

出國報告（出國類別：拜會、考察）

拜會及考察新加坡與馬來西亞  
金門僑商及爭取募款

服務機關：國立金門大學  
姓名職稱：李金振 /教授  
派赴國家：新加坡、馬來西亞  
出國期間：97.12.16-12.19  
報告日期：101.01.15

## 摘要

金門為近代著名的僑鄉，海外移民及歸僑眾多。華僑的出洋主要是經濟上的因素，他們匯款返鄉支持了家鄉家眷生計、教育、公益、實業等層面的發展，促成了僑鄉社會的近代化。

歷經時代的變遷，金門裔華僑在僑居國組織了具有向心力的團體，且部份華僑也成為具影響力的領袖或商人。在金門 1992 年解除戰地政務後，海外華僑陸續地回鄉探訪，甚至是組織返鄉團回鄉尋根、祭祖。因此，藉由本次拜會與考察新加坡與馬來西亞金門僑商之際，一方面瞭解僑商企業經營的理念，一方面爭取僑生來金就讀，一方面尋求捐助金門高等教育的可能性。

## 目次

摘要.....	1
目的.....	3
過程.....	3
心得及建議.....	4
附件一 楊忠禮：勤奮致富、富而好禮的企業領袖.....	5
附件二 巴生雪蘭莪金門會館.....	16
附件三 浮羅吉膽金浯江會館簡史.....	17
附件四.....	19
出國報告審核表	

## 目的

藉由本次拜會及考察海外僑商的經營理念，逐步建立學校與海外華僑企業的產學合作，並爭取僑生來金就讀；以及尋求僑領捐獻金門技術學院軟硬體設備建設之資金，以擴充教學資源。

## 過程

日期(月/日)	過程及工作事項	備註
12/6	出發前往新加坡，並會晤新加坡金門會館，洽談募款相關事宜。	1.李金振校長自桃園飛往新加坡。
12/17	由新加坡前往吉隆坡，拜會馬來西亞楊忠禮機構（YTL）創辦人，洽談募款相關事宜。	1.李金振校長自新加坡飛往吉隆坡。
12/18	於吉隆坡拜晤巴生雪蘭莪金門會館王豪傑主席，並受邀參加僑商楊忠禮 80 大壽晚宴。	1.李金振校長於吉隆坡拜會、募款活動。 2.江柏煒所長執行計畫後，隨同自巴生赴吉隆坡參加晚宴，與李金振校長會合。
12/19	由吉隆坡經新加坡，返回台灣。	1.李金振校長自吉隆坡、經新加坡轉機，返回桃園。

## 活動照片



拜晤華僑留影。



丹斯里楊忠禮 80 大壽合影。



與金門縣李炷烽縣長等人合影。

丹斯里楊忠禮(左)及其公子楊肅斌(中)、李金振(右)

## 心得及建議

在拜會與考察中，可以非常清楚地認識，華裔在企業經營上很重視他們的誠信。因為誠信使得他們的企業獲得國家與其他企業的認同，並幫助他們發展成今日的企業規模。許多海外僑商是白手起家，亦遭逢不少困頓，所受的教育可能都不如現今的臺灣企業家，但他們對自己子女的教育卻是非常的重視，不僅如此，馬來西亞僑商對於當地華文教育不遺餘力地捐輸，文化傳統也在海外獲得傳承與發揚。

具體建議：

- 1.未來應加強對於海外金門華僑及其企業發展之研究，並建立相關建教合作的可能性。
- 2.獲得馬來西亞丹斯里拿督斯里楊忠禮博士口頭允諾捐輸金門技術學院，未來需進一步做好捐獻資金之妥善運用。
- 3.透過馬來西亞巴生雪蘭莪金門會館的網絡，積極招募馬來西亞學生赴金門就讀，未來需進一步擬定配套措施。

附件一：

## 楊忠禮：勤奮致富、富而好禮的企業領袖

### 1. 瓜拉雪蘭莪埠的童年環境

1929年12月18日，楊忠禮出生於馬來西亞巴生南邊的甘榜亞答(Kampong Atap)一個祖籍金門東堡的華人家庭。父親楊清廉、母親黃金切，育有九名子女，楊忠禮排行老三。

3歲那年，為了方便於瓜拉雪蘭莪(簡稱瓜雪)經營木板生意的父親可以兼顧事業及家庭，楊忠禮全家搬到瓜雪一棟租用的浮腳樓居住，兄弟姊妹在當地接受小學教育。日後，楊忠禮的事業逐漸從瓜雪發跡，其高壽的母親之晚年生活亦在瓜雪度過，當地還留著祖屋及一些物業。縱使後來飛黃騰達，念舊、惜情的楊忠禮博士，仍然視瓜雪為第二故鄉。

1930年代的瓜雪，是一個典型的鄉村小鎮。街場只有20多間半磚牆的木板店屋，分成兩行坐落於瓜雪皇家山麓，面向瓜雪河。沿海一帶沼澤中長滿了紅樹林，每年三、六、九月份大潮之際，瓜雪街場頓成澤國，退潮後又留下滿街泥濘。直到1950年代中期，政府建造防潮堤後才有所改善。在這種艱苦的環境下，孕育了楊忠禮博士勤勞不懈的人格特質。

### 2. 從啓蒙私塾到益智小學

5歲時的楊忠禮，被父親送到瓜雪對面港、巴西布南邦(Pasir Penampang)漁村、一所表舅開辦的私塾接受啓蒙教育，每天以小渡船往返，風雨未歇。

私塾主要教授的是三字經、百家姓、千字文等書。表舅在中國原鄉讀過多年古書，以方言教授這些古籍，加上嚴格管教，很受學生及家長的敬仰。這些童年時期所打下的古文基礎，迄今仍讓楊忠禮博士受用無窮，談吐之間還能引經據典、出口成章呢！

一年之後，楊忠禮轉到瓜雪一所規模較大的華人小學---益智小學，接受正規的學校教育。這個階段學習的學科很多，有華語、算術、常識，當然也有唱歌與遊戲；高年級還有歷史、地理、自然和英語。認真盡責的校長與教師們，為這所學校提供了新的學習環境及教學方法，並培養了不少人才。

小學畢業後，楊忠禮到文良港中華中學(Chong Hwa High School in Setapak, KL)繼續唸初中。惟遇到1941年12月8日日軍侵佔馬來亞，淪陷之後，各級學校停辦。求學願望被迫暫停，踏上另一段人生旅程。

### 3. 幸運囉哩(卡車)的故事

在英殖民時期，楊清廉先生的枋廊建材生意已經做得相當出色，並擁有兩輛五噸柴油囉哩(卡車)，用來送貨及出租。太平洋戰爭開始時，英軍向民間徵用囉哩以載運軍用物資。楊清廉先生的一輛囉哩被徵用了，另一輛因為藏在原始森林內而躲過一劫。

日軍佔領後，任意將人民的財產、物業強據為軍用。所幸有這輛幸運的交通工具，在三年八個月的淪陷期間，靠這輛囉喱養活了一家十多口人，例如將瓜雪這帶盛產的生蚶（血蚶）運到外埠以維持生計。

囉喱雖然沒有被日軍搶走，但後來卻常被日軍無償徵用，運送土產、鮮魚、蔬菜等物資到吉隆坡。初期來配給一些柴油，後來也不再提供，任人宰割。戰爭期間，汽油、柴油是軍用物資，根本買不到。在這樣的情況下，窮則變、變則通，楊家嘗試以椰子油來替代，並以原棕油做為潤滑機油，亦達到車輛上路之目的。

不幸中的大幸是，楊家的囉喱被日軍徵用而獲得一張車輛通行證，可以順利通過每個大小市鎮的檢查哨口，荷槍實彈的軍人看到這張證件，往往可以免除檢查。日軍的貨物並非每天都有，於是楊家靠著沿途商人委託運載貨物到吉隆坡、芙蓉、馬六甲或怡保等地，或順道從外地買些貨品帶回巴生、瓜雪而獲取一些利潤，以改善生活。

#### 4.初試啼聲

在日本軍佔時期，楊忠禮的大哥、二哥被漢奸誣告，被迫遠走他鄉。父親因操勞過度、身體微恙，時常無法出門管理囉喱運輸生意。當時 13、14 歲的楊忠禮，義無反顧挺身代父親隨囉喱出外送貨、接貨及收帳，每天早出晚歸，工作繁重。甚至，常常露宿荒郊野外，與裝滿蔗糖的麻布袋共眠。年輕、體力好的楊忠禮不以為苦，迄今仍回味無窮。

當時，為了能多賺些錢，有時還為顧客到馬六甲或霹靂州去運載貨物回吉隆坡，到外埠運貨幾乎都在夜間行車。日軍惟恐聯軍飛機夜間來偵查或轟炸，實施燈火管制，囉喱在夜間開行，車頭燈則用黑布包裹，行車時前路隱隱約約，十分危險。最令人擔心的是，每一個哨站都要下車接受檢查，哨兵恐嚇司機及車上客商，乘機敲詐，態度十分惡劣，往往必須周旋方能過關。

窮人的孩子早當家。楊忠禮年少展露了隨機應變的長才，初試啼聲，為父兄分憂解勞，從而學習成長許多。

#### 5.戰火下的生活

有一次，楊忠禮的囉喱在吉隆坡大巴剎（現中央藝術坊）卸貨，遇到聯軍 B29 轟炸飛機空襲。人們紛紛沿著巴生河奔逃向安邦路，尋找防空壕躲藏。楊忠禮跟著人群躲到英殖民時代建造的防空壕避難。剛躲進防空壕，忽然轟得一聲，震耳欲聾，剎那間天崩地裂，防空壕彷彿要崩塌了。平靜之後，才發現落彈爆炸地點離防空壕僅有半英哩的距離，難怪威力如此強大。而這些原是為了躲避日軍戰機空襲的避難所，如今卻成為躲避英美聯軍炸彈的地方，更說明世事難料。

當時，整個馬來亞物資極為缺乏，為了生存，販賣私米是不得已的事，但日軍管制非常嚴。1945 年 5 月，休養後復出運輸工作的楊清廉到暹羅干冬去採購白米、鹹魚等帶回瓜雪，不料被日軍懷疑走私白米，與一些米商被帶到吉隆坡，拘禁於憲兵總司令部（原南益大廈）。家中極為擔心，為了挽救父親及同伴，楊忠禮委曲求全與工作人員打交道，私下通過他們將食物及藥品帶進獄中。

這些苦難的年少成長經驗，養成了楊忠禮奮鬥不懈的進取精神。被拘禁一個多月後，楊清廉及同伴們被判罰款釋放。

## 6.重返學校且捲入學潮

1945年8月15日日本宣告無條件投降，英國重回馬來亞。因淪陷時期失學四年的楊忠禮，重回吉隆坡文良港中華中學，展開第二階段的讀書生涯。讀了一個學期後，爲了加強英文課程，轉回巴生中華中小學，下午則到英華英校（ACS）專修英文。

1947年，中華中小學董事部突然公告將解聘辦學認真的張聯宗校長。全體同學群起譁然，一致議決聲援張校長，請董事會收回成命。不料董事會態度強硬，對學生的要求置之不理。

就在雙方僵持不下的情況下，這群歷經三年八個月刻苦磨練的初生之犢，發起學潮，宣布脫離巴生中華中小學，另起爐灶創辦興華中小學，寓意「興我中華」。當時做爲學生的楊忠禮，因緣際會地和同學們全力投入創辦興華的工作。

## 7.共同創造的學校---興華中小學

興華中小學在一群熱情、有理想的年輕學子的努力下，很快地開辦起來。首先是組織董事部，邀請了建築承包商、同學呂士森的叔父---呂吉埔先生出任董事長。董事部其他成員還有彭慕慈、謝廣清、嚴澤估、李再堪等，大家出錢出力，貢獻良多。此外，興華中小學以家長、教師及學生三者爲主體，打破董事部高高在上的慣例。當時，楊忠禮也是參加董事部的學生代表之一。

再者，爭取家長支持，讓原中華中小學的學生轉學到興華，亦爲重點工作。學生們分頭拜會家長，說明興華創辦的理由，也向家長們籌募創校基金。大家深入窮鄉僻壤，除巴生附近小鎮之外，遠在數十英哩遠的雪邦、丹絨土拔、龍溪、丹絨家弄、適耕庄、瓜雪、八丁燕帶等地，積極募捐。

接著，一開始的財力尙無法自建校舍，因此大家決定租用萬津路一間停產的米粉廠房作爲初期的校舍。爲了節省經費，同學們自己動手改建及裝修，有些協助木匠製作屏風、修補板壁，有些粉刷白灰，也包括更換新的亞答屋頂（atap-thatched roof，棕櫚葉屋頂），把一座陳舊的米粉廠修飾得煥然一新。當時，家長、師生稱這樣的校園如同「初進茅廬」，仍能培養出諸葛亮這樣人才。

優秀的老師，爲初期資源不足的興華，注入了新氣象。這些自中華中小學轉到興華任教的老師，包括張聯宗校長、中學部的魏君連、陳學典、印籍英文老師柯柏（Mr. Hebert）；以及小學部的林修鴻、羅龍珠夫婦、李瑞蓮、陳春玉老師等。他們犧牲個人的利益，將大半生的精力獻身興華的教育。

楊忠禮在興華就讀期間，曾被選爲學生自治會主席，亦參加童子軍的活動。這些青少年時代的領導經驗，爲日後成功領導華社、大馬建築總會、亞洲西太平洋建築聯合會、世界五大洲建築聯合會，有一定程度的幫助。1948年，楊忠禮自興華中學畢業，儘管課外活動頻繁，但成績仍名列前茅。1949年轉到吉隆坡專修英文，以便追隨父親學習建築承包生意。興華的教育，爲楊忠禮事業的飛黃騰達，奠定下良好的基

礎。

半個世紀下來，興華在苦難中逐漸成長，發展成雪蘭莪州知名的華校。早期的亞答茅廬早已被富麗堂皇的九層樓綜合大樓取代，美崙美奐的校舍巍巍地佇立於港口路大道旁。興華的董事會、家長會、教師會、學生會相互合作，締造了馬來西亞教育史上的奇蹟。

## 8. 堅定不渝的愛情

楊忠禮曾說：「我在興華最大的收穫是認識了陳開蓉同學，她就是我現在的另一半，我的終生老伴。」

1947 年原籍海南、自中華女校小學畢業的陳開蓉，進入興華繼續學業。活潑美麗、聰穎好學的陳開蓉，學業成績優良，又喜愛運動與唱歌，是眾人矚目的焦點，被譽為興華的校花。當時，楊忠禮是學生會主席，領導同學舉辦各種課外活動，經常與各組負責人聯繫。陳開蓉被選為學生會的康樂股，負責歌詠隊、戲劇及舞蹈的演出；因為這樣的緣故，楊忠禮對她的才華與工作的熱忱留下深刻印象。

1950 年輟學、被父親派往萬津峴山（Bukit Jugra）負責石礦開採。忙碌於工作的楊忠禮，記憶中卻滿滿是陳開蓉的身影。經由符德坤的指點，找到與陳開蓉形同姊妹的郭素蘭大姊之幫忙，楊忠禮得到機會邀請陳開蓉到戲院看戲；之後，每個周末，楊忠禮從峴山回巴生探望陳開蓉，終於以真情打動了她，相知相許。

1951 年，陳開蓉考進芙蓉（Seremban）中華中學高級師範，家中經濟條件很難讓她負笈芙蓉求學。楊忠禮特別安排她寄宿在堂兄楊忠直家中，1952 年畢業後留在芙蓉中小學部執教。1953 年 9 月兩人結婚，張聯宗校長為證婚人、鄭元增老師為介紹人。婚後，陳開蓉轉往瓜雪益智學校（Aik Tee Primary School）任教。1970 年我們全家移往八打靈十六區（Section 16, Petaling Jaya），但她仍留在瓜雪任教，每周末才能回吉隆坡。1973 年，陳開蓉轉到吉隆坡德威伸路州立華文小學任教，直到 1978 年提早退休為止，先後在教育界服務了 27 年。

## 9. 好老師、賢內助、慈祥阿媽

1932 年出生的潘斯里拿汀斯里陳開蓉女士，自小家境貧困，童年挨過不少艱辛的歲月，中學時期還得半工半讀才得完成高級師範專業課程。然而，日後富貴榮華的陳開蓉，卻是慷慨大方、好善樂施，對於教育的捐輸尤其不落人後，是眾人稱頌的慈善家、教育家。

1953 年嫁入楊家之後，陳開蓉一直扮演著楊忠禮賢內助的角色。當時，楊忠禮的事業剛剛起步，養育教導孩子的責任多由陳開蓉承擔。對外，她每天要到學校授課、寫教學紀錄、批改學生練習簿、輔導學生課外活動；對內，大清早起來就忙著孩子們的生活起居、上學等瑣事，下班後還得親自督促孩子們功課，等孩子入睡後才開始做未竟的家務，終日辛勞。

現在，他們所栽培的 5 男 2 女各自學有專精，在事業上各擅其長，在長子肅斌的領導下，兄弟姊妹分工合作，團結一致，和睦相親，讓 YTL 集團（楊忠禮事業集團）

的業務蒸蒸日上，青出於藍更勝於藍；27 位內外賢孫，也紛獲世界名校的高級專業學位，知書達禮，足堪未來接班之重責大任。

最令人稱頌的是，出身教育界的潘斯里陳開蓉，為每位孫男孫女以英語補習數學功課，直到他們修完初中一年級的課程。她對數學教學法有一套，孫子們往往數學成績突飛猛進。同時，她還親手為孫子們修剪頭髮，儘管未受過理髮的專業訓練，但孫子們都樂於享受這樣的天倫之愛。

自幼才華洋溢的陳開蓉，唱歌、插花、室內佈置、烹飪樣樣精通，尤其是歌藝動人，新歌舊歌朗朗上口，唱來娓娓動聽，頗具明星的架式。近年來，隨著楊忠禮事業的發達，陳開蓉陪伴著酬酢於官宦、巨賈之間，進對應退之間，大方得體；對人對事有一股敏銳的洞察能力，往往能提供楊忠禮許多寶貴的意見，對他事業上的決策，如虎添翼。

## 10. 楊忠禮事業的興起與發展

蜆山石礦場，是楊忠禮人生事業的發跡處。1950 年，由於英殖民者與馬共交戰，政府頒布人力動員法令（the Manpower Ordinance），學校適齡學生紛紛離校，遠走他方。此時，楊忠禮只好放下學業，到萬津蜆山接管堂兄掌管的石礦場。

蜆山是一個遠離民居、地處荒山野嶺的地方，沼澤地帶長滿紅樹林（俗稱鹹水材），除了礦場工人外，就是炭窯工人而已，僅有幾家雜貨店及咖啡店。夜間八點實施宵禁，只能星期六可在天黑前離開禁區回家團聚，生活十分清苦。

蜆山石礦場為政府公共工程局所管轄，獲得開採權的楊家，僅能將開採的碎石塊供應給工程局的築路組及接受工程局委託的私人承包商之建築工程，因此日夜辛勞卻僅能維持成本支出。

後來，楊忠禮發現私人建築商要購買碎石十分困難，於是他向工程局交涉，希望可以代售碎石。獲得同意後，楊忠禮的碎石生意大受歡迎，雖然售價貴些，但對私人公司來說卻可減少許多繁文縟節的申請手續。礦場生意開始反虧為盈，每月還可將盈餘交回瓜雪總公司。之後，更在萬津公共工程局高級助理工程師的鼓勵下，註冊為 E 級承包商，可承攬不超過五萬元的工程（當時執照分為六級，F 級不超過一萬元工程，E 級不超過五萬元，D 級不超過十萬元，C 級不超過二十五萬元，B 級不超過五十萬元，A 級不受限制），正式跨足工程界。

年輕的楊忠禮展現了他不凡的生意敏銳度及協調能力。

## 11. 第一樁工程，好的開始

甫取得 E 級建築承包商執照的楊忠禮，在朋友鼓勵下，參與工程局兩間子彈庫的招標工程，一間在萬津警察局、一間在雪邦警察局。在這個不到一萬元的小型工程中，楊忠禮開始籌備相關工作，從訂購建材到聘請技師、工人，兩個月後如期竣工，結算帳目後竟然賺了五千元。這兩間子彈庫工程經驗帶給楊忠禮很大的鼓勵與影響。

1952 年，與工程局的石礦開採合約期滿，楊忠禮回到瓜雪正式開始建築承包業

務。

## 12.填土築路工程

瓜雪是一個盛產椰乾、椰油、漁獲的魚米之鄉，1950 年代初瓜雪縣長、愛爾蘭裔英國人波利斯 (Mr. Perry) 決定修築瓜雪到大港的公路，以便將這些資源運送出來。第一階段全程 10 英哩，楊忠禮協助父親取得投標資格。由於當時楊家擁有 18 輛囉哩 (卡車)，在楊忠禮的調度指揮下，運土、填土、築路的工作提前完成，並順利取得第二階段的標案，並將車隊陣容擴大至 38 輛。

天道酬勤，前後三年的填土築路工程是楊忠禮事業真正的開端，也奠定了事業前途的基礎。

## 13.電鋸板廠的投資

長期以來，楊清廉父子希望開辦一間電鋸板廠。在填土築路工程順利完成、手上握有資金的情況下，他們決定在芙蓉收購一間板廠---金利電鋸板廠，由二哥忠義掌管經營。加上，原先與堂兄忠直合股所創辦的芙蓉森茂建材公司，可以發展規模完整的木材業。

## 14.楊忠禮建築公司的誕生

1955 年，楊忠禮建築公司正式註冊成立。

初期階段，憑藉著地利、人和之優勢，以及標價計算的精準度，瓜雪工程局百分之八十的工作由楊忠禮建築公司所承攬。不過，這也意味著工作愈加繁重、人力需求愈加吃緊、建材採購愈需用心、資金調度愈加龐大。年輕氣盛、事業心重的楊忠禮，艱苦負重、克服萬難，標到的工程全數如期竣工，事業基礎漸趨穩固。1967 年，在獲得 A 級執照後，楊忠禮決定走出瓜雪、向外發展。

事業有成的楊忠禮，不遺餘力回饋社會，擔任一些社團的理事，且捐助華校，協助政府推動社會福利工作。這時候的他，擔任了瓜雪馬華公會區會會長及青年團區團長，同時又被選為瓜雪市議會的官委議員、被委任瓜雪少年罪犯調查庭院陪審員。1967 年獲得雪州蘇丹殿下頒賜 PJK 有功勳章、1968 年獲最高元首陛下頒賜 PPN 有功勳章，表揚他服務社會的卓越貢獻。

## 15.誠信的可貴

楊忠禮曾說：「...閱世漸深，我感覺到作為一個正直的商人，除了誠、信之外，還得加一個忍字，才能使你達到成功之路。」的確，「誠信忍」是楊忠禮做人處事的原則和態度，也是他事業成功的不二法門。

走出瓜雪、到首都吉隆坡發展之後，A 級執照的楊忠禮建築公司陸續標到芙蓉阿參診療所 (The Rasah Clinic)、英軍兵營維修 (Renovation of Army Camps)、鄉區學校教員宿舍 (Teacher's Dormitory Projects in Rural Area) 等工程。這些工作相當瑣碎辛苦、地點分散且利潤不一定高，許多承包商不屑一顧，但對剛到首都闖天下的楊忠

禮來說，卻是迎接挑戰的大好機會。

同時，作為承包商，經常需要大量建材、五金等物資，楊忠禮觸發了創辦建材五金公司的念頭。1968年，他斥資在芙蓉拉坑購買一間五層樓的店屋，創立金恆利五金商行，交由二哥忠義、堂兄忠達經營。

## 16. 吉隆坡扎根

1960年初，楊忠禮身兼兩職，一方面是自己公司的業務如旭日東昇，一方面還需協助父親管理楊清廉建築公司，幸得葉天福、李水萍、陳學恆、符儒通等助理的協助。他們形同兄弟，同甘共苦，打拼出楊忠禮的事業版圖。1963年楊忠勇自澳洲畢業回來，他將楊清廉建築有限公司的部份工作交由六弟忠勇管理。1968年楊清廉辭世，公司便全權由忠勇負責，公司業績蒸蒸日上，直到1986年為兒女教育而移居澳洲布里斯本，才結束楊清廉建築有限公司的業務。

1967年，楊忠禮租下吉隆坡武吉免登路（Jalan Bukit Bintang）54號店屋四樓作為辦事處，不久並將之買下，成為立足首都發展的基地，業務擴展很快。1970年，楊忠禮舉家自瓜雪搬至八打靈十六區定居。陳開蓉亦從瓜雪益智學校轉到吉隆坡德威伸路州立華文小學執教，直到1983年提前退休。

這段期間，楊忠禮建築公司度過了1969年華巫衝突的「513事件」。楊忠禮一方面照料公司員工的安全（特別是巫籍工人），一方面作為瓜雪縣官委議員及華社領袖必須安撫各族人民和諧共處。憑藉著誠信與努力，楊忠禮贏得內外一致的尊敬。

## 17. 參加馬來西亞建築公會

1960年代初，楊忠禮成為馬來西亞建築公會的會員。1963年第一次參加於日本東京舉行的國際性建築業會議，吸取許多先進建築技術，了解到先進的機械器材。1964年，獲選為大馬建築總會秘書長。

1970-72年間，楊忠禮建築公司承攬多項工程，主要有北海印馬紡織公司的工廠大廈、檳城雙西亞拉國防部大廈第一期工程、雙溪大年兵營、大山腳及玻璃市的理科學院、雙溪亞拉醫療中心大廈及已婚職員宿舍大樓、太平警署宿舍、籍打亞羅士打警署、檳城雙溪亞拉兵營等。他以高昂的意志邁向成功之路。

## 18. 初訪祖籍金門

1966年台灣舉辦遠東童軍大會，馬來西亞組織了以丹斯里惹米爾（Tan Sri Jamil Rais）為首的10多位成員之代表團與會。當時，中華民國童軍首席代表為何應欽將軍，大馬代表團還晉見蔣中正總統。當時，蔣經國為國防部長，各國代表團提出前往金門參訪的要求。在蔣經國先生特別允許下，派了軍用飛機把四十多人載到金門。楊忠禮不隨團體到各處參觀，軍方知道他的祖籍在金門湖美東堡，特別安排一輛軍用吉普車載他到祖居地和伯父、堂兄弟姊妹、侄兒們聚會。當時，楊忠禮的二伯父、二伯母、三伯母、大姑母等，都是九十以上的高齡耆老，他在馬來西亞土生土長，眾多親人未曾謀面，雖是初次見面，但仍覺得血濃於水、親切萬分。

在金門逗留幾個鐘頭，下午隨軍機返回台北，只得向親人依依惜別。這次造訪金門，給楊忠禮留下深刻的印象。楊忠禮下一次的返鄉，要到 1996 年。

## 19.從黑夜到黎明

1971-73 年間，世界發生能源危機，物價騰漲，水泥、鋼筋、建築相關材料價格倍數成長。此時，楊忠禮手上有多項工程正在進行，做下去一定虧本。考慮再三，楊忠禮決定即使是傾家蕩產也要完成這些工程，實踐承諾，以保持在建業界得之不易的信譽。這段時期的苦撐，耗盡了楊忠禮十多年來的累積，並欠下銀行及建材供應商的賒款，可以說是他人生中最嚴峻的考驗。直到 1973 年得到國家稻米局在吉打州新建的六個米窖及穀倉、萬津的兵營工程、彭亨而連突警察總部大廈、沙阿南政府商品標準規格局綜合大廈等案子，才逐漸度過黑暗，重新迎向黎明的曙光。

## 20.提升建築技術

走過能源危機的谷底，楊忠禮致力於提升建築技術、購置先進機械器材、高薪聘請優秀人才，以求穩紮穩打地拓展業務。1978 年，楊忠禮的長子肅斌自英國京士頓大學（Kingston University）土木工程系畢業，帶回新的建築技術與工商管理知識；加上 1980-85 年間，楊忠禮幾位子女陸續自英國學成歸國，如淑敏專長會計、肅堅主修工程估計學，他們加入楊忠禮機構，大大提升戰力。這段期間，楊忠禮機構陸續承攬 20 件大型工程，總金額近十億馬幣（約 100 億台幣），將事業推向高峰。其中，總價 9,300 萬馬幣（約 9 億 3 千萬台幣）、採用統包工程服務（turnkey project）的瓜拉登嘉樓中央醫院（the General Hospital at Kuala Terengganu），由楊忠禮子女們一手策畫，擊敗其他跨國公司獲得承攬權，並在兩年後順利竣工，證明了後繼有人、足堪重責大任。

在楊忠禮的經營哲學裡，「誠信忍」是做人處事的原則與態度。他說：「我閱世漸深，感覺到作為一個正直的商人，除了誠、信之外，還得加一個忍字，才能使你達到成功之路。真誠足以感人，所謂真誠所至，金石為開，世上是沒有解不開的結的；守信用才可取信於人，與人交往，讓人家不會對你存有戒心。尤其是生意人，更須堅守信用，如此則無往而不利；能忍則使你雖處逆境而不喪失鬥志，沉著應戰，克服困難，必能漸入佳境」。這段話蘊含著極深的道理，也讓我們體認到成功別無他法，惟誠信忍也。

多元化的發展，讓楊忠禮機構更加壯實。1985 年以來，他成功克服經濟蕭條及亞洲金融風暴的危機，進軍發電廠、水泥工業，積極擴展房地產業務，更承攬吉隆坡火車站至國際機場的輕快鐵路，股票並申請在日本東京證券市場掛牌，成為極少數於外國股票市場上市的亞洲企業，成就如日中天。另一方面，他也積極培養子女，肅斌、淑敏、肅堅、肅宏、肅祥、淑卿、肅佳等人均在英國受到很好的教育，學成後參與經營各個企業體，成為極為優秀的事業經理人。事實上，他們的孫子輩也逐漸學成歸國，加入楊忠禮事業集團，青出於藍更勝於藍。在事業逐步交棒的情況，楊忠禮夫婦有了足夠的時間參與公益活動，取諸社會、用諸社會。

## 21.公益慈善事業

楊忠禮博士、陳開蓉女士不僅是事業興隆、家庭幸福、兒孫滿堂之成功者，兩位更是重視教育、照顧弱勢、回饋鄉里的大慈善家。他們以其崇高的社會地位、豐厚的經濟實力，長期關注馬來西亞的經濟發展、環境保護、華文教育、科技文化、華社團體等。

教育尤其是他們念茲在茲的事業：作為雪蘭莪州巴生興華中學的傑出校友，丹斯里及潘斯里長期受聘於學校董事會，一方面關心華文教育的傳承，一方面捐出巨款，興建宏偉壯麗之教學大樓供後輩使用；此外，潘斯里曾服務過的吉隆坡德威伸路州立華文小學，亦受到楊忠禮博士夫婦和他們的家族成員的大力支持，學校將禮堂（一九九七年落成啓用）與綜合教學大樓（二〇〇五年落成啓用）分別命名於「丹斯里拿督楊忠禮博士禮堂」、「潘斯里拿汀斯里楊陳開蓉綜合教學大樓」，以表彰其不凡貢獻。

事實上，不只是看得到的硬體建設，由於出身教育界，潘斯里對軟體亦極為重視。她長期在金錢與精神上支持州立華文小學的銅樂隊（西樂隊），包括服裝設計、樂器配備和聘請教練費用等，並成立「潘斯里拿汀斯里楊陳開蓉州立華小銅樂隊基金」，歷次捐獻已超過一百三十七萬馬幣（一千兩百萬台幣）以上。這支隊伍也不負期盼，多次在校外的比賽中獲得榮譽與好評。

不僅如此，楊忠禮博士亦對故鄉金門、台灣的公益、教育事業多有捐輸。爰舉數例如下：

a.2006年12月15日於吉隆坡楊忠禮機構所屬的萬豪酒店（JW Marriott, KL）舉辦「第二屆世界金門日」，數百名金門鄉賢、菁英自各國前來，共聚一堂，聯絡鄉誼，並推動金門發展。楊忠禮機構獨資贊助本次盛會。

b.2007年11月，丹斯里拿督斯里楊忠禮博士以他個人及丹斯里楊肅斌博士父子之名，先後捐獻2,500萬台幣給國立金門大學（前身為金門技術學院）興建學人宿舍。校方感念其熱心教育、愛惜故鄉的情懷，以「楊忠禮園」命名；並將圖資大樓的演講廳命名為「楊肅斌演講廳」，以永久表揚。

c.2007年11月，楊忠禮博士出資1,400萬於祖居地金寧湖尾東堡興建「楊氏明馨祖祠暨楊清廉紀念館」，表達慎終追遠、永不忘本的心願，並緬懷對於父親楊清廉、母親黃金切之追思。

d.2009年10月，捐助23萬餘馬幣（台幣230萬餘）給臺灣，以賑濟莫拉克颱風受害災民。

e.2010年8月，楊忠禮博士再次返鄉參與國立金門大學升格掛牌典禮，捐出100萬美金作為校務基金。同時，鼓勵其好友、傑出台灣企業家郭台銘董事長再捐出100萬美金來發展金門大學IE學院。

## 22.子女的成就

a.長男楊肅斌 'Tan Sri Dato' (Dr) Francis Yeoh Sock Ping

1954年出生於瓜雪，楊忠禮機構的董事總經理，掌管幾個上市公司，先後受蘇丹及元首冊封拿督、丹斯里勳銜。

楊肅斌自幼聰穎進取，組織及領導能力優異。1978 年畢業於英國京士頓大學土木工程系，除專業知識外，對財經、政治、人文多有涉獵。領導楊忠禮機構龐大事業體，身居高位卻未見驕氣。曾獲《財富》雜誌選為 25 位亞洲最具影響力的商人之一。晚近，榮獲由諾貝爾獎得主共同評選的「2010 奧斯陸商業促進和平獎」，頌揚其對人類文明的貢獻。1982 年與香港陳儀馨結婚，育有三男二女。

楊肅斌博士喜歡古典音樂，尤其是歌劇，他說：「歌劇是人生的隱喻，充滿愛、罪與矛盾，蘊含深刻哲理。」馬來西亞媒體曾為楊肅斌博士下了一個精采的人生註腳：「一位在商場上深謀遠慮、運籌帷幄、令人敬畏的企業家，跟你高談闊論經營戰術和藍海策略之餘，也可以跟你細述沉睡百年的巴哈《馬太受難曲》是如何經由孟德爾松之手重見天日，這就是丹斯里楊肅斌。」

#### b.長女楊淑敏 Dato' Yeoh Soo Min

1955 年出生，楊忠禮機構執行董事，負責集團財政事務。

楊淑敏自幼活潑，做事細心周詳，畢業於英國倫敦北方大學（North London University）會計系，1980 年返回馬來西亞，應用最新西方的理帳法，協助楊忠禮機構步上正軌。

夫婿拿督陳勁源，畢業於馬來西亞大學，為知名工程師。育有三男一女。2002 年榮膺檳州州長頒賜 DSPN 拿督勳銜。

#### c.次男楊肅堅 Dato' Yeoh Seok Kian

1957 年出生，楊忠禮機構的副總裁，掌管楊忠禮置地與房產公司（APDD）的業務。

楊肅堅畢業於蘇格蘭愛丁堡赫烈瓦特大學（Heriot-Watt University），專攻建築工程估價學。為人篤實、不尚浮誇、辦事認真，是「仙都拉也」高級住宅區發展計畫的策劃者。目前，地產業務成為楊忠禮機構營收相關可觀的子公司。

與畢業於多倫多大學經濟系的妻子林莉莉，育有三女一男。1997 年榮膺雪州蘇丹殿下封賜 DSSA 拿督勳銜。

#### d.三男楊肅宏 Dato' Yeoh Seok Hong

1959 年出生，楊忠禮機構董事，負責楊忠禮建築公司及國際電力公司業務。

楊肅宏畢業於英國百福大學（University of Bradford）土木工程系，性情外相、頭腦靈活，楊忠禮機構所承攬的 12 間核子醫院與發電廠能夠順利完成，他貢獻甚大。2002 年負責投標英國韋塞克斯自來水公司（Wessex Water），也是由他率領團隊策畫奔波，達成走向國際的夢想。

與畢業於英國伯明罕大學法學系的妻子周懷玲，育有五男二女。1997 年榮膺雪州蘇丹殿下頒賜太平局紳（JP）勳銜；1998 年榮膺檳州元首封賜 DSPN 拿督勳銜。

#### e.四男楊肅祥 Dato' Michael Yeoh Seok Siong

1960 年出生，楊忠禮機構董事，負責工業方面業務，包括彭亨水泥廠、楊忠禮水泥等。

楊肅祥畢業於英國百福大學土木工程系，處事穩重、具經營長才。他成功地開拓了楊忠禮機構的預拌混凝土業務，確保產品品質，持續維持大馬領先地位。

與曾任職新加坡航空的陳秀美結婚，育有二女。1997 年榮膺彭亨州蘇丹殿下封賜 DIMP 勳銜。

#### f.次女楊淑卿 Yeoh Soo Keng

1963 年出生，任職楊忠禮機構採購主任及水泥廠市場經理。

楊淑卿畢業於英國里士大學（Leeds University）土木工程系，做事勤敏、認真負責，常到處調查貨品價格與品質，節省不少成本，特別是在 1997 年金融風暴時期幫助公司度過危機。

夫婿蔡偉興畢業倫敦大學皇家學院工程系，現為聯邦傢私上市公司董事經理。目前育有三女一男。

#### g.五男楊肅佳 Dato' Yeoh Seok Kah

1965 年出生，掌管楊忠禮機構的旅遊酒店事業。

楊肅佳畢業於英國倫敦大學國王學院法學系（King's College, University of London），個性隨和、平易近人。他的概念是要在馬來西亞各大城市建立連鎖酒店、休閒渡假村，並將世界旅遊吸引到大馬。

與曾負笈英國攻讀法律的妻子鄭翠顏結婚，目前育有一女。2001 年獲雪州蘇丹殿下封賜 DSSA 拿督勳銜。

## 23.結語

「成功不會從天而降，而是正直、勤奮、堅定不移、遠見與為實現目標而努力，不懈的意志和毅力的獎賞」，楊忠禮總結出成功的路徑。這位經略四方的企業領袖，他成功且豐富的生命故事，不但金門人與有榮焉，更是所有華人的典範。

## 附錄二：

### 巴生雪蘭莪金門會館

雪蘭莪金門會館成立於 1946 年 12 月 20 日。根據史籍記載，籌組會館倡議於 1937 年秋，當時金門被日本佔領，因此紛紛南來避難。

1945 年冬，日軍撤退，南來避難的鄉親，劫後餘生因此發起要團結合作，故當時鄉賢李朝秋、楊誠財、李增意、李豆是、陳維長、楊海滄、陳大同、楊誠燦、李朝第、李增仁、李世龍、李水吉等人，率先挺身號召，經整年之奔走籌備，終於落成。草創時期，租賃夏巴律二層民房為會所，首任會長陳維長。於 1949 年 3 月批准為合法社團。1953 年，陳金杯鑒於會館無固定會址，建議自置會所於武吉吉打律 16-18 號，鄉人紛紛捐輸，襄成義舉。根據雪蘭莪金門會館興建新會所立碑序記載：「邑僑陳金杯先生素來敬恭桑梓為觀我會館興建會所時機成熟爰倡議願將武吉古打律自建之大廈獻讓與我會館為會所，俾得事半功倍惟茲事體重大，我會館定期于九月四日召集鄉僑大會專案商討僉認陳金杯先生之大廈地址之適中設計之寬敞建築之堂皇富麗誠可謂天成地設會逢其適乃最合理想之會所即席公議以七萬五千元為承讓賠補其建築代價同時并組織雪蘭莪金門會館興建新會所籌備委員會全權負責辦理矣。」

1971 年 9 月年青鄉親倡議組織青年組，獲執委會核准。1971 年 9 月 20 日產生籌委會推動，以會執委何福進為主任，許紹熙為秘書，陳禮教助理，募捐主任林福坤，在各籌委遊說之下，徵集組員 2 百餘人，籌集基金萬餘元，購置樂器，組成四十人華樂隊。1972 年 12 月 20 日青年組正式組成，超齡主幹退任顧問，選拔新秀出任第一屆職員，以李天福（錫）為主任，林福坤為副，陳禮教任秘書。

青年組執委就任，則舉辦團結班，實施成人教育，組織歌詠隊和合唱團，展開社交活動。1974 年起，每年參與由巴生八個團體聯合主辦的「巴生歌舞節」，至今已連續成功主辦 31 屆。1973 年倡辦獎學金，12 月 20 日會慶中頒發第一屆高初中獎學金及小學獎勵金。1975 年 10 月組團參加國慶並回鄉訪問。1982 年適丁加奴鄉賢李滄溪購會館右鄰店地三間餘，會館獻議轉讓，以備建築四層大廈，承李君允諾，並以令先尊李世龍名義捐獻五萬元為倡，地價照原價 20 萬元轉讓，時會館並無分文，乃由張成章、許紹熙、陳金德、陳大同、楊誠燦、陳禮教等四出奔走游說，12 日間獲鄉親大力支持，認捐 40 萬元，先交 21 萬購下該段地皮及手續費。1985 年 5 月初，本會館組團前往汶萊訪問。1986 年初會館發動鄉親募捐助許紹熙先生訪台就醫。

1900 年初會館赴台灣慶賀雙十節，並拜會台北和高雄各地同鄉會，並返金探親。1991 年 8 月會館捐獻 1 萬餘元賑濟中國華南水災。1993 年 11 月 12 日會館向同鄉募捐 2 萬餘元教育基金助興華中學。1993 年 11 月會館訪問團到古晉參加砂勞越金門會館三週年慶。1994 年 11 月會館組團到廈門參加廈門市金門同胞聯誼會五週年慶典。1995 年 6 月初主辦中國元極功法講習班。1996 年 8 月 25 日聯合金韻音樂美術學院舉辦中國北京小天使藝術團呈獻的文娛晚會。1996 年 8 月 15 日會館組團出席假郎交怡島舉行的第二屆世界福建同鄉懇親大會。1996 年 12 月 20 日慶祝會館成立 50 週年金禧紀念日，廣邀中國、台灣、金門和東南亞各地鄉團前來參加懇親大會。

## 附錄三

### 浮羅吉膽金浯江會館簡史

浮羅吉膽，又稱蟹島，是雪蘭莪州轄屬吧生港口海外的一個孤懸島嶼，為雪蘭莪州最大的漁村，出產豐富，螃蟹味美，聞名星馬，距吧生港口十二海里，汽船一小時抵達，交通便利，島上居民清一色為華人，以福，潮，琼，三籍人士佔多數，邑人旅居是島者，為數亦不少，先進賢達之士，為謀求連結鄉盟，互通聲氣，敦睦鄉誼，共謀幸福，乃有吾邑同鄉會的設立，這個鄉會，是島上歷史最悠久社團組織的機構。

湖邑人旅居是島，初期有黃成器君，約在 1895 年間，蒞止斯島，創立金泰興經營京果什貨，之後，邑人絡繹寄跡是島者日增，生齒日繁，1920 年，有張宗沃君，創金遠利，李炎良君創金成興，盧尙城、李炎籠兩君創金德利，由是邑人在島上的商業已握有地位，他們為達致團結互助的精神，乃於是年倡議組織金浯江聯絡所，(俗稱柴皮宮)，發起人為李炎老，盧尙城，李炎良，黃爵通，張宗沃，李森蛋，李增海，李炎朝，黃忠，楊建，王欉，葉茨瓜，許水未，童著，李炎籠等。後改為金浯江，地址在今會館之後面，系鄉賢黃奕藤君贊勸捐獻。

1940 年，邑人鑒於會所破陋，李增清君乃建議重修會所，深得同鄉響應，重修會所委員人選為李文房，李增清，李丁源，呂世艇，黃從順，盧尙城，程達治，蘇勇，張宗沃，陳拋，呂荷，許贊，許文旭，李增忠，李增屋，王某，呂天等。

1952 年，為符合本邦政府社團註冊法令，乃草擬章程，申請註冊，名稱改為浮羅吉膽金浯江會館，簽署申請註冊者，為盧永福，張廷禎，李丁源，黃福氣，淵四君，是年十月間獲政府批准為合法註冊社團。

1957 年，主席林清川，執委黃奕南，張廷禎，盧永福，李丁源，黃福氣，李清淵，翁文瑞，王金貴等，鑒於會所陳舊，破漏不堪，且交通不便，有倒塌之虞，於是倡議物色適當館址，擴建三層大廈，以壯觀瞻，經召開執委會議，專案討論，成立金浯江會館興建會所委員會，公推張廷禎為建委會主席，副主席黃福氣，總務李丁源，募捐主任黃奕南，建築主任盧永福，財政翁文瑞，募捐委員林清川，李清淵，張延木，林友發，王金貴等。出發分配募捐人選；計星洲為張廷禎，黃奕南，盧永福，李丁源，李清淵。聯邦為林清川，張延木，林友發，黃思文。在張廷禎主席領導下，登高一呼，萬谷回應，深得星馬各地同鄉，熱烈支持，終達成願望，1960 年，會所擴建三層大廈，遙觀厥成，美輪美奐，巍峨莊麗，矗於吉膽大街，為鄉爭光，漪歎盛矣。

1967 年，天降噩運，島上市區中心，遭祝融光顧，發生有史以來災難，吾邑會館亦不能倖免，一切產業，付之一炬，且吾邑鄉親之家園，首當其衝，受難者超過半數以上。但是屆理事，同人鑒於重整會務，團結鄉誼，事關重要，急須重建會所，故假座是屆主席黃奕南私寓，召開成立重建會所籌備委員會，暨暫借為臨時通訊處，進行一切會務。進行中途期間，再次陷入多事之秋，總務許天成事業繁忙，未能兼顧擔任，辭去斯職。接著不幸，募捐主任李丁源身染頑疾，行動不便，造成建委會陷入冬眠狀態。建委會諸委員有鑒於拖延不利，籌建會所任務遙遙無期，故力邀現任總務林

清川替代為籌建委員會總務之職，繼續推展進行一切事宜，並蒙巴生雪蘭莪金門會館是屆主席楊誠財太平局紳，新加坡鄉領李皆得、張清月老先生鼎力襄助，帶領馬、新各地吾邑鄉親籌募建館基金。籌募成員黃奕南，盧永福，張廷禎，李丁源，黃天能，黃振坤，黃振德，李增仁，林清川，李清淵，李文彬，李木湘，王亞玉等及諸理事，不負重任，完成堂皇富麗會館，並於公元 1971 年 5 月 25 日，恭請巴生雪蘭莪金門會館主席楊誠財太平局紳駕臨主持開幕典禮。

1980 年在主席盧永福推動之下成立會館會員子弟獎勵金，以資鼓勵金門優秀子弟之學業。（此舉為當時吉膽島上少數倡組獎勵金之鄉團）

1987 年 2 月 15 日，黃清河擔任主席，為使金門會館設備更加盡善盡美，堂皇富麗，會所再度進行擴建裝修。