



雙語力對臺灣產業的重要性 ——上銀科技卓永財總裁的教育之道

文／徐慈臨*

引言

近年來愈來愈多跨國企業來臺投資，同時，我國企業因應供應鏈全球布局，各產業亟需大量兼具專業、英文溝通能力，以及國際移動競爭力的人才。為了強化臺灣年輕世代的競爭力，讓下一代有能力獲得更好的就業機會與薪資所得，政府推動2030雙語國家政策；雙語環境必須一脈相承，自校園、企業以至社會環環相扣銜接，才能全面完善落實。從一間偏鄉國小的圖書教室中見微知著，上銀科技總裁卓永財由縱橫世界經貿多年的實戰回歸



上銀科技卓永財總裁。

* 本文為 110 年 8 月 27 日由徐慈臨視訊訪問上銀科技卓永財總裁，並經卓總裁確認後刊登。文中圖片由上銀科技提供。

教育初心，將雙語教育推行落實在孩子們快樂的童年中，同時延續到科技人才對於國際產業情勢的求知若渴裡，更反映在上銀科技全體員工不斷充實自我、精進雙語力的前行步伐。

建構偏鄉英語教育環境

民國 96 年適逢新竹縣竹北市六家國小成立一百週年，傑出校友卓永財受邀回母校參加百年校慶大會，當時的校長張維順表示，住宅區人口數逐漸攀升，周邊陸續新蓋了幾所國小，家長便想將孩子送往設施齊全、新落成的學校就讀。六家國小剛過百歲生日，雖然周邊被全臺平均家戶所得第二至五名的里所環繞，但是，校舍陳舊，無法吸引家長們青睞，學生大量流失，一度僅剩四百人。卓永財看見校園中空置的校舍，其中有四間教室，上銀科技教育基金會因此贊助了兩百七十餘萬，將三間改裝做為閱覽圖書館，另一間做階梯式視聽教室。完工後，師生們使用情況很不錯，卓永財又在暑假期間聘請臺北的老師到視聽教室說故事，沒想到現場「人山人海」，反應非常熱烈。

自民國 98 年起，基金會聘任何嘉仁兒童美語教育團隊的外籍師資至六家國小授課，唯一指定的條件就是——老師的外表一定要是明顯的「外國人」。卓永財認為，早年的臺灣填鴨式升學教育，讓學子的英語能力排序是讀、寫、聽、說，很會看文章寫考卷，但只要一開口就怕說錯被嘲笑。如果孩子從小就面對金髮碧眼、紅髮綠眼的外國人，練習膽量、熟悉口說，不在乎是否會「出醜」，那麼對英語能力的自信，是否會大幅提升呢？「如果小學時不害怕和外國人講話，長大後也一定不會怕了。」卓永財笑著說。

四年後，基金會再撥一億六千萬經費，拆除舊校舍，建設起六層樓的「卓永統紀念圖書館」。卓永財以此感念有心讀書但受制佃農家庭的環境，而沒有機會就學的大哥在二次世界大戰被徵召前往菲律賓，臨行前一再叮囑父母務必要讓弟妹接受教育，但就此未能回家的長兄卓永統。館內包含兒童圖書區、成人圖書區、可容納兩百人的視聽影音階梯大會議室、頂樓戶外教學區等設施。

108 課綱開始推行後，六家國小校長何明星與卓永財商議規劃，由上銀科技教育基金會出資，邀請國立清華大學竹師教育學院的老師到英國、新加坡、美國等地考察，展開 STEAM 教育示範計劃，讓孩子們能夠擁有更好的學習和教育模式。待圖書

館正式啟用後，更將五樓設置為 STEAM 教育中心，希望能創造一個全人發展學習環境，課程內容兼具健康快樂、科技人文與多元創意。

「STEAM (Science, Technology, Engineering, Art, and Mathematics)」是指跨越了科學、技術、工程、藝術與數學等學科領域的教學方法，孩子可以自己動手做、自己思考，學習解決真實生活中發生的問題。由於問題與自身相關，吸引孩子注意力，願意全神貫注投入其中，激發想要深入探究的好奇心。學科結合了藝術，以人文感性平衡艱深冷硬，孩子可學習以不同角度來思考，使課程內容更加平易近人。

外籍英語教師、圖書館、STEAM 教育，三管齊下的嶄新教育設施和方針，讓六家國小的好名聲一傳十、十傳百。學生人數從四百人不斷增加，迄今已達一千五百人。卓永財說：「最近幾年一直增班，增到真的沒有教室可用，轄區內的新生必須抽籤才能取得入學資格。」校園裡的義工媽媽，也從三位成長到六十五位，他們大多負責圖書館中的事務，許多媽媽也是留學歸國，親自投身陪伴孩子們學習。



六家國小卓永統紀念圖書館。



六家國小英語教學。

擴展與世界產業接軌的範圍

雖然上銀科技的斗六廠門牌地址寫著斗六市，但其實廠區後方就是雲林縣莿桐鄉，廠內員工大多居住在此。卓永財認為企業必須對當地有所回饋，自民國 103 年起，便將投注在六家國小的教育經驗「複製移植」到雲林縣莿桐國小，除了裝修圖書館，也先後與雲林科技大學和虎尾科技大學應用外語系合作，推動偏鄉孩子的英語補強教育，虎尾科技大學的主辦老師更認真重新編寫教材，同時也預計在明年導入 STEAM 教育。民國 109 年甫滿百歲的莿桐國小，逐漸擁有嶄新風貌。

嘉義縣大埔鄉的三和國小位於上銀科技大埔廠附近，同樣秉持著回饋鄉里的精神，除了贊助推動英語夏令營，裝修圖書館，六家國小與莿桐國小所採買的新書，也會出現在三和國小的新圖書館中。在固定書單之外，基金會還會額外撥經費給各校老師採買符合當地教育需求的書籍，讓教學現場更具彈性、更加在地化。

上銀科技長期贊助偏鄉學校，協助建構英語教學環境與購書，而「教育」並不只著重在孩子身上。六家國小鄰近竹北交流道，目前紀念圖書館的成人圖書區還在逐漸建構充實中，尚未對外開放，但卓永財已勾勒出一個美好藍圖：圖書館正陸續採買許多經濟管理與科學類書籍，有許多原文書，未來也會有如美國的《華爾街日報》與《彭博商業周刊》、德國《前鋒論壇報》、英國《經濟學人》週刊等各國報紙和期刊，實時跟進國際經濟與尖端工業現況，館中也預計每月至少會邀請一位學者或專家演講，講題不限經濟貿易與親子教育，希望居住在楊梅到竹南區間就業的人士，對商業經貿有興趣的居民，或是關心孩子教育問題的家長，都能前往六家國小一同學習成長。

縱橫國際的雙語力

「臺灣是如此小的一座海島，未來勢必要走向貿易導向，如果語言無法良好溝通，貿易發展就會受限。」

民國 81 年，上銀科技就已經在美國設立子公司；隔年併購了德國同業，成立德國子公司。卓永財從那時便察覺「雙語力」的重要性，「溝通」不僅只是仰賴一兩位翻譯人員在雙方人馬中傳遞訊息、讓對方理解己方來意，如果能講當地語言，親切感和認同感自然無可比擬，甚至會塑造出完全不同的語境氛圍。

卓永財回憶，在德國擁有據點後，公司要進行線性馬達技術移轉，他與同事次日前往東德，前一天先住法蘭克福附近主要工業都市富爾達，在當地同事還沒來之前先四處散步觀光，找了間咖啡廳坐下休息。店員很感興趣地問：「Japan？」卓永財和同事搖頭道：「Taiwan！」店員誤以為是泰國，於是他們解釋——是位於東京和香港之間的「臺灣」，但仍無法取得共識。因為當時的臺灣在國際上並沒有普遍知名度，對於德國人來說是遙不可及的遠方，店員腦中完全沒有概念、無法產生共鳴。當地會講英語的人不多；上銀德國總部在歐芬堡，緊鄰法國，有不少人講法語，因為法國就在距離二十幾公里外的萊茵河對岸，卓永財還經常在下班後與同事們開車前往法國吃大餐。

這段經驗深深銘記在卓永財心中，除了致力在與各國經貿來往的過程中提升臺灣知名度，他多年來一直有個構想，希望能夠和德國在臺協會共同研議合作，由上銀科技贊助資金，在臺協會提供建議的師資人選，在臺中的大學開設「工業德語」課程，讓中部大學生可前往選修。做為一位注重產學合作的企業人，卓永財認為自己必須要為此有所貢獻，為工科學子盡一份心力，搭建校園和產業之間的橋梁，這些對工業經

質有興趣、有能力的學子們畢業後，有機會赴德留學，或在日後引進德國設備或技術扮演更佳角色。

上銀科技和關係企業大銀微系統的主要市場在德國與日本，韓國、俄羅斯也有大量往來合作，目前在美國、德國、日本、瑞士、法國、捷克、以色列、新加坡、韓國、義大利和中國等先進國家都有子公司或實驗室據點，如果要前往當地查帳或進行業務溝通，就必須得會說當地語言，也更能體會到第二外語、甚至第三外語的重要性。正因如此，上銀科技的員工陣容融合了多種族、多文化及多語言，國際化程度可能勝於其他規模更龐大的企業集團。

有一次，合作的德國公司老闆來臺開會，在場出席的上銀員工之中，有八位都是留學德國的碩士或博士，皆可和貴賓以德語流利溝通，讓那位德國老闆非常訝異臺灣所擁有的驚人軟實力。美國 CNN 有線電視新聞網曾有一位土耳其裔的記者來臺灣為上銀科技做專題採訪，記者在得知上銀業務部中有會說土耳其語的同事時也嚇了一大跳，讚嘆這間不容小覷的企業。



上銀科技自民國78年成立至今已32年，圖為HIWIN營運總部。

雙語力成就市場與技術

俄羅斯莫斯科動力電機大學實驗室中，有著上銀科技的研發中心，是韓國三星集團因亞洲經濟危機退出當地後，上銀科技接手運作經營至今的，前後已經將近三十年歲月，卓永財幾乎每年都會前往莫斯科視察。

和其他為了低價勞工而外移的臺灣產業不同，上銀科技的做法是根據市場導向與技術導向，考慮併購當地企業，將作業範圍與影響力延伸到先進國家，一步步實現

國際化。例如位於東南亞國家協會成員國地理中心的新加坡，就被視為是上銀科技的「支援地帶」，主力產品「線性滑軌」在當地取得了「Made in Singapore」的製造資格，產品送往東協會員國可以免去關稅。以此為前提的情況下，「語言」就自然而然成為企業非常重要的軟實力。

民國 97 年（2008）世界金融危機，上銀科技接受客戶美國應材公司的建議，於民國 98 年（2009）收購了一間她在以色列的控制系統供應商，正式在以色列擁有子公司。以色列人普遍語文能力很強，可以「吃遍天下」，在那斯達克股票交易所掛牌上市的新企業中比例最高。卓永財認為以色列的傲人成績，可以成為臺灣發展雙語力的典範，因為這正是外語能力如何讓產業在國際間崛起的證明。

上銀科技德國子公司在捷克轉投了一間孫公司，從布拉格乘車開往第二大城布魯諾途中，在高速公路上就可看見孫公司的看板豎立在路旁。有別於一般認為華人普遍分布生活在世界各國的既有印象，卓永財在捷克並沒有看見太多華人，心中抱持著這個疑問，他在布拉格市中心廣場旁看見兩間賣有機保養品、化妝品給觀光客的店鋪，一間店員講中文，另一間店員講日語及韓語。卓永財走進旁邊店鋪中詢問：「為什麼捷克的華人好像很少？」才得知由於歷史因素，在二次世界大戰後的越戰時，有許多越南人來到捷克落地生根，並且在當地形成龐大的部落社群。而華人欠缺這個淵源，因此在當地生活的華人並不多，直到近年才慢慢逐漸增加。



上銀科技捷克孫公司。



捷克企業團參訪上銀集團。

捷克是斯拉夫語系，因為地緣位置關係，可能有部分人會講俄語或德語，而會講英語的主要是年輕一輩，企業中年紀較長的高階主管大多不會說。好在上銀科技捷克孫公司的同事會說德語，可直接現場溝通，那次工廠視察才得以順利完成。在捷克擁有工廠的臺灣企業非常稀少，卓永財笑說：「上次從捷克來臺灣參訪的企業團中，有一團來到我們公司。」他也嘆道：「所以，沒有親身經歷過，真的很難預先得知每個國家會發生的情況，正因為如此，擁有足夠堅強的外語實力，對於企業來說格外重要。」

企業內部完善獎勵機制

雙語教育一直以來都很切合臺灣的發展需求，但許多人雖然從小學習英語，也具備基本基礎，卻不是人人都能做到聽說流利，主要問題還是在整體環境。堅強的外語實力，除了仰賴政府推動「2030年雙語國家政策」，企業也必須規劃一套完善的內部獎勵機制，讓員工有更多動力自我精進提升。

上銀科技在廠區現場雇用了許多相對來說流動率較低、穩定性高的菲律賓籍勞工，基本要求是學歷必須至少大學畢業，且通過考試後才能入職，由於每人月薪大約

在四到六萬之間，待遇好，所以競爭相當激烈。為了和這些外籍同事良好溝通，公司鼓勵廠區現場員工學習英語，如果 TOEIC 考取 350 分以上，月薪便可加給五百元。而公司內部主管及業務單位的同仁，英語都要求必須通過全民英檢中級或 TOEIC 考取 550 分以上，但如果 TOEIC 能夠考取 900 分以上，一個月就可再多領一萬五千元薪資，獎勵終身有效。

由於英語是最普遍的第二語言，因此獎勵加薪的幅度也較小，除了英語外，其他業務往來越繁重的國家語言，如俄語、德語、日語等，依層級區分，給予的薪水加給就更多。卓永財笑說：「像我們韓國子公司，雖然有許多人學習中文，但都說得不是很道地，就需要總公司會講韓語的同事協助溝通。」

為了創造良好的學習氛圍，公司內部也會舉辦各種語文教育訓練班，有的是依不同的層級和需求指定參加、有的是依個人興趣自由參加，課程面向和內容各有不同，主要重點還是在加強外語會話。員工普遍都很踴躍參加，既能充實自我、獲得專業能力，也可獲得實際的薪資加給，何樂而不為呢？



上銀科技內部外語課程。

產業轉型升級的必要性

「臺灣是海島型經濟，不論要走往東向、西向或新南向，語言都是非常重要的課題，政府推動雙語力，是相當明智的正確決策。」卓永財認為，「2030 雙語國家政策」提供了更好的大環境，使人才培養如魚得水，企業員工在這樣的環境中不斷精進成長，企業也增添強大的助力。

雙語教育的最終目標，是提升國力與國際化程度，同時也提升產業的附加價值，而如今產業的重點已經不再限於「產品」，「服務」在未來的比重將會持續增加。面對國際化、人口逐年高齡化，以及產業不斷升級的情況下，如何從量變聚焦到質變，都和雙語教育有非常密切的關係，側重質變，就必須了解當地語言，溝通訓練，「軟硬兼施」。

舉例來說，DMG 森精機是日本企業併購了三家德國企業後產生的世界最大工具機廠，在現今的經貿局勢中，它除了提供硬體機器產品，更必須為客戶提供附加價值服務。但在此之前，必須清楚了解併購的廠區製程，還得和當地員工進行良好的溝通與訓練。

「以前臺灣企業之所以著重往中國大陸發展，部分原因是語言相通，法規規定相對也較易懂，但如果業務拓展到東南亞就沒這麼容易了，語言首先成為第一關障礙。」幾十年來跑遍全世界的經驗，讓卓永財獲得的感觸特別深。

因應自動化時代來臨，為了加速建構智慧自動化與機器人發展環境，提升產業產值，擴大產業規模為目標，卓永財創立社團法人台灣智慧自動化與機器人協會，並擔任首二屆理事長。協會辦理工科的各類課程與資格證照考試，如自動化工師、機器人工程師等，內容囊括軟硬體，也和相關科系大學合作，每年都有兩至三千位自動化機械或電機方面的專業人士參加證照考試。證照具有國際認可度，就算到了印度，也能憑著證照求職，對於臺灣人才來說，不啻是走向國際的另一項有力輔助。

雙語，讓臺灣產業深入國際

孩子的教育是一條需要持之以恆的悉心灌溉之路，也許在十年後，才能看見初步成果，而等到孩子成長、步入社會、進入職場，成為可靠的棟梁之材，還要再歷經一段歲月。卓永財從學校與企業雙管齊下推動，也希望能產生良好的交互影響。從國小雙語教育一直到推動企業內部語文能力，卓永財的想法宏觀前瞻、具有先見之明。教



勤益科大攜手智動協會及上銀科技，聯手打造中部第一座機器人工程師訓練場。

育，不僅是為了當下的分數高低而努力學習，更是為了使未來看得更高更遠，在世界擁有更多發揮空間。

臺灣若要繼續大步前行，必須更注重質量以及提供產品之外的附加顧客服務，技術水平提升，外語水平也要一同提升，方能將大幅強化「Made in Taiwan」的招牌層次。雙語教育應該要逐漸內化成企業文化重要的一部分，招募人才時也須著重語言能力，以各項正式考試的分數評定認證。當雙語教育推行普及後，相信對於後續招募進來的新血員工，也會是一個不斷成長、擁有良好氛圍與反饋的職場環境。

上銀科技目前在各國穩定經營，持續規劃於各個先進國家擴充新廠和新據點，外語教育在企業中已成為一項日常工作，會持續推行培養，也會持續向前走下去。臺灣近年國際曝光率愈來愈高，進步幅度大增，逐漸扭轉了知名度涵蓋不足的窘境，而經營多角化、技術來源多樣化、深入國際化，也是各企業刻不容緩的目標。要抓住每個珍貴的機會，外語能力是絕對不可少的前提，擁有流利的溝通對話，才足以支撐並構築成臺灣經貿發展的未來願景。🌀