

# 臺灣電力之父 松木幹一郎

文·圖片提供／吳政憲（國立中興大學歷史學系副教授）



▲松木幹一郎。資料來源：《臺灣日日新報》。

社的供應，其經營者（社長）的能力與臺灣工業化關係甚鉅。

臺電的設立與日月潭發電計畫相始終。1920年代臺電資金困頓，計畫無限期終止，1929年松木幹一郎接掌後，除重啓日月潭計畫，十年任期間並讓臺電市場擴張一倍（電燈與電扇），電熱增加三倍半，工業用電增加六倍。松木畢業於東京帝大法科，後藤新平任鐵道院總裁時，是鐵道院總裁官房的祕書課長。1911年任東京市電氣局長，之後曾離開官場；1923年關東大地震後，再度跟隨後藤參與東京市重建。接掌臺電後，積極且勇於任事，尤其重視「研發」，舉凡各種新能源開發案、市場行銷，甚至營收與價格的損益平衡，都奠基在精密的研發基礎上，任何措施實施前都經研發部門集思

廣義。在其領導下臺電營收大幅增加，可說是致力研發的成果。

除提升服務品質、提高電力普及率、努力開發電源外，更衡量收支發放合理股利，員工依其功過敘薪，不再齊頭式平等，識別才幹與力量做適材適所的人力配置，以新組織、新氣象拓展市場。松木在東京時間比在臺灣多，以積極行動力突破官僚體制的低效率，展現東京朝野間跨黨派的說服力。為讓日月潭水力發電計畫能復工，聘請國內外專家背書，取得社會信任並據以向日本政商界爭取支持。禮聘專家組成龐大的基礎調查團隊，在其就任8個月的時間內完成調查報告，將總經費從8,000萬圓壓低到6,800萬圓，並獲總督府支持，全力向日本政界展開遊說。

但工業化進程並非如此順遂，日本產官學界質疑松木的假設是先建電廠，再想辦法消化；日本各界質疑市場不明確，為何要耗費巨資建廠？加上整個1930年代，無論就市場規模、交通、運輸成本、原料遠近、產能大小、商品競爭力、產業鏈整合度而言，臺灣臺電除能提供「交叉補貼」的低價招商外，對日本財團的吸引力遠不如中國的東北（煤），與朝鮮的鴨綠江（水力）。若非松木力挽狂瀾與局勢變化，

配合臺灣「帝國南方航空母艦」的戰略目標浮現，日月潭計畫是否真能帶動臺灣工業化還是問號。實際上，財團躊躇再三，在戰略需求不計利潤的配合國策下，才開始進駐臺灣設廠。日月潭計畫與臺灣工業化始終存在銜接上的「時間差」，此點往往被研究者忽略，而視為理所當然。松木雖促成臺電銜接戰時的軍需工業化，但這是扭曲資源配置的機制，不是正常發展模式。

松木認為電力事業須不斷「再投資」，才能讓利益生生不息，帶動工業起飛。他指出：「電力所獲得之利益，必勿使流溢於日本，而始終流轉於臺灣之事業，方得貫徹創設臺灣電力本來之面目，蓋臺人為此電力，向來損失實不少也。」電力的備轉容量不能只考慮當下需求量，應以未來發展的需求為主。

費率是臺電備受批評的獨占之弊，松木上任之初即要求提出降價方案，任內共四次調降。其調降並非基於社會壓力，而是基於「薄利多銷」原則主動調降。任內並逐步將資金需求寄望於美國資本，且完成舉債上限的修法。松下帶領臺電度過經營上的危機與低潮，使其運作順暢，確保電力能源供應，讓臺灣得以進行「由農轉工」的過程，其執行力是讓臺電更有競爭力之主因。若謂其是臺電最佳執行長或「臺灣電力之父」，並非過譽。