

基于 SWOT 分析的中资飞机租赁公司发展策略研究

杨宏斐

摘要：受制于国内大型民用飞机制造的短板影响，我国飞机租赁业一度为国外飞机租赁公司主导，中资飞机租赁公司在机队规模和经营管理等方面都同国外飞机租赁公司存在较大差距。文章使用 SWOT 方法进行分析，并对中资飞机租赁公司未来发展策略提出相关建议。

关键词：SWOT 分析 飞机租赁 租赁公司 发展策略

随着我国金融租赁公司的崛起和保税区租赁模式的发展，我国飞机租赁业呈现出快速增长趋势。航空咨询机构 Ascend 的数据显示，中资飞机租赁公司 2007 年在我国飞机租赁市场的占有率仅为 9.1%，而今占据国内新机租赁业务约 90% 的市场份额。2015 年 9 月，国务院办公厅印发的《关于加快融资租赁业发展的指导意见》和《关于促进金融租赁行业健康发展的指导意见》提出，租赁公司要根据自身发展战略、企业规模、财务实力以及管理能力，深耕具有比较优势的特定领域，实现专业化、特色化、差异化发展。中资飞机租赁公司目前正处于国内业务快速增长和国外业务拓展的重要发展时期，如何选择适宜的战略发展路径、如何培育核心竞争力同境外租赁公司竞争等，成为学界和实务界关注的重要问题。本文立足于飞机租赁业务，分析中资飞机租赁公司面临的发展环境，以期为中

资飞机租赁公司未来发展对策提供有益思考。

一、中资飞机租赁公司的 SWOT 分析

（一）内部优势（Strengths）

1. 国内客户信用状况良好，违约风险较低。中资飞机租赁公司的国内客户主要是大型国有航空公司、地方航空公司以及民营航空公司，航空公司自身的资产雄厚，具有较好的信用状况，违约风险较低。伴随着我国航空运输需求的快速增长和国际油价的低位走势，近年我国航空公司的盈利情况较好，经营活动的现金流比较稳定，按期支付租金的可靠性较高。飞机资产价值较大，能够提供稳定的现金流回报，而且国际通用性强，具有较好的市场流动性，因而也得到了多数投资者的青睐。

2. 国内飞机租赁业务具有一定的税收优势。目前中资飞

机租赁公司主要通过设立项目子公司开展飞机租赁业务，利用保税区境内关外的区位优势，中资飞机租赁公司相比境外租赁公司不必缴纳预提所得税。事实上，受预提所得税的影响，境外租赁公司在我国开展飞机租赁业务时在所得税方面的优势不复存在。此外，中资飞机租赁公司能够享受保税区内的财政支持和税收优惠政策，然后以降低租金的形式同航空公司分享相关优惠，则能够进一步提升同境外租赁公司竞争的能力。

（二）内部劣势（Weaknesses）

1. 飞机购买议价能力有待提升。目前世界干线飞机制造市场主要由空客和波音两家公司掌控，我国民航机队中的干线飞机大都来源于这两家公司。受我国航空制造的短板影响、境外金融机构长期垄断我国飞机租赁市场、较高的进口关税等多重因素，我国干线飞

机的采购成本相对较高。虽然国家改进了飞机购租的管理，中资飞机租赁公司相比境外租赁公司的议价能力仍然具有劣势，在税收方面的优势则被较高的购机成本削弱。

2. 融资渠道主要依靠银行贷款。从全球范围来看，飞机租赁业务的融资来源主要有资本市场、银行贷款、现金购买、出口信贷，各融资渠道的占比相对均衡。国内飞机租赁业务的主要融资渠道来自银行贷款，特别是政策性银行的专项贷款，缺乏多元化的融资体系，综合融资成本较高，融资期限也不合理。

3. 专业化运营能力有待提升。飞机租赁的各个业务环节都需要专业化的人才与经验，如世界飞机租赁巨头 GECAS 公司对于航空市场的判断与研究、产业链控制、维修与保养、余值处理、配套服务等方面都有较强的专业性。中资飞机租赁公司仍处于发展初期，专业人才培养和业务经验还有待加强，特别是在资产管理、二次出租、飞机处置等方面与境外租赁公司存在较大的差距。居于行业主导地位的金融租赁公司，其业务人员对金融资产管理方面拥有较多经验，而在诸如飞机等实物资产管理方面的经验较为欠缺。

(三) 外部机会 (Opportunities)

1. 国内航空运输市场的持续增长。国际航空运输协会 (IATA) 的统计数据显示，

2018 年全球航空客运量增长了 6.9%，亚太地区的客运量增长了 9.2%，中国国内市场的客运量增长了 10.9%。根据 2018—2037《中国商飞公司市场预测报告》，未来 20 年中国航空运输周转量增速平均为 6.5%，机队年均增长率为 5.3%，预计中国将交付 9008 架客机，市场价值约为 1.3 万亿美元。我国航空运输增长率高于全球增长率的发展趋势促进了航空公司运力增长的需求，也为中资飞机租赁公司的业务发展提供了有力保障。

2. 国家扶持政策的大力推动。近年，国务院、国家各部委、地方政府为促进租赁业发展都制定了相关政策，在一定程度上解决了制约行业发展的诸多问题，并提供了有利的发展条件。国务院办公厅出台的《关于加快飞机租赁业务发展的意见》(国办发[2013]108号)体现了国家对飞机租赁业发展的关注和重视，也为飞机租赁业发展提供了有效的配套措施。为进一步降低投资准入门槛，商务部将一些审批权限下放到省级商务主管部门，并允许符合条件的融资租赁公司能够同金融租赁公司一样在自贸区内设立专业子公司和项目公司开展境内外租赁业务，这为内资租赁公司和外资租赁公司利用 SPV (Special Purpose Vehicle, 简称 SPV) 开展飞机租赁业务提供了政策依据。此外，地方政府主要通过落户奖励、办

公房购买补贴、业务奖励等财税政策促进当地租赁业的发展。

3. 自贸区制度创新和配套服务的有力支持。自贸区以制度创新为核心任务，具有先行先试的优势，为形成与国际接轨的政策、制度与功能环境提供了积极作用。我国各自贸区建设方案的侧重点各有不同，其中《中国(天津)自由贸易试验区总体方案》要求加快建设国家租赁创新示范区，率先推进租赁业政策制度的创新，在行政审批、外汇管理、海关监管等方面提出了便利化的服务措施。作为国内飞机租赁聚集地的天津自贸区东疆片区，积极在法律、融资、监管和专业服务等方面深化配套制度的改革，为飞机租赁业提供良好的发展环境与政府服务。东疆国家级租赁和新金融产业园已经建成并投入使用，吸引了多家租赁公司、信托公司、银行、保理公司以及会计、法律、税务等第三方中介服务机构的入驻，这为飞机租赁业的发展提供了有利的配套服务。

4. 国家“一带一路”“十三五”规划、国产大飞机战略实施的发展机遇。民航局积极投身“一带一路”建设，提出支持开辟“一带一路”国际航线，国内航空公司也开始布局航线网络，开拓沿线国家的航线，构建区域发展的新模式。关于民航发展方面，“十三五”规划提出完善机场体系、加大机场建设力度、科

学规划航线网络、大力推动临空经济发展等重点发展领域。国家自主研制的干线客机 C919 目前已取得重大进展，在公布的 1015 架订单数量中，中资租赁公司共订购 646 架，约占总订单数量的七成。这为中资飞机租赁公司拓展国内市场和探索国际市场提供了重要发展机遇，有利于中资租赁公司开展相关领域的飞机租赁与融资业务，进一步提升自身的规模与实力。

（四）外部威胁（Threats）

1. 机型选择较为单一，未能实现全球化资产配置。目前中资飞机租赁公司开展的干线飞机租赁交易主要以空客 A320 系列和波音 B737 系列机型为主，主流机型的选择在一定程度上有利于保持飞机的较高通用性和规避飞机资产减值的风险，也更有利于满足承租人的

运营需求。但中资飞机租赁公司的业务主要集中在国内，机型相对单一，未能实现全球化的资产配置，承担着长周期下的资产余值风险、宏观经济周期性波动的风险以及税收政策稳定性的风险。国际金融租赁公司（ILFC）在经济危机期间曾因大量短期资金匹配长期资产的风险和较高的客户集中度风险遭受了严重的经营困境，后来被 AerCap 公司收购。因此，飞机租赁公司需要依托全球航空市场的客户资源与多种机型的资产组合来提高抵御风险的能力。

2. 国内飞机资产交易与流转不畅，退出机制不完善。目前国内尚无成熟的二手飞机交易市场，飞机资产交易和拆解等业务尚处于起步与探索阶段，飞机租赁相关的产业链有待进一步延伸

与完善。我国缺乏具有法律效力的物权登记公示系统，飞机资产交易方面配套的税收政策和规章制度等不完善，使得中资飞机租赁公司缺乏退出机制。无论金融租赁公司还是内外资租赁公司，随着业务规模的扩张都要受到资本金约束的限制，并且飞机租赁属于高资本消耗性业务，业务规模达到一定标准后需要面临补充资本金的压力。

3. 外汇、利率等市场风险加大，亟待提升风险管理能力。随着美国经济的复苏和美元加息的预期影响，美元表现强势，无论是航空公司还是租赁公司都存在一定的汇率风险敞口。中资飞机租赁公司开展飞机租赁业务时，通常先进行美元融资以支付飞机购机款，然后将飞机租赁给国内航空公司运营使用并收取人民币租金。这种货币错配在人民币相对美元升值时对租赁公司有利，而近期人民币相对美元的持续贬值预期则增大了租赁公司的外汇风险。另外，中资飞机租赁公司的许多交易合同中约定浮动利率的租赁结构，利率的变动加之汇率因素的影响，提高了租赁公司的运营风险。



二、中资飞机租赁公司未来发展策略的建议

（一）积极利用自身优势，把握市场发展机遇

中资飞机租赁公司首先

应立足国内飞机租赁市场,利用自身优势,进一步巩固国内市场份额,扩大业务规模。随着业务规模的增长,中资飞机租赁公司将增加自身的业务经验,提升同飞机制造厂商的议价能力。另外,中资飞机租赁公司应抓住国家“一带一路”机遇、大力发展通用航空、国产大飞机项目等重要发展机遇,积极配合国家战略提供相关领域的飞机租赁和航空金融服务,促进自身的国际化和全球化发展。

(二) 成立专业子公司,实现专业化运营

金融租赁公司业务涉及的租赁标的物范围较广,包括飞机、船舶、海洋工程物结构、专业设备等,目前大多数金融租赁公司都按照自身业务经营和细分市场情况设立专门的营业部。2014年7月,银监会印发的《金融租赁公司专业子公司管理暂行规定》允许金融租赁公司在保税区和境外设立专业子公司,以进一步推动相关租赁业务的专业化经营管理水平,引导金融租赁公司向专业化方向发展。这一政策的推动为金融租赁公司的专业化发展战略的实施带来了新的机遇。通过专业子公司运营,可以帮助租赁公司专注特定行业、特定客户,从而优化资源配置、深耕行业,提高风险管理水平,有效促进整体业务发展。

(三) 创新租赁结构,建立

完善的产品体系

目前国内的航空公司正在积极整合资源,进行国内和国际的市场布局,在实现安全运营的前提下,更加注重成本降低和轻资产化运作。中资飞机租赁公司应该结合航空公司的业务需求积极设计和开发更多创新性的租赁结构,建立完善和多样化的产品体系,实现为客户量身定制飞机融资解决方案,突出自身同银行信贷等金融机构的差异化特色,培育自身的核心竞争力。此外,中资飞机租赁公司应提升产业链延伸服务能力,提供更多残值承担和飞机资产专业化管理等增值服务,逐步由以利差为主要盈利向以资产管理为主要盈利转变。

(四) 增强风险意识,提升风险管理能力

为促进企业跨境融资和外汇使用的便利,中央人民银行出台了金融支持自贸区建设的相关文件,同时国家外汇管理局天津市分局也出台了落实相关支持政策的实施细则,为自贸区内的租赁企业提供了简化经常项目外汇收支手续、放宽跨国公司外汇资金集中运营管理准入条件、允许融资租赁类公司境内收取外币租金、便利融资租赁项目贷款支付等支持政策。另外,2015年8月,天津东疆获批成为全国唯一经营性租赁收取外币租金的试点区

域。一方面,中资飞机租赁公司应增强自身对未来汇率、利率的判断与预测能力,提高交易结构设计和租赁合同条款约定前的预见性;另一方面,中资租赁公司应积极利用国家相关的支持政策,进行业务方面的调整与优化,提升自身风险管理能力,如采用稳定租金配稳定利率、稳定租金配浮动利率、浮动租金配浮动利率等方式进行租赁合同对冲操作,采用美元租金支付与美元计价的贷款挂钩、人民币租金支付与人民币计价的贷款挂钩等方式防范外汇风险。■

参考文献:

[1] 刘洋,郭克禄,李英宝.营改增下租赁业务的机遇与挑战[J].中国商论,2015,(27).

[2] 石斌,李心愉.我国航空租赁公司飞机融资业务考察[J].开放导报,2015,(4).

[3] 中国商飞公司市场预测年报(摘要)(2018-2037)[J].大飞机,2018,(11).

[4] 徐诚直.国外优秀租赁公司的经验借鉴[J].农村金融研究,2015,(12).

[5] 李镇.我国飞机租赁业的发展研究[D].天津师范大学,2013.

[6] 王世杰.关于融资租赁公司经营模式专业化的探讨[D].对外经济贸易大学,2015.

(作者单位:郑州航空工业管理学院商学院)

责任编辑:康伟