

工商管理精品译库
市场营销新理念系列丛书

柔道营销

MARKETING JUDO

Building Your Business Using Brains Not Budget

John Barnes & Richard Richardson

用智慧而不是财富创建你的事业

[英] 约翰·巴尼斯 理查·理查森 著

骆珊译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

柔道营销

用智慧而不是财富创建你的事业

[英] 约翰·巴尼斯 理查·理查森 著

骆 珊 译

工商管理精品译库 市场营销新理念系列丛书

MARKETING JUDO

Building Your Business Using Brains Not Budget

John Barnes & Richard Richardson

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

柔道营销: 用智慧而不是财富创建你的事业 / (英) 巴尼斯, (英) 理查森著; 骆珊译. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7 - 80207 - 035 - X

I. 柔... II. ①巴... ②理... ③骆... III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093345 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 杨世伟

技术编辑: 晓 成

责任校对: 平 实

787mm1092mm/16

8 印张 79 千字

2005 年 2 月第 1 版

2005 年 2 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 18.00 元

书号: ISBN 7 - 80207 - 035 - X/F · 36

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

作者简介

约翰·巴尼斯

在宝洁、倍得适、百事和肯德基等一流公司有过成功的工作经历后，领导一个管理团队将约克夏的一家简单的哈里·莱姆斯登餐馆经营成了世界著名的品牌。

将哈里·莱姆斯登卖给格兰纳达（现在的康帕斯物流）之后，他成了人民酒店集团的主席，这家集团现在有快速扩张的拉·特斯卡西班牙酒吧和酒店。

他是诸如 Caffé Nero 物流、银河调频 105、阿瑞纳休闲物流和祖数码等很多公司的董事。

他与理查·理查森建立了柔道营销公司，经常在会议上发表演讲。

理查·理查森

营销职业生涯开始于与容特里·马金托什的合作。此后 12 年在诸如 BBDO 和杨和鲁宾卡等跨国广告公司工作。

他参与了约翰·巴尼斯对哈里·莱姆斯登的并购，并负责营销和特许经营部门。

哈里·莱姆斯登出售之后，他与约翰·巴尼斯组建了柔道营销公司，并积极投资于拉·特斯卡。

鸣 谢

“合作”是成功的柔道营销的关键。本书及其所蕴涵的原理就受到很多“合作者”的影响，这些合作者曾在不同国家、大大小小的公司中与我们共事过。

我们在哈里·莱姆斯登（现在属于康帕斯物流）的经历，对柔道营销思想的形成特别重要。我们在这家公司有许多杰出的商业伙伴，尤其是创始人之一的理查·泰勒，总经理莫里斯·加梅尔。我们还要感谢格里汉·帕尔、莱萨尔·斯科特，我们的中层管理者、特许经销伙伴、股东、苏格兰银行，我们的顾问格兰特·萨莱、马克·考平、约翰·格林诺尔以及所有帮助此独特思想成型的同事和客户。

从灵感一直到发展成柔道营销的思想，得益于我们的同僚，包括拉·特斯卡酒店的执行总裁詹姆斯·霍勒和他优秀的团队，攀达投资以及其他我们工作、投资和培训的公司。

前 言

这本小书专为资金不够，但想拥有自己的事业或品牌的人士而做。当我们于1988年买进一家哈里·莱姆斯登饭店时，就面临这种处境。我们在当时发现一种思维方式，现在我们将其称为柔道营销。在柔道运动中，你借用他人的力量或有利之处变为你自己的优势；在柔道运动中，你的意识远重要于你的块头；在柔道运动中，只要做到移动迅速、保持平衡或充分训练，而对手做不到这一点，任何人都可以成为黑带高手（译者注：柔道运动员的水平可分不同等级，这可从选手所系腰带颜色来区别。其等级由低到高的颜色分别为：白、黄、橙、绿、蓝、咖啡、黑）。

我们不是学究，因此，我们保证本书中绝不会出现“范式”之类的词。本书不是一本学术专著，它只是我们摸索出来的有助于资金量较少的公司制定营销战略和规划的参照依据。总之，它是我们柔道营销理念逐渐形成过程中真实经历和事件的汇总。

这一切始于我们辞掉了在大公司的工作，搬到约克夏借钱买下一家出售炸鱼和炸土豆条的小店（fish and chip shop）。12年期间，我们将其经营成在7个国家开有分店，已经在证券市场包销融资，且在英国的知名度从17%上升到了73%的公司，

柔道营销——用智慧而不是财富创建你的事业

之后，我们把它出售给我们的“柔道”伙伴之一——格兰纳达公司（现在的康帕斯公司）。接着，我们重新又把这些方法运用于我们自己的公司并帮助他人。

环顾世界，大公司从没有像现在这般脆弱。他们忙于大型的并购案，追逐交易，却将客户和员工置于脑后。小公司因此也可以踌躇满志，因为不管你的对手多强大，你的公司多微小，总有可能找到自己的竞争优势。

因此，快来参加我们的“柔道”运动吧。穿上虚拟的柔道服，学习如何确定“树懒”和逃避“吉辛克”。采用我们教给你的柔道营销7大高招，运用你的智慧而不是财富去创造你的事业吧。

目 录

鸣谢	(1)
前言	(1)
第一章 打好基础	(1)
第二章 选好伙伴——巧用他人之力	(13)
与正确的人合作	(14)
与正确的顾问和投资人合作	(15)
选择正确的地点	(16)
选择正确的特许经营人和授予特许者	(17)
选择正确的名人	(18)
选择正确的国家	(21)
选择正确的公司	(22)
选择正确的品牌	(25)
选择网站	(27)
选择一位“柔道”专家	(27)
第三章 选好对手——战则必胜	(29)
发现“树懒”	(30)
发现“吉辛克”	(34)
如何与“吉辛克”合作	(37)

柔道营销——用智慧而不是财富创建你的事业

如何击倒“树懒”	(38)
“用脑日”与“预算日”	(39)
第四章 壮大自己的力量——创造自己的支持者的价值	(43)
第五章 将力量转化为优势——如何战胜你的对手	(55)
保持精干	(57)
移动快捷	(58)
始终专注	(59)
第六章 出其不意——意外带来的竞争优势	(61)
第七章 保持平衡——未雨绸缪的益处	(71)
第八章 经典柔道营销——柔道营销案例	(81)
Pret A Manager	(82)
Kettle Foods	(84)
Cobra Beer	(86)
Eddie Stobart	(87)
第四频道(Channel 4)	(88)
吉辛克案例:Walkers	(90)
第九章 柔道营销游戏方案	(93)

第一章

打好基础



1990年的布莱克普尔。全新的哈里·莱姆斯登出售炸鱼和土豆的饭店开业。自1928年，哈里在约克夏的吉斯利开设了第一家小店以来，这还是头一遭。可是生意不尽人意：

“年轻人不喜欢。他们只是尝试一下。此外，好像什么事都被搞砸了。不用鳕鱼，用去油的烤盘烤制出来的鱼，只会用于暴风角的中学生化装舞会。这是在兰开夏，不是约克夏，失败是避免不了的。你的基础打错了。”

9月19日，星期五。开张营业的日子，也是有影响的一天。为了运用媒体的力量从事广告宣传，我们请到工党的领导尼尔·金诺克参加我们的开业典礼，并在我们饭店召开工党的发布会。我们巧妙地运用智慧，没有什么花费就办到了。

尼尔·金诺克之所以同意这么做，是因为他在和我们玩“柔道”。我们提供了50个就业岗位，所卖的鱼和土豆也是真正劳动人民的食物，还有什么比这更能上新闻头条的呢。更何况，仅仅三周前，一位在纺织工人密集的爱灵敦的工党领袖，他被抓拍到在一家位于东北部的炸鱼和土豆的店里，询问豌豆泥是否蘸了鳄梨酱。这是多好的一个机会来更正人们对工党的印象。

有100个座位的饭店里满是照相机，尼尔和他的妻子格琳尼丝与每一位员工聊天，赢得了员工的心。我们的合作人格里汉·帕尔和杰夫·马林森看起来兴高采烈。尼尔和格琳尼丝在桌前等待第一份哈里特色菜——7盎司的黑线鳕，真正的炸土豆和豌豆泥。听起来就让人食欲大开，垂涎欲滴。为了在镜头面前突出形象，我们让一位长得像芭芭拉·温莎（Barbara Windsor）的员工担任服务员。

然而，我们原本是在两星期后开业的，厨房设备还没有时





第一章 打好基础

间来合理布置。我们并没有真正准备好开业，正因此，所以在冒巨大的风险。金诺克夫妇等着，我们跟他们聊着培训、让长期失业的人上岗等此类的话题，而金诺克夫妇就等啊，等啊，等着。摄影师们开始嘀咕：“1990 年度最慢服务奖得主？”金诺克夫妇看起来有些紧张。我们也似乎看到，当晚媒体中将出现诸如“金诺克夫妇没吃上鳕鱼”、“他吃上炸土豆条了吗？”等标题的画面——赤裸裸地呈现在全国观众面前，这对我们实在是一个巨大的灾难。我们再次体验到如煎锅上的蚂蚁一般的感觉。

Neil 找到了合适的鳕鱼



资料来源：兰开夏晚报。

终于，“芭芭拉·温莎”端着食物出现了！摄影机开始转

动，闪光灯开始工作，金诺克夫妇很满意这顿饭，“柔道”起作用了。我们违反了一条我们的规定——打好基础——不过我们终于化险为夷。

接着，我们不得不遭遇另一条柔道营销的原则：“保持平衡”（见第七章）。当天下午，梅杰首相宣布，英国将脱离欧洲汇率机制，媒体把投在金诺克上的时间都转给了这件事情。我们在电视或报纸上没有见到任何关于我们饭店的报道。在慌乱中招待完重量级人物尼尔·金诺克，我们停业了一个星期，以便理顺饭店的事务。真是乱极了。

但是，我们克服了开始的错误，4个星期后，饭店门口就开始排起长龙，一张餐桌平均一天接待客人11次，每次客人占用时间在一小时左右。我们证明了“专家”是错的。你可以在布莱克普尔卖黑线鳕，人们也喜欢用漏油盘烤出来的鱼的味道。因为哈里·莱姆斯登一直是这么做的，这是他的品牌。不过，我们仍然有教训，就是：打好基础。没经过训练就上柔道场，只会摔得鼻青脸肿。在你的事业基础没打好之前，不要从事营销活动。

在你的事业基础没打好之前，不要从事营销活动。

规划一个新事业的过程是缓慢而痛苦的。不管你头脑再怎么发热，你也不可能在一夜之间创立一个品牌。俗话说得好：字典是你动手之前能找到成功的惟一的地方。1999/2000年网络公司的大量消亡就突出证明了这一点，人们花费数以百万计的美元用于宣传，希望能迅速创建一个所谓的新“品牌”。从网上销售玩具到销售衣物，无数网络公司失败的事例都无可置疑地说明这样行不通。形成品牌意识并且被人铭记于心，是需要很长时间的，决不可能一蹴而就。新时期的网络公司将网站





第一章 打基础

作为他们的合作伙伴（见第二章），以期借助网站之力前进，但他们的根基是错的。他们的产品不是人们想要的，即便是他们想要的，人们也不愿通过网络交钱。他们的商业计划有缺陷。

当我们 1988 年在吉斯利接手哈里·莱姆斯登的时候，除了在布莱克普尔遇到的问题，公平地说，我们一直努力忠实执行第一条原则。我们把所有的时间都花在打基础上。我们从询问酒店的每一位员工什么对头、什么不对头开始。

他们一致同意一件事，即“鱼不好！”它比不上约克夏当地最好的煎鱼土豆条店。你不能糊弄约克夏人，尤其涉及鱼的时候。因此，我们到格兰姆斯柏去找能提供最好质量的鱼的新供应商。我们支付高于市场 50% 的价款，并从未对此后悔。每一种新设计的菜品，其原料和标准都记录下来。详细、全面、不辞辛苦地做这些，要花费很多时间，但没有这些事无巨细的手册，就不可能打好基础。我们购买了新设备——第一台电脑控制烘烤温度及有过滤装置的系统。服务有了标准，每个人有自己的分工，招聘正式化，标准清晰化。

哈里以前并不卖酒，当时我们饭店对面的酒馆顾客盈门。人们在我们这儿占上一个座位，然后去酒馆买酒。酒馆跟我们在玩“柔道”。我们随即申请了卖酒的执照。

我们停业一天，请专业的培训公司上了一堂培训课。上到董事长下到清洁工，全体员工作为统一的团队一起参加了学习。

几年之后，当我们邀请哈里·莱姆斯登的儿子参加香港饭店的开业典礼时，我们所做的这一切的价值就表现出来了。他对《南华早报》的记者说：“年轻人，如果你闭上眼睛吃我们

渠道营销——用智慧而不是财富创建你的事业

提供的鱼和土豆，你就像在约克夏的吉斯利一样。”所有为打下好的基础付出的艰辛都是值得的。

要成为柔道运动中有段号的选手需要花费很长的时间。同样，在当今迅速变化的世界里，要想创建或树立新事业或新品牌，不可能毕其功于一役或走什么捷径。如果你身处服务行业，除非你的客户服务是正确的，否则市场营销没有任何意义。服务培训先于市场营销。如果你销售的产品并不总是有现货，那么在你促销之前，最好先处理好制造商和分销商的关系。你在想，这太麻烦了！那好，请到商业街上看看，坚持正确基础的人是多么少。

因此，如果你是白手起家，正在寻求建立品牌或事业，从哪里开始好呢？小公司有几个理由对市场调查表示怀疑，也许是政治利益集团使得我们都成了怀疑论者。企业家始于理念和创意，但他们通常缺少与顾客的沟通。大公司做市场调查，但建议因为官僚主义和害怕犯错而被扼杀。如果你有一个好主意，并想建立自己的事业，就一定不要聘请专业人士给你做最初的市场调查。凭你自己的感觉，再搜寻相关的信息。不论走到哪里，随身携带笔记本或掌中宝，这样当有事情发生时，你就可以立即记下来。通过出版物寻找数据——一般网上总能找得到。一定要用你的眼睛和耳朵。多逛逛名品大卖场，然后自问它们的弱点在哪儿。多看你所关注的市场中领先人物的文章和访谈。几乎每一个产业都有特定的杂志，你可以知道，在追逐自我宣扬方面，人们的表现是疯狂的。找到它们的年报，会计报表上的数据也许是“繁荣”的，但年报中披露的交易和活动更能说明问题。想办法获得它们内部员工的刊物或业务通讯。与零售卖场的销售人员及经理聊天，他们对产品的长处和





第一章 打好基础

短处知道得比生产者还清楚。

记住：在今天这个飞速变化的世界里，最大的公司失去的最多，因为它们不容易应变。可是，它们并不知道或不愿意承认它们的弱点。你不信？最近，我们所熟知的一家酒吧公司，聘请一家外部公司对其质量标准进行审计。他们内部审计的达标率为90%，而该外部公司使用相同的问卷、相同的判定标准，结果是60%。

在酒店这个产业，员工每年的流动率估计在400%，这是一个令人惊异的统计。当人员流动如此频繁，你怎么能提供优质服务呢？何况还有再培训的费用。把这些理顺，留住你的员工，你就抓住了问题的关键。

如此众多公司不做客户调查的原因之一是，它们根本不想知道答案。它们知道它们的基础没打好。找出这些公司，你就可以知道它们不能做而你能做的是什么。把它们都找出来。你想要真正避开技巧娴熟的大公司，我们称之为“吉辛克”（见第三章）。安东·吉辛克身高6英尺6英寸，是革新柔道运动的19位重要人物之一。你要寻找的是我们称之为“树懒”（sloth）的，他们是我们喜欢的对手。缓慢、自负、胖乎乎的家伙是易于击败的对象。

找出那些已经游离于原初基础之外、在它们不熟悉的行业挣扎的大公司。从它们处购买经营不成功的资产，是你新事业的一个极好来源。1998年，一家很大的全球性快餐公司花费1500万美元购买了一家另一行业的小公司。4年后，这家投资额达1700万美元的公司，仅以200万美元的价格就卖给了一位零售专家。再举一个蕴藏机会的例子，即英国的酒吧业，它一直处于剧烈的变动之中。几位前“树懒”式的大啤酒制造

商卖掉了他们的酒吧。建立了初具规模的销售网络的新的集团，买下了这些酒吧。他们将这些酒吧出租，一般是租给当地人经营。然后，新集团以这些租约在金融市场上证券化，以获得合理的金融收益。但是，这些取代了旧的制造商的金融工程师们，慢慢变得也像老“树懒”一样，他们机构臃肿，以至于不能跟他们的租户亲密接触。在没有真正了解表现不佳的零售点的历史的情况下，他们就将其出售。因此，对小公司来说，就存在合并的机会，他们可以将小租户的酒吧整合起来，这些酒吧根据客户和员工的需要来运营，而不是由那些贪婪的新“树懒”来主导。

另一种方法是选择“树懒”忽略的、不时髦的细分市场。这可能是某一行业曾经极有名的品牌、产品或公司，但现在已销声匿迹。也许某位“树懒”拥有这种被最后一位总经理持有的市场。这位总经理被辞退，而这个市场遭到冷落，渴望着关注。也许它有一个好名声？这是风险投资家通过买进或卖出股权管理来投资获利的肥沃土壤。这也是我们买下一家哈里·莱姆斯登店的原因。

每一位从事炸鱼和土豆业的人都告诉我们，想在这个行业树立“品牌”是不可能的。炸鱼和土豆这样的产品，明显在本地拥有当地的忠实顾客。而且我们自己的亲身经验告诉我们，这种产品的标准不易掌握。人们愿意驾车数英里，就为了找到一家好的炸鱼和土豆的小店。我们问过，为什么大酒店和酒吧不经营炸鱼和土豆。实际上，有几家确实尝试过，可是失败了。他们要么一味模仿麦当劳的形式，将传统的炸鱼和土豆变成了现代快餐业；要么买下几家小店，然后因官僚习气而把它们扼杀了。一家大啤酒制造商甚至尝试把它们的几家酒吧改

