

现在开始， 只服务最佳客户

[美] 迈克·米夏洛维奇 (MIKE MICHALOWICZ) 著
南溪 译

带你实现企业家的彻底自由
如果今年你只打算读一本创业书，读这一本就够了。



THE PUMPKIN PLAN

A SIMPLE STRATEGY TO
GROW A REMARKABLE BUSINESS
IN ANY FIELD



中华工商联合出版社

.. 013045087

F270
2436

现在开始,只服务最佳客户

[美]迈克·米夏洛维奇 (MIKE MICHALOWICZ) ◎著 南溪◎译



THE PUMPKIN PLAN

A SIMPLE STRATEGY TO
GROW A REMARKABLE BUSINESS
IN ANY FIELD



中华工商联合出版社



北航

C1653589

F270
2436

图书在版编目 (CIP) 数据

780220810

现在开始, 只服务最佳客户 / (美) 米夏洛维奇著;
南溪译. —北京: 中华工商联合出版社, 2013.3

书名原文: The pumpkin plan: a simple strategy
to grow a remarkable business in any field

ISBN 978-7-5158-0475-0

I. ① 现… II. ① 米… ② 南… III. ① 企业管理
IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 051815 号

THE PUMPKIN PLAN by Mike Michalowicz

Copyright©Michael Michalowicz

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Simplified Chinese language copyright © 2013 by China Industry & Commerce Associated Press
Co. Ltd..

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc..

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Ltd..

本书中文简体字版由企鹅集团 (美国) 股份有限公司的分公司波特弗里奥通过安德鲁·纳伯格联
合国际有限公司授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。
版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2013-0236 号

现在开始, 只服务最佳客户

The Pumpkin Plan: A Simple Strategy to Grow A Remarkable Business in Any Field

作 者: [美] 迈克·米夏洛维奇

译 者: 南 溪

责任编辑: 韩 旭 楼燕青

装帧设计: 水玉银文化

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013 年 7 月第 1 版

印 次: 2013 年 7 月第 1 次印刷

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 163 千字

印 张: 12.25

书 号: ISBN 978-7-5158-0475-0

定 价: 36.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-62239845

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

没有人会记住普通的南瓜

让我们设想如下情境：你要去市场上挑选一个好南瓜，于是，便带着孩子们驱车前往附近的南瓜地。一到目的地，你就看到了铺天盖地排列着的各种颜色的南瓜，有桔黄的、绿的、棕色的……你当然想挑到一个最完美的南瓜，但是它们看上去真的没有显著的差别。不过要是让你从中挑出坏南瓜，反而是轻而易举的——那些被挤烂了的、有凹痕的、有淤伤的，或者看上去就像你的丈母娘一样让人烦心的南瓜无疑是该被淘汰的对象。

你继续寻找最令你满意的南瓜。当你快要逛完整片地时，你真的找到了，一个你从未见过的超级大南瓜，就像动画片里查理·布朗的“南瓜大王”那么大——你简直不敢相信这种大块头居然真实存在。

突然，你的孩子们冲向了这个大个头宝贝，这真的是他们见过的最大的南瓜。你不得不承认这个巨型南瓜让地里的其他南瓜都相形见绌。当你走近它时，你的眼里已经

容不下其他南瓜了，你甚至开始埋怨自己为什么没在一进市场时就发现它。尽管这个南瓜上面缠着红胶带，上面写着“获奖南瓜，概不出售”，但是孩子们还是央求你把它买下来。“就买它吧，这真的就是我们想要的南瓜！”你开始来回地看，想知道它究竟有多大。真是太不可思议了！你拿出手机，让孩子们与南瓜合影，接着发短信告诉你的朋友一定要来看看这个世界上最大、最不可思议的南瓜。

这个南瓜像一块吸铁石，吸引了很多人前来参观。即使他们走向其他小一些的南瓜，他们的眼睛仍然还会盯着这个令人惊喜的巨型南瓜。突然，有个小伙子说：“怎么会有这么大的南瓜？这怎么可能呢？”一位女士评论说：“这明显是基因变异。”还有些惊讶得目瞪口呆的高年级学生说：“种这个南瓜的瓜农是不是用了什么特别神奇的蔬菜维他命丸或者其他灵丹妙药呀？”而那些一脸惊讶和困惑的小孩子则大叫道：“天哪，这就像是贾巴碰到的篮球。”（贾巴是《星球大战》中的黑帮老大，身型巨大，控制了银河系的整个外围地区，是个恶贯满盈的人物。——译者注）

事情一旦做到极致，便会产生令人难以抗拒的效果，产生磁铁一般的吸引力。要么最强壮，要么最快，要么就最独特。正如种出这一超常个头南瓜的瓜农，便在这个领域实现了完胜，只要继续坚持这一策略，那么无论怎么比拼，他总会胜出。

其实，瓜农和企业家很像。但是，大部分的企业家忙得昏天黑地，却也只能种出普通大小、毫无特色的南瓜。和这个巨型南瓜相比，那些由平庸的企业家经营的企业增长乏力，毫不起眼，以至于客户在市场上根本就看不到它，于是，像那些毫无特色的南瓜一样，要么就毫不怜惜地被蹂躏下去，要么就想都不想地被扔在一边，任其烂在田里。

想要成功地经营一家企业，你的公司一定要有足够的吸引力。否则结果只有一个，那就是被扔在一边，自生自灭。只有那些最特别、最好的企业才能成为赢家。

你或许在想：“我拼死拼活地辛勤忙碌当然不是只为了将它变成一家平庸的公司，但到底应该怎么做，才能让我的公司成为行业中的那个‘最’呢？”

其实很简单。你不需要做太多，你只需要与众不同。你可以把自己当成是那个种南瓜的瓜农。是的，你没有看错，我的意思就是让你把自己当成是种南瓜的瓜农，不过不是普通的瓜农，而是那种一辈子都在田里劳作、令人琢磨不透的、只为了种出《晚间新闻》报道的半吨重南瓜的瓜农。就是这些人，他们怀揣着艰难时期企业如何制胜的“秘密法宝”：真心播撒种子，甄选出最有前途的南瓜，砍掉多余的枝蔓，悉心照料具有最大潜力的南瓜。

在这本即将展开的书中，通过采用与瓜农们培育硕果相类似的策略（即“南瓜计划”），我得以在自己 30 岁生日之际创办了两家上百万美元的公司，尽管起初遭到了顶尖公司的冷眼，但最终都帮助他们实现了企业的增长。在这里，我不仅会和你分享我的故事以及他们的成功经验，更重要的是，我将传授你如何运用同样的理念和经验，让你的企业也实现快速增长。

永远不要忘记：没有人会记住普通的南瓜，只有那些巨型南瓜才能吸引人们的目光，它们还会持续出现在节日卡片上，冰箱里，或者是 YouTube 的视频节目中……直到永远。巨型南瓜就是传奇，如果你也种出了这样的南瓜，你也会成为一个传奇。

如果你只想保持平淡的生活，一方面赚足够的钱维持日常家用，一方面攒足够的钱为以后的退休做打算的话，你就不会有创建自己的企业的想法。之所以投身商界，是因为你除了基本的生活需求外，还想要实现一些奇妙的东西，一些可以改变你生活品质的东西，一些会让世界改观的东西，正如史蒂夫·乔布斯因为他的创新受到全世界的赞叹和感慨一样。毫无疑问，苹果是这个世界上独特的不容忽视的公司之一，这都是源于它的老板乔布斯的远见卓识。但是，他的贡献已经远远超过了创新本身。在他去世时，

苹果公司已经雇用了大约 47000 人，招募了上千家分销商及协会，鼓舞了数不胜数的企业家开启新的业务来为苹果公司和它的客户服务。这对于我们的文化而言，真的是一种巨大的贡献，它改变了我们与世界交流的方式。

这就是传奇！

你也可以让你的公司变成一个传奇。

好，你已经明白，如果想获得巨大的成功，就必须种出市场上最独特的南瓜。我写这本书的初衷并不是告诉你，如何才能种出这样的南瓜，而是传授给你一个久经验证的体系，这个体系将会把你从企业家的困局中解脱出来，从而将你的企业打造成行业里最吸引人的企业。

我的第一本书——《厕纸企业家》(*The Toilet Paper Entrepreneur*)——是为那些想要创办企业但是认为自己还缺乏必要的教育背景、资源、动力、专业知识或者资金的人写的，是为上百万充满希望的人写的。他们不怕吃苦，也希望能够抓住机会，从而实现他们的成功。而这本书则是为企业家们在创业的起飞阶段提供必要的工具。第一本书更像是在播撒种子，而这本书则是关于如何培育和种植它的，这是一个更重要的阶段。

2008 年在《厕纸企业家》出版之后，我和成千上万的企业家通过各种方式进行交流，比如在全球研讨会上发表主题演讲，作为商业专家在各大电视台和电台节目中发表见解，通过在各种出版物上发表文章来鼓励企业间的讨论，通过我的博客与那些寻求业务增长或者寻求企业发展出路的人们进行一对一的沟通。

所以，我知道我获得的是第一手资料。我知道很多企业家在挣扎，他们深陷在一种永无止境的“销售—生产，销售—生产，销售—生产”的死循环中，得不到解脱，几近绝望，最后感到疲惫不堪。无论他们熬了多少个通宵，错过了多少场自己孩子的足球比赛，大部分的企业家还是无法实现或接近他们上百万美元的业绩，更不用说超越它了。

我之所以写作《现在开始，只服务最佳客户》这本书，就是为了那些

向我诉苦希望脱离困境的企业家，也为了那些梦想成为优秀的企业家，而现在被创业的残酷现实困扰的人们；写给那些急需一个已经验证的体系来化腐朽为神奇的人们，写给那些破釜沉舟，希望通过自己的努力来改变世界的人们。

这本书为你达到企业家经营的自由境界提供了一把神奇的钥匙。

如果你能认真地按照《现在开始，只服务最佳客户》的步骤一步步去执行，那么，你一定能为你的企业扫清竞争的障碍，奇迹般地引来客户，并最终实现你的人生梦想。

*The
Pumpkin
Plan*

目录

前言

没有人会记住普通的南瓜 / / 001

第一章

成功绝不是单纯的数量游戏 / / 001

创业之后：梦想并未照进现实 / / 003

南瓜市场上的佼佼者 / / 008

执行计划——30 分钟内开始行动 / / 011

关于本书中的故事 / / 012

航空业的“南瓜计划” / / 013

第二章

事事亲力亲为=慢性自杀 / / 017

崩溃边缘 / / 018

真正的企业家 / / 021

执行计划——30 分钟内开始行动 / / 025

网络公司的“南瓜计划” / / 026

第三章

找到你的创新点 / / 029

寻找你自己的巨型种子 / / 033

只有一粒亚特兰大巨型种子 / / 038

实施计划——30 分钟内采取行动 / / 039

建筑业的“南瓜计划” / / 040

第四章

清除多余的客户 / / 044

沙漠逃生问题 / / 045

判断哪些是多余的瓜藤 / / 048

不变法则 / / 051

让最佳客户分享你的价值 / / 053

合适的客户数量 / / 056

生意不是客户数量的竞赛 / / 059

执行计划——在 30 分钟内采取行动 / / 060

金融业的“南瓜计划” / / 061

第五章

大展拳脚 / / 064

先斩杀后培育 / / 064

除草原则 / / 069

执行计划——在 30 分钟之内采取行动 / / 072

个人服务行业的“南瓜计划” / / 073

第六章

止血良方 / / 075

砍掉与末位客户相关的所有费用 / / 079

逐条质疑你的业务 / / 081

建立正确的组织架构 / / 084

执行计划——在 30 分钟内采取行动 / / 086

艺术领域的“南瓜计划” / / 086

第七章

你就是我的VIP / / 089

学会情有独钟 / / 090

客户不一定永远是对的 / / 094

少承诺，多兑现 / / 095

分享你的秘密武器 / / 099

只需要比其他人好一点点 / / 101

执行计划——在 30 分钟之内采取行动 / / 103

制造行业的“南瓜计划” / / 104

第八章

为客户列一张愿望清单 / / 106

客户调查 / / 109

学会提问题 / / 111

我可以得到一点建议吗? / / 112

一切都要标签化 / / 116

执行计划——在 30 分钟之内采取行动 / / 119

科技服务业的“南瓜计划” / / 120

第九章

让客户当你的内线 / / 123

众包的升级版 / / 125

培育狂热的追随者 / / 128

连锁反应 / / 130

只有你才能为企业引航 / / 132

执行计划——在 30 分钟之内采取行动 / / 133

健康服务业的“南瓜计划” / / 134

第十章

又大又胖又健康 / / 137

服务好供应商 / / 138

向中心地带集中 / / 145

执行计划——在 30 分钟之内采取行动 / / 147

专业服务领域的“南瓜计划” / / 147

第十一章

航空公司的安全指南 / / 151

蜕变成真正的企业家 / / 155

分解动作 / / 157

三个问题 / / 159

执行计划——如何在 30 分钟之内采取行动 / / 162

零售业的“南瓜计划” / / 163

第十二章

斩断竞争曲线 / / 167

让现有的曲线见鬼去吧 / / 169

180 度逆转策略 / / 171

做到极致 / / 174

执行计划——在 30 分钟之内采取行动 / / 174

第十三章

为下一季做准备 / / 176

第十四章

你的“南瓜计划” / / 181

第一章

成功绝不是单纯的数量游戏

将你投入最多的客户分成两类：重要客户，其他客户。所谓其他客户，就是指那些令你犯困，令你恼火，甚至你一听到他们的电话就想逃跑的人。保留重要客户，把其他的客户都扔掉，一个都不留。

“你不会是想成为那样的人吧，迈克。”

我那 70 岁高龄的商业导师弗兰克停顿了一下，确认我是不是在认真听他说话。我们已经花了一早上的时间探讨商业战略，我的整个脑袋都涨涨的，几乎要爆炸了。弗兰克属于美国历史上“伟大的一代”，他们每天穿着像电视主持人瑞吉斯·费尔宾那样的西装，即使在家里也是如此。单纯看他的外表，你压根想象不出他创建了一家市值 8000 万美元的企业。

“什么样的人？”我问他。

“就是一无所有，吊儿郎当，像狗一样工作了五十多年，最后半死不活地坐在一把破烂的藤椅上，口水顺着脸颊流下来。”

噢，老天，弗兰克说的是那样的老家伙。

他直奔主题说：“如果你不赶快改变你现在的商业策略，你就永远也不会成功。你总是梦想着创建一家上百万美元的企业，但你最终只会被现实打败，无法融入身边的圈子，每每回首人生，心中只有深深的绝望。”

好吧。这些话有些触动我了。的确，我曾经计划着到退休的时候，在沙滩上一边品着玛格丽塔酒，一边和我的妻子欣赏日落。但糟糕的是，我的确在朝着弗兰克描述的人生的下行方向滑下去。我经营现在的这家公司已经有5年时间了，但我还是一无所有，或者说，除了一点点盈余，几乎是一无所有。

在公司里，我就像个奴隶。在别人眼里，我总是一副压力重重的样子。不经意间，红色斑点已经爬上了我的脸颊，以前我从来没有考虑过这是什么原因造成的。以前的生活真的有些疯狂了，即使是在陪伴妻子和5岁大的儿子时，我也总觉得那是在浪费时间——于是我要么用笔记本电脑处理公务，要么和客户打电话，或者和别人谈生意，或者思考我工作中的问题，总之，我完全忽略了这两个我生命中最重要的人。我的生活已经失去平衡了，或许你也正面临着和我一样的遭遇，或许我恰好就是你的翻版，或许你的脸上也已经长出了彰显压力的红斑。

在过去的4年时间里，我的电脑技术公司奥尔梅克（Olmec）已经从0实现了将近100万美元的收入。很不错，是吗？见鬼去吧，压根就不是那么回事！我们的成本很高，现金流却少得可怜，所以100万的收入根本就是笑话，而且是个很冷酷很残酷的笑话。当你的收货员收到比这个数字还要多的货款时，你应该知道，毛利润对于公司而言几乎没有什么参考价值。我连维持家庭的开销都很难，更何况还总是处于极端的压力之下，担心没有足够的钱来发工资，要知道我的团队成员们的一家老小，可都是指着这点工资过活呀。

我也深受“如果”二字的毒害，这种痛苦几乎折磨着所有处于发展阶段的企业家们。我一直在想：“如果我更加努力地工作”，或者“如果我有一个投资人的话”，又或者“如果我能够找到一个大客户，我一定会实现梦想”。所以，我会不断地给自己加压，相信我就快触摸到我的梦想了。但是，我就像一只在滚轮里转个不停的仓鼠，忙得要死却完全没有得到任何结果。

我必须做点什么，而不是就这么困死在自己挖的坑里。

我叹了口气，拿出了笔记本，然后问道：“好吧，弗兰克，那你说我应该做些什么？”

创业之后：梦想并未照进现实

创办奥尔梅克公司的初衷其实和大部分优秀创意的诞生别无二致，是在酒吧里与朋友闲聊时碰撞出来的想法（如果你的第一个商业创意也是写在沾满了酒的餐巾上的话，请举手，我想很多人都是）。那时我只有 23 岁，在一家计算机技术服务公司做工程师。一个周五的晚上，我和发小克里斯一起去酒吧解闷。记得当时我对我的老板很是恼火，至于什么原因我现在已经不记得了，但令我记忆深刻的是，我当时的确想寻找出路。我怒不可遏地说道：“我比他聪明，比他工作卖力，比他懂得多！”“我的老板简直就是个蠢蛋！”在豪饮了 14 杯（便宜的）啤酒之后，克里斯和我决定辞掉这份该死的工作，开始我们的计算机服务新事业。

这是一个经典的报复性故事，我在脑子里迅速设想了一下未来，觉得这个事情至少还存在三个问题。首先，尽管这种冲动性的勇气会帮你克服内在的胆怯，但在醉醺醺的情形下开始创办一家企业完全属于非理性行为。第二，经营公司可不像给别人打工那么简单，不是按时打卡、做好本职工作就万事大吉了。（谁知道这些？）第三，更令人恼火的是，即使自己当了老板，你也不会完全摆脱掉最初促使你借酒浇愁的那些烦心事。（令人惊讶！）

你是否还记得，当你刚刚开始创建企业时的兴奋不已和信心满满？你的梦想很宏伟、很壮观，因为你需要一个完美的梦想，激励你从舒适的座位上站起来，去追逐能给你带来更大回报的事业。当我闭上眼睛，我可以

看见我的梦想就浮现在眼前：我将成为一个富翁，拥有一家极其成功的企业，生活得无忧无虑。

但是当我睁开眼睛，我的美梦就被活生生的现实打得烟消云散。我没有客户，更糟糕的是，我不知道如何能找到客户。所以，你可以想象，在刚辞掉工作的第一周，我是如何生活在恐惧之中。那是非常彻底的、震撼灵魂的恐惧。你是否感受过，当你努力想做一些伟大的事情，却无法摆脱“我是一个失败者”的思绪困扰的情形？好吧，这些想法一直在我的脑子里转个不停，就好像电视节目下方滚动播出的天气预报一样。如果我卖不出去该怎么办？如果我失败了该怎么办？如果我不得不点头哈腰地向前任老板哀求，让他重新聘我回去工作，又该怎么办？

这种恐惧感激励着我采取行动，我别无选择。但是还有一个小问题：我真的不知道如何去找客户。于是，我开始挨家挨户地上门寻找客。书本上就是这么教的，不是吗？（这也是电影里演的，不是吗？）我走访了任何可能的客户——大公司，小公司，近的公司，远的公司，从标本剥制师到保险代理商，无论他们的需求是什么，只要他们表现出一丁点的兴趣，我都会肯定我们的能力和服务。

“需要我开 6 个小时的车，上门为您的电脑安装鼠标吗？没问题。”

“需要我给您打 5 折吗？绝对可以。”

“需要我为您老旧的电脑系统服务吗？尽管我对此一无所知，可能要花费两天时间去学习那厚厚的指导手册……而且这个手册还是法语版的，是一个不太会讲法语的外国小伙子瞎编的……当然可以，何乐而不为呢？”

在公司成立的头几个月里，克里斯和我忙得焦头烂额，就像塔斯马尼亚的魔鬼一样。我的生活作息还规律吗？当然很规律——只要我是醒着的，我就在工作。很规律吧！我放下自尊，为了省钱几乎天天熬夜，或者睡在客户的办公室里。我把妻子和 5 岁的儿子送到了唯一一个我能付得起房租的安全的地方，一所退休公寓，那里的人们平均年龄差不多是 80 岁，还有