

# 怎样识别客户信用

■ 邓鸿

在企业的赊销业务管理中,客户的信用评审是一项关键性的工作,也是企业内部管理决策的一个矛盾焦点。如果信用评审不严,将导致企业遭受过高的账款拖欠风险损失,如果评审标准过于严格或过于繁复,又会减低销售业务效率,甚至使企业丧失宝贵的订单机会。笔者在实际的管理咨询工作中体会到,要有效地解决这一矛盾,关键在于企业需要制定一套科学的客户信用评审指标体系,使各级管理人员或信用分析人员要做出准确而简捷的信用评审决策。

客户信用评审的核心问题是发现和评估客户的信用风险,即赊销客户没有按时履行合同规定的付款责任风险。客户的信用风险受多种因素影响,具有较大的不确定性。面对大量的资信调查信息,究竟从哪些角度才能更为准确地发现客户的潜在风险或支付能力?笔者建议从客户的法定资质、财务状况、产品特征和信用记录等四个方面入手进行考核与评审。

## 审核客户的法定资质

首先,企业需要从一个客户(自然人、企业或社会组织)的合法性角度对其进行基本签约资格或履约能力进行审查。客户作为合同签订的主体,判断其有效性和履约能力,首先取决于对该客户的法定或公共信息的分析。

具体来说,这方面的信息包括以企业工商注册内容为主的公共的或公开的信息。这是企业在与客户建立业务关系时首先必须获取的基础信息。其中较为关键的信息指标包括客户的法定名称与地址、法人客户的法定形式和注册资本、企业的所有权结构、企业的经营范围及所属行业、企业注册日期或经营年限及企业的内部组织机构和主要管理者个人信用。

这些信息反映了客户作为一个社会经济实体(企业、团体或自然人),其对外承担经济责任的能力。通过对上述信息指标的核查与分析,可以发现和预测客户的法律风险与合同风险,从而对客户的基本层面作出判断。

## 审核客户的财务状况

财务信息直接反映客户经营状况、资产状况和支付能力,需要认真加以核查,从中判断客户的信用能力和风险。对于重要的赊销客户,需要索取最近三个月内的财务报表(主要是损益表、资产负债表和现金流量表)或关键的财务信息。通过财务信息审查的客户财务状况主要包括客户利润的增长情况(获利能力)、客户的营运资金状况(短期支付能力)、客户的资产负债状况(长期支付能力)及客户资本规模(客户资本实力)四个方面。

当然要对客户的信用状况作出较为深入的分析判断,还需要应用一些关键的财务比率。信用分析中经常使用的财务比率包括四类:

(1)流动性比率,主要包括流动比率和速冻比率,反映了客户当短期债务到期时的偿债能力。

(2)活动性比率,主要包括固定资产周转率、收款周期、应收账款周转率和存货周转率,这几

项比率反映了客户为达到预定的销售额必须使用的资产量。可用于测定客户资产中特定项目的效率。

(3)财务杠杆比率,主要包括债务/资产比率、债务/净资产比率和固定费用承担率,这几项比率反映了客户对借入资本的依赖程度,以及客户履行长期债务本息支付义务的能力,也即考察客户负债经营的效率。

(4)盈利能力比率,主要包括运营利润率、销售收益率、资产收益率和普通股收益率,这几项比率反映了客户的盈利与其投资或销售额之间的关系,它是用来测算客户总体上的经营管理效率。

在实际对客户上述财务比率进行分析时,究竟每一项的比率多少合适,不同的行业存在较大的差异,需要企业的信用分析人员对本行业或本企业的财务特征进行长期的总结、归纳。在国际上,信用管理专家亚利山大·沃尔曾提出了一项简捷的财务信用能力分析,他将七个财务指标用线性关系结合起来,以此评价企业的信用水平。该方法的操作步骤是:1、选择七个财务比率,分别确定标准比率和在总评分中的比重;2、将实际比率与标准比率进行比较,评出每项财务指标得分;3、最后求出总评分(具体计算见如下表格中的案例)。总评分越高,表示该客户的信用能力越强;总评分越低,表示信用风险越大。

## 需要审核客户的产品特征

客户的信用能力往往与其产品的生产和销售特征密切相关。一个合格的信用分析人员,可以通过仔细了解、核查客户的产品特征,发现客户的信用特点并对风险进行预警分析。需要核查的产品特征包括如下几个方面:

1、客户产品的生产特征。注意了解客户的原材料市场、供应商构成和生产的季节性等特点,可以发现其生产环节可能对其整体经营和支付能力产生的影响。

2、客户产品的品质特征。产品质量是决定一个企业经营成败的关键因素。在行业内拥有一流的产品质量或品牌的企业通常会有较强的发展能力。反之,如果一个企业的产品质量经常出现问题,其发展前景不容乐观。因此需要将客户的产品质量作为衡量其经营能力的一项因素。

3、客户产品的市场需求特征。客户的产品是否具有足够的市场空间或在市场上适销对路?产品销售是否存在明显的季节性?市场是否受宏观经济形势的影响?这是分析客户经营的稳定性和支付能力的周期性特点的重要依据。因此需要对客户产品所面临的市场特点进行充分的调查分析。

4、客户产品的竞争性特征。客户在同行业中的竞争能力是衡量其长期发展能力的另一个可供参考的因素。信用分析人员可以通过客户的产品市场占有率、业内排名等指标,判断客户在行业内是属于竞争领导者还是跟随者,从而分析客户的发展前景。

5、客户产品的用户特征。了解客户产品使用者的特点对于判断客户的信用能力也具有重要价值。例如,如果一个客户的产品使用者多



为分散的、较小的企业或个人,其付款能力或信用水平较差,那么该客户有可能面临被这些用户拖欠付款的风险。这种风险一旦发生就将累及该客户对我们的付款进度。

## 需要审核客户的信用记录

除了上述对客户的信用信息资料进行预警分析外,信用分析人员还需要通过对客户的交易(付款)行为的考察和记录,对其信用程度进行判断。

由于信用记录是以与客户发生交易行为结果的记录为依据进行的,是对客户未来信用行为的一种判断,因此它的信息来源主要依赖与客户的交易经验。事实证明,仔细核查客户的信用记录,对于分析其信用程度具有非常重要的作用。有相当一部分客户发生货款拖欠的行为不是因为其财务状况紧张,而是由于其商业信誉不佳或不良的付款习惯。

通过什么信息来了解客户的信用记录呢?如下几个方面的信息是企业要给予关注的:

1、由一线业务人员了解到的客户在付款问题上的异常反应或征兆。比如有的客户在合同签订时故意在付款条款上坚持不合理的条件,此时应当引起注意;再如对于客户的产品投诉情况,企业要给予认真调查,如果属于客户无理纠纷,则要记录,并提早采取催收措施。

2、企业应建立每个客户的付款记录,按照账龄记录的方式监督每个客户的付款进程并进行总结分析,其中一个比较直观的指标是客户的DSO(销售变现天数)。

3、企业还应专门建立对每个客户的每次账款催收记录,用以分析其信用状况。

4、在同行业中查询客户的信用记录,对同行的付款行为、信譽口碑以至公共信用记录,也是考察客户交易信用的一个有效的信息来源。

# 与投资者将情意进行到底

实业与本钱的联系发明过商界的奇观,但也掩埋过好公司的远大前程。

2012年雷士照明“吴阎大战”从头引发了业界对创业者与出资者奇妙联系的重视。创业者与出资人奋斗的结尾结果是两边名誉受损,公司市值严峻缩水,运营成绩下滑,高管团队发作动乱。切当地说,这是一场没有赢家的奋斗。

其实,创业者与危险出资者就像是行将步入婚姻殿堂的恋人,需求阅历相遇、相知、相恋以及共处四个期间。一旦两边的信赖联系遭到损坏,创业者不只能够丢掉危险出资者的资金撑持,还有能够丢掉公司的控制权。

## 待人以诚,精诚协作

危险出资者在决定向公司出资之前,都会做翔实的查询,具体知道公司在财政、人事、法务等方面的状况。不少创业者为了取得资金,往往掩盖公司缺少、虚增赢利乃至夸张增加潜力。若是危险出资者发现公司数据造假,创业者的诺言就会受到影响。即使其时能够蒙混过关,但当出资者进入公司发现本相后,自然会发作疑虑,乃至开端愈加详尽地督查。

若是某个创业者让危险出资者觉得不信赖,那么危险出资者参加公司办理的活跃性会受到影响,结尾遭受丢失的是公司。最重要的是,危险出资者为了确保公司增加潜力的真实性,往往需求公司承受对赌协议。若是公司虚浮增加潜力,日后达不到相应的成绩需求,对赌协议一旦发动,创业者会支付更大的价值。

创业者在开始触摸危险出资时,就应待人以诚,力求两边在公司开展方向和危险出资推出方案等方面到达一致。若是两边不能取得一致意见,就不要牵强施行融资方案。有些创业者为了取得资金,牵强改动自个的定见以投合出资人的兴趣,有能够会形成日后发生严重不合。

创业者是实干家,长于捕捉商业机会,具有事业心和责任感。危险出资者是本钱玩家,长于本钱运作,能够供给融资、人力、商场等方面的效劳。创业者寻觅本钱协助公司开展壮大。危险出资者寻觅公司寻求本钱增值。两边精诚协作,才有能够完成双赢。

## 听取主张,坚持自在

危险出资者长时间专心某个范畴,深度盯梢职业开展,常常参加职业会议,继续调查多个公司,亲近重视本钱商场。因而,他们对职业的开展往往有对公共的观点,能够为创业者供给名贵的职业常识与社会联系。

大都创业者以为,自个就像是艺人,担任在舞台唱戏,期望危险出资者像电影制造人,只管出钱,不要过多打搅制造。可是创业者自个能力再强,没有危险出资者的资金,没有危险出资者的增值效劳,他们也能够丢失竞争力,失去商场良机。危险出资者的人物相当于董事或许参谋,对事关公司开展方向和战略的严重决议方案发表定见。因而,开通的公司家大概长于听取危险出资者的主张,在关键问题上与危险出资者进行充沛的评论与交流。

当然,危险出资者也能够过度干涉公司。有时危险出资者能够提出过多太细或许不靠谱的需求,比方需求

创业者辞退某中层办理人员等。创业者遇到这种状况,大概力排众议,自动与危险出资者交流,坚持决议方案的自在度。

## 长于交流,化解抵触

由于调查视点和情绪的不一样,创业者和危险出资者在公司战略、财政准则、人事办理以及上市方案等方面会有不合。当这种不合出现时,两边应以活跃的情绪和容纳的心态去处置。

有时分,事前的交流和交流是非常重要的。

究竟两者站在不一样视点,看问题的办法也不一样。有时从外表看,我们差不多,但实质上心里的了解稍有区别。有些时分两边其实看到是一个工作的不一样旁边面,若是能够把各个方面的定见联系起来,能够决议方案科学性会更高。

赛富基金合伙人阎焱曾说,创业者与危险出资者在特性、年纪、经历、视野和常识等各个方面都显着不一样,在根本利益上常会有抵触。这种抵触的调和与处置正是公司健康成长的重要动力,也是确保创业不犯大错、结尾成功的重要进程。

创业者和危险出资者是协作伙伴,是对等的联系,要么共赢,要么共输。两边想要到达共赢,则有必要学会站在对方的视点思考问题,在了解了对方的需求后合理地去满意,妥善地处置两边的不合与抵触。

## 尊重契约,按章就事

危险出资是“进口货”,对公司准则和办理规矩都有极为严厉的需求。中国公司(尤其是民营企业 and 家族公司)受中国文化和环境的影响,一直以来对比倚重“人治”而非“法治”,也因而缺少恪守准则与协议有关的契约精力。所以创业者一旦思考引进危险出资,就有必要明白,承受危险出资不只意味着承受出资人的资金,还要恪守公司承受出资人的监督。

炒沸反盈天的雷士照明风云中,吴长江曾企图依托经销商与供货商的撑持从头夺回控制权,这实际上是有悖契约精神的。吴长江曾将自个比喻为“开车的”,而出资者是“搭车的”,其意在阐明自个才是公司的主人。但需知晓,公司作为一个法人实体,是归于一切股东而非创业者自个。出资人作为公司出资者,也是公司的股东,不只要赢利分配权,还有运营办理的参加权与知情权。

创业者不只需求尊重契约,还需求学会使用契约维护自个。由于融资进程中创业者股权会被稀释,能够丢失对公司的控制权。创业者能够不是最大的股东,但必定要是最有发言权的人,而这能够用契约来确保。

依照公司管理规章,董事会是公司业务的最高决议方案机构。若是创业者关于公司运营开展的重要决议方案与危险出资者定见不一致,能够在董事会中评论,做到运营决议方案的民主化与科学化。

总归,创业者与危险出资者能够是相濡以沫的伙伴,能够是荣辱与共的协作伙伴,更能够变成祸患不弃的兄弟。只要两边更多的了解、尊重和容纳,才有望结尾走向协作共赢之路。

(中华品牌管理网)

# 让用户想起你

幸亏,移动互联网的开展为优惠券的“变身”供给了一个绝佳关键。以往惯例途径的信息都开端转向从手机客户端上获取,电子优惠券由此进发性地得以遍及。

2010年,布丁移动创始推出“移动电子凭据”(主要有电子优惠券、电子票务、电子会员卡等方法)花费形式。比方布丁优惠券、布丁电影票、布丁K歌惠、布丁外卖等细分产品连续诞生,分别从多个笔直范畴切入用户需求,并掩盖苹果、安卓、WP(Windows Phone)等多个移动途径。

这些明晰的细分标签满意了用户的最基本需求,尤其是布丁优惠券一炮而红。其时,第一个版别叫肯德基麦当劳优惠券,该商品上线第二天就攀升至App Store总榜第二名,日下载超越5万人次。到今日,这个数字已堆集到2000万,在小众APP中现已算是异军突起了。

与此构成比照的是,布丁移动最早做的一款定坐落包括一切日子效劳的“布丁爱日子”直到2011年4月,用户总数还不到50万。手机商场不明晰今后更简略致使用户记不住你,而商场细分让徐磊如醍醐灌顶——移动用户更喜爱标签明晰的运用,并且越简略越有用越好。只要这样,才能让用户在需求时想起你。

走过时间短的弯路之后,布丁移动开端盯准布丁优惠券和布丁电影票这两个用户活跃度和重视度都十分高频的笔直职业来做,这都使布丁移动在发掘用户需求上,比同类手机运用更接地气。当用户想找优惠券时,就会想到布丁优惠券,而不是经过群众点评来搜。

## 精准推送个性化效劳

可是,只是凭仗优惠券事务就想打通途径的主意过分单纯。布丁移动的下一步,有必要找到自个的中心竞争力。

而不做啥的日子效劳,结尾都离不开凭据。而在移动互联网年代,电子凭据的存在含义愈加凸显。“移动电子凭据会是将来花费年代的干流。”即使当前布丁移动还在盈利形式上苦苦探索,但徐磊仍然深信这是一个潜力无穷的商

场。它所具有的比方绿色环保、本钱优势、准确计算等特性正在改动大家的花费行为。

当前,布丁优惠券和布丁电影票这两大中心事务的增长势头渐猛,刚好印证了这一趋势。布丁电影票由于票务职业的老练性而显现出可观的盈利性,由于用户以采办的方法获取,电影票上一切的电子凭据都是有价的,更简略与院线完成赢利分红。

而相比之下,布丁优惠券仍以免费形式来获得用户的运用黏性。它将全国闻名连锁快餐(如麦当劳、肯德基、真功夫等)的优惠券集合在布丁途径上,让用户构成一个明晰的概念:若是想吃快餐又想享有优惠,立马来找布丁优惠券。其实布丁移动的用户群并不需求处处找餐厅,而是现已断定在哪个餐厅“点餐”,更需求的是优惠信息。

“咱们更像一个用户的收藏夹,你曩昔收集的东西放在这儿,需求运用的时分就会想起来找它。”徐磊口气温文。

为了协助用户更方便地找到优惠信息,布丁移动的运用理念是:最多让用户点击3次就能找到。并且,用户需求啥就推啥,而不是把各路商家的优惠券全往用户手塞。比方:若是用户是麦当劳的重度花费者,在其手机页面上就不会优先显现肯德基的优惠信息。

“咱们会细分出许多不相同的用户,每个用户的运用习气都不相同。”徐磊坦言,在优惠券日益同质化的情况下,个性化的效劳更能精准地抵达用户,也更简略与用户树立强联系。在杂乱的用户信息中,布丁移动正在着力做的即是,运用后台数据剖析,去协助用户做信息挑选,并以个性化的推送方法去“巴结”用户的爱好点。

而经过这种个性化的效劳,也能够让商家更直观地晓得优惠券带来的作用,从而对优惠券的发放和优惠力度作出决议计划。2012年7月,布丁移动推出了首创的“布谷鸟”音频验证体系,经过在线下商家安放一个小小的超声波设备,完成与用户的手机对接,断定用户到店花费记载,就能让商家更准确地追寻和办理优惠券的运用功率。

■ 何虹洁

相同都在为用户供给便利吃饭的需求,群众点评处理的是找饭店疑问,而布丁移动断定的则是省钱疑问。

4年前从李开复的立异工场“结业”后,凭仗电子优惠券在移动商场一炮打响的布丁移动从一开端,就瞄准完全打通优惠券途径,让用户在找优惠时,经过手机即可方便获取,而不再为乱七八糟的信息所困惑。

“做手机运用,从久远开展来看,若是用户在一个特定的运用环境下会首先想起你,那你就成功了。”布丁移动CEO徐磊对《中外办理》说。

听说,在将来的移动第一屏中,用户或许装置10款APP就足以处理一切需求,关键在于,怎么跻身于这其中之一?要晓得,即使你的商品做得格外棒,用户首次运用后也感受格外好,可是下一次理论上还应该用你的时分,他却记不起你终究供给的是啥了。这多么可怕。布丁移动又怎么保证这样蹩脚的一幕不在自个身上演出?

## 笔直切入细分需求

“手机上的扣头日子”是布丁移动的准确定位。从优惠券事务火速起家,到后来相继推出多款移动日子效劳APP,布丁移动决意在优惠的路线上笔直深耕。

将本来纸质打印的优惠券,成为手机上的电子优惠券,徐磊称一会儿就抓住了用户最基本的需求,既便利,又省钱。从方法上看,这无疑是对优惠券的一次革新,由于它处理了本来的许多坏处。