

美国《公司》杂志2018年必读8本书之一
带来打破常规的魄力、征服险境的妙计

烧掉你的 商业计划书

不按常理出牌的创业者才能让企业活下去

[美] 卡尔·J.施拉姆◎著 李文远◎译

BURN

THE

BUSINESS

PLAN

What Great
Entrepreneurs
Really Do



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



烧掉你的 商业计划书

不按常理出牌的创业者
才能让企业活下去

[美] 卡尔·J.施拉姆◎著
李文远◎译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

烧掉你的商业计划书 / (美) 卡尔·J. 施拉姆
(Carl J. Schramm) 著; 李文远译. —杭州: 浙江大学出版社, 2018. 6

书名原文: Burn the Business Plan: What Great
Entrepreneurs Really Do

ISBN 978-7-308-18047-4

I. ①烧… II. ①卡… ②李… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 049814 号

Copyright © 2018 by Carl Schramm

This edition arranged with The Martell Agency through Andrew
Nurnberg Associates International Limited.

浙江省版权局著作权合同登记图字: 11-2018-257 号

烧掉你的商业计划书

[美] 卡尔·J. 施拉姆 (Carl J. Schramm) 著
李文远 译

策 划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑	杨 茜
责任校对	於国娟
封面设计	水玉银文化
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	14
字 数	183 千
版 次	2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-18047-4
定 价	48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>



第一章 烧掉你的商业计划书

何谓“创业者”？	001
做好计划，然后随机应变	002
计划不如跳舞	007
凡夫俗子与商界巨擘	008
商业计划书的起源	010
计划书是给投资人看的	012
众人拾柴火焰高	014
哪里出了问题？	016
你是一名创业者吗？	018
你是哪种创业者？	019
如何取得成功？	022
创业机遇会出现在你面前了吗？	024

第二章 创业者须知的十二件事

实践出真知 028

创业非儿戏 029

企业是最好的大学 030

上大学时选好专业 032

优秀企业不是一蹴而就的 033

风投资金并不重要 035

每家初创企业都有一位首席执行官 036

如果你创立了一家企业,你就是老板 039

销量决定一切 040

身边要有敢于泼冷水的人 041

创业就是为了赚钱 042

没有机会,就自己创造机会 044

第三章 为何要创业?

我的创意会让世界变得更美好 047

企业是我实现创意的平台 048

我想做自己的老板 052

有更好的办法做这件事 055

变则通,不变则亡——家族企业的二次创业 059

不要为了名声和一夜暴富而创业 061

第四章 创业动力从何而来?

创新的主体与原因 065

朋友有难 071

肯定有更好的方法 075

使垂死的企业起死回生 078

创新需要活学活用 080

“如果我能为你做点儿什么,请尽管开口。” 082

第五章 如何躲过创业魔咒?

改良吸尘器 086

改良滑雪板 088

继续玩下去 092

什么是“创业时间”? 094

重塑市场,超越苹果 096

以初创企业作为创新平台 099

第六章 大公司是初创企业的老师

创业者的必备素质 103

青出于蓝 105

面向未来 106

从外太空到健安喜(GNC)的货架 108

失望的企业发明家 110

创新要有栖身之所 112

创业之前要有职场经历 114

第七章 模仿型创业者

复制创意 122

经营模式创新 124

培养创业伙伴 125

联合创业 127

创业协同效应 130

成功的特许经营加盟商 131

如何确定特许经营是初次创业的最佳选择? 133

特许经营加盟商必问的六个问题 135

第八章 防患于未然

16 年的努力只换来失败 140

从白宫到购物中心 143

东山再起 145

没人知道初创企业失败的原因 148

给自己的初创企业投保 151

调研、调研、再调研 152

避免落入技术陷阱 154

创新不能触碰法律红线 155

灵活调整目标 157

不要赶潮流 158

酝酿创意,保护创意 161

聘请一位出色的职业经理人 162

第九章 不做无用功

选工程学还是创业学? 166

获奖的商业计划书 169

重塑车库创业精神 171

不要受创业导师摆布 174

好导师难觅踪迹 177

没文化,真可怕 178

第十章 善谋者胜

创业需要运气吗? 182

等待好运还是创造好运? 184

创业路上,你只能靠自己 185

快速学习、快速计划、快速行动 188

愿景—平台—产品测试—规模 189

管理成功创业所需的四种资源 190

月度记事表 194

第十一章 创业成功

做好准备,迎接创业机遇 198

使创新从理想走进现实 199

认清时间的重要性 201

用生命去创业 202

全力以赴 204

学会应对乱局 204

让客户爱上你的产品 206

捍卫公司声誉 208

创业前多加实践 208

创业是一场没有规则、你死我活的竞争 211

后记 创业人生 212

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顺风顺水的时候创业的。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会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 to 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。在接下来的几年时间里,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,投资人把双脚搭在桌面上,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