

过去这一年，恍如隔世，关于不确定性的几点思考

过去这一年，恍如隔世，我们都很难相信再回到冠状病毒发作之前，很难再回到中美贸易战之前的生活。那么看未来也有很多不确定因素，病毒到底会怎么样，免疫针到底有多大效果，美国新总统是否会比特朗普对全球化走向有不同影响，严格来说这些都不知道。现在有一个词很生僻，科学上很少数人讨论的词叫不确定性原理，现在变成了天下无人不识君，都在谈不确定性。

那么在企业角度谈不确定性，它有特别的含义。因为企业要组织人财物，要面向未来，做筹划。如果未来不确定，这个企业怎么打仗呢？怎么组织人财物去应对市场的竞争呢？所以要把不确定的概念稍作讨论。

我理解的经济上的不确定性，它是站在现在看未来，哪些事件会发生，哪些事件不会发生。大概是三类事件：

一类事件，它一定会发生，它是确定性事件。比如现在是冬季，过了春季一定会来。到七九，结冰的河会开裂，八九燕子会回来。很确定，过去如此现在也如此。

第二类事件呢是这个事件会不会发生，可以根据过去发生的概率做一个推断。它不一定会发生，但在一定概率上会发生。比如说像我这个年龄去买健康保险，它就要给你评估身体基础情况，然后给你一个精准的估值。多大可能会发生问题，多大可能会脑梗，多大可能会心梗，不同的基础条件买保险的价钱是不同的。概率会发生的，它是可以通过保险机制来应对的。

第三类事件是不确定事件。所谓不确定事件是未来这个事情是否会过去的事情没法推断，不仅不能推断，而且从概率上来说也不能推断。你看很多新技术，什么时候科学原理会变成技术，什么时候技术会变成产品，什么时候产品会受到市场的追捧，变成经济流量。这个事情过去没法推，你不能说我们多少时间发明了飞机，就能用多少时间发明飞船。你不能说我们有多少时间发明了电报电话，我们就有多少时间发明互联网。不知道！这类事件叫不确定事件。

现在不确定性讲得很普遍，但有个问题没有好好问，人类对付不了不确定吗？不确定性能不能对付？确定性事件容易对付，照经验，照老法子，以老为尊。你看传统农业社会尊敬老人就是这个道理，他经验丰富，知道什么事情会发生，听老人言不会吃亏的。概率性事件呢就要用保险机制了。一类是保险公司的业务，精估各种各样事件发生的概率，然后你付一个钱，第二类概率性事件，是我们的商业银行。它为什么要让你资产抵押才借给你钱，万一在一个概率上还不了，那好我把你资产卖掉。

现在要讨论不确定性事件。经验没法推断的事件怎么对付？其实对付不确定事件的人类的经验，已经建立了很长时间了。其中对付市场不确定性最主要的一个工具、一个机制就是我们在座各位非常熟悉的企业。

企业组织就是用来对付市场不确定性的。大家看一个企业有哪些要件呢？第一个要件，要有资本金。为什么要有资本金，搞企业要有钱这个好理解，不然怎么买设备，怎么请人啊，怎么买原料啊？但这个钱为什么一定是本金呢，为什么不能借钱呢？过去我们曾经走过一个时代叫“拨改贷”，财政的拨款利用效率不高，统统改成贷款。改了一段之后发现不行，一个企业如果全部都有贷款组成，他没法搞的。为什么没法搞？你看拨改贷一段时间后再转股。

任何企业所有叫公司的一定要有自有资本，自有资本就是用来对付不确定性的。这个钱放进去未必有回报，有回报就分回报，没有回报就零。赔了就赔了，这叫资本金。人类发明资本金就是对付市场不确定性的。还有一点重要，不确定性不一定就是坏事情，它是中性的，只是说过去无法推断未来，但未来有可能意外的好。

你看现在新技术带来的企业增长，传统时代难以相信。刚才李稻葵不是讲了吗？未来汽车的估值对不对？特斯拉的估

值传统时代难以相信，怎么会有这么好的未来，这也是不确定性。所以不确定性它两面的，资本金也是两面的。好就增值，好就估值到你不能相信，好就让当初的投资者简直觉得喜笑颜开。坏，血本无归。

有了这块东西你才可以借钱。借钱的时候看你有多大资本金，我才根据风险评估。所以风险事件和不确定事件，其实人类是找到办法来对付的。有了资本金企业就能对付不确定性了吗？你找块资本去放台子上，你看它能增值吗？他要跟人结合起来。跟什么人结合呢？首先要跟能做决策性判断的人结合，这是我今天听到维迎发言的主题。

要有企业家。什么叫企业家？企业家就是对稀缺性资源的配置，做出决策性判断的人。什么叫决策性判断？有很多种可能，不一定哪个可能会发生。但是你今天在现在就要拍，投还是不投？放还是不放？可能放对，可能放错。所以资本金加上企业家，加上其他的元素，就构成了市场里头对付不确定性的整个这一套机制。

中国走市场经济的路，就是要把这套机制在中国的土地上让它扎根，无论叫国企叫民企，你看殊途同归，要有清楚的财产权，要有很好的合约，这个合约要让参与的各方有预期，上哪找这个人？哪怕都是北大清华名校毕业，没法知道他们能不能成为企业家，只有一个办法放到实践当中去打，放到实践当中去练。

所以出来的就跟战争年代军事那些将领是打出来的一样，打剩下的，你不管学历多高，背景多好，资历、方方面面看，放上去就知道。交给一队资源，一些人手里资本金就能不断变大。在竞争当中它的主动性越来越强，还有一些人各种原因，主观客观的原因，资源量就越变越小，资不抵债就越变越小，资不抵债出局，不抵债出不一定事件诱导，所以能把很多企业拖垮，是平时功夫不够，是平常功夫不够，才使得突发事件来的时候你稀里哗啦溃不成军。

企业最重要的是日常功夫，是在你手里的时候你把它做足了，发生不确定性冲击的时候，你至少比行业内其他公司做得好，这是已经检验了它的哲理。

就像这家公司（指着PPT展示画面），好多小厂全停了，订单反而向他这种倾斜，要求他加大供应。所以今年的业务同样在2020，同样在疫情搞得人仰马翻的情况下，他的公司的业绩，我们去学习以后真是受教育。

所以对付不确定性，很多时候就在你的手里，就在你平时你抓不抓，抓得紧不紧，我们的企业的管理，企业的流程再造，企业的数字化，企业的自动化，现成技术已经很多了，但是很多公司就是说说，墙上挂挂，不当真。人家说学日本就认真学好几年，车间炉膛面前扫地就扫了三年才好过关，否则就叫不合格。这种功夫现在看来没有白费。这个经验是值得中国很多公司学习。他有自己的总结。

第二家公司我再讲讲，也是一家很小的公司已经上市，做什么东西的？特种气体，自然界有很多气体其实是有用的，矿产底下附带的很多气体是有用的。两个难点，第一分离不出来，第二纯度不够。这家是公司阴差阳错，当年创业老总是曾经可以到清华学习，后来各种因素没有去成，人生有点遗憾，但是关注科技。所以他最早就关注到很多气体，有商业应用价值，有工业价值，但是供不应求。

当年最刺激他的是美国人拿了一罐气体就做近视眼开刀手术，手术要用那个气体，一小罐气体十几万人民币。很多母亲领着女儿走到医院门口，交不起大几百万，上大学不行，参军不行，什么这个不行，那个不行。说干这个事情，冲这个事情来，就这么走上特种气体的路，最后走到哪？一直走到做芯片的特种气体。

芯片的加工不是靠物理，芯片的加工是靠不同的气体。他对硅的表面做处理，最后他的气体最后攻到什么程度？光道阿斯顿阿尔认可全球可以用它的气体，你是要买阿斯顿阿尔光刻机一定配他认可的那些特种气体，其中一家就包括我们华特特种气体公司，不大，但是很有意义，很有竞争

力。这家公司在清华门口。人的眼底有丰富的血血管状态，医学专家认为眼底是无创可以知道你血管状态的一个最好的窗口，但是全中国能读眼底照片的好医生人数非常少，千把个。

可是据这个信息对理解人的健康作用是非常大的，成本是非常低的。这伙年轻人一伙是学软件的，一伙学医的组合到一起，把全世界3万个最好的读眼底血管照片的医生的经验，用AR来训练机器做，人工智能做。你现在就要拍一个一分钟，你的体检报告就出来了，血管状态报告就出来了。现在要我们的药监局批准了它其中一项已经可以上市，就是测糖尿病，你可以通过这么一张照片可以筛查糖尿病。

在座各位知道筛查对未来多重要，我们要从事后的治疗变成事前的预防，首先要知道人的健康状况，这是一个重大的技术发展方向的转变。

如果可以很便宜地进社区进家庭，可以很快地做测试，人就会提醒自己要注意什么事，防止什么事，这也是中国现在冒出来的企业，还在初创，还在第几轮融资。重要的不在大小，重要的是在整个竞争格局当中，他开始往独到性去走了，增加了独到性，就有很远大的前途。

这家公司是美国公司，但是已经在顺义我们北京的医药板块的产业园落地，因为他的发明发现要量产化，要到中国来，跟特斯拉做的决策是一样的。他做了什么判断，这个是科学家，很多人认为眼睛瞎了就是眼睛不行了，我们怎么帮盲人呢？给他一个棍、给他一个导盲犬嘛，街上给他修很多带楞的盲道专让他好走路。

这个科学家认为错了，他不是眼科专家，他是脑科专家，他认为人看见世界是沉下去的，脑子眼睛是通道，眼睛瞎了，成像区没有坏，另找一个通道，他可以重见光明，这是一套原理。然后企业家干嘛？把这个原理变成技术，把这个技术变成产品。然后一代两代，我们现在看的是在北京顺义看到的是第三代产品。头上戴这么个箍，实际上就是摄像头，然后有一个电子的版放在舌头底下，舌头据说最敏感，可以把这个信息进入到成像区去。

北京的盲人学校做过测试。第一次可以看见拿个篮球筐能扔进筐里了，第一次能看文艺演出了。你想想看，中国是500万盲人，500万盲人啊！它不光是商业价值，它对人道主义贡献，它对人类整个提高人类的生活品质的贡献，他是非常有意义的一门生意。

现在结合也非常有意思，所以不要听美国总统怎么着，在商言商，美国公司有很多还就在这个时候愿意到中国来的，不要就一说贸易战好像就不来往了，就脱钩了，没有这个事情，企业的全球化和国家本位的全球化是两个层面。我是习惯于从企业角度看问题的，特朗普是很厉害，但是它要制裁华为，它现在制裁美国公司，不准他卖东西给华为。怎么能叫不让一个公司卖东西给别人？那不是要他命，哪那么容易善罢甘休的。

从企业层面看，全球化会有波折，但是不会什么逆全球化倒退回去，其中最关键的就是企业家怎么行动。你看这是美国董事会都来了，讨论来讨论去，最后放这里。因为只有中国的制造能力、量产能力强。特斯拉原来在美国最大的堵点就是供不上，到了上海你看三个月给它搞定，一年给它量产，特斯拉的估值上去，中国是做了贡献的，这个是全球比较优势的一个组合，它不会因为一个特朗普就中断。

我再讲个故事，互联网叫的我们很多企业心都毛了，做吧不懂、不做要死。这家公司就是把互联网技术做到了建筑工地上去。

中国一年有100万个建筑工地，那个管理水平啊……这家公司设置的程序是先做财务，财务做完以后做整个工程流程，全部把它这个流程清理完了以后，用软件设计好，搞不了名堂了。过去我们建筑工地跑冒滴漏黑钱，全进入了房价了，全进入了我们的建设成本了。这家公司就用互联网技术做下去，最后在云里提供一个服务，交一点钱给一个密码，你就可以填一

个数自动往前走，把很多建筑工地的project管井井有条。我们跟他讨论说全球有多少个基建工程，全球900万个，中国占了1/9，好大的市场。

这家公司也是佛山的一家公司。两个循环怎么循环法？到底国际市场还是国内市场？你看今年考验对不对？国内一出问题，国际市场可以，等到国际市场单子还没发出去，国外的疫情比国内严重，然后再过一段又是国外的订单哗哗飞过来，因为国外的产能停了，这么个折腾性的不确定性，作为一个企业怎么对付？

这家公司老总姓罗，做的产业是高分子材料，主要是包装材料。全球市场。全球市场国内市场怎么摆？我们在北京开会讲什么都行，到企业这个层面人怎么对付？他的办法就一套，找出一个在国内卖的最火的产品，消防用的一个材料，拿它做基准物。国际市场如果好，产能要给国际做，把这款产品提价，让国内需求收缩，国际市场一下去这款产品降价，国内是需求长大。

这个真是绝了。这个东西是都江堰，水大了走外江，水小了走内江灌溉，这个哲理、这个调控企业的办法。所以我们现在都说国内市场国外市场现在都有高度的不确定性。

这股力量会让人类社会朝着造福人类的方向发展。这些都是企业家创造出来的。

当然我们也不要忘记一些反面的教训，这些企业家我差不多都接触过，都访问过。也不因为他们后来所谓身败名裂，就认为他们历史上什么好事也没做过，都做过了不得的贡献。

仰融没做过贡献吗？造国产汽车。赵新先三九药业是一个中药的成药，做那么大的市场，一个三九胃泰做到这么大的市场，没有贡献吗？解放军后勤的一个教员，借钱起家。铁本的代国方没有贡献？民营炼钢。然后你看健力宝的老总李经纬，1984年洛杉矶的奥林匹克会报道震惊全球东方。魔女喝东方魔水，中国女排就是一休息就喝健力宝，然后打赢了。这个饮料当年是可以跟可口可乐是百事可乐拼一短长的。

各种原因，我先把这几条东西总结下来。企业、企业家是对付市场不确定性的一种重要的发明，重要的人类经验。企业第一个立足点就是要可靠的财产权和可靠的股权的合约，这是所有打仗的基础。这个东西晃了，预期不稳定，所有努力如果将来的后果不知道，我们没有办法把中国潜在的企业家才能发挥到最大。

第二条，我们永远要认识到企业之间的竞争激烈程度超过国家间竞争。这里的学问比国家间竞争的学问要大，要复杂，需要更多人去身体力行去体验、去总结去提炼，才能把一个国家的国民经济真正的搞上去。企业家的判断性决策至关重要，其他元素投资、资本、银行、土地、元器件、工人、工匠、工程师都重要，但是没有判断性决策，资源往哪个方向用，生产什么？开发出一个什么样的市场，他就没有灵魂。

所以环境越不确定，最后一条企业竞争到底争什么？不是以自我为中心，我要打我要我要high。企业竞争是争取用户的欢心，是争取用户的青睐。所以任正非华为的纲领叫客户为中心，永远以客户为中心，因为这个客户不断在变化，你一定要比客户还懂客户，才能够服务好客户。有无数潜在的要求还没有提上日程，还远远没有被满足好。无论数量、质量、品种、功能、体验，这里头有无穷的仗可以打。所以我最后概括一句话，未来不确定，但是不意味着不确定面前我们可以无所作为。企业和企业家就是对付为对付市场不确定性而生的。

中国从已有的经验看，中国人群当中可以产生非常优秀的企业家，产生非常优秀的企业。我们走这条路时间还短，所以现在马上要叫板美国的企业和企业家，叫板欧洲，叫板日本，还有一点距离，但是不是不可为的。在竞争的过程当中，不确定性，它是一个中性的，驾驭不了他就造福于人类，驾驭不了它就会变成灾难和惩罚。 周其仁