



如何处理 回款难题

前 言

赊销易，回款难！行内人常说回款是营销工作的一半，其中隐含了太多感慨。赊销是把“双刃剑”，用得好，犹如企业销售的催化剂，可以成为打败对手，抢占市场先机的利器；用得不好，有销售无回款，可能导致企业现金周转困难，挤占了大量时间、精力和人力成本，带来的只是“虚假繁荣”。

更为严重的是，时间一长，销售人员必将陷入一个可怕的怪圈——越赊，欠款越多；越欠，款越难收。一旦销售人员进入这个怪圈，一般很难从中轻易脱身，他们要么不断的被客户拖欠着销售回款继续拖欠下去；要么销售人员冒着失去市场和客户的风险，强行将销售回款从客户手中收回。就好像人们常说的：“不赊销是等死，赊销是找死。”换句话说，回款决定着企业的兴衰存亡。

那么，如何跳出这一怪圈，找出一种有效回款的方法呢，本书或许可以给您提供破解之道。

本书共分六章，第一章从回款前的防范谈起，介绍了事前规避或降低回款风险的巧妙方法；第二、三章从企业内部控制回款风险的角度，分别从制度和各部门职责上介绍了怎样降低回款风险，提高企业的回款率；第四、五、六章则为广大实务工作者介绍了收回货款的具体方法、手段，针对不同的特点的欠款人、讨债场合和回款性质，本文都一一详细解剖析、模拟实战举例。

全文紧紧围绕回款难这个现实问题，力图使广大企业回款管理人员、营

销人员实务上有理可依、有计可施、有章可循。本书抛弃简单枯燥的说教,而是结合具体实际案例,将方法技巧贯穿整个回款流程,通俗易懂,可操作性强。希望读者通过本书的阅读,可以结合自身企业实际将其中的方法应用到实际回款工作中去,真正让销售额变成现金流,让企业得到真正的利润。为本书编写付出心力的还有齐蕊、张伟、郭凡、李胜男、张宇、立勇、吕胜、孙靖、张井莲、唐宇、陈其异、李向波、聂藻藻、师炜、郑炜,在此表示感谢。书中借鉴了许多同行学者的资料和观点,篇幅所限,未能一一列举,敬希今后多多与我们联系,共同合作!由于时间及水平所限,书中错漏在所难免,欢迎广大读者批评指正并予以宽宥。



前言	1
第一章 最好的防范	1
第一节 回款风险的产生原因	3
第二节 尽可能实现现款交易	5
第三节 选择有能力付款的客户	9
第四节 准备一份完备的合同	17
第五节 控制发货	23
第六节 控制销售发票	28
第七节 积极预防账款欺诈行为	31
第二章 控之以制.....	37
第一节 应收账款的控制	39
第二节 坏账损失的控制	42
第三节 应收票据的控制	43
第四节 培养优秀的收款员	47
第五节 优质的售后服务是回款的有力保障	56
第三章 群策群力.....	63
第一节 建立现代企业的信用部门	65

第二节	明确回款中各部门的职责	67
第三节	信用部门和销售部门的合作	72
第四节	信用部门和财务部门的合作	75
第五节	信用额度的确定	76
第六节	职责分离	83
第四章	回款实战技巧	85
第一节	收款的 POWER 法则	87
第二节	不同性质欠款——对症下药	90
第三节	因人而异——有的放矢	119
第四节	注重实效——巧借天时、地利	126
第五节	堵住客户借口	133
第六节	让客户养成习惯	137
第七节	保持良好的人际关系	141
第五章	回款的一般手段	145
第一节	企业自行收款	147
第二节	巧借外力	160
第三节	公关手段	167
第四节	律师助讨	171
第五节	媒体造势的手段	176
第六节	借助金融机构	179
第六章	特殊事项回款	181
第一节	实效届满的款项	183
第二节	无因管理的款项	184
第三节	抵押物的款项	185

第四节	监护人的款项	188
第五节	债务人隐匿财产	190
第六节	失踪人的款项	192
第七节	保证人的款项	194

第一章 最好的防范

- 第一节 回款风险的产生原因
- 第二节 尽可能实现现款交易
- 第三节 选择有能力付款的客户
- 第四节 准备一份完备的合同
- 第五节 控制发货
- 第六节 控制销售发票
- 第七节 积极预防账款欺诈行为

第一节 回款风险的产生原因

回款是影响企业经营管理绩效和资金运作效率的重要环节,越来越受到广大企业界人士的重视。目前在国际上,将该业务领域(OTC, order to cash)的改进作为提升企业管理经营绩效的重要手段之一。尤其是这些年信用方式的普遍应用,导致企业的经营性风险日益增大。在这种新的市场环境下,企业经营管理中面临的突出问题是净利润大幅下降或现金供应不足,然而由于企业缺少有效的管理,导致销售和回款“两张皮”,难以达成管理上的一致性。

由于企业大规模地采用赊销方式进行销售,所以来自客户拖欠和赖账的风险是不可避免的,其严重后果是企业无法正常回收货款,导致企业收款困难,企业流动资金短缺,经营效益无法提高,甚至面临经营危机。

产生回款风险的原因主要有以下几方面:

1. 回款风险的外部原因,主要是由于市场不健全,法律制度不完善,社会信用体制存在缺陷,没有建立惩罚机制和制约机制,失信的成本远远低于守信的成本所导致。具体表现为:

1) 客户无力偿还(有意愿无能力)。

① 客户经营走向衰败,倒闭破产;

② 扩张速度快,资金有限,无法按期筹措足够的偿付资金;

③ 买方偶然性原因(例如投资失误)出现财务危机而无法支付。

2) 客户恶意欠账和诈骗(根本无意愿)。

有的客户是有付款能力的,但就是拒绝还款。恶意欠账是产生回款难

的主要原因之一。一般情况下,再恶劣的欠账客户也不会直接“耍光棍”,他们往往从收到货物,就开始找不还款的借口或放出不还款的口风。在诸多理由中,以挑剔货物质量最多,但他们并不张罗着退货。有的客户即使已经收到货物,却骗赊销企业说没有收到。还有的以卖不出去为借口,拖欠企业的货款。如果客户没有回音或者干脆搬家了,那就不仅仅是欠账的问题了,他们已经在向诈骗类经济犯罪的门槛迈进。

3) 客户占压资金,拖欠货款(意愿缺损)。

通常情况下,客户总是尽可能延后付款,来获得自身财务上的利益和交易的相对安全,即使在成熟市场经济环境下的西方国家,快到期才付款和被提醒后才付款的客户也占赊销客户的绝大多数。这一点暗示我们:如果企业不及时回款,被提醒后才付款的客户就很有可能拖欠付款。客户拖欠货款所造成的损失一般比坏账损失更大,因为客户拖欠货款所造成的损失并不那么直观,不像坏账那样醒目从而容易引起人们的重视,因而它经常被没有经验的赊销企业经理人员所忽视。英国著名信用管理专家爱德华对坏账与拖欠给企业造成的损失做了比较,得出了“10比1规律”,即坏账给企业造成的损失是“1”的话,如果忽略拖欠货款的情形,则带来的损失很可能是“10”。客户到期未能还清所欠货款,通常会提前向赊销企业提出延期付款请求,这种申请有时还包括一些愿意付违约金或延长期利息等条件。有的客户在到期时虽然不能全部付款,但是尽其所能支付了一定比例的货款。也有的客户到期干脆一分钱也没有还,也不打算还,只申请全额延期付款。怎样处理这些可能的延期付款请求是赊销企业经常遇到的难题。

2. 回款风险的内部原因,亦是最根本的原因:企业内部信用管理存在严重缺陷,没有完善的信用管理体系。具体表现在以下几个方面:

1) 企业内部缺少独立的信用部门管理回款业务,难以在销售收入和应收账款合理比例间进行科学有效的控制,增加了回款的风险。

2) 缺乏规范的赊销管理,内部控制不严,增加了回款的风险。

3) 事前风险控制意识淡漠或方法、技术不当,如对客户不了解就贸然签

约,或选择的信用条件、结算方式不当增加了回款的风险。

4)回款业务开展不及时,造成逾期账款过多,加大了回款的难度。

5)客户信息管理不善,客户资源无法有效利用。表现为客户信息分散,无专人统一管理;客户信息更新慢;未对客户资源进行保护,导致重要的客户资源落入有企图的员工手中,成为其牟取私利的筹码。

6)销售激励与绩效考核中的弊端。目前,很多企业迫于市场竞争压力,纷纷建立以高额报酬的激励机制为导向的销售管理体系。在这种制度下,销售人员往往忽视收账风险,盲目交易,而管理人员在不掌握详细的交易情况和客户背景,缺少审批决策依据的情况下贸然签约,酿成货款血本无归的苦果。所以,企业即使对销售人员制订了销售业绩与账款回收率挂钩的考核、奖惩办法,也会由于提成奖励带来的利益远远大于其承担的风险责任而起不到有效的作用。

第二节 尽可能实现现款交易

解决回款问题的最好办法,就是一开始防患于未然,避免它们发生,即采用现款结算。一般来说,实现赊销的目的无外乎两个,一是提高销售量和市场份额,二是减少存货。但是,销售人员可能为了提高销售业绩、完成销售任务,对客户赊销并纵容客户拖欠大额货款,从而使在后续的回款工作中处于不利或者被动的地位。

现在有很多现代企业意识到赊销的这点回款风险,已经不再盲目地追求扩大市场份额而忽视回款的工作了,而是通过提高产品和服务的质量、提升企业知名度等方法增加客户对本企业产品或者服务的认同,掌握主动权,

然后尽可能地说服客户采用现款的交易方式,从而在根本上降低应收账款的风险,并不断提高和稳固本企业产品或服务在市场上的竞争地位。具体来说,销售人员可以采取如下几种方法说服客户采用现款交易:

1. 让客户看到产品的真正价值:只要客户进行交易的目的是为了骗取财物,那么一旦他们能够确信通过购买你的产品获得巨大的利益,那么他们就不在乎是赊销还是现款现货,他们会为了获取超额利润而大胆承担现款投资的风险。

2. 巧妙地让客户知道无款就无货的道理:想方设法的让客户相信你的产品或服务在市场是紧俏的商品,你们的商品只向有实力而且愿意长期友好合作的客户提供,即如果不能提供现款,他们就很难为其供现货。

3. 用现金折扣代替赊销:在当前的买方市场下,采用现款现货交易对购买方显然是不合算的,既要承担商品的风险,又要承担流动资金占用的风险。但是,购买方如果感觉到所得到的利润值得投入资金,值得承担商品购进的风险,就会做出购买决定。销售方可以采取现金折扣、让渡利润的方式吸引买方的资金及时到位。同时,这需要企业采用成本控制策略予以配合,只有将产品的成本降低到一定水平上,才有可能对现金回笼做出让渡的安排,让提供现金折扣代替产生应收账款,才能在让渡利润之后企业不仅不会面临危机,还能盈利,发展和壮大。

4. 尝试交易次数多、交易量小的销售活动:如果不是为了迅速铺货,那么无论面对新老客户,你都可以尝试与对方开展交易金额较小,但交易次数却较多的销售活动,须知交易金额越小越容易拿到现款。

【案例】

经过几年的发展,海金公司的销售网点迅速在全国铺展开来。在海金公司的下游,也逐渐发展起一大批吞吐量颇大的客户。

常言道,店大欺客,客大也欺店,这话一点不假。海金公司现在面临

的是客大欺店的尴尬局面。原来,那些在公司下游发展起来的客户慢慢成了喂不饱又甩不掉的鹰,对海金公司形成了掣肘。因为海金公司对客户进行赊销的比例非常大,而那些客户非但回款很不积极,而且还经常利用手里的存货和回款对海金公司进行要挟,借以索取利益。所以,这种局面让公司营销经理车守仁苦不堪言,回款难也就成了他心尖上一时难以拔出的刺。

假如只是看海金公司的账面,或许你会觉得海金公司的效益应该非常不错。可是拿不到白花花的银子,再好看的账面也是中看不中用啊!尽管车守仁派人多次催收,可是那些回款仍然是被客户紧紧地捂在了手里,拿不回半分钱来。每次催款时被逼得急了,客户们就以退出合作相威胁。车守仁估计要是这些大客户们真的退出,不但回款更加难收回,客户手中那些存货甚至有可能把整个市场搅浑,让自己的产品死掉,车守仁可不想冒这样的风险。

车守仁心理明白,客户之所以能要挟公司,还不是一张自己手中握有大量回款和存货!公司要摆脱这种不利的局面,走出困境,只有推行现款现货。而要达到现款现货,就必须把客户的库存先行消化掉,新政策才有可能得以推行。因此,通过和几个客户交心沟通,车守仁制定了三条举措:

一、派驻市专员;二、“零库存”运作;三、返点与让利并行。

海金公司的现款现货之路充满了坎坷与荆棘。经过一个多月的游说和劝说,大部分的代理商抵挡不住诱惑,乖乖地向车守仁缴械投降了,可仍有3个大客户拒绝海金公司的现款现货政策。最让人意想不到的是,这些大客户竟然私下里相互串联,协同抵制海金的新政策。他们联合起来推出了一个“三不”政策——不回款,不进货,不配合。

而且,这3个大客户还联络其他那些已经同意了现款现货的客户,一起抵制海金新政策,一下子使海金公司面临腹背受敌的局面。结果,

为了平息3个大客户的不满,车守仁不得不对他们进行特殊照顾:继续赊销。同时还同现款现货的客户享有一样的折扣优惠。

虽说首席交锋车守仁以失败告终,而且败得很惨、很难看,可毕竟还是取得了一定的成绩——大部分客户都已经能够开始进行现款现货了。最为关键的是,车守仁在这中间看到了解决问题的办法。接下来,他立即着手于公司领导开会研究,并深刻地总结了失败的教训:仅仅停留在战术层面,满足代理商的短期利益,很难动摇客户联盟,而且也过于张扬和决绝。因此,要保证现款现货政策的顺利执行,必须长短结合,产品升级与推广、服务手段一起出击。

经过严密计划后,新的战斗打响了。这次,车守仁的方案中主要包含以下几个方面:

- 一、调整产品结构,增加产品的种类;
- 二、加强品牌推广,宣传产品价值;
- 三、利用促销手段,快速消化库存;
- 四、派驻业务专员,清理库存。

此举的实施,表面上看起来好似公司正常的品牌推广方案。因此,非但没有引起“赊销”客户的怀疑,还让他们很是感激,并给予大力支持。随着政策的不断推行,客户的库存降到了警戒线以下,就连那3个大客户也在不知不觉中走进了车守仁设下的棋局中,而车守仁的现款现货也渐渐走上了交易前台。

年度经销商大会上,车守仁专门请来了那3个大客户吃饭。酒过三巡,车守仁渐渐进入正题:“最近公司现金流动有些困难,公司要求全部客户现款现货,虽说我也感觉不妥,可也没有办法啊,公司要求这样执行。但你们毕竟是公司的元老,所以我给你们每家申请了5万元的产品铺底,希望大家多多支持我们公司,我们不会忘记各位的。”

客户们听完后便明白了。他们本来想不同意,可转念一想,所有广告

都以到位,如果现在放弃不做,以前的宣传岂不是为他人做了嫁衣?没准到时候还为自己培养了一个强劲的对手。最关键的是,自己手中已经没有了制约海金公司的存货和回款方式,手中的经销商也被对方掌握了。思量再三,他们最终不得不听从海金公司的现款现货的安排。

上面的例子很好地说明了,只有现款现货才能有效地遏制不良客户的拖欠现象;也正因为有了现款现货,一些企业也才能够实现更多的利润,真正创造“双赢”局面。尽管实际工作中,客户对赊销的偏爱程度远远大于现款现货,但是,如果你利用人脉关系、渠道梳理等手段进行引导,最终实现现款现货也不是没有可能的。

但是,从社会经济结构看来,赊销又是不能避免的事实。比如有的经销商,确实由于资金原因,不能实行现金交易;而有的商品结构产生的交易行为,也没有条件实行现金销售。后一种现象,如啤酒、饮料、雪糕等产品,表现为频繁进货、交易单位小、单位价值低、需第三者执行交易行为,这样的结构,注定了无法实行现金交易,而必须采用一段时间(例如一个月或者一个季度等)结算一次的方法。所以,解决回款难题还需要其他防范措施的补充。

第三节 选择有能力付款的客户

所谓“知己知彼,百战不殆”。企业在客户选择和评价时应投入足够的时间和精力。然而,企业往往陷入这样一个误区:企业的销售业绩增长远比对客户进行信息搜集、整理、分析更重要和迫切。于是,往往造成的结果是,还没有对潜在客户做出深入了解,就草草做出交易决策,留下了巨大

的回款风险；同时，交易既成后，也不再进行客户的信息追踪和动态管理，错过了补救的机会，直至发生拖欠事实，一切都已经晚了。于是不得不耗费大量人力、物力用于追债，而效果往往不尽人意。事实上，通过事前对企业的调查了解，可以很大程度上降低盲目销售的风险。台湾的“经营之神”王永庆先生也有过类似的经营原则：“只有深入了解客户的营运状况，才能保住债权！”“作为债权人，不要一看到别人的债务比自己高，就放松警惕。忽略对客户信用的调查，其结果必定吃大亏！”王永庆经常这样提醒销售人员。

也许有人会有疑惑，客户的信息纷繁复杂，应该如何搜集有价值的信息降低赊销风险呢？一般来说，信息搜集的目的无外乎要解决三个问题：客户的支付能力、经营状况和行为方式。其中支付能力是债务人偿还债务的能力，比如有充足的银行存款，或者有很强的融资能力；经营状况考察的是企业一个动态过程，对企业过去、现在、将来的经营状况进行评价和预测；行为方式涉及企业更核心的问题，比如客户的信用状况、社会信誉及其主要领导人行为处事等方面，都影响交易的风险。

【案例】

一味患得患失的企业家，向经营大师威廉·詹姆斯请教成功之道。大师并没有直接告诉他答案，只是叫他去拉斯维加斯的赌场玩玩轮盘赌博。

一星期后，他像小孩似的冲进大师房里，兴奋地大叫道：

“我想通了！在赌桌边，我豁然开朗啦……”

“你想通什么了？”大师望着眉飞色舞的企业家问道。

“我注意到那些十赌九输的人都有两个特点：下注前，他们毫不在意，可是当轮盘一开始转动，他们却都七上八下，各个都开始屏气凝神起来。”

企业家停了一下，又接着说道：

“我突然觉得那些人好傻，因为他们如果要担心，也应该在下赌注之前，在那时候多动动脑筋还管用些。之后，赌注既然已经下了，而赌盘也已经旋转，就不妨以轻松的心情静待结果。此时再伤脑筋，也只是徒增惊怕的份，一点用处也没有！”

大师频频点头。企业家继续说到：

“经营生意又何尝不是如此！在策划方案时，就该多考虑利弊得失，不过一旦下决心并付诸实行后，就无须挂心，也不必患得患失。”

一、客户信息搜集方法

企业可以通过各种途径来调查客户的信用信息。信用信息的来源基本上可以分为“内部来源”和“外部来源”两个方面。所谓“内部来源”，就是企业在自己的经营活动中，在与客户进行交易的过程中搜集信息的各种渠道。所谓“外部来源”。即企业从独立于本企业及其客户之外的第三方机构搜集信息的渠道。各种信息来源提供的客户资料在准确性、客观性上都有所不同。这就需要资信调查人员选择合适的渠道，选择准确的资料。

◆ 内部来源

企业信息的内部来源主要是企业的销售部门，因为销售部门是企业里直接与客户打交道的部门，与客户保持着密切的联系。从销售部门与客户第一次接触到签订交易合同的整个过程中，销售部门都有很多机会了解客户的信用状况，比如谈判时有无诚意、客户的购买实力和资金运转状况等。从本企业销售部门获取的信息一般都比较准确，也比较直接。销售人员可