

丁兴良 伯建新 编著

捂住你的钱袋

企业应收账款管理实用策略

销售难，回款更难；捂住你的钱袋，让呆账、坏账、死账实现真正收入

经过调研数据显示，99%的老总认为：不懂回款，就做不好营销人

回款决定一切



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

丁兴良 伯建新 编著

捂住你的钱袋



企业应收账款管理实用策略

销售难，回款更难；捂住你的钱袋，让呆账、坏账、死账实现真正收入

经过调研数据显示，99% 的老总认为：不懂回款，就做不好营销人

回款决定一切



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

捂住你的钱袋：企业应收账款管理实用策略/丁兴良，伯建新编著. —北京：企业管理出版社，2010.4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 371 - 2

I. ①捂… II. ①丁… ②伯… III. ①工业产品 - 市场营销学 ②企业管理：财务管理 IV. ①F764 ②F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 228359 号

书 名：捂住你的钱袋——企业应收账款管理实用策略

作 者：丁兴良 伯建新

责任编辑：刘 刚

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 371 - 2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871

编辑部 (010) 68701661

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京智力达印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 180 千字

版 次：2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



销售难，回款更难，这是很多一线销售人员共同的感触。

赊销是找死，不赊销是等死，这是许多企业在销售工作中面临的困境。

虽然欠债还钱是天经地义的事情，但是在现实生活中针对应收账款进行讨债却往往不得不面对门难进、款难要、脸难看的尴尬局面。

在市场竞争越来越激烈，诚信备受考验的今天，销售工作的开展变得异常困难，这不仅在于市场竞争越来越激烈、营销手段越来越多样、以及产品供给越来越丰富，而且还在于货款难收这个问题上。回款难、难回款成为挂在销售人员嘴边的一个老生常谈的话题，“欠款难收”的问题成为目前困扰企业经营活动的一个难题，欠款已经成为制约企业发展的一个瓶颈。

受美国金融危机所累，中国的一些国企利润大幅下滑，亏损企业不断增多。相关领导指出：要加快回收应收账款，有效巩固资金链……

因此，如何解决好企业的应收账款问题，成为企业在发展过程中必须面对的一项重要工作，但是行业不同，问题产生的原因也不同，解决问题的方法也不尽相同，因此，针对不同的行业的特点，需要有不同的解决办法。



随着我国工业化进程的加快，生产企业数量越来越多，产品的种类更是丰富多彩，在需求增长有限和产能扩展无限的情况下，生产企业必将面临着日益加剧的竞争局面，对于任何一个行业的企业来说，要在产品营销中百分之百地进行现款交易几乎是不可能的，因此赊销的现象在营销中变得较为普遍，应收账款的问题也就更为突出，由此带给企业的经营风险也就更大。如何在一个可控的范围内既能减少应收账款的风险又能保障企业既得利益的实现，同时还能够保证销售的有序开展，这不仅需要生产企业在营销工作的开展过程中对应收账款问题有足够的重视，同时还需要做很多细致的工作。

我们常说“工欲善其事，必先利其器”，要想很好地解决应收账款问题，就必须做到“利器”在手，才能做到从容应对。这个“利器”，从企业的角度来讲需要做到制度先行、事前预防控制、事中监督落实、事后跟踪检查；从销售人员的角度来讲需要掌握回避坏账产生的方法和技巧，从企业的催收人员来讲需要学会和了解一些基本的讨债手段和一些法律上的基本常识，这样才能有备无患，使企业的营销工作顺利开展。

本书侧重于产品特点营销的实际情况，从对产品的基础认识方面入手，综合研究了两个不同行业在营销实施过程中应收账款问题产生的根源，依据营销的实际情况，从根源上进行了全方位的细致分析。从企业销售的实施过程、财务的管理过程对应收账款的管理，对避免应收账款的风险产生等问题的解决提出了系统的解决方案。同时，针对应收账款产生后如何有效的实施清收和讨债行为，从法律的角度和现实实践角度指出了解决问题可采取的手段、方式、方法和工作技巧，并对这些手段、方式、方法和工作技巧的运用进行了介绍，又结合营销工作的实际情况以实际的案例为参考，目的能让更多的销售人员尽快掌握这些知识并很好地运用到工作的实践中去。

需要说明的一点，营销作为一门实践性很强的工作，任何一种营销理论的产生都源自于成千上万营销工作者对实践的总结，也正是因为如此，我们才能看到营销知识和理论的丰富多彩。而销售回款问题作为营销工作中的一个重要环节其知识和理论的产生同样如此。本书中对于应收账款的问题和解决办法都源于实践活动的总结。因此，对于不论是快

消费品行业还是工业品行业的销售人员来说，通过对这些方法的学习，不仅要学会在实践中运用，还要结合自己所在行业的不同点融会贯通，活学活用，并在不断的实践工作中积累经验找出更好的办法，这才是本书所要达到的目的。

最后，希望所有的销售人员一路走好！所有的企业一路走好！

丁兴良 伯建新

2009年11月26日

目

录

CONTENTS

前言

第一章 工业品与消费品的内涵和特性	1
第一节 关于产品的认识	1
第二节 工业品与消费品的概念和特性对比	5
第二章 工业品与消费品营销的特点及误区	9
第一节 工业品与消费品营销的不同点	9
第二节 工业品与消费品营销的共同点	14
第三节 工业品和消费品营销的特点	14
第四节 工业品营销的误区	16
第三章 应收账款管理的现状和产生的原因	27
第一节 应收账款的管理现状	27
第二节 应收账款产生的原因	29
第三节 赊销的益处与危害	37
第四节 加强应收账款管理的目的	40
第四章 应收账款管理如何防患于未然	43
第一节 建立客户档案	44
第二节 加强客户信息资料的搜集	47



第三节	进行客户风险的鉴别	54
第四节	客户信息的更新	55
第五节	客户风险的征兆	57
第五章	如何规避应收账款风险	61
第一节	完善合同的签约手续	62
第二节	强化应收账款的日常管理	67
第三节	加强应收账款的内部控制	73
第四节	建立良好的售后服务	75
第六章	应收账款清收可采取的法律手段	79
第一节	债及其相关常识	79
第二节	需要了解的几个法律名词和常识	86
第三节	应收账款清收可采取的法律途径和方法	102
第四节	调解、仲裁、诉讼三者之间的关系	104
第七章	应收账款清收可采取的常规手段	111
第一节	函电索款	111
第二节	网络催款	125
第三节	面访催款	126
第四节	律师商讨	130
第五节	委托专业机构商讨	131
第六节	其他讨债方式	133
第七节	如何追究违约责任	143
第八章	企业应收账款讨债的实用案例	145
第一节	利用产品品牌影响力进行催款	145
第二节	利用产品技术特性要求进行催款	147
第三节	利用企业盈利模式进行催款	148
第四节	建立企业的内部激励机制	150
第五节	完善内部管理程序	154

第九章 应收账款的收款技巧	159
第一节 收款的四大原则	159
第二节 收款常用的实用技巧	161
第三节 不同环境场合下的收款方法	166
第四节 不同类型债务人的收账策略	170
第五节 其他	176
第十章 应收账款管理的几个趋势	183
结束语	188

工业品与消费品的内涵和特性

在对工业品与消费品进行充分认识之前，我们首先需要对产品的概念有个清楚的认识，这样我们才能更好地理解工业品与消费品这两个分属不同领域的产品抽象的概念，对工业品与消费品才能由浅到深、由表及里进行全面的认识，这样我们才能对消费品与工业品的研究深入下去，了解其内在的本质和特点，并根据这两类分属不同领域的产品的特点，对我们日常所见的消费品和不太熟悉的工业品进行一次深层的解读，从而为企业产品营销开展更好地服务。

第一节 关于产品的认识

1. 什么是产品

对于产品的定义由于所处的角度不同，对产品的理解也有所不同，狭义的定义认为，产品是指被生产出的物品，具有某种特定物质形状和用途的物品，是看得见、摸得着的东西；而广义的定义产品，是指凡是与自然物相对的一切劳动生产物。产品是人们通过购买而获得的能够满足某种需求和欲望的物品的总和，它可以是包括具有物质形态的产品实体（如实物），又可以是非物质形态（如服务保证、思想等各种形态）的利益，可以是交付给消费者的最终产品，也可以是生产过程中的半成品和外购件。由此可见，产品是人们为了满足需要与通过劳动创造的产物。任何一个物品成为产品必须满足以下两个条件：

- 1) 必须是通过劳动，被劳动生产出来的物品。



2) 物品必须要满足某种需要。

2. 产品包含的内容

对于任何产品，由于其被生产出来的目的是为了为了满足某种需要，因此，每种产品只有通过交换成为商品才有被生产出来的必要和意义。一般现代市场营销理论认为，产品整体概念包含核心产品、有形产品、附加产品、期望产品和潜在产品五个层次，如图 1-1 所示。

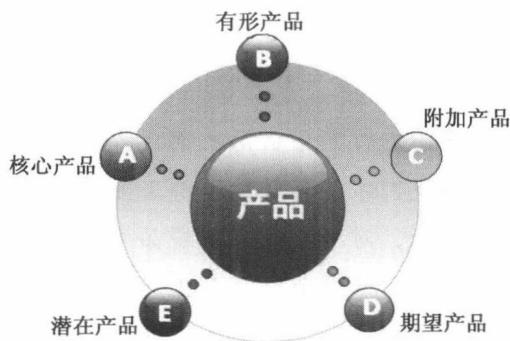


图 1-1 产品整体概念的五个层次

(1) 核心产品 是指消费者购买某种产品时所追求的利益，是消费者真正要买的东西，是产品整体中最基本和最实质性的，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。消费者购买某种产品，并不是为了占有或获得产品本身，而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。例如：消费者购买一个电钻，他想要得到的不是电钻的本身，而是这个电钻能满足消费者打孔的需求；若购买保健品，则是为了得到健康的需求，购买瓶装水的消费者是为了能够解渴等。

(2) 有形产品 是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体和服务的形象。如果有形产品是实体品，则在市场上通常表现为产品质量水平。有形物品包括产品实体及其品质、外观特色、款式、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现。如一个旅馆的房间应包括床、浴室、毛巾、桌子、衣橱等；一个冰箱应有储藏室、冷冻室同时，还包括该冰箱的品牌、样式和质量标准等；一瓶水应该具有品牌、包装、质量标准、容量等等。具体包含内容如图 1-2 所示。

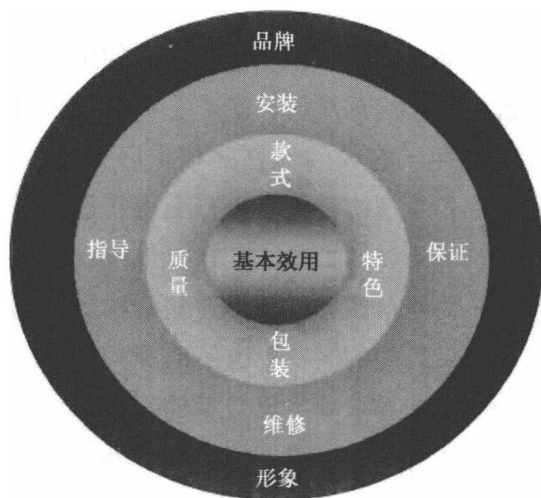


图 1-2 有形产品包含的内容

(3) 附加产品 是消费者购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、质量保证、安装、售后服务等。附加产品的概念来源于对市场需要的深入认识，因为购买者的目的是为了某种需要，因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。例如，旅馆能增加的产品，包括电视机、鲜花、迅速入住、美味晚餐和良好房间服务等，设备制造企业能增加的产品服务项目，例如，设备免费维修服务、安装服务、人员培训、企业的市场预测和解决方案等。

(4) 期望产品 是指客户购买某种产品通常所希望和默认的一组产品属性和条件。一般情况下，客户在购买某种产品时，往往会根据以往的消费经验和企业的营销宣传，对所欲购买的产品形成一种期望。如对于住旅馆的客人，期望的是干净的床、香皂、毛巾、热水、电话和相对安静的环境等；对于购买制造设备的客户，期望的是专业的维修工具、设备简单安全可靠的操作界面或者平台；对于购买一瓶水的消费者来讲，期望的是水的干净和各种质量指标合格等。客户所得到的是购买产品所应该得到的，也是企业在提供产品时应该提供给消费者的。对于消费者来讲，在得到这些产品基本属性时，并没有太多的偏好，但是如果消费者没有得到这些，就会非常不满意，因为消费者没有得到他应该得到的东西，即消费者所期



望的一整套产品属性和条件。

(5) 潜在产品 是指一个产品最终可能实现的全部附加部分和新增加的功能。例如，旅馆客人在枕下发现了糖果，在录像机内发现了经挑选的录像带；又如，旅馆记住了客人的偏好并根据客人的偏好来准备位置房间；购买瓶装水的消费者发现购买的水口感变得甘甜并有抽奖活动等。许多企业通过对现有产品的附加与扩展，不断提供潜在产品，所给予消费者的就不仅仅是满意，还能使消费者在获得这些新功能的同时感到喜悦。所以，潜在产品指出了产品可能的演变，也使消费者对于产品的期望越来越高。潜在产品要求企业不断寻求满足消费者的新方法，不断将潜在产品变成现实的产品，这样才能使消费者得到更多的意外惊喜，更好地满足消费者的需要。

有形的产品加上无形的服务（包括可以给买主带来附加利益和心理上的满足感及信任感的售中及售后服务、保证、产品形象、销售者声誉等）构成了“产品整体概念”，即现代营销意义上的产品，产品的基本效用必须通过其中的某些具体的形式才得以实现。

案例

空调是家用的消费品。从核心产品这个层次上看，作为消费者购买空调是为了购买空调制造不同温度的功能，目的是为了得到自己想要的舒适温度；从有形产品的层次看，作为一个产品，空调必须有压缩机、制冷器等关键的设备，消费者在购买空调产品时往往会考虑买什么品牌，这个品牌的质量、款式、外观和机型等相关因素；从附加产品这个层次看，空调厂家为促进产品的销售会在产品质量保证上进行质量承诺、送货上门、免费安装等一系列的优惠措施来吸引消费者；从期望产品这个层次上看，消费者在购买空调时除考虑上述问题外，还期望自己购买的空调不仅要制冷（热）快，而且要省电、噪声小，企业的产品如果能够满足消费者的这些需求，消费者就会感到满意；从潜在产品层次看，企业为更好满足消费者就会对自己的产品增加相应的附加功能，如空调对空气的净化功能、杀菌功能，通过提供这些潜在的产品，给予了消费者意想不到的惊喜，更好地满足了消费者的需求，正是产品的这五个层次构成了我们在现实中所见到

的一个真实的一个空调产品。

第二节 工业品与消费品的概念和特性对比

1. 工业品与消费品的定义

由于产品多种多样，因此对于产品在类别的划分上有着多种形式的区别，比如，根据产品是否耐用、是否有形，可分为耐用品、非耐用品和劳务；根据产品之间销售的相互影响和作用，可分为独立品、互补品、替代品和条件品；根据产品消费者的购买习惯，可分为便利品、选购品、特殊品和非渴求品等；而根据产品的消费对象以及产品的最终用途，产品又可分为消费品和工业品，两者之间存在很多的不同和各自的特殊性。

(1) 工业品的定义 工业品是指由工商企业、政府机构或事业单位所购买，用于生产、销售、维修或研发的产品与服务的总称。具体的讲，工业品是指那些购买后以社会再生产为目的的产品，需要强调的是，这里有一个关键词——社会再生产，当然再生产的结果可能是有形产品，也可能是无形产品（服务）。对于工业品按照其存在的状态可以分为两大类。

第一类是工业中间品，也可以称为中间型工业品，主要服务于下游工业品企业，但最终产品可能是工业品也可能是消费品，其中消费品可能是耐用消费品也可能是快速消费品。主要包括原材料和零配件。

1) 原材料。指生产某种产品的基本原料，是用于生产过程起点的产品，如生产钢铁的铁矿石，生产婴幼儿奶粉的原料奶以及生产轮胎的橡胶等，这些都是工业品的基本原料。

2) 零配件。指已经完工、构成用户产品一个组成部分的产品。如生产汽车用的万向节、发动机等部件，生产电视机所用的显像管、液晶屏等，这些都是工业品的零配件。

第二类是最终工业品，主要服务于工业或工程，但亦有可能是民用产品。主要包括基本设备、附属设备和系统集成与服务。

1) 基本设备。指保证企业进行某项生产的、直接影响企业产品质量和生产效率的基本设备，大多为固态资本品。如生产零件的铣床、生产食品的包装机械、生产汽车的流水线、重型机床、厂房建筑及成套设备等，



这些都是生产过程中的基本设备。

2) 附属设备。相对于基本设备而言对生产的重要性差些、价值较低、标准化高的设备。如，在生产过程中的机械工具、电气设备、水处理设备、控制器等。

3) 系统集成与服务：指企业内部运行及主要流程用 IT 技术等新技术组成的优化集成，包括运行软件及硬件设备。如数控机床所需的软件、流水线上的数控程序、电力自动化系统集成、智能监控系统集成、水处理系统集成等。

当然，按不同的划分标准，工业品还有其他不同的分类结果。例如：按用途可以划分为：直接工业品（原材料、半成品、零部件等）和间接工业品（生产设备、供应品等）；按使用行业可以划分为：农业用工业品、制造加工业用工业品、建筑业用工业品、交通运输业用工业品、服务业用工业品等。以上这些产品类别的共性都是在企业与企业之间或企业与其他组织机构之间进行交易，这类产品是用来间接或直接生产消费品的，处于价值链的中间部位。

由于工业品是用在生产最终消费品的制造流程中，或只是某种消费品的部件或原料，因此可以讲工业品是在一个新的生产环节中用来创造附加价值的产品，是实现劳动价值再创造的产品，其存在的目的是对产品进行增值和再次销售。

(2) 消费品的定义 消费品是指消费者购买用于消费者个人或家庭生活所需的物品和服务的总和。具体的说，消费的对象可以是购买者本人也可以是购买者以外的人，购买的目的是为了使用而不是为了实现社会再生产。根据消费者购买需求的不同和使用过程的不同，消费品可分为以下两类：

第一类是非直接使用品类，主要是指生活过程中的所需的原料，例如生活用的米、面、油、布料、毛线等。这里需要说明的是这些原料由于消费者购买的目的是为了消费而不是再生产，虽然和工业品的原材料有类似的性质但是消费的目的完全不同。

第二类直接使用品类，主要指消费者购买后直接用于生活所需的产品，例如衣物、电器、食品饮料等等。

当然，按照消费品使用时间的不同，可分为快速消费品和耐用消费品。按照使用人群的不同，可分为婴幼儿、儿童、成人用品，个人用品和居家用品等。按照消费品的使用必要性来分，可分为必需品和非必需品。消费品的分类方法多种多样，较工业品相比更为复杂和繁琐。但是，由于消费品处于消费的最终环节，是一个用来消耗的产品，其存在的目的只是为了满足消费者的需求，产品是一个价值递减和消耗使用的过程。

2. 工业品与消费品的特性比较

根据工业品与消费品的定义，我们可以发现工业品与消费品之间存在者本质上的区别，这种区别最终表现在购买对象、作用、目的、消费环节等方面，如表 1-1 所示。

表 1-1 工业品和消费品的区别

对象	工业品	消费品
购买对象	企业及相关组织和机构	个人或家庭
作用	实现再生产	满足日常生活的需要
目的	市场价值的升值或者价值的转移	达到使用的目的
消费环节	处于消费的中间环节	处于消费的最终环节

正是由于两者在上述的不同，决定了工业品与消费品在特性上有着本质的差异，如表 1-2 所示。

表 1-2 工业品和消费品产品特性比较

分类	工业品	消费品
需求特性	间接	直接
价格特性	稳定	不稳定
购买特性	专业购买	非专业购买
决策特性	复杂	简单
交易特性	数量多、金额大、频率低	数量少、金额小、频率高
产品特性	技术含量高	技术含量低

(1) 需求特征 工业品需求是由工业品和组装及生产的最终产品的需求带动，其需求特性是被动派生的，只要消费品市场有需求工业品需求就会存在，并且这种需求的波动性较大且波动速度快，而消费品的需求则是由市场消费者需求直接带动，其需求是直接和主动产生的，并且这种需求的波动性相对稳定。



(2) 价格特性 工业品购买者对产品的需求受价格变动的影响不大,如市场上虽然原材料价格上涨,但是作为生产企业不会因为价格上涨因素就减少原材料的采购,而消费品在价格特性上则表现得相对敏感,受价格的影响,一些价格弹性需求大的产品往往会因为价格的变动产生消费者购买量的增加或者减少,如很多超市在节假日或者销售淡季对产品开展特价促销,往往会在短时间内形成巨大的购买量。

(3) 购买特性 工业品的购买者对工业品的购买是连续进行不间断的产生,同时由于用户数量较少,地理分布集中,购买者远离家用消费者,主要是企业或组织;多是专业性购买、理性购买;参与决策人数较多,集体决定是否购买;购买过程冗长,有时空、质量要求;购买程序复杂;购买过程不为大众熟知。而消费品的购买特性则与之完全相反,表现在购买的不连续性、非理性购买(冲动性购买)、消费者购买是不需要专业的知识,只是凭借个人喜好就可以在短时间内完成。

(4) 决策特性 工业品购买决策复杂;购买过程比较规范;重视契约功能,缺乏媒体聚焦,希望建立长期关系。而消费品由于直接用于个人的消费在产品决策特性方面相对简单,购买决策的过程随意性很大,容易受媒体广告的影响。

(5) 交易特性 工业品由于是用于再生产的需要,其在交易特性上表现为:交易谈判次数少,每次谈判时间长;直接购买以及购买数量多,交易额大的特性。消费品主要用于个人和家庭的需要,购买量少、金额有限,同时其购买往往通过第三者完成因此几乎不存在交易谈判的时间花费。

(6) 产品特性 工业品受最终产品要求的影响,工业品在产品特性上表现为对标准和参数有很强的规范性强和要求,对技术的特性也相对标准,消费品由于是最终产品,其各方面的要求相对固化或已建立有相应的标准,因此产品特性更多的表现为对消费者喜好度的把握上。

由于工业品与消费品之间的差异和各自基本特征的存在,决定了工业品与消费品在营销实践中必然存在着诸多的不同和鲜明的特色差异。