

最謹慎的事就是勇於冒險

— 《新創企業之國》閱後心得

◆ 方竟曉

壹、本書大要

本書《新創企業之國：以色列經濟奇蹟的啟示》（Start-Up Nation: the Story of Israel's Economic Miracle）顧名思義，係談論創新及創業精神的書，同時也探討以色列這個蕞爾小國，如何在極端惡劣的環境下，能夠同時體現創新精神與創業家特質。全書共分成緒論、4 部（14 章）與結論，各標題及大要如下一緒論強調，科技創新是生產力和經濟成長最根本的源頭，也是唯一讓經濟持續發展的方法。第一部「小國的能耐」，展現猶太人在「塔木德經」（Talmud）的薰陶下，勇於打破階級，隨機應變，擇善固執及批判性獨立思考的精神。第二部「創新文化的種子」，指出猶太人受益於軍隊的磨練，成為上千家高科技創投公司的溫床；以色列的經濟，也因「大頭思考」（希伯來語”rosh gadol”，具有肯打拚肯負責的思考方式）、嚴格的事後評估、採用「實驗模式」（類似研發實驗室的文化，每天每項行動及每段新資訊都會受到評估與討論）而非「標準模式」（一切交由慣例和制度來處理，管理階層試圖將每段新資訊硬塞進毫無彈性的制度）等因素，卒能迅速崛起，舉世稱譽。第

三部「揭幕」，描述以色列經濟自 1948-1970 年的第一次大躍進，是在風雨飄搖中，由企業化的政府來主導小規模、性質單純的私人企業；而前蘇聯猶太裔的高優質移民人口、海外猶太人的「人才循環流動」、1991 年波灣戰爭與 2006 年第二次黎巴嫩戰爭所塑造的以色列堅不可摧形象，以及「優茲瑪」（Yozma）創投基金計畫的實施，則形成了 1990 年迄今的第二次大躍進。第四部「動機充分的國家」，強調猶太人「混搭」（mashup）的思考特性，結合軍事與民間經驗，殊能提出具有創意的解決方案、開創新產業及科技突破性的進展；反觀其他的中東國家，卻因油藏、僵化教育與性別歧視的腐蝕，缺乏打拼奮鬥的動機，競爭力不足當可想而知。結論則再度指出，創新是可更新的資源，可以散播出去，嘉惠任何做好準備大展身手的國家。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

貳、本書閱後心得

一、良好決策來自多元意見

1973 年「贖罪日戰爭」（或稱「第四次中東戰爭」）爆發前，諸多跡象清楚顯示埃及與敘利亞刻正整軍備戰，衝突已然迫在眉睫，以色列情報局「莫沙德」（Mossad）及軍情局「阿曼」（Aman）卻篤信「埃及及敘利亞在 1975 年以前都不會想要攻擊以色列」，甚至 10 月 6 日清晨埃及坦克長驅直入西奈半島數小時後，「阿曼」局長齊拉

(Eli Zeira) 少將仍堅持己見，不認為阿拉伯國家有能力發動戰爭。起初，以色列由於誤判局勢加上動員的措手不及，在戰爭初期節節敗退，然而在一次決定性的反攻及美國軍援下，以色列好不容易逆轉勝，進而威逼埃、敘二國。另一個顯例是，2003年1月16日美國哥倫比亞號太空梭升空進入大氣層時，外燃料槽上有塊大泡棉脫落，擊中太空梭左翼上的隔熱瓷片。當時追蹤拍攝太空梭升空的攝影機，沒有一架捕捉到這次撞擊的清楚畫面，因此無法研判泡棉可能造成的損害。殘骸損壞評估小組(Derbis Assessment Team, DAT)的成員們雖得不到結論，還是轉達了他們的憂慮給任務管理小組。然太空總署任務管理小組主持人卻以5年前同型號太空梭也曾遭受類似撞擊沒有發生意外為由，將泡棉撞擊定調為無關緊要，不認為有必要多收集一點資料，甚至有「就算及時發現瓷片損壞，也沒辦法補救」的消極想法。孰料，悲劇就這樣發生了！當2月1日哥倫比亞號太空梭返航時，泡棉造成的破洞導致機身解體爆炸，機上7名太空人全部罹難。

顯而易見，「阿曼」及太空總署所用的是「標準模式」，一切早有定見。縱使以色列在前3次中東戰爭均為勝利的一方，但情報單位的失誤卻幾乎毀了好不容易建立起來的猶太國家；而太空總署官僚氣息太重，任務管理小組猶如一個封閉的小團體，成員雜聲太

少，又沒有保持開放的態度，於是釀成大錯。¹如果他們採取「實驗模式」的話，如雷勒（Jonah Lehrer）所言，良好的決策來自多元意見，鮮少來自虛假的共識，強迫自己，去咀嚼、討論我們不願意思考的資訊，去留意那些會讓我們的堅強信念動搖的數據，²以色列或許會做出迅速動員的準備，不致陷入「後發制於人」的困境；而太空梭任務管理小組如果能讓不同意見彼此爭辯與討論，做出不一樣的抉擇，很可能大幅提高機組人員的生還機率。由此可見，開放的心胸有多麼重要！

二、最謹慎的事就是勇於冒險

4個人站在街角，分別為美國人、俄國人、中國人及猶太人，一位記者走向這群人跟他們說：「不好意思，你們對肉類短缺有什麼意見？」美國人說：「什麼是短缺？」俄國人說：「什麼是肉類？」中國人說：「什麼是意見？」猶太人說：「什麼是『不好意思』？」³這個故事道盡了4個國家人民的特徵。猶太人的個性，據說源自於特立獨行的先祖亞伯拉罕（Abraham），雖然他的父親開店賣偶像，不過他不接受偶像具有神力的觀念，破除一般人崇拜偶像的傳統。當他還是小孩子的時候，有一回接待一位想買偶像的老年人，他問

¹《群眾的智慧：如何讓個人、團隊、企業與社會變得更聰明》（The Wisdom Of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations），P246-P248。

²《大腦決策手冊：該用腦袋的哪個部分做決策？》（How We Decide），P278。

³本書 P42。

對方年紀多大，答曰70歲時，亞伯拉罕不客氣地說：「你一定是傻瓜，否則怎會崇拜比你年輕很多的偶像？這個偶像是昨天才做好的！」當亞伯拉罕被送到法庭審問時，主事者問他：「你不知道國王是所有生物和星辰的真主嗎？你不知道一切都必須聽從他的命令嗎？」只聽他答曰：「從開天闢地以來，太陽就從東方升起，於西方落下。明天請陛下命令太陽自西方升起，於東方落下，那麼我就會公開宣稱陛下是宇宙的真主。」看吧，亞伯拉罕多麼嗆辣！還有一個笑話是說，氣象預測豪大雨降下的雨水，數天後將把全世界淹沒成諾亞方舟般的末世情景，此時藏密領導人呼籲全世界的佛教徒：「坐禪冥想，準備下一次的轉世輪迴。」天主教教宗召集大批教徒演說：「懺悔你們的罪惡並且祈禱。」那猶太人呢？以色列的猶太教大主教接受電視採訪時說：「我們還有幾天的時間可以學習如何在水面下生存。」看！猶太人值此危急存亡之秋，依舊不放棄任何求知求生的希望，正如以色列政治家裴瑞茲（Shimon Peres）所言：「最謹慎的事就是勇於冒險。」「你要一直想著改變、改變。」

4

⁴本書 P291、P294。

| 年度 | 1994-2003 Real GDP 平均 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 預估 | 2013 預估 | 2017 預估 |
|-----|-----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|------------|------------|
| 以色列 | 4.3 | 4.8 | 4.9 | 5.6 | 5.5 | 4.0 | 0.8 | 5.7 | 4.6 | 2.9 | 3.2 | 3.7 |
| 臺灣 | 4.7 | 6.2 | 4.7 | 5.4 | 6.0 | 0.7 | -1.8 | 10.7 | 4.0 | 1.3 | 3.9 | 5.0 |
| 韓國 | 5.7 | 4.6 | 4.0 | 5.2 | 5.1 | 2.3 | 0.3 | 6.3 | 3.6 | 2.7 | 3.6 | 4.0 |
| 全球 | 3.4 | 4.9 | 4.6 | 5.3 | 5.4 | 2.8 | -0.6 | 5.1 | 3.8 | 3.3 | 3.6 | 4.6 |

資料來源：IMF, “World Economic Outlook October 2012”

從上表可知，以色列自1994年來的實質GDP成長率成績亮眼，比臺灣韓國有過之而無不及，即便在金融海嘯風暴肆虐下的2009年，亦遠遠超出全球的百分之負點6。是以，以色列成功的經驗告訴我們，猶太人之所以能經濟蓬勃發展、充滿創新及創業精神，除了是在特殊政經環境下，軍工產業蓬勃發展產生的群聚效應，創投基金的支持，最重要的就是猶太文化—包括進取心、適應力、不受限制的跨領域思考，還有那逆境中求生存、以小蝦米吞大鯨魚的雄心壯志。此外，在今日全球化經濟的浪潮中，創新已被公認是提升一國產業附加價值與國家競爭力的主要來源，從以色列對創意發揮之淋漓盡致可知，擁有創新能力者就擁有優勢，無論是政府、企業還是個人，都必須積極培養創新精神與營造有利之創新環境，建立活潑有能力的團隊，發展勇於任事的心態，方不致在全球化不進則退的競賽中落後。

三、臺灣與以色列的驚人相似

當大文豪馬克·吐溫(Mark Twain)於1867年造訪巴勒斯坦時，他發現這塊地方不可思議的空曠，並寫下了《異鄉奇遇》(The Innocent Abroad)中這段話：「沙漠漫無人煙，荒蕪一片，讓人不忍對其輪廓多看一眼。凋零與黯淡是眼中模糊的影像，迦百農憂鬱的頹圯都是一個模樣：提貝里亞斯中有著乏味的村落，安歇在那6株死氣沉沉的仙人掌中。我們安全地抵達塔博爾，一路上從未看見人影一個。」⁵猶太人這個上帝的選民，1948年在這塊流淌奶與蜜的”Holy Country”建國，其實是面積只有2萬2千平方公里的彈丸之地，沒有天然資源，只有無盡的沙漠，先天不足之餘，還被不懷好意的阿拉伯”Oily Country”重重包圍，出口受抵制，後天亦告失調。猶太人挖掘大腦，善用極具創意、又有創新精神的人力資源，將大文豪口中的荒蕪之國、寂靜又哀戚的大地，打造成高科技企業的大本營、尖端農業的輸出國。2008年平均每人創投金額及那斯達克股市上市公司數量世界第一，為最蓬勃的經濟體之一。馬克·吐溫若死後有知，必當為其驚人的成就而讚嘆不已。

同樣，當1949年國民政府率數十萬軍民，撤退來到面積約3萬6千多平方公里的臺灣島時，雖遭遇無數的困難，民生凋敝，百業待

⁵《沒有石油的明天：能源枯竭的全球化衝擊》(The Long Emergency: Surviving the Converging Catastrophes of the Twenty-First Century)，P98。

興，地狹人稠，自然資源有限，所幸在政府與國人的戮力以赴下，成功的執行了農業土地改革及經建計畫，依序建立了自進口替代到出口導向的工業體系，經過半世紀的淬鍊與蓄積，我國經濟終於由動盪不安的情況下趨於穩定，由一個落後的農業國家轉型為以工商業為主的國家，舉世譽為「臺灣經濟奇蹟」，更被視為開發中國家經濟發展的典範，值得國人欣慰與肯定。

知名作家佛里曼 (Thomas L. Friedman) 曾公開宣稱除美國外，最愛臺灣，因為臺灣人在自然資源匱乏的情況下，發展出一套砥礪 (hone) 自我的習慣和文化，造就了世界上最珍貴且日新月異的資源。⁶臺灣和以色列同病相憐，都面對強大的敵人，國家安全遭受嚴重威脅，國際處境惡劣，必須依賴美國老大哥的援助與保護，國內腹地狹小，經濟上必須仰仗出口市場。臺灣雖說是「太平洋上的以色列」，但客觀條件好太多了！不僅農產豐饒，有海峽天險，沒有宗教紛爭，更無恐怖攻擊，和對岸同屬華人，自1958年「823砲戰」後即無大規模軍事衝突，近年來外交休兵，加以「兩岸經濟合作架構協議」(ECFA) 的簽訂，使得兩岸情勢大見和緩，反觀以色列，卻是四周敵意未減，戰爭陰霾不斷，本身又是來自數十個國家猶太新移民的民族大熔爐，處境更為艱難，佛里曼的褒詞，似

⁶“Pass the Books. Hold the Oil”。

更能貼切形容以色列。無論如何，臺灣和以色列就是由於退無可退，必須破釜沉舟力求生存，殊能迅速崛起，在世界舞台上發光發熱，靠的不是天然資源及地理位置，靠的是人腦，以及那力爭向上的精神與毅力。

四、臺灣國防必須建立一定程度的自主能量

1957年蘇聯發射人造衛星「史普尼克」(Sputnik)成功，在太空競賽中先馳得點，震驚之餘的美國不甘落後，傾其國力一路追趕，成立太空總署及阿波羅計畫，終於在10年後的1969年7月，太空人阿姆斯壯 (Neil A. Armstrong) 踏上月球，除了是人類的一大步外，阿波羅計畫及相關投資刺激了許多科技新發現，最後均成為商品，對經濟有轉型性的影響。這些計畫及投資催生出一個全新的產業，包括航空電子學及電子通訊學，同時也產生網際網路，成為美國回應「史普尼克」的產物。以色列也有自己的「史普尼克關頭」(Sputnik Moment)，那是在阿拉伯世界的杯葛與威嚇下，小國寡民的以色列原本與法國結盟，引進其武器系統以對抗周遭國家，但法國後來政策改變，轉而與阿拉伯世界交好，1967年6月5日「六日戰爭」(或稱「第三次中東戰爭」)前夕的武器禁運無疑讓以色列陷入危險的境地。從此以色列認知不能過度依賴外國武器，必須自力發展國防工業，這股動力使得以色列依據實戰經驗，製造出舉世

聞名的梅卡瓦 (Merkava) 坦克、幼獅 (Kfir) 戰機、電子預警機及各類輕兵器，其國防工業的蓬勃發展，不僅能外銷創造外匯，所釋放出來的優質工程師及技術，又能帶動民間初創公司發展。如今，歐巴馬政府限於預算窘迫，決定結束太空梭計畫，數千名太空總署員工勢將資遣，未來幾年將仰賴俄羅斯聯合號 (Soyuz) 太空船將太空人送上太空站，債台高築導致的國力不繼及人才外流已是不爭的事實。

臺灣的「史普尼克關頭」在哪裡呢？我國自1978年與美國斷交後，為預防中共的武力威脅，又為因應美國與中國簽訂「八一七公報」後拒絕出售F16/79及F20戰機，政府於1980年代投注鉅資及優秀人力，一方面秘密進行各式飛彈的研發，一方面產製「自製防禦戰機」(Indigenous Defensive Fighter, IDF) F-CK-1「經國號」藉以取代老舊的F5戰機，雖然研究的是軍事武器，但是這些精密技術後來也開放給民間企業，讓產業邁入電子、光電、資訊的高科技領域，進而創造數以兆計的產值，博取科技大國的美名。前一陣子以來，國內又因美國是否出售F16C/D戰機以填補戰力空隙而鬧得沸沸揚揚，後美國衡諸美中臺三方糾葛與利益，結果是以助我將現有145架F16A/B戰機升級做收，然長期向外軍購的慘痛經驗告訴我們，必須維持一定程度自主研發的軍備與後勤能量，方不受制於

人，畢竟聖經《撒母耳記》(Samuel) 中大衛 (David) 之所以打敗巨人歌利亞 (Goliath)，靠的不是耶穌基督，而是機弦甩石。如果我們在 F-CK-1 的基礎上持續精進航太科技，厚實國防工業能量，也不會有那麼多賦閒的人才被韓國挖角，進而發展航空工業，推出 T50 金鷹 (Golden Eagle) 教練機並外銷國際了！

叁、結語

馬克·吐溫在 1899 年 9 月號的「哈波雜誌」(Harper's) 上，寫下了他對猶太人的觀察：「埃及人、巴比倫人和波斯人先後崛起，有過一番聲勢驚人的成就，然後就銷聲匿跡，變成令人嚮往的歷史。希臘人和羅馬人繼之而起，創造出更偉大的成就，如今也已成過往雲煙。其他民族先後興起，各領風騷數百年，然則最後亦是偃旗息鼓、默默無聞，或者完全消失。猶太人看盡所有民族，打敗所有民族，今天仍然一以貫之，毫無衰退跡象，亦無年老力衰、日薄西山的樣子。他們的精力毫不衰退，警覺和積極進取之心毫不稍減。一切都有生有死，只有猶太人例外；所有其他的勢力都會消失，只有猶太人依然留存下來。猶太人有什麼永垂不朽的秘密？」

馬克·吐溫口中的秘密，讀完本書，其實答案已呼之欲出一第一就是教育。眾所周知，猶太人、華人重視教育，尊重知識，然無論各個種

族，只要大力推展教育，競爭力自然提升，此已無庸置疑。其次，是潛藏在猶太人基因中的”chutzpah”性格，這個字的意思是「有膽量、厚顏無恥、放肆無禮、無比的『魄力』、自以為是再加上傲慢。」此種不怕質疑的挑戰精神與實事求是的認真態度，強調「溫良恭儉讓」的儒家文化、或者是重視紀律與階級的民族要仿效可就有難度了。秉持如斯性格，筆者可以想見，永不懈怠的猶太人未來仍將生生不息，在 2012 年經濟衰退陰霾下積極尋找出路的臺灣人，可以從中學到什麼啟發？

(本文作者為國立楊梅高中會計主任)



國家文官學院

肆、參考文獻

1.索羅維基 (James Surowiecki),《群眾的智慧：如何讓個人、團隊、企業與社會變得更聰明》(The Wisdom Of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations), 楊玉齡譯, 遠流出版事業(股), 2005 年 3 月初版一刷。

2.詹姆斯·哈維·康斯勒 (James H. Kunstler),《沒有石油的明天：能源枯竭的全球化衝擊》(The Long Emergency: Surviving the Converging Catastrophes of the Twenty-First Century), 郭恆祺譯, 商周出版, 2007 年 4 月初版一刷。

3.雷勒 (Jonah Lehrer),《大腦決策手冊：該用腦袋的哪個部分做決策?》(How We Decide), 楊玉齡譯, 天下遠見出版(股), 2010 年 5 月初版一刷。

4.Thomas L. Friedman, “Pass the Books. Hold the Oil”, The New York Times, March 10, 2012.