

98家央企中有58家以直接或通过子公司的方式设立了67家融资租赁公司。另外，还有8家央企各设立1家金租公司。这些融资租赁公司背靠的央企集团多为产业背景，故统称为“央企产业系融资租赁公司”，该类融资租赁公司由于其产业背景，在发展轨迹和业务特点方面具有一定共性，在资源优势方面具有共同点，同样也面临着类似的发展瓶颈。本文通过对这些共性的分析探讨，力求能为该类融资租赁公司转型破局提供有价值的思考。

一、央企产业系融资租赁公司发展概况

随着监管强度的转变，央企产业系融资租赁公司经历了内资试点、电力开拓、制造业发展、加快发展、监管转变节奏放缓等五个阶段。2000年，首批内资央企开始试点，中化、华润集团分别设立融资租赁子公司。2007年，以国家电网、大唐集团为主的电力集团开始设立租赁子公司。2013年，各大制造业央企开始设立融资租赁子公司，新公司设立到达高潮。2015年，围绕集团主业开展业务，各大央企租赁公司蓬勃发展。2018年，监管职责转变（2018年，我国融资租赁公司监管职责由商务部正式划归银保监会），进入严监管时代，央企设立租赁公司节奏变缓。

央企产业系融资租赁公司多聚焦于服务集团主业，业务集中度和业务关联度显著高于其他类型融资租赁公司。

从各家央企融租公司的战略定位表述看，多数围绕“促进集团内产融结合、集团相关产业的投融资平台、围绕集团产业链上下游”相关内容阐述（如中航租赁、融和租赁、国网租赁、中核融资租赁等），有部分央企融租公司同时提出了“面向外部市场”的方向（如南航租赁、招商租赁等）。

从业务布局看，除了与股东产业协同外，公用事业、医疗、新能源、新基建、高端装备、民生消费、交通物流等布局较多。

二、央企产业系融资租赁公司核心优势与特点

央企产业系融资租赁公司的优势主要来源于央企集团股东的资源优势。

一是品牌优势，大股东多在行业内为领军企业，被国家赋予重要战略职能，大股东的的影响力和知名度为下属融租公司做了天然背书。

二是融资优势，背靠实力雄厚的大股东，自身资信评级往往都较高，融资成本和融资渠道都较有优势。

三是业务来源优势，央企集团产业规模庞大，为其下属融资租赁公司提供了稳定的业务合作资源，而且风险可控。

四是产业专业化优势，央企产业系融资租赁公司的创业元老多数来自大股东，具有大股东产业背景，在产融结合方面能更好发挥产业专业化优势。

三、央企产业系融资租赁公司发展存在的突出问题

由于背靠实力雄厚的央企集团，过去几年是央企融资租赁公司发展的黄金时期，业务规模增长大多比较快，同时风险控制良好，不良率普遍较低。但同时也正是由于资源依赖型特点，央企产业系融资租赁公司很多实际并未真正培养起参与市场竞争的能力，随着监管趋向转变和宏观环境发生剧烈变化，当转型遽然来临时，有些就显得畏首畏尾、摇摆不定、动作迟缓、转型往往是“雷声大、雨点小”。核心问题具体体现在以下几个方面：

一是客户集中度和关联度往往较高，容易突破监管限制。2020年1月8日，银保监会《融资租赁公司监督管理暂行办法》（征求意见稿）要求：对单一承租人的全部融资租赁业务余额不得超过净资产的30%，对单一集团的全部融资租赁业务余额不得超过净资产的50%；对一个关联方的全部融资租赁业务余额不得超过净资产的30%，对全部关联方的全部融资租赁业务余额不得超过净资产的50%。以服务集团主业为主要使命的央企产业系融资租赁公司面临着较大的压降主业相关业务的要求。

二是部分央企产业系融资租赁公司业务高度集中于地方融资平台。过去相当长时间，地方融资平台的融资租赁业务由于有政府信用背书，且操作便捷、单体项目金额大，成为很多央企融租公司的首选领域，特别是建筑类央企，主业与地方平台又高度相关，形成了高达90%都是以地方平台信用为基础的业务的格局。随着国家对地方平台公司融资监管的实质性趋严和部分地方平台债务违约或展期，以地方平台为主要业务的央企融租公司面临巨大的资产管理压力和流动性风险。

三是多数真正参与市场化竞争的能力不足。过去依托集团，项目金额一般比较大，操作流程也简单，风险控制也容易，习惯了这种轻松赚快钱的日子，对于有一定难度的业务领域不敢碰触。比如，央企融租公司一般合作对象都是国企，对民营企业客户往往心存畏惧，认为民营企业风险都很高，不能碰，从而导致公司在开拓新领域时进展缓慢。

四是部分公司的风险观需要重新审视。在央企系融租公司中一定程度存在一种潜在意识，认为风险管理就是躲避风险，在选择项目时，存在一些禁忌，如民营企业不能碰、新领域不懂不能碰、历史诚信度不好的区域不能碰、欠发达地区不能碰。金融行业本身就是经营风险的行业，行业的核心能力就是通过自身专业能力的提升识

别及化解风险，从而获取收益。如果一味借助资源优势沉浸在低风险领域中，难以积累起自身的核心能力，也就无法应对外部环境的变化。当然这种意识一定程度也和国资委对央企集团的管控特点有关，央企集团承袭了国资委对自身的风险管控，沿用在下属金融企业的风险管控上，当出现风险时，往往忽视了金融企业对风险一定程度的容忍度，业务相关人员容易引来“国有资产流失”相关的问责。

四、央企产业系融资租赁公司转型发展的典型案例

部分央企融租公司顺应趋势，率先转型，为行业转型提供了非常有益的参考借鉴。

案例一：某大型设备制造业央企旗下融资租赁公司。

核心成功点有三：

一是，较早实现了多元化布局。除了集团主业业务外，较早开拓了船舶租赁业务、公用事业租赁业务和设备租赁业务等其他板块，四大板块分布比较均衡，共同支撑公司发展，有效规避了集中度和关联度过高的问题。

二是，坚定不移推行国际化战略。立足国内市场的同时，有序推进国际业务的拓展。一方面通过不同形式的业务平台开展市场化的航空租赁运作，逐渐向国际主流机型发展。另一方面在境外设立多个业务平台公司。

三是，大力推动业务模式由类信贷模式向融资租赁和经营性租赁相结合模式转型。在2015年和2016年持续通过向国外租赁公司购买带有租约的设备资产，成功开拓了经营租赁业务，租赁方式逐渐向融资租赁与经营租赁相结合的方向转变。通过经营性租赁业务，积累了强大的资产管理能力，积极推进二手资产交易平台的建设，提高设备资产的流通性，并通过反周期操作，在船舶制造业市场低迷（繁荣）时，买入（出租）船舶，通过资产经营拓宽了盈利模式。

案例二：某大型电力央企旗下融资租赁公司。

核心成功点有三：

一是，围绕能源电力领域开展相关多元化布局，结合新技术和新商业模式，构建能源电力生态圈。业务涉及能源电力、信息通讯、城市能源、节能环保、储能配网等六大板块，但都是围绕能源电力进行多元化业务拓展，比如在信息通讯板块，公司围绕 IDC

业务开展售电、节能等增值服务，打破通讯与电力行业壁垒，实现跨界融合。

二是，近年来坚持市场化和专业化改革，大力拓展新兴领域，争当行业先锋。2014年-2019年之间，该公司还面临央企系普遍面临的问题：业务渠道单一，主要由集团成员企业根据自身融资需求主动进行对接；业务模式单一，以回租为主；业务投向集中，以能源电力板块为主。但自2019年以来，局面迅速转变：业务渠道丰富多元，通过多种市场化方式获得了集团以外的多元获客渠道，与大厂商和机构达成战略合作关系，截止2022年第三季度，集团外投放资金占比已经达到60%以上；业务模式方面，积极发展直租业务，到2021年，直租业务投放资金占比已经达到40%以上；业务投向也更加多元化，信息通讯、城市能源、节能环保等领域获得成倍的增长，相比之下，传统的能源电力业务近三年年均增速只有11%。

三是，服务综合化，围绕客户需求提供综合解决方案，坚定践行“能源生态系统集成商”的战略定位。通过股债联动的形式，提供新能源项目金融服务综合解决方案，以产业思维围绕新能源产业链进一步布局，孵化一批行业领先的绿电交通、供应链金融等企业，建设多元驱动、多能互补、智能协同的清洁能源生态系统。

案例三：某大型航空央企旗下融资租赁公司。

核心借鉴点在于其开创了新的资产经营方式，通过资产经营业务大幅提升了盈利能力。该公司凭借国际化、专业化的飞机及发动机管理团队，创新国内飞机资产交易处置模式。成立专门部门负责公司飞机类资产处置，包括飞机拆解与销售、发动机拆解与销售；负责开展发动机租赁、航材租赁；飞机资产包交易、发动机资产包交易；飞机客改货租赁、通航飞机租赁等。该公司拆解飞机零部件多达900多个，比同类项目拆解成本低约20%；优化拆解流程，比同类项目拆解周期缩短约30%；打通老旧飞机处置产业链，实现较大的经济价值，与过去简单的整机处置相比，收入增长达40%-50%，毛利率高达98%。飞机零部件拆解销售业务已经成为该公司重要的盈利来源。

五、央企产业系融资租赁公司转型破局的策略建议

现阶段，融资租赁行业来到由野蛮生长到规范发展的转折点，宏观、监管、市场、融资都发生了大的转折，逼迫整个行业的企业都不得不下决心转型，探索创新、投石问路。针对央企产业系融租公司特点和面临的瓶颈，笔者认为应该从以下几个方面着手转变：

01、在业务布局方面

除了进一步提升对集团兄弟单位的服务能力、进一步深挖集团需求外，建议大力拓展集团外市场化业务，分为纵向延伸、横向拓展、新兴产业突破三个方面。

纵向延伸，是指围绕集团产业链上下游拓展和延伸业务，助力集团提升整体产业链的安全性和效率。

横向拓展，是指开拓集团同行业外部客户，进一步扩大集团所在行业的市场份额。

新兴产业突破，是指围绕集团主业转型升级需要，积极探索相关的信息技术、新能源、节能环保、高端装备等国家战略新兴产业，针对新兴领域设计相适应的产品和服务模式，提前布局，先行先试，争取占领市场先机。比如在IDC领域，尽管商业模式还不是很成熟，但已经有不少头部租赁公司在跑马圈地，加快布局。

02、在业务渠道方面

一方面需要进一步优化与集团兄弟单位产融联动和集团下属其他金融单位的融融联动，依托兄弟单位拓展集团产业链上下游客户，与其他金融公司互荐客户，共同营销；另一方面，针对市场化业务，需要打破原有的单项目营销模式，建立“批量化”营销渠道。

在“批量化”营销渠道方面有几种模式可供借鉴：

一是厂商租赁模式：与龙头设备厂商深度绑定，共同设计包括融资解决方案的产品营销计划，通过厂商自有的经销商和客户渠道触达终端中小客户，对客户进行二次筛查后提供融资租赁服务。公司与厂商绑定，深入产业，降低设备销售链条的总成本，实现三方互利共赢。如，平安租赁与思享驾融资租赁（上海）有限公司（沃尔沃汽车旗下公司）共同打造的“汽车联合租赁产品”，起租单量突破10000笔，在租赁公司获取批量业务的同时，也极大地助力了沃尔沃汽车全系列车型销售规模增长。

二是科技平台模式：借助上级单位网络平台或自建网络平台，批量化获取客户。如，中铁装备集团通过“互联网+租赁”的模式，打造盾构机资产管理服务平台，为行业内众多盾构租赁供需双方搭建起业务对接桥梁。

03、在业务模式方面

需要顺应监管导向，告别单一的资金提供方角色，利用“融资+融物”特色提升差异化优势，发展直租和经营性租赁，做真租赁；并着力提升设备资产管理运维专业化能力，通过经营资产获取多元化收益。开展直租和经营性租赁需要同时具备资金管理、行业洞察能力和设备管理能力。

04、在服务方式方面

可以发挥集团下属多个金融企业的协同优势，为客户提供债务融资、保理服务、股权投资等综合金融服务，一方面可以提升客户粘性，另一方面可以实现兄弟企业间的互利共赢。

05、在能力建设方面

核心是提升两方面能力：

一是产业理解能力。通过招聘相关产业背景的专业人员等方式快速获得在营销、风控、资产管理方面的底气，从而加快开拓新业务领域的进程。

二是市场化展业能力。进一步深化国有企业市场化机制改革，激发业务人员参与市场竞争的积极主动性，愿意且敢于去开疆拓土，从而为公司的转型提供动力源泉。

六、结束语

央企产业系融资租赁公司是融资租赁行业一支重要的力量，具有自身独特的优势，也面临体制约束下的一些发展瓶颈。如果这一类公司能够转型成功，将对国家实体经济的发展起到不容忽视的推动作用。祝愿各家公司都能够找到属于自己的转型成功之路。