

销售回款实战指南



解决销售回款问题，
最为有效的一个方式就是“攻心”

从客户心理入手，攻克客户的防线，
打消客户的顾虑，揭露客户的谎言，
直至高效实现回款。

张海良[◎]著



GONGXIN: HUIKUAN CAISHI YINGDEHUI

攻心 回款 才是硬道理



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



销售回款实战指南

张海良[®]著



GONGXIN: HUIKUAN CAISHI YINGDAOLI

攻心回款 才是硬道理



■■■■



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

攻心：回款才是硬道理/张海良著. —上海：立信会计出版社，2012.5

ISBN 978 - 7 - 5429 - 3533 - 5

I. ①攻… II. ①张… III. ①企业债务—债务管理
IV. ①F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 084421 号

策划编辑 戎其玉
责任编辑 蔡伟莉 张 寻

攻心——回款才是硬道理

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021) 64411325
电 话	(021) 64411389	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	电 话	(021) 64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

印 刷	三河市文阁印刷厂	
开 本	710 毫米 × 1000 毫米	1/16
印 张	13	插
字 数	155 千字	
版 次	2012 年 6 月第 1 版	
印 次	2012 年 6 月第 1 次	
印 数	1—10 000	
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 3533 - 5/F	
定 价	28.00 元	



如有印订差错，请与本社联系调换

前言

销售界流传这样的话语：“销售难，回款更难。”“回款难，难于上青天。”回款这一难题可谓让企业伤透了脑筋。销售人员几乎每天都在绞尽脑汁，希望能找到一条解决“回款难收”的最佳途径。

随着中国市场的飞速发展，国内很多行业已经进入微利时代，建立“完全销售、全额收款”的观念，提高应收账款的能力以及具备催收不良债权的技巧，是摆在企业面前的重大难题。

销售人员，特别是新手，很容易陷入将销货与回款割裂开来的误区，从而让企业面临“销售难，回款更难”的尴尬局面。

如果广大销售员每天为了回款而奔波，怎么去开发新客户，怎么去提高销售额？要知道，如果没有回款，一切都将是枉费心机。如果企业和销售员不重视销售回款的重要性，长此以往，企业必将陷入可怕的怪圈——越赊，欠款越多，越欠，款越难收。销售员一旦跳进这个怪圈，就很难从中脱身，他们要么不断地被客户拖欠销售回款，要么冒着失去客户及市场的风险，强行将销售回款从客户手中收回。这就是销售中常说的：“不赊销是等死，赊销是找死。”

资金周转不仅是企业正常运营与发展的生命线，也是衡量销售员业绩的基本尺度。

对于销售员来说，只有掌握了大量的回款催收技巧，才能够从容应对客户的刁难，在回款催收过程中占据主动。

所以，多学习和掌握一些催收回款的策略和技巧非常有必要。比





如，如何巧借“东风”让“死账”变“活账”，如何通过电话向客户催款？如何选择催款的最佳时机才能事半功倍？面对不同的客户，究竟该采用什么样的方式更奏效……

为了跳出这一怪圈，找到一个有效回款的捷径，本书明确强调企业和销售员必须从战略和战术两个方向去思考，从环节和细节上解决销售回款问题，而其中最为有效的一个方向就是——攻心。在销售回款过程中，从客户心理入手，直接攻克客户心理防线，解决客户心底的顾虑，揭露客户回避的谎言，有效地实现回款。

002

本书具有较强的针对性和可操作性，从心理学的角度出发，针对回款各个环节中可能引发的问题进行了深入的分析与讲解，力求实战，摒弃不切实际的“引经据典”与冗长的道理说教，真正做到有用、活用和巧用。全书通过通俗易懂的语言，大量的实际案例，旨在阐明一个非常关键的道理：无论你是江湖老手，还是市场新兵，要想成功“赢销”，都必须重视回款，懂得回款的技巧，可谓一本操作性极强的指导手册，是广大销售员必备的销售回款实战指南。

著 者

目录CONTENTS

第一章 做销售，回款才是硬道理 /001

销售界流传这样一个有趣的说法：做了没有回款的生意就是为客户免费运输。换句话说，如果你把商品放在客户手里却无法结款，那么产品也就无法实现它的价值，企业也就无法获得应有的收益。

从做生意的角度上讲，没有回款的生意不叫生意，是销售员在“为客户做嫁衣”——搞义务运输。这种所谓的生意，只会让销售越做越难，让企业逐渐失去生命力。

- 1 没有回款的生意不叫生意 /003
- 2 赊销是一把“双刃剑” /006
- 3 回款难的四大原因 /012
- 4 回款——企业与销售员双赢的前提 /015
- 5 回款——销售能力的最佳证明 /018
- 6 未雨绸缪，做好回款管理 /023

第二章 回款攻心，策略至上 /029

“人心不同，各如其面。”要想做到高效回款，就要根据不同人的性格特点制订不同的催款策略。《孙子兵法》说：“攻心为上。”这也是百分之百收回账款的最高指导原则！

要想攻心，必先知心。只有设法透视客户的性格及其心理状态，找出对策，才能全胜而归。有鉴于此，我们除了具备丰富的专业知识、悦耳的声音、圆融的技巧之外，还要借助适当的场合，让回款催收工作事半功倍，直到步入“炉火纯青，臻于化境”的境界。





- 7 谁说打电话成不了催款高手 /031
- 8 发挥催款函的神奇力量 /038
- 9 摆下“鸿门宴”，巧用“会议收款法” /046
- 10 上门催讨，不讲策略必吃亏 /050
- 11 要想回款，就不能让客户牵着自己的鼻子走 /056
- 12 因人而异，巧用心理战术 /060
- 13 把握好收款的最佳时机 /067
- 14 根据不同场合，灵活运用催款手段 /070

第三章 变通思路，条条大路通罗马 /077

销售人员都知道单枪匹马拿订单，签合同，有时候会寸步难行，需要借助第三方的力量来达到销售目的。那么在催款遇到困难时，我们也不妨试试这种巧借“东风”式催账法，毕竟“条条大路通罗马”。

巧借“东风”，意思是指在催款过程中借助及利用第三方的力量，顺利收回应得款项。销售员一旦熟练掌握这个“借”的精髓，在某些情况下就能以“四两”的微力拨动“千斤”的难讨之债。

- 15 合法收款，律师协助很快捷 /079
- 16 有力没钱，以劳务代替债务 /084
- 17 借力收款，把“死账”变“活账” /088
- 18 使出狠招，为回款制造一线生机 /091

第四章 与客户做同一条绳上的蚂蚱 /097

俗话说“你敬别人一尺，别人将敬你一丈”。客户并不是冷血动物，当你用自己的真心打动他们的时候，他们必然心存感激。

向客户发动情感攻势的同时，千万不要忽视服务的重要性。要想顺利收款，首先就应处理好客户的抱怨。除此之外，还要向那些收账高手取经，取人之长，补己之短，方能实现优先收款这一目标。

- 19 发动情感攻势，硬的不行就来软的 /099

- 20 服务制胜，优质的售后是收款的无形利器 /103
- 21 要想顺利收款，先处理好客户的抱怨 /107
- 22 利用人际关系创造差异化，优先收款 /112
- 23 复制收账高手的催讨方法 /118

第五章 “攻城”必先攻其外围 /123

在催款过程中，销售员遇到的情况肯定是五花八门，碰到的客户类型也是各不相同。有时仅凭常规的催款方式或技巧根本无法拿到欠款，这时销售员就需要运用一些特殊的催款技巧了。

相信通过对舍小求大法、软硬兼施法、打温情牌法、巧妙赞美法、擒贼先擒王法、双赢谈判法、大胆说 NO 法以及积极引导法的学习，你肯定会对如何“攻城”成竹在胸。

- 24 舍小利诱大利，下好鱼饵钓大鱼 /125
- 25 软硬兼施，套牢你的客户 /131
- 26 巧妙赞美，拉客户下水 /137
- 27 擒贼先擒王，催款要锁定关键目标 /141
- 28 运用适宜的谈判技巧，创造双赢局面 /146
- 29 在必要的时候果断对客户说“NO” /150
- 30 积极引导，让客户说“是” /153

第六章 运筹帷幄，教你催款备用招 /159

对于客户来说，他们为了拖欠货款，总会找一些敷衍的理由。如果你以为客户真的遇到了什么麻烦，那就大错特错。想想看，如果他们不能给出让你信服的理由，那些款岂不是让你轻松拿回去了？

销售员要学会提高警惕，在平时与客户交往时多留心关注那些有价值的信息，以便在收款时识别客户的各种借口，从而在与客户的“智斗”中占得上风。

- 31 随意承诺，造成回款障碍怎么办？ /161
- 32 客户拒绝接听电话怎么办 /165





- 33 客户故意“刁难”怎么办? /168
- 34 客户乱发脾气怎么办? /171
- 35 客户避而不见怎么办? /172
- 36 客户总是敷衍怎么办? /175

第七章 防微杜渐，催款方式要适当 /181

催款讨债虽然受到法律的保护，但是也受到法律的约束，这就要求销售员在催款时必须以不触犯法律为前提。如果你不顾法律约束，运用一些违法手段，那么即使你收回货款，也势必给客户带来伤害，说不定还会因此受到相应的法律制裁。

销售员在催款时应保持良好的素养，尊重客户，讲究礼仪，集中精力，不卑不亢，战胜唯唯诺诺与不自信的心理，因为收款并不是什么难为情的事情，只是让企业健康地生存并发展壮大。

- 37 坚决抵制违法的催款行为 /183
- 38 唯唯诺诺的催款方式不可取 /187
- 39 催款中的语言及行为禁忌 /192
- 40 电话催款中的禁忌 /196

第一章 做销售，回款才是硬道理



销售界流传这样一个有趣的说法：做了没有回款的生意就是为客户免费运输。换句话说，如果你把商品放在客户手里却无法结款，那么产品也就无法实现它的价值，企业也就无法获得应有的收益。

从做生意的角度上讲，没有回款的生意不叫生意，是销售员在“为客户做嫁衣”——搞义务运输。这种所谓的生意，只会让销售越做越难，甚至让企业逐渐失去生命力。



1 没有回款的生意不叫生意

在商界流传这样一个有趣的说法：没有回款的生意就是为客户免费运输。换句话说，如果你把商品放在客户手里却无法结款，那么产品也就无法实现它的价值，企业也就无法得到应有的收益。

从做生意的角度上讲，没有回款的生意不叫生意，是销售员在“为客户做嫁衣”——搞义务运输。这种所谓的生意，只会让销售越做越难，甚至让企业渐渐失去生命力。

一、回款是生意中最重要的一环

在现实中，我们常常看到这样的现象：

销售员在做市场的时候，勤勤恳恳，努力做分销，做终端，月底看销售业绩的时候公司却总是不满意，究其原因是其辖区的客户没有回款。

当然，你可能会说：“虽然没有拿到回款，可市场已经被我打开，那么多的产品已经铺到市场上，为什么没有业绩？”

很遗憾，确实没有。为什么？

做生意要从产品研发开始，通过生产加工等一系列运作，产品到客户手中、企业收回货款，这才是一个完整的生意。现在的大多数企业前面做得都很好，唯独缺失回款这一重要环节，这其实不是一个完整的生意，因为在生意中最重要的一环就是销售回款。

现在企业和销售人员都把销售看得很重要，然而销售绝不只是把产





品铺到市场，得到客户付款的承诺，拿到一张签收单就可以的。销售中最重要的还是回款，把应收账款“现金化”，完成收款工作，为企业实现盈利，销售工作才算真正完成。

只有收回货款，才可以构成完整的销售过程。没有回款，等于交易并没有完全结束。

“重铺货、轻回款”的销售观念不应成为我们的思维定式。有些销售员只是把铺货作为自己的任务，而不重视回款，这种观点将会直接导致企业资金链断裂，使企业面临巨大的风险。

二、销售只有在收回货款之后才算数

西方社会有一句谚语：“销售只有在收回货款之后才算数，在此之前，与无偿赠送没有多大区别。”这句话充分说明了回款的重要性。

赊销业务不等同于现款业务，销售员不能将两者等同起来。很多销售员为了获取更多的订单和提成，不做任何前期准备，盲目地向客户铺货。从表面上看，销售业绩的确不错，但应收账款的数额却是大幅提高，公司流动资金日显紧张，呆账风险急剧增大，企业面临严重的资金危机。

在下面这个案例中，我们可以清楚地看到一家企业如何因回款问题慢慢陷入发展危机。



肖军是一家服装公司的销售员，工作能力十分突出。一直以来，肖军所在的这家公司都把北方客户作为企业的经营重点，随着公司经营决策变化，企业决定向南方进军。鉴于肖军突出的市场开发能力，公司决定任命肖军为南方区的销售经理，全权负责南方市场。

凭着一张能说会道的嘴，不到半年时间，肖军就签下7个省的订



单，销售总额超过300万元人民币。为了牢牢抓住这些客户，巩固住这些新市场，肖军先后三次南下，一方面维护客户关系；一方面理清渠道，提高售后服务。前前后后忙了几个月，终于使公司获得了一个较为稳定的市场份额。

打量着渐渐走上正轨的工作，肖军暗想：现在应该可以轻松一点了吧？但是让他没有想到的是，更严峻的考验还在后面呢！

原来，在合作之初，由于肖军将工作的重点全都放在销售上，虽然合同上规定了回款时间，却并未对拖延付款的处罚作出硬性规定，结果给自己留下了绊脚石。而且为了稳定市场，维系客户关系，在催款的时候，他尽量好言说服，不敢急于催收，怕对方“撂挑子不干”。结果这种做法更加助长了客户的气焰。

在催回收款时，尽管肖军十分卖力地一一向客户打电话催收，但是那些客户不是推说工作繁忙，就是干脆让肖军吃“闭门羹”，甚至连电话都不接，不得已。肖军只好再次南下，亲自上门催款。

这次款倒是收回来了一些，但却少得可怜，恐怕比南下的路费都多不了多少！

都说好事难成双，祸事不单行，不仅肖军催回收款陷入了困境，公司的经营也出现了问题。虽然北方市场是公司的基础，但是随着南方市场的开拓，销售量的与日俱增，光赊销给客户的销售额比北方市场的1/3还多，而收回的款却连北方市场销售量的1/10都不到。

结果，牵一发而动全身，不但引发了企业资金紧张的问题，使得产品开发经费迟迟不能到位，更是影响了新产品的正常上市，企业不得不放慢发展的势头。

对案例中的这家企业来说，他们赢得了市场份额，增加了销售量，



这确实是好事，可就是因为企业无法收回欠款，不但不能获利，反而让自己受到更大的伤害。

在很多行业都是如此，如果没有回款，就算你铺货再多也毫无意义，甚至是铺货越多，赔得也越多。

销售与回款其实就相当于人的两只手，要想做一个优美的动作，就要两只手都动起来，相互配合才能完成。

在销售中，如果无法拿回货款，你就没有完成销售任务，销售就没有结束，这单生意就等于没有做成，结果销售员和企业的利益都无法得到保障。

006



2 赊销是一把“双刃剑”

很多销售员在销售过程中，往往会面临赊销与现款交易二选一的问题。如选赊销，销量是有了，但收账的问题却随之而来，很容易与客户产生矛盾，处理不好就会得罪客户，使得销售也跟着难做起来。若是现款现货，有些客户会抱怨资金周转不灵，或者提出别的企业都在实行赊销等等，就是不愿现款现货。

赊销是一把“双刃剑”，你用得好可以促进销售，促进企业的发展；但是你用得不好，不但企业货款不能收回，更严重的后果是企业会因此而倒闭。

那么，到底什么是赊销？怎么才能既扩大销量，又不陷入催款的困境呢？



一、认识赊销

赊销，是随着经济社会信用机制的发展而产生的一种销售方式。赊销的基础是信用，企业与客户先签订购货协议，然后让客户取走货物，最后客户按照协议规定日期付清货款的过程。

在西方，“赊销”一词用拉丁文“Credere”表示，意思是以信赖为基础的赊欠销售方式。也就是说，企业将产品转交给买方，而付款活动将在约定的将来日期内完成，彼此之间相互信赖。赊销这种交易方式走上销售前台，是随着市场经济和信用机制的发展而形成的，并在当今社会销售过程中占据了重要位置。

在市场经济迅猛发展、竞争日益激烈的形势下，企业为了生存和发展，提高自己的营业额和扩大市场占有份额，往往会采用各种销售手段，而赊销就是被企业经常采用的手段之一。

一般情况下，赊销多数是以设立“往来账户”的形式进行，同时也会以期票、汇票、信用证和即期汇票等方式进行。比如，现在流行的分期付款购房、购车，实际上就是一种赊销。

当买方市场到来时，赊销就必然会出现，并成为企业产品之间一种主要的竞争手段。以前“酒香不怕巷子深”的时代已经过去，即便是行业著名品牌，也逃不掉赊销的命运。很多的中小型企业、弱势品牌如果不赊销，而其他企业进行赊销，那么他们的客户自然就会跑到竞争对手那里。

由于很多企业和销售员对赊销使用不当，常常会使销售回款陷入难以收回的困境。因此，我们要认清楚赊销，了解赊销，争取做到趋利避害。

二、赊销的优点和缺点

赊销是把“双刃剑”，如果掌握不好，就会深受其害，那么我们就



来看看赊销的优点和缺点都有哪些。

1. 赊销的优点

赊销是不能完全不用的，因为对企业来说，它确实有优点：

(1) 赊销可以帮助企业提高产品的销售量，现在市场竞争变得越来越激烈，对于那些资金周转不灵的客户，企业不得不进行赊销。不受资金限制时，客户就会多进货，帮助企业 and 销售员完成销售指标，也就提高了产品的销售量。

(2) 赊销能够缓解客户的资金压力。客户没有资金压力，自然愿意合作。如果客户目前资金紧张，而又急需购进一批原材料或设备，赊销就很好地解决了这一困难，避免其因资金紧张而错失良机。

(3) 赊销能够在一定程度上提高企业的竞争力。如果企业有雄厚的资金做后盾，它就可以对客户实行赊销，企业也经受得起由赊销带来的资金压力，这家企业的客户必然会增多，产品销量也会增加，企业竞争力也就会提升，而没有采用赊销策略的企业，其竞争力自然会下降。

(4) 赊销能够使企业与客户长期合作。对资信好的客户将赊销作为优惠条件，就能够为长期稳定的合作关系提供保障。对暂时缺乏资金的老客户进行赊销，帮助其缓解资金周转困难，客户会因此感激企业，对企业今后的发展更有帮助。

(5) 赊销有利于减少企业的库存，回笼资金。很多企业产品有大量的库存积压，占用大量资金，无法使产品变成现金，这就阻碍了企业的发展。企业进行赊销虽然不能使企业的资金马上回笼，但起码使产品投放到市场中去，那么资金回笼就成为可能。

(6) 赊销有利于企业开发大客户，一些大客户是很少做现款的，因为大客户“客大欺店”，要求较长账期。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。