

# 引金融活水 成他人之美

——访华宝都鼎融资租赁董事长兼总经理管晓枫



管晓枫先生

近日，在上海国际会议中心举行的首届融资租赁业投融资高峰论坛（2023）暨首届“金泉奖”颁奖典礼上，华宝租赁一举拿下“年度最佳交易商协会融资创新奖”和“年度最佳融资团队奖”两个重量级奖项，不仅梅开二度，同时和上海农商银行缔结了重点融资租赁项目合作关系，公司董事长、总经理管晓枫也再度成为全场焦点人物之一。

作为华宝租赁的创建者和掌舵人，管晓枫已多次站上融资租赁行业的最高舞台接受鲜花和掌声，获得的荣誉不胜枚举，诸如中国融资租赁（西湖论坛）2021、2022年度中国融资租赁风云人物奖，中国外商投资企业协会租赁业工作委员会“2022中国融资租赁榜年度人物”等等。业内人士从不吝啬对他的褒奖，中国融资租赁企业协会副会长兼秘书长王佳林先生称他为“融资租赁行业的领军者”“真正具备战略视野的企业家”。

## 从零到一，多次创立中国融资租赁企业运营佳绩

1996年，管晓枫毕业于上海财经大学投资经济管理专业，在中国建设银行做了5年的信贷工作后，他拿到美国马里兰大学罗伯特商学院全额奖学金，又赴美进行了2年的MBA深造。2011年初，在美学习和工作了近9年的管晓枫受到邀约，为荷兰合作银行集团旗下的全球性的融资租赁公司拉赫兰顿在中国开疆辟土。融资租赁指的是出租人根据承租人的决定，向承租人选择的第三方（供应商）购买承租人选定的设备，再将设备（物品）使用权让渡承租方。作为金融市场资源配置的重要工具，融资租赁能帮助企业缓解融资压力。与传统银行贷款相比，它具有资金使用灵活、税收优惠、更低利率及更高资产使用率等优点，在一些重资产投资的行业应用较广，例如航空、能源、运输、钢铁等领域，因此也被称为“硬资产租赁”。在投资经济和管理专业的学习，以及在美国高科技企业的多年历练，让管晓枫积累了丰富的商业经验。他非常看好这个行业在中国的发展潜力，便欣然接受拉赫兰顿的offer，担任中国区业务发展开发总监，成为其开辟中国市场的第一先锋。同时，管晓枫也开始了他在融资租赁领域的新征程。

“当时国内的融资租赁行业正处于一个快速增长长期的起步阶段，活跃的融资租赁公司大概有一两百家。”管晓枫发现，和美国相比，国内的融资租赁公司无论是数量还是租赁渗透率，都有很大的增长空间，而他首先要做的，就是建章立制。2012年，上海市筹划给一些符合条件的公司颁发商业保理牌照，于是他充分发挥自己的专业优势和技术优势，成功的帮助

拉赫兰顿中国拿下上海市第一批商业保理牌照，实现了融资租赁公司开始走差异化道路，朝着规范化方向迈进的重要一步。

在拉赫兰顿中国的3年，是管晓枫小试牛刀的3年，却是拉赫兰顿中国大放异彩的3年。在管晓枫积极倡导的“走出去、引进来”战略方针下，不仅开拓了大量的全球客户，通过融资租赁带动了其产品在中国市场的销售，也帮助三一重工、柳工集团等国内名企通过拉赫兰顿融资租赁全球化的商业覆盖，成功实现了国外市场的融资租赁销售，实现了社会效益和经济效益的双丰收。

优秀的战绩为管晓枫带来了卓越的声望。但就在2014年，管晓枫却选择接受了一个全新的挑战——担任内蒙古融资租赁有限责任公司的总经理，要在短时间内筹建内蒙古这个中国少数民族地区的第一家内资试点融资租赁公司。当时，融资租赁在内蒙古还算是一个新鲜词，管晓枫面对的困难不可谓不小，但是挑战越大、动力也越大。管晓枫敏锐地觉察到，内蒙古地区正处于基建高速投入期，关乎民生的项目需求大，但大量基础设施和公用事业企业面临金融资源相对匮乏的局面，因此他果断把焦点放在了铁路、桥梁、公立医院设备引进和施工建设等方面。管晓枫认为，服务好关键且优质的客户，就能稳定资产质量，获得企业的内源性增长。公司成立伊始就为当地某城市供热企业完成了首笔售后回租项目，以低于当地银行的成本为企业解决了采购燃煤的当务之急。这些项目为内蒙古融资租赁成功创造了开业当月即盈利的良好局面，为融资租赁行业在少数民族地区的发展奠定了坚实的基础，树立了执行的标杆。

连续打赢了两场“从0到1”的战役，管晓枫声名在外，邀约也纷至

沓来。2016年，钢铁巨头中国宝武钢铁集团向其抛出橄榄枝，邀其成为集团旗下的华宝都鼎（上海）融资租赁有限公司的筹建人。从1号员工的单打独斗，到一个团队的分工协作，管晓枫用一年多的时间，开创了又一个从无到有的记录。在他带领下，华宝租赁创立首年即与中国商飞签订了30架C919的购机协议，并且前三年保持了零不良记录。目前，华宝融资租赁的净资产已从初创期的3个亿发展到了超30个亿，总资产规模接近250个亿。公司2022年利润总额达到了4.17亿元，每年均保持了稳定的快速增长。但和高增长以及超过10%的ROE相对应的是，华宝融资租赁的不良率却基本接近为零，达到行业领先水平，其风控能力堪称卓越。

## 独特风控模型和联合租赁思路贯彻“不做次级”策略

管晓枫表示，这样优异的成绩得益于其一直坚持的“不做次级”策略。最近这十几年，国内融资租赁行业在快速发展的同时，也暴露出了一些弊端，比如业务模式单一，同质化比较严重，对风控的把握也不够客观，相对集中在“高风险、高收益”的赛道，忽略了企业自身的高质量发展，造成了行业风险资产不良率特别是关注率一度居高不下。因此，他成为业内推出“不做次级”策略的第一人。“不做次级”，即正确的逻辑判断项目的风险，理性比较风险报酬比，严格筛选优质、安全的项目。

为此，管晓枫带领团队主导研发了缜密的风险量化评估模型和金融行为评估模型等，并以软件形式，通过大数据全面掌握同类企业的各项风险指标，形成一个精准的模型；或者结合历史数据和未来预测，生成一个金融行为评估表，从而运用到同一类别的融资租赁行为中，如新能源、钢铁冶金等行业。通

过软件模型分析，对于各个项目可以实现自动决策，大大提高工作质效。“那些价值几千万的设备，像放疗用的直线加速器，我们通过评估模型可以不上评审会一天就通过。”这模型的构建和逐渐的优化，融入了管晓枫在融资租赁行业浸淫多年所积累的经验 and 策略，开创了利用大数据进行融资租赁风控的新局面，也带动了众多同行借鉴或逐渐自建风控模型，引领了行业优化“风控”的良好态势。

居安思危是一个优质企业家的必要素养。除了对投资项目和金融产品的风险把控，管晓枫也非常关注企业面临的宏观“风险”。尽管华宝租赁在管晓枫的带领下增长迅猛，稳居融资租赁行业第一梯队的位置，但面对市场波动和监管限制，为了把项目做大做强，他超前设计了“共建产业生态圈，创新联合租赁模式”的战略思路，通过“连横”的方式，发展了服务股东的融资租赁产业生态圈。

他首先将目光投注到了钢铁产业生态圈。作为钢铁巨头中国宝武钢铁集团旗下的租赁公司，华宝租赁掌握先天优势，以钢铁行业自身为中心，将所有能源、航运、施工、工程机械、汽车、基础设施等相关企业共聚成圈，构成一个生态系统。聚焦生态圈可以减少信息不对称的天然风险，也可以依托生态圈的各种交易和信息链条，落实圈内企业的相关风险管控措施。最近，管晓枫就联合国新租赁为宝武的一家控股子公司特种钢企业发放了25.1亿元的回租资金。华宝租赁作为牵头行，负责前期协调，国新租赁作为联合方，投放了25亿元资金，双方各司其职，既保障了华宝租赁的主业发展，也不违背监管对于关联交易投放资金不能超过净资产30%的规定，还进一步扩大了融资租赁项目的体量，取得了1+1>2的效益。在管晓枫“联合租赁”思路的影响下，宝武钢铁集团的众多关联企业在近年来获得了累计超过70亿元的投放，大大推动了整个生态圈上下游企业的发展。

这一系列风控策略和联合租赁思路，以及背后“不做次级”理念，在业内引起了强烈的反响，也成功引领了融资租赁行业联合租赁等模式的发展潮流。管晓枫以此理念撰写的论文得到行业广泛关注，亦是荣获了2022年度中国融资租赁（西湖论坛）优秀论文奖。主流租赁公司通过借鉴此种模式，回归了服务实体经济和优质企业的租赁本源，行业不良率也逐年降低，现在降到了1%左右，甚至比商业银行的平均不良率还要略低一点，这其中离不开管晓枫引领行业的先进理念所发挥的重要作用。除了对融资租赁同行的积极影响，华宝租赁服务的企业也受到了租赁同行的认同和追随，从而成功实现了融资的良性循环和自身稳健成长。

而谈及这些来自行业的赞誉，管晓枫浅笑说：“中国融资租赁的行业故事还刚刚开始，希望我们的融资租赁行业成员能共建产业生态圈，共享发展的成果。”（廉丹文/图）

# 吹响新能源项目建设号角

——二十二冶华北公司宁夏宝丰昱能电池及储能集装系统示范工程施工侧记

在有“塞上江南”美誉的宁夏，一座座大型产业园区支撑起宁夏现代化、高质量发展的脊梁，在这其中，中国二十二冶集团华北公司参建的宁夏宝丰昱能电池及储能集装系统示范工程正如火如荼加紧建设，快马加鞭跑出项目建设“加速度”，为宁夏经济发展注入新活力。

华北公司宁夏宝丰昱能电池及

储能集装系统示范项目位于银川市兴庆区滨河新区星河街以东、厚土路以北，施工内容主要包括集装箱厂房、废料库，消防水池及泵房，冷却塔及附属设施等18个单位工程。项目的建设将激活带动苏银产业园转型升级，提升银川乃至宁夏高端制造业水平，推动清洁能源、新材料重点产业发展，为建设黄河流域生态保护和高质量发展先行区

注入新动能。

宁夏宝丰项目锚定节点目标，紧抓施工黄金期，倒排工期，挂图作战，以“满格”状态合力推进项目建设提速增效，为项目优质高效履约奠定坚实基础。项目一手抓施工进度，一手抓工程质量，以精细化管理为依托，紧盯施工关键点。现场施工昼夜两班倒，人停机械不停，加班加点加快推进施工进度，

技术人员、工程人员、安全人员在现场盯守，督促施工进度，并随时解决施工过程中出现的问题，确保施工安全和质量。项目对内有序组织现场施工，对外积极和业主、监理保持良好沟通，及时扫除施工障碍。

中国二十二冶集团华北公司宁夏宝丰项目将同心同力，全力以赴加快推进工程建设，助力电池及储能项目建设，为新能源、新材料产业发展贡献力量。

（吴卓霖）