

# 深度转型各出强招 四大信托公司老总妙语点睛



民生信托总裁张博



在主题为《布局深度转型》的圆桌论坛上,四位信托公司老总就“转型布局、上市难点、行业评级”等话题进行精彩探讨。



平安信托总经理冷培栋

四川信托总裁刘景峰



光大兴陇信托总裁闫桂军

## 精彩观点

信托为什么要转型?过去的模式不能经营下去了吗?答案是否定的。信托要回归本源业务,信托的核心功能还在于投资。

同质化不妨碍转型,同质化当中也会产生差异化,因为每个公司着力点不同。

我们主要是从业务资产配置方向、资金端资金来源与信托产品模式三大方面转型调整。

针对过去信托业的“老三样”,即通道、房地产、征信业务,开展“新三样”,也就是结合资本市场和资金市场,结合个人业务和机构业务,结合海外业务和境内业务。

证券时报记者 杨卓卿

近两年信托公司在创新转型方面的探索再进一步,各家公司不仅对自身转型路径更加明确,也在切实朝着设定的目标深耕布局。

在由证券时报社主办的2016中国信托业发展高峰论坛上,平安信托总经理冷培栋、四川信托总裁刘景峰、民生信托总裁张博,以及光大兴陇信托总裁闫桂军四位行业领袖,就信托公司布局深度转型作了深入讨论,对备受业界关注的信托上市以及行业评级等也进行了精彩探讨。

## 创新转型各出强招

**主持人:**转型这一话题业界已经探讨多年,在宏观经济不佳、资本市场震荡的2015年确实有一些突破性进展。那么,公司2015年确立了怎样的转型路线?

**冷培栋:**2015年平安信托进行了未来5年的规划,根据平安信托本身的禀赋,为公司设立了四条线,分别是对公、零售、同业和私募股权投资(PE)。结合这四条线,针对过去信托业的“老三样”,即通道、房地产、征信业务,开展“新三样”,也就是结合资本市场和资金市场,结合个人业务和机构业务,结合海外业务和境内业务。

经过去年一年,我们初步取得一些成绩,公司整体利润和收入水平超过40%,规模也在过去一年有了大幅度的增长。我们改变了过去游击战的方式,借助区域事业部,把以项目为中心的作业模式变为以客户为中心,发挥信托业牌照的优势,发挥平安集团的综合性优势,综合满足客户的需求。

2016年初,我们又启动战略微调,微观到事业部和团队的考核上,侧重于ROV和ROE的考核,回归到信托本源。

**刘景峰:**我们主要从业务资产配置方向、资金端资金来源与信托产品模式三方面转型调整。

首先是资产配置方向的调整。我们过去主要立足于房地产、基础设施类等传统业务。现在调整为转向资本市场、金融市场等公开市场开展业务。2015年初,四川信托信托资产规模在2666亿元,目前公司资产管理规模在3700亿元左右,净增1000多亿元。这1000亿元的新增规模,75%左右来自于资本市场、金融市场等公开市场的证券类资产。

其次是资金端资金来源方面的调整。我们着力于降低资金成本,奉行的策略是“居中、抓大、看小”。信托公司大量客户聚集在中产阶级,资金规模在300万元-1000万元,这部分资金表现为投资收益要求高,但是如果“住大”、“住小”两端走,即“住大”对接超高净值客户、机构客户,“住小”通过互联网金融等方式对接资金量较小的零散客户,可以有效降低资金成本。这

两端客户对于资金的投资收益目标没有太高。目前整个信托行业也存在降成本的问题,如果抓住大小两端客户实现资金成本下降,今后信托公司的资产配置空间会非常大。

最后是信托产品模式的调整。我把现在信托产品模式分成四类:多对一、“一对一”、多对多,还有“一对多”。多对一,就是现在我们发行的所有集合型信托产品。多个客户对应一个项目,这是最简单的,我们做了十多年了。第二个是“一对一”,我们的事务性信托和单一信托都是一对一。

现在看,我们的转型调整在于后两个产品模式。第一个是多对多,让多个客户对接多个项目。这是朝基金化、证券化、权益化、专业化方向发展。对此我们设立了基于债券市场、股票市场及股权投资等的专业管理团队,形成“制、管、审”一体化的策略。这类产品模式下,我们将集中精力重复做简单的事情,形成规模效应。未来我们可能朝产融结合的方向发展,但我们可能不会直接投资于某个产业,而是通过资本市场、金融市场等公开市场投资间接参与介入。第二个发展方向是“一对多”。一个信托账户对应多个项目,通过设立单一信托账户,量身配置不同类型的产品,实现客户的组合化资产配置和财富管理。

**张博:**转型是业界讨论已久的话题,针对如何转型,业界有很多同质化声音,但同质化不妨碍转型,同质化当中也会产生差异化,因为每个公司着力点不同。

第一,因为民生信托非常年轻,我们利用一年多的时间,让营业收入突破10亿元,先把吃饭问题解决好;第二,下大力气转型,力图实现5个新的市场定位,包括“投资、融资、投行、资管、财富”等;第三,新的资金管理配套和前端的市场配套非常关键,这方面民生信托要短期、中期和长期结合,从固收到浮动,到真正的全浮动;第四,转型还包括新的审批转型,要在新的产品架构下实行新的审批制度和流程;第五,新的产品营销,根据不同的市场需求建立不同的产品体系和营销体系;第六,新的绩效考核,因为转型发展的需要,将整个公司的考核系统进行全面的改革再造。其实转型的推动力还是在考核上,大家目的是为了个人的自我价值,然后在过程当中实现团队的价值,进而实现自己的价值。站在我们的角度,首先要实现自己的价值,使得个人和团队的利益结合在一起。今年我们利用了半年时间完成了上述6个方面的工作,收到了非常好的效果。按照之前提到的五大定位重点打造“投行、投资、资管”,目前公司主动管理业务占比在80%以上,而且80%的新增是投行资管类业务。

**闫桂军:**信托为什么要转型?过去的模式不能经营下去了吗?答案是否定的。信托要回归本源业务,信托的核心功能还在于投资。如何发挥信托核心的投资功能进行资产布局,是所有信

托从业者需要研究的核心命题和课题。

光大兴陇信托是行业新兵,2014年光大集团收购甘肃信托,7月份成立光大兴陇信托。公司的发展战略非常明确,坚定不移地走基金化的道路。这是第一个方向。刚性兑付不是信托行业应有的,基金化模式可以实现非常好的风险对冲和可持续发展,是我们公司坚定不移的方向。

第二个方向是证券化。衡量一个公司的标准,可以证券化的高低为依据。无论是叫去产能也好,去短板也好,补短板也好,去库存也好,培育新的增长点,都需要从顶层设计上优化资源配置。我们现在需要把产业资本资产化,信托本身是提供资产的流通性平台和发行保障。

第三个方向是资产管理化。泛资产管理时代,银行与信托差不多,证券公司和保险公司做的事也和信托差不多。但在同质化以后,信托能不能存活下来,一定要靠独特的资源禀赋创造的竞争优势,这是全球经济学界始终不衰的理论。

对于保障内部治理结构,我们做了三方面布局。第一是综合化、资源化,这是出于我们背靠光大集团的资源禀赋考虑;第二要专业化,用专业推动业务;第三是市场化,如果不市场化就没有出路。今年上半年光大兴陇信托资产管理规模突破1500亿,这是总体发展战略给我们带来的成效。

## 专业子公司VS资产荒

**主持人:**信托公司利用专业子公司进行探索实践已经有一段时间,各方也对专业子公司的未来寄予厚望。请问冷总,公司的专业子公司是否已有明确的定位和规划?

**冷培栋:**未来监管层对信托子公司的态度将更加开放,我们也在为此积极准备。我非常赞同中诚信托董事长牛成立先生的观点,目前监管有把信托机构当成银行监管的倾向,在未来经济的发展过程中,开设信托子公司是非常有必要的。

平安信托非常希望开设的是PE子公司和海外子公司,拓展境外业务。这些子公司对平安信托整体业务的纵深化和业务扩展会有帮助,但是时间窗口给得比较大,我们还在等待。

**主持人:**今年以来,信托产品收益率持续下降,金融领域皆言“资产荒”,信托公司今年以来如何应对这方面的挑战?在展业方面有何调整?

**刘景峰:**在经济下行背景下,原来信托公司的集合信托产品在主要投资方向——房地产、基础设施、矿产能源上的投资占比明显下降,整体投资收益也在下降。这其实是好事,说明行业重视风险,更重视如何选择优质资产。

造成资产荒的原因是什么?我觉得是因为存在“三多三少”的问题。

第一个是信托公司债权类资产多,股权类资产少,债权类资产原来一般来自工商企业、房地产和“产”能源。但现在经济下行,这些行业适

合信托公司资产配置要求的资产少了,业务空间就变小了,就出现了所谓的资产荒。但如果我们把资产配置定在资本市场、金融市场等公开的市场,去选择资产,那可配置的资产范围就非常广大。

第二个是信托公司短期资产多,长期资产少。现在大多数的信托资产都是2年-3年期,我们缺少3年-5年甚至更长期限的资产。要解决长期资产少的问题,需要转变现有的资产配置方式,立足战略发展产业和战略合作客户,战略性地配置长期资产。

第三个是高成本的资金多,低成本的资金少。现在为什么不能投资收益率为8%的资产,因为你的资金成本是9%。如果抓住前面提到的大小两端客户,资金成本下降到5%-6%,那信托公司的业务空间仍将非常大,不存在资产荒的问题。

如果这“三多三少”的产品结构问题能够有效调整,力争将少的变成多的,多的变成少的,那么行业未来转型发展就具备很大空间了。

## 行业评级与监管评级

**主持人:**监管层酝酿行业评级与监管评级已有多时,因为评级结果将挂钩业务资质等原因,在业内推进缓慢,但监管趋严的大势难改,未来业内公司将呈现怎样的分化?

**张博:**监管评级和行业评级是由中国银监会和信托业协会管理的,对行业本身是很好的监督,因为信托公司通过评级知道自己的价值体系和坐标在哪儿,有非常强的引导作用,我们最终目标是根据评级体系所引导的价值方向努力做得更好。但是设置价值体系指标过程当中,不同的公司有不同的理解,至于说是不是对年轻公司不公平,特别是我们这种年轻的公司,我觉得没有这么严重。因为新的评级结果是在可以接受的评级范围之内的。评级的价值体系包括公司的资产管理能力、资本能力、风险能力,还包括公司对社会价值回报的能力等指标,相对来说还是比较公允和全面的。作为我们公司本身,现在的监管评级也好,行业评级也好,我们都是持比较支持和拥护态度的。

主管部门一定要考虑什么才是信托公司真正要追逐的价值方向,这是非常重要的,大的体系基本上可以,但是否那么完整和准确,包括是否有前瞻性和引导性,我建议监管部门和行业主管部门要充分考量。监管体系也不是一成不变的,也是随着社会发展、经济发展、金融发展和信托行业本身发展,不断地去优化和提升,我相信在这方面监管部门有自己的考虑,我们公司对此很支持。

**闫桂军:**针对监管和行业评级我有三个观点。第一,任何行业的发展都需要规矩,对于行业的可持续发展与监控发展,是非常有利的。从这个意义来看,无论从协会的角度还是监管者的角度都要很好地配合。

第二,从全球金融监管治理结构来看,普遍使用的是内部评级法,金融行业不适合外部评级法。

因为金融行业是特殊行业,服务企业政府各个部门,可能诱发相应的社会稳定风险。

第三,监管的核心是管理风险,从信托业转型发展的角度来讲,管理风险就是管资本。从监管评级来看,如何管理资本呢?通过风险对冲机制、风险代偿机制、风险运营机制等,这样评级才比较有意义。

## 信托想上市,应该怎么做?

**主持人:**2015年银监会官员表态,支持信托公司上市,引来业内公司的积极响应。从目前情况看,对于国内信托公司来说,曲线上市或者赴港上市哪一种更妥当?

**冷培栋:**上市可以增加公司的知名度,使公司运作透明,这对于企业的可持续发展很有帮助。每个公司情况不同,资源禀赋不同,背景不同,对于上市的看法也不同。目前平安信托没有上市的打算,我们结合平安集团总的规划,下一部进入平安信托3.0时代,与集团的相关性比较高。

**刘景峰:**目前山东信托上市已经得到银监会的同意。我觉得未来能够有信托公司通过首次公开募股(IPO)上市,对于整个行业发展都是好事,行业整体发展,增加资本,提高抗风险能力。为了上市,信托公司也会对自己提出更高的要求,对公司经营、合规治理等都有好处。我更倾向于IPO排队上市,而不是重组上市。

**张博:**我觉得对于信托公司来说,上市主要是打通资本通道,且更有利于公司的可持续发展。证监会对信托公司上市的态度是不明确的,他们认为信托公司没有一个稳定的商业模式,所以至今信托IPO非常困难。山东信托远赴香港上市,其实也是无奈的选择。信托这类公司在香港普遍估值不高。不像安信信托在A股上市,市场给的估值水平非常高,定向增发时受市场追捧程度也非常高。

中国的资本市场对于信托公司还没有一个全面和准确的认知,这是目前信托公司上市最大的障碍。但是我本人认为信托公司一定要进入资本市场,因为信托天然就是要资本依赖。随着市场监管的环境改变,希望能够把上市的大门打开。银监会早就说过希望信托公司能够上市,但是现在没有一家信托公司是真正走IPO的道路。监管上,还需要对信托公司有全面准确的认知,这应该是我们全行业共同努力的事情。

**闫桂军:**从证监会角度看,信托没有稳定的盈利模式,是整个行业发展及转型的问题。回归信托本源,最终做到产融结合,在这个模式下信托走向资本市场是毫无疑问的,也是必须的。

目前来看,信托本身还是需要练好内功,条件允许当然应该选择在A股上市,境内上市不影响你海外的业务,你的主场在国内,估值也将更高。