



实现商业长期主义，要坚持五项原则



最近几年，“不确定性”这一概念跳出呆板的教科书，活生生地闯入我们的视野，成为每家企业、每个人都无法回避的力量，以各种各样的方式影响着我们的喜怒哀乐和进退取舍。

在动荡起伏、混沌复杂的环境中，寻找长期不变的理念与战略架构来驾驭短期的变化，以相对恒定的理念和准则来应对高度的不确定，蕴含着《哈佛商业评论》对如何掌控这一时代的深刻的哲学思考。本文首先对环境不确定性的来源及其表现形式做概括性描述，进而对中国企业面对不确定性的典型应对策略进行分析评价；在此基础上引出对长期主义从信念到战略、结构，再到机制保障系统架构的认识。

不确定性时代与企业的应对策略

不确定性是当今世界的核心特征。当今的不确定性，主要表现在以下四个层面：

首先，全球治理体系、规则体系受到重大挑战，重归无规则竞争时代的风险显著提高。美国作为二战之后国际治理体系的构建者、国际规则的制定者，突然发现这些治理体系和规则对其不利了，开始超越这些治理体系来行事了，全球重新回归无规则竞争时代的风险大大提高。国家之间的竞争手段有明显趋于原始、野蛮的倾向，地缘冲突加剧的可能性明显提高。

其次，工业互联网、人工智能、大数据等方面的发展，使得智能设备的国际贸易与国家安全之间的联系显著增强。智能设备的国际贸易与传统

的产品贸易存在重大的不同，智能设备仅仅是基于大数据的服务的载体。而大数据的开发利用既可能是建设性的，也存在被破坏性利用的风险。比如，一些企业有可能利用航空大数据为客户提供发动机维护优化的服务，也可以使在空中飞行的发动机停机。国家间贸易方面的依赖性拓展为安全方面的依赖性。贸易不再是单纯的企业之间的互惠往来；国家之间的信任对重要智能设备（如高铁、核电等）之间的贸易有着决定性的影响。这使得意识形态冲突这个在全球化进程中被抑制的力量在当今国际合作过程中重新抬头。全球产业链、供应链的布局 and 安排，不再单纯取决于经济和技术方面的考量，越来越受到国际政治、国家竞争、意识形态等因素的冲击。安全关切、供应链控制等，逐渐成为一种新的国家之间竞争的战略武器。贸易冲突再也无法单纯地通过贸易的途径加以解决。

第三，国内正处在经济结构调整、产业升级的关键时期，同时也是经济动能转换、市场化改革深化的关键时期。中美贸易冲突、经济下行的压力、地方债务的潜在危机、潜在失业率上升等，各种矛盾未来会以何种形式演化，会以何种政策和手段来解决这些问题，存在着诸多不确定性。

第四，技术创新的加速、需求的跳跃性、不连续性的变化，使得产业的生命周期越来越短，新产业进入的窗口期越来越短，留给企业家战略决策时观察、思考的时间也越来越短。在这种情况下，企业贸然进入一个新的领域，可能因方向偏差或资源能力准备的不足而蒙受重大损失；但举棋不定、徘徊彷徨则可能错失企业转型升级的重大机遇。不转型，等死；转

型，找死！两难困境，让很多企业家备感焦虑。

从各个层次上观察我们面临的世界，确实处在“百年未有之大变局中”。国际治理体系的混乱、智能设备国际贸易与国家安全方面的联系、国内市场化改革方向和进程方面的起伏，给企业家带来的不仅仅是不确定性方面的挑战，也是对企业家安全感、信心的挑战。

面对外部环境的不确定性，企业选择的典型应对策略可以分为三类：服从与适应，选择，影响与改善。

服从与适应策略：承认外部环境的高度不确定性是当今世界的本质特征，是一个无法改变的客观现实。我们唯一能做的事情就是服从它、接受它、适应它，充其量在某种情况下利用它。由此而产生的典型行为主要包括两个方面：临时主义和机会主义。

临时主义者多从悲观的视角看待不确定性，对不确定性背后蕴含的风险抱有一种审慎、无奈、消极的心态，或者今朝有酒今朝醉，或者力求守住既得，谨小慎微以降低风险。临时主义行为主要表现在：尽力避免长期投资，包括在固定资产、产品研发和创新等方面进行投资；尽力避免在商业模式方面做重大的创新或转型。按照现有规模、现有模式运行企业，得过且过，一切都等车到山前，尘埃落定再说。临时主义者在遇到外部诱因时，很容易转化为机会主义者。

机会主义是在接受不确定性的基础上，利用不确定性而伴随的信息非

对称牟利。主要表现在两个方面。一是谋求通过轻松的办法赚快钱、赚大钱，如炒房、股票等，进行短期投资，力求快速牟利。二是利用信息非对称，通过各种造假、欺骗手段牟利。某些上市公司甚至通过财务造假等将资产套现，转移至国外，然后利用银行资本运营企业，风险到来前迅速逃离。

临时主义者短期尚可维持，但长期要么使问题和矛盾深度积累，以致积重难返；要么因为缺乏核心资源能力投资，沦为三流。机会主义者在给他人设置陷阱的同时，也给自己制造了陷阱，坑己坑人。从最近一系列“爆雷”事件，可以清楚地看到，无论是临时主义，还是机会主义，都会带来巨大的风险，加速企业的衰亡，缩短企业的寿命。

如果服从与适应策略占据主流，则临时主义与机会主义者充斥社会。当临时主义者遇到临时主义者时，低水平竞争，利润越来越薄，最后陷入多败俱伤的消耗战。当临时主义者遇到机会主义者时，临时主义者若耐得住寂寞，机会主义者孤掌难鸣；耐不住寂寞的，临时主义者吃亏的可能性较高。当机会主义者遇到机会主义者时，则是零和博弈，只有价值转移，没有价值创造。

选择策略。选择策略建立在如此认识基础之上：虽然外部环境高度不确定，但不确定的程度与性质，在不同区域市场、国别市场是有差异的，所以可以将自己定位于一个相对有利、风险较低的环境中。比如，有些企业家选择受贸易冲突影响较小的国家（地区）投资、选择更适合自身生存

与发展的国家居住等。

选择策略比服从与适应要相对进取一些。但本质上依然认为不确定性是无法改变的。只是区分了不同地区不确定性的差异，以及不同战略选择受不同类型的不确定性因素影响，趋利避害而已。

同时，选择完成并不意味着决策的终结。选择特定的国家或区域市场投资之后，如何才能在这个国家（区域）市场里取得成功，还面临着一个经营战略和理念的选择问题。另外，选择也以资源和能力为前提。没有一定水平的资源与能力，是很难有合适的选择机会的。

影响与改善策略。坚持这一策略的企业家一般是乐观主义者，相信无论是技术创新还是制度变革，都将使未来变得更加美好。但美好是不会自动实现的，是需要创造和推动的。所以，这些企业敢于直面不确定性，通过创新性的策略和措施，积极地、经常地与所处的环境进行互动，尽力影响环境变化的方向或态势，以使环境的变化对企业有利。在这三种策略中，改善策略最具进取性、最为积极，对企业自身战略的前瞻性、资源能力的要求也最高。

如美国一方面利用其盟国对安全的担忧，通过各种途径施加影响力，限制华为公司产品的出口；另一方面，又将华为列入实体清单，限制美国供应链上的高技术企业对华为销售核心产品（如计算机处理器、安卓操作系统等），企图彻底打垮华为。华为面对打压，一方面调整战略，加强自身核心产品（如手机的操作系统、计算机处理器等）的研发，另一方面积极

利用其过去长期努力所建立的良好品牌形象和客户认知，与客户及媒体等进行深入沟通，影响外部环境，使之向有利于企业长期生存的方向转变。而有些公司则由于核心能力的缺失，抱着机会主义的想法，无法改善环境，只能接受美国的霸权安排。

需要特别指出的是，面对环境的不确定性，企业不是在改善与服从之间做非此即彼的选择，二者之间存在连续的行为分布空间。不同企业根据自身的资源能力和环境不确定性的特征，来决定改善、控制哪些环境因素，服从、适应哪些环境因素。

任何一个企业，想要改善、驾驭外部环境，降低不确定性，必须有强大的战略洞察，及早布局，掌握独到的资源能力、品牌形象。一蹴而就，临时抱佛脚，是没有机会的。这就引出我们的主题——长期主义。

实现长期主义五原则

如果我们只看到不确定性，只看到动荡、复杂、模糊、易变，心中就会不安、骚动、浮躁，就缺乏安稳、平静、安全。《大学》有言，“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得”。其实，变化的只是外部环境，只是达成商业目标的手段和形式。商业世界的本质与使命、确定使命的基本准则、战略思维的核心理念与架构，是长期的、相对稳定的。没有长期意识、长期坚守的组织，就像一艘无锚的航船。面对不确定、面对风浪，心中无根，自然随波逐流，漂泊不定，不知在何处倾覆。

在中国古代，士农工商，商人位列最后，不仅为士大夫阶层所不齿，也为农工阶层所不屑。为什么？因为当时的商人为了眼前利益，坑蒙拐骗，囤积居奇，造假抬价，各种手段无所不用其极。到后来出现了儒商，商人的形象得到了部分改善。为什么？因为这些商人在追逐自身商业利益的时候，其行为受到了儒家信条的约束。再后来，出现了规模更大、生命力更强的晋商、徽商等，他们的不同之处在哪里？其行为不仅受儒家思想的影响，还受其家族信条与行为准则的约束。在这些长期坚守的理念、信条支持下，企业选择了正确的战略，设计了有效的管理机制，才使得这些企业在动荡的时代保持成长和繁荣。

我们心中有长期恒定的坚守，面对动荡不确定的未来，就可以降低迷茫与困惑，从容驾驭不确定性，而不是成为不确定性的奴隶。长期主义为这样一种基于历史经验而形成的信念所驱动：重视长远通常不会失去眼前，但仅仅重视眼前则常常会失去长远。所谓长期主义，就是在这种信念驱动下，企业形成的以长期价值提升为核心目标的系统化的战略思维，并保证核心利益相关者，如股东、核心员工等，围绕着企业长期价值进行决策、选择行为的机制安排。追求长期主义，重要坚守以下五个基本原则。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32076

