

居 蒙 篇



第一章

一曲新词酒一杯：

透视创业

创业时下已成为中国人的一种姿态,尤其是大学生,面对日新月异的周围世界,各种因素、各种动力都在吸引和推动着他们。可以说,他们是敢于憧憬、敢于向往、又敢于幻想的,他们是新时代的生力军,是富有激情,同时又敢于超越的一代。可是,当我们不再把创业仅仅当作是一个时髦的词语来看待,而是作为一种现象进行思考的时候,‘创业’就具有了不可抗拒的魔力。

在此我们将对创业的社会背景及其在大学的发轫做一个回顾。将创业置于全球化的背景中进行考察——创业意味着什么、创业何以成为可能、大学和大学生是怎样成为创业主体的。在立足国内、放眼世界的同时,让我们共同来考察一下创业大潮的背景与趋势。

第一节 打破神话

——知识经济下的全球创业浪潮

■ 何谓创业？谁是创业者？

当 Internet 刚刚走进中国之际，国内一批先驱性的学者网民推出了一套“网络文化丛书”，其中一位作者写道她曾经用“science”、用“sex”、用“god”来搜索 Internet 上的内容，并从结果中发现了一些不同寻常的网络文化现象。事实上如果今天我们在中文网络世界中换几个关键词来搜索一下的话，就不难发现“创业”已经超过了“出国”、“留学”等一度风光无限的现象。虽然这并不能说明在现实交锋中和国人心目中“山药蛋派”已经超越了“海龟（归）派”，但至少，在经历了世纪之交的风雨之后，在步入新的千年之际，“创业”已经成为当前的热门话题和焦点所在，而大学生创业，正是这焦点中的焦点。

“创业”在汉语中是个新词，在国内也算是新生事物，因此各界人士对什么是创业这一问题，可谓仁者见仁、智者见智。在此，本书无意于辨章学术、考镜源流，只想在前人的基础上简单谈一谈如何理解“创业”，作为每一个有志于创业的人在阅读本书前的热身。

何谓“创业”？什么样的人可以称之为“创业者”？至今仍没有统一的、标准的定义。在英文中，“企业家”和“创业者”是同一个词，即“entrepreneur”。在此基础上，将“创业”视为“创办自己的企业”、“自己当老板”，是对“创业”这一概念最直接也是目前最普遍的理解。

“entrepreneur”的词源是古法语中的“entreprendre”，即“承担”之意，而“承担”正是创业者、企业家同公司中普通经理人的根本区别——作为一个创业者、作为一名企业家，必然要承担风险，既有商业上的风险，也有其他方面的风险。

同时，“entrepreneur”作“企业家”之意时，是指组织、管理企业并承担商业风险的人，而作“创业者”来讲时，除了组织和管理企业，还有一项更重要的任务，那就是创立企业。

因此，对于一个创业者来说，需要具备以下两个基本特征，即创新和承担。

1. 创新

一个创业者要能够发现并捕获机会，进而将机会和灵光一闪的创意转变为可行的方案，转变为有价值的新事物，比如某种产品或服务。这是一个创造的过程，创造的是新的产品或服务，以及承载、运作它们所必需的组织实体——企业。

创业者通过他的创造活动，既为社会带来新的价值，也使自己获得回报。创业者从中获得的回报，不仅有物质方面的，比如金钱；也有精神方面的，比如自我价值的实现、社会的认可和尊重。事实上，在当前这个强调创新和发展的社会中，正是这种创造性劳动使创业者比一般从业者在精神方面得到了更多的回报，这也正是创业的魅力所在。

2. 承担

相对于普通的从业者，创业者要承担更多的责任和更大的风险。一个创业者的责任体现在从创意到方案、从方案到产品、从产品到企业的全过程中，因而创业者要付出极大的努力和大量的时间。同时整个过程都充满了风险。在经过了一系列市场分析后，原始的创意可能被无情地否定；在从技术到产品的过程中，小试、中试都可能失败，在无情的市场竞争中，产品的营销、对手的竞争，等等，任何一个环节的失败都可能使企业受挫。能够列举的风险

还有很多,任何一种风险都会造成物质和精神上的损失,很多时候风险和损失都是需要创业者个人来承担的。但风险和回报也是成正比的,高风险意味着高回报。成功了,自然是名利双收;一旦失败,或许有‘身败名裂’之虞,但对人生来说,那段经历也未尝不是一笔财富。

创业中的责任与付出：松下电器的起步

如今的松下电器已是名满天下，但它的创始人松下幸之助却是从 100 日元开始创业的，松下的人生经历是非常坎坷的。他出生时家境贫寒，刚上到小学四年级就不得不离开父母，来到大阪。最初松下是在一家火盆店和一家自行车店做学徒，之后进入大阪电灯股份公司工作。在 22 岁那年,松下升任检查员(即前往客户家，检查前一天技工完成的电灯安装工作)，并开始研究电灯插座的改良设计，但他的第一个设计方案却没有被主任认可。检查员这一过于轻松的工作渐渐使松下产生了厌倦的情绪，最终他下了决心：“辞掉公司的工作,制造电灯插座,卖给公司。主任说不行，那是他看错了。”

辞职以后，他首先着手做的事情就是生产革新插座。最先碰到的是资金方面的问题。对这方面的准备，松下显然是不充分的。松下当时所有的资本还不到 100 日元,计有：1. 在大阪电灯公司工作七年的退休金 33.2 日元；2. 离职公积金 42 日元；3. 储蓄 20 日元 合计 95.2 日元。在当时,100 日元连买一台机器或一套模具也不够。第二个问题是人员。相比较来说，这不算困难，有他的夫人和内弟共同创业。此外，两位过去的同事林伊和经田也答应来帮忙。第三个问题是场地。在当时的情形下，资金少，人员少，还没有必要设厂。解决的办法是松下夫妇把原来的住房退掉，另找了一间较宽敞的房子，其中大的一间作厂房兼起居室，小的一间作卧室。

虽然资金、人员、场地的问题有了着落，但创业当中更大的问题则是松下他们很少考虑过的技术问题。松下醉心于革新发明，但他一向所从事的还仅仅是修理和装配方面的工作，和制造没有多大的关系。他的两位同事也并不比他高明多少。虽然他们对技术革新很感兴趣，但资金、人员等条件的局限和压力，迫使他们亲自动手，土法上马，倒也克服了一些困难。在这当中，最难解决的是插座外壳的材料问题。松下等人人都知道那是一种合成材料，其成分大概是沥青、石棉、滑石粉一类的东西，但对于配料比例、合成方法就一窍不通了。今天，这类的合成成品随处可见，并不是什么新鲜东西，其配方和合成技术也大多进入了公用领域。可在当时，许多技术工艺还处在摸索阶段，就是已有的资料也被发明者视为绝对机密的技术资料。松下和他的几个合作者反复实验，找回一些生产此产品的厂家的材料加以分析，但还是不能合成。正当松下几人正为此头痛时，却辗转听说过去的一位同事正研究这类合成品。那位同事把自己的研究心得告诉了松下他们，并给予详尽的讲解。

松下他们突破了合成材料的技术，剩下的金属片等问题，就比较容易解决了。第一批改良插座制造出来了。此时，本来对自己的革新充满信心的松下，反倒感到心里没底了：能卖出去吗？上哪儿去卖呢？怎么定价呢？松下他们五人，论技术是门外汉，搞销售也同样是门外汉。

电器批发商他们一个也不认识，行情也不懂，定价就成了大问题。于是，只好请经田带着样品找电器行的老板看看，说出自己的估价，请对方评说，然后再作决定。结果并不怎么乐观，经田跑了很多家电器行，有一家叫他等了很久，最后却让他下次再来，连东西都没有看；有一家拿着样品却问些不相干的事情：“你们是什么时候开始做电器的？除了插座还有别的东西没有？要是有什么别的东西，我们或许还可以销售一些。”另一家却说：“这种东西也不知道

好不好卖,我们现在还无法订购。’听到这些不好的消息,大家都有些灰心丧气。但松下坚持认为,既然辛辛苦苦地做出来了,当然不能半途而废,必须接着推销。一连十几天,经田几乎跑遍了大阪市的大街小巷,总算卖掉了一百多个,收了十多元钱的收入回来。在这种情况下,大家都意识到,这种新插座并不符合市场要求,只能放弃了。

要想继续维持下去,只能以新产品代替这种插座。但新产品开发谈何容易,看来只能在已有基础之上继续开发改良插座。当时的情景,不但要有资金继续投入,而且新插座能否成功,还是个未知数。松下的合作者经田和林伊深感为难,暂时与松下分手。这样一来剩下的就只有妻子、内弟和松下三个人了。

此时的松下曾有过另做其他生意的打算,但很快就放弃了这种念头。他认为,无论如何也不能放弃这种努力,一定要坚持下去,在最艰苦的时候,松下曾把自己和妻子的衣饰等送进当铺。

虽然改良插座没有成功,可是一家制造电风扇的川北公司在阿部商店见到这种产品,对它外壳的合成材料颇感兴趣。他们通过阿部商店找到松下,希望订购 1 000 只用这种材料制造的电风扇底盘。此前,他们的电风扇底盘是用陶瓷制作的,极易损坏,成本也不低,希望改用合成材料制作。经过努力,松下如期把 1 000 件订货交齐了,终于收到了 1 000 个电风扇底盘的货款,共 160 日元现金。扣除模型费等本钱,大约净剩 80 日元左右。这是松下创业以来挣到的第一笔钱。

川北公司经过试用,情况良好,决定继续订购。于是在次年年初,又向松下交付了 2 000 只的订单。松下在 1917 年 7 月开始办厂,到年底,有了初步的收获,奠定了事业的基础。此时,松下觉得,风扇底盘的订货会源源不断地接续上来,资金势必相应积累。为了能够应付大量订货,厂房、人员必须有相应的扩展和增加。而且初步的成功,使松下过去已有的电器制作的雄心又复抬头,开始

增加产品，扩大生产，经过多年的努力，终于从改良插座和改良插头的发明生产者成为举世闻名的电器公司的创始人。

创业中的市场风险 万燕的悲剧

说到 VCD，全世界都应该知道一个人的名字：他就是安徽万燕公司的总经理姜万勐。中国的第一台 VCD 机就出自“万燕”之手，世界上第一台家用 VCD 机也诞生于此。“万燕”让中国百姓认识了 VCD，并开创了中国的 VCD 行业。因此，VCD 的同行们送“万燕”一个当之无愧的荣誉称号“开国元勋”。孰料时隔不久，“万燕”却倒在自己辛勤开垦的沃土上，其市场份额从 100% 跌到 2%。于是，同行们又送给“万燕”一个颇为悲壮的称号“革命先烈”。

姜万勐大学毕业后分到安徽电视台搞技术工作，1987 年，他从“教授卖馅饼”得到启示，创办安徽现代电视技术研究所。1992 年 4 月，姜万勐前往美国参加国际广播电视技术展览会，他最强烈的感受是：从模拟技术转向数字技术是大势所趋。

正是在这次展览会上，美国 C-CUBE 公司展出的一项不起眼的技术——MPEG 解压缩技术引起姜万勐的注意。由于图像信息在存储时所占空间较大，不经过压缩就必须用比较大的光盘来存储，成本昂贵。这就是 LD 大影碟迟迟走不进百姓家庭的主要原因。而 12cm 的 CD 盘存储量，只能存 5 分钟的影像，或 74 分钟的声音，不能满足人们一边看一边听的需求。姜万勐敏锐地感受到：MPEG 技术意味着可以把图像和声音存储在一张比较小的光盘里，创造出一种物美价廉的视听产品。

C-CUBE 公司的董事长孙燕生是美籍华裔，两人一拍即合，将 MPEG 技术开发为电子消费产品，而当时世界上还根本没有 VCD 这个概念。姜万勐当即投资 7 万美元，请 C-CUBE 公司做一种板卡。当年 12 月份，又投资 50 万美元，VCD 影碟机诞生。看到实验室成果后，双方共同投资 1700 万美元成立万燕公司，各

取姜万勐、孙燕生名字中的一个字。

1993 年底安徽现代电视技术研究所的 VCD 可行性报告中，非常准确地描绘了 VCD 的发展前景：这是在 20 世纪末消费类电子领域里，中国可能领先的惟一机会，而在此之前本领域没有一个中国人创造并形成产业。经过市场调查，姜万勐得到一系列数字：1993 年中国市场上组合音响的销售量是 142 万台，录像机的销量是 170 余万台，LD 影碟机是 100 万台，CD 激光唱机是 160 余万台。当时的 LD 光盘是 400 到 500 元一张。姜万勐想：如此昂贵的东西在中国都有这么大的市场，VCD 光盘比录像带便宜，价格只有 LD 的 10%，VCD 机每年销售量会达到 200 万台左右。

“万燕”的第一代产品在 1993 年 9 月面世并通过了国家鉴定。“万燕”生产的第一批 1 000 台 VCD 几乎被国内外各家电公司买去做了样机，成为解剖对象。

开创一个行业谈何容易，姜万勐所面临的难题是软硬件要一齐开发。“万燕”在前期研究开发的投入是 1 600 万美元，广告投入是 2 000 万元人民币，中国百姓到了 1994 年底才逐渐认识 VCD，而在这一年，“万燕”生产了几万台 VCD，结果只卖出了 2 万台。由于前期投入太多，导致早期产品成本高达每台 360 美元，再加广告费用，虽然在市场上每台 VCD 卖四五千元，却基本无利可赚。不仅如此，姜万勐还要开发碟片，总不能让老百姓买了枪却没子弹吧。“万燕”为此又向 11 家音像出版社购买版权，推出 97 种碟片。

“万燕”倾其所有财力，开创了一个市场，确立了独一无二的品牌，并形成了一套成型技术，独霸 VCD 天下。假如姜万勐再有一定财力作后续支撑，迅速扩大生产规模，降低单机成本，填补正在发育的市场中的漏洞，那么万燕将是中国响当当的 VCD 之王。但是，就在姜万勐准备发力时，他的财源已经枯竭。去弄贷款，民营企业的帽子，让他磨破嘴皮却以徒劳告终。与人合资，几乎与长虹

集团谈成,但受到层层阻挠,潜在的理由是‘肥水不流外人田’。

让姜万勐最痛苦的是,眼睁睁地瞧着自己打下的天下被别人一块块瓜分,他不仅无力回击,连自身也难保。市场无情,不进则退。到 1996 年最悲惨的事情发生了,这一年全国 VCD 销量 600 万台,而‘万燕’已萎缩到无货可销,爱多等后起之秀彻底占领了国内 VCD 市场。也就在这一年,‘万燕’被同省的美菱集团重组,成为美菱万燕公司,姜万勐只有仰天长叹:“良机不再,错过机会了。”

有关学者将创业定义为:“创业是一个发现并捕获机会并由此创造出新颖的产品或服务 and 实现其潜在价值的过程。创业必须要贡献时间和付出努力,承担相应的财务的、精神的和社会的风险,并获得金钱的回报、个人的满足和独立自主”。这可以作为我们理解‘创业’的参考。

■ 创业就是技术创新? 创业企业都是高新技术企业?

当下一谈起创业,首先想到的恐怕就是技术创新和高新技术企业。高新技术确实是现在创业的热点,但创业绝不仅仅是技术创新。

创业以满足市场需求为目的,从根本意义上讲,创业是市场创新,是发现市场中的缺口并努力满足这一目标市场中的现实需求、激发潜在需求,而不是单纯的技术创新。技术创新可以产生高附加值,但不一定没有前沿的技术成果就不能创造价值,很多时候,市场创新完全可以创造出同技术创新相媲美的价值。很多成功的创业公司也没有什么高深、前沿的技术,比如杨致远的 Yahoo! 贝索斯的 Amazon。杨致远最初只是对网上内容作了一个分类,发现这个创意很受欢迎,随后才决定作门户网站,并进一步进军网络广告等领域,发掘出其市场价值之所在,并造就了一个网络帝国。

创业不一定要依赖高科技，高科技也不一定能造就成功的企业。微软中国研究院前院长、现任微软公司副总裁的李开复博士曾举过这样一个例子：苹果公司的 NewtonPDA 技术早在六七年前就已问世，同时带来了一阵手写输入的狂潮，但一年后，Newton 没有得到任何市场的认可，造成整个 PDA 类产品几乎绝迹。直到二三年前，PalmPilot 和 WindowsCE 才做出了市场认可的产品。它们并没有高科技的手写输入，但满足了用户所需要的电子邮件、日历、记事本、浏览器等功能。这样，在满足了市场需求之后，PDA 才又复活。可见，即便是技术领域的创业，最关键的成功因素也不是技术的先进性，而是技术的市场价值，诚如李开复博士所说的，“只有不适应市场的技术，没有不适应技术的市场”。

当然，或许有些技术暂时没有市场价值，但创新永远是需要的，永远是时代和社会所呼唤和鼓励的，很多看起来没有市场价值的技术可以改变我们的生活，可以成为进一步研究开发的基础，也很可能会派生出未来的市场价值。这一点是每一个大学生应该铭记的。

归根结底，高科技和技术创新只是一种手段，放宽眼界，观察生活，体味身边的一切，无论是搞科学技术还是从事文、法、农、林，都有可能捕获到闪动的机会。

■ 席卷全球的创业热潮

创业活动久已有之，私人开设商号、投资建厂，以及我们通常所说的摆摊等，都可以理解为广义的创业行为。早期的创业活动，最大的特点在于其资金的来源，创业所需的资金多数是靠原始积累，比如个人积蓄、遗产继承、亲友资助等，通常创业者就是投资者。随着社会的发展，资本的持有者同资本的需要者（如创业者）分离，并且出现了规范的信贷制度和专门的投资商，同时技术创新的加快和社会需求的多样化为人们提供了广阔的创意空间，使得

拥有技术和发现市场机会的人可以充分发挥自己的才干，寻求资金的支持而成为创业者。

斗转星移,山川不再,原始积累式的创业逐步发展成为今天市场经济环境及高科技条件下的迅速致富。资本、技术、社会需求这三方面的变化降低了创业的‘门槛’,最终形成了席卷全球的创业热潮,使每一个人都有机会成为创业者、成功者。比尔·盖茨毅然从哈佛退学创业,并最终造就微软王朝,荣登世界首富的故事激励着每一个青年人。戴尔、yahoo、联想……一个个传奇式的创业故事向我们宣告了一个新时代的到来。

40岁创业的柳传志和20万元起家的联想

《IT经理世界》曾这样描绘柳传志的创业：15年前的一天傍晚，中科院干部柳传志蹬着辆自行车从北京美术馆一带经过，路人行色匆匆，远方夕阳半残，突然一个念头闪现出来：我就这么一辈子混下去吗？不久，柳传志纵身跳入当时舆论毁誉参半的“下海”潮，挑头办起了挂靠在中科院计算所下的联想公司，时年40岁，正当‘年富力强’。

而今，联想已由11个人20万元资金的小公司成长为中国最大的计算机公司。

柳传志走上创业之路，是因为“憋得不行”，按照他自己的说法：“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上‘文化大革命’，有精力不知道干什么好，想做什么，都做不了，心里非常愤懑”；突然来了个机会，特别想做事。中科院有些公司的总经理回首过去，总喜欢讲他们从前在科研上多有成就，是领导硬让他们改行。我可不是，我是自己非改行不可。”

创业之前，柳传志在中科院计算所外部设备研究室做了13年磁记录电路的研究。柳传志不太愿意提那段经历，因为“虽然也连续得过好几个奖，但做完以后，却什么用都没有，一点价值都没有。

只是到最后,1980年,我们做了一个双密度磁带记录器,送到陕西省一个飞机试飞研究所,用了起来。我们心里特别高兴。但就在这个时候,我们开始接触国外的东西,发现自己所做的东西,和国外差得太远。这使得我坚决地想跳出来。”

柳传志领头办公司的背景是:中关村街上一下子办起了一家公司,中科院计算所也有人出去办公司,或者给人打工,验收机器,一天收入三四十元,而当时计算所一个月的奖金也就30多元,这对计算所正常的科研冲击很大。面对于此,当时的计算所所长曾茂朝想能不能计算所自己办个公司,积累点钱,上缴给所里,解决所里急需的实际困难。柳传志以往表现出来的组织能力使曾茂朝觉得他是最佳人选。

1984年11月1日,由柳传志等11名中科院计算所科技人员在中关村创办了“中科院计算所公司”,开始了以发展中国民族计算机产业为目标的创业历程。

公司成立初始,通过各种技术服务(主要是代客户验收、维修进口电脑、培训技术人员)积累了第一个70万元。在此基础上,开始从事技术产品的研制工作。

1985年6月,计算所公司向市场推出联想汉卡,当时营业额达到300万元。此后,公司将联想汉卡与进口PC结合起来,实行相互促进的销售策略,使其成为中国大陆最大的国外电脑代理商,控制着60%的舶来品市场。到1987年营业额增至7000多万元。

1988年4月,计算所公司在香港合资成立“联想科技公司”。初期进口电脑并转口至中国大陆销售,当年实现营业收入1.2亿港币。1988年底,香港联想开始向国际市场推出主板产品,在初期承受损失的情况下,在用户中逐步建立起信誉和品牌知名度。至1994年出口主板500万套,占全球市场的10%,进入最大生产厂家前5名之列。

1989年11月,北京联想集团公司成立。此时的联想在国内

外已建立 17 家分公司、子公司，两个研究开发中心、两个中试工厂，一个生产基地和一个培训中心，在全国设有 36 个销售维修站，基本具备发展电脑整机的条件。

1990 年，联想开始向国内市场推出联想牌系列电脑，其销售量逐年上升：1990 年为 2 000 台，1991 年为 9 000 台，1992 年为 1.8 万台，1993 年为 2.7 万台，1994 年为 4.5 万台，1995 年超过 10 万台。1997 年，联想电脑以 10% 的市场占有率位居国内市场首位。至此，联想已成为中国国产电脑的第一品牌。

1998 年，联想跻身亚太三强，家用电脑成为亚太第一。1999 年第三季度联想电脑以 8.5% 的市场占有率荣登亚太市场 PC 销量榜首。2000 年，联想电脑跻身全球十强，蝉联亚太第一；联想集团则连续两年荣获全国电子百强第一名，并成为国家技术创新试点企业集团之一；同年美国“商业周刊”评出全球“信息科技 100 强”，联想集团名列第八。2000 年 1 月 24 日出版的美国《财富》杂志，评出了 4 位亚洲年度最佳商界人物，其中柳传志入选，成为中国大陆惟一入选的代表。

随着 Internet 经济的兴起，2000 年 4 月，联想集团主动应变进行大规模业务重组。从原来的以事业部为核心的体制向以子公司为核心的体制转变，形成两大子公司，分别为：向客户提供全面的 Internet 接入端产品、信息服务的联想电脑公司和为客户提供电子商务为核心的终端产品及全面系统集成方案的联想神州数码有限公司，分别由柳传志原来的部下杨元庆和郭为执掌门户，柳传志本人则从“企业家”的位置上功成身退，转变成类似“资本家”的角色。自此联想进入“后柳传志时代”，但柳传志作为第一代知识创业者的传奇经历，至今仍被人们广为传颂。

从中学就开始创业的戴尔

戴尔电脑的直销被誉为改变了世界企业的运行模式，事实上

戴尔从中学时就开始了他的创业实践并表现出非凡的创业才干。当时他也像一般中学生一样利用假日打工赚钱。第一次做生意是给报社卖报，他发现一个窍门：找新搬家的或新婚夫妇订报刊最容易成交。于是，他就到户政事务所等部门收集这方面情报，而后把报刊直接寄到这种人手里，于是订报单雪片般飞来。头一年，戴尔就赚了 18 万美元。这就启发了戴尔的“商业头脑”和“经营意识”。曾经发生过这样的事，有一次老师让他交作业，他把税单交上去了，教师发现戴尔比自己收入还多。

1984 年，戴尔开着打工赚钱买的白色小汽车上大学了，但他此时装电脑的热情已超过上学。他在分类广告上刊登电脑升级的广告，并以低于市价的价格销售电脑，并提供升级服务。“人们带着电脑到 27 层来，我就给他们插上几条内存，加上一块硬盘，他们付我钱，我就送他们上路。”

下课后，他宿舍门口总是排满了人，来买他组装的电脑。他组装的电脑质量好，但更重要的是价格便宜。同样一台电脑，IBM 当时卖 2 000 美元，他只卖 700 美元。因为 IBM 电脑最终售价中的 2/3 让中间商、代理商给赚走了；而这些中间商、代理商不专营电脑，更关注汽车、家电，无暇提高电脑整机的质量。

戴尔受到了“直销”赚钱的鼓舞，在大学一年级就登记注册了“戴尔电脑公司”，全身心投入到自产（装）自销电脑上。在登记注册公司时，戴尔已经明确了公司的发展思路，果然，第一个月他就做了 8 万美元生意。从此，一发而不可收拾，戴尔开始全力推行甩掉中间商的直销方式，成为一个不生产零件只搞组装的商人，把原来中间商的利益归为己有。靠这一经营诀窍，戴尔公司连续 15 年，每年增长率超过 90%，创造了任何企业前所未有的高速持续发展。到今天它的年营业额已达到 180 亿美元，成为世界有名的跨国公司，进入世界 500 强，和 IBM、康柏、惠普等巨人平起平坐。

杨致远和他的 yahoo 帝国

杨致远出生于台湾，2 岁时父亲就去世，他和弟弟由母亲抚养大，10 岁时他们定居于美国加州。杨致远小时学习并不用功，甚至有点懒惰，但成绩却相当优秀，1990 年考入斯坦福大学。毕业后，他感觉自己还不成熟，就留在学校继续深造。这时他遇到了 Yahoo 的另一个缔造者大卫，当时大卫也留校继续深造。在学校里，大卫曾当过杨致远的助教，后来他俩又在同班听课，由此成为最佳搭档。不久，他俩又同去日本，在日本两人的友谊又加深了一层。从日本回到斯坦福后，两人在学校的拖车上设立了一个小小的办公室。他们每天都泡在互联网上，连毕业论文都被搁置在一边。最初的创意看起来很平常，就是在网上把一大堆网站收集起来，做一个搜索器，方便人家去找，去搜索。两人都建立了自己喜欢的网站名单，后来又把各自的网站名单结合在一起，形成了“致远万维网导航”。网站越来越多，俩人就一一分类，当某个目录容不下时，再细分成子目录。

不久，网站招来了许多用户，人们纷纷反馈信息，还附上许多建设性意见，这样他们的网站得到了不断的完善。到 1994 年冬，他们忙得连吃饭、睡觉都觉得成了一种奢侈，学业也被扔到了一边。此时他们意识到网站该商品化了。

当时，网上已有很多竞争者，但他们都靠软件自动搜索，虽然范围广泛，但不准确。而雅虎则纯粹是手工制品，搜索准确，更加实用。实际上到 1994 年底，雅虎已成为搜索引擎的领导者。1995 年上半年，两人已与好几家风险投资公司接触。AOL 想收购 Yahoo；MCI、微软、Cnet 等也找上门来；Netscape 还提出了正式的方案，但杨致远和大卫都一一回绝了。最后还是美洲杉公司（美国一家著名的风险投资公司）慧眼识金，1995 年 4 月他们给 Yahoo 投资了 400 万美元，帮他们成立了公司。同时，美洲杉还找来了一位