



航空金融

了解航空金融资讯不可或缺的情报源
年度中文版增刊 2018年版 总第26期



河南省：

中国航空产业的新中心？

赞助商：

Deloitte.



AIRFINANCE
JOURNAL

第一阶段注册优惠价格
1799美金
报名截止时间8月3日

亚太区航空 金融年会2018

10月31日至11月1日
香港港丽酒店

亚洲最大规模的航空金融业盛会将于2018年10月31至11月1日在香港举行，届时将会吸引来自全球各地约800名业界领袖出席讨论航空业的最新市场动向和机遇，并通过宝贵的交际机会寻找新商业伙伴。

会议赞助

Andrew Allen

Tel: +44 (0) 20 7779 8494
andrew.allen@airfinancejournal.com

演讲

Daoqing Su

Tel: +852 2842 6939
daoqing.su@airfinancejournal.com

注册

Charis Kwok

Tel: +852 2842 6912
charis.kwok@airfinancejournal.com

www.airfinancejournal.com/AsiaPacific

《航空金融》香港办事处发展壮大

本刊亚洲地区金融编辑迈克尔·艾伦(Michael Allen)简要介绍《航空金融》2018年中文版增刊内容。

欢迎来到2018年《航空金融》中文版增刊。一年以来,《航空金融》香港办事处不断发展壮大,将向读者提供国内和亚太地区飞机融资领域更全面的市场讯息。大中华区记者管沁雨(Elsie)新近加入,进一步充实了本刊香港编辑团队,希望通过您所熟悉的语言更为直接简便地与我们分享相关新闻和市场动态。

本刊驻香港营销人员和相关会务活动的联络人皆通晓中文。

去年夏天,香港立法会通过了一项针对飞机租赁公司的具里程碑意义的税收法案,将在港经营租赁公司缴纳的的实际税率减至1.65%。此次税法重大调整势必吸引越来越多的国内租赁公司到香港设立业务平台。《航空金融》将持续为您带来相关进展的深度报道。

今年在上海举办的航空金融年会上,我们将推出首届“中国航空金融和租赁颁奖典礼”活动。我们认为中国航空金融市场发展已达到一个鼎盛时期,有必要适时为之量身打造一个颁奖盛典,独立于本刊历年在美国举办的“全球年度交易奖”。

本期内容

本期封面故事我们将带您了解河南省航空产业的发展情况。在当地政府的支持下,借助于河南地处中原的战略位置,多家航空金融公司已落户于此、开展业务经营活动。

本刊执行编辑劳拉·米勒(Laura Mueller)采访了TP租赁公司首席财务官郑佳慧女士,了解在航空金融领域工作的女性面临着哪些挑战。

本刊还撰文向业内享有美誉的航空金融律师刘哈维(已退休)致敬。刘哈维亦是本次首届“中国航空金融和租赁颁奖典礼”的评审成员之一。



航空公司访谈方面,我们到四川拜访了成都航空公司。成航是ARJ21飞机的启动用户,该公司在采访中谈到了未来几年的机队发展方向。

今年二月份,本刊编辑参加了新加坡航展,并从当地银行和租赁公司从业者的视角撰写了一篇报道,分析新加坡市场所面临的激烈竞争。

此外,我们还将关注中国市场面临的两大课题:发动机租赁及发生租赁合同违约时飞机资产如何收回。

国银航空金融租赁有限公司首席执行官张骏威向我们阐述了他对于公司未来的设想,以及他将如何打造“中国租赁业的世界品牌”。

本刊“交易聚焦”栏目将剖析朗业租赁运作的一个A380融资项目,看“中西合璧”是如何做到的。

本期“经营租赁/带购买选择权的经

营租赁”问卷调查,我们将为您呈现中国租赁企业在2017年对日本税务租赁融资项目的热捧。

最后,我们还将带您了解国泰世华银行这家开始关注国内租赁公司融资需求的台湾银行。▲

阁下如有任何感兴趣的内容,敬请垂询:

电话:+852 2842 6941

电邮:Michael.Allen@airfinancejournal.com

微信号:michaelkevinallen



封面故事

中国民航业的摇篮?

故事始于河南省经贸代表团一次出访立陶宛洽谈奶制品进口事宜,谁也未料到这最终却促成了双方之间的购机合作。迈克尔·艾伦(Michael Allen)报道。

12



赞助文章

4 航空金融与租赁:投资爱尔兰

16 中国支线航空的欢鸣



专题文章

7 倡导多元化发展潮流
提升航空金融业女性地位
——租赁公司TP首席财务官访谈

《航空金融》开辟了一个常态化的栏目,关注在航空金融领域从业的女性群体。

8 刘哈维开启人生的新篇章

香港人刘哈维向迈克尔·艾伦(Michael Allen)讲述从他1991年开始律师生涯以来,中国航空金融版图所发生的巨变,以及他如何从香港一个初出茅庐的实习律师成长为派驻上海的资深合伙人律师。

10 成航拟为五十架飞机融资

迈克尔·艾伦(Michael Allen)在成都拜访了ARJ21飞机启动用户成都航空公司,了解成航拟引进新机的机队建设规划。

14 蜂拥而至

迈克尔·艾伦(Michael Allen)参加了二月份的新加坡航展,探访当地业界对于新加坡作为租赁中心的看法以及海航集团的近期动态。

18 中国发动机租赁市场问题浅议

迈克尔·艾伦(Michael Allen)为你解读中国企业缘何不热衷于发动机租赁项目。

20 国银租赁打造“中国租赁业的世界品牌”

国银金融租赁股份有限公司首席执行官张骏威向迈克尔·艾伦(Michael Allen)描绘其进军国际市场寻求更高投资回报的蓝图。

22 朗业租赁助Veling集团A380再融资项目落地

迈克尔·艾伦(Michael Allen)深入了解朗业租赁与Veling集团近期合作的一个航空公司飞机租赁项目。

24 飞机回收员挡于门外

近期关于中国飞机租赁集团与某中资航空公司终止租赁合同的新闻,使得通常在国内外鲜有发生的飞机回收进入公众的视野之中。迈克尔·艾伦(Michael Allen)报道。

26 中资租赁企业青睐带购买选择权的日本经营租赁

中资租赁企业对带购买选择权的日本经营租赁感兴趣,是因为可获得高比例的融资,银行对此类交易通常愿意接受更高的贷款价值比。迈克尔·艾伦(Michael Allen)、麦克·达夫(Mike Duff)报道。

31 国泰世华瞄准中国租赁市场

台湾国泰世华银行高管向迈克尔·艾伦(Michael Allen)透露他们仍寻求向客户提供更多可选的融资产品。

编辑

Jack Dutton
+44 (0)20 7779 8734
jack.dutton@airfinancejournal.com

亚洲金融编辑

Michael Allen
迈克尔·艾伦
+852 2842 6941
michael.allen@airfinancejournal.com

大中华区记者

管沁雨
+852 2842 6918
elsie.guan@airfinancejournal.com

顾问编辑

Geoff Hearn

执行董事

Laura Mueller
+44 (0)20 7779 8278
laura.mueller@airfinancejournal.com

执行董事

Olivier Bonnassies
+44 (0)20 7779 8062
olivier.bonnassies@airfinancejournal.com

丛刊副主编

Peter Styles Wilson

广告经理

Chris Gardner
+44 (0)20 7779 8231
chris.gardner@airfinancejournal.com

订阅销售主管

Chris Welding
+44 (0)20 7779 8015
chris.welding@airfinancejournal.com

高级营销主管

Sam Fairburn
+44 (0)20 7779 8257
samuel.fairburn@airfinancejournal.com

航空公司分析师执行董事

Mike Duff
+44 (0)20 7779 8058
mduff@theairlineanalyst.com

部门负责人

Danny Williams

预订 / 会议热线

+44 (0)20 7779 8999 / +1 212 224 3570
hotline@euromoneyplc.com

设计制作

伊斯耐特文化

广告/中文版增刊订阅

陈虹
joycg@sina.com

客服

+44 (0)20 7779 8610

地址: 8 Bouverie Street, London, EC4Y 8AX
香港湾仔皇后大道东183号合和中心38楼

董事: John Botts (董事长), Andrew Rashbass (首席执行官), Sir Patrick Sergeant, The Viscount Rothermere, Colin Jones, Paul Zwillenberg, David Pritchard, Andrew Ballingal, Tristan Hillgarth

未经出版者书面批准,不得翻印本刊任何部分。
The Airfinance Journal Ltd.
在英国注册编号为
1432333 (ISSN 0143-2257)

《航空金融》(USPS 编号: 022-554) 是 Euromoney Institutional Investor PLC 旗下一家提供商业网站和电子资讯全方位服务的机构。

Euromoney Institutional Investor PLC 已尽一切努力力求本刊资料准确,但对任何错漏、意见或建议所引致之后果,本刊及其撰稿人不承担任何法律责任。本刊不可取代专业人士就交易方面所提供的具体建议。

© Euromoney Institutional Investor 2013

《航空金融》编辑团队

《航空金融》编辑团队具备不同的专业技能和多元的从业经历。以下依次介绍我们团队的成员。

《航空金融》期刊及其“交易数据库”是了解航空金融资讯不可或缺的情报源。

过去三十余载,《航空金融》始终致力于促成全球的航空公司与投资方面建立更紧密的联系。每周五天,我们为您呈现航空器融资交易在信贷与资本公开、私募市场最新的新闻资讯、分析文章和独家访谈。不论是通过期刊篇幅、网站内容,还是借由我们一流的培训课程、重大会议的举办或是官网“航空金融社区”板块,我们都将为您了解行业供需两端高层决策者的最新动态助一臂之力。

资金提供方如银行机构、租赁公司以及其他服务提供者如律师、会计师事务所等,借助《航空金融》及其关联网站进行资源配置、找寻投资新机遇、对竞争对手加以分析研究。我们独具特色的航空市场交易报道使航空公司和借贷人能够了解到有哪些融资的渠道及相应的成本几何。

我方高质量的行业调查历来享有盛誉,这些调查包括:投资者票选,法务调查,飞机经营租赁调查和已有十余年历史的出口信贷报告。此外,我们还对一些重大事件展开深入地剖析。

《航空金融》同航空业内巨头开展对话,为其提供相关行业资讯。《航空金融》面向以下客户:航空公司、机场、银行及非银金融机构、租赁公司、出口信贷机构、律师事务所、基金公司、会计师事务所、大学院校及其他。

与此同时,“《航空金融》交易数据库”向您提供过去十年间航空器交易的全方位可检索数据库,并随时进行新交易的更新补充。您可在获取最新的招标文件、下载市场季度报告和特别报道的内容。

“《航空金融》交易数据库”内容涵盖

交易的财务结构、借贷金额、安排人、律师事务所等,有助于您将相关航空器交易与竞争对手或历史数据进行实时参照比较。



劳拉·米勒(Laura Mueller),奥利维尔·班纳西埃(Olivier Bonnassies),联合执行董事

劳拉和奥利维尔在航空金融领域从业逾十五年,担任过企业主、发行人和编辑。在2007年将共同创办的出版业务商业航空传媒公司(Commercial Aviation Media)出售给《财富》500强企业里德商业信息公司(Reed Business Information)后,二人发起成立并发展壮大Flightglobal网的航空金融新闻资讯业务。

经历了过去两次的金融危机,他们在租赁、银行和飞机价值等方面都有丰富的经验。

劳拉和奥利维尔于2016年4月加入《航空金融》。



杰夫·赫恩(Geoff Hearn),顾问编辑

杰夫·赫恩拥有航空工程学位,早年主要在英国及欧洲大陆的飞机、发动机及航空电子设备制造商处任职。

从1997年开始与《航空金融》合作,他已经担任本刊技术编辑10余年,还担

任过一段时间主编。除了在《航空金融》的工作,杰夫还是商用飞机运营和经济性领域的一名顾问。

杰夫是克兰菲尔德大学航空运输管理专业最早的一批硕士生之一,并曾是该课程的一名讲师。



杰克·达顿(Jack Dutton),编辑

杰克·达顿是《航空金融》的编辑,负责欧洲、中东、非洲航空市场的报道工作。他于2014年11月作为实习记者加入《航空金融》,并于2016年6月成为编辑。18岁生日时,他曾驾驶一架老式哈佛军用飞机以示庆祝。



迈克尔·艾伦(Michael Allen),亚洲金融编辑

迈克尔·艾伦是本刊亚洲金融编辑,也是《航空金融》中文版增刊的编辑,于2016年4月派驻香港办公室,协助相关业务开展。



管沁雨(Elsie Guan),大中华区记者

管沁雨来自中国内地,于2018年6月加入《航空金融》,主要负责本刊在中国内地、香港、澳门和台湾地区的航空金融报道。▲

航空金融与租赁：投资爱尔兰

过去十年间，航空金融业发生了令人瞩目的变化，航空运力的增长前所未有，航空公司业绩持续飘红。中国无疑在其中表现最为亮眼的市场，预计到2035年，其客运量将超越北美和欧洲地区。曾几何时，中资飞机租赁企业的市场份额还只有5%左右，现如今其市场占比已逾25%，在五年之内预计还将达到35%。为发展国际飞机租赁业务，一些中资飞机租赁企业选择包括爱尔兰在内的全球领先的飞机租赁中心开展业务经营。爱尔兰在飞机租赁领域久负盛名，经济环境优越，亦是培育航空产业人才的摇篮，实为开展相关业务的绝佳地点。由经济合作与发展组织BEPS(税基侵蚀和利润转移)行动计划引领的国际税收改革，意味着应税利润和双边税收协定的减税优惠必须更切实地反应经济实质和价值创造的真实性。正因如此，一些全球飞机租赁巨头，包括中资租赁企业在内，都寻求在爱尔兰开拓市场、招揽英才。本文将针对在爱尔兰开展或拓展飞机租赁业务时应予以考虑的一些方面提出建议，谨供参考。

为何选择爱尔兰？攀登业务发展的新高度。

作为全球领先的航空金融和租赁中心，爱尔兰能捕捉发展先机是基于其具备一些关键的商业要素：

经济：增长势头强劲

爱尔兰经济发展蓬勃，增长势头强劲，目前尚无衰减的迹象且下述指标皆支持其未来持续增长的表现：

GDP增速：2017年GDP增长7.8%，^[1]2018年GDP预测增幅4.8%，高于经合组织平均水平。^[2]

消费者信心指数高企：近期，消费者信心指数达到17年以来的最高值。^[3]

就业增长：劳动力市场表现活跃，失业率在2018年3月降至6.1%。^[4]2019年市场就业前景看好。

新增工作岗位：新增工作岗位增速强劲。受英国脱欧影响，爱尔兰四成的金融服务企业在2018年有招聘计划。

外商直接投资：美国企业在爱尔兰的累计直接投资从2010年的1580亿美元(1480亿欧元)增长到2015年的3500亿美元(3290亿欧元)，翻了一番。尽管目前美国对爱投资趋势向好，特朗普总统计划吸引美国企业留在本土的举措可能造成的影响仍有待观察。

迁册：来自爱尔兰央行的研究显示，在爱尔兰注册并从事飞机租赁关联业务的企业数量为1132家。^[5]这一数字不包含大量非爱尔兰注册但属于爱尔兰纳税居民身份的飞机租赁经济实体。

法律与监管：有利的营商环境

爱尔兰的法律与监管环境有利于租赁企业开拓业务：

财务申报方式灵活：企业在爱尔兰进行财务申报可采用国际财务报告准则、爱尔兰会计准则或美国会计准则。

契约确定性：爱尔兰奉行普通法。爱尔兰法院对于涉及合同权利的案件经常根据英国法以往判例做出裁决。由于英国法是大宗国际金融交易(美国境外)主要遵循的法系，爱尔兰的法律体系为跨境融资安排提供了一个有益的契约环境。爱尔兰是欧元区及之后的欧盟范围内唯一施行普通法且使用英语为母语的国家。

开普敦公约：爱尔兰已签署《移动设备国际利益公约》。

机制灵活：爱尔兰的法律制度机制灵

活，易于与全球各类机构接轨。众多的跨国企业已成功在爱尔兰安家落户。

有利的企业所得税税制及广泛的税收协定网络：爱尔兰规定企业所得税率为12.5%，已有73个双边税收协定签署生效。爱尔兰针对飞机的八年折旧政策相比其他地区时间缩短了许多。爱尔兰的税收制度是基于经济实质的稳定税制体系，与国际税收改革的宗旨完全相符。

2014年7月通过的航空法案：该项立法使投资者从《开普敦公约》方案A受益。该方案为债权人在破产相关案件中提供了更大的权益保障。

特殊目的公司及卖方融资：在爱尔兰成立一家实体机构简便、快速、成本低，仅需要1欧元或1美元的股本投资即可完成注册。

爱尔兰民航局飞机登记：向爱尔兰民航局进行飞机登记在国际上仍被视为首选。

行业专长：爱尔兰作为欧洲更受青睐的投资热土，吸引的不仅是飞机租赁业，还包括基金管理、结构融资和债务资本市场交易等。爱尔兰金融业务规模带动了一批专业人才的“集群效应”，这意味着大量有经验的金融从业人员、律师、会计师和咨询师等人才的汇聚，为租赁产业各层面的发展提供了支撑。

人才：享有盛誉

爱尔兰为企业提供全球化、高技能、高学历的人才资源库：

人才库：爱尔兰向超过1150家国外企业输出合格人才。航空金融领域的人才数量预计超过3000人。

教育：2012年欧盟针对高等教育的一项研究报告指出，爱尔兰培养了“世界上最称职的毕业生”。截至2008年的前十年间，爱尔兰每年教育投入占财政支

[1]《2018年经济增势不减》，爱尔兰经济与社会研究所，<https://www.esri.ie/news/strong-growth-set-to-continue-in-2018/>。

[2]《2017年、2018年经济增长势头依然稳健》，爱尔兰经济与社会研究所，<https://www.esri.ie/news/strong-growth-set-to-continue-in-2018/>。

[3]《2017年、2018年经济增长势头依然稳健》，爱尔兰消费者信心指数创十七年新高，<https://www.esri.ie/news/irish-consumer-sentiment-hits-seventeen-year-high/>。

[4]阿尔斯特银行每周经济评论，2018年4月1日。

[5]《飞机租赁业在爱尔兰：跨境流动与统计处理》，爱尔兰中央银行，2017年1月份季度公报。

出的10%(欧洲平均水平为3%),很大程度上推动了其教育事业的繁荣发展。^[6]

专业技能:航空金融产业在爱尔兰的高速发展带动了一批专业技能人才的集聚。爱尔兰一些顶尖的高等院校设立了多个航空租赁专业领域的高级学位。

在爱尔兰开展或拓展业务需要考虑的几大关键点

房地产市场观察

商业地产

公司迁址和业务扩张计划是否将爱尔兰各地中心地段办公场所的紧缺情况纳入考虑之中?

爱尔兰是与世界各国联结最为紧密的国家之一,其地理位置及欧盟成员国的地位使之成为通往英国、欧洲、美国和中东的一个重要基地。

2016年,爱尔兰商业地产投资额达到44.6亿欧元,年均增幅为21%。^[7]

未来一年内,都柏林规划新建超过130座写字楼,建筑面积逾110万平方米。^[8]

受英国脱欧影响,鉴于都柏林甲级写字楼数量的短缺,企业选择迁移到爱尔兰可能影响到都柏林当地的写字楼市场。^[9]

住宅

你是否考虑过住宅市场活跃环境下雇员的住房需求?

当搬迁、成立新公司或在爱尔兰扩大业务规模时,企业应考虑到在一些中心地段,员工可能面临住房紧缺的问题。2017年,当地房价平均上涨了7.3%。

待建大楼增势向好,由4375座增至2016年的5996座,增幅36%。不过,市场仍呈现出供不应求的态势。近期,爱



皮耶特·伯格(Pieter Burger),德勤爱尔兰税务和法律合伙人

尔兰经济与社会研究所提高了对年均新增住房需求数的预测,从30000套增加到了35000套。^[10]为满足未来的住房需求,住房供应量还需要大幅提升,同时供需不平衡也可能推动价格的持续上扬。

随着人们对房产价格越来越难以承受,企业或将面临雇员薪酬增长的压力。预计对于公寓的需求和公共服务如交通、生活用水等需求都将出现增长。灵活的工作机制和家庭办公的方式将变得更为普遍,企业将要适应工作团队成员四处分散管理的状况。^[11]

人力资源管理建议

人力资源管理

你是否有一套完善的人力资源管理体系来吸引人才、培养人才和留住人才?

爱尔兰经济发展活跃,拥有雄厚的租赁企业基础和高技能人才的储备。然

而,众多的境外跨国公司涌入以及英国脱欧形成的一些业务扩张机会使得对于人才的争夺日益加剧:

为吸引人才,租赁企业应形成有力的人才战略来应对人才引进和管理的课题——如何留住人才,进行绩效管理。

航空金融和租赁行业与人才横向流动、职业上升空间、层级分明的组织结构、学习加速化和职业发展规划这些字眼联系在一起。这些行业特征吸引了爱尔兰的新毕业生和千禧一代求职群体。一套完善的人力资源管理策略将有助于吸引最优秀的人才。另一个特点是,72%有过糟糕“面试经历”的雇员都会在类似Glassdoor这样的求职网站上分享自己的经历。^[12]

人才引进

你是否考虑过如何吸引最优秀的人才加入你的团队?

在竞争激烈、成长中的市场,新晋企业将面临着与一些全球巨头公司如谷歌和脸书进行竞争。为了吸引最好的人才,租赁企业应同时从行业和企业角度考虑自身的品牌特点和员工的价值诉求。

企业应有备选的人才培养模式和招聘方案,保持自身竞争力。

德勤注意到下列业内人才招聘的一些举措:

一些领先的企业运用社交网络平台、分析工具和新的认知工具等新途径招募人才。

本行业最常用的招聘手段是运用人际关系,而社交媒体和网络平台也开始扮演更为重要的角色。

内部招聘和员工推荐计划仍十分重要,可作为一项员工福利制度推行。

[6]《2012年欧洲教育主要数据》.http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf.

[7]《房地产市场发展趋势——过去、现在及未来预测》.玛丽·芬尼根(Marie Finnegan).戴德梁行首席经济学家.

[8]《房地产市场发展趋势——过去、现在及未来预测》.玛丽·芬尼根(Marie Finnegan).戴德梁行首席经济学家.

[9]https://www.irishtimes.com/business/commercial-property/brexit-bounce-will-dublin-s-property-market-benefit-from-the-vote-to-leave-eu-1.2787386.

[10]《2017年住宅和商业地产回顾与展望》.爱尔兰特许测量师协会.https://www.scsi.ie/documents/get_job?id=1136&field=file.

[11]《2017年住宅和商业地产回顾与展望》.爱尔兰特许测量师协会.https://www.scsi.ie/documents/get_job?id=1136&field=file.

[12]《航空租赁:人才争夺战》.德勤有限公司.2017年.

航空业内一些专注于特定客户群的猎头公司如新近出现的 Barden 公司在较低层次人才招聘上表现亮眼。

租赁企业应同主要的航空产业人才招聘公司建立合作关系,以确保在人才市场上获得所需人才。爱尔兰市场规模小,人才的引进极为倚重人际关系。航空租赁猎头了解市场情况,容易发现和挖掘那些急需人才。

爱尔兰为那些从海外来此定居的人员提供税收上的优惠政策。除了个人受益,这些优惠措施也为企业节约了成本,鼓励更多人才来到爱尔兰。

绩效管理

你所在企业的绩效管理策略是否有助于提高员工的工作热情、留住人才?

租赁企业应考量其绩效管理流程的设计安排。对于绩效管理的重视与良好的企业效益息息相关。90% 经过绩效管理流程优化的企业,员工在工作热情方面都有了直接的提升。对于绩效管理的投入使得企业能通过更为简便的数据分析的方法作出更为有效的决策。这有利于重点人才的培养和打造赢得未来的核心实力。

一定程度上受千禧一代的影响,企业都在营造一种与员工持续互动的企业文化,不再仅仅强调年终的工作评估。由于雇员希望随时了解他们的工作表现,经常性的讨论和实时反馈正变得越来越普遍。这有助于改善员工的工作体验,增强企业对于人才的吸引力。

机构设置

你是否具备合理的组织结构以实现企业的高效运转?

机构设置应与人力资源管理相结合来加以考量,这有助于管理团队做出“人岗匹配”的正确决策,为企业的经营模式提供支持。

租赁企业面临着日益紧迫的压力对组织结构进行重新调整,使企业行动力更强,应变速度更快,学习能力更优,能



杰基·吉尔摩 (Jackie Gilmore), 德勤爱尔兰人力资本、咨询总监

够应对动态变化的职业发展诉求。

采用正确的方式进行企业组织结构对于达成这些目标至关重要。那些重新审视其组织结构的租赁企业,需要重点关注的方面包括发展确立高水平的经营模式,对业内在组织结构设计方面的探索加以详细评估。勇于接受改变并朝着“团队合作网络”的方向努力,租赁企业将摒弃传统的等级式组织结构,建立灵活、主动、快速的团队以适应急速演变的大环境的挑战。

探索前行

经过 35 年的努力,爱尔兰已牢固树立起航空租赁领域卓越中心的地位,世界上 90% 的租赁企业都通过在爱尔兰成立公司开展业务活动。强有力的经济发展态势、有吸引力的人才资源储备、具竞争优势的法律、监管和税收环境都是其中的成功要素。虽然这些优势为爱尔兰确立了在航空金融领域今后很长时间内难以撼动的领先地位,但是租赁企业选择在爱尔兰开展业务时还应留意一些潜在的不利因素。

战略性人力资源管理对于一个正经历高速发展的行业的成长和可持续性是很重要的工具之一。高效率企业和低效率企业间近 40% 的差异表现,主要源于企业领导才能、人员管理水平和人力资源绩效方面投入的差距。^[13]

作为一家在爱尔兰拥有 2800 名专业人员的企业,德勤凭借其经验丰富的航空咨询和顾问团队,能为租赁企业应对这些挑战提供独一无二的支持服务。不论是税务、员工招聘、企业革新还是人力资源咨询服务,德勤都将为租赁企业实现股东投资回报最大化、在爱尔兰乃至全球市场不断取得成功提供必要的支持。▲

联络方式:

大卫·道尔顿 (David Dalton)
合伙人
咨询、金融服务业
电话: +353 1 407 4801
电邮: ddalton@deloitte.ie

皮耶特·伯格 (Pieter Burger)
合伙人
税务和法律
电话: +353 1 417 2446
电邮: piburger@deloitte.ie

杰基·吉尔摩 (Jackie Gilmore)
总监
人力资本、咨询
电话: +353 1 417 2533
电邮: jgilmore@deloitte.ie

卡罗尔·塔莉 (Carol Tully)
高级经理
人力资本
电话: +353 1 417 2395
电邮: ctully@deloitte.ie

[13]《千禧一代主力军正在改变你的文化》,1-15 页。德勤有限公司。2016 年。https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/millennial-majority-transforming-culture.html.

倡导多元化发展潮流 提升航空金融业女性地位

——租赁公司 TP 首席财务官访谈

《航空金融》开辟了一个常态化的栏目，关注在航空金融领域从业的女性群体。

根据一份英国财政部的调查报告，相比男性，有更多的女性选择金融服务业作为职业的起点，但随着时间的推移，多数女性都在职位晋升的中途掉队，这种情况在中层的管理人员队伍中尤为明显，而最终大多数高层职位都被男性所占据。

《航空金融》将向那些顺利登顶的职场巾帼了解在航空金融行业是什么阻碍了女性的晋升之路，分享这些仍在努力打破性别多样性藩篱的杰出女性的真知灼见。

作为开篇报道，此次《航空金融》得到了和郑佳慧 (Valerie Tay) 面对面座谈的机会。过去五年里，郑佳慧一直担任 TP 租赁公司 (Transportation Partners) 的首席财务官。

在加入这家公司之后，郑佳慧参与了 226 架飞机的融资安排。迄今为止，其中 201 架飞机已交付使用。这些飞机融资的方式多样，包括售后回租、出口信贷机构支持、债券、商业融资和日本经营租赁等。她还负责为 TP 公司多元化银行融资渠道及为狮子航空集团发展与银行机构和租赁公司的合作关系。

郑佳慧的职业生涯从 1994 年开始于普华永道，她当时是一名高级审计助理，之后又辗转于加拿大丰业银行、花旗银行和戴姆勒·克莱斯勒集团 (2007 年克莱斯勒被博龙资产管理有限公司收购后更名为戴姆勒股份公司) 的多个岗位。而直到 2005 年加入德国北方银行后，她才开始踏入航空金融领域。

郑佳慧表示当时航空金融市场面对的最大挑战是如何发展壮大。

“现在参与进来的人多了许多，尤其是提供各种融资渠道的投资人也加入了



“‘国际妇女节’的推动以及各类航空行业协会如国际运输飞机贸易协会专门为航空业内的从业女性举办各类活动，女性由此拥有了一个更好的平台去帮助其他女性同胞，同时向一些潜意识里的歧视偏见说不。”

郑佳慧，TP 租赁公司首席财务官

市场竞争。与此同时，亚洲市场上投资者又重视起对于飞机资产的投资。”

随着行业的不断发展，郑佳慧认为时代的进步使得航空金融行业内职业女性的生存环境也得到了改善。

“‘国际妇女节’的推动以及各类航空行业协会如国际运输飞机贸易协会专门为航空业内的女性从业者举办各类活动，女性由此拥有了一个更好的平台去帮助其他女性同胞，同时向一些潜意识

里的歧视偏见说不。”她说道。

“与此同时，更多的女性愿意分享她们的经历，某种意义上构筑了一个统一战线。不论是银行业还是体育界，所有的行业都是如此。很高兴看到航空行业也能够积极主动地走在最前面，不以性别为标准甄选人才。”

当问到对于那些打算进入航空金融行业的女性有何建议时，郑佳慧提到了美国航空先驱及作家阿梅莉亚·埃尔哈特 (Amelia Earhart)。

“凭借艰苦的努力，以‘马上行动’的态度做她所擅长的事情，阿梅莉亚·埃尔哈特成功实现了飞越大西洋的梦想。”郑佳慧说道。

以她为榜样，有志于航空金融业的女性应专注于“发挥自身长处而不是担心性别差异”，她认为说，“另外，重要的是展现我们女性的性格特质和天性，因为多样性能给团队带来力量和价值。”

为了鼓励更多女性进入航空金融行业，郑佳慧指出需要采取适当的措施来关怀女性的一些需求，例如产假以及灵活的工作时间。

“从现实的角度来看，职业女性的个人需求不同；如果人力资源管理制度上能够对此做些变通，对于女性雇员在本企业工作的长期稳定性是有帮助的。”她表示说。

同时，郑佳慧还认为航空金融行业对于多样性的持续推动将激励更多的女性加入其中。

“航空业历来是一个男性主导的行业，所以女性将带动行业发展的多样性，并且如果整个行业持鼓励的态度、认可这种多样性所取得的成就，将会迸发出强大的吸引力。”▲

刘哈维开启人生的新篇章

香港人刘哈维不久前从贝克·麦坚时律师事务所正式退休。他向迈克尔·艾伦(Michael Allen)讲述从他1991年开始律师生涯以来,中国航空金融版图所发生的巨变,以及他如何从香港一个初出茅庐的实习律师成长为派驻上海的资深合伙人律师。

在当了27年的航空金融律师之后,刘哈维给予初入职场的航空律师最中肯的建议是通过成为交易各方代理(包括航空公司、银行机构和租赁公司)来累积经验,以均衡客观的角度看问题。

刘哈维是土生土长的香港人。1991年1月伊始,他进入贝克·麦坚时律师事务所,也是在这里他收获了职业上的成功。从小在九龙长大,二十岁出头的刘哈维对于能越过维多利亚港来到熙熙攘攘的中环工作倍感欣喜。

现如今,拥有27年在香港和上海执业履历的刘哈维已经成为了加拿大的永久居民,他憧憬着今后和伴侣在温哥华的定居生活。他已经筹划着搞点园艺,以及到意大利学习意式烹饪。

“我不打算做任何和赚钱沾边的事情,因为那样压力太大了。”在贝克·麦坚时律师事务所的办公室里他向《航空金融》表示说。

他最后一次出差是到上海的代表处参加圣诞派对,以及和东航的客户共进告别晚宴。

在他与同事高级合伙人律师安德鲁·洛克哈特(Andrew Lockhart)的领导下,贝克·麦坚时律师事务所的亚太地区飞机融资业绩在《航空金融》“航空律师指南”中一直名列前茅。2017年,其凭借46宗交易成为亚太区第二活跃的律师事务所(仅次于高伟绅律师事务所)。此前一个年度,该所则以32宗交易排在第三位(排在高伟绅律师事务所和诺顿罗氏律师事务所之后)。在2015年,该所以50宗交易的成绩位居次席。

刘哈维曾为众多大型的中资银行、租赁公司和航空公司的交易提供法律服务,其中包括工商银行、工银租赁、民生租赁、国航、东航和南航等。他也为在华



刘哈维,贝克·麦坚时律师事务所航空金融律师

的外国客户所进行的交易提供咨询。

此外,他亦参与了中国市场上一些具有里程碑意义的交易,其中包括2002年中国民航兼并重组时期西南航空公司和中航浙江航空公司转租34架飞机给中国国际航空公司的事件。

与业内一些虽然正式退休但从事兼职顾问工作和自由执业的同行不同,刘哈维态度坚决地表示他是“完全退休”,今后“不再从事律师相关的工作”。

他开玩笑说:“我应该跟公司说我准备到竞争对手的公司任职,这样还可以得到半年的留薪假!”

尽管距离公司规定的62岁退休年龄还有10年,他已迫不及待要逃离高压的律师生活。

“我已经不干了,不过凡事无绝对嘛。”他说道。

除了学生时代做过的形形色色的工作,比如在南亚当导游、在香港的梅西百

货公司做试衣模特,刘哈维整个职业生涯都是在贝克·麦坚时律师事务所度过的。他在公司的头两年,除了受派遣到纽约大学完成留学奖学金培训项目之外,都是从事见习律师(article clerk)的工作,现在习惯称之为实习律师(trainee solicitor)。

“能为这样一家大公司工作自然是令人兴奋的,但同时也充满挑战,因为有时候我们被要求去完成一些之前我们从没做过的事情。不难理解我们会犯些错误,也会因此而惶恐不安。”

刘哈维花了半年时间在房地产、商业、争议调解、移民和税务融资等不同的部门轮岗,但很快就开始专门从事航空类的业务。航空行业的一大好处是经常出差。

“有几次我们要参加客户的飞机交付仪式,于是我有机会到例如西雅图这些地方去。我们还需要到中国各地拜访客户。”他说道。

到中国内地出差他最早拜访的客户之一是厦门航空公司,当时贝克·麦坚时律师事务所协助其通过经营租赁的形式向挪威的一家航空公司租赁第一批五架飞机。这是刘哈维作为航空金融律师的职业生涯中第一次从始至终负责完成的飞机项目。

很快刘哈维在贝克·麦坚时律师事务所就成为了航空金融领域的法律专才,在律所内部他是公认的飞机交易业务的专家。刘哈维说自己有幸遇到了行业导师大卫·马丁(David Martin),虽然如今早已退休,但是提起他的名号在中国业内还是能赢得一片赞许之声。刘哈维和马丁二人经常一起到中国出差,会见中方客户。

刘哈维回忆说,当时很多的中资航空公司客户不会说英语,因为他能说一

口流利的中文，因此获得了与客户面对面、参与一些会议谈判的机会。

“这或许是当时其他一些年轻的律师没能得到的机遇。”刘哈维说。

在上世纪八、九十年代，中国的航空市场相比现在是一番截然不同的景象。

“我记得当时一单经营租赁业务我们可以收费大约53000美金，现在如果能收到30000美金就算很不错了。”他透露说。

“当然那时候港币比人民币值钱多了，但是就算是现在扣除汇率因素，价格比较起来还是要低了非常多。”

刘哈维说比起现在形形色色的本土贷款机构和租赁企业，那时只有中资的航空公司、外资的租赁公司和外资银行。中国银行和中国建设银行是仅有参与飞机融资的信贷机构，提供交易相关的担保服务。

“在八十年代，全中国就一家航空公司，叫‘中国民航’。但是后来政府决定根据不同的地区对航空公司进行命名，比如东部有中国东方航空公司，南方地区有中国南方航空公司。”

“过了些年，政府决定对民间投资开放市场，于是就出现了例如吉祥航空和海南航空这样的航司。”

现如今，用一位业内人士的话说，在中国似乎“不论什么人”都在从事飞机租赁的生意。市场上出现了一些雄心勃勃的新面孔，例如中民投租赁集团、平安国际融资租赁有限公司和厦门飞机租赁有限公司等都在进行急速的扩张。

“我相信这种趋势在今后很多年内都将延续，因为还有不少市场领域中资租赁公司都尚未涉足。我不认为这些租赁公司将来会发生兼并，原因是其中很多企业都是银行控股的，所以除非是银行间发生并购，否则找不到什么合理的缘由。”刘哈维认为说。

上海

2002年，刘哈维掀开了他航空金融法律生涯新的篇章，当时他受命到上海草创公司的银行业务。

“如果公司高级合伙人吩咐你去做

这件事情，那么你唯一能做的就是服从。”他说道。

刘哈维解释说，上世纪九十年代的时候，贝克·麦坚时律师事务所在中国有两个代表处，一个在北京，一个在上海。不过由于当时中美间的政治争端，之后公司被限制只能保留一个代表处。考虑到北京是中国的政治中心，最后选择了北京。

2001年中国加入世界贸易组织后，该所在上海的代表处得以重新开张，于是刘哈维便被派遣前往。

“开始的时候真的很困难，因为上海这方面的业务就只有我一个人。有很多次我接到一些客户咨询，那些问题都是我之前从未操作过的，所以在头两年面临的挑战是有一些，直到我把整个团队建立、发展起来才有了改观。我记得那时候我们一共就30名员工，现在我们的员工数是170。”他说道。

未来的挑战

刘哈维指出，未来中国市场的一大挑战将是提供“令人眼前一亮的结构化产品”，以帮助航空公司降低成本，同时为租赁公司或银行机构提升利润空间。

他特别提到，几年前市场上针对中资航空公司有许多类似法式税务租赁这样的交易，但现在似乎都已难觅踪影。

“我不能确定，不过我在想这是不是和欧洲国家股权投资缺乏有所关联。”他推测说。

“现在大家好像都热衷于在自贸区内成立租赁项目公司，这样航空公司就可以享受增值税抵扣的税收优惠。”

刘哈维相信自贸区模式还将继续给航空公司和租赁企业在中国市场带来新的机遇。

“也许这种情况至少还可以持续好几年，直到税务部门感觉税收流失太厉害了，到时他们可能会对政策做一些调整。另外，我们也看到租赁公司对租赁合同进行约务更替的现象，例如把合约一方的爱尔兰租赁公司替换成自贸区内租赁项目公司（SPV）。”

尽管对于未来十年中国航空产业的

持续增长保持乐观，刘哈维认为随着更多竞争对手的涌入，对于律师事务所而言市场环境将愈为艰难。

“接下去的15到20年里，中国会需要更多的飞机，但是我认为对律师事务所会变得越来越困难，因为随着时间的流逝，有越来越多的律所想在飞机融资市场分一杯羹，这自然地会导致价格竞争的压力加剧。”他表示说。

“过去的10到20年里我们看到过类似情况的发生。委婉一点来说，中国的企业对于价格要更为敏感一些。我们所有的飞机融资交易的客户里，我只遇到过一个客户同意我们按小时来收费。其他的全部都是固定的价格。”

中国国内的企业和跨国公司之间的竞争也在日益加剧。

“我觉得本土企业和跨国公司的竞争已经十分的激烈。有些客户认为我们是外资企业，做不好中国国内的业务，实际上我们是有能力的，因为我们的律师就是在国内培养起来的。一些中国的律所声称他们了解怎么在中国做业务，事实确实如此；但是他们还声称他们也懂得做境外的法律业务。”

刘哈维还指出，或许人们很自然地把一些跨国律所比如安理国际律师事务所当做贝克·麦坚时的竞争对手，但其实在中国市场上类似汉坤律师事务所这样的本土公司同样是非常强劲的对手。

贝克·麦坚时人事变动

刘哈维相信贝克·麦坚时律师事务所今后仍将在亚太地区的飞机融资市场保持很强的竞争力。

安德鲁·洛克哈特之前与刘哈维共同负责整个团队，他仍将继续领导部门的日常运转。吴伟伦(Allen Ng)已调至上海工作，该所目前在香港和上海分别有1名和4名航空律师。

“整个团队已经一起紧密共事了这么多年，”刘哈维说道，“Allen(吴伟伦英文名)也只有一个客户还不是很熟悉，需要我从中引荐。其他的嘛，这么说了，这些客户都是属于公司的客户。”▲

成航拟为五十架飞机融资

迈克尔·艾伦 (Michael Allen) 在成都拜访了 ARJ21 飞机启动用户成都航空公司, 了解成航拟引进新机的机队建设规划。

为满足机队增长需求, 成都航空有限公司将为现阶段至 2023 年间引进的 50 架飞机寻求融资支持。

成都航空公司副总经理帅志勇在成都总部接受《航空金融》采访时做上述表示。他介绍称, 目前成都航空拥有由 30 架 A320 系列飞机和 3 架 ARJ 系列飞机组成的机队, 这其中的多数飞机皆为租借引进, 其中 1 架 A320 采用融资租赁的形式。成都航空计划“几年之内”再通过融资租赁的方式引进 4 架 A319 系列新机。

“基本上我们对资金方没有什么特别的限制, 对于所有的租赁公司和金融机构我们都是欢迎的。”他表示道。

帅志勇最早从事歼击机系统设计工作, 1991 年他进入四川航空公司, 2010 年开始在成都航空任职。他表示成都航空同时着眼于区域性市场和国际市场, 这就需要引进包括宽体飞机在内的不同型号飞机。

作为国产 ARJ21-700 客机的启动用户, 成都航空去年 10 月 19 日接收了由

中国商用飞机有限责任公司研制的该型号第三架飞机。

“不论是对于我们公司、中国商飞还是国家来说, 这都是一个巨大的挑战; 但同时大家都知道机会和挑战是并存的。”帅志勇说。

“针对该机型, 现阶段我们的主要任务是通过日常的营运获取尽可能多的数据和经验, 而有了这些数据, 厂商就能进一步对设计和性能做出改进。”

他表示, 经过一年的营运, 成都航空的该机型已实现平均约 83% 的客座率。

“对于一个新机型, 我们不会急于要求达到很高水平的利用率, 特别是要更多考虑到安全的因素。我们预计将培养更多的飞行员来执飞这个机型以及相应的机修人员提供配套支持。”

ARJ 系列飞机的研发, 以及中国商飞的另一民机项目 C919, 属于中国的国家级重大项目。

“中国决心通过一系列民用机型的自主设计、制造和测验来发展航空产业。

这是经济不断发展的必然结果。”帅志勇认为说。

“对于 ARJ 系列飞机, 老实讲, 我认为对国家、中国商飞、当然还有成都航空而言都会面临一些挑战。这也就要求我们共同努力, 我有信心我们会让这架飞机变得越来越好。”

帅志勇透露, 从他来到成都航空以后, 公司一直都是保持盈利的。

“随着适时引进更多受市场欢迎的飞机机型和机队日常利用效率的提高, 我们欣喜地看到公司一直保持着盈利的表现。”他表示说。

帅志勇指出, 成都作为四川的省会城市适宜航空公司到此落户。双流国际机场是国内第四大的机场, 成都第二个机场——天府国际机场——也正在建设之中。

目前, 双流国际机场主要有五家航空公司, 包括国航股份西南分公司、四川航空公司、成都航空公司、东方航空公司和西藏航空公司。▲



FOLLOW US ON WECHAT
欢迎您关注我们的微信



Scan the QR code to follow us and get updated with the latest news, analysis and exclusive interviews on aircraft financing transactions.
扫描此二维码, 透过微信紧贴《航空金融》的商业航空领域的金融讯息。

拓展业务 带动商机



香港地理位置优越，拥有世界一流基建，税制简单，资讯和资金自由流通，人才荟萃，提供了广阔高效的国际网络，是内地企业走出去的理想平台。

投资推广署为海外及内地企业提供免费及全面的支援服务，助您拓展香港业务。

欢迎联系查询
investhk.gov.hk

香港特別行政區政府

InvestHK 投資推廣署

总部办事处：香港中环红棉路8号东昌大厦25楼
电话：(852) 3107 1000 电邮：enq@investhk.gov.hk



 香港特区政府投资推广署

 e.weibo.com/investhk

中国民航业的摇篮？

故事始于河南省经贸代表团一次出访立陶宛洽谈奶制品进口事宜，谁也未料到这最终却促成了双方之间的购机合作。迈克尔·艾伦 (Michael Allen) 报道。

2015 年来自中国河南省的一个经贸代表团前往波罗的海沿岸国家立陶宛，打算进口一批奶制品。而他们最后却做成了飞机租赁的生意。

由于此前达成了涉及河南货运航空公司的投资合作协议，中方当时计划通过卢森堡货运航空公司的飞机进口一批奶制品到中国。托马斯·思德劳斯卡斯 (Tomas Sidlauskas) 是阿维亚租赁集团中国代表处的首席执行官，他回忆起与中方设立合资企业阿维亚融资租赁 (中国) 有限公司的过程时说。

在代表团访问期间，有中间人介绍阿维亚租赁集团商洽对接合作。阿维亚租赁集团当时有意与中方商谈一个租赁项目的投资建设。2016 年，阿维亚租赁集团和河南民航发展投资有限公司共同发起成立了一家中外合资租赁公司。

“整个过程很有趣。原本是过来买牛奶的，最后买了飞机回去。”思德劳斯卡斯打趣道，“我们一直以来就有到中国发展业务的想法，但是我们还需要一家有实力的合作伙伴协助。这不是全凭运气，不过确实有点幸运的成分在里面。”

“主体构想是我们提出项目方案，他们提供融资渠道。因为对方承诺能从地方银行获得有竞争力的融资金。”思德劳斯卡斯还表示合作项目得到了政府方面的支持，因为其与中国“一带一路”政策相契合。

该家合资企业已经与俄罗斯航空公司达成交易合作，而阿维亚租赁集团和俄航早有联系。

“选择俄罗斯航空公司的主要考量在于我们双方早就建立了良好的合作关系，并且他们有很多崭新的飞机。要快速地实现资产规模化，更好的做法是和知名航空公司合作。这样做易于获得融



“中国政府已确认河南为适宜发展航空及飞机租赁产业的省份。”

郭愈强，中原航空融资租赁股份有限公司航空事业部总经理

资，也更容易让合作伙伴放心这是一家优质的航企。”思德劳斯卡斯说道。

他透露说合资公司目前正在筹划一些针对独联体国家的项目。这些国家的航空公司在获取融资方面可能存在一定的困难。

“受国家层面的信用评级影响，(在这些国家)要从国际市场上拿到融资并非易事。但是从中国市场获得融资相对就没那么困难。”思德劳斯卡斯还表示尽管价格对他们而言不算理想，比起欧洲和北美市场的一些交易，利润率还要高一些。

目前，这家合资企业共投资了 11 架飞机，另有 2 架飞机也即将收付。

落于人后

中国的历史学家把河南称作“中华文明的摇篮”，但过去的几十年间，河南经济发展已经落于人后。贫困仍是困扰河南的一个问题，而中国经济腾飞对于

河南的带动效应亦不如沿海的富裕省份显著。

2008 年香港南华早报的一篇报道提到河南有着“辉煌的历史”和“战略性的地理位置”，但经过三十年的改革开放却已“在中国的经济浪潮中掉队”。

现如今，河南省已步入发展的快车道，航空业也成为其经济发展的一个支柱产业。“中华文明的摇篮”是否也将成为“中国民航业的摇篮”呢？

中原航空融资租赁股份有限公司 (“中原航空租赁”) 是一家坐落于河南省会城市郑州的租赁企业。公司航空事业部总经理郭愈强赞同上述观点。他表示中国政府已确认河南为适宜发展航空及飞机租赁产业的省份。

中原航空租赁由五家中资股东构成，分别为中原资产管理有限公司、河南省机场集团有限公司、恒裕投资控股 (香港) 有限公司、郑州航空港兴港投资集团有限公司以及河南国土资产运营管理有

限公司。

去年十二月底,中原航空租赁首个租赁项目落地。该项目涉及一架空客A330-300飞机,交易金额9800万美元,以售后回租形式交付祥鹏航空公司使用,租期12年。由国家开发银行河南省分行提供项目融资金。项目通过在郑州航空港经济综合实验区内设立特殊项目公司SPV(河南豫盛飞机租赁有限公司)的交易结构顺利落地,也是此类结构的首次应用。

郭愈强透露此次交易得到了河南各级政府的大力支持,为中原航空租赁提供了退税优惠政策。国家外汇管理局批准其以美元币种收取租金,他指出这也是国内(东疆保税港区以外)经营性租赁交易中的首例。

政府通过经济综合试验区给予其税收优惠的做法,表明了对于在河南发展飞机租赁产业的支持。目前国内仅有指定的几个地区能够享有此类优惠政策,其中最为活跃的当属天津东疆保税港区(国家飞机租赁创新试点区)。根据国家飞机租赁创新试点区的相关信息,区内已完成飞机交付逾1200架。

在加入中原航空租赁之前,郭愈强在富庶的南方省份广东任职。两大经济强市深圳和广州都在广东省内。

当时郭愈强负责深圳市前海深港现代服务业合作区管理局融资租赁事业部的工作,探索如何吸引国内、境外租赁公司到区内设立特殊项目公司(SPV)。

在2015年10月接受《航空金融》采访时,他谈到了前海希望复制国内其他施行特殊政策地区如国家飞机租赁创新试点区的成功经验。他指出,由于毗邻香港,前海获得中央政府许可施行“特殊政策”,并获准探索如何在前海引入英国法的司法实践。

“特别是在飞机融资领域,由于奉行的是英国法系,因此我们在这方面做一些研究,将更多英国法的实践引进到前海。”他在受访时说道。

“这样不仅给予中国的租赁公司更大的保障及获得租赁合同更好的保护,同时我们还希望能因此增强外资租赁企业如通用电气商业航空服务公司、国际租赁金融公司和CIT集团等在国内设立SPV的信心。”

然而,郭愈强也坦承一些省份相比其他兄弟省份更为重视飞机租赁产业的优先发展。

“广东省有很多产业带动经济发展,有各种各样的行业比如保险和银行业、投资银行业等提供巨大的支撑。或许飞机租赁产业就显得不是特别重要,在整体经济发展规划中不是非常重要的环节。”他指出。

郭愈强还提出前海面临的一个最大的挑战是,与河南省不同,广东省没有获得中央政府批准允许租赁企业以美元收取外币类租金。

迁址香港

河南郑州空港经济区内有吸引力的租赁结构以及政府大力扶持的政策优势,或许尚不足以把租赁企业留在河南。中原航空租赁计划将大部分的业务运营南迁至香港特区,享受在港租赁公司的税收政策优惠。工银金融租赁公司就借助香港近期通过的降低租赁企业实际税率的法案,成功完成了新法案后首单租赁交易。

郭愈强在2017年6月受访时表示,他所在公司正在考虑搬到香港,这有助于其业务的国际化并利用好税改的成果。三月份的时候,他同公司股东一道去香港考察,研究在香港交易所挂牌上市的可行性。郭愈强希望能在2018年底前启动上市计划,尚有待内部研究通过和获得地方政府股东的首肯。

“我们会留一些人在郑州,不过我想团队的大部分人员都会到香港去,或者我们会选择在香港招聘新的人员。运营团队特别是融资部的人大多数会驻在香港。”郭愈强透露说。

同时他也考虑在邻近的深圳设立第二个办事处,因为那里的租金要低廉一些。

“这取决于我们租的办公室有多大。不只是我们一家公司,我们的股东还有其他的业务(飞机租赁之外)比如不良资产管理、股票投资公司等。这个办公室要能容纳所有这些业务的开展。”郭愈强表示。

“我们的股东在香港上市以后,也许接下去我们会脱离出来,作为业务独立的企业申请IPO发行。”

尽管国内市场租金水平低且一批新的租赁企业挤占了市场份额,郭愈强对于中国飞机租赁业的前景仍持乐观的态度。

“我认为市场正越来越趋于理性。”他认为最大的那些租赁公司目前对于售后回租的业务缺乏兴趣。

郭愈强还表示,尽管面临着来自新进入市场的租赁公司的竞争,这些新晋企业在“与大型租赁公司相比租金收益较低”的情况下,通常难以获得股东支持其开展飞机租赁业务。

他接着说道:“也许一年有100到200架飞机交付使用,但是这么多的租赁公司争夺的只是这一小块的市场,这需要时间。我想再过个一两年,租金水平会逐步回升。”

郭愈强认为大型租赁公司将不得不转变商业模式,探索飞机租赁以外更多的服务业态如飞机拆解业务等。

中原航空租赁在与地方政府继续合作开展交易结构创新和推动河南省航空产业发展的同时,曾任职于建信金融租赁和国银金融租赁(现为“国银航空金融租赁有限公司”)的郭愈强强调了坚持遵循经受过实践检验的商业模式的必要性。

“我觉得我们还将保持和其他租赁公司相同的商业模式,即售后回租和订购飞机。”他说道,“我们要先把一件事情做好,一步一步来。”▲

蜂拥而至

迈克尔·艾伦 (Michael Allen) 参加了二月份的新加坡航展, 探访当地业界对于新加坡作为租赁中心的看法以及海航集团的近期动态。



香港是《航空金融》杂志亚洲办事处的驻地。有关在香港特别行政区注册经营的飞机租赁公司的税收改革草案新近获立法通过, 引发了外界对香港的热切关注。有观察认为新加坡的航空业界和政府方面将对此做出有力的应对, 但从本周的航展来看, 新加坡市场对香港的新举措并无明显的反响。

许多业内人士认为香港对新加坡够不成威胁。新加坡作为发展成熟的飞机金融和租赁市场, 为租赁公司提供了有竞争优势的税率水平, 相比香港的拥挤、高昂的生活成本和环境污染, 新加坡对于外籍人士是个更宜居的地方。也有一些人反驳认为, 新加坡作为航空金融枢纽的地位正在逐渐丧失, 长期固守于昔日辉煌而阻滞不前。

“我认为香港的该项立法将使那些本已计划前往投资的那些企业受益, 吸引一部分内地的租赁公司在香港设立业务基地。工商银行原本就不可能到新加坡来。”一位居住在新加坡的银行家在谈到法案生效后的首单交易(2017年12月20日一架波音787-9飞机租借给了韩亚航空公司)时做上述表示。

该银行家提到把业务经营转移到香港的一个不利因素是, 这些企业将更多的受制于中国政府的管辖, 其中就包括资本管控。新加坡是个主权独立的国家, 香港虽享有高度自治但仍隶属于中华人民共和国管辖。

某律师事务所一位久居新加坡的合伙人认为: “香港的自由市场经济程度更高, 政府不予以干涉。新加坡则存在很强的国家干预色彩。”

另一位新加坡居住的银行家表示, 新加坡不大可能出现大量人才外流到香港的现象(尽管《航空金融》采访的一位业内人士出于个人原因正考虑移居香港)。

“所有在新加坡有业务代表处的租赁公司都没有去香港的打算, 因为他们在中国都已经建立了市场开发团队。”这位银行家说道, “我没注意到有大家都搬去香港的迹象。你会看到多数中国的租赁公司到那里去, 国银租赁、中飞租赁都过去了; 一些银行也在那边, 但是多数是通过其香港的分行从事航空融资的业务。”

他认为新加坡在东南亚的地理位置(与狮子航空和韩亚航空等这些拥有大量飞机订单的航空公司地缘上靠近)仍

然给予其相比香港在开展航空金融业务时一定的竞争优势。

一位到新加坡出差的香港某律所的合伙人律师认为, 新加坡和香港两地间的比较原本就毫无必要, 指出这样做是“毫无新意且没有意义的”。

该合伙人还认为: “这些将香港和新加坡进行比较的讨论很愚蠢, 讨论的课题存在方向性的错误。香港关注的不是新加坡, 香港关注的是确保中国的资本和投资能留在国内, 以及能以适当的方式将其税收制度与中国大陆区隔开来。”

某新加坡律所的另一位合伙人对此表示赞同, 认为香港对于中国租赁企业仍为首选之地。

“如果你处在管理层或是监管部门的地位, 假如能留在事实上仍属中国管辖的区域内, 为什么要让这些中资租赁公司去爱尔兰或新加坡投资呢?” 他反问道。

来自新加坡某律所的一位合伙人律师对新加坡的前景则显得较为悲观, 他说: “总体上新加坡是在衰退之中, 他们没有积极去和其他国家开展双边税收协定的合作。从这个层面来看, 他们已经

失去了发展的动力。”

双边税收协定，或称双边税收协议，是两国间签署的寻求避免对收入所得双重征税的协议。

该律师认为，新加坡经济发展局对于发展航空金融产业热情不高，原因是“他们还有其他很多要优先考虑的方面”。他接着说道：“航空产业创造的是些高层次的工作岗位，对于更广大的群体实际上并没有提供多少就业机会。如果从更大的经济层面和政府的政治倾向去观察，他们则更偏向于平民主义思潮。政府没有展现出鼓励的姿态说欢迎大家到新加坡来，从这方面来说起到了一定的反作用。”

竞争激烈

这些新加坡业内人士一致认同市场竞争正日趋白热化。《航空金融》在2017年5月的一篇报道中提到越来越低的租赁水平令租赁公司倍感忧虑。

“每次听到有一个新项目，大家就如同蜜蜂看到花蜜一般蜂拥而至，谁都想着一杯羹。”一位新加坡的银行家如是说。

另一位业内人士一直关注着飞机订单市场，他表示：“假如中银租赁登出出售飞机的招标公告，每个人都会感兴趣的。”他透露其所在公司时常竞标20到30个项目才做成一单交易。

定居新加坡的某合伙人律师指出也有“大量的交易在二级市场进行”，这对于航空公司的买方市场地位起到了推波助澜的作用。

“如果你交易的是有租约在身的飞机，首先要获得航空公司的许可。航空公司正变得越来越强势，提出将其交易成本抵消的要求，以及对转租的条款条件加以谈判。”他说道。

他接着表示：“这些租赁公司还面临着来自中国市场的激烈竞争。中国目前也属于航空公司的买方市场。租赁公司想要在招标中胜出，需要提出新颖的能节约成本的交易结构，例如在天津设立在岸平台为航空公司提供政策优惠节约成本，又或是使用人民币在内的不同币种支付租金，为了在竞争中脱颖而出，他们真的是竭尽所能。”

一位新加坡的行业顾问表示，租赁公司似有放弃小型窄体飞机市场的趋势。

他指出，空客A321是目前成熟而受欢迎的机型，而空客A319受到的关注较低，空客A319neo项目则存在一定的不确定性。该业内人士还表示一些大型租赁公司都在交易手上的小型飞机。

他指出类似NEO和MAX这些新一代机型的租金都已降至十分有竞争力的水平。

一位驻新加坡的银行家表示，“一些老牌的租赁公司”还在继续转租租借的飞机，如果其中有一些“经营时间更久的租赁公司寻求IPO的机会”也不会令他感到意外。

该银行家说道：“如果你希望退出，现在退出也是适宜的。如果你希望现在收回投资回报，也是一个相当不错的时机。”

他还表示：“租金水平在往上走，对于融资成本会有什么影响呢？伦敦银行同业拆借利率(Libor)已经达到1.7。此前通常都低于1。市场上有这么多的流动性，价格仍将维持低位。租金仍在低水平运行。需要警惕的是，我们看到合约条款条件开始出现宽松的迹象。”

海航集团

多位消息灵通人士还提到了海航集团面临的一些问题。海航集团为缓解现金紧缺局面，计划将价值160亿美元的资产加以出售。去年，集团旗下多家航空公司也出现了租金迟付的现象。

“我不相信中国会容许大规模破产事件的发生，因为无法确定有多少家银行与之存在信贷风险敞口，易引发系统性的风险”。第一位驻新加坡银行家在受访时表示。

“我认为海航集团被要求进行资产出售，以确保不会发生大规模的风险事件。我相信航空公司这块业务还是能安然无恙的。他们要等这阵危机过去之后，然后银行会开始考虑重新贷款给这些航空公司。”

“唯一存疑的是有多少高价资产是以高杠杆购买的？问题在于：大家都知道他们要卖掉资产。买家是否会借机虚报低价而这是不是足以对抵当初收购这些

企业时的举债成本？”

一位驻新加坡的合伙人律师指出：“一部分人会选择继续和这些隶属海航集团的航空公司开展项目合作，相信危机终将化解；另一部分人则会表现得更为谨慎一些。”

新生力量

消息人士表示他们注意到新晋中资租赁公司正在发生分化，一部分企业大张旗鼓，在国际交易市场上屡有斩获；另一些行事更为谨慎，主要着眼于风险更低的国内市场交易。

“其中的很多企业在国内的项目有很强的偏好，这不难理解，因为他们熟悉国内的市场。虽然中国租赁公司的数量很多，有能力或者愿意从事国际业务的相对就少得多了，因为他们要事先对目标国家市场做好分析，另外我猜测其中也有些受到保守思维的影响。”某新加坡律所合伙人分析说。

另一名驻新加坡的律师指出：“我认为他们需要逐步获得经验，这确实需要一个过程。”

另一名银行业内人士则表示：“那些专注于国内业务的企业缺乏能力或是愿意走出去开拓新的市场。如果你观察中国这些融资租赁公司的管理层，里面都是些很保守的人。他们都曾在母公司任职，不会做有损于他们在集团内部地位的事情。”

“他们更愿意和山东、深圳这样的航空公司打交道，而不是走向国际市场这种被视为存在风险的做法。我觉得这类企业会继续专注在国内市场上，业务类型主要也会是融资租赁。其中有些业务可能发生亏损，但是我认为比起向外国承租人租借资产而发生破产风险来说，这样要更容易交待一些。”

他还认为：“一旦有国内项目发生违约，你可以跟总公司说‘你们当初能想到某某公司会有今天吗？’这样避免了个人因此在集团内部受波及的风险。”

某银行人士指出，市场上缺乏足够的飞机供那些新成立的中资租赁公司快速发展壮大。

对此他表示说：“我不确定所有这些企业都能生存下来。”▲

中国支线航空的欢鸣



2018年是戊戌狗年。

狗给世界带来的价值是对话与团结，借此我们看到了连接人与社区的新焦点。而连接全世界社区的最佳方式，将是支线航空。

帕特里克 博迪斯
市场副总裁
庞巴迪商用飞机



支线航空一直以来是个动态的、不断演进的行业，在不同地区有着不同的特点。如果我们参考北美和欧洲地区支线航空的发展，把原生市场移植到中国，它就代表了巨大的市场潜力。如果把北美支线航空体系应用到中国，我们就会有超过400架支线飞机在中国飞行，涵盖喷气飞机和涡桨飞机。

但是对北美市场的参照应止步于此。受不同因素影响，两个市场截然不同。在北美地区，支线航空仍然占主要机场运输的很大份额。而在中国，一线城市机场严重拥堵，空域和跑道容量饱和，限制了支线航空在这些主要平台的快速发展。

在北美，铁路对航空的竞争是有限的。而在中国，巨额投资使高铁在大城市间成为替代航空且具有竞争力的出行选择。事实上，巴西的情况更接近中国支线航空的发展现状：严重拥堵的主要机场、饱和的空域、以及有限的起飞时刻。然而，Azul航空公司在过去10年里找到了解决方案，通过发展支线航空枢纽，运营支线飞机和涡桨飞机，并抓住小城市未开发的增长机遇，成为巴西第三大航空公司。这些中小城市的通航状况往往不佳，这有可能成为中国支线航空的发展方式。

支线航空在中国有很确定的增长机会，而且数字表明：

- 超过**50%**的国内航线单日单向客流少于100名乘客。
- 由于缺乏直达航班，国内**1100万**旅客被迫转机抵达目的地。
- 仅有 **8%**的国内旅客运量来自约170个新划定的“支线机场”(即每年旅客吞吐量少于200万人次的机场)。作为对比，在美国国内有33%的运量来自于该类机场。
- 最缺航线、竞争最少而增长最快的市场来自二、三线城市(见表)

中国国内市场 – 新航线潜力

市场类型	潜在航线数量	已开发航线占比	日均频次	市场竞争程度	同比去年增长
一线 – 一线	171	91%	>10	中等	9%
一线 – 二线	969	68%	>3	高	9%
一线 – 三线	2,584	22%	1	中等	16%
一线 – 三线	1,275	26%	1	中等	14%
二线 – 三线	6,936	5%	1	低	33%
三线 – 三线	9,180	0.3%	0.3	极低	43%
合计	21,115	10%	2	-	11%

来源: IATA Schedules, PaxIS, BCA Analysis

二级市场巨大的市场潜力

市场远未饱和而且还在不断增长!

中国政府显然有意推动国内支线航空的发展，再联系到基础设施的发展，可以看到中国很多地区已经开始从支线航空发展中获益。首先，由于地面交通不便，中国西部诸如云南、新疆、甘肃等地成为发支线航空的主要目标市场。这些地区市场狭小不适用大型单通道客机，却比以往更需要实现地区间的互联共通。

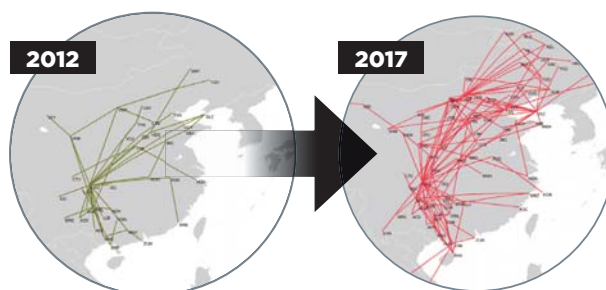
同样地，在重庆、贵州和内蒙等内陆地区也存在与二、三线城市通航需求，进而确保与国内、国际城市间更好的通达性。

此外，也许目前基础设施的投资可以再一次改善航班时刻和空域条件，东部沿海地区将需要开发更多与三线城市通航的航线，或是进一步开通直达二线市场的定期航班。

种种迹象表明今天仍有数百万乘客的潜在需求尚未满足。参考华夏航空的成功历程及快速增长(见下图)，如今看到众多新筹建航空公司着眼于开展支线航空的运营，就不足为奇了。

中国正在规划和布局更多支线机场来提高支线航空的通达性 反过来这些机场又将为航空公司带来巨大的运力。

华夏航空令人惊叹的增长



航线 x 3.5	航班 x 4	客流 x 6
--------------------	------------------	------------------

通过庞巴迪CRJ900飞机卓越的效率和性能，在加强新建支线机场通达性方面，华夏航空始终走在行业的前沿。在开拓这些小型市场时，CRJ900具有最适合的座级而大中型飞机的成本效益很低。CRJ900久经验证的可靠性与可信度对华夏航空的成功至关重要。它可在很多偏远机场进行低成本运营。华夏航空的快速增长也证明这些地区对于通达性和低成本快速出行具有巨大的市场需求。

一切都预示着狗年将会是中国支线航空发展的转折点，而中国支线航空定将实现美好的未来。

中国发动机租赁市场问题浅议

在中国开展发动机租赁业务并不容易,少数几家企业处于市场的垄断地位。迈克尔·艾伦(Michael Allen)为你解读中国企业缘何不热衷于发动机租赁项目。

在中国,飞机租赁行业早已为人所熟知,参与者既有国内租赁公司也有国际租赁企业。相较而言,飞机发动机租赁则是一个相对少人踏足的领域,外资企业涉入其中的也较少。

“比起飞机来,发动机算不上高价值的资产,还需要有很强的专业技术实力才能从事相关业务。”飞机评估与咨询机构IBA集团亚洲区董事长于达解释称。

“很多中国的租赁公司想要做发动机租赁的市场。他们有加大投入的想法,但是由于单个项目体量的原因,难以实现规模化。”

航空公司租借飞机通常从几年到最高十五年(短期湿租除外)不等,发动机租赁则时常是出于短期租用备用发动机的目的。国内许多航空公司,特别是大型国有航空公司,偏向于购买备用发动机而非租用。

不过,于达指出“国际上新近有很多企业参与进来,参与项目竞争、加大业务投入。”

广州的联想融资租赁有限公司在2017年2月接受《航空金融》采访时表示,其已向天津航空公司租借五台备用发动机,用于装配巴西航空工业公司ERJ145型飞机。该公司有关人士向《航空金融》确认此后没有更多租借发动机的交易运作。

中国的发动机租赁业务更像是参与企业的一项副业,而非租赁业务的重要组成部分。例如,联想租赁的核心业务为设备租赁如地下管道、医疗设备和环保公共交通工具等。

鲍勃·詹姆斯(Bob James),英国航空服务公司AerFin董事总经理,表示他没注意到有中国租赁公司在专门从事发动机的业务,但他认为发动机租赁“应被



视为与飞机租赁有同样重要的战略地位。这个业务在中国发展起来也只是一个时间的问题。”

詹姆斯建议说,中国的租赁公司若打算开展发动机租赁业务,应首先对该项业务的专业性要求熟稔于心。

“考虑到发动机租赁的技术特性、发动机型号的繁多种类以及管理不当对残值和再处置能力的潜在影响,任何意图投资发动机租赁产业的中方投资者都应该掌握发动机租赁管理专业知识,提高自身的技术实力和商业竞争力。”

一位不愿透露姓名的某中资租赁公司高管表示,虽然发动机是最为常见的

航空航天设备之一,国内的租赁公司“很少”去碰触此类资产。他透露其所在公司不从事发动机租赁是因为“项目金额太小”。

乔恩·夏普(Jon Sharp)是发动机租赁金融公司(ELFC)的总裁兼首席执行官。他说中国的新增资本主要投资于飞机而不是发动机的市场。

“这导致售后回租市场失真,最终使得租赁公司对之不感兴趣,而选择直接向OEM厂商下订单。这种策略是存在风险的,他们希望能获取更高的回报。”他说道。

“只有一小部分的资金进入到发动

机市场。但是,总体上发动机市场很小,这些资金加上有更多亚洲其他地区的企业参与进来,损害了发动机租赁企业的投资回报表现。”

严酷的环境

中国很多城市都存在空气污染严重的问题。国内最繁忙的北京首都机场服务着北京这座饱受重污染困扰的城市。据香港南华早报报道,2016年12月份该机场有359个起降航班被迫取消,元凶就是严重雾霾导致的低能见度。

飞机发动机同样是环境污染的受害者。污染环境下的发动机相比更为洁净的环境条件下的发动机老化要快得多。

“由于工作环境不佳,窄体飞机的发动机看起来在性能上表现出明显的早衰迹象,导致进厂检修的成本上升。发动机租赁公司或许需要认真地考虑发动机的衰退率和对维修储备金及发动机残值的影响。”AerFin公司的詹姆斯提出。

发动机租赁金融公司的夏普赞同说,相比欧洲运营环境下,一台典型的窄体飞机发动机在中国国内可能“只有一

“考虑到发动机租赁的技术特性、发动机型号的繁多种类以及管理不当对残值和再处置能力的潜在影响,任何意图投资发动机租赁产业的中方投资人都应该掌握发动机租赁管理专业知识,提高自身的技术实力和商业竞争力。”

鲍勃·詹姆斯(Bob James), AerFin公司董事总经理

半长的寿命”。

“情况就是这么糟。”他还指出,“这也就意味着要重点关注发动机收回时的状况、使用率和储备金情况。”

发动机收回

飞机收回在中国要面临多种挑战,同时可能需要一定的时间才能完成。不过比起其他司法管辖地区,发生这种情形的几率并不高。发动机被收回的情况就更加少见,通常只是作为整架飞机取回的一部分,而非独立地进行收回。IBA公司的于达如是说。

夏普则表示在中国要面对的一个难题是有人在发动机收回方面有任何的经验。

“有一些飞机收回的先例,但是发动机还没有,所以这里就存在一定的疑问。不过总体而言发动机比起飞机收回要容易些。”他接着说道。

着眼未来

尽管挑战重重,总体上发动机租赁市场在中国的发展前景依然看好。

于达指出发动机租赁交易主要仍限于融资租赁的项目。

詹姆斯则表示目前实际增长水平难以测算,原因是中国发动机租赁市场还缺乏可靠的数据统计。

“但是我们知道,像海航和其他大型航司比如南航都得到OEM厂商提供的发动机租赁服务,尤其是在大尺寸风扇的发动机型号上。”他说道。

“发动机租赁市场在中国的发展还不成熟,但考虑到未来20年内预计将有超过13500架的飞机交付使用,这个市场必定会成长起来,目前也没有看到有什么阻滞其发展的障碍。”▲

中航材威利斯拟加快在华业务扩张

美国威利斯融资租赁公司在中国的合资企业计划加快资产布局,年均增加10台航空发动机的投入。

严善法是这家合资公司的总经理。他告诉《航空金融》中航材威利斯发动机租赁有限公司(“中航材威利斯”)虽然起步较慢,公司成立三年来仅购入数台的发动机,但接下来他们有加快扩张速度的计划。

他透露,其公司将结合运用银行融资和股权投资来购买一些发动机。

中航材威利斯以经营性租赁的形式将发动机租借给了东方航空、山东航空、海南航空和吉祥航空等多家航空公

司。其资产组合包括为波音737和777提供动力的发动机。

中航材威利斯在中国(上海)自由贸易试验区内设立,目的是享受政府出台的支持项目的优惠政策条件。公司由美国威利斯融资租赁公司和中国航空器材进出口有限责任公司合资组建,双方各占股50%。

严善法在威利斯租赁工作了20个年头。他回忆起刚去公司时中国还只有“几百架”飞机,而今其飞机数量已达到约3000架。

“这是个巨大的变化。”他接着说道,“航空公司的机队规模越来越大。

有时他们会去买备用发动机,有时候他们会选择短租,或是长租发动机。”

中国首家航空合资企业就是从事发动机的相关业务。根据美国智库兰德公司一篇题为《论商业航空制造领域中国产业政策的有效性》的文章所载,1996年普惠公司和成都发动机集团成立了一家生产企业,为航空发动机和工业燃气轮机制造零配件。这推动了航空合资企业在中国的快速发展,此后“大多数外资商业飞机制造商和航空产业下游供应商都在中国投资办厂。”

国银租赁打造 “中国租赁业的世界品牌”

国银金融租赁股份有限公司首席执行官张骏威向迈克尔·艾伦(Michael Allen)描绘其进军国际市场寻求更高投资回报的蓝图。



国银金融租赁股份有限公司(下文称“国银租赁”)在首席执行官张骏威(Peter Chang)的带领下,意图打造“中国租赁业的世界品牌”。张骏威是一位美籍台湾人,90年代开始就在中国从事租赁业务,在多纳尔·博伊兰(Donal Boylan)离任后,他便脱离了半退休的生活状态,开始执掌国银租赁的帅印。他素来仰慕Avolon和爱尔凯普(AerCap)这样的业界同行,视其为“杰出的平台”。

“这些公司发展成熟、运转高效,我很钦佩他们。但是我会试图仿照他们的体系吗?答案是‘不会’。我们的情况不同,有自身的优势和劣势。”他说道。

张骏威表示,母公司国家开发银行对国银租赁的支持“不论是规模、稳定性和持续性上都是前所未有的”。国家开发银行、中国农业发展银行和中国进出



张骏威,国银金融租赁股份有限公司首席执行官

口银行是中国的三大政策性银行。

张骏威此前为国银租赁董事长王学东提供“准咨询服务”,二人的关系为他获得这份工作也起了一定作用。

“当时我在帮他寻找首席执行官的合适人选。困难很大,因为人们没有信心。”他透露说。

“了解中国的人对这份工作表现得很迟疑,因为他们不确定是否能成事。他们认为会被各种规章制度束缚。‘中资’的字眼把他们都吓退了。最后,他们说:‘Peter(张骏威英文名),要不你来吧?’”

张骏威讲述了2014年以来国银租赁飞机租赁业务的两个关键变化。首先,为了“将(公司)置于中国司法管辖区域之外”,总部位于深圳的国银租赁获得中国银监会批准,在都柏林注册成立了一家全资子公司。

国银租赁大事记

2006年：首家中资租赁企业在开曼设立经营租赁SPV

2007年：向中国南航出租五架飞机，双方建立“密切合作关系”。

2008年：首次向中国联合航空合作出租两架波音737-800飞机；首个涉及MD-11F的货机租赁项目。

2009年：从通用电气商业航空服务公司购入15架飞机，荣获《航空金融》“年度飞机交易奖”；与俄罗斯S7航空公司完成首单涉及两架A320飞机的境外售后回租交易。

2010年：向巴西航空工业公司订购20架E190飞机，为来自中资租赁企业的首个订单；完成国内首个自贸区经营租赁结构交易。

2011年：向通用电气商业航空服务公司购买32架飞机资产的交易获评《航空金融》“亚太地区2011年度交易奖”。

2013年：机队规模突破150架飞机

2014年：与波音公司和空客公司达成订购合同

2016年：在香港联合交易所主板挂牌，IPO发行规模8亿美元。

2016年12月：仅上任半年的时任首席执行官多纳尔·博伊兰(Donal Boylan)离开国银租赁

2017年1月：宣布张骏威为新一任的首席执行官

2017年：办公地点从深圳迁往香港

(来源：国银租赁资料摘要；《航空金融》研究)

“与此同时，他们在香港成立了办事处，招募外籍雇员，打造一个国际化的平台。”他表示。

国银租赁选择在爱尔兰成立国银航空金融租赁公司基于以下几个原因。首先，吸引飞机租赁行业人才。他表示在国内人员招募很困难。其次，公司想要一个有益于“更为全球化”的营商环境，而不是“置于中国法律体系下，包括要应对类似办理旅游签证之类繁琐事务的麻烦。”他说道。

张骏威表示都柏林的公司能容纳100名员工。尽管目前香港员工的人数要多于都柏林，他预计都柏林公司的规模将会超越香港。目前，国银租赁在全球的雇员为62人。

当被问及国银租赁是否打算对香港夏季时通过的一项针对飞机租赁企业的减税立法加以利用时，他表示公司将“非常认真地加以研究”。

张骏威称国银租赁“很容易”符合新法案的要求，因为该公司已经有相当数量的雇员在香港工作。该法案要求租赁企业在港有“相当规模的业务活动”。

不过，张骏威表示较低的利得税率并不是主要考虑的因素。

“归根结底而言，重要的不一定是支付的利得税减少了，关键是能给客户带来利益和便利性。我希望香港能取得成功。提出降低企业所得税的说法很容易，但这只是故事的一个方面，另一方面你需要做的是增加双边税收协定的数量。”他指出。

香港成为飞机租赁枢纽面临的一大障碍是双边税收协定数量相对较少。《航空金融》在三月份的一篇报道中称爱尔兰签署的双边税收协定有72个，香港仅有36个。

在2017年2月接受《航空金融》采访时，张骏威透露计划向外国承租人租借更多的飞机以实现更高的回报率。上次采访之后，他表示国银租赁又增加了六家国外客户。他将此归功于公司团队规模由2人增加到16人的变化，这其中14名雇员都是外籍人士。

根据企业相关资料，国银租赁机队现有飞机210架，包含174架经营租赁的飞机和36架融资租赁的飞机。这些飞机租借给了25个国家的45家客户。

“我们能拥有目前这些优秀的人才十分幸运，我个人对此都有些宿命之感。”他说道。

尽管国银租赁在积极挖掘西方国家人才，增加了一些外籍面孔的雇员，张骏威明确表示才干是他选人的主要标准。

“你哪怕是一个火星人，才能是最重要的考量。关键是能力，这才是具有实质意义的。如果不能为客户提供满意的服务，其他都将沦为空谈。我们不是贸易商，我们是传统风格的经营租赁公司。”他说道。被问到拥有一家政策性银行的母公司，中国政府的“一带一路”政策对于国银租赁的经营决策是否有所影响，他不假思索地回答：“完全没有”。

“我的工作简单来说就是打造一个可以同其他一流的租赁公司如通用电气商业航空服务公司、爱尔兰凯普和Avolon公司等相媲美的国际化的平台。”他表示。

“如果(一带一路)真正成效显现，我们会用专业的眼光加以审视，评估我们的比较优势在哪并找到适宜的时机参与其中。在此之前，我们还有其他很多事情需要去做，我们忙着呢。”

“我们是一家中资背景、业务全球化的租赁公司。人们不怎么称呼通用电气商业航空服务公司是一家美国租赁公司，而是说那是一家租赁公司，一家非常有实力的租赁公司。”▲

朗业租赁助 Veling 集团 A380 再融资项目落地

有大量未交付飞机订单的航空公司如阿联酋航空都在不断寻找创新的融资方式。迈克尔·艾伦(Michael Allen)深入了解朗业租赁与 Veling 集团近期合作的一个航空公司飞机租赁项目。

总部位于毛里求斯的飞机租赁商 Veling 集团完成了一单涉及一架空客 A380 飞机的再融资交易,为今后与中国最大的银行之一开展更多融资合作打开了大门。

阿努杰·卡图里亚(Anuj Kathuria)是 Veling 集团的首席商务官,他在 Veling 集团的伦敦办公室向《航空金融》表示,虽然价格优势是该宗交易的一个亮点,更为重要的是为今后更多的此类交易发挥了推波助澜的功效。

“这个项目开辟了新的融资渠道,”他还说道,“阿联酋航空公司有这么多待交付的飞机,我们了解过的多家银行都有大量涉及阿联酋航空公司的表内业务。显然价格总是一个考虑因素,但是我们(为了这单交易)花这么多的精力真正看重的是国家开发银行提供的新的融资渠道。”

为了该项目的顺利开展,Veling 集团和朗业(天津)国际租赁有限公司合作,后者作为融资租赁方并向项目提供担保。朗业租赁副总经理王鲁蒙负责 Veling 集团和国家开发银行间的协调工作,她的中英双语能力有助于以英文为工作语言的 Veling 集团和以中文为工作语言的国家开发银行间项目合作的推进。

王鲁蒙向《航空金融》透露,该项目是中国民营租赁企业和阿联酋航空公司围绕一架 A380 飞机开展合作的首次。她表示交易最困难的部分是满足国家开发银行内部审核流程的要求。

“在一起工作的时间越长,我们发现彼此间需要进行沟通的地方就越多。很多的误解都是源于缺乏沟通,不只是朗业租赁和 Veling 集团两家公司之间,在律师事务所之间也是如此。好的协调人

知道交易各方在想些什么,会努力让各方的需求相匹配,这甚至比起交易本身更重要。”她认为说,“就像是两条铁轨最终并轨,然后通向同一个终点。”

她还说道:“我很希望这个项目能帮助中国的租赁企业拓宽市场,开始和欧洲的其他投资者和租赁公司开展合作。”

谈及项目涉及一架 A380 飞机,由于近期该机型负面新闻很多(1 月份来自阿联酋航空公司的订单无疑是一剂强心针),卡图里亚坦承 A380 飞机“如果单纯从媒体报道来看不是最理想的资产”,但是他认为该机型“从市场观感的角度看,在现阶段正是我们所需要的”。

“企业拥有庞大的资产和优良的信用,并做出将在今后很长时间内围绕相当数量的 A380 飞机开展经营活动的重大决策,是我们向国家开发银行提出交易方案获得成功的关键。”他表示说。

他还说道:“在我们看来,A380 很适合我们,与其他涉及资产的交易一样,关键是如何做好项目结构设计、降低潜在风险。在这方面我们觉得做的还不错。”

“对于我们而言,我们希望看到今后的若干年内 A380 项目和市场发展能产生一些利好的结果。针对租赁期间和期末的不同阶段,我们权衡了各种可能的资产退出方案,对此我们已做好准备。这是我们选择接受此类风险的论证基础,今后我们还会寻求其他涉及 A380 飞机的潜在商业机会。”

他表示“从国家开发银行的角度看,这个项目归根结底是基于信贷的考虑。”

“他们所看重的并不是资产,而是信贷规模。(通过项目)增加了贷款发放量,提高了业绩表现。”

高盖茨律师事务所是本次交易方

Veling 集团的法律代理,其驻伦敦合伙人律师苏丹茨·拉贾戈帕(Siddanth Rajagopal)表示,由于国家开发银行是通过其天津分行发放贷款,有“很多的问题他们需要逐一解决”来确保项目符合北京总行的相关规定。

特亚斯·尼贾达(Tejaswi Nimmagadda)是金杜律师事务所香港办公室资产融资部的负责人。金杜律师事务所是朗业租赁的法律代理,并负责见证项目的融资租赁交易部分和国家开发银行的贷款担保交易部分。尼贾达指出,该项目的特别之处在于“通常此类型的交易由三方参与——融资机构、经营租赁公司和航空公司,但是这个项目还有一层关联,即由国家开发银行向朗业租赁提供担保融资。”

他称国家开发银行对于这个项目有很多的内部流程要走。

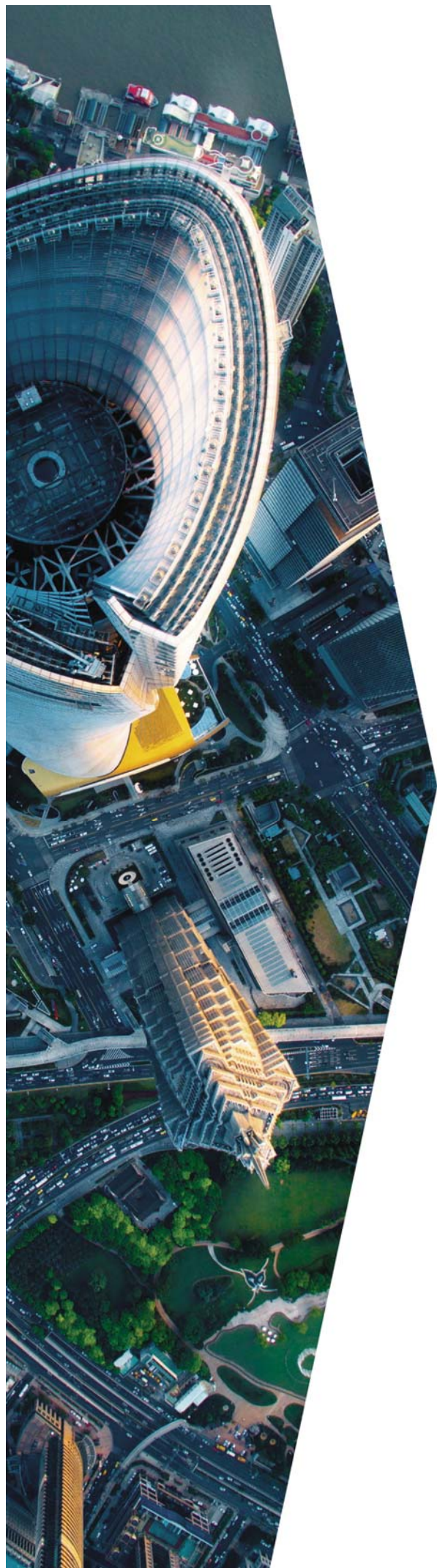
“交易获得成功百分之八十的工作是弄清楚国家开发银行的相关政策规定,比如对于抵押有哪些具体要求?是否有任何对朗业租赁的担保要求?”

“在我看来,他们的很多交易都是在中国国内完成的,但这个项目是跨境交易,涉及新的交易方,如何做到既合规运作又根据项目情况适时调整,这需要一个过程。”

“关键是要开动思维、找到一些创新的办法,既能满足国家开发银行的政策规定,又不破坏行业规则,还要保证交易其余各方能予以接受。”

尼贾达将此单交易的优点归结为:“它使得国家开发银行通过朗业租赁这个平台接触到了离岸市场,也使得 Veling 集团能获得中方的融资。”

拉贾戈帕则补充说 Veling 集团“现在要全面开展和中国的业务合作”。▲



世界领导者

CRJ 系列

一脉相承的**CRJ**家族领导力，以无与伦比的跨机型通用性和支线客机中最低的座公里成本，持续不断地变革着航空产业。

与这款世界上最成功的支线客机一起拥有这段旅程，实现行业领先的节能效率、运营表现和经济性能！

BOMBARDIER

飞机回收员挡于门外

近期关于中国飞机租赁集团与某中资航空公司终止租赁合同的新闻,使得通常在国内鲜有发生的飞机收回进入公众的视野之中。迈克尔·艾伦(Michael Allen)报道。



在中国,飞机被收回的事件最终很少会到法院解决。上一次类似的情况还是八年之前,当时美国通用电气商业航空服务有限公司(“通用电气”)起诉要求从现已停运的东星航空公司处收回飞机。

2005年,这家以武汉为基地的航空公司与通用电气达成10架空客320飞机的租赁协议,飞机交付始于2006年第2季度。通用电气仅交付了9架飞机之后,东星航空公司便于2009年3月30日进行了破产清算。

了解相关内幕的消息人士透露,法院“非常快”认可了通用电气的所有权人地位。飞机取回的全过程耗费了大约五六个月的时间,消息人士将此归因于审理过程中相关债权方的利益纠葛。在成功收回飞机之后,通用电气将这些飞机分别在中国国内和境外进行了再处置。

“在通用电气/东星航空事件之后,国内再没有过类似的通过法院解决飞机收回纠纷的案件。”北京君合律师事务所合伙人王罡律师说道。

另一名合伙人律师(其不愿透露律所名称和个人姓名)向《航空金融》表示,

他参与过的一宗飞机回收事件发生在2011年,涉及现已停止运营的翡翠国际货运航空有限公司。

当2011年12月31日这家以深圳为基地的航空公司停运之时,该律师有两家德国银行客户向其租借的三架波音747-400货机尚未收回。他透露,虽然法院最终没有介入,但在中国登记注销这些飞机遇到了一些问题,最后花了快一年的时间取回飞机,导致债权人在此期间蒙受了经济损失。

“当时聘请的国内顾问建议与航空公司方面进行协商,由他们协助进行飞机的注销登记。因为比起租赁公司民航局更喜欢和航空公司打交道。航空公司本身没有为飞机取回设置障碍。他说飞机我们可以拿走,问题是当时这些飞机都注册在中国境内。”他回忆说。

“最理想的情况是先行注销然后让飞机在爱尔兰重新登记,再由爱尔兰的机组人员飞往你想要去的目的地。不过,幸好最后航空公司方面还是协助飞

“在通用电气/东星航空事件之后,国内再没有过类似的通过法院解决飞机收回纠纷的案件。”

王罡,北京君合律师事务所合伙人



机完成注销登记后飞离了中国国境。”

据《航空金融》所知，飞机收回的情况在中国相当罕见。而这从中国航空公司的所有权结构就不难理解了。

“从历史沿革来看，中国大多数的航空公司要不隶属于国有三大航空集团（中国国航、东方航空和南方航空），要不就是归在资金雄厚的海航集团麾下。因此，很少有违约的情况出现。”英国鸿鹄律师事务所新加坡代表处合伙人利奥·法托里尼（Leo Fattorini）指出。

“近些年来，中国航空运输呈几何倍数的增长而由此新涌现出一批独立经营的航空公司。其中有些受益于地方政府的支持，其他很多航司则没有。鉴于市场竞争的加剧以及基础设施配套的现状，未来我们可能会看到更多违约事件的出现。”

中国市场上最近有可能发生的飞机收回牵涉到龙江航空公司和中国飞机租赁集团（“中飞租赁”）。中飞租赁于去年6月16日向该家航空公司发出了两架A321飞机租赁合同的终止通知。

中飞租赁目前对是否计划收回租借的飞机不予回应。即便是要收回，现阶段也没有迹象表明这个事件一定会诉诸于法院来解决。不过，一名有着飞机回收经验的律师告诉《航空金融》，一旦发出租约终止的通知，飞机收回就只是一个“自然而然的步骤”。

龙江航空和中飞租赁之间究竟发生了什么尚不清楚，但从《航空金融》了解的情况看，龙江航空寻找新的投资方已有些时日了。

根据《航空金融》“机队跟踪系统”相关数据，这两架A321飞机是龙江航空公司仅有的飞机。从两位中国律师处得到的说法是，国内航空公司的机队至少要配备两架飞机才能继续持有《航空承运人运行合格证》。

“航空公司一方可能不会轻易放弃，还会尝试保留这些飞机。”北京国浩律师事务所律师金喆解释说，一旦民航局撤销航空公司的《航空承运人运行合格证》，想要再次申请“几乎不可能”。

他接着表示：“中飞租赁可以终止租约，再和承租人协商如何归还飞机。假如航空公司一方拒不配合，唯一的办法是向哈尔滨地方法院提起诉讼后由法院



“近些年来，中国航空运输呈几何倍数的增长而由此新涌现出一批独立经营的航空公司。其中有些受益于地方政府的支持，其他很多航司则没有。鉴于市场竞争的加剧以及基础设施配套的现状，未来我们可能会看到更多违约事件的出现。”

利奥·法托里尼（Leo Fattorini），英国鸿鹄律师事务所新加坡代表处合伙人

进行裁决。

金喆律师和王罡律师一致认为，如果这个事件最终要通过法院的途径解决，可能要花上超过一年的时间才能把飞机收回。

“一般情况下，法院要在六个月内对争议案件作出裁决。”王罡说，“如果案件十分复杂，时间可能更长。如果有一方提出上诉，终裁还需要更长的时间。”

由于此类诉讼案件耗时长久，法院有时会建议各方进行庭外和解。

在中国收回飞机面临的挑战

从一定程度来看，在收回飞机的问题上，中国可以参照其他一些司法管辖区的做法。据《航空金融》所知，中国的法院通常认可所有人在发生违约后终止飞机租赁合同及寻求取回飞机的各项权利，尽管一旦牵涉到特定的破产诉讼案件，情况可能变得更加复杂。

另外还有一些现实的问题可能影响到飞机的取回，一位驻香港的法律人士对此匿名评论称。

首先，一些债权人如机场管理局、燃油供应商、机修维修留置权人等也可能

卷入案件诉讼当中。

“租赁公司或者金融机构通常需要先行偿付那些留置权人，之后才能保证飞机移交到他们手中。”该律师指出。

他还表示，另一个挑战是确定飞机的具体位置以及保证包括维修记录在内飞机的方方面面完整无缺，特别是类似是否允许航空公司与其他航司共享发动机或其他零部件等诸如此类的问题也需要厘清。

第三，其中还可能涉及何地的地方法院对案件拥有司法管辖权的争议等。

“可能租赁公司或者资金提供方想要在一个利商、更加国际性的法院审理此类案件，其他一些债权人或许希望由他们当地的法院来加以审理。”该律师说道。

他还提醒道，如果案件最终交给了地方法院，那么这家法院“有可能不了解此类高价值的租赁交易，从而可能影响到案件审理的进度。”

开普敦公约

另一位法律人士提出还要考虑到开普敦公约在实践中的应用。中国早于2009年2月3日批准了该公约。

开普敦公约在中国还没有付诸实践，因此仅在“理论上”对于飞机收回有所帮助。曾参与翡翠货航飞机收回过程的那位律师对此表示说。

谈到龙江航空和中飞租赁的问题，据《航空金融》所知，若中飞租赁是通过中国国内的租赁结构租借的飞机，开普敦公约并不适用。这是因为它会作为国内诉讼案件处理，并且完全在中国法院的管辖范围内进行审理。

中飞租赁对本文报道的内容未予评论，通用电气对采访要求也未作出即刻回复，而龙江航空则始终未能联系上。▲

中资租赁企业青睐带购买选择权的日本经营租赁

《航空金融》针对日本经营租赁和带购买选择权的日本经营租赁的年度调查发现,波音787-9机型广受金融机构欢迎。中资租赁企业对带购买选择权的日本经营租赁感兴趣,是因为可获得高比例的融资,银行对此类交易通常愿意接受更高的贷款价值比。迈克尔·艾伦(Michael Allen)、麦克·达夫(Mike Duff)报道。

2017年,日本经营租赁(JOL)和带购买选择权的日本经营租赁(JOLCO)市场表现依旧活跃。《航空金融》对2017年1月1日至12月31日期间交割完成的日本经营租赁和带购买选择权的日本经营租赁进行了调查汇总,简要地了解各个市场上表现最为活跃的参与主体的情况。本次调查是基于日本经营租赁和带购买选择权的日本经营租赁市场上从事经营活动的企业所反馈结果,以及本刊功能强大的“交易数据跟踪”系统已掌握的数据。

“交易数据跟踪”系统中2017年记录在册的日本经营租赁交易和带购买选择权的日本经营租赁交易分别为66个和51个,涉及的飞机数量分别为94架和65架。其中70%的日本经营租赁交易都涉及空客A320系列和波音737NG家族的飞机,另外还涉及24架宽体飞机。窄体飞机亦受带购买选择权的日本经营租赁青睐。值得注意的是,波音787-9机型在排行榜中

高居第二位。

包括空客A320neo、ATR支线飞机和巴西航空工业公司生产机型在内的一批飞机都顺利获得融资。承租人的整体资信质量体现了日本投资者历来对于承租人信贷风险的低门槛限制。建信租赁、招银租赁和中飞租赁这三家中资租赁企业也在利用带购买选择权的日本经营租赁为其航空公司客户的经营租赁项目提供融资资金。

“主要的中资租赁公司都在使用这类结构作为购置新机的一个重要融资渠道。”爱尔兰资产融资咨询公司Asset Brok'Air常务董事蒂埃里·皮尔森(Thierry Pierson)指出。他表示这使得企业在资产管理上拥有更大的灵活性。

去年,皮尔森的公司在日本成立了长驻代表处。2017年,该公司还协助总部位于香港的中国飞机租赁集团(中资部分持股)达成了一单带购买选择权的日本经营租赁交易。



航空金融领域全球化 无障碍专业服务

deloitte.ie



在《航空金融》2017年4月举办的第六届日本航空金融年会上,中飞租赁融资部董事总经理克里斯蒂安·麦考密克(Christian McCormick)表示,带购买选择权的日本经营租赁推动了中飞租赁的国际化机队发展方向。

他谈到对于租借给中国国内的飞机,中飞租赁几乎可以获得购机成本的100%融资,因为中资银行“将中飞租赁及其航空公司客户视为十分高质量的企业风险”,愿意以“非常高”的贷款价值比向中飞租赁授信。而为了实现跨境租赁飞机所需的100%融资,中飞租赁还需要获得股权投资。

“获取股权投资一个很好的渠道是带购买选择权的日本经营租赁。”麦考密克说,“对于我们而言,这可以填补银行机构不能提供的那部分融资缺口,因此我们近乎实现100%的融资,有时候则是完全100%的融资。”

在本次律所调查中高居榜首的高盖茨律师事务所,其合伙人罗伯特·梅尔森(Robert Melson)说道:“2017年我们注意到不断有新的承租人进入带购买选择权的日本经营租赁市场,满足日本股权投资者对带购买选择权的日本经营租赁交易日益增长的需求。”

“同时我们也看到在2017年的此类交易中有更多的夹层融资和次级债务融资参与进来。根据交易过程中客户所传递出的讯息,我们预计2018年两种结构的成长势头仍将延续。”

出现了一些航空公司的新面孔,如总部位于英格兰利兹市的

的低成本航空公司Jet2.com。该家航企主要执飞欧洲的一些假日航线。尽管不大可能成为日本游客或中小投资机构中家喻户晓的名字,本次调查却发现这家运营波音737和757飞机的航空公司超越了诸如荷兰皇家航空、北欧航空、德国汉莎航空和阿联酋航空等经常利用带购买选择权的日本经营租赁结构的航企,按飞机数量计算,高居承租人榜首位置。

皮尔森指出,带购买选择权的日本经营租赁市场“对于传统的市场参与方而言仍极具竞争优势,但是市场也趋向于向一些新晋参与者(航空公司和租赁公司)和/或新的资产类别提供更多的(大部分是带购买选择权的日本经营租赁的)解决方案。”

西蒙·柯林斯(Simon Collins),本次调查中排名第五的美国伟凯律师事务所合伙人,表示目前股权投资的需求“或许是我在带购买选择权的日本经营租赁市场上见过最旺盛的时期”。

他说:“给我的总体感觉是有大量的交易达成,有很多新的面孔出现。我认为在人们的传统印象中带购买选择权的日本经营租赁只适用于那些在日本有航线运营的第一梯队的航空公司。”

他表示伟凯律师事务所协助哥伦比亚国家航空公司和巴拿马航空公司成功完成了带购买选择权的日本经营租赁融资项目,虽然这两家航空公司都没有飞抵东京的航线。

柯林斯说道,“哥伦比亚国家航空公司的这个项目十分有趣,因为他们要求飞机必须经由美国联邦航空局注册;我们通过采用头租/转租的结构设计得以实现,这对于今后在美国国

2017年(带购买选择权的)日本经营租赁交易排行榜 机型排名

日本经营租赁交易概览		
排名	机型	飞机数量(架)
1	波音737-800	22
2	空客A320	19
3	空客A321	17
4	空客A330-300	8
5	波音737-900ER	5
5=	波音787-9	5
7	波音777-300ER	4
7=	空客A330-200	4
9	波音737-900	3
9=	空客A350-900	3
11	波音787-8	2
12	巴航工业E190-100STD	1
12=	空客A319	1
总计		94

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

带购买选择权的日本经营租赁交易概览		
排名	机型	飞机数量(架)
1	波音737-800	18
2	波音787-9	9
3	空客A320neo	8
4	巴航工业E175-200LR	5
4=	空客A320-200	5
6	空客A350-900	4
6=	空客A321-200	4
6=	波音777-300ER	4
6=	波音737-700	4
10	巴航工业E175-200STD	3
10=	ATR72-600	3
12	巴航工业E190-100STD	2
12=	空客A330-300	2
12=	波音737Max 8	2
15	波音777-200LRF	1
15=	波音787-8	1
15=	空客A330-200F	1
15=	巴航工业E190-100LR	1
总计		77

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

交易安排机构排名

日本经营租赁交易概览		
排名	交易安排机构	交易数量(宗)
1	三井住友银行	6
2	三菱日联金融集团	4
2=	德国交通信贷银行	4
4	三井住友信托银行	2
4=	法国工商信贷银行	2
4=	澳大利亚联邦银行	2
4=	PK Airfinance 公司	2
4=	环宇邮电国际租赁有限公司	2
8	其他	8

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

债权融资安排机构排名

日本经营租赁交易概览		
排名	债权融资安排人	交易数量(宗)
1	三井住友银行	6
1=	三菱日联金融集团	6
3	三井住友信托银行	5
3=	德国交通信贷银行	5
5	澳大利亚国民银行	4
6	澳大利亚联邦银行	2
6=	澳新银行	2
6=	法国工商信贷银行	2
6=	法国巴黎银行	2
6=	PK Airfinance 公司	2
11	其他	9

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

股权融资安排机构排名

日本经营租赁交易概览		
排名	股权融资安排人	交易数量(宗)
1	NBB 投资银行	16
2	JP Lease 公司	10
3	三井住友金融租赁公司	8
4	欧力士银行	5
5	FPG AIM 公司	4
6	其他	2

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

带购买选择权的日本经营租赁交易概览		
排名	交易安排机构	交易数量(宗)
1	法国东方汇理银行	14
2	三井住友银行	9
3	三菱日联金融集团	8
4	Asset Brok' Air 公司	3
4=	Veling 集团	3
5	法国工商信贷银行	2
5=	德国交通信贷银行	2
5=	三井住友信托银行	2
5=	法国外贸银行	2
5=	法国巴黎银行	2
11	其他	11

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

带购买选择权的日本经营租赁交易概览		
排名	债权融资安排人	交易数量(宗)
1	法国东方汇理银行	14
2	三井住友银行	10
3	三菱日联金融集团	9
4	法国巴黎银行	4
4=	法国工商信贷银行	4
6	法国外贸银行	3
6=	日本开发银行	3
6=	韩国产业银行	3
6=	Veling 集团	3
9	三井住友信托银行	2
9=	澳大利亚国民银行	2
11	其他	15

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

带购买选择权的日本经营租赁交易概览		
排名	股权融资安排人	交易数量(宗)
1	NBB 投资银行	10
2	三井住友金融租赁公司	8
3	Veling 集团	3
4	Yamasa 飞机租赁公司	2
4=	法国东方汇理银行	2
4=	芙蓉综合融资租赁公司	2
4=	三菱日联融资租赁公司	2
8	其他	7

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

内开展更多类似的项目或许会产生一定影响。”

根据伟凯律师事务所提供的调查反馈,上述交易涉及的是一架波音787-8飞机,并已于2017年10月31日交付哥伦比亚国家航空公司。日本开发银行、德国北德意志州银行以及三井住友银行提供债权融资,金融服务机构FPG提供日本股权融资。

柯林斯还认为虽然银行声称价格竞争日益激烈,但“整个行业都是如此,并非仅限于带购买选择权的日本经营租赁”。

带购买选择权的日本经营租赁交易数量最多的是法国东方汇理银行,三井住友银行和三菱日联金融集团紧随其后。而在日本经营租赁市场方面,三井住友银行、德国交通信贷银行和三菱日联金融集团为前三强。澳大利亚四大商业银行中的三家在日本经营租赁和带购买选择权的日本经营租赁交易中提供债权融资方面表现也很活跃。

确认股权投资安排方则要困难一些,因为日本租赁公司通常会尽可能少地披露交易信息。

尽管如此,本刊还是查到了几乎所有涉及日本经营租赁股权融资的安排机构,其中投资银行NBB、JP Lease公司、三井住友金融租赁公司、欧力士集团和金融服务商FPG AIM位居前列。在带购买选择权的日本经营租赁交易方面,接近半数的股权投资安排机构得以确认。投资银行NBB高居首位,三井住友金融租赁公司位居次席。▲

承租人排名(按飞机数量计)

日本经营租赁交易概览		
排名	承租人	飞机数量(架)
1	挪威航空公司	13
2	国泰航空公司	7
3	威兹航空公司	6
4	荷兰皇家航空公司	4
4=	宿务太平洋航空公司	4
6	阿联酋航空公司	3
6=	易捷航空公司	3
6=	法国航空公司	3
9	布鲁塞尔航空公司	2
9=	伏林航空公司	2
9=	夏威夷航空公司	2
9=	土耳其航空公司	2
9=	印度尼西亚鹰航空公司	2
14	其他	41
总计		94

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间
“其他”项包括信息保密的企业和仅涉及1架飞机的承租人。

律师事务所排名

(带购买选择权的)日本经营租赁交易概览		
排名	律师事务所	交易数量(宗)
1	高盖茨律师事务所	54
2	高伟绅律师事务所	32
3	诺顿罗氏律师事务所	12
4	西村朝日律师事务所	8
5	伟凯律师事务所	7
6	大成律师事务所	6
7	Vedder Price 律师事务所	4
7=	华盛律师事务所	4
9	安理国际律师事务所	3
10	普盈律师事务所	2
10=	德普律师事务所	2
10=	欧华律师事务所	2
10=	博问律师事务所	2
10=	Matheson 律师事务所	2
18	其他	3

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

带购买选择权的日本经营租赁交易概览		
排名	承租人	飞机数量(架)
1	捷特二航空公司	9
2	荷兰皇家航空公司	7
2=	北欧航空公司	7
4	德国汉莎航空公司	6
5	加拿大航空公司	4
5=	巴拿马航空公司	4
5=	阿联酋航空公司	4
8	建信金融租赁公司	3
8=	法国航空公司	3
8=	印度尼西亚鹰航空公司	3
11	中国飞机租赁集团	2
11=	美国航空公司	2
11=	香港快运航空公司	2
11=	交银金融租赁公司	2
11=	迪拜航空公司	2
11=	荷兰泛航航空公司	2
11=	爱尔兰航空公司	2
18	其他	13
总计		77

来源:《航空金融》“交易数据追踪”系统,所有交易限于2017年1月1日至12月31日期间

国泰世华瞄准中国租赁市场

台湾国泰世华银行可从事从单机融资、单个承租人交易融资到资产组合、仓单融资、旧飞机资产、预付款融资和资产支持证券化融资模式等多种类的融资业务,但该行高管向迈克尔·艾伦(Michael Allen)透露他们仍寻求向客户提供更多可选的融资产品。

台湾国泰世华银行希望通过向中国大陆的租赁公司提供资金来拓展其飞机融资业务。该银行的三位高管人士向《航空金融》做上述表示。

这家总部位于台北的银行希望介入海峡对岸“增长潜力巨大”的飞机租赁市场。郭克汉是该行新加坡分行东南亚区的执行副总裁,今年四月份,他在《航空金融》香港办公室接受访问时透露称。

与两位同僚朱柏翰和黄圣杰一道,当时他们到香港与国泰世华银行香港办事处的同事会面商讨这一新发展战略。朱柏翰和黄圣杰分别是新加坡分行的负责人和区域经理。

“我们已经确定了中国市场的十大潜在客户,很快会开始与其接触,以便了解在提供贷款服务和分销渠道方面我们能做些什么。”郭克汉说。

黄圣杰表示过去国泰世华银行“没有那么积极去运作中国的项目”。

他还谈到:“我们认为中国租赁企业是有着些许不同的市场。一方面,比起其国际竞争对手,他们还需要时间来积累产品再行营销的经验和增强内部实力;另一方面,凭借银行作为其母公司所赋予的雄厚资本,今后很多年内,他们都必定会在全球租赁企业五十强的榜单中占据更多的席位。”

郭克汉说他希望确保国泰世华银行“处于中国市场发展的最前端”。

“我们必须足够机敏灵活,这样才能跟上市场变幻的脚步。我们当然希望同金字塔顶端的那些企业建立合作关系,同时不断关注那些快速发展中的企业。”他表示说。

来自台湾的融资

国泰世华银行飞机融资业务主要在

海外市场。《航空金融》在2017年11月一篇关于台湾的特别报道中提到,台湾的航空公司喜欢在岛内寻找融资,因为这样成本更低。这为诸如国泰世华银行这样的银行机构提供了机遇,尽管台湾航空公司市场相对较小。国泰世华银行15%的贷款是直贷给台湾的航空公司,也就意味着需要出海为剩余的资金寻找出口。

在台湾和国际市场上,国泰世华银行都面临着来自其他台湾银行机构的竞争,其中就包括中国信托商业银行和兆丰国际商业银行。不过,郭克汉对于其银行的卓越实力信心满满。

“凭借自身对资产的了解和创新能力,我认为国泰世华银行已经向市场证明了其在航空市场上有着更为活跃的表现。”他说道。

“我行在飞机融资领域有更全面的产品覆盖,不论是资产担保、无追索权/有限追索权的交易我们都能够接受,其他台湾银行更多的是从企业金融的角度出发选择完全追索权的交易,更多地依据租赁公司的资产负债表和财务表现来作出判断。”他认为说。

中国信托商业银行拥有一家名为“东京之星银行”的日本子公司。东京之星银行的航空事业部有自己的管理团队和一定程度上的交易自主裁量权。去年,东京之星银行参与了金融产品集团(FPG)涉及149亿日元(当时约合1.36亿美元)的融资项目。

郭克汉表示国泰世华银行没有在日本设立业务平台的计划。

“有赖于我行在交易结构设计上的实力,国泰世华银行可以为客户提供备选方案,以期实现用成本效益最佳的方式从亚洲流动性市场上获得融资。”他说道。

在台湾岛内发放贷款如同其他所有的贷款行为一样都存在潜在的风险。国泰世华银行曾向现已停运的复兴航空公司提供贷款。复兴航空公司是一家台湾航空企业,已于2016年退出运营。

“据我所知,我们是和另外一家台湾银行合作,而且飞机也卖掉了。由于我们贷款价值比定的很保守,即使发生损失也是很有限的。”黄圣杰表示说。他指出国泰世华银行和复兴航空公司大多数合作项目都通过飞机资产担保保护了自



国泰世华银行新加坡航空业务团队(左起):林书甫,朱柏翰,郭克汉,黄圣杰



华信航空公司 ATR72-600

王鼎钧 摄

身权益。

一家名为“星宇航空公司”的新航企正筹备在台湾开业,并计划组建由14架空客A320neo飞机和10架宽体客机组成的机队。黄圣杰说他正在关注这家航空公司的进展情况,不过目前谈论国泰世华银行是否会与之开展任何业务合作还为时尚早,星宇航空公司首架飞机可能会选择租借而非融资购买。

选择性的支线飞机融资

截止2016年8月(由该行提供的最新数据),国泰世华银行17%贷款用于ATR涡桨飞机。在窄体飞机方面,26%贷款为A320家族飞机,16%为波音737系列飞机。在宽体飞机方面,19%为A330系列,2%为A350系列,2%为A380系列,1%为747系列,11%为777系列,还有4%为787系列。剩余2%则是向湾流公务机提供贷款。

国泰世华银行接受窄体机和宽体机的融资需求。去年十一月,该行获得了新加坡一家租赁公司涉及三架ATR72-600型飞机的融资委托,这些飞机以经营性租赁合同的形式租借给了中华航空公司旗下的华信航空公司。

被问及国泰世华银行今后是否会做更多涡桨飞机融资项目时,郭克汉表示:“是的,我们能接受此类资产,但是我们只做ATR72-600和部分庞巴迪Q400,因为这些机型相比其他涡桨飞机流动性更好。”

“国泰世华银行对于支线飞机融资是有选择性的。我们只和市场上经验丰富的客户以及可靠的承租人合作,因此我们为超过20架涡桨飞机提供了融资,多数的承租人都是立荣航空公司

(长荣航空公司子公司)和华信航空公司这些国泰世华银行所熟悉的航企。”

首个资产支持证券化项目

国泰世华银行目前已发放贷款14亿美元,为超过140架飞机提供融资资金。该行全部航空业务都集中在新加坡分行,负责其在全球飞机融资市场业务的开展。新加坡航空业务团队包括朱柏翰、黄圣杰,以及副总裁助理林书甫和其他两名业务经理。国泰世华银行在台北还拥有一个十多人的产品支持团队,负责项目启动、分销、文件处理及代理服务。

国泰世华银行称该行可提供多种类的融资服务,如预付款融资、仓单融资和营运资本贷款业务。该行主要的航空业务是与租赁公司开展经营性租赁融资合作。

“我们的产品覆盖是相当多元化的,涉足的交易类型从单机融资、单个承租人交易融资到资产组合融资、仓单融资、旧飞机资产融资、预付款融资和资产支持证券化等。但是我们不会仅仅满足于此,仍然会持续寻求为我行客户提供更多可选的产品和创新解决方案。”郭克汉指出。

国泰世华银行也是德国交通信贷银行于2017年12月发行的7.225亿美元资产支持证券项目(ABS)的初始投资人。该项目名称为“KDAC2017-1”,是2017年飞机资产支持证券化发行规模第二大的交易。2017年全年共有12只ABS。同时,这也是国泰世华银行的首个ABS项目。

朱柏翰说道:“我们是第一家在此类ABS市场上成功投资的台湾银行。该类型的ABS项目在美国市场上广受欢迎,

但是在亚洲市场才刚起步。”

郭克汉还表示:“国泰世华银行不仅能提供贷款类业务,也能为我们的租赁公司客户提供债务资本市场的解决方案如福尔摩沙债券(一种在台湾发行但是以外币计价的债券),协助他们利用好台湾美元流动性市场的资源,这个市场已被证明是亚洲地区始终很稳定、流动性强的美元融资渠道。”

郭克汉表示该家银行在独立发起项目方面“非常活跃”。

“从我们以往的业绩你可以看到,自2012年以来国泰世华银行为租赁公司客户安排了大量的交易,并在其中担任融资代理人、担保受托方和互换提供方等。”他透露说。

去年十一月,有来自国泰世华银行的内部人士向《航空金融》透露称该家银行尝试将业务渠道扩展到日本和韩国等国家。

“台湾的银行机构在这方面要面对更多的困难,因为即便像我们在台湾同行业内实力是最强的,出了台湾我们的规模就没那么突出了。”该消息人士认为说。

对此郭克汉评价说,过去几年国泰世华银行在向非台湾融资机构进行飞机融资业务分销方面“取得了非常大的进展”。

“我们已成功和香港、中国大陆、韩国和日本的融资提供方开展银团贷款业务,通过国泰世华银行在亚太地区现有网络,我们也在积极地将更多本地地区的融资机构纳入进来。”他表示说。

“甚至有些东南亚的银行找上门来,寻求与我行合作,共享航空项目经验和信息,以便他们也能开始参与(项目)。”▲



隆重推出
第十版航空公司分析师财务评级系统

TAAFRS 10

深度分析比较航空公司财务优劣势的强大工具

现已推出十周年，涵盖一个完整的行业周期

基于最近12个月财务数据，逾160家航空公司定位追踪

线上界面简洁易用，依据用户所需不断优化

www.ratings.theairlineanalyst.com



非凡与超越

GECAS为全球客户提供深厚的专业知识和最广泛的航空金融服务。