

当你开始撬动地球的时候，你用的铁钎一定是别人用过的。
但是，因为你选择了新的角度，赋予了新的力量，地球就会为你而转动。

跟进 FOLLOWUP

当代企业和个人创业与发展的
最佳战略

跟进：既是战略，又是战术

跟进：成本最低的创业之道

跟进：成功率最高的竞争战略

跟进：实用性最强、难度最低的操作手段

跟进：效益体现最明显的营销战术

跟进：风险系数最小的经营模式

跟进：由小做大最佳的发展策略

武阳◎编著

◎ 中国华侨出版社

跟进 FOLLOWUP

当代企业和个人创业与发展的
最佳战略

武阳◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跟进:当代企业和个人创业与发展的最佳战略 /武阳编著.-北京:

中国华侨出版社,2005.1

ISBN 7-80120-918-4

I.跟... II.武... III.企业管理:销售管理 IV.F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 135820 号

●跟进:当代企业和个人创业与发展的最佳战略

编 著/武阳

责任编辑/卓力

版式设计/侯泰

经 销/新华书店

开 本:640×960 毫米 1/16 开 印张/16 字数/230 千字

印 刷:中国电影出版社印刷厂

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80120-918-4/G·420

定 价:29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:64439708

前言

迈克尔·波特在他的《竞争论》中，把“跟进”作为竞争的三大战略之一。这是来自权威的声音。再来看看现实中我们所熟悉的企业，你会注意到一个十分普遍的现象：“跟进”早已是广为采用的一种战略战术，很多地方都能看到它的影子。

但是，当我们试图对“跟进”进行研究的时候，我们却奇怪地发现，关于“跟进”的书籍非常少，特别是专著，几乎没有。

目前中国社会正处于资本、商业的初级发展阶段，许多成功范例与经验都具有相对简单、肤浅的特点，这给“跟进”提供了最佳的土壤及广阔的空间。我们以为，这种时候来了解“跟进”，研究“跟进”，掌握“跟进”的原理和奥秘，不仅十分及时，而且非常必要。

以上就是《跟进》出炉的缘由和动因。

首先必须明确指出，“跟进”不是简单的模仿和抄袭，也不是小打小闹小手段，更不是投机取巧或歪门邪道。准确地说，跟进既是一种竞争战略，又是一种经营战术。它的优势非常明显，归纳起来，我们认为可以作如下描述：

跟进：成本最低的创业之道

跟进：成功率最高的竞争战略

跟进：风险系数最小的经营模式

跟进：由小做大最佳的发展策略

跟进：效益体现最明显的营销战术

跟进：实用性最强、难度最小的操作手段

“跟进”的适应性非常强，尤其是那结资金不足、创新能力弱、人力资源差、融资困难大、商业信用度低的中小企业无疑最为适合。这方面成功的案例不胜枚举。但是，我们也发现作为具有品牌优势的行业大鳄，一旦采取跟进战略，其威力更是惊人，不仅能够迅速分享大份额蛋糕，甚至可以把被跟进者逼得落荒而逃。另外，“跟进”的原理和意识，同样也适合个人的职业规划。社会是个有机体，本质都是相通的。

关于“跟进”的具体事项，书中有详尽的诠释，在此就不赘述。仅此！

作者：武阳

前 言

第一部分 跟进:成功率最高的生存发展之道

跟进,既是战略,又是战术。它能有效地回避风险、降低成本,同时,又以其实用性、操作难度相对较小而成为最具威力、最常见的竞争方式之一。

第一章 国内中小企业的现状

中国中小企业的现状不容乐观,资金不足、创新能力弱、人力资源差、融资困难大、商业信用度低是普遍存在的现实问题,在这种情况下,跟进不失为一条由小做大的最佳竞争策略和最有效的发展途径。

-
- 1.国内中小企业现状解析 /009
 - 2.中小企业必须增强的内在设施 /011

第二章 为什么需要跟进

不论是多么好的目标、设想和计划,假如没有一定的经济力量作为支撑,只能是纸上谈兵。资金是维系公司企业生命的血液。跟进不仅可以最大限度降低经营的风险系数,而且是成本最低、成功率最高的经营模式。

-
- 1.秘而不宣的共识:跟进是条金光大道 /014
 - 2.竞争制胜的利器:跟进 /016
 - 3.品牌营销时代的跟进个性 /019
 - 4.跟进管理:延伸品牌效应 /021
 - 5.品牌营销时代的跟进策略 /022
 - 6.跟进,需要有后备能量支持 /024
 - 7.跟进的风险系数最小 /028

第二部分 跟进的操作要点

任何一种经验模式都有其自身的游戏规则与奥妙,大者以势取胜,小者以细见长。了解并熟悉跟进的内在的规律,掌握其操作要点,才能在跟进中获胜。

第三章 跟进的必备要素

必要的实力、正确的决策、科学的次序、精准的信息以及良好的同行与媒体的关系,是跟进的五大要素,只有具备了这些要素,实施跟进战略时才能打出一张张致胜的王牌。

- 1.跟进需要在信息上下功夫 /035
- 2.注意发挥群体的力量 /041
- 3.跟进需要分清主次先后 /044
- 4.实力是跟进的关键 /048
- 5.跟进需要搞好同行的关系 /051

第四章 跟进的基本章法

“虾有虾路,蟹有蟹路”,跟进既要有章法,也要有系统性,同时不能太陈旧。缺乏新颖性、连续性、变化性的“死”跟,也只能喝西北风。

- 1.跟进的系统性与整合性 /056
- 2.跟进的新颖性、连续性、间断性、变化性 /066
- 3.跟进需要改变消费者原有的习惯 /071

第五章 跟进的操作要点

用较少的投入,在低风险的前提下,得到较大的收益,这是跟进的效益准则,也是跟进的宗旨和目的。

- 1.跟进必须注重实际效益 /075
- 2.要注意媒介的互动效应 /077
- 3.跟进时要懂得心理学 /082

第六章 跟进的快捷技巧

循规蹈矩只能被动挨打,跟进也要变换套路,不断地朝着适合自己的方向变,这样才能后发制人见奇效。

- 1.变换套路,后发制人 /086
- 2.赠送试用,以质取胜 /091
- 3.打假维权,保护市场 /095
- 4.在产品说明书上下文章 /103

第三部分 跟进的核心流程

如果说创新体现的是“搏”,那么,跟进则注重的是“稳”;稳者,必须讲究次序与严谨,这是至关重要的。

第七章 核心流程一:市场调研与产品定位

跟进者只有比被跟进者更了解市场,了解行业,了解竞争对手,才不会把自己“跟”丢了,甚至“跟”进死胡同。

- 1.市场调研是跟进的前提和基础 /109
- 2.市场调研内容 /110
- 3.跟进中的产品定位 /120

第八章 核心流程二:市场预测

将一系列不确定的市场因素,尽可能精确地转换为具体的数量估计,是企业策划者在跟进过程中最重要的任务之一。

- 1.对企业需求进行衡量 /123
- 2.购买者意向调查法 /124

- 3.推销人员综合意见法 /127
- 4.高级管理人员估计法 /129
- 5.专家意见法 /130
- 6.市场试销法 /131
- 7.模拟分析法 /131
- 8.相关分析法 /132
- 9.一般预测技巧 /132

第九章 核心流程三:科学定价

定价是一门学问,高了无人问津,低了又赚不上钱。科学的定价是经验、智慧及方法的集合点。

- 1.科学的定价是跟进产品畅销之秘诀 /135
- 2.高价艺术:功夫在价外 /138
- 3.低价薄利:挡不住的诱惑 /143
- 4.习惯定位,定价不要打破习惯 /147
- 5.关于定价的若干技巧 /148

第十章 核心流程四:市场“试销”

市场“试销”是一个重要的环节,跟进也不例外,但时间、规模、投入、目标及方法却是种科学,必须讲究。

- 1.“使用试验”法 /160
- 2.销售预测的方法 /162
- 3.小型市场试销 /166
- 4.试销与营销机会预测 /167

第十一章 核心流程五:销售通路

销售通路是营销的重中之重,更是跟进决胜的主战场,一切都将在
此见分晓。

- 1. 零售商 /173
- 2. 批发商 /175
- 3. 销售通路系统的类别 /176
- 4. 销售通路的设计与管理 /178

第四部分 跟进的误区

跟进是一种容易走入误区的竞争战略,把跟进视为形式还是内容,决定着跟
进的性质与走向。必须清醒地认识到:跟只是暂时的,不是最终目的,超越对手方
能克“敌”制胜安如磐石。

第十二章 跟进不是模仿

跟进是一种创造性的模仿,跟进对手先进的理念、产品和方式,摒除对手的
弱点,并发掘和保持自己优势,才能笑到最后。

- 1. 步人后尘的模仿不可取 /199
- 2. 盲目效仿容易适得其反 /200

第十三章 跟进的错误思想

所有的失败都是从观念、心态开始的,错误的指导思想是跟进的
最大隐患。

- 1. 跟进中的两大错误观念 /203
- 2. 跟进不能弄虚作假 /205

- 3.跟进不是“小手段”、“小聪明” /209
- 4.跟进不要欺骗、捉弄、轻视消费者 /211

第十四章 跟进的其它误区

误区源于认识,跟进最容易出现的问题就是不求甚解,包括麻痹大意。

- 1.跟进的信誉误区 /216
- 2.跟进的品牌误区 /218
- 3.给消费者反感及负面影响 /224
- 4.名称使用的注意事项 /228
- 5.谨慎对待恶性传播 /231
- 6.注意商标误区 /235

附录:经典案例

- 案例一:方便面大跟进 /239
- 案例二:“激活”娃哈哈,娃哈哈激活 /243

第一部分

跟进：成功率最高的生存发展之道

跟进，既是战略，又是战术。它能有效地回避风险、降低成本，同时，又以其实用性强、操作难度相对较小而成为最具威力、最常见的竞争方式之一。



跟进
FOLLOWUP

第一章 国内中小企业的现状

中国中小企业的现状不容乐观,资金不足、创新能力弱、人力资源差、融资困难大、商业信用度低是普遍存在的现实问题,在这种情况下,跟进不失为一条由小做大的最佳竞争策略和最有效的发展途径。

1.国内中小企业现状解析

在中国,中小企业创造的最终产品和服务的价值占我国 GDP 的一半以上,中小企业解决就业占我国城镇总就业量的 75%以上,中小企业提供的产品、技术和服务出口约占我国出口总值的 60%以上,中小企业完成的税收占我国全部税收收入的一半以上。从这些数据来看,中小企业的发展影响着我国经济的走向。

近年来,随着市场化进程的加快,越是经济发达地区,中小企业数量的增长越快。虽然中小企业对于我国经济起到决定性的作用,但中小企业有着它本身的许多弊端,跟大企业相比较,有以下几点不足之处:

(1)资金不足,素质不高

中国的民营中小企业差不多都是由个体户、夫妻店和家庭作坊演变而来,所以在资金上都存在严重不足的现象。由于失业和再就业的压力,总会有大量下岗和失业人员寻求创业的途径和机会,因此,由个人和家庭创业然后形成小企业将是中国发展长期而普遍的现象,研究小企业生存和发展的模式,对中国经济发展和社会稳定具有十分重要的现实意义。下岗和失业人员本身处于弱势地位,我

们不可能对其专业素质期望太高,也不能指望在比较短的时间内能通过培训使其成为具有竞争力的企业家。

在小企业的发展中有必要克服当前流行的一个错误观点,即小企业做大了就是成功。其实,小企业只是一种企业形态,有其自身的特性和生存规律,从国内外历史上看,家庭作坊也有百年老店,这就证明小企业有自己的成功之路。

(2)企业创新能力比较弱

一般而言,越是大企业,其技术创新能力越强,而中小企业的技术创新能力就相对较弱。

从目前我国中小企业的内部环境看,企业技术水平偏低、盈利能力不高、企业创新能力不足、技术人才短缺等方面是中小企业缺乏竞争力的共性问题。面对这个问题,要想在竞争中与大企业共进,就必须进行策略跟进,以图最快的速度跟上大企业发展的步伐,这样才能在竞争中占据市场。

(3)融资困难大

中小企业融资存在很大的难题,融资不是援助,更不等于救济,不是所有的中小企业都能获得贷款,贷款只能发放给有还贷能力的企业,所以中小企业几乎都存在严重的资金不足问题。

(4)人力资源差

中小企业由于小,所以请不起高级员工,只能在痛苦中自己摸索前进,而要想把企业发展大没有好的人才是不行的。

(5)商业信用度低

一般中小企业由于规模小,所以商业信用受到很大的怀疑,有些夫妻作坊甚至根本就不能获得别人的信任,而信用度大打折扣的企业要想发展壮大,谈何容易。

基于以上五大特点,中小企业要发展,一定要抓住机遇,在机遇中求发展,这就必须关注和抓住市场的基本走向,在产业进入等方

面寻找新的发展领域。

从角度来说,中小企业在经营策略上以跟进战略为主是非常有必要的。

2.中小企业必须增强的内在设施

(1)需要拥有一点核心竞争力

何谓核心竞争力?它是指企业排他性的独占力,即只有我拥有,他企业则没有。它既可以是反映企业整体实力的核心竞争力,也可以是在技术、品牌、服务、人才、顾客等方面具有某一方面的核心竞争力。中小企业由于受人力、物力和财力等方面的限制,一般来说,要拥有整体核心竞争力较为困难,而拥有某一方面的核心竞争力是完全有条件可以做到的,也是必须做到的。否则,企业只能被淘汰。如在人力资源上,能培育出忠于企业的员工队伍、培育出与企业共存亡的关键性的技术人才、营销人才、经营管理人才等;在技术开发上紧跟本行业的某一个产品、或更新某一项技术等;在市场营销上,紧跟某一个大企业,以开辟一个新的市场,凝聚一批核心顾客等。在上述几方面,能做到某一方面,就是拥有某一方面的核心竞争力。做到的方面越多,拥有的核心竞争力也就越强。

(2)学会辩证经营,争做“小池塘里的大鱼”

辩证经营是企业经营的根本之道,对中小企业来说尤为重要,因为中小企业与大企业相比,存有三大弱点:一是规模小,小船经不起大风浪;二是底子薄,经不起经营中的大折腾;三是资源少,缺乏市场竞争优势。因而,中小企业要与大企业一起竞争,就更必需重视辩证跟进。

所谓辩证跟进,是说中小企业要善于扬长避短,变小为大。中小企业规模小、底子薄,放到国际市场的大池塘中是一只小虾米,在全国市场中也是一条小鱼。怎么变小为大?只有先不到国际市场和全

国市场的“大池塘”去,而到“小池塘”去。如在一个区域市场里,我是一条大鱼,我就立足于区域市场,占领区域市场,然后再向全国市场发展。又如在整机生产上,我没有优势,是条“小鱼”,但在某个零配件生产上,或在某个加工环节上,我有优势,就是一条“大鱼”,就应集中全力把这个零配件或加工环节搞好,起到“大鱼”的作用。

许多中小企业失败的教训之一,就在于反其道而行之:不是善做小池塘中的“大鱼”,而是盲目进入大池塘,结果被“大鱼”吃掉了。

(3)要有灵活的战略战术

商场如战场,竞争如打仗。面对竞争,中小企业仗怎么打?借用军事术语,无非是打游击战、进攻战、防守(御)战、迂回包抄战等。何种企业适合打哪种仗,就打那种仗。但有三种仗,中小企业是千万打不得的,即消耗战、持久战、运动战。为便于中小企业参考借鉴,现对几种作战方式分别适合何种企业做一简略分析。

游击战较为适合“出生”不久、“羽毛”尚未丰满的小企业。军事上打游击战,一般来说有三个特点:一是敌强我弱,无法与敌人正面交战;二是为了扰乱敌人后方,打乱敌人的战略步骤;三是为了开辟根据地,发动和组织群众。这三个特点同样适用于小企业。因为其羽毛未丰,难以与大企业正面抗衡,只能是拾大企业之遗、补洋企业之缺;因为这种小企业“出生”之时,众多市场已为众多企业所占领,如何开辟新市场?就要运用游击战从夹缝中求生存、求发展。有的小企业在出生之时,虽带有某些技术专长,但因其技术尚不成熟,市场尚不清楚,风险较大,就不宜于一开始就打大规模正规战,较为适合的则是打“游击战”,先开辟一个阵地,作“点”市场探索,然后再逐步扩大。这样风险较小、成功的可能性较大。

已拥有某些核心竞争力的企业有条件打进攻战。从军事上讲打进攻战需有三个条件:一是对敌情况了如指掌,特别是对其弱点十