

世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



网络大王

付金柱 编著

戴尔传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

戴尔

网络大王。他还
在上中学时就迷
上了计算机。他制
造计算机，销售计
算机，从1000美元
起家，发展到拥有
180 亿美元的大公
司。后来他又推出
戴尔网站，涉足网
络业，通过网络销
售电脑，引发了一
场网络革命。他的
事业正以不可阻
挡之势飞速发展。



One Hundred Richmen of the World

ISBN 7-5387-1500-2



9 787538 715002 >

责任编辑：叶天洪

封面设计：褚黎丽

世界富豪百传

网络大王

——戴 尔 传

付金柱 编著

时代文艺出版社

序

迈克尔·戴尔，制造了计算机世界的又一神话，以短短的十多年时间，以制造计算机的速度销售计算机，从1000美元起家，发展到资产180亿美元的大公司。这一切，使他的竞争者：康柏、惠普、IBM等业界大哥大为之瞠目，不得不注目这位华尔街上新升起的一颗耀眼的明星。

戴尔成长于休斯顿附近的中上阶层街区。他的父母早年从布朗克斯移居德克萨斯，父亲是位牙医，母亲是佩恩·韦伯公司的经纪人，父母希望小迈克尔能够成为一名医生。就在上高中的时候，迈克尔被计算机迷住了。他十分喜欢打开苹果Ⅱ型微机的机壳查看里面的主板。在小迈克尔的头脑中还时常产生挣钱的冲动，他说：“我一直相信，有朝一日我会开办一家公司的。我要跟IBM争雄”。

为讨好父母，迈克尔1983年进入德州大学成为医科的预科生，但是从那时起他就只对操作计算机感兴趣。第一学期他就从当地零售商那里买来降价处理的过时的IBM个人计算机，在宿舍里改装升级后再卖出去。他不但在校园里卖，而且还逐个登门向当地的法律事务所和一些小企业兜售。一天，他的舍友将他不断增多的货堆在了大门口。戴尔说：“这位老兄一定是感到恼怒了，于是我搬走了。”

他向父母说他想在一年级结束后辍学，父母大发雷霆。他同意如果夏季销售不成功他就重返校园，但他的生意由此崛

起，第一月就完成了18万美元的销售额，戴尔再也没回去续读他的二年级。他很快意识到，他可能买配件来自己组装个人计算机，那样比将老式机器升级更便宜。然后他还能打折扣向顾客出售这种写有自己名字的个人计算机，同时创立起自己的品牌。一开始订货就多得惊人，这样戴尔就有自己的资金继续发展他的事业。紧接着他以公司应收帐款为担保从银行获得资助，不久，他的举动引起了华尔街投资家们的注意。1987年10月，在市场骤跌之后，公司通过高盛证券公司，进行了一次私人配售股份，接着在1988年首次公开发行股票，获得资金3000万美元，戴尔自己拥有其中1800万美元。

对在这些日子里建立起来的许多科技企业来说，这就是顶峰，迅速付清，即可转向另一项创业，但对23岁的戴尔来说一切都是刚刚起步。1991年，戴尔公司销售额上升到8亿美元。1992年戴尔希望能闯过15亿美元大关，结果真的就超过了这个目标，销售额达到20亿美元。

对一个年轻的企业家来说，这样的步伐的确是太快了。有一段时间，严重的资金短缺发生在公司正在大举扩张的时候。戴尔公司的笔记本计算机出现了设计缺陷，缺乏高层管理人员的问题也日渐明显。结果公司年终亏损3600万美元，怀疑论者便宣称戴尔之梦破灭。的确，许多科技企业在类似的环境下倒闭了。但是迈克尔·戴尔有自己的眼光，具有讽刺意味的是，他显得十分老练，把他创立的公司提升到了一个新高度。当他意识到不能再这样一个人掌管企业时，他开始聘用经验丰富的“大帝国的缔造者们”来辅佐他。比如在“金字塔”的塔尖上，他将摩托罗拉公司经验丰富的高级经理莫特·托普弗纳入麾下，为他掌管日常经营业务。戴尔作出这样的选择的理由是，摩托罗拉公司与戴尔公司一样都是高科技的组装型企业，所以托普弗对采购和生产中的“进”与“出”都有着丰富的经验。他还

帮助摩托罗拉在亚洲建立起了生产设施，而戴尔公司当时也正准备做这些工作。托普弗建议把生产设施建在马来西亚的槟榔屿，摩托罗拉的生产设施就建在那里。托普弗说：“英特尔和我们的整套供应商都在槟榔屿，”另一个便利条件就是，除了托普弗以外，迈克尔·戴尔还引进了其他有很好声誉的管理人员，比如贝恩公司的组织专家凯文·罗林斯专门负责在美国的经营。他还从苹果公司笔记本计算机部门“挖”来了关键的专业人员为他改进笔记本。经过这一番大刀阔斧的改革，一年内公司重新步入正轨，第二年销售额上升至10亿美元，利润达2.5亿美元，公司从此再度崛起。1994年，戴尔推出戴尔网站，涉足网络业，通过网络销售电脑，引发了一场网络革命，戴尔的事业以不可阻挡之势飞速成长。

英特尔公司董事长安迪·葛鲁夫提到：“戴尔总是能先看出下一步棋以保持他的领先地位，他天生就是这样”。当戴尔驾车返回市场街时听到葛鲁夫的这一评语时，他只是平静地点了点头。戴尔当然不会止步不前。

目 录

序	(1)
1. 开办电脑公司的大一生	(1)
2. 8500 万美元的上市公司	(12)
3. 珍惜挫折	(27)
4. “扭转乾坤的总裁”	(36)
5. 管理 30 亿美元的公司	(45)
6. “细分化”成长	(54)
7. 推出戴尔网站	(68)
8. 公司属于员工	(81)
9. 与顾客做朋友	(106)
10. 与供应商虚拟整合	(129)
11. 与对手玩柔道	(150)
12. 放眼未来	(161)
附录 1. 在 99 财富论坛主持人与戴尔和柳传志 的对话	(171)
附录 2. 戴尔大事记	(178)

1 开办电脑公司的大一生

1984年的1月2日，戴尔早在学校开学之前就回到奥斯汀，以“个人电脑有限公司”的名字，向得克萨斯州政府注册公司登记，开始进行辉煌事业的准备工作。

戴尔在报上作了一些广告，开门大吉，有许多生意上门。每个月销售给奥斯汀地区的升级电脑、升级套件、周边配套，大概价值5万美元到8万美元。很快，戴尔搬离原本和室友合住、堆满东西的宿舍，住到屋顶挑高的两房公寓。不过戴尔在搬出宿舍很长时间，才把这件事告诉父母亲。

5月初，大一期末考的前一个星期，戴尔把公司的名称改为“戴尔电脑公司”，营业项目和“个人电脑公司”不变。政府规定的1000美元注册资金，就是公司一开始成立的投资。公司从公寓搬到一个1000平方英尺（约93平方米）的办公室，地点是在北奥斯汀一个小型商场，戴尔雇佣了几个人负责接电话收订单，几个人负责处理订单。制造部门有三个人，拿着螺丝起子在两米见方的桌面上，做电脑升级的活儿。

生意持续成长，戴尔也开始认真思考：如果以“全职”的方式倾力此项事业，结果将会如何？

以戴尔的家庭背景而言，不上大学，是不被见容的选择，要说服父母答应让戴尔休学更是不可能。所以戴尔不顾后果，径自办了休学。他只读完大一。

没多久，戴尔的父母原谅了他。而再过一些时候，他也原

谅了父母。

后来有人问戴尔：“你当时会不会害怕？”当然会！几乎所有人都是因受到某种形态的恐惧而被激励。戴尔害怕自己会做得不好，担心这个生意会变成完全失败的经验。但以他而言，风险十分有限。得克萨斯大学有个很好的计划，允许学生休学一个学期，而不会在学业上遭受任何处分。这个计划给了戴尔某种程度的自由，可以创业，而不用担心会完全失去受教育的机会。有了这样的认知，就不担心有什么损失，顶多是错过一些社团的聚会罢了。如果生意真的搞坏，总是可以回头，按照父母最初的计划去念医学院。

事实证明，“个人电脑公司”成立的时机真是再好也不过了。戴尔看到周围的人对电脑愈来愈有兴趣，也更有概念，他们想要寻找功能更好的 IBM 个人电脑，但 IBM 电脑没有生产他们要的东西。另外，这些电脑产销过程上的不正常，也导致市场上严重的供需失调。例如，经销商订了 100 部电脑，结果可能只收到 10 部。他为了得到所需要的货量，下次会改订 1000 部，但结果收到 633 部，由于他其实只需要 100 部，便可能会因无法负担这些额外库存而苦不堪言。通常的结果是，他们以低于成本价许多的价格抛售，这就成了众所周知的“IBM 的灰市”。这时，戴尔就买进这些削价出售的电脑，加上磁盘驱动器和存储器，然后升级，再出售以赚取利润。

虽然这个时候的生意很好，七八个月后，戴尔便发现，如果能制造出自己的电脑，就能掌握更大的机会。有一天他翻阅一本电子杂志，读到一篇介绍电脑芯片组的文章。现在大家都知道何谓芯片组，但是在坎贝尔刚成立“芯片与科技”公司时，这个概念对多数人还很陌生。坎贝尔建议把英特尔 286 微处理器的个人电脑所需的 200 个芯片，组合成只有五六个应用特定整合电路的芯片。这个芯片组不但简化了个人电脑的设

计，也让戴尔能够以几个芯片组和几名在这方面专精的工程师为起点，开始制造自己的电脑。当然，后来的过程比当时想像的复杂许多，但芯片组的出现还是减轻了进入电脑业的困难。

戴尔和坎贝尔联络，拿到三四个芯片组，并且把这些东西放在桌上，提醒自己要研究出使用这些东西的方法。后来，戴尔和当地英特尔的业务人员联络，请教他们：“这个地区有谁懂得设计 286 的电脑？”

戴尔终于得到六七位工程师以及几个以小组方式工作的团体的名字。戴尔一一打电话，说明希望能找他们设计个人电脑，也问了费用和时间，以及风险怎样。

其中一位叫做杰·贝尔的工程师答复说：“我可以在一个星期到 10 天的时间内搞定，收费 2000 美元。”

戴尔说：“这正合我意，我恰好要出城几天，所以先给你 1000 美元订金，剩下的等我回来再给你。”

等戴尔回来，杰·贝尔已经做好了第一部 286 电脑。

起步啦。

在起步前戴尔就有一些传奇性的经营经历。让我们回过头儿看看这位天才的天才经历吧。

戴尔 12 岁时，第一次感受到“直接接触”的力量及收获。他在休斯顿有个最好的朋友，朋友的父亲是个集邮爱好者，所以戴尔和朋友两人自然也想开始集邮。为了要储备集邮的资金，戴尔在离家两条街的中国餐厅洗碗，也开始阅读有关邮票的报道当作功课。戴尔很快就注意到邮票价格正在升高。不长时间，戴尔在邮票方面的兴趣，就从单纯集邮的乐趣，转移到戴尔那身为股票经纪人的妈妈所谓的“商机”。

在戴尔家，想不注意到商机都不可能。在 20 世纪 70 年代，我们家餐桌上的话题是联邦储备局主席的决定，以及这对经济和通货膨胀率会产生什么影响；我们讨论石油危机、应该

投资哪些公司、该买或该卖哪些股票等等话题。当时休斯顿的经济正值大幅成长时期，收藏品的市场很火爆，我从所读到或听到的内容里，可以很明显看出邮票价值正在攀升。作为一个天才的经营者，戴尔看出这是一次机会。

戴尔和朋友曾在拍卖会上买了一些邮票。戴尔知道一般人很少会做赔钱的生意，所以猜想拍卖人一定可以大赚一笔。于是他想，与其花钱向他们买邮票，还不如弄个自己的拍卖会，一定很有趣。这样一来，不但可以学到更多关于邮票的事，在这过程中还可以赚得一笔佣金。

戴尔开始进行第一次生意冒险。

首先，戴尔在邻居间找了些人，说服他们把邮票委托给他处理。然后，戴尔在当时的专业刊物《林氏邮票杂志》上刊登“戴尔集邮社”的广告，然后开始用他的一指神功打字（那时戴尔还不懂得正确打字法，也还没有电脑），制作出 12 页的目录，寄发出去。

出乎戴尔的意料之外，他赚了 2000 美元。所以戴尔很早就学到生动的一课，了解到“直接接触”的好处；同时也会体会到，如果有好的点子，就可以马上付诸行动。

几年后，戴尔看到一个机会，可以掌握更棒的商机。16 岁那年的夏天戴尔找到一份工作，负责争取《休斯顿邮报》的订户。报社交给业务人员一份由电话公司提供的电话用户名单，叫他们打电话向顾客推销。戴尔非常惊讶，报社居然以这种随机取样的方式去争取新的生意机会。

不过，戴尔在拉顾客时，马上就从他们的谈话与反应中注意到一个模式。有两种人几乎一定会愿意订阅邮报：一种是刚结婚的人，另一种人则是刚搬进新房子的。戴尔开始琢磨：“怎么样才能找到所有刚办好房屋贷款或是刚结婚的人？”

经过明察暗访后戴尔得知，情侣要结婚时，一定到地方法

院申请结婚证书，同时也一定提供地址，好让法院把结婚证书寄给他们。在得克萨斯州，这项资料是公开的。所以戴尔雇用了几个高中“死党”，共同要求休斯顿地区 16 个县市的地方法院，为他们提供新婚（或即将结婚）的新人姓名和地址。

接着戴尔发现，有些公司会整理出贷款申请者的名单，而名单上是按照贷款额度来排定顺序，所以很容易找出贷款额度最高的人，把他们定位为高潜力顾客群。戴尔给这些人每人发一封信，信的开头是每一个人的姓名，信上则提供订阅报纸的资料。

这时，暑假已经结束，该回学校上课了。虽然上学是很重要的事，戴尔却觉得这很大程度上影响了一份稳定的收入。费了千辛万苦才创造出这套赚钱的绝佳系统，可不想就此罢手。所以戴尔在需要上课的时候，利用放学后的时间继续处理那一堆工作，然后在星期六早上处理后续工作。结果，戴尔找到数千名订户。

有一天，教历史和经济学的老师出了份作业，要学生们整理自己的报税资料。根据销售报纸的所得，戴尔在那一年的收入是 1.8 万美元。起初老师还纠正他，认为他弄错小数点的位置。当她了解戴尔并没弄错时，她反而更沮丧了。

因为，戴尔那年赚的钱高于她的收入。

那时候，戴尔又有了新的嗜好：电脑。事实上，戴尔对电脑的兴趣是很早以前的事情。从 7 岁那年买了第一台计算器开始，戴尔就对这种可以计算东西的机器产生浓厚兴趣。戴尔初中时被编入数学实验班，并且参加“数字概念社”，社团里的成员都能用心算来计算复杂的数学题，并且经常参加数学竞赛。一位叫达比先生的数学老师教戴尔，他在学校装设了第一台电传打字终端机。如果你放学后留下来，便可以动手玩这部机器，写写程序，或输入方程式，然后得到解答。戴尔对此迷

恋至极。

戴尔开始在“无线电屋”电器专卖店逗留，在那里玩电脑。接着便开始储蓄买电脑。在那时候，苹果电脑很快成为美国最受欢迎的个人电脑，很重要的一个原因是它拥有最多的软件。苹果二号电脑最优越的地方在于，它不像现在的电脑那么繁琐，而每个电路都安装在特定的芯片上，用户可以轻易打开外盒，了解电脑的运作程序。《字节》杂志定期报道苹果电脑最新的零件，制造半导体的公司也针对他们生产的芯片而出版手册，详细告知一切，所以你可以很容易找到一本参考书，从中学习有关部件的用途，以及它输出及输入的内容。戴尔记得曾在这份杂志读到一篇文章，介绍第一部 Shugart 5¼ 英寸软盘驱动器，戴尔觉得这东西真的妙极了。

戴尔央求爸妈，要他们答应给他买电脑。在戴尔 15 岁生日的时候，爸妈终于答应了。那时戴尔还没有驾照，但由于等电脑送到的过程让他太焦虑了，就请爸爸带着他到附近的 UPS 快递亲自领取电脑。倒车进到家里的车道时，他迫不及待跳下车，把这个梦寐以求的包裹搬到房里，带着满心的欢喜，迅速把电脑解体。

戴尔的父母气炸了。

当时一台苹果电脑的售价不菲，他们以为戴尔把电脑毁了。但戴尔不过是想看看它到底是怎么运作罢了。

就像昔日的邮票事件一样，戴尔对电脑很快就不再是单纯的兴趣，而转变为痴迷于它所带来的赚钱机会。1981 年，IBM 推出了个人电脑，戴尔马上把注意力从苹果电脑转移到个人电脑。当时苹果电脑备有很多游戏，而 IBM 的个人电脑则是备有功能较强，有很多商业用的软件及程序。虽然戴尔当时的商业经验并不算太丰富，但已知道，个人电脑将是未来商业上的上选。

同时，戴尔为了尽量吸收有关个人电脑的知识，购买了所有可以加强个人电脑功能的配备，比如容量更大的存储器、磁盘驱动器、更大的显示屏和更快的调制解调器等。戴尔对此驾轻就熟，就像别人改装车子以加强马力一样。改装之后，戴尔把电脑卖掉，获取利益，接着再改装另一台电脑。很快，戴尔开始向批发商购买大量零件，以减低成本。妈妈抱怨他的房间像个加工厂。

机会来了。1982年6月，全美电脑大展在休斯顿的阿斯特丹馆举行，此时戴尔已拿到驾照四个月了。那个礼拜戴尔逃了许多堂课去参观电脑展，不过并没有让父母发现。我眼界大开。

戴尔在电脑店消磨了很多时间，也和零部件商打过交道，不过还没有真正接触到电脑产业。在电脑展当中，整个电脑产业展现了最新的电脑标准，并且提前展示了即将上市的最新技术。戴尔在展场上看到第一个5MB的硬盘驱动器。（戴尔公司现在销售的个人电脑，一般都附有18GB的硬盘驱动器，整整是当时的3000多倍！）戴尔还记得当时走到一家叫Seagate的公司展台，询问一个硬盘驱动器要多少钱，戴尔想应该是好几千块。他们反过来问我：“你是OEM工厂吗？”戴尔还不知道OEM是什么呢。

在电脑这行，戴尔还是个新手。

戴尔终于存够了钱，买了一个硬盘驱动器，用它来架设一个BBS，与其他对电脑有兴趣的人进行交流。在戴尔和别人比较关于个人电脑的资料时，他发现电脑的售价及利润空间有很大余地。

一部IBM的个人电脑，在店里的售价一般是三千美元，但它的零部件很可能六七百美元就买得到，而且还不是IBM的技术。（因为戴尔曾把电脑解体、升级，所以很清楚零部件

的合理售价该是多少，制造商又是谁。）戴尔觉得这种现象不正常。

另外，经营电脑店的人竟然对个人电脑所知寥寥，这也说不过去。大部分的店主以前卖过音响或车子，觉得电脑是下一个“可以大捞一票”的机会，所以也跑来卖电脑。光是在休斯顿地区就忽然冒出上百家电脑店，这些经销商以两千美元的成本买进一部 IBM 个人电脑，然后用三千美元卖出，净赚一千美元。同时，他们只提供顾客极少的支援服务，有些甚至没有售后服务。但是因为大家真的都想买电脑，所以这些店家还是有暴利可图。

在这个时候，戴尔已经买进了和这些机器里的零件一模一样的零部件，把他的电脑升级之后再卖给认识的人。戴尔知道如果他的销售量再多一些，就可以和那些电脑店竞争，而且不只是在价格上的竞争，更是质量上的竞争。况且也可以借此赚点小钱，去买点高中生所需的東西。

除此之外，戴尔心想：“哇塞！这里头机会多多。”

对于这些可能性，戴尔真是既兴奋又紧张，脑海里充满了问题：所知道的事物有哪些可以运用？应该学些什么？该如何学到这些事情？

不过戴尔的父母反对，他们希望戴尔可以像他的哥哥一样，进得克萨斯大学奥斯汀分校的医学院读书。所以事情只好照父母的期望进行。在离家进大学的那天，戴尔开着用卖报纸赚来的钱买的白色 BMW 去学校，后座载着三部电脑。

戴尔的母亲当时就应该觉得戴尔的行为非常可疑才对。

戴尔是很郑重地看待上大学这件事的，不但会去上课，也会完成作业。他从不鼓励现今的年轻人错过受教育的机会。只不过对戴尔来说，大一的生活和想做生意的想法摆在一起一比较，就显得实在是太无聊了。那不只是想做生意的念头而已，

而是一个非常成熟而且看得见的机会在眼前。还好，得克萨斯大学奥斯汀分校是个非常大的学校。你可以脱离常轨，做些旁门左道的事，这就是在大学生校读书的好处。

比方说：创业。

戴尔恐怕是校园中的异类，人们会看到他走在校园里，一手拿课本，另一手拿一堆存储器芯片。他照常上课，但一下课就回宿舍，把电脑组装升级。这个时候，戴尔的行径已经传开了，学校附近一些律师和医生等专业人士（不是学生哦）会在他的宿舍进出，把他们的电脑拿到宿舍来请戴尔组装，或是把经戴尔升级过的电脑带回家去。

由于得克萨斯州政府设有公开招标的过程，任何厂商都可以参加竞标，争取州政府的合约。为此，戴尔申请了一张营业执照。由于他不必负担任何电脑商家所需要的支出，可以用比别人低很多的价格来销售功能更高的机型。

因此戴尔屡屡赢得竞标。

1983年的11月（18岁），戴尔的父母听到风声，听说戴尔经常旷课，成绩不佳。所以他们再次干预，毫无预警地飞来奥斯汀看戴尔。戴尔记得他们到了奥斯汀机场才打电话给他，说他们人在机场。戴尔赶紧在父母进门之前，把所有的电脑全都藏到室友浴室的浴帘后面，差点来不及。不过，就算把东西藏好，还是很明显没有什么念书的迹象。

爸爸先开口：“你不可以再搞那些电脑的东西，用心在学业上。”他还说：“你要清楚事情的轻重缓急，你到底想怎么过生活？”

戴尔说：“我想跟IBM竞争。”

爸爸不怎么喜欢听到这答案。

为了安抚父母，戴尔答应不搞“那些电脑的东西”。戴尔竭力地本分地上了三周课，接着就忍耐不住了。12月，戴尔

知道他对电脑的痴迷不只是一个嗜好，也不是三分钟热度而已，他自己心里很清楚，已经掌握绝佳的生意机会，不能放过他。电脑这个工具，大幅改变了人们工作的方式，而且成本逐渐降低；戴尔很清楚，如果能把这种原本只掌握在少数人手中的工具，转变成每个大企业、小公司、个人和学生都能拥有的东西，它会变成 20 世纪最重要的工具。

而 18 岁的戴尔，还不能断定这个机会到底有多大，也不确定科技能进展到什么程度。戴尔强烈地感觉到，他正投身于一桩很重大的事情里，但对大部分的细节一无所知。那时候，对电脑他不懂的事情还很多，比方说，进入这个正在猛烈成长的产业会遇到什么障碍？如何筹措资金？需要多少资金？这个行业的市场成长速度有多快？

不过戴尔清楚地知道一点：他真的很想做出比 IBM 更好的电脑，并且凭借直接销售为顾客提供更好的价值及服务，成为这一行的佼佼者。

戴尔并没有向任何人说出这个想法，连他的父母也不例外，因为他们可能会觉得戴尔疯了。但是对戴尔而言，机会就在眼前。

而且，戴尔知道目前绝对就是最佳的时机。

戴尔看到，这是以更有效率的方式来提供电脑科技的绝佳机会，而这就是戴尔电脑公司诞生的核心概念，也是公司素来坚持的原则。

电脑产业的通常做法，都是由制造厂商生产电脑之后，再配销给经销商和零售商，由他们卖给企业和个人消费者。在早期，像苹果电脑和 IBM 这类的公司，是通过电脑经销商来贩售产品的，主要是因为他们需要这种方式来达到全国性的销售。当 IBM 推出最初的 IBM 个人电脑时，尽管他们有举世最严谨完整的销售组织，IBM 还是选择通过经销商来销售个人