

以行养校 以产养学

——抗战期间侨汇与闽南教育的星星火种

文/潘荫庭 厦门市集美学校委员会
图/陈嘉庚纪念馆提供

1937年7月,日军全面侵华,3个月间连续轰炸中国60余座城市。为避兵祸,10月起,集美师范、中学、商业三校内迁安溪,于次年合并为“福建省私立集美联合中学”。此后,各校又几度分合、迁徙,足迹遍布福建省内大田、莆田、南安等地。

陈嘉庚说,“万事非财不举”。学校内迁以来,荆棘满途,险阻重重。1940年出版的《集美学校最近三年来概况》,将学校播迁之障碍概括为校舍、设备、医药、粮食、师资五点。其中,经济支绌,正是上

述问题的根本原因。

由于私立学校所获得的财政支持十分有限,抗战爆发后,许多学校积极开源,在上调学杂费的同时,也通过寻求社会力量资助、经营校产等途径弥补开销。与之相反,集美学校却出于“维持闽南教育之根本”考虑,免除了中等各校学生的学费、入学金、住宿费,同时对部分家境贫寒、成绩良好者给予优待,这种具有公益色彩的运作机制,也使得集美学校面临的资金压力与日俱增。

其人。如,成都私立尚志中学、树德中学,分别得到阎锡山、孙震的鼎力支持,以基金收入作为校费重要来源;大夏大学、私立聚奎学校产业丰厚,以房租、田租、地租等经营收入维持运转;中华职业学校曾由孙科、杜月笙等校董担保发行建设债券,以此筹措经费、度过危机。而以产养校的成功典范,则莫过于在陈嘉庚艰苦支撑下享誉南国的厦、集美两校。

有别于一般的教育捐助者,陈嘉庚的办学活动与实业经营是同步进行的。他商业嗅觉灵敏,善于洞察先机,不但以企业盈余作为校费供给,更善于运用各种方式保障经费可持续流入。1919年,他以自己在新加坡的全部不动产,包括7000英亩橡胶园和150万平方尺房地产皮,设立“集美学校永远基金”,当时每月可获利数万元。同时,他通过为学校置办各类产业,多渠道引导资金流入。直至1937年,集美学校的校产收入已包括电船租金、同美汽车路公司股息、农场收入、医院收入、房租等项,在学校经费总数中份额位居第三。

秉承陈嘉庚一贯以来“以产养学”的经营策略,陈嘉庚长子陈济民、次子陈厥祥,以及时任校董会董事长陈村牧等人,将新加坡汇来的800余万元分作三部分使用,主要用于投资中国药产提炼股份有限公司、开设集友银行和集美实业股份有限公司等。



集友银行成立周年总行全体同仁合影纪念(1944年)



集美职业学校校门及运动场之一角(福建大田-1939.6)

1937年前,集美学校的运行发展,几乎完全倚赖陈嘉庚一己之力。截至1933年,学校经常费、建筑费计用462.3万余元,推广教育费计用19.2万余元,均由其独立供给。其后,南洋经济景况惨淡,陈嘉庚的企业连年亏损,终于1934年收盘。自此他不得不向友人、族亲筹募,甚至以厂房、地产、货物等作为抵押举债贷款,以填补集

美学校、厦门大学两校的经费缺口。

1937年至1940年,学校先后播迁多处,人员运输、修葺增筑、器具添置,种种事项无一不需耗费。在此期间,财务状况虽然吃紧,但由于物价尚未大幅上涨,且陈嘉庚多方筹措,仍坚持按月汇来5000元至13000元不等的校费,因此尚能基本维持着收支平衡。

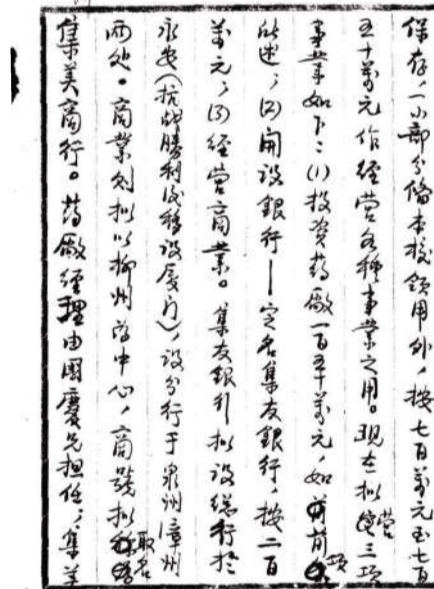


集美职业学校膳厅(福建大田-1939.6)

1941年,政治嗅觉一向灵敏的陈嘉庚,已预料到日英战事之不可避免,他在上半年向学校汇来26.8万元巨款,以备不测。不出所料,12月,太平洋战争爆发,侨汇受限。次年1月,日军占领马尼拉,陈嘉庚劝陈六使等族亲把资产转移回国,以建设乡梓。陈六使慨然应允,他通过陈嘉庚将855万元国币分6批汇交重庆国民政府,转交闽南救济会陈村牧、陈水萍,并嘱咐“集美学校如需用,可以支取”。2月2日,在新加坡降落前两星期,陈嘉庚仓促离开星岛,开始了长达3年8个月的避难之旅。

然而,因战乱原因,这笔款项直至1943年末方才全额拨付到账。此时,通货膨胀已趋向恶性发展。人们纷纷舍弃储藏货币,转而竞相囤积货物,以期保值。动荡不定的经济形势,使巨额汇款处于随时被稀释殆尽的风险之中。如何实现资本保值、增值,为集美学校长期发展提供稳定、长期的资金来源,成为陈嘉庚及其事业襄助者亟待解决的一个问题。

20世纪40年代,资本市场与教育行业的结合已颇为紧密,尤其是私立学校中,以现代经营理念运作资产、以财生财者不乏



陈村牧致黄村生、陈济民、陈厥祥等人关于呈款拟投资药产提炼公司、开设银行、经营商业等事宜的信函(部分)

中国药产提炼股份有限公司原本由陈嘉庚、侯西反和郭兆麟等合资在重庆创办,作为中国当时唯一的新式提炼药

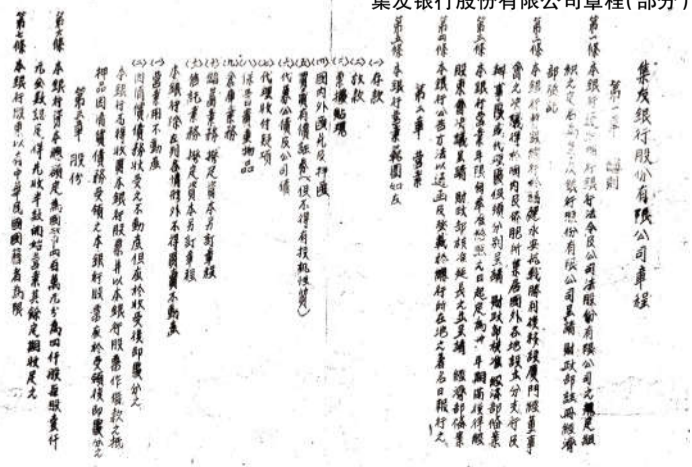
厂,可生产药品91种,长期向前线伤员提供稳定、可靠的医药供给,极大纾解了战时国内药品匮乏之困。公司资本原为100万元,重庆分行占50%,集美学校、南侨总会各占25%。但后期因出资各方彼此不能合作,致使业务无法发展。

经众人商议,决定由校友曾成宝、陈嘉庚五子陈国庆出资250万元,陈村牧由汇款中拨出150万元,共计400万元作为投资资金。其中,150万元用于收买银行股本,90万元偿还中国银行借款,其余作为机器添置费及流动资金。1943年初,陈

国庆作为全权代表同银行方面进行谈判,最终以160万元承买其原有股票,随即出任经理并继续开展经营。

同年,集美实业股份有限公司成立。公司总部设于当时福建省府所在地永安,由陈济民任总经理,并在柳州设分公司,请在桂发展多年、人脉颇广的前任校长叶渊主持工作。公司结合当时民生物资稀缺、交通阻塞的情势,将业务分为农林、造纸、制皂、印刷、运销五部,并在交通要地分设办事处,以此流通各地滞销土产,获利颇丰。陈厥祥曾乐观地表示,若能以公司每年盈利作为集校永久基金,“则本集校前途之发展实无限量”,将来可成为“吾闽教育之中心”。他希望新公司“内中之组织与人员之任用须处处以本集校为主体、为中心,以本集校之利益为根据”,方能“不负家父数十年办学之苦心也”。

在全体股东、职工的勉力经营运作下,集友银行各项业务渐入正轨。1944年,集美实业公司、集友银行、中国药产提炼公司分别向集校提供经费补助1279358.35元、645478元、300000元,约占当年校费总收入的三成。其中,集美实业公司贡献尤为卓著,直至抗战结束,累计向集校输送了近443万元,成为集校在艰难竭蹶中得以存续的重要支撑。



集友银行股份有限公司章程(部分)