



余东旋的商业成就及其对社会之贡献：
以务边和金宝为例
(1879-1957)

**Eu Tong Sen's Business Achievement and His Contributions to
Gopeng and Kampar Society, 1879-1957.**

陈美伊

CHAN MEI YI

16ALB00947

拉曼大学中文系

荣誉学位毕业论文

**A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN
PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE BACHELOR OF ARTS (HONS) CHINESE STUDIES
DEPARTMENT OF CHINESE STUDIES
UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN
DECEMBER 2018**

目次

宣誓	v
摘要	vi
致谢	vii
一、绪论	1
(一) 研究对象与动机	2
(二) 研究难题	6
(三) 文献回顾	7
(四) 研究方法	10
1.文献分析法	11
2.实地考察	12
3.深度访谈法	13
二、余氏家族背景	15
(一) 余广	15
(二) 余东旋	19
三、余东旋之商业成就	24
(一) 锡矿业	24
(二) 中药业	29

(三) 汇兑业	34
四、余东旋所参与之社会公益	39
(一) 对庙宇之贡献	39
(二) 对学校之贡献	41
(三) 对其他社会组织之贡献	44
五、结论	46
引用书目	48
附录	54
表二：余东旋之务边与金宝矿场的运作规模	54
图一：务边高街门牌 67 至 69 号曾为余仁生之首间药材店铺	57
图二：余仁生首间药材店铺旧照	57
图三：余东旋务边矿场旧照	58
图四：务边观音古庙外观	58
图五：务边观音古庙旧照	59
图六：刻有余氏家族成员姓名之观音菩萨神龕	59
图七：刻有余氏家族成员姓名之黄老祖师、宾公生佛及谭公佛爷神龕	60
图八：刻有余氏家族成员姓名之福德正神神龕	60
图九：余氏家族捐赠之香炉（位于庙之左侧）	61
图十：余氏家族捐赠之香炉（位于庙之右侧）	61

图十一：务边霭楼公馆旧照·····	62
图十二：务边霭楼公馆之匾额（1884 年）·····	62
图十三：余广街门牌 47 至 49 号曾为余东旋之马厩（现为务边文物馆）	63
图十四：余东旋马厩旧照·····	63
图十五：务边余广街·····	64
图十六：务边文物馆内之余广纪念馆·····	64
图十七：务边余仁生之旧印章·····	65
图十八：务边街门牌 82 至 88 号曾为金宝生和号之汇兑办所·····	65
图十九：金宝生和号发出之凭单·····	66
图二十：金宝余仁生分店·····	66
图二十一：金宝古庙外观·····	67
图二十二：余东旋捐赠之香炉·····	67
图二十三：金宝华侨义冢·····	68
图二十四：金宝谭公庙·····	68
图二十五：金宝谭公庙外的古老牌匾（1895 年）·····	69
图二十六：金宝英华学校外观·····	69
图二十七：务边街门牌 39 号曾为金宝公立女校首座校舍·····	70
图二十八：务边街门牌 108 号曾为金宝公立女校第二座校舍·····	70
图二十九：金宝公立女校曾借用金宝古庙店铺为课室·····	71
图三十：金宝公立华小现址·····	71
图三十一：金宝中华小学外观·····	72
图三十二：金宝华人公立接生院外观·····	72

宣誓

谨此宣誓：此毕业论文由本人独立完成，凡文中引用资料或参考他人著作，无论是书面、电子或口述材料，皆已注明具体出处，并详列相关参考书目。

姓名：陈美伊 CHAN MEI YI

学号：16ALB00947

日期：2018 年 11 月 16 日

论文名称：余东旋的商业成就及其对社会之贡献：以务边和金宝为例（1879-1957）

学生姓名：陈美伊

指导老师：黄文斌博士

校院系：拉曼大学中华研究院中文系

摘要

余仁生自创立以来一直是余东旋家族企业之顶梁柱。该集团的沿革展示了其公司业务的持续性发展，关键之处取决于公司领导层所采取的经营模式，包括解决外部竞争和处理内部危机。本文旨在探讨余东旋自接管其父亲余广的余仁生业务后，如何透过多元化经营的商业策略，在务边和金宝两地进一步拓展其事业，当中是以 1879 至 1957 年为断限。除了在开首阐明余氏家族南来的目的，接下的第二章也论述余氏家族的家庭背景。在第三章，则阐述余东旋于上述两地所拓展之业务类型，并带出其经营商业之手法。余东旋的成就并不局限于其商业策略，而同时也包含其对社会所作出的贡献，故第四章的内容着重于论述余东旋在两地所参与之公益活动，并分析其慈善事业为社会带来什么影响。

在进行本研究期间，所面对之难题包括挑选合适的题材和论点，如余东旋生涯中所经营的业务繁多，故必须判断和选取符合主题范围之内容。其次是在搜证之时面对原材料出现佚失或损毁问题，故需要利用多方面的资料作为佐证。最后，由于时间短促，因此无法一一搜索海量的档案资料库，惟有参阅部分学者的研究成果，以获得更全面之资料。

【关键词】 余东旋、余仁生、务边、金宝、多元化经营

致谢

本论文得以完成，除了需要长时间的自律与坚持，外界的协助与鼓励也同样重要。本人的指导老师为黄文斌博士。黄老师的日常工作非常繁忙，但其尽量抽出时间聆听本人在进行研究期间所面对之问题，同时亦提供专业的意见。本人因而从中得到莫大启发，继而达到预期的研究进度和成果，黄老师可谓功不可没。

其次，务边文物馆的义务秘书彭西康先生在本人搜集史料期间，不但热心提供大量相关的资料和旧照，也不时对本人给予鼓励与行动上的支持，让本人获益良多，故对其感激万分。

最后，家人和好友也是本人生活中的精神支柱，尽管大多时候，他们皆无法提供实际的帮忙，但仍然可以感受得到他们所给予的无限量支持与关心，一句简单的“记得吃饭喝水”，便能令本人倍感窝心，充满力量。

一、绪论

霹雳州近打谷于 19 世纪末叶，被发现蕴藏了大量的锡苗，继而促成多个地区的开埠及进一步发展成锡矿乡镇。在幅员达 25 英里长及 14 英里宽的近打谷锡矿区中，是以务边（Gopeng）为中心，而其开埠与发展又比怡保来得更早，故被视为早年最重要的近打乡镇。至于距离务边 12 英里远的金宝（Kampar），则是继务边后，下一个获得迅速发展的锡矿重镇。锡产的发现随即吸引了大批移民蜂涌而至，当中以从中国南来的华人居多，以期透过采矿业来赚取可观的收入。由此可见，务边和金宝镇的开埠与华人先贤息息相关，除了制造就业机会，带动当地的经济的发展，他们也为乡亲处理生活上的难题，同时也提供各种福利和设施，包括设立会馆、办学、筹建庙宇及医院等。

在提及金宝镇的开埠时，其常被视为与附近的务边镇一脉相连，两地于早年的发展都是源自于锡矿业的兴盛，而更为值得注意的是在研究务边和金宝的开埠功臣期间，不难发现有者是同时在上述两地拥有锡矿，故此矿主在当时活跃于多个地区或跨地区发展已是寻常之事，其中最为明显的人物有余广（1853-1891）及余东旋（1877-1941）父子。这种经营方式的主要目的在于确保自身的经济利益获得持续性发展，并从中开拓附属的经济来源，使生意得以往多元化的模式发展，其中包括锡矿业、中药业及汇兑业等。多元化的经营模式不但可达到收益倍增的效果，同时当原本作为主要经济来源的锡矿开采处于锡价大跌时期，矿主也不至于因为承受过于严重的损失而面临即时破产，而是尚可透过其他附属行业来继续日常的商业运作，以维持收入和支出的平衡。在这方面，

余氏父子不但经营锡矿业，同时也拓展其药材和汇兑行业，体现了多元化经营模式的成功例子。

（一）研究对象与动机

本文的研究对象为余东旋，主要探讨其早年如何在务边和金宝两地开拓的商业活动中取得成就，以及其对当地社会的贡献。其次，余东旋的家族企业拓展与传承也是促发是次研究的焦点之一。余东旋的父亲余广于 1876 年偕同原配和胞弟从中国广东佛山南来后，率先在槟榔屿落脚，而隔年余东旋便在当地出生。由于父亲的早逝，余东旋年甫弱冠便开始接管亡父生前的所有业务，并进一步振兴家业，最终成为富甲一方的商业巨子。

余东旋多元化的业务发展，如矿业、中药店及汇兑业等，皆为其带来丰厚的财产，其多项产业不但遍布国内多个锡矿重镇，后期逐渐跨越至海外地区，期间也多次对英殖民政府和外界提供巨额捐款，甚至在其逝世后，其家产在分配手续上也耗时近半世纪才宣告完成（彭西康，2016：102）。由此足见其资产的雄厚，惟本人最初对余东旋的了解仅源于余仁生中药店，故此对其身份背景及商业成就充满好奇，并决定进行相关研究，以发掘更多有关他早年在经营业务时遭遇的难题及他所采取的各项解决措施。

一个企业的繁盛是否能够长远发展，其关键要素在于其未来的拓展与传承的有效性。在 19 世纪期间，有许多南来的华侨因发展锡矿业务而发迹，而余东

旋家族也不例外，从起初其父亲余广掌握先机，通过承办饷码，以包揽赌博、酒及典当等税收之外，也在税田上开采锡产，并藉着锡矿事业获得巨富。然而可以让余氏家族的资产得以持久增长的业务，却是余东旋父亲早年所创立的仁生杂货店，后来改名为余仁生（Sharp, I., 2009: 52）。除了专营中药材，该店铺也经营中药加工及零售生意，在早期锡矿业仍然繁荣之时，有关店铺也开始兼营汇兑行业，接着再逐步以零售店的形式在不同地区发展与运作（钟宝贤，2013: 14）。此类跨领域的业务扩展，能够有效地提升余氏家族在本地社会的商业地位及影响力，尤其是在英殖民政府取消饷码制度后，他们还是可以保持自己的经济实力，继续主宰国内的经济脉络（钟宝贤，2013: 16）。正因为余氏家族在创业初期便具备了远瞻性的决策能力，加上其后人锲而不懈的传承精神，因此如今该家族的余仁生中医药材、中成药制作及零售业务已遍布新马、香港、中国及美国等各世界各地，成为知名的跨国企业。

另一方面，余东旋早年于务边与金宝地区奠立其基业之余，也不忘对当地社会作出贡献，而在该年代由其个人名义慷慨解囊的款额往往数以千计，有者甚至上万元计算，这足以引起外界的高度关注。余东旋身为商界富豪，除了积极拓展多项业务，对地方社会的贡献也是不遗余力，其乐善好施的精神可说是深受其父亲余广影响。余广在世时便不时捐助地方上的组织，而余东旋在其事业上获得成功后，也发挥回馈社会的精神。余氏家族和许多早年从中国南来谋生的华人一样，非常重视宗教信仰和文化，因此在其发迹后也加入捐助和重修庙宇的行列。例如在务边的观音古庙便可看到刻有余广商号、余东旋、余广德（生卒年不详）及余广晋（生卒年不详）等家族成员姓名的神龛和香炉；至于

金宝古庙内也可发现由余东旋于 1904 年所捐助的大型香炉，这不但显现其乐善好施的性格，也彰显了民间信仰在华人社区所扮演的重要角色。

此外，余东旋年轻时曾在幼年和少年时分别接受中西方教育，因此深知知识改变命运的重要性，这促使他极为注重教育的发展。除了多次提供巨额捐款及拨出土地予有需要的学校，余东旋也分别于 1916 年和 1917 年，成为公立女校和公立中华学校的校产信托人（章文华，2008：56、73）。与此同时，金宝地区的受惠学校众多，如英华学校、公立女校及公立中华学校等，故此相信当时其所经营的业务皆已步上轨道，继而有能力为当地多所学校提供财务上的资助，以便达到回馈社会和培育人才的目的。另一方面，值得注意的是，相比其他活跃于设立或资助会馆的华人先贤，余东旋似乎未不太踊跃投身于务边的会馆组织，其中原因也有待探究。

在分析有关余东旋的资料时，发现不少学者较为倾向于以商业经营之角度研究余东旋接手的余仁生业务，而较少探讨其早年在务边和金宝市镇经营的锡矿开采和汇兑业。有鉴于此，本人在探究余东旋的事迹时，将此论文题目的范围主要锁定在务边和金宝地区，以便深入了解其早年如何在上述地点获得巨额资本，从而为其日后的跨国企业打下稳固的根基。故此，研究内容也不局限于余仁生中药店的发展，而是包括余氏家族所经营的锡矿业和汇兑业发展。另外，学者针对余东旋早年对本地社会之贡献的研究也是寥寥可数，故在研究余东旋的事迹期间，也需要着重探讨和分析他曾对哪些社会组织给予支持与资助。例如，其对华人宗教信仰、教育和社会福利尤其重视，故长期捐助有关组织。

最后，本文的研究起始年份之所以设定于 1879 年，是基于余仁生的前身——仁生号杂货店于该年创设。当时余广在务边的业务已开始蒸蒸日上，开设仁生号的目的除了可以提高自身的收入，也希望借此帮助当地矿工戒除吸食鸦片的恶习，可谓意义重大（Ilsa Sharp, 2009: 11）。至于将此研究的终结年份定为 1957 年，原因在于虽然余东旋早在 1941 年与世长辞，但其在社会上的影响力，在之后很长一段时期内仍然发挥效用，当中尤以曾接受其资助的组织或学校较为明显。例如，金宝古庙和金宝华侨义冢的土地管理权曾交托予余东旋，直至其去世九年后才交还众侨领管理，众人于 1955 年决定将两者合并为金宝古庙华人义冢联合会，此后直接由该委员会管理有关坟地（章文华，2001: 7）。简言之，社会对余东旋的信任在很早前便已建立起来，因此推选他为华人代表和负责管理民众的公共产业。

此外，从 1955 年起，余仁生（新加坡）的发展模式也从独资企业（sole proprietorship）改为有限公司（limited company），而马来西亚的余仁生则是在四年后改为有限公司（Ilsa Sharp, 2009: 129），以维持其集团的利益及确保未来的永续性发展。在余东旋逝世后，余仁生的跨国企业由于经历了余氏家族分家等事件，而被分为余仁生国际和余仁生香港，直至 1996 年，两者才重新合并为单一集团，并以统一的股东和管理层进军国际市场（祝家丰，2016: 41-42）。故此，以 1957 年作为此研究的终结年份的目的也在于，其象征了余仁生在运营模式上出现巨变的分水岭。

（二）研究难题

本研究的特别之处在于所研究的对象——余东旋曾是闻名于海内外，并极为崇尚西方工业技术的华裔富商。为人所津津乐道的是其公司旗下的业务发展极为多元化，足以影响本地和国外的经济发展。然而，这同时也是本研究的难处之一。由于在余东旋时代所拓展的业务种类繁多，横跨时间超过半个世纪，故无法完整和逐一阐述其生涯所涉及的商业类别，惟有在经过斟酌后，取决最为合适的研究内容，包括只着重于论述余东旋在务边和金宝地区的主要三项业务，即锡矿业、中药业和汇兑业，而其橡胶业和房地产业则不列入研究范围。

其次，大多涉及研究对象事迹之原材料，如庙宇卷宗、公司旧文件，因为年代久远和经历过二战时期，而出现佚失或损毁的问题，以致取证过程出现困难。故此，必须透过多方面的资料作为佐证，同时也必须反复思考相关资料的准确性，方能将之归纳为适当的内容。

另外，碍于时间紧凑的缘故，在搜寻数量庞大的史料之际，无法完整地细阅所有的档案资料。除此，也得悉一些国外的机构，如新加坡国家档案馆和香港大学图书馆存有研究对象的原始资料，由于无法亲身造访相关机构，故转为参考一些国外学者的研究，从中了解和引述特定时间段所发生，并与研究对象有关联的历史事件。

（三）文献回顾

针对余东旋事迹的研究，目前所见的资料多是来自外国学者，而本地学术界在相关方面的研究相对而言还是显得较为稀少。透过在大学、国家档案局及民间公共图书馆所翻阅之书籍，可发现一些由外国学者所撰写之专书，部分内容记载了余东旋的商业资料，如《近代广东侨汇研究》（1999）、*The Geology and Mineral Resources of the Kinta Valley* (1960)，以及 *One Hundred Years' History of the Chinese in Singapore* (1967) 等。

另外，也有书籍是以传记类的形式记载了余东旋的生平事迹，其中由 Ilsa Sharp 撰写的余东旋传记——*Path of the Righteous Crane: The Life and Legacy of Eu Tong Sen* (2009)，不但记载了余东旋的生平和家族背景，也阐明其经营的各项业务及当时所面对的瓶颈。除此之外，以同类型方式呈现余氏家族资料的书籍还有张晓君在《马来西亚华人人物志》中著有的〈余东旋：从务边出发的跨国企业〉（2014）及钟宝贤在《家族企业治理：华人家族企业传承研究》著有的〈余仁生家族的创业、传承与应变〉（2013）。两者的不同之处在于，前者所呈现的是关于余东旋生平的概括性内容，而后者则是更为偏重于探究余广在本地创业的过程和所面临的危机。

至于透过互联网所搜得的论文资料，则发现学者们的研究多是趋向以商业经营角度来探讨余东旋家族企业的发展与传承，其中包括由学者钟宝贤发表的两篇论文——*Surviving Economic Crises in Southeast Asia and Southern China: The History of Eu Yan Sang Business Conglomerates in Penang, Singapore and Hong*

Kong (2002) 和 *The Transformation of an Overseas Chinese Family: Three Generations of the Eu Tong Sen Family, 1822-1941* (2005), 以及祝家丰发表的〈海外华人老字号企业的传承和跨国发展——以马来西亚余仁生为例〉(2016)。相关论文的重点主要是探究余仁生家族的创业、传承, 以及在企业运作上采取的应变措施。

此外, 在 Lian Kwen Fee 与 Koh Keng We 的 *Chinese Enterprise in Colonial Malaya: the Case of Eu Tong Sen* (2004) 中, 也针对余东旋于 1897 年至 1914 年期间的企业发展进行分析, 内容除了阐述余东旋最初接管的杂货、药材及采矿业务, 也探讨其遍布马来亚、香港及南中国地区的汇兑业务发展。至于针对马来亚时期的华人饷码制度及余东旋家族汇兑业的研究论文, 当中分别有沈燕清〈英属马来亚华人饷码制度探析〉(2013)、邓建光〈二战前新、马华商及其经贸网络的形成、发展与变化〉(2001) 及朱凤婷〈东南亚华侨的汇款网络: 余仁生个案研究 (1914-1941)〉(2001)。另外, 由许文杰所写的〈金宝古庙与社区研究 (1904-2012)〉(2012) 列出了金宝古庙内大量文物的捐献者资料, 这在探究余东旋对庙宇作出之贡献方面, 提供了不少有用的讯息。

由于余东旋早年曾经活跃于霹雳州近打谷一带地区, 故此在搜寻余东旋资料的同时, 必须先了解该些地区的开埠和发展过程。有关近打谷开埠的发展史, 不少学者皆曾撰写相关的地方志, 当中由 Khoo Salma Nasution 及 Abdur-Razzaq Lubis 撰写的 *Kinta Valley: Pioneering Malaysia's Modern Development* (2005), 是以较为全面的方式记载了近打谷内各地区的开埠过程。当中不但记录了近打谷的锡矿业发展情况, 也阐述此行业的发展对各地社会带来的一系列影响, 如教育、医疗卫生及交通等公共设施方面的设立。除此之外, 作者还

列出余东旋在近打谷内的矿场位置（金宝、务边、端洛、积莪营及甲板），以及余东旋在国内外所经营的余仁生药材店（务边、金宝、怡保、檳城、吉隆坡、新加坡及香港）。

另一方面，由芭芭拉·沃森·安达娅和伦纳德·安达娅著有的《马来西亚史》（2010）、柯木林《新加坡华人通史》、孔力飞《他者中的华人：中国近现代移民史》（2016）、林水椽和骆静山合编之《马来西亚华人史》（1984）、潘翎《海外华人百科全书》（1998）、G. P. Dartford 的 *A Short History of Malaya* (1958)、Ho Tak Ming 的 *Ipoh: When Tin Was King* (2009)，以及 Wong Lin Ken 的 *The Malayan Tin Industry to 1914* (1965)，全面和详细地记载和分析了华人先贤从中国南移至马来亚后，在本地形成的社会组织结构及经济发展状况。接着，由 Arnold Wright 所著的 *Twentieth Century Impressions of British Malaya: Its History, People, Commerce, Industries, and Resources* (1908) 则是记载了在英殖民政府管治时期，马来亚半岛社会所展现的各方面形态，包括社会经济、教育、文化及宗教等，这亦是在展开研究工作前，所必须掌握的基础资料。

再者，近年来也有一些民间的文史研究者积极加入研究和撰写近打谷内各地区历史的行列。首先，由彭西康编著的《重拾历史的记忆·务边华人先贤的故事（1850-2000）》（2016），内容的涵盖范围包括务边历史、开埠先贤、教育、华团及宗教等，让本人对当地的开埠与发展过程有更深入的了解，也可以从中针对特定的项目进行更深入的探讨。其次，由章文华编著的《金宝华教发展史》（2008）和《马来西亚霹雳金宝古庙图书馆开幕纪念特刊》（2001），则分别清晰简要地记载了金宝地区各华校之校史和金宝古庙发展史资料，让读

者一目了然。针对金宝英华学校资料，则可翻阅 Ho Seng Ong 编著的 *Methodist Schools in Malaysia*，当中提及余东旋曾在该校面对建校问题时作出捐献。

再者，陈长兴编著的《金宝 100 年（1886-1986）》（2001），以概述性的手法记录了金宝锡矿业繁盛时期的发展史，同时也透过与受访者访谈的方式，把当地社会在不同时期所面临的变迁呈现于读者眼前。此外，在朱宗贤《怡保城乡散记》（2007）中的〈近打乡镇〉篇章也叙述了一些关于务边和金宝的历史。相比其他学者，此书作者采用了比较轻松的叙述手法来展现有关地区的历史资料，至于叙述内容则主要是以其亲身游历各地后所得的口述历史编撰而成，虽然会因此而显得不够深入，但却可供作与其他文献资料互相对照时的参考材料。

基于此文的研究范围涉及近打谷锡矿业的发展、华人矿场的操作及其矿业对社区人民所造成的影响，因此有必要搜寻和理解相关的资料，其中由丘思东所著的《马来西亚的沙泵锡矿工业》（1984）、《锡日辉煌——砂泵采矿工业的历程与终结》（2015），以及马来亚华人矿务总会编著的《马来西亚华人锡矿工业的发展与没落》（2002），便是以深入浅出的书写方式还原和展现了本地矿业的运作模式及其兴衰史。

（四）研究方法

在进行此论文课题的研究时，主要采用的三种方法有文献分析法（Library Research）、实地考察（Fieldwork）及深度访谈法（In-depth Interview），以完成发掘史料及进一步分析所搜得的资料。

1. 文献分析法

文献分析法是在展开研究工作期间，不可缺少的研究方法，其中包括搜集、整理和分析相关的文献。在此论文第一章第二节中所提及的论文与专书均是前人针对余东旋所作出的研究成果，当中有些研究内容是阐述余东旋的生平事迹，有者是着重于其家族的商业发展过程，所涉及的研究范围和角度不尽相同，故在搜集有关文献后，必须进一步完成分析和整理的工作程序，方能取得与此论文课题相符合的资料。

除了论文与专书，翻阅旧报章和英殖民政府的档案资料也是获取余东旋资料的重要途径。早年的英殖民政府档案资料和旧报章，如二战时期前的《南洋商报》及 *The Straits Times* 皆为是次研究提供第一手资料，如其活跃于本地的时段、当时的身份地位、所涉及的商业领域及对什么社会组织作出资助等。故此，在进行文献分析时，必须将之与前人的研究成果进行对照，以作出下一步的判断。关于旧报章的来源，如今可以透过新加坡国家图书馆（National Library Board Singapore）及新加坡国立大学图书馆（National University of Singapore Library）开放的电子网页阅览内容¹。至于英殖民政府的档案资料，包括《霹雳政府宪报》（Perak Government Gazette）、《马来联邦政府宪报》

¹ 新加坡国家图书馆的旧报章电子网页链接为 <http://eresources.nlb.gov.sg/newspapers/>；新加坡国立大学图书馆的旧报章电子网页链接为 <http://libguides.nus.edu.sg/chineseeresources/ch-e-newspapers/>。

(Federated Malay States Government Gazette), 以及关于金宝华人公立接生院的会议记录, 则是收藏于国家档案局 (National Archives of Malaysia)。

此外, 透过翻阅一些由民间文史研究者完成的著作和相关学校所出版的校刊, 得以搜获余东旋对务边和金宝教育界所作出的贡献, 例如由章文华所著的《金宝华教发展史》(2008) 便记录了金宝地区各华校的成立和发展过程, 而当中所记载的热心华教人士中也包括余东旋, 由此证明其对教育发展的重视。

2. 实地考察

实地考察的重要性在于此方法可以直接观察和接触与研究对象有关的文物或建筑物, 并从中获得原始资料。由于此文的研究范围锁定于余东旋曾活跃的金宝与务边地区, 故在进行实地考察期间, 本人特意造访两地至今仍保有余东旋文物的地点, 包括务边文物馆、务边观音古庙及金宝古庙等。务边文物馆旧时为余东旋的马厩, 如今已由余东旋的后人捐出。虽然经过重修, 务边文物馆仍保有大部分的原始面貌, 也存放了许多具有历史价值的文物, 因此前往该馆进行考察后, 成功获取大量有助于完成研究的重要史料。

其次, 本人也走访务边和金宝地区的庙宇, 如务边观音古庙和金宝古庙, 并对两所庙宇摆放了神龕、香炉、牌匾和楹联等历史悠久的文物进行拍照记录。前者至今还保存着刻有余东旋及其亲属姓名的神龕和香炉; 而后者则存放了由余东旋个人名义捐赠的大型香炉, 这对本人在研究余东旋对庙宇方面作出的贡献时, 提供了非常有力的证据。

再者，金宝地区内多所学校，包括金宝培元中小学、公立华小、中华小学及英华学校也被列入实地考察的地点。在造访有关学校期间，本人仔细观察校园内刻有石碑或挂有牌匾的建筑物，从中了解该校历史事迹。除此之外，本人也尝试搜寻更多余东旋早期在务边和金宝两地购置的地产或商铺的所在位置，如中药店、汇兑局、戏院，并前往当地进行考察和收集资料。

3. 深度访谈法

深度访谈法的好处在于可以向拥有专业知识或经验丰富的人士，通过面对面互相交流的方式，获得研究课题上所需的资料。这能够对进行文献分析时所取得的部分内容加以肯定。在搜寻史料的过程中，本人将与务边博物馆的义务秘书彭西康²（1940- ）进行深度访谈。彭西康曾著有《重拾历史的记忆·务边华人先贤的故事（1850-2000）》一书，同时也对务边历史及当地的开埠功臣有深入了解，因此他提供了本人更多有关余东旋及其父亲余广的具体资料。

另外，曾任马来西亚华人矿务总会会长的丹斯里丘思东³（1931- ）也是访谈对象之一。基于本人的研究范围涵盖务边和金宝的锡矿业发展，而丘思东及其家族于早年也同是透过从事锡矿业获得主要的经济来源，因此与其进行访谈将能得知更多锡矿业在本地的发展状况、矿场的操作程序及矿工的生活习惯等。

² 受访者：彭西康，78岁，访问时间：2018年7月29日，访问地点：务边博物馆。

³ 受访者：丘思东，87岁，访问时间：2018年4月3日，访问地点：金宝大酒店。

除了访问对地方历史有深入研究的人士，透过访问坊间的年老长辈，本人意外获得意想不到的历史资料。在收集资料期间，本人曾遇到早期在务边生活和其家庭与余仁生有关系的前辈李影霞⁴（1947-，现定居于英国），而对方在访谈期间告知了一些在现时已难以听闻的事迹，可为是次研究提供额外的参考信息。

⁴ 受访者：李影霞，71岁，访问时间：2018年7月23日，访问地点：务边文物馆。

二、余氏家族背景

十九世纪中叶的中国经历了鸦片战争，加上天灾连连，导致经济越发衰败，国穷民困的问题日益严重，大量的华人纷纷离开家乡谋取生计，当中很多来自中国南部的华裔先贤选择南迁到马来亚半岛，继而形成新一波的移民潮。尽管其时契约制度⁵盛行，很多中国移民因为贫苦而被迫成为契约劳工，但有者还是有能力承担下南洋的旅费。例如，余氏家族便是在该年代以自由身抵达马来亚半岛的中国移民，之后再透过人际关系和及时掌握本地的消息来寻找商机，并达到创业的目的。

（一）余广

余广，又名余广培，生于 1853 年，祖籍广东南海。其父亲余鹤松（1822-1886）为风水师，早年从江西迁至佛山后，便一直活跃于中国南部一带。其多年来所经营的寻龙点穴事业，让他建立了广泛的人脉关系，除了中国华南地区，也曾为马来半岛的华商打点其祖家的阳宅阴地（钟宝贤，2013：4）。由于受到该时代的大环境影响，余鹤松深知子孙继续留在中国将难以得到良好的发展，继而借着自己的人脉关系，协助其子前往南洋创业。

与大多飘洋过海谋生的华人不同的是，余广并非透过契约劳工的方式南来，即俗称的卖猪仔，而是自行筹足经费后，于 1876 年连同原配梁亚友

⁵一种俗称“卖猪仔”的贩卖苦力交易。

（1855-1927）及弟弟余广晋南下槟城。根据《余广培文书，丁四月十五日》的内容，余广向岳父表示三人初到槟城时暂居于同乡的和源布庄内，并在 1877 年时成功以数百元入资和源，成为该店合伙人（钟宝贤，2013：7）。尽管如此，当时在槟城的布庄行业竞争十分激烈，他们的生意接连受到冲击，故余广同时也出资开设了一家面包店。然而，面粉价格却不断飙升，造成惨重的亏损，加上后来与布庄的合伙人发生纠纷，余广惟有退出布庄。其所经营的面包店也因为受到布庄事件的牵连，而引发债务问题，最终被迫关闭。针对有关事件，余广曾在其家书中提及自己的亏损数目达 1550 元：

……今岁初春做面包店，谁料面粉乍贵，做至八月，缺去本良一千五百五十元，真有难对人言之叹，更遇和源布店旋贵布贱，兼有一旧伴因今年他退股不做……连布店亦难支持，故各店均要迫收良，一时束手不备，不得已值势收兵……（转引自钟宝贤，2013：7）

以该年代而言，这是一笔颇为庞大的数额，虽然其曾有意另外开设一家杂货店，但碍于资金短缺而作罢。直至 1878 年，余广在友人的介绍下，受聘于新加坡一家杂货店。他的日常工作除了处理店面的事务，也需要往返槟城和新加坡，为东主收取款项。期间，他发现马来半岛对杂货的市场需求，故向东主提出借贷货品，再通过中间的买卖赚取利润，从而累积更多的资产（钟宝贤，2013：8）。翌年，余广在霹雳务边开设了一家杂货店，所销售的货品除了有一般的日常用品和土产，他也从中国进口各种药材，并转售予在锡矿工作的矿工。到了十九世纪末叶，霹雳州的华人人口已达 80,000，其中有 25,000 人是

集中于近打地区，而涌进该地区的华工逐年增加（Wong, L. K., 1965: 92）。换言之，锡矿业的蓬勃发展为余广的杂货店带来了广大的客源，让他持续性地获得丰厚的利润。与此同时，当地矿工沉迷于吸食鸦片的问题已极为严重，直接影响他们的身心健康和日常生活。为了阻止该腐败现象继续恶化，余广积极出售中药予许多吸食鸦片成瘾的矿工，希望透过中药调理的方法帮助矿工戒除鸦片。有鉴于此，他将其杂货店取名为仁生，寓意仁泽众生。

从 1874 年起，英殖民政府开始将其殖民统治势力扩展至马来半岛的内陆地区，而霹雳近打谷正是其中一个重要区域。此时，英殖民政府看准华商拥有宽广的人际网络，因此他们设法让华商充当中介人的角色，帮助开采锡矿和出售英国工业品，以便推动殖民地经济的发展。至于源源不绝的华人移民，对他们而言，则是一个廉价的劳工资源，能够有效地解决当地矿场人力不足的问题。为了吸引更多的华裔资本家前往偏僻和环境恶劣的内陆地区开拓锡矿业，英殖民政府不但推出饷码制度⁶（Tax Farming），同时也答应拨款开辟和改善有关地区的水陆交通路线。（Wong, L. K., 1965: 89）顺利投得税田者只需对英殖民政府缴纳一笔税款，便能拥有承包饷码的权利，并在接下来的连续三年向社会征收税项。

在《余广培文书，壬九月十四》的信函内容中，余广向亲属透露，他于 1882 年得悉英殖民政府公开发布税田招标的消息后，决定与友人集资竞投承包专利，并以“裕生号余广”一名登记商号，最后投获务边地区的税田承包权：

⁶ 亦称税收承包制度，英殖民政府管治马来亚半岛之初，将鸦片、酒、赌博及典当之税收交由华人承包，每一年或三年公开招标一次，价高者得，有时亦透过私下协商定夺包收权人选。（林远辉，2016: 170）

……儿今春往大叻收账，见其埠生意甚好，况初旺之埠，生意利息比新埠大胜……后闻其内埠与皇家承当饷、酒饷、赌饷，甚为好利，现此项之饷，系内地人承做，并将期满，皇家出字开投，儿见闻得，即与埠各友商酌，欲承此饷……现内埠此三条饷项生意，系出裕生号余广名字票得……儿准十五日入埠，与红毛皇家做合全……（转引自钟宝贤，2013：12）

根据 1888 年《霹雳政府宪报》记载，他与友人也成功在 1889 年至 1891 年间包揽当地的各种饷码，所承办的税项包括赌饷、酒饷及典当饷等（Perak GG, 1888）。此外，由于近打谷的锡含量非常丰富，故包办税收的商人也会同时经营锡矿，以赚取加倍的收益。就余广而言，其不但在税田上承办饷码税收和开设杂货店，也同时与友人合资开采锡矿。税收承包和经营锡矿确实是能够带来丰厚利润的商业投资，但所承受的风险也相对较高。例如，余广曾于 1884 年声称在自己的矿场发现锡苗，惟当时遇上锡价大跌，以致其盈利锐减（Chung, P. Y., 2002: 591）。再者，饷码每隔三年更新专营权时，就必须重新以价高者得的规定公开招标，这对余广构成经济上的压力（钟宝贤，2013：15）。相较之下，他所投资的杂货店却能在短期内为他带来回报，后来甚至成为主要的收入来源。

另一方面，余广在原配于 1877 年诞下俩人的独子余东旋的四年后，决定将两人送回中国佛山居住。其在回程途径香港时，结识了后来成为其妾的文云嫦（Mun Woon Chang, 1857-1893）。后者是来自马六甲的峇峇娘惹家族，不但通

晓中英双语，而且与政商各界保持良好关系。在其推波助澜下，只受过中国传统教育的余广，有机会接触更多英殖民政府的达官显要，藉此获得商业机会。余广于 1891 年患病去世前，所经营的商业领域广泛，包括锡矿、饷码、杂货店和戏院等，为其子余东旋开启了家族生意的源头。另外，为了纪念其对务边之贡献，英殖民政府将当地一街道以其姓名命名（见附录图十五）。

（二）余东旋

余东旋为余广之子，1877 年 7 月 23 日生于槟城，四岁时跟随母亲返回中国佛山与祖父余鹤松一同生活，并接受中国传统的私塾教育。直到余广亡故后的隔年，15 岁的余东旋再次回到槟城。同年，他向一个名为 F. W. Harley 的家庭老师学习英文，同时也被安排与槟城大英义学（Penang Free School）的校长 R. Butler 同住，并在当地接受了两年半的英文教育（Wright. A. , 1908: 534）。直到 1895 年，他转至怡保英华学校（Anglo-Chinese School）继续其学业，两年后宣布毕业。对余东旋而言，约五年的西方教育熏陶，除了让他通晓英语，也足以影响其日后待人处事的观念。例如，其在业务经营方面融入西方的先进器材，以便快速和有效地提高营业额。

1898 年，21 岁的余东旋在信托人麦基（Mackie）的见证下，正式继承父亲余广的所有财产，并开始前往务边发展。然而，他发现父亲生前所开设的杂货店，由于遭受其叔叔的恶意干预和侵占而导致业绩每况愈下。另外，饷码制度的废除，使他们失去了包收税项的权利，加上之前经营的矿场也因为锡苗耗尽

而收入大不如前（Sharp, I., 2009: 23）。为了解决各种燃眉之急，余东旋决定在短时间内重新开拓更多矿场，同时也寻找其他的商业出路。

经过三年不间断的勘探，余东旋终于发现了新的矿床，当中有些是在购自于其他矿家的旧矿场中发掘而来。在接下来的七年内，他陆陆续续于霹雳州内多个地区经营矿场。相比 1896 年，锡价的涨幅到了 1900 年几乎是之前的两倍，价格为每吨 122.3 英镑，由马来亚所供应的锡产量更是占了全球总数的 50% 以上。（Sharp, I., 2009: 25）根据余东旋 1908 年在怡保卫生局办事处接受询问的口供记录⁷，他透露当时的主要收入来源是来自矿场，他在最高峰时期曾经在近打拥有八家矿场，包括务边三家、金宝两家、端洛（Tronoh）一家、积莪营（Chenderiang）一家以及甲板（Papan）一家，一共聘请了约 7500 名的苦力。与此同时，他也跨州开发矿场，其中有两座位于吉隆坡，而另一座在森美兰，劳工资源合计有 3500 人。后来，基于锡价下跌的缘故，只有七家矿场仍旧如常运作，即近打六家及吉隆坡一家，其余的则被迫关闭。

此外，余东旋在接管仁生杂货店的约十二年后，将其商号改为余仁生，以便将之打造为具有标志性的家族企业品牌。在余东旋经营的时代，余仁生渐渐由早期的以销售杂货为主，转型为专攻药材、中药产品及代理其他品牌的药品等市场。在这期间，余东旋也在店内兼营汇兑业，为南来工作的华裔劳工提供远距离汇款回家乡的便利。本地资本家大量引入中国劳工作为人力资源，致使汇兑业得到蓬勃的发展。由于市场之需，余东旋也在务边地区以外的市镇，如金宝（1904）、怡保（1907）、吉隆坡（1905）、新加坡（1910）、檳城

⁷ *Straits Settlements (S. S.) And Federated Malay State (F. M. S.) Opium Commission, Volume II, 1908.*

(1921)，以及芙蓉、香港和广东等地开设分店 (Sharp, I., 2009: 53)。汇兑业的开发让余东旋得以进一步涉足金融行业，例如他于 1920 年连同李声余和吴胜鹏等人以 1000 万元作为注册资本，在新加坡成立了利华银行 (Lee Wah Bank Ltd) (林远辉, 2016: 324)。

随着国际市场对橡胶的需求量越来越大，余东旋也在国内投资和发展橡胶种植行业。透过新加坡国家图书馆网站文章〈余东旋与他的商业帝国〉显示，十九世纪二十年代期间，余东旋在马来亚拥有一万五英亩橡胶园，其中经营规模最为宏大的是位于柔佛的瑞林园，有关橡胶园皆是由新加坡余仁生负责管理 (Seow, P. N., 2016)。

如同父亲余广，余东旋也是一名粤剧迷，并开设了多间大规模的戏院，除了于 1906 年重建烧毁的丹桂戏院，他曾于 1907 年和郑太平 (1879-1935) 合作在金宝开设戏院 (Eastern Daily Mail and Straits Morning Advertiser, 1907: 2)。此外，根据 1926 年的《海峡时报》报道，他也在新加坡唐人街建设了极为华丽的大型戏院，并在当时成为该地区其中一个具有地标性的建筑物 (The Straits Times, 1926: 9)。

由于余东旋多次对英殖民政府作出贡献及踊跃参与各种公益活动，其于 1904 年被选为近打区卫生局的委员 (Kinta Sanitary Board)，加上早年积极参与反对吸食鸦片运动，故 1906 年时获选为霹雳禁烟协会副主席。从 1911 年起，其一连九年受委为马来亚联邦议会的华裔代表 (The Federal Council of Malaya)，而 1912 年时，其成为四州府矿务局霹雳州代表 (Member of Tin Mining Board of Malay States)。除此之外，余东旋也在保良局 (Society for the

Protection of Women and Children) 和 华人参事局 (Chinese Advisory Board) 担任义务职位 (Sharp, I., 2009: 29)。

余东旋的商业成就使他一跃成为国内著名的富商，继陆佑 (1845-1917) 过世后，他成了马来亚最富有的华人。其财富的雄厚体现于其日常生活的巨额消费上，例如他于 1902 年成为其中一名最早拥有汽车的华人 (Ho. T. M., 2009: 248)。再者，他亦在马来亚半岛不同地点建立豪华别墅，如务边、金宝、怡保、檳城、吉隆坡、新加坡及香港等。除此以外，在第一次世界大战爆发后，余东旋不但出资捐赠一辆价值 6000 英镑的坦克车⁸及一架被命名为余东旋一号 (Eu Tong Sen No.1)，价值 1300 英镑的战斗机⁹予英殖民政府，也在 1940 年时捐出五万元作为战事基金 (The Straits Times, 1916: 7)。基于其多次对英政府给予巨款，他于 1919 年特别获得英女王赐封英帝国四等勋章 (O.B.E)。

另一方面，中国清朝鬻官卖爵制度的风行，使到十九世纪末和二十世纪初时期，新马一带有许多华裔富商皆拥有清廷官衔，余东旋也不例外。他于 1903 年对清朝政府捐纳巨款，并以此获颁道台职衔与花翎四品顶戴 (黄建淳，1993: 147)。除了政治捐献，他对教育的资助也不遗余力，不但热心资助本地教育发展，也曾在国外慷慨解囊，如 1918 年捐助香港大学 55,000 英镑。

余东旋自 1928 年起，开始移居香港，同时也将公司总办事处迁至当地。直至 1941 年 5 月 11 日，他因患上心脏病而在香港的住所去世，未能及时在二战前与亲属迁移至澳洲避难，其遗下的产业和资金被分配予 24 名子女，而分配程

⁸ *Gift of a "Tank" by Eu Tong Sen.* (File No. H. C. O 1040/1917)

⁹ *Gift of an aeroplane to the Royal Flying Corps by Mr. Eu Tong Sen of Kampar, Perak.* (File No. 1567/ 1915).

序耗费了五十年才结束（Sharp, I.,2009: 1）。由此显示，其在商业方面所采用的多元化经营，让他生前累积了巨额的资本，同时也将大量义款投放于社会公益，藉此造福人群，提高自身名望。

三、余东旋之商业成就

余东旋的商业成就主要展现在其商业经营模式的多元化。多元化经营模式的特点包括跨行业和跨地区发展。余东旋所经营的生意种类繁多，当中涉及锡矿业、中药业及汇兑业等，为跨行业发展的最佳例子。此种经营模式的最大优势在于当旗下特定业务的业绩出现恶化时，公司决策人可以在短时间内透过业务重组和调动资金的方式，把有关风险分散或淡化，继而阻止公司面临持续性的损失。

除此之外，余东旋也同时经营由其公司原业务延伸出来的新业务，如由锡矿开采而延伸出来的创设铸造厂，这不但可以开拓新的商业路线，也确保原业务得到更长远发展。另外，余东旋的成功也体现于其与时俱进的作风，其中包括在其业务中采用先进的技术或机械工具，故得以在同业之间的竞争中取得上风。

（一）锡矿业

二十世纪初期，饷码制度逐渐被废除，加上自从余广离世后，其家族成员并无再竞投饷码，因此余东旋于 1898 年投身商界后，便已失去包收税务的专利。另外，其先父早年经营的矿场也面临消耗殆尽的困境，收入大不如前。有鉴于此，余东旋必须探勘新的矿床，而其最初的目标地点即位于霹雳近打谷，其中尤以务边和金宝地区为主。

马来亚自十九世纪末叶起，成为世界最大的锡产国，锡产量为全球的53%，当中由华人所供应的产量又占八成，锡价更是比过往涨升了双倍（Dartford. G.P., 1958: 162）。故此，余东旋在该年代初始开发的数个锡矿适值锡价连连上升，让他赚取了第一桶金。一直到1920年代末，本地锡产量逐渐被外国锡矿公司超越之前，其锡矿事业可说是处于最辉煌的时期。从1908至1925年间，其务边矿场的平均产量为每年4000担；至于金宝矿场，1909至1925年的每年平均产量是7000担（Ingham. F. T. & Bradford. E. F., 1960: 269）。

表一：霹雳州锡产输出量和平均锡价

年份	锡输出量（担）	价值（叻币）	平均锡价（叻币）
1904 ¹⁰	450,670	34,498,788	76.55
1905	446,781	36,086,512	80.77
1906	435,908.99	39,057,445.50	89.60
1907	431,386.51	36,788,641.57	85.28
1908	389,082	25,982,895.96	66.78
1909	346,269	23,546,292	68.00
1910	421,335.15	32,657,657	77.51
1911	437,339.03	41,066,135	93.90
1912	477,240.31	49,298,945	103.30
1913	493,966.90	49,184,286	99.57
1914	479,753.80	35,475,650	73.95
1915	466,634	36,476,692	78.17

¹⁰ 1904年之前的数据资料无法获得。

1916	457,660	40,074,675	87.56
1917	414,000	45,121,845	108.99
1918	386,126	58,242,741	150.84
1920	368,097	55,210,934	149.99
1921	352,416	29,969,456	85.04

(资料来源：整理自 1909 年《霹雳矿务局月报》¹¹，1905、1907、1912-1917、1921 年《矿务局年报》¹²)

透过表一显示的锡产输出量和平均锡价数据，可见 1904 至 1906 年的锡价处于节节上升的趋势，故余东旋在有关时期经营矿场所得之盈利，直接成了其最高的收入来源。据 1908 年《海峡殖民地和马来联邦禁烟委员会》（第二册）¹³记载，余东旋于同年曾向怡保卫生局的调查官员透露，其公司因当时锡价的激烈波动而被迫关闭近打地区内的两家矿场，以即时阻止大幅亏损。尽管如此，随着 1909 年锡价的上升，他保留了位于金宝亚亦君令（Ayer Kuning），而原本计划关闭的二号矿场，成功让 600 名矿工免于失业。

在接下来的数年中，锡价开始快速回升，最高一度飙升至 1912 年的 103.30 元，余东旋再次通过锡产供应获得巨额盈利。1914 年第一次世界大战爆发期间，世界锡产量因供过于求而锡价大跌，余东旋的矿场也因利润骤减而大量减产，直至隔年锡价再度调涨时，锡产量才逐步增长，同时也在金宝地区开发新的矿场。其位于务边 Subajadi、Sumput、Tekka，以及金宝 Ayer Kuning、

¹¹ *Monthly Reports Mines Department Perak.*

¹² *Annual Report on Mines Department.*

¹³ *Straits Settlements (S. S.) And Federated Malay State (F. M. S.) Opium Commission, Volume II, 1908.*

Simpang Lima、Senudong 等地的主要锡矿，在二战时期前一直为其公司带来丰盛的锡产（Ingham. F. T. & Bradford. E. F.,1960: 269）。

除了探勘和开发新的锡矿，余东旋在矿业的成就彰显于他对当代新工业机械和西方先进技术的关注，并及早将之引进自己的矿场投入运作，以协助提高锡矿产量。早年余东旋位于务边和金宝的露天开采式锡矿，皆是采用蒸汽机作为矿场内的主要发动动力（见附录表二）。蒸汽机的使用不但可以取代用以抽水的水车和有效省却人力，而且能够在锡量相对减弱的矿场继续采矿（丘思东，2015: 45）。此技术让余东旋多个矿场的锡产在短期内得到提升，即便是转购自其他矿主的旧矿地，也有机会再采得大量的锡苗。

为了增加锡产量，工业机械和采矿技术日新月异，许多外国公司自蒸汽机过后，开始推出可以提高采矿效率的柴油车（Diesel Oil Engine）。此机械的优势在于拥有强大的马力（Horsepower），相比蒸汽机的数十马力，前者的最强表现可达 225 马力，并且更具机动性（丘思东，2015: 47）。换言之，柴油车的装置大大减少所需的劳工人数，但却可以获得更多的锡产。其惟一的缺点是成本也相对昂贵，故并非所有矿主有能力购置。

在此方面，余东旋是霹雳州内首名引进柴油车的矿家。根据 1914 年的《霹雳矿务局月报》¹⁴记录，其率先于 1913 年把柴油车装置在金宝的 Tong Shing 锡矿后，该年的锡产量飙升至 10,025 担。在之后的连续数年中，他也陆续把柴油车引进务边和金宝地区的各个露天开采式矿场，以取代小部分的蒸汽机。有些矿地经过数年的开采后，含锡量已大不如前，惟有透过像柴油车，这种更为新

¹⁴ *Monthly Reports Mines Department Perak For the Year 1914.* (File No. 105/ 1914)

颖的机械化开采，才能发掘地下深层的锡苗。再者，余东旋自 1914 年起在金宝筹备和设立两家矿场——Tong Yut 和 Tong Woh 时，同样选择在矿场内装置柴油车。经过两年的筹建工作，上述锡矿从 1916 年开始投入运作，高效的采矿技术让余东旋的锡矿公司采获大批锡产，以致其在同业间脱颖而出，成为本地数一数二的大矿家。

锡矿业的蓬勃发展促使余东旋在其业务中，进一步体现纵向多元化经营¹⁵（Vertical diversification）的策略。锡矿业是一门为期可达数十年的生意，期间随着采矿机械和技术的沿革，以及锡苗多寡等因素，许多矿主逐渐采用新的采矿机械，以确保能够持续性获得利润。余东旋看准这将会是无可避免的发展趋势，于是 1910 年时在金宝创建生和铸造厂（Sang Woh Foundry），最初的生产线是以制造各种采矿的工业机械零件为主（Lian, K. F. & Koh K. W., 2004: 425）。该铸造厂所制造的机械部件不但可以随时供给其旗下的矿场，帮助省却价格不菲的维修费用，同时也公开发售予其他矿主，藉此另辟新的商业路线。

值得注意的是，英殖民政府于 1921 年为了稳定锡价而开始限制锡条的出口量，针对该项政策，生和铸造厂特意新增专门生产锡制器具的生产线，并直接将制成品出口至中国和其他的东南亚国家（Lian, K. F. & Koh K. W., 2004: 426）。由此可见，对余东旋而言，与其在非常时期将锡产以低价售出，不如在锡产供应有绝对保障的情形下，自行将原材料加工制成民众生活的必需品，继而解决锡苗在工业发展领域供过于求的问题。综上所述，余东旋所采用的纵向

¹⁵ 纵向多元化经营指的是某原料工业同时也往加工工业发展，包括生产各种与原材料相关的零件或物品。（Ansoff, H. I., 1957: 118）

多元化经营策略有效地扭转了锡价走低时，锡产被迫囤积而矿主必然蒙受巨大损失的局面。

（二）中药业

最初由余广自 1879 年创设的仁生号位于务边高街，是集杂货和中药材生意为一身的店铺。余东旋于早期接管该店时，依旧沿袭相同的营销方式，推出各种日常用品和从中国引进的中药材，而主要的顾客群则锁定于当地的矿工和居民。由于务边和金宝皆是锡矿重镇，在两地工作和生活的矿工人数十分庞大，因此余东旋于 1904 年时，便在金宝务边街开设了另一家分号，以满足当地的市场需求。余东旋从该时期起渐渐把业务焦点转移至金宝地区，故当时此分号也是其公司的总部办事处。

直至二十世纪初时，锡矿华工沉迷于吸食鸦片的问题依旧比比皆是，大多矿场有超过半数的工人都有吸食鸦片的习惯，严重者直接影响其工作效率和身体健康。据 1898 年《霹雳州宪报》载，单单设立于务边的鸦片烟馆已达 135 间，仅次于怡保的 180 间，显示当时的鸦片已极度泛滥，而且销售对象皆以华人为主（Perak GG, 1898）。其中一个加剧矿工吸食鸦片成瘾的因素源自于早年提倡的物品工资制¹⁶(Truck system)。很多矿主在经营锡矿的同时，也拥有售卖鸦片、酒、赌博和典当的专利权，因此常以鸦片引诱矿工，并让他们以赊购的方式得到鸦片，继而延长负债矿工为矿场打工的期限。

¹⁶ 一种以物品代替工资的制度。

长此以往，鸦片已演变成危及民生的弊害。为了遏制鸦片继续泛滥，余东旋积极参与禁烟运动，并成为霹雳禁烟协会副主席。基于余东旋本身长期经营中药材生意的缘故，其知悉中药可以达到戒除鸦片的效果，故主张引进更多的中药材，并广泛地分配予华工。根据 1908 年《海峡殖民地和马来联邦禁烟委员会》（第二册）¹⁷的资料显示，余东旋表示他在开始经营矿场不久，便发现有至少 60%的矿工是鸦片吸食者；到了 1908 年，由于反鸦片运动的关系，吸食鸦片的矿工比例得以减低至 30%。值得关注的是，上述档案资料也记载，英殖民政府官员曾询及提倡反鸦片的余东旋，其早年为何也涉足鸦片生意，后者随即解释起初没料想到鸦片的破坏力影响深远，故后来已无再经营相关生意。从 1904、1905 年开始，华人开始意识吸食鸦片的弊端，并决定戒除该恶习。由此可见，余东旋的禁烟运动和以中药戒除鸦片的方法已证实奏效，而其发挥作用之关键在于余东旋不仅倡议禁烟，而同时也提供戒烟的具体措施，促使反烟运动事半功倍。

派发大量中药解救华工的义举，使余东旋和仁生药店声名远扬，也树立了该商号仁泽众生的正面形象。早年的中药业普遍受到华社的青睐，这驱使余东旋设法打入更多的华人市场，例如在马来亚半岛多个地区以及香港开设分店。其亦于 1910 年正式将旗下所有药店统一命名为余仁生，从而让该中药生意成为余氏家族的专属品牌（Chung, P. Y., 2002: 600）。对于计划长期经营的企业而言，打造鲜明的品牌形象十分重要。在这方面，余仁生所塑造的形象为仁心济

¹⁷ *Straits Settlements (S. S.) And Federated Malay State (F. M. S.) Opium Commission, Volume II, 1908.*

世、关怀众生，加上以出售最佳品质的中药为营业宗旨，让消费者对其中药产品产生信任与情感，随之其产品便能顺利进入消费者的日常生活。

余仁生的运作模式主要由三个部分组成，其中包括处理进出口药材的办庄、配方及零售中药的药号及制作药丸的部门。针对中药材的货源供应，余仁生在素质方面达到严格的监控程序，强调所销售的中药材皆属上品。为此，余仁生的中药原料必须在香港药店经过筛选后，方能进入制药的步骤。至于制药的程序则须视情况而定，有时是直接在香港分店完成制药后才进口至本地药店；有时则是把中药材运至本地药店才进行制药，一般只在规模较大的分店进行（Sharp. I., 2009: 53）。这种经过专业部门反复检验和筛选的做法，可以有效确保中药材的上等品质，继而生产出效果更为显著的中药产品。

此外，余仁生严格管控的经营理念还展现在其对员工服务态度的要求。据金宝余仁生分店一名老员工透露，早年余仁生药店对于征聘员工一事相当严格，有意前往该店工作的人士一定要通过熟人介绍，并成为其担保人，方能受聘为店员。此举是为了证明应征者的来历及其品行端正。在正式展开工作前，新人都会接受培训和学习有关各种药材的知识。另外，在药材配方和零售方面，店员务必须准确掌握所需的分量，同时也叮嘱顾客在煎药和服药期间需要注意之细节。显而易见，开创中药业的目的在于解救民众于病痛，故余东旋对于员工的个人品德和技术水平极为重视，以防止发生员工待客无礼、疏忽或欺诈的情况。惟有让顾客在光顾药店时体验到宾至如归之感及赢得服务良好的口碑，才能提升顾客回头率。

另一方面，余仁生所研制的多样化中药产品，也凸显了其在中药业方面的大胆创新和追求长远发展。自余东旋以连锁店方式经营余仁生后，便一直主张研制和推出新的中药丸（Sharp. I., 2009: 109）。例如，早在 1920 年代，余仁生曾推出名为万应菩提丸的中药丸，主治因水土不服而呕吐不止等症状（Cheung. R., 2017）。至于其他在不同时期陆续推出市场的中药产品还包括保婴丹、白凤丸、乌金丸、镇静丸、活络丸、回春丹、安胎丸、宁神丸、理中丸及苏合丸等，皆是针对各年龄层的男女顾客所需而特别研制。余仁生在产品方面的多元化不但可以满足市场需求，也是提升营业额的主要措施。

表三：余仁生之中药材营业额

年份	已售中药材之价值 (港币)	利润率 (%)	年份	已售中药材之价值 (港币)	利润率 (%)
1927	38,314.88	24.4	1940	91,116.92	50.4
1928	43,473.75	40	1941	92,960.98	48.1
1929	55,288.42	41.2	1942	91,131.43	52.9
1930	63,317.14	39.1	1943	90,030.96	47.7
1931	71,506.84	37.1	1944	690,542.14	37.6
1932	68,510.87	40	1946	390,343.96	41.1
1933	68,081.77	36.3	1947	303,497.30	47.7

1934	56,270.41	40.5	1948	338,923.30	47.2
1935	44,884.04	27.5	1950	426,163.35	43.8
1936	53,500.53	42.8	1952	369,552.29	43.5
1937	61,664.99	42.9	1953	329,024.20	41.9
1938	87,926.67	100.6	1954	309,271.51	43.2
1939	95,488.73	42.5			

(资料来源：整理自 Chung, P. Y., 2002: 604、615)

余仁生药店的一系列沿革确实为余东旋带来另一笔商业收入。从表三所列出的余仁生中药材营业额显示，在二十至五十年代期间，该公司的利润率几乎都是维持在 40% 以上。换言之，余仁生在这数十年间，所赚取的营业利润占了药材成本的近一半价值。早年的马来亚社会还相对缺乏先进和完善的医疗服务，多半居住于恶劣环境的矿工容易患上疾病，由于不谙英语和马来语，他们偏好前往中药店看病和买药服用。期间，许多矿工也把家人从中国家乡接至本地生活，促使各埠的华人人口逐渐上升，这顺势带动中药材生意的发展。面对广阔的潜在市场，余仁生勇于在经营模式方面采取多元化的销售策略，包括针对不同的消费群体，提供不同性质和功效的中药产品，而这种经营手法最终取得成效，让余东旋从中获得可观的利润。

除了尝试研制中药产品，余东旋亦同时在各大分店内代理和销售其他制药商的药物，展现其在销售产品方面更趋多元化的经营方式。透过胡文虎（1882-

1954) 于 1926 年亲笔书写予余仁生的收据内容显示, 身为余东旋挚友的胡文虎曾为余仁生供应大批药物 (〈130 年的感动: 马来西亚余仁生人文风景〉, 2009: 17)。同样的, 在二十世纪二十至六十年代的《南洋商报》广告也可发现, 余仁生所代理的药物产品种类繁多, 例如鸣神农药房燕梳肺癆水、燕梳止咳露及燕梳烂肉膏、南强秘方灵验海狗油、广东荣孙氏脱膜代刀散、中医叶奇可泻药调胃丹、汉口药房白浊灵药, 以及香港麋鹿大药厂生龙活虎丸等。从余仁生所代理之中药产品可见, 该公司尝试销售其他制药商的药物, 在有关药物与其本身的产品并无冲突的前提之下, 又能成为余仁生增加额外利润的另一营业方式。

(三) 汇兑业

余东旋在汇兑业领域的拓展可谓与其锡矿业和中药业息息相关。1908 年的马来亚商业名录 (Malayan Business Directory) 曾经刊出一些余东旋在务边和金宝地区的矿场及余仁生店铺的照片, 而当时的余仁生店铺门口上已高挂着“汇兑”二字的匾额 (Chung, P. Y., 2002: 601)。由此证明, 余东旋透过药店兼营的汇兑业在 1908 年, 或更早以前就已经开始在有关地区投入运作。十九世纪末叶, 务边和金宝地区的锡矿业已非常繁荣, 每个矿场都会聘用大量来自中国的华人进行采矿工作。多数的矿工在南来工作一段时间后, 会把部分所挣得的工

资存下，并汇寄给家乡亲属。海外华人对汇款回家乡的需求日益增加，随即促成了汇兑业的崛起和汇兑局¹⁸的成立。

相比汇兑业，经营锡矿业经常会遭遇各种无法预测的因素，如锡产供过于求和锡价暴跌等问题，对本地无数矿主的业绩造成重创，严重者甚至因此破产。对此，余东旋有感锡矿业将无法被视作可以永久性发展的基业，故早在二十世纪前期时重组业务方向，转而将生意中心倚重于汇兑业务，继而减低因锡价下滑而面临重大亏损的风险。

金宝“生和号”是继务边“仁生号”之后，由余东旋于1904年成立的另一家分号（Sharp. I., 2009: 53）。一般而言，汇兑局为顾客提供汇款服务之余，也会一并汇寄家书回其老家，而余仁生也不例外。该店的汇兑部，除了处理汇款事宜的员工，也有负责为汇款者书写家书的写信人（Sharp. I., 2009: 53）。此服务所扮演的角色是作为南来华工与其远在老乡的家人之间的沟通桥梁。

余东旋经营的汇兑局与其药材店不谋而合的共同点是，顾客群体皆以华人为主，而且其汇兑局亲民的服务态度深受华工的喜爱。很多当时南来谋生的华裔劳工知识水平一般不高，大多只通晓本身籍贯群的方言，故难以与其他族群沟通。而余仁生汇兑局的最大优势在于能够与粤籍顾客之间维持着互相信任的密切关系，同时也免去各种繁琐的办理手续，因此通过该汇兑局汇寄侨批¹⁹至广东地区的客源络绎不绝。

¹⁸ 民间汇款机构，也被称为批信局、银信局、侨信局及民信局等。（柯木林，2017：635）

¹⁹ 侨批为侨汇（银）和侨信（信）的载体。（柯木林，2017：635）

设立之初，余仁生汇兑局是以东南亚为根据地，在各大埠，如务边、金宝、怡保、檳城、芙蓉、新加坡等地皆设有分局，当中又以新加坡为据点，在马来半岛所收集的汇款将会首先汇集在该分局，之后再经由香港分局转寄回广东的分局（林家劲，1999：19）。在此，值得关注的是，当时的香港的重要性在于其是马来亚与中国之间的交通枢纽。除了成为各种货品的转口贸易站，香港同时也是华人侨汇的中转站。故此，余仁生汇兑局在马来半岛所收集的汇款都会先汇至香港的分局，接着再转发到广东地区的分局，并由当地分局把汇款派送至收款人手中（林家劲，1999：18）。

余仁生汇兑局是少数广东华人信局中的其中一家，凭着雄厚的资本和庞大的组织，其近乎垄断从东南亚汇至广东地区的侨批（林家劲，1999：16）。基于客源皆是广东籍人士，故其在中国的业务范围延伸至广东省中部和西部地区各县。余仁生汇兑局得以在汇兑业取得主导性地位，其关键在于其不断扩大营业规模，在马来半岛、香港和中国广东地区拥有多个联络处，形成广阔的金融生意网络，这有助于提升外界对其服务的信任度，从而为其业务带来加倍的业绩收入。

针对汇兑局的经营方式，其在收到顾客的汇款时，并不会即时以个别方式将之寄送出去，而是集合至一定的汇款数额，并等到最理想的兑换率出现之际才一次性汇出款项（潘翎，1998：108）。在累积更多汇款期间，余仁生还可以暂时把所积聚的汇款充作流动资金，以辅助旗下其他业务的发展。

表五：余仁生中药材和汇兑之营业额对比

年份	中药材（港币）	汇兑（港币）
1929	55,288.42	1,826,036.38
1931	71,506.84	2,833,618.88
1933	68,081.77	701,709.26
1934	56,270.41	1,246,181.62
1935	44,884.04	3,214,036.00
1936	53,500.53	1,095,199.52
1937	61,664.99	1,411,279.93
1939	95,488.73	2,239,225.91
1941	92,960.98	1,517,465.47

（资料来源：Chung, P. Y., 2002: 604-605、615）

透过表五展示的对比数据所见，余仁生的汇兑营业额远远超过其中药材生意，由此阐明汇兑业的利润增长率不但更高，而且不必受货源或原材料供应等问题困扰。余仁生汇兑局通过汇兑交易和货币兑换所取得的利润，可以进一步将之投资于其他新的商业领域，进而打造更多元化的经营模式。例如，余仁生汇兑业的兴盛也为余东旋于 1927 年所开设的利华银行奠定了重要的基础。此银行的创办为众多的华商提供了在存款、贷款或外汇等方面的便利。

另一方面，余东旋于 1941 年逝世时，东亚银行（Bank of East Asia）曾基于法律需要而将其户口冻结。为了不影响汇兑局的运作，其五太太廖氏惟有向汇丰银行（Hong Kong and Shanghai Banking Corporation）借贷 20 万港币应急，方得以暂时度过难关（Sharp. I., 2009: 122）。余东旋去世后的数十年间，其公司旗下的多项业务依然如常运作，除了是兑现对顾客的承诺，也是为了确保在该公司工作的员工免于失业。尽管如此，随着余东旋遗产方面的分家析产结束后，余氏家族企业已大不如前，由分家模式所引发的接班问题也接连出现，导

致资产价值不断流失。从余广、余东旋时代成功传至目前第四代的家族企业独剩余仁生，然而一路走来该公司在经营方面备受挑战，惟经过多年的改革与创新后，如今的余仁生的掌控权已重回余氏家族手中。

四、余东旋所参与之社会公益

为了在社会中建构良好的企业形象，现时许多著名企业家都会履行其企业社会责任（Corporate Social Responsibility），最为常见的例子是对学校、慈善机构、宗教场所或一些社会组织等给予捐献和帮助。实际上，类似的概念也出现在早年社会的企业家身上。以余东旋为例，其取之社会，用之社会的观念是源自于其父亲余广。除了派发中药和主张禁烟，他也对本地社会作出众多贡献，其中他也曾在务边和金宝地区参与出资重建庙宇、创办学校及捐助社团等公益活动，以提升其公众形象和帮助促进公司业务的发展。

（一）对庙宇之贡献

务边为首间余仁生中药店的发源地，因此他在发迹后也致力于贡献当地社会，尤其是华人庙宇，皆因宗教信仰是早期许多只身南来工作的华人的精神寄托。约 1887 年间，务边观音庙在一场火灾后被烧毁。鉴于该庙为务边主要的华人庙宇，余广和多名当地侨领发起重建务边观音古庙的计划，同时也开始组织委员会（彭西康，2016：241）。根据现仍陈设于务边观音古庙的主要三座神龕，上面除了刻有古庙于 1892 年重建的年份（光绪壬辰），也清晰刻上捐赠者姓名或商号。吊诡的是，三座神龕都分别刻了余广德、仁生号、余足意²⁰（生卒年不详）、余广晋和余东旋之名，惟独欠缺曾任古庙总理（主席）者余广之名。

²⁰ 文云嫦之养女。（Sharp, I., 2009: 17）

根据余广 1882 年寄予亲属的家书内容，其曾以“裕生号余广”一名竞投税田承包权。三座神龛上虽然没有余广二字，但同时有余广晋之名后及余东旋之名前都刻有“悦生号”一商号，故本人推断神龛上的“悦生号”指的即是余广的“裕生号”。至于两个商号的首个字之所以有异，则推测或许在古庙重建计划登记捐赠者姓名时所造成之谬误。

此外，摆放在古庙入门处左右两侧的铜质香炉则是由余氏家族合资捐赠。两座香炉皆刻有余广晋、文玩章（文云嫦）、余广德、余足意、余东旋及余东祐的姓名²¹。这显示当时的余氏家族在务边已有者显赫的地位。据 1905 年《霹雳政府宪报》载，务边观音古庙于同年 10 月 8 日获得地契，而该庙之信托人就有余东旋、蔡祥（Chye Seong，生卒年不详）和周许细（Chew Khor Sae，生卒年不详）（Perak GG, 1905）。由此可见，余东旋不但财力雄厚，且拥有一定的号召能力，故继余广之后，其也曾任该庙委员会之总理和信托人。

另一方面，余东旋自 1904 年在金宝开设生和号后，其事业便更上一层楼，并于该年连同其他社会领袖出资重建金宝古庙。相比其他由各邑侨领共同捐赠的神龛、牌匾及鼎炉等，如今仍用于供奉观音菩萨的大型铜香炉是由余东旋一人名义所赠送。该座在中国铸造的香炉，手工极为精致，不但具有祥龙造型之握柄，顶端还焊接了一只铜貔貅，估计在该年代而言会是价格不菲，这也意味着当时 27 岁的余东旋已拥有非常深厚的经济基础。

金宝古庙和华侨义冢原本是分开管理的两项公共产业，在 1950 年之前一直是交由生和号管理。直至生和号交出管理权的五年后，金宝古庙和华侨义冢才

²¹ 余广晋和余广德皆为余东旋叔叔，余东佑为余广晋之子。（Sharp, I., 2009: 68）

正式合并及成立理事会，其后改称为金宝古庙华侨义冢联合会（章文华，2001：7）。此外，1912年《马来联邦政府宪报》之记录也显示金宝古庙于该年6月22日得到地契，信托人为余东旋和陈文华（Chan Man Wa，生卒年不详）（F. M. S. GG, 1912）。虽然目前尚无具体资料证明生和号是从何时开始主理金宝古庙和华侨义冢，但若以该庙重建之年开始计算，一直到1950年为止，余东旋对两项公共产业的管理已有近半世纪之久，若非其在华人社会享有极高的名望，相信是无法长时间被委以管理有关产业的重任。

另外，关于余东旋早年曾捐助金宝谭公庙，并留有牌匾一说，基于该庙已多年无人打理，亦无开放予公众膜拜，故截至目前为止仍无法得知庙内是否陈放着由余东旋捐送的牌匾。根据现场所观察，现时该庙外挂有一个刻着“慈航普渡”的古旧牌匾，左上角所显示的年份为1895年（乙未年）（见附录图二十五）。据1962年11月15日《南洋商报》载，如今的金宝谭公庙是迁建自金宝火车站附近一带地区，而余东旋早期在该地段也拥有产业，后来余东旋去世，其于当地的遗产亦转售予法国采矿公司 S.E.K.（Société Anonyme des Etains de Kinta）（《南洋商报》，1962：11）。以此作为推断，余东旋早年在金宝营业时理应已知道该庙的存在，故有关余东旋曾捐助该庙之说相信是属实。

（二）对学校之贡献

余东旋的幼年时期是在中国佛山度过，并接受当地的私塾教育，直至15岁时才返回马来亚半岛接受西方教育。中西方教育的不同理念对其而言都有着根

深蒂固的影响力，其认为教育不仅是汲取知识和改善生活素质，同时也要从中学学习待人处事的态度。

为了让更多贫苦人家的孩童有机会求学识字，余东旋早在二十世纪初便加入办学的行列，而务边为他其中一个曾经办学的地区。1906年《霹雳政府宪报》上志明，位于务边迪遮县的一块土地于该年5月1日被列为学校用途的保留地，而其信托人为蔡祥、余东旋和周许细（Perak GG, 1906）。根据民间历史工作者彭西康提供的资料，务边霭楼公馆于1906年成立文明书报社，其后也设立私塾教育。当时，余东旋和上述另两名信托人也同是该馆的侨领（彭西康，2016: 163）。有鉴于此，推测余东旋当时是以霭楼公馆领袖的身份创办了属私塾类型的学校。虽然在1912年时，以张信卿（1886-1967）为首的侨领也在霭楼公馆和观音古庙的支持下成立务边文明小学，但由于创校时间和创校人物不符合，故此校与余东旋所创之私塾并非同一所。

同样的，余东旋也将其办学理念带到金宝地区，并对当地学校给予大量捐献，当中一所便是金宝英华学校。余东旋于1895时曾转校至怡保英华学校，不但认识担任校长的英国牧师荷利（Rev. W. E. Horley），且两人关系非常要好（Sharp. I., 2009: 22）。1903年，荷利在金宝成立分校，学生人数不断剧增；到了1915年，校方宣布必须建设新校舍，以容纳更多的学生。对此，余东旋除了捐献3000元作为建校基金，也同时捐出一块与加冕山毗邻的土地（即现时校址的所在地点，见附录图二十六），供建设校舍之用（Ho. S. O., 1964: 633）。此彰显余东旋的饮水思源之余，也可以看出其长期与英国人保持友好关系，继而得到英殖民政府对其之好感与支持。例如，在余东旋呼吁众人反鸦片期间，荷利便是其中一名踊跃的支持者（Sharp. I., 2009: 23）。

余东旋年幼时曾接受中国传统教育熏陶，故除了捐助英校，也积极在本地创设华校。当中，最为引人注目的是金宝首间女子学校的成立。公立女子学校（现为公立华小）创办于 1916 年，其创办人为陈达初、陆佑之及任家豪等，而校产信托人则是余东旋、陈应秩、蔡清沧及林胜，直至 1950 年才易人（章文华，2008：56）。余东旋参与兴办女子教育的做法，可谓受到 Horley 早年创办女校的影响（Ho. T. M., 2009：224）。在其担任该校信托人期间，位于务边街门牌 108 号店铺的校舍于 1932 年时，因学生人数过多而面临教室不足之问题（见附录图二十八）。这时，余东旋同是金宝古庙之信托人，于是其借出古庙位于务边街门牌 102 号的店铺，暂时解决该校的燃眉之急（章文华，2008：58）。此处显示了余东旋善于调动资源的处事手法，这不但可以确保学校的顺利运作，同时也为更多女子提供受教育的机会。

此外，余东旋也于 1920 年创办兼担任公立中华学校（金宝中华小学）之校产信托人。当时设于金宝的新式学校分别有英华学校（1903）、培元学校（1912）和公立女子学校（1916）。金宝经济的繁荣发展，导致当地人口随之暴增，相关学校根本难以容纳过量的学生。为了解决学生与日俱增的问题，余东旋遂与众侨领，如胡清吉、尹长、陈达初和陆佑之等，一同创办此校，而其个人也捐出 3000 元作为建校基金（章文华，2008：74）。鉴于余东旋对办学理念的坚持，最终得以帮助大量孩童免于失学之苦，也从而为社会栽培更多人才。

（三）对其他社会组织之贡献

除了出钱出力资助华人庙宇与学校，余东旋亦积极投身于各种社会组织。在务边地区，其曾跟随父亲余广的脚步加入当时被喻为最早的华人组织——务边霭楼公馆（1884），并成为其中一名重要领袖。在 1906 年，他连同蔡祥和周许细成功获得地契，惟后来将之转让予务边古庙，而后者再转让给文明华小，并把该馆迁至务边高街门牌 98 号（彭西康，2016：163）。

霭楼公馆所成立之文明书报社其后演变成同盟会分会，积极鼓吹孙中山的革命理念，以便早日推翻清朝政府。对于有关反清运动，余东旋始终无法苟同，以免因此而冒犯清廷和英殖民政府（Sharp,I., 2009：70）。其堂弟余东雄（1894-1911）为同盟会会员，曾经向其筹募革命义款，惟遭到拒绝，两人因此交恶（彭西康，2016：165）。另外，本人也无法从二十世纪初的《南洋商报》搜得有关余东旋参与霭楼公馆活动之新闻，故推测其在该年代时或已不再活跃于该馆。透过相关事迹，相信其远离该馆的最主要目的是出于维护其庞大的商业集团。

在金宝地区，金宝华人公立接生院自 1927 年成立以来，一直以慈善机构的形式运作，故此必须依靠社会人士的资助，方能长期经营。据 1951 年的《金宝华人公立接生院会议记录》²²记载，余东旋生前一直都是华人参事局（Chinese Advisory Board）的义务委员，不时会对该院给予援助，以便该院能够持续造福

²² *Kampar Chinese Public Maternity Hospital*. (File No. 201/ 1951)

当地社群。另外，在 1949 年的《金宝华人公立接生院会议记录》²³中，也记载了二战结束后，即便余东旋已去世，但以其名义捐予该院的义款高达 10,882.53 元，让该院银行户口制余额截至 1948 年为止共有 21,343.41 元。基于战后的接生院已面目全非，不但缺乏医疗器材，同时也面对必须另寻新院地点之问题，故余东旋所捐出之义款可以发挥效用。

除此之外，余东旋也曾是金宝中国精武体育会的创办人之一。据 1953 年 12 月 24 日《南洋商报》之报道，有关组织的创办人分别有黄芳、余东旋、区慎刚、陈应秩、胡清吉、黄楠英、邓泽如及黄瑞麟等人（《南洋商报》，1953：10）。由于当地华社对举行各种运动项目的需求，故金宝精武体育会于 1921 年成立后，余东旋和其他创办人皆曾资助该会的常年活动。从社会所举办的各种类活动，可以看到大多华裔领袖都会十分重视和支持大多数社团组织的办会宗旨，尤其是有利于群众身心发展之团体活动，藉此加强华人在社会的凝聚力。

²³ *Kampar Chinese Public Maternity Hospital*. (File No. 2335/ 1941)

五、结语

自余广年代起开创的余仁生，到了余东旋接管和经营期间，被扩展为涉足中药业和汇兑业的大型家族企业，不但成为余氏主要的收入来源，更为其后代打下深厚的经济基础。纵观余东旋所开创之业务，可以发现其商业的经营模式离不开多元化经营。此类商业策略的显著特点为实施跨行业或跨产品的发展方案。简言之，即是同时拓展和投身于各类不同性质的商业领域。譬如，余东旋除了从事锡矿业，也同时经营中药、汇兑等行业。其后又随着时代的进步和全球经济的变化，而改变公司的发展步伐，在原业务中进一步衍生出新的商机。以余仁生的中药业为例，该药店初时以销售杂货和中药材为主，随着时间的推移，其开始研制和推出各类中药丸产品，以满足顾客在保健方面的需求。

实际上，多元化的商业经营模式自余广创业时期已经开始实行，当有关产业传承予余东旋时，后者延续相同的经营策略，并加入更多改革和创新的元素。此经营模式的最大好处是，当旗下的业务出现此消彼长时，余东旋可以利用取长补短的措施，降低和分散由特定业务所带来的损失。例如，当余东旋的锡矿业和中药业的业绩面临下滑之际，其可以暂时调动在汇兑业所积聚之汇款，以减低其他业务的亏损。

再者，多元化经营的成效也体现于其透过以点带面的原则，促使公司业务形成规模化的效应。由锡矿业和中药业所衍生出来之汇兑业，先在马来亚半岛如务边、金宝、怡保、新加坡等地成立汇兑局，随后也在香港和广东地区设立

分局，继而形成庞大的生意网络。由此可见，余仁生的规模化发展不但有效提高该公司的营业额，也可以将其产品与服务定位为品质的保证。

除此之外，余东旋在政商界具备着丰富的人脉关系，这也是其在商业发展上取得巨大成就的要素。通过对英殖民政府的捐献、加入社团组织及经营慈善事业，余东旋得以提升其社会名望及建立广阔的人际网络，从而增进公司旗下各业务的发展。以筹建庙宇、医院和办学等为例，有关组织都是可以近距离接触社会各界人士的平台，故积极于发展公益事业，除了达到回馈社会的目的，也等同于间接性为其公司旗下业务打造良好形象，因此可发现其贡献予社会方面之款项不计其数。

此外，值得一提的是，余东旋善待同乡，并大量聘用同乡作为员工的事迹也远扬各地。据一些有家族成员曾为余东旋工作的前辈透露，一旦获聘用为余东旋公司旗下员工，便可以将之视为终身职业。可见余东旋善待员工的作风，也让他达到稳定公司内部结构的目的。

综上所述，在余东旋的掌控和多元化经营之下，有关企业得到迅速和蓬勃的发展。惟当其离世后，因为分家模式之缘故，集团旗下的大量产业遭到变卖套现，许多业务也随着时代变迁而逐渐瓦解，仅剩的余仁生中药店也一度面临易主的危机。这显示了家族企业自古以来所难以避免的接班问题。基于家族企业资产和企业领导权力的分散，导致家族企业难逃衰败的命运。在历经了各种推陈出新的计划后，余仁生第四代接班人余义明于 2017 年宣布该集团已恢复私人公司的模式，而未来也会不断寻求新的改革方针，其中包括改变年轻一代对华人传统中药的刻板观念。

引用书目

(一) 专书

1. 黄建淳（1993），《晚清新马华侨对国家认同之研究——以赈捐投资封爵为例》，台北：中华民国海外华人研究学会。
2. 柯木林（2017），《新加坡华人通史》，福州：福建人民出版社。
3. 林家劲（1999），《近代广东侨汇研究》，广州：中山大学出版社。
4. 潘翎（1998），《海外华人百科全书》，香港：三联书店（香港）有限公司。
5. 彭西康（2016），《重拾历史的记忆·务边华人先贤的故事（1850-2000）》，务边：务边文物馆。
6. 丘思东（2015），《锡日辉煌——砂泵采矿工业的历程与终结》，金宝：近打锡矿工业（砂泵）博物馆。
7. 章文华（2008），《金宝华教发展史》，金宝：金宝华人文化协会。
8. 郑宏泰、周文港编（2013），《家族企业治理：华人家族企业传承研究》，北京：东方出版社。
9. Arnold Wright (1908), *Twentieth Century Impressions of British Malaya: Its History, People, Commerce, Industries, and Resources*. London, Durban, Colombo, Perth (W. A.), Singapore, Hong Kong and Shanghai: Lloyd's Greater Britain Publishing Company, limited.
10. Dartford, G. P., (1958), *A Short History of Malaya*. Bungay: Richard Clay and Company, Ltd.

11. F. T. Ingham & E. F. Bradford (1960), *The Geology and Mineral Resources of the Kinta Valley, Perak*. Ipoh: Geological Survey Headquarters.
12. Ho Tak Ming (2009), *Ipoh: When Tin Was King*. Ipoh: Perak Academy.
13. Ilsa Sharp (2009), *Path of the Righteous Crane: The Life and Legacy of Eu Tong Sen*. Singapore: Euston International Ltd.
14. Khoo Salma Nasution & Abdur-Razzaq Lubis (2005), *Kinta Valley: Pioneering Malaysia's Modern Development*. Ipoh: Perak Academy.
15. Wong Lin Ken (1965), *The Malayan Tin Industry to 1914*. Tucson: University of Arizona Press.

(二) 期刊论文

1. 祝家丰 (2016), 〈海外华人老字号企业的传承和跨国发展——以马来西亚余仁生为例〉, 《青海民族研究》, 2016年10月第27卷第4期, 页38-43。
2. H. Igor Ansoff (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
3. Lian, K. F. & Koh, K. W. (2004). Chinese Enterprise in Colonial Malaya: The Case of Eu Tong Sen. *Journal of Southeast Asian Studies*, 35, 415-432.
4. Chung, P. Y. (2002). Surviving Economic Crises in Southeast Asia and Southern China: The History of Eu Yan Sang Business Conglomerates in Penang, Singapore and Hong Kong. *Modern Asian Studies*, 36(3), 579-617.

（三）杂志特刊

1. 黄家建，〈130 年的感动：马来西亚余仁生人文风景〉，《HQ》第 8 期，2009 年 6 月，页 17。
2. 章文华（2001），《马来西亚霹雳金宝古庙图书馆开幕纪念特刊》，金宝：霹雳金宝古庙。
3. Ho, S. O. (1964), *Methodist Schools in Malaysia*. Petaling Jaya: The Board of Education of the Malaya Annual Conference.

（四）报刊文章

1. 广告专栏，〈广东荣孙氏脱膜代刀散〉，《南洋商报》，1929 年 5 月 4 日，页 15。
2. 广告专栏，〈汉口药房白浊灵药〉，《南洋商报》，1940 年 6 月 14 日，页 11。
3. 广告专栏，〈鸣神农药房燕梳肺癆水、燕梳止咳露及燕梳烂肉膏〉，《南洋商报》，1938 年 4 月 30 日，页 30。
4. 广告专栏，〈南强秘方灵验海狗油〉，《南洋商报》，1936 年 9 月 5 日，页 3。
5. 广告专栏，〈香港麋鹿大药厂生龙活虎丸〉，《南洋商报》，1966 年 8 月 8 日，页 13。
6. 广告专栏，〈中医叶奇可泻药调胃丹〉，《南洋商报》，1924 年 4 月 11 日，页 10。

7. 王镜辉著，〈复兴后之金宝精武〉，《南洋商报》，1953年12月24日，页10。
8. 无著者，〈准备开采七千万元锡藏金宝一九二家迁居法兰西公司以百万元建屋筑路市议会小组经完成调查〉，《南洋商报》，1962年11月15日，页11。
9. Untitled. (1907, August 3). Untitled. *Eastern Daily Mail and Straits Morning Advertiser*, p. 2.
10. Untitled. (1916, March 31). F. M. S. War Loan. *The Straits Times*, p. 7.
11. Untitled. (1926, February 5). New Chinese Theatre. *The Straits Times*, p. 9.

(五) 宪报

1. *Federated Malay States (F. M. S.) Government Gazette*, July- August 1912.
2. *Perak Government Gazette*, Volume XI, January-July 1898.
3. *The Government Gazette, Federation Of Malaya (F. M. S.)*, Volume XIX, January- June 1906.
4. *The Perak Government Gazette, Federation of Malaya (F. Of M.)*, Volume I, August- December 1888.
5. *The Perak Government Gazette, Federation of Malaya (F. Of M.)*, Volume XVII, October- December 1905.

(六) 档案资料

1. *Annual Report 1921, Mines Department (Senior Warden of Mines)*. (File No. 1224/ 1922)

2. *Annual Report on Mines Department for 1913.* (File No. 1678/ 1913)
3. *Annual Report on Mines Department for 1917.* (File No. 1320/ 1918)
4. *Annual Report on the Mines Department for 1912.* (File No. 1167/ 1912)
5. *Annual Report on the Mines Department for 1914.* (File No. 1427/ 1915)
6. *Annual Report on the Mines Department for 1915.* (File No. 1457/ 1916)
7. *Gift of a "Tank" by Eu Tong Sen.* (File No. H. C. O 1040/1917) .
8. *Gift of an aeroplane to the Royal Flying Corps by Mr. Eu Tong Sen of Kampar, Perak.* (File No. 1567/ 1915).
9. *Kampar Chinese Public Maternity Hospital.* (File No. 201/ 1951)
10. *Kampar Chinese Public Maternity Hospital.* (File No. 2335/ 1941)
11. *Monthly Reports Mines Department Perak, Part I, 1915.* (File No. 43/ 1915)
12. *Monthly Reports Mines Department Perak, 1911.* (File No. 252/ 1911)
13. *Monthly Reports Mines Department Perak, 1915.* (File No. 10/ 1915)
14. *Monthly Reports Mines Department Perak, 1916.* (File No. 52/ 1916)
15. *Monthly Reports Mines Department Perak, 1917.* (File No. 151/ 1917)
16. *Monthly Reports Mines Department Perak, 1918.* (File No. 102/ 1918)
17. *Monthly Reports Mines Department Perak For the Year 1914.* (File No. 105/ 1914)
18. *Monthly Reports Mines Department Perak For the Year 1914.* (File No. 124/ 1914)
19. *Monthly Reports Mines Department Perak, Part II, 1911.* (File No. 912/ 1911)
20. *Report of the administration of the Mines Department and on the Mining Industry for the year 1905.* (File No. 2699/ 1906)
21. *Report on the Mines Department of the Federated Malay States for 1907.* (File No. 2099/ 1908)

（七）会议记录

22. *Straits Settlements (S. S.) And Federated Malay State (F. M. S.) Opium Commission*, Volume II, 1908.

（八）网络资料

1. Rachel Cheung (2017). Made in Hong Kong: Eu Yan Sang's 138-year journey making traditional Chinese medicine has been a bumpy one. *South China Morning Post*, Retrieved from <https://www.scmp.com/lifestyle/health-beauty/article/2100573/homegrown-hong-kong-eu-yan-sangs-138-year-tcm-journey-has>
2. Seow Peck Ngiam (2016). Eu Tong Sen and His Business Empire. *NL Notes*, 12 (2). Retrieved from <http://www.nlb.gov.sg/biblioasia/2016/07/01/eu-tong-sen-and-his-business-empire-%E4%BD%99%E4%B8%9C%E6%97%8B%E4%B8%8E%E4%BB%96%E7%9A%84%E5%95%86%E4%B8%9A%E5%B8%9D%E5%9B%BD/#sthash.kyE88sjL.dpbs>

附录

表二：余东旋之务边与金宝矿场的运作规模

年份	地区	矿场	锡输出 量 (担)	经营费用 (叻币)	平均 劳工	采矿 方式	机械种类
1909	务边	Sumput	1763		350	露天 ²⁴	蒸汽机
		Tekka	3172		352	露天	蒸汽机
	金宝	No.1 Mine (Ayer Kuning)	10,000		1190	露天	蒸汽机
		No.2 Mine (Ayer Kuning)	3194		600	露天	蒸汽机
1911	务边	Sumput	1264	88,500	150	露天	蒸汽机
		Tekka	2795	124,546	300	露天	蒸汽机
		Tong Seng (Subajadi)	610	35,000	100	水力 ²⁵	-
	金宝	Tong Shing (Ayer Kuning)	4796	224,710	500	露天	蒸汽机

²⁴ 露天开采法 (Open Cast Mining)，将参杂和覆盖于锡苗外的表土和岩层剥除，再把经过处理的表土运送至已结束开采的区间。

²⁵ 水力开采法 (Hydraulic Mining)，利用高压的水柱朝高堤状的矿床喷射至崩塌，使夹杂于冲积层的锡苗连同泥浆流出。

1913	务边	Sumput	4200		500	露天	蒸汽机
		Tekka	2380		280	露天	蒸汽机
	金宝	Tong Shing (Ayer Kuning)	10,025		575	露天	蒸汽机、 柴油车
1914	务边	Tekka	3464	137,084	300	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Seng (Subajadi)	2045	37,697	60	水力	-
	金宝	Tong Shing (Ayer Kuning)	4366	302,461	623	露天	蒸汽机、 柴油车
1915	务边	Tekka	3011	153,577	652	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Seng (Subajadi)	3460	43,160	99	水力	-
	金宝	Tong Shing (Ayer Kuning)	6858	269,286	490	露天	蒸汽机、 柴油车
1916	务边	Tekka	2685	150,083	500	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Seng (Subajadi)	1787	39,058	130	水力	-
	金宝	Tong Shing (Ayer Kuning)	2803	97,767	480	露天	蒸汽机、 柴油车

		Tong Yut (Senudong)	2547	221,830	480	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Woh (Simpang Lima)	1236	165,235	370	露天	蒸汽机、 柴油车
1917	务边	Tekka	1897	157,610	490	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Seng (Subajadi)	1743	52,366	97	水力	-
	金宝	Tong Yut (Senudong)	6272	239,198	430	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Woh (Simpang Lima)	3359	218,088	390	露天	蒸汽机、 柴油车
1918	务边	Tekka	3587	193,053	520	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Seng (Subajadi)	1463	74,856	60	水力	-
	金宝	Tong Yut (Senudong)	4562	265,576	490	露天	蒸汽机、 柴油车
		Tong Woh (Simpang Lima)	4332	246,954	385	露天	蒸汽机、 柴油车

(资料来源：整理自 1911、1914 至 1918 年《霹雳矿务局月报》)

图一：务边高街门牌 67 至 69 号曾为余仁生之首间药材店铺



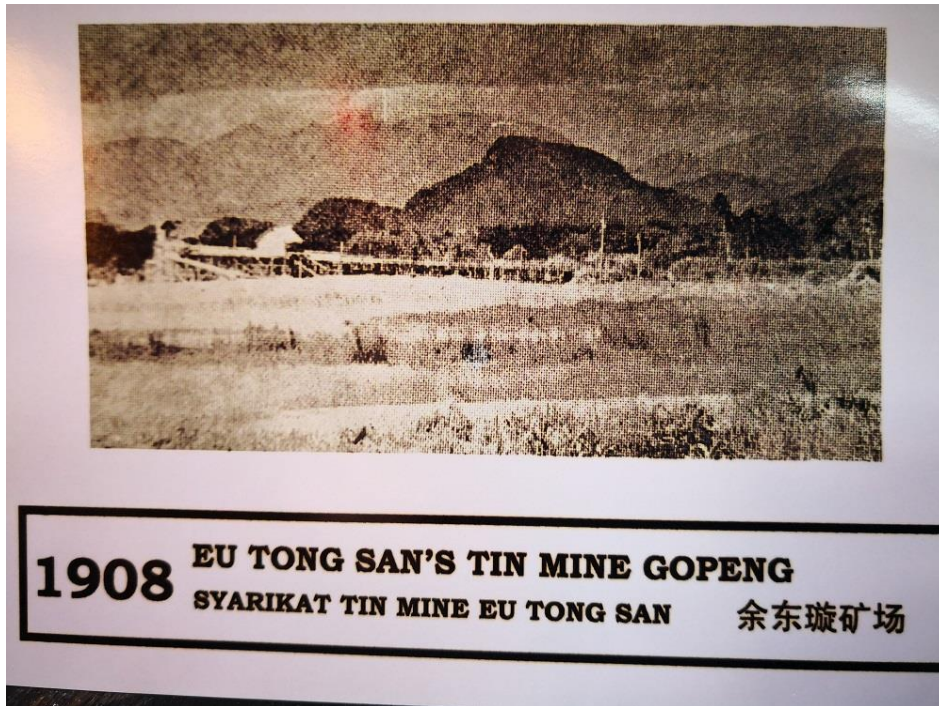
(摄于 2018 年 6 月 28 日)

图二：余仁生首间药材店铺旧照



(摄于 2018 年 5 月 30 日)

图三：余东旋务边矿场旧照



(摄于 2018 年 5 月 30 日)

图四：务边观音古庙外观



(摄于 2018 年 7 月 31 日)

图五：务边观音古庙旧照



（摄于 2018 年 5 月 30 日）

图六：刻有余氏家族成员姓名之观音菩萨神龛



（摄于 2018 年 6 月 4 日）

图七：刻有余氏家族成员姓名之黄老祖师、宾公生佛及谭公佛爷神龛



（摄于 2018 年 6 月 4 日）

图八：刻有余氏家族成员姓名之福德正神神龛



（摄于 2018 年 6 月 4 日）

图九：余氏家族捐赠之香炉（位于庙之左侧）



（摄于 2018 年 6 月 4 日）

图十：余氏家族捐赠之香炉（位于庙之右侧）



（摄于 2018 年 6 月 4 日）

图十一：务边霭楼公馆旧照



（摄于 2018 年 5 月 30 日）

图十二：务边霭楼公馆之匾额（1884 年）



（摄于 2018 年 8 月 1 日）

图十三：余广街门牌 47 至 49 号曾为余东旋之马厩（现为务边文物馆）



（摄于 2018 年 8 月 1 日）

图十四：余东旋马厩旧照



（摄于 2018 年 5 月 30 日）

图十五：务边余广街



(摄于 2018 年 8 月 1 日)

图十六：务边文物馆内之余广纪念馆



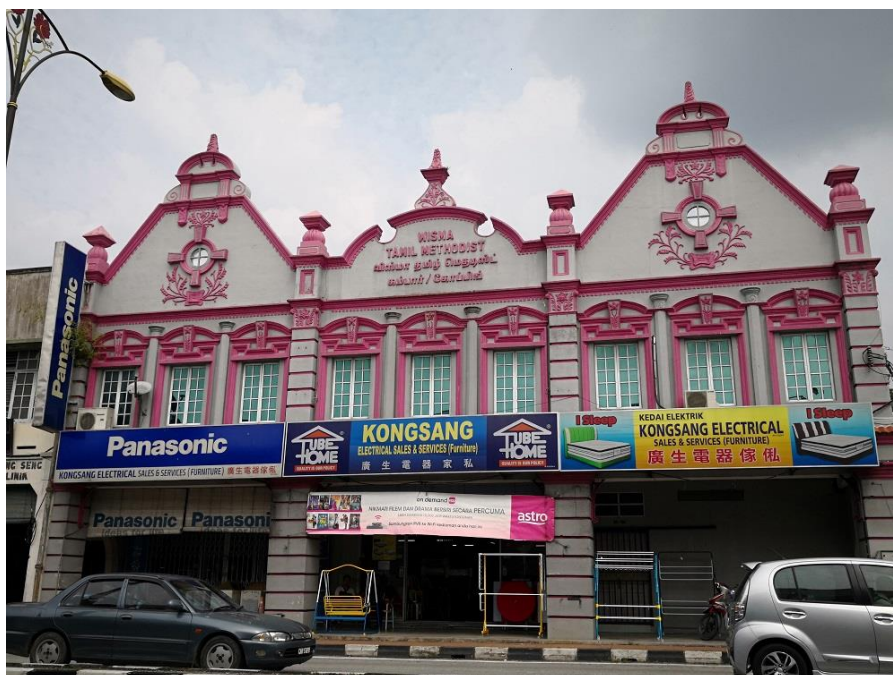
(摄于 2018 年 8 月 1 日)

图十七：务边余仁生之旧印章



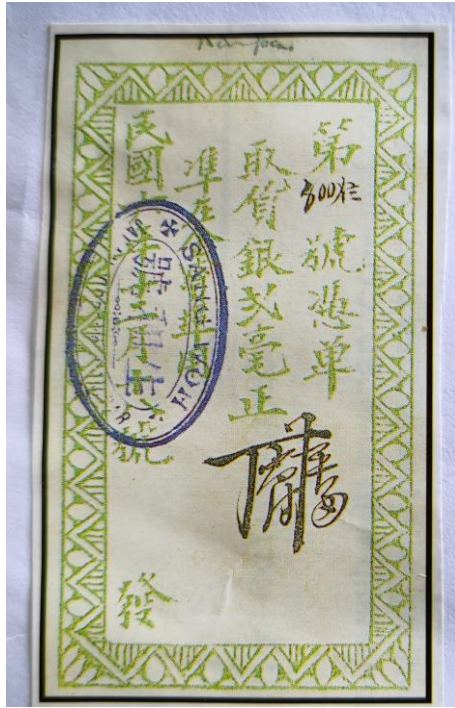
(摄于 2018 年 7 月 25 日)

图十八：务边街门牌 82 至 88 号曾为金宝生和号之汇兑办所



(摄于 2018 年 6 月 9 日)

图十九：金宝生和号发出之凭单



(摄于 2018 年 7 月 25 日)

图二十：金宝余仁生分店



(摄于 2018 年 5 月 20 日)

图二十一：金宝古庙外观



(摄于 2018 年 5 月 20 日)

图二十二：余东旋捐赠之香炉



(摄于 2018 年 5 月 20 日)

图二十三： 金宝华侨义冢



（摄于 2018 年 6 月 2 日）

图二十四： 金宝谭公庙



（摄于 2018 年 5 月 21 日）

图二十五：金宝谭公庙外的古老牌匾（1895年）



（摄于2018年5月21日）

图二十六：金宝英华学校外观



（摄于2018年6月2日）

图二十七：务边街门牌 39 号曾为金宝公立女校首座校舍（1916）



（摄于 2018 年 7 月 30 日）

图二十八：务边街门牌 108 号曾为金宝公立女校第二座校舍（1918-1966）



（摄于 2018 年 7 月 30 日）

图二十九：金宝公立女校曾借用金宝古庙店铺为课室（务边街门牌 102 号）



（摄于 2018 年 7 月 30 日）

图三十：金宝公立华小现址



（摄于 2018 年 7 月 30 日）

图三十一：金宝中华小学外观



(摄于 2018 年 7 月 30 日)

图三十二：金宝华人公立接生院外观



(摄于 2018 年 7 月 30 日)