

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2006156148

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

民生金融租赁股份有限公司战略发展规划

Research on the Strategic Development Planning of
Minsheng Financial Leasing Co., Ltd.

周 巍

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2011年4月

论文答辩日期: 2011年 月

学位授予日期: 2011年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011年4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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

金融租赁是集融资与融物、贸易与技术服务为一体的金融产业活动，在发达国家，是与银行信贷、证券并驾齐驱的三大金融工具之一。中国银监会于 2007 年 3 月开始批准商业银行设立金融租赁公司，随后，银行系金融租赁公司的发展重新驶入快车道。这一背景下，2008 年 4 月民生金融租赁股份有限公司正式成立。

为了使民生租赁高起点地确立并保持持续发展能力，公司必须把未来发展立于清晰的战略规划之上，使战略规划成为民生租赁明确发展方向、确立经营定位、采取有效竞争方式，实现使命和公司价值的基础保障。本文通过基于企业战略的理论研究，旨在回答如下问题：在国内法律、会计、税务、监管等四大行业支柱亟待完善、专业人才稀缺、同业竞争激烈的环境中，民生租赁的优势与劣势分别是什么？公司的机会和威胁体现在何处？应该选择怎样的行业、产品、客户和区域作为未来发展的重点？以及确定怎样的战略目标，以及如何实现这一目标？

本文将以民生租赁的发展历程和经营状况为起点，详细阐述所处的宏观经济环境、租赁市场及税收环境、金融监管及法律政策环境以及会计和信息技术环境等，剖析市场环境的特点，同时通过行业分析和竞争环境分析，找出金融租赁的行业发展情况和特点，以及现有竞争者、潜在竞争者、客户和潜在替代品对民生租赁发展带来的影响。并采取 SWOT 分析方法，找出民生租赁面临的自身优势、劣势、机会和威胁，从而确立公司五年发展规划，并以公司的使命和愿景为起点，明确市场定位，进行发展战略规划的制定、实施和管理。文章最后借鉴发达国家金融租赁公司的发展经验，结合国内市场的具体环境和竞争形势，制定了为实现战略目标和市场定位需采取的战略保障措施以及详细的战略实施方案。

本文分为五章。第一章介绍研究背景，重点是提出问题，第二章详细分析民生租赁的发展历程以及公司面临的内、外部的经营环境，第三章通过 SWOT 分析方法分析民生租赁的优势和劣势，以及威胁和机会，并由此得出战略选择，明确公司的战略目标及战略定位，第四章基于发展战略的具体战略措施及战略实施

方案，在第五章对全文分析进行总结。

通过以上分析，本文最终明确了民生租赁发展所需实施的战略方案，即构建符合上市要求的公司治理结构、以价值链为核心的组织能力、共同成长的人力资源管理体系、立体化的全面营销体系、价值导向的激励考核体系、全面风险管理体系、强大的科技信息体系、独特的企业文化与品牌和战略流程管理。在详细的实施方案中，从市场、资本运作、国际化发展等方面分析了战略目标实施策略，以及经营模式和盈利模式，并将五年时期划分为初创期、成长期和成熟期，部署不同的经营理念，逐步占领市场，树立品牌。

关键词：金融租赁；发展战略；战略实施

Abstract

As a financial matter which combines funds, assets, business and technical services together, financial leasing has been the equal of credit and securities in developed countries. The commercial bank was allowed to set up financial leasing company by China Banking Regulatory Commission in March, 2007, marking accelerated development of the financial leasing industry. Under this background, in April 2008 Minsheng Financial Leasing Co., Ltd. (MSFL) was officially established.

In order to establish and maintain a long-term sustainability, the company must lay a solid foundation for strategic planning which can be the ensure of making clear the development direction, defining market positioning, carrying out effectual competitive strategy, accomplishing the mission, and realizing the company's value. Based on the theoretical research of the corporation strategy, this paper aim to answer these questions: What is the strengths, Weakness, opportunity and threats of MSFL in the competitive circumstance that inferior in specialized personnel, and the relevant policies of taxes, accounting, laws and supervisions need to be perfected urgently. How to select the industries, products, clients and regions to be the developing focus in the future? What strategic target should the company determined and how to achieve the goal? And so on.

The research takes the development course and operating conditions of MSFL as starting point of research. And it describes the macroeconomic environment, the leasing market and tax environment, financial regulation and legal environment, accounting and information technology environment. The paper analyzes the characteristics of the market environment, and through industry analysis and competitive environment analysis to identify the development of financial leasing industry, and existing competitors, potential competitors, customers and potential alternatives to the impact of development on the company. Through SWOT analysis, the paper identifies the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats, and establishes the five-year development plan of company. The plan takes the mission and vision as a starting point and makes market positioning clearly to establish the strategic planning. Finally the paper draws lessons from the financial leasing companies of developed nation, and considers the specific environment and competitive situation of the domestic market, makes strategic security measures and strategic implementation plans for strategic objectives and market positioning.

This paper is divided into five chapters. The first chapter introduces the background of research, and poses questions. The second chapter analyzes the development process and the internal and external business environment of MSFL. Through SWOT analysis, the third chapter identifies the company's strengths and weaknesses, and makes a strategic choice to clear the company's strategic objectives and strategic

positioning. The fourth chapter introduces the specific strategic measures and strategic implementation plan of the development strategy. And finally the fifth chapter summarizes the whole paper.

Based on the analysis above, we finally find the strategic solution which MSFL needs, that is: building a corporate governance structure qualify for a board listing, an organizing capacity with the value chain at the core, a human resource management develops together with employees, a comprehensive marketing system to be three-dimensional, a value-oriented mechanism of performance assessment, an enterprise risk management, a strong information support system, a unique corporate culture and brand, and a The valid strategic management process. In the detailed strategic solution, we analyzed the practical tactics, management mode and profit mode through marketing, capital operation and development of internationalization. By dividing the first 5 years into startup stage, expansion stage and mezzanine stage, we can gradually seize market and building a brand by means of carrying out different business philosophy.

Key words: Financial Leasing, Development Strategy, Strategy Implementation

目录

前 言.....	1
第一章 研究背景	3
一、研究对象.....	3
二、研究的主要问题及意义	3
三、研究的基本思路与论文分析框架	4
第二章 民生租赁的发展历程和内外环境分析.....	6
一、民生租赁的发展历程和经营情况	6
二、外部环境分析.....	6
（一）市场环境.....	7
（二）行业和竞争环境分析	10
三、内部环境和资源分析	17
（一）内部资源分析	17
（二）核心竞争力.....	18
第三章 民生租赁的战略定位和战略目标分析.....	21
一、SWOT 分析与战略选择.....	21
（一）优势与劣势	21
（二）机会与威胁	21
二、民生租赁的战略目标	23
（一）战略目标和愿景.....	23
（二）市场定位的战略选择	25
第四章 民生租赁的战略实施方案分析.....	27
一、民生金融租赁的战略措施.....	27
（一）构建符合上市要求的公司治理结构	27
（二）构建以价值链为核心的组织能力.....	28
（三）构建共同成长的人力资源管理体系	30
（四）构建立体化的全面营销体系	33

(五) 构建价值导向的激励考核体系.....	36
(六) 构建全面风险管理体系.....	36
(七) 构建强大的科技信息体系.....	38
(八) 构建独特的企业文化与品牌	40
(九) 战略流程管理	42
二、战略实施方案.....	43
(一) 实施策略.....	43
(二) 经营模式和盈利模式	44
(三) 战略部署路线图.....	45
第五章 结论和启示	47
参考文献.....	49
后记.....	50

前 言

金融租赁上世纪 50 年代产生于美国，80 年代进入中国。是集融资与融物、贸易与技术服务为一体的金融产业活动。根据国际会计标准的定义，金融租赁是“出租人在实质上将属于资产所有权上的一切风险和报酬转移给承租人的一种租赁。至于所有权的名义，最终时可以转移也可以不转移”。租赁当前已经成为连接金融资本、商业资本和产业资本的纽带，与银行信贷、证券并驾齐驱的三大金融工具之一，是国际上企业提高资金使用效率、扩大产品市场占有率、回避金融风险、扩大投资、引进先进技术的重要渠道和方式。

在发达国家，金融租赁已成为仅次于银行信贷的第二大融资方式，融资租赁行业已经十分发达。但从国内市场来看，整个行业仍处于起步发展阶段。1981 年 4 月 8 日，国内最早专营融资租赁业务的中国东方租赁有限公司挂牌成立，同时也是我国第一家中外合资的融资租赁公司。随后，中国人民银行陆续批准了 16 家金融租赁公司，与此同时，外经贸部等部门也批准了几十家融资租赁公司，从事租赁业务。绝大部分为外商直接投资为主的、中外合资的融资租赁公司。根据中国外商投资企业协会租赁业委员会提供的数据，到 2000 年，我国共批准 36 家中外合资租赁公司。两类租赁公司最大的区别是：金融租赁公司目前受银监会监管，属非银行金融机构；而融资租赁公司则由外经贸部管理。两者在监管标准等方面区别较大。由于缺乏经验，受宏观环境及政府干预行为的影响，加上税收法律监管不配套等原因，最早的租赁公司大都经营不善。截至 2002 年，在批准的 16 家金融租赁公司中，因为违规经营，资不抵债，广东、海南、武汉国际租赁公司和中国华阳租赁等被关闭；36 家中外合资租赁公司也有 3 家进入破产程序或进行清算，而剩下的大部分租赁公司处于业务停滞状态。2008 年，东方租赁向法院正式递交破产申请。

2007 年 3 月 1 日，银监会颁布的《金融租赁公司管理办法》正式实施。这一办法的出台，标志着银行自 1997 年被强行退出租赁市场后重新获得该牌照。从 2007 年 9 月开始，银行系金融租赁公司的发展重新驶入快车道。工行、国开行、建行、交行、民生、招行等相继成立了金融租赁公司。平均注册资本达到 36 亿元。6 家银行系金融租赁公司版图初步形成。2010 年，试点进一步扩大，农

银, 兴业, 光大以及中石油投资的昆仑金融租赁先后开业, 长城等资产管理公司也通过收购重组等方式介入金融租赁行业, 截止目前, 共有 17 家金融租赁公司.

在国内法律、会计、税务、监管等四大行业支柱亟待完善且专业人才稀缺的环境中, 银行系金融租赁公司不仅面临着克服发展瓶颈、探索特色盈利模式的艰巨挑战, 也承担起了振兴民族租赁业的历史重任。这种行业背景下, 根据外部环境、内部资源及同业的激烈竞争情况, 为适应金融形势发展要求, 金融租赁公司必须走专业化经营的道路。作为成立不久的民生金融租赁公司, 要想从激烈的同业竞争中脱颖而出, 成为行业的领跑者, 迫切需要一个可持续发展的战略, 以适应变化莫测的金融市场。因此, 制定公司发展战略显得尤为重要。解决了发展战略问题, 才能在惊涛骇浪中站稳脚跟, 成为行业的骄骄者, 而不是随波逐流, 被时代潮流所抛弃。因此, 深入研究民生租赁的发展战略问题, 就成为一项非常迫切而有意义的课题。

第一章 研究背景

一、研究对象

民生金融租赁股份有限公司（以下简称“公司”或“民生租赁”）是经中国银行业监督管理委员会批准设立的、以经营融资租赁业务为主的非银行金融机构，是首批 5 家具有银行背景的金融租赁公司之一。公司注册资本 32 亿元人民币，由中国民生银行股份有限公司和天津保税区投资有限公司共同发起设立，中国民生银行股份有限公司出资 26 亿元人民币，占注册资本的 81.25%，天津保税区投资有限公司出资 6 亿元人民币，占注册资本的 18.75%。

中国民生银行《五年发展纲要》提出“建立金融控股公司，实现多元化发展战略”的目标。其中，设立金融租赁公司并将其作为未来民生银行集团直接控股的公司，是五年发展纲要的重要内容。民生租赁的成立，代表民生银行在多元化战略方面迈出了历史性的一步。

二、研究的主要问题及意义

为了使民生租赁高起点地确立并保持持续发展能力，公司必须明确回答未来要举什么旗、走什么路这些基本问题，也即必须把公司未来发展立于清晰的战略规划之上，使战略规划成为民生租赁明确发展方向、确立经营定位、采取有效竞争方式，实现使命和公司价值的基础保障。

在制定战略规划的过程中，也迫切需要回答如下问题：

第一：公司的优势与劣势分别是什么？

第二：面对宏观经济环境的不确定性和日益激烈的市场竞争，公司的机会和威胁体现在何处？

第三：选择怎样的行业、产品、客户和区域作为未来发展的重点？

第四：确定怎样的战略目标，以及如何实现这一目标？

在明确回答这些问题的基础上，根据公司实际，制订的发展战略将以公司

愿景和使命为起点，分析公司发展的战略环境，系统总结发展中的优势、劣势、机会和威胁，确定公司的战略目标、战略部署、市场定位、经营模式和盈利模式，确定战略实施的市场策略、资本运作策略和国际化策略，并从公司治理、组织能力、人力资源、营销体系、财务管理、风险管理、文化与品牌等方面提出战略措施。

三、研究的基本思路与论文分析框架

本文首先提出问题，阐述民生金融租赁公司确立发展战略的必要性，随后按照环境分析、战略选择、战略定位、战略实施等几个部分顺序展开论文的写作。

本文分为五章。第一章介绍研究背景，重点是提出问题，第二章详细分析民生租赁的发展历程以及公司面临的内、外部的经营环境，第三章通过 SWOT 分析方法分析民生租赁的优势和劣势，并由此得出战略选择，明确公司的战略目标及战略定位，第四章分析发展战略的具体战略措施及战略实施方案，在第五章对全文分析进行总结。

本文分析框架图如下：

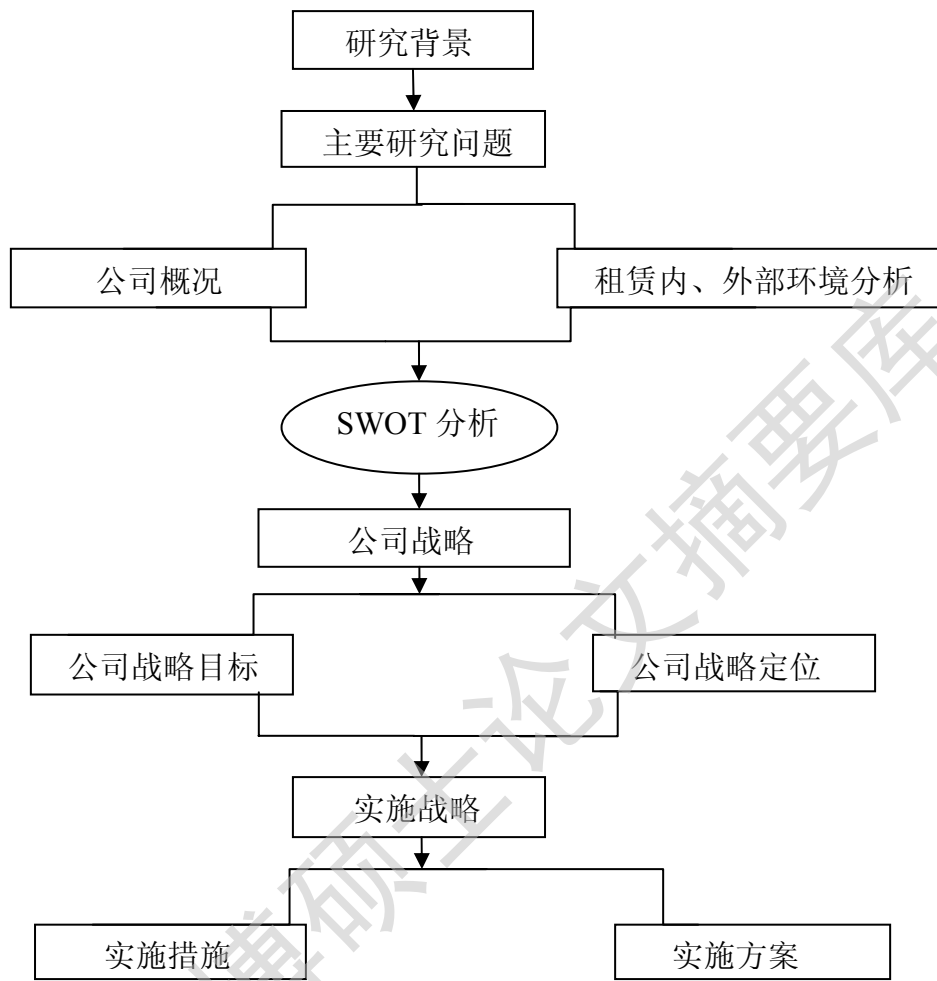


图 1-1 论文分析框架图

第二章 民生租赁的发展历程和内外部环境分析

一、民生租赁的发展历程和经营情况

民生金融租赁股份有限公司 2008 年 4 月 18 日正式开业。开业后积极拓展市场，推进业务。在 2008 年三季度美国次贷危机引发的全球性金融危机爆发后，及时调整市场策略，加强风险管控力度，积极修炼内功。开业当年，不仅成功抵御了金融危机的冲击，还实现了当年盈利。2008 年底，民生租赁实现营业收入 2.65 亿元，累计业务投放额达 72.6 亿元，总资产达 69.3 亿元，税后净利润 7780 万元。进入 2009 年以后，民生租赁开始加强专业化经营力度，在船舶、公务机、商业物业、大型设备等重点行业和领域培育专业化优势，成功营销以中海油、中钢、中冶、陕鼓、中外运长航等为代表的行业龙头、总承包类设备供应商企业，并逐步与政府部门、行业协会等单位建立战略合作关系。截至 2010 年 12 月 31 日，民生租赁完成当年新增业务投放 286 亿元，税后净利润 4.98 亿元，总资产达到 416 亿元，不良资产为零。在金融租赁业中，新增投放、盈利能力和资产规模均位居行业前列。公司拥有公务机 21 架，为国内最大的公务机租赁公司；船舶 83 艘，总运力 317 万吨，是国内最大的船舶租赁公司；在国内金融租赁业率先尝试不动产租赁业务，拥有商业物业 72 万平方米，特色较为突出，行业领先地位得到巩固提升。

二、外部环境分析

2008-2012 年是我国抓住机遇调整经济结构，转变经济增长模式，继续深化改革开放，全面建设小康社会的重要时期。自 2008 年美国次贷危机引发金融危机，并蔓延到实体经济导致全球经济危机的爆发，世界经济格局发生了巨大改变。发达经济体经历了大幅调整，资产价格暴跌，消费收缩，银行倒闭，企业破产。新兴经济体也难以独善其身，中国靠超常出口和投资拉动维持经济持续高速增长阶段也亟待转变。国民经济和社会发展将进入一个崭新的发展阶段。基于这一

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库