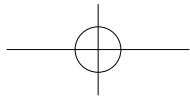


势不可挡：以色列“虎刺怕”创业法则

〔以〕尤里·阿多尼 著

章布申 译

清华大学出版社
北 京



北京市版权局著作合同等级号 图字：01-2021-5980

The Unstoppable Startup: Mastering Israel's Secret Rules of Chutzpah

EISBN: 978-1400219162

Copyright © 2020 Uri Adoni

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。举报：010-62782989，beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

势不可挡：以色列“虎刺怕”创业法则 / (以) 尤里·阿多尼 (Uri Adoni) 著；章布申译. —北京：清华大学出版社，2022.5

书名原文：The Unstoppable Startup: Mastering Israel's Secret Rules of Chutzpah

ISBN 978-7-302-59456-7

I . ①势… II . ①尤… ②章… III . ①企业管理 IV . ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 219216 号

责任编辑：顾 强

装帧设计：方加青

责任校对：王荣静

责任印制：朱雨萌

出版发行：清华大学出版社

网 址：http://www.tup.com.cn, http://www.wqbook.com

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-83470000 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市东方印刷有限公司

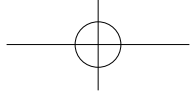
经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：6.75 字 数：159 千字

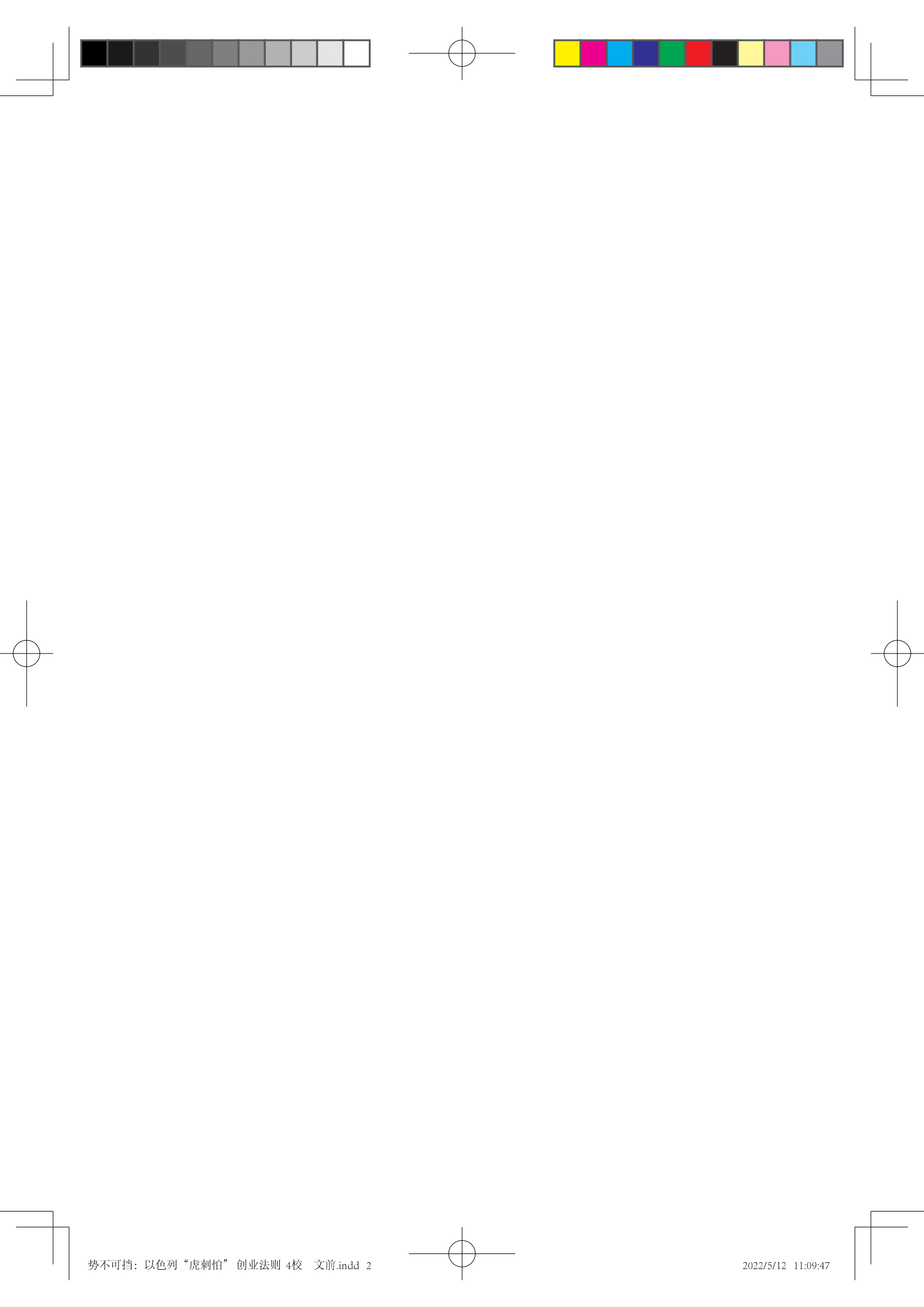
版 次：2022 年 5 月第 1 版 印 次：2022 年 5 月第 1 次印刷

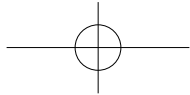
定 价：59.00 元

产品编号：093599-01



谨以此书纪念我的父亲阿米拉姆·阿多尼。他是医学博士、教授。他以身作则，教导我要勇于挑战旧观念，不要墨守成规。他告诉我，没有什么“非这么办不可”，不管多大的人物，都不必对其言听计从。在工作中，他敢于创新，积极引进新技术。从他身上，我学到了创造的真正含义。



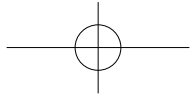


THE UNSTOPPABLE STARTUP: MASTERING ISRAEL'S SECRET RULES OF CHUTZPAH

译者的话

我在学生时代和在职期间很少读闲书，在退休后的几年里，为弥补这个不足，看了不少自己感兴趣的历史书，其中包括犹太历史、以色列建国史和介绍以色列高科技发展的译著。我需要长期照料夫妻双方家中的患病老人，难免精神压力过大。因一直对文字工作感兴趣，所以在阅读过程中对书中的语言问题进行修改就成了自己缓解压力的一种方式。修改文字发给责任编辑后得到了一些人的认可，从而以书会友结识了几个出版社的编辑，之后又帮他们做了一些书稿的审校工作。在这几年业余编辑工作和译著审校的启发和激励下，2020年新冠疫情期间，自己翻译了一本现代知名美籍犹太作家的传记，是远在以色列特拉维夫定居的堂弟安德鲁·章的妻子埃娜特·法毕康特多年前送给先父的。无独有偶，在传记翻译完不久，因安德鲁与当时已从美国回到特拉维夫的本书作者相识，经他介绍，作者同意由我翻译此书。因此，今年我又开始翻译这本著作。

本书作者抓住了“虎刺怕”这个以色列创业者和其他国家创业者的本质区别，以此为切入点，根据自己作为资深投资家和企业高管所具有的丰富经验，结合作者所采访的以色列成功企业家各自的



独特实践，总结出一套完整的初创公司行为准则和融资策略。在以色列以前没人做过此事，这本身就是一种创新。本书结构严谨、见解独到，书中所有的概念和理论均用实际案例加以说明是其最大的特色。虽然本书属于科技公司创业指南，受众面相对较小，但创业无处不在的以色列的虎刺怕精神对国人具有深刻的启发意义。希望本书的出版能使国内读者进一步了解以色列和全球高科技公司的创新之道，对中国当前“大众创业，万众创新”的参与者有所助益。

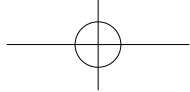
这是我的第一本译作，它是我送给同为从事英语翻译工作的先父和已过 102 岁高龄的慈母的礼物。它让自己圆了一个梦，晚辈也可以像你们一样有译作问世。为此我终于可以告慰二老，尽管已过花甲之年。因为是初步尝试原著翻译，译作谬误在所难免，真诚希望广大读者不吝指正。

借本书中译本出版之际，我要向与促成此书有关的所有人表示诚挚的谢意，没有你们就没有它的面世。

首先，我要感谢安德鲁和埃娜特，没有你们，我就无法得到翻译这本原著的机会。同时我要感谢本书作者尤里·阿多尼先生对我的信任，以及在翻译和编辑过程中，你对我所提问题的详细解答和迅速回复。

然后，我要感谢民进中央研究室的朱一多主任和徐超处长。没有你们牵线搭桥，我就不可能找到清华大学出版社。感谢你们在初次相识后就立刻热心帮助我联系出版单位。在此谨向你们表示由衷的谢意！

特别要感谢的是清华大学出版社的卢先和社长，该社经济与管理事业部的刘志彬、刘洋主任和顾强编辑。感谢卢社长和两位主任对本书原著选题的认同，并接受我这个新手承担本书的翻译工作。感谢顾强编辑对我译文的认可，并对译作质量严格把关，在联系作



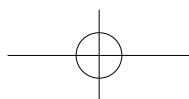
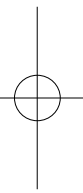
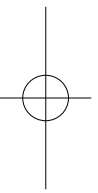
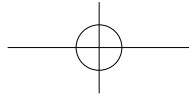
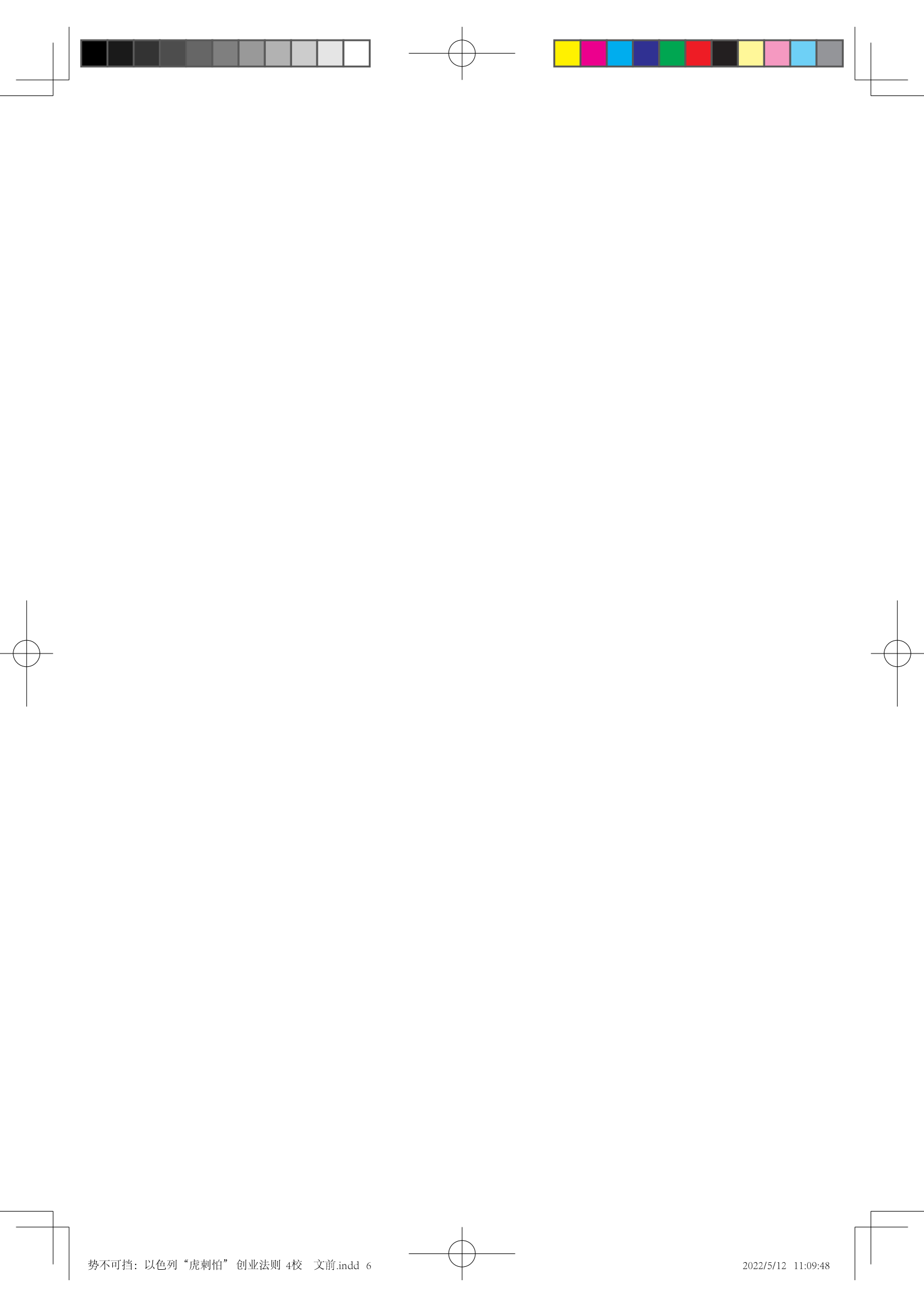
译者的话

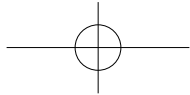
者、编辑和整个出版过程中秉承专业精神，尽职尽责。通过与你们的初次合作，深感清华大学出版社整个出版流程的高效。正是由于你们鼎力相助，才能有这本书的上市。为此我不胜感激！

最后要感谢的是我的爱人陈晓平。在我翻译原著期间，是她甘愿承担起照顾现在家中两位高龄患病老人的大部分责任，没有她，我就不可能把主要精力投入翻译工作并按时交稿。这本译作的完成应归功于她的奉献。

章布申

2021 年 7 月于北京





THE UNSTOPPABLE STARTUP: MASTERING ISRAEL'S SECRET RULES OF CHUTZPAH

前言

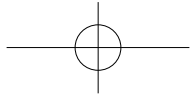
创业公司的成功之路必定是艰辛的，尤其是在初创阶段，得在有限的资源下勉力维持增长，证明自己的能力。很可惜，大多数科技创业公司都败在了初创阶段。

《势不可挡：以色列“虎刺怕”创业法则》一书，为创业公司的经营策略提供了方针和建议，帮助它们打破这一定式。

本书作者尤里·阿多尼既是投资人，也是公司高管，在科技领域有丰富的经验。在这本书中，他讲述了以色列成为全球科技领导者的成功秘诀，对当今和未来的企业家、投资者颇具指导意义。

成功的秘诀就在以色列的“虎刺怕”精神中。具体来说，就是敢想、敢做、不墨守成规。富有“虎刺怕”精神的企业家，坚定地相信自己能够预测未来几年世界的需求，自己的企业能够成为世界范围内的成功企业。

在这本书中，作者从内部人士的角度介绍了创业公司成功的原因，以及应用这些策略的方法。要想理解“虎刺怕”，最好的方法莫过于直接呈现，所以这本书的见解和建议都以实用为要，务求脚踏实地，为创业公司提供切实的指导。本书也谈到了投资者和董事



丨 势不可挡 丨 以色列“虎刺怕”创业法则 丨

会成员该如何帮助创业公司践行虎刺怕精神，创造全新的生态系统。

我在 Facebook 以色列团队，我们与以色列创业公司密切合作，帮助这些公司成长和扩张，并在最艰难的初始阶段为其提供支持。从这些年与数百家创业公司的合作中，我发现，孵化企业时如果能从他人的经验中获得指导和支持，会有事半功倍的效果。

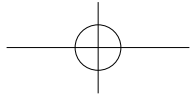
我相信，不管是企业家、投资人，还是创业生态系统中的参与者，都能从《势不可挡：以色列“虎刺怕”创业法则》中汲取有利的经验，走向更成功的未来。

阿迪·索弗·蒂尼

Adi Soffer Teeni

Facebook 以色列团队总经理

- VIII -



THE UNSTOPPABLE STARTUP: MASTERING ISRAEL'S SECRET RULES OF CHUTZPAH

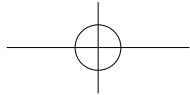
引言

“大家有什么问题，请尽管问。”在一次国际技术会议上，我在演讲结束后留出了提问的时间，观众没人作声。正当我准备道谢退场的时候，一个二十多岁的年轻人从后排喊道：“我要怎么发推特（Twitter）呢？”

“你要怎么发推特？”我重复了一遍，没太听懂是什么意思。

“你刚才不是说，以色列创造了一个高科技传奇。这个人口只有 900 多万的小国，外界威胁不断，却能拥有世界最多的风险投资资金和最高的人均创业密度。在纳斯达克证券市场上，以色列的企业数量位居前三，仅在美国和中国之后。那么我想问，原因何在？我又该怎样在 140 字的限制以内，把你的回答发布在推特上？”

这个问题问得好，我思考了一番答道：“如果用几个字来回答这个问题，那就是虎刺怕。”我继续说道：“正是因为虎刺怕，以色列的创业生态系统才不同于世界其他地方的创业生态系统，以色列的企业家才不同于世界其他地方的企业家。虎刺怕赋予了企业家商业胆识和领袖魅力；不管是创办新公司，还是树立新标准，抑或成为行业领导者，虎刺怕都必不可少。”我给出了我的结论：“你



就这样发布：答案在于虎刺怕。”

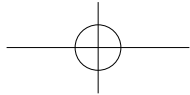
说实话，这个回答让我自己都大吃一惊。它理清了我的思路，让我的思考更深了一层。在接下来的几个月里，我采访了众多以色列高科技领域的企业家和领军人物，向他们提出了这些问题：你是怎么看待虎刺怕的？这对你早期的成功有多大影响？虎刺怕精神是天生的，还是后天学会的？

在这些对话的基础上，结合过去十多年来我在以色列高科技领域工作的经历，我写成了这本书。在这里，我想先就“虎刺怕”一词多着一些笔墨。“虎刺怕”（Chutzpah）来源于希伯来语和意第绪语，英语中被译作“胆识”（audacity），中文译作“虎刺怕”。在不同的语境下，它有不同的含义；每个含义都很有趣，可以引发关于勇气、傲慢、远见甚至冒进的讨论，说起来可就没完了。虽说虎刺怕是一种很好的品质，但有些欺世盗名之辈恐怕也不乏“虎刺怕”精神。在国外，以色列人不太把“虎刺怕”精神表现得太过明显，以免被同胞指责，说给外人留下蛮横无理的印象。可是呢，一旦说到成功之道，又难免扯到“虎刺怕”上来。

在《意第绪语的乐趣》（*The Joys of Yiddish*）一书中，利奥·罗斯滕（Leo Rosten）将“虎刺怕”定义为“其他语言都形容不了的横冲直撞、志在必得”。盖伊·川崎（Guy Kawasaki）曾任苹果公司营销主管，现在是硅谷的一名风险投资人，他认为，虎刺怕是苹果成功的关键因素。他将虎刺怕描述为“召集技术人员报告盗版软件上的漏洞”。用中国的老话说，虎刺怕就是一种敢为天下先的精神。

埃亚尔·因巴尔博士（Dr Eyal Inbar）是探究以色列商业和国际关系的学者，他写过一篇文章，分析虎刺怕作为一种独特的以色列文化，在激励以色列创新中的作用。因巴尔博士将虎刺怕定义为

- X -



引 言

“挑战主流秩序、传统思维、固有做法，克服恐惧，并做好承担风险的准备”。对创业公司来说，虎刺怕意味着颠覆“能活下来就好，别想着改变市场”的想法，勇于改变，不怕失败。富有虎刺怕精神的企业家，在一块钱都没赚到的时候，就能表现出改变世界的气场。这种不为现实所惧、毫不动摇的信心，就是他们成功的关键。

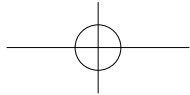
虎刺怕不仅仅是一个词，它是一整套思维方法，包括认识事物的角度和付诸实践的途径，几乎可以算是一种哲学。与我交谈的许多以色列企业家并没有意识到这个词可以用到他们身上，但当他们回溯自己成功的原因时，就会明白“虎刺怕哲学”发挥了多么重要的作用。

那么，究竟什么是创业公司的“一击制胜法”，虎刺怕与一击制胜之间的联系又是怎样的呢？

建立一家新的高科技技术企业从来都并非易事，过程中会有很多阻碍，有的甚至发展为重大的困难。问题可能出在创业团队、技术、产品上，也有可能营销、品牌、定位、分销渠道、定价、客户行为、竞争对手有关。因此，创业公司如果不能坚守使命，坚定必胜的信念，就很有可能失败。

创业公司必须要有一击制胜的魄力！没有什么阻碍是克服不了的，没有什么困难是无法应对的。马文·盖伊和特雷尔的歌里不就是这么唱的：“没有爬不过的山，没有越不过的谷，没有跨不过的河，没有什么能阻挡我找到你。”创业不可能一帆风顺，创业更像是坐过山车，成功的企业牢牢抓住轨道，勇往直前，而虎刺怕就是这些企业前进的动力。

后面我会讲到，虎刺怕并不是天生的，而是可以后天学习和塑造的。企业家如果能理解和运用虎刺怕，企业就会发展得更好，成功的可能性也会更大。



我担任 JVP 媒体实验室孵化器的合伙人十二年，虎刺怕一直是 JVP 践行的精神。1993 年，埃雷尔·马加利特博士（Dr. Erel Margalit）创立了 JVP，这是以色列最早的一批风险投资公司。近年来，它获得了多项殊荣：Preqin^① 称其为 2018 年表现最稳定的风险投资基金之一；IVC^② 授予它 2014 年和 2016 年最活跃风险投资基金称号；Geektime^③ 将其选作 2016 年年度基金。迄今为止，JVP 已经筹集了超过 14 亿美元的资金，投资了 140 多家企业，其中 12 家在纳斯达克上市，还有许多被思科、沃尔玛、红帽、微软、易安信、PayPal、索尼、Sales-force、博通、CA、日立、阿尔卡特等公司收购，交易总值超过 200 亿美元。作为投资公司，JVP 的经验是，从企业初创阶段就与其密切合作，高度关注其关键技术，如网络安全、大数据分析、计算机视觉、人工智能、企业软件和存储、移动技术、物联网等，在零售、健康产业、媒体、工商业等各大领域务求颠覆全球市场。当然，本书对 JVP 的解读和评价，仅代表我个人观点。

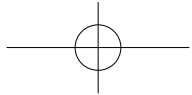
我对以色列高科技现象很感兴趣，正好又有 JVP 媒体实验室合作人的身份，故而有幸接待过来自世界各地的数百个代表团，并在国际会议上发言，就像我在导言最开始提到的那次一样。

作为投资人，我需要尽力在合作的公司中培养出虎刺怕精神。当然，很多公司从一开始就显露出了虎刺怕的萌芽。作为本书作者，我希望能点燃世界各地企业家、投资者、加速器和孵化器合伙人心中的虎刺怕之火。我将在本书中对虎刺怕概念进行拆解、分析，提供一套可执行、易操作的方法论。

① Preqin 是一家位于伦敦的私人投资数据公司，提供有关另类资产市场的财务数据和信息，以及支持另类投资的工具。

② IVC 成立于 1997 年，是以色列高科技行业领先的数据源和商业信息公司。

③ Geektime 是以色列最大的科技媒体平台，也是以色列创业新闻的主要渠道。



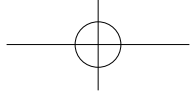
引 言

本书的第一章讲述了我在 JVP 媒体实验室担任合伙人的经历，结合我从投资人角度的一些观察，主要探讨虎刺怕精神是如何内嵌于以色列人的文化传统的。毕竟，怎么阐释都不如举例子、讲故事来得直截了当。我采访过许多以色列科技领域的领军人物，因此也收获了不少有趣的故事：Waze 是如何扩大规模以致被谷歌以 11.5 亿美元收购的、“铁穹”系统背后的技术突破，等等。

第二章介绍了以色列创业公司如何建立、测试、验证、扩张，进而迎合半个地球之外的市场。在这方面，这本书对所有创业公司和未来的跨国企业都具有指导意义。我细数了创业公司成长的各个阶段，解释了如何从第一天起就将自己打造成跨国公司，也就创业公司如何挑战现有的技术格局给出了建议。在第三章中，我阐述了孵化器和其他早期投资工具的运作，展示了创业公司从中获得最大收益的方法。第四章主要谈及高科技企业生态系统的重要性，以及如何在最不可能的地方从零开始打造这种生态系统。JVP 就是在其创始人兼主席马加利特博士的领导下，在耶路撒冷和贝尔舍瓦创建了高科技社群，继而在以色列北部和美国纽约建立了分支机构。在结语部分，我会谈谈驱动创业公司的几大因素和如何进行投资选择。

本书想要传达的主要信息在于，领袖气质也许是天生的，但虎刺怕精神可以学习。不管你在哪里，不管你现在是不是企业家，都可以按照书中的思路培养自己的虎刺怕精神。

本书也涉及建立、管理一家创业公司，尤其是远离硅谷的科技企业，所需要的一些文化和行为上的建议。虎刺怕就是穿起这些建议的那根线，要敢于挑战市场的现行方案，敢于畅想你的公司有一天也能成为全球行业领袖，敢于把大型跨国企业当作潜在的服务客户，敢于相信自己有能力预测未来几年的市场走向。大家需要有一种紧迫感，了解“完成任务”的文化，知道何时该挑战权威、如何



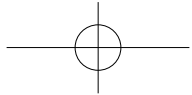
丨 势不可挡 丨 以色列“虎刺怕”创业法则 丨

挑战权威，并学会从失败中汲取经验教训。

在接下来的几章中，我会：

- 进一步定义虎刺怕，并将其分解为一套适用于企业家和创业公司的规则；
- 阐明成功企业具备哪些文化；
- 制定一个行之有效的创业三步走方法；
- 解释创业公司如何与寻求创新的大公司合作；
- 展示建立和运营早期技术孵化器的具体细节；
- 为高科技企业生态系统的搭建和维护提供一个模式。

《势不可挡：以色列“虎刺怕”创业法则》是创业公司初创阶段的实用指南，适用于想要建立科技创业公司的企业家、想要投资科技创业公司的投资人或是想要搭建科技企业生态系统的人士。正如没有手册能确保企业成功一样，虎刺怕精神也没有一个万能的公式。但是，书中提到的这些故事和观点，将会为你开启新工作或改进现有的工作提供有益的指导和灵感。



THE UNSTOPPABLE STARTUP: MASTERING ISRAEL'S SECRET RULES OF CHUTZPAH

目 录

第一章

虎刺怕的六条规则 / 1

第一节 什么是虎刺怕？什么是创业公司？ / 2

第二节 虎刺怕的第一条规则
——挑战现状 / 14

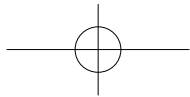
第三节 虎刺怕的第二条规则
——要么占领市场，要么创造一个新市场 / 22

第四节 虎刺怕的第三条规则
——预判市场需求 / 26

第五节 虎刺怕的第四条规则
——相信市场需要你 / 30

第六节 虎刺怕第五条规则
——打破规则 / 36

第七节 虎刺怕的第六条规则
——能展示，就不要讲述 / 44



丨 势不可挡 丨 以色列“虎刺怕”创业法则 丨

第二章

初创公司行为准则 / 47

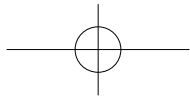
第一节 明确任务，用 KPI 考核 / 48

第二节 倾听市场声音，避免错误决策 / 55

第三节 做好国际化的准备 / 63

第四节 科技巨头林立，创业公司如何存活 / 86

- XVI -



目 录

第三章

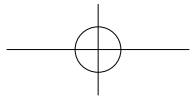
初创公司融资实践 / 97

第一节 早期投资工具介绍 / 98

第二节 创业公司成长的三个阶段 / 111

第三节 建设和运行早期投资工具 / 130

第四节 成为投资人眼中的明星 / 144



丨 势不可挡 丨 以色列“虎刺怕”创业法则 丨

第四章 创新生态系统 / 157

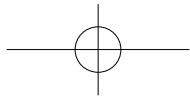
第一节 步步为营，建立创新生态系统 / 158

第二节 创新生态系统的六大支柱 / 171

后记 / 181

致谢 / 189

- XVIII -

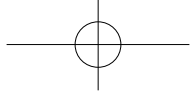


第一章

虎刺怕的六条规则



THE UNSTOPPABLE STARTUP:
MASTERING ISRAEL'S SECRET RULES OF CHUTZPAH



第一节

什么是虎刺怕？什么是创业公司？

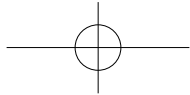
凡大事，若无虎刺怕，皆难做成。

——阿伦·阿尔达

以色列之所以能孕育出如此多的创业公司，背后的原因有很多：具有创造力的个人、结构合理且积极推动的政府、强制兵役制和关注技术革新的军队、领先的学术机构和成熟的技术集群。还有一些文化因素也在起作用，比如虎刺怕。这是一个根植于以色列国民性中的特质，但它并不是以色列所独有，很多卓越的科技公司其实也在践行这种精神。从史蒂夫·乔布斯的“现实扭曲场”到埃隆·马斯克的火星探索计划，都能看到虎刺怕的影子。

对以色列人来说，虎刺怕精神可能是天生的，但这不代表它不可以后天培养出来。虎刺怕对企业和科技创业公司大有裨益，值得我们去学习和培养。在进一步讨论之前，不妨先看一看虎刺怕是如何在实践中体现出来的。

有时，虎刺怕意味着对不可能说“不”。2015年，一头红发的里拉·坦克曼（Liran Tancman）29岁。据报道，他把创立了不到两年的公司 CyActive 以 6000 万至 8000 万美元的价格卖给了 PayPal。不管是在技术创新层面还是交易谈判层面，他都体现出了卓越的虎刺怕精神。从他的故事我们可以看出，虎刺怕就是，即便人人都对这件事持怀疑态度，但你依然有勇气去实现它。



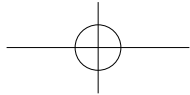
第一章 虎刺怕的六条规则

坦克曼是这样说的：“当你为了卖掉公司而四处游说的时候，就得密切关注对方的反应。如果人们觉得这个项目能挣钱，他们的耳朵就会竖起来。如果人们有点怀疑，但是依然有兴趣持续关注，你也会看到相应的反应。如果对方一点疑问都没有，那这个项目肯定不是好项目，因为它太简单了。我卖 CyActive 的时候，几乎各方面都受到了质疑，对技术的，对产品的，对公司能不能走向市场的，而且我们这个项目很依赖市场。所以，不仅仅是在技术创新上要做到虎刺怕，在经营公司的各个方面都要做到虎刺怕。”

同样是确保网络安全，CyActive 没有把目光放在防止已知的恶意软件的攻击上，而是未卜先知，保护公司免受黑客都还没想到的计算机病毒的侵害。做到这一点的关键，在于一套受生物进化启发的算法。就是这一点，让听者既怀疑又感兴趣。CyActive 挑战了整个杀毒软件市场，重新定义了杀毒软件“杀毒”的方式。其在科技创新上的虎刺怕体现在，把恶意软件看作生物界的病毒，认为这些病毒能在传播中发生变异，逐渐适应并突破阻拦它的各种安全措施。

坦克曼解释说：“黑客是站在巨人肩膀上的，这个巨人就是其他黑客。每一个新的恶意软件都是在过去行之有效的恶意软件的基础上改造而成的。这也就是为什么很容易就能发起一次恶意软件攻击，因为你只需要把代码改一改，再尝试一次就够了，就像病毒变异一样，根本不用把全部内容重写一遍。如果黑客每发动一次攻击，就要重写全部代码，那成本肯定会大幅提高，进而被市场淘汰。”

他继续道：“黑客或者说攻击者同保卫者之间存在严重的成本不对等。黑客可以轻松、廉价、快速地创建恶意软件，而杀毒软件的开发则非常昂贵。因此，针对黑客投入的每一美元，公司都会花费数千美元来抵御。然而，98% 的恶意软件都是现有版本的变体。



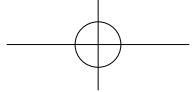
在整个攻击链中，你几乎找不到一个不是改造自其他组件的元素。”

CyActive 所做的就是预判未来恶意软件发展的方向。它的技术能够预测成百上千条黑客逃避安全措施的方法，然后，运用机器学习创建一种算法，检测未来新版本的恶意软件。

举个例子，2006 年首次出现的“毒藤”特洛伊木马病毒，即使在今天都很难排查干净。为了验证其进化算法的有效性，CyActive 在 2008 年采集了一个毒藤病毒样本，将其放入引擎中。通过预演未来五年的病毒进化，CyActive 成功预测了几个出现在 2012 和 2013 年的病毒变体。

“我们要考虑的远不仅仅是改变代码的排列方式。”坦克曼用了一个惊人的比喻：“如果黑客是掌管恶意软件进化的神，那么他进行优化的目的是什么？我们认为，只有两件事：一个让它的影响更恶劣，二是让它的踪迹更隐蔽。所以我们生成了 500 个病毒，然后从中挑出最恶劣、最隐蔽的那一个，再将它与其他病毒合并，然后重复这一过程。我们不再是每出来一种新病毒，我们就寻找一个新的应对方法，这属于反应式防护；我们要做的是创建一个数学模型，让它找到我们所提供的一系列病毒的共同点并做出防御。即便这个病毒现阶段并不存在，也没有关系。”

CyActive 方法的卓越之处在于它技术上非常大胆，它将生物学理念运用到算法中，并将其应用于网络安全领域。CyActive 成立的时候，坦克曼刚刚结束在以色列国防军的服役，进入希伯来大学生物学和认知科学专业学习。他曾经向以色列安全部门的负责人建议，设立一个防范网络攻击的部门，他还担任了战略顾问。他每周会参加一次授业讲座。在为大学的一个非营利组织筹款时，他认识了为另一个非营利组织筹款的莎拉，不久两人就结婚了。那时，坦克曼在一所大学实验室担任助理研究员，研究生物进化算法。他告诉莎



第一章 虎刺怕的六条规则

拉，他的计划是先攻读博士学位，然后创办一家公司。莎拉却说他不如先直接创办公司。

“所以，能创办这家公司，多亏了莎拉。”坦克曼说：“那天我从实验室回家，说到我正在研究的进化算法，她问我为什么不用它来预测新的计算机病毒呢。”

进化算法已经存在多年了，可是从没有人想过将其应用于防范计算机病毒。CyActive 是第一家这么做的公司。

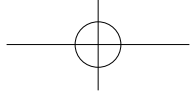
总的来说，虎刺怕的第一要义就是“敢”。这个敢不是指口无遮拦或者不顾他人，而是敢于带领大家去追求一个看上去无法实现的目标，并且咬定目标不放弃，这是一个优秀的企业家应该具备的素质。

因巴尔博士说：“全世界都在好奇，以色列为什么能在高科技领域取得如此巨大的成功。根据霍夫斯泰德文化维度理论，以色列属于低权力距离文化。我想，这一点是理解虎刺怕精神的关键。”

在霍夫斯泰德的文化维度理论中，权力距离是对权力的接受程度，即权力较低的人接受自己权力较低这一事实的程度。在高权力距离文化中，权力较低的人表现出对高层的默许和顺从，将其视为自然秩序。

而在以色列这样的低权力距离文化中，权力高者和权力低者之间情感距离相对较小，关系更加倾向于民主和磋商。再加上适量的虎刺怕，人们自然会勇于挑战权威，且从来不乏把事情做得更好的动力，不用太计较老板是怎么想的。科技跨国公司进入以色列后，对以色列低级别员工敢于挑战领导的行为感到非常震惊，这样的故事比比皆是。而更令这些跨国公司震惊的是，人们不会把这些挑战当作失范。

科比·罗森加滕（Kobi Rozengarten）是赛芬半导体公司的前

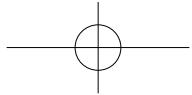


任总裁兼首席运营官。赛芬半导体是一家全球领先的公司，为非易失性内存市场提供 IP 解决方案，在纳斯达克上市。罗森加滕回忆说：“在赛芬上市之前，我是一家以色列公司的运营经理。我们不是没有制定运营计划，但是计划总是很难推行下去。你得一直盯着，确保每一步都按计划实施，因为在以色列，员工经常质疑计划合不合理；不管职位大小，很多事情都可以争论，不存在什么层级金字塔。”确实，权力距离较低的文化倾向于更扁平的管理结构，或者干脆不设层级。

罗森加滕去美国后，情况就大不一样了。“在美国当主管，你会发现大家都很听话，90% 的人让干什么就干什么，对计划的执行完全没有异议，简直太惊喜了！没有人挑战你的决定，工作按计划推进。在以色列，完全是反过来的。你提出一个计划，就有人说这个计划不好，而这个人也许只是生产线上职级最低的人。可问题是，他可能真的有道理。作为主管，你有两个选择：要么畏惧发言者，想办法让他闭嘴；要么耐心倾听听他的意见。”

“历史上看，虎刺怕一直都是叛逆的代名词。”因巴尔博士说，“在犹太教经典《塔木德》中，‘虎刺怕’的词根意味着傲慢和逆反。我想，这也是今天“虎刺怕”一词的内核——敢于挺身而出，挑战现有秩序。这里面有很深的民族文化内涵。根据一些解释，‘以色列’这个名字原本意思是‘与神角斗’。亚伯兰向上帝求情，想让所多玛和蛾摩拉两城之人免受惩罚；摩西与上帝几度争论，反对他在沙漠中惩罚他的人民……这样的例子还有不少。以色列人反抗希腊和罗马帝国，在两千年的飘零中依然保持了一个民族的完整。以色列在敌意重重的国际环境中建国，也不可谓不是虎刺怕之举。

因巴尔博士继续道：“经常有人问我，虎刺怕能不能后天学会。固然，它是以色列人基因的一部分，只要生长在以色列文化中，就



第一章 虎刺怕的六条规则

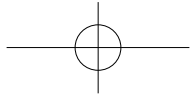
会有虎刺怕的精神。这样来看，虎刺怕似乎内嵌于这个国家的文化之中。但同时，虎刺怕也是一种思维和行事方式，从这个意义上讲，当然是可以后天学会的。”

为了学习以色列的创业文化和创业生态系统，许多国家都向以色列派出过代表团。“中国代表团问怎样增强创新能力，并且通过关键绩效指标（KPI）体现出来。”罗森加滕说，“我们讲了三件事。第一，要勇于打破规则。以色列人很擅长打破规则，有人能跳出原来的框架去思考，有人不在乎做什么老好人。随之而来的就是第二点：不要畏惧他人的目光。说错了又怎样，被赶出门去又怎样，我们不在乎，大不了多试几次。第三，不要墨守成规，要多问问题，多质疑，这样才能带来创造力。”

罗森加滕补充道：“虎刺怕也可能来自于对周围环境的不理解、不接受。那些富于虎刺怕精神的企业家，就是单纯不明白事情为什么要这样运作。于是他们就提出疑问，接受不管多复杂的挑战，哪怕资源尚不充足、准备尚不充分。这就是不理解，不理解什么能做、什么不能做。从这个意义上说，虎刺怕实际上是弱者的武器。我们国家许多创业成功的故事，最开始都源于这种不理解。”

☆ 教授虎刺怕

据坦克曼说，他是在军队服役期间学到的虎刺怕。“我入伍之后，去了情报团。当时，以色列的地缘政治形势正发生翻天覆地的变化，情报团的许多计划都化为泡影。情报官员们组成了一个‘颠覆小组’，里面既有准将，也有刚入伍的新兵，我也是其中一员，我们的任务是制订一个替代方案。其实上级并没有要求我们这么做，我们的做法甚至与上级的指令相悖。后来，我们想把这个替代方案公之于众，



但又不想走常规的层层上报的路子，先给情报团团长，再到国防军总司令什么的。我们决定直接把它拿给国防部长和总理看。具体的方法就是写一张总理一定会看的便函。我想其他国家应该不会允许这种做法。”

“没想到计划成功了。总理看了我们的方案，并指示全军采纳这个方案。”

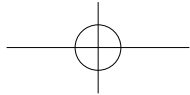
坦克曼接着说：“我在军队还学到，大家一起把一个疯狂的想法付诸实践，就是虎刺怕。在我看来，‘思考’一词，必定就包括了群策群力，因为我们是站在前人肩膀上的。在情报团，我学会了怎样把一群优秀的人团结起来，怎样向大家推销一个理念，并邀请大家加入。这种感觉非常让人振奋。你们自发组成小组，有顶尖的人才倾听你的想法，又有上万人最终执行由你参与制订的方案。在以色列国防军，从方案实施到结果显现，花了三年；而在CyActive，这一过程只花了18个月，它就成功被PayPal收购了。”

☆ 虎刺怕的三个方面

为了方便讨论，我们在这本书中将虎刺怕分成三个方面：

1. 思维方式
2. 经营理念
3. 处世哲学

很多人提到虎刺怕时，会将它与某种具体的行为联系在一起，比如告诉行业领袖，你们公司的解决方案比他们高明，或者公开宣称你们的公司将改变世界。但其实，虎刺怕首先是一种思考问题和理解世界的方式，其次才是根据你的思考和理解来行动。正因如此，才有人说，虎刺怕已经成为新时代的领袖气质。



第一章 虎刺怕的六条规则

领袖气质太过表面化了，它关注的是人向世界传递信息、传达思想的方式，至于这个人背后，思想本身的力量，则被忽视了。举个极端点的例子，在领袖魅力的躯壳下，可能是一个完全空洞的灵魂，就像一个口若悬河的推销员，或者散布歪理邪说的邪恶分子。

而虎刺怕精神则恰恰相反，它是一套价值观、一种思维方式，它挑战传统，激发变革。因此，创业公司想要成功，技术革新想要推进，都离不开虎刺怕。曾经备受追捧的领袖气质，在推崇技术的“讷客文化”（nerd culture）的崛起下，不得不让位于“虎刺怕”精神。

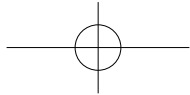
☆ 界定虎刺怕

在希伯来语中，虎刺怕也用来表示某人越过社会所允许的行为边界。关于虎刺怕，一个正统的犹太教网站是这样说的：“你需要兼顾两个方面：对错误的事，要用羞耻之心来牵制鲁莽的虎刺怕；对正确的事，要凭借虎刺怕之心来突破羞耻感的束缚。”

记住，傲慢是不可取的。一个举止傲慢的人，不仅难以实现目标，还会白白浪费沿途的机遇。只有合理而坚定地践行虎刺怕，才会激发出难以估量的能量，帮助你达成目标。

虎刺怕不是罔顾真相，更不是哗众取宠。运用虎刺怕，是为了与正确的人建立联系，向他们讲述你的愿景，获得他们的信任。公司的思维方式、战略、产品、合作关系和目标都可以大胆运用虎刺怕，但虎刺怕绝不是莽撞无礼的借口。

罗森加滕谈及虎刺怕时，告诫说，不要把它当作创业公司的万金油，不要希冀它能一劳永逸地解决所有问题。“虎刺怕就像肥料，能让树木茁壮成长，但如果施得太多，有可能会起反作用。因此，要注意把握这个度。”



虎刺怕是能量的来源、前进的动力，是内在的东西，而不是摆在外面的、张牙舞爪的面具。运用虎刺怕，需要看时机。在商场上，运用虎刺怕，可以帮助你树立宏大的目标，不惧于在初创阶段就和大型企业接触。而在有些场合，则不必一味虎刺怕。

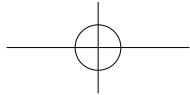
在进一步探讨虎刺怕为何对创业公司如此重要之前，我们先来看看什么是创业公司。

☆ 什么是创业公司

字典上对科技创业公司的定义是“一家新成立的公司”，但它的含义远不止于此。要理解科技创业公司，首先要理解科技。大多数情况下，投资人选择创业公司进行投资时，最看重的不是它的技术本身有多新，而是要求这项技术的比较优势或者市场化过程能够带来新的产品、服务，或者能够有效降低成本。换句话说，技术的目的在于改变非技术领域的市场格局，比如叫出租车的新方式，点外卖的新方式，商品比价的新方式，招聘人才、广告投放的新方式，等等。

和餐饮业、烘焙业不同，科技创业公司有一套独特的商业模式，可以迅速扩张甚至占领全球市场。科技创业公司可以以非指数级的成本，呈指数级扩张。而餐饮和烘焙则永远受限于场地，规模扩大也无可避免地带来成本的增加，即便进行技术革新，也没有办法摆脱这种成本加成的束缚。

而正因为创业公司颠覆了现有的这种商业模式，虎刺怕才有了发挥的空间。在有些案例中，创业公司甚至可以打破科学的旧成果。比如 Tipa，一家可堆肥包装的创业公司；还有名字很有趣的 Secret Double Octopus，挑战了信息安全和密码学领域的一些原理。



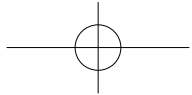
第一章 虎刺怕的六条规则

想要更深入地理解创业公司，就需要搞清楚“退出”这个概念。“退出”是一个投资学术语，意思是上市（公开发售股票），或者被其他公司合并或收购。之所以称为“退出”，因为它意味着投资者可以卖掉他们的股份，从而赚到钱。为什么一定要靠退出赚钱呢？因为创业公司通常不分红，也不发工资。因此，未来能不能退出就成为影响投资决策的重要因素。

《福布斯》采访过不少公司创始人，这些创始人对创业公司是这样定义的：Passwordbox 创始人丹尼尔·鲁比肖（Daniel Roubichaud）称：创业公司是“一个牵引力最小的商业理念”。Venmo 创始人伊克拉姆·马格登·伊斯梅尔（Iqram Magdon-Ismail）将创业公司看作“一群人在有限的时间内朝着共同的目标而努力”。Warby Parker 联合创始人兼联合首席执行官尼尔·布卢门塔尔（Neil Blumenthal）称其为“试图在摸索中解决问题且存在失败风险的公司”。InteraXon 联合创始人兼首席执行官阿里尔·加滕（Ariel Garten）则把它看作“一家基于大创意的小型高增长公司”。

亚历克斯·威廉（Alex Wilhelm）提出过一条定义创业公司的“50-100-500”原则：如果一家公司在前 12 个月的年营收运转率超过 5000 万美元，员工人数超过 100，或者公司估值超过 5 亿美元，那么它就不再属于创业公司。

史蒂夫·布兰克（Steve Blank）是一位连续创业者，他将创业公司定义为“旨在寻找可再生、可扩展的商业模式的临时组织”。他说的很有道理。创业公司是一个小型团队，专注于可再生、可拓展的产品和市场。这种产品 and 市场就是所谓的“商业模式”；可再生是指销售不是一次性的，是可持续的，针对的不是一个客户，而是许多客户；可拓展则意味着能够快速增长，跳出“成本加成”模式。很多人以为创业公司最大的挑战是开发产品，其实在很多情况下，



找到一个可扩展和可再生的商业模式更加困难。许多创业公司之所以失败，并不是因为他们在开发技术或产品方面不到位，而是因为他们无法获取市场或者为他们的创业找到可行的商业模式。

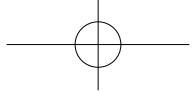
布兰克称创业公司为“临时组织”，因为创业公司不会永远是创业公司，它会发展成大公司，那又是另一种生物了。别忘了，创业公司还有可能倒闭。学会面对失败，也是虎刺怕精神重要的内容之一。

埃里克·莱斯（Eric Ries）是一位企业家、博客作者，也是《精益创业》一书的作者。他说，创业远不是两个杰出人士在车库里共同努力这么简单。创业公司是“一个由人组成的机构，在极端不确定的情况下，开发新产品或新服务^①”。这个定义看似简单，实则包括了许多重要的内容：

- **人：**不要以为创业公司仅仅就是产品或技术，创业公司的真正价值在于人、人对公司的热情和人与人之间的互动。
- **机构：**创业公司作为一个机构，就必须要建立相应的制度，包括招聘有创造力的员工、协调他们的工作、培养企业文化、产出成果等。这些活动对公司的成功至关重要。
- **新：**创业公司要为其客户或用户创造新的价值来源，让他们获得更好的生活。创新不一定非得是技术创新，也可以是“重新开发现有技术的新用途，发展新的业务模式、释放潜在价值，抑或仅仅是把产品或服务带到新的市场，或带给以往服务力度不够的顾客。凡此种种，创新都是企业成功的核心所在。”^②
- **极端不确定：**创新就意味着不确定，意味着常规的商业模式无法适用。如果新成立的是餐馆、理发店等，它们有既定的商业

① 引用自《精益创业》第 14 页，中信出版社 2012 年版。

② 引用自《精益创业》第 15 页，中信出版社 2012 年版。



第一章 虎刺怕的六条规则

模式可以借鉴，那么成功的概率就会大一些。创业公司没有先例可以参照，即便搭建的商业模式不错，也无法排除风险，因为大家都是摸着石头过河。有一些尝试，旁人看来可能是实现不了的，但创业公司就是要在这种不可能中寻找可能，不断试验，快速发展，一旦建立了行之有效的“可再生、可拓展的商业模式”，就会迅速扩张。而这一过程就需要虎刺怕的参与。

我对创业公司的定义是：“一家挑战现有解决方案和传统智慧的公司，基于对未来社会的假设和对未来个人和组织行为的预判，开发产品或服务。”这个定义与因巴尔博士对虎刺怕的定义十分相似，这并非巧合，因为虎刺怕的内核恰恰也是对既定秩序的挑战。

最后强调一点：创业公司不是做幻灯片，不是去假想一个可再生、可拓展的商业模式。这种模式必须在现实世界经过一段时间的实践和验证，从技术研究到产品开发，再到进入市场测试产品，最后还要推广。我将在本书第三章第二节“创业公司成长的三个阶段”中详细介绍这个过程。现在需要厘清的是，创业不能仅仅停留在想法上，它是一项亟须测试和迭代的业务。

并不是每一个创新的想法都能孕育出一家创业公司，但每一个好的创业项目背后都有一个创新的想法。想法与创业之间的区别在于，在创业的早期投资或孵化阶段，除了要有想法，还要进行一系列的产品市场活动，如讨论可行性、寻找解决方案、打开市场、建设团队等。