

本书回答了一个价值数亿美元的问题

以色列人口少、国土面积狭小，而它却是世界高科技新兴企业密度最高、最繁荣兴盛的国家，  
超越了日本、加拿大、印度和中国

以色列总统佩雷斯作序



# 创业的国度

以色列经济奇迹的启示

# START-UP NATION

## The Story of Israel's Economic Miracle

[美] 丹·塞诺 (Dan Senor) [以] 索尔·辛格 (Saul Singer) 著

王跃红 韩君宜 译



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

图林古德(CTIC) 敬赠

以色列经济奇迹的启示 (The Story of Israel's Economic Miracle)

中信出版社, 2010

以色列: Samir's Journey The Story of Israel's Economic Miracle

ISBN 978-7-309-07282-9

1. 创业 - 以色列 - 经济奇迹 - 启示 - 以色列 - 创业 - 经济奇迹 - 启示 - 以色列

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第181043号

The Story of Israel's Economic Miracle

Copyright © 2010 by Dan Goren and Amir Goren

Original Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

Printed in China by China CITIC Press

# START-UP NATION

The Story of Israel's Economic Miracle

# 创业的国度

## 以色列经济奇迹的启示

978-7-309-07282-9

(CITIC Publishing Group, 2010)

承印: 北京通州新华印刷厂

开本: 787mm × 1092mm

版次: 2010年9月第1版

京图图字: 01-2010-2175

书号: ISBN 978-7-309-07282-9 · 2010

定价: 38.00元

版权所有·侵权必究

凡在本社发行图书, 如发现有印刷质量问题, 请及时向本社发行部联系。

http://www.publishing.com.cn

E-mail: sales@publishing.com.cn

author@publishing.com.cn

010-63002100

010-63002100

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

创业的国度：以色列经济奇迹的启示 / (美) 塞诺, (以) 辛格著; 王跃红, 韩君宜译.

—北京: 中信出版社, 2010.9

书名原文: Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle

ISBN 978-7-5086-2285-9

I. 创… II. ①塞… ②辛… ③王… ④韩… III. 经济发展—成就—以色列 IV. F138.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 161043 号

Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle

Copyright © 2009 by Dan Senor and Saul Singer

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by China CITIC Press

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

Jacket design by Eric Baker Design Associates

Jacket © 2009 Hachette Book Group, Inc.

All rights reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

## 创业的国度——以色列经济奇迹的启示

CHUANGYE DE GUODU

著 者: [美] 丹·塞诺 [以] 索尔·辛格

译 者: 王跃红 韩君宜

特约审稿: 陈贻经

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16 字 数: 220 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版 印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-2375

书 号: ISBN 978-7-5086-2285-9/F · 2069

定 价: 35.00 元

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84849000

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

## ■ 序言

人们总是喜欢回忆，而不喜欢想象。留在我们记忆中的是熟悉的事物，存在想象中的则是未知的事物。想象也许令人恐惧——这得冒着探索未知的风险。一个新生的以色列的种子萌发于一个被驱逐的民族想象力。而这段被驱逐的时间极其漫长，达2 000年之久。驱逐使犹太人失去了故土，只留下祈祷。然而，正是持之以恒的祈祷孕育了犹太人的希望，维系了犹太人与祖辈的土地之间的联系。

随着以色列的建国，人们将这一伟大的祈祷植根于一片小小的土地之中。这片土壤倔强不屈，然而这里的环境却充满仇视。一路从埃及到以色列，我们穿越了茫茫荒沙，回到了沙漠之中的家。我们必须从头再来。作为一个贫困的民族来到这片贫瘠的土地，我们必须在贫瘠中发现财富。

我们唯一能够自由支配的资本就是人。这片不毛之地不会屈服于金融发展，而只会屈服于索求甚少、勇于开拓的人们。他们创造了新的生活方式：基布兹（kibbutz，集体农场）、莫夏夫（moshav，土地私有、个人劳动、共同销售的农业合作居民点）、建立了城镇和定居点。他们开凿挖掘、辛勤劳动，对自身的要求近乎苛刻；但是，他们也憧憬着、开创着……

这是一个有理想、有知识的民族，然而，他们宁愿用自己的双手耕耘这片土地。当发现土地贫瘠、水源不足时，他们转向了科技与创造。

基布兹成了孵化器，农民成了科学家；高科技在以色列萌发于农业。尽管土地面积小，水源有限，但是以色列仍然成了农业领头羊。在许多人

仍旧错误地认为农业就意味着科技含量低的同时，以色列却有着令人惊叹的农业生产力，其中科技的贡献率达到了95%。

充满敌视的环境并没有消停。在过去的62年间，以色列遭受了7次攻击，并处于层层外交和经济封锁之中，同时缺乏其他国家的兵力援助。我们战胜大量高端武器的唯一途径就是用勇气和技术占得先机。

以色列所孕育的创造力与我们国土的面积不成比例，但却与我们面临的危险相当。而且，国防安全方面的创造力为民用工业的发展奠定了基础。军事发展往往具有双重目标。例如，航空技术既能够运用于民用工业，也能运用于军事工业；两者携手并进，成为科技的孵化器，让许多年轻人能够接触到精密的设备，并获得管理经验。

就国土面积和人口数量而言，以色列总是显得很渺小，所以，我们不会成为很大的市场或是发展非常大的工业。尽管大可以创造规模效应，但是小也带来了发展高精尖的良机。以色列唯一的选择从来就是创造性地追求质量。

本-古里安曾说：“所有专家都是现存事物方面的专家，没有人是未来事物的专家。”要成为未来的专家，远见必须取代经验。

我相信未来10年将是科技和工业领域发展最为令人惊叹的10年。而这将是以下领域共同发展的结果：

首先是人工智能的兴起。在过去的25年间，计算机的性能已经增长了上百万倍。

第二，世界上越来越多的科学家（主要来自中国和印度），伴随着技术的进步，将带来井喷式的科学发现。

第三，纳米技术的到来将使人脑解析成为可能，而人类的大脑是宇宙之中最令人叹为观止的。这将展示人类的潜能，开发交流系统，并将产生我们目前无法想象的社会性挑战。

我们将能够看到远超过今天的视野的景观，我们将能够克服并预防疾病，我们将能够战胜艰难险阻；遨游在更浩瀚的太空，探索于更深邃的海洋。或许，我们能够探析最令人费解的谜团——人类生存密码，以及创造力的秘密。

以色列正在为这一伟大的征途作好准备，帮助其他同行者，同时也获得他们的帮助。

你眼前的这本书是一本大开眼界之作。应该把这本书视为关于以色列历史——一个永远的创业的国度——的一份中期报告。这本书讲述了不囿于现状、敢于挑战传统的以色列人的故事，是他们创造了“以色列的秘密”，并树立了他们的国家成为世界上领先技术公司的重要研发中心的地位。

在这个生机勃勃、激动人心的新10年的门口，以色列正领先一步致力于新时期的发现。接下来的篇章将承接以色列对于更美好明天的追求，作好准备迎接挑战，再焕生机。我们希望通过拥抱新的疆域，不仅能够担负起自身的使命，为这片地区带来和平；同时能够作出更大的贡献，帮助实现人类对健康、富足和自由梦想的追求——为地球上的每一个角落，每一个人。

西蒙·佩雷斯

2010年8月19日

## ■ 作者的话

这是一本关于创新和创业精神的书，关于以色列这个小国如何体现创新和创业精神。

尽管我们重点讨论了很多高科技公司，但是本书不讨论技术。虽然我们对技术及其对现代社会的影响有着极大的兴趣，但是我们的重点在于讨论从根本上产生全新经营理念的生态环境。

本书集探索、论证和讲故事为一体。读者可能以为本书会按照时间顺序、围绕各个不同的企业，或是按照我们确定的以色列创新模式的各项关键要素有条理地组织起来。我们曾被这些企业的蓝图所吸引，但最终还是没有这样写，而是采用了类似拼接马赛克一样的手法。

我们研究历史和文化，精选了一些公司的故事，试图理解这种创造性能量的来源，了解其表现形式。我们采访了多位经济学家，研究他们的观点，但我们是通过学习历史、商业以及地缘政治学来阐明这个主题。我们中的一人（丹）有在商界和政府工作的经验，另一人（索尔）则是在政府和新闻界工作。丹住在纽约，他曾在以色列学习、生活和工作，并在阿拉伯国家游历。索尔在美国长大，现居住在耶路撒冷。

丹投资了数家以色列公司。本书虽然没有涉及这些公司，但讨论了与丹共同投资的投资者。我们会适时注明这点。

虽然促使我们写这本书的主要原因是我们十分钦佩以色列在经济领域所取得的鲜为人知的巨大成就，但在书中，我们也讨论了以色列的一些落后领域。我们还研究了威胁以色列继续取得成功的因素——大部分因素可能会使

读者感到惊讶，因为与那些普遍吸引国际媒体注意力的领域无关。

我们还简要探讨了其他两个问题：一个问题是，为什么美国的创新产业没有更好地利用美国军事训练和经验所培养的企业家才能优势，这与以色列经济的做法形成鲜明对比；另一个问题是，为什么阿拉伯国家难以培养出创业精神。这两个主题值得在本书的范围之外继续深入研究；每个主题都足以写一本书。

最后，尽管媒体已经广泛报道以色列，但是还是有一个故事被忽视，那就是主要的经济指标表明，以色列是当今世界最能集中体现创新和创业精神的国家。

在本书中，我们将尝试着解释这个现象。



# 目录

序言 IX

作者的话 XIII

引言/001

2008年，以色列的人均风险资本投资是美国的2.5倍，欧洲国家的30余倍，中国的80倍，印度的350倍。与绝对数相比较，以色列这个只有710万人口的国家吸引了近20亿美元的风险资本，相当于英国6100万人口所吸引的风险资本或德国和法国合计1.45亿人口所引入的风险资本总额。

# 021

## 第一部分 弹丸之国 惊世能量

### 第一章 坚持不懈/023

此刻，地图上只显示了一些和以色列邻近的国家，他能看到这些国家的名字和首都，环绕在以色列周围：黎巴嫩首都贝鲁特、叙利亚首都大马士革、约旦首都安曼，还有埃及首都开罗。现在，汤普森开始觉得恐慌：“我在这里买了一家公司吗？我飞到了一个战争区！”

### 第二章 战场上的企业家/043

“这个时候，这名连队指挥官所面临的麻烦数都数不清，而且你不可能指望能从书本中找到解决的办法。面对这种复杂的状况，指挥官回到基地，他的战士开始用不一样的眼光看着他，他自己也感到有所不同。他正在前线——要为那么多人的生命负责：他的战士、巴勒斯坦学生、记者。看看，他不能征服整个东欧，可他必须想到一个办法来应对如此复杂的局面，而他才仅仅23岁。”

# 057

## 第二部分 播撒创新文化

### 第三章 追逐“书”的人们 / 059

年轻的以色列背包客足迹遍布全球和以色列的科技企业家们渗透到国外市场，这两者之间的联系再明显不过了。只要过了20岁，绝大部分以色列人都尝试着到外面的世界去挖掘机会，他们从不惧怕进入一个陌生的环境，也不担心和一种完全不同的文化打交道会出现什么问题。事实上，根据军事历史学家爱德华·勒特韦克的粗略估计，大部分以色列人在35岁的时候就已经经历过超过12个国家。以色列人在新兴经济体和在未知领域中的活跃，另一部分原因是因为他们常常在外面的世界追逐着“书”的踪迹。

### 第四章 哈佛、普林斯顿和耶鲁 / 069

“在以色列，从某种程度上说一个人在学术上的经历比不上其在军队的经历重要。在求职过程中，每次面试必问的一个问题就是：你在军队的哪个部门服役？”吉尔·克雷布斯说，他曾经服役于军队的情报部门——后来开始追寻“书”的脚步，现在在风险资本领域工作，主攻中国的科技市场。

### 第五章 混沌与秩序边缘 / 085

这恰恰就是以以色列的企业家们所成长的环境，他们受益于稳定的体系和先进民主国家的法律，但同时也受益于以色列没有等级制度的文化氛围。这里的每个商人都生活在相互重叠的社交圈里，有的是小社团，有的是共同服过兵役，有的是邻居，都是非正式的圈子。

## 101

## 第三部分 历史与传统

## 第六章 基布兹故事 / 103

基布兹公社不仅是高度集体化的，同时也是高度民主的。自我管理过程中的每个问题，从种什么庄稼到成员们是否应该拥有电视，都会经过反复讨论再作决定。西蒙·佩雷斯告诉我们说：“在基布兹公社，没有警察，也没有法院；一旦加入公社，我就没有任何私人的财产。在我来之前，这里甚至没有私人信件，一封信寄来了，所有的人都可以拆开看。”

## 第七章 移民宝藏 / 121

无论是在以色列建国前还是建国后，本-古里安一直认为移民工作是这个国家的第一要务：对于这个羽翼尚未丰满的国家来说，那些没有避难所，尚在旅途中徘徊的移民需要帮助，但是更重要的是，犹太移民需要定居，需要为以色列而战，需要将生命投入到新生经济的建设中。今天，这些看起来依然是正确无误的。那些曾经为席瓦赫-莫菲高级中学带来新的荣耀的俄罗斯学生，曾吸引了传奇企业家谢尔盖·布林和拉里·佩奇，以及社会企业家亚瑟·埃利亚斯的俄罗斯学生，或许将会是以色列新一代创新潮的推动者。

## 第八章 “飞天大盗” / 135

虽然美国联邦调查局没收了施维默所购买过的最大的飞机——3架星座式客运机，他和自己的同伴还是成功地将其他飞机走私了出去。有些简直就是直接从美国联邦调查局特工的头上飞过去的，尽管他们叫嚣着要让飞机落地。在最后的时刻，哈加纳还达成了另外一笔交易，从捷克斯洛伐克购买德国的梅菲斯特，这几架飞机也被施维默开到了以色列。

## 第九章 巴菲特试验 / 145

当1月15日最后的期限到来之时，弗罗曼则沉迷于一场假想的董事会辩论——地点是在美国的某地——发生在一位热心于投资以色列的总裁和一位行事谨慎、认为他很鲁莽的董事之间。对于这个热心的人来说，他需要怎样的支持呢？我了解你们的忧虑，我也看新闻，但是我们不要忘了，海湾战争期间，就是英特尔以色列公司生产了386芯片——英特尔最重要的微芯片之一。以色列人从未落下过一个订单，都按时完成了，没有延误……一次也没有……甚至是在导弹落下的时候，也没有。

## 第十章 悬崖边的格斗 / 159

就是在那时，财政部里一帮年轻的官员提出了一个想法，称之为Yozma，希伯来语的意思是“首创”。就像欧娜·贝瑞告诉我们的一样，“约翰·列侬就早期摇滚乐曾经说过，在埃尔维斯之前，无所谓摇滚。”以色列风险资本和高科技企业家精神的成功，套用列侬的话说就是，“在Yozma之前，无所谓风险投资。”

# 175

## 第四部分 生机勃勃的国度

## 第十一章 背叛与机遇 / 177

在1969年一次任务中，5艘以色列的炮艇在法国距离以色列3 000英里的地方，迎着20英尺高的巨浪，运送价值数百万美元的舰艇，这些舰艇在新的封港令之前已经承诺要出售给以色列。1970年《时代周刊》如此绘声绘色地描述当时的场景：“从俾斯麦时期算起，如此这般的海上追击也不多见……法国的侦察机、一架来自马耳他的英国皇家空军堪培拉轰炸机、苏联的坦克手、美国第六舰队的雷达阵、摄影记者，甚至还有意大利的渔民，从各个角度追踪着以色列人的踪迹。”

## 第十二章 国家使命 / 185

基文影像的故事不仅仅是一个技术转移的故事，告诉我们一项技术如何从军用转为民用；也不仅仅是要向我们讲述从大型国防科技公

司中如何走出了一位企业家。更重要的是，它是科技混搭的典范，不仅把两个完全分离的领域——导弹和医学领域结合了起来，还整合了一大批科技成果，包括光学、电子学、电池、无线数据传输以及帮助医生进行分析的软件，这种形式的混搭是科技创新的圣杯。

### 第十三章 酋长的困境 / 195

建设以色列经济，加入属于以色列的集群，把以色列推向这个世界上最辽阔的地方，这些在一定程度上造就了以色列的“营利性爱国主义”。正如历史学家芭芭拉·塔奇曼在以色列的科技热潮到来之前所说：“虽说以色列也有自己的问题，但是有一个优点却是起统领作用的：使命感。以色列人或许并不富裕……也没有安静的生活，但是他们所拥有的是富裕足以扼杀的：动力。”

### 第十四章 经济奇迹面临的威胁 / 215

在以色列面临的所有威胁和挑战中，认为自己没能力保持经济的增长或许是最可怕的一个，因为要克服政治上的障碍，还要去关注那些被忽略的问题。以色列拥有罕见的、或许是独一无二的文化和制度基础，能产生创新和企业家精神；它所缺乏的是能够进一步扩大，并将这种资产在以色列整个社会进行延展的政策基础。庆幸的是，改变政策要比改变文化容易得多，这在如新加坡这样的国家已经得到验证。

### 结语 高科技的耕耘者 / 223

事实上，今天的以色列之所以能够如此强大，是多种因素交织的结果：建国者的爱国主义、使命感、短缺意识和灾难意识，以及以色列和犹太人骨子里的好奇和逍遥自在的秉性。佩雷斯说：“犹太人最大的传统就是不满足，这对于政治来说或许不是好事，但对于科学来说绝对是好事。”

### 致谢 / 235



得者。他就是西蒙·佩雷斯，83岁高龄之际，实在没有必要在自己已经很辉煌的人生中再经历如此风险。

这么做只是为了确保这些会面确实是种挑战。西蒙·佩雷斯是每年一度的达沃斯世界经济论坛上的常客。对于媒体来说，看看哪位阿拉伯世界的领导人会和佩雷斯握手将会是最直接的富有戏剧性的新闻素材；否则这个论坛，从另一个角度来看，其实就是一群身着正装的人进行的一次商务会议。佩雷斯是最有名的领导人之一，许多公司总裁都很想获得和他会面的机会。

所以当佩雷斯邀请全球最大的五家汽车制造企业的总裁和他会面时，他相信这些人会如约而至。但是这是在2007年年初，当时，全球金融危机还未现端倪，汽车制造业也还未体会到一年之后将会面临的那种压力。美国的汽车业三巨头——通用、福特和克莱斯勒——都懒得作出回应，倒是有一家顶级制造商如约而至。但是，他将全部25分钟的会面时间都用来解释佩雷斯的想法是不会实现的，他对这位以色列领导人不切实际的构想不感兴趣。说什么完全以电为动力的交通工具将会风靡全世界，就算真是那样，他也没有设想在以色列这样的小国启动这个项目。“看看，我已经读过夏伊的论文了。”这位汽车制造业的老总一边跟佩雷斯说，一边扬了扬手中的白皮书，这是佩雷斯邀请他们时和邀请函一同发出去的，“他的想法非常有意思。世界上还没有那样的汽车，我们尝试过，但结论是这样的汽车不可能制造出来。”接下来，他开始阐述，只有混合动力车才是唯一现实的解决之道。

站在佩雷斯旁边不远处的那个年轻男士是夏嘉曦（Shai Agassi），当时他是全球最大的软件公司SAP的一位管理人员。他加入了这个德国的科技巨头企业，在此之前这家公司于2000年以4亿美元的价格收购了他在以色列的TopTier软件公司。从销售情况上看，虽然科技泡沫已经破裂，一些

以色列公司依然获得了许多破灭前的价值。

夏嘉曦在24岁时创建了TopTier，然而15年后，他成了SAP两个子公司的老总。夏嘉曦是SAP最年轻的董事，也是董事会唯一一个非德国籍成员；他甚至被列入了公司总裁的候选名单。虽然他在39岁时失去了成为SAP总裁的机会，但他依然可以充满信心地说，早晚有一天这个位置会是他的。

但是现在，夏嘉曦和下一任以色列总理正在努力为汽车制造业的一位老总讲解汽车行业未来的发展趋势。遗憾的是，就连他自己也开始怀疑这种想法是不是真的很荒谬，因为从开始到现在，整个想法也只不过是一种思想实验而已。

两年前，在夏嘉曦称之为“娃娃达沃斯”——一个专门为年轻领袖们设立的论坛上，他郑重地向与会者推介了一种方法，要在2030年来临之前把地球变成一个“更美好的地方”。他们中的绝大部分人都在想尽办法拉动公司业绩，夏嘉曦却提出如此大胆的想法，领袖们都觉得这太有挑战性了，同时也太天真了。夏嘉曦对大家说：“我觉得最重要的事情就是，先找出一个国家，让它摆脱石油的束缚。”

夏嘉曦相信如果有一个国家能够完全不依赖石油而正常运行，那么其他国家都将紧随其后，效仿它的做法。所以很明显，现在的关键是要找出一个能让汽车摆脱石油的办法。

不过，单是这个还不能称之为革命性的眼光。

夏嘉曦开发了一些为汽车提供能源的新奇技术，比如氢燃料电池之类的，但这些技术看上去似乎永远都距我们有10年之遥。所以夏嘉曦决定将注意力放在最简单的一种途径上：用电池供电的电动力汽车。虽然这种概念过去由于太受局限而且成本太高已经遭到过否决，但是夏嘉曦认为他有一个方法既能让消费者接受电动力汽车，又能让制造商赢利。如果电动力



汽车能够像汽油动力汽车那样便宜、方便而且动力十足，那么谁不想要一辆呢？

常年的战争使得以色列人开始怀疑传统意义上的“可能”的含义，而且这个国家的人口仅占世界的千分之一。如果正如佩雷斯所说，以色列民族精神的本质就是“不满足”，那么夏嘉曦就是以色列这种民族精神的典型代表。

如果不是因为佩雷斯，估计连夏嘉曦本人都没有胆量去实现自己的想法。在听到夏嘉曦想要摆脱石油的想法后，佩雷斯对他说：“出色的演讲！不过，你打算怎么做呢？”

夏嘉曦说，直到那个时候，他也“只是在困惑中挣扎”——这些想法还仅仅只是停留在思想的层面上。但是佩雷斯却明明白白地将挑战置于他的眼前：“你真的会这么做吗？还有什么比让这个世界摆脱石油的束缚更重要的事吗？如果你不做还有谁会做这件事？”最后，佩雷斯又加了一句：“我可以为你做点什么？”

佩雷斯确实很想为此做点什么。仅在2006年圣诞节过后以及2007年年初的几天里，佩雷斯就和夏嘉曦一起，如旋风般快速地同以色列的工业巨头、政府高官进行了50多次会面，其中当然也包括和以色列总理的会面。“每天早上，我们在佩雷斯的办公室碰头，听取他对前一天会面情况的总结，然后他会拿起电话继续安排接下来几天的行程。”夏嘉曦告诉我们，“如果没有佩雷斯，这些大人物是肯定不会接见我的。”

佩雷斯还写信给五大汽车制造商，连同夏嘉曦的概念性文章一起寄出，这就是为什么会出现前面提到的佩雷斯和夏嘉曦坐在某个瑞士的酒店里，等待很可能是最后一次机会的场景。夏嘉曦说：“在第一次见面之前，佩雷斯也仅仅是从我——一个搞软件的家伙——这里听过这种想法。我懂什么呢？可是他却甘愿为我冒这个风险。”在达沃斯论坛上，佩雷斯第一次