



陈嘉庚企业兴亡的历史经验

The Historical Experience of The Rise and Fall of Tan Kah Kee's Enterprise

戴渊 William Tai Yuen



陈嘉庚企业兴亡 的历史经验

戴渊博士在第三届陈六使纪念讲座的讲稿

戴渊

第三届陈六使纪念讲座

目 期 : 2011年6月17日在吉隆坡举行

主办单位 : 南大教育与研究基金会

协办单位 : 慕达控股有限公司

陈嘉庚企业兴亡的历史经验

作 者：戴渊

编 委：丹斯里拿督林源德、林忠强博士、
张燦泉、陈培和、岑瑞楼、曾佩玲

设 计：XL Red Design Studio

出 版：南大教育与研究基金会 (463027-P)
711, 7th Floor, Wisma Lim Foo Yong,
86 Jalan Raja Chulan,
50200 Kuala Lumpur, Malaysia.

承 印：Kuan Press Sdn. Bhd. (621940-X)
No.9, Jalan SR 3/7,
Taman Serdang Raya, Section 3,
43300 Seri Kembangan,
Selangor Darul Ehsan.

初版：2012年1月

陈嘉庚企业兴亡的历史经验

第三届陈六史纪念讲座讲稿 / 戴渊撰

ISBN 978-983-42214-6-1

- | | |
|--|--------------------------------|
| 1. Tan, Kah-Kee, 1874-1961. | 2. Success in business. |
| 3. Businessmen--Singapore. | 4. Businessmen--Malaysia. |
| 5. Industrialists--Singapore. | 6. Industrialists--Malaysia. |
| 7. Chinese--Singapore--History. | 8. Chinese--Malaysia--History. |
| 9. Speeches, addresses, etc. I. Title. | |
- 338.7092

版权所有 翻印必究

The Historical Experience of the Rise and Fall of Tan Kah Kee's Enterprise

Perpustakaan Negara Malaysia / *Cataloguing-in-Publication Data*

Tai, Yuen William

[Chen Jiagen qi ye xing wang de li shi jing yan :
di san jie chen liu shi ji nian jiang zuo jiang gao]

Published by :

Nantah Education and Research Foundation (463027-P)

711, 7th Floor, Wisma Lim Foo Yong,

86 Jalan Raja Chulan,

50200 Kuala Lumpur, Malaysia.

Email : nantahedu@yahoo.com

@ Dr. William Tai Yuen, 2012

All rights reserved. No part of this book may be reproduced in any form or by any means without prior permission from the Publisher.

Pusat Kebangsaan ISBN – Perpustakaan Negara Malaysia

ISBN 978-983-42214-7-8

Perpustakaan Negara Malaysia / *Cataloguing-in-Publication Data*

Tai, Yuen William

The Historical Experience of the Rise and Fall of Tan Kah Kee's Enterprise / by William Tai Yuen

Bibliography: p.94

ISBN 978-983-42214-7-8

1. Tan, Kah-Kee, 1874-1961.

3. Businessmen--Singapore.

5. Industrialists--Singapore.

7. Chinese--Singapore--History.

9. Speeches, addresses, etc. I. Title.

338.7092

2. Success in business.

4. Businessmen--Malaysia.

6. Industrialists--Malaysia.

8. Chinese--Malaysia--History.

Printed by :

Kuan Press Sdn. Bhd. (621940-X)

序



丹斯里拿督林源德
南大教育与研究基金会主席
于2011年岁末

戴渊博士的《陈嘉庚企业兴亡的历史经验》（英译本：*The Historical Experience of the Rise and Fall of Tan Kah Kee's Enterprise*）单行本是他于2011年6月17日，假吉隆坡联邦酒店（Federal Hotel）所举办的第三届陈六使纪念讲座的讲稿。这是本会继2006年出版杨贵谊的《杨贵谊回忆录——胶童与词典》之后所出版的第二本丛书。

现任新西兰奥克兰大学新西兰亚洲研究所荣誉研究员的戴渊博士早年毕业于南洋大学，后获香港大学历史系硕士学位。2010年以论文 *Chinese Capitalism in Colonial Malaya 1900-1941*（中译本《马来亚殖民地的华人资本主义，1900-1941》将由本会出版）取得博士学位，目前专研星马和东南亚历史和海外华人历史。南洋大学培养出有此成就的学者可说是我们的骄傲。

长久以来，陈嘉庚作为一位无惧艰辛，不懈推动民族教育的精神典范鲜活地存在于人们心中。但是，在这些光环的背后，他还是星马经济史中的杰出华人企业家。他以卓越的商业头脑，在上世纪二十年代带领其企业集团崛起成为东南亚最大的华人垂直整合企业集团，成功地把树胶产品远销世界各地，被称为“马来亚的亨利福特”。本书透过丰富的资料，从另一个侧面探究陈嘉庚企业的兴起和衰微，同时结合他的民族情，爱国心展开多方面讨论。如此不仅能从中折射出陈嘉庚的办学理念与其经营企业之间千丝万缕的关系，更可丰富陈嘉庚的伟人形象。

虽然陈嘉庚的企业王国最终因各项主客观因素而逐渐式微，但陈嘉庚的行谊仍可被视为全球华人企业家的典范。我们希望能够透过戴渊博士对陈嘉庚及其企业的理性分析，为有志于推动文教事业的企业家或社会人士立下一个精神楷模。

陈嘉庚先生

(1874 - 1961)



鸣谢：新加坡陈嘉庚基金会惠赠图片

目录

英属马来亚的经济背景	1
陈嘉庚的理念	2
陈嘉庚与家族企业	3
陈嘉庚与橡胶工业	4
陈嘉庚与马来群岛农民	7
陈嘉庚企业集团	8
陈嘉庚橡胶制造厂	9
研究开发, 技术创新	10
品牌与商标	16
销售网络	18
广告与宣传	18
工厂工人	21
事业巅峰	21
成功因素	22
陈嘉庚集团陷入逆境	23
陈嘉庚有限公司	23
面对日本的竞争	24
中国市场的丧失	26
大英帝国市场的拓展	29
陈嘉庚企业自动清盘	35
陈嘉庚企业在经营管理方面的缺陷	35
华人家族企业与现代化	39
结论	40

南大基金会主席，陈六使纪念讲座主席，各位嘉宾，各位同学，女士们，先生们：

今天，我受南大基金会邀请，参加陈六使纪念讲座，与各位共同进行学术探讨，首先我要感谢南大基金会的安排和各位嘉宾与同学的支持。我今天的讲题是《陈嘉庚企业兴亡的历史经验》。陈嘉庚是二十世纪的伟人。关于他的生平和事业，已经有许多书籍和论述。我今天所要讲的，只限于陈嘉庚企业特别是陈嘉庚橡胶制造厂的历史。这是我过去几年研究二战之前星马华人经济历史的部分内容。我为此查阅了原始资料，包括伦敦的汇丰银行档案和渣打银行档案，填补了迄今发表的论述中的某些空白，特别是对陈嘉庚企业最终灭亡的根本原因从新作出诠释，与各位嘉宾切磋研究。

英属马来亚的经济背景

首先，让我对马来亚的经济概况作一个简单的介绍。我今天所说的马来亚，指的是二战之前的英属马来亚，包括新加坡和今日的西马来西亚。马来亚经济可以分为三个主要部分：第一是英国资本和其他外资拥有的经济领域，第二是华人工商业，第三是马来人的渔农经济。英国资本在马来亚经济中占主导地位。经济学家布图查理 (James Puthucheary) 在他的经典著作《马来亚经济中的所有权与控制权》中形容英国资本不但占据了马来亚经济的高峰，而且控制了马来亚经济的不少平原地带。在二战之前，英国和其他欧洲公司的公司占马来亚锡矿总产量的62%，树胶大园丘总面积的75%。华人工商业是一个很大的经济实体，二战前华人占锡矿总产量的38%，大小树胶园总面积大约30%，仅次于欧洲资本。华商在加工工业、制造工业、银行财务、航运、公路交通、转口贸易方面也占有重要地位。零售商店绝大部分为

华人拥有。学者 Helmut G. Callis 估计，英国在马来亚树胶和锡矿的投资总额为两亿五千万万元坡币，华人工商业投资总额为两亿元坡币。这是粗略的估计，还不包括房地产在内。华人口在1941年约为两百五十万，拥有大量房地产。如果把房地产计算在内，华人拥有的资产总额和英国在马来亚的投资总额是相差不远的。

日本学者福田省三有不同的估计。他估计1942年马来亚华人工商总投资4.93亿元，接近5亿元，其中生产行业占3.18亿元，占总投资66%，商业占1.65亿元，占总投资33%，其他占一千万元，占总投资1%。福田省三的这个分类是很重要的，它显示马来亚华人资本主要集中于生产行业。我根据1921年马来亚人口统计数字，估算马来亚华族工人总数约为48万，其中66%集中于生产行业（橡胶、锡矿、加工与制造业等）。马来亚华人资本与劳工集中于生产行业，这是马来亚华人经济力量之所在，也是马来亚华人经济和东南亚所有其他地区华人经济的最大区别。

马来亚的经济是典型的殖民地经济，原料生产是整个经济的基础，树胶和锡矿是马来亚的两大经济支柱，没有重工业和高科技工业。陈嘉庚橡胶制造厂是马来亚工业发展史上的里程碑，它的兴亡是我们今天探讨的课题。

陈嘉庚的理念

我们要了解陈嘉庚企业，首先就要了解陈嘉庚的理念。理念 (vision)，也就是理想，至关重要。陈嘉庚的理念是什么？这就是陈嘉庚的理念。陈嘉庚说：

“欲求社会进德，人类文明，非振兴教育不为力，而尤非振兴实业不为功。有实业而无教育，人才何自出；有教育而无

实业，经济何自来。是教育与实业大有连带存亡、互相消长之关系，而不可须臾无之明矣。”（新国民日报，10-4-1923）。

在陈嘉庚的价值观念中，经商赢利本身只是一种手段，目的是为了推动马来亚乃至中国的工业和教育发展。他为了这个理念长期奋斗，在马来亚建立了陈嘉庚公司，一个庞大的工商业集团，倡议建立了六所华文学校，也对英语学校给予捐助。他在福建省创办了集美学校和厦门大学，还打算在中国推行一个庞大的橡胶工业发展计划。陈嘉庚认为，工业和教育是社会的两根支柱，同样重要，相辅相成。按照陈嘉庚的说法，“工业与教育非并行不可”。陈嘉庚的理念来自他关怀大众、献身社会、忧国忧民、兼善天下的精神。这个理念引导着陈嘉庚的整个企业发展和人生方向。

陈嘉庚与家族企业

香港大学的黄绍伦教授指出，家族企业是华人商业的普遍形式，有三大特点：家族所有权，裙带关系，家长管治。除了黄教授所说的三个特点外，还有第四个特点：家族企业的父子传承。陈嘉庚十七岁来新加坡，在父亲陈杞柏的米店学习营商，后来参与管理他父亲的业务，包括米店、黄梨厂、硕莪厂、洋灰店、房地产。虽然他父亲的生意最终失败，但陈嘉庚由此掌握了商业诀窍，建立了商业关系，为他自己的商业奠定了基础。陈嘉庚最初经营的罐头黄梨和米业，就是在他父亲生意的基础上建立起来的。陈嘉庚公司在1919年成立，综合陈嘉庚当时已经建立的各项业务。陈嘉庚拥有公司绝大多数股份，他的弟弟陈敬贤持有少数股份，这种兄弟合伙是华人家族企业所有权的一种形式。陈嘉庚在企业中重用自己的儿子、女婿、亲戚。他的儿子陈济民、陈博爱、陈厥祥、陈国庆，他的女婿

温开封、李光前都在公司服务。公司聘用不少福建同安人，陈嘉庚的同乡。陈嘉庚是大老板和总经理，拥有绝对权威。所以，陈嘉庚企业具有黄绍伦教授所说的华人家族企业的三大特点：家族所有权，裙带关系和家长管治。

但是，陈嘉庚企业和一般华人家族企业大有不同。陈嘉庚把厦门大学和集美学校视为公司的最大和最终受益者。陈嘉庚在1927年说：“至本公司资本现定四百万元，集美学校一百五十万元，厦大的一百五十万元，庚的一百万元，其中约十万元系诸伙伴之额。”换句话说，陈嘉庚公司股本的四分之三归厦门大学和集美学校享有，只有四分之一属于陈嘉庚和他的合伙人。据说陈嘉庚曾经有意在新加坡办理股权转让的法律手续，虽然这个手续并未办理，但陈嘉庚的确按照他的计划经营他的企业，把厦门大学和集美学校当作最大受益者。他甚至无意把任何股份遗留给儿子。所以，陈嘉庚公司不是一般的华人家族企业，他简直就是一个经营商业的教育慈善机构。在东南亚和中国，这是独一无二的。陈嘉庚企业的特殊性质影响了陈嘉庚企业的发展路径。

陈嘉庚与橡胶工业

橡胶工业是陈嘉庚企业集团的核心。华商曾经对马来亚树胶种植业作出重大贡献。马六甲华人是马来亚树胶种植业的先驱，陈齐贤在1895年开辟了马来亚第一个树胶园。马六甲其他华人树胶种植先驱包括陈祯禄、曾江水、华侨银行(OCBC)第一任董事长徐垂青、李深端、余光源、陈若和、陈若林、陈思福、陈思义等人。他们都是在当地出生、受英语教育的海峡华人(Straits Chinese)。他们组织的上市公众股份有限公司中不但有华人股东，还有欧洲人股东。他们在公司组织和胶园管理方

面都达到与欧人公司相等的现代化水平。从整体情况来看，马六甲华人是经营树胶种植最早、历史最久和管理最好的华人群体。林文庆医生是另外一位对树胶种植业做出重大贡献的海峡华人，他曾经鼓励陈齐贤和陈嘉庚种植树胶。

新加坡的华人树胶种植家陈嘉庚、林义顺、陈楚楠和张永福都在二十世纪初年开始种植树胶。1906年，陈嘉庚向陈齐贤购买十八万颗树胶种子，开始在新加坡的黄梨园种植树胶，此后在柔佛购置新的胶园，扩大种植面积。到了1926年，他的胶园总面积已经达到一万五千英亩，超过马六甲任何一位华人种植家和任何一家华人树胶公司的胶园面积。陈嘉庚经营树胶种植的方向，也和马六甲华人种植家不同。陈嘉庚不但种植树胶，而且进行大规模的树胶初级加工，建立一个规模宏大的橡胶制造厂，形成一个垂直整合的工业体系。垂直整合就是把上游的原料生产和收购、中游的原料加工和下游的制造工业整合起来，形成一个完整的工业体系。这样庞大的树胶工业整合体系，在马来亚几乎是绝无仅有的。在英国人的树胶公司中，只有一家公司具有这样完整的工业链条，这家公司就是邓禄普（Dunlop）。邓禄普是英国的轮胎制造公司，规模很大，在马来亚拥有胶园八万五千英亩，由邓禄普直接管理，胶园里有完备的树胶初级加工设施，但它的轮胎制造厂设在英国和其他国家，不在马来亚。陈嘉庚的树胶企业的发展水平，显然远远超过马六甲华人种植家、所有欧洲代理洋行和所有当地的欧洲树胶公司。

马六甲和新加坡的华人树胶种植家都采用一个共同的树胶种植方法，就是在树胶园中栽种另外一种短期作物（catch crop）。新加坡和柔佛的华人胶园栽种黄梨作为短期作物，马六甲华人胶园栽种木薯作为短期作物。树胶的生长期一般是

六、七年，在这期间胶园完全没有收入，只有支出。栽种短期作物的好处就是可以在短期内产生收益。黄梨在六个月内就有收成，木薯在一年内就有收成，收益可以补贴胶园开支。胶树成熟后，就把短期作物铲除。华人胶园同时采用一种分成农户 (sharecropper) 制度。这个办法就是把大胶园分割成好几块，每块由一个独立农户承包，负责看管胶树，同时栽种黄梨或者木薯，短期作物按照既定价格卖给园主，或按照收益的5：5或6：4比例分成。这样就免除了工资开销，把经营费用减到最低。英国学者 Huff 对华人的这种办法给予高度评价，他说这是华人的一种创新。他说，欧洲人的胶园没有采用这个办法，胶树从开始栽种到成熟，每英亩的成本是600元坡币，但华人园丘采用这个办法，每英亩成本只有150元坡币。所以，华人栽种树胶的成本效益远远超过欧人胶园。这也说明为什么华人出售胶园可以获得很高的利润。马六甲和新加坡华人种植家都曾经把成熟的胶园卖给英国公司，再开辟新的胶园。陈嘉庚多次把胶园卖给英国公司，赚了625万元，这是迅速积累资金的有效手段。

陈嘉庚除了拥有胶园之外，还经营树胶初级加工。陈嘉庚收购生胶的网络遍布马来群岛各地。陈嘉庚的谦益栈是收购生胶和经营树胶贸易的机构，在全马有二十个分店，此外还依靠许多华人树胶经纪人和华人商店，从东南亚各地收购树胶。1927年，海峡殖民地东南亚其他地方输入的树胶就有十八万吨，其中很大部分是由华商处理的。陈嘉庚是当时最大的华人树胶商。陈嘉庚在马来亚拥有十一间胶厂，1926年还收购了爪哇万隆的一座胶厂。陈嘉庚和欧美进口商建立直接联系，不必经过代理洋行。他的原则是不做投机生意。他说：“不买空，不卖空，虽无大利，亦无大害。”这也是李光前后来恪守

的原则。在二十年代，树胶加工和贸易是陈嘉庚集团中盈利最高的部门，是集团的经济支柱。

陈嘉庚树胶园胶汁收集与分级



鸣谢：陈嘉庚基金会惠赠图片

陈嘉庚与马来群岛农民

陈嘉庚的生胶收购网络遍及马来群岛各地，为土著农民经济作出很大贡献。这里涉及一个重要问题：华商与土著农民之间的关系。五十年前，Ungku Aziz 教授发表关于马来农村贫困的著名论文，影响很大。Aziz 教授说，华商作为中间人剥削马来稻农，是马来农村贫困的重要原因。Aziz 教授的论述也有一定的依据，但他没有提到华商对马来农民树胶种植所作的重大贡献。马来农民和马来群岛其他土著农民大举进入树胶种植行列，是二十世纪上半叶土著经济最重要的一项发展。殖民地政

府为了维护英国资本的主导地位，非但不鼓励马来农民种植树胶，而且采用种种方法加以限制。华商收购网络、加工工业和国际关系在土著胶农和国际市场之间建立了一道桥梁，使土著胶农不但能进入商品经济，还能走进国际市场，也帮助他们改善了生活。华商还为马来亚、苏门答腊和其他地方的土著胶农提供工具、用品和垫款，帮助他们种植树胶。陈嘉庚率先透过他覆盖马来群岛的网络，在相当规模上推动了土著农民树胶种植业的发展。陈六使、李光前和其他华商沿用和发展了这个网络，对土著经济作出很大贡献。华商与马来胶农之间的关系是互惠互利的关系。

陈嘉庚企业集团

陈嘉庚集团是一个庞大的多元综合企业集团 (conglomerate)。集团以树胶工业作为轴心，发展了多元化的工商业务。陈嘉庚公司的业务包括大米进出口和销售、米较、黄梨种植、罐头黄梨、木材加工、中西成药制造、航运、砖厂、冰糖厂、南洋商报、印刷厂、肥皂厂、饼干厂、牛皮厂、铁工厂、房地产。现在，我简单介绍一下他的罐头黄梨业务。

十九世纪末期，一位法国人在新加坡设立马来亚第一家罐头黄梨厂。不久之后，罐头黄梨工业变成完全由华人拥有的工业。1892年，陈嘉庚的父亲陈杞柏设立华人第一家罐头黄梨厂。新加坡华人发展罐头黄梨工业的一个有利条件，就是他们拥有黄梨种植园，而且在胶园中大量栽种黄梨，为罐头黄梨工业提供了原料。新加坡的树胶种植家陈嘉庚、林义顺、张永福等人都有罐头黄梨厂。1904年，陈嘉庚以合股方式建立他的第一个企业新利川黄梨厂。1926年，陈嘉庚已经拥有四座黄梨厂。华人罐头黄梨工业当时面对的一个问题就是农户生产的黄梨大小

不一，生熟程度不一，影响产品素质。1926年，陈嘉庚发起组织新加坡罐头黄梨联合公司，由他本人担任董事长，联合全马各地的华人罐头黄梨厂商致力改善品质，特别重视采用生熟程度一致的黄梨，把优等罐头黄梨的比例提高到60%。1929年，陈嘉庚是全马来亚最大的罐头黄梨厂商，占全马来亚罐头黄梨总产量的百分之四十。罐头黄梨是马来亚的重要出口工业，年产值达到八百多万元坡币，在马来亚各类出口产品中占第五位。主要出口市场是英国，占英国的罐头黄梨进口总额百分之九十和所有罐头果类进口的四分之一。在世界范围内，马来亚是仅次于夏威夷的罐头黄梨生产大国。夏威夷黄梨厂的技术水平很高，全部生产流程实现机械化。马来亚黄梨厂的技术水平较低，但马来亚的罐头黄梨价格只有夏威夷罐头黄梨价格的一半，具有很强的竞争力，深受英国消费者尤其是劳工阶层的欢迎。陈嘉庚经营罐头黄梨工业三十年，对这个工业的发展作出很大的贡献，促使这个工业崛起成为马来亚一个重要的出口创汇工业。

陈嘉庚橡胶制造厂

陈嘉庚橡胶制造厂在1920创立。这是陈嘉庚集团的龙头企业，是它的旗舰。陈嘉庚创办这个树胶制造厂，正是为了实现他的理念：工业与教育并举。这个树胶厂不但要在经济上支持集美学校和厦门大学，陈嘉庚还把这个工厂比喻为一所师范学院，由此培养大批工商业和技术人才，推动马来亚和中国的工业和社会经济发展。他拟定了一个宏大的长远发展计划：首先在新加坡建立橡胶制造厂，当新加坡工厂在技术、产品和人才都达到成熟之时，在上海、天津和武汉三大城市建立大型橡胶制造厂。他打算在1928-1929年建立上海的橡胶制造厂，然后相

继在天津和武汉建立工厂。启动这三大工厂的初期总投资额将达到六百多万元。工厂将聘用在新加坡培训出来的人才和集美与厦大毕业生，并且为集美和厦大提供经济支持。由此可见，陈嘉庚是出类拔萃的企业家，他不但有崇高的理念，还有为实现理念而拟定的长远计划和全盘战略。虽然这三大工厂的计划最终未能实现，但他的确以这个计划作为他的企业发展方向。他要构建一个覆盖马来亚和中国的跨国工业集团，在新加坡建立的企业只是其中的一个部分。作为一个面向国际市场的庞大橡胶制造企业，陈嘉庚橡胶制造厂把马来亚工业化提高到了一个新的水平。

研究开发，技术创新

陈嘉庚高度重视技术，深知没有技术就不能发展工业的道理。陈嘉庚说：“化学工业与经验技师为制造之命脉，得之则生，弗得则死。”陈嘉庚制造厂在研究与开发方面投下了大量人力财力和资源，而且进行了长期不懈的努力。树胶产品制造当时在中国和海外华人当中基本上是一片空白，没有现成的技术可资借鉴。陈嘉庚制造厂从零开始踏上工业制造的征途。工厂有自己的研究与开发部门，许多产品都是本身研究开发出来的。陈嘉庚的女婿温开封和他的儿子陈博爱都曾经在这个部门工作，工厂还聘请具有多年经验的英国专家 T. Maxwell 和其他外籍专家提供技术顾问服务，攻克了许多技术难关。

帆布胶鞋是工厂的主要产品。从1920年到1923年，帆布胶鞋基本上仍处于研究开发和试产阶段。最初的产品缺陷很多，鞋底会膨胀鼓起，还会破裂。这说明工厂还没有掌握一个关键的技术：硫化技术。这项技术是 Charles Goodyear 和 Thomas Hancock 在十九世纪发明的。天然树胶要经过硫化处理，才能经得起气温变化，具有韧性和弹性。陈嘉庚制造厂经过反复试验，最