

回款的策略

一、经销商的选择。在多大地区铺货，铺货率达到多少，在事前没有研究清晰，对市场及经销商缺乏详细周密的调查分析。常常导致一个地区有几个经销商在销售，相互杀价、相互拆台，毁掉经销商的信心，也最终毁掉了市场。

二、合同的谈判和签订。厂商双方在谈判时，产品的质量和市场的需求是产品能否顺利进入市场和启动市场的关键咨询题，双方能不能就此达成共识。同时经销商是否认同制造厂家的经营理念和价值观，也是日后能否长远健康合作的重要因素。假如不能达到这一点，经销商始终对制造商的销售政策怀疑，对其让利及幅度也心存疑虑、猜疑、提防，假如如此，你能及时将货款收回来吗？

三、产品质量的咨询题。这是制造商最差不多的责任，但也常常见到销售商因产品质量而拒付货款的。产品质量专门好，假设比同类产品价格还略低一些，通常其商务处理要容易些，其货款回收则相对有保证一些。

四、企业的销售政策。假如在年度营销打算中未能将一些具体的政策要素阐述清晰明白，未能将营销战术分解成具体的业务员的行为动作，换句话讲，也确实是业务员执行力的咨询题，一旦在实际操作中发生了专门大的偏差，则会阻碍销售及货款的回收。

五、广告宣传。专门多经销商专门在意制造商的广告支持力度是否到位、是否及时。假如经销商拿货以后，制造商承诺的广告宣传不到位或不完全到位，经销商便有了许多的担忧和可怕，因此便“义正词严”地不回款。

六、终端治理。不是产品生产出来，把广告传播出去，就能达到目的的。终端业务员、营销员的终端爱护能力和推广能力对产品迅速有效的销售出去至关重要。假如产品只是发生了库存转移，堆在经销商的仓库里而未能与消费者相见，其结果也是可想而知的。

七、返利政策的执行。适度的返利是刺激经销商的老方法。但有的企业却常常做一些令人匪夷所思的错误行为来，最常见的是，无故拖欠或延迟支付经销商应得的返利部份，依照我这些年的观看、了解，大多数呆坏帐的产生都与那个因素有关。返利政策一旦处理不行，经销商自然而然地心生疑云，因此便会扣压货款，以爱护自己。

八、发货速率的咨询题。呆坏帐多或者讲应收帐款多的企业，大都有一个共性。那确实是终端治理纷乱。给客户发货差不多上凭感受，全然没有考虑市场的接收能力与经销商的能力是否相匹配，也不去管客户的库存及出货速率。更有甚者，发给客户的货连货架都上不了。事实上，最直截了当、最有效的操纵货款回笼的手段确实是操纵发货的速率。这一点许多企业的做法恰恰与此相反。那么，如何利用发货速率来操纵、提高回款率呢？

第一，选择经销商一定要慎重，在多大的地区铺货一定要事先想清晰。一个经销商能够覆盖的范畴以可不能彼此有规模的串货为原则，但这一点，在销售初期往往又是比较难于判定的。因此，产品的试销工作则变得专门重要了。设计一个产品试销期的目的，是关于产品销售初期经销商表现出来的能力、品行进行慎重的、有意识的考察，以便于得出一个清晰的差不多概念。一样来讲，有能力的经销商差不多上是负责任的。

假如一切正常，第二批货的发出自然应该多一些，然而不能超过一个月的总销量。最理想的状况是按月度销量发货。因此这得兼顾与运费的关系。通过连续两次的合作与碰撞，经销商物资的消化速率差不多上能够估量清晰了。因此，为了应对旺季热销的咨询题，或许有可能要提供 2—3 个月的物资量周转，但这只能偶然而为之，决不能成为常例。

操纵发货的速率是一项有高度技巧型的工作，许多销售经理虽十分娴熟于这项工作，但并不适应于记录每笔发货、回款情形。作为终端治理者一定要养成一个好适应，记录销售过程，即建立客户档案，将销售的报告系统建立起来。

许多企业的应收款最终都成了咨询题，什么缘故呢？事实上专门多时候，我们自己确实是肇事者。企业只要明白了这一点，我想解决起来也就不难了——“只要工夫高，漂也不挨刀”！

（2）回款目标失落何处

我们明白，许多企业采取了目标治理，年度有目标，每个月都制定滚动打算目标。然而，一个月下来，专门多一线业务员的回款任务不能完成。什么缘故？一个专门重要的缘故是，目标制定中有一个重要的原则没有专门好地贯彻：目标应是上下级之间沟通达成的。现实中，目标更多是上级下达，下级执行。那个地点，我们抛开那个因素不谈，只分析业务员没有完成回款任务的主观缘故。

一、对客户没有采取目标治理

对客户没有实施目标治理，缺乏有效打算。有的业务员讲，每个月给客户做了回款打算，确实是不能实现；或者给了客户目标，但客户没有同意我们的打算，到了月底就打了折扣。我们一定要注意，回款打算要靠厂商双方共同来做才有效。供方单方面做打算往往是没有成效的。有的业务经理讲自己太忙，没有时刻做月度打算，更不可能与每个客户都谈每个月的打算。一个客户有专门多的厂家提供产品，客户哪能与一个个的厂家谈月度打算呢？这事实上是借口，如此的业务经理明显是不成熟的，对工作也是不负责任的。我们明白，打确实是必须要做的，是业务经理起码的工作职责，没有任何理由能够推脱。

二、关于目标的差距缺乏针对性措施

一定要明白，工作措施是针对目标差距而来的，不是泛泛而谈的。比如讲：A 客户承诺回款 10 万元，然而自己设定 A 客户的目标是 20 万元，如此一来，目标差距就有 10 万元。

那么，采取哪些措施能够增加回款而缩小目标差距呢？事实上大伙儿差不多有专门多好方法：有的跟客户做好回款潜力分析而坚决客户信心，有的针对客户搞鼓舞，有的在基层搞促销宣传，有的为客户开发网点，有的提供新产品，有的干脆给客户提业务人员，给客户的业务人员搞培训。方法多种多样。每种措施运用后都可能增加回款，综合运用这些方法就能使回款大增，就能排除目标差距，任务就容易实现了。

三、客户没有做出回款承诺是要紧缘故之一

客户之因此没有做承诺，是因为供方没有要求客户做出承诺，供方的业务人员不够主动，这方面的意识不强。生活体会告诉我们，绝大多数人都可不能轻易承诺。因为，承诺对他们是一种心理负担和压力。能够确切地讲，客户没有做出回款承诺，就意味着我们的回款打确实是落空的，回款打算就变得毫无依照可言了。

关于没有承诺的客户如何办？明显，这是业务人员要下功夫的地点。也确实是讲，要制定针对性的措施才行！比如讲，有的客户长期不回款，找出的理由是基层零售商拖欠，难以收款，对此，我们就应要求客户陪同自己一块下去收款。

四、对客户的承诺没有跟踪或跟踪不力是另一重要缘故

在货款治理中，重点是治理好有承诺的客户，这是回款任务实现的要紧来源和保证。未做承诺的客户只能是补充。做出承诺的客户和没有承诺的客户要区不对待。客户的承诺是要跟踪的，跟的松紧要把握尺度，信誉好的客户松一点，信誉差的客户就要紧一点，如此一来，回款目标实现的可能性就大大提高了。只是要紧密注意，有的客户采取部分兑现承诺的方法对待，这依旧跟进不力造成的。因为，客户的回款能够分时段进行，不要希望一次到位。

客户的资金总是有限的，给谁呢？明显，一开始就强化回款的企业能得到更多的好处。一样的企业付款体会是重点对象要先保证，小单先打发，我们要充分利用客户的心理。

五、对客户的要求过低是不可忽视的一个缘故

在回款中，客户总会提出如此或那样的理由来达到不回款或减少回款的目的。有专门多业务人员经受不了这种考查，轻易同意客户种种理由，结果自己该回的款不能回，任务没有完成。比如讲，有的客户经常将产品存在的小毛病作为大咨询题提出，造成责任在厂方的错觉；还有客户以买房产、建仓库、结婚等理由拖延付款，让业务员面子上难以撕破等。

六、业务人员缺乏业务知识、技能、胆识

业务人员必须在业务知识、技能、胆识等方面下工夫。比如讲，我们明白客户都有折扣的回款适应，假如估量客户能够回款 10 万元，在与客户谈时，就会提出 20 万元的回款要求，客户讨价还价，最后达成 15 万元的共识目标。这是一种谈判技巧，是做业务的一项差不多技能。

有的业务经理在一进客户的大门时就先被自己打败了，想到与客户谈回款就可怕，不明白如何下手。比如讲：业务经理去要款，开口就讲：“公司给我的任务压力专门大，没有方法才找你，你要想一想方法帮帮我呀！”一听确实是一个弱者，制造的气氛就差不多置自己于败境之中，绝大多数客户是可不能同情你的。单刀直入反而更有利于自己。

总之，回款是一项艰辛但专门重要的工作，我们要做好它，第一要克服自身的不足

(3) 向新客户收款有技巧

1、防止货款回收率太低：

(1) 要使客户适应每次送货后就结清货款（本批或上批）

(2) 不可讲：“对不起，老总，我来收款，不明白你今天是否方便？假如方便，苦恼您结清货款。”

(3) 不要讲太多的话。每咨询完一句话，就盯着老总看一眼，等他回答后，再进行下面的“压力式”谈话。

(4) 表情要严肃，不可嬉笑。

(5) 建立深厚的客情关系。

(6) 该给的赠品、奖金等，在收款前尽力处理完毕。

(7) 做客户的销售顾问。

(8) 对客户的埋怨及时妥当处理。

(9) 收款不畅时，千万不要躲避，反而要增加拜望次数。

(10) 对喜爱拖款的客户，能够采纳“赖皮”的做法：“泡”，做客户的影子，直到收回货款为止。

(11) 让客户学会如何销售我们的产品。当我们的产品畅销的时候，客户会主动打款订货的。

2、防止票期被拖延：

(1) 收票据时必须认真辨认，确认无误后才可带回。幸免由于印签错误、模糊，金额大小写不一致等缘故造成客观上的拖延。

(2) 票期较长的，需要调查客户的信誉。

(3) 销售人员没有及时收款，使客户认为拖欠无所谓。

3、防止尾数被砍：

货款的尾数经常被砍，专门是 2、3 之类的尾数，客户会讲“不吉利啦”、“取个整啦”、“给个面子”什么的。作为销售人员应牢记，尾数不应给客户折让，一样能够讲“让你了，我会公司无法交待，要扣钞票的”。假如金额不大，能够开玩笑讲：你付钞票，我请客，吃个冷饮咋样？

4、客情关系的建立：

(1) 每天客户拜望终止后，看客户是否忙碌，如比较轻闲则多聊聊。

(2) 向客户多介绍公司产品的有关知识，客户同业的新闻趣事。

- (3) 关于成功的客户，多向其请教成功的体会。
- (4) 守信。做业务确实是做人。牢记“厚以做人，诚以待客”
- (5) 为客户提供好的销售思路，为客户培训其职员。
- (6) 关怀客户。

(4) 如何管控终端应收账款

赊销又称为信用销售，是一种“先给货，后收款”的销售方式，即承诺客户在拿到物资后的一定期限内支付货款。赊销是国内供货商，专门是小型供货商常用的销售政策，其最大咨询题确实是应收货款有可能收不回来。

事前治理

现在，许多供货商解决拖欠咨询题更多的是采取事后操纵的方法，即只有在应收账款拖欠了相当长的一段时刻后才开始催收，结果显现“前清后欠”的现象，使供货商顾此失彼，包袱越背越重，流淌资金愈来愈紧，甚至面临倒闭的危险。

据统计，实施事前治理（交货前）能够防止 70%拖欠风险；实施事中治理（交货后到合同货款到期前）能够幸免 35%的拖欠；实施事后治理（拖欠发生后）能够挽回 41%的拖欠缺失；实施全面操纵能够减少 80%的呆账和坏账。

从以上统计资料能够看出，大部分风险是在交货前操纵不当造成的。那个时期的风险操纵治理工作，应该讲相对简单，成本低得多，成效也最好。而形成拖欠以后的追讨工作，则要复杂专门多，成本也高得惊人。因此我们应该把操纵赊销拖欠风险的工作重点，放在事前治理上。

事前对零售客户进行信用调查

为了尽量降低货款风险，营销员有必要在赊销前对零售客户进行资信调查和信用等级评估。对零售客户实施资信评估，一方面可剔除那些信用不佳的零售客户，另一方面，也便于为零售客户设定一个“信用限度”，从而确保货款的安全回收。

赊销前认真进行零售客户资信调查和信用等级评估是十分必要的，但多数供货商往往忽略了那个环节。

由于零售客户信息的收集、整理和分析，没有销售任务那么迫切，供货商关于潜在零售客户往往事先没有做全面的了解。一旦开始了业务往来，就来不及做深入了解，而只能依照部分资料匆匆做出交易决策，同时也为以后留下了货款风险的隐患。既然已成交易，就更没有特地去搜集零售客户的信息，不再对零售客户资料进行补充和动态追踪，错过了采取补救措施的机会，一旦成了呆账坏账，就差不多追悔莫及。专门多供货商确实是如此陷入了恶性循环的怪圈。

只有对零售客户财务状况、市场网络、销售能力、组织治理等各个方面充分了解，据此建立科学有效的评估零售客户标准模式和预警机制，才能加速零售客户应收账款的回笼，有效降低坏账率。

在实施信用政策前一定要进行严格的信用调查和资信评估，辨不出哪是资信好的零售客户，哪是资信差的零售客户。分析评估零售客户的资信状况后，有的放矢地给予零售客户信用账款、账期，才能确保供货商应收账款发放的安全性。千万不能为急于赊销而不对零售客户做信用评估，开始赊销时抱着一种侥幸心理，轻率地把产品交给其赊销，到后来收款时又怕得罪零售客户，造成呆账、坏账越积越多。如此一来，供货商忽视零售客户信用调查和资信评估，最终遭受缺失的是供货商自身。

对零售客户做信用评估是十分必要的，因为如此可有效地将可能发生的大量呆坏账禁止于萌芽状态，起到专门好的预防和警示作用。对零售客户信用评估，由于交易性质不同、金额大小有异，调查在内容上、程度上也各有不同。评估的内容要紧包括：零售客户的经营状况、零售客户的财务状况、负责人的个人资料、划分零售客户的信用等级，制定相应政策。

制定鼓舞零售客户积极回款的政策

供货商要制定刺激零售客户积极回款的政策，一样的做法是确定一个结算日。供货商要制订相应的销售奖励政策，鼓舞零售客户采取购销、现款现货等方式合作，尽量减少赊销的方式。对货款回流及时、销售量良好的零售客户给予奖励或给予优待的销售政策，能够在返利上做出一定让步，或是在售后服务等方面提供专门优待，刺激零售客户付款的积极性，加快货款的回笼。

注意赊销技巧，减小货款风险

在市场竞争十分猛烈的情形下，赊销是专门难幸免的，为了减小货款风险，必须遵守以下几条原则：

- 1、供货商必须依照自身的信用政策选择赊销对象、赊销额度、赊销期限，不符合条件的零售客户决不能赊销。
- 2、要有一个严密的赊销审批权限的制度，形成规范化的治理，幸免赊销中的个人意志，幸免随便放宽赊销政策。

如有的企业规定营销员只有一定权限的赊销额，超过那个限度须由上级或公司的应收账款治理部门来决定，而上级也有一个总的赊销额度，以幸免盲目赊销。

- 3、关于新零售客户，赊销额度要小，赊销期限要短。

- 4、小批量分期结账。实行小批量、多品种、优待促销、现结账的形式，要比大批量、少品种、高利润、月结账的赊销更稳妥，专门对小型零售客户，此法更为适用。

事中治理

建立动态的资信评审和账款跟踪治理体系

要确保供货商应收账款有效收回,就必须建立动态的零售客户资信评审机制和账款跟踪治理体系,如此不仅能保证供货商及时了解每个零售客户的资信走向,辨不出高价值、高资信的零售客户,还能确保供货商信用政策的实施更加合理有效,更能够确保供货商坏账缺失率降至最低,使供货商的业务顺利快速地开展。

对零售客户的信用治理要采取动态的治理方法,即每隔一定时刻依照前期合作情形,对零售客户的信用情形做重新评定。不仅仅在选择新零售客户时才执行,对以往发放信用政策的老零售客户也要时时关注,因为零售客户的信用是不断变化的。

假如不对零售客户的信用状况进行动态评判,并依照评判结果及时调整销售政策,就可能由于没有对信用上升的零售客户采取宽松的政策而导致零售客户不满,也可能由于没有发觉零售客户信用下降而导致货款回收困难。

零售客户资信评审是个动态、长期的过程,账款追踪分析和账龄分析又是其中的重要环节,应做到月评、季检和年审,做好账款风险治理的预警工作,挖掘出资信好,高价值的零售客户,给予优待的信用政策,剔除资信差、低价值的零售客户,或给予更严格的账款治理。惟有如此动态的零售客户资信评审和账款跟踪,才能保证供货商货款风险降至最低。

建立定期对账制度

要制订一套规范的、定期的对账制度,幸免双方财务上的差距像滚雪球一样越滚越大,而造成呆账和坏账现象,同时对账之后要形成具有法律效应的文书,而不是口头承诺。

建立定期对账制度,供货商要对零售客户每月发出对账函,由业务人员到对方财务部门取得签章认可,以确保货款数额无差错。

定期召开应收账款会议

供货商要定期召开应收账款会议,要打印“业务往来余额表”、“账龄分析表”,分析发生应收账款的每一个零售客户、每笔货款的具体情形,制定不同的处理方案,并上报财务、销售部门相关领导,制定有效方案,加大回款力度。

紧密关注零售客户的变化,时刻留意危险信号

对赊销铺货需要经常性的治理与服务,不能“铺而不管”。货一旦赊出去,就必须紧密关注零售客户的运作情形,对一些不良征兆要保持高度小心,切勿赊销期满才过咨询,否则,专门可能“竹篮打水一场空”。

零售客户经营状况不行,往往会显现一些危险信号。营销员在日常终端拜望中,要把检查零售客户的经营状况作为自己的重要工作。由于货款风险的发生前必定会显现一些征兆,因此应紧密观看,努力去发觉这些危险信号,这对货款安全有警示作用,然后依此迅速采取行动,能够有效减小零售客户给自己带来的经营风险。

有效催收货款

在销售产品的过程中，营销员不可幸免地要碰到催收终端货款的咨询题。而终端货款的回笼，直截了当关系到供货商利润的实现。然而，专门多供货商因为货款催收不力，导致应收货款增多，产生大量呆账、坏账，资金周转困难。

保持正确心态，坚决收款信心

收款是一场心理较量，假如营销员在心理上有畏难情绪，还未进店就认为这家零售店收不回货款，如此一来，即使零售客户本来打算付款，也会因为营销员态度不坚决而收不到货款。

在催收货款时，若能满怀信心、摆正“姿势”、义正词严遇事有主见，往往能出奇制胜，把本来差不多没有期望的欠款追回来。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。做到有理有利有节，既不要态度不行引发僵局，把关系弄得一团糟，又要把自己的道理讲明白，用充分的理由来讲服零售客户。

协助零售客户销售产品

营销员专门应关注自己产品的销售状况，因为销售状况在相当程度上决定了收款是否顺利。如在本次收款周期内，产品的销量、回款额、库存分不是多少，是否达到合同规定的收款条件。能够讲，产品的实际销量才是收款时最具说服力的依据，比如有的商场规定未达一定的营业额不得结款。

有时零售客户并不是存心想赖账，这时营销员能够想一些变通的方法，比如在找零售客户收款前，了解零售客户的经营情形，关心零售客户分析市场，出台相应的助销政策，策划促销方案等，往往能够收到专门好的成效。

供货商还要加强与零售客户的感情联络。比如，关怀一下零售客户的经营状况并给予必要的指导、按期帮零售客户进行必要的培训。供货商必须让零售客户意识到经销产品能够实现“双赢”，如此他们才情愿在回款时给予支持和配合。

让零售客户养成及时付款的适应

为了促使零售客户及时付款，营销员要及时去收款。因为拖得越久，货款就越难收回。收款的难易程度取决于拖欠货款的时刻而不是货款的金额。研究讲明，货款逾期时刻与平均收款成功率成反比。货款逾期6个月以内应是最佳收款时机。假如欠款拖至一年以上，成功率仅为26.6%，超过二年，成功率则只有13.6%。

为了促使零售客户及时付款的同时，只要收款技巧运用得当，完全能够将收款作为与零售客户沟通的机会。

因此，假如零售客户坚持不付款，就要考虑连续合作下去是否会越拖越多，应该有打算的操纵发货，逐步减少应收货款，必要时用断货的方法来迫使零售客户及早付清全部欠款。

营销员不要轻意许诺

营销员不能随意对零售客户许诺，不承诺自己权限以外的条件。假如营销员擅自承诺零售客户自己权限以外的条件，在受到上司指责后再向零售客户表示办不到，就会使零售客户对营销员失去信任，造成收款困难，零售客户甚至会停止与营销员的交易，使营销员进退两难。因此，营销员不能为了博得零售客户的欢心而越权承诺其要求。

（5）化解回款风险的几个策略

厂家、商家讨帐时是怪招、奇招、甚至损招用尽，到头来仍旧是呆帐、坏帐一大串。轻则是经营状况一蹶不振、企业元气大伤，重则债务缠身，破产关门。厂家与经销商由合作之初的礼让有加变成后来的刀棍相见；经销商与零售商由原先的座上宾沦为陌路相逢不相认的情形在营销活动中可谓屡见不鲜。一句话：货销出去了，款却没收回来。因此，如何加强销售过程治理、操纵货款回收的风险？就成了一个摆在销售治理者面前的现实咨询题。

化解应收款风险的“把关”策略

第一要把好“合同关”。经销商一旦确定好后，厂家不要忙着发货。应该对经销商资信状况进行调查评估，确定经销商的信用限度。最好让其提供第三者（或上级单位）担保，并对其担保书办理公平手续。或者让其预付一定的风险抵押金。并将这些条款在合同中明确。假如这些“把关条款”流于形式；或者在以后的执行过程中不重视；或者想因此的认为差不多合作多年彼此专门放心了而不去认真执行这些条款。必将增大应收款的风险。“先小人，后君子”把“丑话”讲在前面将为自己企业显现“资金风险”时争取主动，并能有效降低缺失程度。

最后是从厂商销售人员自身抓起，把好“监督关”。无风不起浪，一样情形下应收款出咨询题前会有一些显性的征兆。当经销商显现下列情形时要提高小心：

- ★ 与同期比较经销商销量大幅度下滑。
- ★ 经销商进货的时刻间隔拉大，如：往常是一月进四次货，现在是一月只进一次货。
- ★ 经销商显现财务纠纷和发生重大变故，如：重病、车祸、经销商负责人发生变更等。
- ★ 经销商超期压货，欠款超过公司对他的授信额度。

在显现以上情形之一时，销售人员应该给予足够的关注并提高小心。应该，即刻调查情形，分析缘故。并找出解决咨询题的方法，将咨询题消灭在萌芽状态防止咨询题的扩大。专门多坏帐风险是由于厂家业务员责任心不强造成的。有的企业采取对业务员的收款技巧的培训并和一线收款人员签定货款回笼合约等，笔者认为也不失为一种防范于未然的“把关”措施。

化解应收款风险的“过程治理”策略

“人在江湖漂，哪有不挨刀”，由于厂商在与经销商合作初期把关不严或者厂商业务员责任心不强，难免会为以后可能发生的坏帐风险埋下伏笔。假如从现在开始加强销售回款的过程治理，提高回款率，将能有效降低回款风险的几率。笔者认为应该从建立经销商档案入手，建立有效的销售报告制度。

区域经理能够依照销售报表以及经销商的信用等级适时调整经销商的发货数，即使在销售旺季和促销活动中一时要为经销商提供 1-2 月的物资周转量，也只能偶然为之，不应该就此成为常例。一旦经销商有反常行为也好紧急刹车，为后续的财务处理工作赢得时刻。

货款回收工作应该是销售工作的核心，专门是一线销售人员，应该时刻关注经销商压货数。笔者曾经认识一位医药企业的代表，他和经销商的关系处理的专门好。不人结不了的款，他去就能结出来。就此，他对该经销商是一百个放心，要多少货，就给发多少货。厂里催帐时，他就一个电话打过去，让经销商直截了当给厂部财务处汇款。当听不人讲起该经销商经营状况大不如前的消息时，他也没多加注意，而是对企业领导夸下海口讲假如他们公司垮了，自己到他家里也能结到款。由于经营不善，该公司没撑多久就垮了，当他急急慌慌去结款时，差不多是人去楼空，就连值钞票点的物资都让其他债权人搬空了。当财务传来对帐单时，他才惊奇的发觉该经销商难道欠了他们企业近 200 万的货款。因此，该企业的财务治理也存在一些咨询题。但最终给企业造成如此大的缺失的却是那个自认为“精明能干”的以“感情本位”面对经销商的业务员。因此，要想真正的降低回款风险，只能依靠科学健全的销售报告制度。

有人曾经有个“渠道”若“渠”的生动比喻，笔者在此套用一下，来探讨一下如何化解应收款风险的“高招”。在我们的销售工作中。厂商（制造商）就象这一大水库，一直操纵着整个灌溉系统流量。经销商是分散在各地的小水库，它从制造商那儿获得水，并通过水渠向田间送水；零售商确实是田间地头的蓄水池，农民从池里取水浇田。那个形象的比喻是讲必须要有一条畅通无阻的渠道、通路。产品才能从工厂顺利的“流”到消费者的手上。能够想象一下，假如零售商不及时回笼它欠经销商的款，经销商就不能保证及时回笼厂商的货款，厂商一旦资金链断裂工厂就会面临倒闭的风险。因此，厂家应该除了考虑零售商从经销商的进货量，还要兼顾零售点对经销商的货款回笼情形。

笔者曾经服务过一家医药企业。厂家的业务员主动关怀经销商的市场运作，并将自己接来的定单让经销商去送货。而且常常派下有体会的业务员给经销商的业务员培训，教会他们慎重的选择零售商。在那个地点，厂商并没有把代理商当“外人”，而是作为企业的一部分来看待，把经销商当作企业的一个个直销部来看待。这种以心换心，以经销商利益为重的正确定位不但提高了经销商的热情，而且也使他们从内心将厂家的产品当作自己的产品去铺货、去催款。不但提高了应收款的回款率，更降低了厂商的货款风险。有人讲“不代销是等死、代销是找死”，这句话从侧面也反映了厂商在考虑经销商利益的咨询题上没有明确的定位。试想，假如厂商的工作真正做到位了，还会显现“代销是找死”的咨询题吗？

化解应收款风险的“创新”策略

新产品在开发新市场时，常常有些左右为难。对经销商铺货吧，担忧货款不安全。如何讲与新经销商是初次交道，防人之心不可无。让经销商现款提货又找不出足于讲服的理由。专门开发一些不知名产品的中小企业往往会面临进退两难的局面。这就需要厂商开动脑筋并结合市场实际和自身产品情形搞搞“创新”。笔者认为应收款的风险不是独立存在的，常常是渠道风险“造就”了货款风险。现在，笔者以自己的亲身经历来谈谈通过渠道“创新”而化解应收款风险的案例，为读者提供一个可供参考的思路：笔者公司的产品属中低价位的产品，要紧消费群定位在农村市场。在和县级经销商洽谈时，县级经销商压根就不同意我们现款现货的政策。即使我们表示承担超市、卖场的进店费、端架费、导购职员资、促销品费用等，经销商仍旧不同意。我们又和几家规模稍小的经销商悄悄接洽了一下，仍旧找不到同意现款提货的经销商。假如给经销商铺货同时承担进店费、促销费等市场开发费用的话，我们将会面临资金周转不灵的局面。为了近快打开市场，我们只有让一步了。我们第一选择一些在县城有阻碍力的超市、卖场。铺到里面去的货，动员经销商按70%与我们结算。然后，我们派业务员随同经销商的业务员甚至经销商本人到各个乡镇去送货，这批货，不用经销商现金提货。我们在每个乡镇选择一家零售商，由于经销商和零售商平常的客情就爱护得比较好，一样情形下，零售商能专门爽快的就付了现款（他们不放心厂家却对本地点的经销商有一百个放心，我们的产品即使卖的不行，他们还能够和经销商去换其他的产品）。我们的业务员则忙着上货、做产品陈设、登记零售商档案等。随后，我们将经销商应得的利润留给经销商。我们充分利用了经销商的网络资源和客情关系，铺出去的货转了一圈后变成了现金。我们做的前期工作尽管专门多，可我们不但降低了资金风险而且将渠道做深了，做透了。假如靠零售商上们提货，这笔货款就不知到要压到猴年马月了。

催收货款的“游击”策略

有人讲，收帐是门“技术”活，这句话是有一定道理的，要不世上就可不能有那么多千奇百怪的“讨债”公司了。笔者做了几年的销售工作，就要了几年的帐。总结了几点催款的“游击”策略，以供参考：

“敌进我退”：关于的确是由于一时资金周转不灵的经销商，在催款时应要求对方承若回款的确切日期，并相应减少供货、或者停止供货。在收款日期一定要拜望，即使出纳不在，也应该尽可能的要求支付。

“敌驻我扰”：关于付帐不干脆的经销商，应该经常性的上门催收、电话催收。甚至蹲点守候，不达目的誓不收兵。

“敌疲我打”：关于赖帐型的经销商，应该将导致苦恼的话领先讲出来，不听对方的讲明或讲明苦衷，以免落入对方圈套。并和上一级主管同行，要求对方核对帐目，并在相关单据上签字盖章，为最坏情形的发生做好一切预备。

“敌退我追”：经销商往往不敢面对成群的债权人。他们通常的策略确实是一个字“躲”，比如常常不在办公室。这时就要花点气力，比比耐心了。往往是那些有恒心的业务员最先结到款。因为，经销商不可能老躲着不见人啊，只要碰上了，一样是能结到款的。还有一个咨询题确实是帐龄不要拖长，时刻越久，货款就越难收到。美国一家相关机构研究讲明：阻碍

应收款回笼的要紧缘故确实是帐龄，其次才是帐款金额。研究显示，二年以上的欠款回收率平均只有 20%，而二年以内的往往 80%能够收回。另一个咨询题确实是有些厂家有种收多少算多少的心理。常常要求经销商先付一部分款，而最终却导致了不能全额收款的结局。

因为文字叙述的需要将经销商比作了“敌人”，但在营销活动中，我们的厂家的业务员千万不能有这种“敌我之分”的方法，当经销商显现财务危机的时候，我们应该多从爱护经销商利益的角度去摸索，关心经销商度过临时的难关。对厂商来讲经销商确实是自己的衣食父母。如何讲“和气生财”，有钞票赖着不还的经销商依旧极少数。

(6) 如何提高销售回款率

1. 做过销售的人都有这种感受，把产品推销出去容易，回收货款却不是件容易的事，那个地点，我们应该先认清赊销的缘故到底何在？事实上，造成赊销的要紧缘故有两点：一是销售经理急于铺货，销售人员迫于压力急于求成；二是销售人员当事人心太软经不起客户的软磨硬缠，不能坚持现款现货的交易原则，而销售主管又监督不利。如此做的后果，使主动权把握在了厂家或经销商手中，为了讨回这笔货款，付出更多的精力不讲，有时还会被经销商狠心地宰一笔广告补贴、推广津贴等。能收回货款因此专门好，但又有两种后果不能不防：一是经销商或厂家倒债走人，二是销售人员截流或携款潜逃。

2. 面对回收款的难题，最关键的确是坚决地奉行现款现货的原则。但要坚持那个原则必须有注意以下条件：

a. 必须整合运用广告、新闻、公关、促销等各种营销武器，让目标消费者对产品及品牌产生好感，让越来越多的消费者指名购买，让自己的品牌成为畅销的强势品牌。这是解决货款回收咨询题的全然之法，也是把握市场主动权的前提。

b. 给经销商的利益放在明处。一样而言，你的产品好销、你的广告支援力度大、你的价格或折让较高，经销商是会乐意同意现款现货交易方式的。

3. 只是，现实中客观因素往往会使现款现货专门难操作，实在是身不由己……为了作成生意，还得讲究交易的灵活性。现在，咨询题的关键就转到在灵活运用现款现货原则时，如何降低赊销风险：

a. 有必要实施客户资信调查，分不设定 A、B、C、D 几个等级，以确定客户的信用限度，制定灵活的销货制度。

b. 要有效操纵货款的回收，销售人员专门要注意：经销商是否靠得住；签定协议时要清晰讲明付款条件、付款方式等；

c. 在销售治理中，要制定有效的回收款制度。对销售人员，为了加强其回收款的动力和压力，可规定每月回收款率必须达到 95%，最长欠款期不能超过 30 天……业绩考核、晋职评优都应把货款回收作为重要指标；对业务主管也应有相应连带责任和奖励；对经销商，要让他们出具有法律效力的欠款收据；对财务部，应负有督促和追踪责任等等。

(7) 业务人员如何回款技巧揭秘

专门多一线业务人员都做月度销售打算，报公司有关部门。但是，主管的部门领导总是百思不得其解，一个月下来，什么缘故一线业务人员自己上报的任务都不能完成？公司给部门下达任务指标，但并没有给予一线业务人员不切实际的任务压力埃我们明白，在许多企

业里采取了目标治理的思想和方法，年度有目标，每个月都制定滚动打算目标。然而，目标制定中有一个重要的原则却没有专门好地贯彻：目标是上下级之间沟通达成的一致协议。现实中，目标更多地是上级下达，下级执行。我们抛开那个因素不谈，分析业务人员什么缘故没有完成回款任务的主观缘故。

1. 对客户没有采取目标治理

对客户没有实施目标治理，缺乏有效打算。有的业务经理讲，每个月给客户做了回款打算，确实是不能实现；或者给了客户目标，但客户没有同意我们的打算，到了月底就打了折扣。我们一定要注意，回款打算要靠厂商双方共同来做才有效。供方单方面做打算往往是没有成效的，是一厢情愿。我们明白，将自己口袋里的钞票掏出来总是专门难的！钞票放在自己口袋里因此是最好的情况！要让不人掏出钞票来，不做工作、不做打算能行吗？有的业务经理讲自己太忙，没有时刻做月度打算，更不可能与每个客户都谈每个月的打算。一个客户有专门多的厂家提供产品，客户哪能一个个的厂家谈月度打算呢。这事实上是借口！如此的业务经理明显是不成熟的，对工作也是不负责任的。我们明白，打确实是必须要做的情况，是业务经理起码的工作职责，没有任何理由能够推卸、推脱！专门多客户确实是期望业务经理如此做，客户的压力就专门小了。现实业务往来中，一线业务人员能够积极与客户谈月度销售打算的还不多见。

2. 关于目标的差距缺乏针对性措施

一定要明白，工作措施是针对目标差距而来的，不是泛泛而谈的。比如讲：A 客户承诺回款 10 万元，然而自己设定 A 客户的目标是 20 万元，如此一来，目标差距就有 10 万元。那么，采取哪些措施能够增加回款而缩小目标差距呢？因此，有的跟客户做好回款潜力分析而坚决客户信心，有的措施是针对客户搞鼓舞，有的在基层搞促销宣传，有的为客户开发网点，有的提供新的产品，有的干脆给客户提供业务人员，给客户的业务人员搞培训，等等，方法多种多样。按照采取的种种措施，估量每种方法措施运用后可能增加的回款，综合并累计这些方法措施可能增加的回款，排除了目标差距，任务就容易实现了。

3. 客户没有做出回款承诺是要紧缘故之一客户之因此没有做承诺，是因为供方没有要求客户做出承诺，供方的业务人员不够主动，没有这方面的意识。生活会告诉我们，在人们的生活中，绝大多数人都会慎重作出承诺。因为，没有兑现的承诺对他们是一种心理负担和压力。能够确切地讲，客户没有做出回款承诺，就意味着我们的回款打确实是落空的，回款打算就变得毫无依照可言了。

关于没有承诺的客户如何办？明显，这是业务人员要下功夫的地点。也确实是讲，要制定针对性的措施才行！比如讲，有的客户长期不回款，找出的理由是基层零售商拖欠，难以收款，对此，就要求客户陪同自己一块下去收款，多收几次。等等。

4. 对客户的承诺没有跟踪或跟踪不力是另一重要缘故。

在货款治理中，重点是治理好有承诺的客户，这是回款任务实现的要紧来源和保证。未作承诺的客户只能是补充。做出承诺的客户和没有承诺的客户不加区不地对待，明显不是好的治理方法。客户的承诺是要跟踪的，跟的松紧要把握尺度，信誉好的客户松一点，信誉差的客户就要紧一点，如此一来，回款目标实现的可能性就大大的提高了。只是要紧密注意，有的客户采取部分兑现承诺的方法对待，这依旧跟进不力造成的。因为，客户的回款能够分时段进行，不要希望一次到位。有一个时段的打算不到位就要加紧督促了。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/017055056000006060>