

资源与洞察 · 清单样张

退车退定：30 个场景，车、钱、提成怎么回滚

这张清单只解决一件事：决定退之后，车、钱、权证、提成四条线不能只办一半。按四阶闭环走，按场景对号，漏项会自己浮出来。

本目录			
一、为什么退车退定必须写成流程	三、先分清三件事：退车、退定、换车	六、C 组：交付后——质量与承诺不符	十、钱怎么回：退款流水与冲回
二、四阶闭环：受理 → 审核 → 执行 → 结案	四、A 组：交付前取消——客户原因	七、D 组：权证与合规瑕疵	十一、权证风控：查不清就不许卖
	五、B 组：交付前取消——门店与车源原因	八、E 组：金融、置换与提成	十二、六个最常见的错误
		九、车怎么回：五个动作与一条状态线	十三、下一步：把清单变成门店作业单

一、为什么退车退定必须写成流程

它不是客服动作，是一次四账回滚

退车退定不是「安抚客户」，而是一次要把车、钱、权证、提成四个账同时回滚的操作。清单的作用不是替您判断该不该退，而是保证一旦决定退，没有任何一项被漏掉。

门店处理退车最常见的失败方式，都是「只办了一半」：车收回来了，钱退了一半；钱退了，提成没冲回；提成冲回了，车还挂在已售状态里——库里有这台车，系统里没有。等到月底对账，三张表都在，但没有一张对得上。

为什么会只办一半：退车在多数门店是**例外事件**，例外事件不会被写成流程，只能靠人记得。而人很难同时记住四件事——车归哪里、钱退多少、权证解了没、提成冲不冲。任何一件漏掉，账都会在月底以「差一点」的形式出现，而差的那一点通常正好是这台车的毛利。

这份清单按两条轴组织：纵轴是四阶闭环（受理 → 审核 → 执行 → 结案），保证动作不乱；横轴是 30 个具体场景，保证没有「这种也算退车？」的灰区。灰区比错误更麻烦——错误会被发现，灰区会被两个人各自处理一遍。

用法与站内另外两张清单一致：先按自己的实际业务挑出真正会遇到的场景，再补上系统里对应的字段与权限。用不到的项可以裁掉，但被裁掉的项要在流程里写明由谁承接——不然它就成了下一个月底的那点差额。

二、四阶闭环：受理 → 审核 → 执行 → 结案

重点不是分四步，是每一步谁有权过

四阶的价值在于：每一步都有「谁能过、过的时候要留什么」的定义。少了定义，四步就退化成四个签字栏。

1 受理

记录诉求：客户是谁、哪台车（VIN）、哪张订单、退的是什么（车 / 定金 / 换车）、客户给的理由。这一步只记录，不判断、不承诺。

2 审核

按场景判定责任归属与可退范围：合同条款、检测报告、权证状态、付款节点。审核要有结论也要有依据，不能只写「同意」。

3 执行

车、钱、权证三条线并行：车回在售或退回供应商，钱走退款流水，权证解押解封。执行完才允许改状态。

4 结案

冲回提成与业绩、归档凭证、归类延误与退车原因。结案才是这一单真正结束，不是退款到账。

四阶里最容易跳过的是「结案」：钱退完，大家就认为结束了。但提成与业绩的冲回、单据归档、原因归类全在这一步。跳过它，同一个场景下次还会重演，而且没人知道上次是怎么处理的。

另一个反向的坑更危险：**审核没出结论就先动了车**。车一旦被二次整備、转给别的客户或拆了件，原始证据（检测照片、里程、配置）就没了，责任再也判不清。所以顺序是硬的：先审，后动。

三、先分清三件事：退车、退定、换车

三个词被混用，是账对不上的第一原因

这三个词在门店口语里经常混着用，但它们在系统里是三张不同的单：退车要动车的状态，退定只动钱，换车是两张单（退一台、卖一台）。混用的直接后果是财务按退车处理、库管按换车处理，两边都没错，两边都做

了一半。

类型	车	钱	权证	什么时候用
退车 / 退定 / 换车： 三者的边界				
退车	收回，回到在售或退回 供应商	按合同与责任退车款， 可能扣违约与整备	解押、解封、恢复可售	车已交付或已付款、客 户不再要这台车
退定	不动，继续在售或另锁 客户	只退定金，车款未发生	不涉及	未付款或只付定金、交 易未成立
换车	原车收回，另开一台新 单	两笔独立结算，差价多 退少补	新车重新核验	客户要车但不是这一台

实操上建议坚持一条：**换车必须开两张单，不能在一张单上改车型**。一张单改车型，会同时污染成本卡（原车的整备费还在里面）、业绩（原车的提成算给谁）与库存（原车到底回没回库）。两张单只是多一次录入，但每一笔都有归属。

四、A 组：交付前取消 —— 客户原因

车多半还在店里，钱多半只收到定金

这一组的共同点是「交易还没走完」：车没出库，钱没收齐。处理起来最轻，但最容易被销售自行决定 —— 因为看起来只是「客户不要了」。恰恰是这一组，最需要把权限写死：谁能承诺全退、谁能扣违约金，必须是同一个口径。

#	场景	判定依据	车怎么回	钱怎么退
A 组 · 交付前取消 (客户原因) 6 个场景				
A1	按揭未获批，合同已签	金融预审结论与放款回 执	解除锁单，回在售	定金按合同处理，代收 服务费全退
A2	客户反悔，未到交付日	合同约定期限与定金性 质	撤掉已排整备工单，回 在售	定金按定金规则处理， 需复核口径
A3	置换旧车评估价未谈成	置换协议的生效条件	两台车各自回在售 / 退 回	置换差价与已垫评估费 分开结算
A4	资金断裂，已付部分车 款	付款节点与违约条款	未过户，回在售	已收款走退款流水，扣 款需审批

#	场景	判定依据	车怎么回	钱怎么退
A5	客户变更配置（同车换色换配）	变更单，不走退车流程	原车回在售，新车另开单	差价多退少补
A6	企业客户整批取消	批量合同的解除条件	整批车回在售，逐台解绑锁单	一笔款按 VIN 拆到逐台退款

A1 与 A4 是最常出事的两条。A1 的问题在「预审」：很多门店的按揭预审是口头问一句，没有结论也没有回执，等银行拒贷时无法证明客户存在履约障碍，最后只能全退。A4 的问题在「扣多少」：销售为了成单会给出一个数，财务按合同算另一个数，客户拿两个数来比对，最后赔上的是门店信誉。

这两条对应的系统动作都很具体：金融预审结论作为订单的必填项留痕；退款金额只能由审批流生成，销售提交申请但不填金额。

五、B 组：交付前取消 —— 门店与车源原因

责任在己方时，钱要退得比客户预期更快

这一组的判定依据来自门店自己：车源延迟、检测发现重大问题、权证状态异常。原则只有一条 —— **责任在己方，退款不设障碍**。这类场景拖一天，损失的不是利息，而是口碑；而口碑在本地市场是会复利的。

#	场景	判定依据	车怎么回	钱怎么退
B 组 · 交付前取消 (门店与车源原因) 6 个场景				
B1	车源方延迟，超承诺交车日	承诺交车日 + 延误原因归类	车仍在途，客户可选等或退	定金全退，资金占用损失由己方承担
B2	收车后发现事故 / 水泡未披露	复检报告与收车披露记录	退回车源方，或降级销售并标注	客户款全退，供应商索赔另开
B3	整备发现重大机械故障	整备工单与成本卡预警	转同行批发，或退回车源方	客户定金全退，已发生整备费单独归属
B4	车辆抵押未解除	登记证书解押页核验	锁定，禁止销售与过户	客户款全退
B5	车辆被查封	权证状态核验结果	锁定，不得出库	客户款全退并按约定补偿
B6	同车重复销售（一车两卖）	锁单时间戳与收定金记录	归先锁单客户，后一单作废	后一单全退，内部追责

B4 与 B5 值得单独说：这两条不是「处理技巧」问题，而是**前置检查缺失**问题。车在收进来的时候就应该查一遍权证状态，而不是等到要卖的时候。收车时的权证核验，是这套流程里成本最低、收益最高的一个动作。

B6 的根因几乎总是「口头锁车」：销售在微信上答应客户「这台给您留着」，系统里没有锁单记录。两个人同时答应了同一个客户的两个朋友，事后只能比谁先交钱。锁单必须发生在收定金的那一刻，且以系统时间戳为准——微信截图不算凭据。

六、C 组：交付后 —— 质量与承诺不符

车已经出库，证据比态度重要

车一旦交付，判定就从「合同约定」转到「证据比对」：检测报告、维保记录、合同配置代码、厂家质保条款。这一组里最贵的错误，不是退款本身，而是**把有瑕疵的车重新放回在售池**——它会被下一位客户再发现一次，而这次是二次销售欺诈。

#	场景	判定依据	车怎么回	钱怎么退
C 组 · 交付后质量与承诺不符 6 个场景				
C1	事故历史未告知	检测报告 vs 收车披露记录	收回，走退车流程	全额退款，补偿口径走审批
C2	里程表被调	维保记录与第三方检测结论	收回，且不得回在售池	全额退款
C3	三电质保承诺与厂家口径不符	厂家质保条款原文	车留客户，改走索赔流程	按差额补偿，不退整车程
C4	交付配置与合同不符	合同配置代码 vs 实车配置	换车或退车二选一	换车补差价，退车全款
C5	上牌失败（排放 / 公告不符）	车管所退办记录	回在售，并标注可售区域	车款全退，税费退办另走
C6	提车后反悔（无质量问题）	合同约定与验收单	回在售，做二次整备	按约定扣折旧与整备费

C3 是最容易被误判成退车的一条：客户说的是「质保承诺没兑现」，而质保承诺是厂家条款，门店无法单方面退车解决。正确动作是改走索赔流程，把「退车」换成「按差额补偿 + 索赔进度可查」。判断错了，一笔本可以只赔差额的单子会变成整车退款。

C2 要写死一条红线：**调表车不得回到在售池**。它不会因为修好了就合规，回到池子里只会让问题延后到下一位客户。这条不写在流程里，就会被「车放着也是放着」的善意推动着重售。

七、D 组：权证与合规瑕疵

这一组不该靠流程兜，该靠闸门拦

权证类场景和前两组不同：它们不该在退车环节才被发现。正确的位置是**入库时拦截**——车证不符、抵押未解、查封、单证缺失，这些在收车那一刻就能查到，成本最低。落到退车流程里，说明前面的闸门漏了。

#	场景	判定依据	车怎么回	钱怎么退
D 组 · 权证与合规瑕疵 6 个场景				
D1	行驶证与登记证书信息不一致	两证逐字段比对	锁定，先办变更登记	退款或换车，按客户选择
D2	抵押已还清但系统未解押	登记证书解押页与解押证明	补材料后可售	退款暂缓，凭证补齐后放行
D3	存在未处理交通违法	违法查询结果	可售，但过户前须处理完毕	罚款按责任方承担
D4	抵押与查封同时存在	权证状态核验的优先级规则	强制拦截，不得出库	全额退款
D5	进口车关单 / 完税证明缺失	单证齐套检查点	不得销售，待补证	全额退款
D6	营运车 / 租赁车按非营运销售	使用性质字段与登记信息	收回，回在售但标注使用性质	按性质差价退还

D4 的价值在于**优先级规则**：一辆车同时有抵押和查封时，处理顺序不同，结果不同。抵押可以解，查封只能等；如果先按抵押流程走，客户会以为「很快就能好」，最后等来的是无限期。系统里这两类状态应有明确优先级，并直接把车锁死——不是提示，是拦截。

D6 提醒一件常被忽略的事：使用性质是必填字段，不是备注。营运车与租赁车的残值与客群完全不同，按非营运卖出去，退车只是时间问题。

八、E 组：金融、置换与提成

钱退完了，账不一定结完

这一组的场景大多已经不是「车的问题」，而是「账的问题」。它的特点是：退款动作很干净，但下游还有两笔要跟着走——金融返利与销售提成。这两笔如果不同步冲回，退车会变成一次「白送的业绩」。

#	场景	判定依据	车怎么回	钱怎么退
E 组·金融、置换与提成 6 个场景				
E1	按揭放款失败	银行放款结果与拒贷回执	回在售，解除锁单	首付款全退，服务费按约定处理
E2	客户提前结清，返利需冲回	金融返利协议条款	车不受影响	返利冲回，佣金同步调整
E3	置换旧车已过户，新车退车	置换协议的双向条款	旧车追回或按市价折抵	两笔钱分别结算，不互相抵
E4	提成已发放，退车后需冲回	提成规则与发放记录	与车无关	跨月走调整单，标注原单号
E5	退定但定金已计入当月业绩	业绩口径定义	与车无关	业绩与提成同步冲回
E6	退车时车辆已加装改装件	改装清单与归属登记	回在售后拆件，或折价保留	改装费按约定归属

E3 是最容易被「抵账」简化的一条：旧车已经过户给门店，新车又要退，直觉上把两笔钱抵一下最省事。但这是两笔独立交易，抵账会让旧车的处置价与新车的退款额同时失去凭据。分开结，账才对得上。

E4 与 E5 的根因是同一个：业绩与提成的计算口径，与退款事件不在同一个时间轴上。解法不是更仔细，而是**把提成挂在 VIN 与订单号上**，退车时按原单号反查冲回。挂不到原单的提成，迟早会成为无法追回的沉没成本。

九、车怎么回：五个动作与一条状态线

车回在售不是「放回去」，是一次重新入库

车收回来的动作，很多门店只做了一件：把车开回场地。系统里的状态却还是「已售」。车与账分离，就是从这里开始的。一次完整的回库应该做五个动作，缺一个，这台车在系统里就还不是「可售」。

1 验车留痕

里程、外观、内饰、随车物品、加装件逐项拍照，与交付时的验收单比对。这是后面判断折旧与责任的唯一依据。

2 定去向

回在售、转同行批发、退回车源方、拆件，四选一。去向不定，库存数字就永远是模糊的。

3 二次整备

按退回原因决定整备范围：清洁、修复、或降级标注。整备费进成本卡，不进期间费用。

4 释放权证

解押、解封、变更登记、补齐单证。权证没干净，车只能锁着，不能挂可售。

5 改状态并留原因

状态回到在售，同时写入退回原因。原因字段决定了下一次同类车要不要收、按什么价收。

五个动作之后，这台车才真正「可售」。过程中有一个字段值得单独强调：**退回原因**。它看起来只是备注，实际是定价与收车策略的输入——同一车型反复因同一个原因被退回，说明的是收车标准问题，不是销售问题。

十、钱怎么回：退款流水与冲回

退款不是一笔转账，是一组有归属的流水

1 车款

说明 按合同与责任划分

已收多少退多少，扣减项必须逐项列明依据（违约、折旧、整备、改装）。不列依据的扣减，最后都会被退回。

2 定金

说明 按定金性质与约定

定金与订金是两个不同性质的口径，写错一个字，处理结果完全不同。合同用哪个词，系统就按哪个口径走。

3 代收费用

说明 谁收的谁退

金融服务费、上牌代办费、保险费属于代收，退车时应全额退回，不能按服务已发生部分扣减——除非合同写明。

4 税费

说明 按退办流程

购置税、上牌相关的退办是独立流程，不能与车款退款合并成一笔，否则两边都对不上。

5 提成与返利

说明 按原单号反查

销售提成、金融返利、渠道佣金都要冲回。跨月的走调整单并标注原单号，不允许直接调减当月。

这五层里，最常被漏的是第 3 层与第 5 层：代收费用容易被当成「服务已经提供了」而扣下，提成容易因为「人已经离职」而放弃冲回。前者会引发投诉，后者会让提成制度失去约束力——一旦大家发现退车不冲提成，退车就会变成冲业绩的工具。

十一、权证风控：查不清就不许卖

拦截要发生在销售之前，而不是退车之后

权证这条线在退车清单里出现，是因为它的成本在退车时才结算。但真正的动作点在前端：收车、入库、上架三个节点各查一次，成本几乎为零；等到客户闹着要退，成本已经变成一笔退款加一次口碑损失。

- ！**查封、抵押未解除**：直接锁死，不得报价、不得收定金、不得过户。提示不够，必须拦截。
- ！**登记证书与行驶证信息不一致**：先办变更登记再上架，不接受「先卖着，边卖边办」。
- ！**单证缺失（关单、完税证明、发票）**：进口车尤其要看，缺一份就是不能过户，不是「慢慢补」。
- ！**使用性质与宣传不符**：营运、租赁、教练车必须标注，销售话术不能替代字段。
- ！**解押证明未归档**：状态显示已解押但拿不出凭证，等同于未解押。凭证要能随手调出来。
- ！**违法未处理**：过户前必须清零，否则过户会被卡在最后一步，前面所有流程白做。

这六条的共性：它们都是**状态型**约束，而不是**事件型**判断。状态型约束最适合交给系统做硬闸——人只需要在闸门报警时处理，不需要每天凭记忆核对一遍。

十二、六个最常见的错误

每一条都在实际门店里出现过不止一次

下面六条不是理论上的风险，是从真实退车单里反复出现的错误。它们的共同点是：单看每一步都合理，连起来就漏了一项。

错误	表现	后果	该怎么做
六个最常见的错误与对应动作			
先动车，后审核	车已二次整备或转卖	证据链断裂，责任判不清	审核出结论前，车保持锁定
退款金额由销售定	销售口头承诺一个数	财务按合同算另一个数	金额由审批流生成，销售只提交申请
换车当成改车型	一张单上改车型	成本卡、库存、提成三处污染	换车开两张单，各自结算
有瑕疵的车回在售	修好直接重新上架	二次销售欺诈，问题延后放大	按原因决定去向，禁止直接回池
代收费用扣着不退	按服务已发生扣减	投诉与监管风险	代收全退，除非合同明确约定
提成不冲回	人已离职或跨月	退车变成冲业绩工具	按原单号反查，跨月走调整单

如果时间有限，只改一条，建议改**第二条**：把退款金额的决定权从销售手里拿走。这一条改动最小，收益最直接——退款金额是客户与门店之间唯一会留下书面凭据的数字，它一旦由个人随口给出，后面所有流程都只是在补一个已经错了的数。

十三、下一步：把清单变成门店作业单

先圈场景，再定权限，最后进系统

这张清单最有效的用法不是通读，而是打印出来圈：把您店里过去一年真正发生过的场景圈出来，圈中的那些就是必须进系统的；没圈的可以裁掉，但要写明由谁口头承接。圈完之后按四阶闭环排一遍权限：谁能受理、谁审、谁执行、谁结案。

最后一步是落进系统。逆向单在国内门店这条线里属于 海轶·铺·国内二手车门店经营 的核心能力，与收车、整备、在售、交付共用同一套 VIN 档案与单车成本卡——所以退车时能直接看到这台车收购花了多少、整备花了多少、提成发了多少，而不是到财务那边再翻表。

想把门店流程和出口这条线连起来看，可以顺着 海轭·手 · 二手车出口 往下读：在国内门店没卖掉、或本来就走出口的车，进入出口段之后是另一套单证与收汇口径，交接点写在那条线上。

想看这三张清单在同一套口径下怎么用，回到 资源与洞察，或直接打开 演示租户，用逆向单走一遍真实动作。

相关产品线

- 海轭·铺
- 海轭·手

同栏目其它页面

- 出海常见问题
- 单车成本卡字段清单
- 单证齐套检查点