

世上有两种人：一种人脚踏实地地工作，一种人只争功劳。要争取当第一种人，因为那里竞争小一些。

——英迪拉·甘地

永远不要 随意假设

〔马来西亚〕陈振南 (Tan Chin Nam) / 著

〔美〕拉里·帕尔 (Larry Parr) / 执笔 · 曹建海 / 译

TAN CHIN NAM:
Never Say
I Assume!



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

永远不要随意假设

〔马来西亚〕陈振南 (Tan Chin Nam) / 著

〔美〕拉里·帕尔 (Larry Parr) / 执笔 曹建海 / 译



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

永远不要随意假设/ (马来西亚) 陈振南著; (美) 帕尔整理; 曹建海译.
—北京: 中央编译出版社, 2009. 12

ISBN 978-7-5117-0093-3

I. 永…

II. ①陈… ②帕… ③曹…

III. 传记文学—马来西亚—现代

IV. I338.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 208343 号

永远不要随意假设

出版人 和 龔

责任编辑 曲建文

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话 (010) 66509360 66509236 (总编室) (010) 66509353 (编辑部)
(010) 66509364 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址 www.cctpbook.com

E-mail edit@cctpbook.com

经 销 全国新华书店

印 刷 北京瑞哲印刷厂

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

字 数 212 千字

印 张 18.25

版 次 2009 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 45.00 元

本社常年法律顾问: 北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题, 本社负责调换。电话: 010-66509618

永远不能忘记

——序《永远不要随意假设》

陈祖德

“以8岁到80岁，我可以在任何时候，任何地方跟任何人下棋，我的座右铭是：先下棋，再说事。”他说。

这位超级棋迷，他在商场中具有棋手一样的敏锐，他下国际象棋时又真有企业家一样的眼光。

他就是本书的主人公陈振南先生。

2006年3月17日，吉隆坡文艺复兴大酒店的大宴会厅，数百宾客从世界各地赶来，共同庆贺陈振南先生的八十寿辰。其中包括陈振南先生特别邀请的中国国际象棋界的一些朋友。

陈振南先生一生节俭，即使拥有亿万财富也做人低调。然而这次八十寿辰却如此盛大隆重。说起来，这和中国国际象棋有一定关系。

陈先生是马来西亚华人，20多年来，他用固定的美元支持马来西来的国际象棋事业。而30多年来，他更是倾力支持中国的国际象棋事业。

早在1974年，陈先生就邀请中国国棋协派观察员到马来西亚参加第一届亚洲国际象棋锦标赛。由于文革尚未结束，中国棋协

无法派人出席，但中国大使馆派两名成员出席了。陈先生和中国国际象棋的关系从此展开。

也是在此时，陈先生策划了宏伟的“大龙项目”。大龙项目就是选择亚洲的一个国家（具体来说就是中国）作为领头国，来缩小亚洲与当时耀武扬威的苏联之间——更不用说欧洲与北美这两大国际象棋中心——在国际象棋技术和知识方面的差距。

1978年，在陈先生的努力下，中国成为国际棋联的一员。

此后，由陈先生赞助、举办了多届的北京国际象棋公开赛以及“陈振南杯”特级大师邀请赛：邀请世界上各路高手来华参赛，使得我国棋手有机会向他们学习，与他们切磋。此组织队伍由陈先生的好友，新加坡的热心人士林国安先生率队，带领我国年轻的高水平棋手到欧洲各国巡回交流。

陈先生为中国国际象棋的发展慷慨解囊，但又始终坚持节约的原则，绝不大手大脚。在这些方面充分体现出他的行为准则，他经常教诲我们棋协的朋友，尤其是年轻的棋手，这对我们棋手的成长，特别是良好品行的培养，以及对我的棋协的工作都起到积极的作用。陈先生的为人处世，充分体现出中华民族的优秀品质。

自传的第一章中他写道“汉语中有一些表意字代表着商业的睿智，或者说是行为准则，它们就是我以我的‘特别方式’加以应用的有关如何取得成功的教诲。”陈先生列举了一些表意字，逐字谈了自己的认识，如勤、俭、诚、信、认、智及金钱等。

勤、俭、诚、信、认、智，正是他成功的精髓。

陈先生上述的这些表意字其实我们都很熟悉，中国的商人们当然也知道，但为什么真正成功的人总是少数，尤其是像陈先生这样成功的人少之又少？

记得有这么一件事，美国通用电器公司的首席执行官杰克·韦尔奇一次在我国讲课。讲完课后，一些企业管理人员有些失望，他们问道：“你讲的那些内容我们也差不多知道，为什么我们之间的差距会那么大？”杰克·韦尔奇回答说：“那是因为你们仅是知道，而我却做到了，这就是我们的差别。”知道和做到这个差距是难以衡量的，而陈先生是做到了。

陈先生每次来北京都和我们商讨中国国际象棋发展的方方面面。他绝不是提出方案、拨出经费就完事，而是和我们棋协的朋友一起讨论很多具体事项，他那认真、仔细的作风，令人惊讶，令人感佩！我就明白他的事业为什么会成功，更明白他把中国国际象棋的事业看成自己的事业！

在陈先生的倡议下，中美两国国际象棋的对抗赛也得以实现，美国是国际象棋大国，同他们交流、切磋，无疑能加速我们水平的提高。

陈先生特别希望我国男棋手的水平迅速提高，为此他提出谁能达到等级分 2600 分，他就给奖励。

陈先生 30 多年来从精力到财力对中国国际象棋事业的倾情支持，使我们国际象棋协会一直为有这么一位顾问感到幸运！

陈先生为中国国际象棋所做的贡献在这篇序中无法一一记述。我认为他之所以如此热心于中国国际象棋的发展，着先是中国情结，其次是很清楚中国“那庞大的人口和潜力”。他知道中国是个热爱棋、重视棋的国家。世界上开展最广泛的三项棋，国际象棋、围棋和象棋，有两项发源于中国。中国下棋的历史有数千年，今天的政府和社会都关注棋类事业，中华民族又是智慧的民族，国际象棋是舶来品，在中国的基础较差，但它在世界上影响大。陈先生是位非常有天赋的企业家，他那慧眼，他那见识，

使他作出决断绝不仅仅是个人的情感和爱好，他的投入一定会有好的回报。

事实正如陈先生希望的，三十年后的今天，中国已成为一个国际象棋的大国，我们的女棋手已夺得多次世界个人和团体冠军，男棋手正一步步接近世界高峰。中国的国际象棋在亚洲的确起到了龙头作用。陈先生所经营的大龙项目正如他所预期的那样获得成功。

三年前，陈振南先生来到北京，晚餐时得知下一年即 2006 年，是陈先生的八十大寿，于是我提议陈先生来北京，我们中国国际象棋协会为他祝寿。陈先生很高兴地接受了这个提议。但事实上，在北京祝寿并不现实，因为他在世界各地有那么多好朋友，吉隆坡庆典的盛况让我充分感受到这一点。

在吉隆坡，陈振南先生在他的办公室里给我们看了刚出版的他的自传。我跟陈先生说，此书如能出中文版的那更好，于是陈先生和我商讨中文版的有关事项，我向他推荐了中央编译出版社，该出版社有着很强的翻译出版力量。

陈振南先生的中文版自传出版了，我喜欢陈先生的这个书名《永远不要随意假设》。而我想代表我们的中国国际象棋协会说，我们对陈振南先生的付出，永远不能忘记！

前 言

“除非你认输，否则你永远不会被打败。”

——乔治·S·巴顿将军

永远不要随意假设，因为那样你就是在糊弄你我。

我经常说这句话，也许说得太频繁了。但是在商业界，它意味着年复一年地坚持从事艰苦的工作，为一些具体问题提供扎扎实实的答案。永远不要说——比如，“我猜想各酒店会使用我的工业洗衣机”。而应去调查一下，不要假设市场已经存在。在你生产一种更好的捕鼠器之前，要确保有老鼠需要捕捉。

如果本回忆录还能够让读者有所收获的话，那么就让它帮助读者享受我取得的成功之道，而不是重蹈我出现过的失误。

我在商业界取得成功的项目，比如在新加坡建设的香格里拉酒店、在吉隆坡创建的谷中城，都是提前找到切实答案的结果。我的失败案例，比如一个洗衣店和一个具体的住宅开发项目，都是因为我对市场作了假设，而不是研究市场。当时，我还没有清楚，成功来自艰辛的基层工作。

但是，我不得不承认，本回忆录是基于一个理念：我假设有关我的人生，我有一些可以令读者感兴趣和受益的东西。也就是说，叙说我的青年世界，叙说我的成功与失败，叙说我吸取到的

教训。

我的人生故事是穿越 80 年时间的旅途，徒步走只需不到 30 分钟。从我在吉隆坡顶层办公室到我出生的小房子的距离还不到 1 英里，然而从某种意义上说，这个距离又遥远得如同数百万英里。

如果我能奇迹般地进入时光隧道回去，在如今现代化的吉隆坡所在地、当年的植物园和次生林中穿行的话，会怎么样呢？我会眨着眼使劲捕捉延时摄影中几十栋茅屋和房屋、商店和楼宇不断升起、坍塌，然后又窜出新的建筑。我可能会看见东姑阿都·拉曼在 Coq d' Or 餐馆吃着戴安娜牛排（Steak Diane），而我正跟他在一起。但是，这一景象以及其他情景在脑海中已经模糊了。熟悉这些情景的地方将把这些情景淡忘，人影绰绰，渐渐隐没、消退到时间的迷雾之中。

本回忆录不仅仅是试图帮助商业界的读者重现旧马来亚世界，而且还要叙说我本人在我的年代里的故事。我们生来都有一个人生目的，那就是要留下一个因为我们曾经在其中度过一生而稍微好一点的世界。这不一定跟宗教有什么关系，而我的人生故事讲述的是一个在追求过程中已经竭尽全力的人，虽然这个人自己并没有任何深邃的宗教信仰。

所以，请记忆留住那道门，让那道门为本回忆录留下一个小小的缝隙。不管怎么说，时间不久就会关闭那道门。

将被残酷关闭在那道记忆之门后面的，是我的母亲，一个年轻时的歌女，拥有足够的力量支撑一个 14 口之家。还有我的父亲，一个鸦片瘾君子，没有足够的力量幸免于大萧条。还有本书第二章叙说的我的家庭的生活——我们全家拥有的 2 把牙刷，一把归我那鸦片成瘾的父亲，一把归家里所有其他人；还有我母亲

从我们的肛门里往外拽虫子，因为药品（哪怕是一片阿司匹林）和医生都太过昂贵；还有我的母亲猛然关上系着线的房门，以便拔掉松动的牙齿；还有她整日辛苦劳作，以照料 6 个跟我们生活在一起的寄宿生。

记忆之门的后面，还有一些气味（可以在第二章闻到）那是叫卖面条的摊贩的锅，70 多年前常常停留在我们的小房子前面，那一大盘炒裸条让我们陶醉；还有第六章中叙述的 1 分钱 STSD 的购买能力——足够买一天的饭。不能不提的还有精瘦结实的苦力，他们每天早晨从 Weld Road 附近低矮、塌陷的商铺里走出，拉着黄包车爬上水泥上坡路，简直看不出人的模样。还有晚间那些商铺里欢快的聊天声，听上去比会员制雪兰莪俱乐部里的任何动静都更具人情味。

将在记忆之门后面消失的其他逸事包括：第三章中，我和家里人在日本占领期间在野外盖亚搭屋、种木薯、如饥似渴地打探第二次世界大战的消息；第四章中，我和我的哥哥陈锦耀在 20 世纪 40 年代末期日夜工作，为英国部队驻军准备食品供应，然后不顾各种威胁运送食品；第五章中，一个特殊的想法导致我创建了 Tan & Tan，建设了马来西亚的第一个共管公寓和酒店式服务公寓项目；第七章中，我差点买一条纯黑领结、穿着宽松长裤第一次去参加马来西亚总理东姑阿卜都·拉曼举办的“黑领结”晚宴；第八章中，我在敦·阿卜杜·拉萨担任总理后担任他和东姑之间的政治信使；第九章中，我叙述了跟澳大利亚有史以来最伟大的驯马师巴特·卡明斯之间长期的关系——一个体育作家将该关系描写为“20 世纪最强大的赛马伙伴关系之一”；第十章中，我讲述了我作为国际棋联的一个领导人的故事，以及跟一个兢兢业业的老派监工型苏联国际象棋特级大师学习国际象棋的情景。在前

言中，我提到的人生漫步——如今我已经是个略微驼背的老人，对自己的毕生成就不无惊愕——我的购物中心，比如澳大利亚悉尼的维多利亚女皇大楼，或坐落在马来西亚吉隆坡的谷中城。

说实话，撰写本备忘录还有一个原因。在“我为什么写文章”（Why I Write）中，乔治·奥威尔把“纯粹自我主义”列为写作的一个原因，并定义为一种“为了看起来很聪明，为了成为人们谈论的话题，为了死后让人怀念的欲望”。聪明？我只是聪明到了明白这个道理的地步：叮在你后背上的蚊子只有在开始吸血的时候才会被拍死。被人谈论？几十年来，我一直认为，就像一架飞机一样，你飞得越高，看上去就越小，你的噪音也越小。

死后让人怀念？是的，这话说对了。人类之初有《圣经》，而我希望也能在身后留下自己的一些话。也就是本回忆录。为了我的子女们，为了我的孙子孙女们，也为了阅读本回忆录的读者们。

我能给予读者的最最重要的一句忠告是，要在你的生活中运用常识。在大多数情形下，艰苦劳动和坚持不懈就能体现出某个具体情形中的常识的内容。艰苦劳动？世上没有通往成功的电梯；你必须爬楼梯。坚持不懈？“除非你认输，”乔治·S·巴顿将军说，“否则你永远不会被打败。”对于那些继承了巨大财富的人们来说，成功之光芒消退得最快。如果中华智慧中的任何内容在这个世界能够一针见血的话，那就是老话所说的，第一代创业，第二代守业，第三代毁业。

现实是欺骗不了的。

读者也是欺骗不了的。我并不幻想自己完全准确地回忆了旧马来亚世界及其风貌。许多人在撰写本回忆录的过程中提供了帮助，并贡献了他们的记忆和调查数据。我还要感谢我的合伙人拉

里·帕尔。对于本回忆录中出现的不可避免的有争议话语和纯粹的错误，我负全责。这是我的著述。

最后，捎带说一句有关本书的销售收入。销售收入将进入拿督陈振南基金会——我女儿陈丽婷（Tan Lei Teng）是该基金会的董事，且定向用途是为有需要、有资格的学生提供怡保奖学金（IGB Scholarship Awards Programme）。在本书的第三章，我记录了当年因为经济拮据而被迫辍学的痛苦和悲伤。这个奖学金项目是一种微薄的努力，为的是确保至少有一少部分人不会受到我品尝过的痛苦。

拿督陈振南

2006年3月18日于吉隆坡

目 录

第一章 永远不要臆断	1
我的人生准则	5
华人的商业睿智	6
失败是成功之母	9
要 旨	14
第二章 人生的起步	16
高度传统的世界	18
从巨富到赤贫	24
“卖鸡啦!”	29
第三章 赶不下海的倭寇	36
回归乡下 (Balek kampong!)	42
唯一的确信无疑	48
我们的炼油业	52
租赁种猪	54
东线无战事	58
忘却与宽恕	61
第四章 艰苦奋斗	64
“拳头三明治”	66
两个华商机构	68

我成了“振南”	72
危险时期与 10 分钱邮票	73
进军地产业	82
做你必须做的事情	85
建造新加坡香格里拉	92
第五章 成就辉煌	98
“画出” Desa Kudalari	100
公众公民与低成本先生	104
保守的发明	108
战略与卖点	112
公司重组	115
拿督的命运	118
打造谷中城	125
小 结	131
第六章 明白每一分钱的價值	133
明白每一分钱的價值	135
司空见惯的奢侈	139
总是卖得太早	142
温馨甜蜜的家	145
城市故事	146
你的座位在哪儿?	149
第七章 东姑华盛顿	150
东姑阿都·拉曼	151
那天上午的故事	152
拜见东姑	154

不平等的朋友	156
友情的发展	159
“深厚的真挚友情”	163
让小若吉舞女跳起来!	166
政治见识与直觉	171
东姑的错误的未来见解	178
“动动脑筋,我的朋友!”	182
第八章 生命中的记忆	184
“真该死!”	191
我提供的服务	192
事件中心	195
总比“锈死”好	198
有些英国人仍然是上帝	201
第九章 我的赛马世界	204
掰开马嘴看牙齿——对免费赠送的马吹毛求疵	205
把马车放在马的前头——本末倒置	207
“感谢上帝,取得了这次胜利”	211
我与杯赛之王	215
艰难取胜	222
“神赐骏马”	228
惊人的速度	232
澳大利亚赛马名人榜	234
第十章 我的智力健身房	237
注销与再次注册	243
直到我的拇囊炎发作	250

大龙项目	255
中国的巨大棋盘	262
试图带来重大改观	267
国际象棋与互联网	273
后 记	274

第一章 永远不要臆断

臆断：1. 没有根据地接受某事；想当然。

——Allwords. com 在线词典

世上有两种人：一种人脚踏实地工作，一种人只争功劳。要争取当第一种人，因为那里竞争小一些。

——英迪拉·甘地

我写这本书，读者买这本书，是因为我在商业方面的成就比我遭遇到的失败更加重要。失败蕴涵着惨痛的教训——这是一种令人刻骨铭心的教育方式。也就是说，让你终身难忘。

没有任何书能够让你在商业领域得到成功。我没有什么深奥的诀窍或者什么吉祥数字，无法教你赚上 100 万、10 亿……甚至是 1 零吉（马来西亚货币单位）。我的一生不过是印证了中国和西方关于如何取得成功的传统训诫。这些训诫归根结底就是努力工作，永远不去假设，同时运用判断力。我是以一种特别的方式应用这些理念的，即遵循我所说的“人生准则”。这些准则就是 I 能够奉献给读者的智慧。

我在《领导人》（*Leaders*）杂志（1983 年 1 - 3 月刊）发表的文章《倒茶的重要性》（*The Importance of Pouring Tea*）中，描