

設立滬西電力公司的談判 1932-1935

王 樹 槐 *

摘 要

上海公共租界越界築路供電，民國十六年上海特別市政府成立後，即謀收回路權及供電權，因而與上海電力公司談判。談判是歷史事件中常見的課題，往往成爲決定歷史事件的重要因素。此次談判，即爲一例。前後經過兩年多之久，最後達成協議，滬西電力公司得以成立。本文先述上海越界築路供電的由來，上海市政府早期的因應，次述政府最初的決策及談判的過程與內容。這次談判，對上海市而言，是失敗的；對上海電力公司而言，是成功的。本文重點在分析上海市失敗的原因，所得結論是：談判技術欠佳，準備不足，內部又自相矛盾，以致失去主導立場，處處被動，任人操縱，此皆人謀不臧。在結論中，則對其失敗加以評論，指出上海市代表的基本錯誤在策略不當，故不能堅持自己的立場。

*中央研究院近代史研究所研究員。本文承金丸裕一先生提供若干重要資料，特此致謝。

設立滬西電力公司的談判 1932-1935

王 樹 槐

前 言

- 一、越界築路供電的由來
 - 二、上海市府早期的因應
 - 三、政府最初的決策
 - 四、談判的過程與內容
 - 五、上海市代表失敗的原因
- 結 論

前 言

上海公共租界工部局電氣處，擁有中國最大的發電設備，不僅供給公共租界用電，亦售電給在上海的中國各電氣公司，自然也供電給越界築路區各住戶的使用。民國十八年八月，電氣處的設備及營業權售與美商，更名爲上海電力公司（The Shanghai Power Co.，以下簡稱上電）。民國十六年上海特別市成立後，亟謀收回越界所築各路及供電權，因而與上電談判。

談判是歷史事件中常見的課題，往往成爲決定歷史事件的重要因素。此次談判，卽是一例。本文的重點在研究此次談判的過程及上海市政府失敗的原因，並在結論中加以評論。

談判的定義很多，Oran R. Young 謂談判是二人或二人以上，在價值的分配上，經過商談，討價還價，相互影響之後，達成某種協定。P. H. Gulliver 認爲是一種解決問題的過程，其中一方面是想在某一不同意或意見相衝突的共同事務上，達到共同的決定。G. H. Snyder and Paul Diesing 則相信談判主要的是一種操縱（Manipulating）價值與認知的過程。J. N. Morgan 則認爲談判是一種愚弄及

虛張聲勢，使對方以為這是最大的讓步。①從這些定義看來，談判即包括客觀情勢的力量，又包括主觀操縱的能力，而其過程又是互動的，變化多端，牽涉到資訊的獲得、技巧的運用。②中國人也常利用講理、情求、恩惠、威脅、利誘、欺騙等技巧。那一種技巧最有效，首在知己知彼，衡量彼此的利害關係。

研究談判的方法，除了注意上述各種因素之外，也可以利用決策模式加以分析。談判者事先做何決策，他必須考慮到情境（或事實）的問題，他本人在此情境下有多少籌碼可用？對方的情況又如何？決策者可能有好幾種選擇，他的選擇係受其個人的價值判斷與後果判斷。決定之後，對方如何反應，或提出新的挑戰，他又將以何種態度應付之？研究者必須注意互動的過程。③

電氣事業是現代工業動力之母，同時也是一種公用事業，牽涉到日常生活的層面至為廣泛。民國二十五年，外資發電容量及發電量均超過國人自營者，所以電氣事業又增加中外關係一項內含。本文所研究的「滬西電力公司的設立」即為其一。以往學者對中國電氣事業研究不多，對電氣事業所涉及的中外關係更少。④本文的重點，即以中外企業談判為主要內容，從此可以看出中外企業交涉的一個個案，並分析雙方成敗的原因。

- ① Oran R. Young(ed): *Bargaining: Formal Theories of Negotiation* (Urbana, Univ. of Illinois Press, 1975), p. 5.
Jaw-Ling Joanne Chang (張裘兆琳): “Peking’s Negotiating Style: A Case Study of U.S.-PRC Normalization,” 《美國研究》，卷14期4 (1984.12)，頁66。
- ② Samuel B. Bacharach; Edward J. Lowler: *Bargaining Power, Tactics, and Outcomes* (San Francisco, 1981), pp. 3,41-51. Oran R. Young, *op. cit.*, pp. 7,303-307, K. T. Young: *Negotiation with the Chinese Communists: The U.S. Experience, 1953-1967*, (N. Y. 1968), p. 389.
參看廖德海：《全面談判技巧》（臺北，1992），頁102—120，安紀芳譯（Herb Cohen著）：《如何成爲談判高手》（臺北，1991，5版），頁50—84。
- ③ 易君博：《政治學論文集——理論與方法》（臺北，1980，三版），頁80—109；游伯龍：《行為與決策——知己知彼的基礎與應用》（臺北，1985），頁17—89。
- ④ 近人有關中國電氣事業的研究，博士論文有鄭亦芳的《中國電氣事業的發展，1882—1949》（臺北，國立師範大學歷史研究所1988年博士論文），僅爲通論性的概述，未能深入研究。碩士論文有林美莉的《外資電業的研究，1882—1937》（臺北，國立臺灣大學歷史學研究所1990碩士論文），對外資電廠重新計算其發電容量及發電量，甚有貢獻。在大陸方面，僅有李代耕所著《中國電力工業發展史料——解放前的七十年，1879—1949》（北京，1983），實際上爲一著作，而史料所佔不多，且有強烈的反帝國主義的意識。在日本方面，金丸裕一亦致力於中國電氣事業研究，其碩士論文爲《中國的工業化と電力産業》（東京，都立大學人文科學研究科1991碩士論文），重點雖在上海工業與電力的關係，但四章中有一章談及民國十四年五卅慘案時上海電力交涉，也是電氣涉外事件之一；另發表論文〈工部局電氣處の停電問題——1925年7月6日前後〉，《近きに在りて》第21號，（1992，5）性質大致相同。他發表其他論文甚多，不一一述及。另有澳洲 Murdoch University, Tim Wright 教授寫了一篇論文，“Electric Power Production in Pre-1937 China” *China Quarterly* (June, 1991)，是一篇分析性的論文，對J. K. Chang 所著 *Industrial Development in Pre-Communist China* (Chicago, 1969) 略有意見。

一、越界築路供電的由來

上海公共租界工部局本無權向界外築路，道光二十五年（1845）滬道宮慕久所公布的地皮章程，無此規定。同治五年（1866），租地人會自行修改，同治八年（1869）由北京英美等五國公使暫行批准公布的新章程第六款，准由工部局購地築路及建造公園，但此項章程未經中國政府認可，實無法律效力可言。光緒五年（1879），納稅人會再度修改，規定工部局有維持越界築路區的公共安全及管理交通之權。

同治元年（1862），跑馬場股東築有約二英里長的靜安寺路，原作跑馬之用，會員需繳納路費，後因此項收入逐漸減少，同治四年十二月（1866, 2）股東決議請工部局接管。工部局因而接收靜安寺路、吳淞路。至同治九年（1870），共接辦八條路，並請中國政府免其錢糧。至光緒二十一年（1895），越界築路已達13英里。光緒二十五年（1899），公使團要求擴充租界，中國政府被迫妥協，允予擴充，將界外築路一併歸入租界內。^⑤上海法租界亦不斷越界築路，同治初年（1860-1862），由法國軍工築成徐家匯路，此後即不斷添築，至民國二年（1913），共築25路，於民國三年擴充界址時一併劃入租界內。^⑥

中國政府及人民，初時對越界築路尚未感到有損主權，只是爲了地方交通便利而已，築路時中外民眾及上海道均有捐款。及至外人要求擴充租界並發生警察權時才感到事態嚴重，^⑦在不得已情況下，或允其擴充租界範圍，或允其向當地民人商議買地，唯築路須兜開墳地，保存房屋，因而造成公共租界及法租界大量越界築路。^⑧除了部分越界築路已歸入擴充租界範圍內之外，至民國十七年時，租界北部面尚有11條路，租界西部，尚有28條路，茲列表如下：

-
- ⑤ 蒯世勛：〈上海英美租界的合併時期〉，《上海通志館期刊》，卷1期3（1934, 12），頁607—648，661—674；蒯世勛：〈上海公共租界擴充面積的實現和失敗〉，《上海通志館期刊》，卷2期3（1934, 12），頁693—694。
- ⑥ 董樞：〈上海法租界的發展時期〉，《上海通志館期刊》，卷1期3（1933, 12），頁730—759，唐振常：《上海史》（上海，1989），頁512—513。
- ⑦ 同註⑤，頁665—673。
- ⑧ 席滌塵：〈公共租界越界築路交涉〉，《上海通志館期刊》，卷2期4（1935, 3），頁1296，此爲1904年滬道袁樹勛所允。

表1 公共租界越界築路表 滬北部分

路 名	開 設 年 代	長 度(公尺)
江 灣 路	1903	1,220
北 四 川 路	1903, 1916,	2,134
黃 陸 路	1904	457
北浙江路及界路	1907, 1908,	不 明
赫 司 格 爾 路	1911	122
施 高 塔 路	1911	503
寶 樂 安 路	1912	457
狄 思 威 路	1912	1,128
白 保 羅 路	1913	149
歐 嘉 路	1917	274
哈 爾 賓 路	不 明	40

資料來源：《上海市年鑑》，民國二十四年，頁 H 6-7。

上表所列滬北部分，除一處長度不明外，共計 6,489 公尺，因為與滬西供電問題無關，故未列出其供電設備。滬西越界築路計 28 路，供電者已有 23 路之多，其中民國十四年所築之 12 路中，有 5 路尚未供電。茲列表如下：

表2 滬西越界築路及供電情形表 (1931年時)

路 名	建 築 時 間	起點路名	終點路名	供 電 變 壓 設 備		
				長度(公尺)	處	容量 (KVA)
極司非而路	光緒 2 年及民國 2 年			約2,805	5	6,537.5
勞勃生路	光緒26年 (1900)	極司非而路	租 界 線	1,601	11	4,152.5
白利南路	光緒27年 (1901)	羅 別 根 路	極司非而路	5,595	14	6,845
海 格 路	光緒27年 (1901)	福 照 路	徐家匯路	4,085	4	612.5
虹 橋 路	光緒27年 (1901)	海 格 路	上青交界線	9,787	12	595
羅 別 根 路	光緒27年 (1901)	虹 橋 路	白利南路	3,750	2	120
憶定盤路	光緒31年 (1905)	海 格 路	白利南路	1,631	4	1,125
康腦腹路	光緒32年 (1906)	極司非而路	租 界 線	991	3	575
地 豐 路	宣統 3 年及民國13年	海 格 路	極司非而路	991		* a

大西路	宣統3年(1911)	海格路	華倫路	1,372	5	700
	民國11年(1922)		虹橋路	3,689	1	
檳榔路	宣統3年12月	勞勃生路	租界線	1,601	1	325
星加坡路	宣統3年12月	康腦脫路	租界線	915	1	625
愚園路	民國元年(1912)	白利南路	極司非而路	2,378	4	475
華倫路	民國元年(1912)	虹橋路	白利南路	2,011	2	1,002.5
靜安寺路	民國10(1921)	租界線	大西路	503	1	1,250
開納格	民國12年(1923)	憶定盤路	極司非而路	595		* b
林肯路	民國14年(1925)	羅別根路	大西路	4,186	4	712.5
膠州路	民國14年(1925)	租界線	勞勃生路	323		* c
哥倫比亞路	民國14年(1925)	虹橋路	大西路	1,787		* d
凱旋路	民國14年(1925)	虹橋路	白利南路	2,655		* e
喬敦路	民國14年(1925)	凱旋路	海格路	1,497		
安和寺路	民國14年(1925)	凱旋路	喬敦路	1,448	1	225
惇信路	民國14年(1925)	凱旋路	大西路	1,241	1	125
法磊斯路	民國14年(1925)	虹橋路	大西路	692		
佑尼干路	民國14年(1925)	華倫路	大西路	871		
麥克利奧路	民國14年(1925)	羅別根路	虹橋路	1,817		
碑坊路	民國14年(1925)	虹橋路	比亞士路	4,024		
比亞士路	民國14年(1925)	碑坊路	白利南路	3,628		
總計 28 路				68,478	76	26,002.5

* 以下五處雖無變壓設備，但沒有架空電線設備以供輸電之需：

a：高壓用線（6,600V）140m，低壓用線（350/200V）1,070m。

b：低壓用線 650m。

c：低壓用線 320m。

d：高壓用線 1,970m，低壓用線 460m。

e：低壓用線 330m。

資料來源：《建檔》23-25,9-1，據「滬西越界築路統計表」及「上海電力公司在滬西越界築路各地設備一覽表」二表及其說明整理而成。

中國政府對於越界築路的態度，可分為四個時期：

一、1853~1899，懵懂時期，雖有反對，但為時已晚，因 1899 年租界擴大，所有越界築路已包括在內。

二、1899~1911，正式交涉時期，但滬道袁樹勛於光緒三十年（1904）允許工部局向當地民人購地築路。路成，自然引起填濱交涉、警權交涉、衛生問題、收稅

問題等。宣統元年（1909），擴充租界無望，工部局則致力越界築路。

三、1912~1925，消極抗議時期，政府因忙於帝制，或忙於內爭，或忙於南北議和，無暇顧此，態度消極，袁世凱且允法租界大量擴充。

四、1925~1937，積極收回時期，五卅慘案交涉時，已提出收回越界所築之路。孫傳芳時代，總辦丁文江再度提出，在警權方面稍得收回。^⑨

國民政府上海特別市政府成立後，積極謀籌收回。在交涉之前，先從行政方面著手。黃膺白的市政建設重點有二：一，築一條環繞租界的道路，以阻止租界再擴充；二，吳淞建港，並在吳淞與租界之間開闢一新市區，以削弱租界的商業地位。沈怡任工務局長，修改上述意見，作成三點決策：

一、建一條聯貫閘北與龍華的道路，穿過越界築路區，擊破越界築路擴充租界的企圖。

二、規定越界築路內建造房屋，須向工務局請照。

三、公布閘北、南市、滬西道路系統，將越界築路包括在內。

此三策之目的，一則突破越界築路區，並防租界擴大；一則收回自有之主權。張定璠任市長時，仍支持此一計畫，於民國十六年冬正式動工，修築中山路，由龍華站起，穿過越界築路區，到達閘北，更直通吳淞，長 17 公里。^⑩

此後市府則調查越界築路情況，於民國十八年開始交涉，但未見進展。二十一年，因一二八之役，交涉停止。五月恢復談判；六月，市府與工部局擬訂草案，要點有三：

一、越界所築之路，完全交還中國管理。

二、雙方同意設一特別警務機關，中國人任警長，外人任副警長，其下並設中外警官若干人，均由中國政府任命。

三、稅收之管理，由市府與工部局共同負責。

草案送交工部局董事會，董事會議決備函送交領事團，不意日人堅決反對，要求日方保留自由駐警權、自由建築權，及日僑永不納重稅。二十三年，繼續交涉，但未達成協議。^⑪至民國二十六年，仍成懸案。

^⑨ 席滌塵：前引文，頁 1283—1337。

^⑩ 沈怡《沈怡自述》（臺北，1985），頁 108—109, 110。

^⑪ 《上海市年鑑》，民國二十四年，頁 H5—6。

二、上海市府早期的因應

上海公共租界工部局電氣處，越界築路供電，原有滬西、滬北之分。但滬北越界築路僅有11路，範圍較小；滬西則不同，不但面積較大，且沿吳淞江南岸工廠林立，需電多，營業範圍廣，故工部局與上海市，皆將其注意力集中於滬西地區。電氣處在滬西法華、蒲淞兩區越界築路計28條，民國十七年時，其中22條已供電，此後又增加一路。十六年時，越界築路供電已達二千餘家，特別捐每年亦不下二萬兩。^⑫上海市公用局成立後，認為此種情況，不但坐失利益，亦且有礙主權，乃亟謀設法取締。

公用局的辦法，先令閘北、華商兩電氣公司與工部局電氣處競爭，閘北公司原為每度0.22元，而電氣處每度較廉，只需0.15元。公用局乃令閘北公司減價供電，以期挽回利權。^⑬

法商電車電燈公司所辦水廠，設於滬南區，其水管通入法租界，傍附水管者尚有電纜，水廠用電，直接取給於法租界電廠。按埋設第三號水管時，水廠與前滬南工巡捐局訂有合同，第十一條規定，法電廠在華界供電，應於華界自能給電之日停止。民國十七年時，華商電氣公司早已供電，其發電容量(16,000 kw)且已超過法租界電廠(12,128 kw)，法水廠供電權早應收回。華商公司不僅未收回，且與法電廠互饋電氣，公用局會同公安局派員前往查封饋電電纜，待其將法水廠全日給電權收回後，再許開放。又法水廠水管傍附之電纜，由公用局會同工務局掘開路面抽查，以防流弊，^⑭足見公用局對收回電權態度之堅決。

上海市府又於十八年九月規定，華區與租界交界處之住戶，完全坐落在華界者，必須由華界供給水電；如華界暫時不能供應，則非經市府許可，不得私自接用租界水電，凡在越界築路區欲接用上電電氣者，應先向公用局具結聲明，一俟合法電氣公司線路到達該處，即當於一個月內改接。嗣後具結者僅120戶。^⑮

閘北、華商兩公司因能力薄弱，遇事畏葸，在滬西之供電，不過零星點綴而已，難與上電抗衡。^⑯

^⑫ 《上海特別市公用局業務報告》(以下簡稱《業務報告》)，民國十六年七至十二月，頁44—45。二十二年，上海市擬〈滬西給電問題〉，建檔，23—25，9—1。

^⑬ 《業務報告》，民國十六年七至十二月，頁45。

^⑭ 《業務報告》，民國十七年七至十二月，頁79。

^⑮ 民國十一年九月二十四日，四部會審查上海越界供電問題報告，建檔，23—25，9—1。

^⑯ 〈滬西給電問題〉，建檔，23—25，9—1。

公用局調查滬西供電情形，計供電線路四種：22,000V, 6,600V 高壓地下電纜，6,600V, 350V 架空電纜，另有電話線。設備容量約 26,000KVA，最高負荷至少 10,000 KW。設備價值約 500 萬元，每年營業額約 200 萬元。可見其規模之大。公用局籌議解決滬西水電辦法三案：

- 一、由市政府設立滬西水電公司，暫時先向租界購水電轉售用戶，約需 100 萬元；再圖擴充設備，自行發電出水，約需 400 萬元。
- 二、將滬西地區，一部分劃歸華商電氣公司及內地自來水公司經營，一部分劃歸閘北水電公司經營。
- 三、由市府會同以上三公司組織滬西水電公司，暫時向租界購水電轉售用戶，後由各公司分別供給水電。

第一法爲官辦，衡諸市庫，無此能力；自行供水電，且須三、四年時間籌備，在此期間，並未收回利權，且未得租界同意。第二法爲商辦，查滬西一帶，尚屬人煙稀少之區，短期內仍有賠損可能，招商不易。第三法爲官商合辦，也包含第二法之意旨。收買工部局水管電線等設備，並擴充機械等項，估計給電投資 100 萬元，給水投資 150 萬元。可先辦電，後辦水。市府參與投資，亦便於管理；將來完全收歸市辦，亦較便利。給水不妨另設滬西水廠。經費之籌措，可發行公債。先收回水電權，即使路權不收回，亦可杜絕其侵略。滬西未來發展可期，大利自在其後。^{①⑦}

上項意見，又經市營業組核議，贊成對閘北各水電公司投資，以示對公用事業不吝贊助，旨在維護主權。將來市行政區域確定後，積極籌劃發展，對接近地區水電公司酌加官股，接通水電，以期增高地價，迅獲巨利。^{①⑧}

如能收回主權，又可顧及長遠的巨利，是爲上策，但現實的困難有二：資金難求，除滬西資產總額約 500 萬元外，擴充設備路線尚須投入鉅資不可；此外，上電恐不會輕易放棄。因之解決滬西供電問題，自非易事。但不論採取何種方案，與上電談判是必經的手續之一，且爲最重要的手續。

三、政府最初的決策

上海市政府，奉行政院令，籌議收回越界築路供電辦法。民國二十一年四月十

^{①⑦} 《業務報告》，民國十七年七至十二月，頁 81—82。

^{①⑧} 〈滬西給電問題〉，建檔，23—25，9—1。

六日，公用局會同秘書長、財政、工務、社會各局局長開會，商定與上電談判原則：市府與上電合營；如不能，則由市府委託上電經營。五月十四日，市府與上電談判，上電總理賀清（P. S. Hopkins）表示：

- 一、上電與上海市合營滬西給電，目前尚非其時。
- 二、上電極願與中國銀行界合資組織新公司。
- 三、如滬西給電問題解決，滬北部分上電可放棄供電權。

關於第二點合組新公司，賀清補充說明四點：

- 一、外資六成，華資四成。
- 二、新公司與市府訂約，並向中央註冊。
- 三、新公司之權利與義務，以合約為憑，對治外法權一端，可聲明自願放棄。
- 四、新公司向上電保息。

賀清並提出備忘錄一份，討論到營業權代價計算問題。由此可知，上電亦盼早日解決滬西供電問題，以確定其在滬西的合法地位。

建設委員會（以下簡稱建委會）因身為全國電氣事業主管機關，函請行政院轉飭上海市，將有關滬西供電事業送會審查。行政院即飭外交、實業兩部會同建委會審核。^①此後由外交、實業、建委會會商。九月二十四日，三機關會銜呈報行政院，謂解決此問題最妥善之法為備價收歸自辦，但上電投資鉅大，自不願輕易放棄，且有越界築路為護符，亦不易就範。備價既非市府能力所及，招商亦非易事，曾與閩北、華商兩公司磋商，均無能為力。在此種困難之下，乃建議四點：

一、組織，採中央政治會議通過之利用外資方式第二種特許經營辦法，^②理由有二：（一）如合資，華股須占多數，恐上電不易就範；（二）將來收購時，仍須籌措大量資金，不若特許經營，期滿無價收回。天津電車電燈公司可為先例。^③

二、年限，以 30 年為限，期滿由政府無價收回。

^① 民國二十一年八月二十日，函行政院，八月，三十日，行政院回函，建檔，23—25，9—1。

^② 中央政治會議第 222 次會議通過利用外資案：

一、合資方式：華股、華董須占多數，董事長及總經理等職用華人任之，外商應受中國司法及法律之限制。

二、特許方式：中國政府有監督權，定以經營年限，期滿無償收回，期中可備價收回。經營期間，按純利之多寡繳納報效金，外人應受中國司法及法律之限制。

三、借貸方式：一切由政府經營，借款人有監督權。建檔，23—25，9—1。

^③ 天津比商電車電燈公司於光緒三十年（1904）由世昌洋行（E. Meyer & Co.）與北洋大臣袁世凱所派之津海關道唐紹儀等人訂立合同，給予專利 50 年，期滿可無償收回；滿 20 年後，可備價收回。十八年十一月十五日，天津市政府函，建檔，23—25—01，18—1。

三、區域，以越界築路區爲限，並請上海市政府特別留意，不准該公司在黃浦江邊設廠。

四、報效，每年若干，由上海市政府與之議定，並一次繳納專營權代價。^②

行政院接獲此項報告後，決議由實業部與上海市政府會商辦法。實業部派技正顧毓琮前往上海，與公用局長黃伯樵詳議辦法，又與上電負責人賀清交換意見三次，後與公用局長擬定辦法14條，呈報行政院。呈文首先說明上電的態度，可歸納爲七點：

- 一、上電希望不待越界築路問題之解決，即先解決供電問題，於中美均有益。
- 二、美方有誠意與中國合作發展中國實業，上電即願與中國合作發展中國電力事業。
- 三、上電願組滬西電力公司，向中國取得該區之營業權。
- 四、上電曾邀請華商、開北兩公司參加，如初辦時不願參加，待新公司獲利時仍可參加。
- 五、新公司爲美國籍，否則招股困難，故美股須占半數以上。
- 六、新公司願遵守中國法律，但僅限於涉及新公司與中國政府及人民之關係各項法令。
- 七、期滿無代價收回一節不能接受，因電力工業每年需增加資本，無法用折舊或積貯辦法以償其資額。期滿，政府可公平給價收回。

顧毓琮與黃伯樵所提 14 條辦法如下：

- 一、特許經營。
- 二、給予美國國籍之滬西電力公司經營權若干年，於未滿期時，由中國政府備價收回；必要時可酌延年限。
- 三、美股占 51 %，華股占 49 %。
- 四、營業區限於滬西越界築路區，非得政府特准，不得在界路外旁供電。
- 五、區內已有之電氣設備應歸公司所有。
- 六、公司應遵守中國法令。
- 七、公司應受中國政府監督。
- 八、營業區內擴充設備及業務，應遵守上海市之政策。
- 九、電價應由上海市核准。

^② 民國二十一年九月二十四日，四部會審查上海越界供電問題報告，建檔，23—25，9—1。

十、公司之行動不受上電與工部局所訂合同之束縛。

十一、公司可向上電購電轉售，營業區外設發電廠問題，上海市政府得予特別考慮。

十二、公司應一次繳交營業權代價若干，由上海市政府決定。

十三、公司應於每年售電總收入中提5%為報效金。

十四、合同及本辦法詳略各點，由上海市政府訂定之。②

十二月五日，建委會對此14點換出修正及補充意見：

一、期滿應無代價讓與政府。

二、如美商不讓步，則報效金應自總收入的5%提高為8%，俾政府於期滿時可用此款收回公司。查美國若干公司之報效金均超過此率。

三、中央各公用事業主管機關會同市府及市參事會組織監理委員會，為公司之最高監督機關，報效金亦由其保管。

四、特許合同由上海市府訂立，須經中央主管機關審查核准。

五、將來不准在營業區外設立發電廠，市府日後可自籌發電廠以供電。③

由此五點可以看出，建委會的態度較之實業部與上海市政府要強硬許多，為國家利益及建委會本身權責發言。十二月十五日，當行政院知會上列14條時，建委會再度強調其補充之意見，認為「此案若能不損主權及不背法令之範圍內迅速解決，則甚善，否則彼方事事堅持，我方處處退讓，徒得解決懸案之虛名，並為外資公用事業開一惡例，於國家及地方皆無實益。」並再聲明，「特許合同必須經本會核准方可簽訂。」④ 行政院決議此事交由實業、外交、上海市政府及建委會共商。實業部乃於二十二年二月三日召開會議，建委會由全國電氣事業指導委員會主任委員惲震及電業科科長張家祉出席；上海市由公用局長徐佩璜及科長鄭葆成出席；實業部由技正顧毓琮出席並任主席；外交部由副科長楊曾翔出席。會議中，主要的是建委會與上海市政府之間的討論。茲錄其要點如下：

一、建委會建議（如修正補充意見第三點），上海市代表認為與市政府職權未能全合，既已事事請示中央，似可不必再組織委員會。

② 民國二十一年十一月十四日，顧毓琮報告，建檔，23—25，9—1。

③ 民國二十一年十二月五日，建委會補充意見，並列出下列各公司納稅率占總收入的百分比：

支加哥電力公司，1931年，11.30%。

太平洋煤氣電力公司，1931年，10.96%。

美國各公司平均納稅，1931，14.00%，建檔23—25，9—1。

④ 民國二十一年十二月十九日，函行政院，建檔23—25，9—1。

二、報效金由監理委員會保管，徐佩璜認為與市府職權抵觸。

三、逐條討論14條時，第四條與第九條「上海市」改為「中國政府」。

四、第十一條全刪。

五、增加第十三條：「公司所繳之營業權代價及每年之報效金，應由政府設立上海電氣事業基金保管委員會保管，作為建設新廠及收回公司之準備，其詳細辦法，由上海市政府擬呈中央核定。」市府代表表示保留研究。

六、臨時動議時，建委會再提「中央設立監督滬西越界築路區域內公用事業機關，以期政策統一」，由建委會、實業部擬定辦法，另案辦理。^⑥建委會似有意將上海市排除在外。

二月十四日，恽震呈報張人傑，指出組織基金保管會之重要。政府因無的款而特許外人經營，屆時若仍無的款，亦難收回，不僅失信喪權，且違約。上電在楊樹浦發電廠機量已達 16 萬 KW，更增加數萬 KW，即不能再增。該公司早想於漕涇區黃浦江深水沿岸建一發電所，一供滬西，一補楊樹浦之不足。查此地點水深，交便，為異日電氣網之樞紐，我應早日準備。得此廠，雖滬西緩收回亦無害；無此廠，雖滬西早收回亦無利。故組委員會保管報效金，三、五年內，在漕涇邊建一新廠。如交市府，則不足保證三十年後必能收回滬西電力公司。此點為建委會與實業部所堅持。^⑦至於臨時動議所提另組監督機關一事，可勉從上海市府之意，予以擱置。^⑧

關於基金保管會事，經數度會商，乃決定於四月二十四日再度集議。是日，建委會放棄組織監理委員會的構想；外交部贊成將第十三條呈請行政院核示；實業部則建議由有關機關組織委員會，而由上海市政府管理；公用局則堅稱實有未便，營業權代價或可設保管委員會，但報效金係稅收，難以同意。最後將第十三條改為由上海市政府設立保管委員會。徐佩璜仍表示，將此決議帶回請示，如市府不同意，可分別呈請行政院核定。^⑨此後市府仍未同意，故各自請呈行政院核定。行政院核定組織基金保管委員會。唯此係內部問題，與談判無關。

^⑥ 民國二十二年二月三日，會議紀錄，建檔，23—25，9—1。

^⑦ 民國二十二年二月十四日，恽震呈，建檔，23—25，9—1。

^⑧ 民國二十二年五月十日，實業部呈行政院文，建檔，23—25，9—1。

^⑨ 建設委員會《公報》，期31，(22, 8)，頁 43—44。

民國二十二年四月二十四，第二次會議記錄，建檔，23—25，9—1。

四、談判的過程與內容

參與談判代表，上海市政府爲公用局長徐佩璜，擔任主席，另一代表爲財政局長蔡增基。自第十三次會談起，加入秘書長俞鴻鈞。列席者爲公用局第三科科長（負責電氣事業者），初爲鄭葆成，自第十三次會談起，改爲陳宗漢。第四次會談時，加入財政局王科長，但僅此一次。茲將重要人物介紹如下：

徐佩璜，字君陶，江蘇吳縣人，1888年生，美國麻省理工學院畢業，習化工，民國十年回國，任上海肥皂製造公司技術顧問、南洋大學教授。十六年任上海市政府科長兼國產博物館館長，十七年任上海市政府顧問，十九年任教育局長、中國工程師學會副會長，後任公用局局長。

蔡增基，廣東中山縣人，1890年生，民國四年畢業於美國哥倫比亞大學，回國後任廣東省議會議員、兩廣都司令部外交委員、北京郵報（英文）副總編輯、香港工商銀行經理。民國十一年八月，任北京政府農商部秘書。十五年十月，任國民政府交通部鐵路處處長。十六年十二月，任財政部金融監理局局長。此後任鐵道部管理司長，滬寧、滬甯鐵路管理局局長、杭州市長、建委會專門委員，後兼秘書長。二十一年任上海市財政局長。^⑩

俞鴻鈞（1898~1960），廣東新會人，生於上海，民國八年畢業於聖約翰大學，留校任助教，旋任陳友仁創辦之英文大陸晚報記者。民國十六年陳友仁出任外交部長，俞任英文秘書。張定璠任上海市長，俞任英文秘書兼宣傳科長，後調任代理財政局長、參事、兼代秘書長。民國二十一年，真除秘書長，二十五年任上海市長。^⑪

上電方面由總理賀清（P. S. Hopskins）代表，列席者爲協理薛爾德（W. S. Herald）、副總裁兼會計師哈門（Ashley Harman）等人。^⑫全程以賀清爲主，列席者很少發言。賀清，1887年生，美國麻省工業專門學校畢業，曾任美國若干電力公司之副總工程師、總工程師及營業經理。民國二十年至二十二年，任上電副總經理，二十二年升任總理兼總經理。薛爾德，1890年生，美國密西根大學工程科畢

⑩ 外務省：《現代中華民國人名鑑》（東京，1937），頁237。

⑪ 同上書，頁193，徐友春：《民國人物大辭典》（河北，1991年），頁1368，建委會《公報》，期21（1932,4），頁204；期25（1932,12）頁335。

⑫ 王紹齋，章君毅：《俞鴻鈞傳》（臺北，1986），頁33—38,42，生於光緒二十三年十二月十二日（1898,1,4），若干傳記資料謂其生於光緒二十四年，實誤。

⑬ 薛爾德第二次會談時始參加，第五次缺席，第十七次起未加入，第二十八次至三十次又加入，最後一次雖加入，但早退。哈門自第十四次起始加入。

業，二十四年專任滬西電力公司主任技師，^④哈門的資料不詳。由此觀之，前二人皆習電氣工程。賀清尤有經營管理之經驗，對電氣事業技術與管理皆相當熟悉，自為談判能手。其背後尚有參謀人員及律師提供意見。

公用局與上電談判過程可分為三段：

一、第1次至第3次，非正式談話，自二十一年十二月二十日起至次年二月九日止，共歷一個月另十八天。公用局提出草案一分，賀清提出草案29條，但談判之重點在討論營業權代價問題。

二、第4次至第12次，自二十二年八月一日至次年二月二十六日，共歷經約七個月，共談了八次。賀清對公用局提案提出68點意見。二十二年十二月二十七日，公用局又提出修正之草案。後因售電收入應否包括營業區外之售電收入而爭執不下，以致談判停頓約五個月之久。

三、第13次至39次，二十三年七月五日至十二月十九日止，共歷半年有餘，談判二十六次，終底於成。

談判結果，公用局原提之草案54條，最後簽訂之合約只有43條，其中一條上電又拒絕實行，實際上只有42條。其中原草案刪去者12條，與其他條款合併者6條，增加者6條。合併者暫可不論，刪去者是那些條款？增加者是那些條款？增刪原因何在？茲將刪去之12條列表如下：

表3 刪去條款表

條號	原條款主要內容	刪去之主要理由
13	新公司與工務局及上電無行政上關係	賀清承認新公司為完全獨立之公司，但與上電有一定之關係。
15	應照市府政策擴充設備推展業務	此為公司內部之事，市府不必過問。
23	應照市府通知擴充線路	此事涉及貼費問題，可置於營業章程內。
39	實收股本應佔投資總額30%	此為內部財務問題，市府不必過問。
40	發行債券不得過資產的1/2	此為內部財務問題，市府不必過問。
42	對於抗捐用戶應停止供電	越界問題未解決前，不實行此條。
43	供電及服務合同，收購後仍有效	此為市府內部之事，不必列出。
46	如公司無力經營，市府可接管	此為事之當然，可不必列出。
47-49	保證金問題	拒絕接受。
51	罰金問題	拒絕接受。

^④ 民國二十四年十月二十五日，上海市函，建檔，23—25—72，22—1。

由上列條款刪去理由看來，上電稱係內部之事，市府不必干涉者四條，拒絕接受者五條，其他暫不實行者、事理之當然者、市府內部之事者各一條。總之，大多數為上電拒絕接受。

增加六條，以第14條最為重要，因政府無權過問公司內部之事，則公司內部之相關文件，如公司立案證書、股票核准證書、公司章程、債券合同等，應由公司呈報政府存查，其他五條則無關重要。^⑤

重要者為條文的增刪及修改，使條文更為周延，對政府的限制更為明確。茲分法律、權利、財務三方面述之：

一、法 律

原草案第 12 條規定：公司應絕對遵守中國中央政府及市政府之頒行及本合約簽訂後隨時頒行有關之一切法令。上電於民國二十一年時曾言「對治外法權一端，可聲明自願放棄。」^⑥但至第 3 次談判時，則謂公司與中國政府及人民之關係，受中國法律之限制，公司內部之事，則依美國法律，不受中國法律限制。第 5 次談判時，徐佩璜即同意此一原則。第 6 次談判時，徐佩璜頗有意誘上電放棄治外法權，賀清未置可否。

第 21 次談判時，徐佩璜提出疑問：「倘原告是市政府或中國人民，是否應向中國法庭起訴？」賀清同意向中國法庭起訴，但原告或被告非中國人民，則不向中國法庭起訴。（此種回答，略有超越領事裁判權之處。）^⑦俞鴻鈞則進一步追問：倘公司不服中國法庭判決，則如之何？（此一問頗不智，應確定政府可以向法院控告公司為止。）賀清云：可付之公斷。俞云：公斷僅限於本合約內之事，合約以外之事無從公斷。賀清云：公斷人可判公司應服從中國法院裁判。徐佩璜已感到事態嚴重，故以暫作保留結束。由此看來，中國代表事先未詳加考慮，隨意發問，聽由賀清加以詮釋，毫未加以反駁，在談判技巧上已落入他人圈套，而不會抓住機會，

^⑤ 第37條，公司呈文及政府通知，以掛號郵件而為完成手續。第38—41條，為各種授權證書之附件。

^⑥ 見本文，頁 207。

^⑦ 領事裁判權只限於被告為外國人時，由領事法庭審初，被告為中國人時，則由會審公廨審判。民國十五年八月三十一日，江蘇省政府與上海領事團簽訂「收回上海會審公廨暫行章程」九條，原有之會審公廨更名為上海臨時法院，除有領事裁判權國家之僑民為「被告」之案外，一切租界內之民刑案件，臨時法院皆有管轄權（徐國璜：《領事裁判權在中國之形成與廢除》（臺北，1971），頁 61，說明被告是中國人民，不論原告是何國人，應向中國法院起訴。最初之領事裁判權亦僅限於該國僑民為「被告」時，始由該國領事審判。

咬定賀清原先承認放棄治外法權之原則。中國代表的談判技巧實在太差了。

賀清則抓住機會，於第 22 次談判時，提出書面文件，要求在條文中加入「公司如不遵守中國法院判決，則中國人民可訴之政府，由政府要求公斷。」徐佩璜與俞鴻鈞知此事之嚴重性，「以免予以多一退步機會，」拒絕加入。賀清亦只好同意不加入。但至第 30 次談判時，俞又提出中國現行法對工潮無公斷之律，賀清所提修正，似不必置慮。賀清則謂：如規定中國人民可請求政府代表要求公斷，可否？徐佩璜即答應可以。此種快速的答應，似太輕率，何不堅持由法院審判？最後合約第 13 條規定有三方面：

一、本合約所給予公司之權利，「不因中國現有或將來任何法令而致減損或受其他影響。」如有爭執，則公斷之。

二、公司依美國聯邦政府於 1922 年之中國經商法案(The China Act of 1922) 立案，此係中國政府所承認，其法人有決定其內部事務之權，不受中國公司法或其他公司法之支配，但公司不得在中國境內參加或經營任何違背中國法律之事業。

三、公司與政府或任何中國人民，如有爭執，以公斷解決。公斷人或仲裁人應依中國法律之原則予以裁決。

談及公斷，原草案第 52 條規定，對本合約之權利與義務如有爭議時，由雙方各推定公斷人一人公斷；如不能達成公斷，則由此二人推定一中立國籍人公斷；如此二人不能同意於推定之中立國籍之人，則由中國外交部與駐華美國公使會同推定一中立國籍之公證人裁決之。一經裁決，雙方均應遵從。

經過數次商討，最後合約第 36 條規定：

一、任何一方可要求公斷，對方於接獲通知後十天內，應提出公斷人，否則另一方有權逕行推定公斷人。

二、如推定之二公斷人不能同意時，此二人可同意推定仲裁人。如十天內不能同意仲裁人之人選，則本合約授權上海銀行公會（華人）主席與匯豐銀行上海分行經理推選仲裁人。（兩銀行均同意接受此項任務。）

三、如公斷人或仲裁人 90 天內未通知其裁決書，則政府與公司任何一方得撤銷該公斷，再重新提起公斷程序。

四、如公斷人或仲裁人已送達裁決書，雙方均應受其拘束。

這種公斷方式，雖然比領事裁判權好些，但已將中國法院及法律置之度外。

二、權 利

權利者是上電向公用局爲新公司爭取更多的權利，或爲新公司確保其權利。茲舉數例，以見一般。

1.原草案第2條，規定公司在營業區內有發電、輸電、售電之權，但市府或其他團體、個人，可自行發電以供自用。合約第4條則限制自行發電僅用於自有產業之內，並限制政府自行發電不得直接或間接作爲路燈之用。

2.原草案第4條僅籠統規定新公司有建設、維持有關第2條所規定之必要之財樞。賀清要求在他公司營業區內裝置輸電線路，第20次談判時，徐佩璜提出工部局未允他公司在上電營業區內裝置輸電線路，故市政府亦不許滬西公司在他公司營業區內設線；如有必要，滬西公司可請他公司代裝。賀清云：照目前情形，滬西公司不敢託他公司代裝。徐云：如此必先得市府許可。賀云：但市府不得無理由拒絕。徐云：但不得侵害他公司權利。賀同意。

第23次談判時，賀清提議修正條文，欲擴大原有之範圍，要求與閘北、華商、上電三公司設聯絡線路，滬西公司應有敷設線路之權。下面是雙方的爭執。

徐：如向閘北公司購電，可由閘北公司自設。

賀：閘北借款須付息1分至1.5分，新公司只須付6~7厘，新公司設線成本較廉。

徐：政府爲保障他公司之專營權起見，不欲新公司越界設線。

賀：他公司線路不可靠。

徐：他公司設線成本高，新公司借款與他公司裝設如何？

賀：此與新公司裝設有何區別？

徐：如此雙方之線路均在自己區域內，不相混雜。

第24次談判時，賀清又欲修改條文：新公司可與域外任何區域公司聯絡。徐佩璜只允與上電聯絡，理由是只能在他公司界線上與他公司輸電線路聯絡。賀云：此無異限制只能向上電購電。俞鴻鈞云：此與賀清最初之擬文相符。賀亦承認，但希望購進之電多餘時可出售給他公司。徐則堅持各專營區分別清楚，不致互相混淆。

由以上之辯論，可知上電之野心，欲向域外售電。所持之理由甚爲勉強，毫不考慮專營區問題，且對其他公司線路持輕視之態度。最後合約第3條，規定新公司可由營業區外輸入或輸出至營業區外電力之權。經過他公司區域時，事先必商之他

公司，但其線路不適合時，則另定適當辦法。政府必須於 90 日內定出適當辦法，否則當批准新公司所定適當辦法，惟不得無理的妨礙他公司合法權利。由此看來，專營區的原則已放棄了。

3.原草案第19條，大意是市政府建設工程須遷移線路，由公司負擔其費用；逾期不遷，市府代遷，費用仍由公司負擔；如影響供電，公司不得索賠。又第 20 條規定，市府以外之其他方面要求遷移桿線，所需費用，由何方負擔，如協議不成，由公用局核定之。

合約第 18 條修改後之要旨如下：

- 一、政府或任何人要求遷移，付給該項之遷移費；公司自遷桿線，由公司自負費用。
- 二、政府如在民國二十六年一月一日以前，因放寬道路而須遷移桿線，由政府與公司各付一半費用，因而有停電等不便之事，公司不得請求賠償。
- 三、如開掘道路須作暫時之支架及其工作物時，費用由公司負擔。除此之外，其他任何措施之費用，由政府負擔。
- 四、遷移費之計算與給付，依照政府對其他同樣情形之規則辦理。
- 五、除有合理的、必要的理由外，政府應允不要求公司作此項遷移。

賀清所持的理由是：公司設置線路，既經政府核准，如政府要求遷移，則應出費。賀清所提之理由，在一般情況下，似可成立，但就越界築路供電而言，難以成立，因越界築路供電並非中國政府所批准。第二項雖同意對政府半價優待，但為時甚短，僅兩年而已。兩年之內，政府能放寬多少道路？總之，比較原草案與新合約，對公司的保障有利之處甚多。

4.原草案第 28 條：專營權之轉移或擔保債券，均須先呈公用局轉中央核准，否則，一經查實，將沒收公司財產。合約第25條：專營權轉移，非經核准，不得轉讓，但不得無理由拒絕，限 90 日內核准，或以公允之價值收回。公司可自行出質典押公司財產及專營權。合約與原草案相去甚遠。

由以上四例看來，談判的結果，無非為公司爭得更多權利。

三、財 務

財務方面，牽涉既廣，爭議又多，費時最久。茲擇其重要者，如中美股權分配、營業權代價、報酬金、折舊、電價等項，分述於後。

(一)中國原擬應佔股權 51 %，美商佔 49 %，上電反對，所持理由有二：

1. 公司一定要維持美國籍的公司，以便招股。

2. 外資僅佔 49 %，則公司無法多吸收利息較低的外資，即無法享受低利的好處。³⁸這兩點理由只是表面的說法，實際上無非想藉多數股權以控制公司。上電資金的來源並非完全靠實收股本，而是靠發行公司債或優先股等方式吸收資金。故賀清並不堅持要多佔股權，略佔多數即已足矣。中國政府亦接受此一原則，即在原草案第 21 條明言：無論何時，華股應佔 49 %。

賀清自始即懷疑中國是否有此財力，曾於第一次會談中表示：華股佔 49 %，如將來不能招足，豈非此事不成？徐避而不談。第 4 次談判時，賀清又提出華股招募補救辦法，如三十日內不能招足，即可向任何國人招募。蔡增基建議分四個層次辦理。³⁹徐佩璜則堅稱 49 % 不能更改，似可於合約外另定備忘錄。最後合約第 19 條規定補救辦法：(1)向公司選定的中國人民募集。如滿 30 天尚未募足，則(2)向其他中國人民公開募集。如 30 日尚未募足，則(3)請政府認購。如 60 天內尚未認足，則(4)由公司選定人募集，不限國籍。後來中國所持股權確佔 49 %，⁴⁰賀清懷疑中國能否集成此數，實無必要。

(二)營業權代價

營業權代價，公用局最初估計為 300 萬元，並以此數告知賀清，二十一年五月，賀清提出他的計算法：

總收入×純利率×5 = 營業權代價。

此一公式的要點在總收入的多少與純利率的高低而定，在原則上，尚屬恰當，至於以 5 倍之是否恰當，則難定論。

上海市公用局則提出另一計算法，謂工部局售電氣資產與美商時，其價值與營業收入之比如下：

81,000,000 規兩 / 13,000,000 規兩 = 6.2

今滬西營業收入 1,800,000 規兩(合 2,400,000 元)× 6.2 = 11,160,000 規兩。

³⁸ 民國二十一年十一月二十四日。賀清函公用局，建檔，23—25，9—1。

³⁹ 大致如合約第 19 條所定。

⁴⁰ 民國二十五年一月三十一日，收上海市函，建檔，23—25—72,22。附中國認股名單，其中開北水電公司與華商電氣公司各認購 15,000 股，周宗良及其家人認購 16,500 股，其餘十七人認購 26,500 股。李代耕：《中國電力工業發展史料》(北京，1983)，頁 53，所列股權分配表。中國只佔 35.6 %，未說明資料來源，似有問題。

此數中包括設備資產及營業權代價兩項。滬西設備資產為 8,395,000 規兩（合 11,500,000 元），則其營業權代價應為 2,765,000 規兩（3,686,000）。實際上滬西設備資產不過 9,000,000 元（合 6,750,000 規兩），^④則營業權代價更高。公用局估計 300 萬元，自認公允。

公用局此種估計，未考慮到純利率，可能有欠公允。

賀清又提出一新建議，認為營業權代價為 70 萬元。如公司在一年內總收入超過上年度 200 萬兩時，則每增加 200 萬兩，即向政府交納 10 萬兩，但在此前兩年之純利應超過資本總額 12% 為條件。如營業權代價為 70 萬元時，則不增加電價，但如工資、材料、保險費、租稅及其他費用增加時，則不在此限。

賀清此一提議，相當苛刻。70 萬元如何計算得來，姑不置論，若每年增加 200 萬兩收入時，僅允多納 10 萬兩，實嫌過少。^⑤

第二次會談時，賀清仍堅持按純利率計算營業權代價。徐佩璜則依照 Play 所著之 Valuation of Public Utility Properties 估計法，設備資產 $\times \frac{1}{3}$ = 營業權代價。他估計設備資產為 9,500,000 兩，則營業權代價應為 3,000,000 兩。

薛爾德提出購買工部局電氣資產計算方式如下：

$12.05 \times \text{純利} - \text{設備資產} = \text{營業權代價}$ 。

$12,846,604$ （收入） $- 6,119,447$ （支出） $= 6,727,157$ 規兩（純利）。

$6,727,157 \times 12.05 = 81,062,242$ 規兩（營業權代價 + 設備資產）

此一計算方式可能是實情。^⑥但因不知設備資產額，故仍無法確知營業權代價多少。

第 13 次談判時，賀清無意中透露上電的營業權代價約佔公平價值（即全部資產）的 40%。第 15 次談判時，賀清即要求刪去此語，意恐中國依此估計滬西公司營業權代價。今依此估計，上電所付之營業權代價為 $81,000,000 \times 0.4 = 32,400,000$

^④ 公用局依開北 20,000KW 設備費 5,123,000 元，推算滬西 30,000KW 的設備費為 7,684,000 元，今提高估計為 9,000,000 元，認為綽有餘裕。建檔 23—25，9—1。

^⑤ 按賀清自提之計算公式：總收入 \times 純利率 $\times 5 =$ 營業權代價。

今代入公式： $2,000,000 \times \text{純利率} \times 5 = 100,000$ 。則純利率只有 1%，實嫌過少。

^⑥ 《上海電力公司之組織と事業》（上海，1937），頁 54，上電 1929 年營業純利為 6,745,181 兩；1930 年為 6,921,414 兩。

規兩。此項估計，應屬可靠。^④上電付出如此高之營業權代價，而只允為滬西付出70萬元，似嫌過少。第34次談判時，賀清提出：如政府將此款用於上海市內，可增為150萬元。俞鴻鈞表示，此項代價，將來政府收購時仍要付出（即包括在公允價值之內），150萬元可以接受。至此營業權代價告一段落。即使以150萬元而論，亦嫌過少。

(三)報酬金

報酬金比較簡單，雖然建委會所定法規中並無報酬金一項，但公司營業，自須向政府繳納一些稅捐，若公司繳納報酬金之後，免去營業稅，亦甚合理。國外亦有報酬金的情形，據公用局調查所知，列表如下：

表5 國外電氣公司繳納報酬金表

都市名稱	計算基數	%	說明
東 京 市	純 利	6.0	
大 阪 市	總 收 入	3.6	
橫 濱 市	總 收 入	5.0	
美 國 鹽 湖	總 收 入	1.0	最初五年1%，以後逐年增加
芝 加 哥	總 收 入	3.0	五年後開始徵收

資料來源：二十三年八月三十日，第26次談判紀錄，建檔23-25,20。

中國方面，可分為兩種：一為外國電氣公司，光緒三十年（1904）訂約時規定依總收入3.5%繳納。^⑤上電向工部局繳納總收入的5%。光緒三十二年（1906），上海比商電燈電車公司繳納總收入的5%。光緒三十四年（1908），上海比商水電

④ 此項估計可靠的理由如下：

(一)第34次談判中，賀云：上電付出8,100萬兩，資產只及其半，因工部局有若干添置設備之費，均作開支支付。故資產帳面小而實值大，上電僅付1,200萬兩。此一說法，與西方會計制度不合。但可確知者，資產額約佔其半數，應屬可信。

(二)其他資料顯示，1928年底，工部局電氣處的資產為39,410,422規兩，（李美莉，前引碩士論文，頁16；陳真；《中國近代工業史資料》，輯二（北京，1967），頁877—878，《上海電力公司的組織與事業》，頁36。）加上1929年所增加之設備，可能為8,100萬兩之半數，與賀清所云相符。

(三)依此估計，上電所付之營業權代價約為3,240萬兩，以每年純利650萬兩除之，約為5倍之數，則又合乎賀清第一次所提以5倍之的公式。

⑤ 民國十八年十一月十五日，天津市函，建檔23—25—01,18—1。除了按總收入3.5%外，又分紅12%後，再繳所餘的10%給政府；若分紅15%，則再繳所餘的20%。民國十六年十一月，加追合同，依總收入而定比例：100萬兩以下者3.5%，100—200萬兩，8%，200萬兩以上者，10%。

公司，按總收入，逐年增加其報效金。^④

一為上海市國人所辦之電氣公司，以電費總收入計算為例，見表 6。

表 6 上海市電氣公司報酬金表

單位：%

年 別	華 商	閩 北	年 別	浦 東	寶 明	年 別	眞 如
1931—1940	3	2	1931—1939	1.25	1.5	1931—1940	1
1941—1945	4	3	1940—1949	2.5	3.0	1941—1950	2
1946—期滿	5	5	1950—期滿	4.0	5.0	1950—1960	3

資料來源：《上海市政府概要》，民國二十三年，財政，頁 4。

由上表看來，各廠雖不一致，但大致相去不遠，另有翔華公司，自始至終皆為 2%。總之，中外皆收取報酬金。5% 似為適中之數，雙方亦早已達成共識。原草案第 35 條即規定每半年繳納總收入的 5% 為報酬金。

此時所爭者在以何種數額為基礎計算其 5%？第 10 次談判時，賀清要求總收入中應刪去自用電費，並以營業區內為限，營業區外買方已繳報酬金，再繳則成為重複課稅。徐佩璜不同意。第 12 次談判時，賀清再度提出，並謂上電售閩北公司電氣未抽報酬金，杭州電廠明定「在區域內之電費總額」。公用局則稱：本市各電氣公司售電區外者亦收報酬金，未便兩歧。雙方各自堅持己見，因此會談中止。

談判停頓後，上海市對報酬金則另思辦法對付。此項辦法於二十三年五月三日函告建委會云：茲擬新公司將來批售電力於區外其他公司時，限令購電公司先行呈核，並將報酬金提高，使其無利可圖。各公司報酬金已定，無可增加，則增加其營業稅。^⑤此事顯為自己找下臺階。

第 26 次會談時，賀清表示希望（試探性質）報酬金為 3%，以售電收入計之。結果雙方同意仍為 5%，以售電收入計之，遂訂立合約第 29 條，稱之為所得稅，並於總收入中減去此稅。供政府機關用電及公司自用電均從電費中減去。

四折 舊

折舊率的高低，影響頗大，建委會曾在取締條例中即予以規定，最低 4%，最高 7%；未撥出折舊費之前，不准分配股利，其主要目的在維持公司的發展，減少

^④ 董樞：〈法租界公用事業沿革〉，《上海通志館期刊》，卷 2 期 4（1935.3），頁 1163, 1191。1—10 年，繳 2.5%，11—30 年，5.0%，31—50 年，7.5%。

^⑤ 民國二十二年五月三日，五月三十日，上海市函，建檔，23—25，9—2。

股東的利潤。折舊率有最低、最高兩種，最高部分，似無大關係，可以不達此最高標準；最低部分，則關係重大，因為：

- 一、折舊多，則盈餘少，股東能分到股利減少。
 - 二、折舊多，總投資額減少，盈利率會提高，將影響公司的電價，或將超額盈餘歸之政府。
 - 三、總投資減少，將來政府收購時的「公允價值」會減少，便利政府收購。
- 基於上述三項理由，美商自然希望折舊率低，而公用局則希望折舊率高。

民國二十一年五月，賀清假定由閩北公司經營滬西電氣，按折舊率7%估計，將會虧本。公用局則謂其太高，不合理，工部局電氣處的折舊率不過5%有餘，上海華商各廠不過5%左右。^④因為此時估計之目的不同，故賀清反而以最高率折舊之。

公用局所提草案第30條，只規定每年應將折舊率呈公用局審核，未定多少。第13次會談時，賀清表示4-7%折舊率太高，2-5%已足。徐佩璜則表示應與建委會所定相合，但可試作3%，惟須呈准。賀清即命紀錄員記下3%。

第17次會談時，俞鴻鈞表示折舊率不宜更動，仍應為4-7%。賀清謂2%已高。徐佩璜云：即規定最低為2%，惟註明政府可隨時向公司提議更改，由雙方協定之。（將權授之與人。）賀清同意。徐又云：最初五年平均折舊率最低為2%。

第18次談判時，賀清謂最高7%太高，改為5%或4%。徐佩璜忽然自稱最初五年訂為1%係其個人意見，尚須中央核准。（徐可能將上次所說的2%誤為1%，否則又何必自動降低為1%？或係紀錄錯誤？似不太可能。）

第19次談判時，賀清表示同意1938年1月1日前，最低折舊率為1%。最後合約第27條規定：民國二十四年一月一日起至二十六年十二月三十一日止，平均折舊率最低為1%，最高為7%。自二十七年一月一日起，任何五年之內，平均折舊率最低為2%，但政府可隨時通知公司，經雙方協議，可將最低折舊率提高，但不得超過3%。

由此過程看來，徐佩璜談判能力欠佳，顛三倒四，似未能明瞭折舊率高低之意義，更授權與人，而不能作原則性的堅持。

(五) 電價問題

^④ 工部局電氣處折舊率：1926年~5.20%；1927年~5.09%；1928年~5.05%；1930年華商5.32%，閩北5.80%，翔華4.65%。建檔，23-25，9-1。

電價的高低，由純利多少來衡量，甚為合理。故討論電價的重點在以純利多少做為增減電價的標準。首先須決定純利的計算法。建委會規定：「民營公用事業，其全年純利達到實收資本總額 25 % 時，其次年應減少收費或擴充設備。」^④上海市府原提草案第 32 條，亦以純利超過所收股本 20 % 時，是以實收股本作為計算純利的。但賀清不同意，於第 11 次會談時，要求以營業總投資為計算標準。此兩種計算標準，表面上看來無關重要，因為若以實收股本為標準，則可將純利率提高至 25 %；若以營業總投資為標準，則其純利可降至 10 % 以下。但賀清何以要以總投資為標準，其意在實收股本少時，則此種計算法較為有利，其純利率不致太高。^⑤徐佩璜不察，即表示同意。然後賀清即要求以 15 % 的純利率為標準，以定電價的增減。徐佩璜只允以 10 % 為標準。此後幾次討論中，賀清不允輕易減價，除非公司純利超過 15 %，^⑥因恐減價後，公司純利又突然下降。他又反對每年計算純利，因恐損失部分難以取償，故主張每四年平均利潤 13~14 % 為最高限額。超出部分，存入指定銀行，退還用戶，仍不減價，深恐減價會使利率下降。^⑦討論結果，合約第 28 條規定：

一、二十七年一月一日前不加價，但因購電合同加價、上海各公司加價、幣值減低時，可呈請加價，政府於 60 天內核定合理新價。

二、維持公司純利：二十七年 8.5 %，二十八年 9 %，二十九年 9.5 %，三十年 10 %，低於此者可自行加價。任何連續四年，純利超過 13 %，則半數存入政府指定銀行，歸政府支用，另一半則退還用戶。

^④ 民營公用事業監督條例，十八年公布者，第九條；二十二年公布者第十二條。

^⑤ 若以 25 % 為總投資額中的股本，則實收股本 25 % 的純利率相當於總投資額 6.25 % 的純利率；若以 30 % 為實收股本，其 25 % 純利率相當於總投資額 7.5 % 的純利率；若以 40 % 為實收股本，則其 25 % 純利率，相當於總投資額 10 % 的純利率。純利中已減去公司債等利息，按股本計算，純利率會大增。

據《上海電力公司的組織與事業》，頁 47—50，美國商法，股本佔編負債額 1/4 即可。上電發行股票有三種：

1 銀累積的優先股，無議決權，220,000 股，每股 100 兩，合 30,769,230 元，

2 美金年息七元第二優先股，有議決權，55,797 股，計 390,299 美元，合 1,300,000 元。

3 普通股 3,000,000 股，無議決權，無票面值。1936 年，總資金為 56,502,058 元，減去第一，第二優先股，則餘 24,432,828 元，為普通股股金。1936 年總負債 177,830,216 元，則股本約佔其中 46.57 %，而有議決權之第二優先股，則微不足道。（參看《中南友各省電氣事業概要》，頁 63—64, 67。李代耕，《中國電力工業發展史料》，頁 59—51。陳真：《中國近代工業史資料》，輯二，頁 344—345。）實際上股本所占比例不高。因 300 萬普通股並未出售，控制在遠東電力公司手中，因之控制上電，而議決權的行使，由第二優先股行之。

^⑥ 第十一次會談時，賀清提出：純利不滿 10 %，則加價純利超過 13 %，但未超過上電價格，則不減價，如超過上電價格，則減價。超過 15 % 時，則不論是否超過上電價格，一定減價。

^⑦ 參看第 32 次，33 次會談記錄。

此種規定，不降價，以維持公司純利 13 % 爲主要目的。

建委會未直接參與談判，但對談判至爲關心，也有其影響力。民國二十三年四月，上海市政府將第 1 ~ 12 次談判紀錄送交建委會，建委會即表示三點意見，通知上海市府。

一、我方代表依照中央所定原則，彼方處處要求特殊待遇，企圖擺脫中國法令羈絆，頗難應付。

二、會議停頓，因公司代表不肯承認區域以外售電收入之報酬金，此點關係各公司之報酬金政策，不可多所讓步。

三、上海市二代表在會場意見不甚一致，此點頗引起對方的輕視及利用。每次開會前，兩代表宜先籌商，以求對外一致。

會中蔡增基常出新意見，無異予對方方便。自恢復談判後，蔡增基知所收斂，情況轉佳，此爲建委會之功。

合約談判完成之後，全文亦送交建委會，建委會指出若干條須加以修改，而其中最重要者則爲第 13 條及第 41 條，謂第 13 條規定不受中國公司法及其他法律節制，不合；第 41 條，公司要求以特種方式註冊，執照式樣由公司自定，「此亦爲無理而不可行之辦法。」請國府應加以批駁。「蓋此條傷害國家主權，蔑視政府地位，駭人聽聞，悖謬已極，若予批准，而開一萬劫不復之惡例，將來我國依照總理遺教利用外資之機會甚多，若各公司均不遵守中國法律，則中國無主權可言矣。」即使交涉不成而懸案，我國並無大害。其實滬西估價不過五、六百萬元，我政府若以將來營業收益爲擔保，發行公債，即日收買，亦非難事。⑤

國府政治會議決議交法制、財政兩組審查，建委會及上海市府均派員列席。結果合約修正通過；合約所載須先呈政府許可事項，上海市應先呈由中央核准；第 13 條加入「除本合約規定外，公司應遵守中國民營電氣事業之中國法律及規則。」上電接受。此事至此告一段落。民國二十四年一月四日簽約，並發給執照。此後建委會仍不斷利用機會，維護主權，如擴充應先送建委會審核，與中國官廳來往公文，應以中文爲主。⑥但合約已規定者，則依合約行事，所爭得者不過名義上遵守中國相關法規而已。

由此觀之，建委會之態度與上海市公用局有天壤之別，建委會堅決要求公司遵

⑤ 民國二十三年十二月二十四日，揮震密呈國府，建檔，23—25—72，21—2。

⑥ 民國二十四年一月二十三，二月七日，函上海市，建檔，23—25—72，21—2。

守中國電氣事業法規，雖未能改正合約中已訂之條款，但已確立尊重中國主權的原則。當初若由建委會出面與之交涉，可能不會很順利，但不致於處處被動，由人決定。

五、上海市代表失敗的原因

談判的過程，已在文中述及。上海市代表，顯然站在被動的一邊，因而失敗。建委會強硬的態度，使上電又站在被動的一面。爲了獲得滬西地區的專營權，上電只好接受建委會的修正條件。此則證明上海市代表談判失敗在人謀不臧，知彼工夫不够。此外情境因素也是失敗原因之一。

情境因素最大的障礙是領事裁判權的存在。中國雖於民國十五年收回上海會審公廨，設立臨時法院，但享有領事裁判權的國家仍不受影響，可維持其最初之治外法權。⁵⁵在此困難之下，對上海市代表非常不利。但並非所有的情況均不利，如北伐成功，革命外交的推展，收回漢口、九江、鎮江英租界、天津比租界、威海衛租借地，取消領事裁判權亦在交涉中，⁵⁶而上電極欲在解決越界築路問題之前謀先達成供電的協議，獲得中國政府合法的承認。然而我方代表未能加以利用。總之，這次談判的失敗，人的因素最大。茲就上海市三位代表的情況，加以分析如下：

蔡增基——天真純良。

蔡增基，留美，英文可能不錯，經歷事務甚爲龐雜，他曾任高官，但未能發揮爲官之道，以後官位下降，民國二十五年出任招商局總經理，證明其人才能並不高，性情比較良善天真，不善於計較，而以寬濶的胸懷處世論事。由其在談判時的言論表現，他是一位好好先生，胸無成見，不宜做爲談判的鬪士。茲將其談判中的表現，略述如下：

他在第一、二階段（1~12次）談判時，發言踴躍，幾乎每場都發言，共計74次，平均每場發言6.2次。許多言辭不當，顯示他不明政府的立場所在，發言多隨心所欲，毫以敵我意識，完全是一種中立的態度，有時甚至偏向美方，爲彼說話。

⁵⁵ 許同莘編：《道光條約》，英約，道光二十三年，頁8—19, 18。席濂塵：〈收回會審公廨交涉〉，《上海通志館期刊》，卷1期3（1933.12），頁761—779，吳則義編：《上海租界問題》（臺北，1981），頁258—274。

⁵⁶ 參見李恩涵：〈北伐期間收回漢口、九江英國租界的交涉〉，《國立師範大學歷史學報》，期10（臺北，1983.6），〈中英收回威海衛租借地的交涉（1921—1930）〉，《近代史所集刊》期21（1992.6）。〈九一八事變前中美撤廢領事裁判的交涉〉，《近代史所集刊》，期15（1986.）；〈九一八事變前中英撤廢領事裁判權的交涉〉，《近代史所集刊》，期17（1988.6）。

茲舉數例如下：

第2次會談時，賀清與薛爾德提到滬西單獨經營難獲利，蔡即表示：應與租界合併經營，「吾人所討論者，並非政治上之分離，而為經濟上之合作，如單獨經營滬西而不能獲利，上海電力公司可經營之。」（建委會在紀錄上眉批：似與中央意旨相反。）賀清聞之，正中下懷，即云：「如能完全由上海電力公司經營而無分立公司之必要，固屬甚佳。」由此可證，蔡增基連國家的意圖尚未了解，如何談判。

第4次談判時，賀清希望將蘇州河與越界築路之間的供電一併列入。蔡即云：此係小問題，可呈請中央特准。徐佩璜只好承認。

談及法權問題時，蔡謂「公司既係美國公司，其內部之事，當然依照美國法律，可不待言。」（他將法律問題看得太單純，反而為美方說話。）

第7次談判時，賀清要求比照監督條例第19條規定，如政府屆時期滿而不收購，可繼續經營10年，徐佩璜與鄭葆成皆謂此條例不能適用於外商，難得中央許可。蔡云：「諒可得中央許可。」由此可知，代表內部意見未先調和，蔡頗有喧賓奪主之意，強求表現。

談到擴充線路，原草案規定應照市府政策，賀清認為此係內部之事。蔡即表示可以刪去，徐雖不同意，但結果仍刪去。

第10次談判報酬金時，賀清主張以營業區內總收入為限，蔡即表示似可行。鄭葆成表示恐他公司援例。蔡又云：新公司5%，其他公司均在5%以下，不致有問題；將來其他公司增至5%時，亦可援例辦理。此次未有結論，至第12次會談時，因賀與徐之態度強硬而談判中止。蔡增基之態度似在助長賀清的氣勢。無怪乎建委會批評代表內部意見不一致，為對方所輕視和利用。

經過建委會的批評之後，自第13次會談起，蔡增基的態度始大為改善，自第13~39次會談，共27次，蔡缺席2次，共出席25次，共計發言67次，平均每次發言2.7次，比上期平均6.2次，大為減少。此外，發言的內容，也不像上期對重大問題表示堅定的態度，往往對不重要的問題，略作文字修飾而已，其立場則偏向自己這一面。如第30次談判，蔡要求於第13條加上將來中國政府頒行任何法律，通行任何國籍、任何工廠，新公司亦應遵守此法律。賀同意。其間只有一次為美方說話。第26次談判遷移桿線費用時，徐佩璜表示政府要求遷移桿線，費用由各公司負擔，事同一律。賀清主張應由國民負擔。蔡表示，他公司繳納政府之報酬金較本合約所規定者為輕，故本合約規定由政府負擔，亦屬無妨，不必各公

司一律。徐表示並不堅持，原則同意賀清所提。此問題始解決。

徐佩璜——定力不足。

徐佩璜是談判的主角，也是較能堅持的人，但在此次談判過程中，卻顯得定力不足，分析其原因，有下列四點：

一、準備不週。公用局是主持此次談判的主角，有關事項之準備，應盡量周詳。新公司之設立與一般民營公司可能有所不同，事先應加以研究。對上電與工部局的關係，尤應密切搜集資料，但事實上所能做到的，只有上電與工部局的合同，上電的發展概況，Flay 所著《Valuation of Public Utility Properties》，似嫌過少。有關在華之電氣公司的情况，一概未加注意。外國政府與電氣公司之關係，事先亦未準備，僅在談及報酬金時才加以調查。對上電與工部局的合同，尚發生誤解。^⑦

二、會前未加協調。上海市代表僅公用局長及財政局長與第三科科长，三人應該詳加商議，採取何種策略，以期達到何種目的。由於事先未協調，蔡增基的言論，多與徐佩璜相反，成了自家人對自家人辯論。在上文中已舉出許多例子，茲再舉鄭葆成一例。

第 8 次談判時，薛爾德謂第 16 條規定停電不得過二小時，事實上不可能。徐謂公司設備好，並預置相當備件，當可避免停電過久，何致不能受限制？鄭云：市府與各公司合約未有此一規定，二小時之限制可刪。徐云：照薛爾德希望刪去。這豈非自家人拆自家人的臺？當初議訂草案時，科長何在？為何不先提出？會前何不再行協商？

市府與各民營公司合同雖未有此規定，但電氣事業取締規則第 46 條規定：不得已停電應先期通知用戶，停電在 6 小時以上 15 日以內者，將原因呈報地方政府備核，違反者處 100 元以下之罰款。^⑧

光緒三十二年（1906），上海比商電車電燈公司與法租界當局訂約，第 93 條規定：「如電車或電燈停止服務達一小時以上者，則公董局處罰公司，每次罰金 40 元正；但公司能證明此項停止，係不可抗力所致者，准予免罰。」^⑨光緒三

^⑦ 第 8 次談判時，徐佩璜表示，工部局如要求上電遷移桿線，工部局出費，但下文却規定：如因修路等市政工程而遷移者，由公司出費。薛爾德立即加以糾正，下文應該是因市政工程而妨礙公司工作供電時，公司不得要求賠償，並非由公司負擔費用。

^⑧ 民國二十年六月公布之取締條例第 46 條及 72 條；二十三年修正者為第 45 條及 70 條。

^⑨ 董樞：〈法租界公用事業沿革〉，《上海通志館期刊》，卷 2 期 4（1935.3），頁 1169。

十四年（1908），比商水電公司與法租界訂約，有停水逾2小時者，罰100元。如公司證明為不可抗拒之力，則免罰。⁶⁰由此看來，原草案第16條，可加上免罰之條件即可，不致全部刪去。

三、過分重視金錢。上海市府，將爭取營業權代價及報酬金放在第一目標。在未談之前，多次非正式的接觸，即以營業權代價計算方式為重心。第1～3次會談，幾乎全為營業權代價而討論。第1次會談時，徐即表示，「今先討論營業權代價之計算問題。」第2次會談時，賀清表示：滬西與租界一併經營，尚可獲利，單獨則不能獲利，即難負擔巨額營業權代價，或先繳相當數目，至將來營業發展時再增繳。市府需款，可以報酬金擔保，發行公債。蔡表示可由上電合併經營。賀清表示此法甚佳，而徐未再表示異議。由此觀之，市府心態，不僅賀清明白，蔡、徐亦明白，為了錢，將收回越界築路供電之大原則、大目標似可放棄。第3次會談時，賀清表示先談特許合約，視合約而定營業權代價。徐即問，如草合同稍加修改，代價是否可達300萬元？賀云：不可能。說明上海市代表所關心者金錢利益也。

四、未能採取主動。未能採取主動的原因是準備不周，對現況缺乏了解，對上電內部作業及與工部局的關係不甚明瞭，故常常提出詢問，有時甚至提出一些不當的問題，而任由對方回答。對方則操縱資訊的供給量與內容，並掌握詮釋資訊的能力，甚至採取欺騙的方式，而我方只能處在被動的地位，這是失敗的最大原因。

賀清曾兩次想欺騙徐佩璜：第5次談判時，鄭葆成謂上電與工部局訂約，每隔10年延長營業一次，賀則謂為20年，結果查閱合同，證明10年無誤。同日，賀清謂「公用局所擬合約草案，本人未經研究。」鄭葆成即提出反駁，謂此草案「曾由賀清總裁譯成英文，且曾提出意見68點之多，是已詳加研究矣！」第6次談判時，賀清承認研究過。有關上電給予工部局多少營業權代價，賀清始終拒絕說明，偶而露出一點口風，亦要求刪去此項紀錄。由此可見對方之謹慎，自不願多提供相關的資訊。資訊的掌握與判斷，是採取主動的先決條件。

俞鴻鈞——謹言慎行。

俞鴻鈞雖未出國留學，但英文很好，在聖約翰大學修的是西洋文學，曾參加多次英文演講比賽得獎。在校擔任《約翰聲》總編輯，畢業後多任英文秘書。⁶¹暇時

⁶⁰ 同上文，頁1175。

則參加美國芝加哥法律函授學校，獲得法學士學位，具有擔任上海英法租界法院認可的律師資格。^⑳他的個性，可分為三方面概括之：誠懇、忍讓、務實。茲舉數例如下：

一、誠懇。記者卜惠民引述俞自己的話：「開誠布公，會得到人的諒解。」這是他處世的態度之一。記者譚日平云：俞表現的是「平易、篤實、穩健、淳樸、仁慈的典型風範，對人推誠相與。」^㉑

二、忍讓。俞鴻鈞有忍容謙讓的美德，常引用藺相如的名言：「兩爭然後相爭，兩讓而後相讓。」張羣尤言其能忍人之所不能忍，信基督教，全心仁厚。^㉒

三、務實。稱讚俞鴻鈞崇法務實者甚多，如蔣中正總統、于衡、彥遠溝通等人。在輓聯中共錄了 415 幅，其中有 60 幅謂其崇法務實。茲舉兩幅如下：^㉓

論政以崇法爲先，處事惟務實爲本。

崇法務實開風氣，相國愛民有德勛。

這種個性，自會尊重現時法規，考慮目前的情境，謹言慎行，自在意中。他在與上電談判時，亦流露此種謹慎的態度。正如記者戴緯所言：「他知道尊重別人……有人尖刻的批評說他太老好，沒有用。」^㉔

俞鴻鈞在談判時的言論比較溫和，多提詢問，以詢問方式讓對方說出來；或在事理明顯的地方發言；或作文字修飾；或在爭論時提出暫時保留，總以調和爲主，態度比較軟弱。茲舉二例以證之：

第 26 次會談時，討論註冊之事，徐佩璜表示：無論如何應向建委會註冊。蔡云：外國公司可否向實業部註冊？俞云：可以，「未知賀清君以此項註冊爲必要否？」（似太軟弱，不能由賀決定，應依法規辦理。）賀云：「公司必須註冊後方可爲一法定之股份有限公司，否則其在法律上僅能認爲一合夥無限公司而已。」賀之目的在取得合法地位，早已明言，上海市代表卻不能抓住此點，既註冊，自須遵守中國法規，此係順理成章之事，何以尙採取徵詢其意願的態度，失去自主之權。

⑲ 徐友春：《民國人物大辭典》，頁 611—612；李盛豐：《中國現代人名大辭典》（北京，1989），頁 522；《中華民國人事錄》（臺北，1953），頁 168；吳湘相：《民國人物小傳》，冊二，（臺北，1977），頁 111—112。

⑳ 《俞鴻鈞先生紀念集》（臺北，文海影印本），頁 15。

㉑ 前書，頁 15, 36, 37。

㉒ 前書，頁 40, 44。

㉓ 前書，頁 18, 23, 25, 64—87。陸寶千：《黃通先生訪問記錄》（臺北，1992），頁 380, 383。

㉔ 《俞鴻鈞先生紀念集》，頁 35。

第 34 次會談，賀清要求公司有完全自動減低其電價之權。徐佩璜表示須得政府同意，理由是避免使他公司相形見絀。賀清謂政府不能干涉。俞鴻鈞云：如減價當不致有問題，唯語氣欠婉轉。（意在調和也。）賀清云：可修改語氣，結果改爲「公司得隨時於呈明政府後減低其售電價格。」（第 28 條）爲政府略爲爭回一點面子。

賀清——主動操縱。

賀清的策略是採取主動操縱。第二階段時，雖以公用局所提草案逐條討論，但賀清已就全案提出 68 點意見（此文未見），有全盤考量的架勢。在第三階段談判前，賀清提出「草案及資料之彙訂本」，列出 38 個要點待討論，此後則依其所提要點來討論，公用局之原草案已變爲參考資料了，是已取得主動地位。⁶⁷

此後更利用提出修正條文之機會，賀清再取得逐條修正之主導權。如第 30 次會談，即有六項之修正文或備忘錄爲賀清所提出。多次議決後，賀清又送來修正文，將公司權利範圍予以擴大。（如第 23 次、24 次會談，將裝設線路擴大。）部分修正條文，由公用局與賀清各派員會同修正。這是正當而公平的方式。但有時雙方對修正條文有意見時，居然「再由賀清君修正提出討論。」（第 23 次會談 36 條時。）亦有條文之修正，徐佩璜乾脆「請賀清君擬」，未免太隨便了。

最後一次會談時，賀清食髓知味，竟主動的代上海市府擬定公文函稿。賀清云：越界築路未解決前，路爲工部局所有，在路旁設桿線等工程，工部局以私有道路所有人資格，勢必要求相當之賠償，如由公司負擔，應於繳交市府所得稅中扣除，故代擬公函一種，雙方簽字即可。如抗繳，工部局可向美國按察使署控告公司。附擬函稿：

上海市致滬西電力公司：茲授權與貴公司……應繳本市政府之款內，扣除貴公司對於洋涇濱以北外人居留地之市政機構（即工部局）應繳之款，……此項扣除，在合約有效期內行之。

蔡：原則上此提議可贊同。

俞：原則上此提議可贊同，辦法尚待從長計議。

徐：原則上此提議可贊同，惟待研究後再行磋商可也。

陳：賀清曾談及，「對工部局越界使用應不影響本合約之規定」。賀清聲明：

⁶⁷ 如第 23 次會談，討論 36 條公斷法，賀云：本人所擬草案第 21 條，第 22 條。此三條號碼，皆爲賀所擬草案之號碼，證明談判以他的草案爲主。

此乃公司方面之問題，彼當籌思辦法，賠償應由公司負責解決。

賀：誠有如此之聲明，仍須政府設法，如賠償，又不能從所得稅中扣除，則唯有增加電價。

蔡：討論賀賀函稿如何？

徐：太早。

俞：研究後當另擬函稿。

後來此事不了了之。由此一事，可以看出下列幾點意義：

一、賀清是美國人，上電公司的負責人，但他頗偏向工部局，認為工部局有權要求賠償。賀清為公司爭利，情有可原；為工部局爭利，則匪夷所思。

二、上海市代表，首先表示原則上贊同此項提議，亦使人失望，難道工部局已於民國二十一年五月同意交還越界所築之路並未索取任何賠償之事實，已為上海市代表所遺忘？與工部局交涉者正是俞鴻鈞，民國二十三年此事尚在交涉之中，豈能如此健忘？真不知做何解釋！

三、俞、徐、蔡、陳在談判過程中所表現的態度，各不相同，此一事亦可為代表。俞、徐同意此原則，但表示宜謹慎處理；蔡則天真；只有陳比較具有攻擊性。在整個談判過程中四人的態度亦復如此。

四、上海市代表，多認為工部局有權要求賠償，毫不加懷疑，不問路權屬於何人。越界築路費用，部分是由當時中外民眾捐助的。路成之後，工部局對路旁居民又徵收捐稅，路權應屬當地居民所有，此其一。越界築路是非法的，侵害中國主權，理應賠償中國，此其二。賀清所提之案，未免欺人太甚，難道連繳付工部局賠償金額也不須加以討論，由上電決定？而上海市代表不加反駁，真令人失望。

五、這次談判，對中國而言，是一失敗，策略上的失敗，臨場技術上的失敗，由此顯露無遺。賀清之所以在最後一次談判時，居然代上海市府擬寫公文函稿，此一心態之養成，正是此次談判過程中逐漸培養者，中國焉得不敗？

結 論

要評論一次談判的成敗，只能以當時雙方所定的目標來衡量，達到目標者為成功，未達到目標、或讓步太多者為失敗。本文成敗之論，若就上電而言，是成功的；若就上海市府而言，是失敗的。

上電最初的目的在求得越界築路地區供電權的合法化，並希望於黃浦江深水處

建一發電廠，故自願遵守中國有關之法律，自願放棄治外法權，但結果，獲得了供電的合法權，唯未能在黃浦江建一發電廠（因建委會激烈的反對），但治外法權並未放棄，中國的法律只是名義上的遵守，是為一次成功的談判。

就中國政府最初決策及上海市府最初的草合同與最後的合約比較衡量，兩者已相去甚遠。如財務方面，最重要者為折舊問題及營業權代價，均未達成目標。就上電權利而言，未能予以限制，上電可以越界架線，輸送電力出售，將營業範圍擴大至無遠弗屆，對電氣專營區的原則是一大破壞，較之以往之越界築路供電尤有過之。就國家主權而言，上電既得中國的執照，卻不必遵守中國相關的法規，所有的爭執，皆以公斷為最後解決之依歸，置中國法院、法律於度外。

上海市代表失敗的原因主要的是人謀不臧。徐佩璜為談判主角，應負最大責任；其次為蔡增基，反而幫了倒忙；俞鴻鈞則過於謹慎。三人在治外法權的壓力之下，都未曾懷疑過，反抗過，比之建委會的態度，相去太遠；在心理上，過分重視營業權代價的爭取，以致對其他方面，注意力不甚集中。上海市代表最初以 300 萬元為目標，查 300 萬元，不過為民國二十三年市府收入（11,806,386元）的25.41%^⑳，並非一大數目，似不必過於重視。在談判技巧上，也有許多缺點。他們應當知道，主權問題不能確定，則營業權代價亦難要求過高，何況收購時尚須付還。他們的失敗在策略不當，不應重視金錢而忽略主權。所謂策略，除了訂定目標之外，尚須考慮到進退之方，因應之道，在這方面，他們事先沒有任何詳細計畫，代表之間的最低的默契亦付之闕如，故亦可謂之無策略可言。

到底中國應如何處理此事？建委會所提之策略似可實行：

(一)堅持原則。維持最初的 14 點決策，不求急功，但從主權方面著手。先維持應有的主權，其他枝節問題可迎刃而解。如不之此圖，枝節問題雖解決，無異授人以利權。堅持原則，是近代國際談判常有之事。^㉑在談判時，過分讓步常被視為有更多讓步的可能。

(二)等待最佳的時機。堅持原則可能使談判不順利，或談判中止。此次談判，如不成，似可等待更佳時機。越界築路問題已在談判，民國二十一年已與工部局達成

^⑳ 《上海市年鑑》，民國二十六年，J 4，收入中已將公債收入 3,255,000 元減去。

^㉑ 中共與美國談判(1954~1978)經過二十餘年之久，始達成關係正常化，若干原則性爭議之久，於此可見。美國圖謀使中共承諾不以武力犯臺，但中共使美國相信，絕不會在臺灣問題上讓步，終使美國缺乏耐心。參看 Chang, Jaw-Ling Joanne: "Pekning's Negotiating Style: A Case Study of U.S.-PRC Normalization." 《美國研究》，卷 14 期 4 (1984, 12)，頁 80。

若干協議，不妨等待先解決此項主權問題。治外法權問題已在談判中，雖有困難，但較之以往情況為佳，亦不妨等待之。越界築路供電問題，係一公用事業，與一般公司有所不同，如不取得中國政府合法的執照，則營業至為困難，美國的 China Trade Act of 1922，也無能為力。只要收回越界築路的路權，沿路之公用事業權即自然歸之政府，憑此即可操縱談判。如上電不從，則可予以收購。抗戰勝利後，滬北之越界築路供電問題，僅由閩北公司與上電交涉，即輕易達成協議，收購其輸電等器材，^⑩是為明證。

(三)收購的可能性。滬西電力公司，最後合約第一條內載明其設備資產為 4,469,768 元。姑不論此數是否估值過大，即使就此數而言，在民國二十四年、二十五年期間發行 500 萬元公債，以營業收入做抵，似無大困難。自民國十六年五月起，至二十三年六月止，中央政府共發行內國公債 35 次，共計實發金額 1,306,000 千元。^⑪地方發行之公債尚未計入。如增加 500 萬元的公債，只增加 0.383%，似無重大困難。上海市自民國十八年至二十三年，共發行三次公債，共計 1,250 萬元，^⑫再發行 500 萬元，似可辦到。問題是滬西電力公司的盈餘是否足以償付本息？根據二十四年盈餘估計，付息足足有餘，二十五年的情況更佳，^⑬應可償付本息。

當時上海市談判代表，並未擬定任何談判策略，以致談判時不知如何堅持，也不知如何因應，失去自主立場。

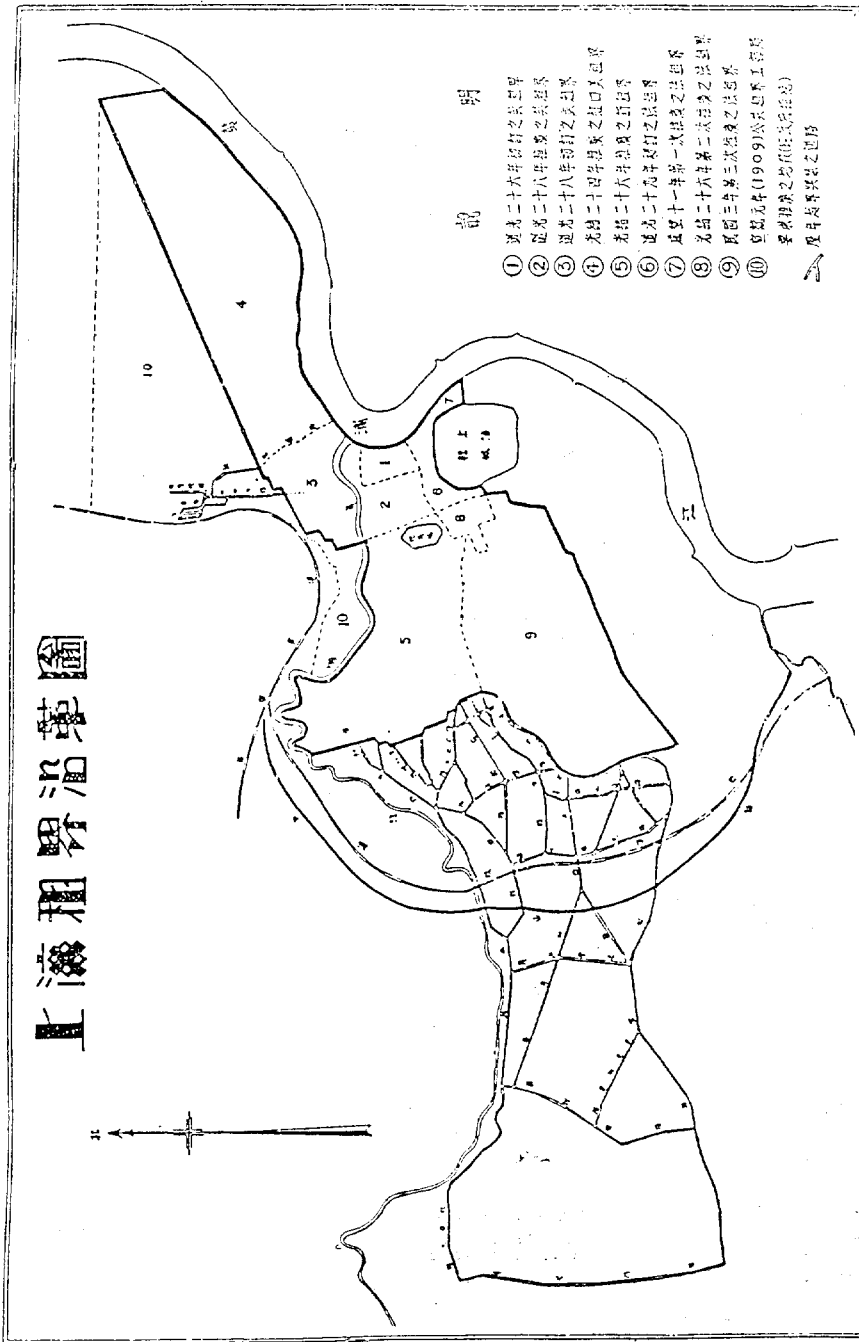
^⑩ 民國三十六年九月六日，上海市函經濟部，經濟部檔案，18—25—11，5—1。閩北公司以美金 98,854 元收購其輸電配電等器材，分十年攤還，未還部分，每年付息 7%。

^⑪ 千家駒：《舊中國公債史資料，1894~1949》（上海，1955），頁 370—373。原列 37 次，內有兩次實發額不明，故未計入。又一次係借英庚款 150 萬鎊，亦未計入。

^⑫ 《上海市年鑑》，民國二十六年，J 4。第一次為民國十八年，300 萬元，年息 8 厘，第二次為民國二十一年，600 萬元，年息 7 厘，第三次為民國二十三年，350 萬元，年息 7 厘。

^⑬ 據滿洲電業株式會社調查課《中南支各省電氣事業概要》（同社，1939），頁 138。民國二十四年，滬西電力公司收入 3,919 千元，支出 3,728 千元，盈餘 191 千元。但其中支付上海市政府報酬金為 $3,919,000 \times 0.05 = 195,950$ 元。此外，支付營業權代價 1,500,000 元的利息，以 7 厘計，共計 105,000 元，三者合計，達 491,950 元，發行公債 500 萬元，以七厘計息，需 350,000 元，故盈餘足以付息。二十五年收入為 4,131 千元，支出為 3,863 千元，盈餘 266 千元，若照上年算法，三項合計達 597,550 元。

上海租界滬菜園



說明

- ① 滬光二十六年租界之界線
 - ② 滬光二十六年租界之界線
 - ③ 滬光二十八年租界之界線
 - ④ 滬光二十四年租界之界線
 - ⑤ 滬光二十六年租界之界線
 - ⑥ 滬光二十六年租界之界線
 - ⑦ 滬光二十六年租界之界線
 - ⑧ 滬光二十六年租界之界線
 - ⑨ 滬光二十六年租界之界線
 - ⑩ 滬光二十六年租界之界線
- ▲ 滬光二十六年租界之界線

