

掌握催款技巧，解决回款难题。

销售 博弈术 回款

伏建全◎编著

打仗要讲究战术，催款要讲究技巧。
技巧得当，回款就成功了一半。
销售只是过程，回款才是结果。



中国致公出版社

掌握催款技巧，解决回款难题。

销售 博弈术 回款

伏建全◎编著

打仗要讲究战术，催款要讲究技巧。
技巧得当，回款就成功了一半。
销售只是过程，回款才是结果。



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

销售回款博弈术/伏建全编著. --北京:中国致公出版社,2008.12
ISBN 978-7-80179-755-1

I. 销… II. 伏… III. 企业管理—债务—管理 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 168192 号

销售回款博弈术

编 著	伏建全		
责任编辑	恩 涛		
出版发行	中国致公出版社 (北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)		
经 销	全国新华书店		
印 刷	北京世嘉印刷有限公司		
开 本	787×1092 毫米 16 开		
印 张	15		
字 数	212 千字		
版 次	2009 年 2 月第 1 版	2009 年 2 月第 1 次印刷	
ISBN 978-7-80179-755-1	定 价		29.80 元

版权所有 翻印必究

前 言

“业务易做，账款难收！”相信大多数销售员都有这样的感慨。

回款是一项技术性很强的工作，即便是一些经验丰富的销售经理，也难免会在回款的工作中表现出某种程度的怯弱。尽管很多企业制订了许多目标管理、绩效管理、回款管理等制度，但是，每个月下来，很多一线销售人员还是不能如期完成回款任务。

回款也是销售工作中永恒和不变的话题，它不仅是衡量一个企业经营管理水平高低的尺子，也是一个企业老板衡量一个销售员是否合格的重要标准之一。用一句话来概括就是：你千好万好，没有回款一切白搭，回款才是硬道理。

无论你是江湖老手，还是市场新兵，要想成功“赢销”，都必须重视你的回款，因为只有回款，才能到达销售跑道上的终点。销售和回款就像是一条绳上的两只蚂蚱。销售只是一个过程，回款才是真正的结果。

但是，许多销售人员一提起回款，多数是满腹怨气，伤透脑筋。他们在要账时是怪招、奇招甚至是损招用尽，到头来仍然是呆账、死账一大串。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。商场就是战场，欠款就是战场的定时炸弹，如果不能及时有效地排除它，就很有可能危及到企业的生存和发展。

在市场竞争越来越激烈、诚信备受考验的今天，回款工作虽然是说着容易做着难，但如何做到让成功回款不再是“神话”，这就是本书所要探讨的问题。

欠款的理由可以有千万个，可是收款的理由只有一个，那就是“欠债还钱”。不论客户讲出什么样的理由，以什么样的手段拖欠，销售人员都

销售回款博弈术

应当理直气壮地前去收款。但收款是一门艺术，只有采用一定的方法与技巧才能使收款工作事半功倍，并让客户心服口服。

对于销售人员来说，只有掌握了大量的催收回款的技巧和方法，才能从容地应对客户的刁难，在催收回款的过程中占据主动，顺利地完催款任务。不过虽说好的催款策略和方法可以帮助你解决销售回款的催收难题，可是，解决销售回款毕竟还是花费了时间成本和人力成本，有时甚至还要付出一定的代价才能实现。最麻烦的是它并不能从根本上解决销售回款难收的现状，客户拖欠销售回款仍旧会再次发生。正所谓“治标不治本，疾病难除根”，所以，要想彻底摆脱销售回款难收的问题，必须从源头上杜绝客户拖欠销售回款现象的产生，只有这样才是解决回款问题的最佳方法。

本书从回款的整个过程入手，重点介绍了造成回款难的原因、内部管理减少回款风险、回款的常规手段、回款的专业技巧、法律程序的运用等回款方法及运用要点，告诉你如何轻松地追回应收账款，同时还与对方保持良好的业务关系。这套方法包括：如何打催款电话；如何撰写催款信；如何破解各种赖账借口；催款人如何克服讨债时的心理障碍；如何以过人的沟通技巧，攻破债务人的心理防线等。此外，本书还教您如何软硬兼施，从法律与心理两个方面双管齐下，让债务人不敢或不会再拖延你的账款。不用文攻武吓，不用死缠烂打，收款自有章法可循和技巧可言。

本书语言平实朴素，既有理论知识介绍，又有实践案例分析，深入浅出，通俗易懂，可操作性强，是一本销售经理管理应收账款的入门指南，也是广大业务人员轻松回款的必备工具书。若读者掌握了书中的方法与技巧，定会马上觉得回款原来如此简单！

编者

2008年12月

第一章 做销售，回款才是硬道理

做销售必须以回款作为保障。回款回得好，它将是你的平步青云的垫脚石。回款是你和企业的生命供给线，有了它，才能使你的销售工作顺利延续；有了它，企业才能在激烈的竞争中生存下去；有了它，你与企业的价值才能不断地得到提升。

回款——企业的“血液”	2
赊销是一把“双刃剑”	6
销售重要，回款更重要	12
不要做“多卖多亏”的销售员	16
赊销不等于销售，“完全销售”才是真正的销售	20
没有回款的生意不叫生意	24
管好回款，不要授客户以“柄”	27

第二章 回款为什么就这么难

回款难是很多企业面临的难题，这已经是一个不争的事实。那么，回款工作为什么如此难做呢？是企业内部的管理控制不好，还是客户在故意压着你的回款，或者是销售人员自身的素质问题呢？

内控乏力,为回款埋下隐患	34
销售员自身不足,回款过程饱受折磨	39
信用危机使“天平”失去平衡	44
赊欠随意,造成回款缺陷	47
拖欠成瘾,客户故意作祟	51
缺乏品牌感召力,回款难上加难	56

第三章 未雨绸缪,“铺平”催收前的路

催收账款是一个“技术含量”很高的技术活,不仅仅要在催款过程中运用高超的催款技巧和谋略去应对各种的客户,更需要在催款之前做好销售回款的管理工作以及做好催款前的准备,只有如此,销售人员的催款之路才会变得平坦,顺利拿回客户手中的回款才能成为可能。

规范签约手续,不给坏账留后路	62
提升自我,才能成为“收款强人”	68
加强对应收账款的日常管理	74
做好内部控制,为回款打好基础	79
掌握丰富和完善的客户信息	87
强化意识,让客户养成及时付款的习惯	92
良好的售后服务是回款的无形利器	97

第四章 催款前你该了解什么

古人云:“知己知彼,百战不殆。”在催款之前,我们不仅要做到知己知彼,同时还要了解和掌握一些债权债务的基本常识。如今是法制社会,催款人只有考虑到更多现实情况的约束力,才能有十分的把握追回欠款,维护自己的合法权益。

给债定性	104
何为债权和债务	108
什么是讨债代理	110
讨债时效是什么意思	114
破产不再是逃债者的“免费午餐”	120
讨债也可有捷径——申请支付令	123
诉前保全,你会用吗	127
调解、诉讼、仲裁之间的关系	132

第五章 常规手段也可以轻松收款

《论语》曰:“工欲善其事,必先利其器。”“善其事”是目的,“利其器”是方法。对于销售人员而言,要做好回款这件事,掌握并善用一些催款技巧是十分关键的,这是你“善其事”的一把“利器”。

打电话催款要这样说才管用	138
谁说催款函不能收回欠款	143
召开会议,集中解决问题	150
上门催讨必须讲究策略	154
因人而异,巧用心理战术	158
不宜采用的几种催款方法	164
场合不同,催款手段也不一样	167

第六章 改变思路,一样的款不一样的收

作为销售人员,也许我们无法改变“催款难”这一事实,但是,我们可以改变自己的催款思路。有些销售人员催款不成

时,往往只知道向法院起诉,其实,一样的款,可以不一样的收,不打官司也可以成功催款的。

律师协助,轻松合法收款	174
“行政施压”也可达到收款目的	178
银行划账,更加高效直接	183
巧借“东风”,使“死账”变“活账”	185
无钱有力,以劳务代替债务	188

第七章 在实战中掌握催款技巧

为了能够让销售人员更清楚地掌握催款技巧,本章精心选取了几个成功回款的范例,将销售人员的催款过程进行了重点描述,同时还对相关案例进行了点评和分析,力求让销售人员能够更快地掌握催款过程中的各种技巧,好让自己实现顺利回款。

将欲取之,必先予之	194
巧妙赞美,笑里藏刀	201
软磨硬泡,巧“缠”巧“闹”	206
建立信任,温情感人	211
顽固阵线,内部攻破	215
射人先射马,擒贼先擒王	220
巧设圈套,等其投网	224

第一章

做销售，回款才是硬道理

做销售必须以回款作为保障。回款回得好，它将是你的平步青云的垫脚石。回款是你和企业的生命供给线，有了它，才能使你的销售工作顺利延续；有了它，企业才能在激烈的竞争中生存下去；有了它，你与企业的价值才能不断地得到提升。



回款——企业的“血液”

随着企业的不断发展，很多企业往往把销售看得很重要，而忽略了回款这一环节，这也是现代企业的一个共同特点，这一特点说明各企业还没有把回款当成首要任务。“一切向业绩看齐，全力向业绩前进”的理念只体现在销售上，只要把东西销售出去了就是好的。如果只是一厢情愿地去追求业绩，而将企业未来发展的动力——利润，置于脑后，不去考虑企业的回款问题，忽略回款对企业的作用，就会导致销售管理成为纸上谈兵。同时也会使销售人员不考虑客户的信用好坏，为了销售业绩，好坏通吃，对客户缺少严格的信用调查和信用管理，这必然导致企业销售管理失控，使客户拖欠的账款越来越多，使企业流动资金紧张，甚至遭受巨大的风险和损失。长此下去，公司将面临过重的应付利息和呆账问题，导致盈利目标无法实现，甚至影响到公司整体的运营和工作人员的工作积极性。

有人把回款比喻成人的“血液”，人离开了血液就无法生存，企业也一样，回款是维系着企业的生命，关乎企业的生存和发展的血液。没有了回款，企业赖以发展的现金流动就会因为后续无援而干涸，到最后必将引起资金链的断裂。资金链一旦中断，企业生产就会受到阻碍，整体就无法正常运行下去。到最后，企业只能宣告破产，结束生命。企业失去了生命，销售人员自然也就失去了依托，失去了生存的空间。

所以，作为企业的管理者，必须重树“利益导向”的观念，不要只是为了完成业绩而把商品大量铺货到市场，避免发生销售额愈高呆账愈多

的现象，那样对自己的企业百害而无一利。同时也不要为了争取订单，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“利润业绩高于业绩”的理念，只有这样，企业才能正常运营、健康发展，企业的风险才能降到最低。

作为销售人员，如果我们在工作中只把销售放在第一位，而忽略了回款，不注重培养和锻炼自己的回款技巧，不注重提高自己的回款能力，那么，就会极大地影响我们的工作热情，甚至阻碍我们在销售行业的发展。所以，回款，无论是对公司还是对自己，都是不可轻视的事情，企业和个人都不可等闲视之。

我们说，企业不断向前发展，依靠的是回款这股血液滋养和支持，同时回款又像血液一般滋养着销售人员的成长！正是由于企业有了回款，利润变成了现实，销售人员的收入才能够得以保障。试想，就算你的销售额与日俱增，却见不到回款，企业发展资金受到了阻碍，企业创造不出利润，员工的工资得不到保障。那时，你的发展又在哪里呢？在这方面，深圳市某工贸有限公司的销售经验很值得人们借鉴。

深圳市某工贸有限公司在发展之初，一直遵循“销售是生命，回款是血液”的宗旨，他们将销售和回款放在同等重要的位置对待。将回款作为公司考核销售工作业绩的主要指标，这样做，不仅有力地支持和推动了流动资金的周转，也确保了欠款回收与资金流动的平衡。

由于公司实施了有效的政策，销售人员更是双管齐下，“两手都硬”。真正地把销售与回款作为一个整体，一边面努力把商品投入到市场，促成销售，另一方面紧紧盯住对方的“钱袋子”，想尽各种办法缩短回款周期，加大回款力度。

公司这一举措可以说绝对是明智之举，它的实行成为解决回款问题最有效的武器。2006年上半年，销售人员的销售总额比上年同比增长15%，回款率接近90%。此外，现金流量比去年同期增长了113%。

充足的回款，给公司带来了巨大的利润，为公司的发展提供了资金流通的保障，更为公司注入了丰富的“新鲜血液”，补充“血液”之后，公司的发展迈上了一个新台阶，展现出一派生机盎然的繁荣景象。在给企业带来利益的同时，充足的回款也带动了销售人员收入的不断提高。在保证回款率的上半年，企业销售人员收入平均增长超过一半。此外，为了充分调动销售人员的工作积极性，企业还专门派发了各种奖励基金，对表现优秀的销售人员进行重点奖励。可以说，公司对回款的重视和有效利用，为企业与销售人员的创造了一个双赢局面。

“锅盖理论”是我国南方市场流传的一个非常有意思的比喻，它将企业的各种业务活动比做是锅，现金流通比做是锅盖，生动形象地描述了现金流通所起到的关乎企业生死存亡的重要作用。“锅盖理论”指出：假使你有 10 口锅，那么你只需有 6 个锅盖，便可以保证这 10 口锅都有锅盖用，前提是必须 6 个锅盖在每一口锅上不停地轮换，这样，你所拥有的这 6 个锅盖，就能使 10 口锅全部运作起来，做出更多的事情，创造更大的利益。这一“锅盖理论”非常有趣，同时也一针见血地将现金流通的重要性指了出来——现金流通决定了企业的生死存亡，那么，现金流通又从何而来呢？当然要靠销售人员的回款来补充和维系了。所以说，回款决定着企业的发展和生存。有了回款的补充，现金流通才可能成为有源之水，涓涓细流才可能为企业活动所用，否则就会慢慢干涸，企业也就无法生存，更谈不上发展了。

一个人如果缺少血液，那么他的生命就会受到威胁。医生在给病人做手术时，常会遇到这样的情形：在手术台上，正当医生对患者进行紧急抢救时，护士却跑过来报告一个可怕的消息：“血量不够，患者无血可输！”在这紧要关头，该怎么办？当然是赶紧想办法找血源啊！无论对于哪一个人，血液都是至关重要的，谁也离不开它！因为有了它，人的生命才得以维系；因为有了它，人们才能有健康的肌体，才有机会享受这美好的生活。对于企业来说，回款就如同人的血液一样，有了回款这份

第一章 做销售，回款才是硬道理

血液，企业的“五官四肢”才能活络起来，才有继续发展的可能；有了回款这份血液，企业才能持续生存下去。总之，回款决定着你与企业的生死存亡。

赊销是一把“双刃剑”

在市场经济迅猛发展的形势下，市场竞争日益激烈，企业为自我生存和发展，千方百计的搞促销，提高自己的营业额和扩大市场占有份额。其中赊销被很多企业所采用，赊销就是先拿东西后付款。比如许多大商场，一般都是先要求厂家提供货物，过一段时间以后再结账。如果商场信誉好的话，厂家甚至会主动找上门来要求赊销。又如，现在很时兴的分期付款购车、分期付款购房实际上也是一种赊销。此外，在家里打电话，住旅馆，都是后付钱。赊销实际上是卖方提供给买方的一种不需要支付利息(在规定时间内)的信贷。

当一个商品市场进入到买方市场，赊销必然会出现，并成为一种主要的竞争手段。以前产品成为“皇帝的女儿不愁嫁”的时代再也不会有了，即便该产品是行业第一品牌。所以很多的中小型企业老板，特别是弱势品牌，如果自己不赊销，而其他企业却在进行赊销，自己的客户就会跑到竞争对手那里去，在这种形式所迫之下不得不进行着赊销和铺底工作。市场环境所迫，企业要生存要发展，赊销有时不可回避。因为赊销在某种程度上会对销售起到促进作用：

(1)提高销售量。企业竞争变得越来越激烈，对于那些资金暂时有困难的买方，企业迫不得已开始进行赊销行为。国美、苏宁等多家大型家电超市推出“大型家电分期付款”，一周之内咨询者数万，人们争相购买，电器销售数量明显增加，就充分说明了这一点。

(2)赊销能够缓解企业资金周转的压力。客户没有资金的压力，没有

经营的风险自然愿意合作。如果买方目前资金紧张，而又急需购进一批原材料或设备，赊销正好能解决其资金周转的困难，避免其因资金紧张而错失良机。

(3) 赊销能够给买方发现产品质量问题的时间，在付款问题上占据主动地位。假如卖方产品质量确实存在问题，买方就有理由拒绝付款或延期付款，避免损失。

(4) 赊销能够提高卖方的竞争力。一家有能力赊销的企业显然比没有能力赊销的企业具有更强的市场竞争力。如果企业有雄厚的资金做后盾，它就有条件对客户进行赊销，经受得起由赊销带来的资金周转的负担。

(5) 赊销能够促进长期合作和共同发展。对信誉好、实力强的客户将赊销作为优惠条件，为保持长期稳定的客户关系提供了保障。对相互了解而又暂时没钱的老客户进行赊销，帮助其缓解资金周转困难，客户会因此加深与供应商的“感情”，今后将更倾向与其从事交易。

(6) 赊销能够减少企业的库存。目前，很多企业产品积压严重，资金占用量大，使产品无法变成现金，在很大程度上阻碍了企业的发展，甚至有些企业面临破产倒闭的危险。赊销虽然不能使企业的资金马上回笼，但起码使其成为可能。

(7) 赊销能够发展大客户。一些大客户是很少做现款的，如果同他们进行赊销合作，无疑是为自己的企业发展做了铺垫。

总之，赊销的好处多多，犹如企业销售的催化剂。所以说，企业要回避的不一定是赊销的方式，而是如何赊销，如何减少放账带来的风险。用好它，可以成为企业打败对手、抢占市场先机的利器。所以，在赊销出现后的很长一段时间里，它也的确在一定程度上促进了企业的产品销量以及销售人员的业绩和收入，因而也就成了一条广泛适用的交易方式。

但是，在看到赊销为销售人员和企业带来巨大商业利益的同时，也应该意识到赊销是一把双刃剑。企业在不得不赊销的时候，要有效的规

避风险。因为赊销对企业来说有很多弊端：

(1)降低了企业资金使用效率。随着应收账款的产生，企业的营业额实现了，但随之而来的就是成本、费用、流转税金及附加、所得税的支出，这种营业额的实现不但没有给企业在本期带来现金流量却使企业现金流量出现负数，占用了企业大量现金资产，严重的就会使企业因现金流量严重不足而处于破产边缘。

(2)赊销严重的后果会使账款变成死债。平时，我们听得最多的企业和销售人员的感慨是“企业赊销等于找死”。因为赊销货款极易成为呆死账，而一分钱的死账却要以10倍、20倍等额的销售额来弥补，其前提还是这些货款没有任何风险。美国收账者协会的统计数据表明，超过半年的账款回收成功率为57.8%，超过一年的账款回收成功率为26.6%，而超过两年的账款回收率则只有13.6%。

(3)虚增企业经营成本，应收账款虚假，造成企业不必要的损失。有的企业为了追求销售额，向客户盲目、被动地赊销，结果是赊销的合理回报率没有保证，大量应收账款的利息成本和坏账损失吞噬了企业的最终利润，增加了企业的融资成本。所以一些企业出现应收账款长期居高不下，甚至“潜亏”现象，让赊销成为了圈套和枷锁。

(4)经销商卷款逃跑。市场竞争日趋激烈，很多经销商本身实力并不雄厚，加上经营管理不善，有的又好打价格战，经常发生入不敷出的现象，或者有的本已打算转手，却仍然虚张声势，骗取厂家的货物，或者把应付厂家的货款拿去做其他生意，等厂家发现并追寻货款时，那边已是人去楼空，或是“城头已换大王旗”，让你“满眼泪水无处流，满肚子苦水无处吐”。

(4)拖欠货款的经销商有时容易像曹操“挟天子以令诸侯”一样，“挟货款以令业务员”，让你欲罢不能。

因为货款掌握在经销商手上，主动权也就完全掌握在对方手里，所以厂家无论是想对销售政策、市场还是经销商进行调整，只要对经销商