通信中心，历久不衰。”我强烈地感觉到，在未来争取新加坡生存的斗争中，人民的士气和信心将会发挥决定性的作用。

## 成立基地经济改用局

同年2月，我们成立了基地经济改用局，由韩瑞生主持。我把这个机构交给总理公署管辖，使韩瑞生跟其他部门打交道时更有影响力。他的主要任务是重新培训和安置冗员，接管英军正在撤离的土地和其他资产，并把这些土地和资产用在最需要的方面，同时就缓和撤军冲击的援助问题进行谈判。

在移交房地产和提供援助方面，最重要的是避免引起仇恨与摩擦，否则会打击人民的信心。同英国的关系一旦破裂，任何援助都弥补不了失去的信心。此外，我仍然希望1971年过后，依然会有部分英国、澳大利亚和新西兰军队留下来。1968年2月，我告诉新来的英国最高专员阿瑟·德拉马尔爵士，英国政府给什么新加坡都接受，却不强求。我促请英国人把他们认为没有用的东西留下来给我们，而不是按照惯例把它们毁掉。这样不但卖了个人情，还可以使亲英情绪得以在新加坡保持下来。

到1968年3月，谈判结束了，英国答应提供5000万英镑的配套援助，只能用来购买英国的货物和服务，其中25%是赠款，75%是贷款。我们把半数用在发展计划方面，半数用来购买英国的防务配备。英国同意把三巴旺的海军船坞移交给新加坡，包括皇家海军原可轻易拖走的两座珍贵的浮坞，条件是新加坡政府签订为期五年的合约，委任斯旺与亨特公司为主管代理。1967年6月在伦敦的时候，我见过约翰·亨特爵士。同年10月到斯卡伯勒出席工党大会之后，我参观了他在泰恩赛德的船坞时再次见到他。美国人渴望让海军船坞维持下去，1月和2月派了陆军和海军代表团到来视察设施。1968年4月韩瑞生告诉我，从1968年4月到6月，美国会试用三巴旺的修船设施，提供四五百万新元的生意。那是最令人鼓舞的消息。

把海军船坞改为民用的计划成功了。斯旺与亨特在三巴旺船坞和新加坡的民用船坞岌巴都生意兴隆。1978年两份五年合约期满后，公司的一名高级经理内维尔·沃森决定继续留下来，在新加坡专为管理三巴旺船坞而成立的胜宝旺船厂有限公司任职，最终当上集团总裁。胜宝旺船厂的业务蒸蒸日上，日后多元化地发展成为胜科工业集团，在新加坡股票交易所挂牌。

位于新加坡港口岸外，原来住着一营英国皇家兵营的绝后岛，变成了旅游胜地“圣淘沙”（宁静之意）。温斯敏博士先后劝阻我把它发展成为军事训练区、赌场和炼油厂。这些建议是不同政府部门向韩瑞生主持的基地经济改用局提出的，即使没有人劝阻，我也不会答应。福康宁同样保留下来，山上有地道和地堡，在日本占领新加坡之前，英国陆军总部就设在那里。山上的建筑改建成俱乐部，供人们消闲玩乐。实里达机场改为民用，供货运小飞机和小型商用飞机起落。樟宜皇家空军基地通过填土工程进行扩大，发展成为有两条跑道的樟宜国际机场。巴西班让军事中心现在成了肯特岗新加坡国立大学 26000 名大学生的校园。

韩瑞生以有条不紊和不大事张扬的方式，把英军的房地产改为经济用途。在经济发展局，他的手下吸引了世界各地的投资者前来，在前英军土地上开设工厂。房地产的移交过程从 1968 年开始，于 1971 年，也就是在石油危机爆发前两年完成，我们可说是相当幸运。当时世界经济繁荣，世界贸易每年增长 8% 到 10%，新加坡因此更能得心应手地把前英军土地改为民用。

撤军工作是在双方都怀着善意的情形下进行的。我们从海外吸引到新加坡设厂的投资商，雇用了三万个被裁退的工人。待撤军行动于 1971 年结束时，老百姓心里是踏实的。失业问题解决了，没有一块土地或一栋建筑是荒废弃置的。英国的一营兵力和一个中队的直升机，加上澳大利亚部队和新西兰部队，组成了

五国联防,使本区域得以维持稳定和安全。

1968年秋天,我拟订了丧失英军开支的对策之后,到哈佛度一个短期进修假。我出任总理已有九年,该充一充电了,找些新点子,好好思考未来要走的路。肯尼迪政府学院颁发荣誉院士的名衔给我,还安排了早、午、晚餐的饭局和一系列讲座,让我和一大群大有来头的学者见面。在交流中,这些学者提出许多独到而有趣的见解。从书本里,从跟雷·弗农教授等哈佛大学商学院教授的谈话中,我汲取了许多关于美国社会和经济的知识。弗农让我了解到科技、工业和市场的性质如何不断改变,成本,尤其是劳工密集工业的工资又如何决定利润,给我上了宝贵的一课。香港企业家之所以能够建立那么成功的纺织和成衣工业,原因就在于此。香港人灵活善变,随着时装潮流的改变而改变生产线、图样和设计,这是同台湾和韩国同样灵活与成本较低的制造商进行的一场永不结束的竞赛。香港的推销人员经常飞到纽约和其他大城市,征求买客的意见。弗农使我摒弃了过去的看法。我原先以为工业是逐渐演变的,而且甚少从发达国家转移到较不发达的国家。事实上,在海空运输可靠又廉宜的有利条件下,要把工业转移到新的国家是可能的事——只要有关国家的人民遵守纪律,接受训练学会操作机器,政府又能保持稳定和高度的办事效率,方便外国企业家前来。

1967年10月,我第一次到美国进行官方访问,在芝加哥一个午餐会上,向50名商人详述了新加坡如何从1819年一个仅有120人的渔村,发展成为拥有200万人口的大都市。有这样的成就是因为新加坡奉行以下的哲学:我们所提供的货物和服务要“比任何人都便宜,质量也更好,否则便死路一条”。他们反应良好,因为我不是伸手向他们求援。他们对新兴独立国的领袖伸手求助,早已习以为常。我注意到,我这种“不靠讨饭钵”的作风博

得他们的好感。

1968年11月，我到纽约经济俱乐部向大约800名企业高级决策人员发表演说。我采取冷静务实的态度，分析新加坡的问题和本地区的危险，尤其是越南战争，这种基调博得了听众的良好反应。我尽力用务实而乐观的口吻结束演说，描绘出严峻局面中的一线希望。他们提出难以答复的问题，我一一坦诚直接地回答了。几个执行人员过后写信向我祝贺。那一晚之后，经济发展局的驻纽约代表曾振木发现，要会见美国企业界数一数二的执行人员，比以往容易多了。日后每逢我访问美国，他都安排我同20到50位执行人员会面，通常是在午餐或晚餐前喝上一两杯，进餐时在主桌跟重量级的公司总裁交谈，然后演说20分钟，随后是答问。曾振木向我解释，大部分美国企业的主要执行人员没有时间到新加坡走一趟，但是在决定前来设厂之前，总希望见见这里的负责人，加以评估。这类会面往往能交出一些成绩，因为温斯敏向我解释过他们的想法。他的儿子在美国一家颇具规模的商业咨询公司做事，十分了解美国人如何衡量商业风险：他们追求政治稳定、经济稳定、金融稳定和好的劳资关系，以确保为世界各地的顾客和子公司供应产品的生产活动不受干扰。

那年12月，我会见了远东美国理事会的另一批美国执行人员。原定只有100人准备出席，经过经济俱乐部那一夜，话传开去，说聆听我演讲是很值得的，出席人数结果增加到200。我在写给内阁的一张便条里抱怨说：“一面进餐一面谈话，又要保留气力，不敢大吃大喝，以免不够机警敏锐，那是相当吃力的事。这是为吸引美国投资而付出的部分代价。”

经过几年令人泄气的反复摸索，我们断定新加坡应该把最大的希望寄托在美国跨国企业身上。60年代台湾人和香港人到新加坡设厂，带来了低科技工业，如纺织厂和玩具厂等等，它们

属于劳工密集的工厂，但是规模不大。美国跨国公司到这里来设立的是高科技的工厂，规模大，能制造许多就业机会。它们够分量，有信心，相信美国政府会继续留在东南亚，它们的资产有所保障，不怕被人没收或蒙受战争的损失。

我的想法逐渐趋于具体之后，便订下双管齐下的策略，以打开不利的局面。首先是像以色列一样，逾越整个地区。我是在1962年同联合国开发计划署派来新加坡的一位专家讨论之后，产生了这种想法。1964年我访问非洲的时候，在马拉维又遇到这位专家。他告诉我，尽管以色列面对的敌视环境比新加坡有过之而无不及，却能够想出解决困难的办法，那就是逾越抵制他们的阿拉伯邻国，同欧美进行贸易。既然邻近国家一心要削弱跟新加坡的联系，我们就必须跟发达地区——美国、欧洲和日本挂钩，吸引它们的制造商到新加坡来进行生产，然后把产品输往发达国家。

发展经济学学者当时普遍地把跨国公司看成廉价土地、劳工和原料的剥削者。这类“依赖学派”经济学家的论点是，跨国公司延续殖民主义的剥削方式：发展中国家把原料卖给先进国家，反过来向它们购买消费品；跨国公司支配科技和消费者的选择，勾结所在国政府一起剥削和压制人民。第三世界国家的领袖相信新殖民主义剥削人民的理论，我和吴庆瑞却没有产生共鸣。我们有实实在在的问题要解决，不能受任何理论或教条的约束。反正新加坡也没有天然资源可供跨国公司剥削，有的只是勤劳的人民、良好的基础设施和决心做到诚实称职的政府。我们的责任是为新加坡200万人提供生计。如果跨国公司能让我们的工人获得有报酬的工作，并教授他们技能、工程技术和管理的技巧，我们就应该把它们争取过来。

我的第二步策略是，在处于第三世界地区的新加坡创造第

一世界的绿洲。以色列无法做到这一点，因为它和周边国家处于交战状态。如果能在公共安全、个人安全、保健、教育、电信、交通和服务方面达到第一世界的水准，新加坡就会成为那些在本区域有商业关系的企业家、工程师、经理人员和其他专业人士的基地。因此，我们必须培训人民，使他们有能力提供具有第一世界水准的服务。我相信我们办得到。利用学校、工会、民众联络所和社区组织，我们可以重新教育新加坡人民，使他们改变想法和习惯。中国共产党人如果能够利用这个办法，消灭所有的苍蝇和麻雀，我们没有理由不能协助人民改掉第三世界国家的习性。

我们的生存原则很简单，只有一个：新加坡必须比本区域其他国家更加刚强勇猛，更加有组织和富有效率。新加坡的条件再好，如果没有办法超越邻国，外国商家还是没有理由以这里为基地的。换句话说，尽管我们缺乏国内市场和天然资源，我们一定要提供条件让投资者能在新加坡成功营业，有利可图。

1961年8月，新加坡立法成立了经济发展局。温斯敏建议成立一个一站式服务机构，使投资者不必跟许许多多的政府部门打交道，一切需要一概由这个机构处理——无论是土地、电力、水供还是环境和工作的安全措施。最初几个月，经济发展局获得联合国开发计划署和国际劳工局的专家协助。它的主要工作是吸引外来投资，集中力量开发温斯敏在报告中提出的四个工业领域——拆废船和修船、五金工程、化学产品和电气设备与用具。

## 一切都是为了促进投资

吴庆瑞选中了韩瑞生担任经济发展局第一任主席。韩瑞生有权在那些从英国、加拿大、澳大利亚和新西兰四国大学学成归来，素质最优秀的奖学金得主当中，挑选自己的部下。在韩瑞生



作为新加坡的经济顾问，温斯敏扮演的角色举足轻重。1980年11月，我们乘船观赏长江的景色时，交换了对中国的看法。

的领导下，这些年轻人个个受到激励。韩瑞生是个沉默寡言的杰出行政人员，在启发诱导属下充分发挥潜能方面能力特强。经济发展局的文化在他手中形成——官员个个兴致勃勃、不屈不挠，克服障碍总能巧运匠心，为的是促进投资，制造就业机会。他把经济发展局管理得如此成功，规模如此庞大，以致几个不同的部门不得不出来自立门户。工业区的部分成为裕廊镇管理局，金融发展的部分则出了一家新加坡发展银行，两者日后都成为各自领域中的翘楚。发展银行协助提供创业资本给新加坡的企业家，因为这里稍有历史的银行都只有提供贸易融资的经验，而且作风太保守，不愿意贷款给准备从事制造业的商家。

62 | 经济发展局的年轻官员四处奔走，设法使外国投资者对新



加坡的商机感兴趣,游说他们派团前来亲自实地考察。这是吃力的“跑腿活”。曾振木开始访问美国公司的时候,它们的主要执行人员连新加坡在哪儿都搞不清楚,必须由他在地球仪上指出位于东南亚马来半岛末端的一个小点。经济发展局官员有时得拜访四五十家公司,才找到一家有兴趣访问新加坡。这些官员工作起来干劲十足,永不言倦,因为他们觉得新加坡的生存要靠他们。当时年纪尚轻的经济发展局署长严崇涛记得吴庆瑞告诉过他,每当驾车经过一所学校,看到数以百计的学生蜂拥而出,吴庆瑞总会感到灰心丧气,因为他不晓得在这些孩子离开学校后,如何给他们找工作。严崇涛后来出任贸工部常任秘书。

经济发展局的官员也服膺了部长们的价值观和态度,不耻下问,虚心学习,准备接受来自任何一方的协助。接受英文教育对他们的工作有所帮助。我们从英国人那里继承了英语,以它作为新加坡的共同工作语言。后来我从经济发展局的能干班子中物色到三名内阁部长,他们是丹那巴南、李玉全和姚照东。另外好几名经济发展局官员成了出色的常任秘书,包括比莱和严崇涛。比莱也曾任新加坡航空公司的主席,凭他管理财务和做生意的手法,新航成为亚洲最赚钱的航空公司。严崇涛则担任新加坡发展银行主席。

## 温斯敏扮演重要角色

作为新加坡的经济顾问,温斯敏扮演的角色举足轻重。他在新加坡服务了23年,直到1984年为止。他每年来新加坡两趟,每次逗留三个星期左右,我们负责他的机票和在这里的酒店费用,除此之外不必支付分文。为了协助他掌握最新的事态发展,负责同他联系的经济发展局官员严崇涛,定期把报告和每天的《海峡时报》寄给他。他习惯在抵达后的第一个星期跟我们的官

员洽谈，接下来再跟跨国公司和一些新加坡公司的执行人员进行讨论，并和职工总会领袖见面。他总是把报告和建议呈交给我和财政部长，然后，我们俩单独共进午餐谈公事。

对于他所扮演的角色，跨国公司的高层执行人员很快就领略其价值所在。他们无所顾忌地跟他谈论他们遇到的难题：政府管得太紧，新元币值节节上升，工人跳槽太频繁，外劳雇佣条例太多约束等等。温斯敏讲究实际，遇事亲力亲为，对数字应付自如，很快就能抛开烦琐的细节，抓住基本问题。最重要的是，他聪慧过人、精明能干。我从他那里学到很多东西，尤其关于欧美执行人员思考问题和做事的方式。

不来新加坡的时候，温斯敏总会在我到伦敦、巴黎、布鲁塞尔或阿姆斯特丹公干时，约我见面。不过他得忍受一件事。平日他烟不离手，我却对香烟敏感，所以跟我吃饭谈公事，简直是牺牲重大，只要情况允许，我们都在户外用餐，这样他就可以过足烟瘾。他说得一口流利的英语——虽然语法有毛病，荷兰腔也很重——说话声音深沉粗重。他脸部皮肤粗糙，前额和面颊上皱纹很深，戴一副角质眼镜，头发向后脑直梳。有一次他告诉我，他解释不了自己为什么对韩瑞生和我特别有好感，只能得出结论：“加尔文主义和儒家生活哲学有相似之处”。无论是什么原因，他喜欢同我们合作是新加坡的福气。

在吸引外来投资方面，新加坡政府扮演了关键的角色。我们修建基础设施，提供精心策划的工业园，参与工业投资，采纳财务奖励措施并推动出口。最重要的是，我们建立良好的劳资关系，制定了健全的宏观经济政策。这些基本措施使私人企业能够顺利经营。规模最大的基础建设是发展裕廊工业区，它的面积最终达到 9000 英亩，无论是公路、污水处理和排水设施、电力或水供，区内设备一应俱全。它的发展在开始时相当缓慢，到 1961 年

的时候我们只发出了 12 张新兴工业证书。(在 1963 至 1965 年新加坡加入马来西亚期间,吉隆坡中央政府一张证书也没批准。)吴庆瑞在那个时候以财政部长的身分,经常先后为工厂主持奠基礼和开幕礼,使同一家工厂有两次宣传的机会,即使是最小型的工厂,如只雇用很少几个工人的樟脑丸厂也不例外。吴庆瑞本人在外来投资开始流人后追述,裕廊镇基本上空着的那几年,人们把它称为“吴(庆瑞)的愚蠢之作”。不过,当这里还是荒芜一片时,他可没有心情自嘲。

然而到 1970 年底,我们发出的新兴工业证书已经有 390 张,持有这张证书的投资者可以免税五年。1975 年之后发出的证书把免税期延长到十年。裕廊镇这时生气勃勃。1968 年 10 月,局而有了突破,德州仪器公司到新加坡来,考虑在这里设厂装配当时属于高科技产品的半导体。他们在做出决定后 50 天内便投入生产。紧跟着而来的是国民半导体工厂。

在这之后不久,德州仪器的对手惠普派人来新加坡探听情况。我们的经济发展局官员曾经在这个人身上下过功夫,对方要什么资料便立刻提供,直到他同意亲自前来看看才肯罢体。这个人和德州仪器的人员一样眼界大开。一个负责具体计划的官员奉派接待惠普代表团,使一切都方便快捷。惠普要一块地建厂,谈判进行期间,它决定先租用一栋六层楼建筑的最高两层。大厦内用来承载重型机器的电梯必须安装大型的变压器,但是休利特(惠普公司老板)本人来访的时候还没准备好。为免让他走六层楼梯,经济发展局从邻座建筑接驳了巨型电缆,在休利特到访当天,使电梯操作顺利。惠普公司决定在这里投资。这些故事在美国各家电子公司的会议室流传开来,其他美国电子公司不久便接踵而来设厂。这个时期,中国正处于疯狂的动荡时代。许多投资者认为台湾和香港太靠近中国,纷纷转到新加坡来。谁来我

们都欢迎,但是一找到有增长潜能的大投资家就绝不放过,必定竭尽所能协助他开业。

70年代,《美国新闻与世界报道》周刊、《哈泼斯》月刊、《时代》周刊等美国杂志,都刊登了有关新加坡的报道,热烈赞扬新加坡的辉煌成就。1970年,美国通用电气公司在这里开设六家不同的工厂,生产电气与电子产品、断路器和电动机。到70年代快结束时,通用电气成了在新加坡雇用劳工最多的企业。美国跨国公司为新加坡奠定了庞大的高科技电子工业的基础。尽管当时我们并未料到,但事态发展的结果是,电子工业解决了失业问题,把新加坡转变成80年代一个电子产品主要出口国。这些公司后来从新加坡把业务扩充到马来西亚和泰国。

来访的执行人员做出投资决定之前总要先来找我。我认为,好好保养从机场到酒店和到总理公署的道路,在两旁种满灌木和乔木,使道路整洁美观,这是说服他们进行投资的最佳办法。他们驾车进入总统府的范围,便会看到市区中心这一片占地90英亩,由起伏的草地组成的绿洲,其间是九洞高尔夫球场。我们一句话也不用说,他们便知道新加坡人民能力强、有纪律又可靠,很快就能把必要的技能学上手。美国在制造业的投资不久便超越英国、荷兰和日本。

我们从1959年第一次执政开始,便一直扛着失业问题的包袱——那么多的年轻人在寻找工作,却没有工作可以应付他们的需求。可是到了1971年英军撤离的时候,我感觉我们已经渡过难关。虽然英国人解雇了三万人,另外四万个替英军服务的工人也连带丢了饭碗,但是失业人数并未增加。几家美国电子公司制造了大量的就业机会,失业已经不是问题了。接着1973年10月爆发阿以战争,阿拉伯国家随之突然实施石油禁运,油价猛升三倍,使世界经济蒙受严重的打击。我们促请国人节省能源,减

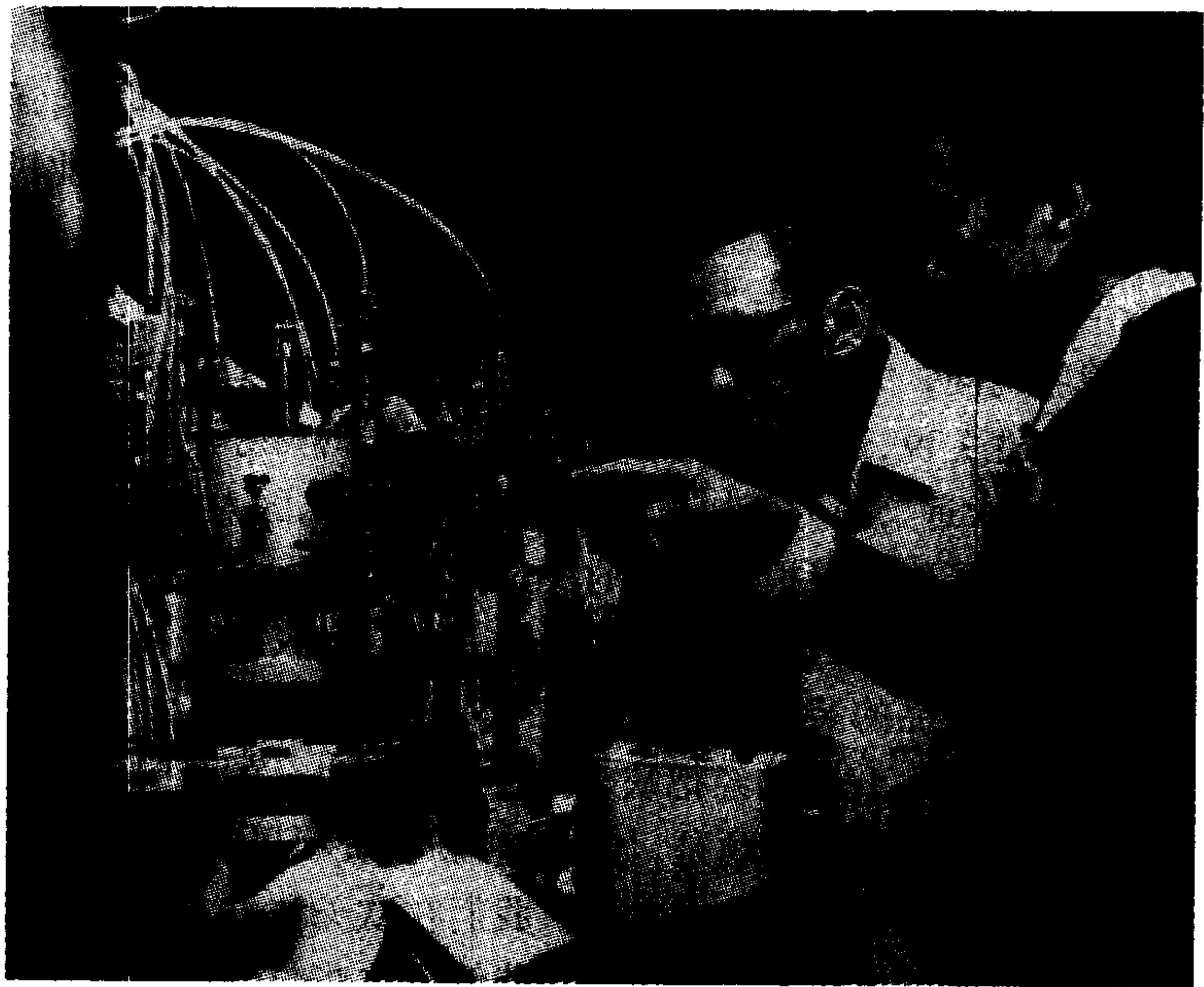
少燃料和电力的消费。我们束紧腰带,但还不算吃苦。经济增长显著放缓,从13%(1972年)下降到4%(1975年)。与此同时,通货膨胀率从2.1%(1972年)提升到22%(1974年)。幸好就业机会并未大量减少,失业率依然保持在4.5%上下。

1975年经济复苏后,我们就有条件精挑细选。经济发展局官员曾经询问,为保护本地一家公司所开设的汽车装配厂而征收的保护性关税,还得维持多久。马赛地公司的财务主管粗暴地回答说是“永远”,因为新加坡工人的效率不如德国人。我们毫不犹豫地做出了取消保护性关税的决定,让装配厂关闭。随后不久,我们也逐步停止保护冰箱、冷气机、电视机、收音机和其他电气与电子消费品的装配厂。

70年代末,我们已经把缺乏投资和就业机会的老问题抛在后头。接着而来的新问题是,如何改善新投资项目的质量,以及如何提高工人的教育和技术水平。我们在欧美和日本找到我们的新腹地。现代通讯和运输使我们能够跟这些曾经遥不可及的国家挂钩。

1997年,新加坡有将近200家美国制造公司,投资账面价值逾190亿新元,在所有外来投资国当中高居榜首。不但如此,他们还经常提升本身的科技和产品,单位劳工成本因此降低,这使他们有能力支付较高的工资而不至于丧失竞争力。

在60和70年代,日本投资少之又少,远远落在英国和荷兰后头。我想尽办法引起日本人的兴趣,不过,他们一直没有大批到东南亚来设厂生产出口货。那段时期,日本人在海外投资仅限于满足当地市场的需求,新加坡的市场小,所以他们投资不多。不过后来美国跨国公司的成功鼓舞了日本。他们的商家到新加坡来从事制造活动,以便把产品输往美国,然后是欧洲,很久以后才开始出口到日本。中国在80年代开放门户,日本投资随之



美国跨国公司的成功鼓舞了日本的商家,他们也到新加坡来从事制造活动。1976年,我在新加坡表厂董事主席服部一郎(右)陪同下,参观工厂的制表过程。

开始逐步流入。1985年普拉扎条约推高日元对其他强国货币的汇率,日本于是把中等科技工厂迁移到台湾、韩国、香港和新加坡,把基础科技工厂转移到印尼、泰国和马来西亚。当他们发现在这些亚洲国家投资的回报比在欧美来得高时,东亚便成了他们的主要投资地点。进入90年代中期,他们已经成为东亚制造业的最大投资者。

新加坡最早的投资者是英国人。英军撤出新加坡之后,许多英国公司也随着英国国旗撤出。我极力争取英国公司在本地投资,但是他们害了退缩症,纷纷从帝国退回安稳的本国。其实当时他们在本国面对工会问题,这样做是不符合他们的经济效益

的。只有到 70 年代末期,新加坡证明自己有能力交出成绩,英国投资者才急切地回来,这回不是搞原料加工或贸易,而是制造药品等高增值产品。美占制药厂在新加坡设厂,以先进技术制造半合成盘尼西林供应亚洲市场,特别是日本。

其实最早来到这里,并通过帝国统治把本区域国家引进国际社会的正是英国、荷兰和法国。但是这些前帝国花了很长的时间,才适应后殖民时代的贸易和投资新局面,把自己犁过的土地白白送给美国人和日本人来播种。

几家设在新加坡的跨国公司尽管基础稳固,仍不免受到全球结构调整、科技发明和市场变化的冲击。在我记忆中有个例子最明显,那就是争取了好几年之后,经济发展局终于说服德国相机制造厂罗莱把业务转移到新加坡。当时,德国工资高使他们丧失竞争力。1970年,我到不伦瑞克访问罗莱工厂,随后不久,罗莱便开始把整个生产活动迁移到新加坡,在这里制造相机、闪光枪、放映机、镜头和快门,同时替德国其他著名的相机制造商生产相机。罗莱跟经济发展局携手设立了一个中心,在精密机械、精密光学、工具制造和电动机械方面培训工人。罗莱(新加坡)公司制造的相机堪称一流,然而却因为市场和科技多变而无法畅销。罗莱的研究与开发工作在德国进行,新加坡则成为生产基地,这使策划和协调工作无法顺利展开。公司的研究与开发工作集中在市场较呆滞的专业摄影器材方面,日本却发展操作越变越简单的相机,安上取景器和自动聚焦、测距仪等精巧装置——这全拜集成电路片的开发所赐。德国人在这方面手脚不比日本人快。11年后,德国和新加坡两地的罗莱公司都处于破产状态。

## 一次重大的打击

罗莱的失败,对新加坡的工业化努力是一次重大的打击,因

为欧洲投资者认为，这是欧洲无法把技术转移给新加坡的例子。经济发展局费尽唇舌向他们解释，罗莱的失败是科技和市场情况发生变化所致。值得安慰的是，它的4000名受过精密工程培训的工人，成了80年代出现的磁盘驱动器工业的宝贵建设资源。

经济发展局一直是负责吸引投资的主要机构，所招揽的投资项目源源不断，增值性越来越高。这么一来，虽然工资和其他成本逐渐提高，新加坡却仍然能够保持竞争力。经济发展局的官员依然是新加坡最优秀的大学生，大部分留学欧美和英国，现任主席杨烈国更是跨国公司的总裁们所熟悉的人物，他以干劲十足和靠得住见称，言出必行。

回顾过去，我不敢说新加坡的经济发展和工业化成就，是按照预定计划发展出来的成果。分家前拟定的早期计划是以新马建立共同市场的假设为基础的。健力士已经付了按柜金，要在裕廊的一个地段兴建酿酒厂，马来西亚财政部长陈修信却告诉公司的董事主席阿伦·伦诺斯克·博伊德，他连一瓶黑啤酒也不会批准进口。博伊德于是在吉隆坡兴建酿酒厂，并表示愿意让我们没收按柜金。我们把按柜金退还给他。几年后我们照样回敬陈修信，拒绝削减马来西亚健力士酿酒厂酿制的黑啤酒的入口税。健力士只好发出许可证，让新加坡的一家酿酒厂替他们在本地生产黑啤酒。

我们把大部分筛选工作留给跨国公司，是它们把各种工业带进新加坡，就由它们自行选择它们认为能成气候的工业。一些工业，比如修船、炼油和石油化学、银行和金融等是由经济发展局、财长韩瑞生或我本人挑选的。贸工部相信生物科技、电脑产品、特制化学品、电信仪器和服务等行业，日后可能大有作为。当我们不能肯定新的研究与开发领域会有怎样的发展时，便采取



分散风险的做法。

我们的任务是广泛拟定经济目标和实现目标的期限。我们定期检讨这些计划,并按照时局的新变化进行调整。建造基础设施以及培训与教育工人来满足雇主的需求,必须提前几年预先策划好。我们不像香港那样有一批现成的企业家,在中共接管大陆的时候,从上海、广州和其他城市逃到香港。他们都是中国的工业家和银行家。如果我们等待我们的商人学习当工业家的话,我们早已饿死了。有论者在90年代提出,要是我们当初培养自己的企业家,就不必过度仰赖飘忽不定的跨国公司。这种说法是荒谬的。香港即使从中国难民当中得到富有经验的商业人才,当地制造业的技术水平,还是比不上新加坡的跨国公司。

政府率先投资发展新工业,例如钢铁业和服务业,促使大众钢铁厂以及属于服务行业的海皇轮船公司、新加坡航空公司应运而生。有两位部长因拥有多方面的才干脱颖而出。韩瑞生为新加坡发展银行、新加坡保险公司和新加坡石油公司铺下成功的发展道路。设立船务公司是吴庆瑞的概念,他通过巴基斯坦政府聘请了一位名叫MJ赛义德的船长来成立海皇轮船公司。他也借助于澳大利亚军械生产专家劳伦斯·哈特尼特爵士,创立了新加坡特许工业公司。这是一家铸币厂兼生产小型军火的兵工厂,因为两者都需要森严的保安措施和优良的生产机床,所以凑合在一起。新加坡特许工业的执行董事王家国做事脚踏实地,为人足智多谋,在他的管理下,这家企业也取得成功。后来,当时年纪尚轻的常任秘书杨烈国,接替王家国掌管新加坡特许工业,成为企业主席,给它增添了新业务,而在日后衍生出新加坡科技公司。这家高科技公司业务甚广,其中包括同顶尖的跨国公司合资设立晶圆装配厂。

新加坡必须仰赖为人正直,有头脑,有干劲,有魄力,但是商

业嗅觉还有待考验的年轻官员。名列前茅的新加坡奖学金得主是从每年最优秀的学生当中挑选出来的，保送他们到英国、加拿大、澳大利亚、新西兰、德国、法国、意大利和日本的顶尖大学受教育，后来我们有了能力，把美国大学也包括在内。我们把他们训练成企业家，由他们率领创立海皇轮船和新航等成功企业。我原本担心这些公司到头来沦为需要政府津贴、不赚反亏的国营企业，跟许多新兴独立国家的情况一样。韩瑞生对手下的年轻官员了解得很透彻，他向我担保公司一定会成功，那些官员比得上同类公司的竞争对手。他们都得到清楚的指示，这些公司必须赚钱，否则就得关门大吉。我跟吴庆瑞和林金山讨论了这些大胆的计划，鉴于新加坡商界缺乏企业家人才，他们两人都认为值得冒险一试。我靠的是韩瑞生的判断。担任要职的官员是他挑选的。这些项目旗开得胜，许多新公司随即纷纷在其他部长和政府部门的支持下崛起，结果也连连报捷。于是我们让国营垄断机构如公用事业局、新加坡港务局和电信局独立运作，摆脱政府部门的控制，像公司一样以讲求效率、盈利和竞争力的方式经营。

成功的关键在于管理人员的素质。我们的高级行政人员并非个个都具有商业才干。有这种无形天赋的人寥寥无几。侯永昌就是其中之一，他担任大众钢铁厂董事主席。另一个是沈基文，担任吉宝企业首脑。还有一个是比莱，担任新加坡航空公司总裁。在他们的领导下，三家公司成为无人不晓的企业，在新加坡股票交易所的第一级股市占主导地位。新航改为私营的时候，我们几经困难才找到可以取代比莱的顶尖的行政人员，由此可见本地企业家人才有多缺乏。

要我用一个词语来形容我们为什么会成功的话，我会选择“信心”。就是因为外来投资者对我们有信心，他们才会以新加坡作为开设工厂和炼油厂的地点。1973年10月石油危机发生后

几天，我决定向几家石油公司发出明确的信息，我们对这些公司储存在新加坡炼油厂的石油，不要求有任何特权。如果我们阻止这些存油出口，新加坡将有足够的石油可供两年的消费。但是这样做将显示我们毫无信誉可言。1973年11月10日，我会见所有炼油公司——蚬壳、无比、埃索、新加坡石油和英国石油的首席执行员或董事经理，公开向他们保证：基于有难同当的原则，如果它们对客户削减石油供应量的话，新加坡也会跟其他客户一样，不会有例外。它们的客户，除了本区域的以外，还有远远分布在阿拉斯加、澳大利亚、日本和新西兰等地的。

这项决定提高了国际对新加坡政府的信心，它显示新加坡明白，它的长远利益取决于提供一个可靠地点来进行石油交易和其他业务。结果石油工业满怀信心地扩展业务，在70年代末扩展到石油化学的领域。90年代新加坡的炼油总量每天达到120万桶，成为仅次于休斯顿和鹿特丹的世界第三大炼油中心，也成为继纽约和伦敦之后，世界第三大石油交易中心。此外，新加坡还是世界船用燃料油的最大市场，也是石油化学品的主要生产地。

为了克服先进国投资者一向对新加坡工人素质所抱的怀疑态度，我要求日本、德国、法国和荷兰分别在新加坡设立培训中心，由他们本国的指导员前来提供训练。有些中心由政府资助，其他中心由飞利浦、罗莱、达达等公司共同设立。经过四到六个月的训练后，工人由于在犹如工厂的环境里受训，对不同国家的工作制度和文化的文化变得很熟悉，结果成为投资者心目中理想的员工。上述国家的投资者，若要知道新加坡工人跟他们本国工人比较水准相差多少，这些中心便成为他们查询的地方。他们证实新加坡工人的水平一点也不差。

# 5

## 金融中心的故事

……只有在金融管理局证明了它所建立的体制经得起 1987 年和 1997 至 1998 年两次金融风暴的吹袭后，我才有足够的信心让新加坡朝“没有明文禁止就可以做”的方向推进。我们的审慎态度支撑新加坡渡过 1997 年到 1998 年的东亚金融危机……从 1968 年第一次推出亚元市场至今，我们花了整整 30 年才建立起新加坡国际金融中心管理妥善的信誉。

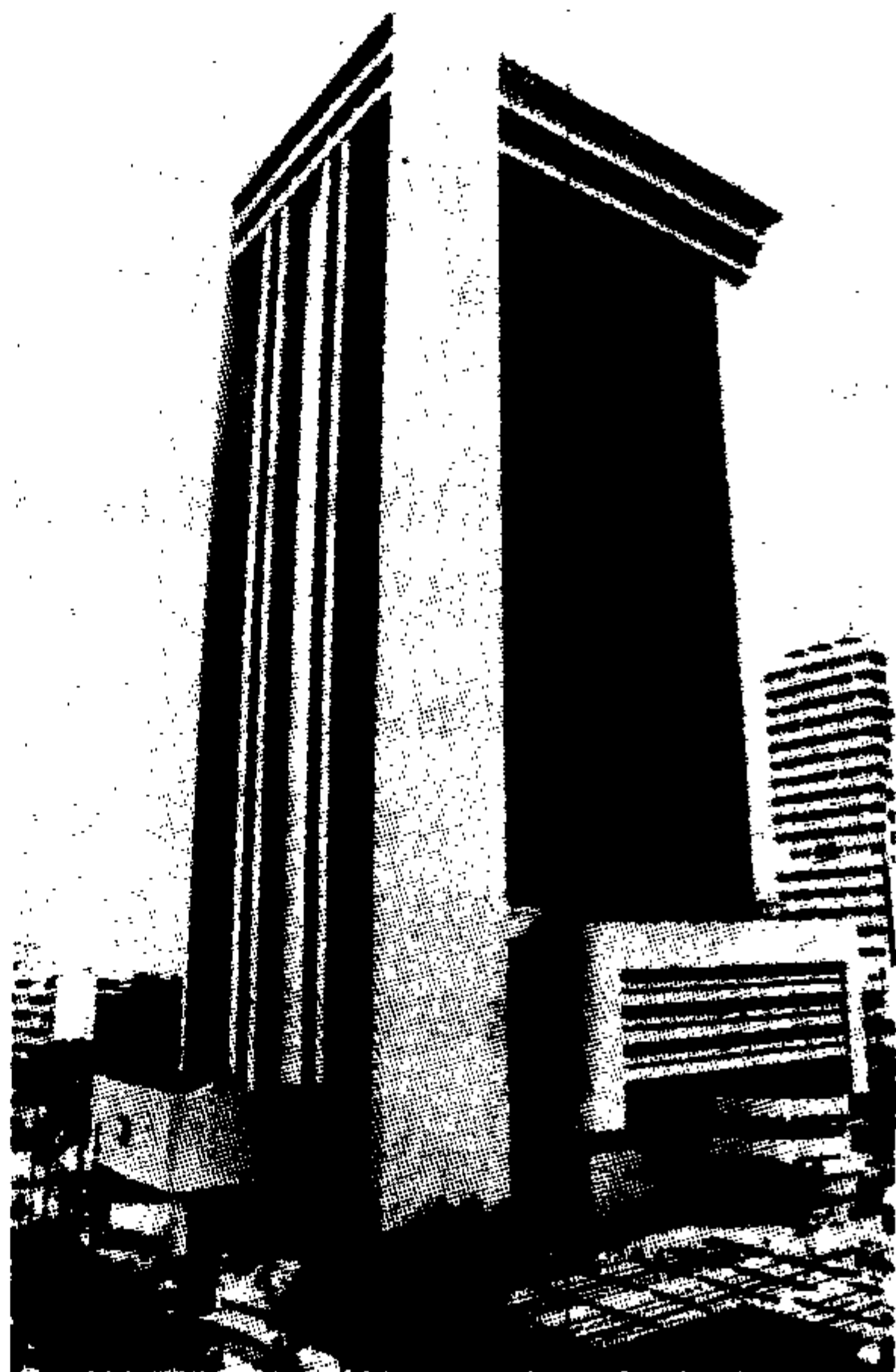
1965年新马刚分家的时候，任何人预测新加坡日后会发展成为一个金融中心，一定被当成疯子。市中心一座座闪闪发亮的现代化办公大楼，通过一组组电脑把新加坡同伦敦、纽约、东京、法兰克福、香港和其他主要金融中心联系起来，这是怎样发生的呢？

故事要从1968年说起，那是一个最奇异的开始。温斯敏博士在口述历史档案中忆述同友人的通话内容，对方是美国银行新加坡分行的副总裁，他当时人在伦敦。温斯敏说：“听我说，范伊厄宁先生，我们（新加坡）要在十年内成为东南亚的金融中心。”范伊厄宁回答：“好，你来伦敦，五年内就能把它发展起来。”温斯敏立刻启程到伦敦。在那里，范伊厄宁把他带到一间会议室，来到一个巨型地球仪的面前对他说：“你看这里，整个金融世界的活动，由苏黎世开始。苏黎世银行上午九点正开市，接着是法兰克福，然后是伦敦。到了下午，苏黎世先闭市，随后是法兰克福和伦敦接着闭市。这个时候轮到纽约开市了，金融交易活动于是由伦敦转到纽约。纽约下午闭市时，金融交易又转到旧金山。直到旧金山下午闭市，整个金融世界就仿佛落了幕，无声无息，待第二天瑞士时间九点正瑞士银行开市后，它才又活跃起来。如果把新加坡置于二者之间，新加坡就会在旧金山闭市之前接手，到自己闭市时就把金融交易活动转交苏黎世。这将是开天辟地以来，银行和金融活动第一次全天候不间断地在运作。”

范伊厄宁在温斯敏的要求下，针对上述课题做了一份报告，提交给当时的经济发展局主席韩瑞生。韩瑞生也是温斯敏和我之间的特别联络人。韩瑞生来见我，向我建议解除新加坡同非英镑区国家和地区之间所有货币交易的一切外汇限制的措施。当时，新加坡依然属于对资金流动必须实行外汇管制的英镑区。韩瑞生向英格兰银行一名职员打探消息，以了解在新加坡建立像

香港那样的外汇市场，以便为新加坡开拓“亚元”市场铺路的可能性。对方告诉他，香港之所以能够有此系统，同它特殊的历史因素有关。对方也提醒韩瑞生，新加坡可能得脱离英镑区后才能落实这个计划。我决定不惜冒险一试，吩咐韩瑞生大胆地去进行。由于英格兰银行没有追究，新加坡也就无须脱离英镑区。无论如何，英国四年后取消了这个制度。

新加坡不像香港，既不能凭借伦敦市的名气，又没有英格兰银行这个后盾——前者是历史悠久，在国际银行交易方面经验丰富的金融中心，后者在金融界



新加坡金融管理局在金融监管方面一直保持专业水准，完全依据法律和条规运作。

是行家和信誉的象征。新加坡在 1968 年属于第三世界国家，我们必须向国外银行家保证，能够为他们提供稳定的社会条件，良好的工作和生活环境，能发挥高效率的基础设施，以及一群技能高、适应力强的专业人才。另外还得说服他们，让他们相信，我们的货币局和新加坡金融管理局有能力监管银行业。早在 1965 年独立后不久，我和吴庆瑞就认定，新加坡不应该设立兼具印制和发行货币权的中央银行。我们决意不让新加坡货币在强国货币的挑战下贬值，对美元尤其如此。因此货币局保留下来，只在拥有等额外汇储备做后盾的情况下，才发行新元。新加坡金融管理局则拥有中央银行的一切权力，但没有货币发行权。

金融管理局在金融监管方面一直保持专业水准，完全依据法律和条规运作。这些法律条规定定期进行检讨和修订，以便跟上金融服务的发展新趋势。我们必须竭尽所能，使外界对我们的刚直不阿、办事能力和判断能力有信心。我们的金融中心发展史所写下的是这样的故事：如何努力建立正直之邦的信誉，如何把知识和技能传授给官员，训练他们具有监管银行、股票行和其他金融机构的能力，以便把金融体制发生崩溃的风险，减至最低程度。

一开始，新加坡小规模地发展岸外亚元市场，相当于欧元市场；我们称之为“亚元市场”。当初它是银行之间在新加坡进行交易的市场，向海外银行筹集外币基金，以供本区域银行借贷，反之亦然。后来进一步进行外汇和外币标价证券的金融衍生产品交易，也从事财团贷款、债券发行和基金管理等活动。1997年，亚元市场总额超过5000亿美元，规模几乎等于新加坡国内银行市场的三倍。取得那么惊人的增长，是因为它满足了市场的需求。随着贸易和投资活动推向全球，涵盖亚洲，新加坡作为主要枢纽之一，它在国际间的金融交易量正节节上升。

早期，在1968到1985年间，本区域整个赛场完全属于我们。我们取消了非居民存款人在利息收入上的预扣税，以吸引国际金融机构前来投资。所有亚元存款也无须遵守法定流动资产和储备的规定。进入90年代，新加坡已成为全球规模较大的金融中心之一，外汇市场名列世界第四，仅次于伦敦和纽约，稍微落后于东京。新加坡在80年代中期以后取得的成果，促使本区域其他国家，竞相朝向发展国际金融中心的目标努力，有些甚至实施比新加坡还优厚的税务奖励措施。新加坡金融中心的根基，建立在法治和司法独立，以及政府稳定、称职而清廉的基础上。我们执行稳妥的宏观经济政策，几乎年年都有预算结余。正因为

如此，新元坚挺而稳定，汇率保持在足以舒缓输入性通货膨胀的水平。

70年代，我们跟伦敦的国际知名人物交锋。1972年3月，英国一名专门倒卖资产的投资家占美·史拉达到新加坡来见我。据报章报道，希思出任首相期间，把自己名下的资产和股票，交史拉达全权管理，因此他享有卓越的信誉。在这之前一年，我曾经在唐宁街10号希思做东的晚宴上见过他。我对史拉达华克证券公司进军新加坡股票市场，表示欢迎。

后来在1975年，当时的财政部长韩瑞生告诉我，史拉达华克证券公司涉嫌操纵新加坡挂牌公司虎豹兄弟国际有限公司的股份。他们以不法手段抽取虎豹总公司和子公司的资产，同虎豹集团的某些董事中饱私囊，这种行为构成失信的刑事罪名。他们是在欺诈虎豹集团和其他公司的股东。但是，要对伦敦证券交易所的这么一位名人进行调查，万一证实不了，坏的是自己的名声。该让韩瑞生对史拉达采取行动吗？我最终决定，为了维护新加坡股票交易所管理妥善见称的信誉，我们不得不采取行动。

调查显示，这果然是个有计划的阴谋，目的是要一步步抽光虎豹集团的资产。事情才刚刚露头，规模更大、涵盖面更广的诈骗活动还在后头。史拉达华克证券公司的犯罪活动，从新加坡延伸到马来西亚、香港，直到伦敦——那是所有赃物的集中地。他们利用虎豹集团在香港的子公司，收购香港的上市股份，再把股份转售给史拉达华克执行级人员独揽股权的史派达证券公司，大家一起瓜分这些不义之财。几个主谋是：史拉达、虎豹集团主席理查德·塔林和虎豹集团董事经理奥格尔维·华生。华生早在事发前返回英国，后来逃到与新加坡没有引渡条约的比利时。史拉达和塔林还留在伦敦，我们要求把这两个人引渡回新加



坡受审,但是英国当局不肯引渡史拉达。反而是经过伦敦法院长达三年的审讯后,英国内政部长才在1979年下令,仅以17项控状当中五项刑罚最轻的控状引渡塔林。法庭以其中三项控状,即刻意隐瞒有关虎豹集团1972年综合损益表的重要资料而将塔林定罪,每项罪名判入狱六个月。好几年后,已经卸任的英格兰银行行长戈登·理查森,在我的办公室里低声地向我表示遗憾,后悔自己当初无法协助新加坡把史拉达绳之以法。

新加坡金融管理局向来以处事缜密坚定见称,信誉不佳的金融机构一概不受理。该局在70和80年代受到考验,它拒绝给国际信用商业银行发出在新加坡开业的执照,结果证明它能够站稳立场。国际信用商业银行欺诈事件从事发到结束,几乎影响所有大规模的金融中心。银行是由一个巴基斯坦人在卢森堡注册的,股东包括沙特阿拉伯、巴林、阿布扎比和迪拜四国的皇亲国戚,属下约有400家分行和办事处遍布欧洲、中东、非洲和美洲73个国家。1973年,银行向新加坡申请岸外银行营业执照,未获批准,原因是它太新(1972年才成立),资本总额也太低。1980年它重新提出申请,结果因为国际信誉不高而再次遭金融管理局回绝。

但是它并没有就此放弃。1982年,曾经协助新加坡建立亚元市场的范伊厄宁,问起有关国际信用商业银行申请执照的事情。好几家中央银行的主管人员告诉当时刚接任金融管理局银行及金融机构部门经理的高铭胜说,他们对国际信用商业银行都抱着保留的态度。所以当范伊厄宁和我见面时,我决定还是支持高铭胜的做法为妙。

几次碰壁,国际信用商业银行还是不死心,这回请来哈罗德·威尔逊。威尔逊的来信有一些让人想不通的地方。过去他总会在信末亲笔署上“哈罗德谨启”,这一次,“谨启”二字是打上去



高铭胜

的，署名则成了“里沃的（哈罗德）威尔逊”。我的结论是，这是他应酬朋友而写的信。

国际信用商业银行的不诚实行为，导致其他银行蒙受巨额亏损。它在1991年7月被迫终止一切业务时，存款人和债权人索偿110亿美元。新加坡因为拒绝在标准上予以妥协，免遭池鱼之殃。

另一家未获金融管理局发出执照的是文莱国家银行。这家银行由新加坡颇有名望的华族商人邱德拔管理。他收购文莱国家银行，并安排文莱苏丹的弟弟莫哈末亲王以文莱国家银行主席的身分，在1975年写信给金融管理局，申请在新加坡设立分行。几个月后另一封来信通知我们，他的弟弟苏菲利亲王刚刚受委出任该行的执行副主席。邱德拔显然有文莱皇室在政治上给他撑腰，金融管理局因此向我请示。我支持金融管理局的决定，它在1975年回绝文莱国家银行的申请，1983年该行重新提出申请时，再度请它吃闭门羹。

1986年，文莱苏丹发布紧急法令，关闭文莱国家银行。消息一传出，银行立刻出现挤提。银行涉嫌在违反条例的情况下，拨出13亿新元贷款给邱氏集团公司。原来邱德拔一直在利用银行的基金，进行私人活动，包括设法夺取伦敦渣打银行的控制权益。身为银行总裁的邱家长子，在文莱被逮捕。新加坡的银行总共贷款4.19亿新元给文莱国家银行，其中以外资银行为主。邱德拔花了两年，才还清这些债务。

凭着严格的条规和缜密的监管，金融管理局在高铭胜的带领下，协助把新加坡发展成为一个金融中心。为了能够跟国际银行竞争，金融管理局鼓励本地规模最大的四家银行（统称四大银

行)收购本地其他小型银行,进行合并,以进一步扩大规模和实力。四大银行都获得美国评级机构穆迪推选,跻身亚洲基础最稳固、资本最雄厚的银行之列。

1985年,新加坡股票交易所陷入危机,金融管理局不得不介入为它解围。马来西亚炒家,尤其是陈群川,把他们手头的新泛电和另外几家马来西亚公司的股票,存入新加坡的股票经纪行,作为贷款抵押,而抵押价高过市场价格。他们保证在指定期限内以更高的价格赎回股票。后来股市滑落,他们的资金周转不灵,以致无法以原定价格赎回股票。因此,新加坡股票交易所属下好几家规模庞大的股票经纪行,无法清偿债务,交易所被迫关闭三天。金融管理局人员在高铭胜的率领下,同新加坡四大银行彻夜商讨对策,拨出一笔总额1.8亿新元的“救生艇”紧急基金,拯救濒临破产的股票经纪行。高铭胜这一番抢救行动,使新加坡股票交易所逃过股市全盘崩溃的厄运,挽回了投资者的信心。整个事件可谓杂乱如麻。

为了防止这类危机再次发生,我们修订证券业法令,要求股票经纪公司行事时须更慎重,以便为客户提供更大的保障,避免因一些新加坡股票交易所成员股票行违约而影响大局。与此同时,这些成员股票行联合组成股份公司,使资本大大增加。我们开始允许海外公司在新加坡股票交易所的成员公司入股,也批准能为新加坡引进所需专才的外国独资股票行,在新加坡设立。正因为我们谨慎地修订了法令,新加坡股票交易所在1987年10月19日才能安然渡过被形容为“黑色星期一”的全球性股灾。香港证券交易所则因此被迫暂停交易四天。

成立新加坡国际金融交易所,是新加坡金融中心的另一大进展。1984年,原本只进行黄金期货交易的新加坡黄金交易所扩大交易范围,进军金融期货交易,重新定名为新加坡国际金融

交易所。为了争取国际金融机构的信心，我们以芝加哥商业交易所为模式，设立公开叫价交易制度，同时说服芝加哥商业交易所，跟新加坡国际金融交易所共同采纳相互抵消的制度，提供每天 24 小时全天候的金融交易服务。这个革命性的概念让投资者能够在芝加哥商业交易所开个盘口，在新加坡国际金融交易所结算，反之亦然，无须缴付额外按金。美国商品期货交易委员会批准了这个安排。互相抵消的安排自新加坡国际金融交易所成立以来，一直顺利运行，至今不曾有误。1995 年，伦敦历史悠久的巴林银行在新加坡的期货交易分行，爆出新加坡国际金融交易所一名期货交易员尼克·利森进行日经指数投机买卖事件。利森一下子亏损了 10 多亿美元，使巴林惨遭横祸，但是这场灾难却不曾影响新加坡金融交易所，也没使交易所的其他成员或它们的顾客蒙受损失。

1984 年，新加坡国际金融交易所开始进行欧洲美元利率期货合约交易，不久后再扩大到欧洲日元合约。1998 年，在该交易所上市的区域合约已有好几种，包括日本、台湾、新加坡、泰国和香港的股票指数期货。1998 年，伦敦《国际融资评论》把全年最佳国际交易所奖项颁给新加坡国际金融交易所。该交易所第四次获得这个荣衔，也是亚洲惟一的得奖者。

随着中央公积金局的积蓄（新加坡的养老金计划）和公共部门的余款增加，我们的金融储备相应提高。新加坡金融管理局没有拿这些资金进行长期投资以取得最高的回报。我请吴庆瑞检讨这个问题。他在 1981 年 5 月成立新加坡政府投资公司，由我担任主席，他本人为副主席，韩瑞生和几位部长担任董事局成员。通过吴庆瑞同戴维·乐司财的联系，我们委任乐司财父子公司为顾问。他们调派一名经验丰富的职员来这里几个月，协助我们设立新加坡政府投资公司。我们也聘请英美投资经理，协助我

们开发适合不同投资种类的系统。杨邦孝受委率领管理层，成为新加坡政府投资公司的第一个董事经理。他邀请詹姆斯·沃尔芬森担任公司的投资策略顾问。沃尔芬森日后当上了世界银行行长。慢慢地，他们建立起一支由新加坡专业人士组成的核心队伍，以金融管理局调来的黄国松和郑国枰为首。到了80年代后期，他们两人和手下职员正式出任管理和投资要职。

新加坡政府投资公司一开始只管理政府的金融储备。到了1987年，它已经有能力管理新加坡货币局的储备金，同时兼顾金融管理局的长期资产。1997年，它所管理的资产价值逾1200亿新元，最重大的责任是把新加坡的投资在证券（公债和股票）、债券（主要是发达国家派发的债券）和现金之间，做出妥善的分配。解释市场运作原则的书籍有的是，但是没有一本能够打包票地指导读者如何预测未来的价格走向，更别说保证回报。1997至1998年间，事事瞬息万变，日元兑美元狂跌，或德国马克对美元激升，就足以使新加坡政府投资公司一下子亏或者赚好几十亿元。投资是高风险的活动。我的基本目标是为国人的积蓄保值，使资产得到应有的回报，不是要获取最高的回报。从1985年至今，新加坡政府投资公司15年来的表现，一直在环球投资相关基准之上，所做到的已经远超过保持我们的资产价值了。

## 几次金融危机都过关

不过跟香港比较，外界认为新加坡金融中心的管制过严。一些批评者这么写道：“在香港，没有明文禁止就可以做。在新加坡，没有明文批准就不可以做。”他们忘记了香港过去有英国国旗和英格兰银行做后盾。新加坡没有这样的保护网，我们不可能在跌得这么重之后，还能像他们那么样轻易地爬起来。我们必须先靠自己树立本身的声望。来访的外国银行家以前常常告诉我，

如果新加坡肯让他们把新的金融产品引进来，不必等其他地方率先试验使用，我们的金融市场将能增长得更快。我总是静静聆听，但是始终没有插手，因为我相信我们需要更多时间建立新加坡的地位和声誉。

1990年卸下总理职务后，我有更多的时间深入探讨研究新加坡的银行业。我和一些本地银行家吃午餐谈公事，其中一人是林和纪。他是一个精明的外汇交易员，事业有成，在新加坡管理一家大规模的外资银行。他说服我重新检讨我们的政策。他认为这些政策过分谨慎，妨碍新加坡金融中心扩大发展，以致无法追上比我们发达的中心的活动。1994年年中，我也召集在外国金融机构担任管理要职的新加坡人士，举行数次献策会议。在他们的劝说下，我确信我们有太多国民积蓄存放在公积金户头里，而法定机构以及同政府有联系的公司，总是把余款存进银行的做法太保守了。他们大可通过新加坡有经验、资深的国际基金管理公司进行投资，取得更高的回报。这将扩大本地的基金管理业，招揽更多基金管理公司，从而吸引更多外资流入本区域进行投资。

1992年之后，我对本地管制措施和银行作风的看法开始起了变化。前美国国务卿乔治·舒尔茨在这一年邀请我加入他所主持的JP摩根国际咨询委员会。JP摩根是美国一流的银行，每年总要召开两次最高层会议。在从这些会议上听到的汇报以及同银行高层的交流中，我见识了他们的作业方式，看到他们如何为银行服务的全球化运筹帷幄。委员会成员的素质使我惊叹，除了JP摩根各个部门的主管外，他们还包括成功干练的企业总裁，以及来自全球各大经济区的前政治领袖，大家为委员会提供了不同的见解。他们觉得我有价值，因为我了解本区域的情况。

84 | 其他成员则就各自的区域或专长领域，带来鲜为外人所知的内

幕资料。从这里我了解到他们在比较了拉丁美洲、俄罗斯、前苏联其他成员、其他东欧国家等新兴市场后，给东南亚怎样的定位。对于银行服务的创新和改革，他们表示非常欢迎并做好充分准备，特别是在开拓资讯科技方面，这一点叫我心服口服。我断定新加坡跟他们相比，差别何止十万八千里。

作为政府投资公司的主席，我有机会跟欧美和日本大银行的总裁商讨一系列银行课题，因此知道他们怎么看待环球银行服务的未来走向。相比之下，新加坡银行倾向于闭关自守，董事部成员以新加坡人为主，主要执行员亦然。我向四大银行中的三家——华侨银行、大华银行和华联银行的主席，表达了我的顾虑。从他们的反应来看，我得出结论：他们尚未意识到，在全球化趋势快马加鞭的时代，排他、不放眼天下和缺乏前瞻性的的心态有多么危险。他们的表现良好，没有竞争的压力。他们希望政府继续约束外资银行，使它们不能增设分行，甚至不能多设自动提款机。

我向他们发出警告，新加坡迟早因为同美国签署双边协议，也有可能因为世界贸易组织协议的规定而不得不开放银行业，停止保护本地银行。

我决定在 1997 年打破这个旧框框。新加坡银行需要注入外来人才，同时改变心态。如果三大银行不肯向前，政府持有股份的新加坡发展银行只好以身作则，身体力行。经过一番物色，发展银行在 1998 年聘请了当时即将离开 JP 摩根的资深高级执行人员约翰·奥尔兹担任副主席兼总裁，他把银行发展成为亚洲的主要银行之一。不久后，华侨银行委任香港银行家欧肇基担任总裁。

30 多年来，我一直支持高铭胜限制外资银行进入本地市场。我相信现在该是让国际劲敌加入竞赛，以迫使本地四大银行

选择提升服务或丧失市场占有率的时候了。它们或许真有可能争不过人家，到头来我们落得失去由新加坡人持有和管理的银行的下场，一旦爆发金融危机，我们将无所依靠。这样的风险确实存在。

慢慢地，我得出结论，金融管理局的银行及金融机构部门副董事经理高铭胜，没有赶上全球银行业大步跨进的发展。他过于保护我们的投资者。我向纽约联邦储备银行前总裁杰拉尔德·科里根和英格兰银行前职员布赖恩·奎因请教，他们分别给予的意见是，新加坡能够在不降低要求、不增加系统全面崩溃的风险的情况下，改换监管银行的风格和方式。主要金融中心如纽约和伦敦，它们把重点放在保护制度本身，而不是忙着保护各自的市场业者或个别投资者。科里根和奎因说服我们应该让基础较稳、管理较好的机构享有更大的空间，承担较多的风险。

我不想亲自整顿金融管理局，于是在1997年初得到总理的同意后，让显龙参与其事。他开始同银行家和基金管理人员会而，熟悉新加坡金融业的运作方式。一年后，在1998年1月1日，当总理委任他为金融管理局主席时，他已经准备出击了。在几名主要官员的支持下，他对金融管理局进行改组，调整重点，以全新的风格管理和发展金融业。

显龙和由他领导的小组改变了金融管理局对金融界的监管风格；手法比较宽松，也比较能够接纳业者的建议和意见。在管理顾问和各个行业委员会的指导下，他们修订有关政策，金融界上上下下无不受影响。他们也采取措施推动资产管理业和修订关于新元国际化的条例，借以刺激资本市场的发展。金融管理局鼓励新加坡股票交易所和新加坡国际金融交易所进行合并，并停止制约佣金收费率和交易所的服务管道。

金融管理局批准外资特准全面银行增设更多分行和自动提



款机,通过这个方法开放国内银行业。该局撤销对外国投资者在本地银行的股权限制,同时效法许多美国银行的制度,规定本地银行的董事部成立提名委员会。这些委员会负责审查董事部和管理要职的提名名单,确保只有能干的人才会受委;而且受委者会顾全全体股东的利益,不单单照顾手握控制大权的大股东的利益。

各家银行相信,金融管理局放宽监管将能让它们发挥更大的创意来推出新的金融产品。或许我们早就应该推行这些改革。但是,只有在金融管理局证明了它所建立的体制经得起1987年和1997年至1998年两次金融风暴的吹袭后,我才有足够的信心让新加坡朝“没有明文禁止就可以做”的方向推进。我们的审慎态度支撑新加坡渡过1997至1998年的东亚金融危机。这里的银行稳步过关,没有发生放账过多的情形,股市也没有出现过热的泡沫现象。从1968年第一次推出亚元市场至今,我们花了整整30年才建立起新加坡国际金融中心管理妥善的信誉。

从1997年7月开始,金融风暴随着泰铢贬值横扫东亚,一连串灾难把这个区域的货币、股市和经济都搞垮了,但是新加坡却没有一家银行受到动摇。投资者都急着撤离新兴市场,新加坡市场正好属于这个类别。当基金经理都存有掉入隐匿陷阱的顾虑时,隐瞒资料是不智的。我们决定尽量公开资料。为了方便投资者评估我们的资产价值,我们说服新加坡银行摒弃维持秘密储备和不公开不良贷款的一贯作风。新加坡银行披露它们向本区域提供的贷款数额,为这些区域贷款大幅度制定另外的总体应付措施,预先处理可能出问题的账目,而不是坐待贷款变成呆账。由于金融管理局采取了有效率的措施应付危机,新加坡的金融中心地位进一步得以巩固。

## 6

# 工会脱胎换骨

1968年初，我在职总代表大会上说服与会代表们相信，对新加坡的生存来说，劳资关系比加薪更重要。我们必须联手改善劳工运动，废除束缚手脚的惯例，制止滥用附加福利……我追述了英国码头在工潮中陷入瘫痪，平白浪费了几年的时间，并导致1967年英镑贬值的事件，借此发出警告：“要是我们的港口发生这种事情，我会宣布那是犯了最严重的叛国罪……”

我的政治生涯一开始是为工会斗争，出任工会的法律顾问和谈判代表。到了 50 年代中期，工会一般都变得好斗起来。为了争取投资，并且教育工会领袖和工会会员，使他们了解，为了提供新的职位，我们非争取投资不可。不过，要这么做谈何容易。

40 年代末期到 60 年代，工会引起数不尽的罢工、怠工和暴乱。从 1961 年 7 月到 1962 年 9 月，新加坡发生了 153 次罢工行动，创下本地记录。1969 年，这也是战前以来的第一次，全年没有发生过一起罢工或停工事件。我们是怎么做到的呢？

## 不能杀死下金蛋的鹅

英国式的工会作风毒害了新加坡的劳工运动。殖民地政府请来英国职工大会的杰克·布雷热等顾问。这些顾问把压榨雇主的种种不良做法传授给他们，不顾公司状况一味要求提高工资和改善福利。1966 年 7 月，我在军部平民雇员联合会的会议上，呼吁英军雇员摒弃这些摧毁了英国经济的英国工会陋习。我承认，当我代表工会进行谈判时采取过好些类似的做法，因为当时工人受到太多的剥削。但是，那么做的后果很糟，失业问题更因此雪上加霜，我悔不当初。例如，公共假日三薪导致清洁工人故意在公共假日前夕积压垃圾，这样他们在假日就一定有工作。规定公共假日的用意是让工人有时间休息，可我们的工人要的是更多的薪水，不是更多的闲暇。我促请工会领袖改变工会的一贯作风，破旧立新。

为了强调这方面的看法，我于 1966 年 11 月在国际劳工组织亚洲顾问委员会会议上，当着该组织的职员和来自其他亚洲国家的工会领袖的面，重提这个问题。我告诉新加坡的工会领袖，他们不能杀死下金蛋的鹅，我们需要这些金蛋。我说，工会曾经是新加坡反英政治运动的一分子。政治领袖，包括我在内，答

应过为工人争取独立。我们说过：“跟我们一起争取自由吧，英国雇主给英国工人什么样的待遇，我们就给你们什么样的待遇。”许下的诺言如今无论如何必须兑现，但是要能做到这点，我们必须重新建立“监管制度、纪律和工作准则”，以提高工作效率。

每年有三万人离校找工作。我解释说，新加坡工会的行事作风迫使雇主走资本密集路线，投资添置昂贵的机器来进行生产，尽量少请工人，情况和英国大同小异。这就造成一小批享有特权的工会会员领取高薪，而待遇太低和未充分就业的工人则越来越多。如果我们维持凝聚力和稳定，不重犯过去的愚蠢错误而动摇人们对新加坡的信心，我们应该能够解决这些问题。我们需要有新的观念，其中最重要的是，报酬必须以工作表现而不是工作时间为根据。

新马分家给工会和工人带来的震撼太大了，加上英军撤退后前途未卜，人心惶惶，因此他们接受了我这种讲究实际的做法。他们知道，我们的处境危急，国家独立而临威胁。

人民行动党国会议员、职工总会秘书长何思明是我在工会服务时期的老同事，他对我的政策，例如取消公共假日三薪的决定，提出抗议。他和工会同仁必须应付基层的压力，争取工人群众站在他们那一边，以免被共产党的工会领袖盖过。我不得不对他的抗议置之不理，但是私下里特地同工会领袖会面，向他们解释我的顾虑。这些非正式会谈使他们明白我为什么必须建立新的架构，精简我们的劳动队伍。

## 劳资关系史上的转捩点

1967年1月，卫生部开始推行新的清洁工人工作制度。同年2月1日，公共日薪雇员联合总会属下的公共日薪清洁工友联合会大约2400名工人发动“野猫”式（指未经工会批准或自行

发动的)罢工。

这次罢工是新加坡劳资关系史上的一个转折点。政府针锋相对地应付罢工行动,赢得公众的支持,也导致工会文化产生了变化,从目无法纪转为讲理并互谅互让。我把公众舆论进一步扭转过来,通过向工会发表一系列演说,使工人对我们计划修订劳工法令有心理上的准备。我们完全禁止某些重要的服务部门进行罢工,并规定每个法定机构成立本身的工会。

1968年初,我在职总代表大会上说服与会代表们相信,对新加坡的生存来说,劳资关系比加薪更重要。我们必须联手改善劳工运动,废除束缚手脚的惯例,制止滥用附加福利。我指望他们以领袖的身分开创以讲究实际的策略见称的新劳工运动。我追述了英国码头在工潮中陷入瘫痪,平白浪费了几年的时间,并导致1967年英镑贬值的事件,借此发出警告:“要是我们的港口发生这种事情,我会宣布那是犯了最严重的叛国罪,并采取行动对付罢工领袖,过后把他们控上法庭。我会立刻让港口恢复运作。新元决不会贬值,我想人民是希望政府做出这一保证的。”我特别指出“地位稳固的劳工自私自利的行为”。新加坡港务局1967年处理的货物增加了超过10%,雇用的工人却没有增加,因为额外工作都成了超时工作。在僧多粥少的非常时期,这是不道德的行为。我对工会代表说,一定要使新加坡摆脱英国工会的一切有害陋习。

为了求取平衡,我在一个雇主会议上指出,他们要工人付出最大的努力,就必须公平对待工人;工会和雇主的基本目标相左,结果只会摧毁国家的经济。我敦促本地雇主尽自己的本份,这样工人才会付出最大的努力,争取最高的报酬:直接报酬来自工资和工作福利,间接报酬通过政府的收入获取,包括属于自己的住房,还有保健、教育和社会福利。

1968年1月,英军宣布撤退,加深了人们的不安。我抓紧时机大刀阔斧地进行改革,革除那些导致雇主的特权被剥夺、资方统筹业务的能力受侵蚀的工会陋习。1968年4月大选高奏凯歌之后,国会在同一年立法通过雇佣法令和劳资关系(修正)法令,后来又修订了职工会法令。这些法令制定了最基本的雇佣条件,以及裁员赔偿、超时补贴和附加福利的顶限,划一周假、公共假日、工作日、年假、产假和病假的条规,让资方重新掌握聘用、开除、擢升和调动雇员等在工潮迭起的年代被工会侵占的功能和权力。它们奠定了劳资关系和谐的基础。

我们规定工会必须先通过秘密投票才能采取罢工或劳工行动,否则将当违法论,工会和工会职员可被提控。这项规定废止了公开举手表决的投票方式,使持有不同意见的人不再受到胁迫而默默屈从。

我在工会服务时期的另一个老友,也是人民行动党议员的职工总会领导人余美国,反对雇主在雇用和开除员工方面享有那么大的自由。不过,他接受工会在态度上应避免动辄对峙的做法,以便创造较有利于外来投资的环境。我也采纳防范措施,避免发生滥用权力的事件。雇佣和劳资关系条例与惯例经过修订和改变,产生了具体的效益。不出一年,新加坡有52家新工厂落成,在1969年制造了17000份职业。第二年,新投资提供了两万个新的就业机会。工人的收入也增加了。

1972年,我们成立了由劳资政三方代表组成的全国工资理事会。理事会每年利用政府收集到的精确资料,取得了广泛的共识,就新一年的加薪和其他服务条件,提出大家能负担又能进一步促进经济增长的联合建议。这些建议被采纳为一切劳资谈判的指导原则,不同的领域再根据个别情况进行调整。从成立之初起,各方便同意遵守一个原则:加薪幅度不能大于生产力的提

高。

由于全国弥漫着深重的危机感，我才有办法在几年内扭转工会的态度。英军即将撤退可能造成经济崩溃的危险，改变了国人的情绪和态度。他们意识到除非新加坡来个 180 度的转变，摆脱罢工和暴力，转而向稳定和经济增长的方向努力，否则无异于束手待毙。

我让资方扮演新的角色，由他们自己争取工人的合作，否则生产力不可能提高。定严规，说硬话，单单这些起不了作用。是政府的总体政策使工人和工会领袖支持我们的大目标，使国际社会对新加坡有信心，从而吸引外国前来投资，提供就业机会。不过最终还是我和工会的多年交往赢得他们的信赖，好斗、对抗的劳资关系才转变为合作的伙伴似的关系。

## 工会不再那么好斗

1969 年，德万·奈尔在我敦促下回到新加坡，再次挑起领导职总的大梁。德万·奈尔在 1964 年获选出任马来西亚国会议员，之后便一直留在吉隆坡。我需要他在新加坡担当维持工业和平并说服工友提高生产力和工作效率的重任。有德万·奈尔出任职总秘书长使我受益不浅，他为我协调和调整政策，向大小工会灌输积极的工作态度。从 1970 年开始，他领导职总，直到 1981 年国会推选他为新加坡总统为止。在这期间，他以职总领袖的身分劝服工会领袖面对世界市场的竞争挑战。温斯敏每次来新加坡，总会跟负责联络工作的官员严崇涛一起会见德万·奈尔，向他汇报当前的经济和就业情况。是德万·奈尔教会工会领袖基本的经济原理，使三方组成的全国工资理事会有所建树。

他面对的一个问题是，工会斗争减少导致会员人数也减少了。为了应付这个趋势，德万·奈尔在 1969 年 11 月举办现代化

研讨会，在会上说服与会代表相信有必要使工会的功能现代化，以适应今非昔比的环境。他们成立了几个工会合作社企业。职总在1970年成立一个的士合作社，称为“职总康福的士工友合作社”，协助打破60年代“霸王的士”横行一时的局面。康福刚开始时只拥有200辆摩里斯·奥克斯福德的士和200辆英国奥斯汀小巴。这些是用英国提供的援助贷款配套支付的。到了1994年，康福拥有一万辆的士和200辆学校巴士，它在这个时候进行企业化管理，然后在新加坡股票交易所挂牌上市，成为“康福集团有限公司”。职总也以减低会员的生活费用为出发点，在1973年成立“职总消费合作社”，开办商店、百货公司和超级市场。后来它改名“职总平价合作社”，成了家喻户晓的连锁超级市场，尽可能把基本消费物价维持在接近批发价的水平。1970年，“职总英康保险合作社”开始受理寿险业务，然后扩展到车险和其他领域，雇用的是专业精算师和富有经验的管理人员。工会领袖受委加入这些合作社的董事会，负责监督管理这些企业的专业人员，他们本身很快就明白健全的管理制度是通往成功的必经之路。

不断更换领导人才使职总能够和年轻一代的工友并肩前进。1981年德万·奈尔卸下职总的职务出任总统，由37岁的政治秘书林子安接任秘书长。林子安在1977年当上国会议员后，曾在德万·奈尔手下工作过。他是格拉斯哥大学造船系的一级荣誉学士。他把良好的管理方式引入工会，但是处理人际关系的技巧却不及德万·奈尔。老一辈的工会领袖对他产生了误解，在他们眼里，林子安少了那一点亲和力。

每当领导权转移涉及领袖换代时，我都会面对这样的问题。子安比德万·奈尔年轻20多岁，属于德万·奈尔那一代的工会领袖习惯了德万·奈尔的作风，对子安截然不同的工作方式无法欣赏。基本问题在于上一代领袖不欢迎组织里突然出现



年轻的生力军。子安在我的建议下引进数名年轻的大学毕业生帮他忙,这使上一代工会领袖更加不自在。我得出的结论是,他很难跟他们继续相处。他认为这是他个人的失败,因此毅然在1982年退出政坛,加入私人企业界,在同新加坡政府有联系的最大公司之一吉宝企业任职。作为一个企业领导者,他交出漂亮的成绩,成为沈基文身边的支柱人物。沈基文这时已卸下公共服务领导人的职位,改任吉宝企业主席。

我和德万·奈尔一致认为,当时的交通兼劳工部长王鼎昌能够跟老一辈的工会领袖合得来。他40多岁,比子安年长9岁,我相信他和老一辈领袖们比较没有代沟。我游说鼎昌执掌工会事务,他答应了。1983年,他被推选为职总秘书长,同时继续留在内阁。这样的安排效果不错,因为有人在内阁替工会说话,反过来说,政府在讨论政策的时候也能考虑到工会的观点。鼎昌是阿得雷德大学培养出来的建筑师,能讲流利的英语。华校出身也使他兼通华语和自己的母语福建话。他同工会领袖和一般会员相处融洽,并把职总带入新的领域,为会员提供更好的消闲设施。在这方面,我鼓励他,但是他实在并不需要什么外来的推动力,他所需要的反而是资金和政治后盾——这些我都为他提供了。

职总把业务扩展到医疗、托儿、广播电台等服务,也经营为工人服务的海滨度假酒店“白沙度假村”,还有在实里达下段蓄水池畔开辟设有高尔夫球场的“胡姬乡村俱乐部”。职总也建造高质量的共管式公寓让会员购买。这些新的合作社企业让更多工会领袖有机会亲身体会管理企业的情况,并教育了一代又一代的工会新领袖,使他们掌握良好的管理技巧。这些俱乐部、度假村和其他设施为工人提供以往只有较富裕者才享受得到的生活方式。工人自叹出身比人寒微,他们感受到自己不能享受只有成功人士才能享有的生活方式,我相信,这种感受会因为有了这

些设施而不至于那么强烈。为了使工人能够负担使用设施的费用,政府以象征式的收费提供国有土地兴建这些设施。

多年来我一直敦促职总成立劳工学院。鼎昌在1990年终于请来拉斯金学院的院长,协助新加坡创办劳工研究学院,开设劳资关系和发展领导能力方面的课程。

## 工运迈入新领域

鼎昌在1993年的全民投票中获选为新加坡总统,比他年轻12岁,当时担任贸工部第二部长的林文兴接过职总秘书长的棒子。文兴毕业于坐落在泰恩河畔的纽卡斯尔大学,修读造船学,1981年起就开始和工会打交道。他处理人际关系的技巧纯熟,在工会很吃得开。他把一批受过高深教育,才华出众,年纪二三十岁的年轻后辈引进职总。这些年轻人在海外大学的成绩骄人,有满脑袋的点子。这批新血的注入革新了工会领袖的想法和心态,使工会能够交出好成绩来。文兴和鼎昌一样,继续留在内阁,工会同政府合作的方式就此定型,这种合作方式一直都对新加坡有利。

我在80年代初期推展生产力运动,因为在日本推行这套制度的企业成绩骄人,叫我为之赞叹。我鼓励职总同资方一起推出品管圈制度。在这套制度下,工人组成小组,共同针对如何改善工作、节省时间和成本,如何使每一件产品完美无缺等提出建议。这方面的进展缓慢。我们效法日本公司,哪个品管圈提出的建议能够为公司节省金钱或改善运作,它的成员的照片就张贴出来,同时颁发一些小奖品、小红利给他们。日本生产力中心提供专家、培训奖学基金、训练材料、仪器和软件支援我们。我时不时都会在颁奖礼上发表演讲和颁发常年生产力奖。

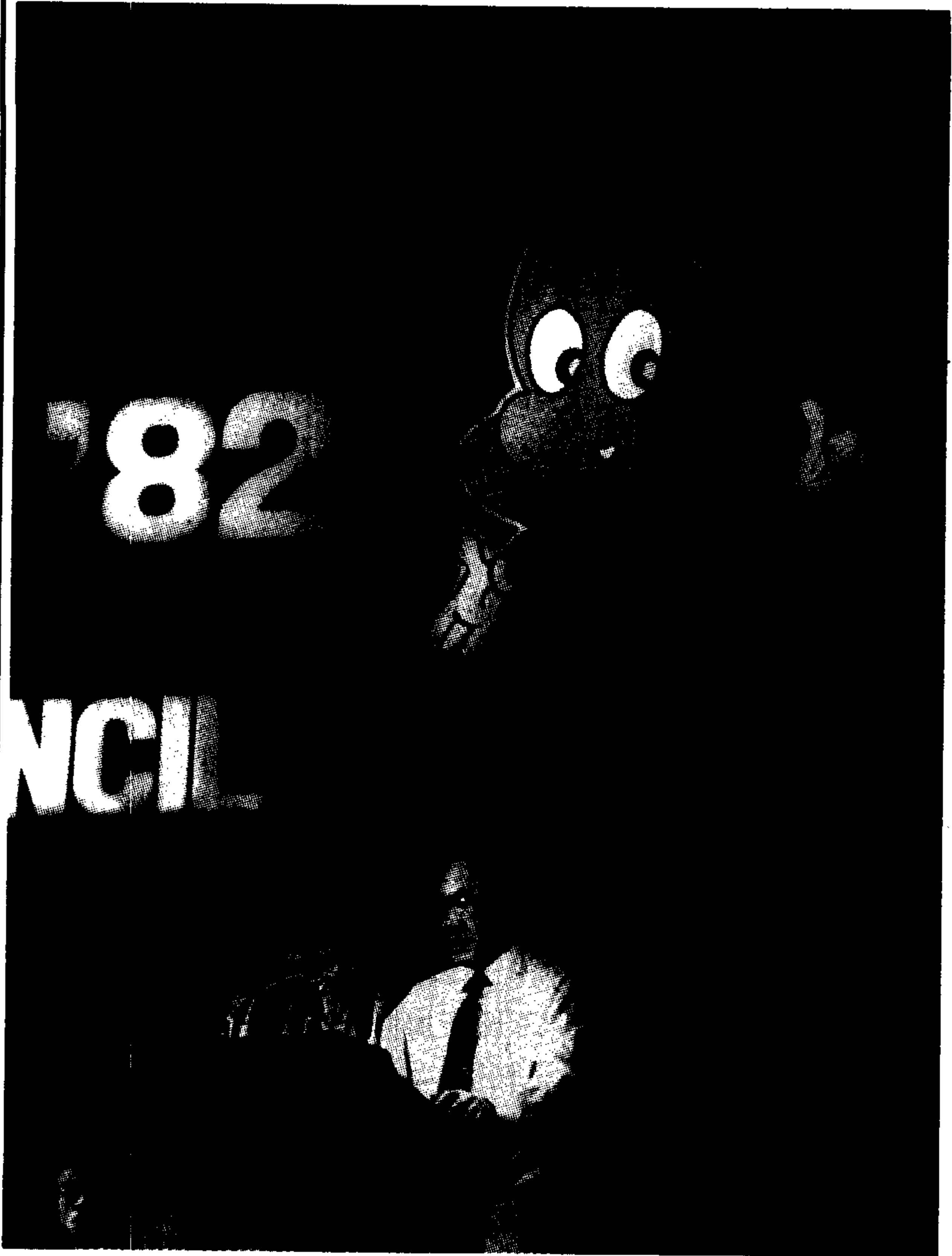
1987年,有一次,我在颁奖给一家日本公司的董事经理之

后问他，为什么他们在本地的工人和日本工人使用了同样的机器，生产力却不及日本。他老实地回答，日本工人论技能、技术的多元化、灵活性和应变能力，都胜过本地工人，而且缺勤和跳槽的情况较少见。新加坡的技师、领班和督工不愿意动手做脏活。相比之下，他们的日本同事不把自己当成白领或蓝领工人，而是灰领工人，随时愿意出手帮助操作或修理机器，因此更能了解工人的难处。

德万·奈尔为日本工会的成就所折服。他把两个势力扩张，有如八爪鱼似的工会联合总会重组为九个工业生产工会（产业工会）。1982年，当时担任职总秘书长的子安倡导把产业工会改为企业工会，这使工会领袖和工人之间的沟通得到改善，工会领袖也更能专心处理各自公司具体的劳资课题和问题。1984年，职总被说服了，他们相信企业工会确实有它的好处，于是决定予以支持。

大部分企业工会成立后，工会的会员人数增加了，它们鼓励有关各方开诚布公，互相信赖，有利于维持劳资关系。不过到了90年代，林文兴发现，本地企业工会所发挥的效果不比日本好。新加坡公司的规模太小，大部分的员工人数不到1000，日本公司的员工却是以万人计。更何况在日本，执行级人员、大学毕业生和专业人士都能参加工会，不像新加坡，这里的企业工会缺乏受过高深教育的人士担任领导职位。它们同资方谈判必须依靠职总帮助。我们必须想办法解决这个问题，同时确保不分行业的工会所产生的弊端不会再起作用。

新加坡工会这些制度上的改变是在鲜少发生罢工或工业纠纷的情况下完成的。1962年，继共产党人控制的工会在1961年脱离新加坡职工总会，自立门户，造成非共派工会缺乏高明的谈判代表之后，我从政府行政服务体系调派几个忠于职守的能干



日本企业推行生产力制度的成绩叫我为之赞叹，我在80年代初期，也在新加坡推行生产力运动。

官员到职总的劳工研究组。这些官员在协助职工运动和工会领袖趋向成熟方面要记上一功，其中之一是曾经当过社工的纳丹。他的判断力强，跟工会领袖合作融洽。他后来出任外交部常任秘书和新加坡驻华盛顿大使，并在1999年当选总统。另一个被调派到职总的官员是徐籍光，他是一个精力充沛的行动派人物，后来当上新加坡所得税局局长。他们协助非共工会领袖进行集体谈判，也在工业仲裁庭上助以陈词。他们教育工会领袖了解有关新加坡经济求存的现实情况，并在这个过程中把职总领导层塑造成踏实而不好高骛远的一群。90年代，我鼓励一些拿奖学金到国外深造归来的优秀青年在职总全职发展他们的事业，以加强职总的研究和谈判实力。到那个时候，在教育普及又有无数奖学金可供申请的情况下，出身贫寒但是生来聪明的孩子都有办法上大学了。工会里从普通会员起家，一路坐上领导位子的能干领袖变得少之又少。

为了维系行动党政府和职总之间的共生关系，我鼓励职总安排一些国会议员全职负责工会事务，并委任另一些议员到各个工会担任顾问。这些议员在国会提出工会的课题。有了他们的额外支援，工会的人力阵容在素质上就大不相同了。这些议员提意见有分寸而不乏深度，又容易跟部长接触。没有他们，工会不易在表明立场的时候，既能引起广泛的注意，又能时不时促成政府修改政策。

我们制定了公平的架构监管劳资关系，一方面对工会过火的行为加以节制，另一方面通过协商和仲裁程序，让工会能够保护工人的利益，以便平衡整个局面。社会要和谐太平，关键就在于制度必须公正无私，人人都能分享进步的成果。

职总以积极的态度处理问题，使失业率从1965年的14%下降到1997年的1.8%。从1973到1997年，25年间的实得工资

每年平均增长近 5%。在 1997 年的亚洲金融危机中,我们受到挫折:失业率在 1998 年上升到 3.2%。为了恢复竞争力,工会同政府达成协议,从 1999 年 1 月 1 日起,推行一整套措施,把工资和其他成本削减 15%。

# 7

## 我们不搞施舍

反对党和西方媒体总是不断地批评和攻击我……他们抨击政府推行冷酷无情的政策，不愿意补贴消费。在选举期间，要应付反对党提出的福利诱惑是非常困难的。60年代和70年代，欧洲福利国家的失败还不是不言自明的，它的害处需要两代人的时间才会显现……幸而我在历届选举中顶得住这些批评。直到80年代，西方媒体才承认福利社会的失败。

我们信奉社会主义，相信人人平等。后来我们意识到要使一个经济体有效率，个人的积极性和回报不可少。然而人的能力本来就有大小，如果完全让市场来评估一个人的表现并决定报酬，大赢家将会非常少，中等赢家占多数，失败者也会相当多。人们觉得社会不公，局势难免紧张。

60年代，香港在殖民统治下竞争力强，强调胜者为王。这样的社会制度在新加坡不适用。殖民政府不像新加坡政府那样每隔五年须面对一次选举。我们必须确保国民收入适当地重新分配，以抵消自由市场竞争下出现的极端后果。在诸如教育、住房和公共卫生等方面提供津贴，从而提高人民谋生能力的政策显然是必要的。可是，要为个人保健护理、养老金或退休优惠寻找正确无误的解决方案谈何容易。决定每一件事情，我们都采取务实的态度，考虑到可能会出现滥用和浪费。要是我们通过提高税率，重新分配做过了头，表现卓越者将停止发奋图强。我们的困难在于如何求取准确的平衡。

我早就在想，如何建立每个公民跟国家以及国家前途之间的利害关系。我要建设一个居者有其屋的社会。人们购买住房和租赁组屋的态度形成强烈的对比。屋主为能购买住房而感到自豪，而政府津贴的廉价租赁组屋则被严重滥用，维修也差。这使我深信，如果每个家庭都有自己的住房，国家将会更加稳定。1963年9月我们在大选中获胜后，在还没脱离马来西亚之前，我通过建屋发展局公布了“居者有其屋”计划。建屋局是1960年成立的法定机构，目的是为工人们建造廉价住房。1964年，建屋局向买主提供低息贷款，摊还期长达15年。当时计划推行得不成功，因为有意买房子的人筹不到相当于售价20%的首期付款。

1965年独立后，我对新加坡的选民几乎都住在市区心感不



安。我注意到各国首都的选民总是倾向于投票反对政府，因此决心让新加坡的家庭拥有自己的住房，否则政治就不会稳定。另一个重要的目的，是让那些儿子必须履行国民服役义务的父母觉得新加坡有他们的份，值得他们的孩子去捍卫。如果国民服役人员的家庭没有自己的住房的话，那么，他们迟早会得出结论：他们所捍卫的是有钱人的财产。我深信拥有的感觉至为重要，因为我们的新社会并没有奠定深厚和共同的历史基础。国防部长吴庆瑞给予我最大的支持，其他部长却认为居者有其屋虽有需要却不是关键。

中央公积金原来是由英国殖民地政府创立的，当年只是个简单的储蓄计划：雇员缴交5%的工资，雇主同样替雇员缴交5%，55岁退休时雇员可以领回这笔钱。作为养老之用，这个计划是不够的。我跟吴庆瑞决定扩大这一强制性储蓄计划，把它发展成为一个基金，使每个工人都能拥有自己的住房。1968年，我们修改了中央公积金法令，把缴交率提高。建屋局也推出了经过修订的购屋计划。工人可以利用累积的公积金储蓄缴付20%的首期购屋款额，也可以利用正在缴纳的公积金，在20年内按月分期，缴还购屋贷款。

我跟职总领袖讨论过这个计划，他们对我有信心。我必须克服落实计划所遇到的一切困难，以兑现让每个工人都有机会拥有住房的诺言。因此，我一直都很关注这个计划实施的情况，不时根据工资、建筑成本和土地价格的市场变化进行调整。全国工资理事会每年都根据上一年的经济增长情况建议加薪。我知道工人一旦习惯了有较多的工资到手，他们就会反对提高雇员的公积金缴交率，因为公积金缴交率提高了，他们到手的工资就会减少。于是几乎每年我都提高公积金缴交率，却使工人拿到手的工资仍然有所增加而不是减少。这样做，工人并不觉得痛苦，这

也有助于降低通货膨胀的压力。我们这条道路之所以走得如此顺利，是因为经济年复一年地高速增长。由于政府兑现了诺言，通过让工人拥有自己的住房公平分享成果，因此劳资关系继续保持和谐。

从 1955 到 1968 年，公积金缴交率都保持不变。我逐步提高缴交率，从最初的 5% 直到 1984 年高达 25%，这意味着总储蓄率相当于工资的 50%，后来减到 40%。对增加工人拿到手的工资，劳工部长通常最为热心，他因而促请我别把那么多钱归入公积金，我总是否决他的建议。我决心不让下一代人负担上一代人的福利开支。

1961 年，河水山一场大火，使占地 47 英亩的非法木屋区化为废墟，大约 16000 户人家顿时无家可归。过后我立即提出土地征用修正法案，规定任何非法木屋区发生火患后，即使木屋还在，政府也有权以无须包空的价格征购有关土地。在当时，这意味着政府所须付的仅相当于包空价格的三分之一。法案提出的时候，我说：“让任何人从这场大火中得益，真是罪大恶极。让人们从中获利，实际上是引诱拥有非法木屋的土地的人放火。”

过后，我进一步修订法令，授权政府为公共用途征用土地。征用土地的赔偿标准以 1973 年 11 月 30 日的地价为依据。在政府利用公共资金兴建基础设施，促使经济发展和土地价值上升时，我想不出有什么理由让私人地主从土地的增值中获益。随着新加坡发展得更加繁荣，我们不断更改赔偿标准根据的年份，从 1986 年 1 月、1992 年 1 月到 1995 年 1 月，使它更接近市价。

购买新组屋的人数迅速增加，从 1967 年的大约 3000 人增加到 1996 年的 7 万人。在 90 年代，等待购屋的人当中超过半数已经拥有建屋局组屋，他们想换更大的组屋。到 1996 年，在总共 72.5 万间组屋当中，只有 9% 是租赁单位，其余的都卖出去了，

市价从最小三房式的 15 万元到公寓式的 45 万元不等。

我不时为改变建屋局政策的方向而直接进行干预。比如在 1974 年 5 月,我要求局长改善组屋的质量和设计,使新的组屋区不至于千篇一律。不久,建屋局推介了建筑上的变化,并充分利用地势、池塘等等与众不同的地形特点,以增加特色来加强新镇的独特性。

从 1965 年开始的头十年,新的组屋区坐落在市中心的边缘地带,包括中巴鲁、女皇镇、大巴窑和麦波申。1975 年以后,我们开始在远离市区的乡村或农业地区建造新组屋。同经济发展局官员讨论后,我指示建屋局在这些组屋区内保留土地兴建工厂,以发展无污染的工业,这样一来,这些工厂便可以雇用大批住在附近的年轻妇女或孩子已经上学的家庭主妇。1971 年,飞利浦在大巴窑开设第一家工厂,证明了这个概念是行得通的。现在大多数新镇都有工作环境清洁并装上冷气机的跨国公司工厂,像惠普、康柏、德州仪器、苹果电脑、摩托罗拉、希捷、日立、三菱、爱华和西门子,制造电脑外围产品和电子产品。这些工厂提供了 15 万多个职位,女雇员比男雇员多,她们多数住在组屋区,家庭收入因而增加一两倍。

把 30 年的演变压缩成几页的叙述,一切看起来是如此简单直接。实际上,碰到的困难无数,特别是早期要把农民和其他人从无需租金,没有水电供应或现代卫生设施的木屋区,迁徙到设备齐全却需要每月付费的高楼单位。对这些人来说,不论是在个人、社交或经济方面都是痛苦的。

费劲的调整是不可避免的,有时候产生的结果不但滑稽甚至很荒谬。一些猪农因难以舍弃他们的猪只而把它们养在高楼组屋里。有的人还得哄猪上楼梯。一对育有 12 个孩子的夫妇,从甘榜小屋搬进旧机场路的一间全新组屋,就在厨房里养了 12 只



我要建设一个居者有其屋的社会。这是我在 1976 年为丹戎巴葛选区组屋出售主持抽签仪式的照片。

鸡鸭。做母亲的还在厨房门口安装了木栅,防止鸡鸭走进客厅。12 个小孩会在傍晚时分到组屋楼下的青草地寻找蚯蚓和昆虫来喂鸡鸭。他们就这样过了十年,直到再次搬家才不再这么做。

马来人喜欢住得越靠近地面越好。他们在高楼周围种满蔬菜,如同从前在甘榜那样。有好长一段时间,许多华人、马来人和

印度人情愿爬楼梯也不搭电梯，他们并非为了做运动，而是对电梯怀有恐惧感。不用电灯而继续点煤油灯的大有人在。另一些则继续在他们地面单位的前房经营过去的生意，例如售卖香烟、糖果和日用品。大家都受到文化上的震荡。

成功也带来新的问题。眼看随着劳工成本、人口材料和土地价格的上升，组屋价格也逐年提高，等候新组屋的人开始焦急起来，希望能尽早拿到房子的钥匙。但是，再好也是有限度的。我们在1982年到1984年间犯了一个较严重的错误，那就是把兴建的组屋增加一倍。我刚在1979年委任建屋发展局局长郑章远为国家发展部长。他向我保证可以满足更多住房的需求。结果他办到了，但是承包商对增加的工作量却穷于应付。由于施工质量较差，几年后组屋开始出现各种问题，导致居民极度不满。结果建屋局必须付出相当一笔钱来弥补，这也给住户造成不便。

我早该知道，超出能力所及的范围却仍一味迎合群众的要求，终究要付出代价。可是在90年代初期，我和同僚们却又犯下类似的错误。房地产泡沫不断膨胀，人人都想卖掉旧组屋从中套利，然后换一间买得起的、更大的新组屋。我没有通过利用抽税减少他们的盈利来抑制需求，反而同意迎合选民增加建屋量。房地产市场的泡沫因此越来越大，使得货币危机在1997年来袭时带来更大的痛苦。要是我们早些时候比如在1995年就抑制需求，情况会好得多。

为了避免在跟新镇比较之下，老旧组屋区看起来像个贫民区，1989年我向国家发展部长建议，是动用公款翻新旧组屋，使它们更接近新组屋的时候了。他同意并派遣代表团出国，考察如何在住户无须搬迁的情况下改善住房的质量。代表团在德国、法国和日本找到了可以借鉴的例子。建屋局于是推行了一个为旧组屋进行翻新的计划。在示范阶段，政府为每个单位付出5.8万

元，屋主只付 4500 元。组屋面积扩大了，例如多了一间杂用室、浴室或扩大厨房。组屋的外观和周围环境也获得改善，可以跟新一代的组屋比美。每个邻里增加的设施和私人共管公寓相近，组屋之间都有通道相连，有公共的场所让人们晚上举行集会，环境也美化了。翻新后的组屋价值大幅度提高。

另一个棘手的问题是医疗保健。当工党政府在 1947 年推行国民保健服务时，我刚好在英国留学。他们相信人人平等，每个人都应该享有最好的医疗服务。这样的计划虽然合乎理想却不切实际，而且导致成本直线上升。英国的国民保健服务以失败告终。美国式的保健保险计划保费高，而且很昂贵，因为所有既浪费又奢侈的为诊断而进行的化验的费用，都由保险支付。我们必须找出适合自己的解决方案。

提供免费医疗服务的理想和人类的实际行为是互相抵触的，在新加坡肯定如此。在处理政府诊疗所和医院提供免费抗生素的问题时，我第一次有这种感受。当时医生每次免费配给病人抗生素后，病人服用了两天，觉得病情没好转，就扔掉剩余的抗生素。然后，他们向私人医生求诊，自己花钱买抗生素，吃完整个疗程的药，病就痊愈了。因此，我决定医生每开一次药病人须付 5 角钱。这项收费，后来随着工资和通货膨胀率上升而逐渐提高。

多年来我一直努力设法防止我们的医药卫生预算失控上涨。1975 年，我跟几位内阁同僚商讨我所提出的建议：把一部分公积金存款拨进一个特别户头，让病人共同承担医药费。副总理吴庆瑞支持扣除 2% 的公积金以供支付医药费。他同意这比一般的医药保险制度好，个人得负责自己的医药开支，可以防止人们滥用医疗服务。

杜进才是当时的卫生部长，他认为这个计划应该暂时搁

置。他刚到过中国北京的数家医院考察,对它们提供卓越、免费的医疗服务,而且举国上下都获得同样的医疗服务留下深刻的印象。我说我不相信他们能为所有北京人民提供那种水平的医疗服务,更别说是为全中国的人民了。

我决定避免引起争端。我只吩咐卫生部的常任秘书周元管医生去计算一个人必须拨出多少百分比的公积金,才足以应付本身的医药开支。他汇报一个人必须拨出6%到8%的公积金。从1977年起,我规定公积金会员把月入的1%拨入一个特别户头,户头里的存款可以用来支付他跟他家人的部分医药费。这个缴交率后来逐步提高到6%。

1980年大选过后,我委任吴作栋掌管卫生部。他在1976年的大选中当选为议员,能胜任这个职务。我向他解释了我对保健服务的想法,也让他参考一些研究报告和其他有关保健成本的文章。他了解我的构想:提供良好的保健服务,但是同时要求人们负担一些费用,以确保它不致被滥用而又能控制成本。虽然保健津贴是必要的,但是这么做却可能对预算造成极大的浪费和破坏。

## 推行保健储蓄计划

1984年我们推行保健储蓄计划,当时每个公积金“特别户头”都已累积了一笔可观的数目。1986年,我们把每个月拨给保健储蓄户头的款额提高到工资的6%,顶额是1.5万元。这个限额定期提高。任何超出这个顶限的款额将转入会员的公积金普通户头,他们可以利用这笔钱来摊还房屋贷款或用做其他投资。为了加强家庭凝聚力和责任感,保健储蓄户头里的存款可以用来支付会员直系亲属包括祖父母、父母、配偶和孩子的医药费。

让病人分担医药费确实能防止浪费。一个在政府医院接受治疗的病人所付的医药费，可以获得高达80%的津贴，看他所选择的病房类别而定。随着收入的增加，越来越少病人选择享有最高津贴的廉价病房，他们转而住进更舒适却享有较少津贴的病房。我们曾考虑实行病人支付能力测验，以断定病人所能选择的病房类别，后来因顾及不易推行而打消这个念头。反之，我们通过明显区分不同类别病房的舒适程度，鼓励人们住进他们负担得起的病房。实际上，这就是由病人来断定自己的支付能力。收入提高使保健储蓄存款也增加，使人们觉得他们有经济能力选择设备更好的病房。

我们允许人们利用保健储蓄缴付在私人医院就医的费用，并为不同的医疗程序设下不同的限额，这使政府医院感受到竞争的压力，因而致力于达到私人医院的服务水平。不过，病人不能利用保健储蓄来支付门诊或到私人诊疗所看病的费用。我们相信，要是人们可以利用保健储蓄而无须以常月预算款额付账，更多人就会动不动因轻微的病痛而去看医生。

1990年，我们推出一种非强制性的保险计划——健保双全计划，以应付严重疾病的医疗费用，保险费可以从保健储蓄户头中扣除。接着我们在1993年设立保健基金，帮助那些保健储蓄和健保双全保险已经用完，又没有其他直系亲属可以依靠的病人。他们可以申请全免，由保健基金代付医药费。在确保人人都享有必要的医疗照顾的同时，我们并没大量地耗费资源，也没让病人须排长龙等候动手术。

我们还得解决一个普遍性的问题，那就是当一个工人年纪老到不能工作时，可以得到什么样的退休优惠或养老金。欧洲和美国的做法是，由政府用纳税人的钱来发养老金。我们则决定每个工人都应通过公积金积累储蓄，应付老年所需。1978年起，公



公积金会员可以利用个人储蓄进行投资。同年早些时候，政府改组了新加坡的巴士服务，成立新加坡巴士服务有限公司并让它上市，同时允许公积金会员利用不超过5000元的公积金来购买挂牌时推出的新巴股票。我要让大多数人拥有股权，让利润回流到公共交通的主要使用者，也就是工人手中。人们因此不会执意要求把巴士车费订得低廉和要求政府津贴公共交通。

那次售股计划取得成功后，我们放宽限制，允许会员利用公积金投资住宅、商业与工业房地产、信托股、单位信托和黄金。所赚的钱高于公积金利息的会员，可以从户头取出余额。但是与此同时，我们也制定最低的保障，以防会员投资失败而丧失所有的储蓄。到1997年，已有150万名公积金会员投资购买证券和股票，多数是新加坡股票交易所第一级股市的“蓝筹股”。

## 让人民分享盈余

政府在1993年让新加坡电信公司上市时，是以比市价低一半的折扣价，把大部分股票售卖给新加坡所有成年公民。过去些年头，政府因经济稳定增长而累积了不少盈余，因此，让人民以低价购买股票，是为了让他们分享部分盈余。我们也要人民拥有一家主要的新加坡公司的股份，使新加坡人又多了一道跟国家成就息息相关的有形联系。

为了防止英国电信私营化时出现的情形在新加坡重演，也就是人们在公司上市后不久见高卖掉股票套利，我们规定只要持有人不卖出手头的股票，他们都可以在第一、第二、第四和第六年获得红股。结果，拥有新电信股票的新加坡人占劳动力的将近90%，这个比例相信是全球最高的。

当我发现人们在照顾自己拥有的住房和租赁单位采取截然不同的态度时，就深信一个人的产权感是与生俱来的。50和60

年代发生暴乱时，路人也会参加，向汽车的挡风玻璃扔石头，把汽车掀翻，放火烧毁。到60年代中期，当人们拥有住房和其他资产后，发生暴乱时他们的反应大不相同。年轻人把停放在路旁的史古打抬上组屋的楼梯。这种情况加强了我的心，我要让新加坡每个家庭都有真正的资产让他们去保护，尤其是他们自己的住房。回想起来，我当时的想法并没错。

我们选择通过让资产增值来重新分配财富，而不是津贴消费。那些参加自由市场的马拉松赛跑而并未胜出的人，也会因为已经在人生的长跑中尽了力，参加竞争而获得有价值的奖品。他们要增加消费或花钱的话，可以卖掉一些资产。最值得注意的现象是，很少人把自己的资产消耗掉。他们都保住甚至扩充他们的资产，只花费来自资产的收入。他们未雨绸缪，要保住资产，将来留给子孙。

1965年，公积金会员不过42万名。到1998年，会员已超过280万人，公积金存款高达850亿元，这还不包括被提出用来偿还组屋贷款、投资股票和购买私人房地产的800亿元。几乎每个工人都有自己的养老基金，他们终老后，公积金局会按照他们生前书面表达的意愿分配结余的存款，而无须经过向法庭申请的烦琐程序。

眼看英国和瑞典的福利制度使成本不断上升，我们下定决心避免推行这种消耗国家元气的制度。我们注意到70年代在很多由政府履行家长基本职责的先进社会里，人民追求成就和成功的干劲都被削弱了。福利制度也破坏了人民的自立本能，人们不需要为了家计而工作。施舍成了一种生活方式，因此人们的进取心和生产力都在不断下滑。人们缴税缴得太多，因而失去了争取成就的干劲，进而依赖国家照顾他们的基本需要。

我们觉得最好还是加强儒家传统，一个男人应该对家庭、父

母、妻子和孩子负责。反对党和西方媒体总是不断地批评和攻击我,尤其是驻新加坡的外国通讯员。他们抨击政府推行冷酷无情的政策,不愿意津贴消费。在选举期间,要应付反对党提出的福利诱惑是非常困难的。60和70年代,欧洲福利国家的失败还不是不言自明的,它的害处需要两代人的时间才会显现,包括个人表现差、增长率停滞不前和预算赤字提高。我们需要时间让人们积累公积金储蓄,让许多人买下住房,只有做到这点,他们才不会想要把个人的储蓄纳入共同的基金,以便人人享有同样福利的“权利”,人人可以买到同样的住房,或是住进同等的病房。我确信他们宁可付出额外的努力,以便能在住房的大小和质量以及住院的舒适程度方面,满足自己的要求。幸而我在历届选举中顶得住这些批评。直到80年代,西方媒体才承认福利社会的失败。

中央公积金使新加坡变成一个不同的社会。人们有了可观的储蓄和资产,对生活的态度也改变了,他们更清楚地意识到自己的能力以及对自己和家庭应负的责任。他们没有受到“自助餐症候”的诱惑,那就是在付了健康保险费后,便千方百计地进行各种医疗消费。

为了确保储蓄足够一个人养老之用,公积金存款或以公积金存款购买的任何资产,是不能在任何抵债或索偿行动中被扣押的。公积金会员用公积金购买的建屋局组屋,债权人不能打它的主意。只有建屋局才有权以没缴清抵押贷款的期款为理由,对屋主采取法律行动。

中央公积金使工人能以自筹资金的方式获得社会保险基金。公积金使他们获得了等于任何养老金或政府津贴计划的社会保障,而同时又没把付款的责任推给下一代的工人,这是比较公平和理想的。每一代人对自己的需求负责,每个人储蓄自己的

养老金。

公积金和居者有其屋计划确保了政治稳定，使新加坡持续不断地发展了30多年。没有这些计划，新加坡人将像香港、台北、汉城或东京的人民一样。在这些城市，工人工资高，却须花大钱租小房子，而且这些房子永远不会归他们所有。新加坡的选民如果也是这样，就不可能在每次选举中以大多数票一再投选人民行动党。

像公积金这样的社会保障制度要行得通，必须使通货膨胀率保持在低水平，利率则高于通货膨胀率。人们必须有信心，相信自己的储蓄不会因通货膨胀或新元对其他货币贬值而化为乌有。换句话说，财政政策和财政预算政策健全，是中央公积金成功的先决条件。

当初如果我们不重新分配人们在自由市场经济体系中竞争所创造的财富，必然会削弱新加坡社会的团结，也就是人们同舟共济的意识。东方人的阴阳象征，我想最能说明个人竞争和集体团结之间的平衡。阴代表女性，阳代表男性。社会阳性越强，竞争越激烈。以胜者为王为基础，竞争越激烈，集体团结的精神就越弱。阴性越强，通过津贴和福利照顾使报酬平等化，社会就越温馨，集体团结的精神就越强，可是整体表现会下跌，因为竞争能力会较差。

在我们这个亚洲社会，父母总希望子女的人生起点比自己好，比自己强。由于几乎所有新加坡人都是移民，他们渴望自己和子女的生活能有保障。拥有资产而不是给予福利照顾，是让人民有权自行决定自己的钱应该怎么花，并负起这个责任。

当然，社会上总会有一些不负责任或能力不足的人。在新加坡，这些人占人口5%左右。对这5%的人来说，任何资产，无论是房子还是股票，都会化为乌有。我们尽量设法不让他们最终住

进收容所,而是尽可能让他们能够独立生活。更重要的是,设法拯救这些人的子女,使他们不再重复上一代那种什么都不在乎的生活方式。我们做出适当的安排,以确保只有那些十分需要援助的人才获得福利照顾。西方人的态度却跟我们完全相反。自由主义者积极鼓励人们向政府索取津贴,丝毫不觉得羞愧,这导致国家福利费用过度增加。

新加坡采取的政策促使人民力争上游。币值稳定、预算平衡和税率低,促使投资增加,生产力提高。除了强制把工资的40%存入公积金户头以外,许多人也把钱存进邮政储蓄银行(后改称储蓄银行)。政府利用这些国内储蓄来建立基础设施,如公路、桥梁、机场、集装箱码头、发电厂、蓄水池和一个地铁系统。由于没有不必要的开支,我们得以把通货膨胀维持在低水平,也不需要对外借贷。自60年代以来,除了1985至1987年经济衰退时,财政预算每年都有盈余。政府开支平均为国内生产总值的20%,七大工业国平均是33%。另一方面,我们的发展开支则始终比七大工业国高。

我们的目标是每年尽可能筹集足够的岁入作为运作和发展开支,同时使税收制度在国际上具备竞争力。1984年,直接税占了新加坡税收总额的三分之二。我们一直降低个人和公司的所得税率,到1996年,个人所得税和公司税只占税收总额的一半,七大工业国是四分之三。我们从征收所得税转向征收消费税。个人的最高所得税率在1965年高达55%,1996年降到28%。40%的公司税在同时期降到26%。新加坡不征收资本收益税。消费税是3%,进口关税是0.4%。

起初我们沿用英国人的社会主义哲学,向富有者征收重税而制定惩罚性的遗产税率,不过,富有者有很好的税务律师和会计师协助减轻自己的纳税负担。1984年,新加坡的遗产税从最

高的 60% 锐减到 5% 至 10%，视遗产价值多少而定。当富有者发现他们再也不值得逃缴遗产税之后，我们也因此征收到更多的税金。我们的非税收收入来自多方面的服务收费，目的是要抵消部分或所有由国家提供的货物和服务成本，这能防止过度使用获得津贴的公共服务，也能避免出现资源分配不当的情况。

持续的增长使局面益发稳定，稳定吸引了更多的投资，制造更多的财富。幸好我们在建国初期实行了艰难的决策，才能形成现有的良性循环：开支少，储蓄多；福利少，投资多。过去 30 年因为经济增长强劲，我们累积了许多资产，人口相对年轻。在 20 年之内，人口会老化，经济增长会慢下来。随着纳税人的百分比下降，个人储蓄会减少。由于老人越来越多，国家的医疗照顾开支将会大幅度上升。只要提早确保老年人有更多的保健储蓄，就能减轻这个问题的严重性。不过，吸引受高深教育和技术熟练的移民，扩大我们的人才来源，提高国内生产总值和岁入，会是更完善的应付策略。此外，政府必须为更多社区福利团体提供财政和行政支援，我们也需要有更多的义工来推动和监督这些社区的福利事业。

我和同僚们建立的政治体制能否多维持一代人，在变化不大的情况下继续运作？我有所怀疑……行动党能否继续主导新加坡的政坛，打着民主旗号的反对党将来会形成多大的挑战，这将取决于行动党领袖今后如何对教育程度更高的人民不断改变的需求和意愿做出反应，以及如何在影响民主的决策过程中满足他们享有更大参与权的欲望。

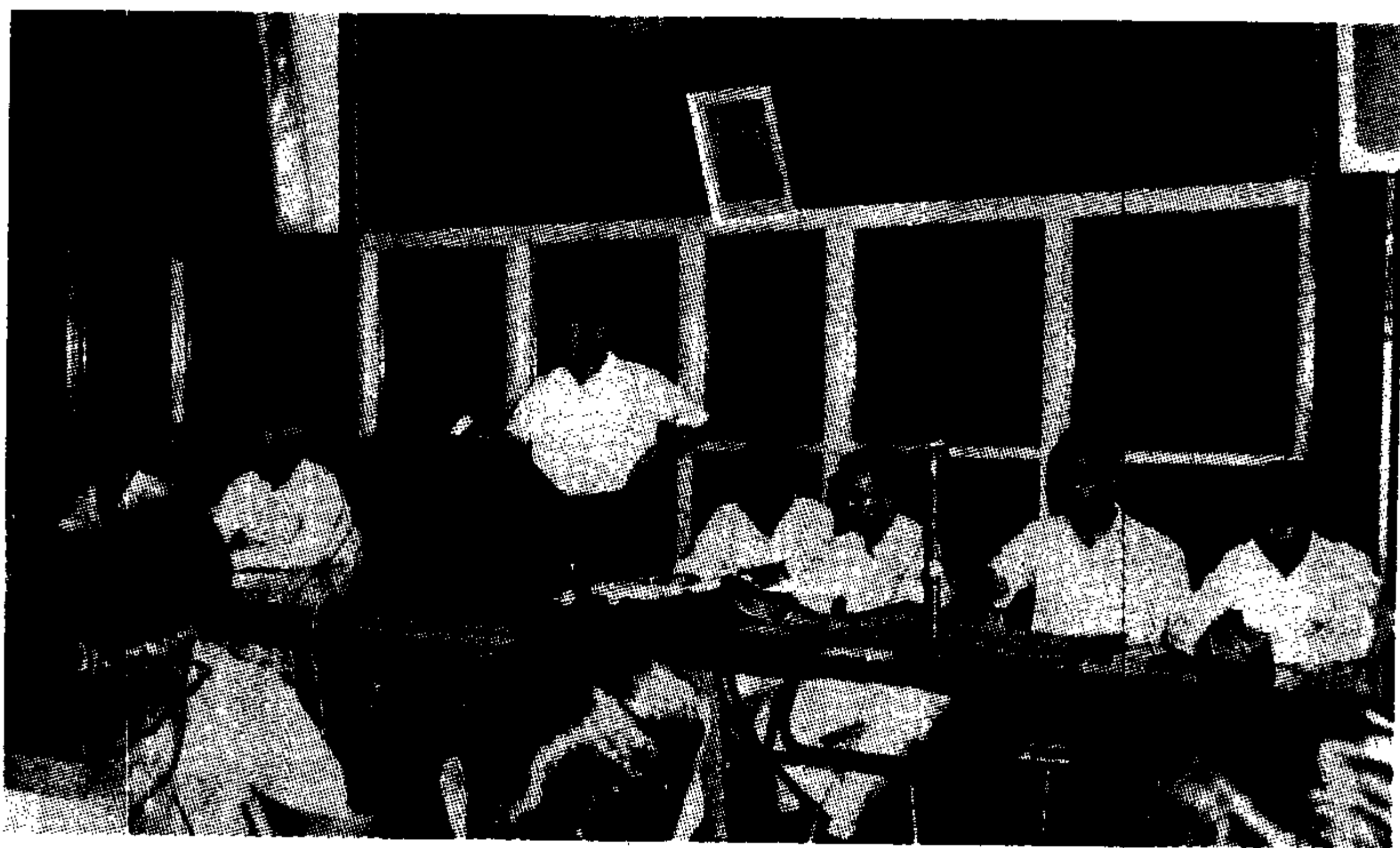
1959年至今，40年来人民行动党连续十次赢得大选，始终没有变得臃肿懈怠。我们是怎么做到的呢？

批评新加坡的人相信行动党能够屹立不倒，是因为我们对付敌对者向来毫不留情。然而这样的解释未免简单化了。如果我们违背了同人民缔结的信约，早就被踢出局了。我们在60年代领导人民走出绝望的深渊，进入前所未有的增长与发展的时代。我们利用世界贸易与投资增长作为垫脚石，只用一代人的时间便从第三世界晋升到第一世界的水平。

在最难应付的政敌身上，我们学到了很多。现在的反对党领袖走访选区是为了试探他们在哪一区会有所作为——凭的是人们在小贩中心、咖啡店、食阁、超级市场等场所对他们做出怎样的反应，以及接不接受他们分发的传单等等。我从来不信这一套。我跟政敌之间有过许多次不愉快的交手，从中认识到了选民的总体情绪固然重要，关键其实在于争取民众支持的机制和组织网络。当年我们到共产党人的地盘访问，结果遭当地的居民冷落。选区里的主要人物，包括工会领袖，以及零售商或小贩公会、宗乡会馆、校友会等等的理事，全被共产党干部拉拢到同一个网络中，使他们感到自己属于一支稳操胜券的队伍。碰上他们，不管我们在竞选期间付出多少心血，仍始终无法取得显著的进展。他们牢牢地控制着基层，惟一对付他们的办法是年复一年地在大选与大选之间，坚持不懈地在同一基层下苦功。

为了同亲共产党工会和协会开办的夜间进修班竞争，我们成立了人民协会，把多个宗乡会馆、商会、消闲俱乐部，以及从事艺术、业余与社交活动的团体收编为团体会员，让它们在我们设立的100多个民众联络所提供咨询与服务。这些联络所主办中英文识字班、缝纫班、烹饪班，还开班教人修理汽车、电器、收音机、电视机等等。我们同共产党一争长短，进而超越他们，借此逐





1960年8月20日我为人民协会主持成立仪式。

渐夺回部分共产党人培养的基层。

1962至1963年间，走访各个选区时，我召集了全岛各个小村镇的活跃分子。他们是各种社团和俱乐部的地方领袖，各自组成本地区的欢迎委员会来跟我和我的一组官员讨论改善道路、安装街灯和水龙头、疏浚沟渠以消除水患等事务。访问结束后，我们拨出款项让工作小组负起后续的工作，落实这些项目。

1964年，当我们还是马来西亚的成员时，发生了种族暴乱，过后，我们成立了“亲善委员会”，以防再度出现种族关系失控的局面。委员会委员是由同一地方上不同社群的基层领袖组成的。

我以这些“欢迎”和“亲善”委员会为基础，吸收比较活跃和有潜能的委员，为联络所管委会和公民咨询委员会服务。联络所管委会主办消闲、教育和其他活动。公民咨询委员会则利用我们提供的款项，展开改善地方设施的小规模公共工程。他们也自行



1959年人民行动党赢得大选后，支持者把我抬起来庆祝胜利。

筹款，为穷人提供福利金和助学金。

当时的社区领袖不愿意，甚至害怕公开跟某个政党认同，宁可跟政府站在一起。这是殖民地时期，尤其是宣布“紧急状态”期间留下来的后遗症。当时共产党人非常活跃，谁跟那些同马共敌对竞争的政党认同，都会受到惩罚。通过成立联络所管委会、公民咨询委员会之类的半官方组织，我们动员了多个领域的长者，他们在各自的社区都是德高望重的人物。每次大选过后，他们总会跟我们的议员合作。尽管其中一些长者在 대선期间保持中立，不积极助选，他们的支持和影响力却对选民产生作用。

后来，随着越来越多人搬进组屋，我成立了居民委员会，让每个委员会为六到十座组屋服务，基层领袖和居民之间因此有更密切的交流。这样，每个建屋局新镇都有一个网络，把居委会同联络所管委会、公民咨询委员会联系起来，进而同网络的神经中枢——总理公署相联结。因此，反对党领袖走访居民，往往是在获得细心管理和照顾的行动党地盘活动。社区里自然会有游离选民存在，但同时也有一股由地方领袖组成的中坚力量——他们知道行动党议员得到政府的支持，不论大选期间或大选过后，都会照顾居民的需要。

英国宣布从新加坡撤军后不久举行的 1968 年大选，是一个转折点。我们以压倒性票数赢得了所有议席。到了 1972 年，也就是四年以后，我们几乎创造了奇迹，令人民放下心头大石，转忧为喜。尽管英军撤退，国内生产总值随之下跌 20%，工作岗位也减少了五万个，我们却能取得高增长，并降低失业率。美国跨国公司制造了数以千计的电器与电子厂的工作职位。我在同年 9 月举行大选时，65 个议席当中，反对党候选人同我们竞选 57 个，结果我们以 70% 的得票率赢得了这 57 个席位。

1976 年我们再度囊括所有席位，37 个无对手，38 个竞争席

位全胜。行动党领袖的崇高地位，加上我们取得的成就，令反对党难以招架。人民对行动党的领导能力充满信心，不想要反对党。他们一心要经济继续增长，离开陋屋，找份待遇优厚的工作，用逐渐提高的薪金购买新组屋，把孩子送入我们当时正在兴建的设备较好的学校。大家犹如跟着潮水般不断升涨。我们在1980年第四度席卷大选的所有席位，37个没有竞争对手，38个以77.5%的得票率赢得。

## 政敌每到大选才造谣

我的政敌总是等到大选期间才造谣诬蔑，希望能令我蒙受最大的打击。如果不诉诸法律行动，人们就会相信这些无稽的指控。西方的自由派评论员说，我的名誉无懈可击，没有人会相信冲我而来的一派胡言，因此我应该宽宏大量，不加理睬，不该怀恨在心，提出诉讼。但是人们之所以不相信这些胡言乱语，惟一的原因就在于我总是严加驳斥。如果不提出诉讼，有人就会拿这些做证据，说我心虚。

在邓亮洪案件中，我购买两间公寓一事有好一阵子在政坛上闹得沸沸扬扬。如果在邓亮洪于《亚洲周刊》发表那番谈话之后不控告他，他会在接下来的大选中，肆无忌惮地进行更多荒谬的指责，到那个时候要反驳他为时已晚，连行动党的支持者也会猜疑我有没有犯错。不过，因为新加坡人民知道我对任何不符事实的诽谤言论必会提出挑战，因此邓亮洪在诋毁我的时候，立刻把资金调离新加坡，为接踵而来的后果做好准备。

有另外一个重要的原因使我必定起诉诽谤我的人：自50年代以来，我们建立的政治环境要求政界人士一旦面对有关行为不检或做错事的指控，务必站出来自我辩护。

反对党议员如果遭人中伤，同样会采取诉讼行动。詹时中曾

经起诉两名行动党部长，侯永昌和丹那巴南，结果对方给予赔偿，庭外和解。拉贾拉南在1981年起诉当时担任贸工部长的吴作栋，但是败诉。他上诉到枢密院，结果还是一样。在选民心目中，任何有关行为不当或不诚实的指控，都必须对簿公堂，这已成为不争的原则。行动党的部长向来深得人民敬重，就是因为他们随时准备出庭为任何行为不当的指控接受检查和盘问。有人批评我采取诉讼行动是要堵住反对党的嘴巴，使他们吭声不得，但是这些人不明白，在一个贪污、朋党与裙带风仍然猖獗为患的区域，人们会多么轻易相信任何关于不诚实或贪污的指控。

一些评论员声称新加坡的法官对我惟命是从。主审我的案子的都是资深法官，他们有自己的地位和名誉要维护。他们的判决发表在法律报告中，日后将成为其他案件的判例，任由律师界2000多名律师以及国立大学法律系师生如何钻研，都经得起考验。

这类关于我们利用诽谤诉讼使政敌破产的指控，在1994年10月7日达到了沸点。《国际先驱论坛报》当天发表由新加坡国立大学美籍讲师克里斯托弗·林格尔执笔的一篇文章，对我进行这样的抨击：“本区域一些容不下异己的政权在压制歧见方面，展示了相当精妙的手段……其他比较含蓄：依靠惟命是从的法官替他们把反对党政治人物整到破产。”该报的主编、出版人、作者全被我起诉。尽管有外国媒体全体出动为他们的案件大事宣传，但是该报的主编和出版人却宁可通过律师承认文章所言不实并道歉。法庭判《国际先驱论坛报》支付损失赔偿和诉讼费。至于林格尔，为了避免在法庭上遭盘问，传票一发出，他便逃离新加坡。

反对党或报刊对我的名声做出不公道的抨击，我不但没有压制他们，反而是每一回上法庭当原告都把自己的私人和公家

生活一概赤裸裸地摊开,任由审查。要不是记录清白,这可是不必要的冒险。正因为我选择了这么做,而且把赔偿金捐给需要帮助的慈善团体,所以一直有办法维持在人民心目中的地位。

要砥柱中流和赢得选举,政治议程必须掌握在我们手里。要做到这点,同评论员辩论就绝不能被驳倒。他们埋怨我过于压制他们的言论,可是观点有错就必须受到挑战,否则会影响民意,制造麻烦。那些为了一逞聪明而为难政府的人,一旦被我以同样尖锐的言论还击,可怨不得人。

与此同时,行动党也尝试同党外人士建立联系,同教育程度较高,见闻较广,希望参与国家辩论的新一代新加坡人沟通。行动党在国会中占绝大多数议席,加上反对党议员素质低,导致公众产生一种感觉,好像另一类观点在国会中总是得不到充分的抒发。我们在1990年修改宪法,让一小批非民选议员进入国会,以反映独立或超党派的观点。这些议员称为官委议员。这个计划很成功,它让非行动党出身的杰出人士进入国会。官委议员一直扮演着建设性的角色,他们对政府的政策经过慎重考虑后,提出认真的批评。政府也同样认真对待他们的意见。其中一位官委议员温长明还以无公职议员的身分提出一项议案,并获国会通过,成为后来的赡养父母法令。

1984年的大选过后,我们成立了民意处理组,提供管道让公众通过论坛和反馈会议,对一些政策发表意见。议员以同情聆听的态度主持这类会议,目的是收取民意,不是笼络人心。这使得人民大胆地说出他们的心里话。不是所有相左的意见都会令我们改变或撤销条例,但是这些反馈有助于政府改进政策。

继1965年新马分家、1968年英军开始撤退之后,大选便成为行动党探测支持度的全民表决,不再是输赢的问题。行动党的得票率在80年代中期开始下降,主要原因是人数逐渐增加的年

轻选民未曾经历过早期的挣扎，对行动党的忠诚不比上一代人。他们要有一个反对党的声音同行动党抗衡，向政府施压，以获得更多优惠，同时使强硬政策软化。这么做迟早会造成无能之辈当选。这种情形确实发生了。

吴总理在 1991 年宣布举行大选时，反对党改变策略，不再派出更多能力差的候选人上场，而是在提名当天，故意让行动党在没有对手的情况下赢得大多数议席。他们知道，人民希望国会里有一些反对党代表，但是也希望行动党稳操执政大权。反对党说这是他们的补选策略。这一招果然奏效。南洋大学毕业，本身是潮州人的刘程强，为工人党在潮州人居多的后港选区取得胜利。结果显示他是一个称职的基层领袖。詹时中领导的民主党赢得三个议席，成为国会里最大的反对党，詹时中也正式成为反对党的领袖。新的民主党议员表现平平，有负众望。詹时中有建设性，然而缺乏慧眼，否则他应该有能力和建立一个规模可观的政党。1992 年，他满怀信心地引荐一个貌似可信的年轻讲师作为他的红牌候选人，推荐他去参加补选。不到两年，这个得意门生却把他驱逐出党，迫使他不得不另起炉灶。

1997 年大选，行动党在 83 个议席当中只输给了刘程强和代表一个新政党的詹时中。行动党获得有效投票率的 65%，上升了四个百分点，也扭转了得票率下降的趋势。我们击败了 1991 年中选，但之后表现令选民大失所望的两个民主党议员。为了对付反对党的“补选”策略，行动党亮出竞选之饵：在推行公共住房翻新计划时，将根据选民对行动党的支持率来决定某个选区是否享有优先权。美国自由派人士批评这种做法有欠公平，听起来好像政治拨款的把戏在其他地方并不存在似的。

现任行动党领袖正处于同年轻一代新加坡人建立心连心的联系的过程。1997 至 1999 年的区域金融灾难对从没吃过苦的

这一代人来说，是个考验。人民、领袖双方面共同克服了困难而变得更加坚强。这场危机以及同马来西亚时而发生的摩擦，使新加坡人高度警觉地认识到，生活在东南亚的现实环境中是怎么一回事。

我和同僚们建立的政治体制能否多维持一代人，在变化不大的情况下继续运作？我有所怀疑。科技与全球化趋势正在改变人们的工作和生活方式。新加坡人将有新的工作方法、新的生活方式。在资讯科技时代里，作为知识经济的一个国际枢纽，我们受到外来影响的程度将是史无前例的。

行动党能否继续主导新加坡的政坛，打着民主旗号的反对党将来会形成多大的挑战，这将取决于行动党领袖今后如何对教育程度更高的人民不断改变的需求和意愿做出反应，以及如何在影响民生的决策过程中满足他们享有更大参与权的欲望。新加坡可走的路不多，所以即使政见不同，在为我们的问题寻求解决方案时，将不至于无法达成共识。



# 9

## 婚嫁大辩论

许多舆论的矛头指向政府，责怪政府在60年代草率推行“两个就够了”的生育计划。这一步真的走错了吗？其实有利也有弊。没有这个政策，家庭计划抑制人口增长，可能永无成功之日，失业和失学的问题就永远解决不了。只可惜我们忽略了本应预见到的……

1983年8月14日晚上，我在常年国庆群众大会上发表了出人意料的讲话，通过两个电视波道全部现场直播。那是观众最多的时刻。我指出，新加坡的男性大学毕业生若要他们的下一代像他们一样有所作为，就不应该愚昧地坚持选择教育程度和天资较低的女性为妻。后来，人们称那次的讲话为我的“婚嫁大辩论”。不出我所料，这番讲话引起很大的回响。内人芝事前就警告过我，教育水平只有‘O’水准（剑桥普通教育证书普通水准）的女性人数远超过大学毕业的女性。这件事导致人民行动党在次年的选举中得票率下降12%，比我所预料的还多。

我花了很长的时间才悟透再明显不过的道理：人才是新加坡最珍贵的资源。像新加坡这样一个资源稀少，建国初期只有区区200万人口的弹丸小国，人才起着决定性的作用。这里的华族移民大部分是中国南方各省农民的后代，大多由劳工承包商通过契约招募而来，干的都是扛货物、拉人力车之类的粗活。早期的印度移民同样是契约劳工，从事割胶、修路、挖掘沟渠等工作，他们多属印度最低种姓。当时也有三五成群的印度商人和文员，最能干的是信德邦商人和印度教婆罗门人士，尤其是他们的僧侣。他们的后代同样不遑多让。马来人一般上则文比理强。

值得庆幸的是，在英国统治下的新加坡是区域教育中心，有优秀的学校和师资训练，以及爱德华七世医学院和莱佛士学院（有文科和理科）两所高水准学府——它们后来在新加坡合并为马来亚大学。马来亚和婆罗洲等地最聪明的英校生前来这里深造，住在基督教会管理的寄宿学校。最优秀的学生前来受训成为医生、教师和行政人员。他们是马来亚、婆罗洲和荷属东印度群岛——也就是后来的印尼——等地600多万个华族与印度族移民当中的精英。同样，我们也有本区域最优秀的华校。这一带的华族成功人士把子女送到这里接受教育，之后再升上当时仍以

华文教学的南洋大学。直到日治时期以及第二次世界大战结束后独立国政府兴起为止，华人在南洋各国之间自由迁移。有不少人因为新加坡的就业条件比较好而留下来，为新加坡注入了另一批人才。

## 最聪明的女性没结婚

促使我决定发表那次“婚嫁大辩论”演讲的，是我桌上那一份 1980 年人口普查数据的分析报告。报告显示，新加坡最聪明的女性没有结婚，下一代缺少她们的传人，这意味着将会产生相当严重的后果。最优秀的新加坡女性没有传宗接代，因为学历相等的男性不肯娶他们。新加坡的大学毕业生一半左右是女性，其中将近三分之二小姑独处。无论是华族、印度族或马来族，亚洲男人都宁可娶个教育程度较低的妻子。1983 年，只有 38% 的女性大学毕业生嫁给学历相同的男性。

对这种失去平衡的婚姻与生育趋势，我们再也不能不闻不问，不加以干预了。我决定给新加坡的男性一记当头棒喝，使他们从愚昧、陈腐、具破坏性的偏见中醒悟过来。我引述了美国明尼苏达州对好多对双胞胎所做的一项研究的结果：这些孪生兄弟姐妹在许多方面都非常相似，即使分别由不同家庭在不同的国度带大，他们在词汇、智商、习惯、对饮食和朋友的好恶以及性格和个人特征等方面，仍有 80% 左右完全相似。换句话说，一个人性格习性的塑造，近 80% 是先天遗传的，大约 20% 则取决于后天的栽培。

孩子的能力介于双亲之间，少数会超越或不及他们的父母。因此，大学毕业的男性娶教育水平较低的女性，等于没有充分制造让孩子能够升上大学的条件。我呼吁他们娶教育程度相等的女性为妻，也鼓励受过高等教育的女性生育两个或更多子

女。

大学毕业的女性心里不舒服，她们的情况经我一提成了举国瞩目的焦点。非大学毕业的女性，还有她们的父母亲，怪我劝阻男性大学毕业生跟她们成婚。报章舆论排山倒海般向我袭来，抨击我是精英主义者，因为我相信人的资质是遗传的，不受教育、饮食和培训等后天条件的影响。一对从事专业工作的夫妇对所谓低收入家庭培养出来的孩子不那么聪明的假设（其实我没有做过这种假设）提出挑战。“就说小提琴家李斌汉吧，他出身牛车水的平民区，当初如果不给他机会，他根本不可能发展本身的才华。”（从小在牛车水长大的李斌汉当年被耶胡迪·梅纽因发现，赴英国进入梅纽因的学校就读，后来成为曼彻斯特管弦乐队的第一小提琴手。）“整件事情抹上精英主义的色彩。”另一个女读者写道：“我是一个未婚的成功专业女性，现年40岁。我保持单身，因为这是我的选择。有人竟然认为区区一点钱财奖励就能让我跟第一个吸引我的男人上床，然后为了新加坡的未来生育出一个天才儿童，这实在是莫大的污辱。”连当时身为人民行动党后座议员的杜进才也对我的想法进行嘲讽。他说，他的母亲从没上过学，父亲是个书记，只受过中学教育，如果必须依赖双亲的教育背景，他根本没有出人头地的机会。

为了支持我的论点，我把过去几年以12、16和19岁三个年龄层在考试中成绩最好的学生的10%作为调查对象，对学生家长的教育背景进行分析的统计报告公开。这些数字说服了大部分的人：父母亲是否受过高等教育是决定学业成绩优越与否的关键。我也公开了六七十年代的数据分析报告：大部分获颁奖学金负笈海外的优秀生，家长都没有受过多少教育。这些家长当中有管仓库的、做小贩的、开的士的，也有当工人的。我把这些数据和八九十年代的数据对比，后期数据显示，首100名最杰出的奖

学金得主当中，超过 50% 有个从事专业工作或自雇的父亲或母亲。由此得出明显的结论：六七十年代那些有本事的奖学金得主的双亲，如果迟一个年代出世，身处教育普及，随时有多种奖助学金和贷学金可供优秀学生申请的时代，他们也一定能考上大学。

西方媒体对这场风波大事报道。自由主义派的西方写作人和评论员借此讽刺我无知，认为我满脑子成见。但是有一位学者为我辩护——哈佛大学的心理学教授赫恩斯坦。他在 1989 年 5 月份《大西洋月刊》发表的《智商与生育率下降》一文中写道：“在我们这个时代，新加坡的李光耀总理说过‘智能水平将不断下降，经济将摇摇欲坠，我们的行政管理工作会困难重重，社会将出现滑坡’，原因在于那么多受过高等教育的男性不跟教育水平同等的女性成婚，却娶没受过教育的女性，或者索性不娶。但是，李光耀是个例外，因为敢于公开谈论低生育率在素质方面产生影响的现代政治领袖没几个人。”数年后，赫恩斯坦与人合撰了《钟形曲线》一书，把资质来自遗传的证据摆在读者面前。

## 成立社交发展署

为了缓和女性大学毕业生未婚的问题，我们成立了社交发展署，推动男女大学毕业生之间的社交活动。我还亲自挑选了新加坡国立大学医学院的一名医生范官娇来主持大局。当时她年近 50，丈夫也是一名医生，两个子女在念大学。她待人处事温文可亲，总有办法叫年轻人放松绷紧的心情，是挑此大梁的最佳人选。社交发展署成立初期，大学毕业生不论男女，全对它不屑一顾。国际传媒再一次抓住机会大肆嘲讽我们牵红线的努力和它所组织的有关活动——有专题研讨会、讲座和电脑课程，也有游轮假期和地中海俱乐部的旅行。

实际上，女性大学毕业生未婚人数日益增加的现象已开始

引起家长们的恐慌,个个急得四处求助。1985年的一个夜晚,在总统府出席招待会之后,芝告诉我,跟她同一辈的女士们同病相怜地互相谈论着受过专业训练的女儿未婚的问题。她们感叹女子奉父母之命媒妁之言成婚的时代已一去不复返了。在大部分女性没受过正统教育的年代,聪明的和资质较差的女性都有同等机会“出嫁”,因为没有所谓‘O’水准或大学毕业的分级。如今相亲的做法已经无法被受过高等教育的女性所接受。

除了怪罪于男性大学毕业生之外,他们的母亲何尝没有责任。非大学毕业的母亲希望自己的儿子娶个非大学毕业的媳妇过门,以免媳妇骑到自己头上来。传统的文化偏见总认为男人维护不了一家之主的形象,是可怜又可笑的事,要改变这样的偏见谈何容易。华人如此,印度人更是如此,马来人尤其严重。

同样的问题其实在任何教育层次都有。一大批‘A’水准(剑桥普通教育证书高级水准,或者高级中学)毕业的女性,找不到学院或同等水平的男性愿意娶她们为妻。‘O’水准毕业的女性也一样。女性只愿上嫁,男性只想下娶,结果是教育程度最低的一群男士找不到老婆,因为未婚的女性教育水平都比他们高,谁也不愿意嫁给她们。为了辅助社交发展署的功能,我促请人民协会议事长成立社交促进组,以中学教育程度的男女为服务的对象。社交促进组的会员人数迅速增加,到1995年时已增加到9.7万人,通过它所组织的活动而互相认识的会员中,有31%结为夫妻。教育普及化摧毁了旧有的择偶方式,叫政府不得不想方设法取代传统红娘扮演的角色。

1980年人口普查得来的数字也显示,教育程度较高的女性比教育程度低的女性生育少,而且少很多,这使我们的问题雪上加霜。完成大专教育的妇女平均生育1.6个子女,初中和高中程度1.6,小学程度2.3,没上过学的4.4。为人父母者要生育2.1个

孩子才足以维持人口替代率。新加坡教育水平较低的人口正在加倍增长,教育水平较高的一群却连替代水平也达不到。

为了扭转这个生育趋势,我和当时担任教育部长的吴庆瑞,在1984年决定让生育第三个孩子的大学毕业的母亲,在为所有的子女选择最好的学校时享有优先权。这可是每一个家长梦寐以求的一种特权,却也是个敏感而看法不一的课题。内阁中由拉贾拉南率领的平等主义派勃然大怒,拉贾拉南对“聪明父母必出聪明子女”的说法予以驳斥。即使确实如此,他辩驳说,也没有必要去伤害人家的自尊。巴克也表示不满,不因为他同意拉贾拉南的看法,而是因为这种政策将冒犯资质较弱的家长和他们的孩子。年轻一辈的部长面对资深同僚三种全然不同的见解,也意见不一。凡事求实的吴庆瑞赞成我的看法,我们两人坚持己见,认为非得把那些男性大学毕业生唤醒不可,以使他们摆脱不合时宜的下娶观念。最后,我们以大多数票通过这个决定。

新政策引起非大学毕业母亲的不满原是意料中事,毕竟她们会比较吃亏。但是,令我和吴庆瑞始料不及的是,连大学毕业的母亲也提出抗议,甚至不愿意接受这种优先权。不过,年轻的男士们总算把话给听了进去,有更多人娶教育程度相等的妻子,只是进度始终快不起来。大选过后,我同意放手让继吴庆瑞接任教育部长的陈庆炎改变原来的决定,撤销大学毕业母亲所享有的特权。我已经唤醒人民,尤其是受大专教育的青年男女,把国家的处境毫不掩饰地摆在他们面前。但是,既然这份特权使女性大学毕业生感到尴尬,我想还是取消比较好。

## 已婚妇女获税务优惠

取而代之,我给予已婚妇女特别所得税优惠——这次以大学、理工学院、‘A’水准和‘O’水准毕业生为对象,扩大范围,避

免过于强调一小群精英。凡是生育第三或第四个孩子，这些妇女本人或者她们的丈夫，就能获得可观的特别税金回扣。这个税金优惠果然使更多妇女生育第三或第四个孩子。

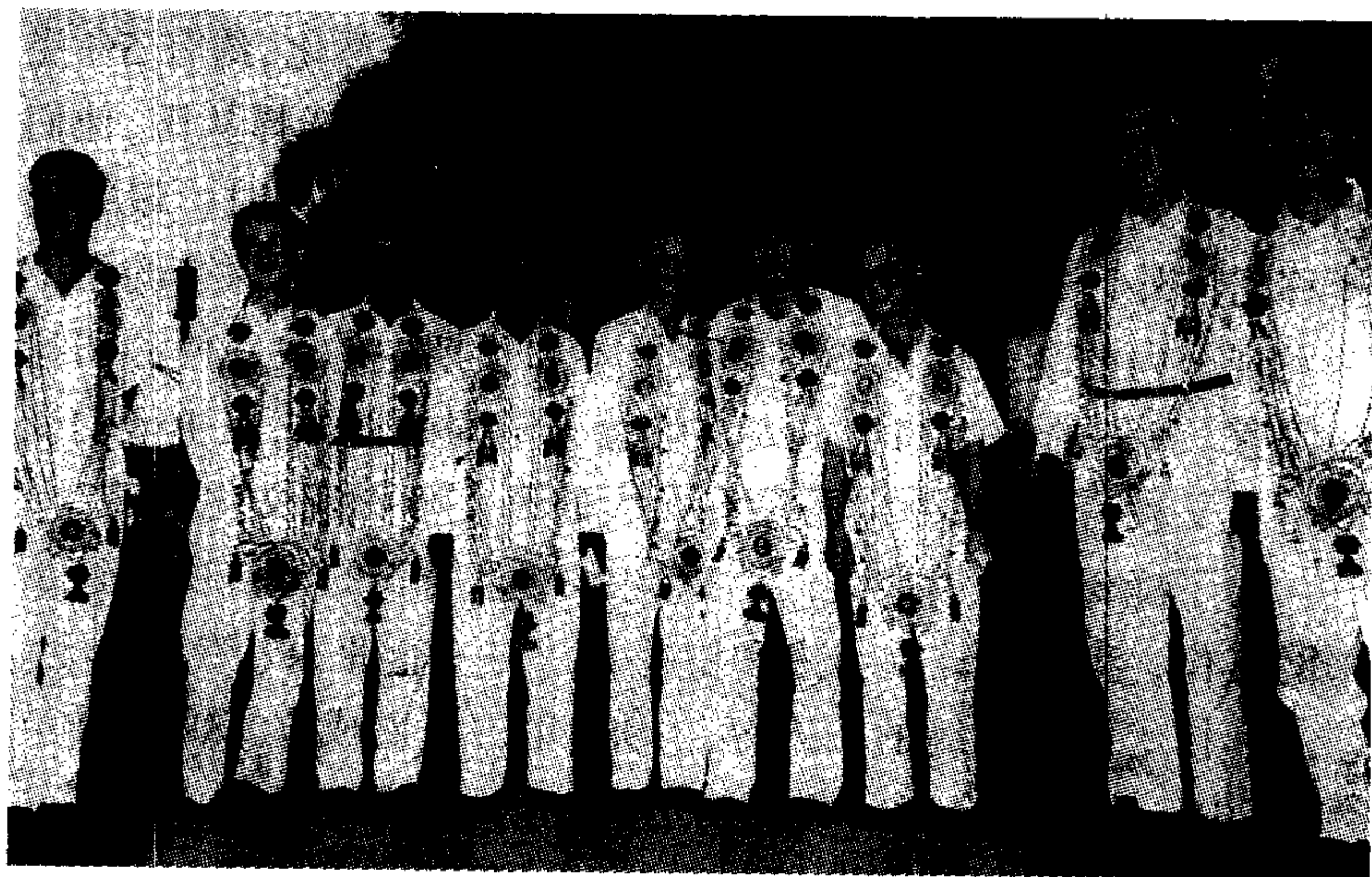
许多舆论的矛头指向政府，责怪政府在60年代草率推行“两个就够了”的生育计划。这一步真的走错了吗？其实有利也有弊。没有这个政策，家庭计划抑制人口增长，可能永无成功之日，失业和失学的问题就永远解决不了。只可惜我们忽略了本应预见到的，那就是，教育水平较高的人只生一两个孩子，教育水平较低者则继续生育四个或更多孩子。谈论家庭计划问题的西方写作人没有向人们指出这一点，因为这么做在政治上是不正确的。要是我们自己早一点发现这个问题，整个运动就可以以不同的手法和对象来展开——在60年代开展家庭计划的时候，一开始就用奖励措施鼓励教育水平较高的妇女生育三个或更多的孩子。只可惜我们被蒙在鼓里，一直到1983年，1980年的人口普查分析结果出来了，我们才看到不同社会和经济组别的人的不同生育趋势。

自从于1983年发表了那一次的演讲之后，我定期公开以全国会考成绩最优秀的10%学生为对象的调查结果，对学生家长的教育背景进行统计分析。新加坡人已经接受一个事实：家长的教育水平和智能越高，子女越有可能达到同等的水平。我发表那一番演讲，旨在唤醒我们的年轻男女和他们的父母，要他们采取行动扭转当时已很严重的情况，随即引发的公开议论也使情况有了改变。吴庆瑞是受过训练的统计师，在我棒喝男性大学毕业生之后的数年内，不断研究有关数字。他告诉我，我们无法及时解决这个问题，以挽救大多数新加坡女性大学毕业生的命运。数字上虽然有好转的迹象，但是却也显示，要扭转这个趋势得花上好多年的工夫，情况对这些优秀女性不利，连带影响新加坡。到



1997年，63%的男性大学毕业生娶了教育程度相同的妻子，比1982年的37%来得高。也有越来越多女性大学毕业生愿意下嫁非大学毕业的男士，不再保持单身。要扭转一种根深蒂固的文化偏差，实在并非易事。理性的一面叫我不得不同意吴庆瑞所说的，要改变这个文化差异的过程非常漫长，感性的一面却叫我无法接受我们不能更快一些让男士们觉悟，消除偏见。

当富裕的西方大国改变对亚洲移民的政策时，新加坡人才匮乏的问题更是雪上加霜。60年代美国在越南打仗，它不希望拒亚洲人于门外的移民政策使它蒙受反亚洲人之嫌，于是决定改变，允许亚洲人移民美国，扭转了一个多世纪来只接受白人移民的政策。加拿大、澳大利亚和新西兰三个地大人稀的国家不久也相继效法。这些国家长久以来禁止亚洲移民入籍。他们改变政



没有外来人才，我们不可能取得今天的成就。我所组织的第一个内阁，十人当中，我是惟一在新加坡出生和接受教育的。左起杨玉麟、王永元、拉贾拉南、阿末·依布拉欣、王邦文、吴庆瑞、杜进才和贝恩。

策,开始容纳素质和学历较高的亚洲人才,新加坡因此失去一大批来自马来西亚的华族和印度族人才。马来西亚许多中产阶级的华族和印度族专业人才纷纷移居澳大利亚、新西兰和加拿大。到新加坡来受教育的外国学生也减少了。各国设立了自己的大学,许多学生也有经济条件到澳大利亚、新西兰、英国、美国和加拿大等国深造。

并非每一个领袖都同意我对这种政策改变所带来的负面影响的想法。我在70年代初期告诉马来西亚首相敦拉扎克,马来西亚许多受过高深教育的华人和印度人纷纷移民到澳大利亚和新西兰,使马来西亚蒙受人才外流的损失,他却回答说:“这不是‘人才外流’,是‘麻烦外流’,把麻烦都排出马来西亚。”

## 计划引进和留住人才

70年代末期以后,人才短缺的问题进一步恶化,约有5%受高等教育的人才开始移民海外。太多优秀的学生选择从医,他们当中不少人发觉所得成就跟他们的专业资格不相称时,最终选择移居国外。也有一些在澳大利亚、新西兰、加拿大深造的学生一发现国内的事业擢升和发展前景不如预期中的快,便移居这些国家。我们的学生和日本人与韩国人不同的地方,在于他们受的是英文教育,到海外定居没有太大的语言障碍或文化震荡。

为了确保有足够的人才,以应付日益增长的经济所制造出来的工作,我开始计划引进和留住人才——企业家、专业人士、艺人、技术高度熟练的工人等。1980年,我们成立了两个委员会,其中一个委员会专门负责物色人才,另一个负责协助这些外来人才在新加坡安顿下来。我们的官员到英国、美国、澳大利亚、新西兰和加拿大招揽人才,在驻各国新加坡使节团的学生咨询员的协助下,他们在大学校园里同有潜质的亚洲学生会面,设法

引起他们对前往新加坡工作的兴趣。委员会以亚洲学生为主要招揽的对象，因为新加坡也是一个亚洲社会，但是生活水平和素质较高，亚洲学生可以轻而易举地融入这里的环境。有系统地在世界各地招揽人才，每年为新加坡引进数百个大学毕业生，填补了新加坡受高等教育者每年有 5% 至 10% 移居到工业国所留下的空缺。

至于特别聪慧的学生，委员会仿效美国跨国公司的“提早收割”法，根据学生在毕业考试之前的学业表现，招募尚未毕业的学生，为他们提供工作。进入 90 年代，积极招揽引进的人才是流失者的两倍。我们也开始为来自中国、印度等区域国家的亚洲优秀生提供数百份奖学金，希望这些学生会因为这里的就业机会比较好而留下来。选择回国的学生，日后还是可能对到当地去发展的新加坡公司有帮助。

我们也成立两个工作小组，负责吸引来自印度和本区域的人才。招揽印度族人才比招揽马来族人才的行动收效较大。马来西亚和印尼的土著因为家乡给予的优待太多，都不愿意移居新加坡。

一个新现象是，有越来越多男性白人娶新加坡女性，尤其是受过大专教育的女性，因为新加坡男性大学毕业生对她们敬而远之，大学毕业的白人却不介意。新加坡法律规定，男性公民所娶的外国妻子可以入籍新加坡，反之则不然——除非她们的外籍丈夫在新加坡已有一份固定职业。许多女性因此不得移民海外。1999 年 1 月，我们改变了这项政策。这将为新加坡的国际性特色增添更多新色彩。此外，好些负笈海外的新加坡男性也娶了在大学认识的白人女性或日本与其他亚洲女性为妻，他们的子女充实了新加坡的人才宝库。随着人们经常出国公干或被派驻国外，同当地人频繁交往，不同种族通婚的旧有障碍不再那么

明显了。我们必须改变态度,对以往被视为外来者而加以排斥的人才善加利用。陈旧的偏见非得摈弃不可,否则它将成为新加坡朝国际贸易、工业和服务中心发展的道路上的绊脚石。

除了保守的心理障碍,我们还得面对人民担心工作竞争的问题。无论在专业或较低的层次,一般人都抗拒外来人才的拥入。新加坡人明白外来人才越多,就业机会就越多的道理,但是大家都不希望这种情况发生在自己所从事的行业内。

没有外来人才,我们不可能取得今天的成就。我所组织的第一个内阁,十人当中,我是惟一在新加坡出生和接受教育的。吴庆瑞、杜进才在马来亚出世,拉贾拉南出生于斯里兰卡。现任大法官杨邦孝和总检察长陈锡强来自马来西亚,其他海外人才不胜枚举。还有成千上万个外来工程师、经理和其他专业人士在推动新加坡的发展。把新加坡比喻成一台电脑,他们就是这台电脑里的额外兆字节。如果不以外来人才填补不足,我们永远无法跻身第一等的行列。

反对以英语作为全民共同语言的声浪持久不息。具有讽刺意味的是，我自己跟他们一样热切渴望保留华文教育的精髓……然而问题的症结是，在这个多元种族、多元语言的社会里，英语是惟一能让大家接受的中立语，并能让新加坡立足于国际社会。不过，看来它的确造成我们的学生文化失调，使他们变得冷漠。

我和芝都出身英校。在英国深造期间,我们遇上了一些中国留学生,开始意识到自己文化失落的程度,几乎就跟来自加勒比海国家的华族学生一样。以次母语受教育,又没有全盘接受不属于自己文化的价值观,使我们若有所失。我个人感觉到,自己跟讲方言和华语的华族群众有隔阂。课本和教师所讲述的世界,同我生活的现实世界完全扯不上关系。同其他数以百计的莱佛士学院毕业生一样,我们没有学到本身的亚洲文化,又不属于英国文化,结果迷失在两种文化之间。

我和芝决定不让三个孩子吃这个文化亏,于是把他们送进华校,让他们融入生意盎然、充满朝气和自信的华社群众当中,即使英文程度受影响也在所不惜。为了弥补这一点,芝跟他们讲英语,我跟他们讲华语,借此提高自己的华语水平。

这种栽培方法使三个孩子都受益。他们受的是华文教育,潜移默化的价值观使他们成为孝顺的孩子和国家的好公民,他们说起英语来也照样通畅流利。他们在学校成绩突出,频频获奖,校方和华文报章拿他们做宣传,以鼓励其他家长把儿女送入华校。这促使讲华语或方言的社群深信,我并不是一个对华文教育赶尽杀绝的人。那些在单一民族的社会成长的人也许不能够理解,我选择以什么语文源流让孩子受教育,是会引起政治反响的。

新加坡从未有过一种共同语言。在殖民统治时期,它是个多语种社会。英国政府任由人民选择如何教育他们的下一代,创办了屈指可数的几所英校,专门训练学生日后担任书记、仓库管理员、制图员之类次等的职位。马来人有马来小学,印度人有自己办的泰米尔和其他印度语种学校或课程,华人有本族成功人士出钱兴办华校。各族学生在校学的是本族的语文,因此对母语有深厚的感情,情况如同魁北克 500 万居民,身处有三亿人讲英语

的大陆，却紧紧抓住法语不放那样。

在 1959 年成立政府时，我们决定用马来语作为国语，为新马合并做好准备。后来我们认识到在工作场所和人民相互沟通时应该用英语。作为一个依靠国际贸易的社会，如果使用马来语、华语或泰米尔语的话，根本无法谋生。使用英语就没有任何一族会占优势。不过，这个课题太敏感，我们不能立即实行变革。各个族群当时都热切维护各自的母语，要在这种情势下宣布人人都得学习英语，后果将不堪设想。我们的做法是维持原状，让四种官方语言——马来语、华语、泰米尔语和英语共存。

## 各族之间要有共同语

各族之间务必要有一种共同的语言，这一点在新加坡武装部队中尤其明显。军队里的方言和语种多得可怕，即使得一起上战场，彼此也不能以任何一种官方语言沟通。许多国民服役人员只会讲方言，军队里不得不特别为他们成立福建话兵团。在家里，华人说的是新加坡不下七种华族方言当中的一种，在学校里学习的华语和英语都不是在家中使用的语言。

在语言问题上，我不希望再引发另一轮争议。我先为英文源流学校引进华文、马来文和泰米尔文三大母语教学。这一步受到所有家长的欢迎。我也为华文、马来文和泰米尔文学校引进英文教学，以平衡整个局面。马来和印度家长欢迎这个措施，但是选择把孩子送入英校的家长依然日益增加。一些死硬派华校生对引进英文教学不表赞同，认为这么做是要把英文定为新加坡的共同工作语文。他们在华文报章上表达了他们的不满。

新马分家后不到 8 个星期，中华总商会就公开要求政府确保华语作为新加坡官方语言之一的地位。合并前已经积极拥护华文的总商会财政康振福强调，新加坡 80% 以上的人口使用华

语。我不得不防患于未然，防止星星之火发展为燎原之势，因为中华总商会一带头，所有华校董事会和两个华文教师会便会鼓起民众的情绪。10月1日，我重申新加坡四大语言都是官方语言，地位平等。我提醒中华总商会的激进分子如康振福等人说，当初新加坡受马来西亚警方和马来军团管制时，他们对语言和其他重要课题始终三缄其口，这是大家有目共睹的。5天后，我召集四个商会的全体委员，在电视摄像机前毫不含糊地告诉华族代表们，我绝不允许任何人把华语的地位问题政治化。他们争取提升华文地位的种种努力，至此终告结束。

尽管如此，华文学府南洋大学和义安学院的学生依旧跟我们作对。1966年10月，200名学生趁我为南洋大学（简称南大）的一个图书馆主持开幕仪式时示威。过了几天，义安学院的学生在我的办公室外面示威，跟警方发生冲突，随后在校园里静坐抗议。在我把参与两次示威活动的马来西亚籍学生领袖递解出境后，学生的骚乱便逐渐平息。

我们耐心等待，年复一年地看着越来越多的家长选择把孩子送入英校。华文教师总会，华校董事会，华文报社的老板、编辑和新闻从业员以及宗乡会馆和中华总商会的领袖们，则继续坚持对抗到底。每年一到家长为孩子报读小学的时候，这些团体就以保存文化和本族认同的号召发起运动，呼吁家长让孩子报读华校，并痛斥那些选择英校的家长见钱眼开，目光短浅。

许多讲华语或方言的家长对他们的语言和文化有浓得化不开的情意结，他们无法理解为什么在英国人统治下他们的儿女能完全接受华文教育，在自己的民选政府管理下却必须学英文。但是为了儿女日后出路较广，他们多数选择把儿女送进英校。这些错综复杂的因素使群众很容易被煽动。

接近1970年底，华文大报《南洋商报》转向疯狂亲共和亲华



族语言与文化的立场。它谴责政府试图压制华族语言、教育和文化，把我描绘成“数典忘祖的二毛子”的政府里的压迫者。我们不得不逮捕该报总经理李茂成、总编辑三苏丁全道章和高级社论委员李星可，因为他们宣扬共产主义，利用华族语言和文化课题挑起民众的沙文主义情绪。同一份报章的马来西亚版没有刊载支持这股运动的文章，证明这些人的所作所为仅仅针对新加坡。

南大毕业生是另一股反对势力。他们在 1972 和 1976 年两届大选中都提出了华族语言和文化的课题。当我尝试把南大的教学语言从华语改为英语时，南大学生会会长何元泰唆使同学不要使用英文而改以华文在考卷上作答，结果被校方革除了会长的职位。毕业后，他以工人党候选人的身分参加 1976 年大选，指责政府扼杀华文教育，号召讲华语或方言的群众反对政府，否则就会丧失自己的文化。他知道我们不会在竞选期间对他采取行动。结果他只获得 31% 选票，一落败就逃往伦敦。

反对以英语作为全民共同语言的声浪持久不息。具有讽刺意味的是，我自己跟他们一样热切渴望保留华文教育的精髓。我在 50 年代为华文中学的学生领袖提供法律咨询服务时，为他们富有朝气活力、守纪律以及具有献身社会和政治的精神所折服。与此相反，受英文教育的学生一副冷漠、自私自利和缺乏自信的模样，我看在眼里感到失望。然而问题的症结是，在这个多元种族、多元语言的社会里，英语是惟一能让大家接受的中立语，并能让新加坡立足于国际社会。不过，看来它的确造成我们的学生文化失调，使他们变得冷漠。

然而在英校体制下受教育给了我一种政治优势——无论跟受英文教育还是受马来文教育的群众接触，我都感到很自在，没有被局限在讲华语或方言的社群当中。国人比较容易接受我作



南大创办工程涉及整个华社，在民间激起一股极大的热忱，的士司机、小贩、三轮车夫等等全把一天中所赚的钱捐献出来。1956年3月15日南大开幕，陈六使(左三)升起校旗。

为华族和其他所有种族的领袖，因为马来人和印度人把我视为马来亚的民族主义者，后来又视为新加坡的民族主义者，不是华族沙文主义者。加上我后来学了华语，能跟受华文教育的人沟

通,使他们接受我作为他们的领袖。我煞费苦心学习华语和福建话是他们有目共睹的,结果令人满意。

50年代中国和华文复兴使华校生的自豪感膨胀起来。中华总商会的商人因为朝鲜战争刺激了橡胶的销量而发了大财。1953年,总商会提议在新加坡兴建一所华文大学,招收东南亚一带的华族子弟。他们深信,由于华文中学毕业生不能到中国去深造,在新加坡设立这么一所大专学府必能吸引许多学生。这个建议获得新加坡、马来亚和婆罗洲地区华商的支持,主要倡议人是橡胶富商陈六使,他个人捐出500万元。南大创办工程涉及整个华社,在民间激起一股极大的热忱,的士司机、小贩、三轮车夫等等全把一天中所赚的钱捐献出来。1956年3月英国总督为南大主持开幕礼,当天车辆从市区一路紧挨着排成长龙,直到西北部20英里外的裕廊校园。南大成了华族语言、文化和教育的象征。

可是南大碰到了问题,它的毕业生很难找到工作。随着学生逐渐转进英校,越来越多人报读以英文教学的新加坡大学(简称新大),成绩较好的华校生以私人考生的身分参加英文剑桥会考,以便考上新大或考取政府奖学金留学海外。为了挽救颓势,南大降低入学和及格标准,也进一步降低了它的学术声誉和学生的市场价值。人民协会的汇报使我决定采取行动。汇报显示,南大生在求职时,宁可出示中学毕业证书而不出示南大的学位文凭。

## 教学语言改换成英语

我决定把南大的教学语言改换成英语。1975年,在南大理事会一致同意下,我委派当时的教育部长李昭铭博士出任南大校长。李博士受过华文教育,在伦敦大学考取工程系博士学位。

他的任务是把南大办成一所英文大学。事实证明要实现这个目标太难了，讲师无法适应，难以用英语教学。他们虽然是华校出身，到美国大学考取博士学位，却因为多年来恢复以华语教学，以致英语变得生硬不流利。

局势发展到 1978 年已经恶劣不堪，南大毕业的议员吁请我在他们母校水平跌至谷底乃至最终垮掉之前插手干预。经过多年的接触，有一个人的判断是我所信赖的，他就是当时担任政务部长的庄日昆。庄日昆在处理人际关系方面很有一手，跟我又密切合作多年，包括协助我照顾选区。他使我深信，要让南大保持原状继续下去问题会更多，许多学生的事业前途将因此葬送，到时候，讲华语或方言的人定会责备政府袖手旁观，听任南大消亡。庄日昆的看法获得何家良、钱翰琮和李玉胜三位都是南大毕业的政务次长的大力支持。

内阁同僚多数认为政治代价太高，反对我插手，态度最坚决的是杜进才和巴克。连向来立场坚定又有主见的吴庆瑞和务实的林金山也意兴索然。我要坚持干预，他们会支持我，但是何苦去捅马蜂窝自找麻烦？60 年代华校和南大发生的风波，他们记忆犹新。连毕业自吉隆坡尊孔中学的华校生王邦文，也表示有所顾虑，这使我大感意外。他和南大毕业的议员同样认为事态严重，却也担心新马两地的南大捐款人和支持者会做出强烈的政治反应。可我不能眼睁睁看着每年有好几百个学生的前途白白被糟蹋。既然南大无法把教学语言改为英语，我于是说服南大理事和评议会成员，把整所大学连同师生一起迁入新大校园。当年在武吉知马的新大校园，说英语的教师和学生人数众多，南大师生全面融入这样的环境，自然会被迫使用英语。

146 不管他们有多忧虑不安，1978 年的新学年一开始，南大师生还是全面融入了一个讲英语的环境。大部分说华语的家长和

学生接受了南大从华文转为英文大学是势所难免的事实。最情绪化的反应来自南大校友。在新加坡的校友纵使没有公开支持，也能够了解这种改变是大势所趋。在马来西亚的校友却依然愤愤不平，把它看做一种背叛行为，痛心疾首地猛加谴责。个人方面，我却为不能更早一点采取行动而难过，否则数千名南大毕业生就不至于为英文不精所累而在经济上屈居下风。

这是个惨痛的调整，学生比教师更难适应。在南大教师流利地使用英语的能力恢复之前，新大教师接过大部分的教学工作。我在两个不同的场合跟学生谈话，对他们的困境表示同情，鼓励他们坚持到底。最终约有70%南大生在两校的联合毕业考试中过关。我展开调查，以便了解毕业生想要获颁新学位、南大学位还是两所大学联合颁发的学位。绝大部分的人选择了新学位。我决定把两所大学合并为新加坡国立大学(简称国大)，这批毕业生都获颁国大学位。南大校园成了附属国大的南洋理工学院的院址。1991年它升格为南洋理工大学，一些南大校友要求复名南洋大学。这已不再是什么大不了的课题了。要是南洋大学和南洋理工大学的毕业生都有相同的意愿，恢复旧名绝对不成问题。雇主们都知道，目前的南洋理工大学毕业生，不管所读学府起用什么名字，他们的素质依然维持在高水平。

我之所以拥有去改变南大局面所需的政治力量，是因为我跟许多宣称捍卫华文却把孩子送进英校的人不同。我的三个孩子从小在华校受教育。60年代末，我在南大校园向全体师生发表讲话时，能够理直气壮地说自己从来没有为了政治目的而牺牲子女的教育。我深信华校能让他们受益，因为他们能够在家里学好英文。但是，谈到大学教育，我表示不会把他们送入一所华文大学。他们的将来取决于他们能否掌握最新课本的用语，也就是英语。做家长的不管是受华文或英文教育，人人都会得出同样

的结论。因为我在南大发表了这一番讲话，报章加以报道，因而能影响家长和华校生进入大学的抉择。

## 问题全在于“面子”

要是我的子女没有在华校考取优异的成绩，我说起话来就不会那么有分量。多年以后，我问他们三个可曾后悔就读华校而非英校，他们一致认为上华校使他们获益更大。

南大总共培养了 12000 名毕业生。他们当初要是都接受英文教育，事业发展就会更称心，对新马两地的贡献也会更大。问题全在于“面子”。当初创办南大，人人对它充满憧憬，寄予厚望。只可惜历史潮流不从人愿。没有一个东南亚国家愿意看到一所华文大学冒起。相反地，各国纷纷逐步关闭境内的华校。华校出身的中学和大学毕业生就业机会迅速减少，就连华族银行为了生存也舍弃华语，改用英语。

两所大学合并后，我把全国华文中小学改成以英语为主要教学媒介语，华文作为第二语文。受华文教育的人，包括行动党议员因此开始反思。他们都同意学生必须掌握一定水平的英语，才用不着多花一年的时间恶补英文，以便升上理工学院和大学继续学业。但是要为此减少学校里的华文教学时间，任谁也不愿意接受。我同情他们而对的窘境。这是他们接受以英文作为我们的工作语文之后必须承受的后果。

随着这些改变的逐渐落实，我却开始担心我们在逐渐失去华校的一些可贵的东西。我希望能保留华校的优点：秉承中华传统、价值观和文化，向学生灌输纪律观念、自信心、道德和社会价值观。我们必须把这些美德传给新的双语学校的学生，否则最终会导致学生丧失自己的文化。在以英文为主要教学媒介语的学校里，学生在家中秉承的儒家价值观并未得到巩固，因为教师和

学生来自不同的种族,所用课本的语文不是华文。

除此之外,国人和西方媒体的接触越来越频繁,跟那些到本地旅行的外国游客也有交流,加上自己有机会出国,这一切都使新加坡学生的传统道德观不断受到侵蚀。由于我们推行英文教育,所以美国消费社会的价值观在新加坡社会弥漫的速度,比在本区域其他国家都来得快。

年轻教师的态度和价值观有所改变使问题更加复杂。上一代教师吃过苦,了解新加坡这样一个多元种族社会的稳定与和谐得来不易。诚如我在1979年给接任教育部长的吴庆瑞写信时指出:“它们教的是人生观,给学生灌输自强不息的信念和责任感,它们的教师比多数英文媒介教师有更大的热忱和干劲。”年轻一代的教师都是以华文为第二语文的英校生,本身受传统价值观潜移默化影响的程度已不如前人。

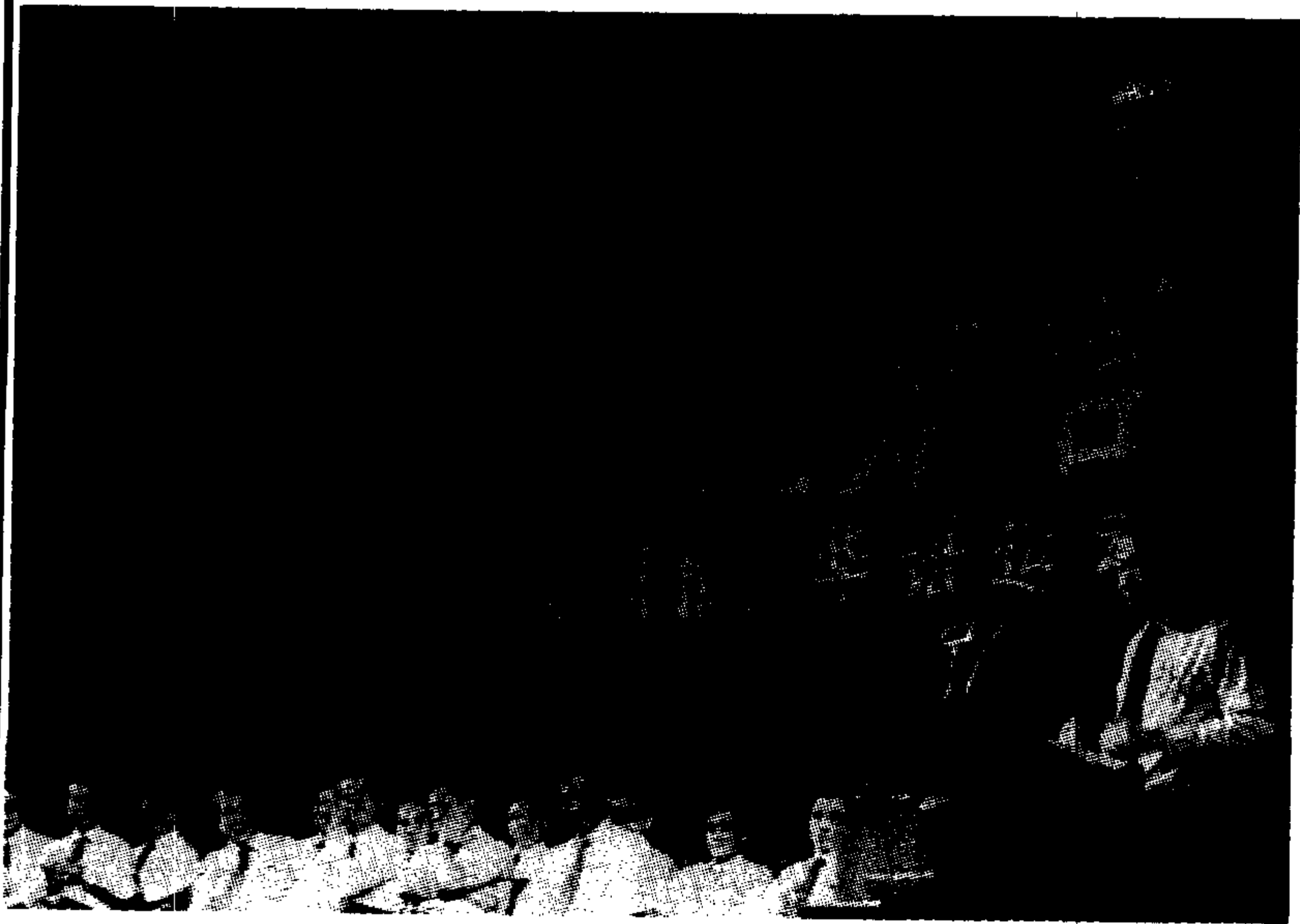
我们要保留新加坡不同文化的传统价值观。日本人虽受美国的影响,却能保持基本的民族特色。他们的年轻一代生活富裕,对自己所服务的公司似乎少了父辈那种鞠躬尽瘁的精神,但是在本质和精神上仍然是日本人,比欧美人民勤劳,更愿意为社会的整体利益做出贡献。我相信,日本人做得到的,我们也做得到。

我决定推出“特选中学计划”,保留九所最优秀的华文中学,也就是后来广为人知的“特选中学”。这些学校录取全国小学离校考试中成绩最佳的10%学生。它们教导第一语文水平的华文,但是同全国其他学校一样,仍以英语为教学媒介。我们为特选中学提供额外的师资,通过语言特别浸濡课程协助学生掌握华、英两种语言。特选中学成功地保留了传统华校尊师重道、守纪律、讲礼貌的优点。无论是过去或现在,这些学校的校风,是纪律和礼仪等比较散漫的英校远远比不上的。今天,大部分特选中学,

包括一度受共产分子控制的华侨中学，是顶尖名校，既拥有现代化的设备，也有骄人的历史和传统。

南大在 1978 年迁入新大校园进行联合教学之后，我认为鼓励华族人民放弃方言，改说华语的时机成熟了。我相信学生若能免除在家中用方言沟通的负担，他们在学校里将会更易于掌握英语和华语。在家中讲华语对学生在学校学习华语将有所帮助。于是，我发起“推广华语运动”，每年为期一个月。

为强调推广华语的重要性，我不再以福建话发表演讲。我们也取消了电视台和电台所有的方言节目，不过，为老一辈着想，仍然有使用方言播报的新闻。可惜到了选举的时候，为了不让反对党候选人占优势，我们还是必须讲方言。直到 1997 年 1 月的



1979 年我为第一届全国推广华语运动主持开幕仪式，通过这个运动鼓励华族人民讲华语。



大选之前举行的群众大会，引起选民最热烈反应的一些演讲仍然是用福建话发表的。对老一辈的人来说，方言才是他们真正的母语。

要改变华族家庭的用语习惯谈何容易。到70年代为止，八成左右的华人在家中依然说方言。华族方言和华语不同，它对人们学习和使用华语造成干扰。我在电视上发现年轻工人在受访时，说起华语来并不流利，因为他们一回到家中和工作场所就使用方言。我以自己对人民的影响力规劝他们改变沟通的语言。人们知道我的三个孩子兼通华、英、巫三种语言，对我的教子之方总有几分敬意。我和芝到公园散步时，通常注意到家长总是用方言跟孩子交谈，直到他们发现我们在场，才一脸难为情地改用华语。他们心里明白，让子女使用方言并非正确的做法，他们为不理睬我的劝告而觉得不好意思。这种改变尤其难为了祖父母一辈，但是大多数人应付得不错，他们用方言跟孙子谈话，却也听得懂孙子用华语的回答。我们倘若不积极推广使用华语，双语政策就不能在华族学生身上奏效。讲华语的家庭从1980年的26%增加到1990年的60%，数字还在不断上升。然而与此同时，讲英语的家庭也从1988年的20%上升到1998年的40%。

使华族人士改变学习华语的态度，关键因素是中国的逐渐对外开放。不管是专业人士或督工，兼通中英双语的人都占有优势。再也没有人抱怨使用华语而非方言了。1965年独立之初，我们决定推行华文为第二语文的政策是正确的。新加坡华族讲七种中国南方的主要方言，在这种情况下，比较容易说服大家一起改用华语。要像香港，有95%的人说广东话，别说是棘手，简直办不到。对许多新加坡华人来说，方言是真正的母语，华语不过是次母语。不过，再过两代人，华语就会成为新加坡华人的母语了。

对我们的子女来说，要兼通英语和母语（马来语、华语或泰米尔语）是吃力的事。这三种母语跟英语根本是风马牛不相及。然而如果只通晓自己的母语，新加坡就无法生存。只懂英语的后果则是倒退，我们会丧失自己的文化认同感，失去那份内心的自信——是这种自信，让我们明确了自己在这个世界上的定位。无论如何，我们也绝对没办法说服国人舍弃母语。

因此，推行双语政策是前进的最佳策略——尽管有人批评这种政策导致新加坡人民两种语言都不到岸。以英语为工作语言使新加坡的不同种族避免了因语言问题引起的冲突。掌握英语也使我们具备一定的竞争优势，因为英语已经成为国际商业、外交和科技的语言。没有它，新加坡今天不会有全球多家大型跨国公司和 200 多家数一数二的国际银行在这里营业，国人也不会那么轻而易举地接受电脑和互联网。

# 11

## 铁腕护廉洁

开始的时候秉着高尚的情操，抱着强烈的信念和取缔贪污的决心不难。但是，除非身为领袖者够坚强，能铁面无私，坚决对付一切违法乱纪的人，否则要做到事如所愿，可没那么容易。我们必须全力支持贪污调查局的官员执行任务，无私无畏。

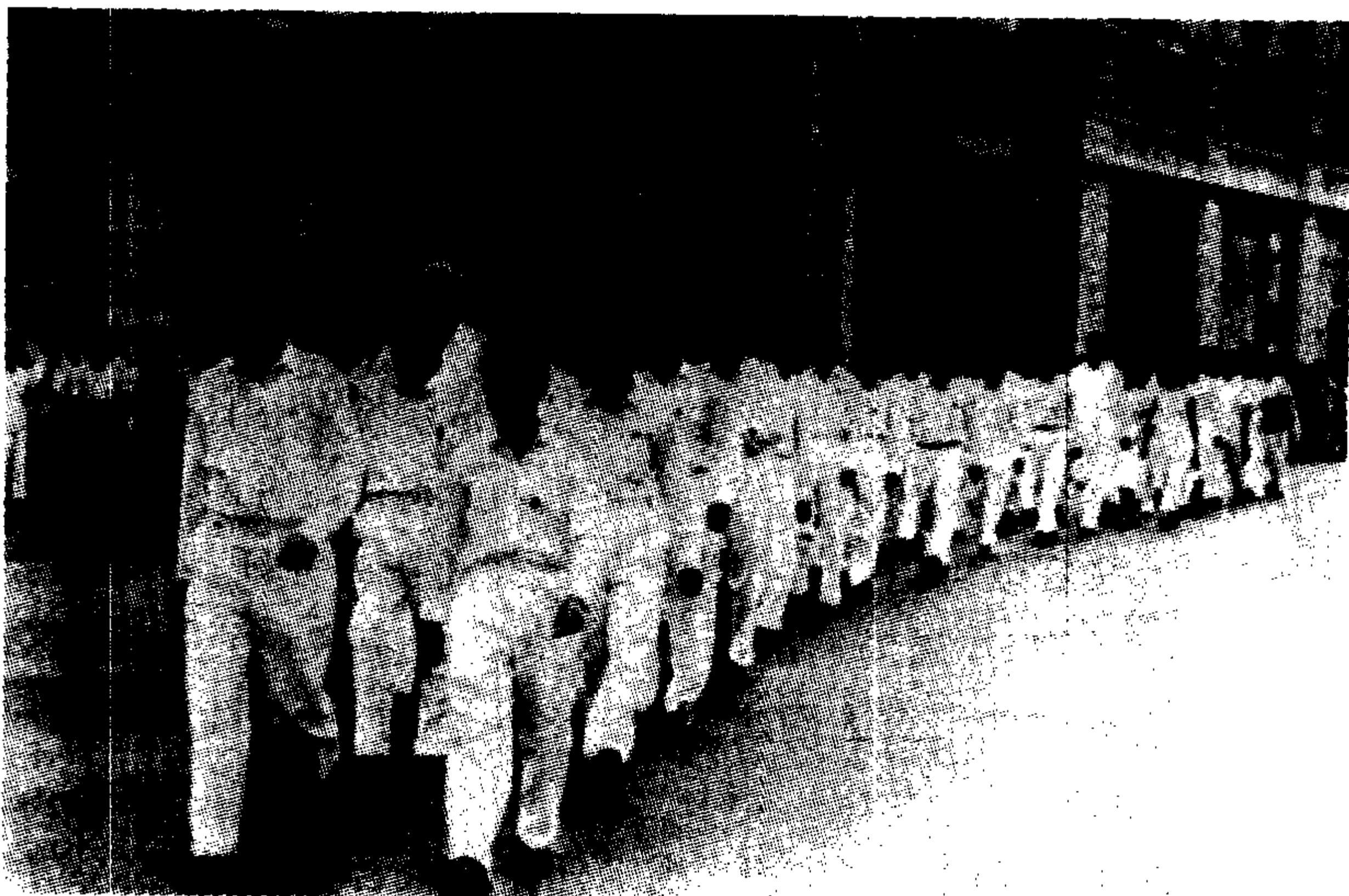
在 1959 年 5 月大选之前，我们做出一个重要的决定，突出了我们反对贪污的立场。

我们有着强烈的使命感，要建立廉洁有效的政府。1959 年 6 月，在市政厅大厦会议室宣誓就职的时候，我们一律穿白色的衬衫和白色的长裤，象征个人行为纯洁廉明，担任公职也一样。人民期待着我们有这样的表现，我们决心不辜负他们的期望。亲共分子穿皱巴巴的衬衫和裤子，搭巴士和的士，睡在工会会所后面的房间里，受的是华校教育，以此显示自己的工人阶级身分。他们嘲笑我在办公室和家里装冷气机，开大型的美国别克汽车，打高尔夫球，喝啤酒，出身资产阶级家庭，在剑桥受教育。但是，我和我的同僚帮助过工人和工会，他们却不能指责我们因此捞了钱。

除了一人之外，我的部长全是大学毕业生。不担任公职的话，我们深信自己能生活下去，像我这样的专业人士完全有把握，没有必要增加额外的储蓄以防万一。更重要的是，我们的妻子多数在工作。要是我们坐牢或不在，她们自己也有能力谋生，照顾家庭。这使得我的部长和他们的妻子，具有与别人不同的心理状态。部长获得人民的尊敬与信任，公务员也就能抬起头来，满怀信心地做出决定。

从 1959 年 6 月执政第一天起，我们就确保税收的每一块钱怎么花都要有适当的交代，到达基层受益人手上的时候，一块钱照旧是一块钱，中途没被抽掉一部分。所以一开始，我们便特别注意过去被人利用便宜行事权中饱私囊的领域，强化了能防止、发现或制止这种枉法行径的手段。

由英国人在 1952 年成立的贪污调查局，是执行这项任务的主要机构。英国人当年设立这个调查局，是要对付公务员当中出现的越来越猖獗的贪污行径，尤其是中下级的警察、小贩稽查员



第一届新加坡民选政府于 1959 年 6 月宣誓就职，内阁成员一律穿白色衬衫和长裤，象征个人行为纯洁廉明，担任公职也一样。

和土地管理员。这些下级官员必须采取行动，对付在街道上进行非法买卖，或是侵占公地非法建造住房的违法者。许多稽查员要么发出传票，要么在接受了满意的贿赂后假装没看见。

## 集中力量对付大鱼

我们决定集中力量对付职位比较高的大鱼，于是向贪污调查局发出指示。对于小鱼，我们着手简化程序，印就清楚的准则，取消便宜行事权，甚至在比较不重要的领域取消发出准证或给予批准的手续。当检控一个人使之罪名成立遇到困难时，我们分阶段把法律修订得更严密。

1960 年，我们修改了 1937 年殖民地时期通过的已经过时的防止贪污的法律。“赏钱”的定义扩大了，它包括任何有价值的物品。修正案赋予调查人员更大的权力，包括逮捕、搜查，以及翻

查嫌疑犯和他们妻子、儿女和代理人的银行户头和银行存折。当局不必证明受贿者能够给予行贿者所要求的便利。任何人一旦受到调查,所得税局局长就必须提供有关于他的资料。原有的法律本来规定,除非同谋的证据有佐证,否则不能置信。法律修改后,法官有权接受同谋提供的证据。

在 1960 年修订的最有效的法律条文,是控方一旦证明被告生活阔气,超过他的收入所能承受的程度,或是拥有同收入不相称的财产,法庭就可以以此作为被告已经受贿的佐证。在总理公署工作的贪污调查局局长由于嗅觉灵敏,又有权调查所有官员和部长,逐渐建立了令人闻之丧胆的名声,能把贪污渎职的政府工作人员揪出来。

1963 年,我们制订法律,规定任何证人若受贪污调查局传召,都必须前往据情实报。1989 年,贪污罪的最高罚款从 1 万元提高到 10 万元。因提供假情报或误导性情报而被提控者,罪名一旦成立,最高罚款 1 万元,同时面对监禁的惩罚。法庭有权充公贪污者所获得的利益。

在某些领域,贪污渎职一向是大规模的、有组织的活动。1971 年,贪污调查局侦破了一个由 250 名交警巡逻队队员组成的犯罪集团。罗厘车主每月“孝敬”5 到 10 元给集团的每个成员,这些罗厘两旁都髹上地址。不给钱的车主会受到骚扰,不断地接到传票。

关税人员如果放松检查走私违禁品的车辆,让它们容易过关,有“油水”可拿。中央供应处(政府的采购部门)人员向投标者提供消息,然后收费。进出口部门的官员加速发出准证,就有钱放进口袋。承包商向工场的督工行贿,打桩工程便可以不必达到规定的深度。店主和居民付钱给公共卫生部门的工人,以便清除垃圾。一些华校校长和教师从文具供应商那里收取佣金。人们千

方百计利用权力和便宜行事权营私舞弊。

要取缔这些有组织的犯罪集团不太难。但是，要对付“投机性”的贪污活动就很困难，一发现就得取缔。

成为报刊头条新闻的是一些大案子。从 60 年代到 80 年代，有几名部长先后涉及贪污，每十年一人。陈家彦担任过国家发展部长，直到 1963 年在大选中落选。50 年代初期，他是马来亚航空公司工程师联合会的领袖，我是这个工会的法律顾问。我们委任他为马来西亚航空公司董事会的董事。1966 年 8 月，在马航的一次董事会议上，陈家彦坚决反对购买波音公司的飞机。几天后一位林先生跟波音的银行第一花旗银行接触，表示愿意提供有代价的服务。他是陈家彦在商界的朋友。银行知道政府对贪污受贿立场严正，报告了这件事情。林先生不肯牵连陈家彦，因而政府控告不了他，可我深信背后的人就是陈家彦。尽管做出决定是一件不愉快的事情，甚至会感到痛苦，我发表文告说，作为在马航董事会里的政府代表，陈家彦执行任务未能做到无可指责的地步。我解除了他的董事和其他职务。后来林金山告诉我，由于遭人们唾弃，他潦倒落魄，谋生无门。我觉得难过，但我是不得不采取有关行动的。

1975 年，环境发展部政务部长黄循文和家人到印尼旅行，费用由一名房屋发展商支付。黄循文曾经代表这名发展商向公务员提意见。后来，他又接受了对方一座价值 50 万元的独立式洋房，并且以父亲的名义透支两笔总共 30 万元的款项，由对方担保，进行股票买卖的投机活动。自 50 年代开始，他就是我们忠心耿耿的非共工会领袖之一。跟他对质，听他那叫我无法信服的辩白，是痛苦的事。他被控贪污，罪名成立，判监四年半。他提出上诉，罪名不变，不过减刑 18 个月。

1979 年 12 月，我们突然面临另一次挫折。当时的职总主

席，同时也是人民行动党国会议员的彭由国，被控四项总共涉及83000元的失信罪名。他也在职工会法令下被控两项罪名，指他未经部长许可，动用工会的公款，在一家私人超级市场投资1.8万元。他获准依法保释。

当时的职总秘书长德万·奈尔跟彭由国关系非常密切，相信彭由国是无辜的。德万·奈尔主张贪污调查局检讨这起案子，认为该局平白无故地控告彭由国，把一个人给毁了。我不同意。我看过调查文件，批准让调查继续进行。德万·奈尔深信彭由国是无辜的，并担心他将损失一名有用的职工运动干部。一个星期六，他和我共进午餐，谈话时非常激动。我在他面前打电话给贪污调查局局长，下令局长在我们的午餐结束之后，立即让德万·奈尔在保密的条件下看他手头上有关彭由国的证据。德万·奈尔看过那些证据之后，没打电话给我。彭由国决定弃保潜逃，两名保人损失了5万元的保金。彭由国始终没有回来。最后听到的消息是，他逃亡到泰国，受到当地移民厅和警察局的敲诈，穷困潦倒。

下场最引人注目的是郑章远。他当时是国家发展部长。1986年11月，他的一个老朋友在贪污调查局盘问下，承认曾经前后给过他两笔各40万元的现款。第一次是让一家发展公司保留一块地段，这块地段原已被列为政府将征用土地的一部分；第二次是协助一名发展商购买政府的土地，供私人发展之用。有关的贿赂行为先后发生在1981和1982年。郑章远否认拿了钱，却企图跟贪污调查局高级助理局长讨价还价，要求他不再查下去。内阁秘书向我报告事态的发展，并告诉我郑章远要见我。我说我必须等调查结束后才能见他。一个星期后，也就是1986年12月15日早上，保安官员告诉我郑章远去世了，把一封他写的遗书交给我。他写道：



总理：

过去两个星期，我感到非常悲哀沮丧。对于发生这次的不幸事件，我应该负全部责任。作为一个堂堂正正的东方绅士，我应该为自己所犯的错误接受最严厉的惩罚。

您的忠实的  
郑章远

我探望了郑章远的遗孀，也看了他躺在床上的遗体。他的遗孀说，他终身为政府服务，希望能保持自己的名誉，问我验尸庭能不能不进行研审。我告诉她，只有在他的医生能够发出死亡证书，证明他是自然死亡的情况下，才有可能。验尸庭免不了必须研审，最后判定他服食了过量的安密妥钠自尽。反对党在国会中提出这件事情，要求成立调查委员会进行调查。我立即同意了。有关调查的报道使他的妻子和女儿面临更大的痛苦。不久后她们便离开新加坡，从此不再回来。她们太没面子了。

我们已经建立起舆论的氛围：人们把担任公职贪污受贿的人看成社会公敌。郑章远宁可了结生命，也不愿面对耻辱，遭到社会的唾弃。他怎么会拿那 80 万元，我始终弄不明白。他是个有才华的建筑师，自己执业也可以堂堂正正地赚到数以百万元计的金钱。

开始的时候秉着高尚的情操，抱着强烈的信念和取缔贪污的决心不难。但是，除非身为领袖者够坚强，能铁面无私，坚决对付一切违法乱纪的人，否则要做到事如所愿，可没那么容易。我们必须全力支持贪污调查局的官员执行任务，无私无畏。

瑞士洛桑国际管理与发展研究院的《1997 年世界竞争力报告》，为世界各地的廉洁水平排名，满分是 10 分。新加坡被列为

最廉洁的亚洲国家，得分 9.18，香港地区、日本和台湾地区都落在新加坡后头。总部设在柏林的国际透明度机构发表的 1998 年世界最廉洁地区排名，把新加坡列为第七。

## 诚实政府的先决条件

作为一个诚实的民选政府的先决条件之一是，要赢得选举，不需要大笔金钱。如果候选人需要花大笔钱才能当选，贪污的循环必然会开始。亚洲许多国家的祸根是，选举的费用很高。胜利者在花了一大笔钱竞选而当选之后，必须收回本钱，同时积累资金以供来届选举之用。这种恶性循环就这样周而复始。90 年代的台湾，要当选成为“立法院议员”，每个国民党代表须花一两千万美元。当选之后，他们要收回本钱，准备参加下一轮的选举，便利用对政府部长和官员的影响力争取合同，或是把规定作为农业用途的土地暗中改为工业或城市发展用途。泰国的情形也一样。一位前政府部长形容这是“商业民主制度，以钱买权”。1996 年，大约 2000 名候选人花了大约 300 亿泰铢（12 亿美元）。一位首相以派钱给候选人和选民出名，人们管他叫“自动提款机”先生。他驳斥说他不是惟一的“自动提款机”。

在马来西亚，巫统领袖称之为“金钱政治”。1996 年 10 月，在一次党大会上，首相马哈蒂尔医生指出，他发现好些竞选高职的候选人“贿赂和送礼给党代表们”以换取选票。马哈蒂尔痛斥“金钱政治”，激动得热泪盈眶，他促请党代表“别让贿赂摧毁马来种族、宗教和国家”。据马来西亚报刊报道，在 1993 年巫统代表大会举行前的竞选活动高潮期间，马来西亚国家银行面值 1000 林吉特和 5000 林吉特的钞票竟然一张不剩。

160 印尼的大规模贪污行动众所周知，当地媒体更给它冠以缩略词“KKN”（即贪污舞弊、官官相护和用人唯亲）。苏哈托总统

的子女、朋友和密友“以身作则”，致使“KKN”成了印尼文化不可分割的一部分。美国媒体报道，在金融风暴削减其价值之前，苏哈托一家拥有 420 亿美元的资产。哈比比总统在任期间，贪污情况更为严重。新总统上任，部长和官员担心自己的地位不保，充分利用所剩的时间中饱私囊。哈比比的助手累积大量金钱，购买选票以便进入人民协商会议。据报道，每张选票的价值超过 25 万美元。

在所有选举制度当中，代价最高的是日本的制度。日本部长和国会议员的薪水和津贴数额不算多。一名日本国会议员要照顾东京和选区的支援职员，加上选区选民生日、生孩子、婚嫁和丧葬，他都得有所表示，一年需要 100 多万美元，选举年则需要 500 多万美元。国会议员靠派系领袖提供资金。派系领袖权力大小要看本派系有多少名议员，所以必须在选举期间和选举前后筹集大笔金钱，以便资助追随者。

在新加坡，我们避免用金钱来赢得选票。早在 1959 年，作为反对党领袖，我便说服了首席部长林有福规定投票是强制的，并且禁止用汽车载送选民前往投票站。掌握政权之后，我们清除了私会党在政治活动中的影响。我们最难应付的对手共产党人，并没有用钱收买选民。我们的选举开支数目很小，比法律规定的限额少得多。人民行动党没有必要在选举过后补充财库，平时也没有送礼给选民。我们通过提供工作，兴建学校、医院和民众联络所，最重要的是建造让他们拥有的住房，使他们一再投票支持我们。这些是真正的实际利益，改善了人民的物质生活，使他们深信，为了自己和子女的前途，必须支持人民行动党。反对党也不需要金钱。他们若击败我们的候选人，那是因为选民决定要选一个反对党议员来向政府施加压力，使政府做出更多让步。

西方的自由主义者提出过这样的论点：报刊完全不受约束

就能暴露贪污，有助于使政府廉洁诚实。然而印度、菲律宾、泰国、台湾、韩国和日本的电视和报刊是亚洲最无拘无束，可以为所欲为的，它们却杜绝不了猖獗和根深蒂固的贪污。关于媒体自由和媒体业主贪污的关系，最能说明问题的例子是在意大利。贝卢斯科尼总理拥有一个媒体大网络，然而他本人后来却受到调查，被控在担任总理之前犯下贪污罪行。

另一方面，新加坡证明了一个廉洁、不涉及金钱的选举制度有助于维持政府的诚实。然而只有在诚实能干的人愿意参加选举并负起领导责任的情况下，新加坡才能保持廉洁诚实。他们的工资，必须跟能力和正直程度同他们相似的人管理大公司、成功的律师楼或从事其他专业所获得的收入相当。在他们管理之下，新加坡经济过去20年来每年增长了8到9%。据世界银行评估，1995年新加坡公民的人均国内生产总值在世界上排第九位。

对建国的一代领袖而言，诚实已经成了习惯，任何收买我的同僚的企图，都会被拒绝。他们冒着生命的危险争取权力，是为了改进社会而不是发财致富。但他们是无法复制的，因为要再造一个使他们与众不同的客观环境是不可能的。接我们班的领袖之所以会进入政坛成为部长，是职业的选择，而且不是最有吸引力的选择。对于具备部长素质的人，所给的工资不高，只等于他们在外面可以赚到的一小部分，而又期待他们长期留在政府中，那是不切实际的。随着经济的高度增长，新加坡私人企业界的收入提高，部长的薪水必须跟得上私人企业界高级人员的收入。部长和公务员的工资达不到应有的水平，搞垮了亚洲许多国家的政府。为了使政治领袖和高级官员维持廉正自守的高水平，给他们足够的薪酬，是极其重要的。

162 独立之后，我冻结了部长的薪水，同时使公职人员的加薪保持低水平，这样做的目的，是要确保能够应付预料中的失业情况

和经济放缓的局面，同时也是要以身作则。1970年新加坡失业情况不怎么严重，大家生活比较宽裕的时候，我把部长的月薪从2500元提高到4500元，自己却照旧拿3500元，以便提醒公职人员仍然必须节制。每隔几年我就得提高部长的月薪，以缩小部长薪金同私人企业酬劳之间越来越大的差距。

1978年陈庆炎博士是本地一家大银行——华侨银行的总经理，根据薪级，他年人可达95万元。我劝他辞职担任政务部长，薪水不到过去的三分之一，他还失去了各种额外利益，价值最高的是一辆汽车还有司机。交通部长王鼎昌在建筑业蓬勃的时期，不再当建筑师，也做出了牺牲。

出任内阁资政后，我于1994年在国会建议政府制订一个公式，使部长、法官和高级公务员的薪金跟私人企业界的报税额挂钩，自动进行调整。由于新加坡经济20多年来每年增长7到10%，公共部门的薪水始终落后于私人企业界两三年。1995年，吴总理决定订下我提出的一个公式，把部长和高级公务员的薪水，跟私人企业界高级人员的薪酬挂钩，以便私人企业界高级人员收入提高时，他们自动获得加薪。部长和高级官员的薪水，将改为等于私人企业高级人员在所得税报表上呈报的收入的三分之二。这个改变引起了很大的轰动，尤其是在专业人士当中。他们认为，跟先进国家部长的薪水相比，这种做法太过分了。长期以来，人们惯于让公务员支取低薪。让部长不但行使权力，也根据工作的重要性获得薪酬的主张，他们认为不适当。我协助总理为这个改变辩护。对那些指部长由于地位高，享有荣誉又掌握大权，因而获得的补偿已经足够有余的论点，我提出了反驳，也反驳了公职人员应该牺牲收入的想法。我认为这种超凡脱俗的看法不切实际，肯定会使部长不愿意长期做下去，而一位部长持续不断地在任以及由此所获的经验，一直是新加坡政府的重要长

处和优势。政府做出决定所显示的经验 and 判断,都是来自部长的贡献。那是他们看得远,能从长计议和策划的结果。

在 18 个月后举行的选举中,反对党把部长薪水当做选举课题提出来,结果由吴总理领导的政府还是胜利了。人民要的是能拿出成绩的诚实廉洁的好政府,而人民行动党推出的就是这样的政府。从私人企业界招募人才,现在已经不那么困难。薪酬不调整,我们永远无法委任新加坡一些能力最强的执业律师担任法官。薪酬调整之前,最优秀的办案律师一年收入一两百万元,法官薪水则少于 30 万元。我们也让那些在政府部门服务的医生和其他专业人士的薪水,跟私人企业界人员的收入挂钩。

这个薪水公式不等于年年加薪,因为私人企业界的收入时高时低。1995 年私人企业界收入下降,1997 年,所有部长和高级官员的薪水也随之削减。

为防在选举中出现反常情况,以致一群不够诚实和不正直的人当政,我在 1984 年 8 月的国庆群众大会上提议,新加坡应该有个民选总统来看管国家的储备金。如果总理刻意拖延有关对他本人、他的部长或高级官员涉嫌贪污的调查,这时候民选总统的权力就能够凌驾总理。此外,要是民选总统认为一些高职,如大法官、三军总司令或警察总监的人选不恰当,也可以否决委任。如此身负重任的总统,当然需要通过独立的选举,寻求选民的委托。很多人以为我是在为自己卸下总理职务之后的安排铺路。但是事实上,我对这个高位根本没兴趣,它过于被动,并不适合我的个性。1988 年,政府提呈一份白皮书,让国会辩论这项建议和有关的问题。1992 年,吴作栋总理修改了宪法,为民选总统选举做好准备。在总统的权力和总理及其内阁所拥有的合法决定权之间,我们必须取得平衡。

1997 年,韩国、印尼等东亚国家都惨遭金融风暴蹂躏,贪污

和朋党主义使它们的困难变本加厉。新加坡没有贪污和朋党主义,所以我们能够比较从容地应付金融危机。其他国家却为此蒙受数以万亿元计的损失。

正因为我们严于律己,促使吴作栋总理在 1995 年下令调查两处房产的购买过程,一处是由我的妻子代表我买下的,另一处则是我儿子李显龙副总理购买的。两处房产在购买时价格都打了折扣。发展商同样主动地给予它在试探市场的“预售活动”中大约 5 到 10% 的买客 5 到 7% 的折扣。成交后由于房地产景气,有关房产价格立即飞涨。没有机会在预售活动中买下房子的人,向新加坡股票交易所委员会提出申诉(发展商是公共挂牌公司)。交易所进行调查之后,发现发展商的行动并未越权。由于我的弟弟是公司的非执行董事,人们谣传我和我的儿子购买这两处房产不公平地占了便宜。新加坡金融管理局进行了调查,向总理报告我们获得折扣没什么不妥。

对于有人指我们不当地获得折扣,芝感到愤愤不平。作为一名具有 40 年承办产权转让业务经验的律师,她不明白为什么我们会受到指责,因为发展商在售卖房地产时给予折扣早已是惯例。我也同样气恼。为了消除市场上的流言蜚语,我决定公开宣布我们买下房产的价格和对方主动给予的折扣。我们把价值 100 万元的折扣交给财政部长(也就是政府)。总理认定我们获得折扣没什么不妥,政府无权接受这笔钱,因此下令把 100 万元还给我们。显龙和我不想让人以为我们是因为我的弟弟担任公司董事而受惠,于是把这 100 万元捐为慈善用途。

我也要求总理把这件事情提交国会辩论,彻底公开整个事情的来龙去脉。在辩论过程中,反对党议员表示根据他们的经验,给这样的折扣是市场的一般做法,购买房产过程没什么不妥。这些反对党议员包括两名执业律师,其一还是反对党领袖。

我们把有人认为这是不公平地占了便宜的经过，完全公开披露，结果第二年大选，它并未成为竞选课题。诚如我对国会所说，有关当局能调查我并针对我的行为提出报告，证明了我所定下的制度是无私和有效的。这次事件也再次证明没有人可以枉法。



12

## 城在花园中

派驻新加坡的外国通讯员找不到涉及贪污和其他营私舞弊行径的大丑闻来报道，于是便报道新加坡经常落力推行这类“劝人向善”的运动，冷嘲热讽，说我们是个“保姆之邦”。他们可以笑我们，可我深信最后开怀大笑的人会是我们……

1976年，我第一次到北京人民大会堂，主人同我们见面的会议室里摆着痰盂，有些中国领袖还用它。于是，1978年邓小平到新加坡访问的时候，我们在会议室内他的座位旁边放了一个明代的蓝白色痰盂，他却没用，也许是他发觉新加坡华人跟中国人不一样，不随地吐痰。1980年我再次访问北京，发觉北京人民大会堂里的痰盂已经拿走了。几年后，我在新加坡设宴招待主管经济的国务委员谷牧，提到人们改变了习惯，不再在人民大会堂里使用痰盂。他笑着说，会议室里的是拿走了，办公室里却还用，老习惯改不了。

从60年代开始，我们便展开反随地吐痰运动。尽管如此，到80年代，还有许多的士司机向窗外吐痰，一些人也仍然在巴刹和熟食中心里照吐不误。我们通过学校和媒体传播信息，肺病等疾病会因随地吐痰而传染。现在很少看到人们在公共场所随地吐痰。我们都是移民，离乡背井而来，但却准备摒弃陋习，在一个新的国家脱颖而出。这个运动成功了，促使我再接再厉把人民的其他陋习也改掉。

独立后，我千方百计要找出引人注目的办法，以向世人显示新加坡跟其他第三世界国家不一样。最后，我选定了一个使新加坡成为清洁又葱翠的城市的计划。我的策略之一是使新加坡成为东南亚的绿洲，达到第一世界的水平，使来自发达国家的商人和旅客，把这里当成是到本地区进行商业和旅游活动的基地。改善有形的基础设施要比改变人民的习性容易。他们原本住棚屋，要方便不是在地上挖个洞，就是到放在屋外厕所的木桶去解决。如今搬进装置了现代卫生设备的高楼，他们的习惯却没有改变。我们设法使人民改变乱丢垃圾、喧哗吵闹、粗野无礼等坏习惯，并使他们懂得设身处地为他人着想，讲究礼貌。

我们从很弱的基础做起。60年代，部长和国会议员接见选

民,帮助他们解决问题的时段总是大排长龙。妻儿陪伴在旁的失业人士前来找工作,或要求的士或小贩营业执照,或要求在学校食堂售卖食物。这正是失业数据背后的现实情况。数以千计的人在人行道和大街上售卖熟食,完全不理睬交通、卫生和其他问题。结果街道垃圾成堆,造成堵塞,腐烂的食物散发出恶臭异味,四处凌乱污秽不堪,市区的许多角落都变成贫民窟。

许多人当上霸王车司机,不但没有执照,也没保险。把破旧汽车租给他们的商人,趁机剥削他们。霸王车的收费较巴士车资高一些,却比有执照的的士收费便宜多了。要在哪里停车让乘客上下车,都由乘客决定,这样却对其他公路使用者构成危险。从最初的数百辆到数千辆,霸王车堵塞街道,也妨碍了巴士服务。

## 取缔非法小贩和霸王车司机

我们无法取缔这些非法小贩和霸王车司机以整顿市容。必须等到1971年以后,当我们能够提供许多工作机会时,法律才得以执行,街道才得以整顿。我们发出熟食小贩执照,把小贩从人行道和马路上移到附近严格建造,备有输水管、阴沟和垃圾处置系统的熟食中心。到80年代初,所有小贩都获得徙置安排。他们当中有好些厨艺一流,游客闻风而至,几个还成了百万富翁,开马赛地,雇用侍应生。正因为有这些具有企业精神、冲劲和才干的人民,新加坡才会成功。至于霸王车司机,在我们重组巴士服务,并且提供其他就业机会之后,他们才从公路上销声匿迹。

我们还未脱离马来西亚时,在1964年7月和9月发生了种族暴乱之后,整个市区十分混乱,民众士气低落,纪律松弛。有两件事使我采取了行动。1964年11月的某天早上,我从政府大厦的办公室向窗外眺望,视线扫过大草场,看到几头牛在海滨公园的草地上吃草!几天之后,一名律师驱车经过市区边缘的一条主

要公路时，撞到一头牛，不幸身亡。养牛的印度人把牛赶到市区，在路旁放牧，甚至把牛带到海滨公园。我召集公共卫生处的官员开会，订下立即解决这个问题的行动计划。我们给牛羊的主人规定了一个到1965年1月31日为止的宽限期。此后，这类走失的牲畜将被送往屠宰场，屠宰后的鲜肉将送给各个收容所。到12月，共有53头牛被逮着送往屠宰场。不久，所有牛羊都很快地回到棚里去。

为了在这个第三世界地区凸显我们的第一世界水平，我们着手把新加坡发展成为热带的花园城市，终年清洁翠绿。每逢民众联络所开幕，到各个机构访问参观或在交通圈主持公路竣工仪式时，我都会种树做纪念。所种的树有些长得茂盛，但是多数都枯萎了。要是我再到某个联络所，负责人会在我访问之前补种上一棵。我的结论是，树木种下后必须有个部门来管理，于是便在国家发展部设立了一个署负责这项工作。

取得一些进展之后，我会见了各个部门和法定机构的所有高级官员，要他们大力推动绿化运动。我告诉他们，我到过将近50个国家和地区，也在接近同样数目的政府宾馆里住过，留下好印象的不是建筑物的大小，而是保养的水平。从建筑物无人照顾的情形——脸盆破裂、水喉漏水、抽水马桶发生故障、建筑全面失修以及花园荒芜——我就能知道一个国家和它的行政人员士气低落。到新加坡的贵宾同样会做出这种判断。

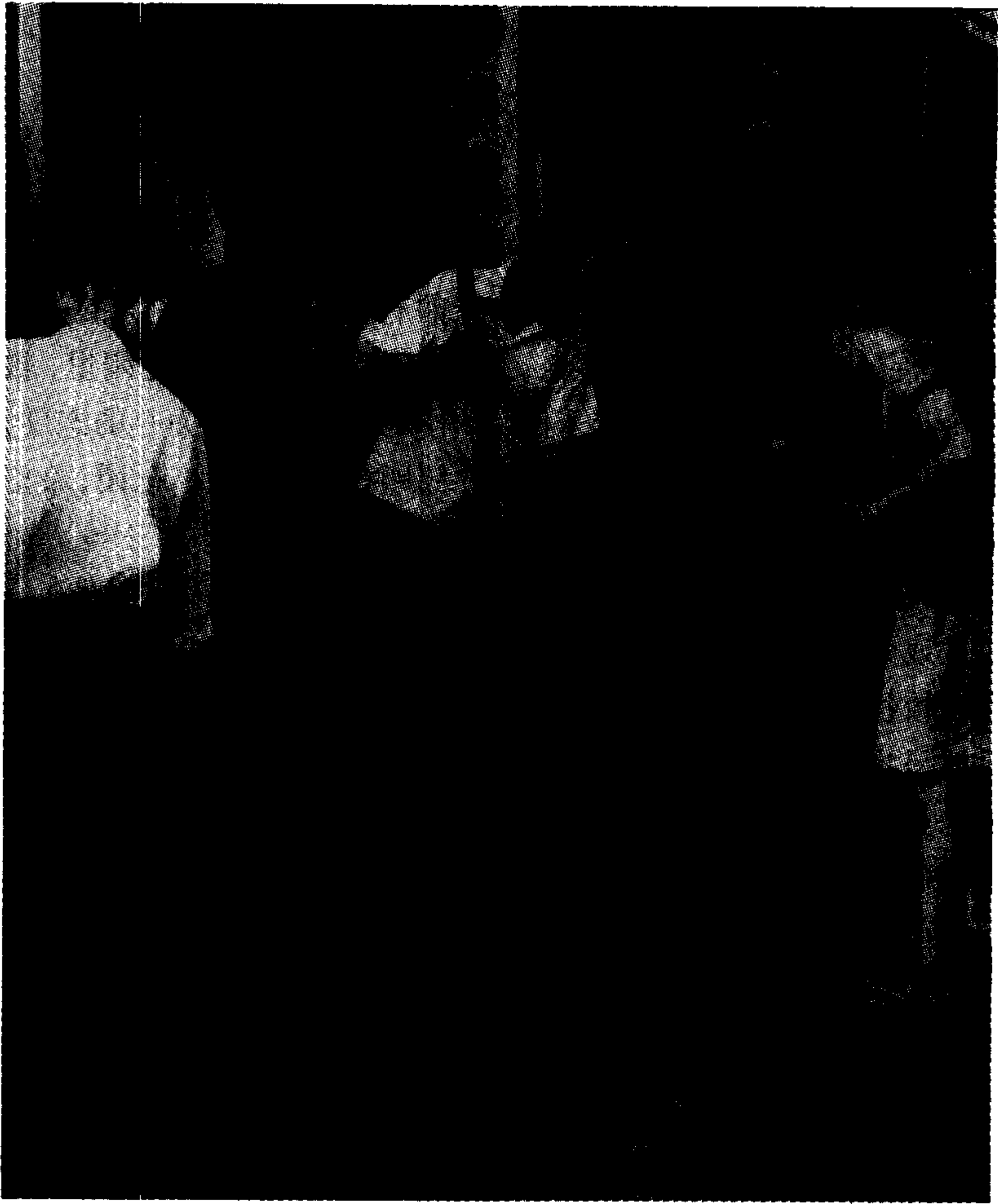
我们种植了上百万棵树，有棕榈树和灌木，教导人民如何爱护它们，而不是加以摧残和破坏。这个绿化行动提高了人民的士气，使他们对自已的生活环境产生自豪感。我们没把中产阶级区和工人阶级区划分开来。英国人过去把东陵和总督府一带列为白人区，这个地区的环境比本地人地区整洁、干净和青翠。民选政府这样做可得付出惨重的政治代价。我们也致力于消灭苍蝇

和蚊子，疏浚臭气熏天的沟渠和水道。不到一年，人们便觉察到公共场所明显地变得更加整洁了。

人们的坏习惯是长期养成的，如随意践踏植物和草地，破坏花圃，有时又偷窃树苗，或把脚踏车和电单车靠在树身上，把树木压倒。要革除这些陋习，需要坚持不懈地进行。有这种毛病的不光是穷人。一名医生看上了一颗颇有价值，刚刚种下的南美杉，把它从中央分道堤上移走，想把它移植到自己的花园里，被逮个正着。为克服一开始人们对绿化所采取的漠不关心的态度，我们让孩子们在学校里亲自栽种并照顾树木，辟设小花园，希望他们把绿化的信息带回家让父母也了解。

大自然并不钟爱新加坡。在新加坡生长的青草，不能像在新西兰或爱尔兰的那么青翠茂盛。应我的要求，1978年，一位澳大利亚植物专家和一位新西兰土壤专家，前来研究新加坡的土壤后提呈报告。我读后兴致勃勃，决定召见他们。他们告诉我，新加坡是赤道雨林地带的一部分，一年到头阳光强烈，雨水很多。树木被砍伐之后，大雨把土壤表层冲走，也把养分冲掉。草要长得青翠茂盛，非得经常施肥不可，最好是用不容易被冲走的混合肥料，外加石灰，因为新加坡的土壤酸性太强。管理人员根据这个意见在总统府的草地上进行试验，草果然碧绿起来。我们用同样的方法处理所有学校的操场和其他体育场，结果是蔫黄的草坪和足球门柱旁一块块寸草不生的泥地都变成翠绿一片。整个城市逐渐绿化。在70年代，一位前来参加国庆酒会的法国部长兴高采烈地以法语向我道贺。我不会说法语，却了解“verdure”这个词的意思是青翠。美丽的绿化城市把他给迷住了。

当时多数亚洲国家甚少或根本不注意绿化，新加坡却与众不同，而且采取严厉的措施对付走散的牛羊，这成了1969年11月美国《展望》杂志报道的新闻。香港新闻处处长大感兴趣，前来



1959年11月展开大扫除运动,市民和我一起打扫街道以保持市容整洁。

访问之后宣布,他将根据新加坡的经验,建议香港举行为期两年的反乱丢垃圾运动。

172 共和联邦总理会议定于1971年1月中举行之后,我号召官员们再加把劲,以便使客人对新加坡留下更好的印象。我们为所

有的服务行业从业人员，包括店员、的士司机、旅馆和餐馆工人举行了说明会，要求他们尽量在我们的客人面前表现得有礼和友善。他们对此都有很好的反应，而来访的各国总统、总理和他们的随员的反应也非常好。于是，新加坡旅游促进局展开一个有礼服务的运动，鼓励售货员和其他服务行业的从业员为顾客提供有礼的服务。我决定干涉。如果我们的服务业从业人员只对旅客表现得彬彬有礼，对国人则不然，那是很荒谬的。我召集了国防部、教育部和全国职工总会，通过它们分别向国民服役人员、50万名学生和数十万名工友传达一个信息：我们必须把讲礼貌当做我们的生活方式，只有这样，新加坡才会成为一个人人都生活得更加愉快的社会，而不单是为了旅游业。

最大的好处是东盟领袖决定不让新加坡专美而竞相为自己的城市展开绿化计划。70年代，还没出任马来西亚首相的马哈蒂尔医生曾经在新加坡总统府别墅住过，他问我为什么总统府的草坪会那么绿油油的。成为首相之后，他把吉隆坡绿化了。70年代末，苏哈托总统在雅加达推行同样的计划，马科斯总统在马尼拉这样做，他宁首相也使曼谷绿化了。我鼓励他们说，他们的国家气候也不错，而且有更多的树木可供选择。

## 绿化竞争有积极意义

对本区域来说，再没有其他作业比绿化的收益来得大。我们同邻居互相竞争，设法使绿化工作做得更好，让花卉长得更茂盛。绿化城市的竞争有积极意义，使大家受惠，对提高人民士气有好处，对旅游业、投资者也有好处。有好多领域的竞争不但有害，甚至是致命的。所以与其在其他领域竞争，不如争相成为亚洲绿化最好最清洁的城市。

1971年11月的第一个星期日，我们开始举行一年一度的

植树日，所有国会议员、民众联络所和它们的领袖都参与。自那以后，每年的植树日我们都进行植树活动。11月种下树苗，雨季在这个时候开始，浇水的工作少之又少。

由于乔木、灌木和匍匐植物的品种不够多，我派研究人员到热带和亚热带地区的植物园和公园考察，挑选亚洲、非洲、加勒比海诸岛和中美洲气候相似的国家植物新品种，把许多自然开花的植物和树木的新品种带回来，在新加坡的气候和土壤条件下试种。有时我们会大失所望。来自加勒比海诸岛的树木原本会自然地开出美丽的花朵，到新加坡却不开了，因为这里没有它们所需要的凉快的冬天。来自印度和缅甸的树木在新加坡不常开花，因为这里跟它们生长的本土不一样，每年在不同的季候风季节之间没有长期的旱季。新加坡的植物学家到世界各地收集树种，引进了8000个不同的品种，但是只有2000多种能在新加坡繁衍生长。他们在全岛各处种植这些生命力较为坚韧的品种，使我们的绿阴更加多姿多彩。

执行我的绿化政策的一个主要人物是能干的官员黄尧。这个造林学出身的马来西亚人，原本打算在马来西亚的橡胶园和油棕园工作。他利用专长，为我们解决了种种问题，包括在路边种植乔木、灌木和其他花草，以及在市区里辟设公园和铺设公园连道。面对我接连不断的便函和永无止境的要求，他勤奋地一一回应，而且还成功地推行了其中的许多计划。他的接班人蔡善英的专业是农学，却成为一名树木专家，表现也一样好。

每逢我出国几个星期后回到机场，驱车沿着东海岸公园大道进入市区，看到苍翠的树木、棕榈、绿油油的青草和繁花似锦的灌木，我就意气风发、精神抖擞。在我推行过的所有计划之中，绿化计划的成本效益最高。

我们之所以非使新加坡清洁不可，一个不得已的原因是，新





经过十年的清河努力后，污浊的新加坡河和加冷河水清见鱼。1987年9月2日，我在环境部官员陪同下巡视这两条河流。

加坡必须尽可能收集每年95英寸的雨水。我要求土木工程出身的防止污染组主任李一添制定计划，修筑堤坝把所有小河与溪流的水拦截起来使用。这项计划花了约十年的时间才落实。他必须使来自住家和工厂的所有污水全部流入阴沟，只允许屋顶、花园和空地的干净水流进明沟，再流进被拦住的河流。到了1980年，每天能收集到6300万加仑的水，约相当于当时新加坡每天用水量的一半。

雄心最大的计划是清理新加坡河和加冷盆地，把鱼儿引回这两条河。1977年2月我最初公开提出这个建议时，许多人，尤其是工业家问道：“干吗要清理？梧槽水道（它注入加冷河）和新加坡河向来都是脏兮兮的，这是新加坡传统的一部分！”这样的看法我绝不能接受。两条水道发出刺鼻的恶臭。芝的律师楼有个

失明的电话接线生，每次乘巴士快要来到新加坡河时，嗅到河水的特有恶臭，便知道到了什么地方。新加坡的水道污染问题一半是由工业废水造成的。我们必须确保每条溪流、阴沟和小河都不受污染。当时的建屋发展局局长郑章远打趣说：“每星期买鱼放进河里，开支会要比这样做少得多。”

李一添并没有因为被泼冷水而退缩，他跟我密切合作过，知道这是做得到的，因为我会支持他排除一切障碍。清理新加坡河和加冷盆地是大规模的工程，这意味着必须为整个新加坡岛铺设地下水道。在市区，由于建筑物成群，这样做尤其困难。我们不得不徙置大约 3000 户家庭小工业，让它们搬进有控制油污和其他废物设备的正式工业区。新加坡自 1819 年开埠以来，驳船和舢舨就在新加坡河上川流不息，船上人员生活在河上，在河上烹饪和洗澡。我们必须把他们迁移到西海岸的巴西班让，加冷河两岸的小船厂则搬到大士和裕廊河边。另外让 5000 名街边熟食小贩搬进经过精心设计，清洁的熟食中心。小贩惯于在路旁做买卖，不必缴租金，方便顾客。他们抗拒到有盖小贩中心去，因为生意未必那么好，还要交租金和水电费。我们不愠不火地却也丝毫不放松地协助他们搬迁，津贴租金。尽管如此，一些小贩还是经营不下去。

我们逐步淘汰 8000 个养了 90 多万头猪的养猪场，因为猪的粪便污染了溪流。除了 14 个开在农业科技园里的鱼塘以及三几家钓鱼场外，其他鱼塘都关闭了。鲜鱼现在是在柔佛海峡的浅水网箱和南部岛屿的深海浮动网箱养鱼场里生产的。

我们成立了一个徙置署，应付徙置过程中涉及的争论不休和讨价还价的问题。无论小贩、农民或家庭小工业者，他们永远不喜欢搬迁和转行。这是个有政治风险的任务，非得小心并采取同情的态度处理不可，否则在来届选举中会失掉很多选票。我们

成立了一个由官员和受影响选区的议员组成的委员会来控制局面,以便减少政治上的不利影响。

徙置农民最为棘手。我们定下了赔偿率,根据的是农场建筑的面积、农场范围内铺上混凝土的空地面积、果园里的果树数目和鱼塘数目。随着国家经济繁荣,我们提高了赔偿额。但是连最慷慨的赔偿也不够好。上了年纪的农民不晓得该怎么办,也不会使用赔款。他们不得不住进组屋,对过去给他们提供了免费粮食的猪、鸭、鸡、果树和菜地怀念不已。甚至在安排搬迁到建屋局新组屋区 15 到 20 年后,许多人依然投票反对行动党。他们认为行动党政府摧毁了他们的生活方式。

1987 年 11 月,我欣然主持加冷盆地和新加坡河的清河纪念仪式。这两条水道一直是新加坡市区的天然下水道。我颁发金牌给执行计划的官员,表扬他们的成就。之后,我们建了八个新港湾蓄水池,其中一些用做划船和消闲钓鱼的场所。每天能收集到的食水猛增到 1.2 亿加仑。每一项成功的工程都由一个能干和富有献身精神的官员指挥,他们出身于相关的专业,应付新加坡的独特难题时懂得学以致用。没有李一添,新加坡不可能变得这么干净和翠绿。我概括说明了概念上的目标,他必须研究出可行的解决方案。后来他升任公务员首长。

1993 年温斯敏到新加坡河钓鱼,真的钓到了一条。河流清洁了,人们的生活素质也有所改变。全岛各地的地价都大幅度上升,尤其是在市区与河流和水道附近的地段。我们向印尼买沙,覆盖了加冷盆地沿岸的泥土。如今人们可以在加冷盆地晒太阳和滑水。在河畔,共管式公寓取代了难看的小船厂。新加坡河两岸都铺设了人行道,河边的旧店屋和货仓翻新了,成为餐馆、咖啡座、商店和酒店。人们在河畔饮酒用餐,华族的传统驳船晚上停靠在河边,也成为露天用餐的地点。对那些仍然清楚记得新加

坡河作为下水道的人们来说,这一切改变有如一场梦。

从一个城市的植物可以看出它的污染程度。失修的汽车、巴士和柴油罗厘喷出过量废气,灌木蒙上黑色的烟灰粒,就会枯萎凋谢。1970年的秋天,我在波士顿看见车辆沿着前往加油站的方向大排长龙,感到诧异。司机告诉我,当天是让车辆更换下一年执照的最后一天。要更新执照,车辆必须给经授权的加油站进行检查,看看是否适宜在路上行驶。之后,我决定在总理公署设立防止污染组。我们在繁忙公路两旁安装监察仪器,测量车辆排出的尘埃、油烟的浓度和二氧化硫的含量。在其他城市,经济情况较好的人可以搬迁到干净和翠绿的郊区,远离城市受污染的地带,新加坡的土地面积却迫使我们在同一个小地方工作、消闲和居住。所以不论是富人或贫民,我们都必须为他们保护环境,保持清洁和优雅。

1971年我们在裕廊镇的中心开辟了飞禽公园,四周是数以百计的工厂。当初如果不坚持和保持严格的防止污染标准的话,来自世界各地的飞禽就不可能在裕廊繁衍成长。我们也在裕廊工业区内进行绿化,在发出证书允许工厂开工以前,要求它们美化厂区并植树。

尽管新加坡已经解决了国内主要的空气污染问题,可是,在1994年和1997年,苏门答腊和婆罗洲发生森林大火,烟雾笼罩了整个新加坡和它的周围地区。大火是因为种植园公司在砍伐宝贵的木材之后,放火烧掉其他树木,以便清理土地来种植油棕和其他农作物而造成的。在干燥的季节里,大火能连续烧上几个月。1997年年中,浓厚和有毒的烟雾笼罩了马来西亚、新加坡、泰国和菲律宾,导致机场关闭,数以千计的人病倒。

旧时的新加坡也遭受车辆和诸如建筑工地打桩,以及露天娱乐活动的扬声器、电视机和收音机传出的噪音污染。我们按部

就班地慢慢实施新条例,促使人们把音量放低。最危险最吵闹的是华人的习俗,在农历新年期间放鞭炮。人们受到严重的灼伤和其他伤害,尤其是儿童。木屋经常失火,甚至整个非法木屋村化为灰烬。1970年华人农历新年的最后一天,发生了一场规模极大的火灾,五个人丧生,许多人受伤。我决定明文规定放鞭炮是犯法行为,禁止了这个长期延续下来的华人喜庆传统习俗。两年后,两个没有武装的警察试图拦阻一群人放鞭炮,却遭到残酷殴打。于是我完全禁止鞭炮进口。当我们住在10层20层高的楼房时,各种不适合高楼生活方式的传统习俗都必须停止。

60年代,城市重建的步伐加快。我们致力于重建陈旧的市中心,历史不断地被抹掉。到了1970年底,我们对这样的做法深感不安,于是在第二年设立古迹保存局,负责确认和保存在历史、传统、考古、建筑设计和艺术性等方面,对新加坡历史来说具有意义的建筑物,其中也包括行政、文化和商业建筑物。这些建筑物包括老旧的华人庙、印度庙、伊斯兰教堂、圣公会和天主教堂、犹太教堂、19世纪传统华族建筑物以及在旧行政中心的前殖民地政府办公楼。过去殖民地时期英国总督办公的总督府,是目前总统和总理办公的地方,已改称为总统府。

我们设法保留新加坡独有的特色,使得新加坡人能够饮水思源。值得庆幸的是,我们没有拆除牛车水、小印度和甘榜格南的历史区,后者是前苏丹皇宫所在地。新加坡河畔的旧建筑物也保留下来。

早自70年代,新加坡就开始禁止一切香烟广告,主要目的是防止年轻人染上危险和令人讨厌的烟瘾。我们逐步禁止在所有公共场所吸烟——电梯、巴士、地铁车厢和地铁站,最后是所有冷气办公室和餐馆。加拿大人有什么行动我就跟,因为他们是这方面的开路先锋。美国人远远落在后面,因为他们的香烟制造

业力量太大了。

我们每年也举行“无烟周”。“无烟周”开展的时候，我在电视上追述了个人的经历。我原来每天大约抽 20 支烟，1957 年参加三个星期的市议会竞选活动，声音哑了，选举结果宣布时，我连感谢选民的话也说不出。既然控制不住烟瘾，我决定非戒掉不可。起初的两个星期很不好受。进入 60 年代，我对烟高度敏感，禁止人们在我的冷气办公室和内阁会议室吸烟。几年下来，多数部长都不再吸烟。拉贾拉南和巴克始终烟不离手，内阁开会，他们总会溜开 10 分钟左右，到户外走廊过烟瘾。

我们锲而不舍地跟香烟斗争。美国烟草公司的财力和打广告的资金雄厚，成了禁烟运动的强大阻力。尽管老一辈烟客已经减少，但是年轻人，包括少女，仍然沉溺于吸烟的恶习。这场斗争我们输不起。

受到美国大肆嘲笑的一项禁令，是禁止香口胶。早在 1983 年，国家发展部长便建议禁止香口胶，因为人们把吃过的香口胶塞进大门和信箱的钥匙孔，或粘在电梯按钮上，也有人把它随意吐在地上和走廊上，打扫的开支因此增加，也损坏清洁设备。起初我认为禁止未免太严。然而接着便发生了破坏分子把香口胶塞进地铁车门的传感器，地铁服务受到干扰的事件。那时我已经不再担任总理，吴总理和其他同僚在 1992 年 1 月决定禁止。多位上过美国大学的内阁部长说，有人吃过香口胶之后，随手把它粘在大学讲堂座位底下，粘上就清除不了，使座位脏得不得了。香口胶被禁止后，情况大大改善。在商店里的存货都搬清后，地铁站和地铁车厢的香口胶问题已微不足道。

180 派驻新加坡的外国通讯员找不到涉及贪污和其他营私舞弊行径的大丑闻来报道，于是便报道新加坡经常落力推行这类“劝人向善”的运动，冷嘲热讽，说我们是个“保姆之邦”。他们可以笑

我们,可我深信最后开怀大笑的人会是我们。要是没有做出这些努力,劝人民改变陋习,新加坡的社会就会更不文明、更粗野、更没有教养。新加坡过去算不上是个有教养的文明社会。我们准备在最短的时间内争取实现这个目标,对此并不感到惭愧。我们先教育和规劝人民,待多数人都接受了,我们就通过立法惩罚叛逆的少数人。新加坡有了一个更加怡人的居住环境。如果这就是所谓“保姆之邦”,我倒要为促使它的形成而感到自豪。

# 13

## 政府和媒体

如果我们不站起来回应外国媒体的抨击，新加坡人民，尤其是记者和学者们，便会相信自己的领袖不敢辩驳或辩不过人家而不再尊敬我们……我们必须想办法确保新加坡政府的声音不会在众说纷纭中被淹没。新加坡人一定要知道政府在大事上的正式立场，这是很重要的。



1959年至今的40年里，新加坡报界已经逐渐脱离殖民地政府所制定的标准。我们通过设定界限做到这一点，这些界限主要是为我们的英文新闻从业员而设的。过去，《海峡时报》集团的新闻从业员深受担任他们上司的英国主编和记者的影响。多年以后，在80年代入行的年轻一代新闻从业员，才意识到新加坡的政治文化和西方的标准不同，现在是这样，将来也不会改变。不过，新加坡的新闻从业员跟美国的报刊有所接触，并受到它们的报道风格和政治态度的影响，美国媒体对当权者总是抱着猜忌和怀疑的态度。华文报和马来文报就没有遵循西方媒体的模式。它们的作风向来是对所认同的政策给予建设性的支持，不认同则有分寸地表示反对。

跨入90年代，不到40岁的新加坡新闻从业员都是从相同的新加坡学校毕业的。但是英文、华文和马来文报界之间的差异仍然存在，三者之间的文化差距并未弥合，从各报的社论标题、对新闻和读者来函的选择，可见一斑。受华文教育的读者和受英文教育的一群，对政治和社会抱着不同的观点，前者把群体利益放在个人利益之上。

英文大报《海峡时报》在英国人当老板的时候，公开为英国人的利益服务。英国商行经常光顾它，给它大量的广告生意，殖民地政府也常常提供新闻和刊登官方通告，让它赚钱。没有一份本地英文报的发行量和影响力及得上它的万分之一。

华文报却必须自力更生。办报的华族富商利用报刊谋求自己的利益。为了吸引读者，他们大肆报道关于中国、华文教育和文化以及在中国爆发的战争之类的新闻。两大华文报，《南洋商报》和《星洲日报》，为两个华裔豪门所出版，报刊编辑是右派投机分子，在他们手下办事的年轻华裔记者却以左派人士为主，好些还是共产党的干部。

华文、泰米尔文和其他语文的本地报刊，都是从读者的族群利益出发的，并无新加坡意识。以阿拉伯文(爪威文)出版的马来文报《马来前锋报》，则充当泛马来人和印尼人民族主义的宣传工具。

《海峡》几乎从一开始就非常仇视人民行动党，认定党内非共领导层是口操华语的共产分子的特洛伊木马。《南洋》、《星洲》和好几份华文小报鼎力支持行动党，是因为它推行左派政策，同共产党站在同一战线上。有许多华文报的新闻从业员是亲共分子。《前锋报》不曾因为我们同讲华语的共产分子关系密切而加以排斥，依然友善相待，原因是该报东主，也是总编辑兼董事经理的优素福·伊沙克和我有私交，并委任我为《前锋报》的律师。优素福后来当上新加坡首任总统。报界声称他们是维护真理和言论自由的守卫者，我个人早年在新马两地的经验影响了我对这个问题的看法。新闻自由其实是报社业主为谋求个人和阶级利益而鼓吹的自由。

定在 1959 年 5 月举行的第一届新加坡自治邦政府大选迫近时，《海峡》对行动党的抨击变得益发猛烈，目的是要阻止我们当选成立政府。我们决定迎头反击。拉贾拉南曾经担任《海峡》的主笔，他证实了我们的看法，《海峡》的确是为英国人的利益服务的。该报由一个身材魁梧，长得像个恶棍，但是办事能力强的英籍报人比尔·西蒙斯主管。我公开表示要同该报对抗，并恫言行动党倘若在该报处处作对的情况下仍旧获胜，事后必会跟他们算这笔账。西蒙斯对此不敢掉以轻心。报社开始进行筹备，万一被我言中，行动党获胜，编辑部人员在大选一结束就会迁往吉隆坡。我在 4 月中旬离投票日还有两个星期的时候开出了第一炮：“《海峡时报》编辑部人员将会抱头鼠窜，跑到吉隆坡去，这已经是公开的秘密。”我逐一列出他们的洋记者的报道，其偏见可谓

已经到达明目张胆的地步，同时我也发出警告，他们如此猛轰行动党，我们日后会同样猛烈地予以回敬。

第二天，拉贾拉南紧接着在英文报《新加坡虎报》发动新一轮攻势。该报创办人是以虎标万金油（一种止痛止痒的万应药膏）驰名的华族百万富翁胡氏兄弟。《虎报》决定改变立场，跟行动党为敌。原本担任该报副总编辑已有五年时间的拉贾拉南，被令改变办报方针或另谋高就。他选择了后者。

我说，我们必须容忍本地人创办的报刊批评我们，我们接受他们善意的批评，因为这些人终究得留下来来自食改变办报方针的苦果。“管理《海峡时报》的候鸟之辈”却不然。他们会逃到马来亚，然后从那里大声嚷嚷，要为新加坡的新闻自由赴汤蹈火，死而后已。他们利用《海峡》最资深的本地职员欧亚裔人士莱斯利·霍夫曼反驳我的言论：“我不是什么候鸟。我对这份报纸的办报方针和编辑内容负责，并且准备留在新加坡，即使李先生和人民行动党当政，即使他们利用公安法令对付我……我的家还是在新加坡。”

话倒说得挺勇敢，但是在投票日前夕，霍夫曼已经动身到吉隆坡。在这之前几天，他在国际新闻学会于西柏林召开的常年大会上致词时说，我发出的威胁是“一群被权力冲昏脑袋的政客的大发作”。他扬言《海峡》是由“生于斯、长于斯，真正有民族主义情操和忠于他们国家的马来亚人撰稿、出版和控制的”。他知道这里头没有一句真话。他呼吁国际新闻学会“一劳永逸地制止某个公然表示要管制新闻自由的政党想要争取民众支持的用心”。可这正是我们有权争取的地方——寻求全民表决授权我们去严厉对付报界的外来利益团体，而这里涉及的是殖民主义者的利益。我们公开主张报刊不能由外国人拥有。

## 西蒙斯前来求和

我们在大选中告捷。《海峡》的东主和高级编辑一并迁移到吉隆坡，证实了我们的论点：他们是胆怯之辈，目的是要维护英国的利益，根本不是要捍卫新闻自由或获取资讯的权利。新加坡在1965年独立后，《海峡》迁回这里，它的立场出现180度的转变，不但不反对，反而支持行动党，我却未曾因此而对它稍微敬重。当马来西亚的亲马来人政策迫使《海峡时报》集团把吉隆坡的业务出售给当地执政党巫统时，是行动党政府允许英国股东继续在新加坡出版报纸和保有报章的控制权。西蒙斯前来求和，《海峡》的经营方针从此改为纯粹从商业角度出发，不再具有任何政治动机。莱斯利·霍夫曼没有返回新加坡，而是定居澳大利亚。

我希望新加坡报业有所竞争，因此鼓励其他报社成立。有好几家尝试过，但是都以失败收场。英国百多年的统治为《海峡》制造了垄断市场的条件。《虎报》在60年代结束营业。一份称为《东方日报》的报纸在1966年创立，创办人是虎标万金油胡氏兄弟之一的儿子胡蛟。他以花花公子而非报业巨子著称。他和某个设在香港的中国机关的高级人员暗地里洽商贷款300万新元，以低得不像话的0.1%年利分五年偿还，因为管理不当，该报损失惨重。1968年，该报又再获得一笔60万新元的资助金。我们在1971年揭发这个外国集团资助办报的“黑色活动”。胡蛟招认了，该报编辑部职员愤愤不平，颜面全失，结果全体辞职，报社终告关闭。

《新加坡先驱报》是另一份从事“黑色活动”的报刊，但是给钱的是非共者。报刊在1970年由外国股东独资创办，聘请本地人为主编，记者国内外人士都有。一开始我就满腹狐疑，两个有

名无实的外籍东主为什么要创办一份英文报，通过社论和新闻报道渲染某些课题来跟政府作对。这些课题包括国民服役、新闻管制和言论自由等。该报当时在赔钱。内部安全局调查的结果是，报刊的最大股东是一家叫做希达公司的香港合伙企业，注册在两个挂名合伙人名下。报刊不久便耗尽 230 万新元的运作资本，美国大通银行新加坡分行随即提供 180 万新元无担保贷款。我们要求大通做出解释，结果银行主席戴维·洛克菲勒从纽约打电话给我，竟说银行第二副总裁兼新加坡分行经理不晓得银行本身规定不能贷款给任何报刊！我对这样的解释感到怀疑。

我向该报新上任的总编辑提出质问。他是新加坡人，以香港希达公司的名义为《先驱报》注入新资金。他回答说，他以为我知道投资人是马来西亚驻堪培拉最高专员兼前沙巴首席部长唐纳·史蒂芬，也就是皈依伊斯兰教后的福阿德·史蒂芬。我反问他是否相信史蒂芬甘冒失去 150 万元的风险，投资在一份跟新加坡政府作对的报刊上。他也同意事情叫人难以置信。

1971 年 5 月中旬，我在一次公开演讲中披露了这一段谈话内容。在马来西亚时期就和我相熟的史蒂芬从堪培拉写信给我：“我觉得有必要告诉你，我在《先驱报》投资的惟一动机是因为自己曾经是报业的一分子，同时也相信新加坡是一个投资能够得到保障的国家……我老大不小了，心想如果不久后退休就可以依靠在《先驱报》的投资过日子。”他没有解释为何不事先通知我有关这项投资以获得我的支持。一份报纸能影响一个国家的政治。60 年代中期有一个外国人英国报业巨子罗依·汤普森想在新加坡办报。他事先找我商量，我劝他打消念头，因为我不希望一个根基不在这里的外国人左右我们的施政方针。

就在《先驱报》资金消耗殆尽之际，香港女报人胡仙却出手

50万新元相救，叫人猜不透个中原委。她是胡蛟的姐姐，却跟弟弟不一样，是个真正的女商人，办事精明求实，本身在香港拥有一份华文报。她向我出示了汇款收据，却拿不出任何股票证券。我问她是否打算把更多的钱投资在《先驱报》，她回答说不打算，然后立刻动身回香港。

附属国际新闻学会的亚洲报业基金会发表声明，吁请我们不要吊销《先驱报》的执照，同时邀请我在1971年6月到赫尔辛基向国际新闻学会的常年大会发表演讲。我在启程前吊销了《先驱报》的印刷执照。

要是不出席大会，他们势必会在我缺席的情况下通过决议谴责新加坡。对于媒体在一个年轻新兴国家如新加坡所扮演的角色，我在会上声明自己所采取的立场。我需要媒体“巩固，不是削弱我们的学校和大学所灌输的文化价值观和社会态度。大众传媒可以营造一种气氛，鼓励人民发奋学习发达国家的知识、技能和纪律。少了这些，我们根本没有希望提高人民的生活水平”。

我追述报刊上的报道和照片如何在新加坡这个不同种族、语言、文化和宗教共存的社会引发暴乱，造成人命伤亡，并举出两个例子。在1950年的玛丽亚暴乱事件（也称森林女郎暴乱事件）中，《虎报》当时头条报道一个由马来保姆抚养，并随保姆信奉伊斯兰教的荷兰籍女孩，跪在圣母玛利亚的塑像前面。1964年7月发生在伊斯兰教先知穆罕默德诞辰的反华人暴乱，导火线则是一份马来文报纸胡乱指责马来少数民族遭受华人多数民族压迫，不停地煽动，日复一日，终于酿成暴乱。

我说，我不接受报刊东主具有可以为所欲为，想登什么就登什么的权利。报刊东主和属下的记者不像新加坡的部长，他们不是人民投选出来的。我在会上总结说：“报刊自由和新闻媒体的

自由必须服从新加坡的首要需求，也须服从民选政府的首要职责。”由始至终我都坚定有礼地一一回答那些蓄意挑衅的发问。

数年之后，在1977年，我们通过立法禁止任何人或受其任命者持有报刊超过3%的普通股权，并且设立了一种称为管理股的特别股票。部长有权决定哪些股东能够获得管理股，并把报刊的管理股分给本地四大银行。因为银行业的商业利益使然，这些银行会在政治上保持中立，保护国家的稳定和成长。西方制度容许富裕的报业巨子决定选民每天该阅读些什么，我却不吃那一套。

80年代，西方国家拥有的英文报刊在新加坡形成一股不可忽视的势力。随着学校里开始教导英语之后，新加坡的英文读者群也跟着扩大。新加坡向来禁止宣扬共产主义的刊物，却不见哪个西方媒体或传媒机构提出抗议。我们没有禁止过任何西方报刊，他们却经常拒绝让我们对错误的报道进行答复。我们在1986年决定对那些涉及新加坡内政的外国报刊，执行限制销量或发行量的法令。我们检查这些刊物是否“涉及新加坡政治”的方法之一，是看他们在关系新加坡的课题上做了歪曲事实或一面倒的报道之后，愿不愿意刊登我们的答复信。我们没有封禁这些报刊，只是限制它们的销量。买不到刊物的人，他们大可影印或传真里面的文章。这会导致刊物的广告收入减少，却不会防止人们传阅它们的报道。它们不能指责我们担心人们阅读它们的报道。

第一份违反法令的是美国《时代》周刊。它在1986年10月发表一篇文章，报道一名反对党议员被控私自变卖资产，诈骗债权人，以及提供伪证，结果被新加坡法庭判决有罪。我的新闻秘书去信更正报道中三处不符事实的地方。对方拒绝刊登我们的答复信，反而提出另外两个版本的答复内容，而且两者都改变了原

有的意思。我的新闻秘书要求周刊把答复信原文照登，遭到拒绝。于是我们把它的销量从 18000 本减少到 9000 本，最后限制在 2000 本。在这之后，《时代》把答复信全文原原本本地刊登出来，我们便取消限制令。那已经是八个月以后的事情。

《亚洲华尔街日报》在 1986 年 12 月针对新加坡建议设立第二级股市（称为新加坡股票交易所自动报价股市）一事，做出不确实的报道。报道指责新加坡政府设立第二级股市是为了把不中用的政府企业转嫁给人民。新加坡金融管理局去信驳斥这些虚假的指责。该报不但拒绝刊登更正信，还声称报道公正无误，说这么一家不中用的政府公司的确存在，反指我们的更正信破坏了该报通讯员的名誉。金融管理局再次去信，指出该报复信中的更多错误，同时要求对方指明所谓的不中用的公司到底是哪一家，我方信件又是哪一段文字诬蔑了他们的通讯员。我们要求刊登双方的往来信件，让读者自己判断谁是谁非，结果两个要求都被拒绝。政府于是在 1987 年 2 月开始限制该报发行量，从 5000 份减少到 400 份，同时公开它和金融管理局之间的书信。本地报章发表了这些书信的内容。我们也表示，如果有关通讯员真的认为名声被诋毁，尽管提出起诉。但是他没这么做。

使我们惊讶的是，据《亚洲华尔街日报》报道，美国国务院的一名发言人竟对该报和《时代》周刊发行量受限制表示遗憾。新加坡外交部要求国务院证实报道所言——如果确有其事，则等于“对新加坡内政进行前所未有的干预”。国务院发言人证实了有关报道，但是坚持美国政府在两起事件中不偏袒任何一方。我们询问国务院是否会同样基于公正无私的原则，对《亚洲华尔街日报》拒绝发表跟新加坡的往来书信表示遗憾。国务院重申它谁也不袒护，只是基于它“一贯秉持新闻自由的基本原则”才表示关注，也就是说，在这个原则下，“新闻界可以随心所欲地决定登



或不登某则新闻,即使这样做看来有多么不负责任或一面倒”。

新加坡外交部指出,新加坡没有义务遵循美国的新闻法令。新加坡有自己的法律,并坚持有权对错误的报道做出答复。外国报刊原本无权在新加坡销售或发行,是我们给予他们这种特权,但是他们必须遵守我们的条件,其中之一就是答复的权利。国务院没有对此做出答复。

两个星期后,《亚洲华尔街日报》写信给新加坡交通及新闻部,献议免费派发报纸给所有因发行量受限制而无法阅读到该报的原有订户,表示愿意“本着协助那些抱怨想阅读本报却不得其门的新加坡商人的精神,牺牲卖报收入”。交通及新闻部表示同意,条件是报上不能有广告,以证明它要这么做的动机不是为了增加发行量以提高广告费。对方不接受,辩驳说广告是报纸不可分割的一部分,这么做会造成额外的开支和时间安排的问题。我们表示愿意承担因取消广告而产生的一一半的额外开支,该报却拒绝。我们就此回应:“你们根本不是有心要让商界人士得到资讯。你们只是想要兜售广告赚钱的自由。”《亚洲华尔街日报》没有回应。

在1987年9月,美国人出版的周刊《亚洲新闻》借事讥讽我们。内政部长的新闻秘书去信指出周刊文章的错误。周刊把信件的部分内容刊登出来,写成一篇文章(《你说是歪曲事实?》),作者署名内政部长新闻秘书。文内不但删除信件的重要部分,还擅自添加了470多字,把内容拉长一半有余。这一切都未经当事人许可,也没有向读者交代。新闻秘书写信抗议对方窜改他的信件,并要求把原来的信件和第二封抗议信一并全文照登,周刊不肯,于是我们把它的发行量从11000本减少到500本。过了一个月,它把信件内容原原本本地登出来。我们在一年后解除限制令。

同年12月，美国人出版的《远东经济评论》的一篇文章报道我和新加坡天主教会大主教见面，商讨22个涉及马克思主义阴谋的人士被逮捕一事。报道是根据一个不在场的神父所言撰写的，这个神父本身是一个叛教者。《评论》说我在大主教不知情的情况下召开记者会，诱骗他出席，并阻止报章刊登他的一段评语，还说逮捕事件等于是对天主教会进行攻击。

我的新闻秘书去信质问对方怎么会以一个不在场者的话为凭据，又没有先向大主教或我本人查证就登出这样的文章。《评论》主编德里克·戴维斯发表了这封信，但是没有答复问题。我们去信追问同样的问题，主编也同样发表了我们的信件，同时补上一句：有关神父说的是实话。他宣称在法律上，报章有权发表任何消息——不管是真是假，只要它能引述确实提供了有关消息的来源。报章没有义务查明事实以确定消息来源的虚实，或向其他目击者查证消息；同样地，它也没有必要对所刊登的任何谎言或诽谤性言论负责。戴维斯摆出倨傲不恭的态度。我们下令把《评论》的发行量从9000本减至500本。我也人禀法庭，控告戴维斯和该周刊诽谤。

戴维斯接着发表上述神父的另一封信，就我和大主教的见面过程提出另一个故事。我们去函询问到底哪个版本才算正确。对方刊登了我的新闻秘书的信，但是内容经过修改，有相当大的篇幅被压了下来，说是信内提到的事件还在审理中。然而新加坡政府出钱在周刊上购买广告版位刊登信件，他们却照单全收，什么案件尚在审理中的借口都不管了。

我提出的诽谤诉讼在1989年审结，戴维斯没有出庭供证或接受诘问，我获判胜诉。不久后他就离职了。

同《亚洲华尔街日报》还在争执期间，我受邀在1988年4月赴华盛顿，在美国报纸主编协会的会议上发表讲话。我接受邀

请，并在会上引述美国国务院备忘录的一段文字：“在媒体享有自由之处，这种各派思想争鸣的场所将识别不负责任和负责的论调，并奖励后者。”我也指出美国的模式并非举世通用。菲律宾新闻界是以美国的模式为准的，到头来，自由是享尽了，却没有尽到对人民的责任：“党派分明的新闻界助长菲律宾政客发表莫衷一是的杂沓言论，混淆和愚弄了人民，以致大家无法看清，在一个发展中国家里到底什么才是关键性的利益。”我表明我的立场：

“新加坡的内部争论是新加坡人自家的事。我们容许美国记者留在新加坡，以便他们向本国同胞报道新加坡的消息。我们允许他们的报刊在新加坡发售，以便了解外国人到底读了关于新加坡的一些什么信息。但是我们不能容许他们在新加坡扮演像美国媒体在美国所扮演的同样角色，对政府诸多监视、反对和质疑。从来没有外国电视台宣称有权在新加坡播映节目。实际上，美国联邦通信委员会明文禁止外国人拥有任何一家电视台或电台超过 25% 的股权，只有美国人自己才有权控制影响民意的行业。因此，鲁珀特·默多克先入籍美国，然后才在 1985 年收购大都会媒体集团旗下的独立电视台。”

通过这些事件，新加坡人才明白外国报刊不过是要向逐渐扩大的新加坡英文读者群兜售他们的刊物。他们不顾事实进行有争议性的报道以便达到目的，当然不希望这些立论偏颇的文章被纠正。当他们发现向我们施加压力，我们也有能力反击时，立论偏颇的报道就减少了。

1993 年 7 月，英国颇有影响力的《经济学家》周刊发表文章，批评我们以官方机密法令起诉一名官员和一份报刊的总编辑与记者。我们去信周刊主编更正报道中的错误。周刊把信发表了，宣称内容“几乎没有更动过，简直是全文照登”。但是它却故

意漏掉一个关键性的句子：“政府不会默许任何触犯官方机密法令的行为，也不允许任何人蔑视、挑战，进而逐步改变法律，一如在英国发生的克莱夫·庞廷案件和彼得·赖特撰写《捕谍者》那样。”

这正是全信的要点。我们不准备任由本地新闻界引用先例来挑战，进而逐步修改管制官方机密的条例。英国新闻界就是利用了以下两起事件而得逞：公务员克莱夫·庞廷透露有关阿根廷战舰“贝尔格拉诺号”在福克兰群岛战争中被击沉的机密资料；军情6处(MI6)官员赖特出书，触犯了保密条例。我们致函《经济学家》主编，要他补登被删除的句子。他含糊其辞避开正题，拒绝补登。我们宣布把它的发行量限制在7500份，并清楚表明会进一步逐渐削减这个数字，同时公开双方的来往书信。《经济学家》这才发表我们的原信，包括上述句子。隔了一段合理的时间，我们便撤销限制令。

## 随时准备当面对质

除了在媒体对抨击我的文章做出答复，我也随时准备跟批评我的人当面对质。1990年，伦敦《泰晤士报》的伯纳德·莱文撰文对我进行猛烈的抨击，同时批评新加坡的司法制度。他指责我“治国不当”，“疯狂地决意阻止任何人在他的王国里违抗他”。要在英国，一个认识我的人不多又没有我的选民的国家的国家起诉莱文，将是毫无意义的事。我改而写信邀请他针对这些指责，跟我在伦敦来一场现场直播的电视辩论。莱文的主编回信说没有电视台会感兴趣。为防这一招，我事先已经致函友人英国广播公司主席马默杜克·赫西，他答应腾出半小时的节目时间和提供一位中立的辩论主席。当我告诉《泰晤士报》英国广播公司有此献议后，该报主编代莱文打了退堂鼓，辩称我应该通过莱文抨击我的同

一个媒介，即《泰晤士报》，做出回应。我去信对莱文不肯同我当面对质表示遗憾。《泰晤士报》拒绝刊登这封信，我于是在英国日报《独立报》买下半版的广告版位把它登出来。英国广播公司世界新闻节目访问我时，我说：“在我的国家，提出指责的人如果不肯面对他所抨击的对象，就什么都不必说了。”莱文从那个时候起，再也没有写过任何关于我或新加坡的文章。

另一回我一口答应接受评论员威廉·萨菲尔的录音访问。萨菲尔向来敢怒敢言，多年来不断谴责我和萨达姆·侯赛因一样是个独裁者。1999年1月，趁我们俩都在达沃斯，他接连向我发问了一个小时，之后根据这次访问，在《纽约时报》撰写了两篇文章，还把访问内容一字不差地上载到该报网站。本地报刊转载了他的文章。上网阅读访谈全文的有美国人，也有其他国家的人士，从他们留下的评语记录判断，我在访谈中并未处于下风。

如果我们不站起来回应外国媒体的抨击，新加坡人民，尤其是记者和学者们，便会相信自己的领袖不敢辩驳或辩不过人家而不再尊敬我们。

资讯科技、卫星转播和互联网的日新月异使西方媒体网络有机可趁，能够把他们的报道和观点向本地观众大量灌输。那些尝试阻止人民使用资讯科技的国家必定会吃亏。我们必须学习处理这些排山倒海般无休无止地涌来的资讯，确保新加坡政府的观点不被西方媒体所掩盖。继货币危机之后，1998年爆发的印尼骚乱和马来西亚不靖，就是很好的例子，说明了外国电子和印刷媒体网络在这些国家的内部争论中起了很大的作用。我们必须想办法确保新加坡政府的声音不会在众说纷纭中被淹没。新加坡人一定要知道政府在大事上的正式立场，这是很重要的。

# 14

## 拿起指挥棒

执掌政府和指挥交响乐团不无相似之处。少了贤能的班子，任何总理都成不了大事。指挥本人未必得是个出色的演奏家，但至少必须对主要乐器，如小提琴、大提琴以至法国号和长笛，有足够的认识，否则无从知道不同的乐器能奏出什么样的旋律来。我的作风是，委任最出色的人选掌管当时最重要的部门。

我和我所领导的内阁部长们维持着朋友兼政治同僚的关系，长达三四十年。当中有好几个人是我在英国留学时就认识的，我们常常聚在一起讨论马来亚和新加坡的未来，之后大家回国，在工会和行动党里并肩争取群众的支持。对彼此、对共同奋斗的事业，我们信誓旦旦。我们有坚定不移的政治信念，否则不可能冒险在同一个时候挑战英国人和共产分子，后来又向马来极端主义者宣战。我们早期在一起奋斗，常常好像就快被锐不可当的势力所消灭，那时候我们就建立了最强有力的联系，这种联系把我们紧紧扣在一起。政策上有歧见我们从不外扬，只在内阁中讨论，直到分歧化解并达成共识，我们才提出容易为人民所理解和接受的明确立场。一旦内阁做了决定，我们就努力贯彻到底。

我们知道彼此的优缺点，是一个搭配无间的组合。元老级部长如果对某件事情表示赞同，其余的内阁成员通常不会有异议。我和同僚们关系融洽，能够针对他们职责内的事务提意见而不至于引起不满。他们知道，到头来是我得站在选民面前，说服他们授权内阁连任，而我需要有能够叫选民信服的理由。

执掌政府和指挥交响乐团不无相似之处。少了贤能的班子，任何总理都成不了大事。指挥本人未必得是个出色的演奏家，却至少必须对主要乐器，如小提琴、大提琴以至法国号和长笛，有足够的认识，否则无从知道不同的乐器能奏出什么样的旋律来。我的作风是，委任最出色的人选掌管当时最重要的部门。除了独立初期防务吃紧以外，财政部一直在各个政府部门列居首位，而部长首选非吴庆瑞莫属。居次的人选受委掌管重要性次之的部门。我把我的期望告诉有关部长，然后放手让他们以自己的方式执行任务，遵循的是目标管理法。只要受委者足智多谋，碰到未能预见的新问题时懂得革新，这种管理法就能收取最大的



1968年1月9日，共和联邦关系部长乔治·汤姆森带来英军提早撤退的坏消息。图中中排从左到右是拉贾拉南、杜进才、我本人，吴庆瑞和林金山。

成效。我只需要在政策问题上插手。

无论如何，我对各个部门的职务必须有足够的了解，碰到认为重要的课题——刚起步的航空公司、扩建机场、交通堵塞、分散种族聚居地、提高马来同胞的学业表现和法律纲纪等，便不时加以干预。有些干预行动举足轻重，若不是我进行干预，也许免不了要出乱子。毕竟政府行差踏错，责任最终须由总理承担。

任何企业只要能有增长和提供就业的潜能，我们就得加以扶持。在航空业方面，我怀疑马来西亚有意使新马联营的马新航空公司(MISA，简称马新航空)分家。

## 东姑很不高兴

1968年9月，东姑告诉报界，新加坡独占了马新航空的所有外汇收入，在吉隆坡又没有设立工程和其他方面的设施，航空



公司任用的新加坡籍职员人数，更是远远超过马来西亚籍职员。这一切令他很不高兴。

我通过报界做出答复：双方政府达成的协议指明，航空公司必须“根据有效益的商业原则”来经营。公司赚取的外汇根据所持股份派发了盈利给股东，设施和职员则反映公司的发源地，也就是新加坡。其实真正引起争执的是，新加坡不愿意经营一些不符合经济效益的马来西亚内陆航线——除非马方愿意承担损失。

这场公开争议发生时，正值英国对马来西亚的防务承诺协议即将约满的紧要关头，澳大利亚和新西兰又尚未确定立场。加查利·沙菲为了这场争执写信给我。他是马来西亚外交部常任秘书，办事能力强，但失之浮夸，跟东姑和敦拉扎克关系亲密。当年我跟马方谈判合并问题时，他帮忙解决了不少难题。我回信说，航空公司的问题本身其实没那么重要。不过，双方如果为此争执下去，那将威胁到两国的安全，因为英国、澳大利亚和新西兰将在12到24个月内决定在1971年之后采取什么样的防务立场。我建议他出手相助，使双方政府能以一种全新的姿态和冷静务实的包容态度来处理这个问题，以便鼓励英国、澳大利亚、新西兰三国在1971年之后继续在这里维持一定程度的军力。加查利确实伸出了援助之手，使这场公开争论得以降温。航空公司找来双方都能接受的新主席，照常营业。但是东姑显然要马新航空公司分家，让马方以自己的航空公司经营马来西亚各州首府的航线。于是，我同意协助他们在吉隆坡机场设立修理厂，训练他们的工人维修内陆航线使用的福克友谊型客机。

我特别留意马新航空公司的问题。我知道这家联营航空公司拆伙后，马来西亚必会想尽方法避开新加坡。我们这个弹丸岛国只有巴耶利巴国际机场和樟宜、登加、实里达三个皇家空军基

地,在别无选择的情况下,惟有走国际路线。早些时候我已吩咐公司管理层着手建立国际航空目的地。我和公司内的新方人物林振明经常会面。他当时担任的职位是马新航空行政与顾客服务署署长,为人稳重可靠,对航空业有透彻的了解,1971年获升为董事经理。他也知道马来西亚想拆伙,使我们在马来西亚境内除了吉隆坡以外,哪里都飞不成。他为新加坡努力争取更多地区的降陆权,以便日后经营有利可图的国际航线。与此同时,他还得维持机师和员工的士气,使他们对新加坡独资经营,以新加坡为基地的航空公司有信心。公司的主席和董事经理无时无刻不面对来自新马双方的压力。直到1972年10月,马新航空分裂成新加坡航空公司和马来西亚航空公司后,这种压力才得以消除。我们双方达成协议,马航将包办所有内陆航线,新航则接过所有对外航线。

1966年,我们取得香港的降陆权,1967年获准在东京和悉尼降陆,1968年在雅加达和曼谷。最重要的目的地要数伦敦,但是英国不愿意给新加坡降陆权。我在1970年8月启程赴卢萨卡出席不结盟峰会前,向交通部常任秘书严崇涛问起跟英国谈判允许新加坡客机在伦敦降陆的进展如何,他回答说很困难。我于是吩咐他把情况告诉全国职工总会秘书长德万·奈尔。德万·奈尔曾经建议,如果英方谈判代表为难我方,他将发动机场工友职工会对英国海外航空公司的客机服务实行怠工,向英国施压。我同意他的办法。全国职工总会在巴耶利巴机场一展开对英国海外航空公司客机的怠工行动,英国最高专员阿瑟·德拉马尔就到我的办公室来见我。我要求他说服英国政府做事公道一点,英国航空公司的客机既然可以顺利在新加坡降陆,新加坡的航空公司没有理由不能在伦敦享有同样的权利。不出几个星期,我们便争取到了在伦敦降陆的权利,正式开通伦敦—新加坡—悉尼

这条世界主要航空干线,为新航向国际发展跨出了第一步。也许因为当年爱德华·希思是英国首相,所以事情比较容易解决。

## 亏了钱就得关门

1972年7月,在新航即将开幕前,我在一个晚宴上向所有工会领袖和资方高层领导人明明白白地指出,新加坡的航空公司必须具备竞争和自给自足的能力,否则亏了钱就得关门大吉。我们不能像其他国家,经营航空公司就为了亮出国家的旗帜,我们没有那种本钱。从一开始劳资双方就很清楚,公司存亡取决于它能不能赚钱。双方携手合作协助新航步上成功之路。

摆脱了吵闹不休的日子,新航总算能全心全意投入经营国际航线的业务,而且一年比一年飞得更远。到1996年,它已经成为亚洲国家当中拥有规模最大、最现代化的波音与空中巴士机队的航空公司之一,飞行目的地几乎遍布各洲。它也是亚洲国家当中盈利最高的航空公司。就规模而论,算是全球最赚钱的航空公司之一。

我决定兴建樟宜机场是新航业务蒸蒸日上的关键。1972年2月,内阁接受一家英国航空顾问公司的建议,要在巴耶利巴机场兴建第二条跑道,预定1977年或1978年启用。要建造这条跑道,实龙岗河就得改道腾出地方来。河床下泥土的承受力令人置疑,跑道工程将产生技术性问题。但是采取这个方法的土地成本最低,涉及的重新徙置问题也最少。建议书也提到,如果我们把机场由巴耶利巴搬迁到位于樟宜的前英国皇家空军基地,就不可能在1977年之前让两条跑道同时启用。接着发生了1973年10月的石油危机,燃料价格上涨,机票价格相应攀高,全球经济发展的步伐慢了下来。我要求重新评估机场计划,这一次请来美国的顾问进行这项工作。对方建议我们保留在巴耶利巴建造第

二条跑道的原定计划。我不满意这个结论,要求重新考虑把机场搬迁到樟宜的可行性。

我到过波士顿的洛根机场,对于让飞机升降噪音融入水中的设计概念留下深刻的印象。反观在巴耶利巴建造第二条跑道,无异于让起起落落的飞机直接穿越新加坡市中心的上空。一个由高级官员组成的委员会研究了第二个做法,就是于1977年以前在樟宜建造两条机场跑道,结论仍然是,在巴耶利巴建造第二条跑道较为妥当。但是跑道一建成,我们就得长期面对噪音的问题。我要有关人员再次彻底评估整个计划,然后才考虑放弃樟宜。于是我委任有“推土机”之称,当时担任新加坡港务局主席的侯永昌,率领一个高层委员会负责这项任务。

1975年4月,我在华盛顿接获代总理吴庆瑞的来信,他说委员会相信樟宜第一条跑道可以在1980年完工,第二条跑道在1982年建成。巴耶利巴第二条跑道则最快要到1984年才能竣工,因为实龙岗河需要改道,河床也必须加固。那时候西贡和南越刚沦陷不久,随着共产分子的叛乱行动蔓延到整个区域,东南亚的经济增长步伐很可能放缓。但是如果凡事都往坏处想,反而真的可能应验。我反复斟酌了好几天。在樟宜兴建新机场得耗资10亿元,另外还得拨款4亿元,在1975至1982年间扩大巴耶利巴的搭客和空运处理设施。我给吴庆瑞回话,要他展开樟宜机场兴建计划。

以新机场那样的规模,一般要花上十年才能完成,我们却在六年内就把樟宜机场建好。我们拆除了好几百栋楼房,挖掘了数以千计的坟墓,清除沼泽地,往大海填土。1981年7月新机场开幕,成为当时亚洲规模最大的机场。我们注销了投资在旧机场的8亿余元,另外投下15亿元建造有两条跑道的樟宜机场。第二条跑道在1984年启用。

樟宜是岛国东端景色迷人的一隅。由东海岸驱车进入市区，走的是一条通行无阻长达 20 公里填土建成的全新高速公路，一边是美丽的海景，另一边是由鳞次栉比的组屋和私人公寓构成的岛国风光。崭新的机场和那一段朝市区行驶 20 分钟，一路上令人心旷神怡的路程，让游客留下最美好的第一个印象——这是新加坡投资得最有价值的 15 亿元。樟宜机场使新加坡晋升为区域机场的枢纽。不过，竞争是激烈而没有止境的。更新、更豪华和拥有先进设备的机场相继在吉隆坡和香港落成。樟宜机场必须不断提升和翻新才能保持竞争力。

樟宜机场取得成功，有两个人功劳最大。侯永昌执行政策果敢坚决。他向我保证他的工作人员能及时完成任务，鼓励我把机场从巴耶利巴迁往樟宜。利用新加坡港务局的资源，在港务局首席工程师维吉亚勒南和当时备受看好的公务员林福山协助下，侯永昌说到做到。工程在林福山监督之下展开，他在 1980 年出任民航局局长。1981 年，我受邀为新机场主持开幕典礼，我请当时担任国防部长的侯永昌代我赴会，他的名字理应被镌刻在碑文上。

另一个有功的人是沈基文，他是新加坡常任秘书当中最精明的一个。他负责组织起机场的管理制度。许多富有国家通过聘用外国承包商建造了漂亮的机场，可真正的挑战是如何妥善地管理机场，让搭客能够快速顺利地通过海关和移民检查，领回行李，然后搭车进城去。要转机的话，搭客有休息的地方或消闲、办公的设备。这一切樟宜机场都有——供休息的、沐浴的，还有一个游泳池，几个商业中心、健身室，以及一个让儿童学习科学知识和游乐的场地。身为新加坡民航局局长，沈基文把樟宜机场推上世界级机场的行列，使它几乎年年登上旅游杂志的评选榜首。

到 1975 年，市中心在繁忙时间的交通拥挤现象，已经到了令人忍无可忍的地步。我看过一份建议书，要求规定在繁忙时间内驶入中央商业区的车子必须付费，借此缓和市区内的交通流量。我请有关人员研究这个建议，发现的确可行。他们建议在通往中央商业区的不同入口处竖立高架闸门，提醒所有驾车人士，如果在规定的时间内驶入限制区，就必须在车子的挡风镜上展示有效的执照。我通过媒体鼓励民众广泛讨论这个计划，前后长达几个月。我们不断调整和改善有关建议，例如允许载有四个人的车子无需执照也能驶入限制区，敲定每日执照费为 3 元，买月票则便宜一些。新措施疏缓了繁忙时段的交通堵塞问题，公众的反应也令人鼓舞。

我知道这只是短暂的缓解。人们的收入正在逐渐提高，每年注册的车辆数目直线上升。我相信真正的对策是限制车辆总数的增长，使这个数字不至于超越公路的负荷量而造成大规模的交通堵塞。再怎么大量兴建地下通道、高架公路、高速公路，它们终究会被不断增加的车辆挤得水泄不通。

我提议规定人民必须先投标申请证件，才有资格购买新车，车子才有权使用公路。每一年发出多少份证件供投标，取决于公路的容量。我们估计当时的公路每年可以承受的车辆增长率为 3%。交通部长把有关法案交给国会特选委员会，听取各方的意见。最后，我们决定采用的制度是，人们必须投标购买拥车证才能购买新车，有效期为十年。

措施实行后证实有效，全国车辆的年增长率被限定在 3% 之内。拥车证的投标价格起初偏低，不久后直线攀上天文数字。1994 年，一辆 2000cc 以上的车子，拥车证价格超过 10 万元，还不包括其他各项高额入口税。拥车证制度变得越来越不受欢迎，有意买车的人不断写信在报刊上争辩，指责汽车代理商和投机者

操纵投标价格,使它不断攀高。在公众要求下,政府后来禁止汽车代理商以自己的名义投标,再把标到的拥车证转让给客户,同时规定所有拥车证不得转让。但是这些调整收效不大。经济腾飞之际股市大起,投标价格相对攀高,反之则下跌,正如1997至98年间新加坡在经济危机打击下出现的局面。

经过不断的摸索,我逐渐意识到要使各个层次接受一个重要的计划,就必须先把构想提出来跟所有的部长探讨,让部长们有机会跟常任秘书和各级官员进行讨论。集思广益后,我们再把建议交给负责落实的人员去讨论。类似交通系统这些对广大群众影响深远的计划,我就会通过媒体让人民公开发表意见。因此在决定兴建地铁之前,我们用一年的时间,让民众针对地铁系统胜过以专用道路实施全巴士系统的论点公开进行辩论。我们也聘请两家美国顾问公司给我们提意见。他们使我们深信,以全巴士系统解决问题将不如地铁来得理想,因为碰上下雨天,巴士行驶速度会放慢,导致整个系统出现堵塞现象,地铁就不会有这种问题。

地铁并未降低人民的拥车欲求。拥车证和限制区执照制度虽然控制了需求量的增幅,却无法阻止这个数字年年攀高。我们在1998年推出电子公路收费制。现在,每辆车子都在挡风镜后面安装读卡器,车子每次从设于市区要道的闸门下驶过,一定金额的通行费就会自动正确扣除,收费多寡取决于使用的路段和时间。科技让限制区执照制度得以改进并延伸到所有产生堵车现象的公路,该付政府多少费用现在视个人的公路使用量而定。既然如此,我们就能以最大的限度让想买车的人在不堵塞公路的条件下拥有自己的车子。

## 谨慎处理马来人课题

但总还是有些敏感的课题无法提出来公开辩论，其中之一是如何处置殖民地时代遗留下来，聚居在英国当年指定为“马来人聚落”和其他地区生活条件恶劣的马来居民。新马在1965年8月分家时，东姑表示愿意在柔佛州免费提供土地给那些感觉受遗弃的新加坡的马来人。没几个人接受他的献议。不过，隔离而居致使马来族群众被孤立，并产生不满情绪，因为这类聚落大部分是萧条地带，长年下来变成了贫民窟：简陋的木屋用锌板或亚答叶盖屋顶，屋子之间的小巷没有铺砌砖石，弯曲又泥泞。最令人操心的是聚居在芽笼士乃的马来同胞，加上甘榜乌美和甘榜景万岸的居民，形成规模最大的马来人聚落，总共有六万多人。那里没有自来水供应或卫生设备，生活条件恶劣，居民必须到小巷旁边的公共水龙头取水，自己用桶把水提回家或雇用挑水工人。聚居地区内没有电流供应，但是有一些私营者非法卖电。1965年9月，新马分家一个月后，我告诉那里的居民说，他们的陋屋十年内将全部拆除，芽笼士乃将发展成为另一个女皇镇，环境有过之而无不及。女皇镇是新加坡当时最现代化的高楼住宅区。

我们没有食言。作为长远的计划，要重建新加坡，给每个人提供新住房，我们决定把华、巫、印和其他种族分散，使各族混杂而居，以免他们像过去受到英国人鼓励那样，重新聚居一处。徙置时，人们必须通过抽签的方式申请组屋。与此同时，为了防止另一场种族暴乱出现，我决定在芽笼士乃马来人聚居地修筑四条道路，布局就像威化饼格子那样，同时把小巷扩大，给那一带的街道装上街灯。在六七年的时间内，一大片贫民窟变成了九个小块。徙置计划的初步阶段在1970年2月展开，那是最棘手的



部分。当我们宣布迁徙计划时，马来居民心理上难免有些惶恐不安。我们的马来议员扮演了关键性的角色，在政府官员和居民之间进行斡旋。报章和电台宣传政府为居民准备的赔偿配套和新住所。《马来前锋报》这时候已经停止在新加坡发行，因而无法在民间制造毫无根据的恐慌，就像它在 1964 年拿哥罗福徙置区大做文章那样。

在拆除工作中，有一座年久失修的小伊斯兰教堂是最具政治敏感度的。每一座伊斯兰教堂，无论有多小，都有一群宗教长老和活跃分子组成委员会，负责收取税捐和捐款，作为维修的费用。就在我们准备拆除小伊斯兰教堂时，全体委员竟然占据伊斯兰教堂，不肯离开。在他们眼里，政府的行动是跟伊斯兰教为敌。1970 年 9 月，我们的马来国会议员安排小伊斯兰教堂的委员和一般成员，在政府大厦我的旧办公室同我们见面，让他们向公共工程局和建屋发展局的高级官员表示他们的立场。我们在马来议员的协助下，说服他们允许当局把旧的木建筑拆掉，并保证在原址附近兴建一座新的伊斯兰教堂。马来议员第二天连同新加坡伊斯兰教理事会（管理新加坡伊斯兰教社群的团体）的主席，在小伊斯兰教堂的群众进行星期五祷告之后，向其中 200 人发表演讲。马来议员拉末肯纳再度向群众保证，政府一定会兴建新的伊斯兰教堂来取代现有的。肯纳是一个立场坚定的前工会领袖，1964 年在种族暴乱中被巫统领袖痛斥为“卡菲尔”或异教徒，但是他始终没有动摇。伊斯兰教堂的群众终于答应搬走。这起事件为马来人聚居地区内另外约 20 座小伊斯兰教堂的拆除和重建工程，铺平了道路。我们拨出地段给他们兴建新的伊斯兰教堂，也想出办法来筹集建造费。我把兴建新伊斯兰教堂的责任交给新加坡伊斯兰教理事会，并设立筹建基金，信奉伊斯兰教的工友每个月通过公积金捐献 1 元。这使得我们的马来群众感到

自豪,因为他们用自己的钱来兴建自己的伊斯兰教堂。

要居民搬迁比较好办。按当初盖房子是否经过政府批准为根据,每户人家可以获得一定数额的赔偿,加上一笔 350 元的“干扰津贴”。在那个年代,350 元等于一个工人一个多月的工资。被迫搬迁的居民有搬到新组屋区的优先权,而且可以自由选择新居的地点。尽管有这些特别待遇,40 户人家依然拒绝搬离住家,直到闹上法庭为止。

在芽笼士乃的道路终于完工,附近一带灯火通明后,有一晚我驾车经过那里,看到周围的治安和环境有明显的改善,心头总算放下了一块大石。继芽笼士乃之后,要结合其他马来聚落就容易多了。

尽管我们借抽签的方式把各族居民打散,却发现他们又重新聚居在一起。一旦屋主把现有组屋卖掉,能够购买任由自己选择的转售组屋时,同一种族的居民要不了多久便开始重新聚居。迫不得已之下,我们在 1989 年为同座组屋各种族居民的比例设限(马来族 25%、印度族和其他少数民族 13%),一达顶限,少数民族家庭就不能再申请购买同个邻里的组屋单位。

这个种族比例顶限限制了某些转售组屋的买主,导致这些组屋的售价被压低。当同座组屋达到比例顶限的是华族家庭时,有意转售房子的马来族或印度族屋主就不能把房子卖给华族买主,这一来,组屋的售价必定低于市价,因为人数较少的马来族和印度族买主出价无法像占人口多数的华族买主一样高。虽然如此,为了达到各族相互交融的大目标,这点小代价微不足道。

当年负责掌管建屋局的印度族部长丹那巴南和同样是印度族的律政部长贾古玛,还有身为阿拉伯裔马来人的环境部长麦马德,完全同意我的看法:如果任由各族回复同族群居,无异于开倒车,不进反退。其他的马来族和印度族议员也都认同这种看

法,因此政策执行起来就顺利多了。

80年代大功告成后,我认定有必要修改选举法律,让几个候选人共同竞选两个或更多选区。内阁商议了很久,最后才把这件事带到国会辩论。三四个单选区合并为一个集选区,由三四个候选人合成一组,其中必须包括一个少数民族群的候选人——印度人或马来人,大家一起竞选这些集选区的席位。没有这样的安排,作为多数种族,所有选区的华族选民十之八九会一再推选华族候选人为议员。在五六十年代,选民投选的是党的标志,候选人是什么种族并不在他们的考虑之内。到了80年代,当人民行动党已经奠定主流大党的地位,人们普遍认为它会蝉联执政时,选民开始针对候选人多过针对政党来进行投选。他们宁可选择能够对他们的处境感同身受,跟他们讲同一种方言或语言,并属于同一个种族的议员。这一点,参加过竞选的候选人再清楚不过了。一个马来族或印度族候选人要打败华族候选人,虽说并非不可能,但也不容易。到头来,国会里如果连一个马来族、印度族或其他少数民族的议员也没有,那将是有害无益的。我们必须改变规则。集选区制度的一个好处是,华族候选人不能诉诸华族沙文主义,要是这么做,他们势必丧失占25到30%的非华族选民的票数。他们的集选区竞选组合必须有一个马来族或印度族成员来争取少数民族的选票。

另一个困扰着我的种族敏感课题是,论比例,较多马来学生的数理成绩一直比其他种族的学生差。我认为我们无法长久把不同种族在考试成绩中显现优劣高下的差别保密,让大家以为每个小孩都有相同的学习能力,跟种族没有关连,只要机会均等人人都有条件考上大学。这种自欺欺人的做法最终只会造成那些落后的人不满,怀疑政府并未公平对待他们。我在1980年向马来社区领袖剖白实情,以便采取公开而敏感的方式来解决马

来人学业表现逊色的问题。我把过去 10 至 15 年间的考试成绩交给这些领袖，包括新闻界的编辑过目，特别指出学业表现的差距早在战前英国统治新加坡的时期就已经存在，这并不是如今才出现的新问题。

马来社区和传媒领袖起初感到震惊，等他们回过神来，我们邀请他们在政府的全力支持下共商对策。我告诉他们，调查显示，只要家长和学生受到激励而付出加倍的努力，学业表现总会提升 15 到 20%。他们反应积极。马来领袖在政府保证给予支持的情况下，于 1982 年成立了伊斯兰教社会发展理事会（简称回理会），由马来社区、文学、文化团体的代表和行动党的马来议员联合组成。我们提供会所，每个月从每个马来员工的公积金户头中扣除 5 角来资助回理会，情况跟当初成立伊斯兰教堂筹建基金相似。随着入息水平提高，捐款逐渐增加到 2 元 5 角，政府则提供 1 元对 1 元的资助。

在制定影响马来人的政策之前，我总是先请教我的马来同僚，包括奥斯曼渥和拉欣依萨。他们看事情都讲求实际。涉及伊斯兰教课题的时候，我也向耶谷莫哈末讨教。他在吉兰丹当过传道士，是一个有宗教修养的人，备受尊崇。麦马德是一个现实主义者，他也认为这是取得成绩的最佳方法。

这种成立以社群为依归的自助团体的做法，不是所有老一辈的部长都能够坦然接受的。其中以拉贾拉南反对得最激烈。他是个十足的多元种族主义者，不把我的计划看成是实事求是地面对现实，而认为是在开倒车。家长是最能激励子女的人，但他不希望通过同族之间的自然感情联系来推动家长这么做，担心这样会助长同族凝聚的力量。

我虽然和拉贾拉南有同样的理想，希望能推行完全没有种族之分的政策，但是我必须面对现实并交出成绩。经验告诉我

们，马来社区领袖对马来家长和学生的影响，无论华族或印度族政府官员都望尘莫及。这些领袖深得民心，加上本身真心诚意关心落后者的福利，能劝服家长和学生做出努力。受薪官员不可能有同样的献身精神和冲劲来培养起如此融洽亲密的关系，以便成为家长和学生背后的推动力量。华族社区领袖不可能深入到马来家长和学生当中。凡事一牵涉到家庭和种族自尊等个人感情层次的问题，就只有种族大家庭的领袖才能深入民心，说服家长和他们的子女。

回理会步上轨道之后数年，经过马来社区领袖孜孜不倦的耕耘，加上开办夜间课外补习班，总算有了成果。马来学生考试及格的人数逐渐增加，数学成绩的进步尤其显著。1991年，一群年轻的伊斯兰教大学毕业生成立了伊斯兰教专业人士协会，宗旨同回理会相似，但是运作独立，不依赖政府。吴作栋总理以财务资助给予他们鼓励。有了更多本族群领袖帮助成绩较差的伊斯兰教青年，马来族群的成绩有了进步。

在1995年进行的第三次国际数学与科学调查中，新加坡的马来学生取得比国际平均水平更好的成绩。在1987年，只有7%的马来学生考上理工学院或大学，到1999年增加了三倍，达到28%，而全国的百分比只不过提高了一倍。1996年，一名获得奖学金的马来女生以最优异的成绩毕业于加州伯克利大学英文系。1999年，新加坡国立大学建筑系的一名马来学生，考取毕业班第一名，赢得一面金牌。另一名在同一年获得政府奖学金到剑桥大学深造的马来学生，考获物理系一等荣誉学位，进而攻读博士学位。1998—1999年度，南洋理工大学学生理事会选出一名马来学生担任主席。现在，我们的中产阶级中有越来越多马来族成为跨国公司董事经理、资讯科技顾问、科技起步公司企业家、外汇交易员、银行经理、工程师、律师、医生或商人，他们从事旅游

业、饮食业、承包业、家具业或服装贸易等行业。

回理会取得成功，使印度社群在 1991 年成立印度人发展协会。第二年，华族社群成立了华社自助理事会，帮助成绩较差的华族学生。这些学生论百分比少于成绩差的马来学生，但是总人数比他们多。欧亚裔人士协会不久之后也效法。

## 以法治国

法律纲纪提供社会稳定和发展的架构。我是律师出身，服膺了法律面前人人平等，社会才能正常运作的原则。但是，我在新加坡经历了日治时期，之后又有英军政府尝试恢复法治初期局势动乱的经验，因此对犯罪和惩罚问题采取务实而不是空谈理想的态度。

1951 年，在新加坡取得律师资格后，我承办的第一起案子是为四个暴民辩护。他们涉嫌在 1950 年 12 月穆斯林针对白人发动的“森林女郎”暴乱事件中，谋杀皇家空军部队的一个中士。我给四人洗脱了罪名，心里却对陪审制度给新加坡的实际价值留下很大的疑问。一组七人的陪审团，以多数票做出判决，罪犯很容易获得无罪释放。印度也尝试过推行陪审制度，结果不成功而废除。1959 年，我出任总理之后不久，即废除谋杀案以外一切刑事案的陪审制度。保留谋杀案的陪审制度是为了配合马来亚当年的司法制度。到 1969 年新马分家以后，我请律政部长埃迪·巴克在国会提出动议，把谋杀案审讯的陪审制度也废除了。当年在新加坡名声最响亮的刑事诉讼律师马绍尔，在国会特选委员会听证会上宣称，由他进行辩护的每 100 起谋杀案当中，最终宣判无罪的多达 99 起。我问他是否相信那 99 个无罪释放的当事人被错误提控，他回答说自己的职责是替他们抗辩，不是去裁判他们。

《海峡时报》一名法庭记者观察过多次陪审制度的审讯，他也向同一个特选委员会供证说，迷信的观点，加上一般人都不愿意对重罚判决，尤其是死刑负责，结果造成亚洲陪审员很不愿意给罪犯定罪，反而选择让罪犯无罪释放或只判以比较轻微的罪名。这名记者说，只要陪审团里有怀孕的妇女，他猜得出谋杀罪名绝对定不了——否则孩子出世会受到诅咒。法案通过，陪审制度废除了，陪审员的情绪捉摸不定导致案子误判的事件从此减少了。

亲眼看过了日治时期人们在艰苦严酷的环境里的所作所为，我无法接受说罪犯是社会体制下的受害者的这种论调。那时候的刑罚严厉之至，即使是在1944至1945年那种吃不饱的年代里，白天不上锁，夜间不闭户，也没有窃案发生。那种阻吓作用非常有效。英国人过去在新加坡也以九尾鞭或藤条为刑具。战后，他们废除鞭刑，（以藤条执行的）笞刑则保留下来。我们发现处以笞刑比处以长期徒刑，更能发挥威慑的作用，于是规定凡与毒品有关，或走私军火、强奸、非法入境或破坏公物等罪行，一律处以鞭笞。

1993年，一个15岁的美国学生迈克菲和他的一班朋友，肆无忌惮地破坏公路交通指示牌，在20多辆轿车上喷漆涂鸦。被提控后，他在庭上认罪，辩护律师代他请求法官从轻发落。法官宣判鞭打6下、监禁4个月。这起案子在美国掀起轩然大波，美国媒体对自家男孩将在新加坡被残酷的亚洲人剥下裤子鞭打勃然大怒，闹得满城风雨，还劳动了美国总统克林顿亲自出面，恳请王鼎昌总统赦免这个少年。新加坡陷入进退两难的境地。如果只因为犯错的是美国少年，这一鞭就打不下去，那么对违法的国人，我们又怎能施以鞭刑呢？

在内阁讨论之后，吴总理最终劝请总统把鞭刑减至4下。

美国媒体还不甘心。但是并非所有美国人都不同新加坡严惩破坏公物的人。迈克菲事件成为新闻焦点期间,小女玮玲在新罕布什尔州超速驾驶,碰上警察,对方向她大闪蓝色警灯,她没停车,结果被捕。就在警员把她送往警局扣留的途中,她在问话时回答说来自新加坡,还认定对方必会为了迈克菲事件而对新加坡不满。对方却说,这个男孩活该挨鞭,然后就把她载回去领车子,还祝她一路顺风。

迈克菲挨了4鞭后返回美国。据美国报章几个月后报道,这个少年一晚醉酒夜归,把父亲推倒在地,两人扭打成一团。一个月后,朋友在他嗅吸丁烷时点燃火柴,结果他被严重烧伤。他承认自己早在新加坡的时候,就已经是个丁烷嗅吸者。

这种种措施使新加坡治安良好。新加坡被世界经济论坛的《1997年全球竞争力报告书》列为全球最具竞争力的经济体,并被形容为“团伙犯罪不会严重损害公司营业”的国家。同样在国际管理与发展研究院的《1997年世界竞争力年报》中,新加坡也被推选为最安全的国家。在这里,“人民都信心十足,认为个人的生命和财产有所保障”。

## 向资讯科技逐步迈进

数码革命正在改变我们的生活和工作方式。互联网的出现以及由它衍生出来许许多多的产品,使所有要成为主流中的一分子的人,非得通晓电脑和互联网不可。

我是早期对电脑用途充满热忱的人之一,当时电脑已逐渐成为提高生产力的重要因素。1973年,长子显龙在剑桥大学完成数学荣誉学位二级课程,我建议他在第三年改修电脑科学的研究生课程。我的看法是,这门课程在计算和储存数据方面非常管用。我也要求公共服务委员会为成绩出众的学生,提供修读电脑



研究生课程的机会。张志贤是受益者之一，他在1997年以教育部长的身分推展了一个大规模的计划，让教师用电脑作为教学工具，每两个学生合用一台电脑。

我在1984年决定让政府部门通过“财路”转账系统支付所有雇员的工资。许多文员和工人宁可领取现款，说是不希望让他们的妻子知道他们赚多少钱。面对这些反对的理由，我给这些雇员在邮政储蓄银行开设了储蓄户头，让他们利用自动提款机提取现款。因此，每月两次的发薪日到来时，不必再劳动警员护送要发给雇员的现款。私人企业界随后效法，我们于是进一步鼓励人们通过“财路”支付税款和执照费。

虽然我率先推动早期的电脑化运作和电子转账付款制度，我自己却没有使用电脑的习惯，尽管电脑已经普遍使用开来。90年代中期，年纪较轻的部长以电子邮件互相通信，我却把电邮打印出来，然后用传真方式回应。

感觉被“冷落”后，我在72岁时决定学用电脑。这对年老一代可不是件容易的事。我花了好几个月的时间才能独立使用“微软文书”软件和电邮，不必经常麻烦秘书。即使过了好些时候，我还是会因为按错了图标而弄丢了整个文件，又或者被电脑指责“进行非法操作”，面对电脑关机的威胁。在办公室里秘书帮我，在家里出了问题，我就拨电话向显龙诉苦，然后由他一步步在电话上指引我找回花了好长时间准备，却被弄丢了的心血之作。再不成功，就得等到星期日才能找显龙来帮我搜寻电脑硬盘里的资料，找寻失踪的文稿，或帮忙解开其他谜底。一年多后，我才算步上轨道，获益的地方包括在撰写这部著作的过程中，能在个人电脑上轻易修改或重组句子和段落。现在出远门，没有膝上型电脑来阅读电邮，对我来说已是万万不能的了。

## 大法官和总统

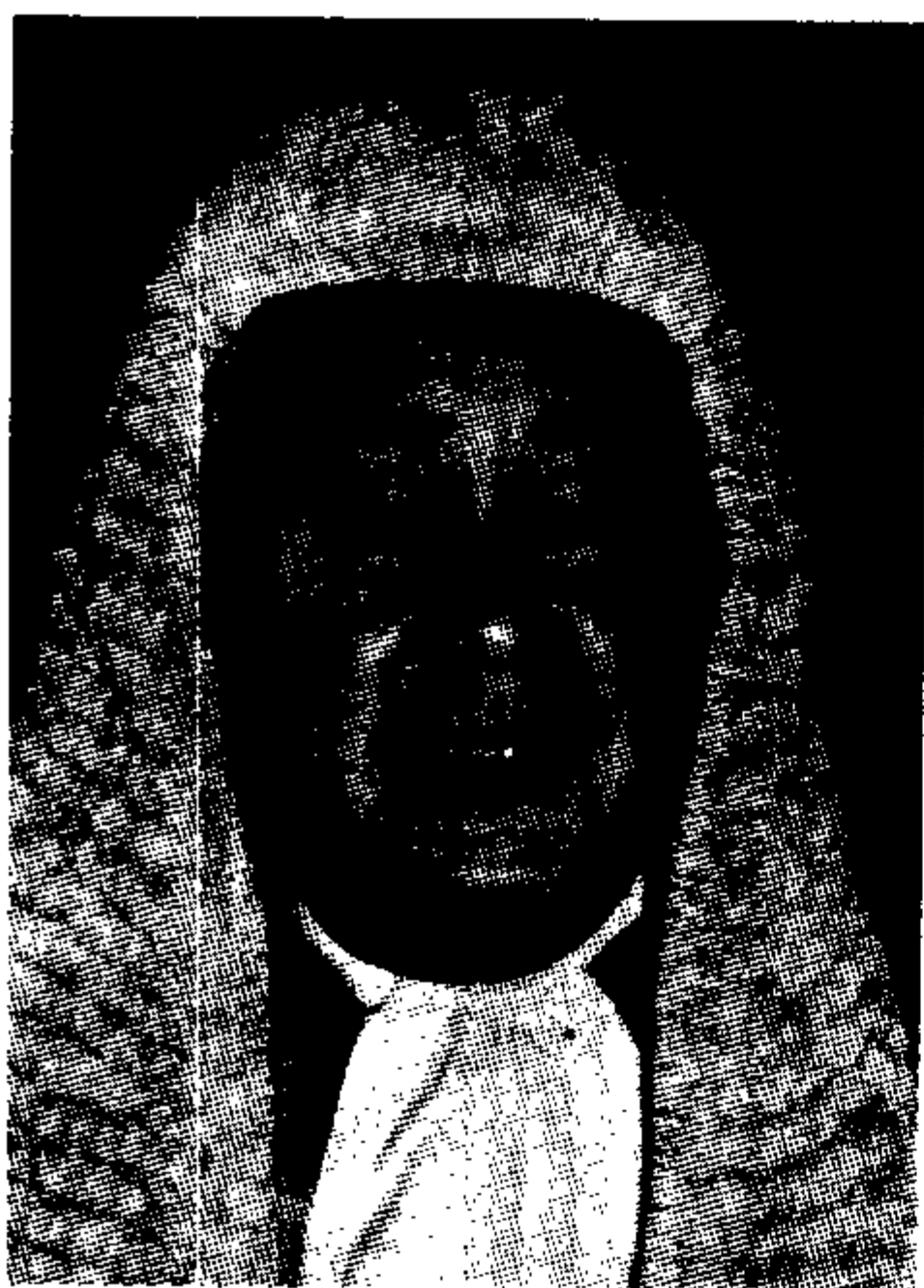
为宪制要职如大法官和总统挑出合适的人选，是至关重要的事，选择错误有可能会使国家蒙羞多年，带来没完没了的问题。要断定谁的本事最大，比预测谁的人格能不负所托来得容易。我跟大法官和总统都是多年深交，早在两人接受任命之前，我们就已经相识。结果，一个成了无懈可击的成功例子，另一个则是不幸的意外——一个原可避免的差错。

大法官是司法规范的确立者。1963年8月新加坡加入马来西亚前夕，最后一位英籍大法官艾伦·罗斯爵士荣休，好让我推选第一位新加坡籍的大法官。为此我四处物色，要找一个社会观不至于跟我抵触的人。最重要的是大法官处理事情所依据的没有说明的大前提，以及他对一个好政府的目标的了解。

我和艾伦爵士有过一次难忘的交谈。60年代初，几个参与暴乱的共产党人即将在新加坡法庭受审之际，我担心审案的英籍法官可能对当时的政治情绪欠缺敏感，于是要求同大法官会面，并向他解释，要是真的出现这种情形，政府恐怕会被指控为英国政府的走狗。大法官揶揄地看着我说：“总理，我在锡兰当大法官的时候，必须代锡兰总督管理政府，当时局势动荡不安，他又不在。你大可不必担心会陷入尴尬的境地。”他完全了解具备政治敏感的必要性。

经过相当谨慎的考虑，我推举黄宗仁出任大法官。他当时是英国总督所委任的高等法院法官，出身中产阶级，跟我一样毕业于剑桥。他信仰天主教，反共，重法治。艾伦爵士推荐他，说他够坚定，有办法维持法庭的纪律，能使全体司法人员服从他所制定的规范。

一直到1990年，黄宗仁才以72岁的高龄卸下大法官的职



黄宗仁

务。我延长他的任期，让他在65岁的退休年龄之后继续担任大法官，因为合适的接班人还没有着落。黄宗仁对法律了如指掌，在法庭里威严十足地审理新案和上诉案件。他属于英国殖民地时代的典型大法官，把大部分精力放在审判工作和最高法院的运作上，对初级法庭或整个司法制度的运作不太在意。由于诉讼案激增，高庭、初庭都堆满案子。高庭的司法轮子缓慢转动，工作越积越多，案件往往要花

上四到六年的时间才受理。大部分案件由初庭处理，运转几乎一样缓慢。

早在1988年，我就决定在1990年底卸下总理的职务。我知道接班的吴作栋跟法律界没有什么关系，要他决定合适的大法官人选恐怕会有困难。于是我在卸任前着手物色一个合适的人选来挑大梁。我分别跟每一位法官会面，要求他们按功绩依次列出他们心目中的三个人选，但不包括自己。然后我又跟每位法官一起逐个评点法律界的人物。我们也考虑来自马来西亚的杰出律师。四位法官——AP拉惹、古玛拉三美、邓立平和陈锡强推荐杨邦孝为首选，给予他最高的评价。

杨邦孝当时在新加坡规模最大的银行华侨银行担任主席。1969年的吉隆坡种族暴乱过后，他放弃律师楼资深合伙人的地位，离开业务蒸蒸日上的律师楼，跟家人一起迁居新加坡，在这里一家新开业的商业银行担任主席。

我们在剑桥法学院同窗三年，他的功课怎么样，我很清楚。1946年第一个学期的课程我没上，于是向他借了听讲的笔记。那



杨邦孝

些笔记完整而井井有条，为我提供了清楚的课程概要。六个月后，1947年6月，我在第一年的法律考试中名列前茅，邦孝也一样。我们俩回国后仍保持联络。60年代末，他受新马两地政府委任为新马合资联营的马新航空公司的主席。华侨银行在1981年让他借调到负责管理和投资新加坡储备金的政府投资公司，在那里当董事经理。我在那个时候跟他恢复过去的密切来往。讲解某项投资的不同选择方案时，虽然

他会表明个人的偏好，但是对每个方案的介绍却都同样透彻周详，一丝不苟，谨严公正。这是担任司法人员的重要品质。

我在1976年向他献议，请他出任最高法院法官。他当时是华侨银行的副主席，婉拒了这个献议。1989年，趁着同他共进午餐时，我请他考虑出任大法官。我向他游说，指出他已经登上新加坡最大银行的最高职位，在那里付出心血只能让数千名雇员和更多股东受益。出任大法官的话，他却能使执法工作追上时代，造福整个社会和新加坡的经济。如果他答应的话，就必须先在最高法院担任法官一年，重新融入法律界，然后才能出任大法官。他要我给他时间考虑。要是答应了，他的生活方式就会发生变化，还要蒙受金钱上的损失。他在银行支取200多万元的年薪，当法官的年薪却少于30万元，等于银行薪水的七分之一。考虑了一个月之后，他接受我的献议——是责任心驱使他这么做。新加坡给了他第二个家。

1989年7月1日，我委任他为最高法院法官。1990年9月，黄宗仁大法官退休后，我正式任命杨邦孝为大法官。他在日治时

期和马来西亚种族暴乱期间吃过苦头，对通过司法维持社会秩序有强烈的看法。他对多元种族社会的看法，对于应该怎样去培养和治理这种社会，对处于这个区域的这样一个社会应该以什么态度对待法治的问题，跟我的见解没什么不同。

他明白要挑起新的工作重担，从最初级的法庭到最高法院，那些过时的办事方法必须废除，重新制定新程序，才能迅速处理一切案件。我建议他亲自到初庭走一趟，并同推事、地方法官一起坐下来，听他们汇报工作情况，以便掌握这方面的第一手资料，同时评估他们的能力，抓紧制度的运作，并招揽更多人才。司法界必须重建工作纪律。有些律师向我投诉说，一些推事和地方法官把车子停放在限制区外围地带，以避免支付繁忙时间收取的小额收费。等限制时段一过，他们就休庭把车子开入市中心。司法制度的纪律不严，由此可见一斑。

事实证明杨邦孝是个出色的大法官。他为全体法官提供领导，为法律界开创了高尚的新风气。不消几年，他改革了法庭和司法程序，使制度赶上时代，搁置待理的工作和案件因此减少，候审案件也更快得到处理。他修改条规和惯例，防止律师利用这类条例拖延案件的审理工作或使得审讯展期。为了应付日益增加的诉讼案，他建议委任更多的最高法院法官，同时根据工作量聘用更多的司法委员（执行法官职务的资深律师）。他遴选人手的方式公正而有系统：先同被视为法律界佼佼者的人会面，从中初选 20 个，然后请教当时在司法界服务的每一位法官和司法委员，参考他们对这 20 个人的看法——整体上的正直感、处理法律事务的能力和“司法方面的脾性”等等，接着才向总理推荐。

至于上诉庭法官的人选，他要求每一位法官和司法委员，从同行当中推荐两个他认为最适合的人，但是不包括自己。杨邦孝最终推荐的两个人选是他们同辈所一致认同的。所有法官和资

深律师都清楚他遴选人手的方式，这种方式促使全体法官和司法委员的地位和声誉得以提高。

他把资讯科技引入法庭，以便工作加速完成。律师现在大可以利用电脑把诉讼文件提交法庭并寻找资料。到1999年，新加坡的法庭闻名遐迩，发展中国家和发达国家的法官和律师，都慕名前来考察杨邦孝的改组成果。世界银行向其他国家推荐这里的初庭和高庭制度，作为它们学习的典范。

世界评级机构也给新加坡的司法制度打了高分。在90年代，瑞士国际管理与发展研究院出版的《世界竞争力年报》，年年在“社会人士对司法公正的信心”这一栏，把新加坡列为亚洲国家之首。1997至1998年，新加坡名列同一栏目的全球十大排名榜，领先美国、英国、日本和大部分经济合作与发展组织成员国。1995年，香港政治与经济风险咨询机构开始评价亚洲国家的司法制度，就这方面它一直把新加坡排在亚洲榜首。

在挑选总统的人选方面我就没有那么幸运。我从1954年起就和德万·奈尔共事，并于1981年在国会提议推选德万·奈尔出任总统。1985年3月15日下午，有人告诉我德万·奈尔出访东马沙捞越州的古晋时行为怪诞，令我十分惊愕。沙捞越的州政府医生在3月14日拨电通知德万·奈尔的私人医生JA淡比雅，要他把行止有异的总统接回国。德万·奈尔对每个女人都显得情不自禁，包括在车里陪同他的一位副部长的夫人、宴会上的女士和照顾他的护士等。他对她们不规矩，向她们提出猥亵下流的要求，抚摸和非礼她们。淡比雅医生通知了新加坡医药总监之后，立刻飞往古晋，结果在那里发现德万·奈尔已经崩溃了，不能自己。他在3月15日陪同总统一起回国。

220 当天晚上九点左右，我在总统府的寓所会见德万·奈尔夫人。我带着内人芝一起去，因为她和德万·奈尔夫人相熟，由她

帮我向德万·奈尔夫人披露这个不愉快的消息。第二天我通知内阁,文件说:

“德万·奈尔夫人听说德万·奈尔在古晋行为不检而且精神崩溃后,态度镇定,勉强压抑住心中的厌恶和愤怒。她告诉我和内人,德万·奈尔已经变了,说他时不时狂饮,而且过去几个月来,每天晚上都灌下一瓶威士忌。她每晚提早把佣人打发回去,就是为了不让佣人知道他喝得烂醉如泥,并经常在这种情况下殴打她。她早料到这样的事情会在沙捞越发生,所以拒绝同行。

“在出访沙捞越之前的几个星期,德万·奈尔常常一个人驾车离开总统府。他戴上假发乔装改扮,在没有保安人员或司机的陪同下,独自前往会见一个德国女郎。有一天早晨,德万·奈尔夫人在他彻夜未归之后,到樟宜别墅去查看,结果发现了空酒瓶、沾上唇膏痕迹的酒杯和一些香烟。德万·奈尔也曾带那个德国女郎到总统府的寓所共进晚餐。当德万·奈尔夫人进行规劝时,两人大吵起来,他还出手打她。他狂饮起来就控制不了自己,无法抑制自己的脾气。”

新加坡七位最杰出的专科医生给德万·奈尔进行检查和治疗,最资深的一位是心理医生R纳古连德兰,他在3月23日的一份报告中写道:“他(德万·奈尔)酒精中毒,特点是:喝酒多年,间歇性地不断狂饮,对酒产生心理上的依赖,时不时丧失记忆力,间歇性地产生幻觉,性无能,性格改变,以及婚姻和谐受到破坏。”

宪法规定总统不能被控以任何罪名。万一总统在受酒精影响下驾车撞死人,肯定要引起公愤。内阁几次开会讨论事态的发展,最终决定非要他在出院和恢复活动前辞职不可,否则国会将不得不废黜他。元老级部长,尤其是拉贾拉南、巴克和我,为必须把高居如此显赫地位的老同僚罢免而苦恼。对德万·奈尔家人的处境,我们感同身受,但最后还是觉得别无选择。让他继续留

任只会带来更多害处。

待德万·奈尔情况稳定下来，能够明白自己所作所为的后果时，我和拉贾拉南在3月27日到新加坡中央医院去看他。他犹豫了一阵子，然后答应自动辞职。

第二天，也就是28日，德万·奈尔写信告诉我：“大约一年前，我已经知道自己是一个积重难返的酗酒者。从那个时候起我才开始隐瞒真情。偶尔想向你吐露真情，但总是临阵退缩。最后一次几乎就要向你告白，是大约两个星期前在我的办公室同你见面时，当时我尚未启程到古晋。我错过最后一次吐露真相的机会，结果毁了自己。”

两个星期后，德万·奈尔在另一封写于4月11日的信中说：“此外我还记得其他一些事情，包括启程到古晋之前两个星期在新加坡发生的一些怪诞行为。不过令我感到可怕的是，我无论如何都记不起大部分关于我在古晋如何行为不检的报道的内容。然而它们必定是真实的，因为有几个目击者出面证明我做过那些事、说过那些话。令我更加感觉混淆的是，至少有两个场合我记得很清楚，而报道所言跟我的记忆有出入。我不是一个爱说谎的人，可当时又有目击者。或许其中一些目击者在撒谎，我是倾向于这种看法的，但是不可能每个人都撒谎。以前人们总爱说某某人中邪，难道我是鬼上身了？又或者是‘化身博士’在作怪？”

“也许是脑袋受创了。几乎可以肯定地说，我的脑功能一定是损坏了，损坏到什么程度尚待分晓。损坏的部分有多少能够治愈或恢复，同样要日后才能知道。”

我有两个角色得扮演：第一、身为总理，我有责任保护总统职位的尊严和新加坡的声誉；第二、作为他的私交，我希望能挽救他。他在医院住了几天，过后我们把他送到樟宜别墅，协助他戒酒。他坚持要到印度“静修”打坐，以印度教的方式治好自己。



我不认为那种方法会使他复原，于是敦促他接受治疗。经过拉贾拉南、巴克和另外几个老朋友，包括当年在职总便和他交情甚笃的SR纳丹（后来出任新加坡总统）一番苦口婆心的劝告之后，他总算答应到美国的卡伦基金会接受治疗，一个月后似乎痊愈了。

德万·奈尔坚持要我们发给他养老金。根据宪法，总统无权享受任何养老金。内阁决定基于人情拨出一笔养老金给他，条件是他必须不时接受政府医药小组的复诊。巴克同德万·奈尔谈妥条件，并在国会提出有关决议。待国会通过之后，德万·奈尔又回绝，并否认曾答应接受有关条件。政府始终没有收回条件，德万·奈尔因此老羞成怒。

一年半以后，他在《远东经济评论》1987年1月29日刊发表的一封信件中，说自己从来都不是个酗酒者。卫生部常任秘书把一封写于1987年2月14日的信寄给德万·奈尔和《评论》，上面有七名在1985年三四月负责处理德万·奈尔病情个案的医生的签名，他们证实对德万·奈尔的诊断结果是酒精中毒。从未有医生对这个诊断结果提出相反的意见。

1988年5月，德万·奈尔插手前副总检察长萧添寿被调查一案。后者承认获得美国国务院官员保证在他需要的时候给予庇护。德万·奈尔抨击我说，这跟我在马来西亚对抗马来极端分子时，争取国际支持的做法无异，言下之意是，当年如果遇上麻烦，我也会逃离马来西亚。德万·奈尔拒绝撤销他的指控，我于是提出诉讼，并向国会提呈报告，包括德万·奈尔酒精中毒的有关文件。

这些文件发表后，德万·奈尔离开新加坡，至今不曾回来。过了11年（1999年），他在加拿大接受访问时说，医生对他诊断错误，并指责我吩咐医生给他服用迷幻药，使他看起来像个酗酒者。诚如纳古连德兰医生所警告的，他会出现“性格改变”的现

象。

在委任德万·奈尔担任总统方面，我错在没有调查清楚就想当然地以为他一切妥当。待他崩溃了，我向在职总跟他关系最亲密的友人之一何思明询问。也是议员的何思明证实德万·奈尔在国会委任他出任总统以前就有狂饮的现象。我问他为什么从来没有提醒我，他回答说德万·奈尔从来没有因此昏迷过。要不是因为何思明愚忠而没有提醒我注意存在这样的风险，我们大家就不必经受那么多的痛苦和难堪。

不过总的来说，德万·奈尔在现代化的新加坡的建国历程中功不可没。60年代共产党人抨击行动党，他挺身为我们辩护；也是他倡导现代化的劳工运动，使职总成为举足轻重的新加坡经济建设的伙伴。

把新马问题形容为“历史包袱”，其实是忽略了问题的本质。如果只是“历史包袱”，那两国独立了30多年，彼此的关系早该稳定下来了。然而新马关系的老问题却一再反复出现，追根究底是双方对解决多元种族社会的问题有着截然不同的作风。

1966年3月20日，新马分家八个月后，马来西亚首相东姑来到新加坡访问。我到靠近植物园的联邦大厦同他见面，在那三个小时里，我们交谈，吃了顿中式晚餐，看电视，然后继续交谈。在场的还有他的夫人和马来西亚最高专员扎马阿都拉迪夫。这是东姑谈公事的一贯作风。除了他最挂心的事，他也谈了好多其他的事情。

东姑打算在最高元首登基后休假，因此建议新加坡的部长和他的部长在4月间一起到金马仑高原去打高尔夫球。到时双方就可加深彼此的了解，所有的难题也自然能随之解决。他希望我们能回复过去那种轻松自如的关系，以缓和非马来族和马来族之间的紧张气氛。我告诉他4月不太方便，我得到伦敦和斯德哥尔摩走一趟。6月也许较理想。用晚餐时，他婉转地发出威胁，轻描淡写地在话语中提醒我，新加坡的命运操纵在马来西亚手里，新加坡必须跟马来西亚密切合作。他质问我为什么阻止失业的马来西亚人在新加坡找工作。我解释说，我们不可能大开门户，毫无节制地让外国人拥到新加坡来讨生活。然而吉隆坡也面对同样的情况，他不明白为什么这会对新加坡的经济造成那么大的压力。他已经指示联邦工业发展局在吉隆坡、怡保、槟城和新山发展新兴工业。新加坡既是个大城市，这么做是再自然不过的事了。我只能耐心地跟他解释，让他知道新加坡没有责任照顾失业的马来西亚人，我们也有自己的失业人民等着我们帮忙找工作。

他向我抱怨杜进才和拉贾拉南，指责他们发表批评马来西亚的演讲。我告诉他，我那些来自马来亚的部长们，对自己出生和成长的地方仍然怀有感情，他们难免会表现出马来亚人似的反应。他们需要时间来接受自己如今已是新加坡人，是属于另一个分隔独立国家的人民。东姑毫不掩饰自己的愤怒和不耐烦，他

老实不客气地说：“他们最好快点认清这一点，这是我不能够容忍的。这些人别有居心。拉贾拉南效忠的对象还可能是印度呢。”东姑错了，虽然拉贾拉南出生于锡兰（如今的斯里兰卡）的贾夫纳，但他却是全心全意地效忠马来西亚的。

离开之前，我在大门停下脚步说，我们必须建立一种新的工作关系，为谋求双方的利益而合作。这是极其婉转地暗示他，新马再也不可能回到过去那种快乐的日子了，在那个时候，新加坡为了寻求合并总是低声下气。

跟东姑在分家后的第一次接触叫我百感交集。他依然认为我应该听命于他。不过，令我放心的是，看来他仍大权在握。我知道他希望能平静地过日子，不喜欢看到关系长期紧张或危机长期存在。

马来西亚领袖照旧以 60 年代初期我们寻求同马来西亚合并时的那种态度对待我们。他们觉得我们碍手碍脚，因而把我们挤出他们的国会和政坛。现在虽然新加坡已经独立了，并享有了自主权，东姑却依然深信，他在新加坡的一营兵力，加之能随时切断我们的水供，关闭长堤，停止所有贸易和交通，便足以迫使我们就范。如果他能纯粹以过去那种贵族魅力要我们服从，那恐怕会更理想。

1966 年，我从 4 月起离开新加坡两个月。在这期间，东姑、敦拉扎克、加查利群起攻击当时的副总理杜进才和我，因为我们看似准备在马来西亚之前同印尼重建邦交。东姑恫言要采取报复行动。当时担任代总理的杜进才已对印尼决定承认新加坡表示欢迎。马来西亚政府却对此十分不高兴，还发出声明：“新加坡决定欢迎印尼承认它，清楚显示新加坡将会跟印尼有某种联系或交往，因此将会有印尼人到新加坡去。显然地，这么一来，我们的安全将受到威胁，因为印尼一再重申要加紧同马来西亚对



1962年8月从英国回来后,我和拉贾拉南(右)在吉隆坡同东姑(左)会面。

抗。因此,马来西亚不得不继续采取一切必要措施,保障它的利益和安全。”

紧接着在4月18日,马来西亚内政部长伊斯迈医生宣布限制持新加坡身分证的人通过长堤入境,新措施立即生效。

从英国和东欧访问回来,我同东姑见面。他埋怨我到这些共产党国家访问,认为一旦这些国家在新加坡开设大使馆,就会对马来西亚构成威胁。他质问我怎么可以表示要跟中国和印尼成为好朋友。我的答复是,尽管我的处事方式跟他不大一样,却也从不打算让共产党人给吃掉。我忆述曾经有一艘中国轮船要在新加坡码头靠岸时,我们怎么因为船长拒绝签字保证不分发文化大革命的宣传资料而坚决不让船员上岸。北京电台就此抨击我们的移民厅。我解释说,除了罗马尼亚,东欧国家走的是跟中国作对的苏联路线。当时英国军队仍在新加坡驻扎,这是不结盟

国家所无法容忍的，所以东欧国家对新加坡采取中立或支持的态度，可防止我们被孤立。

巫统领袖也继续利用在两国发行的爪威文报纸《马来前锋报》煽动马来人的情绪，反对新加坡的“华人”政府。《马来前锋报》报道，新加坡的一名巫统领袖、联邦上议院的两名新加坡前议员之一阿末·哈芝·塔夫，要求我们成立的宪法委员会把马来人的特权列入新加坡的宪法。这些在马来西亚宪法里的特权从来不适用于新加坡。

我们的新闻处把《马来前锋报》具煽动性和种族主义的言论翻译成英文、华文和泰米尔文，通过电台、电视和报章广泛报道。新加坡和马来西亚的非马来人对巫统领袖的印象因而大打折扣。伊斯迈和加查利提出投诉。伊斯迈说，这是在阴谋破坏马来西亚，除非把政治分开，否则两国之间不可能建立经济合作关系。作为一个独立自主的国家，我们不应该干涉他们的内部事务。加查利更进一步说，马来西亚跟新加坡的关系特殊。对于新加坡跟苏联以及其他共产国家签订贸易协议却没通知他们，他感到失望（马来西亚没有跟任何共产党国家签署这类协议）。他认为，这些事项都应在经济合作和防务协议的范围内，而根据这一协议，任何一方都不应缔结任何危及对方防务的条约或协定。我指出，礼尚往来，他不能指望我们这么做而自己却不这么做。

加查利也要我们等到他们跟印尼重修旧好后才跟印尼恢复物物交换的贸易。他以国家安全为由，坚持要我们只让超过 200 吨的大船进入我们的主要港口，所有较小的船只，尤其是帆船都一概不许入港。可是，我们的政治部现在改名为内部安全局，却通报说，马来西亚本身公开在马来半岛西岸进行物物交换贸易，来自苏门答腊的小帆船可以驶入柔佛和马六甲的港口。于是，吴

庆瑞要求召开联合防务理事会会议讨论这件事。这个理事会在新加坡独立后设立的。他们定了一个开会日期,但后来吴庆瑞惊觉会议已经取消,因为马来西亚声称我们已接受他们的建议。我们决定按照计划行事,指定新加坡一个最南端的岛屿——安乐岛,作为我们跟印尼商人进行物物交换贸易的中心。这些印尼商人从远至苏拉威西岛(西里伯斯岛)乘着帆船到这个岛屿来做生意。敦拉扎克强烈反对。他们单方面做出决定并提出过分要求的行为迫使我们退出联合防务理事会。

不计其数的一队队小船,有些船尾装着马达,其他的都是帆船,运来天然橡胶、椰干、木炭及其他货品。在离开时,它们都满载了半导体收音机、衬衫、长裤、拖鞋、鞋子、短上衣和帽子。有些还买了一箱箱的面包回去。对抗正式于1966年6月结束后,我们在8月取消所有关于物物交换贸易的限制。印尼的小船再次在新加坡历史最久的港口之一——直落亚逸盆地出现。

## 两国各自发行货币

新马分家后,我们面对持续不断的压力。我们跟马来西亚的关系可以说没有一刻是平静的。尽管已做出最大的努力,双方始终无法就保留共同货币达成协议。1966年8月,新加坡和马来西亚政府宣布,从1967年6月起,两国将发行自己的货币。文莱也会这么做。文莱原本也因为英国统治遗留下来的做法而同新马使用共同货币。由于不能确定分开发行货币将会产生什么影响,代表英国公司的新加坡国际商会、马来西亚银行协会理事会以及新加坡中华总商会,都向两国政府请愿,希望两个政府能再次协商讨论是否能继续使用相同的货币。

马来西亚财政部长陈修信表示,分开发行货币不代表世界末日的到来。他辩称,为照顾新加坡而做出的让步,已严重损害



马来西亚国家银行的主权，最终也将损害了马来西亚政府的主权。他说，新加坡担心马来西亚可能不会兑现承诺，即把中央银行的账本上所显示的所有新加坡资产和负债转移给新加坡，但这纯粹是两国分开发行货币的一个技术性因素，并不是根本的原因。他的意思是，我们对他们的廉正缺乏信任。事实的确是如此。我们不能单靠一份信任来保护新加坡的储备金。

我们决定不要推行中央银行制，而是继续保留货币局，发行的每1元都有百分之百的外汇储备金做后盾。财政部长林金山表示对新加坡货币的实力和稳定有十足的信心，而要做到这一点，就少不了最严谨的经济和社会纪律。后来，林金山在国会中解释：“对一位喜欢在财政预算出现赤字时玩弄数字的财长来说，有个中央银行就等于是开了道方便之门。我想，我们没理由让新加坡的财政部长面对这样的诱惑。”陈修信回应说：“如果中央银行制度真的那么差劲，那很显然地，西方世界的每一个工业国和每一个发展中国家都犯了相同的错误……世界上每个独立的国家都设有或正在设立中央银行。”过后，陈修信在国会又说，和过去不同，现在一个国家的中央银行是财长在制定货币和财政政策时的有力武器，让货币分开发行才是最理想的做法。

两位财长都宣布，把货币定在1元对2先令4便士，或是0.290299克黄金。他们也达成协议，两种货币可“交互使用”：视彼此的货币为习惯货币，同时将货币汇回，以便转换成相同数目的可兑换货币。从1967年起，两国货币就能交替使用，这种货币互换的情况直到1973年5月应马来西亚的要求才停止。1975年1月，马币林吉特稍微跌至0.9998新元。到了1980年，林吉特兑新元锐减了5分，到1997年，1林吉特的价值还不到0.50新元。马来西亚历任财政部长和中央银行行长所推行的各种财政和货币政策，比新加坡松散。新加坡的每一个财政部长都坚持一大基

本原则：除了经济衰退时期，支出都不超过收入。

自新加坡在 1965 年脱离马来西亚后，由巫统控制的联邦政府通过改变教育政策，竭力促使马来文成为惟一的国家和官方语文。非马来人对这些政策改变的不满越来越高涨。巫统领袖充满种族意味的叫嚣更无助于平息群众的愤怒情绪。1968 年，马来西亚政府发表的一份白皮书说，共产党人在华文独立中学里搞颠覆活动，更是闹得人心惶惶，担心独中迟早面对关闭的命运。

在 1969 年四五月马来西亚大选竞选期间，联盟领袖对新加坡领袖做出无稽的指责，妄说新加坡领袖干预他们的政治。也是马来西亚财政部长的马华公会会长陈修信说，他有“确凿的证据”可以证明，前身是马来西亚人民行动党的民主行动党（民行党），若不是拿新加坡政府的钱，就是拿人民行动党的钱。我们的外交部长拉贾拉南向马来西亚最高专员表达了新加坡对此事的关注，最高专员也同意这些言论产生了反效果。然而两天后，他回来报告说，东姑支持陈修信发表的谈话，声称他们掌握的证据显示所做出的指责属实。东姑自己过后还在一个竞选群众大会上说，新加坡的人民行动党领袖企图争夺马来西亚政府的政权，“由于深知不可能赢得华人的选票，所以行动党别无选择，惟有分裂马来人。因此，他们利用泛马伊斯兰教党作为他们的代理人”。他表示提供资金给伊斯兰教党的那个人已被禁止再进入马来西亚，却拒绝透露此人的身分。

他们做出这些毫无根据的指责时，我人在伦敦，当下写了一封信给我们的国防部长林金山：“对于东姑和陈修信的荒唐指责，说我们介入了他们的选举，我有点给搞糊涂了。我也在想，这些言论什么时候会引发种族冲突和游击战争。我们最好尽快建立军队。我敢肯定，麻烦会蔓延到新加坡来。一旦数以千计的人准备就绪在吉隆坡公开示威抗议，加入送葬行列当街游行，那未

来就真的不堪设想了。”几天前，一名华族青年跟一组人在涂写反政府选举标语时，被警察开枪打死。我指的就是这个青年的葬礼。

5月10日是马来西亚选举投票日，巫统输掉原有59个议席中的8个席位。民行党赢得包括吉隆坡在内的14个城市选区议席，在其中13个选区击败巫统盟党马华公会。民行党和民政党（另一个非种族主义政党）在吉隆坡举行胜利游行——这两个政党赢得了雪兰莪州议会的半数席位。巫统马来极端分子马上做出回应，雪兰莪州务大臣哈仑组织了一个规模更大的游行。紧接着，5月13日，种族暴乱发生了。吉隆坡的伤亡情况跟1964年新加坡的种族暴乱情况如出一辙（新加坡在1964年时还受吉隆坡管制）。吉隆坡和新加坡在当时都是以华人为主的城市，马来人只占少数。但是，让只占少数的马来人杀死的华人，远比在报复行动中被杀死的马来人来得多。吉隆坡的官方数字显示，被杀的有143个华人、25个马来人、13个印度人和15个他族人，另有439人受了伤。如果警察和军方公正不阿，结果不可能是这样的。一名亲眼目睹暴乱的外国通讯社记者估计有800人被杀。

## 东姑大权旁落

第二天，马来西亚最高元首宣布紧急状态，中止国会。政府成立了一个以敦拉扎克为主席的国家行动理事会，根据政令来管理以恢复治安。东姑已大权旁落。理事会成立，标志着东姑时代的结束。这些暴乱改变了马来西亚社会的本质。从那个时候起，马来西亚成了一个公开由马来族支配的社会。

吉隆坡的暴乱在新加坡的华人和马来人社群中引起广泛的不安，两个族群都担心邻国的种族纷争终会无可避免地蔓延到新加坡。逃到新加坡的马来西亚华人追述他们的亲戚是怎么地

在马来西亚遭受残暴的对待。有关马来西亚马来人的凶残行为，以及当地武装部队在处理问题时明显偏袒的消息传开后，人们惊愤交加。我当时身在美国，要向耶鲁大学学生演讲，在那里看到有关暴乱报道。吉隆坡暴乱发生的那几天里，新加坡也发生了华人攻击马来人的事件。警方展开强有力的压制行动，军队也出动了，检举了几个被捕的闹事者，及时制止了这种向无辜马来同胞采取报复行动的毫无理性的行为。那些被检举的人都被控上法庭并判刑。

暴乱发生的4个月后，我到驻新加坡的马来西亚最高专员官邸拜访东姑。他看起来很沮丧，那段惨痛经历所造成的影响流露无遗。马哈蒂尔医生（当时是巫统最高理事会成员，后来成为首相）通过一封广为流传的公开信，攻击他把国家出卖给华人。我感觉到，他希望新加坡态度友善，希望我们能影响马来西亚的华人，使他们别对巫统领袖怀有敌意。我写了张便条给我的同僚：“我担心的，不是我们支持东姑会使我们失去国内非马来族群的支持，而是这样做的话，反倒可能会使东姑失去马来人的支持，迫使他必须提早退休。”

一个星期后，林金山在吉隆坡跟敦拉扎克会面，他回来汇报说这次“再也看不到以往那种老大哥的姿态。如果巧妙地提出意见，不让对方觉得我们是占了上风，他们是会接受的……我们尽可能再多支持他们一阵子，这是值得的”。我们担心的是，东姑和他的所有温和派成员会被真正的极端分子取代。马来西亚的国际声望猛降，敦拉扎克采取守势。然而新加坡和马来西亚的关系却改善了，这真是一大讽刺。他需要我们协助马来西亚华人消除疑虑，安抚情绪。我们在新马仍属一家时所发挥的影响力，至今依然存在。

234 | 分家后，由同一组编辑人员出版一份报章，在新加坡和马来

西亚两地发行的做法，依然持续。但在1969年5月吉隆坡发生种族暴乱之后，《马来前锋报》更加亲马来人，对新加坡政府采取公开敌视的态度，把我们帮助国内马来人的各种努力贬得一文不值。为了制止《马来前锋报》继续在新加坡煽动种族情绪，我们于是修改条例，规定所有报纸必须在新加坡出版、在新加坡设立编辑部，才有资格申请在本地印刷和销售的准证。《马来前锋报》关闭了它在新加坡的办事处，也停止在本地发行。不久后，所有在本国出版的报纸，都不能在对方境内销售。这个条例沿用至今。两国政府都认识到，双方的种族、语言和文化政策，都存在着根本的差异，在新加坡被当做正统的做法，对马来西亚来说却具煽动性，反之亦然。

到了1970年8月31日——马来西亚的国庆日，东姑大势已去，他宣布准备让出首相的位子。我替他感到难过。他不应该以这样的方式下台。15年来，他先担任首席部长，然后担任首相，期间付出很大的心血，把马来西亚各种族人民团结起来，并领导国家在经济和社会上取得进展。他应更光荣地退休。1969年的种族暴乱事件，粉碎了他竭力争取快乐的马来西亚的梦想。我本身对他有好感。他是位绅士，一位有自己的道义标准的旧时代绅士。他从来不会让挚友失望。尽管他没把我当做挚友，每当他来新加坡观看赛马，或是我到他养老的槟城去，我总会抽空探望他。最后一次见他，是1989年在槟城，他去世的前一年。当时，他看起来已经很虚弱，可是在我离开的时候，他还亲自送到前门廊，送别时吃力地撑起身子，让媒体为我们拍照。

1970年9月，敦拉扎克继任首相，他跟东姑是截然不同的领袖。他没有东姑的和蔼可亲与威严气度，也比较优柔寡断。1940年到1942年，我跟敦拉扎克同在莱佛士学院就读。他是彭亨州一位酋长的儿子。在他们的阶级社会里，他深受马来学生的



敦拉扎克

尊敬。敦拉扎克身材中等，白皙的圆脸，平服的头发，看起来寡言、严肃。他头脑灵活，勤奋，也是一名曲棍球好手，在人前总觉得不自在，除非是熟人。未分家之前，由于我们争取的是同一批选票，他对我始终感到怀疑和不自在，大概觉得我会对马来人的支配权和最高政治地位构成威胁。他比较喜欢跟吴庆瑞打交道，觉得自在些，因为他不把吴庆瑞当成竞争选票的对手。新加坡脱离马来西亚之后，

敦拉扎克对我的态度有了改善，我不再是他在选票上的竞争对手。

敦拉扎克和其他巫统的马来领导人摒弃了东姑对待华族商人的方式，认为他的做法已经过时。尝过了掌握全权的滋味，包括政治权力和军事权力，他们现在毫不掩饰他们的经济政策，在每个领域都是偏袒土著（他们视为“土地之子”的马来原住民）的。他们推行了新经济政策，以“根除贫困”，使“财富拥有权更平均”。目标是在1990年，根据条规和行政，让马来人拥有所有私人资产的30%，华族和印度族人口40%，外国人（主要是英国人）则减到30%。敦拉扎克也宣布一套“国家思想”：所有人民不论种族应信奉神明，效忠最高元首和国家，维护宪法和法治，提倡道德修养，容忍和互相敬重，从而共同迈向一个公正进步的社会。1970年8月，种族暴乱发生一年多后，他们取消所有尚未解除的宵禁，允许恢复政治活动。然而他们也扩大煽动叛乱的定义，包括反抗国家思想和马来人的支配。

敦拉扎克全神贯注地要把经历暴乱创伤的国家纳入正轨，

并设法使他的新经济政策充实完善。所以，我们过了几个风平浪静的年头。然而我们仍时不时在大小事务上遇到问题。1971年，因为不想年轻人学嬉皮士的榜样，新加坡推行反对留长发运动。凡是蓄长发的男性，在政府部门柜台和所有人境处（机场、港口和新柔长堤），我们都会轮后服务。三名青年在乌节路停车场被当做私会党嫌疑犯而遭逮捕，接受警方盘问，其中两个是马来人，一个是华人。他们被扣留了16小时，由警方理发师把他们的一头长发剪短，然后释放。巧的是，他们都是马来西亚人。《马来前锋报》用显著版位报道了这次事件，引起了小轰动。政府为这事件公开道歉。与此同时，在有关我们的海港以及两国的联合货币局和航空公司分资产的课题上，两国的纠纷开始酝酿。

分家后不久，有报道说陈修信威胁要让船只绕过新加坡，着重发展马来西亚的瑞天威港（后来改称巴生港口）和槟城。当时，马来西亚有40%的贸易通过新加坡转口，他形容这种做法“是过去殖民统治时代的陈迹”。之后，马来西亚采取了一系列措施，减少通过新加坡进出口的货物。1972年8月柔佛州马来商会呼吁他们的政府，在新山附近的巴西古当港口一旦启用后，便取消前来新加坡的火车服务。同年10月马来西亚宣布，从1973年开始，所有从马来西亚境内运到国内另一个地点的货物必须在本国港口托运，到货时才能免抽进口税。换句话说，货物通过新加坡转运的话，就必须缴进口税。他们也禁止木材出口到新加坡，使新加坡的三合板厂和锯木厂受到严重的打击。中断了一些时日后，我们总算在印尼找到木材供应。

当时的财政部长韩瑞生是我手下最有耐心，也最讲理的部长。他写道：“马来西亚对经济合作的态度是既妒忌又瞧不起。他们相信，新加坡没有马来西亚就生存不了，新加坡的繁荣完全要依靠他们。尽管如此，他们却感到十分懊恼，因为新加坡虽然幅

员小又脆弱,进步程度却出乎他们意料。”

## 成立“S”委员会

60年代末,新加坡发现马来西亚成立了一个“S”(指新加坡)委员会,就一切同新加坡引起纠纷的问题协调处理马来西亚的相关政策。主席是马来西亚公共服务首长,其他成员有国防部、外交部和内政部的秘书长。我们也获知,他们不时起用前行动党亲共被拘留人士如兀哈尔和詹姆斯·普都遮里,以帮助他们了解新加坡的政策背后的想法。当我们听到这个消息时,觉得“S”委员会带有邪恶色彩。他们的动机何在其实不难揣测,在有办法左右的经济领域里,他们总要设法遏制我们的经济成长。后来,到了胡先翁首相掌权时,新马关系缓和些,我建议成立一个政府之间的委员会负责解决双边课题。1980年5月13日,他的外交部长利道丁在斯里淡马锡官邸跟我会面时说,他们早已有个“S”委员会来研究跟新加坡有关的问题。1986年10月,“S”委员会再扩大范围,同时研究跟印尼、泰国和文莱的双边关系,并改名为外交关系委员会。之后,马来西亚公开地跟我们的官员谈论外交关系委员会,以及它在处理双边关系方面所扮演的角色。他们停止了“S”委员会阴谋诡计式的做法。

惟一对新加坡没有偏见的马来西亚部长是副首相伊斯迈。1971年4月,他以考察新加坡的建屋计划为借口,访问了新加坡,我们谈得很融洽。他要求彼此进一步合作。他告诉报界,意见分歧不应妨碍两国进一步合作。在他的促请下,新加坡的国营贸易机构国际贸易公司于1971年签署协议,要跟马来西亚的国营贸易机构国家企业机构合作,进行第三国贸易。结果却没什么建树。他处境孤立,在其他巫统领袖当中占不了上风。

1972年3月,我在韩瑞生的陪同下,在分家后第一次访问



马来西亚,以显示双边关系改善。双方讨论并解决了处理货币局的剩余基金和剩余资产的问题。我们以公事公办的方式进行谈判。惟一的问题是,敦拉扎克会不时改变主意,已经谈妥的事得从头再来。

敦拉扎克在1973年回访新加坡。他表示不想再让双方的货币可以交替使用。我同意他的决定。1973年5月,马新证券交易所也分家,由新加坡股票交易所和吉隆坡证券交易所取代。双方各自保持当时的挂牌公司。敦拉扎克对两国关系的现状感到满意。在公开场合,两国关系不是那么密切,所以不会使他难以面对马来基层;又不是有诸多恩怨,所以也不会使他的华人基层不高兴。敦拉扎克说,他预见泰国和中南半岛局势动荡,会给新马两国带来麻烦,因此双方不应再制造问题,使局面难上加难。我同意他的看法。他担心在下届大选中可能得不到马来西亚的华人基层支持,也担心马华公会得不到民众的支持,问我能不能协助。我无言以对。原产品全面涨价,使他信心增强,也减少了他对新加坡表现比他们好而产生的妒忌心。

敦拉扎克邀我回访。双方关系还不错,而且一直保持了3年。双方静静合作,没什么严重歧见。后来我接到消息说,敦拉扎克患上白血病,多次飞往伦敦接受治疗。从报章上的照片和电视上看到他一个月比一个月消瘦。他在1976年1月去世,我到他在吉隆坡的住家,向他致最后的敬意。

继承敦拉扎克的是副首相胡先翁。1968年胡先翁当执业律师期间,敦拉扎克拉他进入政界。两人是襟兄弟。

胡先翁的长相有别于典型的马来人。他的祖母是土耳其人。他嗓音雄厚,以马来人的标准来说,皮肤异常地白皙。他戴眼镜,头发卷曲,身材比敦拉扎克更高大健硕。他处事认真,在正式会议上,总会把汇报资料放在面前,重要段落都以颜色笔整齐地

画上了底线。他认为不能单靠记忆，总会细读汇报资料。跟我交涉时，他表现得坦诚和直率，能迅速地进入重点，这和敦拉扎克不同。我对他有好感。他跟我和敦拉扎克的年龄相同。他的父亲拿督翁加化曾担任柔佛州务大臣，是巫统的首位领袖；巫统是在1945年英国重回马来亚及宣扬马来亚联盟概念后不久成立的。

胡先翁着手为两国关系的发展掀开新的一页。敦拉扎克葬礼举行后几个星期，他访问了新加坡，表示要跟我建立起良好的个人关系，以便能讨论与解决双边问题。我们单独进行会谈。我告诉他，我担心马来族共产党人及其同情者渗透马来西亚的大众传播媒体、激进的马来学生会和工会领导层。我们坦率而毫不拘束地谈论了马来族共产党人怎么渗入马来西亚媒体，沙末·伊斯迈及其集团的活动就是一例。此人早在50年代已是新加坡的马共党员。在敦拉扎克掌权时期，沙末加入了巫统，成了《新海峡时报》和《每日新闻》的重要人物，拉拢了一批支持者。胡先翁同意这是个危险，不过认为贸然逮捕马来族共产党人和激进学生，必然会引起马来基层的不满。后来在1976年6月，内部安全局逮捕了沙末在新加坡的一个追随者胡先·查希丁，他是新加坡《每日新闻》的总编辑。查希丁供认沙末和在吉隆坡的其他数名马来新闻工作者是亲共分子。马来西亚政治部逮捕了沙末和他在吉隆坡培植的集团。尽管会失去一些人的支持，胡先翁却有勇气采取行动，对付一伙亲共的马来知识分子。

胡先翁对新加坡有不少美好的回忆。1933年到1934年他在直落古楼英校上学，这期间我也是这所学校的学生。初上台时，他显得信心不足，看到我尊重他，稍感宽心。他为人诚挚，心地善良。同年，也就是1976年12月，我接受他的邀请，到马来西亚访问。胡先翁向我讲解了马来西亚的内部安全问题和泰马边境问题。我们也讨论了经济合作计划。

两国的关系起初不错，遗憾的是，他不久后就受到柔佛州巫统领袖反新加坡情绪的影响。尤其是柔佛州务大臣奥斯曼·萨阿特，这个人是在胡先翁所属的州巫统的最重要领袖，他发自内心地讨厌新加坡，并把这种情绪加在胡先翁身上。胡先翁向我转达了奥斯曼的抱怨：我们以更高的薪酬吸引州内工人到新加坡工作，导致当地工厂员工短缺；在长堤新加坡这边的兀兰新镇跟新山竞争，影响了他们的生意。（到了90年代，当马来西亚的货币跌至2林吉特兑1新元，新加坡人拥到他们那里去购物时，他们又投诉我们导致物价飙升，影响当地人民的生活。）

胡先翁提到的州务大臣的指责中，最离谱的莫过于怪罪新加坡的养猪场排出废物，污染了新柔海峡。新加坡在北部海岸的填土计划则使他们郑厝港地区南部海岸的马来乡村泛滥。我小心翼翼地解释，在新加坡北部海岸进行填土，从水文学角度来看，根本不可能导致柔佛泛滥。污染海峡的猪的排泄物也不可能源自新加坡，因为所有的废物，都被导入我们的河流，我们又已在河口筑起堤坝形成蓄水池，具有严格的防污染措施，确保水适合饮用。胡先翁接受了我的解释。

在经济合作方面，我说，新加坡正在放弃简单的制造业，发展使用更多机器生产增值更高的产品的工业，也大力发展服务行业，如修理飞机、工作电脑化等等。我们会乐于让一些在新加坡劳工短缺的工厂搬到柔佛州。我们也无意阻挠巴西古当港口的发展。

尽管我和胡先翁的关系融洽，他们依然采取一系列他们认为能拖慢新加坡经济增长的行动。首先是柔佛州政府禁止输出沙和草皮到新加坡，后来马来西亚政府也规定从1977年开始，柔佛州运到东马的所有出口货必须通过巴西古当，不能通过新加坡的港口。他们接着宣布从1980年开始，马来西亚港口之间

的国内货物运输必须由本国船只运载。尽管这些政策增加了马来西亚消费者的成本,他们仍一意孤行。柔佛州领袖让胡先翁相信,新加坡有意伤害柔佛州,阻碍柔佛州的经济的发展。他们甚至说服胡先翁在1979年1月告诉报界,为了把巴西古当发展成为港口,他正在考虑让火车只开到柔佛州,不到新加坡来。

## 大选后夙怨加深

1976年12月新加坡大选后发生的一件事,加深了两地的夙怨。内部安全局官员发现,人民阵线秘书长、反对党候选人梁文贵拿了马来西亚政治部的钱,在同一个月选举中诽谤我。我们要他在电视上公开承认这一点。他的刑事诽谤罪名成立,被判入狱18个月。梁文贵告诉内部安全局官员,担任过文化、青年及体育部长的巫统领袖西努,亲自要他设法破坏我的名声。

尽管胡先翁受到柔佛州的巫统领袖影响,要他对新加坡抱着怀疑态度,我觉得他还是公道的。他要公平对待自己的国家和跟他打交道的人。他的头脑不如敦拉扎克敏锐,做事却谨慎细致,决定了的事不会三心两意。他对自己的言论也很谨慎。1981年,胡先翁飞到伦敦检查身体,医生诊断他的心脏有问题,不久他就辞去公职恢复当律师,1990年去世。

我尊重他为人正直。身在以金钱政治为基础的巫统机器的顶层,他却刚直不阿,试图肃清贪污,特别是各个州府。1975年11月,他批准起诉雪兰莪州务大臣哈仑。哈仑罪名成立,判处4年监禁。可是由于遭到其他巫统州领袖的抗拒,胡先翁的肃清行动没法进一步推展。

## 马哈蒂尔痛斥人民行动党

1965年5月,吉打州哥打士打南区议员马哈蒂尔医生在吉

隆坡国会发言,警告我挑战马来人统治的种种后果。他痛斥人民行动党“亲华人,有共产主义倾向,肯定是反对马来人……在一些警署里,华语是官方语言,记录是用华文写的……工业方面,人民行动党的政策是仅仅鼓励马来人当劳工,而不让他们有投资的便利……自然也必须强调,华人有两类:一类同意应该让每个社群都同等富裕,这类华人数代以来都跟马来人和其他原住民共同生活和工作,马华公会的支持者就属于这一类;另一类则心胸偏狭,自私自大,李先生就是个好例子。这后一类是住在纯华族的环境里,在这样的环境里,马来人只存在于车夫阶层……他们对马来人统治一无所知,自然无法忍受长久以来受他们支配的人,现在处于统治他们的地位”。

在巫统要求政府扣留我并焚烧我的肖像的时候,这番话显得格外不样。我尖锐地反驳说,我们当初所同意的,是一个为马来西亚人统治,而不是为马来人统治所制定的马来西亚宪法。这已不是一场普通的争论。他的意思是,我根本不清楚自己在马来西亚的定位。

马哈蒂尔的自传于1995年在《日本经济新闻》连载。他在自传中说,“父亲的血缘可追溯到印度的喀拉拉邦”。他的母亲是在吉打出生的马来人。然而他完全与马来人认同,坚决维护马来人的利益。

当胡先翁委任他为副首相兼教育部长时,我决定不计较过去深刻的分歧,为将来的合作向他伸出友谊之手。1978年,我通过德万·奈尔邀请他到新加坡访问。德万·奈尔以前在马来西亚国会的时候跟他相当熟识。我预料马哈蒂尔会继承胡先翁成为首相,所以希望化解我们过去的敌对关系。我知道他是一个凶猛顽强的斗士,当年就见证过他怎么在东姑权势的巅峰期同东姑斗争。他被逐出巫统,可是并没有因此放弃。当我们还属于马来西

亚的时候,我不介意同他起冲突,但两个独立国家之间的争执却是截然两回事。所以我主动请他来对话,好消除过去的芥蒂。

他接受邀请,过后又来了几次。我们举行长时间会谈,坦诚交换意见,消除彼此间的猜疑。

马哈蒂尔单刀直入,问起新加坡是基于什么原因要建立新加坡武装部队的。我同样直截了当地回答说,新加坡担心将来可能发生像切断新加坡水供那样恣意妄为的事情。每逢两国之间出现歧见时,便有人公开扬言要这么做。我们当初并不想分家,分家是强加在我们头上的。同马来西亚签署的分家协议是我们同意分家的部分条件,这份协议如今已存放在联合国组织里头。根据协议,马来西亚政府保证供水给新加坡,对方如果违反协议,我们会向联合国安全理事会提出申诉。一旦缺水情况紧迫,使我们陷入紧急状态,新加坡就只好进入马来西亚境内,在必要时强行进入,修复遭到破坏的水管和机器,以恢复水供。我把手中的牌全摊到桌面上。他不以为会出现这类鲁莽轻率的行动。我说我也相信他不会这么做,然而却不得不防患未然。

马哈蒂尔对新加坡有强烈的反感,他直言不讳。他追述当年在新加坡念医科的时候,请一名华族的士司机载他到一位女性朋友的家,司机却把他送到这户人家的佣人宿舍去。他忘不了这次侮辱。他说,新加坡华人看不起马来人。

他要我切断跟马来西亚华人领袖,尤其是民主行动党领袖的联系。他答应不干预新加坡马来人的事务。我说,我们会井水不犯河水,我并没跟民主行动党领袖保持接触。他清楚表明:他接受独立的新加坡,不想危害新加坡。我说,在这个基础上,双方可以建立起相互信任的关系。只要新加坡还认为他们想陷害我们,就永远会抱着不信任的态度,在一切可疑的行动里看到不良的动机。



知会了柔佛州当局,这是联邦事务,他们不能过问。

接着,我们同官员和部长一起进行讨论。在白礁主权问题上,新加坡百多年来拥有和管理这个小礁岛,还在岛上建立了霍士堡灯塔,马来西亚则声称白礁主权归他们所有。马哈蒂尔说,这是双方应当坐下来好好处理的问题。他说,我们可以互换文件,寻求解决方案。我同意他的看法。针对柔佛海峡,他要把水道分界线根据谷底线固定下来,而不是随着海峡水道的改变而改变。我也同意了。新加坡方面,我要求马来西亚归还他们所占据的一个军营,希望收购马来亚铁道局在丹戎巴葛火车站的部分土地,以便扩建高速公路。这些要求他都同意了。晚宴结束后,他称心如意地再三说道:“几乎所有双边问题都解决了。”我说:“就让我们维持这样的局面吧。”这第一次会谈感觉很好,双方建立了联系。

不久后,据新加坡驻吉隆坡最高专员公署报告,马来西亚部长、国会议员和公务员对新加坡的态度明显地改善了。他们态度更开放,更愿意向新加坡学习,并且赞扬樟宜机场,希望梳邦机场会有樟宜机场一半那么好。他们到新加坡访问的次数也增加了,为的是考察新加坡的生产力、城市规划和其他事务。

第二年,也就是1982年,我到吉隆坡拜会马哈蒂尔。跟他单独举行的两小时会议中,双方从单纯解决双边问题进一步磋商合作的新领域。针对五国联防和空防系统一体化,马哈蒂尔说,这能抗衡在越南的苏联基地。我告诉他,新加坡将购买四架美国E2C鹰眼空中警报机,以预先获得空袭新加坡的警报。会议结束后,我们一起向各自的部长和官员简要说明所达成的协议,包括马来西亚重申会遵守1962年水供协议,每天供应2.5亿加仑的水给新加坡。

这次会议肯定比上一次融洽。马哈蒂尔对新加坡的态度比



较实事求是。我在记者会上说,双方意见一致,想法一样。关系好转的情况扩大到武装部队,两国军官也开始建立友好的个人联系。在这之前,两国军队几乎完全没有接触。

可惜缓和期没能持久。对新加坡的反感和忌妒情绪不减,往往诱使马来领袖通过抨击新加坡哗众取宠,争取马来基层的好感。更糟的是,马来西亚政府重施故技,再次采取行动损害新加坡的利益。1984年1月,他们规定,所有离开马来西亚进入新加坡的载货车辆,一律必须缴付100林吉特的关税。

两个月后,我在新加坡问马来西亚副首相慕沙希淡,为何他们要采取行动,力阻日本和美国跨国公司把工厂从新加坡迁移到马来西亚。这些跨国公司已在柔佛州设立电子装配厂,好把产品送来新加坡进行比较精细的加工。100林吉特的关税是个信号,说明马来西亚并不鼓励它们迁厂。慕沙回答说,这其实是一种学习过程。他相信有人提出这个建议,认为这是个增加税收的好方法,不过他们终会发现这个做法还有更广泛的影响。但是慕沙无力左右马哈蒂尔的政策。后来,他们非但不取消这条关税,还为了阻止人们使用新加坡港口而把收费提高到200林吉特。

同年10月,马来西亚降低好些食品的进口税,这些食品大部分来自中国,凡是从原产国直接输入马来西亚的,就可以享有这项优惠。我们通知他们的财政部长达因,这个行动违反了关税及贸易总协定的条例,新加坡必须向关贸协定反映。他过后修改了政策,豁免通过海运和空运入口货品的进口税,对于通过陆路,比如从长堤进入的货品,则照抽不误。这个措施显然把矛头指向新加坡。

1986年,新加坡外交部宣布,以色列总统赫尔佐克应新加坡总统的邀请,将在11月到新加坡进行国事访问。马来西亚立即传出强烈的反对呼声,人群拥到新加坡驻吉隆坡最高专员公

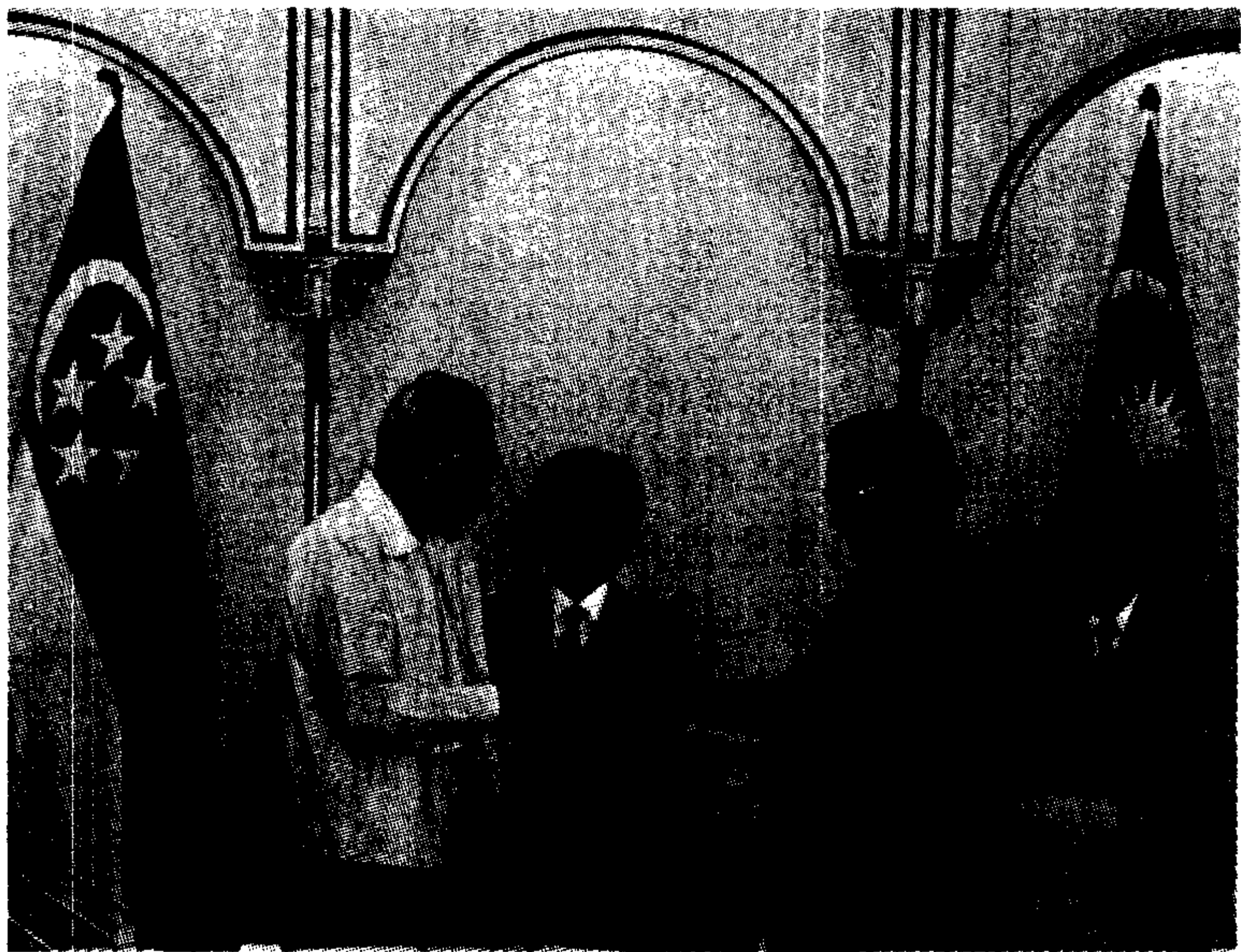
署外头、各州府，甚至拥到新柔长堤举行集会示威抗议。马来西亚正式提出抗议。马哈蒂尔的亲信达因财长告诉新加坡驻马来西亚最高专员，邀请以色列总统访新对马来西亚和穆斯林而言是种莫大的侮辱。他说，尽管马哈蒂尔在国会中表明不干涉他国内政，他私下却非常不高兴。

我要我们的最高专员向他们解释，有关访问的消息已经宣布了，取消的话必会使新加坡受损。马哈蒂尔在赫尔佐克总统访问期间再次召回马来西亚驻新加坡最高专员说，马来西亚跟新加坡的关系不再像过去那么好，不过，尚算不上紧张。

每当马来西亚在任何事情上执意一意孤行，即使有关事务完全属于我们国内的权利范围，新马关系就出现紧张。他们要的是老大哥和小弟弟的关系，小弟弟总得向老大哥做出让步。如果事情并非至关重要，我们愿意让“老大哥”高兴高兴。然而，若是牵涉到“小弟弟”须捍卫的合法权利，就如下面要谈的课题——新加坡武装部队中的马来人，我们就无法妥协。

1987年2月，当时担任贸工部长兼国防部第二部长的显龙在一个选区集会上，回答了一个有关新加坡武装部队中的马来人的问题。那个时候我们的国会议员而对马来同胞的质问，为什么武装部队中如空军或装甲部队等敏感要职，总不见马来族国民服役人员的踪影。内阁决定将内情公开。显龙说，万一发生冲突，新加坡武装部队不想让任何军人因为对国家的忠诚也许同感情和宗教情结相排斥而陷入进退两难的境地。我们不希望任何军人觉得自己不是为正义而战，更糟的是，觉得自己不站在正义的一方。假以时日，当我们的国家认同感逐渐成熟，这个问题就相对地不那么严重了。马来西亚媒体认为这种说法暗示马来西亚是新加坡的敌人，接着便没完没了地发表文章加以抨击。

马来西亚外长莱士雅丁就显龙的演说跟新加坡外长交涉。



1988年6月我同马哈蒂尔首相在吉隆坡签署一份历史性协议书，使新马两国在水供、出售天然气和渡轮服务的合作进入新的里程。

他说，在这件事情上，马来西亚原本就是间“玻璃房子”，因为在马来西亚武装部队和民事服务高层，华人只占很少数。他指出马华公会清楚地了解这一点，也同意这个做法，因为马来西亚政策的基础就是由马来人支配。在这个问题上，马来西亚批评不了新加坡。然而公开谈论这些问题，却使巫统领袖面对国内很大的压力，不得不对新加坡做出反应，因为马来裔的马来西亚人很难不跟马来裔的新加坡人站在一起。但是，新加坡却从未对马来西亚武装部队以马来人为主导的政策提出批评。

不久后，在1987年10月，我在温哥华共和联邦政府首脑会议上遇见马哈蒂尔。他说，他打算跟我合作进行的一切事项都出了问题，从赫尔佐克访新时开始，接着出现了新加坡武装部队中

的马来人问题。然后是1987年4月，两艘载着4名新加坡武装部队人员的突击艇，误入柔佛海峡的马来西亚水域，闯进新加坡对岸一条称为马来河的小河，徘徊了20分钟。马来西亚提出了口头抗议，怀疑他们在刺探军情。我为他们所犯的错误道歉，但同时也指出这组人身穿制服，不可能在执行谍报任务。马哈蒂尔说，由于气氛变得不利，他不能到新加坡来见我。他建议我们培训几个马来飞行员，向马来西亚的马来人显示我们绝对信任新加坡的马来人，而且并未把马来西亚视为敌人。他说，哪个政府不曾言不由衷呢？马来西亚不就经常公开否认马来西亚武装部队歧视华人吗？他认为新加坡也应该公开否认在武装部队里对马来人有另一套政策。为了使新马关系良好，他劝我说，新加坡在处理事情时，应该避免使马来西亚的马来人对新加坡马来人的情况感到不满。

无论如何，这次会谈在某种程度上有助于恢复双方的融洽关系。马哈蒂尔希望把吉打海岸外的浮罗交怡岛发展成为旅游胜地，也为此向我求助，要求新航载送搭客飞入浮罗交怡。新航在日本和澳大利亚推出一个三天旅游配套，却并不成功。我告诉他，浮罗交怡没有基础设施，根本无法同槟城或者附近的泰国普吉岛竞争。他要求我跟达因详加讨论这些问题。

达因是马哈蒂尔的亲信，也是他在故乡吉打州的多年老友。达因头脑灵活，善于处理数字，办事果断，在出任财政部长之前，是个成功的商人。担任财长期间，他倡导了多项政策，使马来西亚经济从国营企业转型到以利润挂帅的私人企业。没有达因的积极推动，马来西亚转向自由市场政策的过程恐怕不会那么广泛而成功。达因是个精明的谈判者，而且遵守协议。

## 替接班人清除障碍

1990年卸下总理职务之前，我设法替接班人清除障碍。过去，贩毒分子从新山乘火车到新加坡，沿途把毒品扔出窗外抛给在指定地点等候的同谋。因此，我在1989年就告诉过马哈蒂尔，我们准备把关税和移民办事处从南部的丹戎巴葛火车站迁移到兀兰长堤新加坡这一头，在入境处检查乘客。我可以预见到这个行动一完成，乘客必会在兀兰下车，乘坐新加坡的地铁、巴士或的士进入市区。马来西亚人心里一定不会高兴，因为根据法律，铁路经过的土地不再使用的话，就必须交还给新加坡。因此我向马哈蒂尔建议，联合重新发展有关的土地。马哈蒂尔授权达因跟我谈条件。几个月后，双方终于同意，丹戎巴葛、克兰芝和兀兰的三大块主要地段将联合发展，马来西亚占60%，新加坡40%。协议要点在1990年11月27日签署，就在我卸任前的一天。可惜的是，后来的事态发展显示，我无法做到在解决所有问题之后，才把总理职位移交给吴作栋。

签署协议三年后，达因写信给我，说马哈蒂尔认为有关协议不公平，因为它并未把武吉知马一块铁道局地段包括在双方共同发展的计划内。我答复说，协议是公平的，我给了马来西亚三块地段的60%而不是50%份额。那是我跟他之间谈妥的协议，难以要求吴总理重新谈判。

在马来西亚成立之前、期间和之后，马来西亚一再采取步骤，限制新加坡进入马来西亚市场。他们规定征税与通过制定法律，减少或禁止马来西亚人使用新加坡的港口、机场和其他服务，尤其是金融服务。他们指示本国银行和其他借款人避免向在新加坡的外国银行借钱，而是利用在吉隆坡或纳闽（他们在沙巴州岸外一个小岛上建立的避税场所）设有分行的外国银行。他们

这么做,反而促使新加坡加强了竞争能力。

1990年后,我避免参与跟所有东盟国家政府包括马来西亚的官方交往,以免介入吴总理的工作范围。不幸的是,1997年1月,我在一场诽谤诉讼的宣誓书中,提到新山是“众所周知经常发生枪击、抢劫和拦截车辆洗劫”的地方。后来答辩人潜逃到柔佛并公开发表这些话,立即引起马来西亚的抗议浪潮。

马来西亚政府愤怒地要求我收回那一番话并致歉。我毫无保留地表示道歉。他们却不满意,要我删除那段文字。我觉得没必要拒绝这么做。我确实出言不慎,越了界。在一份签了名的声明中,我重复毫无保留的道歉,并表明已指示律师“把冒犯字眼从记录中删除”。马来西亚内阁开会后宣布接受我的道歉。可是,我们却发现他们切断了所有的双边联系,实际上冻结了双边关系。马哈蒂尔也说新加坡一直要节外生枝。他以铁道地段纷争为例,指新加坡总是为难马来西亚。一连串的抗议和谴责持续了好几个月,就跟以往一样,他们在抗议高潮时又威胁切断我们的水供。

自1992年起,我们的海关与移民厅就一再跟马来西亚铁道公司和马来西亚移民厅协商,讨论怎么调整铁道路线,以配合我们在兀兰设置的海关、移民与检疫站的事宜。马哈蒂尔首相在1992年4月写给吴总理的信上也确认了这一点。他说:“实际上,我们觉得两国的检查站都设在兀兰,对双方都更加便利。”然而到了1997年,马来西亚却来信说他们要继续留在丹戎巴葛。

马来西亚政府在1997年6月正式致函表明,他们改变了主意,决定把海关、移民与检疫站全留在丹戎巴葛。新加坡在1997年7月回复说,马来西亚的海关、移民与检疫站不能留在丹戎巴葛,因为这将对两国构成运作上的严重问题:这么一来,乘客会在未离开新加坡国境之前,就先通过他们的检查站进入马来西

亚。更甚的是，马来西亚官员等于是在没有新加坡官员在场授权的情况下在新加坡境内工作，他们其实并没有执行任务的权力。

在1998年7月最后一刻的谈判中，马来西亚外交部官员第一次声称，马来西亚拥有在丹戎巴葛执行海关、移民和检疫工作的法律权利。我们要他们在三个月内出示法律文件作为论据。期限到来时，他们要求展延一个半月到1998年12月。

马哈蒂尔首相在纳米比亚所公开发表的言论，使事件更为棘手。当马来西亚媒体向他展示较早的报道，显示他的官员已写信和提交文件给我们的官员，同意将马来西亚的检查站搬迁到兀兰时，他说：“从我们的观点来说，只是由两个官员签署的国际协议书（指协议要点）是不够分量的。这样的协定必须得到政府首长的同意，并获得内阁和国会的认可。”（根据马来西亚报章1998年7月28日的报道）他对法律的观点很不寻常。马哈蒂尔还补充说，马来西亚不会把海关、移民与检疫站搬到兀兰，“这是我们的立场，我们会坚持这个立场”。纠纷公开后，新加坡外交部长贾古玛在1998年7月国会复会时发表声明，详细叙述两国政府的交锋过程。

老一辈的巫统领袖不会忘记1965年年中，他们对我发动的那一场极尽辱骂恐吓的炮轰行动。当时，他们因为我提倡马来西亚人的马来西亚而对我进行人身攻击，焚烧我的肖像，恫言要逮捕我。那个时候警察和军队都在他们的掌控中。但是我不曾屈服。后来，他们决定把新加坡赶出马来西亚。如今，这一连串的炮火自然已不再是为了教训我了。所谓“项庄舞剑，意在沛公”，我的年轻同僚都知道这些争论的矛头针对的是他们。但是，他们知道如果犹豫不决，他们的政治地位将动摇。当议员在国会提出询问时，吴总理和外长贾古玛阐明了有关铁道地段的事实，包括我

和达因之间的协议以及之后的往来信件的内容。吴总理透露他已告诉马哈蒂尔，协议要点是份正式文件，他不能修改其中的条款。然而在更大的合作框架下，包括长期水供，他可以修改协议要点。在接下来的热烈辩论中，年轻一代的议员纷纷挺身发言阐明立场。社区领袖也清楚表明，对马来西亚这种交友和左右邻居的做法，他们都不以为然。

在交锋期间，我在1998年9月16日，我75岁生日那天为《李光耀回忆录》上册主持了首发仪式。仪式举行前两个星期的星期日，新加坡报章开始刊载我叙述导致新马分家事件的摘要，这又触怒了马来西亚的领袖。这些领袖和当地媒体猛烈地展开一连串的批评和攻击，说我对他们的经济困境“不敏感”，选择在经济出现问题的时候出版回忆录。我也伤害了在60年代叱咤政坛的几位主要人物的后代，尤其是其中两位，敦拉扎克的儿子——教育部长纳吉，以及赛加化阿巴的儿子——国防部长赛哈密。他们否认我叙述的事件属实。我在一个记者会上回答询问时说，我所列举的事实都经过查证，所用的字句都经过斟酌，我以我的名义保证所写的全是事实。两天后，9月18日，他们的国防部长赛哈密禁止新加坡空军战机飞过他们的领空，禁令即时生效。

马来西亚也决定为难从新加坡空军基地起飞的新加坡军机，使它们更难飞抵南中国海的训练区。

自1965年8月9日分家以来，新马关系反反复复，从没出现根本上的变化。马来西亚要我们分家，只因为我们主张建设马来西亚人的马来西亚，他们要的却是由马来人支配的马来西亚。一个人人平等的多元种族社会，在1965年无法让巫统领袖接受，到了1999年，他们还是不愿接受这样一个社会。那一年5月，马来西亚反对党领袖林吉祥重提马来西亚人的马来西亚这个概



念。马哈蒂尔的反应很强烈,认为这种想法威胁到他们(马来人)的种族意识,因为马来西亚过去本来就被称为“马来人的土地”(Tanah Melayu)。两个月后(1999年7月30日《海峡时报》报道),马哈蒂尔表示,要是马来西亚被迫实行西方所提倡的任人唯贤制度,政府为缩小各种族间贫富差距而推行的进程,就得无疾而终。政府通过新经济政策,在经商和教育方面为马来人提供援助,如今,很多马来人都担任要职,当上教授或大学校长。他说:“如果废除新经济政策,我敢肯定,马来人和土著会成为劳工,无法像现在那样,身居高职……许多土著将失去工作,他们的子女将无法考上大学,没机会成为教授和讲师。”此外,对于马来族学生总爱选修马来文和宗教学科,避开数理课程,马哈蒂尔也表示遗憾。

马哈蒂尔决意要调整各族之间的经济均衡状况。然而受金融危机袭击时,许多马来族企业家却身受重创,因为他们都在股市和房地产市场蓬勃时期过度借贷,只有马哈蒂尔有勇气告诉他的马来公民(1999年8月6日《海峡时报》):“过去,国家浪费了很多资源为不合格的人提供培训,却没考虑到获得机会的人的能力,或让他们吸取足够的经验。正因为如此,我们所付出的许多努力,都白费了。尽管也有成功的例子,可是跟投下去的本钱不成正比……我们过去推行的两个政策——国家经济理事会的政策和新发展政策,主要是为了帮助地方土著商人,拉他们一把。现在,我们要培育的是世界级的企业家。”

1999年10月,马哈蒂尔呼吁马来西亚中华工商联合会,协助那些在金融风暴过后身负巨债的土著公司,重建他们在国家财富中所占的份额。“土著商人因为对这一行不熟悉,需要承担巨额贷款,所以损失惨重,迫使其中一些人在绝望之际把公司卖了给华商……(1999年10月13日《星报》)我们不仅要帮助这些

商家，也要培养一批新的土著企业家，为了达到这个目标，我们吁请中华工商联合会给予合作。”（1999年10月13日《海峡时报》）会长林源德回应道：“我认为这是公平的，作为一个多元种族国家的公民，强者应该帮助较弱者。”（1999年10月13日《海峡时报》）

分家的时候，东姑没料到我们会取得成功，他甚至利用三种施压手段要我们听命于他：军事、经济和水供。我们建立了新加坡武装部队，抗衡了军事压力。在经济方面，我们也超越了马来西亚和本区域，同工业国建立了联系。在水供方面，我们有了其他办法。我们的蓄水池能供应40%的家庭用水，再加上好好利用现代科技，如海水淡化、反渗透法、污水再循环，我们应付得了。

把新马问题形容为“历史包袱”，其实是忽略了问题的本质。如果只是“历史包袱”，那两国独立了30多年，彼此的关系早该稳定下来了。然而新马关系的老问题却一再反复出现，追根究底是双方对解决多元种族社会的问题，有着截然不同的作风。

新加坡一开始就要建立一个多元种族和平等的社会，人人机会均等，论功行赏，不分种族、语言、文化或宗教。尽管天然资源有限，我们却取得成功。我们的政策也让全体公民受惠，包括马来同胞。我们的中产阶级阵容越来越强大，其中有专业人士、执行人员和商人等，他们当中包括马来同胞，都培养了顽强的竞争精神，对自己靠本事取得的成就引以为荣。每当我们被评为亚洲最佳航空公司、世界第一机场、全球第一集装箱海港，这种成就便会一再提醒国人，和谐和唯才是用的多元种族社会，要比由华族支配却缺乏凝聚力的社会更成功。马来西亚领袖在1965年要我们脱离的时候，没有想到会有这样的发展结果。

当巫统的党内人士使用“特殊关系”、“历史联系”或“不敏感”等惯用的暗语时，其实是在暗示新加坡，好歹得对他们毕恭

毕敬、千依百顺，不要坚持自己的合法权利。马来西亚的华族和印度族部长对新加坡的部长们说，我们不懂得如何应付巫统领袖，应该像他们一样圆滑，信任他们的马来族领袖。马来族领袖在心情大好时，会特别慷慨大方。这种看法忽略了双方对各自的选民所承担的责任有所不同。新加坡人要求他们的政府代表他们的利益，在平等、独立的基础上，同他国建立伙伴关系。

## 新马关系仍有起落

因此，新加坡和马来西亚的关系仍会有起有落。新加坡人必须对这些波动处之泰然，关系好时无须格外欢喜，关系变僵也无须沮丧。我们必须时刻保持镇定，有毅力、有耐心，沉着坚持自己的立场。

马来西亚尝试通过替代进口实行工业化，却并不成功。他们已经看到我们如何从跨国公司的投资中取得成功。达因鼓励马哈蒂尔把没有效率的国有企业私有化，并吸引外国投资，他改变了政策，取得成果。马哈蒂尔要使马来西亚拥有更优越的机场和集装箱港口，更大的金融中心，一个“多媒体超级走廊”，在巴生港兴建最先进的集装箱码头，也在离吉隆坡以南 75 公里的地方兴建了一座全新的特大机场。马来西亚的努力，迫使我们不得不重新评估我们的竞争力，改善基础设施，以更精明的方式运作来提高生产力。然而就在这个时候，一场灾难性的金融危机却突然袭击本区域所有的国家，货币、股市和房地产的价值一时间灰飞烟灭。但是，危机最终会消退，经济也将恢复增长。

尽管跟马哈蒂尔有过纠纷，从 1981 到 1990 年，在他担任首相期间直至我卸任的那 9 年里，我跟他在解决双边问题方面所取得的进展，要比敦拉扎克和胡先翁在位的 12 年还多。马哈蒂尔坚定果断，政治上又得到充分支持，这让他足以超越基层的偏

见,以国家利益为先。马来人在他的推动下,告别蒙昧,走上了科技之路。他公开表明,女医生用笔检查男病人(伊斯兰教宗教领袖说应该这么做),不是检验病人的正确方法,这就显示了他过人的勇气。即使安瓦尔事件引发的暴乱把他的不受欢迎程度推向最高点,然而人民,尤其是华族和印度族在马哈蒂尔所领导的巫统和国阵之外,始终没有其他更好的选择。他教育了年轻一代的马来人,以开放的心态面向以科技为基础的将来,特别是电脑和互联网,他的多媒体超级走廊正是科技时代的一大象征。这也是马来西亚大多数马来人和全体华族与印度族所向往的未来,他们不要有极端的伊斯兰教做法。

我的这种看法却似乎同马来西亚在1999年11月的大选结果背道而驰。马哈蒂尔领导的国阵在大选中赢得三分之二议席,却让伊斯兰教党夺得吉兰丹和丁加奴州,20多名巫统议员也失去议席。我不能肯定这是否因为马来西亚已变为一个更奉行伊斯兰教主义的社会造成的。马哈蒂尔之所以在这些地方败下阵来,跟1998年9月他开除其副首相和跟随了他17年的门徒安瓦尔有关。当局在三个星期后在内部安全法令下逮捕安瓦尔,过了两个星期,一只眼睛瘀肿的安瓦尔被控上法庭,他被判贪污罪名成立,坐牢六年。他还因鸡奸罪名成立,另外被判坐牢九年。两个备受尊敬的人物反目成仇,令人一时之间难以接受。随着丑陋的内情一一被揭露,许多马来人疏离了,年轻一代尤其如此。安瓦尔的妻子参选,角逐安瓦尔原来的国会议席,果然胜出。

马哈蒂尔在公布新内阁名单时透露,这将是他的最后一个任期。如今他有时间培养合适的接班人,实现他要马来西亚在2020年成为现代化高科技国家的宏愿。

分家30年后,亲友之间的亲密交往仍然把两地人民紧紧地维系在一起。双方哪怕有再大的分歧,彼此都很清楚如果毫无节

制地相互抨击,两地的多元种族社会赖以维持的种族和谐,将难逃崩溃瓦解的危险。马来西亚跟新加坡一样,都需要各族相互包容和体谅。再过不久,新马两国都将交由一批更年轻的领导人接班。没有了过去的领袖之间的私怨夙仇的纠缠,他们当能建立起更务实的工作关系。

## 同印尼化敌为友

瓦希德当选后不久，召集了东盟各国大使。瓦希德告诉他们，他将到所有的东盟国家访问，第一站是新加坡。他直截了当地向新加坡驻印尼大使李广富表示：“印尼要和新加坡建立良好的关系，希望新加坡能在印尼复苏之际给予支持。”他进一步解释对未来的构想：中国、印度和印尼三个全世界人口最多的国家能携手合作；日本和新加坡则提供经济和科技支援。到了那个时候，亚洲将减少对西方的依赖。

1957年印尼分离主义分子搞叛乱，西方军火商随即前来新加坡，向苏门答腊和苏拉威西的叛乱分子兜售武器。印尼总领事亚蒂库索莫中将在1958年同我会面，当时我是在野党领袖。对方是一位聪明有礼又活跃的爪哇贵族，总是衣冠楚楚的。我向他保证，要是我们当政，一定把这些军火商驱逐出境。人民行动党赢得1959年的大选后，我遵守诺言。亚蒂库索莫于是建议我正式访问雅加达，以巩固新、印关系。我同意了。

1960年8月，我和我所率领的代表团被带到印尼总统府独立宫，会见苏加诺总统。这里一度是荷兰总督府。苏加诺一身笔挺的米色军服，胸襟上缀满勋章，手持一根陆军元帅节杖或者说是轻便的手杖。那是雅加达的一个闷热得令人透不过气来的早晨，但是总统府里既不放风扇，也不装冷气机，因为苏加诺不喜欢这些东西。我看到汗水渗过苏加诺的衬衫湿透了他的上装。我和一起到访的同僚们都穿着西装，同样汗流浹背。

苏加诺极具领袖魅力，是一个了不起的演说家，号召民众的本事叫人五体投地。1959年2月的某一天，我从新加坡驾车到福隆港，全程7个小时。我在上午8点30分扭开收音机，听他向爪哇中部数十万名印尼人发表演讲，其间因为车子在行驶，收音效果时好时坏，因而有大段时间听不到他的讲话。3个小时后抵达马六甲，他竟然还在滔滔不绝地演说着——声音悦耳，充满感情，能令群众和他一起高呼狂叫。由于这个缘故，我一直渴望亲身和这位伟大的人物见面。

## 西方民主不适合印尼

约有20分钟的时间，主要是苏加诺在讲话，他用的是类似马来语的印尼语。他问：“你们有多少人口？”我回答：“150万。”他有一亿人口。“你们有多少车子？”我说：“大约1万。”单单雅

加达就有 5 万辆车子。我感到费解,但不假思索地表示赞同:论面积,他所领导的国家在东南亚没有哪个国家比得上。接着,他把他的那一套“受指导的民主”政治体制搬出来,详细加以阐述。他说印尼人什么都要革新,包括经济和文化。但是西方民主制度对他们“不是很适合”。他早在无数次演讲中提过这一点,我对这次谈话空洞无物感到失望。

荷兰人没有留下多少训练有素的印尼行政人员和专业人士,能带动国家向前迈进的机构也寥寥无几。日本占领印尼三年半,也把印尼仅剩的治国机制都摧毁了。接着是印尼民族主义人士和荷兰人之间的战斗,从 1945 年至 1949 年断断续续地发生,直到荷兰最终同意让印尼独立为止。这个过程进一步破坏和削弱了印尼的经济与基础设施。苏加诺执政时期,推行民族主义经济政策,外国公司都成了国有企业,以致外贸与投资萎缩,这个土地广袤的共和国因此陷入困境。

我们下榻雅加达的德因德斯酒店,按照当地标准,它相当于新加坡的莱佛士酒店。可是天啊,一碰上下雨,酒店屋顶就漏水,酒店员工则立即搬出洗脸盆、水桶,若无其事地去盛滴答的雨水。我一时疏忽,未发现房门是闩在墙壁上的,结果一拉,没把门给关上,倒把插锁连带灰泥一起拉了下来。当天下午回到酒店,已经修好了——把一张纸贴在破损的墙上,刷上灰水了事。

我托当时任文化部政务次长的李炯才,帮我买几本印尼语—英语和英语—印尼语词典,每本售价不到 2 元。跟我同行的新加坡访问团成员把多家书店的词典几乎扫购一空,买来送给学习马来语的朋友。通货膨胀导致印尼盾岌岌可危。

一支车队把我们 from 雅加达载送到昔日的荷兰总督避暑胜地茂物,一路上由电单车开路,接着续程到万隆。从万隆,我们乘总统的双螺旋桨私人专机到爪哇中部古都日惹。专机是苏联政府



赠送的礼物,比我乘搭前往印尼的商用 DC3 型客机还大。机舱通道上方的时钟早已停在那里,动摇了我对苏联科技和印尼保养工作的信心。连总统专机上的时钟都能发生这种事,引擎零件又会是怎么样呢?

在离开前,我和朱安达总理就贸易与文化事项发表了联合声明。从他在雅加达机场迎接我一直到我离开之前,我们俩进行过几次会谈。他是一个优秀的人才,能干,受过高深教育,脚踏实地,但对国家面对的难题却感到无能为力。每次会谈都同他谈了很久,有时是用印尼语。有一次吃晚餐的时候,我指出,印尼很幸运,有极其肥沃的土地、良好的气候和丰富的资源。他哀伤地看着我说:“真主是保佑我们的,但我们却跟自己作对。”我觉得像他这么坦白又有诚意的人,跟他交往应该不成问题。离开印尼的时候,感觉上我们已经成为朋友。我会讲马来语,对他来说比较像个印尼“土生华人”,而不是移民当地不久,尚未完全融入当地社会,满口华族语言的华侨。

然而随着经济每况愈下,苏加诺在对外政策上采取了更多的冒险行动。为了维持他和亚非国家的外交关系,他委任头脑精明但有机会主义思想的苏班德里约博士为外交部长。1963年,苏班德里约经常趁过境之便在新加坡和我会晤。马来西亚即将诞生之际,他开始口吐狂言。有一天早晨,他和我并排坐在政府大厦办公室的沙发上,轻拍我的膝盖,然后把手伸向窗口挥了挥说:“看看新加坡所有的高楼大厦,全是用印尼的钱盖的——通过走私从印尼人那里偷来的钱。不过无所谓,总有一天印尼会回来照顾这个国家,纠正这个问题。”所谓“走私”,苏班德里约是指印尼商人从新加坡出口货物,从而逃税和避开外汇条例的管制。

我明白他的感受,因为我亲眼见过雅加达居民穷困潦倒的



苏加诺

生活状况。那里的人无论冲凉、洗衣、淘米或大小便，一概公开地在河里解决。对于他立志要接管新加坡，我不敢掉以轻心。

1965年我们独立时，正处于印尼跟新马“对抗”的时期。苏加诺总统和苏班德里约以立即承认新加坡为饵，开出会使新加坡冒犯和触怒马来西亚的交换条件，企图利用新马之间的矛盾，兴风作浪。数周后爆发了9月30日的“九三〇”事件，指挥特种部队的苏哈托将军，控制了全国的局面，局势就此出现转机。苏哈托在海陆空三军和警察部队里都有效忠于他的将领，在这些司令率领的部队支持下，他向占据总统府和一座无线电与通讯中心的叛军部队发出警告，要他们乖乖弃械投降。这股武装力量所显示的威力，把叛军都吓跑了，政变就这样结束。

## 苏加诺权力被剥夺

当时我们并未觉察，一场以失败告终的政变会有那么深远的影响，因为数名印尼高级将领被人以残酷的手段杀害，随后又发生成千上万个（估计有50万人）所谓共产党支持者遭屠杀的事件。死者包括一些华人，这些已经吸引了我们所有的注意力。苏哈托慢慢地、含蓄地搬演这出戏，就像在演出印尼皮影戏一样。这是一种把木偶的轮廓以影子的形式呈现在银幕上的表演。这出幕后戏编排得那么谨慎周详，苏加诺的权力被剥夺，犹如抽丝剥茧，以致我们好一阵子都看不出苏加诺的权力已经逐渐转移到苏哈托身上。这样过了半年多，苏哈托没有立即把总统

轰下台，而是以总统的名义行事来维持门面，暗地里却逐步把大权揽到自己手里，清除苏加诺身边的亲信，削弱他的地位。从新上任的外交部长亚当·马利克那里，看不出政策有什么转变。1966年3月，苏加诺签下一纸总统政令，授权苏哈托将军采取一切必要步骤保障国家的安全与稳定。我到这个时候还不敢肯定苏加诺已经出局，他那股足以左右臣民的魅力太大了。直到一年后，即1967年2月，苏哈托才由人民协商会议正式推选为代总统。

1966年6月，苏哈托的地位已经相当稳固，足以同时结束印尼跟新马之间的对抗状态，双边关系则还要一段时日才恢复正常。印尼随即在1966年6月和7月间，派经济代表团到新加坡考察，然而这个动作主要在于宣传，没有多少实质意义。8月间我们派出一个贸易代表团回访。直至有了所谓的“1.5亿元和解”，新印两国才算在心理上靠近一步。我们答应初步提供这笔私人商业信贷给印尼贸易商，并允许印尼国营银行“印尼银行”重新在新加坡开业。我们同意在平等基础上恢复双边贸易，对方则重新开放所有港口，供新加坡船只使用。印尼也答应在修订国内法律后，允许新加坡银行在当地设立分行，但是这个承诺迟至90年代才真正落实。（那些在印尼成功开业的新加坡银行却倒霉了。进入1997年，还不到6年时间，它们就被印尼金融危机拖累，贷款能否收得回来还是个未知数。）

## 迷宫般的政体

基本的障碍使新、印关系不容易恢复：政治、安全和经济课题上的误解，还有领海分界、海上航道和双边贸易管制上的分歧。印尼称为“走私”的活动，在新加坡奉行的自由港政策下却完全合法，我们不可能当他们的海关人员。我们无法完全认清他

们,结果花了很长时间,学习如何应付这样一个迷宫般的政体。

有好几年时间,新、印外交关系的进展非常缓慢,丝毫谈不上融洽。印尼老爱摆出一副老大哥的姿态。1968年3月,马利克向新加坡的印尼侨民发表演讲时透露,他已向我做出保证,1971年英国撤军后,印尼会随时准备保护新加坡不受共产党人侵害。他说:“我们将保护他们(东盟区域的2亿人口),即使来袭者是成吉思汗。”马利克在结束访问时所发表的联合公报,遣词用字就比较委婉含蓄:“在平等、相互尊重、互不干涉内政的基础上,加强现有联系。”

数月后,在1968年10月中旬,我们吊死两名印尼海军陆战队队员,新、印关系急转直下。这两人于1964年在乌节路汇丰银行分行门前引爆炸弹,导致3人丧命,因而被判处死刑。印尼的反应比我们所预料的激烈。400名身穿制服的学生,闯入新加坡驻雅加达大使馆和大使官邸,掠夺洗劫一番。使馆外面站岗的印尼军队偏在这个时候自动消失,不知去向。外长马利克吁请民众保持冷静,并声言不想向新加坡进行报复!

要求全面抵制船运和贸易活动,重新检讨双边关系的呼声此起彼落。对新加坡的电信服务也中断了5分钟。新加坡另两个外交官邸,也遭学生暴徒洗劫。愤怒的情绪一发不可收拾,在中爪哇的泗水和苏门答腊的占碑,演变成反华暴乱,连累了当地华裔。

可是到了10月底,事态发展似乎渐趋平息。马利克公开警告,切断同新加坡的贸易联系对印尼有害无益。他针对印尼海港设施条件恶劣的情况说:“我们应该考虑自己的有限能力。”接着又表示不希望这场争执损及东南亚国家联盟内部的和谐,担心印尼的国际形象会受到打击。此后,印尼局部解除了航运禁令。

266 到11月初,所有限制全部撤销。11月底,印尼国会一个3人代表

团奉命到新加坡访问,务必使两国“冰释前嫌,既往不咎”。

两国关系解冻得非常缓慢。1970年7月,我们委派李炯才出任驻雅加达大使。朋友之间称他为KC的李炯才,语言能力很强,印尼话说得很流利,对印尼文化艺术也有浓厚兴趣。他下足苦功,成功地同多名与苏哈托最接近的印尼高级将领打交道。他们都想多了解新加坡,并发现李炯才是个友善而交游广阔的中介人。慢慢地,他和这些将领建立了个人之间的了解和信任。

同年9月,我跟苏哈托在卢萨卡不结盟高峰会议上初次碰面。过后我到他下榻的别墅拜访,双方谈了半个小时,先说些轻松打趣的话,然后讨论就柬埔寨局势和越南问题所该采取的立场。他征求我对美国介入越南事务的看法,耐心聆听我的分析。我说,美国一旦撤军,对本区域稳定的冲击非同小可。共产势力一旦在越南和柬埔寨获得胜利,很可能使泰国改变态度。调整和适应新崛起的强权是泰国一贯奉行的政策。苏哈托总统同意我的看法。我们发现彼此对本区域的危机和发展,有一些不谋而合的见解。作为开端,这半小时的短暂会晤还算不错。

1971年4月,苏佐诺·胡马丹尼少将来新加坡同我会面,这可是一大进展。他相信超自然现象,是苏哈托在精神和神灵事务方面的心腹。据李炯才报告,面临重大抉择的时候,苏哈托总会在胡马丹尼陪同下,到一个特别的山洞冥想一番,然后才做出决定。我和胡马丹尼用印尼语交谈了一个小时,虽未涉及什么重要课题,但是替将军做笔记的助手告诉李炯才,将军对这次会晤十分满意。他原以为我为人“强悍、势利又傲慢”,结果发现我其实是个“友善、直率而善良”的人。

1972年3月,就在胡马丹尼访新一年后,印尼国家安全局局长苏米特罗中将,也在李炯才的安排下,静悄悄地前来进行私下访问,印尼驻新大使完全不知情。他不希望印尼外交部获悉自

己为总统执行这项秘密的任务。苏米特罗开门见山地用英语和我交谈，表明苏哈托希望确切知道新加坡在某些课题上的立场，而且要听我亲口说出来。

他阐明印尼对马六甲海峡的立场，认为其控制权应该归沿岸国家所有。我说，几个世纪来它都属于国际水域，也是新加坡赖以生存的基础。新加坡愿意跟随印尼和马来西亚，实施国际组织所建议的安全措施。但是任何企图掌管海峡或实施通行费的行动，都可能导致同苏联、日本或其他海运大国产生摩擦，这样的情况，新加坡绝不愿卷入。苏米特罗回答说，印尼将采取措施维护对马六甲海峡的主权，苏联如果来硬的，印尼将毫不犹豫地以正面对抗。想必是因为我流露了无法被说服的表情，他再以认真的语气补充说，苏联人大可尝试强占印尼，但他们绝不可能得逞。

一个月后，苏哈托派遣印尼内阁最资深的部长，也是负责国防与治安事务的将领庞加贝安将军来见我。他是苏门答腊的巴达克族人，说话直截了当，不拐弯抹角，举止跟苏哈托总统那种沉默低调的中爪哇人的特色截然不同。

他认为印尼浪费了许多本该用来致力发展经济的宝贵时间，武装部队的建设如今必须排在国家经济发展之后。他希望经济上发展较先进的新加坡，可以辅助印尼的需要。我向他保证，印尼的经济发展符合新加坡的既得利益。

印尼在1972年10月邀请吴庆瑞前去访问，因为他们知道吴庆瑞是我最亲近的同僚。据吴庆瑞观察，我和印尼军方3名最高将领会晤后，印尼不再像过去那样疑心重重，加之新加坡情报首长SR纳丹同印尼国家谍报机构主任苏图波·尤沃诺中将经常接触，印尼发现，对重大课题的看法，新加坡跟他们一致。

一切准备就绪，为我在1973年5月到印尼访问铺平了道路。整个过程经过精心筹划。李炯才引述3名印尼将领的话指



我到嘉里巴达印尼国家英雄墓地出席官方安排的献花圈仪式时，向 1965 年在政变中遭杀害的将军致悼后，也到两名海军陆战队队员的墓前撒花瓣。

出，“真挚的友谊还得逾越一道严重的心理障碍”。要和苏哈托总统建立真挚的交情，两名海军陆战队队员被处以绞刑正法一事，非得通过某种外交姿态，解决“爪哇人对灵魂，对清白良心的信仰”这个症结，从而圆满地画上休止符不可。他们建议我到嘉里巴达印尼国家英雄墓地出席官方安排的献花圈仪式时，向 1965 年在政变中遭杀害的将军致悼后，也到两名海军陆战队队员的墓前撒花瓣。李炯才视这个举动为改善两国关系的关键，因为印尼的将领们非常重视这样一种表示。我接受了这个建议。

## 新印关系掀新页

我在 5 月 25 日一早抵达，海陆空三军和警察部队全体仪仗



苏哈托

队列队迎接，接受检阅，礼炮鸣放 19 响，标志着新印关系就此掀开全新的一页。印尼一家报章这么评论：“新加坡和雅加达之间区区一小时的飞行航程竟如此漫长，李光耀要在遍访英国、美国、欧洲、日本、台湾，在全球各地绕了一圈之后，才抵达印尼进行正式访问。”报章社论说得一点也没错。我必须先证明新加坡完全可以在不依靠印尼和马来西亚经济的情况下生存，我们不是只会依赖邻国的寄生虫。我们

正同工业国建立联系，让自己有实用的价值，利用工业国的科技制造它们的产品，再把产品出口到全球各地。我们改变了新加坡生存的方式。

同苏哈托单独的私下会谈是这次访问的关键。他称之为“四眼会议”，现场没有通译和记录员，就我们两人坦诚交换意见。虽然我无法讲高雅的印尼语，但是我的马来语水平足以应付这样的场面，听得懂他说的话，也能让他明白我的意思。我们谈了一个多小时。

苏哈托表明决心让印尼在荒废了 20 年的光阴后，重新起飞。对新加坡愿意在重建印尼的艰巨任务上提供援助，他表示感激，也肯定了新加坡领导层的素质。他给我的印象是，在实际分析了两国相对的优势和弱点之后，如今他更愿意以正确，甚至是热诚的态度对待新加坡。

我技巧而有礼地清楚指出：新加坡期望成为东南亚的一员，却坚持这是我们的权利，不是别人宽厚的施舍。像马六甲海峡航行自由这类关系到基本利益的问题，新加坡不能够让步。新、印



双方的经济合作必须建立在互惠互利的公平基础上，同印尼领袖与当地华裔“主公”（这些“买办”为了获取特许经营权或执照以致富，一味迎合靠山的需求）的关系不能相提并论。我告诉他，新、印关系的症结在于彼此能不能就长远意向取得相互的信任。

苏哈托明确地表示，印尼对新加坡和马来西亚没有任何主权要求，希望争取的只是荷属东印度群岛的领土。他决意专心推动印尼的发展，而非对外扩张。最重要的是，他信不过共产党人，尤其是中国共产党人。我告诉他，我不会让中国势力伸入东南亚的。这是我们双方取得的关键性共识，他对我的立场深信不疑。

根据我的观察，苏哈托同苏加诺总统恰恰相反，是个谨慎细心、思想缜密的人。他性格内敛，纵有滔滔辩才，勋章无数，也从未以此哗众取宠，四处炫耀。虽然态度谦卑友善，他却有顽强不屈的意志，决定要做的事，就不容任何人反对。我欣赏他，相信彼此可以愉快相处。

一年后，苏哈托在1974年8月回访。他一抵达机场，我礼尚往来，鸣礼炮21响，由海陆空三军和警察部队400人组成仪仗队列队欢迎，以回应他在雅加达给予我的隆重礼遇。他这次访新的焦点是，两国将就划定领海海域的协约交换协定书。我跟他之间的“四眼会谈”再次发挥了关键作用。他没带任何文件，以印尼语即兴畅谈，一心要道尽心中的想法，还两次因为接待员奉上茶水蛋糕干扰了会议而面露愠色。“群岛概念”是他最关注的课题。同其他一些岛国一样，印尼把它岛屿之间的水域都视为领海。对于这点，他认为东盟成员国非得团结一致地给予支持不可。（东盟即东南亚国家联盟，1967年8月成立于曼谷，成员包括印尼、马来西亚、菲律宾、新加坡和泰国。）就印尼的经济前景和困境，他也做了一番评析。

有关群岛概念，我回应说新加坡最关心的还是航行自由的问题。我们是东南亚的一员，被逐出马来西亚之后，必须为自己创造新的经济基础以继续生存。通往美国、日本、西欧各地的海上命脉航线非维系不可，任何企图阻挠航行自由的障碍，会把我们彻底摧毁。因此我们愿意支持群岛概念，条件是印尼必须公开声明不违反关于航行自由的惯例。至于石油或海床上的其他矿物资源，新加坡不会提出任何要求。

他征求我对越战的看法，我说自一年前会面至今，局势发展越来越不乐观。尼克松总统辞职了，无论福特总统意愿如何，美国国会势在必行，决意把对越南和柬埔寨的援助削减一半，这两个政体恐怕难以长久维持。这一番看来前景暗淡无望的评析，使苏哈托忧心忡忡。

我担心泰国局势继南越和柬埔寨成为共产国家之后，会变得不稳定，新马将因此四面楚歌。新加坡纵然有超过75%人口是华人，却始终是东南亚的一员，我绝不容许岛国成为中国或苏联利用的对象。看得出这一番话令他释然。

第二天，他在印尼驻新大使馆向1000多名印尼侨民发表演讲，在传媒面前，毫不讳言印尼鉴于专业知识的局限，正积极到处寻求技术援助和资金，其中包括新加坡。他公开接受新加坡为平等的独立国，承认我们能为印尼的发展做出贡献。这标志着印尼对新加坡的态度有了重大改变。

金边和西贡相继沦陷后，我于1975年9月在巴厘岛与苏哈托重逢。当时共产势力正如日中天，来势汹汹，转眼就要吞没整个东南亚似的。敦拉扎克先于1974年5月访问北京，建立外交关系，接着在金边失守后，马上承认当地的红色高棉政权。苏哈托语带失望地说，他早已向敦拉扎克清楚说明印尼和中国交往的不愉快经验，他也曾经在雅加达向泰国首相克立·巴莫做出

同样的表示，结果克立在 1975 年 6 月西贡沦陷两个月后，到北京访问时，还是同中国建交。在苏哈托看来，泰国和马来西亚的局势正不断恶化，东盟如果继续这种各自为政的做法，径自迫不及待地承认越南的新共产政府和红色高棉，那么，我们坚持对抗共产势力的意志迟早要崩溃。他意识到惟独新、印看法相近，在情绪上也不谋而合——不做过度的反应以讨好中南半岛的共产国家，也不像马科斯总统不久前访问北京时，发表华丽浮夸的演讲那样，口口声声歌颂共党政权。

虽然我们最关切的是东盟的安全局势，却同意东盟应该公开强调政经合作，低调处理安全问题。安全问题可以私下进行合作，尤其是交换情报。印尼和新加坡应该巩固各自的优势，等待更适当的时机，同其他东盟成员国一起进行经济合作。苏哈托没有谈到东帝汶，印尼在两个星期后占领这个地方。这次会谈很顺利。每逢区域局势急转直下，新、印总会做出相似的反应。

但是，三个月后，在联合国就印尼占领东帝汶的行动进行表决时，因为新加坡弃权，致使新、印关系第二次出现冷淡期。其他东盟国家都投票支持印尼。我们在雅加达举行的军人节和国庆日庆祝会，都遭印尼军方领袖抵制。新加坡驻雅加达参赞向我汇报说，一些印尼将军透露，比起两名海军陆战队队员被处以绞刑正法一事，苏哈托这回的怒气更盛。

迟至一年后，1976 年 11 月 29 日，苏哈托到新加坡进行非正式访问，我们俩的私人交情才重新修好。我告诉他，新加坡实际上并不愿意给印尼和东帝汶之间的日常关系设置障碍。我们接受东帝汶作为印尼领土的事实，但是绝不能公开认可印尼的人侵和占领行动。他接受我的立场。如果我们当初投票支持印尼，等于是我们在我们本身的安全问题上，向全世界发出错误的信息。

令他开心的倒是另一件不相干的事。我同意非正式地为他

提供新加坡的贸易统计数字，协助印尼抑制新、印两国之间的“走私”活动，条件是这些数字不能公开，谁知他却要公开这些数字。我解释说，两国使用的统计归类法不尽相同，公开发表这些数据，只会引起传媒和公众的更大误解。苏哈托表示有把握能让印尼媒体服服帖帖，但他最后总算答应先仔细研究公开发表数据可能造成的长远影响，才决定要不要这么做。我们接着同意新加坡和雅加达之间设立海底电信联系，技术细节交由两国官员进一步研究。

尽管会议进展顺利，新加坡驻雅加达大使拉欣依萨仍不忘提出警告说，在印尼领袖和人民心目中，新加坡始终是个华族国家，他们对新加坡的态度难免跟他们对国内华裔人民的态度纠缠不清。他警告说，印尼国内一旦萌生什么不满情绪，新加坡会成为最方便的代罪羔羊。当印尼在1998年至1999年间陷入危机时，这话证实应验了。

## 苏哈托言出必行

苏哈托总统的个性、脾气和宗旨使我个人能跟他建立友好的关系，这是我们的福气。他是一个沉默有礼的人，只是比较拘泥于仪式和礼节。我访问雅加达之前，他如此谨慎地预先试探我的立场，这与他的性格吻合。经过两次会谈，我们相互信任。这些年的相处使我发现他是一个言出必行的人，不轻易做出承诺，但是说过的话一定履行。言行一致，贯彻始终是他最大的长处。他比我年长3岁，脸阔鼻宽，总是一脸沉默寡言严肃的表情，但是一旦熟识，他就会时时挂着笑容。他十分享受吃的乐趣，尤其喜欢甜品，但也努力通过散步和打高尔夫球控制体重。低声细语，从容不迫是他说话的一贯姿态，但是一谈起重要课题他也会活泼生动起来。

他不是一个人知识分子，却懂得任用能干的经济学家和行政人员当部长。他选择了威佐约·尼蒂萨斯特罗教授、阿里·瓦达纳等毕业自美国加利福尼亚大学的经济学家组成班底，在他们手中，印尼向外来贸易与投资敞开大门，逐渐成为一个成功的新兴经济体。

我和苏哈托的交情，克服了印尼人和新加坡华人之间的无数偏见。70年代至80年代这个时期，我们几乎每年都要见一次面，保持联系，交换意见，讨论种种新出现的课题。例如，我向苏哈托解释，语言和文化是非常棘手的情绪问题，不得不敏感地谨慎处理。英文纵即使是每一个新加坡人的共同语言，“推广华语运动”还是不得不推行，因为新加坡华人至少说7种不同的方言。原籍马来西亚或印尼的新加坡马来族人民，同样放弃爪哇语、布央语和巽他语，转而一律使用马来语。至于新加坡华族观众在印尼与中国的羽毛球赛中为中国队喝彩一事，不过是一些大声喧嚷的亲中国群体的愚蠢行为。他们甚至在新加坡乒乓选手与世界冠军中国选手比赛时，也向自己的选手喝倒彩。我说久而久之新加坡华人在思想意识上将会变成新加坡人，这样的看法他接受了。

## 发展巴淡岛

苏哈托要把巴淡岛发展成为第二个新加坡。那是新加坡以南20公里外的一个岛屿，面积是新加坡的三分之二。1976年，他建议我协助印尼发展巴淡岛。当时岛上缺少基础设施，只住了一小批渔民。他把发展巴淡岛的重任交由刚受委的科技顾问哈比比博士处理，委派他来新同我会面。我鼓励哈比比利用新加坡推动巴淡岛的发展，不过向他解释先得把岛上的公路、水电和电信等基础设施都发展起来，并消除行政瓶颈。如果他能争取印尼经

济部长和贸易部长拨款资助这项工程，我答应免去新加坡和巴淡岛之间人们和货物往来的一切繁文缛节，方便巴淡岛接驳新加坡的经济动力网络。

但是，真正在巴淡岛进行投资的，必须是商人本身，他们得自行判断什么是可行的，什么是有利可图的。印尼新闻界花了好几年时间才了解这个道理，因为印尼的主要计划，无论是钢铁厂、石油化学厂或水泥厂，向来都是政府的投资成果。我必须再三解释，新加坡政府只能推动新加坡和巴淡之间资金、材料和人员的流通，我们可以鼓励企业家进行投资，但是无法指示他们应该怎么做。

我尝试说服苏哈托让所有只生产出口产品的投资商在巴淡享有 100% 的外资股权。1989 年 10 月我们重逢，苏哈托表示愿意让纯粹生产出口产品的公司，在首 5 年内享有 100% 的股权，5 年后则须把部分股权拨给印尼。这一优惠虽不比新加坡所提供的条件吸引人，却足以吸引一些渐感新加坡营业成本增加的工厂，把基地转移到巴淡岛去。其中一家政联公司新加坡科技工业有限公司，同印尼集团合资，在巴淡岛开发一个占地 500 公顷的工业园，积极争取跨国公司和本地工业家进场。这项工程果然取得成功。到 1999 年 11 月，工业园吸引的投资额已达 15 亿美元，所雇用的印尼员工超过 7.4 万名，即使金融危机在 1997 年降临印尼，它依然不断壮大。

继巴淡岛发展成功之后，邻近的民丹岛和吉里汶岛随后也展开合作计划。苏哈托总统这时建议我们把每年到新加坡游玩的 700 万名旅客也引介到印尼去。新加坡于是全面参与印尼的旅游业发展，新加坡航空公司因此有权直飞新、印联合开发的各个旅游景点。

当然，凡事总有其负面影响。我们的合作伙伴都以印尼华裔

居多,不满的情绪也因此暗流汹涌。我们也想寻找土生土长的印尼人一起合作,但是谈何容易,印尼的成功企业家都是华裔。不过最后总算也跟几个地道的印尼商人合作发展了联营企业。

每一次碰面,我和苏哈托总会尽量抽时间进行“四眼会谈”。两人在这个时候总能畅所欲言,无所不谈,我能提出任何主意试探他的反应,他也能当场拒绝而不会觉得尴尬。友好关系和信任就这样建立起来。我曾向他保证,新加坡不会赶在印尼之前同中国建交。所以当初决定同中国互设商务代表办事处,我事先亲自向他解释,这不过是为了促进贸易,不等同于外交层次上的代表性。他接受了我的解释。

到了80年代中期,印尼对新加坡的看法彻底改变:新加坡不只远非中国的支持者,实际上还坚持维护东南亚大家庭的利益。新、印的经济关系也逐渐改善。印尼对一切船只开放所有港口,放宽进出口条例,有关印尼产品被私运到新加坡的疑虑也烟消云散。当然,紧接着又出现新问题,如今是投诉印尼商人把电器和其他耐用消费品从新加坡走私到印尼去,逃缴税率高的进口税。只不过这是印尼海关方面的问题,怨不得我们。同样地,新加坡扮演中、印贸易中间人所引起的纷争,也随着印尼打开与中国直接进行贸易的大门而终结。

我和苏哈托之间的高层友好关系,促使80年代担任印尼国防与安全部长的本尼·穆尔达尼提呈建议,并进一步落实在苏门答腊北干鲁镇附近联合开发锡亚布空军武器试射场,供两国空军使用的计划。1989年,这个武器试射场由两国国防部队总长共同主持开幕仪式,标志着新印在防务联系上迈进了一大步。

1989年2月,我在裕仁天皇的葬礼上见到苏哈托,他告诉我一个可能促使印尼同中国复交的局势新发展:中国愿意明确而公开地表明,无论在党与党或政府与政府的层次上,都绝不干

预印尼内政。印尼在 1990 年 8 月与中国恢复邦交,同年 10 月,我到北京,新加坡也跟中国建立外交关系。

1990 年 11 月,在卸下总理职务前几天,我到东京出席明仁天皇的登基典礼时,又跟苏哈托碰头。苏哈托夫人婷女士想不通为什么我在身体仍然健壮,年纪还比她丈夫小三岁的情况下,愿意退位让贤。我解释说,新加坡自建国以来未曾更换过总理,能在条件最理想的时候选择适当的时机退位,应该是较妥当的做法。

从 1965 年开始,这些年来新、印双边关系由一开始彼此试探和了解,到学会怎么和平共处,其间总有新问题有待解决,而总能解决、回避或搁置,以后再谈。如今回首,换了个性格脾气跟苏加诺较相近的人当印尼总统的话,要同他们建立密切的关系并进行合作,必定有困难;对印尼,甚至整个东南亚区域来说,这段历史恐怕也要改写了。

## 苏哈托的儿女们

苏哈托夫人在 1996 年 4 月逝世。同年 11 月我和内人前往探访,见到的是一个孤寂凄苦的苏哈托。1997 年 6 月,我们又在雅加达重逢,苏哈托虽然已经恢复平静,身边却发生了重大的变化,儿女们变得更亲近他。1996 年 8 月 18 日,我们到文莱出席皇室婚宴见到了苏哈托的女儿,个个浑身珠光宝气。芝向新加坡驻文莱大使的夫人提起印象中从没见过她们这般打扮。大使之前派驻雅加达多年,大使夫人跟随丈夫在那里待久了,跟苏哈托的女儿相当熟识。她说,苏哈托夫人在世时管住她们,母亲死后没了约束,她们就开始炫耀自己的珠宝首饰。

印尼盾爆发危机,是大家都始料不及的。泰国中央银行在 1997 年 7 月 2 日停止扶持泰铢后,基金经理个个惊慌失措,拼命



抛售区域货币和股票，导致金融危机一发不可收拾，区域国家的货币无一幸免。印尼财政部长采取明智的措施，促请国际货币基金组织出面帮忙。他在同年 10 月底跟基金组织谈妥条件之前，苏哈托派特使来向吴总理寻求支持，以加强印尼的谈判筹码。吴总理先找我和财长胡赐道商量，然后把这事提交内阁讨论。我们相当有把握，印尼的经济状况比泰国强：经常性项目和预算都没有出现巨额赤字，所呈报的外债不算高，通货膨胀率也偏低。于是我们答应贷款高达 50 亿美元以表支持，但是要等到印尼用完国际货币基金组织、世界银行和亚洲开发银行总计 200 亿美元的贷款和印尼自己的储备金之后，贷款协议才生效。新加坡也答应，一旦印尼和基金组织达成协议，便进入外汇市场扶持印尼盾。基金组织给予印尼的援助配套最终达到 400 亿美元，日本也答应贷款最多 50 亿美元。印尼同基金组织的协议一签定，印日新三国央行在彼此协商配合的情况下，立即进场扶持印尼盾，把它从 1 美元兑 3600 盾推高到 3200 盾的水平。危机爆发前，2500 印尼盾足以兑换 1 美元。

眼见局势好转，苏哈托总统却在这个时候恢复基金组织协议下取消的部分大型基础设施工程，结果削弱了各方的努力。取消的工程共有 14 个，复工的包括苏哈托长女哈尔迪扬蒂·鲁克马娜（杜杜）持有股份的发电厂。另外，16 家被迫清盘的银行当中，有一家（为总统的儿子所拥有）在不同的名下获准恢复营业。市场对此的反应是大量抛售印尼盾。这 16 家银行不过是冰山一角：印尼有 200 多家银行，其中多家规模小，经营无方，监管也欠妥当。更糟的是，印尼违反同国际货币基金组织达成的协议，开始放宽货币政策。印尼工商会主席宣布苏哈托总统同意利用新加坡给予的 50 亿美元，为那些受信贷紧缩影响的印尼本土公司提供低息贷款，进一步打击市场信心。苏哈托偏又在 1997

年12月,因为出国操劳过度病倒,导致问题更加严重。

印尼盾币值直线下泻使我大为震惊,我委托驻雅加达大使邀请杜杜来新一趟,替我向她的父亲转达一些看法。我最后一次见到她是在1997年6月到雅加达拜访苏哈托的时候。同年圣诞节,我和吴总理在新加坡总统府别墅同她会晤。我们向她解释,如果无法恢复人们对以下两个要素的信心,即苏哈托的健康状况和他履行国际货币基金组织条件的意愿,那么印尼局势将非常棘手。我竭力奉劝她和她的弟妹们尝试了解眼前的局势:在雅加达的国际投资基金管理人都把焦点放在总统儿女所享有的经济特权上;在这个危机时期,他们最好完全退出市场,不要再涉及任何新工程。我直截了当地问她能否使弟妹们听从劝告。她同样坦率地回答说无能为力。为了确保她明白市场分析员天天撰写这类报道有多大的影响,我通过驻雅加达大使把一份每日要闻选录送交给她。从苏哈托儿女们的所作所为判断,他们根本无动于衷。

1998年1月6日,苏哈托总统发表了印尼预算案。预算案内容既未同国际货币基金组织商量过,也未达到印尼早先在拯救配套下承诺落实的目标。此后两天当中,印尼盾兑美元汇率从7500盾下泻到1万盾,因为基金组织副执行总裁费希尔和美国副财长劳伦斯·萨默斯双双批评预算案内容同基金组织开出的条件不符。1月8日晚上9点,我由电台新闻获悉,雅加达群众惶恐地疯狂抢购物资,把所有商店和超级市场的货品一扫而空,尽量花掉迅速贬值的印尼盾,换来食物和用品加以囤积。我拨电话给驻雅加达大使,对方证实了这个消息,还说一家超级市场被烧毁,而印尼盾在市面上更创下1美元兑11500盾的新低点。

我赶紧提醒吴总理。他一听到这个消息就发信给美国国务院和国际货币基金组织,建议它们发表文告,抚平市场的紧张情

绪,否则第二天恐怕会爆发动乱。过了数小时,在新加坡时间早晨7点,克林顿总统拨电话同吴总理商讨事态的最新发展,然后又同苏哈托总统通话。克林顿宣布将派遣萨默斯协助解决问题。与此同时,费希尔发表文告劝请人们不要反应过敏。这样忙碌了一场,总算让人产生一丝希望,觉得可望找到一条出路,以免最终以暴动和骚乱收场。1月15日,苏哈托总统本人签署了基金组织给予的第二个贷款配套,承诺履行更多改革措施。

在签署第二份协议之前几天,即1998年1月9日,苏哈托的次女、印尼特种部队司令普拉博沃·苏比安托少将的妻子海迪阿蒂·哈里亚蒂·普拉博沃(蒂蒂)来新加坡见我。苏哈托知道她来新加坡,她希望我们帮助印尼在这里发售美元债券。一名国际银行家曾指出,通过这个方法筹集美元,将有助于稳定印尼盾。我却认为,眼下的世道充满危机感,市场对印尼盾根本没什么信心,要在这种环境下发售债券,万一失败,市场人士的信心将进一步滑落。海迪阿蒂接着抱怨新加坡传出某些谣言,削弱了印尼盾,还说新加坡银行界人士鼓励印尼人把钱暂时存放在这里,问我们能不能出面阻止。我向她解释,即使政府出面干涉,也无济于事,因为印尼人民只要在电脑键盘上一按,照样能把钱从印尼转到世界任何一个角落。更何况,真金不怕火炼,如果基础稳固,谣言根本动摇不了印尼盾。要恢复市场信心,她的父亲就必须让世人看到他落实基金组织配套的改革措施。若觉得某些条件不切实际或太苛刻,大可邀请像美国前联邦储备局主席保罗·沃尔克这样的一位人物担任顾问,由他提出理由,基金组织会认真听取的。这话总算对方还听得进去——一个银行家后来告诉我,沃尔克确实去过雅加达会见苏哈托,但是没有当成顾问就离开。

由于子女们对每一个有利可图的合约和垄断行业都插上一

脚,而且介入的程度有增无减,苏哈托面对的问题雪上加霜。国际货币基金组织决定向他的儿女涉及的一些合约和行业开刀,终止这种垄断局面,包括丁香业、儿子胡托莫负责的国产车计划、女儿杜杜掌握的发电厂合约、其他儿子获得的银行执照等等。苏哈托不明白基金组织为什么要干涉印尼内政。实际上,这些垄断行业和优惠待遇,已成了投资基金管理人最关注的大课题。另外,苏哈托班子里的高级技术专家官员,把印尼金融危机看成一个可以借以铲除一些削弱经济并引发不满情绪的不良作风的机会。最重要的是,国际货币基金组织很清楚,这类不良风气一日不除,美国国会绝不会表决支持拨出更多资金填补基金组织的财库。

## 美国的观点是关键

美国的观点是影响整个事态发展的关键因素。萨默斯在1998年1月11日赴印尼途中路经新加坡时,告诉我和吴总理,当前最需要的是“中断”苏哈托的执政手法,总统的亲朋戚友必须停止享有各种特权,大家得平等竞争。我却指出,苏哈托继续执政才是上策,因为没有任何一个继承苏哈托的总统有那种能耐推行基金组织开出的严格条件。因此,我们应该协助苏哈托落实这些条件,朝最理想的结局努力,即促使苏哈托委任副总统,将来由这名副总统在后苏哈托时代,负责恢复市场人士的信心。克林顿政府对这个观点无法认同,坚持务必推行民主,根绝贪污和侵犯人权的事件。反正冷战已经成为过去,没必要再“纵容”(克林顿在1992年竞选时使用的字眼)苏哈托了。

两个月后,在1998年3月,美国前副总统沃尔特·蒙代尔带来克林顿给苏哈托的口信,然后在回程中到新加坡同我和吴总理会面。双方就苏哈托对改革方案可能采取什么行动交换意

见,然后蒙代尔冷不防向我提问:“你是认识马科斯的。他是英雄还是奸雄?苏哈托和他比较有什么不同?苏哈托是爱国之士还是恶人一个?”我觉察到蒙代尔准备先摸清苏哈托的动机,然后才向美国总统提呈建议。我回答他,马科斯或许一开始是个英雄,结果却变成奸雄。苏哈托则不同。他心目中的英雄不是华盛顿,也不是杰弗逊或麦迪逊,他崇拜的是爪哇中部的梭罗苏丹。苏哈托夫人生前是这个皇室家族的小公主。在苏哈托心里,作为堂堂的印尼总统,他是一个泱泱大国的苏丹中之苏丹,膝下子女自然应该享有和梭罗苏丹的王子、公主们一样的特权。给予他们这些特权,他一点也不觉得愧疚,因为这是他当苏丹霸主的权利。他视自己为爱国之士,我也不会把他列为奸雄。

吴总理分别在1997年10月和1998年1月与2月三度造访苏哈托,向他解释印尼经济正处于风雨飘摇之中,他必须认真对待国际货币基金组织的改革方案,否则市场将抛售印尼货币与股票,导致当地经济崩溃。吴总理最后一次在1998年2月见过苏哈托后回来告诉我,对方的一举一动好像是自己已经陷入四面楚歌的境地,深信西方国家要把他踢出局。吴总理向苏哈托表示关注,万一经济情况恶化,就会出现粮食短缺、社会动荡、人们对印尼信心全失的局面。要真是这样,总统就会处于非常严峻的困境,因此非得借助基金组织的支持,稳住经济不可。苏哈托信心十足地回答说他有军方鼎力支持。吴总理向他暗示,印尼人民可能已到达饥饿之至,连军人也不愿开枪的地步。苏哈托根本不认为有这种可能性。可怜他完全和现实脱节。当时已有一名印尼将军这么说(这是美国大使3月间告诉我们的大使的):“如果有1000名学生,他们会遭到镇压;如果有一万名学生,印尼武装部队会设法控制群众;但是如果学生有10万名,武装部队人员会反过来加入学生的行列。”

尽管在 1998 年 1 月签署了第二份基金组织协议，苏哈托总统接下来走的几步棋却导致印尼货币和股票进一步滑落。同月较迟时，印尼报章报道总统遴选副总统的条件，使一般人相信哈比比是苏哈托心目中的人选。哈比比的名字常跟耗资庞大的高科技工程，如飞机制造业扯在一起。数名外国领袖为此担忧起来，他们纷纷前往会见苏哈托，但不张扬，试图劝阻他。这些领袖包括苏哈托视为好友的澳大利亚前总理保罗·基廷、吴总理和马来西亚副首相安瓦尔·易卜拉欣。马来西亚政府经济顾问达因·再努丁在 1998 年 1 月底来函，要我前往劝说苏哈托，因为苏哈托的部长们曾说过他们的总统需要邻国给予劝解。我不可能在雅加达陷入危机的时候前去，以免被视为干预他国内政。我几经思量，决定另谋对策，便冒险于 2 月 7 日在新加坡发表的演讲中说：“市场人士对他（苏哈托总统）要求副总统人选要具备科技专长的条件感到不安，他是在第二份国际货币基金组织协议达成后不久这样宣布的……如果市场人士对最终当上副总统的人选感到不安，印尼盾的币值将再度趋软。”虽然我没有指名道姓，哈比比的支持者却因为这段讲话而对我进行抨击。

当苏哈托在多方劝阻下仍旧委任哈比比为副总统时，基金经理和外汇交易员做出意料中的反应，卖空印尼盾。印尼盾猛跌到 17000 盾兑 1 美元的水平，把整个区域的货币币值和股市都一起拖累了。

苏哈托的儿子班邦在 1998 年 2 月初为苏哈托引见了史蒂夫·汉克，让这位美国约翰霍普金斯大学的经济学教授给他出主意。汉克告诉苏哈托，解决印尼盾兑换率偏低的方法很简单，就是成立一个货币局。在他公开表示考虑成立货币局的概念时，印尼盾币值时上时下。这个经验和判断力一直叫人钦佩的总统，现在却令市场对他逐渐丧失信心。

## 苏哈托一生最大的错误

1998年二三月间，苏哈托最后一次委任军方和内阁要员人选，这是他一生贻害最大的错误判断。他委任哈比比为副总统，因为正如他在辞职前48小时所说的，没有人会支持哈比比出任总统。苏哈托以为只要众人知道下一个总统人选是哈比比，无论国内或国外，就不会有人串谋逼他下台了。陪他打高尔夫球的木材大王郑建盛当上贸工部长，女儿杜杜成了社会事务部长。几乎所有其他出任内阁成员的人士，不是效忠于他，就是他的子女们的亲信。他一方面委任维兰托上将为武装部队总司令，另一方面擢升女婿普拉博沃为中将，由后者出任陆军战略后备部队司令，企图以此平衡大局，这么做却大错特错。他明知普拉博沃脑子精，野心大，但是做事冲动鲁莽。

我于1996年和1997年在雅加达同普拉博沃共进过午餐。他很机智，但是直率得很不得体。1998年2月7日，他到新加坡访问，分别同我和吴总理会面，传达了奇怪的信息：印尼华人的处境危险，一旦发生什么问题，即暴动，作为少数民族的他们将受到伤害；活跃于政坛的印尼著名成功华裔商人林绵坤尤其岌岌可危，因为他具备“双重少数派”的身分，既是华人又是天主教徒。林绵坤曾对他和数名将军说，苏哈托非下台不可。当我表示怀疑时，他坚持林绵坤确实说过这些话，还说印尼的华裔天主教徒令自己陷入险境。我和总理都百思不得其解，不明白他为什么要相告关于林绵坤的这席话——显然任何一个印尼人都不可能告诉总统的女婿应该把总统撵下台。我们猜想这是不是林绵坤和其他印尼华裔商人即将出事的前奏，他要让我们有心理准备。

1998年5月9日，刚退休不久的美国参谋长联席会议副主

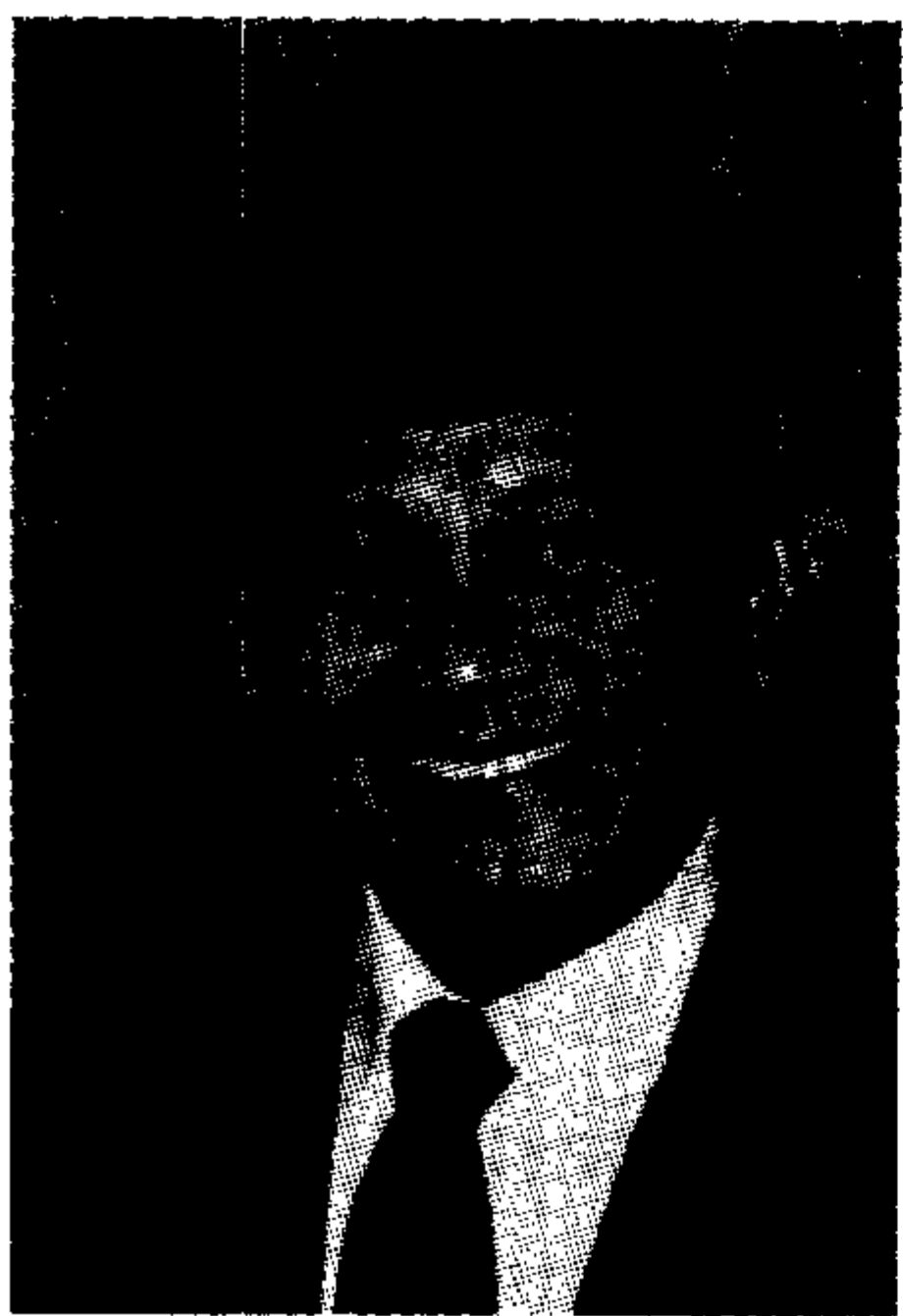
席威廉·欧文斯在新加坡同我碰面。他告诉我,前一天在雅加达同普拉博沃一起吃午餐,对方说了些莫名其妙的话,实际含义是“老头子有可能挨不过九个月,可能会一命呜呼”。他是当着两名年轻助手的面说这一番话的,两名助手都是中校,其中一个医生。普拉博沃当天兴高采烈,庆祝自己升为三星将领,当上陆军战略后备部队司令,还拿社会上谣传自己可能发动政变来开玩笑。欧文斯说,虽然普拉博沃认识他已有两年,但自己毕竟是外人。我回答说,普拉博沃生性是个莽汉。

1998年1月之后,有好几个月的时间学生示威都局限于大学校园内,教职员和曾经当过部长或将领的人士,公开在校园内向学生讲话,进一步壮大改革呼声。为了显示大局完全控制在自己手里,苏哈托在1998年5月9日局势闹得不可开交之际,大张旗鼓地赴开罗出席会议。学生终于走上街头示威,同镇暴警察发生了几次冲突,结果有六名特里萨克蒂大学的学生在5月12日退回校园的时候被开枪打死。随后引发的公愤使印尼法治全面瓦解,军警人员全退下阵来,任由暴民在城市里疯狂破坏、洗劫和焚烧华人的商店和住家,强暴华裔妇女。众所周知,暴乱是普拉博沃一帮人策划的,目的是令维兰托显得无能,以便苏哈托从开罗回来时就会改立他(普拉博沃)为武装部队首长。然而在5月15日返回印尼时,苏哈托大势已去。

在最听命于苏哈托的哈尔莫哥公开要求总统辞职后,苏哈托身边最亲近、最忠诚的助手和部长一个接一个地背弃他。哈尔莫哥当初是苏哈托委任的国会议长。整个戏剧性的发展到5月21日上午9点终告结束。苏哈托在电视上宣布辞职,哈比比继面宣誓成为新总统。

一开始原来是个需要国际货币基金组织拯救的经济问题,最终却导致总统被轰下台。是苏哈托把1965年在贫困线上挣扎





哈比比

的印尼扭转过来，崛起成为虎虎生威的新兴经济体；是他为印尼人民提供教育，兴建基础设施，为印尼的继续发展铺路。对这样一个领袖来说，事情发展到这一步真是个人极大的悲哀。在这种非常时刻，向来在判断和任用手下方面独具慧眼的他，却选错对象出任要职。他犯下的错误对自己、对国家都贻害无穷。

苏哈托从来没有考虑要流亡他国。他和家人的财富都投资在印尼。那名在《资本家》杂志上报道苏哈托家族累积资产达 420 亿美元的美国记者，1998 年 10 月在纽约向我透露，这笔财产大部分留在印尼。当地爆发经济灾难后，据他估计，财产价值只剩 40 亿美元了。苏哈托不像菲律宾的马科斯，他没有把财富偷偷带出国外，以防必要时能迅速脱身。他依然留在雅加达的住家。当了 32 年总统的他没打算逃跑。我不明白他的子女为什么需要那么多财富。若不是因为他们行为过分，苏哈托在印尼史上将能占有不同的地位。

深受他信任，对他忠心耿耿，曾长期担任武装部队情报局局长，后来升任武装部队总司令的穆达尼将军，曾在 80 年代末对我说，他曾劝告苏哈托制止子女们对商业特权的无止境的要求。如果听取穆达尼的劝告，苏哈托就不会有如此的悲剧收场。

我观看了他宣布辞职的电视广播，为他无法更体面地引退而叹息。苏哈托穷一生精力，稳定印尼局势和振兴国家经济。他所推行的政策提供了有利条件，让所有的东盟国家经济能在 70 年代至 90 年代期间，欣欣向荣。那是东南亚的黄金时代。

虽然哈比比是误打误撞坐上总统的位子，他却相信命中注定他会统治印尼。他有很高的智力，却性情善变，而且口没遮拦。在《亚洲华尔街日报》(1998年8月4日)的一篇报道中，他形容自己的工作方式是“并行处理一二十个课题”，把自己跟电脑相提并论。他也抱怨在1998年5月21日就任的时候，许多国家第二天就纷纷传来贺词，新加坡却迟迟没有道贺，一直到“将近6月份，非常迟。我是无所谓，但是这里(印尼)有2.11亿人。看看地图，绿色的(地区)全是印尼，那个小红点是新加坡。你看看。”(新加坡已在5月25日发了贺电)吴总理几天后在国庆群众大会的演讲中回应说，新加坡只有区区300万人口的资源，像新加坡这种“小红点”能为邻国做出的贡献有限。

我们很清楚哈比比的为人，因为他曾经负责巴淡岛同新加坡合作的项目。他对印尼华裔有敌意，而人口多数为华人的新加坡因此也遭池鱼之殃。他企图以对待印尼华裔“主公”的态度对待我们，想向我们压榨而自肥。这会改变我和苏哈托向来以平等独立国的姿态合作的基础，使之变成兄长和弟弟的关系。可是私下里，哈比比派人再三向吴总理传话，邀请他到雅加达访问，也邀请显龙(副总理)和太太一起共进晚餐。他要给外界留下新加坡领袖是支持他的印象。有人告诉我们，他以为这样就能挽回印尼华裔商界领袖的信心而进行投资。我们看不出这类访问何以能产生这样的效果。

## 哈比比训张志贤

哈比比指责新加坡一事见报两天后，他对新加坡教育部长兼国防部第二部长张志贤训话训了80分钟。张志贤当时是到雅加达去，把援助物资送交印尼武装部队总司令维兰托将军的。这里引述一段张志贤的话：

“哈比比手舞足蹈，他挥动着双臂，与此同时脸上的表情和语气迅速转变。他几乎无法坐定，声音很激动，样子很烦躁。哈比比的谈话不是强调他自己的成就和特性，就是近乎赤裸裸地向新加坡进行威吓。他忆述自己从18岁起就住在欧洲，前后25年，并吸收了‘民主和人权’等价值观。”

“哈比比要新加坡认清自己的地位和脆弱性。于是他进一步指出‘新加坡在(印尼)里边’，整个人从椅子上跳起来，冲到挂在墙上的地图前面，展开双臂强调印尼的大片绿色地区把‘小红点’新加坡包围其中。”

后来，我在1999年1月27日晚上启程赴达沃斯之际，在电台新闻中听到哈比比决定给予东帝汶选择全面自治或独立权利的消息，整个人呆了。这等于突然扭转印尼自1976年就坚持的政策，也就是，东帝汶并入印尼是不可逆转的。

在达沃斯，我见到陆士达——那位精明机警，常年奔波不懈，负责东亚与太平洋事务的美国助理国务卿。我们俩都同意，哈比比的献议一经提出，便使局势产生了永久性的变化，东帝汶走向独立将是意料中事。陆士达冷淡地说，一些总理不应该贸然写信，尤其是写给像哈比比这样的总统。（我们都阅读了有关报道，它指出哈比比做出这个决定是受到澳大利亚总理约翰·霍华德一封信的影响，信中建议让东帝汶人民通过全民投票来决定他们自己的前途。）

让东帝汶自决前途的消息在宣布后不久，新加坡交通部长马宝山在1999年2月4日会见哈比比时，对方向他追述了澳大利亚大使相告有关“新喀里多尼亚”解决方案的经过：安排全民投票自决，并且要有所准备在15年筹备期过后，给予独立。哈比比告诉澳大利亚大使，印尼不准备采纳这个方法。印尼并没有从东帝汶得到天然资源、人力资源或黄金，而澳大利亚也无权坚持

要印尼给予东帝汶自治或自决的选择。

哈比比对马宝山说：“全世界都不了解我们，经常对我们进行人身攻击。”对此，他感到“气愤和厌倦”。他吩咐内阁研究让东帝汶脱离的可行性——让他们选择要自治或独立。如果东帝汶拒绝自治方案，却又要印尼协助他们为独立铺路的话，他就得说声“抱歉”，他不准备当东帝汶的“有钱叔伯”。他请大使向霍华德转达这一番话。为此，霍华德在1999年1月写信给哈比比，信中有哈比比对东帝汶的这个看法。哈比比收到信后，马上在有关段落的旁边作注，向内阁推荐这样的主意。这一系列在印尼历史上标志着一个转折点的事件，就这样给启动了。

让东帝汶自决的消息公布后的同一晚上，我在新加坡飞往苏黎世的班机上，见到能干的印尼经济事务统筹部长吉南加尔·卡塔萨斯米塔，从他那里证实了哈比比决定这个课题的方式。我们都准备到达沃斯出席世界经济论坛。由于座位只隔着走道，我们于是谈论起印尼的经济和政治局势的发展，一谈就是一小时。不过，吉南加尔最关心的还是东帝汶。他回忆起当天下午有人根据哈比比的备忘录，在内阁第一次提出东帝汶课题。随后全体部长，包括国防部长维兰托将军，经过两个小时的讨论就做出决定。大家同意采纳总统的建议。他略带焦虑地问我，这样会不会给印尼带来其他影响。我委婉地回答说不敢确定，但是这次政策上的转变所带来的影响，确实非同小可。

## 东帝汶选择独立

哈比比的军师以为让东帝汶选择自治或独立，就能使哈比比获得国际货币基金组织和世界银行的资助，让他在美国和欧盟能以民主之士和改革者自居，对他重新当选总统有帮助。事实上，他惹恼了印尼的将领，其中有好几位多年来一直尝试安抚东

帝汶。吉南加尔于1999年8月在奥克兰出席亚太经济合作论坛会议时告诉吴总理，他们在同年2月把民兵武装起来，是一个错误的决定。他们的用意是要“劝服”东帝汶人避免投独立票。东帝汶人却选择独立，投票率达99%，独立票高达80%。投票结果一宣布，民兵便公然放火焚烧破坏东帝汶。哈比比作为印尼民族主义者的名声因此大坏，印尼武装部队和政府的声誉也因此扫地。

为了协助哈比比连任总统，他的智囊团为他塑造改革者的形象，凸显他决心和过去一刀两断。他释放政治犯，容许50多个政党注册成立，而不再是苏哈托时代的3个政党。他也经常和媒体会面，并畅所欲言——甚至口不择言。幕后的编者便得把他拉回来，不让他信口开河。他需要金钱来换取支持。印尼官员预料在选举后会出现大变动，惟恐被调派去担任油水较少的职位，便趁此过渡时期大捞特捞。这个时期各个层面的贪污活动，比苏哈托时代情况最严重的时候有过之而无不及。受贿的机会无所不在，因为许多银行和大公司没有能力清偿债务，必须依赖政府的抢救计划，这使它们面临压力。其中一家是巴厘银行，同哈比比关系最密切的一些亲信，抽取了该行7000万美元左右。国际货币基金组织和世界银行拒绝在巴厘银行彻底接受查账并惩治违法者之前发放援助金。哈比比却以发表审计报告有违印尼银行保密条例为理由，阻止公开该行账目的审查结果。据印尼媒体报道，有关贿款牵连到他的家族成员。

尽管如此，在争取连任时哈比比还是凭借自己在伊斯兰教界的名声和总统的头衔，动员所有他所能号召的支持者。他的表现摇摆不定，不时得由助手替他稳住阵脚。虽然媒体、反对党领袖以至他自己的政党专业集团党都向他施压，他却始终不肯放弃。他说他不是一个人懦夫，除非人协（人民协商会议）否决他，不

然他不会退出竞赛。结果他确实遭到否决。人协在10月20日上午以355票对322票，驳回他的施政报告。熟悉印尼政坛纵横捭阖之道的人士告诉我，他们从来没见过那么多钱，在那么短的时间内，交到那么多人协代表的手中。哈比比放弃了角逐。

## 瓦希德当选总统

哈比比退出竞选，促使最后关头出现戏剧性的结盟变化，影响了两大总统候选人阿卜杜拉赫曼·瓦希德和梅加瓦蒂·苏加诺普特丽的命运。被追随者昵称为古斯杜（杜大哥）的瓦希德，是伊斯兰教教士联合会的领袖，这个以乡村地区为根据地的传统伊斯兰教组织，拥有3000万个成员。瓦希德的民族复兴党在6月大选中赢得12.6%的选票。苏加诺总统的千金梅加瓦蒂领导的斗争派民主党，在一片喧哗的群众大会竞选活动中，成为赢得最多票数的单一政党，得票率达34%，远远超过哈比比（专业集团党）。但是，由695人组成的人民协商会议（其中200个席位不是民选的）在10月20日下午四点却宣布瓦希德当选总统，他以373票击败获得313票的梅加瓦蒂。政治布局的疯狂操纵行动由此展开，直到翌日下午三点人协开始投选副总统才告结束。三名候选人——专业集团党的阿巴丹戎、印尼国军总司令维兰托将军和伊斯兰教政党联盟的哈姆扎·哈兹参加角逐，梅加瓦蒂却不肯参赛，惟恐再次蒙羞。瓦希德费尽唇舌劝她参选，最后向她保证，一定有足够的政党支持能使她获胜。他需要她扮演副总统的角色来为他出任总统正名。与此同时，在好几个选票几乎由她一人囊括的爪哇和巴厘的几个城市，纷纷传出暴力和纵火事件。

292 陆士达恰巧在这个时候来到新加坡，准备在世界经济论坛发表演说。他于晚上八点在瓦希德当选总统后数小时同我和吴



瓦希德

总理会晤。我们跟他一样，深信如果有人在人协耍弄政治手段，导致梅加瓦蒂在发生舞弊的情况下落选副总统，印尼将难免发生一场流血事件和更多的动乱。我们双方决定尽自己所能，让印尼的主要人物了解这种情形要是发生，对国际投资者的信心将会产生的后果。

《雅加达邮报》10月22日报道，美国国务卿奥尔布赖特（当时在南非）在前一天上午致电瓦希德，“传达华盛顿的意见”，即梅加瓦蒂应该当选副总统。结果梅加瓦蒂以396票对284票获得胜利，战绩叫人折服，也使印尼幸免于另一轮动乱。

就客观形势而论，最后出来的结果是最合乎理想的。瓦希德这位新当选的总统眼睛失明。他在1998年两次中风，但是对周遭的事情还是很机警敏锐，他能在10月20日迅速行动，使自己获选的机会提升到最高。人协驳回哈比比的施政报告之后，瓦希德获得大部分原本该由哈比比得到的亲伊斯兰教选票。在当选后一星期内，他迅速委任各大政党和军方的代表组成内阁，为全国上下展开和解过程。由于分权太广，这或许算不上是最有效率的政府，但是它或许能协助印尼治愈在17个月的流血冲突中所造成的创伤：土著对抗华裔，穆斯林对抗基督教徒，达雅克人和马来人对抗马都拉人，亚齐分离主义者对抗印尼军人。瓦希德和梅加瓦蒂有两项任务叫人望而却步：修复满目疮痍的印尼社会结构，重新推动经济起步。

在苏哈托时代，为了免得跟他或他的助手之间产生误会，我

们从不会晤印尼的在野党领袖，也不像美国或西欧那样，同苏哈托的政敌梅加瓦蒂、阿敏·拉伊斯，甚至是瓦希德来往。同我们有密切关系的是苏哈托的部长和印尼国军。这些人，尤其是外交部长阿里·阿拉塔斯和国防部长兼三军总司令维兰托将军，在哈比比执政时期协助稳定新印两国的双边关系。不过，从1999年1月到4月，当时担任国防与战略研究院院长，而后在同年9月出任新加坡总统的纳丹邀请印尼各政党领袖，在海内外媒体全面报道的情况下，向研究院发表演讲。新加坡的部长们在这些演讲者来访期间，同他们共进午餐或晚餐，借此了解他们的立场，并建立和睦的关系。我们就这样认识了瓦希德（后来当选总统）、梅加瓦蒂（后来出任副总统）、拉伊斯（后来担任人协议长），以及专业集团党的马祖基·达鲁斯曼（后来出任瓦希德内阁的总检察长）。

这可触怒了哈比比和他的手下，他们公开表示不满我们干预印尼内政。国防与战略研究院指出，它也曾邀请专业集团党的代表前来演讲；马祖基便曾应邀前来。研究院也三番四次诚邀专业集团党主席阿巴丹戎，只是对方无法赴会。这还无法让哈比比的外交顾问德薇·福尔图纳·安瓦尔博士息怒，她硬指新加坡倾向梅加瓦蒂。

我于1997年在雅加达见过瓦希德。当时他在一个私人会议上致词，解释伊斯兰教在印尼所扮演的角色，并向投资者保证，印尼的伊斯兰教跟中东的派别不同。他是个演讲高手，英语流利，阿拉伯文修养高，头脑很聪明。当时我万万没想到，此人有一天会当上总统，在哈比比执政过渡之后，治理苏哈托留下来的印尼。

我和吴总理在瓦希德就职当晚，立刻发出贺电，我们不希望我们对他们的新总统的支持受到任何质疑。



瓦希德当选后不久，召集了东盟各国大使。瓦希德告诉他们，他将到所有的东盟国家访问，第一站是新加坡。他直截了当地向新加坡驻印尼大使李广富表示：“印尼要和新加坡建立良好的关系，希望新加坡能在印尼复苏之际给予支持。”他进一步解释对未来的构想：中国、印度和印尼三个全世界人口最多的国家能携手合作；日本和新加坡则提供经济和科技支援。到了那个时候，亚洲将能减少对西方的依赖。

瓦希德来访之前，他的外长阿尔维·希哈布博士到新加坡大使馆拜访李广富，以显示印尼不是以兄长的态度对待新加坡，而是诚心要跟我们合作。阿尔维·希哈布是一个有本事而务实的人，出身商界，也是一家美国大学的神学客座教授。李广富向他保证，新加坡会帮助他们，但是我们人口仅有300万，无论是经济或科技能力，都有其局限性。新加坡没有美国或日本那样的资源来协助印尼重新启动经济。阿尔维·希哈布告诉他，新加坡可以发挥催化作用，协助印尼挽回投资者的信心。因此，我第一次同当上印尼总统后的瓦希德会面，气氛是融洽而有建设性的。

吴总理在1999年11月6日亲临机场迎接瓦希德，在午餐前和共进午餐时同对方聊得很投入。接着，瓦希德当着济济一堂的500名商人和外交人员而前，表现了他对政治的把握，也施展了人们在更加讲求开放和责任归属的时代对印尼新总统所预期的技巧，叫人佩服。他在我前往拜访的时候，邀请我加入他筹组的国际顾问团，协助印尼复苏经济。这样的殊荣我无法推辞。他谈到道德标准和清廉的政府。我说，他要部长们当清官，就得确保他们获得足够的报酬，不必贪污也能过得合乎身分地位。在场的印尼财经工业统筹部长郭建义，告诉陪同晤谈的新加坡部长杨荣文，他刚刚跟瓦希德讨论过这个敏感的课题。说是敏感，因为

他们的能力只够涵盖最高层的官员,无法全体一视同仁。

## 同瓦希德“四眼会谈”

我和瓦希德也无所约束地进行了“四眼会谈”。尽管上了年纪,又曾经两度中风,上午还四处奔波,瓦希德却依然显得精力充沛,让人心头安稳不少。而且他的幽默感不断流露,一举手,一投足,浑然一副完全掌控大局的总统的架势。投票给他的伊斯兰教政党必须解决它们所面对的问题,同时会跟瓦希德不断进行交流互动,这将使它们变得更实际,5年后必会呈现不同的面貌。瓦希德希望我和总理同印尼副总统梅加瓦蒂会面,尽可能帮助她吸取经验。他说,他跟维兰托将军关系良好,很清楚军方的角色应该如何演进。他知道内阁有很多不称职的人物,尤其是在金融和经济领域。这些问题会得到解决。他下定决心要使政府的运作步伐一致,贯彻始终。

他不只幽默感十足,对自己也有非常实在的评价。他戏谑说:“印尼第一任总统(苏加诺)为女人疯狂;第二任总统(苏哈托)为金钱疯狂;第三任总统(哈比比)纯粹就是疯狂。”陪伴在他身边的女儿问他:“第四任总统呢?”他想也不想就回答:“做戏。”一言概括了他在印尼所充当的角色。他有信心自己能在这个讲求对媒体和非政府组织要开诚布公的新时代,扮演好印尼总统的角色,满足两者所提出的改革和民主要求。

不过,印尼经历了天翻地覆的大变动,权力不再集中于一个以强大无比的印尼武装部队做后盾的总统手中。选举促使许多小伊斯兰教政党崛起,但是它们加起来都无法凑成多数。梅加瓦蒂领导的政党赢得34%选票,是得票最多的单一集团。领导伊斯兰教政党赢得7%选票的拉伊斯,以高明的手腕把好几个伊斯兰教政党七拼八凑,凑成一个联合组织“中间轴心派系”,由这个

组织同其他组织达成协议而使拉伊斯击败梅加瓦蒂派出的候选人，赢得人协议长之席位。中间轴心派系也投票支持瓦希德，从而挡住梅加瓦蒂的总统之路。瓦希德是爪哇中部和东部的传统伊斯兰教领袖，身为伊斯兰教教士却为民族主义所接受，因为他向来主张宗教（包括伊斯兰教）和国家应该泾渭分明。但是他之所以能当选，全靠中间轴心派系的穆斯林投他一票。苏哈托一直约束着伊斯兰教的势力，直到80年代末，为了抗衡武装部队的影响力，才开始拉拢穆斯林。哈比比当总统后更是积极地把他们扶持上来，帮忙他们动员支持者支持自己连任。伊斯兰教政治力量已经进入印尼的权力中心，眼下是印尼的一股强大势力，今后也是。印尼所面临的挑战，是如何维持一个平衡点，使其多元种族、多元宗教的子民能依照印尼建国之父苏加诺总统提出的、铭刻在印尼国徽上的建国原则“存异求同”团结起来。

新马分家后，奥玛爵士有一次来到新加坡访问，给了我一个灿烂的笑容，小胡子抽动着，眼珠子闪烁着，他对我说：“你们现在跟文莱没两样，对你们来说可是件好事。”说得没错，新文确实有某些相似的地方：同是弹丸小国，四周却都围绕着大国。我并不贪图苏丹的财富，也从未向他借过钱，只在他问起的时候提供意见和看法，因此深得他的信任。

对泰国人的最初印象，是50年代往来伦敦在曼谷过境时，点点滴滴得来的。之后于1962年和1963年随东姑到海外访问时，泰国外交事务官员的素质给我留下深刻的印象。泰国外交部招揽全国最精明杰出的人才，他们都是留学英国、欧洲和拉丁美洲的大学生。外交服务在泰国是一种光荣而高尚的职业，不但收入高，而且能频频周游列国，在旅游机会稀有的年代，它益发叫人向往。相比之下，主管国内事务的行政人员，在素质上就远远不如外交官员。泰国也确实需要最杰出的人才担任外交官，才足以抵御在缅甸的英国人和在中南半岛的法国人的两面夹攻。泰国是东南亚惟一不曾受过殖民主义强权统治的国家。

1966年，我在曼谷同泰国首相他依·吉滴卡宗陆军元帅见面。他非常支持美国介入越南。可是到了1973年1月，他却对我说，相信长久下去，美国全面撤出中南半岛将是一个无可避免的结局。他希望看到本区域能够团结起来，把南北越、老挝和柬埔寨等中南半岛国家以及缅甸，全吸收到东盟当中——但是北越必须真正停火才行。

他依不是一个复杂的人，对朋友对盟国都忠心耿耿。他把我当做朋友，彼此可以自由坦诚地交换意见。由于泰国曾大力支持美国，甚至提供庞大的空军基地供美国部队使用，让美军能够轰炸北越，因此他忧心忡忡——北越所采取的敌对和报复的态度，是不容掉以轻心的。他感叹说，美国人把一只手缚在背后，用单手作战；他们只是一味向北越进行空袭，在南越则打防御战，这根本是个赢不了的战术。他们只求不吃败仗就算了。由此可见，泰国人正在根据全新的现实情况进行调整。

同年10月，曼谷爆发大规模示威，要求制定更民主的宪法，结果迫使他依投奔美国。他们夫妇俩住在波士顿一座公寓里，生活一点也不愉快。家乡的热带气候、亲友，尤其是辛辣的泰国美

食,都叫他们思乡心切。

1974年12月,他依在没有通知当局的情况下悄悄飞回曼谷。泰国政府要把他送回美国,但他拒绝离开,除非政府准许他带着年迈病危的父亲,到一个距离泰国要比美国近的地方。我答应泰国政府的要求,让他依到新加坡居留,条件是在居留期间他不得参与任何政治活动。我的想法是,如果新加坡也能像欧洲的瑞士那样,变成一个中立的庇护所,那何尝不是一件好事。

一天晚上,我邀请他依夫妇和跟随他们一起到波士顿生活的女儿女婿共进晚餐。他忆述了那一段被放逐到陌生寒冷的新英格兰的痛苦日子,怎么深感孤立无助,又怎么因为泰国咖喱散发刺鼻辛辣的气味而惹得左邻右舍怨声四起。在新加坡,探访他的亲戚朋友络绎不绝,他对这里的生活方式也感到比较熟悉亲切。只不过泰国政府仍然严密监视他的一举一动,以防他跟来访的泰国客人趁机策划政治活动。

## 泰国人的处事方式

两年后他依披着一身袈裟返回曼谷,他公开宣布自己将遁人空门潜修,并受到一些泰国皇室成员的迎接。时过境迁,时代不同了,他依始终没有重返政坛,但总算说服泰国政府,把大部分已经冻结或没收的财产归还给他。这就是泰国人的处事方式。只要还有妥协的余地,就绝不赶尽杀绝。得饶人处且饶人是佛教的精义。

在这之前,泰国在1975年举行了大选,传统的君主主义者克立·巴莫当选首相。在他领导的联合政府里,他所属的社会行动党只占了议会140个议席中的18个。泰国需要他去应付北越即将战胜南越的局面。我觉得他精明,达观,善谑,不过有时候却显得轻浮。他能言善道,动作和表情丰富,可从来没有让我感觉

到他真的有志于政治。他曾经在好莱坞电影《沉默的美国人》里扮演首相的角色。离了婚，住在曼谷市中心一栋富丽堂皇、样式古老的泰式柚木大房子里。我曾受邀到他府上享用露天晚餐。

但是身为一名决策领导者，克立却使我忐忑不安。红色高棉攻下金边一个星期后，1975年4月17日，也就是西贡陷落的两个星期前，我到曼谷去见他。对泰国的立场他说得不多。新加坡驻泰国大使在泰国长大，对当地的领袖和文化都有深入的了解，他认为泰国仍在探索新的外交政策。我这一次的访问正值泰国最紧张的时刻。克立说美国基地应该会在一年内撤走。他对美国不再有信心，他们的存在起不了阻吓作用，反倒像个“靶子”成了众矢之的，这使泰国的处境更危险更尴尬。我说我们不该就此认定美国已不成气候，美国国会必定将因形势使然而改变态度。新加坡的看法是，只要美国第七舰队还留驻本区域，我们同中国和苏联的交往就自在得多。否则，苏联的影响力必定席卷整个区域。当苏联要求新加坡准许他们在一个外岛储存燃油，以供苏联渔船使用时，我们请对方向设在新加坡的美国石油公司买油。如果第七舰队撤走的话，我们不可能这么回答。

克立在7月初访问北京后两个星期到新加坡来。之前他曾经在曼谷见过北越代表团。他指出“骨牌理论”在法属中南半岛得到印证，如今北越要进一步成为整个中南半岛的统治者。我问他为什么河内广播电台在越南政府准备向泰国表示友善之际，反而对泰国充满敌意。克立回答说越南想以胁迫恐吓的手段迫使泰国建交，他们要叫世界看到泰国已经恐慌了。克立描述了在曼谷同到访的北越代表团领袖会面的情形：这名北越领袖看起来并不傲慢，口口声声说“不计前嫌”，还在会面时热情地拥抱他。克立说自己“在拥抱中不寒而栗”。他们的笑容透着寒意，5人齐坐在小房间里时，气氛骤然变得冷淡。代表团首领显得轻松

自在,其他4人就只是直挺挺地坐着。他们坚决要求泰国归还西贡陷落前夕,由越南飞入泰国的南越军机。

克立认为,我们(东盟)必须坚定不屈,充当“中南半岛国家的老大哥”,不时给予援助,使他们不致挨饿。东盟必须显示它富裕、有力量和团结一致,偶尔邀请中南半岛国家一起参加歌舞节日。克立对北越的看法,在他于曼谷跟北越代表团会晤,特别是到北京访问之后更加强烈。泰国人在国家主权受到威胁时,总能迅速机灵地设法捍卫自己。

克立接着叙述周恩来告诉他的一番话,是关于我本人的:“我对他(指我)感到惊奇。他和我可是同一个血统,为什么总是担心中国会侵占新加坡?他更大的问题是阻止中国的华侨返回新加坡。”我请克立转告周恩来,对中国华侨返回新加坡或新加坡华人希望返回中国,甚至是中国占领新加坡的问题,我从不感到担心。新加坡对中国来说,不过是个弹丸之地,侵占它可能引起的麻烦会是得不偿失的。我所关注的是,中国在马来亚和印尼共产党成立纪念日发给他们的贺词。这些贺词在吉隆坡和雅加达激起强烈的反感和憎恶,我不希望因自己和周恩来有同样的血统,而使这种情绪转而针对我。我甚至反问,万一新加坡同印尼发生冲突,难道中国会介入帮助新加坡?事后克立一时兴起,竟向曼谷报刊披露了这段插曲。

## 对付共产党人的三忌

新泰关系是在1978年12月越南进攻柬埔寨之后才更加密切的。当年出任首相的克良萨将军对外交事务毫无经验。他的外交部长乌巴迪·巴乍里央恭博士精明能干,才智出众,到德国留过学,但是要应付来势汹汹的越南,同样经验不足。当越南主动开出条件,声称只要泰国对越南进攻柬埔寨一事保持中立,不做





1998年1月在结束对泰国的访问前，我同泰国前首相布勒姆（右）和外长西迪（中）见了面。

任何抨击，越南就誓不进入距离泰国边界20公里以内的范围，泰国此时面临关键的抉择。我通过外交部长拉贾拉南致函克良萨，吁请他切勿接受越南的条件。否则，一旦越南违背诺言，泰国再要对越南进行任何谴责，在国际上将站不住脚。与其如此，倒不如先让国际社会对越南给东南亚造成的威胁有所警惕。最后，想必是得到中国承诺在泰国受攻击时会全力给予支援，克良萨站稳了立场，同声抗议越南的侵略行动，还为战败撤退的柬埔寨军队和成千上万的难民提供庇护。

克良萨处事不如克立机智。他之所以掌权，只因他曾是泰国陆军总司令。他顾虑太多，尤其担心会受到柬埔寨冲突的波及。他孤注一掷，把筹码一股脑儿全押在中国身上。1978年11月越南进攻柬埔寨之前，邓小平先后到曼谷、吉隆坡和新加坡访问，克良萨对邓的欢迎最为隆重热烈。正如我在新加坡结束跟邓的

会谈之后，乘车前往机场途中告诉邓的那样，克良萨立场已定，他决定豁出去，站在最前线，把泰国的生死托付中国。中国如果容许越南在柬埔寨为所欲为，必会陷克良萨和泰国于重重危机之中。万一泰国转而相信苏联会在东南亚崛起而改变立场，后果将不堪设想。邓听完我的描述后神色凝重。

克良萨的接班人是布勒姆·廷素拉暖将军。布勒姆是个单身汉，格外清正廉明，所领导的政府几乎肃清贪污之风。在他出任首相的8年间（1980至1988年），尽管柬埔寨战火纷飞，泰国却繁荣兴盛，经济开始起飞。他是一位稳重可靠的领袖，推行政策贯彻始终，虽然沉默寡言，算不上博学多才，却十分务实。泰王对他完全信任。布勒姆将军的英语水平虽然不及克立，策略感却强得多。一身整齐的衣着和言行举止，都反映了他那种自律节俭乃至质朴无华的生活方式。我们俩很合得来。他不时会严肃地端详着我说：“我同意你的看法。你是泰国的好朋友。”

布勒姆的外交部长西迪·沙卫西拉是泰国空军元帅，也是麻省理工学院的硕士。（泰国空军领袖一般教育程度非常高）西迪不但才智过人，而且能干，意志坚定，性格刚烈，认定目标后不屈不挠。他是泰欧裔混血儿，肤色白皙。尽管外貌五官是欧亚人的特征，却让人民完全相信他是个忠诚的泰国人。少了布勒姆这位首相和担任外长的西迪，新泰不可能如此密切合作，成功地在柬埔寨牵制住越南。他们两人是理想的搭档，保障了泰国的长治久安和经济发展。要不是有这两位领袖，越南还真有可能操纵泰国政府。

差猜·春哈旺将军在1988年8月接任首相后，谈的尽是如何把中南半岛由战场变成市场。西迪蝉联外长一职，但是地位很快开始动摇。差猜不断公开反对西迪，直至他辞官引退。就因为差猜太急于让泰国商家能在越南的重建工作中分一杯羹，越南

政府才拒绝放弃柬埔寨，并拖延巴黎和会的谈判直至1991年，长达3年。

差猜在担任克立政府的外长期间曾对我说，每次到东北乡村地区的选区访问时，他非得驾驶马力强大的名贵保时捷轿车不可。我问为什么，他说如果乘坐的是普通汽车，农民不会相信他有能力帮助他们改善生活。驾驶保时捷就不一样，农民马上知道这是个有钱人，总有办法通过各种途径提供援助。对我从报章报道中所了解的，关于候选人往往收买村长以争取村民选票的现象，他则没有进一步说明。

差猜的个性也有可爱的地方。60年代参与政变之后，他曾经被遣送到阿根廷，后来到了瑞士，在那里购置了一栋别墅。在欧洲那几年，他飙车四处旅游，尽情享受生活。出任首相期间，他所领导的政府，众所周知是泰国历史上最腐败的一个。当地人对政坛的这股贿赂歪风习以为常。一直到90年代中期，教育水平较高的中产阶级逐渐扩大，民间才开始对猖獗的贪污现象感到担忧。想当选就要准备大笔钱，党领袖还得自掏腰包资助党内候选人竞选。选举一过，党领袖和议员们便得想法子弥补他们的开销。这就是泰国版本的金钱政治。在日本，选举开支由建筑合同承担。在泰国，每份合同都要有回报，否则下一届大选的竞选基金将没有着落。

1998年1月我再度访问泰国，首相川·立派和他的副首相与财政部长在讨论的过程中显示，他们明白泰国必须同国际货币基金组织合作，才能恢复人们对这个国家的信心。到1999年，他们已经成功地使国际货币基金组织和国际投资者，改变了对泰国的评价。

## 菲律宾是个不同的世界

菲律宾和新加坡属于两个完全不同的世界。菲律宾在美国的军事保护伞下推行的政治和政府,作风和我们大不相同。我是在1974年1月,才到马尼拉拜会马科斯总统的。当我乘坐的新航客机一飞入菲律宾的领空,菲律宾空军部队的一小队喷射战斗机就一路护送我到马尼拉机场。马科斯在那里以菲律宾式气派十足的仪式迎接我。我下榻总统府马拉康南宫内的贵宾楼,房内的装潢华丽铺张,布置了许多价值连城的欧洲艺术品。我们的东道主待客殷勤奢华,排场十足。新菲之间重洋相隔,不存在任何摩擦,贸易往来也不多。我们打打高尔夫球,谈谈东盟的未来,彼此答应继续保持联系。

马科斯的外交部长卡洛斯·罗慕洛个子矮小,约有五英尺高,比我年长20岁左右,随时随地能以自己的身高和其他缺陷自嘲。他很有幽默感,巧言如簧,笔锋犀利,跟他一起用餐是件乐事。他说起故事来绘声绘影,妙语如珠,有说不完的趣事。他从不掩饰自己非常崇拜美国人,最爱讲的故事包括跟麦克阿瑟将军一同返回菲律宾的经过:当年麦帅在莱特湾涉水上岸,水深及膝,罗慕洛却因为水位已到胸前而不得不四肢并用,游泳上岸。罗慕洛在东盟领袖和美国人当中,享有良好的声誉,连带提高了马科斯政府的声望。因为有他这种刚直不阿的内阁成员,马科斯政权在80年代名誉扫地之际,还能撑住门面。

1976年在巴厘岛出席首届东盟峰会,当时西贡已经陷落,我发现马科斯急于推动东盟的经济合作,但是新菲不能走在其他国家前头。为了确定发展的步伐,我和马科斯同意为新菲彼此进口的所有产品,全面降低10%关税,同时推动东盟的内部贸易。我们也同意铺设新菲海底电缆。后来我才意识到对他来说,

发表联合公报本身就是一种成就，该怎么具体落实反而是其次，它是个额外步骤，大可留待下一轮会议再讨论。

我们每隔两三年总会见一次面。一回他带我到马拉康南宫的私人图书馆参观。书架上摆满了他自参选以来多年政治活动的经过装帧的剪报资料，以及一部部厚似百科全书的菲律宾历史和文化丛书，书上注明由他编撰。还有他担任抗日游击队领袖期间的活动徽章，都一一展示在玻璃柜里。他毫无争议地是所有菲律宾人的首领。他的夫人伊梅尔达崇尚豪华阔绰的生活。巴厘峰会举行前夕，马科斯伉俪曾经到新加坡访问，两人各乘一架DC8型专机抵步，派头十足。

马科斯不认为中国会在短期内构成威胁，不像日本，一旦局势有变，侵略野心有可能死灰复燃。第二次世界大战期间，日本皇军给马尼拉留下的恐怖阴影，至今他还没忘记。对越南侵占柬埔寨一事，我们的看法却存在严重的分歧。他虽然在形式上谴责越南的侵占行动，却并不担心它会危及菲律宾，反正菲越之间隔着一大片南中国海，又有美国海军随时保护菲律宾的安全。因此，在柬埔寨问题上，菲律宾并不积极。其后，他更因国内安全问题每况愈下而无暇他顾。

马科斯实行的是军法统治，曾经扣押过反对党领袖贝尼尼奥·阿基诺。这个反对党强人同样是出了名的沙场老将，政治魅力和魄力绝不在马科斯之下。马科斯后来释放阿基诺，允许他赴美。当菲律宾经济形势开始恶化时，阿基诺宣布决定回国。伊梅尔达几次发出隐含的警告，他还是在1983年8月乘坐专机由台北飞抵马尼拉机场，结果在下机时中弹身亡。有大批随行的外国通讯员和电视摄像队簇拥，也保不住他的性命。

暗杀行动在国际上掀起轩然大波，导致外国银行霎时终止一切贷款。菲律宾的债务共达250亿美元以上，连利息都穷于应

付。马科斯被逼入死胡同，惟有委派贸工部长博比·王彬向我求助，希望我拨出3到5亿美元贷款，帮助菲律宾偿还利息。我直视对方的眼睛说：“这笔钱我们永远拿不回来。”更何况谁不知道马科斯病重，身体日益衰弱，必须不断接受治疗。菲律宾需要的是一位身强体壮的领袖，不是更多的贷款。

不久后，1984年2月，马科斯在文莱苏丹王国独立纪念日的庆祝会上同我会面。他看上去跟以往简直判若两人。虽然不似上镜时那么臃肿，但是肤色深得惊人，像是经过阳光曝晒一样。他说话的时候呼吸沉重，有气无力，双眼无神，头发稀薄，看起来非常虚弱。一辆配备一切必要医疗仪器的救护车、一组菲律宾籍医生，全在他下榻的贵宾洋楼外守候。马科斯花了大部分时间告诉我阿基诺遭暗杀的过程，内容有如天方夜谭。

## 一次很别扭的会谈

当所有助手一离场，我便开门见山向他指出，任何一家银行都不会再借他半分钱。大家只想知道万一他有什么三长两短，总统一职究竟将由谁来继承。所有银行家都看得出他身体状况大不如前。菲律宾拖欠的250亿美元当中，有80亿美元是由新加坡的银行借出的，这笔贷款很可能20年后还拿不回来。他反驳说只要给他8年时间。我说银行家希望看到菲律宾出现一个强有力的领袖以重新稳住政局，美国尤其期待5月的大选能推举出这样一个人物。可是问他会提名哪位候选人上阵时，他竟回答说是塞萨尔·比拉塔总理。这下子我可沉不住气了。比拉塔是无望成功的人选，只能做一级行政官，当不成政治领导者。不但如此，马科斯身边最有政治头脑的同僚，国防部长胡安·恩里莱已失去他的欢心。对此马科斯沉默不语，接着他承认接班人难寻是问题的症结。如果找到继承人，就有办法找到出路。离别之前他

对我说：“你是我真诚的朋友。”这话叫我莫名其妙。那是一次很别扭的会谈。

马科斯在医药治疗中撑了下去。塞萨尔·比拉塔第二年1月到新加坡同我会面。他非常忠厚老实，政治上并非老手。据他透露，马科斯夫人伊梅尔达很可能获提名参加总统选举。我不敢相信，因为菲律宾不乏其他更有分量的候选人，比如恩里莱和劳工部长布拉斯·奥普莱。比拉塔回答说这跟“滚滚财源”有关。伊梅尔达比其他候选人更有本钱收买选票，以获得党的提名和赢得选举。他还说如果伊梅尔达参选，反对派必定推举阿基诺夫人科拉松为候选人，希望借此激起人民的情绪。他说，政局动荡，经济也每况愈下。

局势的发展终于在1986年2月有了结局。马科斯举行大选，并宣称自己获胜。反对派候选人科拉松·阿基诺对选举结果质疑，并发动了非暴力的反抗运动。国防部长恩里莱倒戈，承认选举出现舞弊，当时的菲律宾警察部队总长菲德尔·拉莫斯中将也跟着他叛离马科斯。“人民力量”以狂风扫落叶之势席卷马尼拉街头，这是有史以来街头示威推翻了独裁政权最轰轰烈烈的一次。马科斯夫妇经历的这一连串不光彩事件，终于在1986年2月25日上演完结篇。夫妇俩乘坐美国空军直升机仓皇辞庙，逃离马拉康南宫到克拉克空军基地，再飞往夏威夷。如此一幕好莱坞式的传奇剧，恐怕只有在菲律宾才可能上演。

科拉松在举国欢腾的气氛中宣誓出任总统。我对这名诚实、虔诚的妇女寄予厚望，相信她能帮助菲律宾重拾信心，步上正轨。科拉松是虔诚的天主教徒，为国家尽心尽力，一心要完成丈夫生前的遗愿，也就是为菲律宾重建民主。她深信有了民主，一切经济和社会问题都能迎刃而解。在晚宴上，科拉松安排宪法起草委员会主席兼大法官塞西莉亚·穆尼奥斯·帕尔马坐在我身

边。我向这名学识渊博的女士请教，菲律宾自 1946 年独立以来的 40 年经验，究竟给予她的委员会哪些有助于她草拟宪法的启示。她毫不犹豫地回答说：“我们将义无反顾、毫无保留地推行民主，不容许任何独裁者冒起推翻宪法。”难道美式分权概念和菲律宾人民的文化习俗之间就真的没有相互矛盾之处，并曾给马科斯之前的历届总统制造过麻烦吗？显然没有。

政变图谋此起彼落，使科拉松雪上加霜。军队和警队都被政治化了。1987 年 12 月的东盟峰会举行前夕，另一次政变又在酝酿。要不是有苏哈托总统的鼎力支持为后盾，那次峰会多半得延期举行，而打击各国对科拉松政府的信心。当时，菲律宾政府同意让其他东盟政府，尤其是印尼政府，协助分担维护安全的责任。总指挥是深获苏哈托信任的助手班尼·穆尔达尼将军。他在马尼拉湾正中央部署了一艘印尼战舰，舰上的直升机和突击队随时候命，峰会期间一发生状况，便出动拯救东盟各国首脑。我也是拯救对象之一。这样的拯救行动行不行得通我有所保留，不过还是决定按计划行事，希望各国展示的军力对政变领袖能起阻吓作用。我们全住在面向马尼拉湾滨海的菲律宾广场酒店，能清楚看到停泊在马尼拉湾的印尼战舰。酒店全而封锁，守卫森严。峰会顺利结束，没有发生事故。我们都希望在科拉松政府四面楚歌，风声鹤唳之际，展示对她的政府的全力支持，借此使局面安定下来。

各国显示了对菲律宾有信心也无济于事。政变企图变本加厉，影响外资的流入，也严重打击了就业机会，叫人惋惜。菲律宾拥有许多在国内和美国受教育的人才，他们的员工都能说英语，至少在马尼拉是如此。菲律宾没有理由无法成为东盟比较成功的国家之一。在五六十年代，因为美国慷慨资助菲律宾战后的重建工作，菲律宾曾是本区域最发达的国家。但它总是缺了些什么



——一种能把社会凝聚起来的胶体。属于精英阶层的混血儿，对待菲律宾的土著，就如同拉丁美洲大庄园的西班牙混血儿对待他们的奴隶一样，高高在上。他们生活在两个截然不同的世界：居高位者极其骄奢淫逸，农民生活却捉襟见肘。在菲律宾生活尤其不好过。他们没有土地，只能在甘蔗园和椰园里工作。教会不鼓励节育，他们生了许多孩子，结果贫穷加剧。

谁都看得出来，没有美国大力给予援助，菲律宾不可能起飞。当时的美国国务卿乔治·舒尔茨同情菲律宾的处境，想拉他们一把，但是他清楚地向我表示，如果东盟也肯做出贡献以示支持菲律宾，美国会更好办事。美国不愿意把菲律宾这个不是自家的问题独揽上身。舒尔茨希望东盟扮演更显著的角色，好让美国总统在国会中较容易拉票。我说服舒尔茨在1988年里根总统第二个任期结束前展开援助计划，他做到了。有关各方为这项多边援助计划（菲律宾援助计划）进行了两次会谈：第一次于1989年在东京召开，捐助国答应捐出援助金35亿美元；第二次于1991年布什执政期间，在香港召开，各国承诺的援助金达140亿美元。尽管如此，菲律宾的局面动荡却始终没有平息，造成捐助国踌躇不前，拖延落实援助计划。

科拉松的继承人是她所支持的拉莫斯。拉莫斯总统做事比较实际，也使国家在较大程度上恢复稳定。我在1992年11月拜会拉莫斯，并在第18届菲律宾商业研讨会上发表演讲说：“我不相信民主就必定带来发展。一个国家对纪律建设的需要远比民主建设更为迫切。”拉莫斯总统私下同意我的看法，认为英国式国会的宪法制度，其实更能有效地运作，因为议会中的多数党也是政府。但对外他却必须唱反调。

拉莫斯明知以纯美国式分权制度治国，终究要面对很多困难。菲律宾上议院已经推翻科拉松要保留美国基地的建议。菲律

宾有肆无忌惮的新闻媒体,却无力抑制国内的贪污歪风。个别新闻记者可以被收买,许多法官同样可以被收买。一定是有什么地方出了严重的乱子。数以百万计的非籍男女被迫离乡背井,去干远低于自己教育程度的工作。受聘到新加坡工作的非籍专业人士绝不比我们的本土人才逊色。他们的建筑师、艺术家、音乐家比新加坡人才更有艺术修养和创意。成千上万的菲律宾人选择到夏威夷或美国大陆去谋生。这肯定是个问题,但是采用菲律宾版本的美国式宪法,并未使问题的解决方法变得更容易。

两者的差别在于菲律宾人的文化。那是一种宽恕待人的温和文化。像马科斯这种敛财窃国超过 20 年的领袖,死后还会有人考虑给他举行国葬,这种事情只有在菲律宾才会发生。至今起回的不义之财微不足道,他的遗孀和孩子却能获准回国参政。凭着厚实的资产,他们给胜券在握的总统和国会候选人撑腰。1998 年大选,约瑟夫·埃斯特拉达当选总统之后,他们再度成为政治舞台和社交场合的焦点人物。阿基诺遭暗杀时负责保安事务的武装部队总司令费维安·弗尔上将,1986 年随马科斯逃离菲律宾,后来在曼谷去世,埃斯特拉达政府为他举行了军队葬礼。菲律宾报纸《今日》在 1998 年 11 月 22 日发表一篇文章写道:“弗尔、马科斯和其他官员欺骗、折磨和掠夺百姓,使国家陷于水深火热之中长达 20 年。未来十年,马科斯的朋党和直系亲属将静悄悄地一个接一个回到这个国家——每次总会引起公众的憎恶和愤慨,但是他们证明了有钱能使鬼推磨,厚脸皮则像铜墙铁壁。”有一些菲律宾人的言论笔锋充满澎湃的感情。如果他们能在思想感情上引起国内精英的共鸣并付诸行动,还有什么事情难得倒他们?

## 同文莱苏丹多年深交

50年代中期当执业律师期间到文莱出庭办案时，我看到的是一个气氛祥和，以丰富的石油资源致富的苏丹王国。

1960年8月，文莱苏丹奥玛·阿里·赛义夫丁爵士邀请我以总理的身分，跟新加坡自治邦元首尤索夫一同出席他的生日庆祝会。他沉默寡言，说话声音很轻，脸上总露出友善、吸引人的微笑。他朋友不多，认识他的人几乎都只想染指他的财富。1962年和1963年间，我在伦敦谈判建立马来西亚的条件时，曾经和他见过好几次面。对文莱加入马来西亚的前景他总是感到不自在。原有的石油收入，大部分将归联邦政府所有，东姑向来对他特别关照，这种情形在文莱加入马来西亚之后还会不会持续，他可没有信心，毕竟他将只是马来西亚众多苏丹当中的一位而已。我向他阐明新加坡愿意加入马来西亚的原因，但是留待他自己做出最后的决定。尽管身边的法律顾问不少，他最终还是做了政治上的决定，置身事外。现在回想起来，这是个明智的决定。1963年以后，英军继续留驻，直至1984年2月让文莱独立为止。

新马分家后，奥玛爵士有一次来到新加坡访问，给了我一个灿烂的笑容，小胡子抽动着，眼珠子闪烁着，他对我说：“你们现在跟文莱没两样，对你们来说可是件好事。”说得没错，新加坡和文莱确实有某些相似的地方：同是弹丸小国，四周却都围绕着大国。我并不贪图苏丹的财富，也从未向他借过钱，只在他问起的时候提供意见和看法，因此深得他的信任。

1967年，马来西亚解散共有的货币局后，货币局原班成员马、新、文都同意，三地新货币可按票面币值对等互换。这项协议后来在1973年取消，而文莱老苏丹却决定继续维持同新元之间



1964年4月文莱苏丹奥玛·阿里·赛义夫丁爵士访问新加坡。

的协议——按票面币值对等互换。他和本区域其他苏丹完全不一样，他最节俭。他为文莱建立了严格理财的概念，开始累积大笔资产，并交由设于伦敦的皇室代理局管理。

英国政府频频施压，要他推行宪制改革，落实民主。对此他采取了缓兵之计。1967年，他传位给当时正在英国桑赫斯特陆军军官学校受训的长子哈桑纳尔·波基亚，自己则花很多时间暗自谋划如何延长英国对文莱的保护期。他拒绝同马印有任何牵连。他不信任印尼，因为印尼支持文莱人民党主席阿扎哈里，这名反对党领袖曾在1962年12月策动群众造反。他对马来西亚存有戒心，是由于50年代末60年代初，暂时调派到文莱工作的马来西亚官员，摆出高人一等的姿态，视当地的官员为乡下佬。基

于这点我非常谨慎，避免借调新加坡官员到文莱。即使迫不得已必须这么做时，也得确保有关人员上任前接受清楚的指示，要客气有礼地对待当地官员。

1979年3月，在一次私人会议上，我吁请前苏丹奥玛爵士，也就是退位后的斯里巴加湾，在文莱正式于1984年独立自主以前靠拢东盟。我告诉他印尼总统苏哈托和马来西亚首相胡先翁，对文莱都很友善，不会排斥。他同意考虑让文莱以观察员的身分加入东盟，却一直未有实际行动。我向他解释，世界早已变了样。奥玛爵士一直死心塌地相信英国始终会在文莱背后给予支持，不愿意承认英国的情况已今非昔比，如今英国根本没有什么海军或空军特种部队能随时出动拯救文莱。

撒切尔夫人担任首相期间，到新加坡访问的英国部长总爱向我提起文莱的课题。撒切尔夫人领导的政府希望说服文莱苏丹举行选举，建立更现代化的君主政权，进而独立自主，好结束英国保护的制度。我尽所能敦促斯里巴加湾奥玛爵士和苏丹跟着时代前进，但是两人不为所动。英国政府终于做出决定，无论文莱能不能建立代议制政府，它都必须为自己的将来负起责任。英国仍会提供支援，协助文莱抵御外来的威胁。他们保留一营皇家兵驻守当地，不过军队开支由文莱自行承担。我也在1979年吁请刚担任撒切尔夫人政府外长的卡林顿勋爵坚持立场，即使驻文莱的英国官员要求延长逗留期也不能软化。他们留着不走的话，只会使几乎都是在英国受过教育的文莱官员，继续被剥夺吸取经验自行管理国家的机会。在那次会谈后，政策有了显著的改变。到1984年文莱正式独立时，几乎所有高级职位都由土生土长的文莱人担任了。

1980年，我曾向苏哈托总统提及让文莱在独立后加入东盟的可能性。苏哈托表示如果文莱愿意加入，他一定欢迎。我接着

劝请苏丹除了考虑他父亲的看法,还要考虑其他观点,不要小看东盟的重要性,并敦促他多拜访苏哈托总统和其他东盟成员国的领袖。他终于在1981年4月做到这点。他在雅加达受到苏哈托的热情欢迎,接着还访问了马来西亚和泰国。1984年,文莱加入东盟时,东盟不但为它提供类似安全保护伞的保障,同时也使波基亚苏丹更容易同周遭的邻国相处。

文莱自独立以来国家太平,人民生活安定。苏丹逐渐建立自信心,莫哈末亲王成为一位见多识广的外长,掌要职的文莱官员参加的国际会议多了,增长了见识,对工作也更能胜任。斯里巴加湾在1986年与世长辞。他如果能活着看到这项成果,必定会老怀大慰。

苏丹的父亲同我之间的深厚友谊,在现任苏丹、他的兄弟和部长们跟吴作栋总理和同僚们之间继续增进。这是一种完全基于诚信的关系。

18

# 中南半岛的沧桑

柬埔寨的人民是输家。国家衰败了,经济一败涂地。因为洪森的政变,柬埔寨加入东盟的计划挪后了。它最终在 1999 年 4 月加入东盟……柬埔寨历经 27 年的战争,兵燹不断,灾难深重。

1977年10月29日，一架越南的DC3型旧达科他飞机，在内陆航线飞行时被劫持，被迫飞到新加坡，劫机者要在实里达空军基地强行降落，我们阻止不了。在给飞机添油和检修过后，我们允许越南派遣新的机组人员前来把飞机驾回越南，将原来的机组人员和其他乘客也一并送回去。劫机者最后被控上法庭定罪，判处14年监禁。

对这种种供应和服务，越南非但不付钱，还反过来接连向我们发出警告，要么把劫机者遣送回越南，要么对一切后果负责。我们坚持立场不受威胁，不然必定后患无穷。我们同1975年重归统一的越南之间的关系，就是从这一僵持不下的事件开始的。

越南人看准一些东盟成员国既惶恐不安又希望同他们交好的心理，希望从中牟利。他们在电台和报纸上措辞强硬。越南领导人更是叫人受不了，以东南亚普鲁士人自居。的确，他们是吃过苦，受过美国科技施予的所有惩罚，然后凭着坚忍不拔的毅力，再巧妙地利用美国媒体进行反宣传，一举把美国人击退的。他们有信心击败世界上的任何强国。对我们这些东南亚的弱小国家来说，越南只有蔑视。他们宣称将单独同东盟成员国建立外交关系，拒绝同作为一个组织的东盟交往。他们的报纸对菲律宾和泰国的美国军事基地提出批评，把中国和新加坡的关系说成是“互相勾结”。

但是到了1976年，越南跟中国的歧见日深，不得不派遣外交使节团到东盟。副部长潘贤在访问本区域国家时，带来了和平的信息。他起初把新加坡从访问行程中删去，过后又改变计划，在1976年7月访新。他说，越南不干预其他国家的事务。他巧妙地把越南社会主义共和国的人民和越南社会主义共和国政府区别开来。越南人民支持东南亚各民族为争取独立而进行的正义



之战，而越南政府则要同这些东南亚国家建立双边关系。我指出，这种外交诡辩术并不能排除我们脑子里存在的疑问，这个双轨政策，其实也就是干预。谈到苏联对越南的支持，我说强国都知道彼此直接硬碰是危险的，因此利用第三国家来扩大自己的影响力。在东盟，我们自行解决彼此间的任何歧见，所以美国也好，苏联也罢，想要乘机挑拨离间都无从下手。

## 范文同终于来了

同样地，范文同总理一年后到本区域进行访问，起初也并未把新加坡列入拟议的行程之中，也许是想借此使我们不安。我们无动于衷，越南威胁不了我们。他最终还是在1978年10月16日来了。先是潘贤来展示共产越南的盈盈笑脸，现在范文同这位高龄72的老人家来了，让我们看他的强悍和铁石心肠。在两个半小时的讨论中，什么礼仪婉言全省了。其实从机场出发的途中，我们就已经在车内开门见山地对话。

我的开场白是：欢迎越南愿意同我们合作，谋求和平、稳定和繁荣，但是听了河内电台的广播，读过他们的《人民报》的报道，我却抱持保留的态度。这些广播和报道并不友善，甚至言带威胁。范文同宣称越南是个社会主义国家，他自己是个共产党人，信奉的是马列主义。他到新加坡来，是以越南社会主义共和国总理的身分讲话。越南必须为东南亚和世界的革命与和平事业贡献力量，新加坡不该为此而有所顾虑。越南是个拥有5000万人口的国家，它拥有丰富的天然资源，人民勇敢、聪明。美国和日本都告诉过越南人，他们的国家将成为一个经济强国，美日都需要同它建立经济与贸易联系。

发表了充满信心的开场白之后，他在回答我的问题时，宣称北京鼓动越南北部14至15万的华人越过边境回到中国。他们



范文同

不明白其中的原由。

我问他，中国如果在新加坡也有大使馆，是否也会采取相同的政策。他认为不会，因为中国并不希望所有海外华侨都回去。让他们留在侨居国，也许更好。他直瞪着我说，华人无论身在何处永远心向中国，就好像在海外的越南人总会支持越南一样。

接着，他转而谈起经济关系，并出人意料地说新加坡可以为越南的重建贡献力量。当我温和地表明我们必须从

所提供的货品与服务中得到一些回报时，他直截了当地说，越南的经济尚未开发，贸易的机会非常有限。当晚，我和他走去用晚餐时，他又说越南不能进行贸易，但是需要帮助，而新加坡既然曾在越战时期出售战争物资给美国从中得利，自然有义务帮助他们。如此表白，着实让我目瞪口呆。

第二天，当我们的车子驶过滨海地区时，他看到海港内停着许多船，又再次指责我们从越战中捞到无法估量的好处，认为这是以越南为代价来发展新加坡，如今要新加坡协助越南，不过是应尽的义务而已。这真是不可思议。就因为一场战争使他们贫困潦倒，我们既不是发动战争的一方，也不曾在整个战事过程中扮演任何角色，就一口咬定我们有义务帮助越南重建，这是哪门子道理，我当真想不通。我说，我们为在越南的美军所供应的主要战争物资，无非是美国和英国的公司所生产的汽油、石油和润滑油，所得利润对新加坡来说是微乎其微的。他流露出一脸的狐疑。我说我们愿意同越南贸易，但不打算给予援助。他显然不高兴。我们分别时保持风度，但是态度冷淡。

12年后,1990年,在达沃斯举行的世界经济论坛会议上,越南第一副总理武文杰要求同我会面。他希望我们抛开歧见,进行合作。我对他们自1978年12月侵占柬埔寨以来所浪费的时间表示遗憾。除非纷争得以解决,否则我们不可能建立政府与政府之间的关系。武文杰说,越南有许多投资机会,他已经批准发出100多张投资许可证给外国公司。我回答说,不论投资许可证有100张还是1000张,除非美国指示世界银行给越南提供无条件的低息贷款,让它进行重建,同时美国的大银行认为在越南投资的风险是可以接受的,否则越南经济起飞不了。不过,一旦越南撤出柬埔寨,我们就会恢复在1978年中断的关系。

1991年10月,越南和其他有关各方在巴黎签订了柬埔寨冲突全面政治解决协定。一个星期后,已经成为总理的武文杰到新加坡访问。虽然我已不再担任总理,我们仍在我的接班人吴作栋总理款待他的晚宴上见了面。宴席将散,他起身向我走来,像共产党人惯常所做的那样半拥抱着我,问我愿不愿意帮助越南。我说,怎么帮?做他们的经济顾问。一时之间我哑口无言。从他们侵占柬埔寨以来,我一直是他们猛烈抨击的对象。回过神来后,我告诉他,我只有管理一个城市国家的经验,从未管理过像越南这样拥有6000万人口,多年来饱受战火摧残的国家,而且实行的是必须转变为市场经济的共产主义制度。他锲而不舍,并且过后还送来两封信。

在互相通信后,我同意访问越南,不以顾问的身份,而是同他们一起讨论,集思广益,研究如何转向自由市场经济。我在1992年4月访问河内时,我们的关系完全改变了。在装饰华丽、正中央摆放着胡志明半身像的会议室里,我花了一整天的时间同武文杰和他的内阁部长、高级官员进行讨论。他们准备了5个问题,先是问越南在推行现代化时应该着重于什么商品、什么市

场,以及同怎样的伙伴合作。我回答说,这个问题本身就暴露了他们长期经历中央规划所形成的思想倾向,因为他们事先假定会有特定的商品、市场或者伙伴,能协助他们转型。我建议他们研究台湾和韩国从农业社会转型成为新兴工业社会的过程。

我说,利用越南南方,尤其是胡志明市(也就是过去的西贡)作为全国经济增长的动力是上策。共产主义在北越推行40年,在越南南方则只有16年。南方人民熟悉自由市场经济,要回复旧的制度并不困难。他们最好的催化剂是那些流亡海外的人,即在1975年后离开,在美国、西欧和澳大利亚、新西兰等国的商界闯出一番天地的越南难民。他们一定愿意协助自己的家庭和朋友,应该把他们找回来,为启动南方的经济尽力。

武文杰似乎被这个建议吸引了。他本身是南方人,但是其他资历更老的领导人要的是南北均衡发展。他们内心都有个隐忧:这些散居海外的人会带回颠覆思想,或者同像美国中央情报局那样的外国机构有联系。经过数十年捉迷藏式的游击战争后,他们总是怀疑每个人都图谋不轨。

武文杰在我临走前从河内飞到胡志明市同我会晤。他请我每年去一趟,说我是一个真正的朋友,因为虽然有些话听来刺耳,我给他们提出的却是诚实和诚恳的建议。我答应两年内再访越南。在这段期间,我会派一个工作团前去研究他们在基础设施方面的不足之处,并且对他们的海港、机场、公路、桥梁、电信和电力的建设发展提出建议。

## 我们决定抛弃前嫌

我们的官员相信他们之所以要同我交往,是希望接近东盟,在面对中国时更有安全感。新加坡在柬埔寨问题上,曾经是反越声音中最响亮的的一个。他们能同我们恢复正常关系的话,将会加



杜梅

强外国投资者的信心。我们决定抛弃前嫌,尽力协助他们适应市场经济,以便彼此成为和谐共处的东盟伙伴。

在河内的时候,我要求会见范文同。尽管已经退位,他还是在他们的官邸同我会面。那是一座20年代建成的旧式石砌的建筑物,过去曾经是法国总督的办公室。范文同在大门楼梯口跟我见面,身体明显虚弱了,但仍费劲地直立着,再脚步蹒跚地走到有段距离的椅子旁。因为他怕冷,他们把冷气机关掉了。

他虽然体弱,说起话来却依然十分坚定有力。他忆述我们在新加坡的那次会谈,说过去的已成过去,越南历史正掀开新的一页。他对我前去帮助他们的情谊表示感谢。

越南领导人是很特出的一群。武文杰虽然说话温文,但是作为共产党地下斗争者,他的背景显然同表面的温文背道而驰。他们是让人畏惧的对手,意志坚定,斗志高昂。

在写给内阁的短笺中,我形容越南在改革开放了6年后的惨状。虽然如此,越南人还是精力充沛、资质聪颖的民族,基层基本上都是尊崇儒家思想的。我相信再过二三十年,他们将会振兴起来。每一个会议都准时开始、准时结束。他们都是非常认真的人。

同我在胡志明市见过面的总理武文杰和前总书记阮文灵都说过,他们必须针对市场经济这个课题对干部们进行再教育。一位在胡志明市的外国银行家告诉我,因为人才外流情况严重,越南面对受训人才短缺的困境。

他们的许多行为和做法依然是非常共产式的。我们第一天

经过上下午两轮讨论过后，武文杰仍然不置可否。在这两个会议之后，他们带我去见总书记杜梅。从我跟总理分手到同杜梅见面的20分钟里，相信杜梅已经听了这两轮讨论的汇报。武文杰必定是在我同杜梅见面后得到杜梅点头批准，所以在当晚的宴会演讲中，重提我谈到的一点。早些时候，他对此还不置可否，那就是越南不应该有太多国际机场和海港，而应该集中建造一个大型的国际机场和一个大型的国际海港，以便纳入世界机场与海港的网络。

我们讨论了他们不断亏损的国营企业。他们要把这些国营企业私有化，或者转卖给员工或其他人。我解释说，这个方法并不是解决问题的关键，关键在于有效的管理。新加坡航空公司也是百分之百由政府经营，但是它效率高，利润也高，原因在于它同样必须面对其他国际航空公司的竞争。我们政府不给予津贴，赚不到钱的话，它同样得关门。我建议他们在把国营公司私营化的过程中引进海外机构，以注入管理的专门技巧，为新科技提供外来资金。管理制度上的改变是必要的。他们需要同外国人合作，从实践中学习。单在国家内部进行私营化，只把企业卖给自己人，并不能达到这个目标。

我们的基础设施工作团在1992年9月访问越南。他们向越南政府提出了一份报告，这份报告后来被采纳了。我们设立了一个援助中南半岛的1000万美元基金，为他们的官员提供技术训练。

杜梅在1993年10月访问新加坡，对新加坡高水准的建筑与基础设施感到惊讶。他参观职总平价合作社时，对我们的工人拥有丰富多样的消费品留下了深刻的印象，就像1990年俄罗斯总理雷日科夫来访时一样。

一个月后我进行回访时，从他的官员那儿发现他曾经指示

政府机关向新加坡学习，并且尽可能优先考虑新加坡投资者所提出的项目。但是，我们的投资者却发现，尽管签署了多项协定，却无一真正落实。实际情况是越南低级官员利用这些投资计划向其他商人榨取更多好处。

杜梅曾是越南最重要的人物。他体型高大，阔脸大鼻，肤色黝黑，笔直的头发从旁边直梳到两侧，看起来整齐干净。他穿的是越南式的毛装，而不是像武文杰那样穿西装。他不像武文杰那样满脑子改革，却也不如国家主席黎德英将军那般保守。他是党内两派的平衡力量，也扮演仲裁者的角色。

## 言论集译成越南文

他说在新加坡时，有人送了我的两本书给他。他找人把我的言论集从华文翻译成越南文，并且从头到尾读了一遍，在有关经济课题的关键段落底下画线，然后把它分发给所有重要的干部和部长阅读。他睡得很少，从半夜到凌晨三点，做半小时运动，然后阅读到上午7点30分，才开始工作。我们的大使馆职员告诉我，我的言论集译成越南文后已在书店里出售。越南似乎还没听说过版权这回事。

他问起我该怎么吸引更多投资，我建议他们改掉游击战中养成的习惯。获胡志明市当局批准的南方发展计划，还得再经过不熟悉情况的北方河内官员的批准，这根本是在浪费时间。此外，河内中央政府所批准的工程项目又经常在地方政府那一层受阻，因为地方当局有至高无上的权力。

杜梅哀伤地谈起越南的悲情历史。其中1000年同中国交战，另100年同法国殖民主义和帝国主义对抗，然后在第二次世界大战后又为独立而战。他们得和日本人、法国人、美国人，还有后来的波尔布特集团作战。在140年的岁月中，越南同其他国家

作战取得胜利，终于解放了自己。战争留下的创伤很深，工业薄弱，科技落伍，基础设施很差。我同情地对他说，越战对越南对美国都是个悲剧。他叹息一声说，要不是这一场战争，越南也许已发展成像新加坡一样的现代化国家了。

我一再向他保证，越南终有一天会发展得比新加坡更好。我看不出目前的和平与稳定为什么不能长久持续下去。东亚已经从过去40年的经历中吸取了教训，战争根本不会带来什么好处。朝鲜和越南两场大战、柬埔寨的游击战，没有人是胜利者，大家都是受害人。杜梅难过地表示同意。

实际上，越南人已经在进步了。部长和官员都因为同外国人有更多接触，得到更多关于自由市场经济的资讯，所以较能了解自由市场的运作方式。市面更加活跃，商店、外商、酒店比以前更多，这一切都反映了胡志明市和河内的繁荣景象。

1995年3月间，我另一次访问越南时，第一副总理潘文凯主持了关于经济改革问题的讨论。他素以希望加速改革步伐见称。我们的投资者正面对错综复杂的问题。我告诉潘文凯，真要吸引投资者，他就必须让这些最先前来的投资者感到受欢迎。他们既已把资产固定在越南的领土上，理应获得必要的援助使投资成功。要是把在越南有固定资产的投资者都当成俘虏一样看待，肯定会把其他投资者都吓跑。他们的官员对付投资者，就像对付美国兵一样，把他们看做随时准备突袭并予以消灭的敌人。我的意见是，应该把投资者当成值得珍惜的朋友，需要有人引导他们走出迷宫似的官僚体制，避免遇到地雷和陷阱。

我举了一些我们的投资者面临困难的例子。新加坡的一位房地产发展商，当时正在河内建造一座旅馆。居住在工地附近的约30户人家对噪音和恼人的震动提出投诉。他答应每个月给每户赔偿48美元。在大家达成协议后，另外200户人家也来要求





1994年5月,越南总理武文杰访问新加坡。

赔偿。发展商决定用不同的方法打桩,以免产生噪音和地面震动,但是他们不允许他这么做,因为他所持的是只适用于旧机器的许可证。

另外,新加坡电信与胡志明市邮电部门签订过一个联合投资无线电传呼服务的协定。在这个协定下,经过一年的试验,他们可以申请一张十年的执照。新加坡电信在投下100万美元让这个系统投入服务后,胡志明市邮电部门却建议从他们手中收购拥有权。我告诉武文杰总理,100万元事小,但是原则事大。如果他们背信弃义,不遵守合同,新加坡商人将对他们失去信心。后来可能是武文杰总理进行干预,让计划顺利进行,只是原来的协定还是做了一些更动,几个重要的问题也依然悬而未决。

从外国投资者那里得到的反馈,显示我的意见起了作用,越南官员如今比较肯帮助人了。一家德国大公司的总裁从越南续

程到新加坡时,告诉我他们还为他提供了一位向导。我满意地微笑了。

不过,开放后接踵而来的社会弊病,使越南的高层领导人依然为它担心,惟恐在政治上失去控制,因而放慢了开放的步伐。他们不像中国那样,中国大多数省市长都年轻得多,受过大专教育。负责治理越南城市与省份的高层人士,都是过去的游击队指挥官。他们让苏联和莫斯科所发生的事吓坏了,也不能苟同蔓延到中国沿海城市的社会罪恶。这不是他们所要争取的。

1993年我向武文杰总理和他的班子建议,他们应该把游击队中的这些老战士提升到重要的顾问位置上,而让年纪较轻的官员,尤其是那些接触过西方的官员,负责日常事务。他们需要更了解市场经济,更能使外国投资者认同的人。问题是老将们打过仗、报过捷,是掌权说话的人,要以他们的方式建国。我相信年轻一代接班后,越南的经济会发展得更快。1997年9月,领导层出现了一次重要变动,副总理潘文凯升任总理,取代武文杰,而副总理陈德良取代黎德英将军为国家主席。这些都是使领导层年轻化的重要步骤。这一代人到过更多国家,看过真正的世界,清楚地知道越南同周边国家比起来,远远地落在后头。

1997年11月,我访问了胡志明市,同一位刚冒起的市长兼胡志明市市委书记张晋创会面。这个国家当时正处在“停滞不动”的状态。我同我们在胡志明市的投资者和外国银行家见面,他们被最近的种种禁令吓得目瞪口呆:不能把越南盾兑换为外国货币汇出去。那他们要怎样偿还对外的债务、银行的透支,以及他们为了在越南投资而向外国银行贷款的利息呢?他们的生意怎么经营得下去呢?负责投资事务的计划投资部极力反对这么做,知道这项措施只会打击投资者的士气,却爱莫能助。越南中央银行和财政部则对袭击整个区域的货币危机感到惶恐,担

心外汇储备不足。

我在河内向潘文凯总理解释为什么这样突然改变做法具有破坏性。很多别的事情也都出了乱子。新电信解决了传呼的业务，却又面对移动电话业务的问题。越南邮电承诺发出许可证，过后却没兑现。越南人要自己经营。我指出，新加坡必须依循发达国家让电信业私有化的趋势，以应付国际竞争。而惟一能够面对这个最激烈竞争的方法，就是同引入最新科技的外国伙伴联营私人企业。他明白，国家主席陈德良在我向他解释时也表示明白。

他们又一次带我去见杜梅。就像过去一样，我们交谈甚欢，但是我担心影响力同样会非常有限。他们在战争时使用苏联武器所展示的技巧，他们随机应变克服物资严重短缺问题的本事，以及很多越南难民在美国和法国所取得的成就，所有这些都提醒人们，他们具有令人敬畏的素质。

## 缅甸自我孤立

我在1962年4月第一次访问仰光。缅甸总理吴努要求奈温将军在1958年接管政权，因为他的民选政府面对频频发生的少数种族叛乱和造反，束手无策。经过18个月的军人统治后，大选举行了，吴努领导的政党重新当选，从奈温手中再次接管政权。但是没过多久吴努又陷入困境，让奈温在1962年3月重掌大权，这正好是我去访问前不久。

仰光不像我曾在1956年访问过的科伦坡。仰光显得破落。它被日本占领过，虽然在英军从孟加拉一路杀回来时，还不至于被夷为平地，破坏还是相当大的。奈温在他的家里热情地接待我和芝。我看到别墅周围停放着坦克和高射炮时，有些不自在。显然地，他要确保万无一失。我访问缅甸的目的，是要对印尼总统

苏加诺展开的政治宣传进行反击，他口口声声说马来西亚是新殖民主义的密谋。用午餐时，奈温听了我的解释，但不是很留心。他心里想的尽是怎么维护法纪、控制叛乱，使缅甸不至于分崩离析。

他住在坐落于近郊区的一座中型别墅里。他和夫人钦梅登一样待人友善。夫人钦梅登曾当过护士，是位活泼健谈的女士。他们俩都讲英语，而且是聪明人。缅甸是东南亚地区先天富足的国家之一，在战前出口大米和食品。但是民主政府的制度在他们那里行不通。它的人民不是讲同一种语言的单一民族。英国人硬把一群群占据不同山区的不同的种族，放在同一国界里。

奈温成立了缅甸联邦社会主义共和国，主张推行“缅甸式的社会主义”。他的政策简单，争取自足自立，把那些随英国人一起到缅甸来的印度人和华人赶走。缅甸华人其实早在吴努执政的时候就已经纷纷离开，好多人迁徙到泰国和新加坡定居。人数较多的是由英国人带去当公务员的印度人。他们逐渐被排挤出去。

1965年5月，我在孟买参加了亚洲社会主义者的会议后，续程再访仰光。奈温喜欢我演讲中所说的：“如果我们以西方欧洲社会主义者的乐观态度，处理亚洲的贫穷与落后的问题，我们肯定会失败。”那个时候我并没有意识到他是多么坚决地要自给自足，尽可能减少同外界的接触，回到缅甸过去那种富庶、自足、浪漫而充满诗意的旧景象。

那次访问，同斯特兰德酒店内接待我的司膳总管的一席话，令人难忘。一个年近60，须发灰白的印度人，在我到达的第二天端来早餐，愁眉苦脸，用英语说：“先生，这是我最后一天为你服务，明天起我不会再来了。”他不清楚他的缅甸助手能不能给我送来同样的英国式早餐，有茶、奶、糖、烘面包和炒蛋。我问他为

什么要走,他回答说:“我不能不走。我在这里出生,一辈子都在这里生活,但是政府却要所有的印度人离开。我能够带走的只是一小笔钱和个人的随身物品。”他要上哪里去?“印度。”他在那里可有亲人?“没有。”他的曾祖父和曾祖母跟随英国人来到缅甸,现在政府却要把他遣送回去。至于我第二天的早餐,他说得没错,托盘既不如原来那么整齐,烘面包也没那么香脆了。

那天下午,我和奈温在前英国仰光高尔夫球场打高尔夫球。这场球可真不寻常。每一条平坦球道的两旁,围绕在我们4个球员周围的,全是提着枪向外看的军人。不挥杆时,奈温戴着钢盔。我犹豫该不该问原因。其中一个球员是奈温的部长,他低声说是跟什么行刺威胁有关。

1968年奈温访问新加坡,在打高尔夫球时,一点也不在意安全的问题,也没有戴钢盔。1974年他再次来访时,我建议我们应该协调彼此的政策,促使美国、中国和苏联继续留在本区域,以取得势力均衡。他一点兴趣也没有,宁可让超级强国自己做决定。

我在1986年1月最后一次访问仰光。奈温的新夫人是个医生,比他过世的发妻钦梅登年轻得多,受过良好教育。当时,他对于15至30年前发生的事记忆犹新。用晚餐时,我发现尽管经历了20年的经济停滞,他对外国势力仍旧是一贯的不信任。他谈到如何为了应付缅甸以外的势力而受困在一场“斗智之战”里,指责外国势力一直都在觊觎他的国家。

看到仰光的情况比我在1965年去访问时更糟,真让人不胜唏嘘。那里没有新的道路或建筑,处处百废待兴。主要公路路面上尽是窟窿,路上仅有的几辆汽车,都是五六十年代的老爷车,破旧不堪。在奈温的政策下,任凭哪一位部长都难有作为。他们的英文报只是四开小报那样的一张薄纸。缅甸文的报纸则稍微

体面一点。前往著名的仰光大金塔的人们，看起来都穷困潦倒，衣衫褴褛。从车里望去，商店似乎都空无一人。

同年9月，他的总理貌貌卡到新加坡访问，我告诉貌貌卡我在《新加坡与美国人》（一份美国侨民出版的期刊）里读过的一篇文章的内容，设法引起他对旅游业的兴趣。在文章里，两名来自美国人学校的教师叙述了他们到仰光、曼德勒和蒲甘旅行的经验。他们的大半路程都是沿途搭免费顺风车的，这种旅游方式对他们来说是一次愉快的探险经验。我向貌貌卡建议让缅甸开放，建造酒店，在仰光到曼德勒和蒲甘之间，安排安全的飞机。这将能吸引很多旅客，可以赚取可观的收入。貌貌卡静静地听着，却没说什么。结果什么都没有发生。奈温还是不想让外国人到缅甸去。

直至1993年，缅甸的一位主要领导人钦纽中将在新加坡同我会面时，我才算是碰到一个反应比较积极的缅甸领袖。也或许是奈温改变了态度吧。奈温一定告诉过钦纽我是老朋友了，所以他一直静静地听我讲话，听我说明缅甸应该重新调整自己来适应后冷战的世界，开发经济，发展整个国家。我以中国和越南等为例说，这些过去封闭的国家，现在都在发展旅游业，邀请外国投资者去制造就业机会与财富。

钦纽负责的是情报工作，也是当时军人集团或“国家恢复法律和秩序委员会”中的强人。我请他重新检讨对缅甸国父和首任总理昂山的女儿昂山素季的政策。昂山素季嫁给了英国人，却回到缅甸领导反军人政府的运动。他们不可能永远把她关起来，这么做只会使她继续让这个政权受窘。

缅甸如今必须改善人民的生活，把有对外经验的人引进政府。军人政府永远搞不好经济。我建议他应该让新加坡有机会同缅甸接触，在经济上帮助缅甸。如果这样的交往接触是为了帮助

缅甸恢复正常状态,而不是维持现有制度,那新加坡将能够在国际上为自己的立场辩护。我的记录员是外交部负责缅甸事务的官员,他担心钦纽会有强烈的反应,结果意外发现钦纽在讨论结束时,还感谢我提供了“宝贵的意见”。

丹瑞将军(总理兼国家恢复法律和秩序委员会主席)在1995年6月到新加坡访问时,我建议他到印尼走一趟,看看印尼如何从苏哈托将军刚接管时的军人掌政制度过渡到民选总统制。在“双重职能”的制度下,印尼宪法让军队直接参与政府,在议会中有代表权。印尼军人在宪法上有它的地位,那就是保障国家安全与统一。总统选举和议会选举每五年举行一次。缅甸要同其他东南亚国家一样,就非得朝那个方向发展不可。

奈温曾在1994年到新加坡求医时,跟我见过一面。他谈到自己怎么通过静坐得到心灵的平静与安宁。1988年退出政坛后,有两年的时间,他为了国内所发生的事而心力交瘁。自1990年起,他开始阅读关于静坐方面的书。现在,他每天上午、下午、晚上,花好几个小时静坐。比起1986年我们在仰光会面时的满面病容,他如今的气色果然好多了。

1997年他再次到新加坡求医。以86岁的高龄,气色看来比上次来访时更好。这次他只谈静坐,教我一些改善静坐之道。我问他是否会因亲近的人,如孩子和孙子生病而操心?会的,他会操心,但是通过静坐,他可以控制、减少,甚至忘却这些痛苦。当他的老将军们征询他的意见时,他难道不担忧吗?不,他回答道。他们这么做时,他总会请他们别向他提起工作,因为他早已退出世俗尘嚣。不过,据一些外交官说,他在军中仍然德高望重,享有权威,影响力仍在。

西方国家,尤其是美国,相信经济制裁能够迫使缅甸政府放弃政权,把它交给1991年获得诺贝尔和平奖的昂山素季。我不

认为这是可能的。自 1962 年奈温取得政权以来，军队一直是当政者的惟一工具。可以尝试说服这个军人政府分享权力，逐步使政府平民化。但是除非美国或者联合国准备像在波斯尼亚那样，派出武装部队维持这个国家的完整，否则缅甸根本少不了军队以保持国家的完整。西方对东盟建设性的接触方式感到不耐烦，对东盟领袖在 1997 年 7 月接受缅甸加入成为会员尤其困惑不解。但是有什么办法比让这个国家开放、发展，然后逐渐改变更好呢？看看柬埔寨好了，就连监督选举的联合国部队也无法把选举中的胜利者捧上台，军队、警察和行政机关仍然由洪森领导的有实权的政府牢牢控制着。

缅甸的将军们迟早必须调整和改变，以同他们的东盟邻国相似的方式治国。他们同世界的接触多了，自然能更早实现这个目标。

## 柬埔寨的残酷历史

在 60 年代战火纷飞的中南半岛，柬埔寨是一片和平繁荣的绿洲，我真希望能留住对柬埔寨的这个美好记忆。我和芝在 1962 年第一次到它的首都金边去。西哈努克亲王亲自在机场接待我们，在我检阅了仪仗队后，我们走向轿车，一路上身穿传统服装的舞娘不停地将花瓣撒向红地毯。金边像个法国的省镇，安静祥和。那里有宽敞的林荫大道，让人想起巴黎的香榭丽舍，整排的树木，左右两侧的支路也都有树阴。在一个主要十字路口中间矗立着一座高棉族样板的凯旋门——独立纪念碑。我们住在湄公河边的前法国总督府。西哈努克自己住在旧王宫，在那里以豪华的方式设晚宴款待我们。他过后用自己的苏联飞机送我们到吴哥窟去。



懂得生活情趣。他的气质和风度就像一位有教养的法国绅士一样，说起话来姿态语气都风度翩翩，说的是法国式的英语。他个子不高，有些矮胖，阔脸，鼻孔形状就像吴哥窟周围庙堂里的石刻一样。他是个一流的主人，无论什么时候拜访他，我都很喜欢他待客的热情。每一次的访问他都叫人难忘。他在宴会上款待的是法国传统的高级佳肴，配以法国美酒和精致的餐具。我记得他在马德望的省城的王宫时，车道就像在法国庄园里的一样，一路开到高起的入口处。我们抵达时，个子矮小的柬埔寨卫兵穿着把他们衬托得更加矮小、长及臀部的闪闪发亮的拿破仑式靴子，戴着头盔，以闪亮的长剑敬礼。接待处和宴会厅都布置得非常堂皇，而且装有冷气。那里还有一支西洋管弦乐队和一支柬埔寨乐队。外国外交使节都在，场面盛大。

这位亲王非常活泼，对批评异常敏感。他会就报章上任何批评他的文章做出答复。政治对他来说，就是报章与宣传。他在1970年的政变中被推翻时，他说为了顾全性命而不回国，到北京寻求庇护。我相信即使他当时回到柬埔寨，抵达机场时也不会有哪个士兵敢射杀他。他们是神化的国王。在中南半岛烽火四起时，他在共产党和西方之间维持了岌岌可危的平衡，使柬埔寨保持为一片和平与富饶的绿洲。他在寻求中国的友谊和庇护的同时，也通过法国维系了同西方的联系。当他留在北京而不是回到柬埔寨反抗发动政变者时，原来的柬埔寨被摧毁了。

## 变了样的西哈努克

我再次会见西哈努克是在1981年9月，他当时到新加坡来，针对同红色高棉组织成立民主柬埔寨联合政府一事进行讨论。那是个变了样的西哈努克。他已经回到金边，并且做了红色高棉的俘虏。他历尽沧桑，几个儿孙在金边被波尔布特杀害，他



1981年9月西哈努克(中)到新加坡,针对同红色高棉组织成立民主柬埔寨联合政府一事进行讨论。图中左为宋双,右为乔森潘。

在为自己的性命担忧。那个原本意气风发的西哈努克已经被摧毁了。他的笑声,在激动时高亢的声音,他的动作,都已大为逊色。他是个活生生的悲剧人物,象征着他的国家和民族所经历的遭遇。中国人在1979年初越南攻陷金边前把他救了出去。他向联合国安全理事会谴责越南的侵略,并成为柬埔寨抗越的国际标志。在很长的一段时间内,他一直坚决反对同红色高棉组织联合政府。

红色高棉占领金边后,柬埔寨人在本区域并不活跃。一位资深的部长英萨利在1977年3月拜访我。他说话温文,圆圆的脸蛋,有些丰满。他看起来像是心肠最软、最善良的人,一个会很温柔地照顾婴儿的人。他是波尔布特的连襟,也是他的亲信。英萨利相当实际,他要贸易,物物交换。他需要工厂的配件、灌溉农田的水泵,以及渔船用的马达。他准备用柬埔寨著名的内陆湖洞里萨湖的鱼来交换,那里每年都会涨水,出产最好的鱼。不过,这个

物物交换的贸易最后没有落实，他们在后勤方面有困难。因此，我们和他们很少有什么贸易或其他来往。

越南和柬埔寨的关系越来越糟，频频发生边境冲突。越南在1978年进攻柬埔寨，并且在1979年1月攻陷它。之后，只有通过我们进出联合国争取支持票，防止越南傀儡政府接替柬埔寨在联合国原有的席位，以及通过我们支持抵抗部队在泰柬边境作战，柬埔寨在我的意识里才存在。

1981至1991年之间，我同西哈努克的儿子拉那烈亲王见过几次面。他父亲安排他掌管在柬泰边境的亲王族部队。拉那烈的声音、姿势、表情、身势语言跟父亲相似，不过比较瘦小、黝黑，情绪稳定得多，比较不会凭一时冲动行事，其他方面大致是出自一个模子。他像父亲那样法语说得很流利，在接管王族军队前，曾在里昂大学教过法律。

我在80年代到他们在泰国东北的训练营视察时，发现那里的组织不好，而且士气低落。那已是拉那烈所能够做到的最好情况了，因为就像他一样，他的将领和军官花在曼谷的时间比花在军营里的时间多。由于当时我们正为他们提供武器和无线电器材，看到这种情况，我不免感到失望。1991年的和解过后，富有的捐献者接手。1993年，拉那烈的政党在联合国监督的大选中获胜，他成为第一首相（洪森则成为第二首相）。那年8月我们在新加坡会面时，我警告他联合政府是个不稳妥的安排。军队、警察和行政部门都效忠洪森。拉那烈要生存下去的话，就非得把洪森的部分军队、警察和一些省长争取过来不可。否则，让军官和军队都忠于洪森，而仅仅是自己被称为第一首相，让自己信任的人担任国防部长，都无济于事。他大概没有认真听取我的意见。他或许以为自己的王族血统能确保人民支持他，确保他是无可替代的。

1993年12月,我在新加坡同洪森会面。他的性格完全不同,是个强硬的红色高棉生存者,80年代由越南人委任为总理,但是够机灵,懂得跟越南人保持距离,让自己为美国人和西欧人所接受。他给我的印象是强悍而冷酷。他了解也坚信枪杆子里出政权的道理。当红色高棉一式微,而拉那烈再也无法跟他们合作并向他挑战时,洪森便在1997年把拉那烈撵走,完全掌握了控制权,在名义上保留作为第二首相。

西哈努克在1993年大选后再度成为国王,但是他的身体衰弱,经常为了到北京治疗癌症而无法长期留在柬埔寨,很快地就被淘汰出局,退出现由洪森和他的军队占据着的权力斗争舞台。

柬埔寨就像个被砸成无数块碎片的瓷花瓶,要把它们再粘补起来将是漫长而费力的工作。就像其他打碎的瓷器一样,它承担不了太大的压力。它现在缺乏的是一个井然有序的政府。人民长久以来习惯于不受法律约束,以致现在也不再奉公守法。只有枪杆子才让人害怕。

柬埔寨的人民是输家。国家衰败了,经济一败涂地。因为洪森的政变,柬埔寨加入东盟的计划挪后了。它最终在1999年4月加入东盟,因为没有一个国家愿意再花20亿美元,供联合国再次行动,举行公正的选举。自1970年朗诺发动政变推翻西哈努克以来,柬埔寨历经27年的战争,兵燹不断,灾难深重。

到了 80 年代中期，东盟作为理性的第三世界组织的声誉日隆，逐渐成为发展中世界最有活力的区域组织……东盟定期对话的对象从澳大利亚和新西兰开始，接着是日本、美国和西欧国家。东盟逐渐发展成一个深具凝聚力又能贯彻始终的组织，对主要课题也采取一致的立场。越来越多国家要求成为东盟常年会议的对话伙伴，讨论政治和经济课题。

1967年8月，在区域形势极度不明朗的情况下，东盟成立了。印尼、马来西亚、菲律宾、新加坡和泰国五国外长在曼谷聚首，在一个低调不铺张的仪式上，联合签署了成立东盟宣言。越南战争当时已经蔓延到柬埔寨，这个区域又深为共产党活动所困扰。东盟组织签署国定下了崇高的目标：誓言要加速经济增长、社会进步和文化发展，促进和平稳定，在农业与工业方面进行合作，扩大贸易。但是我个人却并未对这些目标抱有太大的期望。

东盟还有一个没有明言的宗旨。面临英军即将撤退，美军很可能也随之撤离之后留下权力真空的情况，东盟的成立是为了团结区域各国，预先增强实力。印尼要向马来西亚和新加坡保证，随着苏加诺时代的结束，印尼将以维护和平为宗旨，并放弃苏加诺所推行的侵略性政策。泰国要同那些属于不结盟运动成员的非共邻国站在同一阵线。菲律宾要有一个有助于它争取北婆罗洲的主权的论坛。新加坡则希望寻求邻国的谅解和支持，以促进本区域的安全与稳定。

我们花了整整10年的光景，才培养出组织内的凝聚力，确定了活动的方向，让领袖和官员有充裕的时间彼此认识，相互估量调适。

东盟成功与否，苏哈托总统的角色至关重要。虽然他在执政初期因为一些印尼官员一意孤行而稍有失误，但他却很快地调整了处事作风，采取了同印度对南亚区域合作组织成员国截然不同的立场。在苏哈托的领导下，印尼不以霸权国的姿态出现，不坚持己见，反而处处考虑其他成员国的政策和利益。正因为如此，东盟其他成员国才能不把印尼当老板，而是在平等的基础上接受印尼是老大。

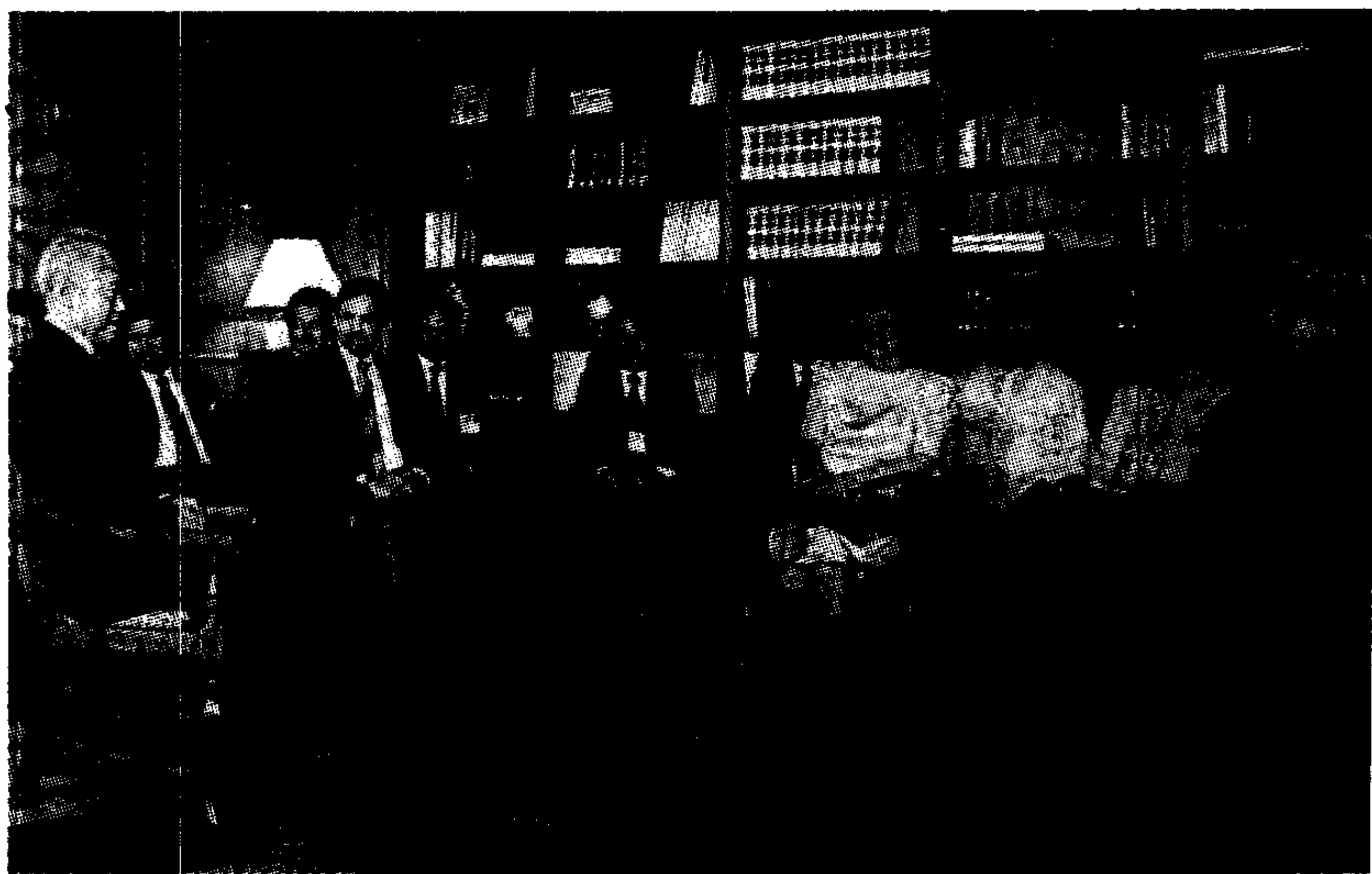
虽然东盟所宣布的目标是朝经济、社会和文化三方面发展，

但是成员国都知道在经济合作方面的进展将会非常缓慢。我们之所以联合起来，主要是出于政治考量，就是为了寻求稳定与安全。东盟的成立固然成功地加强了区域的安全与稳定的意识，实质的有形的进展却一如先前所料，没有多大作为。1972年4月，我在新加坡举行的第五届东盟外长会议上发表演讲时提醒大家，东盟拟议的合作项目之多，同最后真正落实的寥寥几个项目，在数量上根本不成正比。我们每年总会提出约一两百个建议，最终付诸实行的往往只有区区十几个。

1975年4月底，西贡沦陷。东盟必须更有效地发展经济，以减少国内的不满情绪。1975年9月，在巴厘岛同苏哈托进行双边会谈时，我尝试说服他在印尼主持的第一届东盟峰会上为东盟制订经济目标，推行贸易自由化政策。从每个成员国在一些选定的项目上减少10%关税做起，最终把东盟发展成自由贸易区。我以为他支持这个意见。为了让这次峰会取得成功，我们同意集中讨论一些能够凸显区域团结的课题，而把可能引起分歧的争论点搁置一边。

苏哈托的亲信莫托波后来告诉我们的大使李炯才，苏哈托同我见过面后，受到技术官僚力阻，劝他不要接受自由贸易。自由贸易让人联想起一个谁都可以参与的自由竞争，印尼将在这场竞争中成为其他东盟国家货物的倾销市场，反而不利于自己的工业化进程。

不过，从政治上说，1976年2月在巴厘岛举行的峰会却是成功的，东盟在一个极度不安定的时刻展示了团结精神。对印尼这个东道国来说，这次峰会还有个额外收获。峰会是在印尼占领东帝汶而引发危机后紧接着举行的，它有助于改善苏哈托的国际地位。只是苏哈托在这些正式的峰会上往往深感不自在。他只会说印尼语，无法用英语流畅自如地同别人交流。他比较喜欢双边



1987年我到马尼拉参加东盟峰会时，同菲律宾总统科拉松（右四）、文莱苏丹波基亚（左四）和泰国首相布勒姆将军（右一）会面。

会谈，这么一来他就能够用印尼语侃侃而谈，眉飞色舞。到80年代末期，他已能用一些英语词汇和短语来表达自己的意思。第二次峰会于1977年在吉隆坡举行，我再次看出他的不自在。所以下一届峰会要在隔了10年之后，才于1987年在马尼拉召开。轮到新加坡主办峰会时，那已是1992年了，当时我已不是总理，所以没有参加。

虽然我们没能成功降低东盟国家之间的贸易关税，但是，东盟各国部长和官员之间定期而频繁的会议，使得个人和合作关系更加密切。这种良好关系，有助于使双边问题在演变成外交部之间正式照会以前，就先通过非正式途径解决。官员和部长们建立起某种工作方式，使争端即使没能获得解决，也不会公开加以宣扬，大家都逐渐养成一种合作的态度。他们总会在见面而协商时打高尔夫球，在挥杆间互探对方的观点和建议，即使意见被推翻



也不在正式会谈时出现争执冲突的情况。他们也会在晚宴后一起唱歌,每个部长都有义务引吭高歌一曲家乡歌谣。新加坡的部长们在国内没有公开演唱的习惯,总是觉得难为情。菲律宾人、泰国人和印尼人则都是天生的表演家,唱歌原本就是他们竞选活动中少不了的一环。外国使节恐怕要觉得这种活动毫无意义可言。事实上,这种活动对消除隔阂是必要的。我们这些在地缘上靠得这么近的邻居,实则形同陌生人,毕竟过去一个多世纪以来,殖民统治的不同势力范围把我们隔离开来,互不来往。正是通过这些定期的会晤协商,通过这些在议程中同等重要的商务和消闲活动,才养成相互合作、彼此妥协的习惯。东盟官员总会设法避免发生冲突,以寻求共识为目标。即使无法达成共识,也必会寻求妥协,承诺相互合作。

东盟成员国在面对发达国家的时候,自然而然地会齐心协力。同美国人、欧洲经济共同体中的欧洲人以及日本人协商时,我们认识到政治合作的重要性。对这些工业国来说,他们比较喜欢以东盟作为一个整体来处理同东盟的关系。他们鼓励东盟在一些国际论坛上采取理性而温和的立场,争取实际的成果。他们也希望其他发展中国家组成的区域集团能效仿东盟的务实做法。

一个例子可以反映出东盟组织对成员国的重要性。1978年10月,澳大利亚尝试改变民航条例,宣布了新的澳大利亚国际民航政策,在新政策下,只有昆达士航空公司和英国航空公司的客机能够在澳英之间往来载客直航终点,而且机票格外便宜。中间站如新加坡和其他东盟国家的首都,则被排除在外。因为直达机票以特价销售,乘客不能途中停留。澳大利亚人也打算减少作为中间站的东盟国家的航空公司的载客量,并且削减新加坡航空公司来往澳大利亚和英国之间的班次。他们也不准泰国航空公

司从作为中间站的新加坡载客前往澳大利亚。

对这个课题，澳大利亚人要同受影响的国家个别进行双边讨论。但是东盟经济部长决定采取一致反对的立场。为了力阻他们这么做，我们的东盟伙伴要求更多时间，检讨这些民航政策变化的长远意义。这些变化将会切断东盟航空公司在主干航线上的业务，留给我们的只是毫无发展空间的区域航线。在谈判过程中，东盟国家消除了利益上的分歧，同声同气面对澳大利亚。

我的结论是，从澳大利亚飞往欧洲的波音 747 客机需要取道新加坡、吉隆坡或者曼谷前往伦敦。雅加达太靠近澳大利亚，科伦坡则离得太远，这两个站的经济效益都不大。因此我们着手同马来西亚和泰国联成一线。我指示我们的官员给予马泰足够的优惠，促使他们同意加入我们的阵营。

1979年1月，我写信给泰国首相克良萨将军说，澳大利亚的举动是“公然的保护主义行为”，他们想通过威迫利诱，利用我们之间的歧见达到目的。我和克良萨将军关系密切，他支持我的看法。我们也为马航提供足够的优惠，促使马来西亚也采取同东盟一致的立场。

## 澳大利亚人挑拨离间

澳大利亚人挑拨离间的手段起初几乎成功地孤立了新加坡，使东盟出现分裂。但是当澳大利亚的交通部长在一次会议中对东盟民航官员发表苛刻的谈话后，东盟成员国的立场转硬，决定连成一气。当时担任马来西亚副首相兼贸工部长的马哈蒂尔医生得知这件事。他因为过去陪同首相敦拉扎克到澳大利亚访问时受到抗议者骚扰，还在气头上。于是，马哈蒂尔强化了马来西亚对澳大利亚的反对立场。澳大利亚国际民航新政策由新澳的双边纠纷，升级为东盟与澳大利亚之争。两边的报章恶言交

锋。印尼人因为对澳大利亚官员的傲慢态度感到愤怒,恫言如果澳大利亚人坚持实行新国际民航政策,印尼将不允许澳大利亚飞机飞入印尼领空。澳大利亚外长皮科克为了缓和情况,专程访问新加坡。澳大利亚后来同意让新航维持原来飞往澳大利亚的载客量和航班,也允许其他东盟航空公司增加载客量。团结就是力量,在这次事件中得到充分的体现。

1978到1991年之间,越南占领柬埔寨,使东盟的团结面临严峻考验。越南人在1978年12月25日攻入柬埔寨后,拉贾拉南身为新加坡外长,主动提出于1979年1月12日在曼谷召开东盟外长特别会议。在一份联合声明中,东盟外长同声谴责越南的侵略行为,呼吁所有外国军队撤出柬埔寨。而后,当越南继续向柬埔寨挺进直逼泰国边界时,形势益发危急,直至于1979年2月中国自卫反击战打响,才稳住了局势。但是在这之后,问题却在于如何制止由越南人在金边一手扶植的韩桑林政权,强行把波尔布特领导的红色高棉政府逐出联合国。红色高棉灭绝自己族人的行为引起了全世界的深恶痛绝,但是要想不让越南人的傀儡政权受到国际承认的话,除了支持红色高棉政府,我们别无选择。

拉贾拉南是个天生的社会改革运动斗士。越南侵入柬埔寨,给了他一个很好的理由发挥他的理想主义。他写了强而有力的备忘录,传送给不结盟国家,详细说明越南这个东南亚的普鲁士怎么欺人太甚,对国土面积还不及越南十分之一、柔弱温和的柬埔寨人怎么地极尽蹂躏和欺压。拉贾拉南的性格讨人喜欢,既不倨傲也不畏缩,总是友善热情、诚意十足。他所做的努力,使身在纽约的许通美,以及来自其他国家的大使和官员,能在联合国和其他国际会议上更理直气壮地争取支持,反对越南。最难得的是,拉贾拉南还能同时做到不让印尼外长莫达感到难堪。莫达奉了总统之命,不孤立越南,因为苏哈托希望有个强大的越南,足

以抵御中国向南扩张势力。拉贾拉南和马来西亚外长利道丁双双劝服莫达,至少不反对泰国的政策,避免影响东盟的凝聚力。孤立越南的政策持续了整整10年,拉贾拉南在这段期间可说是功不可没。

一年后,1979年12月24日,苏联突然入侵阿富汗,震惊全世界。这是个重要的转折点,诚如卡特总统所说,总算让他擦亮了眼睛。美国政府开始更强烈地采取反苏反越的立场,对我们的两个伊斯兰教邻国印尼和马来西亚,在态度上也有了改变。苏哈托总统和马哈蒂尔首相在反对苏联的立场上,态度强硬。他们开始怀疑苏联的动机,认为苏联是在利用越南达到目的。印度则是惟一承认韩桑林政权的亚洲国家,结果处于孤立状态。

我们收集到的情报显示,17万越南占领军控制了柬埔寨的所有人口中心和多数乡村地带,而韩桑林政权,约3万人的军队则士气低落,甚至溃不成军。这份情报获得泰国的证实。也有报告指出,柬埔寨民间的抗越部队力量高涨,让我们大受鼓舞。红色高棉部队已经退至西边靠近泰柬边界的深山里。在朗诺旧政府部队的指挥下,一直同红色高棉对抗的多个非共抵抗组织,如今联合抵抗越南。我们的官员千方百计地想拉拢西哈努克和前首相宋双,跟红色高棉一同组成联合政府,但是西哈努克和宋双两人对红色高棉却是又惧又恨。

宋双同西哈努克的关系其实就好比平民与王子一般。1981年,宋双同支持者在新加坡会面时,接到我们一名官员的通知,说西哈努克要立刻接见他们。整团人突然之间紧张起来,惊惶失措,不敢违抗指示,尽管当时西哈努克已大权旁落。

要到一年后,西哈努克和宋双才在中国、泰国和新加坡的劝服下,同意在吉隆坡会面,签署成立“民主柬埔寨联合政府”的正式协议。泰国和中国说服三方,新的联合政府将由西哈努克亲王

担任总统，乔森潘担任副总统，宋双出任总理。我吁请三方在吉隆坡而非北京签署协议，避免造成民柬联合政府有中国在背后撑腰的印象，影响了联合国的支持。我认为重要的是让越南人看到，成立民柬联合政府不是泰新一手促成的结果，整个东盟支持民柬联合政府的立场是一致的。马来西亚外长加查利能干而积极，想让马来西亚在这个过程中扮演更大的角色。我成功说服马哈蒂尔首相支持这个计划。成立民主柬埔寨联合政府的协议一旦在吉隆坡签署，印尼要想不承认，就得面对被东盟孤立的风险。果然，印尼外长莫达终于同意，东盟必须支持非共的第三力量。

西哈努克擅长搞政治宣传和外交手段。真正拥有实权的是红色高棉领袖。因为同西哈努克和宋双在民柬联合政府中攀上关系，红色高棉突破了受国际排挤的困境，迅速建立起自己的实力。柬泰边境一带红色高棉所控制的宝石厂和伐木业，也是他们的收入来源之一。

民柬联合政府的成立对越南人来说，显然不是什么好消息。他们恶言中伤，形容这是“中国势力扩张和美帝国主义一手制造出来的恶魔”。越南外长一再声称，柬埔寨局势已无可逆转，根本毫无回旋的余地。中国挑战这种说法，美国跟着帮腔提出反对。正如我们所希望的，国际对民柬联合政府的支持呼声越来越大，相对地，越南的韩桑林傀儡政权受承认的机会，几乎荡然无存。

越南于1975年力挫美国攻下西贡后，被第三世界国家当做英雄一样崇拜。如今，他们公然违抗国际舆论，欺压弱小邻国，成了世界恶霸。他们卷入了一场游击战，命运就同美国在越南一样，受困于根本赢不了的混局中，无法脱身。他们在柬埔寨泥足深陷了足足7年，直到1989年9月才撤离，不过，在1991年10

月签订巴黎和平协定以前它仍然在政治上介入柬埔寨事务。我们花了3年时间，煞费苦心设法化解柬埔寨各方的分歧，确立中国、泰国和新加坡的立场，以便说服马来西亚和印尼采取一致的立场，同时让美国相信他们所做的一切，不会导致红色高棉卷土重来，东山再起。

为了确保美国继续关注本区域，我和拉贾拉南都做了很大的努力。无论是卡特总统和国务卿万思，或者里根总统同国务卿舒尔茨，我总觉得他们都不太愿意在本区域担任主要角色，不想在亚洲大陆再卷入另一场游击战。我们成功说服他们为两个主要的非共抗越力量提供适当的援助，先是不具杀伤力的，然后是某些具杀伤力的援助。美国人也在联合国中为反对越南的立场，协助争取成员国的支持。

新加坡驻联合国常任代表许通美在进行游说拉票方面，功劳不小。在1982年的联合国大会上，西哈努克以民柬新联合政府总统的身分，呼吁成员国让柬埔寨恢复主权独立。联合国以105票的大多数票承认民柬政府。我们每年在联合国争取更多支持票，使越南陷入更加孤立无助的境地。

1981年6月，同里根总统在华盛顿单独会晤时，我谈起苏联怎么给东南亚制造麻烦。我向他保证，中国并不希望在它周边建立什么附庸国，无论谁在柬埔寨的自由选举中获胜，中国都准备接受选举结果。这是邓小平说过的话。这番承诺让里根放下心来，愿意支持我们的立场，坚决反对越南和他们的傀儡政权。

同年11月，我在新加坡向美国负责东亚和太平洋事务的助理国务卿霍尔德里奇提议，谁在这场联合国监督的选举中胜出，就能接管柬埔寨政权，而韩桑林很可能获胜。霍尔德里奇突然激动地打岔：“我不肯定这种结局可以让人接受。他们太忠于苏联。”他的表情、语气和姿态，让我再没有丝毫疑问，如果选举中

获胜的是韩桑林，那么无论美国或中国都不会接受这个结果。1982年8月，美国国务院和中央情报局官员告诉我们的代表团，美国决定为柬埔寨的非共抗越部队，提供总额400万美元的粮食药品等无杀伤力支援，以补充东盟的供应量。美国的这个起步不算大，却是个重要的突破。里根政府正走出在越战中颓然失败的阴影，准备扮演辅助性角色，支持非共抗越部队。马来西亚受到美国的鼓舞，决定提供训练和供应军装。新加坡则提供首批约数百支AK-47型自动来复枪、手榴弹、弹药以及通讯器材。

在英国的援助下，我们聘请了英国技术人员和广播人员前来新加坡，指导高棉民族解放阵线的14名柬埔寨人，如何从新加坡以短波进行电台广播，并在不久后在柬泰边界附近设立了中波广播电台。柬埔寨人学习怎么操作25千瓦的日本移动发射机。新加坡也连同泰国和马来西亚为游击队战士提供训练。由红色高棉领导的抗越部队在1983年和1984年间第一次在旱季不撤退到泰国，反而成功地反守为攻。

1984年7月同美国国务卿舒尔茨在新加坡会面时，我吁请美国重新检讨只提供限量援助的政策，因为美国现行的政策只会让中国渔翁得利，从中捞取最大的好处。我们在政治上为红色高棉和中国提供了他们无法自行争取到的国际支持。中国的军事援助让红色高棉得以维持最强大的战斗力。美国应该增加对非共部队的援助，协助他们发挥最大的潜能，特别因为如今他们证实了自己能打，而且比红色高棉更受柬埔寨人民的支持。舒尔茨同意值得一试，但是指出，美国的援助必须能长期维持下去。援助额太高的话，要每年争取国会通过就不那么容易了。他非常了解美国国会的情绪。

舒尔茨说得对，美国国会不会支持一项庞大的援助计划。泰、马、新、美联合小组定期在曼谷会晤协调工作计划，据新加坡

代表估计,美国以公开或秘密方式发放给非共组织的援助,约达1.5亿美元,新加坡5500万美元,马来西亚1000万美元,泰国则提供数百万美元的训练、军火、粮食和战争费用。不过比起中国的援助,上述援助额都相形失色。中国为支援宋双和西哈努克的非共抗越部队耗费1亿美元,给红色高棉的援助比这个数目要大十倍。

事态发展显示,苏联因阿富汗一役以及对越南、埃塞俄比亚、安哥拉、古巴的巨额援助而元气大伤。到了80年代末期,苏联停止了对越南的援助,使越南陷入经济困境,1988年的通胀率甚至超出1000%,还出现缺粮的危机。越南最终不得不撤离柬埔寨。越南的元老们只得让步,任由新一代领导人同中国谈判,解决柬埔寨问题,开放市场,拯救濒临崩溃的经济。1988年7月,越南单方面宣布将五万大军撤出柬埔寨。

美国众议院外交关系委员会负责处理亚太事务的国会议员索拉兹,前来新加坡见我,他建议由一支联合国部队填补权力真空,举行大选。我鼓励他落实这个想法。澳大利亚外长埃文斯后来正式提出了这个建议,获得新加坡和其他东盟成员国的支持。最后协议于1991年10月23日在巴黎正式签订之后,联合国先派遣一支维和先遣部队,再成立联合国驻柬埔寨临时机构。西哈努克在1991年11月由北京返回金边,由接替韩桑林的洪森护驾。

联合国驻柬临时机构可说是联合国开支最大的一次维持和平任务,派了为数共二万人的工作人员和士兵,耗费至少20亿美元。联合国成功地在1993年5月举行自由选举,由西哈努克的儿子拉那烈亲王领导的政党赢得最多议席,以58席压倒洪森的51席。美国却在那个时候改变了对越南傀儡政府的立场,想必是对洪森有意摆脱越南感到满意,因此准备赋他以实权。联合



国既没有能力也没有意愿要让拉那烈掌权，真要这么做，就等于是要洪森部队解除武装，要拉那烈政府同红色高棉对抗。最终，联合国从中调解，促使各方达成协议，由拉那烈出任挂名的第一首相，把实权交给第二首相洪森，由他掌管军队、警察部队和行政。

联合国驻柬临时机构在尽量避免人员伤亡的情况下，成功地举行了选举，算是完成了有限的任务使命，因此在1993年11月间开始撤出柬埔寨。此后，新加坡退为柬埔寨这出戏的旁观者。

越南撤离柬埔寨之后，反而削弱了东盟的合作团结。泰国首相差猜一心希望通过贸易和投资，充分利用越南重建所提供的经济机会，因此尽管外长西迪认为向越南提供优惠的时候还未到，差猜仍一意孤行。随着泰国首相改变立场，印尼也跟着开始动摇。泰印如今希望越南、老挝和柬埔寨强大，好组成联合阵营，制止中国向南扩张势力。

新加坡当初曾派遣一队警察声援联合国驻柬临时机构。在冲突的时刻，没几个国家愿意给予非共部队援助。我们却做到了，在军火和军备器材上有所贡献，并代表他们在政治和外交上做出努力，对促成最后结果发挥了作用。不过我们自知新加坡的影响力毕竟有限，所以决定配合联合国提出的方案，协助柬埔寨成立临时政府，举行公平选举。这两个目标算是达到了。洪森和他属下的军警政三方，牢牢控制了局势。拉那烈亲王以及民族团结阵线党的部长则为洪森和前亲越南共产势力争取到国际认可，借此换来洪森政府迫切需要的国际援助。红色高棉在这场权力斗争中全军覆没，国际对波尔布特的种族灭绝行为深恶痛绝，同声谴责。而越南白白在柬埔寨付出了整整13年的惨重代价，攻下柬埔寨建立越南附庸国的目标彻底失败。

我们不惜耗费这许多光阴和资源，打击入侵柬埔寨的越南军队，为的是证实挑衅侵犯的行为必将付出代价，这是符合新加坡利益的做法。其实，印尼在东帝汶所付出的昂贵代价，何尝不也是一次惨痛的教训？占领东帝汶 24 年，印尼终究还是必须在 1999 年 9 月一场联合国监督的全民投票后，撤离这片土地。

## 东盟声誉日隆

到了 80 年代中期，东盟作为理性的第三世界组织的声誉日隆，逐渐成为发展中世界最有活力的区域组织。东盟国家采取了世界银行和国际货币基金组织所建议的方向，开放经济市场，吸引贸易和外资，十多年来每年取得 6 到 8% 的经济增长。也正因为东盟经济蓬勃发展，它才成为对他国有吸引力的经济和政治伙伴。东盟定期对话的对象从澳大利亚和新西兰开始，接着是日本、美国和西欧国家。东盟逐渐发展成一个深具凝聚力又能贯彻始终的组织，对主要课题也采取一致的立场。越来越多国家要求成为东盟常年会议的对话伙伴，讨论政治和经济课题。

到 1992 年 1 月，在新加坡举行的第四届东盟峰会上，东盟所有成员都已做好准备，要设立一个自由贸易区。新加坡老早就敦促东盟更强调经济合作，以经济合作辅助政治合作，只是我们的努力过去并不成功。我们倡议加强经济合作，反而引起其他东盟国家的疑虑。由于新加坡是个较先进的经济体，向全世界开放，也几乎完全没有关税和非关税壁垒，其他成员国因此担心新加坡会从经济合作中获得比谁都多的好处。

80 年代末期，在中国和印度相继开放吸引外资后，东盟领袖的看法有所改观。1992 年出任泰国首相的阿南，是个成功的商人，也曾经主管泰国外交部。他非常了解在一个相互依存的世界里贸易和投资的经济原理。为了消弭邻国对新加坡动机所存有

的疑虑,我向吴作栋总理建议,鼓励阿南带头推动东盟成为自由贸易区。阿南成功地这么做了,而第四届东盟峰会也同意从2008年开始成立东盟自由贸易区。后来东盟经济部长又把这个预期目标提前到2003年。

东盟自由贸易区标志着东盟演变过程中的一个重要分水岭。过去,由于各成员国仍然极力维护本身的主权,因此东盟的目标是处理成员国之间的关系,在政治问题演变成冲突以前协助化解纠纷。今后,东盟自由贸易区将促使东南亚各个经济体更进一步相互融合。

1992年在新加坡举行的峰会上,东盟各国领袖决定常年部长级会议的扩大会议,应该成为政治与安全课题的论坛。有了这个决定之后,东盟区域论坛随之诞生,对话伙伴国包括美国、日本、澳大利亚、新西兰、加拿大、韩国和欧盟,再加上中国、俄罗斯和印度。

东盟区域论坛的成立,为可能敌对的各方提供了机会,好在没有戾气的气氛中讨论南沙群岛主权纠纷之类的敏感纷争。东盟区域论坛也标志着东盟在政策上的改变,由排除列强到接受主要强国为对话伙伴,就区域内的安全课题进行讨论。

在这同时,东盟也必须对不断增加的成员国数目做出相应的调整。越南在1995年加入东盟,1997年是缅甸和老挝,最后是1999年的柬埔寨。这4个成员国还有一段很长的路要走,才能赶上老成员国的发展水平,为美国和欧盟所接受,成为对等的对话伙伴国。

西方评论员把这次崩溃归咎于他们所谓的“亚洲价值观”：朋党主义、讲关系、搞贪污、走后门或私下交易。这些陋习的确对危机有所影响，加剧了危机所带来的损害。可是，这真的是根本的导因吗？当然不是……好几个新兴国家是到了近几年因为过度地以外币借贷，不能自拔，才种下祸根……

东盟经济体在 1997 年突遭摧毁，使这个组织在国际舞台上的角色和地位受到了挫折。一手把印尼建立起来，取得成就并获公认的苏哈托总统，给人民轰下了台。马来西亚首相马哈蒂尔因为公开谴责货币投机客和以索罗斯为首的犹太人，被西方媒体在封面头条新闻中加以贬抑。泰国首相川·立派需要时间重新建立起他在国际上的地位。这究竟是怎么一回事？

1997 年 3 月，我们的财政部长胡赐道通知内阁，泰国因为泰铢受到狙击，要求新加坡插手协助捍卫。我们一致认为这并不可行。但是泰国仍然要求胡赐道利用泰国本身的资金捍卫泰铢。泰国并不想让市场以为，当时只有泰国中央银行在买进泰铢。于是，新加坡金融管理局照着做了，不过我们还是提醒泰国这一招不会奏效。起初狙击者退场，泰国以为这证实我们的判断错误，我们却警告说狙击者必定会卷土重来。果然，他们 5 月又再次进场。到了 7 月 2 日，泰国中央银行已经花掉了 230 多亿美元的储备金，行长终于决定放弃，让泰铢自由浮动，却导致汇率下降 15%。泰国的负债人竞相抢购美元，导致泰铢一跌再跌。我们当时不曾觉察到，一场东亚金融危机就此引发。

泰国、印尼、马来西亚和菲律宾的货币都跟美元紧密挂钩。美元利率比当地利率低得多。美元趋软时问题不大，因为这些国家的出口相对来说价格就比较便宜，出口量也跟着增加。可是，美元自 1995 年中期开始转强，导致泰国出口价格更高，出口额相对减少。泰国公司以美元借贷，原以为偿还期限到来时，汇率应该没有多大变动。如果泰铢汇率自由浮动的话，它们在借贷时就会既权衡低息的好处，也考虑泰铢可能贬值的风险。同样地，外国放贷者也不至于完全不担心汇率会出现突变而对借贷者的还债能力那么有信心。

其实，几位以新加坡为基地的美国银行家曾在 1996 年间跟

我提起过，他们曾经提醒泰国和其他东盟国家的央行行长，既然已不再给资金流动设限，却还要控制汇率和利率，这么做就得冒一定的风险。美国银行家建议推行较具伸缩性的汇率政策。可惜各国央行行长不曾正视这个警告，使经常账目赤字不断增加。

1995年之后的好几年里，泰国经常账目的赤字日益庞大，进口额高于出口额。这种情况如果继续下去，他们不可能有足够的外汇来偿还外债。外汇交易商预见到泰国央行将难以在泰铢对美元汇率偏高的情况下捍卫泰铢，因此开始大量抛售泰铢。当投机者开始占上风时，有声望的基金经理也加入他们的行列，卖空马来西亚、印尼、菲律宾以及泰国货币。结果这些国家的中央银行一宣布让货币和美元脱钩，各国币值立刻全面下跌。

惟有新元并未同美元挂钩，我们是根据主要贸易伙伴的一揽子货币来管理新元。到90年代中期为止，新元对美元的汇率一直都稳中升高。新元利率则比美元利率低得多。以美元借贷对新加坡公司没有吸引力，所以新加坡公司的美元债务并不多。

泰国首相查瓦利是我的老朋友，早在他担任泰国军队的高级将领时我们就相识了。他向吴总理借贷10亿美元。吴作栋跟内阁商量后决定，如果泰国肯先向国际货币基金组织求助，我们愿意借出这笔款项。查瓦利同意了。

货币危机蔓延开来，马来西亚首相马哈蒂尔在7月点名抨击索罗斯为投机者，指他是导致危机的罪魁祸首。接着，马来西亚国家银行宣布限制马来西亚货币兑换外国货币的数额。为制止股票下跌，吉隆坡股票交易所也修改条例，指定卖家在出售股票的一天内交出股票证书。他们也给用来计算交易所指数的100只主要蓝筹股设下交易限额。各国基金经理的即时反应是，抛售马来西亚和其他东盟国家的货币和股票。

1997年9月，国际货币基金组织和世界银行在香港召开国



1998年1月，应泰国国防学院邀请到曼谷发表“东亚如何以及何时复苏”的专题演讲之后，我和芝到皇宫晋见秦王蒲眉蓬。

际银行家大会。马哈蒂尔在会上说：“货币交易是没有必要、不具生产力和完全不道德的活动，应该加以制止，使之成为不合法的活动。”结果东盟货币和股票又经受另一轮的抛售。

泰国和印尼接受了国际货币基金组织附带条件的援助配套。尽管泰国在1997年8月跟国际货币基金组织达成协议，它却没有采取双方都同意的行动，紧缩货币供应、提高利率和整顿它的银行体系，包括关闭58家无偿债能力的金融公司。查瓦利的多党联合政府没有足够的魄力去推行吃力不讨好的改革措施。泰国所有政党的政治领袖，不论执政或者在野党，都跟银行家和商人有密切的联系，他们需要这些商界人士的政治献金。11月间，查瓦利在国会里无法赢得信任动议，被迫辞职。翌年1月

他在曼谷告诉我，泰国好多位银行家都促请他捍卫泰铢，他自知是军人出身，不是金融专家，所以听取了他们的意见。他的银行家朋友想必没有告诉他，他们借贷超过400亿美元，不愿意以更多的泰铢来偿还美元贷款。

## 究竟做错了什么？

如今回想起来，他们究竟做错了什么？90年代初期，泰国、印尼和韩国的经济已经达到饱和状态，许多新投入的资金都被转移到价值无法确定的项目上。在市场一片大好声中，人人却忽略了这些经济体在制度和结构上的弱点和缺陷。

如果这些国家能逐步地而非一下子放宽资金流动管制，情况就会好得多。这么一来，各国就能有更充裕的时间设立一个制度，监督、查核和管制非外国直接投资资金的流动，确保资金流向效益更高的投资项目。然而实际的情况却是大量资金投放到股票和房地产、办公楼和共管公寓上，而这些股票和房地产又被人们用来抵押取得贷款，使得资产泡沫进一步膨胀。借贷人其实很清楚发展中国家在这方面的监管松散，却把这种现象视为新兴市场惯有的经商方式而不当一回事。有些甚至认为，跟有政治联系的伙伴做生意，等于是有政府为贷款做不言明的担保，所以就跟着玩这场游戏。

七大工业国的财政部长向发展中国家施压，要它们开放金融市场，允许资金更自由地流动。但是他们却不曾尝试让发展中国家的财长和央行行长了解现今金融市场全球化所隐藏的危机，单靠轻触电脑上的一个键钮，大笔款项就能即刻流入或流出。任何开放措施应该根据各国金融体系的能力和精细程度格外谨慎地推行，做出相应的调整。这些国家应该装置断路器——有完善的管制措施以应付资金突然流入或流出。



尽管各国的经济情况不一，外国投资者信心崩溃却影响了整个区域。东亚奇迹由典型的市场狂热开始，资金如泉水般涌进东亚，最终却演变成典型的市场恐慌，投资者惊惶失措地把资金全数撤出。

1997年1月，韩国大财团韩宝宣告破产，总统金泳三的儿子也牵连在这起重大的贿赂丑闻中。其他好几家银行和“财团”相信也面对类似困境，导致韩元币值下滑。韩国中央银行先是捍卫他们的货币汇率，直到11月储备金用尽，才向国际货币基金组织求助。在那之后的几个星期内，全东亚包括香港、新加坡和台湾都难逃被这场金融风暴席卷的厄运。

港元自1983年起就跟美元挂钩。危机使人们对港元的信心大跌，香港不得不把利率提高到比美元利率为高的水平，才能吸引投资者继续持有港元。高利率却沉重地打击了股票和房地产市场。币值比周围邻国都高，香港竞争力大失，旅游业大受影响，酒店客房无人问津。但是，香港在这场危机中坚持捍卫同美元挂钩的做法是正确的，在特区刚回归中国主权之际，这有助于稳住市场信心。只是后来危机继续拖下去，导致问题日益尖锐。

东亚的经济危机跟拉丁美洲的不同之处，凸显了两种社会在文化和价值观方面的差异。东亚国家的政府并没像拉丁美洲国家的政府那样超支。并非所有国家都肆意推展过于奢侈、庞大的项目，或暗中抽取贷款资金，在纽约或伦敦的股票市场进行投资。这些政府财政预算平衡，通货膨胀率低，享有好几十年稳定的高增长。反倒是它们的私人公司，因为轻率地在房地产和过剩工业厂房方面进行长期投资，以致过去几年短期借贷过高。

西方评论员把这次崩溃归咎于他们所谓的“亚洲价值观”：朋党主义、讲关系、搞贪污、走后门或私下交易。这些陋习的确对危机有所影响，加剧了危机所带来的损害。可是，这真的是根本

的导因吗？当然不是，因为这些几乎可说是社会病态的现象已经是老问题了，早在30多年前，也就是60年代“亚洲奇迹”一开始时就已经存在。好几个新兴国家是到了近几年，因为过度地以外币借贷，不能自拔，才种下祸根。说穿了，过度借贷其实也不至于引发这么一场灾难，问题症结在于这些国家的体系不够完善，银行脆弱，监管不严，推行了错误的货币汇率政策。文化上的陋习加剧了损害，又因为制度不透明，任何违法行为就益发难以觉察暴露，更容易瞒天过海。

西方评论员大肆抨击亚洲的贪污、裙带风和朋党主义，并以之证明亚洲价值观的基础何其薄弱。亚洲价值观其实不一而足，有印度教、伊斯兰教、佛教、儒教。我只能谈儒家价值观。西方的论调其实都贬损了儒家价值观。儒家君子对家庭的义务，对朋友的忠诚，设想的纯粹是个人的施予，而不是假手官方资源。利用公务上的便利为家人和朋友提供好处，这种做法往往损害了政府诚实正直的形象。那些具备透明体系来侦察和防止人们滥用职权与营私舞弊的地方，比如新加坡和香港（两地都曾经是英国殖民地），这种滥权舞弊的现象根本非常罕见。新加坡没有因贪污或朋党主义而扭曲了资源的分配，所以我们能够更好地应付危机。同样地，我们的公务员扮演的是裁判员的角色，而不是市场参与者。反观饱受困扰的国家，有太多从政者和公务员履行公职不为谋求公众福利，反倒是滥权谋私。更糟的是，好些政治领袖和官员就是不肯接受市场的定论，他们有很长一段时间把货币贬值归咎于投机者和阴谋者。这种拒绝正视问题的态度结果把更多投资者给赶跑了。

这些领袖显然觉察不到金融市场全球化所牵连的许多问题。现在，纽约、伦敦和东京等世界主要金融中心，在东亚各国的首都都有代表，它们之间能随时互通声息。工业国的资金流入，

一方面带来高增长,却也同时带来资金突然外流的风险。每个首都城市,曼谷、雅加达、吉隆坡、汉城,都住着上百名国际银行家,以及同当地社群有密切联系的当地工作人员。一国政府每一次犯错,他们都会即时分析情况,向全球客户汇报详情。然而苏哈托的做法却像是还生活在60年代似的,以为金融市场全都分开运作,没什么联系,市场反应缓慢。

亚洲奇迹难道真是座海市蜃楼吗?多年以前,在本区域的公司还没有向国际银行贷款时,这些国家都享有高增长率、低通胀率,都有审慎的预算。这些当时还很落后的农业社会,维持了社会稳定,成功累积储蓄,吸引发达国家前来投资。人民克勤克俭,储蓄率高达30%至40%。它们投资于基础设施,专注于教育和培训,商人都具有创业的精神和勇气,政府务实而且支持商业发展。它们的经济基础一直处于良好状态。到了1999年,在危机持续了两年之后,复苏似乎在望。高储蓄使利率维持在低水平,为经济提早回弹创造了条件。海外基金管理人员重拾信心,纷纷重回股市,推高汇率。这很可能反而促使某些国家延缓银行和企业重组,将来再要碰上一次经济衰退,恐怕就得付出惨重的代价。

货币、股市和房地产价格暴跌,对东南亚领袖来说有如患上战斗疲劳症般使他们心力交瘁,各国要恢复元气并不是一朝一夕的事,却终究会有复原的一天。在这个过程中,东南亚国家在同中、日、美等大国谈判时,需要重新团结起来加强谈判的分量,这就有助于使东南亚各国在东盟的旗帜下更紧密地站在一起。欧美领袖自然会继续对东盟表示同情和愿意帮助,只是他们过去对本区域领袖办事能力的尊重,恐怕难以在短期内恢复过来。

东南亚领袖将从这次的挫折中吸取教训,建设更稳固的金融和银行体系,进行健全的管理和有效监督。投资者必定去而复

还,因为推动高增长的因素还会持续十几二十年。朋党主义和贪污的陋习很难完全杜绝,但是可以通过完善的法律和管制来抑制越轨行为。只要牢记这次危机所带来的痛苦和不幸,我们将不会面临另一场灾难。今后十年内,原有的五个东盟国家会相继恢复增长,新领袖将在一个更结实的基础上冒起,逐渐树立威望。

这次危机还有个更深刻的教训。在一个全球化的经济体系里,运作规则由欧美通过世界贸易组织和其他多边组织制定,像日本和韩国那样不管市场力量滥用资本,根本是浪费资源。为了支持大财团扩展业务以在海外市场争一杯羹,日韩政府不惜从人民的储蓄中尽量汲取资本,指示银行把储蓄转移给某些特定的大财团,供它们为指定的货品争取市场的份额。这就造成某些工业失去竞争力。日韩还紧跟在发达国家后头的时候,要看准哪些是值得投资的工业并不困难。如今日韩既已赶上西方的步伐,想从中选出胜利者,就没那么容易了。同其他国家一样,它们将须针对市场所发出的信号重新分配资源。如果以为日本人和韩国人会从此一蹶不振,失去天生的斗志,那就看错了。日韩过去的记录显示,他们终究会重组各自的经济体系,学习根据利润原则和资本回报率行事。

## 共和联邦俱乐部

我在 1962 年出席的第一个会议是处于截然不同的年代，有着一群截然不同的领袖。同当时的其他国际组织比较，共和联邦是一个小规模俱乐部……早在 1989 年，当共和联邦成员增加到 40 多个时，彼此间就已经少了拥有共同价值观的感觉。俱乐部里的成员随着变幻莫测的选举或政变而变动，来去叫人始料不及，连道别的时间都没有……出席这些会议是有其价值的。但我参加过太多次，该是往前走的时候了。

独立后，我以为新加坡成为共和联邦的一员是理所当然的。英国政府支持我们加入，东姑也乐意给我们做担保，却不晓得巴基斯坦原先反对新加坡加入。它认为马来西亚在印巴两国的克什米尔纠纷事件上，过于站在印度一边。共和联邦秘书长阿诺德·史密斯在他的回忆录中写道，巴基斯坦对马来西亚的敌意，殃及曾经对印度流露出同情的新加坡政府。不过，史密斯说服了巴基斯坦，把反对票改为弃权票。1965年10月，新加坡正式成为共和联邦的第22个成员。成为这个组织的一分子是弥足珍贵的。对一个刚刚独立不久的国家来说，它为新加坡提供了渠道，让它去结交一些体制相似、领袖和官员有着共同背景政府。这些政府都使用英语，它们所推行的行政、法律、司法和教育制度都是英式的。

加入共和联邦后不久，尼日利亚总理阿布巴卡尔·塔法瓦·巴勒瓦爵士宣布于1966年1月11日，在拉各斯召开共和联邦总理会议，讨论罗得西亚单方面宣布独立的问题。当时的罗得西亚是一个自治邦，白人有22.5万，占人口少数，却控制着400万非洲黑人。我决定赴会。

在从伦敦飞往拉各斯的7个小时行程中，跟我同乘英国海外航空公司客机的，还有另外几位共和联邦小国的总理和总统。大家闲聊一番。同机的塞浦路斯总统马卡里奥斯大主教令我至今难忘。他身穿代表希腊正教会的黑色丝质长袍，头戴一顶黑高帽。他一上机就脱下长袍，摘下帽子，看上去完全变了个模样：个子偏小，脑袋光秃，嘴上蓄着胡子和一把浓密的长须。他的座位和我同排，不过是在走道的另一端，因此他的一举一动，我都看得清清楚楚。当客机滑行到机场大厦时，他整装梳理的一幕又吸引了我的视线：他不厌其烦、小心翼翼地梳理着胡子和长须，接着站起来把黑色长袍披在白色的衣服上，然后戴上挂着大圆

章的金项链,再小心翼翼地吧帽子戴上。一名助手用刷子把他身上的松垂长袍刷得一尘不染,把大主教的手杖交到他手里。马卡里奥斯大主教法座这才完成准备工作,以合乎身分的姿态步下舷梯,在等候着的摄影员的面前亮相。没有一个政界人物比他更注重公关功夫。其他国家的总理都留步,让他先下飞机——他不只是总统,还是大主教。

当地的官员上前来迎接我们,让我们轮流检阅仪仗队伍,然后就像一阵风似的把大家都载往拉各斯。我们好像进入一个围城。前往联邦宫酒店,沿途我们看到的尽是警察和军人,酒店周围也布满铁蒺藜和军队。前后两天的会议,没有一个领袖离开过酒店。

## 不同的游戏规则

会议召开前夕,阿布巴卡尔在酒店为我们洗尘。我在两年前和他有过一面之缘。我和拉贾拉南坐在一位粗壮的尼日利亚男子对面。他是费斯图斯酋长,尼日利亚的财政部长。同他的谈话至今还深深印在我的脑海里。他说他即将退休,还说自己为国家付出的已经够多的了,现在得打理自己的鞋厂生意。他以财长的身分向入口鞋子征税,这样尼日利亚才能生产自己的鞋子。我和拉贾拉南对此感到难以置信。费斯图斯酋长的胃口很好,从他圆鼓鼓的身材可见一斑,不过,色彩缤纷的尼日利亚长袍,配上一身金饰和一顶灿烂夺目的帽子,倒是高雅地掩饰了他的身材。那晚临睡之前,我已经认定他们是完全不同的另一类人,根据的是完全不同的另一套游戏规则。

会议在1月11日开幕,由阿布巴卡尔总理致开幕词。穿着一身尼日利亚北方豪萨族松垂长袍的阿布巴卡尔身材高瘦,气宇轩昂,讲起话来慢条斯理,字斟句酌,俨然一副酋长至尊的模

样,不经意地流露出威严。他紧急召开这一次会议,是为了讨论罗得西亚非法宣布独立的问题。众成员国要求英国对此采取行动。第二位演讲者是赞比亚副总统鲁本·卡曼加,然后是哈罗德·威尔逊。威尔逊显然不能、也不打算用武力对付伊恩·史密斯的非法独立政权,动武将严重打击英国政府的民众支持率,使它付出沉重的政治代价,也会破坏罗得西亚和周边非洲国家的经济。

我在第二天发言。我事先并没有准备讲稿,手上只有趁阿布巴卡尔总理和其他人在演讲时写下的提纲。我以宏观的哲学观点发表讲话。300年前,英国人踏上占领北美、澳大利亚和新西兰,以及在亚洲和非洲大部分地区开拓殖民地的征途。他们以征服者和主子的姿态,在亚洲和非洲一些比较理想的地区安顿下来。然而到1966年,前殖民地政府首长却同一位英国首相平起平坐进行对话。这是一种一直在演变的关系。塞拉利昂共和国总理艾伯特·马尔盖爵士说,只有非洲人才会对罗得西亚的问题感同身受并且关心。我不敢苟同只有非洲人才关心这个问题的说法。我们的利害关系都牵涉在内,大家都关注事态的发展。新加坡和英国在防务上关系密切,如果英国被扣上支持史密斯非法夺权的帽子,我将进退两难。

我也不同意乌干达总理米尔顿·奥波特博士的说法。他说,英国不愿意降伏罗得西亚的欧洲人或让联合国采取制裁行动,那是英国的恶毒阴谋,为的是拖延时间,让史密斯巩固政权。谈论白人殖民者和外来移民之间的种族区分是于事无补的。我跟加拿大、澳大利亚和新西兰的人民一样,都是移民。如果把所有移民都打成种族主义分子,天下可要大乱。要解决世界各地移民浪潮所带来的问题,我们有两种办法:一种是人人平等,另一种是弱肉强食。全世界有色人种要求一雪前耻,并不是人类求取共



存的办法。在非洲，问题的症结不在于罗得西亚，而在于南非的种族关系。

我不相信英国不愿意结束史密斯政权，因为该政权的存在将会削弱西方国家在所有非欧洲人民心目中的地位。威尔逊所面对的问题是，如果他动武救平弱小的少数白人，他将违背国内的民意。我相信英国政府是有诚意的。它不肯把问题带到联合国去解决，是为了不想见到史密斯被轰下台后，罗得西亚的命运落入 130 个联合国成员的手中。英国必须争取更多时间来保护它在南非和罗得西亚的经济利益。为了非洲和欧洲人民的利益，英国也必须保全罗得西亚的经济。纵使南非问题解决了，更大的问题仍然悬而未决：科技的发展使国与国之间的距离缩小，不同种族在这种环境下应如何学习和睦共处。

我同情非洲人民，但是我也明白，罗得西亚的英籍移民自 1923 年起，全面自治已经数十载，如果英国首相必须派兵镇压英籍移民的造反行动，那将是非常棘手的。现在的问题是如何改进方法，并且落实推进多数民族统治罗得西亚的日程。

共和联邦首脑会议有一个好处：国家无论大小，一旦你插手某个问题，别人将根据是非黑白来评断你。许多人照本宣科，我则靠笔记来回应刚才所发表的言论。我以真诚的态度发言，不带现成讲稿的委婉辞令，直率地表达了我的看法。这是我在共和联邦总理会议上发表的处女演讲，我感受得到，围绕着会议桌的同僚反应良好。

威尔逊后来在他的回忆录中写道：“一个接一个，每个非洲领袖都想证明自己比邻居更有非洲精神，内容听起来振振有词，但未免重复。从亚洲到塞浦路斯到加勒比海诸岛，谴责的言辞大同小异。然后，新加坡的李光耀讲话了——没有预备，即席发挥，历时大约 40 分钟的演讲精湛之至，在我所出席的共和联邦会议

上,甚少有演讲能达到那种水准。”

## 助非洲人一臂之力

出席拉各斯会议让我和威尔逊的友谊得到巩固。我助了非洲人民一臂之力,又无损于英国。威尔逊在会议室外向我道贺时说,希望看到我出席其他共和联邦会议。他需要一个人来对付那些性格刁钻,讲话又冗长又尖刻的领袖。两天后,会议在委任了两个委员会后休会。两个委员会将负责检讨制裁效用,以及研究赞比亚需要共和联邦给予什么样的特别帮助。

我们启程到下一站加纳首都阿克拉时,机场沿途的保安更加森严。自四天前抵达此地以来,拉各斯的紧张气氛已进一步升温。

抵达阿克拉三天后,东道主告诉我们,拉各斯发生了血腥政变。阿布巴卡尔总理遭暗杀,费斯图斯酋长也难逃劫数。带头发动兵变的是尼日利亚东部伊博族的一名陆军少校。尼日利亚东部当时正在勘探石油。许多来自北方的豪萨族穆斯林在政变中丧命。发动兵变的少校说,他“要铲除腐败和贪污的部长和政党”。阿吉伊·伊龙西少将在这次政变中当权,但是在这之后还发生了另外多起政变。

加纳总统夸梅·恩克鲁玛听到消息后没有雀跃欢呼。他自己在两年前也几乎丧命,那是我在1964年1月访问他之前不久发生的事情。到1966年,有“奥萨盖福”(“救星”之意)之称的恩克鲁玛元气已经完全恢复,他设晚宴招待我,出席者有他的一些高级部长,还有在恩克鲁玛完成学业的大学里担任校长的一名年轻人。这个富有才华的年轻人叫做亚伯拉罕,年龄不过30岁上下,是牛津大学古典文学系的一等毕业生,也是全灵学院的研究生。恩克鲁玛非常以他为荣,我也惊叹于他的才气。但是我觉

得奇怪，一个那么依赖农业为生的国家，为何把它最聪明、最优秀的人才送去攻读古典语文研究——拉丁语和古希腊语。

抵达阿克拉后，上机来迎接我的是总统事务部长克罗博·埃杜塞。他是个臭名远扬的贪官，曾经给自己购置一个黄金打造的床架而让国际报章大事报道。恩克鲁玛把他的职务局限于政府款待事务，借以平息丑闻。我抵达阿克拉的第二晚，他带我到当地一家夜总会，并骄傲地表示自己是老板，所有到过这里的贵宾都尽兴而归。

我们乘车到上沃尔特水库，用了大约3个小时，车队一路上由一辆安装了扬声器的车子带头。扬声器播出带有非洲强劲节拍的歌曲：以英文演唱的歌词一再重复“工作真美妙”。走路摇摇晃晃在学步的孩童总会从路旁的小屋子里冒出来，他们一面自然地随着节奏摇摆，一面朝马路边走来向我们招手。他们如此轻巧柔软，令我赞叹不已。

加纳政府有一艘完全从迈阿密组装进口的漂亮游艇，我是第二个在游艇上受到招待的客人。他们告诉我，游艇由铁路运到湖畔下水。在艇上陪同我们的有克罗博和加纳外交部长亚历克斯·奎森·萨基。后者受过高深教育，谈吐文雅。我们畅游湖上，在甲板上享用着鸡尾酒和开胃小点。这时，拉贾拉南问克罗博他那一身漂亮的非洲狩猎装是谁缝制的。克罗博回答：“我在库马西的裁缝店为我缝制的。找一天你非得去看看，我替你做一套跟我一模一样的套装。”然后，他谈到自己在其他方面的活动。他原来是一个每周赚取30先令（4美元）的邮政书记，现在，他有两个儿子在瑞士日内瓦留学。他说，男儿要有鸿图大志。奎森·萨基是个有内涵的人，曾经担任联合国大会主席。他看起来很不开心，很不自在。他很努力地尝试把话题从克罗博身上引开去，但克罗博并不准备罢休。他讲了一个又一个令人捧腹大笑的故事，

把我们逗得合不拢嘴。我在想，这两个国家不知道会变成什么样子。它们当时是非洲最明亮的曙光，两个最早争取到独立的国家——加纳在 1957 年，尼日利亚紧跟着。

一个月后，2 月 24 日，正当恩克鲁玛在中国北京受到 21 响礼炮迎接之际，阿克拉发生军人政变。军人领袖逮捕恩克鲁玛的政府要员，与此同时，人们在街上欣然起舞。奎森·萨基和克罗博当时和恩克鲁玛一起在北京。他们回到阿克拉后受到保护性拘留。我为加纳人民担心并非毫无根据。尽管他们有收获甚丰的可可园和金矿，还有能够发出巨大能量的上沃尔特水库，加纳经济却陷入万劫不复之地，至今仍恢复不了早在 1957 年独立时所呈现的那一片光明景象。

人眼的新闻报道挑起我的愁绪。我再也没去过加纳。20 年后，进入 80 年代，奎森·萨基在新加坡看到我。在无数政变中，他有一次被捕，后来获释。他想以信贷方式代表尼日利亚政府向新加坡购买棕油。他们保证在大选结束后付款。我说，那是私人交易，他必须以私人身分取得协议。他利用自己和非洲邻国领袖的联系谋生。他说，加纳的局势乱七八糟。我问起那个精明的年轻大学校长亚伯拉罕。奎森·萨基告诉我，他已经进入加利福尼亚一所修道院。我觉得难过。如果连他们最精明、最优秀的人才都放弃斗争，选择逃避到修道院里，而且是在加州，并不是在非洲，他们重建家园的道路将是漫长而且崎岖的。

## 对非洲前景不感乐观

我对非洲的前景不感乐观。1957 年独立后，不到十年光景，尼日利亚已发生过政变，加纳则政变失败。我觉得他们对部落的忠诚比他们的国民认同感更强烈。特别是尼日利亚，北方的豪萨族穆斯林和南方的基督教徒和异教徒之间，存在着严重的歧

见。同马来西亚的情况一样，英国人把权力交给了穆斯林，尤其是军队和警队的权力。加纳没有这种南北分裂的局面，问题没那么尖锐，但部落分歧仍然很明显。加纳不像印度，他们没有机会接受多年的训练和指导，学习现代政府的施政方法和纪律。

下一次开会在伦敦，日期是1966年9月。我在会上认识了许多没有参加拉各斯特别会议的总理。在伦敦的两个星期，我巩固了新加坡在英国民众当中的地位，以及维持我同威尔逊及其主要部长之间本来就不错的关系，同时也和保守党领袖保持联系。

罗得西亚再度成为整个会议的中心课题（每次会议都不例外，直到1979年在卢萨卡会议上得到解决为止）。非洲领袖们对罗得西亚的非洲同胞感情很深，与此同时也希望在自己人民当中建立起非洲人的威信。何况，把焦点集中在罗得西亚单方面宣布独立的问题上，能使他们的人民暂时忘却自己国内急如燃眉的经济和社会难题。到那时为止，加拿大的莱斯特·皮尔逊是白人领袖里思想最开明的一个，对非洲人民的奋斗事业和不幸人士皆有恻隐之心。

我谈到东南亚的问题。我说越南的问题是两个不同思想体系的冲突，双方谁也不肯让步，深知哪一方屈服就会丧失整个地区。我指出，澳大利亚和新西兰部队到南越去，并不是纯粹为了捍卫民主和越南的自由：他们也在保护自己的战略利益。澳大利亚总理哈罗德·霍尔特这时表现得不太自在，但是很快就恢复常态。我补充说，他们的利益包含了我的生存，霍尔特便接受了我的论点。我采取独立的立场，这样才能建立我自己的信誉，不被别人当成是英国、澳大利亚或新西兰的傀儡。新加坡当时还在英澳新军的保卫下。我毫不讳言地说，如果美国撤军，对本区域所有的国家，包括新加坡，将是一场灾难。尽管非洲领袖一般反

对美国的干预行动，但是我的遣词造句使大家都容易接受我的论点。新加坡在非洲和亚洲领袖的心目中，地位提高了。

## 残酷的经济现实

1969年1月召开的下一届会议同样在伦敦举行。威尔逊以主席身分要求我带头展开共和联邦合作事务的讨论。我在开场白里批评西方国家给予发展中国家的援助少得可怜，随即解释后者无法成功有它深一层的道理。第一代反殖民帝国的民族主义领袖在争取自由的过程中，勾勒出一幅繁荣远景以团结他们的人民，但却无法使它兑现。人口爆炸加速资源耗损。殖民地宣布独立，改由占多数的种族当家，殖民统治者过去严加维持的种族和谐便难以再持续。独立前获得广大支持的精英必须证明他们理应继承领导权，因此当他们和其他党派争权时，往往忍不住利用人们对种族、语言和宗教的忠诚来达到目的。随着少数民族——在非洲国家以印度人为主——因为暴动或立法因素而被挤出局，这些国家陷人困境。它们的少数民族往往是店主，也是村落里的财主，他们最清楚谁有信用，谁可以放贷，谁不能。无论是当地的行政官员、美国和平团或英国志愿服务人员，谁都填补不了这个村落财主的角色。受过训练的人员太少了，新独立国于是打回原形，恢复松散的社会状态，没有最高统治者的严厉管制，也没有健全的行政架构。贪污渗透各个阶层，成为生活中的一部分。军事政变往往使局势雪上加霜。不过最严重的是大部分政府选择经济规划与控制，结果压抑了自由企业的发展。幸好马来西亚和新加坡没有这么做，因此继续取得进步。威尔逊在其著作《工党政府 1964—1970》中写道，我“以赤裸裸的现实”描述“新自主国的经济问题……大家一致公认，是我们所听过的诠释后帝国世界的文章当中，最出色的一篇”。



我在 1971 年率领新加坡代表团出席共和联邦首长会议，代表团成员包括外交部长拉贾拉南(右二)和财政部长韩瑞生(左三)。

威尔逊曾提议在伦敦和一个共和联邦成员国轮流举办两年一届的会议。他极力主张下一届会议在新加坡召开，其他领袖都赞成，我也乐意充当会议的东道主。有机会让新加坡成为全世界的焦点，对我们的国家有益。以两年的时间筹备，我们可借助这场盛会赢得世人对新加坡的认可——承认新加坡是第三世界里的一个绿洲，它的办事效率高，而且行事理智。

我们的共和联邦客人在 1971 年 1 月抵达苍翠整洁的新加坡，得到友善、热情、高效率和彬彬有礼的服务。酒店、商店、的士、餐馆等等都表现出最好的一面，一切显得有条不紊。被拘留的亲共政治人士的家属，在会议地点职工总会大会堂外面举行反政府示威。警方以低调方式把他们驱散，英国报界却隐约传来不赞许的批评声音。他们认为应该让示威活动继续下去，负责代表团安全的警官却不以为然。

希思出任首相不久，便宣布恢复被工党政府冻结的英国同南非的军火交易。这件事引起非洲黑人领袖的激烈反应，有许多人恫言，如果英国坚持，他们将分裂共和联邦。希思抵达新加坡

之后没多久，他接受了我的建议，宣布英国乐意把南非军火交易课题当做独立的议程项目处理。经过两轮只限于国家首长参与的讨论，我们同意成立研究小组，让小组检讨海军武器的供应问题，然后把研究结果提交秘书长。

置身于多元种族的第三世界国家领袖当中，希思感到不舒服。这是他第一次参加这类集会，非洲领袖又冲着他而来，要他尝尝被孤立的滋味。他个性有点腼腆，不轻易表态，跟抽烟斗，外表一副和蔼的威尔逊不一样。希思看起来很拘谨，浑身不自在，说起话来满口牛津腔，而且容易被激怒。幸好他清楚我的为人，对我有信心，知道我一定给他机会辩驳。

我首先邀请博茨瓦纳总统塞雷茨·卡马爵士发言。我所认识的塞雷茨爵士是一个态度温和，头脑冷静，考虑周到的领袖。他是博茨瓦纳酋长的儿子，在牛津念书时娶了一个英国太太。由于他和白人异族通婚，使南非实施的黑白异族性交禁令沦为笑柄，南非政府向英国政府施压成功，使他多年来无法继承酋长的地位。英国该怎么做才符合国家利益，这必须由它自己判断，但是英国如果决定出售军火，对共和联邦只会造成伤害。那是一场温和而有说服力的演讲。

坦桑尼亚总统朱利叶斯·尼雷尔的演说，从道德的高层次出发。他说南非跟共和联邦脱离，是因为它的意识形态同具有多元民族特色的共和联邦相抵触。他“恳切”请求英国不要协助南非，不要逼非洲国家还击。他的演讲短得出乎意料。他分析过希思的为人，决定还是不要向他说教的好。尼雷尔是我最尊敬的非洲领袖，他给我的印象是为人廉洁而诚恳。他遵照宪法的规定，把权力移交给接棒人，坦桑尼亚因此没有陷入像乌干达那样的乱局。

374 | 马拉维总统黑斯廷斯·班达说，没有非洲领袖会脱离或破



坏共和联邦，动武不会有结果。自由战士自 1964 年开始就尝试使用这种方法，结果一事无成。他呼吁黑人和白人进行接触与对话，以此取代武力、孤立和抵制行动。其他非洲领袖公开对他嗤之以鼻，他却看似一点也不在乎。我尝试制止他把话说过头，但是一说得起劲，谁也别想阻止他。他倒是挺有个性的，即使在室内和夜里也不摘下太阳眼镜，身边还带着一个健美丰满的年轻非洲女伴。他的样子苍老，说起话来却虎虎有生气，手中的拂尘不停挥动，借以强调自己的论点；但是，他还不如向发怒的公牛群挥动红旗帜的好。我不晓得希思是感到尴尬还是开心。

希思给予说理的答复。售卖海军武器给南非基本上关系防务政策，跟种族隔离政策没有一点瓜葛。英国有一半的石油运输和四分之一的贸易须利用开普敦岸外水域进行，英国的经济有赖于货品的自由流动和水域的自由航行。苏联在海上构成一股威胁势力。（1月16日，希思就售卖军火给南非发表讲话前四天，两艘苏联战舰——一艘巡洋舰和一艘驱逐舰——在下午两点左右从南中国海嚣张地航经新加坡水域，朝印度洋驶去。）

赞比亚总统肯尼思·卡翁达插进了戏剧性的一脚。他警告说，不单南非或印度洋关系到英国的国家利益，非洲多个地区也有关联。卡翁达追述非洲人民在白人殖民者手中惨受折磨的残酷遭遇，中间突然哭泣起来，手指抓住白色手帕的一角按着双眼擦泪。第一次见到他流泪的人总会受到感动。但是，频频重复，几乎在每一次共和联邦会议上，只要提到白人主宰非洲人民的时候就上演，久而久之便成了习以为常的一幕。

乌干达总统米尔顿·奥波特有别于卡翁达或尼雷尔。当他谈到罗得西亚、纳米比亚和南非时，他会咬牙切齿，语气里充满深刻的仇恨。我觉得他的神情和眼光有一股邪气。有一回会议暂停休息时，奥波特获悉伊迪·阿明将军已在政变中成功夺权，他

露出一脸的沮丧。他的遭遇凸显了许许多多非洲政府那种朝不保夕的命运。

最后一位就南非发言的是斐济总理卡米塞塞·马拉爵士。他的身材魁梧，相貌英俊，身高6英尺6英寸，不愧为一名橄榄球健将。他认为期望英国首相表明英国政府现在不出售军火给南非是不切实际的。停止军火交易有如剥掉洋葱皮，下一层将是法国出售军火给南非，然后轮到意大利。在他提出这个合情合理的论点后，我们在凌晨四点休会。

共和联邦领袖在会议上坐的是舒服的扶手椅，但是温度自动调节器却失灵了，到清晨时分，冷气就变得太冷。如果休会的话，大家就会重新养足精神，有更多精力发表更长的演说。我决定继续，大家都留了下来。每个来自非洲的演讲者都有机会发言，没有人被阻止发表以本国人民为对象的演讲。

数小时后复会，非洲领袖全部缺席，“印度洋安全事务”的讨论会很快就完成。除了寥寥几段简短冷清的时间我找其他总理主持大局外，从1月14日至22日，全部13段讨论会我都得从头听到尾。除了聆听一段又一段答非所问的老调以外，别无选择，简直是活受罪。从此以后，我一直很同情国际会议的主席。在这类会议上，代表们把讲稿带来，打定主意把要说的话说完，完全不管别人说过什么。

虽然会议的确讨论了议程中的每一个项目，但是大部分的新闻报道只集中在南非军火交易的争论上。

我们几个人私下喝酒聊天的时候，希思对政府首长之间的多项机密或秘密交谈被拿出来公开谈论，表示失望。加拿大总理皮埃尔·特鲁多也有同感，非洲领袖偏向使用联合国式的外交术语令他觉得遗憾。我说，第三世界领袖在那么多高谈阔论属家常便饭的国际会议上互相影响，难免会出现这种现象。我还说，

第一代独立运动的领袖都是富有个人魅力的演说家，但是他们的政府很少采取后续行动，加以落实。

身为主席，我看到共和联邦会场外进行的幕后工作。正是这类主要领袖之间进行的非正式、双边和小组会议，决定了大会的结果。史密斯在共和联邦已经当了五年多的秘书长，对每个与会领袖的性格和立场都了如指掌。他在1962年出任加拿大大使期间，曾在莫斯科设晚宴招待我。我们俩私下一起向非洲领袖们阐明，希思不可能公开让步。我们召开两个讨论会，仅限于领导人出席，以核准经由史密斯调解而达致的折中协议。全体会议的正式决议都是在这类小型会议上定夺的。会议闭幕，装腔作势完了，秘书长让第三世界领袖了解到，共和联邦的本质在于经济、社会与文化合作。这类合作需要资助，而大部分资金来自发展先进的共和联邦老成员——英国、加拿大、澳大利亚和新西兰。如果这些捐款国觉得这种合作对它们弊多于利，他们将撒手不干。凭其圆通和技巧，史密斯成功说服亚非领袖们不要把课题推向决裂的边缘。在1975年继承史密斯的圭亚那外长桑尼·兰法尔展示更高超的技巧，他一方面让第三世界领袖尽情抒发豪言壮语，另一方面却能让捐献国在衡量时都觉得还是值得继续这么做，而使这个巡回演出能搞下去。

每一次会议有大半时间都在讨论罗得西亚和种族隔离政策。有大部分内容除非翻查会议记录，否则根本记不起当时有什么大课题曾经引起各国领袖的争论。不过每届会议都留给我一些难忘的讨论会小插曲或谈话片段。我还记得1973年在渥太华主持会议的杜鲁道总理。他是加拿大籍的法国后裔，不但精通双语，连表情也能在两语交替使用之间转变自如。他告诉我，他的母亲是爱尔兰人，父亲是法国人。特鲁多头脑敏锐，口才也一流。我在他的记者会上留意到他如何从英语转用法语时，一举

手，一投足，还有脸上的表情都变得那么富有法国韵味，我心里实在钦佩。他是名副其实的双语与双元文化的加拿大人。他相当怜悯不幸的人，总愿意帮他们一把，不过，当他认为我们有能力负担学费而决定削减给予新加坡学生的加拿大奖学金时，倒是相当无情的。

渥太华会议上另一个让我记忆深刻的人，是领导东巴基斯坦反抗巴基斯坦，从而建立起孟加拉独立国的英雄谢赫·穆吉布·拉赫曼总理。他搭乘私人客机，气派非凡地抵达渥太华。我在渥太华机场降落时，看到一架波音 707 客机停放在那里，上面印着“Bangladesh”（孟加拉）的字眼。当我离开时，客机还留在原地，空置了八天，白白浪费，没有一点收入。我们离开酒店到机场的时候，工作人员把大包小包的行李装入两辆大货车，准备送上这架孟加拉客机。穆吉布·拉赫曼在会上呼吁各国向他的国家伸出援助之手。任何公关公司都会劝他不要把专机停放在渥太华机场的停机坪上整整八天。那时候流行第三世界较大国家的领袖用自己的专机旅行。在会议桌上，每个领袖都是平等的，但是重量级国家的领袖乘大型私人专机来，将显示他们高人一等。英国人乘坐的是 VC10 型和彗星型飞机，加拿大人则乘坐波音客机。澳大利亚在 1979 年马尔科姆·弗雷泽政府为澳大利亚皇家空军添购一架波音 707 客机后，也加入了这个特选行列。当时经济情况较好的非洲国家，如肯尼亚和尼日利亚，他们的总统也有专机。我不明白，为什么他们不以贫困的一面打动世人的心，让大家看到他们迫切需要援助。新加坡驻联合国纽约总部的常任代表解释说，国家越穷，它的代表团给他们的领导人租用的凯迪拉克轿车越大。因此我安于乘坐普通的商用客机，借此为新加坡保住多年的第三世界国家的条件。不过，到 90 年代中期，我们请求世界银行不要把新加坡改列为“高收入的发展中国家”，结果被

回绝。我旅行省吃俭用也徒然，新加坡丧失了一切发展中国家所享有的优惠待遇。

1975年4月，牙买加总理迈克尔·曼利在金斯敦神气地担任起会议主席。他是一个肤色较浅的西印度群岛岛民，讲话语惊四座，但是我觉得他的想法不切实际。他主张“重新分配世界财富”。他的国家是一个资源丰富的岛国，面积达2000平方英里，中央地带有几座山种满咖啡和其他亚热带作物。这里有美国人兴建用来避寒的漂亮度假屋。他们有悠闲生活的文化，人民很爱唱歌跳舞，说起话来头头是道，跳起舞来浑身是劲，喝起酒来个个海量，但是刻苦耐劳的精神早已随着奴隶制度一起被淘汰。

有一个星期日下午，我和芝走出用来开会的酒店和四周用铁蒺藜圈起的范围，徒步游览这个城市。一辆车子经过，停了下来，驾车的男子喊道：“李先生，李先生，等等我。”一个口操加勒比海英语的当地华人上前来对我说：“你可不能忘记我们。我们现在日子过得很苦。”他递上名片，原来是个房地产经纪人。有许多专业人士和商人移民到美国和加拿大，把房子和办公室交给他变卖。他在当地的电视节目上见过我并急于跟我谈话。当地华族、印度族，甚至是黑人专业人士都觉得在迈克尔·曼利领导的左翼社会主义政府统治下没有前途，政府推行的政策是在毁灭国家。我问他打算怎么办。他不是专业人士，不能离开，否则他会离乡背井。不过，等这些大房子都卖掉，房地产生意所剩无几，到时他或许还是得走的。我祝他好运，并中断我们的谈话。我发现几个负责盯着我的牙买加黑人保安人员的身势语言开始变得不友善。从此以后，我阅读牙买加的新闻时有了更深一层的了解。

1977年7月，为了纪念英女王登基25周年，共和联邦在伦敦召开会议。各国同英国的关系今非昔比。英国经济再也不像从前那么强盛，甚至，丹尼斯·希利在1976年请求国际货币基金

组织出手解救英国。我和芝在唐宁街 10 号排队等候在访客名册上签名,准备接着从后花园前往观赏女王的生日游行庆典。我记得我排在塞浦路斯总统马卡里奥斯大主教后头。一名英国准尉递上笔来,法座大人他不用,反掏出自己的笔来签名,然后离去。我一面签名一面对那名准尉说:“大主教是用红色笔签名的。”对方回答:“跟他血腥的双手一样红。”那名准尉曾在英军被迫镇压塞浦路斯民族主义分子的那段流血日子里,在当地执行任务。塞国民族主义分子当时决心把英国人赶出去,同希腊进行统一。

我在 1979 年第三次踏上卢萨卡的土地。第一次是在 1964 年巡回访问非洲 17 个首都的时候;第二次在 1970 年,当时是为了出席不结盟运动峰会。赞比亚的经济自 1970 年起便一步步衰退。当局在政府大厦招待我们。1964 年我在这里住过,当时是英国最后一任总督的宾客。大厦已失去昔日的光彩,周围的鹿和奇异飞禽都少了,主楼本身少了英国殖民地政府建筑的整洁外表。我们住在散布于会议厅四周的度假屋,是 1970 年出席不结盟峰会时下榻的同一批建筑。会议厅是南斯拉夫替同为不结盟运动成员的赞比亚建造的。会议厅和度假屋自 1970 年以来便不常用,这一点显露无遗。不过当地政府刚刚大手笔把它们重新粉刷过,用西班牙空运来的家具加以布置。

度假屋的饮食糟透了。他们训练年纪轻轻的学生掌厨。我们厨子的全部菜单如下:早餐是腌肉和鸡蛋,或只有半生熟鸡蛋;午餐煮牛扒;晚餐也是牛扒。烈酒和葡萄酒倒是很多,供过于求。

当地什么东西都缺乏,商店里空空荡荡。他们没有进口的厕所用品,本国货也不多。芝看到一些妇女排队买必需品。她惟一买到的纪念品是一颗孔雀石蛋,这提醒了我们:赞比亚是单一商

品的经济体，只生产铜，而铜价跟不上石油和其他进口产品的价格。他们没有外汇，本国货币正迅速贬值。卡翁达总统最关心的是政治——黑人对白人的政治，不是赞比亚取得增长的经济因素。卡翁达的总统宝座一直维持到 90 年代，然后他举行了一场公平的选举——这一点倒值得赞扬，最后以失败告终。卡翁达下台后，赞比亚人民的命运不见得有所改善。

1981 年 10 月的墨尔本会议留给我的最深刻的回忆，是在咖啡室里同一个印度人相遇的经过。当时只有我们两个在找饮料喝。我问他是不是印度代表团的一分子，他说不是，他是乌干达代表团的团长，代表无法出席的奥波特总统赴会。我感到惊讶（印度人遭受伊迪·阿明迫害长达十年，他们都已经逃离乌干达），问他有没有回过乌干达。没有，他的家人在伦敦安顿下来，他曾经是乌干达驻伦敦最高专员。他在伊迪·阿明当权时离开。我问起乌干达国会议长的近况，他曾于 1964 年 1 月在乌干达首都坎帕拉的国会大厦，为我和我所率领的代表团举行过招待会。他是个裹着头巾的锡克教徒，对他那栋石砌的国会大厦引以为荣。恰巧这位前议长准备第二天到墨尔本，同我面前的这位驻伦敦最高专员会面。前者被迫离开乌干达，后来在达尔文落户，成为一名推事。整个事件让我觉得心酸。乌干达需要更多这样的人才，不仅担任议长，也给乌干达的经济恢复或增添生气，就像锡克教徒在其他多个经济体，包括新加坡所做出的贡献一样。他是 1971 年那场政变的牺牲品。伊迪·阿明当时趁奥波特逗留新加坡期间，把他推翻。

两年后在德里，我在女王的晚宴上坐在奥波特夫人旁边。奥波特夫人追述她在 1971 年如何带着三个孩子，在政变中从坎帕拉逃到内罗毕，为我描绘了乌干达悲剧的另一个层面。他们被送回国，后来又再逃跑，在达累斯萨拉姆流亡数年。她在 1980 年，

即伊迪·阿明遭废黜后一年，才返回乌干达。重掌总统大权的奥波特比以前更忧郁，锐气也大减。同奥波特夫人一席话让我窥见乌干达所经历的浩劫到底有多大的破坏力。她发现国人都变了，他们再也不愿意付出劳力去换取自己需要的东西。在伊迪·阿明的统治下过了9年惨无人道、无法无天、道德沦丧的日子，人们变得要什么就抢什么，完全丧失创造文明生活的一切习性。后来新加坡派往协助联合国部队的警察分遣部队，在汇报他们于1991年至1993年间在柬埔寨执行任务的经验时，我想起了乌干达。经过20年的动乱，柬埔寨的残局比乌干达有过之而无不及。

在1983年11月，撒切尔夫人同我讨论香港问题。邓小平对香港回归的态度坚定不移。她曾经尝试说服邓小平把租期延长。邓小平清楚地表明，那是完全无法接受的要求；中国非得在1997年恢复对香港行使主权不可。我的看法如何？她提出这个问题是因为港督告诉她，英国在新界的租期就快届满了。我问她愿意为自己的立场争取到什么地步，因为英国治理下的香港的存亡取决于中国对它的态度。她没有马上给我答复。我认为中国不大可能同意延长租期，因为其中涉及太多的国家尊严。至于澳门，葡萄牙人连向北京提都不提就干脆继续治理下去。她说，港督告诉她，他没有合法的权力把租期延长到1997年之后，所以她才提出这个问题。

我在离开德里之前告诉撒切尔夫人，她手上的牌很少。最理想的做法是等候中方做出反应，并告诉邓小平，只有在中国允许的情况下，香港才能生存并繁荣发展。由香港本岛和九龙半岛组成的英属殖民地，没了租借的新界是无法生存的。因此采取法律立场，让英国除了新界以外，抓紧殖民地不放是不实际的。与其这样，不如和中方谈判有利于香港的条件，让它在回归之后能像当时一样继续繁荣发展下去，只不过换上了中国的国旗。





1981年10月在堪培拉与共和联邦成员国领袖合影。左起是赞比亚总统卡翁达、澳大利亚总理弗雷泽、印度总理甘地夫人，我本人和加拿大总理特鲁多。

我一直盼望出席1985年10月的巴哈马拿骚会议。那是有钱的美国人寻欢作乐的园地。后来，我从英国报章的报道中得知巴哈马上上下下毒品充斥，暴力罪案猖獗。据伦敦《星期日泰晤士报》报道，巴哈马总理林登·平德林爵士涉及贩毒勾当。当事人没有提出诽谤诉讼。女王的晚宴在皇家游艇不列颠号上举行。平德林建议用小船把全体领袖从我们下榻的酒店接送到不列颠号。我决定由陆路赴宴。我们在皇家游艇停泊的码头不远处经过，看到一群高举谴责平德林标语的示威者。有些标语这么写着：“老大是盗贼”。这位老大和其他客人乘船到不列颠号，比我们坐车要久得多。或许风浪大，或许小船开得慢，总之他们让女王等了一个多小时。女王通常待人宽厚，说话也有保留，但是她

不习惯等人。她对我说,晚餐可要煮得过熟了;主菜的确是,但是甜品的味道美极了。

有一天,我和斯里兰卡总统朱尼厄斯·杰耶华德纳和巴哈马大法官共进午餐。大法官谈到巴哈马举国普遍嗜吸可卡因,毒贩因此大捞油水。毒贩乘小型飞机从南美洲飞入巴哈马,在海关人员和其他官员的纵容下,由海空两路把毒品运入美国大陆。在转运的过程中,一些毒品落到当地百姓手中,足以造成许许多多的人家破人亡。高居要职的政府部长也有一手。当我离开拿骚时,我对世界上可能存在世外桃源的最后一点憧憬也幻灭了。

我最后一次参加共和联邦会议是在1989年10月,地点是吉隆坡。一如上一届,1987年10月在温哥华召开的会议,这次会议平淡无奇,缺乏“热门”课题。在浮罗交怡“闭关”期间(与会者到某个度假村进行非正式的聚会),有一天晚上,我同巴基斯坦总理贝娜齐尔和她的夫婿阿锡夫·阿里·扎达里促膝长谈,向他们了解巴基斯坦的政治和文化。贝娜齐尔容貌姣美,皮肤白皙,五官端正秀气,非常上镜。阿锡夫是一个性格奔放外向,从事多种生意的商人。他一点也不忌讳让我知道他在从事什么行业,什么交易他都愿意考虑——对他来说,人生就是关乎做成一笔好交易。他从事水果和其他出口生意,还有房地产生意等等。我答应介绍一些水果人口商向他买芒果。1995年,他陪妻子到新加坡出席会议时,我遵守了我的诺言。虽然他做事并不循规蹈矩,但还算讨人喜欢。可是我无法想像他下得了手杀死自己的妻舅。在贝娜齐尔被总统罢免后,巴基斯坦政府是这么指控他的。

## 最后一次出席会议

那是我最后一次出席共和联邦会议,因为当时我正准备于1990年卸下总理的职位。我在1962年出席的第一个会议是处于



1972年2月英女王访问新加坡,弥补1971年未能成行的缺憾。

截然不同的年代,有着一群截然不同的领袖。同当时的其他国际组织比较,共和联邦是一个小规模俱乐部;英国和旧自治领有着深厚的历史与血缘关系。它们和新的独立国仍有密切的经济与政治联系。各国仍旧享有共和联邦的关税优惠待遇,英国依然是它们的主要贸易伙伴。麦克米伦首相是属于帝国时代,也是第一次世界大战期间在西方前线打过仗的那一代人。当他倡议让英国加入欧洲,旧白人自治领受到极大的震撼。它们曾在两次大战中和英国并肩作战,现在却有种被抛弃的感觉。澳大利亚总理罗伯特·孟席斯爵士插话,一语道破麦克米伦给予的保证,即英国加入欧洲经济共同体之后,它仍旧会同共和联邦保持密切联系,这根本站不住脚。

他说:“我治理的是一个联邦,知道联邦怎么运作。”各邦要么倾向统一,越挨越近,像澳大利亚的情形;要么倾向分裂,越离

越远,直到最后彼此脱钩。它们总是不断地在演变,没有停顿的一刻。这种组织容不下另一股动力并存。如果英国加入欧洲经济共同体,它同共和联邦的联系将渐渐削弱,日益消失。过去40年来,每逢回首,都叫我想起来孟席斯这番预言有多灵验。

英国跟欧洲各国已经变得越来越亲近。连上一代的共和联邦成员国,尽管同英国血脉相连,彼此在60年代共同拥有的深厚感情联系也荡然无存。大家在不同的大陆上各奔前程。到了25年后的1998年,英国还在为了是否采纳统一货币欧元,以及(许多人所担忧并且不愿意见到落实的)成为欧洲超国家联邦政府的一分子而闹分歧。

早在1989年,当共和联邦成员增加到40多个时,彼此间就已经少了拥有共同价值观的感觉。俱乐部里的成员随着变幻莫测的选举或政变而变动,来去叫人始料不及,连道别的时间都没有。当年的热门话题大部分都昙花一现:国际经济新秩序、南北对话、南南合作、罗得西亚、种族隔离政策等,这一切的一切都已成为历史。尽管如此,每一次的会议依然有其目的。一位领袖可以开门见山向另一位领袖指出某些问题,使理亏的一方不得不进行辩解,如印度支持越南侵占柬埔寨一事。在面对面的情况下,甘地夫人无法为印度的立场辩护,她也没有那样做,这一点值得赞扬。这一切触动了其他领袖的心弦,影响了他们对这个问题的立场。出席这些会议是有其价值的。但我参加过太多次,该是往前走的时候了。

共和联邦召开会议期间,每个政府首长都获共和联邦之首——英女王的接见。惟一例外的一次是1971年在新加坡举行的会议,当时希思政府因故决定英女王不到新加坡来。我是在1966年9月第一次拜会她的。她若无其事却能让客人感觉到宾至如归的本领,叫人啧啧称奇,那种社交技巧是经过训练和多年实践

才那么炉火纯青的。她和蔼可亲,友善,也真的关心新加坡,因为她的叔父路易斯·蒙巴顿勋爵,曾经告诉她有关他在新加坡担任东南亚联军总司令时的点点滴滴。

1969年1月,我在伦敦拜会女王,她为英国决定撤离新加坡表示歉意,并为英国历史中的一个重要篇章如此结束而显得难过。她于1972年到新加坡来访问,以弥补1971年未能成行的缺憾。我尽力安排她参观访问蒙巴顿勋爵曾经向她介绍过的地方,包括蒙巴顿勋爵接受日军投降的地点——政府大厦、他曾经住过的总统府,以及克兰芝共和联邦阵亡战士公墓。聚集在路旁等待她经过的群众,比我预料的还多。每当她从车子里出来,他们就蜂拥而上围着她。女王的私人助理秘书菲利普·穆尔,也就是60年代驻新加坡的英国副最高专员,要求我别安排保安人员阻挡群众,因为他们都显得友善。女王表现得非常从容、开心和轻松。

为了纪念那次访问,女王封我为圣迈克尔和圣乔治大十字勋章的爵士。早些时候,由威尔逊首相提名,我在1970年已获颁荣誉勋章。把一枚享有如此崇高荣誉的勋章,颁给一个跟其他受封者相比之下显得年轻(47岁)的人,是非比寻常的。我未到50岁就获得由英国颁发的两枚勋章,它们都是在旧大英帝国哺育下成长的人所渴望获得的。同英国多年来的交往,使我产生了某些价值观念。我曾获得好些国家领袖颁予的勋章,包括埃及总统纳塞尔、日本天皇裕仁、印尼总统苏哈托、韩国总统朴正熙以及柬埔寨西哈努克亲王。但是,这些勋章却无法像英国勋章那样激起我的情感。获颁圣迈克尔和圣乔治大十字勋章者被尊称为爵士,我觉得这个头衔对我并不合适,但能获得这两枚令人向往的勋章,却能产生一定的满足感,虽然它们已不能发挥如同在大英帝国时代那样开启英国方便之门的作用。

## 英国的首相们

在所有首相当中，我认为撒切尔夫人是最有希望领导英国出头的领袖。她的强处在于她热爱英国，对自己的国家充满信心，并且对于要扭转的局势具有铁一般的意志……在阶级观念分明的英国，她因为有着“杂货店老板女儿”的背景而吃亏。真可惜，英国的社会体制还在这些偏见所形成的框框里苦苦挣扎。

1975年9月24日,在英格兰戈登高原鼓乐和风笛队奏起的最后一段骊歌声中,英国皇家海军护航舰人鱼号撤离了三巴旺海军基地。那不过是艘排水量2500吨的护航舰——是曾经驻扎在那里的皇家海军战舰和航空母舰的一个小小的组成部分。不久,最后一支英军部队也撤走了。部队撤离象征着英国在本区域150年的政治和军事影响画上句号。

美国、日本、德国和欧洲经济共同体成为本区域的主要经济势力。这表示我们必须从头开始,跟其他强国建立联系。对我个人而言,这是一个艰苦的调整过程。一辈子的密切交往使我对英国社会和它们的领袖非常熟悉,收听英国广播公司的国际新闻广播和阅读英国报章已经成为我的生活习惯。我在工党和保守党内都有旧雨新知,很容易联络上他们,也很容易达成一致的意见。英军撤离后,我必须去熟悉和认识美国领袖和美国媒体的不同运作方式与标准,尝试了解这个比英国大得多也复杂得多的社会。要同样跟日本人、法国人和德国人交往更加困难,因为我们既不懂得他们的语言,也不了解他们的习俗。

我们在跟这些重要的新的财力和权力中心扩大联系,建立新的关系的同时,我们依然保持同英国原有的联系。虽然如此,看到英国的经济地位逐渐被日本、德国和法国取代,仍不免叫人黯然神伤。工会一再发动工潮拖慢了英国经济复苏的脚步,驱动工会的是阶级仇恨,不单只是经济不平等的问题。我相信英国适应后帝国环境的一大障碍是社会阶级意识强,它迟迟不肯摆脱阶级差别的观念。失掉了帝国,英国需要的是一个唯才是用的制度,以便保持它的欧洲主导国的地位,而不是一个通过不同腔调、社会礼仪和习惯、校友网络、俱乐部和学校联系来把自己同工人阶级区分开来的统治阶层。盛田昭夫在1991年担任新力公司主席的时候告诉我,新力很难说服在英国工厂工作的工程师

到生产线上去。日本的工程师都是从最底层做起,为的是跟下属打成一片,对他们有所了解。他说,英国工程师宁愿拥有自己的私人房间。撒切尔夫人知道英国人有这些缺点,于是在出任首相期间降低对阶级的重视,提倡唯才是用的制度。她的继承人约翰·梅杰主张建立一个“无阶级”之分的英国。托尼·布莱尔要英国摒弃阶级观念。

更糟的是,在40年代由工党提出,而后通过两党协议由保守党保留下来的福利制度,削弱了人民力争上游的干劲,牺牲了经济。两大政党的多数领袖,甚至是自由党的成员,都知道福利制度折损国家的元气,但是始终没有人敢出手,直到玛格丽特·撒切尔出任首相。

随着英国在全球的影响力缩小,它的年轻国会议员和部长们的世界观也跟着收缩。一些老朋友在一起吃饭的时候,把老一辈英国领袖比喻为根深叶茂的橡树。这些老朋友都是经历过上一次世界大战,并曾在苏加诺对抗时期保卫新加坡的英国将领。他们形容英国的年轻领袖为“盆栽橡树”,橡树的样子犹在,体积却缩小了,因为它们扎根的范围已经收缩。

要适应不同的国势对英国来说是困难的。然而撒切尔夫人,而后由梅杰所领导的保守党扭转了滑坡的趋势。英国企业界因此信心增强,率先在东南亚,包括新加坡,重振雄风。工党在1997年的大选后重新掌权,所坚持的同样是自由市场的经济原则。该党定下的目标包括降低政府在国内生产总值所占的比重,刺激外销,以及拓展对外贸易和投资,以便为英国制造就业机会。撒切尔夫人和保守党的胜利在于改变了英国人的态度,迫使工党从旧工党蜕变为新工党。

390 长时间养成的习惯和建立已久的联系不会轻易有所改变。新加坡学生继续到英国深造。随着新加坡中产阶级的扩大,他们

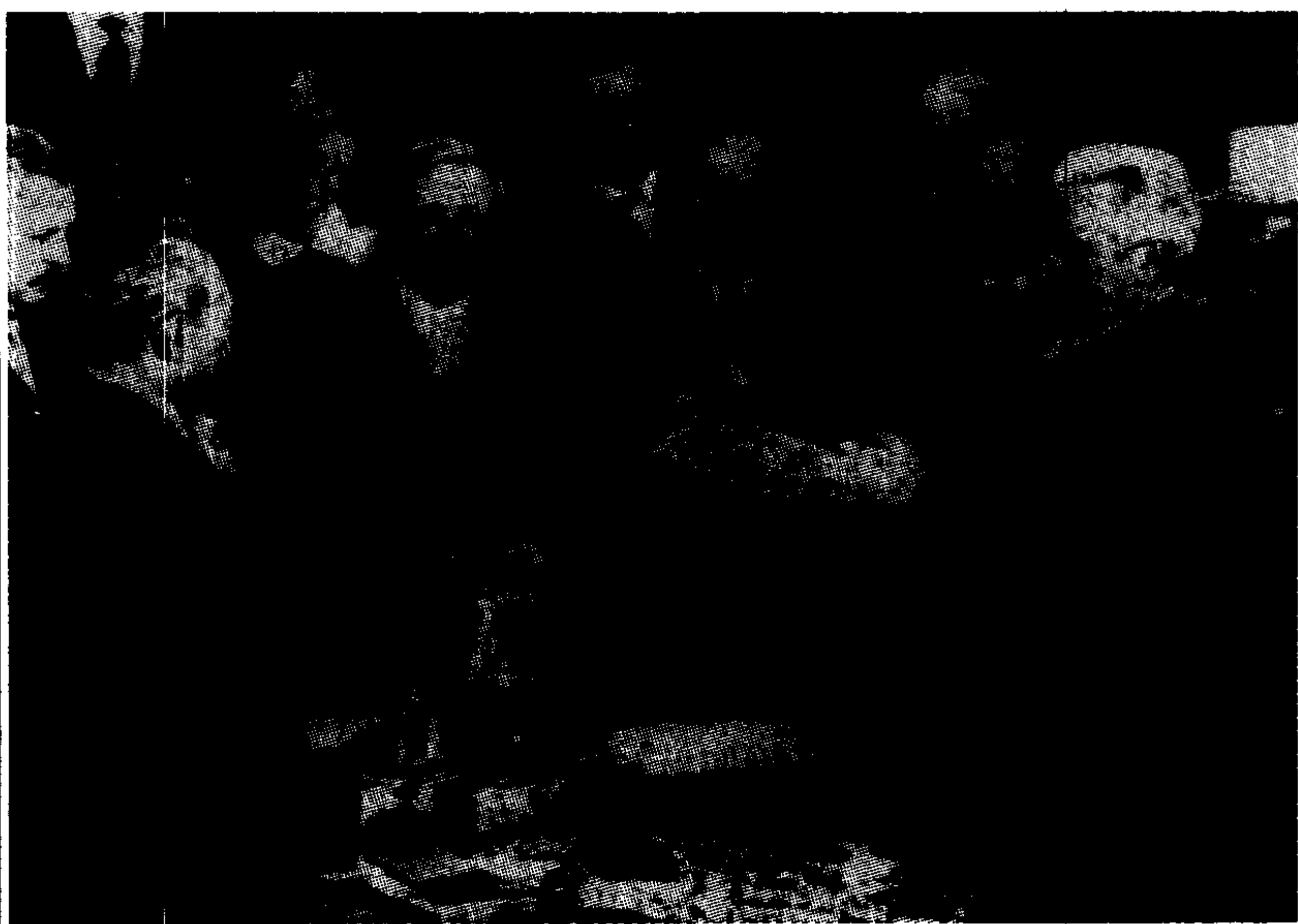


把孩子送到英国接受大专教育。到了 90 年代,约有 5000 名新加坡学生在英国攻读大学和理工学院。牛津、剑桥两所大学的毕业生继续在新加坡精英分子当中占多数。历史因素的影响造成这种文化上的滞后现象。环境改变了,人们却未能及时做出反应。英国军队撤走后,美国就成为驻扎在东亚的惟一强国。我们有必要把新加坡一些最优秀的学生送到美国受教育,去了解美国人,在对方的人才荟萃之地结交未来的领袖。即使到 90 年代,留学美国的新加坡学生人数也只是留学英国学生的三分之二。

历史使新加坡和英国的教育制度紧密相连,新加坡各种专业也都规随英国的专业:医生、律师、会计师、建筑师和工程师等等都是。专业联系存在于新加坡社会的每一个层面。然而在一些领域如医药,由于美国的医疗开支占国内生产总值的 14%左右,比英国多了一倍有余,美国医生和医院因此出类拔萃。我们已逐渐跟美国的机构建立联系,但是所采用的医药基本训练仍然以英国模式为准,其他专业也是这样。

在撒切尔夫人执政的 80 年代,新英贸易取得显著的增长。在她允许资金更自由地流动后,英国在新加坡的投资增加了,但是性质和过去不同,现在的投资着重在高增值产品如药品、电子产品和航空产品上。进入 90 年代,英国再度成为新加坡的主要投资国之一,排名第四,在美国、日本和荷兰之后。新加坡的海外投资主要集中在东南亚,不过有不少私人企业家投资在英国,特别是旅游业。新加坡一家大公司在英国购买了连锁旅馆,新加坡政府投资公司也买入另一个拥有超过 100 家酒店的集团公司。尽管爱尔兰共和军的炸弹攻击制造了许多问题,我们对英国的旅游市场依然充满信心。新加坡和欧洲的主要联系仍然是伦敦,每天从新加坡飞往伦敦的航班比飞往欧洲其他首都的班次多。

1968 年当英国宣布将撤走它的军队时,悲观的文章不少。



1982年，伦敦市封我为“伦敦市荣誉自由市民”。

其中《伦敦新闻画报》月刊把这种情形同古罗马军团撤离英国，黑暗时代降临欧洲相提并论。但是这样的比喻并不正确。同殖民地时期比较，现代通讯和交通设施把更多英国人带来新加坡。目前居住在新加坡的英国人社群仅次于美国人和日本人。现在也有更多的英国学校，为一万多个在这里落户的英国家庭的孩子提供教育。数以百计的英国人自发到新加坡来工作，当工程师、建筑师和技术人员——享有的不再是外客的工作条件，住的不再是高尚住宅区，而是跟本地人一样，住同一类房子。新加坡的薪酬已经达到英国的水平。随着新加坡发展成为一个主要的国际金融中心，许多英国银行和金融机构纷纷到新加坡来开设分行。整个经济和政治环境面貌焕然一新。

前英国殖民地的子民,我对这份殊荣心存感激。他们列出的宾客名单,该请的都少不了,做得非常仔细,让我留下深刻的印象。他们邀请了所有曾经为新加坡而跟我打过交道的英国部长和总督出席,我也受邀列出我所希望能出席观礼的私交。这一来,我开开心心地同前首相、前部长、前总司令、新加坡的最后一任总督以及许多英国朋友在市政厅一起分享了那一刻,其中包括哈罗德·麦克米伦、吉姆·卡拉汉、哈罗德·威尔逊、亚历克·道格拉斯—休姆、艾伦·伦诺克斯—波霭、邓肯·桑迪斯等等。这样的场面使人缅怀过去。在致答词的时候,我说:“50年前我在新加坡念小学的时候,我的老师们都认为伦敦是世界的中心,这是不言而喻的真理。它是高层次金融交易和银行业的中心,也是艺术、戏剧、文学、音乐和文化之都。它是全世界的重心……而1939年9月的情况确实如此。当时英国政府决定履行对波兰的义务,一年前它才敷衍了事地处理了对捷克许下的承诺。结果,第二次世界大战爆发了,全世界也踏上变革的不归路……”

仪式的一部分是从威斯敏斯特乘坐马车到市政厅,但是因为发生铁道工人罢工,造成交通堵塞,结果不得不取消这项安排。工潮问题继续困扰着英国。撒切尔夫人和煤矿雇员工会的冲突还在后头。

当了多年的总理,加上新英两国的历史渊源,我有机会认识英国的各任首相,从麦克米伦开始,一直到布莱尔。

麦克米伦属于父辈,相貌举止全然是爱德华时代显要人物的派头,看起来懒洋洋的,却根本不是那么一回事。对待年轻的殖民地臣民如我,他态度高高在上。休姆爵士是他们当中最友善的——一个真正的君子。从他在电视上的模样根本看不出他是个多么敏锐的地缘政治思想家。他或许不够精明——他自己坦率地承认了这一点,不过却比两党中许多有头脑的部长有更精

辟的见解。

各任首相当中,政治手段最高明的要数威尔逊。幸好在他当上首相之前我们已经交上了朋友。我说服他在苏伊士运河以东多待几年。那几年的影响甚大,因为余下的英军继续驻扎在新加坡,直到1975年年中为止。这让我们有时间厘清跟印尼的关系,而不至于仓促采取日后可能叫我们噬脐莫及的行动。我个人非常感激威尔逊在新马一家的时期和在以后的日子里,一直坚定不移地支持我,这一点我在前一册回忆录里已经详述。他在英国面对的问题是根深蒂固的——教育和技能训练水准降低,工会不跟资方合作造成生产力下降。六七十年代的工党受职工会支配,无法着手解决这些基本的问题。因此,外界认为威尔逊总是采取应急的措施。为了得到党的支持,他必须不时地左闪右躲,这使他显得狡猾和奸诈。

同威尔逊形成强烈对比的希思倒让我觉得是个坚定而可靠的人。我最初认识他时,他是麦克米伦的部长,负责谈判英国加入欧洲经济共同体的事宜,我当时还游说他,要他协助保护新加坡的地位。威尔逊赢得1964年的大选后,希思成了反对党领袖,我们就在那个时期成为朋友。通常我在伦敦的话,他会邀请我到他在奥尔巴尼的住所共进午餐,一起谈论英国、欧洲、美国和共和联邦的事务。就英国的未来而言,希思把欧洲的影响力排在比美国与共和联邦更重要的位置上。他一旦对某项政策做了决定,就不轻易改变主意。即使是在当上首相以前,他已经对欧洲充满信心。要我从我所认识的英国首相和部长当中挑选一人陪同我执行危险任务的话,我会选择希思。他是那种不达到目的决不罢休的人。可惜他缺乏振奋人心和感染群众的能力。同别人单独相处,他活力充沛,表情十足,可是一上电视他就显得木讷。处在电子媒体的时代,这对他非常不利。我们一直保持好朋友的关系,

偶尔在伦敦、新加坡以及达沃斯等地的国际会议上见面。

卡拉汉 1948 年向剑桥大学的工党俱乐部发表演讲时，我坐在学生听众席上。司仪介绍说他是皇家海军的前上士，不久前刚出任初级部长。他说话时显得信心十足，大方得体。我在 50 年代中期到伦敦参加宪制会谈时认识他，多年来一直都跟他保持联系。由于他是威尔逊在 1976 年 3 月辞职后意外当上首相的，年纪也相当大了，因此没有自己的政治大计。实际上，英国当时的经济状况已经恶劣到必须向国际货币基金组织求援的地步了，所以他已经身不由己。

当卡拉汉还是首相的时候，我曾要求他让文莱准许新加坡武装部队在他们的森林里受训。当时，文莱的外交事务还在英国的管辖范围内。英国外交和共和联邦事务部搁置这项决定，以免卷入新马之间敏感的防卫问题。我争辩说，文莱不久就要脱离英国的管辖了，到时我们同样能够得到这个森林训练学校，何不在英国仍然有权做主的时候答应下来，以便在文莱独立时，这项协议成为当地政治现实的一部分。卡拉汉答应了，于是我们在 1976 年末设立了我们的森林训练学校。

卡拉汉的工党政府面对旷日持久的经济问题，包括高失业率，最后选择了保护主义的立场。1977 年 4 月，已经受封为终身贵族，不再担任部长的乔治·汤姆森，以卡拉汉个人特使的身分前来问我，是不是要在 6 月的共和联邦会议上向英国领袖提出双边课题。我说，双边纠纷不宜在英女王加冕的银禧纪念庆典上提出，不过，我抗议英国说服德国促使欧洲经济共同体阻止由新加坡制造的袖珍型计算机和黑白电视机进口，而且事前没有跟我们商量。我指出，我们的袖珍型计算机是利用了美国高科技制造的精密产品，远胜英国技术。停止从新加坡进口这些产品意味着英国必须以更高的价格向美国购买同样的货品。至于设在新



撒切尔夫人

加坡的日本公司所制造的黑白电视机，情况也一样。后来，英国撤销了贸易壁垒，因为事实证明，保护主义保不了英国人的饭碗。

卡拉汉曾经问我：“日本人到底是怎么样的人？他们像蚂蚁般地工作，拼命增加出口量，却从不进口产品。”他对日本人抱有西方人的成见，日本人在第二次世界大战期间的不人道行为加深了这种看法。他不了解他们。跟后来的撒切尔夫人不同，他不以为引进日本投

资能使英国重振工业。他对非洲、印度和共和联邦的其他成员更感兴趣。他的世界观局限于君王和帝国。在共和联邦政府首长会议举行期间，他给足机会让非洲领袖畅所欲言，特别是针对罗得西亚和南非种族隔离政策发表意见。他是个典型的英国工党领袖，有工人阶级的背景，本能使然地总是为那些受到欺压剥削的百姓出头。然而在面对艰难的决定时，他也有冷静的头脑，例如他要所领导的工党政府严格执行国际货币基金组织开出的苛刻条件，以便换取拯救英镑危机的援助配套。

卡拉汉的强处是处理问题采取稳扎稳打的手法，解决问题从不多搞花样。他对工会忠心耿耿，却被工会搞垮了他的政府。

1970年10月，在唐宁街10号举行的一个晚宴上，撒切尔夫人坐在我旁边。那时候希思还是首相，她是教育部长。我们谈论了以教导混合技能的“综合中学”取代语法学校后英国所蒙受的损失：聪明的学生固然吃亏，其他学生也不见得因而得益。

撒切尔夫人成为反对党领袖时，我问当时的下议院议长乔治·托马斯对她有什么看法。托马斯以抑扬顿挫的威尔斯口音

回答：“她非常热爱英国，能为英国效力。她要扭转整个国家的局势，我相信她是惟一有毅力办到的人。”当我问当时的首相卡拉汉对她有什么看法时，他的答复是：“她是前座议员中惟一的男儿大丈夫。”从一个工党议长和一个工党首相口中得到这样的意见，加强了我自己的看法：她的确是个“有信念的政治家”。

## 撒切尔夫人满怀理想

在撒切尔夫人赢得 1979 年 5 月的大选时，我为她欢呼。她主张推行自由市场，进行自由竞争。在她担任反对党领袖期间，在伦敦以及还有几次在她途经新加坡前往澳大利亚和新西兰的时候，我们曾经见面。1979 年 6 月，她出任首相一个月后，我在唐宁街 10 号跟她进行了一个小时的餐前会谈。她当时满怀理想。1980 年 7 月，撒切尔夫人以保守党领袖的身分，写信邀请我当演讲嘉宾，于同年 10 月在布赖顿召开的党大会上发表演讲——特别邀请的演讲者来自共和联邦，这对保守党大会而言还是第一次。我回信说，因为我跟工党之间有一段可以追溯到 40 年代我在英国求学时期的渊源，所以无法接受这份殊荣。

她是个十足认真的人，充满毅力和干劲，对自己能够落实国内的经济政策有充分的把握，但是从来不曾低估工会所将给她带来的问题。因此，当煤矿工人在 1984 年 3 月开始罢工时，我认为她一定能够苦斗到底，却没料到罢工工人和警察之间的激烈冲突会持续整整一年。换成在她之前的首相，恐怕就无法坚持到底了。

1985 年 4 月，撒切尔夫人来新进行官方访问。我在晚宴上恭贺她减轻了英国福利制度的诸多牵累：“自第二次世界大战以后将近 40 年，历任英国政府似乎都想当然地认为财富会自然地创造出来，需要政府注意和巧妙安排的只是重新分配财富的问

题。因此政府想出妙方，把成功人士的人息转移给不太成功的人。在这种情形下，国家需要一个胆识过人的首相把实情告诉选民：制造财富的人是社会中的宝贵分子，他们值得我们尊敬，并且应当有权保有他们大部分的耕耘成果……英国留下来的种种我们善加利用：英语、司法制度、议会政府和公正的行政管理。然而我们却竭尽所能地避免走上福利国家的道路。我们看到了一个伟大的民族如何降低水平而变得平庸。”

撒切尔夫人很有风度地以相似的口吻回应：“我宁可这么想：你们曾经向英国看齐，现在我们要倒过来向你们学习……你们的才干、进取心、勇于接受挑战、努力、冒险精神、自信、活力已经使得新加坡成为其他国家学习的成功榜样——你们的成功发出明确的信息，那就是没有耕耘就没有收获。”

第二天，数份亲工党的英国报章刊登了工党影子内阁卫生部长弗兰克·多布森的强烈反应：“李先生应该闭上他那张笨嘴。”一名工党议员艾伦·亚当斯补充说：“如果我们把他的国家当模范，我们的国家就要回到 1870 年人们在血汗工厂夜以继日工作却什么也得不到的时代。”

## 旧工党的心态

这就是典型的旧工党思想未能跟上潮流发展的心态。1985 年，新加坡的人均国内生产总值是 6500 美元，英国则是 8200 美元。到了 1995 年，新加坡的人均国内生产总值达 2.6 万美元，早已超越英国的 1.97 万美元了。我们的工人赚钱比英国工人多，还有自己的房子，储蓄（在公积金和储蓄银行户头）也比英国工人多。

撒切尔夫人在 1990 年 11 月辞职时，寄了一封道别信给我：  
398 “生命多么变幻莫测：谁会料到合作了那么多年以后，我们竟然



会在几乎同一天辞去在自己国家的最高领导的职位。不过，在离职之际，我只想说，我从我们的交往中获益良多，并钦佩你所坚持的信念。有一件事是毋庸置疑的：共和联邦政府首长会议少了你我出席，肯定会逊色不少！”

我跟撒切尔夫人打交道的机会比跟其他英国首相接触的机会多，因为她两度蝉联。在所有首相当中，我认为撒切尔夫人是最有希望领导英国出头的领袖。她的强处在于她热爱英国，对自己的国家充满信心，并且对于要扭转局势具有铁一般的意志。她坚信自由企业和自由市场将能带来自由的社会。她的基本政治触觉相当敏锐，但是往往显得过于自信和自以为是。在阶级观念分明的英国，她因为有着“杂货店老板女儿”的背景而吃亏。真可惜，英国的社会体制还在这些偏见所形成的框框里苦苦挣扎。等到她下台时，英国人已经卸下一部分的阶级包袱了。

然而撒切尔夫人的作风，却往往引起旧白人统治国家总理们的强烈反感。1985年，在巴哈马举行的共和联邦政府首长会议上，加拿大总理布赖恩·马尔罗尼和澳大利亚总理鲍勃·霍克不断跟她纠缠，向她施压，要她同意对南非实行经济制裁。会上除了她以外，所有发表开幕词的领袖都攻击南非的种族隔离政策。撒切尔夫人独排众议，反对进一步制裁比勒陀利亚，反而建议进行对话。我敬佩她有那样孤军作战的勇气，拒绝在威逼和恫吓之下屈服。只可惜她是站在历史错误的一边。

梅杰在1989年10月陪同撒切尔夫人到吉隆坡参加共和联邦政府首长会议时，职位是英国财政部长。1996年5月，我在唐宁街10号和他重逢。当时他肩负艰难的任务。撒切尔夫人全力支持他竞选保守党党魁和首相，并指望他沿袭对欧洲的政策。她在党内的影响力使他日子不好过，媒体也不见得给他宽限，不消几个月就认定他成不了气候。因此，虽然英国经济当时表现强

劲,却对他在1997年5月对垒新工党的挑战一点作用也没有。

1995年5月,我在伦敦同当时领导反对党的布莱尔初次见面,对他的年轻和朝气蓬勃留下了深刻的印象。他比显龙小一岁。他的参谋乔纳森·鲍威尔在一旁做记录并负责后续工作。他想知道是什么因素促成东亚持续出现巨幅增长,英国和欧洲却成长比较缓慢,两种局面相异。我建议他在大选前到东亚访问,看看它巨大的转变,否则一当上首相,他将会受到外交礼仪的诸多约束。

第二年1月,他访问日本和澳大利亚之后到新加坡。他在这里会见了我们的工会领袖,考察了他们为工会会员所争取到的利益。他对公积金——我们的个人老年退休金户头,也是拥有住房和医药服务资金来源的户头感兴趣。他不隐瞒自己笃信基督教并因此推崇社会主义。面对我不以为然的反应时,他补上一句:或者可以说是社会民主主义者。他坦率地重复自己“或者可以说是社会民主主义者”——旧工党一派可是鄙视这类主义的。他的“新工党”并非虚有其表。他问我工党政府成功的机会有多大,我说一旦工党当政,他要说服旧工党接受他的政策,必定会碰到很多钉子。工党的年岁比他要大得多,不会那么轻易接受改变。

## 一个认真的政治家

布莱尔来访几天之后,影子内阁社会福利部长克里斯·史密斯便前来研究新加坡的制度。几个月后,布莱尔的亲信彼得·曼德尔逊也来考察我们的保健储蓄、保健保险和新加坡公积金的其他功能。布莱尔给我的印象是一个认真的政治家,他希望了解东亚的发展和这些国家成功的秘诀。那年秋天我们在伦敦再次见面。共进晚餐时,他向我提出了一个又一个的问题。

在 1997 年 5 月的选举中大获全胜后，他和他的政党特意表现谦逊，这要归功于他本人有自律精神。我在电视上观察他发表胜利演讲和步行到唐宁街 10 号的情形，整个情况说明他领导的是一个素质良好的班子。我在他获胜的一个月后到伦敦。我们谈论了一个小时，同样没有浪费时间嘘寒问暖。他一心一意想着在大选中答应选民政府所要做的工作。他是开足了马力直往前冲，却没因为这么年轻就被推上掌权的地位而冲昏了头脑。我们谈到中国和即将在 6 月底移交政权的香港。他对这件事采取了务实的态度，不想把因为港督彭定康而产生的纠纷闹大，反而着眼于中英比较长远的关系。不出我所料，他出席了政权移交仪式，并同中国国家主席江泽民举行了会谈。

一年后，1998 年 5 月我们在唐宁街 10 号重逢。这时候的他正在全神贯注处理急如燃眉的课题，特别是北爱尔兰的和平谈判。他抽出时间跟我谈论一系列其他方面的课题，但是没有提到双边问题，因为也没有那样的问题可谈。我们的环境已经改变：在防务和安全课题上，新加坡同美国、澳大利亚和新西兰的联系已经超越同英国的联系。我属于以英国为中心的一代，我的儿子这一代比较注重美国。显龙以及跟他年龄相仿的人必须了解美国。他们在美国军校受过训练，在哈佛、斯坦福等大学完成研究生课程。我活在英国强权之下的时代，显龙这一代人则必须在美国强权之下的世界中求存。

……亚欧峰会政府首脑会议于 1996 年在曼谷召开时，澳大利亚和新西兰想要加入亚洲阵容，马哈蒂尔首相提出反对，说它们不是亚洲的一分子。那是马哈蒂尔发自内心的想法，但是大部分领袖都无法认同。我相信，要不了太久，地理位置和经济上的常理将凌驾旧有的成见，到时澳新两国将成为亚欧峰会成员。

日本在1941年12月突然入侵，骤然改变了新加坡留给澳大利亚人的回忆。大约18000名毫无战斗经验的澳大利亚军人，连同七万名英国和印度士兵，必须在空中掩护不足的情况下，同身经百战的日本皇军交锋。到1942年2月新加坡沦陷的时候，已有大约2000名澳军战死沙场，1000多人受伤，约15000人沦为战俘。

超过三分之一的战俘由于营养不良、患病或遭受折磨而死亡；恶名昭著的缅泰死亡铁路沿线，情况更惨。在新加坡的克兰芝共和联邦阵亡战士公墓，许多墓碑默默地见证了烈士们为英王和国家捐躯的英勇行为。成千上万名澳军在新加坡被日本皇军俘虏将永远印在澳大利亚全体人民的记忆中，这场浩劫的惨烈仅次于加利波利半岛事件。不过新加坡比较靠近澳大利亚，对澳大利亚来说有较密切的战略关系。因此在第二次世界大战以后，澳大利亚保持同英国的旧日联系，澳军也重返新加坡。

澳军一支分遣部队驻守在马来亚，直到英国宣布撤离苏伊士运河以东地区。我敦促澳大利亚总理约翰·戈顿把部队继续留在马来亚。1969年1月，趁着出席在伦敦召开的共和联邦总理会议，戈顿同我和英国国防部长丹尼斯·希利、新西兰总理基思·霍利约克与东姑等人举行初步会谈，讨论马来西亚和新加坡的防务新协议。戈顿当时如坐针毡——忐忑不安的神情和说话的声音都说明他不愿意挑起这副重担。他知道，重担大部分将落在澳大利亚肩上，因为英国正逐步淡出本区域。

我们同意延期到同年6月在堪培拉举行另一次会谈时再做决定。但是那年5月，吉隆坡发生了种族暴乱，威胁到澳大利亚继续参与新马防务协议的安排。前此我已经交代了这件事后来如何获得解决。尽管戈顿有所顾虑，我们还是在1971年12月通过书信往还，达成五国联防协议。性格比较坚毅的澳大利亚国防

部长马尔科姆·弗雷泽不赞成因吉隆坡发生种族暴乱而打退堂鼓。最后戈顿还是决定在1971年以前把澳军撤出马来亚，并调到新加坡来。澳大利亚担心没有能力担当这个责任。他们知道，只有一小分队的新西兰军会留下来，和澳军一起驻扎在新加坡。一旦发生危机，他们只能凭着澳、新、美三国共同签署的《澳大利亚、新西兰与美国条约》，向美国求助。

一开始我们和澳新两国政府就有良好的默契，因为彼此对区域安全的看法不谋而合；大家都同意越战的局势越来越棘手。我同哈罗德·霍尔特、他的接班人戈顿，还有威廉·麦克马洪的关系也都不错。1972年，工党在新西兰和澳大利亚都掌握了执政大权。诺曼·柯克总理对安全问题的态度坚决，因此没有改变新西兰的防务立场。澳大利亚总理高夫·惠特兰却对澳大利亚向越南和马来亚/新加坡做出的防卫承诺感到不安。他在1972年大选获胜后不久，便决定让驻守新加坡的澳军退出五国联防协议。

最初在70年代，我们要求利用澳大利亚的训练基地进行军事演习，对方并不乐意帮忙；新西兰则一口答应。澳大利亚政府在1980年改变政策，准许我们在澳大利亚举行陆地演习；1981年又让我们在澳大利亚皇家空军的一个基地训练空军。保罗·基廷在90年代初出任工党政府总理期间，进一步允许新加坡武装部队扩大在澳大利亚受训的规模。约翰·霍华德领导的自由国民联合政府一直遵循这个政策。澳大利亚同新加坡的地缘战略目标相似，双方都认为美国在本区域保留部分军力，是亚太地区保持势力均衡必不可缺的因素，对这一带的安全和稳定有益。没有这个安稳的力量，亚太经济当初不可能迅速发展起来。在这个大前提下，彼此在贸易和其他方面的歧见都显得微不足道。

## 要求澳大利亚开放经济

我尝试游说弗雷泽多年，要他开放国家经济，让澳大利亚加入竞争，成为本区域的一分子。我向他和他的外长安德鲁·皮科克解释过，通过积极参与防务和安全事务以及援助他国的计划，他们将使澳大利亚成为本区域的重量级国家。但是，经济保护主义政策却使他们同这些成长中的经济体绝缘，因为澳大利亚的限额制和高关税导致这些国家无法向它出口简单的制成品。按照常理，他们接受我的论点，可是在政治上弗雷泽却没有那样的胆识去跟澳大利亚工会或制造商对抗，因为工会或制造商都要求政府给予保护。

1980年，在新德里召开的共和联邦首脑亚太区域会议上，弗雷泽企图发动反欧洲经济共同体保护主义政策的运动。这类政策使澳大利亚农产品在出口时被拒于门外。我提醒他，发展中国家不会给予多少支持，因为在它们看来，澳大利亚也以相同的政策保护那些失去了相对优势的国内工业。更何况对东盟的成员国来说，澳大利亚跟它们越来越扯不上关系，因为在它们必须做出重大决策的时候，澳大利亚并不在考虑的范围之内。

下来的历届澳大利亚政府拉近了澳大利亚同亚洲的距离。继承鲍勃·霍克出任总理的保罗·基廷深信澳大利亚在经济上有必要借重亚洲，他也亲自推动亲亚政策。基廷的头脑清晰，对经济有充分的认识，地缘政治触觉又强，在霍克的班子里当过财政部长多年。不过，作为工党出身的总理，澳大利亚工会对工党的强大影响力局限了他的作为。

## 埃文斯用心接近亚洲

还有另一位部长特别用心去接近亚洲，那就是加雷思·埃

文斯。他的头脑机灵，受到挑战时更是牙尖嘴利，但是他的心地好。在霍克和基廷的班子里，担任外长的埃文斯彻头彻尾地改变了澳大利亚的外交政策。他以促使澳大利亚融入亚洲的发展，共享亚洲经济增长的成果作为目标。他不愿意看到当日本人以日本的科技在澳大利亚生产汽车和电子产品时，澳大利亚还停留在只是向日本出口原料的阶段。埃文斯同东盟成员国的外交部长们建立起密切的关系，那一定费了不少苦功，因为大家的习性大相径庭。在东盟，大家往往不是在谈判桌上达成协议的，而是在打高尔夫球的时候消除重大的歧见，所以他也跟着大家一起追球。

在霍克领导的工党政府执政初期，我以为他的亚洲政策照例又是表而功夫。基廷上台后沿袭这项政策，我这才断定，澳大利亚政策正经历大转变。澳大利亚人重新检讨了自己的假设和评估。澳大利亚固然脱胎于英国和欧洲，但是他们的前途更加紧系于亚洲。他们发现，跟澳大利亚经济最能相辅相成的其实是东亚经济体。这些国家和地区，包括日本、韩国、中国、中国的台湾地区和东盟等，需要澳大利亚的农产品和矿物。对它们来说，澳大利亚广袤的空间、高尔夫球场、度假村和沙滩都是再理想不过的度假胜地。美国在政治和安全事务上虽然是澳大利亚强有力的盟友，但是在农产品出口方面却会同澳大利亚竞争。

1994年4月，在《澳大利亚金融评论》周刊于悉尼召开的会议上，外长埃文斯邀请我开诚布公地谈论澳大利亚。我把他的话当真，于是我说，澳大利亚是“一个财富多得叫人不知从何选择的幸运之国”。澳大利亚的消费高，储蓄低，竞争力弱，经常性账目赤字大，债务多，出口以矿物和农产品为主。如果澳大利亚要使经济完满改组，同其他国家竞争，我相信更多改革是在所难免的。



邀请我赴会的几位《澳大利亚金融评论》编辑大篇幅报道了我这番坦率的讲话。不过，当地小报却愤愤不平。这些小报是澳大利亚问题的祸根之一。澳大利亚大众媒体，包括澳大利亚广播公司，在1991年摄制的一套电视片集，把东亚的经济成就描绘成“第三世界的人间炼狱，那里尽是血汗工厂、性旅游业和压制人民的政权”。它们完全漠视现实：越来越多台湾人在美国留学和就业之后，把美国的科技和知识带回台湾，建立自己的硅谷。

我在堪培拉澳大利亚全国报业俱乐部对澳大利亚媒体给予回应：它们没有尽到职责以让澳大利亚人民了解，一个人口将近20亿的区域，正从落后的农耕社会演进为工业化和高科技的社会。这些国家，包括中国，正培育出数以百万计的工程师和科学家。日本的研究与开发工作已经让日本人有能力把卫星送上太空，并且也能探索基因工程的奥秘。这些事态的发展，澳大利亚媒体连一个字也没提。反观美国媒体，它们对东亚的工业化过程和高增长都做了报道。澳大利亚学术界虽然消息灵通，一般民众却不然。由于这种无知，任何一届澳大利亚政府都难以获得广大群众的支持以改变经济方针和移民政策。

随着东帝汶爆发危机，澳大利亚的命运是否同亚洲息息相关顿时成为焦点。1999年1月27日，印尼外长阿里·阿拉达斯在总统哈比比担任主席的内阁会议结束后戏剧性地宣布，当局将同东帝汶人进行“人民协商”，以决定要接受特别自治方案或独立。这个声明改变了东帝汶的命运，也给印尼和澳大利亚带来了长远的影响。澳大利亚外长亚历山大·唐纳和总理霍华德同哈比比交情好是众所周知的。哈比比有别于苏哈托，他会说英语，而且乐意听取他人的劝告，特别是在东帝汶的课题上。

澳大利亚想拔掉东帝汶这根困扰着澳印双方关系的刺。他们建议哈比比实施“新喀里多尼亚解决方案”。（法国经过15年

的准备，在1998年才让当地人举行全民投票，表决要保留法属关系或独立。)哈比比向马宝山忆述(详见第16章)澳大利亚大使约翰·麦卡锡跟他讨论新喀里多尼亚解决方案的经过。哈比比告诉麦卡锡他不会答应让东帝汶在印尼的经济支援下利用15年时间过渡到独立。东帝汶如果拒绝自治方案，便得自生自灭，印尼不会充当他们的“有钱叔伯”。哈比比说，霍华德后来写信给他，信里提到的建议是哈比比的主张。哈比比于是在1999年1月21日匆匆写了备忘录给内阁要员，要他们研究，由人民协商会议决定该不该让东帝汶堂堂正正地脱离印尼共和国，这样的做法是否明智。他附上霍华德的来信，信上强调东帝汶舆论坚持要自决前途。哈比比要不了一个星期就已经决定好要让东帝汶自治或独立。印尼、葡萄牙和联合国5月间在纽约签署协议，准备在同年8月8日举行全民投票。联合国安全理事会在6月通过议案，成立了联合国东帝汶监督团。

但是阿拉达斯做出惊人的宣布后不久，印尼就在2月开始武装东帝汶的亲统一民兵。亲独立的人士被屠杀、恐吓的事件日日上演。尽管困难重重，监督团还是在8月30日成功地举行了投票，投票率几乎达到百分之百。结果将近80%东帝汶选民支持独立，但是投票结果在9月4日揭晓之后，当地顿时变成人间地狱。整个东帝汶受到有组织的摧毁，居民都被赶离家园：25万人被赶到西帝汶，其余人口逃到山里。

在国际施加强大压力的情况下，哈比比一星期后终于开口要求国际维持和平部队协助恢复当地的秩序。联合国安全理事会通过议案，授权派遣一支多国部队到东帝汶。领导多国部队的必然是澳大利亚，达尔文是最靠近东帝汶、最能充当多国部队基地的地方。澳大利亚人再次领教了邻国印尼人民的情绪化。

印尼对外声明宁可接受东盟部队的帮助，但是私下里，印尼

国军基层并不赞成,同时暗示可能会发生伤亡事件。美国国防部长宣布只派遣通讯与后勤支援小组参加而不出动战斗部队。澳大利亚必须负起率领多国部队的重任。澳大利亚担心东帝汶人把他们当成一支白人部队,因它由4000个澳大利亚白人士兵,外加1000个以新西兰白人为主的后援组成。澳大利亚于是转向亚洲国家寻求支援,并且以东盟国家为主。9月份亚太经济合作论坛在奥克兰召开会议时,霍华德总理在会上要求新加坡加入维和工作,吴总理答应了。新加坡承诺提供一组医药人员、军事观察员和联络军官,外加后勤支援和两艘坦克登陆舰。它从300万人口中派出270人参与这项工作。

安理会授权派遣多国部队到东帝汶次日,新加坡武装部队小组抵达达尔文。新加坡武装部队任务指挥官梁建鸿上校同多国部队指挥官彼得·科斯格罗夫少将一起飞到东帝汶首府帝力,会见印尼恢复秩序行动指挥部人员。第一批多国部队人员在9月20日抵达帝力的时候,科斯格罗夫的队伍里有一张新加坡人的脸孔。

1999年9月28日刊行的《公报》(澳大利亚一份周刊)报道:“按照‘霍华德主义’——总理本人欣然采用这个名称——澳大利亚以类似‘副手’的身分,相对于美国扮演的环球警察角色,在本区域进行维持和平的工作。”这篇报道立刻招致马来西亚副首相阿都拉·巴达威的驳斥。他说:“当前局势并不需要任何国家扮演领导、指挥或副手的角色。他们(澳大利亚人)不顾我们的感受。”泰国外交部官员的遣词造句比较客气,说澳大利亚人自封美国的副手头衔负责维护本区域的安全,这样做不得体。直到霍华德在澳大利亚国会里表示,澳大利亚并非充当美国或任何国家副手的角色,“副手”是《公报》通讯员自己杜撰的字眼,这场风波才逐渐平息下来。

不过，马来西亚首相马哈蒂尔在纽约出席联合国大会的时候，批评澳大利亚士兵把枪对准可疑民兵的头部是“相当粗暴”的做法，给原本就议论纷纷的局面火上添油。马哈蒂尔还说：“印尼一直不断往东帝汶注入大笔资金，国际社会应该给印尼机会推行民主，向东帝汶人证明他们跟印尼统一是有利可图的。”同卡洛斯·贝洛主教共同赢得诺贝尔奖的东帝汶领袖若泽·拉莫斯—奥尔塔就马哈蒂尔的谈话回应说，马来西亚“在维护东帝汶人权方面的记录糟透了，没有人会同马来西亚的指挥官合作，甚至可能出现平民全体抗命的局面”。

拉莫斯—奥尔塔一心想改变较早时联合国秘书长建议由马来西亚人指挥联合国维和部队的计划。维和部队定在2000年1月取代多国部队。他补充道：“东帝汶不想成为东盟的一部分。我们要成为南太平洋论坛的一分子。”东帝汶领袖已经断定澳大利亚是最值得信赖的邻国。

澳大利亚是被迫卷入东帝汶的纠纷的。第二次世界大战时期澳大利亚部队在东帝汶同日军交战时，得到当地人的协助，后者却因此遭受日军残暴的惩罚。加上惠特兰总理几次同苏哈托会谈都默然认同后者占领东帝汶的企图，使澳大利亚更加感到内疚（印尼的说法是惠特兰鼓励苏哈托这么做）。在1976年的联合国会议上，澳大利亚更就东帝汶决议案投票支持印尼。新加坡当时选择弃权。东帝汶在1975年被占领之后，压迫接踵而来，东帝汶抗争战士继而在澳大利亚设立大本营，问题就这样酝酿了24年。

基廷在1999年9月同我会面时，他预测澳大利亚会被卷入同印尼之间的一场长期纠纷。他还说，霍华德写给哈比比的信，将会使他辛辛苦苦建立起来的澳印友好关系付诸东流，包括两国关系达到巅峰时同苏哈托签署的1995年安全协议。如他所

料,印尼在1999年9月16日联合国安理会批准成立多国部队次日,把协议撕毁。

东帝汶的局势发展是由澳大利亚媒体和大众情绪、美国媒体、非政府组织和国会助手、葡萄牙政府的关系,以及欧盟在每次国际聚会上都向印尼施压这些方面加起来推动演变而成的。他们对印尼不断苦苦纠缠,咄咄逼人,使印尼在每个国际论坛上都无法摆脱不了这个问题。哈比比以为自己的建议能帮忙解除这个包袱,问题就在于无论是澳大利亚、欧盟或美国,大家都不曾要求或希望东帝汶独立。哈比比根本没有想到,他亲手把只会引向独立的投票方案送上门,就这一点,印尼民族主义派人士将永远都不会原谅他。

姑且不论提出东帝汶自决方案是否明智,澳大利亚率领多国部队进入东帝汶以阻止惨绝人寰的罪行却是正确的做法。虽然没有一个亚洲领袖在澳大利亚率领多国部队进入东帝汶的时候加以声援,但是大家心里都明白,澳大利亚是在挽救凶险的局势,使它不致进一步恶化。这次的行动使澳大利亚付出重大的政治和经济代价,这是一个本区域国家都不敢担当的任务。但是,东帝汶会走上投票成立独立国的道路,澳大利亚是有责任的,如果它不采取行动,必会招致邻国的鄙视。事实证明,科斯格罗夫少将指挥多国部队的手法沉着而坚定,使本区域多名领袖暗自起敬。正如所料,印尼群众天天在澳大利亚驻雅加达大使馆外示威抗议。在印尼大小城镇工作的澳大利亚公民不得不疏散。

看着东帝汶危机一步步在演变,我被深深地吸引住。霍华德和唐纳是根据哈比比的反应而制定政策的。哈比比为了要说服印尼人民重新推选他当总统,采用的办法就是向众人证明:国际领袖如霍华德在民主和改革方面给予他高度的评价。澳大利亚领袖忽略了哈比比必须应付的强大压力,那是埋葬在东帝汶的

5000 多个印尼士兵的坟墓；由印尼国军退役军官瓜分的大片咖啡园和其他农作物园丘；军方高级将领对东帝汶独立可能激发亚齐等省份的分离主义运动进一步加剧的忧虑。哈比比没能力做到放弃东帝汶而不招引严重的后果。

我早料到民兵会不择手段地去影响投票结果。但是我万万没有想到，他们竟然会在全民投票结果揭晓后到多国部队抵达的两个星期内，有组织地将整个国家摧毁了。印尼国军不应该任由他们胡来，不过话说回来，在这之前已经发生过许多同样有违常理的事情，因此新加坡同其他东盟国家一样，对东帝汶课题采取了避之则吉的对策。

10月13日当他的身分还是总统候选人时，阿都拉曼·瓦希德说，澳大利亚一直在“羞辱我们”，并且建议冻结印澳关系。但是在当选总统十天后，瓦希德却说：“如果澳大利亚需要一个拥有2.1亿人口的国家接受它，我们会敞开胸怀相迎。他们要分道扬镳的话，也没有关系。”可见澳大利亚大使在这期间下了不少苦功，所以印尼当局的谈话还算客气，不过两国关系要恢复到像这场危机之前的一样，恐怕还要一段时间。

澳大利亚在这场亚洲危机中经历了火的洗礼。霍华德总理或许不了解跟一个过渡总统如哈比比打交道的危险，但是到了关键时刻，他的表现不失澳大利亚总理的身分。在澳大利亚媒体和公众的大力支持下，尽管东帝汶民兵恫言要使澳大利亚人员蒙受死伤，他还是派遣澳大利亚部队率领联合国多国部队进入东帝汶。这些事件进一步确定了很明显的一件事：澳大利亚的命运同亚洲联系得更加紧密，更甚于它跟英国或欧洲的联系。

惠特兰当上总理之后，我和他头一次碰面是于1973年在渥太华举行的共和联邦首脑会议上。惠特兰长得相貌堂堂，这一点他很清楚，也很在意。他能机敏地和别人对答如流，但是容易冲

动急躁。他得意地向济济一堂的各国领袖宣称，他已改变了诸多约束的澳大利亚移民政策。他指出在澳大利亚完成大学教育的学生，毕业之后不需要离开澳大利亚。我就这个“新视野政策”把他奚落了一番，指出他只接受有一技之长和从事专业工作的亚洲移民；这将给新加坡和其他贫苦的亚洲邻国带来严重的人才流失问题。这下子把他给气得七窍生烟。

惠特兰也突然宣布将改变施政方针，他要使澳大利亚成为本区域的“好邻居”，成为亚非国家的“好朋友”。我举出澳大利亚限制外国人口衬衫的数额和新加坡航空公司班机通航权等例子，对他所言提出挑战。他以为我故意不把他放在眼里，于是说话时变得很尖刻。但他毕竟是一个新手，会议桌周围有我多位老友——英国的希思、加拿大的特鲁多、新西兰的柯克、坦桑尼亚的朱利叶斯·尼雷尔、巴巴多斯的埃罗尔·巴罗等，他们都为我的论点辩护。结果，在西萨摩亚、汤加和斐济的支持下，新西兰总理柯克的讲话在南太平洋各国当中变成最具代表性。

接着惠特兰公开抨击我，他说新加坡人口有一大群是华族，所以苏联船只不会到新加坡来。结果苏联立刻调遣4艘苏联供应舰到新加坡进行修理，试探我们到底是中国人还是新加坡人。我回应惠特兰说，这种刺激苏联的做法不容有第二次，否则下回他们派来的将会是一艘导弹驱逐舰或核子潜水艇。

从东京返回新加坡后获悉，澳大利亚驻联合国代表促请联合国难民事务最高专员，以人道理由要求新加坡让大约8000名乘坐多艘小船前来的越南难民上岸。我在次日，即1973年5月24日，召见澳大利亚最高专员。我告诉他这么做太不友善了。难民一上了岸就休想要他们离开。对方解释说，澳大利亚准备从8000个船民中，收留大约65个在澳大利亚受过教育的难民，惟有让他们上岸，他才能分辨那65到100个澳大利亚准备收留的

对象。我质问他，剩余的那些已经上岸却绝不肯回到船上的难民过后应该怎么办。他含糊地答复。我坦言他的行径显示了当时的澳大利亚政府对新加坡并不友善。澳大利亚总理惠特兰为了这个难民问题，在堪培拉的一个接待会上，有欠公道地教训了新加坡驻澳大利亚最高专员公署的第二号人物。惠特兰根本没受什么委屈，我准备揭穿他的所作所为，让世人看到自称亚非白人的惠特兰有多虚伪。澳大利亚最高专员当场尴尬得直冒汗。我们始终不允许难民潮涌上岸来，最后收留了 150 个渔民和他们的家属，让其他难民继续漂流到印尼，有些漂到了澳大利亚。

那个时候，新澳双方都承受相当大的压力，所以才会发生友国之间针锋相对的局面。美国撤离越南和越南船民集体流亡两起事件的震撼力太大了。澳大利亚总督在 1975 年 11 月以违反宪法之类的理由将惠特兰革职，让人松了一口气。弗雷泽受委组织看守政府筹备大选，结果他在选举中大胜。

即使以澳大利亚人的尺度来衡量，弗雷泽也是高大魁梧的。我在他担任戈顿的国防部长时认识他。1976 年 1 月中旬，趁在吉隆坡出席敦拉扎克葬礼见面的机会，我同他讨论澳大利亚在马来半岛和新加坡部署军队的问题。他表示没有考虑过要完全撤军，最后决定把几个中队的幻影型战斗轰炸机中队和猎户座型侦察机留在北海。对于安全和稳定，弗雷泽态度求实，加上他那种不轻易放弃的坚毅性格，让我更加放心。

在我的鼓励下，弗雷泽在 1982 年同马哈蒂尔首相会面。马哈蒂尔说，越南外长阮基石公开表明，若有需要，他准备为苏联军队提供越南基地；马来西亚要是拆除供外国部队使用的基地，那将是愚蠢的。如果澳军愿意留下来，马来西亚绝对没有异议，他们要离开的话，马来西亚也没有办法。弗雷泽这下子满意了，



并把战机留在北海。

弗雷泽思想保守，却始终无法弥补惠特兰在不到三年的时间里，因贸然引进福利制度而使澳大利亚预算从此背上这个包袱欲罢不能而造成的破坏。虽然我不赞同弗雷泽的保护主义经济政策，我们却成了朋友，并且一直保持这份友谊。他不愿意把呵护工人却损害了消费人利益的澳大利亚经济加以开放。最后，工党政府必须在 80 年代末期到 90 年代期间接手这个困难的任任务，逐步向进口产品开放国内市场，淘汰不赚钱的工业。

当澳大利亚工党在 1983 年 3 月赢得大选时，我担心在惠特兰执政时期碰到的问题会重现。不过霍克和惠特兰是截然不同的两个人，何况工党领导层已从惠特兰执政期间行事过火招致的后果中得到教训。霍克处事的出发点总是好的，他也希望自己做得对，但是每回从一个领域取走工人的某些利益后，他必定在另一个领域通过津贴把这些利益悉数奉还。他当总理任期之长在澳大利亚史上排第二。无论在个人仪表或提出论点方面，霍克的表现都很出色，对自己在电视上的形象也总是非常注意。

他把两个幻影型战斗机中队的其中一个撤出本区域，另一个推迟定夺。1984 年 3 月，他决定从 1986 年开始逐步裁减剩余的中队力量，直到 1988 年完全撤离。我说服他派遣澳大利亚 F-18 型战机从达尔文轮流前来本区域，每年为时 16 个星期，这样的安排依然保持到今天。澳军在北海留驻到 1988 年，为新马两地提供了更多安全保障，这种太平局势让我们享有 30 多年的稳定和发展。新加坡和吉隆坡分别在 1964 年和 1969 年爆发种族暴乱之后，澳大利亚一直担心卷入新马的冲突，或者是马来西亚和新加坡任何一国同印尼之间的纠纷。到了 1988 年，澳大利亚人却已重新评估他们的防务决策。现在他们认为发生这类灾难性冲突的可能性不大，也看到通过五国联防协议跟本区域保持联

系,在战略上和政治上的价值。

回想起来,给我印象最深刻的澳大利亚总理是鲍勃·孟席斯,也许是当时年纪较轻,比较容易受影响。1962年9月在伦敦召开的共和联邦总理会议上,我看着他发表精湛的演说。他有一股慑人的威严,个子大,脑袋大,声如洪钟,头发花白,眉毛又粗又翘,面色红润,表情丰富。他流露出效忠英王和大英帝国的那一代人所特有的自信与权威。当他竭尽所能却仍旧改变不了英国加入共同市场的决定时,他知道世界已经改变,往昔的时光不再,人情和血缘关系在后帝国纪元,已经不能取代地缘政治和地缘经济当头的 facts 了。

另一位让人印象深刻的澳大利亚领袖是保罗·哈斯勒克。他在1964至1969年担任外长,随后出任总督,直到1974年。哈斯勒克为人沉默寡言,说话斯文又小声。他观察力强,博学多闻,对周围发生的事永远了如指掌。我在1965年首次访问澳大利亚时同他见面。当时,他在孟席斯的内阁班子里。在新加坡面对印尼的对抗,然后是英国撤离本区域的那段时期,我们经常见面。他为澳大利亚外交政策掌舵,手法沉稳持重,功力恰到好处。他不愿意弃马来西亚和新加坡于不顾,但是也很小心地避免激怒印尼,或使他们有“被人串通起来对付”的感觉。他把这一点坦白地告诉了我。他的价值观强调家庭、教育和勤奋努力的重要性,这些都属于战前一代的思想,而澳大利亚那个时候还未把自己当成“幸运之国”。

## 戒心不重的新西兰人

同澳大利亚一样,新西兰也是因为英国的关系而同新加坡有了联系。由于距离亚洲较远一些,新西兰人在第二次世界大战期间比较感受不到可能遭受日本侵略的威胁,因此对亚洲人也

没有存有那么重的戒心。他们同样收留了一些越南难民,对于船民纷纷拥上新西兰的海岸,他们比较处之泰然。进入90年代,新西兰经历了亚洲移民增加的情况后,这种态度有了改变。

我在1965年4月第一次访问新西兰,看到当地人的生活习惯和举止那么英国式而觉得很意外。我下榻于小酒店,那里的女服务员依然系围裙,就像战争刚结束时期的英国女仆,她们在早餐前总会送来“早茶”。新西兰人的口音比较接近英国人,态度客气些谨慎些,比较缺乏澳大利亚人那种拍背搭肩哥儿们似的亲密感。新西兰到处绿油油,同澳大利亚黄褐褐,尘土满天飞的环境形成对比。多年来,英国中上阶级的非长子在英国没有继承父亲的庄园,他们于是来到新西兰,在那里拥有了大片牧园农场。他们养牛牧羊,种植小麦以供应祖国。那是一种优雅的生活方式,让他们享有很高的生活水平。新西兰发展了一套先进的福利制度,这使新西兰人在第二次世界大战以前的生活水平与素质都堪称世界一流。战后物资短缺导致粮食价格高涨,新西兰人因此发了财。

他们保留了这种在农耕社会里写意度日的优雅生活方式,但却久久停滞不前,这是不智的。当澳大利亚在寻求工业发展时,新西兰却没有。结果,有头脑而胸怀大志的新西兰青年,一大批一大批地离开,往澳大利亚、英国和美国发展。新西兰在80年代改变方针,致力发展经济,为有才华的人提供机会,使他们无须移民他乡,同时引进受过高深教育的亚洲移民。他们也开始向外宣传新西兰乡间的大自然景色迷人,大规模推动旅游业,尝试赶上竞争对手,却未免嫌晚。

任期较长的新西兰总理之一是基思·霍利约克。1964年,在新加坡并人马来西亚期间,我第一次在新加坡机场见到他。他身体结实,胸膛宽大,声音深沉有力。霍利约克做人脚踏实地,从不

惺惺作态。他是一个农民，并为此感到自豪。他从不装腔作势扮演知识分子，但是在民众当中有一股亲和力。这应是他从1960至1972年三度蝉联总理的原因之一。我喜欢他，也敬佩他的为人正直。我发现他在面对压力时，行事稳重，临危不乱。

英国共和联邦事务部长乔治·汤姆森1967年在新加坡同我见面，告诉我威尔逊首相决定撤军。过后，我打电话给霍利约克。当时是11月份，正值新西兰的夏季。他说，他已尝试劝过英国人，他认为英国人不会改变主意。他祝我好运，希望我能成功争取到更多的时间。他在结束谈话之前说：“我在陶波湖畔的度假屋里。这里天气晴朗，周围的一切明媚又平静。你一定要来这里度假，放下工作松弛一下。”他生活在南太平洋地区，什么才算危险他自有一套见解。多年后我应邀到陶波湖，附近的度假屋确实宁静怡人。

柯克当上新西兰的工党政府总理之后，我们于1973年在渥太华共和联邦会议上碰面。他最突出的地方是待人诚恳，说话直率，不过不爱说笑。1973年12月，他在返回新西兰途中顺道来访。一天黄昏，我们坐在斯里淡马锡官邸正门外的草坪上谈论着彼此对未来的想法。越战看来即将有个不愉快的收场。我问他从一个非本区域人士的角度，他怎么看待新加坡，怎么看待它的稳定与增长前景，还有它的危机来自何处。他答得直接又简洁有力：新西兰显得“格格不入”——富裕，白人主导，讲求民主；新加坡却“水乳交融”——一个完全西化的民主城市，位于东南亚的心脏区，却独树一帜，它的成功也是它的危机所在；新加坡容易受到攻击。

我们的交往相当融洽。他在几个月后，1974年8月去世，我感到很难过。在他说了以上那一番话之后20多年，亚欧峰会政府首脑会议于1996年在曼谷召开时，澳大利亚和新西兰想要加

入亚洲阵容，马哈蒂尔首相提出反对，说它们不是亚洲的一分子。那是马哈蒂尔发自内心的想法，但是大部分领袖都无法认同。我相信，要不了太久，地理位置和经济上的常理将凌驾旧有的成见，到时澳新两国将成为亚欧峰会成员。

1975年12月，罗伯特·马尔登当选总理，一直到1984年才卸任。他长得粗壮，脑袋大而光秃，一脸爱斗嘴的模样，同他那种好斗的脾气相称得很。他敢于迎击澳大利亚总理弗雷泽和霍克，跟他们唇枪舌剑时绝无保留。马尔登要提醒他们，新西兰是不容澳大利亚忽视的。

马尔登主张体育和政治不能混为一谈，并且为新西兰“全黑”橄榄球队到南非参赛，以及在新西兰接待一支南非橄榄球队这两件事情进行激烈的辩护。出乎他意料之外的是，新西兰人民竟也激动地展开抗议行动。往后几年，我看着他如何在共和联邦会议上逐渐开窍：如果他继续推行这项政策，新西兰将被孤立。因此他费尽唇舌为自己的立场辩解之后，在1977年的伦敦共和联邦政府首脑会议上，还是同意发表宣言，针对南非种族隔离政策，在体坛上抵制南非；时不我待，不值得他争下去。他没有掩饰自己的感受，在1979年的卢萨卡共和联邦政府首脑会议上，他是少数就罗得西亚和南非问题对撒切尔夫人的立场表示同情的人。不过，他比撒切尔夫人更早看出历史的狂澜不容白人称霸非洲。马尔登不像惠特兰，他从来没有摆出亚非白人的姿态，反而把时间和资源集中于南太平洋诸岛。他是皇家特许会计师，精打细算对他来说易如反掌。听他分析经济问题，似乎是出自坚毅而讲求实际的人口中，但是谈到真正落实政策，他却很心软。农产品价格下降时，他坚持为农民提供价格津贴；制造业陷入困境时，他给予更多保护。

## 隆依很有幽默感

他把责任留给了接班人——工党的戴维·隆依，由隆依启动削减津贴的艰难过程。所有原先备受呵护的人因此怨声载道。隆依是个与众不同的人物，身高中等，但是腰身相当粗大。他的性情随和，思维敏捷，记忆力强。隆依在1984年当选后不久，到新加坡来会见我，他当时正准备到非洲访问，希望增加同非洲的贸易往来。我对这个可能性质疑，他怪我太多疑，但是后来也承认我的看法是对的。隆依很有幽默感，笑声更是极具感染力。

1972年当澳大利亚宣布翌年要从马来西亚撤军时，新西兰决定把军队留下来，一留就是17年，直到1989年才离开。新西兰军人生性刚毅，获得“南太平洋辜加兵”的外号。然而新西兰人在1984年7月推选隆依和他所属的工党执政后，经历了一场变革。工党决定缔造一个无核太平洋区，因此采取强烈的反核立场。他们甚至甘冒损害同美国签署的《澳大利亚、新西兰与美国条约》之险，就是不让任何核动力或载核船在新西兰的水域航行，或者在它的港口停泊。这么做等于把美国海军拒于门外，跟他们以往的立场背道而驰，令人始料不及。同年10月，我在新加坡跟隆依会而时告诉他，核战舰经常穿梭于马六甲海峡和新加坡海峡，我们也知道发生核意外的风险，但另一方面，美国在本区域驻军也让我们享有了30年的稳定。他依然不为所动。对他和他的政党来说，无核世界是通往安全和稳定的未来的不二法门。

1986年我到堪培拉访问，霍克要我说服隆依，《澳大利亚、新西兰与美国条约》最能够促进澳新的长期利益。之后走访惠灵顿，我再次跟隆依辩论，指出他的反核政策过度谨慎。但是我始终无法改变他的主意。当时身为反对党领袖的吉姆·博尔杰却



1988年我访问新西兰，隆依总理到机场欢迎我。

同意我的看法，他认为惟有在美国继续维持世界均势的条件下，小国如新加坡和新西兰才有调整定位、取得进步的空间。他还说：“新西兰的反核立场只会加速国家的分裂。”不过，他在1990年11月出任总理后，民意使他无法扭转这项政策。新西兰人决定暂时置身于世界的是是非非之外。

作为一位工党总理，隆依自然觉得自己有义务维护比较不幸的人。但是在经济改革和开放市场方面，他是可以商量的，那是因为他的财政部长罗杰·道格拉斯是十足的自由市场主义者，在第一个任期内深获总理支持。然而隆依在蝉联总理后，因为内阁和党内同僚施压，以致对较不受欢迎的改革加以回避。这么一耽误，新西兰农民、制造商和消费者受苦更久。

1984年12月，隆依在事先完全没跟我们磋商的情况下，就宣布撤销给予新加坡出口的普遍优惠待遇。这么做等于为美国

和欧洲经济共同体开了先例。新加坡外交部长向他解释说,新加坡丧失新西兰给予的普遍优惠待遇,损失固然不大,但是如果美国和欧共体效仿,我们将损失惨重。隆依接受了我们的论点,恢复了新加坡的普遍优惠国地位。

新西兰没有丰富的黄金、钻石、煤、铀蕴藏,或者那些让澳大利亚人能够享受舒适生活的其他任何矿藏,新西兰人就没有产生“幸运之国”人民的心态。80年代新西兰的出口粮食价格下跌,隆依和道格拉斯削减了给予农民的价格津贴,使新西兰变得更有竞争力。1990年,国民党重新掌权时,多亏了出任总理的博尔杰,这些开放政策才能够持续一段日子。

我跟新西兰的领袖从来没有发生过冲突,即使是辩论起来面红耳赤,态度相当咄咄逼人的马尔登也不例外。就我的经验,新西兰人是守信用的君子,值得信赖。



英迪拉·甘地夫人是我所见过的最强硬的女总理。她具有女人味，却一点也不柔弱。作为一名政治领袖，她比撒切尔夫人、班达拉奈克夫人或贝娜齐尔·布托都还坚毅冷酷……在社交谈话中，她装出一些女性的举止，向男士卖俏地微笑；可一进入辩论，她那种钢铁般足以同任何克里姆林宫领袖较量的个性，就会表露无遗。

学生时代我敬仰尼赫鲁和他定下的目标：建设一个世俗的多元种族社会。像大部分英属殖民地的民族主义分子，我拜读过尼赫鲁在英国人的监狱里度过漫长岁月写下的著作，特别是他写给女儿的书信。这些信写得非常优美，他的观点和思绪拨动了我的心弦，激起回响。我同其他 50 年代的年轻民主社会主义分子一样，总猜想到底会是中国还是印度成为发展的模范国。我希望民主的印度，而非共产的中国获胜。印度虽曾有所建树，比如推行绿色革命，但是人口增长抑制了生活水平和素质的提高。

1962 年 4 月，我首次以总理的身分访问德里。有人接我到潘迪特·贾瓦哈拉尔·尼赫鲁的官邸同他会晤。那里曾经是英军司令官的住所——两层楼的建筑，有宽阔的阳台，空旷的园林设计令人赏心悦目。我们交谈了半个小时。

午餐的时候，我们围坐在料想是英国时代留下来的长桌四周，每个宾客有一个大托盘式的银色器皿做“餐盘”。大家在侍应生端来的林林总总，各式各样的饭、北印度烙饼、咖喱、蔬菜、肉、鱼、酸菜和辛辣调味品当中，挑选自己爱吃的食物。不寻常的是大家都用手指抓东西吃。芝和我从来没试过这种用餐法。他们灵巧而文雅地用指尖抓起食物，我们则在食物里胡搅一通，肉汁都流到指节上，搞得邋邋遑遑，感觉狼狈得很。吃甜品前——那甜品很可口，侍应生端上银色的洗手碗让宾客在放着酸柑片的水里洗净油腻的手指，我这才松了一口气。坐在我们对面的尼赫鲁发现我们无所适从。我解释说，除了筷子，我们通常使用叉和汤匙。幸好此后在德里用餐都有刀叉供我们使用。

对于我相告的事情，尼赫鲁相当感兴趣，他邀请我第二天再见面。这次，他给了我 90 分钟的时间。我向他解释了新加坡和马来亚的人口结构，并解释说共产党在新马华人当中很有影响力，因为他们非常成功地把中国从一个腐败又颓废的社会转化为一

个有纪律、廉洁而有活力的社会。不过，我告诉他，共产主义根本不适合东南亚，更何况，如果新加坡宣布独立，那将产生灾难性的后果，它必会遭邻国敌视，包括马来亚的马来人，以及印尼的爪哇人和其他马来族群。既然东姑不要新加坡单独同马来亚合并，因为这会使华人的票选势力跟马来人相等，我认为最好的办法是让新马同婆罗洲地区合并。他感到惊讶，但是很高兴，竟然有个华人决心不让新加坡落入共产党手中，或者受北京影响。

1964年，我结束对非洲的访问后，归途中再度前往德里拜访尼赫鲁。他佝偻着身躯瘫坐在椅子上，消瘦得不成人形，说话的声音和姿势都流露出倦弱的样子，精神恍惚。中国在喜马拉雅山脉边境发动攻势，打击了他对亚非人民团结的憧憬。我最终带着满腔的哀伤离开。几个月后，尼赫鲁在同年5月与世长辞。

我和尼赫鲁在60年代数次见面，让我有机会认识他的女儿英迪拉·甘地。新加坡宣布独立时，我们请印度政府协助新加坡成为亚非组织的成员。印度外交使节团不遗余力地相助。一年后，我到印度向甘地夫人道谢，并尝试引起她的政府对东南亚的兴趣。年轻、乐观、活力充沛的英迪拉·甘地和一支仪仗队在机场迎接我，然后她同我一起乘车到前总督府——现在的印度总统府。

1966年的访问为时三天，接近尾声的时候，甘地夫人对我坦白又友善。她说，面对一个并非她亲手挑选的内阁，要支撑下去委实不易。部长们各自为政。国大党的头头儿们不认为她能胜任，却想借助尼赫鲁的形象作为来届大选的号召，因此把她推出来。尽管如此，我心里认为，如果她赢得压倒性的票数，她必定会凭自己的意愿去治理国家。

## 一件叫人心酸的事

看着这个国家逐渐没落，连总统府也显露这种迹象，不免叫人心酸。总统府里的陶器和餐具糟透了——晚餐的时候，我用的餐刀竟然断成两截，几乎弹到我的脸上。冷气机发出吵闹的噪音，一点功效也没有，而印度生产冷气机已经好多年了。男仆身上的红白制服已经退色，他们把我们房间里放在墙边桌上招待客人的烈酒拿走。德里大部分时间禁酒。有一次出席了新加坡驻印度最高专员公署的招待会后返回总统府，两名衣冠楚楚的印度副官背着双手随我进入电梯。踏出电梯时，我发现他们手里拿着几个瓶子。我向秘书问起这件事，他解释说，他们拿的是苏格兰威士忌。新加坡驻印度最高专员公署在外交招待会上，向来都赠送尊尼沃克牌的苏格兰威士忌给需要应酬的来宾，副官们一人获赠两瓶。印度市面上买不到这种酒，因为当地禁止进口。政治领袖穿着手工纺织布匹缝制的衣裳，在公共场合虚伪地装出平等的样子，企图借此跟穷苦的民众认同，暗地里却拼命敛财。这打击了印度的精英分子，包括政府和军中官员的士气。

我下榻总统府那几天，以及在招待会上和其他场合同印度领袖的会面，让我看清了真相。1959和1962年尼赫鲁当政期间访问印度，我以为印度具备成为一个繁荣社会和强国的潜能。70年代末期，我认为它会变成军事强国，因为在国土面积上它具备这样的条件，但是令人窒息的官僚制度却使它在经济上繁荣不起来。

印度官员对于能够完成一份联合公报比较在意——要新加坡给予承诺，跟印度一起，“对越南纠纷一再拖延威胁到全世界，尤其是东南亚表示极大的关注”。印度遵循的不结盟政策倾向苏联，这是保障定期获得武器和军事技术供应的代价。



我在 1970 年访问印度时同甘地夫人合影。

两年后，1968 年 5 月，甘地夫人到新加坡来访问。我们就广泛课题交换了意见，从中我得出结论：印度缺乏向东南亚扩展影响力所需的资源。虽然如此，我在 1970 年访问印度时直接问她，印度是否打算向东南亚扩张海军势力。在场的印度外长斯瓦兰星插话说，印度有意加强经济联系，不过更感兴趣的是保持印度西部海上航道的自由通行。我察觉印度在国防方面的主要顾虑是巴基斯坦，他们担心美中巴会结成同一阵线。

## 冷面笑匠想法古怪

莫拉尔吉·德赛在 1977 年当选总理不久，我就同他建立了融洽的关系。早在 1969 年，他担任印度副总理的时候，我已经认识他。1977 年 6 月，伦敦共和联邦会议召开期间，我在印度驻英国最高专员的官邸跟他共进午餐。当时他 80 多岁。他是一个笃

实的素食者，吃的尽是生果仁、生果、生菜，没有半点煮过的食物。他那天的午餐是葡萄干和果仁，堆在他面前的巧克力原封不动。最高专员并不知道他有严格的饮食规矩，连他喝的牛奶都必须直接从牛身上挤出来，瓶装的都不行。真的，共和联邦区域会议翌年在悉尼召开时，澳大利亚总理马尔科姆·弗雷泽弄来了一头乳牛。德赛向我保证，他的饮食的营养成分比一般饮食有过之而无不及，而且素食者都很长寿。他活到99岁，证实了自己的理论。德赛是个冷面笑匠，记忆力惊人，但有一些古怪的想法。1978年12月，从德里机场乘车到总统府途中，他说，印度人几千年前就已经到过太空，遨游了各个星球——美国当时正在进行这些活动。我一定是满脸狐疑，所以他强调说：“是，是真的，是通过轮回转世。《福者之歌》有这段记载。”

甘地夫人在1977年的选举中败北，但于1980年重新掌权。我于1980年9月在德里共和联邦政府首脑区域会议上见到她时，她已失去些许干劲。印度的基本政策上不了轨道，同苏联结盟更堵住一切跟欧美紧密合作的切入点。加上效率低的国有企业支配整个体系，私人企业又不多，外来投资也很少，印度的经济因此停滞不前。纵然有任何成就，增加速度比中国还快的印度的庞大人口也会把它消耗殆尽。

1980年，印度承认越南在柬埔寨扶植的政权，纵容越南占领柬埔寨，从此以后新印两国在国际会议上成了对头。在这个对东南亚和平与稳定举足轻重的课题上，我们立场相左。同年9月，在新德里共和联邦政府首脑区域会议上，甘地夫人以主席身分在致开幕词时，否定了对跨国界武装干预加以谴责的作用，认为这样做无济于事。我从容地提出相反的看法：越南和苏联分别占领柬埔寨和阿富汗，这是在联合国宪章的架构以外制订合理干预的新原则，为公开武装干预开了先例。新印两国官员为草拟

公报争辩得没完没了，最终达成协议的草稿避免提到苏联或越南是侵略者，但总算发出了以政治方案捍卫阿富汗和柬埔寨的独立与主权的呼吁。甘地夫人在闭幕词中答应，印度将尽自己的本分规劝莫斯科人撤离阿富汗。至于柬埔寨，印度承认当地的政权，因为它控制了柬埔寨所有主要地区——这是“承认(政权)所普遍根据的准则之一”。

甘地夫人致函邀请我出席第七届不结盟运动峰会，预定1983年3月在德里举行，我回拒了，并写道：“在争取真正的团结之际，不结盟运动不能漠视近来所发生的违背国家独立、完整和自主的基本原则的事件，尤其是涉及它的成员国的事件……”

不过，稍后于同年11月，我还是出席了在德里召开的共和联邦政府首脑会议——是全体会议，不是区域会议。我们两人再度为柬埔寨事件发生争论。虽然争执了几回，但是由于我们交往已久，私人交情又好，因而彼此不怀敌意。

英迪拉·甘地夫人是我所见过的最强硬的女总理。她具有女人味，却一点也不柔弱。作为一名政治领袖，她比撒切尔夫人、班达拉奈克夫人或贝娜齐尔·布托都还坚毅冷酷。她有一张俊俏的脸，一个鹰钩型鼻子和一头整齐帅气的发型，额头上一大绺白发跟乌亮的黑发往后梳理。她总是穿着莎丽，打扮高雅。在社交谈话中，她装出一些女性的举止，向男士卖俏地微笑；可一进入辩论，她那种钢铁般足以同任何克里姆林宫领袖较量的个性，就会表露无遗。她不像她的父亲。尼赫鲁有满脑子的构思，经过反复琢磨的构思——宗教和国家职能分离论、多元文化论、效法苏联的重型工业带动国家快速工业化论等等。不论正确与否，他是一位思想家。

## 甘地夫人被暗杀

甘地夫人是一个讲求实际和实干的人，基本上只关心权力的机制——如何掌权和用权。她多年的执政生涯夹着悲哀的一章，也就是乖离了政教分离的做法，并在试图赢得讲印地语的印度教徒的选票的过程中，有意无意之间使印度教沙文主义浮现，让它变成印度政治的一股合法势力。这种做法后来导致印度教和伊斯兰教的暴动再度爆发，古老的阿约提亚伊斯兰教堂被烧毁，印度沙文主义印度人民党在1996年冒起，成为国会中唯一的多数党。1998年，印度人民党再度称霸国会。甘地夫人在印度统一受到威胁时表现得最为强硬。她下令印度军队开进阿姆利则的锡克圣庙，结果引起锡克教徒的公愤。看到新加坡锡克教徒那种怒火中烧的程度，我心里想，这简直是政治上的大灾难：她亵渎了锡克教最深处的圣所，却无动于衷，心里只关心国家的权柄，并决心保全这一权柄。为此她赔上了性命，在1984年被自己的锡克教徒保镖暗杀。

新印两国在柬埔寨政策上的分歧使我一直避开印度，直到1988年3月，我才尝试跟甘地夫人的儿子，已经当上总理的拉吉夫·甘地建立联系。他的副外长纳特瓦尔星陪着他——一个头脑敏锐，善于阐明印度的微妙立场的人。拉吉夫提到美国应该同越南建立外交关系，停止经济制裁行动，因为他相信越南有意撤出柬埔寨，转而致力于经济建设。跟我们一样，他知道越南当时已经陷入严重的经济困境。我回答说，越南必须为占领柬埔寨付出代价，但是我希望十年后将出现一个不同的越南——一个可以跟新加坡合作并受欢迎的经济伙伴。一旦柬埔寨的麻烦解决了，印度和新加坡将重新站在同一立场上。这两件事情都发生了。



## 拉吉夫身不由己

会谈结束后，拉吉夫·甘地和他的夫人苏妮亚私下招待我和芝到他们家里吃午餐。拉吉夫是个政治新手，却被卷入危机四伏的政治旋涡。由于他母亲是在自己家中被暗杀的，因此，他周遭保安森严，简直让人喘不过气来。他说，他心情非常压抑，但已学会适应。我在他身上看到了一个航空公司机师的影子，有着直接的世界观。在我们的讨论中，他频频依赖纳特瓦尔星从旁指引。我在想，是谁在印度的政治道路上给他指引？但是可以肯定会有许多人想牵住他的手往自己的方向走。

只有用心良苦的总理才会派遣军队到斯里兰卡镇压贾夫纳泰米尔人的叛乱。他们是1000多年前离开印度的泰米尔人的后裔，同印度的泰米尔人不一样。印军血洒斯里兰卡，而后撤退，战事却没有停止。1991年，一名贾夫纳泰米尔少女在马德拉斯附近的选举集会上挨身靠近拉吉夫，假装要给他戴上花串，结果引爆炸弹跟他同归于尽。这对他太不公平了，他的用意自始至终都是好的。

1992年，纳拉辛哈·劳巫的少数国大党政府被迫彻底改变印度的经济政策，以符合向国际货币基金组织换取援助的条件。在1992年的雅加达不结盟运动会议上，劳巫认识了我们的总理吴作栋之后，跟吴作栋相处愉快，并说服吴作栋带领一个新加坡商人代表团到印度访问。他的财政部长曼莫汉星和商业部长奇丹巴拉姆，来新加坡向我简述印度政策上的改变，并尝试吸引新加坡人前往印度投资。两位部长对于如何改善印度经济增长的问题非常清楚，他们知道应该怎么做。问题是，反对党对自由企业、自由市场、外来贸易和投资采取排斥的态度。面对这样的反对势力，怎样把事情办好呢？

1994年9月，劳巫到新加坡来访问。他跟我讨论印度开放的问题。我说，最大的障碍是印度的公务员一直认为外国人旨在剥削印度，所以理应加以阻止。如果他要外资源源流入印度，就像中国那样，他们必须改变心态，接受这样的观点：他们的工作是促进，不是管制投资者的活动。他邀请我到印度跟他的同僚和高级公务员一起举行各抒己见的献策会。

1996年1月，我访问德里，在印度国际中心就阻碍印度攀上经济增长更高峰的课题，向劳巫的公务员和当地三大总商会的商人发表谈话。在另一次单独会谈中，劳巫承认，印度人自古以来就担心经济改革会导致财富分配不均，这使他难以推行进一步的改革。他注人大笔资金造福人民，却被反对党指为出卖国家，典当国家的资产。他特别指出两个社会问题：印度的公共住房因为资金缺乏而供应缓慢，生育率却居高不下。他要吴作栋总理在住房计划上协助他。我必须向他泼冷水，让他不要寄望过高，不要因为我们的房屋计划成功，就认定我们能够解决他们的住房问题。新加坡可以为印度策划，但是他们必须自己筹集资源来落实计划。

我在80年代见到劳巫的时候，他在甘地夫人的政府班子里担任外长。他属于独立斗争的一代，年近80，即将退休。拉吉夫·甘地在1991年竞选期间遇害后，国大党同意推选他为群龙之首。同情票让他的政党获得最多议席——尽管还是达不到绝大多数。劳巫成了总理，并在五年任期的头两年，大刀阔斧地进行经济改革，但他已经不是精力旺盛，追求着自己理想的年轻小伙子了。开放印度经济的推动力来自他的财长曼莫汉星。使人感到具有讽刺意味的是，这位财长是搞中央计划经济起家的。劳巫没有那种说服印度人民支持这些改革，不要理会反对党种种阻挠的信念。

经济增长缓慢，人口增长却快速的印度近期内不可能成为富国。它必须先解决自己的经济和社会问题，然后才能在东南亚扮演重要的角色。印度若变得富强些，并协助维持东南亚在印度洋一带的和平与稳定，那将对东盟有利。

印度在各个学术领域有那么多杰出的人才，但是基于种种因素，它让英国遗留下来的高水平降低了。他们现在不那么坚持于精英制度或规定通过考试来决定谁进入名校或顶尖大学，谁被录取担任专业职位，谁又将加入印度公务员的行列。学生考试作弊肆无忌惮。大学把固定的学额分配给它们的州议员，议员再把学额分给或卖给他们的选民。

英国时代的印度公务部门官员，是从印度举国精英中精挑细选的。一个印度平民必须才华出众，才能加入这个顶尖的英国服务行列。我在60年代访问印度时，有一回下榻印度总统府。一天早晨，两名曾经属于原来的印度公务部门而非印度行政服务部门的官员，在我打高尔夫球之前前来同我共进早餐。印度文官制度这个时候已经变成印度行政官制度。这两个人叫我佩服。其中一人向我解释，数百名印度文官如何在英属印度时代管理4.5亿印度人，而且治理得井井有条。他以怀旧的口吻追述获选的印度文官素质优越，并感叹曾经只以英文进行的录用考试，现在却以英文或印地文两种语文进行。民粹主义者施加的压力降低了录用标准，同时导致公务员之间的沟通水平下降。

一个曾经出类拔萃的公共服务部门就这样水准逐渐下滑，现在又处于社会和经济革命的动荡时期，生活水平因此下降。英国统治印度的时代，他们的生活具有一定的优雅水平，海陆空三军的将领级人物，还有印度公务部门的高级人员都打高尔夫球。在60和70年代的印度，他们买不到好的高尔夫球，因为禁止进口。我记得有一回出游到德里高尔夫球俱乐部，新加坡驻印

度最高专员公署事先提议，让我带几盒高尔夫球去分给俱乐部的委员。当地的高级将领和高级公务员拆开盒子，一人抓一把高尔夫球塞进自己的高尔夫球袋的那种情景，叫人看了丧气。

高尔夫球委实十分珍贵，足以让球童冲入任何一栋房子、任何一片深草区去把它找出来。1965年，有一回我在前孟买皇家高尔夫球场把球打进了贫民窟，球掉落在锌板屋顶上的响声清楚可闻。我的球童冲了过去，我以为他是去查看谁受了伤。但不是那么回事——一个小男孩拿着球走出来，并非要投诉我们害他受伤，而是要跟我们讲价钱卖球。看到球童们把断裂的塑料或木制球座收集起来，削尖座底后重新用来垫起其他球员的球同样让我觉得难过。在更衣室里，男仆给客人穿脱鞋袜。人浮于事的情况太严重了。

或许一切错在制度。印度花了数十年的时间实行国家计划和管制，换来的却是拖累国家发展的官僚作风和贪污风气。当初若推行下放制度，更多像班加罗尔和孟买那样的中心，就有机会崛起并繁荣发展。另一个原因可能在于他们的等级制度，这是唯才是用制度的宿敌——每个等级都要求在每一个机构里占有一定的位置，不管是印度行政官的录用或是大学的学额。第三个原因是印度和巴基斯坦之间永无休止的冲突和战争，使双方都更加穷困。

60年代，我走访的德里是一个宽敞的大城市，四处空旷，没有污染也没有比比皆是的贫民窟。90年代的德里环境一团糟。那是1月份，空气中弥漫着发电厂和住家烧煤散发出来的烟雾，臭气熏天。贫民窟比比皆是。保安方面他们安排一整连的军队守在我下榻的喜来登酒店前面。街道堵塞，水泄不通，德里再也不是昔日那个令人感觉宽敞的首都了。

在1996年选举中劳巫的国大党败下阵来，13个政党，包括

几个共产党已经联合起来组成政府，以便把印度教徒民族主义的印度人民党踢出局。印度的民主已经脱离世俗的基础，经济开放难以进一步推行。但是更深一层的问题一直没有得到解决。因德尔·库马尔·古杰拉尔总理有一回发表公开讲话，引述一项调查结果，指出印度是亚洲排名第二的贪污之国。1997年，他对印度工业联合会说：“有时候，当别人向我提起印度是世界十大贪污腐败国之一时，我觉得羞愧，无地自容而垂下头来。”印度是一个沉睡着的强国，潜能尚未发掘。

## 从锡兰到斯里兰卡

1956年4月，在赴伦敦途中，我首次访问斯里兰卡。我住在滨海的加勒法斯酒店，这是当地数一数二的英国统治时代的酒店。我在科伦坡市内四处闲逛，周围的公共建筑物叫我赞叹，有许多是用石头砌成的，战火不曾在这些建筑上留下痕迹。由于蒙巴顿把他在东南亚的指挥总部设在康提，因此比起新加坡来，锡兰有较多的资源和更完善的基础设施。

同一年，索罗门·韦斯特·里奇韦·迪亚斯·班达拉奈克以新成立的斯里兰卡自由党党魁的身分竞选获胜，当上总理。他答应以僧伽罗语为官方语言，立佛教为国教。他是一位褐种绅士，出生于一个基督教徒家庭，受的是英文教育。他后来决定拥护土生居民保护主义，改信佛教，并成为僧伽罗语的捍卫者。这是锡兰四分五裂的开端。

当时的新加坡首席部长林有福，邀请我同班达拉奈克共进晚餐。班达拉奈克是一个矮小机灵的人，衣冠楚楚，谈话对答如流。他对自己获得占多数的僧伽罗族选民授权，要使锡兰成为更加拥护土生居民保护主义的社会，表现得雀跃万分。这是对“褐皮肤老爷”社会的反动。所谓“褐皮肤老爷”社会，指的是当地政

治精英继承执政权后，效法英国人的一切，包括他们的生活方式。被班达拉奈克取代的前任总理约翰·科特拉瓦拉爵士每天早晨都骑马取乐。以僧伽罗语为官方语言，使贾夫纳泰米尔人和其他少数民族处于不利的地位。把佛教提升为国教导致信奉印度教的泰米尔人、信奉伊斯兰教的摩尔人以及信奉基督教的荷兰殖民者的后裔（荷兰人和当地人通婚的后裔），惴惴不安。这一切他似乎都不觉得有什么不妥。

他曾经担任牛津大学俱乐部的会长，说话一字一句似乎还停留在俱乐部辩论学会中那段辩论的日子。三年后，他被一个佛教僧侣暗杀，我并不感到惊讶，只是觉得事情非常具有讽刺性：暗杀他的竟是一个佛教僧侣，原因是政府在立佛教为国教方面进度缓慢，那个僧侣因此感到不满。

在接下来的选举中，他的遗孀西丽玛沃·班达拉奈克凭同情票当上总理。结果证明，她口才虽然没那么流利，作风却强硬得多。1970年8月，我在锡兰见到的班达拉奈克夫人，是个坚毅并且信奉了不结盟思想的女性。锡兰主张美军全部撤离南越、老挝和柬埔寨，主张印度洋地区成为一个无核武、无强国纷争的地区。我年纪较轻，耐心地向她解释自己跟她不太相同的外交政策目标。我解释说，南越如果落入共产党手里，不但柬埔寨、老挝、泰国三国，新加坡也将受到严重的威胁。叛乱活动将蔓延到马来西亚，给新加坡带来不堪设想的后果。我们无法接受锡兰主张的那种高尚的意识形态，因为它会对我们的未来产生很大的影响。本区域其他强国——中国和日本来日将加强它们的海军实力。因此，新加坡觉得有必要继续维持五国联防协议，这将提供一定程度的保障。

班达拉奈克夫人的侄儿费利克斯·班达拉奈克是她在国际事务上的后台人物。此人聪明有余而功力不足。他宣称，地理上

和历史上的好运让锡兰享有太平,因而仅有 2.5%的预算是花在防务上。到了 80 年代末,为了镇压贾夫纳泰米尔人的叛乱,锡兰把超过一半的预算花费在军火和防卫部队上,不知道他对此又有什么话说。

锡兰曾经是英国的共和联邦模范国,独立道路经过精心的铺设。它的战后人口不到 1000 万,属于人口中等的理想国家。相比之下,锡兰的教育水平比较高,在科伦坡和康提有两所以英文教学的杰出大学,公务员以当地人为主。代议政体方面,它早在 30 年代就有市政会选举。锡兰在 1948 年独立,成了渐进式的独立的典型例子。

然而天啊,结果却事与愿违。我在历年的访问中,看着一个原本前途无量的国家逐渐走向没落。一人一票制没有解决基本的问题,占人口多数的大约 800 万名僧伽罗人,随时可以轻而易举地以多数票击败 200 万名贾夫纳泰米尔人。官方语言从英语转为僧伽罗语使泰米尔人吃亏。它原本是个没有官方宗教的国家,僧伽罗人现在却把佛教奉为国教。身为印度教徒,泰米尔人感到被剥夺得一无所有。

1966 年 10 月,我参加了一个在伦敦召开的总理会议,归途中到科伦坡访问并会见了达德利·森纳那亚克总理。他是一位性情温和,甚至可以说是个逆来顺受,带有点宿命论思想的年长者。我们在前皇家科伦坡高尔夫球场打球时,他为平坦的球道被贫民的住房和牛羊侵占道歉。他说,有了民主和选举,这种情况在所难免;他无法提出充足的理由以便在城市中央保留这些青葱的空地。他安排我乘火车前往曾经景色怡人的山间避暑胜地努沃勒埃利耶。我上了很有启发性的一课,洞悉独立后发生了什么事情。火车上(特别车厢)的食物足以把人毒死。那些螃蟹严重腐烂,发出阵阵恶臭,我立刻跑到厕所去把它吐个精光,这才拣

回一条命。在努沃勒埃利耶，我下榻坐落在山中的前英国总督官邸“The Lodge”。总督官邸已圯废失修，它以前一定保养得很好，花园里种满玫瑰（还有一些残留着），就像一片英式林地。在海拔5000英尺高处的总督官邸非常凉爽。我在曾经非常漂亮的高尔夫球场打球。跟科伦坡的高尔夫球场一样，这个球场也被贫民的住房和牛羊侵占了。

用晚餐时，一位学识渊博却愁容满面的僧伽罗长者向我解释说，在推行民选制度的情况下，锡兰国内所发生的一切是无可避免的。僧伽罗人要成为老大，他们要从英国人手里接过茶园和椰园的管理权，要从泰米尔人手中夺过高级公务员的控制权。他们不得不上演推崇僧伽罗语为官方语言的悲剧，并为此付出沉重的代价。他们把一切从英语翻译成僧伽罗语和泰米尔语，过程又慢又累赘。大学里用三种语言教学：僧伽罗语用来教多数学生，泰米尔语教贾夫纳泰米尔学生，英语教荷兰人的后裔。我问过康提大学的校长，三个接受三种不同语文源流教育的工程师要怎么合作建造一座桥梁。对方是荷兰人的后裔，系了一条剑桥的领带，好让我看清楚他是一位真正的博士。他回答说：“先生，那是一个政治问题，有待部长们来回答。”我问起书本的问题，他回答说，基本的教科书从英语翻译成僧伽罗语和泰米尔语，书本印好的时候，总是迟了三四个版次。

茶园的状况看了令人心寒。被擢升挑起茶园管理大梁的当地人无法跟从前的英籍经理比美。少了严格的纪律，采茶工人采的不只是幼嫩的茶叶，连沏不出好茶的老茶叶也照采不误。他们的椰园也不能幸免。那位僧伽罗老先生说，这是人民学习如何治理国家所必须付出的代价。

438 过后多年，我不曾再访问锡兰，一直到1978年，在悉尼召开的共和联邦政府首脑区域会议上，我同他们新上任的总理朱尼



厄斯·理查德·杰耶华德纳见面为止。前总理班达拉奈克夫人已经于1972年，把国家的名字从锡兰改为斯里兰卡，建立了共和国。这些变化没有改善锡兰的际遇。当地茶叶依然打着锡兰茶的招牌出售。

同班达拉奈克一样，杰耶华德纳是基督教徒出身，后来皈依佛教，并拥护土生居民保护主义，以便跟人民认同。在70多年的岁月中，他经历过无数次政治生涯的起起落落，不如意的日子比得意的时候多，渐渐地，对无法达到目标而被迫降低要求也就等闲视之了。他要脱离导致国家破产的社会主义政策。他在悉尼同我见过面之后，到新加坡来，说要让我们参与斯里兰卡的发展。他对政治那种讲求实际的办事手法使我对他另眼相看。他说服我于1978年4月到斯里兰卡访问。他说，他将给予贾夫纳的泰米尔人自治权。但是我却不知道，他对僧伽罗人凌驾于泰米尔人之上这个课题是绝不可能让步的。僧泰两族的纠纷在1983年引发内战，摧毁了斯里兰卡走向繁荣的希望，多年以后，甚至是几代以后它都将无法振作。

杰耶华德纳有一些弱点。他想创立航空公司，因为他相信这是进步的象征。新加坡航空公司雇用了一名能干的斯里兰卡机长，我能割爱吗？当然可以，但是一名航空公司的机师如何去管理一家航空公司呢？他要新航帮忙，我们照办。我劝他，他的当前急务不是开办航空公司，因为这类企业需要很多有才能和卓越的行政人员，才能使业务步上轨道。他需要这些人才来从事水利、农业、建屋、工业促进与发展，以及其他许许多多的项目。成立航空公司是一种骄人的工程，对斯里兰卡的发展没有多大意义。但是他坚持己见。于是，我们协助他在六个月内把航空公司办起来，调派80名新航职员到新的航空公司帮忙三个月到两年，并利用我们的全球营业网络协助他们，还帮他们设立海外办

事处，训练职员，创办培训中心等等。但是新公司没有健全的高层管理。当前面提到的那个机师——现已当上新公司的主席——不听我们的劝告，坚持购买两架二手客机时，我们决定抽身而退。运载能力扩大五倍，现金周转不灵，缺乏训练有素的职员，服务不可靠，乘客不足——新公司注定要失败。结果确实以失败收场。

斯里兰卡以新加坡为仿效模式，是看得起我们。他们宣布将采纳新加坡式的限制区执照计划以减少进入市区的交通流量，结果行不通。他们以新加坡的建屋计划为模式，在1982年开展住房计划，却没有充足的资金。他们建立了一个范围比新加坡面积稍小的自由贸易区，要不是“泰米尔之虎”，这个贸易区倒有希望成气候。“泰米尔之虎”的恐怖策略把投资者都吓跑了。

## 杰耶华德纳铸大错

杰耶华德纳铸成的最大错误莫过于在分配干旱地区填土地段的问题上。他利用外来援助恢复一个古老的水利计划，靠水库储存山间湿地引来的水。不幸的是，他把土地全给了僧伽罗人，有史以来就在这片干旱地区耕耘的泰米尔人，什么也没有分到。受到这样的剥削和排挤之后，泰米尔人组成泰米尔之虎发动攻势。杰耶华德纳的私人秘书告诉我，那是主要的错误。这个秘书是贾夫纳泰米尔人，对杰耶华德纳忠心耿耿。随后爆发的战争导致五万人死亡，更多人受伤，还有许多领袖被暗杀。打了超过15年，战事还看不到缓和的迹象。

杰耶华德纳在1988年退休，这时他已经筋疲力尽，无计可施。他的继承者拉纳辛哈·帕雷玛达沙是个僧伽罗沙文主义分子。帕雷玛达沙要驱逐印度军队，这是不明智的做法。印度军队是在替斯里兰卡执行不讨好的任务。印度军队走了，帕雷玛达沙

的处境更糟。他尝试同泰米尔之虎谈判,但是失败,因为他不愿意做出足够的妥协。

他当上总统以后,我在新加坡同他有数面之缘。我力图说服他:这个纠纷不是靠武力就能解决的。惟有政治对策——一个贾夫纳泰米尔人和世界各国认为公平的政治对策,才能奏效。这一来,泰米尔自治运动的温和拥宪派系泰米尔统一解放阵线就没有理由拒绝。我说,他的目标必须是通过选举给泰米尔人以自治权,使恐怖分子丧失广大群众的支持。他却深信自己有能力歼灭他们。1991和1992年,他派遣斯里兰卡军队同泰米尔之虎拼个你死我活,结果无功而返。1993年,一个身怀炸弹的敢死分子在五一劳动节游行大会找上他,把他和许多人一起炸死。他的接班人,也就是班达拉奈克夫人之女钱德里卡·古玛拉堂伽总统,尝试采取谈判和战争二者兼施的策略。她收复了贾夫纳半岛,但是没有歼灭泰米尔之虎,战事依然不断。这个国家的古老名称“serendip”是英文字“serendipity”(有意外发现奇珍异宝的本领之意)的词源,现在却成了纠纷、悲痛、哀伤和绝望的代名词,真是可悲。

新加坡和巴基斯坦两国在1968年建交,但是多年来在贸易或其他方面甚少往来。在国际事务上,我们没有共同的立场可言。一直到80年代,阿富汗和柬埔寨纠纷——两国都由苏联提供援助——才把新巴两国拉在一起。

齐亚·哈克总统在1982年到东南亚巡回访问时,访问了新加坡。他告诉我,他访问新加坡的惟一目的是同我见面。他推崇我为新加坡现代化的功臣,我以自己一贯的答复告诉他,现代化的新加坡是整体合作的成果。我们谈论了印巴关系。新印双方当时因为对柬埔寨问题存有歧见而发生摩擦。我同意齐亚的看法,就是苏联的战略和意图造成了阿富汗和柬埔寨的战争。

他邀请我到巴基斯坦访问。我在1988年3月成行，他隆重地欢迎我，就跟马科斯总统在1974年迎接我的情形一样。我们乘搭的商用客机一飞越拉合尔附近的印巴边界，六架F-16型战斗机就一路护送我们到伊斯兰堡。我检阅了阵容强大的仪仗队，礼炮鸣放19响，数百名挥舞彩旗的儿童、身穿传统服装的舞蹈员在机场迎接我。伊斯兰堡的环境显然比德里干净，打理得整齐多了，不像德里那么邋遢，市中心也没有贫民窟和人潮汹涌的街道，令人刮目相看。他们的宾馆和酒店水平也比较高。

齐亚体格粗壮，一头乌黑的直发细心地往后梳理，胡子浓密，声音响亮，流露出满怀自信的军人风范。他是个严守教规的穆斯林。他下令巴基斯坦军方官员禁酒，一如其他民众。作为他的宾客，我们在宾馆可以喝到当地酿造的啤酒。齐亚在晚宴上即席发表演讲夸奖我——不单就新加坡而言，而是特别针对我敢于驳斥西方新闻界一事。他一直留意新加坡政府和西方媒体一来一往的辩论，并为我们喝彩。他曾经在他们笔下吃过苦头，因此为我们的并不忍气吞声而高兴。他颁给我一枚巴基斯坦的“伟大领袖勋章”。

在离开巴基斯坦之前举行的记者会上，我赞扬齐亚总统勇于冒险为阿富汗提供后勤支援。如果他是一个胆怯的领袖，当初宁可采取视若无睹的态度，世界局势会变得更糟糕。不幸的是，几个月后，新巴两国关系还没来得及进一步发展，他就在疑云重重的坠机事件中丧生了。

新巴关系再次陷于低潮，直到1990年11月，纳瓦兹·谢里夫当上总理。谢里夫体格健壮，身高中等，但是以巴基斯坦人的标准而言，算是矮小的。他不过是个40多快50岁的人，头顶却已光秃。谢里夫和布托家族的两位领袖不同，他不是封建地主阶级出身，而是来自拉合尔一个做生意的中产阶级家庭。他在巴基

斯坦军事领袖，包括齐亚统治期间，创立了钢铁、白糖和纺织公司。他在1991年两度访问新加坡：一次在3月，静悄悄地到来探求新加坡经济繁荣进步的原因；另一次在12月，这回是邀请我到巴基斯坦访问，并在开发巴基斯坦经济方面给他提意见。他说，巴基斯坦以新加坡为模式，展开了大刀阔斧的改革计划。

## 令人心惊的数字

他给我的印象是急切盼望推行改革，使巴基斯坦的经济更加倾向市场。我答应在第二年前往访问。他应我的要求，派遣巴基斯坦财政部秘书长赛义德·库雷希到新加坡为我先做一番介绍。库雷希跟我见了三次面，每次长达三个小时。我们讨论了他早些时候送来的资料。用不了多久，巴基斯坦所面对的非常严重又棘手的问题已经暴露无遗。他们的计税基数低，所得税只占国内生产总值的2%。许多土地交易没有档案记录，逃税事件屡见不鲜。农业、铁路服务和钢铁厂获得政府津贴。他们的国防开支占预算的44%，债息占35%，只剩21%用于国家行政。所以，他们的预算赤字在国内生产总值的8%到10%之间，通货膨胀则快达到双位数。这些令人心惊肉跳的数字，国际货币基金组织已经向他们指出解决办法是显而易见的。但是，当地选民没受过教育，地主又控制着目不识丁的佃农的选票，从而掌握立法权，要在这样的国家行使政治意志，谈何容易。推行土地和税务改革，几乎是不可能的事。当地贪污十分猖獗，国家财产被大量偷取，包括盗用电力。

1992年2月28日，我到巴基斯坦访问，前后逗留了一个星期。我同谢里夫和他的主要内阁同僚，包括财政与经济部长萨尔塔杰·阿芝士举行过两次会谈。阿芝士是天生的乐观派。回国后，我给了谢里夫一份报告，随附一封私函，简要地告诉他应该

采取什么行动。

谢里夫是个精力旺盛的行动派人物。他同情的士司机的处境,便降低的士税收,尽管这引起对其他车主有欠公平的问题。他的商业背景使他相信,企业私营化是解决增长缓慢的途径,他急于推行国有企业私营化措施。但是在巴基斯坦,这些国有企业不是通过公开招标出售的。交情,尤其是政治交情,决定了哪个企业该落谁家。他总相信,无论什么问题,一定有改善的办法。问题是,他往往没有足够的时间或耐心先进行全面的研究,然后才决定采取哪一个解决方案。总的来说,我相信他比贝娜齐尔·布托更有能力治国。当时贝娜齐尔是主要的在野领袖,后来接替谢里夫成为巴基斯坦总理。不管有没有达官贵人关照,就经商而言,谢里夫比贝娜齐尔或她的夫婿阿锡夫·阿里·扎达里都在行。

回国途中我在卡拉奇停留,前往会见贝娜齐尔。她对谢里夫和总统吴拉姆·阿末汗满怀怨恨。她说她的政党受到不公平的待遇,政府提控她的同僚和夫婿,企图借此把她和她的政党搞得名誉扫地。腐败的警察在一旁助纣为虐,军队、总统、总理三巨头则控制了整个国家。她也说,他们现有的放松经济管制运动始于她,私营化法案也是她当初通过的。

1992年12月,谢里夫在从日本回国途中到新加坡访问。他要我继续到巴基斯坦访问,评估他们在落实我的建议之后所取得的进展。他说,列入私营化计划的国有企业已有60%落实计划,外来投资也增加了。库雷希再次给我做了简要的汇报,结果发现我的建议有许多并未落实。这正是我一直担心的。我还来不及重访伊斯兰堡,阿末汗总统和谢里夫总理就因彼此对抗相持不下,双双辞职。巴基斯坦再度举行选举,贝娜齐尔随后当上总理。

1994年1月，大选过后不久，我在瑞士的达沃斯见到贝娜齐尔。她一副神采飞扬的样子，满脑子都是主意。她要新加坡参与一项工程，从巴基斯坦兴建一条公路途经阿富汗，直达中亚地区。我向她要一份详细的建议书来看。她也要求我们对那些陷入困境的巴基斯坦企业进行研究，看它们是否还有成功的希望，并加以接管。她的夫婿兴致更高，他准备在卡拉奇岸外填土造岛，以把它发展成自由港和设有赌场的自由贸易区。这根本不符合经济效益。巴基斯坦有那么多荒废的土地，哪里还需要填造一个新岛屿？他们的想法很简单：新加坡是一个成功的国家，有大把钞票，因此大可以在巴基斯坦投资，使它也成功。

1995年3月，贝娜齐尔和她的夫婿到新加坡来访问。她说她采纳了我在达沃斯提出的意见，并向我保证，她建议推行的一切计划都经过周详的考虑。她邀请新加坡把劳工密集的工业转移到巴基斯坦。我告诉她，她首先得说服我们的商家。当投资者每晚在电视上看到卡拉奇的穆斯林以重型武器和炸弹杀害其他穆斯林时，他们必定会问自己为什么要牵涉在内。我没有到巴基斯坦访问。贝娜齐尔在1996年遭她自己委任的勒哈里总统革职。谢里夫在1997年2月举行的另一届选举中获胜，再次坐上总理的位子。

巴基斯坦根深蒂固的经济和政治问题始终没有解决。防务开支占用了太多预算。两大政党领袖之间的敌意浓得化不开，继续毒害着当地的政坛。阿锡夫被控谋杀妻舅穆尔塔扎·布托，夫妇俩也被控贪污，案件涉及巨额款项，一部分贿款经追查被发现存放在瑞士。

巴基斯坦的问题还不止于此。1998年5月印度进行了数次核试炸，巴基斯坦两个星期后也进行试炸。两国经济能力都捉襟见肘，巴基斯坦更加不如印度。1999年5月巴基斯坦总理谢里夫

到新加坡访问时，向我保证已经在上个月同印度总统瓦杰帕伊详谈过，双方都不准备部署装上核弹头的导弹。他大胆表示，由于双方都有核武力量，两国之间爆发全面战争的可能性已经不存在。这是大家所衷心盼望的。

巴基斯坦人是能够吃苦的民族，他们有足够的人才和受过高深教育的人来建立现代化的国家。但是跟印度冤冤相报的结果耗尽了巴基斯坦自己的资源，致使它的潜能得不到充分的发挥。



英国想加入欧共体，是为了摆脱经济增长缓慢而一再带来的问题。因为相比之下，欧共体成员如德国、法国、比荷卢经济联盟国，甚至是意大利，增长步伐都比英国快，显然较大规模的市场刺激了它们的增长。我希望同这个新欧洲建立关系，以防英国日后成功加入时，新加坡被拒于门外。

英国人在五六十年代对欧洲所采取的态度，在很大程度上影响了我对欧洲人的看法：欧洲的民情似乎有所不同，又有点古怪，不如一个国家那么团结，又不像英国那么重视宪制。法国人动辄搞暴动、闹革命或推翻宪制；德国人习惯用武力解决纠纷。然而当1962年哈罗德·麦克米伦以英国首相的身分，尝试让英国加入欧洲经济共同体（欧共体，现为欧洲联盟）而被拒绝时，我就认为这类申请迟早会成功，有可能在再次或三度尝试之后。英国在1968年宣布撤离苏伊士运河以东，哈罗德·威尔逊首相向夏尔·戴高乐总统表明有意加入欧共体。这次尝试又失败了，但却显出欧洲对英国已变得多么重要。

英国想加入欧共体，是为了摆脱经济增长缓慢而一再带来的问题。因为相比之下，欧共体成员如德国、法国、比荷卢经济联盟国，甚至是意大利，增长速度都比英国快，显然较大规模的市场刺激了它们的增长。我希望同这个新欧洲建立关系，以防英国日后成功加入时，新加坡被拒于门外。

同大部分官僚组织一样，高层发表的原则声明不保证一切就会顺利。我在70年代因为新加坡出口货物遇上问题而见识了“欧洲堡垒”的保护主义政策。1977年10月，我到布鲁塞尔会见欧共体委员会主席罗伊·詹金斯。从60年代詹金斯担任英国财政部长时期开始，我就一直跟他保持联系。早些时候我写信告诉他，委员会把普惠制条例（即普遍特惠制，让发展中国家享有受限制的免税人口优待）加诸新加坡，给新加坡出口电子计算机、雨伞、投影机和三合板带来困难，近期连出口新鲜的胡姬花也遭荷兰和意大利的花农反对。我补充说，纺织品和雨伞有问题早在我意料之中，但是电子计算机和新鲜的胡姬花却不然。詹金斯同情我们的处境，答应调查这件事，但是就雨伞而言，他无能为力——好像是吉斯卡尔·德斯坦总统的选区也生产雨伞。

我和其他委员讨论如何停止制造那些欧共体国家因为失业率居高不下而视为敏感物件的产品，结果发现，要列出这样的单子简直没完没了，看了令人沮丧。任何一个有能力影响布鲁塞尔的成员，尽管所受打击程度很小，却都会动辄要求布鲁塞尔给予保护，而且有求必应。然而欧共体还不肯承认它是所有贸易集团中保护主义最强的一个。我以飞利浦和西门子两家最出名的欧洲跨国公司的经验为例，它们要把在新加坡生产的电子产品出口到欧洲，结果比出口到美国或亚洲国家还困难。

我提出两件事情：第一、不该时机尚未成熟时就让新加坡“毕业”，以致我们无法继续享受普惠制的优惠；第二、有选择性的防护措施阻止人口，不见得能够有效地解决欧共体的问题。我尝试说服詹金斯：作为欧共体委员会的主席，他应该通过签署经济合作协议，使前途无量的欧共体—东盟关系正式建立起来。如果他到东盟国家访问，将显示出委员会对这个目标的认可。他反而派来了负责工业关系的委员达维尼翁子爵，因为他不喜欢到东方来，认为这里没什么前景可言。在德国外交部长汉斯—迪特里希·根舍的协助下，东盟终于在1980年同欧共体签下一纸协议，双方成立了一个联合合作委员会来促进和检讨各种合作性活动。然而同这个多成员国组织打交道，东盟国家面对的保护主义问题，还是无时无刻不存在的。欧共体的农产品津贴和关税不利于棕油出口；它给橡胶产品定下的卫生和安全条规，以及以保护生态为名定下的条例，还有其他形式的劳工和环保标准，简直把东盟的出口牢牢钉死。至于新加坡，欧共体在1986年检讨普惠制优惠措施时，给新加坡出口的滚珠轴承规定了限额。

欧洲跨国公司不比美国或日本跨国公司灵活有干劲，因此错失进行环球综合性生产的机会，即在不同国家制造产品的不

同部件。80年代的情况如此,到了90年代大致上还是如此。

法国是驱动欧共体的灵魂。为了同它建立关系,我安排在1969年5月会见慕名已久的伟大领袖戴高乐总统。刚要启程,却发生法国学生走上街头示威的事件,他们要求宪制改革和增加大学学额,事实上是对戴高乐掌权的合法性提出挑战。访问被迫改期。戴高乐提出全民表决的动议,结果落败而退出政坛。我始终没有机会见到这位不苟言笑,做事从不妥协的高大汉子。是他让法国人重获自尊和国家的尊严。他的自传使我留下深刻的印象——虽然我读的是英文译本。

## 蓬皮杜友善乐天

见不着戴高乐却让我见到了他的继承人乔治·蓬皮杜。那是1970年9月的事。蓬皮杜为人友善乐天,乐于同来自远方一个叫做新加坡的陌生地方的访客交流。他强调,法国不单是在时装、香水和葡萄佳酿方面领潮流之先,在70年代,他要世人一提起法国,就想到优质的法国化学产品、高科技机械、工程项目和飞机。他爱好哲学,花了20分钟跟我谈论亚洲人对黄金的看法。黄金如果失去支撑币值的功能,跟其他商品无异,人们还会把它当做贵重的宝贝吗?我非常肯定地回答说会。几千年来,华人经历了历史上无数干旱、洪灾、战争和其他灾难所带来的蹂躏和饥荒,他们了解黄金的价值——坚不可摧、亘古不变,又有偿还债务的代用价值。日本占领新加坡三年半,再次提醒人们重视黄金的价值,人们记忆犹新。我告诉他,即使出现超通货膨胀,一两(比一安士稍多)黄金照样能养活一家人一个月,还能同时购买药物和其他必需品。我讲述的这些情景似乎肯定了他个人的看法。我说,这是人类最原始的本能。他的通译员——一个逃亡到法国的俄罗斯人安德罗尼科夫把这话译成“primitif”(原始)。

我提出抗议：“不是，是 primeval，回到最原始的时期。”通译员冷冷地看着我说：“没错，在法文里 primeval 就是 primitif。”我觉得自己活该受责。

德斯坦在 1974 年 5 月当选总统，继承蓬皮杜的位子。我当时在巴黎进行私人访问，他却在当选后几天就接待我。我们在爱丽榭宫畅谈了一个多小时。德斯坦总统和蓬皮杜不同，蓬皮杜通晓英语但是坚持用法语同我交谈，德斯坦却决定说英语。德斯坦很高，有一张贵族般的长形脸庞，光秃的脑袋高高凸起。他的英语带有浓浓的法国口音，用词可说是字斟句酌。

他看待问题的方式很法国化——理智、有逻辑、有系统：为什么惟独新加坡发展起来，其他国家缺了什么？我只能告诉他我认为造成这种局面有三大原因：第一、稳定和凝聚力强的社会；第二、强调成就的文化推动力和勤俭刻苦的人民，怀着未雨绸缪和造福下一代的心理，人民积蓄多，无时无刻不在为将来进行投资；第三、对教育和知识的高度崇尚。他不认为那是完整的答案。

德斯坦的总理雅克·希拉克感兴趣的，是截然不同的另一套东西。他没有从哲学的角度跟我讨论亚洲的时局，却想知道法新两国之间还能做些什么。我尝试使他不只对新加坡，也对本地区产生兴趣，以新加坡作为通往本区域的基地。等到我说服法国政府和他们的企业家同意东南亚是一个有潜力的投资地区时，已经又过了十年，法国已经换了另一个总统和好几个总理。

## 巴尔很有同情心

1976 年 8 月，雷蒙·巴尔接过希拉克总理的棒子。巴尔身材中等，体形圆胖，当过经济学教授，是一个很有同情心的聆听者。他赞成法国公司在海外从事联营项目和投资。他支持我提出

的建议：把新加坡发展成科技服务中心。他还说法国可以在区域销售和服务方面同新加坡合作。他建议法新两国就贸易、投资、技术援助和文化交流几方面，签署为时五年有具体目标的双边合作协议。他处理问题的手法实际又有系统，重视成果。可是实施这个雄心勃勃的计划，法国的工业家们还没做好准备。我跟法国全国雇主联合会的一些工业家谈过话。经过一个多小时的讨论后，他们的发言人告诉报界，投资者知道新加坡有投资良机，但是许多商家似乎不愿意向这个市场进军，因为“它太遥远，又是一个讲英语的地方”。发言人还说法国不可能无所不在，因为它正集中精力进军非洲。法国的注意力当时确实全投在非洲的法语地区。即使在亚洲，越南对他们也比较有吸引力。他们以为越南仍旧以法语沟通，依然倾向法国。一直到80年代中期，社会主义派的弗朗索瓦·密特朗总统和戴高乐主义派的希拉克总理双双认为非洲的发展时机不比亚洲成熟，我的努力才有了收获。

1981年7月，我前往伦敦参加查尔斯太子的婚礼，途中在巴黎停留，希望能够同刚当选总统的密特朗见面。然而法国外交部执意不肯，他们不赞成过境访问，结果说是总统抽不出时间，不过既然他也会参加婚礼，就会在伦敦的法国大使住所跟我见面。为免回绝得太不客气，总理皮埃尔·莫鲁瓦招待我共进午餐。

离开巴黎的时候，法国先遣警卫在繁忙的交通中，把我从下榻的酒店迅速护送到戴高乐机场。那是一个美丽的夏日。绿树成荫的高速公路和爬满匍匐植物的路堤，构成一幅美得叫人惊叹的图画。戴高乐机场的设计精致又富有现代气息。接着，我来到伦敦希思罗机场，眼前是一片杂乱无章的景象。离开飞机到贵宾  
452 | 体息厅，车子经过一条条错综的车道。过后，我们驶上邈邈的大

街前往奈茨布里奇酒店，沿途所见交通岛和路旁的草地未经修剪，杂草丛生。巴黎和伦敦的对比可说是相去天渊。

我的思绪回到 1948 年 6 月同芝首次到巴黎。当时的巴黎是个邋邋破旧的后占领时期城市，跟同样受炮弹摧残，但还算干净整洁的伦敦比较起来，像个穷亲戚。当时的伦敦人充满自信，为他们曾经勇于挑战纳粹分子，拯救人类免受暴权蹂躏而感到自豪。我也记得 1958 年 5 月的巴黎骚乱，就发生在戴高乐东山再起，重掌总统大权组织第五共和国之前。通过他的文化部长马尔罗，戴高乐把巴黎街头巷尾清理干净，刮除建筑物上的污渍，建立一个灯火通明的城市。他们重建法国人的尊严，注入了新希望。伦敦则继续混沌度日，英国经济步履蹒跚，每每刚克服一个危机站起来，立即又陷入另一个危机。我相信革命改革具有一些缓慢渐进的英国宪制演化所缺乏的好处。英国人开会开了无数次，讨论在伦敦周围，包括在斯坦斯特德和盖特威克兴建新机场，但是都没有下文，因为地方上的利益团体不顾国家的发展，坚持保住自家范围内的设施，阻碍了策划机关执行任务。即使在撒切尔夫人下台后，希思罗机场仍然像尊古老的纪念碑保留下来，诉说着这座城市是那么地缺乏胆识和冲劲。

在我见过的法国领袖当中，估量政治趋势和性质不同的各个社会，最有洞察力的要算是密特朗总统。他谈论了苏联部队侵略性干预阿富汗所构成的威胁，承认苏联在越南和中东，尤其在叙利亚，有过成功的经验，但是在其他地区的影响力已经下降。他们送出的军火很多，朋友却没有几个。密特朗深信西方国家只要团结，就有能耐恢复均势。

在密特朗出任总统头两年，莫鲁瓦担任总理期间，密特朗沿袭一贯的社会主义政策——调低利率、提高贷款额以解决失业问题，同时把好些主要工业和银行收归国有。法国经济因此陷入

困境。虽然年届古稀，但是密特朗在思想意识上并不是故步自封的人。他把总理换了，推行比较常规的经济政策来控制货币供应量和通货膨胀，使法国经济重新步上虽不惊人但总算平稳的增长道路。在14年的总统生涯中，他的成就之一是教育法国社会党掌握治国之道。

## 密特朗纵论天下事

1986年9月，密特朗乘坐的协和专机在樟宜机场加油时，我们花了一个多小时进行另一次较有实质内容的讨论。在礼节上我不需要同他见面，但我觉得他是一个态度认真的人。密特朗纵论天下事。他凭着莫大的洞悉力指出，以苏联帝国的处境，只要发生一起意外，就足以导致中欧从苏联分裂出来，苏联的控制权是以有利于它的势力均衡局面为基础的。然而历史显示，这个平衡点一定会移动，苏联的意识形态势力已开始转弱。第三代共产党人相信他们能从西方国家的经验中受惠，造成苏联的制度出现弱点。

密特朗完全同意我的看法，即欧洲若能同声同气，它对国际事务的影响力必会大得多。他的宏愿是建立一个拥有顶尖科技实力的3.2亿人口的欧洲。他相信英语和法语可以平分秋色地成为欧洲的共同语言，不过统一过程要慢慢来。如果关系到存亡，欧洲肯定会全而团结。但是另一方面，欧洲永远都会抗拒美国文化和文明铺天盖地的人侵。为了保留独有的欧洲特色，它会反抗到底。挟着快餐、流行音乐和电影而来的美国化浪潮，正在侵袭欧洲的基本生活方式。

他问起柬埔寨的局势，说那里好像陷入了僵局。我不同意他的看法，因为当时已有理由感到乐观。北越势力在西贡落入其手中时达到巅峰，之后在本区域已受到遏制。从那时候起，越南侵





我于 1990 年访问法国，在爱丽榭官会见密特朗总统。

占柬埔寨的行为，以及它本身的极度贫困，已经摧毁了它一向描绘的理想。就如我向密特朗透露的，有亲戚从美国或法国寄来食物包裹，就足以叫当地人开心不已。密特朗对越南的生活水平低得这么吓人，感到很惊讶。我说，越南人跟中国打仗犯了战略大忌。由于越南占着柬埔寨不放，它就得放弃经济增长，眼巴巴看着东盟国家个个突飞猛进。越南已经比东盟落后一代人，等他们找到办法放下柬埔寨这个包袱的时候，就会落后两代人了。

我在 1990 年 5 月进行官方访问时，再次见到密特朗。他走出爱丽榭宫到台阶上来迎接我。新加坡驻法国大使也留意到他所给予的礼遇。密特朗再度对“勇敢、想像力丰富和足智多谋”的越南人无法成功，表示意外。我补充说，越南人知道自己有本事，也看得到泰国人不如他们勤劳和具有组织能力，泰国却比他们成功。密特朗又回到苏联帝国瓦解的课题，并以超乎一般的预知能力预测“各种各样久经压抑的民族主义势力”将重新抬头。

有一位法国总理相当能干，那就是率领戴高乐派政府跟社会主义派总统密特朗并肩治国的爱德华·巴拉迪尔。之前，在不同场合我们有数面之缘。他的外交顾问曾经担任驻新加坡大使，跟我是朋友。我知道巴拉迪尔相当有本事，因此对于他竟然会有一些古怪的贸易理论感到惊讶。他在办公室当着记录员的面，详述他的理论——什么自由贸易开放政策只在两个社会和经济结构类似的国家之间行得通，否则在条件相异的情况下，可能产生被人操纵和不公平的竞争。他举例说，再过10到15年，来自中国、中国的台湾和韩国的竞争，将导致法国纺织业的没落。我不赞成他的说法，反驳说任何一国若要保护国内的工业，非得付出沉重的代价不可。公司纷纷遵循全球化发展路线，是科技突飞猛进，尤其是在环球通讯方面促成的局面，这是不可逆转的趋势。公司从一个国家找来材料，从另一个国家雇用劳工，在第三个国家设厂，在第四个国家销售产品。

虽然他大致上同意我的观点，却不得不采取保护主义的立场，惟恐公司一把工厂从法国转移到其他国家，人民就要面对失业。他赞同经济竞争应该诚实公平，并不忘指出日本汽车制造商没有遵守公平竞争的原则，因为他们具备某些优势。这样的解释出自一个才智出众的人口中，我觉得不可思议。

希拉克也向我阐述了类似的论点。1993年底，他在新加坡跟我会面，当时他是巴黎市长。他在东京看过我于同年10月在朝日论坛上发表演讲的内容，认为我所提出的欧洲保护主义论点荒谬无稽。他说欧洲是世界上关税最低、最开放的市场。他辩驳说，真正的保护主义国家是日本和美国，因为欧共体委员会不肯放弃欧洲共同农业政策而怪罪法国，或怪罪该委员会阻挠乌拉圭回合谈判是不公平的。我回答说，如果没有自由贸易，世界各国就要做好再开战一次的准备。中国人古时候建立帝国，是因为

需要在大片疆土和多个民族之间维持秩序，以便人们能在帝国范围内自由交换货品和服务。当全球被分割成不同的帝国，就如第二次世界大战以前的情形时，争夺更多原料、更多市场、更多财富的结果就是战争。

我们接着讨论法国的农业和乌拉圭回合谈判。我收听了英国广播公司有关法国农民处境的节目，知道法国乡下遭受打击。可这是科技革命不可避免的结果之一，不可能为了保留法国农民的生活原貌而世世代代保护他们。希拉克反驳说，法国有必要保护本国的农业，但是他要让我知道，他赞成我对自由贸易的看法，而为了法国本身的长远利益着想，自由贸易是惟一可行的途径。因此他说，法国是最没有保护主义色彩的国家。

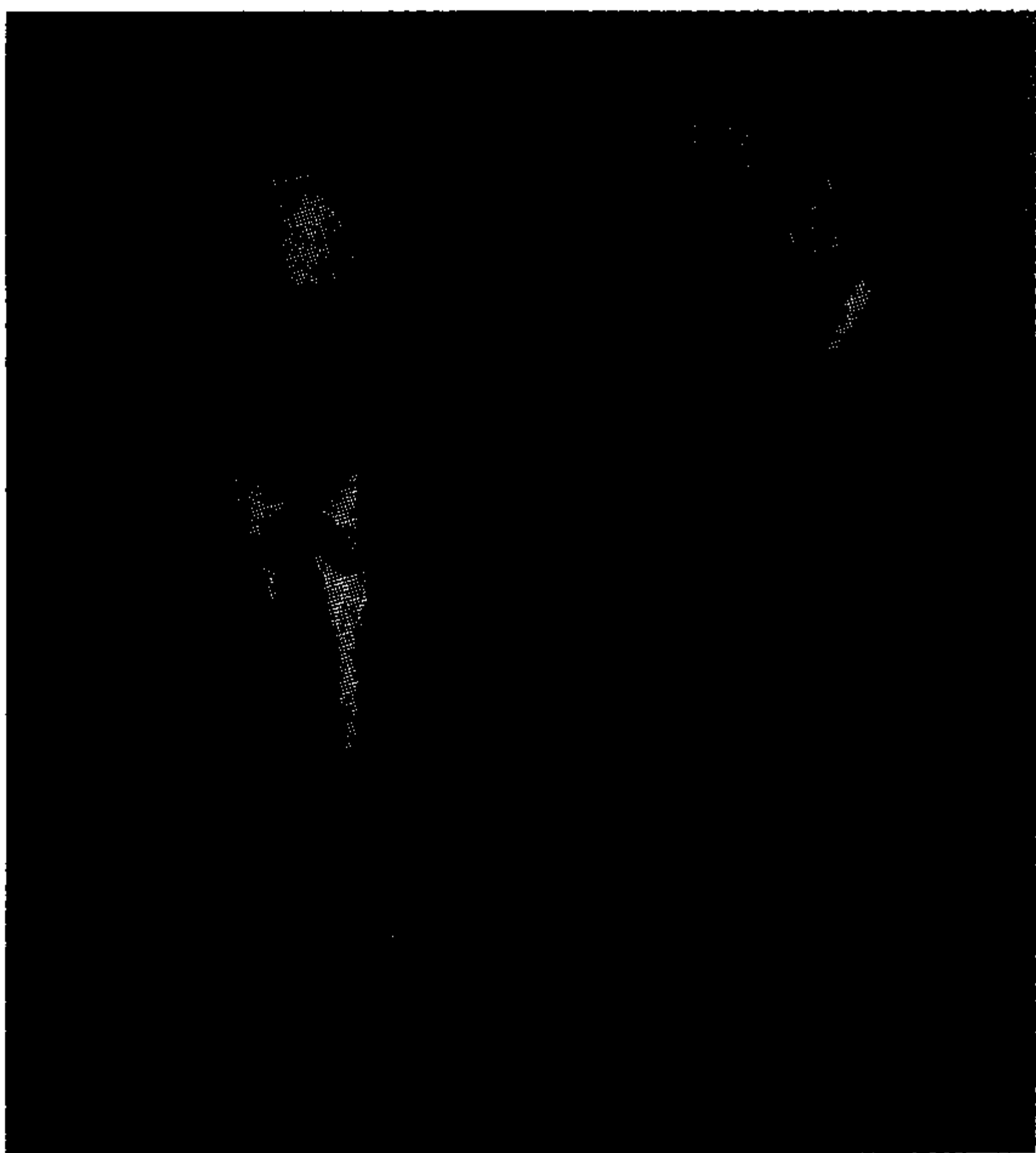
我引述关税及贸易总协定前总干事阿蒂尔·丹凯尔这位专家的话，说明法国存在着保护主义。当时的总干事彼得·萨瑟兰也这么说。希拉克打断我的话说，他对萨瑟兰没有信心。我说欧共体主席雅克·德洛尔对萨瑟兰有信心，希拉克马上回答说他对德洛尔也没有信心。

## 谁也说服不了谁

希拉克说，我们俩谁也说服不了谁，还是存异为好。到了最后关头，他确实使巴拉迪尔政府在立场上做了一些让步，乌拉圭回合谈判也终于有个了结。自从1974年初次见而后，我和希拉克就成为朋友，能够开诚布公地无所不谈，不必担心会冒犯对方。

我发现希拉克和德国总理赫尔穆特·科尔对中国和东亚有非常浓厚的兴趣。我和吴作栋总理讨论了这件事，并建议他提出倡议，让欧盟和东亚双方的领袖定期举行会谈。美国通过亚太经济合作论坛同东亚国家进行定期会谈，也通过许多组织同欧盟

定期开会，欧盟和东亚之间却没有正式的会谈渠道可以促进贸易、投资和文化交流。吴作栋向法国总理巴拉迪尔提起这件事，接着首次亚欧会议就于1996年3月在曼谷召开了。许多欧洲领袖在赴会途中或会后到其他亚洲国家访问，结果发现东亚国家的工业变化超乎他们的想像，于是决定每两年召开一次欧盟和东亚领袖之间的会议。



1999年5月我在爱丽榭官会见法国总统希拉克。

的想像，于是决定每两年召开一次欧盟和东亚领袖之间的会议。

我第一次遇上德国人是在1956年4月，地点在法兰克福机场。之前，英国海外航空公司阿尔戈型飞机在罗马过境，我在那里听到扬声器传来播音小姐甜美但懒洋洋的声音，看到意大利搬运工人慢条斯理地推着行李。几个小时之后，一抵达法兰克福，我马上感觉到空气清新凉爽许多，似乎为了配合周围的一切，扬声器传出“注意！注意！”的急促呼吁，然后播音员急切地发出指示，叫人不得不听。与此同时，德国搬运工人快手快脚地干着自己的活儿。这种情景使我回想起第二次世界大战时期，前线传来的急报如何形容德国军和意大利军的差别。我在日军占领

新加坡时期整理电报时,看过盟军通讯社所做的有关报道。

1970年9月,我到波恩会见当时的德国总理维利·勃兰特。我们早于1964年,社会主义国际成立100周年纪念在布鲁塞尔召开会议时见过面。我在会上发表演讲过后,他上来找我,就新加坡发生种族暴乱表示同情。暴乱是由中央政府的支持者策划的,他们存心要恫吓华人。他邀请我去找他。我把新加坡比喻成一个没有德意志联邦共和国扶持的西柏林。身为西柏林前市长,他能够体会我的处境。在所有欧洲领袖当中,他最同情新加坡的窘境。我设法说服他不要把东南亚撇在一边,因为我有信心我们将能解决叛乱威胁着本区域多个国家的问题。勃兰特具有个人魅力——体型高大,一张俊俏友善的脸,还有一把好嗓音。他对事物的反应往往感性多于理性,也许是因为他让自己的情绪支配自己的理智。他是个老派社会主义者,总是支持人人机会平等,同工同酬。

## 施密特讲求实际

在1974年从勃兰特手中接过总理棒子的赫尔穆特·施密特,头脑清醒,讲求实际,对一切重要课题有明确的见解。他鄙视那些对东西方课题态度模棱两可的发展中国家领袖,他们不敢批评苏联。由于曾经担任国防部长,而后财政部长,坐在总理位子上的他对经济、国防和战略课题有透彻的了解。

他和夫人洛基在1978年10月到新加坡来访问。他们逗留了3天。这期间我们互相估量,结果发现大家有许多共同点。我们为一家德国电视台录制访谈节目时,访问我们的人很惊奇我们对那么多课题的想法和看法如出一辙。

我向施密特建议成立一所德国——新加坡学院,专门开办先进的制造业和资讯科技课程来协助德国公司在本区域起步。



1978年施密特总理访问新加坡，我和芝到机场迎接他。

他赞成这个建议，结果这所学院让德国投资家受益不浅，他们能够征聘到训练有素，水平足以比美德国标准的技师。后来，新加坡也在这所学院为来自其他第三世界国家的工人开办训练课程。

我在第二年的秋季访问了波恩和柏林。经过苏联战争纪念碑，看到他们的警卫员如雕像般地站在那里，这一幕提醒了我，是他们提供的武器给中南半岛带来那么多的苦难，也威胁着泰国。没有这些源源不断的武器供应，越南军队不会出现在柬埔寨境内，也就不会有柬埔寨难民逃亡到泰国……我们聊以自慰的是，他们的制度效率差到极点，根本没有办法为百姓提供货品和服务。森严的管制导致人们精神更加颓丧，一切变得更贫乏——

作战的能力除外。时间一久，这种劣势就会越来越明显，连他们自己的人民都会发现这一点。如果西方国家不给苏联利用军事优势滋事的任何机会，到了90年代，他们的制度将承受极其沉重的压力。

事实证明确实如此。

我和施密特下一次见面在波恩，时间是1980年1月，苏联入侵阿富汗之后。我和一群领袖，包括亨利·基辛格、特德·希思和乔治·舒尔茨等人，在不设限的情况下讨论这件事，大家一致同意必须不惜一切代价阻止苏联的侵略行动，并支援阿富汗人民。

施密特在1982年卸任，因为他的政党社会民主党不支持他所要推行的金融政策，而他认为这些政策是恢复金融秩序的必要措施。之后，他依然保持活跃，在《时代》周刊撰稿，为国际行动理事会主持会议。这个理事会由一群前世界领袖组成，一年开会一次，大家无党派之分，以冷眼旁观的态度讨论长远的世界问题。我在1990年卸任后也加入了他的这个组织。

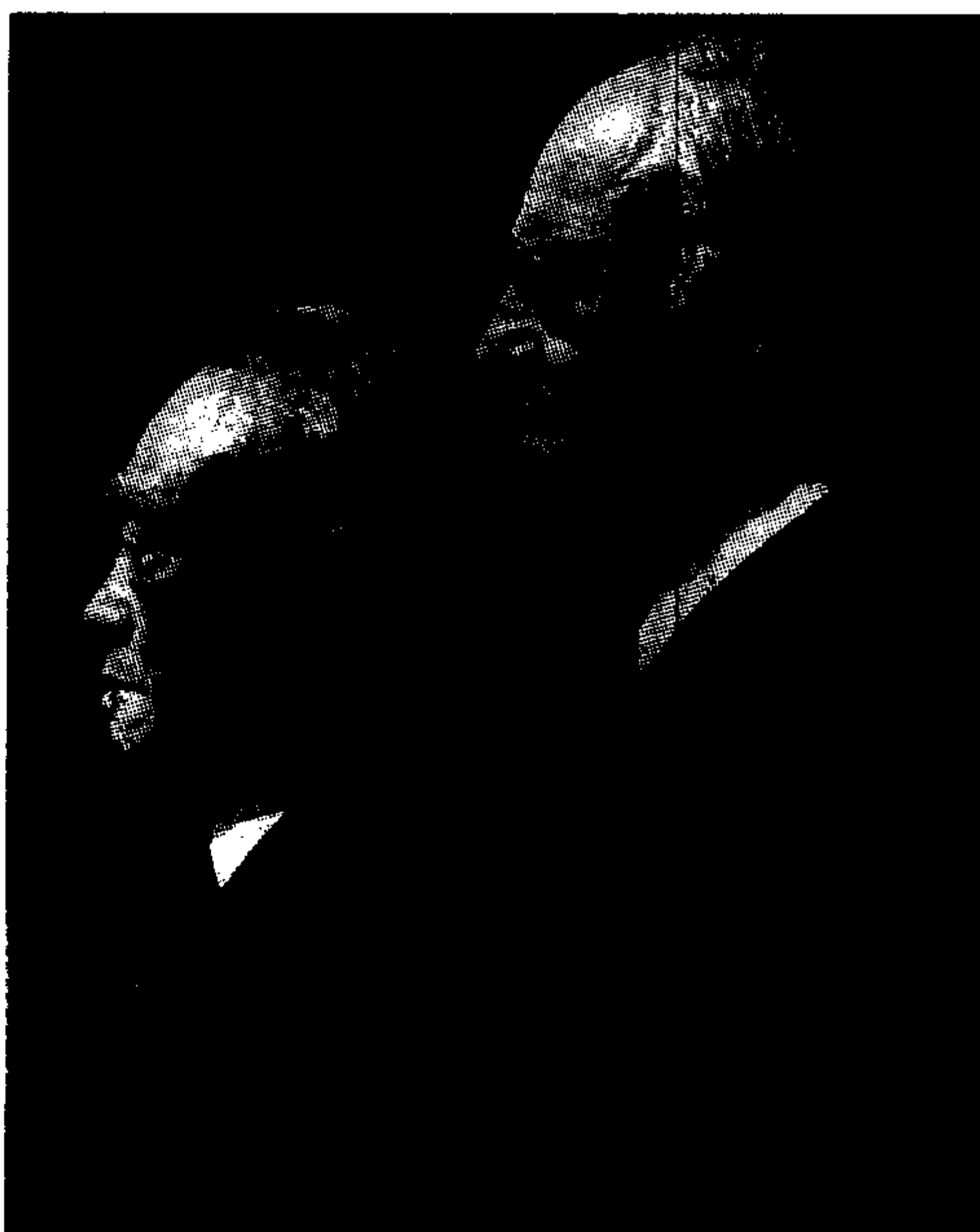
施密特的接班人科尔体型魁梧，那个时候大概是全世界最高大的领袖。1990年5月，我到波恩访问时，听他畅谈当时已快落实的德国统一大业。他说，德国重归统一势在必行，要使欧洲团结更须如此。他对应付统一所需的费用和问题有信心，根本不认为会出现“欧洲堡垒”的现象。德国不会容忍保护主义，而且他有信心使德国工业有能力同日本竞争。

我告诉他我所关注的问题：德国统一将耗费大量资源、精力和人力，到头来，剩余可供在亚太地区投资的，恐怕少得可怜。他向我保证不会对东亚失去兴趣。他很清楚重归统一的德国——大约2000万个东德人和6000万个西德人的大合并——将引起周围国家的担忧。他说，大家都希望统一的德国继续留在北大西

洋公约组织——虽然每一个人的动机不一定都是“友善”的，但是这样的结局有正面意义：“欧洲统一和德国统一是同一枚奖章的两面。”

他对中国也有同样强烈的见解。他说德意志联邦共和国有一些“笨蛋”因为天安门事件而主张孤立中国，这种处理方法是错误的。他赞同新加坡同中国保持往来的政策。中国想在欧洲分一杯羹，尤其是德国，那里有全欧洲最多的中国学生，而这些学生将是中国走上现代化道路的未来引导人。

德国不同于法国的是，他们的工业和银行在 70 年代初期就活跃于新加坡和本区域，远比科尔总理个人对这一带产生兴趣来得早。继荷兰之后，德国是新加坡最大的欧洲单一投资国，也是我们最大的欧洲贸易伙伴。科尔在 1993 年 2 月德国统一两年半之后，到新加坡访问。他承认统一东西德的费用比他想像中来得高。尽管如此，还是有 40 多个顶尖德国工业家陪同他前来。我敦促他千万不要把东亚市场拱手让给美国和日本。科尔说，德国基本上是向外看的，他希望同本地区建立更多经济和文化联系。他邀请我访问德国，以便保持联系，并希望德新两国的企业



1990 年 5 月访问德国，我在欢迎仪式上同科尔总理合影。



家一起到中国、越南和其他东亚市场投资。我在1994年5月报聘,让他了解最新的事态发展。他也提到俄罗斯,说欧盟对待莫斯科各个领袖没有给予他们应得的尊敬。俄罗斯人是自尊心很强的民族,这样的待遇使他们觉得受到轻视和冷落。他深信如果不采取正确的处理方式,俄罗斯民族主义者和军国主义分子,迟早要重掌大权,然后“整个循环又会重新开始”。

1995年11月,科尔再次访问新加坡,并重提对俄罗斯的关注。他的欧洲伙伴不了解俄罗斯对欧洲和平举足轻重。他们必须协助俄罗斯变得更加民主和强盛,而不是开倒车,再次奉行独裁和扩张政策的路线。欧洲需要俄罗斯来跟中国抗衡。因为这个缘故,德国成了俄罗斯最大的捐助国,在1989年给予的援助高达520亿美元,超过国际援助总额的一半。科尔对美国不抱任何希望,因为他们越来越倾向于自扫门前雪。共和党“若非更不像样,也一样糟糕”,没有一个共和党候选人像过去冷战时期那样,在总统选举年到欧洲访问过。

他要听听我个人对中国、日本、越南、印尼、马来西亚、印度、巴基斯坦、孟加拉和菲律宾等国局势的看法,以核对他所接到的正式报告。我毫不掩饰地给予坦率的答复。当我说某某国无可救药时,他会说他不会到那里去投资,以示赞同我的看法。他为人冷静求实,而我们的见解往往不谋而合。

1996年6月,科尔带我和芝乘坐直升机飞越莱茵河,到拥有一座雄伟的11世纪教堂的施派尔一游。施派尔位于科尔家乡所在的莱茵兰—普法尔茨州,是欧洲的心脏地带。他曾经带密特朗、戈尔巴乔夫、撒切尔夫人和其他领袖走过这段他寄予深情的旅程,前往葡萄酒乡莱茵兰。科尔夫人在丈夫最喜欢的餐馆戴德沙伊姆苑同我们一起用餐。我们在那里尝了几道科尔最喜欢的菜肴。进餐的时候,科尔讲述了他跟一些东亚领袖见面的情形,

有些是他喜欢的领袖，也有令他不敢恭维的，我听得津津有味。他觉得苏哈托没有一点架子，而后两人还成了密友。他还没当上总理以前曾经到苏哈托的官邸拜访。他在大厅里一面等候一面观赏水族池里的鱼。这时一个身穿汗衫和纱笼的男子走出来，同他一起赏鱼，然后彼此聊了起来。陪同科尔拜访的德国大使没有理会这个男子。过了一些时候，科尔才恍然大悟，他就是总统。苏哈托邀请他们留下来吃午餐，一留就是四个小时。另一次，苏哈托带他去自己的农场看牛，科尔事后派人送去一头德国种公牛。下一次见到苏哈托时，对方握住他的手说，公牛的表现一流。

科尔在我们一行6人一起游览施派尔的过程中，显示了他是一个重内容不重形式的人。我们乘坐的不是马赛地豪华轿车，而是福士伟根小型载客车。我在新加坡接待他吃午餐，他竟乘坐旅行巴士来。他告诉我，那样才能更清楚更舒服地欣赏狮城的景色。

## 科尔有宏图大志

施密特和科尔交情不好，德国媒体对于我同两人都能融洽相处觉得奇怪。他们向我问起这件事，我说，我的任务是同任何一个领导德国的领袖来往，并且不偏袒任何一方。科尔经常被人们拿来跟他的前任施密特比较，而且往往给施密特比下去。施密特是个知识分子，经常提出新鲜的点子并在卸任后以尖锐清晰的笔调在《时代》周刊阐述自己的论点。另一端，科尔则被媒体形容为索然无味。这使许多人低估他。他初掌权时，大家都料想不到他会成为俾斯麦之后任期最长的德国总理。等到我对他有进一步的认识时，才发现他在庞大的身躯和显得笨拙的外形下，有着一颗思维清晰的脑袋和敏锐的政治触觉。他性格坚强，追求目

标有着果敢和贯彻到底的意志。他有宏图大志,这使他能够勇敢地面对德国的过去,并决意不让历史重演。这就是为什么他一心一意追求欧洲货币联盟的落实,并称之为关系战争与和平的问题。他相信欧元一旦落实,欧洲合而为一的过程将启动,再也逆转不得。

科尔在1998年9月的大选中败下阵来。后人将记得他是个伟大的德国人,是他促成德国重归统一。他更是个伟大的欧洲人,一心希望德国融入超国家的一体化欧洲,以避免上一世纪造成生灵涂炭的欧洲战争再次爆发。他巩固了法德关系。尽管有许多人不看好欧元,甚至加以反对,在他的努力下,欧元却在1999年1月1日成功推出。如果欧元取得成功,科尔对欧洲一体化的贡献将是历史性的。虽然他招认曾经经手其政党的秘密捐款而没有按照规定进行申报,他对德国和欧盟的贡献却不能因此而丝毫受到否定。

法国领袖令我钦佩的地方是,他们具备非凡的才智和精辟的政治分析能力。他们比德国人更有本事在世界舞台上突出自己,而且懂得在欧共体内取德国人的资源而用之。德国统一将对这样的安排形成一种挑战。可是,科尔总理心里再清楚不过:如果外界认为德国耀武扬威,可能会引起恐慌。

欧洲团结的一大障碍是各国之间没有共同的语言。施密特用英语跟德斯坦交谈,他告诉我,他们俩能够建立融洽的亲密关系。密特朗和希拉克则通过通译员跟科尔沟通。我总觉得,有个通译员夹在中间,要摸清楚交谈对象的想法就不容易。施密特、德斯坦和希拉克全用英语跟我交谈,比起通过通译员传达意思的密特朗和科尔,我更能够掌握前而三人的基本观点。要等通译员告诉我密特朗和科尔在说些什么,想观察他们的身势语言就更难。一个人用英语说话,即使文法不通或讲得不地道,我也大

概能够摸清对方是怎么想的。在句子中间的一个停顿、一个犹豫，有时候会使语义起最微妙的变化；通译员必会剔除这些停顿，把大概的意思告诉我而去掉这些揭示对方有所保留的小痕迹。在欧洲人找到一种共同语言之前，论统一、论规模效益，欧洲都无法同美国匹敌。每个欧盟国家以第二语文的程度教授英文，没有一个愿意舍弃自己的语言，以英语或任何其他语言来取代。因此碰到大工程，欧盟的工程师和经理，不比美国人容易互调人员。

法国人渴望使法语成为国际一大外交语，却不得不向实用性的问题低头。到了80年代末期，说法语的人在国际会议上开始用英语演讲，以便在国际听众群中发挥更大的影响力。有了互联网，除非愿意付出沉重的代价，否则英文的优势由不得人们忽视。在90年代，听法国和德国公司的总裁用英语进行讨论已是平常的事。

# 看苏联怎么垮台

同中国领导人谈起戈尔巴乔夫，发现他们对戈尔巴乔夫的看法完全不同。他们认为他是个超级强国的领袖，却被敌人牵着鼻子走。敌方媒体称赞他时，他本应提高警惕才是，相反，他却在这时候接受规劝，通过实行“开放”，导致国家最终瓦解，正中敌人下怀……

1957年10月,当苏联的人造地球卫星被送入太空的消息传开时,我正在靠近英属北婆罗洲森林的亚庇(现在的哥打基纳巴卢)处理一场官司。苏联在科技上的优越性叫人惊叹。1961年4月,当苏联第一次把人也送上太空时,他们在我脑海中的形象益发膨胀。他们总说历史站在他们那一边,这一创举益发证实了这一点。

我对他们到底是怎样一个民族深感好奇。1962年9月到伦敦参加共和联邦会议后,我趁机到莫斯科走一趟。他们循例安排我在莫斯科四处游一圈,其中一晚还到大剧院观看斯特拉文斯基第一次返回苏联,为彼得鲁什卡芭蕾舞剧指挥交响乐团的演出。苏联官方把我同街道上、店铺里、酒店内的人们隔离开来,除了官方人员之外,我谁也没遇上。

但是莫斯科和官方人员留给我的印象难以磨灭:阴郁、灰沉。他们的老太太的确跟我在书上读过的一模一样——一个肥胖妇女,坐在国营酒店(苏联最好的酒店,斯特拉文斯基也住在这里)我那层楼的电梯门口,无所事事。他们在铺了深色丝绒桌布的桌子上,为我提供丰盛的早餐——鱼子酱、熏鲟鱼、几片厚厚的火腿和肉、各色面包、牛油、咖啡、茶、伏特加和上等白兰地。那晚看完芭蕾舞表演后回到酒店客房,吃剩的食物全还没清理。面就如有人事先警告过我一样,浴缸和洗脸盆果然都没有塞子。我特地为此自备了一个坚硬的橡皮球,洗脸盆却用不了,还好浴缸用得上。那辆柴卡汽车(一种中型轿车)也糟透了。接待我的是文化部负责东南亚事务的官员,而我所见到的最高级官员是副外长库兹涅佐夫。莫斯科给我的印象是,氛围令人心悸,也许这只是我的想像。然而这是个强国,却是不容置疑的事实。

所以我鼓励长子显龙学习俄文,理由是,既然他对数学感兴趣,学习俄文可以让他直接阅读许多苏联优秀数学家的著作。我

当时深信苏联今后将对孩子们的生活产生深远的影响。显龙用了5年时间学习俄文，先是跟一位在南洋大学教书的原籍捷克的教授学，接着先后跟塔斯社通讯员和在南大学中文的苏联青年学。最后在一位英国外交官的教导下，他参加了剑桥普通水准俄文考试，考获特优成绩。

新加坡在1968年同苏联全面建交，但是双方甚少接触。除了苏联渔船在印度洋和太平洋所捕的鱼，他们并没有其他什么是值得新加坡购买的。苏联同新加坡的一家公司联营，把捕到的鱼交由我们包装成罐头，他们还在我们的船坞修船，趁停留时添置日用品和食物。反之，苏联对新加坡深感兴趣，原因是新加坡具有战略地位。1969年1月当我所搭乘的飞机被迫在莫斯科中途停留时，他们清楚地表达了这一点。

当时，我和芝搭乘北欧航空公司的班机前往伦敦，途经曼谷、塔什干、哥本哈根。机师在飞行途中宣布因为气候恶劣，飞机不能在塔什干降陆，降陆地点必须改在莫斯科。只是飞过塔什干时，天气看来还挺晴朗的。在莫斯科机场的停机坪上，苏联外交部的官员同即将赴任的苏联驻新加坡大使萨夫罗诺夫，正在等候。那是个天寒地冻的夜晚。因为之前未为此做准备，芝在结了冰的停机坪上差点滑倒。我的秘书冷得直打哆嗦，在贵宾室里喝上等白兰地取暖。他们这么大费周折，无非是要我见见他们即将派驻新加坡的首任大使。这却也是个再简单不过的方法，好让我知道他们的国土广袤，威力无比。

萨夫罗诺夫会说华语，曾经在中国工作，他的任务显然是要密切观察中国在新加坡可能发挥的影响力。他履任后不久，就带来了柯西金总理的邀请信，邀请我到苏联访问。

1970年9月，我由开罗搭乘苏联航空公司的班机，飞抵莫斯科时已经过了午夜，在泛光灯照耀下受到一列身型高大的苏

联仪仗队的迎接。仪仗队的动作像机器人一样，当我受提示用俄语说“你好”，向他们打招呼时，他们呐喊式地齐声回答。检阅礼过后，是个近距离的分列式，整个分列式以威慑的方式耀武扬威。这个安排是为了给人留下深刻的印象，而我也的确印象深刻。

到克里姆林宫，我同身材矮胖的最高苏维埃主席团主席波德戈尔内会谈并共进午餐。他谈到增进文化和经济关系的问题。他性格一般，没什么特征，因此在我的脑海里没留下什么印象。第二天，他们安排我们飞到索契。为了会见柯西金总理，车子从宾馆出发，沿着黑海海滨行驶了超过两英里的滨海小山路，把我载到坐落于皮聪大角的一栋度假大别墅。看起来严肃却不至于不友善的总理，就在那里接待我们。柯西金骄傲地带领我们参观他度假别墅的设施，尤其是那个一按电钮巨型滑门就会自动开关的室内热水泳池。我花了两个多小时，在晚餐前同他谈话。

柯西金对我们怎样的情况下脱离马来西亚很感兴趣。他问我“新加坡究竟是否曾认真地尽过最大的努力，同联邦同生共息”。我向他保证，我们的确曾经尽了最大的努力，但是在种族课题和政策上，彼此的政治信仰存在着根本的差异。柯西金问我，他假定我们仍未放弃同马来西亚组成联邦的想法，这么说对不对？我指出，两国无论在地缘上、在家庭渊源上，关系都如此密切，但是1969年5月吉隆坡种族暴乱发生以后，我不再认为重提加入联邦还有什么意义。吉隆坡的领导人一直对新加坡心存猜忌。接着，柯西金问我，新加坡的共产主义分子所得到的支持有多大。我说，1961年和1962年的高峰期大约有33%，现在则大约有15%。

很明显，从他的身势语言，从他频频问起北京对新加坡受华文教育者的影响力看来，他并不认为新加坡独立对苏联会有什



么好处。他直截了当地指出，我们允许美国飞机和船只使用新加坡的军事维修设施，也让驻越南的美国服役人员到新加坡来度假。我反驳说，维修设施是商业性的，谁都可以使用。他有意使用我们的船坞，对过去英国的海军设施虎视眈眈，表示希望在政治和经济领域扩大新苏双边关系。他准备派遣各种船只，包括苏联战舰，到新加坡进行维修。他的外贸部副部长也将访问新加坡，评估两国贸易联系的发展潜能。

我总觉得柯西金是个颇有城府的人。他没提起波德戈尔内主席在莫斯科向我提出的，有关苏联在亚洲建立集体安全体系的建议。由于我表现得并不热中，柯西金只说，鉴于苏联既是欧洲国家，也是亚洲国家，它自然对东南亚发生的事情感兴趣，尽管某些国家并不承认苏联作为亚洲人的权利。

苏联外交部的一位中国问题专家贾丕才全程陪着我，大多数时候，讲话和进行试探的都是他。苏联对我殷勤招待，在从莫斯科到索契的飞机上，他们供应早餐后，又端上了鱼子酱、熏鲑鱼、伏特加和上等白兰地。我说，我受英国人的影响，早上习惯只喝茶，他们就把食物和烈酒拿走。陪同我们的部长说自己也爱品茶，不断列举喝茶的好处。

苏联人在伏尔加格勒（第二次世界大战期间的斯大林格勒）树立了一座巨大的战争纪念碑，纪念的是为保卫这座城市而英勇献身的人民。我曾经在日军占领新加坡期间当过电讯编辑，所以读过随军记者在1943年和1944年那次漫长战役中所做的报道。纪念碑上壮观的浮雕，反映了当年苏联军队和平民的许多英勇事迹。几乎同样具有纪念意义的是立于列宁格勒（今称圣彼得堡）的纪念碑和陵墓。这是个勇敢、刻苦和坚忍的民族，默默承受着纳粹德国国防军的一切摧残和折磨，伺机扭转劣势，最终反败为胜，把敌军一路赶回柏林的老家。

虽然他们友善殷勤，我和芝却老觉得房里像是装了窃听器似的。在莫斯科的第一个晚上，晚餐过后，芝在贵宾别墅的卧室里说：“奇怪，他们这么注意我，一定以为我很能影响你。对拉贾拉南（我的外长）他们倒不怎么留意。”第二天，东道主立刻把注意力由芝那里转移到拉贾拉南身上。他们的行动如此明显，让我不得不怀疑，他们根本就是想让我们知道，他们在窃听我们的谈话。往后几天，我就连在厕所里也老觉得思想受人监视。

1970年以后，除了苏联副外长费柳林在1974年至1980年间曾经4次到新加坡访问之外，我们再也没有高层的接触。我责怪费柳林在连中国都倡议支持东盟的时候，苏联仍然拒绝肯定东盟。苏联怀疑东盟是个反苏亲美的组织。费柳林是个绝顶聪明而且好说话的人，但是他没有决策的权力。我们在1980年4月最后一次见面，当时苏联因支持越南侵占柬埔寨并举兵入侵阿富汗而臭名昭著，费柳林正在极力修复苏联的对外形象。他说，苏联希望同世界其他国家缓和关系，并指出越南领袖最近到东南亚国家的首都访问，标志着苏越都有意寻求和平。越南愿意对如何建立一个和平自由的繁荣圈进行谈判，苏联也支持这个概念，并会竭尽所能维持和平、安全以及互相信任的关系。我毫不客气地反驳了他的说法。我认为越南的侵略行动惊动了所有东南亚国家，苏联真要和平的话，早该让越南结束对柬埔寨的侵略行动。我强调，苏联在1979年12月入侵阿富汗，致使东南亚所有国家都对苏联的意图感到万分不安。

大约同一时候，我们发现新加坡驻苏联使馆的密码翻译员被一名苏联女子引诱，向她泄漏了大使馆的电报内容。不论是友是敌，这大概是他们在所有大使馆内例行的勾当。他们到底要从我们同新加坡大使馆之间的通讯记录中得到什么消息，我非常困惑，因为对我们来说，多一事不如少一事，我们根本不想去招

惹他们。

越南侵占柬埔寨之后，苏联对新加坡的政治宣传开始充满敌意。他们谈到有 2500 万名华人居住海外，充当中国的代理人，在各个侨居国内组成危险的第五纵队。我提醒费柳林，苏联在新加坡设有大使馆，中国反而没有。

在苏联侵占阿富汗之后，我们加入了抵制 1980 年莫斯科奥运会的行动，冻结了双方的文化交流计划，把所有苏联经济代表团的访问日期延后。我们也不允许他们的军舰和后勤舰艇利用我们民事船坞的维修设施，或者为船只添加燃料。我们也不准飞往印尼的苏联飞机飞越新加坡领空，或者技术性过境停留。

双方关系冻结了将近十年，直到戈尔巴乔夫推行改革开放政策以后才解冻。苏联总理雷日科夫在 1990 年 2 月访问新加坡时，他所代表的已是个迥然不同的政府和国家。他不再显露那种超级强国领导人的自信和妄自尊大。他向副总理王鼎昌商借一笔 5000 万元的贷款来购买新加坡的消费品，我不同意，要王鼎昌别答应他。苏联总理搞到这等地步，得开口向小小的新加坡商借 5000 万元贷款，可见必定已经耗尽了所有大国提供的信用贷款。苏联所负的国债是毫无价值的。

我把雷日科夫带到全国职工总会经营的平价合作社超级市场参观。当晚在总统府设宴招待他时，对新加坡工友有能力购买他所见的从世界各地进口的肉类、水果和蔬菜，他表示诧异。苏联当时正面对食物短缺的问题，才使这个现象益发引他深思。

雷日科夫是个说话温和，友善和蔼的人。他承认苏联在原体制下强行实施的计划经济和采取的孤立政策，造成了破坏。他的政府已经改弦易辙。如今他们看清楚了世界各国相互牵连的密切关系，决定不管国家实行的是什么制度，苏联都要在国际经济关系中扮演更积极的角色。



1990年9月访问苏联,我在吴作栋(左一)和黄根成(左三)的陪同下,到克里姆林宫同苏联总统戈尔巴乔夫(右一)举行会谈。

他邀请我访问苏联。那年9月我去了。这一回在莫斯科机场的欢迎仪式同1970年的大不相同。仪仗队不再是清一色身高1.92米的军人,队员个子高高矮矮参差不齐,乐队队员也身材不一。步伐一致、分毫不差的军事规律和精确性不见了。他们不再为了虚张声势吓唬人而煞费心思。

雷日科夫在同我会谈的时候迟到了,频频道歉。他在最高苏维埃耽搁了,苏联经济要过渡到开放市场制度,出现了两套截然不同的建议,他们正忙着寻求折中的办法。雷日科夫对他们的制度完全失去信心,也对要如何转而推行市场经济制度感到彷徨。雷日科夫说,他的政府怀着极大的兴趣观察新加坡,因为他们现在正准备过渡到市场经济,深为新加坡所取得的显著成就所吸引。他们也研究许多国家的经验,汲取别人在经济管理方面的积极因素。我心里想,像苏联这么一个庞大的国家,在濒临瓦解的危急时刻,还在谈论怎么向其他国家学习推行市场经济,真是叫人悲哀。

474 正因为如何进一步推行市场经济的激烈讨论一个接一个展开,搞得戈尔巴乔夫分身乏术,同我的会晤一挪再挪。苏联礼宾

官员对此深感抱歉,我却请我的大使别太担心。我们正在见证一个帝国的终结。在这方面我占了优势,因为早在1942年2月日本攻陷新加坡时,我已先看到了大英帝国的衰亡。我终于被带到了戈尔巴乔夫在克里姆林宫的办公室。他总算摆脱了没完没了的会议,同我会晤半小时。我们以小组形式会面,所有礼节全免了。他只跟他的内阁秘书长和一个通译员一起,而我们这一方只有我和副总理吴作栋以及外长黄根成。

## 严重的错误

要解决这些几乎是无法解决的问题,下一步该怎么走,他举棋不定。我暗想,他在重整经济以前先实行政治开放是个严重的错误,邓小平的做法则正好相反,明智得多。戈尔巴乔夫说,每个国家都是独特的,任何国家都不应该以军事力量支配另一个国家。说这话时他看来镇定、冷静而诚恳。他说,苏联正忙于改革,面对棘手的抉择问题,究竟要在政治改革和经济改革之间如何抉择,做出抉择之后又该怎么进行。苏联曾在1917年尝试推行改革,结果却不如所料。现在他要试着从头做起。他明白新加坡的改革早在很多年以前就开始了,他也很珍惜两国双边关系的发展。

我说,苏联的改革能在那么和平的情况下进行,简直是个奇迹。如果能在没有暴力冲突的情况下和平地度过今后的三五年,他必定能取得巨大的成功。我对他不通过军事途径解决问题表示敬意,否则这必将给世界带来灾难。他回答说,任何国家无论处在经济或文化发展的哪一个阶段,都说不上谁是第一等,谁是第二等,因为每个国家都有各自的独到之处。

同中国领导人谈起戈尔巴乔夫,发现他们对戈尔巴乔夫的看法完全不同。他们认为他是个超级强国的领袖,却被敌人牵着

鼻子走。敌方媒体称赞他时，他本应提高警惕才是，相反，他却在这时候接受规劝，通过实行“开放”，导致国家最终瓦解，正中敌人下怀。戈尔巴乔夫被自己的人民所唾弃，在1996年的俄罗斯总统选举中，只有不到1%的人投他一票。中国人，不管是领袖还是普通老百姓，没多少个会同情他。在中国领袖和人民眼中，是戈尔巴乔夫一手瓦解了苏维埃帝国，这正是美国中央情报局乐于看到的结局。

苏联瓦解对新加坡影响不大，毕竟我们同他们的经济联系并不多。第一次有迹象显示苏联的制度濒临崩溃，是他们的捕鱼船队抵达的时间不定，也没有规律。渔船船长纷纷到其他地方卖鱼，有时在公海上，以支付船员的酬劳以及收费比新加坡船坞低廉的修船厂的修船费。莫斯科的中央集权也守不住了。他们的航空公司“苏联航空”也陷入类似的困境，没有足够的现款偿付飞机的燃油费，还得向新加坡的莫斯科银行乞讨小额现金，才付得起燃油费飞回莫斯科。

尽管混乱的局势不断恶化，苏联航空公司的飞机仍然一趟又一趟地满载苏联旅客，前来选购电器用品，东西一过了莫斯科关卡，就能以高出成本好几倍的价格卖出去。对这些搞贸易的个体户来说，新加坡之旅还真是有利可图的一门生意。渐渐地，来的苏联女子比男子还多。坊间流传的说法是，她们仅需自备机票和从机场到酒店的的士费，自有男顾客在酒店里等着为她们提供购买电器用品的一切费用，让她们在短期逗留后带着回国。我们驻莫斯科的大使是个正人君子，他不同意这种做法，亲自到苏联内政部去，要求当局别再发出护照给这些妇女。但是这些深具生意头脑的年轻苏联女郎还是源源而来。

回想1970年9月到苏联访问，在黑海的度假别墅同柯西金总理会面的情景，当年的苏联领导人意气风发、咄咄逼人，对未

来胜券在握、踌躇满志。眼看这么一个控制严密的泱泱大国先是颤动，继而失控，最终瓦解，真叫人瞠目结舌。清朝最后的数十年，中国一定也经历过同样的过程，不同的是俄罗斯仍然拥有一个最强大的威慑力量——核子武器，它能轻易吓阻任何想趁机摧毁它的掠夺者。谁若是以为俄罗斯民族强盛不复，也许都不应该忘了这个民族即使在一个苟延残喘的中央计划经济制度下，仍然造就了一批批的核子和太空科学家、国际象棋大师和奥林匹克运动会的冠军。俄罗斯民族可不会像苏联官僚那样，甘于就此被扫进历史的垃圾堆里。

对美国人,我感受复杂。我欣赏他们凡事“可以为之”的态度,却同意那个时期英国统治集团的看法,认为美国人聪明却莽撞,拥有丰富的资源却不懂得善加利用。解决问题并非光有钱财就行。许多美国领导人总以为不同种族、宗教和语言之间千百年来存在的仇恨、敌对和冲突,有钱有财自然能够迎刃而解。



1965年8月底，新马分家创伤未平，我又得突然面对一个个人问题。芝的健康出了问题，需要动手术。她的医生，妇科专家薛尔斯，推荐了这个领域中一位最优秀的美国专科医生。我设法要把这位医生请来，却说不动他。他要到瑞士办点事，要求芝到那儿去。我向美国总领事求助，通过他要求美国政府帮忙。他们不置可否，不是帮不上忙，就是不愿帮忙。我找英国人，要求薛尔斯推荐的一位最出色的英国专科医生飞来新加坡，这位医生立刻答应飞过来，对我在没法离开新加坡的情况下，不想让芝独自到外国求医表示体谅。这件事加强了 my 直觉，总觉得自己很难跟美国政府合作，我对美国人的了解远远不及对英国人的了解来得深。

我感觉愤怒，情绪紧张。几天后，在电视上接受外国通讯员的访问时，我猛烈炮轰美国人。对美国政府不愿意协助说服国内的专科医生到新加坡来，为我至亲的人提供治疗，我表示不满，并第一次公开披露4年前，美国中央情报局怎么派遣特务企图贿赂收买新加坡政治部的一名官员。

事发时是1961年。中央情报局答应给这名官员非常优厚的薪酬，保证万一他的行动被揭露或者惹上麻烦时，当局会把他和家人弄到美国去，他的前途会得到保障。整套建议是如此吸引人，叫这名官员足足想了3天，才决定必须向上司柯里顿禀报。柯里顿马上向我报告，我下令设下圈套。他们照我的话去做，结果把3名美国人逮捕归案。事发时3名美国人聚集在柑林路一间公寓内，正准备用测谎器测试该名政治部官员是否诚实，就在这个时候被逮个正着。其中一人是驻新加坡的美国领事馆人员，声称自己享有外交豁免权。另外两人都是中央情报局官员，一人派驻曼谷，一人派驻吉隆坡。我们搜集到的证据足以判两人12年徒刑。美国总领事完全不知情，在事后引咎辞职。

在同吴庆瑞、杜进才、拉贾拉南和王邦文讨论后，我通过英国专员薛尔克勋爵告诉美国政府，如果美国肯付1亿美元给新加坡政府供经济发展之用，新加坡愿意释放肇事者，也不会把他们的愚蠢行径公之于世。美方提出付给100万美元，对象却不是新加坡政府，而是人民行动党。这种严重的侮辱令人难以置信。美国人太习惯于在越南和其他地方收买和出卖太多的领袖了，以致他们以为这个方法到处都行得通。我们在1961年4月的一个晚上逮捕了这3名美国人之后，不得不释放享有外交豁免权的那一个；对其余两人，我们在紧急法令下发出了为期一年的扣押令。在薛尔克勋爵再三敦促下，我们在一个月后把他们放了，警告他们不得再犯。我们希望这番警告会受到重视，却怕说了也等于白说。

1965年我把整个事件和盘托出之后，美国国务院立即否认企图买通间谍的行动，并对我发表的谈话表示震惊，认为这是“不幸的，对事情毫无帮助，中了印尼人的诡计”。我回答说，“美国人愚蠢地否认了无可争辩的事实”，并且公开了事情的始末和详情，同时发表了一封1961年4月15日由迪安·腊斯克亲笔签名的来函：

总理阁下：

获悉贵国政府发现美国政府的某些官员在新加坡从事不正当的活动，我感到非常痛心。我要让阁下知道，两国政府之间的友好关系因这次不幸事件而受损，令我万分遗憾。新政府十分认真地对待这件事，准备检讨这些官员的行为，采取适当的纪律处分。

腊斯克谨启

我在 1961 年对美国和美国人的态度，在发给柯里顿的指示里说得再清楚不过了：“彻查这件事，任何方面都不放过，追根究底不能罢休。但是时刻牢记，我们不是在跟敌人周旋，而是在处理朋友的该死的愚蠢行为。”

除了对不肯帮忙的美国人发泄怒气之外，1965 年 8 月我愤面揭发有关事件，目的也在于向西方发出信号：如果英国撤出，新加坡也不会有美军基地，却会“跟澳大利亚和新西兰合作”。我要英国人继续留在新加坡。我担心新马突然分家后，一旦印尼结束对抗，英国会选择撤军。

对美国人，我感受复杂。我欣赏他们凡事“可以为之”的态度，却同意那个时期英国统治集团的看法，认为美国人聪明却莽撞，拥有丰富的资源却不懂得善加利用。解决问题并非光有钱财就行。许多美国领导人总以为不同种族、宗教和语言之间千百年来存在的仇恨、敌对和冲突，有钱有财自然能够迎刃而解。（一些领袖现在还是这么想的，所以才会想方设法在波斯尼亚和科索沃建立和平、多元种族、多元宗教的社会。）

美国人在亚洲对抗共产主义的方法，始终没给我留下好印象。允许南越民族主义领袖吴庭艳被暗杀，美国显得毫无原则可言，先是支持他，当他拒绝俯首听命时就弃他而去，任由他手下的将领暗杀他。他们的本意是好的，但是过于专横，而且对历史缺乏认识。我也担心他们会因为中国是个共产主义国家，而把所有的华裔都视为共产党的支持者。

不过，美国却是世界上惟一具备力量和意志，足以抵御这股无情的历史潮流，扭转趋势的国家。当时我需要英国、澳大利亚和新西兰充作缓冲力量。要是新加坡变得跟西贡或马尼拉一样，日子就会很不好过。单靠在马来西亚和新加坡的英国人，是不可能挡住共产党向东南亚挺进的攻势的。是美国人制止了中国和

越南共产党的游击行动继续蔓延到柬埔寨和泰国。要制止共产主义继续扩张,美国是无可替代的后盾。

美国准备在任何受到威胁的地方,不惜任何代价,同共产党人对抗到底,这一点倒让我松了一口气。正因为美国坚决反共,跟共产党人势不两立,所以尼赫鲁、纳塞尔和苏加诺才有条件走不结盟路线。采取不结盟的姿态是很自在的,我也这样做了,一开始却并未意识到这其实是美国人付出代价后所提供的回旋的余地。没有美国,连同英国、欧洲、澳大利亚和新西兰一起站在最前线抵挡苏联和中国,新加坡还怎么能任意地抨击其中一方或左右开弓。

## 支持美国介入越南

我已经表明立场,支持美国介入越南。1965年5月,新加坡仍然隶属马来西亚的时候,我在孟买的一个亚洲社会主义领袖会议上,对一群左翼听众发表演说。那个时候,印度的立场中立,但是也抨击美国在越南采取行动。我告诉他们:“身为亚洲人,我们必须维护越南人民的民族自决权,维护他们不受欧洲人支配的自由和权利。作为民主社会主义者,我们必须坚持,南越人民有权不受武装力量和组织性恐怖活动的压迫,以致最终被共产主义所淹没。因此,我们不得不寻求一个方案,先让南越人民有可能重新获得选择权。眼下他们要么只能选择成为共产党的阶下囚,要么是让美国的军事行动持续下去。”

我也多次在演说中强调,美国在越南进行干预,是在给东南亚国家争取时间,东南亚国家的政府必须充分利用这个时机,解决我们社会中存在的贫穷、失业和财富不均等问题。我并不知道美国负责东亚事务的助理国务卿邦迪后来读了这篇演说。1966年3月,我第一次在办公室接见他。他向我保证,美国有意扮演

静默的角色，不想在马来西亚驻军。美国料不到会在越战中越陷越深，如今并不想再插手干预东南亚其他地区的事务。

美国希望英军继续留驻马来西亚，一方面基于历史因素，一方面也为了更好地实行“分工”。他们会放手把政策的主要执行工作交由英国人处理，在欧洲列强当中，也只有英国能负起这个责任。马来西亚若是有意向美国寻求经济援助，美国会乐于帮助，不过将低调处理。

我问他，假设新加坡和马来西亚之间发生种族冲突，美国会有什么反应。他坚持美国不想介入。我强调，美国不应该认为所有海外华人都一个模样，是受中国共产党人操纵的一个大群体。如果美国政策把所有东南亚华人都看成潜在的大陆间谍，东南亚华人将别无选择，只好成为华族沙文主义者。他问起我对越南的看法。我说，要打赢这场仗，南越人的抵抗意志是关键因素，这个因素眼下却不存在。必须让南越人民信服，他们绝对有机会打赢这场仗。

1966年初，新加坡同意让越南的美国军人到新加坡来消遣娱乐。第一批100人于1966年3月抵达，到郊区一座租来的公寓里住5天。此后，美军每周3次，由包租的泛美航空公司民用客机从西贡载来，每年大约有两万人，占当时新加坡总游客人数的7%。对我们来说，金钱的利益不大，却悄悄地表示新加坡支持美国在越南的行动。

1967年3月，我再跟邦迪见面。我开始信任他。他说话直率，不哗众取宠，穿着不讲究，我甚至发现他穿了有破洞的袜子。但是他在不动声色间却流露出十足的信心。他知道我一直极力要求英军留下来，那也是美国的政策。他向我保证，美国会继续在越南撑下去，美军至今取得的成绩令人鼓舞。他深信当时在野的共和党也拿不出其他办法，问题可能会变得非常棘手，但是

约翰逊总统下了很大的决心,不会轻易放弃。因为美国深信他们在越南采取的行动,对东南亚的稳定有很大的贡献。

他邀我在深秋到华盛顿进行非正式访问,避开每年联合国大会开幕前后的人潮。我将有机会同他们的决策人员与其他政府人士会面和交流。我说,英军正准备撤离新加坡的基地,我在这个时候到美国去可能让人以为我害怕了。

1967年7月,邦迪又写信给我,提到伦敦有报道说,我可能让“对东南亚生活现实了解不足的工党国会议员留下了深刻的印象”。对于我在英国广播公司的电视访谈中,三言两语便直率地点出美国参与越战的重要性,他表示欢迎。他说,美国饱受新闻界抨击,声名狼藉,现在能有位不属于美附庸国的领袖挺身而出,站起来替美国这项不得人心的越南政策说话,让他们深感宽慰。邦迪建议我进行正式访问。英国防务白皮书才公布不久,拉贾拉南便得宣布我到华盛顿访问的消息,他对此感到不高兴,认为这会暴露我们的惶恐不安。尽管如此,我还是决定去了。邦迪要我在那一年访问华盛顿,必有他的道理。

除了1962年曾经到纽约出席联合国废除殖民地特别委员会会议之外,我就没再到过美国。1967年以前,新加坡在华盛顿没有使节团,所以我匆匆忙忙到处找人上速成课,以便了解华盛顿时下的政治气候和主要政治人物的想法。我靠的是英国、澳大利亚和新西兰最高专员。我致函当时担任伦敦《泰晤士报》驻华盛顿通讯员的路易斯·赫伦。50年代他旅居新加坡时是我的好朋友。我所收集的所有资料当中,数他的最有价值。他是这么写的:“对美国这样一个超级强国来说,除了苏联和中国,其他国家都是小国。相比之下,新加坡不过是个小娃娃,相信你不会介意我这样说。除了国务院辖下的东亚与太平洋事务局,很少有人会留意新加坡。”然而他也让我安心,认为主要因为我对越南局

势所持的立场,让我“享有明智、理性、稳健的名声”。中央情报局事件所引起的纠纷已经过去。“美国面对的问题有三重:政府、国会和报章。后两者论事,往往只从东方相对于西方的肤浅角度看问题:你要不就是个共产党人,要不就跟美国站在一起。美国政府的角度就很不一样。天知道美国政府里傻瓜够多的了,可他们也有一流的人才。内阁以下的佼佼者有邦迪和他的一个副手,公认的中国问题专家巴内特,以及总统的国家安全事务特别助理罗斯托。”其他值得我注意的人物还包括巡回大使哈里曼,以及参议院多数党领袖曼斯菲尔德,他“见闻广博,不作声却有影响力”。

赫伦简要地描绘了约翰逊,那是我同这位总统见面以前看到的最好的资料。“他是个怪人,老谋深算,善于操纵别人,有时候不择手段。话虽如此,我必须承认自己也是少数钦佩他的人之一,尽管我对他的钦佩是有所保留的。他有雄心壮志,要为国家谋求幸福,尤其为穷人和黑人谋求幸福……腊斯克和麦克纳马拉也值得你信任。两人都很诚实,为人不错,按老式的说法,就是好人一个。”

1967年10月,我飞到纽约的肯尼迪机场,再续程到威廉斯堡,住进当地一栋修建过的房子,家具都是古典的,在威廉斯堡还是弗吉尼亚州首府的时期曾经流行过。他们带我和芝乘马车游览威廉斯堡。车夫是黑人,穿上历史性的古老服装。这是具有历史意义的“迪斯尼乐园式”之游。第二天我们乘搭直升机直抵白宫。白宫礼宾官员事先交代,因为约翰逊总统的右手缠着绷带,握手时得握他的左手。后来我走下白宫草坪,接受仪仗队的隆重欢迎时,像个守规矩的童军似的握住了约翰逊的左手。

约翰逊用了许多华丽的辞藻,把我形容为“爱国者、杰出的政治领袖、新亚洲的政治家”,说“不光在亚洲,非洲和拉丁美洲

也一样——凡是人们能努力争取自由、尊严的生活的地方，新加坡都为所能取得的成就立下一个光辉的榜样”。这种过度的赞扬有别于英国人的作风，还真使我难为情。我在做出回应时，间接支持他在越南的行动，却也想知道美国人民是否也相信，美军不在越南坚持下去的话，他们的后代还会不会继承这个美好的新世界。

欢迎仪式过后，约翰逊立即跟我单独会谈。他是个身材魁梧的得克萨斯州人，声音低沉有磁性。在他身旁让人觉得渺小。他闷闷不乐，心情烦乱，却想听听我的意见。他正在努力遏制共产主义势力，阻止他们攻陷南越并在越南以外制造更多麻烦，如今找到这么一个来自东南亚，国家同越南毗邻的人，能了解、同情，并默默地支持他的这些举动，他甚感宽慰。

约翰逊说话直截了当。战争赢得了赢不了？他做得对不对？我告诉他，他做得对，只是在军事意义上，这场战争是赢不了的。不过他可以阻止共产党人取得胜利，这么一来，越南就会出现一个受到人民支持的领导层，那就是胜利了，因为这个政府会获得人民的支持，而且是非共的。我毫不怀疑，如果举行自由选举，人民都不会投票支持共产党人。他听了很高兴，哪怕只是那一刻的兴奋。

当晚在白宫的晚宴上，我问约翰逊美国还能撑多久。他回答说：“是的，美国有决心、有能力熬过越南的这场斗争……没有什么言辞能说得更清楚更有信心了。你们那个地区有句话，很贴切地表达了我们的决心。你们的说法是‘骑虎’，骑到老虎背上。你们骑过老虎，我们也会这样做。”

晚宴过后，几位参议员带我到楼上俯视白宫草坪的门廊。参议院多数党领袖曼斯菲尔德直接问我一个问题：吴庭艳遭暗杀，是好事还是坏事？他来自蒙大拿州，是民主党参议员，个子高瘦，



脸色苍白。我回答说,这是坏事,因为并没有更能干的人来取代他的领导。要吴庭艳改变政策或者统治的方式,应该还有其他办法,干掉他只会使局面更加动荡。更糟的是,谁也不晓得今后任何肯站起来为南越而斗争的领袖,如果拒绝听从美国的劝告,还能不能生存下去。他撅起嘴唇说,是的,是坏事。他接着问我还有什么方法可以解决问题。我告诉他,根本没什么容易解决的办法,不能像西部片《正午》所描绘那样,以拔枪决斗的方式,一了百了地把事情解决。这将是一场艰苦冗长之战,不是什么风光的事,就是为了把这场仗打完,阻止共产党获胜,让南越领导层崛起,这就算是胜利了。但是这也意味着美国得在南越长期驻留下去。从他的表情我看得出,要美国人同意这么做是非常困难的。

国务卿腊斯克深思寡言,与其说他是个政治人物,不如说他更像一名学者。我告诉他,希望下届美国总统能以漂亮的姿态赢得选举,让河内相信美国人民有耐心有决心把这场战争进行到底。美国如果罢手,形势将不利于所有非共国家。泰国会改变立场,马来西亚紧跟着将被放到游击队的绞碎器中,受尽叛变行动的蹂躏折腾。然后,随着各地相互结盟的共产党相继控制了大局,共产党人便会进一步摧毁新加坡。

副总统汉弗莱说话没什么保留。他深信除了少数不是鹰派就是鸽派的参议员,70%到80%参议员都支持总统的越南政策。反对的一派多是第二次世界大战后22年来长大的一代人,他们没尝过战争的滋味,也没经历过真正的经济困境。他们是大学院校里的反战分子死硬派。像我这样既不结盟,又被公认为政治立场独立的人,应该公开发表意见,制止美国民意继续受到恶性的影响。除非像我这样的人能协助约翰逊站稳立场,否则,他担心约翰逊还未被越南挫败,就先在美国被击垮。汉弗莱讨人喜欢,政治上很精明,对他的强悍和坚定我却有所保留。

国防部长麦克纳马拉目光炯炯，精力充沛，态度积极。他认为美国和新加坡两国的目标完全一样，都希望英军在新加坡留下来。美国人民并不想看到只有美国孤军作战。他说，英国购买F111战斗机，显示它跟美国关系异常密切，准备承担对东南亚的义务。那是1967年10月。一个月后英镑贬值，英国决定自苏伊士运河以东撤出。

同参众两院的外交事务委员会进行讨论时，主要课题都是关于越南。我所给的回答并未能消除他们的忧虑。他们希望听到的是在一年或更短的时间内，可以在下届总统选举以前执行的解决方法。我提不出这类答案。

访问哈佛大学时，我同一些大学生交谈，也会见了美国总统问题专家、哈佛大学政治研究所所长里查德·诺伊斯塔特教授。我问过邦迪我能不能在美国度短期公休假，以便了解美国人和美国的制度。我认为自己非了解美国人不可。他们有跟英国人不一样的强处和弱点。美洲是个辽阔的大陆，美国的决策者并不全部集中在华盛顿或纽约，英国的决策人则集中在伦敦。美国决策人员分散在50多个州，各州的利益不同，要求也不一。邦迪安排我会见诺伊斯塔特。诺伊斯塔特答应为我在政治研究所安排一个课程，时间是在1968年秋季，为期一个学段。

这次访美我每天马不停蹄，没完没了地向媒体发表谈话，也向不同的团体发表谈话——纽约的亚洲协会和外交学会、哈佛的大学生、圣路易斯的大学生、芝加哥的外交学会以及洛杉矶的报界和电视台。甚至到檀香山在太平洋总部总司令家中做客期间，我也得发表谈话。只有到达夏威夷一个大岛上的冒纳凯阿火山度假村时，我才算真正放松身心，成天打高尔夫球，并在晚餐过后观赏蝠鲞。

新加坡驻华盛顿、堪培拉和惠灵顿使节团传来的报告都不

错，但是吴庆瑞和拉贾拉南却因为我频频替约翰逊干预越南的行动辩护，显得太积极太亲美而焦虑不安，深恐这可能导致华族基层群众同政府疏离。他们劝我退一步，采取比较中立的立场。我回国后同两人对此交换了意见，措辞稍微改变，采取比较批判的态度，尽管仍然明确支持美国在越南的立场。我深信抨击美国的越南政策会伤害约翰逊总统，损害他在美国的地位。不符合新加坡利益的事情，我不干。

访美十天，使我留下了一些强烈的印象。正如我告诉内阁同僚所说的，新加坡跟美国的关系还很表面，不比我们同英国之间的交往。美国人总爱从国家的人口和幅员考虑问题。就东南亚来说，跟印尼人比较，马来西亚人和新加坡人根本微不足道。

## 美国泄了气

回国之后，事态的发展出人意料，而且有决定性的意义。英国让英镑贬值，1968年1月宣布提前于1971年撤军。两个星期后，北越发动春节攻势，在包括西贡在内的100多个城镇发难。电视对这次攻势的报道，动摇了美国民众的信心。事实上，越南的攻势是失败的。但是美国媒体当时说服了美国人，让他们相信，这是美国人的一场惨重的灾难，美国输了这场战争。两个月后，约翰逊在3月31日宣布：“我不会争取也不会接受党提名我为总统候选人。”从那时候起，美国泄了气，硬着头皮撑着，只为等待新任总统争取以不至于太不光彩的方式撤出越南。

1968年10到12月，我按原定计划，到不列颠哥伦比亚大学和哈佛大学度短期公休假，交由吴庆瑞主持大局。我在不列颠哥伦比亚大学逗留了几个星期。在那里的教员俱乐部做客时，我在电视上看美国总统选举的竞选活动。尼克松胜了之后，我从温哥华飞到渥太华会见特鲁多，几个月前他刚出任加拿大总理。随后

我以政治研究所客座研究员的身分前往波士顿和哈佛。政治研究所附属于哈佛大学肯尼迪政府学院。

我住进哈佛大学的埃利奥特宿舍，同大约 200 名学生和 10 名研究员同住。我上了有关美国文化的专门研究课程。诺伊斯塔特安排我在各个领域里同美国学者广泛接触，这些领域主要是美国政府与政治、发展经济学、激发积极性和提高生产力。课程排得满满的，早上跟一组人进行讨论，工作午餐跟另一组人在一起，下午有专家讨论会，晚上跟著名学者相聚，共进晚餐。我受邀观看哈佛大学和耶鲁大学对垒的常年美式足球比赛，体会了美国青年迸发蓬勃的年轻朝气，当然也包括挥舞着彩球的啦啦队。节目安排的效率使我留下了好印象。当局派了个研究生来协助我，替我找资料，也帮我安排不在原定计划中我所要求的其他约会。只是特工部为了 24 小时保护我的安全，把行动中心设在高级人员的公共休息室里，给埃利奥特宿舍的日常生活带来了很大的干扰。我跟学生、研究员和舍监海默特在公共食堂一起用餐，师生之间无拘无束，这种现象令人瞩目。学生都绝顶聪明，一名教师就坦言，有时候跟某些学生争论问题，还真让人伤透脑筋。

马萨诸塞州剑桥市哈佛大学的教师，跟英国剑桥大学不一样。40 年代到 60 年代的英国教学人员乐于把自己关在象牙塔里，远离伦敦和威斯敏斯特的喧嚣。反之，美国教授喜欢跟政府建立关系，抬高自己的身分和地位。在肯尼迪政府任内，教授们总爱在波士顿、纽约、华盛顿之间来回穿梭。他们的兴趣和教学活动是以当今的世界，以眼前和未来作为对象的。那个时代的英国学者擅长的是孜孜不倦地研究过去，他们不研究眼前，也不研究假设性的未来。他们跟工商业相互之间没有直接交往，而哈佛大学商学院却恰恰为学术人员提供了这样的机会。美国人跟英

国人不一样，他们不为了认真地研究过去而作茧自缚。调查现状、预测未来，是美国学术研究的强处。美国智囊团把对未来的研究称为“未来学”，它发展成一门受人尊敬的学科。

我最大的收益不是增长了知识，而是接触了学者，跟他们建立友谊。这些学者不光对当代事务见识广博，他们跟美国政府和商界的神经中枢也有密切的来往。我这个亚洲政界人物在执政十年后，以45岁的年龄抽空到学术界来充电求知，在哈佛大学成了人们好奇注意的对象。他们毫不犹豫地安排晚宴，让我有机会跟一些很有意思的人物见面和交流，像经济学家加尔布雷思，日本问题专家、前驻日大使赖绍华和中国问题专家费正清。我也跟麻省理工学院的政治学教学人员会面，包括中国问题专家卢西恩·派伊，他曾经在50年代研究过马来亚的游击队共产主义。还有麻省理工学院的萨缪尔森，他在获得诺贝尔奖之前，以所编写的经济教科书闻名。他给我上了一课，专谈为什么美国仍然维持纺织业等低增值工业。同哈佛商学院的弗农之间的讨论算是最有意义的了。他对香港和台湾当代经济体的运作方式提出了许多实际精辟的见解，让我以后每隔几年总要到哈佛走一趟，向他学习更多的东西。

我在哈佛接触了不少新观念，听取其他一些绝顶聪明，但是看法未必总是正确的人物的见解。他们过于讲求在政治上不要有失误。哈佛大学坚决维护自由的风气，对于不同种族、文化和宗教之间是否有着遗传性的内在差别，学者们都不愿意表态或加以承认。他们相信人类都是平等的，社会只需要有正确的经济政策和政府体制就能成功。他们太聪明了，叫我很难相信这些他们必须义不容辞地去宣扬的观点，也全是他们发自内心的真诚想法。

我在餐桌上碰到的哈佛教员，个个思想敏锐，讲话风趣，即

使意见不合也能激发我的思考。加尔布雷思是最牙尖嘴利的一个。在一次晚宴上,我遇见了基辛格。巧的是,当晚许多自由派美国人都大力抨击越战,我却抱着相反的看法。我说,东南亚的前途要维持非共,美国的立场至为重要。基辛格也为美国的干预行动辩护。他措辞谨慎,身处于鸽派人士当中,他小心翼翼,以免显得自己是鹰派分子。他慢条斯理地以那浓重的德国腔英语讲话,给我的印象是,他不是个会随波逐流、人云亦云的人。不久后,尼克松政府宣布基辛格将出任国家安全顾问,当时他已经离开哈佛。那年12月飞回新加坡之前,我在纽约同他会面,鼓励他把对越南的政策贯彻始终。

我希望拜会约翰逊总统。邦迪对我不是急着要见当选总统,而是要求会见前任总统感到意外。我说,尼克松需要时间部署班底,拟定议程,我可以在他安排好工作之后再去看他。我见到的约翰逊凄凉而消沉。他说,他已经孤注一掷地把一切全投进了越南。他的两个女婿都在武装部队里服务,双双被派往越南打仗,他的付出比谁都多。我离开时,留下他独自黯然神伤。

## 毛泽东只有一生的时间

我下一次访问美国是在1969年,5月12日我拜会尼克松总统。1967年4月他曾经在新加坡同我见过面。他当时正在东南亚进行巡回访问,为翌年举行的总统选举做好准备。他是个一丝不苟的思想家,对亚洲和世界事务非常在行,凡事都希望从宏观的角度来观察。我在办公室里回答他的提问,前后超过一个小时。当时正逢中国文化大革命的巅峰期,他问我中国到底发生了什么事情。我说,新加坡惟一直接的消息来源,是从获准到中国东南沿海的广东和福建两省探亲的老一辈华人那里得到的。据我们了解,毛泽东要改造中国。毛泽东要擦去旧中国,描绘一幅新

中国。然而毛泽东却试图在瓷砖上镶嵌着的旧中国画面上画画，雨水一来，毛所描绘的画面就会被冲走，镶嵌在瓷砖上的旧画面又会重新浮现。毛泽东只有一生一世的时间。（好几年后，尼克松不再担任总统时，在自己的一部著作中引述了我说过的这番话。他也引述了我说过的有关日本人的话，认为他们有冲劲、有能力，并不是只会制造和出售半导体收音机而已。这时候，我才晓得他跟我一样，在进行了严肃的讨论之后，有做笔记的习惯。）

尼克松问起关于中美两国不和的问题。我告诉他，两国之间并没有什么与生俱来的或者根深蒂固的纠纷。中国最理所当然的敌人是苏联，两国有着一道长4000英里的共同边界，边境形势只是到近百年来才变得对中国不利，双方有大笔旧账要算。美中两国的边界线是人为的，就划在台湾海峡的海域上，这是暂时性的，会随着时间消失。

1969年我在华盛顿遇见尼克松的时候，他再向我提出有关中国的问题。我的基本分析是一样的。我当时不知道他已经集中精神，准备在中国问题上取得突破，借此增加同苏联对抗的筹码。

我们花最多时间讨论越南问题。他说，美国是个强盛富裕的大国，进行游击战的对手越南则是个落后、贫穷，几乎没有科技可言的国家。美国在这场战争中已经投下了数十亿美元，32600名美国人丢了性命，20万人受伤。这场战争，美国人民和国会议员几乎竭尽所能，要求美国尽快撤离越南的压力一日比一日高涨。可是，美国撤退对南越人民、政府和军队的影响，对越南的东南亚邻国的影响，对澳大利亚、新西兰、菲律宾、韩国和泰国等美国盟友的影响，甚至对整个世界的影 响，他都非考虑不可。问题是美国的承诺到底可靠不可靠。尽管国会受到国内舆论的压力，他必须确保问题能以最好的方式解决。我总觉得他要结束越战，

是因为顶不住国内的反战压力。但是他并不想成为第一个打败仗的美国总统，他要体面地脱身。

美国人民对越战失去信心，我感到惊讶。突如其来地结束越战，不但会在越南，也会在邻近国家造成意想不到的危险后果，对泰国尤其如此，因为泰国在越南问题上一直全心全意地支持美国。撤军行动必须谋定而动，逐步进行，让南越军队可以负起更多的战斗任务。必须力促南越人民这样做，关键是找一批有献身精神的南越领袖，具备像越共那样的献身精神和责任感来处理他们的问题。最终目标是让南越也能像韩国一样，有3万—5万名美国驻军，同时确保韩国武装部队可以一年年地增强军力。要成功落实这样的撤退方式，必须让河内和越共得到一个信息：美国有充分的时间按部就班地逐步撤退，总统不会向压力低头而匆匆忙忙地把美军撤走。河内当时其实是在华盛顿进行斗争，许多国会议员却在媒体的鼓动下无意中帮了越南。美国所扮演的角色，应该是协助南越人自行战斗，条件是让他们有足够的时间和装备保卫自己，那么万一战败了他们也怪不了美国。换句话说，就是让战争越南化。尼克松对此深感兴趣。原定半个小时的会谈持续了一小时又一刻钟。尼克松需要寻找理由来相信自己脱得了身又不算战败。我相信这是绝对可能的。这使他感到宽慰。

我在1970年11月5日再度会见尼克松时，他刚经历了一场劳心费神的中期选举活动，显得疲惫不堪。他重新谈论了在越南问题上能有些什么选择，然后把话题转向中国。我建议美国向中国打开门窗，开始进行非战略物资贸易。如今已有三分之二的联合国成员国准备支持中国加入联合国，美国不应让人觉得它有意阻挠。我再次指出，美国不像苏联，它跟中国并没有共同的边界。



## 手里多了一张牌

稍后我在白宫的附楼里会见了基辛格，他问我有关苏联人准备利用新加坡海军基地船坞的事。如我所料，他从希思那里听说，在英军离开后，柯西金对利用新加坡的军港有兴趣。我在早些时候向希思披露这件事，是要确保他不会匆匆忙忙地撤离军港。我向基辛格保证，在做出任何决定之前会先照会他和英国人。苏联的行动使我手里多了一张牌。我希望美国人会鼓励澳大利亚军队继续留在新加坡。在同英国、澳大利亚、新西兰和马来西亚组成的五国联防安排下，我感到很放心。我循着澳新运行，澳新循着美国运行，这种形势对新加坡来说好得很。基辛格补充说：“对美国来说也是如此。”我说，由于没接受美国的援助，新加坡在东南亚可以以不结盟的中立地位就世界事务发言。基辛格同意，这样做对美国和新加坡是最好不过了。

在这期间，基辛格通过巴基斯坦人悄悄地跟北京领袖进行了接触。1971年他秘密地访问了北京，安排尼克松在1972年2月访华。尼克松1972年1月宣布这个消息，震撼了全世界。事前他没通知任何亚洲盟友，包括日本以及他们的台湾盟友，这使我感到不安。他这次访华，的确有如他自己所说的，是“改变世界的一周”。

另一方面，1973年4月我再度访美时，越南的战情看来并不乐观。伤亡人数继续增加，还看不到胜利。美国国会继续向政府施加压力，要求完全退出东南亚。我和芝到乔治敦区当时的世界银行主席麦克纳马拉家中，跟他们夫妇俩共进午餐。麦克纳马拉在午餐时透露，有令人不安的报道说，尼克松涉及掩盖水门事件，事态发展可能变得很棘手。说这话的时候，他脸色凝重。我有预感，尼克松和东南亚今后都会有麻烦。

4月10日早上抵达白宫的时候，尼克松在前门门廊迎接我。对于我不时公开支持他对越南和柬埔寨所采取的孤独立场，他特别表示感激，待我热情友好。为了拍照，他跟我在白宫的玫瑰花园中散步，大谈当时正在盛开的玫瑰和草原海棠。在白宫内会谈时，尼克松说，他认为中国并未立即构成威胁，只有在10年至15年后，当中国的核计划大功告成时，它才会成为一股不可忽视的力量。他问我对越南和停火条件的看法。根据停火条件，美国答应提供援助重建北越。我说，在当时的具体情况下，顶多也只能如此。拉拢北越，使它不再依赖苏联和中国的做法是正确的。美国要是不提供援助的话，北越对苏联和中国的依赖会越来越来大。

尽管选举刚结束，外加水门事件正在酝酿，公务繁忙，尼克松还是在白宫设晚宴招待我。白宫晚宴有个仪式显示总统的排场。我和芝在好几位穿着金色肩带制服、佩戴奖章的侍从武官陪伴下，跟总统和夫人一起走下白宫的楼梯。嘹亮的喇叭声吹起，吸引会众的注意，我们在平台上稍微驻足。接着，我们缓缓走下楼梯的最后几级，现场顿时鸦雀无声，大众举头望向我们。接着总统、总统夫人、我和芝排成一行，迎接来宾。1967年约翰逊总统设晚宴招待我，也举行过同样的仪式。但是尼克松的作风不一样。他跟所有来宾一一热烈握手，说些得体的客套话：“再见到你感到高兴”，“见到你很高兴”，“赏脸了”。当我跟来宾握手的时候，他偶尔会从旁插嘴，称赞或评论几句。中途他拉我到一旁说：“别说错话，例如‘你好吗’。因为也许你见过他，这显示你忘了，他会生气。应该总是用中性的话语，像‘见到你很高兴’，‘见到你多好’。认出对方就说‘久违了’，‘再见到你多好’。”他的确够专业，却很少闲谈，从来不说笑话，跟里根总统不一样。里根谈话的时候，闲言笑语总是层出不穷。

美国负责东亚与太平洋事务的助理国务卿格林问我，对美国在中国问题上采取主动有什么看法，他指的是尼克松 1972 年 2 月的中国之行。我说，除了令人感到意外之外，没什么好挑剔的。要是不致引起那么多人感到震惊和意外，所取得的辉煌成果还可以锦上添花。意外的因素使日本人和东南亚人产生疑虑，担心强国喜欢突然改变政策，可能使它们站错队。

格林解释说，日本人很难守得住秘密，他们自己也这么说。他强调，美国建立新的对华关系，并未改变美国对这个地区任何其他国家的政策。从一开始台湾就关注这个问题，但是情形现在一清二楚，美国仍然履行条约规定的义务。韩国原来也表示担忧，如今却意识到韩美关系根本没改变。一句话，跟中华人民共和国关系正常化，并不损害到任何国家，结果是亚洲更加稳定。

我说，跟西方文明和科技多接触，肯定会对中国产生影响，现有的孤立状态维持不下去。例如，由于中国人民跟外界完全隔绝，访问新加坡的中国乒乓队除了乒乓球，什么也不愿意谈。我相信，中国经济一越过“最起码的必需品的界限”，就会面临苏联目前的问题。对于买得到的产品，中国人民要能有所选择，有了选择，他们就会失去对平等主义的热忱。

格林向我保证，美国完全准备继续在亚洲扮演稳定局面的重要角色。“美国会保留这个地区的驻军，履行条约规定的义务。”他提醒我说，威尔逊和希利早些时候都重新保证英军会继续留在新加坡。我自我安慰，心想美国跟英国不同，它并不是靠殖民帝国而成为世界强国的，因此，它也应该不会因为受到同样的经济压力而退出亚洲。

1974 年 8 月 9 日，尼克松为了避免因为水门事件面对弹劾而引咎辞职，叫我替越南南部担心。尼克松以总统身分采取的最后行动之一，就是签署一项法案，使之成为法律，规定在今后

11个月内,美国对越南南部的军援最高限额是10亿美元。他辞职几天后,众议院表决削减为7亿美元。行刑斧落了下来,搁在断头台上的脖子,是阮文绍总统的。

1975年4月25日,阮文绍离开西贡。4月30日,北越军队开进西贡市的时候,一架美军直升机从大使馆屋顶起飞,惊惶失措的南越人死死抓住起落架不放。那一幕,凝成了让人永生难忘的画面。那一天迟些时候,北越坦克开到总统府,象征性地把大门撞倒。

虽然美国介入越南失败了,它却为东南亚其他国家换来了缓冲的时间。1965年,就在美国军队大举进驻南越之际,泰国、马来西亚和菲律宾,都面临武装的叛乱活动的内部威胁。地下组织在新加坡还很活跃。在一次政变失败后元气大伤的印尼,对新马实行“对抗”,等于是暗地里宣战。菲律宾则正在争取东马的沙巴。生活水准太低,经济增长缓慢,美国的行动却允许东南亚非共政府有时间清理自家。到了1975年,各国都更有能力应付共产分子的威胁。要不是美国决定介入,东南亚国家对抗共产势力的毅力和决心恐怕早已消失殆尽,东南亚也将无可避免地走上共产主义的道路。东盟繁荣新兴的市场经济体,正是在越战的那几年间孕育成形的。

另一方面,西贡失陷前几个星期,一大队载满难民的大小船只向南中国海驶去,其中许多开向新加坡。好些难民装备着武器。代总理吴庆瑞寄发紧急报告到华盛顿,告诉我近百艘小船载来了好几千名难民,要我立即做出政策上的决定。我通知他应该拒绝让他们上岸,要他们继续上路,到幅员更大,有条件收容他们的国家去。于是大规模的行动在5月6日展开。新加坡武装部队给64艘载着8000多名难民的越南小船进行修理,增添燃油,补充粮食,然后把它们送往大海。为了避免被送走,许多小船的

船长故意把引擎弄坏。

就在大规模行动进行的同时，我在1975年5月8日中午，也就是西贡失陷后的第八天，会见了福特总统。当时国务卿基辛格跟他在一起。福特显得心烦意乱，却并不沮丧。他问起东南亚地区对越南南部失陷的反应。4月底西贡失陷前，我刚到过曼谷，泰国人紧张不安，印尼人也一样。苏哈托却一声不响，牢牢地控制着局面。我说，美国国会决定干预，制止轰炸，却促成了越南南部的陷落。要是没发生水门事件，轰炸行动继续下去，南越军便不会失去斗志，结果可能就不一样。但是轰炸行动一停止，援助大幅度削减，越南南部的命运便无可挽回了。

福特问我美国下一步该怎么走。我说最好先让尘埃落定，看看老挝、柬埔寨和越南的形势发展。老挝相信会由爱国阵线党接管，属于越南人控制的范围。在柬埔寨，红色高棉杀害了成千上万的反共人士。（当时我还不知道他们杀人不分青红皂白，不光杀害反共的人，连所有受过教育，没参加农民革命的柬埔寨人也不放过。）泰国为了防止越南共产党人入侵，会拉拢中国。基辛格问我，中华人民共和国会不会帮助泰国。我认为会。我建议最好是保持冷静，看看事态发展如何。如果在下届选举中，选出的是像麦戈文那样的总统，向共产党人低头，局面就完全没有希望了。

有人曾经形容福特笨手笨脚，经常跌跌撞撞，是个头部伤痕累累的橄榄球员。我却发现他精明能干，有知人之明。他待人确实友善，无拘无束。晚餐后我想上洗手间，请求退席，他坚持要带我到他的私人住处。于是我们乘搭电梯，特工处的保镖跟在后头，一起到他的私人住处去。那里有个私人的大浴室，运动设备和最新的健身器材一应俱全，洗涤盆上放着各种化妆品和电剃刀。这是他的私人洗手间。很难想像欧洲、日本或第三世界的领

袖会带我到他们自己的私人浴室去梳洗。他这么做无非是出于友善,对有机会招待我感到高兴,也是为了感激在美军仓皇撤出西贡,美国股市大跌的时候,东南亚有一个人挺身而出为美国辩护。他并不是为了给我留下好印象,但是他的稳重可靠的个性,确实给我留下了深刻的印象。

……布什在大选中败给克林顿之后，我就觉得我们必须准备应付美国在态度和作风上的改变。从克林顿许多支持者的行动看来，他们简直把中国当做一个等着接受援助，并会为此屈服于外交和经济压力的第三世界国家。对中国对美国，往后的日子恐怕都不会好过。

卡特总统接过福特的指挥棒后，美国外交和国防政策的重点突然有了变化。卡特对非洲的兴趣甚于亚洲。他宣布削减美国在韩国的驻军人数，让美国在亚洲的朋友和盟友深感惊诧。卡特相信，美国人民经历越战之后都厌倦不堪，希望把亚洲忘掉。他转而集中精神，调解美国黑人和白人之间的关系，认为自己在非洲南部扮演的角色，是为白人和黑人之间的巨大鸿沟筑起一道桥梁。他着重的不再是安全防务问题，而是人权。东盟领袖咬紧牙关准备度过4个困难的年头，等着看卡特能有什么作为。

我在1977年10月跟他会而。他非常小心地预算好自己的时间。先是让记者拍照大约五分钟，然后是十分钟的单独会谈，接着才是双方代表团进行45分钟的讨论。他分秒必争地严格遵守他的时间表。而最让我惊异的是他在十分钟的单独交谈中所提的课题——为什么新加坡需要像改良型霍克地对空导弹那样的高科技武器？这并不在我准备好的讨论课题中。前几任总统谁也没问起关于我们有限地向美国购买武器的事情，更别说是防卫性武器了。在卡特的议程中，他首先关注的是停止军备扩散，尤其是高科技武器。对他而言，改良型霍克导弹对东南亚来说算是高科技武器。我说明新加坡是个目标非常集中的城市，不得不实行多重防卫。我们的猎犬地对空导弹已经过时，但是如果他不能售卖改良型霍克导弹给我们，我可以改而向英国购买轻剑地对空导弹，问题不大。为了缩短这个课题的讨论时间，我说我们不会申请购买这些武器。两年后，美国驻新加坡大使介入，力促白宫再出售改良型霍克导弹给我们。这位大使是卡特的支持者，前北达科他州的民主党州长。

双方代表团的会谈持续了45分钟，同样准时结束。卡特在会议结束前15分钟，从胸前的衣袋里拿出一份清单；看看自己是不是已经谈过所有的项目。要不是重新看过会议记录，我实在



记不住我们究竟讨论了什么课题,它们尽是一些无关痛痒的事。在他之前的总统约翰逊、尼克松和福特,谈问题总会从宏观的角度看:日本、韩国、台湾地区,然后是共产党国家如中国、越南,再来是美国的盟友泰国和菲律宾——亚洲会是怎样的局面。

卡特不谈这些。虽然如此,我还是决定为他描绘一幅宏观的图景,说明美国对这个区域的稳定和成长有多重要,美国怎么不应该转移焦点,因为这将削弱本区域非共国家对它的信心,这些国家又都是它的朋友。我不肯定自己说的话他是否听进去了。要不是早些时候,5月间在新加坡同国务院负责东亚和太平洋事务的助理国务卿霍尔布鲁克见过面,我也许根本不会有机会同卡特见这一面。霍尔布鲁克要在本区域找个人代为劝服卡特专注于处理亚洲事务,而我不巧就是他要找的人。

离开的时候,卡特送我一本套在绿色皮制夹子里头的竞选自传《为什么不曾尽力而为?》。他已经预先在书里题了字:“致我的好朋友李光耀,卡特”。我深觉荣幸,但是他在跟我见面以前就把我抬举为“好朋友”,让我受宠若惊。这一定是他竞选期间例行的交际手腕。

我浏览了他的自传,期望从中看出端倪。果然。他来自《圣经》地带,是一个再生基督教徒。自传中记录的两件小事至今在我脑海里挥之不去。他的父亲在他去上主日学的途中给了他一枚银币,他回家后把两枚银币放在梳妆台上。父亲发现后把他打了一顿。他从此不再偷窃了。我不明白这怎么帮助他赢得大选。另一件事谈他获配到核子潜艇上执行任务,接受里科弗上将面试。里科弗上将问他在安纳波利斯海军学院的班上考第几名,他骄傲地说是第59名。里科弗上将问:“你尽力而为了吗?”他答道:“是的,长官。”接着又改口说:“不,长官,我并没有一直尽力而为。”里科弗上将问他:“为什么不呢?”卡特说他怔住了。因此,

他把自传题为“为什么不曾尽力而为”，并决定今后以这句话作为他的人生座右铭。有一天，我在电视上看他参加马拉松赛跑，在接近终点时脚步踉跄，趑趄趑趄，几乎就要累倒。他不理会当时的体力状况如何。尽全力实现最好的志愿是他当时最大的推动力。

我在1978年10月再度跟卡特有过一次简短的会面。副总统蒙代尔接待我，卡特顺便前来让记者“有个照相的机会”。我们没谈上几句，他仍然对亚洲不感兴趣。值得庆幸的是，他的顾问说服他别从韩国撤军。

卡特最大的成就，就是促成埃及总统萨达特和以色列总理贝京化解战事纠纷。两国相持不下的每一口水井、每一堵围墙、每一道边界他都了如指掌，这让我深感惊讶。他掌握了所有细节。这使我联想到壳牌石油公司的评估方法——直升机素质，能全方位地看问题，又能调整焦点抓紧相关的细节。卡特就兼顾到了每个细节。

## 卡特“擦亮了眼睛”

1979年，世界发生的三个重大事件，致使卡特在任期结束前，不得不全心全意处理亚洲事务。首先，邓小平在1月底赴美同卡特会面，以建立外交关系。第二，卡特劝告已经众叛亲离的伊朗王离国他去。最后，12月24日当天，苏联鉴于阿富汗的共产党政权地位不保而入侵阿富汗。卡特为此大吃一惊说：“我总算擦亮了眼睛。”到这个时候他才看清苏联政权的真面目。那年较早的时候，他在维也纳签署美苏限制战略武器条约后，还给了勃列日涅夫一个拥抱。他当时相信苏联领袖都是讲道理的人，会对美国诚恳的和平姿态做出回应。

不过，卡特的国家安全顾问布热津斯基却是美国权力中心

一个让人放心的人物。他有宏观的战略头脑。他能够强有力地任何一个论坛上表达自己的见解，却又明智地执行总统的外交政策，从不自作主张。美国和许多伊斯兰教国家纷纷提供武器、资金和战斗军力，加强阿富汗抵抗部队的力量，最终抵抗部队以寡敌众，成功拖垮了强大的苏联军队。

越战惨败后，卡特一时冲动，准备大幅度削减美国的亚洲驻军，尤其是一下子将四万大军全由韩国撤出，所幸让霍尔布鲁克及时制止。就像我在1980年12月霍尔布鲁克卸任前写给他的信上说的：“在美国政府、国会、媒体全要把东南亚遗忘了的那段日子，你不遗余力地协助区域各国，使它们对美国的军力和善意恢复信心。比起1977年我们第一次见面，未来已不再如此动荡不安。”

卡特是个虔诚的大好人，也许太好了，根本不应该当总统。美国人民对水门事件厌恶反感，投票支持他。但是4年来对美国的病态社会几经苦思冥想之后，他们如今准备拥戴里根。里根对美国人和美国的前途有着光明的憧憬，这使美国人精神抖擞、兴致高昂地度过了他接下来的两个总统任期。

里根的观点简单直接，是个坚强成功的领袖。后来证明他确实是个对美国、对世界都好的总统人选。美国人在1980年11月舍弃了一个种花生的农民，把选票投给一个好莱坞演员，那倒是一桩好事。

我在1971年10月第一次跟里根会面，当时他以加利福尼亚州长的身分到新加坡访问，随身带着尼克松总统为他所写的介绍信。加利福尼亚是尼克松的家乡，里根想必曾经在尼克松的助选活动中身负重任。在午餐前半小时的会谈中，我觉得他是个有坚定信仰的人，他坚决反对共产主义。过后，在专为他和他的夫人、小儿子以及秘书迪弗面设的午餐会上，他的话题一直离不开

苏联的威胁。他对有关的讨论深感兴趣，午餐后要继续谈下去。于是，我先让他的夫人和儿子离开，把他带回办公室，我们再谈了一个小时，谈的都是跟苏联和中国有关的战略课题。他的一些看法叫人吃惊，却非常鲜明。他说，柏林被封锁的时候，美国其实不应该把物资空运进去，反而应该同苏联以坦克相见，迫使对方遵守四强协议，打开通往柏林的道路。不开路，就宣战。他这种是非分明的作风使我吃了一惊。

10年后，1981年3月，前总统福特到新加坡来，告诉我刚在1月间宣誓就任的里根总统希望尽快同我会面。后来我再接到他传来的口信，问我能否在6月动身。我答应了。6月19日中午我抵达白宫，里根在他的办公大楼前面的门廊热情地欢迎我。我们在午餐前进行了20分钟的单独会谈，他希望谈谈关于台湾的问题。

我告诉里根，让台湾取得成功，不断同大陆的条件形成对比，这种做法符合美国的利益。这样的对比，通过媒体和重要人物的互访传出去，将产生世界性的冲击，影响深远。他接着问我蒋经国是否真的需要新一代战机。蒋经国在里根刚当选总统的这个敏感过渡时期，急着要求美国出售这些战机。里根在竞选期间曾经严厉抨击过中国，并且公开表明支持台湾。我知道，政策上的任何突变都会使他为难，但是允许售卖新一代战机给台湾，却意味着将使中美关系陷入更大的风险。我坦诚说出自己的看法，认为台湾并未立刻面对大陆的威胁，台湾现有的F5型战机并不缺乏，更何况中国并未增加军备。邓小平如今所要的，是为历经十年文革后意志消沉和物资匮乏的人民提供更多消费品。台湾的战机日后也许需要提升，眼下却没有这个必要。

里根的主要顾问后来跟我们共进午餐，其中包括国防部长温伯格、中央情报局局长凯西、白宫幕僚长贝克、迪弗和国家安

全顾问阿伦。我们主要谈到中国以及中国同苏联的关系。

里根问起中国怎么会在美国国务卿黑格访华后，立即就它和苏联的共同边界问题对苏联表示友好。我的看法是，中国走这一步，目的是要提醒美国别把什么事情都看成理所当然。再说，邓小平必须应付那些不愿意同美国靠得太近的人。我相信邓小平的政策不会轻易动摇，军事发展押后处理，优先目标是如何为人民提供消费品。

谈到波兰骚乱的情况，里根说，苏联人想必会担心战线拉得过长。我说，他们不惜让经济走下坡，就是为了维护他们“横跨欧亚的帝国”。里根一听到“帝国”这个字眼，立时竖起耳朵，并告诉阿伦今后形容苏联的势力范围可以多用这个字眼。里根在他的下一次演讲中就提到了苏联的“罪恶帝国”。

在午餐后最后十分钟的单独讨论中，他让我给蒋经国传个话，要蒋经国别在那个时候催促他售卖高科技武器给台湾，否则 would 让他很为难。不过他也要我向蒋经国保证他不会背弃蒋经国。里根知道我同蒋关系密切，能缓和这番话可能引起的失望情绪。几天后我会见蒋经国，代里根传达了口信，告诉他台湾不适合在这个时候购买高科技战机。蒋问我怎么他的好朋友里根不肯帮他的忙。我大胆猜测，美国需要中国来维持全球势力均衡，西欧国家和日本都不会愿意如美国所愿那样，当机立断地增加军备开支，所以里根必须考虑，是不是应该为中国注入少量的科技，提升中国的军备。蒋点头表示同意。他接受了里根提供的理由，要我告诉里根：“我了解你。”蒋经国感到满意。他信任里根。

里根也同蒋经国一样，胆识过人，凭直觉行事，要不就信任你，要不就不相信你。他也是个对朋友绝对忠诚，对事业非常执著的人。他的顾问，包括国务卿黑格，都告诉过他中国在美国全盘策略中的重要性。他接受这个分析，却对中国共产党人感觉不



会公开反对中国同美国维持良好的关系。邓小平不只使中美关系正常化,他甚至跨前一步,开放中国,影响是重大而深远的。很多中国学生在美国念书。人才外流的情况将会出现,也许流失20%或更多,但是愿意回国的人必将带回一些新思想。中国政府知道开放门户得冒一定的风险,所以他们的决定意义重大。他们准备让留学生把一些激进的观念带回来,把改革的细菌带进来。问题的症结在于,里根在竞选总统的时候,曾经对支持台湾发表过强烈的声明,并且在布什1980年8月到北京访问后,还重复了这些话。布什在北京时请中国人谅解并尊重美国的立场,美国在台湾问题上只能采取渐进的做法。我相信中国人很重视诚信。他们知道那些背叛朋友的人,同样会背叛他们。要是美国因面对中国施压而在台湾问题上让步,那反而叫中国感到惊讶。中国要的是美国重申一个中国的原则。布什向我保证,里根绝不会开倒车而把中台看成两个国家,派驻两个大使。

我建议美国必须让北京相信他们一个中国的政策。要做到这一点,一个办法是让里根和邓小平会面,说服邓小平,这是美国的基本立场。布什同意我的说法,因为里根可以很有说服力地表达自己的意思。布什又说,中美之间其实有不少共识,因为里根“对有关苏联的一切事情都非常敏感,疑心重重”,波兰和阿富汗的事件又更加深了他的疑虑。里根并不喜欢共产主义,但是他看到了同中国建立关系的战略价值。

1982年7月我再访华盛顿时,舒尔茨已经接替黑格出任国务卿。70年代初期,他在尼克松总统任内担任财长时,我就已经认识他,后来成了朋友。黑格为寻求“战略共识”全力以赴,并同意逐渐减少售卖军火给台湾。舒尔茨正在推敲怎样的措辞才能适当地表达这个承诺。他向我抛出了几个问题。我并不认为有必要在军事上完全抛弃台湾,争取中国,确保美国无须推卸它对一



1982年访美，我同里根总统和国务卿舒尔茨(右一)在白宫交换意见。

个旧盟友所承担的义务。

我同里根总统在午餐前又举行了一次单独会谈，没有人在场做记录。

他知道我见过台湾海峡两岸的最高领导人，他也知道我反共，却又是务实主义者，所以想试探我对他的观点会有什么反应。我告诉他，可以暂且搁置台湾课题，就像邓小平针对钓鱼岛纠纷向日本提出的建议一样，把台湾问题视为现阶段解决不了的纠纷，留给下一代去处理。我建议里根应该向北京解释他是台湾的老朋友，这份友谊不能轻易一笔勾销。他问我他该不该到中国去访问。他本身不很愿意这么做，总觉得去了这一趟，就有义务在行程中也同时访问台湾。我听了万分震惊，力劝他切勿访台，尤其不能在同一个行程中访台。正如我事前对布什说过的，里根应该在访问中国之前，先邀请中国领导人到华盛顿去。访美



之后,里根的回访将是个适当的反应。

里根后来来信说:“我们在7月21日午餐前的私人谈话让我获益不浅。我正期待得到你明智的忠告,果然就在那次会谈中大有收获。你的坦诚直率,证实了你我交情之深挚,这是我非常珍惜的。”

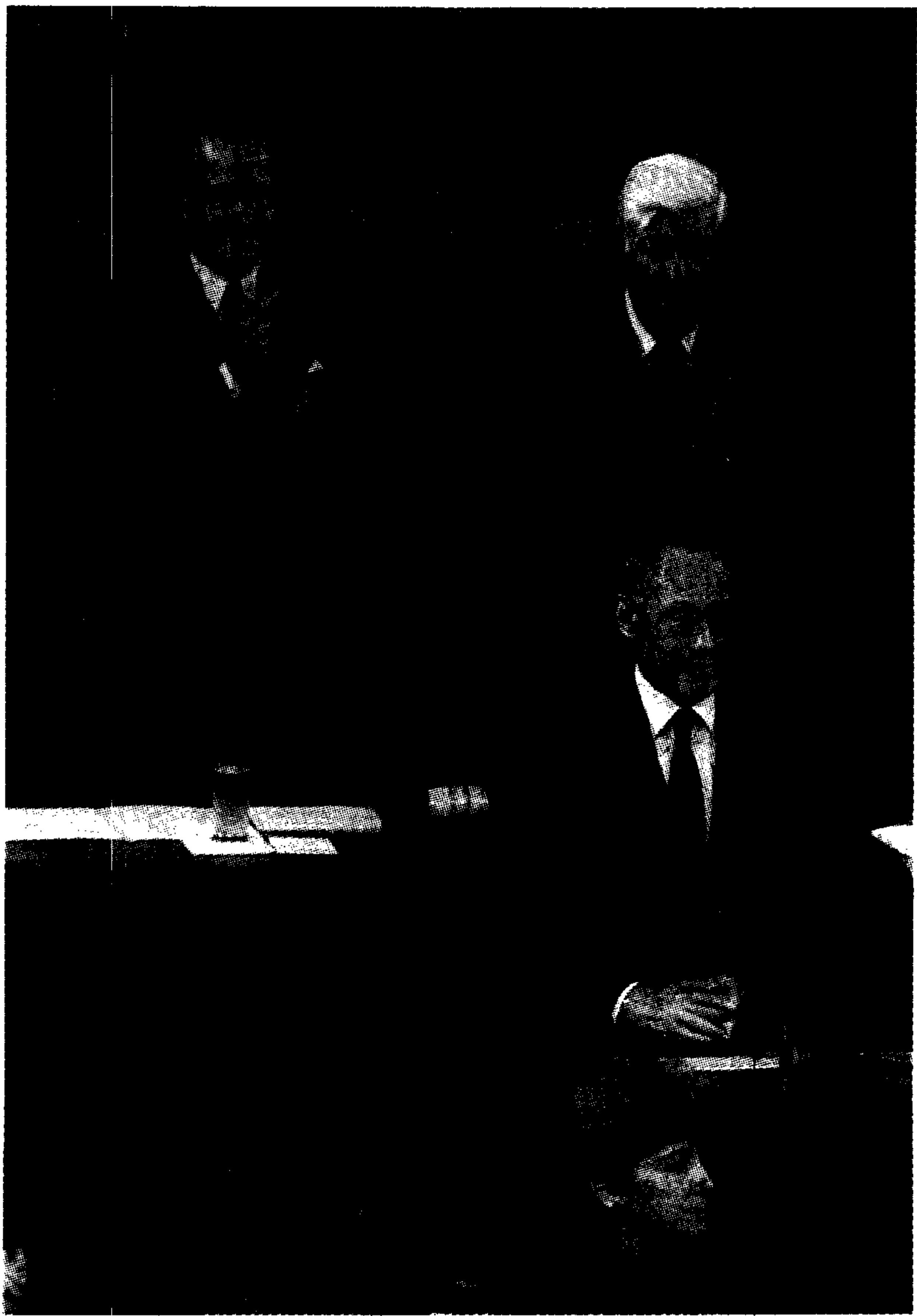
1984年初,中国总理访问华盛顿,强调中国希望同美国有更密切的经济关系。5月,里根总统访问中国。过后,国务卿舒尔茨的助手沃尔福威茨到新加坡向我汇报里根的申请,并就访问中一些令美国人费解的问题同我进行了讨论。

## 一个必须解开的结

那次访问很有成果,经济上的确有了实质的进展。在一些环球性课题上,同中国人意见相左的时候,里根没有做出让步。邓小平强调台湾是美中关系之间一个必须解开的结。我说,让邓小平有机会亲自同里根接触是好事。这么一来,中国人就会明白他们同里根交往不只是一任的事,而是两任。的确,里根连任了。

里根重新当选后,国务卿舒尔茨建议我在1985年10月初到华盛顿进行正式访问。我发现里根状况很好。他历经4年的任期,还曾经让子弹穿胸,险些击中心脏,看起来却充满朝气,头发乌黑浓密,声音依然洪亮。里根并不善于记住细节。其实,他清楚表明他不想被细节困扰,以致因小失大。他的强处是对目标贯彻始终、不屈不挠。他知道自己要的是什么。确定目标之后,会聚集那些跟他志同道合又在各个领域表现杰出的有识之士,争取达到目标。他处处表现出自信而乐观的精神。里根担任总统的8个年头,是美国的好年头,也是世界的好年头。他的“星球大战”计划使戈尔巴乔夫和苏联招架无力,最后促成了苏联的解体。

同过去一样,我们再进行一对一的会谈,他再次就台湾问题



512 | 1985年访问华盛顿,我受邀在美国参众两院联席会议上演讲。

征询我的看法。他说，他一直小心翼翼地走在两岸之间的钢丝上。他向中国表明美国不会背离台湾，“美国是双方的朋友，而且会继续维持这个立场”。他接着要我说服蒋经国，在中国加入亚洲开发银行以后，尽管台湾的名义必须改为“中华台北”，还是应该让台湾继续留在亚洲开发银行中。蒋经国原本有意退出亚洲开发银行，美国国会却发出威胁，表明如果台湾被“逐出”，国会将不发放美国对亚行的捐款。我过后在台北尝试向蒋经国说明里根的立场时，费了好一番功夫，不过最终理性占了上风。1986年1月，中国成为亚洲开发银行的成员，台湾则改称“中华台北”。

里根在前一年到中国访问时，看出中国人已经意识到他们必须给予机会，让人民创造更美好的生活。我说，这其实是美国让资本、科技、专门知识、货品和服务在台湾自由流通所取得的成就。我肯定邓小平看过有关台湾经济腾飞的报道，也一定在思索，一帮在他看来是“软弱、贪污和不中用的土匪”，为什么能够取得这样的成就。邓小平一定认为是美国在资金、科技和技术方面帮了这些“土匪”一个大忙，他现在热切希望美国也能把这个方程式传授给中国。他知道美国对中国现代化进程的影响将无可限量。

在这次的正式访问中，我很荣幸能向美国参众两院发表演讲。这个世界最大的强国的立法人员，给了我这个蕞尔小国的领导人一个说话的机会。我们的驻美大使许通美透露，里根和舒尔茨都鼓励众议院议长奥尼尔邀请我演讲。我的演说主题是美国人当时非常关注的一个课题——保护主义，以便保障就业机会，确保美国同东亚新兴经济体之间的贸易逆差不至于越来越大。在20分钟的简短演说中，我说明自由贸易这个课题对整个世界来说，其实是个战争或者和平的问题。

每个国家都有盛有衰。我说，一个国家如果国力正盛，有旺盛的精力，却不获准出口它的货品和服务，那么它惟一的出路就是扩张和侵占领土，把他国领土上的人民纳入自己的版图，组成一个更大的经济单位。这就是为什么过去一些国家拥有的帝国足以组成一个贸易集团。这种争取成长的做法，曾经屡试不爽。这个世界在 1945 年第二次世界大战后已经摆脱这种做法了。就因为有了关税及贸易总协定、国际货币基金组织、世界银行和种种新条例，尽管德国版图大幅度缩小了，还得同时应付从东欧回归的大批人口，德国却还是能够生气勃勃地发展兴盛。日本也一样，他们必须离开韩国、中国、台湾和东南亚，回归到几个日本岛屿上。德国人和日本人都能够留在自己的疆域里，通过贸易和投资继续成长。它们跟其他国家合作、竞争，可以不通过战争而依然蓬勃发展。反之，货品和服务的贸易往来一旦被禁止，中国就会重蹈历史覆辙，回到战国时期相互吞并的局面，争取扩张领土增加人口，并入一个庞大的大陆帝国。这个严谨扼要的逻辑分析，理智上也许能让议员们信服，但是感情上有许多人却难以接受。

里根在我们的讨论中提到的另一个问题是菲律宾。流放海外的反对党领袖阿基诺在 1983 年 8 月从美国返回菲律宾，却在马尼拉机场遭枪杀，这件事使马科斯总统陷入困境。马科斯曾经是里根的好朋友和支持者。舒尔茨早些时候跟我谈起这件事，我提醒他，马科斯已经不再是解决问题的答案，反而是问题的症结所在。舒尔茨要我坦白地向里根说明这一点，因为里根一直对可能必须背弃一位老朋友而耿耿于怀。因此，我以最婉转的方式，向里根形容马科斯怎样从 60 年代一个年轻反共的社会改革者，变成一个自我沉溺的年老统治者，并且怎么纵容他的妻子和朋党巧妙地通过垄断和专利权，把国家洗劫一空，使政府负债累

累。菲律宾和马科斯政府,已经声誉扫地了。

里根听完了我的评断之后非常不高兴。我说,现在的问题是寻找一个干脆利落的方法,让马科斯体面离开,同时组织新政府,以便着手收拾残局。里根决定派遣特使去见马科斯,对日益恶化的局势表达美国的关心。

菲律宾的局势到了1986年2月15日终于失控,马科斯当天再度当选总统,选举却被指出现舞弊。美国大使罗伊奉命征求我的看法。我说,无论马科斯是不是在合乎宪法的情况下上台,美国都不应舍他而去,但是同样不该置大部分的菲律宾人民于不顾,投选科拉松的民众不算少。美国不应该接受舞弊选举的投票结果,应该向马科斯施压,为的不是要双方撕破脸皮摊牌,而是重新举行大选。美国应该让科拉松势力继续维持“动力和干劲”,因为这是“一股为善的力量”。美国不应该让她感到沮丧失望。

第二天,2月16日,科拉松宣称选举胜利,并宣布展开全国性非暴力抗议活动,要推翻马科斯政权。菲律宾的五个东盟邻国一致行动,发表相同的声明,对菲律宾可能出现流血事件和引发内战表示关注,并呼吁当局采取和平解决的方法。

我告诉罗伊大使,应该让马科斯知道他出国的大门是敞开着。否则,他可能会因走投无路而被迫杀出一条血路来。2月25日,罗伊大使回应说,美国政府同意我的看法,问我是否愿意挑起协调的责任,促使东盟出面为马科斯提供庇护。我的外交部长拉贾拉南说,要五国一致同意并不容易。我立刻通过新加坡驻菲律宾大使邀请马科斯到新加坡来。这个邀请一旦被接受,就有助于缓和当时箭拔弩张的危险局势。与此同时,里根亲自传信,要马科斯别动用武力,并说已经为马科斯、马科斯的亲戚与亲信做了安排,由夏威夷给予马科斯庇护。在夏威夷和新加坡之间,马科斯选择了到夏威夷避难。同一天,即2月25日,科拉松宣誓

成为菲律宾的新总统。

马科斯抵达檀香山几天后，他的行李，包括几箱菲律宾的新钞票，全被美国海关人员搜查。他意识到自己会有麻烦，传信告诉我他想到新加坡来。刚就任菲律宾总统的科拉松提出反对。马科斯只得继续留在夏威夷，面对多重官司诉讼。

## 科拉松惹火烧身

美国同科拉松总统之间有个问题，就是该不该更新美国在菲律宾基地的租约。科拉松向来对美军基地采取强烈的反对立场，希望借此从美国人那里换来更多优惠。岂料她却因此惹火烧身。当她总算接受了美国开出的条件之后，这个决定却被菲律宾参议院推翻，理由是美国基地有损国家尊严。

美国参议员卢加是参议院外交关系委员会的资深共和党领袖，对防务特别感兴趣。1989年1月，卢加在马尼拉同科拉松总统会谈后，到新加坡同我会面。卢加问我，如果美军必须离开菲律宾的苏比克湾，新加坡可愿意援之以手。我说，我们可以让美国利用我们的基地设施，但是提醒他，就算开放整个新加坡，面积都远比美国在苏比克湾使用的地方来得小。我们没有足够的空间让美国的军人留驻。我促请他让美国基地继续留在菲律宾，不过补充说，如果新加坡公开允许美军也使用我们的基地，能使菲律宾政府觉得在国际上不至于那么孤立面更愿意让美军在基地继续留驻，那么新加坡很愿意这么做。

516 我让驻马尼拉大使向菲律宾外长曼拉普斯提出这个建议。曼拉普斯说，他欢迎新加坡公开发表这项声明。我请外交部政务部长杨荣文在1989年8月间公开表明，我们愿意让美军更频密地使用我们的基地。这项声明发表之后，曼拉普斯做出回应：“我们要特别提到新加坡，对它明确的立场表示感激。”科拉松总统

后来也告诉我,我们的立场对菲律宾很有帮助。

马来西亚和印尼对此却没有多大兴趣。马来西亚国防部长利道丁说,新加坡不应该允许更多外国势力进驻本区域扰乱现状。印尼外长阿拉达斯希望新加坡会继续支持把东南亚发展成无核区的概念,并说如果新加坡的做法导致本区域增加一个新的军事基地,印尼将提出反对。

1989年8月20日,我在电视直播的国庆群众大会上说,本区域将不会出现驻有大批美军的新基地,新加坡并没有足够的空间。我们不过是开放现有的基地供美军使用,这些基地依然归属新加坡政府管辖,它们不会成为美军基地。我也同意建立印尼所建议的无核区,以及建立马来西亚所建议的和平、自由与中立的地区。可是,一旦在南沙群岛发现石油和天然气,建立和平地区的计划就不太可能实现了。我刚于8月初在文莱同印尼总统苏哈托和马来西亚首相马哈蒂尔医生见过面,对我向美军提供基地的面积和性质,都做了澄清。

美国政府接受了我的献议。1990年11月13日,趁着在东京参加明仁天皇的登基典礼时,我同美国副总统奎尔联合签署了备忘录。那正好是我辞去总理职位前两个星期。这份备忘录的实际价值比美国和新加坡原来所估计的还要高。美军在1991年9月撤离菲律宾的基地时,新加坡的基地设施成了美军在东南亚仅剩的立锥之地。

1981年6月我初见布什,他当时是里根的副总统。他当上总统后,我们的良好关系没有改变。我所认识的布什是一个非常热情友善的人。回想起1982年,他一知道我将前往华盛顿会见里根之后,就盛情邀我到缅因州肯纳邦克波特,在他夏季度假的地方跟他同住。我谢绝了他的好意,因为小女玮玲当时在波士顿的麻省医院从事研究工作,我准备去同她见面。布什传来口信

说，让我带她也一块儿去，而且句句真诚，所以我们应邀到他那里去度周末。玮玲、我，以及布什和他的保镖一起去跑步，畅谈政治，非常轻松自在。布什夫人跟先生一样，外向、好客而热情，毫不造作。他们都为有朋友来同他们共度周末而由衷欣喜，让我们宾至如归。

1990年伊拉克侵占科威特之后，美国为了增加在波斯湾的军力，必须迅速调动50万人到那里。虽然备忘录还没签定，我们还是让运载人员和物资的美国飞机和海军军舰横渡太平洋，在新加坡过境。新加坡派出一支医疗队伍到沙特阿拉伯，对波斯湾行动表示支持。印尼和马来西亚保持中立，两国人口中占多数的穆斯林教徒，同情萨达姆·侯赛因和伊拉克人，跟伊斯兰教世界同声同气。

我在1991年1月21日到白宫会见布什。那个时候，美、英、法军队团团包围了伊拉克军队，“沙漠风暴”行动即将以迅雷不及掩耳之势漂亮收场。当天傍晚，我们在布什的私人住宅泛谈阿拉伯和以色列的局势。他的国家安全顾问斯考克罗夫特也在场。我恭祝他成功地召集了多国的部队组成盟军支持这次行动，盟军包括来自埃及、叙利亚、摩洛哥和波斯湾国家的军队。不过我提醒他，虽然萨达姆·侯赛因不对，穆斯林教徒还是支持萨达姆·侯赛因的。以色列人不断在约旦河西岸建立更多移民区，惹火了世界各地的阿拉伯人和穆斯林教徒，美国的盟友和朋友为此感到不安，两种极端的情绪迟早会引发爆炸性的后果。我促请美国公开表明支持一个对巴勒斯坦和以色列都公平的中东问题解决方案，以显示它并没有偏袒以色列，无论以色列是对是错。

1992年1月，布什总统前往澳大利亚和日本访问，途中在新加坡停留，跟我又见了一次面。1989年6月4日后，中国的问题越来越棘手。这是大选年，布什甚至必须面对自己共和党内自



由派分子的压力。为了维持他一贯的中国政策,他需要中国在一些方面做出让步,例如释放被扣留的示威者、核武扩散、远程导弹和贸易。要继续对国会撤销中国最惠国地位的决议行使否决权,他面对的阻力越来越大。由于中国国家主席杨尚昆即将到新加坡访问,布什希望我请杨尚昆让中国采取单方面的行动释放被拘留者,以示和解。

两天后我见到杨尚昆主席,传达了 this 口信。杨尚昆回答说,美国不断就人权问题向中国施压,其实是要借此把自己那套自由民主观念和政治制度强加给中国,这是无法令人接受的。

那年 11 月,布什在大选中败给克林顿之后,我就觉得我们必须准备应付美国在态度和作风上的改变。从克林顿许多支持者的行动看来,他们简直把中国当做一个等着接受援助,并会为此屈服于外交和经济压力的第三世界国家。对中国对美国,往后的日子恐怕都不会好过。

## 冷战后的分歧

1989年柏林围墙倒塌，冷战结束初露端倪。然而这个地缘政治变动的影响，却要到1993年克林顿当选总统后才真正凸显出来。随着反越战的一代人入主白宫，人权、民主，这些过去被认为次要的问题，一下子都变成头等重要的了……美国怎么对俄国，我们都没有意见……但是对美国以充满敌意的言辞针对中国的做法，我们不以为然。

新加坡和美国的关系可以明确分为两个阶段：冷战时期和冷战结束以后。苏联对美国和世界还是个威胁的时候，我们同民主党或者共和党政府，都维持良好的关系。从60年代约翰逊总统在任到90年代布什总统掌权都如此。新美彼此的战略利益完全一致。美国反对苏联，也反对中国；我们也是。对美军继续留驻东亚，我们也给予大力的支持。

1989年柏林围墙倒塌，冷战结束初露端倪。然而这个地缘政治变动的影响，却要等到1993年克林顿当选总统后才真正凸显出来。随着反越战的一代人入主白宫，人权、民主，这些过去被认为次要的问题，一下子都变成头等重要的了。美国政府支持叶利钦总统领导下宣称要实行民主改革的俄罗斯联邦。他们把俄罗斯当做盟友，视中国为潜在的敌人。美国怎么对俄国，我们都没有意见，哪怕对俄罗斯的民主前景存有再多的疑虑。但是对美国以充满敌意的言辞针对中国的做法，我们不以为然。我们担心在言论和行动上仇视中国，只怕真会迫使中国变成仇敌。我们不希望出现这种局面。说到底，东南亚没有一个国家会冒这种风险，同中国反目成仇。这个时候，正是美国希望在东南亚缩减军力的时候，新加坡对美国的重要性，也就大不如前了。

很多美国人自以为苏联共产主义垮台后，中国的共产主义制度必也再难以支撑下去。让它尽早了结，是美国当仁不让的道德义务。要达到这个目标，有两种处理方式：一是布什总统主张的，通过建设性的接触，逐步改变中国；另一是国会所支持的，实行制裁措施，通过政治和经济上的双重压力，迫使中国进行人权和政治改革。布什在天安门事件发生后对中国采取了一些制裁行动，但是不久之后就面对压力，该不该让中国向美国出口货品，享有最惠国地位，引起了国会的争论。国会通过决议，中国不改善在人权问题上的表现，美国就不给予中国最惠国地位。布什

否决了这项决议。在这以后,关于中国最惠国地位的辩论,就成了美国总统和国会每年的例行公事。

推动民主与人权,一直是美国外交政策的一部分。但是在冷战时期,对抗共产主义在东南亚扩张是双方共同的战略利益,也为双边关系定下了基调。新加坡在人权和民主问题上跟卡特政府有不同的见解,对新闻自由的看法,也跟里根和布什政府不一致,但是双方却不曾以对抗和咄咄逼人的态度,在这些分歧上大做文章。

例如,卡特政府中负责人道事务与人权的助理国务卿德里安,1978年1月同我见面,促请我废除未经审讯就加以拘留的法律。我告诉她,我在每一届大选中都会碰到反对党对这项法律提出挑战,但是每一次都会有绝大多数的选民投票支持我们的政党和这项法律。新加坡是个儒教社会,这个社会把社群利益放在个人利益之上。我最基本的责任是为人民谋求幸福。我必须对付颠覆活动,却不可能找到证人在法庭上公开指证他们。真要照她的话去做,新加坡可就要大难临头了。南越船民当时正纷纷投奔海盗出没、危机四伏的南中国海。美国除了像帮助南越船民那样,还能怎样解救新加坡呢?如果美国愿意给新加坡以波多黎各一样的地位,同意保障新加坡的未来,那么我愿意按照她那套方法去做。万一新加坡失败了,就得由美国收拾残局。德里安在那一刻非常紧张,还问我能不能让她抽根烟,尽管她的大使告诉过她我对烟味敏感。我看她再也压抑不住烟瘾了,好不可怜,于是带她到楼上的阳台去。她一口一口地猛吸香烟,舒散心中的烦躁,却无助于使她自己的论点更具说服力。

当时也在场的美国大使霍尔德里奇,20年后在回忆录中写道:“李光耀,我曾经在多个场合听他把自己形容为‘最后一位维多利亚人’,他肯定是一名儒家思想的忠实信徒,多年来连同支

持者致力于向新加坡的年轻一代灌输儒家价值观。相反，德里安是美国南方民权运动的宿将，她的理想是为体现美国宪法固有的‘人类权利’而进行斗争，民权运动示威者就经常同地方政府发生冲突。她全盘否定李的观点，不同意社会福祉必须置于个人权利之上，认为新加坡的政治犯，只要誓言放弃暴力斗争就应获释。这两个人在两小时的会面中，大半天时间都各执己见，双方的想法简直南辕北辙。”

但是这种意见相左的情况当时并没有公开，我们两国的战略利益关系比什么都重要。

再举一个例子。1988年6月，我们要求美国调走派驻新加坡大使馆的一名外交官，理由是他干预新加坡的内政。这名官员唆使前副总检察长招揽那些心有不满的律师，一起在来届大选中挑战人民行动党。这名外交官还安排这位律师到华盛顿的国务院同他的上司见面，并向律师保证在必要的时候将给予政治庇护。国务院否认所有指责，并且要求调走刚赴美就任的一名新加坡外交官，以示报复。国会就这件事情进行辩论时，我建议把这个问题交给一个中立而称职的国际委员会去解决。委员会可以由3位专家组成，如果它发现美国外交官所进行的是合法的外交活动，那么新加坡政府将收回抗议并道歉。国务院发言人欢迎我重申新加坡希望结束这场纠纷的讲话，但是对我所提的建议保持缄默。这件事情就这么不了了之。

到了90年代，美国人把人权和民主，以及西方同东方的价值观，列为议事日程中的首要课题。美国硬是要日本把它所提供的援助计划，同受益国的民主与人权记录挂钩。《朝日新闻》这份自由、反战、主张民主的日本报章，邀请我于1991年5月出席在东京举行的一个论坛，同主导舆论的美日重要人物讨论人权和民主课题。我说，英法两国分别让40多个前英国殖民地和25个

前法国殖民地相继独立，并为这些国家制定西方式宪法，迄今已有 50 年了。不幸的是，它的结果在亚洲乃至非洲都很糟糕。就连美国，也无法成功地让菲律宾这个殖民地，在 1945 年回复自由 50 年后的今天，成功推行民主制度。我认为，任何社会要成功推行民主的政治制度，它的人民必须先得在教育和经济上达到高水平的发展，有人数可观的中产阶级，生活不再只是为了基本求生存而斗争。

第二年，《朝日新闻》再度邀请我去讨论民主、人权，以及如何影响经济发展的问题。我说明千百年来，不同社会以迥异的方式各自发展，理念和准则自也迥然不同。因此，坚持要把美国或者欧洲在 20 世纪末的人权标准强加于全世界，是不可能的。不过，有了向全世界广播的卫星电视，任何政府想要隐瞒残酷对待人民的事实，将越来越困难。渐渐地，同时也无可避免地，国际社会必定会在不干预他国内政和坚持所有政府必须更加文明、人道地对待本国人民的道德原则之间，取得平衡。随着社会越来越开放，不同社会终究会汇集形成一套人人接受的共同的世界准则，惨无人道、残酷野蛮的手段也将受到谴责。（正如在科索沃战争中，国际社会不可能在未获联合国安全理事会认可之下，对于干预行动达成一致的共识。其中，代表全球人口 40% 的俄罗斯、中国和印度，就对北约 1999 年的轰炸行动提出强烈的谴责。）

我接受美国《外交》季刊这份备受尊重的期刊的访问，访谈内容在 1994 年 2 月间发表，对“亚洲”同“西方”的价值观的辩论深感兴趣的美国人，为此起了一阵骚动。在答问中，我避免使用“亚洲”价值观这个词儿，毕竟对“亚洲”价值观的解释不一而足。我谈的是“儒家伦理”，中国、韩国、日本、越南，凡是使用汉字系统，儒学经典流传的国家，都深受儒学价值观的影响。而散居东南亚的近 2000 万名华裔，所推崇的也是同南亚、东南亚所奉

行的伊斯兰教、佛教和印度教不同的儒家思想。

我说,没有所谓的亚洲模式,但是东亚儒家社会同西方自由放任的社会,有着根本的差异。儒家社会相信个人脱离不了家庭、大家庭、朋友以至整个社会,而政府不可能也不应该取代家庭所扮演的角色。西方社会则大多相信政府无所不能,在家庭结构崩溃时足以履行家庭固有的义务,未婚妈妈的现象就是一例。东亚人不行这一套。新加坡仰赖家庭的凝聚力、影响力来维持社会秩序,传承节俭、刻苦、孝顺、敬老、尊贤、求知等美德。这些因素造就了有生产力的人民,推动了经济增长。

我强调自由只能存在于一个秩序井然的国家,一个斗争不断、处于无政府状态的混局,自由不可能存在。在东方社会里,最重要的目标是建设一个井然有序的社会,让每一个人都能享有最大的自由。当代美国社会的一些东西,是完全不能为亚洲人所接受的,枪械、毒品泛滥,暴力犯罪活动,人们居无定所,粗野的社会行为,处处反映了公民社会的崩溃。美国不应该不分青红皂白地把它的制度强加于别的社会,这一套在这些社会根本行不通。

## 东方人不相信这一套

人要有辨别是非的道德观。有种东西叫做邪恶,而人之所以邪恶,并不纯粹因为他是社会的受害者。我在接受《外交》季刊的访谈时说,美国很多社会问题的产生,都是因为道德基础被削弱,个人责任越来越不受重视的结果。美国有些自由派知识分子的理论是,他们的社会已经发展到了一个较为先进的阶段,只要让每一个人随心所欲,对大家就会更好。这一套说法只能鼓励美国人更理所当然地背弃社会的道德准绳和伦理基础。

换成冷战时期,这次访谈只会被当成一篇知识性的讨论一

笔带过。如今，我的见解反而凸显了美国人和亚洲人对犯罪与刑罚，对政府所扮演的角色，在观点上的巨大分歧。

一些美国人认为我是在中国实行开放政策、经济开始起飞之后，才形成这些看法的。其实，早在50年代初期，当我发现新加坡的受华文教育者与受英文教育者之间存在着文化上的鸿沟时，就已经得出这样的结论。尊崇华族价值观的民族，比较守纪讲礼，也更能敬老尊贤，社会自然就更有秩序。这些价值观一旦为学校实行的英文教育所淡化，结果是学生的活力、纪律都散漫得多，行为也比较随便。更糟的是，受英文教育者因为所讲的不是自己地道的语言，一般都缺乏自信。共产党领导的华校中学生同我领导的政府之间的激烈对抗，确确实实反映了在两个极不相同的价值体系里，文化和理念上的实质分歧。

美国的自由派学者开始批评我们控制在新加坡发行的西方报章。我们并没有遵照他们那套发展和进步的模式。他们总以为一个国家在发展自由市场经济而繁荣兴盛之际，理所当然地应该更像美国，民主而自由，对新闻不加限制。就因为我们不愿遵照他们定下的准则行事，所以他们不接受这个新加坡人民年复一年投票选出的政府也会是个好政府。

但是没有一位美国评论员找得出新加坡政府贪污、任人唯亲或道德败坏的任何岔子。1990年以来，像香港政治与经济风险咨询机构等多个商业风险机构，好几年都把新加坡列为全亚洲贪污情况最微的国家。根据柏林国际透明度机构的报告，新加坡的清廉程度排名世界第七，在英国、德国和美国之前。无论过去或者现在，新加坡同他们口中冠以“专制政权”的“香蕉共和国”根本是两回事。美国媒体为了表示不能苟同，一味地形容新加坡是“经过消毒的整洁”，新加坡办事效率高，却被说成“毫无灵魂地讲求效率”。



1995年8月，哈佛的政治学教授亨廷顿在台北发表演讲，把新加坡的模式同台湾的民主模式做了对比。他引述《纽约时报》的标题，总结出两种模式的差别：新加坡“干净而小气”，台湾“污秽而自由”。他的结论是：“李登辉向台湾引介的自由和创意，在他百年之后还会继续留存；李光耀带给新加坡的诚实和效率，则很可能伴随他人土为安。在一些情况下，专制体制短期内能有所作为，但是经验显示，惟有民主体制才能造就长久的好政府。”

美国人和欧洲人通过赫尔辛基协定要求实行人权与民主，成功地促使苏联解体后，理所当然地可以为胜利而耀武扬威。但是要想对中国也如法炮制，却是非常不切实际的做法。中国人并不认为西方的文化准则是优越而值得模仿的。

1992年3月的一个晚上，前德国总理施密特在新加坡的一个晚宴上问我，中国是否会民主化，像西方国家一样尊重人权。坐在施密特旁边的芝听到了要12亿中国人（其中有30%目不识丁）投票选举国家主席的想法，忍俊不禁。施密特注意到，她这个不假思索的反应，显示了这种想法的荒诞性。我回答说，中国4000多年的历史，是不同朝代的帝王更迭，间中历经无政府状态、外强侵占时期以及军阀和独裁者统治的历史。中国人可从来没有体验过一个以计算人头而非以砍断人头治国的政府。要蜕变发展成为代议制政府，总也该有个渐进的过程。几乎所有第三世界国家都是前殖民地，历经数十年没有选举没有民主的殖民统治后，才接受前统治者现成的一套民主宪法。但是英国、法国、比利时、葡萄牙、荷兰和美国的民主体制，却花了整整200年才告形成。

历史告诉我们，自由民主需要经济发展、学识文明、不断扩大的中产阶级和足以保障言论自由与人权的政治体制。它需要一个以共同价值观为基础的公民社会，让观点不同甚至相互冲

突的人民，愿意彼此合作共存。在一个公民社会里，公民在家庭和国家之间，还可能附属于一系列机构组织，例如为促进某种共同利益的志愿团体、宗教组织、工会、专业组织，以及各类自助团体。

我相信一个民族惟有培养起包容和忍让的文化，民主才行得通。在这样的环境里，少数人能够接受由多数人做主，直到下届大选为止，同时耐心地和平地等待机会，以说服更多选民支持他们的主张，使他们能够组织政府。把民主制度强加给那些传统上你争我斗，至死方休的国家是行不通的。韩国就是一个例子。不论当家做主的是个军人独裁者或者是民选总统，韩国人都要上街斗争到底。台湾则是会场里频频上演铁公鸡，街头也一再发生殴斗事件。这种种现象，反映了不同的文化上的差异。每一个民族终究会形成各自具有不同代表性，符合本身习俗与文化的政府。

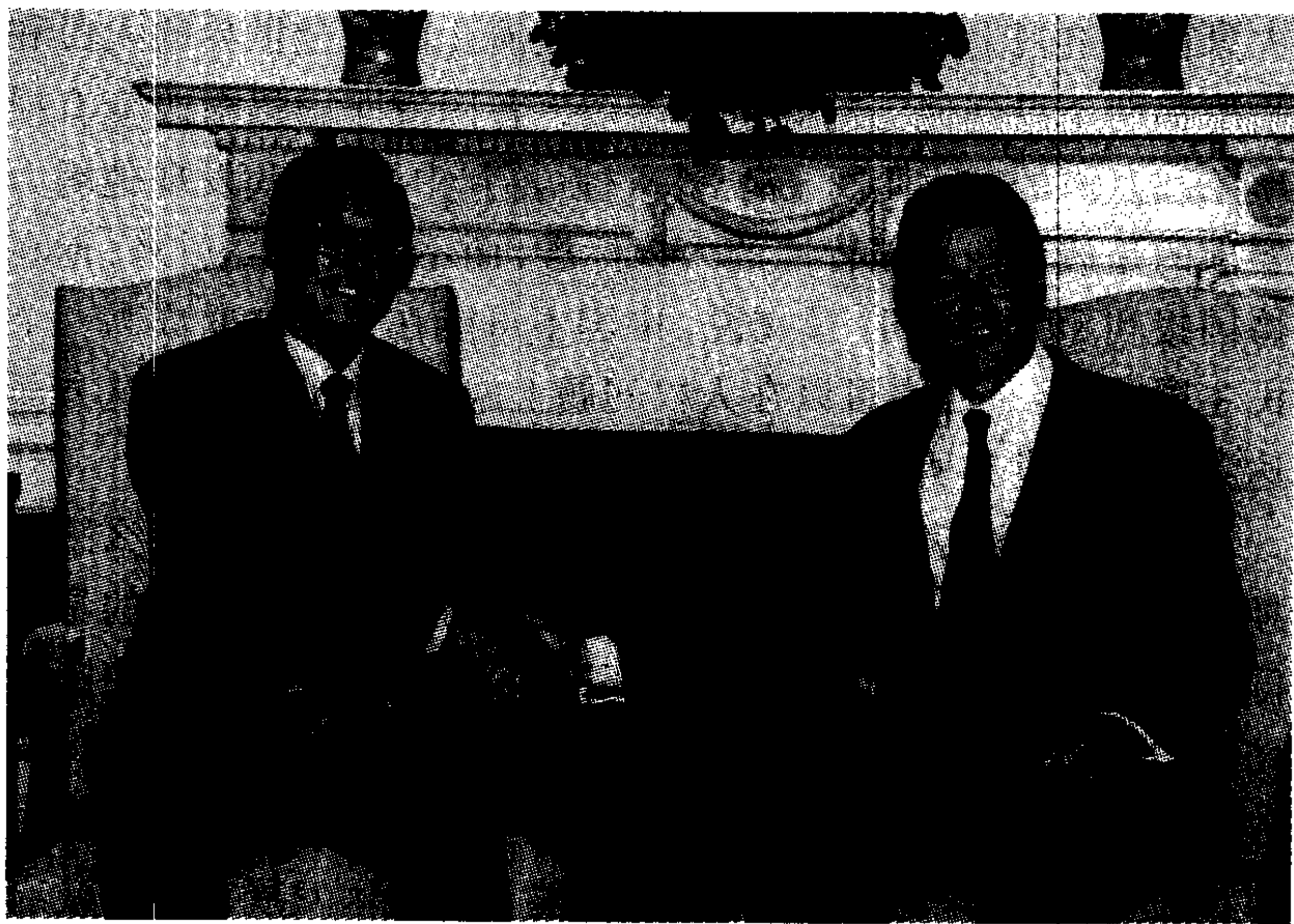
1994年，就在苏联解体不久，美国人踌躇满志之际，美国企图让海地在一夜之间民主化，重新扶植已被拉下台的民选总统。5年后，美国人悄然退出海地，私下承认失败。美国作家沙可基司在《纽约时报》上撰文质问道：“究竟是哪儿出了差错？暂且不论海地领导层有多大的过失，华盛顿的决策人应该知道强行民主化会有多大的风险。海地民主不足月早产，它不可能在没有真正多党制度的情况下继续生存。多党制度不可能在没有稳固的中产阶级的社会里建立起来。中产阶级要形成，不能少了充满活力的经济体。充满活力的经济体要存在，不能少了强大贤明、有能力率领国家走出谷底的可靠领导人。”美国政府不曾公开承认失败并表明失败的原因，因此，同样的错误仍会继续上演。

我曾经于1992年3月在同一个交流会上向施密特强调，人权问题完全是另一回事。科技把世界上的不同民族带进世界村，

大家都在电视上见证了同一暴行的上演。因为全世界的人民和政府都期望得到他国的尊重和崇敬，各国就非得逐渐改变有损形象和名声的行为不可。施密特过后再到中国时，我发现他竭力要求的是放诸四海而皆准的人权标准，而不是民主。后来，他在德国报刊《时代周刊》撰文说，中国不可能在一夜之间成为一个民主国家，但是西方可以在人权问题上施压，要求中国在这方而达到更能为世界所接受的标准。

美国、西方，甚至日本之所以对亚洲的民主与人权这么感兴趣，焦点并不在台湾地区、韩国、香港或新加坡，他们关注的是中国将会出现什么样的局面。美国要这些东亚之“虎”成为中国的榜样，让中国看看这些自由社会正因为拥有民主的政治体制，所以能有蓬勃的经济发展。其实不然。中国将走出自己的发展方向，有选择性地采纳它认为有价值，能符合中国发展前景的政府治国方式。中国人民对“乱”有一种刻骨铭心挥之不去的恐慌。正因为中国庞大，领导人益发得分外谨慎，在引进或采用任何模式或原理之前，都必须小心翼翼地测试、调整、修正，肯定没有问题之后，才把它融入本国的体制。

香港主权由英国归还给中国的问题，成了中美之间在人权和民主课题上争论的焦点。美国可以通过香港在经济上制衡中国，香港同中国分治的情况一旦无法令美国满意，它就会切断香港的个别出口限额和其他优惠。香港的600万人口并不能左右美国或世界的命运，但是中国12亿人民的命运（到2030年还可能增加到15亿）将对世界的势力均衡起决定性的作用。美国同中国牵扯上香港的“民主”问题，着眼点不在于香港的前程，更重要的目的是为了影响中国未来的发展。同样，美国自由派分子批评新加坡，也并不因为他们关心300万新加坡人口的民主与人权，而是因为他们认为，我们给中国树立了错误的榜样。



吴作栋总理在 1998 年 9 月到美国访问时在白宫会见克林顿总统，两人讨论了他们所关注的东亚金融危机和印尼局势等课题。

从 1993 年至 1997 年，克林顿对中国的政策出现剧变。这是 1996 年 3 月台湾海峡危机引发的后果。中国当时在台湾海峡举行导弹演习，美国随即派遣两艘航空母舰到台湾东部水域作为回应。两岸的对峙局面迫使中美重新检讨双方的立场，两国关系在双方的高层防务官员经过几轮深入密谈后，才稳定下来。江泽民主席 1997 年 10 月到华盛顿进行国事访问，取得了成果。克林顿总统 1998 年 6 月到北京回访，对江主席同意回应华盛顿的做法，允许记者会现场转播，大感意外。在结束对华访问后途经香港时，克林顿形容江泽民主席“是个才智非凡、活力充沛的人。他所具备的，是对历史的这一刻极其重要的素质：他有丰富的想像力，又深具远见，能勾画出一个与现在完全不同的未来”。

可是不过短短几个月内,中美关系又再急转直下。负责调查核导弹秘密失窃事件的美国参议院特别委员会发表了考克斯报告书,指中国进行谍报活动。考克斯报告书内容泄漏,在美国国会掀起强烈的反华情绪,致使克林顿无法在1999年4月中国总理朱镕基到华盛顿访问时,抓紧时机就中国加入世界贸易组织的问题达成协议。不到两个星期后,美国在5月间轰炸中国驻南斯拉夫大使馆,犯下了悲剧性的错误。中美关系跌入谷底。一边是世界最强大的国家,另一边是可能成为世界第二大强的国家,双方的关系发展犹如过山车般险象环生,叫亚洲所有国家忐忑不安。

中美关系在1999年11月两国达成中国加入世界贸易组织的协议时有了转机。中国入世将使它在世贸的条例框架下同美国和其他国家的经济联系大为加强。这将形成互惠互利的关系。

美国政府偶尔也会很难缠,克林顿总统的第一个任期(1993年到1996年)就是一个例子。迈克菲事件发生后,新加坡突然成了一个不受欢迎的地方,因为我们没有跟随美国开出的自由秘方去建立一个民主发达的国家。但是,1997年7月金融危机爆发后,新美关系再度升温。美国发现我们是个有用的对话者。新加坡是本区域惟一能够承受大量资金流出的国家。新加坡的法治和健全的银行条例,加上严格的监管,是它经得起大量资金流出本区域的冲击的原因。1997年11月在温哥华举行的亚太经济合作论坛会议上,克林顿总统接受了吴作栋总理的建议,答应为受影响的国家 and 七大工业国召开一个特别会议,讨论经济危机,协助受影响的国家重新整顿银行体系,恢复投资者的信心。1998年4月,会议终于在华盛顿举行,有22国的财政部长出席了会议。

随着印尼局势恶化,美国财政部和国务院的主要官员同我

们的官员进行了密切的协商,设法制止印尼盾崩溃。克林顿总统在1998年1月派遣副财长萨默斯前往会见苏哈托总统之前,曾给吴总理打过电话。1998年3月,克林顿委派前副总统蒙代尔为他的特使,向苏哈托解释局势的严重性。这些努力都失败了,因为苏哈托不曾明白在他开放印尼的资本账户,允许印尼公司向外国银行借贷大约800亿美元的款项之后,印尼变得有多脆弱。

## 不受约束的经济体

另一方面,在金融危机深重之际,新加坡反而进一步开放金融市场,放宽管制。我们这么做纯粹因为自己确信这是正确的做法,而这么做却恰好同国际货币基金组织以及美国财政部提出的发展自由金融市场的因应之道不谋而合。美国人赞扬我们是个不受约束的自由经济体。

话虽如此,新美关系仍然会有起落,我们不可能总是遵循美国的那套方程式来发展行事。新加坡是个人口稠密的弹丸小岛,它处在一个动荡不安的区域内,我们不可能以治理美国的那套方法来治理岛国。说到底,新美有再多的分歧吧,美国留在亚洲,仍对保障本区域的安全稳定和推动经济增长发挥了积极的作用,相形之下,新美之间的微小分歧其实是不足挂齿的。美国开放了国内市场,使我们能够把商品出口到美国,加速了经济增长。如果第二次世界大战期间日本胜利了,我们全都会沦为东洋奴隶。若是当年美国不插手第二次世界大战,继续由英国坐镇亚洲,新加坡和这个区域的工业化发展恐怕无法如此顺利地展开。英国向来不愿意让各个殖民地实行工业化。

美国人慷慨豁达的精神源自乐观进取的天性,他们总是乐善好施。可惜这种精神到了80年代末期逐渐淡化。美国面临日

益庞大的贸易和预算赤字,为了扭转贸易和预算逆差,因而要求日本和其他新兴工业经济体开放市场,调高币值,进口更多美国货,并且支付知识产权费。

自苏联解体之后,美国人变得固执狂热,崇信教条。他们一味向世界的每一个角落输出民主和人权,就偏偏避开有损自己利益的地方,例如石油资源丰富的阿拉伯半岛。不过,就算歧见再多,摩擦再大,东亚国家还是宁可让美国继续留在本区域,为维持区域势力的均衡扮演主要的角色。

我在60年代对于同美国人直接接触有所保留,原因是他们财大气粗,总以为有钱就能解决一切的问题。美国官员大多轻率莽撞又经验不足,我却渐渐发现跟他们合作并不如想像中那么难搞。我无须通译也能理解他们的观点,他们同样能明白我的心意。当年要是我只以华语或马来语发表演说,美国负责东亚事务的助理国务卿邦迪就不可能阅读这些演说的内容,也就不可能安排我在1967年10月同约翰逊总统会面。值得庆幸的是,我同多数美国总统和他们的主要助手,特别是国务卿,都能融洽相处,好几位甚至在卸任之后还维系着彼此之间的交情。我们为共同的目标彼此合作,学习相互信任,成了好朋友。

然而美国的政治过程往往让它的的朋友深感不安。短短25年内两度发生总统遭弹劾事件,先是1974年的尼克松,然后是1999年的克林顿。所幸这两次的弹劾都不曾对整个国家造成太大的冲击。同样令人担忧的,是华盛顿政策随主要人事变动而朝令夕改的现象。决策方向捉摸不定,国际关系也因此变幻难测。华盛顿一些友善的外交官总会说,新面孔能引进新观念新点子,能充任“冲涤机制”,避免统治精英死守政权、食古不化。我却认为也惟有像美国这么一个富有又安如磐石的大国,才经得起这种制度的多番折腾。

美国的政治过程尽管多么开放透明，地球那一端如果发生什么危机，谁也说不上美国会有什么反应。换做我是波斯尼亚人或者科索沃人，也一定不相信美国人当真会插手巴尔干的战事。他们却真的干预了，不在于维护美国的基本国家利益，而是为了捍卫人权，为了终止一个主权政府对自己的人民所犯下的违反人权的罪行。只是这种政策能维持多久呢？它能放诸四海而皆准吗？在非洲的卢旺达，这一套根本行不通。美国朋友一再提醒我，他们的外交政策考虑的其实并不是战略性的国家利益，而是美国媒体所关注的焦点。

纵有再多的失误缺陷，美国还是成功了，而且做得非常出色。美国的工业表现在七八十年代不如日本和德国，却在90年代以叫人意外的活力回弹。美国公司在电脑和资讯科技方面领导世界潮流。它们充分利用数码革命把公司、企业打碎了再重组，把生产力推向前所未有的高峰，同时成功抑制通胀率，增加利润，在竞争力方面领先欧洲和日本。人才荟萃是他们的强处，大专院校、智囊团、科研中心和跨国公司，都是培育人才的温床，而且有能力吸引中国、印度以及世界各地出类拔萃的才俊，在硅谷等新兴高增值领域服务。没有一个欧洲或亚洲国家，能像美国这样不费吹灰之力就吸引和网罗了大批的海外人才。美国就像拥有磁铁似的，把全球各个角落的顶尖人才全吸引到美洲大陆去。这是美国的一个重要优势。

欧洲人花了好些时间才肯承认美国自由市场经济的优越性，特别是美国那套重视权益资本回报率的企业文化的价值。美国的执行人员坚持不懈地加强生产力和竞争力，为的是提高股东的投资价值。这种论功行赏制度的代价，就是导致美国社会的分裂现象比欧洲和日本社会严重得多。欧日社会没有相当于美国社会的低下层阶级。欧洲企业文化重视的是社会团结与和谐，



德国公司甚至委派工会代表进入管理局，这样做的代价却是资本回报率和股东投资价值偏低。日本人实行的是终身雇佣的制度，非常强调雇主和雇员彼此的忠诚。这样做的缺点是冗员过多，失去了竞争优势。

到了90年代，许多欧洲公司开始在纽约股市挂牌，这么一来，他们就不得不着眼于每一季的回报和股东投资价值。欧洲人接受了美国企业管理的标准，这等于欧洲对美国的表扬。

只要世界继续以经济为主导，只要美国还能继续在创新科技领域中保住领先的地位，那么欧盟也好，日本或中国也罢，相信谁也取代不了美国当今所拥有的超凡地位。

# 亚洲第一个奇迹

日本人现在的态度，可以视为他们日后行为的苗头。要是他们对过去感到羞愧，日后就比较不可能重蹈覆辙……日本的实力仍旧不容低估。一旦他们感觉到受威胁，石油或其他生存资源被切断，出口市场被封死，国家生存的命脉断绝，那我相信日本人必会再次进行恶斗，就像 1942—1945 年一样。

过去60年来,我对日本人的印象改变了好几回。第二次世界大战之前,我接触的是待人彬彬有礼的推销员和牙医。作为一个社群,他们爱干净,整洁,守纪律,自给不求人。因此,他们在1942年2月占领新加坡之后的残酷行径,完全出乎我的意料。他们的残酷程度,令人难以置信。虽然有例外,日本军政府有步骤的暴行,使日本人给人的整体印象是冷酷无情的。我们忍受了3年半的恐怖和物资匮乏的生活。在东南亚沦陷区,数以百万计的人丢了性命。被他们俘虏的英国、荷兰、印度和澳大利亚士兵都被迫服苦役,以致形销骨立,命丧黄泉。

1945年8月15日,天皇突然出人意料地下旨投降。日本人从作为我们的太上皇一下子变成了模范战俘,他们尽心竭力地打扫城市,认真刻苦地对待自己应做的工作和身分的改变。接着他们在我们眼前完全消失。我从书报上得知,他们重建日本历尽艰辛。

60年代,品质优良的日本电子消费品流入新加坡。到70年代,日本人又生龙活虎起来。他们擅长生产纺织品、石油化学制品、电子产品、电视机、录音机和照相机,加上现代化的管理和销售方法,他们摇身变成了别国不易应付的工业强国。随着国力日益增强,日本人在鞠躬时腰也没那么弯了。

## 这个国家从不道歉

对我和我这一代人来说,日本人给我们留下的最强烈、最深刻的印象,是占领时期的恐怖。这些记忆是磨灭不了的。从此以后,我在更广的社交范围内认识了许多日本人,包括部长、外交官、商人、总编辑、作家和学者,有几位成了我的好朋友。他们受过良好的教育,学识丰富,通情达理。跟年轻的时候相比,我现在对他们了解得更多了。日本占领时期的痛苦使人产生恐惧和仇

恨。战后我在书报上看到他们吃不饱和受苦受难，城市被炸平和烧毁，不由得幸灾乐祸。这种感觉在看到他们坚忍不拔，有条不紊地着手从战后的废墟中重建家园后，不由得转化为尊重和敬佩。他们巧妙地避开了麦克阿瑟军事占领时期的政策目标，把许多使日本变得强大的特点保留下来。有一些人因战时犯下的罪行而被送上绞刑台，多数人却改头换面，有些还以民主政界人物的姿态出现，赢得了选举，当上了部长。其他的人继续成为勤奋的爱国官僚，致力于把日本重建成一个和平的非军事国家。但是这个国家却从不悔悟，从不道歉。

战后我第一次跟日本人交涉，同1942年日本占领新加坡时期的一次冷血大屠杀事件有关。1962年2月，新加坡东部的实乞纳地区进行土方工程，工人无意间发现埋在一个大墓坑里的骸骨。挖掘出来的墓坑约有40个之多。这勾起了人们对20年前“检证”行动的全部回忆。在日军占领新加坡的头两个星期里，日本宪兵队抓了5万到10万名年轻华族男子，并杀害了他们。骸骨无意间出土之后，必须让人们看到我在跟日本政府交涉这件事。我也希望看看复兴的日本。1962年5月，我第一次访问还没完全从战争的蹂躏中复原的日本。

日本外交部安排我们住在帝国酒店。这座建筑物是由美国建筑师赖特设计的，后来拆除了。它是一座雅致、宽敞的低矮建筑物，看起来像西式建筑，却又很有日本风格。我从套房内约略看到了旧东京的景致，可以想像那准是一座曾经很迷人的城市。熙熙攘攘的新东京清楚地显示了经济正在复苏，但是却杂乱无章。它是从废墟中仓促赶建起来的。美国B29型轰炸机曾经投下燃烧弹，对它进行地毯式的轰炸，引发了严重的火灾，把整座城市给摧毁了。日本为紧急和杂乱的重建付出了惨重的代价。道路系统很差，街道都很狭窄，没有形成网络，而且出现了交通堵

塞的现象。随着汽车的普及,情况将会更严重。一个有着强烈的审美观的民族,却重建出一座没有吸引力的城市。他们错过了兴建一个有效率和雅致的首都的机会,他们原本是有能力这么做的。

高尚的高尔夫球运动显然风靡全国。外交部长小坂善太郎带我到他的“三百俱乐部”去打高尔夫球。这是日本最昂贵的俱乐部之一,只有300名会员,他们都是政界和商界的精英。高级主管们使用的都是从美国进口的昂贵的高尔夫球和球杆。虽然日本人当时已开始尝试制造球杆,但是还很差劲,挥杆时既无力道又没有感觉。我错误地以为他们的技术和模仿能力也就到此为止了,但是20年后,日本制造的好些高尔夫球杆却是全世界最好和最贵的。

## 解决“血债”问题

我惟一的重要公事,是和首相池田勇人讨论他们的“血债”,要求日本人对第二次世界大战时期所犯下的暴行做出赔偿。他对过去发生的事情表达了“诚恳的遗憾”(不是道歉)。他说,日本人民要“为所做的错事向死者的灵魂”做出补偿,但是,希望这些事情不致妨碍日新两国人民增进双方的友好关系。赔偿问题就这样搁置下来了。他们不想开先例,以免其他受害国也纷纷提出赔偿要求。池田和他的官员表现得极其友善,他们也急切地想解决这一课题,免得勾起过去的仇怨。我们终于在独立后解决了血债问题。1966年10月,双方商达的数目是5000万元,一半是赠款,一半是贷款。我期望同日本建立良好的关系,以便吸引工业家到新加坡来投资。

虽然1967年4月,我再到东京是进行非正式的访问,佐藤荣作首相仍然会见了。他从资料中得知我没有迫使他们进行

赔偿,感谢我解决了“骸骨”问题。我邀请他到新加坡访问,他答应了。同年9月,他在夫人的陪同下前来,成为战后第一位访问新加坡的日本首相。

佐藤在不微笑时,神色严肃而凝重,但笑起来的时候会开怀大笑。他的样子像日本武士,身材中等,体格结实,有着坚定的表情和姿态。有一次午餐时,芝问他是否真的是武士的后代,他自豪地回答说是,并补充说他的妻子也一样。他讲话声音低沉,不多费唇舌。他的外长三木武夫每说三句话,他只说上一句,而且是更加有力的一句。他在战后的日本领袖当中,享有第一个获颁诺贝尔和平奖的领袖的荣誉。

我跟佐藤在一起时彼此都感到很自在。经过前些日子在东京的会面,他知道我并不反日,而是要跟日本合作,使新加坡工业化。他在演说中提到日本占领时期的惟一的一句话是,“亚洲历史上,有些时候我们有过一些不愉快的事件”,真是轻描淡写之至。

一年后,1968年10月,我又到日本回访。日本很讲究礼仪,他们坚持在机场的迎送仪式上,我应该戴黑色的霍姆堡毡帽和灰色手套,穿黑色的西服。他们非常拘泥于西方的礼服穿着。

当时各地报纸都在报道英军将撤离新加坡的新闻,我发现日本官员和部长们,包括首相在内,都期待我会向他们要求援助。他们知道新加坡问题的严重性和迫切性,然而我没像其他到访的发展中国家领袖一样要求援助,这使他们大感意外。跟佐藤首相和外长三木讨论之后,我得出的结论是,他们认为新加坡有效率高的港口和其他基础设施,可以作为日本在东南亚进行经济活动的立足点。不过,要这么做的话,新加坡须跟印尼和马来西亚保持良好的关系。

佐藤也为日本皇太子明仁和太子妃美智子成功访问新加坡

而向我道谢。他知道我曾经亲自设晚宴款待他们,还带他们到总统府的天台去观赏在日本无法看到的南十字星座。皇太子夫妇都说得一口流利的英语,我们交谈甚欢。我和芝后来多次访问东京,他们都在私邸盛情款待。

## 感觉很特别的一刻

由于是国事访问,天皇和皇后在皇宫设午宴招待我们。主要的宫殿被炸毁了,午宴设在比较靠外面的一座房子里。我们被带领进入一个客厅,地上铺了漂亮的地毯,家具陈设简单而优雅,摆了几张精致的小桌,礼物就放在上面。同这位半神的人物晤面,是我生命中感觉很特别的一刻。在日本占领新加坡的3年半里,他成了神。我在国泰大厦报道部当电讯编辑期间(1943—1944年),常得向东京皇宫的方向鞠躬。如今眼前站着这个身材瘦小,略微弯腰弓背的人,看上去毫无恶意,说真的倒是友善有礼,说话低声细气。皇后个子比较大,圆脸盘儿,长得讨人喜欢。礼宾官员让我们站到指定的位置拍照,然后宾主双方坐下来交谈。谈话内容无伤大雅。在适当的时候,他对战争期间日本对新加坡人民所造成的苦难表示遗憾。我点了点头,一声不响。对这样的场面我毫无心理准备,认为最好是保持沉默。

日本人已经揭开了皇室的神秘面纱,要在他们心目中重新恢复过去对天皇的崇敬,谈何容易。皇位象征着什么,已经没什么神秘可言。坐在午餐桌的另一边,压低嗓子跟这位曾经被当做神一般的皇帝谈些大多无关重要的事情,未免令人扫兴。坐在天皇身旁的佐藤首相对他有什么想法,倒叫我纳闷。佐藤毕竟属于把他当成神来敬仰的一代。

## 天皇的葬礼

此后我和芝又几次会见了天皇和皇后。我作为总理的最后活动之一，是于1989年2月参加他的葬礼。来自世界各地的显贵云集东京，向这个复兴和成功的工业强国的元首致哀。那是个肃穆的传统仪式。新宿皇家公园内筑起一座宏伟的神道神坛，它是用精致的白松木搭成的，没用一颗钉。人人都穿着深色的西服，另加外套并戴着手套，不然就穿传统的民族服装。我们就坐在一个开放的大帐篷内，面向神坛，凛冽的西伯利亚寒风吹来，叫人直打哆嗦。那是前后两个半小时的彻骨严寒。日本人的安排却周到万分。跟帐篷毗连的是个围了起来的接待处，既温暖，来往又方便，有热腾腾的饮料和小吃供应，洗手间的马桶是保暖的。参加葬礼的来宾，人人都获得可以御寒的毯子和大大小小的特制小袋，只要把塑胶包装扯开，氧气就会使化学过程产生效应，把这些袋子变成保温垫子。我把小的保温垫子放在覆盖着足背的鞋面下面，大的放进短上衣、裤子和外套的口袋里。可怜的芝，旗袍没有口袋，无处可放。邻座的人把多个保温垫子放在座位上，让臀部保持温暖。这种刺骨严寒比在新加坡国泰大厦天台上向天皇鞠躬还要难受。当年我根本无法想像将来有一天代表新加坡，跟美国总统布什和英国的菲利普亲王一起参加天皇的葬礼，向他致哀，而美英两国正是日本在1941年12月8日偷袭的两大强国。所有的大国和许多获得援助的国家的总统或总理都出席了，有些则由国王代表，全世界聚集在一起，赞颂日本的特出成就。

过去的35年，我对日本和它的领袖有更深入的了解。我们需要他们帮助新加坡工业化。在他们眼里，新加坡是东南亚的战略要地，可以从这里出发把经济活动扩展到整个区域。我们也是





1968年访问日本,我和芝到东京皇宫会见裕仁天皇与皇后。

从波斯湾到日本的海路枢纽,是日本油轮必经之地。我和日本首相们经常反复讨论的课题包括:在马六甲海峡自由航行的权利,日本在新加坡和东南亚的投资,本区域的安全问题,中国在这方面所扮演的角色,以及亚太区的经济合作关系。

60年代和70年代,我所见过的所有日本领袖所最关注的,就是在马六甲海峡自由航行的权利。佐藤最先于1967年表示担心马六甲海峡部分航道海水太浅,大油轮恐怕过不了。我告诉他,只要用有灯光的浮标或灯塔标明浅水的地方,就不会有危险。有了先进科技,可以疏浚马六甲海峡,用灯光浮标做航道标志。我对这个问题采取了积极的态度,使佐藤受到鼓舞。他老惦

记着日本是靠海路输入像石油这类原料的，就是这些原因促使他们卷入第二次世界大战。他们当时拥有足够的军力发动攻势，现在却没有这个能力。1973年5月，接任的首相田中角荣跟我在东京会面时，也提到这个课题。我强调，日新两国应该合作，以确保自由通航得以继续，同时抗拒本地区其他国家建议对通过马六甲海峡的船只征收通行费，他显然感到安心。

两年后我造访三木武夫首相时，他提起不久前在新加坡海峡发生的两起日本油槽船意外事故，对新加坡政府的全力协助，表示真诚的感谢。这两起意外事故曾激起新加坡邻国的强烈反应。日本超级油槽船“祥和丸”先于那年1月，在离新加坡几公里外的水牛礁附近搁浅后泄漏原油，在海面上留下了长达20公里的油渍。各国都担心有关事故会严重污染印尼、马来西亚和新加坡的海岸线。新加坡港务局立刻出动防油污船艇到海面喷射清洁剂，防止油渍扩散，化解油渍。随后于4月间，“士佐丸”在圣约翰岛附近水域同另一艘油槽船相撞，断成两截。这回事发的地点距离新加坡本岛更近。所幸“士佐丸”已经卸下运载的原油，这才避免酿成另一次严重污染。尽管如此，马印还是公开呼吁，向往来船只征收航道使用费，以补偿沿海国家蒙受的损害，同时为航行于马六甲海峡的船只设定吨位限制。这个问题对日本太重要了，因此副首相福田赳夫和外长宫泽喜一过后都在和我会晤时，分别当面向我致谢。

同其他强国相比，日本政府更加重视发展中国家对他们是否具有经济价值。新加坡没有天然资源，他们对我们的评价很低。为了得到他们的帮助，比如投资石油化学工厂，我们必须不时提醒他们，要是新加坡也支持其他沿海国家——印尼和马来西亚，向往来马六甲海峡的船只征收航道使用费，他们将遇到很多麻烦。自由通航对日本的经济有很大的影响。因此，直到1982

年，联合国海洋法大会阐明各国拥有这个自由航行的权利时，日本才放下它的心头大石。

## 设法吸引日本投资

担任总理期间，我一直都设法吸引日本公司到新加坡来投资。日本首相佐藤在 1967 年 9 月访问新加坡时，我公开地对他说：新加坡人对日本的资金、科技、经理和专家的流入，并无顾忌，而日本肯定将领导亚洲朝进一步工业化的目标前进。我告诉经团联（日本大工业家的协会）的工业家，新加坡欢迎任何觉得搬到新加坡来能在工资或货运成本上占优势的工业。第二年，经济发展局在东京设立办事处。然而 70 年代初的日本人，还没有做好把工厂迁移到国外的准备，他们还在加强国内的工业生产力。直到 80 年代，由于对美国的贸易盈余越来越大，受到美国的压力，他们才开始在美国生产。后来当欧洲也决定不进口他们的产品时，日本才开始在欧洲，尤其是英国设厂生产，把产品出口到欧洲经济共同体。

精工表决定在新加坡设厂的过程，反映了日本公司在海外投资时典型的小心谨慎。我们在 70 年代初花了 3 年多的时间，才说服精工表在新加坡设表厂。当时在东京代表经济发展局的黄名光，毕业于一所日本大学，充分掌握和了解他们的语文和文化。精工表不认为东南亚有任何地方能符合他们的精细工业的要求：有支援工业和足够的受过良好教育和训练的工作队伍。黄名光竭力使他们相信，应该未雨绸缪，准备有一天石英表价格下跌，在日本制造变得不经济，因此应该考虑到新加坡来。同时，他也跟该公司的科技与生产主管打交道。我们提交了多份可行性报告，再无数次地给予承诺，保证会尽力协助他们之后，他们才终于决定投资。1976 年，我为他们的工厂主持开幕仪式。在决定

投资之前,他们小心翼翼,一旦决定投资,他们就全力以赴,确保计划成功。不久后,他们对新加坡员工素质的疑虑一扫而空,进而发展生产精密器具、工业机械和自动化系统。

1969年,我们对一个石油化学计划深感兴趣。首先,我向三木提出我需要他的政府支持。日本跟美国或欧洲不一样,凡事不能少了政府的支持,政府在投资计划方面扮演的角色举足轻重。1975年5月我会见了住友化学公司总裁驰川纪成。他很愿意对新加坡这个计划做出投资承诺,但是说日本政府并不支持。他希望我跟日本首相会面时,能促使政府公开对这个合作计划做出承诺。三木首相起初犹豫不决,原因是我们那拥有丰富石油资源的邻国印尼,也希望日本能把石油化学厂设在那里。我吁请三木表明立场,日本不应向资源大国的压力低头,而不做妥当的投资决定。我提醒他,上回在两起日本油槽船意外事故中新加坡政府给予全力协助,希望他能对住友公司的计划表示支持。他过后发表一个简短声明说:“虽然这是个私人投资计划,日本政府仍深感兴趣,并准备竭尽所能协助推动。”

直到两年后,即1977年5月,接任首相的福田赳夫才确定新日石油化学计划并由住友带头。要不是福田,这个工程未必能落实。那时候,10亿美元是非常庞大的投资,石油化学对当时的新加坡来说,也是过于资本密集和高科技的工业。虽然达成了协议,但是这个计划却得在中曾根康弘于1983年访问新加坡时,才真正付诸实施。不久,石油化学厂计划终于在五五合作的基础上正式开展。这个计划起步慢,投产时碰上供过于求的问题。但后来还是有利可图,而且还衍生出数个大规模的下游产品投资项目。

我所接触过的日本首相,从1962年的池田到1990年的宫泽,都可说是有才之士。然而其中一位可谓真人不露相,外粗内

秀。1973年5月，我在东京同田中角荣会面。他被誉为推土机，并且具有强有力的电脑般的头脑。他是从建筑承包商起家的。以日本人的体型来说，他身材中等，肩宽腰粗，浑身是劲。他的作风粗犷直率，跟其他日本首相大不相同。他们多是东京帝国大学或其他著名学府的毕业生，先从公务员做起，升任高级职位，然后进入自民党领导层。尽管田中不是大学毕业生，担任首相却绰绰有余。

同这位对敏感课题，包括东南亚的反日情绪课题也坦率直言的日本领袖交谈，令人耳目一新。当时日本在曼谷遇到麻烦，学生示威反对日本的经济剥削。我指出，派国际劳工部长中曾根前去安抚泰国人是不够的。要避免这样的问题再出现，他必须向泰国人、印尼人和菲律宾人表明，日本不只是对攫取它们的原料有兴趣，比方说可以献议协助它们工业化。我后来也曾对其他日本首相提出这个建议，但是他们不为所动。

8个月后，我在新加坡机场迎接田中，那是1974年1月的事。他步下舷梯的时候，我发现他脸部歪向一边，嘴唇和面颊也这样。他一点也不感到难堪，解释说是脸部神经出了问题，需要过些时候才会复原。他显露出极大的自信心。

1974年末，他由于涉及购买洛克希德飞机的贿赂案而辞职，但在自民党里他依然举足轻重，操纵着首相人选，直到1993年逝世。

福田身材瘦削修长但是结实，瘦小细致的脸上总带点顽皮的神态。他担任首相后，我于1977年5月同他见面。之前跟身为部长的他见过几次面时，已觉察到他思想敏锐，兴趣非常广泛。某次午餐时，他还随手从上衣口袋中掏出一本很厚的记事簿，当场念出日本和美国各自的延伸经济区，以说明日本是如何地处于劣势。他记录下所有有用的事实和数据，包括海洋法所规定

的,各国所拥有的延伸经济区的平方英里面积的大小。

同年8月,福田出席在吉隆坡举行的东盟峰会后,续程到新加坡访问。他同我进行了一个半小时的“心腹会谈”(日本人所谓的坦诚交谈)。双方部长同意成立日新训练中心,让那些赞助训练中心的日本公司享有免税优待。日本也要求新加坡在对航经马六甲海峡的日本油槽船实施“龙骨下水深”制度之前,支持给予5年的过渡期。新、马、印曾达成协议,规定龙骨下的水深必须达到3.5米,并在3年半内实施。我答应设法延长到5年,结果事成。

我也向福田提出抗议。他的官员曾指新加坡为工业化国家而非发展中国家,因此日本不能为新加坡提供低息贷款。我们还没有工业化,如果他们把我们当工业国看待,欧洲经济共同体和美国一定会步其后尘,迫使新加坡在还没来得及做好充分准备以平等条件竞争之前,就丧失普遍优惠制度和其他特权。福田表示会注意,后来他们就停止再提这件事。直至数年后的80年代中期,倒是设在布鲁塞尔的欧共体执行委员会,对新加坡的发展中国家地位质疑。

卸下国会职务后,福田在日本政坛的影响力并没有因此消失。他的儿子赢得了他留下的席位,日本人对他们的领袖可谓忠贞不渝。1995年福田与世长辞,日本失去一位精明练达的领袖。他对20世纪末的世界所面对的问题了如指掌,也深知日本不能孤立生存。

1979年10月,我再次到日本进行国事访问。那时,大平正芳已接替福田出任首相。日本的外交礼仪已随着时代改变,他们不再坚持要我戴上黑色的霍姆堡毡帽和灰色手套了。我们住进接待宾客的赤坂宫。午餐由裕仁天皇和皇后宴请,晚餐则是首相所设的燕尾服饰正式国宴。

大平有张宽大、笑盈盈的脸庞，双颊丰满，笑容可掬。这名一桥大学毕业生曾任职于财政部，是位谨慎和能干的领袖。我特别向他指出，新日合作模式对我们的邻国能起示范作用，例如日新训练中心、电脑软件训练中心、新加坡大学日文系、新大工学院和日本工学院结成姐妹学院等计划，都是如此。我们的邻国都在认真研究这些合作模式。由于新加坡成功，他们认识到训练和知识的价值。这么一来，他们就更可能同新加坡和日本合作。我向他提出协助开发人力资源的要求时，他一口答应，并表示这也是他个人关心的课题。一年后大平猝然逝世，我失去了一个朋友。

接任首相的铃木善幸于1981年1月到新加坡和其他东盟国家访问。我促请日本像欧洲在洛美协定中对非洲大陆的态度一样，给予东盟更大的关注。对此他毅然表示同意。传统上日本首相上任后的首次海外访问，一定先到华盛顿，他却一反传统，决定以东盟为第一站，然后才续程到美国，再到渥太华出席七大工业国峰会。他声称日本是亚洲的真正成员，而作为亚洲惟一的高度工业化国家，日本任重道远，决意同亚洲一起努力。

## 铃木重视东盟

这次姿态上的改变意义深远。一名日本首相要在没有强大官僚的支持和建议下，独自进行如此重大的变革，实在有点不可思议。为了强调对东盟的重视，他追述了苏联曾经要求日本对西伯利亚的经济发展提供援助一事。尽管苏联希望日本把经济和政治区分开来，但是日本坚持除非苏联改变对阿富汗和越南的政策，否则不会给予西伯利亚任何经济援助。我鼓励他坚持这个立场，指出如果日本、美国和欧洲继续为苏联掩盖其制度的失败，苏联就会继续给世界制造麻烦。得不到外界支援，苏联在15—20年内一定要面对比波兰更严重的问题。铃木同意。

铃木毕业于水产训练学院（现为东京水产大学），可说是这方面的专才。一次在用晚餐时，他为我揭开水产的奥秘，介绍日本的渔业，非常尽兴。他所用的比喻几乎都和鱼有关。我建议日本集中发展人力资源，把东南亚人民训练成跟日本人一样熟练而生产力高的员工。他同意我的说法，还引述了一句谚语：“给人一条鱼，只够他吃一餐；如果教会他钓鱼的方法……”他后来拨出1亿元，在每个东盟成员国，还有冲绳，个别设立一个训练中心。他说，开启现代知识大门的钥匙是训练，不是资助和软贷款。

佐藤下台之后，接连出现了多位任期不超过两年的首相，要跟他们建立较深厚的私人交情谈何容易。在这期间，日本经济一直获得高增长。首相和部长的更迭对经济稳定和增长似乎毫无影响。外国评论员认为这是由于官僚权大和能干，却低估了出任首相和部长的人物的能力。这些人全是自民党派系的主要成员。他们个个办事干练，经验丰富，有着共同的想法。

铃木善幸的继承人中曾根康弘的任期却超过两年，自1982年起当了5年首相。他虽能说流利的英语，却带着浓重的日本口音。说起话来声音洪亮、生气勃勃的他，曾是日本帝国海军自卫队的尉官，对此他引以为豪。他身高1.86米，在日本人当中算是挺高大魁梧的了。他额头高凸，头发半秃，看来是个精力充沛又严加自律的人。每个星期他必得到寺庙中以上身挺直，双脚交叉的莲花式坐姿静坐两个小时，他鼓励我也这么做。我接受了他的建议，通过一个信奉佛教的西医朋友，我开始学习静坐，每次半小时。后来静坐成了日常作业，效果比镇静剂更好。

中曾根没有其他日本领袖自我谦让的作风。1983年3月我到日本访问时受到他的热烈欢迎，他还不断强调能实现在首相署接见我的心愿，是件多么值得他高兴的事。他十分关注东盟各



国对他所谓的“日本国防开支稍微增加”的反应。众所周知，早在他掌管防卫厅的时候，他就已表明他的鹰派主张，认为日本应该建立自己的国防力量。随着美国参议院通过议案呼吁日本增加防务开支，他就更加振振有词了。面对忧心忡忡的邻近国家，他希望做出保证，日本加强自卫队的力量，纯粹是为了在紧急时刻守得住日本岛屿周围的宗谷、津轻和对马三道海峡，日本并不会因此而成为军事强国。他声称这其实是历届内阁的一贯政策，只是未曾公开声明而已。

## 同中曾根重提往事

中曾根在同年稍后到新加坡访问时，我重提十年前的一段往事。当年，一手协助山下奉文策划攻占马来亚的杉田一次中佐（中校）（当时的退休将军），就在这同一个内阁会议室里，针对自己在第二次世界大战时期的所作所为向我致歉。1974和1975年，他率领幸存的伙伴重返新加坡，向我们的武装部队军人汇报当年日本进军马来亚的情况，以及它怎么一举攻下新加坡。山下奉文在攻陷新加坡后就住进去的总统府，如今是人事几番新。我告诉他，我们不能老是受历史牵绊，必须往前看，消除双方的疑虑。他同意我的说法，用英语表达了对我所采取的立场的“衷心感激”。

日本人民的内心深处，对于再次卷入一场不但赢不了而且代价惨重的战争，仍存有深深的恐惧感。中曾根加强防卫力量的政策也因此放缓推行。民意调查显示，在防卫问题上日本人都宁可保持低调。无论如何，就因为中曾根性格率直，在他卸任以后，我们每逢在东京碰头，总能一起吃饭，畅所欲言。

自民党的势力在80年代末开始转弱。35年来一直都行之有效的整个体制，再也无法应付国内外急速改变的环境。传媒接二

连三地报道贪污丑闻,使自民党连连受到炮轰。日本传媒决心要拆散自民党领袖、大商家,尤其是建筑承包商以及高级官僚之间的相互勾结的关系。

## 竹下登谨言慎行

继中曾根之后于 1987 年担任首相的是竹下登。他个子瘦小却风度翩翩,是早稻田而非东大毕业生。他温文尔雅,待人处世拘泥形式。在笑容可掬的背后,他其实是一个政治暗斗的高手。他的领导作风跟中曾根截然不同,谨言慎行,但是却能履行自己的承诺。

竹下登出任首相期间,正是日本要从苏联手中夺回千岛群岛(日方称为北方四岛)的情绪最高涨的时候。戈尔巴乔夫急需国际经济援助,日本随时准备慷慨解囊,条件是要苏联归还原属他们的 4 个岛屿,或至少做出归还岛屿的明确保证。但是 1989 年 2 月我在东京裕仁天皇的葬礼上同竹下登重逢时,他却透露,苏联绝不放手。过后他给我传来口信,要求我在苏联总理雷日科夫于 1990 年初访新时,为支持日本收回北方四岛说项。我曾经问过三木武夫首相,为什么苏联疆土遍及欧亚大陆,却会对堪察加半岛外的 4 个小岛如此在意。三木脸色一沉,激愤地直斥苏联人对领土贪得无厌。我问起岛上日本居民的命运时,他一脸厌恶地说:“一个都不留,全被遣返日本!”竹下登对收回 4 个小岛也有着同样强烈的意愿。所以雷日科夫总理访新时,我特别提起这个问题。他的反应完全在我意料之中:4 个岛屿的主权根本无可争议,完全属苏联所有。

在他的两年任期内,爆发了一起同雇佣公司“利库特”有关的贪污丑闻。竹下登的心腹涉嫌为达到政治目的接受贿赂。这个人后来自尽,竹下登悲痛欲绝,最终引咎辞职。

在闹出一连串贪污丑闻之后，公众极力呼吁清廉领袖上台。虽然海部俊树只领导自民党内一个最小的派系，但是他仍然成功地在1989年当选首相。海部受人欢迎，喜欢交际，有个“廉洁先生”的雅号。他不及宫泽多才，不如中曾根果断，又不比竹下登善斗。但是他却有亲和力。

海部在他的两年任期内碰到不少问题。换成中曾根，当会乐于当机立断。美国要求日本派兵到波斯湾参与对伊拉克之战，海部在征求了各党派领袖的意见后，最终不派一兵一卒，而选择提供130亿美元，作为日本对这次行动的贡献。

其实西方一直都确认日本的经济力量。从1975年在朗布依埃举行的会议开始，他们就邀请日本领袖出席五大工业国峰会。可是在争取扮演一个主要经济强国的角色的过程中，日本始终面对重重障碍。最严重的问题是，日本领袖对他们战时的暴行采取了不愿面对的态度。反观德国人，开诚布公地承认他们国家在战争中犯下的罪行，同时表示歉意和对受害者做出赔偿。他们也教导年轻一代认识战争罪行的历史背景，以免重蹈覆辙。日本人则继续采取模棱两可的暧昧态度。我想，或许他们是不愿使人民士气低落，或不愿侮辱祖先和天皇。什么原因都好，总之历任自民党首相都没能勇敢地面对过去发生的事情。

但是，1990年5月，海部却在新加坡发表了一次突破性而且令人难忘的重要演讲，“对日本过去所作所为给亚太无数人民带来难以承受的悲痛，表示衷心的懊悔……日本人民坚决不再重复这类会酿成悲剧性结局的行动”，就只差一声道歉。无论如何，他的语气确实体现了他诚恳和务实的态度。

我向海部指出日本人和德国人对待战争记录所抱的不同态度。德国工业家和金融家呈交履历表，总会毫无隐瞒地把战争时期的经验一一列出：在斯大林格勒或者比利时的战役中出过力，

曾是美、英或苏军的战俘，曾获颁什么军阶什么奖章。但是在日本人的履历表上，1937年到1945年期间永远留白，好像这段日子不曾存在。这种现象充分反映了日本人根本不愿重提这段历史。因此，日本人和那些同他们来往的人之间总是隔着一道烟幕，疑虑重重，这是不足为奇的。我建议日本研究德国的方式，教育下一代避免重蹈覆辙。海部坦言我的意见让他深受鼓舞，同时强调日本其实已经在不断改变。他说自己是战后第一个没有军事背景的首相。1945年，他还只是个学生。到了60年代，他积极参与民主化进程。他愿意认真研究如何教育年轻一代认清第二次世界大战的历史事实，重新检讨教科书的内容。可惜，他还来不及落实这个想法，就被宫泽喜一取而代之了。

矮小调皮的宫泽，圆脸上总挂着探索的表情，一陷人沉思两道阔眉就会紧蹙，在阐明经过谨慎仔细考虑的立场之前，也总会先撅起嘴巴。他像学者多于政治家。要是选择投身学术界，担任母校东大的教授一定胜任有余，只是最后他却当上了财政部官员。

传媒曾在1991年报道我说过的话：让日本人派兵支援驻守柬埔寨的联合国和平部队，简直就是“把含酒的巧克力塞给一个酒鬼一样”。宫泽在接任首相前夕，就趁一次我在东京和自民党领袖共进午餐时，问我这句话是什么意思。我回答说，日本文化要改变谈何容易。日本人无论做什么事都追求完美，做到极限，哪怕是插花、铸剑或者打仗，这种习性是根深蒂固的。如今中国已经拥有核子弹，我不相信日本还会重演1931年至1945年之间的历史。不过，日本若要争取成为联合国安全理事会的常任理事国，就非得让邻近国家觉得它信得过，是个能赖以维护世界和平的强国不可。宫泽追问，海部的懊悔难道算不上是提供了某种宣泄吗？我说，这只能算是个好的开始，却并非道歉。后来宫泽出任

首相，在1992年1月向国会发表的第一份声明中，就对亚太地区人民所蒙受的苦难表达了“深切的懊悔和歉疚”。中曾根是鹰，宫泽则是鸽。他一直支持美日联盟，反对以任何形式重建军事力量。他说得一口流利的英语，词汇丰富，因而易与他人坦诚交换意见。他反应敏锐，一有不同意见，就立刻反击——但总是彬彬有礼。早在他出任首相以前，我们已是多年的好朋友了。

## 宫泽特别留意中国

宫泽也特别留意高速增长的中国会成为一个怎样的国家。同佐藤（1968年）、三木（1975年）和福田（1977年）一样，宫泽花了颇长的时间讨论跟中国有关的课题。即使在中国采取闭关政策经济停滞时，日本领袖已经非常关注它的发展了。后来邓小平推行开放政策，日本更是格外留意这个每年增长8%到10%的邻居，因为它可能威胁到日本在东亚地区的显赫地位。宫泽担心的是少了民主制度和新闻自由的监督和制衡，中国崛起将对日本和东亚的安全构成威胁。大多数日本领袖相信，美日的防卫合作联系能给日本20年的安全保障。然而宫泽和其他日本领袖担心的，却是长远的局势发展，暗自害怕有朝一日美国军力将难以在本区域维持支配的地位，不愿再保卫日本。中国究竟会起着稳定的作用还是引起麻烦，没人说得准。

我认为最好是把中国纳入现代化的世界体制里。日本应该吸引中国优秀生到日本深造，让他们同日本的年轻一代建立密切的关系。同样，中国最杰出的顶尖人才如果能有机会到美日欧，就能开拓眼界，认清中国要繁荣富强，就不得不在国际上做个积极的成员。如果中国在推行经济改革的进程中多方受到孤立和阻挠，它就会对先进国家产生敌意。

大多数日本领袖深信一到紧要关头，东盟国家都会跟日本

站在同一阵线，惟独无法断定新加坡会有怎样的反应。他们不怀疑身为华人的我关心东南亚的利益，并且纯粹从一个新加坡人的角度看中国，相信冲突发生时我未必支持中国。但是对在新加坡占多数的华人，以及未来的领袖在中国的压力之下会产生什么反应，他们就说不准。我想我当时并没有成功地消除他们心中的疑虑。

就在宫泽担任首相期间，田中一名年轻弟子小泽一郎率领党内一个势力强大的派系，在一次关键表决中推翻了宫泽内阁。宫泽毕竟有别于其他自民党派系的首领，他不是一个党内明争暗斗的能手。自民党输掉了随后举行的大选。自民党失去政权也有好的结果。细川护熙成为首位以毫不含糊的语言承认日本所犯战争罪行的首相。自民党领袖一直对他们的战争罪行抱着强硬的态度，细川没有这样的思想包袱。日本要等到一位非主流政党领袖上台出任首相，才真诚地道歉。

第二年，紧接着上任的社会民主党新首相村山富市再次道歉，还趁访问东盟之行分别对东盟领袖一一致歉。在新加坡，他公开表明，日本不能再逃避，必须正视过去的侵略和殖民统治。1995年，第二次世界大战结束50周年纪念，村山发表声明，再度表达他最深切的愧疚和由衷的歉意。他并且强调，日本必须对给亚洲造成的痛苦自我反省。村山也是首位到新加坡第二次世界大战蒙难人民纪念碑前献花的日本首相，虽然我们并未要求他这么做。他告诉我，希望这么做能维护本区域今后的和平与稳定。他仍能感受到本区域潜伏着的强烈的反日情绪，因此益发体会加强政治、经济和文化交流的重要性。这两名非自民党首相的道歉，削弱了以往日本政府绝不道歉的强硬立场。自民党并未道歉，表示歉意的是部分的村山联合政府。

1996年，自民党的桥本龙太郎继村山之后接任首相。他在

同年7月庆祝诞辰的那一天，不以官方姿态而以私人名义，到靖国神社吊祭在第二次世界大战中阵亡的日军亡魂，其中包括当年的首相东条英机将军，以及好几名因战争罪行而在战后遭处决的战犯。日本领袖这种模棱两可的态度，留下解答不了的大疑问。同德国人不一样，日本人没有进行导泻，以清除他们体制里的毒素，不以他们的过错教育年轻一代。桥本只在第二次世界大战结束52周年纪念（1997年）以及同年9月访华时，对第二次世界大战“深感忏悔”，尽管中国和韩国都希望日本领袖能道歉，桥本却没这么做。

## 他们不要道歉

我想不通日本人为什么如此不情愿承认过去，坦然道歉，以从此迈步向前。由于某种原因，他们不要道歉。道歉等于承认犯错，而公开表示忏悔更暴露了他们今日的主观感受。南京大屠杀，朝鲜、菲律宾、荷兰和其他妇女被拐骗或被强迫到前线充当日军的“慰安妇”，对活生生的中国、朝鲜、蒙古、苏联的囚犯进行惨无人道的生化武器试验：他们都矢口否认，直到一件件史实在日本的档案中被发现，他们才迫不得已承认。这种态度，又怎能不叫人对他们未来的意向生疑呢？

日本人现在的态度，可以视为他们日后行为的苗头。要是他们对过去感到羞愧，日后就比较不可能重蹈覆辙。因战争罪行而被联军处决的东条将军在遗嘱和供证中说，日本人是因敌众我寡而败北。以日本的面积和人口，它仍有潜在在高科技战役中建立实力。诚然，中日的任何冲突一旦升级，超出传统武器的层次，日本必定会吃大亏。这种情况不太可能出现，但是万一发生，日本的实力仍旧不容低估。一旦他们感觉到受威胁，石油或其他生存资源被切断，出口市场被封死，国家生存的命脉断绝，那我相

信日本人必会再次进行恶斗,就像 1942 年至 1945 年一样。

不论日本和亚洲的前景如何,日本人如果要推动经济现代化以及扮演联合国和平使者的角色,就必须先了结这个道歉的课题。亚洲和日本一定要往前看。为此,我们彼此之间都应有更大的信任和信心。



# 向日本人学习

纵使日本占领时期的经验历历在目，日本的民族性叫我至今心有余悸，我还是觉得他们有值得尊敬和佩服之处。他们的群体协作精神，他们的纪律、智慧、刻苦勤奋和为国牺牲的精神，促成了一支强大无敌和生产力强的队伍。日本人深知自己的国家资源贫乏，他们必将会继续格外努力，为人所不能为。

在第二次世界大战之后，几位日本社会的顶尖人物决意重建日本，振兴工业。这个顶尖的领导班子，并没有被麦克阿瑟将军率领的美国占领军解散。当中共介入朝鲜战争时，美国人就决定改变政策，重建日本。日本领导人知道这是个大好机会，一方面保持深藏不露和谦卑的低姿态，一方面在纺织、钢铁、造船、汽车、石油化学工业、电子电气产品、照相机以至电脑等各个领域，快马加鞭赶上美国人。日本有个同法国贵族学校一样的精英制度。前皇家大学和顶尖私立大学精选人才、造就人才，这些人才在公私部门的事业阶梯上逐级攀升。他们的行政官员和公司领导人，跟世界任何杰出人才一样能干。不过，日本的奇迹并不是单由少数最上层的人创造的，全体日本人民都有一种要证明自己济事的坚定意志。不管在哪一个阶层，他们都不忘争取最卓越的成就。

## 日本人敬业乐业

70年代末，在一次访问四国岛的主要市镇高松时遇上一件小事，我对日本人敬业乐业的态度从此留下毕生难忘的印象。日本大使在当地一家酒店宴请我，虽属三星级，却是当地最好的酒店。晚宴菜肴水平绝佳。水果和甜品时间一到，一名不过三十几岁的厨师一身洁白登场，耍弄着一把非常锋利的刀子展示削柿子和日本脆梨的身手，呈献了一场让人惊叹的大师级表演。我问他这功夫是怎样练成的。他是从厨房助手做起，只负责洗碗碟，削马铃薯，切菜。5年后他以助理厨师的身分毕业，10年后升任酒店主厨。对自己的工作他引以为荣。正因为具有对工作的深切自豪感，以及在任何工作岗位上都竭尽所能的高昂志向，哪怕是厨师、侍应生以至清洁女工，都具有最高的生产力；在制造业方面则获得接近零失误的工作成果。亚洲没有其他民族在这方面

能及得上日本人。无论中国人、韩国人、越南人、东南亚人，任何民族都做不到。惟一的弊端在于日本人自视为特殊的民族。要不你就是个土生土长的日本人，是这个魔术圈子里的一分子；要不你就一无是处。“特殊民族”的神话使日本人不论作为一个国家、一个机构，或者任何工作场所的一小组员工，都构成一股难以应付的力量。

## 日本人文化独特

日本人具备令人钦佩的素质。他们有个独特的文化，像“乐高”砌砖一样，恰如其分地相互配合拼凑成一个整体。一对一单挑，中国象棋也好，围棋也罢，许多中国人都不输给日本人。但是作为一个群体，特别是工厂里的生产队伍，任谁也难把日本人击垮。80年代，一家日本公司日存获颁生产力奖，我在颁奖给公司董事经理日坂时问他，既然本地分公司和日本总公司使用同样的器材配备，以新加坡员工跟日本员工比较，他如何评价本地职员的表现。他给新加坡员工的生产力打了70分。原因是日本员工技术更纯熟，也是多面手，灵活性大，适应力强，跳槽和缺勤的现象少，更愿意终身学习和接受训练。谁也不把自己当成白领或蓝领，大家一律是灰领员工。无论是技术人员、小组组长或督工，都不会介意弄脏一双手。我问日坂，本地员工还要多久才赶得上日本的水平？他认为也许在10年至15年后。在进一步追问下，他却表示本地员工恐怕不可能完全与日本齐步。他指出两个原因：首先，日本员工总会在同事因其他重要事情离开岗位时，自发地暂代其职，新加坡员工则只顾分内的工作；其次，新加坡沿袭了英国的制度，基层和领导核心界线分明，理工学院或大学毕业生一参加工作必定直接高居要职。日本的情况就大不相同。

1967年到日本访问期间，我参观了石川岛播磨工业在横滨



1967年9月我和芝在机场迎接到访的日本首相佐藤荣作伉俪。

的船厂,这家公司是新加坡裕廊造船厂有限公司的合伙公司。副总裁真藤恒博士是个出色的工程师,身强体壮,精力过人,精明能干,他带我四处走走。他跟其他工人一样,身穿公司制服,脚穿

胶靴，头戴安全帽。在进入船坞之前，他拿一顶安全帽给我。他对船坞熟悉得不得了，边走边用英语向我解释。日本工人守纪律、勤劳、团结和有效率。

回到办公室共进工作午餐时，他解释了英国管理层跟日本管理层的不同点。日本执行人员和工程师在工厂里工作。他们必须了解最低层的工人，才能有效地领导他们，所以必须从基层做起，逐步上升。英国船坞执行人员坐在铺地毯的办公室里，从不去看看在车间或船坞工作的工人。对工人的士气和生产力来说，这不是好事。

同年较后时，我在泰恩赛德参观了斯旺亨特船坞。约翰·亨特爵士带我到船坞各个部门走走，得到的印象跟日本船坞形成了最强烈不过的对比。亨特爵士穿一袭裁剪出色的大衣，皮鞋擦得锃亮。我们一起乘坐劳斯莱斯汽车前去。行经油腻的车间地面时，我们的鞋子沾上油泥。在横滨的石川岛播磨船坞，我没发现油泥。快上车的时候，我有点犹豫，亨特爵士却满不在乎，在地上擦了擦鞋底，没把油泥擦干净便上车。在车里，他把油泥擦在地毯上，叫我也这样做。我必定是露出了诧异的神情，因为他说：“他们会用洗涤剂洗干净的。”接着车子便开动，不是到办公室去吃工作午餐，而是到戈斯福思酒店，先吃一顿美味佳肴，然后到酒店的高尔夫球场打了18个洞的高尔夫球。英国执行人员的生活讲究派头。

1975年5月，我在1973年10月的石油危机后第一次访问日本。从不少报道中，我了解了日本人如何采取彻底而全面的步骤节省能源，每单位工业产量的石油耗损量都减少。这趟访日，我就发现他们的办公室和公共大楼，包括豪华酒店，全积极减少所使用的能源。即使夏日炎炎，我居住的酒店客房空调系统最低也只能调到25摄氏度，在那种季节算是挺热的。酒店内贴上通

告,敬请房客原谅。客房清洁女工也总会在我们离开房间后,殷勤主动地把所有电灯和空调都关上。

我请公用事业局的官员研究日本人节省能源的方法。他们的报告显示日本人处理问题态度认真,不像美国人那样对危机情况总是不当一回事。所有使用电能超过特定水平的工厂,都必须委任能源经理,管制能源用量,而且必须每年向日本国际贸易工业部呈交进展报告。建筑业也采取节省能源措施,避免外墙和窗户散热。制造商提高了空调机、电灯、热水器等家庭电器产品和工业机械的效率,减低耗电量,并在每一件电器产品上面注明电能的使用功效。

装置节省能源仪器的公司,可获政府提供税务优惠。银行也愿意提供特低利率贷款,资助装置隔热器和其他仪器。日本在1978年成立了节省能源中心,通过展览、工业能源审查和研究工作,把节省能源的科技和知识传播开来。这就难怪日本每单位工业产量的耗电量是世界最低的。

我发动国内几位部长适当地采取类似的措施,电能消耗量总算下降了,但还是远远不及日本的成绩。

进入70年代末期,日本从石油危机中复苏的经济奇迹,成了举世艳羡的焦点。就在西欧和美国不得不放慢脚步的时候,它却已重享高增长率。尽管许多文章和全球最畅销书籍纷纷称颂它的成功之道,世界对日本人依然抱着根深蒂固的观念:工作起来像蚂蚁似的不眠不休,居住在兔子窝里,坚持封闭自己的市场,然后把钢铁、汽车、零失误的电视机和电子产品,源源不绝地输往外国。

从日本人身上我得到一个启示:通过员工和管理层紧密合作提高生产力的重要性——这才是人力资源发展背后的真正意义。新加坡在1972年成立国家生产力局,此后日渐步上正轨。自

从一名曾在新日联营电子公司担任董事经理的行动党议员黄贵祥也参与工作后,我逐渐认识到日本管理方式的好处。这名议员协助生产力局成立国家生产力委员会,邀请私人企业参与提供咨询。我也要求日本生产力中心协助新加坡成立类似的中心,还同日本中心主席乡司古平见了面。乡司先生是个沉默寡言的老人,七十五六岁。他是个苦行者,浑身充满真诚和热忱。他认为生产力就好比一场没有终点的“马拉松”赛跑。此后十年,在他协助下,我们建立起一个高效率的生产力组织,一步步把工会和管理层集中起来,齐心合力提高生产力。

## 日本经理总会全力以赴

不管获配什么职务,日本经理总会全力以赴,尽心尽力。70年代,日新合作的裕廊造船厂的一名日籍工程师,因在计算成本时出差错,导致公司失去一项重要的石油贮存库工程。他把公司那年盈利的滑落归咎于自己的失职,愧疚之下以死谢罪。我们非常震惊,无法想像任何新加坡人会对自己的工作具有如此强烈深重的责任感。

我在所到的中国和越南各大城市,总能见到日本的大型贸易公司派驻代表在当地实地考察,决定什么东西可以买下来转售到世界其他地方,或者当地需要什么产品可以由日本从世界各地买进来。他们勤奋卖力,孜孜不倦,随时为日本公司提供最新的资料。新加坡公司要委派年轻的执行人员到中国和越南等发展中国家去,肩负比较艰巨的外务,却总是困难重重。

正因为自我要求高,日本公司难以找到及得上国内水准的新加坡管理人员。在裕廊造船厂有限公司,自60年代同我们联营20年来,无论总裁、财务总监、总工程师,全是日本人。几乎所有美国跨国公司在开业十年后,都大胆起用新加坡人出任总

裁。新加坡执行人员和工程师都晓得，要在日本跨国公司获得升职和认同难如登天。

责任感、可靠性、专业性或者掌握日语的能力，都是非日本人在日本公司掌权的重重障碍。这种情况正在改变，但是很缓慢。一家主要日本跨国公司“日本电气”(NEC)，在90年代首次委任新加坡人为总裁。同时期，超过8成的美国公司和半数欧洲公司，都已起用新加坡人担任总裁一职。日本公司的文化不一样。这给海外的日本公司带来许多问题，它们无法使他人轻易地融入它们的制度。在经济全球化的大趋势下，除非它们向美国人和欧洲人学习，吸纳外国人让他们融入自己机构的文化，否则日本跨国公司跟后者相比，就难免处于劣势。

不少新加坡的华族商人和金融家，就算在日本住上好几十年，说得一口流利的日语，也能人乡随俗，却始终未能跟日本同事建立深交。大家可以在公共场所一起吃饭、应酬，登门造访的情况却几乎完全没有。

日本公司总会把商业机会保留给自己的银行，肥水不流外人田。新加坡银行在日本做生意，靠的全是新加坡人和其他外国人。日本大公司在新加坡投资时，都会从日本引进辅助公司来应付各种需求，包括日本超级市场、餐馆和各种符合日本生活方式的供应商。

以前他们完全同西方科技隔绝，只能通过倒序制造（即仿制）一步步跟上，所以特别吝于输出科技。台湾地区、韩国和东南亚都察觉到这一点。也正由于眼前的财富得来不易，他们尤其厌恶把财富分给挥霍无度的第三世界国家而任由这些国家的领袖随意糟蹋，富了自己却救不了人民。日本最终在美国的劝说下，一反传统晋身为世界最大的援助国，也算是个小小的奇迹。新加坡同样是一路艰辛走过来的，所以我能感同身受，宁以提供训练



和技术协助的方式提供援助,而不是提供捐款,以免它被滥用。

1980年,新加坡贸易与工业部的官员到日本同深具影响力的国际贸工部工作伙伴会面,当时国际贸工部已为日本拟好战后工业发展的总方向,整份报告书深具启发性。日本人高瞻远瞩,懂得放眼未来而不一味墨守成规,缅怀过去帆船、武士的朴实年代。报告书主要讨论的课题是节省能源,开拓可以取代石油的能源,同时转向创意知识工业,作为突破钢铁、汽车和电子产品保护主义的策略。他们过去是靠一路追赶取得进步的,如今他们要靠自己创造新科技和新产品向前迈进。国际贸工部为日本勾勒出80年代的前景:一个以科技为基础的国家,倾全力汲取和开发新知识,为人类和社会的需求服务。

国际贸工部当时给新加坡官员的劝告是,凭新加坡的地理位置和环境,我们可以充当知识和资讯中心,跟东京相辅相成。日本人相信这样的中心要取得成功,非得有可靠和可以信赖的人民不可。这些话我们牢记在心。对发展成为知识和资讯中心的必备条件进行认真研究后,我们加倍重视学校里的数理和电脑教学。政府部门为私人企业树立榜样,率先全面电脑化,并通过电脑的加速折旧提供所得税优惠。这个决定使我们走在邻国前头。“智慧岛”计划正是在这个时候播种萌芽的。通过光导纤维在岛内建立四通八达的网络,再把小岛同东京、纽约、伦敦、巴黎、法兰克福等主要的知识和资讯中心,以及同吉隆坡、雅加达、曼谷、马尼拉等邻近城市连接起来。

## 日本人的企业哲学

跟新加坡的日本商会代表会面,使我认识到他们是通过不间断的投资使他们的企业推陈出新的。他们相信要跟世界竞争,工业必须随时具备最先进的科技。不过最让我折服的还在于日

本人对操作这些先进机器的人员的重视。他们不断为员工提供训练和再训练,使得先进的机器能发挥最大的功用。日本人的这套企业哲学,确保他们永远站在时代的最前列。

日本国际劳工部官员跟我说过,企业的根本力量在于人,更何况员工都是终身受聘,所以他们愿意在雇员身上投资。新加坡人都是移民的后代,我们的员工沿袭了英国制度的求职态度,哪个雇主出价高,员工就往哪里跑。

日本公司给员工额外补贴的方式,包括津贴、加班酬劳、花红和公司福利,也给我留下深刻的印象。不像新加坡的做法,日本公司提供的补贴往往比员工的基本薪酬还多。就因为日本员工所获的额外补贴高,国家一旦面临经济不景,公司利润下降,雇主就能立刻削减花红和津贴,把薪金成本紧缩40%到50%。只要公司营业额一恢复,补贴自然又增加。

这么做才能实行终身雇佣制。劳资双方分享利润,也共渡难关。在艰苦时期,即使公司赚不了钱,员工也清楚知道公司的长远利益是他们终身饭碗的保障,包括薪酬之外附加的种种福利:医疗和牙齿护理、单身宿舍、高津贴的住房贷款、家庭消闲设施、雇员子女教育费、迎新和欢送茶会、长期服务奖、雇佣股票选择权、红白事津贴……员工与公司之间的联系千丝万缕。当然,只有大公司和公共部门才能推行这样的终身雇佣制度。经济滑坡时,裁员的是小公司,也就是大公司的供应商。我还真希望能向日本学习,可惜同新加坡的雇主谈过几次后,却不得不放弃这个念头。新日两国的文化根本不一样,新加坡雇员对公司不像日本人那么忠心耿耿。更何况,新加坡有许多大雇主是美国和欧洲跨国公司,它们的公司文化各不相同。

568 我尝试探讨日本有什么制度上或方法上的优点,值得我们仿效和沿用。从日本人成为我们的军事统治者开始到现在,这 50

年来，我同日本总裁、工程师、部长和其他优秀的日本官员有过无数次的接触，我逐渐相信西方心理学家的研究报告所说的，日本人的平均智商，尤其是在算术方面，比美国人和欧洲人都来得高。

纵使日本占领时期的经验历历在目，日本的民族特性叫我至今心有余悸，我还是觉得他们有值得尊敬和佩服之处。他们的群体协作精神，他们的纪律、智慧、刻苦勤奋和为国牺牲的精神，促成了一支强大无敌和生产力强盛的队伍。日本人深知自己的国家资源贫乏，他们必将会继续格外努力，为人所不能为。

独特的文化价值观使他们在即使发生任何突变的情况下，也能成为灾难的生还者。地震、台风、海啸，自然界某些不可预测的力量，时不时会给他们带来灾难，但是，他们随时勇于面对任何损失与伤亡，从废墟中抖擞精神，振作起来，重建家园。1995年神户那场大地震过后，日本人民的举动和反应，比起1992年洛杉矶一场破坏性较小的地震过后，暴乱、掠夺到处发生的混乱场面，益发值得我们佩服和学习。神户完全没有发生掠夺或暴乱事件。日本公司自己采取拯救行动，提供食物、救济所、衣服；志愿组织自动请缨提供援助。就连日本黑社会也义不容辞地加入拯救行列。政府方面的拯救工作显得缓慢，铁路、公路、电话不能使用，水电服务全部中断。但是，没有人陷入悲痛绝望面一蹶不振，哪怕失去的家人、财产再多。

1996年11月大地震过后一年半，我到神户访问时，惊讶于生活如此迅速地恢复正常，神户居民从容度过了最艰难的时刻，如常生活。日本的确是个与众不同的民族。但是，他们却不得不进行足够的改变，以便融入由许多不同文化的人组成的世界。

日本赶上西方国家的模式已经瓜熟蒂落了。80年代末是它的高峰期，当时东京股市的市值与纽约股票交易所的市值相等，

东京的地价也比纽约来得高。可是，当日本中央银行在 1990 年刺破经济泡沫后，它的经济就开始长期下滑。

在这同时，通过精简化和重组，充分利用数码科技革命的成果，尤其是互联网，美国经济进行了转型。它把日本和欧洲经济远远抛在后头。日本人正在试图拟出新的模式。它必须接受数码科技革命，也必须同美国公司一样，加强股本的回报率，着重股东投资的价值。随着经济全球化，日本已被迫开放它的国内市场。许多历久不衰的做法，例如终身雇佣制也必须有所改变。但我见识过日本人民的能力以及他们的教育素质。虽然他们不像美国那样成功鼓励许多企业家自行创业，但日本的年轻男女并不缺乏想像力、创意和创新的点子。5 到 10 年内，日本人必将卷土重来。

## 韩国人自强不息

……卢泰愚和全斗焕都因被控叛国和贪污纳贿罪，结果被判长期监禁，全斗焕还被控谋杀。他们在1997年12月获赦，1998年2月出席了总统就职典礼。金大中在宣誓就职后跟全斗焕和卢泰愚握手，总统发言人说，这表示韩国社会的修好与和谐。这一幕在4万群众面前上演。人民是否会因这幕政治演出而对政府的制度重拾信心，还是个未知数。

过去，我对朝鲜人的印象并不好，因为第一次见到的朝鲜人，他们穿着日本军服。当时，日本人带了两批雇佣兵到新加坡来，除了朝鲜人，另一批是台湾人。朝鲜人跟日本军人没两样，粗暴而且出手重。台湾人则充当福建话通译，那是新加坡华族的主要方言。

战后，韩国发展经济的冲劲消除了我以往的成见。1979年10月，朴正熙在官邸——青瓦台接待我。他外表严肃，身材矮小结实，脸尖鼻窄。

朴正熙希望我能帮助促进韩国同东盟的关系。他说朝鲜半岛的和平前景并不乐观。南方不愿再陷人另一场战争，认为和平第一，统一第二。但是北方却要以武力达到统一。我问他美国是否会在1981年后继续履行承诺，卡特总统曾经宣布美军将在那一年开始撤出。朴正熙说卡特的国防部长布朗已答应会在1981年以后，继续负起防卫的责任，而且曾公开表示韩国的安全对美国至为重要。我提醒他，卡特在1976年的竞选宣言是从韩国撤军，这讨得美国人的欢心，如果这么做又再受美国人欢迎，卡特可能会有改变。他同意我的分析，并说美国推行的政策受4年举行一次的选举周期影响，令他感到不安。

当晚在整个餐会上谈的都是正事，没有闲聊的机会。朴正熙那20来岁、说英语的女儿热情招待我们，确保没有冷场。朴正熙说他接受的是军官训练。他委任各个领域的专家担任部长和长官，在做出重大的决定之前，他都会先听取他们的意见和建议。

朴正熙的总理崔圭夏很能干，受日本教育。总理夫人也在日本受过高深教育，跟夫婿一样聪明。夫妇俩仍旧阅读日本小说和报章。韩国的知识分子跟台湾知识界一样，深受日本人的影响，程度同我受英国人的影响不相上下。韩国人民决心追求经济现代化，因此，掌权了18年的朴正熙，得以带领团结一心和严守纪

律的人民，把经济发展得蓬勃繁荣。在经济策略上，他也紧随日本人的作风，小心翼翼地保护国内市场，同时大力推动出口。朴正熙鼓励甚至强迫韩国人节俭，不许人民享受如彩色电视机这样的奢侈品，而韩国彩色电视机的出口量却与日俱增。他要韩国成功而展现出的坚定和顽强的意志，给我留下深刻印象。少了朴正熙，韩国也许永远也不会发展成为工业国。我离开韩国5天后，朴正熙被他最亲近的助手、也就是情报局局长暗杀了。韩国政府说，这起行刺事件是密谋夺权计划的一部分。据当地报章报道，情报局局长一直很担心会被他人取代，因为朴正熙曾经批评他没有处理好釜山学生和工人同警察殴斗的事件。

那一次的访问肯定了我对韩国人的看法，他们很强悍，能够承受极大的痛苦。相继而来的人侵者横扫整个中亚大草原，但是来到这个半岛却戛然而止。他们属于蒙古人种，脸型和体型突出，不容易把他们误认为华人或日本人。他们为自己的历史感到自豪。主人把我带到庆州，那是他们古老的文化中心，七世纪新罗王朝的国王都葬在那里，从这些陵墓中出土了许多精致的黄金和宝石手工艺品。

## 极度憎恨日本人

他们十分憎恨日本人。受日本统治的35年里，他们的任何反抗行动都受到无情的压制，这在他们心中打下了深深的烙印。他们清楚记得在过去500年中，日本人对他们进行过无数次的侵略，而每一次他们都会击退敌人。即使是那些最日本化的韩国精英，包括崔总理和他的夫人，他们精通日语、日本文学和文化，但是心底里还是厌恶从前的统治者。当年朝鲜人抗拒殖民主义和支配式的统治，因此日本人对他们采取了强硬的手段。他们也抗拒中国人的君权，长达1000年，只不过没有像对日本那样



1979年10月我访问韩国，同朴正熙总统举杯共饮。

反感。他们采用汉字，因而吸收了儒家思想。

美国大学的韩国学生证明了他们不比日本人或华人逊色。然而尽管韩国人身体比较强壮，他们的凝聚力和对公司的奉献精神却不如日本人。实行军法统治时，韩国工人和工会都处于静态。军法统治取消后，工会变得激进，经常怠工静坐和罢工，无视出口市场出现问题，仍然要求加薪和更好的待遇。韩国工会不可能像日本工会那样，跟它们的雇主建立良好的合作关系。不论跟雇主的矛盾有多大，日本工会绝对不会破坏公司的竞争力。

韩国人令人生畏。一暴动起来，他们跟镇暴警察一样有组织、有纪律。跟他们对峙的警察，像古罗马的斗士般戴着有塑料而罩的头盔，拿着塑料护盾。当工人和学生跟警察当街冲突时，他们俨然就是在战场上的士兵。罢工者蹲在地上聆听演说的同时，也有节奏地挥动着拳头。他们是相当火暴的一群，不愿妥



协。反对当权者时，他们既凶且狠。

80年代，我两度访问韩国，先后同总统全斗焕和卢泰愚见过面。1996年，我在新加坡同金泳三总统见面。从朴正熙到金泳三，4位领袖都深切关注由于夹在中、俄、日三大强邻之间，韩国在地缘政治上的脆弱性。

1986年，我在汉城会见全斗焕。他对朝鲜的专注和忧虑，令我惊讶。我觉得很纳闷。他们的人口比朝鲜多一倍，也富有得多，还获得美国供应更好的军事配备。虽然朝鲜的经济捉襟见肘，跟我见过面的韩国外交部长，却都流露出对朝鲜军事威力的畏怯。

跟韩国领袖会谈，我们讨论的另一个重点课题是新兴工业经济体（包括韩国和新加坡）跟欧洲的发达国家和美国的贸易与投资关系。1986年，我向全斗焕总统提及在美国和欧洲不断滋长的保护主义情绪。我说，要是我们这些新兴工业国不开放市场，回应美国和欧洲给予我们自由进出市场的权利，久而久之，他们会觉得难以容忍，保护主义思想必会蔓延。他同意新兴工业经济体应该开放市场，并强调韩国准备花两年时间，按部就班地实现这个目标。我指出尽管开放了市场，韩国关税仍然高达16%至20%。对此，全斗焕回应说韩国不是一个富有的国家，人均收入仅2000美元，比新加坡的人均收入还少。除了国防方面的负担，它还负债465亿美元。

1986年，我在汉城的一个午餐会上向韩国的四大商会发表演说，发觉他们非常不愿意开放他们的市场。两年后，我再次跟同样的四大商会的代表共进午餐。我谈到他们需要增加进口，促请他们连同其他新兴工业经济体跟经济合作与发展组织的工业经济体，商讨如何缩小相互贸易上的不平衡。他们也认识到不可能长期守住当时的地位，所以那一次比较能接受我的意见。

在全斗焕担任总统期间，工人经常举行大规模的示威游行和暴动，使汉城不时停顿下来。到他即将卸任时，局面已经演变得不可收拾。他的得力助手卢泰愚很巧妙地缓和了紧张的局势，在获得支持之后，卢泰愚参加竞选并当选为下一任总统。

卢泰愚是个温文又严肃的人。我们在1986年7月初次见面时，他是全斗焕内阁中的部长。他当时就对廉洁的新加坡政府给予极高的评价。他的总统曾设法根除贪污活动，却不得要领。他问我们到底是怎么解决这个棘手问题的。我向他解释了我们所采取的步骤：首先，情报要好；其次，处理手法要客观，不能主观；第三，对于反贪污的调查和检举，高层给予强有力的支持。我认为他不能摒弃现有的行政系统另起炉灶，只能继续使用它。他可以慢慢地撤换老一辈的高级官员，引进未被污染的较年轻官员，确保他们的廉洁维持高水平。这些人都应获得优渥的薪酬。不过，我也提醒他，正所谓上梁不正下梁歪，除非高层领袖洁身自爱，无懈可击，并以身作则，率先清除贪污勾当，否则一切努力将付诸东流。

1988年再见到卢泰愚时，他已担任总统。他问我为何能在大选中屡战屡胜，长期掌权。我告诉他，人民清楚我的为人，知道我从不说谎，而且是真心诚意地为他们谋求利益。平民百姓不会对错综复杂的经济或政治问题感到兴趣，所以就必须学会确定信任的对象。为争取这一方面的信任，我从不信口开河，说些自己也不相信的话，渐渐地，人民了解到我是个诚挚的人。而这正是我最大的资产，这也是里根总统的优势。替里根写演讲稿的人都有一支生花妙笔，但是他往往只是采用他们的草稿和意见，然后用自己的话说出来。他从不让演讲稿作者为自己做旁白。所以，每次他发表演讲，人们都会觉得他很真诚也让人信服。我劝告卢泰愚，别跟金大中比拼发表强有力的演说。卢泰愚已向人民

证明，即使在大选前，他仍然能冷静地应付大规模的暴动和骚乱，同时展现了他谦恭的一面。这些资产就是他发展政治事业的基础。

卢泰愚把两大反对党领袖之一的金泳三吸收到他的党旗下，从而促使金泳三在 1992 年当选为第一位平民总统。他的主要竞选课题是肃清贪污和舞弊行为。由于分别涉及不同的贪污事件，3 名刚上任数星期的部长被他拉下了马。他也撤换了好几个高级法官，把一些高级军官开除并监禁起来。军方默许他的决定。韩国几家电视台和报章的记者先后到新加坡来，制作记录片和撰写报道文章，介绍我们的反贪污法律和执法制度。

1996 年，金泳三总统访问新加坡。衣冠整齐的他自豪地对我说，他每天早晨都会慢跑好几公里。他还说，我们拥有相同的价值观，比如强调家庭的重要性，以及建立社会网络对家庭给予支援。我补充说，我们最重要的共同利益是确认美国在亚洲地区保持影响力，这在战略上是极其重要的。

金泳三总统在上任时曾表明他不会旧事重提。然而随着国内压力日益加强，他不得不在 1995 年底改变初衷，国会通过了一项特别法令，取消对 1979 年的政变和任何跟 1980 年光州大屠杀有关的谋杀、煽动骚乱、贪污和其他罪行进行调查的限制。结果，在他之前的两位总统都被逮捕和定罪。在电视上看到他们两人被羞辱，还身穿囚衣被带上法庭，我吓了一跳，感到十分惊讶。全斗焕和卢泰愚因 1979 年的政变和 1980 年的光州大屠杀事件，分别被判死刑和坐牢 22 年半，两人也因在任期间收取贿金而被罚款。上诉后，全斗焕的刑罚改为终身监禁，卢泰愚坐牢 17 年。

不久后，金泳三总统本身也卷入一桩涉及大笔款项的贪污丑闻。韩国一个大财团韩宝在数家国有银行欠下数十亿元，宣告

破产。金泳三的儿子被控收取 700 万美元，后被判入狱 3 年，外加罚款 150 万美元。反对党趁机声称金泳三本人也接受过韩宝的贿赂，在竞选中的花费明显超过法律上的规定。金总统虽然在电视上公开道歉，却拒绝透露详情。多起贪污丑闻经过媒体大事报道，加上经济管理不当，现任总统和执政党的声望已被摧毁。经济危机随之降临，韩国只好向国际货币基金组织寻求援助。

第四度竞选的资深反对党领袖金大中，在 1997 年 12 月赢得了总统选举。尽管中央情报局第一任局长金鍾泌曾经下令逮捕他，金大中却跟金鍾泌结盟。

作为一个知名的异议分子，金大中之在美国待了好多年，鼓吹所有国家不论文化价值观的差异，都应捍卫人权和推行民主制度。当他还是反对党领袖的时候，就曾经写了篇文章给美国学术刊物《外交》，针对我接受该季刊主编法里德·扎卡里亚访谈时的谈话发表意见。他不同意我所说的历史和文化促使人们抱有不同的态度，也促使不同政府制定不同的准则。《外交》邀请我回应，我没这么做。争论不能解决我们在意见上的分歧，30 年到 50 年后的时局将能证明谁是谁非。要看政治政策对社会和文化的影 响，那需要一代或更多代的时间才能下定论。这是达尔文学说适者生存的过程。

作为候任总统，金大中同意金泳三特赦被判坐牢的两位前总统。卢泰愚和全斗焕都因被控叛国和贪污纳贿罪，结果被判长期监禁，全斗焕还被控谋杀。他们在 1997 年 12 月获赦，1998 年 2 月出席了总统就职典礼。金大中之在宣誓就职后跟全斗焕和卢泰愚握手，总统发言人说，这表示韩国社会的修好与和谐。这一幕在 4 万群众面前上演。人民是否会因这幕政治演出面对政府的制度重拾信心，还是个未知数。

如果韩国像曼德拉的南非政府那样，埋葬过去发生的一切，

不翻旧账，他们的政治制度所受的损害就不会那么大。在南非，要是人们承认在实行种族隔离体制时干下暴行，调查与和解委员会就会原谅他们。虽然这样做不一定促进和谐，但是至少没使分裂尖锐化。

## 错误的信息

两位前总统所经历的审讯不只摧毁了他们和好些助手，同时也摧毁了协助创造现代韩国的人物。人民变得愤世嫉俗，对所有的官方机构都不再抱任何希望。韩国领袖要重新获得人民的尊重，看来得花上一段时间。他们两人是根据当时韩国的惯例和标准行事，而根据那些准则，他们算不上是十恶不赦之徒。卢泰愚之所以会让权力转移到金泳三手上，主要是受到美国舆论的压力，他们不赞成由另一名军人接班。其他国家军人出身的领袖将从这一连串事件中得到错误的信息，他们会以为把权力移交给争取群众支持的平民政治家是危险的做法。

1999年，我以韩国工业联合会国际咨询团成员的身分到汉城出席会议。咨询团在10月22日的一个论坛上与韩国众财团领袖进行讨论。这些财团是韩国版的日本财阀。日本财阀取得成功的所有主要工业，韩国财团会以更低廉的人工和成本进场较量。他们同日本人一样，目的是占有市场，无视现金流动和生意底线。韩国国内经济尤其是工人的高储蓄率，是集团取得低利率资本随之专攻某些工业的基础。日本的情况也是如此。

冷战结束后，外界情况起了变化。韩国也须像日本那样，开放国内市场，特别是金融市场。他们的财团共借贷了约1500亿美元的外币，在国内和国外——中国、东欧前共产国家、俄罗斯和前苏联的中亚细亚(中亚)共和国，迅速扩充发展工业。这些投资并不是在预算有多少回报后进行的，它们大举扩张业务，旨在

占据市场。近 1997 年底,这些财团无法偿还贷款利息,韩元跟着暴跌。国际货币基金组织伸出援手,三个星期后,金大中在选举中获胜担任总统。

我告诉财团代表,韩国正处在十字路口。它不应继续采用日本的工业和经济模式,因为就连日本本身也走投无路,不得不放弃旧有的经济模式。韩国和日本现在是全球经济和金融系统中的一分子,必须遵守美国和欧盟跟国际货币基金组织、世界银行和国际贸易组织定下的规则。它们必须使投资更具竞争力,如同任何美国或欧洲公司,着重盈亏。问题在于如果要具有竞争力,它们应如何从当前的状况发展到所必须达到的地步。这些财团已扩展成庞大的联合企业。如今,它们应专注于做得最好的业务,以它作为核心业务,放弃那些无生产效益的业务。接下来,要使业务蒸蒸日上,就需聘请具有企业精神的管理人员。

当我表示儒家思想并不是导致它们崩溃的因素时,财团领袖都感到欣慰。他们的弱点是做生意没有固定的模式,也不在意回报和生意底线。他们的制度不够透明、开放、公正,会计法也没根据国际标准,导致雪上加霜。也是儒家社会的香港和新加坡之所以能顺利渡过金融风暴,是因为两地履行英国法制,做生意的方法透明,会计法符合国际标准,公正平等地公开招标和商讨合约,银行贷款简易方便。韩国人必须采纳这些做法。韩国人做生意的手法跟日本人很相近,主要是靠非正式的关系,甚少注重规则和法律。财团领袖们明了重组的重要性,却不愿意放弃家族对过去 40 年来辛苦建立的大企业的监控。他们也不舍得把属下的公司交托给管理人员,后者已习惯了让创办人为公司所有企业的策略做决定。

580 出席了国际咨询团会议后,我到青瓦台拜会金大中总统。此时的他已 70 多岁,身材魁梧,比起他那一代的韩国人算是高大



1999年10月我以韩国工业联合会国际咨询团成员的身分，到汉城出席咨询团会议后，到青瓦台会见金大中总统。

的。他走起路来一拐一拐，据说1971年，韩国中央情报局人员企图谋杀他，他的腿就是在当时弄伤的。他脸部表情严肃而且深沉，偶尔会笑一笑。会谈中，他井然有序地从南北关系开始，谈了一连串的课题，要我评价他的政策。从“阳光政策”说起，这个政策的目的一来是维持强硬的威慑姿态以防战争，二来是要在不破坏或威胁朝鲜的情况下实现统一，最后是要营造适当的环境，让两地的私人企业界能在经济和生意上密切合作。

我说，通过科技、管理和知识转移，并鼓励发展来帮助朝鲜改变，是合理实际的做法。这么一来，朝鲜就能提高本身的生活

水平,减轻南方的负担。不过,与此同时,人民与人民之间的交往更应有增无减,智囊团、大学和言论界的相互交流尤其重要,这样,思想看法才会改变。

我认为,把东北亚和东南亚结合成一个区域,指日可待。两个分区的经济体关系越来越紧密。

韩国媒体以为我们会谈到对亚洲(即儒家)价值观的歧见,以及民主和人权课题。我告诉他们,我们快80岁了,不太可能改变自己的看法,所以没触及这些课题。历史将证明谁对儒家文化有较好的诠释。

从金大中身上,我看到一个人经历重重危机后脾气的转变。为了达到更高层次的目的,他学会控制自己的情绪。他曾经在日本被韩国中央情报局逮捕,施以酷刑,要不是美国介入,恐怕已被杀害。然而为了赢得1997年的选举,他跟中央情报局前局长金锺泌结盟,选举胜利后,还委任金锺泌为总理。

导致韩国目前在政治、经济和社会方面困难重重的一个重要因素是,从军法统治到完全自由的民主政治的转变太仓促了。他们没有早已确立的执法传统来控制公众集会,也没有任何条例管制工会,规定它们须在罢工或采取工业行动之前举行秘密投票表决。我们的情况就不同。1959年,我们接手管理新加坡的时候,英国留下了一套轻罪法规,因此在紧急法令终止后,碰上示威事件发生时,我们还能通过其他途径加以约束,以免示威行动超出可以容忍的范围扰乱治安。如果韩国能把民主进程的速度放慢一些,在那期间制定所需的法律来调控示威和抗议,或许人民在示威抗议时,就不会那么肆无忌惮,像愤怒的工人同学生跟警察对峙那样。

领袖和人民之间的社会契约需要一段时间才能获得更新。

582 他们有必要重建人民的信心,让人民知道不论是成功和较不成



功的人、较优秀和受较低教育者，以及管理层人员和工人，都将获得平等的对待。为争取快速增长，各任总统遵循的政策对工业家、经理和工程师非常有利，工人却没得到什么好处。随着国内生产总值上升，贫富悬殊也跟着扩大。不过，我相信一旦制定了新的社会契约，韩国人将再次朝气蓬勃地稳步前进。他们充满活力，勤奋和能干。自强不息的文化，驱使他们努力争取成就。

几次尝试不果之后，朝鲜和韩国领导人终于在2000年6月13日在平壤举行峰会。韩国人在观看电视现场转播时，大为惊讶。被形容为恶棍的朝鲜领袖金正日，显得热情、幽默和友善。韩国人都为此而兴高采烈。即使是疑心最重的人，对他也留下深刻的印象。

几天之后，美国国务卿奥尔布赖特访问北京和汉城。在汉城，她表明美军将留驻韩国。但是，如果关系继续解冻，她必定估计得到朝鲜将会施压，要求美军撤走，而韩国人也会鼓动和支持。如果朝鲜停止发展导弹，美国也就没有必要发展国家导弹防御系统了。

就在峰会当天下午，我在北京会见了江泽民主席。他当时兴致很高，愉快地向我描述了他在电视上见到两位领袖握手的画面。江泽民有理由感到满意，因为金正日在峰会之前两星期，曾罕有地访问北京，同他讨论了这件事。

# 香港的回归

……商界和专业界精英开始在心理上进行调整，接受香港即将成为中国的特别行政区的事实。香港中文媒体态度变得温和起来，即使是一份桀骜不驯的中文报纸也收敛了许多。

我在 1954 年乘搭意大利客轮亚洲号首次游览香港。客轮在当地停留了三个晚上,让我和芝有机会在这块殖民地上闲逛。面向海港的香港本岛是个璀璨妩媚的城市,跟对岸九龙欣欣向荣的市镇遥相辉映。市中心背靠着海拔大约 1000 米的太平山,公路和房屋掩映其间,景致迷人。

香港人勤奋,货品价廉物美,服务一流。一天早上,有人带我到一家裁缝店定做两套西装,让裁缝师傅量身。下午回到小店试穿新装,裁好的西装当晚就送到船舱。这是新加坡裁缝师傅所无法做到的。当时我不曾意识到,中国共产党在 1949 年解放大陆,约有一两百万中国难民潮水般涌入香港,裹挟着大批来自中国最杰出的企业家、专业人士和知识分子。他们有来自上海的,也有来自浙江、江苏和广东的。这些大陆精英形成了一个厚实的人才基础,再加上一批较有创业精神和足智多谋的中国工人,他们携手把香港转变成世界最有活力的城市之一。

对全世界来说,香港和新加坡是两个相似的华人城市,规模大小也差不多。对我而言,两地显著的差别不少于彼此的共同点。香港土地面积比新加坡大一倍,挤满香港本岛、九龙半岛和新界地区的人口,也比新加坡多一倍。1949 年的香港,无论政治或经济环境都是一片灰暗,纯粹依赖大陆的自我克制作为生存条件。一声令下,中国人民解放军随时会开进来。但是,即使变数再大,即使有着朝不保夕的惶恐,香港仍然繁荣兴盛起来。

新加坡当时没有面对如此惨淡的局面。我庆幸我们那时无须像香港那样面对极大的压力,生活朝不保夕。即使 1957 年马来亚独立了,新加坡在经济、地理上还是同马来半岛一脉相承,人民和商业往来不曾间断。直至 1965 年被迫脱离马来西亚,我们才真正面临相似的茫无头绪的未来。但是跟香港不同,我们没有大陆源源涌来的 150 万难民。也许如果能吸引到这一股难民

潮，以及随之而来的最出色的企业家和最勤奋耐劳、足智多谋、干劲十足的人才，我们就能拥有同样的额外竞争优势。事实上，1949年同样来自大陆的难民浪潮何尝不也助台湾一臂之力。若不是有这个浪潮，台湾不可能把1949年以前治理中国多年的顶尖领导人才，都吸纳过去。他们的行政，加上美国的援助，改变了台湾。当这一切在1949年发生时，我还不了解人才的重要性，特别是创业人才，也未曾意识到这些训练有素的人才，正是改变社会、提升社会的酵母。

1962年5月我重游香港，映入眼帘的尽是高楼大厦和百货商店，足见香港在短短8年内已远远超越新加坡，走在前头。1965年独立以后，我几乎每年都会到香港走一趟，看看香港人如何克服困难，有什么值得学习的地方。我把香港当做获得灵感和启发的源泉，从香港这个地方可以看到一个刻苦奋斗的社会能有所作为。我也希望吸引香港商人，尤其是制造商，到新加坡设立纺织厂或其他工厂。但是这一番苦心却得不到香港传媒的善意对待，他们写了不少贬抑新加坡的报道，劝阻香港人离开。

1970年2月，香港大学颁发名誉法学博士学位给我。我在致词时说：“作为现代化进程的先驱，香港和新加坡可以充当催化剂，协助周遭的传统农业社会加快蜕变的步伐。”我希望“它们会成为集散地，不光是集散发达国家制造的精细产品，更重要的是也能传播社会价值观、纪律、技术和专门知识”。十年后，两地果然都做到了。

那次访问香港之后，我致函经济发展局，说明因为有中国的因素以及99年英租新界合约在1997年期满所引起的政治变数，新加坡可以从香港引进人才和技工。我们也可以在香港面对缺乏技能和信贷的时候，借出这些资源。

香港人在每一次受挫后东山再起的能力，使我十分钦佩他

们。70年代石油危机期间，香港跟新加坡一样深受打击，香港人却能更迅速地自我调整。商品削价、员工接受减薪，香港仅有的几个工会组织没有跟市场力量对抗。新加坡的情况则不同。我们必须努力减轻通货膨胀和经济衰退带来的冲击，保护工友避免受到生活水平骤降的影响，并协助化解劳资之间的问题。

香港人依赖的不是政府，他们自力更生，靠自己靠家人。他们格外勤奋，沿街叫卖兜售，制造一些小巧玲珑的东西，或者买进卖出，做生意不放弃任何运气。香港人谋求成功的意念无比强烈，家庭成员、家族成员之间的联系分外密切。早在佛利民推崇香港为自由企业经济的模范之前，我已清楚认识到只设少许社会安全网，甚至完全不设安全网的好处。这样的环境激发香港人力争上游。他们同殖民政府之间没有一纸社会契约。香港人和新加坡人不同，香港人既不能管也不去管防务问题，也不管群体利益。香港不是一个国家。

这就是港新之间的天渊之别。我们非是个国家不可，否则无法生存。教育、医药、住房，样样都得提供津贴，不过我也设法避免社会因福利主义导致衰竭。但是一谈到活力和干劲，新加坡人永远赶不上香港人。在香港，谁要是失败了，只会怨自己，自叹倒霉，然后重新振作，东山再起，希望下一次会转运。新加坡人对政府对生活的态度截然不同。他们选择就业保障，喜欢无忧无虑的生活，若不成功就怪罪政府，因为新加坡人认为政府的责任就是确保他们生活得更舒适。他们期望政府不只提供公平的竞争场所，最好还能在竞赛结束时，对赛绩不佳的人也能提供一些奖品。新加坡人投票选出自己的议员和部长，并认为他们应该把所有的奖品分给自己。

一名移居新加坡的香港企业家向我一语道尽新港之别。他在70年代初到新加坡开设纺织厂和成衣厂，把在香港的几名管

理人员带来,另聘几名新加坡籍经理。他的新加坡籍经理在 1994 年仍为他效劳,而来自香港的几名经理却已各奔前程,自立门户,成为他的竞争对手。他们认为既然自己对这门行业的认识不比老板浅,没理由还得留下来帮他打天下。他们只需一笔小资本,一旦筹足本钱就走,头也不回。新加坡人欠缺的正是这种肯冒险争取成功,以成为大亨巨贾的企业家精神。幸好近年来情况有好转的迹象。随着区域经济迅速增长,向外发展的年轻专业人士也多了。他们总是先当个受薪经理,享有奖励性的股份选择权,在认清了风险所在,自信有能力应付之后,才放胆去闯天下。

我们成功吸引了一批香港纺织业、成衣业、塑料业和珠宝制造业的企业家,几个玉器和象牙雕刻师傅以及一些家具制造商。六七十年代,香港投资商深受新加坡欢迎,因为他们提供就业机会,为新加坡的商业环境注入了乐观的激素。他们当中最出色的人才仍选择留在香港,怎么说在香港赚钱要比在新加坡来得容易。但是如我们所愿,他们在新加坡开设了分公司,委派自己的孩子前来管理。

## 香港集团撒下“留窝蛋”

1984 年中英联合声明发表后,香港前途问题尘埃落定,我邀请一组香港商界和专业界的主要代表人物,在 8 月新加坡庆祝国庆的那一周前来访问。结果,一群香港商业巨子联合投资了 20 多亿新元,在新加坡兴建全国规模最大的会议展览中心和办公大楼,称为“新达城”。中心落成一年后,即 1996 年 12 月,我们在那里主办了世界贸易组织第一届部长级会议。这个会展中心,也是香港集团在北美洲和澳大利亚多个太平洋沿岸城市撒下的“留窝蛋”之一。香港媒体以为新加坡不过想要挖走当地的精英,

它们却不曾了解，香港在回归中国之后继续成功，才是真正符合新加坡的利益。要刮尽香港的人才只是一次过的事情，欣欣向荣的香港却能带来源源不断的商业机会和好处。

英国统治者治理香港，摆脱不了大英帝国的古老传统作风——孤傲自大，居高临下，以恩赐态度对待当地人，甚至对我也如此，只因为我是华人。早期的港督人选由英国殖民部擢升上来，这种现象在1971年以后有了改变。麦理浩原是英国外交部一名资深官员，在走马上任前，他决定先到新加坡访问。香港当时饱受贪污之风的困扰，他想了解我们怎么整肃贪污歪风，同时看看我们在教育方面的成就，尤其是工艺学院，因为香港当时并没有这类学院，在工艺教育方面几乎从未进行任何投资。他也想参观这里的公共住房，希望在情况恶化之前，及时改善香港的住房条件。

港英政府尚算清廉诚实，只有麦理浩出任港督前的大约十年例外。在那一段时期，贪污猖獗，迫使他不得不采取以新加坡反贪污法令为基础而制定的严厉措施。当然，殖民统治的游戏规则，难免对英国商人有利。汇丰和渣打是两大港币发行银行。英资财团“洋行”（大型贸易公司，后来都成了集团企业）都享有特权。只不过进入英国治理香港的最后十年，随着许多“洋行”逐渐由香港华人收购，原有的种种特权才渐渐丧失。

下一任港督卫奕信在1987年走马上任以前，也到新加坡走了一趟，借此了解一个以华人为主的社会如何组织起来和解决问题。卫奕信也是外交官，是中国问题专家。他想了解新加坡争取独立的经验。我告诉他，我们的条件不一样。我们原已并入马来西亚，而后意外地取得独立，以致我们不得不主宰自己的命运。香港特别行政区将是中国领土的一部分，任何受委的香港特区行政长官在维护香港利益的同时，还必须了解中国，学会同中

国领袖共处。

一直到1992年为止，英国采取的治港政策是在打算进行任何政策性基本改革时，必先寻求中国的意见，彼此磋商，然后才正式宣布。英国希望争取坐上所谓的“直通车”。换言之，确保这趟直通车开到1997年7月1日，届时香港回归中国后，不会更换车头或车厢。1989年天安门事件震撼全世界，待人们定下神来，英国政府深感有必要做一些超越1984年中英联合声明协议范围的事情，才能自我安慰地说已竭尽全力，为香港人在回归中国以后的生活方式提供了保障。

天安门事件爆发6个星期后，我们主动提出为香港25000个家庭提供“原则上批准的永久居留权”，允许他们在必要时才移居新加坡。原则上批准的永久居留权有效期是5年，之后还能延长5年。这样的安排使香港不致在极度动荡不安的时期，还要面对人才外流的问题。消息宣布后，港人在新加坡驻港专员公署门前大排长龙，等着索取申请表格，几乎酿成暴乱。1990年1月我在香港同卫奕信总督会面时向他保证，发出这类居留权绝非有意摧毁香港。香港若欠缺技能和信贷，我们定然借出这些资源，反之亦然，让双方都能从彼此的资金、技术和人才资源中获益。引起如此纷乱激动的反应，是我们始料不及的。好些申请者因为缺乏必要的教育和技能水平而过不了关。一年后，我们总共发出五万张原则上批准永久居留权的许可证，比原定的多了一倍。到1997年，仅有8500人移居新加坡。香港很快从天安门事件的震惊中恢复过来，迅速上了轨道。在香港赚钱要比在新加坡或其他地区容易得多。事实上，许多移民加拿大、澳大利亚和新西兰的香港人，后来都回流了，不过多数把家人留在国外。

彭定康也跟前任总督卫奕信和麦理浩一样，于1992年7月赴港走马上任途中，先在新加坡停留。经过一个小时的会谈，我



感觉到他有意逾越中英协议的范围，于是问他：“你手上有什么牌？有什么新东西？”他没有回答，反而重复了我的问题：“有什么新东西？”对他满脑子尽是抵触中英协议的改革计划，我深感不自在。香港记者专程来新加坡，准备在会谈结束后访问我。然而为了确保传媒不会错误报道我的立场，我没有接受他们的访问，而是发表声明：“我相信，如果他（彭定康）定下来的目标，不逾越联合声明以及基本法的架构，他能争取到治理香港的强有力的支持，并在既有的基础上发展……对他的治港政绩进行评估的最好标准是，他为香港遗留下来的制度能不能在 97 之后继续顺利运作。”

1992 年 10 月，在一次访华之行后，我取道香港。当时彭定康刚宣布将扩大工商、专业和其他特殊利益团体等功能组别的选民人数，使功能组别代表的所有雇员都成为合格选民。我在接受媒体的访问时说：“彭定康为深化民主提出一套想像力非常丰富的建议……创意十足。他的建议专走基本法和联合声明的漏洞。”但是我不忘补充：“（彭定康）这份蓝图，与其说是即将卸任离去的殖民政府总督的告别之作，倒不如说像一份民族主义领袖发动人民反对殖民统治、争取独立的行动纲领。”后来在总督府同彭定康会面时，我私下提醒他，把原本只包括专业人士或法人的功能组别范围无限制地扩大，把所有受雇于这些专业人士和法人的员工也包括进去，他这么做，是背离“功能组别”的原意的。

12 月中，我再次赴港到香港大学发表演讲。彭定康以港大校长的身分担任讲演会主席。有人针对他的政治改革方案向我提问，我当场引述两位前任港督麦理浩和卫奕信在上议院发表演讲的部分内容，以及曾经同中国进行谈判的撒切尔夫人的政治顾问珀西·柯利达爵士的访谈。3 份记录清楚显示，彭定康的

行动方向，已经违反了英方代表同中国政府商谈后达成的协议。我原以为在他面前清楚表明立场，能给他一个回应的机会，岂料他竟默不作声。

彭定康就这样消磨了英殖民政权的最后5年，同中国政府纠缠不清。彭定康的行动激怒了中方。英方若是一意孤行，中方随时准备取消整份协议内容。中方宣布，彭定康的任何政治改革都会在97香港回归后一笔勾销。1993年7月，中方成立筹备委员会的预备工作委员会，为1997年7月1日香港回归做好准备。全国人民代表大会常务委员会在1994年8月表决通过议案，支持把根据彭定康政改方案产生的香港的立法局、市政局、区域市政局和区议会全部撤换。彭定康和英国政府不把中方否定这些机关当一回事。彭定康在1995年9月举行立法局选举，包括设立9个新的功能组别议席，并把合格选民的范围扩大，涵盖了全港270万工作人口。中方领导人声明绝不承认选举结果，表明英方一手建立的政治体制完全不符合基本法和联合声明，97年香港回归后必须解散，立法局也要改组。彭定康满以为中国政府最终会默许这些政改，因为不这么做便是违背人民的意愿行事，在国际社会得付出重大的代价。

1993年5月，我同当时担任英国国防部副部长、后来当上外长的马尔科姆·里夫金德进行了一轮详谈，对英国官方的想法有了一点了解。英国人觉得他们有义务确保在97来临时，民主成了香港人的基本生活方式。我说，要使香港继续繁荣发展，最好的解决办法正是让香港行政人员和有潜质进入领导班子的人士，认识和了解中方领袖，并学习如何保护香港的特殊需求。里夫金德指出，英方不过想在香港奠定更稳固的宪制，使中国不致那么轻易地摧毁香港的民主，实际上就是希望在香港建立起西方视为理所当然的自由保障制度，保障香港人免遭逮捕和有

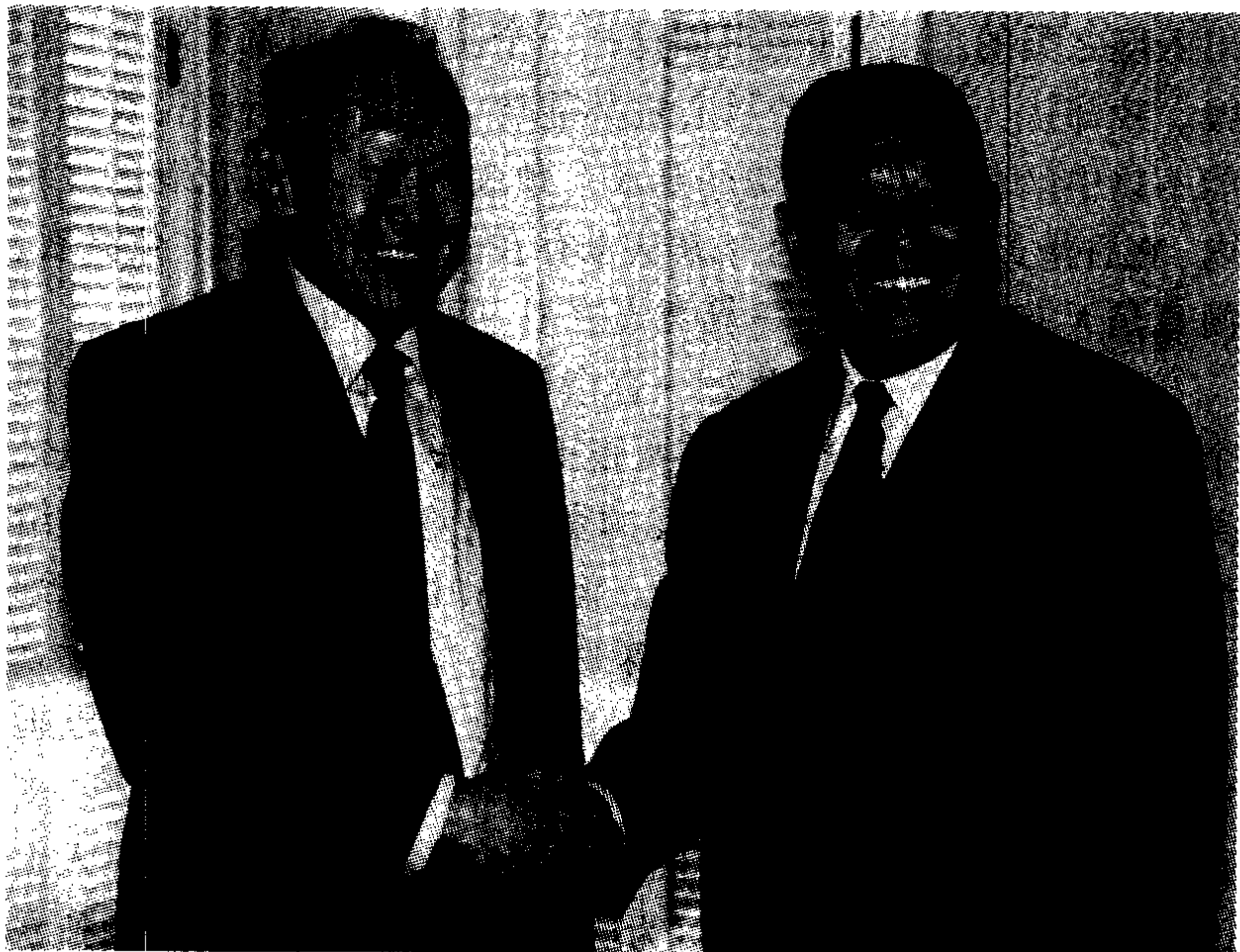
出入境之类的自由。如能巩固这样一个制度，中国就更难加以摧毁。我却认为，再怎么费尽心机都徒然，香港特区行政长官不可能不以中国利益凌驾一切的要求，顺应行事。要在仅剩的4年内，在香港鼓吹和注入百年来从未存在的民主价值和文化激素，简直是天方夜谭。这是一场意志之战，英方不可能获胜。

我得出的结论是，英方一直指望美国人抓住人权和民主两个问题对付中国。美国手中有两张王牌，一是由1992年的200亿美元激增到1997年400亿美元的贸易逆差，另一是每年更新给予中国出口产品的最惠国待遇。但是，中国也能以牙还牙，在禁止核武器和导弹技术扩散方面采取不合作的态度。

西方媒体想借助香港使中国民主化，或至少通过在香港推行民主政治改革以向中国施压。西方媒体一致站在同一阵线，支持彭定康姗姗来迟又一厢情愿的政治改革。香港一些政界人士因此受到鼓舞，以为他们大可为所欲为，好像香港真有可能独立似的。

然而比英美和中国各执一词并采取一连串政治动作更重要的是，中国的经济局势发生了出人意料的戏剧性发展。1989年天安门事件发生后，西方投资者对中国退避三舍，港、澳、台三地的华商却在这个时候进军内地，三年内业务发展大好。他们向疑虑重重的世界证明了，要在中国经商，所谓的“关系”——说同一种语言、源自同根文化、不按章行事——能弥补缺少法治的不足。这些华裔的成就锐不可当。

1989年天安门事件引起的惊骇，使香港股票和房地产市场在人人谈回归色变的情况下，溃不成军。8年后，中国的经济前景有了180度的转变，香港如今殷切期望同一个朝气蓬勃的中国一起成长。随着1997年7月1日的临近，香港房地产和股市反而稳健上升，反映了谁也预见不到的信心。选择留下来的港商，



1997年香港回归前一个星期,我在香港会见了董建华。

几乎占了全数,他们开始接受现实:自己的未来取决于中国内地与香港之间的良好关系。在上海和其他沿海城市的设施尚未建设完善以前,中国内地通过香港进行的商业活动,将是确保香港继续繁荣兴盛的要素。

## 会见董建华

香港回归前一个星期,我身在香港,还会见了董建华。当选香港特区行政长官半年来,他在候任期间经历了很大的转变,从一个把毕生精力投入家族船务业,生活非常低调的人物,一跃成为传媒瞩目的焦点,经常要应付刁钻记者抛来的尖锐问题。他同意,要香港成功,中国必得先成功。这是治理香港一个合情合理

的原则。我发现商界和专业界的精英开始在心理上进行调整,接受香港将要成为中国特别行政区的事实。香港中文媒体的态度变得温和起来,即使是一份桀骜不驯的华文报纸也收敛了很多。新闻界开始懂得拿捏分寸。

惟有彭定康继续跟北京纠缠到最后一刻。临时立法会的宣誓就职仪式,英方领导人以不符合联合声明为由,采取抵制行动。中国领袖没有受邀出席英国的告别仪式,其实他们根本不算出席。中国原想安排军装笔挺的解放军,在江泽民于6月30日午夜抵港主持移交仪式之前进驻香港。英方起初反对,最终同意让500名携带轻型武器的解放军在晚上9点提前进入香港。在移交期限前一天,中方宣布将在7月1日凌晨四点另派4000名解放军到香港,末代港督就这个“骇人听闻的消息”进行谴责。但是一切已经无济于事。香港终究会在6月30日午夜12点整回归中国。

奇怪的是,香港人的情绪是淡漠的。自1984年中英签署联合声明以来,香港人有足足13年的时间为这一刻做好准备。无论是在告别检阅仪式上,或者是在皇家游艇不列颠号收起铁锚,载着末代港督徐徐驶离码头的时刻,都没有人为英政府的离去表现出哀伤之情,人群中也不见有人依依不舍地向前殖民主子告别。彭定康在英政府统治的最后五年里经常同中国针锋相对。中方本来同意遵守“直通车”协议,让1995年选出来的立法局于1997年香港回归后继续运作,但是彭定康却把这列“直通车”弄出轨。

1997年7月1日,特区行政长官董建华和他的领导班子接管香港时,跟东南亚金融危机撞个正着,只是他们要到1998年才真正领略到。泰铢在7月2日贬值,颓势一发不可收拾并蔓延到整个区域,继而扩散到俄罗斯,以至巴西。由于港币和美元挂

钩,迫使香港不得不提高利率。房地产、股票,一切不动产的价格随之狂跌,导致经济衰退,带来失业。香港爆发由罕见病毒引起的禽流感,老年人和儿童尤其受到生命威胁。当局不得不宰杀上百万只家禽,鸡农鸭农要求赔偿,结果如愿以偿。红藻破坏渔民的生计,渔民同样要求赔偿,也同样得偿所愿。接着当地一家投资公司破产倒闭,把股票存放在公司的投资者,照样得到赔偿。

彭定康企图巩固通过民选途径成立的立法局,结果失败了。香港还在英殖民统治下选出的立法局被解散。受过高等教育的精英之间对如何前进、如何使现有制度发挥功能,有着极大的分歧。过去英国人治港的旧制度被削弱后,根本无法应付新的政局。一方是务实派的商人和专业人士,他们希望同北京政府建立良好的工作关系,强烈反对彭定康的政策;另一方是学者、媒体和另一派专业人士,他们要建立一道宪制防线,越稳固越好。但是没有几个人肯站出来当群龙之首,因为这么做就得面对现实:香港领导人必须调整政策和立场去争取北京的支持,惟有这样才能促进香港的利益。

34

# 台湾何去何从

在 12 年内，李登辉公开抒发了一直在台湾潜伏着的分离主义情绪。他低估了中国大陆领导人和人民实现统一的意愿。……他对台湾前途的“贡献”，是促使统一问题成为北京国家议程中受到关注的首要事项。

台湾早年因为孤立而渴望同新加坡建立联系。我们这方面则急于避免在军事训练上完全依赖以色列。初步讨论从1967年开始,台湾委派一位高层代表前来,跟我和当时担任国防部长的吴庆瑞会面。同年12月,他们提交了一个建立空军部队的计划。我们渴望在台湾训练我们的空军机师和海军军官,以色列无法提供这类军事设施。台湾表示乐于协助新加坡,却不时暗示,他们在防务上帮助我们,必会要求新加坡在外交上给予台湾某种形式的承认作为回报。在这个问题上,我们清楚表明我们不能让步。

当台湾驻新加坡“中华民国商务代表办事处”终于在1969年设立时,双方明确达成协议,进行商务往来不等于彼此承认国家或政府的地位。中华人民共和国声明它是整个中国、包括台湾在内的唯一合法政府,我们并不想卷入旋涡。

## “一个中国”立场不变

在联合国提出接受中华人民共和国的决议案时,新加坡投票支持接纳中国,却在驱逐台湾的表决中弃权。我们的政策是,“一个中国”的立场不变,视中国统一为中国内政,必须由海峡两岸双方自行解决。

台湾和新加坡国防部之间建立联系之后,台湾方面借调了一些军机飞行指导员,还有几名技术人员和机工到新加坡,协助我们把军机维修部门建立起来。后来,我接受了台湾相关人士的建议,同意在1973年5月到台北,同蒋经国会面。蒋经国和他的苏联籍夫人到机场迎接我和芝,把我们送往圆山大饭店,亲自引领我们到套房休息。第二天,我们随他乘搭波音707私人贵宾客机,飞往空军基地,观看了由台湾空军部队单位呈献的半小时紧急起飞示范表演,接着再一起驱车前往度假胜地日月潭,共度了



两个假日,加深了彼此的了解。

在台北举行的晚宴上,我会见了蒋经国身边的高层亲信。同他的密切交往,除了因为彼此谈得来,还在于双方的反共立场一致。

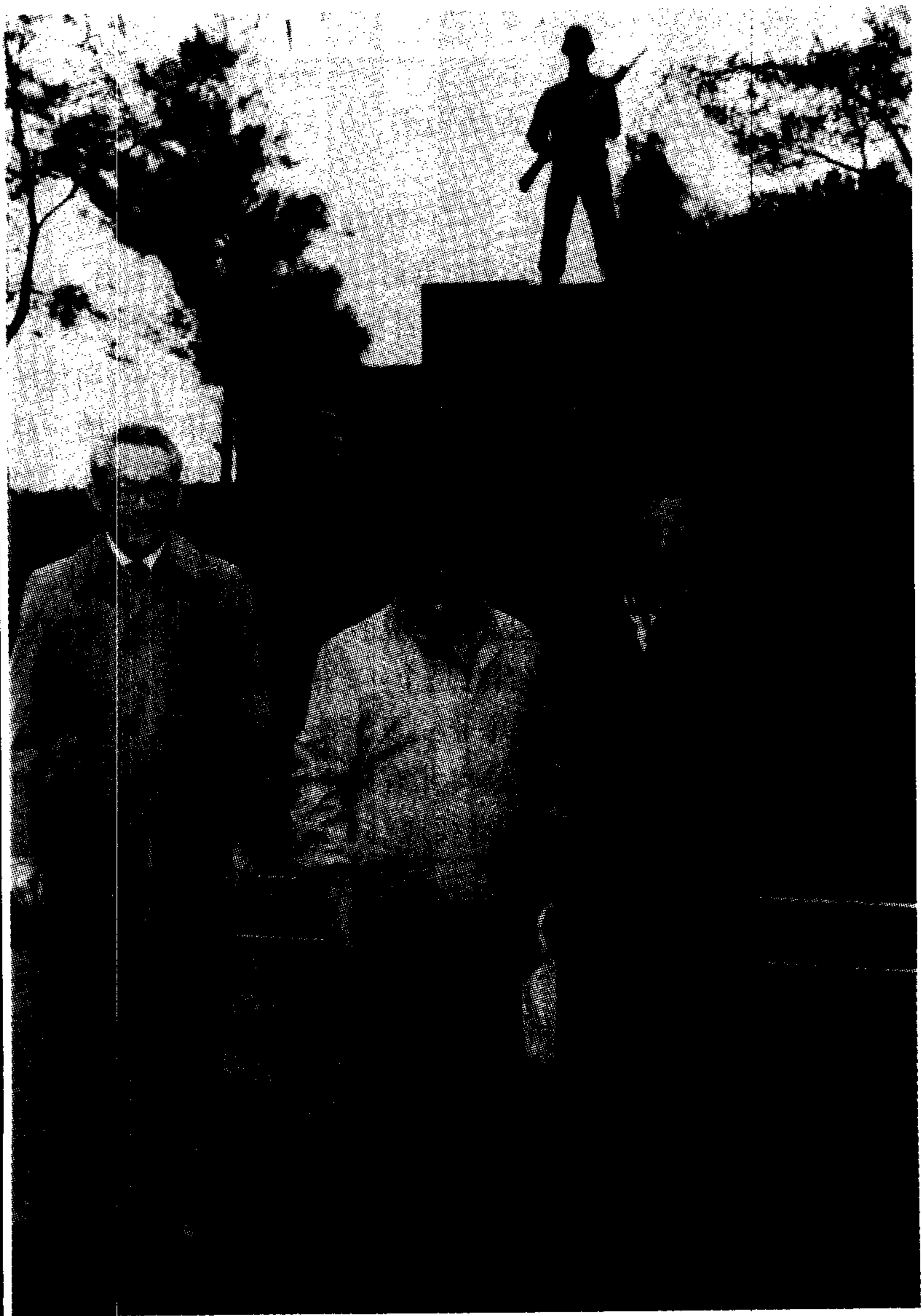
蒋经国讲英语结结巴巴,一口浓重浙江口音的华语叫人不容易听懂。还好他能理解我说的英语,加上我也会说华语,双方可以在无须通译的情况下交谈。语言相通有助于彼此产生共鸣,进而升华成友好的关系。我谈到东南亚的地缘政治格局,向他解释了新加坡与海峡两岸的中国人在民族、文化和语言上的一脉相承,由不得我们否认,但是我们对抗马来亚共产党的决心,足以向世人保证,新加坡绝不会成为中共的“特洛伊木马”。

据新加坡驻台北商务代表过后报告说,蒋经国对新加坡,对我,印象都不错,也很高兴能亲自会见我。我想其中有个关键因素:那次访台,女儿随行。她当时是个年轻的医科学生,受过华文教育,能说流利的华语,言谈举止一下子就显露出她是个华人。这使得蒋经国对我和内人以及女儿有极不同的看法,因而也确定了新台的关系。此后,双方继续通过书信往来建立深交。

这次访台,新台两地实行全面的新闻封锁,这是出于我的要求,以免国际注目,引起是非言论。

翌年12月当我再到台湾访问时,蒋经国亲自参与安排我的访问活动。他安排了海军和海军陆战队单位列队接受检阅,一切按照国家元首访问的礼仪规格进行,只是没有任何形式的宣传。他也陪同我参观了台湾建设所取得的多项成果,包括穿越崇山峻岭的横贯公路。

我趁这次第二度访台,提出新加坡因空间有限,希望在台湾训练新加坡武装部队一事。在此之前几个月,新加坡已就这个要求跟台湾方面的军事代表讨论过。蒋经国对新加坡的处境表示



同情。双方在 1975 年 4 月达成协议,让新加坡武装部队在“星光演习”的代号下到台湾进行军事训练。起初有效期只限一年,我们获准在台湾训练步兵、炮兵、装甲部队和突击连队,受训军人被分配到全台湾各训练同类部队的基地。台湾当局只对我们所消费的物资收费,其他分文不收。

蒋经国有张白皙圆润的脸,戴着副厚厚的角质眼镜,身材圆滚滚的,为人沉默冷静,说话低声细语。他从不摆出思想家的模样,但是想法务实,社会知识丰富,很善于看人。他确保留在身边的都是可靠之士,随时愿意坦诚提出己见,哪怕是逆耳的忠言。在开口前,他必定经过一番深思熟虑,绝不信口开河。他不方便自由访问各国,我于是成了让他掌握美国和世界整体发展动向的另一个提供消息的人。针对当前地缘政治局势的变化,他总会热切和追根究底地提出问题。80 年代中期,蒋经国健康状况转差以前,我每回访台,他总会尽地主之谊,抽三四天陪我四处逛逛。他通过彼此无拘无束的交流,印证他在阅读和听取汇报后对政治事件所得出的结论和见解是否正确。他深感在国际上孤立无助。

1973 年至 1990 年间,我每年总会访台一两次,几乎每次都在香港停留。台湾每年取得 8% 到 10% 的经济增长,在经济、社会方面不断进步,这对我有一定的启发和鼓励。他们由一个仅集中于农业和制造纺织品、成衣和运动鞋,工资低微而劳动密集的经济体,稳健转型,进入高消费市场。起初他们仅懂得盗版珍贵的医药、法律和其他种类的书籍,以低得离谱的价格大平卖。80 年代,他们开始自行申请版权,用质量高的纸张和厚皮封套装帧出版。进入 90 年代,他们投入电脑晶片、主板机、个人电脑、便携电脑和其他高科技产品的生产。我注意到香港的经济和生活水平也同样地不断提升的相同趋势,给了我很大的激励。我从港台

的经验中得到启示。既然他们做得到,新加坡也一样能做到。

## 台湾工人主动自觉

台湾少了样样由“中央”策划的经济体制,正像奔马一样往前驰骋。台湾如同香港,社会福利微乎其微。直到90年代初期实行直选制,情况才有所改变。反对党向当局施压,要求当局推行医药、养老和其他社会福利保障,结果导致预算出现赤字。面对“立法院”内部动辄起哄的反对党,90年代的台湾当局即使要提高税率来平衡预算,也是困难重重。所幸台湾工人主动自觉,到目前为止依然比西方工人更胜一筹。

最让蒋经国和“部长们”深感自豪的,是台湾在教育方面的成就。每个学生至少受过9年的中小学教育,90年代有大约30%的学生大学毕业。然而人才大量外流的现象却叫管财政的李国鼎叹息。自60年代起,每年到美国攻读博士学位的大学毕业生,平均多达4500名,学成后回台的却只有区区500人。随着台湾的世界经济地位节节上升,李国鼎全力出击,希望吸引一些曾经在世界顶尖研究室和大型电子跨国公司服务的台湾优秀人才,回台服务。李国鼎在台北市附近发展科技园,为回流人才提供低息贷款,协助他们开创半导体业务,结果台湾电脑业起飞了。这些回流人才在美国电脑业建立起了联络网,掌握了有关技术和专业知识,这使得他们能随时紧跟科技发展的步伐,有效地促销产品,并得到台湾当地栽培出来的工程师和技工的支援。

当年跟随蒋介石将军的部队,由大陆过海的两三百万大陆人当中,有一层厚实的知识分子、行政人才、学者和企业家,是他们催化台湾蜕变为经济一强的。

但是大陆籍精英明白,长远来说,他们在台湾处境困难。他们是人口中的少数,只占大约15%。原本由大陆人和大陆人的后

代占绝对多数的武装部队官兵，逐渐由台湾本省人取代，这个趋势已是无可逆转的了。本省人在全人口当中占了85%，蒋经国和他的资深亲信何尝没有意识到这一点，所以选用本省人的时候格外谨慎，只用最可靠和信得过的人才——愿意延续他们的政策，坚决同大陆共产党对抗，却绝不主张分裂争取“台独”。对大陆人来说，“台独”是不能容忍的。

到了80年代中期，受过高深教育的年轻一代台湾人在官场中步步高升。新加坡也换了个能说台湾福建方言闽南话的代表驻台北商务办事处，我们的原任代表来自浙江，跟蒋经国还是同乡。大家都看得出台湾正在蜕变。

我们必须结识台湾官场中一些跟国民党有联系的本省人，但又要避免跟主张“台独”的异议分子扯上关系。后者全属非法组织的成员，好几个还因煽动叛逆罪名遭监禁。

80年代中期几次访台，发现蒋经国的健康状况已大不如前，他无法再伴随我四处出游了。从交谈中推断，美国媒体和国会必定向他施压，要他进行政治制度民主化。他解除了戒严令并着手推行政治改革。那个时候，他的儿子蒋孝武担任驻新加坡的台湾商务代表，他让我知道了他父亲的想法。我告诉蒋经国，要保障台湾的安全，他就不能只争取里根总统继续站在他那一边，还得争取美国国会和媒体的支持，这是里根背后少不了的两股支撑力量。后来，蒋经国也放手让原本不被当局承认的反对党组织参与选举。

蒋经国在1988年1月与世长辞。他生前在台湾内地建立起德高望重的领导地位，使他有办法驾驭因解除戒严令而发放出来的各种势力。我出席了他的丧礼。前往凭吊的还有美日多位领袖，他们全是历届政府首长和高官，没有一位是在职领导人。丧礼以中国传统方式进行，蒋经国的遗体送往台北市郊的一个停

放处，像他父亲蒋介石一样暂厝，以便最终迁葬上海以南的浙江省家乡。

接管政权的是李登辉。蒋经国在1984年指定李登辉为候选人之前，也考虑过国民党另外几个本省籍人选，但是觉得无一比李登辉更合适。我假设蒋经国事前必定十分肯定他是个可靠的人才，相信他会延续自己的政策，绝不走“台独”路线。

最初几年，李登辉坚持国民党既定的一个中国政策，不主张台湾独立。他成功地在党内争取到一些元老和几个外省籍年轻领袖的支持，牢牢地掌握了国民党的控制权。所有跟他意见相左，提出逆耳忠言而身居要职的高官，不久后一一被铲除，包括郝柏村和钱复。钱复在1995年劝李登辉不宜访美。李登辉加速推行政制民主改革，委任更多台湾本省人担任要职，巩固了自己对国民党和台湾的控制。国民党元老早些时候告诉过我，这原本是大势所趋，他们都预见得到，也愿意接受。然而叫他们万万想不到的是，李登辉竟会如此迅速地通过民选制度，由“国民代表大会”贯彻到“立法院”，把政治权力重心一下子转移到占全人口85%的台湾本省人手中。他彻底地改变了国民党，最终搞到许多党员群起退党成立“新党”，也因此使国民党元气大伤，权力大为削弱。

李登辉巩固了自己的政治地位之后，便开始把自己的意愿发乎言辞。他的言谈使北京领导人得出这样的结论：他要把台湾跟中国大陆隔开，而且越久越好。1992年，李登辉为统一开出条件。他把一个中国解释为中华民国，而非中华人民共和国。国家统一，必须在一个“自由、繁荣而民主的中国”的大前提下才能成立——换言之，共产党中国必须先发展成为跟台湾一样的社会。我当时不曾意识到，他这样做并非作为商谈的起点，而是蓄意地把两岸锁定在一个从此难以衔接的位置上。

1994年4月，李登辉接受日本一位知名记者司马辽太郎的访问，访谈记录刊登在日本的杂志上，受访者从来没有否认过它的内容。李登辉在访谈中口口声声把国民党称为外来政权，大谈台湾人在包括国民党政府的外来政权统治下，吃了极大的苦头，认为“摩西和他的追随者眼前将有洪水横流……‘出埃及’也许会是个最好的结局”。身为台湾“总统”竟大谈摩西带领他的人民到应许之地，这是中国所不能置若罔闻的。

台湾本省人因“二·二八”事件对大陆外省人有满腔仇恨。1947年2月28日前后，台湾本省人抗议国民党接管台湾，指他们非但不像解放者，倒像是霸主，结果数以千计的本省人死于国民党政府军队的枪下。事后，一切有关这场惨剧的公开讨论，一律被强行压制下来，但是台湾本省人的记忆却不曾淡化，等到一个本省人就任总统时，所有的情绪终于爆发出来。

民选制度总是把旧创伤重新揭开，加深了台湾本省人和外省人之间的隔阂。为了争取90%多数选民的支持，政客往往向选民强调他们是土生土长的本省人，在竞选活动中以土语闽南话发表演说，讥讽敌对的大陆人不懂得说闽南话。他们有些甚至就大陆人对台湾的忠诚质疑。

由大陆人组成的老领导班子对这类分化民心的攻击，深感心灵受到伤害。当年正是来自大陆的学者协助创办大学，为台湾培育了许多能干的本省人。孙运璿、俞国华，以及李国鼎等等杰出的大陆省籍领袖，雕琢了台湾的发展政策，把台湾从农业经济转变为工业经济。台湾日后能取得相当骄人的成就，正是这些人给它奠下基石。

选举过程引发的另一个更严重的问题是，秘密组织（华人黑帮或私会党）插手政治，而且情况越演越烈。国民党同秘密组织的联系可以追溯到战前的上海，那个时候蒋介石将军利用这些

人来对付共产党。这些秘密组织跟着蒋介石南下台湾。黑帮在台湾社会已深深扎根。只要选举不是通往实权之道，还是能够控制他们的。

80年代末政治体制开放，选举成了实权的竞争场，黑社会很快便悟出，他们可以自行涉足政坛，掌握权力。到了1996年，有10%的“国民大会”代表和30%的县市“议会议员”是黑社会成员，自成一股政治势力。贪污受贿和收买选票演变成一股根深蒂固的歪风。一旦当选，黑社会就得想方设法弥补开支。

台湾的新闻自由无法有效地监督贪污行为（“黑金”）或者抑制黑社会的势力膨胀，当地报界把黑帮和西西里的黑手党相提并论。黑帮的影响力非同小可。1996年一个臭名昭著的黑社会老人在敌对派系殴斗中被杀，李登辉的“总统府秘书长”竟然亲自送上一幅传统挽轴，公开表示悼念，希望借此争取死者手下的支持。其他地位显赫的人全都出席了丧礼，有好几个反对党领袖也在场。黑社会渗透建筑业、农业合作社，连棒球队也不放过。他们也在上市公司的常年股东大会上和财源充裕的寺庙委员会内硬插上一脚，甚至开始在学校招募党羽。

1989年，李登辉到新加坡进行访问，我个人尽一切应有的礼仪欢迎他。虽然当时新中尚未建交，但我还是决定省去国家元首级的外交礼遇。没有国旗，没有军事检阅，没有国事访问的仪式礼服。一切官方文告中，我们不说他是“台湾总统”，只称他为“来自台湾的”李“总统”。尽管如此，那次访问还是大大提升了他在本区域的政治形象和地位。

## 首个历史性会谈

海峡两岸以我为通话的渠道，也因此很自然地选择了新加坡为1993年4月两岸首个历史性会谈的地点。会谈名为“汪辜



会谈”，是以正式代表双方的“非正式”组织领袖的姓氏为名。我分别会见了汪辜两人，知道两岸领导人交托给他们的会谈议程各异——代表台湾的辜振甫只想解决纯技术性事宜，例如两岸公证书使用查证、挂号函件失落查询等；李登辉不希望他和中方讨论开放贸易，更别谈统一了。汪道涵则希望这些初步会谈日后将引向更具实质内容的两岸统一谈判。不出所料，会谈并未促使两岸关系改善。

李登辉在台湾仍受日本殖民统治时期，在台湾的日本学校受教育。第二次世界大战期间，他是少数获选到日本大学深造的台湾本省人之一，报读的是京都帝国大学，这所大学在日本的声誉仅次于东京帝国大学。战后他回到台湾，在台北完成大学教育。过后他到美国再考取两个学位，第二个是康奈尔大学的农业经济学博士学位。

他很自豪地告诉过我，因为个人的偏好，他每天必读日本的四大主要报纸，通过卫星转播收看东京日本放送协会电视台的节目。即使书籍，也不看英文原著，反爱看日文译本，因为日文译本对他来说更容易阅读。他深深沉浸于日本历史和文化之中，对大陆，无论历史、文化，或者是现有的共产党领袖，他都不放在眼里，并且以日本栽培出来的精英的视角看待中国的一切。他根本瞧不起中共的领导人，公然把他们叫做“木头人”、“笨蛋”、“坏了脑筋的”。中国领袖从不加以回敬，但是我敢肯定北京负责两岸事务的部门，早已有人一字一句地把这些话全记录在案。

在我看来，他充满自信，博学，熟知一切自己感兴趣的课题，却因为台湾遭受孤立而无法理解世界领袖为何不能像日本一样同情台湾的处境。他视日本的同情和支持对台湾至为重要。他也深信，只要遵照美国自由主义者和美国国会为民主与人权所开的药方，美国必定会抵御共产中国以保护他。

我摸不透李登辉的立场。他的一位老朋友向我解释说,他所受的日本教育和训练,向他灌输了日本的武士道的精神,同时他认为带领台湾子民前往“应许之地”是自己的使命。这位友人补充说,李登辉也是个虔诚的基督教徒,这使他更立志要不惜一切代价,秉着武士道精神,执行上帝的旨意。

1995年6月,李登辉展开一轮攻势猛烈的游说行动后,成功争取美国国会一致通过决议,发出签证让他访问母校康奈尔大学。那次访问以及他在康奈尔大学发表演讲所造成的冲击的严重性,是美国国会始料不及的。我曾担心中国会有所反应,却没想到中国那么不信任李登辉,也没料到美国总统批准李登辉访美的决定,对中国而言有如此深刻的含义。就在那一年10月,我问李鹏总理,他怎能如此肯定李登辉要的是“台独”。李鹏回答说他们看过李登辉在康大演说的全程录像,李登辉完全不提一个中国,而是强调台湾,并把它称为在台湾的中华民国。这根导火线一点燃,终于在1996年3月引爆了两岸自1958年金门炮战以来最严重的对抗。中国调派大军到台湾对岸的福建省展开实弹演习,所发射的导弹落在台湾西岸重要海港附近的海域。

为了缓和局势,1996年3月3日我发出这样的呼吁:“中国领袖说我是他们的老朋友,而我和台湾却是更老的朋友。任何一方受到伤害,新加坡都会蒙受损失。如果双方都受到破坏,新加坡的损失就加倍惨重。惟有“中台”双方繁荣富强,相互合作以争取共荣,新加坡才能从中受惠。”中国副总理兼外交部长钱其琛后来在一次记者会上说,两岸关系纯属中国内政,即使我比多数局外人更了解台湾,这件事也无须外人来插手。中方客气地回绝我劝和的好意,全在意料之中,这符合他们向来主张两岸纷争是“中国人”的家务事,非得由双方领导人直接去解决不可的基本立场。

与此同时，李登辉开始淡化台湾与中国的共同性。自 1945 年第二次世界大战结束到 1988 年蒋经国逝世，台湾学校和大学用国语（华文）教学，学生学习的是中国的历史和地理——台湾不过是其中一个省份。如今，学校教授的多是台湾史地，并已较少教导中国大陆的史地。早在 1989 年，即蒋经国逝世后不久，我就感觉得到大陆省籍的俞国华处境尴尬：他陪我到日本人旧日的温泉度假胜地台东度假。一天晚餐后一伙人上卡拉 OK 欢唱，台湾省籍的人唱的全是闽南语歌曲，俞国华却是半句也听不懂。

在 12 年内，李登辉公开抒发了一直在台湾潜伏着的分离主义情绪。他低估了中国大陆领导人和人民实现统一的意愿。李登辉的政策只有在美国的支持下才行得通。他的所作所为好像台湾随时都会得到这样的支持，致使台湾民众相信他们不必针对台湾的前途问题认真地同中国领导人谈判。他对台湾前途的“贡献”，是促使统一问题成为北京国家议程中受到关注的首要事项。

2000 年 3 月台湾选举来临时，中国领导人密切留意选情。代表民进党的候选人陈水扁的支持率逐渐高涨，引起了他们的关注。民进党由台湾省籍的民族主义者组成，他们多年来为台湾独立而奋斗，为此曾在蒋氏父子执政时代被国民党政府监禁和惩罚。2000 年 2 月 22 日，北京媒体发表了中国国务院白皮书，向台湾提出警告，如果对方无限期拒绝讨论重新统一，中国将被迫动武——针对的正是陈水扁。3 月 15 日，距离投票只剩三天，中国总理朱镕基在电视直播的记者会上警告台湾，中国会不惜以鲜血捍卫国土。

陈水扁结果以不到 40% 的选票击败得票 36% 的独立候选人宋楚瑜。国民党候选人连战则惨败。外界都认为，李登辉为连

战站台发表的演讲显得不尽力，摆明已经放弃了连战。何况李登辉的几名亲信也表态支持陈水扁。中国领导人因此对陈水扁更加不信任。北京说会静观其变，对陈水扁听其言而观其行。正式宣布获胜之后，陈水扁发表了一些缓和局势的讲话，但是没有一句是承诺最终重归统一的。中国国家主席江泽民说，两岸只有在一个中国的原则下才能恢复对话。陈水扁却说，一个中国可作为两岸谈判的议题。在5月20日举行的就职仪式上，陈水扁说：“双方的领导人一定有足够的智慧与创意……共同来处理未来‘一个中国’的问题。”他没让中国有立刻采取行动对付台湾的理由，但是所言也不足以改变大陆领袖的想法：他会延续“没有李登辉的李登辉时代”。

# 交棒的时候到了

1988年，我决定这将是最后一次以总理的身分领导党参加竞选。大选获胜后，我要年轻的部长们自己决定拥护谁来当总理……年轻的部长们最后决定推举吴作栋作为他们的领袖。

1998年，苏哈托被迫下台，在不得已的情况下把政权移交给一位他认为没有足够能力继承他的副总统。每当我想起苏哈托那个时候的窘境，就不免要庆幸自己提前在1990年11月，仍然操控政治局势和蓬勃的经济发展的时候，卸下总理一职。当时，我的身体还很硬朗，但是不毅然退位的话，恐怕就得以每况愈下的体力和敏锐程度不如既往的头脑，疲于应付后来发生的金融危机。相反地，我用过去九年的时间，从旁协助我的接班人，吴作栋和他那由较年轻部长组成的班子，顺利地完全接管新加坡政府。吴总理留我在内阁里担任资政。少了日常决策的压力，我更能着眼于较宏观长远的课题，协助政府寻求更完善的解决方案。

因为对亚洲的发展情况有所认识，我从中得出这样的结论：要建立好政府，非有优秀人才不可。不论政治体制有多好，差劲的领袖仍会给人民带来伤害。相反，我见过好些社会，尽管缺乏健全的政治体制，却管理得很妥善，正因为有优秀强悍的领袖当政。我也亲眼看着80多个前殖民地，虽有英国法国亲自为它们制定宪法，却多数以失败告终，原因不是宪制出了问题，而纯粹是由于建立民主政治体制的先决条件并不存在。这些国家无一拥有一个公民社会和受过教育的选民，人民也未曾具有接受在位者的权威的文化传统。这些民主传统要在群众中扎根，还得历经好几代人。在人民仍然以族群领袖为效忠对象的新兴国家里，诚实无私的领导人不可或缺，否则，就算宪法制度提供再多保障，国家终究要失败。就因为这些继承民主宪制的领袖强势不足，终于导致国家走上暴乱、政变和革命之路。

新加坡最关键的发展因素，在于部长能力高强，并拥有一群素质高的公务员做后盾。起用能力不强的人掌管一个部门，我就必须不懈地予以督促，协助检讨问题，扫除障碍，最后总还是达

不到理想的目标。反之，只要选对了人，就犹如卸下了肩上的一副重担。把部门交托给能人掌管之后，我只需清楚阐明目标，指定完成目标的时限，对方自有办法如期完成任务。

作为一个发展中的小国，新加坡人才不算少，这是新加坡的福气，因为我们有幸吸引了许多青年才俊到新加坡来受教育，他们过后留下来工作、投资，为本土原有的人才增添实力。我们努力不懈地在海内外招募人才，以弥补受过良好教育者家庭成员不多的不足。这是新加坡能够保持卓越表现的原因。在这个过程中，最大的困难在于物色最优秀的人才作为政治领袖，接替我和年迈的部长。

60年代，我和同僚们着手发掘年轻人才，以便进行自我更新。我们无法在行动党支部的政治积极分子中找到理想人选，于是四处留意能干，可靠，冲劲十足，精明果断的人才。1968年的大选中，我们推举了好几位有博士学位的才俊之士，包括大学讲师、律师和医生等专业人士，甚至高级行政人员为候选人。1970年和1972年的补选中，又推举了好几位。但是我们很快就发现，除了能够掌握事实数据，写好一篇博士论文或当一名优秀的专业人员之外，他们还需具备一些其他的素质。领袖素质何止才干那么简单。一位人心所向的领袖，必须兼具无畏之勇，有毅力有决心，有献身的精神、崇高的品格和过人的才能，使人们愿意追随他。领袖必须是积极分子，具备敏锐的判断力，善于处理人际关系。物色接班人的任务随着每一届大选的举行益发显得迫切，因为我可以清楚地看到身边的同僚行动越来越迟缓，魄力冲劲都已大不如前。

## 韩瑞生一番话让我吃一惊

1974年某一天，当时的财政部长韩瑞生对我说，他希望我

允许他在来届大选中退下来。他说,觉得自己老了。这番话让我吃一惊。他才60岁,怎么能让他走?他的工作谁来接替?那次午餐,就我们两个人,他所说的话给了我前所未有的震撼。他说,投资者一直深具信心,就因为对我们的部长有信心,尤其对我有信心。但是他们也看出他年事渐高,开始从旁观察,在他之外之后,谁会接班,然而却看不出哪位年轻的部长有潜力升任财政部长。他认为我还能干好多年,却觉得自己撑不了多久了。他遇过不少美国大企业的总裁,他们全得在65岁退休,但是在退休前好几年,他们就必须向董事局推荐至少一名候选人,让董事局选择作为接班人。我决意不在这方面棋差一着,在退下来之前,必定要把新加坡安然交托在可靠的人手中。

为此,我必须物色一组人才进入内阁,为新加坡提供一个效率高、有创意的领导层。要是完全听其自然,等着积极分子毛遂自荐加入我们的团队,我们根本不可能成功。我们决心要由最好的人才组成政府。难处在于说服他们进入政坛,当选为议员,并掌握激励和赢取民心的技巧。那是个漫长、艰难而且耗损率高的过程。成功能干的专业人士和执行人员,并不是天生的政治领袖,他们必须善于争辩、诱导,善于在群众大会上、电视上和国会中驳斥反对党的论点。

招揽人才这张网该撒多宽多远,看看早期的内阁,最出色的同僚有多少位并不是在新加坡出生的,就能得到答案。我的这班同僚当中,四分之三来自新加坡以外的地区。汇集我们那一代领袖的那一张网,原是撒向汪洋大海,由中国南方横越马来西亚,到南印度和斯里兰卡。如今,我们像是在小池塘里捕鱼,人网的大鱼越来越少。

这些年来,我们总以为通过一般的政治过程,在大学、职工会和党支部的积极分子当中,会冒出适当的人才,继续展开我们



的工作。直到 1968 年，我们才意识到其实不然。我们原有的班子是从第二次世界大战、日本占领和共产党人暴乱等一连串惊天动地的历史事件中冒出来的。那些软弱、胆怯和优柔寡断之士都在这个自然规律中被淘汰了。生存下来的证实他们有能力打倒反对势力而治国。坚定的信念让他们能够先后同英国人、共产党人和马来亚的马来极端分子周旋到底。在一次又一次的危机中，我们跟人民建立了深厚和始终不渝的感情。这种联系是经得起考验的。物色优秀的接班人，是我们的最后一项任务。毛泽东为了解决接班人的问题，发动了一场“文化大革命”，把它当做又一次“长征”。我们不可能模拟一次日本侵略占领的行动，以及后来争取独立的斗争。我们的解决方案，就是寻找具备高尚人格、能力强和有干劲的人才，希望将来在遭遇无可避免的危机时，他们经得起考验，脱颖而出成为真正的领袖。

1968 年的大选是个政治上的里程碑，新候选人在 58 人当中占了 18 名。我们囊括所有议席，议员和部长的素质都有所提升。他们之中，40% 以上受过华文或英文大学教育，55% 受过中学或高中教育。未达到这个教育水平的，多半是职工运动者，因家境贫困提早辍学。从早期最艰辛的时刻开始就一直忠心耿耿地跟着我们的老同志，都得让位给新血。4 月大选过后在一次国会议员会议上，我把党比喻成军队，它必须不断地引进新血。多数人担任新兵，有些担任军官。有些也许最高只能升为上士，也并非每个军官必定能成为将军。只要证明自己有能力，无论有无一纸大学文凭，都有机会获得擢升。我必须让基层做好准备，以便进行一次内阁的大换血。我通过国会养老金法令，保障了老忠臣的利益。凡在任至少九年的国会议员、政务次长和内阁部长，都有资格领取养老金。

在所有部长当中，韩瑞生是最善于发掘人才的一位。当初正

是他发掘了吴作栋,起用吴作栋管理海皇轮船有限公司(我们的国家轮船公司)。当时海皇公司面对亏损,吴作栋却能够在数年内让它起死回生,转亏为盈。韩瑞生也引进了陈庆炎博士(日后出任副总理)。陈庆炎曾是新加坡大学物理系讲师,后来担任过新加坡规模最大的华侨银行的总经理。韩瑞生也提拔了当时任职于新加坡发展银行的丹那巴南(日后出掌好些重要部门),他们曾在经济发展局共事。

## 确定人格更重要

我有系统地在新加坡所有领域的精英层次,包括专业界、商界、制造业、职工会,物色三四十岁的青年才俊,不论男女,说服他们挺身而出参加竞选。才干和能力,不难通过学业成绩和事业成就准确评估,品格可就没那么容易衡量了。偶有成功之例,但是失败的情况更多。我的结论是,确定一个人的人格,比确定才干和能力更重要,也更困难。

1970年,美国宇宙飞船阿波罗13号在离地球将近30万英里的太空发生故障,我看着紧张的场面一幕幕上演。太空船里的3个人,任何一个工作失误,都足以使3个人就此在宇宙中漂浮,再也回不了地球。在整个紧张的过程中,他们始终保持冷静和镇定,临危不乱,一步步紧跟着地面指挥部的指示行事,把生命全然托付给指挥部的人员。这个实例,反映了美国国家航空和航天局在地面就失重、孤立的环境所展开的心理和其他方式的测验,已经预先淘汰了所有可能在紧急时刻惊惶失措的人选。我决定邀请一位心理学家和一位精神病学家,也为我们的候选人进行类似的测验。

他们对有潜质成为部长的行动党未来候选人,进行了某些心理测验,确定候选人的人格、智商、个人背景和价值观。测试结

果不一定是决定性的，但是至少有助于淘汰明显不适当的人选，它也比只是通过两个小时的面试进行揣测的原始方式来得有效。我偶尔也不完全同意心理学家的分析，总认为某些候选人比面试官还聪明，懂得如何伪善而不露痕迹。

1987年，伦敦大学的心理学家埃森瑟教授到新加坡访问，加强了我认为评估个人智商和品格修养有用的看法。他指出，一家拥有四万名员工的美国跨国石油公司，就聘请了40名心理学家协助展开招募和擢升计划。我们当时仍然缺乏足够的受过训练的心理学家，无从对所有担当要职的人选都进行这方面的测试。那次交谈过后，我要求新加坡国立大学培训更多的行为心理学家，以协助挑选适合担任各种工作的人才。

我也向跨国公司的总裁讨教，了解他们怎么招募和擢升高层人员。这当中，我认为英荷石油公司——壳牌——的任人方法最好。他们集中确定所谓“目前评估潜能”。这是由三种要素组合而成的：分析力、想像力和务实感。三种素质兼具，就形成一个人的主要特质，壳牌把它称为一个人的“直升机素质”，既能从宏观的角度鸟瞰事情和问题，又能确认关键细节，调整焦距对症下药。他们有一组评估人员，其中至少两位必须认识所有接受评估的人选，再共同按“直升机素质”给能力不相上下的执行级人员准确排名。我试行这套系统后，发现它是个实际可靠的方法，于是就从1983年起在公共服务部门正式推行，淘汰了原来沿用的那套英国系统。

某些人察言观色、看人用人的本领，与生俱来比别人强，能成为绝佳的人才评估人员。公共服务委员会在1975到1988年间，就有位非常杰出的主席陈德水。从来没有一个被他招募或擢升的人才出卖了他的眼光。他智商之高毋庸置疑，这却同他看人用人的能力扯不上关系。这种本领还有赖于人脑中一个截然不

同的部位的运作，它能透视掩藏在一个人脸部表情、声音和身势语言后面的品格。另一位有这个本领的人是林金山。他过去参加过内阁的遴选行动党竞选候选人的所有评估团，每一次的遴选工作，我都指定要他参加。他凭直觉多于理性分析，却往往准确无误。吴庆瑞就跟林金山恰恰相反。他非常理性，却少了透视人心的能力。每一回提携了某位官员或者某位得力助手，他总是兴奋难捺地夸赞这个人素质卓越，凭借的却只是对方提呈的辉煌的书面记录。然后不出一年半载，他又得开始找人替代。他就是怎么也看不穿一个人的品格。心理学家把这种能力称为社会智商，或者情绪智商。

我要引进新血的计划并非毫无压力。数位老同僚对这种自我更新的速度表示关注。杜进才要我别再老提老将们年老力衰，因为事实上他们并没老得这么快，一再提起使他们泄气。我不苟同这种看法。我们的干劲已经减退，全都老态毕露，我和杜进才也不例外。内阁开会时，他总要把一架电子暖气机藏在桌子下，给双腿保暖。我从镜子里看自己，过去那种凡事都要亲自查个究竟，以及使用不尽的热忱和冲劲早已不复存在。我越来越依赖报道、照片和录像。

杜进才和另外几名老将，要求新的领导层也必须走我们当年的老路，从党支部的积极分子当中选拔，而不是通过猎头和直接招募让他们进入政坛。吴庆瑞、拉贾拉南、林金山、韩瑞生则不认为领导班子还有多少机会通过老方法自我更新。1980年12月大选，我决定向所有老将们发出明确的信息，领导层自我更新的过程势在必行，至于速度，就得取决于新议员如何在当选后证明自己的能力。大选过后，我把杜进才排除在新内阁名单之外。我担心如果让他留下来，会使好些老一代同僚在他周围汇合成一股势力，拖慢领导层自我更新的步伐。我能感觉到王邦文也跟

杜进才一样感到不快，还有好几位老一辈的政务部长和次长，如李炯才、邝摄治、陈志成、曹煜英也如此。我必须放弃杜进才，以避免任何领导层的分裂。同他们共事了那么多年，这么做确实叫人心痛。我们能有今日的成就，老同僚厥功至伟，但是如何确保新加坡能够继续托付给能干、诚实和愿意献身的人才，是我们眼下共同的责任。老同僚都历经鼎盛时期，可惜岁月不饶人，我们都已步入暮年了。

新议员都受过高深的教育，年轻有为，他们获颁奖学金到本地和海外的知名大学深造，入党三四年就担当要职。老将们对年轻一代在从政道路上平步青云不能认同，他们认为应该让年轻一代多做、多学、多等。但是我深信有才干的年轻人等不了。他们要么就做出一番成绩，要么就另谋高就。

杜进才尤其耿耿于怀。我主动提出委任他为驻伦敦最高专员，他却为女儿的教育不愿离开新加坡。后来他在一家公司觅得一职，并在国会中多留了两个任期，时不时爱跟我和行动党唱反调，称不上对党不忠，却足以造成尴尬的局面。我实在不愿意当众让他下不了台。

淘汰了杜进才，我告诉王邦文，愿意让他担任多一届的部长，但是绝不容许领导层自我更新的进程受到任何的阻挠。他明白我的意思，大家终究没撕破脸皮。1984年12月在他退休时，我写了封信给他，肯定了他从1959到1984年来的贡献。我在信中补充说：“我也感激你鼎力协助党遴选新候选人来接替领导的班子，只是你始终有所保留。你曾经指出，路遥才能知马力，一个人的潜在缺憾也惟有在危机时刻才会凸显。我完全同意你的看法。对领导层迅速自我更新的过程给老议员的士气带来的打击，你跟进才一样深感不安。自我更新以哪一种方法和什么速度来进行，我都必须负起全责，当然，吴庆瑞和拉贾拉南的支持给了

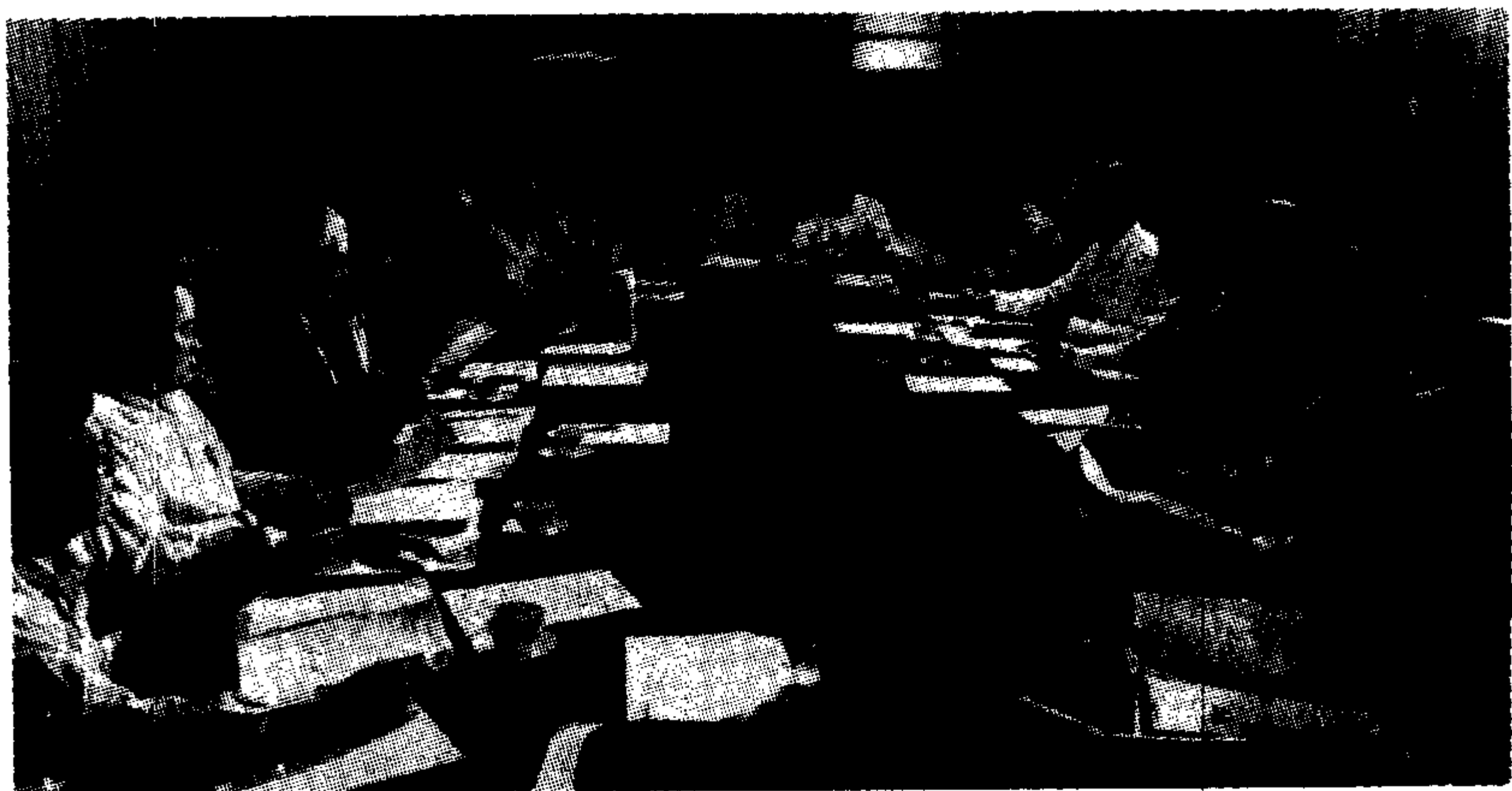
我信心。由更年轻的部长和议员组成的班子，如今占了内阁和国会中的绝大多数，我们没有回头路了。我深信年轻领袖们都能胜任愉快，但是万一失败了，我必须承担责任，庆瑞和拉贾拉南也会共同承担这个责任。”

老部长纷纷卸任，最让我深感遗憾的是吴庆瑞。1984年年中，他告诉我他决定在任期结束时退下，不再参加下届大选。他有个人的原因，觉得自己做够了，是走的时候了。退出内阁之后好几年，他仍继续在新加坡金融管理局担任副主席，做出宝贵的贡献。他也一手成立了新加坡政府投资公司，处理国家的积蓄和储备。

老将们花了好一段时间才逐渐接受内阁需要新血的事实，却总还有几位不甘心看着新人跃升到自己头上。我能体谅他们的感受。例如，邝摄治早在50年代行动党岌岌可危之际，已是党内的忠诚干部。1963年他当选议员，并于1981到1985年间担任政务部长。但是他想不通自己为什么不能更上层楼，主观地认为是因为自己少了一纸大学文凭。其他老将如政务部长庄日昆和政务次长何家良则接受和支持新部长，同新部长合作无间，他们两人都是南洋大学毕业生。换班伤感情，但是实属必要。我没有其他选择，不管我个人有怎样的感受。

1980年党大会过后，我擢升了六名年轻的政务部长为部长，也借这个机会再引进更多新秀。我让具备部长潜质的人选担任政务部长，接受考验。除了“直升机素质”之外，他们也必须具备政治的敏感以及同基层领袖融洽相处的个性。具备这些额外素质的人后来成为内阁部长。

要物色一名适合的内阁人选，我和同僚得面试十多名候选人。要判断一个人能不能成为政治领袖，其实并不容易，人才耗损率相当高。因为纵有再多的心理测验，我们始终难以准确无误



1999年9月我参加了在总统府内阁会议室召开的内阁会议。

地评估候选人的人格、情绪和动机。要取得成功，候选人、他的伴侣和家庭，都必须准备牺牲个人的隐私，牺牲许多个人的时间来照顾选区，出席官方宴会，接受一份不比外头丰厚的收入。参政当部长其实早已不再是个深具吸引力的机会了。更何况，候选人最终必须具备一个附加条件：能够亲民，并有能力争取人民支持自己推行的政策。

1988年，我决定这将是我最最后一次以总理的身分领导党参加竞选。大选获胜后，我要年轻的部长们自己决定拥护谁来当总理。我告诉他们，当初我协助挑选他们进入国会，接着委任他们为部长，我要未来的总理接班人选获得同辈同僚们的支持。年轻的部长们最后决定推举吴作栋作为他们的领袖。

## 不是天生的政治家

吴作栋不是个天生的政治家。他身材高大，举动不够灵活，说英语难脱浓浓的福建口音。1976年刚当选议员的时候，他显得腼腆，不善于在公共场合讲话。

他能干,有抱负,有干劲,喜欢接近民众。我把他引进内阁后不久,劝他努力改善自己的英语会话水平。我们请来了一位英国妇女给他和几位年轻部长上课,指导他们说自然流利的英语。我自己有过学习华语和福建话的经验,知道要改变自小养成的语言习惯并不容易。我跟他分享了自己的学习经验,告诉他我怎么长年累月地利用工作之间的空档,通过补习老师,提高华语和福建话的流利程度。我那几位比较年长的语文老师给吴作栋介绍了华文教师,他专心致志,锲而不舍。下过一番苦功之后,吴作栋逐渐成为更有效的演说者。

1990年,跟吴作栋合作的内阁同僚包括王鼎昌、丹那巴南、陈庆炎、杨林丰、李玉全、贾古玛、胡赐道、黄根成、李显龙、姚照东、麦马德以及杨荣文。我把一群品格才干兼具并愿意献身社会的人才聚集在一起,再让他们同老部长合作几年,他们已经准备就绪。我在那年11月辞去总理的职务。

我担任总理31年了。继续连任,除了证明自己老当益壮,还能办事治国之外,丝毫没有意义。反之,如果能在退下来之后的有生之年协助接班人站稳岗位,继续争取成功,这将是我对新加坡的最后一项贡献。我不曾经受任何引退后的官瘾的困扰。吴作栋没要求搬进我在总统府附属楼宇中工作了整20年的旧办公室。那是20年前我搬离政府大厦后的办公室。他给自己选择了一间新的办公室,就在我的办公室上面。我继续通过参与内阁会议的讨论,以及同总理和其他部长举行的非正式会议,贡献自己的意见和看法。

吴作栋的作风以及他跟同僚合作的方式跟我截然不同。他小心翼翼、按部就班地进行策划,一步步赢取人民对他所要实现的目标的支持。结果证明他成功了。在1997年1月的大选中,人民行动党在有对手角逐的36个议席当中,总得票率由61%提高



到 65%，并夺回 1991 年失去的四个议席当中的两个。吴总理和新的领导班子如今全权指挥大局。

1998 年年中的那场危机，给了吴作栋和他的班子一次重大的考验。随着邻近国家的经济体一一崩溃，新加坡币值下降，股市和房产价格猛跌了 40%。新加坡的跨国企业纷纷裁员，把工厂迁移到商业成本更低的邻国去。这种情况跟 1985 年的经济萧条时期相似，当时我们就因为工资、费用、赋税以及其他成本比其他国家高，导致新加坡经商成本偏高。那个时候我们实施一系列缩减成本措施作为对策，包括把雇主对员工的公积金缴交率降低 15 个百分点，同时下调商业费用和税率。吴作栋的班子如今也制定了一套相似的计划，一方面降低税率，另一方面把雇主的公积金缴交率由 20% 降到 10%，借此削减商业成本。裁员情况缓和下来了。到 1999 年年中，经济开始复苏。吴作栋和他的班子在处理危机时采取了坚定而妥善的政策，成功赢得了国际基金经理和投资者的信心。

## 我的家庭

我的弟妹们跟我特别亲密……直到今日，弟妹们还是把我这个大哥视为一家之主。我们的大家庭每年至少聚会两次，一次是在农历除夕吃团圆饭，另一次是在阳历新年。他们会到我的欧思礼路住家探望我。举凡家里有什么大事，比如添了个孙子，我们都会互相通知，保持联系。

共产党人一向很重视未来领导干部的伴侣，这一点给我留下深刻的印象。他们了解妻子对一个男人的可靠性和他对事业的献身精神，都能起很大的作用。我的政治秘书易润堂跟他的亲密女友来往，就遭到共产党人的反对。从政治角度来看，他们认为她不适合他。易润堂不理睬他们的反对，结果，在他不知情的情况下，他们把他开除出他们的细胞组织。共产党人的观察是对的，易润堂的女友并不支持他们的事业。

我很幸运。不论后果如何，我的妻子芝，对于我的持续斗争，从来不质疑或有所犹豫。她说她对我的判断绝对有信心。对我而言，她是力量和慰藉的泉源。判断一个人，她有敏锐的直觉，我却是经过选择分析和推理之后才做决定的。凭“感觉”来下定论的她，具有一种不寻常的本领，可以通过一个人的笑容和友善的言语，感受对方的真正想法和立场。在评断谁不能信赖方面，她经常准确无比。不过，她却不太能解释为什么会有那样的定论，也许是通过观察一个人的脸部表情、微笑的样子、眼神或者是身势语言。无论如何，只要她对别人的看法有所保留，我都会认真对待。早在1962年我跟东姑会谈加入马来西亚的问题时，她就对我们是否能跟东姑、敦拉扎克和其他的巫统和马华公会领袖合作有所保留。她对我说，他们不论在脾气、性格或社交习惯上都不同，她不以为人民行动党的部长们能跟他们合得来。我告诉她，我们不管怎样，都得同他们合作，这是客观的需要。要建立一个国家，我们必须合并，把基础扩大。短短3年内，1965年，事实证明她的眼光准确无误。我们跟他们格格不入，结果他们叫我们脱离马来西亚。

在同外国领袖的夫人会面后，她都会告诉我她的看法。通过观察这些夫人的言行举止以及她们跟她说话交流的态度，她可以看出她们的丈夫态度是否友善。虽然我从来都不会把她的看

法当做定论，却会重视这些意见。

她为我省却了很多时间和烦琐的工作，替我修改我口述的演讲草稿以及我在国会和访问中讲话的文字记录。由于她很熟悉我的用词，所以速记员抓不到的字眼，她也猜得出。不过，我刻意不跟她讨论制订政策的事情。她对那些具有敏感性的记录或传真文件的态度也是严谨的，避而不看。

她有自己的法律专业，如果有必要的话，她照顾得了自己甚至能够一手把孩子带大。这使我无须挂虑他们的将来。他们让我感到快乐和满足。在她的调教下，孩子们品行端正，虽然是总理的孩子，却从来没有仗势欺人。她的办公室在马六甲街，离我们在欧思礼路的住家只不过是7分钟的车程。她几乎从来不同客户共进“商业午餐”，而是回家跟孩子一起吃午餐，跟他们保持接触。在办公时间里，她有可靠的“黑白”广东老女佣（这个名称的由来是因为她们都穿白衣黑裤）看顾孩子们。每当孩子们特别顽皮或不听话时，芝会动用藤条。我从不体罚他们，严厉的责备已足以收效。我的父亲喜欢动粗，所以我一直都反对使用暴力。1959年我出任总理时，就决定不要在总统府范围内的斯里淡马锡，也就是我的官邸里生活。孩子们年纪都还小，我们不想让他们在有管家和清洁工人服务的舒适环境中成长，以致对这个世界和他们在社会上的位置产生不实际的想法。看着他们一天一天地成长，我不时提醒自己，必须为我们的孩子营造一个安全和有益身心的生活环境。

他们三个，显龙（1952年出生）、玮玲（1955年出生）和显扬（1957年出生）都在华校受教育，先是南洋幼稚园，然后在南洋小学读了六年。两个儿子先后在公教中学和国家初级学院求学。玮玲则继续升上南洋女子中学，之后到莱佛士书院读高中。他们的学业成绩很相近，科学和数学成绩优异，华文中等，画画、歌唱、



我的两个儿子显龙(左)和显扬(右),都获得总统奖学金和武装部队海外奖学金到国外深造。女儿玮玲(中)也是 1973 年总统奖学金得主之一。

音乐和手工都不好。

我们老早就表明立场，他们也晓得必须靠自己争取成功。三人都获颁总统奖学金，这个奖项是颁给每年五到十个表现最佳的‘A’水准考生的。两个儿子也获得了新加坡武装部队奖学金。作为这份奖学金的得主，他们在大学放长假时，必须接受军训，毕业后还得为武装部队至少服务八年。我和芝从没鼓励他们念法律，我们让他们自己确定本身的强项和兴趣。显龙喜欢数学，打算在大学修读这一科，却相当肯定不要把它当做事业来发展。于是，他在剑桥大学的三一学院修读数学，花两年时间（一般需要三年）考获数学一等荣誉学位，之后还考到优等星级电脑科学专业文凭。他在俄克拉何马州西尔堡接受野战炮训练，过后在堪萨斯州莱文沃思堡的指挥与参谋学院受训一年，再到哈佛大学肯尼迪政府学院修读了一年的公共行政。

显扬心属工程。在他哥哥远赴英国五年后，他没被哥哥的学业成绩所吓倒，同样进入了剑桥大学的三一学院，还考获双料工程一等荣誉学位。之后，他到诺克斯堡接受装甲训练，接着在英国坎伯利接受参谋与指挥训练，再到加利福尼亚州的斯坦福大学修读一年的商业行政课程。

玮玲很喜欢狗，一直都希望能当兽医。芝向她形容一个在新加坡当兽医的朋友的工作情况：在屠宰场检查将被宰杀和宰杀好的猪，确保它们适合人们食用。玮玲终于改变初衷。当她获颁总统奖学金时，她选择在新加坡大学攻读医科，考获荣誉学位，是同届毕业生当中最优秀的一个。她的专科是儿科神经病学，被委派到马萨诸塞综合医院实习三年，之后在多伦多儿童医院待了一年。

显龙一向对政府和国家大事深感兴趣。当他还是 11 岁的小学生时，他就陪着我在加入马来西亚之前的几个月到选区访问，

争取人民的支持。1964年种族暴乱发生时,他已经12岁了,所以清楚地记得当时的惊慌和骚乱的情形。有一次紧急戒严,他被困在位于奎因街的公教中学校园内,心中着急,不知道怎么回家。幸好家里的司机够冷静,驾着我父亲的莫里斯牌小汽车,在交通混乱中把他载回家。显龙从5岁起就开始学马来文,在新加坡加入马来西亚之后,就开始学看爪威文,也就是以阿拉伯字母书写的马来文。为了练习,他看巫统出版的爪威文报章《马来前锋报》,这份报纸经常毫无根据地指责人民行动党和我是种族主义者。政治是他课外教育的一部分。

自剑桥求学时代开始,他已决定参与建设新加坡的决策过程,也愿意进入政坛。在数学荣誉学位考试后,三一学院的导师就力劝他重新考虑是否要回国为新加坡武装部队服务。显龙的表现异常出色,导师希望他能够留在剑桥发展数学事业。

新加坡牛津与剑桥学会的会长把1974年最杰出新加坡学生奖颁给显龙时,曾提到三一学院的另一位导师所写的一封信,信中说显龙“比排第二名的一等考生取得多50%的A等分数”,而“在剑桥数学荣誉学位考试历史上,并不曾有过最特出学生和第二名考生的成绩有这样差距的记录”。后来,我在他的毕业礼上碰到这位导师,他告诉我显龙在1972年8月写了一封最理智、透彻和经过深思熟虑的信给他,不论在数学方面有多好的表现,自己都不会往这个领域发展。稍后,我要求这位导师把那封信的副本给我。内容如下:

“现在,让我说明我不要成为专业数学家的原因。不论以后做什么工作,我留在新加坡是绝对必要的。这不单是因为我的特别身分,如果‘人才外流’,将严重打击新加坡的士气,更重要的原因是,我属于新加坡,我也要留在新加坡……而且,对于世界变成什么样或者国家往什么方向发展,数学家所能做的实在有

限。也许，像英国那么大的发达国家，有没有贡献没什么大不了，可是在新加坡，我觉得那是很重要的。当然，那不表示我需要从政，作为公共服务或武装部队的一个重要成员，已足以产生很大的影响，这种影响，可好可坏……我宁可选择办事而同时可能被别人咒骂，这总比只能咒骂他人而自己却无法办事来得好。”

当时显龙只不过 20 岁，却已经很清楚自己要做什么，也懂得自己应该履行哪一方面的义务。

人的一生总会有不幸的遭遇。1978 年，显龙跟马来西亚籍的黄名扬医生结婚。他们在剑桥大学相遇，名扬在格顿学院修读医科。1982 年，她生下第二个孩子，是个男孩——毅鹏。他患有白化病，视力也有障碍。三个星期后，名扬死于心脏病，显龙的世界垮了。他的岳母负起照顾两个孩子的责任，芝也协力相助。事情发生后，弟妇张秀红（祥耀的妻子）即刻把女佣送过来应急帮忙。后来，看到毅鹏学讲话的进度很慢，也不能跟其他人产生感情，我们很担心。这时，玮玲完成在马萨诸塞综合医院的儿科神经病学训练，回国后给毅鹏诊断，发现他患上自闭症。在预备班和视障者学校上了几年课之后，他的交际技巧进步多了，能够到主流中学继续求学。玮玲再给他诊断，他的自闭症程度减轻了，智力也正常。他本性良好，是我的孙子当中最乖巧和最讨人喜爱的一个。

就在显龙丧妻之痛还没完全平复的时候，当时的国防部长和人民行动党助理秘书长吴作栋，邀请他在 1984 年 12 月的大选中角逐国会议席。显龙当时是新加坡武装部队参谋部的上校。身为他的部长，吴作栋认为他有很大的政治潜能，显龙却担心自己身为鳏夫，带着两个年幼的孩子，又没再婚，参与政治将使他更少有时间处理家庭的事务。他跟我和芝讨论了这个问题。我告诉他，要是他不参加来届大选，那就得等上四五年才有机会从政。



一年年地过去,要适应政治生涯将会越来越难,尤其是学习如何在选区和工会跟人民合作。最关键之处是,他须能深切了解人民的感受,能向他们表达他的想法,并能使他们支持他。显龙决定离开武装部队,在12月的大选中竞选。当年他32岁。他高票中选,是得票率最高的候选人之一。

## 政治上一大考验

我委任显龙担任贸易与工业部的政务部长。那时是1985年,我们刚陷入经济严重不景气的境况,他的部长立即委任他领导一个由企业界人士组成的经济检讨工作委员会。委员会建议政府采取强有力的措施,减低商业成本和加强竞争力。对显龙和其他部长来说,这是政治上的一大考验。1990年11月,我卸下总理的职务,显龙获总理吴作栋委任为副总理。

很多批评我的人说这是任人唯亲,他们说因为他是我的儿子所以得到过分的器重。这跟事实正好相反。1989年,也就是我辞去总理一职的前一年,我在党大会上说过,要是显龙接替我,这对新加坡或对他本人来说都不是好事。我不要让人们把他看做我的接班人,他应该凭自己的实力坐上那个位子。他还年轻,由另一个人来继承我的职位当总理会更理想。如果将来显龙表现称职当上总理,到时大家都会很清楚他靠的是自己的政绩。

接下来几年,吴作栋一直忍受着外国批评者的嘲笑,他们说他是为显龙暖席。然而随着1997年吴作栋赢得第二次大选,巩固了自己的地位,那些揶揄都停止了。在协助吴作栋的时候,显龙也以自己的能力奠定了政治领袖的地位:在处理政府各方而的问题时证明自己是个果断、高效的多面手。不论是什么部门,几乎每一个艰难或棘手的问题他都会注意并加以解决。部长、国会议员和高级公务员们都知道这一点。其实,我大可再留任几

年,等他取得成为国家领袖的足够支持时才卸任。但是我没这么做。

1992年10月,我和芝到约翰内斯堡去。当我在一个大会上发表演讲时,显龙从新加坡给我们打来长途电话。我赶紧回电,担心有坏消息。结果,消息令人震惊。他的结肠长了息肉,医生化验后证实是癌性淋巴瘤。接着传来的消息让我们稍微放心。显龙患的是中期淋巴瘤,化疗通常会有很好的效果。于是,显龙接受三个月的密集化疗,癌细胞完全清除了,病情得到缓解。专家说,只要淋巴瘤五年内不再复发,那就算完全痊愈。我们焦虑地等着五个年头的流逝。1997年10月来了,又走了,没有不幸的事情发生。显龙经历了两次重大的危机。

1985年12月,显龙跟在国防部担任工程师的何晶结婚。她在1972年获颁总统奖学金,随后在新加坡大学考获工程一等荣誉学位。目前她在政联公司新加坡科技担任总裁。这是美满的婚姻,他们生下两个儿子,何晶也把显龙的另外两个孩子视如己出。

显扬的妻子林学芬是新加坡人,在剑桥大学格顿学院念法律,也考获一等荣誉学位。他们育有三个儿子。在武装部队服务15年后,显扬被外调到新加坡电信公司。他的常任秘书曾要求他加入公共服务部门担任行政官,因为他极有可能在不久后升任常任秘书,也有成为公务员首长的潜能。他比较喜欢企业界的挑战,所以选择加入新电信。后来他升任总裁,又有评论指我任人唯亲。如果他升职是因为我的关系,那么对他本人和对我所建立起来的任人唯贤制度而言,真是彻底的失败。他的表现如何,跟他在一起工作的官员和他的同事会更清楚,基金经理也一样清楚。新电信的股价并没下跌。几年下来,跟主要国际电信公司的主席和总裁接触过后,一切有关他依靠裙带关系的言论全消



我们一家每年都在华人农历新年(春节)除夕夜聚首吃团圆饭。这是我和芝于2000年2月4日农历新年除夕,同弟妹和子孙们吃团圆饭之前与子孙们合拍的家庭照片。后立者左一和左二是次子显扬夫妇,左五和右五是长子显龙夫妇,右四是女儿玮玲。

失了。

1983年,在我提出大学毕业女生没结婚的课题的许多年前,孩子们还在求学时,我和芝就告诉他们,在他们结婚之后,如能看到孩子的智力同父母一样,那么,他们一定会感到很幸福。后来,他们选择的配偶都跟自己旗鼓相当。

玮玲选择当神经病学科医生,在陈笃生医院全国脑神经学院担任副主管(临床服务),她跟许多同辈的大学毕业女生一样依然未婚。亚洲家庭的未婚子女都跟父母同住,玮玲也不例外。她经常到国外出席神经病学科会议,忙于进行关于癫痫症和孩

童学习障碍的研究工作。

## 保持密切的家庭关系

我们始终保持密切的家庭关系。他们星期日回来吃午餐,小男孩们片刻都停不下来,在客厅里喧闹捣乱。多数人都很疼爱他们的孙子,结果也宠坏他们。我们也很喜爱孙儿们,但却觉得他们的父母过于放纵他们。也许我们对孩子的管教是严厉了一些,不过这却对他们有好处。

我的三个弟弟金耀、添耀、祥耀,妹妹金满和我本人,有个坚强、足智多谋和意志坚定的母亲而深受其惠。她尽其所能,确保我们受到最好的教育,发挥各自的才能。金耀跟我一样在剑桥大学的菲茨威廉学院修读法律。后来,我们跟芝一起合伙开设李及李律师楼。一年后,莱佛士学院和剑桥的老朋友埃迪·巴克加入我们的公司。添耀成了股票经纪。祥耀到菲茨威廉学院去念医科,回国后自设诊所,相当成功。金满早婚。当家中碰到麻烦,比如显龙在1982年失去他的妻子名扬,以及在1992年患上癌症时,弟妹们都会在我们身旁给予多方面的扶持和帮助。

我的弟妹们跟我特别亲密。我不但是大哥,也协助母亲做出重要的决定。父亲生性吊儿郎当,早在我还是少年时,母亲就认定我是代替父亲的一家之主。直到今日,弟妹们还是把我这个大哥视为一家之主。我们的大家庭每年至少聚会两次,一次是在农历除夕吃团圆饭,另一次是在阳历新年。他们会到我的欧思礼路住家探望我。举凡家里有什么大事,比如添了个孙子,我们都会互相通知,保持联系。如今,我们都六七十岁了。每当有人生病,医生都会通过检查,确定其他人没被类似的病痛折磨,因为我们体内都有父母的基因。我们五人当中,三人已年过七旬,超出了《圣经》所说的人寿之期,我们都感到很欣慰。

我很幸运，因为我有一组能力很强的部长，而且大家有共同的理想。他们都很能干，决心要实现共同的目标。核心成员在一起工作了20多年，吴庆瑞、拉贾拉南、韩瑞生和林金山都非常杰出。他们都比我年长，而且有话直说，不怕冒犯我，尤其是当我犯错时，他们更是直言不讳。他们帮我保持客观和平衡，使我避免了因长时间担任领导角色而变得妄自尊大。

还记得六岁时，有一次坐着牛车到祖父的橡胶园去。牛车的木轮裹着一层金属皮，没有弹簧或避震器，经过一段黄泥路，一路上颠簸得厉害。50年后，1977年，我从伦敦乘坐超音速客机到纽约只需三个小时。科技改变了我的世界。

过去50年政治动荡剧变，期间我就唱过四首国歌：英国的《天佑吾王》、日本的《君之代》、马来西亚的《我的国家》，最后是《前进吧，新加坡》。外国军队来来去去，包括英国人、澳大利亚人、印度人，还有带着台湾人和朝鲜族辅助部队的日本人。战后，英国人回到新加坡，同叛乱的共产党人斗争。之后新加坡独立了。接着印尼跟马来西亚展开对抗，我也被卷入政治变革的大洪流中。

如果我和我的同僚在1954年11月成立人民行动党的时候，早料到将面对许多风险，我们还会不会继续上路？要是我们知道前方的路途是如此崎岖不平，困难重重，我们就不会在50年代怀着满腔热忱和充满着对未来的憧憬踏入政坛。当时我们可以感觉到，新马两地的华人对中国的成功都深以为荣。我们这一小群受英文教育的殖民地资产阶级分子，没有跟占多数的讲方言的华人沟通的能力，却在50年代不顾后果地投入洪流。我们怎么可能跟马来亚共产党较量，争一日之长短？但是，在那个时候，我们并没想到这些。我们一心只想着要赶走英国人。

我们勇往直前，无视眼前的危险。心底的欲望强于理智的压抑，一旦陷入其中，我们就被吸进更深的斗争旋涡里。跟共产党人的斗争比我们所预料的还来得早。我们得应付共产党公开战线的工人、学生和文化团体，地下武装力量是他们的后盾。1963年，我们跟马来亚合并成马来西亚，解决了共产党人引起的问题，之后却发现，巫统马来领导层中的马来极端分子要建立的，是个由马来人支配的社会。种族暴乱和无休止的冲突接踵而来，

最终我们只好在 1965 年分家独立。我们随即面对印尼的对抗。1966 年对抗结束后，英国人在 1968 年宣布要把他们的军队撤走。我们克服了一个困难，紧接着就碰到更叫人心寒的难题。好多时候，前途看来是无望的了。

作为刚掌政的新手，我们就吸取了不少宝贵的经验。我们从没停止从实践中学习，因为，时局不断在改变，我们需要根据变化调整我们的政策。对我有利的条件是，我的几位部长吴庆瑞、拉贾拉南、韩瑞生都博览群书，会被新思想所吸引却不被迷惑。我们互相交换自己看过的有趣的书籍和文章。起步时，我们都很无知单纯，幸好我们处事谨慎，经常质疑，并对新概念进行实验后才加以推行，以免惹来麻烦。

## 命运就在彼此手中

我们的同志情谊就是在这种紧张的压力下建立起来的。面对接踵而来的危机，我们的命运就在彼此手中。我们必须互相信任，了解彼此的强处和弱点，并把它们列为考虑的因素。我们办事不采取先试探民意的做法。为了让新加坡成为一个非共、非种族主义而且能够独立生存的社会，我们的做法是实行必要的政策，并争取人民支持这些政策。

我很幸运，因为我有一组能力很强的部长，而且大家有共同的理想。他们都很能干，决心要实现共同的目标。核心成员在一起工作了 20 多年，吴庆瑞、拉贾拉南、韩瑞生和林金山都非常杰出。他们都比我年长，而且有话直说，不怕冒犯我，尤其是当我犯错时，他们更是直言不讳。他们帮我保持客观和平衡，使我避免了因长时间担任领导角色而变得妄自尊大。我的班子还包括杜进才、王邦文、埃迪·巴克、杨玉麟、肯尼·贝恩和奥斯曼渥，他们个个都是有才能的正人君子，都献身于同一事业。

1959年开始执政时，对于如何管理政府，如何解决许多经济和社会问题，我们只略知皮毛。我们所有的是一个强烈的愿望，要把一个不公平和不公正的社会改变得美好。要实现这个理想，我们必须赢得政权，之后，还得确保人民会支持我们，让我们能把未完成的工作做完。

我选出有才干的人，安排他们担任领导的职位，如部长和高级公务员，管理一个廉洁和有效率的制度，并能体恤人民的需要。我们一方面要工人继续支持我们，但是同时也需要满足投资者的需求。他们投下资本，传授知识和管理技巧以及开拓海外市场，使得我们在没有马来西亚这个传统腹地的情况下仍能活命生存。

我们边工作边学习，而且很快就上手。如果说我们的成功有秘诀，那应该是我们无时无刻不在想方设法把工作做好或做得更好。我一向都不会为理论所困，理性判断和现实情况才是我的照明灯。我测试一个理论或计划的方法是：它是否行得通。这是我执政这些年来一以贯之的原则。要是发现一个理论或计划行不通或者效果不理想，我不会再浪费时间或资源。我几乎不曾重犯同样的错误，也常吸取别人犯错的教训。执政初期，我很快就发觉我的政府所碰到的困难，其实甚少是其他政府未曾碰到过或未曾解决了的。所以，我养成习惯，一定要去找曾经碰到类似问题的政府，了解他们碰到问题是怎么应付和解决的。不论是建造新机场或是改变我们的教学方法，我都会先派遣一组官员到那些取得成功的国家访问考察。我总喜欢借鉴和参考别人的经验。

## 我们的运气相当好

现在回想起来，我们的运气相当好，我们采取的一些高风险政策和行动，并没使新加坡受到更大的伤害。首先，我们得跟共



产党人组成统一战线,在此期间,我们极可能像战后波兰和捷克的社会民主党人那样被吞噬。接着,我们天真地以为,单靠选民数目平衡的力量就可以逐步促成一个不那么强调种族主义的马来亚社会。时间证明了共同的经济利益也左右不了种族效忠。后来,由于经济前景暗淡,我批准一家炼油公司在岌巴港码头旁边设厂,这等于是我们在我们主要的经济资产旁边放一条危险的导火线。我们本要在1965年就推行以英文为工作语言的全国教育政策,但是50年代的华校中学生暴乱给我们留下难以磨灭的印象,所以我们迟至1978年才这么做。许多华校生在经济上的出路因此受影响。

我也学会不理那些专家和有几分像但实际上不是专家的人,尤其是那些钻研社会学和政治学的学者的批评和意见。他们总有一套自己喜欢的理论,认为社会应该根据他们理想中的模式发展,尤其是在消除贫困和扩大福利方面。我总会尝试做到凡事正确,但却不是政治上正确。驻新加坡的外国通讯员代表着西方媒体的观点,他们竭力宣扬自己的看法,批评我的政策,目的在于影响选民和政府。还好我们的人民跟政府一样讲求实际。

如果我继续当律师,没从政,我会不会跟现在截然不同?我想我的工作经验不会比现在丰富,视野肯定会比较狭窄。从政就必须触及整个人类社会的问题。有道是“麻雀虽小,五脏俱全”,新加坡也许很小,可不论是在国内或国际上,我们的需求跟任何其他大国没什么两样。我所负责的工作,让我对人类社会有广泛的认识,也让我懂得放眼世界,这是一名律师所不可能具有的。

我也绝对不容许自己忘记新加坡在东南亚的特殊处境。我们的生存之道是,必须比本区域的其他国家更有条理、更有效率和更具竞争力,否则我们根本没条件成为发达国家和发展中国家之间的枢纽。凡事在经过全面的分析和争论后,最终我总是以

什么在新加坡行得通这样的直觉来下判断。我说服人民把英国人赶走然后加入马来亚，结果却是被赶出马来西亚。从此以后，确保新加坡成功并为人们创造美好的未来，就成了我们的责任。

一组团结和有决心的领袖获得讲求实际而且刻苦的人民的信任和支持，所以我们成功了。时常有人问我，1965年独立时，新加坡的国内生产总值只是30亿新元，我可曾预料到以1965年的币值计算，1997年的国内生产总值会增加到460亿新元，相当于1965年的15倍；而且，根据世界银行的统计，1997年的人均国民生产总值在世界排名第八？对于这样的问题，我的答案是我从来没想到过。我怎么可能预见到科学和科技，特别是在交通、电信和生产方式方面会把世界缩小呢？

新加坡进步的故事反映了工业国的进步、发明、科技、企业精神和进取心。它是人类为增加财富和改善生活而开拓新领域的故事的一部分。1819年，东印度公司的史丹福·莱佛士发现了一个大约只有120个渔民的小岛，之后把它发展成一个从印度走水路到中国必经的商业中心。国际贸易促使这个英帝国在东南亚的商业中心蓬勃发展。随着轮船取代帆船，1869年苏伊士运河通航，交通量增加许多，新加坡的经济也日益增长。

日本占领时期（1942—1945年），战争严重影响航运，航道也被封锁，贸易骤然下降，粮食和医药用品短缺，百万人口中有半数逃到马来半岛和廖内群岛。留下来的人大多数都吃不饱。后来，联军在1945年8月取得胜利，航运恢复正常，粮食、药品和其他日常用品的供应也相应恢复，之前离开的人们也回来了。贸易和投资使经济复苏。

每当一种科技有所突破，新加坡也跟着改进，比如集装箱运、航空和空运、卫星通信和洲际光导纤维。未来50年，科技革

新将带来巨大的改变。资讯科技、电脑和通信以及它们的广大用途,微生物学、基因疗法、克隆和器官复制的革命性发展,都将彻底改变人类的生活。新加坡人必须能够快捷地采撷这些新发明为己所用,这样才有办法在传播它们的用处方面扮演一定的角色。

通过跟外国人接触,新加坡人学得很快。我们派比较聪明的学生到发达国家去深造,起初是由这些国家颁发奖学金,后来由新加坡政府颁发。我们也发觉,这些先进社会因为实行没有节制的社会和福利政策而面对越来越多的社会问题。别人付出了代价,我从中吸取教训。我接触过许多能干的外国领袖,他们成了我的良师益友,让我对这个世界有更深人的了解。

物色一组人来接替我和我的同僚,其困难的程度跟把独立后的新加坡发展起来几乎不相上下。第二代领导人给政府注入一股清新的活力和热忱。这批新领导人的经验和思想跟年轻一代的国人比较接近,能领导新加坡迈入新千年。看着他们逐步建立自信,迈步前进,我感到无限安慰。

新加坡会有怎样的前途?城市国家的生存记录一向都不怎么好。希腊城邦国家已经不存在,它们大多并未消失,而是被腹地吸纳成为更大的实体。雅典城邦也不见了,但是雅典城市作为希腊的一部分仍然存在,帕台农神庙则是过去雅典人成就的见证。其他大国的好些城市都遭到洗劫和破坏,它们的人民不是被灭绝就是被驱散,不过由于国家继续存在,新的市民把城市重建起来并且在那里生活。新加坡这个独立的城市国家是否会消失?新加坡岛本身不会。可是,作为能走自己的路,能在世界舞台上扮演一个角色的主权国却可能会消失。

莱佛士在180年前建立现代的新加坡,但是,在1965年以前的146年里,这个小岛却只是英国统治者的一个前哨。它因为对

世界有用而繁荣兴旺。新加坡是全球大都会网络的一部分，先进国家的成功企业都已在这些城市设立业务。新加坡要维持独立国家的地位，需要一个势力均衡的世界，在这样的世界里小国才有生存的空间，不会让较大的国家征服或并吞。

亚太区域的和平与稳定有赖于美国、日本和中国三角关系的稳定。中日两国有地缘政治上的利益冲突，它们之间的关系一直为日本侵占过中国的历史所影响。日本人同美国人之间有更多的共同利益。美国跟日本之间以及它跟中国之间的关系如果能取得平衡，将为东亚其他国家的关系设定一个整体架构。要是整体能有个平衡，本区域的前景将会很不错，新加坡也能继续对这个世界有所贡献。

50年代我开始我的政治生涯时，并不知道我们会属于冷战后胜利的一方，也没想到新加坡会因稳定和积极办企业，加上跟西方联系，而能享受到经济和社会的进步。我们经历了巨大的政治、社会和经济的变化。从1965年独立到1971年英军撤退，是最艰难的时期。直到英军主要单位都撤走了，却没出现严重的失业问题时，我才觉得我们没那么脆弱。

未来充满希望，也充满变数。工业社会正在让位给知识社会，新的分野将是有知识或是没知识。我们必须加倍努力，使自己成为知识世界的一员。过去30年，我们成功，但并不表示今后也会一帆风顺。不过，只要我们坚持那些使我们进步的基本原则，失败的可能性便大大减少。这些原则包括通过分享成果维系社会和谐、人人机会均等、唯才是用。尤其是政府领袖，必须由最能干的男女担任。

# 李光耀纪事年表

- 1923年9月16日 在新加坡甘榜爪哇路92号家中出生。
- 1936-1939年 在莱佛士书院和莱佛士学院求学。
- 1940-1942年 在莱佛士书院和莱佛士学院求学。
- 1942年2月15日 新加坡沦陷。
- 1942-1945年 日本统治新加坡。
- 1946-1950年 留学英国剑桥大学攻读法律,并在伦敦获得执业律师资格。
- 1948年6月 马来亚和新加坡宣布进入紧急状态。马来亚共产党转入地下。
- 1950年8月 由英国返回新加坡。
- 1950年9月 同柯玉芝结婚。
- 1950-1959年 执业当律师,出任多个工会的法律顾问。
- 1952年 长子显龙出世。
- 1954年11月 人民行动党正式成立,当选秘书长。
- 1955年 女儿玮玲出世。
- 1955年4月 在根据林德宪制举行的大选中,当选进入新加坡立法议院,成为反对党领袖(人民行动党赢得三个议席)。

- 1956年5月 参加由首席部长马绍尔率领的首个各政党宪制代表团到伦敦进行争取自治的谈判。谈判失败,马绍尔辞职,林有福接任首席部长。
- 1956年10月 劳工阵线政府肃清和拘留共产党统一战线领袖。林清祥、方水双和德万·奈尔等被捕。
- 1957年 次子显扬出世。
- 1957年3月 参加由林有福率领的第二个各政党宪制代表团到伦敦谈判,达成自治协议。
- 1957年8月31日 马来亚联邦独立。
- 1957年12月 人民行动党参加市议会选举,赢得13个议席。
- 1958年3月 同共产党地下组织领袖方壮璧(马共全权代表)进行第一次秘密会谈。
- 1958年5月 参加各政党宪制代表团第三次到伦敦谈判,双方对成立新加坡自治邦的宪法达成协议。
- 1959年5月 人民行动党参加在新宪制下举行的第一次自治邦议会大选,在51个议席中赢得43席。
- 1959年6月4日 马共公开战线领袖林清祥、方水双和德万·奈尔获释。
- 1959年6月5日 人民行动党执政。宣誓就任新加坡自治邦首任总理,时年35岁。
- 1961年5月 东姑拉赫曼呼吁马来亚、新加坡和婆罗洲地区在政治和经济上建立密切的合作关系。
- 1961年8月 人民行动党分裂,党内的亲共分子在李绍祖医生领导下成立社会主义阵线(社阵)。
- 1962年9月 对是否要同马来西亚合并,进行全民投票。选民支持新加坡加入马来西亚。
- 1962年11月 开始下乡访问全国51个选区。

- 1963年2月 一批共产党人及其支持者在“冷藏行动”中被拘捕。
- 1963年9月16日 马来西亚成立,成员包括马来亚、新加坡、沙撈越和沙巴。印尼对马来西亚展开“对抗”行动。
- 1963年9月21日 新加坡大选,人民行动党获胜,并在全部三个以马来人为主的选区里击败新加坡巫统。
- 1964年3月 人民行动党派出九名候选人参加马来西亚大选,只赢得一个议席。它同联邦政府的关系恶化。
- 1964年7月21日 伊斯兰教先知穆罕默德诞辰纪念日发生种族暴乱。
- 1964年9月 发生更多种族暴乱。
- 1965年5月 人民行动党召开马来西亚人民团结总机构大会,宣扬“马来西亚人的马来西亚”概念。
- 1965年1月-7月 修订马来西亚宪法的尝试失败。
- 1965年7月 东姑拉赫曼在伦敦决定新加坡必须退出马来西亚。
- 1965年8月9日 新加坡脱离马来西亚独立。
- 1968年 领导人民行动党参加独立后第一次大选,夺得国会全部58个议席,总得票率是84.43%。本身以94.3%的得票率,第五度当选丹戎巴葛区议员,继续担任总理。  
到温哥华和哈佛大学进修三个月,并考察美国的总统选举,同时研究美国的社会与政治制度。
- 1972年 领导人民行动党参加大选,夺得全部65个议席,总得票率是69.2%。本身以82.5%的得

票率，第六度当选丹戎巴葛区议员，继续担任总理。

1973年

把在国外演讲所得的演讲费悉数捐给教育部，以所得利息设立“总理书籍奖”，每年颁发给双语学习表现特出的学生。

50岁生日，全国职工总会出版论文集《朝向明天》作为献礼。

1976年

领导人民行动党参加大选，夺得国会全部69个议席，总得票率是72.4%。本身以86.9%的得票率，第七度成为丹戎巴葛区议员，并连任总理。

1980年8月

母亲蔡认娘女士去世。

1980年12月

领导人民行动党参加大选，赢得国会全部75个议席，总得票率是75.55%。本身以90.6%的得票率，第八度当选丹戎巴葛区议员，继续担任总理。

1983年

60岁生日，全国公私部门和民间团体举行宴会祝寿。

1984年

第一次在大选中无对手当选，第九度担任丹戎巴葛区议员，继续担任总理。

1988年

在大选中以79.4%的得票率，第十度当选丹戎巴葛区议员，第八度出任总理。

1990年11月28日

吴作栋接任总理。继续留在内阁，担任内阁资政。自1959年6月起，担任总理长达31年又5个月。

1991年

参加大选，在无对手的情况下连任丹戎巴葛区议员。



- 民间举行“全国人民向李光耀先生致敬”的盛大晚宴,有 4000 人出席。
- 1992 年 11 月 辞去人民行动党秘书长职位。除了 1957 年一小段时间之外,先后担任这个职位长达 38 年。
- 1993 年 8 月 28 日 举行首次民选总统选举,前副总理、全国职工总会秘书长王鼎昌当选,9 月 1 日履任。
- 1997 年 连任丹戎巴葛集选区议员,续任内阁资政至今。
- 1997 年 10 月 父亲李进坤先生去世,享年 94 岁。

## 鸣谢

1995年陈国强开始为我的回忆录搜集资料。为了协助我，他从行政服务部被借调到新加坡报业控股。总理吴作栋同意我向政府部门和档案馆索阅有关的资料 and 文件。总理公署的注册官吕静卿和她的助手张桂玉、瓦伊嘉燕蒂玛拉，不遗余力地一一找出我所需要的文件和资料。在《海峡时报》工作的方月珠和年轻的政治科学系毕业生张家菘从旁协助陈国强，彻底地翻查政府保存的文件、重要会议记录、信件和其他有关的文件。其中最有用的是我在会议和对话后即时口述的记录。

陈国强很能干而且点子多。他负责协调研究人员的工作，组织资料，使我的工作方便很多。方月珠迅速而有效率地从《海峡时报》的资料室和档案馆找出有关的新闻报道和讲稿。1997年，随着工作的扩展，报业控股的华特和林清美，以及新加坡国立大学的吴爱珍博士也加入了资料搜集小组。

外交部官员潘内尔·塞尔万协助找出我跟外国领袖的交往记录。国家档案馆馆长陈罗玲俐提供了许多很有用的文件和征得当事人同意让我翻阅的口述历史誊录本。国大图书馆、国家图书馆及《海峡时报》资料室的职员，也同样热心地给予协助。

《每日邮报》前通讯员约翰·迪基提供了不少宝贵的意见，

尤其是什麼課題會引起英國讀者的興趣。我的好友熱拉爾德是新西兰前駐新加坡最高專員，後來出任國防部長，他也提了好些不錯的建議。

《海峽時報》的新聞工作者——張業成（總編輯）、韓福光、華仁、祖雷達、黃碧雲和蔡美芬提出許多修改的建議，使回憶錄更加容易閱讀，特別是那些對我所敘述的歷史事件一無所知的讀者。

《聯合早報》總編輯林任君把還未翻譯成華文的初稿全部通讀過。從前也在《聯合早報》工作，目前在全國職工總會任職的成漢通一遍又一遍地看過不同階段的初稿，才敲定要譯成華文的文稿。

《每日新聞》總編輯貢圖爾、社會發展及體育部長阿都拉、高級政務次長再諾以及政務次長麥汀和雅國，針對所有涉及馬來民族的篇章提出了自己的看法。我一直設法避免無意中傷害馬來同胞的感情。

我的老朋友和舊同僚吳慶瑞、林金山、王邦文、奧斯曼渥、李炯才、拉欣依薩、莫里斯·貝克、沈基文、納丹（我們的現任總統）和嚴崇濤，先後閱讀了草稿中的有關部分，幫我確定或糾正我回憶中的事件。

紀梭（常駐聯合國代表）、陳慶珠（駐美國大使）、比拉哈里（外交部副秘書）、許通美（巡回大使）和李曹圓（政策研究院院長）也閱讀過初稿。作為外交官、作家和學者，他們提供的寶貴意見使我更加突出了本書的重點。

時報出版社文字編輯劉詩娃對文字進行了一絲不苟的審閱、定稿。

我的三名私人助理黃蓮好、盧福德和許建星勤奮地不停工作，往往到晚上還得繼續進行修訂、校正。他們已超出了工作的

本分。对以上和其他无数无法一一提及的人，我由衷地表示感谢。本书的失误都由我个人负责。

跟上册一样，我的妻子芝多次一页页地阅读，直到她认为我的文字清楚易读为止。

为了让国内外华文读者也能在第一时间读到我的回忆录，我决定将华文版和英文版同时出版。

由成汉通领导的一组《联合早报》的资深新闻工作者，配合我的撰写进度，及时把英文初稿译成华文，并随时根据我的修订稿修改华文译文。

吴俊刚与汪惠迪两位对华文译稿做了大量的修饰工作，务必使译文在忠于原著的同时，能让新加坡和国外的读者，尤其是中国、香港、台湾和马来西亚等地的读者读来轻松，不致误解。我特别感谢他们。

在执行编辑白士德的协调下，文字编辑莫洁瀛与王美燕，翻译梁文宁、林琬绯、陈慧霞与李慧玲，美术编辑李智松，图片编辑尹伯佳，资料研究和索引编辑韩山元与郭品芬，对他们各自所担任的工作充满热忱，力求把它做好。

除了他们，我也要感谢《联合早报》总编辑林任君、南洋理工大学中华语言文化中心主任周清海教授、我的新闻秘书杨云英女士，还有张清江。他们都通读了我的初稿和华文译稿，并提供意见。

他们每一位都力求使这部回忆录华文版的文字、版面设计与编排达到理想的水平。

李光耀  
新加坡

# 名人读《李光耀回忆录》

## ◎ 联合国秘书长安南

“这部著作表达了所有发展中国家要从第三世界步入第一世界的抱负，能真正做得到的却不多。新加坡正是少数成功的例子。新加坡的开国之父李光耀，亲自记录小岛独立初期的种种历程，对其他发展中国家的人民和关注新加坡发展的人，都有很大的启发。回忆录简明清晰，直叙的独特写法让人耳目一新，扣人心弦。”

## ◎ 韩国总统金大中

“每一次跟李光耀先生见面，他的智慧、视野，以及对历史和社会的深刻了解，都让我留下深刻的印象。无论你是站在哪种政治立场，你都能从这部回忆录中看到一位深具政治眼光的领袖，怎样在世界政局的汹涌潮流中，把一个弹丸小国发展成繁荣兴盛的现代社会。你也能读到他对亚洲和世界的精辟见解，句句都给人深深的启发。”

## ◎ 泰国首相川·立派

“李光耀资政是位眼光独到、才识过人的领袖，新加坡能取得今日的成就，他是厥功至伟的奠基人。身为亚洲最出色的领导人之一，他为促进东南亚各国的经济联系做了很大的贡献。《李光耀回忆录》下册，条理清晰、内容精彩，为这个区域的历史和政治局势提供了许多发人深省的新观点、新诠释。”

## ◎ 中国香港特别行政区行政长官董建华

“李光耀确实是我们这个时代的一位巨人。在过去近 50 年里,李资政带领新加坡渡过了一个又一个的经济和政治难关。他的远见和理念不仅影响新加坡,也将影响整个亚洲的世世代代。”

### ◎ 台湾“行政院前院长”郝柏村

“李光耀为世界级的华人政治家,不仅创建了民主法治、繁荣安和乐利的新加坡共和国,且对亚洲华人社会(包括中国大陆与台湾)的政治经济发展,提供了成功的榜样,为全球华人带来了希望与信心。”

### ◎ 台湾海峡交流基金会董事长辜振甫

“从新加坡今日的成就,可以看出李光耀资政不仅是位杰出的政治家,也是位难得的教育家。李资政深知新加坡只有人力资源,因此全力培育人才,并将大部分精英成功引进政府部门和带领他们创造出新加坡这么一个追随理想、机会平等的社会。”

### ◎ 新闻集团主席兼总裁鲁珀特·默多克

“过去四十多年,李光耀把一个贫困衰落的殖民地发展成富裕兴盛、光芒四射的现代大都会——期间充满敌意的列强始终虎视眈眈。他才识过人,聪明敏锐,是世界上一位最能直抒己见又德高望重的政治家。任何人要研究现代亚洲,都非读此书不可。”

### ◎ 升阳微系统总裁斯科特·麦克尼利

“在他的诸多贡献之中,李光耀最值得肯定的一大功绩就是,激励新加坡迅速引进资讯科技。在他的领导下,新加坡的政

府机构不再以现款发薪，改用直接存储方式；学校全面电脑化，每两名学生配一台电脑；家家户户也同宽带网络连接起来。最重要的是——他是个出色的讲故事的人。”

### ◎ 思科系统总裁约翰·钱伯斯

“人类生命里有两个平衡要素：互联网和教育。李光耀资政身为世界领导人，深明这个道理，并善于利用互联网的力量，让新加坡在网络经济里重新定位，求存、成功。对新加坡综合网的计划，我也致以最高敬意，这个计划把宽带网络服务带到全岛的每一家每一户，为所有公民提供一个公平竞争的竞赛场。李资政的回忆录扣人心弦，描述了他如何重新塑造新加坡，把资讯科技引进本国的商界、政界和家庭。”

### ◎ 前西德总理施密特

“当我在 20 年前第一次会见新加坡总理李光耀时，就对他留下深刻印象。我深为李光耀这个人所吸引，直到今天还是如此。他是非凡的，因为他对全球的政治和经济动态了如指掌。他也是个英明和精细的政治家。美国和欧洲国家的许多领袖都从他的智慧中获益，特别是他对中国作为世界强国的评价，以及他对自己坚信的亚洲价值观的分析与说明。”

### ◎ 美国前国务卿舒尔茨

“坦率、灵通、强有力和英明，这些评语都说明了为何全球领袖都要接触李光耀，这些字眼用来形容他美妙的回忆录也很贴切。你可以在这部回忆录中获得许多启示：如何衡量环球权势和政治的演变；如何分析错综复杂的问题以及如何领导人民。这是由一个非凡的人所写的一部震撼力十足的著作。”

### ◎ 美国前国务卿基辛格

“李光耀让这一代每位同他交过手的美国领袖都受惠。因为他在国际事务上坚决把自己国家的未来同民主国家的命运放在一起，不是消极地、被动地，而是积极地对我们这个时代的种种斗争，做出了重大的政治贡献。”

### ◎ 印尼前外长莫达

“李光耀先生是一位有远见的人物，也是第二次世界大战以来最出色的政治家之一。作为一个目标明确和具有奉献精神的领袖，他把一个城市国家发展成一个现实中的成功故事。”

### ◎ 泰国前外长西迪将军

“如何把危机转变成契机，区别了一个能干的领袖和普通人。《李光耀回忆录》反映了这位伟大领袖的生涯和他的憧憬，它很生动地描述了他如何把多元的移民社会，建设成繁荣昌盛的国家。每个人都可以从这部精彩的回忆录中学习东西。我一向仰慕李光耀，现在还有他的书。”

### ◎ 澳大利亚前总理霍克

“不管你是否同意李光耀的所有看法、判断和分析，这是一部想要了解亚洲人思想倾向的人所必读的书。李光耀本着超过40年的领导经验和卓越思维，为我们提供了精彩的历史阐述。”

### ◎ 澳大利亚前总理基廷

“在过去超过半个世纪，李光耀不只为新加坡，也协助所有住在这个区域的人创造了历史。这部著作中的一点一滴所体现的洞察力、严肃性、信念与才智，都是我们可以从它知名的作者



那里期望获得的。”

#### ◎ 新西兰前总理隆依

“李光耀拥有吸取东西方文化精髓的独特能力，客观而不盲从主流，创造了一个反映他的形象的国家，并得到了人们的崇敬。他的文风就如他的为人一般谦虚、诚恳而不夸大。”

#### ◎ 美国前总统福特

“李光耀是太平洋地区伟大的政治家之一。他的回忆录极富魅力与挑战性。无论是他的拥护者或反对者，都会发现这是一部好书。”

#### ◎ 新西兰前总理博尔杰

“任何想要了解新加坡和亚洲的人，都必须阅读《李光耀回忆录》。他很正确地指出‘没有一本书能教你如何建设一个国家’，但他自己的故事陈述了他如何在新加坡这个小岛上创建了一个新的国家。”

#### ◎ 英国前首相卡拉汉

“李光耀作为漫长而多变的时代里一位成功的新加坡领导人，对亚洲和世界事务的独特判断引人深思。他的言论总是博得西方领导人聚精会神，仔细聆听。这部书正说明了这一点。”

#### ◎ 英国前外长卡林顿

“世界上大概只有李光耀和基辛格博士两位政治家，在卸下领导职务后，仍然继续受到世界各地所有政府和首长的欢迎。这说明了李光耀名声的响亮。”

他的回忆录记录了这个成功人物极富戏剧性的人生经历。这是一个富有魅力的人物所经历的一段富有魅力的人生。”

### ◎ 英国前财长希利

“李光耀是 20 世纪最杰出的政治家之一。他吸收了中华文化和英国传统中最优良的部分，然后凭着过人的才智，把政治实用主义提升到一个新的境界。这使新加坡得以成为一个值得亚洲，甚至亚洲以外国家学习的模范城市国家。这部回忆录是一座由智慧和史料堆积而成的矿山，它等待着聪明的政治人物去挖掘。”

### ◎ 英国驻中国前大使、保守党“中国通”柯利达


“李光耀是世界上治国者的表率。他的回忆录讲的不只是他个人的政治生涯，当中还有许多吸引人的故事。回忆录也记载了一个小而脆弱的岛国，如何转变成一个现代化的城市国家，这些都是对我们现在这个时代的一种最明确的政治见解的写照。那些要了解亚洲和全世界的人，不可不读这部回忆录。”

### ◎ 英国《泰晤士报》前总编辑里斯·莫格

“李光耀是位一手创造一个成功国家的治国者。他几乎认识每一个人，也成就了不可能成就的事业。他的回忆录就道出了真相。”

### ◎ 印尼前矿务与能源部长、石油输出国组织前秘书长苏布罗多

“简短地说，他的个性可以用坚定、果断、高瞻远瞩来形容。他治理新加坡的方法，可作为治理任何一个社会的模范，这对发展中国家来讲尤其贴切。要把国家治理好，并不代表要受欢迎；要受欢迎反而容易把治理国家的工作搞砸。”



# 序 言

我的回忆录上册，对象主要是新加坡读者，没想到中国的普通读者也喜欢读，共销售了四万册。

中国读者对这一册会更有兴趣，因为本册叙述了新加坡人如何用一代人的时间，从第三世界晋身第一世界。在石油危机爆发之前，新加坡的经济能够随着蓬勃发展的世界贸易起步，真是幸运。当石油危机在 1973 年爆发时，我们的经济已经起飞，能够以稳定的速度增长。

然而新加坡是个城市化的岛国，国土小，人口也少。正因为如此，所以我们所取得的成就并不是那么了不起。如果中国能在两代人的时间内，从第三世界跻身第一世界，那才是伟大的成就。有了健全的行政制度和法制，加之实行自由市场政策，鼓励竞

争与追求卓越,中国人民一定能办到。

政府可以扮演重要的角色,设置架构,让人民平等地参与,通过自己的努力同其他人竞争,使企业成功。政府也有责任确保成功者愿意通过收入的重新分配,同普通劳动者分享他们的部分利润。新加坡就是这么做,才得以维持社会团结的。

年轻一代的新加坡人把国家的稳定、增长和繁荣视为理所当然,是我写书的动机。我要让他们了解,这个没有天然资源、面积只有 640 平方公里的小国,要在比它大,而且都推行民族主义政策的新独立国家包围的环境下生存,是很不容易的事。

那些经历过 1942 年第二次世界大战和日本占领时期,并参与重建新加坡经济的国人,就没那么轻松自在。我们绝对不能忘记,不论是公共秩序、个人安全或是经济和社会的进步与繁荣,都不是从天而降的,这一切都是一个诚实和有效率的政府专心致志,孜孜不倦地努力所换来的成果。

在上册里,我讲述了我在战前新加坡和日治时期的经历,以及我在面对动荡和跟马来西亚合并那两年的种族纠纷的心路历程。

在日治时期(1942—1945年),日本人残暴地对待其他亚洲人,使我和我的朋友内心燃起仇恨的火焰,也激起我们的民族主义和自尊自重的感情。我们痛下决心不让他人欺凌或虐待。战后我到英国留学四年,这种出自内心的反应更加强了,它激发我产生了摆脱英国殖民统治的欲望。

1950年,我返回新加坡,当时我对自己的反殖事业充满信心,可是,对于前方的陷阱和危险却懵然不知。反殖民主义浪潮席卷了全球许多跟我同时代的年轻人,我参加工会和政治活动,组织政党。1959年,年方 35 岁的我成为新加坡自治民选政府的总理。我和朋友们跟共产党人组成了统一战线。一开始我们就知

道,彼此迟早会分道扬镳,早晚要算账。斗争到来时激烈万分,幸好我们没有被打败。

那时,我们认为新加坡未来的长久之计是重新加入马来亚,因此在1963年9月,我们跟马来亚合并组成马来西亚。但是不到一年,也就是在1964年7月,新加坡发生了马来人和华人冲突的种族暴乱。我们陷入了同执政党巫统的马来极端分子不断纠缠的斗争中,他们一心一意要建立一个由马来人支配的社会。他们通过种族暴乱来吓唬我们。我们则通过马来西亚人民团结总机构,团结马来西亚各地的非马来族和马来族,争取建立马来西亚人的马来西亚。到了1965年8月,我们别无选择,只好脱离马来西亚。

种族欺侮和恐吓事件,使新加坡人情愿容忍独立自主所面对的艰辛。种族暴乱的惨痛经历,也促使我和同僚们更加坚决地下决心建设一个平等对待所有公民,不分种族、语言和宗教的多元种族社会。多年来,我们制定政策时都坚守着这个信念。

这一册阐述了我们在没有马来西亚作为腹地的情况下,尝试以各种方式维持独立地位和生存下去的漫长艰苦的路程。我们越过一道道看起来不能逾越的障碍,在30年内把新加坡从一个贫困的小岛发展成富强的国家。

1965年后的日子非常忙乱也充满了焦虑。我们还在寻找立足点。英国在1971年从新加坡撤军时,市场上已有足够的就业机会,使我们避过了严重的失业问题,让我们松了口气。直到我们在1973年安然渡过全球石油危机,从容应付了油价上涨三倍的问题时,我们才对自己管理一个独立国家充满信心。之后,我们努力工作、策划和随机应变,把新加坡建设成一个能通过贸易和投资,跟主要工业国联系起来而生存的国家,同时作为一个在本区域成功转口货物、提供服务和传播信息的枢纽。

正当世界经历非常大的政治和经济变化的时候，我们的人均国内生产总值已从 1959 年（我就任总理时）的 400 美元，增加到 1990 年（我卸任时）的 12000 美元。1999 年则是 22000 美元。从物质方面来看，我们已远离第三世界所面对的贫困问题。然而我们还需要多一代人的时间，艺术、文化与社会行为水平才能同我们所发展的世界级基础设施相称。

这不是一本教你怎么发展经济、建立国家或军队的手册。它收录的是我和同僚们所面对的难题，以及我们如何想方设法解决这些问题的经验。上册是编年叙事。要是这次也这么做，恐怕篇幅会过于冗长。所以我决定按照主题，把 30 年的故事压缩成 600 多页的文字。

李光耀

[ G e n e r a l I n f o r m a t i o n ]

书名 = 经济腾飞路·经济腾飞路：李光耀回忆录 ( 1 9 6 5 - 2 0 0 0 )

作者 =

页数 = 6 5 6

S S 号 = 0

出版日期 =

书名  
版权  
正文  
封底