

四位信托高管热议业务分类改革下公司转型路径:

扎好资源禀赋的“马步” 使出差异化的“最强招”

证券时报记者 杨卓卿

近日,在证券时报社主办的“2023中国金融机构年度峰会暨2023中国信托业发展高峰论坛”上,中粮信托总经理刘燕松、山东国信副总经理贺创业、天津信托副总经理王辉和中信信托副总经理涂一锴等嘉宾,围绕信托业务分类改革、差异化与特色化竞争以及行业未来发展趋势等,展开了热烈、深入的圆桌讨论。

应对分类各有部署

主持人:信托公司业务分类改革于今年6月正式启动,在此之前很多机构已经做了大量准备。请问各家公司针对业务分类改革主要做了哪些调整与应对?目前三大类业务发展态势如何?

刘燕松:近几年信托公司一直在探寻转型方向,业务分类改革的出台也为信托公司规划出更清晰的转型路径,或者说,是从政策层面为信托公司转型做了一种背书性质的肯定。

资产管理业务方面,中粮信托从非标融资类业务向标品业务转型,这几年举全公司之力投入固收债券投资等资产管理领域。截至2023年6月末,中粮信托固收类债券投资业务规模已达到600多亿元。从规模来看,几乎可以视同一家中等公募基金管理公司的管理规模。

信托公司此前一直从事非标融资业务,积累了一定的信用风险管理能力。在未来的市场环境下,信托公司也可以在资产管理,尤其是债券类资产管理方面发挥出自己的比较优势。

资产管理业务方面,中粮信托近年着力发展家族信托,尤其这两年在保险金信托领域投入较大。此次业务分类改革中,最让我激动的是设置了家庭服务信托。传统信托业务中,信托公司不管做什么业务都必须找银行渠道,因为信托没有账户载体,无法在信托平台上为客户做全方位的财富规划与传承。家庭服务信托则为信托公司提供了一个类账户性质的载体,以100万元为门槛,将信托财产传承与保护的功能普惠至更大客户群体。信托公司可以更好地发挥信托制度优势,运用信托工具为客户提供资产隔离、财产独立、风险隔离等服务,这也是未来信托公司在资产服务端面临的最好业务机会。

在信托业务新三分类下,信托公司的业务逻辑发生了根本性转变。在信托公司原来的业务模式中,财富管理更像一个落脚点,信托公司先有业务,再发行产品;而按照新三分类下的业务模式,财富管理则是出发点,信托公司业务方向变了,从为融资端服务转变为投资者、委托人服务。

贺创业:2020年下半年,山东国信成立了财富事业部、资本市场事业部和家族事业部三大事业部。为了提高运营效率,公司还将中后台嵌入三大事业部,这样的组织变革带来了一些显著的变化。

以家族事业部为例,公司持续投入人力、资源、IT技术等,相关业务一直保持高速发展。目前,家族事业部人均管理项目数量超过200个,事业部运营投入条线人均管理项目将近300个;财富事业部方面,公司持续加大智能化、品牌化建设;资本市场事业部方面,山东国信在原有团队的基础上引进新团队,完善产品搭建,基本实现各类产品线的配置。近两三年,公司财富管理规模基本实现每年翻一番的增速。

组织结构上的变革,推动了我们的业务变革。在山东国信1800多亿元的资产管理规模中,大约600亿元为标品业务,家族信托业务及保险金信托业务规模总量在300亿元左右,各类

本源业务接近1000亿元规模,传统的主动管理业务一直在压缩中。

王辉:信托公司素有“金融百货商店”之称,业务分类改革之后,这个特色更加突显。天津信托在很早的时候就已经开始做服务信托,当时将这项业务称为“特定目的管理信托”,主要替各大委办局做资金管理、账户统筹安排;公益信托方面,天津信托很早就给动物园做门票的管理,也是属于这个业务类别;标品信托方面,天津信托也有一定基础。20世纪80年代公司已有自己的证券营业部,之后由于监管主导的分类管理,证券营业部从公司剥离出去,但天津信托一直有自己的证券业务团队。20年来,公司每年的自营证券投资回报超过8%。

基于业务分类改革,天津信托重新梳理了各项业务——重新安排部署标品业务条线,尝试服务信托的新类型。其中,破产重组服务信托规模直线上升,家庭服务信托及预付服务费信托也在开展中。我们在摸索中发现,在服务百姓和服务实体的过程中,一定有契合信托业务的点可以挖掘出来,并形成我们的业务与规模。

涂一锴:按照新的改革方案,信托业务被规范划分为三大类,共包含25个分项。这25项细分业务,均是信托机构已经完成探索和实践的业务门类,这既是对行业过去探索的归纳总结,也是重新厘清了信托业务的内涵和边界。通过此次分类改革,让外界了解到,信托机构在逐步退出融资业务之后,还可以从事哪些业务。站在目前的时间点上,中信信托对业务分类改革持积极的拥抱态度。

首先,我们放弃了路径依赖。中信信托的管理规模,在2017年底曾达到1.98万亿元,为历史峰值;近年来一直按照监管要求压缩融资类业务,最低降至不足9000亿元,等于压降了一半以上的规模,可见我们壮士断腕的决心。

其次,根据国家产业政策导向和信托业务新分类,公司立足信托制度优势及功能定位,优化生产组织架构,明确各部门业务方向和深耕专业领域,提高组织弹性,挖掘生产动能。相应的,改革绩效奖金与薪酬激励机制,研究大政方针、资产服务、协同发展的任务目标,发挥绩效考核的“指挥棒”作用,优化绩效分配维度,增加目标任务综合考评激励,引导各部门聚焦转型发展任务,主动培育发展新动能。同时,加强中台运营建设,提升后台服务质量,前中后台协同发力,加强团结高效组织建设。

目前,转型态势发展很快,公司的资产管理规模回升至1.5万亿元以上。按照新的业务分类,将近67%属于资产服务信托,另外23%-24%的业务属于资产管理信托,大约3800亿元。

总体而言,与证券公司和基金公司相比,信托公司从事资产管理业务的后发劣势较多,包括运营服务、投研能力、风控合规、财富营销等方面都存在一些短板。但是信托公司也有自己的独特优势,比如,可以将资产管理信托与过去多年积累的财富管理信托经验相结合,将自主决策型的投资与受托服务相结合,就可以发挥出信托账户独有的传承、分配和隔离等功能,更好地为服务国民经济发展和人民向往的美好生活贡献信托力量。

打造自身特色定位

主持人:应对行业如此巨大的变革和转型,各家公司都在寻找适合自己的特色化与差异化路径,各位对此有哪些思考或者规划,如何挖掘自身的特色?

刘燕松:前两年中粮信托调整了公司愿景——“做服务实体经济的源头活水,做助力共同



富裕的春风润雨”。服务实体经济与助力共同富裕,成为公司的两大发展方向。

前些年,信托公司业务过多聚焦在房地产及通道等领域,习惯于“融资类信托+通道信托”的旧有发展模式,资金并未很好注入实体经济,同时也带来了巨大的风险隐患。随着经济转型升级与行业周期更迭,旧有的发展模式注定不可持续。信托公司必须坚定转型发展,回归业务本源,回归服务实体经济的定位。

作为中粮集团下属信托公司,依托集团产业背景,中粮信托坚持产融结合、以融促产,深入研究产业、服务产业,力争做好“产业金融”这篇大文章。近年来,中粮信托更多地聚焦在农业及消费品等领域。为了更好地服务集团主业、服务实体经济,这两年我们推出一系列农业土地流转、农业供应链融资等农金业务。比如,近期中粮信托推出甜菜种植户纾困计划,为中粮糖业上游甜菜原料订单种植农户提供纾困资金支持。助农纾困计划一经推出就获得了热烈反响,大批甜菜种植户组队前往中粮信托咨询,也迅速获得了资金支持。

在助力共同富裕方面,我相信在新三分类推出家庭服务信托之后,百万元的投资门槛为信托公司服务更广大的客户群体提供了可能和路径,也让信托行业助力共同富裕的经验、工具和手段更加丰富,必将推动信托在规范财富管理、传承、分配等方面充分释放制度红利。

贺创业:差异化、特色化是以各家公司的资源禀赋为基础的,山东国信考虑这个问题的逻辑也是如此。

首先是本土化。山东是经济大省、人口大省,也是金融同业大省,更是慈善大省。作为注册地在山东济南的信托公司,山东国信将在三大业务分类的大赛道和25项类别的小赛道中展现省属公司的担当。

第二是股东资源。鲁信集团是公司的控股股东,在这样的金控集团内部不仅有公募私募基金,也有股权投资公司,山东国信会更加注重与股东单位及兄弟公司的协同。

第三是绿色化。信托公司乃至整个信托行业都很重视绿色金融,可以做的事情也非常广泛,几乎各类金融机构都可以在国家绿色金融政策的导向下找到发力方向。山东省的经济结构相对偏传统,绿色升级的空间很大,我们非常看好这个领域。今年上半年,山东省印发的《山东省碳达峰碳中和三年行动方案(2023-2025年)》,对各类金融机构后续业务的部署作出了一些框架性描述。

王辉:天津信托这两年有一些变化,2020年8月公司实施了混合所有制改革,上海上实集团入主天津信托。公司从地方型金融企业变为以实业为背景、上海国资下的一家信托公司,这个变化也给公司带来了很大的转型机遇。上实集团产业资源丰富,业务范围涵盖医药医疗、基建环保、房地产和区域开发、消费品、金融服务和投资五大领域。基于此,“融产结合”成为我们未来很长一段时间内的展业方向。

融产结合方面,其实我们已经有所受益。比如,借助集团地产板块的专业性,为公司所有房地产投资提供咨询意见,对项目进行全程控制,从总包商的选择到预算的设计,包括后期销售回款的控制等进行全流程管理。尽管近年房地产行业信托风险频发,天津信托仍安然度过。

依托集团的环保板块,天津信托开展了绿色金融、新能源等类型的股权投资或者融投结合的业务。上实集团也是上海医药产业基金和上海文化产业基金的管理者,如何利用文化品牌的建设赋能企业,如何与产业基金一同推进项目公司IPO上市,在集团专业性判断的基础上,公司开发的项目可信度和安全性都很高。

目前,公司也在借助集团在大健康产业的经验优势尝试开展养老服务信托。上海已有多处养老社区,天津信托将信托业务与物业公司结合起来,一端为客户管理财富,另一端为客户提供养老服务。经过一段时间的培育,已有一些项目走上正轨,开始实现盈利。

涂一锴:中信信托对自身的定位是——大型金融机构综合服务商、实体企业综合金融方

案解决者、地方政府综合信托合作者。

应对业务分类改革,公司之所以调整组织架构,是认为眼下还无法判断未来哪些业务将成为主流或者重要类别。以破产重整服务信托为例,5年之前行业还没有这项业务。最早的业务诉求来自法院,法院希望信托公司可以为一些破产重整的企业提供简单的账户管理服务。经过一段时间的探索发现,原来信托可以提供的支持与帮助远不止于此,于是又向我们提出了更多业务要求。

业务分类改革设定的25个细项,只是打开了信托业务转型创新的一扇门,其中还有众多的业务机会可以再探索和深耕。因此,公司内部提出多点发力、重点突破的思路。比如服务居民养老,我们既可以提供特殊需要信托服务,也可以与我们正在做的年金业务相协同。这些业务如果再与资产管理信托、财富管理信托相结合,会有更多复合型或融合型的新型业务出现。

信托公司在财富管理方面有十几年的实践,家族信托、家庭服务信托、个人财富管理信托及法人组织财富管理信托的设置,实际上打造了一个信托独有的账户体系,涵盖现金、非现金等大量资产,除了实现现金的保值增值,信托还可以提供更多丰富场景的服务。这些内容需要全行业不断探索和发现,我们的想法是鼓励大家多探索,先不划定确切的边界。

对行业有热爱有信心

主持人:可以感受到各位嘉宾对信托行业的热爱和对行业未来发展的信心,请各位对信托行业说一句话寄语。

刘燕松:做难而正确的事,做苦而有价值的事,做扎扎实实的事。

贺创业:信托魅力永存。

王辉:以诚信铺路,总结来时路,走好当下路,创造未来路。

涂一锴:践行国家战略,完成行业转身。

2023中国优秀信托公司评选获奖名单

2023年度中国优秀信托公司

华能贵诚信托有限公司 平安信托有限责任公司
华润深国投信托有限公司 中信信托有限责任公司
上海国际信托有限公司

2023年度突破成长信托公司

英大国际信托有限责任公司

2023年度区域影响力信托公司

广东粤财信托有限公司 苏州信托有限公司
五矿国际信托有限公司 山东省国际信托股份有限公司

2023年度优秀风控信托公司

紫金信托有限责任公司 国投泰康信托有限公司

2023年度优秀财富管理品牌

中粮信托有限责任公司

2023年度优秀信托文化建设公司

华宝信托有限责任公司 云南国际信托有限公司

2023年度优秀科技赋能信托公司

中国对外经济贸易信托有限公司 中航信托股份有限公司

2023年度优秀社会责任信托公司

湖南省财信信托有限责任公司 天津信托有限责任公司

2023年度优秀财富管理信托

建信信托-双委托人FGT家族信托
兴业信托-延薪守富安愉人生2041号养老保障信托
杭州工商信托-瑞德定制系列单一信托

2023年度优秀风险处置服务信托

光大兴陇信托-海航集团破产重整专项服务信托
浙商金汇信托-浙金精功集团有限公司等九公司破产重整服务信托
大业信托-业服8号财产权信托

2023年度优秀信托经理

平安信托有限责任公司 卓兆亿
江苏省国际信托有限责任公司 祖瑾

2023年度优秀行政管理服务信托

厦门信托-厦门市企业技术创新基金服务信托

2023年度优秀资产管理信托

爱建信托-上海朱家角养老财产权信托
中航信托-天玑信恒1号ESG投资债券投资集合资金信托计划
重庆信托-重信润明22005星辰扬帆1号集合资金信托计划
中融信托-攻玉2号量化多策略TOF集合资金信托计划
中原信托-丰利系列集合资金信托计划

2023年度优秀理财经理

陕西省国际信托股份有限公司 张成

2023年度优秀资产证券化服务信托

百瑞信托-国家电力投资集团有限公司电费1号定向资产支持商业票据信托
中铁信托-中铁四局集团有限公司2022年度1号第一期资产支持商业票据

2023年度优秀公益慈善信托

中诚信托-2022诚善凯德盛世助学慈善信托
中建信托-善建浙行2号(同善)慈善信托

