

怡和焦点

“陈嘉庚诞辰150周年纪念展览会”的新史料（上）

■ 图文 林少彬



哪儿有新的史料

上哪儿找新的，未曾发表过的陈嘉庚史料？

真的有这样的史料吗？战后都过了这么多年，还能找到新东西吗？

好似三星堆考古那样，过去30多年来，人们都只知道1号坑和2号坑的存在，有谁知道旁边就躺着另外5个坑呢？

我的“考古”，会不会在几个月后徒劳无功，空手而返？或是会有惊喜，有所收获？

这些就是今年年头回旋在我头上的问号！让我半夜睁开眼睛的恶梦。

当我得知怡和轩董事会要我负责筹备和策划纪念陈嘉庚先生诞辰150周年纪念展览会的时候，我还偷偷给自己加上了一道门槛，想尝试去挖掘新的还未被人

图1 隆重纪念陈嘉庚先生诞辰150周年



图2 《陈嘉庚诞辰150周年纪念》展览会由我国前外交部长杨荣文主持开幕

报道过的陈嘉庚史料！尤其是很想找到一些和星马有直接关系的史料。我的噩梦就是这样开始的。

大概是在农历新年期间吧，我开始抱着电脑走进一片未知的数码空间，首先用中英文打出几个和陈嘉庚有关联的单词，果然不出预料，找到的都是一些“老生常谈”。无奈之下，只好改用日文钻进日本著名的档案网站“亚洲历史资料中心”去“翻箱倒柜”，大概是摸爬滚打了2个月吧，有一天晚上竟然意外地在日本外务省（即外交部）外务史料馆的“战前期外务省记录”中找到一篇和陈嘉庚有关的史料（电子档案，以下同），顺藤摸瓜之下，接下来几个星期都顺利地找到数颗“大瓜和小豆”。

这给了我很大的鼓励，让我大胆地扩大了搜索范围，走进日本防卫省（即国防部）防卫研究所以及日本国立公文书馆（即国家档案馆），同样来个“倾盆倒桶”，结果幸运地让我抓到了几只“大鱼和小虾”。

新史料的类别

大概花了六七个月吧，挖掘到的新史料，大多是日本政府从1910年代开始直至日本发动太平洋战争（1942年）为止的三十年间，动员各地领事馆，派出所谓的专家或间谍，利用汉奸，或者民间团体，明察暗访，收集汇报给相关内阁要员的秘密电报。内容大致可以归类为三：

第一类：陈嘉庚企业管理的情报；

第二类：陈嘉庚和福建侨领关系的情报；

第三类：陈嘉庚和筹赈会人员的情报。

以这批新史料为基础，再加上我个人及向友人借来的藏品，就把怡和轩大楼的二楼和三楼布置起来，在可容纳范围内，尽可能把重要的史料展示出来，与参观来宾分享。

图表使用三根灰黑色的立柱，标示着陈嘉庚经历过的第一次世界大战，全球大恐慌和第二次世界大战。蓝色的“横幅”标示着陈嘉庚经营过

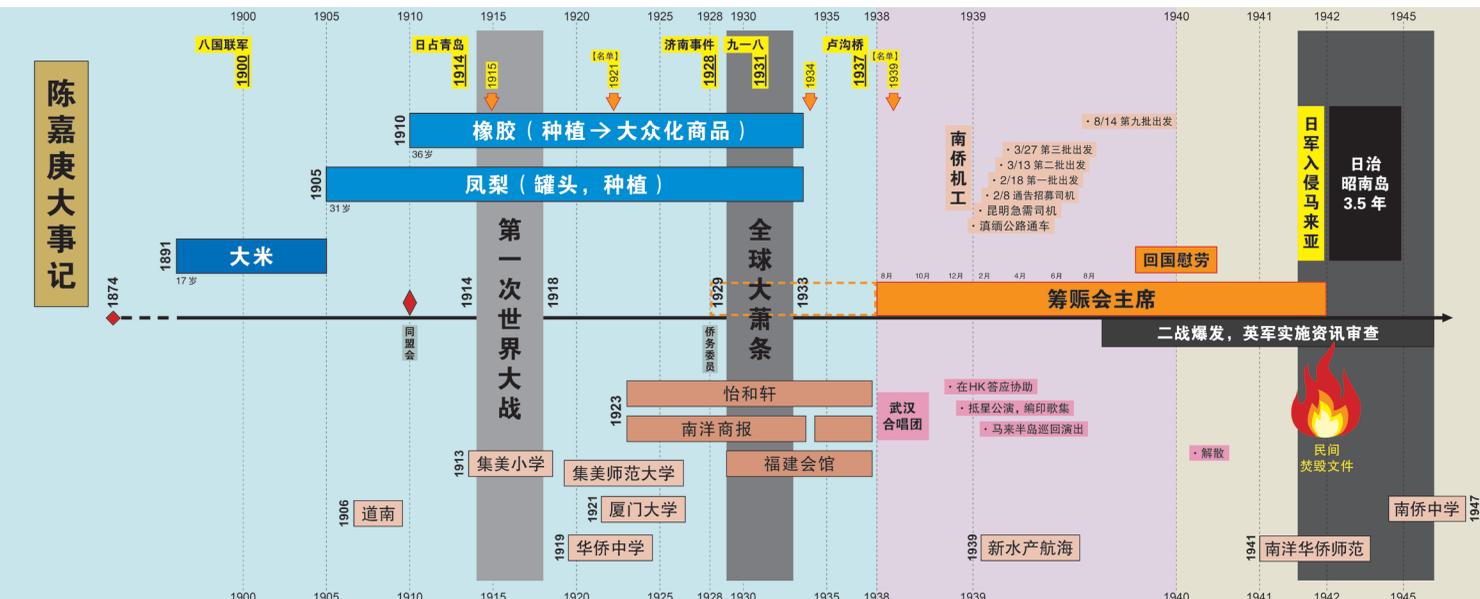


图3 策展人林少彬设计的《陈嘉庚大事记》，精要地展示了陈嘉庚从诞生到战后离开新加坡之前经历过的各个阶段和主要贡献。

的大米，凤梨罐头和橡胶产品三种生意。艳丽的橙色标示着陈嘉庚领导一系列的抗日救亡活动。粉红和浅朱红色代表着陈嘉庚带头的办校项目，社团会馆活动。其中尤其是把1938年10月至1939年8月的版位“特别放大”，目的是为了展示陈嘉庚在极短时间内“闪电般”地处理了四件大事：一、1938年10月获选为东南亚筹赈会主席之后积极展开的筹款活动；二、同年12月突然接获武汉合唱团的旅费资助要求，安排该合唱团南来新加坡公演及到半岛各地巡回演出；三、1939年头突然接获昆明的要求，从2月开始，前后共招募3200名南侨机工，分9批北上支援滇缅公路，及时解救了重庆政府一度几乎断了气的物资短缺困境。四、1939年在福建会馆的照顾下，设立了“新加坡南洋水产航海华侨学校”。

另外，在《大事记》的右端用一堆火焰标示

当年（1941年12月至1942年2月）日军入侵马来半岛的时候，爱国侨胞们纷纷烧毁跟华社有关史料。以致战后80年来研究当年侨领和他们的贡献，始终面对严重的资料匮乏。

首先，我们来看一看陈嘉庚的企业管理手法，这一期我们聚焦于他的凤梨罐头事业上。

陈嘉庚的企业管理手法 - 凤梨罐头篇

陈嘉庚企业管理的情报主要是出自日本官民合作的调查报告书。我尝试通过他们那只“另有目的的眼睛”窥探到的报告书，加以“洗涤”之后，让我们看到陈嘉庚的管理策略，尤其是在事业发展的不同发展阶段所采用的对策。意外地发现，其中还有不少仍旧适用于今日的“功夫”。

众所周知，陈嘉庚在1905年开始经营凤梨罐头工厂（注：日文史料称为凤梨者，星马称黄

梨，中国称菠萝），接着在1910年开始橡胶制造业，经过发展期进入高峰期，而在1934年全面收盘。日方收集的情报恰好涵盖了发展期和高峰期这两个重要阶段。

《新史料1号》是1915年7月日本驻新加坡领事藤井实汇报给日本外相加藤高明男爵，题目为《关于调查凤梨罐头之件》（图4，左起第6行）的外交函件。揭露了日治下的朝鲜京城（今首尔）日本人商业会议所（所谓的民间商人组织）竟然指名要求调查新加坡产的狮子牌，苏丹牌和男童牌凤梨罐头（图4，左起第5行开始，从右到左），而这三个品牌正是陈嘉庚所制造的三种凤梨罐头。

该报告共有5页，其要点如下：被指名的三个品牌，狮子牌，苏丹牌和男童牌都是中国人陈嘉庚经营之企业，在星柔两地拥有8,9间工厂。住所为里峇峇利路。产量占总输出额的八成，输往英国及欧洲各国，其中苏丹牌和狮子牌还卖往伪满洲国（今中国的东北）和朝鲜。男童牌的品质稍微低下，等等。

问题来了，为什么陈嘉庚的凤梨罐头会被远在朝鲜的日本人盯上呢？可惜上述文件并未提供任何线索。但是我在后续的探索之中，从其他文件得知原来日本和它殖民下的台湾原有的凤梨罐头销售势头转弱，急着要找出是谁吃掉了他们的“蛋糕”？

不过，从《新史料1号》，我们可以看到陈嘉庚不但有办法把他的凤梨罐头卖到英国和欧洲，还有办法卖到伪满和朝鲜这一事实。这就告诉我们：陈嘉庚不但善于利用和管理新加坡厂商素来熟悉的欧洲销售人脉，他还成功地开拓了我们较不熟悉的东北亚市场，可见他善于用人，懂得招揽不同民族的人才，组织一只多民族多语言的贩卖部队。

《新史料2号》出现在1922年6月，原因是陈嘉庚在（雪兰莪州）巴生火车站附近买地2英亩，而且添购生产机械，建设新的凤梨罐头制造厂，并且计划在两三个月内投入生产。日本驻新加坡总领事浮田乡次于是向外务大臣内田康哉伯爵打了报告（共2页），认为这是把原本只集中在星柔附近的凤梨栽培和罐头制造业，转移扩散到马来半岛中部的第一炮，他相信此举将会振兴巴生地区的工商业。

陈嘉庚这一步棋，证明了他是一位富有战略

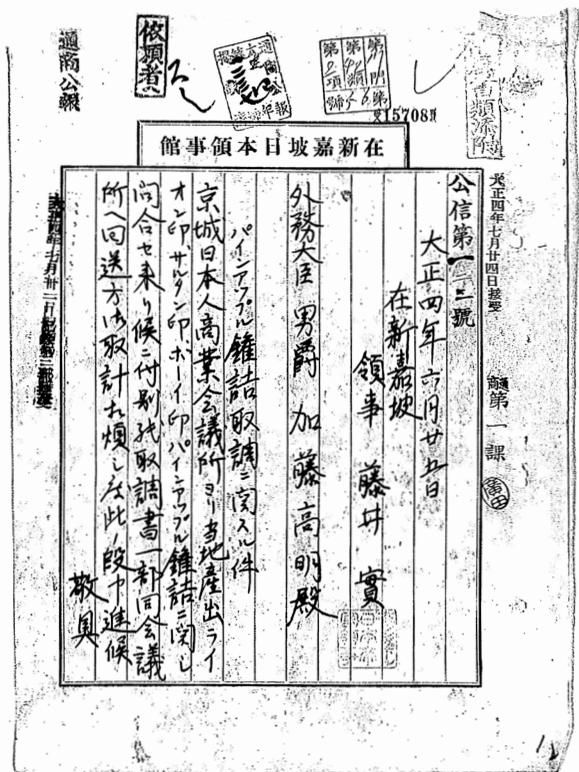


图4 大正四年（即1915年）6月，日本驻新加坡领事向日本外务大臣汇报有关朝鲜的日本人商业团体要求调查新加坡的凤梨罐头一事。

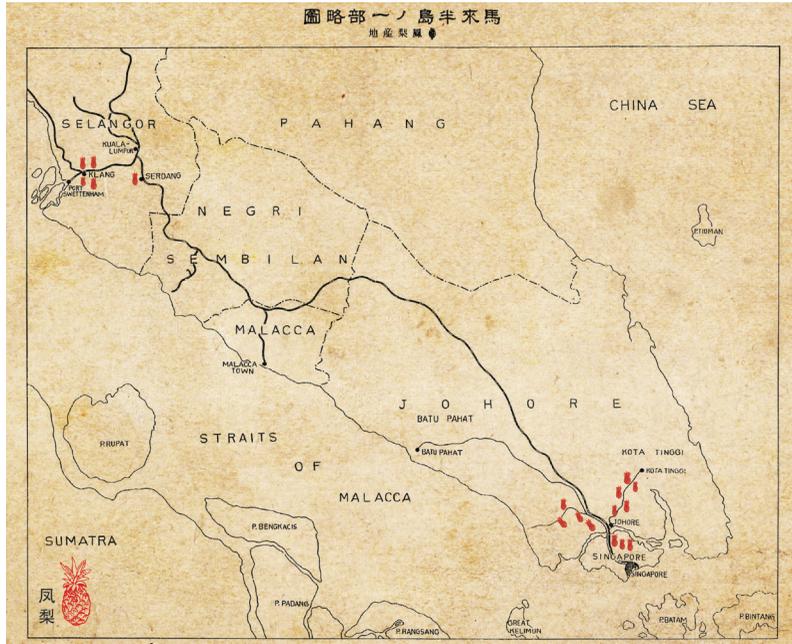


图5 20年代末期，继星柔周边之后，在巴生附近，发展出另一个凤梨种植和生产罐头的工业区。陈嘉庚正是巴生的先驱！（出自《新史料3》）

远见的企业家。他眼明手快，走在别人的前头！熟知新加坡这个大都会的物价只有逐步上涨而新山也将会因此而水涨船高，对陈嘉庚而言，他既要扩大生产，又要避免盈利被压缩的话，向马来半岛腹地进军就成为能够帮他以一石解决二鸟的解药！这在今天或许已经是“常识”，从新加坡总领事的语气来看，当时还是“新闻”！

《新史料3号》是来自1928年3月，日本殖民统治下的台湾总督府官房调查课所发行的《南支南洋凤梨事业》（以下简称《南》）报告书。该报告厚达340多页，调查地域包括汕头、广东、香港、澳门、海南岛、法属印支半岛、马来半岛、砂劳越、荷属东印度和菲律宾。关于陈嘉庚的情报就被记录在马来半岛的章节里头。

《南》报告书根据1926年的数字，为星马的凤梨罐头厂家排列出了当时的“龙虎榜”（图6），图中可见陈嘉庚以四间工厂的规模名列榜首！

台湾总督府的这份报告也提供了从1918年到1921年之间，马来半岛凤梨罐头产业的每年对外输出金额。当年，英国是我们的主要买家，我们对英国的输出金额在四年间翻了930倍（从\$6,120增加至\$5,691,550）。排在英国后头的四大买家是：新西兰、印度和缅甸、北美以及荷兰。今天，在超市一个只卖两块钱的凤梨，原来它在100年前曾经帮我们赚了不少外汇，只可惜这个“先驱”早已经被我们忘得一干二净！

《南》报告书中对陈嘉庚描写如下（摘

要)：“陈嘉庚氏为马来半岛一大富豪，据说拥有资金数千万，橡胶输出居马来半岛第一位，经营橡胶园约1万英亩，胶膜加工，还从事精米业，制材业，制纸业等。南洋各地都有分店，而且所雇用的子弟都来自陈氏独立营运的学校，实在佩服。据说盈利的三分之一回馈社会。”

从日本人收集到的情报中，可以看到几点值得我们向陈嘉庚先生学习的地方。第一，陈嘉庚发展阶段时期的“八九间”工厂，在生意进入高峰期时果断地动刀用斧，把它们整合为四间！证明他敢于改革组织，改善生产程序和提高生产力。不让自己的企业染上随着生意扩大而出现肥大的内部结构从而压缩利润的通病。

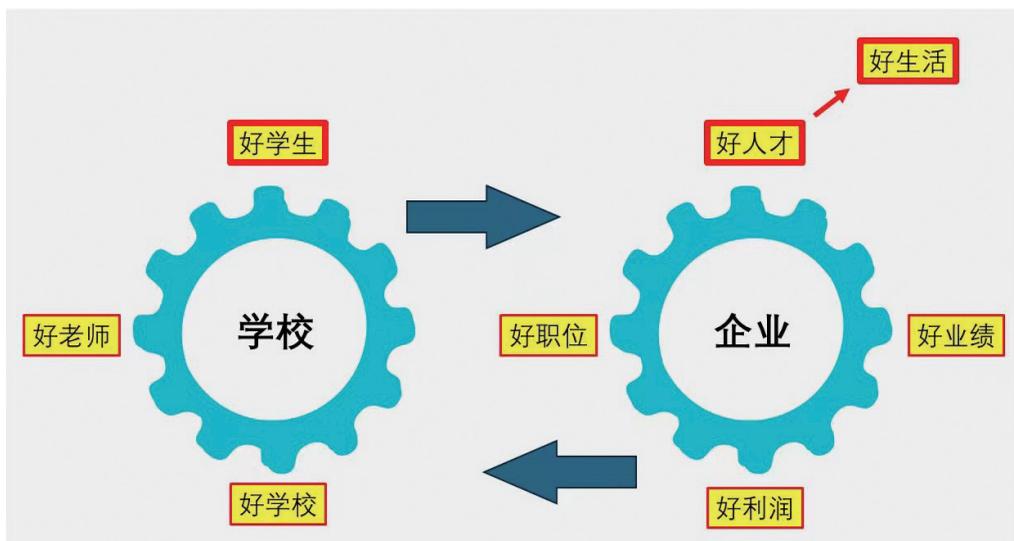
第二，陈嘉庚强化收益的目的之一是为了确保每年都能把“收益的三分之一”捐给教育。这是非常了不起的经营战略目标。即便是百年之后的今天，新加坡政府虽然常常鼓励大企业捐出

利润的2%至3%给社会公益（简称CSR, Corporate Social Responsibility 企业社会责任），但是据说大都止步在1%前后。因此，坚守33%是一件多么困难的事，不言而喻！

第三，陈嘉庚热心教育，是为了让学童有机会学文化，提升教育水平，让他们能够步入社会谋生自立。陈嘉庚热心扩大生意，是为了让成年人有机会到好的公司上班，得到好的发展机会，好的人才才会创造出好的业绩，带给企业好的利润，因此可以捐款盖好的学校，好的学校就能吸引好的校长，好的校长能吸引好的老师，好的老师就能教出好的学生，好的学生进入好的企业自然会创出好的业绩……陈嘉庚似乎想凭一己之力，办好学校，造就人才，办好企业，开拓市场，创造职位，从而改善人们的生活！这就是为什么《南》报告书的调查员也竖起大拇指，表示“佩服”的原因了。

工场名	代表者	投资额 (推定)	所在地	
陈嘉庚公司 Tan-Kah-Kee (Khiam Ann)	第一工场	陈嘉庚	600,000	Lolang 3, Gaylang-Road, Singapore.
	第二工场			Klang Selangor, F.M.S.
	第三工场			Kota-Tinggi, Johore.
	第四工场			Johore Bharu.
日新公司 Jit-Sin	第一工场	叶玉桑	500,000	50/53, Grove Road, Singapore.
	第二工场			Johore Bharu.
新兴公司 Sin Hen	李益三	200,000	939-1, Serangoon Road, Singapore.	
光兴公司 Kwong Hin (二工场) Thye Lee	陈秋 X Low-Ting-Ting	250,000 200,000	1235-1, Serangoon Road, Singapore. Pulai, Johore.	
发兴公司 Watt Hin	甘平发	150,000	48, Grove Road, Singapore.	
Sin Kee Sing	王水斗	150,000	1228, Serangoon Road, Singapore.	
大兴公司 Thye Hing	王文德	150,000	35, Sumbawa Road, Singapore.	
新德美公司 Sin Tek Bee	蕾阳合	150,000	Johore Bharu.	
陈四公司 Tin Seng	陈四鹅	80,000	Johore Bharu.	

图6 (日治)台湾总督府调查的1926年马来亚凤梨罐头厂家龙虎榜



陈嘉庚的企业经营和教育发展是一辆双轮马车，它逐步地改善人们的生活水平。

可是，陈嘉庚在凤梨罐头业里是个后来者，起步于1905年，他是凭着什么能耐，“弯道超车”成为业界王者的呢？（根据《南》，新加坡的凤梨罐头业始于1885年左右）

花了一段时间搜索之后，从《新史料4号》日本驻牛庄（今辽宁省营口）领事清水八百一在1921年1月24日所写的报告中，找到了答案：从牛庄的角度而言，凤梨罐头的供给地有四，即新加坡、汕头、台湾及夏威夷。但是新加坡品牌的需求最多，汕头次之，台湾及夏威夷少许……新加坡的凤梨圆心切除后，还更进一步把“眼睛”和它的“根”切除……新加坡品质良佳但价格较高……占全体输入额的约六成。再者，对比新加坡罐头，台湾罐头劣势明显，保存期不长是最常有的恶评。

我们可以清楚看到，陈嘉庚的凤梨罐头工厂所面对的竞争和挑战，首先是来自星马本地的同

行，接着是来自中国汕头，日殖民地台湾和夏威夷。陈嘉庚旗开得胜的秘诀来自于（1）品质良好的罐头容器；及（2）细心的加工（切除苦涩的“眼睛”和“根”）。陈嘉庚使用良好的材料做罐头，投入人力挖除“眼睛”，制造出甜美好吃的凤梨罐头，虽然本钱较高，但是由于好评如潮，结果调高卖价之后，越卖越好，这个结果恰恰是陈嘉庚追求的“多利多销”，把获得的盈利，投入教育，造福社会！

（上集完）

作者为本刊主编