



中東矽谷篇

蕞爾小國新創能量驚人

創新生態圈蓬勃 吸引國際企業投資

以色列在新創及科技創新的成就舉世聞名，新創企業的數量更高達 6,500 間以上，不僅享有新創之國、中東矽谷的美名，其優異的創新生態系統更吸引國際大廠進駐設立研發中心。

文■王詣筑 圖■達志影像

你使用過這個功能嗎？在路上遇到車禍事故、交通流量擁擠等情況，都可以在 Google Map 上回報。這個社群協作的功能是 Google 採納 2013 年併購的社交地圖應用程式 Waze 優化而來。

Waze 是一間以色列新創公司，透過遊戲化地圖編輯設計吸引用戶，用戶協助更新地圖將能獲得經驗值，逐漸擴張編輯區域，累積到

一定經驗後就能換新的形象造型。Google 在 2013 年以 10 億美元左右的價格併購 Waze。

Waze 只是以色列新創企業被國際企業併購的眾多案例之一。以色列新創企業的數量高達 6,500 間以上，良好的創新生態圈在新創調研機構 StartupBlink 「Startup Ecosystem Rankings 2020」排名全球第三。「新創之國」、「中東矽谷」的封號聲名遠播。

以色列知名新創被併購案



資料來源：SNC



以色列的獨特歷史背景、糾結的地緣政治關係以及缺乏自然資源的地理環境，都成為以色列創新、創意的動機和動力。

高科技產業 翻轉疫後經濟關鍵

以色列的獨特歷史背景、糾結的地緣政治關係以及缺乏自然資源的地理環境，生存壓力對以色列是真實且亟需克服的議題，這些也都成為以色列創新、創意的動機和動力。

因此，人力資源是以國重點投資項目，國內有希伯來大學（Hebrew University of Jerusalem）、以色列理工學院（Technion）及魏茨曼研究所（Weizman Institute）等一流學術機構。「耗腦」的創新產業成為以色列的產業發展重點。以色列政府在1993年推動 Yozma 計畫，由國家出資邀請國際創投參與以色列投資，成功帶動私人資本投資高風險創新。

目前以色列新創政策制定、整合政府資源的新創單一窗口是前身為首席科學家辦公室（Office of the Chief Scientist）的以色列新創局（Israel Innovation Authority，簡稱 IIA），每年約有 5 億美元左右預算。2020 年

面對新冠病毒肺炎疫情衝擊，加碼獲得約 1.2 億美元預算，投資有前景卻被疫情衝擊的新創。

儘管以色列跟世界上多數的國家一樣，2020 年飽受疫情襲擊，但在出口表現上，以色列仍繳出亮眼的成績單。以色列出口機構（Israel Export Institute）公布「2020 以色列出口發展趨勢」（Developments and trends in Israeli exports 2020），2020 年高科技服務出口總額為 365 億美元，與 2019 年相比成長 10%。

其中，軟體和研發服務的出口總額

以色列小檔案

- 2021 年 GDP 預測：5%
- 2020 年 GDP：-4.0%
- 人口：913.6 萬（2020）
- R&D 占 GDP 比重：4.95%（2018）
- 高科技就業人口占勞動力比重：9.8%，33.46 萬人（2020）
- 國土面積：22,145 平方公里

資料來源：IMF、IVC Research Center、2020 High-Tech Human Capital Report



以約20%的速度快速增加，達到355億美元。從2014年至今，高科技服務（包括新創企業）出口額從2014年180億美元增加到2020年365億美元，成長幅度超過100%。

IIA前CEO Aharon Aharon表示，以色列高科技產業是帶領國家走出疫後的經濟危機關鍵。而2021年第一季以色列高科技投資表現也的確亮眼。根據IVC-Meitar公布「2021第一季以色列高科技回顧」（Israeli Tech Investments H1 2021），以色列高科技資金籌集第一季金額飆升至53.9億美元，比2020年第四季高出86%。

其中網路及安全領域因有大型交易，獲得27%資金募集。以色列最大創育機構Start-Up Nation Central（SNC）指出，疫情衍生遠距工作、製造業數位化的安全需求，提升對網路解決方案的重視程度。

網路安全是以色列最先進的技術部門之一，以色列也自認為領先的人工



駐以色列代表處經濟組組長曾賜安提醒，如果想到以色列設立研發中心或公司，應先評估自身的需求及目的。圖■駐以色列代表處經濟組組長曾賜安提供

智慧生態系統。政府推動國家人工智慧5年計畫，投入29億美元，希望複製網路安全技術的成功模式。此外，生命科學、農業、水科技及智慧移動等都是以色列的優勢產業。

臺以攜手合作 優勢互補絕佳夥伴

以色列優異的創新生態系統吸引超過350間國際大廠前來設立研發中心。臺灣目前有華碩、研華、華邦、新唐、上銀、長榮海運等企業在當地設有據點；鴻海、聯發科、致茂電子等投資以色列新創公司。據了解，上銀、華邦對在當地設有研發中心的成效感到滿意，肯定以色列人的

以色列創新生態系

>6,500 間新創



資料來源：SNC

創新與創意。

駐以色列代表處經濟組組長曾賜安提醒，如果想到以色列設立研發中心或公司，應先評估自身的需求及目的。儘管針對高風險產業、發展落後地區，以國政府提供投資優惠，但當地研發人力成本和辦公室租賃成本逐年攀升。

其實，臺灣與以色列的產業投資合作，不僅只在當地設立研發中心或投資新創公司一條路。駐台北以色列經濟貿易辦事處處長藍子律（Tsilil Lahav）與曾賜安都指出，臺灣可以成為以色列從「新創國家」（Start-up Nation）到「擴張國家」（Scale-up Nation）的好夥伴。

藍子律解釋，綜觀來說，以色列企業家的策略在過去 10 年已經發生轉變。過去的創業者有了一個好點子，會在最短的時間內商業化，再把它出售獲得下一筆創業資金，展開另一個退場循環。但現在以色列的企業家傾向成為獨角獸，讓公司到美國那斯達克上市，並以永續經營為目標。

曾賜安也說，以色列有許多連續創業家，他們在跨國公司工作累積豐富的經驗，再次創業後不再渴望兌現。加上成熟二級市場，讓這些創始人可以套現部分公司股份，在不退出公

司的情況下繼續發展。對以國政府來說，當然希望自家的新創企業能留在當地成長茁壯，為國內帶來更多就業機會。

最近的例子是 2021 年 6 月，提供雲端工作流程管理服務的以色列企業 monday.com 在美國 IPO，以每股 155 美元價格發行了 370 萬股，共籌資 5.74 億美元，高於承銷商最初設定每股 125 至 140 美元。monday.com 以 68 億美元的估值創造以色列企業的新紀錄，CEO Roy Mann 成為億萬富翁，共同創辦人 Eran Zinman 持有資產價值近 50 億美元。

根據 Catalyst Investments 調查，過去 10 年中，以色列科技公司成為獨角獸的時間平均少一半。2008 年以後成立的以色列獨角獸企業估值達 10 億美元平均需 6 年時間。美國向來是大型投資輪次的先行者，這為其他大型國際投資者打開了大門，尤其是中國大陸。

藍子律說，有太多的投資在市場

臺以專區計畫邀請以色列新創團隊落地臺灣，透過與臺灣的科技製造生態鏈優勢以及豐富的產業資源結合，拓展國際市場。



駐台北以色列經濟貿易辦事處處長藍子律（Tsilil Lahav）指出，臺灣可以成為以色列從「新創國家」（Start-up Nation）到「擴張國家」（Scale-up Nation）的好夥伴。圖■駐台北以色列經濟貿易辦事處提供

上尋找新技術，當錢不再是問題，決定權就回到企業主，他們要的是「聰明的投資」。因此，投資者反而要證明自己可以為企業帶來什麼，且是其他投資者無法給予的。

因此，臺灣對以色列來說其實具有「金錢以外的價值」。藍子律表示，以色列擅長創新這點無庸置疑，但銷售到亞洲、亞太地區的技能卻需要加強。臺灣廠商對如何拓展全球市場擁有 know-how，且不少業者是特定領域的佼佼者，這些成了雙方可以成為合作夥伴的絕佳理由。

臺以合作最近期的例子是臺灣輔具大廠康揚與以色列智慧復健椅開發業者 Resymmetry。Resymmetry 現有產品外觀和產品開發製造成本對市場拓展是個阻礙。康揚輔具則在全球擁有 6 個直營市場、3 個生產基地、4,500 家經銷商服務據點，產品銷售超過 45 國，近年積極尋求科技導入產品。雙方於 2020 年 4 月經經濟部中小企業處林口新創園臺以專區（IP2 LaunchPad Program）牽線，將共同開發生產兒童智慧復健椅，並在臺灣設立合資公司。

臺以專區計畫的設立就是希望邀請目標 Scale-up 的以色列團隊能夠落地臺灣，將自家的核心技術與臺灣的科技製造生態鏈優勢、豐富的產業資源結合，拓展國際市場。2020 年有來自資安、AI + 醫療、金融科技等 24 家以色列新創與臺以專區接洽。

而在以色列當地則有駐以色列代表

處經濟組、外貿協會特拉維夫台灣貿易暨创新中心積極幫臺灣「交朋友」，讓以色列新創認識臺灣產業環境和企業。台灣以色列商業文化促進會秘書長溫峻瑜建議，如果企業條件許可，可考慮在當地設置 1 名人力專門推廣自家業務，因為每個行業各有專業，由專職人員進行推廣較具深度。

智慧移動正夯 力促合作連結

談到未來臺以雙方可以進一步合作的產業面向，智慧移動的呼聲最高。藍子律表示，以色列擅長智慧移動相關軟體程式設計，以及臺灣的車用半導體、堅實的硬體製造能量，可以預期在未來的汽車革命中，雙方絕對不會缺席。

曾賜安說，以色列總理府的智慧移動計畫辦公室，預計 2021 年 11 月舉辦智慧移動高峰會，將邀請 60 國約 5,000 人出席，臺灣也在邀請名單內。駐以色列代表處經濟組將與以色列方積極協調，希望透過該場合，進一步宣傳臺灣在智慧移動產業的能量。駐台北以色列經濟貿易辦事處同樣正在協助臺灣業者參與該高峰會，辦事處歡迎有興趣的廠商與其聯繫。

林口新創園臺以專區協理何貞儀表示，2021 年以色列顧問提出循環經濟的議題，目前正就該領域推介相關以國新創業者與臺灣廠商接洽。同時，數位醫療的合作也持續進行中，希望能促成更多類似康揚與 Resymmetry 的合作案。





他山之石篇

他山之石，可以攻錯

借鏡以色列 為臺灣新創添動能

以色列創新的精神源自不畏權威、挑戰已知的 DNA，而驅動創新技術的核心價值，則來自於讓世界美好的信念。以色列旺盛的創業能量與傲視全球的新創成績，值得臺灣借鏡與合作。

文■王詣筑 圖■達志影像

以色列作為新創之國，不得不解決生存壓力是根本的動力，政府的投資與扶持是良好創新生態圈的重要推手。但以色列人的特質與文化，也是他們能夠不斷創新的重要因素。

「Chutzpah」不畏權威、挑戰已知

「Chutzpah 可以翻成厚臉皮，指的是以色列人無所畏懼、直來直往的特質」台灣以色列商業文化促進會秘書長溫峻瑜解釋。不少熟悉以色列文化的人士不約而同提到，在以色列不論是學校、職場，經常是吵鬧一片，因為每個人爭相發言，表達看法。

致力促進臺以投資合作與教育交流的 TXI Center 台灣以色列投資合作中心創辦人林榮恩表示，以色列十分重視教育，甚至有「老師比國王還偉大」的說法。但在以色列的教育現場，不會是「老師說學生聽」的情況。

駐台北以色列經濟貿易辦事處處長藍子律 (Tsilil Lahav) 說，以色列

的學生可以挑戰老師的觀點，這不見得代表老師講錯，而是反映出學生思考、理解、連結課程內容。「小時候我放學回家，父母不問我在學校上了什麼課，而是問我『你今天問了什麼問題』。」

「在以色列組織是很扁平的」林榮恩觀察。以色列的軍隊裡，從將軍到小兵不論軍階高低，會一起坐下來討論對任務的理解與可行性。同樣的情形也出現在職場上，藍子律直言，

不畏權威、挑戰已知是以色列人不斷創新的重要特質。



以色列創新生態系統成功要素



「開會時最糟的回答是『我沒有問題』、『我沒有意見』，上司不會無所不知，不可能不會犯錯，透過討論才能釐清問題。」

林榮恩認為，這樣的特質有助於新創的運作。因為創業的過程就像是在打仗，所有的溝通必須快狠準，才有助新創及時調整步伐、激發出新想法。

「Tikkun Olam」讓世界美好的信念

「Tikkun Olam 有改變世界、修復世界的意思」溫峻瑜說明，因此以色列新創選題通常都具有這個特質。像是被 Intel 收購專注自駕車技術的 Mobileye，創立初衷是希望藉由電腦影像科技大幅減低交通事故的發生。

溫峻瑜說，臺灣新創選題比較不會有宏觀的想法，一來是缺乏 Tikkun Olam 的觀念，但最現實的原因還是

臺灣新創資金取得困難，如果又是看起來非常難實現的主題，獲得資金恐更無望。

聚焦具前瞻性、可獲益的創新

「在臺灣有些創業根本是賭上全部身家，不容失敗，但在以色列的失敗成本卻小得多。」駐以色列代表處經濟組組長曾賜安表示。許多國際企業在以色列舉辦創新創意徵選，若獲獎可得到一小筆獎金，這筆獎金即可用來作為接下來的概念驗證之用。簡單來說，一個有創新想法的以色列年輕人，有機會透過「紙上談兵」的徵選來取得最初的創業資金。

在臺灣，早期階段的新創企業取得資金很困難，技術較為純熟的新創才比較有機會。臺灣許多企業創投是硬體大廠，他們通常對於與自身相關的創新技術較感興趣。但以色列創投多



是資金收益的操作，聚焦具前瞻性、可獲益的創新。

再者，臺灣政府儘管提供對新創的補助，但要論作法大膽的程度，卻是落後於以色列。曾賜安解釋，只要是經商業人士認可、具科學突破性且對未來社會有幫助的新創，就算是高風險以國政府也敢投資。

採取「手把手」式的投資

林榮恩講得很坦白，「要完全複製以色列的做法並不實際，應該因地制宜。」林榮恩經營的創投，汲取以色列部分創投經驗，採取「手把手」式的投資。也就是選定具潛力的新創，加入其經營團隊共同解決每一個創業環節的困難，而不是單純的資金挹注。「當這個新創被調整過，它的體質會變得比較好，再募資其它投資人也比較有信心。」

如果對自己的創新想法頗具信心，溫峻瑜建議不妨直接到以色列創新生態圈闖一闖。以色列有超過 80 個加速器、孵化器也有 29 個以上。許多加速器、孵化器握有豐厚的宣傳、人脈資源，例如歷史悠久的創投公司 JVP 成功退場率高達 85%。溫峻瑜說，全球性零股權啟動加速器 MassChallenge 向他表示，十分歡迎有好點子的亞洲新創團隊參與徵選。

如果留在臺灣發展新創，經濟部中小企業處林口新創園已與以色列最大創育機構 Start-Up Nation Central (SNC) 簽約建置 TIF 臺灣創新搜尋器 (Taiwan



Innovation Finder)，目前有 300 家具創新技術的臺灣廠商被納入。林口新創園臺以專區協理何貞儀說，這個平臺具有搜尋引擎的功能，可以快速找到符合需求的廠商。臺灣業者上架 2 個多月，已收到 7 筆詢問。2021 年希望能將廠商數拉高至 400 家。

強化宣傳，從說個好故事開始

儘管臺灣新創與國際資金的鏈結稍嫌不足，但臺灣人才素質佳、製造實力又堅強，若能汲取以色列經驗，內化成適合臺灣新創圈的發展策略，臺灣新創並非沒有機會。

曾賜安提醒，大力宣傳也很重要。在以色列經常可以看到「最有前景的 10 家新創」、「年度最佳新創排行」、「某新創以天價賣給國際企業」等媒體報導，這些都有助新創風氣，增加信心及企圖心。

好的宣傳也有機會增加國際資金的鏈結。林榮恩打了比方，把以色列新創生態系比喻成繁華大城市，臺灣新創生態系有如正在開發的新市鎮。雖然二者有差距，但不代表新市鎮沒有魅力。「新市鎮的優勢可能在於有比較低的啟動成本、比較多的優惠及鼓勵措施，能塑造出動人且可行的願景才是重點。」

讓世界更美好的觀念有助於以色列新創選題較為宏觀。

內化成適合臺灣新創圈的發展策略，臺灣新創並非沒有機會。
臺灣人才素質佳、製造實力堅強，若能汲取以色列經驗，