

The Entrepreneur's Playbook



[中小企业经营战术课程]

企业家的剧本

开启成功事业的百余条商业准则
一个企业管理者必备的战略、诀窍和技巧

More than 100 Proven Strategies, Tips,
and Techniques to Build a Radically Successful Business

[美] 伦纳德·C. 格林 保罗·B. 布朗 ◎ 著
董亚欣 ◎ 译

中小企业经营管理者是推动社会进步的重要力量
本书为企业家和想成为企业家的你提供了丰富的应用型建议

THE ENTREPRENEUR'S PLAYBOOK

企业家的剧本

[美] 伦纳德·C. 格林 保罗·B. 布朗 ◎ 著

董亚欣 ◎ 译

开启成功事业的百余条商业准则
一个企业管理者必备的战略、诀窍和技巧



海南出版社
HAINAN PUBLISHING HOUSE

Entrepreneur's Playbook: More Than 100 Proven Strategies, Tips, and Techniques to Build a Radically Successful Business

by Leonard C. Green with Paul B. Brown

Copyright © 2017 Leonard C. Green. Published by AMACOM, a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved.

中文简体字版权 © 2018 海南出版社

版权所有 不得翻印

版权合同登记号：图字：30-2018-010 号

图书在版编目（CIP）数据

企业家的剧本 / (美) 伦纳德·C. 格林

(Leonard C. Green), (美) 保罗·B. 布朗

(Paul B. Brown) 著；董亚欣译。-- 海口：海南出版社，
2018.6

书名原文：Entrepreneur's Playbook: More Than
100 Proven Strategies, Tips, and Techniques to
Build a Radically Successful Business

ISBN 978-7-5443-8123-9

I. ①企… II. ①伦… ②保… ③董… III. ①创业

IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 072779 号

企业家的剧本

作 者：(美) 伦纳德·C. 格林 (美) 保罗·B. 布朗

译 者：董亚欣

监 制：冉子健

策划编辑：冉子健 谌紫灵

责任编辑：孙 芳

责任印制：杨 程

印刷装订：北京盛彩捷印刷有限公司

读者服务：蔡爱霞 鄢亚楠

出版发行：海南出版社

总社地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号 邮编：570216

北京地址：北京市朝阳区红军营南路 15 号瑞普大厦 C 座 1802 室

电 话：0898-66830929 010-64828814-602

投稿邮箱：hnbook@263.net

经 销：全国新华书店经销

出版日期：2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：6.875

字 数：154 千

书 号：ISBN 978-7-5443-8123-9

定 价：45.00 元

【版权所有 请勿翻印、转载，违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题，请寄回本社更换

特别服务

想要获得我的免费反馈吗？

在阅读有关企业家的书籍时（它们当中有一些书还很不错），我经常遇到的问题就是，这些书让我们自己去理解里面的内容，而如何理解作者的观点全部取决于读者。

这不是最理想的状态。

我认为这是一个值得思考的问题。

这本书的核心是学习如何通过与他人不同的思考方式来解决
问题。所以，这是一个实践我所讲理论的好机会。

如果你登录网站 greenco.com，你将有机会成为我的“虚拟”
学生，可以获得我对每个章节测试的反馈。

现在登录网站即可了解更多。^[1]



[1] 扫描二维码可直接登陆网站。——编者注

写在前面

几乎每个人都知道企业家是什么。

他们以全新的有利可图的方式解决问题。

他们往往是这样做的，但是很少有人能够完全理解。

换句话说，大多数人都想有大局观，这被视为一种策略，但是他们恰恰在战术层面上先失败了。

这就是我们要花时间学习的地方：成功的企业家使用的策略和准则。这就是为什么我按照准则而不是章节来编写这本书。

以此为背景，让我们开始吧。

目 录 MULU

特别服务.....	001
-----------	-----

写在前面.....	003
-----------	-----

准则 1 找到需要修复或改善的市场缺陷	001
----------------------------------	-----

看看发生了什么	005
---------------	-----

不妨这样做	008
-------------	-----

准则 2 改良产品是不够的	017
----------------------------	-----

更多证据	019
------------	-----

融资风险	025
------------	-----

债务或股权	026
-------------	-----

你到哪里寻找资金	029
----------------	-----

别忘记	031
-----------	-----

让员工辛勤工作	034
---------------	-----

准则 3 连你都对自己的点子没激情，那没有人会有 035

从不同角度来对待激情 038

授权 044

有些时候就是这样 048

准则 4 去行动! 050**准则 5** 没有经历过（偶尔的）失败，就没有更高的目标 ... 058

最好不要失败 060

在行动中权衡风险 061

警告：这样的投资或许会失败 061

防止失败，不要购买特许经营权 062

失败是有好处的 065

看待失败的另一个角度 066

从“失败”中学习 067

准则 6 努力工作（你无法想象有多少人败在了这一点上）... 073

工作和生活间没有平衡 077

这不关时间的事 080

你充分利用时间了吗 083

优先考虑 084

我没有时间去管理时间 085

作为一个老板，你是不是一直在抱怨？ 088

准则 7	企业家的鲜明特点：善于发现机会	090
	怎样提高你发现机会的可能	092
	提升你的思维方式	097
	感知问题	098
	有时它对感知没什么好处	100
准则 8	成功的企业家不是冒险家，而是谨慎的冒险家	104
	有危险的仅仅是钱	108
	你确定要那么做吗	112
准则 9	你——对，就是你——一定要有顾问团	114
	你为什么需要一个顾问团	115
	你到底在干什么	116
	社交网络	119
	指导	120
	董事会的组成	121
	程序	122
	会议怎么起作用	126
准则 10	调研市场；缩小范围；行动！	128
	你需要做的研究	130
	产生的想法	130
	你是如何开始缩小范围的	132

慢的马和坏主意	132
准则 11 ▶ 吸取教训，错误有益	135
你需要承认自己的错误	141
让别人帮助你学习	143
你可以通过观察别人的模式而从其错误中学习	143
准则 12 ▶ 解决问题和处理危机最有效的方法 ——SWOT 分析法!	147
SWOT 分析法和时间	149
SWOT 作为一种投资工具	151
最后的想法	151
准则 13 ▶ 没有突破——寻求突破	153
关于革新，我们需要谈论什么	156
同时应对两个战线	158
你可以让你的团队这么做	161
准则 14 ▶ 做一个值得尊敬的人	163
你应该怎样和他人协商	166
善良的好处	169
准则 15 ▶ 成为企业家的 10 个步骤	173

准则 16 共事过的成功企业家的 10 个秘密、技巧和策略 ... 176

怎样打造一支优良的团队	177
授权和领导团队	178
怎样打造一支优良的团队 II	180
奖励的作用	183
学会感恩	185
发现优秀的伙伴	185
向他人学习	187

准则 17 懂得回报 194

其他案例	198
同伴的压力	199
这本书的利润	200

准则 18 表达感谢 201

感谢我的团队	201
--------------	-----

致 谢	204
-----------	-----

附 录	206
-----------	-----

找到需要修复或改善的市场缺陷

准则 1

美国大学和商学院的学生们给他们的教授排名是很常见的现象，我非常幸运能在研究企业问题处于全美领先地位的巴布森学院（Babson College）^[1]工作，我经常榜上有名，或者差一点就上榜了。

但是，教授们给他们的学生排名也很常见（排名没有在任何地方公布出来，但请放心，我们一直都在关注着排名）。

那么，排名能说明什么呢？主要有以下两方面内容：

1. 教研究生要比教那些上我管理课的总裁们容易得多。虽然这些总裁才华横溢，学起东西来也很快，但是研究生学起东西来比他们还快。
2. 教在读大学生要比教那些攻读工商管理硕士的杰出人

[1] 巴布森学院：位于美国马萨诸塞州的巴布森公园，成立于1919年。主要设置了22个商业和人文专业领域的本科课程，商学院设置了MBA课程和其他研究生课程，并提供多种跨专业领域的课程。其商学院在创业学领域有着很强的优势，连续13年被《美国新闻和世界报道》评为全美第一。

士更容易。

当我告诉人们这一点时，他们接着问了我一个很合乎逻辑的问题：“你是否会觉得教高中生要比教大学生更容易呢？”我的答案是肯定的。他们中的一些人又接着问我：“这是不是说初中生比高中生学得更快，小学生比七八年级的学生学得更快呢？”

我知道他们在开玩笑，尽管我没有教过那么小的孩子，但是我的答案依然是肯定的。

我现在要扩展这一点内容，但是我的想法很简单：你越年轻，你就越容易接受新的想法。而随着年龄的增长，我们思考得越多，我们明白得就越多。这个问题很明显，正如马克·吐温所说：“让我们陷入困境的不是无知，而是看似正确的谬误判断。”

我从教学中意识到：你越愿意接受新的想法，你越容易具备创业精神。同时，我还相信你越年轻，就越容易掌握你日后所需的创业技能。但是，对此我在当时还不是很确定。

几年后，一个偶然的机，我弄清楚了这个问题。

我的外孙肯尼，在长岛州的伯克利乡村学校读五年级，他们那个时候正在学习关于商业和企业的知识。肯尼动员我到他们的课堂上去谈谈我做的研究。

肯尼的母亲，也就是我的女儿贝丝，她是一名律师。她曾与因《谈判要诀》（*Getting to Yes*）而得名的著名谈判专家罗杰·费希尔^[1]一起工作过。听说这件事后，她很兴奋但又很担心。“爸，

[1] 罗杰·费希尔（Roger Fisher）：哈佛大学教授，“哈佛谈判项目”主任，同时供职于冲突管理咨询公司和剑桥冲突管理咨询集团，为众多的政府部门、企业和个人提供谈判咨询服务。代表作有《谈判力》《横向领导力》。

他们还只是十岁、十一岁的孩子，你要说的那些在大学或研究所课堂上的内容，哪些内容是他们能够理解的啊？学校想让你讲 90 分钟，一个半小时的时间，你如何抓住孩子们的注意力啊？”

贝丝停顿了一下，露出了一个她十几岁时常有的表情，仿佛在说：“爸爸，你真是太愚蠢了。”但她又问我：“你确定要答应这件事吗？”

我告诉她这是小菜一碟，还说我会用我在巴布森学院开放日做的“实验课”。贝丝看起来更担心了，但是我真的这么做了。我站在肯尼和他的同学面前，我花了几分钟和他们认识了之后，我给他们看了一个普通的杯子，我问他们可以用什么方法让这个杯子变得更值钱（商学院学生管这叫“价值提升”，而五年级孩子则称之为“挣更多的钱”）。

他们跃跃欲试，很快想出了下面这些主意：

1. 加上颜色；
2. 加上图案；
3. 加上学校的名字——伯克利；
4. 做两个手柄；
5. 加上一个温度计来显示杯内液体的温度。

他们通过了第一个测试。他们真的增加了这个杯子的价值。然后我掏出我的智能手机，开始进行第二项测试。

“你们都知道这是什么吧？”（大多数学生都有自己的手机，他们很了解手机能干些什么。）

“我们来做一个测试，看看谁最有创意。”我将班级分成 4

组，给他们 15 分钟的时间来讨论这个问题：“假设现在是 5 年后，想象一下，你的手机将会有什么功能？把你们想到的功能列出来，越多越好。”

他们想象出来的功能简直出人意料。他们认为，未来的手机不仅能播放任何他们想看的电视节目，而且能迅速适应用户的使用习惯和偏好。只要输入他们的喜好，手机就会自动下载相关节目，播放列表也会立刻载入相关的歌曲，一切操作都可以通过语音控制。他们列出了数不清的功能。

在下一项测试中，我让他们做了我常常让大学生、研究生甚至总裁们做的事。我说：“既然你们已经预见了市场的发展方向，希望你们能举出未来会大受欢迎的产品，越多越好。”

他们再次出色地完成了任务，而且他们比我以往教过的任何学生都要想得更多、更快。实际上，我觉得其中一个想法有着极高的含金量。让我来告诉你们这个想法是什么吧。

假设你要去一个大型超市购物，比如塔吉特、家得宝、百思买之类的超市。这些超市非常大，有些甚至占了整整 3 英亩，大到你难以找到你想要的任何商品。

假设这个超市是沃尔玛，你进入这个应有尽有的沃尔玛超市后，你的手机会收到一封邮件，询问你是否要下载这个超市的详细地图，帮助你了解售货位置。如果你点击“是”，你不仅会得到一个附带搜索功能的地图（比如搜索“麦片”，就会显示麦片在第 22 道货架的左边），而且在你接近麦片的货架时，你还会在手机上收到一张优惠券，每包麦圈可以便宜 1 美元。如果你在卖割草机的区域停留超过 90 秒，在当天购买任何一款割草机不仅能享受 100 美元的优惠，你的手机还会对你考虑购买的机器作出

比较。

这个想法好极了，而且完全可行。我已经检验过了（这个想法利用现代技术可以轻松实现）。

这个想法符合我的成功标准：双赢。实际上，这个想法甚至实现了三赢。顾客逛超市更方便，能享受更有针对性的优惠，顾客受益；商家获得了更多鼓励感兴趣的顾客购买自家商品的机会，商家受益；超市为顾客创造了更多的价值（从而在很大程度上提高了销售额），超市受益。我相信，有人将会凭这个点子获得巨大的成功。

看看发生了什么

刚刚我们学到了什么？

首先，我们了解到我的外孙和他的同学们非常聪明。

其次，越年轻的群体，越容易接受商业方面的教学。

为什么在相同的时间内这些五年级的孩子们会比我教的大学生、研究生和总裁们想出更多的办法呢？

有以下 3 个原因，如果你已经 10 岁以上，最好把它们牢牢记住。

1. 年龄越大的人，见识越多，也更容易在自己或者别人想出一个新想法时产生质疑，说这样的话：“不，那样肯定行不通，因为……”

2. 你会担心在提出自己的新想法后出丑，或担心这个想

法可能行不通，于是你选择采取最保险的做法。但是在你十岁、十一岁大时，你可不会被自我质疑所束缚。

3. 最重要的是，这些孩子们会用最高效、最高产的方式进行商业思考。如果你想变得更擅长企业经营，就像那些五年级的孩子一样，想出一个改良方法。不要试图想出一个还没有市场的革命性的想法，而是要从改良一些现存的有问题的产品开始。

让我解释一下吧。

我在巴布森学院上课时，这样的事情总是发生：在讨论学生可以出售怎样的产品或服务时，总有人会说：“我有一个想法。”好吧，我对他们有想法一点也不惊讶，因为想出一个点子非常容易。

但是你不应该从一个全新的想法入手，你应该从市场需求入手——通俗地说，就是从改良产品入手。

对于很多人来说，这个建议或许和直觉完全不符。他们会问：“难道不应该着眼于关于某个产品或服务从未以任何形式出现过的想法吗？”

答案是否定的。原因如下：

当你在琢磨如何创造一个产品或一项服务时，你自然会试图想出一个独一无二的想法。这似乎很合理，既然你想创造一个全新的东西，为什么不从一个独一无二的东西开始？

因为这样做效率非常低，效率低的原因是这些想法很容易被想出来。

我会让你向你自己的证明的。

花两分钟记下你想要创建的所有东西，例如，列出可以让你飞着去上班的喷气式飞机，以及将餐具从餐桌运到洗碗机的设备。

预备，设置，启动。

也许你和大部分人一样，在两分钟内至少想到了 10 个想法（正如我说的，产生想法是容易的）。

问题是这些想法中的绝大多数都还实现不了。有些根本不可行，因为我们不知道如何让这些盘子自动运到洗碗机里。要花很多的钱，才能解放你的双手；大量生产喷气式飞机，会为你的上下班带来巨大的成本。虽然你产生的绝大多数想法都很有趣，但是你没有必需的能力、天赋甚至兴趣，把它们变成现实。

所有的这些都解释了为什么你不想从一个独特的想法开始。你想从改善一个现有的概念开始。

有以下 3 个具体的原因：

第一，你不必花很多时间来解释你有什么。宝丽来相机最终大获成功，但也耗费了一段时间。他们需要教化市场。每个人都知道相机是什么，并且有能力想象怎样的相机是一个更好的相机（拍摄图片更清晰或更容易聚焦），但试图出售一个自动胶卷显影的相机需要解释很多。人们需要理解它是什么，并相信它在实际使用中也是有效的。

你可以从你的竞争对手那里获得一些好想法。

比如他们在哪些方面做得很好？你可以就他们提供的产品或者服务进行借鉴和改进。