

华商跨国网络的形成、延伸和冲突 以胡文虎与陈嘉庚竞争为个案

李培德

香港大学亚洲研究中心

摘要

有关海外华商族群和帮派的研究，目前已有不少成果。值得注意的是，族群在商业网络形成过程中扮演了十分重要的角色。在殖民地时代，具有族群特色的商帮，例如福建帮和广东帮，多利用英国在亚洲区内的势力，把他们的影响力扩展至其他英属殖民地。组成商帮的三大元素——血缘、地缘和业缘，使商帮更具竞争力。在新加坡华人社会里，不同的经济活动由各异的商帮控制，外来者不易进入。新加坡是一个多族群的社会，包括福建、潮州、广东、客家、海南等等，族群之间既存竞争，也有合作。由于政治权力全集中于英国人手里，殖民地统治对平衡和缓和族群冲突起着重要的作用。本文尝试从比较角度出发，探讨代表福建和客家两大族群领袖的陈嘉庚和胡文虎，到底他们是如何建立跨界和跨国的网络，当网络形成后又如何将之延伸。本文指出，当陈嘉庚和胡文虎彼此竞逐延伸网络的同时，之所以产生冲突，与中英两国政府平衡陈胡两派势力有密不可分之关系。

关键词：胡文虎、陈嘉庚、海外华商、跨国网络、冲突和竞争

The Expansion and Conflict of Overseas Chinese Merchant Networks

The Case of Rivalry between Aw Boon Haw and Tan Kah Kee

Lee Pui-tak

Centre of Asian Studies, The University of Hong Kong

Abstract

The studies of overseas Chinese networks have aroused our attention in the past few years. It is noteworthy that ethnic groups played a significant role in forming overseas Chinese networks by tying up chamber of commerce and clan association. In reverse, they helped to unify the ethnic groups. As ethnic groups, Cantonese and Hokkien merchants were most successful in extending their networks in the British colonial sphere in Asia. Kinship ties, native ties, and occupational ties are the three major factors contributing to competitiveness of a certain business group. In the British colony of Singapore, all sectors of economy were controlled by different ethnic groups. This was the setback to business networking as outsiders were difficult to intrude. This paper argues how Chinese ethnic groups in colonial Singapore not only cooperated but also competed with each other. This paper draws on the case of Tan Kah Kee (Chen Jiageng) and Aw Boon Haw (Hu Wenhu) who represented the two prominent Chinese ethnic groups in Singapore, Hokkien and Hakka. This paper shows comparatively how Tan and Aw had successfully extended their networks and caused conflicts during the process of extending networks and how the British colonial government in Singapore and the Chinese Republican government played an important role in provoking the rivalry between the two groups represented by Tan and Aw.

Keywords: Aw Boon Haw, Tan Kah Kee, overseas Chinese merchants, transnational networks, conflict and competition

华商跨国网络的形成、延伸和冲突 以胡文虎与陈嘉庚竞争为个案*

李培德**

香港大学亚洲研究中心

有关海外闽商商业网络的研究，目前学界已有不少研究成果。¹ 值得注意的是，族群在商业网络形成的过程中扮演了十分重要的角色，而社团如商会、同乡会馆、俱乐部等，往往又是团结商帮和族群的重要中介。在殖民地时代，具有族群特色的商帮，例如福建帮和广东帮，很多时候利用英国在亚洲区内的势力，向海外延伸他们的影响。

组成商帮的三大元素——血缘、地缘和业缘，使商帮具有竞争力。在新加坡华人社会里，不同的经济活动由各异的“帮”掌控。² 新加坡是英国殖民地，是一个多族群（multi-ethnic group）社会，包括福建、潮州、广东、客家、海南、江浙等等，族群之间既能竞争，也可合作，主要是因为殖民地政府从中操控，平

* 本文曾于2011年4月3日在新加坡宗乡会馆联合总会与新加坡国家图书馆联合举办的“闽帮人物与闽商精神：新加坡福建族群的世纪回望研讨会”上发表，感谢评论人和本学报两位匿名评审为本文提供宝贵意见。

** 李培德，香港出生和长大，日本东京大学文学硕士和博士，专研中国近代经济商业史，现任香港大学亚洲研究中心专职研究员。代表性著作除本文注释引用外，还包括：〈早期香港买办的人际网络〉，朱燕华、张维安编著《经济与社会：两岸三地社会文化的分析》（台北：生智文化事业，2001），页141-153；〈论1920至1930年代上海电影行业的竞争：以民新和天一两家电影公司为个案〉，《东方文化》39卷1期（2005），页24-51；〈统一战线と反统一战线：1940年代末から50年代初めの香港における上海银行家〉，日本上海史研究会编《建国前后の上海》（东京：研文出版，2009），页255-285；“Avoiding Isolation by the Revolution: A Hong Kong Banker's Dealings with Shanghai and Taipei, 1948-1956,” Sherman Cochran (ed.), *Capitalist Dilemma in China's Communist Revolution* (Berkeley: University of California Press, forthcoming); 〈月份牌广告画与近代中国的烟草业竞争，1920至30年代〉，《新史学》（台北），将刊。

¹ 较有代表的，可参考 Wang Gungwu, “Merchants without Empires: The Hokkien Sojourning Communities,” in Wang Gungwu, *China and the Chinese Overseas* (Singapore: Times Academic Press, 1991), pp. 79-101; 庄国土〈论17-19世纪闽南海商主导海外华商网络的原因〉，《东南学术》第3期（2001），页64-73；戴一峰〈近代环中国海华商跨国网络研究略论〉，《中国社会经济史研究》第1期（2002），页70-81；李培德〈香港的福建商会和福建商人网络〉，《中国社会经济史研究》第1期（2009），页66-73，收入李培德编《近代中国的商会网络及社会功能》（香港：香港大学出版社，2009），页131-146。

² Cheng Lim-keak, *Social Change and the Chinese in Singapore: A Socio-Economic Geography with Special Reference to Bang Structure* (Singapore: Singapore University Press, 1985), pp. 89-123.

衡各帮的势力，最后达到和平统治之目的。无可否认，英国的殖民地统治方法，有助于缓和族群之间的冲突。

什么是华商跨国网络？³ 华商在移居地营商，为何仍需要与移出地保持联系？笔者比较赞同社会科学家对华人跨国网络所下的定义：“把移居外地者在他们的原居地和居住地之间建立起社会网络，使之联系在一起的现象称之为跨国网络。在这种动态下的跨国移民（transmigrants）和一般移民（migrants）不同，他们和家乡建立并维持着多方面如亲缘、经济、社会组织、宗教和政治的关系。”⁴ 海外华商能够把网络延伸，利用家乡或外部的影响力来提高自己的地位。当然，在网络延伸的过程中并非绝对顺利，最常见的，便是遇上其他族群竞争。

本文尝试通过陈嘉庚和胡文虎的个案，探讨陈、胡二人如何利用社团和商业网络，将自己的影响力向内外延伸。过去，学界对陈、胡二人之研究多强调他们之间的竞争，而忽略了促成他们两人竞争的政治因素。胡文虎籍贯是福建永定客家人，与陈嘉庚所属的闽南不同。到底，他们是如何跨越，如何利用不同的网络？并且，在跨越网络的过程中如何产生冲突，中英两国政府在个中又扮演怎样的角色？

华商跨国网络的形成

新加坡的闽侨社会

闽商于海外发展商业网络之所以成功，大致上有两大原因：比较融入当地社会，与本土妇女结婚，维持“多头家”，⁵ 此其一；在离开原居地后，与移居地的统治者合作，如在菲律宾的西班牙人、澳门的葡萄牙人、巴达维亚的荷兰人等，闽商于海外堪称得上是杰出的“商业合作群”（business collaborating group），此其

³ 在目前的学术讨论中，以人际关系网、区域关系网、流通关系网最受注目，具代表性之研究依序可参见：李培德〈论“包、保、报”与清末官督商办企业：以光绪二十二年盛宣怀接办汉阳铁厂事件为例〉，《史林》第110期（2009），页28-38；滨下武志〈20世纪初上海、神户、仁川的海外华人金融网络〉，郝时远主编《海外华人研究论集》（北京：中国社会科学出版社，2002），页127-144；Shinya Sugiyama and Linda Grove (eds.), *Commercial Networks in Modern Asia* (Surreys: Curzon, 2001)。

⁴ Nina Glick Schiller, “Transnationalism: A New Analytic Framework for Understanding Migration,” Nina Glick Schiller (ed.), *Towards a Transnational Perspective on Migration: Race, Class, Ethnicity and Nationalism Reconsidered* (New York: Academy of Sciences, 1992), pp. 1-24. 转引自陈志明、丁毓玲、王连茂主编《跨国网络与华南侨乡：文化、认同和社会变迁》（香港：香港中文大学香港亚太研究所，2006），页165。

⁵ “多头家”是海外华商家庭普遍出现的现象，由于移民的关系，华商在原居地和移居地都同时娶有妻子，并供养超过一个以上的家庭。参见李培德〈十九世纪香港粤商之商业网络〉，叶显恩、卞恩才主编《中国传统社会经济与现代化》（广州：广东人民出版社，2001），页195-197。

二。⁶ 闽商能够在新加坡发展他们的商业网络，其与当地政权合作有密不可分之关系。英国对统治新加坡或香港，都尽量以不深度介入为原则，以当地华人菁英去管治华人。英国在马来亚一向与闽商维持良好关系，于统治槟城时委任大批的华人为甲必丹，又使在马六甲的闽商先富起来，当新加坡开埠时又让他们大举移入。

正如学者指出，于1906年至1983年期间，新加坡的中华总商会重要职位包括会长和副会长，多控制于各帮派手中，其中以福建帮和潮州帮最多，由福建帮担任会长和副会长者分别有27人和24人，而由潮州帮担任会长和副会长者则分别有12人和26人，其余的如广东帮、客帮、三江帮等，仅占数人而已，可谓微不足道。⁷ 正如表1所示，在新加坡最大的族群是福建帮和潮州帮，其次是广东帮、客家帮、海南帮。华侨社会由不同的族群组成，这对于殖民地统治者来说，分散的力量可谓更容易去控制。事实上，这种“分而治之”的统治方式，在东南亚普遍为殖民统治者所采用。以英属殖民地为例，不仅是新加坡或香港，即使是缅甸，亦大量吸收华人菁英来充任政府官员，以施行对华人的管治。不过，一币总有两面，在这种模式底下孕育的“官僚资本主义”（bureaucratic capitalism）在东南亚却甚受殖民地统治者欢迎。⁸

表1：二战前新加坡的华裔族群

年份	土生华人	福建	潮州	广东	客家	海南	总数
1881	25 268 14%	46 746 27%	42 132 24%	28 231 16%	15 891 9%	15 591 9%	174 327 100%
1891	34 757 15%	74 759 33%	43 791 19%	42 008 18%	16 736 7%	15 938 7%	227 989 100%
1911	43 883 12%	94 549 26%	37 507 10%	48 739 13%	12 487 3%	10 775 3%	369 843 100%
1921	79 686 16%	136 823 27%	53 428 11%	78 959 16%	14 572 3%	14 547 3%	498 547 100%
1931	*180 108 45%		82 405 20%	94 742 23%	19 317 5%	19 896 5%	403 952 100%

资料来源：Kuo Hwei-ying, “Transnational Business Networks and Sub-ethnic Nationalism: Chinese Business and Nationalist Activities in Inter-war Hong Kong and Singapore, 1919–41,” PhD dissertation (Binghamton: State University of New York, 2007), p. 56.

* 1921年后于新加坡出生的华人通被计作福建人。

⁶ James Kong Chin, “Merchants and Other Sojourners: The Hokkien Overseas, 1570–1760,” PhD dissertation (Hong Kong: University of Hong Kong, 1998).

⁷ Cheng Lim-keak, *Social Change and the Chinese in Singapore*, p. 26.

⁸ Rajeswary Ampalavanar Brown, *Capital and Entrepreneurship in South-East Asia* (New York: St. Martin's Press, 1994), p. 258.

陈嘉庚缔结的政经网络

陈嘉庚的商业王国，包括种植橡胶、菠萝（或称凤梨、黄梨）、生产橡胶制品等，到了1920年代走上了高峰。例如1925年时，陈嘉庚公司的利润高达800万叻币，雇用工人32,000人，公司分布马来半岛40处；东印群岛、婆罗洲、缅甸、泰国28处；香港2处；中国大陆21处。如此庞大的企业集团，陈嘉庚到底是利用什么方法来管理的？从下表2可见，陈嘉庚用人自有他的特别方法，既可说是用人唯亲，也可说是唯才是用，他的班底有所谓“四女婿、四儿子、七伙计”之称，分别包括李光前、温开封、傅定国、李天游；陈济民、陈厥祥、陈博爱、陈国庆；刘玉冰、黄重吉、曾江水、林义顺、周献瑞、张楚琨、胡愈之。陈嘉庚要网罗人才，所使用的策略，首要者在于缔结姻亲关系，把自己的女儿嫁给下属，使血缘、地缘、业缘各种关系互相交织，从而施行有效的人事管理。值得注意的是，在陈嘉庚的关系网络中，并不受制于以上三种传统的关系网络，其更采取必要的策略，务本扩大他所需要的社会关系网。当后来集美学校和厦门大学两校相继成立，校友关系亦被纳入他的社会关系网中。

表2：陈嘉庚的社会关系网

关系网	姓名	籍贯	与陈嘉庚的关系	在陈嘉庚网络中扮演的角色
血缘关系	陈济民	福建	长子	掌管生意业务
	陈厥祥	福建	次子	掌管生意业务
	陈博爱	福建	三子	掌管生意业务
	陈国庆	福建	五子	掌管生意业务、活跃于新加坡土生华人圈
	*李光前	福建	女婿、前雇员、新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩	出任新加坡华侨树胶公会、新加坡中华总商会、华侨银行主席
	李玉荣	福建	李光前兄弟	1938年后为南洋商报东主
	傅定国	福建	女婿	掌管生意业务
	温开封	福建	女婿	掌管生意业务
	李天游	福建	女婿	道南学校主席、掌管南洋商报业务
	曾江水	福建	亲戚、怡和轩	马六甲福建帮首领，与地方大族关系密切
	林义顺	福建	亲戚、怡和轩	潮州帮首领、新加坡中华总商会主席、同盟会创办人之一、国民党党员，与地方大族关系密切
	*周献瑞	福建	亲戚、新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩	新加坡华侨树胶公会创办人之一、同盟会元老、国民党党员
	叶玉堆	福建	亲戚、福建会馆、怡和轩	华侨银行经理
	*陈六使	福建	同族、校友、前雇员、新加坡华侨树胶公会、福建会馆	出任新加坡华侨树胶公会、新加坡中华总商会主席

	黄重吉	福建	前雇员	吉隆坡福建会馆主席
	刘玉冰	福建	前雇员	槟城福建会馆主席
	许洁成	福建	福建会馆	惠安公会
地缘 关系	林文庆	福建	怡和轩	华人改革党领导人、厦门大学校长、海峡 华人公会创办人、新加坡中华总商会主席
	黄亦欢	福建	怡和轩	学生及青年组织活跃份子
	刘牡丹	福建	怡和轩	新加坡警局刑事侦缉队
	洪宝植	福建	福建会馆	秘密会社负责人
	李铁民	福建	私人秘书	叻报总编辑、与左翼人士关系密切
	张楚琨	福建	雇员	南洋商报编辑、与左翼人士关系密切
	业缘 关系	侯西反	福建	新加坡华侨树胶公会、福建 会馆、怡和轩
李振殿		福建	新加坡华侨树胶公会、福建 会馆、怡和轩	新加坡华侨树胶公会主席、华侨银行经理、 漳州总会主席、国民党活跃份子
陈延谦		福建	同族、新加坡华侨树胶公会、 怡和轩	新加坡华侨树胶公会主席、华侨银行经理、 同安会馆主席
林文田		广东	怡和轩	广东帮首领、新加坡中华总商会主席
李亮琪		广东	怡和轩	广东帮首领、亚洲保险有限公司主席
策略 关系	吴胜鹏	广东	怡和轩	广东帮首领
	蔡宝泉	潮州	怡和轩	潮州帮首领
	林雨岩	潮州	怡和轩	潮州帮首领
	刘登鼎	客家	怡和轩	客家帮首领
	孙崇瑜	福州	怡和轩	华民政务司署高级官员
	胡愈之	浙江	雇员	南洋商报总编辑、与左翼人士关系密切

资料来源: Zheng Liren, "Overseas Chinese Nationalism in British Malaya, 1894-1941," PhD dissertation (Ithaca: Cornell University, 1997), pp. 297-300.

* 具多重网络关系

李光前可说是陈嘉庚最为器重的一位左右手, 把陈嘉庚势力扩展至当地华人社会中最具地位的新加坡中华总商会。从某种程度上说, 李光前的影响力甚至比陈嘉庚还要大。例如于1934年12月举行的第二十届董事选举中, 以福建帮出选的陈嘉庚只得24票, 排名第17, 但李光前却得51票, 远远抛离陈嘉庚。⁹ 根据笔者对新加坡中华总商会会议纪录的查考, 陈嘉庚纵使当选, 却甚少出席会议, 即使

⁹ National Archives of Singapore: Chinese Chamber of Commerce, Singapore, Vol. IX: Minutes of the 19th Committee Meeting, 1933-1934.

总商会成立树胶委员会，陈嘉庚亦没有加入。显然，陈嘉庚对总商会的控制乃由他的经理人李光前来代理。

胡文虎的跨界网络

胡文虎出生于仰光，是东南亚土生土长的福建华侨。1926年，胡以新加坡为事业发展基地，在东南亚大力推广虎标永安堂系列的成药，广受东南亚华侨欢迎，并进而经营报纸。相对于陈嘉庚来说，胡文虎在新加坡扎根时间较短，况且他是客家人，在新加坡并没有族群优势。不过，正如学者所指，胡文虎最终能由药业转移经营报业，在1929年至1951年间，先后创办17份“星”字系列报纸，建立了一个庞大的药业和报业集团，其中一个最重要的成功因素就是“跨界”。¹⁰ 1932年，胡把公司的总部迁去香港，准备大展拳脚，说他“利用客家网络去建立自己的商业王国，生存于客家人的世界中”最为贴切。¹¹

胡文虎祖籍福建永定，是福建客家人，与陈嘉庚所属的闽南系统不同。胡文虎的祖籍本身已是“跨界”，这种“跨界”有时可得好处。例如，他可以借用福建帮的名额去竞选新加坡中华总商会会董。于1929年2月举行的会董选举中，胡文虎得33票，在为数13名的候选人中排名第十，成绩不算特出。但有趣的是，胡文虎是从福建帮的选举名额中获选。笔者因而推断，当时胡文虎与福建帮的关系并非太坏，否则他不可能当选。相反，从他得票数量中，可见他具有一种特别的社交网络能力，否则难以获得其他福建帮的支持。¹² 胡文虎虽然在以后的几届选举中仍可当选，但他的名字在1935年后便没有再出现。值得一提的是，胡文虎虽然当选，但他甚少出席会董会议，原因若何，是否受陈嘉庚派的排斥，由于资料所限，我们不得而知。不过，有一点可以肯定的是，总商会并非胡文虎的基盘，胡自然不会投放任何资源。除了1934年10月委托过总商会向河水山火灾灾民分发捐款9100元外，胡文虎甚少有其他活动。¹³ 以下表3是新加坡虎标永安堂的分行网络。

¹⁰ Sherman Cochran, *Chinese Medicine Men: Consumer Culture in China and Southeast Asia* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006), pp. 118–150.

¹¹ *Ibid.*, p. 130.

¹² National Archives of Singapore: Chinese Chamber of Commerce, Singapore, Volume VI: Minutes of the 15th, 16th, and 17th Committee Meeting, 1926–1929.

¹³ National Archives of Singapore: Chinese Chamber of Commerce, Singapore, Volume IX: Minutes of the 19th Committee Meeting, 1933–1934.

表3: 新加坡虎标永安堂的分行网络

年份	分行	经理	营业额	职员及工人数
1923	新加坡总号	李社松	叻币一千余万元	七百余
1870年代	仰光老行	卢保仁	(合计)	二百余
	暹罗(曼谷)	范敏卿	暹币八十至九十万铢	三十余
1929	上海	*胡桂庚	五百万元	四十余
1929	香港	叶贵松	港币一百万元	二十余
1933	吧城	*胡赐梅	一百万荷兰盾	四十余
1934	槟城	*胡让芳	数百万元	二十余
1934	汕头	缺	二千余万元	五六百
1934	汉口	*胡少君	一百余万元	二十余
1934	天津	陈懋修	一百余万元	三十余
1935	福州	*胡蒙洲	数十万元	二十余
1935	棉兰	*胡茂伦	数十万荷兰盾	二十余
1936	重庆	**胡万里	数十万元	三十余
1937	昆明	*胡锦多	无数字	二十余
1937	贵阳	*胡仲英	无数字	二十余
1937	泗水	*胡定安	数十万荷兰盾	二十余
1939	广州湾	苏济寰	三十余万元	二十余

资料来源:〈胡氏事业史略〉,关楚璞主编《星洲十年:星洲日报社10周年纪念特刊》(新加坡:星洲日报社,1940),页156-173。

* 胡文虎宗亲、同乡

** 胡文虎堂兄弟

如上表3所示,胡文虎的本行是成药,在英属马来亚、荷属东印度群岛及中国大陆大事扩张,在短短十数年间,把分行开遍表内的各个城市。此外,尚有广州、厦门、西安、海口、台湾、长沙、梧州等地分行,因战争或其他原因,无法继续营业。¹⁴能够缔造这个分行网络,除了需要庞大的资本外,也须配合适当的人事管理。胡文虎的用人策略基本上与陈嘉庚相同,从上表3永安堂的分行网络来看,他把不少经理职位分配给自己的胡姓同乡,另外又把重庆分行经理职位留给堂兄弟胡万里。¹⁵下表4是胡文虎星系报业的网络。

¹⁴ 〈胡氏事业史略〉,关楚璞主编《星洲十年:星洲日报社10周年纪念特刊》(新加坡:星洲日报社,1940),页172-173。

¹⁵ 李逢蕊《李逢蕊集》(呼和浩特:内蒙古教育出版社,2000),页157。胡万里著有〈胡文虎轶事〉,全国政协文史资料委员会编《文史资料存稿选编》(北京:中国文史出版社,2002),页105-108。

表4: 星系报业的网络

年份	报章名称	地点	经理	编辑
1929	星洲日报	新加坡	邓荔生→林蔼民→胡昌耀	朱宝筠→丘菽园→关楚璞
1931	星华日报	汕头	林青山→林蔼民→胡曾炽→ 卢瓣馨→游子上→胡资周	王浩然→赖竹君→胡曾炽→ 张壮飞
1935	星光日报	厦门	胡资周	罗忒士
1935	星中日报	新加坡	胡昌耀→胡山→胡蛟→胡昌耀	胡守愚→钟介民→胡迈
1937	星粤日报	广州	胡蛟	俞仲华
1937	星渝日报	重庆	胡蛟	
1938	星岛日报、 晚报、晨报	香港	胡好	金仲华
1939	星槟日报	槟城	胡山	胡迈→钟介民
1940	星槟周报	槟城	缺	缺
1940	总汇报	新加坡	胡蛟、严瑞棠	冯列山
1947	星闽日报	福州	缺	郑书祥
1949	英文虎报	香港	胡山→胡好→胡仙	冯国楨
1950	英文虎报	新加坡	胡清德	缺
1951	星暹日报	曼谷	缺	缺
1951	星泰日报	曼谷	缺	缺

资料来源:〈胡氏事业史略〉,关楚璞主编《星洲十年:星洲日报社10周年纪念特刊》,页136-153;李逢蕊《胡文虎评传》,收入《李逢蕊集》(呼和浩特:内蒙古教育出版社,2000),页279-284;胡文虎基金会编《胡文虎基金会成立五周年纪念专辑》(香港:南华印刷,1998),页5。

由于资料所限,笔者无法查明胡文虎于报业的总投资数字。不过,仅是《星洲日报》、《星华日报》、《星光日报》、《星中日报》、《星粤日报》、《星岛日报》、《星槟日报》、《总汇报》等八份报纸,已花去胡文虎200万元。¹⁶ 胡文虎之所以办报,据说是受到陈嘉庚的刺激。陈嘉庚利用其《南洋商报》为陈氏旗下商品如钟牌胶鞋作宣传,收到很不错的效果。其实,胡文虎的星报系列并没有为他带来可观的收入,相反在草创阶段更不时亏蚀,但胡文虎仍愿意坚持,主要因为报纸可帮助宣传永安堂的产品。¹⁷

根据其长子胡蛟妻陈家裕的回忆,胡文虎的用人策略亦是以血缘、地缘为本,她说:

¹⁶ 关楚璞主编《星洲十年:星洲日报社10周年纪念特刊》,页136。

¹⁷ Sherman Cochran, *Chinese Medicine Men*, pp. 128, 133.

当他（指胡文虎）开创永安堂时，他首先雇用胡氏家族的客家人；只是在一有些职位找不到客家人的时候，他才会去找其他方言群的人。例如他从客家团体或中国南来的人当中聘用《星洲日报》的副编辑或编辑。¹⁸

华商跨国网络的延伸和所出现的问题

陈嘉庚的财政危机

陈嘉庚在商业上的成功，使他赚得巨额利润，但他迅即把这些利润转移到他的文教事业上。1919年至1931年期间，陈嘉庚为厦门大学、集美学校出资820万元，绝不是一个小数目，特别是当陈嘉庚公司出现财政紧绌，公司要为债项负担沉重的利息开支时，这笔捐助更显得重要。根据陈嘉庚的自述，他于1919年至1931年期间，一直未有停止在为债项支付利息，计1919年至1922年间60余万，1923年至1925年间70余万。到1926年至1928年间更上升至130万，这情况在1931年陈嘉庚公司改组为有限公司后仍未得到改善。统计1929年至1931年间支出利息共120万元，前后总支出利息高达380余万元。¹⁹

表5：陈嘉庚有限公司于1931年10月发行债券金额及1934年2月所欠债项
（单位：叻币）

债权银行	债券金额	贷款金额	利息	欠款总额
汇丰银行	1 646 000	3 331 655	221 885	3 553 540
纽约国民银行	847 000	2 550 956	177 747	2 728 703
渣打银行	315 000	590 853	25 771	616 624
有利银行	85 000	383 450	27 162	410 613
大英银行	40 000	516 651	36 488	553 139
华商银行	80 000	—	—	—
和丰银行	10 000	—	—	—
华侨银行	10 000	2 379 523	167 061	2 546 584
总额	3 033 000			10 409 203

资料来源：Agreement between Tan Kah Kee and Another and Tan Kah Kee and Company Limited, 5 October 1931, Registry of Companies; 30 April 1938, Registry of Companies. 转引自林孝胜《陈嘉庚的经营理念与企业管理》，林孝胜《新加坡华社与华商》（新加坡：新加坡亚洲研究学会，1995），页171、177。

¹⁸ Datin Aw Kow, “Unpublished Transcript of An Oral History Interview with the Singapore National Archives, 1981.” 转引自沈仪婷《客家人的文化企业：胡文虎的星系报业研究》，黄贤强主编《新加坡客家》（桂林：广西师范大学出版社，2007），页125。

¹⁹ 陈嘉庚大力支持教育，有学者称之为“儒商”，见杨进发《陈嘉庚：为振兴中华而不悔》，林水椽主编《创业与护根：马来西亚华人历史与人物（儒商篇）》（台北：中央研究院东南亚研究计划，2001），页1-40。

从上表5所列数字可见，陈嘉庚有限公司为了周转资金，逼不得已发行有抵押品的共约300万元债券。不过，随着橡胶制品销路下降，公司的财政状况并没有得到改善。反之，积欠金额一直在增加。1934年2月，公司虽然有800多万元的总资产，但仍无法偿还1,000余万元的欠债，最后难逃清盘之厄运。需要指出的是，向他提供借款最多的首数汇丰、渣打等几家英资银行，其次为与他关系密切的华侨银行。

表6：1928-1931年期间上半年度陈嘉庚公司橡胶产品的销售数字(单位：叻币)

年份	中国	马来半岛、仰光 及英属婆罗洲	荷属东印度群岛	其他地区
1928	1 121 453	1 262 125	884 983	225 927
1929	1 649 207	1 718 248	907 695	326 627
1930	1 683 705	1 296 707	700 246	339 325
1931	1 638 620	719 281	450 441	217 894

资料来源：1932年6月会计师报告，转引自 Rajeswary Ampalavanar Brown, *Capital and Entrepreneurship in South-East Asia* (New York: St. Martin's Press, 1994), p. 110。

从上表6可见，虽然橡胶产品的销售数字不断下降，但也反映出中国市场的重要性在逐渐增大。其实，到了1920年代中国经济由农业慢慢地转向工业，陈嘉庚亦被庞大的市场吸引，投资于中国的仓库业、纺织业、房地产等等。陈嘉庚甚至派他的三名儿子和女婿长期于中国工作，目的在于监察中国市场。²⁰ 显然，陈嘉庚的眼光不再局限于南洋。

正如学者根据陈嘉庚公司会计师档案所指出，陈嘉庚有限公司之倒闭，实有多重因素。首先，该公司进入1930年代后大量举债，造成过度借贷，一方面要负担7至23%的沉重利息，另一方面又要支付大额捐款，当资金出现周转问题时，公司便无法支撑下去，最终走上衰败之路。不过，由于公司于倒闭前已改组为有限公司，陈嘉庚个人要负的责任，可谓相对地小；其次，公司自成立以来，一直依赖出口橡胶，虽然曾经有过辉煌成绩，分别控制菲律宾和中国15%和35%的入口市场，但是始终局限于单一商品，况且生产橡胶已渐入老化阶段，在缺乏多元化和工业化的情况下，使得公司陷入困局；第三，陈嘉庚公司基本上是一家家族控股公司，由陈嘉庚任最高的家长，权力序列可谓十分清楚。同样，在销售策略上亦采取相同办法，从不假手于中间人（middle man）或中介层（intermediary）。

²⁰ Rajeswary Ampalavanar Brown, *Capital and Entrepreneurship in South-East Asia*, p. 234.

不过，当市场出现变化时，却往往表现得束手无策；第四，陈嘉庚对于政治的兴趣远比商业浓，从其于1920年代的活动可见一斑，这对于热衷于商业而非政治的华商来说自然有所保留，这可说明当陈出现财政危机时，只有英资银行愿意出手相救的原因。²¹ 当时汇丰银行为了支持陈嘉庚渡过经济难关，不惜冒险贷出巨款，到后来陈嘉庚有限公司倒闭，汇丰的损失竟高达300万元。

对于陈嘉庚欠缺平衡的理财方法，胞弟陈敬贤曾提出不满。此外，两人对集美学校的行政又有意见分歧。²² 1924年1月，陈敬贤致函陈嘉庚，提醒他在经济不宽裕的条件下，应采用节约的方法去减轻负担：

厦大本年预算，除八月至十二月经费未算入，计四十二万四千九百七十四元，若连八月至十二月经费合须约五十万元。昨弟到厦循例开董事会，弟询在设备项目可从缓办置者有无可减缓乎？……弟密计去年胶业生意得利，谅只可供厦、集校费等之开出，梹园收利想只敷还人利息等用，其他谅乏别项之收入。若然，则胶品填入资本数十万元，梹业加置厂，又添置梨厂、报馆等合计当在百万元以上，故窃以为如本年之入息，目下尚无把握，不如从兹将厦大校费用暂且收缩，待生意转好，那时扩充亦未迟。²³

值得一提的是，据陈敬贤儿子陈共存口述的《陈嘉庚新传》，陈嘉庚在公司倒闭前早已适当地转移资产：

陈嘉庚将公司基础较好的橡胶厂及食品厂，分别出租或转让女婿李光前、族亲陈六使等人，订明今后获利，抽一定数额充作厦集校费。²⁴

胡文虎跨界网络的扩张

正如本文表4所示，胡文虎的报纸遍布于新加坡、香港和华南各大城市。到底，胡文虎的“报网”对他的经济和政治事业，有什么重要影响？值得一提的是，胡文虎对其“报网”的经营是十分重视的，他的几个子女，可以说是最能依

²¹ Ibid., pp. 105–111.

²² 请参考陈敬贤致陈嘉庚函件，见洪永宏编撰，陈共存口述《陈嘉庚新传》（新加坡：八方文化企业公司，2003），页117–126。

²³ 〈陈敬贤致陈嘉庚函〉（1924年1月7日），陈嘉庚《南侨回忆录》下册（新加坡：八方文化企业公司，1993），页20–21。

²⁴ 洪永宏编撰，陈共存口述《陈嘉庚新传》，页134。

赖的人，都安排在不同的报社，负责经营管理工作。在地理分布上，胡文虎的“报网”不仅和他的永安堂虎标药网有关，也和他的社团网络亦有不可分之关系。

有趣的是，胡文虎对“报网”的经营，把营运和编辑权分开，并且聘用来自五湖四海不同背景的知名人士担任主编，以应付瞬息万变的政治环境。在“星系报网”的编辑班底中，既有左翼文人如钟介民、金仲华，也有右派人士如关楚璞。²⁵ 1929年《星洲日报》创刊时，他邀请到蒋介石为该报题字，但当《星岛日报》于1938年在香港创刊时，他又邀请周恩来、朱德、叶剑英等政治名人题字，可见他左右逢源。²⁶

胡文虎把25%至60%的商业利润投入慈善事业。1929年至1940年期间，共捐出叻币38万余元、港币118万余元、国币528万余元，加起来与陈嘉庚捐助厦门大学800多万元不相伯仲。值得注意的是，胡文虎对文教、体育事业，以及客属社团的大量捐赠，目的为营造一个横跨地域的社团网络，性质犹如他的永安堂药网和星系报网。

新加坡和香港情况相同，在殖民地的环境里，华人难以参与政治，但对于一些自治性质的社会团体，只要不批评政府，殖民地统治者都会予以最大程度的容忍。²⁷ 可以想见，胡文虎充分利用这种华人心理和英治殖民地的社会环境，高举“客家精神”为旗帜，号召团结不同地域的客家人，以提高他的个人社会地位。正如下面表7所示，胡文虎于1920年代至1940年代，大力推动在英属马来亚、北婆罗洲各地成立客属团体。值得一提的是，胡有意识地把客属总会设于香港和新加坡，以统摄分布世界各地的客属分会，充分利用新加坡和香港两地的网络枢纽作用，反映胡对参与香港崇正总会的真正动机，正如罗香林所说的：

而南洋各埠各客属团体之互相联系，则颇受总会与星嘉坡客属总会之影响。盖星嘉坡客属总会原由胡文虎先生等领导，而胡先生自一九二八年后，又常在港领导崇正总会。二总会精神相通，关系密切。²⁸

²⁵ 李逢蕊《胡文虎评传》，收入《李逢蕊集》（呼和浩特：内蒙古教育出版社，2000），页174-176。

²⁶ 胡文虎基金会编《胡文虎基金会成立五周年纪念专辑》（香港：南华印刷，1998），页50-52。

²⁷ Lee Pui-tak, “Chinese Merchants in Hong Kong Colonial Context, 1850-1910,” Wong Siu-lun and Toyojiro Maruya (eds.), *Hong Kong Economy and Society: Challenges in the New Era* (Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong; Tokyo: Institute of Developing Economies, 1998), pp. 61-86.

²⁸ 乙堂《香港崇正总会发展史》，《香港崇正总会三十周年纪念特刊》（香港：香港崇正总会出版部，1950），页20-21。

胡文虎为何于1928年后于香港另起炉灶，大力支持香港崇正总会，笔者认为这与其事业在新加坡受到陈嘉庚的激烈竞争有关。

表7：胡文虎的社团网络

地区	年份	团体名称	创办人	胡文虎的参与
英属香港及马来亚客属团体	1921	香港崇正总会	赖际熙、黄茂林、李瑞琴	1939年任会长
	1923	星嘉坡南洋客属总会	汤湘霖、梁谷欣、邓振卿	1926年出资兴建； 1935年任会长
	1929	柔佛新山同源社	胡文虎	捐款二千元，出任会长
	1937	吉打南部客属公会	黄文山、卢尔德唐、范佐盛	号召
	1938	彭丹关丹客属公会	叶亨文、郭贵福、姚达三	倡议
	1939	柔佛笨珍客属公会	黄仁若、张国祥、陈启业	捐款一千元
	1939	马六甲野新客属公会	吴礼庭、林柏豪、林兰屏	主持揭幕
	1940	柔佛麻坡客属公会	胡文虎	倡议
	1940	马六甲客属公会	胡文虎	促成
	1941	星嘉坡武吉班让客属公会	胡文虎	开幕剪彩
其他	1941	霹雳江沙区客属总会	陈一鸮、黄崇新	倡议
	1950	霹雳丹戎马林客属分会	侯毓紫、萧谭、林世联	捐款二千元
	1895	星洲维基利俱乐部	-	出任会长
	1929	星洲中华俱乐部	胡文虎	出任会长
	1930	星洲书记联合会	胡文虎	捐款数千元，出任赞助人

资料来源：《香港崇正总会三十周年纪念特刊》（香港：香港崇正总会出版部，1950），页1-33；〈胡氏事业史略〉，关楚璞主编《星洲十年：星洲日报社10周年纪念特刊》，页136-153。

中英政府对华商跨国网络演化之干预

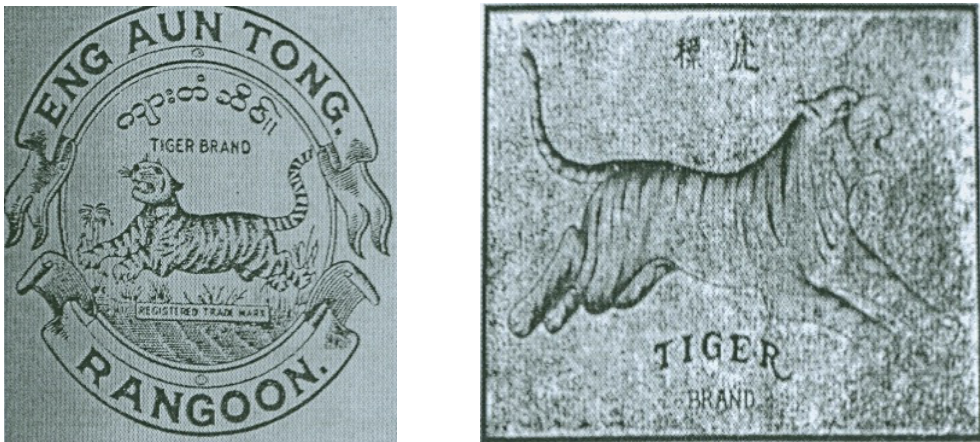
陈嘉庚与胡文虎的竞争

陈嘉庚与胡文虎不和，一般学者都认为最早是1928年5月山东赈济会事件，胡文虎虽然捐了5000元，但最终并没有当选为委员。²⁹ 笔者认为两人的不和，最早应是同年3月两人为“虎标”商标的使用权而闹上法庭。

²⁹ 在英国统治的香港华人商会，投票权的多寡通常取决于缴纳会费的金额，出资愈多，投票权愈大，见李培德〈二次大战结束前的香港华人商会〉，《华中师范大学学报（人文及社会科学版）》第48卷第2期（2009），页77-82，收入李培德编《商会与近代中国政治变迁》（香港：香港大学出版社，2009），页91-104。

1928年3月14日，陈嘉庚通过律师在新加坡公报，“虎标乃属于陈嘉庚财产，与他制造和售卖的下列商品有关：罐头黄梨、肥皂、头发洗涤剂、化妆品、牙膏、糖食点心、饼干、巧克力和糖果，任何人如果用或模仿这商标或以其他方式侵犯陈氏的权利，将会受到法律行动对付”，³⁰ 实行先发制人，不过，胡文虎并没有立刻采取行动，直到1929年12月2日，胡文虎通过自己的律师发表另一公报：“上述商标，均属永安堂之财，已经多年被用来在海峡殖民地、马来联邦和非马来联邦，推销中药和其他医药制成品。这通告，警告所有人士，一旦侵犯，就开始采取法律行动。”³¹ 正如下面图1所示，陈嘉庚提出的“虎标”与胡文虎的“虎标”基本相同，只是陈嘉庚的老虎是从左跳向右，胡文虎的老虎则由右跳向左。由于胡文虎沿用“虎标”多年，他提出的三种商品包括万金油、头痛粉、八卦丹等都能提供使用商标时间的证明，使陈嘉庚再无反驳之余地。除了商标使用权的纷争外，笔者再没有找到两人于商业上竞争的资料。不过，在华侨社会运动的领导权方面则大为不同。

图1：胡文虎（左）和陈嘉庚（右）的老虎商标



资料来源：Kuo Huei-ying, “Transnational Business Networks and Sub-ethnic Nationalism: Chinese Business and Nationalist Activities in Inter-war Hong Kong and Singapore, 1919–41,” p. 240.

³⁰ *Straits Settlement: Government Gazette*, 22 March 1928, Vol. LXIII, 转引自陈星南〈胡文虎：一个华商对国家与社会的贡献〉，林水椽主编《创业与护根：马来西亚华人历史与人物（儒商篇）》，页160。

³¹ *Straits Settlement: Government Gazette*, December 1929, Vol. LXIV, p. 2602, 转引自陈星南〈胡文虎：一个华商对国家与社会的贡献〉，页161。

胡文虎在新加坡受到以陈嘉庚为首的福建帮多番打击，以1920年代在新加坡普遍兴起的中国救亡运动为例，胡被福建社团领袖批评，认为他于1929年煽动激进的学生运动，逼得胡不得不转而争取海南帮和广东帮的支持。³² 1935年，中国水灾筹赈会成立，胡文虎当选为主席。陈嘉庚为抵消胡文虎的影响，特别另外成立名为福建水灾筹赈会，由自己亲自领导。³³

新加坡殖民政府“既控制又利用”的政策

新加坡殖民政府对于华人的统治政策，一般采取“分而治之”（divide and rule）和“实用主义”（pragmatism）两大原则。³⁴ 陈嘉庚与英国殖民政府关系密切，在取得统治者的信任下，成为当地华人炙手可热的社会领袖。早于1915年，陈嘉庚便开始承运新加坡殖民政府物资。1916年，陈嘉庚归化英籍；1918年，他当上太平绅士；1923年，被委任为华人参事局（Chinese Advisory Board）委员。³⁵ 虽然之后关系曾一度紧张，但仍受殖民政府重用。站在殖民政府的角度来看，胡文虎的地位始终不及陈嘉庚，但为鼓励他在复杂的帮派政治中维持原有的活动及承认他在当地显要之领导地位，殖民政府特于1938年5月颁授大英帝国勋章（Order of the British Empire，简称O.B.E.）勋衔给他，³⁶ 而陈嘉庚于1941年被委任为华侨动员总会（Chinese Mobilization Council）主席。

为响应中国国内全面抗战，新加坡侨民特别组织新加坡华侨筹赈祖国伤兵难民大会委员会，简称“新加坡筹赈会”，实行动员各界力量，支持中国抗战。为统一东南亚各筹赈活动和加强华侨之团结力，1938年10月又成立南洋华侨筹赈祖国难民总会，简称“南侨总会”。从下表8可见，陈嘉庚利用他的人际关系网，牢牢地控制着新加坡筹赈会和南侨总会。

³² 有关胡文虎与陈嘉庚的不和，可参阅Yong Ching Fatt, *Tan Kah-kee: The Making of an Overseas Chinese Legend* (Singapore: Oxford University Press, 1987), pp. 183–191.

³³ John Chan Chuan Chye, “Aw Boon Haw: An Outsider’s Struggle for Chinese Leadership in Singapore,” unpublished BA (Honours) Thesis (Singapore: National University of Singapore, 1989), p. 64.

³⁴ Zheng Liren, “Overseas Chinese Nationalism in British Malaya, 1894–1941,” PhD dissertation (Ithaca: Cornell University, 1997), p. 353.

³⁵ 这些用以笼络华人的方法，基本上和香港的情况相同，而且广被华人菁英接受，见Lee Pui-tak, “Chinese Merchants in Hong Kong Colonial Context, 1850–1910,” pp. 61–86.

³⁶ John Chan Chuan Chye, “Aw Boon Haw,” p. 62.

表8: 陈嘉庚的社会关系网及其对新加坡筹赈会和南侨总会的控制

成员姓名	籍贯	于新加坡筹赈会和南侨总会的职务	与陈嘉庚的个人关系
陈嘉庚	福建	新加坡筹赈会和南侨总会主席	家族长
叶玉堆	福建	新加坡筹赈会执委会委员及财政委员	亲戚、福建会馆、怡和轩
李光前	福建	新加坡筹赈会执委会委员、南侨总会常务委员	女婿、前雇员、新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩
蔡汉亮	潮州	新加坡筹赈会执委会委员	福建会馆、怡和轩
周献瑞	福建	新加坡筹赈会执委会委员及查账主任、南侨总会常务委员	亲戚、新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩
李玉荣	福建	新加坡筹赈会执委会委员	李光前兄弟
谢天福	福建	新加坡筹赈会执委会委员	新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩
李振殿	福建	新加坡筹赈会执委会委员及财政主任、南侨总会常务委员	新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩
谢荣西	福建	新加坡筹赈会执委会委员	怡和轩
洪开榜	福建	新加坡筹赈会执委会委员	怡和轩
蔡宝泉	潮州	新加坡筹赈会执委会委员及财政委员	怡和轩
陈延谦	福建	南侨总会常务委员	同族、新加坡华侨树胶公会、怡和轩
林文田	广东	新加坡筹赈会执委会委员及副财政主任、南侨总会财政	怡和轩
李亮琪	福建	新加坡筹赈会执委会委员及总务主任	怡和轩
杨溢	福建	新加坡筹赈会执委会委员及财政委员	怡和轩
林师万	潮州	新加坡筹赈会执委会委员、筹赈主任及客帮主任	怡和轩
陈六使	福建	新加坡筹赈会财政委员	同族、校友、前雇员、新加坡华侨树胶公会、福建会馆
侯西反	福建	新加坡筹赈会筹赈主任及福帮主任、南侨总会常务委员	新加坡华侨树胶公会、福建会馆、怡和轩
何葆仁	福建	南侨总会常务委员	亲戚、福建会馆、怡和轩
刘玉冰	福建	南侨总会常务委员	前雇员
黄重吉	福建	南侨总会常务委员	前雇员

资料来源: Zheng Liren, "Overseas Chinese Nationalism in British Malaya, 1894-1941," pp. 359-360.

就当时在任的殖民地总督金文泰爵士(Sir Cecil Clementi)的角度来考虑,陈嘉庚的政治活动已到了几乎不可容忍的地步了。首先,1928年成立的山东筹赈会没有向殖民政府登记;其次,所推行的树胶附捐并不合法;第三,抵制日货的

言论威胁社会稳定，有可能使华人的民族主义情绪过度膨胀。³⁷ 不过，陈嘉庚与华民政务司署华人帮办孙崇瑜关系良好，³⁸ 这对于他一直被殖民政府认为是不可替代的华人领袖，有极为重要之影响。随金文泰爵士之离任，后继者珊顿爵士（Sir Shenton Thomas）更坚信陈嘉庚是当地华人社会领袖的不二人选，只要能够驾驭陈，便可帮助殖民政府阻挡中国政府介入和防止共产主义支持者的渗透。³⁹ 1937年，陈嘉庚当选为新加坡筹赈会主席。1938年，又任南侨总会主席，同时被国民政府委任为国民参政员。从此，他不断标榜“南侨爱国无党派”，希望能尽量不引起殖民政府的怀疑。

陈嘉庚屡次向殖民政府挑战，1940年5月，他率领南洋华侨回国慰劳视察团到中国，他先去重庆，但又到延安见毛泽东，认为国民党不如共产党，加上他批评中国国内政治，遂令国民政府大为不满。陈更利用《南洋商报》作为南侨总会的喉舌，大事宣传抗日救亡，这都引起殖民政府的关注，恐怕终有一天无法驾驭这一“救国明星”。再者，1946年陈嘉庚曾发电报给美国总统，要求停止支持蒋介石，避免内战爆发。

1946年，殖民政府毅然取消陈嘉庚的公民资格和拒绝他进入新加坡境内，主要是因为他与中国共产党走得太近，对新加坡的社会稳定构成威胁。⁴⁰

中国国民政府“两面俱圆”的政策

毋庸置疑，陈嘉庚和胡文虎同是国民政府看重的海外华社领袖，因为他们都为国民政府效力。1937年8月，当国民政府推出五亿元救国公债，希望华侨能够踊跃认购时，胡文虎毫不犹豫，率先认购20万元。为此，国民政府特委胡文虎、陈嘉庚、李俊承三人负责推销。同年10月，胡文虎被委任为救国公债劝募委员会常委，却不甘心又再一次屈居于陈嘉庚之下。胡文虎为争取国民政府的信任，再度出手认购30万元公债，成为马来亚最大数目的认购者，不过却惹来陈的嫉妒。⁴¹

除大量购买公债外，陈嘉庚和胡文虎亦为响应国民政府的号召，在中国国内大举投资。例如华西垦殖公司，设有垦殖银行，资本1,000万元，由陈嘉庚购入

³⁷ 杨进发《新马华族领导层的探索》（新加坡：新加坡青年书局，2007），页144。

³⁸ 有关孙崇瑜的简单生平，参见陈暉春〈华民政务司署华人帮办孙崇瑜〉，黄贤强编《新马华人社会与文化》（新加坡：新加坡国立大学中文系，2004），页63-80。

³⁹ Yong Ching Fatt and R.B. McKenna, *The Kuomintang Movement in British Malaya 1912-1949* (Singapore: Singapore University Press, 1990), p. 233.

⁴⁰ Lu Hu, "Changing Roles, Continuing Ideas: Tan Kah Kee in 1949 and 1950," *Journal of Chinese Overseas* 4(1) (May 2008): 1-19.

⁴¹ John Chan Chuan Chye, "Aw Boon Haw," pp. 57-58.

大部分的股份。胡文虎的投资比陈更多，由他牵头投资的滇边实业公司和云南矿业公司，各为1,000万元的资本，就算战后成立的福建经济建设股份有限公司，资本亦高达50亿元。⁴²

为了推动南洋华侨支持祖国抗战，国民政府从1937年起，采取不同的办法去加强其在南洋华侨社会的领导力，例如鼓励华侨加入国民党和推广“三民主义青年团”。为了完成任务，对时任中国驻新加坡大使的高凌百来说，可谓费煞思量。很可惜，高凌百与陈嘉庚相处并不愉快，陈指责高的党化教育不切实际，高则认为陈不分党派是变相对国民党不够忠诚。陈嘉庚与胡文虎的不和关系于此遂被高加以利用，高更认为这是挫陈嘉庚锐气之最佳时机。⁴³

1941年2月，胡文虎从仰光到重庆，参加国民参政会第二届第一次会议，拜见蒋介石和林森。这一次会面虽然没有什么实质结果，但胡能够获得蒋介石接见，拉近了与国民政府权力核心的距离，特别是处于陈嘉庚与国民政府关系紧张之时刻，胡文虎的介入，对增加胡的政治资本大有帮助。作为国民政府海外华侨事务委员会主席的吴铁城，于1940年12月被派来南洋，表面上是向华侨筹募捐款，实质上是为整肃反蒋份子和屡次批评国民政府的陈嘉庚。吴铁城看中陈胡二人的不和关系，遂与胡合作，利用胡的“报网”和社团网络，制造打击陈嘉庚的社会舆论。另外，又在《总汇报》上刊登攻击陈嘉庚的社论和转载攻击陈的文章，而吴铁城本人更于该报上发表文章，大肆抨击陈嘉庚“无党无派”，是飘忽不定的政治“墙头草”。⁴⁴

笔者认为，促成胡陈两人激烈竞争的原因，除他们二人的本身因素外，新加坡殖民政府和中国国民政府在背后的影响，实须一并考虑。

结语：陈嘉庚和胡文虎的比较

陈嘉庚和胡文虎都是近代史上杰出的华侨领袖，他们崛起的背景和事业发展的过程，甚至缔造各种关系网络的方法，正如表9所示，都有很多相同之处。首先，他们都不在新加坡出生，接受中国传统私塾教育，都有一个比较大的家庭和族群背景；其次，他们都以商业起家，但从事不同的行业，两人的生意并无任何横向或纵向性之竞争，他们都成立由家族控股和管理的公司；第三，陈、胡二人都利用南洋华侨社会作为发展事业的舞台，并建起不同的关系网络，这些网络包

⁴² 李盈慧《华侨政策与海外民族主义，1912-1949》（台北：国史馆，1997），页339。

⁴³ Zheng Liren, "Overseas Chinese Nationalism in British Malaya, 1894-1941," pp. 381-391.

⁴⁴ 张述〈吴铁城到新加坡反陈嘉庚的前因后果〉，全国政协文史资料委员会编《文史资料存稿选编》，页101-104。

括血缘、地缘和业缘；第四，他们的活动空间都不限于新加坡或南洋，最后都以中国大陆为将来事业发展的目标。当陈嘉庚有限公司于1934年清盘后，陈嘉庚更明显地转向振兴民族主义事业，其对政治浓厚的兴趣，表现得至为明显。

表9：陈嘉庚和胡文虎生平和事业的比较

	陈嘉庚	胡文虎
生卒年	1874-1961	1882-1954
祖籍	福建省同安县集美村（闽南）	福建省永定县金丰里中川村（客家）
教育	私塾	私塾
家庭	四妻、九子、八女	四妻、七子、二女
集团公司	陈嘉庚有限公司（1931年）	虎豹兄弟有限公司（1932年）
商标	虎标→钟标	虎标
经营行业	米店、种植菠萝和橡胶、造鞋	成药、报业、银行、保险公司
所得荣誉	太平绅士、国民政府嘉禾章、国民参政员、华侨参政员；1949年后任中央人民政府委员、第一届政协常委、中华全国归国华侨联合会主席、第一届人大常委、政协第三届副主席	国民政府采玉章、国民参政员、华侨参政员、英帝国文官O.B.E.勋衔（新加坡）、圣约翰爵士勋位（香港）
主要活跃的社会团体	怡和轩俱乐部、福建会馆	维基利俱乐部、南洋客属总会、崇正总会、香港福建同乡会
主要的社会公职	福建会馆、怡和轩主席、华侨动员总会主席	香港崇正总会会长、香港中华体育会名誉会长
慈善活动	购机寿蒋会、新加坡筹赈会、南侨筹赈总会主席、华侨抗敌动员总会	捐赠中国内地大学和中学、兴建医院和老人院、赞助各种体育事业和比赛、救济水灾
突出的政治表现	支持孙中山、1938年反对汪精卫、批评蒋介石、1940年见毛泽东、1946年发电报给美国总统反对内战	1941年见蒋介石、1943年见日本首相东条英机

资料来源：吴在桥《香港闽侨商号人名录》（香港：旅港福建商会暨福建旅港同乡会编印，1947）；李逢蕊主编《胡文虎研究专辑》（龙岩：龙岩师专胡文虎研究室、闽西客家学研究会、永定县客家学研究会，1992）。

有关陈嘉庚和胡文虎的不和，两人互相竞争，几乎已成为目前研究二人生平不可或缺的部分。不过，根据本文的分析，造成两人竞争的最主要原因不在于族群因素。在新加坡，真正威胁闽商的并不是客家人，而是潮州帮和广东帮，因为他们的人数均远远超过客帮。胡文虎是福建客家人，他懂得利用地缘网络，使自己在新加坡中华总商会董选举中以福建的名额当选。

笔者认为，陈嘉庚和胡文虎都有在中国发展事业之计划，只不过在发展的过程中出现了冲突。需要指出的是，新加坡殖民政府和中国国民政府都尝试利用陈胡二人的不和，扩大两人的紧张关系，从而达到平衡两派势力的目的。坦白说，无论是虎牌商标争夺事件、山东赈济会事件、华侨中学门楼事件，以至《南洋商报》和《星洲日报》的骂战等等，都未曾威胁到对方的生存。

胡文虎是客家人，能够在福建帮控制的新加坡华人社会里打出天下，依靠的当然是跨界的网络。胡可以把自己看作客家人，也可看作福建人。胡文虎的商业网络，亦可谓双重的。首先，他能够由仰光顺利转移到新加坡，再由新加坡转移到香港和中国内地，建造地域空间的网络；其次，由虎标成药扩展到星系报业，利用报纸作为媒介去宣传成药，可谓双得益彰。正如学者所指，胡文虎的成功在于利用他的“软实力”如大众传媒来与包括新加坡殖民政府、由蒋介石控制的国民政府、战时日本首相东条英机等为代表的“硬实力”周旋。⁴⁵ 这里所指的软实力除大众媒体外，还应包括胡文虎的慈善事业和社交网络所转化成的商业利益。胡文虎虽然成功建立他的商业王国，但并不等于是一帆风顺的。1948年中国面对内战和恶性通胀时，胡文虎就损失不少。另外，受到动荡不稳的政局影响，1952年胡从广州大撤退，他在中国的投资几化为乌有。与胡文虎情况相若的陈嘉庚，由于战后与中国共产党关系密切，最后于1950年5月被新加坡殖民政府禁止入境，他只可无奈地与新加坡阔别，长居中国内地。相对于胡文虎来说，陈嘉庚比较欠缺圆滑的手腕，不太懂得处理如上述“硬实力”的政治问题。

作为英属马来亚最成功的华侨企业家，陈嘉庚和胡文虎的经验告诉我们，网络重迭时所出现的磨擦，才是问题的症结所在。我们在讨论华侨企业家的企业者精神（entrepreneurship）时，绝对不能撇除网络的元素。陈胡二人的经历都显示出一种由族群、帮派的环境中孕育出来的独特商业精神。陈嘉庚和胡文虎所创造的商业网络始终没有中断，都由他们的后人一一继承。陈嘉庚和胡文虎的商业王国，分别在其女婿李光前和女儿胡仙的努力下，再度出现于战后新加坡和香港崭新的政治和经济舞台上，⁴⁶ 不过这已超出本文的讨论范围了。

⁴⁵ Sherman Cochran, *Chinese Medicine Men*, pp. 147-148.

⁴⁶ Peter Coclanis, "Aw Boon Haw, Tan Kah Kee, and the Rise of Big Business in Southeast Asia," *Southeast Asian Journal of Social Science* 23(1) (1995): 88-98.