

2019年12月13日,由融易学金融学院主办、南开金融(广东)首席经济学家论坛联合主办的“第二届中国融资租赁总经理高峰论坛”在上海隆重召开!来自融资租赁行业的专家学者、50+ 总经理级别以上演讲嘉宾,700+的参会嘉宾围绕10大备受融资租赁行业关注的热点议题,集结智慧共同探寻当下租赁行业发展新动能。



在分享中,张总提到,租赁公司转型是很艰难的一条路。要有一个体系的支撑,实际上在转型中要有天时、地利和人和,符合这三个条件,转型才相对容易。并且,不是说所有的企业都要转型,一定要明确企业的优势,再去找准自己的定位!

在本次分享中,张勇先生结合很多实际案例进行解说,高屋建瓴、金句频出,很多观点对于解决租赁人当前遇到的问题很有启发性,分享过程中掌声不断,气氛热烈!

以下为张勇先生在本次论坛的分享实录:

主持人

: 我们有请华运金融租赁股份有限公司业务规划部总经理张勇先生,为我们带来分享:以融物驱动融资--融资租赁公司业务转型之商业模式与实践分享,有请张总。

张勇先生

：今天给大家分享融物驱动融资，在现在大环境下很多融资租赁公司，尤其像华运金融租赁公司这种纯民营背景去融资也很困难。刚刚嘉宾也提了以后两极分化严重，像我们这样的中小型融资租赁公司融资很困难，那怎么办？我们靠股东背景，靠自身的主体信用不好融资了，我们必须回归本源。我们做真正有价值的租赁物再去融资，是基于有价值租赁物再去融资，转型中这两年有一些心得跟大家分享一下，分五个方面来说。

这是在2018年甚至2019年经常谈的一些热点话题、关键词都是这些：经济下行，中国经济GDP一路往下走，融资困难，统一监管，我们做租赁要回归本源，要面向实体经济，要做业务转型，面向中小微...今天和大家分享的是怎么做类信贷业务，我们做政府平台，做征信类业务，到上市公司整体业务，到做真正的租赁，关注租赁物本身，去寻找有价值的租赁物。

这里简单分享一下华运金融租赁，虽然是一家金融租赁公司，七十家金融租赁里比较特殊的一家，没有银行、央企、国有的背景，实际上在融资租赁上和很多融资租赁公司是一样困难的。

我们从16、17、18年到19年10月的数据看我们资产规模，16、17年的时候，公司刚成立，注册资本金10个亿，也是做了很多政府平台的项目。所以注册资本金10个亿，放10倍的杠杆，到17年冲过了100亿。实际上在那个时候定战略的时候，可能18年要120亿，150亿，到了19年增资扩股之后要上200亿。但实际上大家看了大的经济环境，包括整体的形势，做了一个战略的调整，从18年开始进行战略转型，做真租赁、做中小微，做基于租赁物本身的这样一些设备租赁，必然会使资产规模下降。平均单笔投放金额也可以看到，从16年单笔是两个亿，金租注册资本金10个亿，最多一笔做三个亿。在16年的时候我们公司一共做了37笔，有一个亿的，有两个亿的，有三个亿的。一看金额基本上就是平台类的业务，到17年的时候平均投放一笔是一亿多，到18年转型平均一笔投放是1500万，到今年平均一笔投放是600多万。

然后IRR，16年实际上是在7.X%，17年8.5%，18年是10%，19年是11%，明年的规划我们出台最低要到12%，这是基于我们对设备以及对整个产业的研究，我们的高溢价能力，这样就可以用较少的资金去获得较高的利润回报。

同样我们在18年时候投放少，实际上今年大家知道包商银行事件一出之后，对租赁公司、金租公司的还款压力很大，因为对于没有特别强大股东背景租赁公司来说，日子很不好过。如果在18年我们还做平台类业务，资产规模出到120亿的时候，可能今天公司都撑不了几年。说句实话，因为每个月还款可能就是10个亿的规模，现在每个月还款可能两个亿三个亿，因为我们总资产规模下来了，那这样的话对整体

公司的运营是一个健康有序的这样一个转型，从18年19年，下面就跟大家分享一下。



今天主题是以融物驱动融资，实际上有两种租赁公司，我们现在大多可能是更多的关注于资金在租赁公司上，实际上很多刚才也提了，要回归本源去关注融物的管理。

我们先看这个融资性租赁公司的盈利模式，作为一个租赁公司，资金端去融资，资产端去投放，然后在公司整个风险管理基本上这是三部分，租赁公司向供应商采购资金，去向银行向金融机构去借钱，还是这个利润公式：利润等于收入减去成本。有银行背景的，有大央企背景的，我的溢价能力强，能够拿到低成本的资金，所以我的采购价格低，我5%、4.7%甚至有的时候还低于4%的成本融来钱，比如说融来一个亿。

管理成本对于租赁公司主要是什么？就是人，我们没有机器，没有厂房、没有设备，主要就是人。我们的盈利点去赚取风险的溢价，主要是基于低成本，如果我能拿低成本息差收入，我把资金在投放给我的客户，IRR现在我们经常是8是9，可能有些融资租赁公司是7，甚至在7左右也能进行投放给客户。

这样实际上就有一个问题，这个问题是什么？容易做成一个就是通道的业务了，因为拿钱对于有些租赁公司来说很容易，资金成本也很低。在投放的时候，必然要选择按照盈利点赚取风险溢价，选择低风险的客户，在现阶段什么风险比较低，听得

最多的还是城投，之前看到一篇文章说到，“现在虽然说看起来很臭，吃起来还是很香的”。又去做政府平台的项目，政府平台溢价能力很高，华运之前也做这种平台。为什么现在转型呢？一是我们主动要转型，二是说我们也是被动转型，因为我们的融资成本很高，金租的融资成本要高于6%，政府平台它要求你去了之后7.5%你做不做，我做不了，再加6.5%的融资成本，再加2.5%的拨备，加我的管理成本、人工成本，IRR如果低于10%的话，我们公司做一笔亏一笔，所以政府平台项目我们公司做不了，但是很多融资租赁公司它能做，它的资金成本低，这是它的优势，但他又去做政府平台，这就成了一个问题，它在这样循环中走不出来，实际上就成了一个做通道的业务，这是融资型的租赁公司盈利模式。

所以在去年我们公司在想，对于我们公司的优势是什么？也是基于我们自己的定位，自己的SWOT分析，优势、劣势、市场机会，还有一些外部的威胁是什么？选择适合华运的特色，和大家分享。

我们就是融物型租赁公司，刚才说我们资金上没有优势，我们不去跟人比拼资金了，二是跟别人比拼租赁物，也就是回归本源。租赁物的选择，租赁物的管理，租赁物的运营。在这种模式下，其实比较有颠覆性的一个事情是，把你的客户和你的供应商倒过来去思考，我的供应商不再是银行了，是企业了。融资型的租赁公司，你的客户是企业，你销售资金给它，你的供应商是金融机构给你去供钱的，因为你是以资金为驱动的为导向的。以融物型为导向的租赁公司，我的供应商是企业，我要向他们去采购有价值的资产，然后我把这些资产再卖给我的客户——各种金融机构去融钱，融物型租赁无法靠企业本身和股东的背景去融钱，只能靠优势价格资产，这恰恰我觉得也符合了融资租赁回归本源，注重租赁物的管理的一个理论依据。在这种情况下，对于企业的运营来讲，就要注重资产端、资金端风险是什么？资产端设计并寻找有价值的资产。刚才很多嘉宾说了，我们租赁公司要有创新的产品设计模式，怎么去创新呢？我们去找到有价值的资产，从企业？企业不是我的客户了，我不是给他投钱。中国这么多的行业，还有子行业中去寻找真正有价值的资产，怎么寻找？后面的分享会具体介绍。

寻找有价值的资产，然后盈利点是什么？

就不是说去赚取低成本的息差了，是专业化的资产的开发能力，前端开发出来资产，然后专业化的风险管理能力去赚取高的风险溢价，所以我们公司近几年的IRR来看是一路走高的，从8%、10%、11%，明年定的是12%。因为我们去找到这些企业，尤其是中小企业，实际上也是缺资金的，再给他设计产品结构模式的时候，不仅仅是作为一个融资租赁的形式给他提供一整套解决方案，帮助企业成长获得价值，所以企业愿意给我们公司付出更高的什么？就对我们来讲得到更高的收益，它付出更多的成本。这个时候我们专业化的等级风险能力，基于对租赁物的全面管理，因为我们采购的是资产，当资产优质了有价值了，拿着资产去卖给客户，通过我整体公司内部对资产的整合去卖给客户了。客户是是金融机构，不再是企业了。金融

机构，比如说是银行从业资本市场战投。我再跟银行融资的时候，当然授信还是通过主体信用是一个主要渠道，这时候我去宣传，主要是我们公司的资产怎么有价值，对银行有什么好处？然后可以做很多保理业务，同业，因为我们融资成本高，我们手里有很多优质的资产，我可以把这些资产再去转租赁，再去卖给其他的金租，其他融资租赁公司价格低的，它们是以融资型为主的。它们的优势是资金低，我们的优势是我们的租赁物有价值，就好跟同业去对接了。

然后可以上资本市场发ABS，因为你的资产都能产生现金流的回报，然后还可以去吸引战投，刚才说了可能我们现在股东都是民营股东，尤其现在经济下行情况下，股东目前的状况都不是特别好，当公司有价值以后，能有更多的想投资金融租赁的或者融资租赁公司，它能吸引一些有实力的战投。像资本市场ABS，我们研究过很多企业，比如狮桥租赁就做得相当好，它手里有15万辆重卡，它的采购资产都特别有价值，15万辆重卡一辆20多万，整体公司的资产规模是在300亿，一共到今天发了21期的资本市场ABS，在资本市场融资200多个亿，作为一家没有金融机构背景公司，主要就是通过优质的资产去融资。

有一个体系的支撑，实际上在转型中要有天时、地利和人和，符合这三个条件，转型相对才容易，实际上转型是很痛苦、很艰难的一条路。

首先天时，宏观环境，外部因素，经济下行，越来越多企业不好做了，像是逼着大家转型。

地利，股东的意愿，公司的治理，有很多的租赁公司，可能很多租赁公司的高管层、执行层想转，但是公司的股东比如是银行、央企也不让转，必须配合总部、集团总行去做一些事情。

这两个可能在座的大部分人影响不了，我们主要做的就是人和。我们能控制的，我们能够把控的这公司内部，像我在公司还负责人力资源部，这个是我从人力资源角度给公司提的一个转型体系的建议，但是我觉得作为整体公司转型也可以作为参考。

首先转型的时候，我们有新的利润区了，原来是赚风险的息差的利润，现在是赚的是我们对租赁物的管理，发现利润区。我们要进行业务模式的调整，刚才说的从融资型转到融物型的租赁公司，但我们转型了，我们的运营体系是不是跟得上，我们的业务体系、风险体系、信息体系，因为转型做很多设备租赁、中小租赁你没有一个是强有力的信息科技体系的支撑是不容易做到的，你的人力体系怎么样？你的组织架构，包括你的员工配置如何？我们之前也做平台业务，可能几个业务部门来的员工，招聘的渠道都是从其他的大金租来，一来之后这个人今年都能投放5个亿，那个人能投放10个亿，现在这些人不适合做这些了，我们的团队要换，业务团队要换

，公司有没有这样的决心去换，我们在这两年中不管是主动的被动的换了不少人，一定要有这个决心，没有这个决心，到最后从底下到上头又回来了，转不了型。

关于如何选择合适的租赁物

。我们找租赁物，我们要做转型，不能做政府平台，不做类信贷，但不是说完全不做，刚才我说了，如果你的公司的优势是在资金上你要继续做。

对于中小租赁公司要找到自己的一个方向。从租赁物本身入手了，一定要研究租赁物去回归本源，

找什么样的租赁物给大家一些参考的建议

。租赁物本身能够产生现金流收入，然后租赁物的通用性强和流通重复使用，租赁物有成熟的用户市场，租赁物的残值高，易于监控、管理和取回。先看租赁物，再看行业是一个抗经济周期或处于上升期的，我们从这个行业上去对抗企业的风险。然后最好还有比较清晰的厂商运营商，运营商买了租赁物之后，因为你做厂商租赁，真租赁、三方租赁，厂商是设备提供商，租赁公司资金提供方买了设备之后租给运营商，运营商租了之后，不是拿到租赁物就换一个租金，要拿租赁物产生现金流收入，一定要有一个应用场景，它把租赁物再租出去，它能产生现金收入才能去还这个款，最好有这样一个模式。

再给大家分享几个转型的实践的案例，第一高空作业平台。

超过两米高以上的作业的一个需求设计的这样一个工程机械设备的细分市场，广泛应用于这些领域，它具有天然的租赁物的属性，首先它单体一台的价值在8万到50万之间，使用的寿命普遍在8年以上，二手残值很高，在多个场景能够应用。它是一个典型的厂商租赁模式，目前全国几千家设备的租赁商就是运营商，它有广大的像设备厂商采购设备的需求，但是受制于它资金自身的规模的实力，它需要融资租赁公司的介入，通过融资租赁公司可以使得厂商、租赁公司、运营商三方受益，一般这样的设备首付20%，租期三年，一年后设备的残值大约能在80%，然后三年后依然能够在40-50%。运营商租来设备之后，他向终端的使用者再去出租，可以长租短租，长租的话可以一年租，把这个租给他。使用者基于他接的工程量的大小，去租这个设备，是需要一台10台还是100台，需要一天、一个月还是一年，这都是不同的。但这个时候，从风险上可能就不再关注运营商，或者是要弱化运营商主体的信用风险，因为有的运营商一共有20台设备，也没什么财务报表，它的企业的状况也很不好，我们更多的要关注它今后的发展，它的出租率怎么样，合同怎么样？它的回款率怎么样？它的融资情况怎么样？

再给大家介绍一个

，这些都是我们公司现在做的铝合金模板系统，符合国家绿色节能建筑，这样的产品主要用于高层房屋建筑现场水泥浇筑施工。第一年由万科从国外引到国内，主要

是替代之前建筑中用的木模板，大的租赁物可以适合作为经营租赁的一个优质的资产，尤其是中小租赁公司，飞机船舶太大了，租赁物像华运公司总体量注册资本金15个亿也做不了飞机跟船舶，专业性又很强，我们做铝合金模板适合做经营性租赁。

我们怎么做？刚才我讲的选择租赁物的6个标准，它都比较符合。第一租赁物本身产生现金流收入，铝合金模板出租一次，一般8个月跟着盖房的周期走，首付只要把板子一给到他，他要给你30%的租金，后面70%的租金根据建房的楼层盖的高度按月付。第二租赁物具有通用性，板子来了之后，这一栋楼盖完了30层20层还是40层，继续翻新之后再次使用，能够使用200层。成熟的市场，全国的房地产都可以使用，而且房地产市场可以在全国各个区域都可以使用，这样的话相对成熟的用户市场、相对分散，残值高，租赁物即便到最后用了3年、5年了，一般来说残值即便归零了，我把租赁物按废品卖，还有很高的残值。不易丢失，它一般是在建筑施工现场，施工现场管理都很严格安全，人们不会随意的进出，不可能把这个东西搬到外头去。然后比较清晰的厂商运营商应用场景的模式，我们生产厂商、租赁公司、项目工地、付款方，我们租赁公司和土建总包签合同，把铝合金模板租给土建总包，实际股本方式，房地产公司有兴趣可以研究。

刚才说的一个合作做厂商，一个是合作做经营租赁，像清洁设备，既是合作厂商租赁，又是合作企业经营租赁，一台设备8000的也有，1万的有，10万的有100万的也有。

还有什么？其实今天有听到前面的
嘉宾提到以后股权投资

是一个方向，实际上我们现在研究股权投资，就是经营性租赁加股债联动，基于互联网产业的一些项目，比如说电脑租赁、原设备、餐厨设备、能源设备，就包括高空作业平台，中国有一家企业中能联合，做大之后它做成一家基于互联网去管理设备，他现在手里有1万台这样的设备，这样的公司，如果我们投一些股权，但是受监管的限制金租公司可能不能直接投股权，融资租赁公司可以思考这样的方向。

最后再用一分钟跟大家去总结一下
风控的新思路

，我们业务转型了，风险也要转型思路，如果还用以前类信贷的方式，业务推不下去。你的客户都是中小的客户，我们看的财务报表乱七八糟，有的时候就是一些夫妻店，但是他是真正在做租赁，在关注租赁物，这个时候我们可以通过这种二维闭环租赁物关注租赁物的风险。首先我们买来租赁物了，是个实在租赁物了，我们租给了运营商，如果运营商一旦企业出现问题了，租赁物我们一定要预期为它的残值高，我可以向终端出售，也可以向其他的运营商出售，也可以有些有厂商的回购。租赁物只要能控得住，他有价值，他丢不了，你的风险实际上会很小，或者你能把

控得住，这个也是要求专业的风险控制管理能力。

第二，租赁物不仅是在产业链中，在你的运营商，你的客户做得越多，在一个产业里做得越深入，你在这个产业的客户你可能有核心客户，区域客户，大客户，小客户，小客户出现问题了，我们说中小企业比如说风险高不敢做，我们把这些设备拿来，它的价值很高，我有几个核心客户他能帮我消化掉，很容易出租的。刚才我说很多底层应用场景，实际上核心客户他买新设备也好，二手设备也好，只要能租出去就行。

实际上转型道路很不容易，18年我们公司开始转型，到19年，现在算初步取得成功，现在正在转型路上继续往前走，很多时候也是被逼的。有些银行系的央企系的，融资容易一些，其他系的怎么办？其他企业怎么办？就是要转型，按照这样思路去转型，实际上每家公司有自己优势，不是说所有的企业都要转型，你的优势是什么？你一定要明确自己的优势，再去找准自己的定位，华运我觉得也是被逼着转型，有一句话说得好，“要不是生活所迫，谁愿意把自己弄得一身才华。”好，谢谢大家。

本文为融易学金融学院原创作品，转载请注明出处！本文不代表前海融资租赁俱乐部的任何投资立场，图文如涉及版权问题，请及时联系后台，将第一时间处理并删除，转载必须附上来源

前海融资租赁俱乐部（ID：qhflclub），否则发现一律举报投诉！