

# 小微租赁打响风控比拼战

本报记者 石健 北京报道

近期,不少金租公司及融资租赁公司都成立了普惠

金融事业部或子公司,从人事布局和部门设置上,满足租赁业务的租后管理及风控问题。“现在比拼租后风控能

力可能比拓展新业务还重要。”某位租赁公司从业人士如是说。

2024年,随着中央金融

工作会议提出做好金融“五篇大文章”后,从事普惠租赁的行业人士普遍认为,强化租后管理及风控工作是确保

行业行稳致远发展的关键。《中国经营报》记者注意到,眼下,随着小微租赁风口来临,小微租赁的风控比拼战

也就此打响。诸多行业人士表示,随着人力、科技等资源投入的加大,小微租赁的租后管理及风控也日趋专业化。

## 多元化比拼

除了比拼人力之外,一些金租公司和融资租赁公司则在数字管理上下功夫。

“我们最近除了跑业务之外,参加各种培训班也成为工作的一部分。”采访中,浙江一家融资租赁公司业务人员道出了近期的工作动态。该公司为了更好地做好小微租赁业务,专门设置了普惠金融事业部,而设立新部门的背后,不仅在于拓展新业务,根据部门章程显示,部门员工还需要做好租后风控工作。

“对于小微租赁业务来说,租后的管理及风控工作可能大于业务拓展本身。由于公司也需要压降人力成本,所以很难招聘新员工从事业务,只能从其他部门抽调人员来满足业务需求。这样就产生了一个新问题,虽然组织架构明确了普惠金融在业务布局中的重要性,但是如果部门的工作人员仍然是产业租赁的思维,则很难能够将业务做大做强。如果加强顶层设计所涉及的风险缓释措施的量化设计与跨部门协作的贷后回收策略,可让回收率大于50%至60%,其中大部分为短期回收。”谈及公司组织架构调整时,上述浙江融资租赁公司业务人员这样对记者说。

记者发现,一些从事融资租赁业务培训的机构也嗅到了市场机会,眼下关于小微租赁租后管理及风控的培训课程明显增多。

除了比拼人力之外,一些金租公司和融资租赁公司则在数字管理上下功夫。“我们现在正摒弃‘重信用’‘轻租后’的业务模式,但是,形式上和信息上的租后管理难以在租前、租中、租后形成合力和闭环。我们正在通过投入数字技术的方式为租赁行业赋能,这样不仅可以把握行业的动态走向,也能实现风险的实时监控和及时预警,提升管理水平。”前述租赁公司从业人士表示。

近年来,专业化一直是金租和融资租赁行业聚焦的能力建设。在

租后管理的比拼中,不少金租及融资租赁公司负责人也意识到,专业化首先体现在风控能力,尤其对于金租公司来说,风险管理能力是金租公司最核心的竞争力,转型首先要提升风险管理水平,风险管理能力不提高,转型注定步履艰辛。

全球租赁业竞争力论坛特聘专家尚宁表示,强化专业化风险管理,一定对公司确定的目标行业、目标领域有着深入分析和持续跟踪;制定的市场准入标准一定是贴近市场;目标客户画像一定是清晰细致;一定构建有体现不同行业特点的一系列风险评价指标体系或者风控模型;一定有行之有效的支撑营销部门开拓市场的手段与措施;一定具有良好的风险意识、风险理念与风险文化。

值得注意的是,监管层面也加强了对租后管理的监管力度。2024年,亦有金租公司因为租后管理不当而遭受处罚。今年5月,国家金融监督管理总局贵州监管局行政处罚信息公开表显示,对辖区内一家金租公司因租后管理不到位、融资租赁款被挪用,而被罚款。同时,公司相关负责人对公司租后管理不到位、融资租赁款被挪用事项负有责任,被罚款5万元。

事实上,针对租后管理方面存在的问题,如资产监管过程长、监管流程复杂等,2022年1月份,中国银保监会已经印发了《融资租赁公司非现场监管规程》,强化了针对融资租赁公司的监管力度,尤其在非现场监管层面,为融资租赁公司高质量发展打下了坚实基础。其中特别提到:“坚持风险为本原则。全面客观准确地反映融资租赁公司风险状况、合规情况和服务实体质量,持续检测评估融资租赁公司风险,督导指导地方不断提升公司经营管理和风险防控水平。”

## 不宜盲目追逐

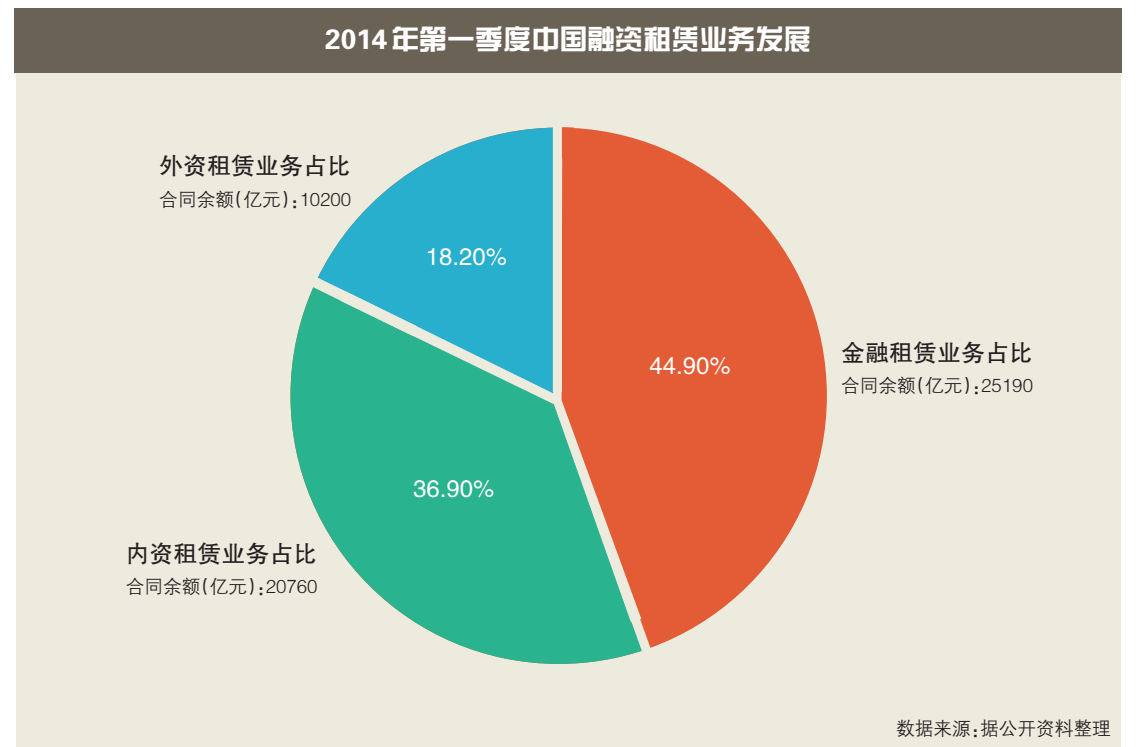
多位行业人士认为,虽然租后管理及风控工作关系小微租赁的成败,但是在比拼其实力时,也不宜盲目追逐。

对于为什么小微租赁成为风口,一位公司主要从事小微租赁的金租负责人告诉记者:“对于租赁公司来说,尤其是对于金租公司来说,大部分金租公司背靠银行或者大型央企,这样就积累了大量的资金优势和设备优势,可以进行飞机、船舶、大型厂商设备等租赁。不过,对于一些背靠实力并不雄厚的金租公司及融资租赁公司来说,寻求差异化是公司经营的关键所在。而小微租赁就是实现差异化及错位竞争的优选方案。”

不过,绝大部分的小微租赁业务也在业内被称为金融机构“不能做的”和“不想做的”业务。记者梳理发现,所谓“不能做的”,指对设备的专业服务能力,包括为客户提供设备选型、维护、回收、处置等一系列服务。而所谓“不想做的”,就是单笔融资金额小、项目数量多、风险相对高的中小微项目。在多位从事小微租赁的行业人士看来,金融机构“不能做的”和“不想做的”的背后,反映出小微租赁的风控问题,而租后管理和风控则是整个租赁环节的重中之重。

在采访中,多位行业人士认为,虽然租后管理及风控工作关系小微租赁的成败,但是在比拼其实力时,也不宜盲目追逐。

江苏一位小微企业负责人表示,公司的设备几乎来自融资租赁,而公司也曾出现过资金紧张难以还款的情况。“其实对于小微企业来说,并非自身的风险高,而是抵御风险的能力较弱。所以,我们日常最重要的工作就是和融资租赁公司强化沟通,也就是说,如果出现租赁逾期的情况,企业的还款能力是怎样的,需要多长时间能够进



行还款,这些是租后管理很重要的内容。”

不过,该小微企业负责人亦告诉记者,一些大型金租公司及融资租赁公司为了盲目地追求通过科技手段实现租后管理及风控,也形成了很多新的问题。“比如,现在可以通过数字化监控租赁设备在租赁之后的使用周期及频率,如果设备一旦处于闲置状态,那么租赁公司则会加速租金到期并进行催收,这种方式明显是不符合小微企业发展规律的,因为有些企业有生产周期,并不能完全根据设备的使用情况进行租后管理。”

记者注意到,无论是金租公司还是融资租赁公司,想要做好普惠金融,首先要了解小微企业的发展规律和模式,因地制宜地制定租后管理模式,尤其是要摒弃产业租赁的租后管理思维,实

现租后管理的专业化和精细化。

在尚宁看来,金租公司或融资租赁公司从事小微租赁业务,首先要了解中小微企业的底层逻辑。“中小微企业不确定性的一个重要体现是信息不对称、不透明,金融机构很难或者无法全面、及时、准确地了解中小微企业的经营管理状况。金融机构放款的底层逻辑是依据客户过往的各类经营管理数据来推测未来的发展态势,从而判断违约率大小和风险敞口程度,进而设计出相匹配的交易结构或者直接否决。不过,中小微租赁风险是无法完全避免的,在竭力降低客户违约率的同时,对抗风险就显得尤为重要。这是一些金租公司容易忽略的地方,往往把对抗风险作为挽回损失的补救手段,在产品交易结构设计阶段重视不足、前置性考虑不够。中

小微企业资产少,出现问题后,经营往往断崖式下滑,风险传染迅猛,需要金租公司迅速采取措施,早保全、早立案、早执行,尽早抢对客户有效资产,抵御已经发生的风险,减少损失。”

尚宁同时建议,金融业风险控制最底层的逻辑在于减少信息不对称。信息不对称问题的解决最终一定是依靠金融科技来完成,通过大数据、人工智能等科技手段,不断优化分析模型,精准判断承租人违约概率。搜集相关信息,构建风控模型,提供算力支撑将是未来金租公司风控的三大支柱。随着科技赋能的逐渐深入,市场拓展、风险评判、跟踪监测、风险处置将会有根本性的变革,组织架构、工作流程也将会翻天覆地的变化。未来已来,以人工智能为代表的科技浪潮终将改变租赁行业。

## 做好金融“五篇大文章”

# 国华人寿康养事业部总经理谭超:聚焦现实需求加快养老金融发展

本报记者 陈晶晶 北京报道

养老金融不仅是国家养老保障事业高质量发展的重要一环,也与保险行业的发展密切相关。横跨保险、健康、养老、资管等经营资质的保险行业,在助力

## 寿险业做康养有天然优势

《中国经营报》:如何理解做好金融“五篇大文章”,特别是养老金融的意义?

谭超:今年5月,国家金融监督管理总局发布的《关于银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》指出,聚焦现实需求加快养老金融发展。养老金融要健全体系、增进福祉,积极适应老龄化社会发展要求。发展第三支柱养老保险,支持具有养老属性的储蓄、理财、保险等产品发展。扩大商业养老金试点范围。丰富税优健康保险产品供给,让相关政策惠及更多人民群众。探索包含长期护理服务、健康管理服务的商业健康保险产品。持续推进人寿保险与长期护理保险责任转换业务试点。加大对健康产业、养老产业、银发经济的金融支持。在风险有效隔离的基础上,支持保险机构以适当方式参与养老服务体系建设,探索实现长期护理、风险保障与机构养老、社区养老等服务有效衔接。推动金融适老化改造,提升老年人金融服务体验。

居民积累养老财富、发挥长期资金优势以及构建康养产业链方面拥有难以替代的独特价值与优势。

近年来,保险业积极应对人口变化新形势,在养老产品端、投资端和服务端同时发力,持续深耕养

老产业,意在解决民众养老急难愁盼问题。

保险公司如何加大对健康养老产业、银发经济支持力度?如何建设高标准的适老金融服务体系和产融协作模式?

围绕上述问题,《中国经营

报》记者对国华人寿保险股份有限公司(以下简称“国华人寿”)康养事业部总经理谭超进行了专访。他向记者分享了保险公司布局养老产业的特色模式,以及对于养老服务体系方面的思考。

《中国经营报》:目前,寿险业进入深度调整阶段。传统的“负债+投资”结构模式面临重大挑战,在此情况下,寿险业布局养老金融有什么新机遇?能从哪些方面创新布局?

谭超:从需求端、政策端、业务融合上,寿险业做康养有天然的优势。随着中国人口规模红利将转化为人口结构红利,未来60岁以上人群占比逐步增多,养老服务需求爆发,国家也密集出台了发展养老服务、养老金融的政策支持。健康养老产业受到广泛关注,寿险业更视之为兵家必争之地,竞争也越来越激烈,“保险+养老”的产品及服务也不断涌现,客户的选择也逐

渐多元,如何不断满足客户对服务的差异化和品质化需求,对于国华人寿来说,既是机遇又是挑战。

当前,寿险行业通过债券、股权、物权、相关金融产品等方式,出重资布局养老领域,形成了“保险+养老社区”“保险+居家服务”“保险+旅居康养”等多种形式的“保险+服务”模式。

国华人寿积极推动年金险和养老保险发展,与康养社区进行联动,是符合市场需求,也是顺应政策的产品举措。同时,从市场反馈来看,已进入康养市场的保险公司对保险主业的带动作用都比较明显,对养老专属的保险产品和其他相关的保险产品都有一定的带动作用。

国华人寿保险客户购买专属产品累积额度达到一定标准,可获得“国华人寿保险客户国华人悦家养老服务、养老金融的政策支持。健康养老产业受到广泛关注,寿险业更视之为兵家必争之地,竞争也越来越激烈,“保险+养老”的产品及服务也不断涌现,客户的选择也逐

《中国经营报》:中国养老服务体系有“9073”特点,只有3%的老人

依靠养老机构,即目前“保险+养老社区”模式所服务人群仅为3%老年人群,其他90%的老年人未能覆盖到。较少的险企探索“保险+社区养老”模式原因是什么?

谭超:目前,我国的养老服务体系是以居家养老为基础、社区服务为依托、机构养老为补充。养老社区,类似于政府开展的养老驿站、为老服务中心,有限的物业空间,决定了提供养老服务的辐射半径。其主要覆盖周边社区居民的日间照料、日常生活协助等服务,为保障性的为老服务。更大范围的养老服务,需要政府构建居家为基础、社区为依托、机构为补充的“三位一体”养老服务体系。

“保险+养老社区”“保险+居家养老”都有可契合的点,但“保险+社区养老”契合度很低,社区养老需要提供一定的物业空间,服务客单价较低,个人频次不高,很难有保险产品与之匹配。此外,社区养老需要更多政府层面的统筹规划,解决新型人口结构下的社区养老资源配置和供需匹配问题。

## 确定两大战略目标

《中国经营报》:国华人寿选择发展养老金融的初衷是什么?近年来,公司的战略或策略发生了什么变化?

谭超:公司初衷是基于对人口老龄化趋势的深刻认识和市场需求敏锐洞察。国华人寿希望通过提供更专业的养老金融产品和更优质的康养服务,帮助长者实现财富管理和提升养老生活品质,从而在市场上占据有利地位。

国华人寿发展康养有两大战略目标,即服务保险主业和自成康养产业。整个市场来看,康养产业发展仍处于初期,发展和盈利模式尚在试错阶段。自成康养产业意味着社区开业运营后就要自负盈亏,对专业的运营服务能力、养老综合的服务能力都提出了较高要求,我们要基于客户需求来提供更优质、更全面的康养服务。

国华人寿2020年布局康养战略,2020—2021年,陆续摘得上海普陀国际康养中心、武汉国际医养中心、崇明国际医养中心等地块。2022年1月,上海普陀国际康养中心开工,公司布局康养战略迈出关键性步伐;2023年10月,体验中心对外开放,并正式推出旗下高端康养品牌——国华人悦家;2024年,普陀项目社区将正式开业,并将发布悦康综合解决方案。

《中国经营报》:明确的目标可以更好地指导行动,在实际工作中,国华



谭超

国华人寿康养事业部总经理

人寿如何确保系列举措有效落实?

谭超:公司持续提高服务水平和质量,并为客户提供城郊、城心等不同类型的高端养老社区选择,以及多样化的养老服务和数智化健康管理服务。

在人才培养方面,加强管家、营养膳食、医疗照护等各条线专业人才的引进和培养,提升团队的专业素质和服务能力。

在科技护航方面,公司确保充足的数智化资源投入,引入了物联网、云计算、大数据、人工智能等新一代信息技术,通过打通底层数据,营造一个全域全时的数智化养老社区,保障各项举措的顺利实施。

在客户参与方面,公司邀请长者中的意见领袖参与到社区运营中,建立完善的客户反馈机制,及时收集意见和建议,优化服务和流程,提升客户满意度。