

# 第一章：青少年积累起步（1874-1903）

## 少年乡读生活（0-17岁）

陈嘉庚（1874年10月21日-1961年8月12日）

### 出生地

- 中国福建省同安县**集美村**（今厦门市集美区）
  - 从**元代**起由**陈姓先人**开基繁殖起来的海滨渔村
  - 位于**闽南东海之滨**
  - 联系**长江三角洲**和**珠江三角洲**的纽带
  - 宋元时代著名的“**海上丝绸之路**”的起点
    - 明代漳州月港、泉州安平港，是中国与东、西洋贸易的国际性港口
    - 清代，厦门港的崛起，又以台运和南洋贸易称盛于世
  - 民族英雄**郑成功**的部将刘国轩曾留下了“**延平故垒**”和“**国姓井**”的遗址
  - 村里人以海为生，靠**捕捞**和**海产养殖**养家糊口，有坚韧不拔、冒险进取的“**同安精神**”

### 时代背景

- 在西方的威逼下，中国沦为**半殖民地半封建社会**
- 在陈嘉庚出生之前30年，帝国主义通过鸦片战争将与集美只有一水之隔的**厦门**强辟为“**五口通商**”的口岸之一。
- 陈嘉庚的家乡素有**海外经商**和**垦殖**的传统
- 在西方列强和封建王朝的双重压迫下，更多的人到当时被称作“**南洋**”的**东南亚**一带开辟新生计。

### 陈嘉庚的家庭

- **华侨世家**
- 曾祖父**陈时钦**（时赐）有兄弟五人，其中二人出洋，定居在槟榔屿和新加坡。
- 大伯父**陈纓忠**、二伯父**陈纓斟**、父亲**陈纓如**（又名**杞柏**，字如松），三兄弟
- 父亲在**新加坡**经营着一家**顺安米店**和一个**西谷米厂**，还拥有一些**房地产**

### 经历

- 陈嘉庚少年时代是在家乡与**母亲孙氏**度过的。他和同村其他孩子一样，帮助家里做些种地瓜、拔花生、剖牡蛎之类的轻活
- 1882年，9岁的陈嘉庚第一次跨进本社族人兴办的学校，名为“**南轩私塾**”
  - 所授的课本是传统的《**三字经**》、《**四书**》，内容脱离实际
  - 由于孩子时常要帮助家里劳动，塾师常是授课一月，休息一月或半月，一年的功课，往往要拖到二到三年
  - 塾师**陈寅**是一个贫穷的老学究。陈嘉庚跟随陈寅读书七年，所识文字不多。后来他能够著书撰文，全是**刻苦自学**的成果
- 这种旧式封建教育给陈嘉庚留下了深刻的印象。他倾听父老们讲述先贤们爱国报国的故事，孕育了他矢志
- 1884年8月，法军侵略舰队炮轰台湾基隆之后，又突袭福州马尾，把南洋水师军舰11艘、商船19艘炸沉，“**法国不胜而胜，中国不败而败**”的消息引起震惊
- **闽南**一带发生**大旱灾**和**瘟疫**流行。陈嘉庚的亲族三十余家，一百多口只剩一半。

- 11岁的陈嘉庚伴随母亲留在村里经历了各种痛苦
- **陈嘉庚在集美度过整个少年时期**，熟悉故土风情，目睹国运颠危

## 青年学商经历（17-20岁）

- 1890秋，16岁的陈嘉庚在父亲的要求下，第一次坐船来到了**新加坡**（当时名为**星洲**），在**父亲的米店**学习经商
- 新加坡当时为**英国的殖民地**，居民大多是**华人**。
- **明代**前期，中国东南沿海特别是福建人民就已移徙到这里。鸦片战争以后，东南沿海人民出洋谋生的人数越来越多，新加坡是主要地点之一。
- 陈嘉庚的**父亲陈杞柏**，早年来到新加坡进入商界，以经营**米业**起家。陈嘉庚到新加坡时，陈杞柏不管顺安米店事务。米店的工作由**陈嘉庚的族叔**担任经理兼财务，住在陈杞柏顺安三楼，每日午刻才下二楼看书、接客，办理硕莪厂和房地产的业务
- 他原娶妻子去世得早，身旁尚有一妾**苏氏**，为他生了**陈天乞**与**陈天福**儿子。陈嘉庚被安排在顺安米店协助族叔**管理银钱货账**，兼任**书记**（即文书），很快掌握了业务
- 两年后，因族叔有事回国，他接任**顺安米店经理兼财务**
- 顺安米店是一家从**泰国**（当时名为暹罗）、**越南**（当时名为安南）、**缅甸**采买大米，然后售给本地零售米店和批发商行，每月买入米款二万余元，按照新加坡市场惯例，大米出手后三十天收账，一般多加十天便可收清。但顺安米账往往延到五六十天才能收清
- 当时之所以能维持采买，是由于“**德安**”、“**福安**”两店的互相支持。这两家米店原来都是**陈嘉庚父亲一手倡办**，此时已归于他叔伯兄弟的名下，但对外采购与顺安并不分家
- 陈嘉庚接手后，每月得利约五六千元，崭露经商才能

## 继承特殊资产（20-31岁）

- 1893年秋，陈嘉庚回到家乡完婚，妻子名叫**张宝果**。他在家住了近两年，**经营渔业和补习中文**
- 1895年夏天，他第二次**南渡新加坡**
- 1897年冬，陈嘉庚的**母亲在集美病逝**
- 陈嘉庚因米店没人照顾，延迟到第二年秋天族叔来接替才起程回国为母亲修墓。但风水先生说正穴方向不合，需等两年后才能下葬，他于1899年春带着妻子前往新加坡。1900年冬，第三次返回集美安葬母亲，并为母亲守孝三年。
- 陈嘉庚首次回中国前，陈杞柏经营的**地皮房地产业**、**硕莪厂**以及新办的“**日新**”**黄梨罐头厂**，连同**顺安米店**的收入，有资产十余万元。第二次回中国前，地皮和房租**收入增加**，“顺安”规模扩大，除硕莪厂承顶给他人外，在柔佛加办黄梨罐头厂一所，并经营黄梨园数百英亩。第三次回中国前，陈家经营颇有起色，实有资产三十五六万元，使陈杞柏不惜抽出三万余元资金营建住宅，并汇回家乡四万余元，让在集美家乡的陈嘉庚以陈天乞的名义，购买厦门提督、打铁两码头的海填地皮，盖建店屋。
- 陈杞柏在**新加坡福建华侨社会**中是1896年“**华商公所**”第一次会议拟举的**闽帮十三位董事之一**，1903年被推举为**陈氏宗祠的三位总理之一**
- “**金胜美**”、“**庆成**”两号的加营成了他**事业衰败**的祸根。“金胜美”等号的财款和黄梨罐头厂向洋行收款由**陈天乞掌管**，但他**不谙经商**，又常在酒醉后侮辱店员，而他的母亲**苏氏好赌**，背着陈杞柏**侵支款项**。加上陈杞柏不明真相，各店经营人员不敢告发。苏氏母子任意支取达十余万元使**各业经营衰退**，高利贷主趁机加重利息，加上房地产价格大跌，亏损35万元
- 1903年7月，陈嘉庚立志替父亲还清债务。30岁的陈嘉庚从父亲手里继承的**有形资产是25万元债务，无形资产是父亲的关系网和替父还款获得的社会信誉**

- 他规定**苏氏每月只能支取家费200元，结束“金胜美”、“庆成”、“振安”业务**；把**柔佛黄梨罐头厂出顶**，得款一万余元；在新加坡的**黄梨罐头厂招人合伙**，改称“**日新公司**”；又**卖出空地一段**，除还押欠外，尚余五万余元。还清了货账，**顺安米店**开始在陈嘉庚手上**名誉转隆**了。到了**立冬**之后，米业减作，劣账追收，他不得不于**1904年春宣告米店倒闭**，尚**负债三十余万元**。

## 第二章：壮年崭露头角（1904-1912）

### 转行创立“苏丹”（31-33岁）

- 新加坡地处热带，盛产的黄梨质量好，采买方便，**黄梨罐头**远销欧美。当时黄梨罐头销路旺，生产周期短，采买原料可以赊账，利润空间较大。
- 陈嘉庚集资7000元，购买旧机器在新加坡郊外**创立“新利川”黄梨罐头厂**。当时父亲招人合伙的“**日新**”公司经理病逝，陈嘉庚**接管**了这家黄梨罐头厂，这为他涉足新加坡黄梨罐头业提供机会。他把本厂所产**黄梨罐头**商标定名为“**苏丹**”，意在夺取黄梨罐头之王的宝座。
- 那时候新加坡共有黄梨罐头厂十余家，经营黄梨罐头的欧、美、加拿大诸洋行也有十几家。在经营黄梨罐头时，陈嘉庚采取人弃我取的策略，独揽了少有人做的**小批量品种黄梨罐头**的生意。
- 当时，各厂采买黄梨都是按枚论价，而黄梨每枚大小和成熟程度各不相同，有的还有坏烂，议价时不计重量，全凭眼力，而且每季停工后才开始计算盈亏。
- 陈嘉庚**改变策略，规定每天购进的黄梨须当天制完，当夜结算成本盈亏，作为次日采购议价标准**。在生产中，他**减少浪费，降低成本，严把关产品质量，建立商业信誉**。
- 陈嘉庚涉足黄梨罐头业**三个月即取得了成功**。“**日新**”**获得净利近三万元**，“**新利川**”**获利九千余元**，两厂**合约四万元**，利润率比当时最有名的大厂高出七八倍。
- 陈嘉庚**扩建“新利川”厂房**，增置**机器设备**，**投资三万元加开一家米店**，兼作两个罐头厂的营业机关，又用2500元在“新利川”附近数英里外，购地500英亩，取名“**福山园**”，开荒种植黄梨，这是当地**最大的黄梨种植园**。这年冬季，虽然黄梨罐头市价略有下降，但由于经营得法，两厂仍获利二万余元，米店得利八千余元。独立经营的**头一年**，除伙伴红利外，陈嘉庚总计**获实利六万余元**。
- 1905年夏季，“日新”、“新利川”两厂再次凌驾同业之上，获利三万余元。他建立了“**日春**”黄梨罐头厂，并在厂内**兼制冰糖**。入冬以后，黄梨罐头行市下跌，三个罐头厂加在一起只获得利润一万余元，但他依然领先他人。他计划第二年再拿下四到五万元利润，还清父亲的旧欠。
- 1906年夏季，**黄梨罐头市价下跌严重**。“福山园”第一次出产黄梨却无利可图，盈利一万余元，无法还清旧欠。

### 涉足更多行业（33-37岁）

- 陈嘉庚不想放弃品牌——“苏丹”黄梨罐头。
- 1906年冬天，“**恒美**”米店因股东退出，经理招股经营。陈嘉庚知道“恒美”经营加工的熟米能**治疗脚气病**，华侨爱吃，便招一友人**入股，扩大熟米的生产**。之后熟米价上涨，合办16个月，“恒美”获利十六万余元。陈嘉庚仗着熟米厂的成功，**偿还了父亲的全部债务**。
- 同年陈嘉庚开始尝试着**投资橡胶制造业**。陈嘉庚从一个英国职员听到马六甲华人**陈齐贤**把马六甲橡胶园高价售给英国公司获得巨利。此时，橡胶从巴西移植到马来亚不久，他花了1800元买18万粒橡胶种子，**种在“福山园”黄梨丛边**。1909春，“福山园”附近**黄梨园**因无利可图，园主以每亩50元的低价出售。陈嘉庚把五百余亩园地**全数买下来**，和“福山园”连成一片，成为一个拥有**土地一千多亩的大橡胶园**。
- 由于**父亲在家乡去世**，“恒美”熟米厂又**失火焚毁**，他不得不**将橡胶园抵押给广益银行借款**。之后又在1910年以**32万元的价格卖给陈齐贤**。自己则另外开辟了两处新的种植园：一处为**祥山园**，**栽种橡胶，兼种木薯**；另一处为**新福山园**，**栽种橡胶，兼种黄梨**。
- 1911年春，陈嘉庚到**曼谷**采购**稻谷**。他听说**北柳港**盛产黄梨，却没有人建厂前去考察。陈嘉庚发现每年只需收购当地所产黄梨的三分之一，便可生产四五万箱罐头。此时**国际市场上黄梨罐头价格开始回升**，**新加坡黄梨产量大减**，原有的罐头厂发展受到局限。陈嘉庚**新建一个黄梨罐头厂**，取名“**谦泰**”，并在附近建筑码头、栈房，兼管采购稻谷。“**苏丹**”牌黄梨罐头开始在泰国出现。

- 在北柳期间，陈嘉庚参观过一个**福建华侨创办的“鸣成”米厂**。这个厂新办不久，装有**有轨活动屋盖**，天晴时可将屋盖拉开晒谷，阴雨天及夜间不用收米或临时加遮盖。不仅可以**节约大量劳力**，且能**避免湿谷霉坏**的损失。这个厂子还**铺有轻便铁路**，供推活动屋盖和运载湿、干谷出入之用，一回到新加坡立即**拨款三万元效法改造设备**。
- 1911年，陈嘉庚已拥有**两处橡胶园（祥山园、新福山园）、四个黄梨罐头厂（日新、新利川、日春、谦泰）、一家米厂（恒美）、一间米店（顺安）**，年纯获利润四五十万元。他的“苏丹”在新加坡黄梨罐头业中**跃居首位**，产量占新加坡全部产量的一半；他的熟米厂也赢得“**寓社会福利于个人营业之中**”的美誉。

## 资助民主革命（37-38岁）

- 1905年8月，**孙中山先生在日本建立了同盟会总部**。1906年2月，孙中山在**新加坡晚晴园建立了同盟会分会**。1909年经友人**林义顺**介绍，认识了孙中山。**1910年春天**，陈嘉庚正式**加入同盟会**。
- 1911年武昌起义成功**，同年11月，**福建光复**。大家同意组织“**福建保安筹款委员会**”，推举**陈嘉庚担任会长**。陈嘉庚致电**福建同盟会会长黄乃裳**，并立即汇去国币二万元。一个月内，他又发动**华侨踊跃筹款12万元**。上海军政府派**庄希泉**带领“**南洋筹饷队**”来到新加坡，陈嘉庚以**救济会名义汇回巨款支持军政府**。
- 得知武昌起义胜利后，孙中山从法国马赛搭船回国，于12月16日途经新加坡。陈嘉庚与孙中山会面，拿出一万元作为他的旅费，并允诺给予财力支持。
- 12月29日，孙中山被南京十七省代表会议选为**中华民国临时大总统**。为赴南京就职，经济困难告电陈嘉庚，陈嘉庚汇去五万元，是当时陈嘉庚存款八分之一。
- 南洋华侨民族觉悟和爱国主义热情把陈嘉庚推到了民主革命派的行列**。开始把自己和**民族前途、国家命运**紧紧联系在一起。

## 捐资创办小学（39岁）

- 辛亥革命后，陈嘉庚耗资七千余元，筹购了**制蚝罐头的机器及火炉**等，并以月薪国币二百元在**日本聘请技师**。他于1912年秋起程回中国。
- 陈嘉庚回到家乡后，一面筹划办厂，一面了解教育情况。这年冬天，开始**制蚝**，但由于当地所产海蚝不适宜制罐头，加之技术不过关，十余天后亏损四千余元。陈嘉庚利用这些机器设备，与厦门友人合办了“**大同罐头食品股份公司**”。这是他在**中国投资的第一个企业**。
- 陈嘉庚把为国效力的方向放在了教育上。他对早年教育的缺陷有切身体验。到南洋经商后，他利用业余时间读书进修。在经营实业的实践中，他感受到教育的重要性，因而在**南洋积极赞助当地华侨的教育事业**。几次回中国，陈嘉庚看到家乡的教育落后，感到痛心。
- 集美两千余居民，全为陈姓**，分为六七房。集美**没有小学**，各房自办**私塾**，各塾**只收男生**一二十人，女孩不得入学。当时距成立新式学校已有十几年，但是同安县20万人口，**公办县立小学只有一所**，学生一百多名。由于经费难以保证，县长频繁更换导致校长随之变更，原有教员、学生经常一哄而散。所以**没有学生能毕业，儿童上学无门**。
- 陈嘉庚决定在家乡创办小学。他**劝说停办私塾，全乡合办小学**，他自愿**承担办学经费**。**1913年春**，“**乡立集美两等学校**”暂借大祠堂及附近的房祠堂开学，共135人，分五级，高小一个年级、初小四个年级，聘校长一人，教员五人。
- 陈嘉庚筹划修筑校舍。乡人不是因为妨碍“风水”阻扰，就是反对迁移坟墓。最后，陈嘉庚买下了村西一口几十亩的大鱼池，填平建起新校舍，将集美小学搬到这里。
- 1917年，他又开设了**女子小学**，招收集美的女生。为鼓励女孩子入学，学校规定每月给每个女生**一到二元不等**的津贴，招收了五十余名学生。

## 第三章：中年建功立业（1913-1934）

### 把握发展机遇（40-44岁）

- 1913年9月，陈嘉庚从集美**返回新加坡**，继续经营他的实业。这一年，他的“**祥山园**”因**病虫害**而废弃，在泰国的“**谦泰**”**黄梨罐头厂**也因**淡水变咸**而停办。但因停办“谦泰”，他**在新加坡又顶入了两家黄梨罐头厂**，使他在新加坡黄梨罐头业中跃居首位，所产罐头居全新加坡产额的一半，成了名副其实的**黄梨罐头“苏丹”**。
- 1914年，**第一次世界爆发，黄梨罐头及熟米均因战局影响销路日短**，陈嘉庚陷入了艰难维持阶段。当年冬天，陈嘉庚认定战时**航运业**一定大有可为：一是**战争打乱了旧航运业的格局**，新加坡官方或商人承运货物，必须寻找新的船主；二是**可以为自己的企业运载原料产品**，挽救因战争影响而出现的商业危机。他决定入主**航运业**。
- 1915年，他租用了**四艘轮船**，一面承运**英国政府等官私货主货物**，承运**楠木片**到波斯湾；一面为自己运载原料和产品，从越南、**泰国运谷米来新加坡制成熟米**，再**运往印度销售**，既免受战争影响，又获丰厚利润。仅仅一年时间，他就获利二十余万元，加上其他实业收入，净利达四十五万元之巨。
- 1916年开始，陈嘉庚从**租船发展为买船**，购置“**东丰**”轮（载重3000吨），1917年又购买“**谦泰**”轮（载重3750吨），两艘船共花27万元。先自己经营，后租与**法国政府**，两年获利八十多万元。
- 陈嘉庚从1906年开始投资**橡胶业**，到**1917年起转为主营橡胶业**，兼营其他。新加坡**黄梨罐头销量减少60%**，**熟米因竞争激烈利润空间也越来越小**。陈嘉庚又适时将一家**黄梨罐头厂改为橡胶加工厂**，又将**熟米厂改为“谦益”橡胶制造厂**，生产胶布，所产**胶布经广告商介绍大半直销美国**。
- 原来购买**供制罐头之用的白铁片**，因**战争需求量大**而变得昂贵，陈嘉庚将这些抛售出去，避免资金积压，并**牟取了高利**。
- 仅1917年，年获利即有九十余万元。

## 办师范和中学（44-45岁）

- 使他彪炳史册、赢得后人仰慕和敬意的，是他心系祖国，把个人发展的全部所得毫不吝啬地投入到**利国利民的事业**中去。
- 在捐资创建小学之初，陈嘉庚就发现**新式教育所需教员极端贫乏**。
- 同安县的师范毕业生包括简易科在内一共只有四人，其中一人改行，余下三人被陈嘉庚聘到了二人。
- 当时福建省福州与漳州各有一所师范学校，漳州的师范学校是初办，有学生百余人，因经费紧张，成绩不佳。
- 作为**省立师范学校的福州师范**条件很好，学生保持在三百人，学校食宿免费，另有优厚待遇。每年招80人，可学校常**不公开招考**，名额被当地**官僚富绅子弟**占满。结果收进去的富家子弟混文凭，并没有人打算做教师。
- 陈嘉庚认为要解决小学教师缺乏的问题，只有让**贫寒家庭的子弟**经考试选拔后再接受专业训练。从那时起，他决意一有可能就办师范学校，招收有志于教育的**闽南贫寒子弟**，加以训练成为教员，以改变福建地方教育的现状。
- 1916年，他派胞弟**陈敬贤**回乡修筑校舍，**筹办集美师范学校和中学**，并致信上海江苏第二师范校长代聘校长和全体教职员。
- 在陈敬贤主持下仅仅用了一年多的时间，便在**集美兴建了大礼堂和“居仁”、“立功”、“尚勇”诸楼**，以及电灯厂、自来水塔、膳厅、温水房、浴室、大操场、贮藏室等**公用设施**。
- 为了**培养有志从事乡村教育的人才**，防止出现福建省立师范招生中的弊端，陈嘉庚实行了新的招生办法，他函告闽南三十多个县的**劝学所**，请他们代为招选愿意从事小学教育的**贫寒子弟**。每大县选五六人，小县选三四人，入校复试合格者录取。保证了生源的质量。后来学生质量稳定后，才取消了这种做法。
- 1918年3月，**师范和中学同时开学**，招收学生196人。师范四个班，分三年制师范讲习科甲、乙两班，五年制师范预科甲、乙两班和中学两个班。中学生免交学费和住宿费；师范生学费、住宿费、膳费全免。学校还供给被席、蚊帐。为了奖励师范生，学校免费提供统一制服（每年春、秋各一套）。每天两餐干饭，一餐稀饭，为照顾师范生，规定如三餐都吃稀饭的，学校每月还给津贴二元，为**贫苦青年**创造了优惠的入学条件。
- 从师范部毕业的学生，都品学兼优，有的成为闽南初等教育骨干，有的成为学者、科学家、政治家和革命者。
- 在中学，还对**华侨子弟**规定了优待制度。各南洋华侨小学毕业生，愿意回中国念中学的，只要有陈嘉庚新加坡本店的介绍，都可入学。如果到校时考试不合格，可先入补习班学习。这体现了陈嘉庚对**华侨教育**的重视，他希望以此加强**华侨和祖国**的联系。集美学校所以特别欢迎**华侨子弟**，是因为要挽回其祖国观念也。

- **优待侨生**成了集美学校永存不废的原则。其实，陈嘉庚久居南洋，对当地华侨教育问题也特别重视。
- 辛亥革命前一年（1911），他担任**新加坡“道南学校”的第三届总理**。1912年，他**协同闽侨开办“爱同学校”**，1915年，又开办**“崇福”女校**。1918年6月，陈嘉庚联络新加坡、马六甲16所华侨学校总理开特别大会，筹办新加坡**南洋华侨中学**，并担任董事会总理。该校于1919年3月21日开学，是东南亚华侨打破地域、帮派界限合办的第一所华文中学。
- **辛亥革命后**，陈嘉庚**捐资兴学**，使他在华侨社会中的威望日隆。

## 创办厦门大学（46-49岁）

- 1918年，虽然**“东丰”、“谦泰”**两艘轮船先后在地中海被德国舰艇击沉，他的**海运事业被迫宣告终结**，但因得到**保险赔款共120万元**，除扣除购船本钱还多得到60万元。加上**经营橡胶厂、转售白铁片和米店营业顺利**，特别是橡胶熟品制造厂，试制各种轮胎、胶鞋、卫生用品和日用品，并在南洋、香港、中国许多地方设店自销。他的产品新颖，推销有方，畅销各地，其**“钟”牌商标**驰誉世界。
- 他把两笔轮船保险赔款在**柔佛哥打丁宜路购进橡胶园1000英亩**，取名**“大同”**，又买了**荒地2000英亩**，又于**新加坡马珍律港边购进空地30万平方尺**。11月，第一次世界大战结束，陈嘉庚已成了拥有**400万元资产**的**华侨大实业家**了。他的实业发展重点从**黄梨罐头业转移到橡胶业**上，除**米店营业继续保存**外，所有**黄梨罐头厂让出**。
- 继涂桥头**“谦益”橡胶厂**之后，又投资五十余万元，与人合组**“裕源”、“振成丰”、“槟城”三个橡胶公司**。
- 陈嘉庚深感祖国贫穷落后，民智未开，各种专业人才奇缺。在创办集美学校过程中，他总为聘任称职的校长、教员费尽周折，深刻体会到大学的重要。
- 当时福建没有一所大学，不但专门人才稀缺，中等教师也无处可以造就。他把大学比做机器中的发动机，中等专门学校和中小学好比是它的附属品，“欲求附属品之发达，非赖有完全之发动机不可”。
- 他决意**回中国倡办大学**。1918年，**美国教会中学校长那牙**计划创办**新加坡大学**，希望陈嘉庚支持。陈嘉庚马上捐出**十万元用于设立中文科基金**，立约每年一万，十年还清。但是由于英政府阻挠，大学没有办成。
- 陈嘉庚便把先拿出的**三万元改作该教会学校的理化基金**。同年6月，他表示要建立一所专门的大学。1919年5月，在**陈敬贤**来新加坡**接管实业**之后，陈嘉庚第五次**回中国**，他亲自**筹办厦门大学并扩充集美学校**。
- 他把自己在**新加坡的不动产**橡胶园7000英亩和货栈、店屋等房地产地皮面积150万平方英尺，捐作**集美学校永远基金**，并申明：“此后本人生意及产业逐年所得之利，除花红外，或留一部分添入资本，其余所剩之额，虽至数百万元，亦决尽数寄归祖国，以充教育费用，是乃余之所大愿也。”
- 陈嘉庚回中国之日，正是**五四运动**席卷全国之时。6月24日，陈嘉庚回到故乡集美，亲自勘察地点，看准了**厦门五老峰下的演武场一带**。演武场是明末民族英雄**郑成功**练兵之所，清代为**阅兵场**，鸦片战争以后曾兼作**跑马场**，后来成为洋人的**高尔夫球场**。那里约二百余亩，如把东起胡里山跑台，西至厦港许家村的这片公共山地全部划入，面积可达三千余亩。五老峰下有驰名中外的**古刹南普陀寺**，南面濒临大海，山水辉映，风景绝佳。此地距市区约五六里，**与南洋交通联系便利**，方便侨胞子弟回中国求学。
- 26日，他邀同来集美参观的江苏教育会副会长**黄炎培**到他大学校址视察。之后，陈嘉庚印发《**筹办福建厦门大学**和**附设高等师范学校通告**》，阐明倡办动机和目的。7月13日，陈嘉庚在厦门浮屿“**陈氏宗祠**”邀集地方人士开特别大会，宣布筹办厦门大学的计划。
- 他指出，现时我国大学国立仅有**北京大学**，其余多属外人所办，其科目不过神学、文学、医学而已；高等师范仅有五所。他呼吁各方支持，为厦门大学筹集每年的基金，并当场认捐开办费100万元，当年交清；经常费300万元，分12年付完。这个数额，和他当时的全部资产相等。
- 1920年1月，**汪精卫**来漳州找陈炯明。汪精卫曾在新加坡主持《**中兴日报**》，与陈嘉庚是旧交。陈嘉庚向他介绍筹办厦门大学的计划，并**聘汪精卫为厦大校长**。不久汪精卫因政务繁忙无暇兼顾而**辞职**。陈嘉庚通过北洋政府教育部另组筹备委员会，以**蔡元培、郭秉文、余日章、胡敦复、汪精卫、黄炎培、叶渊、邓萃英、黄孟、李登辉**为筹备委员。
- 厦门大学就在陈嘉庚的积极努力下在**闽南**矗立起来，成为唯一一所华侨创办的，也是**唯一一所个人独资创办的大学**。

- 1921 年，厦门大学创建伊始，先设**师范（分文理两科）、商学**两部，本科四年，预科三年。1921 年 3 月 1 日，在**厦门及南洋各埠招收新生 96 名**。下旬，校长**邓萃英**从北京到校，带了一块有**北洋政府大总统徐世昌**题字的横匾。陈嘉庚见邓带不切实用的东西来，对徐世昌缺少士人气节嗤之以鼻，把横匾弃置地上。4 月 6 日，厦门大学借集美中学新校舍“**即温”楼正式开学**。校训是“**自强不息**”。
- 这一天是陈嘉庚实现倡办大学愿望的日子，也意味着南方专门人才崛起的日子。从此，每年的**4 月 6 日也就成为厦门大学的校庆日**。厦大开学后，陈嘉庚主持了厦大校舍的建设工作。他否认了邓萃英委托上海美国洋行不切实际的设计方案，**亲自规划了厦大蓝图**，既考虑到建筑布局合理，美观实用，又注重节省，当前要满足各科学子不多的需求，但同时要为将来学校的发展扩建留有余地。
- 工地施工时，他亲临现场进行指导。新校舍开工后，演武场左右和后面山上有不少坟墓、巨石，墓主以这些巨石“风水天成”，反对开采作为石料。陈嘉庚婉言解释无效，等墓主走后仍继续督工。
- 陈嘉庚派人劝说迁移，并在厦门各报刊登启事，声明如不自动迁移，则为代迁，并送上迁葬费，同时在数里外的山腰买一段空地作为迁葬地点。
- 在校务管理上，邓萃英要求把开办费和经常费归学校主持人管理使用，并提出除建筑校舍费用以外，其余在东三省购买地皮，开垦农田，辗转买卖，作为日后学校的财源，表示自己可以或托朋友们帮助管理。陈嘉庚认为把办学经费拿去做投机买卖很冒险，而且校长要在校内主持校务，没有时间。当初陈嘉庚聘邓为校长时，契约声明必须辞去教育部的职务，但邓没有辞职，而且邓所聘来的教员多不合要求，对欧美文化毫不了解或完全不懂外文，其中竟有因贪赃受贿而被革职的知府。**邓萃英于1921年5月辞职**。
- 陈嘉庚发几封电报到新加坡聘**林文庆**来接任校长。林文庆是英国爱丁堡大学医学内科学士、外科硕士、香港大学名誉博士，以种植橡胶、提倡中华文化、医术高明和营救过孙中山先生。他和陈嘉庚同批加入同盟会，民国初年曾被孙中山任命为民政部医药顾问。他把此事请孙中山代为决定，经孙中山复电赞成后，林文庆于 1921 年 6 月举家迁至中国，7 月份前往厦大任职。
- **1922 年 2 月，厦大第一批校舍落成**，厦大学生从集美学校迁到新址上课。7 月 11 日至 14 日，在厦门、福州、上海、北京、广州、新加坡和马尼拉七处招考新生。9 月开学有学生 130 名，新聘的教员多是留学欧美的教授。
- 在厦大开办后，他尝试**向南洋富商们募捐**，但是陈嘉庚都遇到了**拒绝**。陈嘉庚独自**支撑厦大教育经费**，全力支持厦大，在厦大陆续**修建校舍**。十年后，建成四十多座，三千余间，面积5.6万平方米，使全校师生学习、生活的需要得到满足
- 学校不断**添置图书和仪器设备**，图书从开办时的几百册增加到一万四千七百多册；拥有各种标本一万八千多件；还有各种实验仪器、机器、药品等；同时设立了动物博物院、植物园、气象台、生物材料处、物理机器厂、煤气厂、制革厂等，为教学和科研提供了较好的条件。学校 陆续增设科系，到 1930 年，扩展为文、理、法、商、教育五个学院，分设中国文学、外国文学、哲学、史学、社会学、数学、物理学、化学、动物学、植物学、政治学、经济学、法律学、教育学、银行学、会计学、工商管理学等 17 个系。
- 厦大注意**聘请著名学者**充实教师阵容，国学家、文学家鲁迅、陈衍、林语堂、沈兼士、孙伏园、台静农、余霁；语言学家罗常培、周辨明；哲学家朱谦之、张颐；史学家张星娘、顾颉刚、陈万里、郑天挺、郑德坤；教育学家孙贵定、朱君毅、杜佑周、姜琦、邱椿；化学家刘树杞、丘崇彦、张资拱、刘椽；生物学家秉志、陈子英、钟心煊、钱崇澎；数学家姜立夫等都在厦大创办初期来校讲过课。
- 陈嘉庚**高度重视办学质量**。一次，集美校长应学生之请向陈嘉庚提出，让集美毕业生免试升入厦大，被他拒绝。他坚持必须考试合格才能录取，不为照顾同乡子弟降低厦大入学资格。厦门大学以“面向华侨，面向南洋，注重实用，注重研究”的特色闻名中外，30 年代便成为全国著名的大学之一。当时人们评论说：“其能超然独立，专心以从事研究者，在华北唯有南开，在华南唯有厦大而已。厦门大学被誉为“南方之强”。为了办厦大，陈嘉庚持家费用“年不过数千，逐月薪水，足以抵过”。
- 当年到他家做客的**张国基**先生回忆说：“陈嘉庚先生的家在星马市郊丹戎加东，面临大海，风景十分秀丽。但是家庭布置却相当简朴。住家是普通平房。陈设亦极为朴素，全部家具与平常人家所用无异，一点豪华的东西也看不到
- 陈嘉庚先生**对子女管教很严**，不让子女买奢华物品，不许享受优裕的生活。家里虽然有两部小汽车，儿子陈厥祥每天到城里上学，让厥祥自己去挤公共汽车。”

- 陈嘉庚的第五子**陈国庆**回忆说：“父亲是一个很节俭的人，平日身上现款不超过五元……在他比较年轻的时候，偶尔会带妻儿到附近海边游玩，回家的路上顺便吃一杯冰淇淋，这算是奢侈的花费。他一生只看过一部电影，是在新加坡首都戏院看一部为筹赈会义演的片子。他一生只带妻儿到新世界看过一次拳击比赛。”
- 陈嘉庚不为倾资办学而沽名钓誉，也反对别人为自己歌功颂德。当厦大新校舍落成的时候，校内同人曾建议把主楼（大礼堂兼办公大楼）用他或陈敬贤的名字命名，他都极表反对。后来主楼取名“**群贤**”，取“群贤毕至”之意。在创办厦大期间，陈嘉庚致力扩充**集美学校**，着重建立培养国家民族建设所需专业人才的专门学校。
- 根据福建省临海，有条件发展渔业、航海业的特点，于1920年2月开办**水产科**，8月增办商科；1921年2月新设女子师范部，并亲自主持建筑了图书馆、科学馆。医院、立德、立言、博文约礼、即温、尚忠、诵诗、明良等楼，以及风雨操场、西膳厅、俱乐部、消费公社等。后来又陆续办起了女子师范和幼稚师范、商科、农林部、国学专门部等，形成了一个有相当规模的教育园地。

## 打造橡胶王国（49-52岁）

- 1922年2月，陈嘉庚回到新加坡。他意识到三年里，自己的办学财源——橡胶业的**竞争对手**已有数家。他全力以赴投入商战，保证为**办学**提供更多的经费。
- 从经营**黄梨罐头**和**米业**到涉足橡胶业，再到以**橡胶业**为主业，陈嘉庚用了十几年时间。早在1916年到1917年间，他被公认为**马来亚橡胶王国的四大功臣**之一。
- 1919年，随着橡胶制品的广泛应用，很多投资者都将投资的目光放在了橡胶业上，竞争越来越激烈，利润空间越来越小。当年秋冬，他以百万巨额投资买进空地六七万平方英尺，积极营建栈房，但从1920年下半年起，新加坡地皮和房价大降特降，不但无利可图，而且资金积压，损失不小。
- 1920年，“**裕源**”、“**槟城**”、“**振成丰**”三家橡胶公司因胶价下跌和股东意见不合**改组**，**陈嘉庚退出**，损失三十余万元。陈嘉庚**扩充谦益橡胶厂的规模**，将粗加工的生胶厂改为深加工的**橡胶熟品制造厂**，组建**陈嘉庚公司**，将**谦益**以**橡胶总公司**名义列其名下。
- 由于橡胶市场连两年不景气，马来亚各埠的小规模橡胶厂大都亏损，处于停工或半停工的状态，厂主想放弃经营。1922年，陈嘉庚亲自到**马来半岛**收买当地**九家橡胶小厂**，并投资扩充厂房设备。他在**新加坡**恢复和扩充已经停闭两年的“**槟城**”橡胶厂。
- 以上十家橡胶厂均于1922年改造完投入生产，每月可交出胶布三万余担，得利一百多万元。当时，能与陈嘉庚的“谦益”相抗衡的仅有“**信诚**”、“**振成丰**”两家。这两家的老板和股东有的与陈嘉庚是旧交，有的曾是办厂合伙人，有的原是陈嘉庚手下的职员。1923年，两家老板向陈嘉庚提议**三家合作**。陈嘉庚认为三家都是华侨资本答应了，三家一起在律师处签订为期三年的契约。契约规定，三家每采湿胶一担，抽利一元，瞒报每担罚十元，逐月核算，以**资本额大小**（“谦益”六分，“振成丰”二点五分，“信诚”一点五分）的比率分配，以盈补亏。契约生效后的头四个月，“谦益”采胶最多，陈嘉庚每月支出一万余元分配给“振成丰”、“信诚”。可是从第五个月开始，“振成丰”、“信诚”采胶更多，但两家赖账。经总商会斡旋，以“信诚”出五千元了结，这件事，虽使陈嘉庚白白支付二万余元，但他信守商业信誉的名声却更大了。
- 1924年，陈嘉庚继扩充橡胶厂后**加强橡胶熟品制造厂**，起用技术人才，试制各种车轮胎、胶靴鞋、卫生用品和日用品。成功之后，又再扩充厂房机器，投入生产。**橡胶制品**在当时的南洋是**新型工业品**，它的优点还不为人们普遍认识，销路不大，商业资本家多不愿代理推销。为使新产品销路畅通，陈嘉庚决定在马来亚、印尼的重要城市**设立分行自销**。他亲自遍历雅加达、万隆、泗水等城，访问当地华侨巨商，同时为厦大募捐基金，便在马来亚和印尼设立了十余个分店。由于产品新颖，推销有方，再加上美国汽车工业迅速发展，橡胶业价格大幅度上涨，陈嘉庚旗下的各胶厂获利从上年九十余万元增至一百五十万元。**1925年是陈嘉庚公司登峰造极的一年**。
- 这一年，**英政府限制橡胶生产**，**胶价猛涨**，从每担30元上提到50元，年末更是涨到每担200元。陈嘉庚再接再厉，又在香港、上海等十几个大城市增设分店，并买入橡胶园五六处，共近一万英亩。
- 此时，陈嘉庚的**钟牌商标**誉满全球，胶制品畅销各地，陈嘉庚的企业突飞猛进，创造了一年净利780万元的纪录，在华侨中第一个打破英国垄断橡胶市场的局面，成为名震海外的“**橡胶大王**”和传奇式的华侨大亨。
- 当时，陈嘉庚的公司麾下生胶厂12间，橡胶分栈16间，大规模熟胶制品厂一间（职员400人，工人万余人），橡胶园15万英亩，还有饼干厂、肥皂厂、制药厂、制革厂、制鞋厂，公司在五大洲的40个地区设有八十余家分行、代理商一百多家，雇职员2000人，工人三万余人。这样规模在当时甚至40年代末都是极为罕见的。陈嘉庚当时的资产据他自己估计，约在1200万元左右，合黄金100万两。



- 从 1904 年以 7000 元投资经营算起，不过二十年，而从 1917 年开始尝试经营**橡胶业**算起，则仅用了**八年**，其资本增长之快，令人瞠目结舌。陈嘉庚的企业经营，从商业进入橡胶种植业和制造工业领域，在华侨经济和华人经济发展史上，起了先导的作用。第二次世界大战以后，华侨经济逐步转变为华人经济，在经营上已全面进入工业、金融业、建筑业、贸易业等领域。
- 陈嘉庚的企业经营为今日华人经济的发展起了榜样作用。首先，客观上，第一次世界大战使西方列强无暇东顾，给予华侨民族资本的抬头和成长以特殊的土壤。陈嘉庚正是利用这种历史殊遇，经营海运业而建立发展实业的基础。主观上，陈嘉庚具有经商素质。他善于学习，有眼光，有魄力，会管理，重质量，讲信誉。第三，他不拘一格重用人才，用人不疑。第四，他善用华侨社会力量为兴办实业和教育服务。进入华侨社会的领导层，使他在华侨中的声望、地位不断提高，这使他的实业得到不能以金钱计算的助力。

## 实业巨轮沉没（53-61 岁）

- 随着战后资本主义经济的复苏，**列强**借助强权与雄厚的经济实力，重新加强对殖民地的经济掠夺。
- 1926 年，**英、荷**等国因为看到**橡胶制品**利润丰厚而**大量投入生产**，造成供过于求；**美国**在**改革橡胶熟品**制造工艺上取得突破，不断推出**价廉物美的新产品**；**日本**还以**国家津贴廉价倾销**。这些原因导致胶价猛烈下跌，生胶每担一百七八十元跌至九十元，使他的**橡胶业**出现了**亏损**。加上**支付厦大、集美校费**、银行利息，共超支一百八十余万元。
- 1927 年，陈嘉庚仍希望**橡胶熟品制造厂**能打开出路，又在南洋和中国增设十余处分店，又投资承卖环球饼干厂。当年，米店、罐头、饼干各厂略有获利。但除去支付集美、厦大校费和银行利息，共超支 120 万元。
- 1928 年，由于陈嘉庚积极参与爱国侨民的社会活动，曾在**1928 年日本制造“济南惨案”**后组织过募捐和**抵制日货**活动，并在个人创办的《南洋商报》上揭露商人私运日货进口，**日商和亲日商人雇人纵火烧毁他的橡胶熟品制造厂新厂**，造成陈嘉庚意外损失近百万元（除保险费外损失五十余万元）。
- 陈嘉庚三年之内资产损失殆半，仅存实额五六百万元。**1929 年起，资本主义经济危机**来袭，资本家破产，工人失业。新加坡生胶行情一跌再跌，每担仅值七八元。胶制品无人问津，胶鞋每双从一元多降为二角。
- 在经济危机到来前的三年中，陈嘉庚的企业在**外国资本的竞争和打击**下毫无招架之力。1929 至 1933 年，陈嘉庚各厂、各分店受经济危机的影响，损失一百余万元。熟品制造厂旧厂又在 1933 年被焚，而各处的八十余家分店，资金既无法回笼，而**集美、厦大的校费**的支付又不能停止，于是长期**向英国银行借贷**，但无力偿还。
- 1931 年 8 月，英国政府殖民部通过新加坡银行团向陈嘉庚提出**改组公司作为抵债条件**，陈嘉庚被迫将公司改组为“**陈嘉庚股份有限公司**”，将所有资产折价为二百余万元，划归公司名下。由银行团代表三四人组成董事会，下设总经理一人，仍由陈嘉庚担任，月薪 1000 元。当初英国银行团之所以强迫陈嘉庚改组公司，就是为了**排挤和控制华侨资本**。1933 年，陈嘉庚打算**扩大生产**的时候，一家英国垄断公司拿着**汇丰银行**的介绍信找上门来，通过新加坡汇丰银行经理，要包销陈嘉庚公司生产的全部胶鞋，陈嘉庚一口拒绝，但董事会竟越俎代庖地签了字。陈嘉庚决意**收盘不干**。
- **英国反对党**曾在下议院抨击过执政党殖民部大臣缺乏远大眼光，处理不当。一开始任由陈嘉庚在殖民地大规模发展工业，把盈利汇回中国办教育，违背殖民地利益。等到它发展到很大规模时，才采取不光彩手段，有损大英帝国的声誉。
- **1934 年 2 月**，陈嘉庚主持召开股东大会，宣告**公司收盘**。

## 为教育苦支持（53-60 岁）

- 他**投入巨资执著于办学**，影响了**资金的周转和应变能力**，经过统计他 1904-1931 年间总支出为 1321 万元，其中捐资各学校教育费 837 万元，占总支出的 63%，加上为办学而支付的银行利息 380 万元，则占到了 92%。1926-1928 年，陈嘉庚逐年亏损及支出达百余万元，资产损失过半。
- 陈嘉庚仍然**极力维持着集美与厦大的经费**。1926 年提供九十余万元，1927 年提供七十余万元，1928 年拿出六十余万元。1929 年，空前的经济危机席卷了整个资本主义世界，陈嘉庚的实业遭到一连串打击，从此一蹶不振。1930 年，有人劝他停办学校或缩小学校规模，他坚决不肯。由于他长期向英国银行贷款，终至无力偿还。1931 年，陈嘉庚的公司改组后，陈嘉庚仍然为两校筹集经费。1932 年，某外国垄断集团提出以停止维持集美、厦大两校为条件，把陈嘉庚的企业作为附属公司加以“照顾”，他断然拒绝。1933 年，董事会决定把企业全部出租，陈嘉庚与几家承租者约定将获利的部分或全部充作两校经费，此外，又变卖了厦大校业（橡胶园

及陈嘉庚公司股本），并向华侨募捐和借债。在银行团迫使他改组股份有限公司时，陈嘉庚曾拒绝担任经理。由于公司发生怠工现象，银行团不得不请他开出条件，他便索要高薪。在发薪时，他却要银行团把他的薪金汇给集美、厦大作经费。陈嘉庚说，我的生活每月只需数十元即够用了。儿女均已长成，能够照顾他们的母亲了。

- 直到 1937 年，情况更加困难，陈嘉庚才致信南京政府教育部和福建省政府，自愿将**厦门大学捐献给国家**，改为**国立**，自己则集中力量维持集美学校。他为教育耗尽了钱财，自己过着俭朴简单的生活，没有一点奢华的东西。他从不为自己乱花一分钱，平时带的现款不超过五元，也不许家人随意浪费金钱。他一生都保持了这种俭朴的本色，在实业鼎盛之时，从不用于自己享乐。他倾资办学不为利也不图名，反对别人为他歌功颂德。他出资主持修建了集美、厦大一幢幢楼房，没有一座是以他的名字命名的。集美的师生也曾捐款准备建亭为陈嘉庚庆祝五十大寿，陈嘉庚批评这是“沽名钓誉，夸示纪念，制造虚荣”，坚决不受。但是他在中国教育史上，在爱国华侨的心中却树起了人人敬仰的丰碑。

## 第四章：老年统领华侨（1935-1949）

### 领导华侨抗战（61-64 岁）

- 中华民族自救图存、南洋华侨反帝爱国的声浪，把他推上了**领导华侨救亡运动**的最前沿。
- 早在 1923 年，他担任了新加坡百万富翁俱乐部**怡和轩**的总理，进入华侨社会的领导圈。他致力于新加坡、马来西亚华侨社会的各项活动，把怡和轩当成他的第二个家，怡和轩一扫过去嫖赌吹吹的习气，变成了社会运动的发源地。他注意鼓励并吸收**星马华侨各帮侨领**为会员，以每星期六举行的聚餐会作为联络感情、扩大影响的手段，并在怡和轩三楼设立**图书馆**，供会员进修研讨之用。他把星马华侨的优秀人物吸收到自己的身边，为以后成为华侨社会领袖打下了坚实的基础。通过怡和轩俱乐部，他和海峡殖民政府的**华民政务司署**也建立了密切的联系，成了**华人参事局**的一名**参事**。
- 陈嘉庚一向持**无党无派**的政治立场，他的标准是中华民族的自立图强。
  - 早年，他积极赞助过辛亥革命。南京政府成立后，他积极参与各种**爱国活动**。
  - 1928 年“**济南惨案**”，陈嘉庚通过怡和轩呼吁侨胞救济难民，**抵制日货**。
  - 1931 年**九一八事变**，陈嘉庚召开新加坡侨民大会，**抗议日军侵略**。
  - 1932 年**一二八上海抗战**，陈嘉庚发动**华侨捐款**并致电声援。
  - 1935 年，中国发生严重**水灾**，陈嘉庚出任“**华侨筹赈祖国水灾会**”**会长**，号召华侨募捐。
  - 1936 年，他应南京国民党政府之请，负责募捐购买飞机**为蒋介石祝寿**。这时的他，把蒋介石看做中国的领袖，希望依靠他领导抗战。
  - 1937 年**七七事变**，全面抗战爆发，陈嘉庚领导的华侨爱国运动也进入了一个新的阶段。
  - 1937 年 8 月，新加坡各地各帮华侨统一组织了“**新加坡华侨筹赈祖国伤兵难民大会委员会**”，由**陈嘉庚担任会长**。
  - 1938 年 10 月，南洋各地包括英属香港、马来亚、缅甸、北婆罗洲、荷属爪哇、苏门答腊、西婆罗洲、西里伯斯、美属菲律宾、法属越南及泰国等地 45 个华侨筹赈会、慈善会、商会代表齐集新加坡开会，成立了“**南洋华侨筹赈祖国难民总会**”（简称**南侨总会**），推举**陈嘉庚为总会主席**，印尼侨领**庄西言**、菲律宾侨领**李清泉**为副主席，设分支机构 85 处，各处又设分会、支会，共有千余所。参加筹赈会的有闽、粤、潮、客、琼、三江等各帮各行业、工会、妇女会、同乡会、宗亲会、学生会、青年组织、文化组织等各团体的华侨群众。
- 由此，南洋各地 800 万华侨在民族危亡之际，**第一次广泛地组织起抗日救国的联合阵线**，以**财力、物力、人力**支援祖国抗战。陈嘉庚身处这一运动的核心，将这一运动开展得有声有色，为祖国抗战作出了巨大的贡献。陈嘉庚领导南侨总会作出的最大贡献是募集巨款支援祖国抗战。他在各地的机构派出**义务募捐员**，每天动员数千人，采取多种办法动员群众捐款抗日。比如有特别捐、常月捐、货物助、赈捐、纪念日捐、卖花卖物捐、游艺演剧球赛捐、舟车小贩助赈捐、迎神拜香演戏捐，在公共场所设救济箱等，并且在积极组织下，筹赈工作深入到华侨社会各界各阶层，开展得“风起云涌，海啸山呼，支持各种对筹款有帮助的各种义展、义演活动”。

- 在南侨总会的筹划 热烈情形，富商巨贾既不吝金钱，小贩劳工亦尽倾血汗。在领导南侨总会期间，陈嘉庚几个月难得回家一次，为爱国华侨树立了榜样。在 1938、1939、1940 三年中，南侨总会为抗战募集的各种款项不下 30 亿元。以 1939 年为例，当年的军费共计 18 亿元国币。华侨汇回祖国之款有 11 亿元，其中捐款大约占 10%，而南侨总会的捐款又占同期华侨捐款的 70%。按陈嘉庚的计算，以一元外汇作基金可发行四元货币的通例，华侨捐款可为国民政府增添 34 亿元的经费，对于抗战是巨大的物质支持。
- 南侨总会的另一项重大贡献是招聘**南侨机工**回国服务。
  - 1938 年**广州沦陷**后，中国沿海口岸全部被日军占领或封锁，刚刚修成通车的**滇缅公路**，成为西南大后方唯一的国际通道。滇缅路**自云南昆明至缅甸**，全长 1146 公里，当时更是急需把存放在缅甸的抗日物资运回中国，但又缺乏**汽车司机和修车机工**，国民政府西南运输处总处主任**宋子良**致电陈嘉庚请求支持。
  - 南侨总会发出通知，号召华侨机工回国服务，要求各地筹賑会。华侨机工们出于爱国热忱，组成了三千二百多人的南洋华侨机工回国服务团，从**新加坡和榕城**分两路出发，奔赴**昆明**，承担起艰险重重的滇缅路运输重任。滇缅公路穿行在高山深谷之间，全程一千三百余公里，途经横断山脉、怒山和高黎贡山，跨越水流湍急的漾濞江、怒江和澜沧江，沿途多是深山老林，有悬崖、峭壁、陡坡、急弯、深谷，还有野兽出没、毒虫袭人。抢修而成的滇缅路路面为土筑，坑洼不平，遇到下雨更是泥泞难行，全程要行驶七八天，行车十分艰险，稍有不慎就会车毁人亡。
  - 还时常有**敌机追袭**。当飞机来轰炸时，机工们只能跑到山中躲避。遇到大风雨，就只能躲在驾驶室等天晴。**国民党政府**对南侨机工们恶劣的工作和生活条件**不闻不问**，也使他们的境遇雪上加霜。他们有时在车上挨冻受饿一两天，生了病也没人管，还得自掏腰包住宿。陈嘉庚震惊，派出代表回国考察。
  - 陈嘉庚得知其消息为真后因此建议：
    - （1）给每个机工赠送蚊帐、毛毯各一张，工作服、卫生衣各一套，羊毛袜两双，运动鞋一双，奎宁一瓶，共九件物品，于 1939 年底备齐送到昆明。
    - （2）由西南运输处在沿途城镇设立机工宿舍、医疗站和停车场。
  - 陈嘉庚将此建议电告国民党中央政府，结果石沉大海。陈嘉庚挂念着南侨机工，在 1940 年第二次派人视察滇缅公路情况，发现**慰劳机工的物品**，大部分都被**国民党官员们贪污占用了**。
  - 1940 年 11 月，陈嘉庚亲自视察，对机工们受到的恶劣待遇十分气愤，但是他从抗战大局出发，仍勉励机工努力为国服务，善始善终，坚持到抗战胜利。为了对机工负责，他布置了修理滇缅路狭窄陡险地段，购买新货车、柏油和保养洗车工具等事。从 1939 年 1 月开始到 1942 年 5 月滇缅路国际运输线被日军切断为止，抢运了四十五万多吨军火物资。为了向前方抗战将士提供药品，南侨总会还发动各地华侨捐献并在**新加坡设厂自制匹灵片和等药**。1939 年秋，**英德宣战**后，海峡殖民地政府禁止物品出口，制药厂被迫**停办**，后将机器运回重庆设厂制造。此外，他们还募捐了寒衣 55 万件，救济抗战后方军民。在陈嘉庚的旗帜下，南洋华侨同仇敌忾，一往无前，从人、财、物各方面支持祖国抗战。

## 讨伐卖国贼（65 岁）

- 以陈嘉庚为首的南侨总会旗帜鲜明地坚持爱国抗日立场。
- 1938 年，中国战局紧张，上海、南京等大城市相继沦陷，国民党内的投降亲日派头目、国民党副总裁汪精卫辞去国防最高会议副主席的职务。**汪精卫**在同日本进行了一系列的幕后交易之后，**主张对日妥协**。陈嘉庚从路透社电传中听到这个消息后认为，与日本谈和妥协必然亡国灭族。这种事只有汉奸卖国贼才做。他坚持民族大义，不能容忍汪精卫损害民族利益的言行。他先以南侨总会主席的名义致电汪精卫进行规劝，汪精卫回电诡辩称“和平条件如无害于中国之独立生存，何必拒绝”。陈嘉庚又连发三电，痛斥汪精卫的无耻言论，随即把电报公之于众。
- 1938 年 10 月 28 日，**第二次国民参政会议**在重庆召开。陈嘉庚以参政员身份向大会发出“敌人未退出我国以前，公务员谈和平便是汉奸国贼”的电报提案。这个电报提案震撼了会场。这个提案一到，在会场上签名的人很快就超过了 20 位。他们在文字上做了修改，全文共 11 个字：“**敌未出国土前，言和即汉奸。**”当时，**汪精卫**以**参政会议长**的身份正担任大会主席，只得硬着头皮向大会宣读了陈嘉庚的提案，汪精卫神气非常不安，许多参政员受良心的驱使，顾不得“批评官吏就是反对政府”的铁的纪律，奋然起来赞成。后来，**邹韬奋**在《**抗战以来**》一书中评论说：“提案的内容，只是这寥寥**十一个字**，却几万字的提案所不及其分毫，是古今中外**最伟大的一个提案。**”

- 1939年12月18日，**汪精卫出逃越南**。22日，日本首相近卫文麿发表“调整日本与新中国的基本原则”的声明，内容有三：第一是**满洲国与中国完全外交之建立**；第二是**中日反共公约之缔结**，附有各地之驻兵权；第三是在平等地位上**中日经济合作**，附有日本人在中国地居住、营业自由、华北与内蒙之资源**特权**。28日，汪精卫自河内致信重庆中常委和国防最高会议，提议“我方应答以声明，以之为和平谈判之基础”。陈嘉庚得讯后，立即致电蒋介石，指出：“汪精卫公然赞同日军亡国条件，不仅为总理之叛徒，抑且为中华民族之国贼！”强烈要求国民政府“宣布其罪，通缉归案，以正国法，而定人心”。**蒋介石**复电陈嘉庚，说对汪精卫“中央已有处置”。实际是1月1日仅宣布**开除汪精卫的国民党党籍**，革除一切职务，**既未进行通缉，也未宣布国法处分**。
- 1939年4月13日，陈嘉庚又致电国民党中央党部、军事委员会、国民政府及国民参政会，指出“独容汪贼及其党羽逍遥法外，实南洋八百万侨众所莫解”，汪精卫公开投靠日本后，派人散发宣传品，企图破坏抗战。南侨总会又发出通告，揭露汪精卫的罪恶。由于国民党蒋介石集团的姑息、纵容，汪精卫集团接受了日本条件，于1940年3月在**南京成立傀儡政府“伪国民政府”，汪精卫任代理国民政府主席兼行政院长**。而陈嘉庚坚持民族气节，以无党无派的身份、对汪精卫的无情讨伐，在当时中国内外的反汪运动中起到激昂民族正气、奋发抗战斗志的作用，使汪精卫的卖国政府始终陷于孤立地位，打击了暗藏在抗日阵线内部的“张精卫”、“李精卫”的阴谋，为坚持抗战、坚持团结作出了杰出的贡献。

## 组团回国慰问（66岁）

- 1939年冬，抗日战争已坚持了两年。由于战火阻断了华侨回乡之路，南洋侨胞更加思念祖国，但苦于对中国情况知之不详。在此情况下，陈嘉庚发起组织“**南洋华侨回国慰劳视察团**”（简称**慰劳团**），派华侨代表回国慰劳抗战将士和同胞，了解抗战局势，登报通告南洋各地**华侨筹赈机关**派代表参加。
- **新加坡国民党**人对华侨一向自称代表祖国抗战政府，对重庆政府又冒认是爱国华侨的领袖，把广大侨胞踊跃支援抗战的贡献掠为己有，不惜千方百计加以阻挠。他们在报章上攻击回国慰劳是“无谓应酬，无丝毫实益”，甚至化名致电重庆，诬告慰劳团大半是共产党人。
- 新加坡总领事**高凌百**亲自向陈嘉庚毛遂自荐充当**代表**。陈嘉庚因为自己不懂普通话，年老怕寒，腰骨酸痛不能久坐，原不打算回国，由于高凌百举动反常，他不放心，匆促做出决定，电邀“**南侨总会**”**副主席庄西言、李清泉**同行。庄西言回电同意，李清泉去美国未归，陈嘉庚便约“**南侨总会**”**秘书李铁民**同住，兼任翻译。
- 1940年2月，慰劳团团员50人分批启程回国。除菲律宾、香港、安南、缅甸等处代表就地启程外，其余三十多人到新加坡集合，选出团员和职员，于3月6日搭“**丰庆**”轮赴**仰光**，经昆明转往重庆。陈嘉庚和李铁民则迟15日动身，在仰光和庄西言会合。26日从仰光乘飞机直达重庆。
- 由于陈嘉庚在华侨中有巨大的号召力，国民党政府对他回国一事十分重视。他们出动了许多党政军大员来欢迎接待他，企图拉拢他为国民党政府效力。为此，国民党当局拿出八万元经费，准备举行一系列大小宴会，没想到陈嘉庚对这一套反感。刚到重庆机场，陈嘉庚对记者发表即席谈话，表示此次回国，一是向抗战军民致敬慰之意；二是考察战时中国状况，推动募捐支持祖国抗战。至于考察行程，如果**延安**可以去，准备亲自去视察。并声明此行不是游历应酬，希望各界极力节省无谓宴会。发表完演说后，他坚持步行，上了300级石阶到达岸上，然后和**庄西言**等乘车抵**嘉陵招待所**下榻。到了下榻处，他听说政府已拨款八万元，由组织部、政治部、海外部派员接待，市内有名旅馆一、二等房间均被保留供慰劳团住宿，认为大事铺张，便在第二天各日报上刊登启事：在此抗战中艰难困苦时期，尤当极力节省无谓应酬，免致多延日子，阻碍工作，希望政府及社会原谅。“又托人向组织部借用空屋两间，为慰劳团住所；向某社团借来桌椅、盘碗，准备自办伙食。
- 由于种种原因，慰劳团4月14日才到达重庆。在**重庆**，陈嘉庚和蒋介石有过**两次会面**。第一次在3月28日，即抵达重庆的第三天，**蒋介石**同**宋美龄**接见了。因是初次见面，双方都没有详谈。他得到的印象是：“蒋介石好像皇帝。”第二次在十余天后，蒋介石夫妇设宴招待。席间，蒋介石问起到重庆后所见景况如何，陈嘉庚答说：对政治是门外汉；工厂却还没有工夫参观。不过经过全市街道，看见大兴土木，交通便利，实堪欣慰。唯**人力车和汽车很不整洁**，马来亚等地大不相同。马来亚等地凡有不整洁车辆被禁戒极严，所以车主每天必须洗刷干净。这样做不仅保护车辆，而且有助卫生和大众观瞻。蒋介石当场登记于手册。
- 陈嘉庚在重庆开始考察，出席了各种欢迎会，参观了街市、机关、工厂，看到大后方一派腐朽颓风。尤其党员的贪污营私深感不满。他赴宴曾经去过的**嘉陵宾馆**，修建得富丽堂皇，要不是**孔祥熙**亲口承认，陈嘉庚不敢相信这是**行政院长**私人开的，联想到**国民党高官贪污腐化不是谣传**。他在重庆逗留期间，拜访了自蒋介石以下的许多国民党高官，没给他留下什么好印象。

- 回国之前，陈嘉庚在政治上不偏不倚，一心一意拥护国民党中央团结抗日。这次回国亲眼看到了当局消极抗战，人民生活悲惨，官吏贪污腐化，不禁**大失所望**，对国家前途感到渺茫，特别是在和行政院长**孔祥熙**、教育部长**陈立夫**的谈话中，得知**国民党政府准备把厦门大学改为福建大学，战后拟迁往福州**，心中更为不快。
- 3月，他在国民参政会举行的茶话会上，公开提出质问：
  - （1）新加坡华侨**陈笃生**创办**平民医院**，死后由殖民政府接办，尚不肯埋没创办人名誉，命名为“陈笃生医院”，而厦门大学不曾用陈嘉庚命名，诚所不解！
  - （2）厦门大学是我国研究海洋生物的重要基地，为世界所公认，为何要任意改名？
  - （3）厦门是福建华侨唯一出入门户，如无故将厦门大学改名，难免使华侨产生疑问心理。陈立夫两天后亲访陈嘉庚，表示此事从此作罢，厦门大学终于被保留了下来。
- 在此期间，**中共参政员叶剑英、林伯渠、董必武**专程探访了陈嘉庚，并赠送陕北出产的**羊毛衫三件**，就解决国共两党摩擦问题交谈了几个小时。这是陈嘉庚和中国共产党人的第一次接触，了解到了中国共产党一致对外的诚意。
- 陈嘉庚5日飞往成都，蒋介石正好也到了成都。他请陈嘉庚赴宴，宋美龄在旁作陪，探问他的行程安排。陈嘉庚告诉蒋介石，他要去兰州和西安，如果有车，他想去**延安**。听到这里，蒋介石大骂起共产党，什么“无民族思想”、“口是心非”、“背义无信”等等，意图叫陈嘉庚不要去延安。陈嘉庚说，我的职责是代表华侨回国慰劳考察，凡是重要地方，我不得不亲自去看看，以尽我的责任。蒋介石没理由阻止陈嘉庚，却没忘“提醒”他切不可受共产党的欺骗。这一席话，使陈嘉庚深感蒋介石对中共成见很深，更加为团结抗战担忧。
- 5月30日，陈嘉庚一行从西安出发，乘坐**第十八集团军办事处**派出的两辆汽车，向延安进发，临出发前，陕西省政府一个科长也乘一辆车赶来“陪同”。途中，遇到一些“民众”往陈嘉庚的车上递攻击共产党的“控诉书”，内容都大同小异。陈嘉庚把“控诉书”拿给科长看，然后撕碎弃置路旁。

## 前往延安考察（66岁）

- 1940年5月30日，陈嘉庚登上了访问延安的征途。中共中央在延安的机关报——《**新中华报**》，用了几乎整版的篇幅刊载**全国记者协会主席范长江**的《**陈嘉庚先生印象记**》，并介绍陈嘉庚的爱国事迹和南洋华侨回国慰劳团的任务。
- 5月31日，陈嘉庚抵达延安。城南公路两旁站满了欢迎的人群。当陈嘉庚一行走下汽车的时候，“欢迎陈嘉庚先生莅临延安！”等口号声震天响。前来迎接的王明、吴玉章、高自立、肖劲光、周士第、曹菊如等同陈嘉庚等一一握手，然后陪同他们到边区招待所休息。接着，在南门外体育场举行延安各界代表欢迎大会。陈嘉庚到杨家岭看望毛泽东主席时，**毛泽东**已在门前等候。大家走进窑洞时，陈嘉庚看见屋内布置简单，摆设只有一张陈旧的写字桌，另有十余张大小高低不一的木椅。
- 毛泽东本人衣着朴素，招待陈嘉庚的晚餐仅仅是白菜、咸饭和一碗鸡汤。毛泽东特意说：“我没有钱买鸡，这鸡是邻居老大娘送给我的。”陈嘉庚平生第一次赴这种由重要人物邀请的俭朴的宴会。晚餐后，毛泽东、朱德、王明陪同陈嘉庚等到中央党校内的中央大礼堂，参加延安各界欢迎陈嘉庚先生晚会。当时整个礼堂所有座位都是钉在木桩上的长木板。
- 陈嘉庚在礼堂中间靠前的木板上坐下紧靠在毛泽东的身旁。抗日军政大学在三分校召开欢迎陈嘉庚、茅盾、张仲实诸先生大会并庆祝该校成立四周年。朱德陪陈嘉庚等到校时，学员们正在举行篮球赛。有一学员高声大呼：“总司令来比赛一场！”朱德和许光达校长脱去外衣上场。在与各位学员的比赛中，朱总司令投中四球。陈嘉庚在场外看呆了，他没想到这位总司令，在球场上竟也是一员猛将！而官兵打成一片的“无阶级”的融洽关系，更使他敬佩！离开抗大前，抗大代表向陈嘉庚赠送了八路军灰色军衣一套。陈嘉庚印象最深刻的是共产党领导人与群众打成一片。在总司令部，长官与士兵的伙食一样，一台八个人坐满了就可以开饭。陈嘉庚曾亲眼见到**总司令朱德**迟到，自己盛了饭插进勤务兵中间狼吞虎咽地吃起来。陈嘉庚拜访毛泽东时，谈话中朱德、王明和几个华侨学生先后很随便地走进来，加入了谈话。又一次，陈嘉庚介绍南洋的情况，总司令部的人都来参加，一个战士迟到了，看见毛泽东身边略有空隙，就挤进去坐下，毛泽东也往旁边移了移，让他坐得舒服一点。
- 回想蒋介石接见时，蒋介石的车一到，传令兵高喊：“蒋委员长到！”全体人员起立。等到蒋介石进来，卫兵为他卸去大氅，他挥手请大家就坐，众人才就坐。相形之下，延安解放区领导人平易近人。他曾来到延河边，观看男女自卫队员拿着红缨枪、大刀列队操练和练习投弹，日本反战同盟的男女盟员在岸边洗衣服。他在南门外唯一的商业街亲眼看到营业自由；居民行路来往，坐谈起居，秩序井然，没有衣着破烂、面黄肌瘦的人。男

女衣服均极朴素，虽男女同坐，没人有戏言妄语和非法举动。陕北革除了缠足的恶习，鸦片也被严禁。共产党人和解放区人民埋头苦干，社会风气淳朴，社会秩序安定。为了满足陈嘉庚想加深入了解边区的心理，陕甘宁边区政府特邀请各方面人士到交际处同 陈嘉庚晤谈。些华侨青年告诉陈嘉庚，只有**共产党、八路军**是真正抗日救国的，南洋不少青年学生在延安学习后都已经奔赴抗日前线，有的还牺牲了。但是国民党当局用华侨捐献的巨款买来飞机大炮专门用来对付共产党。为了抗日救国，为了解放区人民的生存，共产党号召军民开荒种粮，养猪种菜，自力更生，自给自足，粉碎了国民党对解放区的封锁。华侨青年们说，延安的自然条件很差，生活很艰苦，但是他们的精神非常愉快，大家互相帮助，互相学习，男女平等，互相尊重。华侨子女的肺腑之言彻底打消了陈嘉庚的疑虑。他通过亲眼所见，亲耳所闻，得出了国民党宣传相反的结论。他相信了共产党抗日救国的诚意。当毛泽东拜托他见到蒋介石代为 表白共产党抗日救国的诚意，并将在延安的所见所闻向侨胞介绍时，他决意凭自己的人格与良心，决不指鹿为马，就是出延安界，据实报告。

- 7日晚上，延安各界在中央大礼堂举行盛大的**欢送晚会**。**毛泽东、朱总司令和吴玉章、肖劲光**等领导同志及各界人士一千余人出席了晚会。最后，留延华侨代表致欢送词，并向陈嘉庚敬献锦旗两面，一书“为国宣劳”，一书“为祖国独立自由幸福而战！”8日清晨5时，陈嘉庚一行在陕甘宁边区政府、八路军留守处领导及延安各界代表的欢送下继续东行。陈嘉庚亲见亲闻延安的实况，看到了中国的希望和光明，认定国民党蒋政府必败，延安共产党必胜。后来，他在《**南侨报任务与中国前途**》一文中说：“本往延安前多年，屡见报载中共无恶不作，同于禽兽，及到延安，所见所闻，则完全与所传相反。”

## 考察后的遭遇（67岁）

- 1940年6月8日，陈嘉庚一行离开延安后赴各地继续考察。一路上，国民党当局污蔑共产党，一些党政要人也在陈嘉庚面前对共产党谩骂诅咒。陈嘉庚对国家前途的看法已经变了，他对中国的未来不再悲观。他计划到峨眉山避暑后，返回福建参观考察滇缅公路后回新加坡。陈嘉庚对团员们说：“我未往延安时，对中国前途甚为悲观，中国的救星是四五十岁的毛泽东。”
- 7月中旬，陈嘉庚回到了**重庆**。24日，他应邀到**国民外交协会**作讲演，演讲《**西北之观感**》。陈嘉庚在讲演中如实列举他在延安看到的种种新气象：那里的人都很自由，民众生活很好，教育收到了很好的成绩，一年之内开垦了百多万亩田地，毛泽东住在简朴的窑洞，呼吁举国一致，团结抗战。陈嘉庚的演讲以事实矫正了抗战大后方的错误视听，引起国民党人的不满和恐慌。当时重庆的十一家日报，有五家拒绝报道，五家只刊登一点内容，只有《**新华日报**》以特写的形式对此做了详细报道。
- 陈嘉庚离开重庆前，又见到了蒋介石。陈嘉庚规劝**国民党要革新政治**，蒋介石说出了他把共产党视为心腹之患，仇视共产党甚于日本侵略者的心里话。陈嘉庚告诉蒋介石：华侨心里盼望祖国团结一致对外，若内部事待胜利后解决，况共产党无军械厂，势力单薄。”临分别时，蒋介石把自己的手杖拿给陈嘉庚用。宋美龄再三提醒陈嘉庚，希望华侨多多捐助难童费。
- 陈嘉庚经云南、贵州、广西、湖南、广东、江西、浙江返回福建。在福建的五十多天里，他视察了南平、崇安、建阳、邵武、古田、福州、泉州、南安、永春、安溪、厦门、漳州、龙岩、长汀、连城、永安、大田诸县，亲眼看到福建当局假借战时统制经济的名义，垄断粮食、交通等业，弄得民不聊生。他向当局或直接向国民党中央呼吁，得到的只是一纸“护恶讳疾”的回电。他决定发动中国各省福建同乡会和南洋闽侨进行救乡运动，并自费印刷材料、传单，在海内外散发。
- 陈嘉庚视察滇缅公路，慰劳华侨机工之后，于1940年底回到了新加坡。
- 他离开祖国时，对蒋介石已经不存在任何幻想。1941年1月5日，新加坡筹赈会计划召开欢迎陈嘉庚胜利归来大会。国民党人**吴铁城**见报后，即以“陈嘉庚将宣传共产，对中英均不利”为由，唆使英籍随员出面向新加坡殖民政府要求禁止，但政府不相信，结果无效。
- 南侨总会准备在3月29日召开第二届大会。菲侨出身的国民党中央常委**王泉笙**奉命劝说南侨总会副主席**庄西言**推翻陈嘉庚的领导地位，遭到严词拒绝。陈嘉庚对国民党人的破坏活动感到痛心，在报上登出启事，**辞去南侨总会主席职务**。海内外同胞纷纷函电挽留。3月29日上午，第二届南侨大会如期在新加坡开幕。陈嘉庚会上揭露高凌百、吴铁城破坏华侨团结，种种罪恶。31日下午，大会选举第二届“南侨总会”正副主席。陈嘉庚虽一再表示辞任，但投票结果仍以151票赞成、1票反对的绝对优势**连任主席**，**庄西言**和**杨永泰**（菲律宾侨领）当选为副主席。南侨大会之后，陈嘉庚接着主持**闽侨大会**，正式成立**南侨闽侨总会**，并被推举为总会主席。
- 在陈嘉庚领导下，南洋华侨的救亡运动继续展开。陈嘉庚还支援受迫害暂避海外的**文化界进步人士**。

- 全国记协主席**范长江**从重庆到香港主办《**国际新闻社**》，写信向陈嘉庚求助，陈嘉庚立即汇去港币一万五千元。
- **范长江**继又倡办《**华商报**》股份有限公司，陈嘉庚慨然认股一半，即港币四万元，先汇去两万元。
- **邹韬奋**秘密来港复办《**大众生活**》周刊，**郑书祥**、**吴金卫**创办《**香港中国通讯社**》，都得力于陈嘉庚的资助。
- 这年10月，**南洋师范学校**正式开学上课，有学生二百三十余名。日军南进的铁蹄却日益逼近了。

## 爪哇避难生活（68-71岁）

- 1941年12月8日凌晨，**日军轰炸新加坡**，**太平洋战争**全面爆发。接着，新加坡形势显得十分危急。在战争临头的紧要关头，陈嘉庚挺身而出，组织华侨挖防空洞坚守。新加坡总督汤麦斯迫于形势，于26日派人请陈嘉庚出面组织“**新加坡华侨总动员会**”。
- 陈嘉庚考虑到中英已成共同战线，不理睬蒋介石协助英政府的电令，于30日在中华总商会召集全体华侨开会，成立“**新加坡华侨抗敌后援会**”，下设“保卫团”、“宣传股”、“民众武装股”和“劳工服务团”，亲任会长，在**晋江会馆**设立办事处。从此，新加坡华侨抗敌救援活动开展起来。
- 战局正在急转直下，日军在马来亚步步进逼，到1942年1月底，除新加坡外，其余地方均落入日军之手。还在殖民政府放弃槟榔屿时，殖民当局将英国人撤退到新加坡。1月，英国决定放弃新加坡，开始撤退人员，却秘而不宣。
- 1月30日，陈嘉庚闻讯去见新加坡总督，又得知蒋介石曾致电新加坡总督，要求必要时设法**保证国民政府领事馆官员安全回国**。无论是殖民地当局，还是国民党政府，完全**无视华侨领袖和民众的安全**。1月31日，英军炸毁柔佛通向新加坡的铁桥，切断了与马来亚的交通。入晚，又从新加坡军港发射火炮炸毁柔佛所有高大的建筑物。2月1日，放火焚烧军港内的十个贮油池，新加坡成了一座危城。陈嘉庚决定离开新加坡前往**印尼的苏门答腊**。
- 陈嘉庚决定撤离。2月2日，他把负责多年的**南侨总会、闽侨总会及南洋师范学校、集美学校**的有关事务——安顿妥当，于第二天清晨乘小汽船离开了新加坡。陈嘉庚清楚，由于他对国民党政府贪污腐化、祸国殃民行为说了实话，因而有国不能回，因而就近驶往**荷属印度尼西亚**。
- 2月4日中午抵达苏门答腊的淡美那。当地县长认为入境手续与常例不合，请示上级处理。直到9日得到通知放行，即坐原船驶往**宁岳**。22日晨，**陈嘉庚、刘玉水**在吴顺通的陪同下，离开苏门答腊，于2月28日抵达**雅加达**。可就在这天夜里，日军在爪哇登陆，陈嘉庚开始逃亡，在**玛琅**安顿下来，住巴蓝街4号。陈嘉庚化名**李文雪**，与厦大、集美校友**黄丹季**和**郭应麟、林翠锦**一家同住作为掩护。后来为了安全又搬过几次家，最后在巽勿佐村居住到战争结束。由于他处惊不乱，加上校友们应对有方，才得以转危为安。一天清晨，日本宪兵突然包围了他们的住所，穷凶极恶地敲门，直到冲进院子，抓邻院荷兰人的。又一次，陈嘉庚正在屋内躺椅上看书，一个日本军官闯了进来，用印尼话大声问你是谁，陈嘉庚镇静地坐了起来，一言不发，日本人正要发作，**黄丹季**闻声赶来，机智地示意老人耳聋。在精神支配下，陈嘉庚身处险境仍从容不迫，生活简朴而有规律，曾租了小块土地指导校友种菜。
- 1943年3月，陈嘉庚有了写**回忆录**的念头。他选定的主题是华侨在抗战中的努力。1944年2月初，隔邻辟为**日本军官疗养所**，便于7日移居巽勿佐村，向管理机关租来一座原荷兰人的房屋，自题为“**晦时园**”。陈嘉庚在这里继续写回忆录，到4月14日，耗费了一年的心血，一部30万字的回忆录脱稿，定名《**南侨回忆录**》。
- 1945年4月，日本小矶内阁倒台，由79岁的海军上将**铃木继任首相**，日本陆军少壮派失势。8月，日本宣布**无条件投降**，10月，安全回到新加坡。新加坡500个华侨社团联合举行了欢迎会。11月8日，重庆发起“**陈嘉庚先生安全庆祝大会**”，郭沫若、黄炎培、柳亚子、陶行知、沈钧儒等著名爱国民主人士都参加了庆祝会。毛泽东送来了条幅，上书：华侨旗帜、民族光辉。周恩来、王若飞送来了祝辞：为民族解放尽最大努力，为团结抗战受无限苦辛，诽谤不能伤，威武不能屈，庆安全健在，再为民请命！冯玉祥送来了贺词：陈先生，即嘉庚，对人好，谋国忠，一言一动皆大公，闻已返旧居，远道得讯喜难名。大会由邵力子主持，他热情赞颂陈嘉庚的一生是“兴实业，办教育，勤劳国事，言人之所不敢言，为人之所不敢为”。
- **中国陷入了内战危机**，陈嘉庚为维护华侨的正当权益奔忙着。他放弃了无党无派的政治立场，公开站到了人民解放事业一边，对中国革命的胜利，作出了新贡献。

## 投身解放事业（72-74 岁）

- 日军投降后，陈嘉庚即在爪哇发出《南侨总会通告第一号》，号召各地侨领迅速组织调查委员会，调查华侨在战争中所受生命财产的损失。
- 回到新加坡后，他即领导星华筹赈会调查委员会开展工作，发起编辑《大战与南侨》一书。
- 他极力推动华侨社会的团结。当时有人倡议组织马来亚华侨总公会，陈嘉庚认为时机、条件不成熟，他为此写了《我之华侨团结感》。
- 陈嘉庚返回新加坡不久，国共两党在重庆达成“双十协定”。当时海内外人士对国共合作和平民主建国多抱乐观态度。而陈嘉庚却看透了国民党当局独裁腐败，断定内战一定会打起来。在香港《华商报》请他为“双十协定”题词时，他写下了“还政于民，谋皮于虎，蜀道崎岖，忧心如捣”十六个字。
- 蒋介石的中央军到处劫收，在美国政府的支持下不断向八路军开火，而八路军自卫反击屡屡得胜。于是，美国派专使马歇尔于12月20日来华“调停”。1946年1月10日，国共双方签订“停战协定”。可是蒋军便到处进攻解放区。到了5月3日，周恩来率中共代表团来南京，为停止中原内战和国民党重开谈判。但到6月26日，蒋介石干脆撕毁“双十协定”和“停战协定”，出动277万兵力发动全面内战。美国则出钱出枪，出动军舰、飞机把五十多万国民党军队运送到前线，并派出九万海军陆战队，进驻上海、天津、青岛、北平、秦皇岛等地，干涉中国内政。
- 6月20日，他发表讲话，指出国民党“还实行着一党专政的独裁政治……要跑这条路，就只有没落、死亡”，“中国绝不能走这条路”，“中国当前最适合的政治路线只有一条——民主”。美国支持蒋介石打内战的行径，他看出美国出钱插手中国的内战，已与过去日本帝国主义无异，便以南侨总会主席名义致电美国总统杜鲁门、美参众两院议长、美国特使马歇尔和美国驻华大使司徒雷登，抗议美国援蒋内战，要求停止对蒋政府的一切援助。长此以往，中国将视美国为“日本第二”。要求美国“迅速改变对华政策，撤回驻华海陆空军及一切武器，不再援助蒋政府，以使中国内战得以终止”。这份电报经路透社、合众社11日电讯转发在星马华侨社会中引起轩然大波。但被国民党控制的大小星马华文报纸拒不刊登陈嘉庚的电报，反而连篇累牍地刊载反陈通电，并发表文章低毁谩骂陈嘉庚的爱国行为。
- 陈嘉庚创办的《南洋商报》，由于股权的变化也加入反民主叫嚣的行列。另一方面，檳榔屿的《现代日报》、《商业日报》，吉隆坡的《民声报》等则对陈嘉庚的电文进行了报道，全星马有数百个华侨社团和华侨居住的大埠小镇纷纷召集民主派、劳动界、妇女界、青年界的群众大会，拥护陈嘉庚的通电，数十万人参加了反美军留华的签名运动。经过反复较量，星马华侨社会中的民主势力占了优势，被国民党控制的各反动集团内部发生激烈的分化，有的声明否认反陈通电，有的负责人引咎辞职。
- 陈嘉庚在华侨民主派的推动下，创立南侨报社有限公司，亲任董事会主席，社长胡愈之，总理张楚琨，督印李铁民。1946年11月21日，《南侨日报》开始出版发行。从此，南侨报社有限公司成为华侨民主派的堡垒，规模和声势不断扩大。第二年初，夏衍奉周恩来之命，担任《南侨日报》主笔，协助胡愈之主持笔政。又增加发行《南侨晚报》，以洪丝丝为主编。南侨印刷厂承印新南洋出版社的《风下》周刊和沈兹九主编的《新妇女》以及较后新华社在新加坡发行的新闻稿；出版部出版陈嘉庚《住屋与卫生》等著作，以后还翻印过部分毛泽东著作。
- 1946年3月18日，陈嘉庚以南侨总会主席的名义设宴隆重欢迎为印度独立而斗争的尼赫鲁，称赞他是“为印度民族求解放，为数万万人民谋幸福”的“印度民族领袖”。
- 1947年初，荷兰殖民主义者借口对新独立的印度尼西亚采取“第二次警卫”行动，用大炮轰击苏门答腊港的华人区，达五日之久。暴徒大肆劫杀，华侨死伤千余人，房屋被烧毁数百座，财产损失达两千多万盾。他们颁布荷印进出口法，封锁进出口贸易，而在公海上截捕华侨船舶，枪杀船员，劫走财货，把这些物资重换荷兰商标，倒卖牟利，激起广大侨胞的愤慨。新加坡中华总商会派李光前为代表与荷兰政府交涉，但没用。陈嘉庚召开新加坡侨民大会，严厉斥责荷兰殖民主义者，由南侨总会出面交涉，限一星期内荷兰政府作出满意答复，否则对荷经济绝交。荷兰代表最终道歉赔偿了事。这次对荷斗争，维护了华侨的正当权益，也支持了印度尼西亚的独立运动。
- 1947年，国统区学生开展了声势浩大的反内战、反饥饿、反独裁运动，国民党政府竟出动军警、特务镇压学生。陈嘉庚得到消息后，组织新加坡华侨各界促进祖国和平民主联合会，于5月30日召开华侨各界代表大会，声援国统区学生运动。陈嘉庚担任主席，在会上号召“全国民众，奋志维新，取消蒋介石一切非法条约”。会上提出了“打倒蒋介石，建立联合政府”的口号，并以陈嘉庚名义发出通电。这次新加坡华侨声援祖国民主运动的群众性斗争，得到全马各地华侨团体的热烈响应，有力地配合了中国人民解放战争。



- 1947年下半年，**人民解放军**从战略防御转为**战略进攻**。**刘伯承、邓小平**率领的中原大军强渡黄河，挺进大别山，其他战场也捷报频传。蒋介石为挽回败局，大征壮丁、粮财，试图顽抗。**国民党人操纵的全马中华总商会联合会**于9月间在**吉隆坡**开会，通电南京政府拥护“**勘乱总动员令**”。陈嘉庚认为商联会此举是**制造纪念国庆纠纷**。他于10月初召开**新加坡福建会馆执行委员会会议**，决定按照去年办法，另行举行庆祝国庆大会，并严厉谴责商联会的做法。
- 1948年元旦，陈嘉庚发表《**新岁献辞**》。当时中国有些所谓**民主个人主义者主张调停国共战争，成立“民主联合政府”**，走中间路线。陈嘉庚认为这“不痴人之说梦”。他**坚定地追随中国共产党**，立场鲜明地**支持中国人民的解放事业**。
- 5月1日，陈嘉庚以主席名义发布《**南侨总会第十六号通告**》，宣布**南洋华侨不承认伪国人选举的总统以及他签订的一切卖国条约**。
- 4日，陈嘉庚主持**新加坡华侨各界代表大会**，致电**毛泽东主席**，响应中国共产党召开新政协建立**民主联合政府**，**否认蒋介石为中国总统**。
- 6月2日，陈嘉庚为《**新仰光日报**》题词：“天下兴亡，匹夫有责；身家可以牺牲，是非不可不明。”此后，他接连发表《**中国内战何日告终**》、《**再论中国内战前途**》、《**历史经验证明蒋政府必倒**》等文章和演说，在海外华侨中和国际上扩大了中国共产党的影响。
- 那时候，有的民主人士和革命者害怕美国使用原子弹，或掀起第三次世界大战。陈嘉庚认为今日内战胜负决于乡村而不在乎城市，欲炸平全中国，则需时百年而后可。至于挑起第三次世界大战，美国绝无胜利把握。这对**消除华侨的恐美、恐战心理**起到了积极的作用。
- 1948年2月，**前马来亚英军总司令白思华**中将在伦敦发表**马来亚战役报告书**，抹杀、歪曲**当地华侨在保卫新加坡和马来亚中的功绩**，为自己率领八万英军向日军投降的劣迹进行掩饰，激起华侨社会的普遍愤慨。陈嘉庚于3月13日向**英国陆军部提出备忘录**，列举**华侨组织抗战动员会、华侨义勇军和游击队英勇抗日的事实**，对白思华报告书有关华侨各节提出严重抗议，要求作出忠实的修正与道歉。这场斗争有力地恢复了华侨在星马抗日斗争中的真相。
- 第二次世界大战结束以后，陈嘉庚为维护华侨正当权益、支持东南亚民族独立运动作出了重大的贡献。他热情地领导南洋华侨站在人民解放事业一边，开辟海外民族民主革命的第三条战线。

## 第五章：晚年参政议政（1949-1961）

### 归国参政议政（75-87岁）

- **1949年1月20日**，人民解放战争即将取得全国性胜利，**中共中央主席毛泽东**致电陈嘉庚，邀请他来北京共商国事。
- 2月22日，陈嘉庚就中国政局前途问题向**美联社记者马斯特逊**发表了重要谈话，发表个人对中国形势的看法。
- 3月16日，陈嘉庚在**新加坡福建会馆常年大会**上发表了《**新中国必能兴利除弊**》的讲话，**相信新中国能在短期内革旧中国的六大弊政**。
- 陈嘉庚决定回国北上**参加新政协会议**，考察东北。5月5日，陈嘉庚与**庄明理、张殊明**乘邮船离开新加坡经香港前往天津。6月4日，陈嘉庚一行乘专车到达北京，受到董必武、林伯渠、叶剑英、李维汉、季济深、沈钧儒等人的迎接。7日，由**周恩来**陪同，陈嘉庚前往西山见毛泽东，谈论中外局势。陈嘉庚出席北京市各界欢迎会，**叶剑英**主持会议，陈嘉庚报告了抗战期间南洋各地华侨情况。中国人民政治协商会议筹备会议在中南海勤政殿召开，陈嘉庚在会上致词，表示海外华侨绝对拥护民主联合政府，拥护中国共产党和毛泽东主席。22日，陈嘉庚由庄明理陪同前往东北参观考察。先后参观访问了中国医科大学、沈阳监狱、抚顺煤矿、本溪钢铁厂、哈尔滨东北烈士纪念馆、松花江边的新江村、呼和浩特成吉思汗庙、长春东北电影制片厂和东北大学（今吉林大学）、吉林小丰满水电站、钢都鞍山、商英雄港大连和军港旅顺等地，前后两个多月，行程五千余公里。通过这次长途旅行，他得出的结论是：“从东北看全中国，国家建设的前途一片光明。”
- 9月1日到17日，陈嘉庚作为华侨小组的召集人，投入**人民政治协商会议**的筹备工作。21日，中国人民政治协商会议第一届全体会议在**中南海怀仁堂**隆重开幕。陈嘉庚当选为**人民政治协商会议第一届全国委员会常务委员、中央人民政府委员和华侨事务委员会委员**。

- 10月1日，陈嘉庚登上天安门城楼，参加开国盛典。他亲眼看到五星红旗在雄壮的国歌声和礼炮声中徐徐升起，热泪盈眶，深深感到作为中国人的自豪。
- 10月30日，陈嘉庚离开北京南下先后到达济南、徐州、开封、郑州、汉口、长沙、南昌、上饶、南平、福州、涵江、莆田，泉州等地。12月27日晚回到家乡集美。
- 1950年1月10日，陈嘉庚从集美乘汽船到厦门，看望了厦门大学师生。之后辗转到达香港，向各界人士、集美、厦大校友畅谈回国观感。15日，从香港胜利返回新加坡。
- 3月4日，在**新加坡中华总商会联合各社团欢迎大会**上做了《回国观感》的演讲，报告了新中国各方面的新气象。在新加坡期间，陈嘉庚开始处理事务，准备回国定居。他连续在《南侨日报》上发表此次回国畅游南北的观感。这些文章和演讲汇编为《**新中国观感集**》一书，在新加坡出版，先后印行60万册，受到了广大侨胞的欢迎。
- 1950年5月21日，陈嘉庚从新加坡乘飞机回到北京，参加人民政治协商会议第一届二次会议。**中国总理周恩来**热情挽留他定居北京，陈嘉庚谢绝了周恩来的好意，**决定定居于集美**。
- 定居集美后，陈嘉庚**一直参与商讨国家大事**。他除了继续任中央人民政府委员和华侨事务委员会委员外，还曾当选为华东军政委员会副主席，第二届、第三届全国人民政治协商会议副主席，第一届、第二届全国人民代表大会代表和常务委员，中华归国华侨联合会主席。每次重要会议他都亲自出席，为讨论国家重大决策作出了自己的贡献。
- 陈嘉庚真诚拥护中国共产党的领导，对祖国统一大业鞠躬尽瘁。他**对毛泽东、周恩来非常崇敬**。他常说毛泽东在政治上、军事上、文学上都有非凡的才能；周恩来学识渊博，品德高尚，内才、外才都很高，是世界罕见的。毛泽东、周恩来也非常尊重陈嘉庚，虚心听取他的意见。陈嘉庚对他们也是真诚相见，对于国家大政方针和涉外事务有什么不同意见，总是知无不言，言无不尽。
- 陈嘉庚十分重视社会进步和人民生活。1955年7月至12月，他在**庄明理**陪同下，进行**第三次全国性的考察旅行**，到东北、华北、西南、中南等十六个省市参观访问。他重访1940年回国慰劳时到过的西安、延安、兰州、贵州等地和1950年到过的东北、华北、中南。他还初次访问新疆和海南岛，出席**新疆维吾尔自治区成立大会**。考察结束后，他写信给毛泽东、周恩来和人大常委会，报告旅途见闻，反映问题，附上了15项提案建议。
- 他还把旅途中零星所记情况整理成**参观考察记**，直到1958年1月才完成，约12万字。他预定1960年和庄明理再作一次全国性的旅行考察，准备将两次参观考察记录一并成书出版，不幸因病魔缠身而无法成行，成为他的终身憾事。
- 陈嘉庚在晚年的政治生活中始终紧跟时代前进，和中国共产党肝胆相照，荣辱与共。

## 晚年扩建学府（76-87岁）

- 回国之前，陈嘉庚就多次函示集美学校董事会董事长**陈村牧**，拟请新政府大量扩充学村范围，增设职业学校。回国定居后，陈嘉庚更是将大部分精力用来领导集美学村和厦门大学的扩建工作。人民政府希望陈嘉庚先生维持私立名义，由政府予以部分经济补助，陈嘉庚慨然接受。他向海外亲友筹措经费，并办好集美的校产——**集友银行**。该行章程规定：**股东所得股息和红利全部捐作集美学校经费**。
- 陈嘉庚把从海外争取来的资金存在集友银行生息，把利息作为办学经费。从1950年到1955年间，陈嘉庚拨给集美学校的经费共三百五十三万七千九百零四元五角，国家财政补助二百零一万八千元。集美学村不仅很快恢复旧观，而且得到迅速发展。1951年，集美学村增办集美水产商船专科学校，后与厦门大学航务专修科合并为国立福建航海专科学校。1951年，省立高级水产职业学校和省立高级航海机械商船学校的航海科先后并入集美高级水产航海职业学校，后改名为福建私立集美水产航海学校。1952年，集美高级商业职业学校改名为福建私立集美财经学校。1953年，集美学村创办福建省集美华侨学生补习学校。至1955年秋季，集美幼儿园、小学、中学、水产航海学校、财经学校、华侨学生补习学校等六所学校，共有学生5217人，约等于建国前学生数最多的1931年的两倍。六年中，在陈嘉庚亲自主持和监督下，除修复旧校舍外，还新建了大批宏伟的校舍和公共设施。其中规模较大的有：福南大会堂（面积3749平方米，可容观众4700人）；体育馆（可容观众三千余人）；海水游泳池两个（面积共11000平方米；咸、淡养殖池四口（面积共达300多亩）；图书馆（面积1644平方米）；教学大楼数座；大膳厅数所。图书馆、科学馆、医院的人员、设备都有大量扩充，还增设电影俱乐部，购置大型放映机，经常为师生放映电影。

- 从 1950 年开始，陈嘉庚填土扩建**鳌园**，建**集美解放纪念碑**。鳌园在 1960 年 12 月全部完工，总面积 8789 平方尺。这些建筑别具风格，成为厦门的一个风景游览胜地。1955 年 12 月，陈嘉庚决定把集美学校董事会改组为集美学校委员会。从 1956 年 1 月开始，除幼儿园、小学及公共机关外，各校由人民政府全面负责，校委会负责主持各校机构设置、办学规模、经费分配、基本建设及公共活动的联系。但是，陈嘉庚仍一如既往地关心着集美学校的建设。亲自计划校舍的扩建，每天早晚两次持杖步行数华里（1 华里=500 米），亲自巡视各校工地。1956-1961 年，各校基建经费除国家拨给六百九十八万余元外，陈嘉庚还自筹资金一百六十三万余元。
- 陈嘉庚于 1937 年把厦门大学献给国家，但他始终关心它的发展。1950 年，他提出厦门大学办学规模要逐步发展到三四万人。他筹措经费扩充厦大校舍。到 1955 年为止，先后兴建了建南大会堂、成智楼（图书馆）、成义楼（生物馆）、南光楼（化学馆）、南安楼（数学馆）、成伟楼（厦大医院）、国光楼三座（教工宿舍）、芙蓉楼四座（男生宿舍）、丰庭楼三座（女生宿舍）等三十一座，面积达 64.36 万平方米。还有体育场面积 1.94 万平方米，可容纳观众近两万人；海滨游泳池面积 6000 平方米；建南大会堂有 5000 个座位。在厦大兴建新校舍期间，陈嘉庚每星期从集美渡海来厦大工地巡视。
- 在扩建集美、厦大校舍的同时，陈嘉庚十分注意教育质量和人才的培养，经常对有关部门提供建议或进行批评。他同意厦门大学确定“面向东南亚华侨，面向海洋”的发展方向，建立南洋研究所、海洋研究所和华侨函授部，并在各系筹设有关东南亚历史、经济的专门化的研究室，以及海洋物理、化学、生物方面的专业。陈嘉庚十分关怀学生德智体全面发展，集美和厦大凝结了陈嘉庚一生的心血，他一生献给文化教育的钱，约合人民币 1.5 亿元，创办或资助过的学校超过百所，这是前无古人的。把学校办成一个“系统工程”——从幼儿园到大学，形成普及与提高、普通教育与职业教育相结合的格局，这也是前无古人的。

## 为家乡谋福利（76-87 岁）

- 陈嘉庚特别**关心家乡的建设**，对**建设福建**有许多远见卓识。福建地处东南沿海，对外贸易著称于世。但由于内地山峦起伏，没有铁路，影响了福建经济的发展。早在 1950 年 5 月，陈嘉庚在全国政协一届二次会议上就提出修建福建铁路的提案，受到党和国家的重视和支持。当时，厦门处于军事最前线，海口不通。陈嘉庚向厦门市市长建议修厦门海堤，改变厦门被封锁的状况，利于发展厦门经济。这个意见得到了毛泽东、陈毅等党和国家领导同志的赞同。
- 1952 年中共七届三中全会前后，**陈云主持中央财经工作**，他把海堤作为国家预算外的基建投资，拨专款 1300 万元。**厦集海堤**于 1953 年 6 月动工，1955 年 10 月建成，全长 2212 米，这条海堤在当时对**改善厦门市的交通以及海防的巩固**起过很大的作用。
- 海堤动工前后，陈嘉庚一再写信给主席毛泽东、总理周恩来，要求尽速修建**闽西南铁路**。1954 年春，在全国人民代表大会期间，毛泽东、周恩来面告他，这一工程即将兴工修建。中央做出决定后，铁道部的选线工程技术人员和苏联专家来到厦门，研究铁路如何从漳州入厦门的线路问题。他们带来的方案是从集美向东延伸，再沿杏林湾东岸向东南经集美进厦门。陈嘉庚认为方案不妥，向上反映了自己的观点。**彭德怀、王震**决定采纳陈嘉庚的建议，填建杏林集美海堤，并改原方案经龙岩、漳州一线为经漳平、郭坑到厦门。1955 年 10 月厦集海堤竣工后，即移修杏林集美海堤，经过一年多的奋战，于 1956 年年底竣工。
- **鹰厦铁路**原计划于 1957 年底修成通车，由于筑路大军的努力，提前一年实现全线通车。鹰厦铁路全线通车前，陈嘉庚在全国人大一届三次会议上建议，为使鹰厦铁路发挥更大作用，应及早从漳平伸出一支线到龙岩去。这个建议不久就完全实现了。在这次会议上，毛泽东踱到陈嘉庚面前说：“三个姓陈的（指陈嘉庚、陈绍宽和陈毅）都高兴啦！”陈嘉庚提到这次会议的情景时，总流露出无限欣喜之色。
- 陈嘉庚在修建鹰厦铁路、厦门海堤和杏林湾围垦中起了重要作用，对 50 年代福建的经济恢复和振兴作出了重大的贡献。对于福建城乡的建设和工农业生产，陈嘉庚也提出许多有价值的建议，收到良好的效果。福州市街巷纵横密狭，木板房屋易起火灾，而且长期缺乏自来水设备，市容和公共卫生以至消防工作都很受影响。
- 1950 年，陈嘉庚对**北京自来水工程**进行调查，制定兴建福州市自来水工程的方案，很快被省人民政府采纳实施，从而结束了福州人民长期用水难的局面。
- 1955 年 1 月 21 日，台湾飞机轰炸福州市，烧毁店屋住宅四千余间。陈嘉庚次日发电报给总理周恩来，要求**规划重建福州市**。后来，福州向现代化城市迈进。建国初期，福建缺乏棉纺织工业，人民穿衣不能自给。陈嘉庚认为福建虽不产棉，但海运发达，可以进口棉花办纱厂。在他的积极建议和推动下，有五万纱锭的**厦门杏林纺织厂**于 1958 年建立，既解决了**人民穿衣用布**，又安排了几千人**就业**。福建山多田少，粮食不足。

- 陈嘉庚在 1954 年就向全国人大会议提出“闽省多袋形海滩，应改造为良田水利”的议案。为了开发新的能源，满足农村用电需要，陈嘉庚于 1958 年在集美倡办**海潮发电站**，先后投资九十余万元，但因**技术不过关而中止**。
- 1958 年，他带头动员集美全镇居民填平房前屋后、路头巷尾的私厕，砌起七十六座卫生清洁的公厕，改善了**环境卫生**。

## 安度晚年生活（76-87 岁）

- 陈嘉庚晚年的大部分时光是在**集美**度过的。
- 1950 年回集美定居时，他长期住在集美学校董事会楼上的一间小屋里。
- 1955 年，集美镇政府重修了陈嘉庚住宅，1958 年，他才搬回旧居，住在楼上的一个小套间里。陈嘉庚居室陈设十分简单，一张古老的床，半新不旧的写字桌，两个不对称的沙发，一口装水用的七斗小瓷缸，一个普通的洗脸盆，一个掉了几处瓷的牙杯，两只从新加坡带回来的旧皮箱，一只盖皮已裂，一只把手皮带已断，用麻绳代替；还有一些七拼八凑的凳子。那时，集美镇 9 时熄灯，他常点蜡烛继续工作，蜡烛盘用一个破茶杯翻过来的底来代替。
- 为了亲自指导厦门大学的扩建工程，他在厦大建筑部办事处内留有一间临时的办公室，小房间的面积只有 10 平方米左右。陈嘉庚晚年参与**国事活动**，人民政府给他的工资是**行政三级**，每月可领 390 元，加上地区补贴共计 539 元。但他生活勤俭，每月伙食费 15 元，其余存入**集美学校会计处**作为公用。
- 到厦大视察工地，他在建筑部吃午饭，饭菜完全一样，不同的是大家吃干饭，他吃地瓜稀饭。
- 陈嘉庚接待客人，不讲排场，大概是油炸蚝、蚝煮线面、炒米粉、薄饼、煮芋头之类，再加一道汤，总共不过四五样。陈毅、蔡廷锴等都尝过他特备的蚝煎、炒米粉和猪蹄芋头。1957 年**全国侨联扩大会议**在厦门召开，陈嘉庚招待全体委员吃的也是这几样菜。有一次，他请香港朋友吃午饭，仅米粉一盘，旁置花生、皮蛋等小菜四碟，主食是地瓜稀饭。1951 年，陈毅来集美看望他，炊事员买了一斤糖果回来，事后陈嘉庚批评说：“首长买两角钱就够了。”他身体力行的座右铭是：“应该用的钱，千万百万也不要吝啬，不应该用的钱，一分也不要浪费！”
- 陈嘉庚常常**持杖步行外出**，1952 年 4 月，厦大校长**王亚南**提议为他买一艘小汽艇，他拒绝了。后来，**国务院机关事务管理局**要拨给他一艘小交通艇和一辆小轿车，他一直不要。1957 年，经多次说服后，他才收下**小轿车**。
- 陈嘉庚**对子女一向严格要求**。1958 年，他的一个孩子从新加坡回来探望他，由于他突然生病住院，孩子随伴左右。为了赶回新加坡，拟用小轿车直赴广州，他不同意，坚持要孩子坐火车经鹰潭转赴广州。他的一个孙儿回国探望，留在他身边上学，他规定在学习期间每月补贴学用费 30 元，直至停学为止。其他子孙如要来，也照此办理。
- 陈他从**不让人为他祝寿**，他生日那天，子孙一般加几样菜，不提祝寿之事。
- 1958 年 1 月，陈嘉庚的**右眼眉心上**突然隆起一粒肿瘤，经专家检查，断定是**鳞状上皮癌**，在北京进行了手术和放射治疗，病情得到控制后又回集美养病。1960 年 10 月，他再次去北京治病。
- 1961 年，陈嘉庚病情突变，发生**脑溢血**，处于**昏迷**状态。在此前后，周恩来、沈钧儒、彭真、李维汉、何香凝、廖承志等，先后前往探视，并指示医护人员采取一切措施尽力抢救。重病中，陈嘉庚向友人交代了后事。他把在中国银行的存款 334 万多元，捐 50 万元作**华侨博物馆的建筑费**，另 50 万元作**集美社福利基金**，剩余的 234 万元全部用于**集美校舍建设**。**一分钱也没留给子孙**。
- 他最后留下遗言：“人总要死，死不要紧，最要紧的是国家前途。中国有两派，旧的一派是国民党，这一派很坏；新的是共产党，他领导全国人民，建设社会主义。人都有一死，早死晚死不要紧，最要紧的是国家。国民党过去做尽坏事，他们逃到台湾去了，那些人一生自私自利，假公济私，现在还在捣乱。我们应尽早解放台湾，台湾必须归中国。”他念念不忘集美学校，嘱咐**集美学校一定要继续办下去**。
- 1961 年 8 月 12 日，经抢救无效，陈嘉庚在**北京**病逝，享年**87 岁**。他逝世后，中国共产党和政府，给予他崇高的评价和礼遇。公祭后，周恩来、朱德、沈钧儒、陈毅等执紼，护送陈嘉庚灵柩到北京火车站，由专列运回集美。20 日，在**集美举行国葬**，陈嘉庚永息在**鳌园**中。



国主义精神遂化为各种各样的思想方式在海内外呈现出来：自由主义、民主思想、民族主义，无政府主义与共产主义。一个深以文化为荣者怎能目睹“神州沦陷”而袖手旁观呢？

看起来仿佛外患频繁仍不足以挫伤中国人之心灵，辛亥革命虽推翻满清统治，接踵而至的却是一片政治对立、军阀混战局面，为中国现代史谱写了最丑恶的一页。一九一六年至一九二七年间，军阀在中国大地上横行无忌，拉夫为辅，又陷人间于水火，大地上弥漫着一片灾难、不幸与失望。一九二七年始，国民党政府实行大清洗行动，极力镇压与屠杀异己，实行恐怖与军事统治。老百姓欲安身立命，又苦于找不到一个能为他们带来和平稳定效能卓著的政府。政治对抗与武力镇压导致国家危机，出现了国共间的最大战役，第一次内战时期（一九二四至七），中共党人被捕监禁及枪决者，难以数计，许多被迫潜入地下。第二次内战时期（一九二八至三五），国民党军队对共军华中根据地进行了五次大围攻，引发了举世闻名的万里长征，红军历经万苦千辛，跨越十二省份，最终抵达延安。最后一次内战（一九四六至九）的高潮是一九四八年及一九四九年，共军在东北、华北及华中发动了大反攻，蒋介石军队逐离中原，最后偏安台湾。内战绵绵，外债重重，其间中国广大人民生命与财物损失之巨，只有十九世纪中叶之农民起义足堪比拟。而中国广大人民内心痛苦与烦恼之深，却非笔墨所能形容。

除属于人祸之内忧外患外，中国也发生了现代史上规模浩大的数次天灾，苦旱、水患、瘟疫、饥荒，不绝如缕，而政治上的腐败无能，又使灾情无从减缓，更置灾民于火水中备受煎熬。一八九零年至一九四九年间所发生的自然灾害，激起了身居海外的富侨们的同情，他们挺身而出展开一系列赈济工作，各式各样的筹募活动如火如荼的展开。于是，在海外华人中之政治觉醒与追求中国富强维新的意愿之外，也衍生了一种道义激情与动力，此乃海外中国民族主义中一种比较温和的内蕴。

这一些漫长与剧化的中国民族危机，终于催生了一批又一批爱国志士。洪秀全、康有为、孙中山、毛泽东、周恩来等，皆殚思竭虑，尝试借助西方经验以结合中国实际来拯救国家于水火。这些领袖皆立足于政治前线，被誉称为“先知先觉者”，他们在中国现代政治史上分别扮演着不同角色。陈嘉庚却不曾置身于这些政治风暴的中心，然而，举凡中国的一切社会、政治与权利的变动，始终不曾逃离他的注意力，也一再染化着他的政治意识，激励着他的政治行为。像其同时代无数的华族移民，当祖国当政者显得颓废无能时，他即陷入失望中；当国家濒临内战边缘时，他即陷入彷徨中；当国是乖离正道时，他即感到义愤填膺。作为一位关心国事，深信“天下兴亡、匹夫有责”之教诲者，他绝不能置国家安危于不顾。因此，虽有千里河山之阻隔、英国殖民统治之束缚，陈嘉庚皆借助各种时机在国内外进行一些和平的政治、社会改革的努力。

有一点却是可以肯定的，虽然现代中国的政治命运一再熏染他的政治信仰，并指引他的政治行动，英殖民主义在新加坡的统治却一再限囿着他所扮演的政治角色。而当转口贸易、自由企业所带来的经济与兴旺一再塑造他的温和改良主义思想时，新加坡华人社会与社区结构却不曾为他的社会政治领导角色与志向设置任何难以逾越的障碍。

海峡殖民地政府在开始时是向伦敦的宗主国负责的。迄一八六七年，它接受英国殖民部管辖，于是，在总督之下，遂有了一个立法议会与一个行政议会的产生。立法议会中有官委与非官委委员之分，非官委委员乃受当局委任者，在议会中居少数。行政议会人数不多，且全为英殖民政府官员。二十年代开始才有数名亚洲籍人士被挑选而进入行政议会，参与本殖民地一些决策工作。立法议会的职能是辩论，反映民意及立法，行政议会则专责贯彻所颁布之法令及有关殖民地的其他行政职务。凡有关海峡殖民地中华社的问题，则由华民卫护司署向总督提供咨询，最后由总督定夺，华民卫护司署成立于一八七七年，后改为华民政务司署。一八八九年，华民卫护司署成立华人参事局，委员多来自华社中之各个帮派，以聆取彼等之意见。<sup>5</sup>殖民政府借助它来调谐或缓冲彼等与华社之歧见或紧张关系。

英殖民当局比较偏爱侨生华人，这是毋庸置疑的事实。他们绝大部分为英文教育者，又多为律师、医生、工程师、绘测师与会计师等专业人士。他们在培育下充当华社利益之发言人，使华社中之移民华人即嫉且恨。尽管如此，由于一九四五年以前，公民权与议会民主仍未见于新加坡，这些英皇子民在政治动力上作为有限。另一方面，由于移民华人继续仰赖中国方面之指示与声援，这种态度造成殖民统治下华社欠缺真正动力的一个不能推卸的责任，这一种现象，加上英殖民地主义者对华人社会文化与语言的漠视，致使一些优秀的侨生专业人士及学者如辜鸿铭（一八五六至一九二七），伍连德及林文庆（一八六九至一九五七）等先后返国服务。<sup>6</sup>

英国人与东南亚所有西方殖民主义者无异，他们素来即小心翼翼地守护着自己在星马的政治权益，并且抗拒在思想上、政治上真正的或想象的“颠覆分子”。他们颁行社团注册法令以驭控社区行动。他们视为“颠覆”及危害法制者如华人私会党、国民党分部及后来之马共及其细胞组织等，一概被封禁。同样的，那些触及“刑事”或“政治”罪行者，如参与“非法”团体，一律被捕入狱或押解出境。英国人利用这种严峻政治手段，如培植一群更令人“接受”的社区政治领袖，即一种思想上温和、行动上属改良性的政治领袖。此外，英国人对华社中领导人物的合作者与守法规者也比较



宽容，让他们从事亲中国的社会政治运动并对他们的行动“合法化”。陈嘉庚之被视为此类“合法化”领袖，其中一个原因是他熟识转寰之术，也随时准备在不逾越殖民地法律框框的情况下从事社会与政治工作。

殖民主义者另一种比较委婉的统治手法，是对思想意识的操纵。这一种方式是通过报章、邮件检查及教育监督等途径积极进行的。邮件检查旨在遏阻“颠覆性”思想的传播，所谓“颠覆性”思想即指反西方、反英民族主义及共产主义思想等。一九二零年颁行的学校注册法令，旨在加强对海峡殖民地及马来联邦华文学府的控制。法令授权个别教育部门可以政治或思想信仰为依凭来对待学校之申请或教育职员之取舍。同样的，在一般情形下，只有“颠覆”思想之华族人士，亦不能接受为认可的社区或政治领袖。在新马社会，一种急近昂扬、多姿多彩的政治领导方式，即在英国当局的这种种思想限制下，受到进一步的阻碍了。在战前马来亚，陈嘉庚之社会、政治思想之所以能大部分地为英国人接受，基本原因乃在于，它是导向于反对日本侵略华的。尽管如此，由于英国人在中日战争中始终保持一种“中立”态度，他们之间的关系亦一度呈现紧张。战后时期由于英国人始终与蒋介石政权保持友好关系，乃与不断抨击蒋介石的陈嘉庚出现了类似的紧张局面。

与政治上及思想上的严峻控制相比，英国人在经济政策上却显得开明多了，他们极力鼓吹自由竞争与发展个人企业。这种开放的经济政策激发一些勤奋华侨努力积累资本，并投资于星马各个经济领域中。英国人自一八七四年始即介入烽火处处的马来联邦，平息战火并恢复治安，为新马资本之涌入马来半岛铺平道路。中国与印度劳工的大量涌入加上中国人投资于海峡殖民地中风险巨大的一些项目，也促成了二十世纪时马来联邦商业一片欣欣向荣的局面。这两项工业活动也促进新加坡之转口贸易，为它日后崛起为东南亚各国之贸易总汇、金融中心，扎下牢固的基础，华人在私会党保护下通过廉价劳工在采锡业中赚取巨额利润，复将此笔巨资投向银行、保险、制造及船务业上，并在本世纪初与欧资企业在出入口贸易上进行直接或间接的竞争。

陈嘉庚有幸置身于这种有利的经济环境中，立足于新加坡这么一个允许勤力、精明、目光远大、坚韧不拔的人获取财富、名望乃至社会地位的地方。他攫住机会使自己于一九一一年成为百万富翁，旋于欧战结束时成为超百万富翁，有了大量财富，他才能够，也愿意为叻闽二地做出了社会与教育方面的巨大贡献。他在自传《南侨回忆录》中坦言，若非获致足够资财，自己一生的社会政治事业乃无基石。<sup>7</sup>

一八一九年后之新加坡社会虽已为多元民族所共处，惟其自由港地位及英人之开放政策，却引来了中国沿海一带的大量移民，使马来人口在比例上急剧下降。自一八六零年开始，新加坡华族人口已凌居上风。一九二一年，在三十一万五千一百五十一名全部华族人口中，移民占七十五巴仙。十年后，全岛四十一万八千六百名华族人口中，移民比率降至六十四巴仙，至一九四七年，移民压倒侨生华人的形势才扭转过来。按该年人口普查资料显示，在全部七十二万九千四百七十三名华族人口中，侨生者占据了六十巴仙。即使是在这个比较晚近时期出生的华人，大多数仍然是接受华文教育、口操华语者，他们在文化上、在思维方式上一般还是倾向华侨社会的。

不过，总体上说，与华侨社群相比，侨生华人的思想与生活方式都是比较西化的，他们在更大的华人社群中，也是比较现代化的一群。侨生华人社群一路来亦能培养一批批能力卓著，德高望重的领袖，为殖民当局所认可。由于口操英语，大多数乃被聘为公务人员、当行政长官、书记或其他职位。他们也在私人机构，尤其是在银行、保险公司、船务公司及洋行中任职。众所周知，侨生华人之最大的愿望乃充当买办，即成为欧资银行、洋行与公众之中介人。在商场上，他们一样长袖善舞，二十世纪数闻人如林文庆、李俊源（一八六八至一九二四）、林义顺（一八九九至一九三六）及其他几位，乃当地一些银行、保险公司及企业的创办者。或者是为着吸取一些华侨资本以支持自己的新投资吧，他们与华侨社会首领与资本家频频合作，共同推动与华侨社会利益相关的社会、经济及政治活动。侨生华人社群也组织了不少社交团体如俱乐部、体育会等，其中最为人知的乃是海峡华人公会（SCBA），它创办于一九零零年，是侨生华人争取自身利益的一个压力团体。

必须承认的是，陈嘉庚时代的华人社会是四分五裂的，主要是语言、教育背景、地域观念、职业类别及政治观点等差异，加上帮派间的对抗、帮派间领袖之私怨等，林林总总，不一而足。从实质上看，新加坡华人社会可轻易地就方言类型归纳为七个大小不同的帮派，即闽帮，以福建漳、泉二大州移民为主。此外尚有潮帮、广帮、琼帮、客帮及侨生帮。侨生帮代表一批受英文教育、口操英语者。最后三江帮，此帮代表闽、广二省北部少数移民等。

无论在传统上或人口数量上说，闽帮在新加坡历史上始终是一个主要的单一的帮派。一八八一年，他们在新加坡华族人口比例上占二十八巴仙，至一九二一年、一九三一年及一九四七年，一直保持在四十三巴仙之水平。福建人乃十九世纪商业泰斗，迄二十世纪，在这些更为新兴的经济领域里，如银行业、保险业、金融业、船务业、树胶加工与制造业及出入口贸易中，更是独占鳌头。在新加坡华人社会中，福建帮享有的人口优势与雄厚财力，使他们不论在竞争素质及同心协力上皆较他帮稍胜一筹。

潮帮与广帮在规模上可说是旗鼓相当，二帮在一九零一年总华族人口比例上占三十五巴仙，一九四七年为四十三巴仙。潮州人士于十九世纪时在商场上表现不俗，控制了胡椒、甘蜜种植与买卖生意。他们中多数曾在柔佛一带置业，然而经济管理与营业扩充上表现的过于拘谨，他们不能及时抓住树胶业的好势头。广东人士则曾以手工艺之精湛著称于十九世纪，惟大部分却于二十世纪时转入零售行业。琼州人多操户内工作，或为船货供应商及开咖啡餐室等。客家人士在十九世纪时，多在新加坡务农，迄二十世纪则散见于各行各业中。三江人士南来较晚，惟至二十年代、三十年代时期已逐渐汇集力量，尽管如此，他们在今日仍属小社群。

华侨社会不但生机旺盛，而且还是力图上进的，尤其是在社会与教育领域的表现。华社常在创办学校、慈善团体、同乡会、社交俱乐部、宗亲团体及庙宇等方面，出钱出力，不遗余力。英官方自一八九零年始即逐渐封闭与取缔华人私会党，使其影响逐渐式微。一九零六年创立的新加坡中华总商会是二十世纪华社的最高组织。它是一个帮际团体，董事会是由各帮推举代表组成的。福建帮因人口优势而获得更多董事职位之分配。至于会员，乃由各帮自行征召，故推选董事也沿此方式，所以说，新加坡的华侨社会基本上乃是一个以帮为本位与结构的社区组织。基此，就人数参与之众，人力动用之广，参与社团之多而言，华侨社会在组织上远较侨生华人社区完善得多。

华侨社会人数众多、资力雄厚，组织完善与坚实。是故，一当面临共同危机与紧张情势时，这种势众财雄及娴熟的运作技巧即可迅速投向社会或政治行动中。所以说，新加坡华侨社会中的帮派组织，不能说是无助于社会及政治动员工作的。陈嘉庚虽然乃以厌恶帮派观念及帮派势力著称，却又实事求是地充分调动与利用其本帮之势力以提高及巩固本人之领导地位及力量。

第二次世界大战前，新加坡华人社会中仍未出现明显的阶级分野现象。工人阶级在新加坡人数众多，惟多为文盲，政治敏悟力低，工人阶级意识觉醒仍有待形成。况且，英国之封禁马共及施行阻止共党势力操纵工会之措施，对工人阶级团体之出现，对劳资尖锐对立局面的出现，皆起着巨大阻遏作用。然而，在一九三七年中日战争后的民族危机中，共产党人却充分动员新加坡华族工人以达致其社会与政治目标，如要求改善工人待遇及号召罢工等。迄至四十及五十年代，当各政党为扩大各自之政治势力时，新加坡社会，尤其是华人社会之阶级色彩才显得浓厚。

在组织上，二十世纪海峡殖民地的华侨社会是比较复杂的，它既有较新式的，也保有较古老的组织。古老的仍一脉相承，沿袭着血缘关系（如家庭、族亲或姓氏等）、宗教、秘密团体、同乡及帮派（如会馆及依据村、县、洲、省而组成之乡团）等脉络组成。而比较新式的组织却是现代资本主义的副产品，它包括商会、社交团体、专业团体、行业工会、文教体育团体、政党及职工会等等。虽然说它们中大多数乃属自发性的、互助性的团体，其中一些（如政党、职工会、私会党、新加坡中华总商会等），仍不失为压力团体。

这一些复杂与互相交错的社会网络却为各帮及社会领袖提供了组织上及势力上的地盘。这些领袖即通过它们施加影响贯彻彼等在帮派、社会及政治方面之倾向。是故，平心而论，这些新式与古老的团体乃为侨领袖与政治领袖之神经中枢。

年方十七之陈嘉庚于一八九零年晚秋南来新加坡，在新加坡他花了五十余年的岁月，寻觅、奋斗并最终获致了社会及政治领导大权。直至一九五零年五月回返新中国为止。他的来与去，象征着一个华侨时代的启始与一个重大时期的终结。在这个重大的时期中，华侨在新加坡岛上的华人社会里，一直努力不歇的争取及接受挑战并最终成功的统驭了社会及政治的领导。也不仅此，通过创办厦门大学、领导山东筹赈会、星华筹赈会、南侨筹赈总会，与公开支持四十年代之印尼与印度的民族独立运动，最终大胆支持毛泽东的政权，陈嘉庚已光芒焕发地成为了一个民族（中国的），乃至整个东南亚及亚洲的风云人物。

## 第二章 陈氏家族

饮水思源 永不忘本

——陈嘉庚论故土

同安是泉州府五县之一，漳州府位于西南，福州府位于东北。同安县面积与新加坡相近（二百二十五平方里），一九一一年时人口二十五万，亦与当时新加坡之人口总数同。同安地势内陆丘陵起伏，向沿海地带伸延时渐趋平缓。北部与盛产茶叶之山区安溪县接壤，东侧为南安县，西侧为漳州府所辖漳台、海澄二地。南部濒南中国海，海水拍岸，日夜可闻。厦门、金门二岛则守护着其门户。天高气爽时若登临同安境内天马山，厦门岛在风平浪静中历历可见矣。近一个世纪以来，厦门已成为南方门户之一，数以百万计的福建人士即自此涌往海外各地。



同安县内共有十三个大小村庄，集美村位于其最南端，凸伸向海，成一个半岛，故最靠近厦门岛。自古以来，集美即为海外归客视为风景绝佳之地，他们的双脚甫离甲板，即跃登小舟朝同安的各个村子进发。集美村乃陈氏族人的故乡，陈嘉庚诞生之地，舟程不过半时光景。一九五五年，筑堤工程竣事后，厦门与同安之间即由一海堤相衔接，省却了海外归客或访客不少劳顿之苦。甫抵集美之来客将会不期然的感到，一片闪烁着亮光的海水渐渐伸向远方，并消失在隐隐群山之后。而浔江又是那么慢悠悠的流着，在来客们神驰中流向南方，最终消失在天马山脉后。同安之名乃取其“共同安乐”之意，至若来源则已无从查考，亦不重要，因为对同安人说来，只要他们家乡中的山山水水相安无事，即与地名契合无误了。

漳、泉二州不论在历史上或传统上皆为华南富庶之地，素以东南亚、中东及欧洲之商贸往来著称。早在宋、明时期，此处即为华南二大造船中心之一，而商贸自来即为其主要经济命脉。在农业上，它是闽省二季稻之心脏地区。<sup>1</sup>由于拥有许多小岛屿及港口分布在其曲曲弯弯海岸等地利关系，捕鱼、航运及海盗等自古即为同安人之传统行业。

同安地区山脉陡峻，海景多变，造成了同安人民性格中多变与坚毅的特征。当山脉积淀着节俭、简朴与诚挚等特质，航海传统则助长了同安人独立、冒险、奋发、顽固、正义与矛盾等品性的形成。为了生计，他们被迫要竭力驯驭变幻莫测的气候，遂使他们变成了一种顽强的民族。与外商往来之传统亦练就了一身经商本事，掌握了精打细算及铁面无情的买卖手腕。

排满与抵御外侮是航海之外同安人士所具有的另一历史传统。闽南人士的这种爱国主义情绪萌芽于明朝末年。当时，民间英雄郑成功（一六二四至一六六二）建立了一支海陆部队借以抗拒满人统治达十二年之久。郑成功将支持他的福建人全部集中于集美、厦门及金门等处。郑成功坐镇南安指挥闽南人民不断骚扰、攻打及击退从华南与沿海一带进击的满清海军。一六六一年，他以九百艘船队人数，成功的自荷兰人手中夺占了台湾。他的儿子在他死后继承他的事业达二十年之久直至厦门于一六八一年及台湾于一六八三年被清廷占领时为止。通过勇敢、牺牲、坚毅与骁战的精神，辅以浓烈的排满情绪，使闽南人能够进行并坚持如此长久斗争。排满的势力虽然消失了，排满的民族主义精神不死，一旦时势召唤，这种潜伏着的精神即能循序显现，一八五三年间崛起的排满组织“小刀会”即为一个明显例子。<sup>2</sup>若说闽南移民亦将这种排满精神带到东南亚来，其可能性是存在的。旷日持久的反抗在同安人中滋生着一种坚强、焦灼、牺牲与刻苦耐劳的不屈精神，这种排满情绪日后渐迭升华为同安精神，为全体同安人所分享与珍存。

除了排满情绪外，同安精神中抵御外侮的成分乃孕育于林则徐所率反英鸦片战争时期（一八三九至四二）。林则徐虽为闽北人，他坚决禁止鸦片烟之抽吸、贩卖与进口与坚决维护中国权益的立场却深受全体福建人民的赞赏。尽管如此，同安精神中的排外情绪，在海外移民身上却比较隐晦。

新加坡的同安人常因自己具有同安精神而显得沾沾自喜。他们认为同安精神中具备着坚忍不拔、勇往直前，骁勇善战与慈善为怀等特质与倾向。<sup>3</sup>坚忍不拔、勇往直前、骁勇善战意味着一种独立、献身、节制、灵活、无情与大无畏的特性，这一切乃是一个坚强、坚定与魄力十足之领袖人物所不可或缺的气质。而另一方面，慈善为怀与慷慨豁达又意味着一种公众意识、一种为达致共同目标的忘我精神、一种有所为的行动举止及高风亮节，嘉德懿行。

同安精神，概言之，乃是坚强领袖气质与强力领导作风的综合体。不过，同安精神也有一些不足之处，正如新加坡一名同安领袖陈延谦（一八八一至一九四二）所指出的。同安人之个性极强，由长处方面看是具有义气，果断独立前进之精神，由短处而言则不能谦恭对人，稍遇不满意事，动辄使气任性。<sup>4</sup>陈嘉庚乃是当代最具影响力、最负众望的同安领袖，他具备着同安领导人中的各种领导特质与作风，包括同安精神中的不足之处。事实上，他简直是同安精神之体现者。除陈嘉庚外，同安社群中还不断涌现出一批批领袖人物，如陈祯祥（一八七四至一九二二）及其子陈振传（生于一九零八年）、陈延谦、叶玉堆（一八九七至一九八四）、林金殿（一八七九至一九四四），后者后来投入反陈嘉庚势力中。陈六使（一八九七至一九七二）、新加坡南洋大学倡办人、孙炳炎（生于一九〇一年）、陈共存（生于一九一八年），陈嘉庚之侄儿等皆具有同安精神中之领袖特质与禀赋。

对同安做了一般性观察后，现在有必要将集美村社与陈氏族人作进一步之阐述，从字义上看，集美乃“集中美丽”之谓，自古以来，它即是一个山明水秀之乡、天马山倚背、浔江蜿蜒流动、南中国海轻拍其岸，轻抚其滩。传说这一个三角洲之泥沙在数世纪前是由其三条河流（浔江、浏江、与鹭江）由内地夹带来的。当陈氏族人于这一片布满海蚝的土地上定居时，仅留下浔江继续流淌。农作、捕鱼及蚝是陈氏族人的三项劳作。人口逐渐膨胀后，陈氏族人即分成七房，散居于集美九处。一八七四年在集美总共有一百户人家，几全为陈氏族人。在一九一二年，据报村中人已进二千五百人之众。虽说数世纪以来人口皆不断增长，惟值得注意的是，偶尔出现的瘟疫（如一八八八年之瘟疫）及移民海外等情况皆使族中人口保持在一定水平上。十九世纪时集美居民多为老少妇孺。由于沃地缺乏、就业机会困难，壮实之年轻人多被迫移民海外。厦门于一八四零年代辟为通商口岸，也助长了陈氏族人的纷纷向外移民。

十九世纪时期的集美村不能被视为一个民生凋敝的村庄，当时村中是有一些村民组织及福利团体的，也有一间传统书塾叫南轩私塾，专事教导村童四书五经之类的书，其经费来自村中福利组织，也来自陈氏移民的海外汇款。一些家境较佳的陈氏族人可以将子女送往厦门或福州深造。家境贫寒之子女则留下来干一些养蚝，烧蚝壳以涂饰房舍等粗活，或打柴烧炊或种植马铃薯以为食用。<sup>5</sup>这是一块美丽的土地呀，然而十九世纪集美所出现日渐恶化的社会、经济条件却需要向海外移民来作为缓解。

“渊远流长”这一句中国成语可以贴切的沿用在集美陈氏族人身上。在此得先感谢陈厥祥先生，<sup>6</sup>是他为我们提供了一份远溯至宋朝的陈氏族谱。陈嘉庚远祖为避战乱，自华北河南省固始县举家南徙，经江西后安居同安，当时之中国北方乃在女真族统治天下（——一二二至一二三四）。女真族为满洲人祖先，在中国北方立国号为金。后蒙古人灭金，立国号为元（一二七八至一三六八）。

同安陈氏开基祖名陈肇基，是故名列陈氏族谱首位。陈肇基与妻卜居同安后，旋即成为一富裕地主，独子陈讳基与四个孙子最后搬往集美定居下来。自此，陈氏族人即在这一块浔江流经的土地上务农、捕鱼、繁衍子孙。陈氏族人历来皆少在官场中崭露头角。自族谱中查出，惟一的例外，乃一名为陈文瑞者（一五七三年生），曾以进士（相等于如今之博士）封官，任江苏省苏州吴县知事。<sup>7</sup>据说他为官清廉、爱民且忠于明朝皇帝。这并非意味着陈氏族人无意于仕途，或做学问。恰恰相反，却有证据显示他们中有不少熟读圣贤书，且未经科试即被举荐为官，如第九代之陈国节与第十四代之陈世友（一六九三至一七七六）即是随手拈来之两个例子。<sup>8</sup>

陈族第十五代之陈盛衡（一七三二至一七八四）一共生下七名男孩，论生育力远胜其前辈。他为人忠厚、勤奋、耐劳，且待人接物彬彬有礼，在集美置有数房产与耕地。<sup>9</sup>他的长子，第十六代之陈时钦（一七五四至一八三七），即陈嘉庚之曾祖。据说他是一名典型的谦谦君子，孝敬双亲，谦待朋友。他继承祖业，以渔耕为生，死时八十四岁，可谓高山仰止。他遗下三名子嗣，每一个都曾传宗接代。次子陈簪聚（一七九五至一八五六），是陈族第十七代，乃陈嘉庚祖父。他亦被视为一名忠厚、严厉、勤劳、人人敬之的族长、爱护子女与妻子，他亦以渔耕为生。虽然陈簪聚无心从商或出洋，他的三名儿子却有另一番打算。他们远涉重洋至新加坡后即从事米业，颇有成就，故生活安逸。惟从族谱中观察，长子陈纛忠看起来表现平平，因族谱对他着墨不多，仅提及他育有三名儿子。至于次子陈纛斟（一八三八至七六），据说不论在叻在乡皆表现不俗，虽说三十六岁即去世，可谓英年早逝，却曾因家财殷实而获官家颁赐六品修职郎官御。<sup>10</sup>陈簪聚幼子陈杞柏（一八四二至一九零九），即陈嘉庚生父，有关他的手头资料却比较翔实与可靠。有关陈氏家族第一代至第十八代之道德操守，族谱中的描绘始终是一贯的：勤奋、节俭、守法、且实践儒学亲亲爱子的训论。直到陈杞柏这一辈为止，他们皆靠务农及捕鱼为生，鲜少从事商业经营的传统。

陈杞柏生于集美，其确切生年未详。其二哥陈纛斟生于一八三八年，若据此而做出比较合乎逻辑的推算，陈杞柏应该是生于鸦片战争（一八三九至四二）前后。他年轻时即随二位兄长至新加坡，在米店当学工，时或在一八六零年代。至陈嘉庚出世（一八七四年），他已在吊桥头自设米店，取名顺安号。顺安自交趾支那、暹罗及缅甸输入大米内销新加坡或转销马来半岛。至于为何从事米业，其理不难明了，盖大米自来即为亚洲人主要食粮，随着中国移民日增，新加坡及马来联邦地区对大米之需求亦日增矣，故谁人能操纵其来源，则牟利致富乃指日可期之事。新加坡华族商人因米业致富者计有陈金钟（一八二九至九二）及邱正忠（一八二零至九六），二人亦是星岛闽帮领袖。而且，陈杞柏在帮忙兄长处理店务时，已在米业买卖方面建立了良好的生意网络。

陈杞柏在一八七零年代时，自顺安米店获致巨利，然后再向房地产业方面发展。此外，他也开了一间碾莪厂，生产碾莪供外销。至于黄梨园，约在一二百英亩之数，到了一八九零年代，他开始在新加坡设立黄梨制造场，所产全供海外需求。迨一九零零年陈杞柏已臻经济成就高峰，全部资产估计在逾四十万元之数。他亦是最大的黄梨出口商与包装商，据说他已经操持了七十巴仙的黄梨罐头出口生意，其“苏丹”牌产品乃炙手可热的商品。<sup>11</sup>

据陈育崧所述，<sup>12</sup>陈杞柏一生中所经营之商号约在十八间之谱，包括其族人合创者在内，其中五间有“美”字为号（取集美之意），另外十三间取“安”字为号（取同安之意）。此说虽不易印证，惟为陈杞柏自创或与人合创之商号列一份清单却不难，它包括金胜美（经纪）、顺安（米）、德安（米）、源安（米）、福安（米）、振安（铁）、竹安与协安。尽管如此，有一些与他有关的商号却不挂“安”与“美”字号者亦不难发现，如庆成（洋灰）、日升（黄梨）及新开茂等，这是陈杞柏在一八九零年代的成功史，即便如此，陈嘉庚对顺安经营之妥善，乃陈杞柏此阶段成功之一项不容忽视因素矣。我们不妨将此截史实留待下章，俾与顺安一九零四年倒闭之始末一并剖析。

陈杞柏的社会地位颇高，曾担任不少社会职务。自一八七八年保赤宫陈氏宗祠在叻成立后，陈氏即成为陈族的一名显要领袖，保赤宫建筑堂皇，迄今仍完好保留在麦肯西路（MAGAZINE ROAD），庙院中竖立有四块牌匾，籍资纪念该庙宇兴建与筹款活动事宜，其中二匾说明了在一八七八年度陈杞柏乃十八名总理之一，一八九八年则为八名总理之一，至一九零三年，当保赤宫在淡申路庙属义山筑路造亭时，他又受委为三名专事负责此项工程的总理之一。<sup>13</sup>

陈杞柏虔信佛教，一九零三年他也参与兴建叻梧槽莲山双林寺，乃九名参与其事的理事之一。14一九零四年，在福州兴建的一间佛寺，他是星洲三名发起筹款活动的理事之一，他本人也认捐了三百元。15

同当时的许多华人一样，陈杞柏也是古道热肠者，当同济医院于一八九一年在新桥路兴建时，他属下所有商号纷纷解囊捐助：顺安一百二十元、德安八十元、协安六十元、振安五十元、福安四十元、闽帮在此次筹款活动中计得二万元以上，远驾他帮。16

尽管如此，陈杞柏在当时并不能视为闽帮中最重要的领导者，也不被视为新加坡华人社会中一位广受承认的社会领袖，惟他是闽帮领袖之一，突出与颇具影响力乃是真的。一八九六年，组织一间华人商会以为一个团体曾是一班新加坡华族商人与领袖的设想，尽管此项计划流产了，他们确曾为此聚首了两次。陈杞柏在四十人筹备会中乃十三名闽帮代表之一。17他们曾经一番努力，并且也草拟了一份章程，惜该商会终未见成立，其因迄今未详。新加坡中华总商会是在十年后，即一九零六年才成立的，作为当时一位受承认的闽帮代表，陈杞柏对于此商会之成立尝献谋划策，又未始不是一名始作俑者呢。

当陈杞柏于一九零四年申请归化为英籍民时，当时的行政议会即加以批准，18这是英殖民当局对他作为一名成功商人、一名闽帮领袖的一种敬仰与重视。

陈氏族谱形容他为一位正直、和蔼的人，他的儿子陈嘉庚也说其父是一位居家型的人、一位生活简朴者。他当时住在顺安米店三楼，二楼充为客厅，用以招待客人或阅读书报。他在这里度过了二十年时光，抽吸鸦片是他唯一的奢侈。19他晚年归隐故园。据一位族人陈赐曲所述，他当时年幼，犹忆陈老先生是那么平易近人、热情，戴一副眼镜，特别喜爱村中小童。当他一九零九年病故乡里时，福建省政府也派了无数官员前来致祭吊唁，颇引起了一番轰动。

陈杞柏结婚三次，育有十子。20第一次在新加坡所娶之妻去世得早。第二位妻室乃一新加坡侨生，姓苏，为他生了陈天乞与陈天福二子，他的另一头婚事是在中国行，新娘乃来自集美一靠海村子孙厝社之孙氏女，为他生下了陈嘉庚与陈敬贤（一八八九至一九三六）两兄弟。此外，他还收养了其他六个孩子。依族谱所列，孟庚居首，嘉庚挨次，下来则是长庚，长龄，长修，长城，敬贤（第七），天乞（第八），天福（第九，又名亚峇及光亮）及天禄。除了陈嘉庚与陈敬贤外，族谱中极少提及及其他兄弟的情况，至于陈杞柏是否生有女儿，也是无从查悉。

陈嘉庚的母亲在集美将两个孩子一手带大，其父一来远在异帮，一来又忙于照顾店务，未能常常回乡，他的母亲一生中未离开集美一步，后来在一八九七年的—场瘟疫中逝世。

陈杞柏晚年健康日差及最终病逝后，陈家事业即开始由陈嘉庚与陈敬贤起来担当了。既然陈嘉庚已被推向舞台中心，我们应该将他们与双亲的关系、他们的品格特性、他们的家庭概况与自身的关系等做一番审视。

陈嘉庚与陈敬贤兄弟俩的童年生活，无论怎么说，都不应算是美满愉快的。父亲不在身边，对父亲鲜有所知，乃促使他们必须做独立思考，同时做自己要做的事。两人在精神上，在感情上不免倾向于母亲，毕竟是母亲给予他们所需要的慈爱与照顾，他们在领受之余，也深铭不忘。即为此，他仍与一八九三年奉母命赶回家乡迎娶了张氏女，一八九七年母亲病逝时，陈嘉庚本欲回来奔丧，却因业务缠身而作罢，母亲葬礼终于等到一八九九他回乡时才举行。母亲之死对弟弟敬贤宛如一场噩梦，年幼的他怎能忍受一位日夜爱护着自己的亲人遽然离去呢？有说他曾守候在灵柩旁达六个月之久，始终不愿离开慈母身旁。21至于欠缺父爱对于他们所造成的心理影响多深多大，迄今仍令人揣测，也许有人会不期然的下这么一个结论：此种影响是远超乎陈嘉庚本身所愿意承认的，在陈嘉庚一生中，他是以严厉、近乎无情的态度对待儿女，完全不是儒家的那一套。在他看来，给予子女们物质上的照顾就是了，至于感情流露乃多余的。总之，他花极少时间与子女们在一块，每年春节才让他们有个父子团聚的好日子。他在生时绝无意遗留任何产业予子孙后代，理由是：“贤而多财则损志，愚而多财则益过”。22他死时也没有留下分文给后代，在遗嘱中，他指示将遗留在中国的三百万元作如下处置：二百万元充集美学校建设费、五十万元拨为北京华侨博物院之兴建费，另五十万则留为集美福利基金。23自一九七年开始，陈嘉庚因太关心国事，故极少在家居宿。他住在新加坡武吉巴梳路怡和轩俱乐部内，居室简陋，仅置一张卧床、数张椅凳、一台书桌和一叠书本。

陈嘉庚虽然极少流露出对子女的爱意，若据此即表示这是因为他在与父亲的关系中极少受惠之故，这说法亦不近情理。他能够在家乡接受数年基础教育，因而能读能写古文，乃拜其父之赐，父亲让他在自己的生意中接受磨练，否则他即不能在短短的时间里宏图大展。父亲的生意在一九零四年的失败却也为他提供了一个重新整顿的机会，因此一旦时机成熟，它即可以自立门户。最后一点是，他父亲数十年来辛苦经营的生意网络，在商界所享有的崇高信誉、地位，也使他获益不浅，也使他被圈子中人视为信誉卓著者。这是极端重要的事，这让他有充裕的时间去渡过经济难关、去扭转逆势。如果缺少一八九零至一九零四年期间襄助父业时所取得的生意网络，买卖诀窍及财务管理等有利因素，陈嘉庚竟能在短短七年间（一九零五至一一）即能赚取高达百万元之财富乃是让人难以置信的事。

陈嘉庚幼年就读集美南轩私塾，接受一些儒学教育熏陶。和其他同学一样，他须要死啃硬背三字经、百家姓及千字文等课文而不求甚解。背得滚瓜烂熟后，就学四书，即大学、中庸、论语与孟子等。由于塾师从不加解释，陈嘉庚后来坦言他当时之儒学知识乃有限的。<sup>24</sup>他犹记得一八八七年自己不能回答父亲所提问的儒学问题时的窘境，惟十四岁的他，<sup>25</sup>从此即矢志发奋向学。毋庸置疑的是，几年的传统教育，尽管是一知半解，却让他受益匪浅，它为他扎下牢固的中文基础，培养他日后不断进修中国语文、文化的习性，儒学思想中的忠、孝、仁、义、克己、和谐、自励等教诲逐渐灌入他的脑海。陈嘉庚在他一生中是不是个忠实的儒家信徒呢？至少我们知道，在一九二零年代他仍保留为石叻孔教会会员。<sup>26</sup>从致给孩子们的大约二十项家庭规训中窥测，他明显的肯定了孔子的一些基本训导，<sup>27</sup>其中包括“己所不欲，勿施于人”及“一个美好的家庭，是建立在仁、爱、孝、义、勤与俭等传统美德的基础上”等。

除了学习孔孟著作外，陈嘉庚的童年即在捡拾极富营养性的海蚝，看顾幼小弟弟，在沙滩上嬉戏及呼吸南中国海清新海风中度过。他或曾在居于集美的最后一个夏季里下水游泳及作日光浴。一八九零年秋，十七岁的他，即被父亲召来新加坡帮忙打理顺安店务。抵步时，父亲发现他已然一个壮硕与热情洋溢的青年，陈嘉庚感激集美的山川河海，清新空气及取之不尽的海蚝给了他一副结实身躯。除了胃病、关节炎等晚年常见微恙外，陈嘉庚一生很少染患重病。在这一方面，他可比成年时即常受病魔缠身的弟弟强得多了。

陈嘉庚一生皆向人们展现着不同的面貌。他个子不高，一九三零年《海峡时报》记者形容他为“矮小，瘦弱”者。<sup>28</sup>他先是蓄着辮子，前额半削。这是满清政府强迫人们蓄留的，借以象征对中原的征服。一九二二年后他则蓄胡子，使自己看起来老成、严肃。在陌生人眼中陈嘉庚显得冷漠严峻，其实他内心却是滚热的。他自一九三零年始即用拐杖，后将之馈赠给潘国渠（时为一九五零年）。为此，身为书法家兼诗人的潘国渠还特地赋了一首诗，诗中列举手杖之用途，其中之一是痛击不可救药的“狗”此乃隐示国民党中国之贪官污吏。<sup>29</sup>

自来新加坡后，陈嘉庚即保持着一定的生活规律。在一九二零年代，除了星期天外，他每日清晨五时起身；起身前，他先在床上舒身，后即出门步行半小时，做深呼吸以吸收清新空气。之后洗身，然后以热浴巾擦身数次。六时用早膳，半熟鸡蛋三粒，牛奶一瓶，不用咖啡与烘面包，因为挚友林文庆告诫他咖啡具有副作用。七时由司机载他往塗桥头熟品厂，一日的工作遂开始了。

在塗桥头工业大厦，他卸下领带、大衣，即步行到工厂巡视，直至中午。他会在巡视过程中停下来与职工们交谈并检视产品。

当员工们用午膳时，他则在办公室内召集例会会议，出席者为七名分掌各不同部门的主任人员。会议一般上持续三十分至四十五分钟。主要乃听取各项生产之报告，主席即席解决主任所提之问题。因主席触觉敏锐，当机立断，会议极少超过四十五分钟。

会后，司机即将他载往怡和轩、经禧路或麦雅路住宅用午餐。餐后即前往利峇峇里路总行政部处理各项业务，如树胶、黄梨、财务、销售、米业等等。在总行政部约有百名职员，其中包括两名年龄最大的儿子及女婿李光前。午后五时下班，他即回到怡和轩洗身、休息。他很少回家用晚餐，在外头用餐更是绝无仅有，晚餐后即步往阳台做柔软操。之后，即返身寝室休息。寝室乃位于俱乐部三楼（即顶楼），布置简陋，无室内浴室或洗手间。夜间，他即与会员们交谈，处理着各种社会或教育事务，如集美、厦大及当地华社的事务。午夜时分，他即被载往其中一处住家就寝，次晨五时起身。即便是一九三四年企业收盘后的年头，他还是一仍旧贯地作健身操及淋浴，以确保健康与警觉。

陈嘉庚对食物极少讲究，他的午餐晚餐主要为一碗饭，一碗番薯粥，一些菜肉等。虽然怡和轩左近著名菜馆林立，如南天酒楼，备有外地名肴，他始终不曾前往尝试。陈嘉庚一生节俭，出门时身上极少带有超过五元之钞票。直到一九三四年企业收盘时为止，他从不曾踏入戏院一次，这是有关他近乎斯巴达式严峻的生活的另一个例子。根据陈育崧所述，那唯一的一次例外却是事出有因。原来，当时南京国民政府工业部长陈公博莅新，数名怡和轩会员设宴招待，陈嘉庚为避迴乃跑到戏院去。陈嘉庚亦不曾为自己庆祝生辰，也严禁子女在该日去探访他，自己身体不适，亦不许他们前来探问。

在一九八二年的—次访谈中，陈氏的第五公子陈国庆（生于一九一二年）向笔者坦告了这一点，并指出他父亲是一位忙碌、勤奋及献身公益的人，故无暇顾及孩子或家人，他的子女们即由各个母亲养育成人。

陈嘉庚亦滴酒不沾。他年青时尝试过抽吸鸦片与雪茄。一九二零年代即戒之。他不参与赌博、麻将、赌马一类更不知何物。他的一位挚友，即直至逝世为止皆历任怡和轩总理的林推迁（一八六八至一九二三），对这么一位会员赞不绝口。他说陈嘉庚是位正人君子，从没听到陈嘉庚在会所内提及“嫖妓”及“赌博”等字眼，他所讨论的不外是生意或社会事务。<sup>30</sup>陈嘉庚一生中也不曾涉及有关女人或赌债之类的丑闻。事实上，他对卖淫业一向深恶痛绝。<sup>31</sup>

在社交方面，陈嘉庚是个守旧者，态度拘泥，令人有敬而远之的感觉。他于一九二零年代坚决反对抽吸鸦片，比之为奴役，他也反对西方交际舞，比之于世风败下之象。一九二一年厦门市政府发行彩票之举大大惹恼了他，他在报上提出强烈抗议，终导致发行彩票之举胎死腹中。一九一一年之后，他亦基于政治与美学的理由谴责满清服装，并攻击继续穿着长袍马褂之中国人。

他也不能容忍虚伪、奢靡浪费（铺张婚丧、喜庆等）作风与好大喜功、贪污舞弊等行为。对于华人社会中充斥着宗派、自私、无能、不负责任及闲混者，他感到非常痛心。对于巧言令色，夸夸其谈之辈，也从不卖账。

在政治上，他揶揄利己主义者、戏弄奸诈者、蔑视与斥责通敌叛国者。一九三八年，他即直指后来在南京设立傀儡政权的汪精卫为“汉奸”，义正辞严，丝毫不顾及会引致争议的结果。一九四七年及一九四八年即中国内战后不久，他也不留情面的将蒋介石比诸石敬瑭与吴三桂。石敬瑭背叛晚唐（公元九三六），投靠内蒙一带之契丹；吴三桂则于一六四四年引清兵入关，使中原沦陷，山河变色。

据陈厥祥所述，自曾祖父至他一代止，他们的家族始终信奉佛教。<sup>32</sup>他祖父陈杞柏，他叔父陈敬贤及其母皆为虔诚佛教徒。至于陈嘉庚，究竟是什么程度上的一个佛教徒，乃令人颇费猜臆的事，既没有证据显示他常到庙宇进香祷告，也不见他有若乃父般捐赠巨款修建寺院。他对慈善义举，不仅深信而且还身体力行。他也相信有因果那么回事。<sup>33</sup>对于“命运”也是一样，他即将父亲一九零四与自己一九三四年生意失败归诸于命运安排。<sup>34</sup>

陈嘉庚善思考，他头脑冷静，善于分析事理，并能将所思所想诉诸于文字或谈话，长篇大论或短小精悍兼具。然而，他更是一名战士，重实践，他敢想，敢于敞露自己的思想，敢于批评、敢怒，而且当需要的时候，又敢毅然付诸行动。尤有进者，他勇于坚持所信，并将自己认为正确的行动贯彻到底，不计成败，也绝不半途退缩。然而，一当理智告诉他应该妥协的时候，他亦会选择妥协以作为最佳解决办法。这就是此位不凡人物身上所闪烁着的种种特质与品格，历史将证明他将是新加坡与中国现代史上一名超凡脱俗的巨人。

作为一位成就远超同代东南亚其他华人的物，陈嘉庚亦被描绘为一位孤独的战士，不仰赖智囊相助。<sup>35</sup>或许，他终其一生皆像是一位孤独者，事实上，在不同历史时期，他皆有一群支持者、激赏者。一九一零年代，他的密友是林推迁、林文庆、陈祯祥与林义顺；一九二零年及一九三零年代，是孙崇瑜（生于一八九七年）、叶玉堆、周献瑞（一八八四至一九六四）、侯西反（一八八三至一九四四）及李亮琪。在一九四零年代，一批年轻的社会领袖与社会活动家如张楚琨、胡愈之、黄奕欢（生于一九零八）、刘牡丹（一九零二至八三）及孙炳炎等更在周围。他对自己的思想与行动先做一番思考后才征询他人意见，俾取得他们的支持。这一项思想准备工作即在怡和轩进行。

陈嘉庚并不完全是一位孤独者，他善于交友，并善于为华人社会拣选适当人才，而且珍惜友谊，忠于朋友。与他有过接触者皆盛赞他为人客气，待人接物充满诚意。他与黄奕欢一生过从甚密，至于结谊则是始于一九三三年在同济医院举行的一次募捐会上。此次募捐活动乃为华北水灾灾黎遇难而举行的。会议主席陈嘉庚发表了令人感动的谈话，呼吁社会起来响应是项义举。当时与会人士并没有起来发表谈话，黄奕欢即立刻站起来发言表示支持主席，并号召响应组织救济会的吁请。陈嘉庚及侯西反二人并不认识他，对于他的口才却深具印象。会后陈嘉庚趋前向他做自我介绍并询问他的名字及代表身份。侯西反于获悉他是自己的南安同乡时既感到一点意外与困惑。最后陈嘉庚恳邀这位年轻人到怡和轩共用晚餐、聚谈，一段漫长的交往于兹开始了。他与潘国渠的友谊始于一九三零年代，潘国渠当时在阿米年街道南学校任教。他知道潘国渠语文平高，不由钦敬，常亲临要求他过目自己拟就的各项演讲稿、电文或文件，并恳请修改与润色。后来他即常托人携便条邀他前往怡和轩用餐或协助一些与筹款有关的文书工作。迄星洲沦敌前夕，潘国渠收集的此类便条共有七百多件，这些便条皆与“务请帮忙”或与华社事务有关者。陈嘉庚的一名族亲陈赐曲是新加坡已故的一名百万富翁（生于一九零一年），他曾告诉笔者当年担任谦益麻坡分行经理时陈嘉庚常常写信给他的情形。在信中，陈嘉庚对于该分行管理乏善事耿耿于怀，指出麻坡分行乃南马树胶聚散中心，对于公司之整体经济表现关系重大。故陈嘉庚恳请他竭尽所能，将该分行行政管理好。陈嘉庚的客气、关怀、语重心长及亲身垂顾，感动了这位年轻的经理。陈赐曲在一九三零年代自行发展。一九二六年末，孙崇瑜从檳城前来新加坡担任华民政务司署首席翻译时，即开始了与陈嘉庚的友谊。后来他擢升为华民政务司帮办，成为兀敏（生于一八八六年）及左顿（一八九零至一九八一）的得力助手。在檳城时，一名怡和轩会员嘱咐他抵星时可寄宿于该俱乐部。他踏入怡和轩之当天即与陈嘉庚见面。他们坦诚交谈，互相欣赏与尊敬对方。孙崇瑜年青、能干、聪颖，对华社所持观点进步，具说服力。还有，他是新加坡能操全部华族方言的少数华人之一。

至于英语，更是无懈可击。他发现陈嘉庚谦恭、坦率、见闻广博、善于思索，在社会与教育事务上，与叻闽两地华人社会关系密切。他们彼此间的友谊从不同方面日益茁长，并持续一生。尽管这种友谊是相互促进的，陈嘉庚却发现孙崇瑜所给予的他的帮忙，乃是多方面的。比如孙崇瑜将英文书报中有关中国或华人事务的讯息提供给他，借以集思广益。

陈嘉庚酷爱阅读，举凡有关历史、政治及国际事务者一概不放过，这是“不耻下问”外获致学问的另一种途径。据说一九二三年接掌怡和轩后，他的第一项工作即是在俱乐部内设立一间图书室。孙崇瑜帮他编排书目。人们发现他常滞留室内阅读或作笔录。他很少松懈下来，自修加强了他的思考力，也锻炼他辨析文章的能力。据潘国渠反映，陈嘉庚对中国古代历史及现代史，了然于胸，在演讲与谈话中，常旁征博引。他的儿子陈国庆，亦欣赏他的这种引经据典，说理滔滔，视他为一学者。

至于他又是一位怎样的父亲，怎么样的家庭成员呢？陈国庆为笔者提供了一个透视其举止思想的难得机会。他父亲给他的形象是一直在变化着的。他年轻时，父亲很严厉，常于早上六时正敲门唤醒他。十五岁那一年，他适在道南学校读书，母亲给他买了领结，父亲见他打上即唤他过去，问道：“在你颈上的是什么？”“是领结”，他答道。他父亲对答话很感不悦，说“我知道是领结，你从何弄来的？”“是妈妈买给我的。”父亲即往见母亲，追问购买领结的详情。不久即唤他过去，批评道：“你尚未知道如何赚钱即系领结，待你赚钱后，你将系什么呢？”直至一九三零年代他长大成人并开始了自己的事业时他父亲才允许他系领结。一九三一年末，陈国庆在新加坡勿拉士峇沙路圣约瑟书院修完中学后，计划到美国修读军事课程，遭到父亲坚决反对，父亲对他有另一套完全不同的打算。父亲认为军人生活艰苦、危险，又不像是一项职业。事实上，将他训练为整间涂桥头熟品厂的经理，早已是父亲心中的“本本”了。就这样，他即以涂桥头熟品厂受训经理的身份开始赚取所需，月薪为区区十五元，相等于厂里一名普通工人的月薪。

第一次上班前夕，他父亲还为他准备了更多令他难堪的消息。父亲声色俱厉的不许司机载他上班，他不得不步行半里路，从加东花园美雅路到丹戎加东，然后乘搭巴士前往工厂，就这样往还了六个月的时间。在巴士上，他常受到厂内工友的奚落，有时还“头家仔，头家仔”的叫唤，好不刺耳。六个月后，他父亲才嘱司机载送，总算将他救离困境。父亲之目的无非是要他“吃苦”，东南亚一带华人即有这样的传统，俾他们的子嗣在事业发展前经受一番酷厉的磨练。

陈嘉庚在涉及子女们的事务方面，或许曾有“粗鲁”，甚至是“令人不能容忍”的表现。他在一九三四年插手陈国庆的婚事即为明显例子。有一回，自香港返新加坡途中，陈国庆在意大利客轮上邂逅一名少女，对她一往情深，回来后即约会频频，不旋踵即到了谈婚论嫁的地步。他父亲却以该名少女热衷跳舞、擅于社交为由一口拒绝所请。陈嘉庚一旦反对，那事情就难办，尽管儿子说她已答应永不跳舞。36当一九八一年忆述及此段令人不快的插曲时，豁达且富于哲思的陈国庆坦言是他父亲改变了他的一生——先是职业，后是婚事。

在一九三零年代，由于与父亲在怡和轩见面的机会多；陈国庆发现父亲是一个心地炽热、充满启迪性的人，虽然一路来父亲本身即以吃苦耐劳著称，却常常关怀他的健康，不时叮嘱他若无进食则别干超时加班的工作。在一九三七年中日开战，抗战筹款活动如火如荼开展着的年头，是他父亲鼓励他带头发动新加坡侨生社会以响应募捐号召，这一个成就，迄今仍令他以及其他委员们感到无上光荣，引以为傲。

在战后年代，陈国庆不论在政治或思想方面，与父亲更加亲近。父亲对他的信任，使他更坚定不移的追随父亲的路线。有一点令他留下深刻印象的是父亲审时度势的能力。他为着中国的统一而在一九四零年代倾向毛泽东即为显例。

一九五零年当他父亲决定永别新加坡到中国定居的时候，陈国庆即与大哥陈济民被委任为陈嘉庚星马二地的事业的共同督理人，这一做法丝毫不会令人感到意外。

陈嘉庚共结婚四次。他的第一位夫人名为张宝果（一八七六至一九一六），乃集美村一秀才之女，虔心向佛，年华十八，后共为他诞下四子（济民、厥祥、博爱与博济），三女（爱礼、丽好、爱英）。陈博济、陈爱英后来过继陈敬贤。陈丽好则过继其第三任太太叶却娘（一八八七至一九七零）。

他的第二任太太吴惜娘（一八七五至一九七四），厦门人，为他生育三子（元凯、元济与元翼），三女（亚惠、亚妹与保治）。

叶却娘亦为厦门人，嫁给陈嘉庚后，生有一子（国庆），三女（来旺，十三岁时去世，陈玛丽、丽珠）。他的第四头婚事是娶了新加坡出生的周氏女，产下一男孩名国怀。38周氏在星洲沦陷前病故。

综上所述，陈嘉庚总共育有十七名子女。

虽然一般而论他的四名妻室受教育不多，对于商务与政治一无所知，他们却为家庭带来和谐、稳定、安宁与保障，舍此陈嘉庚乃难于专心致志于自己的业务及自己对星马社会与政治事务的领导。他们将孩子们辛苦带大，为他们中的一些料理婚娶，可谓母恩浩大。犹有进者，她们也将经禧圈、加东美雅路两处住宅带来满庭芳香。看来，“每一位成功的伟人背后皆站着一个女人”这一句西方名言在此亦找寻到立足点了。

现在不妨将陈嘉庚子女们的情况作一简单介绍，借以充实并总结陈氏第二十代族谱的描述。更重要的是，它可以进一步让人了解陈嘉庚通过男婚女嫁与东南亚其他华人家族结谊的情况。

陈济民，长子，曾在北京国立大学修读地质学，略通英语，在其父利峇峇里路总部工作，一九三四年转职妹夫李光前之南益公司，后当公司董事。他结过两次婚，第一位夫人杜宝鸾在一九四二年六月九日死于中国广西省柳寨，当时一家人正由昆明辗转赴福建途中。王素月乃续弦者，诞有一子名陈立人（TAN DIB JIN）。

陈厥祥（一九零零至六四），在集美完成小学与部分中学教育，略谙英语。亦为总部职员之一，一九四五年后移居香港，担任香港集友银行经理。一九二二年在厦门娶王素虹，育有一男一女。

陈博爱（一九零七至四四），曾肄业厦门大学，中文较英语强。他寡言、内向，好学不倦，由于体质弱，加上好学，极得父亲关爱，在涂桥头熟品厂任职，一九二九年娶马六甲闽人曾江水女曾玉琴为妻，一九四一年染上肺病，一九四四年三月七日于苏门答腊一处山区（KABANJAHE）疗病时逝世，育有一女。

陈博济，第四公子，后过继陈敬贤为长子。

陈国庆，第五公子，一九一二年五月十九日生于新加坡。先后在华文与英校受教育，中英兼通。自一九三一年底即任职于父亲之熟品厂，直到一九三四年二月该厂结束营业时为止。不久，即与父亲合伙从事生意，担任德光砖厂与柔佛州士乃胶园经理。德光砖厂乃当年新加坡第二大砖厂，每月生产百万砖块。一九三五年三月，陈国庆与一名船货供应商之女蔡明娘结婚。一九四零年十二月他再娶一位潮籍布商之女罗慧贤为妻。故他共有八名子女（三男五女），子女皆接受高深教育。

陈元凯，居第六，中英兼通，毕业于新加坡华侨中学及英华中学，是创立于一九二九年的莱佛士学院的理学士。娶一星洲华商周连生之女周明真为妻，育一子二女。

陈元济，七子，亦中英兼通，明古连街中南学校毕业，在华侨中学读了两年，后转英华补习学校完成高级剑桥文凭课程。妻子名许阿于，育有一子二女。

陈国怀，八子，叶却娘养子，于新加坡东海岸路圣巴德立学院完成高级剑桥课程后，继往香港启德机场内启德航空学校进修两年，本欲再往美国深造航空工程系，一九四一年太平洋战事爆发后乃打消是图。已婚，育一子一女。

陈元翼，排行第九，也是陈嘉庚幼子，小学就读于欧南路之工商学校，后在华侨中学念完初中，高中则在英文源流之英华中学完成。后继往纽约哥伦比亚大学深造，修读商业管理，获工商管理学士衔。他的太太名叶月英，乃叶玉堆之女。育有一女。

在陈嘉庚众儿女中，爱礼年纪最长，她于一九二零年嫁给李光前。这位东床快婿，乃陈嘉庚亲自拣选的。李光前在其岳父处工作多年，一九二七年另谋发展，不久即成为一位树胶业巨子、银行家，是战后新加坡最富有的成功商人之一。育有三子三女。

陈丽好，次女，一九二三年嫁林忠国为妻，林忠国乃潮帮最负盛名巨富林义顺之子。他们育有一子一女。

陈亚辉，三女，嫁傅定国。傅定国乃陈嘉庚数间公司的上海分行职员，后为陈召回擢升为总部职员。他亦是陈嘉庚亲手挑选的一名女婿。育有三子三女。

陈亚妹，四女，夫婿温开封，毕业于麻省理工学院，曾任职兀也轮胎厂，为陈嘉庚慧眼所识，聘任为涂桥头熟品厂总经理，两口子育下二子三女。温开封在二次大战中避居槟城时去世。

陈玛丽，五女，幼年时转送给一天主教家庭养育，嫁谢永辉，育一子。

陈丽珠，六女，一九二八年嫁曾江水子曾成保，育三子三女。

陈保治，七女，嫁曾任道南学校校长之李天游。李天游后辞职任《南洋商报》督印。战后在商场上极为顺利。一九七八年逝世后，留下三子一女。

陈爱英被父母过继给叔父陈敬贤，嫁周百良，周父乃闽人周献瑞。此门婚事是陈国庆与周百良长兄周炳炎一九三五年撮合的。

或者是慑于父威吧，陈嘉庚子女们多过着平静的居家生活。不过，这并不意味着他们一生一世皆丝毫无助于父亲之事业。陈嘉庚的几位儿子及女婿，皆在不同时期中为他所用，对陈嘉庚集团公司之行政管理、财务管理，建树良多。他们深受重用，担纲负起制定专门或一般性政策方针，对于公司之繁荣发展，居功厥伟。由此我们可以持平的说，陈嘉庚于一九二零年代之经济成就，在很大程度上，是与儿婿们之忠诚与群体努力分不开的。



还值得一提的是，子女们所缔结的婚姻关系也派上用场。亲近的家庭关系促进了亲家间的团结，抬高了社会地位，也增强了企业财力。

有关雇从关系及婚姻关系之微妙作用，我们且留待第四章，即陈嘉庚社会地位之建立部分中进一步阐述吧。在此先说一句，通过婚姻将势力雄厚之家庭连成一气，其本身即是一项不容忽视的成就。这些煊赫家族包括李光前，林义顺，曾江水，周献瑞及叶玉堆等，这是直接方面的，至于间接方面，则又伸展至其他不少星马豪门巨贾的关系内。

## 第三章 一个企业家的崛起

先有营业而后能服务社会。继而后得领导南侨襄助抗战工作也。

——陈嘉庚论经济基础的重要性，一九四六年

同安领导的强悍作风与特质，潜伏于“同安精神”中，而这种作风之所以能够在新加坡大放异彩，是由其他因素促成的。这些因素，包括了陈嘉庚拥有强大经济地盘，他极力为华社谋福利后所建立的卓越社会地位，他对主要社团的坚实领导及他与英殖民政府的诚挚合作关系等。此外，东南亚地区日益高涨的中国民族主义浪潮也呼唤着更强悍坚韧领袖人物的产生。同样的，李光耀之“大埔精神”，1倘若欠缺了具有时代特色的一系列有利条件，亦不能在战后之新加坡，闪烁着其戏剧性的锋芒。这些条件，包括了李氏之专业与教育资历，他天赋的超凡领袖魅力，他的具有雄厚群众基础的社会组织与政治基地，他在马来亚民族主义日益抬头中所建立的威望和影响力。此外，他那备受英国领导层激赏的卓越领袖形象，也是很重要的。陈李二人之间，有着一些共同点——对权利与领导的专注，以及对获至最后成功的不屈不挠精神。不同的是，李氏较热衷获得政权，俾使新加坡能够在和马来亚合并与否的情况下，朝向一现代化国家发展；陈嘉庚则较侧重于成为社会领袖，俾为东南亚及中国之华人谋福利。鉴于李光耀乃是马来亚民族主义的产品，陈嘉庚却是中国民族主义的结晶，他们之间具有不同的政治与思想渊源及不同的着眼点，自然是不足为奇的。

在英国殖民地政府统治下，一个社会与政治领袖的崛起，显然，只有两个方式而已。对于受英文教育的海峡殖民地侨生华人而言，接受英国式教育，是使他们成为社会或政治领袖所不可或缺的先决条件。至于中国侨民以及受华文教育的华裔，如欲崛起为社会或政治领袖，除了拥有财富外，就别无他途了。陈嘉庚即循此路奋进的。他先囤积财富，再建立起社会及政治地位，最后攀上权力高峰。对于陈氏来说，他既是来自中国南来之侨民，又是只谙单语的华文教育者，这就是他的唯一道路了。基于此因，我们有必要详细的观察与分析他如何崛起为一企业家，及其企业王国又如何在一九三四年步入困境的前因后果。尤其重要的是如何评估他的企业成败和政治成就两者之间的关系。

陈嘉庚与一些在东南亚工业资本主义兴起之秋发迹的企业家有着相似的遭遇，即他们的兴衰成败都是在自己的有生之年经历着的。这些东南亚企业家，以当年新加坡和丰集团的林秉祥（一八七二至一九四四）和爪哇三宝瓏建源糖厂之黄仲涵（一八六六至一九二四）为典型代表。陈嘉庚从父亲顺安米店当学徒开始立业。顺安号颇具规模，由中印半岛输入白米，然后在当地销售，每月销售额逾二万元，每年自米业净赚五千至六千元左右之利润。2顺安号可说是典型的中国式家庭企业模式，因其经营权与管理权皆操纵在陈氏家族手中。陈嘉庚的父亲为米店东主，其远房族叔则为经理兼财政。约莫过了两年，即一八九二年，他那位远房族叔回乡探亲，他就起而代之，当上了经理与财政，这是他生涯中的第一个转折点。由于他的勤俭干练，深获父亲器重和赏识。他是一个成功经理人才，他的经营方式及重要决定，从来不曾遭受父亲的不满和反对。3

父亲是个能干的，成功的商人，始终坚守这样的座右铭：“切莫将蛋尽数放在一个篮子里”，他将自己的业务多元化，如投资于不动产、硕莪粉碾磨业、黄梨罐头制造业等。在景气时，这些行业，在获取利润与现金流动方面，皆证明有效。据陈嘉庚本身估价，在他担任经理两年间，他父亲的固定资产、资本以及流动资产，克扣全部负债后，尚得盈余十万元。4在一九零零年左右，父亲生意臻顶峰期，资产净额达四十万元，数额可观。5

可惜的是，父亲的经济繁荣并不能持久。一九零三年，当陈嘉庚第四度自闽返叻时，惊悉父亲已债台高筑，欠款总额竟达二十万元之巨。地产价跌，印族贵利商之高利息，固为主因；店务管理不善，三姨娘及其养子侵用公款，6亦为重要因素，陈嘉庚坦然指出，在一九零一至三年他居留集美期间，他后娘及其养子挪用了逾十万元公款此次店务陷入危机，部分原因是父亲与族叔身体欠佳及自己长时期离叻（自一九零零年冬至一九零三年夏）所致。另一原因是，他父亲并未授权他管理所有业务，故而当另外两家主要由其他家庭成员掌理之公司——金胜美，庆城白灰店，滥用属于顺安号之资金时，他是无力阻止的。



公司之坏账加上银行押款，使他父亲负债总数在二十五万元左右。为此，主要为印族贵利商之顺安债主，乃于一九零五年四月入禀高庭。<sup>7</sup>此场官司拖了三年之久，迄一九零八年，大多数债主终于接受了五成偿还的解决方案。<sup>8</sup>由于当时有一些印族贵利商并不在新加坡，高庭代理报穷司遂于一九一二年十月判定每元偿付六分半以终结斯案。<sup>9</sup>

对于陈嘉庚来说，将父亲自一八七零年即胼手胝足创下的基业加以结束，岂是一樁遂心的事。为了挽回父亲信誉，他协助清偿父亲积欠之债项，同时也在星华社会中树立起自己在商界及社会上的声望。有一点值得着重指出的是，他父亲在商界与社会中长期建立起来的信誉，对于他一九零四年的自行创业，有着很大的帮助。无论如何，顺安之倒闭，未尝不若老子所说的：“祸兮福所伏”。因为，倘不如此，陈嘉庚既不能从此自立门户，更不能在短短的七年中，一跃而为百万富翁矣。

自顺安号关门后，陈嘉庚仅靠手头上的七千余元，以开创自己的事业。他在距市区仅十里之遥的三巴旺买了块地，设了个因陋就简的黄梨罐头厂，厂里更是用的二手机器，厂房也是以木板加亚答盖成的。他把厂名定为“新利川”，取其“利润新源泉”之祥意。由于各华洋商行对他的信任，他往往能得到三十天至六十天的账期，他也就无需为匮乏购买原料之现金而伤神。罐头制成后即售予出口商行，往往在期账届时即可收到售款。他一开始就利用这种赊账方式从事生意，证明了他是个精明商人。一九零四年四月，柔佛日新黄梨厂的一名大股东去世，陈嘉庚遂买下死者家属份下全部一万七千元的股额，使自己成为该厂之东主。日新原为他父亲独创，顺安告紧，他父亲便邀该人入股，以纾顺安燃眉之急。当时，该股东承购一万七千元的股份，陈杞柏则保留一万元股额。一九零四年夏，此厂获利颇丰。据当时报章报道，陈嘉庚于一九零四年六月间，从新利川获利九千元，日新三万元，自顺安收回收约一万元坏账，由此，若加上二厂之资本投资，陈嘉庚当时之财产总额当在七万元左右。<sup>10</sup>他即于一九零四年六月间，在顺安原址之吊桥头二十一号，创立一米行，名“谦益号”。这一间米行，一如其名所示，即由“谦”起步，迄至一九一四年获益匪浅，已逐步发展为陈嘉庚此时期之商业枢纽、工业中心。欧战时（第一次世界大战），谦益号乔迁至利峇峇里路一号。这是一栋二层高之商业楼宇，包容了陈氏所聘用之一百八十名职员，分掌他企业王国辖下米、胶、黄梨、航运、工业、制造等各业之财务与营销活动。搬到这儿的头一年，他就获取了六万元净利，<sup>11</sup>可谓新张大吉、旗开得胜。一九零四年的经济成就，得归因于欧洲对黄梨罐头的的需求甚殷，陈嘉庚却归因于欠缺远见之强力对手所致。若从深一层看，我们不难从陈嘉庚之经营方式，商战特性中窥探出包括他早期的商业行为在内的致富诀窍。开始时，他即以直接联系方式进行买卖，亲力亲为，以便掌握市场变动，价格升降情况。他承认，他每日亲自接见欧商代理，探询对各种黄梨罐头（例如：甜的、非甜性的、不同规格之切片等）之需求，使自己能够生产符合特别需求或适应不同口味之产品。其次，他每日如常巡视工厂二次，确保黄梨的品质不变、购入价格也没差错、制罐操作正常等。尤其重要的是，他实行每日结账法，详录生产与销售细节，俾使自己了然每日盈亏。与之比较，他的许多对手几乎都实行季度核算法，此种核算方式，对于盈亏及规定政策方面，未免稍逊一筹。第四，他反对囤积政策，产品尽速推售出去，以利资金周转，由于采取了这几方面的合理措施，陈嘉庚在面对星柔二地为数二十多间同行之激烈竞争时，仍大有所获，昂然屹立。<sup>12</sup>

由于预见黄梨之供应有日渐匮乏之虞，他遂于一九零四年毅然买下一块园地，开始了黄梨种植业方面的投资，此块方圆五百英亩的森林地，距新利川不远，每亩购买价五元，命名为福山园。工友们花了一年时光才把这块地铲平，并种下了黄梨，也许是受幸运之神的眷顾吧，这一片园地后来被用来种植树胶，为日后陈嘉庚东南亚，特别是星洲之工商企业王国扎下了牢固的基础。一九零四年后之岁月，但见扩展，巩固及一连串财务与经济之成就。

一九零五年陈嘉庚之经济表现并不很可观，仅获净利四万五千元。但是，他毕竟是个具有远见和雄心的人物，遂而创立了第三间黄梨厂。当时的梧槽河口，是柔佛和其他州府入口黄梨的销售中心，陈嘉庚便在这里建厂，取名“日春”。他在日春厂内附置了一台以木材为燃料的蒸汽炉，生产白糖，外销香港和上海。<sup>13</sup>采用木柴为燃料蒸汽炉，比起采用木炭为燃料的锌炉，在资本开支，生产效能上皆稍胜一筹，也省却了约二、三成之费用。有了三间黄梨厂后，他开始为开阔市场的问题而伤脑筋。一九零五年十月，他在当地的一份华文报《叻报》上刊登了自产黄梨产品的广告。这一举，为他带来了几个月的生意。当然，要确切的估量广告之功能，实非易事。不过，他后来自黄梨罐头也赚取了不少钱，倒也是个事实。

一九零六年对陈嘉庚来说，是个乏善可陈的年头，黄梨价格走软、竞争炽烈，三间工厂只为他带来了一万余元的薄利。自一九零四年以降，他虽然已赚取了十一万元，却仍然无法为他父亲清偿所有债务，这是因为其中七成已用于别途，如创立“谦益号”花了二万五千元，清理福山园地与种植黄梨花了一万五千元，三间黄梨厂之维持费又用了四万五千元，仅余现金三万元左右。<sup>14</sup>

尽管如此，一九零六年的经济衰退却也给陈嘉庚带来转机。他看准机会，转向树胶种植业，这是他经济起飞的转折点。树胶种植业，历来被视为欧人之行业，华人商家鲜有染指者，马六甲之陈齐贤（济轩）为华人树胶种植业之先驱人物，他在林文庆博士鼓励下，于一八九五年在武吉林登种植了四十三亩树胶，旋发起组织一华人联营企业——马六甲树胶木薯公司。他又在马六甲阿沙汉自置之四千三百亩地上广植树胶，总共斥资二十万元。一九零六

年，阿沙汉园坵售予一欧人商行——马六甲胶园有限公司，此项交易，为陈齐贤之联营企业取得十倍以上之巨利。15陈嘉庚亦风闻陈齐贤此项大手笔交易，却无从深入了解其进行与安排之过程。是年六月，当他正与新加坡之欧商代理洽谈业务时，对方却鼓励他投资于可牟巨利之树胶种植业。经过了三番四次的努力后，他总算获知了陈齐贤之地址，遂而向他垂询有关胶籽的情形，便购买了十八万粒胶籽，代价是一千八百元，平均每粒值一分钱。他的工人花了两个月时间，将胶籽撒播于刻正种植黄梨的福山园中。一九零九年，他再于福山园隔邻添置了五百亩地以种植树胶，买价是每亩五十元，使福山园总面积增至一千亩。陈嘉庚与其族人和星马树胶工业之长期的、财源广进的渊源于是乎开始了。这十八万粒胶籽亦为他铺下了一条康庄大道，使他能够逐步的成为新马华人社会中之帮、社会与政治领袖。这一些胶籽也协助巩固闽帮在星马之经济领导地位，也使到同安地区自闭塞、落后之面貌中蜕变为福建省之教育与文化中心。

陈嘉庚步入树胶种植业之日，正值世界树胶业趋向大景气之时。一九零九年至一九一零年之秋，胶价一路挺进，伦敦股市曾于一九一零年四月间以每磅十二先令九之高价闭市。一九一零年全年胶价走势昂挺，每担（约为一百三十三磅）卖价在二百余至三百余元之间。陈嘉庚亦趁胶市兴旺之际，将一千亩之福山园脱手，售价三十二万元，获利二十五万。16他旋于柔佛州购下二处园坵，培植树胶与黄梨，一名祥山园，一名福山园，皆托族亲管理。正当许多新加坡殷商还对此新型工业举棋不定之际，陈嘉庚已然充分发挥他的英勇果敢精神，毅然决然的向胶业大举进军。在新加坡之潮籍富商，历来专注于胡椒，甘蜜生意，于星柔拥有不少这类园地，即因他们不愿改变其传统之经济活动，因而坐失了牟取巨利的良机。17倘若他们看准时机，也转向种植与经营树胶业，那么，潮帮之经济地位和政治影响，当较其于二十世纪星马华社中所显现者尤为强大，亦未可知也。

诚然，树胶种植业与黄梨罐头生意一直为陈嘉庚牟取巨利。然而，它们并不曾转移或遏止他投向其他业途之注意力与意愿。一九零六年，他即与另二人合资经营熟米业。这一间恒美米店，专事碾磨熟米，远销印度。18是年，其中一名股东自行退股，陈嘉庚即承购其股份，晋升为大股东。19恒美米店，宛如一架性能卓越之印钞机，为一九零六年至一九零八年之陈嘉庚带来了十六万元之利润。20此米店生意兴隆，成了他的另一个重要经济来源，迄至欧战爆发，海峡殖民地与印度间贸易终止时，情况才有所改变。

陈嘉庚将一九零四年至一九一零年七年间自己生意之进展做了总核算。他在这一段时期，自黄梨厂、米厂及出售新加坡胶园中共获利七十三万元。21除掉一九零八年为父亲偿债九万元，家庭开支、慈善义捐给叻、闽学校及社团后，尚余四十五万元。陈嘉庚一九一零年在中国及海外之资产，加上现金，其总价值使他几乎跻身百万富翁之林。

自一九一一年至欧战爆发时，陈嘉庚之整体生意表现，如果纯粹从盈利角度看，可谓差强人意。据陈嘉庚自己所反映，仅获利四十万元。22这是扣除家用，亏损及一九一三年集美学校经费等开支后所剩下的。尽管如此，在此期间，他还是将某些生意扩展至泰国与闽南。一九一二年，他在泰国成立了谦泰号，专事制造黄梨罐头。一九一三年，他又在曼谷租赁了一间米磨坊，经营米业买卖。一九一二年与一九一三年他回返家乡时，与厦门与友人合创了一间从事食品制罐业务公司，这间名为淘化大同罐头食品公司，从此便成为了供应海内外食品需求之著名工厂。陈嘉庚亦成功的收购了新加坡二间黄梨厂，使他进一步成为主要的黄梨罐头生产商与出口商。一九一四年，年方四十一的陈嘉庚已是一位羽翼丰满、不容轻视的资本家、工业家及种植商。他亦是一位信誉卓著、久经考验的商人。他的八间黄梨厂，分布于新、柔、泰等地，光是新加坡的五间，年产额八十万箱，占新加坡总产额的一半以上。在新加坡，它还拥有一碾米行。在柔佛之二处树胶园，规模亦颇可观。

在此段期间陈嘉庚亦与银行业有了些瓜葛，不过，这一层的关系过去却不曾受到足够的重视。当时的闽帮殷商，如林文庆博士、林秉祥、李俊源、陈齐贤与林义顺等一批人，筹足了一百万元的资本额，于一九一二年在新加坡创立了华商银行。他们皆为陈嘉庚挚友，倘若他不是在一九一二年至一九一三年在间作第四度回梓之行，他完全可能成为华商银行发起人之一，并受推选为银行董事。不过，他还是在在一九一四年三月间举行之常年股东大会上，被选为十二名董事之一。他以四千四百三十票名列第十位，以微差险胜了其他两位友人殷商吴克俭（四千三百九十票）和刘鸿石（四千二百四十票）。林秉祥（七千四百二十票）和李俊源（六千六百四十票）得票最高。不过，欧战爆发时，银行因客户恐慌而出现挤兑现象。英殖民政府唯恐银行倒闭将影响工商业，遂决定出面支持。24一九一四年十二月，银行董事部改组后，陈嘉庚不幸落选，25他与商业银行之经营管理关系也就此告终。诚然，他在自己的商业生涯里始终与银行界保持着密切与融洽的关系，可是却不能被视为一名银行家。

一九一四年八月，欧战爆发后，商船奇缺，新加坡之厂家与出口商忧心如焚，生机濒危。对于陈嘉庚而言，印度之熟米市场，欧洲之黄梨罐头市场，皆停止开放了；他的碾米厂与黄梨厂，操作被迫停顿了。这亦意味着入息巨减、工人解聘。他陷入了经济困境。然而，穷则变，变则通，战争未尝不给他提供了一个空前难得的机会，他因而重新策划了新的投资方向，亦同时安排了紧迫任务。

西方有一句谚语“需要乃发明之母”。当时，摆在陈嘉庚面前的一大难题，是如何取得船运，俾取得安南、泰国之稻米以济自己碾米厂之所需。那位受英文教育的能干经理杨六使果然不负所托，为他租得首批二艘轮船之一，初步解决了运米问题，居功厥伟。过后不久，他又在英殖民政府的激励下，另租二船，为当局运载木料至波斯湾。26四艘轮船中，一租期二年，另三艘则为一年，燃眉之急固然已经缓和，但是，它终非长久解决办法。于是，当三船之租期与一九一五年即将告届时，他毅然购下了一艘值三十万元或相当于四万八千英镑的货轮，载重量三千吨。事实上，他已从航运业赚了近二十万元之盈利，27买下了一艘属于自己旗下的船只实属当然，他为该船取名东丰号。28随后，他又在一九一六年以四十万元或相当于五万三千英镑购下了另一艘载重量三千七百五十吨之新西兰船谦泰号。29当时海峡殖民地法律，规定必须是英籍民才得注册为船主，在无可奈何的情况下，陈嘉庚遂于一九一六年间向英国政府申请归化为英籍公民。30陈嘉庚在战时的这一项申请，虽然需转呈远在伦敦的殖民部与贸易局处理，却顺利获得批准。31

他的二艘轮船，首航厦门、汕头、香港、新加坡、檳城与仰光，载货兼载客，即告有利可图。然而，他却又发现了另一牟利之终南捷径——将二船租赁给法国政府，俾载送物资至地中海区域，每月可得船租十二万元。光凭这项收入，在一九一七年里他就净赚了五十万元。在一九一七年至一九一八年间，两艘船在地中海为德军击沉，获得了保险赔偿一百二十万余元，比原购价还高。概言之，陈嘉庚于一九一五年至一九一八年期间，自航运业及保险赔偿款方面获利一百六十万元。这一笔款项，有一部分是花在叻、闽二地之教育经费及一九二一年创办之厦门大学及其维持费用上。

除了航运业，陈嘉庚也在其他经济领域开疆拓土，为时人所侧目。当一九一六年黄梨制罐业受到战争的致命冲击时，他即看风转舵，采取了两项应变措施，先是将积存之制罐用白铁片卖掉。由于战事使此种原料空前奇缺，故价格腾升。他于一九一五年至一九一八年间自出售白铁片即获利百万元，真是天官赐福。后于一九一六年，他将涂桥头一黄梨厂改作树胶厂，制成胶片以供外销。由于战争的关系，树胶成了炙手可热的货品，他遂于一九一七年再创立一间胶片厂。他的一名精明能干的年轻职员李光前（一八九三至一九六七），就是在一九一六年受聘的。李氏精通数种语言，为陈嘉庚带来了许多便利。于是，陈嘉庚改变了传统的经营手法，不再将胶片委托欧商代理专卖，而是突破性的与欧美市场进行直接买卖。32由于李光前的稳健作风，颇得陈嘉庚欣赏，一九二零年乃将长女许配给他，李氏遂成为陈氏的东床快婿。

将生意转注于胶片磨制的做法，使陈嘉庚成为新加坡华族胶片厂商向树胶加工业迈步之一名先驱。这亦使他不久成为战后东南亚最富裕的大企业家之一。一九一六年至一九一七年，陈嘉庚自此二间树胶工厂获利二十万元。33至一九一八年，树胶加工业总共为他赚取盈利八十万元。34当时，包括陈嘉庚的两间胶厂在内，分布在新加坡、马六甲的华资胶厂共有七十二间之多。35它们自胶园或二盘商手中收集余胶，加工制成胶毯及熟胶以供出口。在一九一六年，谦益厂之净胶片，平均日产量为四百担。36

陈嘉庚坦言，欧战宛如一座矿山，让他在战事绵延的一九一五年至一九一八年间，赢获巨利达四百五十万元，37把他塑造成星马一代屈指可数的百万富豪。这些巨利大部分用于扩充与改进他的其他业务：树胶磨坊用了一百万元，添置柔佛之胶园（五千亩）用了百余万，与其他三间树胶公司合营去了五十万，在新加坡涂桥头购买占地三十万平方尺（七亩）之地皮花了三十二万。除此，陈嘉庚还拥有暹罗一间大米厂，在福建厦门拥有那间大同罐头厂。38陈嘉庚在一九一七年即雇佣了一千余名胶工，一千二百名黄梨厂工人，数百人则负责暹罗米业及马来西亚胶园的业务。

战争结束后，陈嘉庚之企业王国已卓然挺立、规模宏大，业务也走多元化，一派欣欣向荣。它辖下之业务计有：黄梨罐头业、碾米业及熟米厂、树胶加工业、锯木业，中介商业及船务。39他又进一步增添了一些部门，如机械工程、锅炉制造、树胶及胶园与船务部等。坐落于利峇峇里路总部大厦的职员们，意气风发、信心十足的迎接战后之好年头。陈嘉庚伫立于顶楼廊台，俯望着脚下新加坡河，想必会为自己的成就，感到踌躇满志吧。新加坡河水不停滚动，舢舨不停荡流穿过，不断的将载自码头的货物运往沿岸栈房卸下。对他而言，这是一副栩栩如生的图画，岂仅是人类勤劳苦干、力争上游的象征，它简直是人类社会奋发图强，不断积累资本的缩影。他向往奋斗与成就。

陈嘉庚的脑子里亦同时闪烁着这样的念头：告老还乡发展桑梓的教育吧。他终于如是地做到了。在一九一九年五月，他开始从新加坡出发，第五度回梓。不过，仅仅是三年后，他即被迫回到新加坡来，并不能实现完全归隐乡里的原先打算。一九一九人离星前夕，他有满脑子的主意，需要对自己以及他全盘生意的去向做一些重要的决定。

首先，他成立了陈嘉庚公司，将自己之业务重组、分流，让自己的胞弟敬贤成为一名股东。陈敬贤自一九一六年即逗留于集美，一心照料陈嘉庚之教育事业。由于脱离商界已久，一旦被召来全力看管公司业务，他未尝不曾有一番诚惶诚恐的感觉。不过，两兄弟通过鱼雁往还以进行频繁接触，有关扩充业务及新投资事项，都由身为大股东之一陈嘉庚最后定夺。其次，是如何差遣所赚盈利的问题，这问题在他脑海里沸腾了好久。他沉醉在斥资于厦门创办

一所大学的憧憬中。他将此意向友人倾吐，却换来讽刺。在离星前夕，他终于公开宣布了自己的打算，即以自己之大部分盈利倾注于中国之教育事业上。40在一九一九年七月十三日，他在厦门做了一次激动人心的讲话，进一步透露，他已将星马两地之全部不动产与资产过名于集美学校；以确保所赚利润能服务于他所谋之事业。41这些不动产计有店铺、栈房、一块十英亩之空地及占地七千英亩之胶园。这些胶园虽于一九二九年大萧条出现前已部分清售，他却始终坚守誓言，资助集美学校之经费至中华人民共和国诞生时止。第三，将涂桥头树胶厂改为树胶熟品厂。当他离星后，这一项任务，由陈敬贤接手完成。在这项转变中，他投资了一百四十万元之款项。42促使他投资胶品制造业的因素，基本上有四项。最重要的是，它可以缓冲树胶及胶园价格下跌所造成之影响。从自己的切身经验，他已对“切莫将蛋尽数放在一个篮子里”的教诲深信不疑。再者，熟品制造厂可充当一间技术训练学校，为中国之工业化先行培训所需员工与技术人员。最后，也为星洲人民提供就业机会。

在第一次世界大战期间成为百万富翁者，当然不只陈嘉庚一人。事实上，由于少了欧商的竞争，当地不少商行之表现，亦较陈氏为佳。如创立于一八九零年之华英联营企业“海峡轮船公司”，即以所谓“蚊子船队”称雄于世，赢获巨利三百余万元。43又和丰轮船公司，既以八艘远洋轮、二十二艘定期船为林秉祥及其家族赚取了巨额利润。一九一七年，林氏即以首期资本三百五十万元之手笔发起创办一间属于股份有限公司性质的金融机构——和丰银行。44由此可见，第一次世界大战确曾为华人资本的积累起了促进的作用，它亦为一九一八年战后时期的东南亚，催生了一批更具先进思想、更富竞争力、更为雄心万丈的资本家、企业家。

一九一九年至一九三四年间，人们目睹了陈嘉庚工商企业王国自盛而衰，且终于失败的整个过程。在这一个时期，陈嘉庚公司虽然并不是专门从事树胶行业，却与树胶业休戚相关，如购买胶园、生产胶片、磨胶、加工、买卖、出口、制造胶品、零售及从事胶园投资及买卖等。树胶是重要的单项生意，可说是整个公司的主要命脉。

在陈嘉庚“退隐故园”时期，其弟统揽公司的一切管理事务，在总部及新成立之涂桥头胶品厂上下诸职员的协力配合下，一心一意地搞好公司业务。陈敬贤全力以赴，竭力排除经济衰退所带来的股价狂跌及竞争剧烈的不利形势，企图挽狂澜于即倒。他与身居集美的兄长频频磋商，共谋对策。然而，他却非所谓守成之人，他积极主动、思想敏锐、判断力强，只是在组织上稍逊乃兄。所以，陈嘉庚对他弟弟主政时期的业绩极为赞扬，并引以为荣。如：涂桥头添置了二十万方尺的空地，使厂房面积增至六十万方尺；使胶品厂生产如计划进行，并于一九一九年至一九二一年间获利达二百八十万元。45迨一九二一年九月，涂桥头熟品厂的产品，林林总总，计有马车胶胎、手推车胶胎、胶鞋底、胶制品、车扇带、胶管、铅钢网管、肥皂盒、罐头用胶剂等。46陈敬贤不仅是一位身具良知和大公无私的好经理，而且责任感重。面对着阵阵颓风，他不知将来公司是否还能继续生存和发展，长期的忧患，终于将他孱弱的身子拖垮。一九二二年正月，肺病加上胃病，迫使他不得不紧急延医治疗，迫使他不得不辞职了。这一来，陈嘉庚只好放弃长期闽居的打算，于一九二二年初怏怏然地赶回星洲，填补其弟空缺。

陈嘉庚接任后，公司大步朝各个方面扩展业务，一九二五年，即赢获巨利七百八十万元。一九二二年当胶价趋软时，他以低价收购了马来西亚九间胶厂，这些胶厂分布在峇株巴辖、麻坡、峇株加也、居銮、怡保、瓜拉江沙、实兆远、太平及瓜拉比腊等地。他为这九间胶厂添置了近五十万元的机器。在槟城搁置了近两年的厂房不但恢复了生产，尚且加以扩充。据估计，槟城厂房扩充后每月可生产三万担胶片以供出口。他再注资十万元以扩展涂桥头熟品厂，添置新式机器，大量生产帆布胶鞋、鞋底、马车与手推车用胶胎、胶管，以供内外销售。为了筹足经费资助集美学校与厦门大学，他不得不加速赚钱步伐。一九二二年，胶片厂获利一百万，而米厂、熟品厂、黄梨厂、木枋总获利仅十余万，颇令他失望。47当时，那占地六千五百英亩的胶园，有近三千英亩胶树已经可以收割了。若以每亩一百元左右之价格计算，他在一九二二年就拥有了六十五万元的胶园。48他虽然表示在一九一九年至一九二二年间获利三百九十万，可是，对扣同期之总资本开销四百一十万后，却有二十万元的不敷，它包括了厦、集二校的经费二百二十万，贷款利息五十万，资产贬值五十万，生意亏损三十万，义捐十万，以及六万元之家用费。49

一九二三年，生意有适度之扩展，如熟品厂之员工已增至千余名，以生产各类轮胎（汽车轮胎除外）、胶帽、胶制玩具、胶球、胶鞋等。陈嘉庚公司之分行也分布在上海、香港、厦门、广州、吧城及星马各地，共有二十七间。50是年营业总得为一百二十万元，其中九十万来自胶片厂。51为了促销本身产品，他亦于同年创办了一份华文报章《南洋商报》，是该年度一项令人瞩目的事件。

一九二四年，营业继续扩充，主要是在工业方面。他向爪哇岛万隆一荷商购买一些旧机器，装置于厂内俾供生产汽车内外胎之用。52陈嘉庚延聘一英籍技师专责这一方面的生产工作，后又由一意籍技师接手，53惜所产轮胎品质稍劣，不足与派士盾（FIRESTONE）和南洛（DUNLOP）匹敌，颇令陈嘉庚失望。后陈氏三公子博爱埋首钻研了三年，品质才取得了突破性的改进。54一九二九年始大量生产经久耐用之轮胎，每日产量约为六十至七十只之间。55

除了轮胎，涂桥头工厂也大量生产雨衣、网球、医疗器材、胶毯、胶伞、运动鞋、胶靴、拖鞋及各类玩具。56胶价挺升，他再买进一些胶园。胶制品大量生产后，他再设立一些分销店，将产品直接售予用户。他的许多胶片厂，表现也一如既往，为他取得一百五十万元之利润，其他方面的行业则表现平平，仅仅获利三十万元。57

一九二五年是最令人兴奋的年头，共获利七百八十万元，这是史无前例的成就。这一项骄人的成绩把他推上了事业的巅峰，虽然这时他的熟品厂仍处于扩充阶段。

价格昂挺，是造成此次良好表现的部分原因，故举凡与树胶有关者，如胶园、树胶买卖、胶片、胶品等都一路报捷，尤其是胶片业，获利四百余万，傲视群侪；胶片制造业获利一百五十万，脱售胶园获利一百万。陈嘉庚所拥有之胶园面积，迄一九二五年，已达一万五千亩，多分布于柔佛，他已俨然一胶业巨子矣。

随着涂桥头熟品厂不断扩充，行政管理与生产操作也做了重整与分流以相适应，他设立了多个部分，包括总行政处，与鞋、帽、球、雨衣、水管、三轮车轮胎、汽车轮胎、玩具、实验室等部门。每一部门委任一名监督负责看管。一九二五年七月，一份报告显示熟品厂共雇有工人一千五百余名，59男工八百余名，女工四百余名，童工一百余名。工人是以件工计酬的，职员之月薪则在十五元至一百元之间。工人每周工作六天，上班时间为上午七时至下午五时。当时每日可产六千双胶鞋。

陈嘉庚亦于是年成为世界饼干厂之东主，德光砖厂、一间设于新加坡的锯木厂和一间黄梨罐头厂都在他的管理下，属他所有的《南洋商报》，是当时唯一提供每日树胶，土产行情的华文报章，在商业圈子中颇为抢手。此时此地，陈嘉庚头上戴着的可是各种工商之桂冠呀！

尽管陈嘉庚此时财力牢靠，他仍然向银行举贷以添置胶园，以资助厦、集二校（自一九二三年至一九二五年，共为二百七十万）。他自认，迄一九二五年共欠当地银行三百万元，其中七十万为贷款利息。60而同年他共拥有资产一千五百万元，包括胶园六百万，还有锯木厂、米店及其他产业等；光是现金即有五百五十万元。61当时倘若他以其中三百万元摊还银行，那么他将是无债一身轻的，可惜他却不这样做，终于付出了巨大的代价。

在二十年代及三十年代初期，英国当局已视陈嘉庚为星马最卓越的工业家。他亦因其涂桥头熟品厂屡获英政府颁发专利权而被视为一名发明家。

表3.1所列海峡殖民地政府行政议会颁授他的各项发明专利权。

表 3.1

以陈嘉庚名义申请而颁予涂桥头熟品厂之专利权

1924-1932

年度	专利发明项目
1924	发明、改良轮胎胶底、内胎
1927	新方式用以配套皮靴及皮鞋之上层
1928	新发明：胶带木屐 改进：胶制箱、行李和草胶袋之制造方法
1932	发明新方法以制造一种可折叠，由气体压缩而成之防水性胶制饼干盛器及其他同类产品。

资料：SSGG, 1932, 1932年4月26日，页791;CO275/115, 行政议会记录，SS, 1924年10月23日，页248; CO275/123,行政议会记录，SS, 1927年10月28日，页283; CO257/123,行政议会记录，SS, 1928年1月31日，页345。

在向政府行政议会进行各项发明专利权的申请过程中，陈嘉庚受到了英国总督及一些政府官员的垂注。一九二七年至一九二九年间担任总督的克利福勋爵（SIRHUGH CLIFFORD）于一九二九年巡视了熟品厂，对陈嘉庚之“企业及组织之能力”，62公开表示赞赏。金文泰勋爵（SIR CECIL CLEMENTI）及其他高级官员亦于一九三零年做同样访问。63金文泰夫人亦于同年亲往巡视。64这一些访问及其产生之宣传大大地提高了陈嘉庚作为一名工业家及社会领袖的声望与社会地位。

我们不妨仔细地检视一下促成他于一九零四年至一九二五年间获致经济成功，并成为百万富翁的一些因素。与他同时代的一些人士对此亦有着一些饶有趣味的观察。早在一九零八年，莱特（A. WRIGHT）及卡莱

（H. ACARTWRIGHT）持有相似看法，即将他的成功归因于勤劳与节俭。65年后，菲威克（W. FELDWICK）则指出，是好运及商才促使陈嘉庚得以不断扩充其业务，66克里福总督亦对他钦佩不已。一九二九年，陪同总督巡视涂桥头熟品厂的是一名海峡时报记者也表示赏识陈嘉庚的魄力、干劲和胆识。67

陈嘉庚却将自己之成就归因于凡事亲力亲为，以为属下树立楷模之宗旨。为了能切身了解企业之进展并发觉问题之症结，他每日工作得很迟，除星期天外，他每天只睡四至五小时。至一九三四年企业失败时止，他从不曾请过一天假。虽然在二次大战时他已年届古稀，却仍然健康如昔，或许该感激上苍赐予他一副壮硕的体格吧。

陈嘉庚素具慧眼，他企业中的特出人才都是他亲自拣选出来的。一经检定后，即赋予他们予重任，授他们以定夺之权。他的另一项经商本事是聘取适当员工，俾降低成本，提高生产与管理效率。一九一六年陈嘉庚聘用李光前及数位合格化学师，包括温开封，让他们在自己企业中担当重任，后且将三位女儿许配给李光前、温开封、傅定国等三位主要助手，以争取他们的效忠。李光前获委任总部财政要职，直至一九二七年自创事业为止。李光前与当地银行关系密切，这对于日后的自创事业，裨益良多。温开封任涂桥头熟品厂总经理，辅佐陈嘉庚与陈厥祥。傅定国原在上海，二十年代后期被召回任总部部门经理，三十年代时任《南洋商报》督印。陈嘉庚亦于二十年代委任三名儿子为自己企业之部门经理，这是当时一般华商的传统作风，这亦说明了陈嘉庚之商业作风，在本质上与形式上，仍然是倾向于传统的。68这三位儿子，陈济民、陈厥祥及陈博爱，自基层中提升为他的助手。他需要儿子的帮忙，并信任他们能够在各个重要部门中发挥管理职能。如果欠缺了杨六使之船务经验、温开封之科技训练、李光前之财务知识及数位儿子之有效管理，陈嘉庚将不会取的那么巨大的成就，也不会对自己企业之前景感到信心十足。另一方面，他的各个企业，亦为辖下各级员工提供了良好的训练机会，以致他们在往后自立门户时，都能够与自己的旧东主一较长短。这些个今日对手，昨日伙计者为数不少，计有陈水蚌、张两端、刘登鼎、李光前、杨六使、陈六使及陈文确。他们中有一些后来崛起为百万富翁，活跃于银行界、树胶界。陈嘉庚雇佣员工的另一特色是：倾向于聘用族人或同乡。例如，涂桥头熟品厂一九二六年录用之两百名员工中，就有一百二十二名是来自泉州府之族人、同乡。69在总行之职员方面，亦采相似的做法。这当然是无可非议的，因为口操闽南乡音者，当然远较口操他种方言的申请者处于更优越地位。相亲与族人之为雇员，可以为他们与陈嘉庚及其他同事达成共识与信任，而这种共识与信任乃派生自血缘与地缘关系中的。概言之，陈嘉庚延揽人才及聘用可靠人士之能力，是他的各项企业能够获致成功的主要因素。

陈嘉庚之行政组织及管理结构促进了他的经济繁荣。他采取一种三层式结构藉以统驭属下各项企业，而指挥权则操诸自己、助手及各部门主管手中。虽然有证据说明是他对许多重大问题作了最后定夺，却无疑的显示是他本人、助手及经理部组成了他的企业王国的最上层。在这之下的，是各个部门及各部门主管。他们直接掌握着散布在星马及海外之各项业务。居于最下层的，是分布于各工厂、树胶加工厂、园坵、分行、零售店中的职员，他们负责着劳工、维修和生产等琐务。这一方面的职员直接向其他部门主管负责。这一个管理系统操作顺畅，它使最高管理层能与各阶层行政人员时时保持密切联系。它亦可使最底层之行政人员发挥主动性与创造力。

陈嘉庚迄一九二五年止取得巨大成功的另一个重要因素，是大胆采纳亨利·福特的营业方式。福特的原则是：自己动手生产所需各项配件，除非价格更廉宜之配件可以购自他处。陈嘉庚在涂桥头工厂自印产品所需包装纸、标头纸，即是落实此项原则的结果。一九二九年，这一个印刷部门每日生产二万只包装用纸箱。70这一个原则亦使他于一九二三年创办了《南洋商报》，藉以促进商业并促销自产的或其他厂商的产品。

正当陈嘉庚单一的进行着树胶工业的各项业务时，亨利·福特有关自动化，有关产销一线化的营业原则再一次为他带来不少好处。首先，在一九零六年时，他在树胶种植及胶园管理方面做了投资。当树胶开始生产胶汁时，他即将胶汁进行烘干、净化成胶片以供出口。这是第二阶段，它出现于各树胶加工厂纷纷成立的一九一七年。第三阶段开始于一九二零年，自此，他即开始了树胶产品的制造工作。一九二二年涂桥头熟品厂仅有工人十名，每日仅生产一百双鞋。惟迄一九二九年，工人已增至数以百计，鞋量已跃至二万双之多。71一九二三年开始，陈嘉庚于星马两地设立许多分销店以推销自产之胶制品，后将之扩大至东南亚各地及中国，在一九二八年时其总数已达八十七间之多。通过这个方式，陈嘉庚可以将树胶工业中有关生产、加工、买卖、制造及零售等过程一手包办，为此，当一九二三年及一九二五年胶市好景时，他可以各线告捷。换句话说，即是这种专注及某种程度上对胶品市场的垄断，使他得以建立一个强大的工商业王国。而这，环顾迄今之东南亚华人社会，亦是无人能够企及的。采取了亨利·福特的一些营业原则后，陈嘉庚能够使自己的产品在消费市场中更富竞争力，此亦是他迄至一九二五年经济成功的关键所在。然而，当一九二六年胶市出现熊市局面时，这些个原则却将他深深拖入泥潭中。



一九二四年，他的弟弟陈敬贤曾风趣的将陈嘉庚公司之成功比喻为一项军事行动。他的看法是，公司之富于优越性，之富于竞争力，主要是它拥有一副重型装备（胶园、贸易、胶片加工厂及胶品制造厂），一队轻骑兵（各分销店），一个骁勇善战军团（涂桥头大厦内外之机器），以及一名运筹帷幄之总司令（陈嘉庚之头脑）。72这一段意气风发的谈话是在马来西亚股市兴旺时刻说出的。

雇佣廉价劳工是否是他经济成功的另一个因素呢？这是个很难遽下定论的课题。当时工人乃按件计酬的，这个制度可以促进生产效率，对于工人也是有利的。依陈嘉庚一些雇员之看法，在一九三零年以前，工人平均每月入息在七元至十元之间是颇为合理的。当时，一名工厂学徒月入十五元，与陈嘉庚熟品厂初级督工的薪金相近。73有一名英国作家亦申言陈嘉庚的数千名工人为他提供了劳力服务，藉以换取“良好生活”。74然而，一当大萧条风暴席卷全球时，他的众多工人也受波及，他们的收入减少了，多数人还丢了饭碗。据说，胶园工人当时只得日薪二角钱。然而，这毕竟是非常时期，胶价一跌再跌，公司获利锐减。尽管如此，大体上说，陈嘉庚与他雇员间始终保持着和谐的劳资关系。这也间接说明了陈嘉庚并不如一般人所指斥责的是个贪婪无厌的剥削者。75必须着重指出的是，若依现代标准衡量，他雇员的工作时间当然是长了些、薪酬是少了些。然而，公司却常于有利可图时颁发额外花红给他们，一般上相当于一至二个月的薪金额。他的女婿李光前于一九二七年自创之南益公司，至今仍沿用这个花红制度。这一个制度可以激励员工努力工作。因为它是那么健全，以至与他同代的许多星马商家，也群相效尤。

最后，是运气——这里指的是好运——在他的经济成功中扮演着极为微妙的角色。他是经过一番筹谋后才于一九零六年转向树胶种植工业的。结果，一九一零年他获得了丰厚的回报。之后，不断积累着的资金使他得以在欧战时刻投向航运业，战争又促使他先是租赁然后是自买轮船。然而，这毕竟是一项更具风险的一个行业，因为他欠缺这一方面的经验。不过，有了杨六使这位难得的猛将为他效劳，航运业又证明了是他所从事行业中最为有利可图者。战后，胶价、地价之飘摇大幅度地激荡着他的基业。一九二五年倘若他以每亩六百元之价格售出全部一万五千英亩之胶园，他将获利六百万。不幸的是，胶价、地价自一九二六年开始滑落，一九二九年及一九三零年劣势加剧，一片凄风惨雨。这一个逆转终于断送了他的企业王国。

一九二六年，胶价自每担一百八十元滑至九十元，陈嘉庚的经济危机终于露出冰山一角。他是感受到了，并立刻采取了一些应变措施。譬如，他不惜牺牲一笔为数二十万元的机器定金，断然撤销了开办一间纸厂的计划。为了裁剪开支，他亦于一九二六年十二月宣布停止集美学校所有建筑工事。76尽管如此，该年仍出现一百八十万元之亏蚀，包括用在胶片加工厂的三十万，贷款利息四十万，放弃造纸厂计划亏了二十万，以及减低后之厦、集常年经费九十万。77一九二七年及一九二八年，亦出现二百八十万元之亏损，经济仍未见好转。一九二七年积欠银行款额共七百万，惟至一九二八年已减至三百万元。78为了减少利息负担，他被迫出售一万一千亩胶园，还好尚能获得四百六十万元。可见陈嘉庚之资产在大萧条出现前已逐步地被剥蚀掉了。

迨一九二九年，他的经济基石已经呈现动摇状态，严重的资金周转问题终于出现。在一九二九年至一九三一年八月之交，当陈嘉庚公司被迫改为陈嘉庚有限公司之际，他的生意每况愈下，亏损了三百二十万元，计开：树胶熟品厂（七十万）、利息（一百二十万）、中国教育经费（九十万）、胶园折旧（四十万）。当时共侵欠银行九百九十三万元，79各银行遂组成一代表团决议改组公司董事部，重估公司资产，并将之改变为一私人有限公司，陈嘉庚全权控制自己工商企业王国的局面终告结束。而这重组后的公司亦约于三年后宣布全面歇业。

在一九二六年至一九三一年，陈嘉庚可曾采取任何适当步骤以对抗经济危机？他到底采取了些什么应变方案？

陈嘉庚是以达观的、积极的精神去应对眼前各项问题的。从这样的—个事实可以看出：尽管赤字绵绵，他仍依然地投入更多资金，征召更多员工于树胶品之制造上，设立更多分销点于销售上，他执着于这么一个观点：自己的企业繁荣是建筑在胶品制造业上的。为此，他惟有采取主动出击的策略，深信舍此不能扭转乾坤。这种推理是饶有趣味的，首先，“二十世纪乃树胶之世纪”，树胶工业前景光明。其次，小国如日本有大小胶品工厂逾四百间，大国如中国却无有一间。再者，新加坡地理条件优越，劳力、原料资源丰饶，有足够之设施如机器、实验室等等。最后的一点或许与发展胶制业作为一项个人企业之事无关，即：他渴望胶品制造厂可以充当一训练学校，使技术人员，熟练工人于他日回返中国时可以发展工业。80换言之，他于一九二五年后作保留胶品厂之策略，其部分原因是蕴含着社会、政治因素的，即为着中国的现代化设想。

他从不同方面，扩展胶品制造业务。涂桥头工业机器或添置，或更新，厂房也扩充至逾十英亩之规模，在厂内亦有非属胶品业之机器，如用来生产饼干、雨衣、毡帽、遮阳等产品之机器。陈嘉庚亦于涂桥头企业之外，改进了自己全资拥有之世界饼干厂的生产设备。除了继续经营在德光岛的一间砖厂外，他尚创立了一间肥皂厂、一间皮革厂、一间铸铁场。于一九二八年及一九二九年，他亦生产洗发水、化妆品等以应市，也实验香水、牙膏、头痛剂等产品。81很显然的，他是准备在经济上与胡文虎一较长短，胡文虎以选择虎标为他一系列产品之标志，而陈嘉庚亦于一九二八年通过律师依峇与陈向当局陈述“虎标”已为自己所有产品之商标，这些产品分别是罐头、黄梨、肥皂、

洗发水、化妆品、牙膏、糕饼、朱古力及糖果等。<sup>82</sup>这项申请显然未被当局接受，因为没有证据显示上述产品曾以虎标在市场上出现过。陈嘉庚无奈，乃继续沿用钟标，因为“钟”可以对中国人起着振聋发聩之作用，具文化和政治效用。一九二八年担任殖民部大臣之翁斯比·戈（William George Arthur Ormsby-Gore），当年访问马来西亚、锡兰及爪哇时，亦对陈嘉庚工业王国之扩展侧目不已，给他印象最深刻的，莫如陈嘉庚企业之成就，这种推崇不已之心情，于他的报告中表露无疑：

陈嘉庚先生在新加坡的工厂，是亚洲（如果不是世界）最令人瞩目的大企业之一，这一位雄心万丈的企业家在新加坡制造的长筒靴鞋、帽、皮革、胶制品如汽车及单车轮胎，以及糖果等工厂，规模庞大、产品多元化，而这些全凭他个人资力开创出来，并赋予中国式之管理模式。他雇佣数千名员工，包括不少素质优越之妇女，然后将产品输往中国各地及远东地区。一项以新加坡为枢纽的黄梨罐头工厂，其东主及管理人亦为中国人，产自荷属东印度之苏门答腊及波罗洲的乳胶几乎都是经过新加坡加工后才运往欧美各地。<sup>83</sup>

陈嘉庚在胶品制造业方面的扩充规模，从表3.2里有关一九二三年至一九三四年间他所雇佣之人数中可以看出。

表 3.2  
涂桥头熟品厂员工数目  
1923-1934

时期	工人数目
08/10/1923	1,000个人（稍多一些）
10/04/1926	2,924工人 199职员
01/03/1927	3,000多工人
30/11/1927	4,000多工人
05/07/1929	4,400多工人
31/03/1930	5,000多工人
27/10/1930	5,000多工人
28/04/1933	6,200多工人 200职员
1934年2月	4,400工人

资料：《华人事务月刊》MRCA，第42期，1934年2月，页20；《南洋商报》，1923年10月8日；《南洋商报》，1926年4月10日；《叻报》，1927年3月1日；《南洋商报》，1927年11月30日；《南洋商报》，1929年7月5日；《南洋商报》，1930年3月31日；《南洋商报》，1930年10月27日；《南洋商报》，1933年4月28日。

值得注意的是，表3.2中并不包括涂桥头企业外头肥皂、饼干二厂所雇佣之工人。同样不包括在此表中的是总部员工，分布亚洲八十多间分行之雇员，分布于各胶园、各胶片厂，《南洋商报》及德光砖厂等处之员工人数。据其二公子陈厥祥估计，陈嘉庚在一九二九年企业扩充顶峰时期之全部分员工达三万二千名之众。<sup>84</sup>以现代眼光看，亦未始不是个惊人数目。陈嘉庚估计分散在涂桥头企业内有近万名工人、四百名职员，唯表3.2 中资料并没显示出这个数目字。一华文报刊《民国日报》认为陈嘉庚在经济鼎盛期之员工人数约为一万五千名，<sup>85</sup>此数目或足信。

尽管如此，陈嘉庚在胶品工业的扩展宏图及庞大的员工人数并没给他带来相应的资产增值。恰恰相反，它却拖累了他，使他不得不向银行频频举债。迄一九二八年及一九二九年，有近七十五巴仙的资产已投资于熟品工业中、一九二八年数值九百万、一九二九年为一千万。在一九三一年七月三十一日，陈嘉庚公司被迫改组为有限公司前夕，其最终的资产数额浮现出来了。一九三一年主要资产项目可参考下列表3.3。

表 3.3  
陈嘉庚截至1931年7月止之主要资产



项目	\$ (海嘯货币)
地皮、建筑物、工程、胶园	3,998,643
机器、机械设施	2,914,711
杂项	335,491
存货	4,679,309
债户	514,687
家私	142,634
	总计 \$12,585,475

资料：《华人事务月刊》MRCA，第43期，1934年3月，页16。

值得注意的是上述资产项目，并不包含《南洋商报》、火锯厂、德光砖厂、胶片厂之资产在内。依据表3.4所示，他当时之总负债已臻一千零九十万之巨額。

表 3.4

陈嘉庚截至1931年7月止之主要债务

项目	\$ (海峡货币)
有偿抵押及银行透支	9,937,142
其他债权人	414,279
存款人	443,177
	总计 \$10,904,598

资料：《华人事务月刊》MRCA第43期，1934年3月，页\*\*16。

陈嘉庚公司因资金周转欠灵而被迫改为有限公司后，其注册本额仅为二百五十万元，缴足资本额为一百五十万元。在已发的一百五十万股中，陈嘉庚拥有一百四十五万股，积欠银行透支额则以公司地皮、建筑物、机器等设备典押，其他动产则通过颁发债券方式处理之。87债权银行则回颁债券作为贷款之担保品。88新公司成立后，作为债权人银行团，委派荷若斯（F. G. HEROSE），叶玉堆和李光前为董事，俾加紧对公司董事部的控制。而身为公司唯一与最大股东的陈嘉庚，则受委为董事经理。为了加紧催债步伐，作为最大的债权人的当地五间银行遂组成了一银行团委员会，不断检视公司的财务政策。最后裁定了陈嘉庚工商企业王国收盘的，也是这一银行团委员会。陈嘉庚有限公司的新董事人物，曾就促进树胶品的销售与生产上做了一些努力。它成立了一个咨询委员会，定期与来自总部、熟品厂、肥皂厂、饼干厂、星洲七个分行的代表聚会磋商，这是公司成立以来破天荒之举。会议主持人侯西反，当时甫加入公司服务，他是一名老练的树胶买卖商，亦是著名社会领袖，素以组织力强，善于运筹帷幄著称。会议旨在提高士气、提高产品素质、提高销售技巧、加强销售人员之品德修养及献身精神。公司之繁荣对厦、集二校之继续生存的重要性，也被会议主席及发言者一再强调，讯息是清楚有力的——陈嘉庚教育救国，实业立国之宏图，端赖公司上下之共同努力。

新管理层为了提高生产力，将涂桥头大厦之劳动力维持在四千六百及六千二百人之间。尽管这是一项力挽颓势的战役，它终在不景气及日本产品大肆倾销的狂澜中落败了。迨一九三一年十二月，公司亏蚀一百二十万元、银行透支额臻至九百八十万元、利息付出七万四千六百一十五元。迨一九三二年十二月，情势恶化，又报亏一百五十七万元。迨一九三三年六月，累积亏损额增至三百一十万元、累积银行利息增至五十万元。90这意味着公司全部资本额二百五十万元已被剥蚀殆尽，债券赎偿无望。一九三三年十二月，公司债权人议决清理海外一切营业机构与资产。换言之，结束海外所有分行及分销店。一九三四年二月，它们开始停止塗桥头大厦之一切生产活动，迨四月陈嘉庚有限公司也完全停止了生存。

公司结束营业后，四千五百名工人全被裁退，一时生计无告，也累及家人。倘若陈嘉庚年纪稍微轻一些，或在公司初露败象时，抱着比较乐观的精神，那么，他势必会重整旗鼓、卷土重来。然而，当时他或许已经受够了生意经营之苦，只得将一些生机尚存的企业转交给儿子们。91涂桥头工厂停业前的两个月，陈嘉庚将饼干厂承让给南益公司，并附一君子协议：每年岁利之三分一，用以辅助厦、集二校经费。92在新加坡之数间胶片厂亦租予南益，月租外，李光前还应将年利之三成拨当福建兴学办校之经费。93陈嘉庚于一九三四年后之入息即源于此项安排，另外亦来自“与南益树胶公司相关之树胶生意”，陈氏五公子陈国庆亦确认了这一点。94

对于陈嘉庚及家人而言，有限公司的收盘亦意味着生活水平急剧下降。他将经禧路的府寓出售，迁至比较不那么高尚的摩绵路一排屋中住下。一九三四年八月间，南京政府教育厅决定拨款九万元（叻币）资助厦门大学后，陈嘉庚日夜为教育费忧虑之心也稍感释然了。迄一九三七年南京政府终将厦门大学收为一所国立大学，由国家资助办理。

生意尽管是失败了，陈嘉庚却不是一贫如洗。自一九三七年七月星华筹赈会成立时起至中日战争结束之年头，他每月捐款一千一百元，从不间断。96一九三八年，中国政府发行“自由公债”，他的认购额值叻币五万一千元（国币十万元），97慷慨如昔。新加坡沦陷前夕，光是吡叻州胶片厂内所损失胶片，估计在一百万元之数。98战后时期，他也生活充裕，一九四六年十一月创办《南侨日报》时，投资了二万五千元。陈国庆说，他父亲于一九五零年回中国定居前，将手头之南益公司股票及位于柔佛士乃的树胶园卖掉。99这也说明了为什么陈嘉庚在一九六一年病逝北京时，尚留下了三百万人民币的银行存款。

造成陈嘉庚工商企业王国衰败的主因是什么呢？关键是银根紧绌，而造成此种局面的出现，如今业已明朗的因素有四。第一，中国人一贯的经商作风是，向银行举贷以舒缓燃眉之困或解决长期经济问题。因为当时的银行利息与现在比起来，还是偏低的，只要贷款可期，他们从不虑及“周转不灵的问题”；100他们也很少乐于将所酷爱的投资项目脱手，以减低利息负担。有一些商家还以娴熟的手腕套取贷款，以为投机牟利之图。银行嘛，毕竟是为商家赚钱而设的。陈嘉庚在银行家眼中是个上佳客户。他是胶业巨子、是“马来亚的亨利 - 福特”、是个大企业家，又是个品格绝佳的君子。无论如何，银行都不能对自己给予他大量贷款的做法质疑。职是之故，每当银根告紧，最便当的做法便是向银行借入更多的钱。

第二，陈嘉庚对厦、集二校背负着思想上与道义上的重担，为此，他急需银行供应巨量现金以维持二校之经费。他在一九二五年的一段时期内常常将所赚取利润迅速汇至中国兴学办校。表3.5之数字乃陈嘉庚自己提供的，从中可以看出他日益加重之经济问题。

表 3.5  
集美学校、厦门大学之维持经费  
1926-1934

项目	\$ (海峡货币)	
1926	900,000	
1927	700,000	
1928	600,000	
1929-1931	1,000,000	
1931年8月至1934年2月每月5,000 (共31一个月)	150,000	
	总计 \$3.35百万	

资料：陈嘉庚《南侨回忆录》，页415-17

陈氏女婿李光前当年乃陈嘉庚公司之财务主管，一九二六年，他常对公司财务状况感到忧虑，并劝请陈氏不宜继续举贷。为此，他还向挚友孙崇瑜坦告自己当时已萌辞卸总部财政之意。101李光前是在一九二七年正式离开陈嘉庚公司的。有一个素不为外人所知的有趣故事，是与他自立门户有些许关系的。故事是这样的：李光前向其岳父表示有意以自己的积蓄加入公司作为小股东，陈嘉庚听后却一口回绝，说：“我赚钱是为了办教育，你赚钱却为发财”102

其结果当然是众所周知的分道扬镳了。长子陈济民继任财政后，也为财务状况感到寝食难安，劝请父亲宜慎重考虑每月所汇厦、集二校经费之事，他父亲叫他别担心，说“我生活简朴，有一碗花生粥吃即行了。”<sup>103</sup>陈嘉庚公司转变为有限公司后，身任董事经理，月领四千元薪水，十倍于当时担任斯职者。陈嘉庚却吩咐将此笔款项按月汇往闽南集美学校，当时代表银行团之诸位董事甚感惊愕。当问及此举是否明智时，他却说自己每月仅需一百元之生活费，至于家庭费用，可由业已长大成人之儿女们自行照料矣。<sup>104</sup>

第三个与银根紧绌有关的是年利七巴仙的利息负担问题。当陈嘉庚日渐依赖当地银行的贷款时，利息即如滚雪球般愈滚愈大，侵蚀着他的运转资金。表3.6所列，为他自一九二六年至一九三一年间每年所付之利息额。

表 3.6  
所付利息额  
1926-1931

年度	\$ (海峡货币)
1926	400,000余
1927	400,000余
1928	400,000余
1929-1931	1,200,000
	总计 \$2.4 百万

资料：陈嘉庚《南侨回忆录》，页415-17

第四个亦是最后的因素，是他对扩展胶品制造业及设立了大量分销店的错误判断。一九二一年甫投资于胶品制造业时，他仅投下一百五十万元于涂桥头工业大厦，迄设立八十余间分销店时，其投资额于一九二八年为九百万元、一九二九年为一千万元。一九三一年七月，在此方面的总资产估计达一千二百五十万元之数。换言之，从纯牟利之观点看，他在此方面之巨额投资是失败的。当然，日本产品之竞销及接踵而来之环球性大萧条，亦加剧了他的经济危机。

胶片业、树胶买卖、胶鞋及胶品等的剧烈竞争导致毛利锐减，也与流动资金困绌有密切关系。早在一九二三年，陈嘉庚对同僚好友之树胶公司的加入竞争所将造成的威胁已有所警觉。在新加坡的这些主要华资竞争对手是志诚（CHEE SENG）、同美（THONG BEE）、振成丰（CHIN SENG HONG）及信诚（SIN CHENG），它们在新加坡都有树胶加工厂。一九二五年，当创立新加坡树胶厂商公会之设想刚提出时，只有五名发起会员，<sup>105</sup>迨一九二八年时，陈嘉庚公司除外，其会员总数已经跃增至八名。<sup>106</sup>除了相互竞争外，毫无疑问的是，它们亦需与非会员的小厂较量。

毋庸置疑的一点是，有许多树胶加工厂是一九二四年及一九二五年胶市兴旺时离开陈嘉庚公司的族人及前雇员所组成的。比如，他的族人，前雇员陈六使及陈文确，于一九二四年自创了益和公司，专事加工胶片并直接运销海外。一九二五年，另一名能干之雇员刘玉水，离开陈嘉庚公司怡保分厂，于瓜拉江沙与太平创设中南树胶加工公司，投入了原已剧烈及日益萎缩的熏胶片市场中。<sup>107</sup>一九二七年，他的财务主管李光前亦步后尘，自创南益公司，在胶片加工、树胶买卖方面，与各同行展开全面竞争，这是他的最大损失。

除了胶片厂间的竞争外，在华人中亦纷纷涌现出一批树胶买卖方面的中介商，它们自马来西亚、苏门答腊收集胶片，经过包装后迳自寄往海外。以一九二八年为例，总计有二百六十个华资树胶商参与了树胶交易业务。<sup>108</sup>自一九二六年，陈嘉庚在星马之各树胶加工厂出现的乏利现象，上列同行竞争、胶价滑落等均为其导因。

自一九二六年以后，出现的另一个新局面亦加重了陈嘉庚公司所面对的经济难题：他的主要树胶产品——胶鞋，在东南亚市场上碰到了日本货的抗衡。一九二九年之资料显示，在他的树胶产品中，有六成是在东南亚市场上销售的，其余则销往中国。<sup>109</sup>据说日本胶鞋出售价低，在世界市场中极富竞争力。一九二八年，日本出口之胶鞋为二百六十万双、<sup>110</sup>一九二九年则猛增至七百万双之多。一九三三年首四个月，日本外销胶鞋已达四百四十三万双，较后更是如潮涌入。陈嘉庚之产品与日本产品交战不已，直至陈嘉庚有限公司于一九三四年宣布全面收盘为止。

一九二九年大萧条开始蔓延全世界，素来即过度依赖国际贸易与国际银行体系的新加坡华资商家，承受剧烈冲击，倒的倒，不倒的被迫改组，和丰轮船公司因负债过巨而被改组为公共股份有限公司，而华商、和丰及华侨三间银行，为图存计亦不得不合并为今日之华侨银行股份有限公司。在华人社会中普遍存在着恐慌、消沉的情绪，商界尤然。海峡殖民地政府亦在许多方面感受其害，惟在总督金文泰（SIR CECIL CLEMENTI）的贤明领导下，政府采取了一切应变措施以平衡开支，如削减薪给、裁员、停止一些公共工程与服务、遣返数千名中国与印度劳工。这一个一度繁华热闹的城市，如今，惨云密布，但见人心惶惶不可终日。

大萧条更猛力的冲垮了陈嘉庚的一些企业，他的一些对手，也不能幸免，一九二九年有昌裕（CHONG JOO）、一九三零年有振成丰（CHIN SENG HONG）及志诚（CHEE SENG）。振成丰倒闭后，它在马来西亚的胶园，有四千名胶工顿告失业；当志诚步其后尘后，它在新加坡的胶片厂，黄梨厂的二千名工人生计无告。111同行的纷纷倒闭并没有给他带来任何好运头，因为胶价已自一九二九年的每磅三毛四猛滑至一九三二年六月的每磅四分九毫半，价码之低乃空前仅见。更糟的是，市场上还滞留待价而沽的六十万担胶片哩。事实上，依当时的情况看，生产成本比卖价还高。尽管如此，陈嘉庚还竭力保留一部分胶工，给予每日二毛多的钱的薪水。112与一九二五年比，它们的薪水是降低了一倍。113

大萧条也在其他方面影响着他的树胶熟品业，开始时，因为受薪阶级收入大减，家家已有断炊之虞，更何谈购买胶品呢。其次，涂桥头大厦内滞货压如山，货值大幅度跌落。第三，在市场上他的胶鞋售价已自一九二八年之每双一元滑至每双二角。114概言之，是日本货的竞争、货品囤积、胶品大幅度销价等因素，一而再的吞蚀他的财力与生机。

当欧美和加拿大等国纷纷筑起关税壁垒以阻挡外货时，在大萧条的艰难岁月，马来亚及海峡殖民地政府，对于保护自己的新兴工业方面，不是勉为其力，即是冷眼旁观。一九三三年五月，英国政府在加拿大渥太华开帝国经济会议，与会的英属地代表们，共同研讨了关税壁垒的问题，会议同意给予加拿大胶靴、胶鞋、帆布靴、帆布鞋（有胶底者）每打一先令的优惠待遇，藉以保障该国之厂商。金文泰总督却排拒殖民部的授意，不同意在海峡殖民地各处设立关税壁垒，辩称“这样一来，势将损及英帝国属地间的团结”。115看来似乎是自由贸易之原则致使金文泰不愿实行保护政策以堵截来自宗主国及日本之竞争。陈嘉庚之制造业，在失去了这殷切渴盼的保护后，蒙受惨重损失。不仅如此，渥太华协议还强制规定，新加坡所产以供本销及外销用之胶鞋，每年不得超过一百万双。陈嘉庚说，这一招来势迅猛，因为若欲图利，其工厂每年非生产一百三十万双胶鞋不可。116此举无疑是将他的重振希望一拳粉碎。不过，他仍可自协议中看出一丝希望——他输往英国的胶鞋，不受关税壁垒之影响。若扩大他在英国市场的销路，他有望击退一些非优惠国包括日本的竞争。事实确实如此，因为自一九三三年七月起，来自英国八个客户的订单中，有关胶鞋及胶靴的订货量，已大大提高。不过，其中却有一名被陈嘉庚形容为“魔商者”，于八月间亲自飞到新加坡，成功说服了银行团，让他的公司获得涂桥头工厂所产胶靴的包销权。一位在银行团中极具影响力的代表——新加坡渣打银行经理，说出了一番极富种族及政治色彩的话，以为自己辩护。他说，那间授权代理的商行是英国人开设的。而其他七间，是犹太人或外国人开设的。依他的逻辑，为了保障英帝国的利益，给予英人商行享有输入胶靴的专利权利是顺理成章、无可非议的事。117陈嘉庚却不以为然，为此与银行团代表闹得不欢而散。尽管如此，那间获得垄断权的英商却不能消纳涂桥头工厂所产之全部胶鞋。在失望之下，银行团与陈嘉庚有限公司终在菲利普（PHILLIP）及杜鲁门（R. W. S. DRUMMON）着手下，完成了全部清盘工作。由此可见，渥太华协议在导致陈嘉庚企业的崩溃上，在结束一页新加坡先驱人物创业史的工作上，确曾起着始料不及的、推波助澜的作用。

陈嘉庚挚友孙崇瑜，一向欣赏陈嘉庚之政治表现及商业头脑，他对陈嘉庚在生意上的失败也透露了一些看法。他认为陈嘉庚之企业，其规模如此宏大是极需一种新式会计方法以准确审核其存货的。他说陈嘉庚不为自己的树胶存货提供足够的折旧准备。118孙氏的评语不无道理。环顾陈嘉庚总部会计部门，其负责人自李光前至陈济民、陈厥祥甚至陈嘉庚本人，皆非能够掌握新式会计制度之熟练会计人员。

陈嘉庚凭借自己的奋斗精神，一九零四年开始创出一个坚实、可靠的经济地盘，又凭着不可思议的独特才干将此规模庞大的企业王国牢牢把持，并使它货如轮转、财源广进，这本身既是一门绝技。也凭此超群的管理才能，一当时代召唤，他即可以从容、潇洒地担负起领导帮、社会及政治上的重任。

其次，一个坚实、可靠的经济地盘亦未必意味着相等坚实、可靠的社会地位与名望。像新加坡这么一个商业气氛浓厚的资本主义社会，拥有财富即是拥有崇高的社会地位，他既是一位胶业巨子、商业大亨，又是一位卓越的工业家，那么，获得上自公卿、下至庶民的垂注，自是意料中的事。英国当局于一九一八年赐封他为太平局绅，旋于一九二三年委为华人参事局委员，这和他坚实的经济基础，或多或少是有点关系的。中国方面呢？自省政府到中央政府，对他在社会甚至政治领域的领导概加以认可，又何尝不是处于同样的原因呢？

最后，陈嘉庚的坚实经济地盘，亦使他能够在闽帮工作、教育工作及社会工作上，尽情发挥其从善如流的本色。如此一来，又相应的提高了他作为一位社会改革家、慈善家、教育家、及闽帮领袖的声誉。

那么，当他的企业于一九三四年全面崩溃后，是否影响了他作为社会领袖的形象呢？

答案是：如果有的话，那也是微不足道的，从一开始，他即以大雇主的身分参与经济事务、以慈善家的身分参与社会事务、以集美、厦大创办人身分参与教育事业，以新加坡中华总商会发起人、福建会馆总理（自一九二九年开始）之身分参与社会事务，这一切的参与——为他树立起了无懈可击的、不可摧毁的形象。

迄一九三四年，一个包容着族人、乡亲及前雇员的贴身队伍，已经在他身旁组成。他们于二十年代纷纷离他自立，不但熬过了大萧条的艰苦考验，还日益壮大，分别成了树胶交易商、种植人、加工商、有者还凭一己之力脱颖而出为社会领袖。槟城之刘玉水、雪兰莪之黄重吉、新加坡之李光前、陈六使、陈文确，不过是其中之佼佼者罢了。深受他献身教育感动的陈六使在五十年代发起和创办了新加坡南洋大学。李光前却在树胶业、银行业中稳步迈进，为自己已积累了数倍于陈嘉庚一九二五年所获得之财富。“饮水思源”，这些人视陈嘉庚为自己之发言人，尊之为自己的长辈，是一种派生自雇从关系中的、无形的道义力量将它们牢牢拴住。他们在三十年代、四十年代，皆始终如一的在道义上、政治上及财力上给予他大力之支持。由此可见，一九三四年经济上的失败，却为他换来了精神上的胜利。

一九三四年在经济上的失败，却也让他享有更多的自由，从而使他能够集中心思去从事社会工作并参与中国的政治事务，这又何尝不是“塞翁失马焉知非福”呢？在政治上，也就是在政治舞台上，他的领导才华得以继续发挥，他那老而弥坚的生命力，也得以焕发出夺目异彩，辉耀于星马近代史上。

## 第四章 卓越社会地位的建立

愿为公众服务，却为一生不移之宗旨。又念社会事业，当随时随力，积渐做去。如欲待富而后行，则无有可为之日。

陈嘉庚论个人志向，一九三三

迄至近期为止，中国士大夫阶层在历史上一直享有崇高之社会声誉，并且在仕宦、科第及土地拥有权等方面皆具不可挑战之权势。自唐（六一八至九零七）实行科举取士制以还之千余年历史里，士大夫们皆维持着一贯之统治地位。而东南亚地区殖民主义者之统治政策却恰恰与之相左，他们一路来皆极力拒斥来自中国方面之政治动力，也不断抑制士大夫势力在彼等统治范畴内之生根茁壮。

西方殖民主义之占据东南亚，规定了他们务必侧重于商贸之发展、激发商品作物之开发及推动资本主义性质之生产模式。这就无形中造就了一批中产阶级，其组成份子则是中介商、买办、交易商、零售商、银行家、金融家等。中产阶级之崛起因与新加坡自由港地位之出现分不开，也与马来亚、苏门答腊等地树胶与锡矿业之勃兴息息相关。

新加坡华人社会一向来即存在着某种社会地位之象征，它有如指针般，不断地指示着一个人社会或帮派地位之尊卑高下。当财富已无可置疑地成为坚实社会地位之象征时，他如学历、才华、能力、地位、职业、血缘关系、雇从关系等等表征，亦是一个华人在他所属社会中身份地位的另一种重要气压计。既然获取此种社会地位表征已然如此重要，若能善用它以为社会谋取些共同利益，未始不是一项更为重要的事。任何人若将金钱适当操作，俾使它发挥出为公众造福之作用，那么，无可置疑的，他将为自己获取并保持卓越的社会地位。

在第二章中，我们已经知道，陈嘉庚无疑乃“同安精神”之体现者，是个具有多方面禀赋的人，他敢于坚持自己之信念，并具有强有力领导的特质。再者，他也具备着惊人的组织能力。这一切个人独具的禀赋足堪他担当帮、社会乃至政治领域之领导而有余。

若论教育水平，陈嘉庚乃欠缺参与科试之资格，无论是省城的，或是京城的考试，概无例外。他不但能够写得一手好书法，并且撰著了自传、中国交通问题、住屋与卫生、民间习俗及新中国观感集等题材广泛的六本著作，全靠自强不息，勤学苦修。他虽然素不以传统学者自居，惟从观其文章作风与一生行止，乃俨然一派学者风范。倘使 he 果真是一位涵游经海、学有所成之旧学者，他势必会选择仕途，以当官为终生事业，并视终日营营、锱铢必较之商场为畏途。

九年之旧学教育，加上多年来的勤学苦修，若与许多文盲或半文盲的同代人相比，陈嘉庚可说是一个学有所成者。至少在读与写方面，他皆没有碰到任何困难。又因为生具一副清醒、善于思辨分析的头脑，他谈吐清晰，能以亦骈亦白的方式写文章。除不断地在语言文化方面努力提高自己的程度外，他也不忘记他人，也要求他人与自己努力俱进。一九二三年，他在怡和轩创设一间图书室即为此计。<sup>1</sup>当时，该图书室之藏书主要乃由星洲世界书局所供应者，他亦是该书局之一名股东，挚友孙崇瑜乃协助编排书目。陈嘉庚本人则常见于图书室内，或阅读，或思考与计划社会与政治事务。他对社会与政治形势了若指掌，乃归功于自己孜孜不倦的进取精神。他在一九四零年随慰劳团回中国视察时，口口声声地告诉蒋毛自己乃政治门外汉，事实却并非如此。他常自拟演讲稿，并不忘在讲话中引经据典。这在其同代人中，不论是友是敌，乃是罕见现象。他在一九四六年所出版的，约三十万言的自传——《南侨回忆录》，诚乃他语文能力与学问的一项品质保证书。毋庸赘言，欠缺正统或现代之教育熏陶丝毫无碍于他的坚实社会地位，也无碍于一九二八至一九四九年间的崛起为一位举足轻重的政治领袖。

不容否认的是，陈嘉庚自始至终不曾掌握过第二种语言，不论是巫语或英语。不过，这亦无碍于他在生意上的操作。毕竟，与欧商代理方面的来往，可以交给通晓英语的职员去进行。不过，话又得说回来，这一方面的缺憾又未尝不是一种障碍，盖若他兼谙英文，他即会对西方思想、西方商管概念等有深一层掌握，这将有助于他摆脱一九三零年代经济萧条之干扰，亦未始可知。同样的，他也将更早的获得英人的赏识，得以在当地政务与华社中扮演更为重要之角色。

第三章已经指出，陈嘉庚在一九一零年至一九三四年间之经济地位是不容忽视的。一九一一年时，他已然一名拥资百万者，迄欧战结束，他又已腾升为近千万家财之人。这又岂仅是一名买办、生意人如此简单？他已堪称是本地最雄心万丈之企业家而毫无愧色。他在新加坡的企业于一九二零年代时已雇有近万名员工，遍布各处之资产物业，也——昭炫着他赫赫的经济成就。论资产之多，他或不是东南亚之首富。然而，在这个区域，他却是最负盛誉的富豪之一。与他同代的东南亚人士中，三宝妈糖王黄仲涵，拥有数倍于他的资产；李俊源（一八六八至一九二四），一名侨生华人，是当时星洲的一名航运业、地产业大亨。余东璇，一名大胶园主，零售业巨贾，或较他富裕的多。新加坡和丰集团老板林秉祥，其财力足与一九二零年代工商业鼎盛时期之陈嘉庚匹敌。若单以财力高低来衡量东南亚华人之至高社会地位，陈嘉庚亦毫不逊色。陈嘉庚之财富在他有生之年得以复丧，惟即或是一九三四年时丢失了自己的企业王国，他仍然是一名富有的人。

财富为他带来众目可睹的物业，而这一切又是地位的象征。这些物业包括了坐落在经禧路四十号的一座方宅。宅内除了三幢分隔开来的楼宇外，还有宽敞的花园。这宅邸价值不菲，其现有业主是著名银行家陈振传，亦为同安人。陈嘉庚可说是新加坡最早的车主之一，虽然他不曾拥有驾车执照。他拥有一辆德国（DAIMLER）一三一四号豪华汽车，2是新加坡一九一八年一千七百零九名注册车主之一。在二十万人口中，他应是当年屈指可数的车主之一。至于友辈中拥有一辆以上车子者亦大不乏人，如林义顺、李俊源、陈若锦、林秉祥、林文庆、廖正兴、薛中华、许山兴等即是。<sup>3</sup>

在海外华人社会中，拥有资财固然会引起人们的敬重。倘若能再尽一些社会义务，诸如参与社区工作，并在必要时提供人力物力方面之支援等才是建立可靠社会地位及崛起为社会领导之重要因素。儒家传统中为社会尽职之要旨是服务社会，服务人群。简括地说，既“取诸社会，用诸社会”、“有钱出钱，有力出力”。个人之威望与社会地位之提高将紧随着社会职责之完成而到来，这亦是获致社会向上的流动力——社会领导与权利的两个重要跳板。

白手起家的陈嘉庚，一生皆浸濡在儒家格训中，他一生言谈举止，极少逾越这些儒教规范。他不仅一次地公开宣称，在通过服务社会、在教育、公益事业中尽献自己所有等等做法，已让他自己实现“社会主义”，乃至“共产主义”的理想了。<sup>4</sup>这个大胆的说法是否“言过其实”呢？在促进叻闽二地的教育努力方面，他给人留下难以磨灭的印象。至于为此所投下之全部教育费，据他一九四六年自估，乃逾八百万之数，<sup>5</sup>而海峡时报一九五四年所提供之数字是一千多万。<sup>6</sup>他的二公子陈厥祥在一九六三年说，他父亲一生中之教育捐款当超过二千万。<sup>7</sup>

陈嘉庚在教育方面之贡献已有完整记载，至于它是否有助于建立他的社会地位、有助于促成他之为社会领袖，亦当值得重视与探讨。他对教育事业之关注始于一八九四年，当时他捐赠二千元在家乡集美办了间惕斋学塾。<sup>8</sup>时年二十一，尚属年轻，惟这之后一直到一九零六年，未闻他对叻闽二地之教育事业，曾给予特别的垂顾。直至一九零七年这股热忱方开始复燃。在此之前的一九零五及一九零六年，客帮、潮帮及广帮人士先后在功各地创办了数间小学。有鉴于此，闽帮也不甘人后地发起创办道南学校俾专供福建子弟就读。创办之初，陈嘉庚仅为一百一十名倡办人之一，后来被选入共有六十名委员的董事会中，亦为二十四名专责与校事宜的负责人之一。<sup>9</sup>截至一九零七年十一月止之筹款活动中，共取得五万八千元之成绩，其中包括他所捐之一千元在内。<sup>10</sup>道南学校于一九零七年十一月开课，学生报读者共一百名，师资四名。<sup>11</sup>一九零九年，当道南学校理事人数自六十名减至四十名时，陈嘉庚仍保留为董事兼赞助人，<sup>12</sup>次年又成为查账之一。一九一一年因表现突出及领导力强乃被众董事推举为总理。自一九一一年至一九二九年之间，陈嘉庚为总理约十二年，并与道南学校保持着极为密切的关系。<sup>13</sup>



一九一一年，摆在新上任总理面前的急务是如何将一项筹建新校舍的活动顺利完成。是项活动，在他的领导下，筹获义款四万元，他本人出二千元，是认捐最多者之一。<sup>14</sup>在陈嘉庚及其他委员的共同努力下，新校舍终于出现在阿米年街附近。此新校舍毗邻美国领事馆，离禧街中华总商会会址，仅一箭之遥。作为道南学校总理，陈嘉庚无疑为自己巩固了在新加坡福建人士中的领袖地位，陈嘉庚亦是闽帮帮领之一。

自一九一一年开始，陈嘉庚即在新加坡先后创办了五所华校，亦捐赠不少款项于两间英文学府；一九一五年创办之崇福女校及一九一八年创办之南洋女校，陈嘉庚皆为创办人之一。南洋女校于一九三零年改为中学。尤其值得一提的是，陈嘉庚于一九一八年发动并领导了新加坡历史上第一间华文中学的倡办运动，此即为坐落于武吉智马路之南洋华侨中学，简称为华侨中学者。

作为一名高瞻远瞩的教育家，陈嘉庚堪称是新加坡历史上号召开办中学以容纳华小毕业生的第一人。早在一九一三年，陈嘉庚即曾自集美致函新加坡中华总商会，谏请开办一所中学。<sup>15</sup>商会却属意陈嘉庚将该意图转呈新加坡南洋教育总会。既然没有证据显示陈嘉庚曾依嘱行事，那就意味着他的是项倡议并未取得任何积极反响。直至一九一七年，方见一干人士，其中包括陈嘉庚在内，开始采取一些主动。其中一项努力是由当时道南校长熊尚父所进行的探索工作。结果显示，迄一九一七年星马二地有近百名小学离校生具备入读中学之资格。<sup>16</sup>随着此项调查结果之公布，创办一间中学的主张死灰复燃，倡议人是广帮首领，南洋兄弟烟草公司老板蒋英甫，陈嘉庚马上附和。蒋英甫遂召集一次会议，以为初步之行动，惜会议并未取得任何成绩。后蒋英甫因业务到中国去了，此事遂悬搁起来。一九一八年他自中国返回后，又因为养正学校筹款及业务羁身等因，无暇旁顾。养正学校乃新加坡广帮人士一九零六年开办者。一九一八年，同德书报社同人特举代表往见陈嘉庚，陈嘉庚方毅然肩起开办中学的是项重任，并马上拟定了首次会议之召集日期。出席一九一八年六月十五日之会议者，乃星马各地十六间华校之校长及其他代表们，他们为筹款、校名、校址等事各抒己见，讨论热烈。在新加坡中华总商会召开的大会上，共有五十名华人代表出席，陈嘉庚被推为临时主席。在此次大会上，他发表了一篇鼓舞人心的演说，吁请华族人士重视子女教育、非议遗留产业予后人之落伍观念，陈腐做法。也即在是篇滔滔雄辩之讲词中，他为人留下一段精辟名言：贤而多财则损志，愚而多财则益过，儿孙自有儿孙福，莫为儿孙作马牛。<sup>17</sup>他也在谈话中指出兴办中学其旨在维新中华，保存国粹与精神。<sup>18</sup>大会结束前一致通过兴办一所华文中学的建议，并举陈嘉庚为该筹备中学校之临时主席、林义顺为临时副主席，同时产生两个五人小组，分别由陈嘉庚林义顺领导，以处理筹款与捡择校址事宜。是次募捐活动共获六十七万五千二百六十二元<sup>19</sup>之认捐额，陈嘉庚本人捐三万元。<sup>20</sup>惟最后实收五十七万四千七百元，此乃受一九二零年代不景气之影响所致。<sup>21</sup>自华中成立，陈嘉庚即多次担任校董会主席，直至一九三四年其女婿李光前接任为止。自一九一九年至一九三四年间，华侨中学经历好多艰苦岁月、学潮、英殖当局的干预、恐吓、财务危机、校董间龃龉、风风雨雨，幸而终究雨过天晴，千百小学毕业生方获得继续升学攻读的良机。可以说，一九一八年时的陈嘉庚已经是一名万人景仰的社会领袖，跨帮、跨姓、跨门户、此与他的社会活动，他在创办华中运动中的出色领导，不无干系。

在一九二零年代，为了要提供足够师资给星马两地小学，陈嘉庚又起而发动一项倡办南洋师范学校的运动，反应热烈，共获捐款三十六万。<sup>22</sup>南洋师范学校终于一九四一年十月成立，南洋师范学校一九四七年改为一间中学，取名南侨女子中学。在此项变革中，陈嘉庚亦起着关键性的作用。

陈嘉庚在促进新加坡英文教育发展方面，也有特出的表现。英华学校一九一四年至一九二二年间校长那格尔牧师(J.S Nagle)曾于一九一九年号召开办英华学院，其倡议获得陈嘉庚支持，并答应捐献十万元。惜此项计划后遭英当局反对，陈嘉庚遂将已捐三万元充当英华学校理化基金，学校当局将部分基金用在体育经费方面。在该校五间体育室中，其中一间乃以其名命之，这是该校当局对陈嘉庚热心教育的一种回报。<sup>23</sup>

尽管那格尔牧师的努力没有取得成功，在新加坡开办一间大学的理想却始终不曾消失。一九二九年莱佛士学院的创立，即是这项理想的实现。陈嘉庚不但赞成英文高等教育的发展，也捐一万元给了莱佛士学院，一九四九年学院易名马来亚大学，一九六一年复易为新加坡大学。有关方面将陈嘉庚之芳名与捐款额镌刻于碑上，此碑置放在武吉智马路现教育学院黄仲涵大礼堂内。

除关怀星马华社教育外，陈嘉庚仍心萦故国，尤其是闽省的教育发展。有一点是他深信不疑的，即将家乡教育办好是促使中国维新图强的第一步，故决定竭尽所有的搞好兴学办校工作。他在自传中说，<sup>24</sup>满清政府一九一一年倾覆后，他即矢志发展闽省教育了。一九一二年到集美乡下的一番视察，是触动他一九一三年在集美兴办一所小学的契机。当时，他目睹乡中孩童，身子裸露，并沉溺于赌博中，不禁感伤喟叹，问及村父，获告知村里私塾已关闭，又无力兴办新式学校。他感触良深，“长此以还，十数年后，岂不变成野蛮村落者乎？”。<sup>25</sup>然而，要在村中办一所学校仍非易事，首先还得劝服村中父老让他利用祠堂充当课室。集美陈氏族人分成七房，每房自行维持着管理乏善的私塾，每间私塾人数不逾二十人，女子则不许入学。他试着先让集美全体陈姓子弟进入学校读书，由自己提供经费，接着再说服村中父老允让集美学校成立之。一九一三年一月集美学校正式开课，学生踊跃，约为一百五十至一



百六十名，分成五级，教师七名。26开办集美学校，从陈嘉庚的财力看来，不足挂齿，然而，它却是同安地区一项突破性的教育成就。在一九一三年，全体同安居民约为二十万，其中计有四百名学童分别就读于一所县立小学，四所私立新式小学，而集美学校创办伊始，却一举招收一百五十名学子，竟占全体学生人数的二成半。27这项开拓性努力，也引起邻县有心人士的竞相效尤。而他自己呢，即因一九一三年之成就，乃马不停蹄，奋勇前进，在集美和厦门，接二连三地开办了中学、高级学府、职专等，使之逐步发展为华南一带之文化、教育及学术中心。

一九一三年，当他还在集美时，曾就福建的教育状况作了一番审视。他发现，同安县立小学“腐败”，原因是该校权利操在县长，由县长委任校长，校长招收学生。县长换了，校长与学生也全部更动，故本世纪伊始至今，尚无一届毕业生，28此学制为害甚大。至于闽北福州师范中学乃全省训练师资之中学，却发现同样“腐败”。29该校每年招生二班八十人，多不公开招考，盖官僚教师及城内富人豪绅之子弟，早已登记占满。除了入学标准不一外，毕业生中志愿低，多不愿从事教职，情况令他惊骇，其结果势必产生恶果：长此下去，师资必大为匮乏矣。一九一三年的这一番视察让他产生了这么一个信念：他日力有所及，当举办师范学校，收闽南贫寒子弟才志相当者，加以训练，以“挽救本省教育之颓风”。30

至一九一六年因企业颇有所获，且已拥有财产数百万，陈嘉庚遂决议实现所愿，积极推动闽省教育发展。他商遣胞弟陈敬贤回乡开办师范与中学，负责建校及招聘教职员等等。陈敬贤虽乃依兄长之嘱进行工作，惟将计划——顺利落实，不负所托，功不可没。尚不仅如此，他还自闽南三十余县网罗无数贫寒且才志相当之学生，此责尤较建校，罗致教职员等来得艰巨。一九一八年三月，二校终于落成开课，师范生一百二十余名，为减少家长负担，陈嘉庚乃规定，师范生一律免收学、膳宿费，中学生则仅收膳费。一九一七至一九一八年间，为二校建筑与维持经费，陈嘉庚共耗费三十万元之数。31

校舍建成后，接踵者乃是罗致适当师资之头痛问题。在当地物色好教师之不易，早为兄弟二人深深感受。尤其不幸者，集美校长资质庸平，于是乃出现一九一八至一九一九年间三易校长之事。迄一九二零年，适于集美之陈嘉庚乃委聘国立北京大学经济系毕业生，原籍福建之叶渊（一八九一至一九五五）为集美学校校长，自此校务方渐步上正轨。叶渊亦逐步接掌全部校政，惟自一九二零年至一九二八年，校内风潮云涌，坚持不让学生干政之叶校长，乃闹事者坚欲拔除之对象。有鉴于此，陈嘉庚乃极力袒护他。集美学校学生尝致电陈嘉庚，要求将校长更易，陈嘉庚则如是回电：“千军易得，一将难求”。32

除醉心于助闽之教育努力外，他仍不忘为学校引入应用科学项目，及学用结合之实习课程。一九一七年在星加坡时，陈嘉庚已考虑在集美开办一所航海学校。这是出于两项因素：一、在欧战时自己在航运一途获利甚丰；二、福建海岸线长，有利渔业航业发展。33他遂致函上海一水产学校，托聘一二位师资，据覆函说有两位高才生即将毕业，若有意，可资以经费往日本留学。他即应承，惟以提请彼等应回集美协办水产航海学校为条件。该二名毕业生于一九一九年日本毕业后，乃于一九二零年抵集美协同办理水产学校之工作。陈嘉庚向德国采购全副机器，在厦门建造一艘渔船，供全班学生出海实习之用。一九二三年又特向法国购买捞鱼轮船一艘，既当实习之用，又为毕业生寻求出路。一九二五年，该水产学校乃合称水产航海学校，至此其训练学生捕鱼，掌握航海技术之初衷乃实现矣。惜此方面之成效平平，所培养之毕业生每年仅区区二十名上下。

在水产学校成立之周年，陈嘉庚亦开办了一所女子师范学校、一所幼稚师范学校及一所商科学校，他的教育宗旨是宁多勿缺。故他在此阶段是宁可重量而不重质的。

一九二三年，陈嘉庚函请叶渊在天马山麓择地开办了一个农科部门，以附属于集美学校。一九二六年六月此一部门终于成立，共斥资十万元。34惟此农科部门终因设备不全、师资奇缺、毕业生出路无告等原因，而于一九四七年停办。35

自一九二七年三月开始，集美所属各教育组织统称“学校”。这些概由他一手创办及赞助的学府计有：男子小学一所、女子小学一所、男子师范一所、男子中学一所、水产航海学校一所、商业学校一所、女子中学一所（前身为女师）、农业学校一所、幼稚师范一所、国语专科学校一所（后并入厦门大学），总数在十所之多，就读者为多属闽粤二省之青年，亦有少量南洋子弟。这些小学、中学与职业学校由集美学校统一领导管理，故统称为集美学校。

除上述之外，陈嘉庚在集美开办了一所幼稚园、一所医院、一所科学馆，也设立了个教育推广部。教育推广部成立于一九二四年，至到一九三二年停办为止，教育推广部在促成全闽七十所中小学之成立与维持方面起着不可忽视的作用。36

集美学校自一九一三年开办伊始发展到一九二三年之规模，可说变化不小。迄一九二三年，它拥有教员一百七十七名、学生近二千名，37其中有一千四百名寄宿校内，住宿费全免。至一九三二年，学生人数迭增至二千七百名。38在内战期间（一九四六至九），校舍多毁于战火。一九四七年，集校全体学生人数则在一千六百名左右。39

在教育上，陈嘉庚固然侧重于量，可也始终不忘记质，如他非常强调学校需要优良师资、需要品学兼优学生等即是。他改善体育设备、改进学校设施，俾为师生们提供良好工作与学习环境。除此，他也不忘伦理教育之灌输，并为此亲自选定“诚”与“毅”为校训，冀望代代学子能秉承不忘，以发展为一个守法、节俭及爱国的国民。<sup>40</sup>他反对学生们假借“自由”与“爱国”之名实行罢课，视此为不尊师且不重道之行径。他认为，一个人若不尊师重道，势必不尊重长辈又不忠于国家，<sup>41</sup>由于如此看重儒家伦理，难怪他对于一九二零年代学生执意撤除叶渊及其他教师之要求，坚不让步，甚至要求鼓励政治风潮者自行退学。<sup>42</sup>对于新加坡发生之学潮，他态度如故。他对深受共产党影响之华中学生，严加指责，列数他们不承认南京政府，侮辱师长，侮辱校董及作无理要求，煽动他校学生组织学会等种种罪状，并对他们提出严正警告，若继续无视轻重，一意孤行，将面对逐离华中校园之后果。<sup>43</sup>他之所以采取如此强硬立场，或因他有这样的想法：中学生应以学习为本份，不应干涉政治，其次是将让英殖当局有机可趁，托辞治安而将华中封闭。盖他既为一九三零年至一九三四年校董主席，实不能置华中存亡于不顾也。

陈嘉庚是个理智与讲求实际的人。他首先集中发展集美的教育，一俟时机成熟再向同安各地推广之。一九二零年一月，他去函新加坡同安乡人，征询创办同安教育会之意。据他之意，海外可捐助同安各校之学费，校舍修建费并辅助征聘师资等事，<sup>44</sup>并在函中声明彼兄弟俩已决意捐助一万元，另五千元乃作教育会年捐。在新加坡之同安乡人即刻响应，并成立一管委会以进行此项事业。迨一九二零年，共获近十万元认捐额。<sup>45</sup>惜因一九二零年至一九二二年间市场不景，仅实收三万五千四百四十二元，此笔捐款悉数津贴同安约四十所学校。<sup>46</sup>由于新加坡方面来款中绝，自一九二四年始，同安与闽南一代之教育促进工作乃落在集美教育推广部肩上，其为全闽七十余所学校所拨款项，在一九二四年至一九三二年之际，总额在十七万元之列。<sup>47</sup>后陈嘉庚在东南亚深受经济颓风所袭，资源枯竭，此教育推广部乃于一九三二年解散。

陈嘉庚在集美，同安的教育贡献为他在海外及闽省赢得教育推动者之美誉。一九二一年创办厦门大学一举更令他扬名整个中国及东南亚，纵使创办厦大之影响仍在未知之列，其传奇性特色已足以巩固他作为新加坡一帮之首的坚实地位，也提高了他作为社会领导人物的地位。

创办厦大并非他一朝一夕之思矣，其构想早在他脑海中萦回多年。他尝就此征询林文庆博士，获得后者不少鼓励，<sup>48</sup>但讥其议者仍不少。一九一八年，当那格牧师倡议开办英华学院之初，陈嘉庚亦受委托为学院筹建委员会之成员。<sup>49</sup>故有关创设厦大之意图业于一九一九年酝酿成熟，一俟回闽时即当众宣布之。一九一九年七月，集美学校校主陈嘉庚，又一次掀起及带动了兴办厦门大学的热潮。他选择离市区五里的一处旷地为大学校址。厦门大学终在两年后的一九二一年四月六日宣告正式开课了，初步招生一百二十名，其中半数乃为南洋华侨子弟。

是多方面的因素与背景，促使陈嘉庚毅然决然的挑起了这一副令人望而生畏的担子。潜藏在他心头的爱国主义思想是推动他创办一所大学的最主要动力。<sup>50</sup>所谓爱国主义，无非是他促进全中国教育向上向善发展，并为中国造就维新图强所需各类专才的一种渴盼。他深深知道，中国地大物博，易令列强觊觎渗透。据他之意，若置此而袖手旁观之，中国之前途堪虞矣。<sup>51</sup>他认为，当今之世，乃“适者生存”之世，若一国之图存，乃非发展教育与实业不可。<sup>52</sup>而担当此项建设国家，铲除专制统治积弊之责者，舍彼促进教育、实业发展者，舍彼经营现代科学洗礼、拥有专业知识之大专学者又为谁呢？<sup>53</sup>在一九二三年致给集校校长的一封信中，这一种大专毕业生担戴变革国家社会神圣使命的思想光辉进一步呈现出来。他在信中进一步强调大学在催生一个具有良好秩序的中国的的重要性。至于他本人，他说，责任仅在为厦集二校提供经费，使之得以教育数千在籍学生，俾每年造就数百毕业生。他深信，这样一来，不出十年光景，即会有五至七千名毕业生散布社会各个领域，一个具有良好秩序之中国则指日可期矣。<sup>54</sup>

利他主义无疑是促使他为教育做出不懈努力的另一个主要因素。在这里，有一些实际性的问题值得提出来讨论，那就是缴纳遗产税的问题。陈嘉庚明白在海峡殖民地政府法律下，逝世者之子女不能单独享有遗产之继承权。换句话说，受益人应先缴纳数目可观之遗产税。在另一方面，倘若遗产已在遗嘱中注明乃转让于教育、慈善及福利事业等用途者，则可豁免缴付遗产税。一九一九年七月十三日，在为创办厦大而举行的大会上，他明确地表明了这一点。<sup>55</sup>他亦在该项历史性会议中公开申言，他已将自己所有之全部资产转让予集美学校名下。这些资产包括商业楼宇、楼房、占地三十万平方尺之空地及七千英亩树胶园。自上述资产所赚取之盈利乃拨充厦、集二校经费。<sup>56</sup>

关于在闽省设立一所大学，陈嘉庚的论点是很具说服力的。一开始他即提醒大家，全闽人口三千万，却无一所大学，而邻省如广东、浙江、江苏等，公立私立大专学院及医科大学等林立。<sup>57</sup>而在中国，大学有一半乃由外国人主办者，在这些外人主办的大学中，神学、文学、药剂学等科目具备，惟独农科、工程、商业等却付阙如。<sup>58</sup>他乐于见到这些欠缺之科目能在厦大出现。况且，欧美各国之教育皆为私人机构赞助，<sup>59</sup>因此，在中国由私人创办大学乃合情合理的事。最后，他希望通过自己的以身作则，能令其他东南亚富侨有所感动，能更积极的匡扶东南亚以及中国之教育事业，而非将大量钱财挥霍于交际应酬或婚丧等无意义用途上。<sup>60</sup>

厦大之开办亦可解决长期困扰着他的一个难题——师资来源。既然合格中学师资是如此难得，厦大乃顺理成章地负有为集美乃至其他区域培养师资的重大任务。<sup>61</sup>而厦大无疑又是集校、闽省及海外各校毕业生之一项出路，这不失为一箭双雕之善举。

厦大之开办亦可解决长期困扰着他的一个难题——师资来源。既然合格中学师资是如此难得，厦大乃顺理成章地负有为集美乃至其他区域培养师资的重大任务。<sup>61</sup>而厦大无疑又是集校、闽省及海外各校毕业生之一项出路，这不失为一箭双雕之善举。

一九一九年七月十三日，在厦门举行的一个集会上，他向三百名出席来宾发表了一次讲话，语调昂扬、激励人心，侃侃讲述在厦门兴办一所大学之必要，并当场认捐一百万元以充当厦大之创办费。此外，他还准备拨出另外三百万元之常年经费，每年二十五万元，分十二年摊付。<sup>62</sup>他还相信，一俟大学办成，东南亚富侨们将源源提供援款，使厦大不断茁长、壮大。惟后来之事实证明，他当时的看法未免失诸于天真与乐观。

他决定尽早物色一名校长，务期厦大早日办成。一九二零年，适逢汪精卫于泉州探访老友陈炯明，陈嘉庚乃诚邀汪往访集校。汪之才华颇令陈嘉庚倾心，遂邀聘为厦大校长，汪虽应许，后却以广州政事羁身辞之。自此陈嘉庚即谨慎从事，乃邀十位当代中国之著名教育家、学者组成一策划委员会，罗致师资、拟定校务计划。这些受邀人士是北大校长蔡元培、江苏教育家黄炎培、集校校长叶渊、国民政府高级官员汪精卫、南京暨大校长李登辉、北京政府教育厅参事邓萃英，另加其他四人。一九二零年，陈嘉庚与这些人士在上海会晤，他们皆推荐邓萃英为此新大学之校长。邓萃英虽然答允但却滞留于北京，直至一九二一年四月六日大学开课时才匆匆上任，此举颇引起陈嘉庚之不满。尤令陈嘉庚失望的是，新学年甫告开始，邓萃英即将大学校政托交给两名助手，校园内始终不见其人影。陈嘉庚后来才发现邓仍未辞去其教育厅参事职。邓萃英不久又要求陈嘉庚将所答应之四百万元建校费转交给学校当局，借以用来购买东北的一块农场，伺机转售牟利，此事造成二人间关系恶化。陈嘉庚视此为冒险行动，断然拒绝所请，邓萃英随即提出辞呈。此事距大学正式上课不逾月。<sup>63</sup>在邓萃英辞职前数周，厦大学生已云集校园内提出要他自动挂冠的要求，理由是他常不在校内。在这个问题上，陈嘉庚表示同情学生们的处境与怨言，并首先签名要求邓萃英离去，学生也大声高呼不要“挂名校长”。在长时期与厦大保持的关系中，陈嘉庚遭遇了多次令他不快的事件，这不过是其中一件罢了。

邓萃英离职后，陈嘉庚即致电给挚友林文庆博士，恳邀他前来接长厦大。林文庆毫不踌躇地答应了。他在一九二一年六月走马上任，直到一九三七年南京政府接管厦大时为止。

林文庆博士是一个才德兼备、成就不凡与精力充沛的人。多年来，他在新加坡及在中国的许多领域里皆做出卓越贡献。他是英女皇奖学金首名获得者之一、一名执业医生、一位雄辩家、演讲家、海峡华人公会（一九零零）及新加坡中华总商会（一九零六）之发起人、新加坡同盟会与国民党领袖、孙中山挚友、社会领袖、大力推动反鸦片烟者、儒家学者、哲学家、银行家、树胶业推动者、立法会议员，自安德逊勋爵（SIR JOHN ANDERSON）到基里玛勋爵（SIR LAURENCE GUILLEMARD）等历任英国总督皆敬重他，并常向他请示，如今又担任厦大校长。一九一八年，因在“战难抚恤工作中表现卓越”，对社会贡献殊大，乃受扬格勋爵（SIR ARTHUR YOUNG）颁授大英帝国（第四等）勋章（OBE）。<sup>64</sup>一九一九年，又因其学识及领导才华获香港大学颁赐荣誉法科博士学位。林文庆拥有不少仰佩他的人士，其中包括基里玛勋爵及陈嘉庚。基里玛勋爵赞他智力锐敏、判断力强、且热心为政府效劳，<sup>65</sup>而陈嘉庚对他评价更高，赞许他是千百万华侨中最特出的一位，“对西方之实用科学及中国文化伦理精神皆有透彻了解”。<sup>66</sup>为着出长厦大，林文庆乃牺牲一己之物质利益，将医疗所及其他业务结束或委托友人管理，陈嘉庚对他这种难能可贵的忘我博爱精神盛赞不已。<sup>67</sup>在厦大，林文庆创设了一所医学院及一座医院，借以训练学生将来能够照顾百姓健康。对于林文庆博士来说，接长厦大是一项新的挑战，他在工作中所表现的献身精神及强烈的道德意识，使陈嘉庚毕生感激。而现在，他们两人却肩并肩，为厦大之存续，为厦大能够在变革中的中国发挥其潜在能力共同努力。

然而，在确保厦大之生存与稳健发展上，林文庆及陈嘉庚却面对着经济上以及政治上的种种难题。陈嘉庚耿耿于怀的，是每年二十五万至五十万元间的常年经费。为此，他在企业上全力以赴，冀望赚取厚利以维持学校经费之不辍。他亦数度亲向星马印尼等地富侨劝募，惜成效不大。<sup>68</sup>在一九二六年至一九三五年间，林文庆校长亦数度奔走这些地区，而所得承诺皆少有兑现。尽管如此，在一九二七年也筹得二十余万元，一九三五年则获三十余万。<sup>69</sup>

除财政上之困扰外，厦大学生闹事亦使陈嘉庚及林文庆二人穷于应对。当时，在五四新文化运动哺育下的一代向社会提出强烈改革的呼声。厦大学生亦深受胡适博士（一八九一至一九六二）、陈独秀（一八七九至一九四二）、李大钊（一八八八至一九二七）及鲁迅（一八八一至一九三六）等之著作的影响，这些学者文人极力攻击儒家思想，主张以科学、民主甚至革命来解决中国的社会政治危机。他们也主张废弃古文，采用白话，难怪学生乃与林文庆之教育思想格格不入。林文庆主张推行儒家道德思想，借以塑造学生之人格，让毕业生个个成为孔子眼中的“君

子”。作为此种道德训练的手段，林文庆亲自拟定了一些科目如比较宗教学、哲学、社会学、文学、科学及政治学等，借供学生选读。<sup>70</sup>在他的理想中，所培养之厦大毕业生应该是“道德完善”（君子）、“语文能力强”（英文为第二语文）、“职业训练有素”之一群。<sup>71</sup>然而，他的道德教育却受到政治性强的大学或明或隐的抗拒。有一名天资异禀之厦大毕业生即指他为一不学无术的老学究，并说，时代巨流必将淘汰他。<sup>72</sup>

厦大教职员之间怨隙、不和及闹宗派，亦是校局不稳的一个主要因素。这些导师主要乃来自日本及欧美等不同地方之大专学府，不同传统，背景迥异，不能水乳交融。一九二四年，陈嘉庚尝直斥一些导师乃学潮之幕后策划人，并令彼等自动离开校门。<sup>73</sup>不过，部门间经费分配不均或不足，未尝不是产生怨隙的因素。<sup>74</sup>

陈嘉庚与当时刻在家乡养病的弟弟陈敬贤皆发现道德教育确有益处。一九二二年厦大风潮平息后，陈敬贤与乃兄常常鱼雁往还，彼此间频频交换有关二校的问题，当时被惯称为“二校主”的陈敬贤急欲将一种调和法传给二校师生，使之成为道德教育的部分内容。一九二三年陈敬贤在日医病时，那位为他治病的藤田先生即将所创之养生法传授给他。所谓调和法，简单的说，乃一套作深呼吸及松懈神经的方法，它能起着心安神定，有益身心健康及加强自制力的作用。心境既清静，头脑既清醒，意志足以抗拒外界骚扰，那么，教职员及学生们之困扰自然亦不复存在了。<sup>75</sup>既然需要为学生们提供道德训练，这调和法又未尝不是一套方法。陈敬贤极力推荐的这一门学问虽然不曾遭到陈嘉庚的反对，却未见被其兄长接受以编为一项正式课程，足见在促进厦集二校学业及推动校务发展方面，陈敬贤只得屈居于叶渊及林文庆二位校长之下。

身为二校主，陈敬贤在协理二校校务方面，始终是努力不懈的。他的任务繁巨、工作紧迫，既要应对能干且富有魄力的叶渊，又要与倔强之学生及霸道军人周旋，终将身子拖垮了，肺疾、溃疡、失眠、高血压、出血、气管炎等疾病相交侵入，迫使他不得不于一九二六年春再回到东京藤田先生身边。自此，他即在每月耗费四千元之巨额医疗费下接受诊治，年内病势已见好转。当他在日本与病魔搏斗时，他兄长陈嘉庚却在新加坡为企业存亡而战。由于财务状况确是恶劣，陈嘉庚乃于一九二六年十二月谕令厦门分行每月不得汇寄超过一千元之用费给其弟。犹有进者，他的此封“紧急”电报又有召请其弟即刻返乡之意。<sup>76</sup>陈敬贤愚兄兄长切切不能削减汇银，辩称其本人健康影响其未来之社会与教育努力。<sup>77</sup>他声泪俱下，甚至以辞卸二校主职为抗议，至此方见陈嘉庚态度趋软。<sup>78</sup>陈敬贤于一九二七年正月打东京取道上海转赴杭州疗养，一九三六年不幸卒于杭州，遗下孀妻并二子一女，死时为一佛教居士。他的一名公子陈共存乃一知名的社会活动家，一九八四年曾任新加坡中华总商会会长。

尽管学潮与财政危机迭起，厦大在林文庆“当政”时代，有着显著变化。在具体面貌方面，已见校园内座落着不下于四十幢的楼宇，也见学子们在约三千间课室内孜孜向学。林立着的楼宇计有大学必备之学生宿舍、体育馆、田径运动场、科学实验室、图书馆、医学院、工程学校、文学院、理学院、法学院、教育学院、动物园与生物馆、气象观测台等等。大学图书馆初时藏书二百册，至一九三零年增至近十五万册。<sup>79</sup>

在一九三零年，除了一间医科与工程学校外，厦门大学共设五大院：文学院、理学院、法学院、商学院及教育学院。学院以下再分出十七个系：中国文学系、西洋文学系、哲学系、历史系、社会学系、数学系、物理系、化学系、动物系、生物系、政治系、经济系、法律系、教育系、银行学系、会计、工商管理系等。<sup>80</sup>一九三六年，因财政困绌，遂出现院系重组，合并现象，如五大学院缩小为三大院，即文学院、理学院及商法学院，原有教育学院并入文学院。一九三零年鼎盛期之十七系如今仅剩九系了。

至一九三七年止，每年平均招生人数在三百人至六百人之间，惟令人不解的是，至一九三七年厦大仅培育五百七十一名毕业生。<sup>81</sup>此情况至一九四九年后始有改善，校务发展也比较顺利。一九六一年在籍学生近三千四百六十名，其中来自东南亚者三百一十二名，教师一千七百五十二名，较一九二四年之六十名及一九三零年之八十名，大为增加。<sup>82</sup>林文庆博士是以学识及学术成就作为甄选师资之标准，绝不以政治信仰为依归。这就难怪厦大吸引了当时不少知名文人学者前来执教了，他们中有鲁迅、林语堂、顾颉刚、郑德坤及其他人士等。<sup>83</sup>有一点值得重视的是，尽管财政常捉襟见肘，学潮、军阀干扰此起彼伏，可谓东边晴来西边雨，厦大不但能继续生存，犹能取得适度进展，这本身即是一种成就。

而对于陈嘉庚，他既已为福建教育投下为数八百万之巨款，其中厦大占了四百四十万，我们对他又夫复何求呢？<sup>84</sup>他完全可以将厦大停办的，一如一些人的规劝般，然而他却视此为对中国社会有罪之行为。<sup>85</sup>且以极富哲思之口吻为自己誓志以终的行动辩护：“果不幸因肩负校费致商业完全失败，此系个人之荣枯，与社会绝无关系也。”<sup>86</sup>难怪他的企业于一九三四年崩溃时，人们纷纷以“毁家兴学”誉赞他。

除了长期支持厦集二校外，陈嘉庚在开办费及经费方面还慷慨资助中国及新加坡二地许多学校之发展，一如表4.1及表4.2所示般。

表4.1

陈嘉庚捐助中国各学校情况

年	学校	捐额（叻币）
1917	广州 岭南学校	10,000
江苏 江苏职业学校	10,000	
1926	漳州 英华学校	3,000
金门 商业学校	500	
1919	厦门 福建商业学校	3,000
1923	广州 岭南大学	10,000
汕头 本时中学	500	
1926	泉州 培元中学	3,000

资料：《国民日报》，14-7-1917；《南侨回忆录》，页8；《南洋商报》，24-7-1926；《南洋商报》，4-3-1926；《国民日报》，11-3-1919；《新国民日报》，25-6-1923；《南洋商报》，30-12-1926。

表 4.2

陈嘉庚捐助新加坡各校情况1907-1941

学校名称	款额（叻币）	年
道南学校	1,000	1907
2,000	1911	
10,000（另年捐600）	1911-1929	
中华女校	500	1928
爱同学校	10,000	1923
5,000（给爱同及其他三校）	1925	
3,000	1919	
1,000	1918	
南阳工商学校	1,000	1927
1,000	1929	
华侨中学	30,000	1918
8,000	1926	
9,000	1927	
100,000（有一资料提供此数字）	1923-1927	

学校名称	款额（叻币）	年
10,000	1923	
9,000（另年捐600）	1919-1934	
英华学校	30,000	1919
莱佛士学院	10,000	1929
启发学校	500	1922
德光岛爱华学校	2,400（另年捐300）	1922-1929
养正学校	500	1923
光洋学校	250	1922
中南学校	1,000	1925
南洋师范学院	10,000	1941

资料：《国民日报》，14-7-1917；《南洋回忆录》，页8；《南洋商报》，24-7-1926；《南洋商报》，4-3-1926；《国民日报》，11-3-1919；《新国民日报》，25-6-1923；《南洋商报》，30-12-1926。

在叻在闽之华人社会，不仅期望他们中的贤富之士能在教育方面为社会尽职，也同样希望他们在慈善方面有所表现。陈嘉庚不仅在气质情怀上是悲天悯人者，在行动上亦如是。他除了疏财外，也极力投入各项公益事业中。他在慈善方面的贡献，可以分为两个主要方面：出钱、领导。当环境需要他有所行动或给予助力时，他绝不会坐视不顾，之所以然，遵循华人社会之优良传统而已。这种出于守望相助的传统启始于十九世纪，自此即为星马华人社会所沿袭承传。在一九一五年以前，新加坡同济医院是组织与集中筹募义捐的主要团体；87一九一五年之后，才由中华总商会、福建会馆、怡和轩俱乐部、海天俱乐部及其他社团分担之。

从一九一五年至一九四一年，陈嘉庚亲自领导了五次规模巨大的募捐运动，这些运动是由一些不同社团发动的。在这些运动中，他的领导特质与强悍领导作风经受了考验。

一九一七年，新加坡中华总商会成立了天津水灾筹赈会，他被选为主席后，即开始领导一项大规模的筹款运动。这项运动触动了星华社会的各个阶层，筹款形式多样化，有话剧、文娱表演、地方戏、运动会、售卖会等。据不完整之资料显示，此次筹捐运动共获五万七千元，88惟陈嘉庚之统计确是二十万元，89不啻为一项大突破。其意义还在，这已不仅是个别帮派或小规模的活动，而是动员了整个华社的统一行动。90

一九一八年，同济医院成立广东水灾筹赈会，他担任财政。筹款活动持续七个月，所获款项四万八千元全部捐给广东省数灾区灾民。91此次运动之主席为林义顺，他是潮籍殷商，从事树胶业、黄梨业，也是著名地产商人、陈嘉庚密友。副主席乃广帮吴胜鹏，他是一位生具同情心，对社会事业富有责任感的人。虽然此次活动持续时间颇长，他仅是在林、吴领导下，扮演次要角色。

第三次大规模筹赈运动是在一九二四年展开的，旨在救济闽、广二省灾民，带动团体是一九一七年成立的粤剧社海天俱乐部，陈嘉庚再一次担当主席。陈嘉庚能够在此清一色粤籍人士主办之活动中担任领导，确是不凡的成就，足见粤人已视他为一位足堪领导大任的华社领袖。陈嘉庚首捐五千元，以为楷模，活动历时两个月，共筹五万元。92因中华总商会及同德书报社亦同时展开活动，所向相同，影响筹款成绩，否则当不止此数。一九二五年三月，向以热心公益著称之海天俱乐部再次主动地发起一项命名为“筹助新加坡婴儿保育会”之募捐活动，委陈嘉庚为主席，海峡殖民地总督夫人（LADY GUILLEMARD）为名誉赞助人。这项为期六阅月之慈善义捐活动，受到华社广泛支持，义款共收六万元。93

第五次亦是最后一次由他领导的募捐运动出现于一九三四年。河水山在该年发生一场大火，造成七千人无家可归。中华总商会、陈嘉庚所率福建会馆各自设立小组，以筹措赈灾事宜。华民政务司佐顿也介入，藉以调度赈灾的具体工作。陈嘉庚所带动之小组共筹得五万三千九百元义款，在经济极度不景之末期，此仍为可观之数。94

若将陈嘉庚之教育捐款与慈善捐款相映对，不免会让人有判若霄壤的感觉，惟一如表4.3及表4.4所示，这些数目在战前已诚属难得了。表4.3所示在一九零四至一九三四年间之款数，乃陈嘉庚本人所提供者。至于表4.4，乃来自其他资料，陈嘉庚之豁达大度，不难从中窥见一斑。

表 4.3

陈嘉庚1904-1934年之慈善义捐

年	捐款 (叻币)
1904-1910	40,000 (估计)
1911-1914	15,000 (估计)
1915-1918	100,000 (超过)
1919-1922	100,000 (超过)
1923-1925	100,000 (超过)
1926-1928	65,000
1929-1931	20,000 (预计)
1932-1934	没提供数字

资料：陈嘉庚《南桥回忆录》，页405，407，410，415，417，419-20。

表 4.4

陈嘉庚1916-1926年之慈善义捐

年	目标	捐额 (叻币)
1916	英国蒙难人士捐	1,300
1917	英国蒙难人士捐	3,700
	天津水灾筹赈会	500
1920	同安医院	1,000
1922	潮州风灾筹赈会	2,000
1924	福建广东水灾筹赈会	5,000
	厦门青年会	5,000
	福州市福建贫民医院	1,000
	筹助新加坡婴儿保育会	2,000
1925	PO Leung Kuk 储蓄会	3,000
1926	潮州风灾筹赈会	2,000
	厦大公医院经费	170,000
	厦大公医院经费	30,000



资料：宋旺相，页538,550；《国民日报》，8-12-1917；《新国民日报》，26-6-1920，19-8-1922；《南洋商报》，25-8-1924，7-8-1924，14-7-1925；《叻报》，13-3-1925；《南洋商报》，5-9-1936，23-2-1926，23-2-1926；SSGG，1926。

从上述讨论中可以窥探出陈嘉庚在选择为社会尽职，在妥善应用自己钱财于公益事业方面的一些做法。对于钱财，他一生服膺如下两个原则，第一，“财由我辛苦得来，亦当由我慷慨捐出”；95第二，“金钱如肥料，散播乃有用”。96这一看法更为积极，而且他又是言出必行的，毫不吝啬地将钱财散播在教育、慈善事业及促使中国维新图强与救亡工作中，他的同代人鲜少能在仗义疏财方面与他匹敌。也因为如此，他的社会声望鹊起，社会地位日升，亦将他逐步推向社会领导权之高位。

关于建立崇高社会地位，获取社会领导地位与权力的另一个途径是，发展一套细密的血缘及雇从关系的网络。陈嘉庚不论在能力或意愿上皆乐意这么做，他或公开或隐晦的动用此种错综复杂的关系，使之挥发于所向一致的社会行动中，因而提高及巩固了自己在星马华人社会中的领导地位与权力。

陈嘉庚共育十七名儿女，即九男八女，虽然他（她）们的嫁娶对象不完全是豪门望族，其中一些却与此不无瓜葛，如李光前、林义顺、曾江水、周献瑞、叶玉堆等。

陈嘉庚之选李光前为女婿，足见他独具慧眼，日后的李光前，证明是一位宅心仁厚、慷慨大方、温文尔雅、目光远大的银行家、胶业巨子。自一九二零年迄至一九六七年逝世时止，他始终积极参与社会事务，是华社著名首领。一九六二年他受委为新加坡大学校长，接替当时英国驻东南亚最高专员麦唐纳（Malcolm MacDonald）遗缺，这是他最为璀璨光辉的人生一页。他在协助陈六使成功兴办南洋大学一事中，居功厥伟，南洋大学在一九五六年正式开课。一九五三年他一手创立之李氏基金，一路来皆不断地资助慈善、教育、研究工作及体育活动，证明他是个高瞻远瞩者。一九八三年，美国一金融月刊将他的一名儿子李成义列名为世界十二大银行家之一。97

在一九二零年代李光前已经被发现是一个抱负不凡的人物。在一九三零年代，他在世界性大萧条的风刀雨剑中，突围而出，在胶业、银行业中大展雄威，并崛起为一名社会领袖。他素来景仰岳父，也不忘一九一六至一九二六年间所受的栽培与器重之恩。陈嘉庚也通过血缘、雇从等关系对他施加重大影响。一九三四年，他鼓励李光前取代自己以成为新加坡华侨中学董事部主席。由于不满当时中华总商会领导层，陈嘉庚遂于一九三九年发起一项运动，借助闽帮会员之支持，推选李光前为商会会长。98在一九三零年及一九四零年代，李光前始终支持岳父陈嘉庚所领导之一切政治工作，且忠诚不二。

在为叻闽二地提供教育费方面，有证据显示李光前确实曾受陈嘉庚所施压力。一九三六年，李光前在陈嘉庚劝说下，捐款五万元叻币，在柔佛购下一块四百亩胶园，所赚用以充当厦大经费。99一九四一年，陈嘉庚号召华社起来创办新加坡南洋师范学校时，李光前也在劝服下，捐出了一笔数目十一万元的巨款。100在血缘、雇从关系中潜存的儒家人伦观念、道义观念，迫使李光前不得不签好支票。李光前在战后时期也落力支持陈嘉庚重建厦集二校。一九五零至一九六一年间，在为闽省此二学府的重建工作中，据说李光前连同陈六使、陈嘉庚三人总计投下了八百八十万元（人民币）。101

林义顺也是一位白手起家的潮帮领袖，一生多姿多彩，他是孙中山的挚友、同盟会要员，一九一二年同盟会改为国民党分部后他亦是其中一名领袖。在经济领域里，他是腰缠万贯的种植商，号称“黄梨大王”。他也是华侨中学的一名共同倡办人、是陈嘉庚领导之怡和轩俱乐部的会员，当林义顺长子林忠国迎娶陈嘉庚次女陈丽好时，二者关系更趋密切。那时候，林义顺已是一名社会领袖、一九二零年代理中华总商会会长。在华社中，他是一名进步领袖。由于是侨生华人，口操华英双语，故为侨生华人与移民华人所共同拥戴。

林义顺长女嫁给当时爪哇糖王黄仲涵之一名儿子，次女则嫁给一九二零年代新加坡闽人，闽帮领袖薛中华次子。这两桩婚事，更使林义顺声望鹊起。不仅于此，其次子林忠邦亦娶新加坡千万富翁、大地产商李俊源之女为妻，这几个家族皆为当时东南亚最具影响力的名门望族。

陈嘉庚与曾江水之结亲是有趣且重要的。他俩是在一九一八年倡办华侨中学时结识，不过，在一九二零年代出现的两门喜事，更巩固了二家族之情谊。曾江水本人事业颇具规模，在马六甲具有强大经济势力，胶园遍布麻坡、马六甲、森美兰各州；在马六甲、峇株巴辖、吉隆坡及新加坡等处拥有不少地皮。102他是多间公司董事，包括和丰银行，一九三二年起亦为华侨银行董事。一九一六年，受封为太平局绅，并任马六甲福建会馆主席、青云亭信托部主席、马六甲中华总商会会长、海峡华人公会马六甲分会会长、马六甲华人俱乐部主席及华人参事局委员。他曾捐助马六甲培风学校一半建校费用，并为该校基金提供大量援助。

曾江水家庭规模不小，多名子女皆与当时一些社会名流如何葆仁博士、陈嘉庚、陈桢禄（一八八三至一九六零）等之子女结为连理。陈桢禄是著名种植商、银行家及社会领袖，是马六甲第三巨富。他虽为侨生华人，却与马六甲中华总商会及海峡华人公会保持往来。由于他乃英文教育者，且能言善辩，陈桢禄受委为海峡殖民地立法议会非官委委员达十年之久（一九二三至一九三三）。职是之故，正如他之前的林文庆般，历任英国总督自基里玛勋爵（SIR LAURENCE GUILLEMARD）至金文泰勋爵（SIR CECIL CLEMENTI），<sup>103</sup>皆屈尊向他请示有关社会看法。陈桢禄在战后受鼓励筹组马华公会，借以抗衡共产势力，并发动华人争取马来亚之独立。

曾江水亦极力协助陈嘉庚的社会、教育及政治努力，如一九三零年，陈嘉庚为华侨中学校门事与胡文虎发生激烈争执，多名侨领积极介入斡旋，曾江水亦为居间人之一。该校门位于武吉智马华侨中学校园入口处，本为胡文虎、胡文豹兄弟捐筑者，惟拱形石门上却镌刻着“星洲华侨中学 胡文虎 胡文豹敬赠”等字，引致陈嘉庚及多名赞助人之反感，因它极易让人产生一个印象，即该校乃由胡氏兄弟捐建者。此事愈演愈烈，终酿成个人关系之恶化，数月后，校门拆移，风波始息。

尤令陈嘉庚感动的，是曾江水不论在钱财上、道义上，皆大力支持他的各项教育努力。除了为华中捐助巨额建校基金外，曾江水亦于一九二六年捐献一万元给厦门大学公医院。<sup>104</sup>一九三一年，又响应陈嘉庚号召，捐助厦大图书馆经费十五万元，出手之不凡，令陈嘉庚深深感动。<sup>105</sup>一九四一年，陈嘉庚倡办南洋师范学校，他亦捐献了二万元。<sup>106</sup>

在政治上，曾江水也鼎力支持一九三七年至一九四一年间陈嘉庚所领导的南侨筹赈中国难民运动。他不仅出钱，亦积极投身于马六甲等赈活动中。在唤起人们正视敌伺危机、在加强人们了解中华民族救亡工作之正义性方面，曾江水确实起了重要作用。

陈嘉庚与叶玉堆一向关系密切、恳挚，而且还是不断发展着的。虽然二者年龄悬殊，相差了整整二十岁左右。叶玉堆之父叶大炮，亦福建同安人，与陈嘉庚交谊不浅，叶大炮经营振和公司，从事建材买卖，亦投资于股票交易。父亲去世后，叶玉堆继承父业，在一九二零年代，于股市中颇有斩获，积蓄颇丰。据说他多向胶锡股，即今之所谓蓝筹股下手也。

叶玉堆在一九二零年代即为华商银行董事，在世界经济不景前夕曾担任董事经理职。当地三家华资银行于一九三二年合并组成华侨银行股份有限公司，俾银行管理益趋完善，财力益臻稳固，其所以成事，叶玉堆功不可没矣。

那么，叶玉堆究竟是怎样的人呢？据同僚叶平玉博士所述，他宛如一个工作狂，我们不妨让大家共享他的看法吧：

在银行内，他要求的是：了解每一位客户，了解他的营业状况，他的户口操作情形。每天早上，他势必亲自过目每一位客户昨日所签发支票，从中窥探他们的生意情况，掌握支票用途及所支付对象。他是每天踏入银行上班的第一个人，严于律己的结果势必会为他人竖立好榜样，这种新作风果然为银行带来未曾有过的活泼气象。他活力十足、当机立断、思想开明、讲求时效、富有良知、品德高尚。他最不能容忍的是消极懈怠。<sup>108</sup>叶玉堆个性强悍，为人却含蓄隐没，不喜宣扬，是一位天生领袖人物。

陈嘉庚与叶玉堆同为怡和轩会员，在一九二零年代关系融洽。一九二八年，叶玉堆即以当场认捐一万元于山东筹赈会之举，令陈嘉庚始而惊讶，继之为喜。山东筹赈会乃为筹款接济当年蒋军，日军冲突中蒙难者家属而成立的，叶玉堆之一万元捐款约占怡和轩会员总捐款额二成，陈嘉庚亦捐助相同数目。难怪叶玉堆即于次年（一九二九年）被选为怡和轩副总理，地位仅次于陈嘉庚。一九三一年，他又响应陈之号召，捐献五万元充作厦门大学发展经费。<sup>109</sup>中华民族救亡时期（一九三七至四一），叶玉堆始终追随陈嘉庚，不遗余力的支持及协助陈嘉庚的政治领导工作。在经济上，他也带头捐献五万元于星华筹赈会。<sup>110</sup>在陈嘉庚鼓励下，他在一九三八年购下面值五万元（或相当于十万国币）之自由公债。在政治上说，叶玉堆与周献瑞是最先出来谏请陈嘉庚领导筹款抗敌的新加坡人士。当时正值一九三七年，中日战经已进行，他们两人也领头献捐巨款。当星华筹赈会终于一九三七年八月宣告成立时，陈嘉庚即当众宣布叶玉堆已捐五万元，叶一友人亦认捐五万元。紧接着，周献瑞、蔡汉亮、林文田等也各认捐万元（或二万元国币）。<sup>111</sup>更重要的是，叶与周自此即紧随陈嘉庚，担任星华筹赈总会（一九三七至四一）、南侨筹赈总会（一九三八至四一）及新加坡华侨动员总会（一九四一至二）等机构理事职。新加坡华侨动员总会是在英政府批准下成立，后由陈嘉庚领导者。上述机构中前二者乃华人筹款赈济中日战争中蒙难难民而设立的，后者乃日军步步紧逼时，英国当局发动新加坡人民协同防卫而组织者。战后，陈嘉庚幼子陈元翼迎娶叶玉堆女伊丽莎白为妻，陈嘉庚与叶玉堆成为姻亲，是挚友发展为亲家的好例子。

在陈嘉庚一生中，承受其荫庇或恩惠者，不大乏人，这自然也抬高了的社会地位。作为一位雇主、长者，陈嘉庚的受惠人主要来自三个方面：前雇员、学生及道南学校、华侨中学、厦集二校之校友。由于深深感激他的雇佣与沐浴，他们咸感到，应对他的社会及政治领导工作给予责无旁贷的支持，亦有不少追随他的步伐，为东南亚各地华人提供职业与教育机会。

陈嘉庚与陈文确（一八八六至一九六六）、陈六使兄弟的关系，是雇从关系如何运作的一个范例。陈氏兄弟皆为陈嘉庚集美乡人，陈六使亦为集美校友。二人南来新加坡后即受陈嘉庚雇用。虽然如此，他们一边孜孜矻矻地工作，一边仍然不忘从事于树胶种植、加工及买卖事业，以期高举鹏飞之日。一九二四年，他们终于自创益和树胶公司，一九三零年代，遂发迹成巨富。一九三九年，集美学校校舍在战火中蒙受巨创，海外校友们遂号召筹集修复基金，陈六使一举投下十五万元，112占全部费用之半数。一九四一年，在陈嘉庚游说下，陈六使又为南洋师范学校捐出二万元创办费。陈嘉庚曾请求陈六使汇款到中国，以为战后闽省经济及教育发展用途。陈六使遂即答应，通过中国银行及新加坡华侨银行汇回了七百万国币（约为叻币七十万元）。113

二次大战结束不久，陈六使斥资四十万元协助陈嘉庚复元吡叻树胶厂之生产，使陈嘉庚深为感动，不幸的是，此厂因受一九四八年六月紧急法令之影响，损失奇惨，不曾为陈嘉庚带来任何实惠。114

陈嘉庚同侯西反（新加坡）、刘玉水（槟城）及马来联邦中许多闽帮领导的雇从关系，一再说明了他何以能够保持卓越社会地位，并在一九三零年代一直雄踞星马社会领导及政治领导的至高地位，在第五章中我们将就这一问题作进一步的阐述。

一九二三年至一九三六年间，陈嘉庚拥有一份华文报，即《南洋商报》，这是另一个地位象征。此外，在一九四六年至一九五零年间，他又是另一份华文报《南侨日报》之大股东。此份报纸在一九五零年九月间为英殖当局封禁。

触发他于一九二三年办报的原因主要有三，其中包括了实用动机及思想动机。一九二二年自集美返叻后由于涂桥头熟品厂及其他企业迅速扩展，他发现极需自备一台印刷机以印制各类产品之标头、包装盒及各种发票、收据等。一俟印刷机备就后，他又发现，若能自创一间报馆，将自己所需之广告刊于报上，将具经济效益。他的各项企业，在《叻报》（一八八一至一九三二），《新国民日报》（一九一九至三九），《总汇新报》（一九零六至三八）上所花广告费数目不小。《南洋商报》在一九三七年以前销量有限。在一九二零年代，每日销量一千二百份上下，至一九三五年亦不过五千左右，115再加上忽视广告潜力，可说惨淡经营，毫无利润可言。一九三七年中日开战后，报份猛升，日销三万份，自此才开始赚钱。116唯当时商报股权已经变动，陈嘉庚已将所拥有股份转让给李光前之胞弟李玉荣。

除上述实用动机外，陈嘉庚办报的最主要动机是极富思想性的——促进实业、灌输实业原理、激励教育成长、维护华社利益。117一九二三年九月六日商报发刊时陈嘉庚发表标题为“实业与教育之关系”的文章，开宗明义的指出该报创办宗旨即为实业与教育。他认为，实业之发展其根本乃在教育之发展。若有专门大学之设立，实业教育政治三者人才，乃能辈出，而教育之发展端赖充足之经费，充足之经费又源于实业之发展，诚乃相辅相成者。既阐明实业与教育之重要极其相互关系后，陈嘉庚呼吁其同胞，尤其是殷实资本家，参与兴学资助厦大之发展。惟其如此，厦大料能在二十年期內，培育二万余专业大学之毕业生，分配于各省重要机关，如农工商学政议各界。118 商报主编方怀南于重申陈嘉庚所提宗旨外，也特别阐明该报“无党无派”的非政治性立场。之所以如此，乃是为了避免卷入政治派系斗争之漩涡中。119这一个非政治性立场一直坚持到一九二八年五月济南惨案前夕。在一九二三年十月，由于主编方怀南为文斥责当时北洋政府，陈嘉庚为了坚持该报立场，乃将他撤职。120不过，对于去职，方怀南却另有一番说法，他说自己在许多看法上与陈嘉庚不能取得一致，故早萌去意，这或者是指二者对编辑方针看法不一吧。121撇开此事不谈，《南洋商报》在刊登商业、工业及金融讯息方面，确是提供不小篇幅，尤其是它的行情报告，远比他报详尽、详实。尤有进者，商报亦发出很大版位，用以刊载教育报告，足见它对教育事业之关注。122

由于陈嘉庚本身自一九二八年五月开始即积极参与中国政务、领导新加坡山东筹赈会，商报在报道中国政、军事形势时，政治色彩也益形浓厚。一九三一年，新加坡华民政务司署即为此指摘它“亲国民党”。123乖背其无党派之原有立场。和一九三零年代大多数华文报一样，《南洋商报》也充满着民族激情，大力支持蒋介石，揭露日本觊觎中国领土之狼子野心，一九三七年更大力声讨日军占领中国土地的野蛮行径。既然如此，商报当然不能被视为无党无派的报纸了。

陈嘉庚及一批支持者在筹集了一笔为数五十万元之资本后，即于一九四六年着手开办《南侨日报》。他本人斥资二万五千元，成为该报之大股东。124该报管理层一再声明该报非属任何政党或集团所有。惜揆诸其社论及编辑方针，却让人感到它与中国民主同盟之立场极为吻合。当时，中国民主同盟是国民党、共产党外第三大党，所服膺之目标是：和平、统一、改革与民主，由于它基本上乃由中国的知识分子，尤其是左倾知识分子所组成，这就规定了

它势必将矛头指向蒋介石，并势必引起国民党之不满。在新加坡，《南侨日报》为民盟新加坡分部之喉舌，也是陈嘉庚之喉舌。《南侨日报》在宣扬争取中国之和平、统一、改革与民主的同时，也极力抨击蒋介石之专横独断，及其不顾一切，坚持内战的做法，在另一方面，它又对毛泽东及其军队争取中国统一的斗争给予极大同情。

为此，《南侨日报》即与星马数国民党或亲国民党报章展开激烈论战，这些报章包括新加坡之《南洋商报》、《星洲日报》、《中兴日报》及檳城之《光华日报》。

一九四六年七月，中国内战之火燃起，且有愈烧愈旺之势。鉴于此，战后时期之陈嘉庚乃不得不扬弃其无党无派的立场。他需要为自己选择一个立足点，他最终选择了毛泽东及其追随的目标。既然不论在政坛上及论坛上有需要扮演这么个角色，那么，《南侨日报》也就不得不将此任务贯彻到底了。

我们在这儿所关怀的，不是陈嘉庚如何从逐步至明显地改变本身及报章之非党派立场的问题，而是拥有一份报章在塑造他的形象方面的重要性问题。换言之，《南洋商报》与《南侨日报》可确曾提高他在星马华社中的地位？若有，又如何提高？毋庸置疑的是，除拥有报章已足为个人带来声望之事不提外，它至少可以在两个方面协助提高陈嘉庚之社会地位。首先，它让陈嘉庚之产品与名字，得以在报章上时时出现、宣扬、并在东南亚甚至东亚的大部分地域广泛流传。一九二八年领导山东筹赈会后，报章（包括其他报章）上有关他的政治活动的消息，可说无日无之，陈嘉庚之名不胫而走、家喻户晓。在整个区域读者的印象中，陈嘉庚是这么的一个公众人物——慈善家、南洋资本家、厦大及其他多校的创办人、工业家、中国以及英国政府皆认可的社会、政治领袖。

其次，有关他的社会、文化或政治方面的信仰，也通过报章获得了有意无意的宣扬。陈嘉庚也就在通过报章以促进教育、社会与帮群事务，乃达致以中国为本位之政治目标的过程中，间接与直接地影响了公众舆论并塑造社会意识以应变革之需。《南侨日报》在追随他的拥毛反蒋一事上，亦步亦趋，已足证此点。《南侨日报》的公开支持毛泽东为它赢获华社不少支持，也为陈嘉庚凝聚了一股反蒋势力。这一个做法无疑地损害了它在一九三零年代所享有的无党派形象，却也在另一方面证明了它的明辨是非，他的慧眼识英雄的高度判断力——选择当时屈居下风的毛泽东以作为未来中国的统治者。《南侨日报》或许早已不复存在，它却无疑早已实现了自己的目标——促进了东南亚华人，尤其是星马华人思想及政治意识上的大转变。

不论是通过经济上、工业上、教育上、慈善事业上、社会、政治努力上，还是通过血缘关系、雇从关系的操作上，陈嘉庚的确为自己在一九二零年代后期建立了无懈可击的社会地位。最后，作为衡量其社会地位准绳的是，来自官方或社会的各项赐封，这种通过颁授勋衔或委以官方或半官方职责的做法，是确认他的领袖地位的一种显示。

一九一六年，陈嘉庚向英政府申请归化为英籍民，英政府当即批准，这是当局确认他的社会、财力地位的第一次显示。对于英国人来说，批准归化是一项殊荣，亦是承认申请者在其本族社会所居地位的一种表示。而对于陈嘉庚来说，申请成为英籍民不过是为了要成为一名注册船主。一九一八年，他被赐封为太平局绅，这是英国人进一步承认他的表示。太平局绅，在英国人看来，那是一名社会领袖，即有责任在动乱时协助英国人维持华人社会的治安。依据条例，太平局绅是终生保有的，除非受到英国人的撤销。此即是说，至一九五零年自动离叻返回中国时为止，陈嘉庚仍为一名太平局绅。一九二三年，陈嘉庚受委为自一八八九年即创立的华人参事局之一名委员，此即为英国人承认其社会经济地位的第三次表示。华人参事局是华人护卫司署（后该称“华民政务司”）的迴音板，委员皆华社之各帮领袖。参事局每次会议皆由华人护卫司主持，卑听取各方意见，惟会议乃不定期者。而且，由于它基本上乃一咨询机构，成效若何乃难于求证。尽管如此，陈嘉庚接受斯职并出席大多数会议，直至一九三三年辞卸为止。

自一九二八年的山东筹赈会开始，英国人对陈嘉庚的领导特质与社会地位的承认，突出表现在对他的政治领导能力方面的认可。有了这项认可，陈嘉庚继续地在中日战争期间（一九三七至四五）领导东南亚华人，为赈济战火肆虐的中国百姓筹集了约四亿国币的义款。125对于一个仅谙单语的、来自集美的中国移民，能够获得英国人如此认可与容忍，岂仅是一项个人成就，也表示着一种政治突破。日军入侵新加坡前夕，海峡殖民地政府珊顿·汤姆士总督（SIR SHENTON THOMA）一再邀请他出而领导防御工作，明确显示了他的难以匹敌的社会、政治地位。当他出来动员全体新加坡华族人民参加民防工作以抗敌御侮的时候，也正是他社会威望日正中天，堪称为新加坡人中最具举足轻重的社会与政治领袖的时候。

中国政府对他的社会领导地位的承认未免来迟了些。不过，这又何妨呢。它只有增加他日益焕发的辉光罢了。一九一一年辛亥革命成功后的许多个年头里，在北京的多个政府对他在新加坡的领袖或领袖特质不曾表示任何形式的承认。一直到一九二九，南京国民政府才委任他为侨务委员会名誉顾问。创立于一九二八年的侨务委员会，其职务是在教育、移民、劳工待遇、文化宣传等领域内照顾海外华侨的利益。侨务委员会海外委员多为星马之著名国民党员，126陈嘉庚担任顾问直至一九三六年辞职为止。

蒋介石于一九三五年颁赐他二等勋章，借以申表国民政府对他的致力中国教育，尤其是闽省教育之确认。奖状虽然是来迟了些，却无疑加强了他与蒋介石的关系，也有助于他领导接踵而至的民族救亡运动（一九三七至四五）。一九三八年，战时迁往重庆的国民参政会委他为海外参政员，这是国民政府承认其社会、政治领袖地位的最后一次。由于身离重庆，他不能积极地参与参政会的活动。不过，这并不意味他一切不加过问。在不能劝服汪精卫放弃与日议和的做法后，他被迫于一九三八年十月拍发一份电报给正在议事的参政会，建议通过一条提案，借以阻止汪精卫与敌议和的企图，惟并未题名道姓。提案内容如下：“敌未出国土前言和即汉奸”。<sup>127</sup>这是一项天才之作，会议经过激烈辩论后通过了该提案。汪精卫异常尴尬，惟却无阻于他一九三九年的投向日本，此即是著名的：“电报提案事件”。

陈嘉庚在中国内战时期始终站在毛泽东一方，极力抨击蒋介石，使自己成为中国国民党的“不受欢迎人物”。而正当他的威信已在国民党圈子中陷于低潮时，毛泽东对他的崇敬之意却与日俱增。姑且抛开政党政治不谈，陈嘉庚已因所做各种贡献而为自己竖立起一个高大的民族主义者形象。难怪一九四零年随慰劳团抵中国慰劳抗敌军民时，毛泽东即高度表扬他的战时贡献。

一九四五年，毛泽东以更高昂的语调，表达了自己对陈嘉庚的仰佩。毛泽东为重庆举行的陈嘉庚安全大会题词，赞扬陈氏为：“华侨旗帜，民族光辉”。一九四九年一月中华人民共和国正式成立前九个月，毛泽东还亲邀他前往北京商讨新政府及新中国之成立事宜。<sup>128</sup>他以满怀喜悦之情，回电谦称自己乃政治门外汉，惟春暖花开时将返国一行，俾亲向毛泽东祝贺。<sup>129</sup>一九四九年五月，他果真践诺北归，到共军解放之各省观光访问，至次年一九五零年二月始返回新加坡。即是这一趟中国之行，为他的永别新加坡做了必要的准备。

陈嘉庚之卓越社会地位，亦置根于它的社会网络与实力地盘。就是在这些领域里，陈嘉庚发挥了他的社会地位、政治影响，动员了它的人力资源与支持力量，以领导华人社会俾达致行动目标。究竟是哪些著名的社团与他有着休戚与共的关系呢？他具有繁复的社会网络吗？他在这些社团组织中居于何种地位？他在这些社团组织中的地位可曾增进他的社会地位、影响及权利？在方言群处，帮派林立的新加坡华人社会中，陈嘉庚是如何从一帮领袖突围而出并崛起为华社领袖？试留待下一章详细剖析。

## 第五章 从帮领袖至社会领袖——陈嘉庚的实力地盘

三四十年前，孙总理南来，计划革命，当日孙先生亦与怡和轩会员接洽，即福建光复时之保安会，及后来之国民捐，亦均由怡和轩所发起，他若济案及其他事故捐款，亦为怡和轩发起。

### ——陈嘉庚论怡和轩之历史任务。一九三六

战前星马华人社会基本上仍是帮派社会而不是阶级社会。帮乃一古老概念，用以概括一个社会、政治群体。广东、福建沿海二省的东南亚华族移民，常以所操方言区别所属身份，如福州、泉州、漳州、潮州、广州、大埔、海南等等。是故，口操闽语者属闽帮，来自广东大埔者属客帮，以此类推。

从文义上看，帮乃为一个集团、一伙或一个分社之谓。然而，若纯粹地从集团、一伙或分社命之，将不由地使这一个极富历史性的概念与组织之复杂性、涵盖性及粘附性简单化了，至少也将忽视了移民们对这一个集团或分社的依托。帮与民族主义或可并存，然而，由于常常强调集团或宗派利益，帮也可以说是民族主义或更博大社会精神的对立面。帮有三个主要内容形式，首先，也即是最重要的，它是一个方言群的组合，用以统纳口操同一方言的移民。其次，它是一个地缘性社群，用以统纳来自华南一带畛域有别方言相似的移民。最后，它亦可视作职业或行业性组合，因为一般上说，来自同一移民地区，口操同一方言的移民在新加坡从事的职业或行业颇为类似。所以说，帮乃是一个极富方言，畛域或职业性特色的社群。

当新加坡作为一个自由港向世界开放的时候，不同区域的中国移民络绎涌来，将帮之概念落实为一个组织形式。当莱佛士施行所谓“甲必丹”制度时，他已经对华人社会中帮之形成及对华人社会之复杂性有所认识。在甲必丹制度下，不同方言群华人之首领被赋予一种半警察性质的审判权及行政权，藉以控制所属帮派。<sup>1</sup>当海峡殖民地第一个华人参事局于一八八九年成立时，英国人即对帮的存在表示承认，并举各帮首领为参事局委员。不过，直至一九二八年，福州人士及海峡侨生华人才被延揽为委员。<sup>2</sup>使帮之观念更加具体化的另一个重要因素是各类型“会馆”的创立，在移民社会愈趋狭窄及相互竞争的背景下，会馆所着眼的是一帮一派之利益，而不是更广泛的社会利益。不久，一些华人庙宇、义山及私会党也在帮的鲜明旗帜下纷纷涌现。在一九零零年代，为着子女们之教育前途，在各帮的努力下，新加坡首批新式华校终于出现。直至一九一零年，这一些华文学堂各以方言为传授媒介。必须指出的是，一九零六年成立的中华总商会基本上乃一帮际组织，其会董乃沿帮别推选出来的。是故，可以这么说一句，在战前之新加坡，帮代表一切，它无处不在，而且时时显发出它的生命力，帮的组织化与形象化曾为各帮内部带来团结及同



心协力。然而，它亦导致各帮间在争夺领导权时出现互不信任与冲突的现象，这即是以帮为基础的社会的一些缺陷。

帮的另一个现象是它的规模。就传统与历史来说，新加坡之闽帮向来即人数最为众多的单一帮别，依次为广帮、潮帮、琼帮与客帮，一如表5.1所示般。

表5.1  
新加坡华族各帮人口概况  
1881-1947

帮						
年	福建	广东	潮州	琼州	客家	其他
1881%	24,98128.9	14,85317.0	22,64426.0	8,3199.5	6,1707.0	11.6
1901%	59,11735.4	30,72918.7	27,56416.8	9,4516.0	8,5145.0	18.1
1911%	91,54947.0	48,73923.0	37,50717.8	10,7755.1	12,4875.9	1.2
1921%	136,82343.0	78,95924.0	53,42817.0	14,5474.7	14,2934.6	6.7
1931%	180,10843.0	94,74222.5	82,40519.7	19,8964.7	19,3174.6	5.5
1947%	312,41342.8	157,98021.6	157,18821.5	52,1927.1	40,3265.5	1.5

资料：1881-1947期间新加坡各次人口普查报告。

在帮派意义浓烈之社会，帮规模之大小将对各帮之权力、影响与领导具有举足轻重的作用。帮规模愈大，权力也愈大，其领袖亦更具影响力，此乃无须赘说之道理，大帮当然也享有更多益处。首先，领袖人才多。其次，人力、物力皆雄厚，可以在寻求一帮利益及同心协力方面，大派用场。再其次，大帮在社会事务上享有更大的代表性，这也解释了为什么闽帮历来即操持着像新加坡中华总商会这么大的一个社会团体。

倘若某帮之财力乃鼎厚庞大者，该帮之规模将显得更有气魄，此即所谓的锦上添花。闽帮在华人社会中始终是最强大的，人才最多、最具活力及最富裕的帮。它构成了商人、资本家的主要部分，是一八一九年来华人商界的精英荟萃所在，学者3与人口普查员皆肯定了这一点。4在新加坡，来自漳、泉二州的人士从事商贸活动，他们多为出入口商、制造商、工业家（如树胶加工、椰干榨炼、黄梨罐头包装、米较、糖果、肥皂之制造等），船务运输、造船商、银行与金融家、保险商、树胶买卖商、种植人。他们分享着新加坡经济繁荣的大片果实，由于祖先们早在十一世纪已经同阿拉伯人、葡萄牙人、西班牙人及东南亚等地商人进行船运与买卖等接触，5这些闽南商人之能够掌握商业诀窍并获得成功乃不足为奇。数百年的经商传统使他们不论在生意手段上或商业管理手法上皆凌驾他帮同侪之上。来自闽北的福州、福清、兴化人士虽然亦有自己的经商传统，他们在新加坡却多为受薪人士或充当三轮车夫、理发匠或经营小食店、奶吧、餐室及杂货店等小本行业。

一个人之能否成为一帮首领，胥视其是否具备下述几个要素而定：（一）财富；（二）能力；（三）对帮利益之关怀；（四）乐于牺牲部分时间，以从事有利帮中成员之活动；（五）在诸如乡、县、府、省各级帮团体中所据职位。

从理论上说，一个人无须成为帮首领，才能成为社会领袖。不过，在实际上，因为战前华社终究是个帮性社会，一个人不先占据一个帮以充当实力地盘，是万万不能得偿社会领导之所愿的，那末，何时才能得偿所愿呢？关键在于他必须先为整个华社之利益服务。或领导华社为共同利益奋斗，如此一来，在华人眼中，他依然逾越一帮之藩篱从事了。其次，当他已经在类似中华总商会的机构中占据一重要职位时，他即顺理成章地被视为社会领袖了。星马华人历史已经证明，在各帮或社会中各团体的职位，是众望所归的一种表示。许多极富盛名之士，皆曾在各社团中位居要津，被视为该时代中才德兼具者。当然，其中一些声名并不那么显赫，仅居次要地位，滔滔岁月也将他们自人们记忆中冲淡了。

陈嘉庚之崛起为帮乃至社会领袖，其过程也不是一帆风顺的。因为他首先必须具备上述之五项要素，方能逐步地沿着帮领导至社会领导的石阶拾级而上。他并不曾等到自己已拥资百万时才投身于帮及社会活动中，只要力所能及，他就捐钱、办教育、在社团中担当职务。一九零七年，即他自创业务后三年，他成为新加坡道南学校的一名发起人，这可以说是他参与帮组织活动之伊始。一九一零年，他膺任该校总理，至一九二九年止，他皆断续地担任斯职，该校自一九二九年开始即由福建会馆接办。道南学校乃由闽帮主办者，故陈嘉庚与该帮领导始终携手合作，为该校之生存与发展并肩努力。在一九一零年代，他即以该校董事会为据点，积极推动华文教育的发展。一九一八年，他以道南学校总理名誉，号召全体新加坡华人起来创办华侨中学一事，即为明显例子。

他参与帮组织的第二项活动，是福建保安捐运动。这一项政治性运动，从一九一一年十一月开始到一九一二年八月结束，历时九个月。一九一一年，辛亥革命成功，福建省宣布独立，此项筹款活动乃为响应独立而发动的，宣布独立的福建省军政当局因需款维持当地之稳定与治安，乃号召在新加坡发动保安捐。一九一一年十一月十三日，约千名福建人士云集新加坡直落亚逸天福宫，参与讨论事项运动的具体步骤。闽帮首领陈武烈（一八七五至一九三四）是会议主持人。陈嘉庚当时年方三十七，在一片庆贺满清倒台的愉悦气氛中，他被推举为保安捐主席，保安捐一共有二十名理事。虽然一九一一年时陈嘉庚已经是百万富翁，若论财力、论帮中资历，他仍不足以领是项政治运动。然而，他之膺获是职，却足以说明了他具有领导天赋，他的威望已与日俱进。这项捐募运动取得十二万元之成绩，进一步巩固了他在帮中的领导地位与威信。

陈嘉庚在叻闽二地的教育努力，大大提高了他作为一帮领袖的地位，一九二一年创办厦门大学，更将他一举推向社会地位之高峰。那时候，他已不仅仅是一位从善如流的帮领袖。在智识界，他已然是本民族的杰出人物了。他为厦、集二校倾尽财力，功绩彪炳、传世久远，在中国近代史上，尚无来者。

在息隐乡园一段日子后，陈嘉庚于一九二二年返叻，受到帮中同辈及华社其他领袖的热烈拥戴。为了进一步巩固自己日益上升的威望与地位，他召集了埠中福建人士，就闽南一带种植鸦片苗的不良后果，进行磋商。在一九二二年十月举行的是项会议中，逾百名出席者聆取了他对家乡栽种鸦片苗的有关报告，并共拟对策。他指出，在厦门时他已经倡组了一个反对种植鸦片树苗的组织，并曾与一些类似组织联袂前往省府向省长请愿，惟不得要领。7会议经过这一番辩论后通过提案，向福建省三名资深政治家、上海全国中华总商会、福州反鸦片协会及欧洲之反鸦片协会等人士及机构致电，藉以申达反对之意。8此次会议及随后之行动进一步提高了他的威望，显示他是一位关心乡民福利的帮领袖。这一些行动也显示出陈嘉庚是一位强悍的领导人物，敢化信念为行动、敢于指向最高当局以匡时弊，这是他在争取帮利益中的一项动人表现。

陈嘉庚在经济方面的雄厚势力、在慈善公益与教育事业方面的努力以及社会地位之步步蹿升，为他最终在一九二九年获致帮领导的地位铺平道路。尽管他是花了两年的时间才争取到福建会馆的最高领袖地位，他在一九二七年所进行的一些工作，是否乃是取代薛中华领导地位的步骤，至今仍有争论。薛中华是薛佛记之孙，薛佛记是十九世纪闽帮开山祖师，在海峡殖民地各地皆拥有产业。

福建会馆是新加坡闽帮人士最高代表机构，过去如此，至今仍然如是。福建会馆取名于一九二九年，在一八三九年至一九一六年间原名天福宫，一九一六年至一九二九年间，改称天福宫福建会馆。自成立至一八四零年，它一向免于向政府注册，即是说，他无须像其他团体般，每年得依时向社团注册官呈报各该年度理事名单、地址等详情。天福宫是历史最悠久的闽帮组织之一，它负责管理辖下诸义山，还负有调解纷争、赈灾济难、托管帮产、举办三年一度祭祀活动等任务，迄二十世纪更推动教育发展。它既是社会性又是福利性的团体。职是之故，在捍卫或促进帮利益时，它不时扮演着与他帮抗衡，向英人施压的角色。

有关天福宫乃至后来的福建会馆的历史，有好多方面是饶有趣味的。在一九二九年以前，它组织涣散，极欠缺民主气息，可也常常涌现出一批批能干领袖。涣散之说乃指它不曾公开招收会员、不妥善保留会员名册、很少召开会员大会以选举理事、不提呈完备常年结册以供审核、会议召开也不是定期等等。纵然如此，它的主要领导人，自陈笃生（一七九八至一八五零）、经陈金声（一八零五至六四）、陈金钟（一八二九至九二）、邱正忠、蔡绵溪（一八三六至一九零三），陈武烈至薛中华，皆能一以贯之的保持帮内团结与凝聚，无需为领导地位受到挑战或因人事磨擦而感到不安。陈笃生儿子陈金钟死于任内，他担任总理达三十年之久。他是大米商，十九世纪新加坡最负盛名的社会领袖，曾受泰皇朱拉隆赐封，并委为驻星大使。9一八八八年，日本天皇封他盛情款待访星裕仁太子之事不胜感激，乃颁授他第三级朝日勋章。陈金钟以他的能力、财力与威望，为闽帮作出不少贡献与领导。孙子陈武烈秉其遗风，也在在一八九七年至一九一六年间，为闽帮提供开明与诚挚的领导。陈武烈虽为侨生闽人，却始终关怀新加坡以及中国的政治情势。最为人称道的是他说服闽人倡办道南学校，并为表示支持孙中山之革命活动而加入一九零六年创立之同盟会，成为新加坡分会会员。一九一二年，当同盟会成为一个政治团体取名“国民党”时，他即被推举为副主席，主席为林文庆，自此陈武烈即成为孙中山以及其他著名中国国民党领袖的挚友。10



陈武烈于一九一六年回国后，薛中华遂继任总理直至一九二九年止。薛中华是新加坡汇丰银行买办，此乃继承父业。他虽为侨生且受英文教育，却不忘与移民华人保持良好关系。尝二度中选为中华总商会会长（一九一九至二零、一九二三至四）。惟在他十三年总理任内，对福建会馆建树无多。最为人津津乐道的却是成功调解福清及兴化人力车夫纷争一事。11一九二四年，他发起一项筹款运动，为同安地区军事冲突中蒙难人士筹获二万元赈款。12到了一九二七年，当以陈嘉庚为首的帮内人士，发出鼎革与加强福建会馆组织的呼声时，薛中华的领导地位开始动摇了。

陈嘉庚为什么这么做呢？当时陈嘉庚是道南学校总理兼财政，与爱同学校总理兼财政的薛武院一样，他们皆对二校赞助人的漠然不顾校事深以为忧。这或许就是引发陈嘉庚出而改革福建会馆的契机吧。一九二七至一九二八年度之二校校董改选工作，因与会赞助人寥寥乃告流产。陈嘉庚与薛武院遂决定将此事公诸全体闽帮人士，乃在一九二七年六月十八日《南洋商报》上刊登启事，提出基于赞助人之冷漠，二校前景堪虞，特公开吁请各关心教育同乡，踊跃出席六月二十五日假天福宫福建会馆举行之大会议，俾寻求妥善解决方案，包括二校校董会合并事宜。会议虽如期召开，惟反映欠佳，仅十二人出席矣。陈嘉庚不胜失望，惟有人提议不妨授权福建会馆来统筹管理二校校务，况乃会馆财力殷实，每年有逾万入息者。13此建议可一举免除赞助人不易寻获的长期困扰，乃为众人欣然接受了。至于此议是否出诸陈嘉庚本人，已无从查知。惟当时形势已呈明朗，陈嘉庚深受鼓舞乃另刊一启事，吁请闽帮人士踊跃出席第二次大会。14第二次大会如期于七月十六日召开。与会者显然大有增加，讨论气氛热烈，亦出现了不少建设性意见。遗憾的是，薛中华始终不见出席会议，盖此项会议乃为商榷帮属学校之前途事务，他的领导地位遂因此大受影响。大会在陈嘉庚主持下通过三项提案，（一）在叻各帮属学校今后将交福建会馆统筹统办，包括经费事；（二）成立一个十二人委员会以筹办鼎革福建会馆会务及处理所属各校之一切事宜；（三）向属下各校提呈询问表格，藉资收集详情，以作为资助之准备。15如今之形势显示，此委员会不但有权处理校务，亦有权整顿会馆会务，如会馆领导结构及所担负任务等项。此委员会既肩负如此重任，乃终于迎来帮最高领导薛中华之阻力，并一路发展为薛中华与陈嘉庚间之个人冲突事件，盖当时陈嘉庚正置身于锐意改革社会陋弊之最前线。

这场茶杯风波似的校务纷争后来逐渐演变为兴革帮务的一项吁求，乃是陈嘉庚有心促成者，他想借机引导并激发帮人产生兴革福建会馆之愿望，盖凡在叻之有觉悟性的闽帮人士皆认为福建会馆之组织已呈老迈，若欲使其因应变化中的中国时势之需，乃非将它脱胎换骨不可。

薛中华对此种变革吁求反应迟滞，乃决定了他的失败命运，无论是领导地位之争抑或个人间之争皆然。据说他为了反击乃向华署指称陈嘉庚为一“颠覆份子”。16陈嘉庚则以牙还牙，指斥他为一“买办”，声称“买办”不宜领导闽帮，此言乃于帮内掀起一阵风潮。因众人皆知，“买办”乃以服务外商为目的，一旦面对“摊牌”，将处于如何取舍之困境，陈嘉庚此项指责乃为华人留下深刻印象。无论如何，这终究是陈嘉庚之杀手锏，英明之至，华民政务司兀敏氏对薛中华及陈嘉庚二人之底细知之甚详，乃交得力助手孙崇瑜出面居间，惟孙崇瑜偏袒陈嘉庚，其结局不难预料。孙崇瑜在社会交往或过从，一向与陈嘉庚保持密切关系。他之大力支持陈嘉庚为政治领导，乃因激赏陈嘉庚之进步作风所致。17这亦是他的一贯作风，盖一九二零年代在檳城时，他即全力支持“进步”领袖如林连登等，出长该地华社事务。18

福建会馆内部组织之涣散，乃是催促改革要求之根本因素。一向崇尚组织的陈嘉庚，目睹闽帮最高机构内充斥着上述种种弊端，乃感憎恶不已，他将福建会馆之改革、重组以及自己之出而领导，归因于会馆之趋于“腐化”。19

惟福建会馆之重整工作进度缓慢，十二人委员会于怡和轩设办事处并举行了多次的会议，针对会员问题、财务问题、理事职位问题等进行了深入细致的探讨。他们也与薛中华会谈，发现会馆既然没有会员记录簿，改选事乃无从着手。20因此，委员会当务之急是公开招收会员，并将会员名单一一记录保存。紧接着是为会馆筹募基金的问题，凡居叻之福建人士，有正当职位且乐于缴交五元或以上者，皆可申请为会馆之永久会员。21再者，凡会员皆有选举权。一九二八年整年时间即花在招募会员及筹募会务基金方面。不久，山东惨祸发生了。一九二八年五月间的此椿惨祸，是蒋介石所率北伐军向北京节节推进时，遭到山东日军横加干预时所酿成的。陈嘉庚惊闻此耗，乃将会馆改革暂时卸下，转而发起一项赈济山东蒙难军民的筹赈运动，这一项运动为时颇长，至一九二九年一月方告结束，乃阻延了他的改革大计。不过，改选理事的工作仍于一九二九年二月如期进行，产生四十名新理事，另十名候补理事，以待复选各职理事。新理事于一九二九年三月举行首次会议，以商讨如何安插各人于下述二委员会的问题；一为五人执行委员会，另一为监察委员会，人数亦为五位。委员会亦下设各股、总务（八人）、教育（七人）、经济（五人）、建设（五人）及福利（五人）。22此次选举乃福建会馆历史上一椿极具意义的事，我们乃不厌其烦地将此四十人委员会之权力结构详加列出，敬请参照表5.2即知。

表5.2

福建会馆1929年度执监委表23

	主席	委员
执行委员会	陈嘉庚	李春荣、谢天福、蒋骥甫、陈煦士
监察委员会	李振殿	王声世、杨长水、梁少山、郑聘廷
总务股	侯西反	周献瑞、王吉士、黄曼士、蔡多华、汤祥藩、林开臻、洪宝植
教育股	何葆仁	林建邦、陈万安、林庆年、周宗麟、林邦彦、庄丕唐
经济股	蔡嘉种	叶玉堆、林戊己、蔡汉亮、李光前
建设股	陈永远	陈清吉、萧志来、庄丕南、郭可济
福利股	胡戴坤	黄卓善、何衍品、洪舜瑜、许洁成

上述为原来名单，在一九二九年至一九三零年间出现了些微变动。当何葆仁博士出任和丰银行马六甲分行经理时，林庆年即填补空缺，任教育股主席，经济股主席蔡嘉种辞职后，其空缺由叶玉堆接任。摆在理事们面前的急务何其多，身为执委会主席的陈嘉庚，负有推动及监督各个部门工作进展的任务，可谓任重道远。有另一点值得人们注意，即陈嘉庚以一移民身份出长福建会馆要职，诚属空前之举。从此他即一再蝉联主席职位，直至一九五零年五月定居中国为止。可以说，在一九二九年至一九五零年之间，福建会馆一直是陈嘉庚最为坚实的实力地盘之一。

试将一九二九年福建会馆权力结构作一番分析，不难发现，他们多数是自由进步领袖，而且在人数上，在职权上，年轻及年长者的势力平衡。年长者多把持执行委员会、监察委员会及总务股。年轻者如何葆仁、林庆年、叶玉堆、陈永远及胡戴坤则在所属各股中拥有决策权。至于教育股、经济股及福利股委员则多为新近崛起的社会领袖、殷实银行家、商人与知识分子。不少人中英兼通，受过西方资本主义与西方文化之熏陶。其中不少人如李振殿、周献瑞、李春荣、何葆仁、王吉士、林庆年与侯西反等皆为国民党著名领袖。闽帮的这一群俊杰，如今皆在陈嘉庚领导下并肩共进。福建会馆，不愧为精英荟萃之处也。

领导权斗争一过，陈嘉庚及其支持者即埋首于福建会馆兴革大业中，努力提高全帮的自豪感，俾使全体新加坡闽侨能够做到精诚团结的地步。从今而后，福建会馆即逐渐成为一个势力浩大、凝聚力强、一心一德的团体。它亦是一个强劲的压力团体，以规模论，迨一九三五年，它拥有逾千名之会员。<sup>24</sup>

福建会馆，建树良多。其中有目可睹者，为数不少。如教育股，它即将所属八间学校集中统一规划资助与领导，建设股则展开破除社会陈规陋习的大力宣传，包括呼吁取消将尸体安放数周始安葬之殡葬礼俗等。建设股于战后购买了裕廊一块广达九百英亩地皮，成绩卓著。此块地皮后来即用来兴建南洋大学——中国以外之首间中文大学。经济股则大力宣扬拓展经济、积极投资创业的思想。总务股则逐步扩大会员队伍，使会馆基金充实。新加坡福建会馆堪称是当时组织最完善、功能最强，最能因应闽人需求的团体了。鉴于此，星马闽侨能不对陈嘉庚的超卓组织能力表示敬佩吗？难怪一九三七年中日战争一旦爆发，新加坡闽侨即坚定地站在他背后，同心同德，共赴国难。

在陈嘉庚领导福建会馆时期，中国以及星马华人社会正经历着急剧的社会、政治变化。当年松散的、仅供人们闲聊打发日子的福建会馆已然一去不复返了。作为一个鲜为帮人所知的帮团体，已不能与时代遥相呼应。简言之，在一九二九年，未改组前的福建会馆已失去其存在的价值了。它的改组整顿，正如及时雨般，恰好配合闽帮人士的脉动。闽帮人士的巨大金钱、人力、智力资源，也恰如其时的能够在当时的社会、政治变革活动上，大派用场。而这种派用，不仅裨益于闽帮，也有利于陈嘉庚掌握新加坡乃至整个东南亚华人政治领袖的至高地位。再好的例子莫如星华筹赈会（一九三七至四一），整个闽帮对他领导下的这个筹赈会的支持，可说是倾巢而出——既倾资又倾力矣。

星华筹赈会不过是陈嘉庚成功领导的一项社会、政治运动而已。他之所以能够成功领导这些运动，在很大程度上得归功于对这个实力雄厚的帮组织——福建会馆的坚实支持。利用这么一个实力地盘或有违于他的为人宗旨。但是，若着眼于成为星华社会领导的远大憧憬，并使自己有所作为，那么，对于这么一个既简便又牢实的堡垒，也就难免不起染指之心。但是，在华人社会中的一些人士，如国民党及共产党势力，不一定能分享陈嘉庚的理想与努力。然而由于这些势力不能像他一样的拥有帮组织作为后盾，他们也难奈他何。当英国人又秉承其支持最大帮派领袖的一贯作法，对陈嘉庚表示认可时，陈嘉庚也就无形中的成为华社的最高领导了。<sup>25</sup>华人社会的生命力旺盛，而英国人之所以允准陈嘉庚去领导这么一个社会的政治活动，不外是出诸这么一个似乎很合理的推论——与政党比起来，帮组织对殖民政权威胁不大；以帮为后盾的帮领袖，其对殖民政权的冲力，远不如以群众为后盾的政党领袖。

福建会馆对星华社会，尤其是对闽帮的最后一个重要贡献，凸显在两个层面上：一是它的权利架构的广泛性与民主性，因而为更多的福建人士提供了参与帮务的机会。换句话说，闽帮会馆的组织架构，为杰出人士之崛起为领袖及让他们得以发挥社会动力，启开方便之门。二是重组后的福建会馆，无疑成为许多未来领袖的培训所。好多人在此经受学徒式的训练后，即转往中华总商会发挥最大的贡献。最好的例子莫若李光前与陈六使，他们在一九三零及一九四零年代担任中华总商会长之前，皆担任过福建会馆的理事。

在一九三零年代末期，福建会馆开始插足福建的政治活动。福建省政府于一九三八年向星马闽侨兜售价值一百万国币的自由公债，其中四成乃以新加坡闽侨为对象。陈嘉庚认为保卫福建，参与福建建设乃闽侨天职，遂成立了一个售卖救国债券的组织，26闽侨的反应非常积极。

一九四一年，陈嘉庚在结束为期九月的回国劳军行程后，马上发动了一次声势浩大的讨陈运动，坚决要求蒋介石将那位“贪污”的福建省长陈仪撤职。在福建会馆领导层支持下，他在新加坡召开了一次闽侨大会。这一个会议在一九四一年四月一日举行。在这之前，他用三个月时间邀请南洋各属闽侨组织或个人，吁请他们踊跃出席大会。大会有两项宗旨：一，陈嘉庚将向众人公诸陈仪之种种苛政，并希望借助海外闽侨压力，将他撤除；二，他冀望组织一南洋闽侨总会，以为团结全体南洋闽侨并于必要时成为声援祖国的永久性压力团体。陈嘉庚果然得偿所愿，蒋介石已然感受到撤除陈仪的压力。另一方面，一九四一年四月闽侨总会顺利组成，陈嘉庚被公推为此新组织之主席，标志着他已在权力与领导的道路上更朝前迈进一步。是故，从东南亚近代史来说，陈嘉庚是惟一曾经代表整个东南亚区域闽侨利益的闽帮领袖。出席代表三百十八人，分别来自菲律宾、马来亚、越南、荷印（印尼）之一百一十二个组织，济济一堂，此项大会标志着陈嘉庚作为一帮领袖的至高地位。不过，南洋闽侨总会之作为泛东南亚的闽侨组织，其寿命并不长久，战后亦不见其复苏。

在帮活动范围之外，陈嘉庚也涉身于一些比较新式的团体如新加坡中华总商会、同盟会、星洲书报社、石叻孔教会、新加坡华侨树胶公会及怡和轩俱乐部等。他不是领导这些团体，即是参与他们的活动。在这些团体中，有一些构成了他的广泛的社会网络与实力地盘，在探讨他之崛起为社会领导及政治领导之成因时，此点尤值得注意。一九零六年，在缴交十二元入会费后，陈嘉庚即成为新加坡中华总商会之发起会员。27总商会组织完善，一九零六年草创时已有会员二千四百二十五名，28是东南亚同类组织中规模最庞大者。其会员大多为当地商家，其中小部分来自檳城、马六甲、马来联邦、砂劳越、北婆罗洲、暹罗及荷属东印度。29自成立时起，商会即为一帮际团体，并不是一个真正的或民主式社会组织。他的会员，不论是商号或个人，皆沿帮别途径延揽，选举商会领导，亦无例外。在一九零六年至一九一四年历届选举中，闽帮占有二十一个董事职位，其他三十一一个，则分别由广帮、潮帮、琼帮及客帮代表担任。闽帮董事由商会中同帮会员推选，非闽帮董事则由各帮自行举荐。尤其重要的是，商会一九零六年章程规定会长一职由闽帮及非闽帮代表轮任。自一九零六年以来，这一项规定始终被恪守着。自一九一五年至战后初期，董事会人数自五十一名削减至三十二名，闽帮占十三，他帮则占十九。一九一五年所进行的改革固然提高了行政效力，惟其社会动力却因董事人数之减少而受到影响。作为一个容纳着各个不同或敌对派别于董事会中的帮际组织，中华总商会为新加坡华人社会呈现了一个团结凝聚的外观。

自一九一零年被闽帮推举担任商会董事开始，陈嘉庚即与商会保持比较密切关系。一九一一、一九一三及一九一四年，他皆以极高票数当选蝉联，成为商会二十一名闽帮会董之一。一九一零年，他获得八十六票，论得票之多，居第十八位；一九一一年，获一百三十五票，居次。一九一三年，获七十票，居十一位，这是因为他当时在集美探亲。一九一四年，所获票数虽已减至五十一票，名次却不变。30在一九一零年至一九一四年期间，有好多闽帮首领之声望皆凌驾于他，如富有的中介商张善庆（一八五五至一九一六），一九一零年担任会长、一九一一年担任副会长。另如船运巨子、大工业家林秉祥，一九一三年时任会长、一九一四年担任副会长。

另一因素是一九一二至一九一四年间，出现了另一个与中华总商会对立之新商会——南洋华侨总商会。它是以一批同盟会及国民党成员组成的。这些人包括沈子琴（一八六六至一九一五）、邱国瓦（一八七二至一九三二）、陈先进、张永福（一八七一至一九五八）、陈延谦、王金练、叶大炮及其他一千人士。31陈嘉庚对新商会持友善态度，因为他本人在一九一零年时也加入了同盟会。不过，对于它的分裂性做法及政治色彩，陈嘉庚未必完全赞同。因为他并不如新商会友人所指望般的加入其组织，颇令他们失望。一九一四年新商会解散后，一些会员遂投向中华总商会，且于一九二零及一九三零年代做出了不少贡献。32新商会之成立与解散，显然是星华社会受到辛亥革命影响的一个表现。

虽然自一九一五年起陈嘉庚已非商会会董，但是作为一名会员，他在一九一六年及一九一七年是极为活跃的。新加坡立法议会当时正准备通过颁行一项影响至巨的所得税法令。陈嘉庚乃要求商会召开一特别会员大会，俾共商对策。陈嘉庚并不反对其基本概念，惟他在大会上表示政府应以较为简便的门牌税以取代之。33与会之一百八十四名会员有一百八十一名表示赞同他的建议，此建议乃被大会采纳并转呈立法议会参考。惟立法议会拒绝所请，乃通过

旨在征集战费之原有税法。一九一七年，商会成立之天津水灾筹赈会，亦由陈嘉庚领导。这一项旨在为华北人民济难的活动，在各阶层、各行业人民中深入展开，是一项真正的社会活动。

一九二四年，在商会董事改选中，陈嘉庚所获闽帮选票，高居榜首（七十二票），34凭此优势他可获推举为副会长。然而，令人感到意外的是，他却辞去董事职位，从而失去了这一个足为同人推举为领导的难得机会。我们的手头资料又不足以解释他的这一番做法，未免遗憾。

一九二九年，陈嘉庚忽然决定改革中华总商会并着手开办一个能够容纳全部华人社团的机构，这一个举动更来得仓促，让人感到突兀且难以理喻。是一连串有利于促进社会改革的时机与背景，促使他在一九二九年一、二月间产生了这一个设想。中国之统一乃为大业，而担当此统一大业者正是蒋介石；华人社会上上下下皆浸沉在中国独立富强中与有望的乐观气氛中。山东筹赈会深获本埠华社支持与热烈响应，又大大促进了人心思变的情绪。当时，陈嘉庚刻仍进行福建会馆之兴革工作，并且势必会成为重组后之会馆的总理。因此，在一九二九年一月二十八日山东筹赈会结束以后，陈嘉庚乘机召集一个大会，以探讨这样的一个计划：成立一个中华会馆，用以容纳举凡与华人社会有关的社交、慈善、教育及文化等各类活动，盖此新会馆或可避免华民政司署的过分干扰。

山东筹赈会活动停止后，陈嘉庚胸怀各种兴革华社组织的设想，一九二九年二月四日他在《南洋商报》发表一篇题为“倡议中华会馆改造中华总商会岛议”阐述成立该会馆之动机。这是一份重要文件，旨在宣传与争取广泛华人支持。他的两项主张很具说服力，既有趣且用心良苦。关于改造中华总商会，主要原因是当时即一九二九至一九三零年度中选各帮董事纷纷辞职，在填补空缺时出现危机，他并没有指出董事们辞呈的理由。这可能是当时商会为李伟南等所把持，他们思想保守，不能支援蒋介石统一中国的行动。易言之，商会并未领导华社始予中国国民党政府以物质或道义上的赞助。其次，陈嘉庚指出商会尚缺正式章程，迄今仍沿用一九零六年初创时的试行章程，早已不合时宜。其董事制，会长副会长乃由闽帮及其他非闽帮人士轮任，置其他三十名董事于闲职，这与国民政府所采用委员制精神上有所抵触。依他之意，商董应委以管理各特别小组，分别向商会负责，方为效能卓著之委员制也。第三，他指责商会乃地方主义、封建色彩浓厚的组织，且选不择才，埋没不少领袖人物。这项指责不可谓不严峻，惟揆之事实，又不失为合理之议。盖纵观商会组织，如推举董事，会长轮任之帮派性性质，——堵塞一些弱小帮别如琼客帮人士出任会长之路，实乃与民主社会之程序相抵触。陈嘉庚乃欲摒弃帮之渊源，概以国民视之。他认为，贤能者应允许自由参加选举并成为领导而无须受制于帮之框框。是故，倘若上述远见卓识乃被采纳并付诸实践，商会将不失为一个真正讲求民主的团体，其领导亦不失为华社的顶尖人选。陈嘉庚是第一位要求商会摒弃帮别选举制的新加坡华人。这种具革命性的思想，使其同时代人显得落伍、守成。他吁请商会召集一个大会，重新早拟一份新的、完善的章程，俾为促进及推行一些必要的改革做好准备。35

现在该讨论的是陈嘉庚要求创设中华会馆的论据。在一九二九年二月四日《南洋商报》上同篇文章里，陈嘉庚指出，华人在新加坡成立了许多姓氏、帮别、专业及社会性团体，各据一方，欠缺一总机关以司枢纽。中华总商会乃以代表商界为主，实不能担戴枢纽之职。中华会馆创设后即可担负统一华人职责也。他进一步指出，中华会馆可附设诸如公共图书馆、体育馆、游泳池、大礼堂、婚礼室等公共设施。鉴于中华会馆馆址占地颇宽，中华总商会亦可设于馆内。36陈嘉庚于商报此文中间条陈诸现有社团不足之处及创设一总机关之殷切需要后，乃于次日假怡和轩召集了一个大会。

此大会出席者共九十一人，其中包括他的支持者，一妇女团体的四名代表及三位记者。陈嘉庚主持大会并发表一篇预拟的讲稿。当谈及创设中华会馆之必要时，他再一次强调中华总商会不曾代表工人、学生、教师及农民的利益。东南亚其他都市的华侨皆有类似之中华会馆，新加坡华侨人口众多，更加须要之。尤其重要的是，他指出中华会馆亦将有助于中国之实业、慈善与教育事业之发展。他已将它置于社会、政治层面上来权其轻重了。37关于改革商会之事，他并没有提出新的看法。会议通过了两项提案：一，向中华总商会致陈请书，恳望彼等接受六项改革建议，其中有取消董事制，代以委员制，重草及采用新章程，重新改选等。38二，成立一个三十五人委员会，以处理陈嘉庚所提出两项建议。将此份名单浏览一番，不难发现，多数委员乃来自怡和轩及福建会馆，其他帮别领袖不多。好多且曾与他一道发动山东筹赈会活动，是他的支持者。委员会办事处仍设于怡和轩。

对于陈嘉庚来说，要在同一时期内将华社做三个方面的改革，未尝不是一件费时费力的任务。福建会馆的改革已在顺利进行中，商会如改革需时颇久，最终仅获一半成功。商会收到以陈嘉庚为首的一份十五人联名陈请书，要求接受上述六项建议。从一九二九年二月十三日召开的会议看，商会会长李伟南显无让步之意。李伟南表示他已征得律师意见，认为商会既已达致团结，它有权自行裁夺一切，以抵御任何压力。39会议最后决定由李伟南、薛武院（副会长）、蔡多华（闽帮成员）组成三人小组，俾起草一份措辞委婉的复信，借以安抚陈嘉庚等十五人。此函内容不详，惟迄今所知者是，尽管面对陈嘉庚等之挑战，在李伟南任内（一九二九至三零），40商会仍将委员制之建议束之高阁。不过，商会此种不妥协立场却导致李伟南在来届（一九三一至三二）改选中落败了。取其位而代之的乃闽帮中极具声望的殷商和亲国民党的商会会员李俊承（一八八八至一九六六）。接踵而来的是有关新旧董事衔职

问题的纠纷。新任董事要求商会摒弃旧的就职仪式——在神龛前点燃三支香，否则不准备就职。他们坚持以向孙中山遗照行礼、宣读孙中山遗嘱及默哀三分钟等仪式代替之。旧董事坚拒，后经一番冗长讨论后乃接受一项折衷解决方法，即旧董事卸任仪式仍沿用旧式，新董事则以新仪式宣上任。<sup>41</sup>这项衔职活动在一九三一年三月六日晨举行，新旧仪式之进行则相距一小时。

这整套戏是顺应着环境、时代及人心皆急速变动着的节拍而开场的。改革之风已席卷着整个神州大地，华侨社会再也不能袖手旁观了。这一段插曲之令人感到兴趣，乃因这是自一九一四年以来中国国民参政意识已破土而出的坦然表现。商会不能仅仅停留在偶而发表一些政见或维护狭窄利益的圈圈中了。陈嘉庚等人已非昔日吴下阿蒙可比，他们要求与时俱进。他们的进步标志着星华人士及其代表团体势必受到影响。商会已濒临历史分水岭，一个新的时代已经届临。陈嘉庚是时代的产儿，他不久也发现——当然不是未经一番奋斗的，他已然迈步在成就一番伟大事业的大道上了。自今而后，华社除了传统的守望相助、社会福利、疏财济贫等活动以外，中国政治赋予它新的生命力。诚然，它也扮演着催化变革或团结人心以达致共同目标的角色。不过，一旦中国政治形势发生嬗变时，它也不可避免地造成了星马华人社会的分化。

很显然的，这些事不仅仅地局限于星洲华社中的精英分子。李俊承为首之商会领导的成功是华人社会态度与看法转变的反应。而这种转变又是受到首先发难者陈嘉庚的干劲、卓识及主动性的影响与塑造。

国民党对商会领导的影响开始时是强烈的及显明的。新董事会于一九三一年三月十日召开会议时通过了两项提案：一，接受总领事所提出的，依据国民党商务法令重组商会的建议；二，召集一个会议以研讨一项可能步骤，即向当地政府建议取消每年旧历新年次日为公共假期的做法，并以每年十月十日为假日替代之。<sup>42</sup>中国国民党这一项希望显然受到英当局的阻止而落空，因为据华民政务司署一九三二年之报告，商会乃以福、潮帮为主的商人利益的代表团体，当地国民党人企图操纵商会之意图显已失败。<sup>43</sup>

有关陈嘉庚一九二九年的改革建议是否为一九三一年的新领导层所接纳及遵行呢？一九三一年三月它确曾作出一些努力以推行委员制，然而可能遭到华民政务司署的反对而作罢。华署一九三二年报告有如下一段文字：“它不能一如中国所愿般地重拟章程以采用委员制，借资为重组中华总商会的一项努力”。<sup>44</sup>陈嘉庚不免会因大部分改革建议之未被采行而感到失望，这种情况一直等到战后方有所改变矣。

陈嘉庚对于创设中华会馆一事始终保持一种亢奋进取的态度。他的设想受到七十七侨团的支持，<sup>45</sup>他所采取的工作步骤也是循序渐进的。首先他成立了一个以自己为主的五人工作小组，草拟中华会馆的章程。接下来又在一九二九年三月九日假商会会所召集了一项大会，俾使与会之一百二十六名代表能够接受他的看法。惟一些出席之潮籍人士曾表示不同看法。大会结束时成立了一个中华会馆筹备小组。后来，他本人、李光前及曾纪宸（广帮闻人）被小组会议举荐为代表去会见华民政务司兀敏氏以研商注册事宜。据何葆仁博士反映，兀敏氏因受到潮帮人士的影响乃拒绝陈嘉庚等人之请。<sup>46</sup>或许英国人认为，不论是好是坏，陈嘉庚在华人社会中已享有太多权力与威望了。这一出戏剧终在英国人的否定下落幕了，至少暂时是这样。不过，陈嘉庚却兴犹未尽，他在十年后又重提此事。一九三九年，他提议在新加坡华人娱乐俱乐部前草场上兴建新的中华大会堂，借以促进侨生华人与移民华人的联系。他认为会堂宽敞可容千人。中国领事馆亦可设于堂内，堂内亦将设一公众图书馆。他以乐观口吻表示，会堂不出二十一个月即可落成启用，当斯时也，正可赶上抗战胜利之大好日子。<sup>47</sup>然而，尽管想望是何等虔诚，会堂也好，胜利也好，其出现终究是遥遥无期。

一九三三年，陈嘉庚与其他六名人士受委为商会特别委员会会员，此乃商会用以表达对资深会员及对陈嘉庚崇高社会地位的崇敬。<sup>48</sup>作为特别委员，陈嘉庚有权参与为期一年的商会决策工作。

一九三九年，陈嘉庚在中华总商会外发挥巨大影响，以致一九三九至四零年度商会的改选出现了不同的结果。他召集新加坡闽帮领袖举行一次会议，要求他们提名李光前为商会会长，结果反应良好，李光前遂被闽帮推举为商会新领导，取代了林庆年。<sup>49</sup>陈嘉庚类似十年前中华会馆的中华大会堂计划，即是李光前担任商会会长期间提出的。

陈嘉庚之能够成功推举李光前为商会会长，不禁会让人产生如下一个疑问：商会会长一职乃极具社会威望及影响者，他何以不自当之？自一九一零年以来之三十个年头里，他皆有不少担当商会会长的极佳机会。凭他的思想与他的改革热情，他是可以为提升商会功能以为社会谋取更多福利而做出贡献的。然而不管基于何种缘由，他却始终不为所动。有人说，凭借他的风范、辩才、能力以及身为长者所具有的血缘、族亲、雇从关系等等优势，他可轻而易举地自内改变商会的规章制度以应社会所需。尽管他对商会一直沿袭一九零六年旧章程的做法，表示深恶痛绝，不断抨击它为陈旧、落伍、不符合民主精神。然而，除了这些尖刻批评外，我们仍找不到他拒绝跻身商会最高领导地位的任何理由。

晚近有人为此提出两项原由：一，他不能苟同以帮别举荐董事的规定；二，商会同辈不能苟同他有关社会改革的激进观点。50第二个看法有待商榷之处在于，它先入为主地排除了陈嘉庚之领导与观点会被同辈人士所接受的可能性。看起来，非向他途寻觅答案不可了。

或者不妨从新加坡中华总商会内寻找出一些蛛丝马迹吧。中华总商会的董中闽帮占着十三席，其他十九席乃由非闽帮董事担任者。因此董事会领导需谙各种方言，也须要讲求耐心及折衷。陈嘉庚显然是个不喜浪费时间及极乏耐性的人，他的领导作风一向是天马行空式的，何况除闽语外他不谙其他方言。除此之外，商会之非政治团体、非教育团体本质，也会对一切促进中国社会、经济、教育及政事向上向善发展的努力，产生掣肘作用，使怀抱此等憧憬想望的领袖，手脚受缚。似此种种，皆令热衷参加中国政治之领袖如积极推动山东筹赈活动的陈嘉庚感到局促，乃退而打消染指商会会长一职的谋望。换言之，若欲动员新加坡华社以参加中国政治，以谋求中华民族所追寻目标，以推动当地社会、政治变革，商会乃非理想团体也。

陈嘉庚在商会中颇具影响力。在商会中，他的朋友、支持者、敬仰者大有人在，此点乃毋庸置疑的。惟若据此即指商会乃陈嘉庚之实力地盘，亦是浮泛之谈。自一九一五年起他即非商会董事，要与会中非闽帮领导或会员建立长久及有意义的友谊，诚非易事。

陈嘉庚于一九一零年即加入新加坡的同盟会。他在自传《南侨回忆录》中风趣地说：当年他即剪去辮发，与满清脱离关系。虽然并非同盟会分会执委，他却与该会诸激进领袖如张永福、林义顺及陈楚楠等保持友好关系。作为一位同盟会会员，他乃得与孙中山数度会面，对孙中山钦敬不已。

除同盟会外，陈嘉庚也是一九一零年间创立的《星洲书报社》的一名成员。《星洲书报社》乃以闽帮人士居多，像许多类似之书报社。它是同盟会的外围组织之一，常提供革命书报予会员，也经常组织集会以宣扬革命思想，并借此招揽同盟会会员。至于他何时参加《星洲书报社》，如今已无从查悉。不过，他却是一九一二年二十三位理事之一，是五位福利股成员中的一位。52一九一三年他虽不在星洲，却也当选为八十一位理事之一。53理事人数于一九一四年削减至四十五名，陈嘉庚依旧名列其中。54不过，从一九一五年至一九四一年期间，随着《星洲书报社》之政治影响力递减，陈嘉庚的名字亦不复出现于理事名单中，显见他是于一九五年开始与《星洲书报社》脱离关系的。

一九一二年当新加坡之同盟会被改为合法政治组织国民党时，并不见他加入。55一九一二至一三年时的国民党，如旭日东升，朝气四溢，领袖中又多为至朋好友，他何以拒绝加入呢？颇令人费解。陈嘉庚曾二度向人解释不加入国民党或其他政党的原因。第一次，他这样辩解道：“我即不能领导人，亦不能受人领导。”56换言之，他是说没有足够的追随者供他领导。第二次，也即是一九四七年会见一群上海记者时，他是这样地自我剖白：“自民国以来，我不曾参予任何政党，其因在，政党须大众支持，且须领导。本人常告诉自己，本人既不能领导人，亦不能受人领导。”57是托辞，抑是言之有据？

陈嘉庚的上述解释，无论如何，是令人感到困惑的。它让人理解作为一种骄傲与谦虚的综合。他或确曾认为，除非自己能够起领导作用，否则参加政党乃无济于事的。而在一九一二年，譬如说，这种可能性并不存在。至于说到谦虚乃指他自认自己并无领导他人的能力，此言未尝不是事实，但绝非全部事实。陈嘉庚既非同盟会，亦非《星洲书报社》之发起人。他之加入无非乃为抗议满清政府之颓废无能、贪污枉法、经济破产、政治失控、屈服列强、国势日衰等流弊。一九一零年加入同盟会时，此半秘密性质的团体已然在张永福、林义顺、陈楚楠等发起人的妥善管理下。他亦非资深盟员，亦非最富裕与最具影响力者。即便是在一九一三年七月国民党改选时，他倘若身在新加坡，亦未必中选而跻身最高领导。一九一二年十二月英国人批准国民党为新加坡一个合法与公开的政治组织，当时陈嘉庚人在集美。他自是年九月回乡逗留至次年始返，约为一年。58国民党组织庞大，有正式党员二千名。一九一三年七月之选举选出一百二十四名中委，从中推举三人为名誉主席，即陈齐贤、张永福、吴晋升。一名主席，即林文庆，二名副主席，即陈武烈及林义顺。59若加上外围组织（如书报社）及商业翼膀（如南洋华侨总商会）等实力地盘，国民党在新加坡不失为一股强大的政治势力。它迸发出的强劲辐射力，亦使反国民党的中华总商会领导感到威胁，后者遂发起组织共和党新加坡分部（简称共和党）与之抗衡。共和党在中国是反国民党的，故分部一经成立，它即为中国共和党提供道义上、财政上及宣传上的支持。际此华社一片扰攘，竞相择位靠拢声中，陈嘉庚自集美返抵新加坡，两方人马皆极力争取他，他在两个阵营中皆有朋友，虽然说他比较倾向国民党。倘若他选择加入，势必会使他自己在商会董事会中处境难堪。他最终决定保持超然的、不偏不倚的态度，俾为自己保留更多转寰余地。

一九一四年，国民党在华民政务司压力下，锐气大挫。同年袁世凯在中国篡夺党国大权，也大大挫伤党员们的士气。一九一四年八月，国民党在新加坡自行解散，为改组为中华革命党铺路。然而此党乃“非法”的，因为从公开发动星华人士起来响应政治号召，无形中宣告了星马国民党势力蜜月期之结束。在一九二零年代，国民党又乘机崛起，一是一九一九年五四运动之发生，另一是蒋介石一九二八年的北伐军事行动。不过，这一切都宛如水过鸭背



般，昙花一现，此乃英当局的插手干预所致。在一九二五年至一九三零年，基里玛总督及金文泰总督先后动手，采取一系列高压手段，将国民党活跃分子监禁或递解出境，其刑罚之重，使许多幸免的积极分子感到处于逆境，难以忍受。

在直至一九二八年山东筹赈会成立时为止的整个二十年代里，陈嘉庚一直被国民党人仇视，甚至指为“反革命首领”。<sup>60</sup>他们指他是华中大军阀吴佩孚、华南大军阀陈炯明的附庸，不同情孙中山与国民党同志。<sup>61</sup>更指他为政治投机分子，获取济南惨案良机为自己“辨明正身”，然后充当山东筹赈会主席。<sup>62</sup>没有证据显示陈嘉庚在山东筹赈活动前曾参与任何政治活动，也许此项指摘乃肇因于一项偶发事件吧。原来在一九二三年十一月间，《南洋商报》一名主编为文攻击北洋政府，陈嘉庚即将他撤职，理由是他乖离商报自创办以来一再维护的非政治性编辑方针。然而，陈嘉庚在将一九二八年出而领导山东筹赈运动时的表现，却堵住了攻击者的嘴，使他们从此难以再批评他为反国民党及反革命者。自一九二八年至一九四零年，陈嘉庚与中国国民党关系得体，令人难以訾议。中国国民党著名右派领袖胡汉民（一八七九至一九三六）曾于一九三零年致函在星之马来亚国民党领袖郑螺生，向他作如下建议：“若汝能招彼入党，吾等将无任欢迎之。”<sup>63</sup>邓螺生原识陈嘉庚，他或曾作一番努力，惟却不得要领。一九四零年陈嘉庚回中国慰劳时，重庆国民党政府组织部长曾当场邀他加入国民党，他却以睿智委婉的口气答说：“是否党员乃非重要者，重要者乃他是否能为国家与社会服务”，<sup>64</sup>此乃国民党最后一次邀请他入党。一九四零年后陈嘉庚与国民党关系恶化，其间经过颇为曲折，且饶有趣味，我们且留待以下各章——阐述。

一九二八年山东筹赈会后，陈嘉庚即变成一股无党无派的社会、政治势力的领袖。这时他已了解到不依附任何一个政党亦可推动社会、政治运动。英国人在一九二五年已清楚表明立场，他们将杜绝一切“颠覆性”宣传，“禁止一切旨在马来亚制造混乱的政治团体的存在。”<sup>65</sup>陈嘉庚若成为国民党或其他党领袖，势必不会被英人接受为山东筹赈会之领导。他深知非政党性活动之益处，既无鲜明政党旗帜。陈嘉庚乃能在一九三零年代领导了一个各党各派、各式各类社团皆参与的统一战线，同襄义举、同赴国难，他亦从中展现了多姿多彩、气象万千的领导风格。

年轻时的旧学教育，使他在很大程度上深受孔孟伦理观念的浸染。一九二七年他成为石叻孔教会理事，积极加入宣扬儒家价值观的工作，即一例证。石叻孔教会创始于本世纪初，惟迨至一九一四年方免受到一八八九年社团注册法令制约。<sup>66</sup>当时约有二百多名会员，会员多为著名商人及华社中的帮别领袖。<sup>67</sup>值得注意的是，在一九零零年代，新加坡的孔教运动皆为新加坡中华总商会领袖推动的。<sup>68</sup>一九一四年，其会址设于禧街四十七号，即商会会所，足见其与商会关系之密切。它虽然一直保留活动至日侵前夕，惟自一九二零年代始其影响力已逐渐转弱。是故，石叻孔教会应被视为陈嘉庚的一个边缘性实力地盘。

一九一九年由闽帮树胶商发起创立的新加坡华侨树胶公会是陈嘉庚另一重要实力地盘。从逻辑上说，新加坡华侨树胶公会应归为新式社团。不过，鉴于树胶一行素为福建人之天下，树胶公会乃顺理成章地成为一个帮别组织，此特色一直保留至今。

树胶公会是在社团法令下注册成立的。一九一九年五月三十一日始创时，会员人数约为五十名，年捐为五元。<sup>69</sup>在其筹办过程中，究竟陈嘉庚出多少力，迄今不得而知，因为该年五月他已返集美，对树胶公会之成立，英国当局曾表赞同。鉴于陈嘉庚之谦益号乃一九二零年代五大胶商之一，故它乃以商号名义被选为树胶公会一九二四年度理事。<sup>70</sup>在树胶行情一再报起的一九二零年代，许多人纷纷加入此行业。故迨一九二八年至少有二百六十一间树胶买卖行活跃在胶市上。<sup>71</sup>据知其中一百零四间乃树胶公会会员。<sup>72</sup>除了在一九二四年担任理事一职外，过后既不见陈嘉庚有涉身于树胶公会之活动。一九四一年以前，其活动一般上乃操持在一班亲朋戚友及同乡人士手中，包括侯西反、李振殿、陈延谦、李俊承、周献瑞、谢天福、庄丕南、蒋骥甫、李光前、陈六使、陈文确等。自一九三七年开始，树胶公会之业务与领导，完全操在其前雇员陈六使、陈文确及女婿李光前手中。<sup>73</sup>

树胶公会中一些当权人士，如他的族亲、同乡等，确曾与他保持着一种雇从关系。因此，公会对他所领导的山东筹赈会，给与大力支持，向会员筹集了二十万元巨款；自一九二八年至一九二九年为期九个月的此项募捐活动中，此笔款项约等于全部成绩的十八巴仙。<sup>74</sup>当星华筹赈活动在一九三七年到一九四一年如火如荼地开展时，树胶公会也为星华筹赈会筹获一百二十九万元，为陈嘉庚赈济中日战争难民的这一项正义行动，立下汗马功劳。<sup>75</sup>由上述两项出钱出力的响应工作中，人们不难看出，树胶公会已经是陈嘉庚的一个可以大派用场的实力地盘了。诚然，陈嘉庚并不直接领导树胶公会，惟纵观其高层皆清一色为其族人与亲信，我们仍视它为他的一个实力地盘。

不仅如此，华侨树胶公会中一些领导亦为陈嘉庚的亲密战友，他的社会、政治目标的忠实追随者，如侯西反、周献瑞与李振殿（一八七五至一九六五）。他们虽为当地国民党著名领袖，陈嘉庚却始终尊敬他们的为人。同时，他也须要他们支持自己的政治目标及支持他动员星华社会以共赴国难的号召等，他们三人既是福建会馆的积极分子，也是怡和轩会员。



陈嘉庚于一九二零年代是新加坡最大的树胶厂商。不过，当一九二五年一月，陈六使、陈文确之益和公司及其他四间同行共同倡议树胶厂商公会时，陈嘉庚不同意是项设想，拒绝加入，<sup>76</sup>因此，当树胶厂商公会于一九二六年十一月十日正式成立时，陈嘉庚并非会员，<sup>77</sup>一九二八年，该公会拥有八名会员，在不景气侵袭下仍屹立不倒，且迎来一九三零年代的璀璨岁月。颀风过后，据报新加坡已共有十间树胶厂商，以南益与益和为主，每日出产二万担胶片。<sup>78</sup>陈嘉庚虽没有加入，不过，会员中多为其前雇员、族人、同乡，惟这些人士如今已是他的商场对手了。

与乃父陈杞柏热心保赤宫陈氏宗祠活动不同，陈嘉庚对庙宇活动素无兴致。他竟然未将此座宗祠充当自己实力地盘。反观族人陈延谦、陈文确等却于一九二零及一九三零年代活跃异常，担当保赤宫领导。保赤宫于一八七九年始创时，乃纯粹一閩人庙宇，由閩省陈氏人士提供经费。迨一九二零年代，保赤宫则已开放予其他人士，作为血缘之宗庙组织，它可为帮或社会领导者的实力地盘。

陈嘉庚可能为同乡会（同安会馆）之会员。同安会馆于一九二九年成立，发起人为著名同安领袖陈延谦、林金殿（一八七九至一九四四）及洪镜湖等，其宗旨乃照顾居叻或在乡同安人士之福利。在孙炳炎领导下，同安会馆如今已自置一多层楼宇为会所，象征着繁荣、经济成就与社会责任感。在一九三零及一九四零年代，同安会馆在陈嘉庚乡亲的领导下，积极支持其社会、政治等运动，借资表示对一位同乡族长的敬仰。

怡和轩俱乐部是陈嘉庚最为倚重的新式社团。这一个充满传奇色彩的富豪俱乐部，于一八九五年十月十日初创时免受注册。<sup>79</sup>直至一九三二年五月四日，才成为一个注册团体。<sup>80</sup>虽然它并非资历最深的新加坡社团，<sup>81</sup>却因为与中国政治保持密切关系而闻名。时至今日，它仍然是最受当地华裔敬重的社团之一。

现在试从怡和轩会所的变迁而将其历史划为三个阶段。自成立到第一次搬迁时期，即自一八九五至一九一零年，此为第一阶段，当时会所在拉逊街。<sup>82</sup>自拉逊街搬迁至乞纳街三十八号，即自一九一零至一九二五年二月，此为第二阶段。自乞纳街三十八号搬至现址武吉巴梳四十三号，<sup>83</sup>即自一九二五年二月至今，乃为第三阶段。

至于怡和轩创办者究为何人，至今为一谜。陈嘉庚所提供之线索是林义顺及另外七名人士，指他们是怡和轩之父。<sup>84</sup>惟林义顺在一八九五年年方十六，甚不可能为创办人之一。至于其他七名创办人很可能是一八九零年代閩帮著名领袖如李清渊（一八四四至一九一三），他是著名米商兼中介商，为李俊源之父；林和坂（一八四一至一九一三），他是一名成功商人、丹戎巴葛船坞公司董事，是船运业巨子林秉祥之父；颜永成（一八四四至九九），他是一名包工头、地主、慈善家，为颜永成义校创办人；陈若锦（一八五九至一九一七），陈金声之子，立法议会著名议员，乐善好施，乃一思想守旧之英籍民，极力反对女子入学，也反对辛亥革命前之剪辮运动；<sup>85</sup>林文庆，著名社会活动家，曾留学英国，一八九三年返叻，初创时期之怡和轩会员多为閩帮之富商。<sup>86</sup>

不幸的是，关于怡和轩始创阶段之概况如领导人与会务活动等皆无从查考。根据推断，当年它应为閩帮人士之俱乐部，至一九零零年代，参与者多为著名的閩帮年轻领袖，如陈武烈、林推迁（一八六八至一九二三），他是马来亚铝矿大王，亦参与船运、开矿及种植业，<sup>87</sup>还有陈嘉庚等。

第二阶段之历史比较完备，当然亦不乏疏漏之处。有一点极为清楚，即林推迁在此阶段中担任俱乐部总理直至一九二三年逝世为止。陈嘉庚则为副总理，陈嘉庚是一九一七年被选为副总理以襄助林推迁的。<sup>88</sup>若据此推断，陈嘉庚在此之前亦曾担任副总理职，虽然没有资料可以佐证。由于手头欠缺有关理事、社员等名单，我们难以在此分析其领导层及社员之状况。尽管如此，有一份怡和轩修正章程（一九二四）却让我们得以窥视怡和轩中有关社员、选举、职员、会议、财政来源、宴会、庆典、图书室、宗旨等情况。<sup>89</sup>

一九二四年修正章程规定：社员仅限于华族人士，惟他族人士具威望者可接受为特别会员；申请人不限职业，惟需由二名社员举荐，申请一经批准，需缴付一百元入会费。另外年捐是在三十六元至一百二十元之间，三个月缴收一次。会员享有投票权，常年选举选出十二名理事。至于总理、副总理，三年连任后即不得再担任之，财政任期一年，届时不得蝉联，此乃章程中特别条款所规定的。

社员亦享有其他权利，如借用会厅举行晚会、设宴或庆生辰，也可借阅图书。惟俱乐部社员不得携带娼妓出席有欧人参与之晚会，这一项规定颇为有趣，盖此举将有辱国家尊严。

最后一点是，董事会若发现凡会员行为失检或被董事认为犯有肺病、麻疯病或精神失常者、或私犯入狱者，董事会有权取消其会员资格，此乃为避免上述种种弊端将损及俱乐部名誉而厘定者。

一九二四年修正章程所述怡和轩宗旨，乃与新加坡其他俱乐部之宗旨大同小异，即提供社交娱乐活动，惟其中强调改良社会习俗之重要性，诚乃严肃且具胆识之主张。章程规定不得于社内进行扑克、番摊等赌博活动。至于麻将，因未指明，应在获准之列。从章程中十六项规定看，怡和轩显非政治性俱乐部，故山东筹赈会，怡和轩即因常涉及中国政治运动而与华民政务司署时生龃龉。

怡和轩会所楼高三层，底层为接待、膳食之备。一楼供英文教育及侨生华人社员应用，二楼则供华侨及华文教育社员活动。他们常于晚宴时上下跑动、相聚畅谈，因多为福建人士，故闽语乃为媒介语。

在乞纳街时，怡和轩社交活动频繁，其中包括每周宴会，由社员轮流作东，邀请各社员与配偶联袂与会。宴会用度不菲，虽说每人一二年始轮当东主一回。至于其他日子，会员则可自行举行各项聚会，如舞会或晚宴等。总理林推迁例于每年春节庆祝生辰，设宴并演街戏，90历时两周。他备受敬仰，社员们称他为“大哥”。戏台设于会所门前，车水马龙，交通阻塞。其他社员也常于娶亲、添丁、新张、添置新楼等喜庆佳日，聘演街戏，使本已热闹之富豪俱乐部，倍添喧腾。

对于怡和轩及其社员在满清政府倒台后的一连串社会、政治运动努力，陈嘉庚赞不绝口，他说一九一一年十一月的福建保安捐是怡和轩策动者，这一说法非常正确。91在保安捐之二十名负责人中，来自怡和轩者即有十二名，如陈嘉庚（主席）、陈先进（财政）、林秉祥（副财政）等。92

怡和轩不少重要会员，亦为同盟会（一九零六至一一）及国民党（一九一二至一四）之成员，这是极令人注意的。在华民政务司署及一般有政治觉悟的华人眼中，怡和轩乃倾向于中国民族主义的，尤其是倾向于孙中山的政治路线。一九一一年以后，怡和轩即被疑为一间亲国民党的民族主义的俱乐部。不过，当中国及马来亚的国民党势力在一九二五年至一九二七年陷于低潮时，怡和轩及其社员并没伸出援手。迨一九二八年五月山东筹赈会成立时，怡和轩方始东山再起，显露光芒。

怡和轩第三阶段历史始于一九二五年。当时，陈嘉庚担任怡和轩总理已有两年光景，就在他走马上任之一九二四年，怡和轩章程就提出修正了。至一九四七年由其族亲陈六使接任为止，陈嘉庚始终为怡和轩之代言人。自一九三七年始他亦视俱乐部会所为家，工作起居，一律在此。

陈嘉庚对于俱乐部社员之福利，贡献良多。一九二四年章程修正后，他改进内部陈设（如添设图书室）、实行新守则（如禁抽鸦片，准时出席宴会）、促进卫生习惯（如采用公匙舀汤公筷夹菜）等。93此外，他常劝请他帮领袖加入，94俾使怡和轩成为一超帮之组织。他慧眼独识地挑选数年轻有为者入会，如孙崇瑜、黄奕欢、孙炳炎等人即是。陈嘉庚也不断邀请他帮领袖入会，俾影响及争取他们并肩奋斗。怡和轩在一九二八年以前已是人所共知的中国民族主义的中枢，乃卧虎藏龙之处也。陈嘉庚秉承此革命与改良传统，以怡和轩为基地，指挥一九二八年至一九四一年间赈灾救国的社会、政治运动。他也积极努力地争取他帮首领投身于此项运动中。怡和轩业已成为一个策划、联络与行动的中心。鉴于社员多为商人资本家，或一帮硕彦，故一旦他们将财力、人力汇聚于此，怡和轩即俨然一个八方云集的社会、政治行动指挥部了。它又无疑是个声势浩大的发动机，因为每一个社员不但资历深厚、地位煊赫，在社会上举足轻重，且皆有个人组织网络与追随人员。基于此，怡和轩为陈嘉庚的强大实力地盘，亦是星华社会具有历史意义的社团。

基于此，陈嘉庚乃能成功发动山东筹赈会（一九二八）及星华筹赈会（一九三七至四一）等群众性运动。将这两项运动的领导人名单端详一番，则不难发现此俱乐部会员所占地位。以山东筹赈会为例，在三十二名委员中，俱乐部会员占了一半，且居主导地位，如主席、副主席、财政等。95在星华筹赈会中，怡和轩会员占三十一人委员会中的十五名，96职位亦复如是，如主席陈嘉庚、财政李振殿。除领导工作外，怡和轩也常在筹赈会活动上，为组织技巧及募捐方式，划谋献策。

英国人对于怡和轩及陈嘉庚在促进星马华人之民族主义事业上所扮的角色，甚为关注且感不安。为此他们对陈嘉庚采取了什么应变行动，我们试留下章分析。现仅就他们对付怡和轩活动的决定先作一番叙述。

英殖民当局乃依据怡和轩所做三件事而开始向它动手。第一是会所应用问题。盖自一九二八年至一九二九年历时九月的山东筹赈运动即以此为总机关，这使销假后（一九二八年二月杪至同年十一月七日）返职之华民政务司兀敏氏，大感惊骇。他旋向陈嘉庚施加压力，要对方立刻停止是项政治性活动，陈嘉庚却连消带拖、虚以委蛇，97令兀敏氏怒火填膺。陈嘉庚与兀敏二人皆明白山东筹赈会乃未经注册者。而山东筹赈会所依附之怡和轩又非一合法之政治团体，竟然敢推动此项冗长的、民族主义意味浓烈之筹款运动？尤令兀敏氏深感刺激与困扰的是，怡和轩竟于一九二九年五月“非法”地以山东筹赈会名义设宴款待到访的蔡公时夫人。98蔡公时乃一年前济南惨案中遭受日军凌迟至死的交涉使。蔡夫人此行是为募捐而来的，俾在南京兴建一所中学，用以纪念其先夫之蒙难。怡和轩之欢迎会订于五月九日举行，华民政务司署之紧张气氛，亦紧随日子之逼近而与日迭增。兀敏氏欲派一警官到现场监视，俾录下一切谈话。孙崇瑜却以当局将更富爆炸性为由而极力劝阻。折中之计是由孙崇瑜亲往怡和轩收集情报然后转呈兀敏氏。欢迎仪式在二楼举行，孙崇瑜则留在楼下听取侯西反将情况——转报。当蔡夫人发言时，楼上会场一时喧动，惟无暴力事件出现。在陈嘉庚主持下，会议通过一项提案，即将山东筹赈会余款八万元，概充学校筹建基金，并另筹集八万元以为该校经费。99孙崇瑜将情一五一十报告其上司兀敏，此“事件”方告平息。孙崇瑜当时不知情，当然也未报上的一件事是，该项拨当建校基金之八万元款项，乃来自一项所谓树胶附捐者，而此树胶附捐是华侨树

胶公会为山东筹赈会募捐所实行的“非法”税收。一九三一年，当陈嘉庚与林金殿为此而闹上公堂时，孙崇瑜也遭受池鱼之殃，盖兀敏氏与金文泰总督不满他蓄意隐瞒此项重要情报。他的自辩词却是，他当时并不在会议现场，故不能作完整的汇报，此番陈词终为自己保住了饭碗。<sup>100</sup>

英国人对怡和轩态度坚硬，导源于一九三二年之“田中奏折”事件。<sup>101</sup>这件事本由陈嘉庚个人引起，却涉及怡和轩。“田中奏折”事件的经过是这样的：《南洋商报》为福建会馆与怡和轩承印二万份“田中奏折”中文本，俾资分发给会员们参读。该文件揭露了日本田中首相侵占东北、吞并中国、占领全亚洲，妄图实现其大东亚帝国美梦的阴谋计划，海峡殖民地总督金文泰却斥指此文件为“纯属捏造，意在宣传”之行径。<sup>102</sup>陈嘉庚与广大华人却对文章内容深信不疑，至于文章是否纯属捏造如今已非重要。重要的事实是，日军果真在一九三一年侵占东北、在一九三二至六年侵占华北、在一九四一至五年侵占整个东南亚，一如该奏折所指出者。在英国人眼中，怡和轩印发万份“田中奏折”之事乃未经该俱乐部理事会授权者，因而触犯了俱乐部之章程。据孙崇瑜反映，金文泰一度决定禁封怡和轩，后来与兀敏氏从长计议后，方打消是意。不过，为示惩戒，乃取消怡和轩之免注册资格，将它置于社团注册官之权限下，怡和轩遂于一九三二年五月四日沦为一注册社团。此后怡和轩方度过金文泰时期的惊涛骇浪，朝着珊顿·汤姆士时代的无风港驶去。珊顿·汤姆士是一九四二年二月星洲沦陷前的末任海峡殖民地总督。

从一九二八年至一九四一年期间，怡和轩还不过是个规模小巧的团体，会员近百名，<sup>103</sup>其中多数是华社中具社会责任心与干劲的领袖。山东筹赈活动可以说是陈嘉庚政治成功的伊始，此后陈嘉庚的政治成功，也是其他一些人做出可观贡献的结果，其中有五名俱乐部社员尤值得我们多着笔墨，纵论一番。这五人是：孙崇瑜、侯西反、周献瑞、刘牡丹与黄奕欢。

孙崇瑜，十二岁自福州南来，兼通中英文，能操琼语外的一切华人方言，人缘极佳。他于一九二六年十二月自槟转叻出任华民政务司署（华署）首席华人翻译官，同年加入怡和轩。他与老上司兀敏氏拍档，兀敏氏原任职檳城华署，星洲华署署长毕棣氏荣休后即调来填补空缺。一九三二年，孙崇瑜获升为华署华民帮办，并步步晋阶至佐顿氏之“左右手”，佐顿乃战前末任华民政务司。<sup>104</sup>孙崇瑜对华社之意见深为兀敏、佐顿二氏所赏识，常托他协调官民间事，孙崇瑜因常投身华社各项活动，故对华社事务知之甚详。<sup>105</sup>华署所拟定之各项华民政策及所採步骤亦受孙氏的影响。在华署之外，孙氏声誉亦逐步传至怡和轩，尝五度中选为该社理事。<sup>106</sup>身为社员兼理事，孙崇瑜始终给予怡和轩许多实际与道义上的协助。在与陈嘉庚的交往中，他与陈嘉庚关系密切，不由地对这一位既简单又复杂的人物深感钦敬，并时时给予大力支持。陈嘉庚献身社会事业中的表现及所取得的成就是孙氏钦敬他、大力支持他的根由。在中国国难深重时期，孙崇瑜极力支持陈嘉庚的无党无派的领导，亦是这种崇敬之情的流露。

陈嘉庚完美的人格、忘我的精神、超群的领袖特质及相互间的友情，为他赢获了孙崇瑜的尊崇与赞赏。当然，他之支持陈嘉庚，又何尝不是一种萦系乡国的忧患意识的呈露呢？当然更重要的是，孙崇瑜之最终决定支持陈嘉庚出掌星华筹赈会及南侨筹赈总会，乃因陈嘉庚更具有责任感、更善于转寰，也肯向英国人负责，也不会对英国人之星马统治构成长期威胁。难怪当回顾自己在一九二八年至一九四一年间的社会、政治经历时，陈嘉庚对于孙崇瑜所给予的支持与帮助，<sup>107</sup>深深致意。此外，他也给予部分回报，即答应孙崇瑜之要求，亲往出席由汤姆士总督主持的一项历史性会议。是项会议之目的是组织一个华侨动员总会，藉以领导及动员华人参与星岛的民防工作。<sup>108</sup>陈嘉庚后来接受该总会主席的职位，固然是他本人的一项殊荣，又何尝不是对择居地与交战中的英国的一种效忠表示呢？第二次世界大战后不久，陈嘉庚的政治信念日益强固，社会地位日益上升后，他对孙崇瑜的倚托也相对减少，惟彼此间的情谊却至死不渝。

至于其他四位，则是指为最坚定不移地追随他、捍卫他的社会、政治信仰的人士，因此有必要在此谈一谈他们所扮演的角色，俾对于他们贡献有所认识。

真是无巧不成书，他们四位皆来自毗邻同安的南安县，二县皆在闽省。他们的共同点是：口若悬河、善于组织、爱乡爱国、品性高尚、魄力无穷、豪迈大方，对陈嘉庚及对陈嘉庚的领导坚贞不移。陈嘉庚若为国防部长，他们无疑将是前线司令将帅、骁勇善战、雄才大略、足堪倚重。

从职业上看，侯西反与周献瑞皆为胶商，本为陈嘉庚之潜在对手。侯西反在一九三二及一九三四年时在陈嘉庚总部供职，后转任《南洋商报》经理，一九三六年一月辞职，到挚友李亮琪担任董事经理之亚洲保险公司工作。刘牡丹年轻时家贫，南来时当过胶工，但因天生勤奋，通过苦修乃精通中英两种语文。他在一九三零年代从事建筑业及采矿业，颇有所获。<sup>109</sup>口述历史资料显示，他在一九三零年代下半期曾在新加坡警察部队辖下罪犯调查局工作过。他既为政府工作，又通过参与星华筹赈会以及它的外国组织“中华民族解放先锋队”的活动以为陈嘉庚服务，因此乃被指为双重间谍。四人中最年轻的是黄奕欢，他少时南来星洲，后转居麻坡。一九二九年复返星洲定居，于劳明达街一百四十三号自创协隆源号，专门代理中国药酒。<sup>110</sup>迨一九三零年代，因热衷中国政事乃无暇顾及商务。尽管四人经济充裕，却未曾跻身百万富豪之林。

由于他们四人口才好、组织力强，因此在福建会馆总务股、星华筹赈会及南侨筹赈总会总务股、宣传股中任职。黄奕欢、刘牡丹及弟刘毓奇等组织了一个专责抵制日货的小组——中华民族解放先锋队。民先对之具体任务是刁难经营日货的商号及商人。他们发动及组织年轻学生、工人到各区各镇各州去守夜，以防止各种“破坏”抵制的行动。111周献瑞则加强及搞好与叻国民党的关系。侯西反则为星华筹赈会在全岛设立了三十多个支分部，并同劳动阶级建立了良好的基层关系。在抵制日货运动中加强了自己与青年、学生们的连系，也加深了陈嘉庚对这些青年与学生的影响。以上种种筹款活动、抵制日货方式，再加上连续不断的爱国民族主义宣传，使华族人士的政治觉悟不断提高、使义款源源而来、使陈嘉庚的声名不胫而走、使他的势力不断膨胀、使他的社会、政治活动骤变为一项群众性运动。

当一九一零年，陈嘉庚获选为道南学校总理，一九一一年主持福建保安捐时，他只是闽帮的一名领袖。一九二九年陈嘉庚自薛中华手中接过福建会馆领导权后，他方成为闽帮之领袖。在一九一零年至一九二九年时期，他在社会、教育与政治上为叻华人鞠躬尽瘁，使自己脱颖为一名广受承认的、特出的社会领袖。他在一九一一年至一九一四年担任商会董时与中华总商会所建立的关系，他一九一七年领导天津筹赈会、一九一八年倡办华侨中学、一九二一年创办厦门大学、一九二四年领导闽粤水灾赈济运动、一九二五年领导新加坡婴儿保育会、一九二八至九年领导山东筹赈会，这一切的一切，——标志着他是一个卓越的、仁厚的、有魄力的、不惜牺牲的社会领袖。这是任何人、团体，或政府皆不能抹杀与忽视的。

他通过犬齿交错的社会网络与强大的实力地盘为自己建立了卓越的社会地位，并成为闽帮及华社领袖后，又仰瞻前方，希望在中日关系日趋白热化中掌握政治领导权。尽管英国人对于他的领导与影响步步为营、尽管他的企业王国已在一九三四年宣告坍塌，陈嘉庚显然已义无反顾地跨步在政治大道上，挥旗统帅了。

## 第六章 从社会领袖至政治领袖——统率中的陈嘉庚

南侨爱国无党派

——陈嘉庚论东南亚华人爱国主义性质，一九四六

一八八四至五年的中法战争及一八九四至五年的中日战争是陈嘉庚亲身体验的政治经历。当时他人在家乡集美，亲闻与感受中国的此种劫难。一九零零年代，中国维新派和革命党人纷纷南下星洲，即为避难，同时也活动南洋华侨、宣扬其维新理想与革命主张、谋使中国富强，陈嘉庚潜意识里的排满情绪，就是在这样的历史条件下逐渐酝酿起来的。

维新运动的主角，同时也是保皇党首领的康有为（一八五八至一九二七），一九零零年来星，宣传其政治及教育主张。在康氏的冲击与影响下，华侨社会推展了维新与儒学运动。康氏的博学鸿识，使他受到华侨的尊敬，因而集资设立了星洲多间华人新式小学。陈嘉庚或曾崇拜康氏，却不曾闻说他曾醉心康氏的主张。

陈嘉庚倒是和孙中山谋面了三次，且留下深刻印象。第一次是由当时同盟会星洲分会重要领袖林义顺引介的，时为一九零九年。1一九零九年五月间某夜，孙中山离星赴欧美前夕，陈嘉庚再次同他会面。同盟会这一个半秘密组织的会所晚晴园当夜正举行一次重要会议，陈嘉庚很荣幸地受邀参与其盛。当时的议程中，有关设计党旗的课题曾引起激烈争论，与会人士对于“青天白日”都没有异议，惟对作为底色的“满地红”却意见分歧。孙中山听取各方争论，面露忧色，期望他们能圆满妥协。此时一名侍者趋前为孙中山送杯水，会议中断了片刻，一滴朱砂汁忽然自孙中山先生笔上掉落杯中，杯内顿时变成红色乾坤。孙中山一口喝尽，即提出了“红乃幸运之色”的看法。一锤定音，党旗的设计总算圆满完成——一轮白日高悬于耿耿青天，大地一片殷红，2这一面“青天白日满地红”党旗，后来居然被国民党政府尊为国旗。一九五六年，在集美师生纪念孙中山先生诞生九十周年庆典上，陈嘉庚追忆起这一段往事。3

一九一一年十二月十五日，即辛亥双十后不久，孙中山自欧返沪，准备着手筹组新政府，途经星洲，陈嘉庚与许多同盟会会员前往码头与孙中山小聚，这算是他们的第三次谋面了。当时，陈嘉庚亲口答允孙先生，如果他需要一笔钱，他将给孙先生汇去五万元。一九一二年，孙中山通电催款，他不失约，照汇巨款，4一九一一年之会，是两人间最后一次见面，对于孙中山而言，这是他第八次，也是最后一次访星之行。这三次晤面，巩固了中华民国之父与陈嘉庚二人的私谊。

一九一零年，陈嘉庚正式加入同盟会，成为星洲分会一员，也正式投入了日益壮大的孙中山势力队伍中，他为抗议清廷乃毅然剪掉辫子。惟却无资料显示在辛亥革命前陈嘉庚曾参与任何排满行动。不过，只要看看他对一九一一年十一月间福建宣告独立的积极反应，以及他在同年十二月间答应汇款给孙中山等事，即可看出他乃是一位敏悟及具政治远见的领袖人物。

辛亥革命以后，星马政治分化亦趋明朗，同盟会成员代表革命势力，反革命集团却由中华总商会内一批改良派领袖组成，大部分华侨则保持缄默，静观其变。倘若不是与各党派保持疏远，陈嘉庚势必会为一九一二至一九一三年间派系斗争所累，让他处在一种既难忍又反感的窘境中。所幸者是，他当时正忙于筹募福建保安捐，无暇他顾，这是让他能够从党派斗争中脱身的第一个事件。福建保安捐是星洲闽帮一九一一年十一月间成立的，目的是为刚脱离清廷宣告独立的福建省筹募保安基金。当时，福建宣告独立的新闻有两个来源：一是路透社的报道，一是砂劳越诗巫拓荒者黄乃裳(林文庆博士岳父)，黄氏乃一革命同情者，当时正住在福州。他电函张永福和陈楚楠，通知他们关于独立后之闽省，急需各方经援。张陈二人遂奔走怡和轩，将情告知陈嘉庚、张顺善、陈祯祥及林义顺等人。一番磋议后，他们一致认为应动员闽帮人士，争取他们为支援福建独立而慷慨解囊。因此，他们在十一月十三日假直落亚逸路天福宫举行一次闽帮群众集会，陈嘉庚被大会推选为保安捐主席，这是一项声势壮大的帮会活动，同时又是一项政治活动，历时九月。陈嘉庚朝夕投身其中，这一项忙碌的帮会活动，也使他得以远离当时由维新派和革命党搅起的政治风暴。他的返梓之行，也是使他能远避党争的一个主要原因。一九一三年九月从集美返叻，纷争已息，终使他没有在思想上或政治上卷入这场党派风波。

福建保安捐即是陈嘉庚所领导的第一个帮会与政治运动，对他一生事业影响至巨，或可视为其未来事业之衍因。因此，欲对陈氏后来身揽帮会、社会及政治方面领导的来龙去脉有一确切了解，就必溯至此事件，从中掌握其操运过程，分析其历史意义。

保安捐的组织相当精简，筹款也直截了当，筹赈大本营先是设在天福宫，后移道南学校，却不曾在怡和轩进行。在组织上，保安捐拥有二十名理事，其中主席二名，财政二名、查账二名、总务二名、其他十二名为普通理事。各理事除对本身事务负责外，还得分组进行筹款活动。筹委会成立次日，又有十三位人士要求入会，乃使人数增至三十三位。募捐对象主要为福建人开办的公司或商行，甚少向个人劝捐。一些热心公益之个别人士，还是主动解囊捐助，如：陈嘉庚捐一千五百元、张顺善捐一千五百元、陈祯祥捐一千五百元、李俊源捐二千元、林秉祥捐二千元、陈先进捐二千元。8一九一二年一月还举行了一次义演，总共筹集了一万三千六百元，以为福建省独立保安用途。9这个为期九月的募捐活动，若能充分动用报章与舆论功能，调动更多人力，其效果当更佳。与之相比，广帮人士于同年十一月二十日开始发动的广东保安捐，却充分发挥社团与个人作用，难怪能在一月中便取得了十二万八千元的巨款。10

这个历时九月的募捐活动，对于陈嘉庚是极富历史意义的。由于他在筹委会中表现了特出的组织才能，加上严于律己、勤劳干练、全心全意，这一切优越表现，为他在帮中建立起威信。换言之，福建保安捐为他提供一个考验机会，为他将来统驭帮会、社会与政治大权铺平道路。

从一九一三年九月至一九二八年五月此段时期，陈嘉庚不论在文化上、教育上、社会上以及经济上皆显得活跃，甚至勇猛异常，在政治上却噤若寒蝉，像冬眠一般，这显然是非常矛盾的事。是军阀混战、乌云压天、国内外人民意志普遍消沉的一种反映？是对中国大地日益趋向军阀统治的一种无声抗议？或者是当时中国与星洲的恼人政治气候及陈氏本人的权宜之计逼使他直到一九二八年仍然保持政治沉默？

与多年的政治冷漠不同，陈嘉庚将满腔热爱祖国之情倾注于教育与实业上，大力加速它们的发展步伐。他踌躇满志地预言厦门大学将造就数千名毕业生以分散到各个疆场上，一个秩序井然的新中国指日可待矣。11他深信教育是中国维新的媒体。一九二三年，为坚持《南洋商报》非政治性立场，他不惜一切开除亲国民党的编辑方怀南，即一明显例子。英国人向他施加压力，要他的报纸停止涉及反北洋军阀的宣传活动。为惩戒方怀南所犯过错，英国人命令《南洋商报》自一九二三年十一月一日起暂停出版三个月。

陈嘉庚既然已采取不参与政治的非党派立场，故一九二五年举行的孙中山逝世纪念会不见他参与组织，纪念会激起华族人士的缅怀之情，出席者非常踊跃，估计约有十万人以上。一九二七年的第二次追悼活动，亦不见他参与。此次纪念会后来酿成巨祸，有六名华族青年为警方击毙，此即闻名的“牛车水事件”。两次集会皆由星洲国民党党员号召，其中好些是他的亲友，以及前同盟会会员。牛车水事件可说是星洲国民党被允许公开领导华社政治运动的最后一次了。

对于一九二七至八年间蒋介石的武力统一中国，陈嘉庚反应热烈，表示给予万二分支持。北伐成功，他雀跃万分，是率先承认国民党统治的人士之一。一九二八年，他还亲笔拟写一份“支持南京政府乃吾等最大职责”的布告，嘱《南洋商报》经理张贴于办公室墙上。<sup>13</sup>他所持的理由是，既然列强已经承认蒋介石所领导之国民政府，身为中国国民的华侨更应该如此。尤有进者，他与友人林义顺更通电刻在德国的共同朋友汪精卫，要求对方放弃对南京政府的敌意。陈嘉庚后来承认他这样做的共同目的是为整个中国着想而不是为蒋介石个人，<sup>16</sup>因为他深深以为中国急需和平与稳定以推行改革与维新富强之大计。因此，权力斗争、排斥异己及民间动乱乃是不能允许的。不管是出于爱国还是民族主义、不管是愚忠还是固执、不管是与非，陈嘉庚坚持拥护蒋介石，直到一九四零年回国劳军之行，他能够亲临重庆，亲自观察与体认重庆政府的本质、方向、治国方略及领导方式为止。在一九二八年，陈嘉庚确曾陶醉在“新”中国曙光初露的欣悦中，这“新”中国的企盼曾在十七个漫长岁月里，困惑着他。身为炎黄子孙，他渴望能将久积心头的失望、压抑与政治阴霾一举扫清。因此，一当济南惨案在一九二八年五月三日发生时，他即抓住机会发泄，冀望雪洗耻辱，这一事件给他提供了个参与中国政治的机会，为此他也不曾有丝毫悔意。

陈嘉庚一直关注着一九二六年七月誓师北伐之国民军的动向，并对蒋介石领导的这一支军队寄以厚望。北伐军势如破竹，先后攻取武汉、上海和南京等重镇，以及席卷华中华南的一片土地。当向北京挺进时蒋介石的军队在山东济南遭受日军野蛮干涉，酿成中国军民大量死伤事故，单单民众死亡人数已是三千六百二十五人，受伤者一千四百五十五人。这次武装干预的指挥者是日本关东军年轻军官。关东军当时是驻扎在伪满洲国南部，军事干预的表面理由是为了保障山东日侨的安全。这一桩血腥事件在中国掀起了全面抵制日本的怒火，也激发了星马两地华侨的爱国主义精神，表现在实际行动上，是两个群众性政治运动的出现：一个是周济蒙难军民的筹赈会、一个是旷日持久的排斥日货行动。

星洲华人对济南惨案反应迅速、行动坚决、流传广远，不过几天时间，一项抵制行动已在酝酿中。中国驻星领事馆不得不在五月八日发出一项通告，呼吁华侨保持冷静，等待中国政府做出解决惨祸之反应。通告也提及抵制日货问题，认为“这是出自个人良知的爱国与和平的行动”。<sup>16</sup>一九二八年十月，代理华民政务司英咸氏向总督作如下汇报：（一）在新加坡的抵制行动一直坚持着，导致与日贸易严重受损，（二）抵制过程中并无任何意外事故发生，不过，一个所谓“民族救亡队”的秘密或虚设组织却发出不少恫吓。<sup>17</sup>华民政务司兀敏氏十一月销假后返星，经过一番审视后乃于十二月作如下的报告：“抵制运动之所以产生冲力，乃山东筹赈会之继续存在也。”<sup>18</sup>他继续道，“反日运动虽引致些骚动，然效果奇佳；公众并不反对，素来经营日货买卖者亦无意反抗它。”<sup>19</sup>是故，情势乃极为明朗，这一项具战斗性、“非法”的、“未经注册”的、地下的抵制运动乃一往无前地持续至一九二九年春。

抵制日货运动严重损害日本在新加坡的贸易，也激起人们的普遍抗日情绪。现在，我们不妨将视线转向陈嘉庚与山东筹赈会身上。它是从何开始的？陈嘉庚在筹赈群众运动中扮演何种角色？它对星华社会，尤其是陈嘉庚本人影响又如何？

现在可肯定的是，山东筹赈会是由怡和轩发动的。然而，它又由俱乐部的哪个会员首先倡议的呢？这是一个令人感到迷惑与争论不休的课题。是陈嘉庚？是总理林义顺？还是二者？或者是理事会提出的？这些都是有趣的，但却是相当表面的问题。一九二八年五月十一日，怡和轩发出一张通告传单，在华社中广泛流传，《南洋商报》也刊登了。这通告内容是说怡和轩提示于一恰当时间假中华总商会主催一次大会，俾商讨赈济山东难民的问题。此通告吁请华社中个人或社团响应号召，共同发起与组织该项大会。在短短的四天里，共有一百二十二个团体热烈响应，包括学校、行业工会、俱乐部、宗乡会馆、地方团体、文化机构、书报社和专业团体。<sup>21</sup>五月十七日，大会在中华总商会成功举行，与会各界代表千余人，会场水泄不通，迟到者难觅立足之地。一名英籍军官与孙崇瑜在场内注视着会议进程，场外则逡巡着十数位印籍警员。

大会于下午二时二十分开始，周献瑞提名陈嘉庚为大会主席，无人反对，陈嘉庚却力辨，周氏再次提名，与会代表掌声如雷，陈嘉庚乃接受主持大会。他以大会主席身份，作了一次严肃而有效的谈话。他建议大会无需讨论刻在进行中的抵制日货问题，应讨论如何着手组织一项筹款运动，俾让“死者可葬，伤者可医，散者可聚”。<sup>23</sup>一如既往，陈氏吁请与会代表，切莫鲁莽行事，当守居留地法律，免招致英国当局干预，使筹款活动趋于流产。这个鼓舞人心的历史性大会，也出现了一段小插曲，有一位三江帮代表，激动的切下左手一只小指，号召全体华人向他看齐，做一个血性男儿。这次大会选出了一个为数三十二人的工作委员会（跨帮性的）。主席是陈嘉庚、潮帮人士（也是怡和轩会员）陈秋槎为副主席。委员会以怡和轩为机关，当晚即妥当分配任务，并成立了山东筹赈会，开始进行为期九月的筹款活动。

正如表6.1所示，山东筹赈会乃由怡和轩会员居主要职位。

表6.1

山东筹赈会的操作结构



主席	陈嘉庚（怡）
副主席	陈秋槎（怡）
财政	李振殿（主任，怡），谢天福（怡），林金殿（怡），吴胜鹏（怡），黄有渊（怡）
查账	周献瑞（怡），林德溥
总务股	黄奕寅（主任，怡），李亮琪（怡），汤祥藩（怡），邱继显（怡）
文书	何葆仁博士（主任），聘岑照
筹款组	其他未有确认职务人士

资料：《南洋商报》\*\*18.5.1928

虽然说怡和轩会员把持着山东筹賑会的主要决策权，不能忽视的是，星洲的国民党势力在筹賑会的决策上，也占有一定的分量。他们开始时即在财政、查账与秘书处居主导地位。因此将山东筹賑会视为陈嘉庚领导下的一个联合战线，应该是合乎事实的。尽管如此，陈嘉庚还是面对着华社中两股势力的挑战。有证据显示“万金油大王”胡文虎也发起了一项筹賑运动，和山东筹賑会唱对台。胡文虎与陈嘉庚个人嫌隙极深，生意上又势不两立，此刻更因认捐了五千元而不被纳入委员会而深感忿懣。<sup>24</sup>据说胡文虎乃转而大力支持国民党著名领袖张永福，因此后者“一直希望染指山东筹賑会领导权”。<sup>25</sup>然而他的下场与胡文虎没什么不同，还是被拒于门外。于是乎，陈嘉庚与胡文虎之间的一场旷日持久的领导权斗争的序幕终于拉开了，直至二次大战前夕方告收场。另一股与山东筹賑会抗衡的势力来自一九二八年始创的南洋共产党，此党迅速地攫取济南惨案良机以宣扬及扩大组织。它在每月三号举行一次“常月纪念会”以激起抗日宣传与活动。<sup>26</sup>他们还借机激起劳资不和，鼓动劳方抗拒从薪给中扣取捐款的做法。<sup>27</sup>他们指责此款将用以养肥“帝国主义”政府，让他们得以在中国维持“帝国主义”军队。<sup>28</sup>与此事有关的一项传言是，陈嘉庚涂桥头一间工厂所发生的火患，乃与厂内工人不满此项扣除薪给转捐筹賑会的做法有关。<sup>29</sup>

在陈嘉庚领导下，山东筹賑会于一九二八年五月十七日做出了一系列重大决定，包括：制定委员会日常工作时间（下午三时半至五时半，下午七时半至九时半）；从原有一百二十二个社团的基础上展开去招募新会员；在四家中文报章上积极宣传；给南京政府财政部汇寄义款以救济难民；在马来西亚展开募捐活动、催促在马各主要城镇成立类似筹賑会。

这一项募捐运动旋即席卷了星马两地的华人社会，形成了一项跨帮跨派、深入民间的政治性群众运动，怡和轩一夜间变成了中国民族主义的大本营。华人政务司署始终注视着事态的发展，先是容忍、继而惶恐、忧戚与慌张，还得劳动代理华民政务司英咸氏（R. Ingham）花了三个月时光去准备应变措施，并最终提议“以非法活动与抵制日货为由将筹賑会封闭”。<sup>30</sup>尽管如此，筹賑活动依然展开着，直至一九二九年一月三十日陈嘉庚受到巨大压力后才宣布正式停止。这筹賑过程，却让陈嘉庚在星马华人抗日民族主义情绪高昂中享有更为广泛的政治领导权。至于英国人因何容忍陈嘉庚之是项领导在此暂且不提，值得在此着重探讨的是，陈嘉庚如何通过山东筹賑会的组织与运动，将星马华人历史上这一影响既深且广的爱国群众运动维持到底呢？看起来，这项运动的规模只有十年后出现的星华筹賑会方能与之比拟。

山东筹賑会的成功，与陈嘉庚的组织概念、精湛细致的组织技巧及领导才华等息息相关。在五月二十一日假怡和轩举行的第一次扩大会议上，陈嘉庚在各委员会与各参与团体代表面前，提出了两项组织原则：（一）所有捐款都得由筹賑会统一管理，（二）将募捐活动普及至社会底层及各帮派。<sup>31</sup>在组织技巧上，他乐于采取化整为零的分散式筹款方式。换句话说，他鼓励成立个别募捐单位，惟汇款工作则交由筹賑会统一办理。于是，两个附属组织在六月间成立，即筹賑会妇女部，由林文庆夫人及李俊源夫人领导；另一个是由同安人士林金殿领导的海界特别区募捐团。妇女部之募捐对象是妇女、海界特别区募捐团之对象则是在新加坡河及沿岸一带工作的运输工人、船员和驳运工人。山东筹賑会亦成立其他十四个筹款团，分散在新加坡各个角落去。这十四个筹款团，是由一百四十五个不同帮派的志愿人士组成，他们在指定地区沿门挨户地劝捐。最后，陈嘉庚还鼓励各会馆、帮、以及社会、文化、专业及宗教团体，再加上学校，在各自能力范围内劝捐。捐款者芳名及所捐献款额都在报章上发表，以资表彰。陈嘉庚未免有百密一疏之处，即忘记组织侨生华人劝募机构。不过，一部分侨生华人还是自动响应，慷慨捐输。



山东筹賑会是一场深入民间的普及性运动，连胶厂工人、计程车司机和娼妓都积极响应。例如一九二八年六月，有三十八间妓院联合献捐两千两百六十元。这一笔钱是红灯区卖笑女郎们一夜总收入。其他形式的筹款活动也同时试行着，如话剧与潮剧的义演、华资树胶公司员工们的月捐、华侨树胶工会对每担人口胶片抽取一角钱附捐等，结果证明成绩斐然。下表可以看出各主要团体及个人捐助山东筹賑会的一般情形。（见表6.2）

表 6.2

山东筹賑会主要捐款者芳名

余东璇（百万富翁）	12,000
怡和轩会员（共47项，陈嘉庚、叶玉堆各捐10,000）	52,600
吾卢俱乐部会员（共31项）	8,800
酒商公会	13,100
布商公会	10,000
糖商公会	10,000
当商公会	10,250
海界特别区募捐团	30,000
华人地方戏义演	5,762
海天游艺会	12,000
醉花林俱乐部义演潮州大戏	19,616
华侨树胶公会（树胶附捐）	200,000

资料：《南洋商报》，1982年5月 - 1929年1月，新加坡树胶公会年鉴，1957，页\*\*34

山东筹賑会以燎原之势触及星华社会，在开展不过十八天的短短时日里，即取得五十万元之惊人成绩，33在首个百日内，捐款已臻一百万元。34在一九二九年一月总结时，星洲华人总共认捐一百三十四万元，各地华人所捐计达五百万元（国币）。在一百三十四万元中，尚余八万元有待鸠收。山东筹賑会既已结束活动，其继续存在乃于法不容，故此笔款项之处理乃引起不少争执，且闹上新加坡最高法院，其经过曲折冗长，又不乏妙趣横生之处。

从各方面看，山东筹賑会无疑是十分成功的，既获巨额义款，又得到广泛支持。《南洋商报》某记者为此作了一项估计，即有三分之一的星洲华人，数目在十万人之列，投入了这一场轰轰烈烈的运动中。35兀敏氏也约略指出了这一场全民性的抗日运动，而且华人中不分贤愚贵贱，上至余东璇、陈祀仁等侨生华人显贵，下至三轮车夫、歌女等，一应参与。36他也承认，马来亚大多数华人“或许”亦曾捐助山东筹賑会。37

陈嘉庚主持山东筹賑会九个月，肯定是尝尽了领袖群伦的甘味。可是其结果却演变为甘尽苦来，这话从何谈起呢？山东筹賑会对于星马社会具有哪些历史意义呢？

对于英国人来说，面对着华社领导发动的这一场群众性筹賑运动，未免会有一种突兀及不知所措的感觉。他们对于星洲国民党及共产党领导，可以毫无顾忌地挥抡大棒，可是面对社会领袖陈嘉庚，又是这么个无党无派者，要如何应付呢？真是煞费心机、举棋未定。毫无疑问的是，不论英咸或兀敏皆一致认为，采取强硬政治手段对付这么一个极孚众望的社会显要，显然乃是吃力不讨好的事。不过，话又得说回头，陈嘉庚为拖延筹款运动而采取的迴旋战术，未始不曾动摇了英兀两人对他的信任与好感。

对于星马华人社会来说，山东筹賑会各组织所推展的募捐活动，其公开性与持久性亦属空前。就其规模之大、意义之深，前此之各项政治运动如辛亥革命、五四运动、五卅惨案等，皆不能望其项背。山东筹賑活动在精神上及思想上唤醒华人正视中国本土的政治。因此，可以说，它已成功地在这两个领域上为华人涂抹上浓烈的政治色彩。尤有进者，山东筹賑会打破帮派藩篱，使华人社会更易于聚凝、共图义举。筹賑会也充当一个训练营，为未来支持陈

嘉庚政治奋斗目标的一批积极分子提供磨炼机会。尤其重要的是，山东筹赈会为一九三零年代各项群众运动，在组织原则、形式及技巧等方面，树立了楷模。

山东筹赈会对于陈嘉庚个人之名望也起着推波助澜的作用。他本就是一个享誉隆盛、才德兼具的社会名人，一个魄力十足、令人敬畏的社会领导。他在长期的摸索中总结、塑造出一套独具一格的政治领导作风，即便是中国政府或英国当局，也要对他刮目相看，他常常在时机到来时充当华社的代言人。当南京政府折服于他的领袖才华的当儿，英国当局却忙于鉴定他的潜在“威胁”。日本三菱集团一名董事长在日本报章谴责华人的仇视行动，陈嘉庚挺身而出、仗义执言、坚决地为新加坡的抵制日货行动辩护，足证他政治地位之高、政治信心之强。他曾就上述事件在《南洋商报》上发表了一篇长文，指出日本对中国之侵略是造成星马华人仇日的根源。<sup>38</sup>另一个有关的例子是，他曾于一九二九年二月致电中国外交部长王正廷，对日本停止谈判解决济南惨案的做法做出反应。在电文里，陈嘉庚强调中国政府采取强硬态度，逼迫日本给与足够赔偿。他还暗示，星马两地抵制日货运动刻在如火如荼展开着，因此中国无须向日本让步妥协。<sup>39</sup>

筹赈会大功告成以后，陈嘉庚即将视线转向改造星华社会的工作上去。他改组福建会馆，使其成为一个重要的势力地盘。但是，他在一九二九年二月提出修正中华总商会章程的计划及呼吁成立一个包容华社各类团体的中华会馆的倡议，却胎死腹中，<sup>40</sup>其详情已如前所述。

随着山东筹赈会的解散，陈嘉庚的心情也从激奋趋于平静，才松了口气，不料又遭致筹赈会后遗症的冲击，并为此经受多少个不眠之夜的煎熬呵。一如上文所述，麻烦乃来自那笔八万余元款的处置问题。筹赈会解散前，闽帮陈嘉庚、李振殿、广帮李亮琪、客帮刘登鼎，组成一四人临时信托小组以处理是项余款，盖此笔捐款尚未收齐。<sup>41</sup>基于筹赈会已不复存在，此小组之设立乃极合情理的。在八万元中，有六万乃树胶附捐，仍待华侨树胶公会收齐后始交上筹赈会。

一九二九年五月，陈嘉庚和前山东筹赈会执委们谈商后，决定将此笔八万元款项用来兴建一间学校，地点在南京，藉资纪念济南惨案中为国捐躯的交涉使蔡公时。<sup>42</sup>这个建议遭到华侨树胶公会七十六名会员的反对，要求召开特别会员大会以资定夺。他们是在已投靠胡文虎的林金殿的带动下提出的。林金殿建议将是笔余款转赠胡文虎掌舵的“华北旱灾筹赈会”，<sup>43</sup>要求召开特别会员大会乃为此之图。林金殿与陈嘉庚两方人马乃为拉票忙碌不已。陈嘉庚在公会与树胶业中有的是朋友，特别会员大会之结果未卜先知，大会终议决将是笔“争执”款项拨归前山东筹赈会。<sup>44</sup>领导层斗争的第一轮乃以陈嘉庚获胜告终，惟其余波却未见平息。

当陈嘉庚将树胶公会六万元支票转入和丰银行山东筹赈会户口时，该银行经理萧保龄却将该支票驳回，令人难以置信。支票送还树胶公会时，有关人士咸感惊异、困窘。公会主席侯西反与萧保龄谈判失败后，将此事交由律师处理，遂开始了一段马拉松式的官司，拉拉扯扯了两年，终于一九三一年七月由高庭宣判树胶公会胜诉。<sup>45</sup>萧保龄在冗长的诉讼过程中极力为自己辩解，说他收到林金殿与郭开升之书面声明反对将该支票存入山东筹赈会户口。二人皆为树胶公会会员，故他“认为”该支票乃具“争议性”的。<sup>46</sup>无论如何，萧保龄在银行董事经理林秉祥支持下的这个做法，诚属不智。<sup>47</sup>

第一回交手结束不久，林金殿又以原告身份对那笔六万元的处置问题提出挑战。他以下述二项论点为由指控陈嘉庚与其他七名山东筹赈会委员：（一）山东筹赈会既已不复存在，他们乃无权任意处置该笔款项，（二）济南惨案已获得妥当解决，他们不应将该款汇回中国，并指派其用途。<sup>48</sup>一九三二年四月，高庭驳回其上诉，<sup>49</sup>惟林金殿旋提出反对由他负责堂费的事，理由是他乃出诸保障公众款项才采取行动，故由他负担堂费乃非合理之举，<sup>50</sup>他的上诉得直，一九三二年八月五日高庭判决山东筹赈会应负责双方堂费。<sup>51</sup>筹赈委员会当即表示将向枢密院上诉，惟当时访星之一名中国官员陈铭枢乃从中斡旋，此风波始告平息。<sup>52</sup>最终决定是，该笔值国币七万三千五百三十七（叻币四万元）之余款将汇回中国充当慈善用途。陈嘉庚终将此笔款项汇到南京财政部以赈济山东省一九三三年九月间之水火灾民。<sup>53</sup>

山东筹赈会为此余波付出巨大代价，光在支付庭费方面即花去六万元，姑不计和丰银行本身之损失在内。<sup>54</sup>通过这几回司法较量，足见胡文虎、林金殿等对手，不论在人力、财力与社团后盾方面，皆不容忽视。山东筹赈会导致陈、胡领导权斗争公开化，其创痕之深，乃非任何努力所能弥合者，陈嘉庚与胡文虎二人间之对立无和解之希望矣。

陈嘉庚在法庭与私隙斗争中虽然为他赢获巨大的精神胜利，他在山东筹赈会的领导角色与处置筹赈余款方面的一些问题却受到英国人的挑战。有三个因素导致陈嘉庚与英国殖民政权关系的裂痕。第一，树胶附捐问题，这个问题在树胶公会与和丰银行对簿公堂时浮现出来。金文泰总督一九三零年二月抵星视事时，一心准备抑制各种形式的中国民族主义活动。如今，又面对着“主权中的主权”的另一个挑战，怎不令他怒火中烧？<sup>55</sup>在他看来，星马国民党

势力已蓄意建立一个“主权中的主权”了，而山东筹赈会之实行树胶附捐，向民间立律征税，乃藐视与破坏殖民地法律之举。

一九三一年和一九三二年的“田中奏折”事件，更授英国人以柄，使它可以借机会向陈嘉庚下手。一九二七年七月二十五日田中首相向天皇呈上的这一份奏折，使陈嘉庚深信，这是日本觊觎中国领土野心的证据。金文泰总督于请示英国驻日本大使林利勋爵后，认为该奏折乃“纯属捏造，旨在宣传”的花招。<sup>56</sup>他又自华署政务司兀敏氏处获悉，陈嘉庚创办之《南洋商报》已印刷五千本奏折，交由福建会馆及怡和轩广为分发，而且两团体所订者各为一万份。金文泰遂决定向陈嘉庚施压，此事由兀敏氏出面执行。陈嘉庚为顺英人之意乃停止继续印刷该奏折。<sup>57</sup>金文泰令兀敏氏函告星马各侨领澄清该文件乃“伪制品”，还嘱出版物检查官竭尽所能地“阻止该文件的继续流入本殖民地”。<sup>58</sup>

英殖民政权对陈嘉庚的第三个指责，是他在山东筹赈会期间的“非法”抵制日货行动。英国人在不意中发现陈嘉庚牵连其中的物证。其经过是这样的：一九三二年，当陈嘉庚和林金殿在公堂见面时，林氏指控山东筹赈会乃是未经注册之非法团体。陈嘉庚乃于一九三二年四月六日正式向政府申请注册，并呈上一九二八年至九年的会议记录。注册官以筹赈会抵制日货活动为由拒绝所请。<sup>59</sup>尤其严重的是，会议记录显示陈嘉庚曾前后四度对抵制日货活动表示支持，构成他直接或间接参与排日运动。<sup>60</sup>他在一九二八年七月二日的发言记录对他尤为不利，兹摘引如下：

*本委员会（筹赈会）之职责不惟筹款乃亦为切断一切经济关系矣。本委员会应坚持抵制直至济南事件完满解决时止。日本人侵占山东乃志在东北，为支持国家计，乃必以抵制为唯一武器矣。抵制与筹款乃关系密切者。*<sup>61</sup>

金文泰再也不能保持冷静与沉着了。他决定断然处置——将陈嘉庚逐返中国。然而递解出境一事须经行政议会裁决，为此他在一九三二年五月十一日召集了行政议会议事，对陈嘉庚事件提出讨论。很明显地，金文泰并未取得该会的一致支持。无论如何，陈嘉庚毕竟是英籍民，将他与居留地强行切断关系终非易事，虽然根据前总督阿瑟杨格勋爵之修正条例，可以将陈嘉庚之公民权加以吊消。尽管如此，会议终达致一项折衷解决方案，该会之会议记录明确指出了这一点：

*行政议会考虑到一些与山东筹赈会有关的华族领袖的行为。*

*本会决定致函陈嘉庚先生提醒他的行为已受到总督的垂注，倘若今后尚有类似行为，他将会面对严重后果矣。*<sup>62</sup>

在海峡殖民地史上，一位享有卓越社会地位之侨领居然因其“行为”而受到行政议会此类“警告”，尚属空前。金文泰像校长训诫学子般的这种作风，乃是不易被人接受的，但陈嘉庚却委屈求全加以忍受。另一方面，金文泰之让步亦可被视为示弱的表示。惟其如此，它却让人感受到金文泰的宽厚与政治家风范。英国人常常推行这一种实用主义，这也使他们在星马的统治显得更加稳定、有效、持久与成功。如果他们能将陈嘉庚驱逐出境，那末，严重的经济与政治骚乱之出现，将不会是一件难以预料的事，如反英抵制行动之可能发生即是。陈嘉庚自有一套巧妙的抗议方式，这主要是对金文泰在经济大衰退时期政治控制及经济政策有欠灵活的一种不满表示——一九三三年他宣布辞去华人参事局委员职位。

虽然说此举乃抗议金文泰对华商投资稻米种植业的经济歧视政策，该政策使当时华人失业问题更趋严重。陈嘉庚的这项行动是二人在一九三一至二年间关系恶化中发生的。陈嘉庚在一九四三年撰写自传时，对他与金文泰的关系只字不提，此或因他觉得一九三二年之“警告信”乃一项“屈辱”及“令人痛苦”之事吧。

在山东筹赈会余波案件陷于胶着状态时期，陈嘉庚却因公私事务皆面对多方挑战，乃显得活跃异常。一九三一年八月，公司改组为私人有限公司，这正是他在经济战线上挣扎围存的关键时刻。他与胡文虎之龙虎斗在一九三一年发展为闽帮与客帮的帮系斗争，焦点是所谓“潘柔仲事件”。<sup>63</sup>潘柔仲是《星洲日报》一名副编辑，《星洲日报》乃胡文虎一九二九年创办的。一九三一年，该报为纪念创办二周年所出版之《星洲日报二周年纪念》一书中刊载潘柔仲一篇文章，文章对福建省教育、军事及妇运等颇多不敬，遂引起一些闽帮教师、《南洋商报》及福建会馆的不满。此次风波延宕了三个月之久，后经一番调停始告平息。由于胡文虎深受闽帮压力，其“解决结果”当然是有利于闽帮，其中一项是潘柔仲离开《星洲日报》，另一项是在《星洲日报》连续刊登一个月的道歉启事，而其他华文报章则刊登两个星期。<sup>64</sup>

一九三一年的九·一八事件，打响了日军全面入侵中国东北的第一炮。当时已俨然星马社会中国事务发言人的陈嘉庚，乃立刻召集一项声讨日本的群众集会。<sup>65</sup>大会议决通电日内瓦国联总部与美国总统，要他们出面说项，伸张正义、保障和平。<sup>66</sup>陈嘉庚本人则亲自联络其他侨商抵制日货以示抗议。<sup>67</sup>为星马华人鼓动志气，他拟就一篇长文刊登于一九三二年一月四日《南洋商报》上，对日本侵占东北事作一番分析。在预言日军之必重蹈德军在第一次世界大战之覆辙时，陈嘉庚以“恶有恶报，种恶因并不结善果”之箴言总结该文，<sup>68</sup>意指日军终将为其中国侵略行为付出代价。

一九三二年一月二十八日，日本为转移国际对其侵略东北行动视线，乃在上海开辟第二战场。中国国难日殷，虽然日军遭遇十九路军和第五军的负隅顽抗，他们终在一个月后突破中国军队防线，进占上海。经过国联调停，双方终在一九三二年五月上旬达成致停火协议，俾日军得以从上海占领区撤兵。此一·二八事件又在星马华社中掀起另一股怒潮，不少华人纷纷行动起来，募集款项汇发南京政府以周济难民。69际此非常时刻，陈嘉庚却保持极度缄默，耐人寻味。反观受国民党操持的中华总商会却发起了一个由七十五人组成的“上海筹赈会”。值得注意的是，商会的此项行动并没有受到华人政务司署的干涉。70在历时八个月的活动中，中华总商会总共募得国币四十二万元以赈济上海灾民。71陈嘉庚虽然表现不甚活跃，怡和轩却对日军攻击上海事迅速提出抗议。迨一九三二年二月五日会员共募捐了约值国币六十五万元义款72，这还是上海筹赈会成立前三天的事。陈嘉庚仅能捐出四千元，远不如其他会员般慷慨。或是经济困窘使然吧。73无论如何，这是陈嘉庚在未来二十一个月中，与中国政治发生关系的最后一次。

金文泰通过行政议会所发的警告信，多少起了些阻吓作用。陈嘉庚在一九三二年五月至一九三三年十一月间保持低调，这与金文泰蓄意挫伤他的政治锐气与减少他的政治活动有关；亦由于“递解出境”的幽灵在作祟，陈嘉庚在金文泰主政时期，闭口不谈中国政事。惟一的一次例外也是以低姿态出现，那就是一九三三年十一月福建会馆紧急理事会商讨与福建独立有关的事。斯年，上海抗日将领十九路军军长蔡廷锴将军于福建省拥兵起义，宣布与南京蒋介石政权决裂。由陈嘉庚召集的是次会议只有十一人出席，不足法定人数，只好当讨论会处理。在讨论会上，陈嘉庚指出际此华北日军威胁以及国际形势日趋严峻之非常时刻，中国极需团结应敌，因此他对蔡廷锴拥兵自重深表不满。74李振殿也提议谴责此次闽省独立运动，与会者皆同意照会该地方政权领导层，劝请彼等应以国事为重，停止一切莽撞行为。他们决定通知马来亚之福建会馆，已达成反对闽省独立与弱化中央的共识。75福建地方政权在一九三四年即被蒋介石击垮了，从此事中可见陈嘉庚乃南京政府和蒋介石的忠实支持者。

一九三四年，陈嘉庚在金文泰卸任返国与中国国难危机深重声中山再起。他的重新出现于中国政治舞台，乃因新总督汤姆士比较容忍中国民族主义运动所致。汤姆士总督一心所系的是共产主义运动，因为共产党人是要打倒殖民主义，号召群众起来进行阶级斗争，俾在马来亚建立一个社会主义国家。是故，汤姆士在一九三零年代的重要任务是阻止共产主义思想的散播与马共利用中国民族主义运动来发展。

一九三六年六月，广东和广西的地方政权，联合反对蒋介石领导的中央政府。陈嘉庚深感忧虑乃在中华总商会召集一次大会，大会在他主持下通过了谴责叛乱、支持中央的动议。76他在会后发电劝告二地叛变领袖，“外侮日迫，万万不可内讧”。77不出四个月，在广东军队的大量变节下，西南异动政权终于瓦解。蒋介石军队重掌广东大权后，广西地方政权被迫接受这一项和平协议，使他们保留一定的权力与军力。78

一九三六年七月，在反对西南异动的同时，陈嘉庚出而领导了星华购机寿蒋委员会，是年蒋介石五十寿辰，南京发起捐资购机祝寿。中国驻英大使电新加坡总领事，劝马来亚华侨捐飞机一架，国币十万元。吉隆坡华人首起响应，各州亦纷纷效尤，总领事向陈嘉庚提议，陈嘉庚说须向当局请准方可进行。79虽然陈嘉庚抱悲观态度，因为飞机乃属军械品，然而他却私自请教孙崇瑜，80并希望这位华民政务司帮办，佐顿氏的助手与友人能从旁协助。出乎他预料的是，孙崇瑜竟然告诉他英当局对于购机寿蒋事不表异议。陈嘉庚在自传中表示，由此他感觉英政府对中国方针已变，心中无任欣慰。81

一九三六年七月二十九日，在中华总商会举行了一项会议以讨论在星洲募款购机的事，陈嘉庚提出与全马各地联络并加强募捐的提议也在大会上获得通过。82此动议卒导致九月间吉隆坡会议讨论合作问题。九月十三日至十四日在吉隆坡举行的会议宣告马华购机寿蒋会的成立，藉以代表英属马来亚的购机活动。陈嘉庚被举为常务委员会主席，其他十五名委员则分别代表各地华人。此常务委员会之总部设于怡和轩。此富有历史性意义的吉隆坡大会亦通过其他议案，其中包括以十月十五日为活动结束日期、马来亚华侨捐款独购英机的指示等等。83据报迄十月杪共获捐款一百万元国币，84悉数汇交南京政府。此笔捐款在一九三七年三月用来购买十三架战斗机，飞机编列是马来亚一号至十三号。85马来亚华人此次筹赈购机运动为期短暂而迅速，它在一定程度上提高两地华人的政治意识，使之更趋向中国本位化。它也在精神及心理上为华人做好迎接国内与国际危机的准备。

对于陈嘉庚而言，作为这次购机寿蒋筹款活动的领导人，意味着他身为英籍民和中国民族主义者的双重身份，已得到一大突破。从此，他也更加勇敢的关心国家危亡，也更加充满信心地参与中国政事。如此，他首先对蒋介石之能否继续领导中国而感到忧虑，进而转化为对蒋介石的景仰与迷恋。他一生皆以宋朝名臣范仲淹（九八九至一零五二）为楷模，服膺范仲淹的教诲——先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。他对西安事变的反应体现了范氏对他的感染。一九三六年十二月十二日驻西安的西北剿匪总司令张学良不满蒋介石“先安内而后攘外”的政策，此政策如今已证明是行不通的。张学良于不能劝服蒋介石放弃内战努力后，乃实行兵谏，企图迫使蒋介石将枪口对外。

一九三六年十二月中的那两个星期，显得何等漫长呀，它让一切关心国事的华侨深以蒋介石个人安危操心不已。在星洲，蒋介石被绑架的消息成为头条新闻，令成千上万读者感到惊愕与难以置信。陈嘉庚更为此痛心、失眠、坐食不安、日夜焦虑。他一直守候在怡和轩电话机旁，每隔二三小时即打电话到《南洋商报》探询蒋氏安危。他偶尔紧握话筒，久久不放，凝神聆听商报职员为他译读电报内容，口里常叨念着这么一句话：“我还在等，没睡”。在那漫长的两个星期里，怡和轩内挤满了人群。有不少人还噙着泪水聆听陈嘉庚的意见。有一次，怡和轩客厅内气氛凝重，他沉痛地告诉访者，蒋介石是中国唯一的救星，倘“天不从愿”，86他本人亦无能为力矣。在众人面前为蒋介石的安全而落泪，这在陈嘉庚一生中，是鲜见的现象。当蒋介石平安的消息传出后，刘牡丹、侯西反、黄奕欢等即准备庆祝方式，他们载来一整卡车的鞭炮，在怡和轩会所前燃放，与陈嘉庚联欢遥贺。87

陈嘉庚对此类危机一向反应灵敏，十二月十七日，他在怡和轩召集了一次紧急会议，以讨论西安事件。不出所料，会议决定联合其他侨团发动一次群众大会，地点是中华总商会会所，日期是十二月二十三日，蒋介石获释前两天，出席者来自学校、姓氏公会、行业公会、同乡会及文化、专业团体等一百零三个华人团体的代表。陈嘉庚再一次担任主席，他在会上发言非难张学良抗敌必须容共联俄的主张；他也嘲笑安抚共军的想法。他当时相信中共都是一帮土匪，万无容忍之理。大会通过七条提案，其中包括（一）支持南京政府，（二）呼吁张学良痛悔及释放蒋介石，（三）成立一个以陈嘉庚为首的二十二人委员会——新加坡华侨救国援蒋会。90援蒋会的主要任务是向张学良施加压力，谋使他释放蒋介石；向各省大员通电，促他们支持南京政府，在星马华文报章，宣扬该会立场与目标。可是，他和许多华族人士皆不知晓，蒋介石之所以获得张学良的释放，是毛泽东与周恩来居间说项促成的，目的是团结对外，建立一个广泛的抗日统一战线。

西安事变后的陈嘉庚，对蒋介石的支持益形坚决。一九三七年四月，在一次鲜见的记者会上，他告诉采访的《南洋商报》记者，他不同意国共间建立抗日统一战线的主张，惟共军若“无条件”归中央改编，在中央指挥之下，亦殊应予以接纳。91换言之，陈嘉庚乃附和南京政府之立场，即延安共军应受蒋介石改编与指挥，以共同抗敌。他之所以坚决支持南京政府，乃因他深信，蒋介石是唯一能团结全中国人民一致抗日的伟大领导。直至一九四零年回国视察时为止，陈嘉庚始终抱定这一个信念。

从地理上看，西安和京郊卢沟桥，其距离同伦敦与柏林间距离相仿佛。但是从历史上谈，那致命的西安事变，与一九三七年七月间发生的、令人感到屈辱的“卢沟桥事变”，仅相隔了短短八个月时间，中国的大部分政治地图需要重划，毛泽东与蒋介石二人的大部分政治命运也起着重大变异。“卢沟桥事变”导致中日战争之开始，也掀开了第二次世界大战的序幕。在国外，首先是东南亚华人，后来是整个东南亚地区人民，在炮火纷飞中度过八年苦难岁月。在华侨与陈嘉庚心中，“卢沟桥事变”的创伤何其深刻，只等到一九四九年中共取得政权后才有获得完全弥合的机会。

一九三七年七月七日，陈嘉庚在其第五公子陈国庆的武吉智马住寓过夜，对中日开战一无所知。次日即七月八日星期四早晨，父子俩驱车出门，准备前往陈国庆管理的德光砖厂视察，七点车驶经克里门梭道进抵乌节路时，陈国庆赫然发现路旁墙上出现几个用英文书写的标语：日本占领卢沟桥。他将情转告其父，其父却以预言式的口吻说：“这是地方性的，若日军进攻上海，则中日全面战事将爆发，到时我们才考虑如何应对。”92陈国庆回忆说，当时他父亲很镇定，丝毫没有激动的样子。当然，这个消息减低了他们视察砖厂的兴致。可是他们并不知道，卢沟桥事变是日军席卷东南亚的前奏，他们已濒临生死存亡的边缘。

中日战争爆发后，东南亚华人掀起了规模空前的群众运动以支援中国，这一项漫长持久的群众运动延至一九四二年日军占领东南亚时才告结束。华侨对战争所做反应大小，在相当程度上取决于各个殖民政府的态度及该地区华侨社会的资力及领导能力。战争也将二十世纪中国民族主义推向高潮，也为战争中的那一代华侨抹上浓烈的政治色彩。

在马来亚，麻坡、柔佛、吉隆坡、怡保、檳城、阿罗士打等地华人对战事的反应最快，他们纷起组织各处的筹赈会。93星华社会反应迟缓、暧昧、规模零星，迄八月十三日上海受到日军进攻后，他们的反应才转趋活跃。虽然如此，七·七事变发生后，中华总商会会长陈振贤遂在七月十五日召集紧急会议讨论对策。会议决定致电蒋委员长表示华侨抗议日军侵略华北，吁请他坚持抵御外侮，另一项行动是邀请各侨团踊跃出席商会拟召开的代表大会，共谋筹赈救国良策。94不出一星期，共有一百一十八社团响应号召，表示将踊跃出席订于七月二十四日举行的侨团大会。

詎料七月二十四日一早商会即发出取消当天大会的通告，原因是中日关系已趋和缓，95很显然这是出于英当局的反对。英殖民政府当天发表公报，指出任何旨在“破坏本殖民地和平”的行动将受到制止。96公报也进一步强调“有组织性地进行筹款及汇款中国或日本以充军事用途的任何做法将是不能容忍的。”97

对于这个“流产”的侨民大会，陈嘉庚所抱态度很有意思的。他在原则上不反对侨民大会的召开，惟觉得尚非其时。他的看法是，七月间华北形式有欠明朗，并不足以促动一场规模浩大的募款活动。即便是中日开战，亦将是一场旷日持久的拉锯战，迟些时成立筹赈会亦无大碍。更何况，大规模筹赈运动需耗时拟定计划向有关当局请准。98商会原定大会之匆促取消，说明了他的深谋远虑与预见之明。

英国人一开始即竭力抑制华人间蠢蠢欲动的爱国激情。他们不断审视中日战争的发展情势及当地华人的反应，以便随时调整自己的步伐，一当壶盖沸腾，英国人一贯的现实主义作风也跟着出现了。当八月十三日日本进侵上海，此种务实作风便发挥殆尽，让侨民大会得以召开，这使星洲社会免除一场祸事，提供了一个绝佳机会。

随着七月间中日战争的爆发，星洲华社情绪日益高涨，社团会员、学生与工人等纷纷起来组织各类赈款活动。99据说学生、工人在八月上旬表现活跃，他们的筹款运动并没有受到当局的干预。来自割梨、建筑、石厂、打金、机械、裁缝、印刷、药剂、制鞋、炼油、饼干、锡矿、机动及电车公司等各业工人已经群起发动救亡筹募活动。100战争所引燃起的怒火已蔓延至民间，一些目击人士也证实了这一点，并指出不少华人群众已自行组织一些蚊式的地方性筹赈小组。他们也组织与举行了群众集会，号召呐喊。101下层人民的反应引起了英国人的警戒，工人、学生筹赈活动一经蔓延，将对星洲社会的和平、稳定带来一发不可收拾的后果。英国人批准商会在八月十五日重开侨民大会的行动，俾让彼等成立一个“妥当组织”的中国筹赈会，未尝不是出于避免共产势力利用民族主义情绪的一种考虑。

英国人既为殖民地的主宰，他们对筹赈会领导人物自有自己的一番看法与选择。商会会长陈振贤与副会长林庆年，一为前同盟会会员，一为现国民党领袖，皆不适于出掌筹赈会，何况陈振贤又是来自一个规模比较小的潮帮。更何况一九三七年出任商会会长之前，又不多见他活跃于社会事业上，领导才华也是个未知数。102

经过一番思考后，华民政务司佐顿与汤姆士总督终于决定由陈嘉庚出来领导。陈嘉庚既认识佐顿及孙崇瑜，又为最大帮别首领。再者陈嘉庚又是无党无派领袖，在华人社会中常起缓冲作用。最后一点是，陈嘉庚素来即是一个“负责任的”领袖。对于筹赈活动，他将较其他人更准备向英国人负责。

陈嘉庚亦承认，他之担任星华筹赈会领导，乃获得英国人之圈定与敕准。在八月十五日侨民大会前夕，陈嘉庚与其他数位商会董事曾受佐顿氏召见。至于是个别召见或是集体与会，迄今未详。当天的情况如下：佐顿问陈嘉庚是否准备赴会，陈的回答是肯定的。佐顿问他将否为大会举为主席，陈答“未知”。佐顿遂开门见山地表示。“总督与我皆决定由你主持大局”103惟提出五项先决条件：（一）捐款仅当赈灾用途，（二）不得胁迫公众捐款，（三）收汇捐款概由一个单位处理，（四）不得发表反日言论或号召抵制日货，（五）大会只能号召筹集救灾用途之款项，不得号召筹款以充军事用途。104

星洲华社一百一十八个公共团体共派出七百名代表，出席八月十五日在商会举行的大会。陈嘉庚当仁不让，主持了是项集会。他在开场白里坦告大会，自己曾受佐顿氏召见，并将当局所列五项条件一一呈述，且表示自己已一一接受。惟对于英国人圈定他为领导一事却只字不提。105

大会在紧张的政治气氛下结束，它催生了一个极富历史性的星华筹赈会，筹赈会由各帮推选的三十一名代表组成，详见表6.3。

表 6.3

星华筹赈会执行委员会

帮	委员
闽帮（14名）	陈嘉庚（主席）、叶玉堆、李光前、蔡汉亮、周献瑞、李玉荣、谢天福、林庆年、李振殿、谢荣西、林金殿
潮帮（9名）	陈振贤、李伟南、杨瓚文、陈肯构、连瀛洲、洪开榜、陈锡九、蔡宝泉、林树森
广帮（4名）	林文田、何思观、区冕堂、李亮琪
客费（2名）	杨溢磷、林师万



帮	委员
琼帮（1名）	郭新
三江（1名）	杨惶华

资料：海峡时报**16.8.1937**，《南洋商报》16.8.1937

在八月十七日假怡和轩召开的首次会议上，陈嘉庚被推举为执委会主席，他一直担任斯职至二次大战前夕。其他委员则分配至其他五个特别部分及一个秘书处，详见表6.4。

表 6.4

星华筹赈会职员表

主席	陈嘉庚
财政（8）	李振殿（主任）、林文田（副主任）、叶玉堆、林金殿、陈振贤、陈六使、蔡宝泉、杨溢璘
总务（2）	李亮琪（主任）、另一待补
查账（2）	周献瑞（主任）、连瀛洲（副主任）
交际（2）	林庆年（主任）、另一待补
筹赈（8）	（由各帮推举）
闽帮	侯西反（主任）
潮帮	李伟南（主任）、杨瓚文（副主任）
广帮	曾纪宸（主任）、胡文钊（副主任）
客帮	林师万（主任）
琼帮	郭新（主任）
三江	杨惶华（主任）
秘书	待呈

资料：《南洋商报》\*\*18.8.1937

星华筹赈会卅一名执委中多为华侨社会领袖或一帮之首，他们是华社中萃英硕彦。鉴于募捐活动是依循帮的模式展开的，许多在执委会之外的帮领袖则可以依附在各自的筹赈部门中发挥作用；这即形成了星华筹赈会的一个特色，即具有明确职位的执委充当中央执行者与协调单位的角色。对于东南亚华人来说，中日战争年代，也是他们采取各种形式投身救国抗战的年代，这里有抵制日货运动、有公众集会、政治大会、也有文娱表演及报章上、学堂内的宣传，从而提高人们的民族觉悟性。机工与专业华人也鼓起回到重庆为国民党政府效劳的热潮。也有动员华人捐款济难，使中国抗战立场更加坚定。这也是一个充满动员群众的技巧、锻炼组织技能以及落实心理宣传战术的年代。这也是政治煽动家、募捐组织家如鱼得水的年代，因为久受压抑的华侨此时更易于响应捐款号召。也是在这一个政治气氛浓郁年代里，一些相互竞争的组织如陈嘉庚领导之星华筹赈会及共党与它的外围组织等，皆乘机充实他们的组织技巧以增进募捐筹款成效。通过在筹款成绩与施加政治影响方面的角逐，这些政治健儿们将星马华人社会推向一场来势迅猛的政治运动中，论其规模之大、影响之深，乃是当地华人历史中罕见的。



在这一场庞大的群众运动中，陈嘉庚始终身居领导地位。他胆大心细地操持着这么一个受着敕准的“妥当组织”的筹赈组织，支撑着它的是许多帮派和社会的资源——财力、人力组织网络、组织干才和宣传能手等。作为一位无党无派领袖及前辈，陈嘉庚及其领导下的筹赈会，更容易地与诸如海峡侨生华人、马共外围组织、国民党及其他帮派或社会等杰出领袖建立密切关系，为中国筹赈纾难。

与九年前山东筹赈会比较，星华筹赈会在调动各帮力量方面做得比较深入和彻底。比如，潮州最高代表组织八邑会馆，“即将各潮州地方会馆、姓氏公会及商业组织纳入潮帮筹赈系统中”，“106广帮在海天俱乐会带动下，在筹款工作上，表现出多才多艺，极富创造性的特色。他们推出一种“募捐箱”，藉以向小贩或者商人筹款，他们在市区各交通要道旁开设日用品零售店，所获全交海天俱乐部以供救亡用途。此外，他们也举行粤剧义演等。更重要的是，他们也从个人（粤籍）收入中抽取定额的捐款。107广帮的这些献捐方式后来也被其他帮别采取推行。值得着重指出，这些方式与技巧在前山东筹赈会的活动中经已成功实行，贡献颇巨。

随着时日的推移，星华筹赈会的活动，已逐渐倾向于一大规模的群众运动。在一九三九年初，筹赈会计做出了如下几项具体努力：

（一）月捐——陈嘉庚本人每月捐献两千元，直到战争结束为止。

（二）特别捐。

（三）由劳资商达协议，从员工薪水中抽取部分作为捐款。

（四）募捐箱方式。

（五）树胶或其他热带土产出口附捐，与山东筹赈会树胶附捐类似。

（六）纪念日捐款——华人春节、孙中山诞辰、七·七事变、八一三抗战、双十节、蒋委员长诞辰（十月三十日）等日子，皆出动劝捐。

（七）通过售旗、售花、售纪念品及举行园游会、义卖（为赈济中国而主办足球赛、篮球赛、羽毛球赛）、文娱表演、地方戏剧表演等。108

在星华社会推动救亡工作时期，其最具“革命性”的特点是，星华筹赈会成功有效地贯彻运用各种组织与动员原则和技巧，以进行筹款及施行抵制日货活动。这些技巧是：（一）在陈嘉庚纵容下成立一个“非法的”，雷厉风行抵制日货的外围组织；（二）成立新加坡海峡华人筹赈会，以谋取侨生更多精神与金钱上的支持。（三）在全岛各个角落建立了筹赈分会，使筹赈活动向纵深方面拓展，既然上述这些都与身为筹赈会主席的陈嘉庚有着直接间接的关系，我们有必要将他们个别地叙述一番。

必须提出的是，中华民族解放先锋队一九三七年九月成立时，陈嘉庚并不涉身其中，后来它却渐渐成为星华筹赈会外围组织。当黄奕欢告诉他有关这个“地下”组织的存在时，陈嘉庚警告他务必格外当心，惟他亦纵容并给与庇护。据陈育崧所述，陈嘉庚亦默许筹赈会提供此组织每月八千元的拨款。109中华民族解放先锋队是施方平、张楚琨及陈嘉庚三位最堪信任、最老练的组织高手侯西反、刘牡丹及黄奕欢所创立的。刘牡丹弟刘毓奇是此组织成立后的铁腕领导人。这些人多来自星华筹赈会之闽帮筹赈小组，与筹赈会关系密切。

中华民族解放先锋队所担负的另一项任务是，抗拒马共势力的影响。马共在一九三七年八月成立了一个外围组织——华侨抗敌后援会后，即积极扩大他们的影响。此外，民先队也努力建立一个广泛的抗日灭奸统一战线。他们也大力号召抵制日货、促进中英友好合作等。110迨一九三八年二月更扩大活动范围，如成立更多抗日救亡组织、扩大救亡宣传、阻止帮派倾轧、争取更多赈款，如募捐及出售救国公债等。111

华侨抗敌后援会与中华民族解放先锋队之间至少有一个共同目标——力行抵制日货行动。因此，他们在一九三八年十二月在星洲进行的抵制德、意货活动上步调一致。112当时，在中国，国共两党合作之事已在进行中。因此，影响所及，在星洲的上述两个组织也携手合作，并在一九三九年成立了联合行动委员会。113此举引致英殖民当局的注目，惟恐产生不良后果，他们乃于一九三九年十二月下手，将侯西反及一批首领驱逐出境。114缺少了侯西反，民先队势力转弱，两个组织间不出一年的秘密合作也告解体了。

与对待民先队的态度不同，英国人常对抗敌后援会及马共采取“镇压”手段。例如，在一九三七年，就有二十名马共高级领袖在驱逐令下被递解出境。115一九三八年，抗敌后援会中至少有十一名在中国出世的领袖在参与“颠覆”活动名下被捕，后来还遭递解出境，116其中包括王炎之、粘文华、顾俊英、苏棠影等四名重要人员。英国人一九三八年也不得不承认，尽管遭受到种种高压手段，抗敌后援会“在马来亚，尤其是星洲已争取到相当程度的力量”。而且，此组织“人数众多，组织优良”。117英国人更进一步指出“它的会员每人拥有一个徽章，系于裤袋内，且有编

号，在柔佛一地已见高至三千号以上。”<sup>118</sup>迄一九三九年十二月，英国当局确认抗敌后援会仍是马来亚华人社会“最强大及最活跃”的组织，其会员已臻三万名之多。<sup>119</sup>

在一九三八年十二月之前，民先队尚未与抗援会结盟，故陈嘉庚与星华筹赈会之领导权频频受到抗援会的挑衅，乃是预料中事。一九三八年三月至五月间，抗援会与其他左派团体一再要求星华筹赈会接受让业余话剧团体参加表演，<sup>120</sup>然而遭受后者坚拒，原因有二，一是华署已公开表示反对，二是担心演出将用以鼓吹该组织之政治目标。<sup>121</sup>可以预见的是，这些左派团体皆大表不满与抗议，唯皆无效。两者间的第二次冲突是发生在八一三纪念日一事上，这是一九三八年七月及八月间的事，八一三象征中日上海武装冲突。抗援会联同其他追随者向星华筹赈会施加压力要举行一个纪念会，但陈嘉庚却指出“坏人已准备在八月十三日制造骚乱，干扰民生与商业。”<sup>122</sup>抗援会随后乃自行纪念，有超过四百人出席参加。<sup>123</sup>他们的胜利是短暂的，盖十一名主要首领旋即遭受逮捕并被驱逐出境。上述事件凸显了抗援会与陈嘉庚的紧张关系，也显示了在一九三八年陈嘉庚已设法摆脱与马共领导下的外围组织，在中华民族解放先锋队与华侨抗敌后援会一连串抵制行动中，日本在新加坡的贸易与商业遭受惨重损失。

与山东筹赈会不同，星华筹赈会发动侨生及受英文教育华人起来参与筹款赈济中国的活动。这里头的一段渊源，与陈嘉庚、陈国庆父子俩的一次谈话分不开。一九三八年，陈嘉庚五公子陈国庆常到怡和轩来，见华侨社会为款事活动频繁，对他们热心与献身精神不由钦佩与感动，他遂问父亲自己能尽一些什么义务，陈嘉庚思及侨生社会情况，乃嘱陈国庆向这方面努力。于是，陈国庆遂找上林文庆博士及李俊源夫人，微询是意。二人热烈欢迎，及发起组织成新加坡海峡华人筹赈会，主席是林文庆、副主席是李俊源夫人、秘书陈国庆、财政陈振传、委员郑连德、罗本立医生、黄添福医生、叶平玉、林忠邦、余双全、苏义顺及王长辉等。<sup>124</sup>筹款活动包括售旗、售花、售纪念品、园游会、文艺表演、魔术表演等。在这些活动中，以侨生华人剧团“Oleh Oleh Party”之演出，最受人注目。“Oleh Oleh Party”团员每半个月一次到快乐世界游乐场去举行一连三天的精彩演出，游乐场内演出地点可容三千名观众，演出广受欢迎，场场爆满。观众多为娘惹与峇峇，他们对演出大为陶醉，筹赈会遂自票房收入中获到大量义款矣。演出的节目是现代马来戏剧（Bangsawan）中场休息时间，剧团中男扮女角之王源木与其他几位则出来演唱（KRONCHONGS），引人入胜，而其滑稽戏表演往往令人捧腹不已。<sup>125</sup>侨生华人对中国国难表示如此关怀之情，尚属破天荒之举。依陈国庆之见，这是一个“根本性”的变化。<sup>126</sup>侨生华人与移民华人之间在一九三八年至一九四一年的这一种同舟共济的关系，可以说是星华筹赈会所取得的一项重要成就。

最足以显示星华筹赈会之力量与威望者，莫如它在动员星洲华人起来参与筹款的工作表现上。从一九三八年十月开始，在新加坡市中心以外的许多角落，筹赈会分会像雨后春笋般的出现了。星华筹赈会负责人侯西反及其他活跃分子四出活动，迄一九三九年一月止，全岛已成立了二十多个支部、二百多个分部。<sup>127</sup>这些支部分布在淡申路、中峇鲁、巴西班让、亚历山大路、鸟敏岛、芽龙、樟宜、武吉智马、加东、巴西班让、实里打、丹戎禺、绝后岛、直落马打依干及蔡厝港等地区。<sup>128</sup>当侯西反于一九三九年十二月离星时，星华筹赈会已有了大约三十个支部，支部职员多由该区华人选出，负责筹款及其他有关事宜。无疑地，这些支部协助在全岛范围内筹集了大量的义款。尤有进者，它使星华筹赈会之影响深入民间，其操作俨然像个政党。迄一九三九年六月，华民政务司署对于工商业范畴内已出现筹赈会支部一事，不由提高警戒，星洲华署所编“华人事务月刊”曾有如下报道：

它对马来西亚华族劳工方面的影响可以筹赈会在各行各业中成立分部一事看出，如在新加坡三轮车夫，海员，欧人家佣，建业工人，咖啡店，理发工人及鞋业工人中皆有星华筹赈会分部之设。这些分部或筹赈人员在不断努力以获取某单一行业工人同意向其他同行工友们劝收捐款的同时，工人们的团结意识及成立职工会的意识也提高了。

129

从数字上也可以反映出星华筹赈会及马来西亚各地筹赈会的成功。自一九三七年八月至一九三八年十二月期间，星洲华人汇给国民政府行政院的款项计为三百二十万元（叻币）。整个马来亚则为一千零五十万元。<sup>130</sup>一九三七年七月至一九四零年十一月，估计马来亚华人所汇赈款总数达一亿四千六百元（国币）。<sup>131</sup>迄一九四二年二月，整个东南亚区华人为赈济战难而汇回中国的款项约为四亿元之谱（国币）。<sup>132</sup>根据陈嘉庚所述，在一九三七年 - 四二年间，东南亚华侨为各项用途而汇回之款额当在五十五亿三千万（国币）以上。<sup>133</sup>

虽然陈嘉庚已经领导着星华筹赈会，他仍然希望有一个更大的筹赈团体以统纳整个马来亚的筹赈活动，一九三七年八月二十四日他在《南洋商报》发表一份致马来亚各邦侨领公开信，邀请他们共同筹组一个泛马来亚筹赈组织，统一指挥各处募捐活动及吸纳各项捐款，虽然反应不一却促成了一九三七年十月十日在吉隆坡召开的一个会议，来自马来亚十二地区的百名代表就协调工作进行了讨论。

陈嘉庚主持的是项吉隆坡会议并未取得一致意见，取代泛马筹赈会的，是在星洲成立一个通讯处，用以协调马来亚各邦与中国国民党政府之间的筹赈问题，陈嘉庚被指定为马来亚各地之会议召集人与协调人。<sup>134</sup>

他希望成为泛马筹赈组织领导的理想无疑已被吉隆坡会议所捣碎。然而，一年以后，他举为一个泛东南亚筹赈协调组织的领导，此事又未尝不是上次理想幻灭的一种补偿呢。

南洋华侨筹赈祖国难民总会（简称南侨总会）是由李清泉首倡的。李清泉是菲律宾中国筹赈会主席，他在一九三七年十二月向陈嘉庚提议组织及领导此组织，陈嘉庚辞以责任过重，不敢负担。<sup>135</sup>一九三八年五月厦门沦陷后，李清泉复提此议，说南洋华侨应在香港或新加坡，组一筹赈总机关，领导募款。很巧的是，吧城中国筹赈会主席庄西言亦来函嘱陈嘉庚在星洲筹组南侨总会，陈嘉庚复信说允以召开一个有关筹款之会议，惟由于马来亚政治气氛不适，应于他处召开，<sup>136</sup>庄西言转向行政院孔祥熙院长求助。孔祥熙于一九三八年七月四日电陈嘉庚征询（一）筹组南洋筹赈机关是否需要（二）星洲是否组织大会之适当地点（三）若此机关成立，如何有效地推动其事务。陈嘉庚于征得华署之口头与书面首肯后，遂复电孔祥熙说前二点已无疑义，至于第三点，则嘱孔院长函告东南亚各侨领出席之。<sup>137</sup>孔祥熙遂转嘱驻新总领事高凌百协助通知南洋各属侨领，出席一九三八年十月十日在星洲召开的会议。从以上可以看出，中国政府及官员在促成此泛东南亚华人会议之召开方面，亦做出了一些贡献。<sup>138</sup>

这一个富纪念性的会议，终于十月十日双十节揭幕，会议地点是武吉智马的新加坡华侨中学礼堂，这个为期七日的会议，共有一百八十多名<sup>139</sup>来自马来亚、荷印、泰国、菲律宾、香港、北婆、砂劳越、缅甸和越南等地代表参与，主要是讨论赈济战争难民的事宜。校园内及礼堂前摆满着的各式鲜花争妍斗丽，无数中国国旗迎风招展，许多激动人心的标语尽入眼帘。在学校钟楼上，挂着真人大小般的蒋介石全副武装照。礼堂外墙壁上挂着潘受手书的一副对联，右联写着：立国五千年忍使黄魂沉赤血；左联对着：华侨八百万誓扶白日照青天。<sup>140</sup>会场外张贴着的标语有：“团结”、“救亡”、“斗争”、“抗敌”、“牺牲”、“雪耻”等。会场内标语更多，挂满墙上，如：“支持最高领袖，团结就是力量”、“有钱出钱，有力出力，抗战必胜，建国必成”、“同心协力，争取最后胜利”及“先国后家，先公后私，国家兴亡，匹夫有责”。孙中山肖像悬挂在主席台后墙上，两旁书写着他的遗言：“革命尚未成功，同胞乃需努力”。<sup>141</sup>

十月十日上午九时三十分。陈嘉庚与代表们参加升旗礼，之后是养正学校铜乐队奏起一阙阙进行曲。稍后，华侨中学及南洋女中铜乐队及同学们引领代表们进入会场，铜乐队在为期一周的会议中始终留在会场，在会议开始与结束时演奏乐曲。当代表们用茶点时，乐队也开始演奏，志愿人士则协助为代表们侍茶送饮。开幕典礼盛况则由专业人员拍成有声电影，国际报社也派有不少记者专事采访，俾向全世界报导此桩重大事项。<sup>142</sup>

十时正会议宣布正式开始，陈嘉庚被选为大会临时主席，他在致词时重申筹款对于救济祖国灾民及对于抗战的重要性。他强调成立一个统筹机关以协调东南亚华侨筹赈活动及争取抗战最后胜利的必要性。高凌百总领事也在大会上发言，他恳请各代表捐弃各党各帮派成见，共为救亡大业而努力。<sup>143</sup>高凌百发言后当天开幕活动即宣告结束，与会代表们即在会堂内相互介绍，促进了解。会议一直延至十月十六日始告圆满闭幕。

在七天里，有不少人发表了谈话、有不少人提案也获大会通过。在诸提案中，包括成立一个具有二十一名委员的南侨筹赈总会、极力促售救国公债、汇款中国家属促销国货、捐助医药品给难民、鼓励华侨回国服务、积极开展救国宣传等等事项。<sup>144</sup>

在南侨筹赈总会权利结构中，闽帮代表占有十四名，其中大多数为陈嘉庚支持者。在全体二十一名委员中，新加坡代表占据九名，足见新加坡所分享权利与影响之巨，陈嘉庚已俨然成为全东南亚华侨领导，如果不是全体东南亚华人领导的话，有关南侨筹赈总各职员，详见表6.5。

表 6.5

南侨总会职员表1938

主席	陈嘉庚	福建	新加坡
副主席	李清泉	福建	马尼拉
庄西言	福建	巴达维亚	
财政	林文田	广东	新加坡
查账	曾纪宸	广东	新加坡
常务委员	陈振贤	潮州	新加坡

主席	陈嘉庚	福建	新加坡
李光前	福建	新加坡	
李振殿	福建	新加坡	
陈延谦	福建	新加坡	
侯西反	福建	新加坡	
周献瑞	福建	新加坡	
何葆仁	福建	马六甲	
刘玉水	福建	檳城	
梁榮南	客家	怡保（吡叻）	
黄重吉	福建	吉隆坡（雪兰莪）	
李孝式	广东	吉隆坡（雪兰莪）	
陈占梅	广东	吉隆坡（雪兰莪）	
黄益堂	广东	芙蓉（森美兰）	
陈肇基	福建	越南	
王泉笙	福建	菲律宾岛	
陈三多	福建	菲律宾岛	

资料：《华人事务月刊》MRCA, \*\*NO-98, October,1983.p.13

身为南侨总会主席，陈嘉庚不言而喻的成为东南亚八百万华侨的代言人。他不仅为他们提出了强有力的领导，也为外患频仍的中国做出了许多宝贵的贡献。

南侨总会积极投入筹赈工作，以应付来自包括蒋介石145在内的国民党大员的索款要求。据报载，在一九三八年十月，东南亚各地共有六十八个筹赈组织，146到了一九三九年四月，在南侨总会所辖地区，即已有筹赈组织八十多处了。147迨一九四零年，南侨总会属下之组织已增加到二百余处。148各附属组织倾全力贯彻其份内工作，这包括筹款、一年一度为中国集送冬衣、棉被、药品、汽车、卡车，当成是海外华侨对抗战及赈灾的部分贡献。149一九三九年，南侨总会还负责向各地征招了三千二百名机工，以协助解决战时中国交通运输难题。150这些司机与机械维修工人中有七百零六名来自新加坡、一千余名来自马来西亚，其余则来自缅甸与中印半岛。南侨总会则发给每人每日三十元国币之薪给；伙食、衣服及医药则由民国政府负责。151他们中后来多数充当司机，在缅甸与重庆间往返运输战略物资。他们在严酷的条件下工作与生活，寒衣、庇护所及药品等均告匮乏。这一个问题终引致陈嘉庚与国民党政府间之隙嫌，在战后不久双方冲突即告爆发了。

一九三九年，重庆政府要求南侨总会供应大量药品，包括奎宁和药性绷带。南侨总会迅速从香港运入大量绷带，又通过爪哇之慈善及筹赈团体从当地购得价值三十万荷币，共五千万粒的奎宁丸。152南侨总会还特地在新加坡设立药厂，为国民政府制造所需药剂。然而，自欧洲战场开辟后，药源中绝，南侨总会不得已乃放弃此项抗战努力。

南侨总会最大贡献还在于自动献捐、售卖公债及在一九三八至四一年间，间接协助汇款中国家属等方面。此项五十亿元国币153巨款的流入，遂使中国政府免于财政破产。

身为南侨总会主席，陈嘉庚不免要扮演着政治与外交上的角色。政治角色中最显明着莫过于他对汪精卫与日谈和的无情抨击，此事发生在一九三八年及一九三九年间。一九三八年十月，中原重镇汉口、广东省会广州相继沦陷，汪精卫即开始了与日言和的妥协部署。汪精卫与日和谈事经路透社报道后，陈嘉庚即于一九三八年十月二十二日致电汪精卫探寻虚实，汪氏十月二十三日复电表示，“和平条件若无碍于中国的独立生存，焉能拒绝？”154于证实了汪氏与日言和之事实后，陈嘉庚复拍二电予汪，申言此刻与日谋和无异自杀。此外，他亦猛烈指责汪精卫此举必将削

弱中国人民坚持抗战之决心。在十月十六日电文里，陈嘉庚还将汪精卫比为南宋奸相秦桧（一零九零至一一五五），一个背叛宋朝，沦为千古罪人的投降份子。155一九三八年十一月十七日，陈嘉庚为正在议事的国民参政会拍发一项富有历史意义的提案，申言：“敌未出国土前言和乃汉奸”。156这寥寥十一个字的提案，引起参政会的激烈辩论，最后终于获得通过。主持此次会议的，不是别人，恰恰是汪精卫本人。陈嘉庚又于一九三八年十二月三十一日致电蒋介石，要求他逮捕和惩处汪精卫，并判以通敌罪名。157一九三九年一月四日蒋介石复电说中央政府已对汪采取行动。158陈嘉庚对此含糊其词的回答显然并不满意，又于一九三九年四月十三日致长电给中国政府、国民参政会及国民党机构，要求以叛国罪审讯汪精卫。159蒋介石的答复依然暧昧，仅表示中央政府将严惩汉奸矣。160至于汪精卫呢？他在一九三八年十二月十八日已飞离重庆，取道河内，转赴日本。他于一九四零年三月三十日在南京成立一个傀儡政府，自认主席，直到一九四四年亡故为止。陈嘉庚在汪精卫的政治斗争上取得丰硕成果。他是第一个以海外参政员身份向国民参政会提出如此辛辣，如此富有说服力之“电报提案”的人。这个提案，有效地阻止了当时蠢然欲动的言和之风，又将那些蛰伏着的“汉奸”羞辱奚落一番。而且，在中国现代历史上将汪精卫比喻为现代秦桧，陈嘉庚不啻为始作俑者。

身为南侨总会主席，陈嘉庚的外交任务主要在各个方面保持中英友好关系。有一回，在一九三九年，一批新加坡青年对英国人苛待天津英租界中国人的事感到极度忿然，其导因是英国人在压力下向日本交出抗日份子，让日本人审讯及惩罚。为缓解局势，陈嘉庚在中华总商会召开一公开集会，指出英国乃中国友邦，自战事发生以来即给予中国政府五百万英镑的贷款，英国还允许军事与非军事物资通过仰光及香港进入中国，足证英国对于中国之友好态度。陈嘉庚提议致电商请邱吉尔及雷尔特。乔治二人协助解决天津危机，在陈嘉庚规劝与干预下，一场显为一触即发的反英暴乱终于化解了。一九三九年九月三日英国向德国宣战，陈嘉庚又在外交事务上忙碌起来。这次，他带领南侨总会向英国宣誓，表示支持其对德宣战之举。南侨总会亦通知英国殖民地或保护地内各筹赈团体，呼吁他们支持英国之战争行动。陈嘉庚本人还捐五百元给马来亚爱国捐，俾加强英国财力。星华筹赈会会员也联合捐助六百元给一九三九年一月的罂粟花日（Poppy Day）募捐活动，借以周济英国战争蒙难人士。这些做法——显示出陈嘉庚正竭尽所能地促进中英在新加坡的友好关系。161

尽管有着这些适时与自觉的努力，英国人与南侨总会之间在一九三九年也出现了一些紧张关系，主要原因是英国人要在政治上控制筹赈会的一切行动。

一九三八年十一月，英国当局由星洲华署出面提示将星马各筹赈组织置于社团注册法令管辖之下的意图。165华署还附加了七项严峻条例，作为各筹赈组织申请注册时之必备条件。这七项附加条例是：（一）不得于募捐时采取恫吓及强制手段，（二）不得于筹赈时施行出入口货或买卖货品附加赋税，（三）不得于获得助理注册官书面允准前进行沿街劝捐活动，（四）不得沿门挨户进行劝捐活动，（五）不得沿门挨户推售各类演出门票，（六）不得成立任何旨在损伤各类或各国产品的组织，（七）此团体之帐目应由殖民地辅政司委任之人审核之。166这些条例之提出虽旨在杜绝一些滥用公款之弊端及“确保筹赈会能在更大范围内取得捐助款项”，它却导致英国当局与筹赈单位间发生龃龉。陈嘉庚当然不满意这些条件，不过，他也准备在马来亚各地筹赈会的抗议声中，将星华筹赈会与南侨总会向当局注册之。167这个问题引起了星马二地许多筹赈团体的争执不休。一九三九年六月四日，马来亚各州筹赈团体乃聚会吉隆坡中华大会堂，冀求一项妥善解决方案。会议决定成立一个七人小组俾向当局陈请延缓注册，陈嘉庚乃依众人意见行事。陈嘉庚是小组主席，其他成员有李孝式（雪兰莪）、拿督黄益堂（森美兰）、梁燊南（吡叻）、张开川（柔佛）、何葆仁（马六甲）及王景成（檳城）。他们在六月二十日联决进谒佐顿氏，惟未能说服此位署长取消免于注册之要求。168一九三九年八月三日陈嘉庚代表星马各筹赈组织向总督陈情，169亦不得要领。马来亚各筹赈会无奈，终向社团注册官申请正式注册矣。170

造成陈嘉庚与星洲英国当局关系恶化的，主要还是侯西反一九三九年十二月三十一日遭受押解出境的事。陈嘉庚对侯西反的评价很高，将他看成是一位演说家、一位忘我的组织家。他善于解决棘手问题，筹款更是内行。他所具社会良知，更是无人能及。171英人指责他在发起一个联合行动委员会的工作中扮演重要角色。此行委会之目的乃在促进马共外围组织（华侨抗敌后援会）与星华筹赈会外围（中华民族解放先锋队）之间的合作关系；英国人乃以此为驱逐他出境的主要理由。172英国人估计抗援会与民先锋队在全马拥有三万至三万五千名会员。173英国人驱逐侯西反的最后一个理由，根据汤姆士总督所述，乃是：

马来亚的这些政治性及半政治性团体的联合，外表上是指向反日一途。惟其最可怕之处在于，它将演化成为一种既反日又反英的运动。本报告书所附文件显示它即将演变为反英暴力行动了。自大战开始以降，马共已先后出不少类似革命文件，所附者谨为其中一部分罢了。已有直接证据显示，侯西反每月提供一号团体（中华民族解放先锋队）三百五十元经费，提供二号团体（华侨抗敌后援会）一百元，在一九三八年十月五日之报告中，我清楚指出后者如何执着于暴力行为及煽惑罢工行径的情形。174

很自然的，陈嘉庚对侯西反被逐之事提出抗议，英国人自一九三九年十二月二十八日发出驱逐令至限期离境为止，只有三天时间。陈嘉庚在十二月二十九日致给报章的一份声明中说，星华筹赈会对于政府指控侯西反的各项罪状，概不知情，他吁请政府宽容，让侯西反有充分时间处理本身业务的善后问题。再者，侯西反又不能向星华筹赈会澄清他所涉及的“不受欢迎”之活动。175陈嘉庚在《南侨回忆录》中亦否认侯西反与任何抵制日货组织有关。176侯西反在致给《海峡时报》编辑的声明中一再否认他曾参与任何反英活动。下述所引乃他声明的部分内容，从中可以感受到他对星马英国殖民当局的不满：

*我当然要对一个让我能够创造一番事业及建立一个富足家庭的国家表示感激与效忠。因此在三十八年的漫长侨居生涯中，我不论在言在行，皆曾对这个保护我的国家作出效忠。*

*揆诸我的公开行动与公开言谈，我对大英帝国热心帮助中国的所做所为，一再表示深忱谢意，因此支持大英帝国所追随目标，乃是每一个中国人应尽的义务；我亦深深相信如果每一个中国人都支持英国，其结果自然亦为中国利益做出了贡献，盖中英两国利益相同。177*

陈嘉庚对侯西反之出境自有一番看法。在《南侨回忆录》中，他指出，这乃出于华社中的反对人物所为。这些人不能对筹赈会主席有所动摇，乃蓄意拔除其得力助手侯西反，178这些人不满侯西反与抗援会联合抑制日货，乃诬赖他受共党影响。179陈嘉庚进一步指出有人出十万元贿赂政府机关中一名正在退休中的英籍官员，以方便向侯西反下手。180遗憾的是，陈嘉庚并没有揭露这些怂恿者与该名高级官员的身份。他的儿子陈国庆却比较明显的指出“那些唆使政府当局驱逐他（侯西反）的人士”，是星马国民党的一些党员。181

侯西反离开新加坡的那一天，可说是充满了戏剧性。他原定在十二月三十日直飞仰光，无奈“签证”方面出了问题，未能乘搭原来航班离开。182不料当天加冷机场人潮汹涌，有两千余名男女准备为他送行，他们皆对此项变卦一无所知。183人群与机场人员形成对峙局面，状甚紧张，还好平安无事。陈嘉庚惟恐侯西反之同情者与警方发生冲突，乃规劝侯西反改乘十二月三十一日夜班列车赴槟，然后銜机飞赴仰光。184尽管如此，还是有数百名华人闻风而至，其中不少为星华筹赈会会员。185陈嘉庚与侯西反在凝重的气氛中互道珍重。火车徐徐开动了，陈嘉庚禁不住用闽南话高喊道：“西反兄，南京再见！”。186出乎他们二人意料之外的是，在不出四个月后的1940年，他们两人又在中国的重庆与延安重逢。

侯西反在中国找到了一份联络官的工作，专事负责协调在滇缅公路上的华侨机工与重庆政府的关系，因此经常穿梭于昆明与重庆之间。一九四四年，他在昆明机场发生的一次空难中不幸身亡，187与此同时，陈嘉庚却在另一处逃避另一种灾难——爪哇日本宪兵的追捕。

## 第七章 北方红星与南方神风——蜕变中的陈嘉庚

平生尤最服膺美国汽车大王之言曰：正当之失败，并非耻辱，畏惧之失败，才是耻辱。

——陈嘉庚论奋斗，一九三三及一九四零

侯西反之受遣送出境及英国人不断加紧的政治控制，这一些现实迫使星马各地的筹赈会不得不检讨自己的行动。有些筹赈会放弃不受英国人欢迎的筹款形式及宣传方式，诸如向售卖日货之商店淋洒柏油的做法等，筹赈会也进行另一种清除工作，果然一如所料，“那些与抗援会有密切来往者一概被撤职，大多数筹赈会委员也表示要与它切断联系。”<sup>1</sup>再者，不少筹赈会也进行改组，在改组中首当其冲者为宣传股，它被英国人视为“万恶之源”，<sup>2</sup>故不得不加以取消。在新加坡，据说一些由侯西反设立的筹赈分会，或发现与抗援会有关的分会皆被封闭。<sup>3</sup>而且，政府也严禁宣传、戏剧及歌唱等类之演出，售旗募捐活动每年亦仅限举行三次。<sup>4</sup>总而言之，政府已有效的限制与遏制马来亚各地的筹赈会，将筹赈活动导向逐步沉寂的地步。

经过了初期的“遁辞与叫嚣”后，<sup>5</sup>陈嘉庚准备将公众视线导往其他活动领域，其中一个例子是筹组一九三九年十二月至一九四零年三月间回国慰劳团。陈嘉庚不顾亦不许侯西反事件挫伤华侨的筹赈热忱，或影响他本身与英殖民当局的良好关系。一九四零年四月二十六日，陈嘉庚曾在重庆国际广播站广播，为英国政府一路来不曾阻止华侨汇寄赈款给重庆政府的做法表示感激，这一番做法证明了他的机智与谦虚。<sup>6</sup>

南侨总会发起组织回国慰劳视察团（简称慰劳团），其动机是要让海外华侨了解自一九三七年抗战以来的祖国状况。慰劳团在发起之初即清楚阐明其动机：（一）慰劳忠勇抗战之战士，激励作战士气，（二）慰劳受伤士兵与民众及（三）视察战时状况俾向海外华侨反映之，使彼等尽义。<sup>7</sup>综上可知，慰劳团实质上也可以说是一个事实考察团。



除了通过报章宣传慰劳团成立的事件外，南侨总会也敦促属下各筹赈组织挑选适当的团员，团员必须符合六项要求始可参加，其中最主要的是通晓国语及中文，不染鸦片烟瘾或其他不良嗜好，每人备费一千二百元等。8至一九四零年二月，自南洋各地挑选了近五十名团员，其中十五名来自菲律宾、香港及法属印支半岛之团员受指定取道西贡、河南进入云南昆明。至于二名缅甸代表则自仰光迳往昆明会合，其余团员则于星洲集合。一九四零年三月六日乘鸿庆轮驶向仰光，再自仰光取道滇缅公路赶赴昆明。待三路人马于此会师后才向重庆进发。五十名团员中，除少数商人外，绝大多数为教育界人士。9陈嘉庚最初无意参加慰劳团，一是不谙国语，二是年老怕寒，且年来腰骨常痛，不耐久坐。10不过，有两项事故却使他改变初衷，第一项是，一些国民党人向重庆政府指称诸团员多为共产党人；11第二项事更使他提高警惕：驻新总领事高凌百忽来见他，毛遂自荐欲代表他参加慰劳团，陈嘉庚即以慰劳团已有团长为由拒之，高凌百则表示去意已坚。高氏离去后，陈嘉庚即知此人来意不善，恐不利于慰劳团，乃决定非亲随团前往重庆不可。12去意已定，陈嘉庚即邀庄西言与李铁民伴行，庄西言是南侨总会二名副主席之一，爪哇筹赈会著名领导。李铁民是自学成功的学者文人，南侨总会秘书，也是陈嘉庚私人秘书，此行则兼任陈嘉庚翻译。

在启程前，陈嘉庚听说一砖业同行利用英国某商人向政府官员宣传运动说他是共产党分子。13陈嘉庚乃往见华民政务司佐顿氏，声言自己曾于一九一零年参加同盟会，此后即不曾加入任何政党，认为有人刻意污蔑他。佐顿闻言乃笑而不语，身为华民政务司，他显然不宜坦露自己对陈嘉庚的看法。14陈嘉庚于见佐顿氏后，即与李铁民结伴，三月十五日乘船离星，三月十九日抵仰光，准备于三月二十六日与庄西言会合。之后，他们三人即自仰光飞赴重庆，同日下午四时抵达。算起来，他们是较慰劳团早十八天抵重庆，陈嘉庚此行是第六次回梓之旅，上一次是一九一九年，大约是二十一年前。

在重庆机场所设的临时欢迎茶会上，陈嘉庚向记者阐明此行目的，并且指出，若能达到，他有意到八路军总部的延安去视察，“以明真相”。15一九三八年他曾阅读过史诺所著“西行漫记”中译本，好奇心是促使他向往延安的因素。此书乃激进年轻记者张楚琨16借给他的，张氏亦是中华民族解放先锋队的宣传股主任，陈嘉庚或者受到万里长征（一九三四 - 五）神奇传说的不少影响。而且，他当时并不知道，延安之行改变了他的政治倾向，亦导致南洋华侨社会的巨大分化。他告诉在场欢迎人士，此次回国乃为公事而来，绝非游历应酬，因此劝请彼等应节省无谓宴请。后来听说政府准备拨款八万元以作为慰劳团膳宿及应酬费，在不得已之下，陈嘉庚乃于次日刊登报启事，声言愿实践一九三四年蒋委员长所倡新生活运动的节约条件，且际此抗战艰难年头，尤当极力节省无谓“应酬”。17慰劳团在他坚持下自付嘉陵招待所的住宿费，并雇请一名厨师，规定每日伙食费用不得超过一百四十元国币。所以，自慰劳团主团于一九四零年四月十一日抵步至五月一日离开，全团所用膳宿费用仅花费六千一百元国币，为重庆政府省下八万元国家开销。虽然此举纯粹是以国家节省用度为出发，刊登启事的做法却毫不含糊地显示出他的严于律己的作风。

不过，在好多情况下，他发现这些“无谓应酬”乃是难于避免的。事实上，为了要确切掌握整个战时情况，尤其是抗战的具体情况，他在重庆的节目频繁，不时会见或拜谒一些政府部长、政治领袖、军事要人等。更重要的是，他亦希望藉此评价蒋介石政府以及他们团结人民一心抗战的决心。他在婉拒无效的情况下出席午宴、晚会，并同时向主人大胆地询问所渴望知道的事情。他也向重庆的欢迎人士详细介绍有关筹赈会的组织与运作情形，并申言南洋侨胞坚定不移地站在抗战努力一边。

他亦通过餐会以外的途径寻求一些非官方的资料，如向《南洋商报》战地记者张楚琨探明战事情况，张楚琨甫自北方前线归来，恰恰赶得及与慰劳团在嘉陵招待所会面。当陈嘉庚向他问及战地与重庆的情况时，他即以一句普遍流行的话回答道：前方吃紧，后方紧吃。意思是战地炮火纷飞，重庆则杯觞交辉，战士们浴血奋战，大官们则夜夜笙歌。为了进一步证明，他向嘉陵招待所下方指去，在那里，正动工兴建中的两幢住寓乃政府大员吴铁城及朱家骅18所有，陈嘉庚终于首次亲眼见到一项可能被视为高官贪污的证据。

从三月至五月间，陈嘉庚与蒋介石在重庆会过两次面，第一次是蒋介石抵步次日，即三月二十八日，这是陈嘉庚的礼貌式拜见。第二次是在嘉陵宾馆蒋介石为慰劳团所设的西餐会上，时为四月中旬。嘉陵宾馆金碧辉煌，是孔祥熙所投资的一项企业。晚会开始时，蒋介石发言表示正式欢迎慰劳团的回国拜访。陈嘉庚致答谢词说，华侨后裔已久与祖国失去联系，他希望战争过后政府能在此方面努力，以争取侨生们效忠中国。19宴毕蒋介石询及重庆景况如何，陈嘉庚则以自己乃政治门外汉搪塞。以至于重庆全市，他说到处土木大兴，一派蓬勃，然而人力车及汽车甚不整洁。20他当时并不急于发表他对重庆男人著满服，女人穿窄裙、高跟鞋、涂染指甲与口红的看法。他对此碍眼的现象很感失望与生气，因为重庆人民应遵行新生活运动中的节约条件行事才对。21

在参加各项会议、晚会及拜见有关人员的同时，陈嘉庚也在重庆参观工厂，如化工厂、纸厂、钢铁厂、军械厂及一间专门制造军毯的合作社。22惟他对于政府允许公务员私自经营企业的事情颇有微词，23如孔祥熙经营嘉陵宾馆事。



最令他感到担心的是国共间摩擦日益严重的事，深恐决裂将不利抗战，副总参谋长白崇禧在重庆茶会上向他透露了这一方面的情形，这可以说是第一手资料。他听后即以焦灼的口气道：“兹不幸分裂发生内战，则无异于自杀。”<sup>24</sup>

中国共产党三名高级领导人叶剑英、林祖涵、董必武不久后亦来拜访他，他们也是国民参政员。三人并送羊毛衣，三件谓可御寒防雨，系陕西产品，还同他聚谈数小时，均与国共摩擦事有关。叶剑英赞同由白崇禧将军调停，并同意团结一致才能御侮的看法。陈嘉庚向他们表示海外侨胞希望两党能够团结以取得抗日战争的最后胜利，并劝中共能够以大局为重且做出一些让步。25会谈后，叶邀请陈出席中共代表为他而设的茶会，中共对于陈嘉庚领导的南侨总会知之甚详，《南洋商报》特派记者张楚琨一九三九年在重庆曾向周恩来与叶剑英汇报，并指出陈嘉庚乃蒋介石的大力支持者。不过，周恩来却深信，倘若陈嘉庚能亲自视察中国的状况，他一定会改变对国民政权的看法。26陈嘉庚是华侨重要领袖，影响力大，中共无疑将极力争取他。

数日后叶剑英、林祖涵与周恩来夫人邓颖超接陈嘉庚到曾家岩中共办事处去，茶会上早有百多人等候，其中包括新四军军长叶挺（1897 - 1946）一九三二年至一九三五年担任中共书记长的秦邦宪，又名博古（1907 - 1946），当时是重庆八路军宣传部主任。陈嘉庚在林祖涵致辞后发言，这是他在重庆谈话中最精彩的一次，内容包括南侨总会的组织、南洋华侨汇款与抗敌，最后呼吁国共双方息争，以求一致抗日。在此次谈话中，他首次触及三民主义与共产主义的政治思想问题：

*百余年前欧洲法国，首倡共和政体，废专制帝王而公选总统，为后来多国之模范。民国光复，总理既改革国体，而提倡三民主义，我国当局如能踏实奉行，将来亦为他国之模范。苏联列宁革命，提倡共产政体，已行之有效，亦确可为世界多国之模范，至三民主义与共产主义，虽略有不同，然均为废除独裁帝制，资本权力，奴隶制度等流弊，而实行人民自由平等之幸福。*<sup>27</sup>

陈嘉庚在总结时向在座人士引介一西谚：“当为人模范，勿模范于人。”<sup>28</sup>

谈话深受主人们欢迎，叶剑英希望他在国民党人面前作同样的表示。会后陈嘉庚向叶剑英探询拜会该党毛主席之路线，叶氏回答说如到西安可到七贤庄街十八集团军办事处，即能设法车辆，三两天可达延安。数日后，毛泽东主席邀请陈嘉庚前往会面。

一九四零年四月一日他出席国民参政会会议，这是在重庆的另一项活动。两天前他受邀出席参政员欢迎茶会并发表谈话，反映南侨的一般状况，如南洋各属华侨人数及待遇、华侨之商业、经济、义捐、教育、教育发展及各西方殖民者之态度等等。他亦借机向一九三八年“电报动议”事件中支持他攻击汪精卫的参政员深表谢意。<sup>29</sup>

慰劳团于四月十六日抵达重庆后，陈嘉庚与团员们再出席了五次欢迎宴会，其中三次是由行政院长孔祥熙、蒋介石及国民党元老、国民政府主席林森等邀请者，其他二次分别由各军政机关及重庆市民宴请者。

一九四零年五月一日，四十五人慰劳团再分为三团，30每团十五人，根据分配路线走访各个省份，执行慰劳伤病及探查战时状况二重任务。第一团团团长是潘受，将走访四川、陕西、河南、湖北及安徽；第二团由陈忠贛率领，将走访湖南、江苏、浙江、福建、广东与广西；第三团由陈肇基担任团长，访问路线是甘肃、青海及绥远等西北三省，每一团皆有二名官员伴行，各团于顺利完成视察任务后即于一九四零年平安返回南洋。

陈嘉庚打算往更多地区视察，包括延安，故没有跟随任何一团出发，跟随他的是李铁民及在星洲时期好友侯西反。庄西言则因急事赶返吧城，不能随行。五月三日，一行人搭乘飞机前往四川省府成都，所乘（DAKOTA DC-3）型飞机，宽敞、豪华、极舒服，他们在成都与三日前抵步的其他三团人员小聚。

在成都十天期间，他拜访了四川省教育厅长，询问了有关四川财务、职工及教育上的一些问题。此处，他也参观四川大学，见不少新校舍在赶建中，又参观成都郊外，灌县的一项水力发电工程，也游览武侯庙与昭烈祠，皆在成都郊外。少时因读过罗贯中的三国演义，对三国时（二二零至二六五）诸葛亮之文才武略赞备不已。刘备则为三国蜀汉统治者，诸葛亮为蜀相，此二祠庙本建于唐（六一八至九零七），明时（一三六八至一六四四）受回禄之灾，清康熙年间修复，此即为陈嘉庚所参观者。昭烈祠宽敞，宏伟阴翳，武侯祠则比较颓落。<sup>31</sup>他们也游览素以佛寺闻名的峨眉山，并在风景卓绝的青城山住了两天。

蒋介石在成都宴请陈嘉庚两次，一次为官式午宴，一次为私人午宴，他在重庆时初会蒋介石，后来数次，或宴请、或开会，皆难得机会私谈，故未能将英人限制华侨汇款事相告，此番成都会面乃提出之，蒋介石答应将情转告驻英大使俾向英外交部交涉。宴后蒋留陈谈话，问他到成都后是否他往，他答说拟往兰州与西安。蒋氏再问兰州、西安后何往，他答若方便的话，将前往延安看看，蒋听后即破口大骂共产党缺乏诚意、不可靠及叛逆。<sup>32</sup>陈嘉庚说

他有责任将视察情况如实反映给侨胞们知道，蒋闻言乃转以平静口气告诉他看看也好，惟告诫他切莫受共产党人蒙骗。33

陈嘉庚、李铁民与侯西反三人即飞往甘肃省会兰州，受到省长朱绍良将军及数闽籍人士的欢迎。绥边省长傅作义欲往重庆见蒋介石，当时恰在兰州逗留，故亦与陈等会面。傅将军后来在内战末期转投共军，导致共军不费一枪一弹即占领北京城。

他也参观兰州一处寺庙，庙内收存元朝开国始祖成吉思汗及王后的遗骸，遗骸藏于两个铜箱内。此遗物本存在内蒙，为了安全理由，中国政府乃将它转藏兰州。34

结束兰州的一周访问后，陈嘉庚一行即乘车直驱青海省府西宁，此乃应马步芳省长之邀前往的。途中见甘肃人民衣衫褴褛，几乎难以辨认，晨六时前往出席马步芳与市民为他们而设的欢迎会，陈嘉庚依例为欢迎者讲述筹赈会之组织、慰劳团之任务及华侨抵制日货问题。陈嘉庚盛赞马省长的组织力及西宁市民守纪的良好精神。35在西宁，陈嘉庚对青海省训练马匹作战事深具印象。青海政府派出二师马兵支持前线对抗日军。一般上说，他相当满意西宁的经济状况，但是西宁市外一佛寺和尚所著黄袈裟污秽不堪则令他感到惊奇。36

回到兰州后，陈嘉庚与由陈肇基所率第三团的代表们会合。兰州省长与市民设宴招待代表们。陈嘉庚即重复在西宁的谈话，并添述了海外华侨的生活习俗、东南亚地区丰富资源及抽取鸦片的情况。一九四零年五月二十四日陈嘉庚、侯西反与李铁民三人乘车前往西安。

自兰州往西安途中，他们行经古战场，于五月二十五日午后抵古城咸阳，此处之颓落萧瑟，令他低迴惆怅。一路前行，近晚抵西安，宿西安招待所。西安事变（一九三六）时多人质即禁于此。

西安古称长安，在中国历史上，自周朝（公元前一一二二至二二一）到唐朝止，共有十一个王朝定都于此。长安一度拥有百万人口，为世界上最大都市，城内皇宫御苑富丽堂皇为世界之冠：今日人口二百万，是中国西北教育与丝绸中心。在一九四零年，西安却因国民党与陕西共产党两股势力对峙而愁云满布，陈嘉庚及慰劳团第一团抵步时即深感此种严峻气势。

潘受及其团员们较陈嘉庚早四日到达西安，故往西安招待所与他会面，向他汇报一些异常事故及不愉快遭遇。他们原寄寓西安招待所，国民党人害怕彼等与驻留附近的中共代表接触乃将团员们移往现寓。中共第八路军总司令朱德原邀彼等参加茶会，国民党人却故意刁难，说已安排茶会矣。潘不得已乃向朱总司令逊辞已安排于是日下午三时举行之茶会。朱德即告知他周恩来自延安来西安，将往重庆，为招待慰劳团，故在办事处等待与他们会面。但是，国民党人却将他们载往参观访问至近晚，刻意阻止之。更糟的是，慰劳团每到一处，招待员亦如影随形，紧盯不放。37潘受离西安赴咸阳古城，见秦岭白雪皑皑，触景生情，乃赋七律一首，聊抒心怀：

虎视龙兴了不留，眼中风景帝王州。

汉家陵阙余残照，秦地关河控上游。

吏黠暗滋编户苦，寇深况值闹墙秋。

青山本是无情物，一夜伤时也白头。38

陈嘉庚对地方国民党人的为难并不表示沉默。两天后，三位高级将领及一些政府官员为慰劳团举行欢迎会，陈嘉庚即攫机发表一篇预先拟好的讲稿，对不愉快遭遇非难一番。他将战后中国建设比喻为栽种胶树。他说，中国应铲除土劣贪污，犹如胶树之防恶草白蚁，则建国决可成功。39

在公余之暇，陈嘉庚与团员们前往参观一些著名古迹，如周朝（公元前一一二二至二二一）始祖文王陵墓及汉朝（公元前二零六至公元二二零）武帝之陵墓。他们也参观在公元二二一年开始统一中原的秦始皇以及汉朝两个著名将领霍去病、卫青及唐玄宗宠妃杨贵妃等的陵墓。40一九七四年，一些农民无意间在秦始皇陵附近挖出一批兵马俑，总共有八千余件，并有无数巨型战马与战车相伴。这些出土兵马俑军衔有别，军事结构亦不同，乃依照皇帝卫队之模样雕造而成，目的在服侍已死之皇帝。整支军队被安置在秦王陵以东的地下室中，以确保皇帝永垂不朽。这些兵马俑被视为二十世纪中国最优秀的出土文物。

陈嘉庚到七贤莊第十八集团军办事处去，一为询问往延安的交通事，一是为慰劳团失约茶会事向朱、周二位致歉。办事处负责人答应将情转达二位上司，并安排两辆车子给陈嘉庚等，以方便他们于五月三十日启程前往延安。不过当天早晨临出发前，陕西省长蒋鼎文却派寿家骏科长并一较新的大汽车护送陈嘉庚等。中共负责人对此新安排或者不免感到尴尬，惟并没向陈嘉庚或国民党人提出抗议。

自西安到延安需时两天，五月三十一日抵中部县，陈嘉庚已托县长预备祭黄帝陵仪式。黄帝是中国历史上极富神奇色彩的皇帝，生年大概是介于公元前二六九八至二五九八年间。据说黄帝对中国文明贡献极大，相传他改革历法，定六十年为一甲子，制定历史事件的记录并发明制造砖块的方法等。黄帝陵呈圆形，以泥土围筑而成，高二十尺，陵前一亭乃为访客而建者，陈嘉庚遵照仪式，向陵墓献祭水果、点香，并磕三个头，祭毕即向在场人群发表一简短谈话，阐述此次回国视察目的。<sup>41</sup>之后一行人继续前进，约五时卅分抵延安，及时参加一项欢迎会。

这一个欢迎会规模颇大，出席人士约为五千名，多来自社会各个层面，其中高级共产干部有王明、吴玉章、高自立、及萧劲光等。陈嘉庚在延安总共参加三项大规模欢迎会，这是其中的一项，他在会上重申此行目的——慰劳前线军士及视察后方生产与建设的情况。他亦指出，中国务必坚持抗战到底，团结一致，彻底挫败投降派汪精卫集团，才能取得最后胜利。<sup>42</sup>侯西反也说了几句话，表示支持陈嘉庚的立场，及“国共两党必须同舟共济，将日本鬼子驱逐出中国领土”。<sup>43</sup>

陈嘉庚当日即住在延安招待所，它坐落在延安南郊一窑洞内。招待所简陋，门窗皆用白纸封贴，没有招待员，餐厅在一、二百尺下的招待室，需步下用膳，他们第一次感受到延安的艰苦生活。

第二天的活动紧凑，居于延安的一些华侨前来探访他。不久，他与两名助手即被导往参观延安女子大学，朱德亦来此与他相会。中午打算上车回返招待所用餐时，不料李铁民头碰车门顶，血流不止，乃被运往医院留治，约需一周始能出院。如此，陈嘉庚及侯西反乃有充分时间深入了解延安共产式生活与共产党的领导方式。

午餐后，陈、侯两人步入延安城，见城市街店住宅多已毁坏，这是一九三九年敌机轰炸的结果。延安三面环山，惟前面开豁，登上城后高坡观览，但见形势优美伟壮，陈嘉庚深信若通过全盘计划，延安不难发展为热闹都市，可容四五十万人民居住。步行出城里许至山下，一道市街，两边大小店屋百余间，均为商贩，售卖日用品，经过一番询问后，他们获知商店皆为私人所有，资本额约在十万元至三十万元之谱（延安币）。<sup>44</sup>

四时正，二人往会毛泽东主席。毛泽东居住在窑洞内，居室与延安招待所一般大小，内置十余张木椅，一张写字桌。毛泽东给陈嘉庚的第一个印象是头发长了些，毛说因身体不适已有两个月不理发了。他告诉陈嘉庚自己的生活习惯——夜间办公，鸡鸣始睡。陈嘉庚劝他应照顾身体，改变工作与休息习惯，毛则说已十多年如此了。陈嘉庚向毛慰问毕，有一批南洋学生及陈伯达（一九四零年生）先后出现，打断了他们的交谈。陈伯达是集美学校校友，当时是“毛泽东思想”的理论家。朱德、王明前来一同用晚餐。陈嘉庚注意到，当访客入门时，无须向毛主席弯腰敬礼。此事给他留下深刻印象，也让他明白了，旧的一套已经不见了，在新社会里，人人平等，没有阶级之分。<sup>45</sup>

毛泽东、朱德与王明是晚餐后陪伴陈嘉庚与侯西反前往参加第二次欢迎会。这一次由王明主持，陈嘉庚与侯西反皆先后发言，陈的谈话仍集中于团结与抗战。在他看来，“此时不宜争权夺地，当团结一致以御外侮矣”。<sup>46</sup>

六月二日，即在延安的第三天，传说国民党军队已出现在延安边界，陈嘉庚问朱德此事可真。朱德点点头，惟说军队乃由胡宗南属下一师长所率，等情势明朗再作打算。他亦说已电请白崇禧将军继续调停。<sup>47</sup>两天后，朱德说国军已在边界驻扎，惟不进攻延安。

第四天，陈嘉庚会见在延安女子大学学习的一批南洋学生，向她们了解延安的教育及经济概况。据反映，政府提供免费教育，每人每月生活费一元及每年各发两套衣服，除正常学习外，学生们也参加劳作，如养猪、开荒与种植等，所获归大学所有，校方乃将收入用于改善学生的膳食。在大日子及星期天，学生们则分队到各乡村演说，劝请乡民爱国抗日及注意卫生，和睦亲善。此举甚具功效，盖前此乡民一生只洗身三次，生时一次、结婚一次、死时一次，如今大不相同，亦常洗衣服矣。陈嘉庚又问及乡民经济概况，学生回说所开垦荒地是属私人所有，政府首年无税，第二年依收成征抽，即每季收四百斤以下者免抽，四百斤以上则开始征收，征收额自一斤至七斤不等。<sup>48</sup>陕甘宁边区政府财政部后来亦证实此征税制度。<sup>49</sup>

第五天，参加延安第四军校毕业典礼，并与朱德在一起。朱德来招待所找他并共进午餐，同他继续交谈共军的问题。据朱德说，西安事变时国民党原答应每月供应八百万粒步枪子弹及每月给予六十八万元军政拨款，惟迄今仍未践诺，若陈嘉庚不信所言，可当面向蒋介石求证。午餐后，陈、侯二人即随朱德前往视察第四军校，有一些学生在校内打篮球，学生及观众见到他们均无行礼，有一学生向朱德呼道：“总司令来比赛一场”，朱德即脱去外衣，与学生们共赛两场，共产党无产阶级社会的努力再一次打动陈嘉庚的心。

第四军校共有学生五百名，当天毕业者约一百人，军校校长于登台演讲时指出，学校极需积极扩充以训练更多年青干部。过后陈嘉庚即被导往各校舍参观，校舍皆设在窑洞内，当晚即与军校学生们共餐，先出四餐菜及其他，俱冻冷。陈嘉庚仅食少许，侯西反则胃口大开，入晚即闹痢疾，须入院三日矣。负责看顾侯西反的医生是一名基督徒，福建龙岩人，月领三十二元薪资，显为延安最高薪人士。<sup>50</sup>

六月五日，在延安的第六天，陈嘉庚与延安财政局长、公安局长、司法院长及另三名高级官员会谈。财政局长告诉他延安政府不征商业税，自一九三八年以来，已开垦荒地约三百万亩，相当于四十五万英亩。政府除了收成税外，并不征收土地税或日用品税。公安局长则解释需要维持军事势力的原由。即一乃为自卫以防守国军攻击，另一则为在敌占区的战斗需要。他亦向陈透露，共军已发展了二十三师兵力，武器多缴自敌军，部分则购自民间。部分士兵用刀、斧与矛及手榴弹与敌人作战，或破坏敌人交通。51延安司法院长及南洋男女学生多人则与他闲聊，学生回答询问时告诉他延安治安良好，无失业游民、无盗贼乞丐，凡有失业或赋闲者，则由政府委派工作或派往开荒。当问及官吏时，他获得的答案是凡县长皆由人民选出，若官吏如贪污五十元者革职、五百元者枪毙，犯者无情面可袒护、宽容。公务人员每日工作七点钟，并读两点钟党经典著作，星期日或夜间上一大课，人数不等，民众可参加，多由名人主讲。公务员每月薪水五元，膳宿医药、儿童教育教养应酬等概由政府供应。52

六月六日，在延安的第七天，陈嘉庚参观邻县的一间铁工厂及印刷厂，规模均小。朱德说延安他处无铁工厂，因为是农业区，沿途所见男女衣食均安。据陈嘉庚所获知者，自共军进延安后，各县学校已显著增加，交通改善，农产品好价，农民生活已大有改善，政府也严厉取缔缠足与鸦片烟。53

第八天消息传来，李铁民已离院，侯西反也病愈，陈嘉庚遂决定于八日离开到山西去。军政界与他坐谈时涉及两党摩擦事，陈嘉庚劝彼等切勿积极扩充兵力，中央自不发生恶意，他们仍然为自己辩护——扩充兵力多在沦陷区，且属抗战非内战。是晚开欢送会，此乃延安的第三次大会，各界出席者约千余人，召集人是毛泽东、朱德、王明、吴玉章及萧劲光等。陈嘉庚于致告别辞时再次强调团结抗战是致胜的根基。54在《南侨回忆录》中，陈嘉庚坦白指出，若团结失败，两党二、三领袖当负全责。55

在延安时，陈嘉庚与毛泽东共会谈四次，毛泽东亲临延安招待所与他共进晚餐两次。交谈所涉及的课题主要还是全国团结的问题，陈嘉庚直言若内战爆发，海外汇款势必减少，主席应当力避之，若有任何问题，应留待抗战后解决。毛泽东满口答应，并嘱将此意转呈蒋介石，亦要求陈嘉庚将延安所见回告南洋同胞，陈嘉庚应承时机允许时当照办。在《南侨回忆录》中，陈嘉庚自言当凭人格与良知，将延安情况如实报告，绝不“指鹿为马”，意思是绝不捏造事实或蓄意渲染。56

毛泽东给陈嘉庚留下最后一个印象是：平易近人、从容不迫、不耻下问。其中一个突出的例子是，毛泽东亲自到国民党一低级官员（即陪陈嘉庚等来延安的寿科长）的住寓，与寿科长深谈至天明，足见毛泽东虚怀若谷之一般。

有一点是可以肯定的，陈嘉庚对于延安共产主义的操运方式，诸如发动边区人民投入群众性政治工作，执行“三三制”以容纳党外人士参与政府及基层委员会的统战政策及经济上的自力更生等等，皆缺乏进一步的了解。不过，在这九天里的所见所闻，已足够使他对共军首领及他们在抗战时期的奋斗有一套看法，使他能够将国共两个政权的领导作风作一番比较。陈嘉庚的延安之行有助他清除当时非共区对延安政权所散播的流言蜚语。

他对重庆、延安两个政权的比较虽然显得生硬却不乏真诚。重庆生活腐化，男的长袍马褂，满清制服仍在；女的则涂口红、染指甲、穿旗袍高跟鞋。酒吧夜总会常满，交际应酬互相征逐，虽然汽油短缺，需自喜马拉雅山对面运送过来，私人轿家仍充斥于街道上，路灯日不禁止，浪费能源，路上行驶的车辆污秽不堪。重庆报纸受严密钳制，每月经出一小张，政府机关臃肿，各处办事人员过多，不知在干何事。行政官员私设营业，监察不负责任。陈嘉庚不知重庆市民钱从何来。57延安则相反，它是一个简朴、守纪律、刻苦、严峻的地方、田园民有，商店自由经营，所谓“共妻”、“剥夺资产”，概属子虚。58所谓民生惨苦，社会动荡不安等亦不曾见。延安领导人勤劳能干、诚实、廉明、英勇忠诚、严守纪律及献身忘我。他们也以国家人民利益为依归，并在乡村实行政治民主化的政策，同人民肩并肩地一道反对共同敌人——日本。59在延安所见令他神驰梦寐，认为延安是一个新天地。60他将毛泽东看成为一个献身及爱国者，蒋介石则是一个奸诈的独夫。61在一九四零年访问延安之前，他始终担心中国缺乏一个能够领导人民重建国家的领袖，如今却赫然发现此人即为“素染恶名”的中共领袖毛泽东。62为此，他断言：蒋介石必败，毛泽东必胜。63四年前的一九三六年，史诺已经发现，延安勤苦爱国，重庆腐败不可靠，并预言红星将高照中国上空。一九四零年六月八日向延安挥手告别时，陈嘉庚亦发现同样的特质，并预言毛泽东将是新中国的救星。

离开延安向东行，越过无数崇山峻岭及渡过黄河后，陈嘉庚一行抵山西界克难坡，受到阎锡山将军（一八八三至一九四九）的迎迓。在军阀割据时代（一九一六至二七），阎锡山是山西省“模范省长”，现为第一战区司令官，担负华北抗日工作。在脆弱的统一战线下，阎将军与共军保持着和谐的合作关系。阎锡山身体健硕，精神与气色良好，给陈嘉庚留下深刻印象。尤其令他敬佩的是阎将军对国民政府的率直的谏言，陈嘉庚向他提出几个直接性的问题，藉以试探他对国共磨擦的看法。阎回答说关键在于国民党政府，若它不进行改善，则各方面将出来反对，陈嘉庚认为此乃金玉良言。64与阎将军会面及出席欢迎会后，陈嘉庚即于六月十二日启程回返重庆，惟途经西安及河南洛阳。河南是他祖先居住过的地方。

六月十四日近晚到西安，仍寄寓在西安招待所。不多久蒋鼎文及教育部长陈立夫来见。陈嘉庚在自传里说，陈立夫是专程自重庆来西安向他宣传共产党之罪恶与罪过，坐定后他们不问往延安观感如何，陈立夫便力陈共党过去种种不是，前后半点钟，使此次会晤变成一场滑稽戏。<sup>65</sup>

次晨游览骊山，这里是以华清宫与华清池驰名的。他们住了一日，在华清宫及西安事变中蒋介石受囚禁处摄影留念。蒋介石乃在一九三六年十二月十二日被实行兵谏的将领拘禁于骊山脚下。六月十六日午夜，陈嘉庚一行乘火车离开西安向洛阳进发。洛阳也是古城，六月十九日抵步后，受到第二战区司令卫立煌将军欢迎。卫立煌是蒋介石麾下一员大将，骁勇善战，肩负华中区抗日大任。卫将军相貌好、精神佳、为人诚挚爽朗、有勇有谋，给陈嘉庚留下深刻印象，他们交谈甚欢。卫将军的军队与共军保持和谐关系，枪口对外，尤令他感到欣慰。卫将军曾居闽多年，走遍福建十县，对陈嘉庚在该省的教育努力尤其钦佩。卫将军为他设宴洗尘，双方数度交换对国事的看法。陈嘉庚褒奖卫将军善守中条山（山西），力阻敌进，保全华中疆土之功。<sup>66</sup>

洛阳古迹多，陈嘉庚参观了关帝庙、关帝墓等。关羽（死于公元二一九年）是三国演义中人物，蜀王刘备的武将，一生充满了传奇色彩，死后为历代皇帝当做武神供奉。他们也到龙门石窟去，窟内无头石佛极多，佛头颇为贪财者盗取往卖了。六月二十一日，乘卡车南行抵湖北境老河口，前往拜见李宗仁将军。曾为广西军阀的李宗仁，一九三七至一九四三年间担任第五军区司令，沿途所见农民早起耕作，其辛劳令他无限欣心。

六月二十三日午间，卡车抵南阳，此旧城两边街头狭窄，在城郊卧龙岗，当地官员设茶会欢迎，后即被领往三顾堂参观。在三国演义中，三顾堂是诸葛亮的旧居，因刘备三顾茅庐的故事而命名。陈嘉庚在卧龙岗拍下照片以资纪念。他在五月初成都慰劳时亦拜访过诸葛武侯祠，此次又再一次与此为历史上的政军天才的英灵沟通了。从这一座著名的历史古城前进，夕阳西下时安抵老河口。

六月二十四日，方自前线回来的李宗仁司令来访，并邀他出席晚宴并欢迎会。欢迎会人数众多，约数千人，由李将军主持。陈嘉庚向会众致词时报告慰劳团此行目的及华侨义捐努力的概况。

六月二十五日，陈嘉庚拜访李将军，谈及抗战情况。精明能干的李将军，说弱国如中国尚能与日本周旋三年，法国素称强国，不数周即败于德国。谈锋触及国共摩擦时，李将军乃喋喋不休地大骂共产党无民族思想，失信无义。<sup>67</sup>陈嘉庚静听，不表己见。李宗仁言毕即说此番言语不为陈先生愿闻者。陈嘉庚机智地回答，彼乃居第三者地位，未加入何党，海外侨胞仅盼国内各党能在此民族存亡之秋同心同德，庶免亡国惨祸矣。<sup>68</sup>

六月二十六日，陈嘉庚等乘李宗仁所安排的军机，自峡西南郑市飞往成都。该架军机将他们自老河口载来南郑，停了一夜才出发。在成都，陈嘉庚与刚刚完成考察任务的第一团团员们会合。

陈嘉庚告诉代表团自己将往峨眉山避暑一个月，然后往重庆再转西南各省。除侯、李之外，尚有其他十二团员愿意同行到峨眉山去。峨眉山拔海万尺，一行人即由轿夫抬上，每日平均走四句钟。他们游览山上各大小佛寺，从山上俯瞰，山下川涧流湍，抬头则见山顶白雪皑皑，游目骋怀，惟微风不意间送来阵阵粪池臭味，遂将在这里久住的念头打消。在游览峨眉山的四天里，他向团员们畅谈延安之行的经过，并表示了自己的看法。他说行前他总牵挂着中国救主之出现问题，以为救主仍在娘胎或仍在求学。访问延安后，他已不那么悲观了，他说那个人今年已四十多岁，还干了一番事业，而这个人舍毛泽东又为谁呢？<sup>69</sup>

他与侯、李二人在山下嘉定小住三天，第一团代表仍然留住峨眉山，七月十七日陈嘉庚乘水上机起行，至重庆后居该市新都旅社，次日移嘉陵宾馆，因该宾馆有防空壕，避炸较便利。

一回到战都重庆，陈嘉庚又重现政治舞台，适时英政府应允日本要求，禁止缅甸通云南运输三个月。陈嘉庚乃到重庆电台作一广播，吁请海外侨胞保持冷静，盖英人此不受欢迎及不友善之举措系出于“暂时不得已的苦衷”。他亦强调保持中英友好之重要性，因中国抗战运入军火及外汇金钱，须依靠英国之默许矣。<sup>70</sup>

七月二十一日，陈嘉庚与周恩来在嘉陵宾馆首次会面，着重讨论国共摩擦事。周恩来告诉陈嘉庚有关双方谅解事近来有所进展，不久可达协议，他本人亦将飞回延安与毛、朱商量停止摩擦的细节。七月二十四日，叶剑英来访并告周恩来已于当日早上飞往延安。七月二十五日，叶剑英为他带来两党停止敌对的有关文件。此份文件惜未见载于他的自传《南侨回忆录》一书内。

陈嘉庚也接受一名苏联记者的采访。他要听听陈嘉庚访问延安的观感。七月二十四日，他应邀到重庆国民外交协会发表“西北的观感”——此讲题是该协会指定的，蛮有意思。

陈嘉庚以闽南话发言，座中来宾数百名，济济一堂，其中不少国内外记者。他将延安九日行的所见所闻——反映给听众，并澄清了所谓私产被没收、男女混杂、共妻、民生惨苦等传闻。在他看来，延安政府奉行的是三民主义，而非共产主义。<sup>71</sup>他也极力表示，毛、朱等全力支持蒋介石坚决抗日的政策。最后他呼吁除汪逆外的所有民众团结一致，这不仅仅是为争取抗日胜利，也是为全民族之生存着想。<sup>72</sup>重庆十一家报馆中有五家次日刊登了陈嘉庚此次演讲的摘要，《新华日报》则于七月二十六日全文刊登，藉以突破新闻封锁。七月二十八日，陈嘉庚接见《新华日报》记者，谈了两句钟，除重述前夜讲辞内容外，更进一步表扬令他神往的“延安精神”，此举尤令国民党大感不快。陈嘉庚所指“延安精神”，即是：苦干、团结、平等主义、人民没有等级之分。他向记者重复他临别延安时所言，即：内战一旦爆发，两党领袖难逃咎责。<sup>73</sup>此项访谈内容于七月二十九日之《新华日报》上刊登后，使本已酷暑的重庆益添炙热。

陈嘉庚的言论已引起国民党的不满，侯西反将情况转告他。他们的不满主要集中在下面两点：一、陈嘉庚在延安仅逗留那么八九天，为何竟能知道得这么详细；二、身为南洋侨领，竟为共产党张目。<sup>74</sup>陈嘉庚对这些指责丝毫不感到畏惧，也不气馁，他要侯西人回复国民党，首先，讲题乃出于国民外交协会的主动，非出于他本人之意愿。其次，若所言延安政权之政治乃好政治，则国民党应力行之。他认为，若国民党亦行好政治与之竞争，则不特抗战必胜，建国亦必成。再下来，他指出，在延安时他未有只言奖誉共党，仅劝解彼等应以团结抗战为重。最后，他说，无论在何处，若邀他演讲延安观感，他绝对不会昧着良心“指鹿为马”。<sup>75</sup>侯西反即将此——转告国民党人，惟得不到对方谅解。陈嘉庚在七月二十四日所发表的，有关“西北印象”的演讲遂播下他与国民党之间不和的种子。这种不和，终其一生皆不见化解。

蒋介石对陈嘉庚在国民外交协会上的讲话，或有所闻，或已亲阅新华日报上的报道，因此两人在七月二十八日会面，充满了戏剧性。蒋介石单独接见他，王泉笙则任翻译。王泉笙是南侨总会执委，闽籍人士，菲律宾国民党成员。蒋介石先问陈嘉庚山西行的情况及阎锡山的谈话内容。陈嘉庚则回答说山西气候干旱，还好两日后来一场及时雨，西北三省才得免于饥荒。蒋坚持要知道阎锡山之谈话，陈嘉庚无奈乃指出阎锡山曾提出解决两党纷争的良方，国民党应当自我改进，蒋闻言暴跳如雷，痛骂共产党无民族思想，无信无义，欲抗战失败。面红气盛，声色俱厉，他说：“抗战要获得胜利，必先除共产党，共产党不除，抗战绝难胜利。此种事外国已多经验，凡国内反对党必先清除，对外乃能胜利。”<sup>76</sup>陈嘉庚见他如此生气，乃不欲多言，但指出华侨心理，乃盼望祖国团结一致对外，若内部事待胜利后解决，何况共产党无军械厂，实力单薄。蒋闻言乃转怒为喜，脸露笑容，话题乃转。蒋介石告陈嘉庚西南诸省之行，若有事可函告他。稍后，陈嘉庚乃向他辞行。此番晤谈，更令陈嘉庚深信，蒋乃一顽冥不灵的反共者，不宜担任战后中国重建巨任。

七月二十九日，蒋介石派朱家骅组织部长接陈嘉庚到其黄山别墅共用午餐，不知是为向陈氏表示歉意或向他致敬。黄山在重庆南区，离重庆约二十里（七英里）。是日一同陪客的有蒋夫人宋美龄、总参谋长何应钦、河南第二战区司令卫立煌、朱家骅、政治局主任张治中、蒋私人秘书陈布雷、海外局主任吴铁城，还有王泉笙与侯西反。午餐毕适响警报，众人均在会客室内闲谈。蒋一连三次探问他到国内后对国民党观感若何，陈嘉庚先以对党务是门外汉辞答，接着又以绝无注意此事项拒绝作答，到第三次却不得不开口了，好像三国时刘备三顾诸葛亮的情形般。在两人最后一次会面的这一个场合里，出现了双方斗智的场面，蒋介石虽成功地获得了一些回馈，但却非他所要的讯息。尽管如此，面对着态度客气的主人，陈嘉庚的态度也趋软，不得不局部的解答了主人所提出的问题。由于不愿意在众多人士跟前触痛重庆政权，他乃指斥星洲党人在政治与道德上失态，为人所诟病，如有一党人领袖经营星洲一大舞厅，贻害青年，损及国家声誉；又有一党人领袖，亦为中华总商会会长，曾受贿协助敌人清理一万担古巴咖啡，这是七七抗战开始后不久的事。后来在侯西反不断抗议下，商会才不得不取消是项企图。<sup>77</sup>

陈嘉庚揭露星洲国民党人的一些劣迹后，警报第二度响起，众人齐出门往防空洞躲去，防空洞离地面数百步，约一句钟后警报解除，蒋介石见陈嘉庚手无拄杖，上坡困难，乃将手杖送他，陈嘉庚力辞不获。蒋介石即与夫人携手同行，陈嘉庚对蒋介石厚意相待如此，私情之感终生不忘。<sup>78</sup>

七月卅日前往昆明，在此之前数日，陈嘉庚在重庆报上刊登一则辞行启事，说明慰劳团此行任务已毕，他本人将与侯、李二君不日离渝，前往西南各省旅行矣。当天晨早朱家骅在机场送行，并告蒋介石将派王泉笙陪彼等同往西南——恐他到西南各地说延安好话，乃派王泉笙随行监督。陈嘉庚深知国民党意图，乃函告蒋他所言乃据所闻所见事实，绝无意褒扬延安成就，若蒋意欲消灭共产党，此必促成两党破裂内战，南洋千万华侨必不同情，爱国热情必减，外贸资源亦必紧缩。陈嘉庚指出，际此国家危难之秋应如三国时之刘备、东和孙权（死于二五二）、北拒曹操（死于二二零），此即日后之所谓联合战线策略矣。换言之，蒋公应团结共产党（即孙权）以对抗日军（即曹操），待抗战胜利后，才来解决共党问题不迟。为了向蒋表示自己与共产党绝无瓜葛，他指出，慰劳团抵步前，他绝无与共党交通一字，亦绝未供给彼等一文钱。至于在黄山时未回复所提对国民党之感想，乃因在座人多，不便直言。兹在此信中提出三点俾供参考指正：一、西南运输办理不善，事关抗战军运要事；二、重庆官吏有私营外汇交

易之嫌，及三、西安污吏尽人皆知，乃国家耻辱。陈嘉庚此函乃寄黄山住寓，显然已为蒋收悉，因不见派遣王泉笙来昆明随往西南矣。79

陈嘉庚等以昆明为总部，走访楚雄、下关及大理等周遭市镇，主要任务是探查滇缅公路华侨司机的工作概况，亦顺道多观下关一处新盐厂及大理一石厂。他发现华侨子弟工作的运输车栈，建筑简陋，有诸多司机找不到住所。80

在云南的十五天里，一如其他地方般，他们常被各界邀请演讲、访问及参与各项宴会。八月十二日，他接受报界采访，只谈论国共两党摩擦问题及对延安的印象，绝不涉及对国民党的观感，乃欲避免触怒党人之故也。他一再谈及延安印象，主要是基于两个因素，其一是他已答应毛泽东将据实而言，其二是忠与信的原则性问题，这是讲求礼义的中国人务当坚守的美德。因此，陈嘉庚如实告诉记者，延安政府已奉行三民主义了。81陈嘉庚此举再次激怒了国民党。他们坚信，陈嘉庚已然同情共产党及共产主义。

八月三十日，陈嘉庚三人自昆明启程到贵州省会贵阳，开始向福建进发了。贵阳的情况，正如俗语所描述般，“天无三日晴，地无三里平”，还好贵阳有义气相投的林可胜医生（林文庆博士长公子）相陪，湿天峻地也就不觉得什么了。林医生毕业于英国某医学院，在伦敦北京等地讲学多年，中日开战后，他自愿前往前线培训医护人士，包括医生与护士。此外，他尚开办一所医院，用以配制战时所需各类药品。陈嘉庚敬佩林医生这种忘我精神，82回南洋后即以南侨总会名义给林医生汇去国币二十一万元，用以购置贵阳所需的医疗设备。83

八月十七日，离贵阳经柳州到广西省会桂林。在柳州时，第四战区张发奎司令及同僚设宴迎迓。抵桂林车站，则受省长黄旭初及集美学校前校长叶渊等的接待。桂林一家报章对他们的到来作一番详尽的报告，也对陈嘉庚本人加以素描一番，说他中等身材、着一套西服、一头华发，步子却很轻盈，“是一位年届六十七的年青人”，84看来虽然旅途劳顿，他却保养得很好。

在桂林，陈嘉庚等拜见了政府要员、演讲、赴宴、参观学府，如广西大学、中山小学，也饱览了桂林的山山水水，可说是活动频繁。他与叶渊重聚甚欢，叶渊一九三七年离集美后，在广西表现良好，任省长秘书多年，近时获擢升为广西税务局长。不过，叶渊却一再劝请他勿触怒国民党，此举颇令他感到不快与失望。原来，陈嘉庚素来讲求忠信、刚正不阿、无所畏惧、嫉恶如仇及热爱中国的特性，叶渊还未赏识。85换一句话，倘若叶渊对陈嘉庚的秉性有所掌握，他就不会对陈嘉庚苛评国民党之举感到惶恐不安。

八月二十七日，离桂林往湖南省会长沙。八月二十九日抵步那一天，受到第九战区薛岳司令的接见，陈嘉庚对薛岳将军一九三八年善守长沙之功盛赞不已。尽管长沙深受战火破坏，长沙人民的生活却没受多大影响，陈嘉庚不禁感到欣慰。

九月一日，陈嘉庚在长沙听说重庆政府极不满他盛赞延安政府的做法，薛将军告诉陈嘉庚，何应钦部长已致电文给他，一方面谴责共党，一方面却暗示陈嘉庚已受共党包围，同情共党。86在国共思想与政治斗争夹缝中的陈嘉庚，此刻尚懵然不知，国民党已视他为重大敌人般地监视他、控制与侮蔑；陈嘉庚离开被宣布为“不受欢迎人物”的地步不远了。

他们自长沙乘火车南下，抵广东省边陲韶关时，正是九月二日，受到广东省长李汉魂及第七战区司令余汉谋设宴招待。广州自一九三九年起已沦陷，故陈嘉庚未能前往视察。

九月六日离韶关至江西赣州，受蒋介石长公子蒋经国之欢迎。蒋经国是驻赣州专员，所管辖之地区约有十县之多。小蒋个子壮硕、衣着简朴、人品和气、平民化作风，颇得陈嘉庚好感。

九月八日离赣州北上泰和，随行者是集美学校校友黄文丰，他是当地一间罐头厂经理。黄氏告陈校长江西省主席熊式辉常接中央来电，力言陈已受共党包围，多说延安好话。

泰和是战时江西省政府所在地。熊式辉主席邀他们前赴晚会，熊主席在晚上指出江西遭共军蹂躏多年，经济不振。陈嘉庚致答谢词时澄清自己与共党的关系，并言慰劳团之宗旨及海外华侨皆衷心希望国家团结抗战之事。尤有进者，由于他不愿指鹿为马，据实而言，引起重庆党人不满意，乃唆使蒋委员长发电西南诸省对他注意，指他为共党同情者，对他畏若蛇蝎。他告诉公众，一如他先前告蒋介石般，他与共党素无一字来往，亦未供给分文，所希望者乃国内能团结一致，枪口对外。他复引阎锡山之言，倘国民党政治行得好，共产党自然消失，否则虽无共产党反对，亦必有别党可起而反对。87

在泰和七天，使他对熊式辉有进一步了解。陈嘉庚觉得熊省长关心民瘼、爱护民众。虽一介武人，谈吐文雅，不减文士风采。据说熊氏曾接上级来电，凡查有共党嫌疑者，立行处决，惟他如此未免草菅人命，不忍奉行，诚乃真正省长矣。88



陈一行于九月十四日从泰和出发，九月十七日抵浙江边陲小镇上饶。次日拜访第三战区司令顾祝同，致慰劳后辞回，顾司令则邀他当晚赴宴。

五天后的九月二十一日，他们来到以火腿闻名遐迩的浙江金华，与第十团总司令刘建绪将军与省长黄绍雄见面。他在金华收到重庆可靠友人来函，说自离重庆后中央党对他甚注意，并议决做三项工作：一、告何应钦作战部长电知西南等省，注意他的行动；二、发电往新加坡总领事馆，嘱设法向英政府运动，禁止他入境，谓他与共党亲善——高凌百总领事回复说此事绝无困难；三、派吴铁城前往南洋，运动华侨不利于他，说他是共党同情者。89陈嘉庚对这些并无顾忌，他深信英政府对他的为人知之甚稔，何况他素来皆遵守当地的法律。不过，也正是在这些乌云笼罩下，陈嘉庚终于在九月二十三日踏上阔别十八年的闽乡土地。

回到闽乡的陈嘉庚，心中一直为乡愁与激情所搅动。乡愁驱使他马不停蹄地骋怀尽览武夷山、闽江及其支流，及访问各乡镇及备受苦难的人民。乡人们以欢迎游子、慈父及救星的心情迎接他的到来。他们向他倾诉心中困扰、积怨、渴望他能够为他们济难纾困，这既是使他感到内心激动的原因。这亦驱使他想在慰劳团视察之外，能在社会与政治方面有所作为。不久，他即以一名闽人、华侨领袖、社会风纪监察员、腐败政府苛评者及闽省人民之良心的姿态在战时福建出现，与陈仪省长短兵相接，与蒋介石产生间接摩擦，陈蒋二人皆不满他对当地政治事务的干预。

在增添了于贵阳会合的庄明理后，陈嘉庚一行决定周游福建全省，俾掌握该省社会、政治资料，全程费时五十多天，足迹遍及三十县。他们访问乡民与官吏，出席民间或官方宴会、发表演说、听取各方投诉，激励一些地方的政经改革，余暇则游览闽省的名山胜水。

十月十七日抵闽南泉州时，陈嘉庚对闽省人民苦况的原由已胸有成竹。十月二十五日，陈嘉庚即打破缄默，给陈仪省长拍了一个电报，内容主要集中于统制运输，惨害民生方面。一九三九年中日本宣布海上封锁后，政府则宣布实施统制运输的政策，福建省交通部即与民商联办福建运输公司以专责此事，惟迨一九四零年四月，政府即排斥私商，实行官办，虽遭致抗议仍一意孤行。这种类似统制垄断全省交通的事业，使政府在各地设有办事区与分行。因此，统制运输货物之举势必带来各种弊病、伤害及闽省人民的利益。首先，他导致官吏纷纷插手于此项有利可图的事业，造成舞弊现象频仍；其次，它损及民商及驳船主之利益，更严重的是，随着官办统制的逐步开展，运输工人及挑贩纷纷告失业；第三，由于政府严禁乡民运货至城市，若违反者当以“走私”罪办之。运输本已久延，再加上政府的从中牟利，导致物价腾升。如泉州一地，每斤米价二元（国币）90该地民众叫苦连天，陈嘉庚则先就此影响民生利益事致电陈仪，祈请他火速撤销此制度。91

自泉州经南安抵永春后，他收到更多有关闽省苛政的投诉，遂决定再次上书陈仪，条陈统制运输之种种不是。陈嘉庚在陈情书上承认英法诸殖民地在两次大战中皆有统制交通，惟仅防奸商以重要物资资敌，绝未有干涉运输，以严重影响民间生活之事，何况全国各省绝无是项统制矣，他恳切吁请陈主席迅速下令撤消。92十月二十七日，接陈仪复电，言词闪烁，只字不提统制输事，只求他指出贪污公务人员名单。陈嘉庚认为此乃陈仪刚愎自用，无意接受恳求的表示。93

一九四零年十月三十一日，陈嘉庚回到梦寐以求的故乡集美，内心无限欣慰，惜集美乡原有二千余人，厦门沦陷后乡民在炮火及海禁下星散了。自己在集美所建住宅，现仅存墙壁而已，各校舍在空袭下中炮弹者不少。在集美留宿一夜后，他在十一月一日离开，向漳州出发，第二天人未离同安，乃招侯西反一同登上山岭，见集美村苍茂树林及集美学校校舍屋顶红瓦望中历历，乃低声向侯西反说：“余今登山见集美校舍，是否乃最后一次呢？”其离情依依，可见一斑，侯则劝他无须悲观，陈则解释，此番顶撞陈仪，安能返梓；既陈仪下台，战后亦必攻击国民党苛政，当难容于党人。94

十一月二日在漳州收到两项电文，乃蒋介石及陈仪分别寄来者。蒋电说同意他视察滇缅公路之求；陈仪邀他前往闽省政府战时所在地永安，以从长计议所提诸项建议。陈乃复电答应所邀。他在漳州再向陈仪发出三项电函及一封信，再次提及统制运输实施后，柴价腾升并恳求撤消之。95

陈嘉庚自漳州北行，十一月八日抵龙岩，次日行至长汀。厦门大学在抗战爆发后即将校园移来长汀，如今学生六百多人，令他颇觉心安。即在长汀，陈嘉庚与陈仪三名代表就棘手的统制运输事进行了讨论。其中负责全盘运输工作的胡时渊告诉他此乃战时之必须，只能改善，不能撤消，陈嘉庚则列举各项恶果以资反驳。

十一月十一日抵闽中永安，陈仪致欢迎词时强调统制运输乃战时之必须，非可轻言撤消，他知陈仪并无悔过之诚意，乃保持沉默。次日十一月十二日，出席各界大会，晚间出席陈仪之宴请，因二人关系恶化，乃避谈统制运输事。

十一月十三日晚，陈嘉庚赴厦大集美校友联欢宴会。他向校友介绍了厦大创办的历史，结束时提及有人谋将厦大改名为福建大学，是他一九四零年五月在重庆干预后方始作罢。十四日上午往大田参观集美农林、水产、商业三校新校舍，欣见三校共收四百余学生。他在永安、长汀各宿一日后，即完成了闽省的全部视察。十七日即在侯、李、庄三位陪同下离闽赴江西，准备到昆明去。在出闽界前往江西瑞金途中，一路心潮起伏，心想若不能积极攻击陈仪，则不能挽救闽民于水火。对故乡深挚的爱，驱迫他到处发动吁求闽省社会与政治变革的必要性。

江西赣州住有不少闽人，陈嘉庚抵步后即部署发动闽省改革的初步行动。前次经过赣州，同乡会拟开欢迎会，却为他辞谢，如今他却主动要求召集之。他在会上将陈仪祸闽及贫民惨状向同乡们概述一遍，并提出救援办法，其中一项是由同乡会向陈仪省长及重庆中央提呈请愿书，力争改善。96陈嘉庚在此次欢迎会上，首次揭示了筹组一个南洋闽侨总会的倡议，希望借此逼迫省政府及中央政府改革闽省劣政，在回返昆明所经各地时，陈嘉庚即一路号召当地闽人成立类似组织，俾为救援闽民之需。他亦在泰和及桂林召集会议，呼吁贵阳闽人成立福建会馆，以资声援。此外，他亦在所到之处召开记者会，不断揭露闽省苛政状况。他更向蒋介石发出电报要蒋直接干预“陈仪事件”的请求。

针对“陈仪事件”，陈嘉庚向蒋介石拍发了四封电报，第一封赣州发出，抗议由十月一日起实行的闽省田赋、征收作物税，比前加三倍至十八倍，闽民安得独担重负，请求委员长裁减之。97第二封由泰和发出，时为十一月二十日，电文详述陈统制运输之不是。98第三封是四天后由桂林发出的，它吁请蒋介石介入闽省政事。99最后一项是在十二月三日从昆明拍发，再次吁请蒋介石解救闽省人民并通知蒋自己行将离开云南转缅甸返回新加坡。100

十一月三十日，陈嘉庚一行抵昆明，这是中国之旅的最后一站。从昆明，他们开始了视察滇缅公路的工作，西南运输局派来一位造路工程师及两名委员陪同视察。十二月四日众人乘车自昆明出发检视公路情况，会见交通人员，与各站司机交谈，他们发现一部分桥梁毁于空袭，车行却未受影响。陈嘉庚将巡视情况整理后即于十二月十三日自仰光发电告知蒋介石。他在电文中向蒋建议统一各处运输机关，以促进协调工作，至于卡车维修管理亦当改进。101有关此项路政改革的全文后来在一九四一年七月七日公开发表，内中附列各项改善建议。102

十二月八日，在芒市，接蒋覆电两项，第一项说来电敬悉，闽省增收田赋乃中央决定，若闽事可电他知，切勿外扬。第二项仅说昆明来电已收，却未加评述，陈嘉庚深感失望，视此为无意干预“陈仪事件”之表示。不仅如此，蒋介石似有意要他无须过问陈仪祸闽的事。惟他在失望之余，仍执意干预，绝不愿坐视闽人“凄惨、死亡”而不顾。103二人本有隙嫌，“陈仪事件”却又使彼此间关系更加恶化。

芒市位于中缅边境，陈嘉庚即在此与生死之交侯西反依依道别。侯西反在整个慰劳行程中始终不离陈嘉庚一步，如今却因回不了新加坡，乃不得不折返昆明，这亦是二人间最后一次会面。

十二月九日，来到中国边境的最后一个小镇宛丁，此行少了侯西反一人，从宛丁跨步即是缅甸疆界了。一行人通过缅甸中部后，于十二月十五日来到缅甸首都仰光，再自北乘船南下，十二月二十日即抵槟城，十二月三十一日终于返抵新加坡。在这之前，他们在马来亚各地进行了参观访问，他一生中最多姿多彩，而今时也是最艰苦的羁旅终告结束了。

陈嘉庚到达仰光时，已俨然成了一名英勇的战士——为反对陈仪及争取闽省社会与政治改革而战，为反对蒋介石并呼吁全国团结抗日而战。不久，更为了保卫新加坡人民而向日本侵略者宣战。虽然年届六十七岁，陈嘉庚仍壮硕如昔，日益恶化中的国内外危机却无时无刻的困扰着他。而且，他获胜的机会似乎又是那么微乎其微。然而，一生斗志坚强的陈嘉庚却将胜败荣辱置诸一旁，且常引用亨利福特的名言——正当之失败，并非耻辱，畏惧之失败，才是耻辱，104以充当自己力量的泉源。即由于此，伐陈讨正义、伐蒋争团结、卫叻保生存的工作，不能停止，绝不能停止啊。

也即为此，陈嘉庚乃于仰光敲响了在整个东南亚讨陈斗争的战鼓，这是一九四零年十二月十六日间的事。当日，他向仰光华侨做了冗长的报告，从慰劳团之行踪，到当前中国之军事、经济、社会及财政状况等，一丝不苟。最后，还以中国必胜的坚定语气激励仰光的侨胞。在福建会馆所设立的欢迎会上，他向闽侨揭露了“陈仪事件”的真相。列举陈仪苛政的四个事例，即一、统制运输。二、成立官办企业，与民商争利。三、田赋税增，且征赋是以物价价格而不是以地价为标准。四、虐待壮丁，一个月后回到新加坡时，他又将陈仪罪状增添至十二项，在新添的八项中包括：五、各县长强征各项赋税；六、遍设特务网，陷闽省于警察制度管治下；七、将自一九三六年即开设的私人师范学校关闭，实行镇压性教育政策及八、高官舞弊。105在吁请同乡团结一心争取改善闽省政治的同时，陈嘉庚亦不忘提醒他们应该继续资助中国的抗战工作。

陈嘉庚也向檳城华侨发表类似的谈话，十二月二十二日，他开始到马来亚各埠去，对闽侨谈“陈仪事件”，对一般群众则反映中国之见闻。他足迹遍各地，如双溪大年（吉打）、江加（玻璃市）、太平、实兆远、瓜拉江沙、双溪实甫、怡保、丹戎马林（以上皆在吡叻）、吉隆坡、巴生、加影（雪兰莪）、文冬（彭亨）、芙蓉（森美兰）、马六甲、麻坡及峇株巴辖（柔佛）。除夕回返新加坡，虽然风尘仆仆，他在回抵新加坡时仍不忘接见记者，地点在怡和轩。他于答复提问时指出国共绝不至分裂，滇缅公路管理腐化，亟待改善。

十二月二十一日，当他在檳城时，吴铁城亦适在该处，吴铁城是重庆政府的海外部长，此次由蒋介石专派南来宣慰海外抗战华侨，似乎是为回聘慰劳团般。这是两雄的第一回合遭遇战，因为吴铁城此行乃负有其他任务者，如加强南洋国民党的势力、促进反共、挫折陈嘉庚之领导及影响的宣传等工作等，陈嘉庚与国民党间的裂痕益愈阔大是显而易见的了。

自一九四零年八月吴铁城即南来香港、菲律宾、荷印。十二月初抵新加坡后即开始了访问马来亚各埠的行程。吴铁城一八八八年生于中山县，是孙中山先生的同乡，军旅生涯辉煌，一九三二年担任大上海市市长、一九三七年擢升为广东省省长直至一九三九年广州市失陷时为止。当英人伊沙兀（CHRISTOPHER ISHERWOOD）与奥登（W.H.AUDEN）受英伦FABER & FABER AND RANDOM HOUSE出版社委托以撰写旅行指南时，曾于一九三八年上半年拜访吴铁城省长，受到殷勤款待，午餐时飨以“鱼翅、龙虾、以及其他珍肴……”。106据说吴铁城是战时重庆的第九大富翁。107

当地的殖民地政府最初并不欢迎吴铁城的到访，不过，伦敦外交部后来却以“除非绝对需要，英国不宜对中国政府施行刁难”为由，推翻了殖民地当局的决定。当时的远东形势确是微妙，何况他又是中国官员，素来对待英国人极友善。108吴铁城即是在英京外交部及殖民部的庇护下来到星马，当地政府官员虽心有未甘，却又不失礼仪地欢迎他。

吴铁城与陈嘉庚在檳城首次讨论了闽省政治课题，谈话生动活泼。陈嘉庚告诉吴铁城，在他所访问过的十五省份中，闽省给他留下最坏印象。吴则回答说，这或许为政府不能控制或时间不允许下所出现的弊端罢。陈即列举闽省之种种弊政并强调指出，此乃政府不为非不能消除者。吴则以统制运输为例，说明此乃避免物资落入敌手的不得已措施。陈表示同意，惟指出省政府垄断陆上运输后，乡与乡间的物资交流却大受影响。吴闻言后乃引述蒋的意见，吁请陈可适与蒋商榷闽事，无须外扬。陈即驳称，政府若有效地负起治理任务，又何须他置喙呢。吴最后说，闽省之事乃属地方性建设，需假以时日方能奏效者，此乃暗示，海外华侨或许寄望太殷，故感失望也。陈排斥此种论断，并严正地指出，海外侨胞期望闽省政府能够体察彼等渴求家乡社会与政治进步的一番苦心。109

陈吴的第一次交锋是“文雅”的，不过，它所引发开的斗争，却是尖锐的、杀伤力强及旷日持久的。除了政治上的交锋外，二人间的相互指责也是剧烈的。陈吴关系恶化加速，以及陈嘉庚与重庆政府间关系的破裂。

陈嘉庚与重庆当局在国家团结与地方统治（即延安与闽省）方面存在着根本性的不同看法，导致彼此间的交恶。不过重庆政府企图摧毁陈嘉庚政治影响及他在东南亚华人中领导地位的做法，却是促成两者彻底决裂的基本因素。国民党人对陈嘉庚的为人与个性缺乏了解，也不清楚他所扮演的无党无派的领袖角色。这也反映了国民党的本性——不能在团结抗战的前提下容纳异己。换言之，国民党错待陈嘉庚这么一个爱国华侨及南洋政界前辈。国民党人过份敏感地反对陈嘉庚对中国政治均衡的立场：作为一个无党无派的领袖，这种均衡立场却是合乎情理的。

国民党在吴铁城抵步后即展开一系列的攻势，在他周围麇集着一批党人，吴铁城支持他们的领导权，也不断地给他们道义上之鼓励。党人被安插为教员，藉以扩大国民党在华文学府的影响。一些文人被指派为党报编辑，如庄心在之于檳城《光华日报》，周寒梅之于吉隆坡《新国民日报》，藉以壮大国民党的宣传力量。110他们甚至打算在星洲创办一家规模宏大党报，斥资四十万，一半来自中央政府，惟受当地政府排拒而告胎死腹中。111吴铁城也乘中英关系改善之便，要求殖民政府承认国民党支部，并允许三民主义青年团的成立。新马政府拒绝所请，112虽经上诉，英国外交部仍于一九四一年九月加以驳回。113

陈嘉庚始终不懈的从事讨伐陈仪及争取国共团结的工作。在这个过程中，他与吴铁城及高凌百的冲突益形白热化。陈嘉庚自中国回来不久，吴铁城即向他开了第一炮，他嘱其英籍秘书高咸（MORRIS A. COHEN）向政府提出要求禁止新加坡华社为陈嘉庚开欢迎会，所提理由是陈将利用机会宣传共产主义，此乃有损中英两国利益。殖民当局拒绝所请，故欢迎会依原定计划在一九四一年一月五日假快乐世界游乐场举行，出席者有万余人。陈嘉庚向欢迎者详细介绍自己周游中国十五省的观感，114至于延安部分，仅略略带过，故所谓宣扬共产思想云云，乃难成立矣。

吴铁城随即发动第二轮攻势。他在报上发表文章及召见记者，大肆攻击共产主义及陈嘉庚（并不指名），竟然使用“汉奸”，“口是心非”等字眼，诚令人感到遗憾。一九四一年三月十九日，南侨总会第一次大会假金声路大世界游艺场举行，高凌百于受邀发言时亦采取同样的诬蔑手段，并指责某些华侨没有诚意对待蒋介石。所谓无党无派是“倒行逆施”，犯下“挂羊头卖狗肉”之不诚罪行，115这是党人公开指责无党派华侨领导之首次。陈嘉庚不甘示弱，指责吴铁城贪污枉法，不发一枪一弹即溜出广州，即为省主席乃有失城之罪。他又指责高凌百为吴铁城走狗，是个汪派。

116

最后，他们从两个方面下手，企图向陈嘉庚的政治领导及他对东南亚的影响提出挑战。当他们知道陈嘉庚将负责召开两项重大会议时，即开始向代表们施压，要他们缺席或反对会议的召开。117这两项大会，一项是订于三月二十九日至三月三十一日举行的南侨总会第一次大会，另一项是将于四月一日至四月四日召开的南洋闽侨大会。当这些努力——失败后，重庆外交部即要求英驻重庆大使克尔勋爵（SIR A. CLARK KERR）致电新加坡海峡殖民政府总督，要求将李铁民、胡愈之、张楚琨及其他二人驱逐出境。李铁民是南侨总会秘书，胡愈之是《南洋商报》主编，张楚琨是商报记者。据说英驻重庆大使确曾致电给汤姆士总督，后来于接电话后亦曾对所指五人进行一番调查，惟发现无足够理由将彼等驱逐，乃拒绝所请。118重庆政府企图通过外交压力的做法虽遭挫败，陈嘉庚仍毫不客气地将它斥为滥用职权之举。119

南侨总会第一次大会召开前夕，新马国民党人四处活动，企图游说代表们放弃推举陈嘉庚为第二任主席的打算。据说吴铁城曾为此致电给吧城国民党、南侨总会副主席庄西言、菲律宾国民党死硬份子、南侨总会理事王泉笙亦受囑到吧城去运动庄西言，但庄却不为所动。当他飞抵新加坡准备出席大会时，高凌百及王泉笙又再次努力，极言陈嘉庚已赤化。庄氏回复说陈是个正直无私的好人，不管他是何党化。120国民党企图剥夺他蝉联南侨总会主席的一切努力，至此即告完全失败。南侨总会第一次大会于是顺利召开了。在三月三十一日的最后一轮会议上，与会一百五十二名代表，有一百五十一人投票支持陈嘉庚为第二任主席，庄西言蝉联副主席，另一名副主席为菲律宾之杨开泰。陈嘉庚对代表们的衷心爱戴，深表感激，蒋介石则对陈之蝉联盛怒不已，恫言解散南侨总会然吴铁城极力劝阻始息，121此或为财源将受到影响之虑吧。南洋总会领导权斗争甫歇，陈嘉庚即着手处理南洋闽侨大会的工作。这一项大会在新加坡召开，与会代表一致推举陈嘉庚主持此刚刚成立的闽侨总会。大会于四月一日至四月四日假大世界游艺场召开，南洋闽侨各属一百二十二个各类团体共举三百一十八名代表前来出席会议。在会上，陈嘉庚将闽政弊端——举出，最后并向国民党政府提出一项建设性提议，即派遣一代表团到闽省调查事实，俾立即纠正纰漏，救民于倒悬。他也吁请海外闽侨大力支持重庆政府，不论是道义上的，还是物质上的援助均可。122果然不出所料，闽侨代表们一致支持他所提关于改革闽政的要求，在大会上通过了多项有关兴革闽政的提案，其中包括清查贪官、撤除陈仪、改善统制运输、解散官办企业、促进闽省教育、改良征召壮丁制度等等事项。这些提案乃呈交给重庆政府，也交给中国的一些报章与团体发表。自此，南洋闽侨总会即成为海内外闽侨利益的维护者及压力团体，一直到日本南侵时为止。

南洋闽侨总会的压力，加上一九四一年六月闽省首府福州的失陷，终于迫使重庆政府派出了一个五人小组以调查“陈仪事件”，证实了陈仪政府的渎职，陈仪遂失省长职，遗缺乃由浙江总司令刘建绪将军递补。123所谓“陈仪事件”的戏剧终告落幕。陈仪于不久后担任行政院秘书，陈嘉庚即直指此为“吾等领袖（指蒋介石）是非不分”的一种表示。124

在紧接下来的中日战争年代，陈仪仍获得蒋介石的信任。一九四五年八月日军投降后，陈仪又受委为台湾省省长，美国华裔历史学者（EMMANUEL C. Y. HSU）对于他治理台湾的情况作了如下描述：

在他担任省长期间台湾政府中充斥着贪赃枉法与歧视的行为，即将缴获的日人财产公开拍卖牟利，台湾本省人民受排斥于政府或大机构之外，被当着殖民地人民般看待。台湾人民原本热烈欢迎国民党人的接管，陈仪政权却令他们大失所望，认为比日本统治还糟，公愤遂演变成暴力行动，终酿成一九四七年二月所发生的起义事件。陈仪开始时则施缓兵之计，待援兵自大陆赶至即实行血腥屠杀。125

陈仪的台湾省长职位终于被南京政府撤除，罪名是“姑息与勾结共党”。126陈仪的下台不但为陈嘉庚辩明了他兴革闽省政治的努力，也印证了他“建国当除土劣贪污”的卓见。127

平心而论，一九四零年的中国之行，的确为陈嘉庚带来一个新展望，为他开拓一个新视野，也为他带来一个新憧憬。他在重庆时发现。一度是他仰佩与支持的领袖蒋介石，乃难担当团结全国人民共赴国难的重责。他也怀疑，蒋介石能否团结人民在战后年头齐心建国。他在延安发现了一种新精神，一个龙王，这个人实际、诚恳、勤劳、爱国、自律、谦虚、进步、英勇、乐观、新颖。他发现延安领导人人格几近完美。因此，选择是明摆着的。国民党诬陷他为共党同情者，竭力阻止他发出善意批评，肆意打击他领导南侨总会的做法，——暴露了国民党统治的无能、

专制及令人难以容忍的本质。虽然说是重庆与延安的客观现实染化了他的政治思想，毕竟是他本身的信仰塑造了自己的历史，首先是成为闽省人民的良心，其后乃为南洋华侨的良心。

一九四一年四月，在星洲的两场斗争结束后，陈嘉庚继续执行南侨总会主席的职责，为中国抗战提供财政及物质方面的援助。作为一名无党无派领袖，他亦竭尽努力地弥合华人社会因延安与闽省问题而呈现的分裂。虽然南洋华侨对中国政府的慷慨捐助已然进行着，其热情已大不如前了。作为南侨总会主席兼英籍民，他亦积极支持英国的多项战争努力。同年八月，正值欧战周年纪念前夕，陈嘉庚号召星马华人捐款救济空袭中蒙难的英人。<sup>128</sup>八月二十二日，在中华总商会举行的一次大会上，陈嘉庚吁请华人支持一项由伦敦市长主催的空袭伤亡筹赈运动，并指出，英国政府与人民向来皆同情中国对日抗战的工作。<sup>129</sup>九月一日，此项支援筹赈运动，终于在陈嘉庚带动下正式展开了。他在中华总商会大会上发表了一次内容精彩的谈话，说“马来亚是我们的第二故乡，抵抗侵略是我们义不容辞的责任，只有协助英国取得胜利，我们的家园才会更加安全。”<sup>130</sup>九月三日是欧战爆发第二周年纪念，陈嘉庚代表星马华人向英首相丘吉尔及伦敦市长发出三封致意的电报。在给丘吉尔首相的电文中，他表示对丘吉尔的领导感到信任，并支持丘吉尔与杜鲁门总统在一九四一年八月十四日所签署的大西洋宪章。<sup>131</sup>大西洋宪章包含美英两国的理想，即言论自由、宗教自由、免除恐惧、追求所需、争取更大的社会保障及经济发展等。南侨总会理事们也相应汤姆斯总督的号召，在十一月五日捐助了一千三百二十元给罂粟花节基金。<sup>132</sup>陈嘉庚在此方面的热心与积极深受当地英人的赞赏。因此，当一九四一年十二月八日日军在马来亚登陆时，英国人再次要求他伸出援手。

陈嘉庚在一九四一年已预料到日英开战是不可避免的事。一九四一年十二月八日凌晨四时十五分，日本飞机在星马投下第一颗炸弹，战事爆发了，陈嘉庚心中却感到无限“欣慰”，为什么呢？因为中国从此不再孤单作战了。<sup>133</sup>当时，他本以为英国兵力远胜日本，星马当不难坚守抵御。惟当英军在马来亚节节败退时，他对英军保卫马来亚的能力开始产生怀疑。十二日夜间孙崇瑜来电话告诉他英国的两艘远东主力舰太子号与击退号已在东海岸被击沉后，<sup>134</sup>他一夜难眠，深为星马人民的暗淡前景感到惆怅。

十二月十三日，华侨银行董事李俊承前来劝请他尽早离开新加坡。他却认为仍非其时，不宜言退。同日午后消息传来，吉打与关丹（彭亨）均告失守，二日后檳城亦告陷落。

十二月十七日，新加坡警察总监狄更生到怡和轩来告诉他总督请往谈话。二人齐往总督府见总督后，总督遂要求陈嘉庚组织一队人挖掘防空壕沟，并要求他劝请市民亦同样进行。回来时他即写启示投各报馆，请各界领袖于十九日开会讨论该事。众人咸表赞同并决定于一周内办好是项工作。

战火逼近了，空袭无日无之，总督乃提出更多防卫上的需求。圣诞节那天，总督召集约五十名华侨首领到总督府商讨如何调动华人参加防卫的事，他告诉众人蒋委员长亦电嘱华人应与此间政府合作，他提议华人应成立一动员会以助防星岛。陈嘉庚反应积极惟不愿担当领导。《海峡时报》次日之报道显有失误之处。对总督府首次会议的情况，伦敦《泰晤士报》战地记者莫里逊作如下报道：“五十名华社各界领袖前往谒总督，向总督表明他们彼此间业已消除成见，愿协助政府抵御侵略。”<sup>135</sup>此说显与事实不符，盖侨领们确曾往会总督，不过乃应召前往，非出于主动。

从《南侨回忆录》中可以看出，陈嘉庚并不愿接受拟议中的动员会的主席职位。狄更生及商会会长连瀛洲曾于十二月二十六日晨往见他，向他转达总督拟邀他出掌斯职，即担任新加坡华侨动员总会主席。陈嘉庚当场拒绝，<sup>136</sup>说动员甚虚泛，军事政治他又外行，彼此争论了大约三句钟，互不相让。当连瀛洲指称蒋委员长已电嘱华侨须努力与当地政府合作时，陈嘉庚驳道，既然如此，理该由商会充当领导负责，复有何言。连瀛洲答恐不能和洽各派，乃非请他领导不可。他说际此星岛危急之时，其他党派安有不服从之理。他不堪纠缠，乃请警察总监至房内，藉词叱叻失陷，他在该州积压着百余万元树胶、尽行丧失、内心焦灼、办总动员事，不但无此学识经验，且方寸已乱更何能顾及，希代告总督请谅宥。<sup>137</sup>

十二月二十七日，狄更生派陈嘉庚密友孙崇瑜往怡和轩相劝。<sup>138</sup>孙崇瑜说此处难觅适当之人，非他出来领导不可，且他的坚辞之意，已颇令总督感到不悦，说对中国之事何等努力，为何此番却一再推诿。陈闻言乃嘱孙召狄更生来怡和轩见面。他问狄总督要他负责什么工作，狄于是将工作略述一番。其中包括一、各街设义务警察，帮助治安与防备燃烧弹、降落伞等，并清理被炸倒废墟。二、组织宣传队，到各处宣传。三、代政府雇劳工，以应各处需求，工资由政府供给。陈嘉庚认为后二项容易办到，第一项较困难，惟当尽力办到。警察总监狄更生即回报总督，总督乃订于十二月二十八日召集新加坡各界领袖并侨生及中西报界代表往总督府开会。

有二百余人参加总督府举行的第二次会议，会议由汤姆斯总督主持。会议旨在号召华人协助政府防卫星岛，并向众人举荐陈嘉庚为动员领导，负责推行狄更生所提三项任务。当时动员会尚未正式成立，不过，陈嘉庚在会上表示他欣然接受总督的委托，答应将竭力执行所托防卫工作。总督表示感激陈嘉庚的忠诚合作，并再三提醒报界务须与陈嘉庚充分合作。<sup>139</sup>不过，在向伦敦殖民部报告第二次会议的情况时，总督却如此写道：

.....各界华人，其中包括侨生、国民党、共产党等，一同举派代表来见我，此乃破天荒之举；他们说打败日本是他们唯一关心的事，并无条件地将他们置于我的驱遣之下，这仅适用于此时此地（新加坡）而已，我与兹答应所请。他们将自行组织，负起如下任务：（一）提供劳力。（二）守望。（三）宣传。他们将给我们提供大量帮助，当此危急之秋，我们也无从顾及战后的反响了。140

华人并非自动前往拜见总督，而是受总督之召前来协助政府的，此点必须再次地加以指出，此截史实理应受到公正记载。

十二月三十日，为了促成新加坡华侨动员总会成立，陈嘉庚召集星洲各界华人在中华总商会举行了一次会议。他要求与会者针对三项工作任务发表意见，有一名共党领袖黄耶鲁，向会议提出应该武装民众，获得青年人与左派人士的欢迎。他前曾被英政府拘禁，新近始自狱中放出。陈嘉庚对武装民众一事不表赞同，理由是时间仓促，一般义勇军至少需要四个月的训练方为有效。其次，若政府极需后援，还可以自英美澳等地调来，月余可至，尚有任何人士愿意参加游击部队可以迳向政府登记即可。最后他指出，华人民众武装亦将招致日方之寻仇报复。惜上言并未能说服黄耶鲁之同情者，一个武装单位于兹成立。邓布氏（C. M. TURNBULL）141及阿力佐西（ALEX JOSEY）142在著作中指出武装华民之议乃陈嘉庚向政府提出者，此说乃明显错误。此项会议催生了一个由二十一位华人组成的委员会，他们分别来自国民党、共产党、侨生社会及支持陈嘉庚的人士，故动员总会亦可视为一个以陈嘉庚为首的统一战线。

十二月三十一日之第二次动员总会会议后，各股委员产生了。陈嘉庚本来建议成立三股，惟经讨论后乃决定增至五股，委员会之名单（不完整）如下：

表 7.1  
新加坡华侨动员总会委员会

主席	陈嘉庚
总务股	叶玉堆（主任、陈嘉庚派）刘玉水（副主任、陈嘉庚派）
劳工股	林谋盛（主任、国民党派）刘牡丹（副主任、陈嘉庚派）
保卫股	郑古悦（主任、国民党派）黄奕欢（副主任、陈嘉庚派）陈锡清（副主任、共产党派）
武装股	林江石（主任、共产党派）王吉士（副主任、国民党派）
宣传股	胡愈之（主任、陈嘉庚派）汤伯涛（副主任）邵宗汉（副主任）

资料：《大战与南侨》，星洲一九四七年，南侨总会出版，页四十七，庄惠泉著《吾友林谋盛》，《国际时报》第九十六期，一九六八年七月，页二十一。

陈嘉庚领导下的动员总会，可谓容纳了各方人马，惟皆能团结一致共同御敌，皆能献身于各自的战斗任务中。黄奕欢领导的保卫股发动华人店主派出巡街人员。劳工股征募大约二千名工人每日到各政府单位服务。莫里逊曾在《时代周刊》就动员总会所给予的防卫助力作了如下报道：战争初期，一个以陈嘉庚为主席的华侨动员总会成立了。他表现出色，在劳工问题上竭尽所能。在新加坡沦陷前数周，在动员总会的安排下，中国劳工每日清晨七时在预定处集合，然后卡车即将彼等运载至所需之处所。其中大约二千名负责清除废墟、五百名负责在一些园地挖掘壕沟，或为机场及军事运输提供劳力等。劳工匮乏的问题始终存在，这个问题渐渐变得严重，惟不管情况如何，华侨动员总会皆不懈地设法解决困难。143

除了莫里逊的记载，狄更生也为华侨民防工作作了见证，他在一九四六年如是写道：在战时，华人在劳力供应方面给予政府忠诚与积极的援助；亦成立一武装单位，惜时日无多，否则可将它好好训练，俾为总司令部提供宝贵贡献。在民防方面，新加坡华人表现热心与无私，且保持极佳公共纪律。144

海峡殖民地总督汤姆斯与上引二氏的看法是一致的，在提及华侨动员总会时，他在一九五零年代初期曾这样写道：“（它）在守卫工作方面表现非常积极，在提供劳力方面亦然。”145



武装股也积极训练约千名华人以保卫星岛。不过，在二月一日，大约是沦陷前二周，英国人才提供武器给他们。据莫里逊所述，这一批人也是在沦陷前五天才被遣往战斗岗位，未免失之晚矣。146陈嘉庚对派枪之事大表不满，认此举将断送这些大好青年的性命。况且，日军入境后必向整体华人寻仇。147足见此时陈嘉庚仍不满华人武装之事，认此为华人自寻死路之举。后来日军果然大举屠杀约五万名华人，此或为部分原因吧。

日军已兵临城下了，陈嘉庚对英军将死守此“不沉堡垒”的信念开始动摇。在一九四二年一月三十日，鉴于种种迹象显示英人已作撤退打算。陈嘉庚乃约叶玉堆、刘牡丹、黄奕欢及陈振传等往见总督澄清真相。陈振传是华侨银行董事，兼市政局委员。总督坦言，所有飞机船只已撤往苏门答腊，故对诸侨领之疏散爱莫能助。148叶玉堆问总督重庆方面有何安排，总督坦告“没有”。149基于此，陈嘉庚等乃被迫自行安排一切。黄奕欢与刘牡丹向友人陈贵贱商借二条火船，以为撤退之需。陈贵贱果然来告，英人已准备没收船只了，刻不容缓，众人遂决定即刻离开。二月三日凌晨二时正，二船静静驶离美芝路渡头，向苏门答腊进发，行色何等匆匆呀，陈嘉庚连与亲友道别的机会都没有。150小船上载着的是陈嘉庚、刘玉水、陈贵贱（船主）及陈六使长子陈永义四人。大船上则多为日军通缉的要人如黄奕欢、胡愈之、李铁民、郁达夫、张楚琨及其他抗日活动份子与家属。在地理上，苏门答腊较中国、印度两国要来得近。陈嘉庚选择该地，必要时可往印度或者澳洲。至于重庆，因国民党绝不让他立足，乃不可去。151陈嘉庚于是开始了直至一九四五年八月日本投降时止的一段避难生活。

有关动员总会的最后一点是，重庆政府通过驻英大使顾维钧博士向英外交部施加压力，坚欲撤除陈嘉庚的主席职位。顾氏所提的政治理由是“（他）显为共产党，乃重庆政府著名反对者。”152针对英京外交部与殖民部的询问，海峡殖民地总督回复两封电报，其中志期一九四二年二月三日之一封内容如下：

*所指人士绝非共党，其职位乃由星洲各界华人代表一致举荐者，这些代表包括国民党人。中国驻星总领事及重庆政府代表乔治叶等。他是惟一能够团结各派华人共同办事者。重庆政府仇视陈嘉庚无非出于某些国民党政治人物的个人成见，其中尤以吴铁城为然。在马来亚政府代表团十一月间访问重庆时，此事益呈明显。这些政界人士咸对代表团表示他绝非共产党。敝人深深感到，其留任乃切切须要者。*153

二月四日发给殖民部的那一封，是总督于获悉陈嘉庚已离开星岛时发出的。它如是写道：“所指人士已离开马来亚。昨日敝人不知情乃召集动员总会会议，坦告彼等若劳工短缺难题一日不除，则星岛将有失守之虞。动员总会于今日进行改组，或许所指人士的离开当能对此有所帮助矣。”154重庆政权对陈嘉庚领导动员总会的激烈反应，反映了他们对于一个始终坚持无党派立场者的怨毒与偏执，而总督二月三日的电文，却是陈嘉庚在最黑暗时期为防卫星岛所做贡献的最好见证。

陈嘉庚离开后两星期，新加坡终于沦陷，开始了所谓昭南时代。十三万英国联军沦为战俘，这是英国在现代史上最可为耻的军事失利。在这些战俘中，三万五千名为英格兰与苏格兰军人、一万五千名澳军、六万五千名印度军，其余一万五千名为马来人与华人混合部队。华族平民则遭遇杀害与报复，有关昭南时代的历史仍有待细细查考与评估。在此先说一句，星岛沦陷是新加坡现代史上最悲惨的一页。

日军侵占东南亚，对于陈嘉庚本人来说，则是一个求存、撤退与新生的过程。日军悬赏百万荷盾捉拿他，因此他经受不少恐惧、忧惑、困扰与虚惊。不过，由于苏岛华侨及爪哇厦集校友的掩护与照料，他在肉体上始终不曾受任何煎熬。即因此，他乃有更多时间阅读、写作与思考，形成了他自己在文化上的一个丰收期。总的说来，作为一个逃难者，虽然已年近古稀，他却曾经历了一段最严酷的考验而生存下来。

从所经过路线与匿居处看，他的苏、爪避难生涯大致可以分为三个时期，即在苏岛时期（一九四二年二月）、西爪时期（一九四二年三月至五月）及东爪时期（一九四二年五月至一九四五年十月）。在苏岛为期最短，因为他要在爪哇华人聚居地找一个安顿处所。离星后，他们即于二月四日午抵苏岛淡美那岸，盘桓五日始转冷岳再往巨港，途中经过直落关丹、双溪那礼及马老白，再前进五百公里即可抵巨港。孰料前行不久即闻机场守卫告说巨港已受日军侵袭，乃折返双溪那礼宿福东树胶厂（为星洲南益树胶公司所有）。在厂内陈嘉庚与刘玉水获知巴东港有船往吧城，因巴东离此不远，乃乘车前往，蒙侨领甲必丹吴顺通疏通，二人乃获往爪哇之船票。船上满是荷军与公务人员，准备前往爪哇西南海港芝芳汁。旅途虽不甚愉快，惟经过五百日即安抵芝芳汁港。

陈嘉庚在西爪逗留时间不长，三月四日，日军登陆爪哇，挚友庄西言亦于三月十日被捕。无论如何，西爪毕竟太靠近日军行政总部吧城。他在一九四二年五月十五日前往东爪，在这之前，他避居在展玉一处胶园内，胶园主人是庄君好友陈泽海，他是茂物著名侨领。庄君家人于吧城沦陷后亦避来胶园内。陈庄两人重聚时间颇暂，因为日军不久即传庄问话。三月九日，庄弟提日宪兵部信令他即往吧城见其队长，否则后果不堪设想，庄西言遂决定于三月十日回吧。临行前，陈嘉庚嘱他若敌知他与庄有关系必须如实相告，目的是要避免庄受到牵连。155庄后来拒露陈踪，惨遭日军拷打，这是陈嘉庚不知晓的事。156这算是在西爪死里逃生的第一次。在展玉潜居期间，他始终为陈泽海及其家人之安全担忧。



五月十五日，厦集校友郭应麟、廖天赐赶来接应，一行人回奔梭罗。他们原计划乘直透列车到泗水，不过因车票售罄，加上日军亦已开始在西爪各火车站展开搜查工作，陈嘉庚因无适当文件，难免受到逮捕。157五月十六日抵万隆，再转日惹。五月十七日，刘玉水赶来会合后，一行人即继往梭罗方向去。在日惹车站，见日宪兵正忙着检查搭客证件，陈嘉庚等即乘忙乱赶紧上车，乃幸免于难，这可是第三次死里逃生了。158

在梭罗，陈嘉庚与另两位厦集校友黄丹季与陈明津见面，黄陈二人将负责掩护的工作。他们租了一间平房，八个人就这样住了下来，这八个人是陈嘉庚、黄丹季、刘玉水、郭应麟、郭夫人林翠锦及两个孩子、一名女佣。他化名李文雪在梭罗取得了一张身份证。159此屋宽敞惟梭罗天气燥热，且他患牙痛，故打算移往东爪山城玛琅。黄丹季本居玛琅，若陈嘉庚移来，他亦可在玛琅重操家私生意。即经决定，陈嘉庚、黄丹季及刘玉水乃于八月四日乘列车向玛琅进发。从此，陈嘉庚即以李文雪之化名，在玛琅及附近的峇株埠度日治时期的大部分日子。日本宪兵仍不断的搜捕他，他也不得不在玛琅、外南梦及峇株间频频转移，以策安全。一九四二年十月某日，陈嘉庚见黄丹季愁眉深锁，正为他安全担忧，即安慰他说：若末日已到，实属气数，安危但凭天意。他亦暗示，一旦落入敌人手，将不从敌愿，供作傀儡，准备赴难矣。160一九四三年七月，业同另一集校校友李荣坤一家同住的陈嘉庚，仍不愿听从各校友之劝，轻易移开，因峇株空气凉爽、风景宜人，且李家照料周到，这是他不愿撤离峇株的部分原因。当然，最主要的还是他已视死如归。换言之，如果不幸被日军寻获，他已做了最坏的打算。161

即使是在玛琅与峇株，敌人亦不停的搜捕他，幸未得逞。一九四三年某日两日军到他住寓找咖啡喝，他们一入屋即发现陈嘉庚正在房内阅读《三国演义》。李荣坤立刻告诉日军那看书者乃是他耳朵失听的叔叔，日军闻言后不追查，坐在客厅内向李荣坤讨咖啡喝。当时正有一名青年在屋内，他是来探望陈嘉庚的，李荣坤即吩咐他准备咖啡，他不久即捧来咖啡，一见日军手脚即发抖，咖啡自杯里溅出，引起了日军的怀疑。不过，机智过人的李荣坤即向日军解释，此人于数月前在吧城因拒向日军鞠躬而被殴打，因此一见日军乃惊恐不已，日军深信不疑乃离去。这是李荣坤口述的一个避险故事。162

玛琅匿居生活漫长单调，陈嘉庚乃于一九四三年三月开始着手撰写回忆录，后来移居峇株继续将它完成，前后历时十个月。此书于一九四六年在星洲出版，取名《南侨回忆录》，是迄今为止有关陈嘉庚战前社会、政治活动著述中最为详实的一本。他也在爪哇匿居期间撰写了有关中国交通问题、住屋与卫生的两册小书。

在《南侨回忆录》中，他除了忆述自己的生平活动外，还对联军与日军的军力做了精辟的分析。在他看来，日本于一九四四年时在陆战方面稍占上风，盟军则于海空方面占全面优势。凭此优势，盟军可以直捣日本心脏，炸平其重要城市。163对战事的这一番剖析清楚的证明了尽管在日军侵占东南亚的动乱年代，陈嘉庚仍不失其善于分析及善于组织的本色。他在玛琅时对中国内战成因的观点也证明是正确无误的。他认为中国内战爆发之不可避免，乃因蒋介石无意在战后年代还政予民。164

盟军在一九四五年大举轰炸日本，八月六日及八月九日先后向广岛、长崎投掷原子弹，日皇终于被迫在八月十五日宣布投降。此讯传来，陈嘉庚当然感到欣喜万分，遂决定于十月一日从玛琅出发回返新加坡。他在黄丹季等陪同下自玛琅乘车出发，当日午时抵达泗水，参与当地华侨为他举行的欢迎会。另一批厦集校友如郭应麟、陈新盘、林昌平、黄奇策与陈嘉庚、黄丹季二人会合，搭乘夜班火车向吧城进发。从泗水到吧城途中每经一站即有一名便装卫士轮流护送。这些卫士告诉他们，是最高领袖苏加诺指派他们护送陈嘉庚安全抵达吧城的。165回到新加坡后，陈嘉庚立刻拍了一封电报向苏加诺致谢，并向他促进中印友谊奋斗致意，也鼓励他继续努力，争取胜利。

陈嘉庚于十月二日抵达吧城后，即赴各界为他举行的欢迎会，同时欢庆日本军投降。他终于与好友庄西言重聚，并住在庄家里。十月六日，他自吧城机场搭乘飞机回返新加坡，结束了三年半的爪哇避难生活。他对爪哇厦集校友的舍身相护之情始终铭感于心，这是雇从关系发挥作用的另一个良好例子。

一九四零年回国慰劳与视察，在陈嘉庚的思想与政治上烙下了两个印记，这是一个政治性巡礼，在他周围环绕着的是中国全国性与地方性的政治。他的被牵卷入中国的政治漩涡将他的政治嗅觉磨练的更加敏锐，也使他对人以及他们的命运做出精确判断，由此提高了他的历史作用。它亦迫使他在战后东南亚扮演应该扮演的角色。一九四零年的视察亦演变成他本人的精神逆旅——他广泛与深入地游览了神州的大好山河、参研与凭吊了古代英雄的遗迹，也造访了现代中国的风流人物，俾了解他们的政绩。这一个精神逆旅加深了他对中国固有文明的欣赏，加强他为中国领土完整与国家重建而奋斗的道义信念。而在另一方面，他在日治时期三番数次的历险也增进了他来日政治斗争的韧力与胆识。在战火中历练过、在亚洲民族主义思想熏染下的陈嘉庚，已然脱胎换骨般，对自己以及自己的命运，也愈加充满乐观与自信了。

## 第八章 政治挂帅——华侨旗帜飘飘

天下兴亡，匹夫有责；个人身家财产可以牺牲，事物之是非则不能不明辩。

——陈嘉庚论其反蒋运动的持久性，一九四八

一九四五年十月六日，陈嘉庚自巴达维亚（今雅加达）飞抵新加坡时，心情是复杂的。在加冷机场一下飞机，他即被接往旧寓怡和轩。在刻仍修复中的怡和轩旧寓，他见到了好多亲友，与他们分享着劫后余生的欣慰。然而，三子博爱的病歿，第四女婿温开封的遇难，以及日军铁蹄蹂躏下东南亚处处可见的类似悲剧，却——激荡着他，令他感慨万千。

有感于他战前担任星华筹赈会、南侨总会、星华动员总会主席期间的崇高威望，一时在他周遭云涌来了一大批人士，有各华人社团的会员，也有专程为他道贺者。他们仰视着这位老前辈，等待着他的指示、他的领导。怡和轩于次日设宴为他接风洗尘，向他致敬。出席宴会的大多为星华社会的代表，自中华总商会、银行界至马共外围组织之领袖，甚至马共本身也派代表赴宴，真是八方风雨、群英汇集，难怪英当局将它形容为“史无前例”之集会。<sup>1</sup>然而陈嘉庚却选择在此集会上发表一项非政治性的谈话，非议胶价低落（每磅三角三分），声言“纵然万名陈嘉庚亦不能凭此低价为马来亚人民服务矣”，<sup>2</sup>他亦吁请当局禁止夜总会及鸦片烟。<sup>3</sup>两星期后的十月二十日，中华总商会为向他服务华社的精神致意及庆贺他的安全归来，特在会所举行一次盛大宴会，五百间社团代表纷纷与会，规模空前。陈嘉庚借此机会，让与会人士分享他的政治观点，主要是集中在中国内战不可避免的探讨上。他分析了战后中国政治舞台上出现的三股势力：国民党、共产党及由阎锡山、冯玉祥、白崇禧、李宗仁、傅作义及张发奎等军事统领组成的第三势力。他说倘若国共能在三民主义旗帜下携手合作，则第三势力绝无抬头机会。倘若国共分裂，则华侨社会当自行判断谁是谁非，谁奉行三民主义，谁不奉行三民主义。<sup>4</sup>当晚的这番时势分析与观点，乃成为一九四六年六月中国内战爆发后陈嘉庚讨蒋的思想基础。

在重庆，他的挚友与仰佩他的各政党人士也为他举行了一个庆祝会。庆祝会在十月十八日召开，有大约五百人为他庆贺。庆祝会主席是国民党著名人士邵力子，他高度赞扬陈嘉庚，说他毕生精力皆贡献于兴实业、办教育及奔走中国民族救亡的大业上。有许多不能与会者送来锦旗祝词，其中毛泽东的一幅如此写道：“华侨旗帜，民族光辉”。<sup>5</sup>大会议决致电给他，贺他安返，也吁请他回返中国为和平奋斗。<sup>6</sup>

陈嘉庚即在此一片庆贺声中重现于社会与政治舞台，成为战后新加坡最受注目的人物。然而，环境已大大不同了。英国人重新控制了星马，然而也逐渐面对了他们在星马统治史上的最大挑战——马来亚民族主义的兴起、马来亚共产主义运动的日益壮大。而在中国，尽管美国为和平奔忙，内战的爆发已如箭在弦。也即在这种历史条件下，一向执着于自己信念的陈嘉庚，在新加坡经历了其政治生涯中最险恶的行程。

众人的庆贺声沉寂后，陈嘉庚对于劫后余生却有另一套庆祝方式。十月底某日，他与一般挚友同到植物园拍照留念，这真是一件破天荒的事。受他邀约前来的朋友是周献瑞、刘牡丹、黄奕欢与潘受等。大路影社专业摄影师为他们——拍下合照或个人照。这些弥足珍贵的照片如今仍为黄奕欢珍藏着。陈嘉庚让摄影师傅拍下了各种姿势的照片。自近半打照片中观察，陈嘉庚显见发福了，而且容光焕发，已届七十一高龄的陈嘉庚，神采奕奕，该是幸免于难的一种自然流露吧。

战事诚然已结束，可是多少人仍然陷于茫然无措中呵。他们好不容易地从岁月的流逝中逐渐拾起生活的每一个碎片。而陈嘉庚呢，不多时他即恢复扮演社会领导与中国政治事务领导的角色，因为他在战前所建立的实地地盘仍然完整保留，他在战前所建立的卓越社会地位也仍然完好无损。毕竟，在战前成立的星华筹赈会与南侨总会这两个政治、慈善组织依然存在，何况他仍然是这两个组织的主席。

形势不由人，他不能花太多时间休养生息。回来一星期，他即受命处理华人通敌这一椿敏感事件了。刘牡丹及黄奕欢等得力助手前来探询他的意见，陈嘉庚要求他们对被逼与日军合作者采取宽容态度，即使英国当局将他们控告，也要为他们请命，指称他们乃日军枪尖下的受害者。<sup>7</sup>一些华人或会私下断了他们与通敌者的恩怨，可是，总的来说，这一椿极富杀伤力的事件却不曾在新加坡酿成巨祸，这又不得不感激陈嘉庚及其他一班富于理性的领袖了。

摆在星华筹赈会及南侨总会主席陈嘉庚面前的，是一系列影响战后华人至巨的问题。这一些问题，有的战前已然存在，日军进据却加剧了它，有的却是战后涌现出来的，这些问题极待从速解决。星华筹赈会于一九四六年间解散了，陈嘉庚却不愿解散南侨总会，至少眼下仍非其时。上述极待解决的问题是：星马华人间团结；日治时期华人的生命财产损失资料之收集与整编；福建会馆为战后一代之教育就学事；三千余名南洋华侨机工的遣返家园问题，当然还有许多其他迫切的事务。

当陈嘉庚返抵新加坡时，已有一项促进星马华人团结的运动在开展中。这一项运动是由星柔长堤两岸的华人领袖带动发起的。有人将此讯告知陈嘉庚并征询他的意见，英国人竟将此事渲染为：“倘若他能将海外华侨自所处各国中成功地分隔开来，那么，他或许将成为南洋华侨独立运动的华盛顿。”<sup>8</sup>陈嘉庚或曾在原则上同意英属马来亚华人确有团结的必要，但他却深信，这种团结的条件刻下仍然欠缺。一九四五年十二月底，在发表于新加坡中文报章的一篇文章中，他指出了华人团结的一些先决条件：解散各帮学校、集中教育领导、消除各小帮的同乡会，使之合并为数个规模较大的会馆等。<sup>9</sup>

与泛马来亚华人运动平行的是促成陈嘉庚与胡文虎和解的运动。胡文虎在一九四六年一月自仰光飞抵新加坡。积极推动和解的人士，在陈嘉庚方面有刘牡丹、黄奕欢与李铁民，在胡文虎方面则为《星洲日报》前编辑胡浪漫及《星洲日报》经理胡秋杰。二者之谅解在当时是被视为华人各帮派大团结的先决条件。两方鲁仲连据说曾频频聚首。在吾廬俱乐部的一次盛大新春联欢会上，受邀出席的各派首领借机交换了华人团结的看法。<sup>10</sup>然而诚如所料，此项和解运动在私怨及政见等种种难题上触礁了。陈嘉庚一开始即对此不表乐观，而且尚讥其事。其次，两人间积怨太深，战前还曾经相互攻讦，难以忘怀矣。一九四六年三月，英国人尝指出，陈、胡二人仍继续进行着“他们争夺南洋华侨领导权的图谋”。<sup>11</sup>再其次，陈嘉庚一九四零年到中国慰劳后大力支持毛泽东与延安政权的做法，还让马来亚及中国国民党人“记忆犹新”。他们尚于一九四六年一月间指斥他为“头号公敌”。<sup>12</sup>陈嘉庚与马来亚国民党人间这一种冰炭不容的情况一日不除，那么，一切企图团结华人的努力都是徒劳的。

不论是星华筹赈会或者是南侨总会，他们的紧迫任务是：尽早收集与东南亚华人战时生命财产损失的有关资料。有了这些资料才能尽早地向英国、中国及日本政府索偿。其次。有些日军暴行的资料亦可供提审战犯之需。最后。所收集之全部资料亦将汇编成册，俾为战时东南亚人民损失之历史见证。此本命名为《大战与南侨》的书，终于一九四七年由南侨总会出版成册，它已经成为一九四一至一九四五年间华人历史活动的一本重要文献。陈嘉庚还要着手处理的两件事是，（一）自乱葬岗、集体坟场及海边收集遇害者遗物，俾妥善安置之；（二）为战争中蒙难之华人建立一座纪念碑。可惜这两项由战争引起的工作任务皆告功败垂成。陈嘉庚曾为第二件事致信麦克隆准将（BRIGADIER P.A.B.Mckerron），麦准将是当时英军民事局最高副长官。陈嘉庚在信中指出新加坡华人应获准竖立自己的一座纪念碑。<sup>13</sup>覆信却说，如果纪念碑是必需的话，则应是各族人民的纪念碑。陈嘉庚并不排拒是意，惟却提出两项意见供对方参考，（一）战争中蒙难者以华人居多，纪念碑应为华人而设；（二）华人祭祀先人的仪式或难为他族人士所能接受。<sup>14</sup>既然陈嘉庚不能与麦准将达致共识，建立纪念碑事即暂时搁住，迨一九五零年五月陈嘉庚回返中国定居后，黄奕欢及一些朋友乃将此吃力“不讨好”的二副重担毅然捐起。新加坡中华总商会在他们的催促下将这两项课题摆到日程上来。一九六七年，在新加坡政府允许下，日治时期蒙难人民纪念碑终于出现在莱佛士学院对面的一块空地上，黄奕欢、陈国庆等曾领导一批人马到全岛各处搜寻遇害者遗物，他们在完成这两项任务方面，居功厥伟，终于了却了陈嘉庚以及广大新加坡华人的未了心愿。

一九四六年，陈嘉庚与中国国民党政府在遣返华侨机工问题上闹得很不愉快。一九三九年，这批三千二百名机工自动请缨到滇缅公路去，如今战事结束，陈嘉庚与南侨总会诸领袖急欲见到他们平安南返。然而，遣返工作却因南京政府的行政拖宕，久久未见实现。迨一九四六年杪才见到大部分机工络绎回抵南洋家园。

战后儿童教育问题，也受到身为福建会馆主席陈嘉庚的关注，他孕育着两个构想：一是超帮性的为所有华族人士而设的学校，一是培训合格的师资。不过，这两项构想都未见实现，他对战后新加坡的主要教育贡献是一九四七年在金炎路创办了一间女子学府——南侨女子中学。

陈嘉庚并没有意思要在新加坡创办一所中文大学以容纳南洋各地中学毕业生。他认为此乃耗费颇巨且不易办到者。不过，一批年青闽帮领袖如李光前、陈六使及黄奕欢，自一九四六年起即怀此宏大理想。一九五六年间在新加坡裕廊区出现的南洋大学，即这个理想的落实矣。<sup>15</sup>这又何尝不是陈嘉庚献身教育精神长时间里感召着这些倡办人的结果呢。

战后的陈嘉庚视线宽广，亚洲意识浓厚。印度尼西亚及印度等民族主义者渴切推翻亚洲殖民主义统治的愿望，不但深为他所理解，他亦乐于伸出援手，给他们以道义上的支持。他尤其不忘苏加诺派遣武装卫士一路护送他从泗水至巴达维亚的侠义行动。一九四五年返新加坡前夕，他在吧城的欢送会上公开号召印尼华人协助驱逐荷兰人离开印尼的独立斗争。<sup>16</sup>不过，如果说早在一九四五年，陈嘉庚已遇见到西方殖民主义在亚洲的没落及势将消失的结局，这一点却颇令人怀疑。

他也同情印度的民族主义运动，并对尼赫鲁钦敬不已。一九四六年三月十八日至三月二十六日，尼赫鲁访问星马，陈嘉庚亲率一批华人到及加冷机场迎迓。三月十九日并以南侨总会主席身份在怡和轩宴请尼赫鲁。在致欢迎词时，陈嘉庚说，尼赫鲁争取印度独立、争取印度人民解放的斗争获得全世界人民的同情，也获得中国人民的尊敬。他也指出，印度数亿人民的前途有赖他的英明领导，陈嘉庚亦不忘利用此机会表明他对蒋介石领导中国的不满，并

毫不含糊地指出，“我们中国人民也渴盼一位忠诚可靠的领袖以解决四亿五千万人民的问题。”<sup>17</sup>陈嘉庚可以说是战后初期东南亚地区公开表示支持印度独立运动的第一个华人。尼赫鲁在致答谢词时向与会者畅谈了亚洲人团结的问题。

陈嘉庚一面机警地避免触及英国在印度的殖民统治问题，一面却毫不忌惮地抨击荷兰人在印尼的残酷统治。

一九四七年二月荷兰人肆意侵犯东南亚华人利益的事件先后引起了新加坡中华总商会及陈嘉庚的强烈反应。在印尼境内，华人的生命与财产常常因为荷兰军与尼义军的武装冲突而遭致严重损失，苏门答腊巨港所发生的事，即是一个明显例子。一九四七年一月，荷军一连五天开炮轰击巨港市，市内华人及印尼人的生命财产损失惨重。过后，荷兰还实施海禁，企图遏遏货物的流通，以扼制给予印尼义军的物资援助。自民族主义者占领区输出的货物被中途拦截、没收充公，使印尼及新加坡华商的利益遭受重创。新加坡中华总商会乃成立以李光前为首的保侨会，出面与荷殖当局交涉。惟李光前之交涉失败，身为南侨总会主席的陈嘉庚遂被劝请出面处理。为此，他即于一九四七年二月十六日召开一次大会，藉以共商保护华商利益的问题，并声讨荷兰人的“残暴行径”。在这次有百余名华商出席的大会上，陈嘉庚一向抵制着的对荷兰人不满的情绪，终于像决堤河水般一泻千里。

陈嘉庚极力抨击荷兰殖民主义者贪婪无厌地搜刮印尼的民脂民膏，并拒绝让印尼人民自立，违反了大西洋宪章精神。他也严厉指责荷兰人无能保卫印尼，使它沦于日军手里，这本身即剥夺了他们继续统治印尼的权利，他高度赞扬印尼人民要从荷兰人手中夺回领土主权与权益的独立运动。他也指出，荷兰人之实行海禁，不过是企图伤害华商利益、垄断海运与把持出口贸易的做法而已。<sup>18</sup>

大会还决议要求保侨会向荷印当局进一步办理交涉海禁及没收华侨商船的事，申言若不成功则发动全东南亚华人全面抵制荷兰船只，藉资反击。<sup>19</sup>据说荷印副总督凡慕克（H. J. VAN MOOK）尝派遣一四人代表团前来会见陈嘉庚，规劝他不干预印尼事务，若他坚持欲介入，那么，他就忽视了印尼两百五十万华侨的利益。陈嘉庚则认为荷人乃意在恫吓，此言分明不出诸文明人之口，并预言荷兰人终将为印尼人民“逐离印尼领土”。<sup>20</sup>

后来并不见东南亚地区出现华人全面抵制荷货荷船的事件，这或许是保侨会主席李光前交涉成功，导致荷人解除海禁、交还华商船只之故也。

陈嘉庚对战后星马政治事务的参与，其表现显然大大不如陈祯禄。不过，这并不意味着，他对这一切都漠然无视。甫自吧城回返不久，大概是一九四五年十月，一间成立不久的工会“新加坡各业职工联合会”邀请他出席于同年十一月十日假中华总商会举行的一项研讨会，为与会之劳资代表讲述复兴工业与工业和平的问题。<sup>21</sup>他主持了是项研讨会，不过，一项研讨会究竟能为工业和平取得多少成绩是令人感到怀疑的。

陈嘉庚对一九四六年的“二·一五”事件，表示忿懣，要英国当局及马共为此事件负责。此事件造成多人死亡，不少示威人士受伤。起因是共产党人在未获得警方准许下，坚持举行新加坡沦陷四周年纪念大会，因此引起警方干预，导致一人死亡。而在柔佛的另一场警民冲突中，也有十五人死亡。<sup>22</sup>根据英国情报局的报告，陈嘉庚在“二·一五”事件上，采取反英立场，将事件之发生归咎英国人，批评英国人“不让人民享有民主权利，并说倘若示威者乃英人而非华人，他们势不会遭受开枪射杀”。<sup>23</sup>陈嘉庚虽认为记者误解其意，但未完全否认英人之汇报。<sup>24</sup>据一九四六年三月十三日《南洋商报》的一项报道，陈嘉庚将此事归咎英殖当局与马共双方。

一九四六年提出的马来亚联盟计划，是战后有关星马的首部宪法草案，陈嘉庚对此并未置评。可是他对一九四七年三月提出的马来联邦宪法草案，却明白表示自己的看法。他认为星马各个政党应当举行一项圆桌会议，消除歧见，俾对新宪法达致一致看法；居马华人应受允许在中国籍与马来亚籍间任选一种，而且，马来亚华人应尊重巫人之特殊地位与特权。他也相信新加坡应该成为马来联邦的一个组成部分，而不是保留为英属地。最后，陈嘉庚强调新加坡立法议院之委员应由人民选出。<sup>25</sup>陈嘉庚对宪法之解决、对华人国籍选择与地位、对巫人之特权与地位及新加坡议会民主之实施等一系列的问题皆阐明自己的看法，说明了他对战后马来亚的政治及宪制进展，始终是关怀备至的。

一九四八年二月，伦敦战务部发表白思华中将一份长达十二万字的报告书。报告书有关战时华人在防卫星马工作中所扮演角色一段引起了一场大争论。白思华报告中有一段文字指责华人“趋炎附势地投靠日本”<sup>26</sup>这一些不利亚亚洲人的字眼，极大地触怒了曾经参与防卫工作的陈嘉庚本人，他也针对报告书只字不提华人参与防卫工作及报告书语气不友善等事向战务部大臣欣威尔（Shinwell）提出抗议。一九四八年三月三日发出的这一份照文，长达三页，陈嘉庚严正指出，倘若报告书不加修改，白思华不向华人道歉，马来亚的华人将自备一份报告以揭示“马来亚战事的真面目”。<sup>27</sup>他一一陈述了在新加坡华侨动员总会领导下华人如何捍卫星岛的实况，并指出英国当局在战事爆发前夕多方阻挠华人抗日活动乃导致英国最后落败的重要因素。他也进一步指责英国人将一千名训练乏素的华人驱往前线，导致日军入境后的寻仇行动，导致新柔两地华人惨遭杀戮。白思华报告书蓄意隐藏此重要史实，乃是居心粉

饰他们对华人的不当政策。他以揶揄的口吻道：“如果和平的时期将人民的双手捆绑，临急才匆匆松绑，失败乃不可避免者。”<sup>28</sup>

英国下议院三月十七日开会时，议员咸门氏（GAMMANS）就陈嘉庚反击白思华报告书事询问殖民部大臣钟士氏（CREECH JONES）该部将如何应对，钟士氏答称此事刻在考虑中，惟指出“有关该报告书内容，纯属作者白思华中将之个人意见。”<sup>29</sup>他随即补充道，“新加坡总督在他复职后，对华人在日本敌视及较后占领期间所展现的勇气及所蒙受的苦痛曾公开表示尊敬与致谢。”<sup>30</sup>

战务部曾将华人抗议及钟士氏在下议院的答话转告白思华中将，白思华却选择发表一项公开但却是回避式的谈话：“他们的许多辩解无疑乃是正确的，惟所议论课题乃是本报告书范围以外者。”<sup>31</sup>陈嘉庚对此再次表示抗议，却不得要领。没有证据显示白思华曾公开表示道歉或将报告书进行修改。一九四九年伦敦EYRE and SPOTTSWOOD（PUBLISHERS）LTD出版了白思华所撰“马来亚战事”一书，书中已不见类似华人善于赴炎趋势的字眼。惟值得提出的是，此书亦只字不提新加坡华侨动员总会及陈嘉庚在日本南进时所扮演角色。

尽管有如上种种，战后陈嘉庚把精神大部分集中在中国政务方面。中国内战，中国重建及在星马与亲蒋势力的唇枪舌剑，夺去了他大部分时间，耗去了他不少精力。

虽然陈嘉庚参与中国时务，尤其是支持毛泽东之举引起英国人的不快，他却不曾损坏自己的人格以向英国人交换参与中国时务的方便。在某种程度上看，他的坚持参与中国时务的固执表现，反映了战后他对西方殖民主义观点的改变。既然西方殖民主义者无能抵抗日本的侵略，让殖民地国家与人民沦于日军铁蹄下，他们在精神上、道义上又何来“统治天下”的权威呢？英国人又有何能何德可以对他参与中国时务之事颐指气使呢？无论如何，他已准备遵循孔子之言行事了，孔子说：“七十而从心所欲不逾矩”。<sup>32</sup>在一九四五年他已届七十一岁。

关于国共之间的紧张关系，他在一九四零年回国劳军视察时已有切身的体会，惟他在一九四一年仍殷切期望双方能够在枪口对外的原则下保持团结，避免内战。不过，这种一厢情愿的想法已紧随着共军对敌占区的收复、国共两军剑拔弩张情势的出现而告落空了。<sup>33</sup>在爪哇避难时他曾向掩护他的友人袒露心声：蒋介石无意还政予民，内战不可避免。他甚至这样指出，中国人民要求民主权利的努力，乃是“与虎谋皮”的妄想。他在战后一再重复使用此谚语，用以形容蒋介石的专横统治。<sup>34</sup>

一九四五年十月，在吧城的欢送会及在新加坡的欢迎会上，他皆一直抑制着自己，以免自己对中国的政治观点会触怒与会的国民党人。不过，在一九四五年十一月，他再也不能隐忍，据报导说他曾经指出中国的国事危机，即指国共之间的摩擦，应该诉诸战场而不是在谈判桌上解决。他之所以如此断言，乃因毛泽东意欲奉行民主，而蒋介石乃一意孤行——独裁、贪污。<sup>35</sup>陈嘉庚或曾在其他场合做同样指责，因为星马国民党人曾于一九四六年一月直指他为“头号公敌”。<sup>36</sup>即使是在中国内战不复存的年头里，这些党人对他恶毒攻击蒋介石的做法仍不能表示谅解、释怀。

一九四六年二月，雅尔达协议全文在中国正式公布，许多海外华侨从协议中惊悉，原来蒋介石在一九四五年八月十四日之莫斯科协定中，已经接受了雅尔达协议的一些条件。从莫斯科协定中显示，苏联将以军备及物资援助中国以作为对国民党政府合法性的承认，而中国则以接受雅尔达协议为交换。雅尔达协议也恢复了苏联在沙皇时期在东北的某些特权，包括对大连港、萨哈林岛（即库页岛）南部及其附近岛屿的占有。外蒙古是清乾隆（一七三六至九五）年间即割为中国版图的一片荒漠，莫斯科协定却宣布让它脱离中国自立，无疑严重侵害了中国的权益。南侨总会主席陈嘉庚反应迅速、坚决。他谴责雅尔达协议，也抨击莫斯科协定中的辱华条件，指它们肆意破坏中国领土完整，协议也背叛了孙中山先生的三民主义，出卖了中国人民的权益。<sup>37</sup>他对中国国民党政权感到更进一步的失望，从这项抗议中可以清楚看出。

一九四六年二月，中国东北局势恶化，苏联援助中共，美国则空运部队到国民党控制的都市，藉以巩固其势力。在星马一带的国民党支持者向苏联提出抗议，重申对蒋介石的支持，这是意料中事。<sup>38</sup>一九四六年三月十一日，陈嘉庚会晤美联社远东办事处主任时表示美苏应即刻停止支援交战双方，以促成中国之和平与统一。<sup>39</sup>他坚决认为，外力干预是导致双方关系恶化的主因。

四月十五日，在东北形势一片紧张声中，一批关心国事的新加坡华人成立了中国民主同盟星洲分会，旨在促成中国的团结、独立、民主与和平。中国民盟是一九四零年在香港成立的，被视为国共之外的第三大政党。由于星洲分会创办人多为其挚友及追随者，如胡愈之、李铁民及薛永黍等，故不久民盟与陈嘉庚的关系日趋密切。不过，陈嘉庚却婉拒胡愈之的入党邀请，一如他早期之对待国民党般，俾自己能独立于政党政治之外。

民盟星洲及马来亚分会于一九四六年致电杜鲁门总统，呼吁美国停止军援蒋介石，并自中国撤军。致电蒋介石与周恩来，呼吁双方停止武装冲突。<sup>40</sup>陈嘉庚也为民主奔忙。在一九四六年六月马六甲民盟为他举行的欢迎会上，他指出世界上有三种政治制度，即专制、共产与民主，而实行专制者为德国、意大利、日本及中国。他在分析中也指出，二次大战后，德、意、日之专制政体已告瓦解，硕果仅存者为中国。他深信，惟有民主可救中国，“专制必将导致灭亡。”<sup>41</sup>

一九四六年六月，中国内战正式爆发，在此之前几个月，新加坡数社团与侨领一再吁请他为中国的和平努力。他们建议致电蒋介石和毛泽东，或者派遣一华侨和平团赴中国调停。他的回答是简单又明确的——徒劳。三个月后，国共双方血战方殷，他却再也不能保持缄默了。九月七日，他以南侨总会主席身份通电五名美国领袖，其中包括美国总统杜鲁门、国会领袖、美国驻华代表兼总统特使马歇尔及美国驻华大使司徒雷登。陈嘉庚在电中阐述东南亚华侨对内战的看法，指出自蒋介石政府执政后，专制腐败、奸诈无信、不足与言改革。而延安中共辖地，民主政治已见实施，且获民众拥护、根深蒂固，乃非任何外力所能欺压者。职是之故，中国人民恳望美国改变对华方针，撤回驻华海陆空军及一切武装，不再援助蒋政府，使内战得以终止。<sup>42</sup>杜鲁门总统向陈表示其电文已收悉。九月十一日通电内容由美联社星洲分社发表，引起一阵轩然大波，称为“电报风波”。在东南亚，尤其是星马，此“电报风波”，使亲蒋反蒋势力处于正面交锋状态。它不但导致陈嘉庚与蒋介石的最终决裂，也波及整个华侨社会，使华侨社会步入一个亲陈反陈势力抗衡的时代。

构成亲蒋反陈势力的，概言之，是国民党支持者、一些华侨商会，大部分非闽帮社团及新闻媒介，而属于陈嘉庚实力地盘的多数闽帮社团、民盟分会及星马左翼势力则形成了反蒋拥陈阵营。简言之，这是中国内战期间星马华侨左右派势力的一次大较量，左派支持毛泽东，右派支持蒋介石。基于右派控制着大部分非闽帮社团及新闻媒介这样一个事实，他们已组成一股势力强大的抗左势力。陈嘉庚因其亲毛立场而被右派指为“叛徒”，然而，在左派看来，陈嘉庚大力攻击蒋介石政权贪污腐败，是一位爱国老人。

战鼓擂响，鏖战开始，自马来亚北部吉打到新加坡，右派全面进军，他们轰击陈嘉庚滥用南侨总会名义，私自拍电给杜鲁门总统，他们攻击他强奸民意、<sup>43</sup>侮辱中国合法政府，通电乃彻头彻尾的背叛行径。星马右派也采取实际行动以配合他们的口诛笔伐。他们吁请美国继续支援中国。<sup>44</sup>他们也通电杜鲁门、马歇尔及司徒雷登等首要，要求他们别理会陈嘉庚之电文。<sup>45</sup>新加坡广东会馆主席连瀛洲致电南京行政院，要求解散南侨总会。<sup>46</sup>他们也召开数群众集会声讨陈嘉庚。至一九四六年底，右派采取了一系列活动，无情鞭挞陈嘉庚，试图削弱他的威望与政治影响。事实上，他们却也获得不少成功。

仇陈运动开始不久，左派也开始部署反击行动，他们在九月二十七日召开一次大会，开始了支持陈嘉庚及其路线的斗争。大会在中华总商会会所举行，有八百人出席。这次拥陈大会由黄奕欢主持，在会上发言支持陈嘉庚的有李光前、陈六使、黄奕欢本人以及其他多名人士。大会也提出数项动议，最后获得一致通过，即发表一项宣言表示大力支持他的所为。委派代表团谒见陈嘉庚向他致意，支持他在“电报风波”中的领导。<sup>47</sup>最重要的是，大会通过了成立一个统一战线组织，即“新加坡华人促进祖国和平民主联合会”的动议，俾在内战中对右派采取适当行动，黄奕欢果如预料地被选为此统一战线组织的筹委会主席，胡愈之副之。<sup>48</sup>此联合会在免注册情况下于十月底宣告成立。<sup>49</sup>紧接着新加坡大会，左派也在马六甲、吉隆坡、怡保、新山及芙蓉等马来亚各市镇举行拥陈大会。曼谷也举行类似大会，表示对陈嘉庚争取中国民主和平努力的支持。<sup>50</sup>

陈嘉庚在新加坡的支持者大多来自华社的各个层面，他们欠缺一项新闻媒体——一份报刊，以作为反击星马右派、蒋介石政府及宣扬自己政治路线的武器，即是在这个背景下，黄奕欢、陈国庆、刘牡丹及其他七人共同发起创办一间报社；一九四六年十一月《南侨日报》终于出现，与广大读者见面了。<sup>51</sup>在陈嘉庚首肯下，众人向四十三名股东筹集了二十六万四千零五十元的经营资本。<sup>52</sup>英国人亦不反对《南侨日报》的创立，胡愈之担任《南侨日报》董事经理，主掌财务与编辑方针。胡愈之是星洲民盟著名领袖，因此，报纸不久就变成陈嘉庚及星马民盟的喉舌了。胡愈之的文才与经营能力，再加上职员们的一致努力，使《南侨日报》生存了三年另十个月的岁月，日销一万两千至二万份之间，是战后左派最具影响力的机关报，也是星洲战后三大报章之一。

陈嘉庚是《南侨日报》董事主席，当该报在一年后改组为股份公司时，陈嘉庚再度被推选为新董事部的主席。其他十名董事中多人是怡和轩社员，包括胡愈之、黄奕欢、李铁民、刘玉水、刘牡丹等。是年，该报共有七十二名股东，缴足资本已臻卅八万八千九百五十元。<sup>53</sup>

左右派营垒分明，在一九四六年庆祝双十国庆时，出现双方对峙之紧张情势，这是星马华侨鲜见的对立场面。当天，右派在中华总商会举行国庆庆祝会，中国驻星总领事及其他两百余个社团的代表们皆参与其盛。他们向蒋介石致意，申言星洲华人坚决地站在他的背后。与此同时，新加坡和平民主联合会筹委会也在花拉公园召开纪念会，参加者为数三万名，其中包括工团会员，文化团体成员与学生。陈嘉庚及其他人士在会上慷慨陈词，抗议内战、呼求

和平。大会通过提案，分别致电蒋毛吁请他们立即停止战争、和平解决内部纷争、归还民主等。新加坡警方及政治部人员亦出现会场。罪犯调查局副局长费边氏坐在陈国庆身旁作现场谈话录音，为时约三句钟。54这就是中国内战紧锣密鼓声中，在政治及思想上已呈分裂的星华社会庆祝一九四六年双十国庆的情况。

新加坡和平民主联合会在双十庆祝会后十一天又展开一项规模浩大的运动，企图迫使美军退出中国，在这项历时一周的“美军滚出中国”的运动中，出现各类活动。其中包括演讲、表演及座谈会。根据报导他们也向驻星总领事呈递一份三万人署名的请愿书，请愿书谴责美国在内战中支持蒋介石政权。55

英国当局一直关注着陈嘉庚有关中国内战的谈话，据说他们曾为此派遣孙崇瑜去见陈嘉庚，劝请他适可而止。陈嘉庚并不为所动，说他乃参与中国政事，毫无抵触英国法律。56从陈嘉庚在接下来的年头里皆积极投入中国政务中看，孙崇瑜此行显然是失败的。难怪后来孙崇瑜只能说，由于战后陈嘉庚醉心于中国政治，其一举一动，事先很少向他征求意见。

有关“电报风波”的最后一点是，陈嘉庚深受朋友、星马闽帮及左派大力支持所感动。他在一篇致谢词中（此文后来收录在《南侨正论集》）表示，九月七日通电杜鲁门总统之举，乃因国民党领袖之虚伪与跋扈所致。57一九四六年九月二十六日会见中文报记者时，陈嘉庚指出通电之举乃意在鼓励国际舆论以谴责美军干预中国内战的行动。58据此我们可以说，陈嘉庚当时不过是意在鼓起一股国际舆论浪潮，不料却在当地掀起了一场轩然大波。

到一九四六年底，由“电报风波”所搅起的骚动渐告平息。然而，它为星马华侨社会所遗留下的政治伤痕，久久不见消失。而在紧接下来的两个年头里，陈嘉庚仍锲而不舍的进行他声讨美蒋的活动。而这一切，都是在当地左派势力，其中包括马共及中国民主同盟的大力支持下进行的。59至于民主联合会，则以统一战线的面目出现。

一九四七年三月，台湾人民起义倒陈的消息传来。七年前轰动一时的“陈仪事件”霎时又重回人们记忆中。陈嘉庚再次抡起大斧，对陈仪及国民党在台湾的苛政，大事讨伐。他在一九四七年三月十日的《南侨日报》上发表了一篇自拟的文章，文章将陈仪描画为一名奸佞、刻毒、狡诈及贪污舞弊的人，理应被逐出台湾。他指责国民党政权于委任此人担任台湾省长时，是非混淆。他也在三月三十日的福建会馆常年晚会上，继续攻讦陈仪，并深切同情在起义中蒙难的台湾同胞。会上通过一项议案，即致电南京政府谴责陈仪残酷镇压台湾人民之举，吁请当局马上撤除陈仪，设立调查庭，将事变真相弄个水落石出。60“陈仪事件”证明了陈嘉庚对中国当权人物有过人之见，也证明在一九四零至一年间他对陈仪的鞭挞，诚非无的放矢。

这一九四七年上半年，中国的反战势力日益壮大，至五月更臻高潮。学生、学者及新闻人士，在全国范围内群起活动，高声疾呼，要求国民党结束内战，与共产党举行和谈，建立联合政府。蒋介石将这一切视为共党阴谋，采取高压行动，封报馆、抓学生、将新闻记者投入监狱。陈嘉庚与左派反应灵敏，五月二十八日，他以南侨总会主席身份致电南京国民参政会，表示支持学生恢复言论自由、捍卫人权的要求。同时，民联也在怡和轩召集会议，决定于五月三十一日假维多利亚纪念堂举行一项群众大会，藉以声援中国学生示威要求结束内战、反对独裁的要求。61在是次大会上，陈嘉庚担任大会主席，出席聆听着约有七百人，即是在此次大会上，陈嘉庚发表了一次措辞尖刻的谈话，指责蒋介石政权让外蒙独立、出卖领土主权给美苏，藉以巩固自己统治的卖国行径。62

陈嘉庚坚信国共之间已无和平可言，并预言在内战中获胜一方必然会将中国导向民主、促进建国大业及撤除蒋介石所签署之一切“不合法”条约。63

历史性的维多利亚纪念堂大会通过了三项议决案。第一，致电中国大学生，表示同情与支持他们的反战斗争；第二，这是一份宣言书，昭告全中国人民起来阻止国民党拉夫盘剥的行为，要求国民党释放政治犯，实行言论、出版与结社自由，消除特务，取消军法统治，铲除贪污舞弊，没收高官贪赃所得的财产，提高公务人员及劳动阶级的薪俸，增加教育开支，撤退驻华美军，停止举外债以打内战的行为并确保中国各政党之合法、平等权利等；第三，将上述宣言书送呈南京行政院及昭告全中国人民。64在是次抗议大会后不久，新加坡华文教师公会，新加坡华文新闻工作者协会也分别致电蒋介石政府，表达他们对政府镇压学生示威行动的不满，并要求释放被捕新闻工作者，并让被封禁报章恢复出版。65

当陈嘉庚与星马左派大力声讨蒋介石时，右派也并未袖手旁观。一九四七年七月四日，蒋介石及国民党参政会发出全国性剿共动员令，右派更攫机活动，聚集了不少亲蒋势力，欢呼剿共号召，并指出，政府之隐忍乃是导致共党叛变的主因。他们在党报、机关报上指出，中国和平统一与民主化之不能实现，乃因共产势力之膨胀所致。马来亚两份国民党报——《中国报》及《光华日报》吁请侨众支持剿共动员令，在精神上、物质上支持政府，排除“共匪”及其“走狗”所散播的“异端邪说”。66在国民党之报章及其政治组织之外，马来亚一些商团也表示支持蒋介石，他们致电蒋介石表示同意他剿共的做法。67



星马左派却大肆抨击七月四日之动员令，《南侨日报》七月十日社论指出动员意图将内战合法化，其矛头不只针对所谓“共匪”，甚至针对一切反战异己分子。

一九四七年九月二十七日，中国民主同盟在新加坡召开第一届泛马代表大会，陈嘉庚受邀发言，他预言中国民主运动前途光明。68历时三天的大会通过三项动议，其中一项是吁请坚持反蒋独裁政府的立场并致电联合国安理会及美国总统杜鲁门，谴责美军继续留驻中国。电文也抗议美政府提供财政与军事援助予国民党政权。69其中一项动议更加激进：致电人民解放军，赞扬他们争取中国和平与民主的英勇斗争，这是星马中国民主同盟在中国内战中首次大胆的、直接的及公开的表达拥护共产阵营的立场。

一九四七年十月一日，蒋介石宣布封禁中国民主同盟，引起民盟国内外组织的一片抗议。星洲民盟除极力痛斥此项侵犯民权行径外，还呼吁民盟将总部移往香港，以继续它的合法斗争。70一九四九年五月，英国以民盟为外国政治组织，将妨碍“马来亚公民意识之成长”71为由禁止它的活动，民盟在星马两地的势力扩展终于受到阻遏。

在一九四七年九月的一次晤谈中，陈嘉庚向到访的一批上海记者作了一次最坦率、最风趣的谈话，课题涉及中国政局、当地华社团结及自己的参与等等。陈嘉庚将国共关系比诸水火。他坦言自己已发现一位足堪领导中国的伟大人物，惟不愿指名之。当问及他是不是受到共产党人的影响时，他的回答是具有水准的。他说早在布尔什维克人在苏联执掌政权前，他已实行“共产主义”了。一九一一年满清倒台后，他已誓志捐出自己全部的财产以为厦集二校经费。72关于华社团结，陈嘉庚认为只要中国本身团结，华社才能获得团结。73

事实确是如此，新加坡华社间的分裂从一九四七年的双十庆祝会上清楚看出，这是连续第二年的情况了，左右派各自举行庆典，中华总商会则站在右派一方，商会致贺电给蒋介石。陈嘉庚认为商会此举乃是导致华社分裂的毒剂。74他则与福建会馆会员及会馆属下南侨女中、道南、爱同及崇福等校师生一同庆祝国庆。

陈嘉庚在《南侨日报》发表一篇文章，总结一九四七年中国内战形势，他预言美国军援蒋介石的行动必将遭致失败。他也宣称，中国内战是“民主与专制之间，中国劳苦大众与贪官污吏之间的斗争”，75他也毫不踌躇地表明自己是站在哪一边。

虽然他深信中国民主力量必将在内战中获胜，却也为美援下国民党强大的战争机器感到苦恼，而华社在中国问题上的分裂也使他感到担忧。他本人的讨蒋之战当然也加深了华人的分裂。

一九四八年一月一日，陈嘉庚在《南侨日报》的新年献词中，让读者们分享了他对中国时局的看法。他又一次轰击蒋介石政府——他的贪污腐败、专制枉法、物价飞涨、货币贬值、割让国家主权予苏美等国。他指出蒋介石出卖领土的罪状比石敬瑭（死于公元九四二）、秦桧、吴三桂与汪精卫等有过之而无不及。石敬瑭于公元九三六年割让中国北部予契丹（属蒙古族一支），以换取契丹对其政权的支持；吴三桂于公元一六四四年引清兵入关以入主中原。他对蒋介石及其政权再作无情攻击。

在上下鞭挞蒋介石政府之余，他也藉机维护共产党及他们所追随的理想。他认为，中国共产党的宗旨是均分财富、铲除贫苦，共产政权励精图治、消弭贪污、平均土地、恢复农村经济、发展工业、改善交通、稳定人民生活，且在解放区施行教育普及工作，陈嘉庚指共产党所做所为，无不符合孙中山先生之三民主义。76

陈嘉庚乐观地预言，一九四八年将是个历史大转折的年头，东北、华北将在这一年获得“解放”，华中、华南将出现大规模的起义和骚乱，人民解放军的南下将宣告着独裁的绝灭，民主之凯旋，这一切一旦实现，则新政府务须废除蒋介石政府所签定之一切不合法条约及所举借之一切外债，并将贪赃枉法者之财产没收，以重建一个新中国。77值得人们注意的是，在尚属国共冲突初期阶段，陈嘉庚已然将自己的声望作赌注，如此准确不误地预见到中国内战的必然结局。可以这么说，一九四零年回国所做政治考察中的切身经历，是他做出这一番预言的主要依据。

新年献词发表后不久，福建会馆出现了一场尖锐的控制权斗争，对垒者是“以中国民主同盟派为一方，以国民党派为另一方”。78英国情报局如此描绘，“.....双方皆以代缴入会费为饵，以争取会员支持。参与斗争者有李光前、黄奕欢、刘牡丹及郑古悦、王吉士、庄惠泉等两派人马，由于他们皆为华族显赫人士，其胜负对于最近的将来将极具重要政治意义矣。”79

这一场主力战以国民党势力在闽帮中惨遭挫败收场。陈嘉庚支持者重新掌舵，陈嘉庚于三月间蝉联福建会馆总理。80

一九四八年三月二十九日，南京国民参政会推举蒋介石为中国总统，此事亦引起星马左右派在四月至六月间的另一场交锋。左派群起攻击所谓的“伪总统”，抗议蒋介石的当选。据报导，马来亚民主同盟指示各分会在五月四日召开抗议大会，表示不承认蒋介石为中国总统，五月四日星马各地左派纷纷聚会以示抗议。右派亦大张旗鼓，在五月二十日假星洲中华总商会召开了一个规模盛大的集会，以庆贺蒋介石的当选并表示对他的支持，据报导，出席此次大会的是来自五百二十间华人社团的数百名代表，夜间在数娱乐场举行的庆贺表演据说也吸引了数以千计的观众。

81

在此数日中陈嘉庚在新加坡扮演着反蒋干将的积极角色。四月八日，他在《南侨日报》发表一篇文章，对蒋介石不愿担任总统的惺惺作态加以讽喻一番。四月杪，他亦以南侨总会主席名义发出一篇通告，严斥“一党专政，独夫专政”。<sup>82</sup>此通告也表示不承认“伪国会委员”，不承认当选的“伪总统”及“伪宪法”，<sup>83</sup>遂引起右派的大鼓噪，国民党操纵的《中兴日报》，斥他为“叛徒”，檳城的《光华日报》，也是国民党派所拥有的，指责他是“叛逆的”，“背叛国家利益”及“国敌”。<sup>84</sup>

一九四八年五月四日，陈嘉庚代表新加坡民联致电联合国，抗议蒋介石之当选为中国新总统。<sup>85</sup>同一天他也向中华总商会致上一份措辞强硬的便条，申言根据所知事实，商会已向右靠拢、涉及反陈活动。<sup>86</sup>商会之复文表示，它仅参与组织一项恭贺蒋总统就职典礼，并不曾涉身于任何反陈活动中。<sup>87</sup>

第二次大战结束后，英国人即对星马华人日趋政治化的进程，尤其是左派组织的伸展，大表关注，随着中国内战的剧化，英国人与左派，特别是与马共的关系，也益形紧张。为此，他们也更加公开与强硬地进行镇压了，一九四八年五月十九日，星洲华民政务司威普（G.W.WEBB），召集一项记者招待会，强烈警告中文报章有关左派反蒋活动的事。他在招待会上解释，政府以往曾让报章有充分园地抒发他们对中国政治的看法，而今却不能无视报纸被滥用以侮辱中国元首的做法。威普说明，让本殖民地充当各派华人政治角逐场的做法，也是政府不能容忍的事。威普也警告那些常向中国元首抛掷污泥的社团及个人，要他们好自为之。<sup>88</sup>

威普即——指出那些社团与个人的名字，其中榜上有名的社团包括新加坡民主同盟、新加坡各业职工联合会、新民主主义青年团、福建会馆、华文教师公会及其他的一些社团。他指出与英国友好国家敌对的后果是严重的，他强调像五月二十日火焚蒋介石总统肖像的行为是政府难以容忍的。<sup>89</sup>国民党星洲分部于十日后也收到威普的类似警告，这和华社内讧问题关系密切。<sup>90</sup>

如果说是陈嘉庚与左派五月间的反蒋运动引致英国人的干预行动，那么，是马来亚共产党对英国统治的挑战，导致英国人与左派及陈嘉庚势力紧张关系的升华。如此，在英国人眼中，陈嘉庚究竟是怎样的人物呢？他可是“危险的”、“颠覆性”一类份子？在英国军政时期（一九四五至六）担任华署顾问的巴素博士（VICTOR PURCELL）认为，陈嘉庚“将极可能成为南洋华人独立运动的华盛顿”。在此段时期中，陈嘉庚誉满东南亚，是东南亚华社中一位极富影响力和广受敬仰的社会领袖。因此他在中国政务上的一举一动，始终受到英国人的监视。马来亚情报部为他备就了一套个人档案，像他们为其他著名华人社会及政治领袖备就者一样，在志期一九四八年一月一日的一份档案中，当局对陈嘉庚的政治活动有一段精切的描述，兹录于下：

从政治上看，他唯一参与的政治团体乃孙中山所创同盟会，……\*他它为它提供数目可观的捐款。中华民国成立后，他即不再隶属任何政治团体。

物换星移，陈嘉庚对国民党益生敌意了，也渐渐地对中国共产党表示同情。一九四零年，他以南侨总会主席身份到中国访问，目睹中国贪官盛行后，其同情中共之情乃转炽耳。

回来后，他乃发动声讨福建省长陈仪的运动，终于导致陈仪的丢官。

自今而后，他即对中国国民党官员，不论是国内外的，一律发动攻击。

他对于中国或马来亚的政治或官方的活动，显然无心参与，据说他曾为此拒绝了及当地政府三番数次的邀请。

马来亚光复后他回转星洲，受到华社热烈欢迎。虽然他不曾积极参与政治，却无疑地表示支持中国民主同盟。

陈嘉庚并不反英，且曾好几度维护英国政府。<sup>91</sup>

若上述档案乃正确代表英政府迄一九四八年一月间之看法，那么，陈嘉庚显然不曾被视为英国统治马来亚的一项威胁。陈嘉庚亲中共、反国民党，他接近星洲民主同盟但却不反英。文件中并没提出证据显示他亲马共或同情马来亚共产主义。如果陈嘉庚确曾与左派保持一种和谐的关系，那是因为他们对中国的指望不谋而合——统一、和平、民主及结束蒋介石政府对中国的统治。

尽管如此，正当英国人与马共在紧急状态中处于军事对立的局面时，英国人却步步进逼，强使陈嘉庚表白自己的政治立场与效忠对象。紧急状态出现前二周，据说有一项来自国民党的传言说，陈嘉庚与胡愈之将受遣送到香港，《南侨日报》一九四八年六月十日否认是项传言，宣称这是国民党的宣传攻势。一九四八年七月间，国民党继续散布谣言，说陈嘉庚“与共产党积极勾结”。92马来亚情报局却基于三项理由否定这些传闻，（一）陈嘉庚的胶园“在柔佛受到共党诸多压力”；（二）陈嘉庚通过儿子陈国庆就骚扰事向警方报案；（三）陈嘉庚“被规劝后于一九四八年七月二十二日发表声明强调法治与秩序的重要性，并表示不同意马共的武装叛乱”。93

正如马来亚情报局刊物《政治情报》上所揭露者，陈嘉庚是项吁求法治、秩序与非暴力的公开声明，的确是在“规劝下”发表的。人们可以想象的是，倘若他选择不受“规劝”，将会有怎么样的一个后果。有这么的一个传说，华裔一名高级官员郑惠明（HOMER CHENG）曾见陈嘉庚要他当场签署一份谴责马共的声明，他断然拒绝，这个死结又要偏劳孙崇瑜打开。94孙的耐心、婉转与两人间的感情终使局面改观，于是，七月二十二日《南侨日报》上就出现了这么一篇筛滤过的、“折衷的”声明。声明只字不提马共武装斗争的事，却明显表示他是站在法治与秩序一边。陈嘉庚既是这么一个有头有脸的华社领导，他的声明马上被中文报章转载，包括国民党操持的《中兴日报》，此份声明也受英文报章的欢迎。95陈嘉庚发表这么一份“心甘情愿”的声明，并获得新加坡所有中文报章的刊载，是英国人在紧急状态初期一项重大的政治与宣传上的胜利。确实如此，英国人从此孤立了共产党，使它无法取得陈嘉庚道义上的支持。对于陈嘉庚来说，发表是项声明，最少也是一项极“不惬意”的事。而它对于他一九五零年的长诀狮岛、栖息故园的决定。未尝不曾产生一些推波助澜的作用。

在马来亚紧急状态下，马共组织被封禁，领袖遁潜地下，或遭逮捕，或被递解出境，左派势力受到挫折了。一九四八年六月紧急法令宣布后，陈嘉庚与民主同盟受到更大的压制，大伤元气。身体疲惫96但精神亢奋的陈嘉庚仍坚持他的伐蒋圣战，可几乎是单枪匹马了。他写了好几篇分析中国内战形势的文章，97不忘提醒读者有关蒋氏政权“四大家族”（宋、陈、蒋、孔）贪脏敛财的事，并将他们指为“四大匪帮”。他98在好多个场合中谈论中国政治的事。在一九四八年双十节庆典上的那一次，他指出蒋政权之覆灭乃为大势所趋。他以战前日、俄、德、意独裁寡头之不复存在为例，预言蒋介石独裁统治灭亡之必不可免。99他在极其严峻条件下奋斗不懈，企图催生一个和平、统一与民主的新中国。他或许会因理想幻灭、判断力迷失而成为一个心宁破碎的人。但是，对于这么一位勇气十足、品格高尚、具高度原则性的人，历史终究与他有缘及对他偏爱。国民党政权的倒台不仅仅是必然的，而且已经变成了事实——在一九四八年九月至一九四九年一月间，共军在东北、华北及华中发动三大锐厉攻势，取得了重大胜利。

一九四八年八月，毛泽东致电给他，就即将召开政协会议以商讨建立联合政府的事征询他的意见。100记者问他将否前往中国出席这项会议，他说并无此打算。101不过，毛的来电却促动了你再访中国的愿望。102

一九四九年一月二十日，毛泽东正式邀请他出席假北京召开政协会议的电文送到。陈嘉庚复毛泽东说将于严寒过后回国向他敬贺，惟他却以自己乃政治门外汉为由，婉拒参与会议之邀。103他同时也嘱咐儿子陈国庆为他办理到中国去的护照手续。104

一九四九年二月二十二日，陈嘉庚对来访的美联社星洲分社社长马斯特逊（Masterson）表示自己有意在上海解放后回国一行，看看新政府如何改革中国。105他畅言对毛泽东的印象，说毛是一个好人、一个好领导。对新政府准备延揽除国民党“反动派”之外一切领袖参与国事表示同意，也赞许中国准备与西方国家建立正常贸易关系之做法。106

英国人自然不忘关注他公然支持毛泽东的举动，并认为他与毛泽东电报往来之举“为马来亚华人树立一个坏榜样，因为他们将不像他一般能够清楚判别中共与马共之间的区别。”107不过，英国人也承认，他们并不急于要求陈嘉庚“谴责中共，尤其是正当此刻，英国政府已经准备正式承认中共政府了”。108

一九四九年五月上旬，赴华前不久，《南侨日报》全体同仁为他举行饯别酒会。席间，他向众人透露自己的整个行程，其中多数时间将花在参观访问“已解放的”中国，他也首次揭露了长居中国的意图。109从这一个表白看来，他之回国定居，乃是完全出于自愿的打算。

一九四九年五月五日，陈嘉庚在庄明理陪同下乘搭国泰号轮船向香港进发。庄明理是槟城人，一九四零年回国慰劳军民时二人已成密友。有数千人在新加坡港务局码头向他们送行，他们多是挚友、怡和轩社员、福建会馆及各工团会员、还有华校学生、家人等。他们好多人不知陈嘉庚此去多久，或将赋归否。

四天后船抵香港，受到香港华人热烈迎迓。五月十四日，香港中华总商会联合诸华人社团为他举行盛大欢迎会，《南侨日报》详细报导他在香港的动态与讲话。五月二十八日陈嘉庚乘轮离港，六月三日抵河北省大沽港，越日入北京，开始了历时十月的中国之旅。他在北京会见了毛泽东、朱德、周恩来及他们的同僚，并参与为他而设的宴会，之后再前往四十个城市，十四个省份参观游历。

在香港，一名英文报记者问他可是奉了英国当局的旨意而到中国来的。陈嘉庚回答说他不隶属于任何政党，亦非英国人授意他离境的。事情非常明显，英国人既然颁发出国护照给他，“驱逐出境”之说乃纯属子虚。<sup>110</sup>

陈嘉庚对于自己一九四九年的回国之行提出三项令人信服的理由：（一）东北之行常萦他的梦想，因为东北土地富饶，不知历经中日战争与内战之蹂躏后现况如何，（二）他很有兴趣了解共产党如何管治城市及改造中国，（三）他想向中国人民灌输住屋与卫生的常识，也让他们了解卫生与长寿之间的关系。<sup>111</sup>他也矢口否认五月之行是为政协会议而来的，因为他对会议召开日期事先一无所知，当返抵北京时方获知筹备会议已订于六月十三日召开。

当他在北京时，各方纷纷劝请他代表华侨出席筹备会议，由于压力太大，他不得不勉强答应。会议除通过将于九月之政协正式会议的规则及条例外，尚产生一个以毛泽东、朱德、周恩来为首的二十一人筹备委员会，陈嘉庚亦获选为一名委员。

六月会议结束后，陈嘉庚在庄明理陪同下向东北进发，时为六月二十二日。他访问了东北十余个城市，视察了该区经济重建的情况。他在八月三十日返抵北京，准备出席订于九月二十一日开始举行的人民政治协商会议第一次全体会议。来自中国共产党、中国民主同盟、区域民主团体、工会、农民、商业、工业、部队、公共团体等之代表及“民主”人士共六百六十二名出席了全体会议。会议代表的组合成份，体现了毛泽东所倡议的“新民主主义”。即是说，新中国政府是在中国共产党领导下，由社会各个阶级及地方代表组成的。政协亦通过采纳了中央政府组织法；在组织法指导下设立一个中央政府行政机关，制定各国家机构的功能及相互间的关系，它亦通过及采纳国旗样式，亦择定北京为中华人民共和国首都。九月三十日是会议的最后一日，政协选出一百八十名全国委员，任期三年，陈嘉庚亦获选为委员。十月一日，在北京，他获选为中央政府成员及华侨事务委员。换句话说，自一九四九年十月一日中华人民共和国建国时开始，陈嘉庚即作为一名政府成员。

十月三十日，在参加了为期数周的国庆活动后，陈嘉庚启程南下，经山东、河南、湖北、湖南、江西、安徽、江苏、福建及广东等省，最后回到他日夜萦念的集美乡，并在集美住了两个星期至十二月二十七日始离开。他见到校舍、村庄受到战火摧毁，内心如捣，矢志将它重建一番。“鬓虽残，心未死”，陈嘉庚决定将全部学校复课，并增设一所师范学院，一所工矿学校。他告诉在集美的侄儿，他将于回国定居后，将全部余力贡献于新中国的社会主义建设，惟侧重于文化教育建设的工作<sup>112</sup>不过，他须先回星结束自己的业务才能回来。

一九五零年一月，陈嘉庚自集美致函儿子陈国庆，函中说自己已是一名中国官员，英国当局是否允许他返叻。陈国庆即往罪犯调查局（C.I.D.）局长布烈（A. E. G. BLADE）探求其意。布烈将情转呈辅政司，辅政司令请示金森（F. GIMSON）总督。而政府允准之意乃由英驻东南亚最高专员麦唐纳（Malcolm MacDonald）转告李光前的。当时陈祯禄在星设宴欢迎麦唐纳，李光前亦受邀出席。布烈乃于一二日后正式通知陈国庆有关当局之决定，<sup>113</sup>陈嘉庚终于一九五零年二月十五日飞返，结束了他的第七次返梓之行。

事情是显而易见了，英国人对陈嘉庚大力支持毛泽东的做法已深感不悦。一九四九年五月当他离星赴华时，他们已考虑对他采取强硬措施，包括取消它的英籍，使他不得重返新加坡。<sup>114</sup>惟律政部却持异议，认此举与法不合，此事乃作罢。<sup>115</sup>

一九四九年十月，当北京电台宣布陈嘉庚已成为中国政府官员时，英当局攫机再次检讨此事。他们考虑了下述应对方案：撤除其英籍，收回英国护照及让他滞留他乡，或“间接地威胁他回来将有被捕之虞”。<sup>116</sup>在英国人眼中，陈嘉庚既已成为毛泽东的“同路人”，他对于一个自治的马来亚将构成威胁，尤胜于刻仍进行武装斗争的马共。<sup>117</sup>不过，在律政部的规劝下，英国人再次抑制采取严峻行动。律政部官员的看法是：电台广播“不足为呈堂之证据，任何人皆不能指电台所云乃确为某人云云矣。”<sup>118</sup>尤有进者，英国人也担心其反陈策略将弄巧反拙地使他成为一名烈士，有利北京宣传。<sup>119</sup>

一九四九年十一月，当英国人确知陈嘉庚已正式为中国政府一名常委及华侨事务委员时，乃决定阻止李铁民入境。李铁民是陈嘉庚挚友，亦为侨务委员。<sup>120</sup>一九四九年十一月份的“新加坡政治报告”中有一段文字显示了英国人对陈嘉庚的踌躇态度：“陈嘉庚之事再次提出检讨，此事涉及错综复杂之华人问题。华人仍视彼等为华人，仍执意一脚踩二营。不过，这比彼等双脚踏入一错误之营中较为上策。”<sup>121</sup>

一九五零年一月，当获悉陈嘉庚已踏上回星之途时，英国人仍为自己举棋未定而苦恼，他们当然希望他长居中国不返。惟当他执意回星时，他们又显得无可奈何。他们的立论是，陈嘉庚归化为英籍民已届三十余载，“若将他拘禁，势必会在当地引起不少骚动”。<sup>122</sup>职是之故，惟一可行的方法，是适当调度他回来后之言行。<sup>123</sup>一九五零年二月十五日陈嘉庚抵星时接受各中外报社访员的采访，访员所提问题尖锐，惟陈嘉庚态度自若、应付谨慎，让英人

嘘一口长气。124他在记者招待会上否认自己为共产党员，亦非中国官员，不过他承认自己为政协委员，每半年聚首一次，俾向中国政府提出一般性建议。125

此次中国之行，历时十月，看来颇令他满意，但见他容光焕发，脸上毫无怨恨之色。从自己所见所闻之中，他深信中国前途似锦。他尝私告挚友潘受，新中国领导层很让他赏识，126毛泽东、朱德、周恩来等党政首领的才能，令他敬佩。根据他的观察，毛泽东乃一诚恳、善良、和蔼、俭朴的人；他的特点是，善于了解人，了解他人所面对的问题。127在一九五零年三月四日中华总商会为他所设欢迎会上，他再次重复自己对中国新领导人的公开看法。他更指出毛泽东学识渊博、记忆力尤强。128陈国庆于追怀往事时说，有那么一天，他在怡和轩时，父亲蓦然无端地紧握其手，向他以及与他同代年轻人频频道贺，连说中国将变得更加独立自由，更加富强，更受人尊重，任何外力皆不敢覬覦它了。父亲的这一番话令他深受感动，久久不能自己。129

陈嘉庚把他访问新中国十个月的观感记下并发表在《南侨日报》上，这是他以英籍民身份留居新加坡最后三个月里的事。一九五零年五月出版的《新中国观感记》即收有这些文章。陈嘉庚的政治立场不变，他极力捍卫中国的领土主权，指责美国干预中国内政。他也大事驳斥所谓中国已沦为苏联附庸，屈服于苏联利益的“恶毒”指控。130在居星的最后三个月里，陈嘉庚政治韵味之浓，乃是无庸质疑的了。而英国人呢，他们对这位仍然是英籍民，如今又已成为中国官员的陈嘉庚的轻狂感到为难与沮丧。无论如何，陈嘉庚四月中决定终老桑梓，为英人解决了这一个难题。

陈嘉庚选择于一九五零年五月二十一日离开新加坡，决意定居中国，又是什么原因促成的呢？

韩素英在所著“吾宅双门”（Granada 1982）一书中指称陈嘉庚乃“为避逮捕而返中国”（一百零八页），此说颇引起一番争议。一九五零年二月十五日自华返星时，英国人是否早有抓他或将他递解出境的打算？此事迄今尚未有确切答案，英国利治蒙邱园（KEW, RICHMOND）的国家档案馆如今尚缺乏有关此类资料，因此此谜团仍有待揭开。

从某一个层次剖析，他于五月间的返华之行，未始不是一项明智的、思虑周全的打算，因为环顾四周，不论是中国或者是马来亚，当时正经历着社会与政治上的划时代变革，他在一九四九年的返华观光加速他的决定，切身经历了十个月，让他拥有政府职位。更重要的是，他摸清了中国的去向，他的所见所闻令他感到鼓舞——新领导的才识与品格，人民与领袖间上下一心，举国洋溢着建设繁荣富强的奋发意愿，处处流露着庆贺翻身的喜气，还有党外人士也赋予建国大业的重托。凡此种种，皆让他感到祖国已愈趋一致，而自己也能在热火朝天的建国热潮中奉献余热，怎不令他感到欢欣雀跃呢？也即在此一片团结、民主、和平与进步的闹腾声中，陈嘉庚誓要竭尽所能，将集美学校与集美乡重新建设一番。他要向人民证明，他还是他，说得出口、办得到。他热情奋发地迎接着在华南办好教育的挑战。为此，他决定以集美为立足点，好好地奋斗。一个新生中国的梦想，而今已然实现，老怀足堪宽慰了。

一边是新中国重建的召唤，一边是马来亚严寒的政治气候，激情与煎熬，在在使他坐卧难安。在马来亚，左派已严受钳制，共产党也受到追剿，民主同盟已遭到查封，在这块大地上回荡的，仅仅是英国人的声音。一九四八年七月间，自己签发的一份声明，吁请法治、秩序及谴责暴力，这是一项耻辱，不能再让它重演了。毕竟，在新加坡与马来亚，那种有关中国的，令人脉搏腾跃的课题已不复存在了。倘若他选择留下来，他在新加坡的行动将不会是自由的，而这种乏味的、孤单的、惆怅的生活气息，也将使他郁郁以终。

有一点必须着重指出，陈嘉庚的去留完全是他自己作主的。事实上，返国定居的也是他本人而已，他的下属、族亲，没有一个人因政治理由而随他前往中国。不过，虽然他们已在侨居或出生地扎下了根，此时此刻，长别在即，未始没有一番依依离情。他们祝他一帆风顺，一些则表示愿意与他再见于集美或北京。一九五零年五月二十一日以后，陈嘉庚即将一己的命运与中国的命运牢牢地拴在一起，为振兴中华而不悔的时机来临了。

陈嘉庚在一九五零年四月间所做的两项决定，与他长离新加坡的动向有关。第一项是将星马的产业利益授托给长子与第五公子，此乃足资说明他的离去是属于久别的。第二项是一九五零年五月飞赴北京出席第二次政协全体会议之举，此举说明他是严肃看待自己的任务的。换言之，这一切皆说明了陈嘉庚是不会自中国的活动舞台上退隐的。

中国政府热情隆重地接待他，将他安置于北京一幢极具历史性的府邸中。此宅前为清朝淮军创建人，曾当总督的李鸿章（一八二三至一九零一）所住过。政府也给他每月三百元人民币薪资，他将每月十五元伙食留下，余者全捐给集美学校。131他在集美时的生活俭朴，旧居业毁于战火，现居于一楼宇中，集美学校董事部亦设于此处。这是与他的身份及年龄不相称的。房子面积不大，陈设也简陋——一张旧床、一张书桌、几只软椅、热水瓶、洗脸盆、牙刷杯、十数张木凳、二个破旧皮箱。132惟若与新加坡怡和轩寝室相比，显然犹有过之。

陈嘉庚居留在中国时期，除了一九五零、一九五五、一九五八年作了三次规模较大的参观视察外，大多留在集美，监督厦、集二校的重建工作。不过，他也常赴北京出席一些与职务有关的会议，有此则是以国民身份参与的。他在中国的职衔好多，计全国政协委员（一九四九至五三）、全国政协副主席（一九五四至八，一九五八至六一）、人民代表大会执行委员（一九五四至五八；一九五九至六一）、人民政府委员、华侨事务委员会委员（一九四九至六一）。一九五六年十月五日全国归侨联合会成立时陈嘉庚即受委为主席。此组织乃非官方机构，宗旨为照顾归国华侨的事务。

他在中国的活动领域极为广泛，兹概括为四个范畴：国际关系、国内事务、华侨事务及福建省的教育、经济事务。

在国际事务方面，陈嘉庚坚决支持中华人民共和国的外交政策，即对亚、非、拉人民反殖、反独裁、争取独立的斗争给予道义上的支持。他极力抨击美国的亚洲政策、指责美国扶持台湾伪政权。这是人们意料中的事。<sup>133</sup>一九五一年十月，他在政协第三次全体会议上发表长篇演说，全力支持中国抗美援朝的政策。<sup>134</sup>一九五九年九月，中印边界发生冲突，他亦表示支持政府所提解决纠纷的方案，声称：“中国绝不容忍其领土完整受到任何破坏。”<sup>135</sup>上述种种皆显示出陈嘉庚是个彻底的中国“民族主义者”。

虽然在一九五七年即放弃英籍民身份，他在山高水远的中国仍不忘关怀新加坡，时时探询新加坡社会与政治变化的情况。一九五六年，由中华总商会率领的新加坡贸易考察团访问北京，陈嘉庚即为新加坡即将宣告自治表示欣慰，向代表团祝贺。陈嘉庚鼓励他们尽速争取公民权，以示效忠。<sup>136</sup>一九五九年，李光耀在大选中获胜，陈嘉庚即致函向李本人及人民行动党道贺。<sup>137</sup>

在国内事务方面，陈嘉庚亦支持中国五十年代的社会主义建设总路线，并对重大国内政策表示公开支持。这些政策包括稳定物价、土改、肃反、争取台湾回归大陆、改造知识份子、工业“大跃进”及深化社会主义改造的“人民公社”等。他支持土改，认为农民拥有土地后生产力将会提高。<sup>138</sup>他欢迎“解放”台湾的号召，认为台湾本是中国领土，中国人民应有权处理自己的内部事务。<sup>139</sup>他毫不踌躇赞同人民公社的创立，认为这是行之有效的经济运作方式，他对此表示无条件地赞赏。因为他深信人民公社将为农村人民带来许多好处——就业、土地与劳力之应用将更富于经济效益、促进生产力之发展、增进生产潜力与增加家庭入息。<sup>140</sup>综上所述，足见陈嘉庚是完全站在务实而非从意识形态的立场上来考虑并支持中国政府的一些经济政策，从社会与政治之视角出发，以造福中国人民为依归。至于陈嘉庚可曾有非议或驳难政府之处，迄今未详。

身为归侨，又为全国归侨联合会之成员，陈嘉庚对国内外的华侨事务当然不能保持缄默。他对一九五四年中华人民共和国宪法草案中保护华侨利益的两项规定，赞不绝口。第一项是人民代表大会应有华侨代表，第二项是，中国政府有义务去维护华侨的利益。在他看来，这两项规定将有助提高华侨的信心与爱国心。<sup>141</sup>鉴于中国政府除了与缅甸及印尼有邦交之外，与大部分东南亚国家尚无外交关系，这“维护”之举不知应从何下手。

陈嘉庚与中国一些负责华侨事务的机构确为华侨办理了好多事，如安顿被遣返之马来亚华侨，为排华浪潮中归来的印尼华侨解决各种难题，为华侨子弟安排适当学府等事。由于华侨归国人数日增，陈嘉庚在这一方面所耗费的精力亦不少矣。

一九五五年四月间，中、印政府终就双重国籍问题达致协议，陈嘉庚对于此事表示无条件支持，并指出，这是解决久悬的国籍问题的最佳途径。<sup>142</sup>协议允许居印华侨在印尼籍与中国籍之间任选其一。这一个措施，从长远来看，确实可以避免因双重国籍而带来的许多敏感问题。

陈嘉庚鼓励华侨回国投资，指之为一种爱国的表示，他相信华侨回国投资将对双方有利，因为国家将给与华侨指导、特权与优惠。<sup>143</sup>不过，他并没公布指导、特权与优惠的具体内容。在一九五零至一九六一年间，陈嘉庚曾经成功地吸引海外华侨向中国汇回数达三千万港币的款项，这一项消息是新近才获知的。<sup>144</sup>

一九五一年，陈嘉庚宣称华侨已不再是“海外孤儿”，因为在中国已经有一位良母准备随时保护他们了。一九五九年，约八年后，印尼掀起了巨大的排华浪潮，达观的陈嘉庚以昂扬语调说，中国政府将不能坐视华侨受到侮辱、杀戮，倘若他们由于受到歧视而告生活无着，中国政府欢迎他们回来参与社会主义建设。当强调中国与华侨的密切关系时，陈嘉庚高呼道：“我们伟大的祖国是广大海外侨胞的靠山。”<sup>145</sup>

这种亢奋的语调虽然还不曾获得多少反响，可却说明了，即使安居于中国，陈嘉庚仍不改他所扮演的华侨权益捍卫者的本色。

陈嘉庚尤其关心福建省的经济发展及教育重建工作，且建树良多，有目可睹，有稽可查。今天，在福建省出现的许多新式建筑与纪念碑，是这种贡献与业绩的最好标志。

在一九五零年五月举行的政协第二次全体会议上，陈嘉庚极力吁请政府在福建省建造一条铁路。他的理由强而有力，福建人口一千二百万，铁路有利经济建设及国防需要。他也亲自致信毛周两位领导，要求同意建造一条贯穿福建省的铁路网，以雪福建没有一寸铁道的耻辱。他的要求获得两位领导的允准。铁路铺设工程于一九五四年开始，经两年的马不停蹄，终告提前数月完工启用。<sup>146</sup>

衔接集美与厦门的一道长堤，也是陈嘉庚的一项功绩。这一项沟通厦门岛与福建大陆之间交通的倡议，是他于一九五三年二月在北京提出的。政府再次接受这项吁求，长堤终于一九五五年十月完成通车。

福建省首府福州，在一九四九年共产党执政以前水供极度匮乏。福州居民常常饮用井水或河水，不利于健康。陈嘉庚为民请命，在他的不断奔劳下，省与国家水利工程师终在一九五零年兴建一座水库，为八十万首府居民提供自来水服务。<sup>147</sup>

在一九五四至一九五九年间，陈嘉庚亦推动了福建省的三项经济建设工程。第一项是将福建沿海一带改为鱼类养殖及水稻栽种用途，此举获得政府的支持及参与。第二项是在厦门开辟一个盐场，为全省人民提供每年十三万吨的食盐。<sup>148</sup>第三项是在集美海面进行的碎浪发电工程。可惜，由于受到技术上的障碍，在一九五九年展开的这项大胆试验终告失败。<sup>149</sup>

陈嘉庚在厦、集二校重建方面奉献出大量的时间与金钱。<sup>150</sup>在一九五零年代，中央政府拨款八百万人民币以供集美学校的重建，陈嘉庚在同时期也捐出四百二十万元重建费，经费则为八十六万元。<sup>151</sup>至于厦大的重建费及经费，他则向殷实族亲、亲戚及二校校友发出募捐号召。<sup>152</sup>陈嘉庚虽然身负二校重建重任，他却不曾干预二校之校政。<sup>153</sup>

在一九五一至一九五四年间，他除忙于厦大的募捐工作外，亦忙于新校舍的建筑蓝图。此外，他每星期必亲临工地巡视一趟，风雨不改。在一九五四年，由他亲自设计图样并于是年完工的校舍共有二十四幢，其中包括一幢礼堂大楼，礼堂可容五千人。一所图书馆，可容二千名学生。一幢生物、物理及化学楼、九间师生宿舍、一所医院、一座泳池、一栋宽宏的体育馆、一处户外体育场。<sup>154</sup>全部工程由厦大测绘部监工组完成。此测绘部乃于一九五零年十二月间由陈嘉庚发起创立的。测绘部监工组聘用了千名刻工、木匠、建筑劳工，耗时四载才将整个扩建计划顺利完成。厦大一共分成五个院系，即文学、物理、法律、财经及外语五院，下设十一系。此外，他亦于一九五六年创设南洋研究所，以促进东南亚研究工作。一九八一年，厦大共有在籍学生四千五百人，留校生近百名，多为华侨子弟。<sup>155</sup>至一九八四年，学生人数增至六千名左右。

华侨博物馆是于一九五六年九月动工兴建，一九五八年落成的。它楼高六层，是陈嘉庚在厦门留下的另一个纪念碑。陈嘉庚慨捐建筑费用凡十万元（人民币）。<sup>156</sup>博物馆内展出的东南亚文物很多，多与各地政治、地理、经济及历史有关，其中不少乃与华侨活动有关。一九六零年七月，陈嘉庚允捐五十万元以为北京创设类似博物馆之用，惟此座博物馆迄今仍无下文。

若说厦大之重建激扬了他，集美学校的建设工程则复炽了他献身教育的热情。学校建设计划的筹谋，设计与监督，在在耗去了他不少精力与时间。一九五五年，一座足容四千人的大礼堂落成了。一九五七年，楼高十五层的集美中学宣告竣工，两座高耸的附属建筑，一座体育馆、一座泳池、一个淡水鱼养殖场、数间数学实验室，也陆续完工。迄一九六零年，集美学校已发展成为一个举足轻重的区域性教育学府，拥有学生一万一千名，相当于一九五零年的九倍半。<sup>157</sup>集校的这一些设施一直在改进中。在一九六一年，扩建后之医院可容八十张病床，图书馆藏书已增至二十万册，实验室及校园器材设备也不断更新。在一九一三年至一九四九年间，集校中学毕业生为六千七百零九名，这一九五零年至一九八三年间，已跃至五万五千八百四十四名之多了。<sup>158</sup>

在集美，陈嘉庚亦将他心爱的两所学校加以扩充，一九二零年创设的集美航海学校是其中之一。陈嘉庚于一九五二年将它分为航海与水产二校，学生总数一千三百名。集美商业学校则于一九五九年改为轻工业学校，吸收了一千四百多学生。这一切显示了当陈嘉庚于一九六一年病逝时，集美学校已跨入全面发展的阶段了。

陈嘉庚在集美的最后一个纪念碑是一座富丽壮观的鳌园。<sup>159</sup>这一座鳌园自一九五零年动工到一九六零年完工，历时十年。其设计概念与建造经费，完全出于他本人。它座落于集美半岛一隅，方圆八千七百八十九方尺，大部份是填地。园墙是以石头砌成的，墙壁雕工精巧，皆出自福建名匠之手。在鳌园中央，竖立着一座八十六尺高的纪念碑——集美解放纪念碑，碑上镌刻着毛泽东的笔题字。此碑是为纪念内战末期解放集美一役中殉难的人士。自那时起，这一座纪念碑已俨然成为集美的界碑了。碑基上刻绘着一幅玲珑细致的园景，是中日战争、中国内战的缩影，景物栩栩如生，仿佛是陈嘉庚欲向访客吐露的内心话语：中国的革命是长期的、艰苦的、其胜利也是不容易的，后人切须铭记勿忘呵。



在一九五零年代，人们可以在纪念碑旁一座苦心经营的亭阁里看到新中国十六名党军要人的石像，它让人缅怀这些开国元老的伟大功勋，令人对他们肃然起敬。不过，据说共产党地方当局于一九六一年将这此石像移开，以免他们沦为陈嘉庚的守护神。<sup>160</sup>

鳌园是他为自己拣建的一座墓园。陵园四周的墓墙上刻饰着他在异乡的一生事迹。这一座墓园的建造曾经历一番风波。共产党干部与一班青年当年指它为劳民伤财之举。为一座“封建陵墓”，还告上北京。<sup>161</sup>不过，从一九五零年代它的工程始终不受干扰来看，这个状是告不成的。陈嘉庚自始至终不曾怀疑此举之明智。反之，他亦尝公开宣称，此项工程既可以为数百名工匠与劳工提供就业机会，亦可以保留传统的石刻技艺。乍听此语，又仿佛是与前述之社会、政治信念与理想有了些出入。不过，陈嘉庚是准备私下承认，他之建造鳌园，理由是他的全部家人皆居寓海外，将不能前来为他办理身事的。<sup>162</sup>尽管有着各种各样的问题，鳌园始终吸引着成千上万的游客前来参观瞻仰，裨益集美的旅游事业，增加无数集美人民的收入，这本身已是弥足珍贵的了。

在中国的最后四个年头里，陈嘉庚为眼疾所缠，惟始终在北京最佳眼科专家的细心照料下。一九六一年以后，病势逆转，他终告卧床不起了。周恩来忧心忡忡，每月务必亲临病院探望，必细心阅读汇报。<sup>163</sup>陈嘉庚深深感激周总理的关怀。

一九六一年八月十二日，陈嘉庚因中风而逝世于北京。他在弥留之际留下四项遗愿，并为遗嘱；一、呼吁亲友们竭尽全力，争取台湾早日回归祖国怀抱；二、他劝请他们继续发展集美航海学校，因为福建海岸线长，有利航海企业之发展；三、他要求将自己的遗体运返集美安葬，切莫悲伤，臂缠黑纱即可；最后，他指示他们如何处置遗留在银行的三百万元存款——二百万元拨充集美学校经费，五十万元拨充集美福利金，另五十万元则用以建造北京华侨博物馆。<sup>164</sup>

现在离他逝世已近四份之一个世纪了，他的第一项遗愿仍有待实现，虽然他并没有为中台统一划定时间。不过有一点却是可以告慰他在天之灵的，那就是，中国已自文革浩劫（一九六六至七五）中脱身，昂然迈步在他汲汲以求的现代化大道上了。更重要的是，在一九八四年十月，在首都北京，一个隆重的纪念他诞生一百一十周年的活动展开了。厦门大学，也在紧接着的三天里，举行了一系列陈嘉庚问题研讨会。一九八四年，陈嘉庚仍然是以一个爱国者、一个教育家、一个社会改革家、一个目光远大的企业家及一个华侨典范的形象为人们所缅怀、景仰着。中国政府为纪念他的丰功伟绩，还编汇了《回忆陈嘉庚》及《陈嘉庚画集》两个纪念集子。这两本册子大大裨益着海内外的陈嘉庚研究工作。新加坡中华总商会亦不落人后，将会馆礼堂命名为嘉庚堂。一九六一年曾设立“陈嘉庚奖学金”，一九八三年改为“陈嘉庚基金”，拨款五百万元，藉以促进慈善、教育及研究等事业，为国家、社会谋福利。