



TBC

Times
Business
College / 时代
商学院

一个 8000 万人口的德国，竟然有 2300 多个世界名牌！

西门子总裁说：这靠的是德国人的工作态度，是对每个生产技术细节的重视！

品牌思维

六个德国杰出品牌的案例分析

【德】多米尼克·穆尔特如（Dominic Multerer）著

马博磊 温恬 译

Marken müssen
bewusst Regeln
brechen,
um anders zu sein

北京时代华文书局

品牌思维

六个德国杰出品牌的案例分析

【德】多米尼克·穆尔特如（Dominic Multerer）著

马博磊 温恬 译

北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌思维：六个德国杰出品牌的案例分析 / (德) 多米尼克·穆尔特如著；马博磊，温恬译.
—北京：北京时代华文书局，2017.1
ISBN 978-7-5699-1355-2

I. ①品… II. ①多… ②马… ③温… III. ①品牌—企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 009184 号

Published in its Original Edition with the title

Marken müssen bewusst Regeln brechen, um anders zu sein

Author: Dominic Multerer

By GABAL Verlag GmbH

Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach

This edition arranged by Beijing ZonesBridge Culture and Media Co., Ltd.

Simplified Chinese edition copyright © 2017 by Beijing Time-Chinese Publishing House Co., Ltd.

All Rights Reserved.

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2015-8550

本书中文简体字版由北京中世汇桥文化传媒有限公司独家授予北京时代华文书局有限公司，全书文、图局部或全部，未经该公司同意不得转载或翻印。

品牌思维：六个德国杰出品牌的案例分析

Pinpai Siwei: Liuge Deguo Jiechu Pinpai de Anli Fenxi

著 者 | (德) 多米尼克·穆尔特如

译 者 | 马博磊 温 恬

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 李 强 余荣才

装帧设计 | 观止堂_未 氓 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京京都六环印刷厂 010-89591957

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 16.25 字 数 | 180 千字

版 次 | 2017 年 4 月第 1 版 印 次 | 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1355-2

定 价 | 58.00 元

版权所有，侵权必究

“智慧有时如同安眠药，
让你根本醒不来。”

莱内·卡尔蒙德（Reiner Calmund）

多米尼克·穆尔特如（Dominic Multerer）是一位狂野的年轻作家。通常情况下撰写这种题材的作家都有许多生活或者工作经验。最好还是一位从企业底层晋升到高层的经验丰富的行业领袖。但是多米尼克年纪不大，没有特别的经验，又不是行业的领袖。



前言

莱纳·卡尔蒙德（Reiner Calmund）

尽管如此，这些“老东西”和年轻人一起讨论这些观点和话题也并无大碍。多米尼克坚持写简洁明了的文章，在他的营销策略中，他提倡运用一种清晰的、有启发性的观点。他希望能给读者展示一种品牌的思维，还能让人看到企业是如何将自己的能力展示出来的。未来是年轻人的，因此我们要给予他们尊重与耐心。与此同时，我们还能接触许多非常成功的企业家以及他们的杰出案例。

知识就是力量

不管是年长者还是年轻人，他们成功的法则都是一样的：能力加激情！能力代表知识、教育、技能、工作经验、创造力和创新能力。在这里知识是最重要的。然而重要的是要能运用这些知识。仅仅积累知识是没有用的，还要对其有所领会，加以传承并投入运用。成功的前提是每天都学习一些新的东西，因为“知识就是力量”，在21世纪尤为甚之。在从职过程中我感受到：人只有比他人懂得更多，才能走得更远；知识能提供给我们机遇，并指引我们走向一个成功的、发展的未来。

然而单单有知识和能力是不够的，还需要努力地奋斗。因为智慧有时如同安眠药，让你根本醒不来。激情是第二个条件。它代表力量、热情、心血、顾客至上、好胜心以及认同感。

多米尼克——他的青春激发了他。这本书就是最好的证明。我祝愿您愉快地阅读这本书。

目录 CONTENTS

前言	001
一些写在前面的话	001
没有品牌思维是不行的	005
从思维到实践	025
成为品牌	045
“令人惊讶”原则	075
“不可预见”原则	093
“最大化”原则	115
“一步领先”原则	137
“精彩内容”原则	155
“知识是……”原则	181
拉链哲学	197
工具	217
来自作者的请求	235
感谢	243
关于作者	245
索引	248

亲爱的读者，您选择了一本不同寻常的书。看了几页以后您就能感受到这一点。或者说在翻页的时候就已经察觉到了。

我有意地经常选择一些尖酸的表达，并不是为了要让您生气，而是为了让您在读的过程中停顿一下，然后说：“等一下，他刚刚写了什么？”在我看来，这比只是简单地将我的书通读一遍更为重要。



一些写在 前面的话

此书由这些德国经济学领域的名人推荐。

托马斯·施泰因 (Thomas Stein)

音乐管理人，前贝塔斯曼音乐集团 (Bertelsmann Music Group)，
即索尼-贝塔斯曼音乐集团 (Sony BMG) 总裁。

霍斯特·诺伯格 (Horst Norberg)

原万得-土星控股有限公司 (Media-Saturn-Holding) CEO，现职位不明。

马库斯·兰格 (Markus Langer)

在赢创工业股份有限公司 (Evonik Industries AG) 负责企业销售和公关。

麦克·费希尔 (Mike Fischer)

格拉费希尔学校有限公司
(Fischer Academy GmbH in Gera) 的创始人和所有者

史蒂芬·N.科尔瑞 (Stefan N. Quarry)

斯柯达德国销售部总经理。

托马斯·科赫 (Thomas Koch)

德国传媒界和广告界最别具一格的策划人。

这本书涉及一些私人采访内容，我将其从口头表述改写成普通的陈述文章。所有内容都得到了受访者的许可。

该书遵循我打破常规的信念。它可以与市面上那些同样探讨品牌和市场的书形成鲜明的对比。与大多数的专业书籍不同，我在一开始的章节里不会解释如为什么我们有左脑和右脑以及为什么我们的大脑那么厉害之类问题，而是会用我个人的观点来描述品牌这个话题。前部分的章节涉及品牌的起源和基础，以唤起对品牌的思维，我将会在其中深入研究品牌是什么以及如何建立品牌。紧接着的主题章节会以特别的观点对品牌进行探讨。您可以在这本书中看到许多你们可以借鉴的实例。我甚至希望，您能尝试一下其中的一些观点。最后，这本书以我的一篇个人陈述作结束。

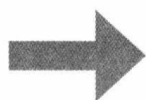
我有意地不去参照专业书籍，而是将自己的经验与一些我希望能起到效果的实例相结合。只有从这些实例中，我们才能学到东西。这些实例分析有的短小简洁，有的则加以配图；它们来自不同的行业，有的来自一些大企业，有的是一些街边的手工业者。这本书既是写给大企业如总经理或者部门领导这样的企业管理者，又是写给一些中小企业管理者的，因为这些人本身就是品牌。现在正是改变我们观念的时候，只要意识到这一点，就会迎来一个新的开始。

“再来一本关于营销的书？

好的，但是要一本简洁明了的……”

多米尼克·穆尔特如（Dominic Multerer）

我为什么要写这本书？有很多因素使我对此感兴趣。在办公室里，在企业里，在实践中。对此我想摆脱我自己的观点。人们常常只关注事物的表面，却不注意更深层次的东西。这种现象当然不会只有我一个人注意到，然而遗憾的是，很多人对此习以为常，且置若罔闻。



没有品牌 思维是不行的

我一直在想，是否应该写一本书。市面上已经有许多关于营销的书，为什么我坚持要再写一本呢？那是因为我认为现在应该是抛开表面，研究更深层东西的时候。我喜欢称其为简洁明了的书。

起因是我在11月的一个阴沉沉的日子拿到的一本小册子。那一周过得特别慢，诸事不顺。我的心情就如外面的天气一般。已经连续下了几天的雨。雨滴打到窗户上，沿着窗户往下滑。外面的树都没有叶子，到处都是雨水，同时还刮着一股强劲的风。因此没人想出门。

总是一些 陈词滥调

傍晚时分办公室里空空如也。我终于有时间去翻一些专业杂志和报纸，上上网以及关注一下市场状况。我无聊地一本又一本地翻着杂志。到处都是一些无聊的内容——天天都能看到的一些关于市场的内容。比如一些关于社交媒体或者社会责任的话题，都是陈词滥调，也就不会有人对这样的文章感兴趣。重点是，哪些企业家能看懂这些废话？有一本专业杂志上附着一本小册子，标题是《品牌，比以往更重要》。难道真的有人在做以“品牌”为主题的研究吗？

然而这本书的第一篇文章就让我失望。接下来的内容也没有变好。最终我把这本小册子摔进了废纸篓里。“真是没必要”，我这样想。一直都是这样。这些人把品牌当成一种建筑材料——就像是一种根据说明书就能自动装好的毕利牌（Billy）柜子来研究：全部都是些用故弄玄虚的方式写成的与品牌、品牌构造以及品牌管理相关的内容，到处都是繁杂的注释。这看起来就好像是作者想显摆

他读过多少书，以及认识多少专家和教授。更让人难以接受的是，每本书似乎都在不断地重复着一些言论，就像是电影《土拨鼠之日》中不断重复的情节一样。如果不是有人在抄袭，难道他们所有人的想法都恰好一样吗？

不管怎样我没有学到什么新的东西。全文显得呆板，就如同一份组装架子的说明书。这样的文章写给谁看呢？我一直问我自己：谁看这样的东西呢？会有手工业者或者一个有着四十多个员工的企业家，在漫长一天的工作后把这样的一本书或者一篇文章拿在手上看，仅仅因为他想在品牌方面做些什么吗？对此我是不屑一顾的。那这些所谓的专家和市场决策者呢？许多人在私下承认，他们也不读这些废话。他们所做的就是将这样的书摆放在书架上，或者是将载有关于品牌的文章且标题非常吸引人的杂志摆放在书桌上。然后，他们通过展示这些书籍来显摆：“请注意，我对品牌是了解的！”然而，他们的“了解”不过是一些理论上的陈词滥调。

“来做些什么关于品牌的東西吧”或者“让我们获得更多的关注吧”——一些经常在市场针对品牌这个话题中提及的敷衍的话，就是这样写的。品牌管理开始于一个相应的思维。企业管理人是否能了解品牌的含义及作用，对此我深表怀疑。我经常了解到，在许多办公室中品牌的活动都是按部就班的：安排商标，确定颜色，获得所有权，完成！挂上去！甚至这些所谓的论述品牌的专业书籍对此也是如此定义。这对企业来说意味着什么呢？仅仅对其做形式上的改变就够了吗？答案是否定的。形式、规则、理论，这些对于品牌而言是无足轻重的。最重要的是：自我的思维！

理论阻碍了实践

所有者经常被处于 事业发展中的 管理者替代

当然，那个11月天的经历并不足以成为我写这本书的原因。我早就对这种每天在市场上发生的弱智现象产生了抵触。观察到的现象使我痛心：品牌被践踏，市场价值被降低，长远的打算

变得越来越少且理论取代了实践。企业中管理者越发经常地取代所有者，他们对企业整体发展进行管理。与此相反，所有者就如同这个名字一样，持有所有权，管理者却没有这些。管理者只会完成自己的任务或者只是按正常的进程办事。绝大部分的管理者学的是法学专业或者是长于计算的企业管理专业。他们对计量尺最熟悉，但是对于分类、定位或者品牌很少有独到的见解。管理者与消费者之间的距离要比管理者与生产商的距离大得多。他们仅仅偶尔通过公司的统计报表对此有所了解。我必须承认，万事皆有例外。这些领导层对品牌有所贡献，因此听从他们的想法是有必要的。他们中的一些人将会在这本书中有所叙述。

遗憾的是，我所描述的现象愈发经常地的一些中小企业中显现，这些企业被视为德国产业的支柱。尽管这些中小企业通常情况下在生产、销售以及与顾客的联系上要比大企业更加紧密，但他们中很少有人会从品牌的角度进行考虑。虽然在很多情况下这不是必不可少的。然而我们今天要怎样立足于全球

化的市场呢？对于很多所有者或者领导层来说，日常生活中时间太少，以致于他们不能对这种问题深究。最终他们没有形成一种对品牌长期管理和维护的思维。过去一个机械制造者只出售机器，可是今天他必须要在竞争中获胜，使他的（潜在的）顾客对其品牌一直保持好感，刺激他们购买。产品是可以相互比较的——这一点生产者和消费者都知道。只有在竞争日益激烈企业走投无路时，才会想到在品牌上做文章，打破行业常规，彰显独特个性。紧接着也就经常会出现过激的行为。广告与销售相混淆，销售与品牌相混淆，在这方面一直存在这些误解。但是只有在它们起作用的时候，才会有糟糕的结果。

汽车品牌“欧宝（Opel）”就是一个不幸的例子。每个小孩都认识欧宝这个品牌。这样看来欧宝非常“受欢迎”。这里存在一种误解。知名度与品牌的作用——品牌自身的价值相混淆。许多人都认为，一个品牌的价值由其知名度决定。这太肤浅了。相反地，人们应该要问：欧宝这个品牌到底代表什么呢？因为品牌包含了一定的优点和缺点。欧宝品牌有一个主要的缺点，但大部分顾客对此不在乎或者没有察觉到。而这个问题是真实存在的。在过

一个品牌的
价值有时被其
关注度影响

去的几十年里，欧宝没能达到顾客的期望。与其竞争者相比，顾客将欧宝这个名字主要与一些有缺点的东西联系在一起。这跟技术没有任何关系，而只是汽车的外形。致此的原因在于管理和品牌主题的缺失；管理人员经常更迭，随行的职员也因此变化，这使得品牌淡化。不信你随便问个人，新型号ADAM怎么样试试。实际上我觉得这个型号的车很棒。但是，如果有10个人觉得这辆车非常棒，其中可能只有两个会考虑购买。为什么呢？因为欧宝没有一个稳定的品

牌形象。此外，考虑购买还不意味着真的会购买。哪些品牌已经变成像欧宝一样呢？到处都有销售行为，但一个品牌经常不能长久存在。假如一个品牌没有一个出色的品牌核心，那么无论对其如何进行“品牌改革”都是徒劳无功。一个新品牌是唯一可行的出路。但是一定要保持理性。

我已经听到一些人说：“这家伙到底要跟我们讲些什么呢？”因为我从17岁以来一直热情地从事于研究这一主题，所以我自然对此能有所了解，有所感受，有所经历。简单来说，我有实践知识，而且我认为，生活本身是人所能享受到的最好的学校。为了让你们对此有更进一步的了解，我会简单地介绍一下自己。但是别担心，我的简历并不是很复杂。

我对学校一直不怎么感兴趣，因为在那里，我所感兴趣的问题总是得不到解答。我很早就意识到，我的思维方式跟我的同学不太一样。我不会满足于一个简单的答案。我会问，为什么是这个答案而不是另一个呢。好奇心一直在驱使我去探寻，在“怎么样”后面有什么。当我的同学说“这样足够了”，我就知道，在这后面肯定还有更深层次的答案。因此，慢慢地，我有了这样的认识：学校并不能使我进步。我想要出去直面生活！我想亲身经历并深入了解事物。这种动力决定性地影响了我的想法和行为。

我的爷爷是众多因素中对我影响最深的因素之一。他那时是一位瓷砖工人，已经40多岁了。不管怎样，他的“注重实际”的思想肯定对我有所影响。很小的时候，我就在喜利得（德国建筑公司Hilti）的建筑工地上跳来跳去。我在