

资料 2：《经销商完全手册》第五章：账款管理

话题一：正确看待应收账款

A、应收账款的根源

不少经销商的应收账款占自己企业总资产的百分之三十、四十甚至一半以上，更可怕的是很多经销商的应收款是一本糊涂账，自己到底有多少有账款，哪些账是今年的，哪些账是去年的，哪个客户一共累计欠自己多少钱，哪个欠账客户已经消失，完全说不清，只知道自己大约有几十万的款没收回来，要回来一分就“赚”一分，捧着一提包借条，一脸无奈，唉声叹气。

贪功冒进盲目经营，一年生意“红红火火”的走下来账面一算，不错，今年赚了几十万，钱包拿出来一看，全部是应收账款，静下心来想一下，如果把放在客户那儿的钱拿回来，完全没有必要那么辛苦，完全可以不那么费心费力的活着。

竞争激烈，利润本来就不高，干嘛把自己辛辛苦苦赚的钱送给别人，一分钱的账款要用十倍百倍的销售额弥补，为什么不提前在账款管理上下点功夫。

应收账款的根源产生于赊销的销售方式。

企业要求业务员现款销售，业务员就会带回来一大堆现金。

企业要求业务员赊销销售，业务员就全带回来一大堆欠条。

杜绝应收账款最简单的方法就是尽可能的现款销售。但是，在如今的买方市场条件下，这项政策较难执行。

——你不赊，别人在赊，你的竞争对手会借些机会抢走你的客户。

——行业特点，赊销已成风气，你不赊就无法立足。

100%现金交易只是努力的方向，只是一个理想状态，市场环境所迫，企业要生存，要发展，赊销方式往往不可避免，应收账款由此产生。

B、赊销制利弊分析

利：扩大销售

- 1、开发更多的客户——客户无风险，促成合作。
- 2、促成长期合作——能使交易继续下去。很多的情况是，推销员不赊销，顾客就不购买；
- 3、增进销售——能提高顾客的平均购买数额。赊销时客户就愿意多买些；
- 4、能开发出较大的客户——大客户都要求赊销，否则就免谈；
- 5、能增加推销员和产品在顾客心目中的信赖感；
- 6、交易价格能较现款交易高；

弊：增加经营成本和风险

1. 用支出增加——利息、讨债费用、税金、账款管理成本费用上的危害。包括讨债费用、利息支出等，当然最重要的是财务费用和税金。别人欠着你的钱，你还得替他们支付利息和税金。

2. 周转不良——产品转化为现金的时间拉长应收账款使企业的不良资产增加，使企业的流动资金被一块块压死。流动资金对企业犹如血液对人一样重要。血液粘度高就易得高血压及各种心血管病，而应收账款的产生，使资金停止参与循环，就如同血液停止循环一样，会造成生命危险。

3. 呆账——不是所有的账款都能收回来

4. 价格——企业将账款风险加到产品的价格上去

5. 主动性——被不良客户和已发生账款牵制：要账不是，不要账也不是，还不能停止供货，结果是应收账款越积越多，企业越陷越深，形成恶性循环，难以自拔。

6. 精力、心理上的危害：许多企业为要账问题所累。明明是别人欠你的钱，而你却要为之支付利息、税金，想要回自己的钱，还要付出应酬费。推销员为要回自己的钱，耗费精力，背上应收款的企业，心理上、精神上都承受了巨大的创伤。

C、赊销行为实质分析

赊销行为其实是企业向客户提供的一种商业信用贷款，通过延期偿付达到刺激销售的目的——那些钱是我们实实在在的现金投入。

作为一种投资，如果控制的好（呆账损失、账款管理费用支出小于销售额扩大带来的额外收益）就可以提升销售，提升竞争力增加利润。

如果管理不当会陷入泥潭，失去竞争力。一分钱的账款要以 10 倍、20 倍的销售来弥补。

逾期账款犹如洪水猛兽，侵吞着企业的利润！

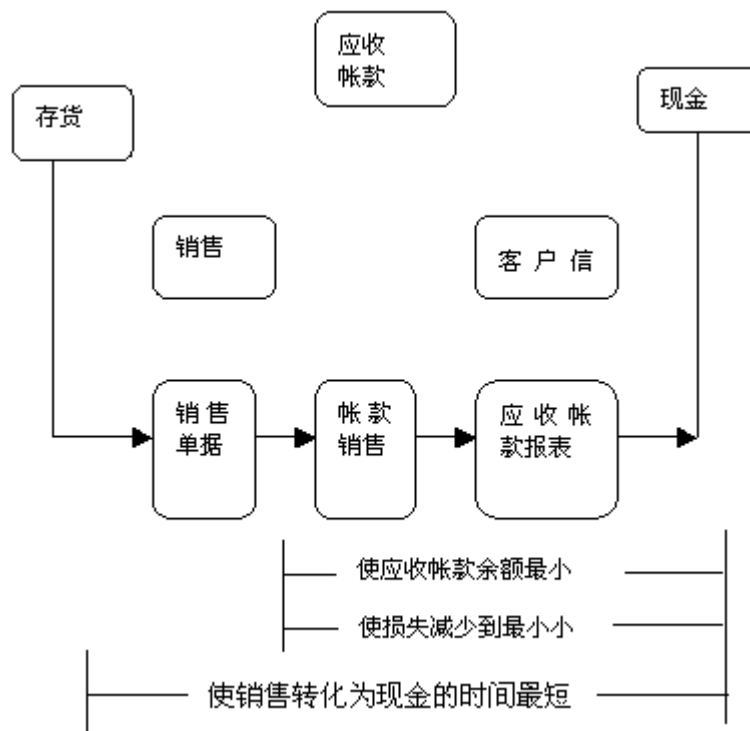
净利润率	5%	8%	10%
坏帐金额（万元）	所须的额外营业额去弥补损失		
100	2000	1250	1000
200	4000	2500	2000
400	8000	5000	4000

D、利弊权衡：我们应该何去何从

现代市场经济是风险经济，企业销售成功并不等于经营成功，成功的经营是商品转变成现金，而不是商品转变债权，债权在手不是胜券在握，一旦应收账款成为呆账，任你有理走遍天下，无钱也寸步难行。

竞争激烈，如果行业特点市场环境要求必须这样，那么赊销也无法回避，只是要记住：“企业要的是利润，回款之前任何销售都是一种成本！”。赊销是一种投资，投资管理要达到的目的，就是要求使“利”最大化（使应收账款余额最大）“弊”最小化（使呆账损失最小，使产品转化为现金的时间最短）——这就是账款管理。（如下图）

账款管理：



话题二：应收账款产生的具体分析

研究众多企业的欠款现象发现，应收账款的产生原因有客户方面的，又有企业和销售人员自身的原因。

客户方面的原因，如：

- 不能付：

- ※客户业绩不振，资金周转困难

- ※遗失有关凭证

- 不愿付

- ※对企业提出的要求未得到满足——折扣、铺货、库存清理、服务、促销支持、其他客诉

- ※对企业的基本服务不满——产品的质量、数量、价格及契约的落实

- ※商业利益驱使，想多保留手上的现金（相当于无息运作别人的资金）

- ※商业道德水准差：应付不付/ 装作忘记了 / 装作银行手续出了问题/ 装作没收到账单/ 诈票

企业经营理念不正确，如：

- 企业急于销售，忽视货款控制，盲目经营，贪功冒进。

- 不重视信誉，价格体系混乱、质量不过关、服务承诺不能兑现，造成客户抱怨拒绝付款

- 人大于法制，造成关系债。

员工技能方面，如：

- 员工职业道德差，内部截流、侵吞货款
- 员工迫于销量压力急于销售
- 追款不及时，客户流失
- 追款不及时，客户人员异动
- 未在对方结款日收款，收款前未通知对方等等……

企业政策问题：

- 不重视新客户信用评估
- 信用审批权限不清，各级主管、经理签字都可放信用，造成混乱
- 没有信用审核机制，不能及时给超过信用限额的客户停货
- 检讨不及时，造成恶性循环大额欠款
- 追款不及时，客户信用发生变化，但未察觉。

……

回过头来细细分析一下账款的形成原因，会发现，大多是企业本身的制度、员工素质和经营作风不正造成的。即便是客户方面的原因，也往往是由于企业信用评估不准，给信用不好的客户放了赊销政策，客户服务不良（造成抱怨）或管理不严（追讨不及时）造成的。

应收账款风险，其实完全可以控制，着力点就在企业自己身上。

话题三：追款的智慧——正确的心态

A、回款的重要性

一些业务员急于推销，对于交易条件，尤其是货款回收，都采取低姿态，如：

“什么时候都可以！”；“到时候再说吧！”，结果在模糊之中就开始交易行为，等到收回货款时，问题就发生了。

教育员工回款很重要，追款也很困难，才能避免“不该发生的应收账款”出现，一线人员在回款问题上的浮躁和侥幸的心态非常可怕，因为企业政策由他们执行，一切在他们掌握之中。

正确心态

- 1、尽可能现款交易。收不回资金的销售，比没有销售更糟；
- 2、要账比销售更难。与其将大量的时间和精力花费在要账上，不如用这些时间去开发更多更好的客户；
- 3、宁可失去这笔生意，也不冒险赊销；
- 4、回款之前一切销售都是成本，回款之后销售也仅仅完成了一半；
- 5、逾期账款要以此外几十倍、几百倍的销售才能弥补；
- 6、我们无法用账面的销售额去支付工资和供应商的货款——我们需要现金；
- 7、我们的使命是创造有利润的销量

B、收款的合理性

一些销售人员在催款中会表现出某种程度的怯弱,这里一个很重要的问题是必须要有坚定的信念。

有些业务员收款时“心太软”:

※“不欠款客户就不会进货,欠款是没有办法的事。”

※“客户资金怪紧张的,就让他欠一次吧!”

※“看这个客户不像是个骗子,过几天就会回款。”

还有的收款人员认为催收太紧会使对方不愉快,影响以后的交易。如果这样认为,你不但永远收不到货款,而且也保不住以后的交易。客户所欠货款越多,支付越困难,越容易转向他方(第三方)购买,你就越不能稳住这一客户,所以还是加紧催收才是上策。反之,则会被对方牵着鼻子走,本来能够收回的货款也有可能收不回来。因此,一个人在催收货款时,若能信心满怀,遇事有主见,往往能出奇制胜,催款人员的精神状态是非常重要的。

正确心态:

1、现金回收是一项不可回避、富有挑战性的工作,而且追款是理所当然的事,不要懦弱,也不要感到不忍心,碍于情面;

2、赊销是信用交易,是我们对客户偿付能力的信心,也是客户对我们的承诺,是事先约定的。那是我们的钱,客户不过是暂借而已——所以追款理所应当,无需感到不忍心,不好意思或不敢直言。

3、越能及时提醒客户就能越早收回贷款,客户从来都不会因被提醒付款而不满;

4、客户尊重做事专业而且严谨的业务员,在账款问题上的妥协不可能换来客情,也不可能换来客户对你的尊重。

话题四：追款的智慧——收款基本原则

基本原则:

掌握正确的心态;(如前所述)

“预”:未雨绸缪。回款开始于销售之前。与其在应收账款追讨上耗费精力,不如在客户选择信用发放上早下工夫!

“快”:债务发生后,要立即要账。据英国销售专家波特·爱德华的研究,赊销期在60天之内,要回的可能性为100%;在100天之内,要回的可能性为80%;在180天内,要回的可能性为50%;超过12个月,要回的可能性为10%。另据国外专门负责收款的机构的研究表明,账款逾期时间与平均收款成功率成反比。账款逾期6个月以内应是最佳收款时机。如果欠款拖至一年以上,成功率仅为26.6%,超过二年,成功率则只有13.6%。

“勤”:经常要账。对那些不会爽快付款的客户,如果业务员要账时太容易被打发,客户就不会将还款放在心上,他会觉得这笔款对你来说不重要,能拖就多拖几天吧。业务员经常要账会使得客户很难再找到拖欠的理由,不得不还你的款了。

“缠”：对某些总想方设法不还钱的客户，讨债人一定要有不达目的不罢体的精神。山东省一业务员想出一个心理讨债法：他设计了一个讨债服，拟一张讨债公告贴在对方门口；准备一张破锣去讨债时敲，让欠款的人的面子没处放。他去找一个债务人要账，债务人开始不承认，讨债方拿出证据后对方又说没有钱。第二天这位业务员就开始调查债务人的经营项目及位置，知道他有一个饭店生意很红火。就和对方摊牌：“如果你不还债，我就穿上讨债服，写上讨债公告，带上破锣，去站到你门前”。债务人闻言变色，态度一下子就转了 180 度，同意还债。

注意：

※这种方法也许“低级”，但不必为此心存“愧疚”，因为存在着这样的恶意欠款客户，所以要“以恶制恶”

※首先要界定这位客户是否真的有钱不还，恶意欠款。若是，追回账款后应该马上停止赊销，所以也不必怕“得罪他”。

“通”：就是变通。有时客户并不是真心要赖账。这时业务员可以想一些变通的方法。如：在你找客户（尤其是大户）收款前，先下市场“象征性”地帮他收几笔他的下线客户的欠款；了解到客户的经营困难，就利用自己的知识，帮助客户分析市场，策划促销方案等，以自己的诚心和服务打动客户。往往可以收到很好效果。

“变”：客户没有好坏，只有不同。不同的客户不同的讨债方法。前提就是你对这位客户尽可能多的了解，掌握与他有关的一切资料。