

宝洁公司前董事长兼CEO  
约翰·白波作序推荐

# 抓住大客户

## 把大象装进口袋

本书将告诉经理人和营销人员：

- 怎样往大处想
- 采取大行动
- 赢取大目标

[美] 史蒂夫·卡普兰 (Steve Kaplan) 著 阎佳 董春海 译

**BAG THE  
ELEPHANT**  
HOW TO WIN AND KEEP BIG CUSTOMERS



机械工业出版社  
China Machine Press

BAG THE  
ELEPHANT  
HOW TO WIN AND KEEP BIG CUSTOMERS

# 抓住大客户

## 把大象装进口袋

[美] 史蒂夫·卡普兰 (Steve Kaplan) 著 阎佳 董春海 译



业出版社  
Machine Press

Steve Kaplan. Bag the Elephant: How to Win and Keep Big Customers.

Copyright © 2005 by Steve M. Kaplan.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2008 by China Machine Press.

This edition arranged with Bard Press through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Bard Press通过Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2007-5525

图书在版编目(CIP)数据

抓住大客户: 把大象装进口袋/ (美) 卡普兰 (Kaplan, S.) 著; 闫佳等译. —北京: 机械工业出版社, 2009.1

书名原文: Bag the Elephant: How to Win and Keep Big Customers

ISBN 978-7-111-23926-0

I. 抓… II. ①卡… ②闫… III. 企业管理: 销售管理 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第050881号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 胡智辉 版式设计: 任超

北京瑞德印刷有限公司印刷

2009年2月第1版第2次印刷

170mm × 242mm · 12.25印张

标准书号: ISBN 978-7-111-23926-0

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

## 赞 誉 | Bag the Elephant



“史蒂夫在书中传达的经验和概念，让宝洁公司受益良多。如果你仔细看看我们由此受到了多大的裨益，定会发现这是一本非常值得一读的书。”

——约翰·白波，宝洁公司前任董事长兼CEO

“大有裨益啊——只要你翻开《抓住大客户》，丰厚的回报就等着你！”

——朱蒂·斯普利瑟

1994~2000年莎莉集团执行总裁，2000~2005年Transora公司CEO

“想要人帮忙‘捕获一头大象’，给你的公司业务来个跳跃式大发展吗？史蒂夫·卡普兰对大象有着深入的了解，能告诉你如何提高公司档次——棒极了。”

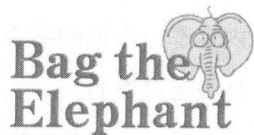
——伊万·米斯尼尔博士，BNI公司创始人兼CEO，畅销书《网络大师》和《成功大师》的作者

“如果你想成为一个富有的人，史蒂夫为你指明了方向。在你思考如何打造企业的时候，他的见解会给你铺平道路。”

——雷吉纳·米尔斯

英国罗斯柴尔德父子公司常务董事

## 译者序



随着我国市场经济的蓬勃发展，对普通人来说，创办自己的企业不再是一件遥不可及的事情。只要有3万元资金，你就能注册一家有限责任公司。根据最新的数据，全国每年注册成立的公司有数十万家之多。然而，这部分企业，大概有一半在第一年就结束了经营，90%的企业撑不过第三年。大部分人创办小企业是出于一时兴起，既没有明确的前进方向，也缺乏切实可行的发展目标，甚至对涉足行业都知之不详。而等企业创办起来之后，业务来源更成了大问题。一般来说，小企业在开发客户的时候，出于对自己的信心不足，很少把视线放到大公司上。比方说，你开了一家仅有3名员工的小型广告公司，你有勇气去找可口可乐公司拉业务吗？不会。你一般只会去找那些跟你同等规模，或者规模稍大的小企业，而这些企业，恰恰跟你一样：资金少、业务少，能省一分是一分。光靠这样的业务源，根本没办法养活你的企业，发展就更别想了。

怎样破解这一窘迫局面呢？相信本书能给你带来一些有益的启示。因为本书作者史蒂夫·卡普兰也曾经是个小企业主。他在自己家的地下室创办了第一家公司，一开始全靠他一个人忙里忙外；启动资金少得可怜，只有一套能见客户的正式服装，车是从朋友那儿借来的；没钱定制公司的信笺纸和信封，只好买来空白纸张，然后用橡皮戳盖上标志。然而，凭借一套独到的客户开发和管理方法，他成功地把这台“独角戏”唱成了一家年收入2.5亿美元、员工超过1 300人、业务范围涉及全世界16个国家的营销公司。这还不算完，他干得兴起，成了职业的“企业孵化家”：创办企业，为它们奠定良好的财务基础之后，转手卖给大公司，获得丰厚利润。他还为100多家小企业提供咨询，

帮它们寻找适合自己的发展方向。换言之，此人管理小企业很有一套，本书内容都出自他的亲身感悟和实践。这种第一手的经验，对任何创业者来说都是极为可贵的。

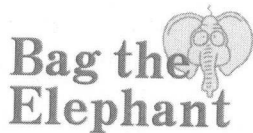
这里要感谢董春海同志参与了本书的翻译工作。此外，还要谢谢唐竞、张志勇、蔡为、向倩叶等人为本书所做的贡献。由于译者水平有限，或一时的疏忽，可能会出现一些错译、漏译的地方。如读者在阅读过程中发现不妥之处，或是有心得愿意分享，请一定与我联系。我的信箱是herstory@163.net。

阎佳

于成都



## 推荐序



我认为这本书是一本实践性很强的通俗读物，它向我们展示了如何成功地跟大客户建立长期的合作关系。本书将帮助你——和你的团队——为长期成功做好准备。它告诉你要如何理解主要客户的企业文化和组织结构，以及你需要知道的其他事宜。它为你提供了有关开发潜在客户名单、进行制胜陈述、在客户内部寻找支持者及谈判合约的概念和技巧；它提出了一种以价值为导向的方法，帮助你建立同盟、满足客户需求及应对危机——不仅如此，它还帮助你规避致命的错误。

这本书不是那种试图教给你一些机械公式，或者居高临下地给你指明问题的“怎么做”的图书，相反，它以坦率、直接的语言，点明了一系列重要的战略成功因素；更可贵的是，它从史蒂夫·卡普兰的亲身经历中提炼了很多相关的故事，并以通俗易懂的风格加以阐述。

宝洁公司从史蒂夫的经验、思想和创造力中得益良多，史蒂夫和他的公司（SCA）为本集团若干分公司下属的大量品牌提供服务。在与宝洁共事的七年时间里，史蒂夫为我们的流程和项目都贡献了敏锐的洞见，他提高了我们在市场调查、营销运作、生产和采购领域的生产效率，他还把自己的想法和技巧用到了好几种新产品的推广上。

如果你仔细看看史蒂夫在新书中传达的经验和观念给宝洁公司带来了多大的好处，你就一定能发现这是一本非常值得一读的书。

约翰·白波

宝洁公司前董事长兼CEO（现已退休）

# 前言

## 且听我一言

——史蒂夫·卡普兰

你可曾梦想过要逮到那种“大家伙”？就是那种能让你一步登天的巨型客户？你或许怀着让利润和收入暴增的希望。倘若你签过大客户——“大象”——的合同，或许对那种兴奋的滋味并不陌生。

你想要学一点大幅提高你抓住大客户的几率，牢牢套住“大象”，一次又一次地取胜的策略吗？

如果你拥有一家中小型企业，我会为你道出赢得这些巨型客户的诀窍，也就是为了抓住这些客户，你所需要掌握的详细情况以及必要的思考方式。我会告诉你，为什么你无须害怕“大象”（因为它们需要你，诚如你需要它们）。就如何成功地执行“捕获大象战略”，我会给你提供切实的建议：

- 面对这些巨型客户，你该如何给自己的公司定位
- 如何选择最适合自己的“大象”
- 如何避免有可能葬送公司的致命错误
- 如何与巨型公司谈判



- 如何利用“大象”，为你带来除了利润之外的更多好处
- 如何解决大公司的需求，同时将自身利润最大化
- 如何利用大公司的官僚制度提高你的收益
- 如何让你的全体员工倾尽全力，捕获“大象”

**如果你是个销售员，或销售经理**，想必无须我告诉你捕获“大家伙”会带来多大的优势——这可是你每天晚上做梦都想干成的事情。我会告诉你一些内幕信息，让你超过竞争对手：

- 如何与巨型公司谈判
- 如何识别、锁定内部的支持者
- 如何在大公司内部建立稳固的同盟，让他们对你形成依赖
- 如何认识、利用大客户的采购和决策流程
- 如何把合适的销售员派到合适的公司
- 如何定位你的促销方法，使之发挥最大功效

**如果你是一家较大型公司的主管或经理**，你应该知道，靠猎取“小动物”实现大发展有多么难。身负发展本部门、分公司业务之责，你很快就会意识到“大象战略”的价值所在。我会告诉你：

- “大象战略”如何帮你超越公司目标
- 如何通过“大象流程”，实现利润最大化
- 如何培养本部门的“大象文化”
- 如何制定自己的刚性制度，让“大象”感觉轻松自在
- 如何管理客户期待，有效应对危机
- 如何在客户内部寻找、培养支持者

如果你是会计、艺术家、律师、按摩师、咨询师、设计师，或其他自己开业的专业人士，你要寻找客户、创造收入。你可能从没花太多时间想过争取拉到新的大客户，甚至，你可能对销售或营销心存反感，但当你开始阅读本书、开始学习“大象战略”的时候，我想你会发现，它能带给你帮助。我会告诉你：

- 如何发展下一阶段的客户，发展个人事业
- 如何利用一套简单、合乎逻辑、业已得到实践检验的战略扩大客户基数
- 如何定位自己的事业，使之合乎大客户的心意
- 如何使用大公司的说辞
- 如何敲开潜在客户的大门
- 如何让自己的销售和营销活动获得最好的效果
- 如何寻找所需杠杆，跟潜在客户谈判

## 我的第一头大象

为什么我认为它能带给你帮助呢？因为，我曾经多次成功地利用这一方法，从顶级大客户手里拿下了大生意。我将它传授给很多企业主、销售员和专业人士，他们也取得了显著的成效。它是一种面对竞

---

我曾经多次成功地利用这一方法，从顶级大客户手里拿下了大生意。

---

争的思维方式和态度，是一套我根据多年经验总结、提炼的技术。

我拥有、管理过多家企业，并为

100多家公司（其中既有行业佼佼者，

也有彻底的“门外汉”）提供过咨询服务。行业佼佼者的一大共同

点是，他们都记得自己发迹的确切时刻——在几乎所有的例子里，这就是他们“捕获第一头大象”的时候，也就是争取到第一个足够大的客户，获得了自己渴望已久的现金流和利润的时候；接着，他们振作起精神，补充了体力，最终实现了自己的梦想，调整本身的产品和服务，聘用更多人手，捕获到更大的“大象”。

为什么我把这种巨型公司叫做“大象”呢？因为它们个头庞大，肢体强壮，反应迟钝，行动缓慢，呆板笨重，大多数时候招人喜欢，但有时候也难于应付；还因为它们需要海量的投入，但是如果你能完成投入的工作，会获得极大的经济回报。“大象”也很聪明，偶尔还有危险，每一只都个性十足，且记性特别好——当你跟他们打交道的时候，你得小心谨慎，毕恭毕敬。

我清楚地记得自己接到第一头“大象”打来电话时的情形，那是我公司开业的第二个年头，公司负债累累，举步维艰。我和6名员工靠着小公司的大量订单勉强经营。我的信心摇摇欲坠，资金链随时可能断掉。这时，宝洁公司一位

### 成就大业之初

“捕获第一头大象”之后，我先后和100多家大公司合作过，以下列出一部分：

- 美国在线 (AOL)
- 花旗银行
- 哥伦比亚电影公司
- 福特汽车公司
- 通用食品公司 (General Foods)
- 通用磨坊公司 (General Mills)
- 古纳雅尔 (Gruner & Jahr)
- 贺氏巧克力公司 (Hershey Chocolate Company)
- 美国强生公司
- 凯洛格公司
- 默克集团
- 雀巢食品
- 美国庄臣公司
- Sprint
- 时代华纳
- 联合利华
- 华纳 - 兰伯特 (Warner Lambert)

助理品牌经理打来的电话，改变了我的人生：他说公司准备给我一个机会，让我推广他们的一种产品。

为了实现自己的梦想，我早就盼望着这一天，我需要一家大公司做我的客户。知道自己想去哪儿很容易，难的是如何规划实现。我不仅没接触过大公司，而且对大公司如何运作毫无概念。我没有过得去的销售额，我拿不出钱来。我没法想象一家大公司会对我这样的小公司感兴趣。

我决定瞄准宝洁公司，可我知道这会是场艰巨的斗争。首先，我住在芝加哥，可宝洁却在辛辛那提市经营。由于我的公司是负债经营，我必须尽量削减成本。我找朋友借了辆车（我自己的车基本上是堆破烂儿，50%的时间都在罢工），客户来了之后，我亲自给他们当司机。我把车停在机场酒店，好蹭他们的免费机场大巴。因为我只有一套西装，我必须错开会议时间，免得两次碰到同一拨人。一转眼过了5年，宝洁公司每年付给我的小公司3 000万美元，让我帮他们推广旗下50多种产品，其中包括汰渍、佳洁士、Scope和品客等知名品牌。多年来，我一直细心维护着与宝洁及其他大公司客户的关系。后来，我和一部分同事甚至能出席他们的高层战略会议，商讨如何推广其最新产品——这种信任程度，我们行业的大多数供应商是可望而不可求的。

这一切靠的可不是运气。这一战略不仅让我抓牢了宝洁，还为我铺平了与其他大企业建立稳固关系的道路。最终，我的公司发展成本行业中规模最大的企业。靠着和“大象”的合作关系，我用这一战略实现了数不尽的成功，到后来，我自己也成了“一头大象”，年销售额达到2.5亿美元。

## 缺失的环节

在过去的十年间，我下工夫钻研了大型企业结构和制度的内部运作，并能够依靠这些认识，帮助小公司争取到一定的业务份额。

回想刚开始搞公司的时候，我到处寻找建议、数据，以及一切能帮我抓住大客户的東西。我迫切需要的，是一位有着丰富实践知识、经验和成功先例的人，而且他愿意花时间帮助我的企业走向成功。我的问题（或许也是你的问题）在于，像这样的人似乎根本不存在——朋友和家人帮不上忙。除非你真正创办并经营过一家成功的企业，否则你无法真正理解企业主的所思所想。你不知道，总是没时间陪伴家人与朋友是个什么滋味；你不知道，凌晨3点翻来覆去睡不着，反复琢磨自己是不是犯了什么错，内心是多么焦虑；你不知道，养活全家老少，还要保护员工和他们的家人，到底会带给人什么样的压力。

-----  
除非你真正创办并经营过一家成功的企业，否则你无法真正理解企业主的所思所想。  
-----

这就是我撰写本书的原因。它是一套系列丛书的第一本，该丛书旨在为企业主、管理者、销售员和专业人士提供解决实际问题的第一手方法。本书能打消你脑海里的许多疑虑——或许你此刻正在这么想：

“我的生意还不够资格高攀大企业。”

本书要告诉你的第一件事就是，任何行业的任何企业，都能得到大客户——只要知道到哪儿去找。

“我不知道该从哪儿着手。”

万事开头难。一旦你下定决心，那就容易多了。

“我试过争取大客户，但似乎不管用。”

这或许是因为你不知道，为了实现成功你该怎么做。你可能找上了不合适的客户，或是对自己的定位错误。用我的“捕获大象战略”再试一回吧。

## 你的秘密武器

假如你知道大公司如何运作，知道如何给自己和自己的生意定位，迎合大客户的需求，知道哪些障碍有可能阻碍成功，知道要避免哪些陷阱，知道如何接近“大象”、和“大象”谈判、最终捕获“大象”，我可不敢做你的竞争对手！

我从自身经验知道，这些知识对你企业里的每个人都无比重要。我做过销售代表，做过团队成员，自己也办过企业。头一回办公司的时候，我白天跑销售，夜里打理公司事务。即便公司的规模达到1 500万美元左右时，90%的销售额都是我拉到的。

我在过去学到的大多数知识，也就是本书中我想传授给你的知识，

是我“站在望远镜另一头所看到的景色”：

我知道“大象”怎么想，有什么样的感觉，它会怎么行动，这不仅因为我曾经和“大象”合作过，还因为我现在自己就是一头“大象”。

我知道“大象”怎么想，有什么样的感觉，它会怎么行动，不仅因为我曾经和“大象”合作过，还因为我自己现在也变成了其他企业主、专业人士和销售人员尝试围堵的“大象”。我知道大客户们在采购时看重什么。

本书就是这一知识的精华所在。现在书已经在你的手里了，以下是使用方法。

阅读本书——整本书都要读——确定你理解整套战略。不要这儿看看，那儿瞅瞅，或者跳着读，光顾着寻找好用的聪明手法。这套战略要合在一起才管用，个别的方法或手腕比不上整体重要。理解战略的微妙之处也很重要，彻底掌握和肤浅认识是有很大区别的。一定记得访问我的网站[www.differencemaker.com](http://www.differencemaker.com)。我搭建这一网站，是为了方便你寻找更多工具——图表、模板和工作表，指引你的前进之路。很多工具都可以免费下载。

和你的销售团队一起分享它。本书展示了抓住大客户的多年经验。所有的素材都源自我的工作实践，它得到过多次使用，取得过无数次成功。你应当把这些概念和战略告知你的销售团队。毕竟，他们直接参与实际工作，我所讨论的方法，能帮助他们提高整体销售额。

把它传递给你的整个团队。不管你只有一名员工，还是有上千名员工，你需要在公司上下培养“大客户”文化。这是一场团队的努力，如果每一个人都参与其中，本书就能发挥出更大的作用。

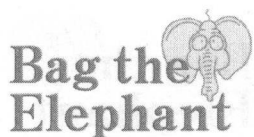
这不是一本让人感觉良好的书——我可不会光捡你愿意听的东西说，这也不是一本“商业说教”的书——我可不会说什么“双赢”、“协同优势”和“整体论”一类的时髦商业词汇。我会简单直接地告诉你，如何通过抓住大客户、维持其对你的忠诚度来发展企业。

我辛辛苦苦才学到了本书的秘密——通过多年来不断的尝试和犯错，反复摸索，磕磕碰碰，最终找到了奥妙，可你，只需要花上几个小时，坐在椅子上，或者飞机上、火车上，就能了解其基本原理，将之带入实践，严肃认真地投入对巨型客户的追逐当中。



抓住大客户，需要坚定的决心。如果你愿意为自己企业的成功或失败承担起责任，如果你下定了改变的决心，这本书正是为你而准备。读它，用它，亲眼看着你的企业步入你从前做梦也想不到的辉煌。坚持到底，成功一定能改变你的生活。

“大象”们在等着你。



## 目 录

赞 誉  
译者序  
推荐序  
前 言 且听我一言

### 第一部分 “大象”在等你

- 第1章 第三条道路  
实现持久的发展和利润 / 2
- 第2章 你必须相信  
你需要“大象”，“大象”同样需要你 / 10

### 第二部分 “大象”的隐秘生活

- 第3章 大公司的焦点  
学会像“大象”一样思考 / 18
- 第4章 对于“大象”，你该知道些什么  
谁、怎么样、干什么和什么时候 / 28
- 第5章 拥抱官僚制度  
让“大象”的“官样文章”为你服务 / 37

### 第三部分 向“大象”求爱

- 第6章 拟定“求爱名单”