

跟进，既是战略，又是战术

《跟 进》

——当代企业与个人创业与发展的最佳战略

作者 武 阳

广告词

跟进：成本最低的创业之道

跟进：成功率最高的营销战略

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

中国华侨出版社

书 名:跟 进
——当代企业与个人创业与发展的最佳战略

作 者: 武阳

出版社:中国华侨出版社

出版日期:2005

ISBN 7-80120-918-4 / F274

定 价: 29.80

前 言

迈克尔·波特在他的竞争论中，把“跟进”作为了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，而且非常有必要。

——以上是《跟进》出炉的缘由和动因。

首先必须明确：“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。准确的说，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。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。但我们发现，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：西游

目 录

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。

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
2. 中小企业必须增强的内在设施

第二章. 中小企业为什么要跟进

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
2. 中小企业制胜的利器：跟进
3. 品牌营销时代的跟进个性
4. 跟进管理：延伸品牌效应
5. 品牌营销时代的跟进策略
6. 跟进，需要有后备能量支持
7. 跟进的风险系数最小

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，只有这样，实施跟进战略时才能打出一张张致胜的王牌。

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

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
2. 跟进的新颖性、连续性、间断性、变化性
3. 跟进需要改变消费者原有的习惯

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
2. 要注意媒介的互动效应
3. 跟进时要懂得心理学

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
2. 赠送试用，以质取胜
3. 打假维权，保护市场
4. 在产品说明书上下文章

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，而且至关重要。

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
2. 市场调研内容
3. 跟进中的产品定位

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
2. 购买者意向调查法
3. 推销人员综合意见法
4. 高级管理人员估计法
5. 专家意见法
6. 市场试销法

7. 模拟分析法
8. 相关分析法
9. 一般预测技巧

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
2. 高价艺术：功夫在价外
3. 低价薄利：挡不住的诱惑
4. 习惯定位，定价不要打破习惯
5. 关于定价的若干技巧

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
2. 销售预测的方法
3. 小型市场试销
4. 试销与营销机会预测

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
2. 批发商
3. 销售通路系统的类别
4. 销售通路的设计与管理

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
2. 盲目效仿容易适得其反

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
2. 跟进不能弄虚作假
3. 跟进不是“小手段”、“小聪明”
4. 跟进不要欺骗、捉弄、轻视消费者

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
2. 跟进的品牌误区
3. 给消费者反感及负面影响
4. 名称使用的注意事项
5. 谨慎对待恶性传播
6. 注意商标误区

附录：经典案例

案例一：方便面大跟进

案例二：“激活”娃哈哈，娃哈哈激活

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。

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，所以在资金上有严重不足。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，因此个人和家庭创业然后形成小企业将是中国长期而普遍的现象，研究小企业生存和发展的模式，以及政府需要为之提供的政策环境，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。因此，小企业成长需要政策和体制上的帮助。

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，就必须要进行策略跟进，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

关于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，所以请不起高级的员工，只能在痛苦中自己摸索前进，要想把企业发展大没有好的人才是不行的，所以中小企业在这方面也严重不足。

(5) 商业信用度低

由于中小企业的小，所以商业信用受到很大的怀疑，甚至有些夫妻作坊根本就不能获得别人的信任，这样的企业要发展壮大，不用说信用度肯定大打折扣。

基于以上五大点，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。

从这角度来说，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，他企业所没有。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多。

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；又如在整个机生产上，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，就在于反道而行：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“小鱼”。

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?借用军事上术语，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，特别是对其弱点十分清楚；二是自己的优势明显，有条件以高于敌方几倍的实力与其交战；三是进攻的突破口已找到，有把握突破一点扩大战果。以此来对照企业的竞争也是一样，有的企业如要在产品质量、市场营销、商品价格、更新替代等方面要与竞争对手交战，也需有上述三个条件。条件具备了，可以发起进攻；如条件尚不成熟，千万不能轻举妄动，否则，有可能反遭覆灭的危险。

已在某一领域或某个产品在市场上处于老大地位的企业可适当打阵地防守(御)战。对中小企业来说，能在市场上全面处于领先地位的为数不会很多。而在产品、质量、价格、营销、品牌等某一方面处于领先地位却是有的。当处于领先地位之后，为养精蓄锐，稍作休整处于防御阶段是可以的，也是必要的。当然，这里所说的防御是一种积极的防御，绝不是“马放南山，刀枪入库”的偃旗息鼓，而是以逸待劳、更好作战：一方面密切注意竞争对手的一举一动，一有反应，就及时采取相应措施；另一方面是“自己打自己”，即是研究自己的不足，如何用新技术更换老技术，用新产品替代老产品等。

游击战、进攻战、防御战……不管哪种战，对中小企业来说，打的基本准则是：“打得赢就打，打不赢就转”。当然，在这里必须划清一条界线：那种无视市场秩序、不讲信用，甚至以假骗冒等手段坑人骗人，为了逃避法律制裁而采用“打一枪换一个地方”的做法，与“打得赢就打，打不赢就转”是性质完全不同的两回事。

第二章 中小企业为什么要跟进

中小企业，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，而且是成本最低的经营模式。

1. 秘而不宣的共识：跟进是条金光大道

对于中小企业来说，资金不足，手头没有钱，产品广告和营销跟不上，只有靠跟进“悄悄”进入市场，靠跟进“偷偷”壮大企业实力。一个中小企业，不论是多么好的目标、设想和计划，如没有一定的经济力量作为支撑，只能是纸上谈兵。资金才是维系公司企业生命的血液。

美国亿万富翁马克·哈罗德森说：“跟进是我成功的钥匙。把别人的智慧和别人的努力结合起来，再加上你自己的梦想和一套奇特而行之有效的方法，然后，你再跟在别人后面走上舞台，尽情地指挥你那奇妙的经济管弦乐队。其结果是，在富人的眼里，会认为你不过是雕虫小技，或者说不过是借别人的鸡下了个蛋，然而，世人却会认为你出奇制胜，大获成功。因为，人们根本没有想到，竟能用别人的方法为自己做买卖赚钱。”

在现代，将巨额财富的起源建立在跟进基础之上，是风险系数最小、成本最低、速度最快捷成功方式。可以说，要想企业有效发展就必需先跟进。独创能发展起企业，但独创难免会使企业赔钱甚至面临危机，而跟进的方式就比较安稳，只要在跟进的基础上做出特色，就能把企业发展起来。

谈到跟进，我们很多企业听之色变，明明说创新致胜，而且还有画家说，跟我者死，为什么要推崇跟进呢？但是，试问我们所知道的企业中，在其白手起家的过程中，又有哪一家不是依赖跟进起家的？

成功的中小企业主都有这样的感叹：跟进就是一把双刃的剑，你若小心运用会使你致富，你若不小心，则会适得其反。跟进有其不利的一面，但关键要看如何跟如何进。若是没有目的的跟进，那的确应极力避免。但“灵活的跟进”又是另一种情况。事实上，每一家企业或多或少都会采取跟进的策略。跟进之所以能够成功，是因为企业可以少走许多弯路，可以节省很多做广告的资金，还可以为产品宣传节省很多时间。

据有关资料刊载：美国可口可乐公司的前任董事长伍德拉是位极保守的金融家。他一生最厌恶跟进，他认为跟在别人后面搞营销是一种愚蠢的行为，经济萧条前夕，他刚好偿清公司的全部贷款。一次，公司里一位营销负责人想跟进百氏可乐的营销方法，他马上回答说：“撤了你的计划，可口可乐永远不会在别人屁股后面行动！”

他的谨慎战略使可口可乐公司在经济大萧条中免遭了灭顶之灾，但也因此产生了负作用，使这个公司长期得不到发展，不能进入美国大公司之林。

后来，戈苏塔担任了公司董事长的职务，一改前任的作风，看准方向，大举跟进，百氏可乐花了几年时间争取到的地盘，在可口可乐的跟进下，被冲击的唏里哗啦。戈苏塔改建可口可乐公司的瓶装设备，改进可口可乐的外面包装，并大胆投资于哥伦比亚影片公司。这种不怕跟进的勇气将可口可乐公司从困境中解救出来，公司的利润一下子增长 20%，股票也开始上涨。

戈苏塔不怕跟进的勇气是来自于看准方向的基础之上的决断。他不是滥用跟进，加重公司负担，而是将跟进用到营销的关键环节上。这样，暂时的跟进会赢得长时间的盈利。如果畏首畏尾，不敢冒险跟进，那么企业就会永远失去发展的机会，最终会在公司竞争中失败。

事实证明，天才的赚钱者了解并能充分利用跟进。世界上许多巨大的财富起始之初都是建立在跟进上的。靠跟进起家是占据市场的明智之举。

在现代市场经济中，敢于跟进、善于跟进、巧于跟进、会用别人的先进的营销方法为我所用才是高明的决策者。

2. 中小企业制胜的利器：跟进

自 1995 年以后，中国的营销环境开始变化，消费者在广告的刺激下，开始变得麻木，千篇一律的广告大战、企业形象大战使他们厌倦，甚至对产品产生怀疑，这预示着企业营销思路也要作出相应的调整。业内人士惊呼：营销时代开始变化了。

三株，这个保健企业，曾从 30 多万元创业，在短短的两三年内，就实现了近 20 亿元的销售奇迹，到

1996 年发展至巅峰状态，实现单品 80 亿元的销售神话，一跃成为保健品的霸主。三株缔造的营销帝国在当时是空前的，几乎无人能敌，到目前为止也无人能及。

人们可以不去理会三株企业形象的背景，但绝对逃不出三株口服液的宣传网络。它的具体操作方法就是采取跟进的策略，无论是街头巷尾、还是土墙茅厕，到处可见三株的踪影，横幅、小报、电视专题、咨询、墙体广告等铺天盖地，我们现在称它为“蚂蚁上树”营销法。试问，有谁不被这种营销气势所征服？

武汉的红桃 K 就觉得这种“蚂蚁上树”的营销方法很好，它们采取全新跟进的策略，进行全面跟进。红桃 K 搞的是“立足本土，专兼结合”。红桃 K 营销组织网络遍布全国县乡村，在当地选择最适合的人才就地培训使用，并且给他相应的回报。

通过培训，红桃 K 要求它的每一位市场员工做到“三会”：会调查研究、会操作“四大法宝”（海报、促销活动、刷墙标、制作媒体广告）、会售后服务。在工作方法上先搞选点试验、中试，再培训放大，养成习惯，常年坚持，“求真、求知、求实”，不唯上、不闭门造车。

红桃 K 集团在推出生血剂产品前，进行了认真细致的市场调研，结果表明：生血剂是农村消费者渴求的产品。

其一，农村贫血群体大。我国妇女贫血比例达到 47%，其中孕妇高达 55% 以上，青少年儿童贫血比例高达 64%。在各群体中，农村的贫血率明显高于城市贫血率。高比例的农村贫血人口客观上决定了生血剂在农村有着潜在的大市场。

其二，因传统的习惯及现实的心理，农村消费者极为看重血。

其三，可见的失血，直接刺激着农村消费者对补血的需求。

其四，红桃 K 补血见效快。

在农村，红桃 K 把跟踪消费者、坚持售后服务、与农民亲密接触、建立农民顾客的忠诚度、放在相当重要的战略高度来实施。红桃 K 建立了涵盖全国 30 多个省市自治区的售后服务网络，售后服务网点多达 3000 多个。红桃 K 服务消费者，坚持长期的售后服务，把消费者当亲戚当朋友，真正做到有多少消费者，红桃 K 就有多少亲朋。许多农民都有这样的感受，他们在购买了红桃 K 产品后不久，就会收到红桃 K 寄来的信件，询问服用效果，或有红桃 K 员工上门指导如何服用等等。逢重大节日如春节临近，红桃 K 的员工们还到服过生血剂的农民家里，祝福他们身体健康，并送去祝贺小礼品等等。正是诸如此类看似很小的售后服务的礼仪，“磁”住了农民朋友的心。他们一传十，十传百，形成了强大的“口碑效应”。

万宝路的户外广告，举世赞许。红桃 K 在农村的墙标，就是万宝路的户外广告在中国农村的本土化运用，这也是一种跟进营销策略。有人认为农村的墙标很“土气”，影响企业形象。但百年品牌可口可乐的广告做在公共场所的垃圾桶上，甚至做在厕所指示牌上，有谁说那种做法有损可口可乐的形象呢？可见影响形象的不在于媒体本身，而在于广告语和制作水平上是否体现了品牌实力。车贴从红桃 K 开始得到大规模使用，以至今天，形成了公交公司的一个产业。红桃 K 的车贴就是对车身广告的跟进延伸。

可见，红桃 K 之所以能够在农村市场持续稳定这么多年，这肯定与其制定和实施了一套严密的跟进的管理制度和操作办法密切相关，否则，它的农村市场就无以健康运行。

跟进是一个全新的营销理念，有着其特有的游戏规则。几年来的实践证明这是一个行之有效的营销方法，特别适合创业中的企业与中小企业，跟进策略似乎更适合中国国情。不论是大企业，还是中小企业，贯彻执行跟进策略后，一般均有较大收益。综观国内保健品市场，以跟进策略制胜的企业不胜枚举，且其成功率之高、发展壮大速度之快超乎想象。

从 CI 在国内的兴衰历程看，可以有助我们对跟进加深理解。

20 世纪 90 年代中后期，国内兴起了一股 CI 热潮，无论大中小企业，都言必说 CI。不少企业把它视为解决企业经营发展障碍的灵丹妙药，纷纷盲目跟进。然而，与企业主愿望相左的是：CI 手册厚厚一叠，企业形象视觉是美观了，但是市场业绩短期内并没有相应提升。在高期望值的背后就是大失落，大家随之开始怀疑、甚至否定 CI。几年后，CI 在国内急剧降温，几乎被打入冷宫。难道 CI 真的不适用中国国情吗？

为了力挽狂澜，广告界、营销界一再高呼，企业导入 CI 需要时间，需要企业上下齐心协力，按规范化操作，并毫不犹豫地贯彻执行。可大多数企业功利心太强，经受不起长时间的等待，他们需要立竿见影的效益。本来嘛，投入就要尽快有产出，赢利即为真理。这批新兴的企业羽翼尚未丰满，刚刚完成原始积累，不足以有超前投资意识，自然会急功近利。因此，最终的结局是咨询公司与企业不欢而散。

然而，CI 在国内兴起后，还是成就了相当多的跟进企业。这些企业抓住机会，实现形象大蜕变，企业发展实现了质的飞跃，产品成为国内颇有竞争力的大品牌。但对于大多数刚起步的中小企业来说，实现市场占有率，解决生存问题，使企业立于不败之地似乎更为关键和实在，CI 战略对于他们来说，也许是一种遥遥无期的奢望。

什么样的营销武器能让中小企业迅速取胜于市场呢？

营销跟进，是适合中小型企业快速成长的战略宝典。

为使大家更好地认识跟进理论，现试图对其先作整体上的概括式介绍，希望对国内中小企业、创业中的企业，以及营销人士有所启迪。

跟进的组成：跟进的个性、跟进的传播、跟进销售、跟进管理。

跟进个性，包括产品命名、包装设计、产品价格、产品概念、产品代言人、形象风格、产品适用对象等，可以跟同类产品有近似的地方，但一定要有自己产品的个性。

跟进传播，包括广告风格、传播对象、媒体策略、广告活动、公关活动、口碑形象、终端展示等进行跟进，传播的跟进完全根据市场需要决定。

跟进销售，包括通路策略、人员推销、店员促销、广告促销、事件行销、优惠酬宾等可以参考本行业最佳产品的销售方法。

跟进管理，包括队伍建设、营销制度、品牌维护、终端建设、士气激励、渠道管理、经销商管理等方面进行跟进模仿，但也要有自己的特色。

3. 品牌营销时代的跟进个性

女性美容产品一直是保健品家族的生力军，也是竞争最激烈的市场。生产厂家各出高招，为争夺市场份额大显身手，或为拓展市场新领域绞尽脑汁。后浪推前浪，其前提就是要创造独特卖点，即塑造独特的跟进个性。

上个世纪 90 年代中期，海南养生堂出品的朵而胶囊开始流行于美容市场，其独有的“以内养外、补血养颜”概念，顿时成为年轻女性美容的秘诀。无论从产品机理还是消费心理来讲，朵而胶囊很快被城市女性接受，并且迅速成为女性美容保健品的领头羊。

在朵而之后，却在农村市场上掀起了一股补血养颜新潮的红桃 K，推出的却是全新的补血概念，倡导活血健康美容的机理。由于生理原因，女性最容易失血，针对贫血后的健康危害，特别是对广大农村的女性美容市场，其诱惑力相当大。红桃 K 因此在运作市场时得已大有作为。

红桃K的成功，就是跟进个性的成功，它的出发点也强调补血养颜，但它有本身的个性特点，它主要是针对失血和贫血者。

继补血的概念诉求之后，近几年排毒养颜跟进热又起。在历经多次美容保健的实践后，不少人发现补血效果并不如期待的那么好，而且有不少问题并不是单纯补血就能解决的。于是生产厂家为迎合女性新的需求，开始大量宣传新的美容概念，虔诚的“爱美一族”又开始明白，容颜衰老、黄褐斑、粉刺、青春痘原来是体内毒素在作怪，体内毒素不排，健康从何而来！

言之凿凿，有理有据，毋庸置疑。在排毒概念深入人心后，排毒养颜胶囊很快成为女性美容市场的新宠。虽然红桃K、排毒养颜胶囊的消费群体不仅限于女性，但女性却占据了其最大的市场份额。

还有羊胎素养颜、阿胶补血养颜以及西洋参阿胶养颜等等一系列产品，女性美容市场确实热闹非凡，令人目不暇接，概念也各有千秋。最近市场上出现了好心情口服液，其宣传主张是提高代谢力，从而达到祛斑养颜目的。这些独特的销售卖点，独特的美容概念，分别代表了不同的产品个性，虽然美容养颜路径各异，但根本目标一致。如果从跟进的角度分析这些成功品牌，自然无从谈起；深入一点观察，我们发现，其真正的奇迹出自正确的跟进策略。

4. 跟进管理：延伸品牌效应

江西汇仁集团的成功是从做汇仁肾宝起家的。遥想其创业之初，创始人陈氏兄弟在江西挨家挨户推销产品的情形，真是好生感叹。事实上，无充足资金、无背景条件下的汇仁肾宝，完全是凭借勇气与信心，在一帮营销高手的努力下，在短短的两三年内将其发展成为全国性强势品牌，而且跃身变成补肾王牌品牌。如今汇仁已成功实现了多品牌策略，除了汇仁肾宝外，还推出了汇仁乌鸡白凤丸、汇仁六味地黄丸等拳头O T C产品；在普药方面也颇有建树，开发的新品种超过一百个，产品涵盖众多领域。虽然汇仁集团并没有大张旗鼓地炒作企业形象，但业内人士都知道，汇仁集团的实力今非昔比。

汇仁集团的策略就是跟进策略，由一个品牌延伸出好多产品。

汇仁集团的营销战略可以理解为三株的后续，从某种角度来评价，比三株更加先进。主要体现在其严格的管理制度上。汇仁营销队伍的实战能力非常强，执行力度很到位，其品牌维护、终端建设、渠道管理及与经销商的合作关系等都做得非常扎实，令竞争品种无机可乘。虽然汇仁集团是一个地道的民营企业，也是一个朴实的营销型企业，但是汇仁集团成功的跟进策略值得中小型企业，特别是处于创业初期的企业借鉴。

如果说汇仁集团是农村市场品牌管理的杰出代表，那么万基可以称为城镇市场品牌管理的优秀代表。万基采用的是典型的市场跟进策略。除了万基西洋参外，其余的大多为市场追随者：当牦牛壮骨粉成为热点时，万基便推出万基牌牦牛壮骨粉；当补脑市场被开发出来后，万基便推出万基欧德活脑素；当阿胶成为市场新贵时，万基便打出万基阿胶胶囊……万基旗下还有众多曾经畅销的品种，如万基燕窝、万基虫草、万基花旗参等。万基这些产品无疑搭乘了万基西洋参的营销快车，最终在各类保健的市场中分得了一杯羹，占去了颇为可观的市场份额。

值得关注的是，万基在企业形象方面投入的力度不算大，但万基的品牌阵营、品牌展示空间和终端建设却给了消费者一个真实的、强大的企业背景。消费者可以不理睬万基是什么样的企业，但却非常有兴趣选购万基的产品。这其实就是跟进时代的行销动力。

作为新兴的营销理论，跟进有其实用性，也存在相当多的不完善之处，有待于有识之士热情参与，提

供新的思维，整合完成其理论构架。对于不同的企业，在不同的背景下，应该正确地评估自己，作出正确且适合自身发展的战略规划。当你正为打开市场发愁时，或许跟进策略正适合于你！

5. 品牌营销时代的跟进策略

前几年，哈尔滨红太阳集团以营销大手笔推广彼阳牦牛骨髓壮骨粉，在各大媒体强档推出广告，依靠广告开道，迅速成为该类市场的领导品牌。这是一起典型的品牌营销成功案例。耐人寻味的是，在彼阳实施其品牌销售战略时，又一新兴小企业却紧紧跟随并抓住彼阳的弱点，从品牌销售上狠下功夫，瓜分着红太阳集团开辟的市场份额。这就是神奇牦牛骨髓壮骨粉，其具体表现主要在终端营销竞争上。

本来，彼阳的策略充满霸气，在电视、报媒上进行的密集广告轰炸，大有不给对手可乘之机的气势，企图以广告拉动销售。而这恰恰给神奇创造了行销机会，神奇也及时捕捉到了这一机会。神奇牦牛决定悄悄渗透终端，他们采用终端跟进策略，争取哪里有彼阳铺货，哪里就有神奇守阵的做法。神奇的包装色调与彼阳几乎雷同，包装盒体积却比彼阳的还要大，而且，堆场展示形象比彼阳更显牛气，但价格稍低。

神奇还组建了特别促销队伍，安排促销员现场导购，效果颇为理想。在上海市场，这种软硬终端策略的实施，使神奇成为了牦牛壮骨粉的第二品牌，紧随彼阳之后。

从单一角度来分析，神奇的跟进销售战略印证了跟进理论的科学性，而且也为更多的相对弱势企业提供了竞争的一个成功案例。

两年前，也许很少有人听说过可采眼贴膜，而实际上，它已经存在了。厂家是四川的某小企业，由于缺少运作资金，包装土气，没有产品概念，营销没有到位，导致销路不畅。但进入 2001 年后，情况完全改观，可采成为上海、北京、广州最有影响力的女性用品品牌之一。尤其让人称道的是其投入资金少，启动市场速度快的营销策略。

作为一个名不见经传、无任何品牌积累、又少资金支持的化妆品，是什么策略使其脱颖而出的？分析可采的营销模式，可以发现四大跟进策略。

跟进个性：可采定位于都市女性的养眼保健上，抓住大品牌忽略了的眼部护理，不会造成直接竞争，开创了养眼细分化品牌市场。同时在包装上改头换面，走国际化品牌路线，设计出一流且符合中国传统中药风格的产品包装，清新自然的色调，给人清凉、天然感觉，吻合现代都市女性的“自然”消费观念。

此外，可采时时与明星、美女联系在一起，劲吹时尚之风，抓住女性爱美、崇尚明星的特点，进行反复沟通。在价位上也较以前有大幅提升，能满足受众的层次消费心理。

跟进传播：可采时刻把握住选美、奥斯卡金像奖等美女出没频繁的活动，借势炒作。在广告表现上注重风格时尚化，有国际化品牌形象特征。尽管其媒体选择比较单一，但目标命中率高。随着品牌知名度的提高，后来又极有策略地一些电视广告、电台广告与户外广告，辅助传播作用非常明显。

在推广过程中，可采还很注意口碑传播，通过征文活动、母亲节献礼、美女评选等活动宣传品牌形象。在终端方面更不遗余力地强化视觉冲击，在重点终端设有产品展示柜，非常醒目，不时可见身着蓝色服装的可采小姐向顾客微笑。

跟进促销：可采的通路与众不同。在上海前期走的是药房通路策略，集中有限资金进行有效促销，同时回避在商场、超市与国际大品牌竞争的风险；可采经常性地举办促销活动，培训促销人员，包括药店店员，鼓励他们向顾客推荐可采眼贴膜；借节、庆假日推出有奖活动，如旅游奖、精美礼品、可采产品等，增强消费者的购买欲望。

可采的通路设计是稳中求发展。待市场销量提升后，又逐步渗透到商场、超市、大卖场，扩大产品与消费者的接触面，使可采真正成为日常美容品。

跟进管理：从一开始，可采就注重营销队伍的建设，其促销小姐的素质要求非常高，颇具亲和力。为了促进销售，他们设计了一套行之有效的激励制度，鼓励营销人员加强终端维护、终端公关、渠道公关等。

可采的营销是纯粹的品牌策略。厂家将代理权授予不同的代理商，在上海、北京、广州等地各有不同。企业形象就是代理商形象，从未统一也无法统一，但其品牌形象却高度一致，这就是跟进策略的魅力所在。

6. 跟进，需要有后备能量支持

松下电器，在全世界电器企业里面也是属一属二的企业，但就是这样的企业，它进军中国市场采取的政策也是跟时策略。

松下从 1987 年在北京设立显像管有限公司起，松下公司目前几乎伸向了所有中国所有的家电生产领域，在中国的投资额达 7.5 亿美元，拥有 42 家独资、合资企业，员工人数 3 万名（松下全球有近 30 万员工）。

面对着中国这块每年近 3000 万台的电视机、1400 万台洗衣机、1200 万台冰箱的巨大市场，松下的市场表现却没有与其庞大的投资成比例。

松下中国产品攻略

松下属于在中国市场较早立足的外国企业之一，这跟日本与中国的“一衣带水”的邻邦文化趋同性，以及松下所采取的独特对华市场策略有着密切关系。就其前期的市场操作和表现来看，最主要的特点就是跟进。

松下的产品经历了一个由盛到衰的过程，对产品采取的是模仿与跟进策略。20 世纪 90 年代中期，中国市场简直就是松下的取款机。那时从日本进口的大屏幕彩电“画王”非常走俏，成了中高级彩电的代名词。然而，1997 年的中国市场环境发生了剧变。由于中国本土制造商的生产能力增强，价格大战随即打响。在之后的 4 年里，电视机的价格降到了原来的一半以下，北京松下 1999 年开始出现了单月赤字记录。更大的打击发生在其电视机整机组装合资企业“山东松下映像产业”。1998 年，索尼抢先在中国市场投放了最新潮的大屏幕平面显像管彩电“VEGA”，落后一步的松下在高端产品的市场份额也开始下降，山东松下在 1999 年和 2000 年连续两年出现赤字。对此，山东松下营业部负责人大野秉治反省说：“我们对‘画王’过分自信，抗衡措施采取得太晚了。”

在产品的定位上，松下在中国经历了由高价位到参与打价格战的历程。长期以来，中国企业一直拥有较低的成本优势，总是在价格竞争中较跨国公司更具竞争力。当韩国 LG、三星从优质高价转为优质低价后，松下也开始在中国“低下了高贵的头颅”。2002 年春，松下开始了与中国企业展开正面价格竞争。松下同时在美国、日本与中国市场推出直面中国低价位产品的普及型微波炉，售价分别只有 69 美元、9980 日元和 398 元人民币，较原机型的价格大幅下降了 37%，从而引起轰动，热销一时的松下在 2002 年年底商战中还同时推出了其他低价位产品：不足 1000 元的 DVD 单放机、不足千元的全自动洗衣机、低于 4000 元的 29 英寸平面彩电等。价格战将松下的品牌下拉成低端形象的代表，尽管如此，松下还是获得满钵金银，但随着危机也来临。

松下之病——跟进策略的失控

松下在中国占领了很大市场后，在技术上缺乏创新，亦步亦趋，落后于竞争对手。松下在中国与松下在其他市场一样，严重忽视新技术，对于中国市场消费产品的趋势没有适应性，导致赚取的利润日渐微薄，