

有效解决销售人员最头疼的催账难题



卖出去
是徒弟，

收回款
才是师傅

林有田◎著



亚洲催账培训第一人林有田博士最新力作



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

卖出去是徒弟，
收回款才是师傅



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

卖出去是徒弟,收回款才是师傅/林有田著. —北京:北京大学出版社,2010. 1

ISBN 978-7-301- 06190- 9

I. 卖… II. 林… III. ①企业管理:销售管理②债务—企业管理:财务管理
IV. F274 F275. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 175321 号

书 名: 卖出去是徒弟, 收回款才是师傅

著作责任者: 林有田 著

责任编辑: 李森森

标准书号: ISBN 978-7-301- 06190- 9/F · 0622

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京楠萍印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.75 印张 145 千字

2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

序

PREFACE

做生意，有两难：销售难，收款更难。难怪有人说：“卖东西的是徒弟，能收钱的才是师傅。”

如果多数的应收账款收不回，企业就会出现资金周转困难的问题，失去竞争力，生存受到相当程度的威胁；而个人因为销售账款没收回来，催账绩效没有达标，会被主管责怪，心情沮丧，不但提成或奖金缩水，甚至还会面临被辞退的危险。

因此，如何把关乎自己收入和企业成败的账款收回来，便成了刻不容缓的课题，而解决这一问题的基本手段就是：展现收款力度，苦练催账功夫。

过去 30 年来，我细心观察中国及其他主要新兴市场的起落现实，搜集了许多宝贵的数据和信息，并取其精华，总结出安全收回账款的方法。针对当前市场上客户赖账问题层出不穷、企业倒闭现象频频发生的状况，特别提供了许多有针对性的应对方法。

如何快速收回应收账款？如何让客户心甘情愿地付款？遇到客户拖延付款的时候怎么办？又能够采取哪些措施预防呆账的产生？这些都是企业和销售人员最关心的问题。在本书中，

*** 卖出去是徒弟，
收回款才是师傅 ***

我会教你面对面的收账和谈判的技巧、电话催收的技巧；教你如何应对客户拖延付款的借口、如何向同类型的客户采取有针对性的收款策略；教你如何从表面现象挖掘客户不付款的真正原因，进而想方设法找出一个解决之道；教你如何灵活运用各种方法和技巧，以超人一等的策略和沟通技巧突破客户的心防，顺利收回应收账款；教你如何洞悉企业倒闭的先兆，及早采取有效措施确保债权。

除此之外，本书另一个值得一看的特色，就是可以帮销售人员强化素质，克服心理障碍，勇敢地与客户周旋应对，比别人收回更多的应收账款，赚到更多的钱。

你公司的现金总是很紧张吗？你总在担心资金周转问题吗？如何让爱赖账的客户远离你？如何让你的公司获得真正的现金收入？

催账难、收款难，永远是企业普遍遇到的大问题。许多企业不重视信用风险管理，加上同业内部各企业各行其是，不愿联合通报和共同制裁，收款的难度更大。求人不如求己，与其寄希望于司法机关对赖账者的处罚，不如自己努力学习收款的技巧。这本新书，正是最好的指导书，值得一看。

读完本书，你再也不用为收不回来的应收账款而发愁！

掌握最全面的催账技术，实现“零呆账”将不再是梦想！

目 录

序	/ 1
第一章	如何快速收回应收账款
	1 账款难以收回的主要原因及对策 / 3
	2 快人一步，赢得收款先机 / 21
	3 如何成为电话催收高手 / 29
	4 抓住黄金时间，准时收回账款 / 44
	5 复制收账高手的催讨方法 / 52
第二章	如何让客户心甘情愿还款
	1 以卓越的服务取胜，轻松收款 / 65
	2 如何处理客户抱怨，提高收款业绩 / 71
	3 利用人际关系创造差异化，优先收款 / 80
	4 活用“礼尚往来”原则，有效收款 / 90
	5 运用适宜的谈判技巧，创造双赢局面 / 97

● ● ● 卖出去是徒弟，
收回款才是师傅 ● ● ●

第三章 如何对付拖欠账款的客户

- 1 如何应对客户拖延付款的借口 / 107
- 2 如何采取针对性策略收回账款 / 115
- 3 如何采用软硬兼施策略对付客户 / 126
- 4 如何利用高压手段进行催账 / 136
- 5 如何置之死地而后生 / 144

第四章 如何防范呆账产生

- 1 做好客户资信调查，降低呆账风险 / 153
- 2 如何判断企业倒闭的征兆 / 166
- 3 客户发生危机时，如何自救债权 / 174
- 4 如何有效确保债权 / 183

后 记 你有几分行动力? / 194

第一章

如何快速收回应收账款

资金是企业发展的命脉，一旦资金链断裂，将对企业的生存发展构成重大威胁。俗话说：销售是徒弟，能收款的才是师傅。为了确保欠款的收回，将呆账风险降到最低程度，你一定要做好收款工作，毕竟，收钱是赚钱的第一步。如何让关乎企业成败的资金活跃起来，如何快速收回应收账款，重点之一就是，创新收款思维，加大催收力度。

1

账款难以收回的主要原因及对策

谈到收款工作，你是被逼得快发疯，还是春风得意？你该怎么做，才能早一点收回账款？想要大幅提升收款工作的绩效，早日收回应收账款，就一定要先探讨应收账款难以收回的原因，然后未雨绸缪，这样才能事先避免客户赖账，同时对症下药，用最合适的策略收回账款。

收款难是企业普遍遇到的问题。尤其在经济形势不好的时候，客户手头上的资金越来越少，付款就变得不太爽快了，对于销售人员来说，催账变得心力交瘁，要准时收回账款就更加困难了。因此，很多销售人员开始说一些让自己感觉比较好过的话：

“那不是我个人的问题，是大环境的关系。”

“不是只有我催账面临困难，我的同事也一样。”

“最坏的状况很快就要过去了。”

但这些想法对你有帮助吗？你要学会的第一件事就是：只有一个人可以对你的成败负责，就是你自己。只要销售人员为业绩不好找借口，就不会成功。

要避免客户赖账，快速准时地收回应收账款，你首先要做的事

●●● 卖出去是徒弟，
收回款才是师傅 ●●●

就是弄清楚为什么会出现账款难以收回的现象，只有找准了原因，才能有效应对。

降低呆账发生率的基本方法

- 资信管理：销售前，要慎选客户，做好分级管理。
- 授信管理：销售中，要落实授信额度和信用管控。
- 账款管理：销售后，要管理应收账款，加强催收。

回款难的几大原因

一般而言，造成回款难的原因有以下几种情况：

► 缺乏事前对客户的资信调查

有的销售人员为抢生意、抢订单，有生意就做，甚至只凭过去的经验或直觉来判定对方的资信状况，不是经过科学的调查分析而后给予合理的额度，而是凭感觉和感情任意放大授信额度，自然就很容易造成大量应收账款难以收回的困境。更令人啼笑皆非的是，有的销售人员天真地相信客户到时一定会清偿账款，结果误把资信不佳的客户当做优质客户来对待，自然导致应收账款被恶意拖欠甚至变成呆账。

客户资信不佳，一般有两种情况：

客户资金不足

有许多客户的财务结构先天就不是很健全，自有资金的比例不

高，这些客户基本上都是小企业。一家企业在经营过程中，自有资金一定要占30%以上，如果低于这个比例，财务周转就会不顺畅，手头上的自有资金不够，付款时自然会很困难，因此，能拖就拖，能赖就赖。

客户资金不足的另一原因是资金周转突然出问题，只好赖账，先设法渡过目前的难关再说。没钱可供周转的原因可能是没办法收回其下游客户的账款，也可能是银行停止借贷，或要求提前还清贷款，这些因素都有可能导致企业资金不足。

客户缺乏诚信

客户缺乏诚信也是造成回款难的重要原因之一。有一些客户缺乏履行合同的诚意或如期付款的念头，想方设法骗到货品之后，心头就硬起来，不理睬厂商的催讨，存心就是不付款。

还有一些客户总是尽量拖延付款，能晚一天就晚一天，他们大多觉得付款并不是最重要的事，能不付就不付，甚至认为厂商催款不是很积极，何苦先结清应付账款呢，还不如留着账款多赚些利息。所以这些客户总是能拖就拖，能推就推，并不认为按时付款是理所当然的事情。

此外，某些销售终端由于经营不善导致店铺转让，个别零售商店一夜“蒸发”等，也会造成一些款项不能回收，变成了呆账。

提醒

赊销前，要慎选客户并做好分级管理。

► 产品品牌力不强

产品品牌力不强也是导致客户赖账的一个关键原因。如果你的

● ● ● 卖出去是徒弟，
收回款才是师傅 ● ● ●

品牌大红大紫，名气响彻云霄，客户为了自身的长期利益，绝对奉你为财神爷，在回款上，自然也不敢设置障碍，总是按时结清你的账款。相反，如果你的产品因缺乏品牌感召力，在市场上没有较高认知度而缺乏消费者的更多关照，往往就争取不到有利自身的结账周期，也就容易让客户以“卖不好，钱不足”为理由延缓结账时间，甚至赖账。

► 客户抱怨未解决

客户的抱怨通常是你交付的产品质量不佳、交付期延后、服务不够周到、寄卖的货品滞销、货品尚未卖完、沟通出了问题等。有一些销售人员缺乏服务意识，在销售旺季，由于产品供不应求，造成送货不及时，错过最佳销售时间，导致客户库存增加。像一些超级终端都会规定库存天数，如果规定的库存天数是45天，则我方必须将超过45天的存货拉回，或在临近45天前举办促销活动消化存货，否则必然导致收款不顺。此外，广告宣传拉动效应弱、返利兑现的拖延、退回货品速度慢等原因也会造成客户的抱怨。以上状况都会造成客户的不满，从而导致客户在结账时故意“找碴”，而不愿爽快地结账。

► 销售人员素质欠缺

销售人员往往在以下几个方面存在欠缺：

人际关系欠佳

有些人学识、能力都不出色，但是因为关系好，人缘棒，到处都吃得开，收款从来都不会出问题，即使遇到小状况，也会转危为

安，无往不利；有些人即使天生聪慧，但是由于待人接物的能力太差，导致与客户的关系不和谐或日渐疏远，如此，在收款时难免会被客户故意刁难，无法顺利回款。

一般来讲，如果缺乏良好的人际关系，在收账工作中就有可能出现以下状况：

- 客户经常对销售人员冷言冷语；
- 客户经常找各式各样的借口对货款东折西扣；
- 客户经常制造小状况，让销售人员白跑一趟；
- 客户经常对销售人员的工作或产品吹毛求疵，甚至表现出无理取闹的态度；
- 客户刻意设计刁难，耍得销售人员团团转；
- 客户故意支付不符合约定条件的支票，弄得销售人员焦头烂额。

类似于上述状况的出现当然会给收款工作造成障碍，导致应收账款无法准时收回。

要建立客户关系

如果能持续维系客户关系，你知道在这一个客户身上能多快收回应收账款吗？又能获取多少利润吗？要建立客户关系，就应从细节做起。你打一通催账电话，不会让人记得你，因此随后还要寄上一封邮件，简单说明你的目的，引导到收账阶段。当你收到客户来电要了解欠账的内容，务必赶快以电话回复，因为谈话比较容易建立起关系。同时，要进一步建立关系，在记事本上记下下一次去电的时间，不要让客户在太久的等待中

●●● 卖出去是徒弟，
收回款才是师傅 ●●●

熄灭了他的付款意愿。还有，让事情简单化，为客户多做一点，替他们节省时间。

催讨不积极

应收账款收不回来，问题也出在销售人员对于存心拖延的客户“开不了口，下不了手”。一听到主管督促他们要坚持原则，向客户收回旧账，90%的销售人员都缺乏斗志，未战先怯，畏葸不前，这正是企业的呆账越积越多的重要原因。

顺利回款的意识不强

有的销售人员为了显示自己仗义，在销售时往往没有签订有利于维护己方利益的书面协议，由于没有正规的销售协议，或没有具体约定回款时间和方式，很容易为日后收账带来麻烦，造成收款的延宕。还有的销售人员在开拓新市场时，为了多拿订单，往往容易向客户信口开河，随意承诺给客户折扣、赠送促销品等，让客户“铭记在心”，待到结账时，客户便以此为借口，要求你兑现承诺，否则就赖账。

这些情况的发生，都是由于销售人员对顺利回款的重要性没有明确认识，不懂得在签约之初就做好收款的保障工作，致使收款之时困难重重。

树立“完全销售”的观念和心态

- 收款是持续销售的关键所在，没有收款，就没有再销售的机会；
- 收款是将销售成果“现金化”的具体方法，也是创造企

业赢利的不二法门；

- 收款是销售人员最富有成就感的工作之一，对收款非常重视的销售人员，必能获得客户和公司的信赖；

- 收款工作的完成，有助于销售人员增强勇气、士气，提高销售能力，从而大幅提升销售业绩。

► 财务部门没有履行监督功能

财务部门除做好对销售部门的服务支持外，还应对销售部门进行收款监督，如发现有逾期的应收账款，就应主动要求销售人员在限期内收回来。如果发现有人有破坏管理制度的行为，给应收账款的回收带来阻碍，财务部门就应该做好把关和监控的工作，禁止其胡作非为。如果财务部门的上述工作没有做好，对销售部门的收款工作监控不力，就容易造成呆账积压。

上述五种情况都是造成回款难的重要原因，只要有任何一种情况发生，都可能导致应收账款回收的速度变慢，或者根本就收不回来，收款业绩自然就不如预期的好。

有效收回账款的基本方法

分析了回款难的原因之后，接下来就需要对症下药，寻求有效的应对方法，提高收款绩效。常见方法如下：

*** 卖出去是徒弟，
收回款才是师傅***

► 做好客户分级管理

为了节省你的收款时间，最好事先对客户做好分级，你可以根据企业要求的不同和自己的需要，选择不同的标准。这些标准分别是：

客户的付款状况

就是企业统计客户最近一年的付款情况：是否及时，有无拖延，拖延的天数与原因等，然后根据这些因素，来判定客户的级别。

客户的下单量

统计客户近一年的下单量，然后，按照从大到小的顺序进行排列。下单量可以从下单的金额或下单的数量两方面进行考核。

提醒

不要以为订单量大的客户就是大客户，判断大客户的标准不仅要看其订单量的大小，更要评估其真正的偿债能力。

客户对企业利润的贡献率

这种方法，不但从客户下单量考虑，还涉及对方购买的产品的成本与利润问题。统计一年内客户的下单量及其购买产品的利润率，然后算出对本企业利润的贡献率，再以这个贡献率的大小进行排名。

客户的发展前景

这主要针对新客户。企业通过了解考察，挖掘客户的潜在价值，然后，客观地判断其重要性。因为没有历史交易的情况，所以很难用具体的数据来判断新客户的财务和信用状况，只能通过这种方法