

既有苦幹精神 又能快速創新

以色列企業成為股神最愛的祕密

在漏水率高達二成以上的台灣，一滴水都不能漏的任務幾乎是天方夜譚。然而若細究以色列的水奇蹟，會發現五%漏水率的成績不僅來自於危機感與科技運用，兼具「苦幹」與「創新」的企業文化，才是成功捍衛水脈的本質。

撰文·楊卓翰

二〇〇六年，「股神」華倫·巴菲特打破他自己的投資原則，買下他這一生第一家美國境外的公司。而這家公司，正是以色列的金屬公司——伊斯卡（ISCAR）。

為什麼向來重視投資風險的巴菲特，會投資戰亂不斷的以色列，甚至當作波克夏踏出美國的第一步？我們的疑惑，在兩家以色列水源企業中得到解答。

求生存 在最艱困環境中 磨練出最精悍執行力

股神看中的，或許是同時兼具「苦幹精神」與「快速創新」特色的以色列企業文化。

關於「苦幹精神」，來自於沙漠民族在艱困環境中的求生本事。

六月二十二日，《今周刊》到了以色列北方城市海法郊區一處工業園區。一下車，在門口迎接我們的，是阿拉德集團（Arad Group）副總裁拉密。一見面，他便輕描淡寫地告訴我們，

今天有一場空襲演習，到時候請不要緊張。

他沒有說的是，這場演習是訓練國民遭受生化導彈攻擊的大型軍事演習，假想敵是黎巴嫩、約旦、敘利亞、伊朗、加薩走廊。簡而言之，就是假想以色列面臨所有鄰國的同時進攻。事實上，不過就是五年前，阿拉德所在的以色列北方的工業區——包括巴菲特投資的伊斯卡公司——就曾受到黎巴嫩四千多枚飛彈的轟炸。

「對於吸引投資人來說，戰爭從來就不是個好故事。」拉密對我們解釋他刻意「淡化」這場演習的原因。但是，從企業公開文宣中，不會提及的故事，其實更能體會以色列企業最精悍的執行力。

阿拉德是以色列最大的水表製造公司，占有以色列八五%的市場。不只如此，以色列本地營收只占阿拉德總營收的二成。它絕大多數的生意，來自美洲、歐洲及東南亞等五十多國。在水資源管理領域，阿拉德可以說是以色

創業家艾米爾（左二）的第四家公司 TaKaDu，是以色列創新精神的代表之一。



攝影·吳建岳



列面向世界的招牌，同時，它也是最具歷史的本國企業之一。阿拉德成立於一九四一年，在以色列建國之前它就存在。阿拉德集團的前身是政府掌控的集體農場（類似人民公社的經濟制度），隨後才轉型發展成為私人企業。因此打從企業成立，阿拉德就把國家的發展當成自己的任務。

「我在這裡工作四十四年，沒有一天停過。」在話題轉到當年的黎巴嫩戰爭時，年近七十歲、原本坐在會議桌旁不發一語的技術長西蒙，突然打開嗓門。即使是在和平地區，從不停工已經很困難，更何況過去四十四年以色列經歷了六場大戰爭，死傷無數。

西蒙接著說，他印象最深刻的就是○六年的黎巴嫩戰爭，當時的黎巴嫩真主黨掀起了對以色列的空襲。那一年，根據以色列官方調查，有四二二八枚飛彈落在以色列北部，就在阿拉德的工廠不遠處。

「就算是最緊張的情況，我們也沒有停工。」西蒙回憶，在情況最緊張的那幾周，政府終於發布了停止上班的命令。「但是，倫敦的訂單並不會因為以色列政府的停工命令就延後。像很多以色列的企業一樣，我們告訴員工，自行決定是否上班。」

西蒙記得，那天早上開車上班時，因為有生化飛彈的威脅，所以看到每個人都戴著政府配發的防毒面具。「我在車上沒有時間緊張，急著思考的是，如果現場員工太少，人力應該如何調配。」沒想到一進廠房，西蒙看到大部分的員工已經到了自己崗位，甚至比平常更準時。

「我的心頭一震，衝進辦公室，免得員工看到我眼眶泛紅。」

執行力 即使發布空襲警報 依舊能正常交貨

「我印象很深，不是因為那幾千枚落下來的飛彈。而是因為，那一季的產量居然比平常都還要高。」巴菲特看中的，正是這種精神。

事實上，巴菲特所投資的伊斯卡金屬公司，和阿拉德集團有著相同的經驗。在巴菲特投資伊斯卡金屬二個月後，黎巴嫩發射的一枚飛彈擊中了伊斯卡所在的工業園區。

當時，伊斯卡的總裁沃海默親自打電話給巴菲特說：「華倫，對你來說，或者對我們全世界的客戶來說，以色列沒有戰爭。」言下之意，不論以色列國內的戰況多糟，他都能夠如期交貨。

這正是以色列堅不可摧的企業價值所在。《雪球：巴菲特傳》的作者艾莉斯·舒德解釋巴菲特的看法。她指出，巴菲特所認定的企業價值並不建立在廠房或是技術，而是伊斯卡在最糟的情況，也要堅持於滿足客戶需求。

不過，阿拉德的價值並不僅僅於此。像以色列所有的企業，阿拉德身上流著創新的血。這家七十歲的傳統製造業老品牌，在二十年前決定大膽跨進科技領域。

八○年代，以色列的自來水管漏水率曾一度高達三成，「以國家發展為己任」的阿拉德，為了建起滴水不漏的守護網，開始研發智慧型水表 A M R，讓水表自動回傳流量



阿拉德總裁柯恩（右）及副總裁拉密（左）以苦幹精神守護著以色列的水脈。

資訊，它把研發部門獨立出來，成立了 Arad Technologies，每年投注在 R & D 項目上超過七 % 預算。

終於，經過長達二十年的摸索，在○二一年阿拉德成功整合了 3 G 技術，推出了以色列「護水」的關鍵角色，每三十秒就能回傳一次水量資料的高科技水表。

這樣的創新故事，在以色列企業當中屢見不鮮，而近年來最具代表性的，即是艾米爾 (Amir Peleg) 和他所創辦的塔卡度公司 (TakaDu)。這家公司，甫被世界經濟論壇



堅持44年不停工的阿拉德，仔細檢驗出廠的每個水表，都是品質的保證。

(World Economy Forum, WE) 評為「二〇一一年度科技先鋒」。

如果說阿拉德遍布全國的精密水表就像人體的感應神經，那麼，塔卡度研發出來的水資源管理系統，就是判讀這些資訊的大腦，甚至，能在水管漏水的前九天就能預先判斷，並且，能將區域的漏水率降至二%。

今年四十九歲的創辦人艾米爾，早在年輕時，就已展現他的科技頭腦與發明長才。少年時代曾經贏得以色列國內發明競賽的青年特別獎，自一九九一年起，剛從學校畢業的艾米爾，就走上了創業之路，成為生產檢測儀器的EVS公司共同創辦人之一，負責歐、亞市場行銷工作。九六年，充滿創業精神的他成為EVS開拓美國市場的不二人選，赴美成立EVS美國公司。

二〇〇〇年後，艾米爾的創業腳步轉進軟體領域，先後創立了一家手機遊戲軟體公司，以及網路顧客資料分析公司YaData。而後者，則在〇八年被微軟以三千萬美元的價格

收購。這筆資金，成為他再一次創業、轉戰水資源市場的創業基金。

靠自己

找商機 就算失敗都是值得的經驗

「你或許覺得，我的人生似乎總在尋找新的商機，但在以色列，我不是特例。」艾米爾說，以色列不但資源少，甚至，因為與鄰國之間存在政治緊張，所以也不易透過區域貿易，用僅有的資源「以物易物」。「以色列人從很小的時候就知道，要什麼，就要靠自己的雙手做出來！」他解釋了以色列人富含創業精神與創新能量的民族性。

他自承，自己的創業之路相對順利，但他卻不是用「失敗」這個字眼，解讀其他創業失敗的同胞，「創新，就像是走在眾人的前面推動革命，這本來就不是一件容易的事。」他強調，創新的成功往往需要累積許多失敗的經驗值，「所以，一個人創新失敗，對於其他人或國家來說，反而像是一次有價值的『犧牲』。」

「我對這個國家的前景非常樂觀，就像我說的，每個人都有創新的基因，這裡有成千上萬像我一樣的人，隨時準備『犧牲』，為下一次的成功創新累積經驗值。」艾米爾大笑著說。

但他並不是在開玩笑，以色列的新興企業數量成長速度，超越了任何一個國家。阿拉伯古老傳統的苦幹精神，和塔卡度快速創新的冒險精神，在以色列交織成一套滴水不漏的保護網，而當兩個看似兩極的文化兼容一體，也造就出以色列企業的強大優勢。