

起 跳

记得那是在韦斯·哈金森教授的营销学课上，我坐在差不多是最后一排，心里想着我将来到底要做什么。不久前我刚刚稀里糊涂地做完了一个关于我自己设计的互联网电话的讲解。这是一种移动电话，它具有三个重要特点：

- (1) 可以连接国际互联网，接收电子邮件、股票信息和体育比赛战况等资讯。
- (2) 外观和功能与市场上现有的其他互联网电话几乎完全相同。
- (3) 谁也不会生产这么一台电话，不管是我还是其他人。

哈金森教授大喊：“下一个，约翰·拉斯克。”于是我走上台去。这不是原创，也不太令人兴奋。但我知道好歹篇幅是凑够了，肯定能及格，

所以也就很放松地大肆吹捧我的互联网电话。可是我可能太过于放松了，我的 PowerPoint 幻灯片还没有放完，那个大问题又悄然回到我脑海中。直到我收拾好东西、跌跌撞撞走向座位的时候，它仍纠缠着我。

再有三个月，我就会取得宾夕法尼亚大学沃顿商学院的 MBA 学位，离开费城去直接面对就业的压力。

然而我并不想参加工作。我曾在安永会计师事务所 (Ernst & Young) 工作了四年，专为一些像美国航空 (American Airlines) 和贝尔南方电信 (Bell South Telecom) 这样的大公司做些大的项目。我很喜欢那份工作，也很在乎它。虽然那工作很好，但最终我还是辞了职，去了沃顿商学院。

初来费城时，对于要做什么，我有很好的想法。我学习过创业理论和市场营销，它们是创建公司和销售产品或服务的艺术（或者说科学）。当时我心中有具体的目标——我想开创和经营自己的事业。

现在离毕业还有三个月的时间，我坐在哈金森教授课堂的后排，看着那些想像的营销演示，问题归结成了三个字：做什么？

肯定不会是互联网电话，可是又没有别的想法。我冥思苦想，互联网电话已经是我当时最好的想法了。我真的是下了不少功夫。课余时间我曾在沃顿小企业发展中心工作，接触过很多创业新点子，但没有什么适合我的；假期我曾在宾州私人投资者集团工作，那里的天使投资者们送来了更多的创业计划让我审阅，但我仍旧没有发现什么适合自己的。我没有寻到答案，不知道自己该做什么。所以接下来的问题就是：我究竟该怎么办？

要是无业可创，那我只有找份工作了。可是一想到要工作我就头痛。我曾与风险投资家 (VC) 和一些新兴技术企业一起做过些探讨。至少和这些人在一起，我仍然是与创业家们一起工作，尽管要靠这份工作来谋生。

但我仍不能放弃自己创业这近在咫尺却又远在天边的想法。不管是什工作，公司的成功也不能归功于我个人。若加入风险投资者这一边，

我想我会是替他们分析一些刚起步或处于早期阶段的公司。虽然有可能借此机会把很多新创企业的详细情况研究个通通透透（然后从中挑选一个来签订合同），但这个机会并不大。我就是做不到眼看着那些可怜、困顿又饥饿的创业者，对他们说：“嗨，以我的经验和沃顿 MBA 学历，我可以告诉你们要想当企业家你们应该怎样怎样。”

我一直想自己去感受一下创业的艰辛。我想试试，现在就要。是的，我想欠债，放弃自尊，亲身去体验一下像狗一样拼命工作几个月最终却毫无回报的那种锥心刺骨的感觉。我要奋斗，我要取得竞争的胜利。

我就是不想踏踏实实地找份工作干。

所以，我在脑中反复掂量将来该怎么办。那会儿，室友凯勒在哈金森教授课上的表现一塌糊涂。我觉得他肯定无法及格，班里所有的人都觉得他没戏了。大家都等着看笑话。

凯勒要讲解的是一种被他称为“高尔夫鼠标”的新发明。这是一种设计新颖的电脑鼠标，看上去很像高尔夫球杆的杆头。他做讲解的时候就没一件事情是没出问题的。哈金森教授要求演示报告必须采用固定格式，并用数据来证明你的论点，一切都要井井有条。但是凯勒的数据分析表出了差错——数字不对，表格乱七八糟，他一时又整理不好。回去的路上，我真不知道是说他一顿好，还是好言安慰他一下好。不管怎样，他都必须重新做一遍。

可笑的是，跟我的空想互联网电话不一样，高尔夫鼠标却是实实在在的产品，是确实有可能推广的东西。我和凯勒住在一起，所以我知道他从前有位同事叫爱德·麦克柯南，他们两个是 1995 年坐在达拉斯的金格·曼餐厅里突然想到鼠标这件事的。当时他们俩在安德森咨询公司工作，在会见客户之前的几分钟无事可做，他们便开始琢磨有没有什么比 T 恤、镇纸、钢笔或棒球帽等更好的促销品。于是，他们在杯垫的背面开始了最初的设计。

爱德说这个想法主要是凯勒的主意。凯勒一直在进行着这种鼠标的

设计和规划工作，他把这当作一种业余爱好，甚至还为此申请了设计专利。后来，他离开安德森咨询公司来到了沃顿，原因和我来费城差不多——他也想学习创业理论。然而，尽管在课堂上或在校园创业狂想小组中他思考过无数个创业的点子，但还是对高尔夫鼠标念念不忘。他认为这种鼠标是个很好的产品，能用它开一家赢利颇丰的公司。他喜欢它的简单，他自认为用不了多久，人们就会来买他的产品了。

我胡吹了一气连我自己都觉得是垃圾的互联网电话。凯勒则介绍了高尔夫鼠标这种他真心实意觉得不错的原创产品。结果是我顺利过关，而凯勒还得从头再来。这就是我们在哈金森教授的营销学课上的情况。

其实就算凯勒这次真的挂掉了，那也没什么丢人的。虽然营销学和创业理论课很重要，但分数的高低却很难说到底有多少意义。无论他们举出多少久经时间考验的方法、实例研究、理论知识或故事，所有这些课程无外乎是发明新产品，为老产品制定新计划，开拓未来和未知领域。每个商学院的学生都知道弗雷德·史密斯的故事。这位老兄的论文在耶鲁拿了个C。他带着论文回到家乡田纳西州的孟菲斯，依据它创立了联邦快递。

凯勒溜回座位也开始思考毕业之后的选择。戴尔公司以及一大批网络公司都向他伸出了橄榄枝。那是1999年，这些公司非常热门。然而我对它们倒不太热心。

随着凯勒的工作机会接踵而至，我对网络公司的感觉也复杂起来了。1997年，我们开始上商学院的时候，在互联网上开展电子商务才初具雏形，还只是少数人的小玩艺儿，并未形成大气候。原本我认为自己在互联网浪潮中还算是先锋，毕竟我是南卫理公会大学管理信息学学士，并且在安永会计师事务所那几年我就是搞IT（信息技术）咨询服务的。现在看来这显得很可笑，但当时我真的还觉得互联网应该算是我的地盘呢。

我原以为“新经济”是我的沙坑，但事实却无情地打击了我。没到几个月，沃顿的同学掀起了“网络公司热”，感觉就像他们全都闯入了我

的领地，踩坏了我的沙堡。我一肚子怨气，只想拿起铲子、水桶回家。

网络公司的确令人兴奋，然而，这时我认为加入一个现成的公司和自己去实实在在创办一家公司毕竟不是一回事。很多同学跟我的想法不同，但我仍然那么想。

凯勒倒是和我志同道合。有那些工作机会他很高兴，但他更热衷于自己创业。在沃顿的最后一个学期就要结束了，他把选择压缩到了两个创业计划。

一个是网络公司，叫 **PayMyBills.com** 原是约翰·苔德斯科想出来的。约翰·苔德斯科也是沃顿的学生。凯勒是在创业狂想小组与他相识的。约翰·苔德斯科是个了不起的家伙。凯勒和他还有杰夫·格拉斯一起花了很多时间来充实这个 **PayMyBills.com** 的计划。杰夫曾帮助约翰·苔德斯科发展了那个想法。

凯勒的另一个想法就是高尔夫鼠标，尽管他在哈金森的营销学课上搞砸了。他和约翰·苔德斯科也曾一起研究过这个计划。这两个计划都挺好，但都需要资金。随着毕业的临近，凯勒和约翰·苔德斯科必须在二者中做个选择。

PayMyBills.com 是一个利用因特网创业的想法，那会儿电子商务如火如荼。1999年简直就是网络的天下，亚马逊网上书店（**Amazon.com**）的创始人兼CEO杰夫·贝索斯作为“年度新闻人物”上了《时代》杂志的封面。新鲜名词层出不穷，时髦字眼让人目不暇接，如B2B、B2C、门户网站、内容整合、信息传媒、数码金领、网上论坛等等。与摇滚乐刚出现时几乎一样，这些公司仿佛是从车库的暗处跳将出来，只要一炮打响就能获得世界性的成功。只要有一种基于某个目标或顾客至上原则而设计的软件，网络公司便能飞黄腾达。由此看来，**PayMyBills.com** 似乎也有机会，说不定还会比其他的公司好。因为它满足了消费者的需求：合并日常生活的各种账单，并能实现自动提示和自动化支付。而且，这个网站具有多种收入渠道，什么注册收费、订阅服务、标题广告、捆绑

产品等，但凡其他有前途的新企业所具有的方式它应有尽有，并且还能与其他热门网上服务项目合作来提供增值服务。

PayMyBills.com 是约翰·苔德斯科的宝贝，它可以改变人们的生活，也可以带来上百万（甚至上千万）的利润。高尔夫鼠标是凯勒的宝贝，那是一种外观十分可爱的鼠标，但它不可能改变世界。虽说它有可能改变一些礼品店的命运，但在那之前却还需要资金去进行生产和营销才行。即使这一切都很顺利，高尔夫鼠标的潜力与 PayMyBills.com 相比也仍然不可同日而语。

凯勒很烦恼。他得拒绝那些工作机会，从两个创业计划中选出一个，还要努力说服约翰·苔德斯科同意他的决定。另外，他还得重做报告才能通过哈金森教授的营销学课程。

当我还在为开一家什么样的公司发愁时，我的室友却已在两个目标中徘徊了。

终于下课了，我和凯勒收拾起演示稿，满怀着各自的心思，沿着卢喀斯特大街一起回宿舍。

几个星期之后，在一辆从旧金山开出的联运直达车上，我盯着空空的快餐盒，心中若有所思。我正要回费城。我觉得自己已经有所变化，想让自己更加成功。

我已考察过海湾区的好几家风险投资公司和网络公司，也学到了不少东西。一方面，五天的旅行更坚定了我的信念：我对风险投资公司和网络公司是很感兴趣，但我仍不愿加入他们，我想开创自己的事业。

另一方面，我在旧金山四处走了走，和那些在新经济中奋勇拼搏的人聊了聊天，真是很令人兴奋。看到新公司遍地开花也很催人奋进。于是，我就想：要是能搬到旧金山那该多好啊！这里仿佛每个人都在开拓创新，环境的确很好。尽管这里生活消费比较高，却是开办公司、建立各种联系、筹措资金和寻找创业导师的理想之所。即使我失败了，那又

能怎么样呢？整个海湾区一片欣欣向荣，我仍可以找份工作，在旧金山，在帕洛阿图市或圣荷西市都可以，大不了从头再来，等待时机东山再起。

我仍然没想清楚要做什么，但我很想去闯一闯。我想搬到旧金山去。

在那几个星期里，凯勒却花了很多时间补习哈金森的课，他重做了一次报告才通过了他的营销学课程。但最重要的是，这时他几乎已决定要靠高尔夫鼠标来创业了。

一系列大大小小的关于资金的事件使得凯勒最终选择了鼠标。第一个事件源于凯勒和另一沃顿同学迈克·林兹勒之间的一次谈话。凯勒和约翰·苔德斯科正在思考怎样制造高尔夫鼠标的模型，这时候迈克答应帮他们联系东亚动作快车（East Asia Action Express）的总裁卡明。东亚动作快车是家香港公司，是帮助像凯勒和约翰·苔德斯科这样的未来企业家联系亚洲制造商的代理商。卡明是美国人，与我们年纪相仿，但他在香港已经有十年了。

能找到东亚动作快车真是很幸运。任何产品企业家的最大问题都是解决生产问题，而凯勒和约翰·苔德斯科则巧遇良机。东亚动作快车是经朋友引见的比较可靠的代理商。卡明愿意为鼠标挑选一个最合适的制造商。惟一不足的地方就是双方隔了半个地球。凯勒和约翰·苔德斯科也曾尝试过在美国找一个制造商，但东亚动作快车为他们找到了一家公司，费用只是美国国内报价的四分之一。所以他们决定与人在香港的卡明合作。

凯勒和约翰·苔德斯科两人凑了1 000美元，这是卡明答应为高尔夫鼠标制造一个模型的最低价格。他们的投资很少，但我觉得已经很不容易了。他们没有很多余钱，1 000美元足以显示他们对高尔夫鼠标的重视。

当那个模型拿到费城时，大家都大吃一惊——这只不过是一个设计新颖的鼠标的灰塑料模型，看起来挺怪的，而且比凯勒和约翰·苔德斯科预想的要大一倍。但这没有关系，重要的是，大家看到了一个学生理想转变成了现实。当时同班的其他同学正在竞相追逐投资银行、咨询

公司和网络公司，他们从百忙中挤出时间对此表示关心，一些教授看到这个模型也显得非常兴奋——尤其是伦·劳迪希教授。

伦·劳迪希教授是沃顿商学院的一位创业营销学教授，他的课是限制选课人数的，但是特别受欢迎，大家经常为了选他的课而争得昏天黑地。所以大多数学生都没有机会去上他的课，但我和凯勒却十分幸运。

劳迪希教授也是一位成功的企业家。当他第一次见到凯勒和约翰·苔德斯科搞高尔夫鼠标时，就鼓励他们继续做下去。当他看到模型后，一下子就盯准了这个项目。他想知道他们下一步要做什么。凯勒和约翰·苔德斯科当时正商量着要找一家生产商来生产高尔夫鼠标。劳迪希教授就问他们知不知道要花多少成本。凯勒已与卡明谈过，东亚动作快车 2 万美元就能搞定。

伦·劳迪希教授就给他们开了一张 2 万美元的支票。这不仅是项投资，更是个激励。接受这笔投资就意味着要把高尔夫鼠标当成一个真正的产品制造出来，真正要开办这样一家企业了。

凯勒和约翰·苔德斯科拿了这笔钱，鼠标也即将投产。

我很受打击，彻底地被击败了。是的，也许是有嫉妒。凯勒和约翰·苔德斯科带着一大块灰塑料走进了教授的办公室，出来时便有了企业。我自己也想去和教授谈谈，谈谈鼠标。另外，我还想提出我也想在毕业之后去创业的想法，想听听他会说什么。

我和教授的会晤并不如凯勒和约翰·苔德斯科那样有成果。劳迪希教授也没有再开支票——我根本没有什么东西能值得他开支票。我对自己要开的公司仍没有具体想法，但是他依然像激励凯勒他们那样激励我。他说，多数人都在随大流。我知道他的意思，我的同学们都蜂拥着投奔银行、咨询公司和网络公司。他接着说，这时候应该做点什么与众不同的。实在不行就在自家的厨房里干，但一定要敢于冒险去做点自己的东西，现在正是时候。就算失败了，反正你还随时可以加入到他们中间，成为“盲流”。

他说的和我想的不谋而合，但在校的时间不多了。我离开了劳迪希的办公室，乘飞机再次来到旧金山，四处寻觅，到处乱闯。我又飞回费城。可是开办企业的事情连一点影子都没有。然而，就在我进行西海岸之旅期间，高尔夫鼠标的一切发生了巨大变化。

约翰·苔德斯科再一次被幸运之星砸中。在接受劳迪希教授的投资之后没几天，约翰·苔德斯科又从点子实验室获得了 25 万美元对 PayMyBills.com 的投资。点子实验室是位于加州巴莎迪那的一家新公司孵化机构（风险投资公司的另一种形式）。但这家公司的投资却使凯勒和约翰·苔德斯科陷入了困境。

点子实验室的投资很多，以至于约翰·苔德斯科的心思已经不在高尔夫鼠标上了，他想把 PayMyBills.com 办起来。至于原因，与其说是由于这些投资，倒不如说因为 PayMyBills.com 是他自己的创业想法。把成立网络公司的理想变成现实，这个诱惑太大了，怎么可能拒绝呢？约翰·苔德斯科给了凯勒一个在 PayMyBills.com 的工作机会，但凯勒拒绝了，因为他不能放弃高尔夫鼠标，这是他的挚爱。最终，约翰·苔德斯科答应给鼠标投资，然后自己和点子实验室一道创建 PayMyBills.com 去了。这样，凯勒就只好自己去独自创业了。

当时我对此并不知情，但那时我离我的鼠标未来已经不远了。

星期一，我回到了市里，在棕石公寓的楼梯间遇到了凯勒，我们就我的旅行见闻和我想开公司的事聊了起来。凯勒也赞成我的想法。我们畅谈了为何要去创业的原因，大致就是我们都想把自己的理想变成现实，将我们制定的市场战略付诸实践；我们想掌握自己的命运，想获得白手起家进行创业的完整体验。

凯勒把约翰·苔德斯科、点子实验室以及 PayMyBills.com 的事告诉了我。接着我们俩都冒出了同一个想法。

我们同时说了一句话，只是用了不同的代词：“我/你可以和你/我一起创业。”

毫无分歧争议，当机立断。接着我们就计划搬到旧金山去，一起合作，努力创建高尔夫鼠标公司，各种想法计划也源源而来。

一切就这么简单。一切的忧虑和担心在我和室友在楼梯间里一段简短对话之后就烟消云散了。我仿佛有种发现新大陆的惊喜。在旧金山，每一次会谈时我都十分谨慎，小心翼翼。现在我们要大显身手了。

这实在令人兴奋，而且感觉非常对路。学校生活就要结束了，我和凯勒也准备要走了。在沃顿商学院与我们同期毕业的 750 名同学中，大约有 10 人一毕业就去创业，其中有两个是在公寓的楼梯间里纵论未来时第一次共同拟定计划的——那就是我和凯勒。

我们想主宰世界

我们在沃顿的最后几周转瞬即逝。戴上可笑的帽子，和主任握了个手，然后就算是毕业了。这期间，我和凯勒在校园里四处搜寻，寻找一切可利用的免费资源（或者说最后一次使用我们以巨额学费换来的资源）我记得当时拼命打印东西、看上了什么就努力争取，没完没了地复印、划重点、分类收集，忙得不亦乐乎。在校内各图书馆中我遇人就问，寻找我能想到的各种参考资料；搜索营销学数据库和 LexisNexis 数据库里的资料。凯勒结束了与约翰·苔德斯科和 PayMyBills.com 之间的瓜葛，开始学习物流，研究从组建公司、生产制造到进出口等事务在法律上的细节问题。有时候我们都不知道自己在做什么，但是我们的确进展得很快。

我们当时做的一些努力很快就派上了用场。我加紧熟悉 QuickBooks

软件（一种有用但枯燥的 PC 财务软件），我和凯勒用它来处理数据，讨论问题。我们列出了战略纲要、财务展望（详细的资金发展计划）、企业规划和营销计划。然后，我们又将其全盘否定，不断寻找更好的方案。

尘埃落定后，我和凯勒做了一番总结：

我们拥有了一种产品。我们有高尔夫鼠标，它无疑是世界上惟一一款样子像高尔夫球杆杆头的 PC 鼠标。

这种鼠标在 1997 年 2 月 11 日取得了美国专利，专利号为 Des. 377933。自申请批准之日起 14 年内有效。这多亏了聪明的凯勒。要是谁想制造长得像高尔夫球杆杆头的 PC 鼠标的话，就必须先得我们的同意，至少在 2011 年 2 月之前是这样。

从达拉斯的餐厅到美国专利商标局，在费城又经过两年的集思广益，这鼠标到底是怎样的一种产品呢？

从技术上说，这种鼠标是 PS/2 型插入式专利鼠标，适用于 IBM PC 机。

说白了就是这种鼠标可用于 IBM 的 PC 兼容机，诸如戴尔、康柏、Gateway、索尼、惠普、eMachines，以及 IBM 等公司生产的机器。它最大的优点是不需要软件驱动，安装也再简单不过了：关闭计算机，把鼠标插进去，开机，然后就可以使用了。

这种鼠标也有如下技术不足：不能用于苹果机，且没有为左撇子设计的版本。我们对于热衷使用 Mac 电脑的人和左撇子并无偏见，但是我们只能集中精力于一种技术设计上，也就是说要集中精力去开拓更大的市场——数量巨大并成倍增长的右撇子 PC 用户大军。

至于造型，这种鼠标的外形很像高尔夫球杆杆头，而且是最高级的钛金属杆。与其他标准的电脑鼠标一样，它基本上也是用硬塑料制成的。使用方法也与普通的鼠标一样，用一根长线，一头插进 PC 的鼠标接口，

另一头接上鼠标。它有两个按键，没有滚轮，下边有一个标准的滚动球，我们的鼠标比通常的鼠标要宽一点，但它仍然很轻，用起来与其他鼠标无甚区别。

鼠标的设计非常人性化，容易安装，最重要的是它无疑是世界上迄今为止最酷的鼠标。

我们拥有一个名称——“白金概念”。当时我们想了很多名字，然后从中排除不合适的，剩下几个名字待选。“欢笑工厂”（Fun Factory）这个名字听起来还是很不错的，直到凯勒笑着说：“嗨，伙计们，欢迎继续收听欢笑工厂节目，下面将要出场的是新人组合电动芭比！”于是我们开始考虑下一个名字。“幻影公司”听起来像一家软件、生物技术或者制药公司的名字。还有“时尚玩意儿”，这个名字有点太过时尚了。

我们觉得“白金概念”表达了一种稳定感。我们认为，应该让人们觉得我们已经持续经营了很多年，这点非常重要，虽然我们只有两个人，还在试图打开市场。我们也想过一些像“时尚玩意儿”这样的新奇名称，但我们担心它听起来有点“骗了钱就跑”的感觉，所以我们最终决定启用“白金概念”这一名称。它听起来很厚重。我们将新奇感寄托于我们的产品名称（高尔夫鼠标）以及我们的宣传口号上（把休闲带进工作）。我们曾想过很多宣传口号，但大多数都不合适，所以全被否决了。

我们拥有一个商业计划。我们把所有计划都制定出来了，一直到2001年12月底的计划都有。每个季度是什么样，我们都心里有数。

我们的财务展望是根据现实情况综合推测得出的。我们有自己的损益表，可以看出每季度销售额与支出对收益的影响。我们还有现金流量表，可以记录各项支出和资金筹措及银行账户余额等信息。另外，我们还按季度制定了资产负债表，用以记录我们的经营情况。

我们已经把计划中的一部分付诸于行动，而且已经取得了实实在在

的成效。然而，我们还是对一些东西知之甚少。我们所做的，正是每一个热血沸腾的人、每一个真心实意要做一番事业的人、每一个企业家在相同的情况下都会做的——设想。

至少我们还了解生产。凯勒对东亚动作快车帮助联系生产鼠标模型的工作十分满意，卡明对于专用设备的两万美元的报价也比较合理，所以我们决定继续同他合作。通过一系列电话谈判磋商，我们签订合同约定了第一批正品，数量为 500 只。东亚动作快车负责在台湾寻找制造商，并将成本控制在每件几美元之内，不包括运费。

第一批鼠标终于投产了，我们感到非常兴奋。兴奋之余，我们开始计算各项数据，把从东亚动作快车拿到的数据代入公式。

结果更加叫人振奋。

根据预期，1999 年，我们将卖出 17 000 只鼠标，而这与 2000 年和 2001 年相比只是九牛一毛。在 2000 年和 2001 年我们合计将会售出 50 万只以上。换句话说，这个巨大数量要以吨来计算了。

根据销售量和客户类型（批发、大客户定制和零售），我们的毛利润率将在 45%~70% 之间，这是相当可观的。

要是销售量和毛利润真如我们所设想的那样，即使除去各种支出（如生产成本、管理费用、运费以及债务清偿等），到 2001 年底，我和凯勒依然都可以成为百万富翁。

两年多时间变成百万富翁，那些数字写得明明白白。

我们俩的第一反应是张大嘴巴喊了声“哇塞”。接下来我们的想法不谋而合。白金概念预计 2001 年的销售额将达到 500 万~1 000 万美元，尤其是在 1999 年销售额几乎为零的情况下，能达到这样的业绩已经很了不起了。当然，或许我们预期的发展速度太快了点。

但又或许我们的预期并不过分，我们要卖的是一种从未有过的东西。

一方面，高尔夫鼠标非常独特——我们可以说这是个很大的优势；但另一方面，当一种全新的产品首次投放市场时，没人能对产品的销售状况打保票。在评估商品细微变化方面，消费者调查和焦点团体访谈不失为两种很好的方法，但对于测试新产品的市场接受度来说就无能为力了。

与类似产品作比较通常也不会有很大的帮助。即使有帮助，我们又拿什么来与高尔夫鼠标类比呢？关于新奇鼠标的销售并没有多少公共信息可供参考。或许我们可以拿那些勉强类似的礼品、电脑附设、高尔夫用品或者公司促销品来做比较，但比较的结果又能说明什么呢？

我们的“纸上百万财富”是建立在市场预测的基础上的。市场预测非常重要，同时也非常繁复，因为市场中存在着太多的变数，即使是鼠标这样简单的产品也毫不例外。

这么说吧，在美国，打高尔夫球的人有很多，PC用户中对高尔夫球感兴趣的人也很多。我们假设这两类人都对高尔夫鼠标感兴趣，那我们就能大致推算出一个特定的销售比例。

这只是推测鼠标销售量的大致基础，我们还会做一些其他计算，但依据的都是以上核心思路。

这些预测数据准确与否难以确定。也可能我们对市场潜力的把握是正确的，但接下来如果在营销、定价或分销等方面决策失误，还是会败走麦城。一切都不可预料，只有亲自去尝试。

我们不可能对市场需求进行精确的预测。但这并未使我们气馁，因为我们非常清楚：我们在毛利润上有很大的回旋余地。

我们知道这其中的巨大潜力。我们相信高尔夫鼠标能卖到 29.95~39.95 美元，我们通过调研战略计划将能确定最优定价。如果说我们的定价大致合理——对这点我们非常自信——我们在市场需求的估计上即使出现较大的出入，也依然有利可图。

为什么？因为我们的毛利润率很高，如果实际销量小于预期销量，我们也许不会在 2001 年就成为百万富翁，但公司的运作肯定没有问题，因为我们能回收足够的资金。毛利润高是因为我们的产品简单，相应的生产成本也低。只要我们的定价没有太大的失误，不过多地耗资于存货，即使高尔夫鼠标的市场需求出现较大波动，白金概念也定会安然无恙的。

我认为这种情况对于一家新生公司已经很不错了。当我向凯勒指出这一点时，他也表示同意，并且不再为我们的财务展望而担心了。

我们有一个营销计划。我们设想了哪些人会来买高尔夫鼠标。首先是一些大公司，这些公司可能会来购买，然后把他们自己的标志印在鼠标上，赠给其客户或员工，正如凯勒和爱德在金格·曼餐厅里预想的那样。其次是零售市场，也就是说拥有个人电脑的高尔夫球爱好者应该会购买，而且那些喜欢这些高尔夫球爱好者的人也会来购买。

关于市场营销，我们仍有许多玄妙难解的问题，与之相关的事情很多。如果你在林中漫步时想起我们的鼠标，该说你想到了高尔夫球，还是说想到了电脑？谁知道呢？我们宁愿保持沉默。

同时，我们相信杰佛瑞·莫尔的营销学宝典《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*），并相信其中的营销方法。（你可以将这看成是无耻的吹捧，但至少他并未给钱——那的确是本好书。概括地说，莫尔主张采取稳扎稳打的战略方针，在一个地区性市场上取得支配性优势后再扩大战场。结合我们的情况来说，就是要使我们的鼠标产品发展壮大，先在小范围的市场上树立起响当当的品牌，然后，扩大我们的市场范围，最终全面占有市场。每次市场扩张行动都要等到品牌已经打入了目标市场顾客的心中，我们再趁势跟进。

为此目的，我们决定同时开拓公司团购和零售市场，但将精力主要放在高端客户身上。

公司客户中的高端客户也就是我们商学院同学就业时选择的那些公司。我们的第一批目标是金融服务行业——比如投资银行、商业银行和保险公司。我们将高尔夫鼠标产品定位于促销品，可以应客户公司的要求在上面打上他们的标志，作为既有趣又有纪念意义的礼品送给他们的客户或员工。一旦在金融服务公司中做成功了，我们再把营销范围扩大到咨询服务公司和制药公司。

零售市场中的高端客户是一些高档的专业零售商，比如布鲁克斯通和锋锐印象；还有产品目录商，比如汉默切·舒莱墨，以及高尔夫用品店，比如埃德温·华兹。将这些高端零售渠道搞定后，我们将把高尔夫鼠标全面打入大众市场，进入迪乐兹这样的百货商店和赛科特电子商城这样的电子商店。

在零售方面，我们将高尔夫鼠标定位于冲动性购买商品，或者是作为礼品。我们希望能鼠标上增添PGA（美国职业高尔夫球协会）的标志和推荐词。我和凯勒所要努力的就是如何才能取得PGA标志的使用权和推荐词。因此，我们必须将工作重点转移到这件事情上来。

另外，以上两种市场的顾客出现交叉的可能性也引起了我们的重视。金融服务公司本质上比较保守，而我们的鼠标由于与高尔夫球相联系，也具有保守的特点。因而，这些公司可能会为其客户和员工购买鼠标。而这些人（一般说来）收入相对较高，喜爱高尔夫球的可能性很大，因此，通过把产品卖给公司，我们又能吸引其员工和客户。他们可能会在办公室里看到这种鼠标，觉得不错，然后就到零售商店去买来家用或送人。这样一来，我们的产品销售循环便完整了。

无论是公司团购市场还是零售市场，我们认为高水平的客户服务对树立品牌十分重要。我们打算亲身去实践，自己去卖高尔夫鼠标。

我们采用这种方式是出于以下几种考虑。其一，如果我们自己去销