

案例正文：

M照明的应收账款管理之道¹

摘要：应收账款是企业的必要经营性资产之一，但是大量的应收账款会占用企业的营运资金从而影响企业的经营发展，因此如何对应收账款进行管理一直困扰着企业。M照明的前任管理团队急于拓展市场，导致大量应收账款出现，公司的营运资金情况并不理想。新任总经理王经理上任之后，对公司进行了详细的分析，通过实施应收账款的全过程管理，使得营运资金得到了极大的改善，并进一步提高了M照明在行业中的核心竞争力。通过本案例的学习，可以了解企业应收账款的产生和其对经营活动的影响，并理解应收账款管理的意义和必要性，为其他企业解决的应收账款管理提供有益的参考和借鉴。

关键词：应收账款；营运资金；信用体系；坏账风险

0 引言

2016 年的年会，对王经理来说是很有意义的，他被评为 M 集团年度风云人物。听到自己名字的那一刻，王经理想起了自己一年前的临危受命。2015 年 4 月在公司的一次高层管理会议中，董事会宣布，由于 M 照明原管理团队经营不善导致公司资金紧张，没有实现公司既定的经营目标，集团决定任命王经理为 M 照明的新任总经理。

1 公司背景

M 集团成立于 1968 年，是一家全球领先的消费电器、暖通空调、机器人与自动化系统、智能供应链（物流）的科技集团，提供多元化的产品服务，包括以厨房家电和各类小家电为代表的消费电器业务；以家用空调、中央空调、供暖及通风系统为代表的暖通空调业务；以库卡集团、安川机器人合资公司等为核心的机器人及工业自动化系统业务；以安得智联公司为集成解决方案服务平台的智能供应链业务。迄今 M 集团已建立全球平台。其在全球范围内拥有约 200 家子公司、60 多个海外分支机构及 12 个战略业务单位。

-
1. 本案例由湖南大学工商管理学院刘端、杨雪松撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权和改编权。
 2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
 3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
 4. 本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。
-

M 集团坚守“为客户创造价值”的原则，致力创造美好生活。M 集团专注于持续的技术革新，提升产品及服务质量，令生活更舒适、更美好。

2 M照明的历史沿革

2.1 投入期：2010-2014 年

2010 年 6 月 30 日，M 照明电气公司正式并购江西 G 照明电器公司，并宣布将在江西贵溪市投入 5 亿元，打造 M 照明光源产品的新基地，全面启动照明产业的多元化市场战略。江西 G 照明有限公司成立于 1985 年，是一家集科研、生产、贸易于一体的节能灯生产的专业厂家，是中国最早专业生产绿色节能照明产品的企业之一。其拥有 28 个系列产品，1000 多个品种，并在我国电光源行业率先通过 ISO9001-2000 质量保证体系认证，同时获得美国 UL、FCC、欧洲 CE、GS、加拿大 CSA、北欧五国等 30 多项国际标准认证，一直引领国内照明领域。尤其是近年作为国际知名品牌(飞利浦、东芝)的光源供应商，和他们共同合作开发的节能照明产品可以说代表了国际节能照明的发展方向。新开发的产品获国家级重点保护新产品称号,同时获得中国专利新技术产品博览会特别金奖称号。

二十年来，在以人为本，心铸精品和顾客至上的经营理念的引导下，G 照明已发展成拥有净资产 1.26 亿元，员工 2697 人，占地 19.95 万平方米，2005 年生产节能灯具 9000 万套，销售收入 3.8 亿元的国家高级技术产业化示范工程企业，照明行业的龙头企业。

2.2 成长期：2014 年至今

2014 年，M 照明品牌被授予江西省名牌及著名商标，入主国家奖励项目。同年，公司再次通过国家高新技术企业认定。2015 年，M 照明正式舍弃毛管与传统节能灯，全面转型 LED，正式成为无汞企业。

2016 年，M 照明开始整合内部渠道资源，将国内营销部并入国内销售公司，营运中心并入暖通销售中心。同年，M 照明荣获中国灯饰（照明）行业十大家居照明品牌之一。

3 “万亿”蛋糕：机遇背后的挑战

照明电器产品是国民经济发展和人民生活的必需品，随着经济的发展和人民生活水平的提高，市场对照明电器产品的需求也在不断增加。近 20 多年来照明电器行业得到了快速而稳定的发展。2016 年照明行业资产总额已达到 776,133,664 元，经营活动产生现金流量达到 877,221,235 元。预计在 2020 年，照明行业将达到万亿规模。

照明行业潜力巨大、空间广阔，但是照明行业内的竞争十分激烈。据中国照

明电器协会的资料显示，截至 2015 年，全国照明行业企业数量已超过两万家。国际品牌有飞利浦、通用电气、欧司朗等，一线品牌包括雷士、欧普、佛山照明等。而其中最高市场占有率也仅有 5% 左右，因此各大品牌均在努力争取照明市场的领导地位。

M 照明虽然在照明行业内是后起之秀，但是有着 M 集团的优秀基因，其同样在努力地争取照明市场中的话语权。正值成长期的 M 照明，为了进一步扩大市场占有率，从 2013 年即将由幼稚期转入成长期时，就已经不断扩宽销路，在各省增设销售公司。由于当时经营团队的激进作风，公司为客户提供了非常丰厚的优惠政策，包括销售折扣和授信额度等。这样的方式，尽管确实一定程度上扩大了 M 照明的市场占有率，但同样为公司的经营带来了新问题。

4 M 照明危机重重

时至今日，王经理依旧记得自己第一次走进 M 照明办公室时的感受。尽管那天是在 M 照明上班的第一天，但走进这个新的办公室，王经理却没有感到丝毫的轻松。看着桌上厚厚的资料，他知道自己需要努力改进的地方还有很多。简单的翻阅资料后，财报中的一些数据引起了王经理的注意。

2014 年度，M 照明虽然实现了转亏为盈，但除了利润总额、净利润和应收账款外，其他项目均出现了不同程度的下降。其中应收账款 57 百万元是去年同期的 1.50 倍。经营活动产生的现金流量净额已经达到了 -13 百万元，是去年同期的 5.43 倍。而营业收入 25 百万元，仅为去年同期的 85.56%。看到这里王经理，用纸巾擦了一下头上的汗，看来 M 照明的的问题确实刻不容缓，必须尽快解决。他拿起了桌上的电话，打给了财务的张经理，“小张啊，我看了你今天送来的年报了，麻烦你把近年来我们所有财务信息整理一下明天上午跟我汇报一下吧。”

第二天上午，王经理推开办公室的门，就看到张经理已经准备好资料在等他了。王经理说道：“辛苦你了小张，我们快看看你准备的资料吧。”

张经理：“结合近年的财务数据，我认为我们公司目前有以下方面的情况。首先，公司的资金流情况并不理想，流动比率仅为 0.68，而流动资产和期末现金及现金等价物余额，也均为 2010 年以来的最低值。其次，公司的销售收入质量不高，销售商品、提供劳务收到的现金比去年同期降低了 15.40%，应收账款却比去年同期增长了 49.51%。最后，我们公司的销售情况堪忧。自 2011 年出现显著上涨后逐年降低，而且下降速度越来越快，今年已是近五年来的最低值。”

王经理若有所思的说：“不仅营业收入不断下降，而且应收账款还有所增长，我们的营运资金情况紧张可想而知啊。”张经理点了点头，“是的王经理，我这里还有佛山照明的对比数据（见附表），请您过目。”看完这组数据王经理点了点头，

“看来我们的应收账款确实存在亟待改进的问题啊。”

5 王经理上任解决难题

为了解决应收账款的问题，王经理进一步了解了 M 照明之前的应收账款管理情况。前任管理团队激进地开拓市场，迫切希望可以接触更多的客户，因此只要是有意向合作且经营情况良好，公司就愿意对该客户进行授信。并且公司所提供的授信额度一般较大，收款期也多在半年以上。更甚者，前任经营团队为了凸显自己的工作成果，对未收回的呆死坏账计提不足。王经理结合已经掌握的信息，在公司内进行了一次全新的改革，即应收账款从产生到最后消失的全过程管理。

5.1 事前控制：信用体系建设

对于 M 照明来讲，新信用体系的建设无疑是首要的一环。一方面，公司需要通过授信的方式进一步扩大自己的销量；另一方面，也需要通过合理的信用体系，提高应收账款质量，以防止出现过多的坏账损失。

在新的信用体系中，公司将客户分为三类，即新客户、普通合作客户以及合作良好客户。M 集团以白色家电起家，该行业内大多采用先收款后发货的方式。基于这样的特征，公司并不会对前两类客户授信。尽管这样的方式似乎有点不近人情，但这无疑是提高应收账款质量的一个好办法。

对第三类即合作良好的客户，公司会为其提供授信，授信额度是上年度发生业务总额的月平均值。AA Company 多年来一直是 M 照明的重要客户。2014 年 AA Company 的业务总额为 720 万元，因此 2015 年其可用的信用额度为 60 万元。

5.2 事中控制：避免坏账的产生

除授信额度有所规定外，为了避免坏账的产生，公司对授信金额的偿还同样有着严格的要求，即授信不过月。所有相关的授信金额都必须在月底前偿还，否则降低该公司的信用级别，不予授信。如果出现逾期未还的现象，公司有关部门会每周甚至每日进行催收。

另外，为了应对客户公司可能出现的突发财务问题，公司会为其提供相应的帮助。当突发状况出现时，公司首先会对客户进行专门的评估。如果其主要原因是销售不畅，那么在对存货采取动态管理的基础上，公司会派销售部和市场部等部门，协助客户加大分销和进行促销；如果客户是因为账款无法回收，而产生资金问题，那么公司也可以帮助客户催收货款；如果是其他原因，无法通过以上方法解决，公司会积极地帮助客户引入投资人，进行股权改革；当然集团也设有相关的金融公司，在客户愿意接受的情况下，可以为客户提供相关的服务，帮助客户走出困境。

5.3 事后控制：坏账损失确认

为了对公司的资金做出更准确的预测，以避免出现财务问题。基于以上事前和事中的控制，公司对事后应收账款的坏账确认也做出了严格规定。应收账款的计提，以一个季度为标准。当客户出现逾期未还的情况，一个月内公司有关部门会每日进行催收。一旦出现一个季度仍未偿还的现象，就开始计提坏账准备。一年期的坏账计提率规定为 80%。为了严格控制坏账，公司对内建设坏账控制系统，进行动态监控；对外积极谈判，争取对坏账进行快速回收。

6 雨过天晴——危机解除

一个晴朗的早晨，王经理迎着阳光走进了自己的办公室，张经理同样已经抱着资料在等他，“王经理，这是今年的财务报告，请您过目。”

公司的盈利能力显著提高。2016 年 M 照明实现了转亏为盈，净利润达到了 11 百万元。营业收入为 393 百万元，比去年同期增长了 2.90%，流动资产比去年同期增长了 60.83%，达到 277 百万元，公司总资产已经达到 356 百万元。

公司的营运资金得到了极大的改善，销售商品、提供劳务收到的现金为 455 百万元，是去年同期的 1.28 倍；经营活动产生的现金流量净额为 67 百万元，是去年同期的 2.83 倍；期末现金及现金等价物余额为 138 百万元，是去年同期的 4.63 倍。

公司经营状况的改善，主要是由于对应收账款进行的全面管理。自 2015 年进行改革后，近两年来公司的收入质量得到了明显的提高。应收账款为 13 百万元，相比 2015 年同期减少 54.48%，相比 2014 年的 56 百万元减少 77.80%，应收账款占流动资产比例从 2015 年的 16.05% 降到 4.54%。应收票据相比 2015 年同样减 37.73%。在应收账款的管理上，公司在行业内是已经是绝对的领先水平。

7 尾声

年会的现场，主持人宣布：“下面有请集团年度风云人物王经理上台。”王经理走上台，激动地拿起话筒：“谢谢大家，能获得年度风云人物实在是我的荣幸。今年我们 M 照明取得了巨大发展，并获评‘中国照明灯具十大品牌’，这些成就不只是我一个人的功劳，更是大家兢兢业业一起努力的成果。”王经理坚定地举起手：“我相信在每一个 M 照明人的努力下，M 照明一定会为我们照亮美好生活。”台下顿时掌声响起，久久没有停止。

（案例正文字数：4345）

M Lighting's Management of Accounts Receivable

Abstract:

Although accounts receivable is seen as essential operational assets for corporate management, large scale of accounts receivable would occupy a company's working capital and even affect long-term management and development of the company—a common dilemma for modern enterprises. Hasty actions by the former management team of M Lighting to expand market have led to a sharp increase in accounts receivable, exasperating the company's management of working capital. Fortunately, after the new general manager Wang come to the office, he has conducted a thorough analysis of the company's overall situation and has largely improved the management of working capital through the whole process management of accounts receivable. Thanks to these efforts, M lighting has acquired sustained core competitive advantages over other competitors in the industry. This case allows students to know the influence of accounts receivable on corporate operational activities, before they can gradually understand the meaning and necessity of the management of accounts receivable. Besides, this case could also provide beneficial references and lessons for other companies that face similar problems regarding accounts receivable.

Key words: Accounts Receivable; Operating Capital; Credit System; Bad Debts Risk

附表：

表 1 M 照明 2010-2012 年报表数据摘录

单位：元

项目	2010 年期末数	2011 年期末数	2012 年期末数
营业收入	312,116,011	339,209,085	314,766,634
主营业务收入	307,066,859	338,888,816	314,580,396
净利润	6,790,041	2,395,877	-28,261,680
应收账款	101,809,310	62,368,317	45,330,471
应收票据	7,541,556	12,002,175	6,162,016
流动资产	127,782,148	210,416,877	138,996,950
经营活动产生的现金流量净额	-12,812,734	64,325,314	36,612,149
销售商品、提供劳务收到的现金	262,469,224	370,908,449	252,323,603
期末现金及现金等价物余额	11,960,486	32,477,039	43,139,137

表 2 M 照明 2014 年报表数据摘录

单位：元

项目	期末数	期初数
营业收入	249,047,765	291,076,713
主营业务收入	247,694,074	288,193,014
净利润	8,100,775	-13,112,544
应收账款	56,651,210	37,892,117
应收票据	6,325,000	12,430,000
流动资产	89,063,104	138,139,574
经营活动产生的现金流量净额	-13,355,811	-2,461,018
销售商品、提供劳务收到的现金	226,627,357	267,888,012

期末现金及现金等价物余额	10,619,251	31,035,165
--------------	------------	------------

表 3 M 照明 2016 年报表数据摘录

单位：元

项目	期末数	期初数
营业收入	393,178,756	382,098,656
主营业务收入	386,219,914	365,112,683
净利润	10,908,984	-24,282,808
应收票据	54,308,445	87,217,226
应收账款	12,577,364	27,630,305
流动资产	276,901,846	172,169,358
经营活动产生的现金流量净额	66,509,668	23,484,861
销售商品、提供劳务收到的现金	454,581,978	356,243,424
期末现金及现金等价物余额	137,989,696	29,797,558

表 4 M 照明 2010-2013 年账龄结构表

单位：元

账龄结构	2010 年期末数	2011 年期末数	2012 年期末数	2013 年期末数
1 年以内	101,428,875	60,640,170	42,383,786	31,069,282
1-2 年	355,924	1,728,147	2,946,685	6,114,778
2 年以上	24,511	-	-	708,057

表 5 M 照明 2014-2016 年账龄结构表

单位：元

账龄结构	2014 年期末数	2015 年期末数	2016 年期末数
1 年以内	54,025,052	27,630,305	12,577,364
1-2 年	2,626,158	-	-
2 年以上	-	-	-

表 6 M 照明 2010-2014 坏账计提表

单位：元

收入类别	1 年以内	1-2 年	2 年以上
销售收入	5%	10%	40%
其他	5%	10%	40%

表 7 佛山照明 2014 年报表数据摘录

单位：元

项目	期末数	期初数
营业收入	3,068,641,200	2,526,679,811
主营业务收入	3,040,544,631	2,500,948,588
净利润	266,665,953	252,284,968
应收票据	250,993,285	154,142,433
应收账款	322,951,674	390,216,735
流动资产	2,310,037,403	2,021,654,780

表 8 佛山照明 2016 年报表数据摘录

单位：元

项目	期末数	期初数
营业收入	3,366,454,969	2,876,659,101
主营业务收入	3,339,220,527	2,845,925,254
净利润	1,073,256,394	37,684,725
应收票据	67,925,843	202,669,316
应收账款	595,257,954	366,401,130
流动资产	3,384,236,582	2,182,271,224