汽车融资租赁中的风险管理：问题识别与优化策略

汪忠红

(浙江中大元通融资租赁有限公司 浙江杭州 310000)

摘要：汽车融资租赁是一种新的零售模式，也是一种新的金融方式。近年来我国汽车融资租赁业务发展迅猛，同时也产生了一些问题。本文从信用风险、操作风险、监督机制三个方面分析了汽车融资租赁公司所存在的风险管理问题，并从建立“全过程”的评估预警机制、“软硬结合”的内部管理体制、“自上而下”的监督组织架构等方面提出对策建议。

关键词：汽车融资租赁；风险管理；问题识别；优化策略

汽车融资租赁业务是一种新零售模式，最早起步于上世纪 80 年代的美国，随后在欧洲各国发展开来，目前全球汽车融资租赁公司已超过一万多家。我国自 1980 起汽车融资租赁行业开始逐步发展起来，随着产业经济结构调整及新经济、新技术的发展，汽车融资租赁业务市场占有率有份额逐渐攀升。但在规模扩张和销量增长的同时也产生了一些风险管理问题，对这些问题及对策的研究对汽车融资租赁企业及行业的长远发展具有重要意义。

一、汽车融资租赁中风险管理的内涵

(一) 汽车融资租赁

汽车融资租赁是指汽车金融公司以汽车为租赁标的物，根据承租人对汽车和供货人的选择和认可，将其从供货人处取得的汽车按合同约定出租给承租人占有和使用，向承租人收取租金的交易活动^[1]。它是一种典型的汽车金融模式，相较于传统的汽车消费贷模式，它在退租、续租和购买等方面更加灵活，承租人在协议期满可以选择支付完尾款获得汽车的所有权，也可以选择中止租赁，归还汽车使用权。同时它具有“融资”与“融物”的双重属性，其重要意义在于实现了物品使用权和所有权的分离^[2]，在方便承租人获得汽车使用权的同时也可以进行有效的资产管理。

常见的汽车融资租赁的方式包括直接融资租赁、售后回租和委托租赁等方式。直接融资租赁指的是汽车融资租赁企业根据客户关于价格、品牌等方面的具体要求，为其购买指定的新车，并在约定相关事项后与其签订融资租赁合同，合同到期后融资租赁公司将汽车产权根据双方要求进行处理的融资租赁方式，这是当前最普遍且最受欢迎的一种汽车融租方式。而售后回租的方式则是指汽车融资租赁公司根据其与客户双方之间协定的价格，先购买客户已有的车辆，再租给客户并提供相应的服务。委托租赁是指委托人（通常是汽车销售公司）委托汽车融资租赁公司将汽车租赁给承租人，汽车融资租赁公司帮助委托人收取租金，办理关税缴纳等手续。

(二) 汽车融资租赁风险

2009 年国际标准化组织发布的《风险管理——原则与指南》中指出，风险

是“不确定性对目标的影响”^[3]。据此，可以将汽车融资租赁风险理解为，由于受到承租人、出租人、供应商等多元参与主体及复杂的融租方案等不确定因素的影响，融租标的物的价值及出租人的资产受到影响的程度。从风险的来源来看，可以将其分为内部风险和外部风险两类。内部风险是指由于汽车融租企业内部管理不善，或缺乏响应的风险评估及管理机制等方面企业自身原因造成的风险。外部风险是指来自于市场环境、政策变化、承租人恶意违约等方面的风险。总的来说，汽车融资租赁风险包括政策风险、获客风险、信用风险、车辆失控风险、操作风险、租

赁物处置风险、流动性风险等众多方面。

二、汽车融资租赁风险管理的问题识别

汽车融资租赁风险管理问题存在于租赁前、租赁中和租赁后，贯穿于融资租赁业务的全过程^[4]，对汽车融资业务的开展和汽车融资公司的发展影响重大。但许多公司在汽车融资租赁风险管理过程中由于管理方法有误、管理机制缺失等原因出现了众多问题，主要表现为以下几个方面。

(一) 信用风险：评估指标体系缺乏，风控能力不足

相较于西方国家，我国信用制度和征信体系起步较晚，发展也不够成熟。中国人民银行出具的个人征信报告是目前为止最具代表性的公民个人征信情况报告，但仅反应个人与银行所发生的贷款行为，无法体现民间借贷和其消费习惯等方面的信息，因此该报告对个人的整体信用情况的呈现还不够全面。一些汽车融资租赁公司自身尚未建立完整有效的风险评估指标体系，在对客户的信用情况进行评估时，只根据掌握的有限信息对客户进行信用评估，这种信息的不对等导致对客户租赁前的信用评估不全面也不准确。此外，由于对业绩的狂热追求，一些业务员在评估时对客户的信息的真实性情况审核不严、调查不深、验证不够，且为了加快业务的办理进度，对项目实施的风险评估和风险识别未完全按照按标准化流程办理。这些都在一定程度上增加了公司在客户和业务评估方面的潜在风险。由此产生的问题显而易见，不适合或信用不达标的客户成为合作对象直接导致了诸如月供逾期、恶意变卖车辆、合同到期拒绝归还汽车使用权等违约现象，不仅直接影响租赁公司剩余风险敞口的大小，甚至还有车辆灭失、残值清零的风险。

(二) 操作风险：风控标准不严格，业务流程欠规范

首先，员工流动大、风险管理水平不高，操作风险管理难度大。汽车融资租赁行业发展虽起步较晚，但发展迅猛，对专业人才的需求和缺口较大。据《2019 中国租赁业发展报告》数据，国内融租企业数量在 2019 年底已达到 12130 家，相比 2010 年增长了 65 倍^[5]。因此企业在招聘和培养员工时更加注重员工的业务能力，对擅长风险管理的专业汽车融资租赁人才培养相对来说比较缺乏。此外，由于同样具有金融属性，融资租赁业务员在工作一段时间后更倾向于选择收入更高的金融行业，员工的高流动性也影响了专业人才队伍的建设与管理。其次，存在操作标准不细致和流程不规范等问题。一些公司由于尚未建立风险库，对风险的识别与预判都不够全面，在一定程度上也影响了风险评估与管理的效能。一些公司虽然制定了风险管理制度，但针对业务流程的具体环节缺乏对应的风险管理标准和具体的量化指标，也未结合员工的岗位职责明确其风险点，导致对员工的管理约束不足，同时也影响员工在实际风险控制中的操作性，容易产生操作风险

和经营风险。第三,在租赁后阶段,汽车融资租赁公司对资产管控手段单一,动态跟踪不够积极。租赁发生后,仅靠个别部门员工采取定期访问调查的方式进行车辆的跟踪调查,方法单一且跟踪频率有限,这导致车辆被二次转手或拒绝还车的现象屡有发生。

(三) 监督机制:组织架构不完善,沟通机制不健全

完善的组织架构与沟通机制直接影响了业务开展的效率和公司未来的发展,但当前有些汽车融资租赁企业还存在风险控制组织架构不完善,沟通机制不健全等问题。一部分公司未设立专门的风险管理与控制部门或相应的组织机构,一些公司虽然设立了该机构,但机构职能与业务部门相当,并未充分发挥对整个业务阶段所有流程的风险管理监督作用,致使这些公司在汽车融资租赁业务开展前缺乏相应的风险管理指导,在突发风险事件发生时未能及时响应,致使公司的财产受到损失。再者,由于汽车融资租赁业务的方案的多样性和参与主体的多元化等特点,汽车融资租赁业务的开展往往需要销售、财务、审计等多个部门的通力配合,但在实际操作过程中,由于各岗位职责分散,且信息交流沟通不及时不顺畅,不可避免的会存在一些风险漏洞,影响管理效率。究其原因主要在于这些公司还存在重业务、抓业绩、轻风控的情况,对风险管理的重视程度不足,对风险管理促进业务发展的重要意义认识不深,没有把风险管理放置于公司的重要战略中。

三、汽车融资租赁风险管理的优化策略

汽车融资租赁公司在风险管理方面凸显的问题必将对企业竞争力造成一定程度的影响,从长远来看,也将影响公司长期良性稳定的发展。因此汽车融资租赁公司应当出台一系列举措,提升企业自身的风险管理能力及应对水平,促进企业健康发展。

(一) 建立“全过程”的评估预警机制,提升风险评估能力

第一,建立租赁前有效的信用评估机制。一是引入信用风险内部评级模型,开展信用风险量化评估。信用风险内部评级模型是对承租人的相关信息包括财务收入情况、信用违约情况、消费流水、信用评级记录等反应承租人信用情况的数据,利用统计分析工具,分析判断各类客户的消费习惯、违约概率、违约损失等情况,实现对不同客户的分类精准管理。二是引进金融风控的新技术,比如大数据和云计算^[6],借助比较成熟的互联网公司的大数据系统,如阿里巴巴旗下“弹个车”业务的风控系统,全方位了解客户的个人征信情况,更加高效获取客户信息,判断客户信用级别。第二,建立租赁中完善的标的物保障机制。除了定期回访调查客户的财务状况及汽车使用状况外,还应建立常态化、专业化的标的物保障机制,例如引入专业的财务担保公司或有资质和高收入担保人为客户进行财务担保,确保客户还款能力;在融租车辆上加装精准定位系统和GMS防盗系统^[7],以便于融租企业可以及时了解车辆的安全状况等。第三,建立租赁后的信用评价机制。通过对客户履约情况、还款能力和意愿的数据统计与分析,将客户按其信用情况进行评级,对不同级别的客户采取不同的监督手段和方案,同时对客户进行一、二、三级预警,并做好相应的预案,减少公司财产损失。

(二) 建立“软硬结合”的内部管理体制,提升风险控制能力

首先,要加强公司内部风险管理软环境的建设。一是要在企

业打造良好的风险管理文化,加强文化渗透。一方面制定完善的风险管理制度,将风险管理标准与流程予以明确,并梳理分析不同岗位的风险管理难点和重点,将风险管理制度建设落到实处。另一方面加大对风险管理的宣传引导,通过培训讲座、案例展示等方式,将风险管理意识渗透到每位员工的心里。同时还应建立风险管理的奖惩机制,对于风险管理方面表现突出的员工给予一定的奖励,对风险管理出现疏漏且让公司财产受到损失的员工应给予一定程度的惩罚。其次,打造素质过硬的风险管理队伍,通过“内培”和“外招”相结合的方式,加强专业化人才队伍建设。一方面,加强公司内部培养力度,制定周期性的学习计划,遴选风险管理方面有经验的人才组成专班,通过老带薪、穿帮带等方式,逐步提升全员风险管理水平。二是在员工招聘时除了考察员工的业务素质外还应关注其风险管理意识与能力。

(三) 建立“自上而下”的监督组织架构,提升风险防范能力

首先,要进一步优化组织架构,明确各部门管理职责与风险管理点。未成立风险控制部门或相关组织的企业应尽快成立,并充分发挥其应有的作用,而不是仅作为与其他部门平级的机构,应充分体现其对全局风险管理业务判断及全公司风险管理战略规划研制的核心所用。同时风控部门的设置还应考虑在高层和中层的每个层级的管理层中都设置对应的风控组织,明确各层级管理者相应的风险责任,推动各层级管理者充分参与风险管理,提升全公司风险管理效能。还要充分发挥技术部门的作用,加强其与风控部门的配合,加强技术研发,夯实自身风控体系^[8]。其次,还应建立顺畅的信息沟通、交流机制,加强部门间、员工间信息传播的有效性。在日常风险管理过程中,各部门应该高度配合、充分交流与沟通,才能在第一时间发现风险管理问题并制定相应的应对预案。此外,还应加强公司内部与行业其他公司的交流与沟通,学习了解行业前沿知识,相互学习经验,提升风险管理水平。

参考文献:

- [1] 中华人民共和国商务部.汽车金融公司管理办法[EB/OL].(2008-01-24)[2022-03-15].<http://www.mofcom.gov.cn/article/b/g/200803/20080305446114.shtml>.
 - [2] 陆晓龙.汽车融资租赁业务模式与信用风险管理[J].上海汽车,2014(7):30-33.
 - [3] 张娟.N汽车融资租赁公司业务风险管理研究[D].南京师范大学,2016.
 - [4] 张心怡,刘艳霞.汽车融资租赁业务的风险管理研究[J].景德镇学院学报,2021,36(03):33-36.
 - [5] 王海宁.A公司汽车融资租赁业务风险管理研究[D].上海外国语大学,2021.
 - [6] 丁晓萍.基于大数据和云计算的互联网汽车融资租赁信用风险控制[J].内燃机与配件,2021(14):187-189.
 - [7] 曾逸航等.“首付一成把车开回家”——汽车融资租赁业务过程中潜藏的风险[J].营销界,2020(29):17-18.
 - [8] 冯点.汽车融资租赁公司客户信用风险管理研究[J].市场周刊,2019(12):142-143.
- 作者简介:汪忠红,女,1978.10—,浙江杭州人,主要从事汽车租赁研究。