

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X2011156389

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

浙江汇金租赁股份有限公司战略研究

Corporate Strategy Research of Zhejiang Huijin Financial  
Leasing Co.,LTD

杜新英

指导教师姓名：林涛教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2014年3月

论文答辩日期：2014年 月

学位授予日期：2014年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评阅人：\_\_\_\_\_

2014年3月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为( )课题(组)的研究成果，获得( )课题(组)经费或实验室的资助，在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘要

融资租赁是一种将“融资”与“融物”结合为一体的新型融资手段，在发达国家已经成为仅次于银行、证券之后第三大融资模式。中国改革开放之后引进融资租赁，行业发展先后经历了三次大起大落。随着金融行业市场化改革，近几年融资租赁行业迅速崛起，形成了金融租赁公司、厂商租赁公司和独立第三方租赁公司三分天下的格局。

相比发达国家融资租赁行业的发展状况，国内融资租赁行业还处于简单融资租赁阶段，在职能定位、行业归属、业务创新等方面明显滞后。融资租赁公司 70%以上的业务是售后回租业务为主，竞争过程中存在严重的价格战。相比金融租赁公司的雄厚背景和厂商系租赁公司的技术背景，作为独立第三方租赁公司，汇金租赁必须通过不断创新走一条差异化和专业化的发展路线。

基于对行业发展格局和汇金租赁竞争优势的思考，本文运用 PEST 模型和五力模型分析租赁行业的发展环境和竞争环境，然后通过分析汇金租赁的竞争优势和创新方向，构建汇金租赁未来的发展战略和实施方案。

本文共分为六章。第一章介绍了研究背景、动机和研究方法等；第二章运用战略分析的 PEST 模型和波特“五力模型”，分析了国内融资租赁行业经营环境和租赁行业竞争态势；第三章对汇金租赁公司概况和发展现状进行描述；第四章借助波特“SWOT 模型”分析了汇金租赁的竞争优势，并提出了差异化竞争的发展战略；第五章具体部署了差异化发展和强化风险管理的战略实施内容；第六章对论文进行总结，并指出了文章研究不足之处和进一步研究方向。

本文通过对融资租赁行业分析和汇金租赁竞争优势分析，提出了以创新为主导的差异化竞争战略。在研究过程中，本文主要运用竞争战略方面的定性分析方法，定量分析内容不足。由于融资租赁行业在中国发展尚处于成长阶段，各方面统计数据和研究都比较缺乏，主要是行业参与人士研究为主，理论研究和量化统计分析比较少。因此，随着融资租赁行业的发展，学术机构和专业的行业研究机构加入研究队伍，融资租赁行业的研究将更加深入和精细化。

**关键词：**融资租赁；竞争战略；创新



## **Abstract**

Finance leasing is a new financing instrument combining with money and goods. It is the third largest financing mode ranks only second to bank and securities. Finance leasing industry has experienced three times of big rise and fall in the development process since being introduced after China's reform and opening up. These years, because of the market-oriented reform, this industry rose rapidly and formed three types of corporation, financial leasing, equipment leasing and independent third-party leasing.

Compared with developed countries, this industry is still in the period of simple financial leasing in our country. It is obviously out of step in the aspect of function orientation, industry belonging and business innovation. In the financial leasing company, more than 70% of business is leaseback, thus, the price war is fierce in the competition. As an independent third-party leasing company, Huijin Financial Leasing has to take a differentiate and professional route depending on continuous innovation, when comparing with financial leasing company's strong background and equipment leasing company's technical background.

Based on industry development pattern and the competitive edge of Huijin Financial leasing, this paper used PEST model and the Five-force model to analyze the development and competition environment of this industry. Then based on the competitive edge and innovative orientation of Huijin Financial leasing, this paper built the development strategy and implementation plan in the future of this company.

This paper was divided into six chapters. The first chapter introduced research background, motivation and research methods; The second chapter analyzed financial leasing industry's environment and competitive situation based on PEST model and Five-force model; The third chapter introduced Huijin Financial Leasing Company and its development situation; The fourth chapter analyzed Huijin's

competitive edge and proposed a differentiation competitive strategy based on Porter's SWOT model; The detailed strategy implementation of differentiation development and strengthening risk management was touched upon in the fifth chapter; The last chapter concluded the whole paper and put forward insufficient and further research direction.

Based on the analysis of financial leasing industry and the competitive edge of Huijin Financial Leasing Company, this paper proposed a differentiation competition strategy dominated by innovation. During the research, the author mainly applied qualitative analysis on competitive strategy; a lack of quantitative analysis is a deficiency of this paper. Because this industry is still in the stage of growth in our country, statistic data and research is insufficient. It is mainly based on industry participants' research, and lack of theoretical research and quantitative statistics. Thus, along with the financial leasing industry's development, more and more academic institutions and professional industry research institutes would join in, industry research would be more deep and elaborate.

**Keywords:** Financial Leasing; Competition Strategy; Innovation.

# 目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究背景与动机 .....	1
第二节 文献综述 .....	4
第三节 本文的研究方法与研究框架 .....	10
第二章 汇金租赁的外部分析 .....	15
第一节 融资租赁行业国内外发展过程及现状 .....	15
第二节 融资租赁行业经营环境分析 .....	19
第三节 中国融资租赁行业的竞争环境分析 .....	22
第三章 汇金租赁的内部分析 .....	28
第一节 汇金租赁概况 .....	28
第二节 汇金租赁的竞争优势分析 .....	31
第四章 汇金租赁竞争战略选择 .....	36
第一节 SWOT 分析 .....	36
第二节 竞争战略选择 .....	39
第五章 汇金租赁战略实施 .....	47
第一节 竞争战略实施 .....	47
第二节 全面风险管理 .....	53
第三节 战略实施的制度与人才保障 .....	54
第六章 结论与展望 .....	58
参考文献.....	59



# Content

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
Section 1 Background and Significance.....	1
Section 2 Research Content .....	4
Section 3 Research Method .....	10
<b>Chapter 2 Analysis of Outside Environment of Huijin Leasing.....</b>	<b>15</b>
Section 1 The Development Process and Situation Home and Abroad.....	15
Section 2 Analysis of Operating Environment of Financial Leasing.....	19
Section 3 Analysis of Competitive Structure of Financial Leasing in China.....	22
<b>Chapter 3 Analysis of Inside Environment of Huijin Leasing.....</b>	<b>28</b>
Section 1 Introduction of Huijin Leasing.....	28
Section 2 Analysis of Competition Advantage of Huijin Leasing .....	31
<b>Chapter 4 Choices of Competitive Strategy.....</b>	<b>36</b>
Section 1 Analysis of SWOT .....	36
Section 2 Choices of Competition Strategy .....	39
<b>Chapter 5 Implementation of Strategy .....</b>	<b>47</b>
Section 1 Implementation of Competition Strategy.....	47
Section 2 The Comprehensive Risk Management.....	53
Section 3 System Implementation of The Strategy and Talent Security....	54
<b>Chapter 6 Conclusion and Forecasting.....</b>	<b>58</b>
<b>References .....</b>	<b>59</b>



## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景与动机

#### 一、研究背景

租赁是一个历史悠久的古老行业，其历史最早可追溯至公元前 1400 年。当时地中海西海岸地区的腓尼基人便开展了对船只的租赁。现代租赁的萌芽最早出现在 19 世纪中叶的英国，当时这种交易还没有被称为融资租赁，而是被称为租购(Hire Purchase)。租购的一般形式是：买方先以分期付款的方式取得物品，待货款付清之后正式拥有物品的所有权。这种形式决定了租购已具有融资租赁的初级结构及法律特征。然而，由于当时这种信用形式并没有得到人们的认可，租购也没能得以在世界范围内进行推广。世界上第一家真正意义上的融资租赁企业诞生于二十世纪五十年代的美国，即美国租赁公司。自此，融资租赁业历经近六十载岁月，在世界范围内始终保持了年均近 30% 的快速发展，目前超过三分之一的固定资产投资是通过融资租赁方式完成的。

目前，国际范围内开展的租赁业务经营形式十分多样，如租借、出租服务、传统租赁、融资租赁、经营性租赁、杠杆租赁、转租赁、售后回租、厂商租赁、租购等等。其中，融资租赁具有举足轻重的地位。全球超过 100 个国家开展了融资租赁业务，其中最大的单一市场——美国的融资租赁金额高达 2600 亿美元，约占全球融资租赁总额的 45%，其市场渗透率(全社会固定资产中以租赁方式投入的购置率)超过 30%。目前，在西方发达国家融资租赁已成为仅次于银行信贷的第二大资金供应渠道，在解决生产及流通的要素配置上起到了不可替代的重要作用。

发达国家融资租赁行业已经进入稳定期，相比而言，发展中国家的融资租赁业刚进入快速发展期。以中国为例，融资租赁行业正是在改革开放的大背景下起步，并在进入 2000 年之后开始爆发式增长。根据“2014 年中国融资租赁高峰论坛”发布的《2013 年中国融资租赁蓝皮书》的数据，截至 2013 年底，全国在册运营的各类融资租赁公司(不含单一项目融资租赁公司)共约 1026 家，

比 2013 年初的 560 家增加 466 家,增长 83.2%。其中,金融租赁 23 家,增加 3 家;内资租赁 123 家,增加 43 家;外商租赁增加较多,达到约 880 家,增加约 420 家。融资租赁行业注册资金突破 3000 亿人民币大关,达到 3060 亿人民币,比 2012 年的 1890 亿增加了 1170 亿元,增长 61.9%;全国融资租赁合同余额突破两万亿大关,达到 21000 亿元,比上年底 15500 亿元增加 5500 亿元,增长幅度为 35.5%。即使如此,我国的融资租赁业仍存在规模体量较小、市场渗透率低的问题,与我国世界第二大经济体的体量不相匹配。可见,我国融资租赁市场仍有非常大的发展潜力。行业爆发式增长带来的是资本的蜂拥而至,各路资本都希望在这轮行业盛宴中分得一杯羹。目前中国融资租赁市场中主要有三类公司,即金融租赁公司、厂商系融资租赁公司与独立第三方融资租赁公司,其中独立第三方融资租赁公司以其灵活性、专业性等特点成为市场中最为活跃的一部分。

就现阶段来看,独立第三方融资租赁公司也面临着巨大的竞争压力。首先,在融资租赁行业内就面临来自金融租赁和厂商系租赁公司的竞争。金融租赁公司往往有强大的银行、国企和央企背景,融资能力和客户网络都非常强大。目前,20 家金融租赁公司的租赁资产规模占据租赁行业规模的 60% 以上,足以看出其强大的竞争力。厂商系租赁公司凭借其制造商的品牌、质量优势、专业的维修服务和资产处置能力,在通用型设备融资租赁中具有一定的专业优势。其次,随着企业融资渠道多元化,其他金融机构如银行、信托、证券等也加大了对中小企业的融资力度。最后,作为第三融资租赁公司在市场中面临来自各方面的竞争压力。所以,如何制定未来的公司发展战略是决定公司未来发展方向的关键。

## 二、本文的研究动机

融资租赁是一种融资与融物一体的融资模式,对于提高国家经济总体装备现代化水平具有重要作用。随着中国经济增长方式的转变和经济结构的转型,在工业装备、工程建设、公用事业、航运、航空等行业将产生庞大的设备融资需求,而中小企业也将成为国民经济发展的中流砥柱。在这样的大环境中,无疑促进了融资租赁业的发展。因此,在未来一段时间内,中国融资租赁业将持

续高速发展，成为产业和金融结合的最佳纽带，并对国民经济各行业的发展和“十二五”规划的实现起重要的助推作用。

融资租赁引入中国已经有 30 多年，伴随着改革开放和经济发展取得了巨大的成就，行业整体规模已经超过万亿，成为中国资本市场一支新秀。融资租赁行业的发展离不开整个多家金融环境的改善。作为融资租赁行业发展的四大支柱，我国在监管政策、法律环境、税收政策和会计准则四个方面逐步与国际接轨，促进融资租赁行业健康有序发展，也为国家经济和金融市场改革奠定了基础。

面对中国经济的快速发展和融资租赁行业的政策改善，融资租赁行业将迎来巨大的发展机遇。然而，融资租赁行业在我国发展虽然迅速，但是模式单一、创新不足，主要是以售后回租模式为主。从租赁发展周期看，我国融资租赁行业基本处于简单融资租赁阶段，正在向创新融资租赁阶段过渡。可见，中国融资租赁行业未来将迎来行业整体竞争模式的变化。

笔者所在的浙江汇金租赁股份有限公司作为一家独立第三方融资租赁公司，同样面临来自银行系金融租赁公司和厂商系租赁公司的激烈竞争，必须通过创新战略走一条差异化的发展方向。一方面，独立第三方租赁公司没有金融租赁公司的资金成本和规模优势，在特大型设备租赁项目竞争中缺乏成本优势；另一方面，独立第三方租赁公司也缺乏厂商系租赁公司在专业领域的技术优势。因此，未来行业发展的主要思路在创新与专业化，通过专业化引导走向内生式增长模式，持续创新将成为汇金租赁长期发展的动力。

本文研究的目的是就在于通过系统分析汇金租赁的外部竞争环境和内部竞争优势，结合竞争战略和创新战略模式，为汇金租赁未来发展提出创新发展战略和战略实施。

## 第二节 文献综述

创新是制定融资租赁企业发展战略的核心。融资租赁创新需要明晰三个方面的问题：理论创新、机构创新和业务创新（陈建中，2009），一切的创新必须在规则内进行，而租赁创新需要一套切实可行的战略规划为基础。关于融资租赁研究，国外比较有代表性的专家阿曼波（Sudhir P. Amembal）和克拉克（T.M. Clark）。阿曼波对租赁研究的突出贡献表现在两个方面：租赁周期理论和四大支柱学说。克拉克在其著作《租赁》讨论了租赁中的操作问题和借贷成本等问题，以下分别就上述理论作简要归纳。

### 一、租赁周期理论

事物的发展总是从简单到复杂、从幼稚走向成熟、从单一走向多元化。融资租赁行业也经历多个发展阶段，逐渐成为资本市场融资的重要手段之一。根据世界租赁大会理事、租赁行业权威专家阿曼波先生研究，租赁业的发展大致经历了六个发展阶段，不同阶段体现了不同的特点。

#### （一）租赁协议阶段

即传统租赁，期限较短（通常少于 12 个月），租赁资产在租赁结束后返还等。在这一阶段，租赁体现了租赁最初始的作用即出租服务，租赁资产所有权不发生转移。

#### （二）简单融资租赁阶段

租赁是作为一种融资手段，承租人将租赁设备先出售给出租人，承租人支付全部租金，在租赁期满后以名义货价购买租赁设备。阿曼波先生认为，对于世界上几乎任何一个国家来说，这种租赁模式第一次区别于传统租赁，成为一个真正的租赁产品。

#### （三）创新融资租赁阶段

随着市场的不断扩大以及竞争的日益激烈，这一阶段出租人开始设计多种融资租赁方式，同时为承租人提供租赁期满后的多种选择权。这一阶段，租赁的模式更加灵活，租金支付与企业现金流高度匹配，给与企业更多的选择权利。同时，许多设备制造商开始设立自己的租赁公司，税务部门、行政管理部和

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库