

企业 信用销售

Q iye xinyong
xiaoshou

孙京雷 著



中国金融出版社

企业信用销售

孙京雷 著



中国金融出版社

策划编辑:戴 硕

责任编辑:亓 霞

责任校对:刘 明

责任印制:尹小平

图书在版编目(CIP)数据

企业信用销售/孙京雷著. —北京:中国金融出版社, 2004. 7

ISBN 7 - 5049 - 3442 - 9

I. 企…

II. 孙…

III. 企业管理:销售管理—西方国家

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 065281 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

市场开发部 (010)63286832 (010)63287107(传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com> (010)63365686

读者服务部 (010)66070833 (010)82672183

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 保利达印刷有限公司

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 3.5

字数 82 千

版次 2004 年 9 月第 1 版

印次 2004 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—3090

定价 12.00 元

如出现印装错误本社负责调换

孙京雷 1986年毕业于中国人民大学财政金融系,获学士学位。1991年毕业于美国国际管理研究生院 (Thunderbird, the American Graduate School of International Management), 取得 MBA 学位。曾任 Anne-Klein-Oroton 进口部经理, 渣打银行 (Standard Chartered Bank) 资深信用证专家, 美国银行 (Bank of America) 企业关系经理及艾克·克瓦纳 (Aker Kvaerner) 全球贸易财务及融资部经理; 现任伟益公司首席财务执行官 (CFO)。对西方企业信用销售管理及企业信贷管理具有丰富的实际工作经验。

前 言

信用销售管理在欧美企业的日常经营管理中起着重要的作用。其原因主要有以下三个方面：

首先，激烈的市场竞争促使企业使用各种可以用来吸引客户购买的行销手段，推销其产品或服务。信用销售因其特有的行销特点，相对于企业的另外一种销售方式，即现金销售方式，对企业客户更具吸引力。所以，欧美企业，不论其规模大小，都会在其经营过程中不同程度地使用信用销售这种销售方式以吸引客户和增加企业经营收入。

其次，欧美企业，即使是那些信用良好的企业，也会在其经营的某个时期出现暂时资金短缺的现象。在这些企业出现暂时资金短缺时放弃它们，就意味着（卖方）企业会在今后很长一段时间内失去这些信用良好的客户。

第三，企业财务部门在对外筹措企业资金，特别是企业短期流动资金的过程中，会经常地使用因信用销售形成的企业应收账。规模适当、结构合理的企业应收账不但可以使企业财务部门更准确地计划资金，同时，也可以有力地支持企业财务部门的对外融资活动。

伴随着我国加入世界贸易组织和国内信用核查体系的建立和完善，今后会有越来越多的国外企业进入国内市场，并在国内市场上使用信用销售手段来推销其产品或服务。

同时，也会有越来越多的国内企业进入国际市场。因此，参与国际竞争，合理地建立国内企业信用销售政策并对

企业信用销售活动进行有效的管理，可以使国内企业的产品或服务更具竞争性，更有效地参与市场竞争。

本书着重介绍欧美企业信用经理（Credit Manager）如何以其日常工作支持企业销售和企业财务经营活动。通过阅读本书，国内企业财务和销售人员可以系统了解欧美企业信用经理管理企业信用销售的方法，以为建立适合本企业发展的信用销售政策提供一些借鉴。

最后，我也希望借此机会对本书的编辑人员表示感谢。

作者

2004年6月

目 录

第一章 企业信用销售概论	1
第一节 什么是企业信用销售	1
第二节 企业信用经理在企业经营活动中的作用	4
第三节 信用经理在企业管理层中所处的位置	8
附 企业信用销售管理的特点	11
第二章 企业信用销售政策的制定与企业信用销售政策的种类	13
第一节 什么是企业信用销售政策	13
第二节 企业信用销售政策的种类	19
第三章 企业信用销售额度的确定	23
第一节 企业信用销售额度的确定基础	23
第二节 如何制定客户信用销售额度	27
附 信用销售的表示方法	32
第四章 客户财务报表及主要财务指标分析	35
第一节 客户财务报表组成要素	35
第二节 主要财务比率分析	40
附一 利息覆盖率与固定费用覆盖率	56
附二 财务指标名称对照表	59

第五章 客户现金流量及其时间因素分析	60
第一节 客户现金流量分析	60
第二节 现金的时间因素分析	64
 第六章 信用销售额度对企业财务支持的分析及	
信用经理对结算流程的管理	72
第一节 信用销售额度对企业财务支持的分析	72
第二节 信用经理对结算流程的管理	77
附 对使用 DSO 的进一步分析	82
 第七章 信用销售危险信号，追讨管理以及信用	
销售风险的转移	90
第一节 信用销售危险信号以及对逾期应付款的	
追讨管理	90
第二节 信用销售风险的转移	97

第一章 企业信用销售概论

第一节 什么是企业信用销售

信用销售 (Credit Sale), 是信用 (Credit) 结合销售 (Sales) 的一种企业经营形式。

英文中“信用”^①的基本意思是“信任”和在信任基础上建立起的商业关系。

所谓企业信用销售 (Credit Sale) 是某种产品 (或服务) 的生产商或经销商在产出某种产品 (或服务) 后, 向客户出售此种产品 (或服务), 其客户在购入此种产品 (或服务) 后, 并不立即支付产品价格 (或服务费), 其支付行为是在销售 (或购买) 行为发生后的某一个或几个时间点上完成的。信用销售从卖方企业角度来说, 可以用图 1-1 表示:

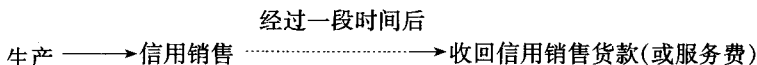


图 1-1

企业的销售形式基本上有两种: 一是现金销售, 二是信用销售。企业现金销售是产品 (或服务) 的生产商或经销商

^① 对买方来说, 信用即是购买某种商品或服务后一定时间内付款的责任 (Purchase Product or Service upon an Obligation to Pay Later)。

在销售其产品（或服务）的同时，收到其客户支付的产品销售货款（或服务费）。

同企业现金销售比较，企业信用销售有以下特点：

1. 使用信用销售方式，（卖方）企业不能在出售产品或服务后立即实现销售收入以支持企业经营对流动资金的需要。

企业现金销售同信用销售的最大区别就在于企业什么时候收到产品的销售货款（或服务费），现金销售可以使企业在实际销售后，马上实现销售收入，没有支付滞后现象。而信用销售则不同：买方是在购买行为完成后的一段时间之后，才向卖方支付货款（或服务费）。这实际上是买方，即企业客户，在其购买后和支付购买货款（或服务费）前，无偿地使用了卖方企业的产品（或服务），换句话说，在买方企业的购买后和支付前的这段时间内，卖方企业向买方企业提供了一笔同货款（或服务费）相同的无息贷款。在当前商品和劳务市场竞争激烈以及大多数企业，特别是中小企业普遍存在经营资金不足的情况下，企业财务经理都很注意通过各种可能的途径争取成本低廉的企业外资金，而卖方企业的信用销售方式就是为买方企业提供了这样的一个机会，使买方企业可以在其购买后和支付前无偿占用同购入商品（或服务）价格相同的卖方企业流动资金。对这一点，卖方企业的信用经理应格外注意。

2. 信用销售是较之现金销售对潜在客户更具有吸引力的一种企业销售方式。

前面提到，当今市场竞争激烈，同时很多企业，特别是中、小企业普遍存在资金不足的情况，合理、准确地使用信用销售这种销售方式，可以吸引更多的客户购买本企业的产

品或服务，增加企业市场占有率，提高企业经营效益。特别是对上市公司或实行股份制的企业，不断提高的企业经营效益和不断增加的产品（或服务）的市场占有率尤其重要，它们是企业经营表现的重要指标，直接影响企业对外的融资能力。所以，信用销售作为一个较现金销售更具吸引力的一种企业销售手段，普遍存在于可参与市场竞争的各个行业之中。目前，在西方国家的许多企业，信用销售规模已经超过了现金销售规模。

3. 信用销售是较之现金销售更具风险的企业销售方式。

通常情况下，企业现金销售不存在客户拖欠或拒付货款（或服务费）的情况^①，销售产品（或服务）和实现销售收入基本上是同时发生的。但是信用销售则不同：买方对卖方的支付行为发生在购买行为发生后的一段时间以后，这就为买方拖欠甚至拒付货款（或服务费）提供了可能的条件，从而增加了（卖方）企业实现其销售收入的风险。

在市场竞争激烈的情况下，一些企业为了增加企业的销售量，往往过度地使用信用销售手段招徕潜在客户，这种做法往往会对企业经营产生极大的负面影响。原因很简单：企业过度使用信用销售，虽然可以使企业销售账面表现很好，但是因为企业的经营收入很大一部分体现在企业应收账款上，而不是可以为企业直接使用的现金，一旦企业急需现金以支持其对流动资金的需要，而企业又不能及时地从企业内外筹集资金，企业就会出现资金短缺的困难。严重的，甚至会导

① 现金销售在国际贸易当中，很少使用，通常结算以信用证方式处理，有些贸易合同要求买方支付一定数量的定金（Advance Payment 或 Down Payment），而这个定金如果以外汇计算，则会有汇率风险。

致企业经营破产。

应该指出的是，大多数企业的信用经理（Credit Manager）和企业财务主管都清楚企业过度依赖信用销售来争取客户对企业经营可能的不利影响。但由于市场竞争的残酷性，许多企业信用经理不得不经常不合理地和过度地使用信用销售手段，以期达到吸引更多客户和增加企业销售量的目的。这种做法往往在一段时间之后，给企业正常经营造成直接负面影响。在美国的一些银行经常会出现这种情况：银行贷款客户向银行提交的财务报表显示贷款客户销售量逐年快速增长，应收账款规模逐年快速增长，经营利润逐年快速增长，但这个贷款客户却突然宣布破产或申请破产保护。分析这种现象，一个重要的原因就是企业各种“快速增长”是靠信用销售来支持的，企业的销售收入体现在其应收账上，同时快速增加的企业应收账使企业现金被大量“拴”住（Tied-up）。当企业急需资金以应付其必需的支付需求却又不能及时筹集到足够的资金时，企业就有可能宣布经营破产或申请破产保护。

第二节 企业信用经理在企业经营活动中的作用

企业信用经理（Credit Manager）在企业经营活动中的作用是两方面的：一是通过对企业信用销售政策的制定和信用销售额度的合理使用支持企业的销售努力，以争取更多的企业客户，增加市场占有率和提高企业经营收益；二是通过对信用销售额度的分析和管理，向企业主管提供制定企业财务政策的依据和为企业对外融资提供必要的支持。

积极、稳妥的企业信用销售政策，准确的企业信用销售额度和对因企业信用销售而形成的应收账款进行有效的管理，可以帮助企业销售部门在竞争激烈的商品和劳务市场上争取到更多的客户，加强企业产品或服务在市场上的竞争地位，为增加企业的销售收入和提高了企业经营效益创造条件。

一般地讲，如果其他销售条件相同或相近，客户在进行实际购买时，总是希望能够在不付款的条件下，购入并使用某种产品或是交易某种服务。对那些有意进行购买并有支付能力和支付愿望的客户，企业以信用销售方式，即先购买，然后在购买后某个或几个时间上付款的方式，向客户出售产品或服务，在当前的商品或劳务市场上可说是比比皆是。信用销售在制造业和为制造业提供原材料、半成品的企业中普遍存在。

企业信用经理通过制定适合本企业发展的信用销售政策和对信用销售额度进行有效的管理，也可以防止企业销售人员，特别是企业销售经理一级的管理人员，过度使用和过分依赖信用销售额度向企业客户推销企业的产品或服务。在国外的许多企业，销售部门过度使用和依赖信用销售手段以提高销售部门的销售业绩，是一个普遍存在的现象，不但新成立的企业有，就是在许多稳定成熟的大中型企业中也存在。

那么，企业信用经理同企业销售部门之间是在信用销售过程中，彼此是一种怎样的关系呢？我们可以用图 1-2 来表示。

从图 1-2 中我们可以了解到，企业信用经理在企业超

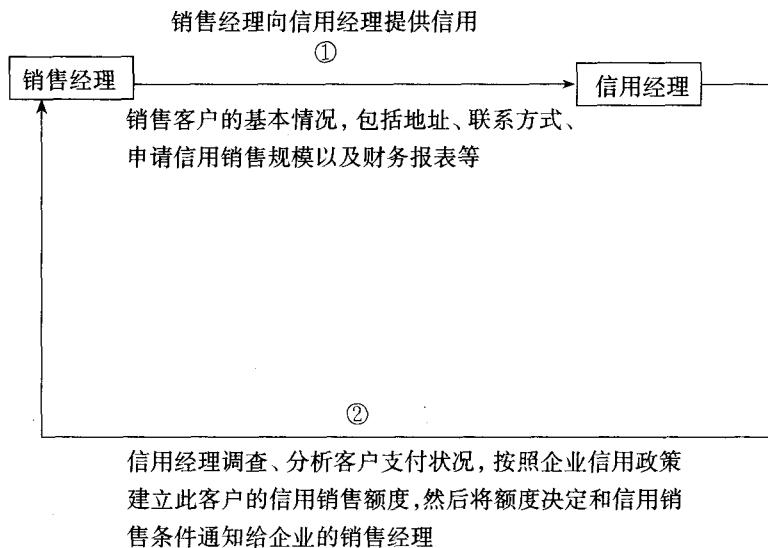


图 1-2

过一定数量的信用销售过程中占有主要地位^①, 企业销售部门只有在取得企业信用经理的同意后, 才能对客户进行超过一定规模的信用销售, 并且这种信用销售的条件也必须经过信用经理同意。

企业销售部门不得以超过企业信用经理核定批准的信用销售额度向客户进行信用销售, 这应该在企业经营管理中明确规定。但企业销售部门往往会在提高本部门销售业绩和个人利益的驱使下, 过度使用信用销售以吸引客户和增加销售量。这种情况往往会导致企业信用经理和企业销售部门, 特

^① 为了简便销售, 对不超过一定数量的信用销售, 企业销售部门可以自行决定, 这个一定数量因企业情况不同而不同。

别是企业销售主管，在企业信用额度的制定和使用上发生分歧。这种分歧的解决通常是在企业更高级主管，即主管财务的首席财务执行官（Chief Financial Officer）和主管销售的副总经理（Vice President, Sales）之间进行。而这些企业高级主管在解决这类信用经理和销售部门的分歧时，应该实事求是地根据本企业的经营情况、市场状况、财务状况等，作出符合企业发展的信用销售决定。

我们可以用汽车的闸和油门来比喻企业信用经理同企业销售部门的关系。企业的信用销售好比是汽车，销售部门好比是汽车的油门，而信用销售经理好比是汽车的闸。企业的信用销售（汽车）要靠销售部门（油门）来推动。但是，当企业销售部门在使用信用销售时出现盲目性，以致信用销售这辆车在运行的方向和安全上出现问题和危险时，企业就必须以信用经理的工作来控制 and 调整企业的信用销售活动，以不使企业信用销售这辆车因行驶过“猛”而失去控制，给企业经营造成损失。

企业信用经理在企业经营活动中的第二个作用，即通过其对信用额度和因信用销售而形成的应收账款的管理为企业主管提供制定企业财务政策相关资料，同时为企业对内、对外融资提供必要的支持。企业信用经理的第二个作用在目前的企业管理中，特别是企业的财务管理中起着越来越重要的作用，这是因为企业信用经理所制定的企业信用销售政策，不仅直接影响着企业的收益水平和收益质量，同时也因为作为企业即期资产（Current Asset）重要组成部分的企业应收账款（Account Receivables），在企业对内、对外融资过程中的重要性决定的。企业，特别是中、小企业，都存在本身流动资金不足的情况，需要经常不断地从企业内、外筹集资金。企业

本身的筹资能力，包括对外借贷能力，是由许多因素决定的。对于因信用销售而形成的企业应收账款，因为它的变现能力较其他即期资产，比如企业库存要大，所以经常会被贷款方，如银行，作为企业偿本付息的一个重要衡量指标。这就使因信用销售而形成的企业应收账款的质量、结构和规模直接影响企业的贷入款条件。同时，企业信用经理对信用销售额度和应收账款的准确分析和有效管理，也可为企业财务主管制定本年度和下年度的资金使用计划提供准确依据，以避免企业财务过多借入，增加经营成本，减少企业经营效益。有关信用经理通过对信用销售效应和应收账款的分析来管理、支持企业财务，我们会在以后章节中进一步介绍。

第三节 信用经理在企业管理层中所处的位置

企业信用经理隶属于企业财务部门，在企业管理中的位置可以用图 1-3 来表示。

传统的做法是，企业信用经理的位置在企业总会计师（Controller）之下。企业信用经理直接对企业总会计师负责，定期或不定期地向企业总会计师提交信用销售情况的报告，并在企业总会计师核定报告后，将报告转给企业的销售部门。

在企业的财务控制和管理的过程中，企业信用经理也会定期或不定期地向企业财务主管和企业司库（Treasurer）提交信用销售规模、应收账款结构以及信用销售现金回流情况的报告。企业信用经理向企业司库提交的有关信用销售情况的报告是企业财务部门预测下月（季）或下个财政年度资金需求

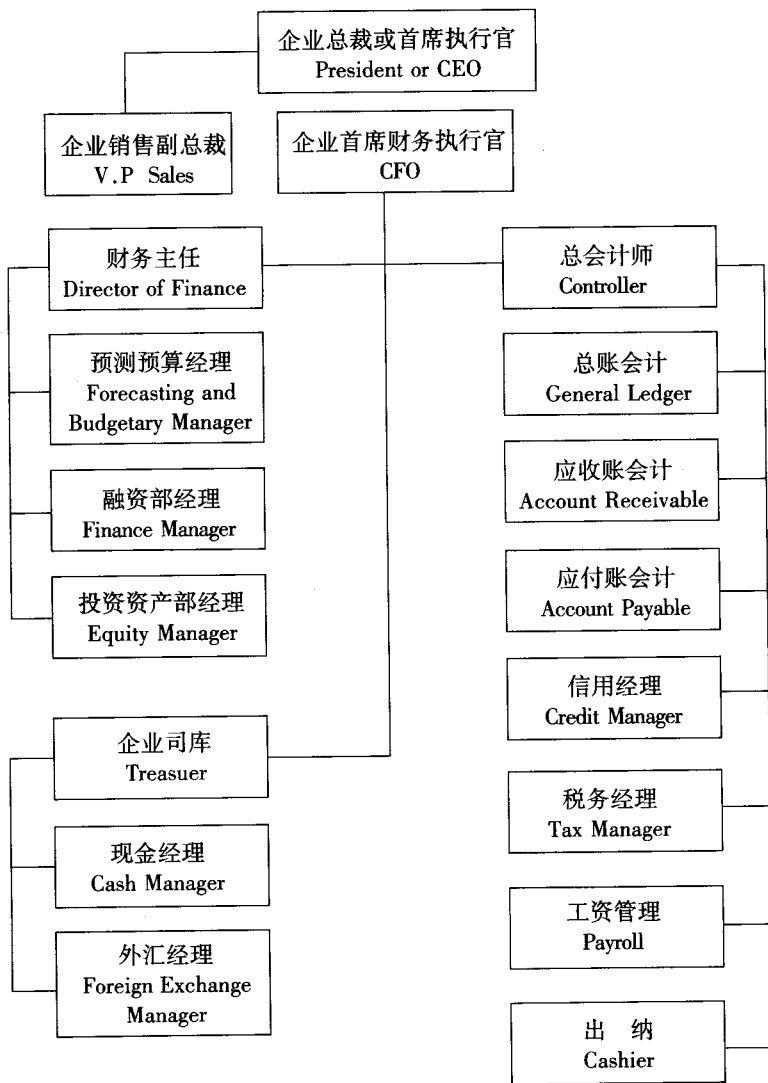


图 1-3