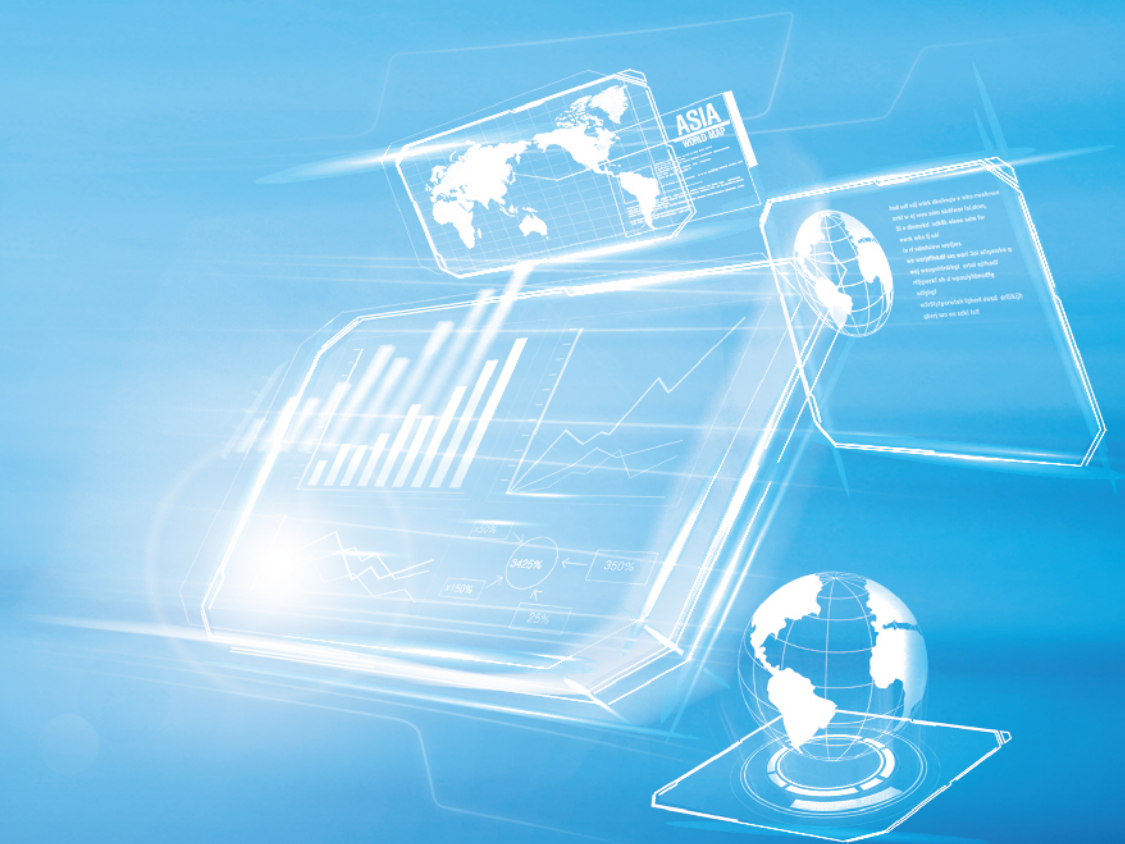


# 中国信托业金融科技应用 发展报告 (2023)



中国信托业协会金融科技专业委员会



# 《中国信托业金融科技应用发展报告（2023）》

## 编委会

编委会主任委员：刘 峰

编委会副主任委员：刘铁峰 王亚斌

编委会委员：李耀峰、卫晓东、张 胜、郭庆卫、毛得贵  
曲本盛、王勇华、卢晓亮、陶斐斐、贺创业  
王 斐、俞宁子、李 峰

主 编：刘铁峰、王亚斌、李 峰、阮祺康

编写组成员：王 前、毛景泓、叶俊辉、付昱铭、史相冬

（按姓氏笔画） 刘 进、刘时恣、刘海涛、刘 驰、朱传曾  
朱天白、朱汉乐、陈 勇、陈 飞、李智慧  
李 蒙、李 健、李 涛、李立伟、李广义  
苏 南、汪恒杰、余 刚、余 冀、余 理  
张 陌、张国俊、张 维、杨叶平、杨旭刚  
岑学锋、周 晟、周国洋、侯广东、侯启昆  
赵卫纲、赵红光、赵明华、高 芬、郭 飞  
袁京京、崔乃云、徐小刚、黄 涛、蒋继航  
曹剑宏、谢胜强、谢 静、窦慧明、熊晓霖

----- 编撰支持单位 -----

中国信托登记有限责任公司  
上海交通大学上海高级金融学院  
安永（中国）企业咨询有限公司

----- 案例支持单位 -----

（按笔画排序）

上海国际信托有限公司  
五矿国际信托有限公司  
中航信托股份有限公司  
中国对外经济贸易信托有限公司  
中粮信托有限责任公司  
平安信托有限责任公司  
苏州信托有限公司  
建信信托有限责任公司



# 前言

当前，我国经济建设正加快向高质量发展转型迈进，以数字经济、生物医药、新能源为代表的新兴经济动能正快步走向舞台中央。金融是经济建设的血脉，服务实体经济发展是天然使命，在此关键时期，金融业需要积极融入高质量转型发展大潮。党的二十届三中全会要求“积极发展科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融，加强对重大战略、重点领域、薄弱环节的优质金融服务”，并专门强调健全促进实体经济和数字经济深度融合制度。

信托业作为金融体系的重要组成部分，在国家经济建设的不同发展阶段都发挥了积极的作用，目前正紧密围绕金融高质量发展要求和“信托三分类新规”指引，加快回归信托本源，着力发展资产服务信托，将“服务”作为新时代、新环境下挖掘新机遇、实现新发展的重要抓手。在此过程中，数字力量已成为构建信托服务能力的重要支撑。

为持续观察信托业数字化建设发展的现状和趋势，洞悉行业数字化发展诉求，自2022年起，中国信托业协会金融科技专业委员会立足金融科技视角，组织行业各方力量，开始共同编撰《中国信托业金融科技应用发展报告》（以下简称《报告》）。今年，在继续围绕“经营、服务、交付、管控”和“IT、数据”数字能力模型，跟踪分析行业数字化建设现状的同时，进一步结合信托回归本源趋势，重点对资产服务信托的数字化建设发展情况予以调研分析。具体而言，《报告》分为发展环境阐述；行业数字化建设发展现状、资产服务信托数字化

建设发展现状及痛点分析；行业资产服务信托数字化建设代表性案例介绍；以及资产服务信托数字化建设路径建议四个部分。

从发展环境来看，在金融高质量发展战略指引下，信托业整体虽然仍处于深度转型调整发展阶段，仍面临激烈的市场竞争和不小的经营压力，但以服务为核心的商业可持续模式探索已取得一定进展，行业发展新旧动能转换已逐步磨合起效，2023 年行业整体资产规模、营业收入和净利润均实现了小幅增长。从行业数字化建设发展现状来看，保持稳步发展态势，科技投入持续增长，达到 26.38 亿元；经营、服务、交付、管控以及 IT 与数据各项数字化能力均有所提升，但增幅并不显著，仍需要进一步加强。其中，对于资产服务信托的数字化建设，业务系统投入超过 3 亿元，在所有业务系统中占比近 50%；资产服务信托整体数字化普及程度相对较高，资管产品服务信托、保险金服务信托、家族信托等业务的数字化普及程度最高；并且行业普遍认为，家族信托、家庭信托和保险金信托三类业务具备较高的数字化能力可复用性，最具备复用数字化中台的条件。同时，资产服务信托的数字化建设，仍面临业务基础支撑不足、技术能力支撑薄弱、科技预算投入收紧等挑战。为积极推动资产服务信托的数字化建设，《报告》结合资产服务信托各项细分业务特点及行业调研结果，对其数字化能力需求做了梳理，也对资产服务信托整体的共通性数字化能力做了分析挖掘，并在此基础上，按照“经营综合化、服务定制化、交付敏捷化、管控敏知化”以及“基础支撑现代化”的思路，从信托公司个体深化数字化建设和行业基础设施加强公共数字能力支撑两个维

度，提出了针对性的路径建议，旨在推动资产服务信托业务发展，积极服务行业整体的高质量转型发展。

中国信托业协会金融科技专业委员会

2024 年 8 月



# 目录

## 第一章 指路航标：以数字金融推动行业转型和高质量发展/1

一、走金融高质量发展之路，更好服务经济转型变革 /2

二、依托数字金融力量，有力推动信托高质量发展 /4

## 第二章 转型透视：回归本源征程需要夯实数字金融的力量 /7

一、行业金融科技发展现状概览 /8

（一）数字化经营能力：客户经营、机构经营能力均有所提升，后者需进一步加强 /9

（二）数字化服务能力：客户服务、机构服务和员工服务能力均略有提升，尚需要进一步加强 /13

（三）数字化交付能力：资产服务信托、资产管理信托的数字化交付能力均略有提升 /16

（四）数字化管控能力：风险管理数字化能力已基本满足展业需要，但仍需持续提升/18

（五）基础支撑能力：IT 支撑和数据治理能力平稳提升，转型发展底座支撑有待进一步夯实/19

二、回归本源，资产服务信托是转型重点，亟待数字力量支持 /23

（一）资产服务信托内涵与分类 /23

（二）资产服务信托天然需要数字力量支持 /24

（三）资产服务信托数字化建设发展现状 /25

三、资产服务信托数字化面临的痛点 /39

（一）业务基础支撑有待夯实 /39

（二）技术能力支撑较为薄弱 /40



(三) 科技预算投入较为谨慎 /41

### **第三章 典型案例：汲取先进经验，强化数字赋能，促进高质量发展 /43**

一、家族信托数字化建设案例 /44

二、家庭服务信托数字化建设案例 /58

三、保险金信托数字化建设案例 /66

四、预付类资金服务信托数字化建设案例 /73

五、资管产品服务信托数字化建设案例 /83

六、资产证券化服务信托数字化建设案例 /92

七、综合性金融服务平台数字化建设案例 /103

### **第四章 发展探索：纲举目张，齐聚力量，共筑行业发展根基 /109**

一、资产服务信托数字能力需求分析 /110

(一) 各细分业务数字化能力需求分析 /110

(二) 资产服务信托数字化共性能力需求分析 /118

二、资产服务信托数字化能力建设路径建议 /121

(一) 信托公司：策略性开展数字化能力构建 /121

(二) 行业基础设施：加强资产服务信托等转型业务的行业公共服务体系建设探索，降低行业整体的数字化门槛与投入 /128

### **后记 /135**



1

# 第一章

## 指路航标：以数字金融推动行业转型和 高质量发展

## 一、走金融高质量发展之路，更好服务经济转型变革

当前，我国经济建设正处于转型发展的关键时期，从过去的粗放式、高增长模式向可持续、高质量模式转变。这一转型不仅仅是对传统模式的优化调整，更是主动面向未来可持续发展的重要战略选择。产业结构上，以房地产、基建为代表的传统经济动能正逐步走向经济舞台的边缘，而以数字经济、生物医药、新能源为代表的新兴经济动能正稳步走向舞台中央。特别是数字经济已成为我国经济发展的核心引擎，数字经济的发展不仅提高了生产效率，也催生了新的商业模式和产业形态，为经济转型提供了新动能。增长方式上，伴随城镇化逐步趋缓以及人口红利逐步削弱，主要依赖土地、人口等要素投入的传统粗放增长模式不可持续，唯有不断创新和提升效率才能为经济的长期可持续发展保驾护航。党的十八大以来我国加快推进创新驱动发展战略，加大科技创新投入，优化创新环境，激发企业、高校和研究机构的创新活力，通过推动科技创新努力突破关键核心技术，提升产业链水平，增强经济发展的内生动力。

金融是经济建设的血脉，首要任务是服务好实体经济发展，提高资金使用效率，将更多的金融资源配置到实体经济发展的重点领域和薄弱环节，在经济转型变革的关键时期，金融需要积极融入高质量转型大潮，以高质量的金融服务助力经济建设转型。2023 年中央金融工作会议明确“坚定不移走中国特色金融发展之路”，指出“高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，金融要为经济社会发展提供高质量服务”，并进一步围绕金融高质量发展战略，提出了

“科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融、数字金融”五篇大文章，指明了金融支持经济高质量发展的发力点和经济金融结构优化的基本方向，是新时代新征程金融服务实体经济高质量发展的根本遵循和行动指南。《国家金融监督管理总局关于银行业保险业做好金融“五篇大文章”的指导意见》（金〔2024〕11号）提出了五篇大文章的具体目标：

科技金融：针对科技型企业全生命周期的金融服务进一步增强，对研发活动和科技成果转移转化的资金和保险保障水平明显提升，科技金融风险分担机制持续优化，努力形成“科技—产业—金融”良性循环。

绿色金融：绿色金融标准和评价体系更加完善，对绿色、低碳、循环经济的金融支持不断加强，绿色保险覆盖面进一步扩大，银行保险机构环境、社会和治理(ESG)表现持续提升。

普惠金融：基本建成高质量普惠金融体系，助力共同富裕迈上新台阶。普惠金融服务体系持续优化。普惠信贷体系巩固完善。普惠保险体系逐步健全。

养老金融：第三支柱养老保险规范发展，养老金融产品更加丰富，对银发经济、健康和养老产业的金融支持力度持续加大，更好满足养老金融需求。

数字金融：银行业保险业数字化转型成效明显，数字化经营管理体系基本建成，数字化服务广泛普及，对数字经济发展提供有效助力。数字化监管架构流程基本建成，监管数字化智能化水平大幅提升。

## 二、依托数字金融力量，有力推动信托高质量发展

近年来，信托业紧密围绕国家经济战略方向积极推进转型变革。一方面，充分落实《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（银保监规〔2023〕1号）要求，以回归“本源”为宗旨，以做好“服务”为核心，围绕资产服务信托、资产管理信托和公益慈善信托三大业务主线推进业务模式的转型。另一方面，作为国家金融运转体系的重要组成部分，积极贯彻金融高质量发展宏伟战略，立足信托本源初心，努力发挥横跨实业、资本和货币三大市场的制度优势，积极提升专业能力和服务质量，用心谱写五篇大文章。深层次来看，业务模式转型和高质量发展一脉相承，实现高质量发展的前提是加快业务转型，唯有积极拥抱经济转型大势，从传统融资类业务向创新业务转变，建立以服务为核心的商业模式和经营模式，有效提升面向实体经济和社会大众的服务能力，才是适应新时代、新环境发展需要的高质量发展。在此过程中，伴随着业务场景的拓展、服务模式的优化、经营管理的完善、风险管控的加强等，是一项系统性、全流程的战略性工程，在当今数字经济时代，其实施推进离不开数字力量的支撑，数字技术已经是信托业走好转型之路不可或缺的重要基础，依托数字力量构建起覆盖业务、服务和监管的数字金融能力体系，才能更专业、更高效地开启高质量发展征程。结合信托场景而言，数字金融对助力信托高质量发展的助力作用主要体现在以下几个方面：

**一是助力推动本源业务发展。**相较传统融资类业务，以家族信托、保险金信托、预付类资金信托等资产服务信托为代表的本源业务以服



务为主，业务模式更为复杂，业务流程更为繁琐，并且单笔业务价值相对较小，更需要依靠量的积累，才能获取足够的业务收益。同时，在客户服务、响应时效性、风险管理等方面的要求也更高，难以通过传统手工方式开展。而数字技术为本源业务的规模化、高效率展业提供了有力的支撑，通过建立专门的家族/家庭信托、保险金信托、预付类资金信托等业务系统，以数字化的方式实现业务流程的批量高效处理以及业务经营数据的动态实时监测，支撑和助力本源业务发展。

**二是助力提升经营服务质效。**数字金融不仅仅是助力实现业务的正常经营展业，在业务运营、客户体验等多个方面的服务质效也将带来积极的助力作用。运用 RPA 等技术构建运营数字人，加快业务流程的处理，实现全流程数字化、自动化，提升业务运营效率，并降低运营成本；运用移动互联网、大数据等技术，不仅可以扩大客户触达范围，提升客户获取服务的便捷性，还能对客户数据和业务旅程开展精准的分析，面向不同类型客户需求，提供个性化的产品和服务，更加紧密地贴合客户需求，提升客户体验。

**三是助力提升风险管控能力。**传统信托业务侧重信用风险管理，而本源业务则需要进一步加强对市场风险、操作风险、流动性风险的识别与管控。在业务环境瞬息万变的当下，需要依托数字力量，构建贯穿事前、事中、事后的全流程、一体化的风险管理体系，与业务流程实现紧密耦合，并发挥大数据、知识图谱、实时计算等数字技术优势，搭建专业的风控模型，将被动式的风险管理变为预防性、主动性的风险防范，进而实现对各类风险隐患的早识别、早预警和早处置。





2

## 第二章

# 转型透视：回归本源征程需要夯实数字金融的力量

## 一、行业金融科技发展现状概览

2023 年，在信托业务三分类新规（以下简称“信托三分类新规”）的指引推动下，信托业加快推进转型调整。面对房地产、基建等传统优势业务领域规模持续压降、资产服务信托商业模式尚在探索、资产管理信托市场竞争异常激烈的经营环境，整体来看信托业新旧动能转换已磨合起效，2023 年信托资产规模同比增长 13.17%<sup>1</sup>，达到 23.92 万亿元，行业营业收入和净利润也开始止跌企稳，分别小幅增长 2.96% 和 2.29%，达到 863.61 亿元和 423.73 亿元。

虽然面对重重压力，伴随业务转型的需要，行业整体对数字化建设的重视与投入持续增加，2023 年全行业数字化投入达到 26.38<sup>2</sup> 亿元，同比增速明显回升，达到 9.8%。

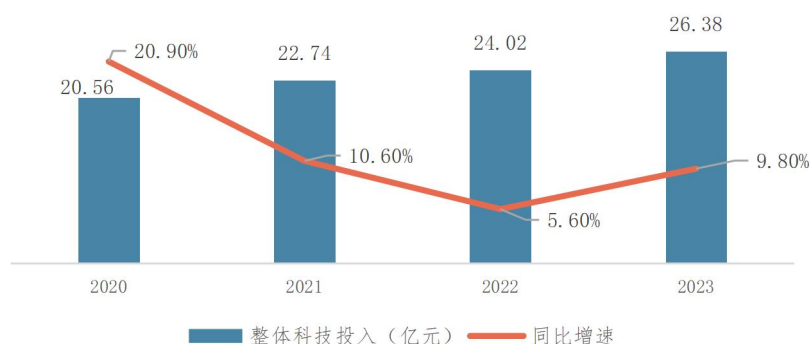


图 2.1 近四年行业整体科技投入情况

为更深入地评估行业整体数字化能力情况，课题组在 2022 年设计提出了包括“经营、服务、交付、管控”<sup>3</sup>四大能力和“IT、数据”基础支撑的信托业数字化能力体系模型，并将该能力成熟度划分为

<sup>1</sup> 数据来源：中国信托业协会官网，下同。

<sup>2</sup> 数据来源：行业调研，下同。

<sup>3</sup> 经营、服务、交付、管控及 IT、数据的内涵释义详见附件。

“初始、探索、形成、成熟、卓越” 5 个等级<sup>4</sup>，信托业整体处于“形成级”。2023 年，课题组进一步深化行业数字化能力分析，并细化建立了评分模型，以具体分值的形式更为直观地跟踪展示行业数字化能力发展情况。基于调研问卷统计，2023 年行业整体数字化能力指数为 48.62，较 2022 年提高 2.27，取得了小幅的提升。总体来看，2023 年全行业数字化能力成熟度仍然处于形成级。

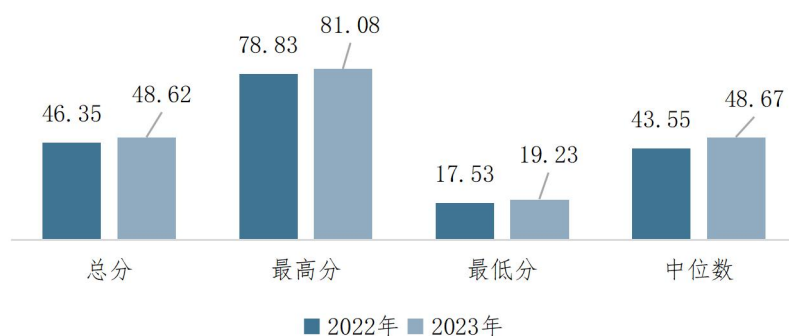


图 2.2 行业整体数字化能力指数

从经营、服务、交付、管控和基础支撑五个维度看，行业整体在基础支撑方面的进展相对较大，其余四个领域基本和 2022 年持平。

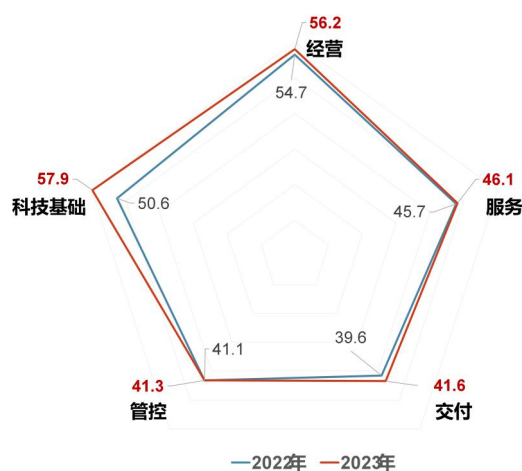


图 2.3 2023 年行业数字化能力模型

### （一）数字化经营能力：客户经营、机构经营能力均有所提升，

<sup>4</sup> 5 个等级说明详见附件。



## 后者需进一步加强

基于评估模型和调研问卷统计，得益于客户经营能力和机构经营能力的提升，2023 年行业整体的数字化经营能力指数较 2022 年提高了 1.5 分，达到 56.2 分。其中，行业整体在客户信息应用及机构销售支持方面数字化普及程度的提升是推动客户经营能力指数和机构经营能力指数增长的主要原因。但行业整体在机构经营方面的数字化建设起步较晚，数字化普及程度偏低，因此需要进一步加强建设。具体来看：

**1、客户经营方面**，主要从客户信息整合、客户信息加工应用、产品管理、账户管理、销售支持等维度展开分析。

客户信息整合上，2023 年全行业实现了企业级客户数据整合的信托公司占比达到 24.2%，较 2022 年略有增加，少部分信托公司尚未启动相关建设。

客户信息加工上，2023 年全行业实现了客户唯一识别的信托公司占比达到 92.85%，和 2022 年基本持平。半数以上的信托公司实现了客户标签、评价指标、客户画像等数字化建设，普及程度较 2022 年均有一定的提升，其中完成客户画像建设的信托公司占比提升了 9 个百分点。

客户信息应用上，主要聚焦在客户资产分析、营销支持、客户评价和客户分层分群以及客户行为分析，其中实现了客户资产分析的信托公司占比达到 54.55%，实现了营销活动支持的信托公司占比达到 42.42%。

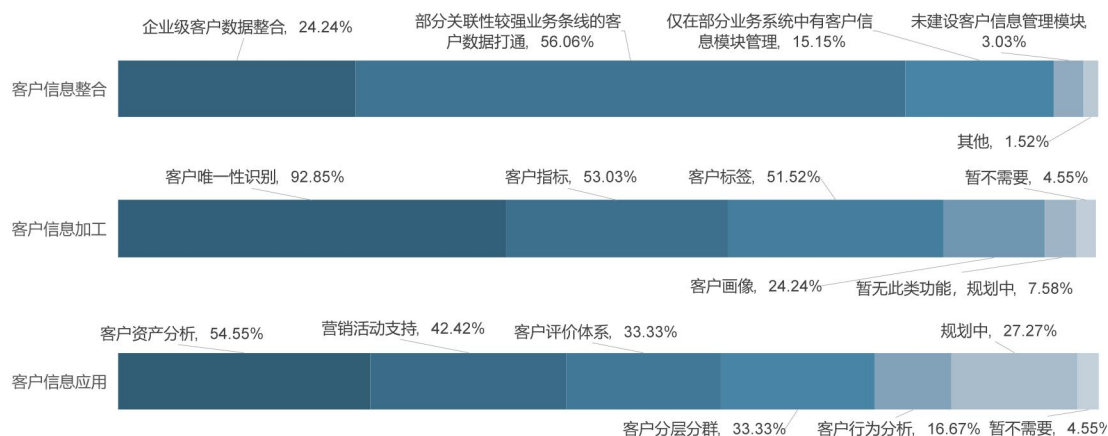


图 2.4 数字化客户经营能力-1

产品管理上，2023 年全行业已有 74% 的信托公司建设了产品统一视图，其中设计了产品标签和画像应用的占比相对较高，分别达到 45.45% 和 30.3%，而在产品知识库和产品货架管理实现数字化的行业普及度相对较低。

账户管理上，已实现统一账户管理的信托公司占比达到 27.3%，具有账户管理应用但未实现统一管理的公司占比达到 36.36%，暂未进行统一账户管理但在规划相关应用的信托公司占比 34.85%，总体情况与 2022 年基本持平。考虑到账户体系在客户经营过程中的重要作用，行业整体需要进一步加强对信托账户的数字化建设与管理。

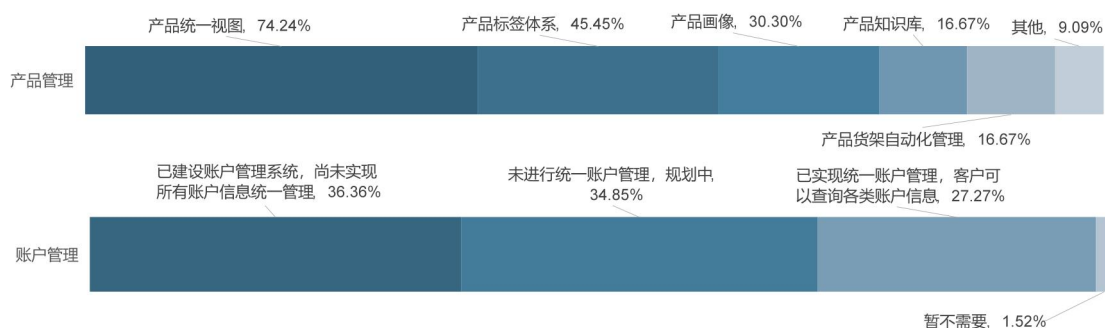


图 2.5 数字化客户经营能力-2

销售支持上，对于智能推荐、财富规划建议、投资组合建议等银证保同业主流的数字化销售支持应用，全行业的普及程度较低，其中

普及度最高的财富规划建议也仅为 22.73%。伴随标品投资业务重要性的日趋凸显，需要充分结合客户资产规模、风险偏好等客户数据，加强面向客户开展产品销售的数字化支持。

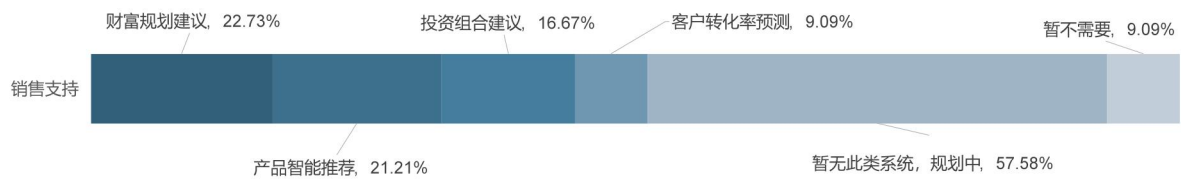


图 2.6 数字化客户经营能力-3

2、机构经营方面，主要从外部合作对接、机构销售支持等维度开展统计分析。

在外部合作对接上，行业整体数字化建设普及程度相对较高，达到 63.64%，而对于信托账户/投资账户自动开设等更为深入的数字化能力的建设行业普及度相对偏低，约为 24.24%。

在机构销售支持上，目前 43.9%的信托公司实现了销售过程管理。有 16.7%的信托公司构建了机构全景视图。

综合来看，在机构对接和机构销售支持上，目前的数字化水平较低，但受业务发展方向调整的先导性影响，各家信托公司都在重视相应的能力建设，已经开始了积极的探索和合作。

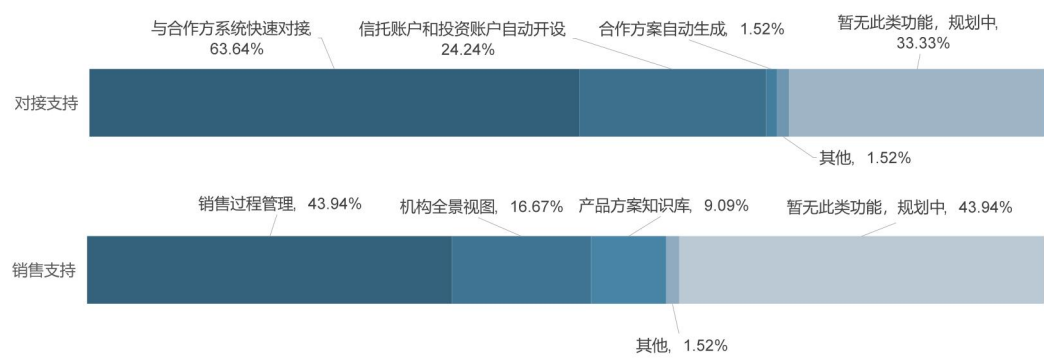


图 2.7 数字化机构经营能力

## （二）数字化服务能力：客户服务、机构服务和员工服务能力均略有提升，尚需要进一步加强

基于评估模型和调研问卷统计，2023 年行业整体在面向客户、机构和员工三个层面的数字化服务能力指数均略有提升，较 2022 年提高了 0.4，达到 46.1 分。其中，行业整体面向客户的数字化服务功能和服务质量略有提升；面向机构的数字化服务功能和服务质量与 2022 年基本一致；面向员工的数字化服务能力，在投研支持方面得到了一定的增强。具体来看：

1、**客户服务方面**，主要从企业级服务体系、数字化应用及服务效果三个维度展开分析。

在服务体系建设上，调研数据显示已有 16.67%的信托公司已经搭建了覆盖信托三分类新规下所有客户类型的企业级服务体系；正在建设和规划企业级服务体系的信托公司占比分别为 50%和 28.79%。

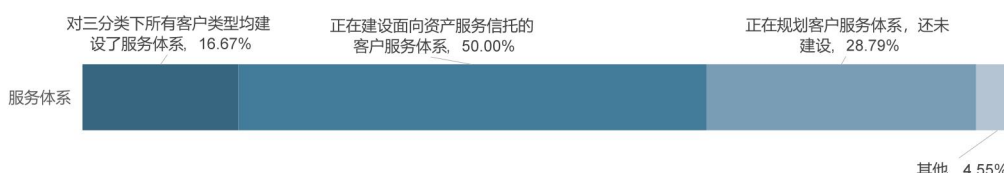


图 2.8 数字化客户服务能力-1

在数字化应用建设上，交易留痕、合同签署、账户开立、信托交易和净值展示等基础性的应用行业整体数字化普及程度较高，基本与 2022 年持平。而权益类服务、资讯智能推送和投资组合建议等增值服务的行业整体数字化普及程度仍处于相对低位，有待加强。

在服务效果建设上，信托公司通过数字化手段主要解决信息准确性、及时性和客户信息保护等问题，调研数据显示，超过 85%的信托

公司实现了以上目标；服务触点便捷性也是信托公司数字化客户服务建设的重要内容，约69.7%的信托公司建设了数字化的服务触达渠道，如微信、APP、官网等。

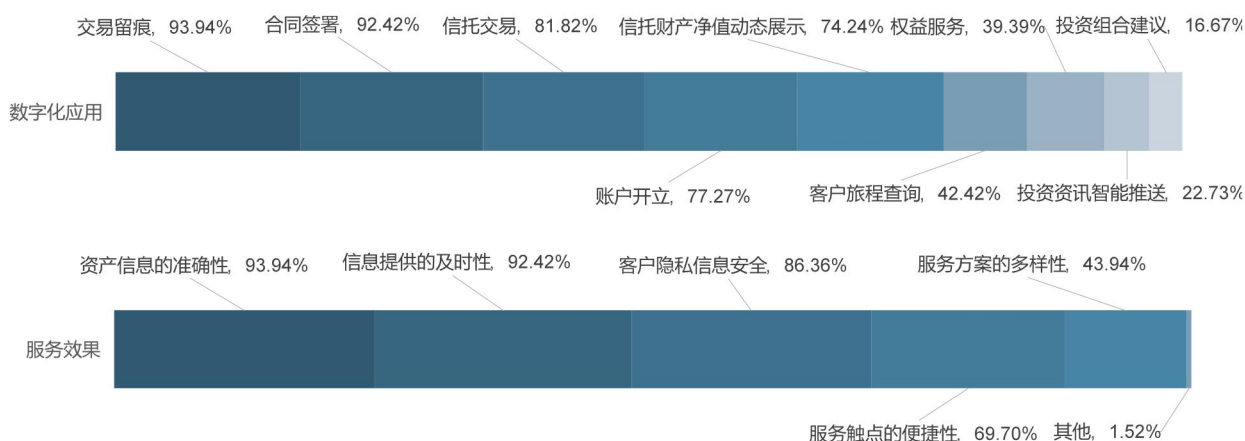


图 2.9 数字化客户服务能力-2

**2、机构服务方面**，主要从平台服务能力、数字化应用及服务效果三个维度展开分析。

平台服务能力建设上，行业整体来看面向合作机构的数字化服务平台的建设仍处于起步阶段，与2022年进展基本一致。调研数据显示，约4.55%的信托公司已经建立了企业级的机构服务平台，能够面向各类信托业务的合作机构提供全面的数字化服务支持；约30.30%的信托公司已构建针对不同信托业务的机构服务平台，尚未实现企业级统一；约54.55%的机构虽然无此类系统，但已经在规划设计中。同时，在已经建设机构服务平台的信托公司中，已有4.55%实现了系统数据的实时或实时同步，有33.33%的公司以批量为主、准实时为辅的方式实现数据同步。



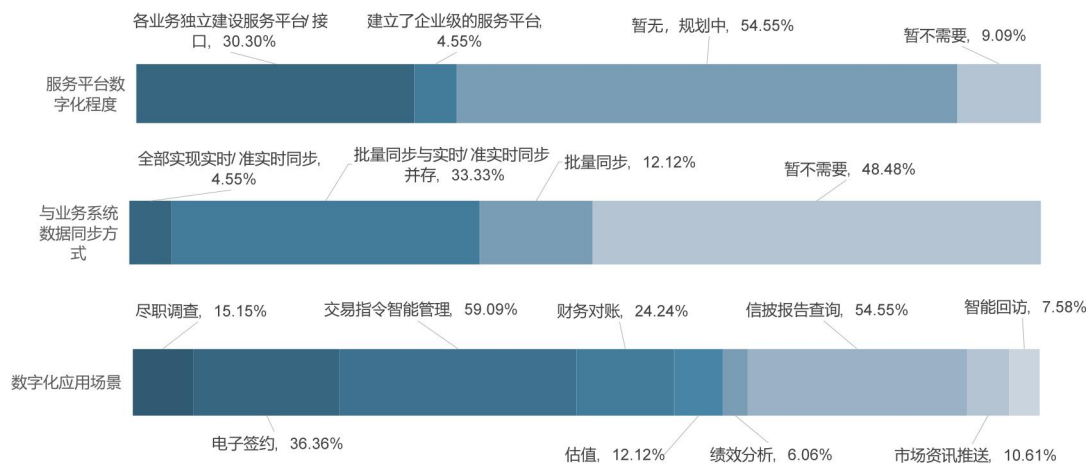


图 2.10 数字化机构服务能力-1

在数字化应用建设上，行业整体在交易指令管理及信披报告查询上的数字化普及程度较高，较 2022 年进一步提升，分别达到 59.09% 和 54.55%；而电子签约、财务对账、估值等应用的数字化普及程度总体在 10%-30%左右水平，提升并不明显，尚有较大的提升空间。

在服务效果建设上，信托公司通过数字化手段主要解决净值信息披露与更新、交易确认及持仓数据同步、简化申购订单的报送流程等问题，调研数据显示，已分别有 62.12%、54.55%和 46.97%的信托公司实现了以上目标，相较 2022 年略有提升。但对于合作伙伴的实时、高频交易响应支持相对薄弱，调研数据显示仅有 24.24%的信托公司能够满足，行业整体需要进一步加强提升。

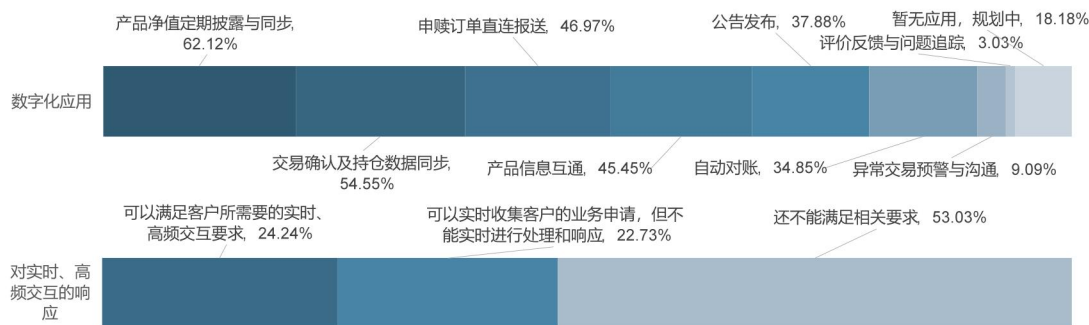


图 2.11 数字化机构服务能力-2

3、员工服务方面，主要从投研投管类员工和销售支持类员工的

工作视角展开分析。

在服务投研投管员工的数字化能力建设上，主要是投研工作台，以数字化方式提高投研人员和投资管理人员的工作效率，包括投资合规性、投研准确性、投资质效等。调研数据显示，行业整体对投研工作台的数字化普及程度相对较低，虽有超过 60% 的机构涉足了投研类平台建设，较 2022 年有所提升，大部分机构主要开展了市场资讯类应用的建设，行业整体普及率达到了 50%，除交易合规自动校验应用外，其余应用的行业普及率均在 30% 及以下

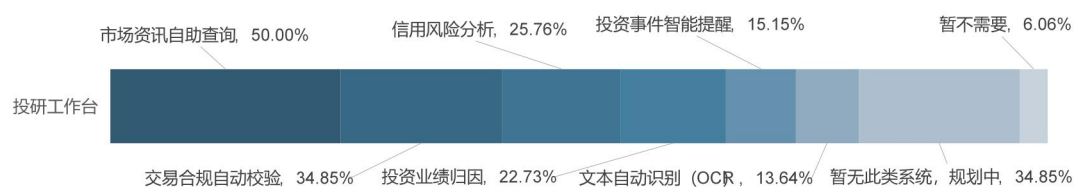


图 2.12 数字化员工服务能力-1

在服务销售员工的数字化能力建设上，主要是销售管理工具，包括 CRM、营销管理系统等，其应用涵盖了合同在线签署、客户 360 度视图、信托账户在线开立、产品知识库、文件自动识别（OCR 技术）以及市场资讯推送等应用。相较而言，面向销售支持类员工的数字化能力支持高于投研投管类。其中，有 46.97% 的信托公司已经实现合同在线签署功能，有 40.91% 的公司实现了客户 360 度视图整合。

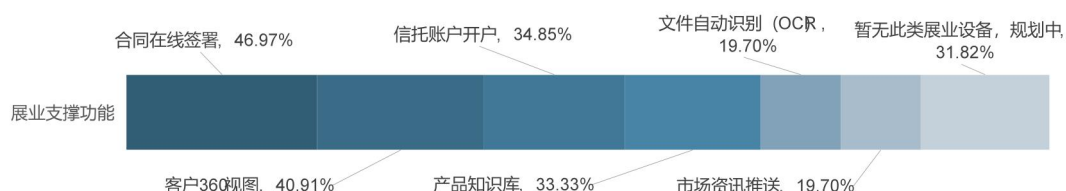


图 2.13 数字化员工服务能力-2

### （三）数字化交付能力：资产服务信托、资产管理信托的数字化

## 交付能力均略有提升

基于评估模型和调研问卷统计，2023 年行业整体面向资产服务信托和资产管理信托各类细分业务的数字化交付指数略有提升，较 2022 年提高 2 分，达到了 41.6 分。在资产服务信托各类业务系统的数字化建设上，已经开展相关业务的信托公司，普遍已开始了信息化系统的建设，实现了基本的功能应用，逐步能够满足当前业务发展基本需求。（本报告将对资产服务信托业务的数字化情况展开重点分析，各细分业务数字化交付情况将在后文详细介绍）

资产管理信托的数字化建设方面，主要涉及投资研究、投资交易、投资管理等。在投研系统建设上，实现投研一体化的信托公司较少，行业占比约 6%左右，有 15.15%的信托公司建设了专门的投研数据库，支持数字化的投研分析；已经建设了投资管理系统的公司中，51.43%的信托公司实现了信用风险分析，48.57%的信托公司实现了投资舆情监测和业绩归因、绩效分析，45.71%的信托公司实现了投资组合管理；在投资交易系统建设上，大部分的信托公司已开展了数字化交易，其中 45.45%的信托公司已经建立了成熟的交易系统，24.24%的信托公司已在规划建设统一的投资交易系统。

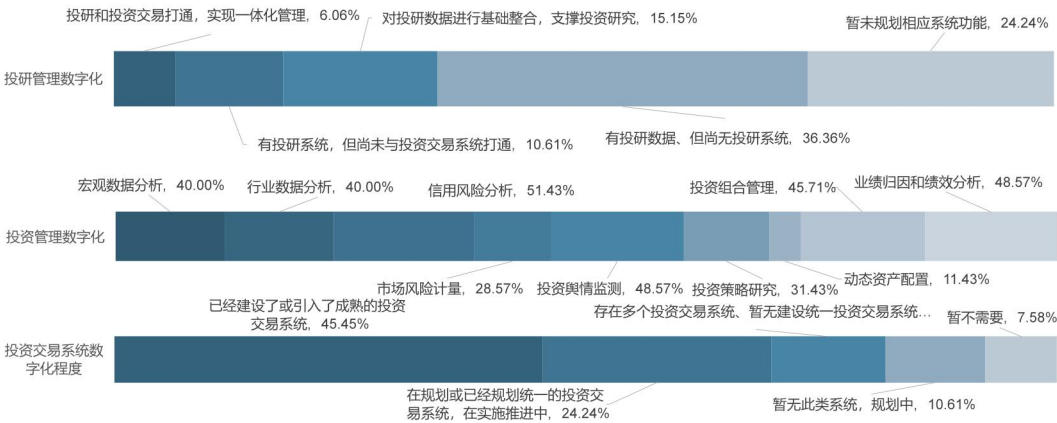


图 2.14 数字化交付能力

（四）数字化管控能力：风险管理数字化能力已基本满足展业需要，但仍需持续提升

基于评估模型和调研问卷统计，2023 年行业整体的数字化管控能力指数较 2022 年持平，约为 41.3 分。在市场风险、流动性风险、操作风险等应用领域均已经具备了一定的数字化能力。信托三分类新规实施后，标品信托成为重要的展业方向，市场风险和流动风险管理对信托公司的稳健经营具有重要作用，因此相应的数字化能力建设需要进一步加强。具体来看：

在风险管理系统建设上，行业整体的数字化普及程度与 2022 年基本持平，需进一步加强。有 7.58% 的公司搭建了独立的风险管理系统，实现了风险管理与投资交易系统的打通；有 60.61% 的信托公司依赖投资交易系统自带的风险管理模块开展风险管理；此外，18.18% 的信托公司基于手工方式开展风险管理工作。

在风险管理数字化应用建设上，重点包括风险指标监测、风险预警、风险偏好管理、量化分析等，其中，关键风险指标的监测、风险预警的数字化普及程度相对较高，分别达到 54.55% 和 50.00%，较 2022

年略有提升，而量化分析、风险偏好管理等应用的普及程度相对较低，与 2022 年基本持平。

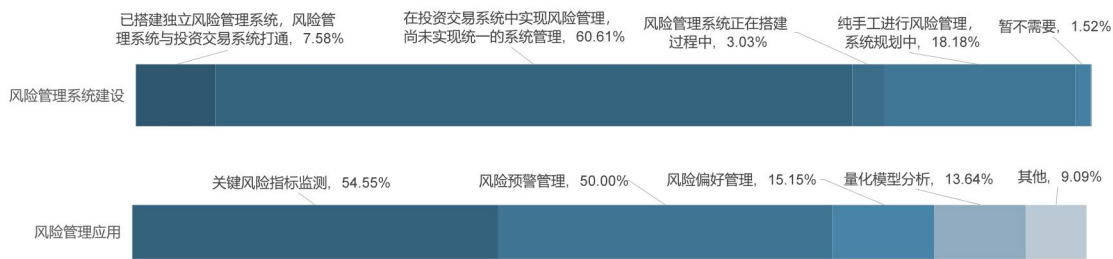


图 2.15 数字化管控能力-1

在三类风险的数字化建设上，行业整体对信用风险和操作风险的数字化普及程度相对较高，50.00%的信托公司实施了客户信用评级，48.48%的信托公司开展了舆情监控；75.76%的信托公司实现了交易指令发起及复核，51.52%的信托公司实现了客户资格审查及信息管理；流动性风险的数字化支撑主要集中在头寸管理方面，40.91%实现了数字化的头寸管理。

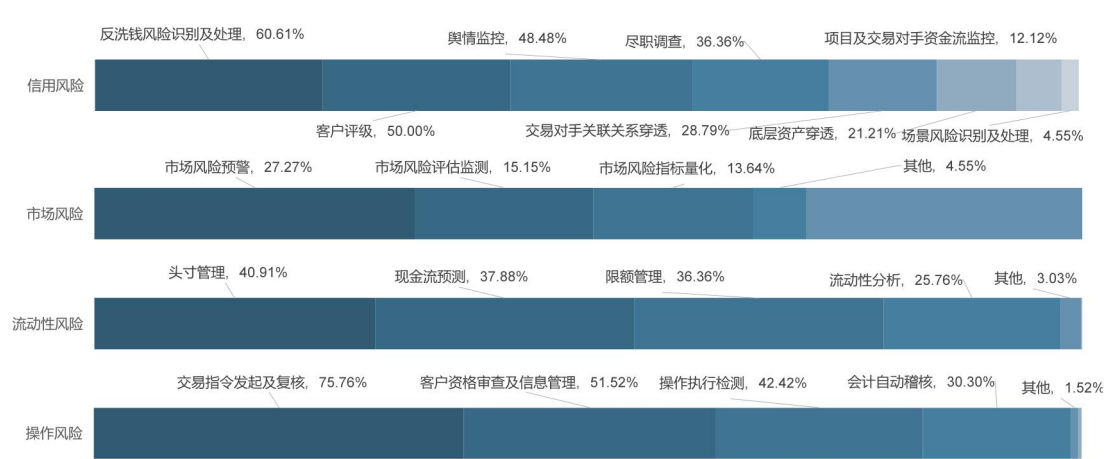


图 2.16 数字化管控能力-2

（五）基础支撑能力：IT 支撑和数据治理能力平稳提升，转型发展底座支撑有待进一步夯实

基于评估模型和调研问卷统计，2023 年行业整体在 IT 支撑和数

据治理方面的能力建设发展相对平稳，总体与 2022 年基本持平。具体来看：

1、IT 支撑方面，主要从业务连续性、安全保障、云服务及系统架构等四个维度展开分析。

业务连续性上，行业整体的容灾能力总体与 2022 年基本一致，约 80% 的信托公司具备数据级容灾能力，但实现业务级容灾的信托公司仅 32% 左右。伴随转型业务对实时性要求的提升，业务连续性保障需要进一步加强。

安全保障上，60.61% 的信托公司建立了满足等保 3 级要求的相关系统，较 2022 年有所提升。同时，行业整体对网络安全的重视程度也在提高，大部分信托公司已建立了防火墙、终端防病毒、入侵检测等安全防护机制。但在漏洞扫描、内外网隔离、流量监测、态势感知方面的应用能力有待加强。

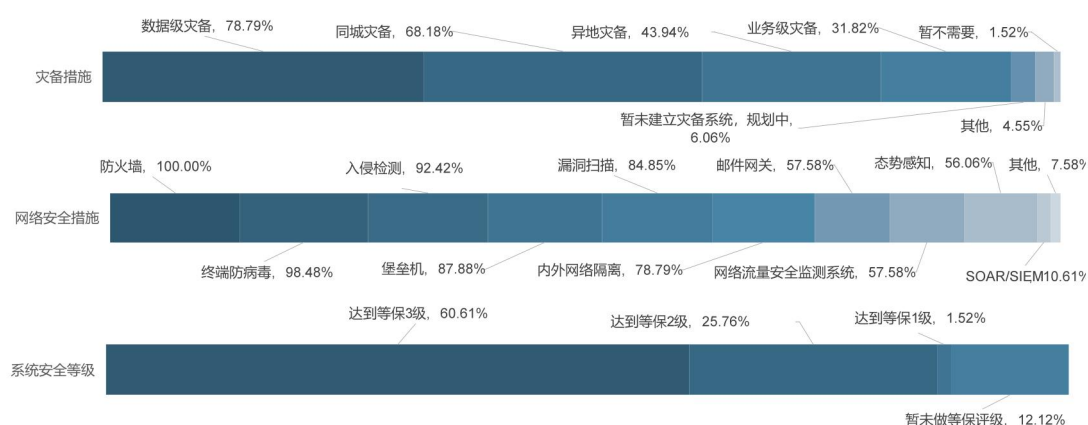


图 2.17 安全防护能力

云服务上，行业整体仍以探索为主，约 36% 的信托公司暂未上云或暂无上云需要。已探索云服务的信托公司中，私有云和混合云是主

要方式。其中，31.82%的信托公司使用了私有云，16.67%的信托公司采用了混合云。

系统架构上，超过 77%的信托公司仍大量采用单体架构，与 2022 年基本一致，而引入了微服务架构和 SOA 架构的信托公司占比均有所提升，分别达到了 63.64%和 36.36%。

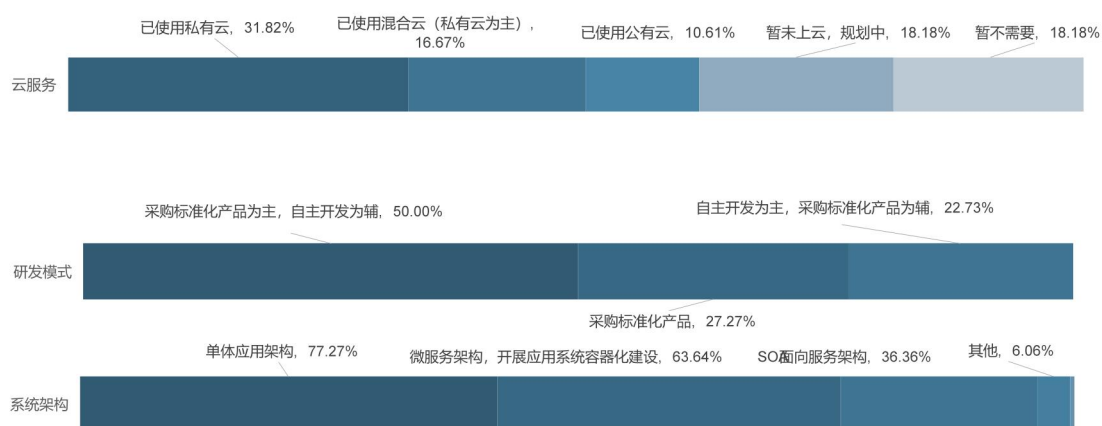


图 2.18 IT 架构能力

**2、数据治理方面**，主要从数据中台建设与应用、数据质量管理等维度展开分析。

数据中台建设与应用上，已构建了数据中台的信托公司占比与 2022 年基本一致。在已建数据中台的信托公司中，具备向所有业务提供数据服务能力的信托公司占比有较大提升，从 2022 年的不到 5% 提升至 37.88%。而在数据应用上，分析报表和清单查询、经营分析、风险实施监控、高管驾驶舱、客户标签、风险计量和建模等是主要场景。数据应用的普及程度较 2022 年具有较大提升，可见行业整体对数据的重视在快速提升。



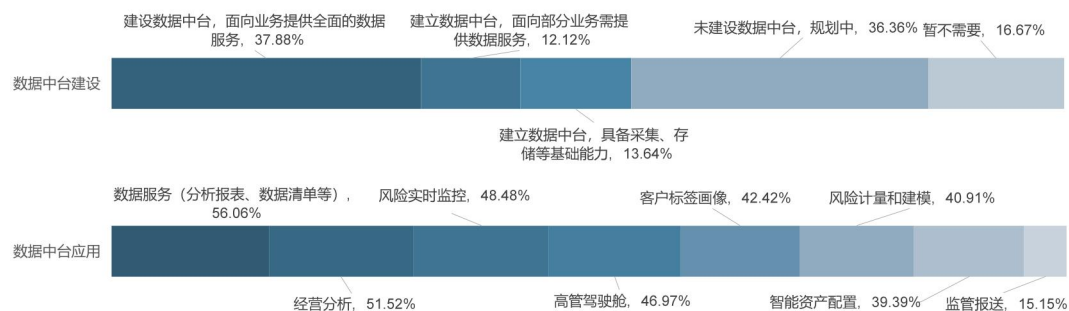


图 2.19 数据中台能力

数据质量管理上，行业整体在持续推进，较 2022 年略有提升。在管理机制上，60.61%的信托公司建立了数据质量管理方案，42.40%的信托公司建立了质量管理追踪机制，两项数据和去年相比基本持平，但是仍有 22.73%的公司暂未开展数据质量管理工作。在管理工具上，已经开展数据质量管理的公司中，有 45.53%建立了企业级的数据质量管理平台，较 2022 年提升 22 个百分点。



图 2.20 数据治理能力



## 二、回归本源，资产服务信托是转型重点，亟待数字力量支持

### （一）资产服务信托内涵与分类

信托三分类新规的颁布实施，信托业转型发展的重要里程碑，充分厘清了信托业务边界和服务内涵，积极引导信托公司回归本源。作为最具本源业务代表性的资产服务信托，成为信托转型的最重要方向。根据信托三分类新规，资产服务信托是指信托公司依据信托法律关系、接受委托人委托并根据委托人需求为其量身定制托管、风险隔离、风险处置、财富规划和代际传承等专业信托服务。资产服务信托并不涉及向投资者募集资金，其核心在于“服务”，需要通过专业的信托服务创造信托特有的商业价值，以此建立以服务费/手续费为基础的新型可持续的商业模式。

在业务分类上，资产服务信托共分为财富管理服务信托、行政管理服务信托、资产证券化服务信托、风险处置服务信托以及新型资产服务信托五大类，并进一步细分为 19 个小类。

表 2.1 资产服务信托业务分类

资产服务信托	财富管理服务信托	家族信托
		家庭服务信托
		保险金信托
		特殊需要信托
		遗嘱信托
		其他个人财富管理信托
		法人及非法人组织财富管理信托
	行政管理服务信托	预付类资金服务信托
		资管产品服务信托
		担保品服务信托
		企业/职业年金服务信托
		其他行政管理服务信托
	资产证券化服务信托	信贷资产证券化服务信托
		企业资产证券化服务信托

		非金融企业资产支持票据服务信托
		其他资产证券化服务信托
	风险处置服务信托	企业市场化重组服务信托
		企业破产服务信托
	新型资产服务信托	

## （二）资产服务信托天然需要数字力量支持

从业务特点上看，资产服务信托多样的细分业务对应着多元的业务场景，也即天然需要面对规模更为庞大、类型更为复杂的客户群体、客户需求以及银行、保险、线下商户等多样化的上游合作伙伴，只有依托数字化力量，建立移动 APP、机构合作平台等数字化渠道支撑，才能实现与业务上下游各方之间便捷、高效的信息交互；同时，资产服务信托业务运营涉及账户开立、财产登记、信托交易、支付清算、资产估值、权益分配、信息披露等多项业务流程，较传统信托业务更为复杂、工作量更为庞大，只有建立专业的数字化平台，才能实现各项业务流程的自动、及时、准确处理，保障业务的正常运转。

从服务要求上看，不同于传统信托业务持有到期模式，资产服务信托本质是服务，服务的质量关系着展业的成效。家族/家庭、保险金、预付资金等多类主要的资产服务信托业务具有交互频繁、时效性高、并发量大等特点，必须建立专业的业务系统和稳健的数字底座，才能保障高质量的服务交付。此外，为进一步做好客户服务，实现全周期、全旅程的客户经营与服务，也需要通过建立客户关系管理等数字化平台，实现客户标签、客户画像等能力支持，以精准地挖掘客户需求，从全流程视角提供更为全面优质的服务体验。

从风控管理上看，不同于传统信托业务侧重信用风险，资产服务

信托细分业务多元，涉及的风险点也更加多样，除信用风险外，流动性风险、市场风险和操作风险也都明显加剧，传统的风控管理模式已难以充分应对，需要从公司业务全局视角，建立全面的风险管理体系并同步建立数字化的风控管理平台，与各类业务系统实现紧密联动，才能实现对各类风险及时的发现预警和妥善的应对处理。

资产服务信托细分业务多样，相较传统信托业务，在经营展业过程中更依赖数字化力量的支撑，需要依托数字化技术来实现大规模、高并发、实时性且精细化的运营管理。因此，数字化能力已成为推动资产服务信托业务发展的重要支撑，必须在客户经营、机构合作对接、运营托管等重点领域加强数字化能力的建设与积累，构筑资产服务信托数字化平台力量。

### （三）资产服务信托数字化建设发展现状

#### 1、资产服务信托数字化展业情况

资产服务信托细分业务多样，课题组对行业整体在不同细分业务领域的展业情况以及数字化建设情况开展了行业调研。

在展业普及程度方面，调研数据显示，财富管理服务信托的展业普及程度较高，其中家族信托、家庭信托、保险金信托全行业展业比例分别达到了 93.94%、72.73%和 71.21%。行政管理服务信托中，展业普及程度相对较高是资管产品服务信托，全行业展业比例为 62.12%；资产证券化服务信托和风险处置服务信托的展业普及程度分别为 65.15%和 48.48%。

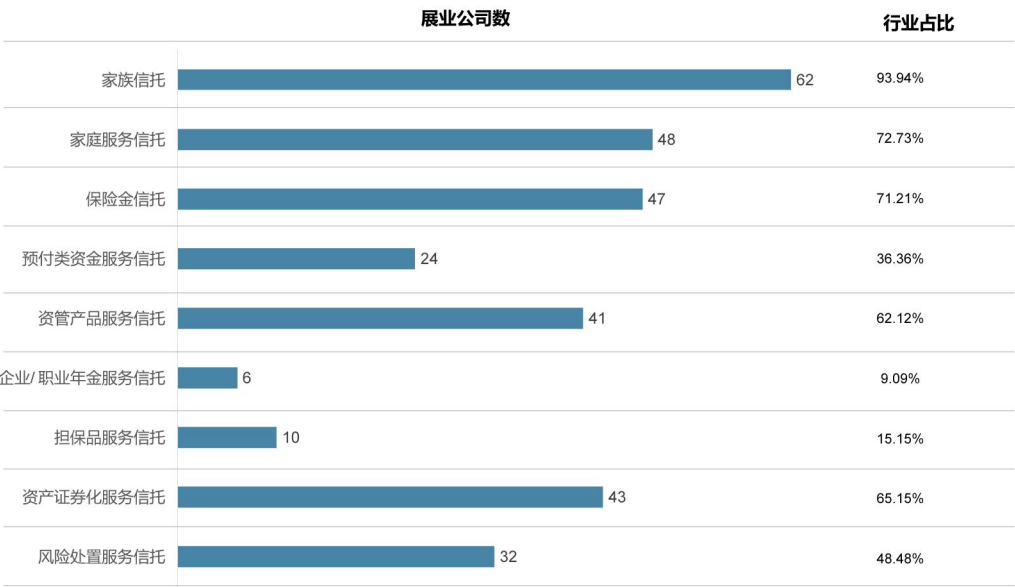


图 2.21 资产服务信托展业情况

在数字化普及程度方面，调研数据显示，数字化普及程度最高的业务是资管产品服务信托，在已开展此类业务的信托公司中普及程度达到了 80.49%；其次是资产证券化服务信托，在已开展此类业务的信托公司中的普及程度为 76.74%；保险金信托的数字化普及程度也较高，在已开展此类业务的信托公司中的普及程度为 74.47%。而担保品服务信托、风险处置服务信托的数字化普及程度相对较低，在已开展此类业务的信托公司中的普及程度分别为 40%和 40.63%。从调研数据可以看出，虽然财富管理、行政管理、资产证券化等业务的数字化普及程度已不低，但相比此类业务在交易互动、运营时效等方面的要求，数字化建设仍需进一步加强。

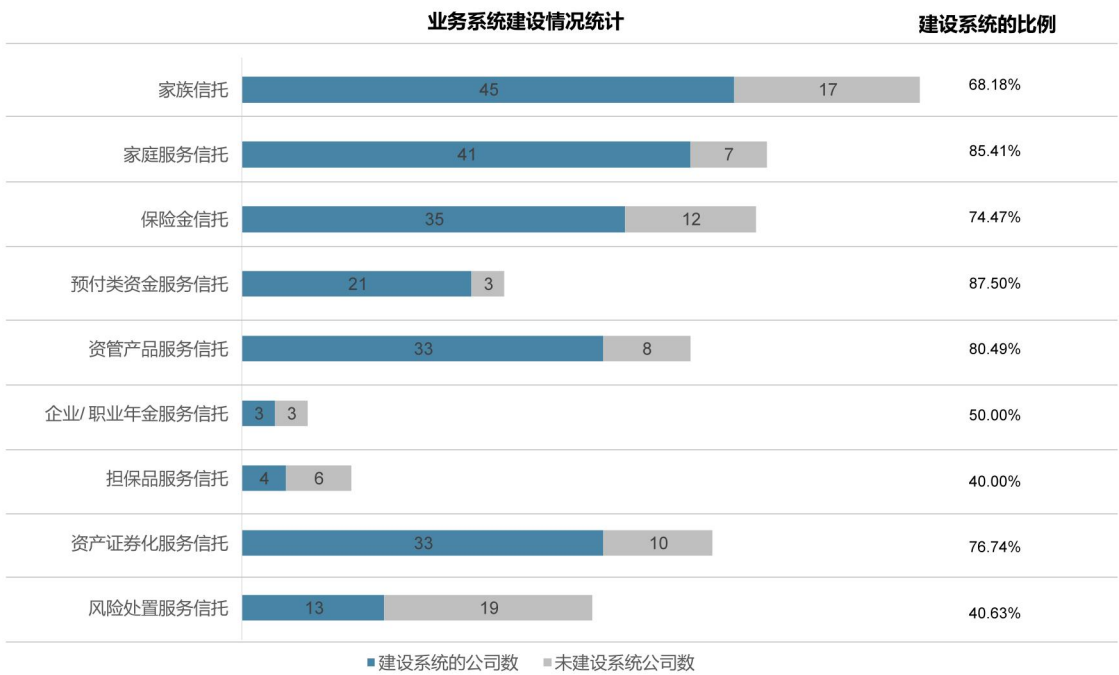


图 2.22 资产服务信托数字化普及程度

2、资产服务信托数字化投入情况

调研数据显示，2021 年起，行业整体在资产服务信托领域的业务系统投入持续增长，连续三年均超过 2 亿，2023 年达到 3.18 亿元，同比增速达到 15.8%。

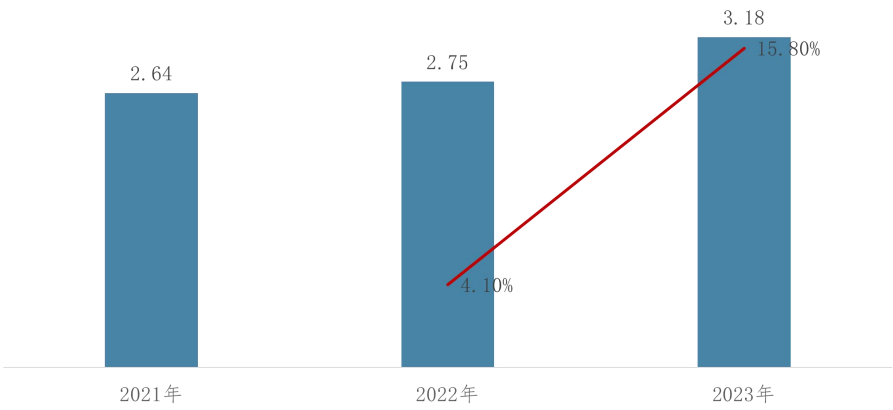


图 2.23 资产服务信托业务系统投入及增速（亿元）

按照业务大类划分，资产服务信托占有所有业务系统投入的比重逐年上升，2023 年较 2022 年进一步上升了 2 个百分点，占比达到 49.9%。

单位：万元

	资产服务信托	资产管理信托	公益慈善信托	资产服务信托	资产管理信托	公益慈善信托
2022年	26,372	29,676	163	46.9%	52.8%	0.3%
2022年	27,460	29,712	183	47.9%	51.8%	0.3%
2023年	31,806	31,804	188	49.9%	49.9%	0.3%

图 2.24 资产服务信托业务系统投入占比

从不同细分业务来看，按照投入规模大致可以分为三档，第一档是家族信托和资管产品服务信托，两者近三年的数字化投入规模显著高于其他细分业务，2023 年的投入规模分别为 6561 万元和 5209 万元，同比增幅分别为 10.34%和 39.84%；第二档是家庭服务信托、保险金信托、预付类资金服务信托和资产证券化服务信托，2023 年的投入规模均超过了 1000 万元，分别为 2413 万元、1411 万元、1215 万元和 1304 万元，其中家庭服务信托同比增长最为明显，得益于基数较小，2023 年同比增幅超过 540%，而预付类资金服务信托投入则出现了超过 11%的下滑，其余两类业务的投入保持小幅平稳增长；第三档是担保品服务信托、企业/职业年金服务信托和风险处置服务信托，2023 年的数字化投入均低于 1000 万元，其中担保品服务信托的数字化投入显著低于其他业务。

从同比投入增速来看，家庭服务信托、风险处置服务信托 2023 年投入明显提速，远高于其他业务，均超过了 100%，资管产品服务信托投入增速也相对较快，仅预付类资金服务信托和担保品服务信托的投入出现了下降，其余细分业务的投入总体处于平稳增长态势。

从投入规模和投入增速情况可以看出，家族信托、资管产品服务信托是行业当前数字化建设的重点，在一定程度上代表着行业整体在

向资产服务信托转型发展过程中的重点方向。而家庭服务信托这一新兴业务，伴随信托三分类新规的发布实施，其数字化投入显著提速，表明行业整体对该业务给予了高度的重视，开始加大投入加快发展。

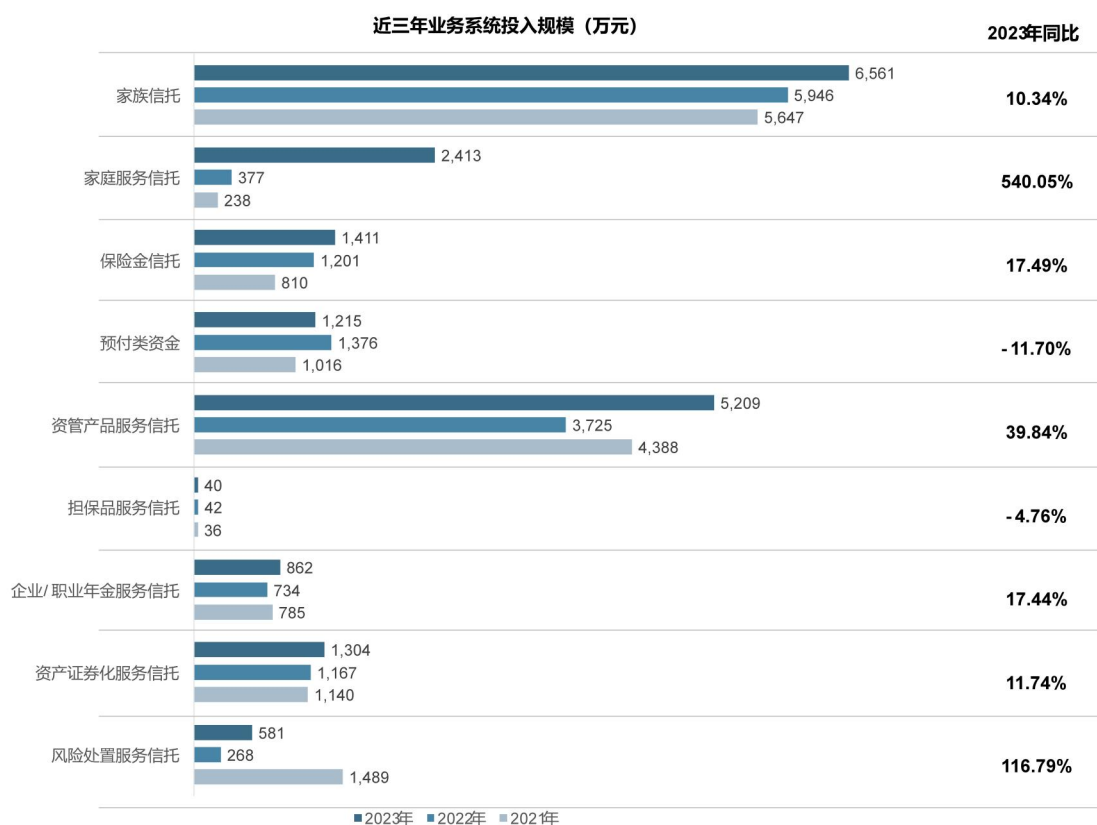


图 2.25 资产服务信托主要细分业务系统投入规模及增速

### 3、不同细分业务系统的建设模式

从系统建设模式上看，行业整体主要分为自主研发、外采和外采产品定制化三类。调研数据显示，资产服务信托不同细分业务的系统建设模式也存在较大差异。其中，在以数字化方式开展相关业务的信托公司中，资管产品服务信托、资产证券化服务信托、预付类资产服务信托业务系统纯外采的占比较高，均在 70%以上，分别为 78.8%、75.8%和 71.4%；而家族信托、企业/职业年金服务信托、保险金信托业务系统的纯外采比例也达到了 60%以上。一方面体现了此类系统的

产品化程度相对较高，信托公司采购成熟产品后可直接投入使用；另一方面也从侧面反映了此类系统的专业化要求相对更高，特别是资产证券化和资管产品服务信托相关系统，行业整体的自研能力可能尚不足以支撑自主研发。

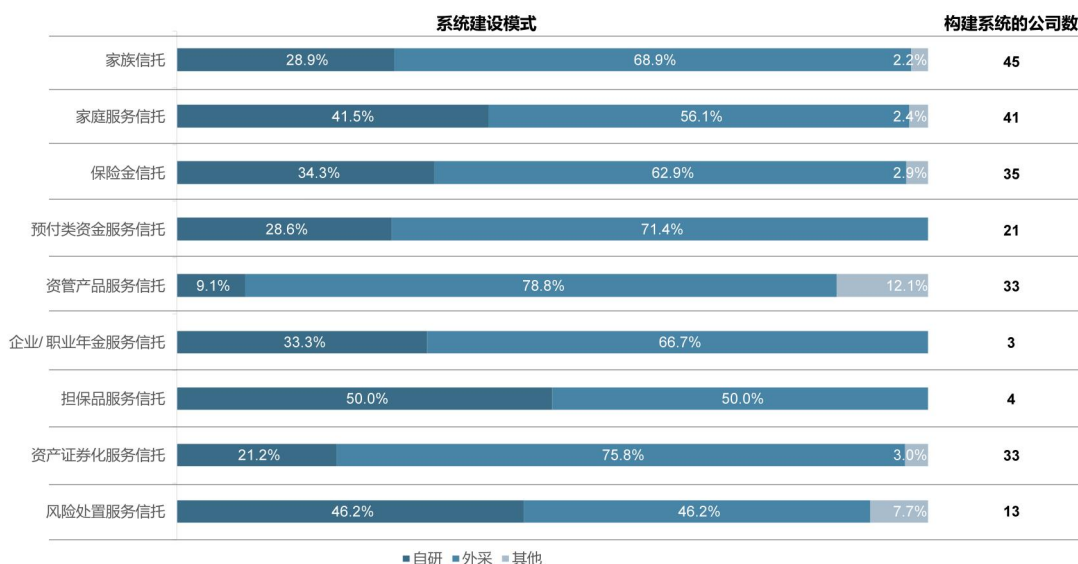


图 2.26 资产服务信托主要细分业务系统建设模式

#### 4、不同细分业务系统的能力复用情况

数字化能力中台已成为实现数字能力整合、提升数字化建设质效的重要方式，信托公司也正在逐步探索数字化中台模式，对具有相关性的业务建立统一、高效的能力支撑。因此，中台能力复用情况在一定程度上也是信托公司开展资产服务信托业务数字化建设的一个重要参考。调研数据显示，家族信托、家庭信托和保险金信托三类业务实现中台能力复用的行业普及程度较高，在已建设了相关业务系统的信托公司中的占比分别达到了 95.56%、95.12%和 85.71%。一方面体现了这三类业务的数字化需求存在较强的相似性，具备中台能力复用的条件；另一方面也体现出行业整体在开展这三类业务的数字化建设



过程中已积极开展了数字化能力中台的探索，持续优化信息技术架构。

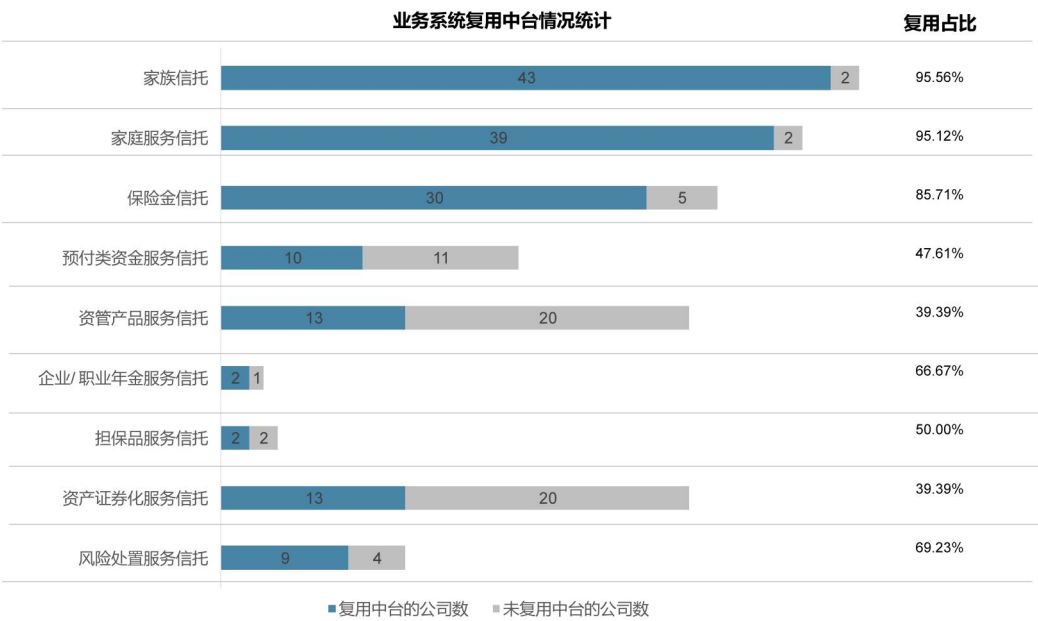


图 2.27 资产服务信托主要细分业务中台复用情况

5、不同细分业务数字化应用建设重点

资产服务信托不同细分业务特点不同，数字化需求也不尽相同，因此数字化建设重点也各有差异。课题组对行业认为的不同资产服务信托业务最核心的应用点以及相应的数字化应用建设情况进行了调研梳理。

(1) 家族信托

家族信托系统主要致力于家族事务管理、财富传承、资产配置、利益分配、风险管理及投资分析等功能，旨在保障家族财富的安全、增长和传承，数字化建设过程中需要充分考虑与外部合作伙伴的对接。

数字化应用的业务价值上，行业普遍认为利益分配方案制定、合作伙伴对接是比较重要的应用，已开展家族信托业务系统的信托公司中超过 51%认为这些应用较为重要。在数字化应用的实现上，利益分配方案制定的行业普及程度较高，已开展家族信托业务的信托公司中

约 53%实现了该需求的数字化建设，而合作伙伴对接等需求的数字化实现普及度较其价值认同度偏低，有待持续加强。此外，资产配置建议和投资收益分析价值认可度超过 48%，但在数字化应用实现上，资产配置建议仅为 29%，投资收益分析仅为 17.7%，需要加大投入。

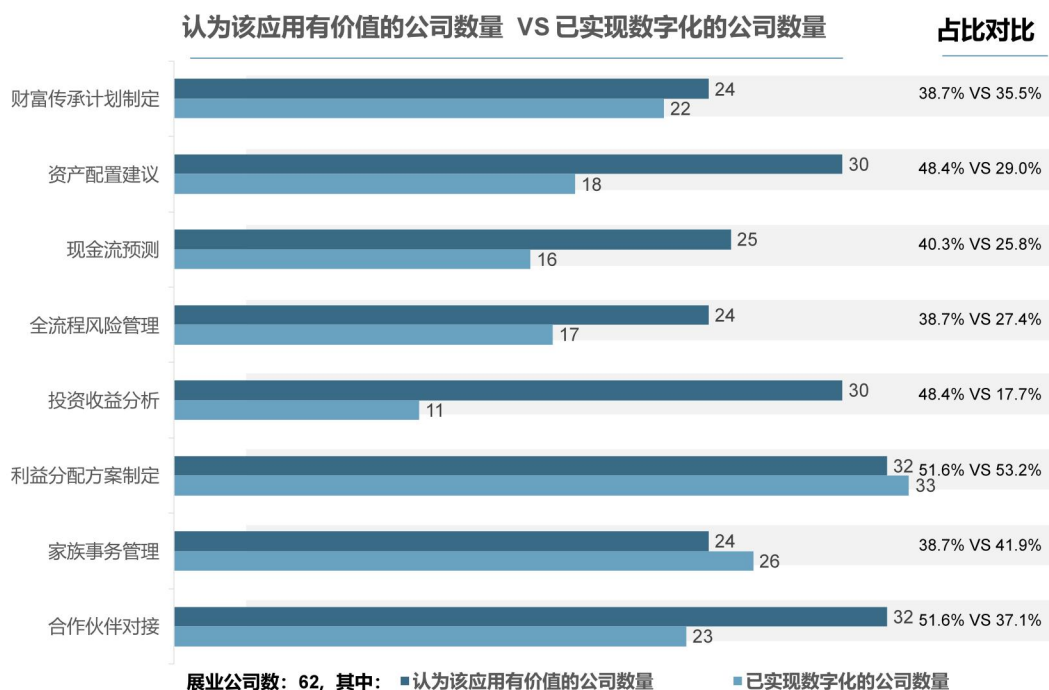


图 2.28 家族信托重点数字化应用价值认同度及实现情况

## （2）家庭服务信托

家庭服务信托设立门槛较家族信托低、受众范围更广，在数字化需求上更侧重风险隔离、财富保护、资产配置和收益分配等。

数字化应用的业务价值上，行业普遍认为家庭财富规划、投资收益分析、资产配置建议对家庭信托业务最为重要，行业认同度均超过了 80%。但目前相关应用的数字化实现行业普及度均低于其价值认同度，仅 40%左右，需要进一步加强建设。此外，当前投资信息披露应用是当前行业整体在家庭信托业务中数字化实现的普及程度最高的应用，达到了 68.3%。

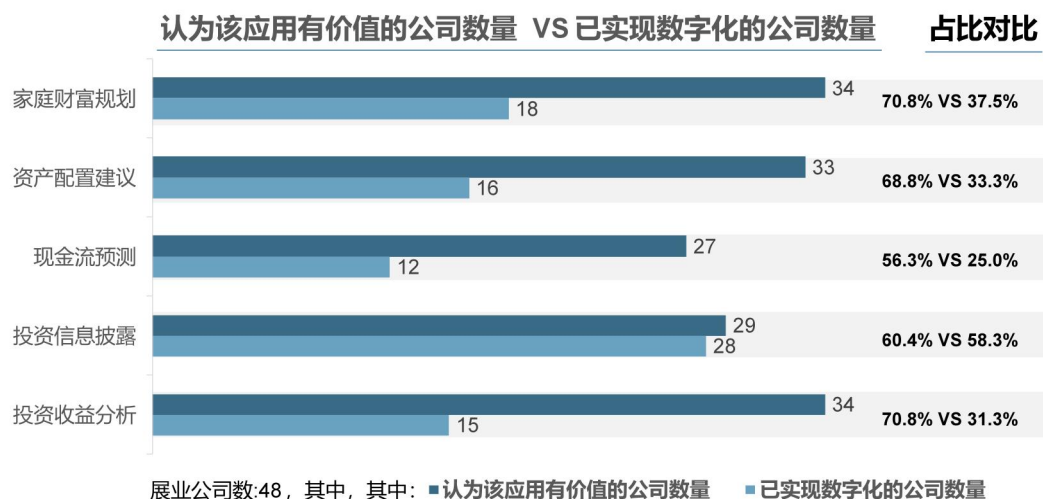


图 2.29 家庭服务信托重点数字化应用价值认同度及实现情况

### (3) 保险金信托

保险金信托融合了保险和信托两大金融工具的优势,允许投保人在购买保险时,将保险利益置于一个信托架构下,由受托人管理。

数字化应用的业务价值上,行业普遍认为保险金信托计划制定和保单/资金追加对保险金信托最为重要,行业认同度超过了 66%,且这两个应用的数字化实现的行业普及程度与认同度保持了较高的一致性,分别达到了 66%和 63%。

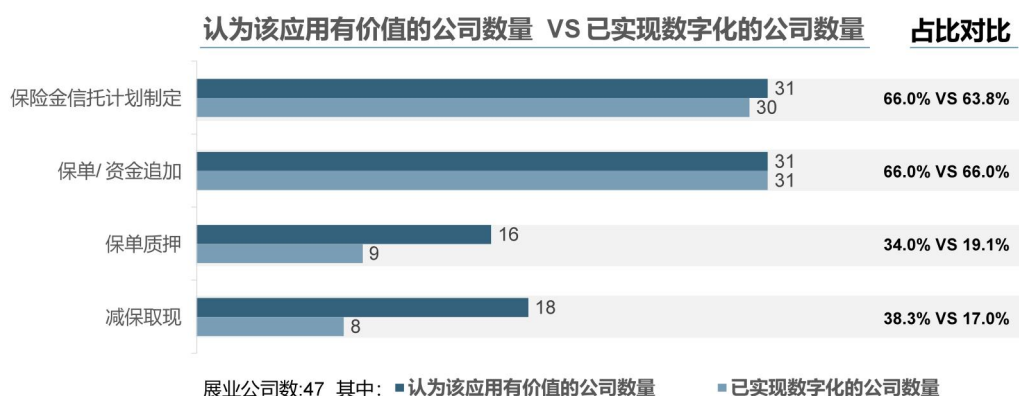


图 2.30 保险金信托重点数字化应用价值认同度及实现情况

### (4) 预付类资金服务信托

预付类资金服务信托主要是提供预付类资金的信托财产保管、权

益登记、支付结算、执行监督、信息披露、清算分配等行政管理服务。

数字化应用的业务价值上，行业普遍认为场景对接、实时响应、支付清算、权益登记等对预付类服务资金信托最为重要，行业认同度接近 100%。但目前相关应用的数字化实现行业普及程度均低于其价值认同度，普遍在 60%左右，反映出行业当前对预付类资金服务信托的数字化建设需要进一步提升。

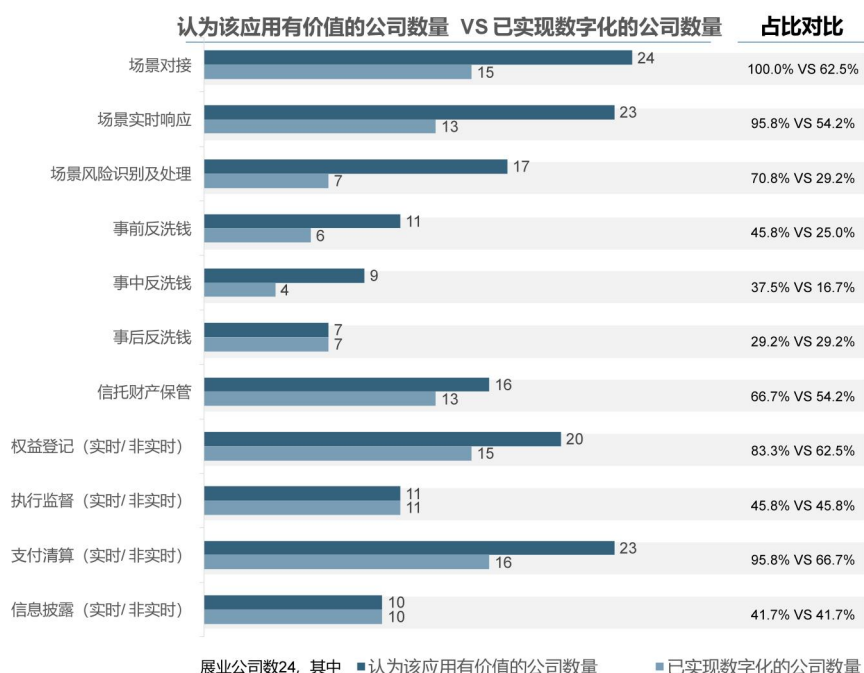


图 2.31 预付类资金服务信托重点数字化应用价值认同度及实现情况

### （5）资管产品服务信托

资管产品服务信托业务的开展主要依托投资系统、估值系统、运营系统等，所涉及的主要的数字化应用包括开户、建账、交易、估值、对账、信息披露、风险预警等。

在投资交易方面，数字化实现行业普及程度最高的应用是市场数据自动化对接、交易指令自动下行和实时交易合规管理，在已开展该业务且已建设数字化系统的信托公司中普及程度均达到 80.5%；其余

应用的数字化实现行业普及程度需要进一步提高。

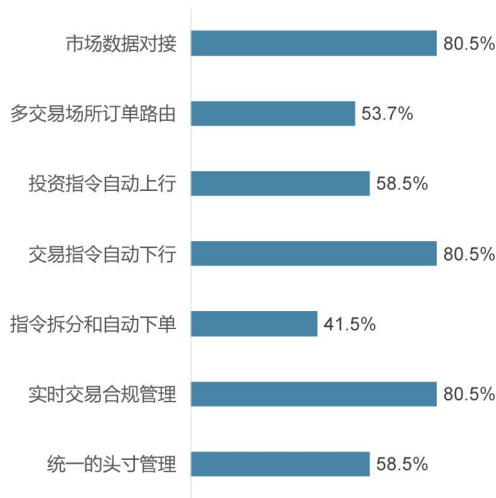


图 2.32 资管产品服务信托-投资交易相关重点数字化应用实现情况

在资产估值方面，数字化实现行业普及程度最高的应用是运用高效的数据处理技术快速生成估值表以及估值结果的自动分发和推送，在已开展该业务且已建设数字化系统的信托公司中普及程度均达到了 80.5%，且 78.05%的公司实现了通过 RPA 实现交易和托管数据自动导入归集，但是仅有 26.83%的公司构建 API 能力实现了机构客户自动对接。

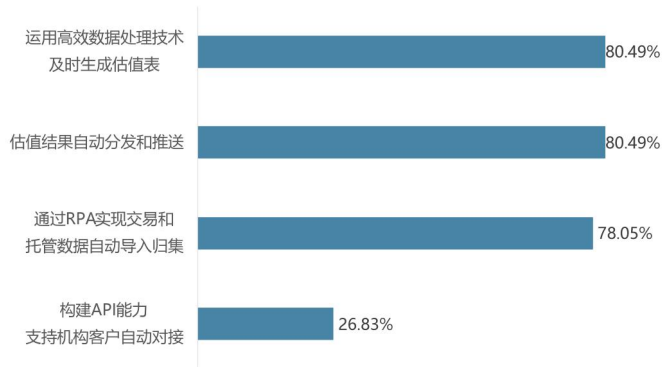


图 2.33 资管产品服务信托-资产估值相关重点数字化应用实现情况

投资运营方面，数字化实现行业普及程度最高的应用是份额登记和自动化信息披露，在已开展该业务且已建设数字化系统的信托公司中普及程度均达到了 80.5%；其次是交易/托管数据自动集成，达到

70.7%。而自动化对账、批量开户、异常预警、投资账户批量开设等应用的行业数字化实现普及程度均较低。

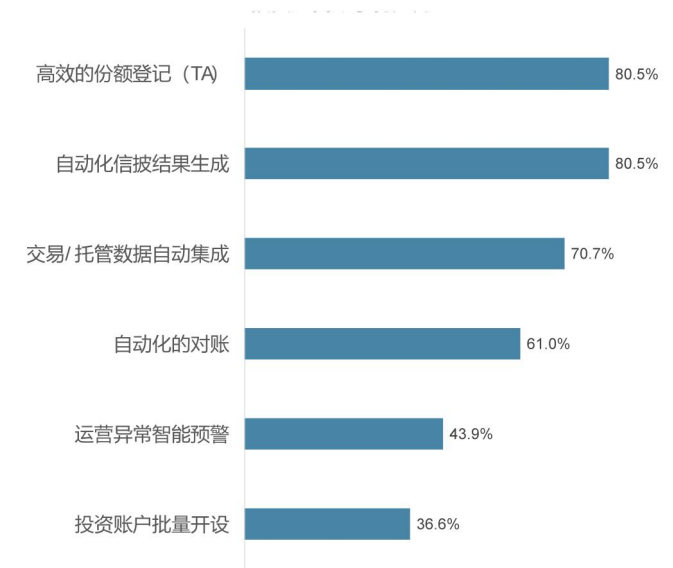


图 2.34 资管产品服务信托-投资运营相关重点数字化应用实现情况

(6) 担保品服务信托

对于担保品服务信托，在数字化应用的业务价值上，行业认为运营流程管理、抵押贷款担保品服务、运营流程管理、信用风险评估、信息披露等应用均较为重要。目前相关应用的数字化实现行业普及程度尚可。因业务规模较小、系统需求相对简单，后续数字化建设需要根据业务发展演进过程和科技需求进行迭代。

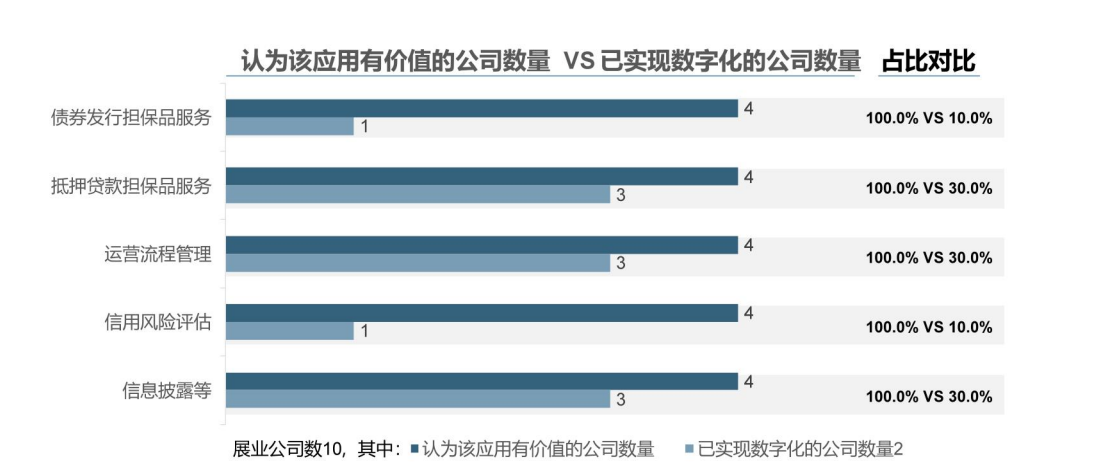


图 2.35 担保品服务信托重点数字化应用价值认同度及实现情况



### （7）企业/职业年金服务信托

对于企业/职业年金服务信托，在数字化应用的业务价值上，行业认为运营流程管理、基础信息管理、年金运营分析、运营风险评估、信息披露等应用均较为重要。在数字化实现上，行业整体普及程度一般，其中运营风险评估尚未实现。反映出当前行业在开展此类业务过程中对数字化的需求并不及其他业务强烈。

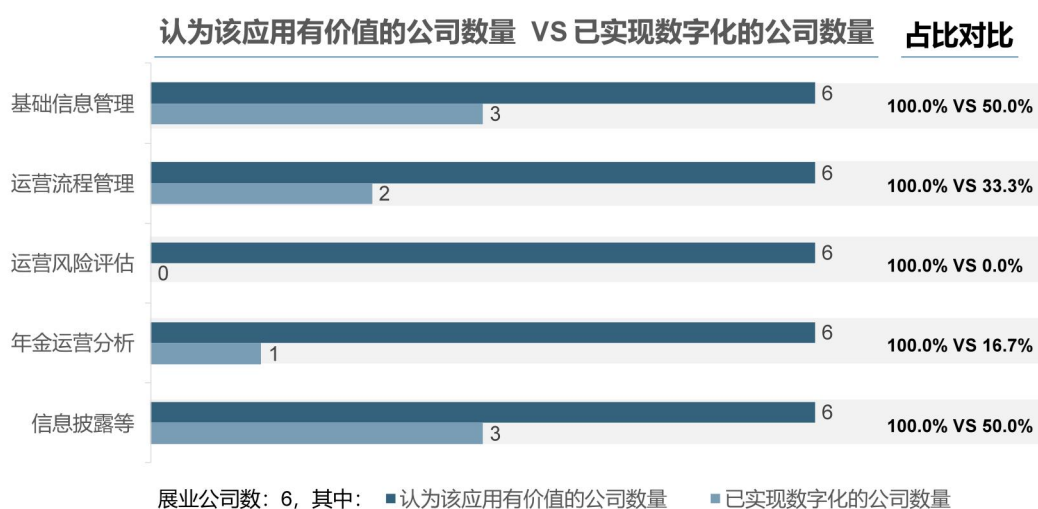


图 2.36 企业/职业年金服务信托重点数字化应用价值认同度及实现情况

### （8）资产证券化服务信托

对于资产证券化服务信托，在数字化应用的业务价值上，行业认为收益分配、信息披露等业务发展最为重要，在已开展该业务的信托公司中的认同度分别为 74.4%和 67.4%，而受托管理、产品设计、产品发行、估值做账等价值认同度也均高于 50%。在数字化实现的行业普及度上，收益分配应用相对较高，达到 62.8%，其余应用的数字化实现行业普及程度均较其价值认同度偏低。

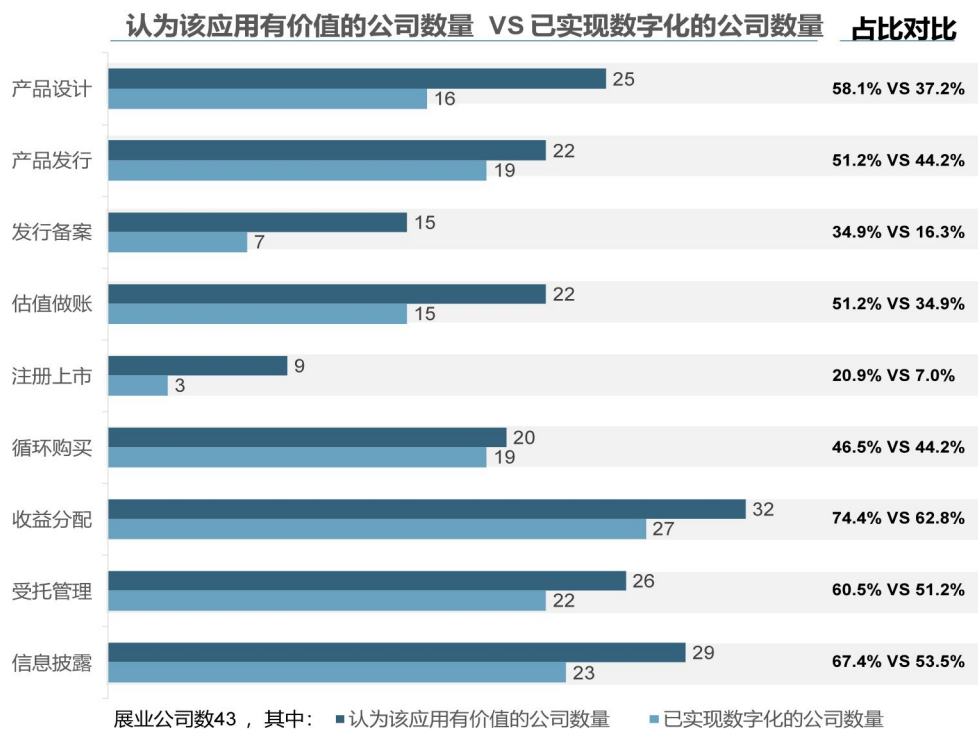


图 2.37 资产证券化服务信托重点数字化应用价值认同度及实现情况

### (9) 风险处置服务信托

对于风险处置服务信托，在数字化应用的业务价值上，行业认为管理和处置方案设计、资产权属变更、债权清偿分配、信息披露等应用均非常重要，但数字化实现的行业普及程度普遍一般，均在20%-30%之间。

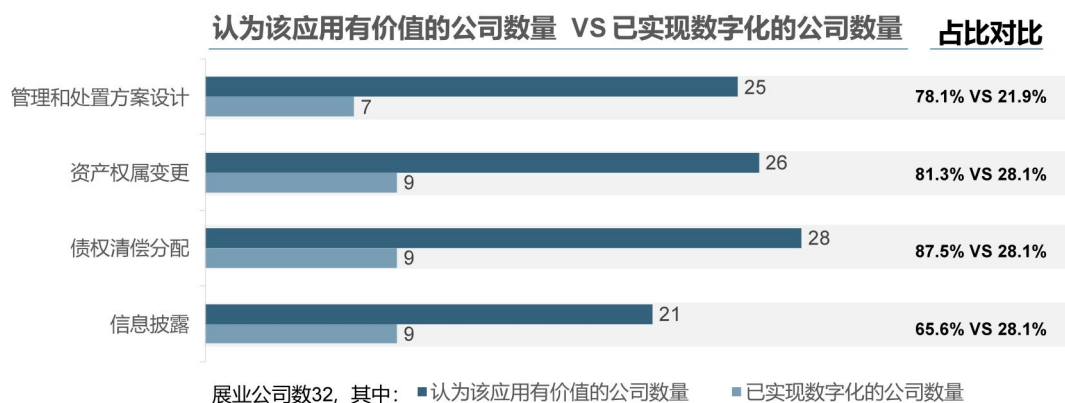


图 2.38 风险处置服务信托重点数字化应用价值认同度及实现情况



### 三、资产服务信托数字化面临的痛点

#### （一）业务基础支撑有待夯实

数字化转型的本质是业务问题，而非技术问题，因此业务基础是否坚实是数字化建设的核心问题。而资产服务信托的本质是“服务”，相较传统信托业务，在经营管理过程中，涉及更多的业务环节和操作流程，需要更为专业、周密的设计，因此其数字化过程对业务侧的依赖也更为强烈。根据调研，在转型征途中，行业整体在转型业务方面的基础并不扎实，尚难以对资产服务信托的数字化建设形成充分的支撑。

**一是业务需求积累不深。**业务需求是数字化建设的前提，需求设计的质量直接关系数字化成果的优劣。行业整体来看，在专业、扎实的企业级需求设计能力方面有所欠缺。调研数据显示，超过 42% 的信托公司认为在开展资产服务信托数字化建设过程中，需求设计不够完善，尚未形成科学全面的规划，业务侧对资产服务信托业务的经营、服务、管控等环节的数字化认知和理解需要进一步提升。

**二是金融与科技复合型人才匮乏。**从业务需求的提出到数字化建设的落地需要业务与科技之间的充分转化融合，兼具业务和科技知识的复合型人才是实现高质量转化的关键纽带，也是高质量推进数字化建设的重要基础。但行业整体来看，此类复合型人才较为匮乏，传统业务模式下并未建立有效的复合人才培养机制，目前也只有少部分头部信托公司开始了 ITBP 模式的探索。调研数据显示，超过 60% 的信托公司认为金融与科技复合型人才的匮乏是行业数字化转型，特别

是推进资产服务信托数字化建设的重要痛点之一。

**三是信托账户体系尚不健全。**资产服务信托以“服务”为根本，以“客户”为中心，作为客户服务锚点的信托账户已然成为开展资产服务信托的核心，而传统非标业务以产品为中心，行业整体尚未建立起功能全面的数字化信托账户体系，也就难以高效地开展客户需求洞察和客户服务响应，开展资产服务信托缺少核心的数字化抓手。

## （二）技术能力支撑较为薄弱

信息科技能力是推进数字化建设的基本保障，特别是对于资产服务信托而言，业务需求更为复杂，连续性保障要求更高，需要更为坚实的技术能力支撑。但根据调研，受传统业务模式影响，行业整体技术能力较为薄弱，尚难以高质量地支撑和推进资产服务信托的数字化建设。

从信托公司角度看，一是科技人员较少，调研数据显示，2023年全行业在编的信息科技人员仅972人，尚不及头部证券公司（华泰证券）的1/3，平均每家不到15人，并不具备充分的能力独立推进数字化建设。二是外包约束弱，因行业整体规模较小，对外部金融科技供应商约束力较弱，难以获得与银行等金融同业同等的对待，在个别领域甚至被个别厂商所垄断。三是竖井系统多、梳理整合难，受传统经营模式影响，信托行业普遍未建立全局性的系统架构规划，竖井系统较多，且供应商各异，对当下数字化转型过程中的协同整合带来了较大挑战。四是数据互通弱、质量差，家庭/家族、保险金、预付类资金等资产服务信托均需要与各类外部系统对接，业务数据需要实

现流动协同，才能完成业务流程的处理，但因竖井系统导致数据孤岛约束及数据治理尚处起步阶段等，信托公司数据互通性较弱且数据质量也有待提升。

从行业支撑角度看，一是缺少行业性的数字化建设标准指引，相较于银行、保险、证券等金融同业，长期以来，信托业在数字化建设领域并无专属性的监管指引或行业标准。资产服务信托作为一项新兴的转型业务更是如此，信托公司在推进数字化建设过程中更加需要行业标准的指引。二是缺少足够的公共技术服务平台支持，信托业数字化起步较晚且行业缺少数字化标准指引，行业公共技术服务供给也刚刚起步，而资产服务信托不仅涉及多个细分业务且业务系统建设均较为复杂，中小信托公司普遍面临建设门槛高、难度大等痛点，在推进数字化建设过程中在数字底座、业务中台、外部对接等多个方面缺少足够的公共服务支持。

### （三）科技预算投入较为谨慎

资产服务信托不同于传统业务，较为依赖数字系统支撑，前期需要较大的科技预算投入，开发建设专门的业务系统。但近几年来行业整体处于转型周期，自转型调整以来，经营承压较大，业务收入总体处于下滑态势，特别是 2022 年出现了较大降幅，从 2021 年 1207.98 亿元下滑到 2022 年的 838.79 亿元，2023 年刚刚企稳，小幅增长至 863.61 亿元。同时，利润规模总体也一直处于下滑态势之中，2022 年出现 39% 的同比下滑，2023 年开始止跌。信托行业经营情况有待逐步企稳改善。因此，在资产服务信托当前总体仍处探索阶段，短期尚

不能带来规模化产出的情况下，行业整体对资产服务信托的科技投入较以往更为谨慎。



## 第三章

### 典型案例：汲取先进经验，强化数字赋能，促进高质量发展

## 一、家族信托数字化建设案例

### （一）家族信托数字化建设行业代表案例-平安信托

经过 40 年的改革开放，中国社会经济高速发展和家庭财富极速积累，高净值人群规模持续扩大，推动财富传承需求不断增长。在经济转型升级大背景下，如何应对未来不确定性变化、有效管理投资风险，保障家族财富的安全、稳定和传承，已成为高净值人群关注的热点问题。在此背景下，家族信托作为信托的本源业务，由于其具有财富传承、风险隔离、财税筹划、隐私保护等丰富的功能服务，成为了高净值人群财富管理和传承的最佳选择，也成为了各家信托公司争相发展的业务重点。

平安信托在 2012 年成立国内首单家族信托产品，并在 2019 年开始重点投入建设家族信托管理系统，为业务快速发展构建基础：

#### 一、业务转型及需求概况

家族信托是平安信托未来发展的重点领域。为加快业务布局，急需打造一个覆盖产品设立、产品投资、产品管理、客户服务、开放合作等多维度内容的生态体系。在产品设立方面，要能够按照“信托业务三分类新规”要求支持多品类、多系列的产品全流动线上设立；在产品投资方面，系统要支持投前、投中、投后全面管理，要能够逐步直连合作方的货架，提供丰富的投资品类；在产品管理方面，全面系统地支持产品登记、产品估值、事务管理等工作；在客户服务方面，能够通过 APP 为客户提供产品查询、产品投资、信息批量、信息变更

等全方位的服务；在开发合作方面，需要系统化提供多种类的对接合作，包括文件对接、API 对接、H5 嵌入等模式。同时，系统要持续引入新技术，新方案，持续提升智能化水平。

为达成打造生态体系的目标，平安信托对家族信托系统的建设提出了高标准、高要求，构建了一套能够管理家族信托全生命周期的智能化平台。基于此，平安信托从全局角度规划了平台的整体方案：



## 二、技术实现

基于家族信托产品生命周期长、产品结构复杂、管理内容多样、且处于初期发展阶段特点，项目确定通过自研实施，底层采用自研微服务框架+平安云平台，保证架构的先进性和系统可控性。系统整体架构设计如下：





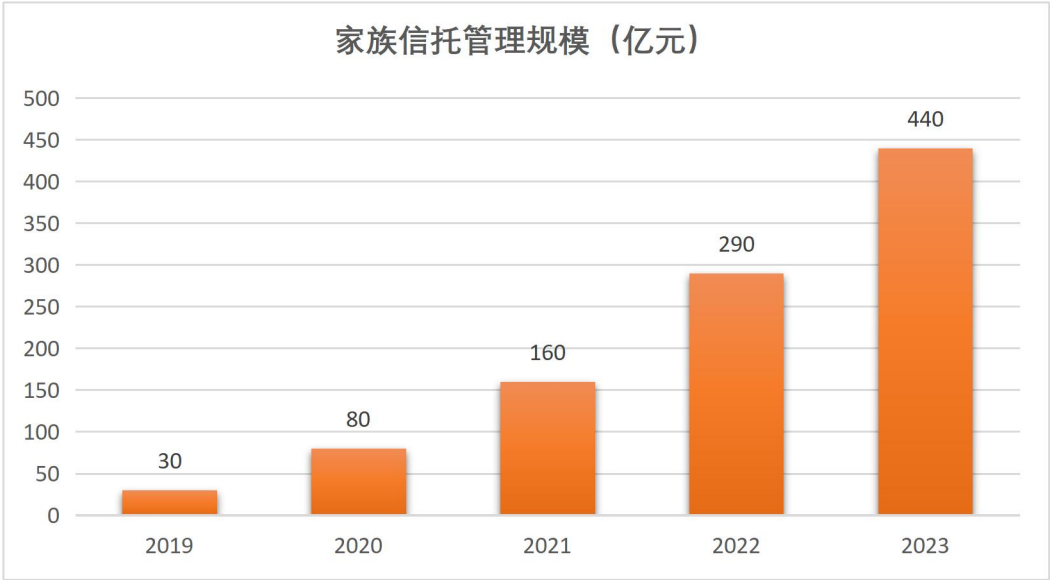
在功能设计方面，通过配置化、智能化方案保证通用性和高效率。针对产品设立需求，构建客户尽调、订单管理、电子签署、线上双录、资产装入、自动资金匹配等功能模块，实现产品销售各环节全部线上化支持和多个环节系统自动化支持；针对产品投资需求，对内构建了线上化的投前、投中、投后系统管理投资，对外与重点渠道的货架实现了直连，可以一键下单；针对产品管理需求，构建了自动封账、自动权益登记、自动估值、自动单证归档、线上化信批等功能，极大的减少了人力和投入，提升了时效和准确度；针对客户服务需求，通过APP系统提供了信息变更、信息批量、持仓查询等服务，并在持续研发更丰富德的服务内容；针对开放合作的需求，创新性的研发了文件对接、API直连、H5嵌入、APP直销、客户经理代下单等5套对接套餐，满足不同合作方的诉求，保证对接的时效，降低对接成本。系统功能设计如下图：





三、效果价值

通过 4 年建设，家族信托系统已完成超 70%的规划实施，实现了家族信托全生命周期系统化管理，支持 10+合作机构接入，3000+产品设立，管理规模达到 440 亿以上，处于市场前列，并且规模持续快速增长。



四、经验心得

通过近 4 年的建设经验积累，主要总结如下几点：

1、规划前瞻：由于家族信托业务周期长、变化多、复杂度高，系统方案规划要具有前瞻性，既要能支持当前业务发展，又要能兼顾

未来业务变化，所以要充分理解业务，能够预期业务发展，并结合技术框架、微服务设计、功能通用性进行系统设计。

2、培养队伍：自研和外采各有优劣。外采可以快速引入成熟系统，投入低、见效快，但是缺点也较为明显，系统封闭、适应变化慢、掌控力弱、拓展性不强；自研周期长、投入大、需持续摸索经验，但是优点突出，架构先进、设计充分结合公司特色、变化响应快，尤其是培养了一支专家级的队伍。

3、开发合作：对于家族信托业务和系统，信托、银行、保险、科技服务公司等各类主体都处于探索阶段，在业务发展和系统建设过程中遇到各类新困难、新问题，没有可借鉴的解决方案，所以需要加强交流合作，共同探索，实现共赢。

## （二）家族信托数字化建设行业代表案例-外贸信托

家族信托是最具代表性的信托本源业务，是行业转型过程中，最重要的投入方向之一。结合国外发展经验，家族信托业务未来有巨大发展空间。

中国对外经济贸易信托早在 2012 年初，便将家族信托定义为战略业务，开始组建家族信托业务研发团队，是第一家向原银监会汇报家族信托业务开拓计划的信托公司，并于 2013 年 5 月与招商银行合作，落地了国内首单私人银行家族信托，该产品自此得以规模化复制推广。依据业务发展战略方针，采取渠道、直销并重，逐步形成双核驱动平衡发展业务模式。公司持续探索，陆续推出首单金融产品传承类家族信托、首单上市公司股份传承家族信托、首单养老信托业务、首单真正以传承为目的的不动产家族信托、境内首单 FGT 模式美国受益人家族信托和加拿大受益人家族信托等创新型家族信托产品。

家族信托以客户需求为核心个性化属性较强，服务内容复杂多样，涉及多个业务条线协同。具有整体存续周期长、管理内容内容多等特点。在运营管理上，设立逻辑、设立要素、交易结构、存续期管理方面与传统资金信托有较大差异，需要资金、资产端多个系统进行协同，实现流程和数据通畅传递。要求信托机构实现账户管理、合同管理、流程联动等多个核心要素的线上化、自动化、智能化。

**第一阶段：2016-2019 科技建设关键词：“线上化”、“自动化”、“一体化”**

2016 年，率先开展家族信托运营管理平台的建设，旨在解决家

族内部手工或半手工的作业模式，实现家族信托产品管理全生命周期环节一体化协同，对接公共运营平台，实现全流程通畅对接，各类信息数据全流程高效传递。

系统功能主要包括：（1）资金端的线上管理：客户的信息管理、合作机构管理、信托合同的线上登记，信托财产交付的登记、利益支付、台账管理。（2）资产端的线上管理：投资产品的信息维护，投资交易的台账管理、费用支付管理。（3）待办任务的自动生成和提醒：投资回款、利益支付、费用支付到期、项目清算、重大事项等主动提醒。（4）报表的自动生成。（5）数据报表与经营分析。（6）与 TA、项目管理核心系统、估值、数据中心、监管报送等公共运营系统无缝对接。



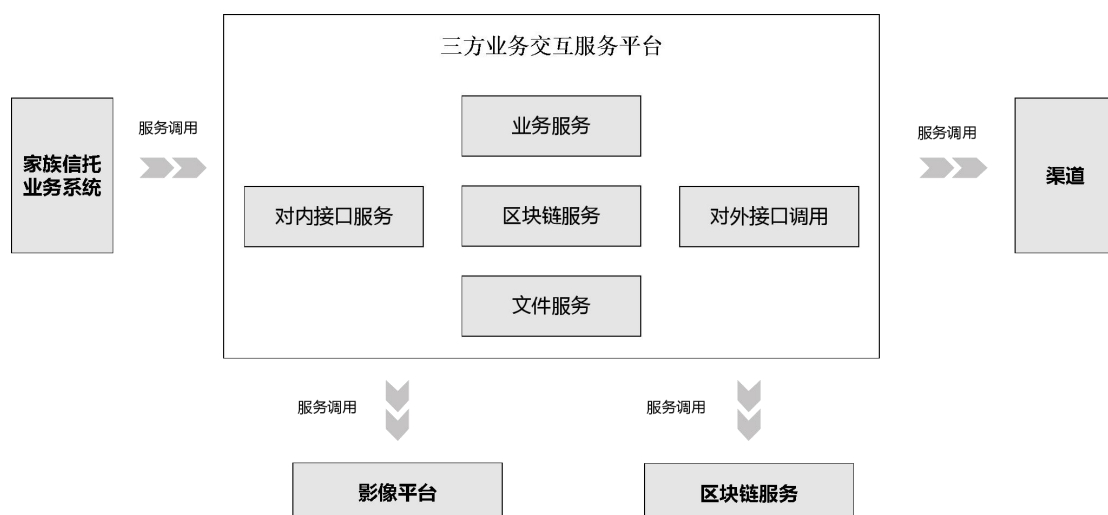
其后，经过业务和科技的共同努力，不断完善优化流程，继续扩充系统边界，与公共运营平台深入对接，优化数据质量，初步建成了功能完备、流程清晰的家族信托运营管理平台 1.0。2019 年底，人均项目上限提升到 90 单；实现了外围系统数据回传，提升了运营效率。

## 第二阶段：2020-2021 科技建设关键词：“渠道合作”、“提质增效”

2020 年初，结合外贸信托业务发展战略方针，采取直销、渠道并重，形成双核驱动平衡发展业务模式。具体举措为：加大力度推进直销，成为长期稳定的规模和收入贡献来源；提升渠道粘性，主力抓重点渠道，适时拓展新增渠道；金融科技中心贴合业务战略，制定了家族信托系统集群的科技建设策略，以 2020 年为起点，在渠道营销方面，开启了全面的对接系统建设。

直销方面，从资产侧打造五行生财 APP，为设立家族、家庭信托的超高净值客户，展示包含实收信托、单位净值、产品成立日期（合同签订）、产品生效日期、总市值以及家族信托整体持仓层面信息，如家族信托投资持仓产品名称、持仓产品的数量、持仓成本、当前市值等，为客户提供更便捷的资产服务，增强客户粘性，提升客户体验。

渠道方面，银行端将信托公司是否具备合格的信息技术平台，能否匹配银行需求的响应速度、信息披露、数据对接与运营估值效率等综合能力，作为能否展开合作的必要条件。从统一接入、统一监控、统一调用、渠道隔离、快速响应的场景出发，规划了渠道接入层——机构外联平台 1.0（下称三方平台），作为家族渠道接入的统一归口，为今后多渠道接入奠定了坚实的基础。



2020 年年中，家族信託运管系统通过三方平台完成与首家线上对接银行渠道的系统直连建设，实现销流程的全面线上对接，完成了从 KYC 接入、合同签署、财产交付、项目生效的全流程线上化。伴随系统上线，大大降低了业务部门展业难度，提升落单效率，节约异地签约成本。

同时，加强运营质量管控，完善系统自动化程度，升级关键信息复核机制，保障家族信托稳健运行。实现家族信托智能化资金管理，加强数据交互，提升运营效率。

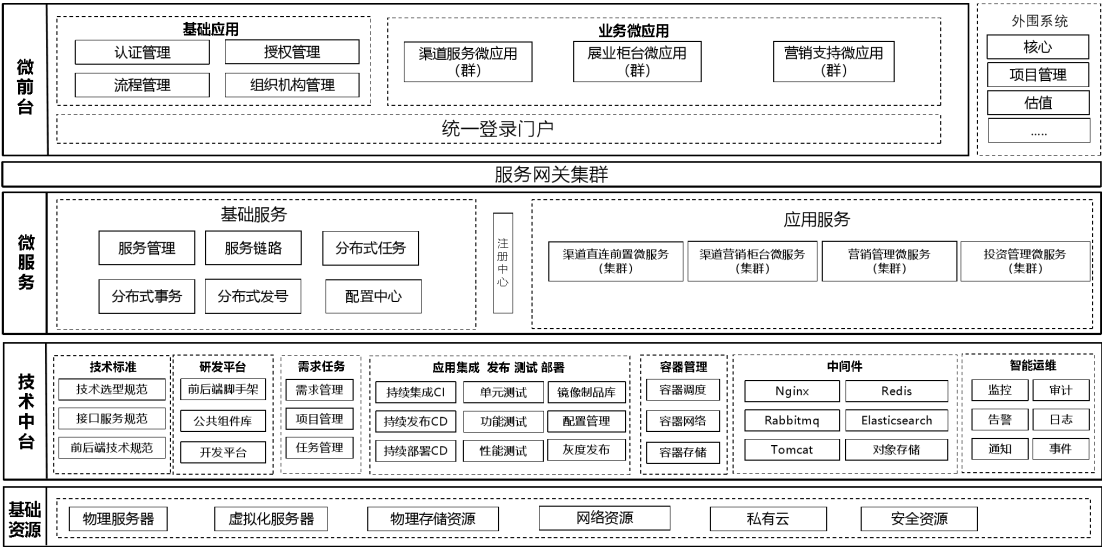
截止 2021 年 12 月末，存续总单数较 2019 年底提升 3.5 倍。人均承载由 2019 年底的人均 90 单提升至 290 单，提升 3.2 倍。全口径家族信托规模行业排名领先。

### 第三阶段：2022-2023 科技建设关键词：“低成本”、“高效率”、“全渠道营销服务支持”

结合转型压力，从战略层面，制定了夯实本源业务、发展直销家族业务，扩大直销家族规模、深化服务信托发展。科技建设层面，进行科技资产整合；深化内功，建立数据标准，梳理标准化流程标准化

KYC 模板，标准化营销流程；优化系统功能，加大经营管理支持；扩大外延，进行全面渠道支持，加大力度支持展业。

科技建设层面，金融科技中心沉淀家族信托全场景、全渠道营销服务支持解决方案，积极布局三方开放平台建设，构建与合作机构之间的桥梁，实现对合作渠道机构（ToB）的高效链接。该平台采用了“1+1+N”的创新模式，包括一个合作机构门户、一个外联网关和多个前置服务。年内，伴随着新合作银行渠道的成功上线，标志着家族渠道线上接入进入 2.0 时代。对接速度从 2020 年接入第一家加入渠道的半年左右，缩短到 1 个半月，效率提升 50%以上，实现快速、平稳、标准化的渠道接入模式，有效的支持了业务开展。同时，落地了外贸信托家族业务渠道对接接口数据及流程标准 1.0 版本，为家族信托全渠道营销奠定了坚实的基础。



截止 2023 年 12 月末，存续总单数提升至 5000 单，人均承载提升至 320 单，全口径规模达 800 亿，行业前三。



### （三）家族信托数字化建设行业代表案例-五矿信托

#### 一、业务转型及需求概况

五矿信托的家族信托业务于 2019 年正式展业，经过短短 5 年的发展，管理规模已达 722 亿，存续管理 6181 单（截止 2024 年 6 月 21 日），管理单数年复利增长率为 195%。在业务规模突飞猛进的同时，家族办公室人数的增长速度却较为缓慢。五矿家办与相同体量的同业公司对比，无论是前台业务人员数量，还是运营人数上均低于同业水平，运营人员占比仅为 19%，远低于同业 40%-50%的占比水平。

上述效率的达成是因为在家族信托业务展业之初，就对系统建设制定了较高的要求。家族信托业务作为资产服务信托业务中的重要分类，对服务效率、服务质量均有较高要求，依赖人工操作的方式无法支撑家办业务上量上规模。因此，高效的业务系统显得尤为重要。

具体而言，家族信托业务对系统的建设需求包括：电子渠道建设、项目设立、中信登报送、项目投配、资产管理、订单管理、流动性管理、信批管理、报表管理等多个功能模块，支撑的业务类别需要涵盖家族信托、家庭信托、保险金信托、股权股票信托、养老信托、艺术品信托等。系统用户包括客户、财富经理、信托经理、合规经理、运营经理、估值人员等多种角色。由于人员数量受限，需要建设大量批量化、自动化、智能化的功能，如自营家族信托业务运营效率提升等需求。

#### 二、技术实现

根据家族信托业务的特点，五矿信托采用基础功能产品采购、定

制功能自主设计合作开发的方式进行系统建设，既能快速响应业务展业需求，支持家办业务迅速上量，又能结合五矿信托组织结构、展业要求和运营工作的特点，满足定制化功能的需要。

具体来看，五矿信托打造了以家族信托业务管理系统为核心的系统体系，分成渠道层、接口层、运营支撑层和基础支撑层：



渠道层：自营家办 APP 建设和各个电子渠道的接入；

接口层：对接渠道层的数据，转换成可以被运营系统识别的数据；

运营服务层：即家族信托业务管理系统，也是核心建设的功能，包括了 KYC 尽调、双录、项目设立、项目投配、资产管理等多个功能；

基础服务层：外围系统建设，包括 TA 系统、估值系统、ECIF 系统、信托业务核心系统、影像平台系统、数仓平台等；

针对自营家族信托业务运营效率提升的需求，系统设计了全流程线上化、自动化的技术方案。前端通过 APP 触达客户，客户提交 KYC

材料后自动拉起审批流程、中信登预登记流程及项目成立，所有要素均由系统传递或代填。投配过程亦实现线上化，通过线上传递的客户指令自动拉起投决流程，并通过交易结果自动生成订单数据，自动推送估值系统。全流程闭环管理，大大提高了运营效率。

技术层面最大的亮点是进行了体系化的系统架构与建设。通过体系化的建设，信息要素在多个系统之间无障碍流转，打通全业务链条，避免信息孤岛；通过建设大量批量功能，适应服务信托大批量作业场景；通过建设 RPA 机器人，在付费、消息通知等场景下实现人力替代；通过建设运营保障功能，监控尽职履责各个环节执行情况，确保业务合规展业。

### 三、效果价值

目前，家族办公室信托经理人均管理信托计划单数已超过 230 个，个别信托经理甚至管理超过了 800 单家族信托，系统对业务展业赋能效果明显。

通过测算，自 2023 年开始家族信托业务整体盈利，IT 系统建设历年投入的 ROI（家办业务收入/历年 IT 建设投入）达到 830.9%，信息系统以较小的资源投入为业务带来了长期稳定的收入增长。

### 四、经验心得

资产服务信托是一种对信息系统有强依赖的业务类型。服务信托业务存在大量有规则的、重复性的事务性工作，并且随着业务上量，此类工作量将迅速扩大，若没有系统的支撑，资产服务信托将无法获得边际收入，阻碍业务发展。因此，虽然前期有一定的资源投入，但

信息系统的建设是非常有必要的。在系统建设过程中，有三点经验心得：

**1、遵循业务变革与技术建设同时推进的工作方法。**家族信托计划的运营是一个长链条的运营事务，涉及到从客户获取、项目设立到信托计划清算等多种操作事务。各种场景均需要进行岗位定义、权责明确与流程简化等业务变革。若业务需求不明确，系统建设无法发挥作用。

**2、遵循整体规划、分步实施的建设策略。**家族信托业务需要有长期展业规划，系统建设需要匹配业务展业节奏，不应贪大求全。业务发展过程中会有较多变化，无论是外部环境还是内部环境，均会对系统功能建设产生影响。因此，采用“小步快跑”的系统迭代建设策略将更适合此类业务的开展。

**3、遵循端到端整体解决方案的设计理念。**家族信托业务形态多样，场景复杂。在系统建设中容易陷入“头疼医头、脚疼医脚”的困境，造成 IT 资源的浪费。因此，系统建设要从业务全局视图出发，端到端思考场景落地，形成解决方案。

## 二、家庭服务信托数字化建设案例

### （一）家庭服务信托数字化建设行业代表案例-上海信托

#### 一、业务转型及需求概况

当前居民财富管理的需求已经呈现大众化、普惠化的趋势，且财富管理目标越来越多样化，由过去单一追求较高收益率，衍生出安全保值、风险隔离、财富传承、子女教育、养老服务等一系列新的需求，亟需金融服务供给创新加以满足。其中，家庭服务信托定义了新的财富管理方式，将成为中产阶级寻求财富增值、财产传承、医疗养老、子女教育、税务筹划的“全生命周期解决方案”。

家庭服务信托以其低门槛、零售化、批量化的特点，特别需要科技系统的支持，对信托公司数字化转型提出了更高的挑战，亟需通过科技系统降低边际成本。在以家庭信托为代表的财富管理服务信托业务转型中，上海信托自研打造的“睿赢”系统解决了如下问题和痛点：

1、服务信托报酬率低，通过建设高度自动化、智能化的系统，可以有效降低项目运营成本；

2、服务信托单数多、定制性强，须使用单一账户同时满足财富增值、财产传承、资产配置、养老医疗等不同属性的需求。原有流程、系统无法匹配批量产品设立和运营，以新系统建设为契机，可以帮助进行流程重塑与再造；

3、服务信托客户体验要求高，新系统为客户提供便利的签约、开户、交易、查询服务，又能为公司提供简单、快捷、安全的产品运

作管理功能。



综上，以家庭服务信托业务为开发需求的“睿赢”系统，解决上述问题和痛点，基于委托人需求定制的专户管理，提升产品运营效率和科技赋能效果。

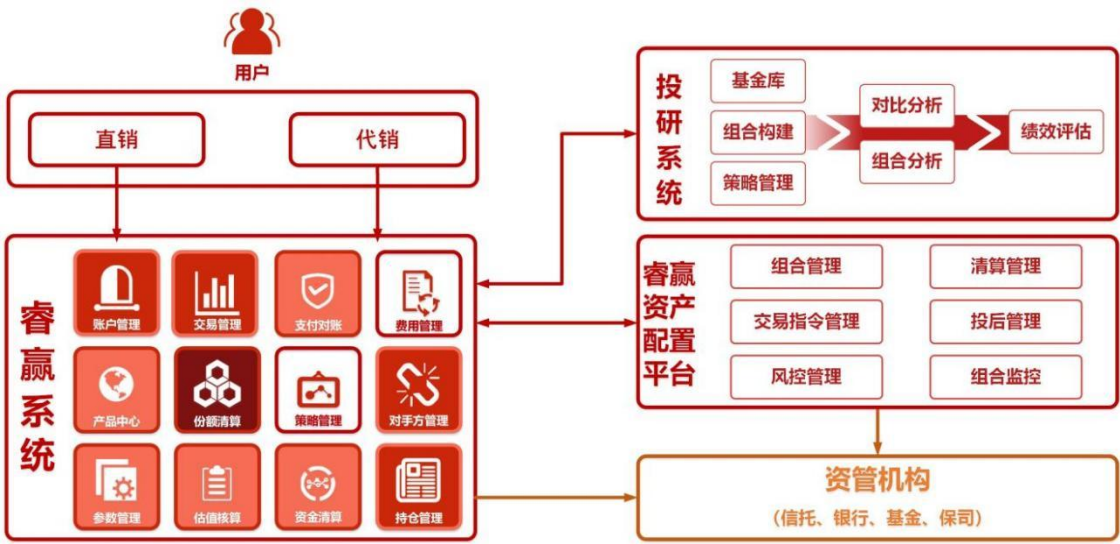
## 二、技术实现

上海信托围绕业务转型发展和客户体验提升两大需求，实施创新驱动发展战略，运用数智化思维，使用数据中台、微服务、流程引擎、任务调度平台、策略引擎、自动化部署等技术手段，自主研发“睿赢”系统。

“睿赢”系统构建了包含产品创设、内部审批、资金募集分配、投资管理、信息披露、风险管理、估值核算、代销对接标准化功能模块，推进标准化业务流程优化与重构，消除流程断点堵点，提升服务信托审批、运营、业务智能化处理水平，优化数据交互和信息共享，打通与内部系统、外部金融机构系统间接口，实现单一账户服务信托全生命周期、自动化、闭环管理，贯通线上获客与交易、投资者陪伴



等全体系功能，形成服务信托一体化综合线上服务平台，为产品效率  
和客户价值跃升，提供强大科技赋能。



### 三、效果价值

一是形成示范效应、推动信托行业转型。上海信托前瞻性探索并成功自研的“睿赢”系统已经形成示范效应，在与银行、保险、证券等金融机构合作过程中，“睿赢”系统高度智能化、自动化、标准化的特性以及快速迭代升级的速度得到金融同业的赞许。“睿赢”系统通过家庭信托提升了金融产品与服务的供给及其质效，为业务转型夯实了基础设施，进一步提升了上海信托的市场竞争力。

二是践行客户至上理念、推动信托服务普惠化。真正的服务信托必须紧紧围绕客户的实际需求。有高效、便捷的信息系统，才能实时满足客户多元化的需求。“睿赢”财富信托账户系统在触达、陪伴、服务客户的全过程中，都展现了其卓越的实践效果。通过“睿赢”系统建设，极大降低了产品运作的边际成本，上海信托实现了信托制度在财富管理中的普惠化应用。



三是实现广域链接，打通行业壁垒、实现降本增效。服务信托需要整合不同的金融功能与社会服务，跨越金融机构、养老机构等多重壁垒。“睿赢”系统已成功打通了信托公司与银行、基金、证券等机构之间的系统。上海信托通过“睿赢”系统在金融科技方面取得了显著的进展，系统全面推动业务流程线上化、自动化、智能化，大大降低了运营成本和操作风险、提高了运营效率。

四是积累数据资产。随着客户和规模的增长，系统中的数据积累将为上海信托提供宝贵的市场洞察，帮助其更精确地满足客户需求。

#### 四、经验心得

“睿赢”系统是上海信托为满足当前业务发展需求而推出的一项创新项目，旨在提高效率、确保产品安全、提供精准服务、提升用户体验，并逐步迭代公司的核心业务系统。该项系统是信托公司转型财富管理服务信托重要的科技支撑，提升运营效率，为客户提供了“全生命周期”管理。系统的建设有赖于公司战略层面的支持，具体业务部门执行层面的落实，迎合新业务的特点公司内部前中后台协同全流程的再造体现创新攻坚精神。

一是统一思想。自研系统建设通常实施周期长、投入大，存在一定的建设风险，只有全公司上下统一思想，持之以恒，才能实现战略转型目标并取得系统建设的成功。

二是公司支持。公司领导的支持打破了部门和业务壁垒，统一调度和配置资源，使全体员工齐心协力，朝着共同的目标努力。

三是团结有力。在“睿赢”系统建设过程中，公司成立了跨部门、

跨条线的家庭信托融合团队，将产品经理、科技人员和投研配置等多岗位精锐骨干结合起来，共同探索和实践新的信托财富管理模式。

## （二）家庭服务信托数字化建设行业代表案例-五矿信托

### 一、业务转型及需求概况

根据 2023 年 6 月发布的《关于规范信托公司信托业务分类的通知》，家庭服务信托作为财富管理信托的细分品种，以家庭长期财富规划为核心，以配套服务为关键，成为信托三分类改革后最具有生命力和成长性的信托业务品种之一。

家庭服务信托业务作为受众更广的服务信托业务，整体业务模式个性化程度高，面向客群和市场更为下沉，传统的线下展业模式难以支撑大面积展业诉求，造成推广成本和错误率双高，也降低了客户体验。所以在展业伊始，全链路的线上化建设就是家庭服务信托业务中不可或缺的一环，尤其是在尽职调查和合同制作环节，业务方诉求尽量避免线下纸质流程，数据全部线上化，便于后续数据管理以及符合监管合规要求。

五矿信托家庭服务信托系统基于以上背景和思考，通过对业务模式的充分拆解和对业务展业需求的深入剖析，重点研究管理侧和用户侧关键环节的诉求和痛点。首先把家庭服务信托整体业务模式进行阶段化拆分，分别对各个业务环节进行产品需求设计，其次把各阶段需求统一串联，最后分阶段逐步上线，小步快跑逐步覆盖全家庭服务信托全场景。

### 二、技术实现

家庭服务信托系统由 7 大系统通力合作建设，主要包括五矿信托 APP 和运营管理后台两部分，其中 APP 主要面向 C 端客户应用，实现

了设立申请，签约双录，持仓查看，投后变更，增值服务等多个功能模块建设，方便客户在移动端查看和变更项目信息。运营管理后台主要面向内部业务同事进行使用，实现了尽职调查信息录入，项目方案审核，合同制作与推送，进账流水匹配，操作项目成立，接收变更申请审核变更信息，操作变更等能力建设。



以线上化尽职调查环节举例详述，面对复杂多种的客户信息，五矿信托实现了标准制式化表格模板，销售填写后在运营管理后台可直接导入客户的 KYC 信息，系统自动生成家庭服务信托项目方案并带入内部审核流，后续由产品经理在运营管理后台直接一键生成电子合同，推送给客户手机 APP 侧进行线上双录与签约。

在系统建设的过程中协调多个团队，打磨产品体验并快速推动上线，在信托行业内率先完成家庭信托全流程线上化落地。实现了业务展业进程和科技建设进程并驾齐驱，极大程度上助力五矿信托家庭服务信托业务高速发展，为抢占市场提供有力支持。

### 三、效果价值

五矿信托家庭服务信托系统的建设完成了对家庭服务信托完整生命周期闭环管理，实现了家庭服务信托数字化建设，为客户提供优质的使用体验，减少沟通成本。在尽职履职的同时，对内提升工作效率、降低错误率，对外提高客户体验，适应业务需求的多样性，在提质增效的同时，降低运维压力。

家庭服务信托系统上线后，家庭信托从受理到成立的时长下降约47%，业务流程线上化覆盖率约95%，为五矿信托家庭服务信托大面积推广提供了有力支持，在2023年度家庭服务信托系统已累计申请超过5000余单，成立400余单。

### 四、经验心得

新业务模式的诞生势必需要管理制度流程随之变革，且科技建设也需跟随进行设计和衍变，才能更加适配业务需求。简单复用家族信托的管理模式将不再适合受众范围更广的家庭服务信托，反而可能导致效率低下等问题。

家庭服务信托相较于其他业务较为复杂，从项目申请到成立需要多方介入，步骤多流程长，更应该尽可能提高线上化程度来规避各类风险，同时为客户带来更优质的体验。在初始产品设计和系统建设的过程中，搭建完整生命周期的需求框架，同时考虑到上线效率，可以按项目成立到成立后变更的功能顺序逐步进行上线。

### 三、保险金信托数字化建设案例

#### （一）保险金信托数字化建设行业代表案例-上海信托

##### 一、业务转型及需求概况

近年来保险金信托业务的规模和单数都取得了较快的增长。在目前的展业过程中，考虑到了保险金信托业务具有单数多，业务流程繁琐但业务模式标准化的特点。为今后更有效率的开展业务，推动保险金信托高质量发展，上海信托与渠道端研究通过 API 接口，实现保险金信托业务全流程线上化的方案。

该方案不仅覆盖了保险金信托的初期设立信息传输流程，电子合同签订，线上智能双录；同时也提前考虑了后续信托财产的资产配置流程，如财务顾问指令交互，受托人信息反馈等流程，实现了保险金信托业务的全流程线上化，自动化及智能化。

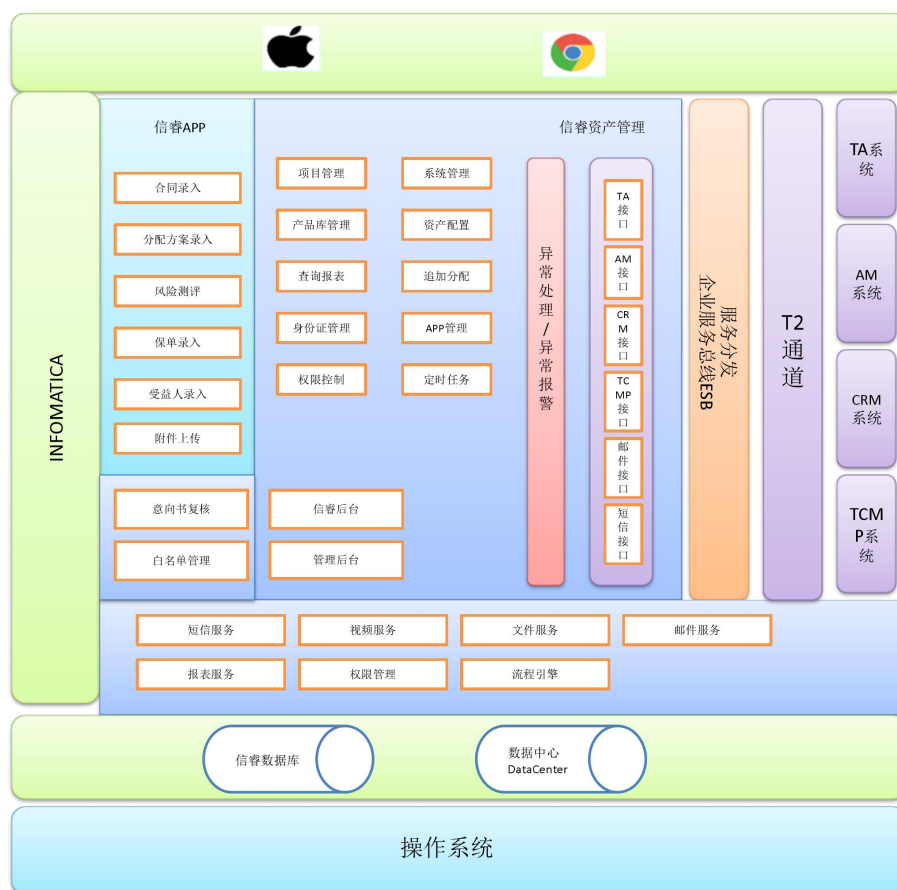
##### 二、技术实现

上海信托“信睿”平台以面向服务的架构设计为理念，通过 Springcloud 微服务应用服务平台，实现应用组件级别的解耦，以应对业务种类和系统压力的持续增长，提高架构的可扩展性，保障系统易开发、易维护、易扩展和可靠稳定运行。

“信睿”平台通过对客户风险等级，投资比例及分配情况的综合判断，为项目经理对客户进行资产配置提供智能建议，并能自动生成标准合同、投资指令、信批报告。通过不断优化迭代，帮助保险金信托业务逐步建立系列化、标准化产品，成为家族财富服务理念与资源

的高效整合，不仅为客户实现个性化理财与全方位规划的财富管理目标，也大大提高了项目创设、资产配置、流程审批效率。

通过“信睿”平台与渠道端对接包括 kyc 信息，电子合同，资产交付，存续规模，投资情况，估值信息等 API 接口，对保险金信托业务运营全链条所涉及的相关系统功能及数据交互做梳理、优化，保障营销、设立、存续及清算整个业务周期的顺畅联通，促成跨渠道、跨角色沟通协作，提升线上线下一体化服务能力，优化客户体验。



### 三、效果价值

上海信托前期主要通过线下对接渠道的方式开展该业务，流程交互环节多（收集材料-审核材料-系统报审-用印-签约等），操作时间长，人员覆盖面窄（一个对接人同时需要服务 4-5 家分行）。



“信睿”平台线上对接保险金信托业务，目的是通过与渠道系统直接对接，更高效、更合规地为客户提供财富传承类业务，通过科技赋能，利用电子化线上化的方式缩减业务流程交互环节，将人力从重复低效的事务性工作中解放出来，把更多的精力投入在抢占市场的营销工作中。系统对接后，上海信托与渠道业务时间压缩 50%，人均产能提升 100%。

#### 四、经验心得

保险金信托作为一种创新的财富管理工具，近年来在中国市场上逐渐受到重视。其发展对信托公司转型具有重要的意义，具体表现在以下几个方面：

**一是市场需求驱动。**随着社会经济的发展和高净值人群的增长，人们对财富管理的需求日益多样化。保险金信托融合了保险和信托的优势，满足了人们在财富保障、代际传承等方面的需求。市场需求的增长推动了保险金信托业务的快速发展，信托公司通过布局保险金信托业务，可以更好地满足客户的多元化需求。

**二是政策支持与监管认可。**2023 年 3 月发布的《关于规范信托公司信托业务分类的通知》将保险金信托归入财富管理服务信托，标志着保险金信托首次得到了监管层面的正式认定。政策支持和监管认可为保险金信托的发展提供了明确的指导和保障，增强了信托公司在该领域的业务信心。

**三是业务模式创新。**保险金信托业务的发展促进了信托公司在业务模式上的创新。从 1.0 模式到 3.0 模式，保险金信托不断演化，信

托公司通过与保险公司、银行等机构的合作，探索“保险金信托+”服务模式，如“保险金信托+养老”、“保险金信托+教育”、“保险金信托+慈善”等，为客户提供更加个性化和全面的财富管理服务。

**四是客户群体拓展。**保险金信托不仅服务于高净值客户，也为中等收入群体提供了资产配置的新路径。相较于家族信托较高的设立门槛，保险金信托可以实现较小金额设立信托，扩大了信托服务的客户群体，有助于信托公司在更广泛的市场中获取客户，提升市场份额。

**五是风险隔离与财富传承。**保险金信托通过信托架构实现了资产的风险隔离和财富传承。信托公司可以利用保险金信托帮助客户进行财富的保护、传承和管理，防范企业经营风险、债务风险、婚姻风险等，增强了信托服务的吸引力。

**六是数字化赋能。**随着数字化技术的发展，信托公司在保险金信托业务中也积极引入数字化手段，提升服务效率和客户体验。通过数字化平台，客户可以更方便地进行信托账户设立和管理，享受更加便捷和透明的服务。

**七是盈利模式探索。**尽管目前保险金信托业务的盈利模式尚不完全清晰，但信托公司通过不断创新和优化服务，逐步探索出多元化的盈利途径。例如，通过提供增值服务、税收筹划、投资增值等方式，信托公司可以在保险金信托业务中实现更多的价值创造。

综上所述，保险金信托的发展不仅满足了市场的需求，也为信托公司提供了转型的新机遇，推动了信托业务的创新和升级。

## （二）保险金信托数字化建设行业代表案例-中航信托

在当前金融行业数字化转型的趋势下，信托机构正经历着一场深刻的变革，既承载着新的机遇也肩负着前所未有的挑战。传统的信托业务框架越来越难以适应保险金信托等创新业务的发展。为此，中航信托在保险金信托的管理方式进行突破，探索数字化展业的新路径。

通过在保险金信托领域的深耕，实现了与原有信托业务的深度融合，为客户提供了一体化的财富管理和风险控制解决方案。在数字化展业需求设计上，中航信托聚焦于提升客户体验、增强业务效率和实现智能化管理三大方向，建立了一个能够无缝对接保险公司、高效展业并具备强大数据管理能力的综合服务平台。

保险金信托业务的运营难点在于保单设立时效性要求高、保单资产管理缺乏统一标准，以及保单管理流程较为复杂。鉴于此，中航信托基于家族信托系统拓展研发了保险金信托服务平台，针对这些痛点给予系统化解决，具体体现在：

**信托设立流程自动化：**平台实现了保险金信托设立全流程的标准化，包括信托合同自动合成及在线签署、简化用印审批流程、自动归档等，并通过对接保险公司实现保险批单的线上传输，大幅缩短了业务办理时间，提高了客户满意度。

**保险资产管理与分析：**对保险产品的各项要素，如保险期限、保额、保费、保单价值、保单缴费情况等，进行统一标准的定义和管理，确保数据的一致性和准确性。基于保险金要素的结构化数据自动生成监管报送报表，并提供业务统计查询功能。



**保单管理流程升级：**提供保单交付管理、受托人角色管理、保单给付管理、保单缴费管理、保单增减保额保费管理等流程，构建更加高效、便捷、安全的业务管理体系，以满足客户多样化的需求。

保险金信托服务平台的上线，实现了标准化设立及期间管理流程，支持保险金信托的全面数字化管理，并提供强大的资产管理及分析等功能服务，为保险金信托业务带来了显著的成效。

首先，业务处理流程的优化使得效率显著提升，直接推动保单规模达成了全年翻倍的增长目标。信托设立周期大幅压缩，平均时间减少了 60%，极大提升了运营效率，同时也显著降低了人力成本投入。

其次，客户体验良好，对平台的易用性和流畅服务给予了高度评价，客户满意度得到显著增强。

最后，保险资产的全面数字化转型，实现精细化保险金要素管理，为之后数据的深度分析提供了坚实的基础。

总之，通过保险金信托服务平台的成功实践，不仅推动了保险金

信托业务的数字化转型，也为信托业务的创新发展贡献了一份力量。

## 四、预付类资金服务信托数字化建设案例

### 预付类资金服务信托数字化建设行业代表案例-苏州信托

#### 一、业务转型

目前市场上预付资金管理模式众多，主要包括资金存管、银行和担保公司保函、保证保险、服务信托、智能合约等，每种管理模式均有各自的优缺点，在资金监管的效用上来说也存在一定程度的差异。某些模式对商户的资金融通影响较小、商户接受程度较高，但在法理上无法对抗司法“查、封、划”，保障消费者资金的作用不强；某些模式理论上可以实现预付资金的风险隔离，但实际赔付流程较长，能否足额提供赔付存在不确定性；某些模式实际赔能力较强，但存在隐性门槛高、连续保障能力差等不足；某些模式能够有效隔绝商户自身风险的传导，但却存在报备流程长、后续调整灵活度差、商户运营成本高等不足之处。

相较于其他监管模式，信托管理模式具有如下核心优势：

**一是信托模式具有兼容性。**信托模式可以兼容资金存管、银行和担保公司保函、保证保险、数字人民币智能合约等管理模式。

**二是信托模式具有灵活性、便捷性。**相较于其他管理模式，信托模式更加灵活便捷，信托模式能够根据政府和商户的需求，进行个性化和定制化的需求开发，可以根据不同区域、不同主管部门提出的监管要求进行灵活调整，也可以根据监管要求对经营者采取差别化管理策略。

**三是有效保证资金安全。**信托模式的核心优势在于以清晰的法律关系确定了资金权属。

**四是具备服务性、普惠性。**信托模式当前主要是为政府、商户、消费者提供服务，解决社会痛点，履行社会责任，也可以合法合规地将资金沉淀收益向商户进行分配。

**五是优化政府监管效能。**信托模式下，主管部门可以对商户资质进行审核，对服务合同进行规范，能够控制资金监管比例，能够实时监控商户经营情况和资金监管情况。

苏州信托始终致力于为苏州的经济建设和社会发展提供高品质的金融服务。作为苏州本地国有地方法人金融机构，苏州信托可以做到第一时间响应政府部门提出的各项需求及交办的各项任务，并全力协调公司内、外一切资源落实执行。在信托业务三分类新规框架下，苏州信托持续探索以监管部门支持的、彰显信托本源优势的业务，服务社会民生福祉，助力地方实体经济发展。

## 二、需求概况

### 1、政府管理端

**数据统计：**提供各统计口径下的数据报表（如商户数量、开户情况、存管金额等）、分析业务增长趋势、按不同维度统计存管情况并计算占比、地图视角的区域数据统计等、分析相关行业的发展情况和现状。

**风险预警：**同时基于账户信息、舆情信息、股东变动、诉讼信息、投诉信息等展开风险预警。行业主管部门现有业务系统可对接预付消费资金管理系统，进行预警信息互通。



行业监管：根据行业主管部门执行的相关行业管理办法，进行预付资金的定期结算。在商户发生风险时，行业主管部门向金融机构发送预付资金处置指令，切实保护消费者权益。如果行业主管部门已有类似管理系统功能，则接收行业主管部门自有系统形成的付款指令，由预付消费资金管理系统进行实际的资金结算。

## 2、商户端

备案登记管理：商户入驻前需进行信息登记，并据此等信息开立预付资金管理信托账户。信息包括法人代表身份信息、企业基本信息、企业银行账户信息等。如果行业主管部门已有类似管理系统功能，则使用行业主管部门自有系统完成信息收集，并传递到预付消费资金管理系统；

经营管理：支持商户查看预付资金管理信托账户各项信息、管理存管协议、加盖电子签章（包括印章及委托人/受益人签章）、查看存管资金结算报表及明细等。

## 3、消费者端

实现消费者在多场景（线上、线下）中，通过多种支付手段（银行卡、微信、支付宝等）完成预付消费资金的支付/存管/退款，并实时查询账户余额、支付记录、结算记录，签订（加盖电子签章）和查看监管协议等。

## 4、服务信托管理系统

在线开立信托账户、在线完成信托合同的签订，通过多种支付手段完成预付资金的收取；完成消费者和商家的信托财产和权益登记，

实现预付资金的财产独立性；根据信托合同约定，进行预付资金的结算或退还；所有流程在线完成可信存证，保障预付资金安全并实现风险隔离，同时需加入监管或业务系统要求的要素信息供客户填写。

## 5、业务系统适配

为满足监管报送及信托财务记账需求，服务信托管理系统中的客户基本信息、合同信息、收益分配等信息通过指定方式及格式传输给业务系统后，业务系统可单个或批量导入，对导入的信息自动完成复核、审核等流程操作。同时需按照现有业务逻辑完成与其他各系统的数据交互。

## 三、技术实现

### (一)平台概况

平台采用前后端分离架构。前端使用 Vue 框架构建用户界面，后端基于 SpringMVC 框架实现业务逻辑和数据访问。在前端部分，Vue 框架提供了丰富的组件和指令，使得开发者能够快速构建出美观、交互性强的用户界面。在后端部分，Spring 框架通过整合 Shiro、MyBatis 等组件，简化了 Web 应用的开发过程。通过引入 Shiro 安全框架，执行身份验证、授权、密码和会话管理等功能，保障了系统的数据安全。同时为了能够快速适配更多行业，平台采用了底层共用，行业隔离的建设模式。该模式下，平台接入新行业时能够在较大程度上减少系统开发时间，快速上线，适应监管要求。

目前，平台已完成校外培训、体育健身、商业预付等行业的前端系统的搭建工作，其中：校外培训系统已正式投入运营，商业预付系

统已进入试运行阶段。平台也与浦发银行、农业银行、建设银行、交通银行、招商银行、张家港农商行等多家银行完成聚合支付系统对接。同时在建中将数字人民币的核心技术融入平台发展全过程，全力做好数币的普及和推广工作。



(二) 平台功能

平台具备事前、事中、事后的综合服务能力，具体而言：

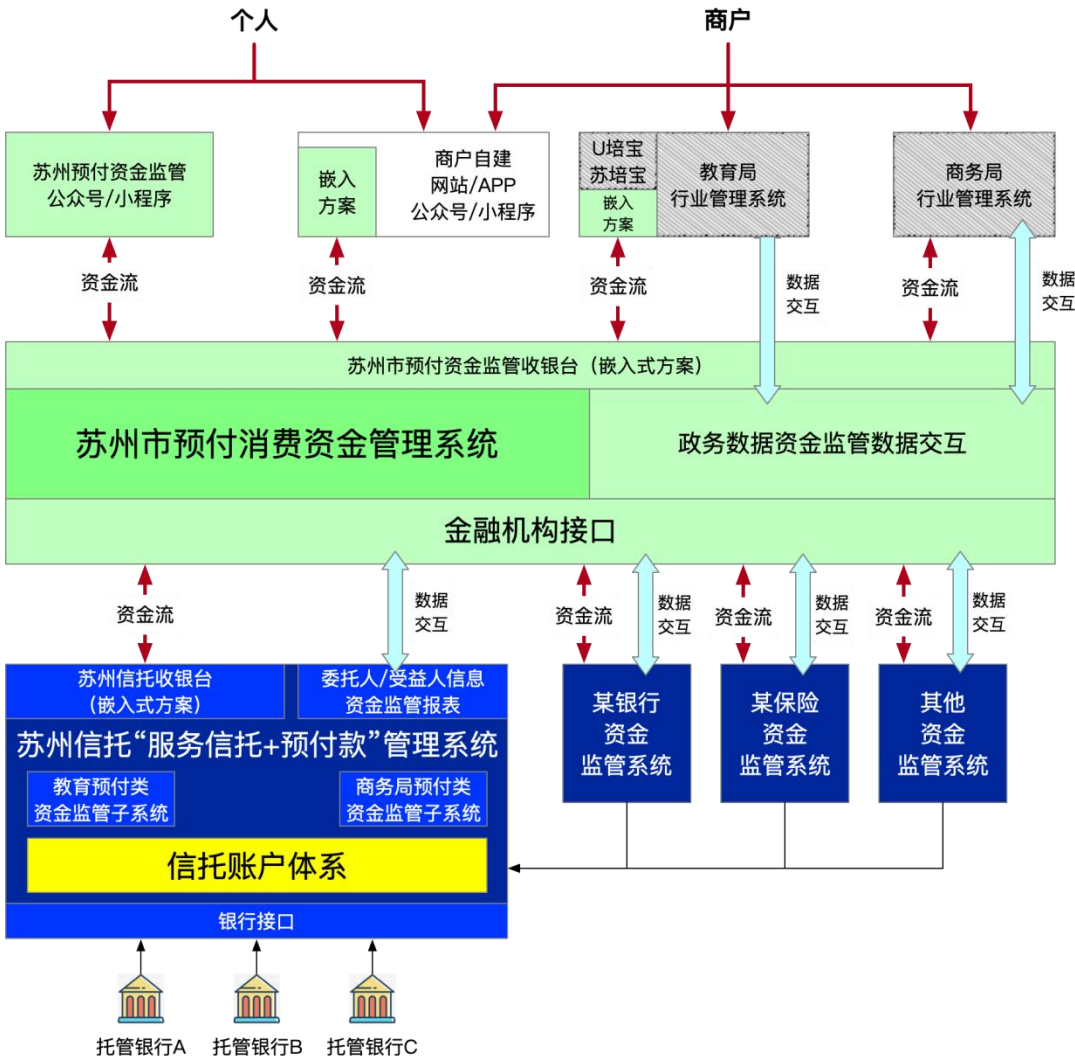
**一是事前备案，审批准入。**平台根据国家和省市各级文件的管理要求进行建设，向发卡企业提供材料提交、数据报送和年报上传等功能，助力政府部门完成资质备案和审批。

**二是事中管理，有效监控。**平台支持政府部门对发卡企业的资金进行监管，助力政府部门及时掌握发卡企业的经营数据、信用数据。实时关注发卡企业的涉诉舆情，对于大额充值和异常消费进行特别提示，对于存在洗钱风险的交易进行单独汇报，及时向政府主管部门推

送发卡企业的涉诉信息和舆情信息。

三是事后处置，化解风险。当发卡企业出现破产跑路等风险事件时，针对监管部分的预付资金，平台能够根据政府指令及时高效地将监管资金直接返还给消费者。

（三）具体实现



如上图所示，整个平台系统由“苏州市预付消费资金管理系统”（政府管理端、消费者端）（浅色部分）、“苏州各行业主管部门管理系统”（商户端）（条纹部分）、“苏州信托‘服务信托+预付款’管理系统”（信托端）（深色部分）三部分组成。具体功能如下：

➤ “苏州市预付消费资金管理系统”（浅色部分）

该系统为我市各行业提供预付性消费资金管理服务，包括：

（1）面向个人的预付消费资金管理服务的公众号/小程序，用于提供公众服务，发布相关通知信息。

（2）审核商家备案信息、审核/查询预付资金资金管理合同。

（3）以可嵌入的预付消费资金管理系统收银台（用于接入商家自有的各类网站/app/公众号/小程序）用于监管协议的签订、预付资金的收取/退还和预付资金结算情况的查询。

（4）以实现预付资金管理为目的，根据各金融机构方案的特点，完成金融机构和各行业主管部门之间的数据交换，并基于此开展进一步的数据治理。

（5）提供预付资金管理报表和数据看板，为政府决策提供准确、实时的数据依据。

（6）对商户经营情况进行监控并进行风险预警，受理消费者举报，对发生风险的商户账户进行紧急冻结。

（7）形成统一的金融机构接口，由各金融机构自行改造完成接入工作。

（8）为暂未实现预付资金管理的行业主管部门提供预付资金管理系统。

（9）后期根据监管的需求引入保证保险、信用证等预付资金管理模式，兼容多样化的资金管理手段。

➤ “苏州各部门行业监管系统”（条纹部分）

该系统由苏州市预付消费资金管理系统提供（或为各行业主管部门已投入使用）的管理系统，并与预付消费资金管理系统对接，实现：

（1）商户通过该系统提交和验证商户信息，完成备案工作并开通预付资金管理信托账户。

（2）完成与苏州市预付消费资金管理平台收银台的对接，实现各行业预付资金的收取、结算和帐户查询（例如将收银台嵌入U培宝、苏培宝，实现公众通过U培宝、苏培宝缴纳培训机构预付学费并查询余额和结算情况，实现预付资金管理）。

（3）对于还未开展预付资金管理工作的行业主管部门，可以使用“预付消费资金管理系统”中对应行业的预付资金管理系统，快速展开预付资金管理工作。对于已有预付资金管理系统的行业主管部门，完成“预付消费资金管理系统”的对接，将已经开展预付资金管理的存量 and 新增数据与“预付消费资金管理系统”同步。

#### ➤ “苏州信托‘服务信托+预付款’管理系统”（深色部分）

该系统与预付消费资金管理系统对接，提供基于“服务信托+预付款”业务的预付资金管理功能，并与银行完成聚合支付、信托资金专户的银企直连功能。

### 四、效果价值

目前，平台的校外培训预付费管理领域已在苏州各区县稳步推进，截至2024年1月中旬，共有学科类培训机构39家，体育培训机构23家，文化培训机构172家、科技培训机构16家，总计发布学科类课程2962个，体育课程86个、文化课程536个、科技课程82个，

完成订单销售 13648 笔，总计为 2071 名消费者完成信托管理工作，完成销课（消费）351264 次，实现了零纠纷、零投诉、零跑路。

商业预付领域平台相关系统也已上线运行，2023 年 3 月 2 日和 5 月 18 日，苏州信托两次受邀前往国家商务部汇报平台建设情况并进行系统演示，得到了与会领导的高度认可。目前平台商业预付系统已经在试点商户完成了测试上线和试点运营工作，等待相关监管政策或指引后，即可全面推广。

## 五、经验心得

苏州信托运用信托制度风险隔离、财产独立的本源优势，管理预付式消费资金的先进做法，创造了保障消费者预付资金安全、助力区域预付式消费市场健康发展的“苏州模式”。

国家金融监督管理总局（原中国银保监会）对“苏州模式”的预付类资金服务信托高度认可，并以“苏州模式”为范本明确预付类资金服务信托为信托公司未来重要的展业方向，是信托公司回归本源、转型发展的重点业务类型。

预付式消费资金管理平台的建设既要兼顾政府监管要求，也需要关注商户和消费者的诉求，同时也必须符合信托公司自身管理要求，所以如下几点需重点关注：

**（一）扩大平台宣传。**加强预付资金平台在政府部门之间的推介力度，提高各级各类部门对预付资金监管的意识，在实施行业监管时充分考虑平台的监管作用，充分发挥平台的功能，真正用好用活预付资金管理平台。同时，让广大商户和群众充分知晓资金监管平台，提高公众对信托服务的认知度和接受度，引导企业主动入驻资金监管平



台。

**（二）拓展数字应用。**加强与外部数据、地方数据的联动，实现数据的对接和共享，兼容各类数字化手段，整合各类数据资源，促进数据的开放、共享及应用，减少、简化操作流程和数据重复收集，提升用户体验与操作便利性。

**（三）加强合规管理。**坚守合规底线，加强制度建设，落实落细平台监管规则，加强与监管部门的沟通与合作，及时汇报工作进展和展业情况。同时，利用平台智能高效的数据分析和风险监控能力，加强对风险的识别和预警，及时采取有效措施防范和化解风险，确保平台的稳健运营和持续发展。

## 五、资管产品服务信托数字化建设案例

### （一）资管产品服务信托数字化建设行业代表案例-建信信托

#### 一、业务转型及需求概况

资管产品服务方面，基于多年资管产品的运营管理经验，在产品  
设计、投资、估值等方面，为理财公司提供专业、高效、稳定的服务  
输出，协助提升理财产品管理能力、减轻理财内部运作压力。

理财业务合作涵盖产品设立、账户开立、交易询价及执行、份额  
登记、资金划付、估值核算、报表统计等业务环节，随着合作机构的  
快速拓展，产品数量迅速增长，且需对每家理财公司提供个性化的服  
务方案，对业务全链条的支持保障能力具有很大的挑战。在此背景下，  
建信信托业务团队与科技团队通力合作，在对理财业务涉及的业务板  
块进行深入分析后，形成全面的需求规划，在产品便捷设立、交易服  
务提升、申赎自动化、估值自动化、报表定制化等方面，形成针对性  
的解决方案。

#### 二、系统建设

建信信托基于集团总行建行云服务基础，进行相关系统的规划建  
设。产品管理方面，由于资管产品服务类产品数量增长快、产品要素  
各异，建信信托着力打造产品生命周期系统，将产品的成立期、运作  
期、清盘期各类事项统一管理。具体功能包括：产品要素管理、产品  
事项日历、产品全景图、文档管理、证券生命周期各类业务审批对接、  
与下游投资交易及运营类系统互联互通等，旨在实现产品全生命周期



步提升系统清算及出款效率，支撑未来业务大规模增长。在技术设计上，考虑到每家理财申赎端需求各有不同、且需兼顾理财交易、运营、投资等多方需求的特点，建信信托制定了“前置平台接收交易申请，对数据进行标准化整合；TA 系统一键快速清算；信披系统便捷制作业务单据”的架构方案。前端应用开发框架方面，通过应用开发平台的组件化使用，对常用功能进行 UE 规范化设计、应用组件化封装，大大提升前端应用开发的质量和效率：内置常用的用户及权限管理、日志管理等基础功能，满足直接嵌入使用；同时除了集成常用组件外，还自定义扩展提供了防止重复提交、富文本、可编辑表格、树形表格、下拉框列宽可以拖动等组件，组件支持整合或拆分单独使用模式。在成本降低的同时，开发人员能够更加专注项目个性需求的设计及实现上，提升项目的交付效率，快速满足理财客户的个性化需求。

估值自动化方面，实现产品生命周期关键日期维护、估值文件自动采集、对账单自动解析、估值方案自动创建、估值进度监控、数据自动核对检查、对账数据自动发送、对账结果自动接收及展示针对不同资产定制估值流程及规则，个性化实现多券商资金流水拆分等功能，全面落地估值自动化、预估值，估值效率提升 1 个工作日以上，达到行业领先水平；实现估值业务监控指标 100 余项，每日生成自动监控结果 2000 余条；实现外部资产净值邮件的自动解析；对已合作机构全面支持电子直连，进行账务自动核对。

在系统建设的同时，建信信托广泛采用 RPA 技术，贯穿支持产品统计、交易分析、风控核检、报表制作等各业务环节，以低成本的方式

式迅速解决业务探索过程中出现的新痛点，为系统建设打下坚实基础，为业务转型保驾护航。

### 三、经验心得

随着业务与理财机构合作逐渐深入，系统需求呈现多样、多变的特点。金融科技人员需主动作为，及时、全面掌握理财合作的最新动向，提前做好需求及系统建设方案规划，充分考虑方案的可扩展性，对科技资源进行科学统一调度，通过科技赋能，协助提升公司理财合作的竞争力。

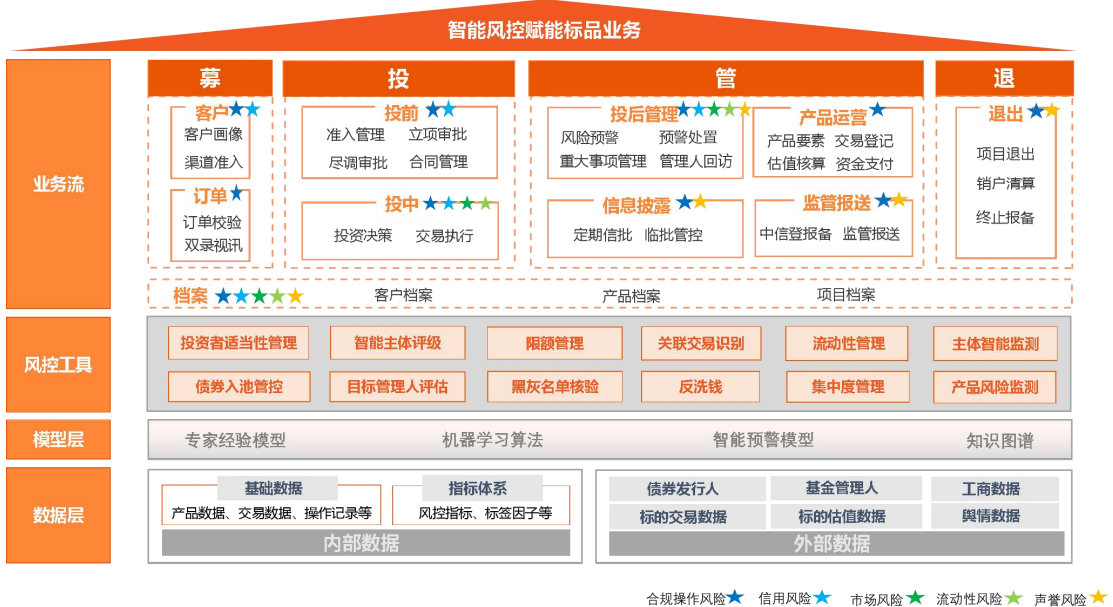
## （二）资管产品服务信托(风控)数字化建设代表案例-平安信托

### 一、业务转型及需求概况

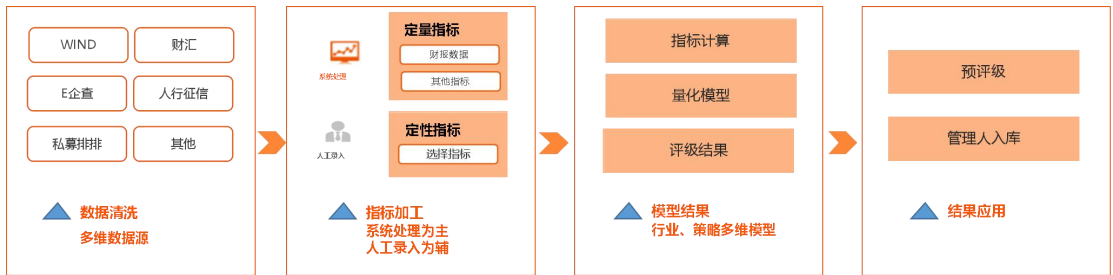
信托业务三分类新规强调回归信托本源。平安信托早在 2018 年资管新规发布后，积极响应监管要求，主动转变以非标融资为主的业务形态，大力发展信托本源业务，证券投资类业务规模迅速增长。资管业务中遵守“卖者尽责、买者自负”的原则，投资者承担产品净值波动和跌破初始净值的风险，业务的转型也对平安信托的风控能力提出了更高要求。为兼顾业务快速增长和投资人资金安全双重目标，平安信托针对各业务风险特点，全面升级风控手段，积极建设覆盖募、投、管、退各个风险管控环节的数字化风控能力，为广大投资者提供丰富的投资选择，提供安全的产品保障，增强投资者投资信心。

### 二、技术实现

平安信托的智能风控建立“”横到边、纵到底”的风险管理体系，依托智能化手段，夯实“事前提前预防+事中实时管控+事后监测预警”三道防线，通过系统管控募、投、管、退全生命周期风险合规要点，做到尽职履责。



1、事前提前预防，严格准入把关。引入外部大数据，如尽调调研、业绩评价、风险舆情等数据类别，以大数据+专家经验+智能模型为核心构建多维度的量化评价体系，对 10 万+数据进行优化测算，打造投研“超级大脑”。实现快速预评级，覆盖近 3000 家主体，为投资经理提供主体风险画像及初步评级建议，有效提升评审决策的效率和精准度；支持债券信用评估，有效识别标的自身风险，入池审批分级管控；基于 6 类投资策略从 7 大维度、38 类指标客观评价基金管理人风险情况，实现基金管理人自动打分，量化评价市场近 9000 家私募基金管理人，辅助投资经理和风控经理完成白名单入库管理，动态跟踪。



2、事中实时管控，自动探测拦截。通过“指标模型设立、实时



触发计算、分类审批控制”，将风险评估模型与决策引擎结合，实现自动化的风险决策，投资指令分级自动审批，减少人工干预，提高效率和准确性。系统按照预设指标抽取存续产品和在途指令数据，实时计算投资风控指标，并自动出具审批结果为通过、超限审批或禁止。除超限审批需触发人工审批外，其余均由系统自动完成审批。在审批业务量增长超 170%的情况下，审批效率提升超 40%，目前系统已支持合规操作风险、交易对手风险等 143 类风控规则自动审批。同时，利用大数据和算法建立反洗钱模型（2 个评价模型，6 个可疑模型），识别可疑交易和风险行为，辅助合规专员进行判断，提高风控的全面性和准确性。

**3、事后预警监测，实现闭环处置。**在产品风险监测方面，结合监管要求、客户合同约定、公司管控要求，梳理信用风险、市场风险、流动性风险、合规风险和操作风险等五大类指标库，量化风险指标 300+项、配置上万条风控指标条目，对存续产品存续期持续进行每日监测，第一时间将预警信息同步给相关人员跟进处理，并监测信号处理的完成情况。同时不断积累风险指标波动情况，通过量化模型进行复盘回测，为风险指标优化提供指导。

在交易对手风险监测方面，通过系统精选 6 大数据源，将平安信托积累的专家经验总结成 86 条信号特征，建立交易对手预警模型，实现系统自动预警。通过建立预警信号反馈机制，多次收集用户反馈意见，进行标注训练，不断优化智能模型，使其推送预警信号更加精准。每日，自动针对 1.3 万家主体、110 家基金管理人进行外部舆情

监测与预警，将原来需要人工多方收集、整理工作压缩为 1 步完成，让风险预警更全面、更及时。

**4、全生命周期风险点落实系统管控，尽职履责。**平安信托在产品募、投、管、退全流程建立风险管控网状管理体系，横到边（业务类型）、纵到底（全流程）。在产品生命周期的各个环节，借助智能化风控工具和系统，实现合规风险点能控尽控，降低操作风险，坚守合规底线。

以关联交易和信息披露为例，平安信托从资金来源、资金运用等维度梳理关联交易全场景，通过页面提醒、邮件提醒、报备审批、禁止交易多种手段进行系统管控。在资金募集环节，围绕投资者投资行为对资金端客户进行关联交易识别并管控；在投资环节，基于底层标的 15 类交易主体，实现系统化关联交易场景 50+ 个。通过系统灵活配置，实现事前事中事后自动关联交易识别和管控 100% 覆盖，有效落实合规风险管控措施。随着标品数量的增加，平安信托每年对客披露报告已超过 20W+ 份，依托科技手段，实现了 98% 的报告系统自动化出具。通过分类固定报告模板，确保披露内容完整，应披尽披；通过报告要素自动化取数，规避人工漏批错批风险；通过自动化待办任务及审批管理，确保及时披露，责任到人。通过信息的自动化披露，从根本上减少监管及客诉风险。

### 三、价值效果

平安信托基于证券投资业务的智能风控系统建设，大幅提升了公司数字化智能化风控水平，赋能平安信托回归本源业务，助力公司证

券投资业务快速稳健增长，保障投资者投资可靠性和忠诚度。

1、全流程风险系统管控率达到 75%，机防替代人防，更高效更安全。整合业务流程和功能模块，实现全流程环节和数据打通，将制度建立在流程上，流程建立在系统上，将数字化智能化技术应用到募、投、管、退各风险管控环节，助力实现更全面、高质量的风险管理。

2、风险条款系统监控率达到 90%，风险管控更及时，坚守合规底线。高频、实时、大量的业务特性、各种各样的风控要求，人工难以对投资重点风险状况进行全面覆盖及实时揭示，通过智能化手段，对潜在风险进行及时动态预警，避免监测盲区，提高风控精度，助力公司打造风险管理最后一道坚固防线。

#### 四、经验心得

**一是系统规划的目标是赋能业务。**针对不同类型的产品，要结合业务特点要制定差异化的风控措施。系统规划要结合业务发展做长期规划提前布局，既要考虑功能完整性，也要考虑系统前瞻性。

**二是项目实施小步快跑灵活调整。**在项目实施过程中随着讨论深入和业务发展变化，需对初期规划内容及时调整。项目实施建议采取敏捷开发，小规模分批迭代上线，注重阶段性推广使用效果，并根据业务实质持续完善。

**三是积极拥抱智能化技术应用。**要主动引入适合业务发展的智能技术，提升系统自动化和智能化程度，为系统应用效果提供更多的可能性。

## 六、资产证券化服务信托数字化建设案例

### （一）资产证券化服务信托数字化建设行业代表案例-建信信托

#### 一、业务转型及需求概况

在面向资产服务信托的转型过程中，企业需要深刻理解转型业务的核心价值、市场定位，并结合数字化手段优化服务模式、提升体验及运营效率。

#### （一）业务核心价值

资产证券化作为资产服务信托的一个重要分支，其核心优势在于增强资产流动性、降低融资成本、优化财务结构、分散风险等方面。这些优势使得资产证券化成为现代金融市场中不可或缺的重要工具之一，不仅服务于实体经济，还满足了客户多样化的资产管理需求，具有广阔的市场前景。

建信信托资产证券化业务从 2015 年落地首单以来，截至目前，累计发行单数 209 单、规模 1.35 万亿元，发行占比 23%，行业龙头地位凸显。转型中需清晰界定服务范畴，以及如何通过这些服务创造和保护客户资产价值。

#### （二）转型的必要性

监管方面，随着《关于规范信托业务分类的通知》的发布，信托业务被明确划分为三大类，开启了信托行业的第三次转型。随着业务模式的转变，建信信托密切关注监管政策动态，确保所有业务操作符合最新的法律法规要求。

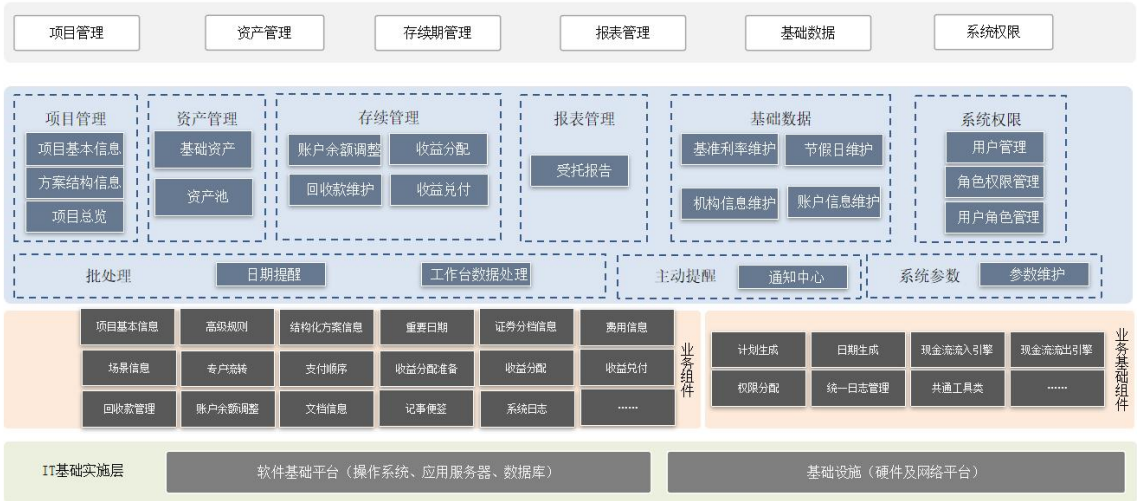
市场方面，在数字经济快速发展的背景下，产业数字化转型对金融服务提出了更高要求。建信信托除积极响应国家宏观调控政策，加快业务模式创新，更好地服务实体经济外，还应深入了解目标市场的特征、客户需求的变化趋势，以及企业客户在融资和风险管理上的新要求。

### （三）数字化展业需求

在资产证券化业务转型的过程中，为支撑业务的快速发展、提高运营效率、满足数字化运营需要，建信信托不断尝试通过技术创新解决传统模式下的效率低、成本高、透明度不足等问题，推动行业向更加高效、透明和包容的方向发展。为解决上述业务痛点，建信信托开发投产了资产证券化系统，实现了资产证券化业务发行前、中、后全链条科技支撑以及项目全流程自动化管理。

## 二、系统的开发建设

建信信托资产证券化系统提供业务发行前的基础资产/资产池管理、产品设计、产品发行、发行后的存续期管理、报告出具等全生命周期功能，实现资产证券化业务的流程化、系统化，建立统一的、标准化的业务操作办理模式，降低工作损耗，通过系统的准确计算、日期和消息的及时提醒、制式文档的生成，降低人工操作风险。主要功能包括：项目管理、资产管理、产品信息管理、存续期管理、报告管理等方面。



（一）项目管理

项目管理功能主要包括项目立项管理、项目总览和项目信息管理。支持建立项目基本信息，对资产证券化项目信息的集中管理功能。能够支持目前市场上主流交易场所的现金流计算规则配置，包括：四舍五入、权益日期调整、小数点位数控制等。

（二）基础资产管理

基础资产管理功能主要包括基础资产信息的导入、还款计划导入及系统自动生成。系统支持主流的信贷ABS和企业ABS等资产类型；支持目前市场上主流资产类型现金流生成规则，包括：等额本金、等额本息、分期还款、分期付息一次还本、分期付息分期还本、到期一次还本付息等。

（三）资产池管理

资产池管理可对资产池进行组合管理，包括增删改查、资产明细信息查看等，支持循环购买资产池的新建。支持资产筛选、特征分析和现金流分析。资产池信息包括：资产池名称、所属证券化项目、证券化类型、币种、起算日、资产池说明等。

#### （四）产品方案管理

产品方案管理主要通过向导的形式进行产品结构信息录入，包括产品的重要日期、产品的分层结构，分层层数、分层规模、分层期限和分层收益率，并设置产品税费信息及兑付方式、产品现金流支付顺序、信用触发机制，设置税费品种等规则。

#### （五）现金流测算

现金流测算主要基于录入的分层机构、费用信息、现金流支付顺序设置，系统支持进行现金流测算，计算正常情形下证券的流入流出现金流。

#### （六）存续期管理

存续期管理主要支持项目回收款管理、收益分配准备、项目收益分配和兑付管理等。提供项目回收款功能，根据监管银行流水，导入回收款，进行理论和实际进行对比；根据提取和导入的数据和信息计算出每期包括税费、各层级证券还本付息和定量触发事件的准确数据；针对每个兑付日，计算各类费用、各档本金、利息的理论分配金额和实际可分配金额的管理功能；自动计算项目收益理论兑付金额；项目收益兑付信息查看，确认兑付和延迟兑付。

#### （七）其它基础管理功能

系统支持报告管理、文档管理、数据管理等基础管理功能。包括按模板自动生成报告并支持导出；对项目文档的统一电子化管理；维护和管理业务管理过程中所需的基准利率信息、节假日信息、外部机构信息和账户信息等。支持信息的新建、查看、编辑和删除。



### 三、资产证券化系统对业务发展的效果

资产证券化信托业务是建信信托转型重点业务之一，多年来占据市场领先地位，并在稳规模、创收入等方面具有积极作用。资产证券化系统的投产以及持续优化主要涉及创新类、运营提效类需求，将持续从以下方面对公司的业务发展产生价值。

在未来五年内持续创造营业收入 8000 万/年；

在未来五年内持续新增业务规模 100 亿元；

在未来五年内，每年新增客户 1-2 个；

提高工作效率，降低人工成本。在系统投产后，人均承接产品数量提升 10%。

### 四、资产证券化系统建设的经验心得

资产证券化系统建设需要明确目标与定位、保障差异化竞争优势、强化信披与监管以及持续优化与创新等多个方面的努力，以下是一些经验心得：

#### （一）明确目标与定位

首先，需要明确资产证券化业务的目标和定位。包括确定证券化的资产类型、规模、期限等基本要素，以及期望达到的市场效果和风险承受能力。明确的目标和定位是后续工作的基石，有助于指导整个系统建设的方向。业务部门可以运用技术手段实时获取产品和指标的实时表现，制定不同管理策略，提高精细化管理水平

#### （二）提供差异化竞争优势

随着资产证券化业务的高速发展，业务部门对业务的分析需求不

断提升。基于数据分析平台的能力对长期积累的业务产品数据进行统一整合分析，实现了业务产品信息的可视化应用，为业务的分析和研究提供有力工具。业务部门通过对字段的拖拽实现自定义报表输出，对业务关注的重点指标形成业务看板，并支持报表和指标的外部访问，在证券化市场建信信托形成差异化竞争优势，为业务拓展提供抓手。

### （三）强化信息披露与监管

在资产证券化业务进行过程中，信息披露和监管是保障投资者利益的重要手段。建信信托应用科技手段建立了健全的信息披露和监管保障制度，确保投资者能够及时了解资产池的运行情况、风险状况以及收益分配等信息。

### （四）持续优化与创新

资产证券化系统建设是一个持续优化的过程。随着市场环境和政策环境的变化，需要不断调整和完善系统建设方案，以适应新的需求和挑战。同时，还需要关注行业内的创新实践和技术发展，积极引入新技术和新模式，提升系统建设的效率和效果。

综上所述，资产证券化服务信托的数字化建设是一个复杂而系统的过程，需求迫切且痛点明显。系统的深入应用及发展涉及到上述多个环节和关键要素。未来也需要各参与主体共同努力，加强合作与沟通，推动资产证券化系统建设的成功实施和有效运行。

## （二）资产证券化服务信托数字化建设行业代表案例-中航信托

### 一、业务转型及需求概况

资产证券化信托是典型的服务信托之一。从服务信托的角度，资产证券化信托可以理解为信托公司在资产证券化过程中履行流转、结算、监督、分配、信披等管理人职责并获得报酬的信托。

在资产证券化业务中，受托方的职责一般约定为：将认购资金用于购买基础资产，管理资产、分配利益；按期出具报告，保证资产支持证券持有人能够及时了解有关产品的资产与收益等信息；监督托管人的托管行为，并针对托管人、资产服务机构等的违约行为采取必要措施保护资产支持证券持有人的合法权益；按约向资产支持证券持有人分配专项计划利益。

基于此，建设资产证券化系统的核心需求是支持项目创建、资产管理、产品设计，到产品发行，再至发行后存续期管理等产品整个生命周期的线上管理。切实有效地解决业务人员手工减负、计算精准、合规留痕三大诉求。

### 二、技术实现

综合考虑资产证券化业务需求，并调研了同业建设情况，中航信托外采了成熟的资产证券化系统，以实现 ABS 产品全生命周期的线上管理，在满足监管各项要求的前提下，开展 ABS 业务的管理需求，目前资产证券化系统已上线并稳定运行。

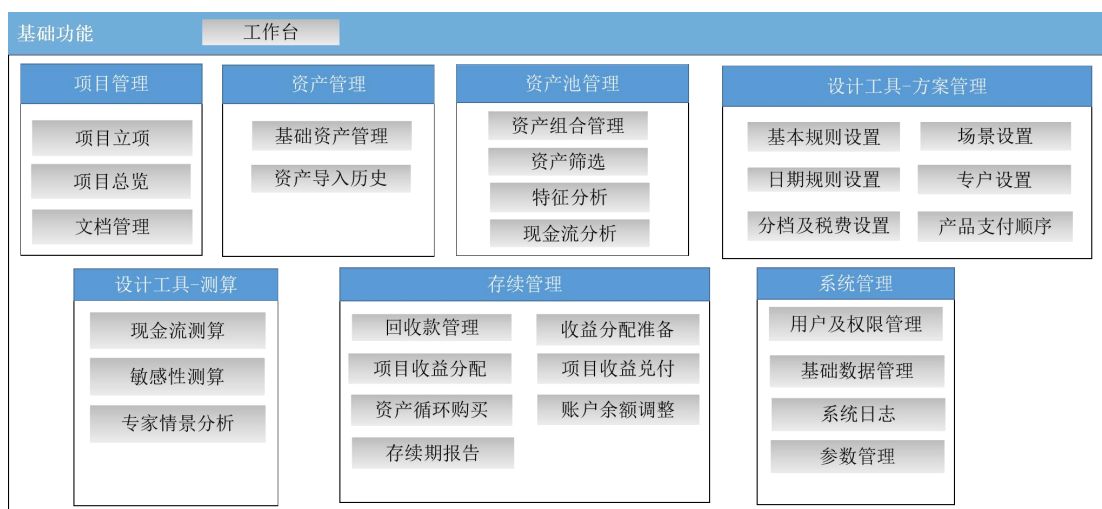
系统的亮点有：

1、功能完善，支持证券化产品从发行前的项目成立、资产分析、

产品设计，再至发行后的存续期以及清算管理等整个产品生命周期的管理，可应对复杂多变的证券化产品结构，实现模板化识别和存储，产品可迅速入库，自动计算收益分配和出具报告。

2、成熟度高，系统内置强大的现金流引擎，支持三大层级现金流测算：基础资产、资产池和结构化产品，包含金融算法多达 107 个，是一个成熟度非常高的业务系统。

3、支持信贷 ABS、ABN、ABCP 等全品类产品管理，可实现项目基本要素、结构化规则、资产数据管理、存续期分配计算、生成信披报告，并具备资产池分析、压力测算、循环购买等功能。系统的功能架构如下：



系统实现的主体功能说明如下：

**资产证券化系统支持业务全流程管理**，具体分为项目管理、资产管理、资产池管理、设计工具-方案管理、设计工具-测算、存续管理及系统管理等功能。

**项目管理**，对资产证券化项目进行管理，维护项目交易结构和各项业务数据，实现项目登记、项目与资产池、产品的关联、项目人员

管理等。

**资产管理**，作为受托方，有职责管理入池资产。资产管理作为系统内基础资产的统一管理库，可导入并展示各类底层资产，支持管理的资产类型包括且不限于租赁、应收账款、RMBS 等。

**资产池管理**，资产池管理以项目维度展示各项目的资产池信息，支持新建资产池，新建循环购买资产池，支持从基础资产中筛选资产建立资产池，以实现底层资产不同维度的管理和分析。

**设计工具-方案管理**，方案管理是证券化产品管理的核心功能，通过向导的形式进行产品结构的录入，支持产品信息及日期设置、产品分档、费用、账户设置、场景、支付顺序等信息的设定，依次完成产品信息的结构化管理，也是后续系统进行存续管理的数据基础。

**设计工具-测算**，测算功能主要适用于 ABS 产品发行前分析，通过资产端、证券端加压测算，查看产品整个生命周期现金流分布情况，判断风险违约、收益率表现等。也可用于发行后存续期跟踪测算。目前业内在做测算时有通用的模型，但不同类型产品各家在参数设置上会有差异。系统研发时充分借鉴了头部券商常用的模型，将模型线上化，系统页面支持录入参数，用户选择对应模型，输入参数，即可查看测算结果。

**存续管理**，作为受托方，项目发行后的主要职责是负责项目存续管理，即确认回款、按照合同约定计算应付本息、定期出具信披报告等。存续期管理功能即为了满足产品存续管理需求，主要支持项目回收款管理、收益分配准备、项目收益分配和兑付管理等。

系统管理，主要满足系统用户、权限、日志管理等需求。

### 三、效果价值

一是较之于传统的线下表格管理，通过资产证券化系统可实现业务全流程化线上化管理，更具规范性，形成全流程的信息记录和数据留存。

二是减少人工处理的繁琐和潜在的不严谨性，系统可自动计算收益分配数据，也便于后续历史数据的校对查询，做到有证可查、有据可依，降低了操作性风险。

三是准确地自动生成符合公开市场要求的信息披露材料，包括但不限于《受托服务报告》季报和年报、《兑付兑息报告》等，系统自带校验及对比功能，提高了报告数据的准确性，加速了制作信息披露材料的时效性。

四是增强主动管理能力，随着资产证券化业务发展，信托机构逐步从被动管理(存续期管理)转型主动管理(资产跟踪监测资产)，对证券化产品全生命周期现金流及其风险状况都有清晰的展示和记录，切实增强业务的主动管理能力。

### 四、经验心得

1、系统建设水平和业务发展速度相匹配，早期资产证券化业务量较少，可以线下手工处理。但随着资产证券化业务品种的逐渐丰富、业务量增多，迫切需要建设专业的资产证券化系统。

2、系统建设应能发挥有效价值，一个优秀的信息系统，应能助力业务发展。

3、功能设计应保留一定拓展性，可随着业务发展不断优化更新。



## 七、综合性金融服务平台数字化建设案例

### 综合性金融服务平台数字化建设行业代表案例-中粮信托

伴随资管新规、信托业务三分类新规的正式实施，中粮信托业务转型持续深入，加速回归本源业务，结合自身资源禀赋调整商业模式、探索差异化发展路径。近年来，中粮信托将“3+1+3”作为公司重点业务发展战略，包含家族信托、家庭信托、保险金信托、服务信托等业务在内的财富管理板块则是其中的重要内容。

结合转型战略，中粮信托在原有系统架构、开发厂商无法快速响应公司不断增加的创新业务需求的背景下，中粮信托于2022年启动以打造数字化快速响应能力、赋能业务发展为主要目标的数字化2.0战略。数字化2.0战略从基础设施、应用架构、团队组织、服务管理体系、信息安全等方面加强数字化能力建设。在应用架构方面，中粮信托以数字化中台为总体思路，以自主研发+合作研发为实施路径，将共性需求进行抽象，打造成平台化、组件化的系统能力并共享使用，通过模块编排和流程组织快速支持各类业务场景。中粮信托先期布局研发管理、运营管理、金融服务、企业数据中心2.0四大核心基础平台，2022年起陆续完成研发管理、运营管理、企业数据中心2.0阶段性建设并陆续投产上线，金融服务平台建设是中粮信托数字化2.0战略的收官之战。

2023年1月，中粮信托数字化中心启动金融服平台建设前期调研和可行性论证工作。2023年4月，金融服务平台建设项目正式通

过中粮信托数字化委员会审批立项。2023 年 6 月，中粮信托通过公开招标确定顶点软件、科蓝软件、中关村科金、腾讯云 4 家入围厂商。2023 年 7 月，金融服务平台建设项目人员正式进驻中粮信托武汉共享中心进行需求调研、设计、研发。2023 年 11 月，金融服务平台正式投产上线。

金融服务平台以中粮信托自主研发的微服务技术框架为基础，将自有、顶点、科蓝等公司在财富端的专业能力沉淀到平台能力池，基于能力池形成客户中心、产品中心、销售中心、账户中心、客服中心、绩效管理等主要业务模块，并应用于中粮信托财富 APP、中粮信托财富小程序、中粮信托理财师小程序、中粮信托机构服务端、官方网站等多个应用端，基本覆盖财富直销、代销、家族信托、家庭信托、服务信托等财富端现有全部业务场景。



金融服务平台的建设上线为中粮信托财富管理业务数字化建设打开了全新的局面：

1、**提升客户操作体验。**基于移动中台构建全新的客户 APP，对客户服务旅程进行了全面的梳理，实现了客户从开户到交易的全流程

线上化，并且打通了此前实名认证失败、银行卡认证失败、外籍客户无法智能双录等客户体验断点，实现了客户业务一站式服务。新增 APP 权益模块，为客户提供积分商城、积分任务等权益服务，以及信托科普、投研资讯、财富讲堂等精彩内容服务，增加了与客户的互动和粘性。全新的视觉设计，提升客户尊贵体验的同时，更加关注客户的使用习惯。推出关爱版，方便老年人以及视力障碍人士操作使用。

**2、提升理财师工作效率。**基于运营管理平台、金融服务平台构建理财师小程序，实现理财师开户、下单全流程线上化移动办公，并且对客户使用 APP 开户、交易过程关键节点，通过企业微信提醒理财师，实时了解客户动向，及时为客户提供服务。在理财师小程序中，向理财师提供分享内容文章以及理财师名片功能，方便理财师激活私域流量获客。优化产品销售流程，通过系统自动化方式减少了理财师日常销售订单 80%以上的系统操作工作量。

**3、提升财富管理运营效能。**金融服务平台对产品发行流程、客户订单审核流程进行了优化，通过系统自动化，减少了 70%的订单审核系统操作工作量。新建绩效管理模块，支持财富中心领导到一线员工，都可以实时查看当前的绩效完成情况。新建全渠道客户服务中心系统，实现了 400 客服业务线上化管理的同时，增加了官网、公众号以及 APP 的在线客服以及投诉建议工单对接，进一步提升了客户服务水平。丰富触点提升财富营销能力，在新的客户 APP 中，推出积分任务、新客专享产品、老介新活动等线上转化活动；上线直播功能、内容专区，通过优质内容资源，促进客户转化，增加营销触点。

**4、支持产品和服务创新。**金融服务平台推出家庭专区服务，客户可以通过专区完成中粮信托新推出的“方禾”家庭服务信托的申请、成立、投资、分配全流程操作。通过对业务流程进行优化，家庭信托从申请开始，最快 24 小时即可成立。为了丰富家庭信托的服务客户美好生活的服务内涵，中粮信托协同中粮资本，整合中粮集团内部优质产品资源，向“方禾”家庭信托客户推出“方禾惠选”服务，客户可以通过中粮信托 APP 以更优惠的价格购买优质的中粮旗下商品，广受客户好评。

**5、提升风险管控能力。**金融服务平台对于合规性管理进行了全面升级，在客户提交风测问卷、CRS 提交、合同签署等节点嵌入人脸识别，对理财师代为提交客户材料的，在签约环节进行客户二次确认等，进一步完善业务办理合规性。通过接入反洗钱、关联交易等模块，实现事前、事中反洗钱审查、关联交易审查，强化财富端业务办理的合规风险、操作风险管控能力。

**6、提升客户数据安全性。**除采用前端资源加密、通讯证书加密、客户端上下文报文加密、安全认证及多因素鉴权等常规安全手段外，中粮信托通过在平台框架中的数据库连接层增加自主实现的国密加密算法等加密方式，对模型、场景中的特定类型要素根据标准规范进行自动加密存储、解密或脱敏读取，从而在不增加开发复杂度的前提下实现所有客户结构化和非结构化敏感数据的加密存储，进一步提升了客户数据安全保障。

**7、提升业务连续性保障。**金融服务平台前端、网关、应用服务、

缓存、数据库、配置等均采用分布式设计方案，应用层以上均进行容器化部署，因而在部署方案上有着较大的灵活性，配合同城双活数据中心，可以实现平台双活部署，在提高备份资源利用效率的同时，获得相比较灾备方案更强的容灾能力，提升业务连续性保障。

金融服务平台建设是中粮信托数字化转型过程中的一次全新尝试，建设过程中收获了许多教训，也总结出一些经验：

### 1、统一技术规范、明确职责边界是项目各方高效协作的前提。

金融服务平台项目采用公开招标的方式引入多家在各自专业领域有相对优势的软件厂商，同中粮信托数字化中心自有研发力量一起，在中粮信托自建技术框架、设计标准、开发规范、部署规范等基础上，按划定的业务领域分工各自推进开发工作。统一的技术框架有效的打破了不同软件厂商之间的技术壁垒，提升了服务之间的调用效率；联合设计评审机制确保项目各方的设计思路保持一致且符合中粮信托整体技术要求；清晰的领域边界确保项目各方明确各自职责、避免出现相互推诿的情况；站会和例会机制确保项目各方之间的高效沟通并快速解决开发过程中出现的各种问题。上述措施的综合运用确保项目开发工作有序、高效的开展，从而实现在相对较短时间完成相对较为庞杂的平台开发工作，达成打造自主可控的财富管理数字化底座、建设财富数字化快速响应能力、财富端业务全场景覆盖的项目目标。

### 2、平台化理念、松耦合设计有助于降低开发难度、提升开发效率。

范围内的原有移动客户端、客户关系管理系统、信托登记过户系统、反洗钱系统、官方网站、微信小程序等系统按业务能力模块进行

逻辑解耦，分领域进行微服务组织封装，形成包括产品、订单、权益、会员、客户、主体、合同、账户等 20 多个微服务、数百个模型、数千个场景，再通过标准流程框架对场景化原子能力进行编排组织，各业务板块既相互独立又互联互通。以家族信托、家庭信托业务为例，基于客户 KYC，通过流程连接项目立项、产品创设、产品认购、合同生成、在线签约、财产交收、信托计划投资等标准原子场景，将原有的产品成立时效从原有的 10 多个工作日缩短为 T+1 甚至 T+0 完成，通过原子场景的复用大幅提升交付效率，通过全流程打通大幅提升业务办理效率。

**3、重要信息系统投产变更需要及时上报属地监管部门。**金融服务平台项目实施过程中，中粮信托接受到国家金融监督管理总局北京监管局为期两个月的信息科技专项现场检查，对中粮信托信息科技治理、运维管理、外包服务管理、信息安全管理等工作提出很多宝贵的指导性意见。除科技外包风险、涉众数据安全风险外，北京监管局还重点提到《银行业金融机构重要信息系统投产及变更管理办法》相关要求，中粮信托结合重要信息系统划定标准，将金融服务平台认定为重要信息系统，对平台投产工作流程进行梳理、对平台投产潜在风险点进行评估并制定相应应急处置预案，并在平台上线前 20 个工作日向北京监管局报送了《中粮信托有限公司金融服务平台和中粮信托财富 APP 投产和变更报告》，在充分符合监管相关要求的同时，降低平台投产变更风险，提升平台投产安全保障水平。



# 4

## 第四章

### 发展探索：纲举目张，齐聚力量，共筑 行业发展根基



## 一、资产服务信托数字能力需求分析

为积极助力资产服务信托各项业务的发展，课题组结合业务实践和行业调研，对各项细分业务主要的数字化能力需求开展分析梳理。

### （一）各细分业务数字化能力需求

#### 1、家族信托数字化能力需求

从业务特点上看，家族信托作为一种财富管理和传承的机制，需要充分结合家族特点和需求，提供针对性的服务，涵盖方案设计、投资配置、估值核算、支付结算、收益分配、信息披露、税务筹划、企业治理等多个方面，具有个性化、长周期等特点。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，家族信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，首先是数字化的客户分析能力，建立清晰的画像和旅程，并以此开展针对性的需求挖掘和需求响应，构建个性化的服务方案；其次是数字化的合作对接能力，家族信托的运营不仅需要与多个内部系统对接，还需要与多元化的外部机构建立便捷高效的对接，实现资源的嫁接与协同。

二是服务方面，首先是数字化的渠道服务能力，建立 APP 客户端、微信等数字化渠道，满足客户随时、随地的资讯获取、咨询交流、信托交易等需求；其次是数字化的销售支持能力，构建专门的销售支持平台，在需求沟通、产品匹配、方案设计等重点环节为销售人员服务客户提供数字化的平台支持。



三是交付方面，需要建设专业的家族信托业务系统，以数字化的方式实现各项流程的处理运转。一方面是实现分配方案制定、资产配置建议、投资收益分析、现金流预测等前端业务执行的数字化；另一方面是实现信息披露、估值核算、清结算等后端业务执行的数字化，在实现方式上要充分利用公司现有的功能能力组件，采用敏捷架构进行设计和开发，以保证可扩展性。

四是管控方面，主要是依托数字化的方式对以家族维度所管理的资产进行及时、动态、全面地评估与监控，保证客户资产的安全。

## 2、家庭服务信托数字化能力需求

家庭服务信托主要目的是帮助家庭管理和传承财富。与家族信托相比，家庭服务信托以金融服务为主，投资范围主要集中在标准化资产，需要在合规框架内进行稳健的资产组合配置，以实现财富的保值增值。家庭服务信托由于财产类型及投资范围相对单一，个性化程度不高，需要以标准化为主、个性化为辅的方式进行数字能力建设。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，家庭服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，客户分析能力上，综合考虑以家庭为整体的资产规模、收入水平、整体负债、成员结构、成员健康、风险偏好、投资目标、未来支持等因素，进行客户分群和分析，为客户设计定制化的方案。在客户获取上，需要重点建设数字化的营销能力，以支持自有渠道的获客能力，降低单个客户的获取成本、提升经营效率。在产品

推荐上，重点进行产品画像、资产匹配分析等应用，从而为客户提供个性化的方案。

二是服务方面，以线上化的服务流程为主，重点建设一站式的客户服务平台，允许客户能够实时查询投资资产收益、掌握投资全景、或者在线申领权益，以降低服务成本，保障客户服务体验。

三是交付方面，重点建设线上产品购买申请、合同签约、账户开立、收益分配、申赎操作、产品到期清算等功能。在系统建设过程中需要充分应用各种自动化、智能化技术来构建数字化能力。

四是管控方面，重点建设基于家庭服务信托资产类型的风险管理功能，包括市场风险、信用风险、流动性风险等，保障资产的安全。

### 3、保险金信托数字化能力需求

保险金信托将保险合同的相关权利如身故受益权、生存受益权、分红领取权等及对应的保险金作为信托财产的信托服务。保险金信托服务中信托公司角色包括多种类型，例如经过被保险人同意，信托公司变更为保单受益人，从而作为受托人，管理和运用信托财产。或者将投保人、保单受益人均变更为信托公司，由信托公司利用信托财产继续代为缴纳保费，并作为保险受益人，受托管理和分配保险金。信托公司还可以作为受托人用信托财产支付保费并与保险公司签订保险合同，在投保阶段、保单持有、理赔之后三个阶段提供全方位托管服务。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，保险金服务信托的数字化能力建设重

点主要是以下几个方面：

一是经营方面，重点关注客户的保险保障缺口分析、保险目的、期限、未来收入和支出等因素，为客户提供保险金信托服务方案。此外还包括销售支持应用建设，为营销人员提供便捷的销售支持工具，此外还应考虑外部系统的快速对接，实现与保险公司相关系统的无缝对接，建立自动化的数据交互能力。

二是服务方面，为客户建立一体化的保险资产视图、让客户掌握保费计划、保险分红、给付计划，或者支持用户发起理赔、查询资金为往来等功能。

三是交付方面，首先建设客户信息管理功能更，支持维护客户保单角色变更，包括投保人、被保险人、受益人等，实现保全业务流程管理，能够处理保全变更，如指定受益人变更为信托公司。其次是资金管理，系统需要能够管理信托资产，包括保险金的接收、分配以及投资收益的分配。最后是理赔流程管理，支持理赔申请、赔付申领等功能。

四是管控方面，进行客户维度的资产负债分析、到期风险提示、保险收益监测、负面信息监测等能力数字化应用。

#### **4、预付类资金服务信托数字化能力需求**

预付类资金服务信托核心在于提供信托财产保管、权益登记、支付结算、执行监督、信息披露、清算分配等行政管理服务，以实现预付类资金财产的独立、风险隔离和资金安全。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化

能力框架并结合前述业务特点，预付类资金服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，一方面是为消费者提供在线产品服务购买功能，支持在线开户等功能，为商户提供服务维护功能等，实现高效的产品服务购买。另一方面是需要实现与各类业务场景的合作伙伴之间便捷高效的数字连接与信息交互。

二是服务方面，需要提供便捷的服务体验。首先是建立资产和交易查询功能，支持通过安全、便捷的支付手段确认服务内容和发起支付指令，查询资金到账情况。其次是支持商户进行便捷的对账，支持商户发起扣款指令和退费操作等常见功能。最后是信息披露，向消费者提供预付资金的使用情况、剩余金额以及商户整体服务情况的信息披露等。

三是交付方面，首先是实现权益登记，记录预付类资金的所有权归属。其次是建立支付结算功能，提供支付结算服务，实现预付资金安全、及时划转。第三是执行监督，监督商家履行合同义务，确保商家按照约定提供商品或服务。第四是清算分配，在预付类资金服务信托结束或者特定条件下，负责清算并分配剩余资金给消费者或其他受益人。

四是管控方面，保管好预付类资金，确保资金的安全性，并对预付资金的投资内容进行严格的控制，保证资产安全和流动性，防范风险。

## 5、资管产品服务信托数字化能力需求

资管产品服务信托主要提供运营托管、账户管理、交易执行、份额登记、会计估值、资金清算、风险管理、执行监督、信息披露等行政管理服务。资管产品服务信托是信托公司发挥服务职能，为资管产品提供专业、高效的行政管理服务的一种业务形式，有助于提升资管产品的运营效率和风险管理水平。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，资管产品服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，建立机构客户经营数字化能力，实现客户管理、账户开设、产品自动对接等功能，对接机构客户系统、托管行等第三方角色。

二是服务方面，构建机构服务平台，为机构客户提供智能化的投资指令管理、合规检查、交易管理等，以及自动化估值、信息披露、绩效归因、财务对账等服务。

三是交付方面，依托于成熟厂商能力搭建投资交易系统、估值系统，支持资管交易需求、实现通用的资产估值等功能。

四是管控方面，打造一体化的全资产风险管控能力，实现对市场风险、信用风险、流动性风险、操作风险的统一管理，保障托管资产的安全，并为客户提供具有高附加值的风险管理服务。

## 6、担保品服务信托数字化能力需求

担保品服务信托主要为金融交易提供担保品管理服务。这种信托服务涉及到担保品的存管、评估、替换、处置等一系列流程。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，担保品服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，包括担保品的评估和分析，便于客户进行角色分析，还包括与第三方抵质押系统对接，实现自动化的担保品权属管理。

二是服务方面，支持用户查询担保品信息，支持在线进行质押、解押申请操作等功能。

三是交付方面，实现担保品自身的管理，具体包括担保品存管、登记、评估和监控，要能够处理各种类型的担保品，包括但不限于股票、债券、商品、房地产等。其次是担保品的电子化交易执行，包括担保品的替换、追加和处置等。

四是管控方面，支持对担保品的价值和风险进行实时评估，确保担保品价值与融资额度相匹配。

## 7、企业/职业年金服务信托数字化能力需求

信托公司作为受托人为企业年金/职业年金提供管理和运营服务，对年金资金进行独立管理、投资运作和监督，以保障年金资产的安全和增值，确保企业职工在退休后能够获得稳定的养老收入。信托投资主要工作包括设立独立账户，作为受托人为受益人的利益管理、运用和处分受托资金，以及选择管理人对年金进行投资运作实现年金的积累和增值，并在受益人满足领取条件时，如退休、提前退休等情况，发放年金。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化

能力框架并结合前述业务特点，企业/职业年金服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，包括主要是年金产品定制、以及与企业客户实现对接，保证客户可以选择年金产品、实现资金划转。

二是服务方面，支持客户查询年金运作情况、包括净值、收益、风险等级、管理人信息等数据，并要求实现及时、准确的投资信息披露，以及个性化的增值服务。

三是交付方面，构建年金管理系统、底层打通资产购买通道，实现与管理人系统的打通，实现年金投资、提取、信息变更、估值信息处理等功能。

四是管控方面，根据年金投资策略要求，制定风险控制方案，实现投资标的的动态管理、保证投资合规、并降低操作风险等。

## 8、资产证券化服务信托数字化能力需求

资产证券化服务信托是指信托公司作为受托人，为资产证券化业务提供的一系列服务。这些服务通常包括设立特定目的载体（SPV）、管理资产、资金保管、清算支付等。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，资产证券化服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，主要包括产品结构设计、产品发行等内容，支持客户进行在线购买产品。

二是服务方面，主要信息披露、定期向投资者报告资产的表现和

现金流状况，以及资金支付等内容。

三是交付方面，系统建设功能包括资金保管、确保资金的安全。资金清算与支付、按照约定向投资者支付收益，还包括风险隔离，通过信托结构实现资产与原始权益人其他资产的风险隔离，保护投资者利益。

四是管控方面，主要是实现资产的动态风险管理，采取科学、公允的方法对资产的信用风险、市场风险、流动性风险进行计量和管理。

## 9、风险处置服务信托数字化能力需求

风险处置服务信托用于帮助面临债务危机、处于重组或破产过程中的企业（困境企业）进行风险处置和资产处理。它的主要目的是提高风险处置的效率，并确保各方利益得到妥善处理。

从能力需求上看，围绕“经营、服务、交付、管控”四大数字化能力框架并结合前述业务特点，风险处置服务信托的数字化能力建设重点主要是以下几个方面：

一是经营方面，主要是处置信托设立、方案设计

二是服务方面，主要是信息披露、风险监控、收益分配等功能。

三是交付方面，主要是资产处置管理、权属管理等

四是管控方面，主要是财产安全管理、信用评估、采取公允的方法进行价值评估，保证资产的安全。

### （二）资产服务信托数字化共性能力需求分析

资产服务信托虽然细分业务多样，不同细分业务所需的数字化能力侧重也有所不同，但结合行业调研和前文分析，不同细分业务之间



也不乏存在通用的能力需求点，在这些能力上不同细分业务可以开展统一的建设与复用。

从细分业务层面看，根据调研数据，行业普遍认为家族信托、家庭信托、保险金信托这三类业务在业务特点上具备较为相似的数字化能力需求，可以复用统一的数字化能力中台，行业认同度分别为 74.2%、71.2%和 60.6%；而其余细分业务虽然在数字化能力的中台复用程度上不及家族信托、家庭信托和保险金信托，但也都在不同程度上具有共通性的能力需求点。

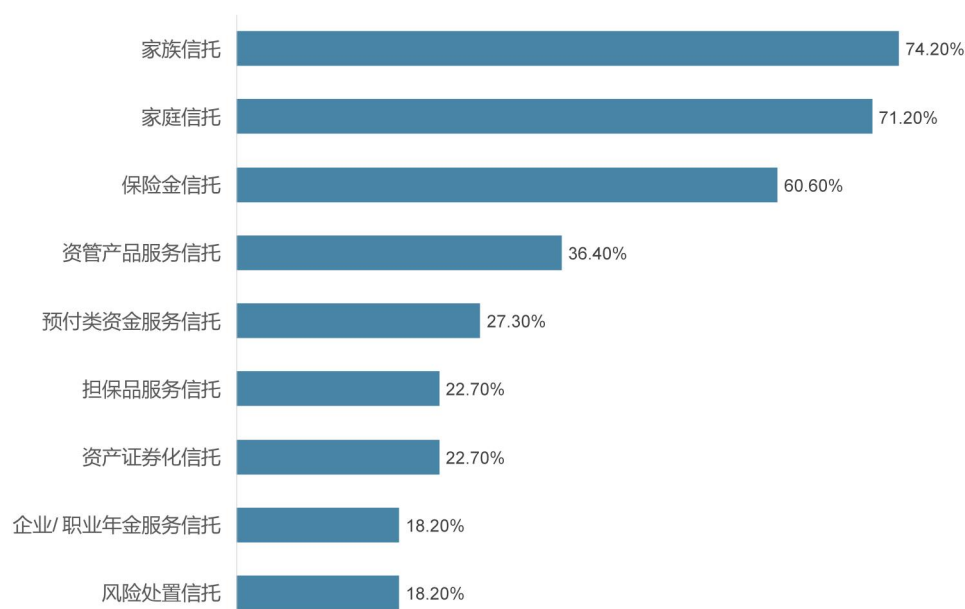


图 4.1 资产服务信托各类细分业务中台复用情况

从共性能力点上看，课题组围绕前述数字化能力框架对不同细分业务开展能力中台建设所需的共性需求做了开放性的调研。调研数据<sup>5</sup>显示，对于构建可复用的数字化能力中台，行业认为共性能力点主要集中在经营、服务、交付以及基础支撑等方面。具体来看，53%的信托公司认为可以开展数字化经营能力的统一建设与复用，重点是客

<sup>5</sup> 共 43 家信托公司就此开放性问题进行了反馈。

户经营、账户管理、产品管理等；23%的信托公司认为可以开展服务类能力的统一建设与复用，重点是信息披露、权益服务等；47%的信托公司认为可以开展交付类能力的统一建设与复用，重点是TA、估值核算、资金清结算等；40%的信托公司认为可以开展数据类能力的统一建设与复用，重点是数据标准、数据管理、数据服务等；约44%的信托公司认为可以开展IT能力的统一建设与复用，重点是流程引擎、敏捷架构、智能化能力等。

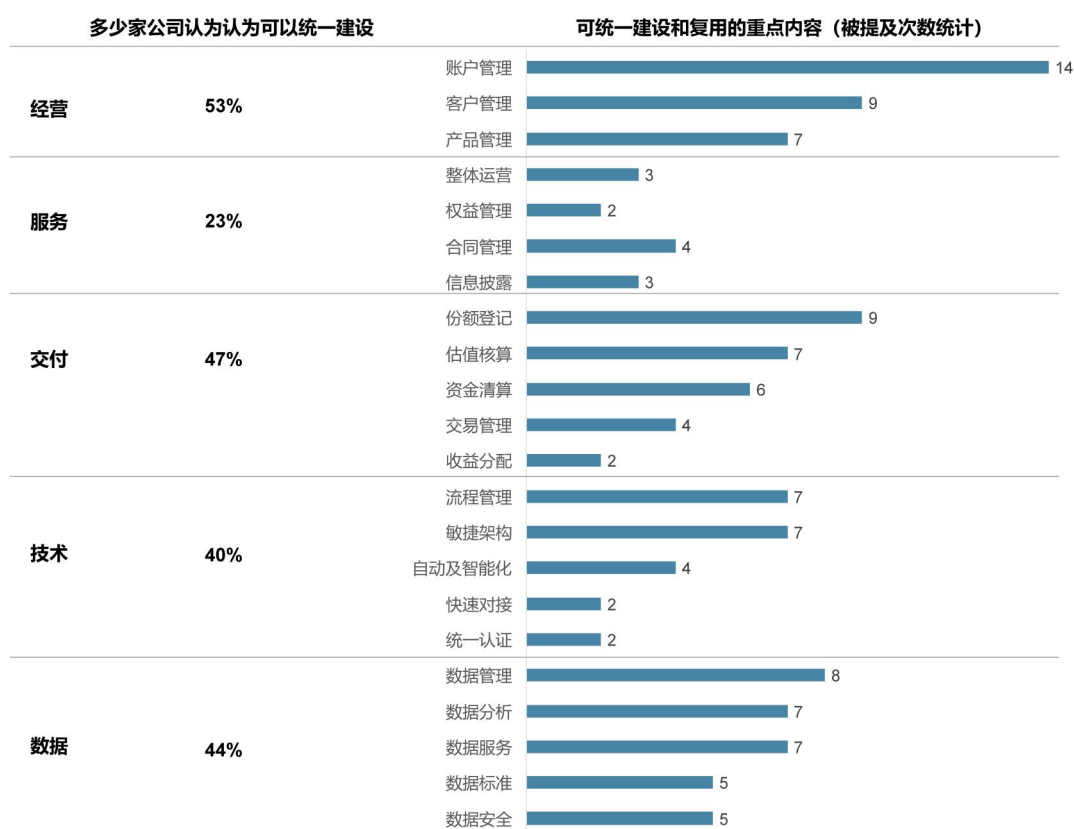


图 4.2 资产服务信托数字化能力共通性统计

## 二、资产服务信托数字化能力建设路径建议

### （一）信托公司：策略性开展数字化能力构建

在新的形势下，必须从前中后台一体化的角度考虑数字化能力的建设，最大程度地实现资源复用，形成敏捷的数字化响应能力，以满足信托业务快速发展、高质量发展的需求。课题组对资产服务信托数字化能力需求进行梳理，结合数字金融的发展趋势，提出以下能力构建思路。

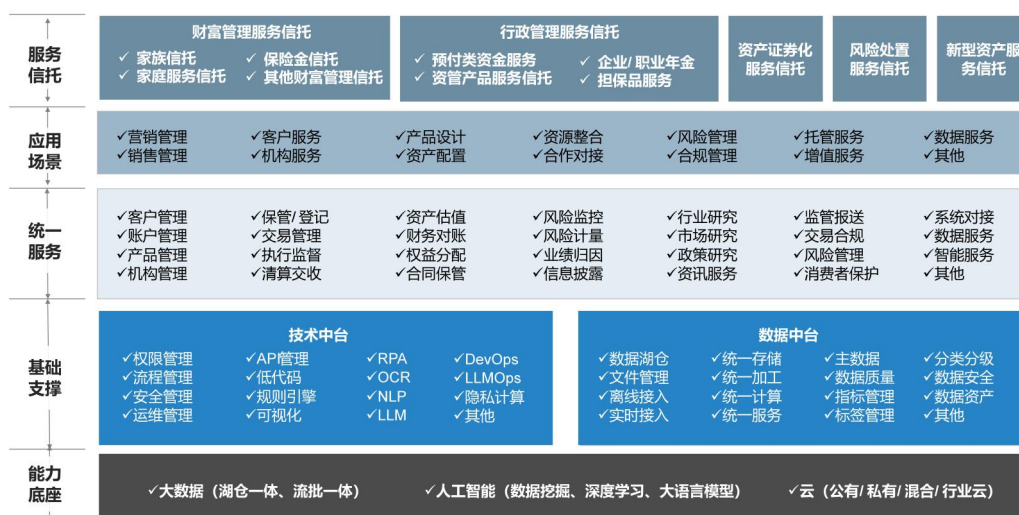


图 4.3 资产服务信托数字化能力梳理

### 1、资产服务信托科技能力建设总体建议

资产服务信托科技能力建设是信托本源业务数字化转型深化的必修课。

首先，在业务基础支撑上，需要不断加强业务理解，在充分调研行业内领先机构业务模式和系统建设实践，结合自身资源禀赋优势，提炼针对性业务规划与数字化需求。同时，建立 ITBP 等机制，加快兼具业务理解和科技能力复合型人才的培养，有效串联业务需求和技术开发，提升数字化建设质效。

其次，在技术能力支撑上，一方面是结合自身实际情况，酌情增加科技人员规模，提升科技团队能力水平，特别是二次开发的能力，同步开展系统架构的优化整合，建立标准化接口，实现内部系统间互联互通，打破系统竖井格局；另一方面持续加强数据治理建设，从治理机制、流程管理、技术方案、数据字典等多个层面，开展全面性的治理，丰富数据体量、提升数据质量，为业务应用、经营管控等数字化实践铺垫高质量的数据基础。

第三，在预算管理上，一方面，建议信托公司充分结合自身业务规划和资源禀赋，在条件允许情况下酌情稳步增加科技预算投入，做好短期利益与长期投入间的平衡，并分阶段、有侧重地开展投入建设，及时审视产出成效；另一方面，建议中国信登等行业基础设施设施积极借鉴国内外同业经验，进一步加强行业资源凝聚，持续开展数字化共性需求的提炼，丰富行业公共技术服务平台功能禀赋，提升行业整体数字化能力水平的同时，以平台优势，降低行业整体成本。

第四，在各项数字化能力构建上，综合考虑经营、服务、交付和管控的共性要求，基于业务场景将所需要的服务能力进行拆解、构造公司级别的服务能力。在经营能力上，设计客户 OneID，打通数据、对客户进行统一管理、打造账户体系，实现快速、批量开户以及账户统一管理，以及产品账户体系和产品快速配置、对接能力等。在服务能力上基于服务信托运营体系构建的核心要求，构建统一的管理功能账户、财产保管登记、交易、执行监督、清算交收、估值、对账、权益分配、合同保管、信息披露等功能。在交付能力上，重点考虑统一

的 API 构建能力，数据对接能力和智能技术的搭建，以满足系统快速开发和迭代的要求。在管控能力上，构建统一的、覆盖全产品的风险监控、风险计量能力、设计业绩归因引擎，以支持风险管控和绩效分析。并打造通用合规检查、消费者保护能力，实现自动化监管报送、以满足监管合规要求、实现高质量发展。

第五，在业务场景对接上，通过原子级别的组件整合和系统化的设计能力，实现对业务场景的支撑。例如，支持市场营销和销售过程管理、实现数字化、智能化的客户服务和机构服务，进行高效的产品设计和智能化的资产配置和顾问服务，提供实时的清算交收、资产登记、受益权登记、风险管理和合规检查服务等，并构建健壮的托管服务能力和增值服务能力，以满足资产服务信托最为核心的服务属性。

## 2、家族信托数字能力建设路径建议

在经营服务能力建设上，以自身力量为主、充分利用公司的数据加工和整合能力，基于基础数据平台统一构建客户 360 视图、进行客户分层和分群建设、以支撑客户经营。同时在前端展业工具上，利用各种智能化工具，为客户提供更加优质的服务体验和服务内容，提高直销客户的粘性。此外，信托公司应该聚焦于系统的自动化和智能化应用建设上，为客户提供全流程的、一站式服务体验，并提供完善的资产配置、财富规划、信息披露功能。

在交付能力建设上，建议未开展此类业务或者尚未建设相关系统的公司以外部采购为主的形式开展相应的系统建设，以快速的建立基础的数字化能力。在系统实施过程中，需要综合考虑系统的开放性、

业务场景特殊性，进行定制化，并基于整体业务架构和公司规模进行统一的管理，保证系统自主可控。

在管控能力建设上，充分参考同业公司实践、建设按照信托项目生命周期事前事中事后一体化的风险管控应用，抽象风险管理规则，为客户提供全生命周期资产风险管理服务

### 3、家庭服务信托数字化能力建设路径建议

在经营服务能力建设上，对于已经建设系统的公司，应该深入优化系统功能、提升用户体验，为客户提供一站式的服务功能。尤其是重视直营客户的服务能力建设，规划建设全方位的数字化服务能力，以帮助客户进行资产管理、进行财务规划等功能，实现财产保值增值，满足家庭生活需要。

在交付能力建设上，对于未开展相应业务或者手工开展业务的公司来说，在后续进行业务系统规划和建设的过程中可以结合自身的技术能力选择实现方式。对于技术力量相对薄弱或者希望尽快开展相应业务的公司可以考虑引入成熟产品建立相应的能力。对于具备一定技术实力的公司可以采用复用公司现有的客户中心、账户中心、交易中心、合同管理、流程引擎等成熟能力，引入流程自动化、低代码的方式快速的构建自主可控的业务系统。

在管控能力建设上，建议综合利用公司整体的风险管控体系或者已有系统构建相应的资产风险管理应用，将相应的功能嵌入到家庭服务信托业务场景中。

### 4、保险金信托数字化能力建设路径建议

在经营服务能力建设上，经营数字化能力重点建设客户分群、产品推荐功能，服务数字能力按照业务场景的难易程度，循序渐进构建相应的数字化能力。首先是实现保险金财产保管功能，其次实现保险金事务管理功能、具体包括保费缴纳、保全管理、理赔服务等，最后是为客户提供保险全生命周期的数字化服务。

在交付能力建设上，对于尚未开展相应业务或者展业但尚未建设系统的公司，科技基础薄弱的建议采用以外部采购系统的形式进行相应的系统建设，科技基础较好的可以基于现有的系统增加保险金系统管理功能，以建立相应的数字化能力。

在管控能力建设上，建议依托于公司现有的风险管理技术组件构建风险管理功能，将相应的风险跟踪、提示功能键入到业务流程中。

### 5、预付类资金服务信托数字化能力建设路径建议

在经营和服务能力建设上，一方面是建设移动端和 PC 端的客户服务工具，支持消费者和商户申请服务，以及实现服务全流程的管理功能和信息查询功能。另一方面建设可面向多类业务场景的数字化连接服务平台，实现与各类商户资源与合作伙伴的对接。

在交付能力建设上，预付类资金服务信托因为客户基数、交易频率等较为特殊，因此需要构建一套稳定的、具备海量交易处理能力的业务系统。对于多数公司来说建议以外部采购或者基于产品二次开发的模式构建相应的数字化能力，对于技术力量雄厚的公司可以考虑以自主开发的模式进行相应的数字化能力建设。此外，对于已经建设了相应业务系统的公司，应重点关注系统的可扩展性和实时性建设，保

证系统的性能和健壮性、以满足系统高频交互、资金安全的需求。。

在管控能力建设上，主要是综合防范操作风险、交易执行监督的管控风险，实现财产保管功能，相应数字化能力建议在对应业务系统中实现。

## 6、资管产品服务信托数字化能力建设路径建议

在经营服务能力建设上，建议考虑前中后台一体化的模式构建客户经营和服务能力，建设场景上包括基础的建账开户、信息查询、交易管理、数据查询等应用，应该充分运用各类基础支撑能力和统一服务进行相应的数字化能力建设，以保证客户体验和系统架构的开放性。

在交付能力建设上，建议以外部采购加二次开发的形式进行投资交易系统能力建设，以快速建立相应交易能力。对于估值和信息披露等数字能力建设，应该充分考虑证券投资系统的通用性，结合资产管理业务进行系统设计，满足多种业务应用的需求，以支撑机构客户的运营和服务需求。

在管控能力建设上，建议行业公司构建覆盖所有资产类型的风控能力，充分利用各类技术实现事前、事中、事后的风险管控。

## 7、担保品服务信托数字化能力建设路径建议

在经营服务能力建设上，建议采用公司现有的基础支撑及统一技术平台构建担保品服务管理功能，先实现业务管理系统化，后续根据实际需要进行数字化、智能化建设。

在交付能力上建设上，对于考虑建设相应的数字能力的公司，可以借鉴以公司现有的技术能力快速构建一个担保品业务的管理系统，



实现数字化管理能力，并根据业务发展阶段按需增加数字化功能。

在管控能力建设上，重点在于实现担保品保管安全、资产保持功能，建议在业务系统中实现相应的功能。

#### **8、企业/职业年金服务信托数字化能力建设路径建议**

在经营服务能力建设上，需要便捷的服务应用，支持客户实现信息自助查询等功能，支持客户查询资金支付记录、投资收益信息等内容。

在交付能力建设上，建议根据市场发展的趋势选择合适的系统化建设模式。此外，在系统扩展性上考虑与投资交易系统的直连，实现年金业务的一体化管理功能。

在管控能力建设上，重点是监督年金管理人的投资策略、风险管理策略，保证年金运行的安全。

#### **9、资产证券化服务信托数字化能力建设路径建议**

在经营服务能力建设上，重点考虑客户服务能力建设，为客户提供各种信息查询功能。实现方式可以考虑依托于公司现有基础技术平台进行功能实现，以保证技术架构统一。

在交付能力建设上，建议以外部采购为主的形式建立数字化能力，以满足展业需求，对于具备较强的技术实力的公司可以考虑依托于公司公共技术能力构建相应的数字化能力。

在管控能力建设上，重点考虑信用风险管理、流动性风险管理的数字化应用建设。

#### **10、风险处置服务信托数字化能力建设路径建议**

在经营服务能力建设上，满足客户的信息查询、交易申请服务，便于客户掌握风险处置进度和申请收益权，具体功能可以在业务系统中实现。

在交付能力建设上，建设应用主要包括破产重组、受困资产的管理功能，支持与第三方机构实现系统级对接。根据自身实际需要选择技术路线。

在管控能力建设上，建议在业务系统内建设相应的管理模块实现对对应资产的估值管理和风险监测。

## **（二）行业基础设施：加强资产服务信托等转型业务的行业公共服务体系建设探索，降低行业整体的数字化门槛与投入**

如前所述，资产服务信托是行业转型的重点，事关行业发展全局，其展业经营、健康发展离不开强有力的数字力量支撑。而当前信托行业整体处于深度转型周期，产业支撑转弱、业务经营承压、盈利能力下滑，面对开展资产服务信托所需的各项数字化能力，在科技能力积累、科技资源投入和外部合作协调等多个方面都存在较大的压力，特别是各方面资源禀赋都较为薄弱的中小信托公司和长期依赖传统业务的信托公司，在向资产服务信托转型过程中面临更大的挑战。对此，建议借鉴国外成熟市场和国内领先同业经验，发挥中国信登等行业基础设施在行业公信、资源凝聚、平台集约及科技基础等方面的功能优势，构建面向资产服务信托等转型业务的行业公共服务体系，为行业转型提供坚实支撑和源头的动力。

### **1、持续加强行业生态建设，有效强化行业资源凝聚**

围绕助力和服务行业数字化转型目标，结合资产服务信托数字化展业需要，进一步发挥“金融科技专业委员会”和“金融科技创新联合实验室”两大平台作用，加强相关业务及科技资源凝聚，深化行业共研共建。

建议围绕资产服务信托数字化能力需求与供给主题，深化行业交流。通过举办行业沙龙、闭门会议、讲座培训等多种交流形式，增进信托公司及金融科技服务商等产业各方对该项业务的数字化理解，厘清不同细分业务在不同阶段所需的数字化能力，通过行业交流引导和优化金融科技服务商的数字化服务供给思路，加强行业资源有效对接和凝聚。

## 2、依托共研共建机制，探索构建资产服务信托行业公共服务平台，以集约化方式向行业输出高质量的通用数字能力

充分挖掘资产服务信托各项细分业务的共性数字化需求，依托行业生态资源和共研共建机制，联合信托公司和金融科技服务商共同探索打造面向资产服务信托的行业公共服务平台，直接为信托公司，特别是中小信托公司输出贴合有效的数字化能力，降低信托公司开展数字化建设门槛，同时以行业平台优势实现集约化运作，降低行业整体数字化成本。

考虑到资产服务信托细分业务多样，在构建行业公共服务平台过程中，建议充分结合行业调研，先行以家族信托、家庭信托、保险金信托三类行业普遍认为更具平台复用可行性的细分业务为切入点。对于具体数字化能力，建议重点围绕具有较高共通性的客户及产品账户

管理、交易管理、登记、对账、分配、清算、交收等交付能力，以及数据存储、数据分析、数据应用等数据支撑能力展开。通过行业公共服务平台更直接赋能行业发展，更有力助推行业转型。

### 3、探索行业数字标准体系建设，助力行业外部对接合作

不同于传统信托业，资产服务信托业务以服务为核心，业务链较长，不同细分业务涉及不同的资源方或合作伙伴，特别是家族信托、保险金信托、预付类资金信托等业务需要与银行、保险及各类预付商户连接便捷高效的对接合作，方能实现业务信息的及时传递和准确处理。但根据行业访谈了解，当前在信托公司与外部机构开展合作，普遍缺乏行业统一的数字化标准，因在业务合作中处于相对弱势地位，往往需要配合对方系统情况进行“一司一策”式的对接改造，不仅成本高昂、周期较长，也难以固化形成统一的对接模式。因此，建议中国信登等行业基础设施，进一步发挥行业信息枢纽作用，借鉴深证通等同业机构，联合信托公司一道，共同开展行业互联互通数字化标准体系研究，为信托公司在产品代销、信息披露等领域，提供行业内部以及与各类外部机构标准化互联互通的数据交换平台，助力信托公司高效展业的同时，降低行业整体的对接成本。

附件 1：经营、服务、交付、管控及 IT、数据的内涵释义



数字化能力框架

**经营与服务：**在业务全流程中，经营是基，服务是本。此处将业务达成前的环节归入“经营”范畴；业务达成后的环节归入“服务”范畴。对于经营，按照业务主体不同，细分为客户经营、机构经营和公司经营。对于服务，按照业务主体不同，细分为客户服务、机构服务和员工服务<sup>6</sup>。

经营和服务贯穿业务全流程，在数字经济时代，建立扎实、稳健、强大的数字化经营和服务能力体系，是拥抱时代趋势，实现可持续发展的必然要求，也是建立业务优势的重要前提。

**交付与管控：**在业务全流程中，交付是核、管控是纲。此处将业务办理流程相关工作归入交付；将风险合规等保障业务规范有序办理的工作归入管控。

<sup>6</sup> **客户**指购买信托计划的自然人、法人实体等，主要包括财富管理客户、资产管理信托委托人、预付资金服务信托的消费者等。**机构**指信托公司合作伙伴，主要包括信托代销机构，资管产品受托服务委托人，预付资金服务信托的服务实体、慈善信托委托人等。**员工**指信托公司的主要工作人员，包括投资、运营、研发、客服、行政管理等。**公司**指的是信托公司经营主体。

交付与管控是实现和保障业务运转的关键。在数字经济时代，引入金融科技力量，建立数字化的交付与管控能力体系，是提升业务办理效率、提升风控质效的核心支撑。

**IT 与数据：**是数字化建设的底层支撑，其中 IT 支撑是骨骼，涉及操作系统、服务器等软硬件设施设备及网络等资源环境；数据支撑是血液，为业务系统的运转提供必要的信息养分。两大底层支撑的强弱直接决定了上层能力的优劣，是数字化转型过程中不可或缺的底座。

附件 2：数字化能力等级说明

<b>卓越级</b> 金融科技成为企业核心竞争力	<ul style="list-style-type: none"><li>金融科技应用达到领先水平，金融科技成为驱动业务流程的主要因素，达到“经营综合化、服务定制化、交付敏捷化、管控敏知化”的能力建设目标，并配置完善的组织、制度、流程等基础设施以支撑企业数字化运转，实现金融科技全面驱动业务发展。</li></ul>
<b>成熟级</b> 平台数据互通，全面深化	<ul style="list-style-type: none"><li>金融科技应用已经成熟，形成综合化、平台化的核心能力，助力信托公司做大做强。</li></ul>
<b>形成级</b> 任一维度形成体系	<ul style="list-style-type: none"><li>金融科技应用相对成熟，形成核心能力子体系，并能采取有效的方式持续优化，可全面支持优势业务发展。</li></ul>
<b>探索级</b> 任一维度形成试点	<ul style="list-style-type: none"><li>对于金融科技应用开展了一定工作（如试点、速赢），取得初步进展，可部分支持核心能力构建。</li></ul>
<b>初始级</b> 金融科技应用少	<ul style="list-style-type: none"><li>金融科技应用较少，尚未建立金融科技应用的认知和规范，数字化工作整体处于尚未起步的阶段。</li></ul>

数字化能力成熟度模型

**初始级**指金融科技应用较少，尚未建立金融科技应用的认知和规范，数字化工作整体处于尚未起步的阶段。

**探索级**指对于金融科技应用开展了一定工作（如试点、速赢），取得初步进展，可基本满足需求。

**形成级**指金融科技应用相对成熟，形成核心能力子体系，并能采取有效的方式持续优化，可全面支持优势业务发展。

**成熟级**指金融科技应用较为成熟，形成综合化、平台化的核心能力，助力信托公司做大做强。

**卓越级**指金融科技应用达到金融行业领先水平，达到“经营综合化、服务定制化、交付敏捷化、管控敏知化、基础设施现代化”的能力建设目标，实现金融科技全面驱动业务发展。





## 后记

高质量发展是信托业未来走好转型之路的必然要求，而做好数字金融大文章是转型基石。金融科技专业委员会（以下简称“专委会”）定位于服务行业数字化转型发展的行业交流平台和研究服务载体，自成立以来积极组织和推动数字化转型相关课题的研究与交流，希望能够对行业数字化转型形成积极的助力。《报告》是专委会研究工作的重要内容，以行业研究的形式，客观清晰地展现行业数字化建设发展全貌、专业深刻地洞悉行业数字化发展诉求、务实前瞻地探索行业数字化发展路径。自 2022 年首次编撰发布以来，报告逐步获得了业界同仁的认同。今年《报告》编撰工作组充分响应行业建议，在既有的行业数字化现状基础上，将资产服务信托列为专题研究，对其数字化建设发展开展针对性的调研分析，以实现数字化与转型业务更为紧密的研究联动，对资产服务信托的数字化建设提出更具可操作性的路径建议。在《报告》的调研编撰过程中，不仅得到了中国信托业协会的大力支持，也得到了行业 67 家信托公司的积极配合，在此表示诚挚的感谢。同时，也对平安信托、五矿信托、上海信托、陆家嘴信托、国投泰康信托、苏州信托等单位的领导专家在百忙之中抽出时间接受工作组的调研访谈，并无私分享关于趋势、痛点、诉求及路径等方面的观点经验，表示感谢。

报告的编撰是一项长期性工作，编撰工作组将紧密围绕行业数字化转型发展动向，做好详细调研、认真分析和客观记录，同时结合行业需求，提出具有普适价值和实操意义的建议参考，为行业整体的高质量转型发展做好服务支持。

因时间有限、经验不足，难免有错漏之处，恳请批评指正。

中国信托业金融科技应用发展报告编撰工作组

2024 年 8 月



