

九江映廬電燈公司： 自營與政府的整理(1917-1937)

王 樹 槐

摘 要

九江映廬電燈公司成立於民國六年，至民國二十三年，因經營困難，由建設委員會（以下稱建委會）接管，代為整理，不僅解決困難，且使營業步入佳境，收入增加，支出減少，獲利大增，至為成功。二十六年再交回原公司經營。

建委會整理之成功，其原因約有下列四端：

一、資金的籌得，建委會得以從事整理。

二、人才的優秀，建委會整理人員，學識較高，能力較強，經驗也較佳，故在技術、管理兩方面，得以改善。

三、社會較安定。映廬公司成立，且能維持十七年之久，亦有所得，不斷擴充，是社會安定、經濟繁榮有以致之。但自民國十八年至二十二年間，國共內戰，社會不安，經濟衰落，電業疲困。建委會接辦後，社會情況轉佳，有助於電業復興。

四、公權力的發揮。建委會有政府支持，能取締私燈竊電，按章收費，故收入大增，是為最重要的原因。

此一個案之研究，顯示三重歷史意義：一為公司本身困難，缺乏資金與人才，這是中國早期大多數電氣事業所面臨的困難，有其時代性；二為政府角色，至為重要，建委會的表現，恰如其分，說明早期電氣事業，有賴政府的維護；三為地方文化色彩，也反映在企業經營之中。映廬公司之成立及經營方式，與此有關。

The Yi-lu Electric Light Company at Jiujiang: Self-Management and Reorganization, 1917-1937

Wang Shu-hwai

Abstract

The Yi-lu Electric Light Company was established in Jiujiang in 1917. Immediately afterward, this private business ran into various difficulties and the National Construction Commission (NCC) decided to take it over for reorganization in 1934. The reorganization turned the losing business into a profitable one and restored the management to its original owners three years later.

The NCC succeeded for the following reasons:

1. It pumped the needed capital into management.
2. It provided qualified personnel in both technology and management.
3. It enjoyed a stable social environment.
4. It used public authorities to help collect electricity fees.

This case study sheds light on the following three points:

1. Shortage of capital and qualified personnel were common for the private business at the time.

2. The government played a decisive role in developing electricity businesses throughout China.

3. Local customs and connections had their role in establishing and managing a private company.

九江映廬電燈公司： 自營與政府的整理(1917-1937)

王 樹 槐*

- 一、前 言
- 二、映廬公司自營時期(1917-1934)
 - (一) 成立經過
 - (二) 組織與人事
 - (三) 資金與設備
 - (四) 營業概況
 - (五) 地區委員會的審議
 - (六) 財務概況
- 三、建設委員會的整理(1934-1937)
 - (一) 接辦經過
 - (二) 組織與人事
 - (三) 設備的整理
 - (四) 營業的整理
 - (五) 財務概況
- 四、結 論
- 附 錄

* 中央研究院近代史研究所研究員。本文承陳永發、謝國興兩位先生及兩位匿名審查人惠示卓見，特此致謝。

一、前 言

建設委員會（以下簡稱建委會）電氣事業方面的主要工作是監督管理全國電氣事業，除了規劃全國電氣事業的建設與發展之外，並協助若干電氣公司走向正常的經營與發展。其整理九江映廬電燈公司，代為經營，即為一例。

九江映廬電燈公司（以下簡稱映廬公司）成立於民國 6 年，至民國 22 年時，經營困難，23 年由建委會派員接管整理，經營頓改舊觀，遽然有起色，因而引起作者的研究興趣，主要的問題是：民國 23 年前，該公司已經營十七年，其經營情況如何？何以能維持十七年之久？為何至 22 年時無法經營下去？困難何在？建委會接辦後，如何整理經營？為何成功？其代表的歷史意義又如何？

一家私營電氣公司，其經營的成敗，可由其資金的多少、技術的良窳、組織的鬆緊、管理的優劣、財務的盈虧來考察。電氣事業為地方公用事業，其產品為電氣，隨供隨銷，不能存儲，依需求而定其業績，則與地方有莫大關係，其能維持十七年之久，固與此有關，而其失敗，亦與此有密切關係。職是之故，研究此一問題，應從兩方面入手：一為公司本身，包括公司之成立、資金、組織、人事、經營、財務等方面；一為社會環境，包括九江人口、經濟狀況、用戶類別與對公司的態度。故本文之研究架構，先按時間順序，分民國 23 年 6 月以前為一期，23 年 7 月起為一期，便於前後比較，找出該公司困難所在，亦即建委會成功原因所在。

研究建委會與中國電氣事業的發展，協助民營電氣事業亦為重要的一環。此一個案的歷史意義有三：一為映廬公司本身的缺點及其所遭遇的困難，當時大多數的民營電氣公司，都有同樣的情況，是發展過程中常有的現象。二為政府角色，至為重要。在中國傳統社會中，新興的現代化企業，常會有一番困難與掙扎，實有賴政府的維護。建委會在此個案中的表現，是為最佳之明證。三為地方文化色彩，也反映在企業經營之中。以上三點，由小見大，發隱闡微，值得研究。

二、映廬公司自營時期(1917-1934)

(一) 成立經過

九江地處長江南岸，秦時屬九江郡，降至明清，為九江府治。九江市經濟繁榮，與無錫、蕪湖、長沙同為中國四大米市；與福州、武漢，同為中國三大茶市。九江關，清初稅收甚豐，順治年間，每年約 99,000 餘兩；康熙年間，每年約 172,000 餘兩；同治年間，增為 539,000 餘兩，列為全國第一。¹ 又以地處險要，為兵家必爭之地。咸豐 3 年(1853)，太平軍占據九江，四年後(1858)始由湘軍收回，其間爭奪至為激烈。² 咸豐 8 年(1858)天津條約規定開長江三口為商埠，北京條約(1860)指定長江開漢口、九江、鎮江三口。是年冬，英即要求先開漢口、九江兩處，次年劃定九江府城西門外，自龍開河口，沿長江往東至思口之西十三丈處為租界，長 150 丈，深 60 丈，面積 150 畝。此後各國陸續在此設立領事館，³使九江商業更繁榮。

九江府縣治德化，民國二年改為九江縣，六年設市。⁴九江市人口，明末時約為 20,000 人。同治 3 年(1864)增為 32,000 餘人。⁵此後據九江關估計，光緒 28 年(1902)至民國 9 年約為 36,000 人；民國 10 年至 16 年，約為 53,400 人；17 年增為 70,000 人，19 年增為 80,217 人。⁶由此可知，清末至民初，人口增加較慢，民國 10 年至 19 年，人口增加較快，代表此時期社會經濟發展較快。但此後人口不增反減，民國 22 年為 77,262 人，12 月時減至 72,000 人。⁷民

1 劉翠溶，《順治康熙年間的財政平衡問題》（台北：嘉新基金會，1967 年），頁 62。

周慈宗，《九江史話》（南昌：江西教育廳，1987 年），頁 11、16、26。

2 郭廷以，《太平天國史事日誌》（台北：商務印書館，1965 年二版），頁 272-567。

3 陳榮華、何友良，《九江通商口岸史略》（南昌：江西教育廳，1985 年），頁 1-17。
英租界四址：東至招商局，南至大中華路，西至隴開河，北至河濱。見附圖。

4 中國大百科全書編纂委員會，《中國大百科全書》（北京，1993 年），冊 49，頁 272。

5 周慈宗，前引書，頁 9。

6 海關年報，自光緒 28 年至民國 19 年(1902-1930)每年的九江關報告。

7 江西省政府，《江西經濟問題》（台北：學生書局影印，1971 年），頁 42。23 年 1 月 8 日，李法端報告，建設委員會檔案（以下簡稱建檔），藏近代史研究所，23-25-14，2。

國 25 年，人口再度增多，共約 83,000 人。⁸人口的數據可能有問題，但就大的趨勢看來，亦可反映九江地區經濟的榮枯與對電氣需求量的變化。

九江並非一個理想的口岸，⁹但既經設為通商口岸，對商業的增加，自有其積極的作用，由九江關進出口總值可以證之。由附表 1 可以得知，民國 17 年是貿易總值的最高點，此後則逐漸下降。由附表 2 可知，常關之進出口總值，民國 15 年是最高點，此後則逐漸下降，民國 20 年只及 15 年的 23.6%，減少很多。由附表 3 可知，民國 21 年以後，常關進出口總值雖有增加，但主要的是土貨進口增加，出口並不多，兩者相差甚大，更可以看出當地經濟並不繁榮，只是需求量增加而已。民國 25 年起，情況始有改變，說明此時經濟已復蘇。此種情況，大致與人口的增減相呼應，也與電氣事業的興衰同步調。

早期申請設立電廠者，自民國 3 年 7 月至 5 年 11 月，短短的兩年多的時間內，共有六家公司申請設立，列表如下：

表 1：電燈公司申請設立表

號次	申請年月	代表人	代呈機構	資本額(元)	動力	結果
1	3.7	郭鼎之	九江總商會	100,000	水力	撤銷
2	3.12	吳鈞	縣公署	40,000	水力	撤銷
3	4.3	周仲卿	縣公署	100,000	未說明	撤銷
4	5.	楊龍庵	道公署	?	未說明	撤銷
5	5.11	唐伯龍	九江總商會	50,000	未說明	成立
6	5.	文啓	?	?	未說明	撤銷

資料來源：建檔，23-25-14，8。

這些申請設立電燈公司所持的理由，大致相同，皆以配合當地社會經濟發展為訴求。¹⁰換言之，電廠的設立，是社會經濟所促成的。六家公司競相

⁸ 建委會，《中國電氣事業統計》，第 7 號（南京：建委會，1937 年），頁 15。

⁹ 柳世芬，《九江貿易研究，1861-1911》（台北：台大歷史研究所碩士論文，1977 年），頁 2-4。如 1895 年 8 月，水深 36 呎 3 吋，5 月最低時只有 2 呎 7 吋。又如 1897 年 8 月，水深 42 呎 4 吋，2 月最低時只有 2 呎 5 吋。

¹⁰ 民國 4 年 1 月 9 日，2 月 2 日省署咨，民國 5 年 11 月，民國 5 年 11 月 22 日，商會呈，建檔，23-25-14，8。

申請的結果，更見社會經濟力量的支配作用。郭鼎之、吳鈞集股困難，延未辦理。吳鈞前為南潯鐵路總理，自辭職後，已離開九江。另一主持人黎甫又逝世，故自行撤銷。¹¹周仲卿，寧波人，曾經營電器將近十年，自謂有經驗，並負擔全數十萬元之資金，久已請官驗足，唯初未開列具體計劃，未由縣府核轉，後補送文件始完成手續。¹²楊龍庵，據周仲卿稟稱，其「原料」均來自外洋，有洋股夾雜其間，與約章不符。楊則以周仲卿稟請設立在先，自願取消。¹³文啓，江西吉安人，擬創辦九江耀潯電燈公司，但申請手續不合，此事不了了之。¹⁴競爭結果，只留下周仲卿與唐伯龍兩申請案。

對於唐伯龍申請案，九江總商會、地方自治籌備處、教育會等地方有勢力的文教、政治、經濟團體，大力支持，商會會長舒法甲且列名為發起人之一，謂唐伯龍，九江縣人，曾創辦六合耀棠電燈公司及吳江盛澤電燈公司，成績卓著；¹⁵他對九江自治事業，如開闢商埠、修整街道等，無不亟力提倡，謂其所提計劃書，亦井井有條，任事實心，並無回扣。其他發起人均為本籍殷商，對本地感情甚厚，自不願利權外洩。所集資金，絕無外資。股本 5 萬元，現已收足 45,000 餘元，一存九和錢號，一存運昌綢莊，經總商會調查屬

¹¹ 民國 5 年 9 月 28 日，省長咨交通部，5 年 10 月 4 日，交通部咨省長，建檔，23-25-14，8。

¹² 民國 5 年 11 月 9 日，收周仲卿稟，5 年 12 月 9 日，省咨，建檔，23-25-14，8。

¹³ 民國 5 年 11 月 9 日，收周仲卿稟，6 年 2 月 12 日，省咨，建檔，23-25-14，8。

¹⁴ 民國 5 年 12 月 9 日，省咨，民國 10 年 10 月 6 日，映廬公司呈（以下簡稱公司呈），營業科節略。

¹⁵ 文中所稱「成績卓著」與事實不符。民國 5 年，徐承烈等 24 人發起籌辦六合耀棠電燈廠，內無唐伯龍之名，唯有唐翊之之名，此人亦為映廬公司股東之一，不知是否與唐伯龍有關。耀棠電廠資金 2 萬元，不足，又增加 1 萬 1 千元，購買舊機，直流，40KW，常停電。職員缺乏電氣知識，受制於機工。用戶多裝私燈，以致電力不足，用戶藉口電力不足而欠費，民國 5 年虧 1,434 元，至民國 16 年，虧 2 萬元。後勉為續辦，又大虧。至 26 年底尚未註冊，不知如何填報也。足見經營不善。《交通公報》，民國 10 年 12 月 1 日，附錄頁 3-14。民國 6 年，江蘇省公署，《江蘇電氣事業報告書》，頁 133。建檔，23-25-11，87-3。

吳江盛澤僅有復興（或作復新）電燈公司，民國 8 年成立，唯係接辦以前之公司，可能為盛澤電燈公司，詳情不明。但由此看來，以前之電燈公司已不存在，自然談不上「成績卓著」。參看《交通公報》，33 號（民國 11 年 9 月 1 日），公牘，頁 34-35，《建設委員會公報》（以下簡稱《公報》），期 1（民國 19 年 1 月），頁 116、144。實業部檔案，17-23，68-1。

實。總商會對周仲卿則展開攻擊，謂周為寧波人，充上海洋行買辦，是否有外人附股，難信其無。其所組織之公司，只有五人發起，不合公司條例第 97 條（應有七人以上之發起人），理應無效。總商會認為，既有本地人士出面開辦，絕不能假手外人，致滋流弊；唐伯龍等於商情，自較周仲卿為融洽。省署同意總商會意見，咨稱：「似應准其承辦，以順輿情而免爭執。」交通部因而批准設立。¹⁶

唐伯龍之成功，得力於九江總商會等地方團體大力支持。此事所代表之意義，是地域主義或鄉土觀念的勝利。當時的鄉土觀念，大則反對外國資本的滲入，相互以此攻擊對方；小則反對外鄉人投資設廠。本地人辦本地事，尤其是公用事業，交遊較為廣闊，可獲得支持與通融，但也會因人情包袱較重，付出較高的代價，在電費收取方面，不免有徇私、放水之弊，嚴重者會造成公司收入減少，財務困難。映廬公司因此獲得支持，也因此而財務困難。狹隘的鄉土觀念，在中國現代史上，扮演很重要的角色。

映廬公司立案後，隨即籌辦設廠，原擬在六個月內開辦，機器雖已運到，但廠屋基地被山東暫編第一師設帳駐紮，久不遷移，以致未能如期開辦，至 7 年 4 月稟請延期獲准。¹⁷此為公司建立時即受到軍隊的妨礙。

（二）組織與人事

發起人共十人，即唐伯龍等。民國 6 年 7 月股東名冊，列投資人十五人，其持股數及擔任董監事職務情形，列表如下：¹⁸

16 民國 5 年 11 月 22 日，商會呈，建檔，23-25-14，8。《交通公報》，期 4（民國 6 年 4 月），公牘，頁 28-29；期 8、9（民國 6 年 9 月），公牘，頁 42-43。民國 8 年 3 月 13 日，給照，建檔，23-25-14，1。

17 民國 7 年 4 月 23 日，農商部咨，4 月 25 日復文，建檔，23-25-14，8。

18 民國 5 年 11 月 22 日，總商會呈，附件。6 年 2 月 12 日，省咨，附件，7 月 2 日，省咨，附件，建檔，23-25-14，8。

表 2：映廬公司早期股東及董監事名單

姓 名	股 數	發 起 人	董 事	監 察
唐伯龍	200	√	√	
許鴻模	150	√	√	
鈕傳諤	10	√	√	
舒法甲	10	√	√	
劉 真	10	√		√
徐霖泰	10	√		√
許 森	10	√		
何伯平	10	√		
魏廷元	5	√		
萬和懌	5	√		
黎席之	30			
黎福生	20			
黃品堂	10			
許惠卿	10			
唐翊之	10			
合 計	500	10	4	2

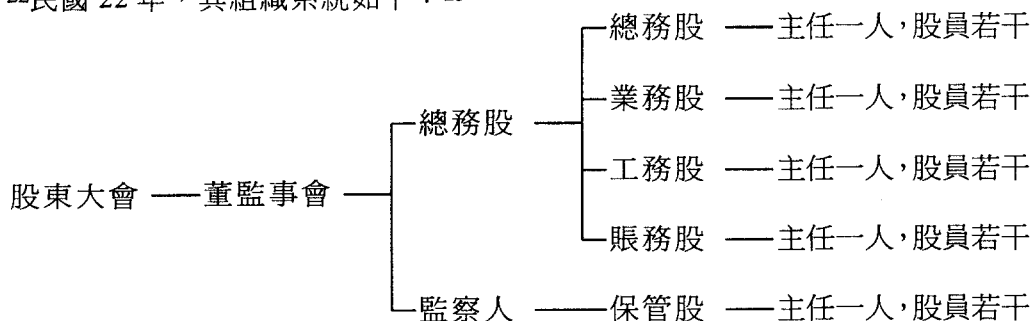
上表列有董事四人，既與該公司章程不符（章程規定三人），¹⁹亦與管理不合（應為單數），不知何故。其中舒法甲為總商會正會長，似為故意加上之名。民國 10 年之股東名冊即無此人，亦未列入董事名單中。其時董事五人，為唐伯龍、許鴻模、徐霖泰、姚肇之、黎子固；監察為姚載之、許森二人。²⁰民國 21 年 8 月，因營業不振，於股東會修改章程，董事增為十三人，其中常董五人，監察仍為二人。民國 21 年董監事個人所持股數，僅佔總數的 17.5%，加上其所代表親友及以記名堂號登記之股數，則佔總股數 34.8%，比

¹⁹ 民國 6 年 2 月 12 日，省咨，附章程，建檔，23-25-14，8。

²⁰ 民國 10 年 10 月 6 日，公司呈，建檔，23-25-14，1。

之民國 6 年時董監事持股占總數的 78%，已大為降低。²¹民國 21 年，董事人數已大為擴充，而所持股數比例卻大為降低，說明在此之前，公司經營尚稱順利，投資人數增加，股權趨向大眾化。

公司組織，早期已無資料可稽，似為經理制，民國 21 年，改採董事長制。²²民國 22 年，其組織系統如下：²³



此一組織型式，就原則性而言，所有者與經營者合而為一，弊多於利，因為所有者未必有經營的才能。就實際情況而言，許鴻模自民國 8 年起任經理，21 年，因營業欠佳，始改為姚肇之繼任，許鴻模任董事長，各股由董事會指揮，非由經理控制，經理雖易人，實際上改變不大。姚肇之，安徽貴池人，日本早稻田大學政治經濟科修業，曾任贛、鄂、蘇、冀等省政商各界職務暨駐日本公使館隨員、駐橫濱總領事、交通部設計委員會秘書等職。²⁴由其學歷看來，留日，但未畢業；由其經歷看來，並未有何出色的職位，且調動頻繁，未能久安於位，或非經營長才。22 年 4 月，經營仍無起色，姚肇之堅辭其辭，眾董事推定許維之為主席董事。²⁵

歷任主任技術人員，列表如下：

²¹ 見附表 4。

²² 民國 23 年報紙，建檔，23-25-14，3。

²³ 民國 22 年，江西建設廳調查報告書，建檔，23-25-14，2。

²⁴ 民國 21 年 9 月 22 日，公司呈，建檔，23-25-14，2。

²⁵ 民國 22 年 4 月 25 日，公司呈，，建檔，23-25-14，2。

表 3：工程師姓名及任職年月表

姓 名	任 職 年 月—離 職 年 月	備 註
杜道宗	1916.11—1917.12.31	兼任
周 仁	1917.12.31—？	
趙鍾秀	1919.2.28—1928.8	
支秉淵	1928.8—？	
趙鍾秀	1931.3—1934.6	

資料來源：建檔，23-25-14，1、2、8各宗。

杜道宗，江蘇無錫人，1885年生，南京高等實業學校電氣機械科優等畢業，曾去日本東京電車、電燈兩會社實習，期滿回國，參加部試，得優等舉人，歷充：南洋官電局考察委員、電話局工程師、南洋勸業會電燈電話專辦員、南京省立電燈廠技術主任、南昌電燈公司顧問技師、蘇州電話局長、無錫電燈公司總工程師等職。²⁶他是公司工程方面的創辦人，學歷雖不高，但經驗豐富，作為一個小電廠的籌辦者，尚可稱職。

周仁，江蘇江寧人，1894年生，美國康南大學(Cornell University)電機科碩士(1915)，曾在美實習並任電燈廠工程員。民國8年，任南京高等師範學校工藝科專任教員。²⁷唯未知在映廬公司任職多久。

趙鍾秀，江西靖安人，1882年生，民國6年，日本東京高等工業學校電氣科畢業，回國後任南昌市工務局公用股主任，兼江西省工業學校教員。²⁸

支秉淵，浙江嵊縣人，1897年生，上海南洋大學電機科畢業，曾任上海慎昌洋行(Andersen Meyer & Co.)工程師六年，上海新中工程公司工程師二年，時任江蘇崑山泰記電氣公司主技。建委會以九江與崑山相距甚遠，不能兼顧，不准兼職，公司乃再聘趙鍾秀擔任主技，²⁹故其任期甚短。

以上主技，任期最長者為趙鍾秀，前後將近十三年之久，約佔公司自營

²⁶ 民國5年11月23日，商會呈，6年7月2日，省咨，建檔，23-25-14，8。

²⁷ 民國8年1月，公司呈，建檔，23-25-14，8。資源委員會編，《中國工程人員名錄》（長沙：商務印書館，1941年），頁421。

²⁸ 民國19年9月3日，省咨，20年3月，公司呈，建檔，23-25-14，1、2。

²⁹ 民國7年8月21日，收公司呈，18年5月15日，批，20年3月，公司呈，建檔，23-25-14，1、2。

時期（約十七年）的 76%，是為最重要的工程師，但其學歷並不高，只能算是一個勉強可用的人才，維持一個小型電廠尚可，欲其改良創新或擴大設備，恐非其能力所及。民國 23 年 6 月，「建設委員會九江映廬電燈公司整理處」（以下簡稱整理處）報告，謂該公司技術欠佳，設備方面缺點甚多（詳見設備部分）。工程方面的管理亦差。整理處報告，謂管理者既無電機學識，猶強以為知。工頭一知半解，遂恃驕無恐，動輒出之以要挾，寢成工人把持之局。公司之存料，凌亂散漫，毫無歸宿，可知平日之浪費，當非細數，復於工人宿舍內檢出不少電料，亦見工人行為不檢。³⁰

營業方面的管理，尤不科學，朱大經云：

每月員工薪金，無現款發給，代以應收未收之電費收據，由其自往用戶處收取。最可靠之收據發給工友，其次職員，再次始抵公司其他開支。……每月開出之應收電費收據，統交於收費員，連同前者滾存之，永不結清。如公司急需用款，由經理邀集全體收費員，聚餐一次，請各人催收認繳若干，以資應用。因此收費員個個發財，而公司則窮到不能舉火。³¹

收費制度極為凌亂，整理處接辦後，公司委託代收 6 月以前之電費 8,800 餘元，而交來之欠費單據，有未填註地址門牌者，而移交清冊上又無收條號數，以致無從查考；或電費收訖，用戶取有收據，而公司尚有收條存在；或因當時機件損壞，停止供電，而電費收據照常開出；或電費收條上註明無燈、停燈字樣，仍未將收條作廢、帳冊劃銷等事。整理處輾轉查詢，至 24 年 12 月止，代收舊欠僅得 1,940 元左右，約為原欠 22%，足證公司管理欠佳。「公私不分，絕無科學工程知識，又不以圖謀公司利益為前提，實為致命傷。」³²

（三）資金與設備

公司股本，初為 5 萬元，分成 500 股，每股 100 元，後增為 8 萬元。民國 8 年再增加 4 萬元，共 12 萬元。民國 12 年，再增加 8 萬元，共 20 萬元。

³⁰ 民國 23 年 9 月 1 日，整理處呈，建檔，23-25-14，3。

³¹ 朱大經，《八秩回憶》（台北，1963），頁 20。

³² 民國 23 年 9 月 1 日，整理處呈，建檔，23-25-14，3。

此後未再增加。股金有兩種數目：一為公司向建委會報告之數目，係增資之報告；一為整理處根據股東名冊調查之數目，可能為實收之數。今將二者並列如下表：

表 4：股金增加表

單位：元

年 別	公司報告之數	整理處調查之數	每年應付官利
1917	50,000	60,000	6,480
1919	120,000	80,000	8,640
1922	120,000	161,400	17,431
1923	200,000	162,800	17,582
1924	200,000	200,000	21,600

資料來源：民國6年7月2日，8月1日，12年9月3日，公司呈，建檔，23-25-14，1、8，整理處報告，頁6。

由上表看來，民國6年、11年，實收之數超過預定的股數，可視為投資者甚為踴躍，也代表公司營業繁盛。民國13年後，股金未再增加，為了應付擴充，公司負債則增加。民國17年，負債55,000元。21年公司添購新機，此時更難添招新股，擬借12萬元。22年，江西建設廳調查，負債已達10萬元。³³債務須要付息，股金則規定每年10.8%的官利，不論營業盈虧，都必須付出，先於此表列出其數目，將作為討論公司實際盈虧的參考。

公司機器設備，民國7年僅有交流電機一座，30瓩，此後陸續增加，列表如下：

³³ 民國17年1月、21年8月31日、11月21日，公司呈，22年，建設廳調查報告書，建檔，23-25-14，2。

表 5：公司機器設備表

年 別	動力機	馬力 (匹)	發電機容量 (瓩)	容量累計 (瓩)
1918	柴油機	50	30	30
1919	柴油機	75×2	45×2	120
1922	汽 機	160	108	228
1925	柴油機	200	120	348
1929	柴油機	530	352	700
合 計		1,090	700	

資料來源：民國22年江西建設廳調查報告，建檔，23-25-14，2。

由上表看來，發電容量，由 30 瓩增至 700 瓩，³⁴所增甚為可觀。23 年有架空線路 5 公里，電桿 358 根，變壓器 58 具，569KVA，如能善為利用，營業應屬可觀。但機器設備裝置非常不科學，機件縱橫交叉，配電板亦不集中。機器老舊，工作效率低，只有 352 瓩的柴油機能達到規定的電壓，其餘甚至有降低一半者，以致用料多而機力轉弱。³⁵且各發電機輸電線路不相連接，各自分開供電，列表如下：

表 6：各機供電區域表（民國 18 年前情況）

饋 電 線 路	供 電 區 域	供 電 機(容量代表)	電 壓
A	西門城內一帶	108瓩	110V
B	琵琶亭至官牌夾一帶	30瓩	220V
C	興賓洲一帶	45瓩	220V
D	舊租界區	45瓩	220V
E	西門外正街一帶	120瓩	220V

資料來源：民國23年1月8日李法端報告，23-25-14，2。

以上各自分區專線供電，極不科學，一區之內有兩種不同的電壓，一處缺電，他處有餘，無法相互支援（電器用品，也會因電壓不同而不能跨區使用）。現在多講求全國性的或大區域的電氣網，以求相互支援，使電量能盡

³⁴ 機器設備容量，公司早年所呈與建設廳調查不一致，如民國 11 年 7 月 13 日、17 年 1 月、18 年 3 月 24 日，公司呈，不知何故。

³⁵ 民國 22 年久興紗廠徐學賢工程師報告，23 年 1 月 8 日，李法端報告，建檔，23-25-14，2。

其用。而小如九江市，尚分成五區各自供電，足見主任技術員電氣知識不足，無整體計劃。民國 18 年，為修改此項缺失，增購 352 瓩新機，可供電 B 至 E 區，情況略為改善。這種改良，似為支秉淵任內之事。22 年，久興紗廠工程師徐學賢建議再購新機，化零為整，斯為上策。江西建設廳亦建議採用汽輪發電機，用戶電壓必須一律。同年，200 馬力柴油機軸已折斷，530 馬力之新柴油機活塞圈斷裂，因配件無備貨，暫行停機，發電者只有兩部 45 瓩及一部 108 瓩三機，無電用戶已逾半數。³⁶

民國 23 年，整理處接辦時，其機器設備之缺點更多，留在下文再述。

（四）營業概況

公司營業範圍，初時以九江城廂為主。民國 9 年擬擴大至廬山區，但未能如願。13 年執照，仍以城廂內外為主。³⁷民國 11 年起供應租界區用電，因於 17 年改為九江城內外及特別區（即舊租界區，後改為第六警察分駐所），以符實際情況。³⁸總之，營業區至為簡單，定為九江城廂內外。

早期用戶不明。民國 6 年有 30 瓩發電機，如每戶用兩盞 16 支光者（16 支約合 12 瓦），最多可供電 1,200 戶。³⁹民國 17 年，電燈用戶多少仍不明，公司估計包燈 3,000 盞，電表用戶每月 10,000 度。22 年初，江西建設廳調查，包燈戶 1,365 戶，表燈戶 645 戶，合計 2,010 戶。23 年 6 月，建委會調查，包燈 914 戶，表燈 724 戶，共計 1,638 戶，另有私燈戶 521 戶，合計 2,159 戶。⁴⁰由此可知，包燈戶所占比例甚高，不僅不科學，且難以管理。私燈戶竟占正式用戶的 31.8%，為數甚多。

公司送電時間，初定為自傍晚至黎明，16 年起改為自傍晚至翌晨三時

³⁶ 同上。

³⁷ 民國 6 年 2 月 1 日，省咨；8 年 3 月，10 年 10 月 5 日，公司呈，建檔，23-25-14，1、8。

³⁸ 民國 17 年 1 月，18 年 3 月 24 日，20 年 3 月，公司呈，建檔，23-25-14，1、2。

³⁹ 公司估計可供 16 支光電燈 3,000 盞，每支用電多少瓦，並無一定比例，此為概數而已。民國 6 年 2 月 12 日，23 年整理處報告，建檔，23-25-14，3、8。

⁴⁰ 民國 17 年 1 月，22 年建設廳調查報告，建檔，23-25-14，1、2。25 年 5 月 25 日，《整理處第一次業務報告》（以下簡稱《業務報告》），頁 22，及用戶圖表。

止，必要時至天明為止。⁴¹

用戶裝接電氣費用，與當時各地情況大致相同，遷移費則按裝費七折計算。此項費用，自初時起至 23 年，即未變更。20 年修改營章時，則增加保證金，包燈每盞 2 元，表燈 1 元。⁴²電表費用則視大小而定，列表如下：

表 7：電表費用表 單位：元

安培	押金	月租金	1931年定底度
5A	15	5	15
10A	20	0	30
15A	25	1.5	45
20A	30	2.0	75

資料來源：民國9年6月10日，17年2月，20年12月25日，公司呈，建檔，23-25-14，1、2。
說明：9年定至15A為止，16年增加20A一項。

電費分包燈與表燈兩種，包燈電費如下表。

表 8：包燈電費表 單位：元／月

支數	1920年3月修訂	1927年3月修訂	1931年12月修訂
16	1.3	1.6	1.9
25	1.8	2.1	2.4
32	2.4	2.7	3.0
50	3.3	3.3	3.6
100	6.0	5.4	5.7
200	8	9.6	9.9
300	—	13.2	13.5

資料來源：同表7。

說明：原為每日以分計，改為每月（30日）計之。

民國 20 年修訂時，係將維持費每盞每日加一分計算。至此，以 16 支光計算，比民國 9 年時已增加 46%有餘。維持費之增加，係因公司收入減少而

⁴¹ 民國 9 年 6 月 10 日，17 年 2 月，20 年 12 月 25 日，公司呈，建檔，23-25-14，1、2。

⁴² 同上，裝燈定金每盞 1 元（可退），材料費 5 元，如租用材料，每月 0.1 元，裝燈手續費 0.5 元，拆燈 0.1 元。裝風扇手續費，台扇 2 元，懸扇 4 元。

難以維持之故。建委會不同意，限 21 年 8 月 1 日前取消，公司遵行，⁴³故電價又回復 16 年時之價，以 16 支光計算，比民國 9 年增加 23%，但 100 支光以上者，則減低 11%。義務燈每盞月收 1 元，約為半價供應。

表燈以度計，每度 0.3 元。民國 21 年，九江市民以電價過高，又見維持費未被建委會核准，因而要求減價。時值公司不景氣，迭蒙地方軍政各署體諒，力予支持，久未解決，公司為緩和計，自動減價二分，每度 0.28 元。⁴⁴軍警政等機關另有優待，每度 0.2 元。由此可知，公司與地方長官相處尚為融洽，究其原因，一為軍警政機關有優待價，每度僅 0.2 元，約為一般用戶電價三分之二；一為公司對特殊用戶收費，並不認真。23 年 6 月，整理處調查，除私燈外，表燈戶並未按規定核計底度，不問電表大小，一律以實用度數計費，更有每月贈送 10 度至 20 度，或每年贈送一個月者，甚至有從未抄表收過一次電費者。⁴⁵李法端云：「除軍警政不付電費外，公司本身之員工，亦不付分文，甚至員工之親戚、親戚之朋友，亦不付費。」故電費只能收到 40%。⁴⁶如此之收費方式，公司財務焉得不困難？

（五）地區委員會的審議

公司財務困難，自民國 19 年起已逐漸嚴重，原因是 18 年擴充機器，借款增多，19、20 兩年的官利即未發給，全部移為債務。20 年初，為維持起見，包燈增加維持費。21 年 8 月，公司召開股東會，選姚肇之為經理，希圖有所改善，但仍無能為力。是年 11 月，公司呈報財務困難，請建委會飭令各機關照章繳費：

營業經濟情況，尤為一言難盡，大都發電則受竊燈影響，每日電量必發至最高率度；營業則用戶多為黨軍政警學報各界，誤解公用名詞，竟不付價，僅恃商場納費。又厄於水災，一蹶不振。經濟則入不敷出，

⁴³ 民國 21 年 11 月 21 日，公司呈，建檔，23-25-14，2，但不知何時取消。

⁴⁴ 民國 22 年 6 月 6 日，建設廳呈，建檔，23-25-14，2。22 年 9 月 29 日，建設廳視察報告，建檔，23-25，24-3，仍每度收費 0.3 元。

⁴⁵ 《業務報告》，頁 11。

⁴⁶ 民國 23 年 1 月 8 日，李法端報告，建檔，23-25-14，2。朱大經，《八秩回憶》，頁 20。

窘象環生，一應設施，悉被摧殘破壞，無可整理，實為企業家前途之隱患，惟祈鈞會主持，迅賜救濟，分別咨行地方軍政長官，催令照章給價，免致虧賠。⁴⁷

此項請求，建委會雖咨請省署辦理，省署亦照辦。⁴⁸但此僅為官樣文章，無濟於事。

用戶方面，則因電價過高，要求減價，雖賴地方官維持，但此問題仍未能解決。地方軍政各署，一面嚴令催繳電費，一面令縣商會切實調處，勿使各走極端。商會於22年1月遵令召集各業代表會議，公司亦願徹底公開財務，期釋外界疑慮，提請公決電價。商議結果，電價問題，應從整理公司著手，乃共同組織整理委員會（以下簡稱整理會），以三個月為期，進行了解。整理會人員如下：

1.商會代表：熊季康、周午橋（兩人為商會常務執行委員）、王試蓉（商會監察）。

2.警備司令部代表：楊武吉（副官長）。

3.第四行政督察專員公署及縣政府代表：張壽松（公安局長）、何策（建設局長）。

4.公司代表：許楷廷（即許鴻模董事長）、徐霖泰、許森（兩人為常務董事）。

另聘請久興紗廠電機工程師徐學賢及擔任映廬公司會計師閔惠強二人協助。由各機關所派代表身分及人數看來，熱心者為商會及公司代表。整理會前後開會三次，公推公安局長任主席，一因其為政府官員，一因建設局長第一次缺席。警備司令部代表並不佔重要地位，最後一次亦未親自出席。而建設局長居然第一次即缺席，亦見其不重視此次之整理。

整理會推舉五位代表為審查委員，前後開會四次，公安局長未親自出席者三次。由此看來，他亦未重視此次之整理。審查會四次會議，二次為談話會，無主席；兩次為正式會議，由王試蓉主席，建設局長無發言紀錄，可見其人之不熱心。

⁴⁷ 民國21年11月21日，公司呈，建檔，23-25-14，2。

⁴⁸ 民國22年1月6日，批及咨省文，1月20日省咨覆，建檔，23-25-14，2。

審查期間，公司將歷年報告書、收支賬目、工程概況和盤托出，由審查會審查，並實地考察機器設備及用料情形，亦逐戶檢查其用電情況，由工程師及會計師報告相關情形。會計師報告 1 月至 3 月收支情形，列表如下：

表 9：22 年 1 月至 3 月收支表 單位：元

月 分	①應收電費	②實支費用	③虧 損	③／②×100
1月	13,272	17,801	4,529	25.4
2月	10,239	16,800	6,561	39.1
3月	6,076	13,818	7,742	56.0
合 計	29,587	48,419	18,832	38.9

資料來源：22年6月6日，建設廳呈，建檔，23-25-14，2。

2 月分減收，因 200 馬力機損壞，燈數銳減。3 月分減收，因 530 馬力機損壞，燈數更減。2、3 月分支出減少，因停機後燃料費減少之故。上表所列虧損之數甚大，1 月分即虧損為支出數的四分之一以上，3 月分虧損為支出數的半數有餘。2、3 月分之虧損固然因停機之故，但 1 月分虧損已大，何能長此以往？

工程師報告虧損的主要原因是機器設備不良所致：

1.線路分配，各區獨立，有電壓不同者，有容量不同者，又無並車彙條設備，不能合併供電，必須每日同開四五部機，分區供電，所費燃料，較一部總機為多，估計每月多費 1,500 元燃料費。

2.機器老舊，只有 530 馬力之機組較新，餘皆為 8 年至 15 年的舊機，所需潤滑油多，而馬力效果減少。

3.用戶自接私燈，多用鉛絲、鐵絲或電話線，耗電多。

4.包燈太多，稽查困難，白晝不能見燈，深夜又不能擾人，難以稽查。

5.屋內之電線年久老舊，耗電亦多。

茲將工程師估計每月電氣損耗列表如下：

表 10：工程師估計每月電氣損耗表 單位：度

項 目	度 數	%
售電	52,000	38
線 路 損 耗	21,000	15
私燈及義務燈	43,000	31
鐵線及加光	15,000	11
自用	6,000	5
合 計	137,000	100

資料來源：22年6月6日建設廳呈，建檔，23-25-14，2。

公司售電只佔發電的 38%，加上義務燈，約為 40%，與朱大經等人所云相合。

4 月 2 日，整理會最後一次會議，認為公司面臨特殊困難，整理殊無良策；公司虧損已明，將來電價如何，應由公司自行解決，以符營業自由之本旨。⁴⁹由此可知，整理會並非真心想有所整理，會中亦無人提及要加以整理。實際上整理並非無良策。公司困難有二：一為設備，可加以改良；一為私燈，可加強取締。惟前者需要一筆可觀的資金，後者需要政府大力支持。而此二者皆非與會人員能力所及，只有等待建委會施以援手。

（六）財務概況

在建委會接辦前，先將公司歷年財務情況加以分析，以便與建委會接辦後發展有所比較。

公司資產，初辦時估計以 5 萬元建廠，實際上不夠，有謂開辦時資金為 6 萬元，亦有謂 10 萬元者。此後資產陸續增加，民國 15 年增為 22 萬元，20 年增為 31 萬元，23 年 6 月，增為 32 萬餘元。⁵⁰所列數目，只是一個概數，與實際資產不甚相符。茲就所得資料，將若干年分資產，列表如下：

⁴⁹ 民國 22 年 6 月 6 日，建設廳呈，附整理會報告，建檔，23-25-14，2。

⁵⁰ 《業務報告》，民國 22 年建設廳呈，建檔，23-25-14，2。

表 11：映廬公司資產表

單位：元

年別 項目	1917年估計	1928年估計	1931年報告	1933年調查	1934年重估
廠房	6,000	39,560	46,497	47,376	30,551
機器	30,000	146,700	222,022	223,018	88,033
桿線	11,500	30,970	33,542	33,542	25,064
器具	—	10,310	10,733	10,928	6,957
材料	—	9,890	13,854	15,774	6,519
流動資金	2,000	—	32,456	13,526	21,985
開辦費	—	13,320	13,320	13,320	13,320
歷年虧損	—	3,490	21,666	—	195,424
合計	50,000	254,200	394,090	357,484	387,854

資料來源：民國6年2月省咨，17年1月公司呈，20年12月31日報告，23年1月8日李法端報告，25年5月25日整理處呈，建檔，23-25-14，1、2、8。

民國23年固定資產（前四項）減少甚多，因整理處重新估計，固定資產僅值150,605元，加上存料，共計157,124元，只及民國22年（314,864元）的一半，雖減少過甚，但亦說明該公司機器等設備老舊，所值大減。

公司歷年虧損增加甚多，因之流動負債相對的增加，茲列表如下：

表 12：映廬公司負債表

單位：元

年別 項目	1917年估計	1928年估計	1931年報告	1933年調查	1934年重估
股本	50,000	200,000	200,000	200,000	200,000
公積	—	—	15,466	1,460	—
流動負債	—	54,200	178,624	156,024	187,854
合計	50,000	254,200	394,090	357,484	387,854

資料來源：同表11。

流動負債愈後愈多，所占負債總額比例亦愈大。民國17年估計為21.3%，20年報告增為45%，22年因為未列入歷年虧損，故降為43.6%，23年6月則達48.3%。流動負債額187,854元，已超過全部資產所值，賬面上已破產無遺，公司財務危機至為嚴重。何以會如此？

公司收支盈虧有數目可查者，列表如下：

表 13：公司收支盈虧表 單位：元

年 別	收 入	支 出	盈 虧(一)
1917年估計	43,200	26,500	16,680
1928年估計	84,600	92,160	-7,560
1931年報告	157,563	153,705	3,858
1933年調查	缺	149,731	—
1934年調查	81,332	142,358	-61,026

資料來源：同表11。

說明：支出數中無官利在內。1934年部分，原係1至6月，為比較方便計，倍之為一年之數。

官利，按照公司章程，每月 9 釐，年利率為 10.8%。此項官利，應為盈餘，不應先行支付，故於上表中刪去。上表雖已刪去官利，但民國 17 年即已出現虧損。惟該年尚列有折舊公積金 12,000 元。

民國 22 年，江西省建設廳報告，該公司歷年決算，至 21 年止，共盈餘 19 萬數千元，17 年水災用去 3 萬餘元，折舊公積金提 4 萬餘元，股東餘利 4 萬餘元，員工分紅 4 萬餘元，近年虧損 52,000 餘元。⁵¹此項報告，雖有可議之處，⁵²但為官方報告，亦有其可靠性。整理處報告，民國 9 年，公司盈餘 33,000 餘元，民國 11 年至 13 年，每年盈餘 3、4 萬元。⁵³此與建設廳的報告，頗能相合，因整理處將官利計算在盈餘之內。建設廳所云自 8 年至 21 年，共盈餘 19 萬餘元，平均每年盈餘約 14,600 元（21 年不計入），加上官利 21,600 元，即與整理處所云 3、4 萬元相合。

公司處理財務，有許多缺點，諸如賬冊不全，賬目不清，開辦費及歷年虧損，並不以盈餘沖銷，以致愈積愈多。當地軍警借款，公司以其為應酬性質，如不能收回，亦應沖銷，而公司不予沖銷，以呆賬記存。如民國 17 年有歷年虧損 3,490 元，係民國 7 年初營業時虧損 1,749 元及歷年呆賬 2,175 元而

⁵¹ 民國 22 年 9 月 29 日，建設廳調查報告，建檔，23-25，24-3。

⁵² 所列盈餘分配，未能完全按照公司章程為之，證明建設廳之報告，只是一個概略的估計數字。

⁵³ 《業務報告》，頁 5-6。

來，⁵⁴所虧不多，早應銷去。總之，民國 20 年前，似無重大之虧損。資產表所列民國 20 年之虧損，係將官利計算在內；建設廳謂近年虧損 52,000 餘元，係指民國 20 年、21 年而言，亦包括官利在內。若將官利減去，20 年應無大虧損。

公司收支細目，分別列表如下：

表 14：公司收入表

單位：元

年 別 項 目	1917年估計	1928年估計	1931年報告	1934年調查
電燈費	43,200	84,000	153,113	40,320
電力費	—	240	—	—
雜 入	—	360	4,450	346
合 計	43,200	84,600	157,563	40,666

資料來源：同表 11。

說 明：1934年調查為半年之數，1-6月。

收入以電費為主，實際上並無電力收入，民國 17 年估計而已，早年呈現上升趨勢，至 20 年達到最高點，23 年 1 至 6 月，因停電故，收入大減，約為 20 年之半。

茲將公司支出細目，列表如下：

⁵⁴ 民國 20 年 12 月 31 日，建設廳報告，建檔，23-25，24-3。

表 15：公司支出細目表

單位：元

年 別 項 目	1917年估計	1928年估計	1931年報告	1933年調查	1934年前半年 (全年倍之)
煤	10,800	13,680	8,808	8,400	4,658(9,316)
柴油	—	16,800	52,586	64,200	12,621(25,242)
機油	1,080	14,880	17,635	(17,635)	10,500(21,000)
購電	—	—	—	—	11,919(23,838)
修理	4,080	—	10,584	8,700	3,048(6,096)
薪工	9,360	19,200	28,020	28,632	14,058(28,116)
營業	1,200	8,400	20,004	5,964	5,925(11,850)
公積	—	12,000	3,710	—	—
債息	—	7,200	12,358	16,200	8,453(16,906)
合 計	26,520	92,160	153,705	149,731	71,179(142,358)

資料來源：同表11。

說 明：1933年，機油部分，按1931年數字填入，機油內包括紗布等，營業內包括雜支。

由上表看來，生產成本（自煤至修理項），所占比例並不高，民國 20 年占 58.3%，22 年占 66.1%，23 年占 62.6%。人事管理等費（薪工及營業費等）所占比例略高，民國 20 年占 31.2%，22 年占 23.1%，23 年占 28.1%，比之浦東公司略高，⁵⁵債息支出亦高，此因流動負債甚多之故。這種財務結構不甚理想。

三、建設委員會的整理(1934-1937)

(一) 接辦經過

整理委員會結束後，說明由地方機關整理已告無望。姚肇之堅辭經理，由許維之繼任，暫維現狀。經股東會通過，公司派常董二人至南京向建委會求助，情辭懇切。建委會認為應給予救濟。22 年 10 月 16 日，公司正式函請

⁵⁵ 王樹槐，〈上海浦東電氣公司的發展，1919-1937〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 23（1994 年 6 月），頁 124。浦東公司營業管理費約占 20% 左右。

建委會派員整理，並擬向中國銀行借款若干，清理債務。建委會即函詢中國銀行會同派員調查。中國銀行表示：該公司「內容複雜，收不敷支，負債累累，細加研究，非僅債務，即機器方面亦非另有籌劃不行。」借新債還舊債，「與敝行向來扶助生產事業之宗旨未能吻合，……借款暫難同意。」但在同日，九江中國銀行分行回函公司，表示極願幫忙，惟建委會尚未接收整理，成效如何，亦未能悉，擬俟該會辦理一、兩月後，如能增加電費，再行續議。⁵⁶九江分行雖對建委會的整理頗具信心，但總行的立場甚為堅定，始終未同意借款。

建委會專門委員李法端（北京文匯大學、柏林工科學大學畢業，習電氣工程，時任杭州電氣公司董事會總秘書）過潯，建委會託其代為調查。民國 23 年 1 月 8 日，李法端向建委會提出報告，非常樂觀，認為值得整理。他認為工務整理頗易，重點在取締私燈竊電方面，急不容緩，捨此莫屬，能得該省當局為後盾，尤易進行。他估計整理費用約需 112,558 元：計工務費 20,000 元，燃料債務 42,558 元，即期債務 40,000 元，零星準備金 10,000 元。其中債務共計 82,558 元，占 73.7%。整理後收入方面，包燈每月可增收 1,500 元，軍警政等機關電費可增收 4,000 元。原來每月收入 11,469 元，加上增收，可達 17,000 元。支出方面，燃料每月可省 1,500 元，購價可省 800 元，債息可省 200 元，共計 2,500 元。目前經常月支 11,008 元，可減為 8,500 元，則每月可盈餘 8,000 元，兩年後可付清整理費用之本息。⁵⁷

李法端的報告，增強建委會的信心。1 月 12 日，公司再度請求建委會協助救濟，方式是代為借款及派員整理，或收歸公營。⁵⁸ 1 月 15 日，建委會已決定整理，致函中國銀行經理張嘉璈，借調李法端為九江電燈公司指導委員，張表示同意，可長期離開。⁵⁹ 此事雖告確定，但後來並非由李法端前往整理，原因不明。

⁵⁶ 民國 22 年 10 月 16 日公司呈，10 月 26 日批，10 月 30 日中行回函，九江分行函公司，建檔，23-25-14，2。

⁵⁷ 民國 23 年 1 月 8 日，李法端報告，建檔，23-25-14，2。

⁵⁸ 民國 23 年 1 月 12 日，公司呈，建檔，23-25-14，2。

⁵⁹ 民國 23 年 1 月 15 日，2 月 2 日，張靜江函張公權，1 月 19 日，公權回函，建檔，23-25-14，2。李法端本人亦願前往。

建委會向上海交通銀行及上海商業銀行借得 7 萬元，作為整理資金，並於 5 月派技正單基乾、科員黃震前往九江實地考察，負責整理，並函告江西省政府，提出救濟辦法。5 月 10 日，建委會與公司訂立整理合同，要點如下：

1. 由建委會向上海、交通兩行借 7 萬元轉給公司，以公司全部財產及管理營業權交與建委會作為擔保品。

2. 支配借款之權屬建委會所派之整理專員，惟支配方法應通知董事會備查。

3. 專員之職權與董事會之關係：

(1) 專員有處理全權。

(2) 公司預算由整理專員擬製，取得董事會之同意後呈建委會核准，決算冊應送董事會。

(3) 董事會得隨時以決議案建議專員，請其執行；如有意見不合時，得呈請建委會裁決之。

(4) 董事會與股東，仍照公司章程辦理。

4. 專員薪水由建委會規定，最初三個月內由建委會支付，以後由公司負擔。專員設立期間，暫以本借款還清期為限，嗣後得由公司請求建委會延長之。

5. 建委會有投資優先權。

6. 在本借款未還清前，其他債務只許付息，不能還本，利率以本借款利率為限。

7. 在本借款未付清前，公司股息及紅利停付。如還至半數時，公司得請提存公積後，發股息若干成。

8. 每半年之營業費用及利息、折舊開支後，其盈餘依下列分配之：

(1) 建委會經營報酬 5%。

(2) 彌補虧損及公積。

(3) 公司設備之擴充及改進。

(4) 清理舊債。

此項合同，主要的目的在確定整理處與公司之關係，關於營業權及財務的處理，原則上甚為公平，只須還清債務，公司即可收回自營。借款 7 萬元，

並不作為還債之用，比李法端估計所需的整理費（除去債務），增加一倍有餘，更具有遠見。

5月19日，建委會與上海、交通兩行訂立借款合同，要點如下：

- 1.各借 35,000 元。
- 2.以公司財產及收入擔保，並以戚墅堰電廠為第二擔保品。
- 3.年息 9 厘，每季付息一次，民國 24 年 3 月底起還本。
- 4.由建委會所得 5%中取五分之一與兩銀行。

此項貸款，因有建委會的擔保，故利息較低，是為一項優點，有利於整理。當時銀行放款年利率，大抵在 10-12%之間。⁶⁰

（二）組織與人事

民國 23 年 5 月 15 日，建委會全國電氣事業指導委員會擬定組織章程，將業務分成總務、營業、會計、機務、電務、法律顧問等項，派單基乾為整理專員兼代工務長，朱謙然為事務長兼營業股長，黃震為會計長，此三長由建委會任命，其他股長、股員由專員委任，向建委會報備。⁶¹

單基乾於 6 月 21 日成立整理處，接管公司，7 月 1 日辦理交接事項。對於原有工作人員，職員 29 人，裁去 7 人；機器工人 25 人，裁 7 人；線路工人 10 人，全部留用。總計裁去 14 人，佔原額 22%，裁去之重要人員有工程師趙鍾秀、工務員陳良策及法律顧問許森等人。留用之重要人員有總務主任柳金鏞、業務主任許禮柏、會計師閔星台等人，⁶²或基於業務需要，或以人地相宜，或以其人在原公司中地位重要（如法律顧問徐霖泰為公司發起人，常務董事）；此種安排，甚具智慧。

民國 23 年 12 月，事務長朱大經調回南京，工務長原由專員兼任，至此兩長可裁，毋庸補人，唯增加文書股，餘則仍舊，算是組織上唯一的一次修

⁶⁰ 上海商業銀行此時對農村貸款，最低為月息九厘，高者為月息一分。江蘇省農民銀行貸款約為月息一分。劉河北，《江蘇省農村金融之調劑》（政大歷史研究所碩士論文，1985年），頁 212、231。吳承禧，《中國的銀行》（上海：商務印書館，1935年再版），頁 58。

⁶¹ 民國 23 年 5 月 15 日，全指會呈，5 月 23 日公布，建檔，23-25-14，7a-1。

⁶² 民國 23 年 8 月 8 日，單基乾呈（以下簡稱單呈）：接收公司移交職工名單清冊，建檔，23-25-14，3。

正。茲將重要職員任期列表如下：

表 16：重要職員任期表

職 稱	姓 名	任 期	備 註
整理專員	單基乾	1924.6.2-	
工務長	單基乾	1924.6.23-12.13	兼任，裁
事務長	朱謙然	1924.6.23-7.17	向福州電氣公司借調
	朱大經	1924.7.7-12.13	裁
會計股長	黃 震	1924.6.23-8.18	調回南京
	胡明照	1924.8.18-10.12	
	莊士英	1924.10.12-1925.7.15	調回南京
	李 進	1925.7.15-	
總務股長	柳金鏞	1924.7.7-	原公司總務主任
電務股長	奚長齡	1924.7.7-12.26	向戚廠借調，回任
	陳邦樞	1924.12.26-	原為工務員，升任
機務股長	屠欽渭	1924.7.7-1925.10.16	
	卞學曾	1925.10.16-	
營業股長	朱謙然	1924.7.7-9.5	兼任，回任
	朱浩然	1924.9.5-	
文書股長	鄒國琪	1924.12.24-	原為股員，升任

資料來源：《公報》，期42、43、44、45、46、48、54、67，各相關頁次不一註出。

由上表看來，早期重視工務方面的整理，事務長朱謙然長於工務，另由戚廠借調奚長齡（民國 19 年交大電機系畢業）協助。至年底，電務股長已由工務員升任，說明工務整理已大致完成。總務股長始終由原公司總務主任柳金鏞擔任，說明單基乾用人，並不排斥原公司人員。

主持人單其乾，江蘇吳縣人，民國 13 年上海南洋大學畢業，美國普魯大學(Purdue University)電機科碩士，曾任美國西方電氣公司(Western Elc. Co.)裝械師、奇異公司(G. E. Mfg. Co.)總廠練習工程師、津浦鐵路幫工程師、中大副教授等職，民國 21 年 5 月任建委會技正、設計委員兼電業管理科長。⁶³觀其學經歷，是一能幹人才，專長在電機方面。

⁶³ 民國 21 年夏職員進退表，26 年 4 月 28 日函軍委會，建檔，23-02：22-2，24-1。《公報》，期 42（1934 年 7 月），頁 10。資源委員會編，《中國工程人名錄》，頁 365。

朱謙然，南京工業專校畢業，曾任隴海鐵路電務處監工、段長，首都電廠課長、副工程師，句容電廠籌備主任，該廠自民國 22 年 2 月起籌備，至 6 月初完工，費時五個月。後任福州電氣公司副組長，此次係向福州電氣公司借調為事務長，可見圈內知其為人才，除電業知識外，朱亦長於行政，唯其在任未久，因借調期滿而回任，改由朱大經任事務長。⁶⁴

朱大經，1882 年生，江蘇嘉定人，上海南洋中學畢業，1910 年畢業於江蘇省鐵路學堂建築科，後服務於浙江鐵路、南潯鐵路、漳廈鐵路，民國 10 年轉入震華電廠，任工務科主任、無錫分公司主任、戚墅堰電廠事務主任。20 年任建委會設計委員，22 年兼全國電氣事業指導委員會第一組主任。23 年 7 月任整理處事務長，11 月調回建委會，⁶⁵為期不久，但他為建築方面長才，尤有豐富的行政經驗，對單基乾幫助甚大。

機器設備方面，除由單基乾主持領導外，另任用兩位得力的股長：電務股長奚長齡，武進人，民國 19 年畢業於交通大學電機系，任職於戚墅堰電廠，係借調而來；機務股長屠欽渭，民國 21 年畢業於交通大學，任期甚久，至 25 年 10 月，始由卞學曾接替。⁶⁶

綜觀上述諸人學經歷，甚為堅強，為整理處立下良好的基礎。

職工人數列表如下：

表 17：整理處歷年職工人數表

名稱	原公司	1934年5月	1934年7月	1934年12月	1936年
職員	29	25	28	30	37
工匠	35	28	28		25
小工	20	20	20	47	21
合計	84	73	76	77	83

資料來源：接受名冊，獎金名冊，建檔，23-25-14，2、3。《公報》，期43（1934年8月），

⁶⁴ 民國 25 年夏職員動態表，建檔，23-02，24-2。25 年，朱謙然任建委會設計委員。《公報》，期 30（1934 年 7 月），頁 143。

⁶⁵ 朱大經，《八秩回憶》，頁 10-19。《戚廠職員履歷表》（藏江蘇省檔案館）。民國 23 年職員動態表，建檔，23-02，25-1。

⁶⁶ 除表 16 所列《公報》外，並參看交大畢業生名冊，民國 25 年 3 月 11 日，單呈：獎金清冊，建檔，23-25-14，7。

頁19-20。

說明：原公司小工數目不明，1934年5月接辦時亦不明，概以20人計。

由上表看來，減少者為工匠，由 35 人減至 25 人，足見對工匠管理方面的加強，工作效率的提高。增加者為職員人數，由 29 人增至 37 人，此為增強管理，應付業務需要，有其必要。⁶⁷

整理處成立後首要工任務是擬定各項規章，以便推動各項工作有所依循。至是年 9 月，先後公布二十九項章則，內容包括組織、技術、營業、舊債、職工、及竊電處理等各方面，巨細無遺。⁶⁸以民國 23 年 7 月 10 日整理處所呈〈職工服務及待遇規則〉為例，其對員工之服務及待遇，規定至為詳盡，共計 64 條，大至每一職位的薪水、獎金、請假日數，小至誤餐費，都有規定，現代人事管理規章的範圍，幾全包括在內。此外尚有〈公役服務須知〉、〈職工臥室規則〉、〈收費員對用戶應取之態度〉等，足見規定至細。《電業季刊》編輯陶柳門評其重新訂立各種章則云：「縝密詳盡，有條不紊，將來業務進展，堪操左券。」⁶⁹

（三）設備的整理

整理處檢查映廬公司的設備，機器方面有下列缺點：

1.動力機 200 馬力者一座，75 馬力二座，50 馬力一座，已無法使用，待修中。

2.530 馬力機者，地軸不平，速度調準器之齒輪梢子鬆動，刮油圈反裝，冷氣地軸梢子鬆動，油尖頭壓力太高，上檔柱軸及地軸軸襯，均已碎裂，地腳螺絲折斷，全部螺帽子鑿傷，機器震動頗烈，排出之氣悉呈黑色濃煙，循環冷水溫度達 50°C 以上，最高負荷只及該機全負荷的三分之二。

3.160 馬力煤機，鍋爐裂縫，水汽外射，真空幫浦漏氣，真空低落，最高

⁶⁷ 民國 23 年 3 月 26 日，整理委員會委員王試蓉曾云：公司職工 80 餘人，事忙時，人數猶不敷分配，已無核減之可能。整理委員會紀錄，建檔，23-25-14，2。

⁶⁸ 〈九江映廬公司整理處規則彙編〉，《電業季刊》，卷 4 期 4（1934 年 9 月），專載，頁 5-47。

⁶⁹ 同前註。民國 23 年 7 月 10 日，整理處呈，24 年 12 月 3 日修正，建檔，23-25-14，7a-1，7a-2，《公報》，期 44（1934 年 9 月），頁 131-141。

負荷只有 50 瓩（原有 108 瓩）。

4.配電板兩組，不相聯絡，2,200 高伏壓，隨意用低壓磁夾子或繩子紮掛，危險堪虞。

線路方面，每機一路，共有五路。無總電表，亦無避雷器，高低壓線無從分別，高壓線裝低壓礙子，低壓線裝高壓磁子，或將高壓線裝於低壓線之下，或將高低壓線隨意調動，電壓降低，竟相差 50%以上，光線暗淡，時明時熄。電桿多腐爛、傾斜者，原有 358 根，多植於繁盛街市，住宅區則無，有借用電話桿者，有釘掛於屋簷、樹枝上者，接戶線隨意牽接，亦有自用戶內接至他戶者。⁷⁰

從以上諸缺點看來，多為人為疏忽，說明工程人員知識不足，其次是疏於維護。

整理處接辦後，即著手整修機器及線路，並添建設備，統一電壓，茲分述如下：

1.修理機器：530 馬力之柴油機，經全部拆開，重新修配裝置，並校準地軸，改正氣缸壓力，墊平腳底。160 馬力煤機，修好鍋爐之裂縫及氣缸之漏氣，並重換煙函。各機發電壁及各路配電壁，悉予重加裝置，移至一處，使各路負荷，得隨時更調。

2.建造涼水塔：原為電動吸水機，將水打進水池，再輸入機內。如遇吸水機或水管損壞時，水源立即告絕，危險殊甚，乃建涼水塔，排出之水再入涼水塔，可循環使用，又加築濾池，使河水先經兩次過濾，再入涼水池。

3.添購新機：民國 24 年 4 月，向上海謙信公司購買德製 750 馬力柴油機一座，發電容量 500 瓩，25 年 5 月完工，增加 71.4%發電量。

4.整理擴充線路：線路混亂，裝置不安，分別緩急加以整理，改全廠輸電線路為三路，再加放線路，使成雙環形，倘任何一段線路發生障礙，仍可互相供電。更換電線、電桿、延長或新植電線，以利用戶而推廣營業，有關之成績，列表如下：

70 《業務報告》，頁 9-10。

表 18：桿線增添表

項 目	(1)接辦時	(2)1935年底	(2)/(1)×100
電 桿 (根)	376	685	182
高壓線 (公里)	7.8	11.0	141
低壓線 (公里)	11.2	18.8	168

資料來源：《業務報告》，頁20。

由上表看來，一年半的時間，電桿幾增加一倍，線路約增加五成多，整添不為不力。

5.配電設備之整理：接戶線裝置欠妥，逐一整理，分別改裝，以策安全。前裝之電表，有裝於內室及樓上者，為之免費移裝於大門附近，另製用戶表紀錄片，以便考查。此項整理，共 810 戶，佔總戶數（1,638 戶）的 49.5%，為了內線裝置安全起見，訂立章則，舉辦承裝電氣商店註冊及取締事宜，並嚴格考驗電匠，始發給執照。⁷¹

6.統一電壓：原有兩種低電壓，將 110V 供電線路分區逐段改為 220V，一面將舊變壓器逐更換修理，重行分配裝置，一面收購用戶換下之 110V 電燈泡，以減少用戶損失。茲將更換電壓、收購燈泡分期情況，列表如下：

表 19：分期更換燈泡表 單位：個

期 別	電表數	100W	75W	50W	40W	25W	5W	合 計
1	41	28	80	120	167	315	205	915
2	51	49	95	233	259	401	180	1,217
3	50	149	117	284	200	448	222	1,420
4	38	7	19	160	80	284	244	794
5	63	5	15	134	121	330	263	868
合 計	243	238	326	931	827	1,778	1,114	5,214
%		4.6	6.2	17.8	15.9	34.1	21.4	100.0

資料來源：民國23年11月16日，整理處呈，建檔，23-25-14，4。

由上表看來，收購 5,214 個電燈泡，為用戶節省費用雖不多，但其體恤精神可佩，整理處也不免花費不少。由分期來看，至第三期時，已完成 68%。

⁷¹ 《業務報告》，頁 21。《公報》，期 55（1935 年 7 月），頁 91-95。

用戶使用燈泡，5瓦者竟佔21%，25瓦者最多，佔34%，兩者合計，已超過55%，可以看出當時人的生活程度，亦可以看出，電氣需求量不大，電氣事業的發展係受環境所限。

機器等設備整理的成績，可由其發電、售電、損耗等方面觀察。茲將各項數據列表如下：

表 20：整理處發電等表

單位：千度

項 目	(1)1934年7-12月	(2)1935年1-6月	(3)1935年7-12月	(3)/(1)×100
發 電	379	354	375	98.9
購 電	67	48	14	20.9
合 計	446	402	389	87.2
售 電	280	298	282	100.7
自 用	24	25	30	125.0
損 耗	142	79	77	54.2
損耗佔總數%	31.8	19.7	19.8	

資料來源：《業務報告》統計圖。

說 明：數字係由統計圖轉換而來，可能與實數略有出入。

上表係半年統計一次，以便前後比較。由上表看來，發電量的增減不大，售電量亦同，說明此期內電量的需求並未增加。就購電⁷²而言，則大為減少，原因是損耗減少，已無需多購電。由此可知，整理處對線路整理成功。此外，又於民國25年添購750馬力柴油機一部，500瓩發電容量，將更增強電氣的供應。

（四）營業的整理

有關營業方面的整理，分述如下：

1.一般整理。一般整理可分為修建房屋、管理檔卷、設置材料室三項較為重大者。修建房屋，將出租之市房收回，加以修繕，闢為營業股及電務股辦公室，以使用戶接洽。修葺舊有宿舍，供職工住宿。建築圍牆，以策安全。

⁷² 映廬公司向九江久興紡織公司購電，在接辦前已有，久興資本120萬元，自置750瓩發電機，整理處仍與之訂約購電。民國23年1月8日，李法端報告，10月4日，24年10月29日，續約，建檔，23-25-14，2、4。《海關十年報告》，1922-1931，頁588。

疏濬水溝，以重衛生。管理檔卷者，將本處檔卷，按性質分類、編號，用戶函件則另立用戶卷，以便查閱。設置材料室，專責管理，分類皮藏，均附有卡片，記載進出結存之資料，以便考查。此項一般整理，比之以往，檔卷寥寥無幾，材料凌亂，用戶無專處接洽，自是進步甚多。

2.加強對用戶的聯絡。接辦後即公布營業章程及特別用戶收費辦法，並發行月刊及電燈用戶須知，分送用戶，授以用電常識，加強溝通。⁷³

3.改良收費。整理處接辦後，改良收費方式，倣照首都電廠及戚墅堰電廠辦法，將全市劃分若干區，按戶編訂戶號磁牌，每月定 28 日為抄表日，委託九江市上海、交通兩行代收，以使用戶就近繳納。同時將電費加以調整。初時，一般用戶電費仍舊，但將特別用戶由每度 0.2 元降為 0.16 元，此舉雖然將特別用戶電價降低 20%，但能付諸實施，自比以往收不到電費為佳。24 年 1 月起，一般用戶調低一分，每度自 0.28 元減為 0.27 元，7 月起再減一分。特別用戶，因已減低甚多，僅減一分，即每度 0.15 元。⁷⁴

4.減少包燈。包燈的存在，不僅不科學，且難以管理，常成為私燈竊電的源頭。整理處接辦後，首先停裝包燈，然後誘使改裝表燈，設立經濟表燈，可裝設 1.5 安培的電表，底度 3 度，保證金 10 元，亦可分期付款，使一般用戶皆願裝表。民國 24 年底，已有包燈戶改表燈者 832 戶，尚餘 82 家包燈戶，整理處擬自次年 1 月 1 日起停止包燈戶，但建委會令以勸導方式行之。⁷⁵此項成績甚佳。

5.推廣路燈。市區路燈，接辦時僅 60 餘盞，分裝於繁盛通衢。路燈關係市面繁榮及地方治安，整理處與市政委員會一再磋商，由整理處負擔高壓專線材料、變壓器及裝置費用，其餘由市政委員會負擔，於民國 23 年 10 月訂立路燈合同，開始裝設，至 24 年 2 月 3 日（除夕夜），全市路燈達 331 盞，

⁷³ 民國 23 年 6 月 27 日公布營章，9 月 27 日，呈，發行月刊，用戶須知則不知於何時刊行。建檔，23-25-14，2、4。《業務報告》，頁 22。

⁷⁴ 民國 23 年 10 月 27 日，28 日，29 日，令，建檔，23-25-24，4。《公報》，期 46（1924 年 11 月），頁 94，期 48（1925 年 1 月），頁 97。

⁷⁵ 《公報》，期 50（1935 年 2 月），頁 94。民國 24 年 3 月 7 日修改之營章，建檔，23-25-14，7a-1。

「大放光明」，市民稱便。⁷⁶

6.推行電力。公司送電，以夜間為主，整理處亦援例辦理。民國 24 年 6 月，以整理就緒，擬送日電，推行電力用戶，為此特訂立電力用戶章程，初時試放日電。一年後正式送日電。25 年度電力用去 33,750 度，佔總售電量的 45%。⁷⁷

7.取締私燈竊電。映廬公司失敗的原因之一為私燈竊電太多，公司亦早知之，在營業章程內即有稽查、處罰及獎勵規定，雖欠周全，但相當嚴厲。⁷⁸民國 19 年建委會公布檢查竊電及追償電費規則後，公司即將之納入營業章程內，代替原有之取締罰則，⁷⁹唯此僅為具文。在九江，因公司收費制度不健全，真正竊電者固無法取締，公然裝燈之特別用戶，根本不繳費，公司亦無能為力。民國 21 年 11 月，公司呈請建委會分別咨行地方軍政長官照章給價，「但於包燈原報支光有加大者，更覺無從抵補也。」⁸⁰即流露出對竊電的無奈。22 年初，整理會即決定清查私竊電流，以驗出實在用電量，並決議「凡退職軍警官住宅私燈查出後，由公司分別報請軍政長官協助嚴辦。」⁸¹雖僅指退職軍警官員，但亦止於決議而已。

整理處接辦後，即查得私燈 521 戶，佔總戶數 1,638 戶的 31.8%，其中有完全私接者，有報裝數盞而私接至十餘盞者。至私用大燈泡者，更無論矣。⁸²整理處感到最繁重的工作即為軍政警用電問題。民國 23 年 6 月訂定營業章

⁷⁶ 《業務報告》，頁 23。民國 25 年 3 月，建設廳呈，建檔，23-25，24-3。私人里街路燈，亦訂有專章辦理，民國 23 年 12 月 6 日，呈，《公報》，期 48（1935 年 1 月），頁 57。

⁷⁷ 《公報》，期 54（1935 年 7 月），頁 31、114-116。民國 24 年 5 月 20 日，整理處呈，25 年 6 月 11 日，呈，26 年 9 月 11 日，代電，建檔，23-25-14，7、7a-2、7a-3。《中國電氣統計》，第 7 號，頁 16。

⁷⁸ 映廬公司罰則，私燈每一盞罰 50 元，如裝燈接火在半年以上，則按月追繳。（不知如何追繳法，如每月追繳 50 元，則太重；如以 50 支光每月 3.3 元計，一年不過 39.6 元，又太輕。）其他公司多按瓦特計，每一瓦特罰 1 元。（未說明如何計算法，未論及使用時間之長短。）

⁷⁹ 民國 19 年 4 月 24 日建委會公布，《公報》，期 5（1930 年 5 月），頁 76-78。民國 20 年 12 月 25 日，公司呈，營業章程，建檔，27-25-14，2。

⁸⁰ 民國 21 年 11 月 21 日，公司呈，建檔，23-25-14，2。

⁸¹ 民國 22 年 6 月 6 日，建設廳呈，附會議紀錄，建檔，23-25-14，2。

⁸² 《業務報告》，頁 11。

程時，將軍政警等特別用戶電費，由 0.2 元降為 0.16 元，減低 20%，而一般用戶則絲毫未減，其所以如此，旨在為收取特別用戶電費鋪路，具見其用心良苦。⁸³

民國 23 年 7 月，整理處擬定取締私燈辦法，首將私燈分為三類：

- 1.機關、黨部、報館、部隊之辦公處。
- 2.軍警政公務人員住宅。
- 3.地方紳士住宅。

其次將三類取締步驟列下：

第一類者：

(1)先與警備司令部、市政委員會、縣政府、公安局面商，機關用電，先六個月每度付 0.12 元；六個月之後，加至 0.16 元，保證金照納。

(2)請以上四機關分別通告其平行及所屬機關照辦，並裝表以示提倡。

(3)以上四機關裝表後，由本處向其他機關勸導裝表並交付保證金。

(4)無誠意接受勸導者，請其上級機關轉飭其裝表，並函請以上四機關協助之。

(5)如再無效，請警備司令部及公安局派員會同稽查，拆去私燈。

(6)如再無效，請建委會救濟，同時設法局部停電。

第二類者：

(1)請各機關勸之，並照普通戶納費。

(2)擬一通告，向各住宅勸導裝表。

(3)經數次接洽，如無誠意，即拆去私燈；如無效，即照第一類(5)、(6)兩辦法。

第三類者：從第二類第(2)項起辦理。

特別用戶欠費者，先與以上四機關商定，本月電費至下月 15 日尚未收到者，即照普通戶填發催單，到期不交，則停電，不能停電者，照第一類(5)、(6)項辦理。如係住宅，則完全照普通戶辦理。

⁸³ 《公報》，期 42（1934 年 7 月），頁 173-174，特別用戶指地方公益燈、本地黨軍政警各機關辦公處，整理處職工人員及公司董監事之住宅（限一戶）。24 年 3 月 7 日，復將立案之學校教室包括在內，整理處職工本人住宅再減半。建檔，23-25-14，7A-2。

7月11日，朱大經審查，反對先以0.12元一度收費，認為應堅持0.16元一度收費，一次澈底解決，以免再交涉。其餘辦法則可行。⁸⁴

綜觀此次整頓私燈及竊電，至為小心謹慎，視對象不同而採取不同之方法；重點雖在收費，而裝表則為解決竊電最有效之法。為了防止私燈竊電，又公布追償電費提成充賞辦法：報告人10%，證明人（或警員）20%，稽查人10%，職工公益20%，公司特種公積金40%，（對無法追償之案件，亦對報告人、證明人酌付費用，並供付律師及其他雜費。）⁸⁵此項辦法特點是設想周全，對證明人特別優待，冀以得到警方之合作。

經過整頓之結果，成績令人非常滿意。茲將其結果列表如下。機關私燈方面，分為三類：一、限期裝表現已裝表者，二、剪線後尚未接電者，三、正在交涉中者。

表 21：整頓機關私燈成果表

類別	用戶別	軍隊	警局	行政	教育	報社	公益	其他	合計	%
一、	戶數	25	9	10	4	6	1	0	55	55.0
	燈數	210	242	101	25	42	5	0	625	76.9
二、	戶數	29	1	2	4	2	2	1	41	41.0
	燈數	97	17	8	22	3	15	3	165	20.2
三、	戶數	4	0	0	0	0	0	0	4	4.0
	燈數	25	0	0	0	0	0	0	25	3.1
合計	戶數	58	10	12	8	8	3	1	100	100.0
	燈數	332	259	109	47	45	20	3	815	100.0
	% 燈數	40.7	31.8	13.4	5.8	5.5	2.4	0.4	100.0	

資料來源：民國24年3月13日，整理處呈，私燈清冊，建檔，23-25-14，4。

由上表看來，按燈數比較，私燈以軍隊居多，警局次之，行政、教育等機關又次之，報社亦不少，此因當地軍隊居多，警局次之。大致而言，所有政府機關皆不付費。整頓的結果，只有軍隊尚有4戶在交涉中，其餘或已裝

⁸⁴ 民國23年7月8日，整理處呈，7月11日朱大經審查，7月14日通知。建檔，23-25-14，2。

⁸⁵ 民國23年7月10日，整理處呈，建檔，23-25-14，7a-1。

表或已剪線，無商議餘地，而於限期內裝表者，就燈數而言，已達 77%。

個人住宅私燈方面，亦分為三類：一、限期裝表現已裝表者；二、剪線後現正在裝表者；三、剪線後尚未用電者，列表如下：

表 22：私人住宅私燈表

類別	用戶別	軍人	公安人員	行政人員	其他	合計	%
一、	戶數	0	0	1	6	7	2.1
	燈數	0	0	9	32	41	5.5
二、	戶數	29	9	0	0	38	11.2
	燈數	114	37	0	0	151	20.4
三、	戶數	217	76	0	0	293	86.7
	燈數	425	125	0	0	550	74.1
合計	戶數	246	85	1	6	338	100.0
	燈數	539	162	9	32	742	100.0
%	戶數	72.8	25.1	0.3	1.8	100.0	
	燈數	72.7	21.8	1.2	4.3	100.0	

資料來源：同表21。

由上表看來，私燈仍以軍人住宅居多，公安人員次之。行政人員只有縣長公館一戶，可見行政人員尚能守法。整頓後裝表者，以行政及其他人員為主，軍人及公安人員，少數正在裝表，多數則尚未用電。此種情況，說明軍人及公安人員，被迫剪線後，並不急於接用電氣。由盞數觀之，私燈多係小戶，每戶約裝兩盞，可能經濟情況欠佳。

經過此次嚴厲的整頓，擅接私燈之風，幾成絕跡。電費收入，每月實收數額，平均佔應收數 98% 以上。⁸⁶成績之佳，由此可見。

嚴格的整頓，引起部分人士的不滿。民國 23 年 8 月，即有用戶呈控整理處，謂浮收 6 月分電費，強迫裝用大型電表，欺瞞用表各戶，勒迫改移電表，妄以欠費停電，換表工作效率低。整理處一一答覆：按底度收費，並未浮收；改裝及新裝電表者共 171 戶，其中有 141 戶裝小表，何得謂強迫裝大表；裝電表之大小，依情況而定，故未登報說明，不得謂之欺瞞；移裝電表，係改

⁸⁶ 《業務報告》，頁 24、25。

正舊習；欠費停電有明文規定；唯因換表人數過多，致遲換裝，已向用戶道歉。總之，「因鑒於前公司之不振，失之過寬，非濟之以嚴，不足以起衰而救敝。」欲使數千用戶皆大滿意，為事實所難能。建委會以其聲復有理，核無不合。⁸⁷軍警尚且膺服，一般用戶自未再表不滿。

（五）財務概況

整理處接管公司後的財務概況，民國 24 年底以前，有具體數據可查，茲列表如下：

表 23：資產表

單位：元

項 目	(1)1934年6月	(2)1934年12月	(3)1935年12月	(3)/(1)×100
固定資產	150,605	179,837	224,947	149.4
發 電	109,790	117,103	123,149	112.2
輸 配 電	25,064	31,337	37,153	148.2
用 電	4,132	14,509	26,050	630.4
業 務	11,619	14,622	18,677	160.7
未完工程	—	266	19,917	—
流動資產	16,781	59,100	40,836	243.3
雜項資產	11,724	15,432	27,621	235.6
虧 損	208,744	208,734	208,129	99.7
合 計	387,854	463,103	501,533	129.3

資料來源：《業務報告》，相關之表。

由上表看來，一年半之內，資產增加 114,294 元，比之民國 23 年 6 月接辦時，增加 29.5%（含虧損減少部分）。增加最多者為用電資產，因裝設電表故。其負債情況，列表如下：

⁸⁷ 民國 23 年 8 月 14 日，用戶呈控，9 月 14 日，整理處聲復，9 月 22 日，建委會批，建檔，23-25-14，4。

表 24：負債表

單位：元

項 目	(1)1934年6月	(2)1934年12月	(3)1935年12月	(3)/(1)×100
股 本	200,000	200,000	200,000	100.0
長期負債	113,016	167,586	153,586	135.9
短期負債	46,832	33,056	34,663	74.0
雜項負債	28,006	35,180	42,332	151.2
準 備 金	—	6,166	37,706	—
盈 餘	—	21,115	33,246	—
合 計	387,854	463,103	501,533	129.3

資料來源：同表23。

由上表看來，就實際數額而言，增加最多者為長期負債，此因整理處借款增多故。民國 23 年底，整理處借入 55,000 元，原有之長期負債實已減為 112,586 元。24 年底，整理處借入款減為 41,000 元。就增加比率而言，以雜項負債增加最大，此因保證金增加之故。

整理處收支，列為表 25、26。

表 25：整理處收入表

單位：元

項 目	(1)1934年1-6月	(2)1934年7-12月	(3)1935年1-12月	(3)/(1)×2×100
電費收入	40,320	77,007	145,206	180
包 燈		11,084	7,175	
表 燈		61,999	124,403	
特別戶	38	2,460	7,370	9,697.4
電 力		—	9	
路 燈		1,119	2,557	
自 用		346	3,694	
雜項營業收入		994	1,878	
非營業收入	346	1,533	4,981	991.2
合 計	40,666	79,535	152,065	187.0

資料來源：同表23。

說 明：(3)/(1)項時，(1)項為半年數，倍之視為一年數。

由上表看來，就實數而言，增加最多者為表燈電費，包燈電費則減少；

就比率而言，增加最多者為特別戶電費；此皆整理之功也。一年半之內，收入增加 87%，說明財務情況的轉佳。

表 26：整理處支出表

單位：元

項 目	(1)1934年1-6月	(2)1934年7-12月	(3)1935年1-12月	(3)/(1)×2×100
薪水工資	14,058	16,555	37,531	133.5
購 電	11,919	4,243	5,367	22.5
燃 料	17,279	11,029	19,951	57.7
消 耗	10,500	5,006	7,096	33.8
雜 支	3,048	—	—	—
營 業	5,760	6,975	17,174	149.1
利 息	8,453	5,635	12,900	76.3
呆 賬	162	1,800	3,300	1,018.5
合 計	71,179	51,243	103,319	72.6
盈 虧	-30,513	28,292	48,746	—
折 舊	—	4,489	10,024	—
攤提開辦	—	638	1,276	—
董事會等費	—	2,050	4,200	—
盈 餘	—	21,115	33,246	—

資料來源：同表23。

說 明：同表25。

由上表看來，就比率而言，購電減少最多，其次為消耗品，燃料亦大為減低，利息也減低不少，皆說明管理的改善。增加者為人事費、營業費，呆賬因第(1)項所列甚少，故增加比率較大。總體而言，支出減低 27.4%。盈餘的增多，故有折舊、攤提開辦費，支付董事會等費，則係額外開支。最後尚能盈餘 3 萬餘元，亦說明整理經營的成功。

民國 23 年江西旱災、24 年江西水災，九江市面蕭條，百業衰落，用戶雖然增加，而電費收入增加有限。25 年，浙贛鐵路通車，九江商業更形蕭條，以致電費收入不足概算之數，盈餘比 24 年大為減低。25 年收入 155,000 元，支出 131,000 元，盈餘 24,000 元。⁸⁸比上年減少三分之一。加上購買新機，匯

⁸⁸ 《中國電氣事業統計》，第 7 號，頁 15。

兌高漲，超出原預算甚多，以致現金周轉，深感困難。應付方法：新機價款照付；舊債利息亦照付，但須稍為延後；銀行債款本息，則修改合同，展期攤還，延至 28 年 3 月底還清。銀行同意，謂補充說明即可，不必另改合同。⁸⁹此事得以解決，整理處亦因延付銀行貸款，而延長其整理時期，唯因抗日戰爭爆發，提前於民國 26 年 12 月移交原公司經營。

四、結 論

映廬公司整理前後的情況，已如上述，由分析比較，可以證明整理相當成功。其成功因素，約有下列四項：

1. 資金籌得。以建委會的名義，向上海、交通兩銀行借得 7 萬元，為數不多，但以當時映廬公司的財務情況，若非建委會出面整理，恐難借到，即使張嘉璈與建委會關係密切（張為建委會常駐委員之一），中國銀行亦拒絕貸款。惟此 7 萬元之數，並非成功的重要因素。

2. 人才優秀。建委會全國電氣事業指導委員會主任委員惲震的決策恰當，並未完全接受李法端的建議，其自定之方針，不僅借款少，與原公司訂立之合同，亦設想周全，原則上僅代為整理，日後即將歸還。對原公司而言，既保存其利權，又取得其信任；而在整理期間，整理處可全權處理。整理處幾位重要職員，學歷高，能力強，操守好，經驗又豐富，與他們在建委會的工作經驗有密切關係。整理處所公布的法規，多半是參考首都電廠及戚墅堰電廠而來，這是他們成功重要因素之一。觀其整理機器等設備之純熟，取締私燈竊電態度之堅定與手段之靈活，可以證之。

3. 社會較為安定。映廬公司之成立，能維持十餘年之久，亦能獲利，不斷擴充，是社會安定、經濟繁榮有以致之。其間雖受戰爭影響，如民國 13 年的蘇浙戰爭，16 年的北伐，但為時甚短，影響有限，由附表一、附表二，九江進出口貿易值之降低可以證之。民國 18 年起，因天災人禍之故，影響公司營業甚大。天災方面，民國 20 年大水災，元氣大傷，23 年的旱災，亦不無

⁸⁹ 民國 25 年 3 月 30 日，6 月 11 日，整理處呈，6 月 25 日，函上海、交通兩行，7 月 7 日回函，7 月 22 日，建委會指令。建檔，23-25-14，7。

影響。戰爭方面，則以民國 19 年起的剿共戰爭，影響最大。

民國 18 年初，共軍已進入江西，次年國軍開始圍剿，前後共計五次，為時達四年之久，雙方動員兵力將近 150 萬人次，⁹⁰可以看出戰爭之激烈。圍剿期間，前後四年，對江西社會經濟影響甚大，所涉及地區，亦遍佈全省。九江海關 23 年報告云：「赤氣瀰漫之 81 縣，內有 65 縣已克復，」以致商務異常衰落。共軍佔領地區，農工崩潰，一也；討伐軍興，運輸阻滯，二也；增稅輸餉，負擔加重，三也；共區經濟，嚴厲封鎖，四也；銀行缺乏，郵務斷絕，五也；人民困苦，購買力弱，六也。⁹¹商務衰落的情況，由附表二、附表三可以證之。國軍大量進入江西，九江乃是必經之路，其停駐及過境者自多，用電自不願付費，由表 21、表 22 可以證之。軍隊用戶計 58 戶，燈數則佔機關用戶 41%；軍人住宅計 246 戶，戶數及燈數，皆佔私人住宅的 73%。這些強用電氣而不付費，自然影響公司的收入，是為公司財務困難最大的因素。民國 24 年社會情況好轉，亦有助於電業的復興。

4.公權力的發揮。特種用戶不繳費，是公司失敗的致命傷。建委會成立後，以委員長張人傑的政治資源及其與蔣中正私人的關係，故能扭轉此一情勢。民國 17 年 11 月，電信大隊私接電燈，燒斷保險絲，又凶毆首都電廠工匠，事聞於蔣總司令，下令嚴辦，犯兵二名交軍法處訊辦。⁹²首都電廠軍政等用戶有不付費者，由建委會催討。首都警察廳希望按成付費，建委會拒絕給予折扣，⁹³是為建委會發揮公權力的先聲。

為防範及取締全國各地私燈及竊電，必須從立法著手。建委會於民國 17 年 11 月函請司法部解釋竊電之罪。回函云：竊電罪合乎竊盜罪第 320 條，可處以有期徒刑、拘役或罰鍰等。⁹⁴ 19 年 4 月，建委會首次公布檢查竊電及追

⁹⁰ 國防部史政局，《剿匪戰史》（台北，1962 年），冊 1-4；史政局，《中華民國戰史紀要》（台北，1971），頁 77-99。國軍動員兵力百餘萬人，共軍動員兵力近 40 萬人。

⁹¹ 《海關貿易總冊》，年刊，1933 年，冊 1，頁 27；1935 年，冊 1，頁 6。

⁹² 張延祥，〈電廠對於取締竊電之責任及步驟〉，《中國電界論壇》，第 1 集（上海：商務印書館，1933 年），電燈，頁 21-22。

⁹³ 王樹槐，〈首都電廠的成長，1928-1937〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 20（1991 年 6 月），頁 333，註 80。

⁹⁴ 《戚墅堰電廠年刊》，民國 19 年，頁 49。民國 20 年 12 月 25 日，公司呈，營業章程，建檔，23-25-14，2。

償電費規則。21年修正，22年1月公布。建委會又於22年11月召集軍事委員會、軍政部、內政部代表會議，商訂取締軍政警機關部隊及所屬人員強用電流規則，於12月公布。軍政警等應照章付費，否則依法究辦。⁹⁵

雖然有了上列規則及法律基礎，公司亦列入其營業章程內，但缺乏執行能力。建委會接辦後，則堅持強制執行，整理處有此政治權力支持，故能推行無阻，公權力得以發揮，是為整理成功之最重要因素。

此一個案，有三重歷史意義：

1.公司本身的困難，缺乏資金與人才，也是早期大多數電氣事業者所面臨的困難，不過輕重不同而已，這是中國經濟現代化的重大困難之一。

2.政府的角色，要恰如其分，因應得當。建委會所扮演的角色，只是協助，並未如早期強迫接辦震華電氣公司一樣據為己有（接收後改為戚墅堰電廠，雖然經營很成功，但原有股東始終不服，在企業界造成很大的衝擊。）這次則不然，較前開明多了，也代表政府對民營電廠政策的改變，較前進步，因而免去原公司的疑慮。民國26年12月，整理處將全部資產及現金2萬餘元交還公司董事會接管，⁹⁶完成整理手續。建委會發揮公權力，使得特種用戶照章繳費，合乎企業經營法則，說明早期的公用事業，有賴政府的維護，否則難以發展。

3.地方文化色彩，也反映在企業經營之中。中國幅員廣大，固然大傳統大致相同，但各地小傳統的民風習俗，則不盡相同，表現在企業經營上，亦各有特色。映廬公司之所以成立，得鄉土觀念的支持甚大，其後公司遇到困難，地方機關團體亦多協助，而公司以少收電費報之，相互往還，造成經營不善，公司財務困難。其所以如此，與江西地方文化有關。江西商人不善理財，比不上晉商、徽商或閩粵商人之長於累積財富。不善理財的結果，對事業不太認真處理；即使有了資財，亦樂於用在社會救濟及公益事業上，⁹⁷因

⁹⁵ 《公報》，期5（1930年5月），頁76-78；期35（1933年12月），頁128；期36（1934年1月），頁121。

⁹⁶ 民國27年7月5日，資源委員會呈經濟部，經濟部檔案，18-25-14，1-1。

⁹⁷ 張海鵬、張海瀛，《中國十大商幫》（合肥：黃山書社，1993年），頁399-418，列舉江西69位商人，投資109項目，用在家族生活、社會救濟及公益事業上佔98.2%，用在生產事業上只有兩項。作者指出江西商人的價值觀：一、知足常樂，二、能聚能散，三、

之對電費的收入，不太斤斤計較，此與現代企業經營（有制度，公平收費）相去太遠。其成也在此，其敗也在此。

附表一：九江關進出口總值 單位：千關兩

年 別	進出口總值	年 別	進出口總值
1904	24,146	1918	40,458
1905	23,258	1919	43,614
1906	22,788	1920	48,501
1907	30,369	1921	43,935
1908	30,443	1922	44,233
1909	31,727	1923	61,554
1910	34,907	1924	65,369
1911	35,001	1925	57,865
1912	35,062	1926	56,452
1913	32,735	1927	51,522
1914	37,645	1928	69,423
1915	39,754	1929	68,954
1916	43,110	1930	55,586
1917	42,545	1931	59,917

資料來源：海關年報，九江關，歷年報告。

上表顯示降低的年分為 1913、1925、1927、1930 年，1928 年為最高點。

息事寧人，四、父母在不遠游，說明其不善理財。雖然此書取材，以地方志為主，能上地方志的有錢商人，自多記述其行善之事，故在投資生產事業上或有避而不記者，但即使如此，仍可以看出江西商人的價值觀，大體而言，不如晉商、徽商之善於積財也。又《支那經濟全書》（東京：東亞同文會，1908），第 7 輯，頁 206 亦指出江西幫的缺點是「守舊，資本不豐富」。

附表二：九江常關進出口總值表 單位：千關兩

年 別	進出口總值	年 別	進出口總值
1911	26,927	1922	31,010
1913	10,797	1923	30,234
1914	28,670	1924	35,807
1915	20,018	1925	31,446
1916	27,553	1926	45,709
1917	29,709	1927	44,371
1918	25,855	1928	40,196
1919	36,239	1929	36,877
1920	35,802	1930	20,259
1921	32,910	1931	10,767

資料來源：海關年報，九江關部分。

上表顯示降低的年代為 1913、1915、1928、1930、1931 等年。

附表三：九江海關土貨進出口值表 單位：千元

年 別	土貨進口總值	復出口	轉往他口	出(一)入(十)超
1931	39,600	218	26,963	12,419
1932	33,204	160	16,278	16,766
1933	33,696	120	17,061	16,514
1934	38,232	139	14,661	23,430
1935	39,248	621	19,397	19,229
1936	24,787	474	31,505	-7,193
1937	26,565	713	51,027	-25,175

資料來源：海關年報，九江關部分。

說 明：1931、1932原為關平兩，1.5倍之，改為元，與其他年代相同。

進口土貨，多由外省而來，本省土貨並不須要經過海關。此時期因剿共需要之故，土貨進口多，加上 23 年旱災，大量糧食進口，以致 23 年、24 年土貨進口達到新高峰，約與 20 年相等。由土貨進出口差額可以看出江西需求量之多，至 25 年始由入超轉為出超，說明江西經濟開始好轉。

附表四：民國 21 年 8 月映廬公司選出之董監事名單

姓 名	本人持股數	代表股數	職 務
許鴻模	10	117	董事長
徐霖泰	10	55	常 董
姚肇之	90	90	常 董
許 森	10	10	常 董
許維之	10	10	常 董
黎 貞	10	40	監 察
姚克欽	30	90	監 察
唐伯龍	75	75	董 事
唐華生	10	10	董 事
許希賢	10	44	董 事
黎揆一	10	40	董 事
高信大	20	20	董 事
許巍文	25	25	董 事
黃品堂	20	20	董 事
徐良珍	10	50	董 事
合 計	350	696	
佔總數%	17.5	34.8	

資料來源：民國21年9月7日，23年5月19日，公司呈，建檔，23-25-14，2、3。

說 明：代表股數包括其本人、家屬及親友之股數。

