



“赊销找死，不赊销等死”

赊销会带来销售与风险同时增长的两难局面

本书为你突破两难困境开启新思路

让赊销和信用管理成为你在市场上攻城掠地的左右双翼

信用

政策

与

市场

策略

石晓军 陈殿左 著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

信用政策
与
市场策略

石晓军 陈殿左 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

信用政策与市场策略/石晓军,陈殿左著. —北京:人民邮电出版社, 2005.6
(新华信管理丛书)

ISBN 7-115-13054-X

I. 信... II. ①石... ②陈... III. 信用-政策-研究 IV. F832.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第044286号

内 容 提 要

企业信用管理的核心体现为科学而完整的信用政策组合。合理的信用政策与市场策略是互动的、相互促进的。如何保证企业的信用政策与市场策略相互整合,是企业面临的新的、重要的战略挑战。本书从全新的视角,系统探讨信用政策与市场策略的整合;包括信用政策与产品策略的互动整合、信用政策与渠道管理策略的互动整合、信用政策与定价策略的互动整合以及信用政策与客户管理策略的互动整合。本书介绍信用政策与产品策略、渠道策略、定价策略和客户策略四大类市场策略互动整合的基本框架和主要方法,并用大量涵盖不同行业的实际案例具体说明。本书特点是务实、简洁、直观,具有很强的可操作性、实用性和可读性。

本书适合企业管理、财务管理、信用管理、市场管理和销售管理人员使用。

信用政策与市场策略

◆ 著 石晓军 陈殿左

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061

电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 (编辑部) 010-51626376 (销售部)

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 14.75

2005年6月第1版

字数: 160千字

2005年6月北京第1次印刷

ISBN 7-115-13054-X/F · 611

定 价: 29.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话: 010-51626398

序言



社会信用体系建设

“信用”话题从来没有像今天这样得到这么普遍的关注。党的十六届三中全会公报对信用体系的建设进行了表述；各级政府部门都在讨论信用体系的建设，打造各种各样的“信用工程”；大量社会资金涌入与信用有关的各个服务领域；各种媒体每天关于“信用”及信用体系建设的报道不下数十篇。这充分说明，信用问题已经成为制约中国社会主义市场经济发展的重要因素，全面解决信用问题已经到了刻不容缓的地步。

但是，在全国上下轰轰烈烈大搞“信用建设”的过程中，很少有人认真思考什么是真正意义上的“信用”，“信用”在社会主义市场经济中的核心作用到底是什么。绝大部分报刊文章更多地把“信用”定位在道德和法律的范畴中，把“信用建设”等同于“社会诚信建设”，等同于“整顿市场经济秩序”，把社会信用问题的症结简单地理解为“讲信用”

和“守信用”的问题，把本来应该通过完善立法和加强执法处理的问题，如假冒伪劣，偷、逃税款等，也寄希望于通过社会信用体系的完善来解决。这种认识上的误区必然导致大量的社会浪费。目前相当多的地区和部门花费巨资搞出来的所谓“信用平台”已经证明了这一点。这些“信用平台”基本上就是一个“曝光平台”、“表扬平台”，对“信用”在市场经济中核心作用的发挥影响甚微。

那么，“信用”到底是什么？弄清这一概念，对理解怎样建设我国的社会信用体系，尤其是与中小企业有关的信用体系有着非常关键的影响。

我们认为，“信用”首先是一个经济概念，“信用”应该被理解为授信机构（包括银行和一般工商企业）以资金、货物或服务等形式给予对方（个人或企业）的信贷。既然是信贷，必然涉及以下问题。从授信机构的角度看，应该向谁授信、授信的规模多大以及授信的风险怎样控制；从接受信贷者的角度，从哪里得到信贷、如何证明自己的信用能力以及是否履行信用。这些问题不是道德问题，也基本上不是法律问题，而更多地源自社会的信用交易机制，并反映出社会信用交易的发展水平。

对这些问题的处理过程实际上就是我们通常意义上讲的“信用管理”，也称“信贷管理”。对于银行来说，就是银行信贷管理；对于一般工商企业来讲，就是赊销管理；对于政府和国家来讲，就是社会信用治理，或者社会信用体系管理。我们姑且将其统称为“信用管理”。

在确定了信用管理的概念后，我们就不难理解为什么信用交易在我国社会商品交易中所占的比例还不到20%，而发达国家可以达到90%以上；为什么银行更倾向于向大企业授信，而不愿意向中小型企业授信；为什么存在社会失信行为，仍然有跨国企业可以大面积赊销却能够把风险控制在这个可以承受的范围内，而同行业的国内企业却采取“一刀切”的不赊销政策从而失去大量的生意机会；为什么在同一行业，一个厂家的货款平均回款期只有30天左右，自我营运资金充分，而另外一个厂家的

货款平均回款期却长达100天以上，不得不向银行大量举债。

因此，我们认为，我国社会信用体系的根本问题主要表现为货币、货物和服务的信用交易水平很低，而并非失信行为泛滥。之所以得出这种结论，在于我国从20世纪90年代开始走向社会主义市场经济至今不过十几年时间，工商企业、银行和政府的“信用管理”水平还较低。相比较而言，发达国家的现代市场经济体系已经发展了近百年之久。

基于以上分析，我们认为完善社会信用体系应该从以下几个方面着手：

- (1) 普及信用管理基本知识，提升信用管理水平；
- (2) 鼓励信用保险、保理等各种信用管理工具的发展；
- (3) 完善信用担保机制；
- (4) 完善信息披露机制，鼓励信用信息服务机构的发展。

一、普及信用管理基本知识，提升信用管理水平

信用管理基本知识的普及是提升社会信用管理水平的基础，对于金融机构和工商企业来说尤其如此。试想，如果连什么是信用管理和怎样进行信用管理都不清楚，授信机构何谈对授出的信用进行管理；而如果授信机构没有有效的信用管理，授信机构当然不敢轻易授出信用。

对于接受信用的企业，如果其内部缺少有效的信用管理，其应收账款的回款时间必然很长，资金周转的压力必然很大，必然会导致更依赖银行的贷款，企业的资金成本必然很高，最终会造成信用能力低下，银行也将望而却步。

因此，企业内部信用制度的完善是社会信用体系的基础。企业内部的信用管理不仅着眼于对下游客户信用风险的控制，也着眼于企业营运资金的快速周转，从而提高资金的运营效率，提高自身的信用能力，最终得到上游供应商和银行的信用青睐。

所有这一切都源于企业管理人员对信用管理基本知识的掌握，源于企业管理人员对信用管理基本技能和工具的应用。

新华信商业信息咨询有限公司从1998年开始，每年都在全国各地举办各种各样的培训班和讲座，培训信用管理知识、技能和工具，至今已经举办了150多场，接受过培训的有1500家企业的近3000多人次。这些培训和讲座对信用管理基本知识的普及起到了非常积极的作用。接受我们培训的企业信用管理人员通过学习和研究信用管理的基本知识和操作技能，其管理水平得以逐步提高。过去赊销问题严重的企业，现在可以把赊销的风险控制在可以接受的范围内，大量过去不敢赊销的企业现在也开始赊销，企业的应收账款回款时间大大缩短，融资成本大幅下降，极大地促进了企业的发展。

二、鼓励信用保险、保理等各种信用管理工具的发展

信用保险（Credit Insurance）、保理（Factoring）以及其他信用管理服务是社会信用体系的重要组成部分。尽管与主要针对中小企业的信用担保不同，信用保险和保理也在间接地，而且从更广泛的意义上促进中小企业的发展，解决中小企业的资金问题。

信用保险的服务对象是授信人（授出信用一方，即供应商），其保险收入来自授信人。当接受信用一方（即买方）不能按时付款时，保险公司按照事先约定的条件对授信人予以赔偿。可以看出，保险公司作为一个强大的和专业的后盾，协助和支持供应商向买方提供信用。而且，需要说明的是，信用保险公司的业务特点决定了它不仅关注买方（债务人）的信用能力，也必须关注供应商自身的风险控制能力。因此，信用保险公司会从各个方面协助供应商提高信用管理水平。

如果没有保险公司的协助，供应商的授信行为和业务范围将受到很大限制，买方将难以获得供应商的信用，从而不得不更多地依赖自有资金，而当自有资金不足时，转而在银行求助。

显然，从供应商获得资金是容易的，而从银行获得资金将十分困难，且前者往往不需要任何抵押品，不需要支付利息，而后者却恰恰相反。

实际上，如果一个企业的赊销有信用保险的支持，该企业则更容

易获得银行的信贷支持，因为对于银行来说，该企业的经营风险已经大大降低。

在市场经济比较发达的国家，信用保险是发展非常成熟的一种信用管理工具。由于过去几年世界范围内信用保险领域的并购行为，目前在全球已经形成了三大信用保险公司，依次分别为裕利安宜（Euler-Hermes）、格宁信用保险（Atradius）和科法斯（Coface）。第一大信用保险公司——裕利安宜，属于安联集团；第二大信用保险公司——格宁信用保险（原名为Gerling NCM，由于刚刚被瑞士再保险公司收购并更改为目前的英文名称，故尚无新的中文名称）；第三大信用保险公司则是大家比较熟悉的科法斯。上述三大信用保险公司在中国均设有代表机构。

与世界上很多国家一样，中国也有一家政策性的鼓励出口贸易的保险公司，即中国出口信用保险公司，只从事出口信用保险。据了解，国内两大财产保险公司（信用保险属于财产险的一种）中国人民保险公司和平安财产保险公司都已经着手国内信用保险业务的开展，平安财产保险公司还与科法斯签署了技术合作协议，并已经在后者的帮助下开始尝试国内信用保险。

保理则是信用保险功能和融资功能的完美结合。绝大部分保理都有融资功能，可以根据供应商提供的买卖合同和发货单向供应商融资（即应收账款贴现）。而且无追索权的保理（相当于应收账款的买断）也具有信用保险的功能，当买方不能按时付款时，保理公司将承担损失。

与保险不同的是，保理不仅能够间接协助买方获取供应商的信贷，也可以直接向供应商融资。

保理业务在国外非常发达。截至2002年年底，总部位于欧洲的国际保理联合会（FCI）的会员达155家，2001年，其会员总保理金额达到约3000亿欧元，占当年世界保理总金额的44%。

我国的保理业务才刚刚起步，目前还没有专门的保理公司。虽然各家银行都声称提供保理服务，但基本都是有追索权的保理，即如果买方不能按期付款，卖方需要向保理公司退还已经支付的应收账款贴现。正

因为如此，提供保理的银行并不太关心买家的信用能力，而只关注供应商的财力，这实际上把最需要融资的中小企业挡在了门外。因此，应该设法鼓励提供无追索权的保理。

三、完善信用担保机制

信用担保机制的完善是社会信用管理水平提高的重要标志，对解决中小企业发展中的资金“瓶颈”问题尤其重要。

近年来，商业化的信用担保公司如雨后春笋般地出现，尤其是在国家颁布了《中小企业促进法》以后。这些信用担保公司的出现对协助企业，尤其是中小企业获得银行信用起到了积极作用。

但是，与中小企业发展比较好的国家相比，我国的信用担保机制仍然存在不少问题，制约着中小企业的发展。其中的主要问题是：信用担保公司本身的信用能力也很难得到银行的认可，甚至在很多情况下，银行只是把信用担保公司的资金转贷给借款人，从而失去了信用担保的意义。造成这一结果的原因之一，就是信用担保公司的规模普遍比较小，同时信用担保公司和银行之间并没有形成积极的互动关系。

在这方面，韩国的做法值得我们借鉴。韩国于20世纪70年代颁布了《韩国信用担保基金法》，并根据这一法律成立了隶属于韩国中小企业局的信用担保公司——韩国信用担保基金（KCGF，网址为：www.kcgf.co.kr）。韩国信用担保基金从一开始就有商业银行的参与，其担保基金不仅来自于中央政府的财政投资，也来自于商业银行的贡献。根据《韩国信用担保基金法》，商业银行每年必须按照其贷款总额的0.2%不断向这个信用担保基金提供资金，一直持续了将近30年。因此这种担保行为一开始就能够得到商业银行的认可和支持。

韩国信用担保体系在亚洲几个国家中是最积极的，其在中小型企业发展体系中发挥的作用也是最大的。韩国通过由中央政府设立的这样一个政策性担保公司向韩国中小企业提供信用担保的模式，要比中国目前主要由商业性担保公司提供的模式成功得多，至少到目前为止是这样。

仅在2002年，韩国信用担保基金共向约27万家中小企业提供了20多亿美元贷款的信用担保（2003年担保的企业数量上升到了28万多家），对韩国中小企业的发展提供了很大帮助。

中国能否也成立一个由中央财政投资、商业银行按照贷款总量的一定比例不断提供资金的中小企业信用担保基金，在全国各地设立其分支机构，为全国各地的中小企业提供信用担保呢？这样的担保机构具有以下特点：

第一，它一定不是一个商业机构，而应该从一开始就定位为一个政策性机构，就如同国家为了鼓励出口而投资的“中国出口信用保险公司”一样；

第二，作为一个集中的由中央财政和商业银行共同提供资金的担保机构，其担保能力能够立即得到银行的认可；

第三，作为一个独立的信用担保机构，其一开始就可以引进成熟的信用风险控制机制，避免目前商业银行由于历史包袱所积淀的信用管理水平低下的问题，从信用调查、信用评估、账款催收等各个信用管理的环节与国际接轨，从而保证信用担保基金的健康运转。

四、完善信息披露机制，鼓励信用信息服务机构的发展

信用信息服务机构的发展水平反映了一个国家对信用信息的需求水平，标志着这个国家的社会信用管理水平，也制约着这个国家信用经济的发展。

我国信用信息服务机构的发展水平是较低的。所有企业信用信息服务公司的年营业收入才1亿多元。相比较而言，与我国隔海相望的日本，其最大的企业信用信息服务公司“帝国数据库”的年营业收入折合人民币约30多亿元。

影响我国企业信用信息服务机构发展水平的因素很多（消费者信用信息服务发展也类似，但有所不同），包括但不限于以下因素。

首先，信用经济的发展水平很低，银行不愿意贷款给广大中小企业，

广大企业不愿意赊销，各种信用管理服务（如信用保险、保理、信用担保等）发展很落后。因此，市场对信用信息的需求很低，这是最主要的原因。

其次，企业信用信息透明度不高，获取企业信用信息难度很大，造成市场对信用信息的有限需求还经常得不到满足。比如法院诉讼记录，由于法院系统的信息化水平所限，没有一个全国统一（甚至在本省范围内统一）的查询系统。又比如企业的财务报表，散见于各地工商管理部门、税务部门和统计部门，不能为社会所用，当然也受制于宏观上没有明确的政策。

第三，企业信用信息披露缺少明确的法规，造成企业信用信息服务机构获取信用信息，尤其是从政府部门获取信用信息无法可依。

第四，缺少鼓励企业信用信息服务机构发展的法规。近两年由相关部门草拟的《征信管理条例》的着眼点一定程度上限制了信用信息行业的发展。与信用信息服务密切相关的商账催收服务也一直被20世纪90年代相关机构发出的“禁令”所禁锢。

在上述几个影响因素中，信用经济和促进信用经济的各种信用工具的发展问题已经阐述过，在此不再赘述。目前急需加大力度解决以下三个问题。

1. 快速提高政府电子政务的水平，尤其要提高面向社会服务的电子政务，方便有关企业信用信息的披露和查询。

2. 尽快出台与信用信息披露有关的法规。对政府所拥有的大量涉及企业身份、企业财务状况、企业履约记录和企业财产状况的信息进行有序开放。目前各个地区已经开通的企业信用信息基本上不能满足市场需求，企业财务报表、企业财产（尤其是房产）状况、企业在法院和银行系统在案的信用记录很大程度上不能为社会所用，甚为可惜，与市场经济发展所需要的透明度不协调。

3. 尽快开禁商账催收服务，对专业的信用信息服务机构提供税收优惠和必要的财政补贴。

五、结论

“信用”问题的症结在于我国广大企业、银行和社会的信用管理水平较低。企业的信用管理水平低下造成企业不敢赊销，也不能赊销，信用交易占整个社会交易量的比例很低；银行的信用管理水平低下则造成银行向企业提供的服务单一，主要靠向大企业放贷获利，信用风险实际上很大；社会的信用管理水平低下则表现为整个社会的信用交易水平很低，企业信用信息的披露机制以及相关的政策法规尚不完善，与信用交易和市场经济密切相关的各种信用管理工具，如信用担保、信用保险和保理等，发展迟缓。受此影响，社会对信用信息及相关服务的需求实际上很小，企业信用信息服务机构的发展水平较低。

针对以上问题，政府、信用管理服务机构和专业培训机构应在普及信用管理基本知识和提高信用管理水平方面加大力度。建议政府进一步研究信用担保机制中存在的问题，考虑建立政府主导的全国性或省级的政策性信用担保基金，并建立必要的基金资金补充机制；同时，应大力发展信用保险和保理等在社会信用交易机制中发挥着巨大作用的商业性信用管理工具。应加快制定关于企业信用信息披露的法规，把企业的身份信息、财务信息、财产信息和履约记录全部包括在内，利用现代信息技术有序地提供给专业的信用信息服务机构。应制定必要的政策支持企业信用信息服务公司及其他信用管理服务公司的发展，应向信用管理服务公司开禁商账催收服务，完善社会信用管理的服务链。

张世卿 总裁

北京新华信商业信息咨询有限公司

2005年6月

目 录

■ 第一章

中国企业信用管理的八大胜术 1

第一节 企业信用管理是朴素的 1

第二节 有胜于无 4

第三节 早胜于晚 5

第四节 繁胜于简 7

第五节 链胜于点 8

第六节 系统胜于智术 9

第七节 数胜于辩 10

第八节 严胜于宽 11

第九节 取胜于舍 12

■ 第二章

信用政策概述 15

第一节 信用政策组合 15

第二节 信用决策组合设计示例 19

第三节 英国企业信用政策的运用 24

第四节 英美制造业企业信用政策的比较分析 31

■ 第三章

信用政策与产品策略 39

第一节 信用政策的质量信号传递功能 39

第二节 不同类型产品信用政策的设计规则 41

■ 第四章

产品生命周期的信用政策 47

第一节 产品导入期的信用政策 48

第二节 产品成长期的信用政策 49

第三节 产品成熟期的信用政策 52

第四节 产品衰退期的信用政策 55

■ 第五章

D重工业公司的信用政策设计 59

第一节 案例背景介绍 59

第二节 挖掘机行业环境分析 59

第三节 D重工业公司的定位 62

第四节 国内市场进入阶段的信用政策 63

第五节 国内市场稳定阶段的信用政策 66

第六章

渠道管理与信用风险 69

第一节 营销渠道结构 69

第二节 渠道上的信用风险 73

第三节 渠道权力与信用政策 77

第七章

渠道信用治理综合政策设计 81

第一节 渠道成员甄选政策 81

第二节 渠道成员绩效考核政策 86

第三节 渠道成员信用行为监控政策 90

第四节 渠道优化重组政策 94

第八章

GW润滑油公司信用政策设计 101

第一节 信用管理政策与信用风险现状分析 101

第二节 组织改进 103

第三节 信用管理政策的制定 108

第九章

BWDW公司信用政策设计 117

第一节 BWDW公司在扩大销售过程中暴露出的问题 118

第二节 BWDW公司信用风险管理部的建立 120

第三节 BWDW公司信用风险管理工作的实施 124

第十章

定价策略与信用政策 137

第一节 定价策略与信用政策的相关性 137

第二节 基于市场反应曲线的信用政策设计 138

第三节 非线性定价与信用风险平抑 143

第十一章

信用政策与客户管理 153

第一节 客户管理的主要内容 155

第二节 信用政策与客户结构优化 160

第三节 信用政策与客户生命周期管理 162

第十二章

连续供货型企业信用管理六大要点 165

第一节 连续供货型企业信用风险的特点 165

第二节 连续供货型企业信用风险的形式 167

第三节 连续供货型企业信用管理的要点 170

第四节 总结 174

第十三章

客户分类与信用政策设计案例 175

第一节 客户分类 175

第二节 针对不同细分因素的信用战略 179

第三节 信用政策组合设计 183

第十四章

客户管理与信用政策案例 187

第一节 制药企业的客户管理与信用政策设计 187

第二节 通信运营企业客户满意度战略与信用政策设计 190

第三节 石化成品油企业客户满意度战略与信用政策设计 193

第十五章

现阶段我国企业信用管理的创新 199

第一节 引言 199

第二节 基于融资方法的信用管理创新 200

第三节 基于资本纽带的信用管理创新：华为模式 207

第四节 基于结算方式的信用管理创新：完善人民币信用证结算方式 209