

THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM

思与行

转型
专家

3月
2017

融资租赁：行业转型进行时

中国融资租赁企业在市场转折点时期的挑战和转型策略



亮点

3

16%

中国融资租赁行业未来五年的复合增速预计为16%，对比成熟市场，潜力依然很大
p.3

“同质化”困局出路

近年来，中国融资租赁公司以融资性业务(“类信贷”)为主，陷入“同质化”竞争困局，未来可持续发展的关键在于回归产业，洞察租赁物和深入产业价值链
p.17

转型思路

实现转型，融资租赁公司应采取“四步走”战略：明愿景、定模式、选行业、建能力，特别是“建能力”方面，培育核心竞争力应围绕两条能力链：以租赁设备为中心的设备能力链，包括保养维修、二手设备交易以及残值处理等；金融能力链，实现围绕客户需求的配套金融服务能力
p.22

主旨摘要

融资租赁作为传统银行信贷和股债融资的一个重要补充，究其本质是基于产业设备的融资，而其内在驱动是产业升级。

相较发达国家成熟市场，中国融资租赁市场起步较晚，但2008年以来呈现爆发式增长；三类融资租赁公司中，金融租赁在资产规模和收益率方面均为行业领头羊。在商业模式方面，各类融资租赁公司基于股东背景形成差异化的商业模式，构建核心竞争力。

展望未来，市场容量、产业经济结构、监管政策以及技术革新都为融资租赁业带来了历史性机遇：

— **基于经济增长新常态模式**，中国融资租赁行业未来五年的复合增速预计将下滑至16%，对比成熟市场，中国融资租赁市场潜力仍然很大。

— **监管红利持续释放**，鼓励融资租赁行业支持实体经济。

— **供给侧改革**，传统产业转型升级和战略新兴产业发展，带来历史性产业发展机遇。

— **金融科技革命带动商业模式创新**，有机会出现行业颠覆者。

机遇之下暗流涌动，中国融资租赁行业目前已走到了转型的十字路口，所面临的挑战同样严峻：

— **单一盈利来源的商业模式难以为继**：目前，融资租赁企业以净利差为唯一盈利来源，商业模式单一；需求下滑、替代工具出现及竞争加剧使单一“类信贷”的业务模式不可持续。

— **缺乏体系化的行业洞见**：融资租赁行业选择背靠“政府”，产业下沉深度有限；产业资本基于产业优势进入行业，竞争格局更为复杂严峻。

— **缺乏相配套的关键支撑能力**：营销渠道方面，尚未形成专业化营销渠道体系；风险管理方面，重租前风控，轻租后管理，预警干预机制缺位；融资管理方面，银行授信是主流，多元化渠道未形成体系化布局；信息技术方面，仍处于信息化初级阶段，数字化能力有限；人力资源方面，行业发展缺乏人才支撑，团队培育留存已成为瓶颈。

借鉴国内外融资租赁公司的最佳实践和市场机遇，结合企业各自能力和自身禀赋，罗兰贝格为不同融资租赁公司量身定制企业发展“四步走”战略：**明愿景、定模式、选行业、建能力**。明愿景，即明确企业自身发展愿景定位，以客户为中心和专业化是两大发展方向；定模式，即基于自身禀赋和愿景定位，构建业态模式；选行业，即建立体系化行业洞见并实现前瞻布局；建能力，即围绕设备和金融能力链，培育企业核心竞争力。

未来几年是中国融资租赁公司商业模式转型的关键期，在具体转型路径方面，应遵循稳步推进原则，以内生式增长和外延式并购双轮驱动，推

4 思与行

融资租赁

进企业战略转型:

> 内生式增长应围绕战略聚焦、精细化管理和创新治理三大抓手,推动资源优化布局,向关键领域倾斜。

> 外延式并购应围绕战略目标,积极寻求并购,实现关键领域的快速突破。

在即将到来的关键窗口期,各类融资租赁公司或主动或被动地陆续踏上转型之路,如何认识自身资源禀赋及能力短板,并快速找到适合自己的发展道路,是在竞争中得以生存并制胜的秘诀。

转型过程不可能一帆风顺,要实现转型成功,融资租赁公司应坚持“聚焦重点、高层推动、强调执行”三项关键原则,稳步推进转型举措,并在落地推行过程中不断完善优化。

中国融资租赁市场概览： 机遇在哪里？

融资租赁本源：回归产业

融资租赁的本源是基于产业设备的融资

融资租赁区别于其他融资形式的本质在于其是基于租赁物未来产生的现金流而进行的授信融资。征信基于租赁物本身，来自对技术创新、产业发展等与租赁物相关的需求，融资的主要目的是利用租赁物，在未来创造价值。→ A

驱动因素：产业升级是内源驱动

融资租赁产业发展与国家宏观经济密不可分

经济总量GDP增速是判断国家宏观经济环境的重要表象指标；在其背后，资本市场环境和政策是推动经济增长发展的重要杠杆；究其实质，产业经济升级才是融资租赁行业发展的内源驱动。

经济总量

未来五年，全球GDP规模将保持3%的稳健增长，推动租赁市场保持4.8%的中高速增长

GDP的增长与融资租赁行业发展存在直接的正比关系。GDP中的消费、政府支出、投资与净出口四个部分都或直接或间接地驱动融资租赁业务投向。以历史数据为例，2007—2009

A

融资租赁的定义

	是	不是
 租赁主体	租赁物	法人
 信用评估主体	租赁物/设备本身未来可能产生的现金流	其他与融资物本身无关的信用评估主体
 驱动因素	承租人技术创新、产业发展或者其他有赖于租赁物帮助而产生的需求	任何不依赖于租赁物而产生的融资需求
 融资用途	利用租赁物本身创造价值	投资或其他

资料来源：罗兰贝格

年全球金融危机期间，GDP增速下降带动租赁市场规模出现萎缩；2010年，全球租赁业开始回暖并出现强劲增长，新业务量增长超过20%；2011年以来，全球租赁业持续保持稳健增长。根据全球经济2016–2020年3%的稳健增长预测，预计全球租赁市场仍将保持4.8%的中高速增长。→ **B**

中国以投资驱动的经济增长模式一去不复返，5–6%的中高速增长将成为L型经济新常态

自金融危机以来，中国推出四万亿计划刺激经济增长，主要拉动国内基础设施建设及相关传统产业，新兴产业经济结构调整力度有限。罗兰贝格预计，随着货币投放边际效应递减，过去10年依靠投资驱动型经济增长模式将告一段落，GDP增速下降趋势已不可逆转，5–6%的中高速增长将成为未来中国L型经济新常态。→ **C**

资本市场

过去10年，融资租赁产值主要由政府基建融资推动

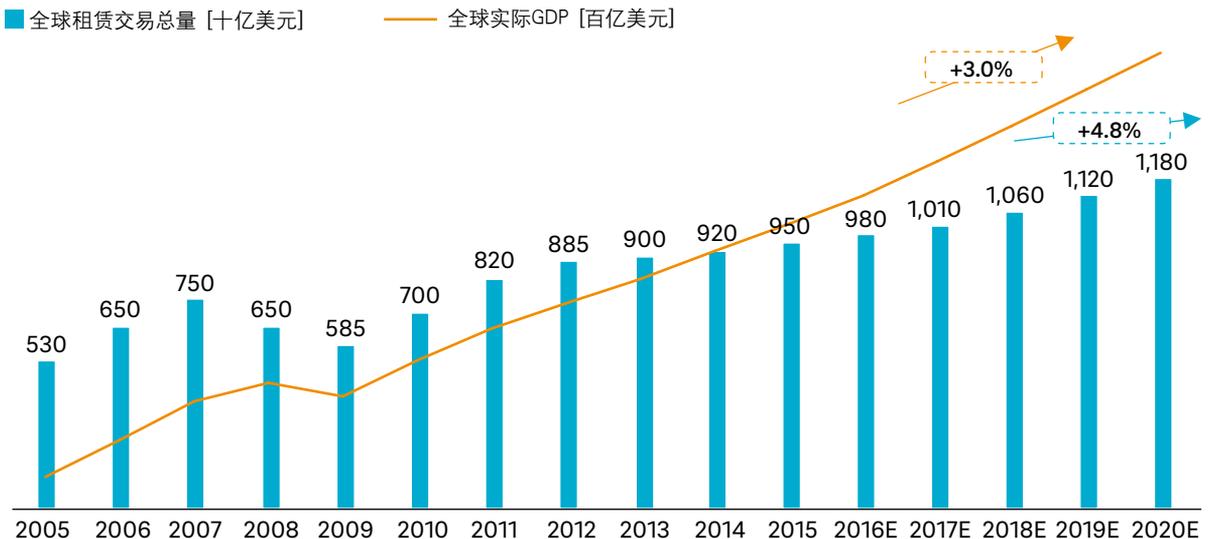
2008年以来，资本市场持续推行宽松流动性政策，以刺激融资(租赁)需求。2008年末，国家投入四万亿元刺激经济增长，中国租赁行业增速一度高达546%，而后逐渐下降到60%以下，发展速度逐步放缓。

直接融资体系不断完善，融资租赁原有的政府融资功能将被逐步取代

国务院已推出一系列重要决议，以加大金融体制改革，完善资本市场体系建设，旨在通过拓宽投融资渠道、优化金融结构等手段进一步推进供给侧结构性改革。其中，基础设

B

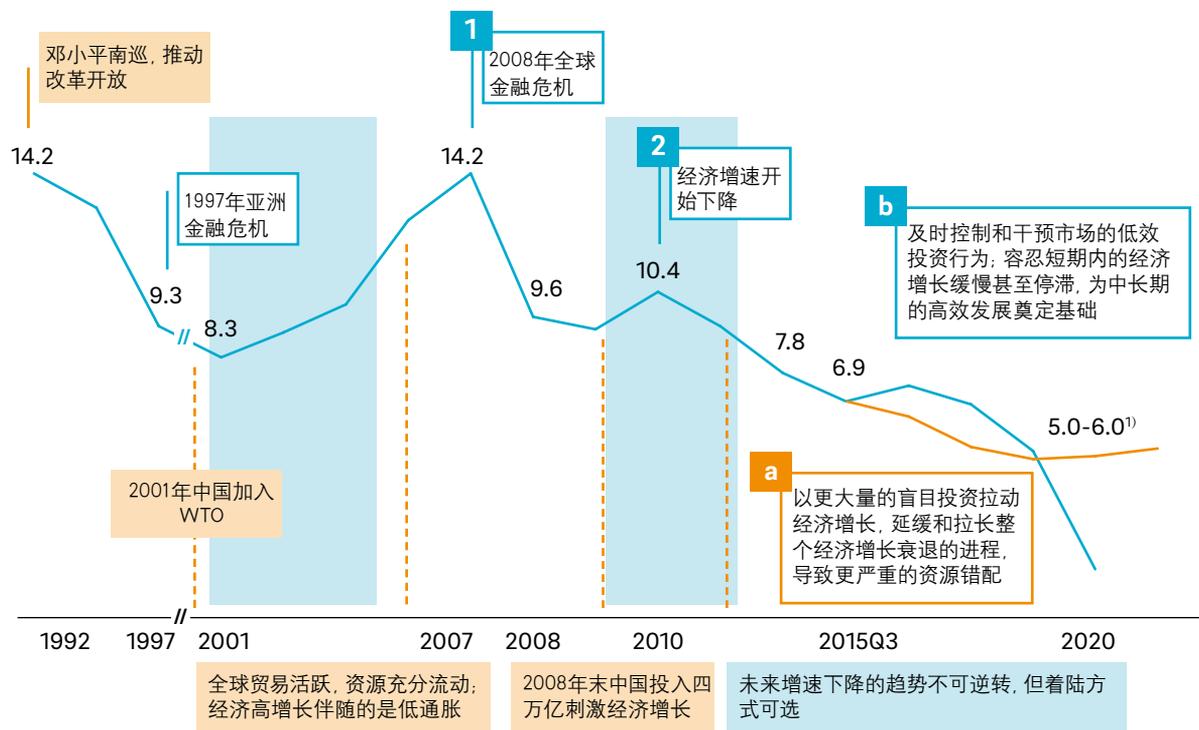
全球租赁市场交易额和GDP正比相关



资料来源：Oxford Economics Global Economic Database；罗兰贝格

C

中国GDP增长预测将进入5-6%的中高速增长“新常态”



1) 罗兰贝格行业专家对于短期经济硬着陆的GDP增速估计

资料来源：案头研究；罗兰贝格

施资产证券化、项目收益债等创新固定收益工具的出现进一步丰富了直接融资渠道。融资租赁原有的基建融资功能将被成本更低的创新型直接融资工具所取代。→ D

产业经济

产业经济结构升级是推动融资租赁市场发展的内源驱动

融资租赁与实体产业技术创新联系紧密，新兴产业蓬勃发展和传统产业升级需求都将带

来技术与设备相关的融资需求，促进租赁行业发展。各市场租赁渗透率沿革与其自身经济产业格局和发展息息相关。

例如，上世纪90年代，美国以信息技术革命推动产业革新进程，信息化产业发展带动传统产业进一步提升生产率，伴随大规模的设备投资和更新升级需求，此时期的美国融资租赁市场渗透率也节节攀升。

相反，日本在上世纪90年代地产泡沫破灭后进入了长达10年的经济通缩周期，私人部门

D

完善资本市场体系的五大关键决议

国务院常务会议重要精神：

- 加大金融体制改革力度，优化金融结构，积极发展直接融资，有利于拓宽投融资渠道，降低社会融资成本和杠杆率，推进供给侧结构改革，支持大众创业、万众创新，促进经济平稳运行

五大关键决议

1

完善股票、债券等多层次资本市场

- 建立上海证券交易所战略新兴板，支持创新创业企业融资
- 完善相关法律规则，推动特殊股权结构类创业企业在境内上市
- 增加全国中小企业股份转让系统挂牌公司数量，研究推出向创业板转板试点
- 规范发展区域性股权市场

2

丰富直接融资工具

- 积极发展项目收益债及可转换债券、永续票据等股债结合产品
- 推进基础设施资产证券化试点
- 规范发展网络借贷
- 简化境内企业境外融资核准

3

加强资信评级机构和会计、律师事务所等中介机构监管

- 研究证券、基金、期货经营机构交叉持牌，稳步推进符合条件的金融机构在风险隔离基础上申请证券业务牌照

4

促进投融资均衡发展

- 逐步扩大保险保障资金在资本市场的投资，规范发展信托、银行理财等投融资功能，发展创投、天使投资等私募基金

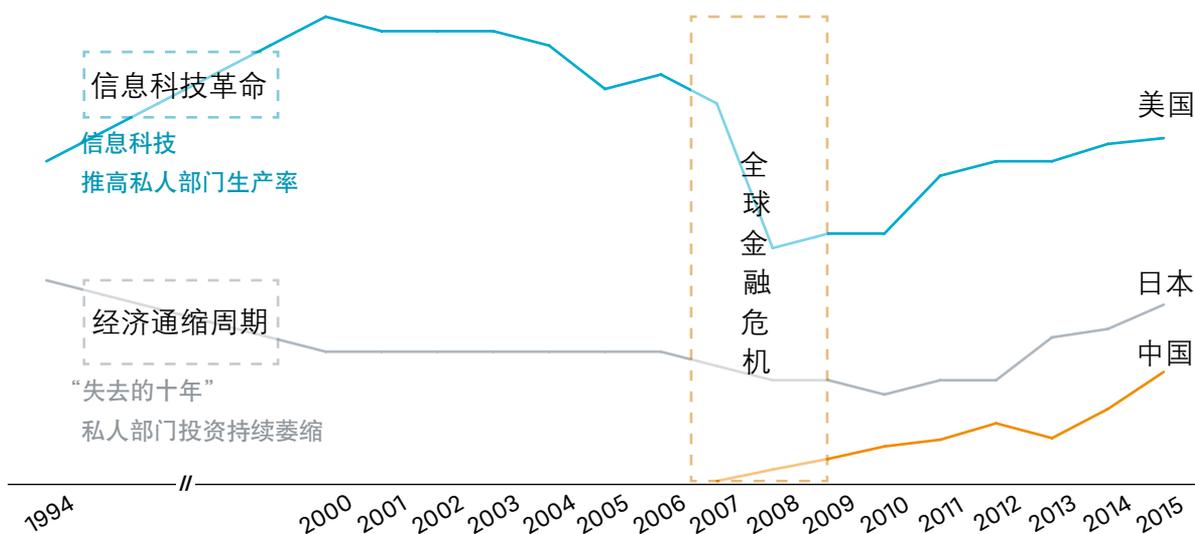
5

强化监管和风险防范

- 加强相关制度建设，坚决依法依规严厉打击金融欺诈、非法集资等行为，切实保护投资者利益

E

全球各市场租赁渗透率演变和创新产业经济格局 [租赁渗透率, %]



资料来源：易汇，Statista，中国统计局，Japan statistic bureau；罗兰贝格分析

投资需求的年年萎缩直接导致了租赁渗透率的下滑。→ E

因此，罗兰贝格认为，中国产业经济结构调整、技术革新所带动的固定资产投资增长将是推动本国融资租赁市场发展的内源驱动力。

市场概况：起步晚，发展快

中国融资租赁业起步晚，2008年以来呈现爆发式增长

1981年，第一家中外合资融资租赁公司的成立标志着融资租赁业在中国正式诞生，迄今已走过35年的发展历程。上世纪90年代末，受到欠租问题严重、政府不再为企业担保、银行和信托公司退出等因素的冲击，融资租

赁业的风险全面爆发，陷入了较长的停滞发展期。

2008年之后，中国融资租赁业逐渐走出困境，进入爆发式快速发展期，2014年之前的年增速高达80%以上，2014年以后有所放缓，但仍保持30-40%的增速。2008-2014年，融资租赁注册企业数量增长约41倍，年复合增长率达到87%。截至2016年，全行业注册企业达到4508家。

监管分割形成三类融资租赁公司，金融租赁为行业领头羊

有别于成熟市场，中国融资租赁企业按监管部门管辖可分为三大类：

一类是银监会监管的金融租赁公司，截止2016年3月共有48家，另外两类分别是商务部监管的内资试点融资租赁企业和外商投资融资租赁企业，数量分别达到190家和4802家。→ F

以融资租赁合同余额计算，2010年至2016年第一季度末，行业融资租赁合同余额增长约28倍，年复合增长率达到75%。截至2015年底，全行业融资租赁企业合同余额为4.4万亿元，其中金融租赁公司1.7万亿元，内资租赁公司1.3万亿元，外资租赁公司1.4万亿元。

近年来，外资租赁在企业数量上呈爆发式增长，目前数量十分庞大，占整体租赁企业的90%以上，由于相较金融租赁和内资租赁而言审批权限更为下沉、进入门槛更低，因此

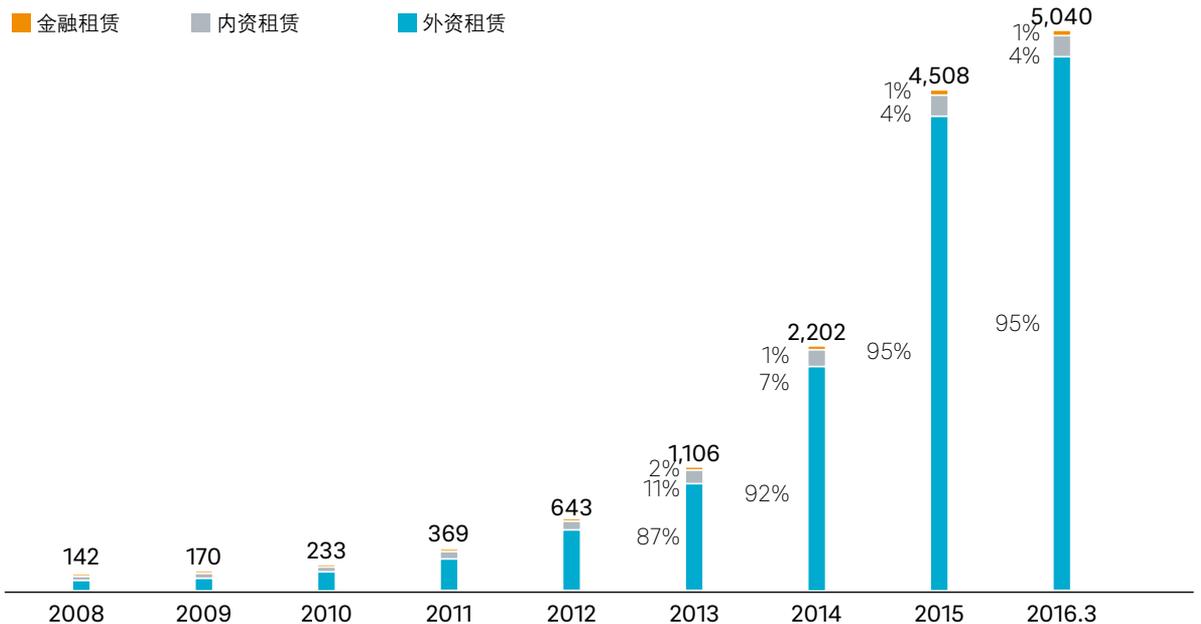
外资租赁企业数量急剧增长。然而，从发展质量来看，金融租赁仍占优势，金融租赁公司在合同余额、净资产收益率方面显示出明显优势：

— 从规模看，金融租赁公司以不到3%的数量，占据超过40%的业务规模，单体业务量相较内资和外资融资租赁公司而言十分庞大，平均单体业务增长远快于融资租赁公司。

— 从净资产收益率(ROE)看，2015年有近40%的金融租赁公司获得了高于10%的净资产收益率，主要原因是金融租赁受益于较低的资金成本，获得了更高的业务回报。较低的资金成本优势主要来源于：

F

2008年—2016年3月中国融资租赁企业数量



资料来源：中国租赁联盟；罗兰贝格

> 丰富的(银行)股东资源，提供长期稳定的资金

> 银行间市场融资渠道，提供低成本的直接融资渠道 → G

商业模式：股东背景差异决定商业模式

基于股东背景，罗兰贝格将融资租赁行业主体分为厂商系、独立系和银行系三大类：

— 厂商系：由制造商设立的融资租赁子公司，由母公司控股

— 独立系：具备多元化的股东背景

— 银行系：由银行设立的融资租赁子公司，由母行控股 → H

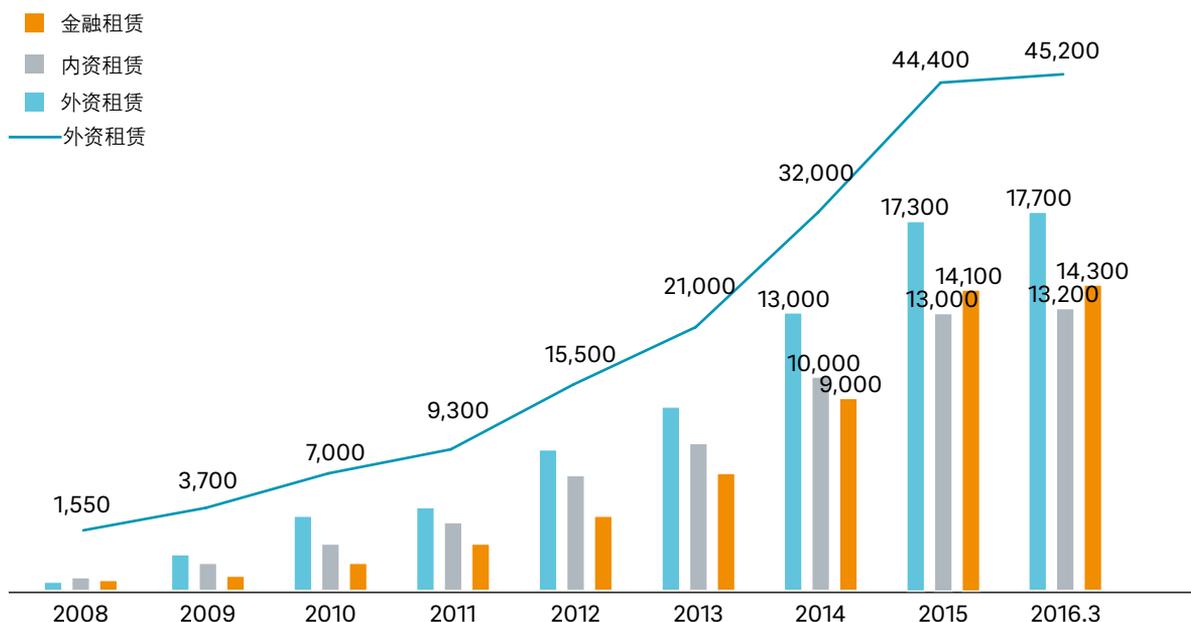
三类公司的能力优势、发展定位与核心能力各不相同：

— 厂商系租赁公司：创立之初主要定位于销售支持服务，以支持母公司设备销售为主要诉求，无明确的利润考核要求；以市场化机制推进利润中心化后，形成金融服务业务单元。

— 独立系租赁公司：以多元化背景体现其自主灵活优势，通常基于目标客户和行业定位，设立业务模式，开展专业化服务，实现不同专精定位。

G

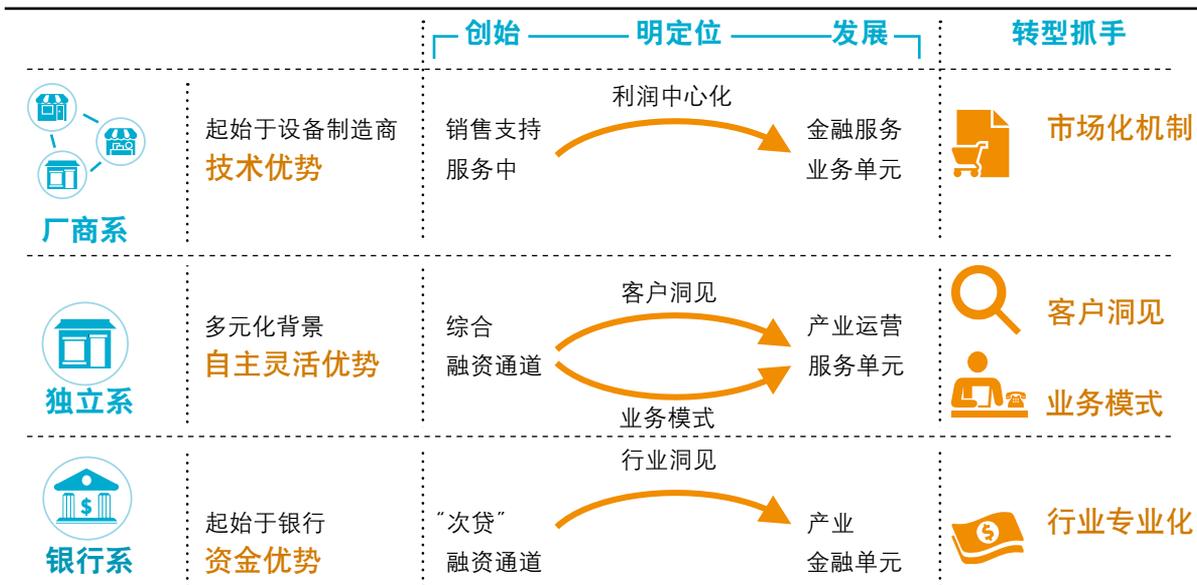
2008年-2016年3月中国融资租赁企业合同余额 [亿元]



资料来源：中国租赁联盟；罗兰贝格

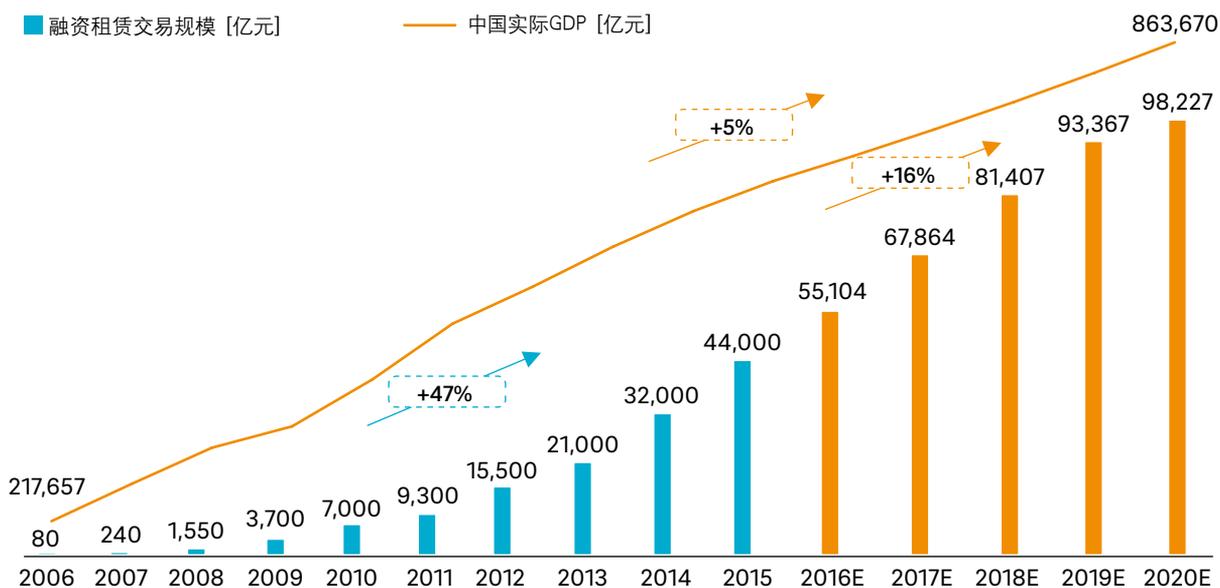
H

融资租赁业务模式对比



资料来源：罗兰贝格

中国GDP及融资租赁行业交易规模预测

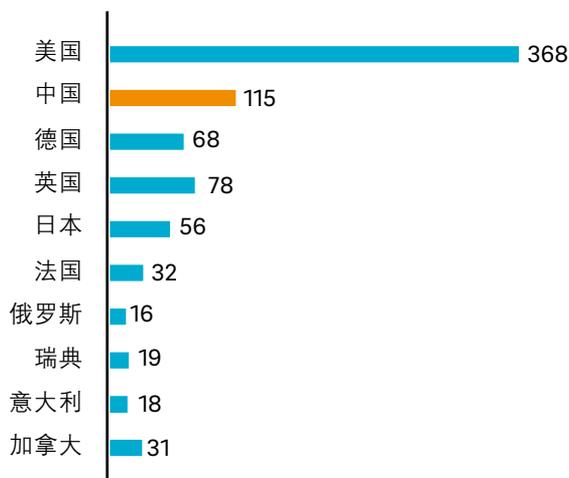


资料来源：国家统计局，中国融资租赁行业报告；罗兰贝格

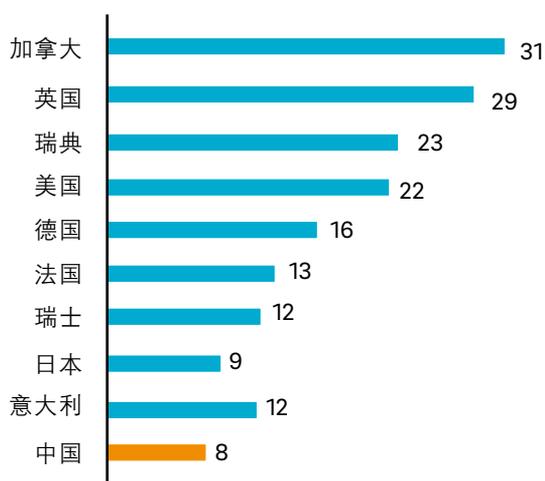
J

融资租赁渗透率对比

融资租赁年新增总额 [2014, 十亿美元]



融资租赁渗透率¹⁾ [2014, %]



1)均以固定投资额作为分母

资料来源: White Clark; 罗兰贝格

— 银行系租赁公司: 依托母行资本优势, 主要通过行业服务经验和母行渠道体系提供产业融资服务。

中国融资租赁市场的机遇

随着市场的发展和成熟, 罗兰贝格认为, 行业发展未来存在四大关键机遇:

机遇1: 基于经济增长新常态, 中国融资租赁行业未来五年的复合增速预计将下滑至16%, 对比成熟市场, 潜力依然很大

过去十年, 以货币投放为主要驱动的融资租赁产值与GDP产值呈现幂函数关系, 即融资租赁作为重要的资金投放渠道, 支持政府基建等实体经济建设。然而, L型经济新常态下的货币投放增长逐渐趋缓, 促使融资租赁产值必将脱离原有幂函数的超高速增长轨道, 逐步形成S型平滑增长曲线。→ ↓

基于5%的GDP增速假设, 罗兰贝格预计, 未来五年内中国融资租赁行业的增长预期将下调至16%, 增速下滑的主要原因如下:

- 政府推出大规模刺激计划的空间已不大, 潜在的基础设施建设融资需求将逐步萎缩;
- 传统产业升级转型在时间跨度和推进成效方面存在不确定性; 同时, 新兴产业是否能形成规模以成为经济增长核心亦存在不确定性。

相比成熟市场, 虽然中国租赁市场增长显著, 新增余额也位居全球市场前列, 但融资租赁渗透率偏低, 市场空间仍然较大。→ ↓

机遇2: 监管红利持续释放, 鼓励融资租赁行业支持实体经济

近年来, 中国密集发布了一系列融资租赁业

顶层设计文件，从准入门槛、融资渠道、财税等多方面推动融资租赁行业的发展。值得特别指出的是，国办发〔2015〕69号《对融资租赁行业健康发展的指导意见》旨在清除融资租赁公司发展的障碍，确立了对融资租赁公司在政策层面的扶持，尤其是对重点发展的战略新兴行业行业和客群进行引导，鼓励融资租赁公司利用境内综合保税区、自由贸易试验区税收政策和境外优惠政策，允许符合条件的融资租赁公司享受财政贴息和财政奖励，放宽中小微企业风险容忍，适当提高中小微企业金融租赁业务不良资产容忍度，允许融资租赁公司参与中小微企业信用体系建设。

机遇3：供给侧改革带来历史性产业发展机遇，即传统产业转型升级和战略新兴产业发展

罗兰贝格认为，在“新常态”背景下，旨在解决中国供需关系结构性失衡的供给侧改革为融资租赁发展带来了历史性机遇。配合中国产业结构转型升级的推进，若中国融资租赁能真正在资源分配上起到其应有的作用，就能更直接、更有效地将资金投入到产业经济第一线，成为撬动产业经济的杠杆。

在传统领域，融资租赁可助力对外过剩产能输出转移，对内推进产业升级，实现“中国智造”。→ K

《中国制造2025》规划已明确中国制造业的未来十年蓝图，智能制造将是中国制造未来的主攻方向，包括新一代信息技术、数控机床和机器人、航空航天装备、海洋工程装备及高技术船舶、先进轨道交通装备节能与新能源汽车在内的多个行业是融资租赁服务标的行业。

同时，“一带一路”国家战略的对外执行给相关行业带来交通、能源以及通讯行业融资

租赁产品的新需求，交通基础设施建设是实现互联互通、后续贸易物流等合作的重要前提，是“一带”战略开局之际的重点部署领域，由此产生工程机械类设备的融资租赁需求。中国与中亚国家及俄罗斯间的合作始于能源资源，能源类基础设施(如电站、传输管道等)可用融资租赁方式建设使用。随着“一带一路”的进一步推进，通信方面也将会呈现稳步发展的态势，通讯基础设施和IT设备也是融资租赁的良好标的。作为融资渠道的重要一环，融资租赁将成为中国未来解决中小企业融资难、融资成本高等问题的重要工具。

在新兴领域，融资租赁积极扶持战略新兴产业，旨在推动第四次工业革命进程。以全面信息化驱动社会及产业变革。另外，城镇化、工业化、信息化、农业现代化继续推进，与之相关领域的设备投资为融资租赁业务扩张也提供了广阔的发展空间。

机遇4：金融科技革命带动商业模式创新，行业有机会出现颠覆者

自2016年以来，金融科技成为市场主流话题；其中，数字化趋势的三个重要方面将会为融资租赁业发展带来深远影响。→ L

从传统业务数字化层面来看，大数据、自动化和信息聚合网络会更多地赋能传统业务流程，提升原有作业和管理的效率并降低成本。例如，自动化引擎应用到传统业务流程中，使原本的人工作业变成系统作业，作业效率从几分钟/件变成几秒钟/件，从管理指标上实现人力成本节省和作业效率提升。

与此同时，新技术应用对价值链的重塑和效率的提升作用亦会使一些创新商业模式成为可能。以租赁同业机构为例，租赁资产交易目前仍然面临缺平台、缺政策、缺信息、缺能力这四大关键问题，以“互联网+”思维

K

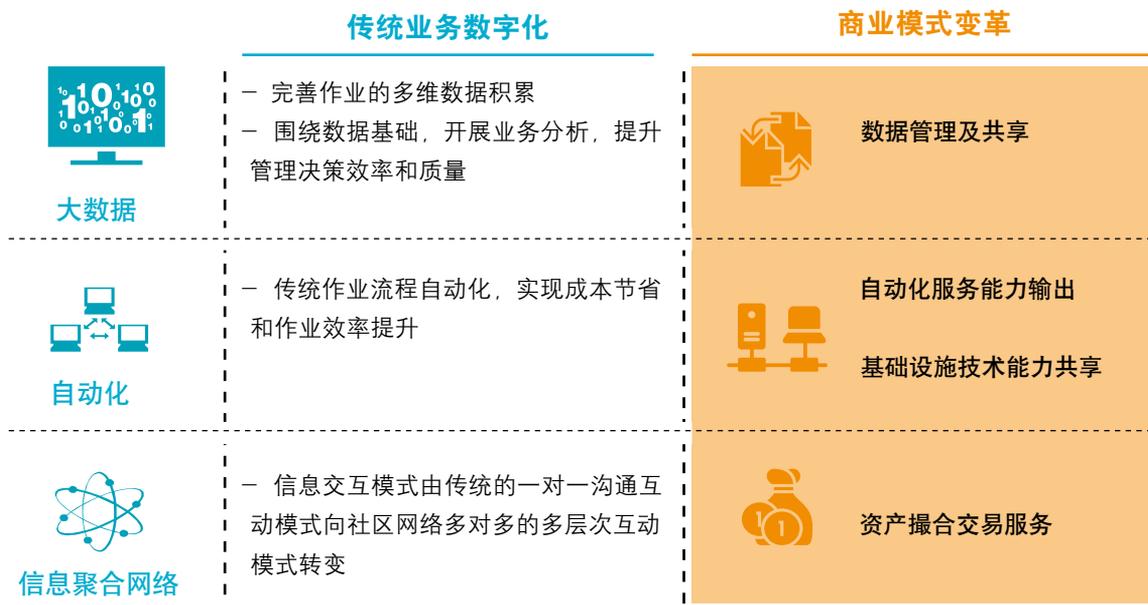
中国制造2025规划十大重点产业领域

重点产业领域	产业技术发展路线图	重点产业领域	产业技术发展路线图
 新一代信息技术	集成电路及专用设备、信息通信设备、操作系统与工业软件、智能制造核心信息设备	 节能与新能源汽车	节能汽车、新能源汽车、智能网联汽车
 数控机床和机器人	高档数控机床与基础制造装备、机器人	 电力装备	发电装备、输变电装备
 航空航天装备	飞机、航空发动机、航空机载设备与系统、航天装备	 新材料	先进基础材料、关键战略材料、前沿新材料
 海洋工程装备及高技术船舶	海洋工程装备及高技术船舶	 生物医药及器械	生物医药、高性能医疗器械
 先进轨道交通装备	先进轨道交通装备	 农业机械装备	农业装备

构建资产交易平台，不但能帮助解决上述需求和业务困境，同时也推动公司商业模式发生颠覆性变革：租赁公司商业模式不再是简单的“类信贷”、“获取项目—拆解资金”模式，面向同业机构的交易型平台模式将成为可能。目前，以中信金融租赁公司为代表的领先金融租赁公司率先发布“租赁+”合作架构体系，积极探索同业合作服务机制。

L

数字化趋势对融资租赁业务的变革



融资租赁转型的十字路口：如何把握机遇？

转型挑战

机遇之下暗流涌动，中国融资租赁行业目前已走到了转型的十字路口，面临严峻挑战。

挑战1：单一盈利来源的商业模式难以持续

融资租赁企业以净利差为唯一盈利来源，商业模式单一

目前，中国融资租赁企业盈利模式单一，主要以初级金融融通为主，“净利差”模式占比过大，随着金融市场货币供应继续宽松，“利率差”收窄，盈利模式可持续性堪忧，未来应向更高阶、收入较为多元化、盈利性高的业务结构发展。当前，中国租赁公司立足于租赁本元的直租和经营性租赁业务占比较少，相比之下，国外许多领先租赁公司有20%以上的经营性租赁收入，或通过残值处理或咨询服务管理产生利润。→ [M](#)

需求下滑、替代工具出现及竞争加剧使单一“类信贷”的业务模式不可持续

在单一的业务结构中，售后回租是目前租赁业，尤其是金融租赁企业高度依赖的业务种类，其业务本质大多数为“类信贷”和银行“次贷”通道业务。“类信贷”在中国融资租赁市场盛行有其内外部的原因。

— 内部原因：自身特色使融资租赁公司多具有银行背景，对于类似银行信贷的售后回租操作方法更为熟悉，售后回租对业务能力（包括风险管理，资产处置等）要求较弱，在专业技能相对缺乏的情况下，售后回租业务更易开展，租赁企业更重视规模，能够快速成交和开展业务的售后回租符合短期内迅速占领市场、形成资产规模的要求。

— 外部原因：当地方政府大量基建工程资金不足，借助政府和下属国企良好资信进行售后返租融资是很好的解决方式。在经济发展趋缓的背景下，银行放贷有收紧趋势，大量企业融资需求迫切，能解决流动资金的短期售后回租正符合需求。

罗兰贝格预计，未来依靠单一“类信贷”的业务模式将不可持续，主要原因在于：

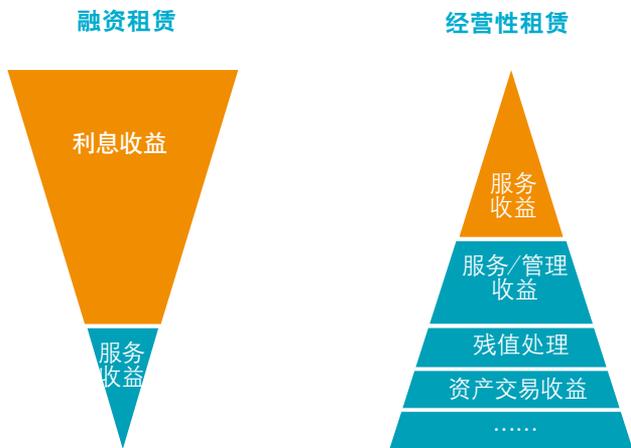
— 从需求端来看，未来五年，伴随着宏观经济调整“新常态”，地方政府基础投资加速变缓，并且随着政府职能转变，平台及类平台项目需求放缓或下降，业务总体需求走弱。

— 从供给端来看，政府类项目融资更多会以创新融资形式，如PPP模式、项目收益债等，以更低成本的方式获得融资。此外，银行自身信贷也逐步开始下沉，从而将使“类信贷”的竞争加剧。

M

国内外融资租赁业务收入结构对比

融资租赁与经营性租赁的收入结构对比



挑战2：缺乏体系化行业洞见

融资租赁行业选择背靠“政府”，产业下沉深度有限

从主要业务的行业结构来看，目前中国融资租赁项目高度集中于医院、学校、制造、工程等与地方政府高度相关的产业，在公用设施基础设施建设、传统工业设备、传统能源等行业也有大量投放。随着国家供给侧改革、产业结构调整深入及政府职能转变，相关产业的新增融资租赁需求下降，若在这些行业过度沉淀，未来将面临系统性风险：

— 在实际业务开展过程中，背靠政府的相关产业大部分实际具备隐性担保属性，对融资租赁公司产业的实际风控能力要求有限。

— 业务需求主要围绕各层级政府展开，产业终端客户的渠道布局有限。

— 政府类融资逐步出现更低成本的替代性融资工具，使相关项目的利差空间进一步缩小。

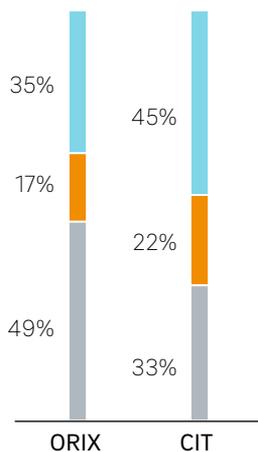
产业资本基于产业优势进入行业，竞争格局更为复杂严峻

各类产业资本会继续加大在金融产业链的布局力度，通

国内外租赁公司收入结构对比 [2015]

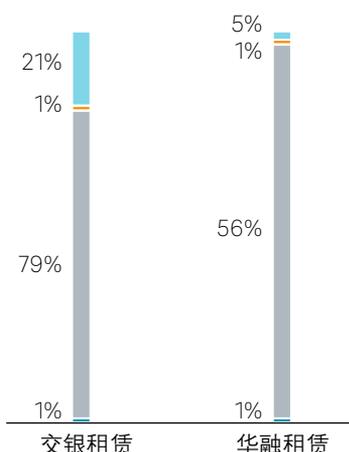
国际独立第三方租赁公司收入构成

■ 融资租赁 ■ 经营性租赁
■ 其他



国内租赁公司收入构成

■ 经营性租赁收入 ■ 净利息收入
■ 咨询、服务 ■ 其他



资料来源：公司年报，行业研究报告；罗兰贝格

过新设融资租赁公司支持设备销售，其专业化行业定位使竞争格局更为严峻复杂。→ **N**

2015年，共有39家内资融资租赁公司新晋成立，其中九成以上具备产业系股东背景。以中泰和租赁为例，其公司股东结构由人福医药、京山轻工机械等产业企业构成，因此在行业布局选择上聚焦医疗设备、机械设备，并在此基础上选择LNG新能源和教育板块作为新兴产业的突破口。

挑战3：缺乏相配套的关键支撑能力

因长期依靠政府“类平台”项目，许多融资租赁公司始终未能有效建立起五大关键支撑能力：

营销渠道：尚未形成专业化营销渠道体系

在选择细分行业后，融资租赁公司要从了解客户需求、洞察市场动态开始，到产品设计、服务维护进行业务开展，专业化的营销渠道体系是实现产品分销和客户服务的关键能力。

罗兰贝格认为，在构架渠道模式时应厘清以下四个战略问题：

- 基于企业整体发展战略，整体渠道战略应如何定位？
- 基于既定目标行业/客户群，自身的渠道建设应如何定位？
- 基于不同行业的业务特点和客户特点，渠道应如何进行覆盖？
- 如何考量各业务的区域布点？→ **O**

风险管理：重租前业务风控，轻租后管理，预警干预机制缺位

基于租赁设备的业务风险管理要求，融资租赁公司具有从租前客户征信开始到租后资产处置的全面风控能力，包括承租人的信用风险、租赁产品的市场风险和流动性风险。同时，小单审核作业对业务流程自动化程度提出更高要求，要求融资租赁公司针对作业过程中的操作风险建立全面信息化管理机制。

然而，目前融资租赁公司在业务开展过程中更多地关注租前业务风险管控，对租后管理环节的风险预警和干预机制的布局仍有限。

融资管理：银行借款是主流，多元化渠道未形成体系化布局

融资租赁公司融资能力的高低对资金成本和流动性风险控制有决定性作用。目前，中国融资租赁公司在融资管理上的问题主要为融资渠道结构单一、成本水平存在结构性矛盾。

— 渠道选择：以银行为主，多元化渠道布局仍处于探索阶段

目前，融资租赁公司融资余额的80%以上为银行借款，内资融资租赁公司则因受银行借款成本限制，更多寻求多元化融资渠道。以远东集团为例，2015年的融资主要通过银行授信、票据、配股、短融券、公司债等金融工具实现。

— 融资成本：受制牌照存结构性矛盾，金融租赁占据绝对成本优势

金融租赁公司受益于牌照壁垒优势，过度依赖银行信贷及银行间市场金融债，这主要是源于绝对的资金成本优势：三年期资金成本普遍低于5%，低于内资融资租赁公司。

由于无法进入银行间市场，内资融资租赁公司则更多从资产证券化开展尝试，以降低资

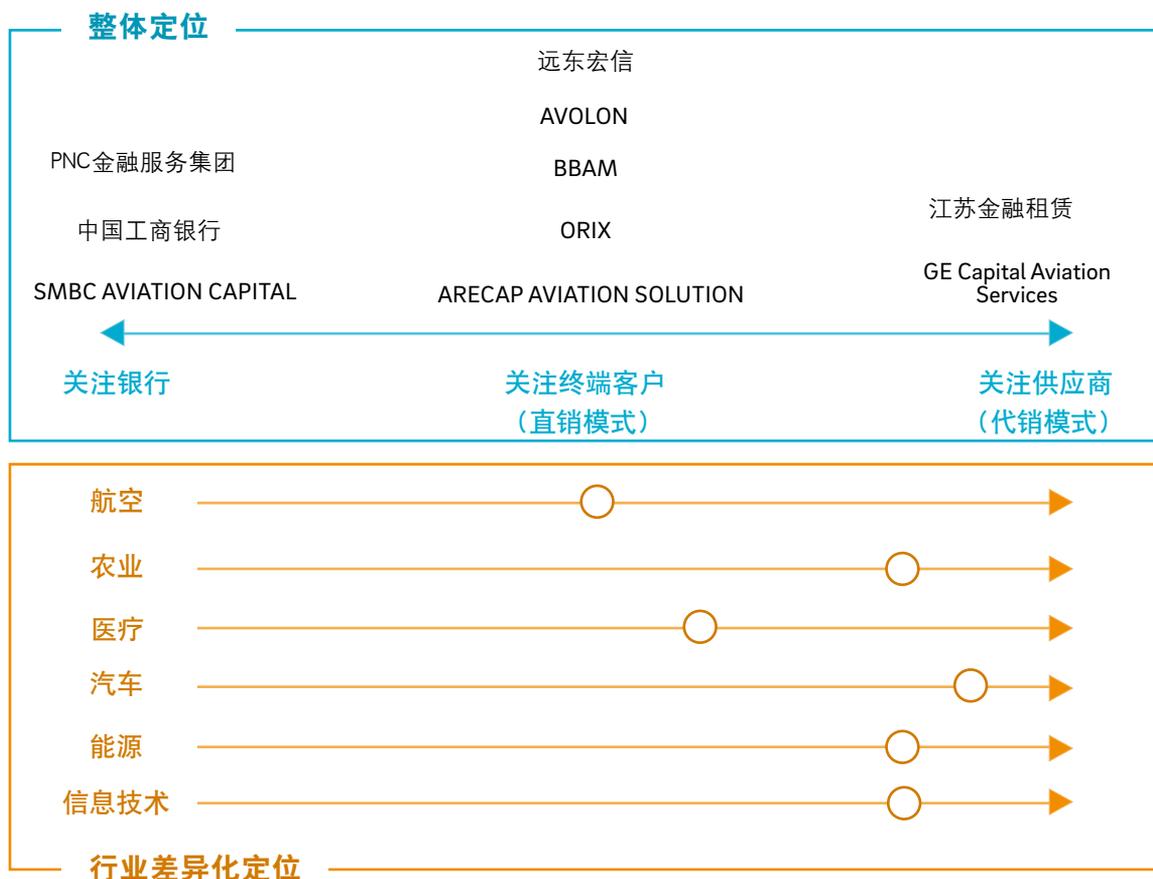
N

2015年新成立的部分融资租赁公司行业选择概览

	中煤设备租赁	凤凰文贸融资租赁	地矿租赁	中泰和租赁
股东产业背景	 煤矿机械设备	 文化/贸易	 采矿设备	 医药
		 汽车物流		 机械设备
融资租赁行业选择	 机械设备	 汽车	 机械设备	 机械设备
		 印刷设备	 医疗设备	 医疗设备
		 机械设备	 钻探设备	 LNG新能源
		 医疗设备	 汽车	 教育

0

渠道战略定位——示例



资料来源：罗兰贝格

金成本和资产出表，帮助其充分利用杠杆倍数以扩大业务规模。以宝信租赁为代表的融资租赁公司，以将资产证券化滚动发行作为优化公司资金配置的重要手段。

信息技术：仍处于信息化初级阶段，数字化能力有限

目前，大量融资租赁公司以“信贷投放”作业模式为核心，单笔投放金额高、件数低的

作业特点使公司在作业层面多停留于人工纸面作业，自动化和数字化程度不足。

展望未来，“类信贷”业务将逐步向直租业务转型，信息科技能力是否能够支持小单大量业务成为关键，利用自动征信和数据采集分析进行快速审核的能力是未来融资租赁公司的重要竞争力。

人力资源：行业发展缺乏人才支撑，团队培

育留存已成为瓶颈

大量的融资租赁企业不断成立，专业化人才队伍建设是众多公司所面临的难题，具体主要有以下两个方面：

— 人才获取和留存：缺乏获取高端人才的多元化市场激励手段

目前，高端人才的激励手段仍显单一，大部分融资租赁公司主要采取高绩效文化匹配市场化薪酬的策略，以高绩效薪酬激励吸引和留存人才。

展望未来，股权激励制度和员工持股计划领域的创新尝试将从根本上实现公司利益与员工利益的直接绑定，真正推动中高端人才与公司共同成长。

— 团队培育：中高端人员流动使提升能力的“内部造血”机制失效

目前，融资租赁公司在团队专业能力建设方面主要通过内部培训、同业交流等手段开展。一旦中高端人才出现高流动，初级员工的业务技能培育将面临能力传承断层。因此，如何建立可持续的能力培训网络成为短期突破的重点。

转型思路：未来以何种商业模式做什么业务？

借鉴国内外融资租赁公司的最佳实践和市场机遇，并基于企业各自的能力和禀赋，罗兰贝格为不同融资租赁公司量身定制企业发展“四步走”战略：明愿景、定模式、选行业、建能力。

明愿景：以客户为中心和专业化是两大发展方向

若想在转型浪潮中生存乃至占据竞争优势，市场参与者有两个可行的发展愿景方向：

方向1：以客户为中心

围绕客户需求构建商业模式，凭借多样化的综合产品和完整的服务生态，形成综合租赁服务解决方案，满足客户日益多元化的需求。

方向2：以专业化实现差异化

基于产业、区域或客户群开展专业化服务，以效率、成本、专业化能力制胜。

定模式：基于自身禀赋和愿景定位构建业态模式

罗兰贝格认为，企业发展战略中的商业模式应围绕愿景目标所聚焦的业态模式和能力边界，有所为有所不为，具体在高阶业态模式的建设方向主要有以下三大类：

模式1：全能型服务商

融资租赁公司能够基于客户洞察和分析，配套提供从融资租赁到资产管理服务及衍生金融服务的综合解决方案。

模式2：细分行业/区域/客户类型的深耕者

融资租赁公司更多基于自身禀赋来选择合适的细分行业领域、区域或客户群体，提供高度差异化的产品和服务。

模式3：生态圈营造者

融资租赁公司主要通过多重合作伙伴及合作关系构建完整的产品销售及服务生态，并成为生态圈的营造者和拓展者。在此生态圈下，公司表面上为客户提供“一站式服务”，而实际

上，解决方案中的非核心业务由其他专业服务商提供，相关中介服务收入是对单一主营业务收入的重要补充。

选行业：建立体系化行业洞见并前瞻布局

以金融服务扶持国家产业经济转型升级是融资租赁公司未来五年发展的一项重要课题，更是一项系统工程，因此，需要融资租赁公司在战略层面开展全局战略规划和体系化行业分析及规划布局，并通过资源配置、外延并购、战略合作等多种手段推动公司变革。

建能力：围绕设备和金融能力链培育企业核心竞争力

罗兰贝格认为，融资租赁公司转型课题的根本是回归深入产业，其核心竞争力培育应围绕两条能力链开拓：

设备能力链：全周期的实物资产管理能力

设备产业能力链涵盖了所有围绕以设备资产为中心的能力，包括生产、销售、保养维修、二手设备交易以及废品处置等。

融资租赁公司对租赁物的洞察是形成商业模式竞争优势的根本，主要体现在：

- 基于租赁物价值进行风险定价而取得价格优势
- 余值处理和资产管理费的关键，相比利差收益平均1-1.5%，余值处理收益平均可达5-25%

金融能力链：围绕客户需求和实物资产管理需求的配套金融服务生态

金融能力链涵盖了所有关于金融资产端到负债端的能力，既包括面向多层次客户的增值

金融服务以及金融资产销售交易服务，也包括自有多元化融资渠道、资本市场发行证券化产品及资产交易。

例如，凭借在前台业务开展方面受益于母行客户基础深厚、渠道网点扎实等优势，银行系租赁公司能大规模地以低成本接触客户，实现租赁产品投放，同时围绕客户需求，提供以客户为中心的综合金融产品；在中后台职能上，还具备更低的融资成本和全面风险管理体系等竞争优势。

公司自身的资源禀赋决定差异化能力链布局

国内外的成功融资租赁公司无不根据自身情况，在这两条能力链上形成差异化发展和各自的竞争优势：

- 很多优秀的银行系融资租赁公司根据其资金和客户渠道方面的天然优势，发展金融能力链，并根据海量客户积累的信息沉淀，进行以客户为中心的金融增值产品服务交叉销售。
- 厂商系融资租赁公司则利用其设备能力链的天然禀赋，专注打造围绕设备的专业能力，发展设备回收和处置方面的能力，使其在利差收益以外有大量余值收入，最终可打通设备制造销售的产业链，形成产业服务多元化业态。
- 独立系融资租赁公司虽缺乏银行系和厂商系的禀赋，但可利用其灵活优势，选择细分行业，走差异化和专业化的发展路径。

融资租赁公司战略转型思路：如何转型？

未来几年是中国融资租赁公司商业模式转型的关键期，各类融资租赁公司或主动或被动地陆续踏上转型之路，如何快速找到适合自己的发展道路是在竞争中得以生存并制胜的秘诀。

在具体转型路径上，应遵循稳步推进原则，以内生式增长和外延式并购双轮驱动，推进企业战略转型。

内生式增长：推动资源优化布局，向关键领域倾斜

在当前融资租赁行业格局下，先行一步意味着市场上的先发优势。融资租赁公司应紧抓转型窗口机遇，提前布局关键行业和能力。罗兰贝格认为，融资租赁公司应围绕战略聚焦、精细化管理、创新治理三大抓手推进资源优化布局，实现关键领域的短期突破。

战略聚焦：选择关键发展领域

在市场化竞争格局下，融资租赁公司须聚焦某些特定行业领域或企业能力，建立卓越的核心竞争力；尤其是中小型融资租赁公司，必须将有限的资源投入到优先发展领域，才能实现从同质竞争向差异化竞争的过渡。

精细化管理：以管理提升推动降本提效

精细化管理能力是实现企业持久竞争力的重要手段。尽管部分融资租赁公司已意识到转型窗口期所面临的挑战，但在营销管理、运营管理、信息技术等领域开展精细化管理体系建设的尝试仍有较大提升空间。

创新治理：以体制机制创新实现关键人才的获取留存

对持续获取和保留关键人才而言，配套创新的体制机制必不可少。融资租赁公司应建立与战略发展高度匹配的关键人才规划，并积极推进经营机制体制创新，以实现市场化的激励与评价。

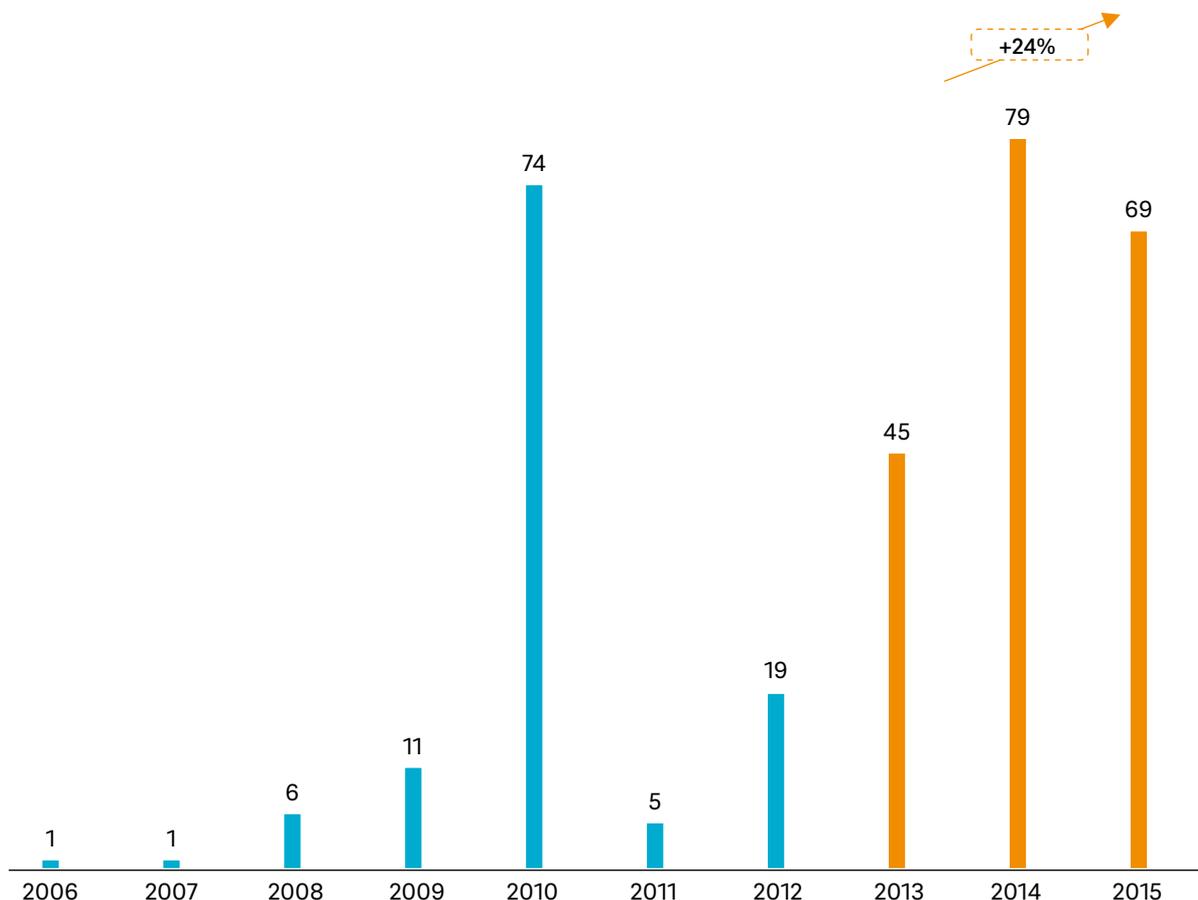
外延式并购：积极寻求并购机会，实现关键领域的快速突破 → P

过去三年，融资租赁公司行业并购金额增速高达24%。罗兰贝格预计，未来融资租赁行业相关的并购机会将愈发增多。

一方面，产业系融资租赁公司将通过境内外并购取得优异增长机会。此背景下的并购方向将主要围绕自身产业的垂直整合展开，以获取产业服务能力为重要突破口，以建立细

P

2006-2015年融资租赁行业并购金额 [亿元]



资料来源：公司年报，行业研究报告；罗兰贝格

分行业领域的全产业链服务为目标。

另一方面，对于具备自主灵活优势的独立系融资租赁公司而言，并购方向更多将围绕新行业进入展开，以快速获取细分产业的竞争优势为目标。

同时，为加快国际化步伐，一些股东背景和资金实力较强的大型融资租赁公司也在全球

范围内积极寻找能与自身业务相匹配的并购对象，类似渤海租赁的全球化收购运作也将逐渐增多。

结语

未来几年是中国融资租赁公司进行商业模式转型的关键期，各类融资租赁公司或主动或被动地陆续踏上转型之路，如何认识自身资源禀赋及能力短板，并快速找到适合自己的发展道路，是在竞争中得以生存并制胜的秘诀。

转型过程不可能一帆风顺，必将经历众多困难和挑战；要实现转型成功，融资租赁公司应坚持“聚焦重点、高层推动、强调执行”三项关键原则，稳步推进转型举措，并在落地推行过程中不断完善优化。◆

关于我们

罗兰贝格管理咨询公司于1967年成立,是全球唯一一家源于欧洲的德国咨询公司。我们在全球34个国家设有51家分支机构,拥有2,400多名员工,并在国际各大主要市场成功运作。罗兰贝格为跨国企业、服务型公司以及公共机构提供咨询服务,涵盖管理咨询所有领域话题,从战略建议到成功实施,如新的领导与商业模式;创新流程与服务;并购、PE与重组;大型基础建设项目的管理支持。

罗兰贝格是一家由220名合伙人共有的独立咨询机构,我们坚信企业的独立是为客户提供客观建议的基础。我们将可靠的分析与创新的战略相结合,为客户提供实际并持久的价值。我们在全球分别设立了不同的行业中心和功能中心,通过有效整合各个功能中心的资源,兼容并蓄来自不同行业的专家能力,为客户量身定制优秀的管理解决方案。

江苏金融租赁股份有限公司成立于1985年,是国内首批成立的持有金融牌照的金融租赁公司。公司目前注册资本23.47亿元,总资产420亿元,盈利能力名列行业前茅。公司具有多元化的强大股东背景,包括江苏交通控股有限公司、南京银行、国际金融公司、中信产业基金、法国巴黎银行租赁集团等。30多年来,公司始终坚持产融结合、服务中小的战略定位,结合本土市场经验和国际先进经验,重点开发与厂商、经销商合作模式,业务遍及全国32个省市自治区,在医疗、教育、农业、清洁能源、车辆、工程机械、信息技术等行业形成了品牌特色。

链接与点赞

订购与下载
www.rolandberger.com



微信



微博

深度阅读



中国互联网金融P2P行业
合规转型策略



跨越转型:中国证券行业
谋定而动

出版方

罗兰贝格亚太总部

地址：

中国上海市南京西路1515号

静安嘉里中心办公楼一座23楼, 200040

+86 21 5298-6677

www.rolandberger.com.cn

如有问题，欢迎联系我们

雷启迪

合伙人

+852 3757 9488

Alain.Lecouedic@rolandberger.com

戴可

合伙人

+852 3757 9480

+86 13601895690

Ke.Dai@rolandberger.com

本报告仅为一般性建议参考。

读者不应在缺乏具体的专业建议的情况下，擅自根据报告中的任何信息采取行动。

罗兰贝格管理咨询公司将对任何因采用报告信息而导致的损失负责。

© 2017 罗兰贝格管理咨询公司版权所有