

物流考试综合辅导:从串货到跨区域物流管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E8_80_83_E8_c31_266872.htm

市场变化促使企业营销管理变革 串货是中国营销癌症，但是随着中国营销流通秩序的变化和中国企业营销管理的变革，串货将成为一个历史性的概念，串货的正确概念应该是“跨区域物流”。作为营销管理者，对串货应有的态度是疏导、适应、调整自己的营销管理方法，而不是一味的谴责串货、打压串货。否则会事半功倍。下面谈谈笔者对这一问题的一些看法和“跨区域物流”进行营销管理应对措施。

一、为什么说串货将成为历史性概念

1、中国流通格局变化巨大，覆盖全国的医药流通公司。我国医药流通行业正在发生着深刻的变化，行业集中度在快速提高，一大批流通企业将面临兼并、重组、倒闭等，与此同时，机制灵活的民营医药流通企业很快崛起，成为全国性公司或者区域性强势公司，比如九州通在全国，国药控股公司在全国、华源医药在全国的流通销售网络，海王银河在山东的区域强势，科伦医贸在四川及西南地区的强势，东盛英华在河北的强势等。以后全国必将形成西北、东北、华中、华南、华东、西南的那个区域强势流通公司，他们的业务覆盖整个区域而不是一个省，甚至更远，产品覆盖也更为广范和深入，通过这些公司你的产品就象插上翅膀，能够飞向整个区域的每个角落。还有商业分销的本质就是流通，广范流通本来就是他们应有的职能，对此只能疏导不能限制！否则他们就不是商业流通公司了，也就不符合市场机制了，市场经济就是自由经济，一切由市场自己竞争的本身说了算

，能跨区域销售，说明有相应的利益驱使，无论是换货、易货、抵债、抢占市场、套现等都是商业自发的行为，是市场行为。这是不可阻止和逆转的，必须有一个清醒的认识。随之而来的就是供应商的所谓串货问题，商业在整个西南覆盖，你得销售管理却是西南各省云南、贵州、四川、重庆、西藏等分开省区管理，必然有所谓串货的矛盾。限制串货吧，降低了销量、打击了商业积极性、还给竞争对手以可乘之机。不限制吧，内部管理矛盾重重，利益纷争骤起，业务员开拓市场的积极性也就随之丧失。

2、快批公司的调拨与批发业务 有人认为，医药分校渠道就等于医药高速公路，高速公路可以走百家企业的货，也可以提过高速公路让产品流得更远。快批类医药公司正好符合这高速公路这一渠道定位，加上传统的四级医药站制度，本来调拨就是其最大的职能之一，因此各医药站建立起来的商业关系，即使流通体制变革了，也还会保留其一定的运作惯性，加上品种资源的垄断，异地串货就成为必然。另外，快批公司经常开车到异地配送，这是对市场的快速反应，是争夺市场的一种手段，笔者曾在吉林省长春市看到辽宁医药公司的配送车，在长沙看到武汉医药公司的配送车辆。快批公司由于讲求的生意总量和周转率，价格有优势，服务有优势，跨区销售也就同样成为必然。所谓串货自然也就不可避免了，是他们商业的正常销售行为。

3、跨区域招标将跨越传统的销售区域，尤其是网上招标 对于处方药来说，由于医疗单位的招标方法是异地商业公司可以参与竞标，尤其是网上招标范围更广，理论上广东的医药公司可直接在网上瞬间向乌鲁木齐的医疗单位举办的招标活动进行投标，一旦中标，就存在异地货物进入新疆，这

算不算串货？如何管理？而且网上招标将成为一个趋势，广东也已开始网上招标，网上招标（挂网采购）大有快速在全国普及的趋势。这样串货还怎么控制？！综上所述，串货即使在没有自己业务员暗中操作的基础上，由于商业的变革和市场的变化，也即将成为一个本来就正常存在的市场现象，这个概念也就没有了意义，将成为历史。对于营销管理来说，定义串货也就失去了其存在的意义。企业只有改变自己的营销管理模式才能适应之一变化。笔者思考很久觉得把“串货”改为“跨区域物流”更为到位于合适。

二、应对“跨区域物流”的营销管理变革

一个时代的英雄，在另一个时代就可能成为狗熊。因为，时代变了，环境变了，你得跟着应变，否则以不变应万变，就会死一条路。如何适应：“跨区域物流”？企业唯有主动出击、主动应对才能适应其变化，怎样适应其变化呢？

- 1、在销售管理区域划分上扩大区域范围
首先不按我国的行政区划来划分市场，由于传统医药公司覆盖的惯性和现在交通的因素影响，很多市场区域不是按照省级区划来划分的，比如河北可以覆盖内蒙，武汉可以覆盖湖南岳阳和河南南部，西安可以覆盖甘肃天水、辽宁可以覆盖吉林，北京可以覆盖河北（现在反过来河北机制灵活覆盖北京天津），重庆四川可以相互覆盖等。如果硬要按照区域来划分，就是不符合市场实际流通状况。其次随着高速公路和车辆的发达，跨区域物流成为必然，区域性大型商业公司覆盖的范围必将扩大，这样就可把整个区域当作一个大片区来管理，比如把武汉九州通的产品流向提过商业打单打出来，然后进行内部的任务、提成奖励、费用创新转移划拨。比如深圳市金活医药有限公司就是采取这样的划拨方式来处理“

跨区域物流”的，具体的方法就是按照“两个100%，一个80%，一个20%的原则”来处理。两个100%：把流向其它市场销售任务100%算作流入市场的纯销任务，这样才能鼓励流入方办事处集中精力作纯销。而不在整天把精力用于堵截所谓：“串货”，同时把商业返利中的100%划归流出方商业，鼓励流出方的医药商业公司更加大量的出货覆盖市场。一个80%：把流向打单中统计到的流出销售或者回款量的80%的提成奖励和市场推广等费用划归流入方市场办事处，鼓励其继续作大做好市场、终端、推广、促销、维护等各项基础工作。以真正扩大市场份额和容量。一个20%：把打单统计到的流出的销售或者回款量的20%的提成奖励和市场推广费划归流出方市场办事处，鼓励其做好商业关系，进行渠道拦截和快速回款，让自己的产品流出更多。

2、商务和推广分开管理，杜绝串货动机 商务总部垂直管理 对通路与商务工作总部进行垂直管理，由总部销售总监负责，负责物流和回款工作，不对其进行回款指标的绝对值考核，只考核其回款率以及信用额度控制，另外还有铺货率、渠道归笼、渠道开拓等指标考核，达到了这些指标就有奖励。这样商务队伍就没有了跨区域物流的动机，自然也就减少了人为贴现或者变通促销政策导致的乱价跨区域物流现象。还有没有给商务人员更多的费用，他就是想操作所谓“串货”也没有必要的物质条件。省级办事处的主要工作是做好终端推广与纯销 省级办事处，也就是终端推广促销的销售业务员对销售指标负责，通过消费者教育、店员教育、终端维护、市场推广、系列促销等多样化活动，真正把自己市场的纯销作大，这样销售回款自然就上来了，因为回款率和信用额度放在那理，商务队伍

只要你得销量大了，自然也就会准时回款。省经理的所有工作就是考虑如何真正把自己的一亩二分田耕耘好，让其有更大的产出，你就是想把促销费用用于跨区域资金，也不可能，因为商务不管，可以不听你得，且他的奖励不与你市场的纯销挂钩，他没有协助你进行“跨区域物流”的动机。3、制定合理的任务指标，变渠道促销为“渠道促通”很多“跨区域乱价物流”，都是销售任务指标过重，品牌拉动不够，市场终端推广不力，市场容量没有扩大造成的，当销售队伍完不成任务时，上下压力、收入压力都有，于是就想着法子把各种市场费用变相用于商业渠道进行渠道促销，给商业政策，让其放低价格进行乱价跨区域销售。总部市场部门也就无能为力管理了。这在销售导向的医药企业更是如此。笔者一直反对渠道促销，主张“渠道促通”和“渠道拦截”。所谓促通就是把渠道的下游各环节彻底打通，协助二三级渠道和终端零售渠道提高销售，这样渠道下游畅通了，产品自然向下流动了，一级商业渠道自然也就多进货。也就不需要你去向一级商业压货了。当然渠道拦截是必须的，因为这涉及抢占竞争对手的市场问题。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com