

# 武昌竟成電氣公司，1911-1937

王樹槐\*

## 摘要

武昌電燈公司成立於1911年，後由日商經營約數年之久。1926年，武昌總商會及另外兩社團接辦該公司，成立武昌竟成電氣公司，然而不到三個月，即由湖北省政府接管，至1928年，又交回商辦。自1933年起，再由省政府整頓，並擬改組該公司，事未成，然卒於1935年，省政府據為省營事業。公司不服，前後抗爭達兩年又九個月之久，但無效果。

本文分四節敘述，其目的在探討公司經營失敗的原因，政府整頓、接辦又有何困難？此一個案顯示，資金不足，設備簡陋，技術欠佳，管理不良，法規欠周全，社會貧窮，加上天災、內戰，造成中國早期電氣事業經營上的困難。電業良好的發展，則繫於政府、業者、用戶三者之間的理性的態度與行為。

關鍵詞：電氣公司、總商會、湖北省政府、建設委員會、日本商人

---

\* 中央研究院近代史研究所兼任研究員

## 前言

武昌竟成電氣公司，其前身為武昌電燈公司，成立於宣統 3 年(1911)，經過日本人的經營，政府的接辦，商人自營，最後仍由政府整頓與接管，但改善不多，其根本原因何在？業者、用戶、政府三者之間，相互角力，與電氣公司的命運如何？業者與政府的角色非常重要，其間有何缺失之處？中央政府與地方政府的態度又有何差別？公司可能的發展又若何？

企業史的研究，內部經營是重點所在，即業者的財力與人力問題。外部環境的影響，關係亦大，包括自然環境與社會環境，政府與用戶亦在其中。相關的問題甚多，唯限於史料，無法一一顧及。本文的重點在公司經營的缺點、政府扮演的角色以及政府與業者之間的爭執，其目的在探討該電業失敗的原因。本文在了解史實之後，將於結論中對若干問題，作一綜合性的評論。

### 一、公司的發展與缺點

武昌電燈公司成立於宣統 3 年(1911)，<sup>1</sup>上海商人管祥麟<sup>2</sup>借得德商資金創立，<sup>3</sup>名武昌電燈公司，資本 12 萬元，設有 240kw 發電機兩臺，<sup>4</sup>民國 4 年，向農工商部立案註冊，領有公司執照，開始營業。民國 11 年，向日本東亞興業會社借款 200 萬日圓（約合 184 萬銀元），擴充電廠，購買新機 1,600kw 一臺，將原有之 240kw 兩臺發電機廢棄。因借日款之故，日人取得

<sup>1</sup> 陳真，《中國近代工業史資料》（北京：三聯書店，1961），輯 3，頁 1359，謂成立於 1906 年，不確。《民國十五年年鑑》，頁 959，謂成立於宣統 2 年(1910)。經濟部，《中國經濟年鑑》（民國 23 年），章 11，頁 766；《交通部公報》，期 41、60，附錄：滿洲電氣株式會社，《中南支各省電氣事業概要》（滿洲，1939），頁 668，謂成立於宣統 3 年(1911)。東亞同文會編，《中華民國實業名鑑》（東京，1934），頁 1002；天海謙三郎調查，《支那の電氣子業に關する調査附錄》（三菱合資會社，1935），頁 58-59，謂成立於民國 4 年，則指開業之年與登記註冊之年。

<sup>2</sup> 《交通部公報》，期 41（1920 年 5 月），附錄，頁 8；期 60（1921 年 12 月），頁 9。

<sup>3</sup> 《民國十五年年鑑》，頁 959。

<sup>4</sup> 民國 24 年 8 月 13 日，公司呈，建設委員會檔案（以下簡稱建檔，近史所收藏），23-25-15,6。

該電廠的經營權。日人經營欠佳，又因排日風潮之故，國人不滿日人經營，拒納電費，至民國 14 年底，欠費達 13 萬餘元，日人無法索取；<sup>5</sup> 15 年時，合計歷年虧損達 70 餘萬元，乃於是年 3 月休業，16 日起停火。<sup>6</sup> 武昌總商會、慈善會及善社聯合會三團體，組織竟成電氣公司接盤，<sup>7</sup> 3 月 1 日訂立草約，7 月 20 日正式簽約。合約內容要點：議價及欠款共計日金 220 餘萬元，折合華幣 160 萬元，東亞興業會社減讓為 90 萬元，先付 12 萬元，餘分 20 年無息償還，自民國 16 年起，每年 39,000 元，如不能按期付款，則按月息五釐計算。<sup>8</sup> 實際上公司當時僅付 8 萬元，非 12 萬元。

竟成公司籌資 20 萬元，訂立組織章程，設董事 13 人，監察 5 人，總經理 1 人，協理 1 人，由董事會選聘之，下設總務、材料、工程、營業、會計五科，各置科長 1 人，下設辦事員若干人。<sup>9</sup> 民國 15 年 5 月間接辦，未及四個月，武昌圍城 40 日，<sup>10</sup> 桿線損失慘重。國民政府革命軍佔領武昌後，建設廳於 9 月 27 日收為公辦，改為武昌電燈局，因時局不安，難以維持，於 17 年 2 月 12 日交回竟成公司商辦。此後仍因經營不良，辦理未善。<sup>11</sup> 民國 19 年 11 月，建設廳派技士董黻才前往查驗，當時舊電廠有 300KVA（即 240

<sup>5</sup> 民國 24 年 9 月 25 日，訴願書，建檔，23-25-15,6。《民國十五年年鑑》，頁 959。湖北省，《湖北建設最近概況》，電政，頁 67。《中南支各省電氣事業概要》，頁 668。鄭盧舟譯，《列強在華勢力概觀》（上海：良友公司，無出版年代），頁 46。

<sup>6</sup> 民國 15 年，武昌電燈公司呈湖北警務處文，附於民國 24 年 8 月 28 日訴願書後，建檔，23-25-15,6。

<sup>7</sup> 民國 22 年 12 月 8 日，實業部函，附尹仲濤呈，建檔，23-25-15,5。

<sup>8</sup> 民 15 年公司呈警務處文，19 年 6 月 14 日，建設廳呈，建檔，23-25-15,4；22 年 4 月 18 日，建設廳呈，建檔，23-25-15,5。《民國十五年年鑑》，頁 959，《中華民國實業名鑑》，頁 1002，《湖北建設最近概況》，電政，頁 68，皆謂議價 95 萬元，第一年交 15 萬元，不確。民國 15 年 7 月 20 日合同，附於 25 年 1 月 3 日公司訴願書之後，建檔，23-25-15,6。

<sup>9</sup> 民國 15 年公司章程，附於民國 24 年 8 月 28 日訴願書後，建檔，23-25-15,6。

<sup>10</sup> 民國 15 年 9 月 1 日至 10 月 10 日，國民革命軍共圍武昌 40 日，後守城官內應始破。高秋，〈四十天目睹之慘狀〉，《武漢文史資料選輯》，輯 3（1983 年 8 月），頁 75。馬驥，〈記困守武昌城的戰役〉，前書，頁 68-74。有關此事之日誌，見《湖北文史資料》，輯 22（1988 年 4 月），頁 347-351。

<sup>11</sup> 《湖北建設最近概況》，頁 68。

（武昌）發電機兩部，11年新電廠設立，有1,000KVA發電機兩部（合計為1,600瓩），舊電廠停止使用。高壓線及四路幹線，均係前武昌電燈公司留下，破壞之處甚多，線號大小均不夠送電，包線與裸線參雜不分，時有走火漏電之事發生；空中架線方式，縱橫錯雜，極不整齊，危險堪虞。電廠機件，年久失修，無安全保障，一遇損壞，即全部停電。私燈竊電太多，公司無法制止。電壓220V，但用戶多用110V燈泡，且常感昏暗不明。<sup>12</sup>

民國20年5月，建設廳謀改善內部，組維持會，由十一機關組成，主要目的在取締私燈。7月旋被大水，損失慘重，公司無力恢復，建設廳貸給2萬元，月息9釐，原擬次年1至6月攤還本息，但公司無力償還。建設廳會同民政廳核議，由省庫津貼公司路燈費，每月500元，但公司仍無力擴充設備，燈光日暗。<sup>13</sup>民國21年9月，建設廳又派股長吳均芳前往調查，唯未見報告。12月建設委員會（以下簡稱建委會）派電業室主任及全國電氣事業指導委員會主任委員惲震前往視察，謂公司辦理不善，最大原因在線路損失太大，用戶嘆有煩言。<sup>14</sup>

除了上述設備不良、私燈太多之外，公司內部組織亦欠佳，董事、監察身兼公司職員，所有權與經營權合而為一，經營人才未必適合。民國15年時，發起人即兼任經營人員，如總經理左仁親及協理段寶誠皆為發起人。監察俞菊身，因公司欠其煤款，要挾經理左仁親許其主管公司財務，兼管營業，因氣燄過盛，為職工所逐。20年6月，第一次股東會後，董事邱益三任會計股長，項仰之任協理，宋伯珩任總經理，監察徐是法任發電廠長兼營業、材料股長，周小荃任計算、交際股長。22年4月，臨時股東會後，項仰之任董事長，以俞菊身任總經理，宋伯珩任協理，邱益三仍任會計股長。監察吳慕陶在發電廠任要職，周小荃任總稽核，徐松甫任調查股長。<sup>15</sup>按公司法，

<sup>12</sup> 民國19年12月18日建設廳呈，附11月26日董技士報告，建檔，23-25-15,6。

<sup>13</sup> 《湖北建設最近概況》，頁68-70。附有詳細取締私燈辦法及借款合同，民國20年10月2日訂。民國22年4月18日，建設廳呈，建檔，23-25-15,5。

<sup>14</sup> 民國21年12月13日，令建設廳，建檔，23-25-15,5。建委會，《公報》，期26（1933年1月），頁150。

<sup>15</sup> 民國22年4月，股東華友卿等九人呈控，5月，再呈控，建檔，23-25-15,5。

監察不得兼任任何職務。<sup>16</sup>而公司人事如此混亂，無非是結黨營私，貪污舞弊，其顯著者為任意兼職，自由加薪；邱益三身為會計股長，暗中設立旭日煤廠，從中取巧；購料無單據，舊廠機器被盜賣。據估計，每月收入應有3萬元至5萬元之間，但經理左仁親僅云2萬元左右。<sup>17</sup>除付日人8萬之外，公司欠債既未再償分文，亦未發給任何股息。公司對於股友之指控，答以「純係出自謠傳」；對所提證據，答稱公司已由財務委員會接管，應已知公司內部情況。<sup>18</sup>公司股東分成兩派，一為當權派，即任職各股東為主；一為在野派，反對當權派經營不當。22年4月12日臨時股東會，兩派大打出手，並相互向法院提出控告。由此可知公司內部腐敗情形，已經到了非加整頓不可的地步。

## 二、整頓與改組之爭

民國19年12月，建委會曾指令建設廳督促改善，董黻才查驗後，建設廳根據建委會的指令，命公司應改良者有四：<sup>19</sup>

- 一、會計務求精密，收費務去偷漏，以期收支準確。
- 二、線路亟需整理，並添換變壓器及導線，以減少損失而防危險。
- 三、速購新機，以應用戶之需。
- 四、竊電必須嚴查並防制。

此四點即為公司迫切需改整頓之處，但未見有何行動與效果。

民國22年2月，建委會設計委員兼任建設廳技正及第四科科長張延祥協助公司改良技術。3月8日，張延祥提出改革辦法：

<sup>16</sup> 劉增銓、林桂端，《新公司法》（臺北：大成企業局，1946），頁53。張國鍵，《商事法論》（臺北：1963年第10版，著者發行），2編，頁31。

<sup>17</sup> 同註15。又民國22年3月8日，張延祥報告，4月18日，建設廳呈，建檔，23-25-15:5。

<sup>18</sup> 公司撰，《商辦武昌竟成電燈股份有限公司之經過》（夾於建檔中，無出版時地，以下簡稱《公司之經過》），頁12。

<sup>19</sup> 民國19年12月26日指令廳，20年2月24日，再指令，故未立即批准公司之註冊。20年6月3日，廳令公司應改良四點，建檔，23-25-15:5:6。

- 一、政治方面，由建設廳派一專員指導改良一切事項。
- 二、公司方面，清算資產與債務，依法改組公司，增加資本，擴充設備。
- 三、社會方面，由總商會、銀行公會及公司董事會各派代表一人組成財務委員會，接管公司財務。

並提出取締竊電於一個月內完成；整理業務、改組公司、計畫擴充，於三個月內完成；添置機器、整理線路，於六個月完成。指導專員不支薪，財務委員略支辦公費，故不需經費。<sup>20</sup>建設廳依照上列建議，提出整理計畫，分兩期實施，第一期為三個月，由廳指派專員，由總商會、民電會、銀行、公司董事會、股東會各派代表一人組成財務委員會；由公安局、憲兵取締私燈及輕磅燈泡；借用紗廠電流或開舊機，增加供電。第二期為六個月。清理公司資產，組評價委員會，由建委會、全國工程學術團體、商業工程家各一人組成。另改組武昌電氣公司，招集股份 30 萬元（舊股東 10 萬元，漢口既濟水電公司 10 萬元，武昌市商會 10 萬元），承盤竟成資產。並預算改組後整頓擴充工程設備之費用，及流動資金 10 萬元，向武昌上海儲蓄銀行透支。估計全年收入 84 萬，除開支外，股東官利紅利約 6 萬元，年利二分。<sup>21</sup>此項提案，原則上依照張延祥的意見，改變者僅為時間延長及財務委員的增加。另外就新公司組織、資金的來源、新公司收支的估計等加以計畫，較前更為周詳。此計畫於 3 月 28 日省府會議通過，任命張延祥為指導整理專員，4

<sup>20</sup> 民國 22 年 2 月 8 日，張延祥呈，建檔，23-25-15,5。

<sup>21</sup> 民國 22 年 4 月 18 日，建設廳呈，建檔，23-25-15,5。

新公司承盤舊公司 10 萬元，即作為舊股東新股金，其餘 20 萬元開支如下：

放置長江水線（向既濟水電公司購電 2 千瓩）	3 萬元
購置水線變壓器等	2 萬元
購置 1,000 瓩電機一套	6 萬元
添造廠房等及進水設備	4 萬元
修理路線及桿木等	5 萬元

新公司概算年收入 84 萬元，支出概算如下：

經常開支及購電費，每月 5 萬元	全年 60 萬元
折舊準備金（舊機 20 萬元分五年攤還）	全年 4 萬元
擴充設備及線路	全年 10 萬元

此外，公積金 3 萬元，職工獎勵金 1 萬元，股東官利紅利 6 萬元。

月 1 日成立財務委員會，公安局並立即查禁竊電及取締輕磅燈泡。<sup>22</sup>

整理三個月之後，發電量略有增加，燈光亦亮，營業轉虧為盈。張延祥認為公司不甚合作，以致若干事項未能實行：如優待機關辦法未經公司宣布，停收表租未遵令辦理，放送日電尚無確期，馬達價未照規定減低，竊電罰款未撥充路燈費用等五項。

6 月 26 日，竟成公司呈文省府，反對改組，理由如下：

一、公司已進行整理，兩月有餘，暫著成效，起水架工程已完竣，共支水管費 4,000 元；改良進火線，已費 2,000 元；已與德國禪臣洋行(Siemssen Co.)訂購箱管，13,000 元，已付定金 3,000 元，四個月內可到漢口；已與既濟水電公司購買 500 瓩舊電機一套，價 5 萬元，另購 500 瓩電機一套，已在接洽中。燈光已非昔比，將來發展可期，無改組之必要。

二、公司資產 90 萬元，又歷年添購機件 10 餘萬元，共 100 餘萬元，而建設廳以 10 萬元承盤，相去太遠，對公司債務，萬難背信。<sup>23</sup>

財務委員汪書城（即民營電業聯合會（以下簡稱民電會）主席）致函建設廳，謂整理已漸著成效，請延長三個月。張延祥簽註意見，同意延長三個月，但在期內應趕辦估計資產、清理債務、審核公司收支，並籌劃改組。8 月中，省令准予延長整理三個月，10 月 1 日組織新公司，並限 8 月底以前完成優待機關用電等五項。9 月 7 日，竟成公司呈請收回成命，謂公司非宣告破產，決無改組之必要；公司負債 78 萬元（實為 82 萬元），亦為資產，不得認為債務，不數年債務即可償清。限 8 月底前實行五事，答覆如下：

一、優待軍警五折，機關七折，早經實行。

二、表租，因未收保證金，故酌收表租。至於押款 10 元，可改為用電保證金。

<sup>22</sup> 民國 22 年 4 月 18 日，建設廳呈：財務委員：武昌縣商會代表俞菊身，上海銀行代表胡慶生，公司董事會代表宋伯珩，民電會代表汪書城，股東會尚未派出代表。

民國 23 年建設廳整理武昌竟成電燈公司文卷，附公安局公告查禁及取締輕磅燈泡辦法，建檔，23-25-15.5。

<sup>23</sup> 《公司之經過》，頁 4-12。

三、放送日電，俟添購新機後，即可照辦。

四、減收馬達費，亦可隨之照辦，無待催促也。

五、竊電收入，但補損失，並無罰金，不得用爲路燈費。

公司又稱，以上五點，並非整理範圍，張延祥「不於工程營業上指導改良，徒以義務相責難。……張奉令數月，到公司不過數次，來到亦不過一小時，公司從未得其一言之指導。」廳長據其提案，是張延祥肆其蒙蔽也。公司計畫今後之改進：修整舊廠之 300KVA 機兩部，費用 5 萬元，由公司負責人籌措；添購 2,000 匹新機一部，價 50 萬元，裝費 10 萬元，可分期付款，每期 10 萬元，擬招股 20 萬元。股東亦呈請假以時日，方能辦到，並請對已成之事業加以護惜。<sup>24</sup>

民國 22 年 10 月，延長三個月之期已過，建設廳謂公司抗不改組，呈文建委會，撤銷前案，另籌辦法。建委會准予備案，謂公司未註冊給照，本無營業權可言，另招殷實商家，依法定手續進行改組。<sup>25</sup>

社會上對改組有兩種不同意見：一爲指責竟成公司缺失甚多，贊成改組者；一爲支持整理，避免改組者。前者有市民田雲陔，攻擊公司有下列六項缺失：

一、公司未領執照，私擅營業，違法抗令。

二、延騙公款，省撥 2 萬元，但毫無建樹，又未還款。

三、電壓降至 80V，且時黑時暗，妨害治安。

四、非法侵入私宅查電，勒罰詐索，蹂躪市民。

五、包燈 50 支，月收 2.5 元，公司舞弊，分肥中飽。

六、拒絕裝燈，屈抑平民；平民只好改用煤油燈，以致利權外溢。

武昌市商業同業公會代表尹仲濤等，亦指責公司專利盤剝，魚肉商民，甚於日人，指出其缺點有四：

一、公司收押表費 10 元，又按月收 0.75 元租費，而表值不過十餘元。

<sup>24</sup> 前書，頁 15-19。

<sup>25</sup> 民國 22 年 10 月 20 日建設廳呈，25 日指令，建檔，23-25-15,5。

二、民國 16 年前照表收費，每度 0.18 元，16 年後，以中交國庫券虧折，加收 0.04 元，年來物價低落，並未減收。

三、電表快慢由其自定，有爭執時，公司不理。

四、不准用戶欠費，新租戶要代繳以往欠費，有失公平。<sup>26</sup>

後者則為民電會，願代為整理，冀免改組，於 12 月 21 日呈文建設廳及建委會，謂竟成公司委託本會負責整理，現已擬具章程，設委員 5 人（其中 1 人為公司董事會代表），並指定 1 人為主委。公司提供財產目錄供參考。整期一年。整費 5 萬元，由董事會負責。本會聘工程、營業、會計三課主任，指揮公司員工。員工如有不勝任者，通知公司經理更調之。每月收入，除開支外，酌提 50% 交董事會還債及發給官息，其餘作擴充之用。<sup>27</sup>此一方方式，公司可保留經理一職，一切產業仍為公司所有，自較改組為佳。建委會批示：俟建設廳轉呈再核辦。建設廳則反對此議，謂已撤銷原整理案，另籌辦法。由該會單獨整理，礙難照准。<sup>28</sup>

所謂另籌辦法，由省主席張群囑建設廳擬訂武昌水電廠合辦計畫，此一計畫，曾經歷五載，數度籌備，未能實現，此次則下定決心，期其實現。電廠方面，宜先裝 3,000 瓩電機二座，日開其一，夜則兩座全開。一年後再加一座（3,000 瓩），三年後再加 6,000 瓩。估計投資水廠 100 萬元，電廠 200 萬元，約兩年全部完成。<sup>29</sup>此一計畫與原定之整理改組計畫完全不同，唯因經費過大，7 月間改為廳辦湖北電廠計畫，籌 70 萬元，購 2,000 瓩透平機一部（30 萬元），購杭州電廠舊機 2,300 瓩（10 萬元），加上其他費用（30 萬），期於 23 年底裝好舊機，明年底裝好新機。經費來源，以向銀行借款為主，由銀行派總稽核一人。估計 24 年收入 50 萬元，支出 30 萬元；25 年收入 75 萬元，支出 45 萬元。銀行借款本息可於第五年還清。<sup>30</sup>此兩項計畫

<sup>26</sup> 民國 22 年，6-7 月間，田雲陔呈；12 月 8 日，實業部函，附尹仲濤等人呈二件，建檔，23-25-15,5。

<sup>27</sup> 民電會，《電業季刊》，卷 4 期 3（1934 年 6 月），文牘，頁 1-4。建檔，23-25-15,5。

<sup>28</sup> 民國 22 年 12 月 27 日，建委會批，23 年 1 月 24 日，建設廳呈，建檔，23-25-15,5。

<sup>29</sup> 民國 23 年 2 月 3 日，武昌水電廠合辦計畫，建檔，23-25-15,5。

<sup>30</sup> 民國 23 年 7 月 15 日，電廠計畫，建檔，23-25-15,5。

之實現，必須先接管現有之竟成公司。

民國 24 年 5 月，建設廳仍以整理為名，召開整理委員會，成員五人：李捷才，市政處代表，任主席；蔡孟堅，公安局代表（未出席，由吳光韶代）；楊達夫，商會代表；柯舜卿，公司經理；游鵬翥，建設廳技正。通過整理大綱，分工程、業務、資產與負債三方面，會議目的只在擬訂整理計畫及取締私燈方案，故會期限定兩個月。真正目的似在召開估價委員會。7 月 26 日召開第一次估價委員會，成員有：李捷才、邵逸周（工程學會武漢分會會長）、王嵩（財政廳代表）、游鵬翥、方博泉（電氣專家）、席德桂（會計師）、方松齡（地方法院代表）等七人，公司人員可列席。7 月 31 日，第三次估價會議，完成估價，<sup>31</sup>以便下月正式接管。

### 三、政府接管與公司訴願

民國 24 年 8 月 3 日，省府函告建委會，市政處將接管武昌竟成電燈公司。8 月 7 日，市政處即派偵緝隊八人進駐公司及電廠，次日令公司辦理移交，完成接管手續。接管的理由，如下文所述 1 至 5 項。公司不服，8 月 10 日電建委會，認為估價太低，僅十六萬餘元，並表示股東願再投巨資，以圖發展，請求救濟。12 日董事會再致電建委會，次日呈文，反對接管，認為估價太低，並提出 23 年 8 月 13 日民電會會計師于懷仁的折舊估價，至少值三十三萬餘元，另有營業權值 20 萬元。8 月 28 日，公司向建委會提出訴願書，並附各項相關文件。次日則呈文民電會，請求援助。<sup>32</sup>

自 8 月 19 至 9 月 20 日，前後共有六家同業公司投文民電會或建委會，聲援竟成公司，所持的理由與公司相同，重點在估價太低。至於態度方面，則不面有兔死狐悲之感。多云：「凡我同業，人人自危。」「民營電業前途，殊失保障，而起恐慌。」請主持公道，以維電業，而保民產。民電會則多次

<sup>31</sup> 民國 24 年 5 月 6 日至 7 月 25 日，七次整理會議紀錄，8 月 3 日湖北省府函，附三次估價會議紀錄及估價單，建檔，23-25-15,6。

<sup>32</sup> 各相關文件，見建檔，23-25-15,6。

呈文建委會，表示上述意見。<sup>33</sup>

建委會科長朱大經審議公司訴願書，謂訴願書方法尚無不合，但程式不合國民政府一年前所公布者，且未說明副本是否送至原處分官署，因之拒絕接受，於 9 日批示公司，並函咨省府。9 月 22 日，公司重新提訴願書，並更正文內所引用過時之條文。26 日，朱大經審查，謂仍有未合規定之處：一、前次為經理柯舜卿所呈，此次改為董事三人所呈，應提代表委任書；二、訴願人未蓋章；三、代表人未經註明年齡、性別，於 9 月 30 日批覆。公司於 10 月 13 日再度修正，建委會始正式受理，並接省府答辯書，於 11 月 18 日決定與定稿，分送省府及竟成公司。<sup>34</sup>自 8 月 3 日至 12 月 14 日，共計四月有餘，是為申訴及裁決時期，三方面各自陳述意見，分列如下，可互為比較，以觀察三方面的態度。

一、省府認為公司無意整理，陽奉陰違，內容窳敗，險象叢生。建委會亦認為公司自民國 17 年起未曾整理，又未遵照地方政府及本會之督促指導整理，早已違反監督條例第 14 條規定。公司首先解釋整理不良的原因：民國 20 年 10 月廳令另籌辦法，以致電費滯收，損失不堪。此後年餘，終日在疑懼中，實不容有整頓之餘暇。私燈近二千戶，無法整飭，以致燈光暗淡，官員亦有責任。民國 24 年 5 月組織整理委員會，僅兩個月，公司已向蘇州電廠洽購 750 匹電機一座，已有成議，但無法實現。

公司又指出，按監督條例第 14 條，如辦理不善，又不遵令整理改善，可罰鍰，或令股東會或董事會撤換負責人。省府謂股東所引條例，係就已註冊者而言。建委會亦有此意。

二、省府指責公司未註冊，非法營業。建委會指出公司僅於民國 4 年領有農商部之公司執照，未向中央主管機關領得電氣事業執照，當初承頂辦理，亦未經中央部會核准註冊給照，故未有合法之地位，未有電氣事業人之資格，不得享有營業權。公司則辯稱註冊有案，除民國 4 年領有執照外，15

<sup>33</sup> 《電業季刊》，卷 5 期 4（1935 年 12 月），文牘，頁 4-10。

<sup>34</sup> 各相關文件，見建檔，23-25-15,6。

年3月頂辦後，亦向建委會辦理註冊，且已繳納註冊費，只須補繳若干文件即可。公司另提出，依法公司設立在監督條例之前，僅須具報備之手續，呈送書圖到達之日起，即可援用相關之法規。建委會謂此為舊法規，已失效。

三、省府接管，係根據民國22年10月25日建委會准予招股實商家接辦，依法定手續進行；又奉行營命令接辦；同時宜昌市各業同業公會亦稟請整飭。

四、公司提出整理委員會不依法例組成，未呈報中央主管機關核准。由該會產生之估價委員會尤屬違法，與監督條例第20條不符。省府謂此次估價至為公允，估價會由工程界、學術團體等組成，公司經理亦先後列席，曾經建委會核准備案，行營核准。建委會則謂整理會公司經理亦為委員之一，曾出席，且有提案；估價會公司經理亦列席。公司辯稱當時參加為核實整頓起見，未料為接管之預備也。

五、省府謂估價結果，公司已陷於破產地位，資產僅16萬餘元，而負債超過百萬元。公司則認為估價太低，公司原價在百萬元以上。于懷仁折舊估價（23年8月），資產亦有33萬餘元，另有營業權20萬元。省府駁稱：于懷仁係民電會會計師，係公司一面委託，且估價時間不同，不足為憑。至於營業權，公司未註冊，何來此項權利？公司另稱應還舊債16萬元（即日債82萬元，日方允以16萬元一次還債），公司已付8萬元，合計24萬元，足證原有機器至少值24萬元。省府謂何得將此8萬元混入此次估價之內？公司復舉出：既濟公司於1909年裝有鍋爐三具，估價6萬5千兩，合9萬餘元，而本公司於1909年裝有同廠同容量之鍋爐二具，又於1920年再裝一具，加上全部透平機，僅估價4萬餘元，相去未免太遠。省府對此則未置答。

六、公司指出，政府接管，按監督條例第19條之規定，應於營業期滿始能收為公營，且須於二年前通知，並給付適法評定之價格。省府及建委會皆以公司未註冊，不享有電氣法人資格拒之。

七、公司提出無外國借款合同可據，而今政府竟以外債為口實。省府指出欠日債82萬元有案可稽，當時未經交通部及地方官署核准，依監督條例第16、21條規定，早應停止其營業。建委會亦作如是云。公司提出15年7

月 20 日承盤正式合同，認為所有債務由原公司負責償還，與竟成公司無關，以為辯護。

最後由建委會裁決：認定公司未註冊，無營業權，估價委員會組織，核與監督條例第 20 條不符，估價部分撤銷，應由省府另為估價。由整個過程及三方面所述之理由看來，建委會之裁決，主要理由以公司未註冊，加上經營不善，可以收歸公營。就法規而言，只言及停止其營業。停止營業後，政府是否可以接管，未見有明文規定。就公司而言，經營已二十餘年，自建委會成立以來，亦有七年之久，何以久未停止其營業？若以經營不善而言，其標準又如何？認定之權幾全在監督機關，則對民營業者仍缺乏保障。至於估價問題，應依法辦理，建委會的裁決，非常公正，或可對公司資產有所補救。

民國 25 年 1 月 3 日，公司再提訴願，對破產之說有所辯護，對未註冊領照無營業權亦有所反駁。1 月 18 日，建委會批示：查向原裁決機關再提訴願，於法無據，不予受理。<sup>35</sup>公司所欠日債 82 萬元，經省政府與日方商議，以 16 萬元清償。舊債舊股，省主席楊永泰允以 32,000 元了結。<sup>36</sup>此案至此告一段落，建委會所批另行估價，只是一句空話。

#### 四、接管後的經營

民國 24 年 8 月 8 日，市政處召開整理委員會，將水電兩廠合併，成立武昌水電廠，實現多年來省府的夢想。廠長由市政處處長兼任，副廠長及總工程師由市政處委任，其餘職員（總務、營業、會計、機務、線路五股長，給水、發電兩所長等）由廠長委任。初任廠長為李捷才，副廠長張培均，總工程師暫缺。<sup>37</sup>民國 25 年，由程文勳任廠長。<sup>38</sup>電廠整理分兩方面：

<sup>35</sup> 民國 25 年 1 月 3 日，公司再訴願，1 月 18 日，批示，建檔，23-25-15,6。

<sup>36</sup> 民國 25 年 10 月 1 日，單基乾函，建檔，23-25-15,7-1。

<sup>37</sup> 李捷才，日本帝大經濟學士，曾任南京市財政局秘書、科長、首都建設委員會主任秘書、國民黨南京市監察委員、南京市社會局長、內政部技正、湖北省政府第三科科長、技術室專員兼統計室主任、武昌市政處長。民國 24 年 11 月，廳呈，建檔，23-25-15,6。張培均，留美，習市政。民國 25 年 10 月 1 日，單基乾函，建檔，23-25-15,7-1。

一、工務方面：修理機件及鍋爐，缺乏修換零件者，俟新購料運到後，購用第一紗廠電力，再停機大修。改良輸電，添換新桿 178 根，裝置新線，餘視財力再抽換。進屋總線，改用鉛皮包線。檢驗、換裝電表。整理路燈，設路燈專線，統一開關。

二、業務方面：訂立營業章程，廢除包燈，改裝電表，減低裝移費用及底度，訂立優待辦法（軍警機關及學校五折，省屬機關及軍警職員住宅六折），取締私燈，改良會計制度，防止抄表收費流弊，規定款料保管辦法，改良購料流程，採用招標比價辦法。

營業章程中電燈用電價，每度 0.22 元，建委會認為尚宜，惟未採用歷級制；電力電熱雖採用歷級制，但電力 1-500 度，每度 0.15 元，電熱 1-1,000 度，每度 0.15 元，建委會認為奇昂，應降低。<sup>39</sup>

民國 25 年 9 月下旬，建委會技正單基乾前往視察，當時電廠，因電力不足，向第一紗廠購電 300 眇，以應急需。向杭州電廠購得 2,300 眇舊機一座，已裝好，另 800 眇尚未裝。此項購機經費，省府投資 60 萬元，係向農民銀行借款 57 萬元而來。工程方面，由華西公司合作承辦，約負擔 30 餘萬元。足見省府經費甚為困難。當時桿木腐爛，外線縱橫，非澈底重放不可。接戶線則隨意拉引，亟須改良。<sup>40</sup>由此看來，工程整理成效不大。由下表可以證之。

<sup>38</sup> 程文勳，江蘇無錫人，1885-，留比，Liege Uni.，習礦冶，民國 2 年起，任科長、工程師、公路局長、鐵路總務處長，民國 26 年任市政處處長。資源委員會，《中國工程人名錄》（長沙：商務印書館，1941），頁 166-167。

<sup>39</sup> 民國 24 年 11 月 8 日收省府函，建檔，23-25-15,6。湖北省政府，《湖北省年鑑》，第一回，民國 25 年，（武昌，1937），頁 337。

<sup>40</sup> 民國 24 年 10 月 1 日，單基乾函，建檔，23-25-15,7-1。

發電量增減表

單位：千度

日人經營期		竟成經營期		市府整理及接管期	
年別	發電量	年別	發電量	年別	發電量
1923	1,920	1927	2,760	1933	3,589
1924	2,080	1928	3,087	1934	3,811
1925	2,280	1929	3,971	1935	3,690
1926	2,520	1930	4,595	1936	3,355
		1931	3,118		
		1932	3,514		

資料來源：《中南支各省電氣事業概要》，頁670-671。

但其財務業績則進步甚多。茲將民國 23 年至 25 年，該電廠財務業績列表如下：

武昌電廠財務業績表

年別	用戶數	收入 (千元)	支出 (千元)	獲利 (千元)
1934	3,027	245	234	11
1935	3,708	248	207	41
1936	4,600	433	361	72

資料來源：滿洲電氣株式會社，《中南支各省電氣事業概要》，頁670。

說明：單基乾視察報告，亦云收支相抵，略有盈餘，用戶 4,000 餘戶。

由上表看來，用戶增多，但發電量反而減少，只得購電。25 年收入比上一年增加 75%，不為不多，證明業務改良效益大，也證明原公司財務管理欠佳，貪污舞弊是為事實。

合辦武昌電廠，初由常州大成紗廠發起，該廠在武漢接辦震寰紗廠後，見舊有原動力不經濟，經理劉國鈞託莊仲希函告程文勳，欲聯合第一及裕華兩紗廠，與省府合辦大電廠，但未成功。建委會亦有意與省合辦大電廠，於民國 25 年 9 月 16 日派技正單基乾前往武漢視察，並商合作辦理新廠事宜。單於 9 月 21 日前往，與省主席楊永泰面談。楊表示前與華西合作，係過度辦法，永久計畫願與建委會合作，由省府籌款一、二百萬元，收買既濟水電

公司，將武漢三鎮水電合而為一；合作辦法有二，可選其一：一為省府與建委會合作，分股計算，現金部分，由省擔任；二為省、會、商三方面合作，商任現金，會任機器，省則以前此投資作股。市政處長兼水電廠長估計：震寰、裕華機器陳舊，粵漢路機廠、軍政部、織呢廠等，約需電 3,000 瓩；第一紗廠亦需要電力；現有電燈戶四千餘戶，最高負荷 2,000 瓩，總計需要發電容量 6,000 瓩。廠址仍舊，可擴大到江邊，分三期增設新機：一、二期各 5,000 瓩，第三期增 10,000 瓩。如建委會合作，可讓出廠長一職，總工程師現尚未聘定，可由會派。單基乾認為，粵漢路通車後，發展殊有希望。<sup>41</sup>

10月13日，惲震函程文勳，表示建委會委員長張人傑願意合作辦廠，有二事宜即辦者：一、省府投資水電資產，請列一詳細表；二、建委會將再派專家覆勘，廠地即請省府從事徵收。整理既濟乃將來第二步工作。公司組織主體仍在政府，商股只佔少數耳。<sup>42</sup>

民國 23 年，宋子文創辦中國建設銀行(China Development Finance Corporation)，26 年 5 月，成立揚子電氣公司，收購首都電廠與戚墅堰電廠，也有意投資武昌水電廠。建委會也想與省府合辦武昌電廠，資金約需 1,000 萬元，省府籌 100 萬元，因資本過鉅，由中國建設銀行公司協助投資，俾早日實現。<sup>43</sup>

建委會派首都電廠總務主任廖芸皋去漢口，與武昌水電廠副廠長張培均磋商，組廠大致決定，前定資本 1,000 萬元，現增為 1,200 萬元，先籌半數，600 萬元中，由武漢各紗廠聯合投資 200 萬元，省府擔認 150 萬元，餘 250 萬元由中國建設銀行公司投資。武昌水電廠現有資金約 100 萬元，惟尚負債 50 萬元，另剩下 50 萬元，由省府發行電氣公債 100 萬元，補足 150 萬元。擴廠計畫，購 15,000 瓩發電機兩部 347 萬元，購地、打基、蓋房子，共約

<sup>41</sup> 單基乾於 9 月 21 日至 28 日在武昌視察並見楊永泰。單呈等函，民國 25 年 10 月 1 日，建檔，23-25-15,7-1。

<sup>42</sup> 民國 25 年 10 月 13 日，惲震函程文勳，建檔，23-25-15,7-1。

<sup>43</sup> 南京，《中央日報》，民國 26 年 5 月 20 日，引自陳真，《中國近代工業史資料》，輯 3，頁 788。

80 萬元，建抽水碼頭 36 萬元，購買中國機器 34 萬元，線路設備 130 萬元，合計 627 萬元。預計三、四年內完成。<sup>44</sup>建委會組織籌備委員會，並派黃輝前往武昌主持。<sup>45</sup>後因戰爭關係，經費周轉困難，26 年 11 月，建委會通知省府從緩處理，從此停辦。<sup>46</sup>戰後由資源委員會（以下簡稱資委會）與省府合辦水電廠，就人才與資金，都比較方便。<sup>47</sup>

## 結論

此一個案的研究，充分顯示中國早期電氣事業的複雜性。業者前後有日本人、商人及地方團體與政府機關；政府機關包括地方政府與中央政府，即省政府與建委會；地方團體包括總商會、慈善會、善社聯合會。資金來源，早期牽涉到德、日商人，中國銀行界及商家等。在各種勢力爭論與角力之間，用戶使出撒手鐗，不繳電費，逼使日人經營的公司垮臺。社團組成的竟成公司，內部分成兩派，大打出手。政府整頓與接管之際，多家民營電業公司出面聲援，反對政府接管，全國民營電業聯合會也插上一腳。中央政府與地方政府的意見也不一致。

資金困難，技術欠佳，管理不良，是為中國早期電氣事業最普遍的現象。

<sup>44</sup> 陳真，前引書，輯 3，頁 1359。

<sup>45</sup> 建委會，《公報》，期 77（1937 年 6 月），頁 182。民國 26 年 12 月 31 日，黃輝呈請辭職，建檔，23-25-15,7-2。（8 月 13 日建委會發表黃輝為籌備主任。此事承朱沛蓮先生函告）

<sup>46</sup> 民國 29 年 5 月 10 日，資委會呈經濟部，經濟部檔案，18-31,66。

<sup>47</sup> 中日戰爭期間，武昌電廠原機已毀，日本組織「華中水電株式會社」，民國 31 年時，該廠有發電機一部，容量 484 瓦。（見《華中水電株式會社概要》，油印本，無頁次；華中水電株式會社調查，《中支電氣事業現況調查》，油印本，1942 年 3 月，頁 113。）戰後，民力疲困，自難籌得資金，由資委會與湖北省政府合辦，有四項方便之處：一、該廠已為官方所有；二、線路等資產可做為省府投資；三、大部分復員資金與人才，由資委會負責，不致有問題。民國 34 年該廠預算 10 萬萬元，結果只用去 4,400 餘萬元，35 年一年之內，該廠調入將近 30 人，由此可證資委會當時的能力；四、官方辦理，較易獲得「善後救濟總署」分配電機設備，該廠後分配到發電機組，2,500 瓦一套，500 瓦兩套。（見資委會檔案，藏中央研究院近代史研究所，24-11-18，1-3 函。）較戰前 1,600 瓦的發電容量，增加將近一倍。

資金困難的情況，最後估計需款 1,200 萬元，而初創時僅 12 萬元；社團接辦時只籌得 20 萬元，且須先向銀行透支；省政府接管只籌得 60 萬元，係向銀行借來 57 萬元，工程方面與華西公司合作，由其負擔 30 萬元。由這些籌措資金的情況看來，其所面臨的困境可想而知。至於技術欠佳，管理不良，文內已敘明，此處不贅。如果善加經營，一個擁有 4,000 餘用戶的電廠，應該是有利可圖，初步整頓後的經營，雖然發電量並未大量增加，但收支方面，即能轉虧為盈，且增加甚多，是為明證。就投資報酬率而言，以往商人投資不計，接管後省政府與華西共投資 90 萬元，而民國 25 年獲利 72,000 元，報酬率達 8%。若加上前人投資以 100 萬元計，則共投資 190 萬元，其報酬率為 3.8%，情況仍然不錯，唯設備折舊金未扣除。由此觀之，武昌電氣事業，仍具有發展的潛力。既使報酬率很低，為了社會需要，也應當加強其發展。

早期的虧損，固為經營不善所致，但外部環境的影響也是一大原因，如政局不穩，戰爭頻甚，自然災害，以及反對日人經營的民族主義，亦為其因。社會風氣不良，竊電用戶幾佔用戶之半，使公用事業備受困擾，早期的電氣公司，多面臨此一困境。政府在這方面，應加強取締，維持公共秩序，協助電氣公司維持正常的營業。

政府強制接管，依其所持理由，是該公司未曾註冊，經營不善，但法規只規定監督機關（即地方政府）可令其改善，或停止其營業，並未明文規定政府可以接管。這是法規的疏忽。事實上公用事業如水電等，為民日常所需，一旦發生困難，政府不能坐視不管，理當加以整頓或接管，以應社會民生所需。而法規未注意及此，以致引起民營業者的反抗，增加許多法律上的糾紛。

法規上的疏忽是建委會有意的。民營電廠經營不善時，政府原本無意接管，因為當時民營電廠多，民國 18 年，公營電廠僅 17 家，而民營電廠有 523 家，多為小型的電燈廠，設備差，經營不良，政府實無此財力與人力去接管。但何以又規定民營電廠經營期滿（30 年）後，可由政府備價收歸公營，此則與孫中山先生的思想有關，他認為公用事業應該公營，而非民營。建委所處的時代環境，不得不表示：「遵總理訓，……電氣事業應歸地方政

府主辦，……惟以現在中國產業之落後，政府財力之缺乏，未可一蹴而幾，不得不妥託商辦。」<sup>48</sup>建委會期望將來收歸公營，將來是否如此，則不得而知，惟主權操之在政府而已。如政府未在期滿前兩年通知收回，仍可繼續民營十年。由此亦可見政府並未有堅定的公營意志。張人傑雖然是三民主義的信徒，但並非完全贊同孫中山先生公營的理念，他主張國防、水利、重工業等由國家主辦外，其他經濟建設，由民營才能早著成效。<sup>49</sup>

電氣事業究竟以民營為佳，抑或以公營為佳？似不能以此一個案得到解答。民營的缺點與困難固多，但政府在民國 15 年至 17 年間，曾接管一年半之久，一遇災害損失，即歸還民營，似不願或不能維持其經營。就全國各電廠而言，民營電廠成效佳者有之；政府經營電廠績效優者亦有之，則端視經營者的能力與其所處的社會環境而定，似不可執一而行。就此個案而言，其可能的發展，似在政府與民間合作。理性的合作，可以免除原業主的抗議。後來省政府與華西公司合作，繼之又擬與建委會及揚子公司合作，三方面合作，如此可以調和財力與人力的問題。

<sup>48</sup> 民國 18 年 9 月 3 日，呈行政院文，建檔，23-03,17。

<sup>49</sup> 參看拙著，〈張人傑與淮南煤礦，1928-1937〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 17（1988 年 12 月），頁 216-217。

## 徵引書目

### 一、檔案、官書及年鑑

1. 交通部，《交通部公報》，期 41，1920 年 5 月；期 60，1921 年 12 月，附錄。
2. 建設委員會，《公報》，期 26，1933 年 1 月。
3. 建設委員會檔案，藏中央研究院近代史研究所，湖北電業，23-25-15。
4. 湖北省建設廳，《湖北建設最近概況》，武昌：建設廳，1933。
5. 湖北省政府，《湖北省年鑑》，第一回，民國 25 年，武昌，1937。
6. 經濟部檔案，藏中央研究院近代史研究所，資源委員會，18-31，66。
7. 資源委員會，《中國工程人名錄》，長沙：商務印書館，1941。
8. 資源委員會檔案，藏中央研究院近代史研究所，武昌電廠，24-11-18。
9. 實業部，《中國經濟年鑑》，民國 23 年，上海：商務印書館，1935。

### 二、期刊

1. 民營電業聯合會，《電業季刊》，卷 4 期 3，1934 年 6 月；卷 5 期 4，1935 年 12 月。

### 三、專書及資料集

1. 張國鍵，《商事法論》，臺北：作者發行，1934，第 10 版。
2. 陳真，《中國近代工業史資料》，北京：三聯書店，1961。
3. 竟成電氣公司，《商辦武昌竟成電燈股份有限公司之經過》，無出版時地。
4. 劉增銓、林桂端，《新公司法》，臺北：大成企業局，1946。
5. 鄭虛舟譯，《列強在華勢力概觀》，上海：良友公司，無出版年代。
6. 馬驥，〈記困守武昌城的戰役〉，《武漢文史資料選輯》，輯 3，1983 年 8 月。

7. 高秋，〈四十天目睹之慘狀〉，《武漢文史資料選輯》，輯 3，1983 年 8 月。
8. 湖北文史資料編委會，《湖北文史資料選輯》，輯 22，1988 年 4 月。

#### **四、論文**

1. 王樹槐，〈張人傑與淮南煤礦，1928-1937〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 17，1988 年 12 月。

#### **五、日文資料**

1. 天海謙三郎，《支那の電氣事業に關する調査附錄》，三菱合資會社，1935。
2. 東亞同文會編，《中華民國實業名鑑》，東京，1934。
3. 東亞同文會編，《民國十五年年鑑》（原名《中國年鑑》），臺北：天一出版社複印，1975。
4. 華中水電株式會社，《中支電氣事業現況調查》，油印本，1942 年 3 月。
5. 華中水電株式會社，《華中水電株式會社概要》，油印本。
6. 滿洲電氣株式會社，《中南支各省電氣事業概要》，滿洲，1939。

# Wuchang Jingcheng Electric Power Company, 1911-1937

Wang Shu-hwai\*

## Abstract

The Wuchang Electric Light Company was established in 1911. A group of Japanese merchants later assumed management of the company for several years. In 1926, the General Chamber of Commerce and two other social associations in Wuchang bought the company and reorganized it as the Wuchang Jingcheng Electric Power Company, but its existence only lasted for two months and seven days. It was then taken over by the Hubei Provincial Government. However, in 1928 it was returned to the merchants. In 1933 the Provincial Government took it over again to reorganize it, but the reorganization failed. Finally, the Provincial Government assumed ownership in 1935. Members of the company disputed this takeover for two years and nine months, but failed to retake possession of the company from the Government.

This paper consists of four sections discussing the factors that led to the failure of the company and the difficulties faced by the government in its takeover attempts. Wuchang Jingcheng's case was not unique. A shortage of funds, poor equipment, lack of technology, bad management, defective regulations, social poverty, natural disasters and civil wars were all factors generally affecting the electricity business in the early Republic of China.

---

\* Institute of Modern History, Academia Sinica

Successful development of the electricity business depended on the rational behavior of the government, the producers and the consumers of electrical power.

**Key words:** Electric Power Company, General Chamber of Commerce, Hubei Provincial Government, National Construction Commission, Japanese Merchants