



创业

的国度

著：[美]丹·塞诺 (Dan Senor)

[以]索尔·辛格 (Saul Singer)

译：王跃红、韩君宜

导读主席

陈森泉

导读成员

陈陈陈张
泉传森玮
安起泉谦

弹丸之国 惊世能量

◆ 坚持不懈

- **Fraud Science**，一家以色列研发可以检测欺诈的网络信用卡公司，大部分的公司花了大量的人力物力财力，帮信用卡公司解决欺诈的问题，可是成效有限，可是有一家以色列公司用一个简单的概念来解决这个问题：好人与坏人。
- 好人会在网络上留下他们的痕迹，数字的足迹，因为他们没有什么要隐瞒的。
- 坏人就不会，因为他们努力想隐瞒自己。
- 此经验是由从追捕恐怖分子的过程中所产生的，而且成功率非常的高。
- 十万个贝宝已审核交易记录（特别删除部分资料），**Fraud Science** 只花3天的时间就完成分析，而且精确度比贝宝高出17%。
- 从现实生活中，为了生存而想出来的解决方法，比较直接有效。
- 从军队里的经验，放到创业的理念中。

◆ 以色列人的直率

- 有些外地人常常觉得以色列人粗鲁无礼，毫无顾忌的问那些很少人问及的问题。
- 可是，有些人认为这种坦白直率令人耳目一新，坦诚实在。
- 以色列的做事方式直接把问题分析至最透彻为止。
- 如果放弃现有标准有风险的话，那死抓着这教条不放危险会更大。
- 要想创造一种真正的创新文化，对失去的恐惧常常要强于对获得的希望。
- 激烈的争论在其他商业文化中令人厌恶，但对以色列人来说，这恰恰是解决问题的最好方法。
- 管理5个以色列人比管理50个美国人还要费心，因为以色列人会一直不停的向你提问。

◆ 战场上的企业家

- 以色列人都会经过军队的训练，所以解决问题的理念很一致，归宿感也很强。
- 基本上没有什么阶级之分，每个军人都尽量把自己的职责做好。
- 从不隐瞒资讯，了解得越多越深，每个军人更能把自己的职责做得再更加的好。
- 美国军队中高级主管占整个作战部队的比例为1:5，以色列军队的比例仅为1:9。
- 以色列人过去或现在拼凑在一起，不正规但却很有默契，因为他们过去或现在是在为自己国家的存亡而战，由各个领域的人组成，为彼此而战。自信与傲慢，挑剔，独立思考与不服从，雄心勃勃，远见卓识与莽撞自大--这就是典型的以色列企业家的写照。

播散创新文化

◆ 追逐“书”的人们

- 以色列年轻人得了旅行癖，培养了不畏进入陌生环境的性格，有助于以色列研究开发和创新的机会。

◆ 哈佛，普林斯顿和耶鲁

- 17岁以色列人追求进入最精英的国防军部队，有如报名名校一样，服兵役预备了以色列年轻人为没有发生的事负责，塑造了领袖和能解决问题的人。
- 大学VS军事单位
- 追求进入国防军精英单位
- 严格的现场测试和竞选过程
- 体能，心理，面谈，医学检验等等
- 未来雇主注重的一项个人简历
- 预备为没有发生的事负责，赋予责任感，为任何事前想好接下来的3到4步该怎么做
- 以色列45%公民接受了大学教育，列为世界高水平
- 成熟和有一定的生活经验
- 创新 = 新 / 改进的想法 = 来自经验
- 成熟 + 孩子气的冲动 = 不可估量的力量
- 冒险前应该先积累经验的道理根本不存在，速战速决
- 成功创新几率提高

◆ 混沌与秩序边缘

- 遭受着外部威胁
- 第一世界国家，3个超过18月的义务兵役制国家：以色列：阿拉伯国家，南韩国：北韩新加坡

◆ 航天飞机领导学习典范

◆ 创新和自适应文化

- 军队里每天都会以一场让人筋疲力尽的会议做为结束
- 犯错是被允许的，要告诉大家吸取了什么经验
- 防范顺从和集体思维的出现
- 纪律牺牲灵活
- 体制牺牲自动
- 可预测牺牲创新
- 在混沌与秩序的边缘，以色列的文化塑造了高适应性，复杂性和创造性的人民

◆ 新加坡创新能力

- “亚洲虎”却未能培育出诸多创业公司
- 少了创业精神，冒险精神和灵活性
- 更多创业者：创新和自适应文化
- 早前反对有活跃的政治对手，担心破坏志在创建有序高效的国家
- 直接镇压 / 压抑公共异议

◆ 研究开发和创新的机会

- 邻居全面禁止犹太人的所有商业活动
- 产品出口到很远的地方
- 排斥大型，易识别的制造品（运输成本高）
- 喜欢不知名的组建和软件
- 新研究和开发，在现在的知识型经济和创新背景，他们有了完美基础。

历史与传统

◆ 以色列开拓进取

- 创业公司数量在全世界名列第三
- 以色列敢为人先
- 最新技术数量在全世界排名第六
- 以色列科研与商业拥有创新的融合机制
- 以色列科技转移组织(TTOS)致力于鼓励与促进研究项目，以及推动军用技术从实验室到全球市场的转化
- 以色列拥有悠久的国防技术商业化历史
- 许多软件、通信、成像和流程控制等方面的民用产品均出自于军用技术
- 以色列拥有强大的风投实力
- 以色列拥有技术熟练的劳动力



- 以色列为研发投资提供了激励措施
- 工业、贸易和劳动部首席科学家办公室（OCS）负责实施政府鼓励政策来支持以色列工业研发，为500家公司的近1000个项目提供资金。

◆ 基布兹故事

- 基布兹的目标是混合共产主义和锡安主义的思想建立乌托邦社区，社区里的人没有私有财产，工作有没有工资，衣食住行教育医疗都是免费的。外人可以自愿加入基布兹，里面的成员也可以自愿退出，退出的时候可以领到一笔退出费以回报对社区的贡献。不过近几十年有些社区进行了私有化，生活方式发生了改变。
- 2010年以色列有270个基布兹，工业产值约80亿美元，占全国的9%，农业产值17亿美元，占全国的40%。虽然其它国家也有公社企业，但没有任何国家让自愿的集体社区承担如此独立的自治权。
- 政府大规模的投资和基础建设，创新和以色列大学农业科技领域的突破。
- 滴水灌溉、沙漠里养鱼、人造森林

◆ 移民宝藏

- 本·古里安一直认为移民工作是国家的第一要务。
- “移民是不会排斥重新开始的，准确地说，他们是爱好冒险的人。移民的国度就是企业家的国度。”——吉第格林斯坦
- 《回归法》“每个犹太人都有权回到这个国家。”
- 没有对来源国或经济状态不加限制，没有任何数量的限制。
- 唯一从政府和感情的角度都愿意增加移民的国家。

◆ “飞天大盗”

- 创造性地利用流散的犹太人来刺激以色列的经济的发展：迈克尔劳尔，思科公司CRS-1和12亿美元的投资
- 以色列的航空工业：
施维默从美国走私飞机到以色列，在1948年独立战争发挥重大作用
1950年购买30架野马飞机；飞机维修公司贝德克；以色列飞机工业公司

◆ 巴菲特试验

- 把经济体和商业的信誉看作是国家的自豪，投资商和MNC不再担心灾难式风险。
- Intel和费罗曼：飞毛腿导弹和Intel386芯片
- 谷歌的以色列公司于2006年建立于黎巴嫩战争期间
- 2006年巴菲特收购第一家海外公司：以色列的“伊斯卡”应对威胁的方式，让以色列的风险危机转化为神圣的资产黎巴嫩战争保证所有订单都按时完成



◆ 悬崖边的奋斗

- BIRD以色列-美国跨国产业研发基金780个项目超过了2.5亿美元的投资，销售共计80亿美元，提供了通向美国市场的捷径。

◆ 国家使命

- 以色列人都有一种多任务的心态
- 了解自己的目标，也清楚他人目标，随时把任务接过来。
- 混搭：来自不同的技术和学科的结合创新；制片=电脑图像---造模---编剧；医疗设备：隧道工程师---医生，基文影像：导弹专家---医学；技术混搭，富有创新性的核心所在；军事技能与民事结合

◆ 背叛与机遇

- 1959年-1969年：法国与以色列建立联盟；法国提供军事设备和战斗机；秘密协议，合作开发核武器
- 1967年6月2日：以色列袭击埃及和叙利亚的前3天，法国中断对以色列的武器供应（新加坡“水”），以色列出境岌岌可危
- 1969年：法国承诺给以色列的200辆坦克转给了利比亚，把已经付款的50架战斗机给了叙利亚
- 1967年：法国撤出阿尔及利亚北非战争；要和阿拉伯世界保持友好关系
- 1967年以前：美国已向以色列出售武器系统，第一选择（让美国代替法国），法国的背叛，“使以色列产生了戒心”，以色列决定自己制造武器，雄心勃勃的工程：狮式战斗机并与美国合资研制世界一流战斗机
- 1988年发射人造卫星：军事工程师流入私营企业；军事工业联合体使研发领域上了一个新台阶

◆ 酋长的困境

- 创业家型的领导，教导年轻人自主创业
- 成立风险资本基金，筹集了数亿美元
- 资金来自法国电信，德国英飞凌公司，路透社，波音公司，哥伦比亚大学，麻省理工学院和新加坡政府等等
- 许多资助公司已上市，并被大企业收购
- 集群---经济发展独特模式，围绕人际关系，共同利益