

口述 2

2016 年 5 月 24 日 宋松康訪談：廠長的技術、管理、科學視點

受訪者：宋松康

訪談人：蔡明忠、張敦智、陳艷伶、蔡旌峰

時間：2016 年 5 月 24 日 10:00~12:00

地點：宋松康自宅



圖 1：於宋松康宅邸訪問情景



圖 2：宋松康說明菸葉廠裡的管理、科學技術關係，以及貿易市場、產業制度等問題

摘要

1. 宋以實習生身份進入台中菸葉廠工務課，說明當初學習情況。
2. 說明當時支援買菸業務的一些情況。
3. 講述菸葉品質下降的可能原因。
4. 廠裡老師傅與徒弟理解機器操作維護認知上的差異。
5. 台灣與美國菸葉產業制度上的一些差異。
6. 台灣與國外生產菸品在市場上的差異。
7. 兼任屏菸廠長與接收屏菸員工至內埔菸廠的一些情況。

關鍵詞：台中大里菸葉廠、工務課、機器原理、美國等級菸葉分級制度、價格評準基金、菸葉品質、菸葉評議會、買菸、國際競爭、屏菸關廠人員移交

訪談紀錄	命名/摘記/概念/相關資料
宋：順便研究一下歐洲的歷史… 張：等於是以前小時候沒有時間可以看因為又上班都忙著工務，然後了之後就把以前沒有看的書一次把他看完。 宋：對，就是比較屬於人文社會的那些，以前我是看都是看專業的書，像以前唸機械唸電機後來又唸以前大概就是因为職務上的需要，那就只好要涉獵有關的專業知識。 張：因為退休的時候看這個書其實蠻不錯的，因為我的想法是說…。 宋：像你們更應該涉獵的更多。 張：這個是我們的研究範圍，像我們是屬於…像我的專業是屬於文化資產碩士的設計學博士，那其實文化資產我是做文化研究方面的，設計學我是設計……只不過是讀的深度到底…就是說引用阿或者是…。	

宋：對有時候是引用，不管是引用或是什麼你寫出來就是有價值的，人家看的人你可以信也可以不信，但是人家講的大概都是有所根據的，有用的，有根據的對於事件的來龍去脈就可以自己可以。

張：因為像我的碩士論文是研究博弈文化，從日據時代到戰後，那個時候是我也拿碩士論文去換錢，去出書，還有出版社願意幫我出，然後我就把碩士論文改寫成一本書然後去換錢。

宋：能做這個行業很辛苦，你要多方面去採訪、收集，很不容易。

張：因為剛好是屏東縣文化資產有一個計劃，這個計畫是針對屏東菸葉廠的一個保存，所以這一個保存的過程可能需要....因為你做這個園區的保存不可能說我為保存而保存，那我可能要了解這個園區的一些他的原由或者是它的歷史，包括什麼建築物的一個建築的格局，他的一個轉化是怎麼樣，這是有形的，那無形的部分就是裡面的一些工廠的一些機器它怎麼操作，還有當初廠房為什麼要建這樣子，再來人對人的管理或者人對物的管理，或者物對人的到底甚麼樣的狀態，要把這個整個都找出來，所以很慶幸屏東還有一個非常完整的菸廠，照道理應該說你已經退休三年了你應該感受比較深刻，松菸已經不像菸廠了，台中菸廠是免強還有在動但是因為十年之後搞不好因為那一天人抗爭大概這個廠大概就...那嘉義菸廠跟台南菸廠已經不存在了，那花蓮菸廠現在也....。

宋：我沒有去看嘉菸。

張：噢，嘉菸我有去，但只是看遺址而已，他現在還有一些幫助的圍牆或者是當初建的..都還在，但是以這個空間的已經不是原由當初的記憶的嘉義菸廠，那花蓮菸廠現在搞得是文創特區，搞到最後花菸已經步上松菸的後塵了，已經搞上四五項了，但是唯獨就是屏菸，那屏菸就是還沒受到汙染，因為屏菸他是一塊大肥肉，為什麼因為他以前是在郊區，現在幾乎都在市中心了，所以說屏東縣政府他就是前縣長就是把它保留下來之後然後現在又因為政府轉換，那是不是說這個還能保留下來我們不曉得，但是我們之後接到這個計畫主要去推這一個案子，希望就是至少我能夠保留這個園區的..雖然萬一有一天最壞的狀況我們沒有辦法保留這個全區保留，但是至少還能做出一些當年這些園區所發生的一些事情，還有什麼人在這個地方工作，還有甚麼人在這個地方發生過的故事，基本上菸廠他是我們知道工作有比較??他是在封閉的環境，那外面的人幾乎也是沒有辦法看圍牆之內的到底是在做些什麼事情，只不過是在烤菸期味道會有菸葉的味道，這一個住在旁邊的居民其實跟菸區情形連結是斷裂的，所以在菸廠整個宣布關廠之後，我們希望說能夠透過訪談能夠把菸廠跟在地的民眾的連結把它結合起來，讓他們也能夠關心這個文化資產保存的意義。那其實菸葉是一個文化，他不是說我們只是在那邊抽菸，那個不是那個抽菸的過程跟保存菸葉廠是不一樣的。所以說我那時候十年前，我在雲科大有辦一個菸標展，也就是說戰後菸的商標，大概一百多種，那我的這個展覽就上報了，上報之後...

宋：你有找上人...?

張：找上誰

宋：我們系府上的那個劉榮上，在總公司他住台北

張：因為我本身就有收集那個菸標是一百多種菸標，一百多種菸標就是一些軍菸，一些總統有一些....

宋：那我們菸酒公司他本身有在我們國家擔任管理可以找的吧?

張：但是問題這個文件是分散的，所以我們在做研究或者是資料收集我們就是要把他..縱使沒有實物也要把它用圖片，一定要有那個圖片來，知道甚麼東西放在甚麼地方，這是我們的調查的一個目的。那時候我的展的時候，我的老朋友孫越打電話給我，他說：「欸老弟老弟，你知道老哥在防菸，你為什麼在給我展菸阿？」

宋：噢噢..開玩笑，不是那是文化那更不是廣告。

張：是因為記者他把我的報導寫的有點偏了，所以孫越看到這個東西他打電話給我，直接打手機給我，我就說：「欸老哥，我不是在跟你唱反調，我是在述說這個文化」還是關心一下

宋：他是在問你啊..

張：阿所以我們就是都在做這個東西，所以這個跟菸的形成就有一點不一樣，我們今天此行的目的就是我知道說宋廠長之前在屏東也將近待過一年左右…。

宋：我沒有我是兼任它的廠長，因為它要裁撤，其實我一來台灣菸酒公司，那時候是公賣局，我 55 年進來，我好幾次想要出去都沒有成功，也不是沒有成功啦就是被這個公司吸引力還是被留住。

張：噢，因為菸酒公賣局當初的福利是在整個是很不錯。

宋：而且他就是說離家近，它到處都有工廠，有營業處，而且就是菸酒公司這個家庭也是非常不錯的啦，就是員工跟員工之間，我們廠很多，營業據點很多，非常豐富又做菸又做酒嘛，就....。

忠：你那時候 55 年進去是在哪個單位？

宋：我進去在台中菸葉廠，當時我不曉得屏東有，因為我傻傻的，我唸高工畢業我就考上特考，特考就給我分發…。

張：宋廠長你是哪一個高工？

宋：屏東高工，那時候不容易考，一個學校只有我一個考上，當時只有我一個考上，那時候那個叫金鑑特考，民國 55 年金鑑特考，那個時候真的是很不容易考，要找職業很難，那考上特考比考上什麼大學都好，因為你不用再念大學，你就直接可以就業了，然後再慢慢去讀書，很多人以前都是這樣子，像以前比較有名的高商高工，幾乎那個很優秀但是他家裡面沒有錢，去念高中沒有錢念大學，那乾脆我就念職業學校商的也好工的也好，出來以後那時候經濟發展開始的時候，專業人才很缺乏那時候沒有代工部門，沒有..幾乎都是自己創業都是做老闆的，就算是有到公部門去服務的，幾乎慢慢地就會比較優秀了，當然爛的它就自暴自棄了，優秀的工作的時候會再去進修，然後慢慢的...幾乎都商業的都銀行經理以上，什麼的。

忠：所以您是工作之後還有念大學。

宋：有，我是念逢甲大學，那時我在台中嘛，機電系，我屏工是電機系，那時候就我也不曉得為什麼給我們發到公賣局，反正我有工作就好了，人家就笑我說你念電機的怎麼會跑到公賣局去，我不曉得公賣局它有廠，它有很多工廠，工廠有運作當然有電機有機械阿，那些都要維修阿，這樣子。然後我就進入..剛開始在台中菸葉廠，那時候我不曉得屏東有菸葉廠，也有酒廠，我那時候還不曉得，因為我傻傻的，我的意念是說我還要念大學，南部沒有夜間部的大學，只有中部有。

張：那當初中部是只有逢甲。

宋：我就到台中去，我覺得台中很好，居住感覺得很好就待了一、二十年這樣。菸葉廠那不是菸葉廠，我當兵以前在菸葉廠就開始去大概有兩年的時間待在菸葉廠，然後就轉到菸廠去了，到豐原菸廠，所以幾乎我都是我的裡面都是

宋松康民國 55 年進公賣局。

宋當時屏東高工畢業，即以特考方式進入公賣局工作，當初是被分發到台中菸葉廠。

宋在屏工是唸電機系的，到台中後有在逢甲大學進修。

在台中菸葉廠待了兩年，就轉到豐原菸廠任職，總共在台中待了有二十年左右。

<p>做菸。</p> <p>張：當兵之前的兩年你是待在大里？</p> <p>宋：對，我當三年，我當完了兵。</p> <p>張：海陸。</p> <p>宋：海軍艦隊的，然後我就當完兵以後才能考夜間部。</p> <p>張：有加分啦那時候有加分，加 10%。</p> <p>宋：好像它是一定要當完兵才能進去。</p> <p>張：而且當完兵有加分，因為有一些人是以前早期說考上大學為了故意不當兵然後去得到免役證明，然後你免役證明去考葉大那是沒有加分的。</p> <p>宋：我那時候是不曉得有加分，是有機會，我記得我是當完兵我就跑，我念了五年都很辛苦，然後當然唸完以後也有考上高考，高考那時候逢甲機電系那時候要考高考也很不容易欸，因為我是從這個管道上來我知道要怎麼去考試。</p> <p>張：等於說你是屬於基層的慢慢往上，這樣其實也不簡單，宋廠長我想要了解一下就是你對大里菸葉廠的這一段經歷還印象深刻嗎？</p> <p>宋：那個時候菸種的很多，我在大里的時候那時候幾乎跟屏東菸葉廠的規模。</p> <p>張：是平起平坐。</p> <p>宋：它的菸區包括很多，你大概也才…。</p> <p>張：我了解了解，其實像彰化尤其是南彰化，南投的草屯。</p> <p>宋：竹山、草屯、彰化就是田中阿，那些都還有…。</p> <p>張：田中二水這些都是以種菸的重點。</p> <p>宋：到台中縣到那個軍功，就是台中市有一個軍功，後來因為那邊應該氣候比較冷吧，就大部分的菸台中那邊的菸大概都不種了都在南投。</p> <p>張：其實應該說台中那邊都市化的過程比較快，土地比較值錢所以就把土地賣掉。</p> <p>宋：屏東菸葉廠是就是美濃人很會種菸，美濃的菸區因為它也許他是一個盆地吧，應該算是盆地上面有仿山麻對不對。</p> <p>張：應該說是因為菸廠屏東尤其是高屏地區的一個菸葉的發展跟當地的民族性結構也有關係，因為菸的生長過程是一個勞力密集的一個產業，尤其是濕尾的時候就需要很多人力要顧火，所以說客家人天生非常勤儉非常打拚的精神來做這一個，剛好是一個非常好的一個結合。</p> <p>宋：客家人就對土地的認同感比較強，大概就是美濃人那個地區比較封閉，當時是應該是很偏僻的地方美濃里港。</p> <p>張：其實應該說在美濃的地方比較封閉，但是那個菸在做的時候他們認為至少還有口飯吃，都還願意去做，客家人的特性就是說不怕辛苦，怕沒事情可以做而已，那一種所謂的遇到。</p> <p>宋：不會懶惰很勤勞，客家人就很勤勞，有空的就是把多餘的精力體力用來做生產，而且老少都充分利用。</p> <p>張：對阿，像我那個時候就是在之前有跟一個他們家以前也是在美濃種菸，他們說小時候沒有寒暑假，尤其是寒假的時候特別可憐，每天都睡眠不足，因為他說每天都要去顧火</p> <p>宋：我相信美濃的小孩會很可憐，為什麼，人家要過年他正過年的時候就是要採菸葉要烤菸。</p> <p>張：而且就是他印象中好幾年的過年就是拿著書本在火爐底下讀書，顧火。</p> <p>宋：因為美濃要出來念書大概跑到高雄，像林廠長那一帶都跑到屏東念書，那一帶都很優秀都會跑來高雄念書都很優秀，那個都是比較喜歡念書的。</p> <p>張：所以那時候你在大里菸廠的時候那個時候的狀況等於你也是懵懵懂懂進去，那個時候你還記得你第一次。</p> <p>宋：我還去買過菸。</p>	<p>在當時大里菸葉廠與屏東菸葉廠規模相當。</p> <p>當時台中菸葉廠的輔導區包括有彰化與南投。</p> <p>美濃人較會種菸的其中一個理由是客家人較勤勞努力的個性。</p>
---	---

張：那你第一次待的部門你還記得嗎？

宋：我第一次待的是，因為我是學工程的，我第一次在台中菸葉廠我是進入工務課，工務課是管全廠的一些機器工務水電、蒸氣還有機器的修理那一些營造營繕修理，工務課裡面還有分其他部門營繕部門、機電部門甚麼...部門。

張：那等於說你在菸葉廠這當兵之前的兩年時間你等於說你是人家叫你做什麼你就做什麼？

宋：那時候我還在剛進去你就小孩子嘛，你還不懂以前的工務部門不會像現在那麼緊張，老實講你進去那裏跟做工一樣，剛吵進去的時候小孩子，那時候叫實習生，剛開始的時候就到各部門去看一看正好就是說買菸期間這個廠就很忙了，很忙要快速去買菸阿，要有人支援就工務部門也要支援農務部，他們那時候叫業務課，就是菸葉廠最終後來才改成農務課，業務課主要的業務就是種菸、買菸，然後還有輔導菸種菸，然後教他們去烤菸然後收購，收購好了就要加工把它裝桶。

忠：所以那個流程你也跟著去？

宋：那個流程我知道因為我經常在菸廠，菸葉廠很熟但是買菸那個第一次就很新鮮那個都是講日語的。

張：噢那個時候是講日語。

宋：比如說買菸他們都用唱的，結帳的時候那時候用算盤比如說傳票買了菸以後那個他們是菸用一把一把拿上來拿給鑑定，這是一等薄葉打一個標籤送過去，到我去做過磅的他鑑定鑑定完了以後他菸農都是每一包菸整理的漂漂亮亮整齊齊的，一包菸一包菸打開來他有一個輸送袋送到那個鑑定，鑑定有兩個哦一個正鑑定一個副鑑定，正鑑定翻一翻翻一翻這是幾等級的，一等薄二等厚，三等薄四等厚就這樣子，每一個等級每一個等級它的價錢不一樣，所以那時候一段時間菸農非常介意這個價格，那時候菸農是沒有反抗的力量。

張：公賣局講多少就多少，他不會說去...？

宋：後來因為在省議員省議會慢慢慢慢省議員他們知道利用這個。

張：因為可能省議員他要選票阿，他有壓力阿

宋：對，就是阿，然後就會關照這些等級的問題，搞到最後剛開始是公賣局的鑑定是非常權威，他說幾等就幾等哦，到後來就會有很多爭議。

張：所以從這個方向來講的話可能就會...。

宋：你也可以看見證台灣民主的發展。

張：哦..那見證就是說所謂台灣菸葉的品質從高峰轉下峰就是民意代表去接的時候，那那個時候越來越鬆。

宋：你當時你想想看因為公賣局專賣制度的情況下他是連種菸限制都被限制的，不是你隨便都可以種菸要許可，發許可證你種多少就種多少，也不給你增加除非他的菸需求量增加，然後他會按照比例，比如你種兩甲，你成績很好鼓勵你給你兩甲一分，又多了一分，有這個獎勵制度，那時候是因為經濟發展，菸的需求量越來越高。

張：所以說我再比較，再問一下提外的就是這個菸的品質下降，也是導致後來因為政府要考慮用進口頂級菸葉來替代的原因。

宋：主要就是我們公司老實講也沒有能力去管他們的，等於說是說認了反正菸農他要生活，他會透過立法委員跟財政部阿要求說我要種多少，種多少那我們一定要給他收購，等於說全部給他收購。

張：不管好壞都收購。

忠：你們之前會控制量。

當初進台中菸葉廠待的第一個部門是工務課。

剛進工務課被當**實習生**看待，偶而也得支援農務課，支援買菸業務。

買菸這個環節在當時工作人員仍習慣以**日語**溝通，例如買菸的唱名、價格的計算等等。

當時買菸的價格是公賣局專業說了算，菸農並無置喙的空間，後來菸農懂得結合民意代表來影響菸價，這也是導致後來菸葉品質下降的原因之一。

經濟發展與菸的需求量是成正比的。

公賣局當時不論菸葉產量是否過多，都得全部收購。

宋：變成菸農老實講人都是這樣，你不去管它的話，他就隨隨便便，後來我們發覺說這麼多爭議乾脆等級就不要訂得那麼細了，就分成一至三等幾乎都同樣一個價格，所以就沒有爭議，那時候就比較沒有爭議。

忠：所以後來等級都變得比較粗。

張：所以說這樣子的話菸的品質就一直下來。

宋：而且又沒有菸葉專業機構去做研究來，連這個肥料的使用，農藥的使用都沒有人去管制了，種菸的這行距要多少都沒有，因為你如果太密集的話，種了太密集當然品質會不好，他有一定的行距，這個你們大概都知道就這樣子，烤菸的話技術也比較流失。

張：等於你那時候去買菸我很好奇在買菸場尤其是那時候民國 55 年你 55 年 56 年進去的時候是....他們在買菸場都是講日語。

宋：那個不是啦，是在買完菸以後在統計說哪一個菸農今天繳了多少菸多少個，最後他要結帳嘛，結帳就....(日文)這個我不會念拉，如果還能夠找到那個會講的那個最好，比如說我唸你計算，我就一張一張念，這一張多少錢，這一張多少錢...

張：宋廠長這個是在台中的買菸，都是幾乎幾乎全省都是這樣，那時代的買菸人員，它的結帳的時候都是用日語講比較快，他們習慣了我不曉得那個是從什麼時候開始的？

忠：可能從日據時代就這樣。

宋：他 123456 都是用日語的阿，他們有一種語言就是他在翻這個傳票，比如買一包菸多少錢多少公斤都會有記帳，記帳以後最後要統計你這個菸貨今天繳多少應該多少錢給你，就要記，馬上第二天第三天錢要匯給他，然後做個統計，今天一共買了多少菸，幾等的多少平均價格多少，這是他們的事啦，我是不太清楚，不過我是在買菸場裡面因為我做過磅，買完菸以後大家都在一起吃飯，吃完飯他們就在統計，結束了以後回家了今天工作結束，這樣子，我在竹山。

張：那你那個時候你大部分都是支援竹山？

宋：對，我支援兩年，後來就去當兵了，回來就不參與了，我就調到豐原菸廠開始做香菸。

張：就是你待在那個大里菸葉場這兩年，你那個時候進去的時候，你是一個實習生。

宋：後來有阿，後來當實習生當完兵就升為正式的辦事員。

張：所以你還是實習生的時候，你還記得那時候的師傅是怎麼樣教你的？教說你要怎麼操作這些機器？

宋：哦這個哦，這個要自己來，沒有教，我跟你講這個很可憐，我們就不像日本、德國對這個職業教育，他會從實際在工廠裡面告訴你，要自己摸索機械。

張：就是我講的例子假如今天師傅說你去拿一隻扳手(日文)給我，幾號的扳手(日文)，比如說你剛進去的時候會想說什麼叫扳手(日文)，阿放在哪裡？阿幾號的？阿有時候都會拿錯，就是說一定會碰到這種現象..

宋：對對對..他們都是日本話。

張：有時候要怎麼去理解這個東西我很好奇？

宋：久了以後就知道，然後什麼扳手...(器具日語)，幾號的幾號的，這個本來就是你要到現場去以後跟著前輩他怎麼說。

忠：然後自己學。

宋：那我們學得會更快，因為我們基本也有受到教育，以前他們都土師仔，除非說是你的師傅很嚴格，叫你這樣做就這樣做，所以有時候年輕的大概就他有他的做法，一般那時

在公賣局無法有效控制總量與價格情況下，菸葉等級也不細分了，所以一等葉與三等葉價格相同，無差異性。

菸葉品質下降的原因在技術上來講，也包括未有專業機構評估在施肥、農藥、栽種行距、烤菸等環節上如何有較好的方法進行。

講述買菸過程日語的部份。

實習生的身份結束後，在當完兵就升為辦事員，在工務課學習機器的操作。但宋認為學習上得自行摸索，不像日本、德國有較好的職業教育。

上述講的職場上沒有較好的職業教育，宋的看法可能性是，師傅本身雖然經驗老道，嫻熟操作機器與其維護，但並無法說

<p>候比較老實，就老師傅怎麼講他就怎麼做。</p> <p>張：那個時候等於老師傅比較不會有什麼想法，他是認為這個機器壞掉，就是根據前輩跟我講的，要怎麼整理。</p> <p>宋：他是以實地的經驗的結果，他不曉得他是什麼原理理論，他根本不知道原理，也許他摸久了他知道結構，一個機器的結構，摸久了他知道，聰明的他就會知道說為什麼會要有這個結構，這個做甚麼用，然後就會了解，就會從那裏，但是他不會去傳授這個原理，但是他就是知道你就是這樣做就對了，他們會講。</p> <p>張：他們會認為說，你發現這個地方漏油，就是可能什麼地方沒有鎖緊，那你可能就是拿螺絲起子。</p> <p>宋：他已經拆過了他知道，阿...原來就是這裡，他就會知道記憶裡面知道，他就會告訴徒弟欸可能是什麼壞掉或哪裡漏掉，這個東西對你的基本學識是重要，你有學過的人可以超越老師傅的想法。</p> <p>張：其實那個想法因為你本身在學校有受過科班教育，那你到菸葉廠的時候你又接觸這個老師傅，那老師傅的經驗就會想說你大概這個地方，例如馬達不運轉可能就是某個地方老舊給你換掉，所以你的想法就是我不只要了解他的一個..但是也要知道他的一個壞掉機器的一個..。</p> <p>宋：它為什麼會壞掉...</p> <p>張：對，會出現什麼聲音。</p> <p>宋：對，還有就是說他們就只知道壞掉，依過去的經驗大概知道哪裡壞，但是為什麼壞掉，他們不知道，你為什麼會壞掉，你要根本的預防以後壞掉，你沒有加油所以會壞掉，或你電壓太高啦或你接錯啦然後他有時候會...</p> <p>忠：像類似像這種維修會有一些文件你會自己去翻嗎?還是說也不會。</p> <p>宋：他們也沒有文件，以前都是那個...因為我受過教育像我很辛苦是這樣，因為我知道突破阿，以前你當個主管的時候你希望你的業務有所突破，你的技術有所突破的時候你要想辦法把你的團隊把他改變過來，那改變過你牽涉到那麼多人，啊有的很聰明，有的高工畢業他沒有學過科班，但是老師傅帶著他們，沒有他們出頭的機會也沒有讓他們摸索的機會，結果就叫他們老辦法敲阿打阿，不應該敲的你去敲，不應該打的你去打，不應該這樣做你這樣做。但是有時候哦被他做對了，他認為這樣有效但是不長久，會有這種情形，那受過教育的人比較認真的主管，就是他會想辦法叫語言的，因為他講講得出來，你還要編教材，就比較麻煩，這很累...</p> <p>忠：就跟定一個 SOP 一樣。</p> <p>宋：你要告訴他機器的結構，像我們老實講菸廠那個機器是非常簡單的設備，你說簡單他也有真正的品質好跟壞又差很多哦。</p> <p>張：其實也不簡單。</p> <p>宋：對，也不簡單哦，你再簡單的東西也不簡單哦，比如說風扇也有好的壞的阿，為什麼會有好的壞的，當然就是看起來很簡單但是他有他的原理，他有他的精密度，你了解到它，你就容易去掌握它，做的品質也比要好，就比較可靠。</p> <p>張：那你還記得以前在大里菸葉場的時候，那個機械是日本時代就放到這個時候了。</p> <p>宋：剛來的大概都是美國製的。</p> <p>張：那個時候來的都是美國製的。</p> <p>忠：就是機械都換過了。</p> <p>張：就是機械都換過了都美國製的。</p> <p>宋：我去的時候大概那個應該是，因為我比較沒有切入到那個，我剛是小孩子我也不大清楚，我記得大概是美國製的。</p>	<p>出對於機器本身的運作原理，導致無法有效地將知識完整清楚地傳授下去。 (誇張點可參考非洲土人蓋飛機的例子)</p> <p>若徒弟能有好的基本學識加上老師傅實務上的除錯經驗(debug)，是能在想法上超越老師傅的。</p> <p>以宋的看法，老師傅在操作機器與維護上是用較土法煉鋼的方式(主要是不從原理上去了解問題)，而也沒較具體的文件留下來，只能 trail and error。</p> <p>宋的想法是，再簡單運作的機械都有不簡單的原理，從原理上去了解操作方式，也能生產較好品質的產品。</p> <p>在宋進台中菸葉廠時(民 55 年)，廠裡的機器已是美國製的了。</p>
---	--

張：那個宋廠長你那时候去的時候有看到什麼說明書？
 宋：叫 cardware 那個應該美國很有名 card ware 公司…。
 忠：是設備上？
 宋：設備上，我們的設備幾乎都是從美國德國那邊進口的。
 張：你在那邊兩年是不是有看到相關的機器使用說明書。
 宋：沒有…。
 張：阿你們師傅有沒有跟你講有這個東西。
 宋：也沒有，那時候我還沒有真正簽業務，我只是一個小孩子到處去學，他也不敢交付重責給我做啊。
 張：宋廠長請教一下，他一些開關還是用中文寫？
 宋：有啦他們會自己翻譯成開關。
 張：就因為他是英文的那個，有些人不知道意思就開。
 宋：有些比較老師傅還是有唸到一點點書，他看得懂，有時候買到日本機器有日文他也看得懂。
 張：大部分是日本機器他都看得懂。
 宋：以前的機器並不像現在，現在的機器都是電子式控制，以前的都是開了這邊開，所以要很多人，這邊發動了那邊才可以開。
 張：那以前你剛進去的時候，馬達是很珍貴的東西。
 宋：馬達我們台灣最早是新山東，那很貴阿以前馬達就很貴，馬達..我高工畢業的時候有兩個地方可以去，可以去新山東馬達，那時候台灣一個就是新山東馬達，他還有做摩托車。
 張：宋廠長你對於馬達台灣製跟國外製的馬達，在菸廠用的印象，例如日本的馬達是比較普通，那同樣在菸廠國產製跟外國製的感覺怎麼樣？
 宋：那時候應該國產製的馬達比較龐大，比較粗造。
 張：就是同樣的馬力國內的比較大比較重一點，國外的就比較小一點。
 宋：他所使用的培里我們所說的..當然就是品質也會不一樣。
 張：所以你在菸葉廠這兩年有沒有遇到馬達故障？
 宋：馬達故障經常會有馬達故障。
 張：是國外還是國內比較經常故障？
 宋：那當然是國內的。
 張：所以一般的老師傅在那個時候你剛進去菸葉廠的時候，對國外的馬達是蠻肯定的，認為要買國際國外的，但是台灣的比較差一點，是不是說菸葉廠…。
 宋：你一般是這樣子你如是說菸葉廠最主要是複薰機，所謂的複薰機就是菸農買過來跟他的水分不是很均一，所以他要从新把他烤過，讓他均質化，還有順便噴蒸氣讓他把這一些黴菌，把他殺死，有可能是這樣子，複薰機..
 張：複薰機算是吃強電，他的馬力..
 宋：他是靠蒸氣去烤，蒸氣需要加熱當然他就車進水分，剛開始要烤的時候他要把他打散，打平，然後放在一個網袋裡面，網子網袋裡面就跟我們現在做餅乾一樣啊。
 張：那時候的想法是國外比較好，我是好奇那個時候的政府是不是有一陣子要推行這個國貨，包括宋廠長你去菸葉廠工作的時候那個時候剛好是裕隆推出第一輛國產車。
 宋：叫做速立。
 張：第一輛國產車，那時候政府就推產，那公賣局會不會為了因應國貨國貨的計畫去大量採購那個..
 宋：還好我們公賣局的設備國內沒辦法做，所以你說馬達他那個都是設備來的就付了，不可能我們在那裏拼湊，所以你講馬達幾乎我們很少用到國產的，除非這個馬達壞掉了有替代品把他放上去，有一定不一定放得上，一個太大一個角就不一樣的話。
 張：有時候真的是國外的臨時壞掉，那可能就以國內的同馬力

對於國外進口機器的使用說明，他們會自行翻譯成中文或日文。

當時**機械尚未自動化**，所以在每個加工環節需由人力控制，這個環節做完才會進入到下一個環節。

以機器的馬達為例，廠內也有國產與國外進口的，但國產就是品質較差。

為何菸葉廠要再次**加工處理**，以**複薰**這個步驟為例，雖然菸農有做初步處理，但菸葉送到廠裡時葉裡的水份分佈不均，透過複薰機的處理，是可以讓它均質化，另外再噴些蒸氣讓它消菌。

<p>的馬達來做替換。</p> <p>宋：有時候大概都用不上比較多，因為他位置固定原廠來的尺寸是固定的。</p> <p>忠：所以馬達壞還是要更換。</p> <p>宋：台灣那時候還跟國際的那些標準化大概也還沒有很連結，大概連用日本的標準也不曉得應該是這樣子，所以講到國內的馬達我很少聽到說有這個問題要國內國外的。</p> <p>張：哦沒有那個時候沒有因應政府的國貨計畫，因為確實那個時候 56.57 年的時候。</p> <p>宋：有，有一陣子就是要用國內的，那就痛苦的要死。</p> <p>張：那可能有一些公家單位為了要配合政府的國貨計畫，就大量採用國貨的東西，突然之間覺得說買來不合用。</p> <p>宋：所以每一個時代有每一個時代政府的觀念有的時候不見得是正確的，他利益上是好的，國貨希望的發展，他沒有想到你這樣保護反而更糟糕，你乾脆發展你自己的長才能夠外銷最好，那是發展更快。</p> <p>張：像裕隆的車子是保護過度，保護到最後是真的不像樣車。</p> <p>宋：對，結果你害死了國內的企業，我們也很多啊，就是因為為了因應國貨，有阿我們設備有時候有買到國貨阿，不能用，幾乎根本就買來安裝好以後用沒有一年根本就不能用。</p> <p>張：等於說是為了要應付人家來督導視察說，我們也用國貨哦！你看我們那一邊就是有，但是那一台…。</p> <p>宋：中央政府，以前我們是省政府管，你中央決定說國貨國用，這個時候他一定某些相關部門當督導，欸~你公賣局為什麼沒有買阿..怎麼沒有？</p> <p>忠：就是會編列經費要買。</p> <p>宋：對，要買。</p> <p>張：但是你們可能就是因為要應付專案，變成我沒有買我可能會變缺失，那我乾脆買了就擺在那一邊把他裝飾來應付督導用的。</p> <p>宋：也不能裝飾，所以我們很麻煩的就是你買來你就要用，你就要放進去，不是沒有用去買哦，不是說我亂買擺的，不是哦，就是有計畫，我們教的紙本是說任何企業每年他要企業要發展的話，他一定要投資，設備一定要更新，每年要編列一些資本支出，預算，這個資本支出預算你要今年要幹什麼要核准以後你才可以動用。比如說我要再買一台除穀機，多少錢自己編列，年度你就要執行，那時候你要標的時候他就給你限制，你不能限定說要外國貨，你要用國產貨也可以競標，國產貨便宜競標的到，你說如果買了不能用你看痛苦不痛苦？</p> <p>張：那國產貨可能就是說好，我讓你低價得標之後，後續的維修費就很多。</p> <p>宋：你知道那時候，你說對或是錯很難說，也許培養國內的人才吧，但是其實這樣是限制的。</p> <p>忠：但是你的想法比較覺得說開放競爭才會進步。</p> <p>宋：對，開放競爭才會進步，有時候有需要適度的保護，但是一段時間發現不對勁應該要開放，否則的話一連串的產業會垮掉。</p> <p>忠：對，因為像剛才講到裕隆，我知道的就是本來 2011 年政府有補助一百億說要做電動車，結果聽說本來 2016 就是今年應該要量產，結果聽說現在一台都沒做出來，反而是美國特斯拉，我們國內其實有廠說過去代工，結果他們已經 2011 年研發現在已經量產了。</p> <p>宋：倒是政府要檢討一下，我個人認為說好，你在補助這個電動車的階段，你發覺說我們是哪一個是強項，其他不要做</p>	<p>以機器的規格來講，台灣當時也還沒跟上國際的腳步，可能是為了產業保護的理由，但連帶的也影響到我們的競爭力。</p> <p>當時公賣局需編列一筆預算來買國產的生產機器，雖然並不好用，但因是國家政策仍需執行，而且買來並不能閒置，要讓它運作，這是令人頭痛的地方。</p>
---	--

了你就做這個，跟那個特斯拉合作。

忠：跟我們國內的車用電子自己喬。

宋：你國際行銷打不贏人家，台灣這麼小，市場根本就沒有辦法去補助這個產業，很麻煩的事情，有些現在就是有貿易很麻煩你不能限制人家不能進來，像我們菸酒也是一樣。

張：不會啦，台灣還是有台灣的特色。

宋：對阿，所以你要找到你的特色嘛，你就是你想辦法，有必要的時候跟我合作，你賺少一點沒辦法，因為市場小人家會行銷，阿你就做你的專業。

張：那個宋廠長，我請教您一下就是那個時候在當兵三年，你是當海軍，請問一下宋廠長您有抽菸嗎？

宋：以前有抽菸。

張：當兵的時候有抽菸。

宋：我從當兵的時候就被教壞會抽菸了。

張：所以你那個時候還有分發的軍菸，那你對軍菸的印象怎麼樣跟普通菸抽起來。

宋：一樣啦，其實他們是說軍菸比較差，以前我知道國光菸都是長壽菸，就在松山菸廠做，後來我們進到菸廠之後才知道說對，我們不可能為了這個菸又另外調配，這樣划不來。

張：其實是說同樣的配方不同的包裝。

宋：不同的包裝紙，顏色不一樣，圖標不一樣，同樣也是同樣的。

張：就是菸就是同樣的配方下去做的。

宋：我記得以前國光菸他們是說是…。

張：你就是大概在進入這個菸廠的時候才知道說，哦原來他不會另外調配，也是不同包裝這樣子而已。

宋：因為我到菸廠以後我才知道，我問松山菸廠聽說國光菸是不好抽，他們說比較不好抽，大概有時候會有，他們跟我講的都是長壽菸。

張：噢！國光菸就等於長壽菸，那你在當兵的時候你還抽過什麼菸，就是除了國光菸之外的軍菸。

宋：那時候他們有說有 814，空軍有 814 香菸，814 香菸好像是空軍他們自己做的，他有捲菸機，他們不曉得怎麼做的我不曉得，814 香菸他們買美國菸葉去做，我不曉得他們…。

張：為什麼他們有辦法買美國菸葉？

宋：我不太清楚因為以前軍中比較封閉，他們也許是委託美國人做香菸還是什麼我不曉得..814 菸聽說很好抽，還有一些 77 啦什麼的，這個我當兵的時候是國光菸。

張：你的印象是多好？

宋：以前的菸像長壽菸，幾乎用美國菸葉用很多，當時美國菸葉是世界最好的菸，他的氣候，大概就是種植文化美國人就是利用黑人種菸葉，後來因為美國人種菸葉成本越來越高，他們菸商很聰明，就跑到非洲去巴威、馬拉威，他們就利用當地的土地東邊的農民，他就掌握了整個全世界的菸葉供應，然後又到巴西，巴西也是相當大的土地，也適合種菸葉。

張：因為我的感覺美國的菸葉幾十年來都是非常穩定的，那是不是他們都是嚴格執行分級制度，再來就是沒有台灣的一個政治介入分級制度，因為他好像是國外獨立的菸葉公司在做。

宋：其實美國農業也有美國農業部也有專門管菸葉這一個部門。

忠：但是他們並不是專賣。

宋：他不是專賣他是輔導這些菸農，菸農他們也有價格評準基金，大概就是一個保險制度，保證你這個菸葉過量的時

宋的想法是，台灣若能將自己專業做到極致，仍是能與國際競爭的。

美國菸葉的品質是世界上最好的，他們也在世界上其他國家與當地合作種菸，用以降低成本。

美國菸農有成立一種類似保險制度，叫做價格評準基金，這是為了保護他們菸農種

<p>候，他就價格收購起來，這樣明年簽收的時候他就把庫存拿出來，他們這是菸農的組織，不是政府的。政府我不曉得因為美國農業部，我有去美國買過菸葉我知道，美國農業部他有一個專門人員，他也是輔導他們種菸葉，他也要確保他的菸葉品質，然後確保菸農有利潤。</p> <p>張：就是他們是透過一個評準基金來補助農民在製作菸葉的時候的價格損失，另一個狀況為了確保菸葉品質，美國農業部他會去輔導種菸的基礎。</p> <p>宋：還有分級。</p> <p>張：其實目前美國菸葉分級是當初台灣在第一學習的對象。</p> <p>宋：對，我們大概都是學他們。</p> <p>忠：所以我們的制度先追隨他們然後再會請他們國外的專家來講解。</p> <p>宋：對，他請國外的專家來給我們講解，最主要就是因為我們那時候採購美國菸葉量相當的大，相當大他要告訴我們讓我們知道他有義務他們美國菸葉是怎麼分級的，你要怎麼買，你要買什麼哪一個等級哪一個等級有你們自己去選，他就告訴你們美國菸葉是怎麼分級的，用什麼原理用什麼方式去把分等級，什麼樣的等級是長的什麼樣子，他們會拿樣本給我們看，然後我們再決定要買什麼？</p> <p>張：請教一下宋廠長就是說這樣所謂的一個菸葉他教你分級，是製造菸葉的菸商提供這樣的一個售後服務，還是美國的一個菸商為了要賣我們菸葉所以提供這樣一個技術，是哪一個層面的一個？</p> <p>宋：他就是兩方面都有需要，因為你要賣東西給人家你用什麼價格，你為什麼要用這個價格訂，當然都要訂等級，因為菸葉是一個很大宗的農產品，所以他要比較嚴格的等級。比如說我們賣橘子，這個是一斤多少錢的，這個是一斤多少都是有分等級賣，那我們只是不過他沒有用文字等級化說這個怎麼賣怎麼賣，你看就知道這個是比較好的，這個比較貴。阿菸葉是有名稱的比如說我們假如說 CF4，什麼 C 多少。</p> <p>張：宋廠長我的意思是說像我是美國的一個製作複薰機的廠商，那我今天我要告訴你烤複薰的一個過程，那可能就是也要讓你了解一下什麼樣的品質的菸葉在複薰機烤的過程是怎麼樣，像這個細微要教給我們嗎？</p> <p>宋：烤菸這個我不大清楚烤菸技術是從哪裡學來，那個比較久的，我現在講的分級制度我們買菸都是美國已經烤好裝桶，只不過你買的時候他是在當地就架裝好了，那時候我們買的是原葉，原來繳的菸葉買來以後就直接就委託他們加工，加工以後就進口。阿我們這裡怎麼樣學到烤菸技術，好像這個我就不太清楚了。</p> <p>忠：那您印象跟美國買菸葉大概是從什麼時候開始的？</p> <p>宋：應該台灣光復以後在成立菸酒公賣局以後大概就開始買了，因為那時候…。</p> <p>張：在公賣局的菸葉產品有一個叫雪茄，雪茄可能就是用美國的菸葉。</p> <p>宋：這個是我到菸葉廠以後，雪茄就大概沒有做了，在松山菸廠的時候我有聽說過有做過，那個雪茄菸是不同品種的菸葉，不一定是..有啦美國柏萊種菸葉，他們叫做柏萊種菸葉，不一樣的菸葉。</p> <p>忠：那個時候跟美國買的話是比例一直都在提高，就是從..大概原本多少，然後後來？</p> <p>宋：我們以前是中美貿易我們都是順差，美國人就強迫你要買，我們為了邦交，我們需要美國的保護，只好跟他買，所以跟我們密切非常，美國不分台灣這個..。</p> <p>張：宋廠長你進入菸廠的時候剛好是美國在打越戰最慘烈的時</p>	<p>菸的利潤。(也許這是台灣菸農想追求的的理想機制)</p> <p>由於我們學習美國的制度，且採購大量的菸葉，他們也會有專家來台講授原理。</p> <p>從美國那裡買回來的就是桶菸成品。</p> <p>跟美國進口菸葉是從光復後成立公賣局就開始了。</p>
--	--

<p>候，所以那個時候是不是美國的菸有委託台灣加工？</p> <p>宋：好像沒有，我沒有聽說過，因為美國菸草，英美菸草菸商到處都有廠，他在新加坡也有廠，泰國也有廠，大概不會在台灣，我沒有聽說過，我們的香菸很少有做到外銷的。</p> <p>張：宋廠長你從大里菸葉廠進入到豐原菸葉廠那個時候你要重新開始學嗎？那時候在菸廠的學習跟菸葉廠的學習的過程你感覺有有一些不一樣？</p> <p>宋：完全不一樣，但是你要懂得菸葉。</p> <p>張：兩個廠域你剛進去的時候，你還能夠記得當初你是怎麼樣接觸你到大里跟豐原兩個菸葉廠在你學習過程中差異性在哪裡？</p> <p>宋：其實我在菸葉廠有時候也會上課，我們也會去聽，那時候台中大里有一個叫草湖，草湖菸葉試驗所，那是一個學術機構，等於是一個半學術的機構，他是結合中興大學的一些教授一些..每年都會有菸葉評議會，我在菸廠當主管每年都會去參加他們開會，聽他們講，什麼抗病毒啦、什麼去做這個菸葉的改良什麼那些，還有病蟲害系、肥料系就是那些應該園藝系吧，就是改良那些品種，多多少少都有接觸。然後慢慢因為我在菸廠有時候有進入研發單位，我們叫實驗室，那時候叫實驗室，就是他有研發單位。研發單位的話你就要知道我曾經是配方過開發一個產品，那時候辦事後來就消失了，你要懂得配方。</p> <p>張：等於你在豐原菸廠的時候所接觸的是在菸葉配方的這一個區塊。</p> <p>宋：我先進去的時候是從菸葉做製絲，切絲以後乾燥，乾燥好了加香料，然後就送給捲菸器去捲，然後有一陣子都調到研發單位品管單位，然後你就開始接觸到了菸葉的等級比如說像我們 1 等 2 等 3 等什麼，他的特性是怎麼樣，慢慢去接觸，當時有書本可以看。現在我們就有很多資料可以看，菸葉研究所他就每年都有菸葉年報出來。</p> <p>張：等於你在大里菸葉廠你只不過在機械的部門，但是你到豐田菸廠的時候你在每個部門都有待過。</p> <p>宋：生產部門都有待過。</p> <p>張：那假設你在品管的話就是每天都在吸菸。</p> <p>宋：品管的話那個，我當廠長的時候什麼都要懂，吸菸當然很重要，你要懂得菸什麼是好什麼是不好，這個什麼是好或不好，這個也有主觀跟客觀。</p> <p>張：有人就是喜好這個味道。</p> <p>宋：主觀是你個人的喜好，客觀是有公認的標準。</p> <p>忠：客觀的標準大概是怎樣。</p> <p>宋：那我們當然是開發香菸做出來的香菸應該是要客觀的，除非你有很大的立據點，就是很主觀的，我有一大群那一群人，他就是要抽這樣子的，好那我就做這個樣子給你，阿就比較貴哦！他願意買那個除非這樣子。</p> <p>忠：就像客製化。</p> <p>張：就是說還是以市場為取向。</p> <p>宋：一樣市場為取向，否則你市場往下掉你就完蛋了。</p> <p>張：宋廠長這個菸品菸室，其實主觀意識也是很重，是不是你們在這個松山菸廠品菸室的品菸員通常有幾位，應該要客觀的應該要…？</p> <p>宋：大概要 10 幾位，其實也有訓練，訓練他們客觀，所謂客觀就是…。</p> <p>張：就是 10 幾個人所抽的菸寫出來的報告去取一個平均值。</p> <p>宋：他就是說剛開始這些品菸員是要經過教育訓練，告訴他們什麼叫做客觀。</p>	<p>當時在大里的草湖菸試所會辦課程，由中興大學的教授講授，也會有菸葉評議會，會中會講授菸葉的各種知識。</p>
--	--

忠：品菸員的背景大概是你們怎麼挑？
 宋：就是他有意願，而且經過測驗他確實比較敏感，而且正確。
 張：那品菸員的薪水會不會比較高？
 宋：沒有。
 張：挖那這個抽菸對身體很傷…。
 忠：職業傷害。
 宋：這個其實我們以前員工大概都是自己很自願，後來慢慢慢慢因為現在年輕人不一定要抽菸。
 張：而且現在大家對養身的過程非常重視。
 宋：抽菸其實對身體，像國際衛生組織就是認定抽菸是危害健康，再加上大家都公認抽菸危害健康，所以我退休了我就不抽了。
 張：所以當初是因為工作你才去抽菸。
 宋：對阿。
 張：因為縱使你不抽菸但是你在這個位子你還是去鑑定這個好壞。
 宋：對阿你要懂阿，不然人家研發出來「：廠長你抽抽看可以嗎？」，你當然總是要懂阿。
 忠：那您剛才說的一些客觀標準是從哪邊去？
 宋：他會先從酸甜苦辣讓你輕重，先味覺刺激，先測定你，他有一個標準，我忘記了就是酸甜苦辣，酸甜苦辣有很多標準讓你嘗試，通過了你這個人味覺不錯合格，那我們抽菸第一個是說你的舌頭會不會有刺激，對喉嚨會不會很刺激，對鼻子會不會，你抽了過不過癮，量夠不夠，你抽了跟空氣一樣那就不合格，就是這樣子。
 張：雖然有點主觀但是對於客觀的培養還是要透過平常的訓練，那這個訓練是大家類似組織大家一個讀書會，那讀書會比如說把菸擺在這一邊，資深的人來抽，抽一抽就會說..沒了在抽？
 宋：這一支菸是什麼成分這一支菸是什麼成分。
 忠：就很像在品咖啡一樣。
 張：類似像品菸比賽跟品酒品茶意思是一樣的。
 宋：都是他有一個客觀的標準，主觀的標準當然就是一個特色。
 張：那客觀的標準是以現在一般社會大眾所喜好的的標準為主。
 宋：我們的競爭者，我們的競爭香菸。
 忠：所以你們也會去做問卷做統計調查。
 宋：比如說現在哪一種香菸在市面上佔有率最高，為什麼？就以拿到香菸來做比較看看。
 忠：分析他的成分。
 張：你們也是會拿競爭者的產品來試
 宋：人家也是一樣。這個就是趨勢，有些人莫名其妙他就喜歡日本菸，你只好迎合他的口味，與其盲目的研發不如做他合的口味。
 張：宋廠長我很好奇 1985 年的時候政府開放洋菸進口。
 宋：1985 哦，洋菸進口 74 年，全面開放是 76 年。
 張：那個時候印象之中三大品牌叫做什麼七星、萬寶路、雲絲頓的菸，所以最早進來的。
 宋：35 的也有，萬寶路最大。
 張：像那個時候菸最早進來的時候，一般的民眾是之前沒有接觸過洋菸，會不會覺得說要來試抽看看，導致那個時候洋菸暴增的假象，但是是不是美國的菸是不太適合台灣的人來抽？
 宋：剛開始進口的時候他們是不喜歡美式香菸，因為他摻有柏萊菸葉，我們那時候純粹是黃色種菸葉，因為美式香菸的話他是混合了很多種菸，混合了柏萊菸葉還有什麼東方種菸葉...就是有一點番仔味，就是有一種臭番味。因為台灣

挑選品菸員會測試他對於味覺的敏感度。

洋菸因為採取混種方式製作，味道較受一般人喜愛。

台灣早期菸較嗆辣，有一種臭番味。

<p>早期抽菸者都是抽台灣菸，辛辣的習慣，過敏辛辣習慣了，慢慢慢慢但是新生的消費者，你要知道香菸的世代是會交替的，老的會凋零，會戒菸，新的年輕人會進來。</p> <p>忠：他可能一開始會抽洋菸。</p> <p>宋：一開始起來了以後，新生的消費者他沒有什麼品牌忠誠度了，跟嬰兒一樣，你給他喝洋奶他就習慣了，要喝牛奶他就是喝牛奶。</p> <p>忠：然後反而抽不慣那個..。</p> <p>張：其實是到最後是因為美國開放香菸後，是不是反而不利於台灣香菸的生存。</p> <p>宋：開放以後有不利於台灣的生存，就是前幾年沒有那麼明顯，全面開放以後日本菸進口有那更開放明顯。</p> <p>張：日本菸是跟台灣的口味差不多。</p> <p>宋：然後因為那時候台灣人對日貨情有獨鍾，而且他也不會那麼貴比較便宜一點，老實講我們的品質沒有日菸進口菸品質好，所謂品質好就品質穩定不穩定，香菸會不會很整齊，漂不漂亮，會不會掉很多菸絲，或者口味上不一樣，這個早年品質沒有那麼好。後來因為競爭的關係，不得不你要學人家。</p> <p>忠：所以你要調整你的策略。宋廠長你那時候 76 年你那時候在大里菸廠已經當主管了？</p> <p>宋：76 年我調來內埔了。</p> <p>忠：那時候已經在內埔了。</p> <p>宋：因為 75 年內埔菸廠剛好成立。</p> <p>忠：所以菸廠成立你就過來了。</p> <p>宋：成立我就過來了，因為我屏東人啊，我在台中住了一、二十年。</p> <p>張：是因為內埔菸廠成立，你自願請調來這裡還是。</p> <p>宋：因為內埔菸廠就是我的故鄉，阿又這麼大，沒有人，他拜託我過來，拜託我過來支援，當然意思就是說拜託你過來，你就可以升官。</p> <p>張：那當初在台中當了 1.20 年，搞不好也在那邊買房子了，那你的認為是未來會在台中退休。</p> <p>宋：那時候還是想說最後還要回到台中退休，喜歡住台中，生活機能比較好，要去玩的地方比較多。後來回到這裡因為小孩子都在這裡，過去的想法都不準。</p> <p>忠：計畫趕不上變化。</p> <p>張：所以當初的想法是說我趕快在台中買房子，買完搞不好..。</p> <p>宋：後來你回屏東，雖然不是什麼最起碼住的寬敞，我在豐原的話，房子小小的，小孩子一回來，怎麼家裡那麼大。所以屏東有好處，寬敞。台中的話很擁擠。</p> <p>忠：台中是住公寓還是透天？</p> <p>宋：透天的，那時候是舊房子。</p> <p>張：台中房子大概多大？</p> <p>宋：我那時候我剛調來的時候，豐原房子多貴！我那時候我這個的時候 200 多萬，如果像這種房子在豐原的話 500 萬以上，我就嚇了一跳，屏東的那麼漂亮那麼便宜。因為以前豐原台中也是加工業非常發達。</p> <p>張：豐原就是鐵工廠、機械工廠很多。</p> <p>宋：它哦，工地五機都在那裡做，鞋子鞋模什麼木工，一些很多工作母機都在台中，很多精密機械都在那邊。</p> <p>張：因為我知道的就是整個台灣中部機械重鎮都在豐原。</p> <p>宋：他是機件、零件那些，像現在漢翔也在台中，不可能什麼都自己做，他一定有些委託人家，這精密工業非常發達，零件、小零件非常發達。</p>	<p>但還是一個習慣問題。</p> <p>宋在民國 76 年來內埔菸廠擔任廠長。</p>
---	--

忠：所以在豐原的時候您已經當主管了？

宋：我當主任。

忠：那時候要引進洋菸的時候你們在組織上你們在內部的策略有什麼調整？

宋：當時並沒有想到說會這麼快就開放菸酒，那時候宋楚瑜當省主席的時候，民國 70 年左右，那時就是說台灣的菸酒產業，因為經濟發展人口成長很快，紹興酒、啤酒、香菸成長非常快，那時候光復以後的菸廠，像松山菸廠是很老舊的菸廠，日式時代的菸廠，他是一個非常棒的菸廠，台北菸廠，松山菸廠，豐原又不算是一個廠，很小，那麼機器又老舊，他那時候就想說乾脆隨著台灣經濟發展的需要，因為工業區一直在開發，工業開發要有廠進駐，那要徵求誰，最好是要公賣局進來，慢慢地這樣配合。

張：民國 70 幾年的時候全台灣省工業區陸續成立，就是政府也要國營企業當楷模先鋒，所以公賣局先…。

宋：公賣局最有錢的。

張：最有錢的先…。

忠：所以內埔菸廠也是這樣。

宋：內埔菸廠是列了公賣局才開的。

張：也是要當一個楷模。

宋：你不夠的話你也開不了，你要去確保說有廠，內埔工業區幾乎一半是我們公賣局的土地，你看我們內埔菸廠有多大。結果一建廠，糟糕了怎麼 76 年全面開放，剛開始是歐美開放，那是因為我們歐美外貿易，都是順差很多，所以他美國人歐洲人沒有開放，日本也是沒有開放的，後來你為了加入 WTO，為了加入 GATT。

忠：所以 76 年的時候…。

宋：就要全面開放沒辦法了，日本人有講那你不行你要加入 GATT 你還是要買，那就乾脆全面開發，本來他規模很大後來就一直沒有辦法擴充，就是這樣子。

張：那時候宋廠長你在內埔菸廠前後大概幾年？

宋：內埔菸廠，我 76 年就來，77 年正式調來，中間有一段又回到豐原菸廠當廠長，又回去又待了三年半，就算 77 年來內埔菸廠，減掉三年半又回去豐原菸廠在減掉兩年在台北菸廠，剩下到我退休都到內埔菸廠。

忠：所以你五年前退休？

宋：我是三年前退休，102 年退休。

張：那這些菸廠來講的話這時間是到了輪調，還是任務需要輪調？

宋：應該是時間到了輪調，我們以前…。

張：這個時間大概多久？

宋：以前是不會亂調，除非你犯了錯，應該是不會亂調，後來換了董事長就有一個想法說你換了一個廠長不能在一個單位待太久，六年。所以我們公司有一個規定六年要換。

張：不管六年怎麼樣就是要換掉？

宋：除非你要退休了，就可以…。

忠：那你在內埔菸廠我們算一下大概有 20 幾年的時間，所以是廠長還有做其他職位嗎？

宋：沒有做其他職位就廠長。

忠：那這個部分在業務上做了哪些事情？

宋：業務上在內埔菸廠比較複雜，現在我們有柏萊菸葉的烘烤，我們叫進口。現在香菸做香菸他的配方非常複雜，不像以前都是用黃色種菸葉，所以說為什麼現在菸葉會少很多就是這樣，第一個我們市場佔有率很低了，大概不到 30%…。

張：尤其現在禁菸，量又少很多。

民國 70 年左右，台灣經濟快速起飛，對於菸酒的需求也大增。

當初蓋內埔菸廠也是為了應付菸的需求量，但由於太快開放國外競爭，使得其作用也降低了。

76 年到內埔菸廠，中間有三年半到豐原菸廠當廠長，還有兩年到台北菸廠，其餘時間就是在內埔菸廠待到 102 年退休。

廠長職最多只能做六年。

宋：對，總量減少，佔有率又減少，然後配方又改變，你不能再用過去的黃色種菸，所以我們現在菸農都買得很少，這個就是政治協調的結果。

張：今年是最後一次買菸。

宋：這樣子嗎？我退休我不知道。

忠：要全面廢菸。

宋：沒有為什麼現在台中菸葉廠，現在豐原菸葉廠監管台中菸農，那個地方因為你買了菸要複薰要加工，那個設備你要維修，老得不像樣了，總有一天會壞掉怎麼半，那壞掉你買了菸葉沒有加工的話會壞掉，你要送到國外加工划不來，所以乾脆就...但是這個東西是值得產業文化是值得去保留。

張：因為說實在很特別的地方因為屏東是台灣第一菸區，那就是我們先看看大里那個先不要講，就是能夠保持最完整的菸區，已經停工的菸區是屏東菸廠，因為這一塊土地來講其實是非常..先政府是為禁軟。

宋：還是要保留一部分，以後也可能，台中我就不曉得，那塊土地人家一直很想要把他買走，台中，屏東還好。

張：那個時候我去逛過屏東菸葉廠的，大概民國 80 年之後所見的廠房，那個柱子我看那個幾乎是整個那個...整個大到不像樣了。

宋：因為要放菸，其實也不用那麼高。

張：做的很堅固，那時候那個感覺好像是要長久安置在這邊，感覺是乾脆蓋的比較堅固一點，搞不好用久一點，沒想到說用不到 10 幾年整個工廠就停掉，那個時候我們很感動的地方就是說當初那個時候所謂的一個思維就是我這個要在這個地方長置，所以我用的都是最好，我鋼筋也是用最好的，聽說那個混泥土的磅數是用到 3000 磅，那個 3000 磅大概是做橋梁的那種，像我們那個一般建築頂多才 2000 到 2200 而已，那個屏東菸葉廠好像是 10 號到 12 號那個是用到 3000 磅，3000 磅以上，那個硬度是很強的。

宋：那個放桶菸。

張：所以說如果這個東西再不保存的話，幾乎以後人都看不到，而且他裡面隱藏的歷史典故背景，這個以後不講出來大家都不知道。

宋：現在機器還在嗎？

張：機器有些還在但是有些..因為前幾年 08 年的時候因為鐵在炒價...。

宋：因為是國有財產局在管。

張：對，現在是委託屏東縣文化局在...。

宋：文化局哦，沒有保全不會被人偷走？

張：我說難聽一點，值錢的可以拔的都被拔光了，就是有一些電線銅線有沒有，小偷在那邊就剪，撥橡膠，然後就通通拿去賣。像 08 年因為我大概之前在訪談的時候就是 07 年 08 年這兩年等於說好像是屏東菸葉廠的浩劫期，因為那時候鐵的價錢是最好的時候。

宋：不要說屏東，松山菸廠就是阿都是被小偷...。

張：馬達能夠拔走就拔走，沒有辦法拔走就抽銅線，抽線圈。

宋：因為馬達可以賣，可以抽繩...。

張：還有一些管線有沒有，管線一定都用白鐵管，白鐵管材質都很好，我說難聽一點拆下來拿去當廢器賣應該也是很好。

宋：對阿都沒有人去管。

張：所以說比較可惜的地方，所以請問一下宋廠長你那時候到菸葉廠去當廠長的時候是怎麼樣，是怎麼樣代理嗎？

忠：是兼任還是...？

宋：兼任。是因為屏東菸葉廠要裁撤，就不再開廠，剛好是有一個廠長退休，退休了以後沒有廠長，而且他希望屏東菸葉廠的人員，我們內埔菸廠能夠吸收一部分來用。

張：等於菸葉廠的位階就降到你們內埔菸廠去管這一個屏東菸葉廠。

宋：有這樣的話我人員比較好管，我是你的廠長我講什麼你要聽，你調到哪一個部門哪一個部門是為了這樣子，組織上的…。

張：組織的合併。

忠：你那時候兼任廠長屏東菸葉廠有幾個…？

宋：大概有一百多位。

忠：所以都分配到內埔菸廠的單位？

宋：通通都分配到我那裏去，頂多大概只有後來有沒有再派廠長，我忘記了因為很短的時間，因為廠長退休或者調到台中他主要就是要合併希望把那個菸葉廠的人員調到內埔菸廠去調，所以很多菸葉廠的調到內埔菸廠用的上，能用的就用上。

張：請教一下宋廠長那個時候你去接管屏東菸葉廠的時候，那個時候就是主管換人了，那原屏東菸葉廠的員工會不會抗拒？

宋：還好，他們都知道我遲早就是被拆併，我就跟原有的員工講不能歧視人家，所以他還好，跟我們這個菸廠處的蠻融洽的還不錯。

忠：內埔菸廠大概幾個員工？

宋：現在應該剩不到 300 位，那些從屏東菸葉廠併過來的幾乎都退休了沒有了，他們過來的後來幾乎有三分之二都比我年紀大。

張：所以那個時候你在代理廠長的時候其實你也是有擔心說要融並不同的廠方會不會有一些摩擦？

宋：會喔！

張：所以你就先把話放在前面。

宋：所以那個時候我唸管理是唸對的。

忠：你是那時候去唸？

宋：念中山大學念畢業，我知道有文化的問題，有廠裡的文化問題，所以第一個就是安撫他們，你放心你來我就是一視同仁，我特別交代主管妳一定要徹底很小心不要讓他感覺說你對他有歧視，因為久了以後都是你的員工，你何必呢。你現在對本來的員工很好，將來的員工也會對你變成仇人一樣啊，人際關係不一定阿，所以有時候不一定，以前是你的員工跟你很好也不一定，所以跟員工灌輸他們這個觀念，不能有敵視還有跟我們員工講，這個員工久了就是我們的員工，因為我們內埔菸廠那時候還在擴充，包括屏東酒廠也要了一大堆過去。

張：那個時候等於說你的擔心到最後是沒有發生。

宋：剛開始的時候會，他們都是擔心，那個時候一個鄧副廠長帶著他的員工過來，就到我的會議室，一百多人我就跟他們講話，幾年正式併入我們廠裡面，總公司有硬式規定。趕快！宋廠長你要趕快執行，是這樣子。我知道會有這個問題，就是慢慢要分配到哪一個部門哪一個部門。

張：其實這個等於上面，公賣局既定政策就是他把這個權力交給你，你無論如何要在這個最短的時間內要把他合併然後把衝突降到最低，讓公司的損害降到最低，那時候你接到這個命令的時候壓力很大。

宋：一定很困擾阿，那個就是多一事不如少一事的觀點，我自己的事已經夠煩了，還好啦不會，就是一個概念，先跟自己的員工講清楚，特別是主管，你不能去分權，我也灌輸

屏東菸葉廠關廠時，內埔菸廠大概接收了一百多位屏菸的員工，宋在當時盡量依其專業能力適當分配到內菸的各部門，中間偶有員工不滿，但還算平和。

宋說明其如何對待屏菸員工的方針。

主管的觀念說人際關係會變，你不要死忠說跟你好，以後就跟你反目成仇我跟你說，你不要說這個人不是你的，以後就會是你的我跟你說。所以你先不要有這個成見，拋棄過去的成見，當主管沒有感情的包袱是最好的，你有感情包袱很麻煩。

這個是很難有些同事要巴結你，有時會有這種情形，你要預防他去巴結就是這樣。我就會找上你的麻煩。

張：所以那個時候屏菸的員工到內埔菸葉廠的時候在工作方面大概有幾個安排措施，因為不同的屬性。

宋：剛好我們成立一個再製工廠，做膨脹菸絲，我們還有做人造菸葉那一陣子，現在人造菸葉已經沒有了，設備也拆掉了，那時候剛好有做膨脹菸絲跟人造菸葉，那個部門剛成立剛好需要人，所以一部分的人就到那邊去支援，那另外有一個專長，有些是鍋爐的鍋爐工，那就把他調在工務做鍋爐的，有的比較年輕可塑性比較強的，我們就把他調到我們的菸廠最重要的部門是捲菸包裝的那一個部門需要最多人，那個也比較需要高深的機器。

張：而且就是需要敏銳度比較高。

宋：頭腦要好，要年輕，那個部分的人就…。

張：所以說雖然是概括承受整個屏菸，但是你在每個人的屬性，你還是有尊重他之前的專長。

宋：他們大概也不會抗拒因為你要併過來你們要聽我的阿，不能抗拒阿，不然怎麼辦。有些人會耍脾氣，你不來，你還要回到原來上班，那就不讓你打卡，有些鑽法律，我打卡上班我就算是有上班，我沒有打卡意思就是說我抗拒我就在屏菸打卡，那個打卡就把他取消掉，這裡你不打卡一天不打兩天不打，曠工我就把你開除掉，你看你敢不敢。

張：也是有員工會這樣。

宋：有時候會有，那是情緒化，會有就是不願意來。

張：所以大部分都在工作過程上。

宋：幾乎都很順利，有些在工作上會有一些挫折的，會有發脾氣的，也是主管很耐心給他們…。

張：所以那時候屏菸關起來的時候這個廠區財產還是歸你們內埔管。

宋：暫時。

張：還沒有移交？

宋：噢那個過程很漫長，那個國有財產局也很刁，老實講他也不願意接，老實講心態上你要接你要給我用得很清楚。

張：裡面財產是怎麼樣都挑的很清楚。所以當初關廠之後，你們對屏菸的管理措施大概是怎麼樣？

宋：我們有專門人員，雖然職員像韓清峰、錢榮輝那些，還有一個副廠長他會幫助我…。

張：等於說他們對這個比較熟悉。

宋：菸葉的部分就交給錢榮輝跟副廠長，管理裡面還有同的原料你要外銷調度阿，那你還是名義上是過來上班但是那些業務他還要管。

張：等於說雖然這一邊廠區已經拆撤但是倉庫裡面還有很多東西，在這剛撤廠這三五年中東西還沒有撤掉，所以說基本上他們是來內埔菸廠打卡之後又回去屏東菸廠。

宋：對，他有時候還是要去巡視一下。

張：那巡視的時間是每天都要去看還是…？

宋：他幾乎應該是兩三天會去巡視一次看一下這樣。

張：你印象中裡面剛撤廠的時候倉庫裡面桶菸是幾乎都裝得滿滿的。

宋：那個時候還蠻多，還在外銷。

張：所以你印象中撤廠之後，他整個倉庫清空的時間大概隔幾年？

宋：最後清空那個我沒有什麼印象，因為那些業務憑良心講，那個菸葉廠過來的人他們很清楚，他要替我負責，所以我也未必費那麼心去清查他們什麼所做，所以那個菸葉最後什麼時候清完我沒有什麼印象。

張：大概時間點也是好幾年的時間。

宋：也是好幾年，因為他有的比較老的菸葉、壞的菸葉就要賣掉，賣給國外，有些都是那些菸葉調度是由總公司去調度的，因為這是全公司的原料，他可以調豐原去他可以調到台北去，調到松山去，調到內埔來給我們用，就是這樣子，最後調完我不曉得。

張：所以有兩個狀況就是當屏菸關廠的時候，他的原來機械廠區是幾乎是停工的，但是另外面相說他的倉儲區是還有在動，因為還有在買菸，所以在倉儲這個區塊倉庫還有在利用這個空間。

宋：對，我都有還去巡視，因為會長蟲阿，有時候菸葉會長蟲要去薰蒸，所以那時候我記得有將近最少有五六年的時間，才清空。因為最後要點交給國產局的時候。

張：大概交給國產局的時候是幾年？

宋：這個恐怕要問菸葉廠，因為說實在這個我沒有很深的印象，因為那個時候是我的總務部門，我沒有記到那一塊什麼時候去的，因為我記得那時候你併過來的時候雖然他是提停工了，但是還是有在買菸，買菸買了只不過他不加工調到台中加工，加工了以後他有的菸葉是不是調到菸廠也調到台北菸廠，我們也有倉庫阿，他有沒有調到屏東菸葉廠。

張：屏菸那時候是在宋廠長任上移交給國產局的。

宋：應該是…。

張：那個時候的移交大概是怎麼樣的狀況？

宋：移交給國產局…。

張：他是國產局有派人來。

宋：這個搞不好是已經交給國產局，也沒有什麼正式移交，我們就交給他。

張：那個時間點就是已經把倉庫裡面的桶菸全部都出空，然後再叫他來看全部都出空了。

宋：啊我有什麼設備有什麼那個就告訴…。

張：那是什麼單位寫給他們什麼公務單位？

宋：那個應該是我們叫行政室行政單位交給國產局，然後我忘記了，怎麼樣交過來。

張：我比較好奇的地方是說你們剛接收屏菸，原屏菸的一些存檔公文書，這些東西是不是也有一些也到內埔菸葉廠？

宋：最後就建檔到國家檔案管理局。

張：有一些比較不重要的是不是會做篩選？還是全部都概括承受？

宋：概括承受。

張：有一些在文書檔案，可能一些在內埔菸葉廠，有一些比較有時代象徵意義送到檔案局。

宋：後來都有，我們也花了很多人力跟時間把他公文電子化，把他弄到國家單位管理局，現在大概都已經我們叫做歸檔，歸檔大概都大家自己完成了，所以在單位管理局裡面大概電子文件調的到，這個我就不是很清楚。像以前要為了省立國家單位管理局要規定什麼時候要建檔完成，那時候我們也派了很多人力在打電腦。

張：所以那個時候剛好那個時間點剛好是國家檔案局成立的時候，那可能因為國營事業民營化的過程比較平凡的時候，像那個時候所有台製備的都改成民營化的。

宋：為什麼會成立國家檔案局這一定有原由的，大概就是慢慢民營化，趕快把那些專案檔案，也有可能，那時候我們公賣局也是吵著民營化，中央是一直想辦法民營化，但是後來還是沒有辦法完成，因為員工反對的很強烈，而且說實在的也不容易，因為擁有太多的土地，現在就麻煩，以前土地是很值錢，現在土地值錢大概就是台北菸廠、豐原菸廠，松山菸廠已經沒有了嘛。

艷伶：像以前那個夜市那一塊不是做停車場那一塊？

宋：屏東酒廠，那個也交給國產局。

艷伶：那個時候宋廠長來的時候那邊還有嗎？我忘記那個是什麼時候拆的我都忘記了。

宋：那個比我更早以前就拆掉了。

艷伶：比你更早以前就拆了。

宋：我還沒調到內埔菸廠大概酒廠先進駐內埔工業局。

艷伶：還有一陣子林森路那邊也有一間嘛。

宋：林森路那是配銷售，是像雜貨店一樣，經銷商，就是在那裡發貨訂貨。

艷伶：因為都同中正國中的，都會騎過那邊…。

宋：那叫做配銷處，配銷售。

艷伶：宋廠長我有麻煩你找照片有找嗎？

宋：我找不到幾張。

艷伶：沒關係有就好了。

宋：我不曉得餒。