时代财智

Fortune Times

洞悉商业 解读财经

谢富年

前瞻铸城续传奇

别了，狮城无悔！

第四水喉 未完待续

NOV / DEC 2019
SINGAPORE S$18.00 INDONESIA RP120,000
MALAYSIA RM38.00 HONGKONG HK$90.00
ISSN 1793760-4

"时代财智"中文字样，连同"FORTUNE TIMES"英文字样，是一个注册商标。

谢富年

前瞻铸城 续传奇

一对巨大的白色象牙拱门，多个圆形穹顶掩映着草原奔鹿，高大的棕榈树迎风挺立，耸立着狮身人面像和金字塔，让人惘若置身中东世界。这里是前来马来西亚旅游的游客必访的景点。但又有谁会料到，眼前这片繁华的世界级综合型度假城镇，30多年前其实是一片荒废的矿湖区。这座获奖无数的绿色城镇，背后的推手就是曾经被嘲为 “疯子”的双威集团（Sunway Group）创办人暨执行主席丹斯里谢富年博士（Tan Sri Dr Jeffrey Cheah AO）。且跟随《时代财智》和谢富年博士的对话，听听他是如何凭借独到眼光化腐朽为神奇，成功在国际上建立起双威集团的声誉，而未来他又有什么愿景?

文：叶爱云 宋娓　摄影：蔡清福

位于马来西亚雪兰莪州的双威城（Sunway City）是丹斯里谢富年博士的成名作，这里是一个集水上乐园、度假酒店、会展中心、购物广场、商业中心、医疗中心、大学及住宅区于一体的现代化综合休闲城镇，距离吉隆坡仅18公里，是马来西亚一个地标式城镇。

这里不仅有“马来西亚迪斯尼”美誉的双威水上乐园，还有马来西亚首个室内溜冰场的双威金字塔购物中心。毗邻的双威豪华度假大酒店，在未踏入大堂前便已感受到那股磅礴奢华的格调，中庭高悬的巨型水晶吊灯，反射在棕色主题的大理石地面，让人仿佛走进了古埃及宫殿。后方还有可以媲美新加坡伊丽莎白医院的双威医疗中心（Sunway Medical Centre），澳洲八大名校之一的蒙纳斯大学马来西亚分校（Monash University Malaysia）和荣获QS五星评级的双威大学（Sunway University）。

已故新加坡开国总理李光耀就曾用“化腐朽为神奇”来形容双威城的发展。双威城的辉煌成就，让谢富年成为马来西亚城市发展和休闲旅游开发的翘楚，也才有了未来更多以双威品牌打造的新城镇。

弯身捡垃圾的富豪

未见其人，先闻其行。在采访之前，只知道谢富年是来自马来西亚一位声名显赫，于2019 年福布斯马来西亚50大富豪榜中以 13 亿美元（约17.7亿新元）净资产值排名第 13 位，但同时也是一位愿意放下身段在路边捡垃圾，尽本分维护环境的亿万富翁。

2016年9月，谢富年与友人在双威城边走边捡垃圾的帖子在社交媒体上疯传。拍下这一幕的网民称，一开始的时候他并未认出谢富年，还以为这群捡垃圾的绅士是日本人或新加坡人，直到听到他们聊天时一口马来西亚口音，又觉得其中一位绅士相当脸熟，才上谷歌搜索，这才发现眼前这位原来就是双威集团的掌门人，他因此将这暖心的一幕上网分享，结果引来无数网民对这位亿万富豪另眼相看。

今年10月底，记者来到马来西亚双威集团总部进行采访。在访问未开始前，从他的属下口中得知，谢富年平易近人，个人注重环境卫生，也常会在双威城一带散步，随手捡垃圾只是自然之举，并非什么新鲜事。

在双威城总部19楼的会议室里，记者终于有机会见到了双威集团背后的传奇推手——今年74岁的谢富年。他衣着深色的西装配着紫色领带，外表比实际年龄要年轻许多，发型依旧保持着40多岁时的样子，温文儒雅，说话不疾不徐、不卑不亢。他的话语中没有慷慨激昂，犹如平静的大海，但眼角闪烁的光芒，却能让人感受到海纳百川，处澜不惊的风度和气势。

上图为1987年双威城转型前的鸟瞰图；下图为转型后的现代化综合城镇。

不被看好的黑马

双威集团创办于1974年，前身为双溪威控股私人有限公司，初期为一家采矿公司。在谢富年的带领下，双威集团在经过40多年的发展，已经从原来的采矿企业，逐步扩张至建材、采石、建筑、房地产、零售、酒店、娱乐、医疗、教育、贸易与制造、商业和产业信托。

以马来西亚为总部，业务遍布中国、新加坡、澳洲、越南等 9个国家50 多个城市，设有分公司或合资企业200多个，全球雇员人数1.6万人。

谢富年是在1945年出生于马来西亚霹雳州布先（Pusing），这里是距离霹雳州州府怡保（Ipoh）大约14公里的小镇，一个曾经靠锡矿开采而繁盛的地方，而谢富年就是出生在当地一个知名的锡矿家族，在十个兄弟姐妹中排名第四。

谢富年的父亲谢华是一名锡矿商人，他虽然没有接受过正规的学校教育，但就深明教育对一个人的重要性，尤其是出生在英殖民时代，更加了解到英语对一个人未来的影响。因此，谢富年从小就被送往英校就读，中学毕业后前往澳洲墨尔本的富士葵理工学院（Footscray Institute of Technology；现为维多利亚工艺大学）继续深造，考获专业会计师资格。

毕业回国后，谢富年曾在一家汽车装配厂担任会计师，但他知道自己天生就不是打工仔的命，因而决定创业。由于谢富年来自锡矿家庭，他创业时很自然地就选择了采矿业。

马来西亚虽然曾是全球最大的锡生产国，但大量的开采导致矿藏迅速枯竭，加上1985年锡市崩盘，导致锡价暴跌，拖累许多锡矿场倒闭。当时候的马来西亚政府也勒令150家矿场关闭，导致锡矿产业从此在马来西亚走向没落。

当时年纪尚轻的谢富年便已经流露出异于常人的卓识远见，他在父兄都不看好的情况下，毅然斥资10万令吉从一名英商那里购入了位于雪兰莪州一座仅剩3年开采期的小型矿场。其实他看准的并非表面的锡矿，而是地表下埋藏着的矿砂、锰、沙石和高岭土等天然资源，他知道将这些天然资源经过技术处理后，便是可以卖得高价钱的工业和建筑材料。

接着，谢富年再次做出了令人咋舌的决定，就是在这一大片几近枯竭的矿场和满布废矿湖的土地上建造一座集合休闲、娱乐、酒店、教育、住宅和医疗于一体的新城镇，此举仿若在沙漠中凭空建起一座座绿洲城市的阿联酋王室们，就是要把天方夜谭变为一千零一个可能。

谢富年指出，无论外在环境多么挑战，多么孤立无援，一开始不被他人看好未必是件坏事，因为人往往要在危机时刻才会激发内心深处最原始的战斗本能，乘风破浪，进而开创出新的方法。

“在我的成长过程中，我的母亲总是告诉我‘世界尽在你的掌握之中’。我认为这句话在现在比以往更加地贴切。我们现在生活在一个相互紧密联系的世界中，机会它随时随地都会出现，而我们面对的挑战是如何适时抓住它。”

双威与新加坡渊源已久

谢富年透露，双威集团在过去40多年来就曾经历过两次濒临破产的危机，第一次是在1986年马来西亚陷入严重经济衰退的时候，第二次则是1998年亚洲金融危机期间。

马来西亚和新加坡是邻国，谢富年对李光耀的治国韬略、唯才是举的远见也表示欣赏。他说，双威集团于1987年陷入财务危机的时候，是新加坡政府投资公司（GIC）对该集团鼎力注资，让集团得以成功降低债务、度过危难。

2003年，李光耀偕同夫人前来双威城，谢富年亲自带他们到处参观。结束后，李光耀握着他的手说：“Jeffrey，好样的，你把一个废地蜕变成了一座乐园” 。这段佳话流传至今，谢富年也因此成为马来西亚家喻户晓的名字，进而有了 “前瞻铸城，化腐朽为神奇” 的美誉。

谢富年指出：“我很感激在危机时刻愿意与我共同进退的股东、银行家和债权人，尤其是和我共事了38年的战友拿督周志坚（双威集团总裁），我们一同战胜了所有的挑战。我深信是因为我和我的团队向来秉持正直（integrity）、谦逊（humility）和卓越（excellence）三个集团核心价值，我们才得以在关键时刻获得投资人的信任。”

多年来，双威集团也与新加坡房地产开发商如海峡实业（Hoi Hup Realty）合作在新加坡标地开发住宅项目，为新加坡的建设做出贡献。此外，双威集团也与新加坡吉宝企业（Keppel Corporation）联手在中国天津生态城发展住宅项目。天津生态城是中国与新加坡两国间的标志性开发项目。

远见发展集团战略

谢富年指出，双威集团从未停止发掘新的商机，惟所秉持的发展模式是往相关联业务（adjacent business）拓展，意即双威集团当前业务尽管多元化，横跨12个产业领域，但是每一个产业领域之间均是相辅相成，以形成一个可

持续发展的企业生态系统。

医疗保健是双威集团重点发展的产业领域之一。自1999年11月开办的双威医疗中心就是一所获得澳洲医疗服务标准委员会（ACHS）评核及认可的私营医院，是双威集团医疗保健业务的旗舰实体，而目前也持续在扩充中。

双威集团目前挪出了超过10亿令吉（约3.3亿新元）发展旗下医疗保健业务，在吉隆坡蕉赖区双威伟乐城（Sunway Velocity）建设了旗下第二家医院，未来计划在全马增设双威医院数量至7家。

“在目前的双威医院上方，我们计划建设全马来西亚首个介助型老年公寓（Assisted–living），提供老年人所需的所有护理服务，为他们策划日常联谊活动，这就是从医院业务中延伸出来的新业务。未来在旗下所有医疗中心附近或上方我们都会建设类似公寓。我们目前也正与来自日本，在这领域做得非常出色的机构洽谈合作机会，因为日本在建设和管理介助型老年公寓方面经验丰富，值得我们借鉴和学习。”

他说，位于梳邦再也双威医疗中心上方的介助型老年公寓将有500个单位，预计两年内可以竣工。介助型老年公寓不仅有专业护理人员，还会带进智能管理概念，比如，居住在老年公寓的老人手上会系上一条手环，万一跌倒或心脏病发作等，可以即时呼叫护理人员，把他们送到楼下的医院去，毕竟突发状况往往都是分秒必争，越快送往医院治疗，康复的几率就越高。

谢富年表示，他和集团向来秉持的原则是，与所在领域最优秀的人共事并向他们学习，比如此前就与美国哈佛大学医学院（Harvard Medical School）合作，携手培育业界最好的医疗人才，集团还与英国剑桥大学临床医学院（University of Cambridge School of Clinical Medicine）合作在双威医疗中心建设医学院和临床研究中心。

他指出，双威医疗中心拥有高素质的专业医护人员，因为背后都是上述大牌学府和医学院的支持，加上兑换率的优势，在性价比方面双威医疗中心在本区域绝对拥有极佳优势。为此，双威医疗中心在去年便与泰国曼谷的Bumrungrad国际医院联合荣获2018年亚太地区最佳医疗旅游医院奖。

另外，人工智能和科技的迅速发展也将衍生出许多的现代疾病，他因此看好医疗保健业务未来的发展态势。

1993年，当双威学院开幕时，丹斯里谢富年博士亲自为时任首相敦马哈迪讲解。

李光耀偕同夫人于2003年前来双威城，当时是谢富年（左一）亲自带他们到处参观。

放眼打造东方哈佛

尽管谢富年并非来自贫困的家庭，可身边还是看见了许多遭受文盲之苦的例子，他因此相信“教育是摆脱贫困的最佳途径”，并认为只有教育才是回馈社会最好的礼物。

多年来，他始终坚持教育不应该是牟利的工具，这也是为什么他拒绝让双威教育集团（Sunway Education Group）在股票交易所上市的提议。“虽然银行家说将教育集团上市市值可达到数十亿令吉，这项提议相当诱人，而我也毕竟是一名商人。然而，我还是拒绝了他们的建议，可我没有后悔，对我而言，当学生因为得以接受教育而对我表示感谢时，这才是无价的。”

谢富年办校的宗旨是教育英才，因此双威集团在1997年面临财务危机时，他也坚持不卖校，反而把双威教育集团股份全部交付给可靠的信托基金来运营——谢富年基金会（Jeffrey Cheah Foundation）。该基金会于2010年3月18日由马来西亚首相启动，并由雪兰莪州苏丹为皇家监护人，旨在协助贫困的莘莘学子升学提供助学金。

该基金会信托人除了谢富年，还有来自学术界和皇室代表，包括著名华裔历史学家兼新加坡国立大学教授王赓武、马来西亚森美兰州二王子东姑再因阿比丁、马来西亚国家银行前副总裁丹斯里拿督林西彦博士、双威集团执行副主席丹斯里拉兹曼哈欣 、知名经济学家丹斯里R.V.纳瓦拉特南、蒙纳斯大学前校长理查德. 拉金斯、马来西亚证券监督委员会前主席丹斯里查丽娜和马来西亚首相署表现管理及履行单位（PEMANDU）首席执行官拿督斯里依德利斯。他们都是双威教育集团背后最坚强的后盾。

谢富年也在2010年将自己在双威教育集团的全数股权永久转让给了谢富年基金会，目前这批股权的市值已经超过10亿令吉（约3.3亿新元）。截至2018年，该基金会已向数千名优秀学生发放超过4亿200万令吉（约1.3亿新元）的奖学金。今年计划再发放另外6500万令吉（约2117万新元）的奖学金。谢富年说，他的个人目标是在他有生之年颁发超过10亿令吉（约3.3亿新元）的奖学金。

目前，谢富年基金会拥有并管理双威教育集团旗下全部16家教育机构和实体，是马来西亚迄今最大型的教育社会企业，包括双威大学、蒙纳斯大学马来西亚分校、谢富年医药和保健科学院、双威学院和双威国际学校等。

谢富年基金会旗下的大学和院校最大的特别之处在于与剑桥大学（University of Cambridge）、牛津大学（University of Oxford）、哈佛大学（Harvard University）、加州大学伯克利分校（University of California, Berkeley）等世界著名大学结盟。目前该基金会也正与来自波士顿的麻省理工学院和北京大学探讨建立起类似的合作，让双威教育集团旗下学生可以较便宜的学费接受到海外优质学府的高等教育，并取得国外的学位。

双威大学是荣获QS五星评级的世界水平私立大学。谢富年说：“我的梦想是将双威大学打造成为东方的哈佛大学。这在我有生之年似乎不太可能实现，但我希望我现在所做的一切可以为双威大学在未来达至像哈佛大学一样的学术地位奠定基础。”

此外，双威集团也非常支持科技创新。谢富年说，2017年的时候该集团便宣布推介了双威创新实验室（Sunway Innovation Labs，简称iLabs），这是一个非营利组织，由双威集团、双威大学和双威创投（Sunway Ventures）联手合作，结合业界、学术及政府机构的力量，以及借助海内外各行专才的力量帮助企业新鲜人打造一个完整的初创生态系统。

另外，在谢富年的成长过程中，他接受的是英语教育，为此不谙中文成为他的一大遗憾。近年来，他向马来西亚各地多所华校捐款便超过 2500 万令吉（约814万新元），并在柔佛州依斯干达双威城耗资 1500 万令吉（约489万新元）建造一所华校，他也要求自己的孙辈接受华文教育，为马来西亚华社做出更大的贡献。目前，他也与北京大学洽谈合作，以在马来西亚更大范围内推广中文教育。

谢富年认为双威集团的成功在现今的21世纪是可以被复制的。生意总是向前发展的，尤其是在这个科技飞速发展的时代，因此找到那些未被满足的需求或痛点并努力解决它们就是未来成功的关键。

“我们也需要改变教育孩子的方式，在未来强调批判

性的思维技能、勇于尝试、沟通技巧和与团队合作的能力等。然后，艺术和人文学科也很重要，因为这是区分人类与机器的关键。不仅如此，有抱负的企业家也要有长远的眼光，这一点很重要，而且看事情要超越所谓12个月的会计期。”

“有鉴于世界变化快速，因此要鉴定可创业的具体领域不是一件易事。然而，某些广泛的趋势已经显现出来，其中最大的趋势包括人工智能、自动化、机器人和数字化转型。我们也非常留意人工智能和科技领域的发展，以从中探讨新的商机。为此，我们接下来也会与美国麻省理工学院（MIT）签署工程和电脑领域相关的合作协议。”

接着，他也表示，气候变化所带来的威胁也不容忽视，如果我们要确保地球的可持续性，我们就必须迅速加快向可再生能源的转变，远离化石燃料或矿物燃料（fossil fuels）。这一转变将需要进行重大的投资和创新，当然这也将创造大量的商业机会。

建设—持有—运营

除了教育和医疗，双威集团接下来也将继续做擅长的事情，即在马来西亚和本区域打造综合城镇。谢富年说，该集团将持续沿用建设—持有—运营（Build-Own-Operate）和可持续发展的商业模式来开发旗下项目，这是让该集团多年来深受市场欢迎，也是双威品质保证的主因。

“我们旗下的主题乐园、商场、医院、学校等都是由我们自己经营的。许多中国人来到双威城，得悉我们的双威酒店已经有20多年的历史，他们都会感到很惊讶，因为从里到外整体都被维护得很好。他们告诉我，他们很喜欢我们的管理方式。无可否认，许多中国企业可能比我们建得更快更好，但是在建好后却因为不懂得经营，导致数年后便落得缺乏管理的下场。”

“中国有很多省份的行政当局来找我，献议我们到他们那里去发展，当中包括将废矿区重新发展，但是我们需要认真评估和考虑。虽然中国市场很大，可那里也是一个非常竞争的市场。好比中国天津生态城项目，一开始的时候有许多房地产开发商都涌到那里去发展，经过多年的经济起伏不定，他们最终相继离开，只有我们留守到最后。中国确实是一个很好的地方，那里是磨练一家公司最好的平台，对我来说，经过了中国的一役，相当于你到那里都能够生存下来。”

另外，谢富年说，他不喜欢赌博，也坚决反对赌博，并认为赌博搞得许多家庭破裂，他不认为一定要靠赌业才能驱动经济成长，所以此前虽有其他国家政府献议给他发放赌场牌照，邀请他到那里去发展娱乐城和住宅项目，都被他一口拒绝了。

他说：“君子好财，取之有道。我们旗下采取主题式建设的水上乐园、购物商场、医疗旅游等项目都取得了非凡的成功，每年为马来西亚带来了可观的旅游收入，而且这已经被证实是可持续发展的经营模式，为此不一定要靠建赌场才能带来经济成长。”

其实，在谢富年的沉静外表之下，有着和许多男人一样对跑车无法解释的喜爱。跑车可谓是他最奢侈的宠爱，用他的话说，这是养身，而他还有另个爱好——钓鱼，那是养生。

他说，他计划在柔佛州依斯干达双威城建设赛车道。“新加坡有许多人喜欢跑车，但没有合适的地方测试跑车的性能。这个项目距离新加坡第二通道仅需10分钟车程，不仅能满足赛车需求，未来还可以吸引更多新加坡人前来置产。”

另外，双威集团在怡保的双威城，目前已经建有住宅、主题公园、教育机构、酒店和一个独具特色的高档度假胜地万雅岚温泉度假村（The Banjaran Hotsprings Retreat），未来还将建设一家医疗中心和商场。

他说，怡保双威城占地1400英亩，原来是一座古老的雨林，并拥有岩龄2.6亿年的石灰岩和洞穴，集团当时是受地方当局邀请前往那里开拓发展，如今是霹雳州旅游的其中一个关键驱动力。

谢富年的梦想是将双威大学打造成为东方的哈佛大学

孩子不是必然接班人选

谢富年和妻子潘斯里拿汀斯里谢叔珍博士（目前是双威集团执行委员会成员）一共育有三名孩子。大女儿谢燕蒂（Sarena Cheah）目前是双威集团执行董事，大儿子谢延鑫（Evan Cheah）是双威集团执行副总裁和中国双威集团首席执行官，小儿子谢延善（Adrian Cheah）则是双威酒店集团策略营运经理。

和传统华人家庭不一样的是，谢富年说，他的孩子虽然都在双威集团里工作，但是他强调孩子不是必然的接班人选，除非他们能够证明自己有这样的能力。当然，他会确保子女在双威集团里担任与高管类似的职位，并接受严格的训练，以培养他们管理公司所需的技能、经验和领导力。

“虽然孩子们都很努力地在集团里打拼，但是我告诉他们，如果没有足够能力或还未准备好，不要逞强，毕竟市场竞争是残酷的，一家企业要保持成长，就必须由专业团队来管理。”

同时，谢富年也是一位信守承诺的人，秉持诚信帮助他一次次度过了难关。他说，银行要帮你也要看你是否值得信赖。“我向来都这么告诫年轻人，欠钱还钱天经地义，我们不应该逃避责任。”

谢富年也有着高贵的爱国情操，以他在社会上的地位和成就，绝对能够轻易取得他国的永久居民资格。但所谓生于斯，长于斯。“我是真正的马来西亚人，我不会也从没想过移民，甚至是取得他国的永久居民权。”他强调，该集团不排斥往他国发展，开拓新的商机，但他始终心系马来西亚，希望在有生之年，尽自己最大的能力回馈这片土地、社会和人民。

他认为，每个人都应该有更高的人生目标，抱持取之社会，用之社会的正确观念，他向来秉持的人生座右铭是“在有生之年尽所能启发更多的人”（I aspire to inspire before I expire），毕竟钱财身外物，没有人能够把财富带走，如果能够启发其他富豪，携手他们为社会做出贡献，为人类福祉带来长期积极的改变，那便是他余生的使命。

教育医疗，并驾齐驱

丹斯里谢富年博士（Tan Sri Dr Jeffrey Cheah AO），1945年出生于马来西亚霹雳州布先（Pusing）一个客家锡矿家族。目前是双威集团创办人暨执行主席、双威大学名誉校长、谢富年基金会创办人兼信托人。迄今荣获全球多所著名顶尖大学授予10个荣誉博士学位，和多个单位颁发终身成就奖殊荣。

自小在英语环境接受教育，但重视为华社贡献，并致力支持教育，对客家事务不遗余力。自1997年开始连续两届担任马来西亚客家公会联合会（简称客联会）总会长，目前是客联会永久荣誉会长。

1996年获马来西亚第十任最高元首端姑查法授予效忠领袖勋章（Panglima Setia Mahkota），头衔为“丹斯里”。2008年，获得澳洲总理授予澳洲荣誉勋章（AO），这是澳洲授予非澳洲公民的最高荣誉之一。他也凭着在担任马来西亚罪案防范基金会雪兰莪州主席的努力不懈，于2013年2月获马来西亚全国总警长（IGP）授予警务处名誉助理处长（ACP）。

谢富年先后受邀担任马来西亚高等教育理事会成员、马来西亚政府高科技房屋建筑产业协会主席、马来西亚旅游行动理事会执行委员会成员、马来西亚国家生产力促进中心董事、马来西亚肝脏基金会创始受托人、马来西亚国家肾脏基金会副主席、吉隆坡马来工商总会首位非马来裔荣誉会员、哈佛大学全球顾问委员会成员、哈佛大学资源委员会成员、马来西亚国家生产力理事会成员、联合国永续发展解决方案组织马来西亚分会主席等多个社会要职。