

普华电灯公司创办经过

何纪英 遗作

电灯公司创办初期

1912年，宁波人王香谷想在温州筹办电灯公司，就在小南门双莲桥下购地建起一幢楼房（5间），作为办公室。王香谷系药业出身，人颇能干，只是经济不宽裕，因此，想在宁波同乡中招募股份。当时，宁波人在温州营业虽较繁盛，但因王当时资信不高，结果无人投资，而建筑工料费却急需付款，终于因招股困难，加上他因事急于还乡，不得已只好登报招顶。

这时，李湄川、何醒南邀同高俊青、何啸秋、董仁山商议，一致认为温州是座重要城市，要繁荣市场，非办电灯不可；再说，办电灯是公共事业，既做了好事，又有利可图，何乐而不为。当即推选李、何与王香谷洽谈，终于以5千元（一说3千元）收买成约。但在筹募资金中，却遭到与王香谷同样的困难，温州城内无人愿意投资，只得向乡下亲友劝募。先后招来张伯卿、项茗斋、张迭生、林芹周、朱翼同等人。经开股东会，定股金为5万元，取名为“普华电灯股份有限公司”，公推李湄川、何丽川为正副经理。

翌年春，李湄川、何啸秋邀同对沪商情较熟悉的贾楚玉，同赴上海向美商慎昌洋行订购奇异牌100瓩透平发电机和魏廷敦牌卧式锅炉，共要银3万余两，分期付款；同时，聘请美籍

宓齐尔为工程师，月薪 300 元，订约一年。厂房则建在办公室后面。

到了冬季，机器运来了，由宓工程师指导安装，并由职工分工插柱放线装灯。但当插柱放线至小南城内时，却遇到了阻力，有的市民认为电流危险，会导致火灾，会使人触电致死，因而竭力阻止工人插柱。次日，宓工程师与工人同往，步定插柱距离后，即令工人插柱放线，市民们因惧怕洋人，没人上前阻拦。

当时规定凡报装电灯，均为 25 支光一盏，从傍晚发电至午夜熄灭，每月电费一元。开始时无人报装，后来决定凡报装者赠送电料，报装者仍寥寥无几。预定 300 盏，结果仅艺文学校和教会等报装。

发电后面临的困境

一切安排就绪后，决定于 1914 年农历三月初一正式发电。早一天，宓工程师突然通知厂方：必须付清机器欠款 4 千元，否则，不准发电；他还将发电机前的煤精拿走作为要挟。当时，厂里资金不足，建厂的各项工程均需付款，钱庄虽有二三家，但不肯贷款，平日开支，仅赖几人到乡间借款维持。此刻，促襟见肘，穷态毕露，不得已，只好由董仁山、何醒南奔赴郭溪借款，幸得张伯卿设法协助，董、何携款返城，得以如期发电。

三月初一这天，恰逢城里大街举行“拦街福”，五马街口的宁台旅馆也择是日开张。旅馆为了招徕顾客，特从门口直至室内，装设临时电灯 200 余盏。当电厂输电后，真是火树银花，光彩耀眼，霎时，人山人海，争看电灯。从这天起，温州城里

开始有了电灯。

此后，报装电灯的日渐增多，直增至千余盏，局面较前稳定多了。宓工程师期约满后，厂里改聘许仲贤为工程师，并陆续对外招股，将股东代借款也作为股份加入，至1921年，共计股金8万元。自发电后，所需电量年年增加，厂里也略有盈利；但由于业务扩大后，管理工作没有改善，职员大都是股东或他们的亲戚，管理更加困难；当事者也无扩大再生产的打算，渐至厂内出现吸大烟、打麻将等现象。随后，窃电者日益增多，政府当局不仅不支持厂方，反而跟着欠费、窃电。1922年，因灯光暗淡，有的用户擅自将110伏灯泡改为40伏，仍惨淡无光，西门外一带用户甚至拒付电费，致使厂里收入减少。

是年夏，股东会议商讨议决：按比例增资，添购机器，即向裕平公司添购葛益吉400瓩透平发电机和拔柏葛锅炉。至1923年冬，裕平公司机器抵沪，迭催付款，而股东却因历年未有利润，增资信心不大，大都观望不前；厚康钱庄汪惺良虽认股9千元，亦踌躇不付。市民对灯光暗淡，迭有烦言。在此情况下，经理李湄川不得不让位给杨雨农，由吕文起为董事长，自己则以“协理”名义支原薪（50元）退职。

杨雨农接任公司经理

1924年4月杨雨农接任后，规定厂里有盈利时，以老股作普通股，每年股息8厘，新增股作优先股，每年股息1分；老股东代借款项，3年内不准提现。当时新增股份7万元，连同老股合计15万元。

杨雨农募足新股后，即召开股东会修改各项章程，由吕文起为董事长，徐致江为办事董事，潘鉴宗、赵悦群、高俊青、林

湘庵、李志竞、黄筱山、董仁山、项茗斋、何纪英为董事，黄伯蕴、郭绩任、诸丽生、叶叔眉、张伯卿为监察。何丽川与李湄川均为协理，遇经理杨雨农外出时，由协理代行经理职务，平时协理无需办公，等于支取干薪。

股东会后，即着手建筑厂房、烟囱等，安装机器全包给上海俞金记。所用材料大都是外货，如火砖、水泥等，连机房铺设的地砖也是德国货，均由裕平公司代办，并派寿林文工程师负责指导。寿工程师不但善于绘图设计，有时还亲自动手装置。公司曾要求他代为设计线路，他表示，如能每月付给300元工资，则愿离开裕平公司。后因数额过大而未遂，仅受聘为顾问工程师。

由于业务扩大，于是公司分设总务、工务、材料、会计、业务等部门，由林醒民为总务兼文书，翁传葆为会计，林芹周管材料，阮善良管工务，华云龙为机房管理员，同时添用了一些职员。并决定输电时间改为12小时，采用电表制，每度电价2角7分。

公司改组后开幕时，送灯料千盏，厂内外装上五彩电灯，光芒四射，颇为壮观。官商各界纷纷送礼，镜棚缎幛均有，并大肆摆酒唱戏，实属铺张浪费，业务收入虽有所增加，但仍得不偿失。此后，业务有了一些扩大，管理也比以前好，但开支浩大，且窃电者仍多，收入仍无多大盈余。1927年北伐军到温，工农运动蓬勃发展，公司阮善良、严雨人联系组织了工会，但不久国民党进行“清党”大屠杀时，阮、严亦遭关押，后获释，辞去公司职务。

1928年董事会推赵悦群为经理，何纪英为协理，杨雨农为董事长，吕维周、董仁山为办事董事。后因赵悦群不就职，仍由杨雨农兼经理。翌年，董事会推吕维周为经理，杨雨苏为办

事董事，并加入全国民营电业联合会浙江分会，聘任许仲贤为总工程师。

改用柴油机，实行电表制

加入电业联合会后，曾组织人员到外地各厂参观访问，嗣后管理工作有些改善，业务也有了发展。由于用户逐年增加，发电量供应不上，尤以寒冬腊月为甚，股东会议决再增招“优先股”15万元，连同原有股金合计30万元。当时，煤炭运输费用较大，一次需购千余吨，还得雇民轮运载，贮藏地点和资金周转都有困难。若要零星购买，则价格更高，机房建筑费也大，发电12小时，最高负荷仅能承受三四小时，停机开机十分不便。因此，董事会决定改用柴油机。

为此，特由杨雨农、许仲贤赴沪，向翔华公司购进道司牌200匹马力柴油机全套。7月份发电后效果颇好。于是，11月份杨、许再次赴沪，向孟阿恩公司订购500匹马力柴油机全套两部，并同时添建了各路变压所，改善高低压线路。为了防止窃电，于1931年1月废除了原有的“包灯制”，改为装电表，电表由公司统一供应，规定：一、用户缴纳保证金；二、分期交款；三、每月电表租金2角。电表均用铁匣子装置，接电线加套铁管子，改装后窃电现象大为减少。9月间，500匹柴油机安装完毕发电，透平机即停止发电。

1933年股东会议决：废除经理协理制，实行董事制。以杨雨农为董事长，吕维周为副董事长，常务董事五人：杨雨苏（兼总务科主任）、董仁山（兼工务科主任）、汪惺良（兼总稽核）、黄筱仙（兼总检查）、何纪英（兼营业科主任）。董事叶叔眉、郭绩任、李渭川、赵悦群、李志竞、高福滋，监察汪惺时、翁

来科、徐觐侯、黄伯蕴、朱翼周、张伯卿、戴绶先。这时起电费减为每度2角4分，采用新式簿记，每天收取电费，改变原来月终才能结算的办法。并免费装设路灯3000盏。5月份起分区逐段馈送日电，并开始对工业供给用电，电价每度1角3分。至于农民排灌用电，虽多方设法购来5至40匹马达租给用户，但报装者却寥寥无几，仅锯木、碾米等70匹马力，日电只开200匹油机，仍未满载，同预计相差较远。

这时期，因公司购买机器、建变压所和添建办公室等支出甚巨，又要分配股息红利，负债甚多，资金周转困难。股东会决定发行公司债券10万元，以便偿还债务。公司债券以电费为担保，每月作还本付息之用。在分发股息红利中，搭发公司债券，还在红利中提取一些年终时给职工发双薪。这时期采取的措施较多，各方面也有了一些改进。

但是，当时工作中的弊端并未完全消除。采用董事制后，表面上似较民主，各有专责，实际上在外兼职多，没有按时办公，具体事务多系各股主任处理。凡兼科主任的也没在传票上盖章，当时购进材料较多，均系上海康福公司代办，需要时去信叫买，价格也不加审查，柴油多是在温州购买，都由董事长掌握。

1500匹柴油机的添置

1934年，全国民营电业联合会在温州开会。这年，正是公司创建20周年，趁此举行纪念大会。各地电厂代表约百人参加，公司对他们表示热烈欢迎，职工们还演剧招待。会后，邀请各代表到仙岩、江心屿、雁荡等地游览。

1936年因用电增加，原有的500匹柴油机，时常发生故障，

用电高峰时常受影响。股东会又增资15万元，由杨雨农、翁来科、董仁山、何纪英与工程师许仲贤一起赴沪添购新机器，时孟阿恩公司有一台6只缸1500匹柴油机全套，对本厂尚为适用；只是该公司需现款购买，机款约需20万元，还得购变压器、原机配件，机房建筑安装也要四五万元。因此，只有分期付款才能办得成。当时，另一家“慎昌”洋行，有一台4只缸1000匹马力柴油机全套，可以分期付款。在两家外商竞争下，孟阿恩公司只得作了让步，答应机款减少5%，并可分期付款，但要有上海保家。因款数较大，无人承保，最后由杨、翁、董、何四人个人作保，才将机器买下。

翌年3月，机器运到温州，孟阿恩公司派德籍工程师前来指导安装，10月才安装好发电。至此，公司计有透平机2台，柴油机4台，合计2400瓩。

当1500匹柴油机发电时，正值抗日战争初期，日机时常飞温轰炸，为了保护机器，特在机房顶漆上德国国旗。后来敌机骚扰频繁，线路时遭破坏，即时派人抢救。接着迁往乡下——东岙办公，傍晚赶回发电并收电费，全县照明并未受到影响。

日寇骚扰，公司困难重重

抗战爆发后，日寇对沿海实行封锁，柴油来源渐少，价格渐高；而币值却日益贬低，加上先用电后付款，致使公司陷于亏损。这时，政府当局又以400瓩烟囱目标太大（高13.5丈），下令拆除，以搬迁委员会名义将200匹柴油机全套、电表千只以及电线搬往丽水。当时答应给价1万元，直至两年后，经再三要求才付给。

1939年3月底，公司发生了一起意外事件：1500匹柴油机

傍晚开机时，发电机突然爆炸，一片飞上机房顶，一片落在地上，碎片飞向四处，当场打死工人包惠和。董事会立即召开紧急会议，认为机房管理员鲁书声开机时不在场，仅由值班黄德康等人开机，除上报公安局调查外，鲁、黄二人受到开除处理。对工人包惠和，除付给丧葬费，每月还付给抚恤费。同时，向孟阿恩公司提出抗议，停止每月应解的机器款。

公司原已资金不足，至此更是外强中干，6台机器仅两台500匹能发电，后开会要求董事代为借款，到会者却寥寥无几。柴油渐告断绝，虽改为12小时发电，尚难维持。有人提议用柏油与柴油掺用，经试验，效果尚好，以后逐渐增用。有时还用菜油、青油掺用，或用人造柴油，以此供应全城照明用电。但植物油价比柴油价高，电费加价又需经政府批准，加上纸币贬值，亏损日增，只好依靠变卖旧材料来维持。

1941年4月19日温州第一次沦陷时，日寇盘踞厂内，因事先已将库存材料疏散至池底和园底祠堂内，故损失较轻。日寇撤退后，仍以500匹两台发电。不久，发现弯地轴油眼有十字裂痕，一边继续发电，一边由许工程师赴沪商议修理办法。后因无法电焊和另制，于是改用400瓩透平机发电，以松柴为燃料，暂济燃眉之急。但因400瓩透平机停开已久，平日从未维修，锅炉管子大都腐蚀，烟囱又已拆除，库房也无存料，因而困难重重。当时有人建议造一较前次短6丈的高烟囱，再将透平机加以整修，并仿宁波电厂采用棉花子取代煤炭。是年10月试机，效果良好，至1942年温州第二次沦陷时，又被日寇拆去。

此次日寇撤退后，只好以油眼已裂的500匹两台发电，因植物油及人造柴油经常接济不上，经与李毓蒙、林普银洽商，将500匹机裂痕较小的一台，改用木炭发电，但仅开150瓩左

右。不久，另一台 500 匹油机地轴裂断，至此，全城照明仅能维持一部分，有些地方如府前街等处，均自备小型发电机。公司收入锐减，仍靠出卖材料度日，工人工资有时仅够维持本人伙食，多数员工自找出路。

张宝琛胁迫公司改组

1943年，专员张宝琛在专署召集公司董事开会，以公司“无经理负责，电灯不明”为借口，胁迫进行改组，杨雨农退为常务董事，让位与倪镇澜为经理（系长途电话局离职无事）。

倪镇澜于是年 6 月接任经理，专署秘书赵彬如以“树仁”名义入股为常务董事，方巽山为工程师，汪惺时为董事长，其余董事、监察大都没变动。招新股 60 万元，现金 1 元作 2 元计算，实际仅 30 万元；老股原为 45 万元，因过去从未升值，作为 90 万元计算，合计 150 万元。除少数职员外，大多数被解雇，新增职员大都认了股。

当时的人事安排：杨勤斋为总务科长，冯莅明为材料科长，钟某某为营业科长（以上 3 人均系长途电话局人员），何镇东为会计科长，汪雪滨为出纳，沈笃忱为工务科长。接着，由方巽山工程师拟具恢复发电计划，意欲以 1500 匹柴油机用斜齿传动 500 匹柴油机的发电机，因原有的发电机已损坏，故向福建南平铁工厂订制。1944 年运来一台生铁直齿轮，安装完毕时正值温州第三次沦陷前夕，经方工程师试验，引擎开动不到 5 分钟，齿轮就断裂了。次日即撤退至高楼，库存材料事前仍疏散至池底和园底祠堂，较好的材料由沈笃忱散存农民家里。

日寇盘踞城里后，白象一带也驻有敌军，为避免材料的损失，沈笃忱星夜雇船将祠堂里的材料抢运至高楼，留在祠堂里

的一些笨重材料，多遭敌人抢去或被坏人窃卖。公司一直难以摆脱多灾多难的处境。

抗战胜利后的苦挣扎

日本无条件投降后，倪镇澜经理仍靠油眼已裂的 500 匹炭机发电，后来重改为柴油机，发电量也不够，如何恢复全城供电，仍无善策。公司入不敷出，还得靠出卖材料度日，有帐可查的约在百万元，甚至连地下管子也挖出卖掉。1947年 2 月，仅有的一台 500 匹柴油机弯地轴也断裂，至此，公司无声无息了。接着，倪镇澜辞职，由汪惺时董事长兼经理，原工务科长沈笃忱为副经理。

在 500 匹弯地轴断裂前，曾想按方工程师原计划，在沪订制 1500 匹传动齿轮，将直齿改为斜齿，生铁改为铸钢，委托上海中和公司承制。后到沪一了解，原来中和公司只是一写字间，并无工场。后又听说救济总署有机器配售，遂备文说明温州无电情况，请求配售机器，承陈守庸奔走呼吁，终于购进 1700 匹柴油机全套，计价 5 万余美金。如此巨款，公司实难承受，经请求救济总署，答应由上海保家具保后分期付款，但第一期款必须即付，公司向各行庄商借，并变卖了一台 200 KVA 变压器才算了事。

随后，公司决定增资 5 亿元（当时纸币已贬值），向沪、温招募新股，结果，在沪募得 1.3 亿余元，在温募得 2 亿余元，尚缺 1.5 亿元。1947年 9 月，机器到沪，立即前往搬运。这时，又聘张有才为经理，认股 1 亿元，聘陆雨之为副经理，认股 5 千万元，沈笃忱为副经理，吕人麟为驻厂监察，何纪英为驻厂常务董事。

张有才就任经理后，即赴沪了解搬机情况，并聘请陈正盛工程师指导安装。经勘察后，决定安装在100瓩透平机房内，要求一个月内安装完毕。当时因人少事多，复电事宜大都连夜赶办，于是着手添用职工。同时，原线路大都破坏，西门一带已无电柱，立即抓紧整理和恢复。1948年1月，停电长达10个月的温州城，终于恢复供电。

温州全城恢复供电后，又遇到诸多困难：公司负债10亿元左右，利息支出大；币值狂跌，要调整电价得政府当局批准；油机零件如油接头、汽缸等时常损坏，修配价格昂贵。因此，开支浩大。好在当时报购柴油每月达千吨，发电12小时，实际耗油仅30余吨，因此，将多余柴油出售，以资弥补。为了便于购买零件和出售柴油，特在沪设立办事处，另帐登记，以资查考。

出售柴油属投机倒把行为，日子一久，渐为外人所知。公司虽请客送礼，极尽笼络之能事，仍难满足其要求，遇到推荐人员，便得录用，仅一年左右时间，职工多达150余人，还被方又圆诈去柴油好几吨。窃电情况仍常发生，政府人员、地方士绅、报馆、警察、伤兵则公开窃电，公司也无可奈何，致使用电高峰逐渐增多，机器常出故障，往往全城陷入黑暗。

这时，又想利用1500匹引擎用齿轮传动两台500匹的发电机，据工程师葛尚宸说，上海新中工程公司设备较好，可能会制造。于是，董事会派人到新中观察，该厂设备较好，工场也大，决定订制，但后来试用又遭失败。

温州电灯公司，从1914年发电，历时30余载，仅有6台机器，计2400瓩。在三座大山的重压下，加上管理不善，6台机器破坏殆尽；至温州解放时，仅余一台不完整的、快速度的1700匹柴油机，仅开12小时，且常发生故障。解放后，在中国共产

党的领导下，温州电业才走上了日益发展、欣欣向荣的道路。

1963年6月8日

董仁山补记：

清末民初，宁波籍商人在温经商为数甚多，大多聚居于大南门外花柳塘、虞师里一带。当时宁波城内已有电灯，市民叫好，而温州却仍是煤油灯天下，对经商极为不便。宁波人王香谷萌发了创办电灯公司念头，他经营中药材，对药材鉴辨富有经验，是同业中的老前辈。他办事很能干，只是财力不足，当时在温的宁波商有200余人，且业务发达，他认为招募数万股金，诚属易事。可是，他的预料错了，许多宁波商对此持冷漠态度，他们认为身边若有百元存款，可做千元生意，何必冒风险去入股；再说，办电灯是温州地方公共事业，宁波人是客居，犯不着挑这担子。经各方面劝说，使王香谷心灰意冷，最后，以“要事还乡”为名，把全部不动产登报削价招顶。

温州人李湄川、何醒南等向王香谷收买后，即筹募资金，置办、安装机器。在安装线路电杆时，遭到群众的反对，尤其是小南门头至登选坊一段，沿街商人聚众阻止，其理由是，电杆装在店边，夜里小偷会缘电杆爬入，要电灯公司负责，并写给保证书。事态发展，闹了许久，地方官出面规劝，也无济于事。后来，工头把情况向美籍必齐尔工程师汇报，他听后大为恼怒。第二天，他偕同工头等人到闹事地点观察后，由小南门到登选坊，步行往返两次，每走数十步，即用粉笔画一符号，并嘱咐工人开掘，闹事群众见洋人出马，渐渐散去，一场插柱风波终告平息。但整个安装工程进度很慢，直拖至1914年（民

国三年)内外线始安装完毕。

于是，择定农历3月1日夜放电。这时，正值温州民间习俗，有“拦街福”之举，沿街悬灯结彩，迎神赛会，极为热闹。放电消息一传出，城乡人民奔走相告，外地群众倍增。这天适逢宁商经营的宁台新旅馆开张，门口装有数百盏大小灯炮，放电后全城电炬照耀，光芒四射，温州市民久居油灯之下，忽见电灯照明，有如重见天日。

接任普华电灯公司经理前后

张有才

温州普华电灯股份有限公司（以下简称普华）从1912年开办后的30多年中，经历了许多波折。到了1946年，由于资金亏损，设备损坏，停止供电一段时间，一到夜晚整个城市漆黑一团，受到用户的普遍谴责。

后来，正副董事长杨雨农、翁来科，经理汪惺时，费尽九牛二虎之力，经过一年的努力，终于向救济总署配购一套1700瓩发电设备。但是价款无着，筹措困难。他们曾打算进行改组，并增资5亿元，只是那时货币贬值，物价飞涨，“工不如商，商不如囤”，普华增资又碰到了重重困难。

1947年，杨雨农、翁来科看中了我。我原在温州开设信隆商行，经营煤油、棉纱、棉布，自任经理。同时，我又是英商亚细亚煤油公司驻温代表，在当时商界里算得上一个“兜得转”的人物。杨、翁认为我是工商界后起之秀，路子宽，头寸灵活。这年9月底的一天，杨雨农请客，特邀我参加，酒后，他和翁来科要我留下，提出聘我当普华经理的事，并要求我在5亿元增资中负责筹募3亿元。

当时我想，各地电厂经理，大都是豪绅巨商充任，自己若能担任此职，就可凭借我同美孚、德士古、亚细亚三大煤油公司关系，以电厂名义，多搞到配给的平价柴油。然后，以小部

分用于生产需要，大部分以高价出售，可以获得一倍到两倍暴利（后曾配到柴油120吨，1/3用于生产，2/3以高价出售），这样普华可以转亏为盈，得到发展，自己也可从中得到好处，岂不一举两得！想到这里，我立即欣然答应。

隔了几天，普华送来了聘任书。正准备走马上任时，不料永嘉商会理事长王纯侯要我到他家去谈话。一见面，他就皱着眉头煞有介事地说：“有才，你可知道，党部（指国民党永嘉县党部）方面早已决定接办电厂，内定由方又圆出任经理。邱鸣和、沈永年（均系国民党党棍）叫我通知你，要你把经理聘任书退掉，否则，如与他们闹起别扭来，那不是当玩的。”我听了这话，真象当头挨了一下闷棍，半晌说不出话来。当时，我再三要求王纯侯为我解释说情，如果真的要我退还聘书，我这张脸搁到哪里去？王冷笑一下说：“你若死抱住这个未就职的经理不放，那才丢面子呢！”最后，我想，他们无非是为了钱，只要给他钞票，一定万事大吉。于是，我对王纯侯说：“理事长，普华经理我是不愿放弃的，如果他们在经济上有什么要求，我可以效力。”王见我露出馅来，就连忙点头表示为我出力。

第二天，王纯侯又叫我去，对我说：“党部方面已经同意你的请求了，决定不接办电厂，而要接办电话公司，由方又圆出任经理。同时决定由沈永年筹办永嘉县银行，你要为他们多多筹款投资。”我当然是唯唯听命，满口答应。至此，这场风波，总算暂告平息。后来，我分别向电话公司、永嘉县银行各投资相当大的股金，折合黄金约60两，还代他们向各方筹集与我投资数额相等的资金。解放后，电话公司公私合营清产核资时，我才知道我给电话公司的投资，十之八九早被方又圆侵吞去了。此外，我还被方等敲索去黄金10余两。

我虽然担任了经理，思想还是顾虑重重，总认为他们有势难惹，将来一旦未满足他们的要求，还会出乱子。特别是我要为普华多搞配给柴油，本轻利重，这帮党棍定会眼红，地方上的土豪劣绅也难应付，后患无穷。

怎么办？当时浙江省第八区保安副司令兼文成县绥靖办事处主任陈志坚，就住在我信隆商行楼上，他和我很要好，我就把自己的处境原原本本地告诉他，并向他求援。他听了，拍拍胸脯说：“有我呢，怕啥，有事找我。”他又为我谋来一个上校衔的参议。我深知反动统治时期，是“政府怕党部，党部怕军队”，有枪杆子撑腰，还有什么事办不了，我的胆子就壮了。

但是，我又害怕方又圆会利用《温州日报》捣蛋，为了防范于未然，我又去找《中国民报》社社长陈范九商量对策，陈激愤地骂道：“他妈的，他手上有报纸，难道我手上没有报纸？他如果对你捣蛋，我就把他贪污大礼堂和东南戏院经费的黑幕揭发出来。”他还邀请我担任该报副社长，接着，叫我向报社投资，我当然一一答应。

我有了上校参议的头衔，又当上《中国民报》社副社长，虽有了后盾，但为了上任后能得心应手，我又在人事问题上作了精心的安排，网罗各方人才，互相制约，使能尽为我用。我延聘曾任专署秘书的赵彬如为驻厂常务董事，商会理事长王纯侯的亲信戴潜麟任副经理，地方新闻主笔王国彪为主任秘书，县党部委员兼秘书沙迦耶为董事会秘书，专署视察俞新民及《工商新闻》主笔姚止戈为电厂秘书。此外，还聘请一批律师如孔梦韬、李伯雄等为常年法律顾问，共20余人，各方面势力的代表人物都罗致到电厂中来。这样，在我任上一切都能应付自如了。我接办普华电厂时，全厂资金约为15亿元，职工约

150人。

我任经理后，由于组织庞大，应酬频繁，费用浩大，收支不平衡的情况比前更甚。我除多搞配给柴油以图暴利外，还虚报成本以弥补亏缺。虽然如此，还是跟不上一日数涨的物价。那时，为了避免一些人找岔子，对党政军主要人物以及各镇长、议员、土豪劣绅、商会理事等，只要能在地方上讲几句话的人，都得送礼、送电（不收电费）。对于当局的某些经办人，还得格外殷勤，以争取批准电费加价。有政治背景的人窃电，还得采取纵容态度。解放前送电、窃电几乎占总发电量的50%。这些负担都转嫁到一般用户身上，引起人们的强烈不满。

1949年5月初，温州即将解放，城内风声鹤泪。有人说，共产党一旦进城，就会惩办地方上的土豪劣绅，听说我张有才也列在名单内，心里更加恐惧。我当即召开紧急会议商量对策，到会的有副经理沈笃忱、戴潜麟、陆雨之，常务董事何纪英，主任秘书王国彪等。会上，戴潜麟、王国彪等人竭力怂恿我一逃了之，要我先至上海，再转香港。我犹豫不决，回家把逃亡计划和住在我家里的浙江地方银行分行经理俞群商量，他说：“共产党有广播，保护民族工商业，资本家只要好好地照常生产经营，不进行破坏，一概既往不咎。”我听了，心里比前安定，但还是半信半疑。那时，南京国民党政权已经垮台，温州也在中共浙南游击纵队包围之中。眼看解放军即将进城，要变卖财产已来不及，如果只身出逃，又何以善其后？真是进退两难，去留不决，后来我终于在尴尬处境和复杂心情之下留了下来。

留下来后，我召开了一次紧急会议，这次会议有两个内容：第一，想把电厂的股份分送一部分给工人，借以消除工人