

# 怡和轩

## “1939陈嘉庚”历史展

### 缘由与意义



图文：林少彬

“1939陈嘉庚”历史展，于7月9日至27日在怡和轩成功举办。观众反应热烈，留下深刻印象。这是怡和轩俱乐部为纪念新加坡在日本军国主义铁蹄下沦陷80周年所做的又一贡献。

#### 1939年中国沿岸被日军封锁形势图

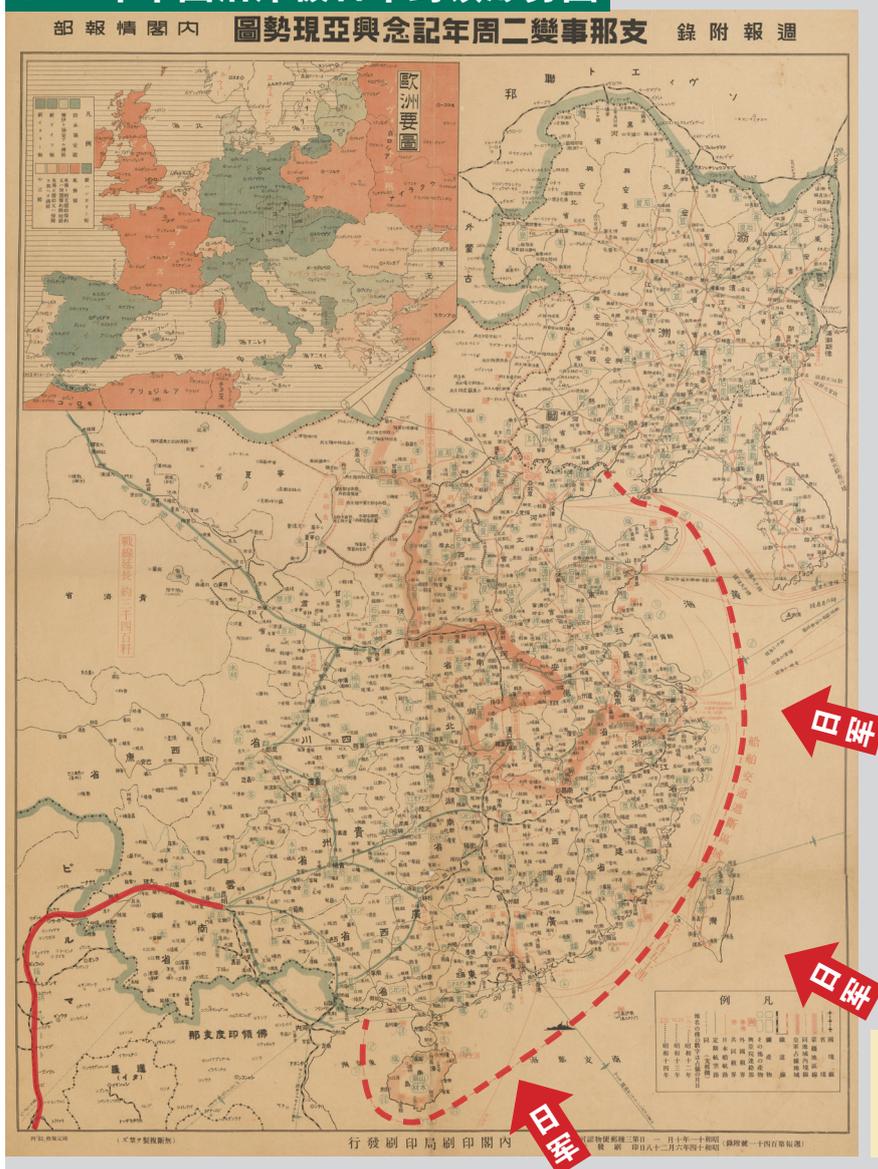


图1：1939年中国沿岸被日军封锁（见红色虚线），国民政府只好在西南方开辟滇缅公路（见左下角红色实线）（林少彬藏品）

星洲文化界

及武漢合唱團聯誼會中

歌唱音樂俱值欣賞

李英獨唱「我要當兵」博得雷動掌聲

座談會海內外音樂戲劇權威者各發表偉論

在此種苦戰的過程中，張揚和歌聲這一把強有力的武器，正是地方一級政府與民衆的救亡...

徐悲鴻演講



昨天下午二時半，本報發起之聯誼會，在快報樓舉行，由徐悲鴻先生主講...

星華文化界及武漢合唱團聯誼會中 歌唱音樂俱值欣賞

音樂家戲劇家及文化界到有六百餘人 李英獨唱《我要當兵》博得雷動掌聲

座談會海內外音樂戲劇權威者各發表偉論

而目前設備的，六百餘人，都是國內...

武漢合唱團此次南來歌唱

有如精神動員的歌手

聽了歌唱可使人抱拳國恥除奸賊壯懷

原，接受滿日，祖國同胞相投的遭遇，已經深深地感動我們的心靈...

在抗戰上，我們，一般戲劇家，音樂家，美術家，文學家...



力指出來，其目的在於最後的勝利...

图2：徐悲鴻在星華文化界及武漢合唱團聯誼會上發表講話。(國家圖書館檔案)

关于历史展《1939陈嘉庚》的名称，有朋友询问：为什么选上1939年？那一年陈嘉庚有什么大动作吗？

为了说明当年的局势，还得从1938年讲起。

1938年6月至10月，中国军队在武汉地区同日本侵略军展开了一场史无前例的大会战，结果武汉沦陷。日军企图速战速决，迫使国民政府屈服的战略虽被粉碎，但中国从山海关一直到海南岛的沿海港口，都被日本占领，失去了向外国购买物资的渠道。(图1红色点线)

1938年7月，重庆政府行政院点名邀请陈嘉庚组织海外抗战总机关。同年10月10日，东南亚各国华侨领袖

在新加坡华侨中学召开大会，决定成立了一个以怡和轩为总部的跨国组织“南洋华侨筹赈祖国难民总会”(简称南侨总会，或称筹赈会)，成为南洋华侨抗日救亡斗争的最高组织，推举陈嘉庚为南侨总会主席。在那只有简陋电话和算盘的时代，组成涵盖东南亚48个商埠和市镇的“跨国资金收集网络”，快速而有效地筹募和管理庞大的抗日资金，定时送交重庆政府。

我们都听说过几个响当当的历史关键词，如南侨总会，筹赈会，南侨机工，武汉合唱团，徐悲鸿，放下你的鞭子等等。但是，很少人注意到，这些历史故事都发生在1939年，都发生在新加坡，都与陈嘉庚有着直接或间接的关系呢！

### 合唱歌声，救国武器

首先是武汉合唱团（成立于1937年11月）。在武汉沦陷（10月）后，他们自费巡回演出，来到广州、香港等地开展抗日歌咏宣传活动。11月趁陈嘉庚路经香港，提出资助该团赴新加坡和马来亚各地巡回演出的要求。陈嘉庚虽称不懂音乐，但是却从这批年青人身上感知歌声是救国的武器，立即安排合唱团渡星事宜，并由潘受等人处理住宿等。因此，武汉合唱团12月31日除夕在新加坡大世界的试演，是陈嘉庚闪电决断的结果。在武汉合唱团日后的巡回募捐演出队伍里，还安插了筹委会派去的“随团会计”，细心严谨地记录和管理每一分每一文的热血捐款。

陈嘉庚还巧用主流媒体《南洋商报》的力量，召集文化界600名进步旗手，在1939年1月21日举办一场盛大的“星华文化界及武汉合唱团联谊会”（图2），让我们的年青人亲身体验武汉合唱团表演艺术的震撼力和鼓动力。会上还邀请徐悲鸿演讲，鼓励大家“歌唱救国”，“戏剧救国”！这场“联谊会”对星马日后的歌咏戏剧运

动，留下了不可磨灭的贡献。徐悲鸿更以身作则“绘画救国”，大量绘画筹款，创作出一幅又一幅享誉世界的名画，如《放下你的鞭子》《愚公移山》等。

陈嘉庚还把武汉合唱团的歌声留在纸上，由筹委会出资编印出版武汉合唱团演唱过的曲目歌谱，由团长夏之秋编辑，封面由蒋介石亲笔题字《民族呼声》，领事高凌百题字，陈嘉庚序（图3）。该书1939年3月发行第一版，即刻被抢购一空，4月和6月再版也呈一样盛况，成为当年抗战青年的“红宝书”。可惜日寇攻陷星马时绝大多数都被烧毁，据说目前仅有一两本存世。

### 抗战输血管，司机不足

1939年1月底，陈嘉庚突然接到重庆打来的紧急电话。原来，国民政府为了摆脱中国沿海被日本鬼子封锁之苦，动员云南地区少数民族数十万人打造出来的滇缅公路，虽然在1月已通车，但是严重缺乏卡车司机和修理技工，希望陈嘉庚能够从商贸发达的南洋各地，招募两三千名年轻力壮的爱国司机和技工回国效



图3: 实物展出《民族呼声》歌谱（报纸：国家图书馆档案；歌谱：林少彬藏品）

劳。这是十万火急的请求，是抗战成败的关键，于是陈嘉庚紧急在2月8日的报章上刊登《南侨总会第六号通告》，并且火速在九天之后（2月17日），派出第一批“八十名先锋”回国（图4），接着在3月16日派出第二批207人（图5），3月27日第三批594人，接连不断，8月15日第九批为507人。到10月为止，一共派出3193名壮士（数字见中国国务院侨务办公室网站）。

细心观察，就会发现图5南洋商报记者拍摄的照片中，壮士都换上了军服！那么，陈嘉庚是怎样准备军服给我们的勇士的呢？

首先，新加坡当年是大英帝国的殖民地，要换上军装的话，照理来说应该换上英军的军服，可是照片中的军装样式却是国民政府军的军装！

这些军衣，军裤，军靴，军帽等，应该是重庆政府所提供的。一共需要多少套呢？简单地说，如果3000人每人派两套的话，就需要准备6000套。再按照个子大小分类成大中小三个尺码的话，粗略一算，每个尺码要准备2000套左右。每个月送走的人数有时是百多个，有时是500个。因此，我们可以推断，由于受到怡和轩建筑本身的地理局限，陈嘉庚应该无法单独应付这场突如其来的物流特需，而是联合怡和轩周边的几间会馆，组织成一只临时军服管理团队，携手管理仓库群和库存。这个物流管理团队必须紧密地跟昆明保持密切联系，应付有时人多有时人少的供应数量变动问题，及时顺利地把三千壮士送往第一线，出色地完成这场“突发的”“紧急的”物流作业。

同理可证，准备临时住宿也是十分不简单的。为了安顿武汉合唱团28名成员，潘受等人安排了离怡和轩不远的林氏大宗祠九龙堂。可是，赴华壮士每一个月被录取的合格人数不同（从百多至500），各地出发后抵达新加坡的日期也不同，住宿日数也不同，上哪儿找几间“九龙堂”可是一件不容易处理的业务。

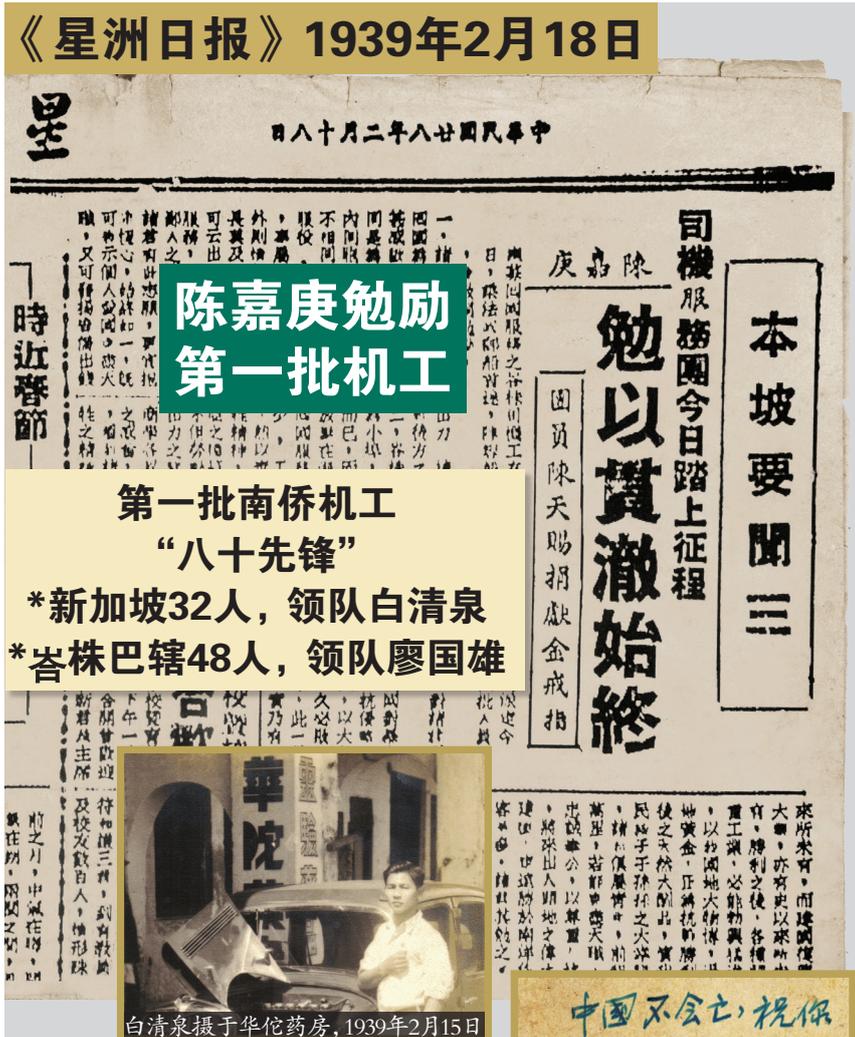


图4：1939年2月17日第一批“八十先锋”出发的报道（报纸：国家图书馆档案；照片：白毅柏提供）

再加上陈嘉庚还连同莲山双林寺的普亮法师为驾驶技术或修车技术尚浅的人员提供“速成“培训班，莲山双林寺宽阔的草地上尘土飞扬。陈嘉庚并不是单纯为昆明凑足人头，他是在为抗战输血提供可靠的运输战士！他所付出的心血，鲜为人知！而且，这些工作既不是他原有的工作计划，也不是他所熟悉的业务，而且还绝对不能干扰或打乱了募集抗日资金的正事。图6是南侨总会4月和5月骄人的募款成绩单！这些才是陈嘉庚的本行！

由此可见，陈嘉庚除了善于领导和管理南侨总会这样的跨国团体（组织）之外，他还拥有善于构建“一次性”网络组织（如军服仓库群）来处理“一次性”要务的管理技巧。

另一方面，通过《1939陈嘉庚》历史展，要怎样把鲜为人知的日军间谍活动，图文并茂地揭示出来，让访者



图5：第二批出发前到怡和轩聆听陈嘉庚主席的训话，并且列队在怡和轩前留影（报纸：国家图书馆档案）

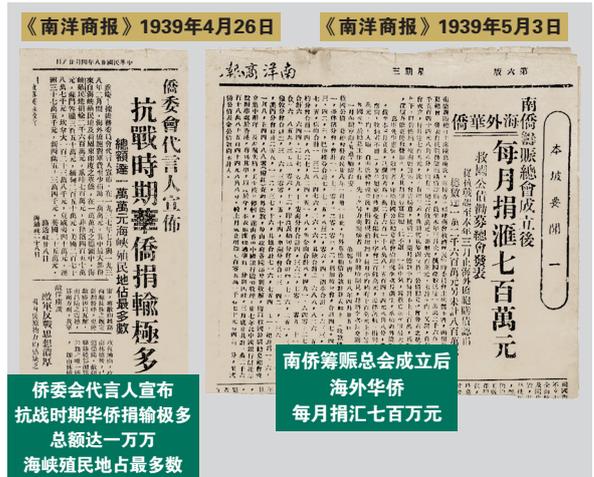


图6：《南洋商报》报道了南侨总会屡破纪录的捐款成绩。证明了陈嘉庚既能牢牢抓实“本行”，又能同时并行处理多重任务的功夫！（报纸：国家图书馆档案）

“亲眼看到”敌军奸细的渗透力有多强，而蓝眼金发的殖民军队何等薄弱和轻敌？

于是决定把展板分成上下“两层”。“上层”展示陈嘉庚同步并进的南侨总会，武汉合唱团和南侨机工，“下层”则展示日军早在1938年就开始的谍报工作。

由于展厅的面积，本次展览只聚焦于日军的两类谍报：一、战略资源统计地图，二、战略城镇及建筑物地图和图像。（1942年日军攻占星马各市的谍报工作不在本次展示范围）

战略资源里还可以再分为农产品（如树胶，米，棉，

## 日军收集战略资源情报：1938年东南亚的锡矿产地，产量，买家，运输船方向

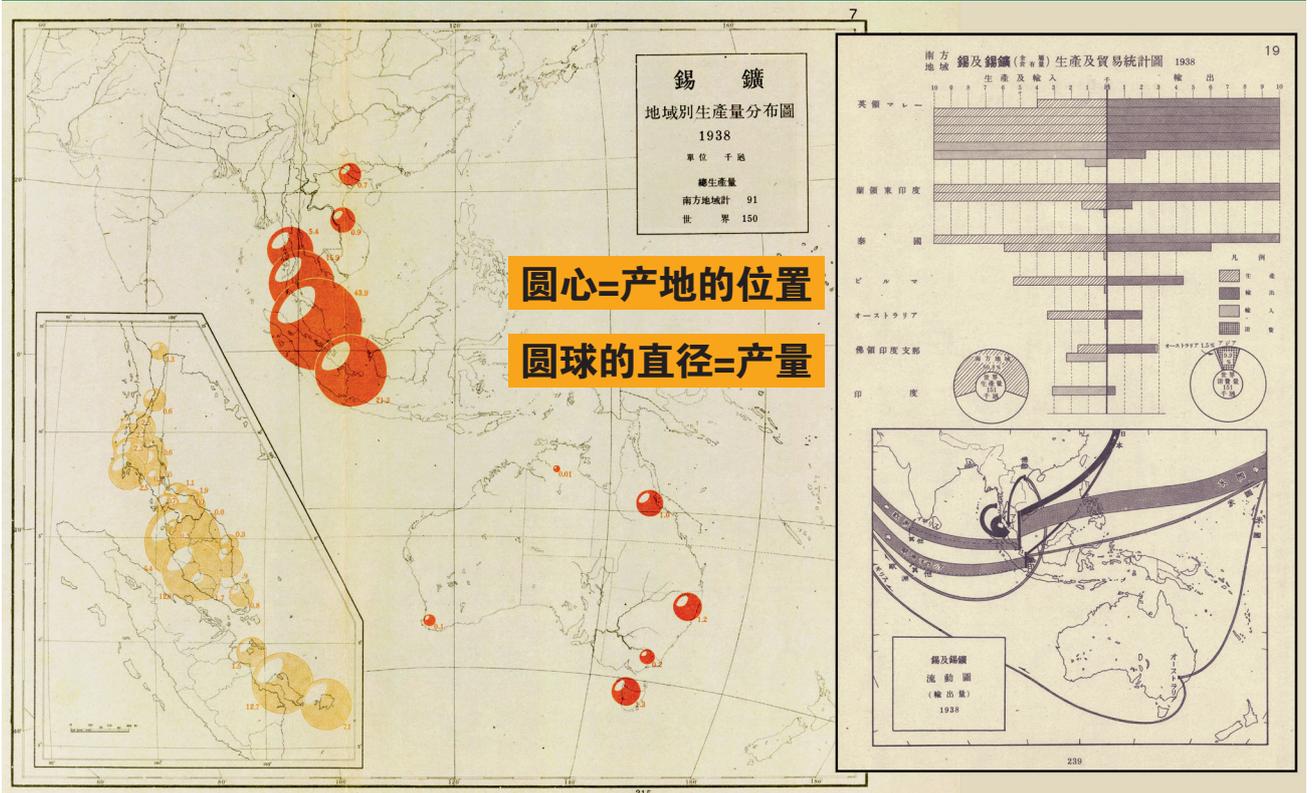


图7：日军垂涎的锡矿和所收集到的相关情报（国家图书馆/林少彬藏品）

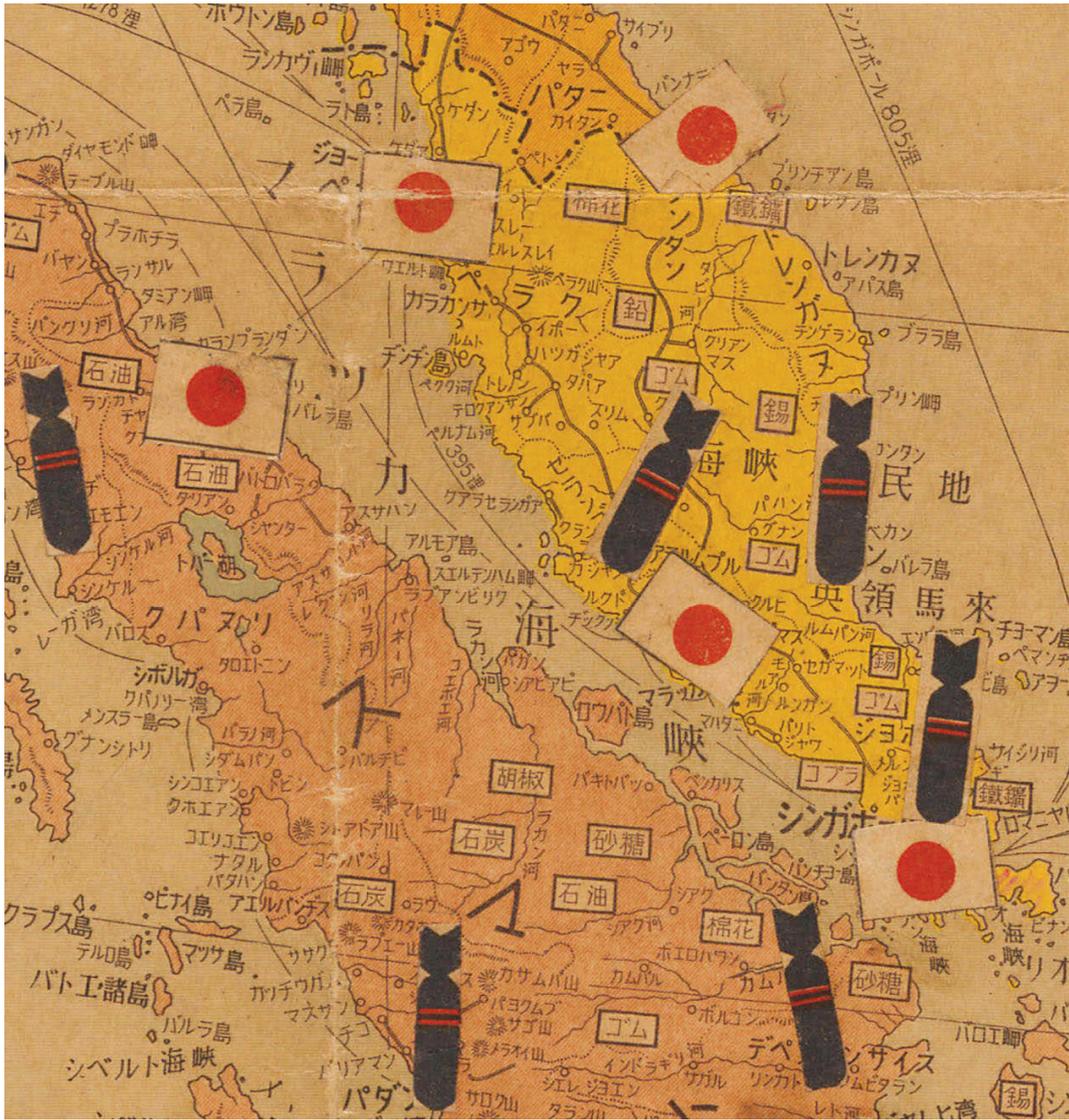


图8: 日本金铃社于1941年12月25日(香港沦陷的日子)再版的《兰印(南洋)及佛印(全图)》(意即: 荷属印尼及法属印支半岛)的左下角。图中可以看到用日文汉字标记的矿物和农产品8种:(从上至下)铁矿, 棉花, 铅, 石油, 锡, 胡椒, 砂糖, 石炭。(国家图书馆/林少彬藏品)

砂糖, 烟草等)和矿产(石油, 锡, 铬, 铁, 石炭等)。马来亚当时是“世界的锡矿中心”, 日军若要扩大战场, 占领更多地方, 就需要更多锡来做成罐头, 让士兵们能够走得更远, 更久。因此, 特地挑选了当时日军最为垂涎的锡矿: 在哪里? 有多少? 哪个国家买最多? 哪个国家次之。货船是往东走太平洋航线? 还是往西走印度洋航线?(图7)。

如果我们从1万米高空, 向下俯瞰英属马来半岛, 就能同时看到相邻的荷属苏门答腊。图8是日军在1941年12月25日(日军故意使用这个香港沦陷的日子)出版的一幅资源图, 我们如果从上往下看, 寻找我们熟悉的

“日文汉字”的话, 就可以找到8种矿物或农产品的名称: 铁矿, 棉花, 铅, 石油, 锡, 胡椒, 砂糖, 石炭。图中这些汉字的位置, 就代表着它们的产地。此图的目的之一, 就是告诉日本国民, 他们的军队进攻到了哪里, 能够为日本夺取到什么宝贝!

从以上图表可以得知, 日军当年: 第一, 拥有一批专门人才, 通晓矿农渔林业, 精通地理地质。第二, 在吞食整个东南亚野心的驱动之下, 派出了大批间谍, 走遍英国(星马属), 美国(菲), 荷兰(印尼)和法国(印支半岛)的殖民地, 把各地的情报整合起来绘制出这些“多国”地图, 这跟同一时期欧美殖民帝国“自扫门前雪”的做

法，形成强烈对比，也折射出日本当时的“软实力”。

(注：笔者已经把这批地图捐赠国家图书馆)

然后是日军间谍制作的市镇目标建筑位置图，用红字标记着重要建筑，如：银行、电话局、机场、海港、火车站、发电站、医院、货库，等等。本场展出了我们熟悉的新加坡，马六甲，太平，雅加达和马尼拉。

### 封锁和检阅情报

这部分说明，为何笔者认为日军的地下工作是在1939年或之前干的呢？

1939年9月1日德军入侵波兰，10月日本和德国结盟，借口占领法属印支（即越南），引发了第二次世界大战（图9）。大英帝国于是紧急实施情报封锁令（新闻报刊、书信、电影等），民间俗称检阅，比如邮政局奉命打开每一封来往信件，防止泄露军情，逮捕敌国间谍。

新加坡是英国殖民地，当然涵盖在该紧急法令之下，于是日本间谍或龟缩或逃走，因此我们今天能够看到的



图10：1939年10月17日从新加坡寄往纽约市的信件，左边盖有“检阅合格”蓝色印章。（林少彬藏品）

间谍文物，主要是在卢沟桥事变（即1937年7月7日）之后，直至1939年10月为止的档案。

在此，特地为《怡和世纪》读者展示一封当年被检阅，获得“检阅合格”盖章的信封。从它的邮戳得知，它是在1939年10月17日从新加坡（马来亚海峡殖民地）寄往美国纽约的私函（图10）。

这封邮件饱含不少历史印记。首先，它那张马来亚海峡殖民地邮票（邮资12分）告诉了我们，新加坡曾经是马来亚的一部分，我们曾经有过一段没有“新加坡”自己的邮票的日子。

第二点，我们曾经生活在传达信息必须用书信的时代，当时的每一封信都必须被搬运到某间邮政局盖章然后分派至下一站。因此每一封信都至少经过一名邮务人员的手，所以当政府要封锁消息时，可以动员所有邮政局和邮务人员拆开每一封信件来检阅，看看信中有没有泄露某种机密，也就是说，“资讯”曾经是可以用手抓捏，用眼睛看到的。这对今天生活在数码时代社交媒体盛行的青



图9：1939年9月2日晚《南洋商报》和《新国民日报》的联合号外，紧急报道德国入侵波兰。这就是第二次世界大战的爆发点！（报纸：国家图书馆档案）

**附表：“1939陈嘉庚”展出文物类别及制作图片数量**

文物出处	代表展品 (重点)	图片
• 美国/民间	漫画 (滇缅公路)	4
• 美国/军方	战地记者照片 (滇缅公路, 铁索桥), 陆军《中国》手册, 空军血符实物 (缅甸战区逃命地图)	10
• 英国/民间	照片 (滇缅公路, 被空袭后的市区)	5
• 日本/政府	卢沟桥事变第二周年日本侵略中国地图, 滇缅公路情报, 战地记者照片 (惠通桥), 战争画 (英军投降)	10
• 日本/军方, 间谍	目标市镇地图 (新加坡, 雅加达, 马尼拉), 战略资源地图 (锡, 树胶, 米, 铬)	12
• 日本/民间	日军轰炸中国全境鸟瞰图, 滇缅公路漫画, 东南亚资源地图 (局部)	3
• 新马/民间	南洋商报/星洲日报的报道, 南侨总会出版《歌谱》实物, 白清泉照片实物 (白毅柏提供)	32
• 中国/民间	驼峰航线图	1

少年来说简直是一件不可思议的事情,但是,这是真实的,我们的先辈们曾经生活过的时代。

### 善用软实力, 神速解决危机

今天的俄乌战争也好,当年的第二次世界大战也好,交战各方都是按照各自收集到的情报你攻我打,几十年来都没有改变。谁的情报掌握得准,谁就能致胜。

1939年被誉为中国“抗战输血管”的滇缅公路开通之后,怎么会突然发现司机不足呢?在今天的管理工程学上,这是可预测的状况,只能归咎于“人为失误”。关键在司机人数(情报)的管理工作上。远在新加坡的陈嘉庚,在短短的6个月内,使这个数值达到饱和,让资源管理者可以集中精力管理接收和分配所得到的战略物资,为疲弱的民国身躯不停注入新血。这就是陈嘉庚的危机管理技巧,是陈嘉庚的功劳所在!

“1939陈嘉庚”历史展,凸显陈嘉庚另一层次的领导能力:既善用表演艺术影响力(软实力)掀起抗战热潮,又会临危不乱地,以最快速度解决一场紧急灾难。

与此同时,相信陈嘉庚身边一定有一群杰出的管理人才,他们既善于管理数字(Data Management)又善

于管理突发事件(Emergency Management),不但会管理网络组织(Networked Organization),还会管理分散式库存(Distributed Inventory)。他们是谁?值得本地文史学者深入研究,把这群无名英雄的事迹挖掘出来,填补和充实我们的抗战群英史,罗列出被遗忘的成功管理案例。

让我们好好学习陈嘉庚,继承和发扬陈嘉庚精神!

作者为本刊主编