

二十世紀中國名人小叢書



拳拳赤子

陳

嘉庚

于建坤

著

中

華

書

局

拳
拳
赤
子

陳嘉庚

于建坤

著

二十世紀中國名人小叢書

策 劃：馬嘯 汪稼明
主 編：馬嘯 宋煥新
副 主 編：賀立華 鄒宗良 鄭訓佐
編 委：于建坤 李正堂 林愛蓮 鮑時祥 徐榮街

書 名：拳拳赤子——陳嘉庚

作 者：于建坤

出版／發行：中華書局（香港）有限公司

香港九龍馬坑涌道 5B 2 樓

電話：27150176 傳真：27138202

電子郵件：info@chungwabook.com.hk

網址：http://www.chungwabook.com.hk

印 刷：陽光印刷製本廠

香港柴灣安業街 3 號新藝工業大廈 6 樓 G、H 座

版 次：1999 年 11 月初版

© 1999 中華書局（香港）有限公司

國 際 書 號：ISBN 962 231 968 8

目錄

一	海外創業	1
	初顯經營才幹／	1
	加入同盟會／	14
二	傾資興學	19
	創辦集美學校／	19
	籌建廈門大學／	29
	企業盛衰／	42
三	支援抗戰	56
	籌賑 籌賑／	56
	討伐汪賊／	67
	陪都之行／	76
	訪問延安／	93

四	晚節彌堅	101
	浩然正氣／	101
	爪哇避難／	108
	葉落歸根／	120

一 海外創業

初顯經營才幹

19世紀70年代，在閩南海濱同安縣，有一個不知名的漁村叫集美社。這是一個不大的三面靠海的半島，島上居住着2000多人，全都姓陳，據說他們的祖先是元代時從中原遷徙到這裏來的。由元迄今，除了明代出過一個進士外，數百年來陳姓人氏再沒有一個人在官場立得住腳的，不僅如此，就連真正發達的富翁也沒有幾個。這裏土地很少，人們主要以捕魚和海塗養殖為主，大部分人家一代復一代過着貧窮的生活。

1840年發生了英國侵略中國的鴉片戰爭。在這場戰爭中，清政府打了敗仗，簽訂了屈辱的《南京條約》，廈門成了對外通商的五個口岸之一。周圍的一些農民被外國洋行騙到南洋、美洲等地當苦力，當時這種苦力被稱為“豬仔”。每年到了春季，一批批“豬仔”開始往外走，他們成幫結伙，一批少則三五人，多則十幾人幾十人，甚至一批有

數百人的，先到國外的經過苦鬥掙扎，安了家，立了業，便介紹、引薦同鄉、同族前往。當時集美社也有不少窮人，在生活拮据、走投無路的情況下，開始了闖南洋的生涯。

1874年11月21日，在新加坡經營米店的陳杞柏留在集美社的夫人張氏生下了一個男孩。消息傳到新加坡，陳杞柏高興得合不攏嘴，找出《康熙字典》翻了半天，最後哈哈笑道：“就叫嘉庚吧，這個名字吉利。”

陳杞柏是怎樣到南洋新加坡的呢？原來陳嘉庚的曾祖父陳時賜兄弟五人中，有兩人出洋定居，陳嘉庚的大伯父纓節、二伯父纓酌也出過洋。在這樣一個華僑世家，陳杞柏出洋做生意也就沒有什麼好奇怪的了。

陳嘉庚9歲進私塾讀書。塾師陳寅是個迂腐的人，不學無術。他教孩子們《三字經》、《百家姓》，只是照本宣科，從不給孩子們講解。因此孩子們學了好幾年，仍是什麼也不懂。用陳嘉庚後來的話說，直到16歲，他才對古文有一知半解。才學疏淺的塾師，誤人子弟，耽誤了他學知識打基礎



陳嘉庚先生的誕生地——“穎川世譯”堂

的大好時光。陳嘉庚一生都以此為憾。凡人一生要成就大事業，必得有深厚的學識不可。教育和興學的重要性，他有着比別人更為切膚的理解，這可能也是他日後傾資興學的原因之一吧。

1890 年夏，塾師陳寅去世，“南軒私塾”停辦，陳嘉庚因而輟學。這時遠在南洋的父親來信催他去新加坡。即將啟程，母親張氏因割捨不下，悲痛交加，竟生了一場大病，陳嘉庚不得不推遲行期。直到這年秋天，他才登上去新加坡的海輪。

輪船行駛在茫茫的大洋中，陳嘉庚手扶欄杆，遠眺霧濛濛的海面，心裏也像大海的波濤一樣起伏不定。此去前程如何，能否闖出一條新的生活道路，他心裏一點底也沒有。不用說 17 歲的陳嘉庚，那些去闖南洋的人又有哪個能預料到自己的未來呢？隨着西方列強的入侵，中國自給自足的自然經濟體系解體，勞苦大眾謀生更為艱難了，他們不得已大批大批地出洋謀生。到這一年為止，在南洋各地種植園、礦井做工的中國勞工超過了 300 萬人，其中廈門去新加坡的就有 42000 多人，陳嘉庚就是這一次出國高潮中的一個，在時代潮流的裹挾

下，個人的選擇也由不得自己了。

陳嘉庚來到新加坡後，父親經營的“順安”號米店已經由陳嘉庚的族叔任經理，陳嘉庚來到後，就在米店裏協助族叔管賬兼書記。陳杞柏另外還與他人合股經營“德安”、“復安”兩家米號。經商發家後，陳杞柏先娶側室，側室死後，又娶一妾蘇氏，蘇氏生有一子叫天乞。天乞自幼生在新加坡，嬌生慣養，沒有吃過苦，也不知道生活的艱辛，其母蘇氏好賭，經常在家裏聚賭。這一切，剛到新加坡來的陳嘉庚雖然看不慣，但也沒有辦法。後來，族叔回中國，陳嘉庚接任“順安”號米店經理，並主持財務工作。

1893 年秋，陳嘉庚回中國與板橋鄉秀才張建壬之女張寶果結婚。兩年後，陳嘉庚第二次出洋，仍兼任“順安”號米店經理。1897 年，陳嘉庚的母親張氏在集美去世，陳嘉庚欲回鄉奔喪，其父以米店業務無人管理為由，沒有允許。直至第二年秋，族叔回到新加坡，陳嘉庚才得以回中國喪母。但因為風水先生說墓穴風水不好，須待兩年後才能下葬。這樣他又在集美社呆了兩年之久。1899 年

春，陳嘉庚攜帶妻子第三次赴新加坡，仍任“順安”米號經理。

在這期間，陳杞柏經營的房地產業、碩莪廠、“日新”菠蘿罐頭廠以及“順安”米號的收入，都有較大的發展，加上“振安”鐵店、“金勝美”號酒巴間、“慶成”號白灰店的收入，總計資產達到36萬元。這是陳杞柏經營生意的鼎盛時期。他在春風得意之際，拿出3萬餘元建造豪華住宅，並拿出4萬餘元，讓陳嘉庚在集美以陳天乞的名義購買地皮，蓋屋建店。

陳杞柏的經營達到了高峯，還沒來得及鞏固，馬上就轉入下坡路。等到陳嘉庚第三次來到新加坡時，已經面臨岌岌可危的局面。

問題出在由陳天乞掌握的“金勝美”、“慶成”兩號上面，菠蘿罐頭廠向洋行收款，也由陳天乞經手。陳天乞缺乏經營謀略，尤其是他掌握這些財權後，與其母蘇氏勾結，背着陳杞柏支取款項，營私舞弊款項達10多萬元。企業經受不起如此糟蹋，很快就敗落下來。高利貸主趁機加重利息，加上房地產價格下跌，總虧損達到25萬元。

對於這些，剛來到新加坡的陳嘉庚還蒙在鼓裏。他帶着妻子到“順安”號三樓拜見了父親，他和妻子驚奇地發現，父親臉上一點笑容也沒有。“這是怎麼回事？”陳嘉庚覺得其中必定有問題，等到妻子退下以後，便問：“店裏發生了什麼事？”父親沒有回答，臉上依然沒有笑容。陳嘉庚越發感到事情的嚴重。他下樓來，又急忙去問族叔，族叔這時已經患了半身不遂，早已不管店裏的事了，他告訴陳嘉庚，店裏欠外面的流動款已經到了32萬元。陳嘉庚問是什麼原因，族叔礙於情面，搖頭不語。

陳嘉庚連夜查核賬目，一直查到第二天上午，總算弄清楚了原委。

看到這種情形，陳嘉庚震驚不已。經商如同在大海裏行船，處處有驚濤駭浪，今天你在風口浪尖上，明天就可能跌進急流旋渦中。父親的破產有蘇氏母子的揮霍，也有外在社會環境的壓迫，兩種因素交織在一起，葬送了一個轟轟烈烈的企業。陳嘉庚感到心灰意冷，他想不幹了，回集美過一種安定的生活，但他又一想，如果不管父親，把他扔在這

裏，用不了幾個月，蘇氏母子就會把剩下的那點家底折騰個精光，父親那時也許就流落街頭了。陳嘉庚不忍如此絕情，答應接下這個爛攤子。在取得父親的同意後，他規定蘇氏每月只能支取200元的生活費用。然後陳嘉庚立即着手結束了“金勝美”、“慶成”、“振安”等號的業務，變賣了柔佛罐頭廠，“日新”罐頭廠招人合伙，改稱為“日新公司”，又賣出空地一段。如此大刀闊斧地整理了一番，總算扭轉了局面，基本將欠款還清。不久，米業不景氣，“順安”號維持不下去，倒閉了。

陳杞柏徹底破產了。

以後的路怎麼走？陳嘉庚在這種巨大的打擊面前，能否抬起頭來，重新振作再幹出一番事業來呢？

新加坡盛產菠蘿，以其質地優良聞名於世，由菠蘿加工製成的罐頭，遠銷歐美、加拿大等地。陳嘉庚天生一副經營頭腦，他剛剛從父親破產的打擊中恢復過來，就發現經營菠蘿罐頭大有可為。他不願就此沉淪下去，暗暗下了決心，“一定要幹出個樣兒來。”

沒有資本，他必須從一點一滴做起。他首先集資7000元，在距新加坡10里外的水港建造了一個菠蘿罐頭廠，取名叫“新利川”。這個廠說起來也真是可憐，廠房用木頭茅草搭成，機器買舊的，兩個月便建成投產。這時，日新公司經理去世，按照英國殖民地的法律，公司的股權應當停止，公司歸陳嘉庚經營。也可能老天不讓陳家絕了經商的路吧，就在陳嘉庚接手這兩個企業的同時，菠蘿旺季來到了，而西方各國訂購罐頭的數量也大大超過了以往，陳嘉庚看準時機，甩開袖子大幹了一場。

當時設在新加坡的西方各洋行，每隔三五天總要按國內商行的電報指示購買罐頭，其行情變化無常。新加坡本地洋行和外國洋行共有20多家，同業競爭激烈。陳嘉庚暗暗觀察了那些大洋行的採買情況。他們採買的罐頭種類不下五六十種，但是以條莊、方莊和枚莊為大宗，大約佔總數的80%左右，這幾個罐頭種類，每每成交，都在幾千箱甚至幾萬箱。而其他數十種雜莊，需求量不大，成交量一般在幾十箱或成百箱之間，而且需求的數量也不穩定，難以把握，製作工藝要求也高。因此，這些

雜莊被人忽視，大家都不願意做雜莊，但是陳嘉庚也看到雜莊比其他要貴上三四角甚至七八角。“人家不做我來做，經商也和幹其他事情一樣，貴在出新出奇，與其往幾種訂量大的種類上擠，不如另闢蹊徑，專做雜莊小買賣，說不定會有所作為呢。”

別人在採購菠蘿時，都是憑眼力看，按枚論價。因為菠蘿大小不同，其成熟程度也不一樣。技師有高有低，只有那些幹了多少年的老手，才能練出一副火眼金睛，看得準，但也難免不出差錯。行業的通常做法是到每季停工後再結算。陳嘉庚剛剛做這一行，沒有經驗，如果按照慣例做，他肯定競爭不過同行，但是他卻採取了揚長避短的做法，規定每天購進的菠蘿，必須當天加工完畢，當夜結算成本盈虧，並以此作為第二天採購的依據。加強成本核算這一招，減低了購買成本，彌補了他經驗不足的缺陷，再由於他嚴格把守技術關，贏得了商業信譽，生產銷售日見其增，辦廠僅僅三個月，日新獲純利 3 萬元，新利川獲利 9000 元，兩廠合計約 4 萬元。

初出茅廬，旗開得勝，陳嘉庚受到了極大的鼓

舞，他進一步擴大經營範圍，增添機器設備。投資 2 萬元，開了一家米店，取名為“謙益”。又花 2500 元在新利川附近購置空地 500 英畝，取名“福山園”，開荒種植菠蘿。1905 年夏，日新、新利川兩廠再次獲利 3 萬元。陳嘉庚在菠蘿罐頭製造業中站穩了腳跟，迅速發展起來。

市場變化真不可測，不久，罐頭市價嚴重下跌，兩廠經營受到了沉重的打擊。新加坡有一個規矩，兒子要替父親還債。陳嘉庚本來躊躇滿志，打算在幾年之內把父親的債務還清，但是這次罐頭價格下跌，打破了他的美夢。同時也使陳嘉庚明白，只靠經營菠蘿罐頭製造業是發不了家的，商海的波濤不知什麼時候就會把你淹沒，必須搞多種經營，東方不亮西方亮，互相補充，互相支持，才有可能立於不敗之地。

這樣陳嘉庚開始留心其他行業的情況。一天，他在一個偶然的機會聽說陳齊賢把馬六甲橡膠園售給英國公司獲了厚利，不禁為之心動。他立即花了 1800 元，從陳齊賢手裏把剩下的 18 萬粒種子都買了過來，在福山園菠蘿叢邊種上。這一批種子，奠

定了他日後經營橡膠業的基礎。

菠蘿罐頭製造不景氣，陳嘉庚轉入經營“謙益”米店，招人與“恆美”米店經理合伙經辦。1908年，恆美廠主不肯讓陳嘉庚續租，提出售價16萬元，陳嘉庚除了已付典價12萬元以外，又付現款4萬餘元將廠子買下來。後來米價下跌，原經理退出，由陳嘉庚一人獨立經營。

1909年春，在福山園附近有幾處舊菠蘿園，因樹齡已老，加上市價下跌，園主願意以每畝50元的低價賣出，陳嘉庚抓住時機，把500多畝園地全都買下來，僱工將雜草除淨，種上了橡膠，和福山園連成一片，使原來的橡膠園擴大到1000多畝。

正當陳嘉庚致力於企業發展時，發生了兩件不幸的事：一是他的父親陳杞柏夏天在集美去世；另一件是“恆美”米店在秋季失火，廠子遭到焚毀。

這兩個打擊幾乎使陳嘉庚一蹶不振。為了減少恆美的損失，陳嘉庚沒有回中國奔喪。他弟弟陳敬賢於年初回集美，與板橋五珩山鄉清海軍三品武官王安頓之女王碧蓮結婚。陳嘉庚把料理父親的喪事