

紫金信托的风险管理“兵法”

无论资产管理市场如何风起云涌，紫金信托始终坚持风险管理创造价值的核心理念，不断完善风险管理体系，强化风险管理手段，取得卓越经营业绩，获得市场广泛好评。

2014 年紫金信托先后荣获多项行业大奖，包括：

- 诚信托·成长优势奖
- 最佳风险控制信托公司
- 中国最具区域影响力信托公司
- 中国最佳社会责任信托公司
- 年度最佳社会责任信托公司
- 中国最佳创新设计信托产品
- 中国最佳财富管理信托公司

2015 年上半年紫金信托又先后荣获：

- 年度中国最佳风险管理信托公司
- 年度中国“诚信托”财富管理品牌奖等行业大奖

中国宏观经济发展进入“新常态”，金融体系市场化加速推进，各类资产管理机构群雄逐鹿。在大变局时代，作为资产管理行业的开拓者，信托公司正在面临前所未有的机遇与挑战，风险管理能力已成为企业核心竞争力。定位“有信、用心”财富管理机构，紫金信托通过实践形成了独树一帜的风险管理“兵法”，取得了良好管理成效。

破局之道

这一变局的大背景，是中国经济在三十余年的高速增长下，人均国民收入距中等收入水平国家仅一步之遥；是居民财富在三十余年的天量积累下，亟需寻找新的投资路径；是发展

模式在三十余年的要素投入下，面临结构转换与动力调整的双重压力。横跨资本市场、货币市场与实体经济的信托行业，对这一变局尤其敏感。从以基础产业、房地产为主要支撑的融资类业务，向股权投资、资产证券化、消费信托、家族信托等新的业务领域转变，信托行业正面临一场生死时速。这既是对自身的再次磨砺与重新定位，更是要向投资者交出一份满意的答卷，让信托业无愧于财富管理行业的王者之姿。

破局之道，何以始？

虽然答案众说纷纭，但是最后转型之路有一个必要条件需要满足。那就是系统全面、精确严谨、与时俱进的风险管理。

风险管理有多重要？做一道简单

的算术：在波动频繁的股票市场，50 的投资浮盈，只需股价下跌三分之一便瞬间化为乌有；在波动较小的固定收益类产品市场中，每年 10% 的收益，只需七年，就可实现本金翻倍。对于投机，风险便是机遇，借之以小搏大；对于投资，风险却是良驹，驭之可行千里。

伐谋之策

紫金信托始终坚持“风险管理创造价值”核心理念。由这一理念衍生出公司风险管理的四条黄金法则。

平衡，意味着风险管理不同维度必须是辩证统一的。首先，平衡意味着规模与质量的统一。扩张规模是实现营收增长的基本方式。但是规模扩张可能带来风险积聚，这要求信托公司必须严把

业务审批关，提高信托资产的质量。其次，平衡意味着效益与成本的统一。风险管理直接影响信托公司管理成本与经济效益，必须依据风险管理规律，制定符合公司自身业务特征与发展方向的风险管理政策，让公司运营处在最优的成本与效率区间。紫金信托不追求规模狂飙突进，坚持风险管理各项指标平衡统一，力争稳健展业。

预防，意味着预判风险、辨识风险。预防风险是风险管理的第一要义。尤其是行业转型阶段，风险事件的发生概率增加，风险类型的变化加快，更要求信托公司增强对风险的预判与辨识能力。预防风险，也意味着风险管理体系科学性与艺术性的统一：预防风险既需要精确的数量指标与严谨的分析逻辑，又需要基于经验积累的主观判断。紫金信托始终以治“朱病”为主，强化项目事先审批，降低项目风险水平。

奇正，意味着风险管理坚守底线但绝不墨守成规。风险管理体系既需要建立层级清晰、责任明确的组织架构，制定完整严密、全面覆盖的风控流程，也需要在规章和制度设计中嵌入一定的弹性。例如，43 号文对于传统政信合作类业务产生了巨大影响。为此，紫金信托及时对政信合作类存量业务与增量业务相应调整了风控标准，一正一奇，相辅相成。

权变，意味着风险管理必须潜心研究市场，顺应时势，在变化中寻找规律和新的突破口。当外部展业形势发生变化或公司战略定位重新调整，风险管理体系也必须做出相应改变。需要强调的是，这一改变必须建立在对风险、对市场的严谨调查与全面研究之上，使之具备坚实的理论与实践基础。紫金信托以跨部门的创新小组、各个中台部门为骨干研究力量，同时整合外部机构、专业人员研究资源，对于公司重点业务与创新业务的风险集中开展研究。

制胜之术

将“伐谋之策”落到实处还需“制胜

之术”。为了将“平衡、预防、奇正、权变”的风险管理思想贯彻到风险管理日常实践，紫金信托加强了风险管理体系建设和风险管理工具开发。

何谓“三全”风险管理体系？

从总体风险政策制定到具体业务风险把控，公司建立了分层管理，责任清晰的风险管理组织架构。前台业务部门作为一线风险管理责任部门通过尽职调查和公司业务准入指引对于业务进行初步筛选。风险管理部与法律合规部分别从业务风险与制度合规两个方面进行业务审批。资产管理部负责业务存续期间风险管理。信托业务评审委员会和固有业务评审委员会分别对于信托业务、固有业务进行集体决议。

根据法律、法规和监管政策，公司已建立、健全了风险管理各类规章制度。截至 2015 年 4 月，共计出台 5 大类 133 项制度。在项目选择阶段，实行尽职调查制度；在项目的决策阶段，实行逐级审查、审批和集体评审制度；在项目运行阶段，实行项目经理负责制；在项目风险监控方面，实行全程监测和定期风险排查制度；在财务管理方面，实行信托财产与固有财产分别管理、不同信托财产分户管理制度；在信息技术保障方面，实行岗位责任制度；在风险责任上，实行问责追究制度；在监督与评价方面，实行内部审计与稽核制度。

坚持“稳健、合规”，培育全员风险文化。紫金信托风险文化内核可以概括为：稳健、合规。“稳健”就是业务拓展上不贪多求大、反对激进冒上；“合规”基本要求是遵守公司各项规章制度、行业监管政策和国家法律、法规。通过公司内部定期宣导、邀请领域知名专家开展讲座以及丰富多彩的拓展活动等，以春风化雨方式将公司风险文化融入到每位员工日常工作之中。

“全面、全程、全员”成为公司风险管理体系三大特征。以业务生命周期每个环节风险类别为纬线，全面覆盖各类风险；以业务生命周期为经线，实现投前、投中、投后的全流程控制；长期培育

将公司风险理念内化为触摸风险的全体员工自觉意识。

科学、量化的风险管理工具

设置预警线，完善净资本管理。公司对净资本、风险资本相关指标设置预警线。定期检查公司相关指标情况，在相关指标处于正常情况时，按公司的经营计划和资产配置计划，继续推进业务。在触发预警线时，公司应优先推进收益与资本占用匹配的项目，暂缓推进收益与资本占用不匹配的业务。

多种方式建立信托业务数据库。公司将以外部采购和内部自行采集两种方式建立起公司信托业务数据库。对于公开信息披露较为充分的业务类型，数据采集、管理将以外部采购数据库为主；对于公开信息获取困难的业务，数据库将以自行采集为主。通过建立信托业务数据库为评级模型的运用做好基础工作。

自主开发交易对手信用评级模型。公司以清晰、流畅、有效的操作流程，完善的制度体系，明确的实施细则，将各类风险管理策略与措施落到实处。自行研发信用风险计量工具，建立信托业务交易对手的评级模型，量化交易对手信用风险，为业务决策提供依据。

无论资产管理市场如何风起云涌，紫金信托始终坚持风险管理创造价值的核心理念，不断完善风险管理体系，强化风险管理手段，取得卓越经营业绩，获得市场广泛好评。

2014 年公司先后荣获多项行业大奖，包括：诚信托·成长优势奖，最佳风险控制信托公司，中国最具区域影响力信托公司，中国最佳社会责任信托公司，年度最佳社会责任信托公司，中国最佳创新设计信托产品，中国最佳财富管理信托公司等。2015 年上半年公司又先后荣获：2015 年度中国最佳风险管理信托公司，2014 年度中国“诚信托”财富管理品牌奖等行业大奖。

（CIS）

半年增量超存量 互联网助推财富证券经纪业务腾飞

上半年新开户客户数增量已经超过了 2014 年底的客户总量，互联网正在改变着这家总部位于湖南的国有控股券商——财富证券。

相关数据显示，今年上半年，该公司新增股票账户数占比为 2.3%，累计账户占比提高了 85%，客户资产行业占比提高了 29%，客户分布突破了区域限制，32 个省（市、自治区）都有财富证券的客户。

伴随着客户数和客户资产的增长，财富证券的市场份额稳步攀升，股票交易量占比 6 月份比 1 月份上升 45%，排名上升七位。按照这个趋势，该公司有望成为 2015 年经纪业务成长最快的券商之一。财富证券成立于 2002 年 8 月，拥有营业部 38 家，其中湖南省内有 29 家，省外仅有 9 家，是一家传统区域券商。囿于多重因素的制约，该公司在行业内一直居于中等偏下。

去年以来，在该公司总裁蔡一兵的直接部署下，成立了网络金融部，获得中证协批准开展互联网证券试点，并专门制定了互联网经纪业务的核心发展战略。财富证券一条腿把互联网变成工具和渠道，用互联网来弥补物理网点分布的不足；另一条腿组织再造，在体系、架构、流程、业务模式等内部管理机制方面，进行平台化改造，把互联网变成企业文化基因。

据介绍，该公司从网上开户、手机开户入手，首先解决客户开发问题，先后与万得互联、同花顺、联通华建、财人汇等合作方签订战略合作协议，通过引流进行客户合作开发。同时将业务流程逐步互联网化，解决互联网的业务办理问题，目前客户已可通过网上营业厅办理绝大部分的业务。该公司非现场方式新开账户占比超过 90%，名列行业前五，非现场业务办理占比也达到 70%。

在积极获取客户的同时，财富证券也在不断提升自己。据悉，该公司斥巨资进行技术攻关，在国内率先推出了个性化二维码展业。客户通过扫描业务人员二维码，就可直接链接到财富证券互联网在线开户平台，几分钟内足不出户即可完成开户。这为该公司以“再中介”作为经纪业务战略转型方向提供了技术支持。

同时，财富证券还自下而上倡导创新创业，调动基层员工积极进行变革。财富证券在内部高举“互联网+”大旗，一方面适应营业部轻型化和业务线上化，成立了呼叫中心和总部运营中心，使得营业部全员前台化成为可能；另一方面联合公司工会，组织覆盖所有员工的“创客俱乐部”，将二维码展业作为首期创客营的主题活动，鼓励大家发展线上渠道。目前创客俱乐部有成员 1000 名，涵盖 37 家营业部，总部 10 个部门，成为该公司内部一个群众运动；三是实施后备干部遴选培养计划，将干部的筛选培养与新网点设立同步推进，将适应公司新业务和符合公司价值观的青年人才挖掘出来。

在此基础上，财富证券借助互联网思维对传统经纪业务进行平台化改造，大力发展自主经营体，快速组织内部资源聚合，同时加速外部业务扩张。秉承“再中介”的思想理念，突显专业人才的价值，通过“创客俱乐部”鼓励员工在企业内部创业，通过发展“自主经营体”线上线下结合拓展经纪业务，行业内创造性的尝试大 V 自主经营体、投顾创客自主经营体，自主展业、自负盈亏。与此同时，重新定义和改造营业网点的功能和定位，使之成为多种金融服务的延伸。

财富证券是一家地方金融国企，但迸发出的创新创造的激情和生机，让这家区域券商借着互联网东风，呈现超越性发展。

（CIS）

半年收入超7亿 财富资管风劲扬帆正当时

财富证券资产管理业务 2014 年异军突起，2015 年衔枚疾进，抓住牛市契机，迅速成长壮大，业绩出类拔萃，投资收益也名列行业前茅，管理规模持续扩大。

骄人的业绩

财富证券资产管理部秉承为客户获取利益最大化的核心理念，依托优秀的投研能力，发行的权益类投资产品业绩亮丽抢眼，为劣后投资获取了高额的投资回报，同时规模也迅速壮大，品牌效应日益突出。

截至 2015 年 6 月底，仅半年时间，星城系列产品劣后投资收益均已实现翻倍。其中星城 1 号、星城 5 号表现抢眼，劣后权益收益分别达 109.43%、164%；星城 2 号、星和 1 号投资业绩不负众望，劣后权益收益达 152.62%、128.64%，分别跑赢同期大盘 120.52%、96.54%；星城 3 号产品于 2015 年 3 月底成立，一周内就将权益类仓位建满，仅 1 个月时间，劣后收益率近 70%，两个月劣后收益率即达 215.57%。

今年仅仅 6 个月时间，财富证券资产管理业务收入超过 7 亿元，新增主动管理规模 29.63 亿元，资产管理总规模达 150 亿元，日均主动管理规模达到 42.91 亿元。在资管平台化运作思维下，2015 年资产管理业务主动管理规模将有望突破 80 亿元。

财富证券资产管理部还为地方

实体经济融资提供了大力支持，2014 年以来为实体经济实现融资规模累计达 21.5 亿元。其中，为浏阳、永州、郴州等省内地方融资平台实现融资 6.9 亿元；为华菱钢铁等大型国企以及地方中小企业实现融资约 14.5 亿元。

完善的产品线

财富证券资产管理业务紧跟金融政策和市场趋势，充分挖掘市场机会，不断提高产品创新设计和投资管理运作能力，已拥有覆盖全金融领域的完整产品体系，可满足客户多层次的风险和收益需求。

财富证券副总裁潘焕焕认为，市场机会是产品的出发点，产品开发是基于对市场机会的把握，迅速发行热点产品，抓住投资机会，这样投资收益也比较亮眼。发现新三板有机会，就设计发行新三板产品；打新产品也是运应市场而产生的。去年公司认为股票市场见底，立马加快股票型产品的发行力度。正是这种市场敏锐度、洞察力和行动力，财富证券资产管理业务赢得了机会，获得了超速成长。

截至目前，财富证券共存续理财产品 42 只，总规模 150 亿元。其中集合产品 14 只，总规模 40 亿元，定向产品 28 只，总规模约 110 亿元。

从投资标的看，财富证券目前的产品投资范围涵盖股票（恒城系列）、基金（和泰系列、富盈系列）、固定收益类品种（惠丰系列）、定增（畅盈系

财富证券副总裁潘焕焕认为，市场机会是产品的出发点，产品开发是基于对市场机会的把握，抓住投资机会，收益才有保障。正是这种市场敏锐度、洞察力和行动力，令财富证券资产管理业务超速成长。

列）、股指期货量化投资（凤睿系列）等多个投资品种，完善的产品体系，基本可以满足不同客户的投资需求。

从满足投资者需求，财富证券还为有融资需求的客户设计了结构化产品，为追求固定回报的客户设计了优先份额，还为高净值客户打造一对一的量身定制服务，根据单一客户的特定需求设计产品要素，提供配资、投资以及为地方实体经济提供融资等多种个性化金融服务。

创新谋发展

财富证券认为，个性化产品的推出和产品体系的丰富离不开创新。深入研发产品，挖掘产品潜在价值，提升产品创新能力，才能实现资产管理业务的可持续盈利能力。

资产证券化是财富证券资产管理部正在试水的业务。目前资产证券化

市场正在培育期，还是比较难做，证券行业的金融深度暂时还太浅。但从长远来看，这块市场的空间和机会很大”。财富证券副总裁潘焕焕介绍。

目前财富证券资管部的资产证券化团队，已经在小贷应收款、林业产权、钢贸应收款等多个领域开展资产证券化业务。定增产品则是一种新的业务模式的探索。财富证券资管通过密切联系上市公司、积极参与调研，以组合的方式、以项目运作的思路切入定增市场，目前已成功参与多个项目，收益巨大。后续他们将推广这种新模式，吸引高净值客户和投资机构作为劣后级资金共同参与定增项目，争取做出规模效应。

另外，财富证券资管还为企业量身定做理财产品，产品设计涵盖管理服务和融资等一系列服务。潘焕焕希望财富证券能够为上市公司提供从投行类业务到投资类业务，使金融服务的价值链更加完整。

（CIS）