

陈嘉庚与陈嘉庚精神



集美大学诚毅学院

陈嘉庚与陈嘉庚精神

主 编：郑力彊

副主编：林斯丰 林茂今

编 委：朱晨光 林德时 陈晚生

2005 年 3 月

目 录

导言.....	1
第一章 东南亚工商业巨子.....	7
一、陈嘉庚经商事略.....	7
二、陈嘉庚经商的成就与贡献.....	14
三、陈嘉庚经商的成功之道.....	16
第二章 倾资办学第一人.....	21
一、陈嘉庚办学的四个时期.....	21
二、陈嘉庚办学的巨大成就.....	31
三、陈嘉庚的教育思想.....	34
四、陈嘉庚教育思想的主要特色.....	41
第三章 抗日民族统一战线的一面旗帜.....	45
一、陈嘉庚爱国民主思想的发端与发展.....	45
二、领导华侨，抗日救国.....	47
三、回国慰劳，访问延安.....	54
四、爪哇避难和《南侨回忆录》.....	62

第四章 建设新中国的功臣	68
一、明辨是非，为新中国的诞生鼓与呼.....	68
二、应邀回国，参政议政.....	76
三、陈嘉庚对新中国建设的贡献.....	79
第五章 伟大的陈嘉庚精神	96
一、一代伟人彪炳千秋——名人论陈嘉庚.....	96
二、陈嘉庚精神的内涵.....	101
三、陈嘉庚精神的继承和发扬.....	106

附录

陈嘉庚年表.....	115
参考文献.....	119
后记.....	121
集美学校校歌.....	123

导 言

陈嘉庚出生于公元 1874 年(清同治十三年)10 月 21 日(农历九月十二日)。

时值晚清，这是中国近代历史上的多事之秋。清政府腐败无能，经济凋敝，民不聊生。帝国主义列强接连不断地发动侵华战争，逼迫清政府签订一个又一个不平等条约，割地赔款，国家主权被肆意践踏，一个独立国家逐渐沦为半殖民地、半封建国家。

陈嘉庚的出生地集美曾是郑成功操练水师、收复台湾的据点之一，并于此发生过多激战。陈氏青年有不少参加了郑军，至今在集美海滨还留有“延平故垒”和“国姓井”等遗迹。清代，当地百姓因不堪封建剥削结伙出洋谋生的日多。特别在鸦片战争以后，厦门成了对外通商口岸之一，附近民众被外国洋行拐骗到南洋、美洲等地当“猪仔”(苦力)的，每批动辄百计。那些经过九死一生得以幸存下来的人，又牵引同乡、同族的贫苦农民前往谋生。这样，“过番”当“南洋客”，便成了老百姓死里求生的一条路。集美社有不少的穷人，在生机断绝的关头，也走上这条路。

陈嘉庚的曾祖父陈时赐，有兄弟五人，鸦片战争以前，有居乡的，有出洋的。出洋的一支定居在槟榔屿和新加坡。陈嘉庚的祖父陈簪集，在本社“耕渔自给”，所生三子，老大陈纓节、老二陈纓酌、老三陈纓柏(又名杞柏，字如松)，都到过南洋，陈嘉庚的父亲陈杞柏，就是在少年时抛下新婚的妻子，只身前往新加坡的。到陈嘉庚出世时，陈杞柏已是一个拥有一家米店和部分地产业的中等华侨了。

陈嘉庚是在父亲远离的情况下，由母亲孙氏一手带大。那时，父亲自新加坡的汇款时续时断，他和同社其他孩子一样，必须帮助家里做些拔花生、剖海蛎之类的轻活。1882年（光绪八年），陈嘉庚九岁，始入本社“南轩私塾”读书。塾师陈寅，是个迂腐的学究，教孩子们《三字经》和《四书》，陈嘉庚学了几年还不懂文义。十四岁那年，邑庠生（清代指县学的生员）陈令闻主持家塾，讲授《四书集注》，上课时详加解说。这样学了两年，课业有较大长进。早年的私塾生活，使他得到启蒙，接受了中国传统文化的初步教育，也使他对旧式教育的弊病有了深刻的印象。

1890年（光绪十六年）夏，因塾师去世，“南轩私塾”停办，陈嘉庚失学。这时，他父亲来信催他前往新加坡。对前程充满憧憬的陈嘉庚，告别故乡，踏上了“南洋客”的路途。

陈嘉庚一生历经清朝、民国和新中国三个时期，又在海外经历了第一次和第二次世界大战。在他87年的生涯中，尽管其生平活动互为交错，但以其主要的活动内容来分，大体可以分为四个时期：（一）1874年——1903年：居家求学、从父学商时期。1890年之前，在家度过童年和少年，接受旧式启蒙教育；1890年到南洋在父亲经营的顺安号米店学商、经商。（二）1904年——1936年：创办实业、倾资兴学时期。1904年开始独立经营工商业，1925年前后达到顶峰，成为东南亚工商业巨子。1934年企业收盘。从1913年开始创办集美学校，1919年创办南洋华侨中学，1921年创办厦门大学，成为倾资兴学第一人。（三）1937年——1949年：抗日救亡、迎接解放时期。组织、领导南侨总会支援祖国抗战，成为抗日民族统一战线的一面旗帜。1940年回国慰劳、访问延安后，思想发生深刻变化，开始同情共产

党，反对国民党和蒋介石政府。1942年至1945年在爪哇避难。抗战胜利后，创办《南侨日报》，为建立新中国鼓与呼。（四）1949年——1961年：回国定居、参政议政时期。1949年应邀回国参加新政协，1950年回国定居，代表广大侨胞，积极参加祖国建设和各项政治社会活动，成为建设新中国的功臣。

陈嘉庚是集政治、经济、社会、文化等方面的活动于一身的领袖人物，在中国乃至整个世界发生大动荡、大变化、大转折的历史时期，他审时度势，明辨是非，为人所不敢为，言人所不敢言，对中国、对东南亚乃至全世界的进步事业，都做出了不可磨灭的重要贡献。长期以来，海内外人们给予他高度的评价和赞誉。毛泽东的题词“华侨旗帜、民族光辉”，是最高赞誉和最准确的评价。简炼的八个字，含义丰富而深刻的。

“华侨旗帜”包括：爱国的旗帜，革命的旗帜，兴学的旗帜，艰苦创业的旗帜，团结的旗帜，友好的旗帜。“民族光辉”包括：发扬民族传统，维护民族利益，伸张民族正气，坚持民族气节。而所有这些方面，在陈嘉庚身上都得到集中的体现。

陈嘉庚一生所建树的业绩是空前的，最主要的有以下三个方面：

首先，他是华侨史上第一个把东南亚各地华侨团结在一个统一的爱国团体之内的杰出领袖，为祖国人民革命胜利做出了特殊的伟大贡献。从1910年参加“同盟会”到1961年逝世，陈嘉庚从事政治社会活动的时间共有51年。在新旧变迁交替的年代里，在艰难复杂的历史环境中，他始终把祖国民族的利益放在第一位。他曾说过：“凡事只要以国家利益、人民利益为依归，个人成败应在所不计。”1937年全国抗战爆发后，陈嘉庚在新加坡组织了“南洋华侨筹赈祖国难民总会”。（简称南侨总

会，自 1938 年至 1949 年，存在 11 年之久)。这是南洋各地华侨的第一个统一的组织，是南洋华侨空前的大联合。在南侨总会直接领导下的分支机构，有南洋各属的 85 个单位，其他间接接受领导的为数更多。南侨总会募集巨款支援祖国抗战并动员 3000 多名华侨机工回国服务。陈嘉庚嫉恶如仇，以国家民族利益为标准来辨别是非，不畏权势，不徇私情，先是揭露汪精卫的和谈阴谋，接着在回国慰劳访问重庆和延安后，从拥蒋转变到反蒋拥共，以无可辩驳的事实，在海内外公开广泛地抨击蒋介石反动政府祸国殃民的罪行，赞扬共产党救国救民的功绩，以明是非、正视听。新中国成立后，他作为海外几千万华侨的代表回到祖国参政议政，为国家建设建言献策。陈嘉庚以他的特殊身份和特殊方式，为中华民族做出了特殊的贡献，所以，他在祖国发展史上有着特殊的业绩。

第二，他是华侨史上第一个发了财“而肯全拿出来”的热心教育事业的楷模，他为教育事业而倾资、倾心、倾力，在海内外树起了兴办教育的一代新风。陈嘉庚一生事务繁多，心力劳瘁；但他始终以兴办教育事业为其主要职责和中心事业。从 1894 年他在故乡集美创办“惕斋学塾”算起，陈嘉庚一生办学长达 67 年之久。在国内，他创办了集美学村（包括幼稚园、男、女小学，男、女中学，普通师范、女子师范、幼稚师范、乡村师范、水产、航海、商业、农林、国学专门、华侨学生补习学校等一系列学校）和厦门大学，还资助过 28 个县市的 73 所中小学。在国外，他带头创办或参加创办了 5 所华文小学和中学（道南、爱同、崇福、华侨中学、南侨女中），2 所中专（水产航海、南侨师范），资助过 1 所英文中学（英华），赞助 1 所曾拟办的大学（星洲大学），还帮助过其他一些华侨学校。他创办和资助过的学校多达百所以上。这在中国教育史上，堪称“千

古一人”。

第三，他是华侨史上第一个打破帝国主义垄断的大工商业家，为东南亚的开发和祖国的民族工业做出了不可磨灭的贡献。陈嘉庚经营企业的时间，从 1890 年在“顺安”米号习商到 1934 年陈嘉庚有限公司收盘，共 44 年。他经营过商业、工业、种植业、航运业、报业等。他的资产在全盛时达到 1200 万元叻币（约值黄金 100 万两），成为东南亚的大实业家。在新加坡、马来亚那样典型的殖民地社会中，陈嘉庚能够顶住殖民地垄断资本的排挤压迫和同行的剧烈竞争，从父亲破产的事业发展到那样巨大的规模，完全是由于他具有锐意进取的开拓精神和善于经营的特长。正如原新加坡中华总商会董事黄奕欢所指出的：“嘉庚先生所经营的这许多事业，不是为于人初为少为之时，便是为于人不为或未曾为之日。在新加坡与马来亚甚至整个东南亚来说，他的确有先见，他的确是先导，而予后来以深远的影响。”他是星马橡胶王国的四大开拓者之一，他的熟胶品制造业，是东南亚最大的一家，他在华侨中第一个有计划有组织地开辟了橡胶制品和其他制品直接输出的国际市场，第一个打破垄断资本的垄断局面。他是星马橡胶业最大的输出者，其直接代理商遍布世界五大洲，使橡胶的农、工、商三业成为一条龙。他培养了成千上万的企业家和技术人才，造就了侨居地经济的接班人，同时，还为祖国的民族工业训练了一大批人才。

当然，陈嘉庚的光辉业绩还有许多方面。比如，他还是一个杰出的社会革新家，为革除社会的颓风陋俗做出了重要的贡献。他还是华侨史上第一个敢于站出来维护华侨正当权益的领袖人物。在侨居海外前后 60 年的漫长时间里（其间曾回国 6 次，共约 11 年），为了反对殖民主义者对侨胞的歧视与压榨，为了维护广大华侨的尊严与利益，他曾大无畏地进行过斗争，

并大力促进广大侨胞的团结。他还是海外华侨与侨居国人民友好相处的倡导者。他在从事种种爱国活动的同时，也很注意引导华侨遵守侨居地法律，与当地人民搞好团结。

陈嘉庚的光辉业绩，将永垂青史；陈嘉庚的精神将光耀千秋。

第一章 华侨工商业巨子

陈嘉庚从一个渔村少年成长为东南亚华侨工商业巨子，虽然有一些客观因素和有利条件，但关键在于他个人的优秀品德、坚毅的个性和开拓进取的精神。他 40 多年的经商历程绝非一帆风顺，而是艰难曲折、充满惊涛骇浪的。

一、 陈嘉庚经商事略

陈嘉庚自 1890 年南渡经商至 1934 年企业收盘，在商海搏浪 44 年，（其主营企业收盘后，仍有一些小规模工商业经营活动，姑且不论。）其间，大致经历了三个阶段。

1、从父学商 积累经验（1890-1903）

陈嘉庚的父亲陈杞柏自 19 世纪 60 年代赴南洋谋生，经过 20 多年奋斗，至 19 世纪 80 年代，他经营的企业已蔚为大观：他开设的“安”字号米业已拥有“顺安”等多家米店，经营批发和零售业务；他开办的菠萝罐头等工厂，有的产品远销欧美各国；同时，还兼营房地产业等。随着工商业的成功和发展，陈杞柏在华侨社会的地位日益提高，成为福建帮的领袖之一。1890 年，陈嘉庚奉父命到新加坡，在父亲经营的顺安米店帮助管理货款，兼当记帐员。两年后，他接管了顺安米业的业务和财务。在他的协助下，其父经营的各业又有了新的发展。其时，陈杞柏的实业已达到顶峰时期，资产总值约 40 万元，成为当地最大的黄梨罐头商。1900 年冬，陈嘉庚回乡料理生母丧事，至 1903 年 7 月他再次从家乡返抵新加坡时，其父的家业已败落，

多年的积累全部亏空，尚负债总额达 25 万元。其原因，一方面是当时房地产业不景气，价位暴跌；另一方面是盲目借贷而蒙受高利盘剥；更重要的是企业经营管理不善，海外亲属中有人滥用、侵吞、挥霍企业资金。至 1904 年，陈杞柏惨淡经营数十年的企业宣告结束，陈嘉庚被迫走上独闯商海的创业之路。

陈杞柏晚年的实业虽然就此收场，但他对陈嘉庚的影响却是深远的。正如澳大利亚著名陈嘉庚研究专家杨进发先生所说：“第一，他的一生的经济基础，给予陈嘉庚入学的机会；它奠定陈嘉庚日后善言善写的知识基础。其次，陈嘉庚在顺安学习商务，理财与经营米业凡 10 余年，创造了掌握商业知识与实践的机会，使其自身后能在商战中从容不迫，周旋有方。第三，陈嘉庚在顺安 10 余年经历，使他有时间和商界人物接触，不少人在后来成为其朋友和社会事业的伙伴，如林义顺、林推迁、林文庆等。最后，顺安的经验，使陈嘉庚明了经营米业兼黄梨业的方法与途径，黄梨业的加工与种植，导致树胶的种植与 20 年代的树胶加工制品业的发达，这都与陈嘉庚在顺安时期的经历不无关系。换言之，陈杞柏实业的结束，是日后陈嘉庚实业与事业成功的因素之一。”

2、独立创业 日渐昌盛（1904—1925）

1904 年春，陈嘉庚用 7000 元资本，在新加坡郊外的淡水港山地，利用茅草木料盖起简陋厂房，并购置旧机器，办起了新利川菠萝罐头厂。同时，又将与人合资的日新罐头厂收回自办。由于经营有方，到了这年夏天，两厂获利近 4 万元，连同旧日新公司母利及收回顺安帐尾，共有资本 7 万元。于是，投资两万元开设谦益米店，为新利川建新厂房，增添新设备。在经营罐头厂过程中，他摸索出一套经验，即每天上午九时必定与副手分别到洋行探询各国来电订货内容，然后专门承揽定货

量少但价格较高的杂色庄罐头。他又改革管理制度，规定买来的生菠萝，必须当天加工完，第二天装罐，并以此作为购买原料和研究剖工的标准。由于经营得法，这一年冬天，菠萝厂及谦益米店共获利6万余元。第二年秋，他在交通运输方便的梧槽港口办日春菠萝罐头厂，兼制冰糖。其炼制冰糖的原料是从爪哇购买的砂糖，设备与别的厂不同，使用内铜外铁的煮锅蒸汽炉，以锯木屑为燃料，每天可节省数十元。这一年，他的厂和米店获净利4.5万元。1906年，他听说陈齐贤、林文庆在马六甲、新加坡试种橡胶成功，赚了不少钱。于是就用1800元购买他们剩下的18万粒种子，雇人在福山园菠萝株间挖洞套种，两个月内完工。这是陈嘉庚经营橡胶业的开端。该年冬，租厂一所，生产熟米。这一年获利3万余元。1907年，他的工厂年产“苏丹”牌菠萝罐头2万箱以上，占全埠该产品总产量的一半，成为国际市场上的名牌货。这一年仅菠萝罐头厂便获利2万余元。与此同时，许多厂家在罐头产品骤增，售价步步下跌的打击下频频亏本，甚至关闭。

陈嘉庚靠大米和菠萝两项业务，在经营上获得了成功。于是与顺安号的债权人谈妥，还清了先父留下的全部债务，这在当时的华侨社会中成为一大新闻，使他获得了很高的信誉。

此后，他的事业日益发达。1908年，他获净利7万余元。第二年，因发生火灾，受到一些损失，仍得到2.5万元。同年12月，他被选为中华总商会第六届委员会协理（福建帮四大协理之一），这是他跨入华侨社会上层的标志，此时他才34岁。这年，正逢橡胶涨价，他便将福山园以32万元价格卖给英国人。随即在马来半岛的柔佛买两块荒地进行开垦，一块命名祥山园，植橡胶套种木薯，一块命名福山园，植橡胶套种菠萝。卖出买入，以小易大，橡胶园的规模又扩大了。这年，他的各项营业

获净利 4 万元。自 1904 年独立经营至 1910 年底，共获利 73 万余元，扣除还清其父遗留债款、家用及义捐等，尚积款 45 万元。

1911 年，他在暹罗（今泰国）买地创办谦泰菠萝罐头厂，并从暹罗采买适合制熟米的中下等稻谷。这一年，各项营业共创利 3 万元。1912 年，获利 3 万余元。1913 年，获利 3.5 万元。1914 年，获净利 4.5 万元。1915 年，他介入航运业，租入两艘轮船（万通号和万达号，分别载重 1300 吨和 1500 吨），最初旨在方便自己运输米谷，后又续向外国公司租入 2000 吨级轮船两艘，这四艘轮船替英国政府承运楠木片到波斯湾，利虽不厚，但可抽空运送其他货物。这一年结算赢利 45 万元。1916 年，购买东丰号轮船，并将土桥头菠萝厂改建为制胶厂。这年，航运获利 30 余万元，罐头厂获利 20 余万元，制胶厂 5 万元，米店 1.2 万元，共 60 余万元。为了与欧美市场直接进行橡胶贸易，而不转手于洋行，他聘通晓中英文的李光前为谦益公司职员，不久委任其为经理。1917 年，将恒美熟米厂改建为谦益制胶厂，投资添置设备，加工制造胶布，直接售予美商。购买澳洲客轮一艘，取名谦泰，后将谦泰、东丰两轮租给法国政府。这一年，航运得利 50 余万，加上其他收入，实得利 90 余万元。1918 年，东丰、谦泰两艘货轮在地中海被德国军舰击沉，获保险理赔 120 万元。此后，他结束航运业，着力经营橡胶业。购进橡胶园 1000 英亩，取名大同橡胶园；购买荒山 2000 英亩，开垦种植橡胶；将福山园的菠萝去掉，专门管理橡胶。此时的福山园面积 2000 余英亩，橡胶树已有七八年树龄，不久即可收获。时谦益树胶厂资本达 200 余万元，同时，入股专营橡胶的福源公司、振成丰公司和檳城树胶公司，有资本 50 余万元，占三公司股份的三分之一。当时，新加坡华侨经营橡胶进出口贸易的有四五十家，

只有陈嘉庚独树一帜，除不假手他人而直接与欧美商家交易外，还同时经营橡胶种植业、生胶加工业和熟胶成品制造业，集橡胶方面农、工、商三业于自己公司下，成为原料供应、工业生产和对外销售一条龙的一家新型大企业。1919年，橡胶厂和米店共得利90万元。1920年得利90万元。1921年，新加坡市况萧条，房地产价惨跌，橡胶价继续下落，其胶园停止生产，但年终结算，仍从制胶厂、火锯厂、罐头厂和米厂净得利100万元。1922年，新加坡橡胶价格连连下跌，同业竞争十分剧烈，许多橡胶厂纷纷停业。陈嘉庚于是改变方针，着力经营橡胶的加工和制造。并亲往马来亚各地考察，先后购进行将停业的9家小工厂加以整顿扩建，并将原来的槟城厂和熟品制造厂加以修复扩充。这一年，他仍得净利110万元。1923年，因公司营业发展迅速，考虑到每年所用商标、广告等印刷品数额巨大，给人承印不合算，于是自办一家印刷所，接着创办了《南洋商报》。《南洋商报》为其商业活动的宣传、社会地位的巩固及名声的传播，起到了巨大的作用。这一年，他共获利170多万元。不过，由于这一时期他要支付集美、厦大两校的经费，因而开支颇大。在这期间，他所经营的企业以橡胶为中心。他认为生胶制造厂已扩充到最大限度，橡胶园也达到饱和状态，惟熟品制造厂尚有发展余地，因而不惜投下巨资，以扩大经营。同时，发展制胶厂还含有为祖国输送熟练职工工人的意义。由于制造厂所产各种轮胎、医药用具、胶鞋和其他用品等，概属新产品，缺少代理推销商，于是决计先在马来亚和荷属东印度各大商埠自设分店，直接推销产品。1925年，英国政府在新加坡、马来亚限制橡胶生产，于是，橡胶价格大幅度上涨，每担由年初的30多元涨至冬季的200多元。陈嘉庚看准行情，扩大经营规模，这年，他从橡胶业中得利789万元，是“一生中登峰造极，得

利最多及资产最巨之时”。据他本人估计，当时所有的资产：橡胶园 1.5 万英亩，价值 600 万元；谦益各胶厂厂房、机器 100 万元，活动资金 150 万元；火锯厂、罐头厂及米店共 50 万元；房地产 50 万元；共有 1500 余万元，除欠银行近 300 万元外，实有资产 1200 万元。这时，其公司雇佣的职工达 3 万余名，职员中除有少数德国、英国技师外，多数是福建人，且不少是集美学校的毕业生。其公司分行 80 余间，代理商百余家，分布于五大洲 40 多个国家和地区。

3、惨淡经营 企业收盘（1926-1934）

1926 年春起，橡胶价格连连暴跌，使陈嘉庚公司陷入困境。各胶厂不但无利可图，而且亏损日甚一日。原计划创办的造纸厂，已付购买机器款 18 万元，也只好自动放弃。这年各胶厂亏损 30 余万元，厦大、集美建筑费及经常费 90 余万元，造纸机器定金损失 20 万元，共支出 180 余万元。第二年，胶市无好转迹象，加上各小厂竞争剧烈，“绝无毫利可图”。他投资 10 余万元承买裕源公司环球饼干厂的全部股份，加装新式机器，扩大生产，该厂是当时新加坡最大的三家饼干厂之一。年终结算，胶园、各胶厂、制造厂、黄梨厂都没获利，饼干厂、火锯厂、罐头厂及米店得利数万元，只够义捐及家用。本年厦大、集美两校经费 70 余万元，贷款利息 40 余万元，共支出 120 万元。

1928 年，由于日本胶制品在东南亚削价倾销，陈嘉庚的胶品制造业遭受了沉重打击。时《南洋商报》宣传抵制日货，揭露奸商走私，因而使私销日货之奸商痛恨不已，他们雇人放火焚毁陈嘉庚的胶品制造厂，使其损失近百万元（除保险费外损失 50 余万元）。各胶厂都无利可获，其他营业仅获利数万元。在此艰难之际，他不忍放弃办学事业，仍旧给厦大、集美两校提供经费 60 余万元。当年，共支出 160 万元。因为资金无法周

转，售出橡胶园 6000 英亩。自 1926 年至此，三年的惨淡经营，艰苦维持，其资产损失过半，此时仅存 560 万元。1929 年 10 月，纽约股票市场发生空前危机，很快波及世界各地。新加坡橡胶价格猛跌，陈嘉庚公司遭受空前打击。其橡胶制造厂所产胶鞋，过去每双值 2 元以上，这时才卖 2 角。各厂各分店所存原料及制成品价值也下跌 100 余万元。且原料和产品大量积压，营业一蹶不振。而为了支付厦大、集美两校经费以及贷款利息，又加欠银行 100 多万元，到了无力偿还的地步。1930 年 3 月 29 日，陈嘉庚公司橡胶制造厂（旧厂）失火，损失约 40 余万元。在世界性经济危机以及日货廉卖、挂卖的冲击下，自 1929 年至 1931 年的三年中，陈嘉庚公司所经营的企业只有火锯、饼干等厂稍有微利，但仅抵义捐及家费，而企业损失及厦大、集美两校经费达 320 余万元，所欠外国银行借款无法偿还。1931 年 10 月，他被迫接受银行条件，将陈嘉庚公司改组为陈嘉庚有限公司，银行派人另组董事会，总经理仍由陈嘉庚担任，副总经理一人，由董事会指派，限定补助厦大、集美两校的经费每月不得超过 5000 元。此时，厦大、集美两校经费极为困难。某国垄断集团提出停办该两校为条件，把陈嘉庚的公司改组为其附属公司继续经营发展，陈嘉庚断然拒绝。他说：“宁使企业收盘，绝不停办学校”。随后，他将自己在新加坡经禧律 42 号的私宅 3 幢大厦过名易主，将卖得的钱用于厦门大学，此即“变卖大厦，维持厦大”的壮举。

陈嘉庚有限公司成立后，营业缩小，米厂已停闭，种植园和黄梨罐头厂也无力经营，而橡胶制造厂却受银行团监督，陈嘉庚个人的资产实际上已转入他人之手。因缺少活动资金，他于 1933 年春将新加坡、檳城两处橡胶厂出租给南益公司。6 月，营业似有转机之希望，但股东们决议将公司在马来亚内地各厂