

商业敏感度来之不易

文 泰德·普林斯

优秀的领导能力很重要,但这并不是商业成功的充分条件,商业敏感度也是必不可少的。



无论在风险投资公司或是初创企业中,仅仅做一个好的领导者是不够的,仅仅有创新也是不够的,还需要有很好的商业敏感度才能够成功。与

此同时,企业中只有一个人有很好的商业敏感度也是不够的。如果这个人是整个公司里唯一一个有敏感商业嗅觉的人怎么办?如果这个人不是公司

的CEO怎么办?我们必须考虑到谁有商业敏感度,公司里其他的人是否也有商业敏感度,如果其他人的商业敏感度很低,那么谁会取得最后的决策权?因此,仅仅几个人拥有商业敏感度是不够的,整个团队商业敏感度也是非常重要的。下面有两个有关商业敏感度的个案研究。

个案一

具有高商业敏感度的领导人或许起不到什么作用

我曾经的一位客户是一家咨询公司,这家公司有三个合伙人,我们暂且将他们称为马特、乔治和佛瑞德。

马特很有创新能力,同时非常朴素。因此他关于企业运营的想法是:企业必须有非常创新性的服务,但绝对不能在研发方面增加任何的投资。他也是一个有些固执的人,在三个合伙人当中,他是最强硬的那个。但是他并不是一个好的领导者,他和员工及客户之间的关系并不是很好。公司的另外两外合伙人和员工与客户的关系都非常好,因此他依赖他们来弥补他这方面领导能力的不足。

乔治也是一个非常具有创新能力的,但他是一个挥金如土的人。他喜欢非常昂贵的车,喜欢和客户一起吃豪华

大餐。最糟糕的是他希望花很多的钱来开发新的服务项目，但事实上这样大的花费是绝对没有必要的。马特认为他们应该只投资一点甚至是不追加投资，而乔治认为就算是未来的一年甚至很多年将面临亏损，也要进行大额投资。

佛瑞德和乔治是完全不同的两种人，他完全不相信开发新的服务有什么作用。他在咨询行业有非常丰富的经验，非常了解已有的咨询方法，并且对它们运用自如。佛瑞德非常聪明，以优异的成绩毕业于非常著名的大学，并且在一些小企业中担任过CEO。他只是不相信新产品和新服务，因为在他的经验当中，新的产品或是服务总是失败的。此外，佛瑞德一点都不喜欢花钱，他认为坚持已经被证明有效的那些工作方法，并且投入尽可能少的资金是通往成功的唯一道路。这种方法总是能够获利的，尽管利润不高，但它是稳定且无风险的。他认为马特和乔治太专注于开发新服务，这种工作方法风险很大，并且很有可能会导致失败。

这是三个完全不同的人。有时他们能够赚到钱，但有时因为乔治花费太多而导致亏损。有时由于佛瑞德坚持不能为客户提供新的服务类型而导致他们失去了那些喜欢尝试新服务的客户。公司的盈亏完全由特定时期那位能掌握最终决定权的领导人来决定。

很明显，这三个人当中只有一个人有真正的商业敏感度，他就是马特。他用新的工作方法吸引了新的客户，这些客户已经愿意为购买这些新产品而花更大的价钱。马特也没有投入过多的成本，因此以他的方式领导企业也能够为企业带来很高的利润。虽然佛瑞德也坚持低成本，但他的服务有些无趣，



泰德·普林斯博士

现为佩斯领导力研究院的创始人兼CEO，曾任多家上市和私营公司的CEO，并在超过20家公司的董事会上任职。他现在还担任美国佛罗里达大学商学院以及中国上海财经大学的客座教授。

Dr. E. Ted Prince

而他的客户也只愿意以低价购买这些服务。

乔治的领导方式赚钱很难。虽然他为客户提供了非常有意思且非常新颖的项目，但是他不能像马特那样制定非常高的价格，而且他的工作成本也总是很高，因此他几乎总是在亏损。与马特相比，乔治的优势在于他的客户很喜欢他，而马特的客户虽然并不那么喜欢马特，但是他们都非常喜欢马特所能提供的项目。

正如你所想象的那样，这种状况没有持续很久。乔治首先离开了公司。这是件好事，因为马特和佛瑞德在一个重要的低成本方面有着相同的见解。但是不久，他们之间又出现了分歧。马特试图说服佛瑞德接受他令人兴奋的新项目，但是佛瑞德不喜欢用这些新方法来提供咨询服务。因此马特继续运用传统的工作方法创造着客观的收益，而佛瑞德几乎没有收益，有时甚至还会出现一些小额的亏损。

他们暂时保持了他们的合伙关系，最主要原因是马特需要佛瑞德，因为佛瑞德与员工和客户的关系很好，而马特并不是这样。在员工和客户的眼中，马特是一个比较傲慢的人，而佛瑞德则是一个有魅力又务实的人，是客户和员工喜欢的类型。

但过了一段时间，他们之前的矛

盾变得更加严重。因为佛瑞德赚得很少，马特觉得自己一个人单干能够赚到更多的钱。佛瑞德也对于马特一塌糊涂的人际关系而感到非常不满。因此不久后，他们也分道扬镳了，成立了各自的公司。马特留住了一些之前的客户，所以他的公司也能保持盈利，但是他能留下的旧员工的数量很少，因此他的销售成绩和收益都大不如前。佛瑞德也留住了一些他的客户，但是他们愿意支付的费用很低，所以佛瑞德的状况也愈来愈差。

个案二

革新者或许会给企业带来伤害

个案二是一家工程领域的大型企业。我的客户是一家由阿诺德领导的集团公司。阿诺德是一名革新者，他非常乐于接受新事物和新想法。他喜欢新的点子，喜欢引入新的观念，总是比其他人先认识到那些能够使企业在行业中更具竞争优势的新观点。阿诺德是一个出色的沟通者，他的客户和员工都非常喜欢他，尽管他并不是一个好的管理者。

阿诺德有两个问题。第一个是他在产品研发上总是投资过多的时间和金钱。阿诺德有很多想法，因此他常常在研发新产品上投入很多资金，而且，他不仅仅开发一件新产品，还同时

进行很多个开发项目，因此他的研发成本总是过高。为此他经常与公司的CEO和其他部门的同事产生分歧，尤其是财务部门。

阿诺德的第二个问题是他没有意识到自己只是公司的一部分。阿诺德所在的公司的创新性不是很高，而且不相信新点子。公司最初聘请阿诺德的原因是认为公司需要更多的创新性。但阿诺德进入公司后，他们并不适应阿诺德的做法。公司对成本非常敏感，公司的CEO曾经担任过财务工作。在阿诺德的高投入和快速开发新产品的工作风格上，管理层不停地争论着。

阿诺德知道他与这个公司的工作风格存在很大矛盾，但他又不清楚该如何解决这个问题。因此，他找到了我的公司，来为他提供关于如何解决这些问题的建议。我们评估了他和他的员工，并分析了这家公司的财务文化。我提醒阿诺德，他和他的公司之间在很多方面都存在着很大的隔阂。其中之一是花销，他需要极力削减他的成本。第二个是他需要控制开发新产品的想法，应该减少新产品的数量，并且开始密切关注公司里其他员工的意见，来权衡他开发新产品的计划是否更容易被接受。此外他还应该去掉那些风险大或威胁大的想法。

阿诺德理智地接受了我的建议，但在实践中他并没有改变很多，或者说他改变的并不够。大约一年后，阿诺德从他的新公司打电话给我，向我问好。他被他的旧公司解雇了，他们决定按照阿诺德加入公司之前的状态继续经营公司。阿诺德错过了从内部改变这个企业的机会，而失去了他也是这家企业的损失。

案例分析

我们能从上面的个案分析中能学到什么？有十个问题需要注意和思考。

第一，真正有效的商业敏感度意味着像马特那样在拥有创新性的同时，采用保持低成本的方法。第二，像佛瑞德那样只是一名好领导是不够的，必须有像马特那样的商业敏感度才能够成功。第三，如果你是企业内部唯一有敏锐的商业敏感度的人，这可能会使你无法很好地与你的企业融合，就像马特那样。第四，拥有低成本的方法但没有创新性，意味着商业敏感度较低，就像佛瑞德那样。第五，仅仅有创新性是不够的。大多数革新者都像乔治和阿诺德那样，他们使用的方法通常成本很高，所以通常



在设立一个初创企业时，需要仔细审视你和你的合伙人、管理团队和高级员工的**财务风格和商业敏感度**。如果他们缺乏商业敏感度或者风格差异太大，对你来说都是个问题。

情况下他们都会失败。第六，大多数革新者的工作方法成本都很高，因为他们使用太多的资源去追求创新的新想法，所以他们几乎总是失败。然而他们中也有成功的例子，但非常少。第七，在一个有许多不同风格的人的企业中，如案例一中的马特、佛瑞德和乔治，通常情况下他们会分道扬镳，因为当他们的财务风格缺乏足够的结盟。第八，在设立一个初创企业时，需要仔细审视你和你的合伙人、管理团队和高级员工的财务风格及商业敏感度。如果他们缺乏商业敏感度或者风格差异太大，对你来说都是个问题。第九，你也需要客观评估你自己的商业敏感度水平，即使你非常聪明或者有非常高的学历，这并不意味着你就拥有敏锐的商业敏感度。第十，如果你愿意的话，你的商业敏感度的类型需要逐渐与你公司的财务类型相匹配。

如果你想加入一家企业，你需要看该企业的财务风格是否与你自己的相符。以下四点是一些指导。

第一，大多数中国私营企业实现了低成本运营但缺乏创新性，这样的企业无法实现大规模的盈利。第二，大多数初创企业具有创新性但运营成本高，它们常常会赔钱。第三，大多数大型企业并不具备很高的创新性，同时投入的资本很多。除非它们处于新兴的迅速发展的市场，否则很难盈利。第四，一些企业在具有创新性的同时将成本控制得很低，通常盈利性好，然而这些企业常常有一个对员工苛刻的创始人。这或许对企业很好，但对员工甚至是高级管理者，他们都不喜欢这样的方法。好消息是这种企业常常能够赚很多钱。■