

“新常态”下业务转型 信托公司各出强招

证券时报记者 杨卓卿
见习记者 王莹

2014 年以来，“新常态”成为金融界热议的话题之一。在经济增长速度放缓，结构调整加速，以及经济体制改革的大环境下，所有行业都在洪流中寻找新的生机，信托行业也不例外。在证券时报社日前举办的 2015 中国财富管理高峰论坛暨第八届优秀信托公司评选颁奖典礼”上，四川信托总裁刘景峰、兴业信托总裁林静、紫金信托总裁崔斌及华澳信托总裁杨自理等四位行业领袖对“新常态下信托公司的发展方向 and 突破路径”进行了深入讨论。

转型方向各有差异

主持人:2014 年我们说得最多的词是“新常态”，那么经济的新常态会给信托公司尤其各位各自的公司带来哪些具体的压力？大家又是如何应对的？

刘景峰:面临新常态经济的调整期，信托行业只有适应环境，才能与时俱进。信托行业的调整则需要从两方面着手：第一，推进产品和服务的迭代更新；第二，对投资者思维教育的改变。去年的几个大事件突破了刚性兑付的观念，如何有效的引导投资者去多元化的选择产品是关键，同时对于我们信托行业自身，则需要加强创新与研发，做到为市场和投资者提供全生命周期，不同需求的产品类型。

林静:新常态之后，我们首先感受到行业增速放缓，与此同时，收益水平的增长速度也在放慢。在这么一种情形下，信托面临着违约的概率在增大。

伴随着三期叠加的形态之下，内部转型这是所有信托公司都在提的一个话题。但是根据每家信托公司自己股东资源禀赋的不同，转型的方向应该有所区别，有所差异。

我们在业务结构的调整上，从更多的通道类业务向主动管理转型，同时更多地关注资本市场。所以在整个 2015 年业务转型当中，我们应该是基本上跟住整个市场转轨的需要，主动管理类业务在公司总体业务的占比上有一个比较大的变化，所以这也是整个经济新常态下我们的感受。另外随着违约概率的增大，我们在风险管理体系上应该也做了一个比较详尽的布局，主要的也是防风险、重转型。

杨自理:这个新常态，我觉得既是中国的一个经济形势发展到一定阶段以后所遇到的宏观形势，也是信托行业发展这么多年，面临调整和转型的一个阶段。再一个，随着信托业的发展，监管政策也发生了较大的变化。这三方面所形成的新的格局是信托行业所面对的新常态，这和其他行业可能还不一样。

在这种新常态下我们要面对很多新的问题，遇到的风险比以前更大，但面对的监管反而更严厉。从资本管理办法的制定，再到信托管理基金的制定，一方面增加了成本，另一方面限制了信托业务发展的规模。对信托行业的发展很不利，与这几年资管行业的蓬勃发展不一致。

我觉得信托行业不论是规模还是收益都在下降，这个下降可能今年下半年或者以后下降速度会更快。这种调整，如果政策上没有一个大 的变化，可能信托行业将与整个资管行业的走向会产生一个背离。所以信托下一步的发展不是做业务的发展，而是要和其他资管领域结合发展，还有和互联网金融的合作。如果我们不能走出这条路，不能从信托这个圈跳出来，我觉得信托业务的发展就遇到了瓶颈。

银信合作将向纵深发展

主持人:过去这段时间资本市场真的是蛮火爆的，我不知道这种火爆带给信托公司带来怎样的影响？

刘景峰:之前火爆行情给资管市场的转型带来了利好，利好传统行业尤其是房地产行业，恰恰给我们带来机会。

四川信托进行了一些制度和机构的重建，并迅速成立了几个新部门：第一是资本市场部，这个部门专注于做资本市场，不做地产不做债券，充分利用信托公司的平台；第二是固定收益部，未来的债券市场是一个非常庞大的市场，在固定收益这一块公司想打造成中国最好信托公司，或者是在整个非银行机构和金融机构比较强的一个主动管理团队；第三是证券交易部，这个交易部能做到 50 人，规模能达到 2000 亿元；第四是股权投资部，将来的业务在 PE、新三板、企业上市之前 Pre-IPO 业务甚至定向增发业务大有可为。

崔斌:紫金信托去年下半年研判资本市场的行情即将来临的时候，我们预判上是完全正确的，在战略决策上则选取了两个：第一，坚持



做自主品牌做主动管理，就是自己来发行产品自己投资，不是依靠其他的市场化的投资顾问等来展业；第二，坚持轻资产，智慧型地参与资本市场。我们也发行了一些并购、定增、新三板之类的产品，主动融入资本市场的发展。可能跟一些公司的高举高打、全身坚决地转型参与资本市场的策略有所不同，我们还是属于主动出击、适度进取、有所取舍。

主持人:针对传统的银信合作问题，存贷比说要取消了，这种情况下传统的通道业务未来到底如何发展呢？

林静:银信合作行业，目前在兴业信托是我们的主打业务。但是存贷比的取消对银信合作的业务影响有多大，其实还要再经过一段时间

来有很明确的数据说明。

在既往的银信合作上，大家都认为银信合作是个通道流，实际上我们经营这么多年下来之后我们觉得未必是个通道。在银信合作的过程当中，首先信托有它丰富的制度优势，这个制度优势应该是银信合作的一个基本点，它能够跨越三个市场，能够实现资产的破产隔离等等制度优势。否则银行它有这么大的作业空间，它也未必需要信托。

在利率市场化之下，银信合作未来的空间更多的是创新赋予它的新的内容，而且今后这个路还有一段时间可走，它的业务模式是在变化的。所有银行在资本项下的一些运作，一定是要通过信托去实现的。它从债务融资转向了权益融资，它在培育客户，在满足客户资产配置的需求上，银行和

信托还是一对不可分离的“兄弟”。

杨自理:信托业务的监管形势的变化，和其他的资管机构相比信托通道业务的成本高很多，银信合作要受很大的影响。但是另一方面，信托它有的优势，从目前看还是其他的资管领域不可比的几个方面，第一，设计和创新能力，经过十年的发展，信托行业、信托公司的设计和创新能力都非常强；第二，信托公司的风险管控能力十分强；第三，信托虽然是有不愉快和纠纷，但是品牌、声誉还是很强大的。这么多年信托基本上是刚性兑付的，在投资者心目中形成了一个非常好的形象。

未来银信合作不会消亡，但是它会向着更深的领域发展，向着合作创新领域去发展，向着投资领域发展，这是一个大趋势。

2015信托业年度领军人物

上海国际信托有限公司总经理 陈兵

上海信托总经理陈兵在 2014 年上任之后，即带领上海信托创下公司成立以来的最好业绩。

在陈兵的带领下，2014 年上海信托经营业绩实现爆发式增长，各项指标再创历史新高。截至 2014 年末，上海信托管理的信托资产规模跃升至近 3836 亿元，同比翻了一番，其中净增规模达约占全行业资产管理规模同期净增总和的近 7%；实现信托收入同比增长 20%；实现利润总额同比增长 16%，信托规模、收入行业排名大幅度提升。

陈兵不断强化对市场的前瞻性判断和对业务的准确把握，在宏观经济下滑、风险暴露、行业急切寻求转型的背景下，带领公司聚焦资产管理，坚定不移地推进各项创新，努力将传统信托业务转型为资产管理和财富管理业务，

探索出信托基金化、信托投行化、信托股权化、信托国际化、信托公益化这样一条新型发展之路，为投资者提供了跨境、跨市场、跨领域多样化、立体化的产品和服务体系，为投资者持续创造财富和价值。公司的投行服务、资产配置、资产证券化、合格境内机构投资者(QDII)、家族信托、公益信托、信托产品非标转标、信托产品二级市场转让平台建设都已成为市场特色。

陈兵努力提升上海信托家族及财富管理品牌的影响力和吸引力。2014 年末公司合格投资者总数达 2 万多人，集合信托产品直销率近 100%；在行业内率先成立了家族管理办公室，筹建多个海外财富管理平台，通过海外信托架构来为客户提供家族信托服务，公司陆续成立系列产品，并已由简单配置公司产品升级为客

户提供避税和资产传承功能，在客户结构上也突破了境内外的壁垒，家族信托初具雏形。

陈兵全力突出改革转型，采取人性化管理方法激发团队的激情和战斗力，建立市场化和量化的绩效考核体系，引入激励竞争机制激发员工活力，营造开放平台打通职业上升通道，实现员工和公司的共同成长、合作共赢，有效激发公司经营活力。

针对近年来的经济新常态，陈兵坚持稳健合规经营理论，树立风控底线思维，不断健全风控机制，健全完善各项业务指引和风控制度，引导业务部门进一步向优质区域、交易对手倾斜和集中；强化风险排查，全面掌握公司存续项目的风险状况。在他的努力下，合规稳健经营深入人心，5 年共兑付 1200 个项目，无任何风险事件发生，为投资者实现了较好的投资收益。

北京国际信托有限公司总经理 王晓龙

王晓龙从山西大学毕业后又到北京大学经济学院深造，获博士学位。1985 年~1990 年，王晓龙同志在国家经济体制改革委员会工作，历任国家体改委中国经济体制改革研究所室主任、部主任、机关党委委员；1990 年~1994 年，在北京市新技术产业开发区工作，历任副主任、常务副主任、机关党委书记等职；1994 年~1998 年，历任香港京泰实业(集团)有限公司董事、副总经理，京泰财务有限公司董事、总经理；京泰证券有限公司董事、总经理；京泰工业投资有限公司董事长；北京控股有限公司执行董事兼副总裁；自 1998 年 6 月起至今，王晓龙一直担任北京国际信托投资有限公司 现北京国际信托有限公司 副董事长兼总经理。

王晓龙长期从事经济研究和企业管理工作，特别是在国际金融、信托、证券、投资银行

等方面经验丰富，在业界享有较高声誉。他作为主要牵头人、总协调人为境内一些著名公司在海外成功上市，起了决定性作用。他还策划成立了北京科技风险投资股份有限公司，主持并出色完成了北京国际信托投资有限公司的增资改制工作。曾经获得《计算机世界·IT 财富》评出的 2000 年中国最活跃的风险投资人”称号及新地产、新浪网联合发布的 2004 年度风云人物奖”。他参与了中国信托业协会的筹备工作，被推选为该协会副理事长。北京国际信托有限公司在王晓龙的管理下，经营业绩大幅提高，各项指标居于全国信托公司的前列。

王晓龙在实际工作中积累了大量的研究成果，先后发表专著百余万字。他编写的《风险投资系列丛书》至今仍然是这个行业的重要参考书。

兴业国际信托有限公司总裁 林静

林静，中共党员，高级经济师，大学本科学历，现任兴业国际信托有限公司党委委员、董事、总裁。曾任中国建设银行福州市鼓楼支行副行长，中国建设银行福州市晋安支行行长，中国建设银行福建省分行营业部副总经理，兴业银行福州分行党委委员、副行长等职务。

林静自担任兴业信托总裁以来，积极应对国际国内经济金融形势变化，适时把握机遇促进公司市场竞争力的提升，研究信托行业发展规律和趋势，努力推动公司转型发展和结构调整，公司各项业务实现了健康、可持续发展。她尤其注重将长期的银行从业经验与信托经营管理经验紧密结合，坚持管理出效益，通过完善信托业务管理协调机制推动公司业务转型发展；重视打造业务核心竞争力，组织推动公

司创新机制完善，增强创新发展驱动力；深入推进开展主动管理类业务，着力提升公司风险管理水平。

兴业信托在林静的领导下，坚持集团综合化经营平台的发展定位，充分发挥信托公司与商业银行的业务互补优势，公司 2014 年各项主要经营指标再创历史最佳水平，取得了丰硕的经营和管理成果，公司综合排名、信托资产规模、固有资产规模、营业收入、净利润等主要经营指标均位居全国信托行业前列。截至 2014 年末（合并口径），兴业信托固有资产总额 123.83 亿元，所有者权益 110.70 亿元；管理的信托资产规模达 6511.52 亿元，位居全国信托行业前列。2014 年，兴业信托全年累计实现营业收入 24.93 亿元，同比增长 21.37%；累计实

现利润总额 18.28 亿元，同比增长 24.54%；累计实现净利润 14.05 亿元，同比增长 27.09%。

林静倡导公司及员工积极参与社会公益事业，践行企业社会责任，兴业信托近年来积极开展捐助助学、捐款赈灾、扶贫济困等多项公益活动；兴业信托与福建省青基会合作在闽东、闽西以及闽北等贫困地区建立三所希望小学；通过中国红十字会、福建省慈善总会、四川省慈善总会向汶川、玉树、雅安、鲁甸地震灾区以及台湾莫拉克灾区等捐款捐物，帮助灾区人民重建家园；充分发挥信托行业的独特优势，研究推出公益信托基金，借助社会力量筹措资金，并通过信托优势平台投入到各项社会公益事业中，对金融助力我国慈善事业发展具有积极的促进作用和重要的社会价值。

中航信托股份有限公司总经理 姚江涛

姚江涛坚守信托行业 30 年，带领原江南信托历经八年重组，于业内率先引入外资战略投资者，优化股权结构，使中航信托于 2009 年 12 月顺利开业。为了使年轻的企业“高起点、高境界、可持续、快发展”，姚江涛提出了“打造细分市场资产管理核心能力，成为专业化的一流金融服务商”的愿景，以战略为驱动，带领着这个不足 40 人的年轻的团队，从差异化切入，以人为本，直面竞争，从零起步，于短短五年间，抓市场、抓风控、抓转型、抓落实，带领中航信托迅速发展并跻身于信托业的第一方阵。

作为金融行业的弄潮者，姚江涛与深圳证券交易所合力打造“领航者”网上交易系统，于业内首创网上交易“年费制”，推进证券行业的市场化进程；作为中航信托的掌舵人，姚江涛仍时刻以敏锐的洞察力与担当精神引领公司发展，以其感

召力和领导力主持并引领公司业务创新。于信托行业率先引进外资战略投资者，优化股权结构；率先建立首席风险官制度，构建全面风险管理体系，提升管理能力；他，知行合一，宣导专注、进取的企业文化，建立市场化激励机制，促进公司长期可持续发展。提出“三优”结构，优化传统基础设施类项目模式，创设类 PPP 模式；整合银、信、保多元制度，不断完善消费金融业务模式；“外善大爱”，回馈社会；创设合智基金，开发并创造客户需求；参加业内峰会、圆桌论坛，引领信托业务商业模式的发展。

中航信托自重新登记展业后，先后荣膺中国最具成长性信托公司、最具区域影响力信托公司、中国优秀信托公司、当选为中国信托业协会理事单位。姚江涛也先后荣获江西省十大财经人物、江西省五一劳动奖章、中航工业集团公司优秀领导干部、中航工业总经理特别奖等荣誉。