

# 烧掉你的商业计划书

作者：[美]卡尔·J. 施拉姆（Carl J. Schramm）

目录

[序言](#)

[第一章 烧掉你的商业计划书](#)

[何谓“创业者”？](#)

[做好计划，然后随机应变](#)

[计划不如跳舞](#)

[凡夫俗子与商界巨擘](#)

[商业计划书的起源](#)

[计划书是给投资人看的](#)

[众人拾柴火焰高](#)

[哪里出了问题？](#)

[你是一名创业者吗？](#)

[你是哪种创业者？](#)

[如何取得成功？](#)

[创业机遇会出现在你面前了吗？](#)

[第二章 创业者须知的十二件事](#)

[实践出真知](#)

[创业非儿戏](#)

[企业是最好的大学](#)

[上大学时选好专业](#)

[优秀企业不是一蹴而就的](#)

[风投资金并不重要](#)

[每家初创企业都有一位首席执行官](#)

[如果你创立了一家企业，你就是老板](#)

[销量决定一切](#)

[身边要有敢于泼冷水的人](#)

[创业就是为了赚钱](#)

[没有机会，就自己创造机会](#)

[第三章 为何要创业？](#)

[我的创意会让世界变得更美好](#)

[企业是我实现创意的平台](#)

[我想做自己的老板](#)

[有更好的办法做这件事](#)

[变则通，不变则亡——家族企业的二次创业](#)

[不要为了名声和一夜暴富而创业](#)

[第四章 创业动力从何而来？](#)

[创新的主体与原因](#)

[朋友有难](#)

[肯定有更好的方法](#)

[使垂死的企业起死回生](#)

[创新需要活学活用](#)

[第五章 如何躲过创业魔咒？](#)

[改良吸尘器](#)

[改良滑雪板](#)

[继续玩下去](#)

[什么是“创业时间”？](#)

[重塑市场，超越苹果](#)

[以初创企业作为创新平台](#)

[第六章 大公司是初创企业的老师](#)

[创业者的必备素质](#)

[青出于蓝](#)

[面向未来](#)

[从外太空到健安喜（GNC）的货架](#)

[失望的企业发明家](#)

[创新要有栖身之所](#)

[创业之前要有职场经历](#)  
[第七章 模仿型创业者](#)  
[复制创意](#)  
[经营模式创新](#)  
[培养创业伙伴](#)  
[联合创业](#)  
[创业协同效应](#)  
[成功的特许经营加盟商](#)  
[如何确定特许经营是初次创业的最佳选择？](#)  
[特许经营加盟商必问的六个问题](#)  
[第八章 防患于未然](#)  
[16年的努力只换来失败](#)  
[从白宫到购物中心](#)  
[东山再起](#)  
[没人知道初创企业失败的原因](#)  
[给自己的初创企业投保](#)  
[调研、调研、再调研](#)  
[避免落入技术陷阱](#)  
[创新不能触碰法律红线](#)  
[灵活调整目标](#)  
[不要赶潮流](#)  
[酝酿创意，保护创意](#)  
[聘请一位出色的职业经理人](#)  
[第九章 不做无用功](#)  
[选工程学还是创业学？](#)  
[获奖的商业计划书](#)  
[重塑车库创业精神](#)  
[不要受创业导师摆布](#)  
[好导师难觅踪迹](#)  
[没文化，真可怕](#)  
[第十章 善谋者胜](#)  
[创业需要运气吗？](#)  
[等待好运还是创造好运？](#)  
[创业路上，你只能靠自己](#)  
[快速学习、快速计划、快速行动](#)  
[愿景—平台—产品测试—规模](#)  
[管理成功创业所需的四种资源](#)  
[月度记事表](#)  
[第十一章 创业成功](#)  
[做好准备，迎接创业机遇](#)  
[使创新从理想走进现实](#)  
[认清时间的重要性](#)  
[用生命去创业](#)  
[全力以赴](#)  
[学会应对乱局](#)  
[让客户爱上你的产品](#)  
[捍卫公司声誉](#)  
[创业前多加实践](#)  
[创业是一场没有规则、你死我活的竞争](#)  
[后记 创业人生](#)

谨以此书纪念尤因·马里昂·考夫曼（Ewing Marion Kauffman）

尤因·马里昂·考夫曼是一位伟大的美国企业家，他既没有受过大学教育，也没有任何撰写商业计划书和项目孵化的经验，更没有得到过导师或风投机构的支持，但就在这样的情况下，他白手起家，创立了自己的企业。他认定一点：我们绝大多数人都应该“创业，而不是就业”。他用自己的财富帮助那些愿意创业的人。和许多伟大的美国人一样，考夫曼的人生故事颇具代表性。他出身平凡，没有任何家庭背景。在美国，通过个人的积极进取和努力工作，他取得了巨大成功。这个榜样激励着人们去发现、培养和运用自己的商业创造力。对于那些愿意为了改善人类生活而承担创业风险的人，考夫曼基金照亮了他们前进的道路，这也是考夫曼用自身成就回馈社会的方式。谢谢您，“K先生”。

# 序言

真实、实用的信息如何才能帮助潜在创业者？我曾经创立过公司，管理过大大小小的实体商业；我一直以来都从事风投工作，为大型企业和政府部门提供创新方面的建议，同时还是一名教授。过去十年里，我有幸管理位于美国堪萨斯城、有着“创业者基金”之称的考夫曼基金会。在这过程中，我有幸与许多成功的企业家、有志成为企业家的创业者、投资人和有商业头脑的人打交道。

上述工作经历让我意识到，人们关于创业方式、创业时机和动机的看法可能是错的。作为一名经济学家，我开始从经济学角度批判地看待这些看法背后的强大文化基因。这些文化基因大部分是被人们盲目接受的理念，它们形成了我们的世界观，尤其是对于新创的成功企业的看法。在我看来，创业文化基因不过是一系列最终转化为习俗的故事和案例而已。

因此，在2002年接到掌舵考夫曼基金会的邀请时，我立刻抓住了这个机会。该基金规模达20亿美元，其创始人尤因·马里昂·考夫曼先生是一家颇具创新力的堪萨斯制药公司的创始人。考夫曼基金也是目前全世界最大的、致力于促进创业的慈善基金。创业是一项无法拒绝的挑战。我知道，持续成立的初创企业对社会的的发展和进步至关重要，而那些用心良苦但却毫无事实依据的传奇故事不足以描述企业家真正做的事情。毕竟，创新企业给我们带来超乎想象的产品和服务，为我们的国家创造绝大多数工作岗位，而且是社会进步和社会福利增长最重要的驱动力。企业家是一个国家的重要资源，不能受那些看似金玉良言却未经证实的商业建议影响。

考夫曼基金会给我提供了一个平台，让我有机会聘请到一支经济学家团队，对初创企业的孵化和成长方式进行认真研究。这个团队深化了约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）和威廉·鲍莫尔（William Baumol）的研究成果。在世人尚不知创业的概念及意义之前，这两位经济学家就已经对其进行过全面研究了。考夫曼基金会的内部研究及其提供的奖学金推动了大量以创业为主题的实证主义研究，其中很多研究成果都是人们耳熟能详的。举例来说，以前人们不太理解新企业为何能创造美国80%的新的就业机会，也不理解为何新企业对于经济增长发挥着举足轻重的作用。值得庆幸的是，如今，每次谈及经济增长，创业总是绕不开的话题。考夫曼的经济学专家团是世界上第一个将理性、严谨的态度和实证主义经验注入创业方式研究的团队，由于他们做出的贡献，我们更了解企业是如何创立和成长的，如何才能提高创业者成功的概率。

本书致力于将这些研究成果和我认识的成千上万个企业家的创业经历变成实用的指引和经验，旨在说明新企业是如何创立、成长和壮大的。前四章内容探讨的是创业的本质，接下来的四个章节提供了前人的创业经历，最后三章则提供了以数据为基础的实际案例。本书案例都来自成功创业者的亲口讲述，而非虚构故事。

# 第一章 烧掉你的商业计划书

## 何谓“创业者”？

每当我们以事实为依据，谈及一些成功的创业者时，总会有人提出一些与事实不符的虚构故事作为反面例子，其中就包括少数几位获得巨大成功的高科技创新者。当然，他们都是家喻户晓的偶像级人物，例如：比尔·盖茨（Bill Gates），史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）以及大学时中途辍学、不到30岁就成为亿万富翁的商业神话创造者马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）。虽然他们的故事听上去引人入胜，并且我们也无比感激他们的革命性贡献，但对于95%想创立建筑企业、生产新型建筑材料、成为服务提供商或获取特许经营权的创业者来说，这些故事没有太多可参照性。而你我更像这95%的创业者，来自各行各业，梦想着创立自己的公司。

在这种理想化的故事中，主角通常都是一些年轻、倜傥、以男性为主的高科技奇才。而事实上，他们只占创业大军的很小一部分，约占5%~7%。这些初创企业几乎获得了风投企业所有的高调投资，而且绝大多数初创企业都被媒体报道过。不过，令人吃惊的是，初创企业的失败率高企不下，企业成立五年内倒闭的比例高达80%。

初创企业的真实故事与它们的成活率之间揭示了某些与众不同的东西。绝大多数企业家没上过大学，而且绝大多数人都是在职业生涯一帆风顺的时候创业的。他们创业时的平均年龄接近40岁，80%以上的初创企业的创始人超过35岁。大部分企业家的年纪都在45至55岁之间，而55岁以上的企业家创立的公司数量比35岁以下的人创立的要多。还有另一个令人吃惊的事实：创业者年龄越大，企业存活概率就越高。

“成熟的”创业者是初创企业存活的关键要素，明白这一点，我们就不难理解创业前打工的重要性。企业家们在创业前平均打工15年。尽管这看似反常，但事实上，大公司就像一所学校，你可以在里面学习如何测试产品、制造产品、为产品定价、销售产品（有时候你还得学会如何不做这些事情）；此外，你还要学习组建员工队伍、与供应商打交道、为设备和设施寻找资金，并遵守法律法规要求。研究结果还告诉我们，许多勇于创新的创业者都是从大公司离职后创业的，而他们之所以离开这些大公司，是因为公司不想多元化，投资那些它们认为偏离了企业核心业务的新事物。有些知名企业甚至会将一些创意转让给员工，让他们到外面独自创业。

## 做好计划，然后随机应变

在互联网发展早期，大量初创企业在数月时间内如雨后春笋般出现，人们都认定商业模式正在朝当时所谓的“万维网”（World Wide Web）转变。硅谷的绝大多数初创企业都被称为B2C（Business-to-Customer）企业，即采用“商家对顾客”的经营模式，创立于1994年7月的亚马逊（Amazon）公司即是其中之一。另一批企业则被称为B2B（Business-to-Business）企业，它们专注于企业与企业之间的交易。

迈克尔·莱文（Michael Levin）已经做好了创业的准备。莱文曾在威斯康星大学（University of Wisconsin）学习国际关系学，后来又到哈佛大学攻读工商管理学硕士学位。毕业后，他在一家跨国钢铁贸易企业工作，并最终收购了这家公司。除了开展其他业务以外，莱文的公司主要从其他国家（比如中国）收购炼钢厂，几个月之后，再以较高价格卖给其他国家生产钢铁制品的工厂。

正当互联网商业如火如荼地发展之际（如今，那个年代被称为“网络泡沫时代”），莱文想通过在线网络市场出售钢铁。与客户探讨过互联网交易的可行性之后，他开始相信这对于B2B企业来说是个不错的创意。接着，他便前往硅谷推销自己的想法。鉴于莱文的从业经验、过往成就并且他打算自己投入部分资金，风投公司对这个项目很感兴趣。虽然莱文只是展示了几张幻灯片，但投资者们当场表示支持他。

正当莱文着手组建新公司时，投资人要求他提供一份详细的商业计划书，里面要包含销售预测和财务预算。一旦新公司开始运营，有了舒适的办公室、一群程序设计员和当时最先进的网站之后，莱文就要面对现实的问题。出售钢铁的钢铁制造商和购买钢铁的工厂都不想放弃传统的钢铁交易模式，它们喜欢面

对面地对价值数百万美元的合同讨价还价，开完会后再来一顿牛排晚餐或来一场高尔夫球之类的户外活动。在互联网交易平台上买卖钢铁很难实现。

B2B钢铁贸易模式的创意落空了，但出乎意料的是，钢铁制造商和客户同时对莱文说，他们对莱文新公司用于预测钢铁价格的部分计算机模型非常感兴趣。此外，他们想购买公司专门定制的供应链软件的使用权。新公司董事会对此不感兴趣，因为莱文在计划书中制订的未来规划使投资者们坚信钢铁市场最终会从B2B贸易模式中获益。莱文发现，他自己写的计划书根本无法劝说董事会相信公司应转型成为软件供应商。最终，莱文买下了投资人的全部股份，他的初创企业摇身一变，成为一家软件公司，也是迄今为止硅谷存活下来的为数不多的新创B2B企业之一。

与此同时，B2B企业遍地开花。每天都有卖各种稀奇古怪产品的新企业成立，还有一些企业专门出租各种产品，从二手衣服、皮大衣到合租房间，无所不包。

莱文又重操旧业，继续买卖钢铁，通过电话或面对面开会的方式，用自己的聪明才智去谈合同。“商业计划书就像一场宗教仪式，如果你写好了商业计划书，成功就会接踵而来。以我的创业经历为例，投资人很相信这份计划，导致任何与客户真实需求相关的调整都被他们视为风险，这会危及计划中规划好的未来。”莱文说，“想创立一家成功的企业，要善于与客户打交道，而不是紧紧抓住一份计划书不放。”

在美国巴尔的摩市的约翰·霍普金斯大学（Johns Hopkins University）任助理教授时，我的创业生涯便开始了。我教授的专业是医疗健康经济学，而我尤为感兴趣的一个研究领域就是医院“垄断”是否会导致价格垄断行为。当时，按照美国联邦贸易委员会（American Federal Trade Commission）的规定，一家医疗企业可以在同一市场拥有多家医院。显然，带有贬义的“垄断”一词表明联邦贸易委员会认为他们对这个问题的答案是肯定的，他们认定在一个“垄断”的市场中，价格垄断行为会导致病人的医疗费用和保险公司的保险费用激增。而医疗企业则宣称，在同一座城市中拥有多家医院能够让它们降本增效，为病人和保险公司节省成本。

作为一名学院派经济学家，我专注于量化的医保问题，而医疗企业和联邦政府也要求我研究这个问题并提交调研报告。该项目需要收集大量会计数据和临床数据，工作量非常大。首先，我选取了美国的四个州，然后收集其中四家医院的账单记录及几十万名病人的匿名数据。在那个“大数据”概念尚未成形的年代，我就已经在做一个大数据项目了。在分析这些统计数字的过程中，我发现了一个意想不到的规律：即使以收入水平作为衡量标准，某些低成本医院的病人所获得的医疗服务也要优于高成本医院；而按道理来说，高成本医院的医疗服务应该更好一些。在我看来，这个规律相当令人震惊。

我又进行了更深入的研究和大量的数字运算，结果数据表明：医院可以在削减成本的同时提升医疗服务质量。最重要的是，我所收集的数据清楚地表明医院如何才能更高效地运营，而且我能够解释其中的原理。

这一发现让我陷入了两难境地。我可以再写一篇学术论文来阐述我的调研结果，但我知道，无论这篇论文再怎么被学术圈甚至是医疗产业圈广泛传阅，医院也不会主动设计和实施一套机制和系统来提升病人的护理水平并降低服务价格。

在我看来，我的唯一备选项就是开发一套决策支持系统，然后把它卖给医院，并为医院提供安装服务，这样才有可能实现医院与病人的双赢。这又让我进退两难。约翰·霍普金斯大学不赞成教职工从事商业活动，我只能辞去教授一职。我感觉自己就像是罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）的诗歌《未选择的路》（The Road Not Taken）中那位孤独的行者，不仅要离开一所伟大的学府，还要辞去一份虽然收入不太高但却非常稳定的工作。如果迈出这一步，我就要照料好一家脆弱不堪的小型初创企业，不仅要为它提供资金，还得给自己发工资。让我更加难以抉择的是，我和妻子刚买了一幢新房子，而且生下了我们的第一个孩子。在接下来几年时间里，恐怕我很难睡几天安稳觉，而且要上天保佑我的妻子别失业——这样，假如创业不顺，我们还有回旋余地。

绝大多数初创企业初期都要面临巨大的财务压力。我的小公司成立后，它的营业收入不足以购买数据、

办公电脑和聘请急需的人才，公司的绝大多数员工还是我在约翰·霍普金斯大学任教时的学生。于是，我的贷款银行建议我跟当地一家新成立的创投基金投资人谈谈。接下来的会议犹如电影中的场景。在听了我的故事之后，投资人把双脚摆在桌面上，点了一支雪茄，然后对我说：“大学教授不适合做生意人。”我和同事知道，投资人都会说这种话，于是决定勒紧裤腰带过日子，量入为出。这种自我解决财政困难的做法如今被称为初创企业的“自力更生阶段”，只不过我当时并不知道它的叫法。

和许多初次创业的企业家一样，我没有相关的行业经验，每天只能摸着石头过河，也从来没有人建议我制订商业计划，包括向我提供贷款的银行。假如有人要我这样做的话，肯定会适得其反。

和许多创业者一样，我也认为自己的产品是具有革命性的，客户肯定会争相购买。但是，令我惊愕的是，产品的销量不佳，市场愿意接受的价格与我预期的产品价值不符，甚至达不到它的成本价。后来我才知道，医院不太关心效率，而且坦率地讲，它们似乎也不太关心这款产品可能会给病人带来更好的治疗效果。当时，政府和保险公司以“成本加利润”的模式支付医院费用，因此，对它们来说，效率只是一个有趣的公共政策话题，却不值得为此而让医生、护士和医院管理者感到不安。更糟糕的是，在与医院的代表律师聊过之后，我才知道医院其实并不太想拥有病人的治疗结果数据，因为如果把这些数据公之于众的话，有可能会使医院处于尴尬的境地，甚至会惹上麻烦。从本质上说，医院及其代表律师很不想提高医疗服务质量，因为这就意味着现有的医疗质量还有提升空间。我的产品本来可以帮助医院节省一大笔钱并给予病人更优质的医疗服务，但却遭到了漠视；那些企业管理者为了保护企业的利益，甚至强烈反对使用我的产品。

我的本能反应就是责怪客户太蠢，不知道这产品是对他们有好处的。虽然醒悟得晚了些，但我最终还是意识到自己无法说服医院购买这款优质产品，而只能寻找其他客户。幸运的是，在公司成立的第二年，我终于明白了一件事：所有医院的建筑都是举债兴建的，它们建造新大楼的资金来源是长期债券，医院除了要在30年后全部偿还投资者的本金之外，还要每年从当期收入中拿出一部分钱支付利息。地方债券就像是医院债券的堂兄弟，万一医院倒闭，医院债券要确保投资者的利益。举个例子：如果发售医院债券的保险公司知道A医院的运营效率比B医院高，它们就会更好地评估相对风险，然后根据风险评估结果设定保险费。

当我第一次拜访一家专门销售医院债券的保险公司时，核保部门的领导恨不得要亲我一口。他说：“我知道你迟早会出现的！”当然了，他期待出现的那个人并不一定是我本人，而是他知道肯定有一种量化的方法来判断医院的财政实力，并预测某家医院是否会因无法给病人提供优质服务而存在倒闭的风险。在保险业看来，劣质的医疗服务很有可能产生医疗事故，而医疗事故就大大增加了保险公司高额赔付的风险。

几年后，我和我的学生为了某一种类型的客户而创造的产品却被卖给了另一种类型的客户，也就是保险公司。当初离开象牙塔下海经商时，我并不知道有医疗保险这个行业的存在，而我现在已经成为这个行业的一员了。

## 计划不如跳舞

有过创业经历的人都喜欢这些故事。企业不会根据原定计划演变，正如德国元帅冯·毛奇（Von Moltke）所说的那样，在战争中，“与敌人首次交战之后，一切计划都失效了”；同理，绝大多数创业者都说自己的商业计划书没有太大用处。商业总是不断变化的，无论是著名的大公司还是小型初创企业，都要以无法预测的市场为导向，而不是由企业来主导市场的发展方向。创业者必须要学会随着市场不断变化的节奏和韵律翩翩起舞，计划永远跟不上变化，它不但帮不上忙，还会浪费你的时间。

尽管如此，每当有人考虑创业时，总有人给他提出一个建议，那就是：写一份商业计划书。假如创业者想从美国中小企业管理局（Small Business Administration）那里获得贷款，政府会要求他提供一份书面的商业计划书，而且该计划书要符合指定模板；同样，联邦监管机构现在要求银行将那些借贷企业的商业计划书存档。没有书面计划，任何缺乏过硬社会关系的创业者都不可能与风投公司接洽，所有天使投资人或投资顾问都会要求任何一名想博得他们关注的创业者提供书面计划。在很短的一段时期内（不到30

年），商业计划书写作已然成为创业者的“罗塞塔石碑”（Rosetta Stone），按莱文的说法，它“有点像某种宗教仪式”。

“商业计划书是初创企业成功的基石”这一观念早已根深蒂固，以至于每年都有300万份商业计划书面世。为什么会出现这种局面？原因就在于数千万人梦想着复制硅谷创业者的成功经验。考夫曼基金调研结果显示，50%以上的成年人及70%以上的大学生想成为创业者。

有些人凭借着一个创意便成立了一家公司，并在短短几年时间里变成富翁，这种发迹模式很难不让人钦佩和着迷。美国每年都上映着大量与创业者相关的电影，其中光是讲述史蒂夫·乔布斯创业故事的电影就有4部。包括《企业家》（Entrepreneur）、《公司》（Inc.）、《连线》（Wired）、《快公司》

（Fast Company）等杂志都在讲述类似于“一美元剃须刀俱乐部”（Dollar Shave Club）的创业故事。这家公司创立于2011年，专门在互联网上出售优质剃须刀；4年后，它被联合利华（Unilever）以10亿美元的价格收购。类似的故事不断上演着。《创智赢家》（Shark Tank）是美国广播公司（American Broadcasting Corporation）推出的一档人气颇高的真人秀节目，生动刻画了那些把赌注压在创业者商业计划上的投资人形象。成功的创业者都是与众不同的人物，他们与电影明星和政治家们都来往甚密。难怪雪城大学（Syracuse University）专门研究流行文化的罗伯特·汤普森（Robert Thompson）教授说，创业“在我们渴望成功的人生当中扮演着越来越重要的角色”。

## 凡夫俗子与商界巨擘

本书是献给那些有志于创业的普通人的。在中世纪，人们用“凡夫俗子”来形容这些普通人。绝大多数创业者都像你一样，从来没有机会见到风险投资人，也没有在大学里学过如何创业，更没有听说过企业孵化器，甚至从未写过商业计划书。

95%的普通创业者与那些有如摇滚明星般的硅谷巨擘截然不同，后者被视为天才，他们不仅给我们带来不可思议的新技术，而且非常善于把创意变成一门庞大的生意。在不经意间，他们重新点燃了美国人的创业激情，这个作用也许更为重要。

这些硅谷巨擘创立公司的时间可以追溯到1947年。当时，半导体刚刚问世，这种新奇的电子元器件催生了固态电子学；20年后，固态电子学又引发了计算机和软件革命。半导体革命发生在北加州的硅谷，也许是命运的巧合，又或者是因为那里有宜人的天气，20世纪60年代末以及接下来的20年里，美国一些卓越的企业都在硅谷起步，包括奥多比（Adobe）、苹果（Apple）、思科（Cisco）、仙童半导体（Fairchild Semiconductor）、英特尔（Intel）、财捷（Intuit）、甲骨文（Oracle）和太阳微系统（Sun Microsystems）等公司[比尔·盖茨和保罗·艾伦（Paul Allen）是在阿尔布开克市（Albuquerque）创立微软（Microsoft）公司的]。

对20世纪的绝大多数人而言，开店或开工厂是不值一提的事，创业也不太引人注目，主要原因在于当时有很多独立的个体企业，而且新企业正如雨后春笋般兴起。例如，将近半数从第二次世界大战战场归来的老兵最终都选择了创业。与现在相比，那时候的企业主多如牛毛，家家户户都有人都在创业。

20世纪60年代，我还在读高中，美国的商业偶像是类似于亚历山大·格拉汉姆·贝尔（Alexander Graham Bell）这样发明了许多日常用品的人。其他偶像还包括威利斯·开利（Willis Carrier）、乔治·伊士曼（George Eastman）、托马斯·爱迪生（Thomas Edison）和莱特兄弟（Wright Brothers），他们分别发明了空调、相机、电灯泡和飞机。这五位商业偶像可谓是发明界的圣人，他们分别创立了美国电话电报公司（AT&T）、开利空调公司、柯达（Kodak）公司、通用电气（General Electric）公司和柯蒂斯-怀特（Curtiss-Wright）公司（曾经是世界上最大的飞机制造商）。虽然他们已经与世长辞，但他们的精神一直鼓舞着世人，人们研究得更多、更加铭记于心的是他们所发明的东西，而不是他们所创立的企业。

在为初创企业提供咨询服务的专业顾问出现以前，这些伟大的发明家就已经开始创业了。的确，20世纪80年代之前，美国所有商学院研究初创企业的教授加起来不超过10人，学术界对创业这一课题似乎不是很感兴趣。当时，大学生都不想学习如何创业，也没有太多人关注创业风潮。毕业时，几乎所有工商专



业的学生们都想在著名的大企业里谋得一个职位，希望通过职场升迁爬上企业高管的位置。

到了20世纪80年代，这一切都改变了。工商管理专业的大学生们纷纷仿效盖茨和乔布斯。看到自己的学生为了创业而放弃在大企业当职业经理人的机会，工商管理教授们便设立了“新企业创建”（New Venture Creation）和“新企业案例”（Cases in New Business）等课程。在如今看来，这些名称听上去既冗长又幼稚。当时各大学校并没有开设“创业学”课程；直到80年代中后期，“创业”一词才被广泛使用。

## 商业计划书的起源

如今，约有6000名大学教授和讲师在教授创业学课程。他们开设的课程几乎都认同两个约定俗成的原则，这两个原则被认为是创业成功的关键。原则一：初创企业都应写一份关于该企业的书面说明，旨在吸引风险投资人。原则二：如果初创企业在一个支持创业的生态系统中孵化的话，那它成功的概率就会大大增加。

明白这两个检验标准的演化过程之后，就不难阐明一个极其重要的矛盾观点：越多人遵循这两个准则，成功的初创企业就越少。

20世纪80年代，随着创业潮兴起，商业计划书写作也应运而生。“商业计划”这一概念是从商业策略研究借鉴而来的。过去，这门学科是商学院培训的原创和核心领域之一。战略规划历来注重引导大企业进行复杂决策，比如是否建新工厂，是否使供应链全球化或者是否收购另一家企业。战略规划的方法包括两方面，一方面是对计划本身进行详细分析，另一方面则是深入剖析商业计划对公司财务状况和长远利益可能产生的影响。过去，战略规划工具没有被从零起步的初创企业采用，是有充分理由的。

商学院教授们为之培养下一代管理者的美国大公司当初都不是靠书面计划起家的。在《财富》

（Fortune）杂志评选出来的100家老牌企业中，几乎没有哪家企业在创立之初写过商业计划，这些企业包括了美利坚航空（American Airlines）、迪士尼（Disney）、杜邦（DuPont）、通用电气、通用汽车（General Motors）、埃克森石油（Exxon）[前身为标准石油（Standard Oil）]、福特汽车（Ford）、国际商业机器（IBM）、强生（Johnson&Johnson）、宝洁（Procter&Gamble）、麦克森（McKesson）、沃尔玛（Walmart）和施乐（Xerox）。有些创始人确实写了点东西，只不过写在了信封背面；而美国西南航空（Southwest Airlines）公司更是创始于一张纸巾。西南航空一直将它的航线图，包括它将来打算开通的城市航线印在飞行途中向旅客提供的鸡尾酒纸巾上，这是对公司创始人赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）表示敬意的做法，该公司的第一张航线图正是凯莱赫画在鸡尾酒纸巾上的。

我们将一次又一次地看到，在创业大背景下，这种衍生于战略规划的方法毫无意义。尽管如此，由于没有其他方法可以利用，早期大学讲师只能重新设计企业规划模板，找出他们认为创业前应该知晓和描述的11个元素。

这种观点认为，只要坚持采用一种线性、理性和关键的路径，创业者就能取得成功。这个模型与自发的试错法毫无关系，而每一家初创企业都是从早年不断犯错的过程中逐渐成长的。计划书只不过是试图让一个天生混乱的过程变得井然有序，而计划书写作也不过是一种让大学教师有东西可教的技巧而已。

第一代创业导师们致力于推动计划模型，但在这个过程中，他们忽略了另一个重要事实。新生的高科技企业犹如星星之火，不但激发了市场对创业课程的需求，而且当中的许多佼佼者早已登上了《财富》杂志世界100强排行榜。然而，在创立之初，这些高科技企业没有制订任何书面商业计划。沃兹尼亚克（Wozniak）和乔布斯从来没有给苹果公司写过商业计划书；而与20世纪的前辈一样，思科、惠普（Hewlett-Packard）、谷歌（Google）、耐克（Nike）、甲骨文和沃尔玛等企业在创立时也没有任何商业计划书。如今，微软公司出售专门帮助人们写商业计划书的软件，可比尔·盖茨和保罗·艾伦当初创立微软时却从未写过商业计划。英特尔倒是有一份计划书，它就保存在英特尔公司博物馆。这份打印出来的计划书很有名，因为它只有一页纸。其实，它更像是一份关于公司使命的宣言，里面没有任何预测，没有探讨竞争对手的产品，也没有提及产品的准入障碍，对于公司的盈利模式更是只字未提，而这些都是当时所流行的商业计划模型的重要组成部分。

40年前，商业计划书曾是公认的初创企业的核心内容；而今天，包括脸书（Facebook）、吉尔特集团（Gilt Groupe）和推特（Twitter）等许多高速发展的初创企业，在创立时还是没有制订过任何书面计划。

## 计划书是给投资人看的

除了没有其他指导性文件可以提供给投资人之外，形式化的商业计划书之所以能如此迅速地生根发芽，原因就在于风险投资人是以一种报复心态接受这一概念的。风险投资始于20世纪70年代，其初衷是帮助硅谷诸多计算机和软件公司白手起家。这些风险投资者形成了新型的金融实体，被称为“风险投资基金”或“创投基金”，英文简称为VC（Venture Capital）。它们为高科技初创企业提供启动资金，而商业银行或传统贷款人往往无法理解这种企业，或者认为类似企业风险太高而不肯借款。这些新型基金本身很像银行，但愿意比银行承受更高的投资风险，因为它们用于投资的资金来自投资者，包括大学捐款和基金会捐款，而这些机构愿意承受短期损失，以换取未来更大的回报。投资资金的另一个主要来源是养老基金和人寿保险公司，但这些基金和公司认为未来存在太多不确定性，所以在它们的投资准则中是无法容忍未来风险的。

当英特尔和苹果这样的初创企业向公众发售股份时，早期投资这些企业的创投基金获得了数倍于初始投资资金的回报。它们的前期回报率非常高，其投资资本的年回报率通常达到30%，以至于后来有数十家新成立的风投基金涌入硅谷。这是一种自发形成的共生关系。越来越多的创业者成立了越来越多的新企业，而这些企业为越来越多的投资者创造了更多投资机会；许多初创企业的员工后来也创立了自己的公司。

随着创投基金数量的增多，商业计划书就变成了一种很便利的模型，就像是美国高中毕业生所使用的大学通用申请系统，能够让他们同时向多所大学提出入学申请。对投资人来说，这种统一格式的商业计划书让他们在对比各种创业方案时更加轻松了。当然了，风险投资者天生只注重短期收益，他们最关心的就是计划书里描述的公司多久才能进入“资产变现”阶段，即另一家公司将并购这家初创企业，或者这家初创企业向公众发售股份，也就是我们所说的“首次公开募股”（Initial Public Offerings, IPO）。每一份商业计划书都要制订“退出投资策略”，而初创企业被收购或“上市”就是该策略的最后一步。

强调获利后退出的商业计划改变了人们创立新企业的初衷，更违背了创业的本质。如今，所有商业计划书在开篇处都大谈特谈它会给市场带来哪些新鲜创意；到了计划的中段，却突然话锋一转，开始谈论投资人如何退出初创企业的问题。格式化的计划书改变了许多初创企业的核心动机，这个动机与由来已久的创业过程截然不同。如今，在多数情况下，格式化的商业计划书将创业变成了一种帮助创业者和投资人迅速获利的工具。一名作家曾说过：“创业过程中的‘见好就收’并不是一件坏事或反常行为。我认为，如今的创业者想取得成功，不但要立志于尽早退出，还要把这个目标融入企业架构和企业基因当中。”他还指出，从开始创业到出售公司，创业者在一家初创企业上所花的时间不应超过4年。

《财富》杂志评出的世界100强企业的创始人没有把自己公司当作投机倒把的工具，他们创立企业的初衷也不是迅速获利后把公司卖掉。过去的伟大企业家在创立公司时都没有想过将来有一天会变卖公司资产，他们希望自己的公司能在未来几十年里继续存在下去。强生公司总部大堂竖着一块石碑，上面刻着公司的信条，它讲述了强生公司创立的宗旨，那就是永远满足客户需求，为员工提供良好的工作机会，并给予股东合理的回报。

## 众人拾柴火焰高

一连串的“车库创业”故事使硅谷成为许多高科技企业诞生的摇篮。但一些学术专家错误解读了这些故事，他们开始宣称，创业者想获得成功，除了要写正规的商业计划书之外，还要有当地“生态系统”的支持。许多社区领导人都赞成这一说法，尤其是那些正在经历制造业下滑的城市和地区，他们认为创业可以成为恢复当地经济活力的手段。结果，每座大城市都吹嘘自己拥有一系列综合资源，并为此感到自豪。这些资源被称为“孵化器”，是专门用来支持和激励本地创业者的。一个生态系统由以下几方面资源

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《烧掉你的商业计划书》[美]卡尔·J. 施拉姆 (Carl J. Schramm) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/749.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

