



毕马威

2023年 中国租赁业 展望

2023年3月
kpmg.com/cn



前言

过往数年间，严峻复杂的国内外形势，疫情叠加地缘政治局势的不确定性等对航空、航运及其他交通运输等租赁业重资产的行业产生了较大影响，而全球经济增长承压更进一步对租赁业的整体发展和经营带来了诸多挑战。

开年以来，两会的召开释放推动经济整体好转的积极信号，而随着各项财政、货币政策加码，经济发展不断提速。虽然仍存在较多不确定因素，但市场普遍对未来更具信心。在此充满变化和不确定性的时代背景下，毕马威《2023 年中国租赁业展望》通过访问调查不同地区、不同类型、不同规模的 91 家租赁公司（详见“关于本调查”章节以获取更多受访租赁公司信息），探寻租赁业领导者对于行业增长的预期、为应对挑战和把握机遇所计划采取的措施，研讨租赁行业共同关注的话题，为了解中国租赁业如何看待未来发展提供借鉴。

在本次调查中，我们看到多数租赁公司对未来三年国内经济以及公司业务的发展持乐观态度，也了解到目前租赁公司正积极调整战略，寻求新的发展机遇。业务和数字化转型、风险合规和人才培养等都是租赁公司集中关心的问题。同时，不同租赁公司对于发展战略和路径的选择侧重不同，如金融租赁公司在数字化转型方面步伐更快，融资租赁公司则更为关注风险合规领域的提升优化。总体来看，各租赁公司都在基于自身特点寻求契合的发展方向。

我们希望这份调查报告可以帮助各界更好地了解中国租赁业领导者们关心的问题他们的战略愿景。毕马威愿携手社会各界奋发前行，共同推进中国租赁业未来的高质量发展。



九成以上受访租赁公司均对未来增长抱有信心，租赁公司需尽早制定未来经营目标和计划，采取契合自身特点的积极措施促进未来发展。”



张楚东
毕马威中国
金融业主管合伙人

关于本调查

《2023 年中国租赁业展望》基于面向 91 家租赁公司开展的调查，为国内租赁业提供了对于未来业务发展和增长的深刻洞见。

本调查涵盖主要的金融租赁公司以及资产规模在人民币 100 亿元以上的融资租赁公司，同时我们也将规模在人民币 100 亿元以下但有代表性的融资租赁公司纳入调查范围，以提高本调查的覆盖面。受访调查的 91 家租赁公司中包括 43 家金融租赁公司和 48 家融资租赁公司，其中 35 家位于东部地区，28 家位于北部地区，13 家位于南部地区，8 家位于西部地区，7 家位于中部地区（注）。在规模方面，本次调查涵盖的租赁公司中，17 家资产规模在人民币 1,000 亿元以上，14 家资产规模在人民币 500 至 1,000 亿元，14 家资产规模在人民币 300 至 500 亿元，46 家规模在人民币 300 亿元以下。

本次租赁业展望调查涵盖了不同地区、规模与类型的租赁公司，以提高其广度和深度。

注：

东部地区主要包括：上海市、浙江省、江苏省、安徽省、山东省、江西省和福建省

北部地区主要包括：北京市、天津市、河北省、山西省、吉林省、辽宁省、黑龙江省和内蒙古自治区

南部地区主要包括：广东省、广西壮族自治区和海南省

西部地区主要包括：重庆市、四川省、云南省、贵州省、甘肃省、陕西省、青海省、宁夏回族自治区、新疆维吾尔自治区和西藏自治区

中部地区主要包括：河南省、湖北省和湖南省

目录

01 前景预期 ▶▶ **寻求增长构成行业的主基调**

02 增长路径 ▶▶ **积极转型应对挑战把握机遇**

03 发展方向 ▶▶ **可持续合规发展成行业重心**



01 前景预期 - 寻求增长构成行业的主基调

在受访的 91 家租赁公司中，多数租赁公司认为国内经济水平在未来三年内将恢复至新冠疫情前水平，同时公司的业务规模、收入等均会稳步增长。

预期国内经济较快复苏

截至本报告调查日（2023 年 1 月），约七成的租赁公司认为国内经济将于 2 年内恢复至新冠疫情前的增长水平。其中，38% 的租赁公司更为乐观，认为国内经济增长水平将会在 1 年以内恢复。

金融租赁公司和融资租赁公司在国内经济复苏的速度方面有着不同的预期，73% 的金融租赁公司认为经济完全复苏仍需 2 年或更长的时间，而在融资租赁公司中这一比例为 50%，即另有半数的融资租赁公司认为国内经济将在 1 年以内就能够恢复至新冠疫情前的增长水平。

融资租赁公司的客群中，中小企业占比往往高于金融租赁公司，受到疫情形势变化的影响，中小企业生产经营波动性更为明显。相较于金融租赁公司的客群中占比较高的大中型企业客户，中小企业对经济复苏敏感度更高。融资租赁公司总体上对于国内经济复苏的速度更为乐观。

此外，从租赁公司所属地区来看，中西部地区的租赁公司均认为国内经济的恢复所需时间在 2 年及以上，而东部地区的租赁公司普遍认为，在 2 年内国内经济即可恢复至疫情前的水平。在经济展望方面，由于区域经济的多元化及经济韧性差异，东部地区的租赁公司的乐观程度相对更高。

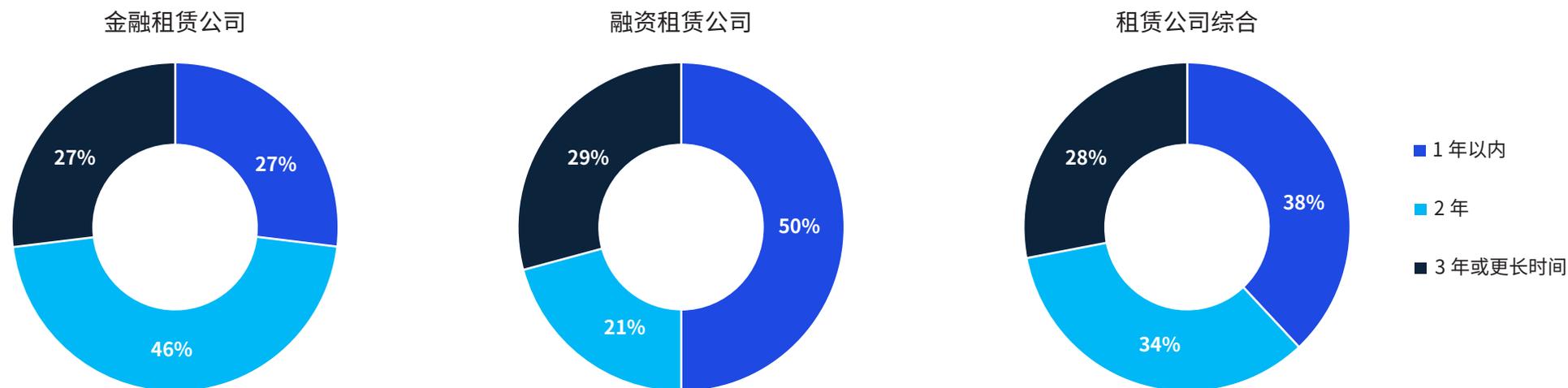


近四分之三的受访租赁公司认为经济增速将在 2 年内恢复，租赁公司对国内经济复苏水平以及公司本身的增长预期有着较强的信心。租赁公司应尽早采取行动，抓住发展机遇。”



陈少东
毕马威中国
金融业审计
主管合伙人

图 1 租赁公司认为国内经济增长恢复至新冠疫情前的增长水平 (2019 年: 6.1%) 所需的时间, %



数据来源: 毕马威分析

预期公司收入、规模双增长

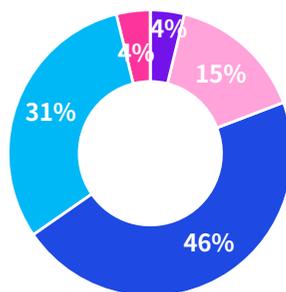
九成以上的租赁公司认为，在未来三年中，公司的收入及规模均会有所增长。其中，所有金融租赁公司均认为收入与规模在未来三年内将实现双增长。而融资租赁公司的预期分化程度更高，有 13% 的融资租赁公司认为公司未来三年的收入会呈下降趋势，同时有 17% 的融资租赁公司认为本公司未来三年的租赁业务规模会有所收缩。

金融租赁公司往往能够更多地共享母公司业务拓展渠道，投放行业更加多样化，客群集中度通常较低，受单一行业的发展态势影响较小。而部分融资租赁公司开展的租赁业务集中在单一行业，市场中各行业的未来发展预期有所不同，因此融资租赁公司对于未来公司业务发展情况的预判差异度较高。

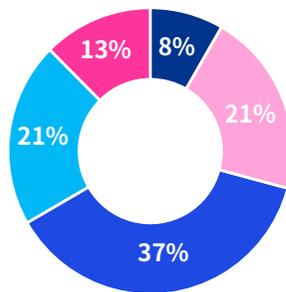
图 2 租赁公司预期未来三年收入和规模的年均增长率，%

年均收入增长预期

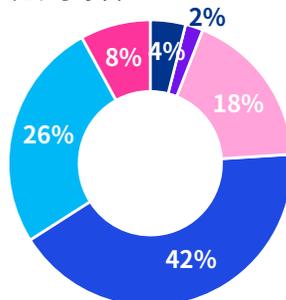
金融租赁公司



融资租赁公司

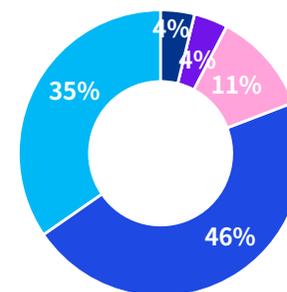


租赁公司综合

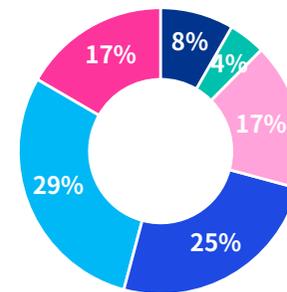


业务规模增长预期

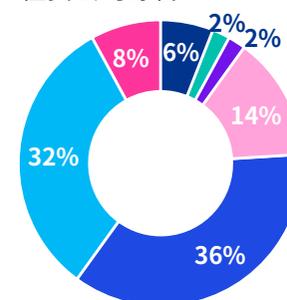
金融租赁公司



融资租赁公司



租赁公司综合



- 50% 以上
- 30% 至 40%
- 20% 至 30%
- 10% 至 20%
- 10% 以内
- 下降

- 50% 以上
- 40% 至 50%
- 30% 至 40%
- 20% 至 30%
- 10% 至 20%
- 10% 以内
- 下降

数据来源：毕马威分析

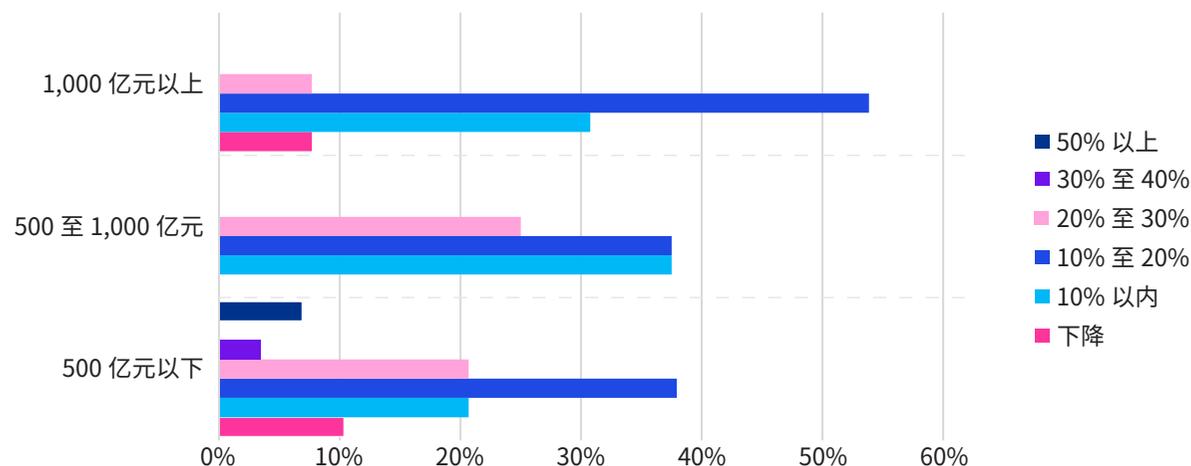
不同规模的租赁公司对于未来三年公司的收入及规模的预期分布形成了一定的差异。资产规模在 1,000 亿元以上及 500 至 1,000 亿元之间的租赁公司的未来预期相对稳健与保守。其中，近九成 1,000 亿元以上规模和 500 至 1,000 亿元之间规模的租赁公司认为，未来三年年均规模增长水平会维持在 20% 以内。而在收入增长方面，500 至 1,000 亿元规模的租赁公司更为乐观，约四分之一的该类公司认为未来年均收入增幅将超过 20%，好于规模增速预期，而 1,000 亿元以上规模的租赁公司则普遍认为收入与规模增幅相近。

与之相对的是，规模较小的租赁公司由于业务的不确定性相对较高，且多处于成长及策略不断变化的发展阶段，500 亿元规模以内的租赁公司无论对于收入增长还是规模增长预期的差异程度都相对更高。这一规模的租赁公司中，认为公司将取得 20% 以上的年均收入增长和年均规模增长的比例均超过 30%，但同时也有部分该类受访租赁公司认为未来收入和规模将出现下降。

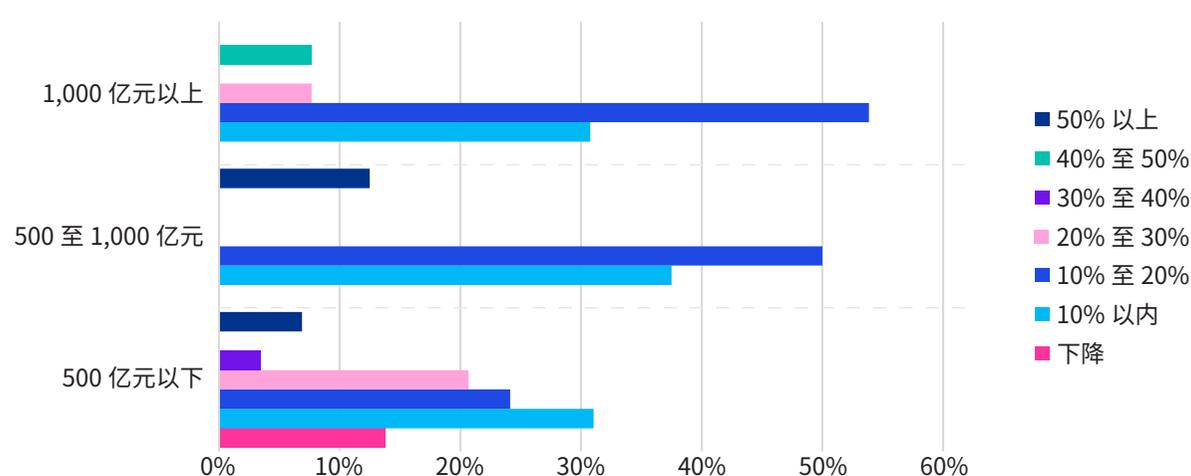
数据来源：毕马威分析

图 2.1 不同规模租赁公司预期未来三年收入和规模的年均增长率，%

不同规模租赁公司对于收入增长水平的预期



不同规模租赁公司对于规模增长水平的预期



不同地区的租赁公司对未来三年的收入及规模增长的预期也具有较为明显的差异。东部地区及北部地区租赁公司的数量较多，各租赁公司在发展预期方面的差异相对明显。在这两个地区，尽管大部分租赁公司认为公司在未来三年内能有稳定甚至较为快速的收入与规模增长，但也有多家租赁公司对此持有较为消极的预期。而中部地区与南部地区的租赁公司对未来的预期相对统一且保守，均认为公司将在未来三年内年均取得 20% 以内的稳健增长。



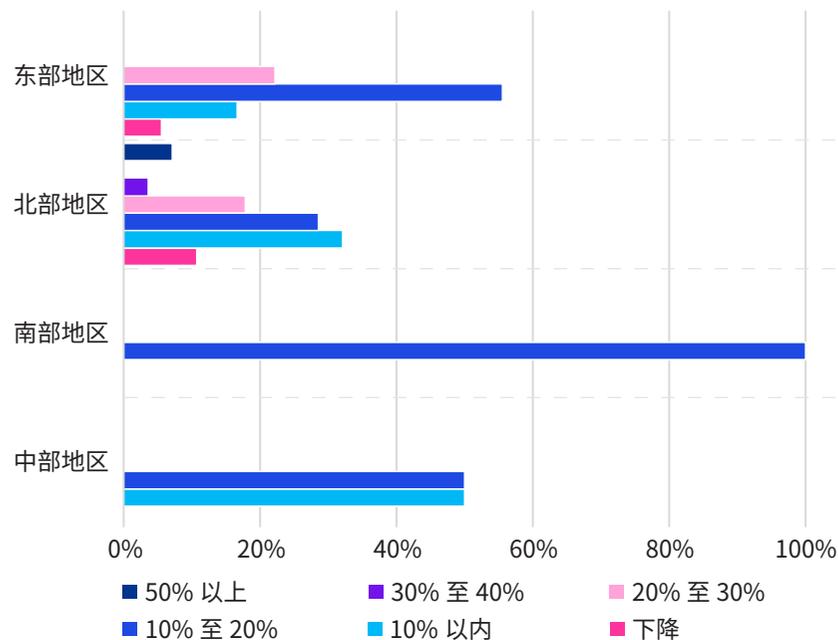
租赁公司对于未来增长程度判断有所分化，预期最集中的 10% 至 20% 增速区间也仅集中了约四成左右受访租赁公司，而区分不同规模、不同地区后分化愈加明显。租赁公司需随着外部经济、自身经营情况的变化，及时调整增长目标，寻求最佳发展路径。”



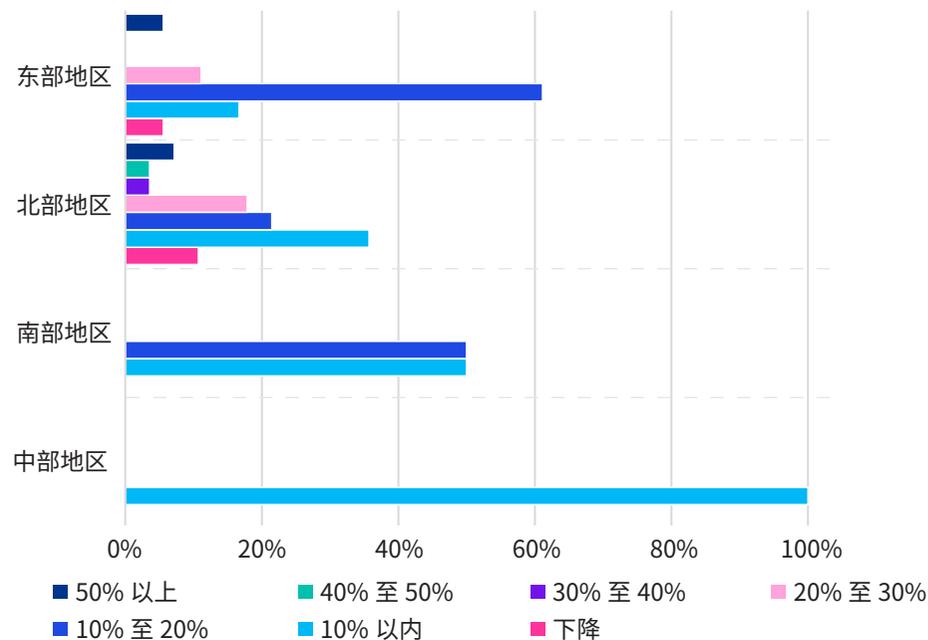
吴源泉
毕马威中国
租赁业主管合伙人

图 2.2 不同地区租赁公司预期未来三年收入和规模的年均增长率，%

不同地区租赁公司对于收入增长水平的预期



不同地区租赁公司对于规模增长水平的预期



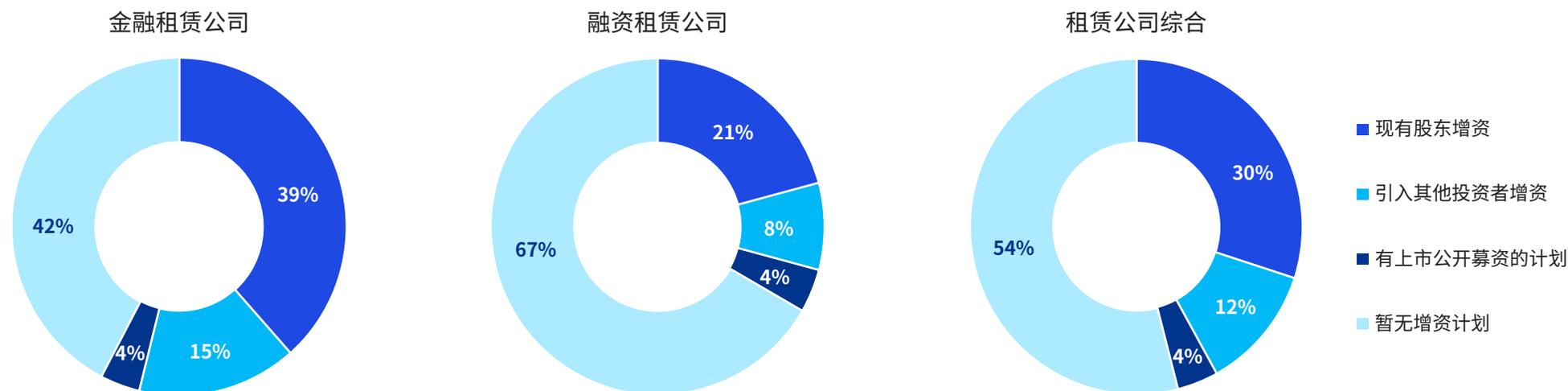
数据来源：毕马威分析

半数租赁公司计划增资

在未来三年的展望中，约半数的受访租赁公司预期会通过各种方式进行增资，以助力业务发展。其中，58% 的金融租赁公司和 33% 的融资租赁公司预期会在未来三年内进行增资。

从增资方式来看，现有股东增资预计会是主要的增资手段。在预期增资的租赁公司中 65% 将会通过现有股东实现增资，而通过引入其他的投资者进行增资及通过上市公开募资的租赁公司的占比分别为 26% 和 9%。区分租赁公司类型来看，具有增资计划的金融租赁公司占比更高，达 58%。在募集资金的方式方面，现有股东增资是该类租赁公司选择的主要方式，同时引入其他投资者和上市公开募资也是值得探索的途径。

图 3: 租赁公司未来三年增资计划, %



数据来源: 毕马威分析



约半数的租赁公司在未来三年内具有增资计划，以支持租赁业务持续投放和公司增长，租赁公司需提前排布资本使用和补充计划，探寻内外部资本补充方式，实现可持续发展。”

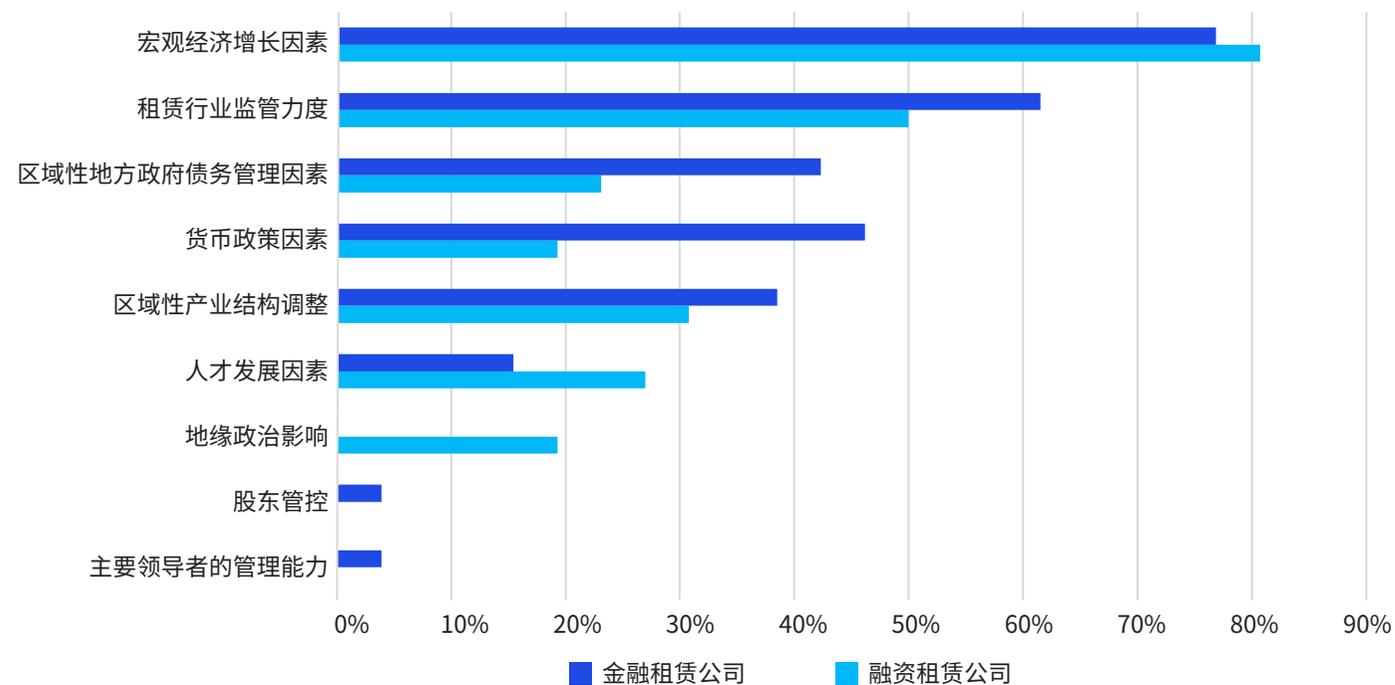


史剑
毕马威中国
银行业主管合伙人

02 增长路径 - 积极转型应对挑战把握机遇

本次调查显示，九成以上的租赁公司对未来三年公司的增长前景具有信心。无论是金融租赁公司或融资租赁公司，大部分受访租赁公司都认为宏观经济增长因素是未来三年完成公司暨定战略目标的关键。其中，约半数的金融租赁公司认为租赁行业监管力度、区域性地方政府债务管理和货币政策也值得关注。而更多的融资租赁公司重视人才发展对战略目标实现带来的影响。

图 4 租赁公司认为未来三年内完成暨定战略目标的关键影响因素，%



数据来源：毕马威分析



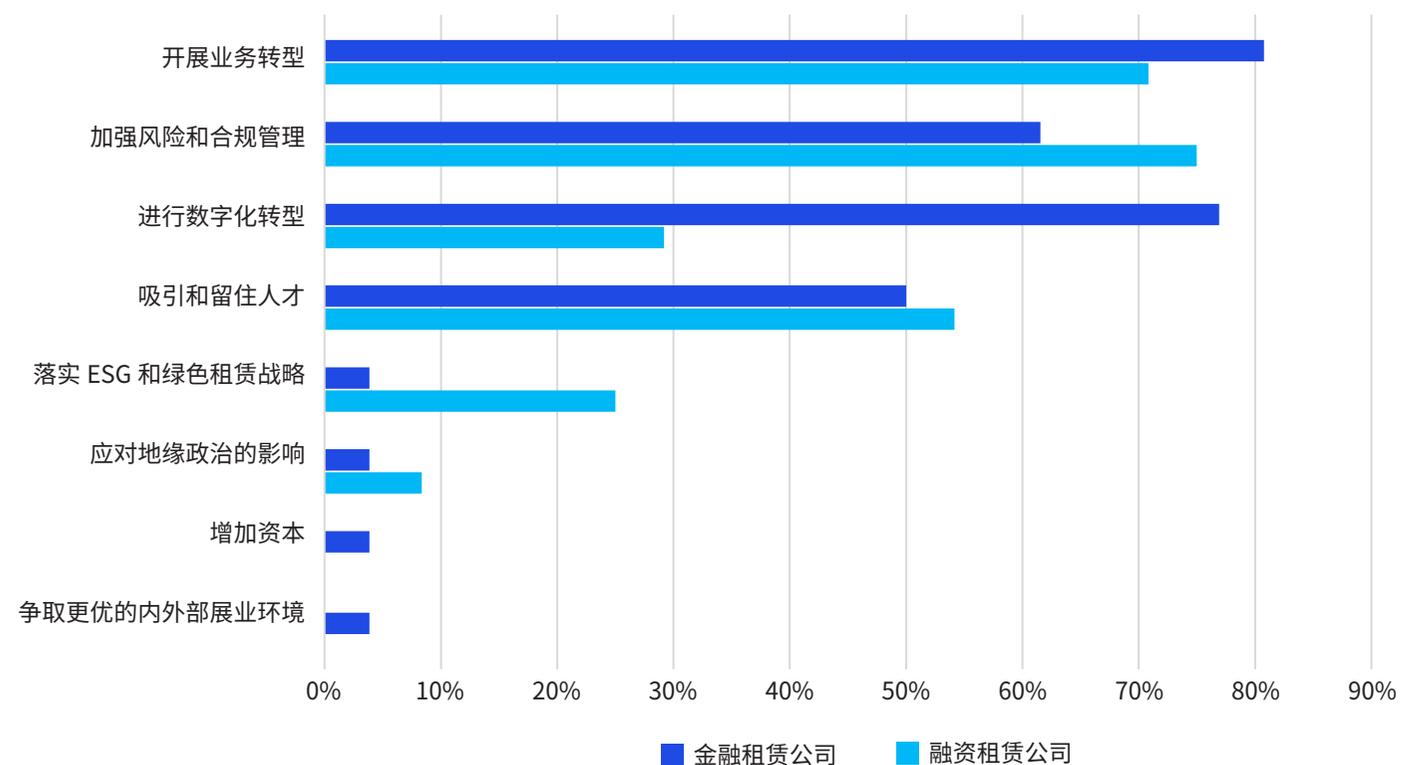
外部经济、监管等是受访租赁公司最为关注的经营发展影响因素。租赁公司应积极制定自身战略，及时调整发展路径和策略，以实现公司目标。”



李嘉林
毕马威中国
深圳办公室管理合伙人
华南区金融服务审计
主管合伙人

本次的受访租赁公司增长策略趋同，同时各有侧重。随着国内外经济环境的快速变化，租赁公司正积极采取多种措施，在变化的市场环境中实现增长，以构建疫情防控进入新阶段之后制胜市场竞争所需的能力。我们看到，开展业务转型、加强风险和合规管理、加大数字化转型力度以及吸引和留住人才是租赁公司普遍选择的增长策略。

图 5 租赁公司认为对实现增长战略所需采取的关键措施，%



数据来源：毕马威分析



战略措施一：开展业务转型

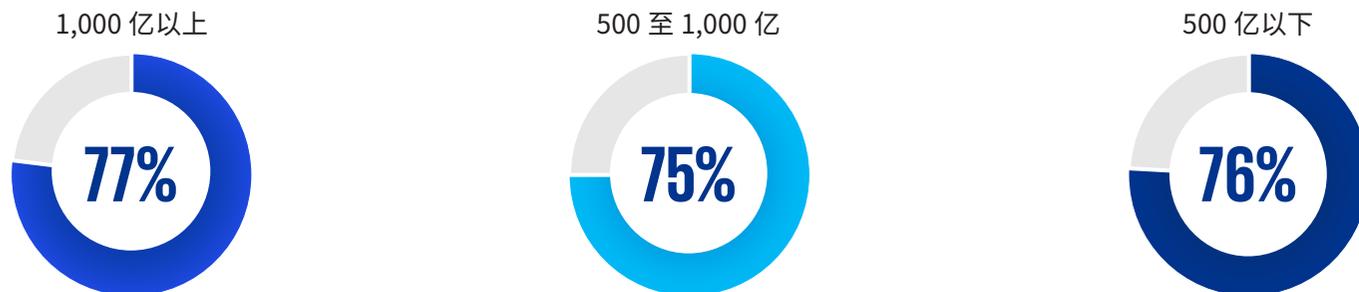
76% 的受访租赁公司选择了开展业务转型作为实现增长战略的措施，其中 81% 的金融租赁公司以及 71% 的融资租赁公司认为开展业务转型是实现公司未来增长的关键策略。

图 5.1.1 将开展业务转型作为实现增长战略的关键措施的租赁公司占比，%



而从资产规模角度来看，无论规模如何，租赁公司均非常重视制定开展业务转型计划，将其作为实现公司应对市场竞争、寻求业绩增长以及实现公司战略目标的关键措施。1,000 亿以上、500 至 1,000 亿以及 500 亿以下规模的租赁公司选择这一措施的占比均达四分之三。

图 5.1.2 不同规模的租赁公司选择开展业务转型作为实现战略路径措施的比例，%



数据来源：毕马威分析



超过四分之三的租赁公司计划开展业务转型。业务转型不是一蹴而就的，其一定需要租赁公司结合本身的资源禀赋，选择一条适合自己的专业化赛道。”



薛晨俊
毕马威中国
金融业合伙人

随着疫情防控进入新阶段，大量金融租赁公司和部分融资租赁公司长期存在政信类售后回租业务占比偏高、政信类客群资质日益下沉、客户地区集中度偏高、相关租赁物（尤其是构筑物和其附属设备）风险缓释作用薄弱且管理困难等诸多问题。

当前市场竞争日益激烈，叠加监管机构对于租赁物管理和业务合规监管要求的日益提高，传统的政信类业务中能够符合监管要求或者能够服务于租赁公司核心竞争力建设的越来越少。于此同时，在租赁公司规模维持压力下，形成了业务定价水平的日益收窄、租赁物低值高买风险的逐渐加大、授信审批风控政策把握难度增加以及租后管理落地执行困难的行业困局。

因此，如何成功开展业务转型也成为了诸多租赁公司董事长和总裁最关心的战略话题。



毕马威通过多年的实践和实务案例的分析研究，认为租赁公司开展业务转型要关注产品、渠道、人才和数字化四个维度。此处仅就其中最为关键的产品和渠道两方面内容展开有限分析：

- **产品走专业化和精细化道路。**业务转型不是一蹴而就的，专业化的探索需要租赁公司结合本身的资源禀赋，并围绕对租赁物本身特性的深刻理解，选择一条适合自己的专业化赛道。例如，对于拥有股东渠道优势和数字化研发能力的机构，积极与存在大量商用车需求的龙头机构开展线上商用车管理和服务相联系的融资租赁“湿租”服务，存在大量的业务增长空间；又例如，在与新能源厂商的合作中，分布式新能源发电场景下的经营租赁业务也存在进一步的增长空间；再例如，对于尝试零售转型的租赁公司而言，如何实现产品获客进件、尽调审批、定价报价、签约放款乃至地推模式、营销话术的标准化，又存在大量的精细化提升空间。对于业务转型新产品和新赛道的选择是租赁公司决策者责无旁贷的义务。
- **渠道向多元化和机构化发展。**多元化是相对的，其相对程度取决于转型抓手产品的特性。部分租赁公司目前存在大量业务资源由部分客户经理掌握、业务中介机构众多、准入管理不足等问题，租赁公司层面缺少对于业务获客渠道方面的有力管控抓手。结合上述产品转型道路，租赁公司渠道多元化的意义在于增加具体的转型抓手产品的生命力。转型产品的关键渠道一定是集全公司之力进行突破的重点。尤其是在对于转型产品的设计上，关键渠道的架设也一定是公司整体转型战略的一部分。无论是股东渠道、厂商渠道、经销商渠道还是合作金融机构渠道，一旦与产品绑定，其机构化的特征会越来越明显。虽然起步阶段，业务转型的渠道可能单一，但是若想将该产品打造成融资租赁公司的核心竞争力，其渠道的多元化复制能力一定是租赁公司最深的护城河。

随着监管机构对于以构筑物作为租赁物的业务进行进一步的限制，标志着部分以类信贷业务为主的金融租赁公司和融资租赁公司业务转型开展的再出发。如何在新阶段重新调整公司的战略规划以符合前期制定的“十四五”规划战略目标，是众多租赁公司在 2023 年内必须要解决的一个历史性课题。



不同类型、不同规模的租赁公司均具有较强的专业转型需求，如何实现从业务转型到经营效益的定量化提升是租赁公司需要关注的话题。”



支宝才
毕马威中国
金融业战略咨询服务
主管合伙人



战略措施二：加强风险和合规管理

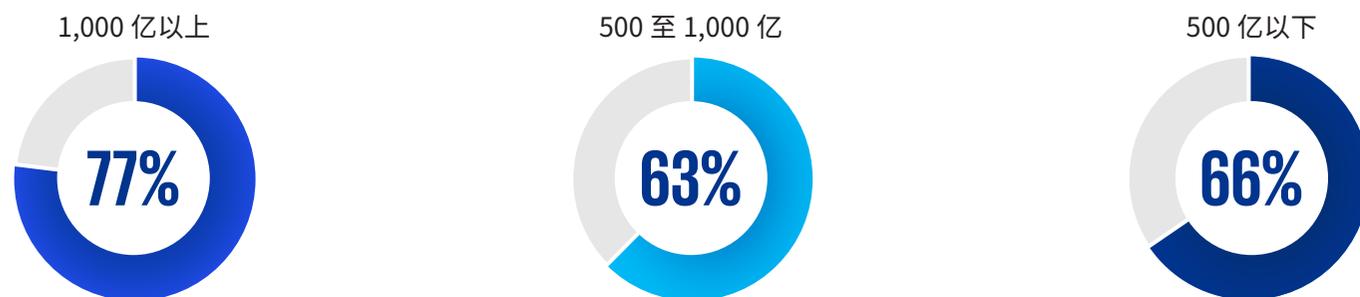
近年来，金融监管部门逐渐加强对于金融行业的管理，健全金融监管体系，对于租赁行业的监管合规要求趋严。毕马威调查结果显示，约 68% 的租赁公司认为应重点关注加强风险和合规管理，超过六成的金融租赁公司和四分之三的融资租赁公司将采取这一行动。

图 5.2.1 将加强风险和合规管理作为实现增长战略的关键措施的租赁公司占比，%



从资产规模角度来看，77% 的资产规模 1,000 亿以上的租赁公司，63% 的资产规模 500 至 1,000 亿的租赁公司，以及 66% 的资产规模 500 亿以下的租赁公司认为应重点关注加强风险和合规管理，大型租赁公司对于这一点的重视程度越高。

图 5.2.2 不同规模的租赁公司选择加强风险和合规管理作为实现战略路径措施的比例，%



数据来源：毕马威分析



监管机构近年来发布一系列针对租赁业务的监管办法，促进租赁业持续稳健发展。风险合规能力提升、文化培养和流程优化是租赁公司广泛关注的课题。”



李斌
金融业治理、合规
与风险咨询服务
合伙人

随着租赁行业规模不断扩大，行业差异化、特色化、专业化发展格局逐渐形成，监管机构引导租赁公司回归行业本源、专注主责主业、找准市场定位，鼓励租赁公司深耕具有比较优势的特定领域，实现差异化发展。

本次调查也发现，租赁公司对于全面风险管理体系的搭建愈发重视，大部分的受访租赁公司将此作为未来工作重心之一。为应对市场的迅速变化和细化的监管要求，租赁公司关注完善自身风险及合规管理体系，加强公司治理，积极主动管理信用风险、经营风险、市场风险以及法律风险等，以确保公司未来的可持续发展和稳定性。

同时，租赁公司需要在初步建立的全面风险管理体系的基础上，进一步提升和完善风险管理的深度和能力，并在体系完备的基础上确保风险管理措施落地。租赁公司风险管理能力建设应与业务快速发展的需求相匹配，严把风控，保证业务质量，促进持续稳定发展。

毕马威通过对相关监管要求的解读和行业实践经验，就租赁业信用评级体系建设、预期信用损失法实施以及资产负债风险管理三个方面进一步分析。

租赁业信用评级体系建设

租赁公司需建立对租赁客户风险的主体评级、体现租赁业务及资产风险的债项评级、并在此二维风险评价体系之上形成额度管控策略及风险定价策略。具体包括：



客户评级：建立公司重点行业的客户评级模型，并且把客户评级信评作为第一道风险防线在客户准入环节进行刚性控制。



债项评级：充分结合各类租赁业务形式、租赁物价值特征及控制力度、主体及增信方特征以及区域经营环境评估对每笔业务进行评级，并结合主体评级进行业务准入的参照基准搭建。



评级应用：充分运用客户评级，并结合客户财务状况、资金需求，进一步形成租赁客户的统一风险限额体系，作为风险管控的第二道防线，确保公司层面集中度风险可观测，租赁客户个体层面超限业务可管控。租赁公司需要结合客户及债项风险评价，整合公司的资金、资本、风险、运营等各类成本，形成能充分融合公司收益目标及风险偏好的风险定价策略，促进业务收益与风险管控的良性互动。

租赁业预期信用风险损失法实施

2023 年随着《商业银行预期信用风险损失管理办法》以及《商业银行金融资产风险分类办法》的落地实施，租赁行业贷后相关管理亦有了明确的参照标准。特别是金融租赁公司，作为经银保监会及其派出机构批准设立的其他金融机构，需参照适用相关办法，提升预期信用风险损失法实施质量。租赁资产行业属性显著但客户数量及违约客户数量显著不足，如何对租赁应收款的违约概率及违约损失率进行合理估计，是实施新金融工具准则以来行业内普遍面临的挑战。减值和分类新规的落地，对于前瞻性信息以及预警信息在模型中的应用，以及前台业务部门、中台风控部门、后台财务运营等部门对于资产风险拨备认定的一致性又进一步提出了更高的要求。纵观疫情后一系列监管组合拳可以看出，百舸争流，奋楫者先。唯有进一步修炼内功，持续积累内外部数据，夯实内部控制体系，建立模型管理规范，才能持续应对外部监管要求的变化，保障各类业务稳定有序的发展。

租赁业资产负债风险管理



利率风险管理：租赁公司需形成利率风险管理理念，加强体系建设，设计指标体系及利率风险报告体系，形成重定价缺口分析、久期分析、净利息收入模拟分析、经济价值模拟分析、压力测试等方法的计量体系，建设相应的工具、模板、系统，结合租赁业务特征，识别公司本外币利率风险管理及对冲策略。



流动性风险管理：根据租赁业务的特点，租赁公司需要建立动态与静态流动性缺口计量方案、流动性压力测试方案及应急管理方案，境内、境外资金分池管理及差异化的流动性风险管理策略，形成流动性风险指标管理体系与报告体系。



汇率风险管理：租赁公司需建立起汇率风险识别计量方法及公司全口径外汇敞口计量方案，并结合租赁业务特征，设计相应的汇率风险管理方案，梳理汇率风险对冲策略。



近七成的受访租赁公司将进一步加强风险和合规管理。随着业务的发展复苏，租赁公司应持续提高风险管理能力，制定清晰的风险管理目标，加强风险控制，平衡风险与收益关系。”



曹劲
毕马威中国
金融风险管理咨询服务
主管合伙人



战略措施三：加大数字化转型力度

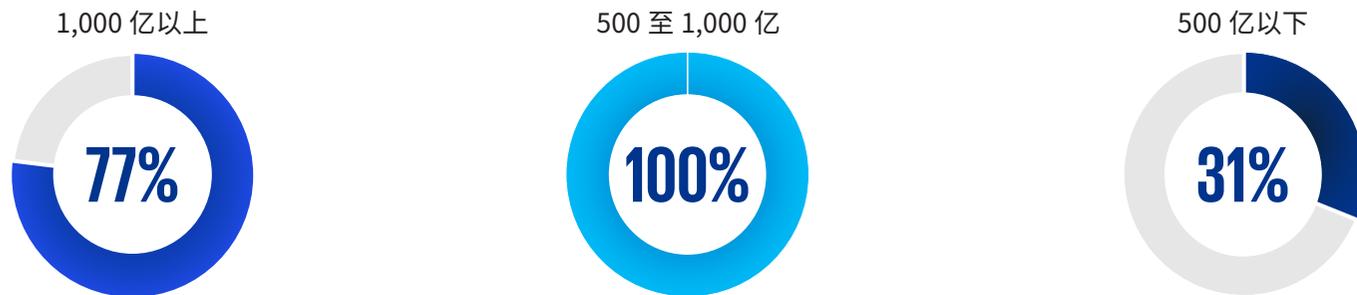
过半数的受访租赁公司认为数字化转型对于公司的发展至关重要。相比于融资租赁公司，金融租赁公司更加重视数字化转型，这一比例达到 77%。

图 5.3.1 将进行数字化转型作为实现增长战略的关键措施的租赁公司占比，%



同时，资产规模在 500 亿以上的租赁公司相较资产规模 500 亿以下的租赁公司更为重视数字化转型。其中，资产规模 500 至 1,000 亿的租赁公司这一比例达到 100%，资产规模 1,000 亿以上的租赁公司比例为 77%，而资产规模 500 亿以下的租赁公司有 31% 计划选择数字化转型作为实现公司战略的关键路径。

图 5.3.2 不同规模的租赁公司选择数字化转型作为实现战略路径措施的比例，%



数据来源：毕马威分析

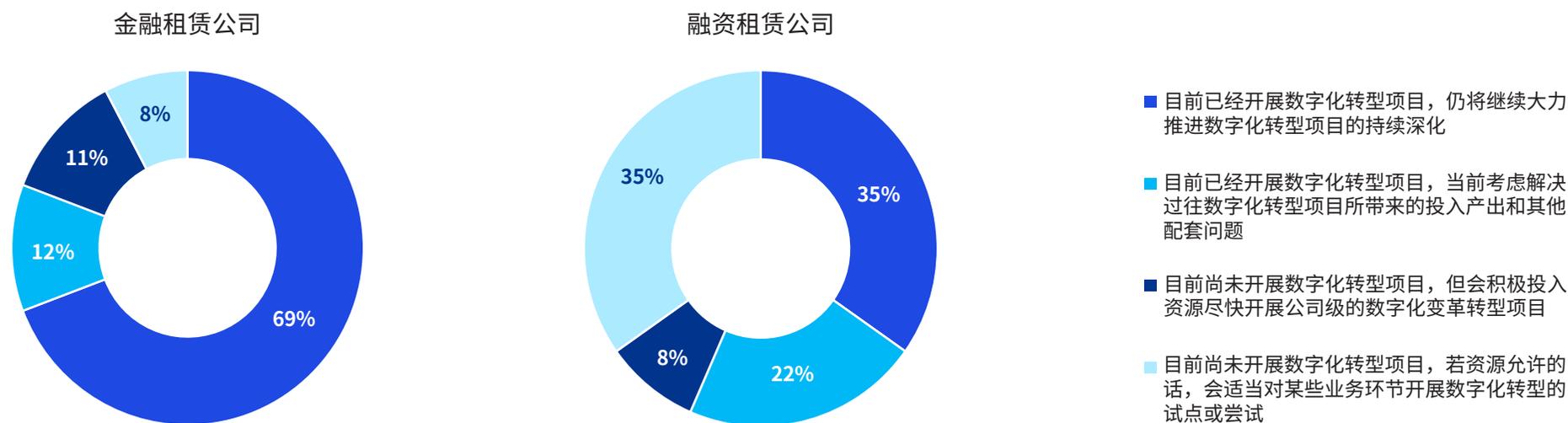
“近八成的受访金融租赁公司关注数字化转型，融资租赁公司虽占比不高但近年来亦开始将视线投入于此。租赁业数字化转型起步较晚，亟需寻求和推动契合自身业务的数字化转型运用场景，实现科技赋能业务发展。”



柳晓光
毕马威中国
首席信息官
咨询服务合伙人

同时，我们看到不同类型的租赁公司对于数字化转型的推进程度也有所不同。其中，81% 的金融租赁公司已经开展数字化转型项目，69% 仍将继续大力推进数字化转型项目的持续深化，12% 当前主要考虑的问题为解决过往数字化转型项目所带来的投入产出问题和其他配套问题。融资租赁公司中有 57% 已经开展数字化转型项目，35% 仍将继续大力推进数字化转型项目的持续深化，22% 当前主要考虑的问题为解决过往数字化转型项目所带来的投入产出问题和其他配套问题。

图 5.3.3 租赁公司对数字化转型的看法和计划，%



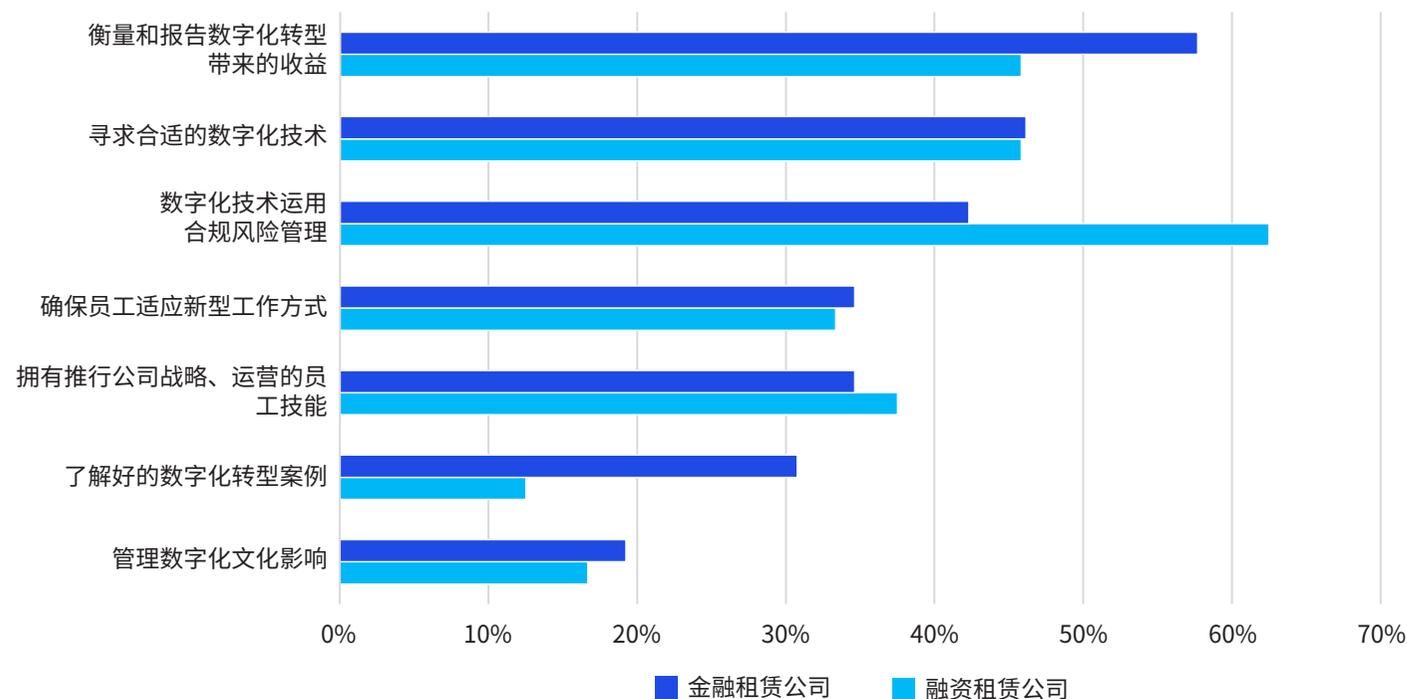
数据来源：毕马威分析

不同类型租赁公司的客群存在差异，从大中型企业到小微客户、普惠租赁，无论何种类型的业务和客户群体，数字化工具的运用都能提高业务拓展和管理效率效果以及客户服务体验，如在集团客户业务管理中的科技系统运用，以及在普惠租赁业务中运用技术手段对大量小额交易进行处理和风险识别。

同时，根据本次调查中租赁公司对于增长的预期，我们看到大型金融租赁公司对于收入以及租赁业务预期增长速度相对更快，加速推动数字化转型可以使公司在获取人才和客户的竞争中获得优势，因此大型金融租赁公司对于推动数字化转型的需求更加迫切。

在数字化转型过程中，租赁公司最关注的问题是衡量和报告数字化转型带来的收益，除此之外，关注的问题还包括寻求合适的数字化技术、数字化技术运用合规风险管理、确保员工适应新型工作方式等。融资租赁公司则最关注数字化技术运用合规风险管理。

图 5.3.4 租赁公司数字化转型面临的挑战，%



数据来源：毕马威分析



超过 50% 的受访租赁公司面临着数字化技术运用合规风险的挑战。无论是在开展零售业务时获取个人信息数据的场景下，还是运营跨境租赁业务的模式下，租赁公司均需关注和管理好数据合规风险”



陈立节
毕马威中国
金融业数字化赋能咨询
主管合伙人

可以看到，如何深化数字化转型、如何确定数字化转型的切入点及如何将数字化转型的成果转化为实际的经营效能，是各类租赁公司普遍关心的问题。

毕马威基于丰富的数字化转型经验和行业研究，认为租赁行业可从内外部痛点为切入，借鉴金融同业数字化转型实践经验，开展客户管理能力、商机洞察能力、产融协同能力、渠道展业能力、全面风控能力五项业务数字化能力，与数据支撑能力、技术保障能力、运营协同能力、敏捷响应能力四项基础数字化能力建设，对痛点各个击破，在数字化转型中把握机遇，向阳而生，打造租赁业务发展新局面。



客户管理能力

毕马威建议租赁公司从客户数据归集与客户管理平台建设入手提升企业级客户管理能力，从而改善客户信息沉淀不足问题，同时强化客户群体竞争力。具体建议分为两方面：一是针对存量数据，借助 OCR、RPA 等工具将存量数据结构化、标准化、线上化；二是针对增量数据，构建客户管理平台，以保障增量数据的标准化以及客户管理精细化工作的有序开展。



商机洞察能力

企业商机洞察能力的建设是以数据为基础，利用数据分析与挖掘技术，打造企业级标签体系，同时，以标签为粘合剂关联客户、需求、产品，构建智能化的商机洞察机制，从而赋能客户经理展业以及创新产品开发，助力租赁公司深耕地域、深耕产业，服务实体经济。



产融协同能力

在业务开展受地域限制以及市场份额受挤压的情况下，租赁公司应积极探索围绕着产业为核心的上下游金融服务以及租后运营服务升级。如开展供应链金融服务，通过供应链金融平台，打开以核心企业为中心的上下游中小企业市场，拓宽业务广度。



渠道展业能力

客户行为模式受新冠疫情的影响发生改变，传统的线下获客与营销模式已不再适用。租赁公司应将线下业务流程线上化，同时优化线上渠道，强化客户经理渠道展业能力。如开发客户经理移动端助手，助力客户经理线上展业。



全面风控能力

在监管风险资产杠杆倍数下降，以及中小微企业违约率持续上升的情况下，毕马威认为全面风控能力的建设是租赁行业实现数字化转型的关键。租赁公司在构建 B 端风控能力时应充分结合内外部数据，借力大数据、人工智能、物联网等金融科技技术，打造租前、租中、租后全链风控系统。



数据支撑能力

数据支撑能力的建设是构建五大业务数字化能力的基础，毕马威建议租赁公司从以下两个方面开展数据支撑能力的建设：一是建立企业级数据治理能力，夯实数据管理基本功；二是建立资产化、服务化的数据中台，赋能客户管理、营销、风控等业务场景，实现数据“业务价值化”。



技术保障能力

为支撑业务数字化能力的建设，毕马威建议租赁公司以技术中台与云化能力的建设为重点，构建企业级技术保障能力，打造数字化转型技术底座。我们认为技术保障能力的建设在业务和技术方面均具备其必要性。从业务视角看，技术保障能力的提升可快速响应业务需求以及保障业务连续性；从技术视角看，强化技术保障能力可提高研发部署效能，降低技术成本支出。



运营协同能力

为解决企业内部协同难的问题，租赁公司应将企业内部各条线、各板块间业务流程线上化、自动化。例如，通过建立企业协同门户，整合业务审批、合同管理等功能板块，提升组织运营效率，减少企业内部沟通成本，使企业内部形成合力，共同推进业务发展。



敏捷响应能力

市场需求的多变，要求租赁公司业务与技术之间形成通力配合的敏捷响应能力，从而实现高效产出。构建敏捷响应能力的关键在于形成“业技融合”的敏捷组织，这同时也是数字化转型组织体系设计的关键。通过构建敏捷组织，打破业务与技术之间的沟通壁垒，形成具有快速响应能力、高效执行能力的科技赋能小组，助力业务需求快速落地。



战略措施四：吸引和留住人才

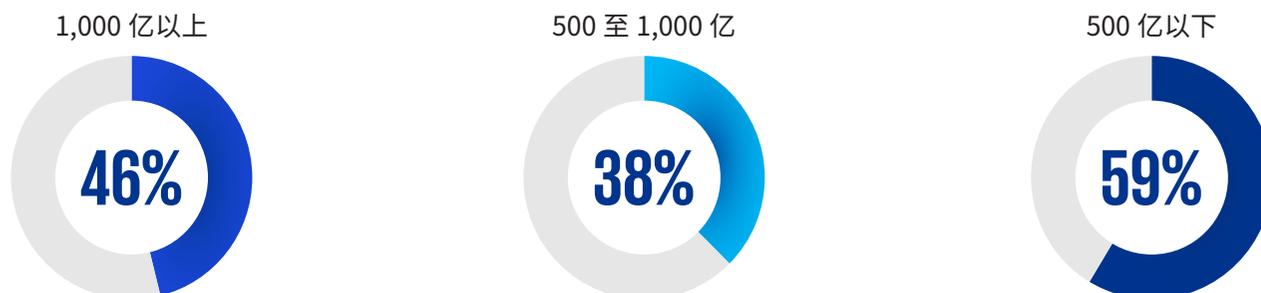
近年来，越来越多的求职员工更加关注未来成长空间以及发展机遇，同时租赁公司意识到吸引和留住人才对于企业可持续发展、实现业务增长和企业转型的重要意义。在受访的租赁公司中，约半数认为吸引和留住人才是实现增长目标需采取的措施，这一观点占比在金融租赁和融资租赁公司间相近。

图 5.4.1 将吸引和留住人才作为实现增长战略的关键措施的租赁公司占比，%



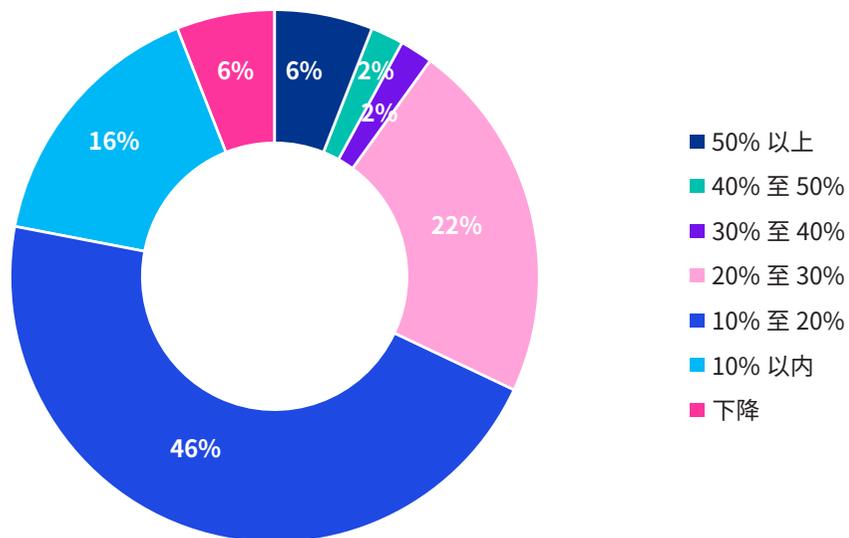
其中，相比于资产规模较大的租赁公司，规模较小的租赁公司更为关注吸引和留住人才，59% 的资产规模 500 亿以下的租赁公司认为吸引和留住人才是实现公司战略的关键因素，这一比例对于资产规模 1,000 亿以上以及 500 至 1,000 亿的租赁公司分别为 46% 和 38%。

图 5.4.2 不同规模的租赁公司选择吸引和留住人才作为实现战略路径措施的比例，%



数据来源：毕马威分析

图 5.4.3 租赁公司未来三年拟平均每年新增投入用于吸引和留住人才的资源涨幅，%



数据来源：毕马威分析

我们在调查研究中注意到，未来三年内有 46% 的租赁公司拟平均每年新增投入用于吸引和留住人才的资源涨幅在 10% 至 20%，22% 的租赁公司预计涨幅在 20% 至 30%，10% 的租赁公司预计涨幅在 30% 以上，这显示出租赁行业对于提升员工薪酬给付，以吸引和留住人才的倾向性。

为推行业务转型、数字化转型、加强风险和合规管理等关键措施，需要强化专业人才团队建设，培养一支富有激情活力、拥抱变革、勇于追求创新、敢于面对挑战、为愿景共同奋斗的队伍。



毕马威基于丰富的行业经验和专业视角，认为队伍塑造实质上是要注重内在的价值观、文化观念和外在行为方式的改变。由此，租赁公司需要不同的人力资源管理机制协同，具体包括以下五个层面：



通过清晰化的岗位职责设计，可以厘清部门职责边界，促进岗位价值实现。立足于业务发展阶段和战略需求，明确部门设置规则、优化岗位设置有助于保障人岗匹配，从而实现有效分工，提升组织效率。



通过科学化的职级体系设计，可以通畅职业发展通道，明晰员工晋升路径。差异化设置序列通道，构建横纵完整体系，有助于提升员工心理预期，以释放人才潜能。



通过系统化的培养体系设计，可以提升人才专业适配，共创企业文化氛围。为员工创造学习机会，通过知识、技能和文化价值观的传递，可以促进员工专业性的提升和团队精神建设，有助于组织的可持续健康发展。



通过精细化的薪酬体系设计，可以传递企业战略目标，激活员工能动性。优化薪酬结构、明确工作责任，通过传递企业利益导向的方式强化激励作用，有助于约束员工行为、增强员工企业归属感、提升人效。



通过更符合业务导向的绩效体系搭建，可以促进目标责任内化，调动员工积极性。以考核指标作为指挥棒，通过绩效反映工作任务完成情况，合理运用奖金激励，有助于促进员工行为改善，以高效承接企业战略任务。

租赁公司需要进行策略性的资源规划与匹配，制定出符合公司战略、市场化发展的精细化薪酬方案并更加重视投产匹配以实现更优配置，最终通过科学合理的机制设计构建“精兵队伍”，从而为公司的业务转型、数字化转型等战略发展实施提供有力支撑。



绝大多数的受访租赁公司将在未来增加人才相关支出投入。完善员工价值主张，吸引和留住人才，充分发挥人才效能，对于租赁公司的长期发展具有重要意义。”



郑嵘
毕马威中国
金融业组织与
人才变革咨询
主管合伙人

03 发展方向 - 可持续合规发展成行业重心

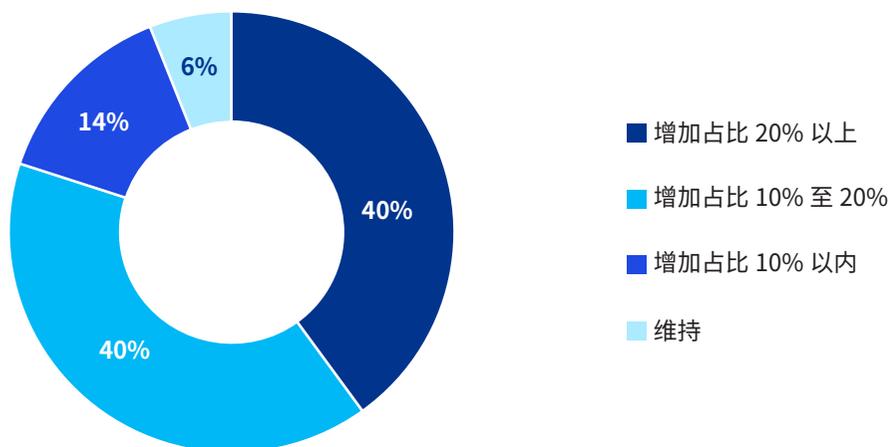
通过本次调查，我们看到租赁业在绿色租赁和普惠租赁领域均有较高的投放动力和增长预期，同时在租赁业务投向配置方面基于国家宏观政策导向，向先进制造业和新能源等领域倾斜。

增加绿色租赁投放，关注可持续发展

近年来，绿色发展理念越来越受到租赁公司的关注，推动金融更好地助力绿色经济发展，提供相匹配的绿色供给，成为越来越多租赁公司的战略发展目标之一。

本次调查显示，高达 94% 的租赁公司认为，未来三年租赁行业绿色租赁业务投放占比将持续提升。其中，40% 的租赁公司认为该涨幅将在 10% 至 20%，同时有 40% 的租赁公司认为该涨幅将达到 20% 以上。

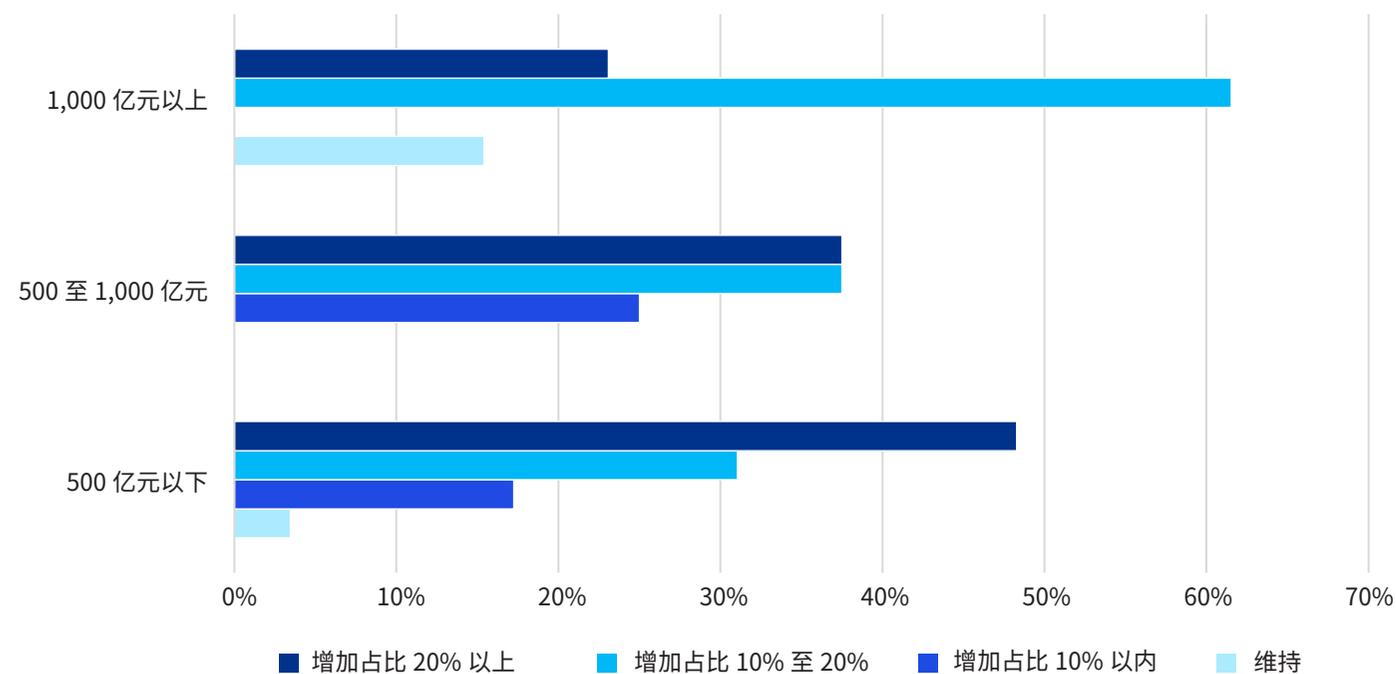
图 6 租赁公司对于未来三年全行业绿色租赁投放占业务投放总量比重变化的预期，%



数据来源：毕马威分析

其中，资产规模相对较小的租赁公司对租赁行业绿色租赁业务投放占比增长的预期更为强烈，接近 50% 的资产规模在 500 亿以下的租赁公司预计未来三年的绿色租赁业务投放占比增长将达 20% 以上；而对于规模相对较大的租赁公司，考虑到该部分租赁公司已开始布局绿色租赁业务，其对未来三年绿色租赁业务投放占比增长的预期相对平缓，例如，资产规模在 1,000 亿以上的租赁公司中，超过 60% 的公司认为，未来三年绿色租赁业务投放占比增幅将在 10% 至 20%，另有超过 10% 的公司认为绿色租赁业务投放占比将维持现状。

图 6.1 不同规模租赁公司对于未来三年全行业绿色租赁投放占业务投放总量比重变化的预期，%



数据来源：毕马威分析

在具体投放资产方面，风电设备、光伏设备、新能源汽车和新能源船舶等都是值得租赁公司深耕发展的业务领域，同时匹配以绿色债券、绿色资产支持票据等，能够显著提升租赁公司经营效益和降低资金成本。

遵循监管机构发布的绿色发展相关指引，租赁公司目前正着眼于建立和完善社会责任履行机制，从促进绿色产业升级、实现“双碳”目标等维度，优化租赁投放结构，不断提升自身履行社会责任的成效，助力绿色发展战略的落地，实现可持续发展和增长。



可持续发展已形成租赁业共识，租赁公司应尽快布局绿色租赁并将 ESG 指标纳入业务尽调，积极深入可再生能源、能源转型和低碳行业，紧跟 ESG 践行步伐，迎接转型机遇。”



林伟
毕马威中国
环境、社会及治理服务
主管合伙人

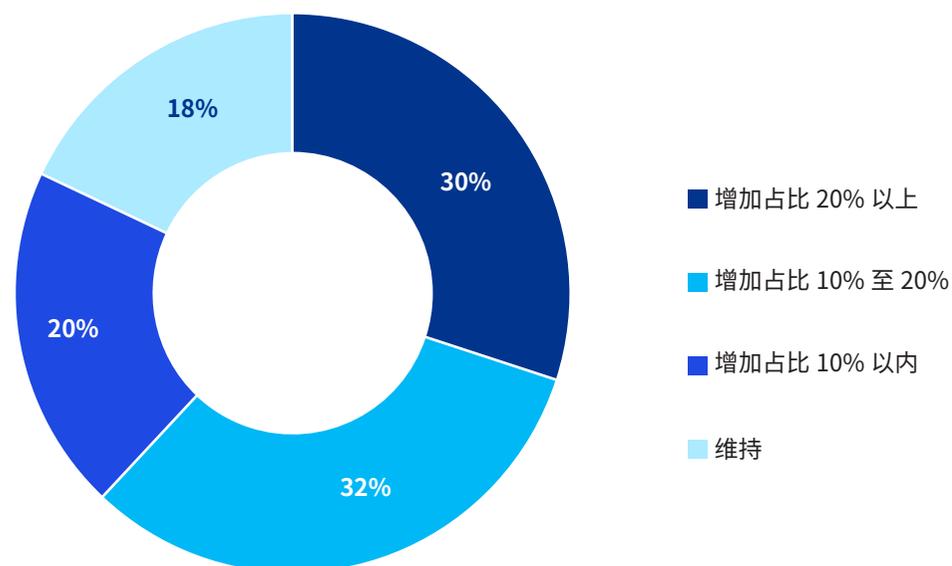


深入普惠金融发展

加大对中小微企业的金融支持力度一直是近年来金融工作的重点之一，结合租赁公司服务实体经济的导向，未来普惠租赁将成为租赁公司的发力点之一。

本次调查显示，82% 的租赁公司认为，未来三年普惠租赁业务投放占比将持续提升。其中，32% 的租赁公司认为，该涨幅将在 10% 至 20%，而 30% 的租赁公司认为该涨幅将达到 20% 以上。

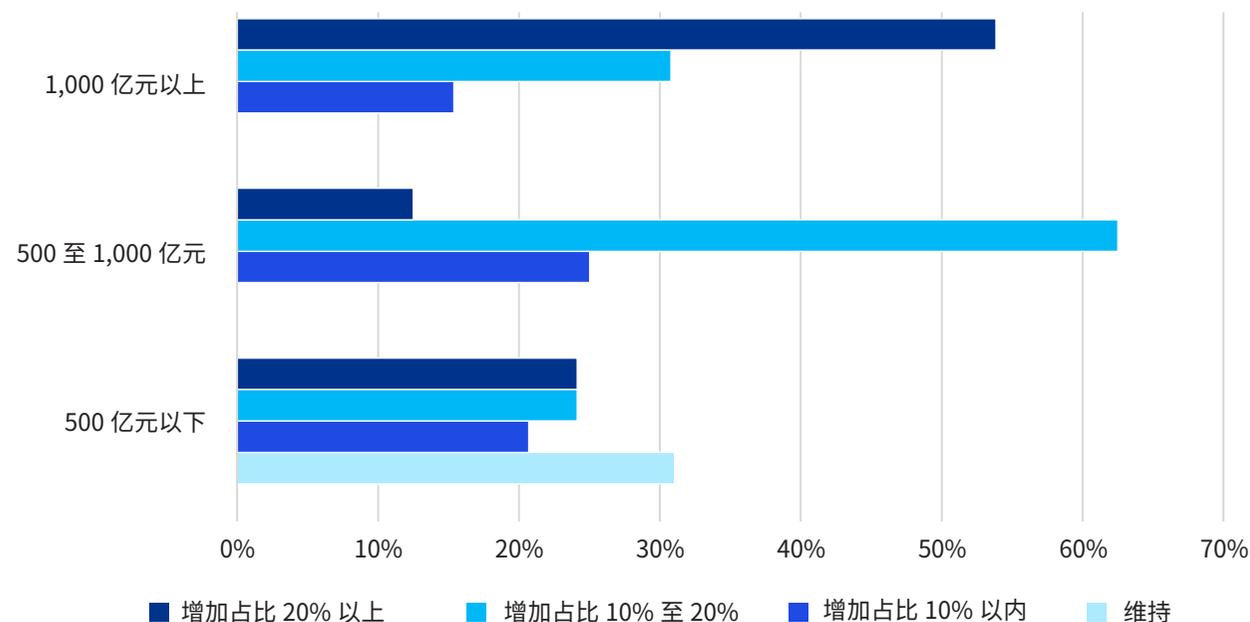
图 7 租赁公司对于未来三年全行业普惠租赁投放占业务投放总量比重变化的预期，%



数据来源：毕马威分析

其中，规模相对较大租赁公司对未来三年普惠租赁投放的增长预期更为明显。超过 50% 规模 1,000 亿以上的租赁公司认为，未来三年普惠租赁投放的增长比例将在 20% 以上，而超过 60% 资产规模在 500 至 1,000 亿的租赁公司认为，未来三年普惠租赁投放的增长比例将在 10% 至 20%。

图 7.1 不同规模租赁公司对于未来三年全行业普惠租赁投放占业务投放总量比重变化的预期，%



数据来源：毕马威分析

普惠租赁业务与“三农”“双碳”等战略相结合，依托小微企业和商户的需求场景，不断拓展租赁物类型，使租赁业务真正普惠惠及小微客户。如利用租赁公司专业化、规模化优势，与农户、电力生产运营企业开展从闲置空地光伏发电租赁至电力购买回款的全链条业务；又如开展统一管理、统一配置的快递末端电动车租赁，服务快递骑手、电商和快递企业，深入践行普惠业务。



超过八成的受访租赁公司将加大普惠租赁投放。租赁公司应结合自身优势，深入挖掘用户全链条资金需求，不断探索租赁业务的普惠模式，提升租赁业务的普惠价值。”



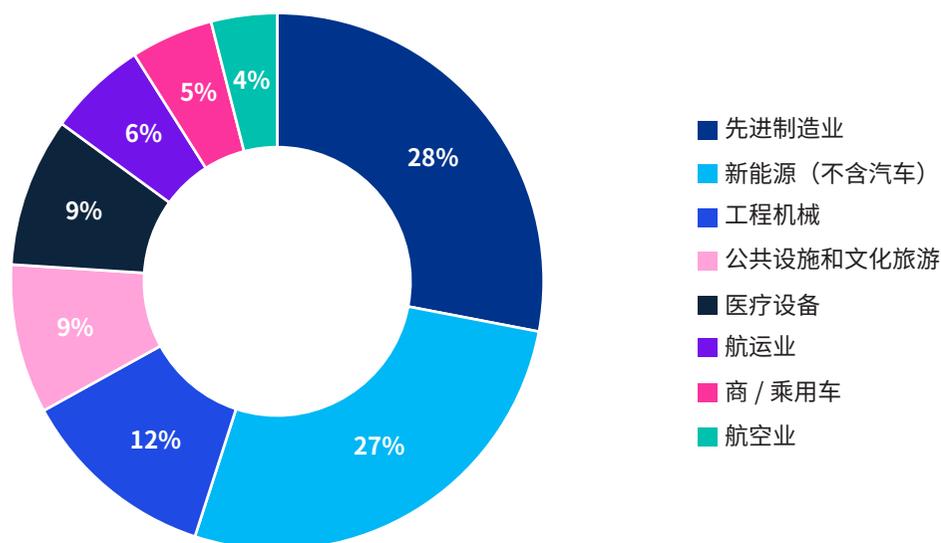
龚凯
毕马威中国
金融业合伙人

业务投放向新兴行业和实体经济倾斜

过去一段时间，部分租赁公司偏离“融物”本源，开展“类信贷”业务，导致一系列风险合规问题的暴露。随着银保监会《关于加强金融租赁公司融资租赁业务合规监管有关问题的通知》（银保监办发〔2022〕12号）等法规的下发，加强租赁公司融资与融物的功能定位成为对租赁公司的突出要求。

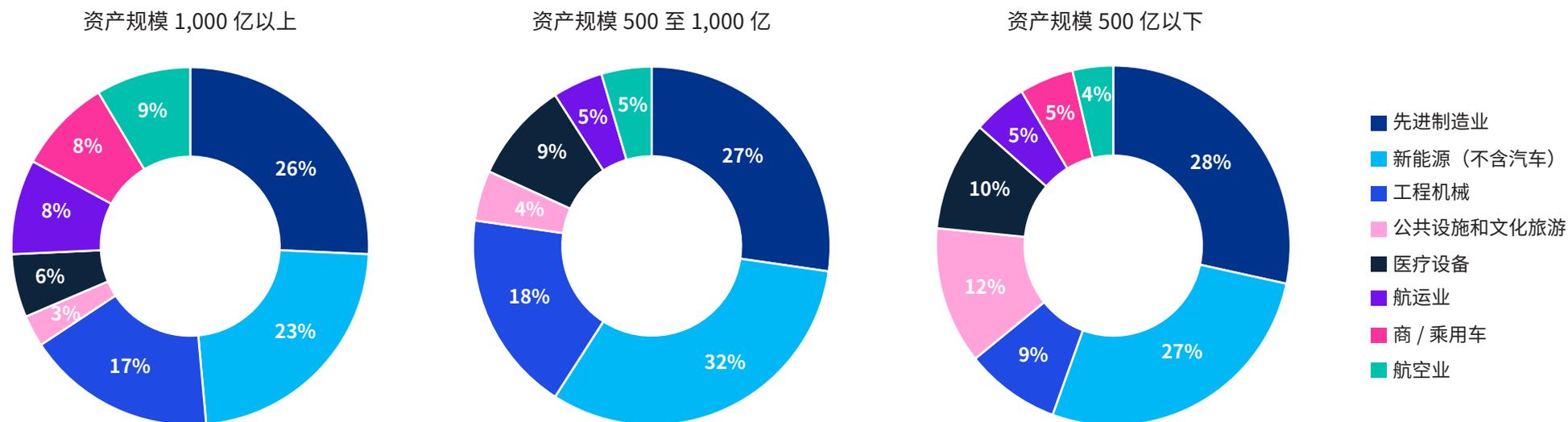
本次调查显示，未来三年租赁公司关注的行业领域主要集中在先进制造业、新能源（不含汽车）、工程机械等领域。其中，资产规模超过 1,000 亿的大型租赁公司，则相对更关注于航空航运业，以及工程机械、商 / 乘用车租赁业务，而对以往传统的公共设施及文化旅游业的关注度明显降低，仅为 3%。而资产规模在 500 亿以下的租赁公司对公共设施及文化旅游业的关注度达 12%，仅次于其对先进制造业和新能源（不含汽车）的关注程度。此外，金融租赁公司与融资租赁公司对行业领域的偏好无重大差异，两者在保持过往有优势行业的基础上，不断向对方优势领域拓展。

图 8 租赁公司预期未来三年有更多投放机会的行业，累计选择 %



数据来源：毕马威分析

图 8.1 不同规模租赁公司预期未来三年有更多投放机会的行业，累计选择 %



数据来源：毕马威分析

“先进制造业和新能源领域集中了租赁业未来 50% 以上的投放焦点。监管机构及市场需求要求租赁公司调整自身的定位，突出‘融物’特色，业务拓展模式面临规范化挑战和更大竞争，租赁公司需做好充分准备。”



汪扬
毕马威中国
金融业合伙人

关于毕马威

毕马威中国在三十一个城市设有办事机构，合伙人及员工超过 15,000 名，分布在北京、长春、长沙、成都、重庆、大连、东莞、佛山、福州、广州、海口、杭州、合肥、济南、南京、南通、宁波、青岛、上海、沈阳、深圳、苏州、太原、天津、武汉、无锡、厦门、西安、郑州、香港特别行政区和澳门特别行政区。在这些办事机构紧密合作下，毕马威中国能够高效和迅速地调动各方面的资源，为客户提供高质量的服务。

毕马威是一个由独立的专业成员所组成的全球性组织，提供审计、税务和咨询等专业服务。毕马威国际有限公司（“毕马威国际”）的成员所以毕马威为品牌开展业务运营，并提供专业服务。“毕马威”可以指毕马威全球网络内的独立成员所，也可以指一家或多家毕马威成员所。

毕马威成员所遍布全球 143 个国家及地区，拥有超过 265,000 名专业人员。各成员所均为各自独立的法律主体，其对自身描述亦是如此。各毕马威成员所独立承担自身义务与责任。

毕马威国际有限公司是一家英国私营担保有限责任公司。毕马威国际及其关联实体不提供任何客户服务。

1992 年，毕马威在中国内地成为首家获准中外合作开业的国际会计师事务所。2012 年 8 月 1 日，毕马威成为四大会计师事务所之中首家从中外合作制转为特殊普通合伙的事务所。毕马威香港的成立更早在 1945 年。率先打入市场的先机以及对质量的不懈追求，使我们积累了丰富的行业经验，中国多家知名企业长期聘请毕马威提供广泛领域的专业服务（包括审计、税务和咨询），也反映了毕马威的领导地位。

联系我们

张楚东

毕马威中国
金融业主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 2705
邮箱: tony.cheung@kpmg.com

陈少东

毕马威中国
金融业审计主管合伙人
电话: +86 (10) 8508 7014
邮箱: thomas.chan@kpmg.com

吴源泉

毕马威中国
租赁业主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 2426
邮箱: eddie.goh@kpmg.com

史剑

毕马威中国
银行业主管合伙人
电话: +86 (10) 8508 7112
邮箱: sam.shi@kpmg.com

李嘉林

毕马威中国
深圳办公室管理合伙人
华南区金融服务审计主管合伙人
电话: +86 (755) 2547 1218
邮箱: ivan.li@kpmg.com

薛晨俊

毕马威中国
金融业合伙人
电话: +86 (21) 2212 2592
邮箱: ivan.xue@kpmg.com

支宝才

毕马威中国
金融业战略咨询服务
主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 3123
邮箱: daniel.zhi@kpmg.com

曹劲

毕马威中国
金融风险咨询管理服务
主管合伙人
电话: +86 (755) 2547 3428
邮箱: jin.cao@kpmg.com

李斌

毕马威中国
金融业治理、合规与风险咨询服务
合伙人
电话: +86 (10) 8508 5975
邮箱: johnson.li@kpmg.com

柳晓光

毕马威中国
首席信息官咨询服务合伙人
电话: +86 (21) 2212 3352
邮箱: silvester.liu@kpmg.com

陈立节

毕马威中国
金融业数字化赋能咨询
主管合伙人
电话: +86 (10) 8508 5433
邮箱: felix.chen@kpmg.com

郑嵘

毕马威中国
金融业组织与人才变革咨询
主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 3270
邮箱: rong.zheng@kpmg.com

林伟

毕马威中国
环境、社会及治理服务
主管合伙人
电话: +86 (21) 2212 3508
邮箱: wei.lin@kpmg.com

龚凯

毕马威中国
金融业合伙人
电话: +86 (10) 8508 7927
邮箱: kevin.gong@kpmg.com

汪扬

毕马威中国
金融业合伙人
电话: +86 (21) 2212 2184
邮箱: jefferey.wang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息, 请扫描二维码或登陆我们的网站:

<https://home.kpmg.com/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用, 并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2023 毕马威华振会计师事务所 (特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询 (中国) 有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。