

有效
规避企业信用风险
百分百
收回应收账款

零呆账销售

呆账预防与有效催收

林有田◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



呆账预防与有效催收

林有田◎著

零呆账销售



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

零呆账销售——呆账预防与有效催收/林有田著.

—北京: 北京大学出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-301-12486-4

I. 零… II. 林… III. 债务-企业管理:财务管理 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 095392 号

书 名: 零呆账销售——呆账预防与有效催收

著作责任者: 林有田 著

责任编辑: 王 芹

标准书号: ISBN 978-7-301-12486-4/F · 1667

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经销者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 14.75 印张 210 千字

2007 年 10 月第 1 版第 2 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

赊，还是不赊？这是企业不得不做的一项重大战略选择。

为了生存和发展，扩大市场占有率已成为当下企业最关键的战略目标之一。而要想提高市场占有率，赊销是不得不走的一条路，否则，企业无法开拓市场，更无任何竞争力可言，最终必将落入坐以待毙的境地！因此，在一个诚信体制尚不完善的环境里逾期应收账款与日俱增，在所难免！在我国医药、白酒、快速消费品、纺织、机械、服饰等竞争日趋白热化的行业里，95%的企业宁愿承担应收账款不能按时到账的风险，也要采取赊销的方式来做生意，抢夺市场份额。

虽然通过赊销可以大幅度提高市场份额，但由于货款不能当场兑现，经常拖欠很久，甚至形成赖账，致使企业应收账款不断增长，吃下大量呆账、坏账，这样一来，就会导致企业现金流的干涸，导致资金周转不畅，形成坏账。因此，企业如何提高风险防范意识，加强呆账风险管理和控制，实现零呆账销售，就显得十分必要！

何谓零呆账销售？

所谓零呆账销售，是一种与时俱进的确保企业盈利的营销战略，也是一种追求“机会最大化，风险最小化”的营销战术，更是一种讲究售前预防、售中控制、售后催账的企业文化。它是挣脱“冒险销售”这个紧箍咒的最好办法，能够帮助企业百分百收回应收账款，保证利润百分百落地生根，变呆账为零。

具体地说，零呆账销售与传统销售有以下三点不同：

第一，零呆账销售更注重售前的客户资信调查和评估，传统销售则更关心如何迅速促成交易；

第二，零呆账销售重视销售中期的订单流程风险控制，传统销售则认为此举纯属浪费时间，相反急切地催促公司赶快出货，如此徒增交易风险；

第三，零呆账销售重视售后的账款催收，传统销售则不太关注账款的回收情况，发生逾期应收账款时，业务人员催收也不够积极、专业，很容易造成巨额呆账、坏账。

本书主要阐述了如何通过正确的营销策略和管控手段实现企业零呆账的目标，它将使你能够深入了解并实际衡量“企业零呆账销售战略和管控手段”对企业的巨大贡献。除此之外，本书还有两大优势：

优势一：策略预防和执行技巧并重。光有策略，没有执行技巧，有如纸上谈兵；只谈执行技巧，缺乏策略指导，好比脚踩流沙，不够踏实。本书双管齐下，涵盖当前企业领导人与业务、财务、清欠人员最需要掌握的零呆账销售策略与执行技巧，可以作为营销、财务、会计及其他一般管理人员学习呆账预防技术的入门，并可以解决“扩张营销与财务守成”两难问题，提升营销与营运效益。

优势二：大胆挑战传统营销理论。当市场上大部分营销书籍仍将焦点放在扩张战略过程，追求每一个可能的新客户和新订单之上时，本书则以客户风险和利润为出发点，告诉你如何找到高诚信、低风险的优质客户，实现零呆账销售。

总的说来，树立正确的零呆账销售观念，帮助企业、销售团队、财务部门做好零呆账销售的规划、管理及执行工作，是本书的精髓所在。

要让做法改变，先要让想法改变！所以，不要再迟疑了！马上采取最有力而有效的行动，将“零呆账销售”、“呆账预防”和“有效催账”落实到行动上，避险获利！预祝你早日成功！

自序 赢在“零呆账销售”，卖出越多赚越多 /1

第一章 重树“正确观念”——走出认识误区，提高风险防范意识

- ▶ 业绩重要，有利润的业绩更重要 / 5
- ▶ 赊销不等于销售，“完全销售”才是真正的销售 / 6
- ▶ 赊销量不一定等于实际销售量，大客户也会倒 / 7
- ▶ 不一定非要破坏客户关系，才能收回逾期应收账款 / 8
- ▶ 有效预防呆账发生的五大基本办法 / 12

第二章 资信管理——赊销前，要慎选客户并做好分级管理

- ▶ 掌握“停、听、看”的本领 / 27
- ▶ 搜集客户资信信息的四个诀窍 / 32
- ▶ 搜集客户资信信息的四种方法 / 35
- ▶ 解读资信调查报告中隐藏的信息 / 57

第三章 授信管理——赊销中，要落实授信额度和信用监管

- ▶ 为什么要设定信用额度 / 65

- ▶ 理论上信用额度的设定方法 / 68
- ▶ 实务上信用额度的设定方法 / 72
- ▶ 如何落实授信管理，控制赊销风险 / 76

第四章 账款管控——赊销后，要加强应收账款管理与催收

- ▶ 加强应收账款的日常管理 / 82
- ▶ 务必定时定点对账 / 83
- ▶ 全员知悉应收账款的成本计算法 / 84
- ▶ 制定并执行科学合理的信用政策 / 87
- ▶ 沟通信用交易的条件 / 92
- ▶ 不断完善催账业务管理流程 / 93
- ▶ 建立应收账款坏账准备制度 / 96

第五章 后备措施——确保账款安全收回的重要技能

- ▶ 全数收回应收账款的必备条件 / 103
- ▶ 针对不同渠道客户的风险防范要领 / 110
- ▶ 针对经销商客户的应收账款管理 / 119
- ▶ 企业倒闭的危机信号和原因分析 / 127
- ▶ 客户发生危机时，如何自救债权 / 140

第六章 催账执行力——催账者必备的六项核心能力

- ▶ 心智力——如何培养健全的心态 / 149
- ▶ 竞争力——如何建立催账的狼道精神 / 155

- ▶ 商谈力——如何利用电话成功催账 / 158
- ▶ 攻击力——如何对付阴险的债务人 / 165
- ▶ 解决力——如何处理客户抱怨，快速收回账款 / 171
- ▶ 影响力——如何利用礼尚往来法则来催账 / 179

第七章 催账技巧——百分百回款的八个必杀技

- ▶ 捷足先登——如何赢得收款先机 / 187
- ▶ 广结人缘——如何利用人际关系成功催账 / 195
- ▶ 礼尚往来——如何利用攻心技巧催账 / 201
- ▶ 电话催收——如何利用电话交流技巧催账 / 205
- ▶ 出奇制胜——如何对付故意拖账、赖账的客户 / 212
- ▶ 合围造势——如何运用“特别手段”逼债 / 219
- ▶ 硬抗软磨——如何利用坚持力逼债 / 221
- ▶ 威逼利诱——如何利用高压手段催账 / 225

重树“正确观念”

第一章

——走出认识误区，提高风险防范意识

在当今这个行业高速成长、同构型企业不断增多、经济规模日益扩大的市场环境下，价格战和赊销已成为越来越多的企业谋求生存、扩大发展的惯用手法。更糟糕的是，有些企业随随便便就发动价格战，仅靠提高产量、降低售价在“红海”中疯狂厮杀，不但缺乏风险防范意识，更没有对应收账款的回收进行有效的规划与管控。很多企业表面看来经营得有声有色，殊不知，常常陷入资金周转不灵的窘态，甚至潜藏着许多巨额呆账，最终被迫关门大吉。

因此，产品销量的上升，如果不是建立在追求差异化和低成本的高品质的基础之上，那么销量越大，企业面临的风险就越大。依靠赊销所增加的虚假销量背后极有可能隐藏着大量的呆账、坏账，其结果将迫使企业领导者不得不为解决这些问题而疲于奔命，本来应该用于“抓管理、抓市场”的时间与精力被大量耗费，久而久之，就会把企业拖进一个死胡同，没了出路。所以，企业在扩大销量或提高市场份额的同时，应加强应收账款的管理和催收，切不可无节制地赊销下去，否则，久而久之必将导致企业赢利虚化、资金沉淀，陷入难以自拔的沼泽，最后只有死路一条。

因此，中国企业要想在硝烟弥漫的国际化竞争中胜出，关键就在于树立“零呆账”的意识，把“预防呆账，快速收回应收账款”贯彻落实到实际工作中，从而有效降低营销和财务的风险，这样，企业才能获得长久而稳定的发展，创造出更高的利润，真正实现盈利的目标。

因此，“零呆账”俨然已成为中国企业胜出的关键。企业要想获得成功，不仅要使销售量得到保证，还要兼顾呆账预防和快速回款，这样才能创造出更高的利润，这才是上上之策。

自改革开放以来，中国企业就像一头又一头突然睡醒的雄狮一般，想在世界经济舞台上占有一席之地。中国企业的飞速发展，让中国成为了世界上经济增长最快的国家之一。根据国家统计局公布的数据显示：2006年，中国的经济增长率高达10.7%。据权威经济学家预测：2007年，中国经济仍将继续保持高速增长的势头，并且可望在2008年取代德国，成为全球第三大经济体。中国的对外贸易也在迅速增长，据统计，2006年的中国进出口总额继续稳居世界第三位。

不可否认，国际贸易确实在很大程度上促进和推动了中国的经济增长，但与此同时，迅速发展的国际贸易也带来了一个很严重的问题——风险问题。据权威专家估计，中国企业逾期未收回的海外应收账款至少超过 1000 亿美元，可能实际数目还要大得多。

据某位不愿透露姓名的业内人士向《财经时报》反映：目前，中国企业的海外呆账正以每年 150 亿美元的速度增加。根据商务部研究院对 500 家外贸企业的抽样调查显示：中国出口业务的呆账率高达 5%，是发达国家的 10 倍到 20 倍。因此，对于高速发展的国际贸易所带来的巨大信用风险，中国企业业务必提高警惕，因为应收账款无法及时收回，必然影响企业利润的实现，而且很可能导致企业现金周转不畅，甚至导致企业最终倒闭。

那么，对于外贸企业而言，如何加强风险防范意识，进一步强化零呆账管理，并同时兼顾最大化销售量和快速收回应收账款这两个方面呢？这就要求中国企业在日后的经营中，应该要特别重视“赊销风险”，考虑“信用成本”。

对于内销企业而言，同样也存在“赊销找死，不赊销等死”的困惑。由于市场经济的飞速发展，企业之间竞争日趋激烈，在买方市场的环境下，企业不可避免地面临一个进退两难的困境：一方面，拒绝赊销必然会抑制销售量，导致库存上升；另一方面，盲目赊销又会导致应收账款居高不下，现金流周转不顺。因此，内销企业也同样面临“兼顾大量销售和快速收回应收账款”的艰难挑战。

“领导层太迷恋扩张”、“重营销、轻收款”和“缺乏远见”等，往往是造成信用和财政风险失控，以及产生大量逾期应收账款的根源。只有重新建立合适的经营模式，才能够真正走出大量销售与应收账款难以回收的两难困境。

业绩重要，有利润的业绩更重要

◆ 误区之一：一切向业绩看齐

中国企业普遍具有“重销售、轻财务”的特点，这一特点说明中国企业在观念上仍未重视利润至上的问题。“一切向业绩看齐，全力向业绩前进”的理念只体现在扩展市场上，一厢情愿地追求销量，而将企业未来发展的动力——利润置于脑后，结果致使销售管理成为纸上谈兵。这种“一切向业绩看齐”的观念，往往会使销售人员不考虑客户的信用优劣，好坏通吃，而缺少严格的客户信用调查和信用管理，必然导致销售管理失控，应收账款居高不下，造成企业流动资金紧张，甚至遭受巨大的风险和损失。长久以往，公司将面临过重的应付利息和呆账问题，导致营利目标无法实现，同时还会打击其他部门的工作积极性。

◆ 正确观念：业绩重要，有利润的业绩更重要

有鉴于此，企业管理者必须重树“利益导向”的观念，不要单纯为达到业绩目标而盲目扩张市场，以免发生销售额愈高呆账愈多的现象，同时不要为了争取订单，轻易放宽付款条件，因为这种做法无异于饮鸩止渴，徒增呆账风险。所以，企业管理者一定要坚持并落实“适量生产、适量销售、快速收账”的政策，推崇“业绩重要，有利润的业绩更重要”的理念，如此，公司才能正常运营、健康发展，信用风险现象也就自然消弭于无形。

总而言之，只有管理者愿意放弃“业绩挂帅”的错误观念，通过制定合理的业绩目标，进行严格的订单管理和信用监管控制，加上各相关部门的内控协作，才能使业绩转化为利润。

赊销不等于销售，“完全销售”才是真正的销售

◆ 误区之二：赊销等于销售

如果是赊销，企业收到的仅是客户提供的一张证明债权的凭证，它是应收账款，并非现款，由于交易并没有完全结束，所以赊销不等于销售。

企业如果将赊销业务简单地等同于“现款销售”业务，业务部门就会为了获取更多的订单和提成，盲目地对客户大量赊销。表面上看，确实创造了不错的销售业绩，但不可忽视的是应收账款的数量大幅提高了，公司流动资金日显紧张，呆账风险急剧增大。

因为赊销一方面具有一般商品买卖的性质，另一方面又是具有融资性质的交易行为，所以赊销不能完全等同于现款销售。在赊销不可避免的情况下，理应使赊销业务成为一个有风险、有成本，但也可以有计划、可控制和可预防的销售行为。

◆ 正确观念：赊销不等于销售，“完全销售”才是真正的销售

有鉴于此，唯有管理者树立“完全销售”的观念，并进一步让员工抛弃“赊销等于销售”的错误观念，才可以使销售正常化；只有重视客户选择，加大催账力度，让风险降到最低，才能使销售业绩真正转化为利润。

1. 什么是“完全销售”呢？

我们可以把销售分为两个阶段，第一阶段是指把产品赊销出去，得到的只是客户付款的承诺，拿到了一张签收单，此时，销售的真正目的并没有具体实现；第二阶段是把应收账款“现金化”，完成收款工作，企业实现了盈利，销售工作才算真正完成。只有实现了销售的这两个阶段，才可以构成一个完全的销售。

2. 如何树立“完全销售”的观念和心态？

一方面，可以通过亲身体验积累经验；另一方面，可以通过阅读、参加研讨、接受培训等，学习别人的成功经验。

顶尖的企业领导人都特别重视“利润导向”的思维，并要求将该观念灌输到销售人员的脑海中。也就是说，顶尖销售人员一定都非常了解“完全销售”的内涵，懂得在销售之后应该快速收回账款，以实现企业盈利这一根本目标。

顶尖销售人员对“完全销售”始终坚持以下四种观念或看法：

(1) 收款是持续销售的关键所在，没有收款，就没有再销售的机会。

(2) 收款是将销售成果“现金化”的具体方法，也是创造企业盈利的不二法门。

(3) 收款是销售人员最富有成就感的工作之一，对收款非常重视的销售人员，必能获得客户和公司的信赖。

(4) 收款工作的完成，有助于增强销售人员的勇气、士气以及销售能力，大幅提升销售业绩。

把上述观念、看法复制到你的脑海里，你不就能和顶尖收款高手一样出色了吗？

赊销量不一定等于实际销售量，大客户也会倒

◆ 误区之三：订单量大的客户就是大客户

大客户不一定能给企业带来丰厚的利润，除非从不拖延或拖欠。

公司不应该单单以订单量（销售额）的大小对客户进行分级，因为这样一来可能会给销售人员（或管理者）造成一种假象，似乎订单量大就意味着利润高。如果销售人员抱有“订单量大的客户就是大客户，大客户意味着高利润”的想法，就很容易给一些居心不良的客户以可乘之机。这些

心存不良的客户，通常以极其诱人的巨额订单量为诱饵，使销售人员忽视巨额订单背后的真正企图、客户的偿债能力等风险隐患，放宽交易条件达成交易，最终结果极有可能是血本无归。

所谓“花无百日红，人无千日好”，大客户也会发生经营恶化的情况。在这种情况下，大客户就成了“超级大包袱”，成了销售人员的心头之痛。

当大客户的经营状况恶化时，明智之举就是“速战速决”，舍弃传统的“慈悲为怀”、“以静制动”的心态，迅速采取“立竿见影”的方法，以保护自己的债权利益不受或少受侵害。

◆ 正确观念：赊销量不一定等于实际销售量，大客户也会倒

客户既是财富的最大来源，也是风险的最大来源；风险则是危险和机会之和。开拓大生意，赢取大订单，可喜可贺，但在创造业绩的同时也要注意风险的衡量和控制。判断大客户的标准不仅要看其订单量大小，更要评估其真正的偿债能力。

与客户接触时，不要光想着如何做成生意，还要冷静地分析和判断客户的实际经营状况，持续不断地对客户的信用状况进行调查和实时监控，如此才能防微杜渐，避免呆账发生。

不一定非要破坏客户关系，才能收回逾期应收账款

◆ 误区之四：收回逾期应收账款一定会破坏客户关系

销售人员要永远记住两条定律：

第一，该进账没进账的就是呆账；

第二，客户积欠越久，偿还的意愿就越低，这不但会增加呆账发生的几率，而且要保持客户关系也将如水中捞月。

没有力度的催收手法，不仅无法收回欠款，而且容易助长客户继续拖

延付款的决心，最终导致呆账发生。因此，企业应当制定科学的催账政策和收账程序，并对催账人的身份、职责、时间、方法等予以慎重考虑。切记：每次上门催讨都应施加比上一次更大的压力；并且，催账时间越早，全数收回欠款的可能性就越大。

企业最不愿意看到有逾期的应收账款发生，因为应收账款不能按期收回，不仅会大大影响资金的调度和再利用，还可能转变成呆账。因此，为了尽可能避免发生逾期应收账款，企业应该加强对应收账款的管控和追踪。

如何对应收账款进行管控和追踪呢？

首先，要明确目标。对应收账款进行管理和追踪的最高目标是：对非恶意欠款的客户，在维持客户关系以继续保持生意往来的前提下，用最低的成本，全数收回客户欠款，并要求客户因为违约而支付罚金。但是，在实际执行过程中，要达到这个两全其美的效果是有一定难度的，因为该目标包含一个矛盾点：要想不得罪客户，就不能采取硬性的高压催账手段；反之，对客户采用硬性的催账手段，往往会取得比较明显的收账效果，但是容易得罪客户。

其次，企业可以根据行业性质和自身状况，设立不同层次的催收目标，作为催账人员的参考依据。

1. 上上之策：低成本收回欠款而又保持良好的客户关系

催讨成本很低，逾期应收账款可以顺利全额收回，又能和客户维持客户关系，还有继续交易的机会，自然是企业推崇的催讨原则。特别是对核心客户、重要客户，企业应本着这一原则，建立一系列客户管理制度和流程，培养高素质的催账人才，努力做到低成本全额收回逾期应收账款，又能和客户保持继续交易的关系。

2. 中上之策：只求全额收回欠款而不在乎未来的客户关系

这主要是针对不守承诺、恶意拖延、购买力不大的小客户所采取的催账原则。对于上述客户，企业不必手下留情，应采取一切可能的手段，逼迫客户马上还清逾期的应收账款，尽快全额收回欠款。简单地说，就是“不择手段”，只求全额收回欠款，而不管是否得罪客户，是否会影响未来