

——
主编 毋新良



更简单 让拥有

百长好车的
极简主义

王牧笛
百长好车首席体验官



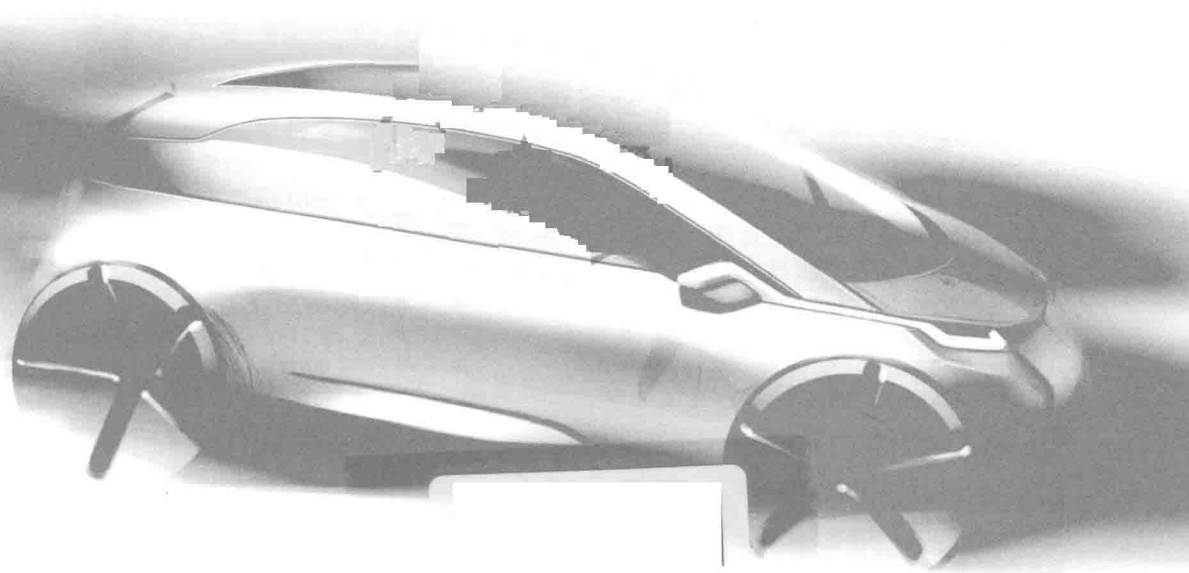
上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

让拥有

更简单

百长好车的极简主义

——
主编 毋新良



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书从经营理念、产品模式、市场运营、风险控制等方面对汽车融资租赁业务做了详尽、精彩的阐述和分析，回答了这个行业的诸多疑惑和问题，对该行业的健康、有序发展具有较高的参考价值。

图书在版编目（CIP）数据

让拥有更简单：百长好车的极简主义 / 毋新良主编.

—上海：上海交通大学出版社，2017

ISBN 978-7-313-17303-4

I. ①让… II. ①毋… III. ①汽车—融资租赁—研究

—中国 IV. ①F832.49

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第112202号

让拥有更简单——百长好车的极简主义

主 编：毋新良

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：郑益慧

印 制：上海景条印刷有限公司

开 本：787 mm × 1092 mm 1/16

字 数：108千字

版 次：2017年6月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-17303-4/F

定 价：58.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：7.5

印 次：2017年6月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-59815625



王牧笛

财经郎眼主持人·功夫财经创始人·百长好车首席体验官

新常态下的中国经济，L形增长，缓坡上行。爬坡这个动作，需要力道，否则，就会陷入西西弗斯的泥淖与迷局。生产是力，消费亦然，面对供给侧成本高企，消费端被高房价死死压制，融资租赁的价值就在于对供需两端的“给力”与刺激。百长好车“让拥有更简单”，就是让消费者轻松地成为“有车一族”，让他们的消费能力得到释放。

序 一

在我国巨大的汽车金融服务市场上，汽车融资租赁一直是众多融资租赁公司梦寐以求的业务。然而，由于承租人是个人消费者，我国的征信体系不完善、融资渠道不通畅、政策法规不健全的现状，又使许多想从事这项业务的融资租赁公司望而却步。

经上海市租赁行业协会孙荣华秘书长的介绍，认识了“百长好车”的董事长毋新良先生。初期接触，很为“百长好车”的发展担忧，但是在认真拜读了《让拥有更简单——百长好车的极简主义》书稿后，我的感觉完全得到了颠覆。该书从经营理念、产品模式、市场运营、风险控制等方面都做了详尽、精彩的阐述和分析，回答了这个行业的诸多疑惑和问题，给人一种做足了功课的感觉。

尤其是毋董事长的“极简主义”提法，精准地体现了融资租赁的关键内涵，正是融资租赁特有的所有权和使用权的分离、债权和物权兼容的特征，使之具备了帮助客户实现“拥有更简单”的可能。这也是融资租赁区别于银行信贷在全球快速发展，被称为“朝阳产业”的主要原因。但是我们也不难看出，“极简主义”的实现更多地凝结了“百长”公司团队锲而不舍的奋斗精神，凝结了他们通过互联网、大数据、新模式、新技术孜孜以求的创新能力，凝结了他们全员、全过程、全面的提高工作质量、控制风险的严格态度。

“正入万山圈子里，一山放过一山拦”，本质上说，要真正把汽车金融业务做强做大，无非看三要素：渠道、资金、管控。“百长好车”要走的路还很长，特别是在有效地占有市场、解决后续资金来源问题及针对环境、政策等新情况、新变化进一步锁定风险方面，的确有很多事要做。真诚祝福“百长好车”一路披荆斩棘，走向辉煌！

全国人大《融资租赁法》立法顾问

上海市租赁行业协会原会长

俞开琪

2017年3月30日

序 二

从2009年起,我国已成为世界最大的汽车生产国和最大的汽车消费国。截至2016年底,我国汽车产销量均超过2 800万辆,连续八年蝉联世界第一。随着国民经济的健康发展、城乡道路的快速建设、居民收入的迅速增加,汽车已成为普通百姓的代步工具,中国在未来的一段时期内仍将迎来汽车消费的高潮。汽车产业的发展和汽车消费的需求,拉动了汽车后市场的崛起。从公布的数据看,目前,全国已经有9万多家汽车授权经销商,2.4万多家4S店,600余家新车交易市场或汽车园区,800余家二手车交易市场,50多万家汽车配件流通企业,1 000余家汽车配件和汽车用品市场。在庞大的汽车后市场中,“百长好车”作为新生力量,在短短几年的创建和发展过程中,已呈现出蓬勃向上的朝气。

“百长好车”以汽车金融服务作为进入汽车后市场的切入点。汽车金融服务是工业化国家在汽车工业现代化和金融服务现代化进程中的必经之路,是市场经济发展完善和成熟的基本标志,是提高国民消费能力与水平的有效途径。同时,也是人们追求美好物质生活的辅助手段。目前,我国汽车后市场正处于深度调整与深刻变革的关键时期,为了满足日益增长的汽车消费的需求,我国汽车金融服务领域,必将随着服务范围的扩大、服务标准的提高以及服务方式的创新,逐渐成为我国汽车后市场发展的又一个新的趋势。

“百长好车”以融资租赁的商业模式作为推进汽车金融服务创新的突破口。融资租赁是国际通行的销售方式,它将促进消费方式从自我积累型向信用支持型转变;它将有效地扩大汽车消费,促进消费结构升级,拉动我国汽车后市场快速发展。融资租赁的销售方式将解决支付能力不足的问题,帮助汽车消费者实现提前消费。而且随着汽车生产技术的发展,汽车的重置价值不断降低,进一步加速了汽车的折旧过程。因此,对消费者而言,汽车融资租赁的销售方式,更重要的是降低消费者资金运用的机会成本,加大对汽车金融服务的依赖程度,能够有效地扩大汽车消费规模。

更需要点赞的是，“百长好车”董事长毋新良先生，以“极简主义”（Minimalism）的管理思维，提出了“让拥有更简单”的经营理念。要“极简主义”管理，就必须从方便顾客出发，不断地去寻找新的方法，把工作流程仔细梳理，把管理架构仔细定位，把员工职能仔细划分。这样做，必将提高工作效率，必将提高顾客满意度。

《让拥有更简单——百长好车的极简主义》一书的出版，凝聚了百长好车人辛勤创新创业的成果。书中应用了“极简主义”的新理念，引入了在实际案例中所获得的经验，较为系统地阐述了汽车融资租赁业务的风险管理、大数据应用、新营销模式的开发和运营管理的探索。

汽车融资租赁是汽车后市场中汽车金融服务业的一项极有发展前景的事业，需要更多的企业家和经营管理者为之奋斗！期盼百长好车继续努力，将百长好车打造成我国汽车后市场中创新创业的示范基地，为我国汽车金融服务业的开拓作出应有的贡献！

中国汽车工程学会 特聘专家
全国汽车职业教育集团汽车营销专业委员会 秘书长
同济大学汽车营销管理学院原院长、教授

陈永革

2017年3月19日

目 录

CONTENTS

一、绪论	001
1. 何为融资租赁？一个借鸡生蛋的故事	003
2. 融资租赁简史：从陌生到熟悉	004
3. 汽车融资租赁：这是块很特殊的蛋糕	006
4. 汽车融资租赁的中国履历：与80后共成长	007
5. 直租还是售后回租？百长好车的选择	008
6. 一个揪心的玩笑：买车这件小事	010
7. 关于买车，百长好车能做到怎样的简单？	013
8. 让拥有更简单，百长好车是怎样做到的？	016
二、百长好车的产品	023
1. 概述	025
2. 产品分类与业务范围	026
3. 融资租赁产品介绍	027
4. 未来产品发展方向	039
三、百长好车的运营	041
1. 概述	043
2. 产品运营	043

3. 市场运营	048
4. 内容运营	053
5. 业务运营	056
四、百长好车的风控	063
1. 概述	065
2. 多维度的风险管理	069
3. 生态化的风控体系	075
4. 全程、全员、全面的风控机制	078
5. 风控体系的未来发展	080
五、百长好车的科技	083
1. 科技对于企业的价值	087
2. 新时代下的大数据应用	090
3. 科技改变未来	092
参考文献	109

让 拥 有 更 简 单

一、绪论



1. 何为融资租赁？一个借鸡生蛋的故事

融资租赁（Financial Leasing），又称设备租赁（Equipment Leasing）或现代租赁（Modern Leasing），是指实质上转移与资产所有权有关的全部或绝大部分风险和报酬的租赁。资产的所有权最终可以转移，也可以不转移。

正如歌德在诗剧《浮士德》中借魔鬼梅菲斯特之口所说的——**理论是灰色的，而生活之树常青**。概念通常会让人陷入难于理解的泥潭，那么，我们不妨通过一些小故事来加深它的生活气息，让它变得通俗易懂。

丁酉新年将至，按照地方习俗，人人都需要一只鸡（不拘公母）来敬神贺岁。无奈甲家徒四壁，实在没有足够的钱一次性买来一只鸡（确实够穷），朋友乙建议他采用融资租赁手段来购买：

首先，由乙出资从丙处（养鸡场）买来一只母鸡；

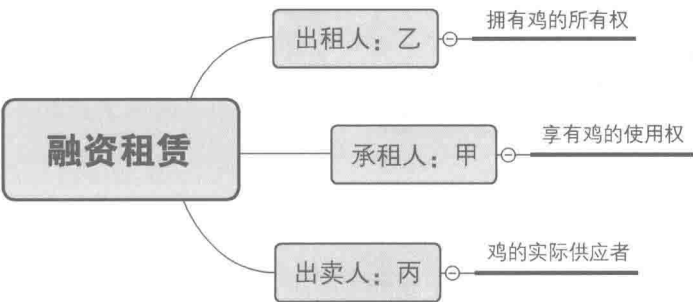
其次，乙将母鸡以出租的形式交付给甲；

甲在拿到鸡后，每天蹲点等待母鸡下蛋，取了蛋拿到集市上去卖，得到的钱就作为租金交给乙；

待到约定时间结束，甲最后象征性地支出一笔费用给乙，便可成为这只鸡的所有者……

这样，甲就可以过上一个好年了。

这就是著名的“借鸡生蛋，卖蛋还钱，最终得鸡”理论，图示如下：



故事中的鸡就是租赁物件（又称租赁标的物，其特征在下文中有叙述），三方围绕它签订了两份合同（分别是：①出租人与出卖人所签订的购销合同；②出租人与承租人签订的融资租赁合同），共同构成典型的融资租赁三方关系。

集融资与融物于一体的融资租赁，其业务类型或者说具体解决方案主要有直租（即直接融资租赁）和售后回租两种，上述“借鸡生蛋”故事所示的，就是**直接融资租赁**，它也是最典型的一种融资租赁方式。

售后回租所涉及的则是出租人与承租人两方关系。将故事稍做变化，也可以呈现出售后回租的基本面貌：

就要过年了，此时，甲已经付清了最后一笔钱款，成为了这只母鸡的所有者。但是大家也知道，甲资金紧张的局面并未得到改观，年货都不能备足。于是，乙——中国好朋友——再次给了甲一个建议：

① 由甲先将母鸡售让给乙；这笔钱可以缓解甲的资金压力，备好年货。

② 再由乙将母鸡出租给甲；毕竟鸡在当地习俗中，是过年的必备物品。

③ 甲继续着之前的生活：每天蹲点等待母鸡下蛋，取了蛋拿到集市上去卖，得到的钱就作为租金交给乙；待到约定时间结束，甲最后象征性地支出一笔费用给乙，便可重新成为这只鸡的所有者。

既有鸡，又有年货，甲美滋滋地过了一个好年。

中国银监会《金融租赁公司管理办法》第五条规定了售后回租的要点，即“售后回租业务是承租人和出卖人为同一人的融资租赁方式”。

以上这两种方式各有长处，后面将作具体论述，在此仅作引入。

2. 融资租赁简史：从陌生到熟悉

在现实当中，适应性极强的融资租赁起到了超乎想象的巨大作用，自诞生至今也不过数十年，但当前已成为企业设备更新的主要融资手段，并被誉为“朝阳产业”。

背景：二战结束，美国工业化生产过剩

时间：1952年5月

地点：加利福尼亚州

标志：美国租赁公司（现名美国国际租赁公司）

作用：融资租赁极大地刺激了供需两端，大型机械设备的销售规模得以扩大

发展：20世纪六七十年代在世界范围内得到迅猛发展

而融资租赁在我国的尝试，是一个峰谷相间的过程。

背景：改革开放初期，百废待举，资金极度紧缺，设备更新停滞不前

目的：引进外资，购进国外新进设备，打开生产局面，提高市场供给能力

时间：1981年4月

地点：上海

标志：上海东方租赁有限公司

根据研究，融资租赁在中国的发展主要经历了四个阶段：

高速成长期（1981—1987）：由政府主导，项目多拥有政府背书

行业整顿期（1988—1998）：由于体制转换，租金拖欠问题大量暴露，行业在整顿中发展

法制建设期（1999—2003）：我国完成融资租赁四大支柱（法律、监管、会计、税收）的建设

复苏与快速发展期（2004年以后）：政策支持逐步加大，市场空间加速释放，现已迈入发展快车道

到2015年9月7日，国务院办公厅正式印发《关于加快融资租赁业发展的指导意见》（简称《意见》），该《意见》提出，到2020年融资租赁业市场规模和竞争力水

平达到世界前列的发展目标。

紧随其后，各省市自治区的指导意见也陆续出台，我国融资租赁行业的发展显露出蓬勃之势。目前，已涌现出北京市顺义区的天竺保护区、天津市滨海新区的东疆保税港区、上海市自贸区和广东省的深圳市、广州市、珠海市等多个重要融资租赁产业聚集地。

3. 汽车融资租赁：这是块很特殊的蛋糕

虽同属融资租赁，但汽车与其他融资租赁行业有所不同。从业务的构成要素（融资租赁标的物、承租人等）到资产的处置方式，它与其他融资租赁行业都迥然有别。

其一，使用价值和担保功能是融资租赁标的物所需具备的基本属性，汽车（特指乘用车）毫无疑问是吻合这两点的，但这并不妨碍它在飞机、电信设备、IT设备、印刷设备、医疗器械、工程机械、机床、节能减排设备、船舶、自动提款机等物件中显得很另类。

逐条看去，对比相当强烈：

（1）一般融资租赁标的物折旧速度低，保值曲线非常平稳；汽车“买进即贬值”的恶名远播。

（2）一般融资租赁标的物多用于生产活动，能够创造长期、稳定的现金流，因而投入产出比很高；汽车通常用作代步工具，因而只增加支出，并不直接创造经济价值（出租车公司等另当别论）。

（3）一般融资租赁标的物通常是易流通、不易流动的，便于进行有效的资产保全措施；汽车的流动性极强，而且受各地汽车管理政策与排放标准影响，流通却经常受到限制。

其二，分析承租人的构成成分，汽车融资租赁堪称“庶人的狂欢”。

“从融资租赁资产的行业分布看，交通运输设备、通用机械设备、工业装备、建筑工程设备和基础设施及不动产居融资租赁资产总额前五位，前五大行业融资

租赁资产占融资租赁资产总额的50%。”从《中国融资租赁业发展报告(2015—2016)》关于此前融资租赁承租市场发展特征的分析中可以看出,融资租赁物以大型机械设备为主,其运营需要大量的资源支撑,这也就意味着承租人主体是政府部门和企事业单位,即集体,而非个人。

汽车融资租赁则完全不同,其主要承租对象是个人。尤其是在改革开放三十余年的“中国速度”之下,“旧时王谢堂前燕,飞入寻常百姓家”已然成为汽车市场的明朗景观。

据易湃发布的统计报告显示,中国汽车的销量在2000年到2015年的15年间增长了10余倍,已经是拥有5.08亿人口的欧盟27国汽车年销量的2倍,而2016年中国乘用车销量又达2369万辆,在未来更有着十分可观的上行空间。

上述对比都表明,汽车融资租赁是一块特殊的蛋糕,兼具面向个体、集体消费者的普适性。鉴于当前我国的汽车融资租赁渗透率仅为1%~2%,相对于北美市场50%的渗透率,尚处于起步阶段,未来的发展潜力巨大。

4. 汽车融资租赁的中国履历:与80后共成长

我国融资租赁在汽车这一细分领域的实践始自20世纪80年代,其发展履历也与80后整体的成长轨迹近似。

在娇纵任性的童稚时代,改革开放未久,承租人以政府部门为主体,汽车融资租赁企业打着政策擦边球(如公务用车配车标准的存在),从而抬高车价,获取较高的利润。

在少年飞驰的青春岁月,社会经济发展到一定阶段,汽车出租服务业迎来高速发展的时期,汽车融资租赁作为汽车销售的一种方式,开始了在民间的大范围应用。

但几乎是与此同时,在成人世界的眼光当中,汽车融资租赁与80后其实都已经背上了恶名,从此受到了极大的压制。

1997年,《关于不得以融资租赁方式变相销售购买小汽车的通知》出台,汽车融

资租赁业务在名义上被取缔(业务事实上仍旧被变换形式在小范围内继续进行);而对于80后而言,在那几年也发生了一些影响深远的重大事件——1997年金融风暴席卷下的亚洲市场一片惨淡,1998年“80后”的父辈(40—50岁居多)因中国企业改制而面临下岗困境,毕业包分配制度的逐步终结将几乎所有人都抛向了竞争激烈的人才市场……

吕克·贝松上映于1994年的著名电影《这个杀手不太冷》中有一句经典对白:

——“人生好辛苦,还是长大就好了?”

——“一直如此。”

多年以后,当80后和90后成为了采用汽车融资租赁方式购车的主要人群,我们面对这凸显出爆发前夕征兆的蓝海,抚今追昔,可以看到的是,两者的命运即便不能说是捆绑式的“一荣俱荣,一损俱损”,也已是早早紧密地联系在了一起。

21世纪第一个十年的中后期(这也是80后人生事业的上升期),国家融资租赁相关的两项“办法”(《外商投资租赁业管理办法》和《汽车金融公司管理办法》)相继出台,这标志着对汽车融资租赁的政策限制开始松绑,汽车融资租赁的发展才有了更多可能,衍生出了银行系、厂商系、经销商系等多种成规模的经营模式。

若说近两年来的发展景观呈现出了什么不同,那必然是互联网资本的纷纷涌入,他们虽没有银行、主机厂、经销商集团等传统金融服务或汽车服务巨头的背景,但在当前“人人皆可参与,人人皆可受益”的互联网经济、共享经济大局下,越来越多地打通了汽车产销与后服务市场各环节间的阻隔,这对于尚处于“蛮荒”状态的个人汽车融资租赁市场的开掘而言,具有实现破局突进的重要意义。

5. 直租还是售后回租? 百长好车的选择

商务部2015年关于中国融资租赁行业发展的统计数据显示,2014年我国融资