



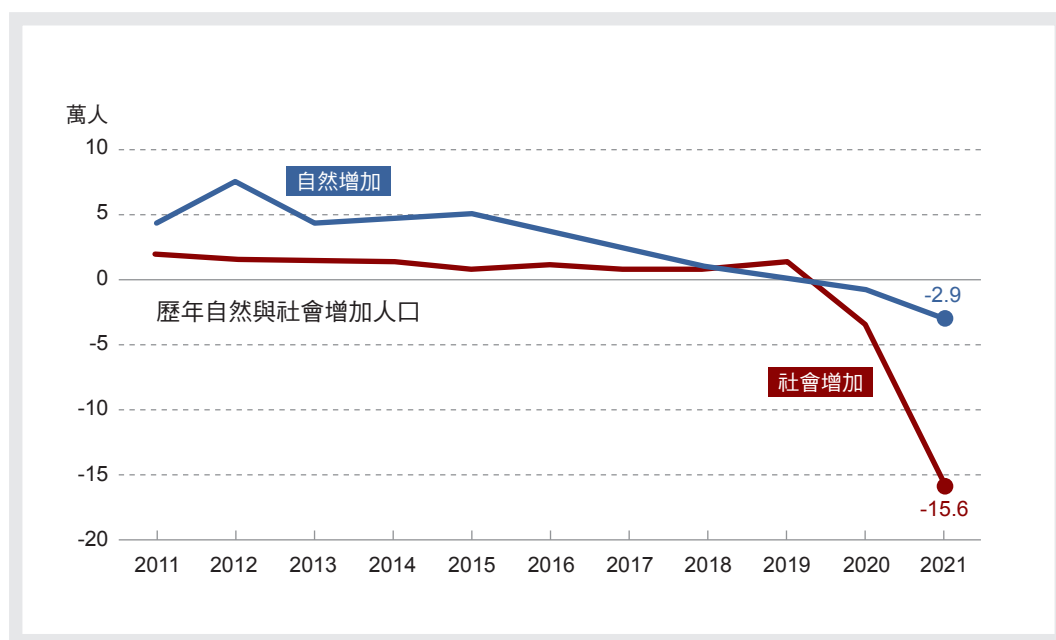
他山之石： 紐西蘭和以色列的全球攬才策略

Anchor Taiwan創辦人暨執行長 邱懷萱

疫情前一場矽谷科技論壇的空檔，兩個年輕亞洲人在會場發傳單。我好奇拿了一張，對方滿臉笑容熱情地跟我說：「妳好，我們是韓國的 XX 加速器，如果有興趣到亞洲發展，我們提供免費機票、住宿，還有完整的當地連結喔！」

而這只是全球搶才大戰的一個小場景。近年來各國紛紛使出渾身解術招攬世界人才，傳統的招商已經擴大到躋身一級戰場吸引新創團隊和創投。畢竟人才、科技和經濟之間存在著極大的乘數效應（multiplier effect），這個良性迴圈帶來技術、創新、資金、工作機會，以及與世界接軌的正向循環。得人才者得天下，公司如此，地區與國家亦然——矽谷的成功有很大一部分正是建構在來自世界各國的移民之上。放眼望去，Google 創辦人 Sergey Brin 來自俄羅斯、Google 執行長 Sundar Pichai 來自印度、特斯拉執行長馬斯克來自南非、PayPal / Palantir / Founders Fund 創辦人 Peter Thiel 來自德國、Social Capital 創辦人 Chamath Palihapitiya 來自斯里蘭卡，更不用說來自臺灣的黃仁勳（NVIDIA 創辦人）、蘇姿丰（AMD 總裁）、陳士駿（YouTube 創辦人）、楊致遠（Yahoo 創辦人）等等，族繁不及備載。

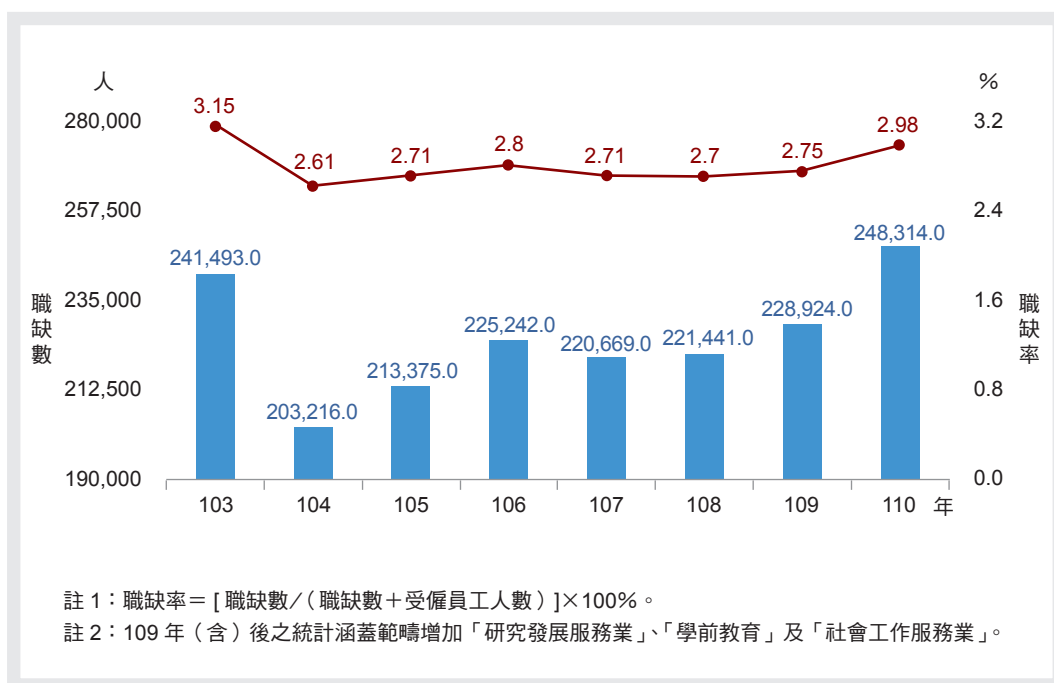
反觀臺灣，由於地狹人稠，長久以來對於移民與國際人才沒有迫切需求，因而缺乏完整的政策與相關配套。然而臺灣從 2020 年以來已經連續兩年人口負成長，不僅自然增減因為生育率全球墊底呈現「生不如死」，後天社會因素的人口遞減在疫情期間更是大幅加劇（遷出大於移入；2019 年臺灣人才因工作旅外將近 74 萬人，海外移入的專業人士僅 3.6 萬人；2021 年平均每天淨減少 509 人）。2015 年牛津經濟學院的全球人才報告曾經預測臺灣在 2021 年將成為全球人才供給赤字最高的國家，我們的人才持續流出（Brain Drain），然而根據行政院主計總處的統計，2021 年 8 月工商服務與高科技業職缺數達 24 萬 8 千餘人，來到七年來的新高。從護國神山台積電到臉書、亞馬遜、Google 等外商，各公司求才招數用盡，臺灣仍舊面臨前所未有的人才荒。



資料來源：行政院主計總處。

圖 1 社會增加人口因疫情大減

筆者近年調研世界各國的科技與創新攬才策略，致力於提升臺灣在全球生態圈的能見度，吸引來自十五個國家的創業家、投資人及科技人才到臺灣「下錨」，希望帶來產業合作與跨境創新的長尾效應。見賢思齊，以下和各位分享近年紐西蘭和以色列的作法，提供臺灣可以思考的方向。



資料來源：行政院主計總處，事業人力僱用狀況調查。

圖 2 工業及服務業歷年 8 月職缺數與職缺率

以影響力為名——紐西蘭 Edmund Hillary Fellowship（EHF）& Global Impact Visa

埃德蒙·希拉里（Edmund Hillary）可能是全球最有名望的紐西蘭人。他生於紐西蘭北島第一大城奧克蘭，在 1953 年成為西方世界第一個攀登聖母峰的探險家。登頂之後，希拉里用餘生致力於社會公益，而全球近年可說是最成功的創業家移民簽證，就是以他和「影響力」為名。

紐西蘭的「全球影響力簽證」（Global Impact Visa）是一個針對創業家和投資人設計的移民計劃。人口僅有五百多萬的紐西蘭位於世界的邊陲，緊鄰人口、面積、市場多樣性都更勝一籌的澳洲，雖然有豐富的天然美景與特殊的原住民文化，要如何吸引世界人才卻是一大難題。

經過大約三年的籌備，紐西蘭在 2017 年推出結合「埃德蒙·希拉里學者計畫」（Edmund Hillary Fellowship – EHF）的全球影響力簽證。這是一個透過公私協力夥伴關係（Public-private partnership）執行的試點工程，由 EHF 和紐西蘭移民署合作，

計畫於四年中進行八個梯次的招募，並預計發出 400 張簽證。他們對世界頂尖人才喊話：如果你想改變世界，讓紐西蘭成為你的平台、後盾與孵化器（Incubate global solutions from New Zealand）。就像攀登聖母峰時，登山者會在珠穆朗瑪峰基地營（Everest Base Camp）集結與補給，紐西蘭把自己定位為 "Basecamp for a better world" ——募集全球好手，從紐西蘭登高一呼改變世界。

該簽證允許計畫內的創業家及投資人在紐西蘭工作或創業，三年後可透過申請，以及分為五個類別的「積分評鑑」——例如是否有協助紐西蘭連結世界資源、是否對當地新創有輔導或投資等，根據考核評估成為永久居民。

這個號稱是「全球對創業者最友善的簽證與移民政策」推出後引起很大的迴響，在 2021 年試點計畫結束前，一共集結了 526 位全球頂尖的各領域領袖（完整名單：ehf.org/fellow-directory），包括 AngelList 創辦人 Naval Ravikant、著名作家 Tim Ferriss、獨角獸新創 Flexport 創辦人 Ryan Petersen、前 Uber 產品副總 Ed Baker 等。他們透過嚴格的申請制度，除了申請費用，入選後還需自掏腰包支付計畫費用，分擔政府四年共 400 萬紐幣（折合新臺幣約 7,580 萬元）預算以及企業贊助以外的計畫運營成本。

有意思的是，EHF 的共同創辦人 Yoseph Ayele 是一個來自衣索比亞的移民，他拿了獎學金從美國哈佛大學畢業之後，因為移民的技術問題被迫離開矽谷。Yoseph 來到紐西蘭，因緣際會展開了策略導向的移民政策設計與執行，在他的 TED 演講當中，Yoseph 稱之為 "Intentional immigration design"。他為紐西蘭建造了前所未有的全球人才網絡，這個計畫的成功有幾個關鍵：

一、足夠高度與濃度的號召：人才的磁吸效應

以「影響力」為名，紐西蘭的起手式不著重在一般政府招商單位常見的制式行銷，甚至相關頁面看不到什麼「Why New Zealand」的論述，而著重在「形而上」、一流人才本身想要改變世界的情感訴求。那些稅制、市場大小、補助金額、資本市場規模等可以被量化的數據都可以被比較，也不是紐西蘭的強項，但把重點放在「你／妳」想為世界帶來什麼，讓紐西蘭用國家的力量成為你的夥伴，整件事就被拉到一個不同的層次。紐西蘭沒有要跟其他國家競爭，因為他們在意的是協助這群人從紐西蘭找到「全人類」都需要的解答。這樣的訴求開始撼動菁英當中的先驅之後，人才的磁吸效應就開始產生作用，入選是一種「榮耀」。獨特的人才聚集成為極大的賣點，用新創的話

言來說，他們本身成為一個超強的「產品」，這群人不管聚集在紐西蘭、冰島、馬達加斯加，還是臺灣，地點的比較已經不是最大的考量和重點，他們創造了不一樣的賽道。

二、使用者體驗為王

EHF 創辦人 Yoseph 曾和筆者分享，Global Impact Visa 的獨到之處在於他們用的是創業家的語言，整個計畫為創業家及投資人的使用者體驗設計，而不拘泥於政府的官僚體系和繁文縟節（"Design an immigration program from the migrant's user experience perspective, and not from the government's bureaucracy"）。從他們的視覺、影音、活動設計，在在可以感受到這股由下而上（bottom-up）的強大力量。



The EHF Fellow Welcome Experience 成員迎新活動，Credit: Andi Crown



The EHF Fellow Welcome Experience 成員迎新 New Frontiers 高峰會一角，Credit: Andi Crown

三、接地氣，與當地生態圈以及文化結合

雖然不以紐西蘭的市場和需求為本位，EHF 成功地將紐西蘭獨特的原住民文化以及重視永續的價值融入這些新移民的落地體驗當中。例如 EHF 從當地原住民的傳統當中選出七個該計畫的核心價值，像是 Mātātoa (Be bold - 勇敢)、Ngākau Māhaki (Humility - 謙遜)、Whanaungatanga (Interconnectedness - 相互影響與合作)，連八個梯次的名稱都用紐西蘭的原生植物命名。他們深知多元人才及文化的重要性，甚至設有文化長 (Cultural Facilitator) 的職位，並在迎新活動中用原住民傳統、神話等讓大家深度與紐西蘭的土地與「靈魂」連結。

除此之外，EHF 有意識地讓這些外來的人才融入當地的社群，並創造機會讓他們貢獻想法及資源。每一梯次都會配合名為「New Frontiers」的實體峰會，參加者不只有計畫中的海外成員，也含括當地的領袖，即使在疫情期間，這些交會轉成線上，累積了豐富並開放的線上影音內容。五百多位 EHF Fellows 有完整的線上檔案頁面，任何人都可以去搜尋他們的專長、背景、正在努力的領域以及可能和紐西蘭產生的合作。

以色列：Reality Israel - Charles and Lynn Schusterman Family Philanthropies

另一個筆者有幸親身參與的人才匯集計畫著重在全球青年領袖與以色列的連結。「Reality Israel」不以吸引移民為最終目的，而是透過為期十天精心策劃的參訪體驗，為宿敵環繞的以色列織出一張向心力極強的民間外交網絡。

Reality Israel 由成立於 1987 年的 Charles and Lynn Schusterman Family Philanthropies 企劃、贊助及執行。皆為猶太裔的 Schusterman 夫婦在透過石油生意成為億萬富翁之後，以猶太教義裡追求正義、修復世界之責任等精神，透過家族基金會成為全球最大的慈善家之一。他們致力於推動美國與以色列長期系統性的改變 (long-term systemic change)，經由教育、文化、社會福利等項目，期許這兩個國家可以發揮最高的潛力，打造更多元、公平正義的社會。Reality Israel 至今集結了全球超過 2,200 位變革者，依照青年領袖的專業領域，打造了科技 (Technology)、創投 (Venture)、社會影響力 (Impact)、運動 (Sports)、媒體 (Storytellers)、音樂 (Music)、美食 (Taste)、創作者 (Creatives) 等十天的旅程，形塑參與成員對以色列以及猶太文化的瞭解和緊密連結。

以色列的 Reality Experience 和紐西蘭的 EHF 有許多異曲同工之妙，例如他們同樣將計畫的精神拉到國界之上：「一段經由以色列、讓全球變革者致力於改變世界的奇幻之旅（A transformative journey through Israel for global changemakers on a mission to repair the world）」。入選同樣是一種殊榮，必須經過既有成員的推薦才有資格「申請」，得以繳交包括自拍影片以及申論作答的申請書，接受進一步審核。2018 年筆者同梯的成員裡有紐約市議員、經濟智庫米爾肯研究院（Milken Institute）總監、全球媒體集團 Condé Nast 策略總監、電信商 Verizon 旗下企業創新平台 Alley 執行長、全球非營利組織 Ashoka 羅馬尼亞分部創辦人、奇點大學（Singularity University）執行董事等。Reality Israel 用十天高強度的「策展」式旅程，讓這群人彼此建立起革命情感，也讓以色列在世界各地多了一群影響力極高的死忠支持者。

Reality Israel 有幾個讓筆者深深敬佩的獨到之處：

一、以色列「在地化」的極致展現與有感款待

雖然不是由官方出面，Reality Israel 讓參與的成員得到幾乎是不可思議的款待。這個款待並不只是狹義的頂級飯店和行程當中管家式無微不至的服務，更是我們在當地見到的人、進去的地方、享受的管道以及獲得的反思和體驗。透過細膩的安排，我們在十天行程中接觸了以色列各行各業的頂尖人物，並且因為融入了當地的文化特色（例如在沙漠中的聖經場景透過親自牧羊學習領導之道、在地中海手做竹筏出海航行領略團隊的重要、在當地企業家後院私廚午宴的爐邊對談、在耶路撒冷「最後的晚餐」原址旁的安息日 Shabbat 晚宴），我們的記憶一輩子與以色列這些讓人驚嘆的美好難分難解，心不留一部分下來都很難。

二、猶太教義與歷史的「普世價值」

和臺灣有許多相似點的以色列狹帶複雜難解的過去，又面對劍拔弩張隨時可能射飛彈過來的鄰國，如何爭取世界的認同與資源，並保存、推廣自己特殊的歷史文化，成為猶太人戰略與生存之必要。Reality Israel 很清楚地知道，面對新世代有主見的一流人才，用傳教或意識形態洗腦反而容易適得其反，他們盡可能地提供中立的論述，融入人性與情感，讓歷史事件不只是教科書或博物館裡冰冷的文字，而有了臉孔與故事。例如我們在行程中與納粹集中營的倖存者近距離對談、前往可以聽到轟炸聲的敘



Reality Israel - 從趕羊開始的奇幻之旅，Credit: Reality Israel



Reality Israel - 「最後的晚餐」原址旁的安息日晚宴，Credit: Reality Israel



Reality Israel - 前進敘利亞邊境，Credit: Elisa Chiu

利亞邊境、拜訪猶太教與伊斯蘭教人民和平共存的小村莊，每次的行程之後都有大家的討論環節，而以色列成為一個觸媒，引發的是同理、多元、共榮的共同渴望，鼓勵的是大家如何在旅程後發揮影響力的共同抱負，以及深度理解這個世界不是非黑即白的無奈與現實。許多歷史共業終究無解，但在潛移默化當中，一股強大的力量開始在世界遍地開花。

三、真正的旅程，結束後才開始

十天的 Reality Israel 已經讓筆者歎為觀止，沒想到我們所體驗到的只是冰山一角。Charles and Lynn Schusterman Family Philanthropies 在旅程後的全球社群和影響力擴散下了很大的功夫，不只在美國幾個大城有固定活動維繫大家的連結，成員若想要自發性舉辦活動、Shabbat 晚餐聚會、或有符合 Reality Israel 價值精神的提案（像是近年與疫情和烏克蘭戰事有關的人道救援），都可以向基金會申請補助。此外，除了旅程結束後的意見調查，基金會在一年後還聘請專業團隊做了一對一的「Post Fellowship Interview」，訪談問題包括我們是否因為 Reality Israel 增進了對猶太文化的認識、在過去一年中是否有展開任何與以色列商業或文化的往來等等。

筆者深刻地相信，要吸引海外高端人才，不管是回流還是移居，情感連結、實現抱負與美好生活是主要關鍵。即使是海外臺裔二代、三代都不見得對臺灣有想象中既定的感情，這些國際人才與臺灣的連結需要有意識的養育和累積。而臺灣如何為全球生態圈帶來價值（From Taiwan for the World）、科技如何融入文化帶來溫度、什麼是臺灣獨一無二的價值主張、如何說好臺灣的故事？這些都是筆者長年琢磨的方向。紐西蘭和以色列這兩個案例在提醒我們，美好藏在細節裡，而真正的撼動人心的行銷來自深度的文化底蘊、自我了解與自信，更重要的是，攬才策略需要回歸到「以人為本」，注入文化敏感度與生態圈的多方合作，人才才能扎根落地。

高階人力供需落差是國安問題，攸關臺灣的競爭力與我們下一代的未來，這塊土地需要更開放、全面的攬才及移民政策。臺灣沒有鎖國的條件，如何培養擁抱世界、海納百川的能量，值得你我深思與努力。🌀