

出位

海信PBI——产品同质化时代制胜五步法则

在产品同质化时代，“定位”的真正内涵是“出位”。PBI产品商家最需要的就是“跳出三界外，不在五行中”的“出位”商业思维。“出位”首先是一种商业精神，是营销人不断追求创新、超越自我的行动指南，又要有一套系统的实施策略。本书所论“出位”得以实施的系统营销模型与方法。

PILOT 威力营销思想库

出 位

海信 PBI——产品同质化时代制胜五步法则

作者

王瑞吉 姚瑶 刘蔚

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

出位:海信 PBI——产品同质化时代制胜五步法则/
王瑞吉等编 —北京:企业管理出版社,2003.9
ISBN 7-80147-940-8

I.出… II.王… III.电气工业—工业企业管理—经验—青岛市
IV.F426.6
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 087851 号

书 名:出位:海信 PBI——产品同质化时代制胜五步法则
作 者:王瑞吉 姚瑶 刘蔚
责任编辑:双喜 志民 技术编辑:刘蔚
标准书号:ISBN 7-80147-940-8/F·938
出版发行:企业管理出版社
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044
网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱:editorOem@163.net
salesOem@peoplespace.net
印 刷:北京朝阳印刷厂印刷
经 销:新华书店
规 格:787 毫米×990 毫米 16 开本 17.375 印张 220 千字
版 次:2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷
定 价:36.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

“出位”，定位的创新

看到在市场的浪尖上摸爬滚打多年的学生写出这样的力作，我不仅先睹为快，而且以极大的兴趣一口气把它读完，确实受益匪浅。这并不是一个老师对自己学生的偏爱，我确实从书中切身感受了中国大型企业在 21 世纪的商战谋略，领悟了广告与营销理论在实践中所迸发出来的火花。作者在理论与实践结合的高度上，以自己亲手经历的案例为蓝本，深入思考，多向思维，注重现实，把握发展，善于启示，易于操作，无论对学术界、企业界都具有极大的现身说法的启迪作用。

“出位”讲的是海信集团在国内家电业的激烈竞争中，它们在营销中的冷静思考及出彩的战略与策略，并以此获得了辉煌的业绩。20 世纪末期以来，中国家电业在竞争中经历了一场“大洗牌”，家电企业两极分化的局面愈演愈烈。一些不适应市场竞争的企业通过不同渠道退出竞争市场，而家电巨头已浮出水面。海信作为中国家电巨头之一，远离了价格竞争的低价炒作，步入“科技领先，妙手营销”的健康发展轨道。海信的成功有众多的因素，本书未从企业管理制度入手，而重点剖析营销谋略，并且主题集中，分析深刻，是近年来出版的营销书籍中最值得一读的几本著作之一。

“出位”的含义不仅仅是产品品牌差异化识别（英文简称 PBI），实际上是对产品品牌“定位”的创新。关于“定位”，过去探讨的大有人在。最早是由美国杰克·屈劳特（J·Traut）在 1969 年 6 月号的“工业市场”（Industrial Marketing）杂志上提出来的，他在论文中指出：“定位乃是确立商品在市场之中的位置。”他认为产品定位是为了适应消费者心目中的某一特定地位，而确定产品与市场营销组合的行为，其主要含义是确立商品在市场中的位置。换句话说，定位是指根据消费者对某种产品属性的重视程度，给产品确立具有竞争力、差别化的市场地位，即为产品创造、培养一定的特色，树立一定的形象，以满足消费者的某种需求和偏好，从而达到促进销售的目的。几十年来，定位理论对我国营销界及广告界产生了重大影响。而本书提出的对“出位”的思考，我认为是对“定位”理论在新时期的延伸与发展，其主要贡献有：

第一,“定位”的主要概念是确立产品在市场的位置,达到“区别”或“识别”的目的。“出位”则是跳出产品的同一圈子,不仅要区别,而且是“另立山头”、“自建门户”。

第二,“定位”是以消费者对产品属性的重视程度为基础,在营销力上带有短期行为与不确定性。“出位”则是以“一技之长”为基础,体现了科技领先的思想,其营销基础更为稳固。

第三,“出位”是对“定位”的创新。“出位”的目标远大,它不仅仅是创造差别,而是要制造第一。“出位”是要打破一个行业只有一个第一的定规,突出重围,争做老大。

第四,“出位”更讲究品牌的人格化。海信集团属下的电视、冰箱、空调、热水器的营销,给人鲜活、健康、愉悦、亲和的印象,突出了企业“创造完美,服务社会”的宗旨。

作者对“出位”的思考,是经历了多个成功产品并经过市场检验后沉淀下来的策略和思想。在书中可以看到,海信环保电视常胜不衰、互动电视一鸣惊人的业绩;数字冰箱养鲜、原滋味的独特功能;变频空调冷暖自知的高科技享受;智能热水器自由自在、创造沐浴新境界的轻松生活。同样是家电,海信的产品却总能凭借自己的独特之处从同类产品中跳出来。市场虽然无情,但还是会垂青于勇于“出位”的品牌。我们不必苛求书中有多么深刻完备的理论,关键在于它是从实战中总结出来的经验,能进行真实的思想交流。正由于作者年轻,他们一旦得到实践的磨炼,活跃的思想更能迸发出灵感的火花。我们既要尊重权威,又不要迷信权威。“出位”思想的提出与创新,不仅说明作者理论与实践的素养已达到一定的水平,而且也是新世纪竞争环境所促成的。

相信“出位”的思考会给更多的人以启迪。

相信“出位”的提出是理论上的重大提升。

中国广告教育研究会会长
厦门大学人文学院副院长
新闻传播系主任 陈培爱 教授
2003年9月8日

自序

今天,我们需要出位

我们常听到越来越多聪明又勤奋的营销人抱怨：“我的营销策略没有错,可是公司的产品、规模跟不上,结果导致我永远成不了第一。”这样的问题是每一个踌躇满志的营销人所不能容忍的。

“第一”的诱惑力如此巨大,然而公司规模不可能说扩大就扩大,产品线不可能说延展就延展,大家是不是必须跳槽到产能、规模能做到行业第一的企业去,才能实现拔得头筹的愿望?

但,现代商业竞争的不二法门是——只有老大,没有老二。我们必须要去力争。可与老大硬拼,结果只能是“付出太多,收获太少”,弄不好还会头破血流。

我们难道就此罢休了吗?

当然不!今天,我们需要“出位”。

什么是“出位”?

“出位”是定位的创新,如果大家把目光盯在同一个定位上,那就是没有定位。

“出位”,就是不再和老大在同一个圈子里周旋,而是“另立山头”,“自建门户”,只有这样才能让我们打破一个行业只有一个第一名的定规,才能让我们突出重围,从而在产品高度同质化的今天“标新立异”。

“出位”首先是一种商业精神,是营销人不断追求创新、追求超越自我的一种精神表现;其次,“出位”是一种商业方法,既要有理论做行动的指南,又要有一套系统的实施策略。

本书所论述的PBI,是一个模型,也可以说是一种“方法论”,是以我多年的营销经验为基础,西方经典营销理论为纽带,总结提炼出的一个让“出位”得以实施的营销模型与方法。

该模型以海信若干个经典的成功产品个案为基石,阐述了出位的原因、出位的方法、出位的实施策略等商业方法与基本内涵。

本书的看点，或者说卖点，不在于理论有多么深刻完备；而在于它为6800万奋战在市场一线的营销英雄们提供了一种值得借鉴的实战工具。

在市场竞争激烈的环境中，要想赢就必须与众不同，而市场中第一的企业必定是与众不同的。

你也许会说百事可乐和可口可乐、耐克和阿迪达斯、柯达和富士、麦当劳和肯得基……等等数不清的劲敌还不是成双成对的活的很好？再深想一层，你就会发现它们正是因为各自的在市场区隔内坐上了头把金交椅，成为某一领域的老大，才能长久的立于不败之地。如果有一天，阿迪达斯突然放弃足球选择篮球，百事可乐说“我是最传统、最正宗的可乐”，那么两个各具特色的劲敌将不得不挤进一个细分市场进行肉搏战。

PBI模型的全部价值，就在于它为实力、规模难以争得绝对第一的企业提供了一种曲线制胜的赢利模式。

PBI模型的迷人之处，就在于她可以避免低层次的同质化肉搏战。

它代表公司整体的营销哲学，从选择目标顾客、新产品定义/研发开始，我们就必须明确自己要成为哪个领域的老大，接下来要做的就是有策略的坚持。

从另一方面讲，“一技之长”是出位的基础，只有有了这个基础，才能让我们的“标新立异”立得更稳、更扎实。在这方面，做企业和做人是同样道理：我个人的综合实力不是最强，但我有独门功夫，那我一样可以成为某一领域的“状元”；对企业而言，我的实力、规模短时间内达不到理想状态，但我一样可以扬己所长成为“某一领域的老大”。

总体说来，PBI模型介于“学”与“术”之间。这里的每一个概念都可以有见仁见智的理解，因为我们已经清楚地看到，许多求知若渴的营销人捧着纯西方理论著作或是国内理论大家的教科书，刻苦攻读之后痛感理论离实际太远。我们提供的不是概念，而是思想，是多个成功产品经过市场检验后沉淀下来的策略和思想。这里没有理论权威，只有真实的思想交流。

当然，真实的东西未必就完善，PBI模型是在中国这样一个复杂的市场环境中土生土长起来的营销模式，如果它能帮助更为有效地传播我们的经验和观念，起到抛砖引玉、激发灵感的作用，那么它的存在和发展就是有意义的。

营销是一门学问,更是一种艺术。是艺术就没有最好,只有更好,因此就更需要想象。

营销操作从不好到好,从好到更好,都需要碰撞,如果每位读者能在捧读本书之后,碰撞出高于本书的灵感、思想甚至商业业绩,那是我们双方内心最大的快乐。

王瑞吉

2003年8月于青岛海滨

导 言

一流的企业制造标准,二流的企业制造品牌,三流的企业制造产品,四流的企业输出劳务。

PBI 作为产品品牌差异化识别,它所做的正是从创建标准的高度构造差异化的产品品牌识别。

PBI 的实施是一项长期复杂的系统工程,其步骤可概括为“发现需求→研发产品→制定策略→全面实施→持续完善”的 PBI 五步法则。

PBI 始终遵循的一条原则是“生产能销售的产品,而不是销售能生产的产品”。

PBI 最终效用是跳出市场上、行业内已有的竞争框架,别开天地、另创一家,以新的、类别性的强势卖点赢得市场、提升品牌。

派力营销思想库				
序号	书名	定价		
27	《专业销售》	16.80	78	《诚信伙伴 ——诚信的关系,双赢的策略》 25.00
28	《推销大师》	16.80	79	《驾御顾客资产 ——如何用顾客终身价值重塑企业战略》 30.00
29	《顶尖业务员的成功法则》	16.80	80	《服务的奥秘 ——持续商业成功的九种驱动力》 25.00
30	《企划人》	19.80	81	《营销与财务 ——寻求企业最优经营的结合点》 30.00
31	《企划力》	19.80	82	《大客户管理》 22.80
32	《企划案》	19.80	83	《品牌智慧——品牌培育(操作)宝典》 26.80
33	《销售业务管理》	26.80	84	《品牌战》 20.00
34	《销售人员管理》	26.80	85	《大师级的营销 ——传承 11 位大师的营销智慧》 20.00
35	《销售通路管理》	26.80	86	《日有所成的 50 条规则 ——推进客户关系的技巧》 25.00
36	《全员营销》	25.80	87	《销售巨人 1 ——SPIN 教你如何销售大订单》 25.00
38	《网络营销》	26.50	88	《销售巨人 2 ——SPIN2 非传统销售模式实战手册》 22.00
39	《数据库营销》	24.80	91	《服务营销规划》 36.00
40	《市场细分》	21.50	92	《未来营销》 24.80
41	《市场定位策略》	18.70	94	《培训探秘》 27.80
42	《市场进入战略》	26.70	95	《培训游戏大全》 26.80
43	《市场开拓》	27.70	96	《培训学习手册》 30.00
44	《日本企业的营销》	21.70	101	《渗透营销》 26.80
45	《高技术企业营销》	22.70	102	《卓越推销 ——杰出推销员八大实战法则》 20.00
46	《饭店业营销》	25.70	103	《销售培训手册》 30.00
47	《餐饮业营销》	25.70	104	《网络时代的品牌 ——网络时代持久品牌 5 步曲》 26.80
48	《旅游业营销》	28.80	105	《企业 e 化七步》 24.80
50	《超市营销》(修订版)	36.00	106	《销售人力资源管理 ——如何选用留用顶级销售人才》 27.80
51	《百货店营销》	25.70	107	★《提问销售法》 28.80
52	《中小企业市场与营销》	21.70	108	★《营销睿智》 19.80
53	《中小企业竞争与发展》	19.80	109	★《多对一营销》 24.80
54	《中小企业成败案例》	20.50	110	★《4R 营销》 29.80
55	《市场提升》	26.80	111	★《分销》 49.80
56	《最新商店经营管理法》	24.80	113	★《训练销售精英》 39.80
57	《使业绩提升 3 倍的表格》	21.80	114	★《顶尖策划》(上、下册) 49.80
58	《销售经理工具书》(修订版)	48.00	115	★《跨国企业 20 位营销经理 中国市场 10 年征战录》 39.80
59	《以顾客为中心的销售》	27.70	117	★《中国主流消费市场研究报告》 39.80
60	《电子商务》	29.70	118	★《新销售人员管理》 36.80
61	《营销实践 5 年之路》	29.70	119	★《新销售业务管理》 32.80
62	《营销经理手册》(修订版)	25.00	120	★《新销售通路管理》 36.80
63	《促销经理手册》	25.00	121	★《新销售指标管理》 36.80
64	《销售经理手册》(修订版)	25.00	122	★《行销教战守策》 22.80
65	《广告经理手册》	33.00	123	★《企划手册 ——企划工作方法·行动纲领》 32.80
66	《市场调研经理手册》	25.00	128	★《户外培训游戏大全》 29.80
67	《公关经理手册》	30.00	135	★《本土市场营销》 36.00
69	《导购代表手册》(修订版)	25.00		
70	《销售代表手册》(修订版)	25.00		
71	《渠道营销经理手册》	25.00		
72	《产品经理手册》	25.00		
74	《娱乐业营销》	29.00		
75	《商业广告与销售促进》	30.00		
76	《中小企业销售技巧》	20.00		
77	《不战而胜》	28.00		

派力管理思想库				
序号	书名	定价		
1	《激励员工》	25.00	13	《游戏比你会说话 ——培训·会议·交际游戏大全》 18.00
2	《有效授权》	20.00	14	《CEO 秘笈 ——登上宝座并坐稳江山的十条锦囊妙计》 25.00
3	《有效指导》	22.00	18	《赢遍全世界 ——全球商业与文化》 35.00
4	《管理团队》	25.00	19	《关系型企业 ——用 CRM 持久提升企业赢利》 30.00
5	《创建精英团队》	23.00	21	《非凡企业家——一个“逆向投资家”献 给中小企业主的创业与经营指南》 20.00
6	《经理人起步技巧》	22.00	23	《高科技人才战 ——如何招募和留住高科技人才》 22.00
7	《商务写作指南》	22.00	25	《公司价值》 49.80
8	《管理其实很简单》	16.00	26	《中国企业“黑洞”——62 个中国企业现 实问题的透视与诊断》 21.80
9	《有效沟通》	25.00	27	★《管理者的管理工具》 39.60
10	《别找借口》	20.00		
11	《优质创业——创业就这么简单》	25.00		
12	《经理人炼金术》	30.00		

注：★代表近期新出版的书

说明：1. 邮购，请按以上定价另加 15% 邮资。

2. 款到一周内寄出。

3. 30 本以上免邮资。

4. 寄回“读者服务卡”，免邮资。

5. 地 址：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 1612 室

单 位：北京派力人市场营销有限公司

邮 编：100020

电 话：(010) 65882941/42 65886370

传 真：(010) 65886370

通讯地址：北京市朝阳区朝外大街 22 号泛利大厦 1602、1612 室(100020)

北京派力营销管理咨询有限公司

机构购买汇款：

户名：北京派力营销管理咨询有限公司

银行：北京商行东四十条支行

帐号：01090366300120108071126

个人邮购汇款：按“通讯地址”汇款，请在汇款单注明清楚购买的课程名称、版别及数量。

图书与培训产品总机：8610-65889982

经销招商热线：8610-65882942

顾客购买热线：8610-65882943

电邮：training@teampilot.com (培训) book@teampilot.com (图书)

传真：8610-65886370

咨询与内训总机：8610-65887818

电邮：pilot@teampilot.com

传真：8610-65886372

网址：www.teampilot.com

北京派力营销管理咨询有限公司

目 录

序

“出位”，定位的创新

自序

今天，我们需要出位

导言

一流的企业制造**标准**，二流的企业制造**品牌**

三流的企业制造**产品**，四流的企业输出**劳务**

PBI 作为产品品牌差异化识别，它所做的正是从创建标准的高度构造差异化的产品品牌识别。

商业方法篇

“海信制造”现象 003

回首 35 年创业历程，海信最初的成功基本上靠的是产品和技术。但到了 20 世纪 90 年代初期，家电业竞争日趋激烈，一向有“技术流”代表之称的海信，以见微知著的务实态度，将企业发展规划从“技术导向”转变为“品牌战略导向”。到 90 年代末期，阶段性成果初现：环保电视、变频空调成为众多追求生活质量的中国人的理想之选。在海信经典产品畅销千家万户的同时，PBI 模型也在不断接受市场锤炼当中逐步成型了。

正是旗下各产品品牌的“另类”定位，成就了“海信”企业品牌的“出位”。营

销需要经历,经历后才知思考。“海信制造”仅仅是露出海面的冰山一角,现象背后是深植市场海洋的出位世界。

现象背后:PBI 五步法则.....007

PBI 的**全部价值**,就在于它为实力、规模难以争得绝对第一的企业提供了一种曲线制胜的赢利模式。

PBI 的**迷人之处**,就在于它可以避免低层次的同质化肉搏战,成为某个领域的开拓者、创造者。

出位与 PBI 模型五步法则..... 008

第一步:土壤——发现需求

几乎每次顾客满意度调查都能暴露出消费者对各类产品的种种不满,而这**不满**恰恰是新产品、新创意诞生的最佳源泉。

第二步:树根——研发产品

在把经由市场调研总结得出的产品构想交给技术研发部门之后,市场营销部门还要深入参与开发产品,以求产品实样**忠实**于最初构想。

第三步:树干——制定策略

制定策略是 PBI 成功与否的关键性阶段,也是对现代企业营销智慧的综合考验。

第四步:树枝——全面实施

营销实战讲究的是“三分**策划**,七分**执行**”。

从产品陈列到展位谈判,从广告投放到新闻炒作,按原计划执行到底不走样,却是一个费尽周折的过程。

第五步:树冠——持续完善

PBI 市场战略获得了初步成功后,并不意味着 PBI 模型的构筑完成。如果营销人员在此刻停下了进取的脚步,那么前期积累的一切会像薄冰一样很快便**消融**得无影无踪。

PBI 的适用领域	024
------------------------	------------

案例解析篇

PBI 亲历案例之一：

环保电视 4 年常胜不衰全案	027
-----------------------------	------------

海信环保电视上市推广 4 年，无论对国内彩电消费还是行业总体走势都产生了深远的影响。虽然海信的市场份额不是行业老大，但在“环保电视”这一新兴的类别市场上却是独一无二的领跑者。

今天，一提起“环保电视”，多数人会想起海信；一提起海信电视，大家也会自然而然地想到环保，这就证明海信已经稳稳占住了“环保电视”的“位”，市场业绩给予的回报也在不断证明着差异化产品品牌的魔力。

海信环保电视 PBI 轨迹：

探寻需求	031
研发产品	036
形成策略	041
全面推广	053
持续完善	061
附件一 海信环保电视 PR 活动一则	076
海信环保电视吉祥物征名活动方案	
附件二 海信环保电视五一促销活动方案	079
环保 4 周年，倾情回报 15 天	
附件三 海信环保电视软文宣传方案	089
“环保Ⅱ代”电视给我们带来了什么	

PBI 亲历案例之二:

互动电视 成功开掘 20%TOP 家庭实录 091

在海信,这部分不满足于产品现状、充满奇思妙想的消费者被称为“领导性顾客”,他们是消费大众的极少数,观念超前、酷爱“找刺”,但很有可能代表一种方向、一种潮流,他们是指引企业发展方向、推动企业不断进步的领导者。

迷信“调研”数据是不符合中国国情的,有时候,“数字”也会撒谎。在“探询需求”阶段,分析与调研一样重要:事实上,顾客真正需要的不是“网络”本身,而是由“网络”带来的全新的生活体验。这种体验是一种建立在网络信息平台之上的休闲沟通、轻松互动的怡然乐趣。换句话说,消费者希冀的信息家电既要有PC网络信息共享、与外界随时沟通的特性,更要保持传统彩电简单易操作的平民化优点。

这样,在环保电视之后,海信电视又找到了新的“PBI”——互动电视。

互动电视 PBI 轨迹:

探寻需求	93
研发产品	98
形成策略	103
全面推广	112
持续完善	121
附件一 光水互动 四海e家	124
宽带互动电视战略联盟暨海信 ITV 上市发布会纪实	
附件二 中国院士盛赞海信 ITV 的策划及执行	126
中国信息家电发展趋势以及互动电视前景专家研讨会议程	

PBI 亲历案例之三:

数字冰箱 “原滋味生活”创造轨迹 128

满足明确的需求算不上创新,创新几乎都来自于那些并不明确的需求。

在包含 20% 利润的中低端市场挤满了竞争者的时候,海信瞄准了一块远未

达到饱和状态的市场空间。要在这块理论上雄据“80% 利润”的沃土上谋求发展,首先要做的就是“比顾客更了解顾客”。

数字概念虽然是个不错的记忆点,但仅仅说“数字保鲜”,还是略嫌生硬、不够具体,很难让人产生丰富的联想。而海信人创造出的“数字保鲜,原滋味”的核心推广口号极具吸引力、说服力、独特性,而且一语双关,既说明了产品功能效益,又点出了新鲜生活最本质的含义,还突出了与普通保鲜方式截然不同的数字保鲜新概念。这正是海信数字冰箱独特的 PBI,也是最想让消费者知道的。

海信数字冰箱 PBI 轨迹:

探寻需求	130
研发产品	139
形成策略	143
全面推广	150
持续完善	153
附件一 海信数字冰箱 2 周年庆典	158
周年庆典终端推广活动	
附件二 与时俱进 开拓国企改革新道路	160
海信雪花合作周年新闻发布会	

PBI 亲历案例之四:

变频空调 六年称霸解密 164

中国的空调市场早已是“战火纷飞”,国家信息中心公布的一项调查材料证实,1996 年我国空调产品实际市场销售 680 多万台,而当时全国空调器的生产能力已超过了 2000 万台,还有 10 个空调项目约 270 万台的生产规模已上马。中国空调市场目前已非常“拥挤”。

此时,海信加入空调竞争行列,能行吗?

海信的目标是:人们买空调就要想到变频,买变频就想海信。

“变频”—海信空调又找到了自己新的 PBI

海信变频空调 PBI 轨迹:

探寻需求	168
研发产品	170
形成策略	173
全面推广	177
持续完善	182

PBI 亲历案例之五:

智能热水器 以智取胜 188

“智能热水器,海信新科技—以智取胜”是海信智能热水器的组合传播语。

“智能热水器,海信新科技”,保持了海信电器整体产品、品牌的统一识别度,同时诠释出海信热水器的核心理念在于“智能、科技”。而“以智取胜”作为品牌核心宣传语,紧扣海信热水器的“智能”主题,具有鲜明的个性,视觉印象和记忆点都比较深刻。“智能”所传达的科技含量使海信热水器在品牌识别上具有明显的技术优势。

理论提升篇

PBI 简要介绍 203

PBI 模型的基石 204

前人理论成果

市场发展变化的新趋势

剖析 PBI 211

何谓 PBI