

回款，是销售永恒的主题！是企业赖以生存的根本！

回款比 销售更重要

朱志明 编著

回款压倒一切！本书紧扣销售回款展开论述，把回款的技巧上升为通俗易懂的理论，并穿插了大量妙趣横生的案例。战斗在销售一线的业务人员若能学以致用，举一反三，搞定回款就易如反掌。

——中国十大杰出营销经理 张小虎

\$1,000,000

销售的终极目的就是 为了回款。

销售人员的最大价值就是取得回款，完成销售任务。

如果销售人员拿不到回款，销售工作就不能算圆满成功。



机械工业出版社
China Machine Press



回款比 销售更重要

朱志明 编著

回款压倒一切！本书紧扣销售回款展开论述，把回款的技巧上升为通俗易懂的理论，并穿插了大量妙趣横生的案例。战斗在销售一线的业务人员若能学以致用，举一反三，搞定回款就易如反掌。

——中国十大杰出营销经理 张小虎

\$1,000,000

回款是销售工作中永恒的重要话题，它不仅是衡量一家企业经营管理水平高低的尺码，也是企业老板衡量销售人员是否合格的主要标准之一。在金融危机背景下，对面临资金紧缺危险的企业来说，回款是生死攸关的大事。

本书作者在自己担任多年企业总经理和营销咨询顾问，对企业回款管理深入了解的基础上，站在企业管理的高度，收集了大量有关回款的真实案例，运用生动活泼的语言，深入浅出地讲述了回款的重要性、计划、方法和技巧等，为一线的销售人员做好回款管理工作提供了一本“读之能用，用之能灵”的实用指南，对企业营销和销售高级管理人员以及总经理也会有所启发。

图书在版编目 (CIP) 数据

回款比销售更重要/朱志明编著. —北京: 机械工业出版社, 2009. 3

ISBN 978 - 7 - 111 - 26670 - 9

I. 回… II. 朱… III. 企业管理 — 债务 — 资金管理
IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 042980 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 王峰 贾秋萍 责任编辑: 徐立政

版式设计: 张文贵 责任校对: 侯 灵

封面设计: 任燕飞 责任印制: 洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 4 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 12.25 印张 · 1 插页 · 163 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 26670 - 9

定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页, 倒页, 脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线电话: (010) 68326294

购书热线电话: (010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话: (010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

推荐序

回款才是硬道理

朱志明先生撰写的《回款比销售更重要》一书，本人有幸先睹为快，深感荣幸。

国内营销管理类的著作不少，但很难有几本像这样的著作深深吸引和打动我，让我夜不能寐地一口气读完的。

本人担任国有企业、中外合资企业总经理 10 多年，又做了多年的营销咨询顾问，深知回款的重要性。对于企业来说，回款是生死攸关的大事儿。企业的一切经营活动都是从资金开始的，用资金采购原辅材料，到生产出成品，再经过分销到经销商，直至消费者手中，再到回笼资金，这是一个企业从资金到产品再到资金的全过程。在这个过程中，最为关键的一步就是企业能否将自己生产出来的产品变成资金。如果回款这个“临门一脚”的功夫不到家，企业就不能实现良性循环，反而会陷入三角债的漩涡中，处处被动。

本书收集了有关回款的大量的真实案例，运用生动活泼的语言，深入浅出地讲述了回款的重要性、计划、方法、技巧等。我认为，这本书不仅仅对一线销售人员有所帮助，对于企业老板、总经理和营销总监也会有所启发。

回款永远是销售工作中永恒的话题，它不仅是衡量一家企业经营管理水平高低的尺码，也是企业老板衡量销售人员是否合格的主要标准。

通俗一些来讲：你能签单，你能搞定客户，你销售业绩好，你能力强，你千好百好，你千能百能，你什么都好，你什么都能，但是没有回款，再好再能也是白搭。

回款才是销售的硬道理。

但是，回款工作说起来容易，做起来却难；表面上看是小事儿，实际上却是关系到企业生死存亡的大事。

因此，我认为做好回款工作，下面几点就显得十分重要了。

一、回款是一项系统工程，不只是销售人员一个人的事

回款从表面上看只是销售人员的事，实际上却是企业的一项系统工程。回款只是表象，其实质与企业许多部门的工作有关联。产品质量的好坏、品牌知名度的高低、客户关系管理水平的优劣等都会影响到回款。必须站在企业营销战略的高度来认识与对待回款，才能将这项工作抓好，否则就会前功尽弃。

二、回款的成功是在成交之前

作为一名优秀的销售人员，应该在客户选择、合作条件的洽谈过程中就已经把风险控制好了。事前的风险控制是回款的有力保障。只有三流的销售人员才会在销售完成后才考虑货款的回笼问题，才开始追款、讨账，这样做已经是事倍功半了。

三、回款的好坏是企业综合实力的体现

回款好坏是企业财力、品牌影响力、管理能力等综合实力的体现。

四、回款技术是可以反复学习与提升的

回款是有规律可循的。销售人员经过反复学习，可以提升个人的回款技能。

五、回款技术是可以复制的

通过团队建设和销售人员之间的相互帮助、讨论和学习，回款的能力是可以提升的。销售人员个人的主观能动性在回款中的作用也是非常大的。

不能按时回款的理由有千千万万，能够按时回款的理由却只有一条：企业管理水平和销售人员个人素质高。

回款必须要从源头上抓起。

回款必须要从解决企业系统的营销问题抓起。

回款必须要从企业的领导层抓起。

那么，如何让成功回款不再是“神话”？相信只要读了这本书，你就明白了。

李天

湖南省企业文化研究会副会长

广东省市场营销学会理事

《环球品牌》副主编

复旦大学企业研究所研究员

前言

如果你爱他，就让他来做销售吧，这里到处充满机会；如果你恨他，就让他去做销售吧，这里到处充满险恶。

机会与竞争并存，构筑了销售工作的轰轰烈烈和与众不同。

如果给你一把利刃，你就能如虎添翼；如果给你打通经脉，你就能纵横自如；如果给你一本秘籍，你就能称霸武林。

本书从实效、实用、实战出发，从基层销售出发，从一线销售精英的故事出发，处处精彩，招招实战。

据我了解，销售一线的战土们，最渴望能读到一本“读之能用、用之即灵”的有关销售回款的读物。而本书就是从一线销售人员的角度出发，远离太多的“引经据典”，摒弃了枯燥的数据表格和冗长的道理说教，让销售人员能够在“潇洒走一回”的读书中，找到自己心仪的为销售回款而纵横捭阖的故事。

总有一些销售人员来信、来电话、来邮件，和我一起探讨关于销售和回款的工作，研究销售回款的艰巨性、挑战性和规律性。我在与他们交流心得的基础上，结合自己亲身的销售经历、经验、知识和技能，写出了这样一本关于回款的图书，希望能够为大约 6 000 万的销售人员的销售实战工作做些贡献。

这是一本指导销售人员如何自我修炼，如何搞定客户，如何运用资源，如何做好销售，如何取得回款的教材。

最后，作为作者，非常感谢崔自三、张小虎、伯建新、侯定文、周春兵、黄友国等朋友为本书提供了大量素材和精心指导；同时也真诚希望本书的“实战、实效、实用”的内容，能够对大家有所帮助。

朱志明

于合肥

2008年12月

目 录

推荐序 回款才是硬道理

前言

第一章 回款：销售能力的最佳证明

- 第一节 销售计划，让回款“名花有主” 3
- 第二节 六力修炼，让回款“无所借口” 7
- 第三节 察微知著，看清回款背后的问题 23
- 第四节 精于沟通，轻松回款在话中 32
- 第五节 通晓策略，搞定回款有方法 41

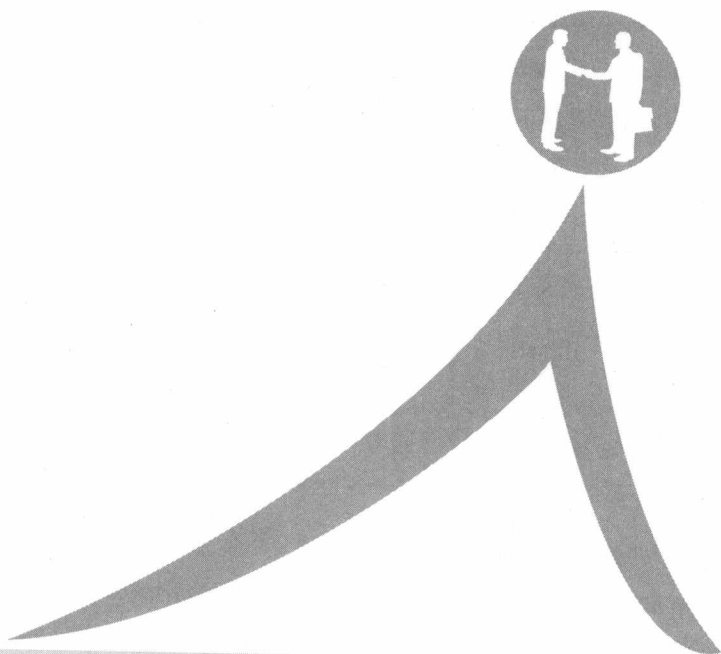
第二章 回款：销售管理的真实体现

- 第一节 制衡有度，销售博弈为双赢 53
- 第二节 层次分明，回款心中有丘壑 59
- 第三节 有效回款，管理客户为上策 67
- 第四节 加强回款，赊销管理是基础 72
- 第五节 讨回货款，该出手时就出手 79

第三章 回款：玩转资源才有价值

- 第一节 玩转政策，销售回款必修课 87
- 第二节 读懂客户，销售回款并不难 95
- 第三节 资源易得，销售回款为前提 102

第四节	掌握回款，玩转资源需手段	107
第五节	巧用客户，回款源头活水来	111
第六节	淡季销售，有效回款落谁家	119
 第四章 回款：终端销售不可疏忽		
第一节	终端建设，销售回款基础工程	125
第二节	搞定分销，回款才能良性循环	133
第三节	有效终端，小客户也能大回款	140
第四节	终端促销，顾客掏钱是关键	146
 第五章 回款：企业生存的必要条件		
第一节	回款重要，还是销售重要	159
第二节	回款困难，先从自身找原因	162
第三节	掌握规律，让回款步步为“赢”	167
第四节	“亲现款，远赊销”才是根本	173
 后 记		
参考文献		184



第一章

回款：销售能力的最佳证明

- ◆ 回款是销售的终结证明
- ◆ 销售是回款的前提和保证
- ◆ 有效回款才是体现销售人员销售能力的最佳证明

第一节 销售计划，让回款“名花有主”

回款是销售的终结证明，销售是回款的前提和保证。

然而，回款的状况有时确实很难让人把握，销售人员也根本无法在一个混乱的市场中找到答案。

那么，销售人员为确保完成回款任务，首先要做的事情是什么呢？

“凡事预则立，不预则废。”

制订合理的销售计划，是保证销售人员回款成功的第一步，也是每位出色的销售人员首先应该做的事情。

所谓销售计划，简单地说，就是销售人员如何安排自己的工作事项，具体量化到各个时间、渠道和客户等元素上。

一、制订销售计划的 SMART 原则

一份好的销售计划，能够帮助销售人员合理安排工作的进程，有效地控制销售的进展、回款工作的进程，从而有效提高工作的效率。

销售计划的 SMART 原则如表 1-1 所示。

表 1-1 SMART 原则列表

SMART 原则	详细说明
S：清晰明确的	销售目标和回款任务必须具体、清晰
M：可衡量的	所设定的销售目标由具体的数据、标准和理由相支撑
A：具挑战性	所制订的销售目标实现起来要有一定的困难，然而并非不能达到，是通过努力可以实现的
R：可以达到的	在做销售目标时，根据现实情况仔细分析，并将急需改进的直接影响销售业绩的因素首先列入计划
T：具有时限性	确保计划能够实现的时间

二、重点项目突出

销售人员的提高回款计划应包括：需要开发的新网点、需要加强维护的老客户、需要提升的单店销量等。在制订回款计划时，销售人员必须根据自己的回款任务合理安排自己的重点工作项目、时间、资源等，确保销售回款的实现的有据可循。

销售回款计划的重点项目列表如表 1-2 所示。

表 1-2 重点项目列表

重点项目	详细说明
需要开发的新网点	通过开发新的销售网点，增加销售和回款，要具体到某个时间、区域、市场等
需要加强客情的老客户	通过资源支持，加强客情关系，获取更多的销售回款
需要提升的单店销量	通过提升卖场销售量，提升销售人员的销售回款，要具体到某些潜力门店和完成时间
需要铲除的“鸡肋”网点	通过铲除“鸡肋”网点，鼓励其他网点的积极性，来获取更多的销售回款，要具体到某些区域、市场、客户、时间等

三、合理分配任务

在销售人员的营销中心或所管辖的区域，单店的平均零售销量分别是多少？

你要想完成公司规定的销售目标或回款目标，理论上就必须新增终端网点和提高单店销量。

这时，你的销售计划必须要有：现在网点有多少？需要新增多少？现在单店平均销量多少？需要提升多少？

任务分配一览表如表 1-3 所示。

表 1-3 任务分配一览表

分配方案 1	区域月销售任务	单店平均零售销量	完成任务理论网点数	目前现有网点数	需要新增网点数	实际可能开发的网点数	完成任务差距的网点
	300 万	5 万	60 个	45 个	15 个	8 个	-7 个
分配方案 2	区域月销售任务	单店平均零售销量	目前现有网点数	完成任务理论平均销量	单店需要提升平均销量	单店实际能提升的平均销量	单店平均销量差距
	300 万	5 万	45 个	6.7 万	1.7 万	1 万	-0.7 万
分配方案 3	区域月销售任务	单店平均零售销量	目前现有网点数	实际可能新增网点数	实际能提升的平均销量	实际完成任务数量	与回款任务差距
	300 万	5 万	45 个	53 个	6 万	318 万	+18 万

四、差异化客户管理

差异化客户管理是改善回款的有效措施。差异化客户管理就是分辨现有客户和潜在客户的回款价值，实行网点差异化分类管理。

根据客户的规模、信用、销售情况、合作程度、回款额或者潜在回款价值等，将客户按照重要程度分成四个等级。

差异化客户管理如表 1-4 所示。

表 1-4 差异化客户管理

等级	客户回款占总回款比例	相应投入状况
一级客户	80%	需要投入资源重点支持；加大沟通频率，争取每周拜访两次，争取每三天电话交谈一次，强化客情关系；了解客户需求，加大活动促销力度和频次等
二级客户	10%	投入部分资源，每周拜访一次或每周电话交谈一次，了解需求，换取销售回款
三级客户	5%	相应投入一点资源支持，每半月拜访一次或者每 10 天一个电话，确保回款的有效性
待开发客户	5%	不断争取，努力使其成为销售回款的增长点

五、销售人员月/周工作计划

销售人员通过每月、每周工作计划详细分解工作指标，完成销售任务或回款。

好的工作计划犹如给成功买了一份保险一般，若只有目标而没有计划，就像要建一栋大厦而没有工程图纸一样，很容易成为空中楼阁。

所以，计划是行动的依据。

销售人员每周工作计划如表 1-5 所示。

表 1-5 销售人员每周工作计划

项 目	任务数	计划数	完成结果	计划完成率	总 结	时 间
客户拜访						
客户开发						
销售提升						
销售回款						
活动 序号	客户现状	活动类型	活动目标	活动预算	实施时间	回款数目
1						
2						
3						
4						

六、拜访内容规划

销售和回款的成功，不仅依靠制订目标性的计划，更需要在执行过程中的专业化部署，因为这种部署可以为回款的成功争取到时间、效率、成果。

拜访内容规划如表 1-6 所示。

表 1-6 拜访内容规划

5 个准备		
1	拜访目的	拜访目的明确吗? 是分销新的最小库存单位 (SKU), 增加陈列面, 还是收款, 培训?
2	电话预约	与客户预约好了吗? 电话提前沟通, 提高拜访效率, 避免负责人不在
3	名片/资料/材料	名片、资料、助销材料、销售手册、POP 等准备好了吗?
4	客户资料	客户去年同期销售, 客户上月销量及本月销售目标或状况, 客户销售报表、价格单、订单、发票、对账单等
5	拜访路线	拜访路线合理吗? 是否同领导商议过?
4 个必谈		
1	销量与回款	本月批发、零售的销量各占多少? 目标能完成吗?
2	销售推广	高利润产品、主销产品向客户推荐了吗? 培训客户主推了吗? 强调了吗?
3	市场动态	了解市场与竞争对手的状态吗? 了解其他客户的状态吗? 了解消费者动态吗?
4	销售政策	公司最新政策, 可提供的服务和新品介绍, 了解客户的反应
3 个必到		
1	卖场	了解卖场状况, 全面了解同类产品的状况
2	展区或展柜	产品展示状况、布置, 销售状况, 导购状态, 产品和技巧培训
3	仓库	自身产品库存和竞争品牌产品库存
2 个记录		
1	记录/报告	记录每次拜访的结果及机会, 填写每日访问报告
2	分析/总结	分析、回顾拜访过程, 总结得失

计划是谋局定略之前提。

思路清晰, 方可出拳, 销售才能有根有据, 回款才能“名花有主”。

第二节 六力修炼, 让回款“无所借口”

一名销售人员, 若想战胜对手、搞定客户、取得回款, 首先必须战