

<<与龙永图论道>>

图书基本信息

书名：<<与龙永图论道>>

13位ISBN编号：9787540742577

10位ISBN编号：7540742577

出版时间：2008-6

出版时间：漓江出版社

作者：贵州电视台《论道》栏目组 编

页数：323

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<与龙永图论道>>

内容概要

贵州卫视高端对话节目《论道》开播于2007年5月16日，由博鳌亚洲论坛秘书长龙永图担纲嘉宾主持。将龙永图打造成为我国政府前高官“下海”“触电”第一人，这是《论道》区别于国内其他同类谈话节目的最大亮点。

龙先生拥有在联合国和外经贸部长期工作的经历，自上世纪90年代开始，更是担任中国加入世界贸易组织的首席谈判代表，他对于国际政治经济风云和经贸规则有着独到的理解。

他对经济现象、经济趋势的观察、判断、评论，在国内有着相当大的影响力。

<<与龙永图论道>>

作者简介

龙永图，1965年毕业于贵州大学英文系，1973年至1974年在伦敦经济学院研究生院主修国际经济学。1978年至1980年在纽约中国常驻联合国代表团工作。1980年至1985年期间，在联合国开发计划署工作。1992年1月出任外经贸部国际司司长，开始参加中国的复关谈判。1994年被任命为对外贸易经济合作部部长助理，1997年被任命为副部长。

1995年1月起，他作为中国加入世贸的首席谈判代表，经过艰苦努力，终于使中国在2001年成功加入世界贸易组织。2003年1月，被博鳌亚洲论坛理事会选举为秘书长。

目前担任复旦大学国际关系与公共事务学院院长、国际问题研究院院长，兼任北京大学、清华大学、浙江大学、武汉大学等多所大学客座或兼职教授。应李嘉诚先生的邀请，出任汕头大学校董会成员。经常应邀出席包括哈佛大学、伦敦经济学院、新加坡国立大学以及荷兰全球论坛、日本淡岛论坛、英国皇家学会、亚洲开发银行等世界著名学术研究机构组织的研讨会。2006年7月，荣获伦敦经济学院名誉经济学博士学位。

曾获“CCTV2003年度经济人物”称号；2004年10月获联合国秘书长安南颁发的联合国特别奖；2005年8月8日，获比利时国王阿尔贝二世颁发的莱奥波德国王勋章。

<<与龙永图论道>>

书籍目录

联想的DNA 国企新创造 千金散尽之后 商道即人道 天下没有难做的生意 居者有其屋 做中国的第一猪倌 穿着唐装跳舞 打开成功之门 百年老店的品牌 知道作最好的自己 解码沃尔玛 话说茅台 商者无域 挑战中成长 把风景留住 附录 天街小雨 印象永图

<<与龙永图论道>>

章节摘录

联想的DNA 主持人：观天下风云，与永图论道！

大家好，这里是贵州卫视高端对话节目《论道》，我是李崑。
这位是我们栏目的嘉宾主持，博鳌亚洲论坛秘书长龙永图先生。
龙先生，您好。

龙永图：大家好！

主持人：可能很多朋友都会记得，在上世纪八九十年代的中关村，有两样东西让大家记忆犹新。
第一样就是中关村的标志，一尊象征着生命DNA的雕塑；另外一样就是一句经久不衰的广告语：“
人类失去联想，世界将会怎样。”

今天我们把这两件看似互不相连，但是却承载着两代甚至三代人记忆的经典作品和一个人的名字联系在一起，他就是柳传志。

因为中国有太多的企业家希望能破译联想——中国这家企业航母的DNA密码，希望能复制这家企业的优秀基因。

今天我们请到的嘉宾就是中国联想DNA的孕育者，现在我们用掌声来欢迎，联想控股有限公司总裁柳传志先生。

柳总，您好！

柳传志：大家好！

有了好的市场环境，才能做好企业 主持人：龙先生，我不知道以前您有没有跟柳总交流过，两个人好像有一个共同的爱好，就是喜欢足球。

我不知道两位是不是都喜欢中国队，还是喜欢哪支队？

龙永图：我倒是喜欢足球，就是不知道柳总是不是喜欢足球？

柳传志：以前喜欢，现在不喜欢了。

龙永图：是吗？

为什么呢？

柳传志：尤其坚决不看中国的足球，看了就伤心。

龙永图：伤心了，我比你执著一点。

我看足球也是一次偶然的機會。

因为那个时候我们70年代初在英国留学的时候，当时特别想学英文，特别喜欢看电视里面的一些美国电影啊、英国电影啊，想学一点英文。

但是那些英国同学又喜欢看足球，我们这些中国同学每一次都要等那些英国同学看完足球以后才轮上我们。

我们又不肯离开，因为足球一完，他可能一下子就调到另外一个频道，所以咱们得死等啊，就等这个。

柳传志：看着看着就看上瘾了。

龙永图：是，看着看着就看上瘾了，而且看出道道来了，而且也成了利物浦队的一个球迷。
我从那个时候起就开始喜欢足球，一直到现在。

柳传志：我是那个大学的时候吧，中学、大学喜欢踢足球，喜欢玩，自然也就很喜欢看。
现在说不喜欢看呢，确实是这个中国足球输得人伤心，现在还很难改造好。

它这个环境坏了，你说踢球的踢假球，媒体也做假新闻，整个的这个风气一坏，以后不把它彻底弄好了，我认为这个足球就没希望了。

龙永图：我觉得柳总这样执著的人都对中国足球失望的话，中国足球这个希望就很少了。

柳传志：我在1997、1998年的时候，曾经有明确的想法，就是想在以后在更清闲一点的时候，我就坚决地弄一支足球队，当时都有过这种盘算的。

后来又过了几年，这个足球眼看着就不对了，我就绝不做那种做不好的事情，就坚决不弄了。

主持人：我记得龙先生以前给我们说过，如果有可能，你希望做中国足球队的管理者。
刚才柳总也说过，原来有一个梦想，就是想做一个足球队。

<<与龙永图论道>>

柳传志：不是梦想，这实际上是很容易实现的，在当时。

主持人：如果把这个足球队比喻成一个企业的话，我想问问两位的经营之道。

龙永图：我想的话，足球这个水太深了。

我当时讲，真是恨不得当我们中国足球的一个manager，当时是出于一种雄心吧。

但是我又一想，足球这个水太深了，趟不得，趟进去可能我龙永图身败名裂，好不容易通过人世后干点什么事情。

柳传志：确实如此。

龙永图：所以柳总刚才讲，我觉得当个球迷可以，要真正当个足球经理人的话，我觉得像我们这些人，至少我没有这个本事。

柳传志：特别是男士，足球是力量、技巧的综合表现，是团体的合作精神。

但是你想，中国企业如果不是市场经济的话，企业能搞得好吗？

因此环境是决定企业搞得好的重要的一点，我觉得我们现在努力，能把企业做好，把联想做好，主要是在今天这个市场环境的大形势下。

没这种形势，说什么也做不好，还不如真的做一个科研人员算了。

所以给自己定目标的时候还是要看清楚形势。

龙永图：所以柳总已经进入到今天的话题了，就是关于企业的成长、企业的发展，必须要有一个好的外部环境。

如果是打假球、吹假哨、播假新闻，这样一个环境里面不会出现一支优秀的球队的，所以在这个方面我们应该从根儿上做起，从培养我们中国足球队的环境做起，就像培养一个优秀企业的环境一样。

所以我觉得虽然在刚刚一开始讲了一点足球的事情，实际上对于我们中国企业的管理、企业的发展，应该讲都有很多相似之处。

中国企业最缺机制和管理 主持人：曾经有人说，柳总您做这个投资行业，其实就是想在不同的领域内、不同的行业内来实验一下，复制联想的这种可能性到底大不大。

您同意这种说法吗？

柳传志：有一定道理，当初确实有这种想法的。

这个投资实际是四件事情，第一件事情是“融”，融钱，就是你投资的钱从哪儿来。

第二件事叫“选”，就是选那个被投的企业。

第三件事情就是“帮”，你选完了以后要帮它，把它做好。

第四个叫“退”，这个企业做好了以后，你要通过上市或者其他手段退出，把钱挣回来，叫退出。

龙永图：退出机制。

柳传志：退出机制。

一般投资的人很容易以为投资就是“融”和“退”，投就是退出来。

其实在我们看来，最重要的难点是“选”和“帮”。

“选”就是这个企业得选好，不是所有的企业都能帮得好的，你根据什么样的情况选什么样的企业。

“帮”呢就是这个企业需要什么，你能够帮它什么。

比如说需要管理、需要融资、需要什么什么事情，这些事情恰恰都是我们从小企业由小做到大做过的，而且在做之中不断总结，老去研究，尽量把它总结成普遍规律，这样慢慢还是有一些体会。

所以到了2000年联想进行分拆，进行组织架构调整的时候，实际上我们是有备而来的，做投资本身真的不是盲目去做的。

被投企业分为两种，一种企业呢，它可以把这个业务做得不错，比如怎么采购，怎么销售，或者这个产品它能做得很好，这个企业是一个层次。

还有一些企业呢，不仅是这个能做好，而且领导人能更高一层地研究企业发展的战略，说我这个东西做好了，我下一步做什么；研究企业的执行力，我怎么建立企业的文化。

这个就有不同的层次。

有的企业老板，属于第一个层次，心胸也未必宽，要亲自领导企业，还不肯放手，做得那么大。

这样的企业呢，我们就早早地上市退出，赚把钱就完了，帮它做到这儿，也就是这样了。

<<与龙永图论道>>

对于有些企业呢，领导人确实真的非常能干，我开玩笑说有慧根，这种企业我们就是希望它能够更好地发展，最好能做到像联想这么大，或者做得更长。

龙永图：柳总讲的投资问题，实际上我认为一个核心就是“帮”。

为什么我们中国一些大的企业、大的银行要寻求国外的战略投资者，实际上是寻求国际上对它的体制、机制的一种“帮”。

我们中国的企业在很大的程度上，并不是非常缺钱，钱的问题不是第一位的，我们中国的企业就是需要国外的战略投资者引进一些新的机制。

所以目前我们中国在吸引外资方面，这一点特别值得强调。

现在很多人说我们中国的外汇储备这么多，为什么还要吸引外资？

没有必要了嘛。

实际上我觉得我们中国从吸引外资一开始，就相当注重资金的投入，因为我们当时确实没有钱。

但是越到后面，资金的问题就不是第一位的，第一位的问题就是市场渠道，就是管理手段、管理工具、机制的引进。

所以这一方面的话，我觉得我们中国的企业通过吸引外资的过程，能够把机制问题解决的话，吸引投资的目的就达到了。

主持人：说到这个“帮”啊，我有一个比喻，就是您投资的这些行业和联想集团，前者像不像您养的儿子，后者像不像您亲生的儿子，这两者感觉上是不是有一个轻重之分？

柳传志：投资呢，它是分了类的。

一类叫战略投资，一类是属于财务性投资，这个是什么意思呢？

财务性投资就是投了这个企业以后，帮它做好了就退出来，挣了钱就算完。

战略投资是什么意思呢？

就像我也是做软件的，像微软，你也是做软件的或者是做别的，我投了你以后，希望你成为我战略中的一个部分。

我现在做的这个实际上叫财务投资，就是投了企业以后我是要退出的，我挣了钱，再去投别的。

我不是投进去以后我要做这个行业了，就像你说的，是自己的儿子，还是把他卖掉，两者是不同的。

我们不会把这个被投资企业发展成儿子呢？

也有可能。

那就要那个企业的行业特别好，特别是管理层、班子特别地出色，我们就会做这个考虑。

从现在来看，我们一般做的都是财务投资，这是一个概念。

第二，被投资企业还分为三类：一类是这个企业很好的时候就投下去，投的时候我们占的比例也不大，等企业大了以后我们就退出，这种多半是属于风险投资。

企业自己还看不明白呢，尤其是高科技企业，那时候我们就投了。

关键就是这句话，我们占的比例很小，以企业的经营者为主在经营，我们帮是帮它，比如就在管理上进行帮助。

第二种，就是规模大些，投的钱比较多。

这种企业是什么呢？

是在成长中的企业，还没上市，还没成熟，但是这个投资比第一种就要大多了，已经看好了，值得一投。

占的比例也不大，也是以人家为主。

我在这要特别说明，这种企业我们同民营企业都是这样的，绝不占控股。

第三种企业，投下去就占大股，占住就是控股，可能还要对你进行机制上的改造，做比较大的手术。

而前两种呢，基本上是尊重人家企业团队，给人家帮助，选的多数是民营企业，做得比较好的，它可能某些地方，比如打到海外去渠道上有短缺，管理可能有些问题，认识得不深刻，供应链做得不好。

是这种具体的帮助，这就属于退出以后得到回报。

主持人：那为什么柳总一定要对国有企业控股呢？

柳传志：不控股人家就不让你改啊。

我们做这个有什么重要意义呢？

<<与龙永图论道>>

我正是在十六大前后，就是讲国有企业改造的这个时候，2003年前后，我下决心做的这个，还真的就是冲着国有企业去的。

国有企业如果不进行机制改造，会有哪些弊病，我还是了解得很深刻的。

没有真正的主人，这个董事会和代表对利润不感兴趣，他可能感兴趣的是非经济因素。

对管理层没有激励，或者管得死得不得了，或者就是由人家做，反正有各种各样的原因。

因此如果能够对国有企业进行很好的帮助，这里面能够做出非常漂亮的事来。

主持人：龙先生您觉得由这种实业家转型的投资家和这些风险投资家，他们在投资动机上最大的区别是什么？

龙永图：当然像柳总这样，他亲自做过企业，知道企业的难处，知道企业需要什么。

所以我觉得从企业家转型成为投资家，应该说投资的方向、投资的力度和投资的成功率上会比较高，这个也是国际上通行的。

你看国际上的一些大投家，开始都是做过企业的。

就像地方政府主管经济的领导，如果他做过企业，他应该比那些没有做过企业的人在管企业的时候管理得更好。

因为他们知道这个企业的难处，知道他们的酸甜苦辣。

我就觉得这种转型在中国应该会越来越多，我们很多的企业家都会转型成为投资者，这也反映了中国企业的一个逐渐壮大的过程。

国企人才济济，关键是机制问题 柳传志：我下面这个弘毅基金，现在已经是三期了，前后投了十个企业，其中有六个是国企，非常地成功。

成功在什么地方呢？

第一，我在选企业的时候，这个一定得是真的老虎，就是关在笼子里的老虎，是猫、是狗、是病老虎都不行。

不是所有国企的老总给他激励他都行，有一些他完全已经不会动了。

龙永图：老化了。

柳传志：这方面要认真选择，选择好了后就把笼子打开。

就是给他建立好的董事会，给他们合适的激励，特别是股权方面的激励。

因为这个国企，国家一给它激励，容易说是国有资产流失，我们把它买回来，我们来激励，就不存在这个问题了。

然后再给它更具体的别的帮助，就是等于插上翅膀。

我举一个例子，我们投了江苏玻璃的一个企业，江苏玻璃在哪儿呢？

在江苏宿迁。

你知道宿迁吗？

是苏北比较穷的一个县城。

这个玻璃厂大概在六七十年代就建了，就没赚过钱。

但是我们就是看好了玻璃行业，是建筑材料型的行业，在咱们国家这个行业挺好。

再有一个是新进去的领导人，我们认为是一个非常能干的人，就买了这个企业。

当时它是两条玻璃生产线，年产400吨，经过我们一系列的帮，现在什么结果呢？

就是26条生产线，成为中国最大的玻璃厂家，5000多吨的产量，营业额和利润大幅度增长，最后在香港上市。

我们最后肯定也得到非常丰厚的回报，但是被投资企业取得了极大的成功。

龙永图：你这个帮助的话，还是要被帮助的对象本身要好，基础比较好。

柳传志：它首先是老虎。

龙永图：而不能是朽木。

你找到一根朽木，就算你柳传志先生本事再大，也雕不出一个龙凤来。

柳传志：很多国有企业的领导做得不错，但是我知道他们闪烁出来的是铜的光辉。

到了我们这儿，比如你真的把机制跟上去以后，那就是金子的光辉，立即闪现出来。

所以被投的几个企业后来做得特别漂亮。

<<与龙永图论道>>

龙永图：其实我们国有企业里面人才济济。

柳传志：人才济济。

龙永图：关键是机制的问题。

机制一旦解决，国有企业的活力会很快增强。

过去这么多年来，我们相当多的优秀人才都在国有企业。

你看那时候的大学毕业生，那些优秀的大学毕业生都是到了国有企业，这是我们中国历史长期积淀的结果。

国有企业之所以在一些时刻或者在一些领域里面没有竞争能力，主要是机制问题。

引进这样一些投资者，主要是解决机制问题。

但是投资者如果不控股他就没有发言权，他对这个企业就没有一个说了算的地位，这个国有企业的主人还没有以前的老主人有权威，机制的问题还是解决不了。

.....

<<与龙永图论道>>

媒体关注与评论

我们的秘书长龙永图是个明星，是个闪闪发光的明星。
我欣赏他的敬业、协调能力，善于解决各种疑难问题以及他卓越的领导能力，他通过博鳌亚洲论坛推动力亚洲的前进和发展。

——拉莫斯（博鳌亚洲论坛理事长、菲律宾前总统） 《大学》里面讲，道不远人，人之为道而远人不可以为道。

意思就是说：真理其实就在我们一般日常生活当中。

如果你脱离了生活，就不能得到真理。

——林毅夫（世界银行副行长兼首席经济学家） 政策是一种艺术，这是决策者对于整个形式的判断，把握好跟实际情况的对接，不断地进行调整。

这样也使政策真正结合市场的需要，经常能够做到它该做到事情，而不是雪上加霜或者火上浇油的事情。

——樊纲（中国改革基金会国民经济研究所所长） 国家政策的出发点应该是大众全民，就是最大化全民利益，最大化整个社会的财富，而不是最大化国有资产。

——张维迎（北京大学光华管理学院院长） 把中国的经济现象，上升为经济学理论，跟国外的同行进行交流，这是我们这一代人的使命。

——李稻葵（清华大学教授）

<<与龙永图论道>>

编辑推荐

《与龙永图论道：天下没有难做的生意》由漓江出版社出版。
龙永图与联想控股有限公司总裁柳传志、中粮集团董事长的宁高宁、蒙牛乳业集团董事长牛根生、阿里巴巴董事局主席马云、SOHO 中国有限公司董事长潘石屹、微软公司全球资深副总裁张亚勤、皇家飞利浦大中华区总裁张玥、Google公司全球副总裁李开复等商界精英论道，揭秘中外企业的成功基因。

<<与龙永图论道>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>