

STANDERRA

CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

STANDARD HOUSE VISUAL BOOKLET

埃塞非正规经济经营手册

≤30页

给老板和一线团队开的客户会、订单会、信用会。先看现金转换，再看规模；先看文件，再谈关系。

38.6%

GDP 结构参照

旧估计，只能说明量级，不等于税基。

84%+

劳动暴露代理

自雇和脆弱就业比例接近此区间。

21.8%

城市窄口径

ESS 2022 城市非正规部门就业占比。

68%

金融排斥子群

缺钱未开户者中使用 Iddir/Equb 的条件口径。

一句话

非正规经济不是地下市场，而是就业、现金、信用和国家吸收之间的底层系统。

老板动作

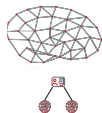
不要学非正规做法；要用它识别谁能卖、谁能赊、谁要缩、谁必须停。

使用边界

本册是经营控制工具，不是法律、税务、外汇、清关或付款建议。



候选层交付物。所有灰色做法只作为风险信号，不作为操作方法。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

这本册子怎么用

每一页只解决一个经营问题：客户、订单、品类、路线、红旗。开会时先看图，再填后面的表。

1 客户文件

付款人、合同方、收货方、发票、送货、账龄能不能互相对上。

01

2 现金转换

需求真实不等于现金能回来；看回款天数和资金来源。

02

3 订单利润

毛利要扣掉 FX、港口、干港、仓储、路线和账期。

03

4 节点规则

Addis、走廊、园区、农村现金区、高风险区分开。

04

5 红旗停牌

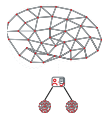
非正规外汇、低开发票、第三方现金、路线不清，一律先停。

05

会议顺序 先填客户表，再填订单表；任何硬红旗出现，后面的利润讨论暂停。



给普通团队用的原则：不是判断市场有没有需求，而是判断这笔钱能不能安全回来。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

不要用一个数字解释非正规经济

不同口径说的是不同层面：产出、劳动、城市就业、金融排斥、企业资本。混在一起会误判。

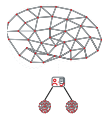
四种常见口径的读法

GDP量级		39
约 38.6% 是结构性参照，不是当前精确官方统计。		
劳动暴露		84
自雇/脆弱就业接近 84%，说明大量人不在稳定工资体系内。		
城市窄口径		22
城市正式调查口径更窄，不能直接和全国劳动暴露比较。		
金融排斥		68
只适用于特定未开户且缺钱子群，说明替代金融重要。		

经营翻译 市场大，不等于现金厚；就业多，不等于工资稳；客户可见，不等于能赊。



本页使用模型中的候选事实和已审计来源摘要，具体数值应按来源口径阅读。



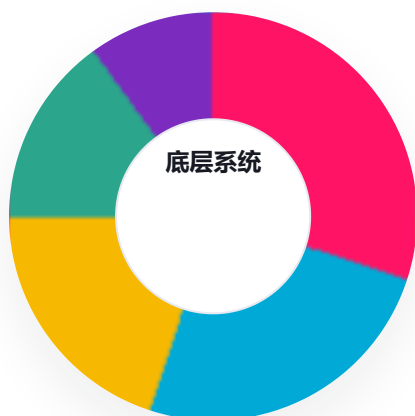
STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

非正规经济承担四个功能

它不是单一行业，而是一套让家庭、小店、经销商和国家系统勉强衔接的缓冲层。



● 就业吸收	30%
● 家庭生存现金	25%
● 小商户资本	20%
● 社会信用/互助	15%
● 国家吸收边界	10%

对国家

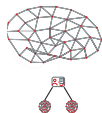
它吸收就业，也给税务、金融、身份和支付系统留下长期吸收任务。

对企业

它显示真实需求，也暴露现金薄、账期弱、文件不足和灰色路径风险。



图中比例是解释性结构，不是统计分解。它用于帮助团队理解机制。



钱不只在银行里流动

家庭、小店和经销商常靠多层现金来源周转；企业要识别节奏，不能把它变成付款路径。

01

Equb

熟人轮转储蓄，常形成一次性采购或周转现金。

02

Iddir

风险互助，家庭遇到疾病、葬礼、突发支出时缓冲。

03

汇款

海外和跨城家庭网络补充现金，但涉及 FX 合规压力。

04

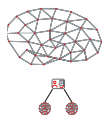
MFI/银行

正式吸收通道扩大，但不等于每个客户都有偿付能力。

经营翻译 客户突然拿货，可能是刚拿到一笔轮转资金，不一定代表稳定需求。



任何 Hawala、非正规换汇或不明来源资金，只能作为风险信号。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

国家吸收不是一口吃掉

可见、登记、发票、数字支付、纳税、可贷款，是六个不同层级，不能互相替代。

看见

身份、电话、钱包、位置开始被记录。

01

登记

执照、税号、客户资料进入文件。

02

开票

交易开始留下发票和单据。

03

收款

付款人、金额、时间可追踪。

04

纳税/授信

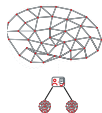
只有现金流和利润够稳，才可能进入税基或信用。

05

关键边界 客户更可见，不等于客户更有钱；有一次电子支付，不等于能加信用。



数字化带来记录能力，不能自动带来偿付能力。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

地理上要按节点读

埃塞不能用一个全国规则。不同节点对应不同现金节奏、路线成本、客户文件和安全边界。

Addis 控制节点

适合做文件、银行路径、服务和批发验证；不能外推全国。

走廊节点

Modjo-Adama-Dire Dawa 要看港口、干港、运输、仓储和付款周期。

园区节点

看租户健康、工资节奏、工厂服务和配套需求。

农村现金区

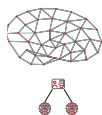
现金有季节性，库存和账期要跟作物周期。

高风险外部区

安全、保险、路线、付款和地方执行优先于市场需求。



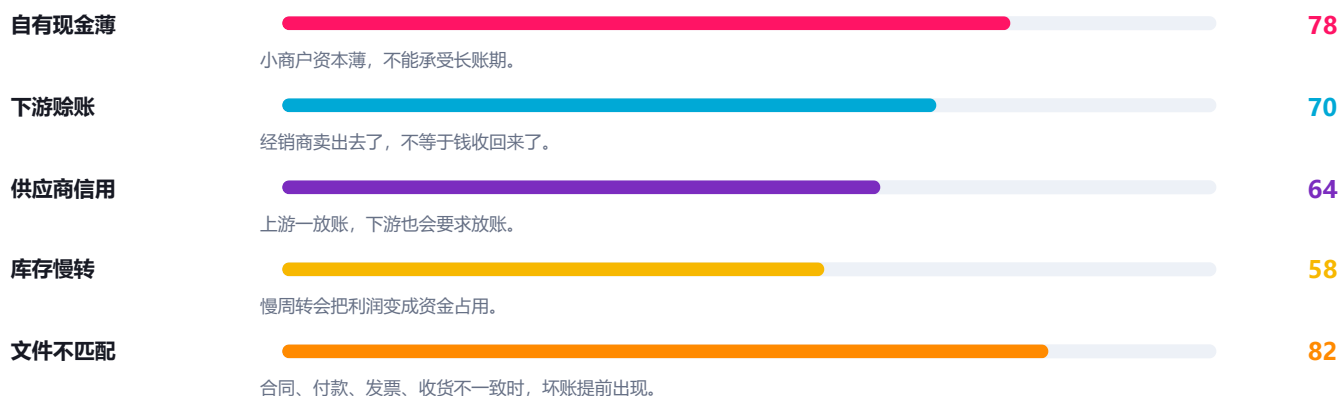
每个客户必须贴节点标签；不贴节点，不开信用会。



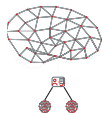
经销商信用不是销售问题

弱点通常不是有没有需求，而是现金从哪里来、多久回来、经过谁。

信用风险的五个来源



评分是经营风险强弱示意，用于会议排序，不是统计模型。



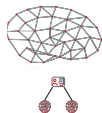
家庭生存现金决定品类

需求存在，但很多需求被工资、农业、汇款、互助和突发支出重新排序。

现金状态	更适合	谨慎/避免
日常零售现金	低客单、高周转	高票额长账期
季节性现金	按采购窗口备货	全年固定库存
互助/轮转资金	一次性小批量	误判为稳定收入
汇款补充	正式路径核验	非正规结算
突发支出压力	可维修、低售后	重售后、慢周转



普通判断：越接近家庭现金，越要低客单、快周转、可维修、短账期。



FX 和汇款是现金门，不是捷径

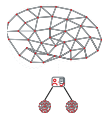
汇款能补充流动性，FX 压力会吃掉利润。企业只能用它做合规和报价信号。

现象	可以怎么用	不能怎么用
客户说有海外钱	核验正式付款来源	接受不明第三方现金
银行执行慢	缩短报价有效期	改走非正规换汇
汇率波动	写 FX 调整条款	固定长周期报价
LC/CAD 文件复杂	提前做单据清单	用口头承诺替代文件

硬边界 非正规外汇、Hawala、不明换汇只能进入红旗表，不能进入操作表。



本页只给合规控制方向，不给任何非正规支付路径。



物流路线会把毛利吃掉

订单利润要从港口、干港、仓储、运输、延误和回款天数里重新算。

01

港口/文件

装箱、提单、发票、银行文件不清会延误。

02

干港/清关

等待、修单、仓储会直接增加 landed cost。

03

内陆运输

路线、保险、安全和交付责任要写清。

04

客户验收

签收、收货人、付款人和合同方必须一致。

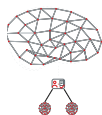
05

回款

超过报价和资金窗口，毛利会变成应收风险。



路线上的灰色费用、非正式经纪和不安全路径，只能作为停牌或重报价信号。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

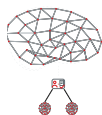
数字化先带来可见性

Fayda、eKYC、电子发票、数字支付会让客户更可见，但不会自动让客户更能还钱。

数字信号	说明了什么	还不能说明什么
身份/eKYC	人能被识别	生意有利润
电子发票	交易有记录	税负能承受
数字支付	一次付款可追踪	长期能赊账
钱包/账户	进入系统	现金流稳定
重复匹配	可以考虑升阶	仍需额度上限

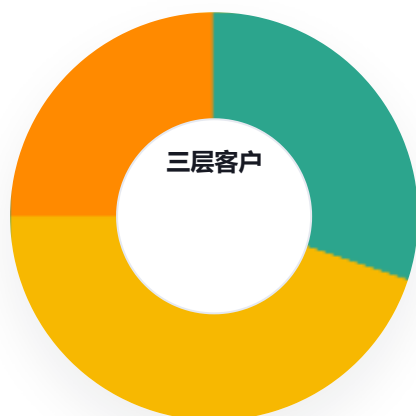


信用升级必须看重复干净匹配，而不是看有没有一个账号。



吸收分三层

正式化会筛客户：一部分变安全，一部分只能小单，一部分必须退出。



- 可吸收
- 半吸收
- 风险层

30%
45%
25%

可吸收

能文件化、重复付款、单据匹配，可逐步升阶。

半吸收

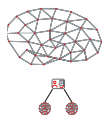
有需求但现金薄，只做现金、小单、短账期。

风险层

利润依赖不透明路径，停止、重构或退出。



正式化不是给所有客户加信用，而是帮助你更早区分客户。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

老板的五道门

每个客户、每笔订单都从五道门过；过不去，就不谈扩张。

客户门

主体、联系人、地点、税务/执照、历史记录。

01

现金门

付款来源、账龄、库存周转、下游回款。

02

FX/清关门

银行文件、报价有效期、发票和货值匹配。

03

路线门

港口、干港、运输、仓储、安全、保险。

04

品类门

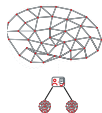
低客单、快周转、可维修、短账期优先。

05

会议规则 任何一道门出现硬红旗，结论先变为现金/预付款、重报价或停止。



五道门是开会流程，不是学术分类。



信用只能走楼梯

不要从陌生客户直接跳到战略账期。信用必须通过重复干净交易赚出来。

01

现金/预付款

新客户默认起点。

02

小批量

基础文件可匹配后，做小单。

03

分批发货

多次付款和签收匹配后，分批。

04

节点额度

按城市、路线、品类设上限。

05

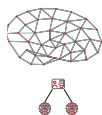
战略账期

只有银行、担保、抵押或长期记录支持时才给。

降级条件 付款人不匹配、发票不匹配、第三方现金、非正规外汇、路线不清，立刻退回现金或停止。



信用升级看证据，不看关系热度和订单大小。



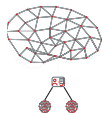
客户文件评分表

客户不是越熟越安全，而是越能匹配越安全。

文件项	通过标准	没通过的处理
客户身份	主体、联系人、地点一致	不赊，只现金
发票/税务	发票与真实货值一致	低开发票即停
付款路径	付款人与合同方匹配	第三方现金即停
送货签收	收货人、地址、签收匹配	只做预付款
账龄记录	多次按期回款	不升额度
路线责任	延误和责任写清	重写合同



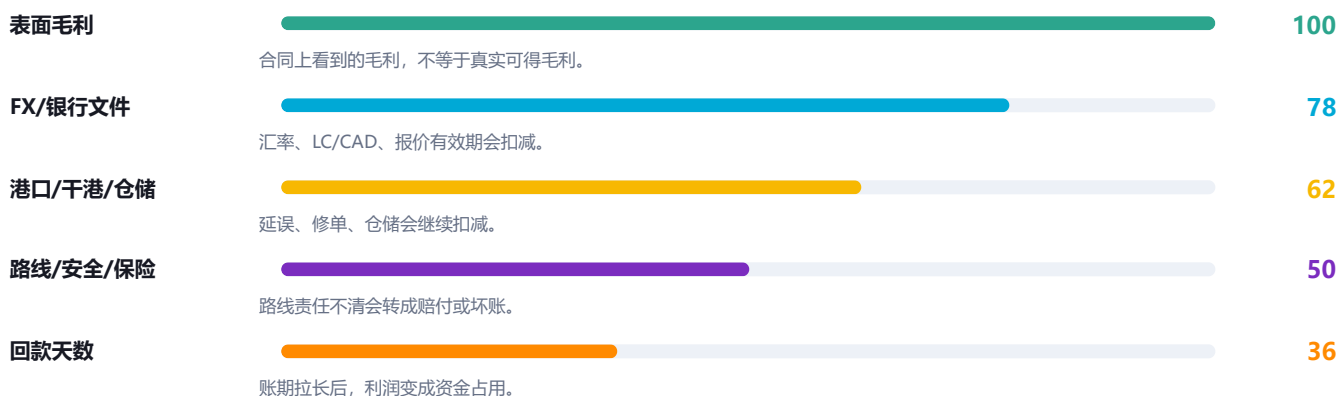
客户文件是资产。没有文件，就没有信用。



订单利润安全图

毛利要经过四次扣减：外汇、物流、仓储延误、应收账款期。

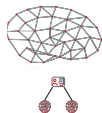
一笔进口订单的风险扣减



动作 每笔订单都做 landed cost + cash conversion days，不做只看毛利的报价会。



柱状图是解释性扣减路径，不是固定成本比例。



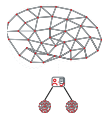
品类适配矩阵

适合埃塞薄现金市场的，不一定是最大票额，而是最容易现金回来的。

品类特征	优先级	原因
低客单	优先	家庭和小店更容易现金购买。
高周转	优先	库存不压太久，坏账窗口短。
可维修/复购	优先	售后能形成稳定服务关系。
高进口依赖	谨慎	FX 和库存风险更重。
重售后	谨慎	团队能力不足时会吃掉利润。
长账期驱动	避免	薄现金市场会放大坏账。



人口多不等于高票额产品能长期赊销。



STANDERRA
CENTRAL BRAIN • LOCAL BRAINS
Data stays local. Human-reviewed intelligence flows back.

ETHIOPIA ISE TOOLKIT

Phase 12

红旗账户一页看懂

最有价值的能力不是会卖，而是知道什么时候停。

非正规外汇

不报价、不结算、不帮客户绕路。

低开发票

货值、发票、合同不一致，停止。

第三方现金

付款来源不清，停止或重做结构。

主体不匹配

合同方、付款方、收货方长期不一致，降级。

清关绕路

只作为合规风险，不作为方案。

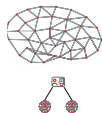
不安全路线

无保险、无责任、无验证，停止。

老板句子 只有文件不清才赚钱的订单，不是机会，是风险延迟。



红旗页可以直接贴在会议室。出现硬红旗，利润讨论暂停。



45分钟客户会流程

让销售、财务、物流、老板用同一张图说话。

01

0-5 分钟

说客户和订单，不讲感觉。

02

5-15 分钟

核客户文件：主体、发票、付款、送货、账龄。

03

15-25 分钟

核订单利润：FX、物流、仓储、回款天数。

04

25-35 分钟

核节点和品类：城市、路线、库存、售后。

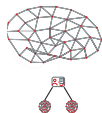
05

35-45 分钟

给结论：可做、现金/预付、重报价、停止。



会议结论必须落到额度、付款、发货、责任人和复查日期。



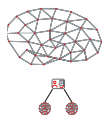
四种结论怎么落地

不要只写“可以试试”。每个结论都要有动作。

结论	可以做什么	不能做什么
可做	小步推进，保留账龄监控。	立刻大额长账期。
现金/预付款	收钱后发货，观察重复付款。	因关系熟就放账。
重报价	缩报价期、加 FX 条款、重算 landed cost。	用表面毛利硬做。
停止	停止发货、重做结构或退出。	把红旗解释成当地情况。



结论必须能执行：谁负责、何时复查、下一步证据是什么。



打印清单 A：客户准入表

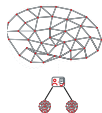
开客户会第一页。先看文件，再看销售。

A

检查项	会议勾选	处理
客户主体/联系人/固定地点	☐ 通过 ☐ 待补 ☐ 不通过	待补则不赊
营业/税务/发票文件	☐ 通过 ☐ 待补 ☐ 不通过	低开发票即停
付款人与合同方匹配	☐ 通过 ☐ 待补 ☐ 不通过	不匹配则现金或停
收货人与送货单匹配	☐ 通过 ☐ 待补 ☐ 不通过	不匹配不升额度
最近三次回款记录	☐ 准时 ☐ 延迟 ☐ 无记录	无记录从预付款开始
应收账龄	☐ 0-15天 ☐ 16-45天 ☐ 45天+	45天+不加信用
节点标签	☐ Addis ☐ 走廊 ☐ 园区 ☐ 农村 ☐ 高风险	高风险默认不赊



打印后可手填。客户文件不完整，不进入信用升级。



打印清单 B：订单安全表

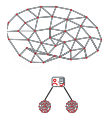
B

审订单不是看订单大不大，而是看利润能不能安全回来。

检查项	会议勾选	处理
报价有效期	☐ ≤7天 ☐ 8-15天 ☐ 15天+	长周期必须加条款
FX/银行文件	☐ 清楚 ☐ 待补 ☐ 不清楚	不清楚则重报价
港口/干港/仓储责任	☐ 已写清 ☐ 待补 ☐ 未写	未写不发货
内陆运输/保险/安全	☐ 已核验 ☐ 待补 ☐ 高风险	高风险停止
付款节点	☐ 预付 ☐ 分期 ☐ 到货后	到货后需强保护
回款天数	☐ 0-15 ☐ 16-45 ☐ 45+	45+重算利润
单据匹配	☐ 合同 ☐ 发票 ☐ 付款 ☐ 收货	缺一项不升信用



每笔进口/经销订单都要有 landed cost 和现金转换天数。



打印清单 C：信用额度表

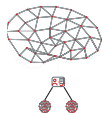
信用额度按证据升级，不按关系升级。

C

阶段	进入条件	额度动作
现金/预付款	新客户或文件不完整	不赊
小批量	身份、发票、送货基本匹配	小额短窗口
分批发货	多次付款和签收匹配	按批次释放
节点额度	账龄稳定且路线清楚	按城市/路线设上限
战略账期	银行、担保、抵押或长期记录	单独审批
降级	付款/发票/收货不匹配	退回现金或停止



信用不是奖励销售，而是保护现金。



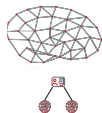
打印清单 D：节点和路线表

同一个客户，换城市、换路线、换仓库，风险就变了。

节点	必须看	默认规则
Addis	文件、银行、批发、服务	小批多次验证
走廊	港口、干港、仓储、运输天数	每单重算 landed cost
园区	租户健康、工资节奏、工厂需求	订单制和短账期
农村现金区	作物季节、采购窗口、回款周期	按季节设库存
高风险区域	安全、保险、地方执行、付款保护	默认不赔；无保护则停



不要用 Addis 的经验替代全国。



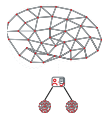
打印清单 E：红旗停牌表

本页只做一件事：让团队敢于停止。

红旗	是否出现	结论
非正规外汇/不明换汇	☐ 是 ☐ 否	停止
低开发票/货值不一致	☐ 是 ☐ 否	停止
第三方现金/付款来源不明	☐ 是 ☐ 否	停止或重做结构
合同方/付款方/收货方不一致	☐ 是 ☐ 否	降级
清关绕路/单据绕路	☐ 是 ☐ 否	停止
非正式路线费用	☐ 是 ☐ 否	重报价或退出
未经验证的高风险路线	☐ 是 ☐ 否	停止
只凭一次干净付款要求加额度	☐ 是 ☐ 否	不升额度



红旗不是“当地情况”，是经营控制信号。



打印清单 F：会议记录页

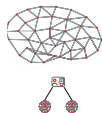
把讨论变成可追踪动作。

F

项目	填写
客户/订单名称	_____
会议日期/负责人	_____
本次结论	☐ 可做 ☐ 现金/预付款 ☐ 重报价 ☐ 停止
批准额度/付款条件	_____
发货/交付条件	_____
必须补的文件	_____
下一次复查日期	_____
老板签字	_____



没有负责人和复查日期的结论，不算会议结论。



来源和边界

这本小册子来自 Phase 1-11 的内部研究和已审计来源摘要，目的是帮助经营判断，不是正式法律意见。

主要外部来源

World Bank WDI/企业调查/城市非正规企业材料；NBE 年报、金融教育、数字支付和外汇材料；ESS 城市就业调查；EIC 园区材料；IMF/WB 宏观材料。

主要内部来源

country_model/variables/informal_economy.yaml；Phase 1-11 文章和 source audit；Phase 12 web toolkit。

能进入正文的判断

规模口径分开、客户文件门、信用楼梯、节点规则、订单 landed cost、红旗停牌。

候选层保留

具体坏账率、分品类账期、路线成本样本、城市现金节奏、客户文件匹配率，需要现场样本继续验证。

合规边界 本册不得被解释为非正规外汇、低开发票、清关规避、第三方现金或不安全路线的操作建议。



本册不写入 flows.yaml、gates.yaml、triggers.yaml 或 04_Relations。