

2014-8-15



# 产业金融服务支持装备制造企业转型

周剑振 Jason Zhou

总经理 General Manager



## 周剑振

周剑振先生为海尔融资租赁（中国）有限公司总经理，也是中国资金金融行业专业咨询公司博厚方略的创始人和董事总经理，同时也是全球资产金融领域最大智库The Alta Group大中华区的管理合伙人。

周剑振先生是中国多家领先的装备制造企业、商业银行和投资机构的战略顾问。周先生的客户包括招银租赁、农银租赁、建信租赁等银行租赁公司，中集集团、柳工股份和沈阳机床等装备制造企业，以及世界银行集团国际金融公司、高盛、和中信资本等投资机构。

从2004年到2007年，周先生是中国首家外商独资融资租赁公司，卡特彼勒中国金融业务的主要创始人和财务总监。此前，周先生曾在摩托罗拉、RSM国际会计公司和娃哈哈从事近二十年的财务管理和咨询服务工作。

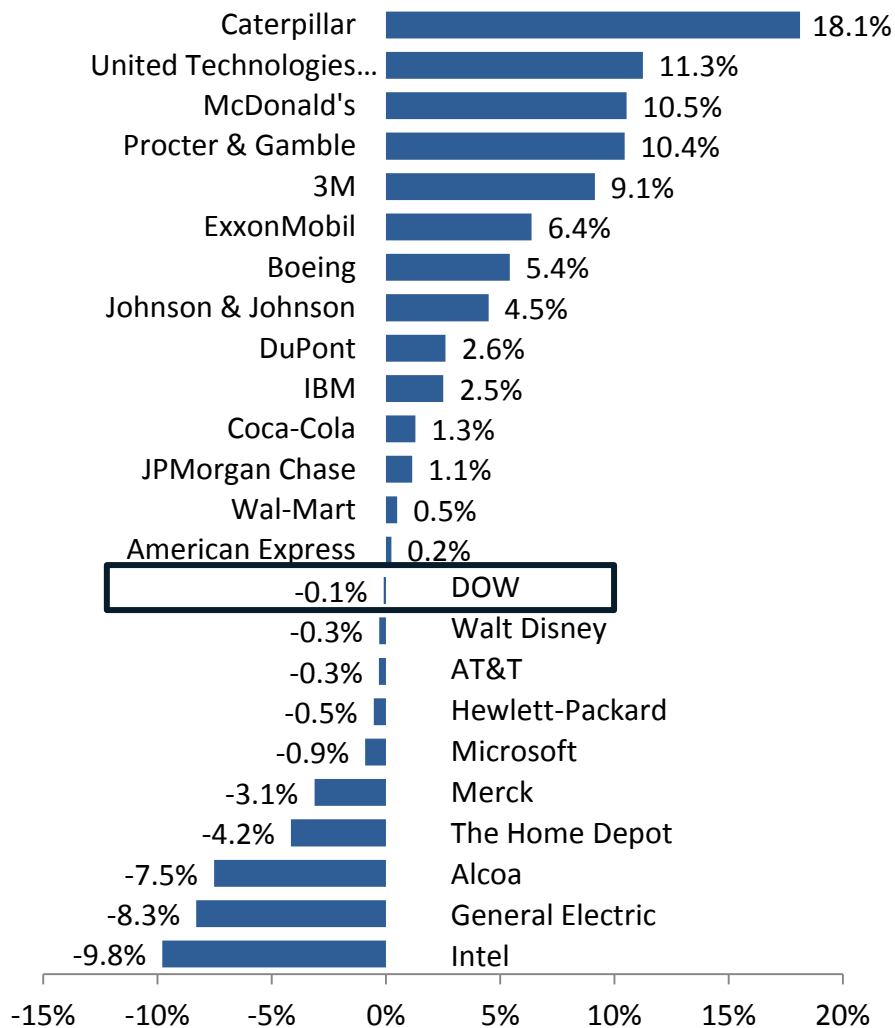
周剑振先生持有美国BRADLEY大学的会计学硕士学位，具有中国注册会计师、美国注册管理会计师、美国注册财务分析师资格。

周剑振先生的联系方式为：

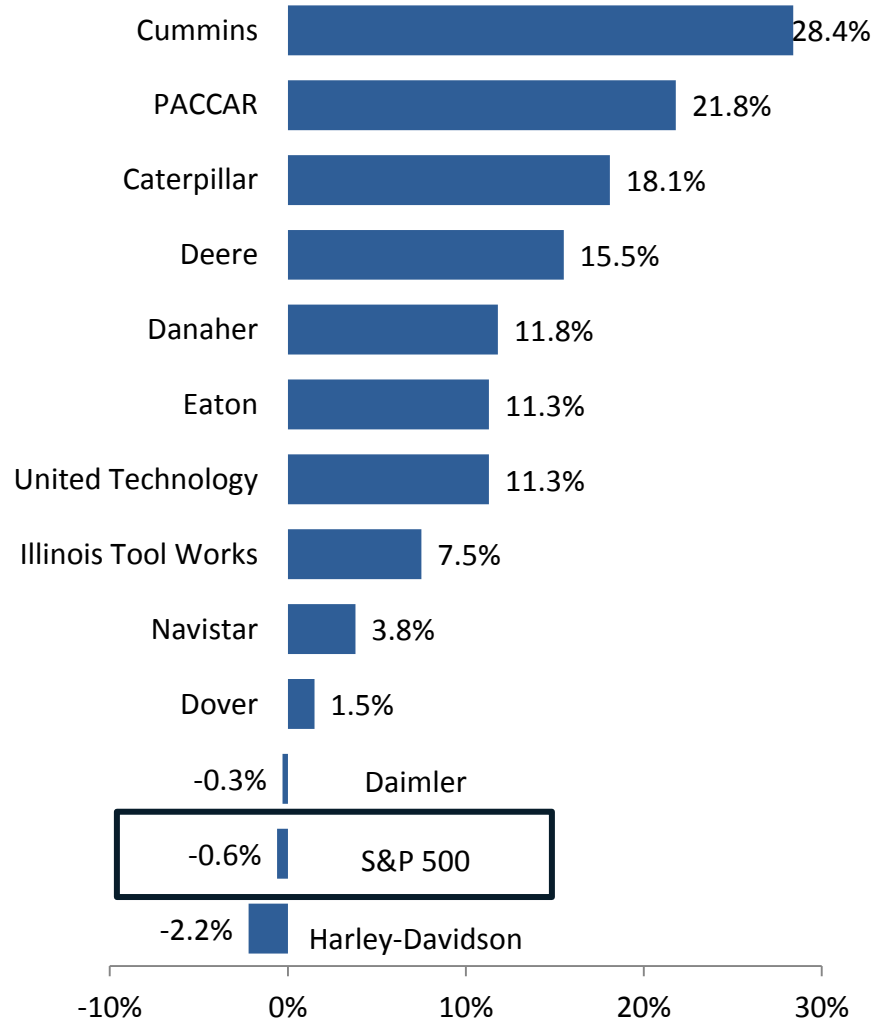
+ (86) 8478 3636 ext 818  
+ (86) 186 0101 6608 (M)  
jason.zhou@haierfinancial.com

# 欧美装备制造业已经实现集体转型 ( 2001-2011 )

## 道琼斯指标股10年股东复合回报率



## 美国工业设备行业 10 年股东复合回报率



## 欧美装备制造业三十年的转型历程

### 环境

### 工业服务、产融结合、产信结合、信融结合

石油危机  
日本竞争  
金融变革

海湾战争  
日本泡沫破裂  
房地产泡沫

911  
高科技泡沫  
安然事件

房地产泡沫  
金融危机  
欧债危机

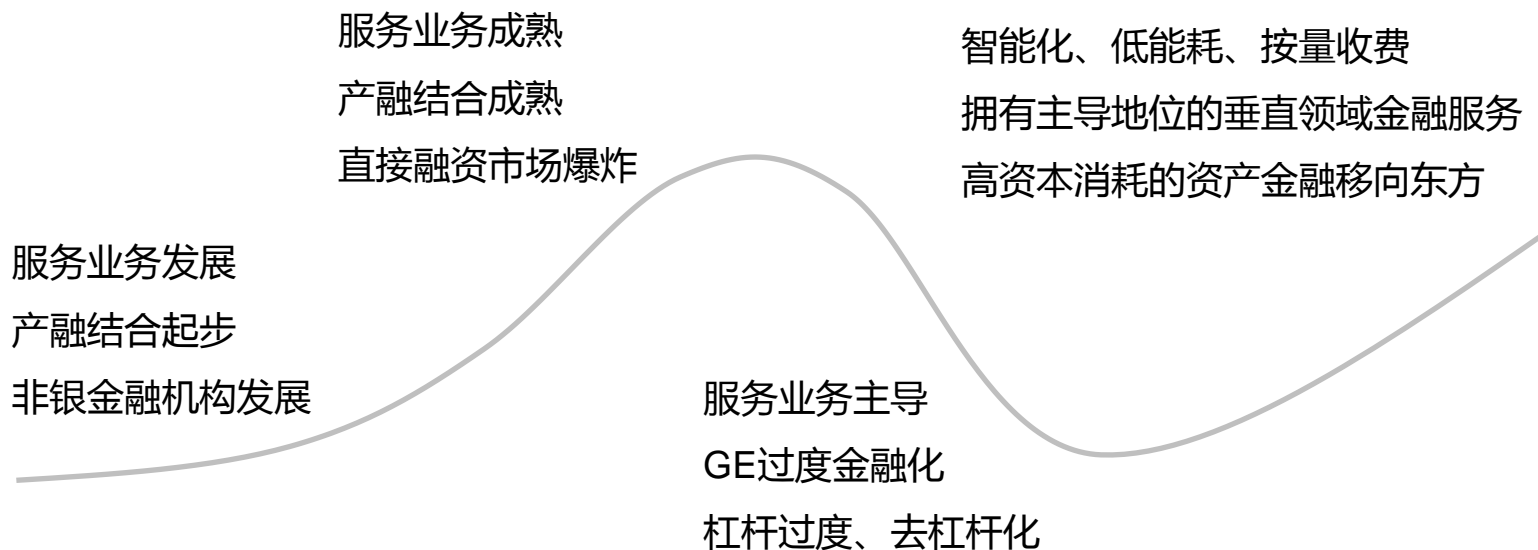
1981

1991

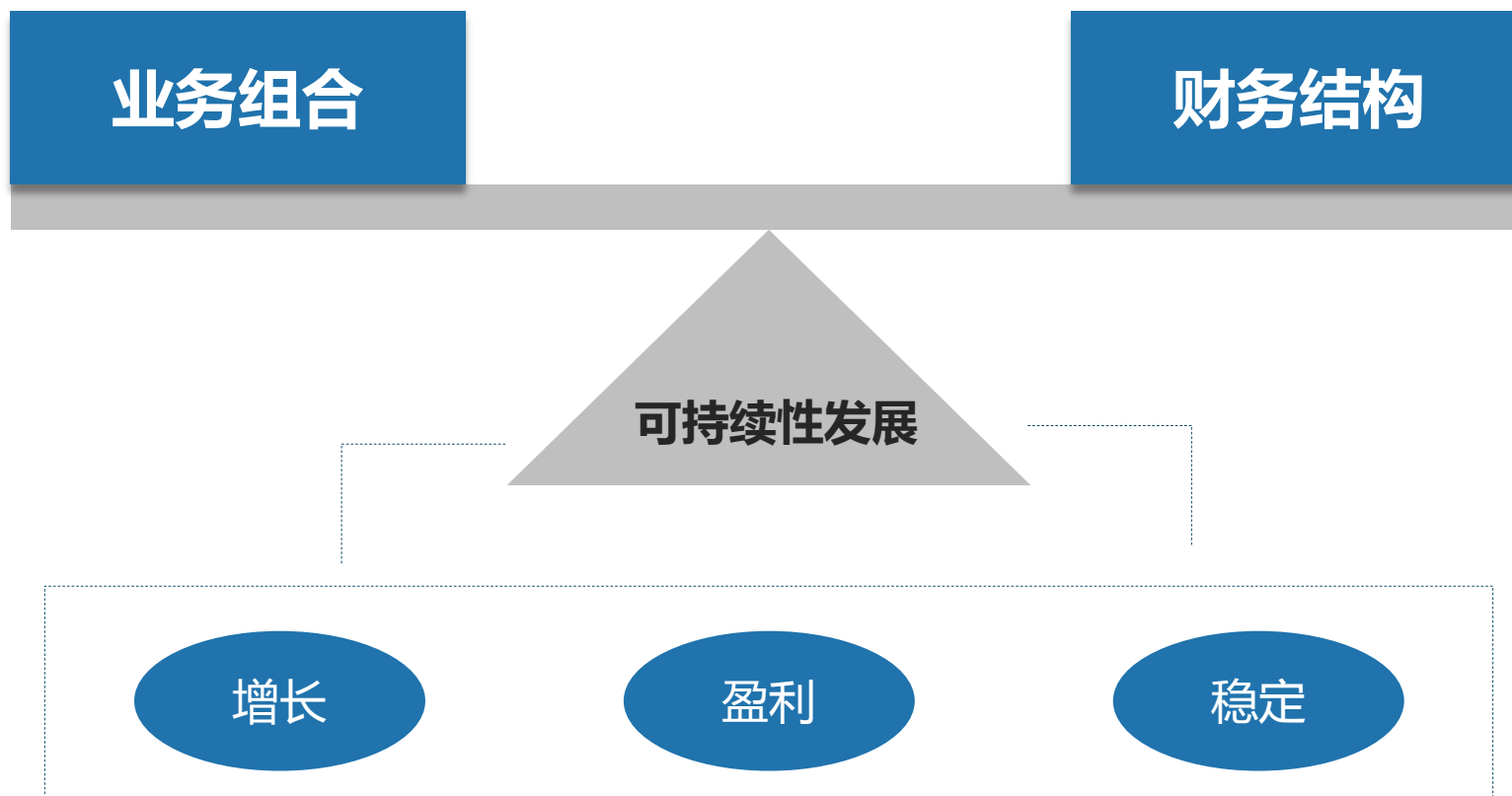
2001

2011

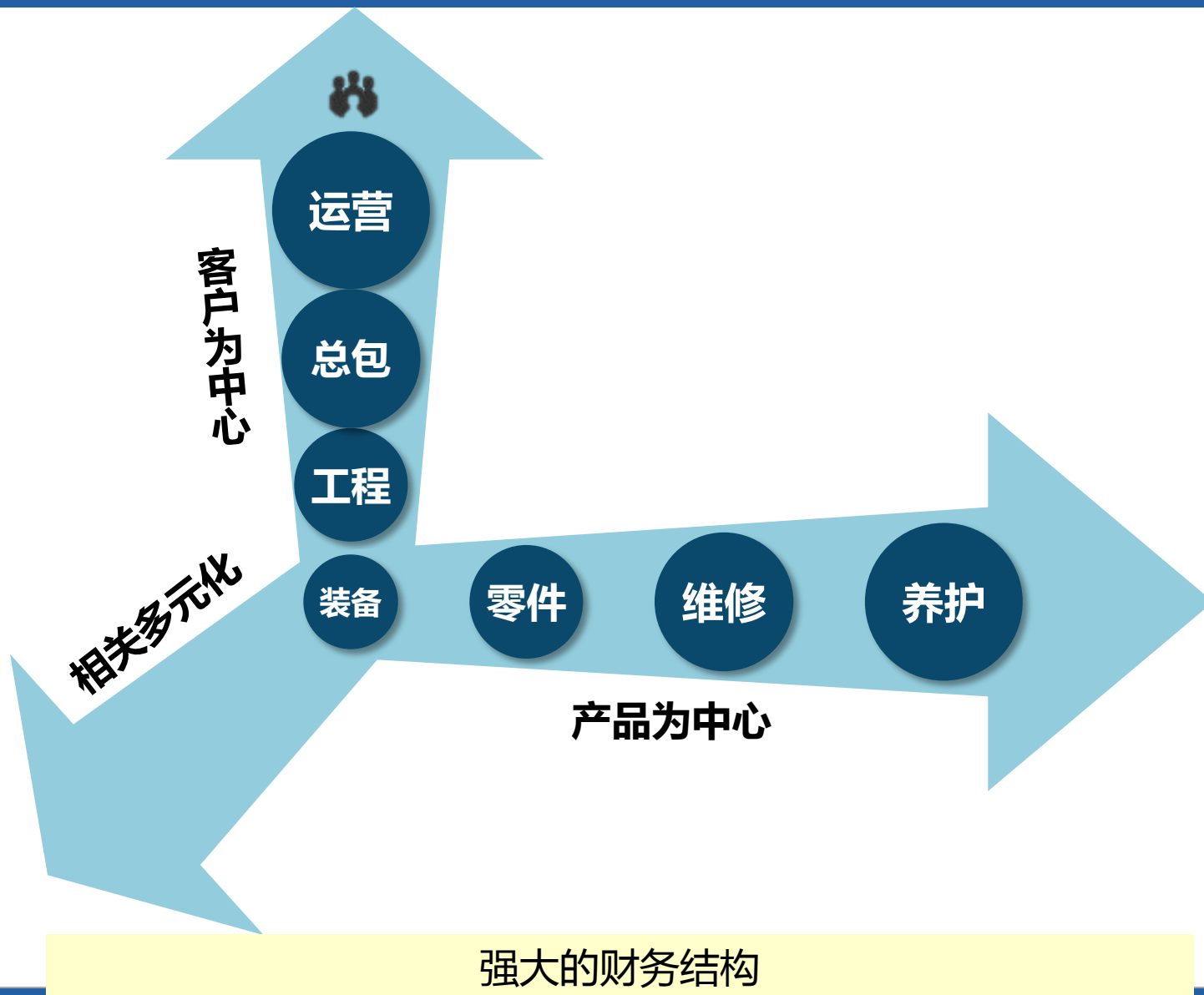
### 转型



**在低增长、高波动、销售净利率只有5%-10%的情况下，  
装备制造业如何实现两位数的持续资本回报率？**



# 业务组合的转型：以核心设备为起点，向产品和客户两端延伸，并且在优势产业基础上开展相关多元化



- A公司设备价格300万元，竞争对手B公司设备价格200万元
- 客户来自于该类设备月收入15万元

价格  
竞争

A：300万元现金销售  
B：200万元现金销售

性能  
竞争

A：20万首付，  
分期5年，月供6万元  
期间收益率27%

B：20万首付，  
分期3年，月供6万元  
期间收益率18%

后市场  
竞争

A：20万首付，  
分期5年，月供**6万元**  
5年后回收价**120万元**  
期间收益率27%

B：20万首付，  
分期3年，月供**6万元**  
无法进行回收  
期间收益率18%

跨市场  
竞争

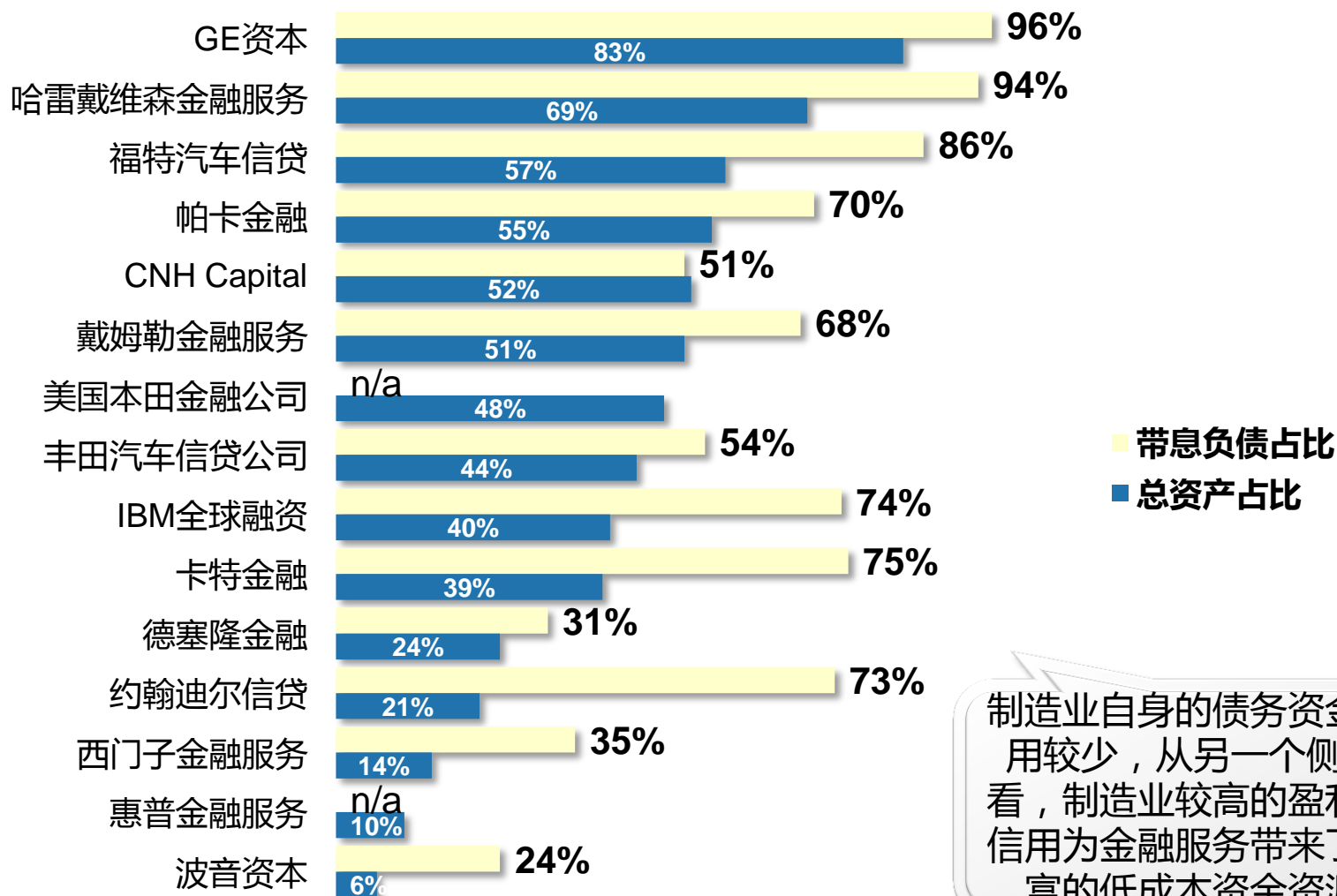
- A：
- 20万首付
  - **3**年期经营租赁
  - 月租金**5**万元
  - 以回收设备**翻新**后以更低价格与厂商B竞争低端市场  
期间收益率27%



业务模式	每台营业收入 (元)	每台净利 (元)	销售数量 (台)	净利总额 (万元)
100,000元，现金支付	100,000	5,000	10,000	<b>5,000</b>
3,000元/月，分期36个月	108,000	7,500	12,000	<b>9,000</b>
2,500元/月，分期36个月 到期客户有权以25,000元买断 (到期客户能够以30,000元卖出)	115,000	12,000	15,000	<b>18,000</b>
2,200元/月，分期36个月 到期客户需要归还设备 经销商翻新后可以48,800元出售	128,000	18,000	18,000	<b>32,400</b>
0.1元/纸，押金2万元 客户三年打印200万张 经销商每月提供墨盒、纸张和维修 经销商翻新设备后可以40,000元出售	240,000	36,000	20,000	<b>72,000</b>

业务组合转型的落脚点在于“**产品生命周期**”和“**客户生命周期**”的管理。在销售产品后，抓住设备使用过程中**数倍于产品销售本身的服务机会**，已是欧美设备制造商的成熟模式。另一方面，日益明显的趋势是**依托于自身核心产品，集成其他企业的产品和服务**，为客户提供**建造总包和营运外包**方案。

## 2012年国际设备厂商金融服务资产和带息负债占集团比例



制造业自身的债务资金占用较少，从另一个侧面看，制造业较高的盈利和信用为金融服务带来了丰富的低成本资金资源

**基于财务报表的竞争**，在过去三十年欧美设备制造行业越演越烈。财务报表竞争的本质在于**产融结合**。产融结合不是实业企业投资于银行、证券、保险、信托、租赁；产融结合也不是通过融资把不容易销售的产品卖出去，或借钱给找不到资金的客户购买设备。**产融结合的核心是充分理解客户需求，以技术为基点，把产品、服务和资金结合在一起，提供有竞争力的整体解决方案。**

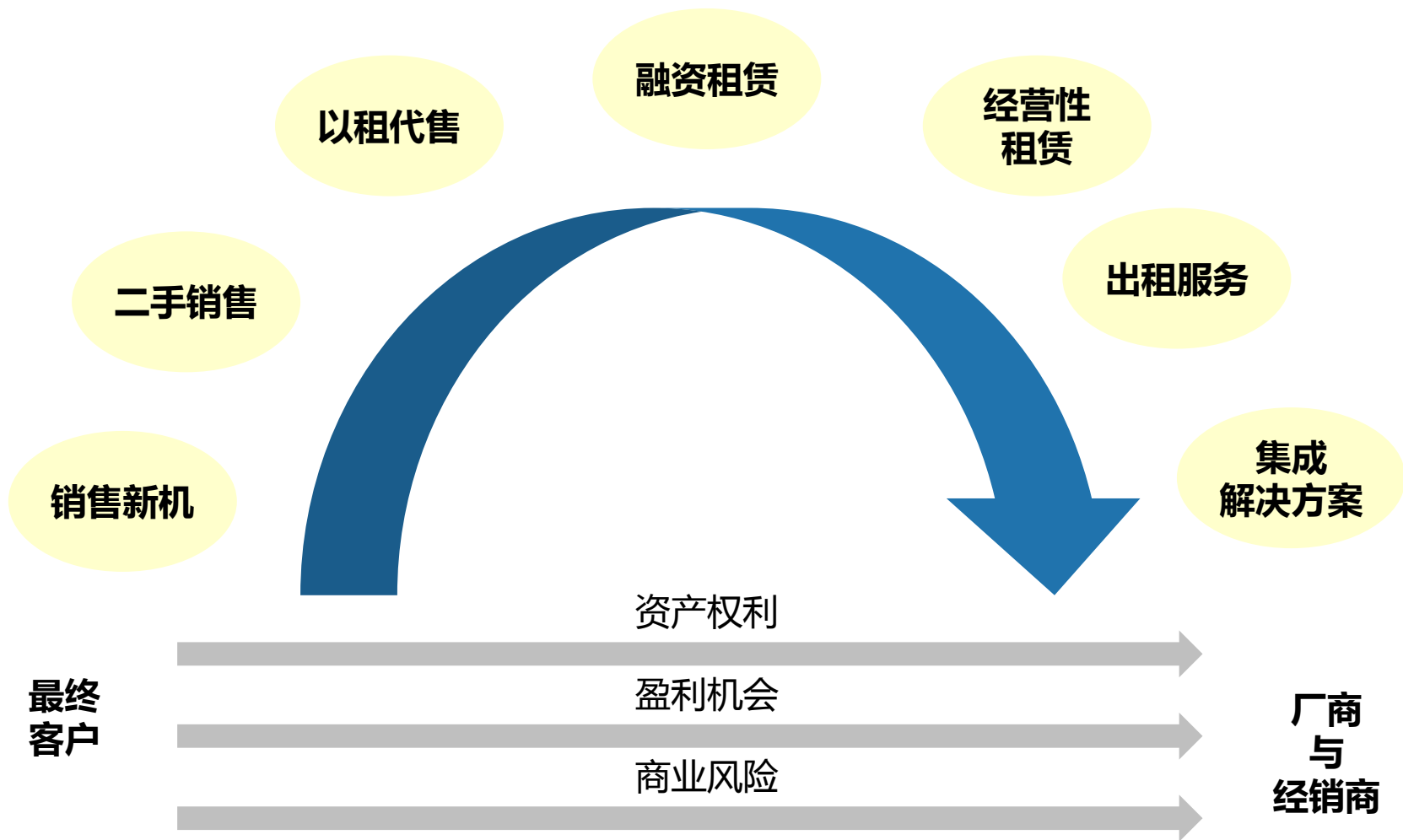
## 经营协同

- 促进销售（剪刀）
- 服务存量（绳子）
- 粘住客户（胶水）

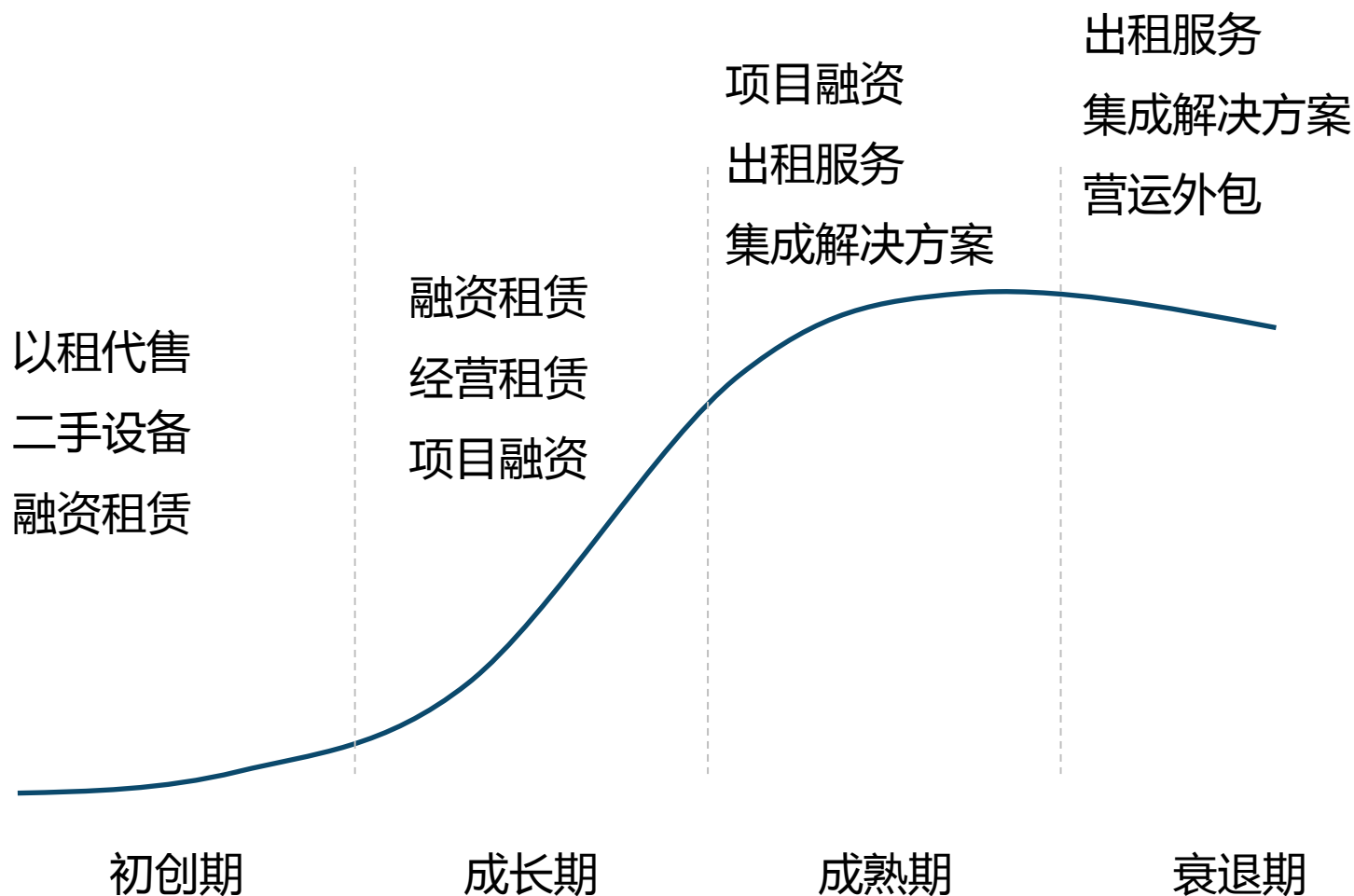
## 金融协同

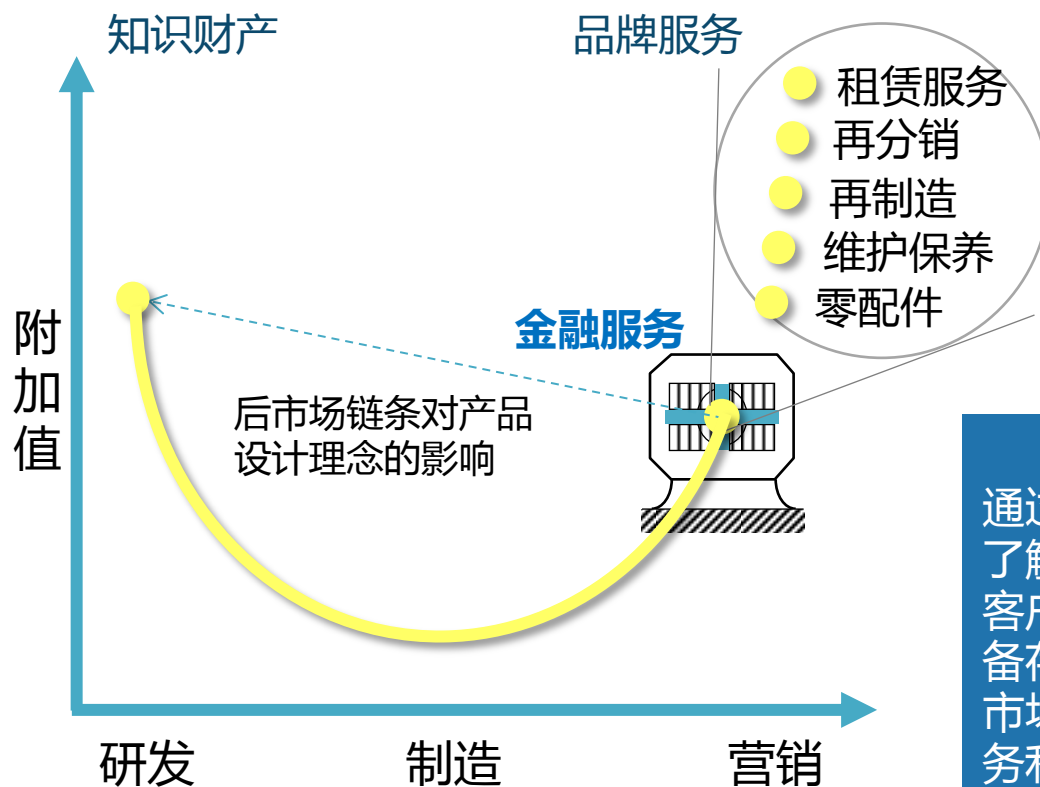
- 提高毛利率
- 增大周转率
- 提升杠杆率

支持装备制造企业建立可持续性发展的商业模式



# ...满足客户生命周期不同阶段的投资需求





## 销售模式

通过金融服务证明高质量设备的客户价值，避免价格战，获得高质量设备的超额利润，同时在经济低谷时增加市场份额

金融带动服务，服务缓冲周期，并在经济低谷时帮助卡特彼勒加强竞争地位

## 盈利模式

通过金融服务深度了解并持续服务于客户，获得基于设备存量的稳定的后市场“年金”——服务利润

## 竞争模式

通过金融服务把应收账款转变为产生收入的金融资产，改变财务报表并以其作为武器竞争



- 在产品生命周期开始阶段，通过金融捆绑设备、配件和服务
  - 服务使用率提高25%、服务续约率提高20%
  - 产品后市场服务业务规模化运营的基础
  - 保护设备价格、凸显设备余值
- 在产品生命周期整个阶段，通过金融维持设备后市场秩序
  - 产品循环：二手、翻新、再造、再制造，同一设备获得多次销售利润
  - 客户细分：新机、二手、出租、解决方案，满足多层次客户的不同需求
  - 品牌保护：销售出去的产品一直在渠道服务范围内
- 通过金融服务更深度、更持续地了解客户的需求
  - 了解客户的财务和业务，提供客户所需要的服务和方案
  - 带动工业物流、再制造、资产管理等以产品为中心的服务
  - 带动OEM、解决方案、营运外包等以客户为中心的服务

# 海尔租赁定位：卓越的产业金融服务平台

海尔租赁希望与工业车辆的供应商、服务商和运营商开展战略性合作



电话/T : +86 10 8478 3636

传真/F : +86 10 8478 3606

青岛 海尔路一号海尔工业园K座(金融中心)402室

北京 朝阳区望京阜通东大街6号方恒国际中心A座2603室 100102