

# PLANUL DOVLEACUL

Editura ACT și Politon  
Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.  
Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro  
www.actsipoliton.ro

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of  
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC

**The Pumpkin Plan**

Copyright © 2012 by Mike Michalowicz All  
rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.  
© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Traducător: **Beatrice Popescu**  
Redactor: **Maria Nicula**  
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**  
Coperta: **Alexandra Ilie**  
Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**MICHALOWICZ, MIKE**

**Planul dovleacul** / Mike Michalowicz; trad.: Beatrice Popescu. - București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-630-303-137-8

I. Popescu, Beatrice (trad.)

005

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este permisă numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

MIKE MICHALOWICZ

# PLANUL DOVLEACUL



*O strategie simplă pentru dezvoltarea  
unei afaceri remarcabile în orice domeniu*

Traducere din limba engleză de

**Beatrice Popescu**

**ap!**  
act și politon



*Pentru Carly Simon.*

*Probabil crezi că această carte este despre tine.*

*Nu-i așa?*

*Nu-i așa?*



## CUPRINS

Introducere	11
CAPITOLUL UNU	
Un dovleac de jumătate de tonă este pe cale să-ți salveze viața	17
CAPITOLUL DOI	
O moarte lentă și jalnică	39
CAPITOLUL TREI	
Semințele	53
CAPITOLUL PATRU	
Evaluează vrejul	73
CAPITOLUL CINCI	
Cum facem noi lucrurile la fermă	99
CAPITOLUL ȘASE	
Tehnica garoului	113
CAPITOLUL ȘAPTE	
Alege-ți preferații și încalcă regulile	131
CAPITOLUL OPT	
Lista cu dorințe	153

CAPITOLUL NOUĂ	
Lasă-i să conducă	175
CAPITOLUL ZECE	
Mare, gras și sănătos	193
CAPITOLUL UNSPREZECE	
Metoda pliantelor pentru siguranța aeriană	211
CAPITOLUL DOISPREZECE	
Elimină curba	231
CAPITOLUL TREISPREZECE	
Sezonul următor	243
CAPITOLUL PAISPREZECE	
Cum să aplici Planul Dovleacul în domeniul în care activezi – povestea ta	249
Mulțumiri	251



PLANUL  
DOVLEACUL



## INTRODUCERE

Hai să ne prefacem că ești în căutarea unui dovleac bun. Îți urci copiii în mașină și te duci la cea mai apropiată fermă care cultivă dovleci. Când ajungi acolo, observi șiruri nesfârșite de portocaliu, verde și cafeniu. Tu cauți dovleacul perfect, dar toți par să arate la fel. Totuși, este ușor să-i identifici pe cei răi – sunt striviți, sau boțiți, sau loviți sau seamănă înfiorător de mult cu soacra ta.

Tu cauți mai departe, și îndată ce treci de lanul de porumb, îți sare în ochi cel mai mare dovleac pe care l-ai văzut vreodată. Este imens, precum cel din desenul animat *Great Pumpkin (Marele dovleac)*, cu Charlie Brown. Este atât de mare, încât nu-ți vine să crezi că este adevărat.

Dintr-odată, copiii încep s-o ia la goană către această ciudățenie a naturii, de parcă ar fi cel mai grozav lucru din lume, și trebuie să recunoști că au dreptate. Dovleacul gigant face ca toți ceilalți dovleci de pe câmp să pară pitici. În timp ce te îndrepti spre el, nici nu îi mai vezi pe ceilalți, și te întrebi cum de nu l-ai observat de prima dată. În ciuda faptului că este împrejmuit cu o bandă roșie și că sunt semne pe care scrie: „Dovleac campion, nu este de vânzare”, copiii te imploră să-l cumperi. „Te rugăm! Este singurul dovleac pe care îl vrem!” Tu îi dai o dată roată, minunându-te cât poate fi de mare.

Cât poate fi de ieșit din comun. Scoți telefonul și le faci poze copiilor așezați lângă el, apoi le trimiți mesaje prietenilor, spunându-le să vină să vadă cel mai spectaculos și gigantic dovleac din lume.

Asemenea unui magnet, dovleacul atrage o mulțime de alți oameni. Ei trec pe lângă ceilalți dovleci mai mici, cu ochii țintă la minunea portocalie din fața lor. Un tip chel se întrebă: „Cum e posibil așa ceva?” O femeie bine înfățișată spune: „Clar, este vorba de o mutație genetică”. Un școlar cu ochii mari zice și el: „Cred că fermierul are niște vitamine secrete pentru legume, sau ceva de genul ăsta”. Iar un adolescent uluit și cam confuz adaugă: „Frate, zici că Jabba the Hutt\* a lăsat gravidă o minge de baschet”.

Lucrurile ieșite din comun au ceva irezistibil, ceva magnetic. Indiferent că este vorba despre cel mai puternic, cel mai rapid sau cel mai deosebit. Fermierul cu cel mai spectaculos dovleac de pe câmp câștigă. DE FIECARE DATĂ.

Același lucru este valabil și în cazul antreprenorilor. Cu toate acestea însă, majoritatea antreprenorilor muncesc pe brânci, iar în final se aleg cu niște dovleci amărâți, obișnuiți, neînsemnați. Dacă le comparăm cu dovleacul gigant, companiile pe care le cultivă acești antreprenori sunt insignifiante, atât de insignifiante încât clienții nici măcar nu le observă, sau le strivesc ori le lasă să putrezească pe câmp, fără să-și bată prea tare capul.

Pentru a dezvolta o afacere de succes, compania ta trebuie să exercite o atracție irezistibilă. Companiile mediocre pierd și sunt lăsate să putrezească. Câștigă acelea care sunt unice – care sunt *cele mai bune*.

---

\* Personaj fictiv negativ minor din filmul *Războiul stelelor*. (n. red.)

Probabil că îți spui în sinea ta: „Normal! Tu crezi că eu muncesc pe rupte ca să construiesc o companie mediocră? Ce ar trebui să fac în plus ca să devin cel mai bun?”

Este simplu. Nu trebuie să faci nimic în plus. Trebuie să abordezi problema altfel. Trebuie să te prefaci că ești un fermier care crește dovleci.

Da. Ai citit bine. Un fermier care crește dovleci. Dar nu *orice* fermier care crește dovleci. Ci unul excentric, cu salopetă și cu un pai în gură, unul dintre aceia care umblă pe la târguri și își dedică viața creșterii unui dovleac de jumătate de tonă, pe care îl vezi apoi la știrile de seară. Se pare că, dintre toți oamenii, ei dețin „formula secretă” pentru adevăratul succes antreprenorial: sădesc semințe viguroase, găsesc cei mai promițători dovleci, taie restul vrejului, și hrănesc *doar* dovlecii cu cel mai mare potențial.

În această carte, voi dezvălui cum am reușit, înainte să împlinesc treizeci de ani, după ce am implementat aceleași strategii pe care le folosesc fermierii pentru a-și crește uriașele tige – și pe care le-am numit într-o manieră foarte originală „Planul Dovleacul” –, să lansez două companii care valorează mai multe milioane de dolari și să fiu căutat de firme de top, pe care le-am ajutat apoi să-și extindă radical afacerile. Și nu-ți voi vorbi doar despre felul în care am obținut succesul, atât eu, cât și aceste companii, ci și, mai important, te voi învăța cum să aplici aceste idei și lecții în propria ta afacere.

Nu uita niciodată că dovlecii obișnuiți sunt mereu trecuți cu vederea. Doar dovleacul gigant atrage mulțimea și continuă să trăiască pe cărți poștale, pe ușa frigiderului și în videoclipuri pe YouTube... pentru totdeauna. Dovleacul gigant este o legendă. Însă, după ce vei crește unul... vei deveni și tu o legendă.

Nu ți-ai lansat afacerea doar pentru că voiai să fii ca toți ceilalți, să faci suficienți bani doar cât să-ți duci zilele și să pui ceva deoparte pentru când vei ajunge la azil. Ți-ai lansat afacerea pentru că ai vrut să faci ceva nemaipomenit, ceva care să-ți schimbe semnificativ calitatea vieții, ceva care să aibă un impact asupra lumii.

Regretatul Steve Jobs a fost lăudat pentru numeroasele lui realizări și inovații, iar Apple este fără îndoială una dintre cele mai remarcabile companii de pe planetă, mulțumită în mare parte viziunii lui Steve Jobs. Dar contribuțiile lui depășesc sfera inovațiilor. Când a murit Steve Jobs, Apple avea aproape 47.000 de angajați, mii de subcontractori și, de nevoie sau prin asociere, inspirase nenumărați antreprenori să creeze afaceri care serveau compania Apple și pe clienții săi. Aceasta este o contribuție enormă la cultura noastră, care merge dincolo de modul în care ascultăm muzică sau în care comunicăm cu lumea.

*Este cu adevărat o legendă.*

Și tu poți pune bazele unei companii de legendă.

Sunt sigur că știi deja acest lucru. Știi că trebuie să fii cel mai deosebit dovleac de pe câmp, dacă vrei să te bucuri de un succes extraordinar. Nu am scris cartea doar pentru a-ți spune acest lucru. Am scris-o pentru a-ți arăta exact *cum* trebuie să procedezi, pentru a te învăța un sistem testat care te va elibera din capcana antreprenoriatului și te va ajuta să creezi cea mai atrăgătoare afacere din domeniul tău de activitate.

Am scris prima mea carte, *The Toilet Paper Entrepreneur (Antreprenorul de hârtie igienică)*, pentru acei oameni care vor să înceapă o afacere, dar cred că nu au educația, resursele, elanul, experiența și capitalul necesare pentru a face acest lucru. Am scris-o pentru milioanele de optimiști care nu se tem să muncească din greu și să-și asume riscuri pentru a-și

atinge scopul. Și am scris-o pentru a le oferi antreprenorilor instrumentele de care au nevoie ca să reușească în etapa de start-up a unei afaceri. Cartea aceea a fost despre sădirea semințelor; aceasta este despre creșterea lor... la maximum.

De la lansarea, în 2008, a cărții *The Toilet Paper Entrepreneur*, am discutat cu mii de antreprenori – în cadrul conferințelor pe care le-am ținut în toată lumea, ca expert invitat la diverse emisiuni de radio și televiziune, prin intermediul discuțiilor pe marginea articolelor pe care le-am scris pentru publicații mari și mici, prin intermediul blogului meu (puțin sărit de pe fix), și față în față – care caută o modalitate de a progresa... sau de a renunța.

Așadar, știu la prima mână că statisticile care îți deschid ochii sunt corecte. Antreprenorii se zbat, prinși în nesfârșitul ciclu al lui vinde – produce, vinde – produce, vinde – produce, care îi face să se simtă disperați, fără speranță, blocați. Indiferent câte nopți pierd, indiferent câte meciuri de fotbal ale copiilor ratează, majoritatea antreprenorilor nu reușesc să se apropie de acea afacere de milioane, cu atât mai puțin să o depășească.

Am scris cartea *Planul Dovleacul* pentru toți acei antreprenori care m-au contactat și mi-au strigat: „Ajutor! Trebuie să renunț la ceva”. Am scris-o pentru antreprenorii care sunt epuizați de visul antreprenorial ce s-a transformat într-un coșmar. Am scris-o pentru antreprenorii care au nevoie de un sistem testat care să îi ajute să iasă din impas și să se îndrepte către măreție. Am scris-o pentru orice antreprenor dedicat obținerii unui succes spectaculos în afaceri. Și am mai scris-o pentru fiecare antreprenor care dorește să aducă o contribuție semnificativă în lumea în care trăiește.

Această carte deține secretul eliberării tale antreprenoriale.

Urmând pas cu pas *Planul Dovleacul*, vei construi o afacere care spulberă concurența, atrage clienții precum un magnet și, chiar dacă sună ca un clișeu, îți va oferi în sfârșit viața la care visezi.



## CAPITOLUL UNU

# UN DOVLEAC DE JUMĂTATE DE TONĂ ESTE PE CALE SĂ-ȚI SALVEZE VIAȚA

— Mike, nu vrei să fii ca tipul ăla!

Frank, mentorul meu în vârstă de șaptezeci de ani, a făcut o pauză ca să se asigure că eram cu adevărat atent. Petrecusem întreaga dimineață discutând despre strategie, iar eu eram atât de copleșit încât simțeam că era pe cale să-mi bubuie capul. Frank face parte din „generația de aur”, seamănă cu Regis Philbin și se îmbracă la costum în fiecare zi, chiar și acasă. Este atât de modest, încât ți-ar fi greu să bănuiești că a construit o companie care valorează optzeci de milioane de dolari.

— Care tip? am întrebat eu.

— Tipul ăla bătrân care mai are doar un ou... care îi atârnă din bermude. Tipul ăla care muncește cincizeci de ani ca un câine, doar ca să zacă apoi într-un șezlong ruginit, pe jumătate mort și cu saliva prelingându-i-se din colțul gurii.

Ah. Tipul ăla!

Frank mi-a spus pe șleau:

— Dacă nu îți schimbi strategia de afaceri, nu o să reușești. Te vei speti încercând să construiești o afacere de milioane, dar în final vei ajunge tot un om distrus și ranchiunos, care trăiește din ajutor social și care privește în urmă la o viață plină de dezamăgiri.

Uau. OK. Ar fi nasol. S-a zis cu planul meu de pensionar care bea cocteiluri undeva pe o plajă și care admiră un apus superb alături de soția lui superbă. Mai rău, știam că mă îndrept exact în acea direcție. După cinci ani de antreprenoriat, nu aveam nimic cu care să mă laud. Ei bine, aproape nimic: aveam încă ambele ouă... încă.

Eram sclavul afacerii mele și singurul lucru cu care mă alesesem erau niște pete roșii pe toată fața de la stres (nu am aflat niciodată ce au fost). Programul era inuman, iar timpul pe care îl petreceam cu soția și cu fiul nostru de cinci ani era de fapt un timp fals: eu stăteam la laptop, sau vorbeam la telefon, sau discutam despre afaceri, sau mă gândeam la afaceri, ignorându-i complet pe cei mai importanți oameni din viața mea. Îmi pierdusem echilibrul cu totul. Poate că îți este familiar acest scenariu. Poate că îți este *foarte* familiar. Poate că și fața ta e acoperită de pete roșii și dezgustătoare.

În doar patru ani, Olmec, compania mea din domeniul tehnologiei informației, și-a crescut veniturile de la zero la aproape un milion de dolari. Impresionant, nu-i așa? Nu. E o abureală. Costurile erau atât de mari și aveam probleme cu lichiditățile, astfel încât veniturile de aproape un milion păreau o glumă – o glumă foarte, foarte nemiloasă. Veniturile brute nu înseamnă nimic atunci când recepționista câștigă mai mult decât tine. Abia reușeam să-mi întretin familia și eram mereu presat de faptul că trebuia să plătesc la timp salariile angajaților, pentru ca și ei să-și poată întreține familiile.

Sufeream de boala lui „dacă”, boală cu care se confruntă majoritatea antreprenorilor de talie mijlocie. Mă gândeam mereu că, „dacă aş munci mai mult” sau „dacă aş avea un investitor” sau „dacă aş agăța un client mare, cu siguranță mi s-ar îndeplini toate visele”. Așa că am continuat să muncesc, și să muncesc, și iar să muncesc, crezând că eram *foarte aproape* să reușesc. Dar, asemenea unui hamster care aleargă pe roată, mă speteam și nu ajungeam nicăieri. *Ceva trebuia să cedeze*. Nu voiam să ajung un producător de salivă cu un singur ou.

Am oftat, mi-am scos agenda și am zis:

— În regulă, Frank. Ce trebuie să fac?

## CE TE-A AJUTAT SĂ AJUNGI AICI NU TE VA AJUTA SĂ AJUNGI ACOLO

Ideea pentru Olmec mi-a venit acolo unde se nasc majoritatea ideilor geniale: într-un bar. (Ridică mâna dacă ți-ai notat primul plan de afaceri pe un șervețel pătat cu bere. Așa mă gândeam și eu.) Aveam douăzeci și trei de ani la momentul respectiv și lucram ca tehnician la o companie de mentenanță a sistemelor informatice. Într-o vineri seară, am ieșit în oraș cu Chris, prietenul meu pe care îl cunosc de la grădiniță, ca să-mi vărs năduful. Eram supărat pe șeful meu – nu-mi mai aduc aminte din ce motiv –, dar de fapt căutam o evadare. Discursul meu a trecut repede de la: „Sunt mai inteligent decât el, muncesc mai mult decât el, și știu mai multe despre afacerea asta decât el” la „Șeful meu este un dobitoc!” După paisprezece băuturi (ieftine), am căzut de acord cu Chris să ne dăm naibii demisia și să pornim propria companie de mentenanță a sistemelor informatice... ce mama naibii!

Era o poveste de răzbunare clasică, și am aflat foarte curând că acest scenariu avea (cel puțin) trei probleme. În primul rând, chiar dacă ceva curaj în formă lichidă te poate ajuta să-ți depășești temerile inițiale, planificarea unei afaceri în timp ce te afli într-o stare de stupeoare alimentată de alcool anulează orice urmă de rațiune, de care se pare că ai nevoie pentru a începe o afacere. (Ca să vezi!) În al doilea rând, când ai propria afacere, nu este suficient să vii la serviciu și să muncești. (Cine ar fi bănuț?) În al treilea rând, și probabil că aceasta este chestia cea mai enervantă, atunci când ai propria afacere, nu ești scutit de rutina zilnică care te-a determinat inițial să te îmbeți. (Surpriză!)

Îți mai aduci aminte când ți-ai început propria afacere, plin de adrenalină și speranță? Visul tău era uriaș, epic, pentru că ai nevoie de un vis important care să te determine să te ridici de pe canapeaua celor care visează cu ochii deschiși și să te apuci să faci ceva nemaipomenit. Când închideam ochii, îmi vedeam visul în cele mai mici detalii: eram un milionar care conducea o companie de succes și care ducea o viață bună, lipsită de griji.

Dar, când am deschis ochii, m-a lovit crunta realitate. Nu aveam niciun client, și, pentru ca lucrurile să fie și mai rele, nu aveam nicio idee cum să-i găsim. Așa că îți poți imagina de ce, la o săptămână după ce îmi dădusem demisia, eram măcinat de frică. O frică totală. Completă. Care îmi făcea sufletul să se cutremure. Știi gândurile acelea de neoprit: „sunt un ratat”, „sunt un ratat”, care îți trec mereu prin minte când te chinui să faci ceva grozav? Ei bine, gândurile acelea îmi rula prin minte așa cum rulează o avertizare de vreme rea pe banda din josul ecranului de la televizor. Dacă nu sunt în stare să vând? Dacă dau greș? Dacă o să fiu nevoit să mă întorc în genunchi la șeful meu dobitoc și să-l implor să mă primească înapoi?

Frica m-a îndemnat să iau măsuri. Altă opțiune nu mai exista. Cu excepția unei mici probleme: habar nu aveam cum să găsec clienți. Așa că am început să bat pe la uși. La propriu. (Poftim? Nu așa se proceda în filme? În filmele vechi.) Am abordat orice tip de client – mai mare, mai mic, mai de aproape, mai de departe, de la taxidermiști la vânzători de asigurări – și am spus da oricui dădea cel mai mic semn de interes în ce aveam eu de oferit, indiferent de cerințele pe care le avea.

„Vreți să conduc șase ore ca să vă instalez mouse-ul la calculator? Nicio problemă.”

„Vreți o reducere de cincizeci la sută și să plătiți abia peste 120 de zile? Rezolvăm.”

„Mă întrebați dacă pot să vă depanez sistemul informatic antic, chiar dacă nu știu nimic despre el și va trebui să petrec două zile citind manualul gros de treizeci de centimetri... scris în franceză... de un chinez care nu vorbește franceză? Sigur. De ce nu?”

În primele luni după lansarea companiei noastre, eu și Chris am alergat ca niște diavoli tasmanieni. Aveam un program regulat? Desigur. Dacă nu dormeam, munceam. În mod regulat. Nu aveam nici pic de mândrie, așa că, pentru a economisi bani, munceam toată noaptea sau dormeam prin birourile clienților. Mi-am mutat soția și fiul de cinci ani în singurul loc sigur pe care mi-l puteam permite: un apartament aflat într-o clădire de pensionari, unde vârsta medie era între optzeci și deces (dar cred că majoritatea erau și mai bătrâni) și în care locatarii se trezeau la ora trei dimineața ca să dea cu aspiratorul, să se plimbe prin casă sau să dea așa de tare sonorul la televizor, încât doar o persoană surdă putea să suporte. Și, dacă nu ți-ai dat seama până acum, majoritatea dintre ei chiar erau surzi.

Olmec a început să ne aducă un câștig decent, apoi și mai decent, apoi chiar niște bani frumoși. Dar, indiferent câți bani producea compania, nouă tot ne rămâneau prea puțini. Și chiar dacă acum aveam clienți, eu tot munceam de la cinci la nouă (adică, de dimineața până seara), opt zile pe săptămână. Tot mai alergam după clienți. Tot mai spuneam da fiecărui Tom, Dick și Harriet care suna. Nu mai ieșeam odată din această rutină asupritoare.

După doi ani de făcut afaceri, am ajuns într-un punct mort. Eram extenuat și sănătatea mea avea de suferit, iar Chris era în aceeași situație. Cu toate acestea, teama de eșec și de a pierde totul mă forța să merg mai departe. Aceasta se întâmpla în perioada în care mi-au apărut pe față acele pete roșii sexy. În pozele cu familia de la Crăciun, fața mea pare mai colorată decât bradul. Însă eu continuam să-mi spun ca un nebun: „Trebuie să existe un moment optim în care afacerea să ia amploare și să fiu răsplătit pentru toată munca asta sisifică”. Din punctul meu de vedere, soluția era clară: să continui să turez motorul la maxim; să continui să muncesc din ce în ce mai mult până când fie reușeam, fie cedam.

Doi ani mai târziu, în anul 2000, Small Business Administration (SBA) din New Jersey m-a numit Tânărul Antreprenor al Anului. O secundă mai târziu, președintele unei bănci prestigioase mi-a oferit un împrumut în valoare de 250.000 de dolari. Eram plin de bani, nu-i așa? Nu prea. Pentru lumea din afară părea că îmi trăiesc visul, dar de fapt lucrurile nu se schimbaseră mai deloc. Încă eram încătușat de afacere și munceam la fel de mult. Indiferent cât de mulți bani încasam, tot nu ne ajungeau. Mi-am zis în sinea mea: „Dacă să fii antreprenor înseamnă să faci avere, eu de ce sunt atât de sărac?”

Apoi a intrat în scenă Frank, acest Yoda al meu personal. L-am cunoscut la prima întâlnire organizată de Camera de

Comerț la care am participat. Într-o încăpere înțesată de agenți de vânzări prea încrezători, dar în același timp disperați, el a fost singurul tip care nu a încercat să-mi vândă ceva. Stătea într-un colț și privea. Nu prea îi păsa dacă îl angajai să te mentoreze sau nu. Și nici nu trebuia să-i pese – ca președinte al unei companii importante de servicii medicale căreia îi crescuse valoarea fără prea mult efort, de la 8 la 80 de milioane de dolari, nu avea nevoie să muncească și nu avea nevoie nici de bani. Se afla în acea perioadă a vieții în care putea să se distreze – voia să mentoreze (sau mai bine zis să înfieze) tineri antreprenori.

L-am angajat, și am încercat să-i urmez sfaturile. (Chiar am încercat.) Am încercat să întruchipez ideea lui Frank de a fi antreprenor, idee despre care am aflat mai târziu că este singura valabilă: „Mike, tu nu ești încă un antreprenor. Antreprenorii nu fac aproape toată munca. Antreprenorii identifică problemele, descoperă oportunitățile, apoi elaborează procese care *să le permită altor oameni sau altor mijloace să efectueze această muncă*”. Dar, din moment ce obiectivul meu principal era acela de a găsi și mai mulți clienți pe care să-i mulțumesc, eram, în cel mai bun caz, un student de nota șapte.

Frank este o persoană căreia îi plac tabelele, și graficele, și diagramele. Poate că mă îmbăta diluantul din markere, dar, de fiecare dată când mă mentora, mă simțeam amețit și confuz. Lucrurile pe care Frank le spunea aveau sens, dar nu vedeam cum le puteam pune în practică. El îmi făcuse schița punctului B, iar eu mă aflam în punctul A, și nu reușeam să văd linia care le unea. Mai târziu, am făcut un efort de doi lei de a-i aplica strategiile... atunci când aveam timp, însă nu prea aveam timp.

La una dintre sesiunile lui de mentorat m-a făcut să întrevăd pentru o fracțiune de secundă viitorul deplorabil care mă

aștepta. Frank a spus: „Dacă nu vrei să ajungi precum tipul cu un singur ou, trebuie să-ți reduci lista de clienți”.

Să-mi reduc lista de clienți? Era nebun? Am muncit pe brânci pentru acea listă de clienți. Dacă aveam nevoie de ceva, aveam nevoie de și mai mulți clienți. Cum aveam să reușesc dacă reduceam și mai mult numărul clienților?

„Ordonează-ți clienții în funcție de veniturile pe care ți le generează”, mi-a spus Frank. „Apoi, separă-ți clienții cei mai buni în două categorii: clienții grozavi și restul, de la cei mediocri la cei care te enervează atât de mult încât îți vine să te ascunzi atunci când te sună. Păstrează clienții grozavi, care plătesc cel mai bine, și renunță la restul. Renunță la toți ceilalți.”

Uau! Frank era nebun de-a binelea. Cred că el se îmbătase mai tare decât mine cu diluantul de la markere. Mi-am zis că, dacă trebuia să scap de toți clienții pe care nu îi suportam și de cei care nu plăteau foarte bine, nu voi mai face suficienți bani. Va trebui să concediez oameni; va trebui să închid birourile și să mă mut într-un spațiu mai mic... sau, cel mai probabil, va trebui să mă angajez în schimbul de noapte la Denny's.

Îmi dădeam seama că era o strategie ușoară. Și era evident că funcționase pentru Frank. El avea și dovada: o grămadă de bani. Active. Lichide. Legitime. Dar cu toate acestea, strategia lui mă băga în sperieți. Nu puteam să concep că trebuia să scap de clienții pe care îi găsisem atât de greu și pentru care muncisem atât de mult ca să-i țin mulțumiți. Părea o nebunie: să refuzi un client, să refuzi bani, să refuzi posibile recomandări.

Dar ideea că aș fi putut ajunge precum tipul ăla cu un ou mă speria și *mai mult*.

I-am urmat sfatul lui Frank – mai mult sau mai puțin. Am făcut o listă cu clienții importanți și cu cei mai puțin importanți. Am renunțat cu bucurie la câțiva clienți nesimțiți, care



profitaseră de mine de prea multe ori. Dar nu am adoptat planul până la capăt. Adevărul este că Frank îmi dăduse multe teme, și s-a dovedit imposibil să mi le și fac și să caut în același timp clienți noi – da, încă îmi doream mai mulți clienți.

De fiecare dată când încercam să mă concentrez asupra „listei”, eram distras de diverse urgențe, sau de clienți greu de mulțumit, sau de faptul că trebuia să jonglez cu plățile ca să reușesc să plătesc salariile. Precum majoritatea antreprenorilor, eram un om bun la toate. Aveam toate semnele unui „workaholic”\*, dar le consideram o dovadă a curajului. Și pentru că funcționam în continuare pe modul de supraviețuire, îmi conduceam afacerea – și îmi trăiam viața – cu aceeași energie frenetică. Tipul cu un singur ou îmi bântuia visele. Îmi stătea mereu pe umăr și îmi chicotea neconținut în ureche. Da, așa este, îmi stătea pe umăr... și nu vreau să-ți spun unde îi atârna oul.

OK, eram eu nebun, dar nici în halul ăsta. Știam că tipul cu un ou era o plăsmuire a delirului meu indus de stres. Cu toate acestea îmi făceam griji. Aveam să scap vreodată din această rutină nemiloasă? Aveam să câștig vreodată acei bani pe care oamenii credeau că îi câștig? Sau aveam să sfârșesc fără dinți, cu saliva curgându-mi din gură, chel, plin de pete și falit?

Apoi, într-o zi, un dovleac de jumătate de tonă mi-a salvat viața.

## SFÂNTUL POCAL DIN PARCELA CU DOVLECI

Era octombrie, iar ziarul local a publicat un articol despre un fermier care crescuse un dovleac uriaș, care luase o mulțime de premii. Tipul ăsta nu era un fermier obișnuit. Era un fermier

---

\* *Workaholic* – dependent de muncă. (n. trad.)