2023年信托业专题研究报告

中国信托业协会 编

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社
北京

《2023年信托业专题研究报告》评审专家

中国信托业协会行业发展研究专业委员会

副主任： 涂一锴　蔡概还

委　员： 俞华军　苏小军　甘　煜　陈　赤
戴　巍　卫濛濛　刘孟革　张丽平
周小明

目录

壹 新分类下信托公司战略管理体系研究 1

一、政策指引：新分类引领行业战略转型与高质量发展 5
二、战略洞察：前瞻性行业发展定位分析 11
三、战略规划：新分类下的战略方向与差异化发展 19
四、战略执行：聚焦战略落地的闭环管理机制 38
五、战略支撑：适配战略的系统化支撑能力建设 43
六、发展建议：探索战略驱动的信托高质量发展之路 51

贰 我国信托纠纷案例研究 57

一、年度信托纠纷案例概况 63
二、重点问题研究 64
三、金融司法理念的新动态：以全国法院金融审判工作会议为中心 88

叁 信托公司分级分类监管研究 95

一、分级分类监管研究引论 99
二、我国信托公司现行分级分类监管机制及面临挑战 103

三、我国各类金融机构分级分类监管实践和发展趋势 110
四、境外金融机构分级分类监管的发展经验 119
五、构建适应新时代要求的信托公司评级体系的建议 126
六、运用评级结果开展信托公司分类监管的建议 130

肆 预付类资金服务信托研究 133

一、课题研究背景及意义 137
二、预付式消费基础法律问题研究 139
三、运用信托制度进行预付式资金管理必要性分析 148
四、境外运用信托制度进行预付式资金管理的经验借鉴 156
五、预付类资金服务信托业务发展现状 164
六、总结与具体建议 178

伍 信托公司数字化转型路径研究与实践 187

一、背景：信托业数字化转型已成大势所趋 191
二、洞察：数字化转型现状 193
三、思考：数字化转型规划及方法论 198
四、展望：信托业数字化转型趋势 226

陆 家庭服务信托业务研究 261

一、家庭服务信托研究背景 265
二、家庭服务信托发展现状 270
三、家庭服务信托的商业模式和展业策略 279
四、家庭服务信托的业务运作模式 284
五、家庭服务信托的保障机制 290
六、政策建议 295

柒 新时代信托公司人才战略研究 299

一、新时代信托公司人才战略重要意义 303
二、新时代信托行业人才需求、标准与发展目标 314
三、新时代金融机构人才战略实践借鉴 325
四、新时代信托公司人才战略落地路径与关键举措 339
五、新时代信托人才战略建议 360

捌 中国家族信托专题研究报告 367

一、行业深化转型，中国家族信托高质量发展正逢时 371
二、客户需求多元化，中国家族信托市场潜力巨大 384
三、当前中国家族信托发展面临的主要挑战 392
四、国际经验借鉴与参考 394
五、中国家族信托高质量发展的对策建议 399

玖 担保品服务信托研究 415

一、担保品服务信托基本概念和法律基础 419
二、我国发展担保品服务信托的意义和挑战 422
三、担保品服务信托的境内外经验借鉴 428
四、担保品服务信托的业务流程和基本模式 437
五、担保品服务信托的发展建议 445

拾 信托业服务实体经济研究报告 449

一、服务实体经济是信托业矢志不渝的历史使命 453
二、信托业助力扩大内需 457
三、信托业助力科技自立自强 464

四、信托业助力构建现代化产业链 472
五、信托业助力实现双碳经济 479
六、信托业助力促进区域协调发展 487
七、信托业助力全面推进乡村振兴实现共同富裕 491
八、信托业服务实体经济的未来展望 497
九、政策建议 499

后记 503

新分类下信托公司战略管理体系研究

课题牵头单位：中国对外经济贸易信托有限公司

课题指导专家：俞华军

课 题 负 责 人：陶斐斐

课 题 组 成 员：

陶斐斐　张恩瑜　张胜男　郝奕斐　付　饶　秦振扬　中国对外经济贸易信托有限公司

陈　进　郑腾豪　百瑞信托有限责任公司

曾旒缯　范昕墨　渤海国际信托股份有限公司

方玉红　苑西恒　国投泰康信托有限公司

张文洁　姚　瑶　白雅文　华宝信托有限公司

徐学涛　刘明娟　李济涪　交银国际信托有限公司

袁　方　陈　磊　山东省国际信托股份有限公司

课 题 组 成 员：

刘春江　胡一帆　陆　畅	苏州信托有限公司
殷琪洋　李　欣　吴　朔	天津信托有限责任公司
位志宇　张　毅　石　磊	五矿国际信托有限公司
刘发跃　陈俊华	西部信托有限公司
杨显峰　郑　鸿　郑文蝶	广东粤财信托有限公司
刘博研　张惠栋　刘　柳	英大国际信托有限责任公司
王和俊　丁　阳	云南国际信托有限公司
王玉国　张　炜	中诚信托有限公司
周　萍　杜　哲　张亚东	中信信托有限责任公司

摘要

中国信托业在40余年的发展过程中，在产业金融支持、金融市场建设和居民财富管理方面发挥了积极作用。在建设“中国式现代化”大背景下，信托业需要积极融入新发展格局，回归本源深化转型，切实服务实体产业转型升级、服务金融体系效能提升、服务社会治理与共同富裕，贡献信托特色化、差异化价值，实现可持续高质量发展。

2023年，原中国银保监会《关于规范信托公司信托业务分类的通知》发布，以顶层设计明确信托公司未来转型方向，也标志着信托转型进入深层次阶段。信托公司需要找准自身定位，转变发展模式，规划长期发展，妥善做好战略选择与取舍，重构业务布局，完善资源配置，优化管理机制，重塑增长动能。为了达成上述目标，构建具有信托特色的战略管理体系、实现战略驱动发展是必由之路。

调研中发现，在信托公司战略发展和战略管理方面，面临以下三项挑战：一是信托在社会经济中应发挥怎样的功能定位，如何实现高质量发展；二是新业务分类下信托公司如何选择业务发展方向，实现差异化可持续发展；三是信托公司如何规划发展战略、构建高效战略管理体系，实现战略驱动发展。

本报告将以战略管理体系的构建为纲，基于信托行业和信托公司两个视角，对业界共同关心的问题进行研究和探讨。为此，本报告形成了以下的研究脉络：

一是基于对信托发展历程、禀赋能力和当前挑战的分析，提出构建具有信托特色的战略管理体系的必要性。

二是开展战略洞察，分析行业发展趋势和市场需求特征，阐释信托公司功能定位和高质量发展内涵，坚定信托公司发展信心。

三是着眼信托公司战略规划，基于业务价值链和短中长期展业路径分析，为信托公司明确发展方向和发展目标提供参考。

四是聚焦战略执行，研究构建有效战略执行闭环，引领推动战略管理落地。

五是探讨打造适配信托公司战略的系统化支撑体系。

六是聚焦信托高质量发展，从政策层面、行业层面和信托公司层面，提出战略驱动发展的具体建议。

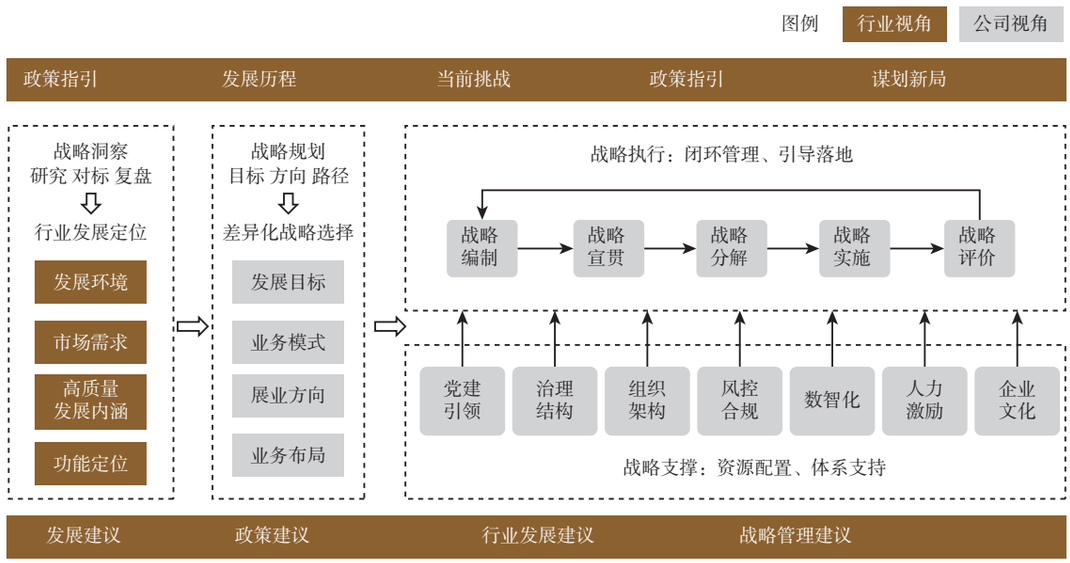


图 1–0　报告大纲

一、政策指引：新分类引领行业战略转型与高质量发展

（一）信托业发展历程与现状

1. 信托业发展历程与价值作用

党的十一届三中全会开启了中国改革开放历史新时期，作为突破传统单一金融体制的制度创新者，信托公司应运而生，为经济建设筹措资金、引进技术设备，做出了重要的贡献。自1979年信托制度正式恢复以来，中国信托业经历了多个发展阶段，已成为我国重要的金融子行业。

表1–1　　信托业发展历程和业务情况

发展阶段	标志性事件	展业情况
初步发展阶段（1979—1999年）	• 1979年10月，中国国际信托投资公司作为新中国第一家信托机构宣告成立 • 1980年6月，央行根据国务院指示正式开办信托业务，标志着现代信托业正式在中国开始发展 •《金融信托投资机构管理暂行规定》（银发字〔1986〕第97号）将信托定位为归属银行体系的新型银行类机构 • 因经营不规范等原因经历了5次整顿	• 信托机构实际成为从事银行存贷款业务、证券业务及实业投资的金融百货公司，为经济发展和金融改革做出了积极贡献
旧两规阶段（2000—2006年）	• 2001年颁布《中华人民共和国信托法》规范了信托法律关系，引入了受托人概念 •《信托投资公司管理办法》（中国人民银行令〔2001〕第2号）将信托投资公司定位为主营信托业的金融机构	• 名为信托投资公司，实现与银行业、证券业分业经营，信托业务并未成为主业，类银行化的信托业务特征也未得到纠正
新两规阶段（2007—2016年）	• 2007年，《信托公司管理办法》（银监会令〔2007〕第2号）要求信托公司专注信托主业，禁止实业投资，信托业随之进入清理实业投资的第6次整顿	• 信托主业定位得以确立，但部分业务只有信托架构而无实质，异化为套利通道、类银行信用中介；刚性兑付难以打破，信托收入多为利差，风险防控体系仍不健全
资管新规阶段（2017—2021年）	•《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（银发〔2018〕106号）下发	• 全面进入回归信托本源转型期，核心是回归受托人定位，重塑可持续的商业模式，有效防控风险；但对传统模式存在依赖，转型面临较大挑战
新业务分类阶段（2022年迄今）	•《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（银保监规〔2023〕1号）正式下发	• 信托业务分类为资产服务信托、资产管理信托、公益/慈善信托，传统非标融资类业务将逐步压缩退出，盈利模式将逐步从资金利差模式向服务收费等模式转变

信托是我国金融市场的重要组成部分，在健全金融市场功能、助力经济发展方面发挥了重要作用。重点体现在以下三方面：

一是发挥资源配置作用，促进融资供给。信托作为银行体系的有益补充，发挥资金媒介的专业作用，促进社会闲置资金投向实体经济、中小企业等有资金需求的重点领域，促进货币政策对投资的促进作用，助力经济发展。

二是探索创新业务先行先试，助力金融市场建设。信托自创立以来，以其制度优势，积极发挥金融领域改革先行者作用，对银行体系、货币市场和资本市场的改革发展都起到了推动和促进作用。

三是依托信托本源，服务居民财富管理。随着居民收入持续增长，信托积极服务居民财富的保值增值需求，有效增加国民收入；同时信托基于信托财产独立性，帮助客户有效隔离风险，为客户实现其他金融机构难以实现的财产保护、传承、管理等目的。

2. 信托展业模式与能力积累

信托传统的展业模式大致可以分为私募融资、资产管理、财富管理和受托服务等四类，表1–2简要分析了各类业务模式的业务简介、盈利方式和竞争要素。

表1–2　　信托传统展业模式

展业模式	业务简介	盈利方式	竞争要素
私募融资	基于融资方的融资需求，以放贷牌照担任“信用中介”，对接机构、高净值客户等资金方，提供融资服务	赚取利差	项目挖掘 风险管理 资金对接
证券投资	基于资金委托方投资需求，挖掘有价值的资产、策略，或进行有效投资组合，为客户提供符合其风险收益需求的产品	管理费 超额业绩报酬	策略挖掘 组合投资 销售渠道
股权投资	基于价值研判，从资产视角出发，依托不对称信息和特定资产获取为核心的一级市场股权投资模式	管理费 管理分红 投资溢价	信息获取 价值研判 资金对接
财富管理	以客户财富保值、增值和传承等综合财富服务为核心，为投资人量身配置不同风险收益特征的产品，提供基于配置方案的投资账户管理等服务	销售费 服务费	客户开拓 客户维护
受托服务	立足受托人定位，依托信托法律架构，提供托管、账管、运管服务	服务费	服务质效 规模领先

虽然信托业具备多元业务模式，但在2018年之前，私募融资类业务，特别是地产、政信领域的私募融资业务，仍然是信托公司最为广泛开展的、占比最大的业务，甚至是相当一部分公司赖以生存的支柱性业务。信托公司的业务布局并不均衡，业务能力相对单一，这也为后续信托业务转型面临的艰难局面埋下伏笔。

历经40余年的发展，信托在以下几方面形成了突出的竞争优势和能力：

一是信托独特的制度禀赋，让信托公司可打造横跨各类市场的服务链条，立足实体经济

各类主体的特定需求，提供定制化、综合化的服务，并可通过多样化金融工具实现价值链的延伸，丰富价值创造。同时，因信托兼具社会属性与金融属性，不仅可满足各类主体金融需求，还可在化解处理社会问题、完善社会治理等方面发挥巨大作用。

二是全周期风险把控能力，很多信托公司均建立了较为完善的风险管理体系，在主体信用风险研判、信托架构合规设计、全周期运营管控等方面建立了完善的管理制度和流程，打造了覆盖前中后台的风控文化。

三是40年展业积累的客户基础，包括同业客户、产业客户和个人客户。信托与银行、券商、基金、保险等金融同业客户建立了密切的合作关系，实现了有效的优势与能力互补。信托积极助力实体产业发展，积累了广泛的实体企业客户，包括大量的中小企业。信托公司通过开展财富管理和家族信托业务，服务大量个人客户的财富增值与传承需求，形成了数量庞大的个人客户基础。

当前，信托业正肩负着高质量转型的艰巨任务，应进一步坚定对信托本源制度和长期能力积累的自信，在服务国家经济、社会发展中走出一条特色化发展道路。

（二）新分类引领行业深层次转型

2023年初发布的银保监1号文《关于规范信托公司信托业务分类的通知》，为信托行业如何将自身战略定位与发展方向融入中国式现代化建设大局厘清方向，凸显了信托制度优势，引导行业回归本源；弱化了信托公司的融资功能，体现了全面投资化、服务化的转型导向。信托业务分类改革是资管新规后，信托业发展的又一大重要政策，标志着中国信托业的顶层设计层面已经有了一张清晰的蓝图，彰显了监管部门引导信托公司回归本源的决心、信心。过去十余年，信托公司主要依赖非标融资和通道业务同质化发展，在展业过程中未能充分发挥信托独有的制度优势和功能优势。通过清晰细致的业务分类，进一步明确了未来信托公司业务模式和展业方向，引导信托公司以规范方式发挥信托制度优势，丰富信托本源业务供给。

按照新业务分类，信托业务分为资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类，并在每一大类业务下细分信托业务子项。资产服务信托是信托公司的专属本源业务，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、风险处置服务信托及其他资产服务信托五类。资产服务信托源自信托本源性法律架构，具备信托财产独立性、信托机制稳定性、信义义务法定性等制度优势，有望成为信托公司新的业务增长点。其中，财富管理服务信托是资产服务信托业务的重中之重，预计是未来信托公司的支柱业务之一。

资产管理信托分为固定收益类、权益类、商品及金融衍生品类和混合类。作为唯一可以全市场配置产品的金融机构，信托公司可以在资产管理信托的配置中，拓展投资边界，提供

多元化的投资组合，分散投资的整体风险。相比券商、基金等金融机构，信托公司的优势在于最接近底层资产，打造了覆盖前期尽调、贷中管理、贷后评价的全流程风控体系，为投资人在“收益—风险”产品图谱上提供更为广泛的选择。

公益慈善信托能实现法律赋予的专属业务，使信托公司可以开展更多的差异化竞争。公益慈善信托能够匹配国家重大战略，体现信托公司服务实体、服务社会的政治定位，在促进共同富裕、服务乡村振兴等领域发挥重要的作用。

信托业务分类改革在中国信托业发展史具有里程碑意义，将对行业发展产生深远影响。一是通过明确信托业提供信托服务的专属功能，确立了信托在金融体系中的独特价值；二是信托服务的范畴远超金融资产管理的范围，信托公司的定位将不再仅局限于资产管理机构；三是信托将不再局限于高净值客户私募业务，进入信托制度普惠化的新阶段。

（三）信托业转型发展面临挑战

信托行业当前承担转型发展和风险化解的双重任务，仍面临多方面挑战，可谓前途光明，道路曲折。

第一，风险的挑战。一方面，受房地产行业整体风险提升和暴雷的影响，信托公司出现一些风险项目，面临稳妥处置风险项目的现实压力。同时，风险项目导致信托公司评级与行业声誉下降，影响了部分业务的市场准入，对信托公司转型发展形成了一定挑战。另一方面，新业务分类正式实施，信托业务场景、模式更加丰富，需对新展业领域的市场趋势与风险点形成更体系化的认知，搭建符合新业务特点的风险管理体系，坚守合规底线，对标监管标准，切实履行好受托人职责。

第二，经营的挑战。信托面临着深化转型与化解风险的双重任务，行业经营压力加大，盈利能力面临考验。2022年，信托行业规模21万亿元，较上年企稳回升，但相较于2017年26万亿元的峰值下降近20%。同时，营收和利润都出现了较大幅度的下降，主因包括业务结构调整导致信托业务收入下滑，资本市场波动导致固有业务收入下滑等。由于资产服务业务和资产管理类业务的盈利模式与信托传统的非标融资业务的利差模式有较大差异，信托公司需要构建更加精细化的经营管理方式，提升资源配置效率。

第三，转型的挑战。与信托传统业务相比，信托新业务具有以下特征：一是多元化，即委托人多元化、需求多元化，业务类型多元化；二是专业化，即竞争壁垒主要体现在专业能力上，具备专业能力才能实现规模增长和效益提升；三是长期性，体现为信托项目存续时间的长期性、盈利回报的长期性、能力建设的长期性和发展方式的长期性。在这种情况下，信托公司需要进一步转变发展理念与发展模式，着眼长期可持续发展，选准差异化定位，做好战略选择和业务布局；同时，进一步优化资源配置机制，完善组织架构、人才队伍和科技系

统，有效支持转型发展。

第四，竞争的挑战。在资产管理业务领域，信托公司由传统非标融资向标准化、净值化投资转型，需要在与券商、基金、银行理财子、保险资管的直面竞争中，建立差异化后发优势。在财富管理领域，信托也面临着与银行、第三方财富公司及券商、理财子的竞争，需要思考如何将信托的制度禀赋和能力优势发挥出来，获取独特竞争优势。在其他的资产服务业务领域，信托公司需要加强政策呼吁、客户挖掘、资质获取，充分展示信托架构在各类服务场景中的优势，建立良好的社会影响和客户信任。

第五，能力的挑战。由于信托传统业务模式相对单一，信托在资产管理信托和资产服务信托等业务领域关键能力方面仍有欠缺。在资产管理信托领域，投研投资、产品设计、客户与渠道开拓，以及投资决策、风险管控、人才团队、激励机制等能力有待进一步提高。在资产服务信托领域，仍需依托金融科技加强数字化建设，以支撑客户广泛、数据海量、交互高频、服务期长、服务多样的服务信托业务。在财富管理业务领域方面，信托公司需要立足客户需求，提升资产配置与投资服务能力；同时，仍需构建服务生态圈，加强运用信托制度，为客户个人或家庭提供多元定制化综合金融服务的能力。

（四）构建战略管理体系，推动高质量转型

在新业务分类导向下，信托公司需要明确未来发展方向、角色定位和商业模式等，通过战略管理来优化资源配置，调整业务结构布局，实现可持续高质量发展。因此，制定并及时优化调整中长期战略规划，明确转型方向，加强战略管理已经成为信托公司的普遍共识。

1.信托公司高度重视战略规划与战略管理

战略是公司长期性、整体性的策划和部署，基于主客观条件及其发展变化的规律性认识，明确长期发展方向，全面规划、部署业务发展、核心能力建设和资源运用，以培育竞争优势，有效达成既定目标。公司战略源自公司的愿景和使命，是一种长期追求，能够引导和激励公司全体员工行为。战略管理是为落实公司发展的长期战略目标和当期计划目标，对公司经营活动进行的全局性管理。战略管理是个系统工程，牵引公司组织能力优化和资源配置。

企业发展有各式各样的驱动因素，包括机会驱动、资源驱动、客户驱动等，但是最终都会收敛到依靠战略驱动发展。国内外各领域企业的成功实践表明，基业长青的企业都有系统性的战略思维。做好战略规划与管理是信托公司适应内外部环境发展变化、应对当前挑战，实现转型创新、赢得市场竞争的必然要求。

根据中国信托业协会调研[①]，信托公司高度重视战略规划与战略管理，设置专职部门或岗位负责战略管理工作，兼顾战略研究、战略规划、战略管理等职责。多家信托公司调整优化自身发展战略，以顺应内外部形势变化，探索差异化和特色化发展路径，落实转型发展目标。同时，信托公司也高度重视战略管理能力建设，持续建设与优化战略管理体系，构建包含战略制定、战略实施、效果评估和改善的战略管理闭环，促进战略执行落地。

2. 信托公司战略发展面临的挑战

结合信托业务协会调研和课题组研究讨论，信托公司在战略发展仍存在以下挑战：一是在“中国式现代化”的大背景下，信托在社会经济中应发挥怎样的功能定位，如何实现高质量发展。二是面对五大类20余类信托业务，信托公司如何结合自身特色，选择业务发展方向和发展模式，平衡短期盈利和长期竞争力构建，实现差异化、特色化发展。三是信托公司如何构建科学有效的战略管理体系，引导推动公司战略落地。

3. 信托公司战略管理体系的内涵

信托公司既要培育“专业化”业务能力，又要打造“标准化”管理能力，还要培养“差异化”竞争优势，这就要求信托公司构建科学、连贯、高效的战略管理体系，助力信托公司战略取舍与选择，明确战略定位、聚焦战略定力，实现战略落地。

一是引导信托公司提升站位，融入新发展格局，以自身高质量发展，服务国家高质量发展；

二是提升信托公司战略规划的前瞻性，通过开展前瞻性战略研究，研判行业发展趋势，把握机遇，前瞻应对风险挑战；

三是助力信托公司找准定位，选择适合自身的战略发展方向，明确发展目标，走出具有信托特色的差异化发展道路；

四是推动信托公司着眼长期，加强战略支撑，平衡短期盈利和长期能力建设，聚焦资源投入，深化业务内涵，构建可持续竞争力；

五是构建高效战略执行体系，通过战略编制、宣贯、分解、跟踪和评价机制，建立公司战略与各部门战略承接关系，围绕共同的发展目标，上下同欲，共同推动战略落地。

4. 信托公司战略管理体系的框架

信托公司的战略管理体系如图1–1所示，具体包括战略洞察、战略规划、战略执行和战略支撑等子体系。

① 中国信托业协会《中国信托业发展报告（2021—2022）》及《中国信托业发展报告（2022—2023）》调研。

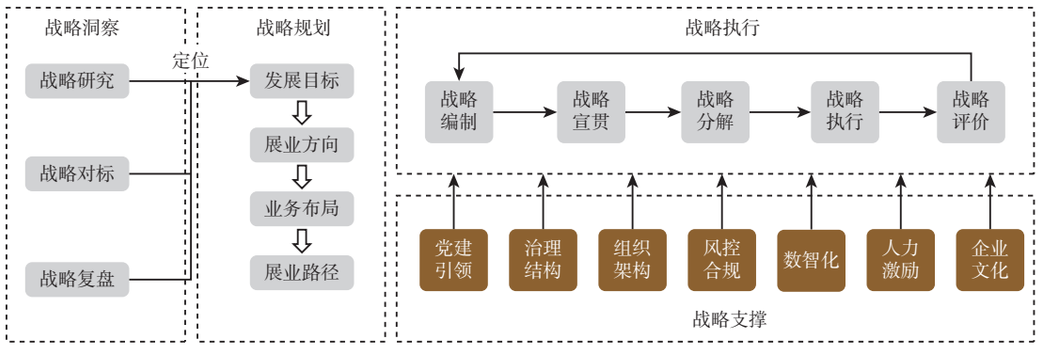


图 1–1　信托公司战略管理体系

第一，信托公司需要开展战略洞察，开展战略研究、战略对标和战略复盘，明确战略定位。第二，基于战略定位，开展战略规划，谋划发展思路，做好战略取舍与选择，明确发展目标、展业路径与业务布局，谋定而动。第三，建立高效的战略执行闭环，保障各项业务围绕战略目标逐步推进，不走偏不落空，坚持战略定力，构建可持续的商业模式和核心竞争力。第四，要建立匹配公司战略发展的支撑体系，为实现战略目标和可持续高质量发展提供支持。

本报告将首先立足行业视角，开展战略洞察，分析阐述新格局下信托高质量发展内涵及功能定位。在此基础上，聚焦信托公司战略规划，深入探讨信托公司普遍关心的信托新业务选择与取舍，业务布局、发展模式、发展路径等问题。其后，将结合行业内外建设战略管理体系的领先经验，介绍构建战略执行闭环和战略支撑能力的具体举措。

二、战略洞察：前瞻性行业发展定位分析

战略洞察是公司战略的基础，信托公司系统研判发展环境，对标行业标杆，客观评估自身，明确自身发展定位，并以此制定公司战略。本章将结合信托业的具体实践，介绍信托公司开展战略洞察的工作框架与内容。基于行业视角，分析信托公司共同面对的发展环境、市场需求，并尝试阐释信托公司功能定位和高质量发展内涵，明晰信托公司的作用与价值，坚定发展信心。

（一）战略洞察的基本框架

战略洞察包括战略研究、战略对标和战略复盘三项具体工作，即系统研判环境，对标行业标杆，客观评估自身，以达到明确定位、找准方向、把握机遇的目标。在监管机构和行业

协会的引领和带动下，很多信托公司都建立了战略研究或创新研发部门，具备开展战略洞察的能力与基础（见图1–2）。

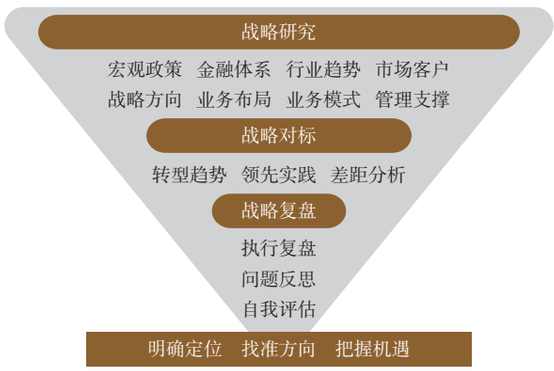


图1–2 多层次战略洞察体系

1. 战略研究

信托公司应构建战略研究体系，开展系统化多层次的战略研究工作。一是环境趋势研究，包括对政策、市场、行业、客户趋势的深度研究，前瞻性研判发展环境，分析机遇与挑战。二是战略发展研究，通过研究各类业务模式与组合，适配公司业务基础、能力与资源，谋划业务布局，明确各类业务竞争定位与目标，并确定战略发展方向与发展目标，为公司转型发展谋篇布局。三是业务创新研究：分析各类业务的市场空间与客户需求、竞争格局与领先实践、业务模式与信托角色、盈利方式与财务回报、竞争要素与展业策略等，借鉴内外部创新实践，为创新业务开展提供参考借鉴。四是管理支撑研究，立足公司层面顶层设计，围绕公司治理、资源配置、组织架构、风险管理、金融科技等工作开展相关研究，以充分协调公司各方面资源，促进转型创新落地。

2. 战略对标

对标是企业把自己的产品、服务和经营管理方式，不断与行业内或者行业外的优秀企业的最佳表现和最佳实践进行比较，找出差距，制定措施，并实现持续改进的管理工具。对标将有助于企业：

（1）找准位置：明确自身在竞争中处于何种位置；

（2）设定目标：帮助企业设定具有挑战性又切实可行的目标；

（3）发现路径：借鉴最佳实践，明确达成目标的路径；

（4）建立信心：认清自身潜力，激发团队信心；

（5）持续改进：进行有针对性的改进，突破发展瓶颈。

企业可以构建覆盖全领域的全面对标体系，对标内容包括战略对标、业务对标、职能对

标、流程对标等；对标主体包括公司整体、业务单元、职能单元；对标对象可以选择本行业的竞争性对象，也可以选择跨行业对象。

中粮集团基于自身多年的对标管理实践，研究设计了“标杆管理八步法”，为强化标杆管理提供了具体工具和方法（见图1–3）。

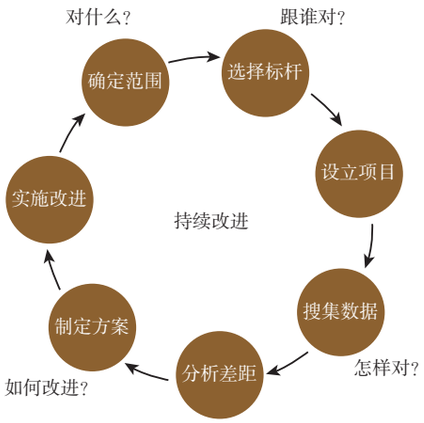


图1–3　中粮集团对标八步法

3. 战略复盘

战略复盘，是企业从过去的经验、实际工作中进行学习，帮助管理者有效地总结经验、提升能力。战略复盘可以帮助企业客观评估自身优劣势，并对战略规划、战略执行进行系统性反思，修正目标、政策、组织结构等，实现根本性改善。战略复盘的流程如图1–4所示，具体工作包括战略执行情况评估，成功、失败的要素及原因分析，可借鉴、推广的经验及做法总结，可行的行动计划及改善建议等。

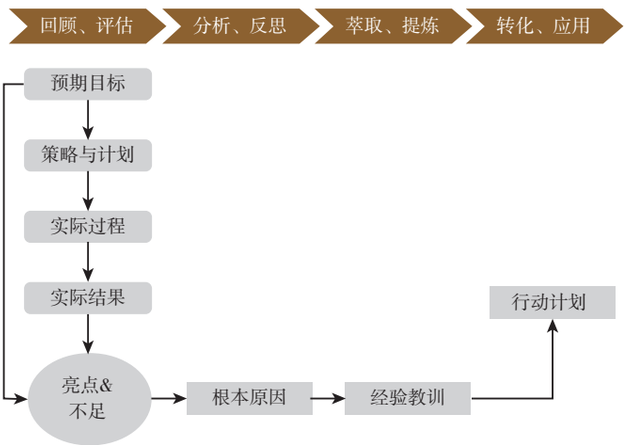


图1–4　战略复盘的流程

（二）行业发展趋势

在新发展格局下，党和国家对金融业、信托业提出了新的发展需求，指引了新的发展方向。信托公司需要密切把握环境趋势，深入研判机遇与挑战，顺应形势，方可实现可持续发展。

党的二十大为信托业实现高质量发展指明方向。党的二十大报告提出中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴，为信托服务实体经济、服务人民美好生活、助力金融效能提升、实

现高质量发展指明了方向。在服务实体方面，科技创新、现代产业体系建设、战略性新兴产业、专精特新、数字经济、乡村振兴、绿色发展、提振内需、区域协调发展等将成为未来中国经济增长的新动能，相关领域金融需求广阔，信托可综合运用多种金融工具，为实体经济发展创造多元价值。在服务人民美好生活方面，信托可以积极发挥本源优势，助力完善分配制度、发展公益慈善，健全社会保障，完善社会治理，促进共同富裕，提高人民生活品质。在助力提升金融体系效能方面，信托可以积极融入多层次资本市场建设，提升资本市场服务水平与质效，拓展标准化产品投资、资产配置、股权投资业务，提高直接融资比重。

金融体系改革引导信托回归本源。2023年设立的国家金融监督管理总局，统一负责除证券业之外的金融业监管，从顶层架构上提升了监管合力。这与信托业现阶段回归本源，去通道、非标资金池，压融资类信托的监管导向一致，信托公司持续朝着信托本源进发的长期趋势不会改变。在推进中国式现代化的新征程中，信托作肩负着时代所赋予的新的历史使命，应坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，积极践行金融工作的政治性和人民性，拥护党对金融工作的集中统一领导，树立以人民为中心的价值取向，将防范风险作为永恒主题，以服务实体经济为根本目标，充分发挥信托制度禀赋，助力经济行稳致远。

复杂环境和竞争形势要求提升信托核心竞争能力。宏观环境、行业环境、竞争环境深刻变化，信托业面临着多重挑战。宏观环境方面，国际环境日趋复杂，地缘冲突、逆全球化持续，发达经济体通胀仍处高位，加息周期下全球流动性趋紧，金融体系经受严峻考验。中国经济恢复仍面临需求收缩、供给冲击、预期转弱压力。行业环境方面，部分行业的风险仍持续暴露，企业和居民的资产负债表仍待进一步修复，有效防范化解重大经济金融风险仍然是重中之重。竞争环境方面，信托面临各类机构激烈竞争。在上述形势下，信托公司需要加强长期趋势研判能力、细分行业认知能力、全面风险管理能力，持续深化业务内涵，构建差异化竞争优势。

（三）市场需求趋势

在新业务分类导向下，信托业务模式与客群得到了进一步拓展。在新形势下，需要积极研判市场变化，深刻把握实体企业（B端）、金融机构（F端）、个人（C端）、政府与社会治理（G端）等主要客群需求及其演变趋势。

实体企业（B端）：新发展格局下，国家加强现代产业体系构建，实体企业的金融需求主要体现在以下几方面：一是成长性需求，即企业开展技术创新和产业升级的需求。二是产业链需求，即通过企业通过强链、延链、补链等提升产业链影响力和控制力的需求。这两类需求通常表现为资本投资融资需求，信托运用多元化金融工具，为企业提供股权融资、债券融

资、股债联动等服务。三是保障供应链安全的需求，信托公司可围绕核心企业产业链上下游提供供应链金融服务。四是降成本需求，信托可提供资产证券化服务，助力企业降杠杆、降负债、盘活存量资产。五是风险化解需求，信托公司作为受托人，为企业风险处置提供受托服务，设立以向债权人偿债为目的的信托，提高风险处置效率。六是财富管理需求，信托公司可为企业提供金融产品投资、财务规划、资产管理等服务。七是社会公益需求。慈善信托凭借制度灵活性，如期限设置灵活、管理规范、覆盖慈善事业各个领域等优势，可以更好满足委托人的慈善捐赠需求（见图1–5）。

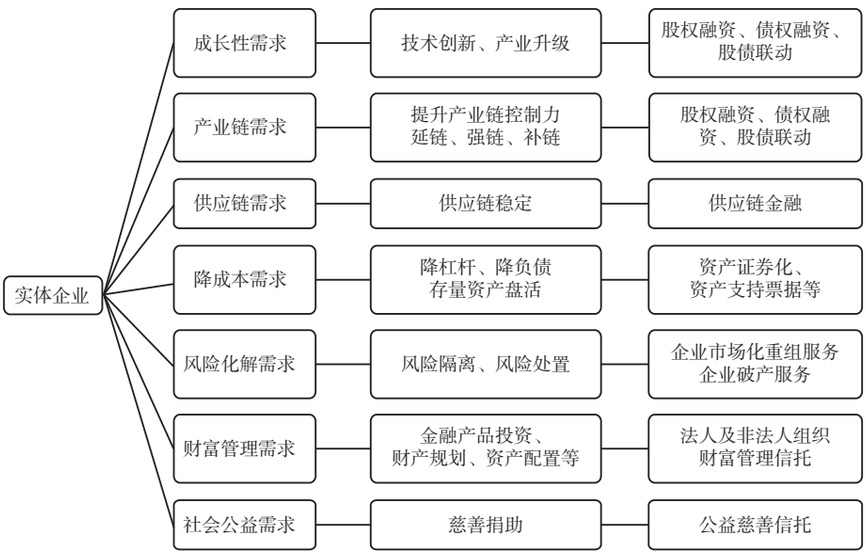


图1–5　实体企业（B端）需求分析

个人客户（C端）：个人客户对信托的基本需求，一是体现为财富保值增值需求。信托公司需要持续完善信托产品线，提升资产管理、财富管理和大类资产配置能力，为客户提供适配其风险收益特征的投资产品。二是财富保护、管理、传承等定制化需求。新业务分类引导信托公司开展多种财富管理服务信托，满足高净值家族和中产家庭风险隔离、财富管理、传承与分配、家族治理、子女教育等定制化服务。三是养老服务需求。信托作为跨市场、多功能的专业服务机构，在推进“养老信托”模式创新上可以资产管理与养老服务并重，助力完善社会养老体系。四是特殊人群保障需求。信托公司开展特殊需要服务信托，协同专业机构，加强特殊人群保障，满足特殊人群的财产安全、服务专业性、生活质量等差异化需求。五是慈善捐赠需求。信托公司以慈善信托满足客户公益慈善需求。六是消费需求，随着国内大循环的持续构建，国家持续提振消费信心，引导居民扩大消费。信托公司可以发挥其多元工具优势，积极助力消费金融发展，降低资金成本，依托金融科技，提升流转效率（见图1–6）。

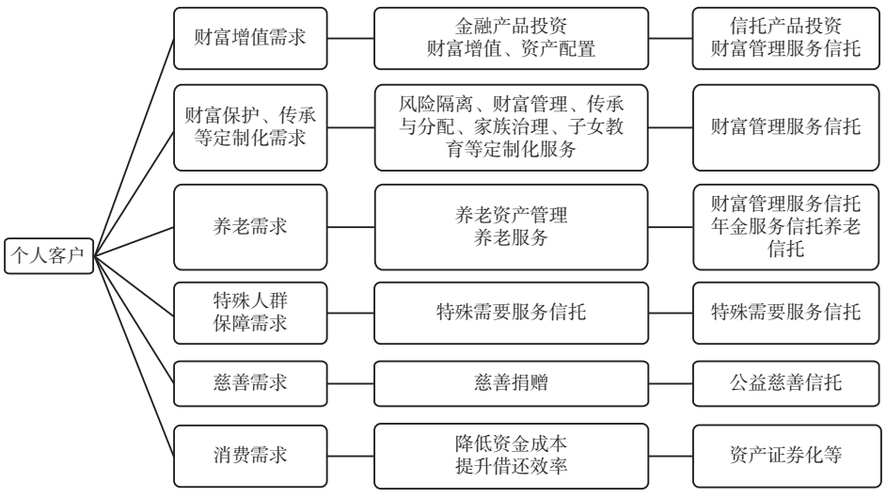


图1–6　个人客户（C端）需求分析

同业机构（F端）：随着信托自身能力的持续提升，信托与同业机构的合作已告别传统的银信合作模式，走向能力互补的深层次合作。目前，同业机构对信托的需求主要表现为以下几个方面：一是丰富产品线需求，信托通过开展资产管理业务，向银行、理财子等提供覆盖固收、权益、混合类等多种风险收益特征的产品，丰富同业机构产品线。二是业务规范性需求，信托通过开展资管产品服务信托等服务类业务，为资管产品提供运营托管、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、信息披露等服务，提升资管产品运营规范性。三是客户综合服务需求，信托开展家族信托、遗嘱信托、特殊需要信托、公益慈善信托等服务，与同业机构共同服务客户风险隔离、财富传承、家族治理、特殊需要等定制化、个性化需求。四是资产流转需求，信托通过开展资产证券化服务信托等业务，助力同业资产对接公开市场，降低资金成本，促进资产流转（见图1–7）。

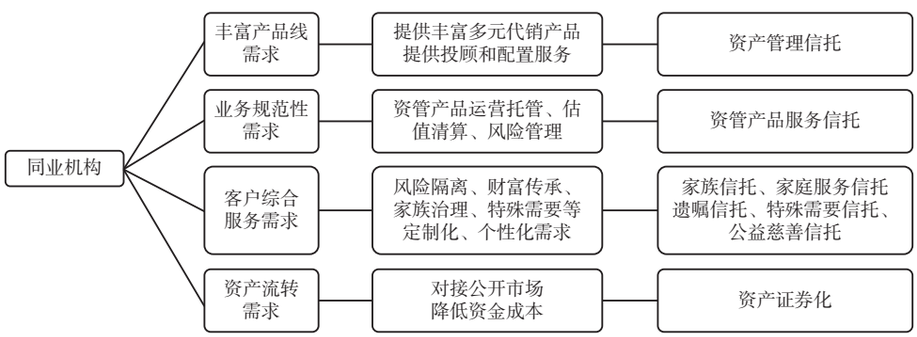


图1–7　同业机构（F端）需求分析

政府与社会治理（G端）：传统上，信托公司对政府的服务以支持融资需求和助力资产盘活、化解债务为主。在新业务分类的指引下，信托公司积极回归本源，在助力社会治理和社

会服务方面，进一步打开了业务空间。国内外经验表明，信托作为独立第三方，开展资产受托管理等服务，将有效弥补政府公共治理、服务和市场治理、服务的不足，强化各类主体间的相互信任，促进良性互动，不断提升社会治理与服务质效。一是助力公共服务，通过开展慈善信托、特殊需要服务信托、养老信托，助力脱贫攻坚、抗震救灾、扶老救孤、恤病助残等基层公共服务，并发挥规范管理、透明运营等优势，实现各类公共服务目标的精准实施。二是助力公共或集体资产管理，通过开展土地流转信托、公共服务设施托管信托、类国民信托、数字信托等，采用信托机制对公共和集体资产进行管理，通过对资产专业、透明的管理与运用，降低社会管理交易、沟通与监督成本。三是助力涉众专项资金管理，信托可以开展预付类资金服务信托等业务，在各类预付类场景下，做好托管资金的规范监管、运营、合理规划运用和保值增值，实现有效综合治理（见图1–8）。

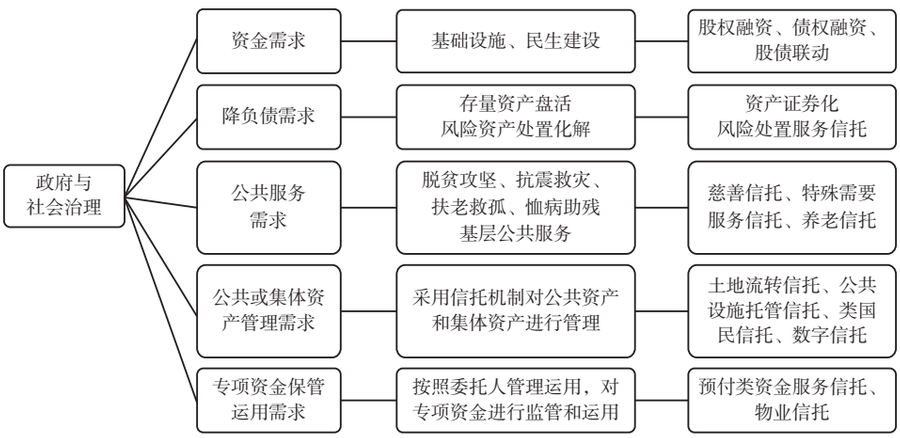


图1–8　政府与社会治理（G端）需求分析

未来，信托公司将根植本源，持续加强对多元场景、多元客户的需求挖掘与高效服务能力，信托客户、服务场景、服务模式将进一步开拓和发展。

（四）信托高质量发展内涵

高质量发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务，信托行业应深刻理解高质量发展的内涵，积极融入“中国式现代化”各项建设事业，以自身高质量发展积极融入国家高质量发展。

一是服务经济发展新动能，坚守风险底线维护金融稳定。贯彻新发展理念、融入新发展格局，发挥多元功能，围绕服务国家战略、服务实体经济、服务风险防控、服务委托人多元需求挖掘市场空间，提供综合金融服务，健全金融市场功能，助力提升金融体系运行效能。坚守风险底线，防范金融风险，维护金融稳定。

二是推动信托普惠化，服务经济社会千行万业、千家万户。在新业务分类指引下，发挥信托优势禀赋，拓展资产服务信托场景，深化资产管理信托内涵，积极发展公益慈善信托，丰富信托功能，服务各类委托人多层次需求，助力社会经济发展，推动信托“社会化”“普惠化”，践行金融工作的人民性。

三是履行受托人职责，获取委托人信任，为委托人创造财富与价值。坚守受托人定位，秉承“诚实、专业、勤勉、尽责”的信托文化理念，提升专业受托能力，通过丰富服务内涵、提升服务质效，为委托人创造价值，获取委托人信任和市场认可。

四是构建稳定盈利模式，提升差异化竞争能力，实现可持续发展。结合自身禀赋，制定着眼长期的发展战略，探索差异化定位与发展路径，提升客户洞察、产品设计、投研投资、资产配置、运营清算、风控合规及金融科技运用等专业能力，构建差异化竞争优势，形成与受托责任和服务价值相匹配的盈利模式，实现可持续发展。

五是健全公司治理，有效防控风险，树立良好形象。健全信托公司治理，转变经营机制，树立正确经营观、业绩观和风险观，加快建立中国特色现代金融企业制度；完善风控合规内控体系建设，建立覆盖事前防范、事中控制、事后监督纠正的全方位立体式风险管控体系；强化人才队伍建设，加强专业人才培养，打造具有成长性的职业发展平台；提升社会责任意识，践行ESG，树立信托行业良好形象。

信托业高质量发展，在自身发展层面，体现为公司治理完善、风险管控有效、资产质量优良、信托服务高效等方面，最终体现在更好实现信托业自身的稳健性、安全性、效率性和可持续性上，增强市场对信托业的信心。在服务国家战略、助力经济社会发展方面，主要体现为促进实体经济高质量发展、满足人民美好生活需求以及推动社会治理完善等方面切实贡献自身价值。

（五）信托在经济社会中的功能定位

在新的政策指引下、新的市场格局下、新的金融体系中、新的经济社会发展结构中，信托行业需要深度融入“中国式现代化”建设，找准自身定位，不断发掘“经济动能转换、产业结构升级、直接融资提速、多层次资本市场、促进共同富裕”等国家战略与信托服务的连接点，发挥信托的作用与价值。具体来看，信托在社会经济发展中的功能定位可概括为以下几方面：

一是跨市场综合金融服务提供者。历经40年发展历程，信托发挥其跨市场展业、信托目的丰富、服务工具多样、信托财产多元、机构灵活扁平的优势，持续探索将信托制度运用于各类需求场景，拓展创新模式，发展成为全能型金融机构。未来，信托公司在新业务分类的指引下，仍可以围绕客户需求，为客户打造量身定制的综合金融服务，实现社会投资、资金融通、资产配置、财产管理、风险管理、经济关系协调与社会公益事业服务等功能。

二是服务实体经济的社会投资机构。信托通过开展资产管理信托，发挥社会投资功能，为实体经济发展提供金融支持。充分发挥跨市场优势，集成多元金融工具，支持科技创新、产业升级、乡村振兴、绿色发展、消费提振、普惠金融等重点领域和薄弱环节，提高资产与资金对接效率，助力实体产业提升经营质效、实现转型升级。同时，围绕大类资产配置，提升资产获取、产品创设、投资研究、资产配置、风险管理等核心资产管理能力，持续丰富产品线，为资产配置和保值增值提供多元选项和有效组合。

三是基于信托本源提供综合财富管理服务的财富管理机构。满足人民对财富管理的多层次需求，运用信托制度为居民家庭提供财富管理、家族信托、家庭信托、特殊需要信托、保险金信托等针对性财富管理服务，促进委托人财产保值增值。同时，立足委托人多元需求，提供财富规划、风险隔离、资产配置、代际传承、子女教育、家族治理、公益慈善等定制化综合金融服务。

四是发挥制度优势服务经济社会各领域的资产服务机构。信托作为受托人，可以实现委托人复杂的财产安排，将信托利益在多个受益人之间分配，有效协调多方经济关系，促进社会信任。如通过开展风险处置服务信托，提供资产托管、资产盘活、破产隔离和风险处置等专业服务，丰富市场化重组、纾困和处置工具，高效解决破产重整中各方痛点，成为防范化解金融风险的重要手段。通过多种类型的资产服务信托业务，在化解社会问题、完善社会治理等方面发挥独特作用，为委托人提供链接社会属性与金融属性的综合服务，成为社会服务与治理创新手段。

五是践行社会责任、促进社会事业的公益慈善机构。开展公益慈善信托，服务委托人慈善需求。依托金融功能，助力全社会慈善财产的管理、运用效率提升。提升慈善产品创设、慈善资金规划、慈善活动策划等多元服务集成与管理能力，完善慈善信托在服务社会治理、促进共同富裕、助力人民美好生活服务中的重要作用。

三、战略规划：新分类下的战略方向与差异化发展

当前的信托公司在编制战略规划时，面临的最重要的问题是，如何在资源有限的情况下，选择适合自身的业务发展方向，这是信托公司面临的最重要的战略抉择。本章将首先介绍战略规划的基本框架，然后分析在当前形势下，信托公司如何制定战略发展目标。此后，将基于各类业务的价值链，分析业务模式与发展思路分析，对各类业务短中长期展业路径进行前瞻研究，将信托业务与信托公司特点进行匹配，为信托公司战略选择、业务布局和差异化发展提供参考。

（一）战略规划的基本框架

战略规划是在战略洞察的基础上，对公司愿景、使命的进一步定义和阐释，基于公司自身发展要求和股东需求，规划中长期发展目标、业务方向与布局、展业路径、实施计划、资源配置等。战略规划的基本框架如表1–3所示。

表1–3　　战略规划的基本框架

框架	目标	内容
复盘、环境与对标	复盘反思，分析变化、发现差距，把握机遇	• 战略复盘：复盘战略发展和执行情况，分析差距和原因，客观评估自身能力 • 环境分析：分析政策、市场、客户、竞争等环境，研判空间和趋势，明晰机遇与挑战 • 对标分析：打开视野，跟踪研究领先业务实践，学习借鉴展业经验和优秀做法
战略规划（未来3年）	找准方向定位，明确业务模式、竞争策略和实现路径	• 发展目标：承接股东需求，结合自身发展，明确使命、愿景和发展目标 • 业务布局：规划业务领域与布局，明确目标客户、市场定位与业务模式，确定展业目标；围绕价值链和生态圈，推进价值拓展与业务升级，明确业务模式与发展目标 • 展业策略：分析业务所在领域的驱动要素（市场潜力、需求特征、价值主张、盈利模式等），从客户、产品、渠道、支撑体系等方面明确展业策略 • 实施路径：按照业务布局和展业策略，规划可实施的展业路径，明确目标和里程碑节点、业务能力提升的举措和实施路径
战略执行（未来1年）	明确年度目标，细化为可落地的经营计划	• 年度目标：根据战略规划制定本年度的经营目标、展业目标和能力建设目标等 • 战略议题：当期战略重点事项与执行目标，支撑战略规划和当期经营 • 战略执行计划：围绕年度目标和战略议题进行细化，制定详细、责任到人、可落地的经营计划，具体包括细分市场、目标客户、业务模式、规模、收入、展业策略、展业计划与目标（季度目标或里程碑目标）、负责人等

借助战略地图等工具，对战略规划进行进一步细化，确保目标明确，举措得当可执行。如图1–9所示，战略地图可将战略细化为四个密切联系的系统，各系统策略紧密围绕战略目标。

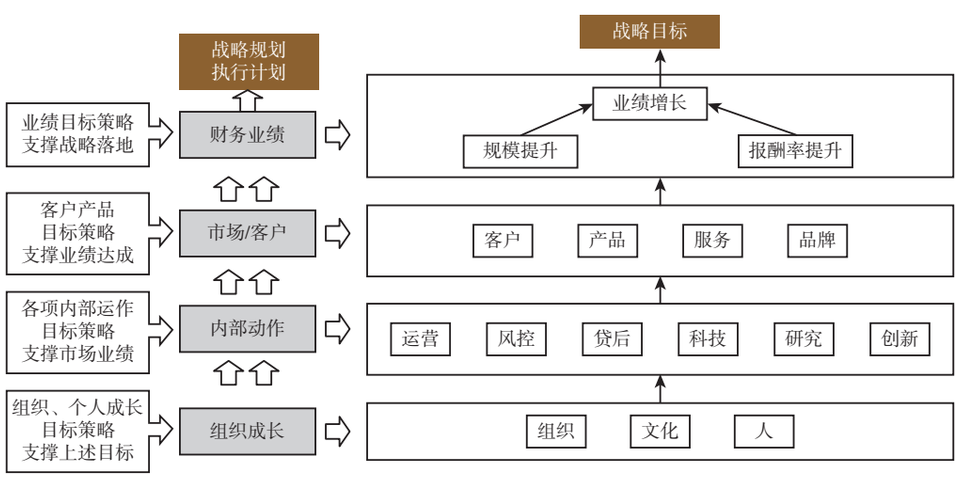


图1–9　信托公司战略地图示例

（二）战略目标：信托公司的愿景、使命与目标体系

当前，进入新时代、面对新要求、立足新定位，信托公司需要深入推进转型升级，实现高质量发展，就更需要对公司愿景、使命和发展目标等顶层设计问题进行重新思考，以充分发挥战略规划的前瞻性和引导性，确保在新征程中赢得主动，赢取未来。

第一，擘画“想成为什么”的愿景。愿景是一个企业对未来前景和发展方向的高度概括，能产生强大的内生驱动力，对其清晰方向、应对挑战和制定目标产生积极影响。在新的历史时期，金融作为现代经济活动的中心和血脉，自应紧扣时代脉搏，答好“举什么旗、走什么路”的时代问卷。信托作为金融体系中的重要一员，要根据党的二十大精神、国家战略规划、“新分类”等监管导向，及时调整发展愿景，一方面，坚持回归本源，明确自身在金融体系中独特性和业务空间；另一方面，坚持“稳中求进”发展基调，树立正确的历史观、大局观、发展观，对外界展现、传递行业的正面形象。信托公司在思考自身战略愿景时，可参考本报告二、（四）关于信托公司的功能定位的研究。

第二，践行“应该做什么”的使命。使命是一个企业存在的目的和理由，是要实现其愿景必须要承担的责任或义务。对信托而言，在融入和推动高质量发展、推进中国式现代化的新征程中，就需要深刻学习领会党的二十大精神，在新分类监管框架下，准确把握、积极践行信托的政治性和人民性，立足受托人定位，重点从服务实体经济、服务人民美好生活、服务现代金融体系建设三方面思考、着力，主动承担起时代赋予的新使命。信托公司在思考自身使命时，可参考本报告二、（三）关于信托公司高质量发展内涵的研究。

第三，制定“要做到什么”的目标。在清晰的愿景和使命下，一定需要有可匹配、可预期、可感知的目标体系做具化和支撑。公司战略目标应具有以下特征：一是共识性，公司的战略目标不仅属于公司高层，还属于公司各层级各部门全体员工，应在公司上下充分达成共识的基础上制定，以体现较强的共识性、引领性和凝聚力，引领、协调、带动公司各项工作聚焦战略目标达成。二是多维度，信托公司的目标体系不仅包括公司经营和业务发展的关键指标，还应考虑社会、客户、股东、员工等多维度指标，例如当前很多公司已将碳减排、ESG等指标作为重要的公司战略目标。三是长期性，信托公司结合自身实际，做好战略选择，明确差异化发展路径，可围绕业务发展和竞争力提升制定短中长期阶段性发展目标，环环相扣，步步为营，推进长期战略目标实现。

（三）业务模式：基于价值链的各类业务展业分析

信托新业务分类囊括了三大类25类业务，本节将立足信托公司展业，基于价值链视角，分析几类代表性业务的业务模式、价值链和发展思路，为信托公司开展各类业务描绘清晰图景。

1. 资产服务信托

资产服务信托是体现信托行业独特价值的业务，是信托行业的立业之根。服务信托业务与信托公司传统的融资类业务，在市场客群、展业理念、信托角色、盈利方式、竞争力构建都有较大差异，是信托公司展业的难点。但同时，服务信托也是信托公司切入更广泛的客群和场景的利器，信托公司可以以其为纽带，打通资金、资产、产品、服务四大端口，形成特色化业务组合拳，构造更具竞争力的信托转型路径。

（1）财富管理服务信托

业务模式：信托新业务分类，开启信托财富管理新篇章。一是拉开财富管理转型序幕。财富管理不再仅仅服务于资产发行，被动承担发行任务，而是正式成为一项业务，以服务委托人需求为业务出发点。盈利模式也将由传统的利差分润模式，转为服务费、销售费、管理费多种盈利模式。二是信托财富管理普惠化。100万元门槛家庭信托使更广泛的家庭享受到使用信托财富增值、风险隔离、他益分配等功能，特殊需要信托和遗嘱信托则并未设立门槛要求，信托普惠化服务空间得到扩展。三是推动信托账户，开启中国家庭金融资产信托化。通过信托账户，信托可以为委托人及其家庭提供全生命周期的服务，激活不同主体在生活场景、生产场景和消费场景的多元需求，提供一站式财富管理综合服务，满足委托人多元化全方位的财富管理需求。

信托制度是最适合财富管理的制度安排，财产独立性和他益性安排是其他金融制度难以比拟的优势。同时，财富管理服务信托是典型的、可以充分发挥信托公司“服务+”能力的体系性业务，可以实现“资产管理信托 × 资产服务信托 × 公益慈善信托”三大类业务有机融合，是信托公司综合业务能力的集大成者。

价值链：信托公司开展财富管理服务信托，可将自身定位为财富管理一体化服务平台，以客户信托账户为核心，在提升自身能力的基础上，整合多方资源，构建财富管理生态圈，以综合化服务为客户提供一揽子创新解决方案。财富管理业务价值链如图1–10所示，具体包括客户触达、需求对接、产品设计、信托服务、运营管理和科技支撑几个核心环节。

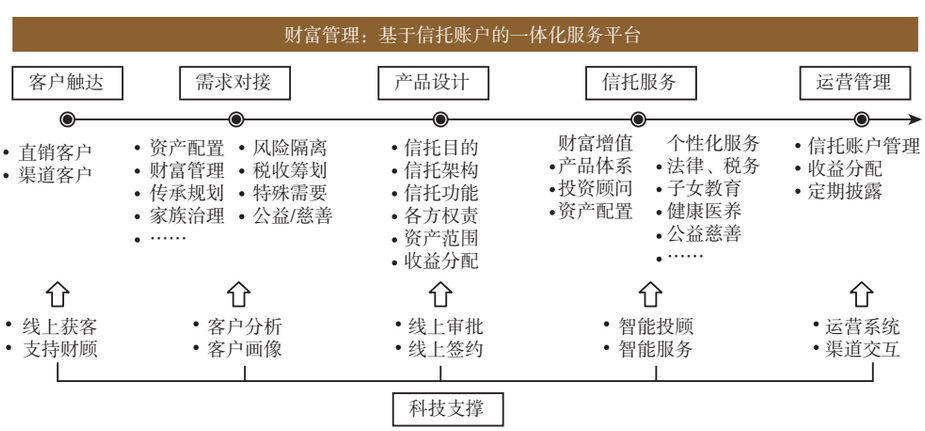


图1–10　财富管理价值链

发展思路：财富管理业务无明显进入门槛，各类信托公司均可探索开展，并循序渐进构建和夯实业务能力。财富管理规模是此类业务最重要的指标，同时助力客户财产增值、为客户提供定制化服务，提升客户服务质效与满意度等，也可使信托公司增强客户黏性，提升报酬率。

第一，客户触达、需求挖掘与对接能力。采用“线上+线下”的方式，有序布局财富网点，探索线上客户沟通、获客留客，拓展客户接触面。主动将自身产品和服务输送到合作机构，批量化为银行、券商、保险、理财等客户提供服务。深度挖掘客户需求，开展更精准客群分析和更细致的客户洞察，将信托优势与客群需求和应用场景深度融合。

第二，投研支持的资产配置能力。以客户为中心，持续构建涵盖“现金管理—固收—混合—权益—另类”的具有信托特色的产品线，形成完整的大类资产配置分析框架，开发行业轮动分析及策略分析模型，优化标的池管理，定向匹配不同风险偏好的客户。

第三，基于资源整合的综合服务能力，一是以“自产+外采”相结合的方式建立全谱系产品体系；二是围绕信托架构搭建，定向引进、培养熟悉税务、法律、境外规则等各个领域的专业人才，提供个性化服务；三是整合行业生态，积极寻找服务商渠道，满足客户关于健康医养、公益慈善等各类需求。

第四，全流程数智科技服务能力。一是围绕财富管理信托财产类型多样化、分配方案定制化以及期限长的特点，建设强大的运营管理体系，实现高效、准确的数据传递及业务处理，提升客户体验与服务效率。二是利用信息技术协助信息披露、线上沟通等客户关系管理，使线上、线下形成获客、留客的闭环链条。三是利用大数据技术，完成账户追踪，分析客户画像，向投资顾问进行360°客户视图展示，推送定制化的市场资讯及投资知识，提供适当的金融产品。

第五，搭建信托账户体系。从长远来看财富管理领域未来将是“得账户者得天下”。创设信托账户有助于提升客户的黏性，将委托人的需求与信托产品、信托服务联系起来。信托公司可依托信托账户，为客户提供金融及非金融服务，进而更深入地触及到客户生活场景、生产场景、消费场景，实现客户画像精细化，最终实现为客户提供专业化一站式财富管理综合服务的目标。换句话说，信托公司可以从创设信托账户开始，找到客户更深层次的需求，继而发掘财富管理服务信托新的业务增长点。

（2）行政管理服务信托

行政管理服务信托是信托发挥本源功能，服务经济生活和社会民生广泛需求的重要手段，也是构建新生态、布局新场景、挖掘新资产的重要基础。按照新业务分类，分为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5个业务品种。

行政管理服务信托是新业务分类为信托公司打开的全新业务空间，各信托公司都在积极进行业务探索，但仍面临诸多挑战：一是前期投入较高，短期盈利不足，行政管理服务信托

需要依托系统建设和人员配置提升运营能力，要在前期进行较大的资源投入，并且会持续产生运营费用。但信托服务费率较低，较难覆盖前期投入成本。二是配套制度欠缺，竞争压力较大。目前相关法律法规对行政管理服务信托的要求仍不够具体，没有明确信托公司的专属角色。而从实践来看，一些部委如教育、交通、商务、住建等均在各自领域建立了预付资金的银行存管制度，资管产品受托服务信托涉及的托管业务和基金外包业务中银行和券商占了绝大部分的市场，企业/职业年金的受托管理人和账户管理人资格主要由商业银行和保险公司取得。三是公众认知不足，市场有待培育。公众及相关主管部门对信托机构以及信托功能的认知不足，各类行政管理服务信托市场拓展较为困难。

以下以预付类资金服务信托为例，分析行政服务信托的业务模式、价值链和展业思路。

业务模式：将信托引入预付类资金的管理，可充分发挥信托机制的优势，实现预付类资金的独立、安全、长期保管并按照委托人意愿运用，有效增进交易双方互信及维护交易安全和秩序，保护广大消费者利益，助力政府相关主管单位提升社会治理质效。目前，已有多家信托公司在教培、商业单用预付卡、物业收费权、二手房交易保障等领域探索落地预付类资金服务信托业务。

价值链：预付类资金服务信托业务价值链如图1–11所示，具体包括客户开拓、产品设计、资金管理与运用、账户运营和科技支撑等核心环节。同时，还可以基于预付类交易特定场景，将预付类资金服务与普惠金融、财富管理、担保品服务信托、风险处置服务信托有机结合。

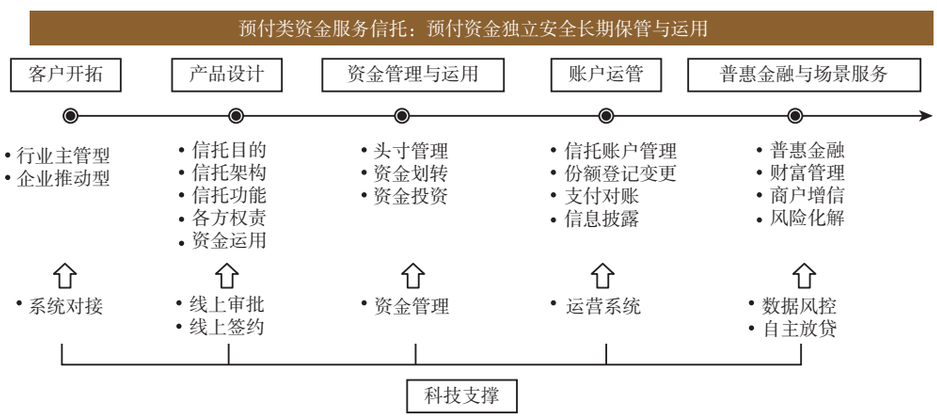


图1–11　预付类资金服务价值链

发展思路：预付类资金服务信托具有管理期限长、费率低、涉及主体众多、管理成本高等特点，规模拓展难度大，持续盈利挑战较大。信托公司在实际展业中，可以借鉴互联网展业思路，充分发挥预付类资金服务信托涉及主体众多的特点，推广信托账户，并建立将其作为后续普惠金融、财富管理等业务的流量入口。

第一，积极加强业务推广，培育市场空间。一是积极加强与地方政府商务局、教育局等预付类资金主管机关的沟通汇报，推动行业主管型预付资金服务信托创新。二是积极加强对

接企业预付类资金需求，积极拓展大宗商品贸易类或企业推动型预付资金服务信托业务。三是在消费者和商户群体中，加强预付类资金服务信托业务的宣传推介，拓展社会大众形成以信托工具维护交易安全和秩序达成共识。

第二，依托金融科技提升运营质效，探索依托区块链、5G技术和人工智能等，建立适应高频信托服务的账户管理系统，打通信托保管+财产独立、消费者权益保护、安全结算、财富传承等综合性服务信托功能。

第三，依托预付类资金服务信托业务，拓展多类业务组合。在拓展预付类资金服务信托业务过程中，信托公司与商户、消费者、政府、银行和监管部门等产生更密切的联系，在积累大量数据的同时，也为未来针对这些客户提供多元服务构建了场景应用的流量入口。例如，信托公司可以探索“预付类资金服务信托+普惠金融服务”，以商户已经形成的预付资金服务信托受益权作为保障方式，加强金融产品设计，为商户提供普惠金融综合服务，进一步支持实体经济、促进消费。可以探索“预付类资金服务信托+财富管理服务”，为消费者提供多层次多类型的财富管理服务。可以探索“预付资金服务信托+担保品受托服务信托”，在预付类资金受托服务信托运行过程中，信托公司与商户之间的资金结算账期，形成了信托公司对商户的应付账款，并通过信托受益权的形式由商户持有。此信托受益权，可以作为商户向银行贷款的担保品，为商户提供增信，助力小微企业融资。可以探索“预付资金服务信托+风险处置服务信托”，基于预付资金事前、事中管理所积累的场景与数据，对特定区域、特定领域、特定行业的经营主体深入分析，对经营风险较高的预付资金领域，运用信托机制为相关领域、业态的企业破产清算、重整增效，进一步助力化解稳定风险、提升社会治理效能。

（3）资产证券化服务信托

业务模式：资产证券化被认为是“优化金融资源配置、用好增量、盘活存量”的重要手段，对促进经济结构调整、支持实体经济发展有重要作用。在当前的宏观背景下，资产证券化是信托公司支持服务实体经济的利器，一方面，可以助力实体企业盘活存量资产，在不增加负债的前提下实现融资，改善经营，并促进资产流转，对接证券化市场，降低资金成本；另一方面，可以助力银行腾出更多的信贷资源支持经济发展重点领域和薄弱环节。

按照基础资产类型和服务对象分为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4个业务品种。通常来说，信托公司参与资产证券化市场主要担任信贷ABS发行人、企业ABS管理人和ABN发行和承销机构。据不完全统计，超过2/3的信托公司获批特定目的信托受托机构资格，但仅有2家信托公司获得在交易所担任企业ABS计划管理人的资格，12家获得非金融企业债务融资工具承销商资质。

价值链：资产证券化业务是信托公司的传统业务，信托公司主要承担信贷ABS发行人、ABN发行和承销机构。近年来，部分信托公司也积极向PRE端和证券化产品投资端延伸业务与能力。

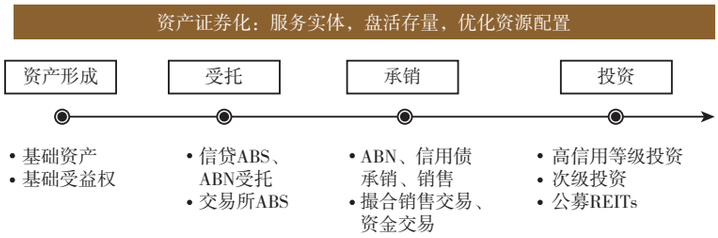


图1-12　资产证券化价值链

发展思路：受限于资质、资源和业务能力，在资产证券化价值链条中，具有话语权的往往是提供信贷资产的商业银行或牵头承销的券商，信托公司作为受托人或分销商影响力较为有限，同时市场竞争激烈，费率持续走低，盈利空间不足。三分类新规指引下，信托公司应逐步寻求主动管理，充分利用自身的资源禀赋，积极探索资产证券化全链条服务，挖掘新的盈利模式，提升风险管理能力，着力打造差异化竞争优势，甚至信托主导的全链条资产证券化业务，实现业务价值提升。

第一，沿价值链向资产端延伸，提升证券化资产创设能力。有效把握资产，是信托公司提升资产证券化业务主导能力的基础。一是资产获取，依托信托公司传统融资类业务展业经验、资源与能力，或依托信托公司股东在实体产业链条中的影响力，在消费金融、中小企业金融、农业金融、绿色金融等领域，加强资产把控，主动布局适合证券化的基础资产。二是资产创设，在ABS资产形成前，信托公司发的Pre-ABS基金，以短期“过桥资金贷款”的形式给原始权益人进行资金投放，创造并孵化底层资产，为ABS产品的发行与退出做好衔接。

第二，沿价值链向投资端延伸，通过产品分层、投资中间级获取更高收益。信托公司可以依托在银行间与交易所市场开展证券化业务的经验，积极开展证券化投资业务。一方面，丰富资产证券化产品设计，增加中间级，以获取更高收益；另一方面，可以设立专项基金，投资市场上其他优质资产证券化产品的中间级，以取得投资回报。

第三，加强全链条风险识别和防控能力。随着业务链条的延伸信托公司需要加强资产形成和证券化投资两端的风险识别和把控能力，切实提升主动管理能力。

第四，强化资产支持证券存续期管理。2023年3月，中国银行间市场交易商协会在发布的《银行间债券市场企业资产证券化业务规则》第十四条中，对信托公司在银行间债券市场发行企业ABS（主要是ABN与ABCP）时应履行的职责做了进一步深化要求，其中新增特定目的载体或其管理机构开展存续期管理工作的职责。信托公司需要进一步受托能力，做好资产支持证券存续期管理。

（4）风险处置服务信托

业务模式：信托新业务分类中明确了风险处置服务信托创新业务。围绕困境企业、低效资产纾困、重组、破产重整等目标，信托公司可发挥委托端、资产端、信托运营端各项优势，提供破产/市场化重组服务信托、纾困咨询服务、不良资产投融资等服务，平衡债权人、

债务人、投资方、管理人、资产服务机构等多方需求，帮助困难企业重获发展动力或有序退出市场，稳定宏观市场环境，服务实体经济，维护社会和谐。

近年来，宏观下行压力加大，风险持续暴露，信托公司开展各类风险处置业务迎来市场机遇窗口期，行业布局加速推进，积极参与承接具有较强社会影响力的企业破产重整项目。根据中国信托业协会调研统计，目前共有16家信托公司开展了风险处置服务信托业务，2022年新增业务规模11 106亿元，新增项目49个，总存续受托资产规模14 054亿元。其中，中信信托和光大信托联合受托管理的海航集团破产重组专项服务信托，涉及合并重整企业321家，受托管理规模7 000亿元，是迄今单体规模最大的企业破产服务信托。

价值链：信托公司可以运用制度优势和受托服务能力，在困境企业初始纾困、市场化重组、司法重整、清算处置各阶段提供资产流转、资金支持、资金结算和财产分配等服务，提高企业重整效率，平衡各方利益诉求，以时间换空间，帮助企业实现自救，推动资产管理运营与价值最大化。图1–13针对企业市场化重组和破产重整各阶段，从服务信托和投融资两类业务层面，简要列举了信托公司可开展的业务。

图1–13 风险处置价值链

发展思路：风险处置服务信托的特点是规模大、期限长、费率低，资产类型多元，参与主体众多，处置过程复杂。该类业务对信托公司的客户挖掘能力、资产管理能力、项目运营能力、风险控制能力、资源整合能力都有较高要求，需要持续开展专业团队建设、科技系统赋能、服务生态建设，持续供给资源。信托公司需要加强研究，保持战略定力和持续投入，实现规模效应，形成稳定盈利模式。

一是加强业务研究，提升专业能力。信托公司开展企业市场化重组和破产重整业务，需与企业相关程序相衔接，涉及主体众多，财产类型多元，法律关系错综复杂。信托公司要想搭建符合各方需求的信托架构，促进进程推进，需要加强对合法性、有效性、程序性、各方权利义务及运营管理程序的研究和梳理，做好服务。

二是多渠道协同资源，融入生态圈，挖掘客户需求。在目前的企业市场化重组和破产重整业务推进中，信托公司往往缺乏客户和项目资源，缺乏业务推进主动权。信托公司需加强与各地政府、法院、破产重整专业机构的沟通与联系，加强对服务信托的推介，并积极获取业务机会。同时，依托股东单位，加强与实体企业、上市公司、地方融资平台的联系，挖掘业务需求。

三是加强外部人才引进与内部协同，提高信托解决方案设计能力。结合具体业务场景，针对各方诉求，设计定制化的信托解决方案。信托公司内部加强前中后台协同，合规、风控、运营等中后台部门参与前期方案设计与论证，确保信托架构的合规性、有效性和高效落地运营。同时，积极引入外部专业人才，提高资产估值、方案设计等方面能力。

四是提高运营管理和资产处置能力，运用金融科技，提升业务质效。建立完善的风险资产运营管理制度、流程，做好信息披露、清算分配、组织受益人等工作，避免操作风险，借助科技系统提高运营质效。逐步建立风险资产清算分配、资产估值、资产处置等运营清收服务，尽可能偿还债务，确保受益人利益。

2. 资产管理信托

资产管理业务是竞争较为激烈的业务，资管新规拉平了各类金融机构的监管标准，银行理财、券商资管、公募/私募基金公司、保险资管、信托公司跨行业的日趋激烈。基于不同禀赋与发展路径，各类金融机构在资产、产品/服务和资金端形成了差异化的业务驱动因素，如图1–14所示。

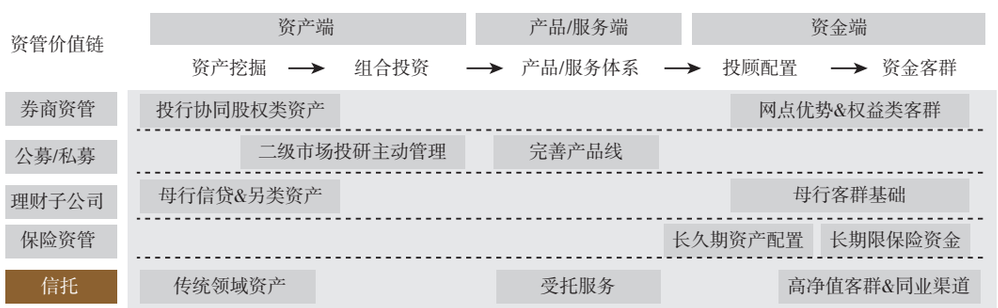


图1–14　各类机构资管业务核心驱动

新业务分类将信托公司的资产管理纳入资管新规的统一框架之下，分为固收、权益、衍生品和混合类等四大类。立足信托公司展业角度，按照投资标的种类，将资产管理信托分为证券投资信托和股权投资信托两类。其中，证券投资业务按是否自主管理，分为两种类型：一种为自主管理的证券投资信托，信托公司作为管理人，直接进行投资决策；另一种为聘请投顾的证券投资信托，信托公司遴选并聘请投资顾问，由投资顾问提供投资建议。上述三类业务中，自主管理的证券投资信托是典型的资金端驱动和发起的业务，聘请投顾的证券投资信托是典型的服务端驱动和发起的业务，股权投资信托则更多体现为资产端发起的业务。

（1）自主管理的证券投资信托

业务模式：信托公司开展自主管理的证券投资信托业务，是为了满足资金端客户财富保值增值需求，通过提升自主创设和主动管理能力，持续构建覆盖多种风险收益特征的产品线，为资产配置奠定基础。根据中国信托业协会统计，2022年底自主管理类证券信托总规模1.9万亿元，其中固收产品1.7万亿元，权益、混合及其他产品合计约2 000亿元，固收产品占

比达90%[①]，以现金管理类产品、纯债产品和固收+产品为主，符合信托资金端客户偏好固定收益类产品的特点。

价值链：信托公司发展自主管理的证券投资信托业务，可将信托制度优势，与客群优势（高净值客户与渠道客户资产配置需求强烈）、展业领域优势（在部分业务领域具备成熟的底层资产风险认知与把控能力）充分结合，带动财富端和资产端转型。通过打造差异化竞争能力，实现与各类资管机构的错位竞争（见图1–15）。

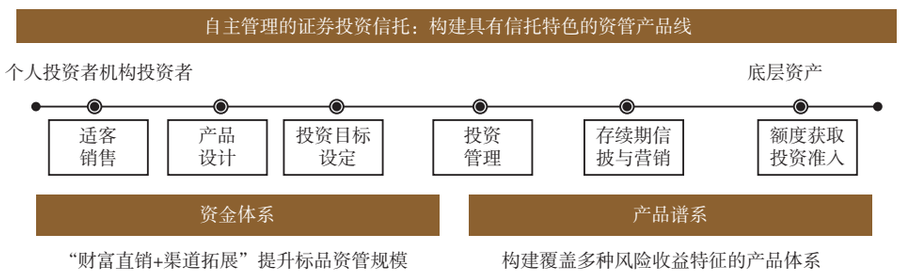


图1–15　自主管理的证券投资业务价值链

发展思路：以往仅有少数信托公司涉足证券投资业务，行业对证券投资投研能力整体偏弱，销售能力不足。因此，信托公司开展此类业务，普遍从固收产品、类货币基金产品入手，基于对传统非标资产领域的经验、资源，实现对特定交易对手的信息获取和风险把控，并依托自身财富直销或银行代销扩大规模。也有信托公司依托聘请投顾类证券投资服务的积累，开展自主管理FOF等混合类资管信托，形成了信托特色的资产配置产品。

信托开展自主管理的证券投资信托，一是需要战略共识和方向聚焦，选择自身适合的投资领域，聚焦资源，搭建专业投研投资人才团队，力争在较短时间内形成突破性优势。二是要建立投资业务支持体系，建设科学、灵活且适配的投决机制、风控机制、运营机制等，培育投资文化，助力业务健康可持续发展。三是在资金端加强净值型客群培养，积极拓展代销渠道，实现产品规模提升。四是积极关注金融科技进展，探索智能投研、智能风控、智能投顾等功能，将为投资业务带来质的飞跃。

（2）聘请投顾的证券投资信托

业务模式：信托公司开展聘请投顾类证券投资始于2004年。信托公司持续加大信息科技投入，提升运营效率，为私募基金等资管产品提供销售对接、产品设计、风险控制、估值交易、运营清算等一揽子综合服务。根据中国信托业协会调研统计，2022年底聘请投顾类证券信托总规模1.3万亿元，固收、权益、混合类产品规模各占约1/3，另有少量衍生品。[②]

与商业银行、证券公司等托管相比，信托公司聘请投顾类证券投资业务更加强调合规管理和风险控制，更好地体现了“强托管”的特点。在发行阶段，为私募基金的发行提供产品设计、监管报备、银行及证券账户开立、合同文件审定等一系列产品发行服务；在产品运作

①②　资料来源：《中国信托业发展报告（2022–2023）》。

阶段，信托公司为私募机构提供前台交易、中台风控、后台包括估值核算、份额登记、信息披露、查询服务等一体化运营服务。在个性化增值服务方面，对投资标的数据进行多维度的分析，包括但不限于持仓分析、流动性分析、绩效评价等，部分信托公司还建立私募基金评级体系、私募基金指数等评价和跟踪体系，方便投资者筛选私募基金产品以及培育明星产品。

价值链：聘请投顾的证券投资业务覆盖资管产品募投管退全周期，如图1–16所示：

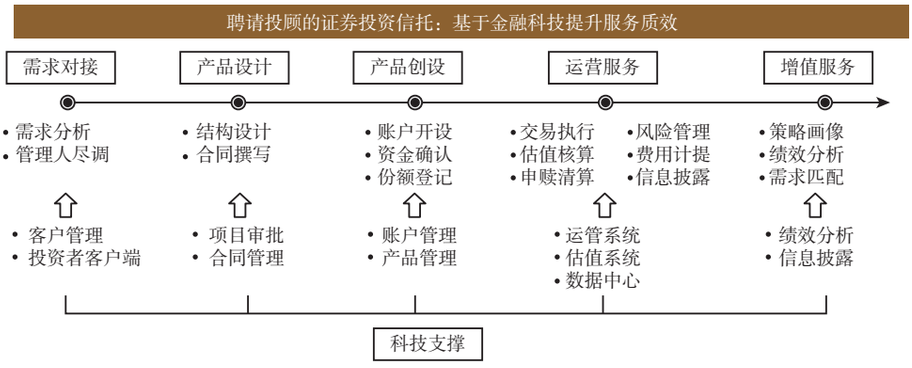


图1–16　聘请投顾的证券投资业务价值链

发展思路：聘请投顾类证券投资信托的核心能力是服务能力和运营能力，关键是加强系统建设。一是提高业务线上化和自动化水平，通过业务系统提升流程交互效率和数据统一集中管理，在流程处理上尽量实现自动化。二是打通系统，将业务营运、项目审批、合同管理、账户管理、产品管理、客户管理、信息披露等系统打通，减少系统断点和数据录入，提升业务运营效率。三是打通数据，建立数据中台，制定统一的数据标准和数据库，方便各系统的调用。四是搭建包括投资顾问、代销机构、投资者在内的一体化营运平台，向投顾提供涵盖交易、产品管理、报告展示等的投研一体化平台，向产品投资者提供申购赎回、持仓信息和信息披露的客户端，向业务人员提供业务处理的工作台。

（3）股权投资信托

业务模式：股权投资通常是指以非公开方式向特定的投资者募集资金，主要投资于非公众公司的股权。在我国推进“中国式现代化”进程中，私募股权投资将在支持战略性新兴产业发展、推动科技创新和产业升级等方面发挥日益显著的作用。信托公司通过开展股权投资信托，提升交易机会挖掘能力、投研能力、风控能力及投后能力，为服务实体经济转型、推动创新企业发展、实现价值创造贡献力量。信托公司参与股权投资的业务模式主要分为以下三种：

一是信托计划直接投资模式，指信托公司通过发行并设立股权投资信托计划的方式向合格投资人募集资金，再将信托资金直接投资于被投资企业。由于中国证监会对以信托计划作为股东的企业新三板挂牌申请IPO有严格的政策要求，该模式通常用于不以上市为退出渠道的不动产基金和基础产业基金。

二是信托公司作为LP参与私募股权投资基金模式。该模式指信托公司作为有限合伙人

（LP），以信托计划募集资金与其他LP一起，和普通合伙人（GP）共同设立有限合伙型基金，通过有限合伙间接投资一个或多个未上市企业。信托公司通常不介入企业的日常经营管理，只按约定比例分享收益，对合伙企业的债务也仅以其出资为限承担有限责任，从而将风险控制在出资范围内。

三是信托公司设立PE子公司开展股权投资业务模式。目前仅有少部分信托公司在2011—2016年设立PE子公司开展股权投资业务，2017年以来并无新增获批的信托PE子公司。原中国银保监会2021年下发《关于清理规范信托公司非金融子公司业务的通知》，信托存量子公司面临清理挑战。

价值链：在新业务分类的指引下，信托长期性的特征将被进一步强化，包括信托服务的长期性、信托资金的长期性，及与之匹配的资产的长期性。在我国建设“中国式现代化”的背景下，随着科技创新、产业升级、现代化产业体系建设和产业链控制力的持续提升，实体经济长期价值凸显。股权投资信托是信托公司匹配长期资金需求，获取资产长期性投资收益的重要手段（见图1–17）。

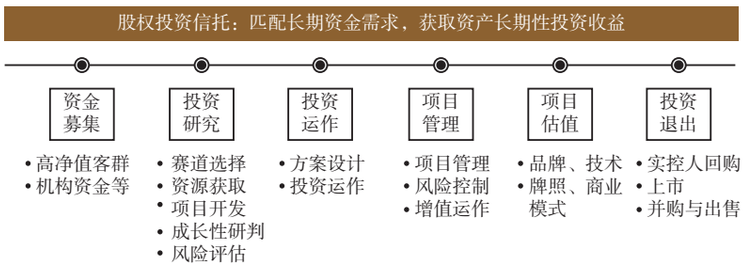


图1–17　私人股权投资业务价值链

发展思路：信托公司应结合自身实际，审慎开展此类业务。此类业务具有明显的“高风险、高波动、高收益”特征，与信托传统开展的融资类业务有显著不同，需要信托公司加强自身能力建设，强化对宏观经济、资本市场和产业环境的认知，精耕细作，审慎开展投资决策。

在赛道选择方面，选择那些关系国家长远发展的重大战略性领域，结合自身优势，充分利用股东资源，聚焦适合自身发展的投资赛道。风险控制方面，建立完善的风险控制体系是私募股权投资最终能成功退出并获取预期收益的重要保障，应关注企业的技术、产品、商业化能力、估值合理性、退出渠道可行性等。团队建设方面，由于股权投资业务具有长周期、高回报、高风险的特点，要求信托公司要建立专业稳定团队，并构建相匹配的市场化考核激励机制。在资源获取方面，信托公司应加强与优秀股权投资机构的合作，进入领先私募股权投资管理机构、券商直投公司“朋友圈”，探索优势互补的合作空间，获取更多优质项目投资机会。

3. 公益慈善信托

业务模式：公司慈善信托是社会公益慈善事业的重要形式之一，截至2022年末，我国慈

善信托累计备案数量达到1 184单，累计备案规模达到51.66亿元。[①]其中，2022年备案数量达到392单，比2021年增加147单。但整体而言，慈善信托业务依然处于起步阶段，尚未形成成熟市场。相较中国公益慈善捐赠规模而言（2021年资源总量4 466亿元），慈善信托规模占比不足2%，且规模100万元以下的慈善信托数量占比较大。不论从总规模还是客均规模而言，慈善信托都具有非常大的发展空间。

慈善信托由委托人基于慈善目的，依法将其财产委托给受托人，由受托人按照委托人意愿以受托人名义进行管理和处分，开展慈善活动。受托人可以是信托公司，也可以是“慈善组织+信托公司”。在后一种模式中，信托公司主要负责信托财产的账户管理、资产保值增值、信息披露等相关事宜，慈善组织则主要负责公益项目的策划和执行等事宜。

发展思路：大部分信托公司开展慈善信托业务仅收取较低的信托报酬，部分公司不收费。而每单慈善信托的设立都需要花费很大精力，包括与委托人、监察人、慈善项目执行人、监管机构等参与各方的沟通成本，后续管理还涉及信托利益分配、信托财产投资、信息披露、信托清算等环节的管理成本和人工成本。开展慈善信托业务，本身就是信托公司履行社会责任的重要体现，有助于提升信托公司品牌形象，同时帮助信托公司链接慈善组织、慈善项目，提升为委托人提供多元服务的能力。

公益慈善信托业务竞争要素在于目标客户渠道、专业服务性、慈善项目资源。一是客户可获得性，由于慈善信托需求的多样性和方案的灵活性，方案从设计至落地需要较长时间，因此第一时间的获客将成为项目成功落地的关键要素；二是慈善信托业务的专业性，包括法律、税务等多方面专业支持；三是慈善项目资源，慈善信托的目的是从事公益慈善事业，最终的信托资产要运用至慈善项目，因此构建专业慈善项目库也是慈善信托后续发展的必要条件。

公益慈善信托可以促进财富管理业务、家族信托业务发展。慈善信托可以满足财富管理、家族信托的高净值客户的慈善需求，整合慈善项目资源，为客户提供定制化的慈善信托服务。开展慈善信托也可拓展商业信托的客户资源，与财富管理、家族信托业务在资源整合、客户共享方面进行深度协同。

（四）展业方向：基于短期和中长期发展路径的战略选择

站在转型的十字路口，为回归本源实现高质量发展，信托公司需结合自身资源禀赋和核心竞争力，慎重选择相适配的业务及业务组合，明确差异化发展战略。课题组分析了几类典型信托业务短中长期展业路径，以及必要的展业资源和条件，并与各类信托公司的特点进行匹配（如表1–4所示）。

① 资料来源：中国慈善联合会与中国信托业协会联合发布的《2022年中国慈善信托发展报告》。

表 1–4　　典型业务的发展路径、助力资源及与信托公司匹配分析

业务类型	业务发展路径	助力业务的资源或条件	信托公司匹配分析
财富管理服务信托	近期 → 中长期 项目发行：• 网点布局 • 渠道对接 • 运管系统 产品营销：• 多元产品 • 适客销售 • 售后服务 • 财顾赋能 资产配置：• 产品体系 • 客户画像 • 投资顾问 • 组合配置 综合服务：• 信托账户 • 多元功能 • 架构设计 • 长期运营	• 股东背景：①银行或金融机构股东渠道协同优势；②区域型公司属地化优势 • 异地部门：属地化展业和服务 • 外部资源协同：①外部产品；②科技系统；③税务、法律、教育、健康、医养、慈善等专业服务	• 信托公司财富管理具有独特优势，将成为全行业广泛开展的重要业务 • 短期看，银行或金融机构股东背景公司、全国布局公司、区域性公司具备展业优势 • 长期看，具备信托账户构建、资产配置与多元服务、金融科技赋能等综合能力的公司将占据优势
预付类资金服务信托	近期 → 中长期 业务开拓：• 需求挖掘 • 场景挖掘 • 运管系统 场景服务：• 普惠金融 • 商户增信 • 财富管理 • 风险化解	• 股东背景：地方政府或国企股东可助力与地方政府的沟通合作 • 异地部门：属地化展业和服务 • 外部资源协同：科技系统	• 未来有望发展为行业广泛开展的社会性、普惠性业务 • 短期看，区域性公司、地方股东背景公司，具备高效运营服务能力的公司具有优势 • 长期看，将不同场景的服务信托与财富管理、普惠金融等业务打通的公司具备优势
资产证券化服务信托	近期 → 中长期 受托：• 资质获取 • 客户开拓 承销：• 资质获取 • 客户开拓 资产形成：• 资产获取 • 资源协调 投资：• 资产挖掘 • 风险控制	• 资质：①特定目的信托受托机构需经金融监管总局审批；②非金融企业债务融资工具承销资格需经银行间交易商协会审批；③企业ABS管理人资格需经证监会审批 • 股东背景：①银行或金融机构股东业务协同；②产业股东产业背景和资产盘活需求 • 外部资源协同：与券商等中介机构协作	• 服务实体经济、提升金融体系运行效率的有效工具，具有广泛的市场空间 • 需要获取业务资格 • 短期看，银行或金融机构股东背景、产业股东背景公司各具优势 • 长期看，把握底层资产或具有资产生成、资源组织、标品投资与资产管理能力的公司具备优势
风险处置服务信托	近期 → 中长期 受托服务：• 项目获取 • 架构设计 • 运营管理 特资投融资：• 项目获取 • 资产估值 • 资产增值 • 资产转让 综合服务：• 投行：业务撮合、资源整合、方案设计 • 投资：对接资金投资资产 • 投管：投后运营提升价值	• 股东背景：①银行或金融机构股东资金渠道协同和项目资源；②产业股东产业背景和项目资源 • 异地部门：属地化展业和服务 • 外部资源协同：①与各地政府、法院、破产重整专业机构联系，获取业务机会；②资产估值、方案设计、破产重整等专业能力	• 信托将在各领域风险处置化解工作中发挥重要作用 • 短期看，银行股东背景、产业股东背景公司和具备资源组织、架构设计和运营管理能力的公司各具优势 • 长期看，具备投行、投资、投管综合能力的公司具有优势

续表

业务类型	业务发展路径	助力业务的资源或条件	信托公司匹配分析
自主管理的证券投资信托	近期 → 中长期 产品创设：• 目标设定 • 策略选择 • 产品组合 • 自营孵化 适客销售：• 财富直销 • 投资顾问 • 售后服务 渠道准入：• 产品路演 • 投顾服务 • 渠道准入 • 深化合作	• 股东背景：银行或金融机构股东渠道协同和流动性支持 • 外部资源协同：信评、投研、投资专业能力	• 证券投资产品市场需求旺盛，信托公司可以此起步，逐步建设投资能力 • 短期看，银行或金融机构股东背景公司具优势 • 长期看，投资能力强、产品业绩突出的公司具有优势
聘请投顾的证券投资信托	近期 → 中长期 证券服务：• 执行监督 • 估值清算 • 运营服务 标品销售：• 产品推荐 • 撮合成交 • 财富配置 标品投资：• 收益评估 • 培育创设 • 风险管控	• 股东背景：银行或金融机构股东渠道协同 • 异地部门：属地化展业和服务 • 外部资源协同：科技系统	• 此类业务是服务资本市场建设、满足资金端客户需求的重要业务领域 • 短期看，具有银行和金融机构股东背景、运营管理和科技能力突出的公司具有优势 • 长期看，具有投资能力和资产配置能力的公司具有优势
股权投资信托	近期 → 中长期 固有资金投资：• 赛道选取 • 项目挖掘 • 投后管理 • 退出机制 资产管理产品：• 资金渠道 • 产品设计 • 项目运营 • 退出机制	• 股东背景：①银行或金融机构股东渠道和项目资源协同；②产业股东产业背景和项目资源 • 外部资源协同：融入私募股权投资“朋友圈”，获取优势项目投资机会	• 股权投资是信托服务实体、获取投资价值的重要业务领域 • 短期看，银行或金融机构股东背景、产业股东背景公司具优势 • 长期看，具备资源整合能力和完善投资管理能力的公司具有优势
公益慈善信托	近期 → 中长期 业务开拓：• 需求挖掘 • 产品设计 • 运营管理 慈善项目：• 慈善机构对接 • 项目挖掘 “基金会+慈善”双模式：• 慈善用途实现 • 捐赠资金管理	• 股东背景：银行或金融机构股东渠道协同 • 异地部门：属地化展业和服务 • 外部资源协同：公益慈善机构对接、项目挖掘	• 信托将在服务公益慈善，助力共同服务方面发挥更大的作用 • 短期看，银行或金融机构股东背景、及财富管理业务能力较强的公司具有优势 • 长期看，具备慈善资源组织能力的公司具有优势

除表中所列示的业务外，信托公司还可以积极挖掘客户需求，拓展多场景、多模式、多类型的服务信托业务，进一步促进信托服务的社会化和普惠化。可以借鉴互联网展业思维，深挖业务场景，提升服务质效，拓展服务规模，提升市场占有率。在此基础上，深挖价值链客户需求，逐步拓展多种业务组合发展，提升盈利能力和核心竞争力。

综上，短期来看，信托公司的股东背景、业务基础对信托公司业务选择将会有较大影响。信托公司可在客观评估自身能力和深入调研客户需求的基础上，聚焦部分业务领域，提升专业能力，打通盈利模式，构建竞争优势。长期来看，对于各类信托业务，最终还是要依托业务场景，沿价值链拓展业务模式，实现多类业务的有机组合，获取多环节、全链条价值。因此，信托公司仍需要注重资产管理、运营管理、风险控制、金融科技、资源整合等方面能力建设，努力提升业务综合能力，才能实现业务的长期可持续发展

（五）业务布局：特色化与多元化的发展模式

信托行业60余家公司的股东背景、资本实力、地理区位、业务结构各有不同，在新业务分类下，各家信托公司在做好自身战略选择的同时，匹配业务发展阶段，可以采取不同的发展模式：

1.“小而美”特色化发展模式：围绕同业特色、产业特色、区域特色等，聚焦细分领域，打造隐形冠军

利用信托制度特有的灵活性优势，部分资本实力较弱、业务规模较小的信托公司可以以“小而美、专而精”的精品服务为定位，区别于其他金融机构，打造自己的特色业务和核心利润支撑点。一是形成差异化定位。各机构之间在产业、人才、客户资源、市场渠道等禀赋差异下，通过打造自身的专业特色和业务特色等，以特色化定位，开展异质性竞争。例如部分信托公司依托股东单位的现有产业布局，积极推动产业资本与信托资金的结合，形成区别于其他信托公司的特色业务，打造自身的核心竞争力。二是提高专业化能力。新分类背景下的资产管理信托、资产服务信托，包括多元化信托目的的慈善信托等细分业务类型区别明显，落地实施难度各有不同，要求信托公司相应的业务团队必须“术业有专攻”。如预付款类业务从业务认知到工作方式均显著区别于传统信托业务。苏州信托在深入理解业务逻辑的基础上，依托本地政府，将预付类业务作为提升信托社会影响力、加强政府合作的途径之一，打造自己的特色信托业务。三是实施精品策略。在专业化、差异化转型趋势下，部分资本实力相对较弱的信托公司积极调整经营理念，明确客户定位，为委托人各种个性化的资产管理需求和复杂多元的信托目的提供更多量身定制的信托制度设计和信托功能支撑，例如经济较为发达的长三角、珠三角地区信托公司，面向本地高端客户的需求，以家族信托为切入点形成对客户的特色服务，形成个性化的信托精品策略。

2.“大而全”多元化发展模式：分散风险、投入较大、客户多元

正如“不要把鸡蛋放在同一个篮子”，单一业务或市场的集中会加大经营风险，且更易受宏观经济形势和监管政策的影响，加剧经营风险。多元化发展模式可实现分散风险、提高投资收益率的目的，充分发挥协同效应，在成本分摊、资源共享、管理效能等方面提升质效，并通过内部协调调度在一定程度上解决流动性的问题。信托公司多元化发展，一方面分散信托公司的资金流向，降低单一业务带来的依赖性和风险性，提升抵抗风险的能力；另一方面，资产服务信托、资产管理信托、多元化信托目的慈善信托的细分业务面向不同的机构或自然人客户群体，多元客户可优化资金供给侧的结构，其差异化风险偏好也在一定程度上增强信托公司抵御风险的能力。

信托公司实施多元化发展必须具备核心竞争能力，围绕核心能力开展“同心圆”式的“大而全”业务发展模式，形成差异化业务组合特色。如外贸信托在证券、消金、资产证券化、财富等多个业务板块均取得均衡发展，相对“大而全”的发展模式持续支撑业绩成长；建信信托基于资源优势和自身定位，形成股权投资、证券、资产证券化、信贷、家族等多元业务齐头发展的战略路径。信托公司基于自身能力、资源，结合发展环境，锚定多个业务发展赛道，并统筹人才、资源、研发、合规、风控、科技、运营等组织能力支撑业务发展。

多元化发展模式也存在一定局限性，比如多元化发展可能造成资金方面及管理层注意力的分散、资源的多元分布加大信托公司面临分散性风险；多元化业务通过决策流、人事流、财务流、风控流等给信托公司带来全面影响，并对管理机制提出更高要求。因此，多元化发展的信托公司必须具备卓越的战略管理能力，强调未来远景与总体控制；必须具备强大凝聚力和控制力的企业文化，通过共同目标减少管理成本；必须具备支持战略实施的高效业务管理系统，确保企业的战略措施快速实施落实。

3.发展模式的演变

信托公司明确自身的发展模式对内有助于凝聚共识、聚焦发展方向和资源投入，对外有助于树立鲜明的企业形象，取得目标客户的信任。但信托公司的发展模式不是一成不变的，将随着业务竞争力的不断提升和业务布局的不断完善，发生演变。如业务聚焦于某类服务类业务的“小而美”公司，随着业务能力和服务水平的持续提升，可以沿价值链拓展财富管理、资产管理乃至公益慈善等领域业务。业务布局比较全面的公司，在开拓新领域时，也应该以打造精品的理念提升业务能力和客户服务水平。

■ 专栏：多元化背景信托公司的差异化战略路径分析

信托公司的资源禀赋和经营策略与股东背景息息相关，股东背景的差异化也深刻影响信托公司的差异化战略路径选择。现阶段，信托公司的股东背景主要包括央企、金融机构、地方政府和国企、民营企业等，少部分信托公司同时还具有外资股东背景。

央企控股信托公司的战略路径选择也因股东背景存在差异化。例如，能源类央企股东背景的信托公司明确服务股东并聚焦产业金融，形成多元化业务布局，致力于发展成具有能源特色的信托公司，如百瑞信托、华鑫信托、英大信托等。非能源类央企股东背景的信托公司则基于股东资源和自身能力情况开展多元化业务，如国投泰康信托、华润信托、五矿信托等。虽然央企控股信托公司的战略选择受股东影响转型发展布局侧重点不尽相同，但都着重加强与股东协同并服务股东发展。紧密围绕股东的战略规划落实战略布局，开展多元化经营，同时关注管理效能提升和社会责任履行。此外，不同央企控股信托公司也因自身资源禀赋情况和能力，在业务开展中对股东依赖性存在差异。各央企控股信托公司转型发展期均持续探索差异化的多元战略发展路径。

金融机构控股信托公司的战略路径的差异化则相对较小。大部分主动强化与股东的协同，挖掘利用股东金融平台的支撑能力或股东所在区域的影响力，致力于成为综合金融服务商。如大业信托依托北京和粤港澳大湾区区域优势，深入挖掘和利用股东平台支撑力量，探索差异化、积极探索向综合金融服务提供者转型的可持续发展路径；兴业信托积极融入兴业银行集团“商行+投行”的战略布局，围绕“服务为体，资管为用，受托为本”转型总体思路，坚定回归本源。此类信托公司围绕资产管理、财富管理、股权投资和服务信托等业务设计战略路径，在业务选择和发展方向上具有一定趋同性。

不少地方国企控股的信托公司资本实力相对偏弱，在全国的网点布局相对较少，区域化特征较为明显，因此战略上更注重发挥本地区域的相对优势，立足本地客群制定差异化发展战略，通过“小而美”专业化发展模式，形成本地特色。比如，浙金信托深耕浙江本地的客户群体，聚焦开拓区域内高端客户需求，以家族信托及慈善信托为载体，辅以特殊资产信托、证券投资信托等其他方式，充分满足客户的个性化需求。重庆信托则立足重庆地区，紧跟“一带一路”倡议、“长江经济带建设”等国家重大战略部署，以基础设施建设和金融投资为核心，创造满足客户需求的信托产品。

民营股东背景的信托公司大部分市场化程度较高，业务模式较为灵活。近年来，随着行业风险的逐步暴露，其在战略上对风控工作的重视程度进一步上升，更加重视业务风险的管理。如中泰信托在公司战略明确认真贯彻落实国家宏观经济政策和金融监管要求，建立规范、高效的公司内控体系，不断提高对各种风险的识别、防范和控制能力。万向信托也提出建立健全新形势下的风险防控措施，针对转型业务建立新的业务标准、报审流程及风险防范措施，推动创新业务发展。另外，部分民企性质的信托公司更重视金融信息化建设，如国民信托提出优化升级金融科技基础，建立高效灵活的管理决策、市场营销和服务支持体系；中泰信托也明确运用金融科技结合具体场景，满足客户多元需求，提高信托服务的效率和效果。

四、战略执行：聚焦战略落地的闭环管理机制

一分部署，九分落实。战略执行是战略规划的落脚点，也是企业未来与现在的连接点，执行不到位的战略规划只会是纸上谈兵，空中楼阁。根据《中国信托业发展报告（2021–2022）》，当前多数信托公司已具备战略研究、战略规划的能力，并在构建战略管理体系方面，展开积极探索。调研显示近七成的信托公司搭建了战略指标体系，量化发展目标，并对战略实施开展评估与复盘，近六成信托公司的战略管理实现了与绩效考核的联动协同。但仍有不少信托公司反馈，在战略执行环节上仍存在头重脚轻的问题，战略执行的手段和工具仍有待丰富和升级，战略闭环仍有待进一步夯实。具体表现为战略共识不足、资源配置不合理、战略目标与任务的分解不合理、员工执行战略积极性不足、战略考核评估不受重视等问题，导致公司缺乏足够的战略定力，战略未能快速转化为行动和财务报表上的良好结果。

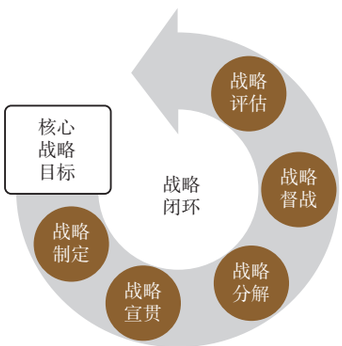


图 1–18　战略管理闭环

（一）战略闭环：闭环管理 以终为始

基于行业实践，结合信托公司特点，课题组提出“战略编制——战略宣贯——战略分解——战略跟踪——战略评估”的闭环管理体系（见图 1–18）。

战略制定环节：每年公司、各业务和职能部门结合政

策、市场变化持续修订战略规划，并编制执行计划；通过开展自下而上和自上而下的充分研讨，明确公司和各部门的发展目标、战略定位、业务布局和发展路径。通过开展广泛、全面的战略质询，使公司各层级对未来发展的战略规划达成共识。

战略宣贯环节：公司召开年度工作会议，面向公司全员宣贯转型战略，明确转型目标、路径与落地执行要求，进一步强化战略共识。同时持续借助各类会议、培训契机，加强战略宣贯，进一步凝聚发展共识，上下同欲推动战略落地。

战略分解环节：以战略规划为指引，将公司战略目标层层解码，分解为可量化的和成果性的绩效指标和战略议题，下发到各部门，形成各部门绩效计分卡。

战略实施环节：各部门负责按照规划，落实自身的工作任务与目标，依托公司战略和执行状况开展持续的跟踪监督，对偏离预期目标的议题进行纠偏。

战略评估环节：按照绩效计分卡对战略执行情况进行评价，并作为各部门绩效考核的重要内容，推动战略的检验、调整和持续发展。

信托公司可以设立战略管理专职部门开展战略管理工作，具体职责应包括战略研究、战略编制、战略管理等；同时，建议其承担负责组织架构管理，并参与部门绩效考核和评价工作，以实现各项工作的有效协调。此外，由于战略规划与财务预算工作、战略评价与财务评价密切联系，建议战略管理部门与财务管理部门建立顺畅沟通机制。

（二）战略制定：谋篇布局 滚动修订

战略制定是一个持续的系统性的过程，根据实际情况，企业需要定期评估、持续修订战略规划，并给予战略足够的灵活性和反馈循环，以适应内外部环境的快速变化和组织的发展需求，确保战略规划与实际业务的紧密结合，提高战略规划的有效性和适应性。

战略规划的周期一般为3~5年，但需要每年进行修订，同时制订当年的战略执行计划。战略规划旨在确定组织的长期目标、愿景和战略方向，并制订相应的长期行动计划，可以帮助组织明晰未来几年的发展方向，做出长远决策和相应的资源配置。战略执行计划则是战略规划的框架下，结合当期实际，对当年的战略发展和经营管理进行进一步细化，形成公司的具体目标和行动计划，既要体现对战略目标的支撑性，也要具备可执行性，以切实引导战略执行落地。

信托公司及其业务部门每年均应滚动修订战略规划，编制战略执行计划。关键职能部门，如风险、合规、运营、科技、人力等部门也建议每年滚动修订战略规划，编制战略执行计划；其他职能部门可结合实际编制工作计划。

战略制定过程应该是自上而下与自下而上相结合，在各层面进行充分沟通。这一过程核心的交流平台是两次会议，即战略启动会和战略质询会。每年在公司和各部门战略制定启动前，公司应充分研判内外部环境，对接股东单位的战略发展和经营业绩要求，编制规划纲要，明确当年规划修订的主题和核心要求，并面向全公司宣贯。各部门按照规划纲要的要

求，在内外部充分调研沟通的基础上，开展规划修订工作。

公司召开战略质询会，公司经营层分别对各部门的战略规划和执行计划进行质询，对于战略规划不符合内外部实际情况、部门战略不能有效支持公司战略、战略规划偏离规划纲要、年度执行计划不能有效支撑战略规划、战略目标和经营目标偏低或偏高等问题进行纠偏。同时，各部门也可以借此机会向公司提出政策扶持、组织优化、资源支持等要求。公司在各部门规划的基础上，编制公司层面的战略规划和执行计划，接受股东或上级单位质询。

（三）战略宣贯：凝聚共识 上下同欲

战略宣贯是指在组织内部以多种方式广泛传达和宣传公司的发展目标、主要战略、行动计划以及相关战略信息的过程，主要目的在于以下四个方面：

一是传达战略方向和目标。战略宣贯帮助组织内部成员了解公司的战略方向、目标和重点，明确公司希望实现的长远目标，以及在这一目标下需要采取的策略和行动计划。

二是建立战略共识。战略宣贯的过程中，组织内部成员有机会深入了解公司的战略思路和背后的逻辑，通过交流和讨论可以形成共识，提高员工对战略的认同感和归属感。

三是激发积极性和合作精神。战略宣贯能够激发组织内部成员的积极性和合作精神。当员工了解公司的战略目标并认同其重要性时，他们更有动力追求共同目标，加强团队协作和合作，提高工作效率和绩效。

四是推动战略落地和执行。通过战略宣贯，组织内部成员能够对战略计划的执行有清晰的认知，了解自己在实施战略中的角色和责任。有助于确保战略落地执行，避免战略目标被误解或遗漏。

为了有效进行战略宣贯，可以采取以下方法和手段：

内部会议和培训：组织内部会议和培训是传达战略信息的常用途径。通过组织会议、培训和工作坊等形式，向员工介绍和解释战略目标和计划，并提供机会进行互动和讨论。

内部通讯和内部网站：通过内部通信渠道（如邮件、公司内部网站、内部社交媒体平台等）发布战略相关的文章、新闻和公告，让员工随时了解战略动态和进展。

战略文化建设：将战略目标融入组织的价值观和文化中，通过公司文化活动、内部奖励和认可机制等方式强调战略的重要性，并激励员工与战略目标保持一致。

（四）战略分解：战略引领 层层解码

战略分解即将公司战略目标，层层分解，有效传导到部门，并体现在部门绩效计分卡中。图1–19是从战略规划到战略执行计划，再到部门计分卡的分解过程示例。各部门在战略

执行计划中，对战略规划进行细化，一是时间维度的细化，由三年细化为当年；二是战略执行的细化，将战略规划细化为能够支撑战略落地，但又可执行的具体实施计划。

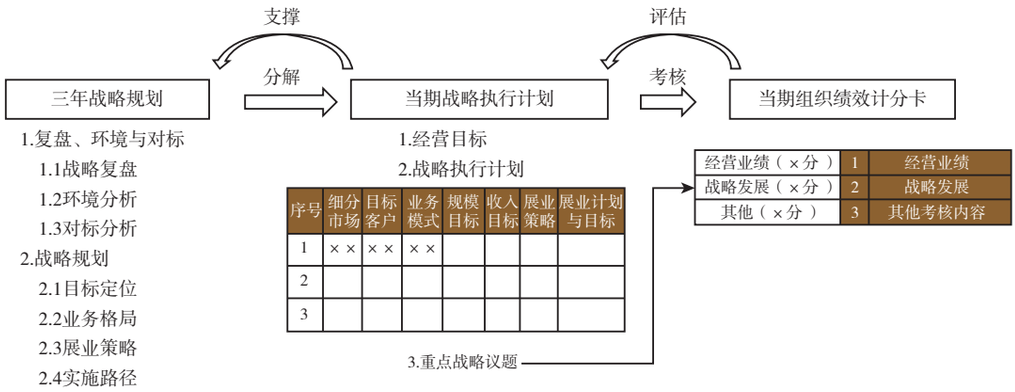


图1–19　战略分解

战略执行计划中的关键事项和目标，将被提炼形成重点战略议题。重点战略议题是支撑长期战略发展或完成当期经营的长期性、方向性任务与目标，内容包括市场与客户开拓、结构优化、转型创新、协同协作，能力建设等，例如“× × 业务积极开拓 × × 领域客户，业务规模不低于 × × 亿元”。

重点战略议题是战略执行计划的核心，是战略分解工作的核心，也是部门战略考核的纲领。需要满足以下要求：

1. 战略性：对长期战略发展或当期经营影响重大，能够支撑战略落地；

2. 重要性：各部门只选择最重要的任务或目标，无须面面俱到；

3. 挑战性：体现业务发展和经营目标的高要求；

4. 创新性：引导转型创新落地；

5. 明确性：便于执行、量化、跟踪。

各部门的重点战略议题，也是战略质询会上沟通讨论的重点内容之一。战略质询后，公司将结合股东要求、公司战略和业务战略，与各部门逐一沟通确认重点战略议题。重点战略议题一经确定，将成为公司跟踪战略执行情况和对部门进行评估的重要抓手。

（五）战略实施：执行跟踪 助推落地

在战略规划和经营计划的实施执行阶段，围绕主要战略指标，结合宏观形势变化和行业发展趋势，定期对战略实施情况进行监测和评估，以切实保证目标、策略、计划和预算执行到位。

目前行业普遍采用的战略实施跟踪方式是报告—会议机制，即各部门定期报告战略执行

情况，公司召开会议对各部门战略执行情况进行分析、评估，深入分析战略执行中的问题，采取有效行动纠偏，引导战略执行落地。

［案例 1–1］平安信托智慧督办系统

平安信托通过建立线上化的督战系统，实现了对重点项目的周度跟踪督战和实时纠偏。智慧督办系统功能包含对督办项目从立项、任务分发、制订计划、执行、反馈、审批、延期、办结、暂停、终止、统计分析、汇报等全生命周期管理。智慧督办系统采用极简化、可视化、智能化、互通化的系统设计，既可有效满足重点项目线上化、精细化、智能化管理的需要，也可成为派发和追踪日常工作的有力工具，助力组织抓落实、个人提效率。

（六）战略评估：考核引导 执行评价

信托公司要建立以公司战略目标为导向、风险及合规管理为前提、经营业绩和效益为基础的综合考核评价体系，引入目标责任及定性定量相结合的测评体系，并借助平衡计分卡等管理工具、测评信息系统等科技手段，将公司战略细化落实为具有操作性的目标值及测评方法，对业务各环节进行科学、准确、全面的评价。

战略评估是战略管理体系中的重要一环，在实践中可体现为对既定战略议题的考核。在战略议题确定后，公司可围绕议题达成情况设计战略发展评分卡，对不同完成情况赋予不同得分。战略发展计分卡是部门计分卡的重要组成部分，应占据一定比例的权重，以切实引导战略执行落地。结合具体业务发展情况，战略发展计分卡在部门计分卡中的权重可以有所调整。对于成熟业务，战略发展权重可以控制在20%~30%之间；对于转型创新业务，尤其是盈利率偏低的服务信托业务，公司可以重点引导业务部门落地业务、拓展客户、增加规模，因此可以适当提升战略发展部分权重。

对于各项考核指标，结合其具体完成情况，可以赋予不同分值。为了进一步激发各部门达成超预期成果，可以将完成战略议题目标赋予75%~80%的得分，表1–5为一个赋分示例。

表1–5　　高挑战性战略考核赋分表（示例）

等级	分值	标准
及格	60%	未达成战略议题目标，但取得较好进展
达标	75%	达成战略议题目标
优秀	90%	执行成果超目标20%或取得较好效果
卓越	100%	执行成果超目标50%~100%

五、战略支撑：适配战略的系统化支撑能力建设

（一）高质量党建引领高质量发展

2023年10月，中央金融工作会议召开，做好金融工作必须坚持和加强党的全面领导，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大精神，完整、准确、全面贯彻新发展理念，深刻把握金融工作的政治性、人民性。党的领导对于信托公司高质量发展具有重要的引领作用，信托公司需要将党的领导融入公司治理、融入公司战略，加强对中央精神和监管政策学习领悟和贯彻实施，深化“党建经营一体化”格局，依托党建助力高质量发展。提升干部队伍的政治判断力、政治领悟力、政治执行力，锻造忠诚干净担当的高素质专业化人才队伍。

把全面从严治党要求体现在党领导金融工作之中，坚持以严的基调正风肃纪，压紧压实党风廉政建设主体责任和监督责任。深化纪检监察体制改革，完善监督机制，加强廉洁教育和作风建设。坚决严惩违法犯罪和腐败行为，严防道德风险。

（二）聚焦发展的公司治理结构与资源配置机制

完善的公司治理结构和匹配战略的资源配置机制是信托公司实现战略落地和可持续发展的重要保障。

1. 完善的治理结构支撑公司行稳致远

公司治理作为现代企业制度的核心，是协调股东和其他利益相关者相互之间关系的一种制度。公司治理和战略管理的有机结合可以产生良好的协同效用，进一步提升公司价值。从总体上说，卓越的公司战略是公司治理的价值基石，而有效的公司治理能够保证公司战略的一致性和执行的坚定性。

公司价值的最大化是公司每一个参与者利益保障的前提。所以，做好公司战略规划和管理，打造出公司持久的核心竞争力，实现公司价值增值是公司治理的价值基础。而在具体层面上，由于公司每个参与者都要追求自身利益最大化，这使得公司所附随的权利之间的匹配非常复杂，随着公司所有权与控制权的分离，道德风险和逆向选择问题越来越突出。为有效解决上述问题，建立有效的公司治理机制尤为必要。

公司治理是为协调公司所有者和经营者之间可能出现的利益冲突而建立的一种秩序和规则，通过构建完善的治理结构，合理设置治理机构，合理安排职责权限，有效运用用人机

制、风险防范机制、监督机制和激励机制，协调所有者和各利益相关者的关系，为公司形成统一战略目标，进行统一战略安排并卓有成效地实施战略提供了平衡工具。

2. 匹配战略规划，提升资源配置效率

资源配置是战略管理中的一项重要活动，企业的资源会按照战略目标的优先顺序进行配置。一般而言，信托公司的战略资源包括组织资源、人力资源、资本资源、财力资源、技术资源等。公司战略决定着各类资源的配置方向和配置方式，当前随着信托公司的业务向资产服务和资产管理转型，信托公司的资源配置方式也需要向细水长流的精细化管理转型。

组织资源是指公司的组织架构和组织形态，信托公司应按照战略规划、业务特点和发展阶段，匹配适合的组织形态和组织资源。

人力资源是指公司的人才团队，公司的人才结构需要匹配战略发展方向。在转型期，对人才结构进行适应性的调整极为关键，除了引进外部专业人才外，内部人才团队的调整与培养，也是信托公司需要面对的重要课题。

资本资源是指公司的注册资本及固有资金，由于监管对信托公司的净资本管理有严格要求，信托公司一般都具备比较可观的注册资本和固有资金。信托公司固有资金除了为公司提供流动性保障和投资收益，可以为战略创新业务的孵化与发展提供支持。

财力资源，是指信托公司每年通过财务预算为各部门配置的各项成本费用资源。公司的财务预算与公司战略发展和当期经营高度相关。

技术资源，主要指公司金融科技资源的配置和部署。信托业务转型对于科技资源的需求呈现井喷式增长，但科技系统的部署往往需要在短期内投入大量资金。信托公司需要重视对金融科技的规划和管理，按照公司战略有序部署实施，并合理规划架构，加强共享复用。

（三）支持公司战略和业务特点的敏捷、高效组织架构

在当前行业转型的大背景下，信托公司必须探索适配战略发展和业务特点的组织形态，构建灵活敏捷组织，实现前台、中台、后台的密切配合，满足业务创新和拓展的灵活性要求。

1. 匹配公司战略发展和业务特点的组织形态

信托公司传统业务以机会驱动、资源驱动和客户驱动为主，组织形态多为若干业务团队平行展业。部分公司采取“赛马制”“举手制”等机制，将部门设立、存续、升降级与团队激励挂钩，在一定程度上促进业务拓展和规模提升。但这种组织方式，也带来了业务方向不聚焦、专业能力积累不足、内部竞争加剧、资源分散等问题，导致信托公司较难建立战略定力，难以落实长期发展规划，难以锚定方向、聚焦资源、有序发展。

新形势下，信托公司需要建立匹配公司战略发展和业务特点的组织形态。图1–20是几类典型的企业组织形态。其中，专业部门是聚焦专业分工和专门职能的部门，比较适合具有独

立职责业务部门的或职能部门。专业部门职责建议尽量聚焦，以实现专业化发展。围绕同一职能，也可以考虑设立多个专业部门，但应注意结合地域、场景、客户等进行区分，避免无序竞争；同时，设立协调机制，促进资源复用、信息交流和能力互补，在整体上提升公司在该领域的竞争力。

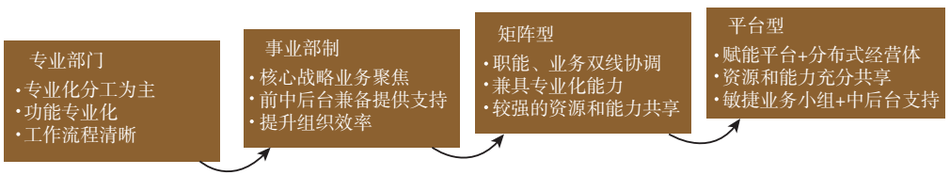


图1–20　典型企业组织形态

事业部是企业内部的类分公司结构，事业部聚焦单个业务领域，承担前中后台全链条业务职能。事业部不是独立法人，但具有较大的自主经营权限。对于转型中的信托公司而言，开展需要具备较强的运营能力和科技水平的强后台型业务，可以考虑建立事业部制。事业部制也可作为协调多个同类型业务部门的管理机制。

矩阵式组织架构结合了专业部门和项目团队两种不同的组织形式。在矩阵式组织中，员工通常同时属于一个专业部门和一个或多个项目团队，以更好地发挥专业能力应对复杂的业务需求。在矩阵式组织结构中，员工的上级领导可能是专业部门的经理，也可能是项目团队的项目经理，或者两者兼有。这种结构更加强调跨部门和跨项目的协调与合作。在信托公司的实践中，常在事业部内建立矩阵式中台部门，既有效提供专业支持，也传递公司管理要求，在助力事业部建立专业能力的同时，也能避免其成为“独立王国”。

平台型组织架构是在公司内部建立专门的支持赋能平台，为敏捷的前段业务小组提供支持保障，这类结构能够有效支持业务开拓创新，阿里巴巴的“大中台、小前台”、华为的“铁三角”、海尔的“人人创客”、中金财富的“部落制”，都是属于这种类型。

上述各类组织形态不是排他的，是可以共存的。信托公司可以结合业务特点和发展实际，设计兼具多类组织形态优势的组织架构。

在转型创新业务探索过程中业务团队的形态可以持续发展。业务发展阶段可划分为探索、孵化、发展三个阶段，不同阶段的核心展业痛点不同，对应的组织形态也各不相同。比如业务探索之初的探索期，主要面对的是业务战略定位不明确、组织形态不固定、团队职责边界不清晰等问题。业务孵化期，则要面对前期较大资源投入与业务盈利能力不匹配问题。业务稳定后的发展期，可能面对的是业务团队奖惩机制不适用，与其他部门协同时利益待划分等问题。因此，要充分考虑到不同阶段的痛点，有针对性地设计、调整组织形态，确保组织形态与发展阶段相适配，真正成为战略落地与业务推进的有力保障。在业务探索阶段，可尝试成立跨部门创新小组，就创新业务进行市场调研；到孵化阶段，则可成立专门创新孵化部门，公司予以少量资源配以明确的容错机制，对相关业务进行初步试水，团队考核指标也

应降低营收等经营数据的考核权重，以业务落地单数等为主；到发展阶段，公司可成立专营部门，设立与其他部门的协同机制，并就其经营指标进行绩效考核。

［案例1-2］外贸信托战略业务的资源聚焦与组织适配

外贸信托保持战略定力，聚焦资源发展战略性业务，优化组织形态，实现战略驱动业务发展。以家族信托业务为例，自2013年落地首单业务后，公司将家族信托业务定位为战略性业务，持续加大资源投入，强化科技赋能，提升客户服务和运营质效，支持业务探索创新模式，扩大业务规模。首单业务落地并明确发展思路后，公司在财富管理中心设立二级部门家族财富管理部，依托财富管理中心的产品、网点与渠道资源，助力创新业务孵化发展。至2019年，家族信托业务持续稳定增长，并开拓多单家族信托创新模式。公司进一步增加资源配置，将其设立为计划单列部，在公司层面配置资源，支持团队和科技建设，加强法律、财务、运营等专业能力支持。在考核方面侧重于战略发展指标考核，引导模式创新和内涵提升。至2023年，家族信托业务取得了快速发展，业务规模保持行业前列，业绩持续增长，逐步显示出对公司的业绩支撑作用，公司将其升级为家族财富事业部，进一步激发组织活力，提升市场展业、客户服务和产品创新能力。

2. 信托公司异地部门的高质量发展

2023年3月底，原中国银保监局发布《关于规范信托公司异地部门有关事项的通知》，要求优化信托公司跨区域经营模式，规范信托公司异地部门管理。通知要求，信托公司不得在住所所在地以外设立异地管理总部，信托公司可以在异地设立业务、营销等部门，但设立异地部门的城市数量和同一城市设置部门的数量受到限制。

异地部门是信托公司扩展区域布局、加强属地化业务拓展与客户服务的重要窗口。在信托新业务中，资产服务信托业务，特别是财富管理、预付资金等服务信托业务，具备属地化展业的特征。如预付类资金服务信托业务需要公司与当地政府、消费者、商户等相关方保持密切沟通协作，提供高效服务；财富管理服务信托业务需要公司高效对接属地个人及机构客户，并在当地形成属地化服务生态圈，更有效满足区域客户多元化需求。因此，异地部门的规划、布局、资源配置和规范管理，是信托公司必须认真思考的重要问题。

（四）具前瞻性的风控合规体系

信托公司已基本构建全面风险管理体系，但多数公司风险管控仍是以项目审批为核心，难以适应传统业务转型和创新业务发展壮大的要求。在整体经济形势复杂严峻、金融业监管

整体收紧以及信托新业务分类改革持续推进的背景下，信托公司面临的市场风险、信用风险以及金融市场改革带来的混业竞争压力持续增大，必须不断完善全面风险管控体系及合规管理体系，才能满足新监管形势要求，把握新发展机遇。

1. 前瞻适配转型业务的全面风险管理

第一，及时调整风险管理政策和风险管理工作目标。首先，信托公司应及时建立和完善能有效识别、衡量、监测、控制、报告、处置以信用风险、市场风险、流动性风险和操作风险等公司风险管理政策。其次，逐步建立以风险权重资产衡量风险、以净资本风险指标来控制公司风险偏好的风险管理目标，将公司风险承受能力量化为风险限额和净资本的量化管理系统，确定公司最高风险限额，实现业务增长、资本回报与风险控制之间的动态平衡。

第二，全方位优化风险管理体系。信托公司应从风险治理架构、风险管理机制、管理工具等方面，对全面风险管理体系进行全方位优化。首先，信托公司要从整体战略方向出发，结合外部监管趋势，前瞻性识别出开展业务过程中面临的主要风险，建立与完善全面风险管理体系。其次，信托公司需根据各类转型业务的特点，从业务全流程出发，采取定性和定量相结合的方法，识别、计量、评估、监测、报告、控制或缓释所承担的各类风险。再次，信托公司要对固有业务与信托业务的风险管控进行差异化管理，针对不同业务进行差异化风险管理体系建设。最后，信托公司还应建立各类风险限额，设定各类风险的预警监测指标，达成对各类风险的前瞻性管控。

第三，明确转型业务的风险管理重点工作。随着未来资产服务信托业务占比上升和资产管理信托业务底层投向不断丰富，风险管理的复杂程度将大大提高，对风控人员的专业能力、风险管理工具的多元性、风险计量的标准化和信息化、风控审批的时效性均提出了更高的要求。信托公司需明确各类业务的风险管理重点工作，配置专业的风控人员，引入更科学的风险管理工具，确保复杂业务、复杂风险和复杂市场的有序管理。

2. 全面覆盖、前瞻精准的合规管理

第一，构建适配战略规划的合规风险管理体系。信托公司有必要建立与其战略目标、经营范围和业务规模相匹配的合规风险管理体系，包括根据业务发展、合规风险状况以及外部环境尤其是监管政策的变化制定并执行年度合规管理计划，确定年度合规管理目标以及施行的方案、措施、步骤和具体内容等，通过对特定政策和程序的实施与评价、合规风险评估、合规性测试等有效识别和管理公司所面临的合规风险。

第二，将合规风险管理体系建设有机纳入公司内部治理整体系统，持续完善董事会决策、监事会监督、高级管理层负责执行、合规法务部负责日常工作、其他部门严守内部合规的合规风险管理架构，明确职责划分，层层落实合规风控责任；细化各类风险控制指标，建设信托纠纷案例分析库，形成分级授权、业务受理与调查、核算与保障等内控措施得当、监督评价与纠正机制完善的合规控制体系，强化存量业务自查与风险化解能力，以契合不断趋严的合规底线。

第三，建立合规风险预警监测控制体系。通过收集国内外金融机构合规风险损失数据和合规风险事件信息，建立合规问题库；同时，建立合规风险指标预警体系，实现按业务条线、合规风险发生频率、合规风险等级程度等维度进行归集分析，并根据合规管理的历史数据和合规管理经验，确定各项指标的预警阈值和风险预警等级，对于各等级预警信号制定相应的汇报路径，提升合规管理的全面性和前瞻性。

（五）顺应趋势、高效赋能的数智化建设

在数字经济浪潮下，国内外的金融机构皆视数智化转型为打造核心竞争力、开拓新蓝海的关键路径。新业务分类导向下，信托公司可以金融科技和数智化建设助力业务转型创新，保障公司战略顺利落地，甚至为战略迭代预留空间。金融科技能力是行业转型亟待构建的核心能力之一。

1. 企业战略与数智化建设的一体推进

信托公司数智化建设是对公司战略、商业模式和组织方式深远的变革。一方面，公司数智化建设需要管理者以企业和利益相关者的价值取向为依据，制定与企业长远目标紧密相连的、充分可行的数智化转型战略规划。另一方面，信托公司以数智化建设为抓手，推进创新转型、引领业务发展，赋能业务创新、风控管理、运营管理等多个层面。

具体来说，信托公司推进战略与数智化转型一体推进有以下三个步骤（见图1–21）：一是重塑定位，谋篇布局；二是规划企业架构，构建核心能力；三是优化管理，关注执行。数智化转型是一把手工程，只有从战略上重视、自上而下达成共识，各个层面才能具有数字化意识。信托公司应高度重视数智化，其定位不是工具，不是后台，而是核心竞争力。

图1–21　信托公司数智化战略“三步骤”“五要素”模型

2.数智化建设赋能信托转型

把握信托新三分类的时代契机，信托公司应加快探索步伐，将人工智能、大数据、云计算、区块链等数智化转型技术运用到信托公司资产管理信托、资产服务信托的各个业务场景，进而在客户管理、业务创新、合规风控、运营管理等方面创造数智化转型价值。

（1）客户管理

在客户管理方面，信托公司正在加快从以产品为中心向以客户为中心转型，围绕客户需求，在客户识别、客户画像、精准营销等多个方面发力。特别是家族信托、预付类资金服务信托等代表性信托本源业务，更为依赖企业数智平台的支撑。具体来看，重点可探索如下数智赋能：通过发展数智化投顾与精准营销，增强客户管理创新能力，提升服务水平；发展一站式金融服务，加强线上线下联动，满足多元化的需求；推出场景化营销模式，拓宽服务渠道。

（2）业务创新

信托公司要充分运用金融科技创新金融产品、经营模式和业务流程，加快拓展新业务分类下的特色化、差异化经营模式，实现业务转型与数智化深度融合。例如，在标品资管领域，可探索构建一体化投研系统，补齐投资研究、组合管理、产品分析等短板，进而发展高性能策略系统、高效率交易系统、高智能算法模型等；在家庭服务信托领域，可探索以信托账户为依托，借助移动互联网、大数据运营，不断优化用户体验、赋能财富顾问。

（3）合规风控

信托公司在数智化转型的过程中，通过人工智能和大数据等技术，可以更有效地进行合规监测和风险评估，对信托资产的质量、流动性、收益率等指标进行实时监测和预警，提高合规和风控能力。在智能尽调方面，通过人工智能在企业尽调的创新型应用，处理庞大信息量，减少尽调花费的时间和资金；在舆情监测方面，通过互联网海量信息的自动抓取和分类聚焦，实现用户的网络舆情监测和新闻专题追踪等信息需求，形成可视化分析结果，提供决策依据；在大数据风控和智能反欺诈方面，通过运用大数据建模的方法进行风险控制和风险提示，准确识别恶意用户与行为，解决金融机构在支付、借贷、理财、风控等业务环节遇到的欺诈威胁，降低企业的损失。

（4）运营管理

业务运营数字化是信托公司提升竞争力和效益的重要途径。在运营管理领域，合同、运营报告、信披报告等领域逐步实现快速智能化分析与输出，极大释放人力资源。具体来看，首先，数智化转型可以帮助信托公司实现信托产品创设与存量业务管理的自动化，减少人工干预和错误，提升业务质量和客户体验；其次，数智化转型可以帮助信托公司借助数字技术为公司财务运营、自动清算/分配的等场景减轻负担。

（六）构建适配战略的人才团队和激励机制

信托行业当前正处在加快业务转型、提升资产管理能力、回归信托本源的关键时期，转型之路任重道远。人力资本是信托公司最重要的资源，引进、培养和造就一批懂经营、会管理，精于业务、善于创新的信托人才，是实现转型突破的重要条件。同时，通过完善激励机制，激发企业内在活力和人才团队潜力，是提升竞争力的必由之路。

一是实施专业化人才战略。在新业务分类下，信托公司原有的人才结构已经不再适应战略发展和转型发展要求。具体来看，在投研、投资、信评、风控、法律、科技等领域的专业人才需求旺盛。信托公司应积极提升行业原有人才的专业胜任能力，促进内部人才流转；同时，从外部吸收能够履行受托责任，支撑业务转型的专业人才并加以有效利用，打造专业化人才团队，形成集聚优秀人才、倡导价值创造、助力转型发展的人才环境。

二是建立适配公司战略和业务特征的多元激励机制。围绕公司战略推进落地，持续完善以业绩贡献、岗位价值贡献为导向的市场化激励约束机制，体现业务特点及公司转型创新的业务导向，差异化设计相应条线的考核激励机制。同时，进一步完善约束机制，使收益与风险相匹配、长期与短期激励相协调、人才吸引保留和风险控制相适应。另外，持续完善非薪酬激励机制，将员工关怀、职业成长、保险保障等社会责任要素融入企业人力资源战略。

（七）契合战略导向的信托企业文化建设

新业务分类下，信托公司战略目标、发展模式和管理方式都会迎来全面调整，原有的企业文化也将进一步重塑、注入新的内涵，核心体现为在战略发展方面和信托文化方面的内涵丰富。

1. 战略发展：战略思维、长期思维、可持续发展

企业的文化就是全体员工不需要要求、不需要提醒，自觉地、主动地、自然地接受的思维和行为规范。企业文化是公司战略的重要载体，信托公司全体员工对于公司战略和转型发展应该形成自然接受、主动践行的态度和行为。为此，应引导公司各层级和前中后台形成以下思维方式和发展理念：

一是坚持战略思维。战略思维是企业进行战略谋划时所特有的思维方式，信托公司应逐步形成基于战略的思维方式和思想意识，包括目标意识、前瞻意识、全局意识、对标意识、创新意识、权变意识等。公司前中后台均需强化战略思维，进一拓展思维的广度、宽度和深度，提升从公司整体视角、长期维度、战略层面看问题、想问题和解决问题的能力。

二是坚定长期思维。将公司和业务的发展看作长期持续的过程，杜绝机会主义，不过度计较眼前的利益得失，围绕公司战略，坚持战略定力，构建长期竞争优势。提升前瞻意识，关注未来发展趋势和潜在风险，立足中长期规划发展。

三是实现可持续发展。信托公司需明确战略发展方向，探索可持续盈利模式，完善公司治理，加强风险防控，推动精细化经营管理，推动稳定和可持续性的增长，实现公司基业长青。

2. 信托文化："诚信、专业、勤勉、尽职"

"诚信、专业、勤勉、尽职"的信托文化是体现行业特色的重要旗帜，是信托业应对市场竞争实现长远发展的重要保证。公司认真贯彻落实《信托公司信托文化建设指引》及各项工作要求，做好信托文化建设的顶层设计，并将其作为公司战略的重要内容，引领保障公司高质量发展。

一是促进信托文化与公司战略相融合。公司战略应明确以诚信、专业、勤勉、尽职为战略导向，在具体战略制定中，除明确信托文化在公司发展过程中的独特战略定位外，研究制定信托文化建设时间表、路线图和成果清单等一系列配套方案，指导信托文化切实融入公司的治理管理、业务运作过程，在助力经营管理各条线形成良性互动和循环的同时，促进信托文化与价值创造的有机结合。

二是促进信托文化与人才选育相融合。一方面大力加强受托人意识的培养，将"守正、忠实、专业"的要求嵌入企业文化，引领全体员工将受托人定位作为根本定位，将充分履行受托义务作为首要职责。另一方面，注重职工职业操守和专业水平的提升，引导信托文化外化于从业者行为。

三是促进信托文化与投资者教育相融合。进一步制定更有针对性的投资者教育计划，多层次、多角度开展信托文化普及教育，扩大信托文化的传播范围。通过更大力度的线上宣传、深入学校、社区讲座以及在公共场合播放信托文化宣传视频等形式，让更多参与或未参与信托投资的人了解信托文化，推动信托的普及化和普惠化。

六、发展建议：探索战略驱动的信托高质量发展之路

结合以上分析，信托公司应构建基于战略驱动发展的理念，构建有效的战略管理体系，淬炼久久为功的战略定力。围绕行业高质量发展和信托公司战略能力构建，本部分将从政策、行业和信托公司层面，提出发展建议，助力信托公司探索战略驱动的高质量、可持续发展之路。

（一）政策建议

第一，积极推广信托工具，支持信托公司在社会服务与治理方面发挥作用。目前社会各界，包括政府机构、实体企业和个人客户，对于信托仍缺乏了解。部分政府机构在制定政策、授予资格、公开招标时，仍将信托排除在外，或进行诸多限制。实体企业和个人客户仍将信托局限理解为门槛较高的私募资管机构，对信托工具的理解和运用不充分。建议监管支持信托公司面向社会各层面推广应用信托功能。例如，在预付类服务信托领域，建议协调对接商务部、教育部、住建部等，在各场景的预付资金监管制度中，明确可使用服务信托模式进行资金监管保障与服务。建议协调银行、信托、保险等在预付资金场景中推进合作，逐步明确各类金融机构在业务中的角色定位，将资产服务信托与银行存管等相结合，各取所长发挥综合服务优势。

第二，建议监管部门协调相关主管单位，为信托公司提供充分、公平的经营资源。一是建议监管协调不动产登记部门、股权登记部门、税务部门等，完善信托财产登记、非交易性过户等制度安排，以满足以股权、房产等非现金类财产设立养老信托、财富管理服务信托、慈善信托等需求，助力各类资产服务信托业务发展。二是协调相关主管单位放开信托业务展业资格。在资产证券化领域，建议协调中国证监会等相关主管单位，支持信托公司申请和获取交易所管理人资质及公募REITs相关资格，及各类市场的主承销商业务资质等。在企业/职业年金服务信托领域，建议协调人社部等相关主管部门支持信托公司获取年金受托人、账管人、投管人等资质。

第四，建议建立匹配信托新业务的监管模式，推动行业高质量发展。一是建议强化事中事后监管。事中监管方面，进一步强化信托机构和信托产品的信息披露，着力改变信托受益人与信托受托人“信息不对称”的局面，使信托受托人管理处分信托财产的情况“充分透明”。事后监管方面，强化对于信托公司管理处分信托财产行为的监管，对于信托公司所从事的不法行为，强化法律责任追究并加大行政处罚力度。二是建议建立“受托人履职”监管的制度体系，而非单一的金融资金监管。目前，信托行业受金融领域监管，重点是针对资金流动的监管，但在个别领域，如慈善信托受到民政和金融双重监管。建议构建起“受托人履职”监管的制度体系，在特殊需要、涉众资金管理等领域加强信托公司作为受托人履职的行业约束和监管指导。三是建议进一步拉平监管尺度。目前，信托公司可以全国化展业，业务覆盖面很广，但不同省市银保监局对相关监管政策的理解和掌握尺度宽严不一，客观上存在一定的监管差异。建议在规则明确的前提下，统一各地方监管机构的监管细则，营造行业公平的竞争环境。

（二）行业发展建议

信托行业应充分发挥在经济社会中的功能定位，各类委托人客群的多元需求，发挥信托

制度优势，将资产管理信托、资产服务信托、公益慈善信托有机联动，为经济社会高质量发展提供综合服务，并实现行业的高质量发展。

第一，围绕回归本源，坚定转型信念。摆脱路径依赖，加速创新转型，探索构建可持续的商业模式；提升客户服务能力，重塑市场信任与信心，合力推动行业健康发展。

第二，健全治理，防控风险。健全信托公司治理机制，完善风险管理体系，加强合规管理，切实防控风险。

第三，大力推广信托服务的功能。新业务分类为信托赋予专属服务功能，使信托的社会性与普惠性显著增强。行业应广泛推广信托将在资产安全托管、财产增值、风险隔离、化解社会问题、完善社会治理、促进共同富裕等方面发挥独特作用，加强社会各界对信托工具理解和运用。

第四，深化行业协同协作。一是利用好信托业协会的交流平台，加强信托公司之间的交流，分享经验，共同推进信托转型发展；二是建立行业规范和业务标准，避免恶性竞争。

第五，加强消费者保护。加强对投资者的教育和培训，提高其对信托产品和市场的认知和理解。建立健全的消费者权益保护机制，包括完善投诉处理和争议解决机制，保障金融消费者的合法权益。

第六，大力推进信托文化建设。促进信托从业人员牢固树立信义精神和受益人利益最大化的理念，使信托文化的精髓成为从业人员共同的行为指南。

第七，强化人才队伍和专业能力建设。积极培育和引进创新业务领域急需的专业人才，搭建人才梯队。建立信托从业人员培训平台，鼓励信托从业人员接受专业培训，持续提升自身能力，为客户提供优质服务。

第八，践行ESG，承担社会责任，提升公司和行业形象。信托机构应积极履行ESG等可持续发展要求，推动经济、社会和环境的可持续发展。促进受托责任与社会责任的有机统一，充分利用慈善信托等工具保障社会公共利益目标的实现，更好履行社会责任，实现高质量、可持续发展目标。

（三）信托公司战略管理体系建议

第一，明确战略发展定位。提升站位，围绕“中国式现代化”建设要求，思考信托公司的功能定位和高质量发展内涵。在信托新业务分类指引下，前瞻研判环境形势和行业发展趋势，结合自身实际找准战略发展方向，明确战略定位，循序渐进构建核心竞争能力，实现差异化特色化发展。

第二，提升战略研究能力。通过开展战略环境研究、战略业务研究、战略对标研究和战略支撑能力研究等，明确公司核心竞争优势、市场定位和业务方向，加强公司对环境形势的敏感度，提升公司战略管理理论与实践的前瞻性，积极应变识变，灵活调整战略。战略方

向研究方面，加强对宏观经济政策，金融监管导向，细分市场客户，行业政策、格局与趋势的研究；战略业务研究方面，加强对信托公司业务布局、商业模式、业务内涵、业务创新的研究；战略对标方面，加强对行业内外领先标杆的对标与分析，借鉴领先做法、分析自身差距；战略支撑能力方面，加强对公司治理、组织架构、人力资源、风险合规、制度流程、科技能力、企业文化等领域的研究。

第三，强化战略执行能力。通过构建全局性管理机制，增强战略执行有效性，推动战略落地。战略宣贯方面，建立自上而下和自下而上的沟通机制，确保公司—部门—员工三个层级对公司的战略定位、发展目标与路径达成共识；战略分解方面，确保公司、部门、员工目标对齐，确保战略目标分解与绩效考核的统一性；战略督战方面，加强战略指标监测及跟踪分析，建立动态监测、定期报告和重大事项报告机制；战略评估方面，将战略评估落实到组织绩效管理中，以始为终，以组织绩效辅助战略有效执行。

第四，完善战略支撑体系。重点是适配公司战略，以战略有效执行落地为目标，在对公司现状有深刻洞察的基础上，完善治理架构，配置组织、人力、科技资源，构建风控合规运营管理体系，建立专业部门团队推动战略执行和监控，加强数智化赋能，探索优化考核激励机制，打造战略引领的企业文化，促进知识共享和团队协作，提升员工战略思维和执行能力。

参考文献

［1］Michael Porter. Competitive Stragegy Techniques for Analyzing Industrite and Competitors［J］. 2022，21（3）：141–162.

［2］中国信托业协会 . 信托公司信托文化建设指引，http：//www.xtxh.net/xtxh/disciplineconvent/46064.htm，2020 年 6 月 30 日 .

［3］中国信托业协会 . 中国信托业发展报告（2021–2022）. 中国财政经济出版社，2022 年 .

［4］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，2022 年 .

［5］韩波等 . 信托参与社会治理的模式及机制研究 .2021 年信托业专题研究报告 . 中国财政经济出版社 2022 年版，第 1 页 .

［6］周永胜等 . 信托参与企业破产重整的业务模式研究，2022 年信托业专题研究报告 . 中国财政经济出版社 2023 年版，第 1 页 .

［7］韩良等 .〈信托法〉修订内容研究 .2022 年信托业专题研究报告 . 中国财政经济出版社 2023 年版，第 45 页 .

［8］数字化金融创新：服务实体经济和产业振兴——2022 中国金融创新论坛发言实录 . 银行家，2022（09）：34–52.

[9] 赵涵 . 基于战略匹配模型的中原信托数智化转型研究 . 郑州大学，2021.
[10] 杨绍光，董文静，郭澄宇等 . 云原生在信托行业的应用 . 信息通信技术，2021，15（04）：65–70.
[11] 唐松，苏雪莎，赵丹妮 . 金融科技与企业数智化转型——基于企业生命周期视角 . 财经科学，2022，（02）：17–32.
[12] 陶斐斐 . “信托业务新分类”指引下的信托业数智化转型之道 . 中国金融电脑，2023，（04）：39–43.
[13] 胡萍 . 信托公司科技应用深入推进 . 金融时报 . 2021–12–20.
[14] 崔红辉 . 金融科技对信托财富管理业务转型的作用 . 商业文化，2021，（33）：42–44.
[15] 方灏 . 深挖财富管理市场，探索转型发展之路 . 当代金融家，2023 年 7 月 .

我国信托纠纷案例研究

课题牵头单位：上海市锦天城律师事务所

课题指导专家：刘孟革

课 题 组 成 员：

周永胜	梁光勇	胡成蹊	蒙　达	陈震宇	上海市锦天城律师事务所
石　睿	潘朗峰	孔　浩	肖燕琦	樊思严	北京市天同律师事务所
俞宁子	孙晓璐	陈筱安	陈景祺		德勤风驭智能科技（上海）有限公司
盛星宇	者　娟				江苏省国际信托有限责任公司
秦江卫	王张悦	毛　睿	王雁冰	刘桓佑	中国对外经济贸易信托有限公司
赵振永					山东省国际信托股份有限公司
高　雅	王思默				北京国际信托有限公司
孙俊杰	李丽洁	鲁长瑜			吉林省信托有限责任公司
刘　畅					上海爱建信托有限责任公司
刘燕军	张　晶				上海国际信托有限公司

摘要

本报告以我国法院于2022年度作出并公开的、当事人之一为信托公司的民事判决书为主要研究对象，分析梳理年度信托纠纷的基本概况，并从信托基本制度、信托交易行为产生的纠纷问题、金融监管与信托纠纷的互动、金融消费者权益保护四个角度对相关的案例进行介绍和研究。

在信托基本制度层面，涉及的问题主要包括信托目的的内涵及实现、信托财产损失确已发生的判断标准、委托人和受益人知情权的边界、销售结算资金的性质认定。信托目的是信托的基本要素，但对于信托目的的内涵，法律法规并未作出详细的列举。商业信托中，信托目的与投资动机应当有所区别，应当结合信托管理运用方式进行综合判断。信托法的逻辑体系下，信托目的不能实现的法律后果是信托终止而非信托合同的解除。投资者在请求信托公司承担赔偿责任时，需要明确损失的数额，但信托财产的损失数额的确定是否需要以信托的清算为前提。近年来人民法院的裁判倾向开始从需要转向不需要，但这一处理方式可能会增加信托公司固有财产债权人的风险。另外，依信托法逻辑，受托人未尽职时的赔偿对象应当是信托财产而不是投资者，当前司法实践对这一问题的理解仍存在可商榷之处。委托人和受益人对信托行使监督权的前提是对信托事务享有知情权，但知情权不能无限扩大，商业信托中的投资者，与传统信托的委托人和受益人相比，其知情权范围应当受到更加严格的限制。信托公司募集结算账户内暂存的投资者认购资金不属于信托公司固有财产，不应当因信托公司固有债务被人民法院查封冻结。

法定信托是基于信托法律的规定而产生的信托，是与意定信托独立的不同类型的信托，不能将其理解为当事人未作约定时才适用的信托。信托公司代表信托计划成为公司股东的项目中，不宜将信托公司与相关当事人约定的参与项目公司治理的约定一概作为否定其股权让与担保性质的依据，需要结合信托公司采取的具体手段与债权人的身份进行综合判断。

在判断金融监管规定对合同效力的影响时，司法实践逐渐开始采取公序良俗的判断标准，尽管当前法院在适用该标准时仍较为谨慎，但该标准的具体内涵仍有待进一步明确。在信托公司开展的自然人贷款业务中，关于贷款利率是否应当适用民间借贷利率上限，有待司

法机关统一认识。

《全国法院民商事审判工作会议纪要》发布后，适当性义务成为金融消费者权益保护纠纷案件中的常见争议问题。在适当性义务的理论基础、内容与限制、法律后果等方面，人民法院逐渐形成了共识。近年来，人民法院逐渐重视格式条款在保护金融消费者权益方面的功能和作用，信托公司应当重视相关法律风险。

2023年1月10日召开的全国法院金融审判工作会议，提出了当前金融审判的五大理念，即“金融协同治理理念”“服务实体经济理念”“守住风险底线理念”“倾斜保护金融消费者和中小投资者理念”“服务金融市场理念”。五大理念内涵丰富，意义重大，预计将对人民法院今后的金融司法审判工作产生重要影响。

导言

（一）研究背景

我国信托业在21世纪初经历了一段较长时期的高速发展后，于2018年左右进入了转型发展阶段。中国信托业协会公布的数据显示，截至2022年4季度末，全行业信托资产规模为21.14万亿元，相较于2017年4季度的历史峰值，规模下降了19.46%。社会经济下行、监管政策收紧、刚性兑付打破、金融消费者保护理念深入人心，多种因素交织，导致信托纠纷案件数量在近年呈现增长态势。

在信托业政策法规方面，原中国银保监会于2023年3月21日发布了《原中国银保监会关于规范信托公司信托业务分类的通知》（银保监规〔2023〕1号），明确禁止信托公司通过信托业务开展为融资方服务的私募投行业务，强调对不符合要求的资产管理业务进行整改和压降，尤其强调按照“实质重于形式”的原则对信托业务进行分类，严禁变相开展违规业务；同时，监管也为信托公司转型指明了方向，引导信托公司回归本源，为受益人的最大利益处理信托事务，鼓励开展标品信托、服务信托、慈善信托、家族信托等转型业务。此外，针对信托特有的破产隔离功能，信托公司可以开展企业市场化重组受托服务信托、企业破产受托服务信托等。

伴随信托业务三分类出台，信托公司业务转型加速，而开展新型信托业务亟需首先深入研究其中的法律关系。梳理分析既有的纠纷案例，研究其中的裁判观点和逻辑，辨析其中涉及的法律关系，对于下一步信托公司防范业务法律风险、立法和监管部门完善相关法律监管制度、司法机关准确把握信托制度都具有重要意义。

（二）研究目的

近几年，最高人民法院陆续印发了《关于进一步加强金融审判工作的若干意见》的通知（法发〔2017〕22号）（以下简称《金融审判意见》）、《全国法院民商事审判工作会议纪要》的通知（法〔2019〕254号）（以下简称《九民会议纪要》）等涉及金融审判的司法文件，对金融审判的裁判思路产生了重大影响。

例如，《金融审判意见》为降低实体经济的融资成本，对融资项目中借款利息、罚息、复利、违约金等费用超过24%/年的，可以予以调减。《九民会议纪要》明确规定了金融机构

的适当性义务，金融机构应当履行的了解客户、了解产品、将适当的产品（或者服务）销售（或者提供）给适合的金融消费者等义务；明确要求人民法院在审判中要与金融机关部门相向而行切实保护金融消费者和中小投资者合法权益，维护公平有序的金融市场法治环境，要充分认识到金融活动的强监管属性，准确认定违反法律、行政法规强制性规定的行为效力。

本报告拟通过对2022年度有关信托公司的裁判文书进行分析研究，梳理并分析相关案件的基本情况、争议问题和司法裁判观点，以期实现以下目的：一是有助于信托公司汲取相关纠纷案例的经验教训，加强公司的制度建设、业务操作流程、法律文本规范、从业人员行为管理；二是有助于立法和监管部门完善信托配套法律和监管制度；三是有助于司法审判机关准确把握信托制度，正确理解信托原理，纠正因认识不清导致的错误裁判和错误执行问题；四是有助于信托投资者树立正确的信托投资理念。

（三）研究体系化设想

考虑到本报告具有持续研究的价值，从便于汇总和整合研究成果的角度，有必要在研究主题上做好体系化设计规划。为此，本报告拟将相关问题按照如下板块进行分类：

一是信托基本制度研究。该板块主题围绕《信托法》确立的信托基本制度进行研究。当年度发生的与信托基本制度有关的纠纷均放入本报告进行分类研究。该主题下可以进一步设置子题目进行研究，例如信托关系的认定、信托财产的界定、受托人责任的边界、信托受益人的权利、信托终止清算问题、信托配套制度问题等。

二是信托交易行为产生的纠纷问题研究。该板块主要研究信托公司等在以受托人身份与信托外部主体发生交易时，引发的法律争议问题，包括新型交易结构法律性质的认定、受托人特殊身份引起的与其他法律制度的衔接不畅问题等。

三是金融监管与信托纠纷的互动研究。主要研究金融监管政策和措施在信托纠纷化解中的地位和作用，以及金融监管政策对信托纠纷数量的影响，可以设置的子题目包括监管规定在认定合同效力问题上的适用、监管规定在认定受托人责任问题上的适用。

四是金融消费者权益保护研究。当前金融消费者权益保护理念受到高度重视，未来金融监管体制的改革将进一步强化金融消费者权益保护，因此有必要将其作为单独主题设置，研究信托纠纷中司法审判机关如何界定金融机构在履行消费者权益保护义务方面的责任。

根据当年度纠纷案例的类型，上述板块内容可以进行适当补充和调整。

一、年度信托纠纷案例概况

（一）案例范围界定

本报告选取并讨论的案例主要为人民法院在2022年度内作出的公开裁判案例。[①]以信托公司作为当事人，以2022年1月1日至2022年12月31日作为裁判作出时间区间，以民事判决书作为文书类型，在威科先行法律信息库中共检索到521篇裁判文书。剔除与信托关系不大的房屋买卖纠纷、劳动争议纠纷等判决书后，再与北大法宝数据库、裁判文书网中检索到的裁判文件进行交叉核对，得到民事判决书共计234份。

（二）案例类型统计

或许是受2022年新冠疫情的影响，相较于2021年度784件信托纠纷裁判文书，2022年度全年的信托纠纷判决有所减少。2022年度的234份民事判决书中，主要的民事纠纷类型为金融借款合同纠纷和营业信托纠纷，其中金融借款合同纠纷有162件，占比达68.37%；其次为营业信托纠纷有26件，占比11.96%；剩余为融资租赁纠纷、侵权责任纠纷、财产损害赔偿纠纷、破产抵销权纠纷、票据追索权纠纷以及其他合同纠纷等。

金融借款合同纠纷占据主要地位，与信托公司过去主要开展非标融资类业务的情况一致。受经济形势下行影响，随着非标业务中的部分融资人现金流出现问题，信托公司作为债权人通过诉讼程序进行债务催收是近几年信托纠纷中的常见类型。近年来，信托项目风险不断释放，投资者与信托公司的纠纷数量逐渐增长。在《九民会议纪要》明确了此类案件的案由为营业信托后，2020年度公开的裁判文书数量为101件，2021年度文书数量降为30件，2022年的数量保持稳定，为28件，未出现大幅上升或下降的情形。考虑到此类裁判文书的公开程度，上述数量可能与真实案件数量有一定程度的差异。

1. 金融借款合同纠纷

2022年度的金融借款合同纠纷主要有以下两类：一是信托公司作为原告起诉债务人追索贷款债权的案件；二是信托公司转让债权后作为第三人参与债权受让人起诉债务人追索债权的案件。

从审理地域来看，北京地区和江苏地区法院的案件审理数量占比最高，达到27%；其次

① 个别案例判决作出日为2021年11月，但因较有代表性，且类似争议焦点的纠纷在2022年度仍在进行中，因此将该案例纳入本次研究范围。

是上海地区法院，数量占比约12.6%；其他地区法院案件审理数量合计占比约为33%。从案件审理法院级别来看，在基层人民法院审理的案件数量占比为约为74%，中级人民法院审理的案件数量占比约为9.4%，高级人民法院审理的案件数量占比约为2.5%。从审理程序来看，一审案件数量占比约为87.4%，二审案件数量占比约为12.6%。从当事人类型来看，自然人作为对方当事人的案件数量占比约为69%，机构作为对方当事人的案件数量占比约为31%。从案涉标的额来看，50万元以上的案件数量占比约为52.2%，50万元以下的案件数量占比约为47.8%。从裁判结果来看，一审中原告诉讼请求得到支持的案件数量占比约为86.8%。

自然人作为对方当事人的案件数量占比近70%，反映出信托公司近年来逐渐发力小微企业融资业务和消费金融业务，此类业务债权债务关系清晰，案涉标的额较小，法院审理期限较短，审理程序较为简单，作为债权人的信托公司，其诉请基本能得到法院的支持。

2. 营业信托纠纷

从审理地域来看，2022年度营业信托纠纷案件中，北京地区法院的案件数量占比最高，达到约92.3%，其他地区法院案件审理合计占比约为7.7%。从案件审理法院级别来看，基层人民法院审理的案件数量占比为约为26.9%，金融法院审理的案件数量占比约为69.2%，高级人民法院审理的案件数量占比约为3.9%。从审理程序来看，一审案件数量占比约为30.8%，二审案件数量占比约为69.2%。从当事人类型来看，自然人作为对方当事人的案件数量占比约为59.3%，机构作为对方当事人的案件数量占比约为40.7%。从案涉标的额来看，100万元至500万元区间的案件数量占比约为18.2%，500万元至1 000万元区间的案件数量占比约为22.7%，1 000万元至5 000万元区间的案件数量占比约为22.7%，5 000万元以上的案件数量占比约为9.1%。

二、重点问题研究

（一）信托基本制度研究

1. 信托目的的内涵及其实现

（1）相关案例简介

［案例2-1］任某与某信托公司合同纠纷案[①]

任某与某信托公司签订信托合同，约定信托目的是委托人认购信托单位加入信托计划，

① 案号：（2021）京74民终364号，判决作出日期：2022年3月16日。

由受托人按照委托人的意愿，根据信托文件的规定集合运用信托资金，为受益人获取投资收益。信托合同约定的信托财产管理运用方式是，受托人以信托财产认缴某有限合伙企业的全部有限合伙份额，然后通过该合伙企业投资S公司股权，再通过该S公司间接持有Y公司股权等。信托成立后，信托公司按约定投资了有限合伙企业，但Y公司股权未能如期过户至S公司名下。任某以信托公司未能履行信托合同义务影响合同根本目的实现为由要求解除信托合同。

法院认为，信托合同对信托目的有明确表述，表明在订立信托合同时，委托人与受托人就该信托计划的目标投资意向达成了相对明确的约定，受托人应当按照信托文件的规定，根据上述投资意向完成自身的管理职责，但是并不意味着受托人必须确保上述投资意向实现才能认为履行了信托合同的义务并实现了信托目的。本案中，委托人和受托人之间达成一致的信托财产投资意向包含多层股权投资嵌套的具体安排，这些安排能否在信托计划的运行过程中完全按照预期计划实现，具有一定不确定性，构成了信托计划客观上的风险。受托人依据本合同约定管理信托财产所产生的风险，由信托财产承担。任某认为涉案信托计划的最终目的就是为了实现对Y公司的投资，但是信托合同对于信托目的表述清晰明确，即运用信托资金为受益人获取投资收益，这一合同目的与合同所约定的投资意向并不能等同理解。是否能够按照双方预期计划完成股权投资属于信托计划的风险，不应当作为评价信托合同订立目的能否实现的标准和依据。

[案例2-2] R公司与某信托公司营业信托纠纷案[①]

R公司与某信托公司签订信托合同，合同约定的信托目的是委托人基于对受托人的充分信任，认购信托单位并加入信托计划，由受托人根据信托文件的规定集合运用信托资金。受托人将信托计划项下全部信托资金用于收购张某持有的目标公司100%的股权、支付标的项目土地出让金及标的项目的开发建设。信托公司在收购完70%目标股权后，因后续募集资金未到位，未能继续收购剩余30%股权，且拟投资项目也未如期进行招拍挂程序。信托到期后，信托公司终止了信托计划。R公司认为案涉信托计划的目的并未实现，请求解除信托合同。

法院认为，信托计划目的与信托计划参与人通过信托计划想要达成的目的，并非同一概念。双方在合同中对信托计划目的有明确约定，该目的的实现与信托资金募集、标的项目进展等多方面因素相关，信托资金规模未达到预期的情况下，信托计划到期终止而信托计划目的未完全实现亦属正常。R公司以其参与信托计划的目的未实现为由主张解除合同，该主张不能成立。

① 案号：（2022）京0102民初14310号，判决作出日期：2022年9月25日。

［案例2-3］宋某与某信托公司营业信托纠纷案[①]

宋某与某信托公司签订信托合同，合同约定的信托目的主要内容是：受托人按照委托人的意愿，根据信托文件的规定集合运用信托资金，主要用于受让W公司所持目标公司99%股权并以剩余信托资金投入目标公司资本公积。受托人以管理、运用或处分信托财产形成的收入作为信托利益的来源为受益人获取信托利益。根据监管部门的核查，案涉信托项目中，信托公司存在将信托资金违规用于公司股东的情形，该行为违反了原中国银监会颁布的部门规章中的相关规定。宋某主张信托公司的行为构成根本违约导致合同目的无法实现，请求解除信托合同。

法院认为，信托合同对于信托目的以及投资组合范围均有明确的约定，这就要求受托人严格按照上述约定的范围及投资方向进行投资组合，并遵守关于投资限制的相关约定，以实现信托目的。本案例中，信托公司的行为违反了监管规定，未向投资人揭示实质资金用途，导致宋某投资信托产品、将其资产投资于约定用途以期实现资产增值的合同目的无法实现，宋某有权解除合同。

（2）问题研究

信托目的被认为是传统信托[②]法律关系基本构成要素之一[③]，信托目的及其能否实现对传统信托关系的产生、存续、消灭都有重要意义，在《信托法》中占据重要地位。[④]尽管如此，由于信托目的的丰富多样，法律难以作出正面列举，对于信托目的的具体内容，我国《信托法》并未作出详细阐释。[⑤]按照立法者的解释，信托目的是委托人希望通过信托所达到的目的。传统信托实务中，委托人设立信托的动机通常主要有规避遗嘱认证程序、为无力或不能或不愿自行管理财产的人提供财产管理安排、为不同辈分的人提供有限且连续性的财产收益、节税、免遭受益人债权人追索等[⑥]；作为商业交易工具的信托，其目的通常为获取、保

① 案号：（2022）京74民终619号，判决作出日期：2022年8月26日。

② 此处使用“传统信托”的概念指代以无偿转移财产为特征的、本质上为财产赠与的信托类型，区别于以有偿性、契约型、营利性和组织性为主要特征的商业信托（business trust）。关于商业信托的特征，参见李宇：《商业信托法》，法律出版社2021年版，第93—102页。

③ 参见周小明：《信托制度：法理与实务》，中国法制出版社2012年版，第155页。美国《信托法重述》将信托目的（trust purpose）作为信托的基本要素之一。See，Restatement（Third）of Trusts Chapter 6（2003）.

④ 例如，根据我国《信托法》相关规定，设立信托要有合法的信托目的；信托目的违反法律、行政法规或者损害社会公共利益的，信托无效；专以诉讼或者讨债为目的设立的信托无效；受托人违反信托目的处分信托财产的，委托人有权撤销；信托存续违反信托目的或者信托目的已经实现或者不能实现的，信托终止。传统信托类型的重要区分标准就是信托目的：依据信托目的的不同，传统信托可以分为私益信托、公益/慈善信托和目的信托，私益信托是以特定人的利益为目的的信托，公益/慈善信托是以促进公益慈善事业为目的的信托，目的信托属于中间形态。有论者甚至认为信托目的为信托的核心要素。参见赵廉慧：《信托法解释论》，中国法制出版社2015年版，第48页。

⑤ 卞耀武主编：《中华人民共和国信托法释义》，法律出版社2002年版，第10页。

⑥ Restatement（Third）of Trusts § 27 cmt. b（2003）.

全、保存信托财产、向受益人支付信托财产收入等，其法律结构与传统信托无重大差异。[①] 上述情形中信托目的及其实现的判断标准较为容易理解和把握。

然而，对于以集合多数人资本从事营业活动的商业信托而言，其信托目的看似清晰可辨实则不易得到准确认识。商业信托通常是众多投资者集体出资的自益信托，尽管商业交易安排和经营领域多种多样，但投资者参与信托的最终动机和目的却基本一致，即通过资金的集合运作谋求资产增值，为自己获取投资收益。投资与风险相伴，收益取得的成功与否是内在于投资活动中的不确定，并不独立于投资活动。将商业信托与具有近似功能的其他商业组织对比即可发现，商业组织对于经营目的通常不做过多强调。我国《公司法》曾规定过公司设立的目的，但现行法律中已无类似规定。[②] 虽然《合伙企业法》规定了合伙目的无法实现时可以解散合伙的相关条款，但司法裁判中对于该条款的适用较为谨慎。[③]

商业信托中，由于获取增值的目的需要经由受托人对信托财产的具体管理活动才能实现，因此，有论者认为，信托财产的管理方式应当与信托目的的实现相一致，信托财产的管理方式也可以被认为属于信托目的的范畴。[④] 司法实践中，将投资动机与投资目的相区分，并将投资目的与投资运作管理方式结合起来综合判断信托目的，有助于在现行信托法字面规定与商业操作实践之间寻求平衡。例如，在2019年某信托纠纷案例中[⑤]，尽管案涉信托合同约定的信托目的表述为受托人“为受益人的利益管理、运用和处分信托财产，并向受益人分配信托利益”，但人民法院认为，这一表述过于笼统，很难以此看出委托人的目的，判断信托目的的内容及是否可以实现应当结合信托合同关于信托财产具体管理运用方式的条款综合认定。项目的交易结构决定了信托目的。当信托合同约定的项目交易安排已经不具有实施的可能时，方可认为信托目的已经无法实现。

即使出现信托目的不能实现的情形，依据我国《信托法》的规定，其法律后果是信托的终止，而非信托的解除或者信托合同的解除[⑥]，商业信托的司法审判需要格外予以关注。商业信托的设立，通常由多方主体共同实施，主要功能是集合多数人的资本以从事营业。出于效率考虑，商业信托应当具有一定的组织性，设置一定的决议机制，一般不允许单个出资人动辄以投资目的不能实现为由解除信托合同抽回出资。对于信托文件约定了具体投资管理方式

① 例如，养老金信托、担保信托、员工持股信托、表决权信托著作权集体管理信托等。李宇：《商业信托法》，法律出版社2021年版，第104—115页。

② 1993年通过的《公司法》第五条第二款规定：“公司在国家宏观调控下，按照市场需求自主组织生产经营，以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。”2005年《公司法》修订时，该条款被删除。

③ 《合伙企业法》第九条第二款规定：“合伙企业的经营范围中有属于法律、行政法规规定在登记前须经批准的项目的，该项经营业务应当依法经过批准，并在登记时提交批准文件。”第十八条规定：“合伙协议应当载明下列事项：……（二）合伙目的和合伙经营范围……”第八十五条规定：“合伙企业有下列情形之一的，应当解散：……（五）合伙协议约定的合伙目的已经实现或者无法实现……”司法实践中，人民法院通常不会轻易以合伙目的无法实现为由认定合伙企业应当解散。

④ 周小明：《信托制度：法理与实务》，中国法制出版社2012年版，第157页。

⑤ 案号：（2018）京民终508号，判决作出日期：2019年12月20日。

⑥ 对应合伙企业法的规定是合伙企业的解散，而非合伙协议的解除。

和对象的产品而言，综合判断信托目的能否实现的标准较为简便，但对于无明确运用对象的组合投资类产品则较为困难，依据信托目的不能实现解除信托合同宜更加谨慎。比较而言，组合投资类产品的信托受益权一般流动性更强，审慎解除信托合同对投资人退出信托造成的锁定性影响相对可控。

当前私募基金司法实践中，除非管理人出现故意或重大过错，人民法院不会轻易判决解除私募基金合同。[①]本部分选取的案例中，人民法院对于以信托目的不能实现为由主张解除信托合同的问题似也遵循了这一思路。前两个案例中，法院有意识地区分了投资动机和信托目的，未简单地将获取增值收益直接视为信托目的，也未仅因正常商业风险而无法实现收益的情况作为信托目的不能实现的情形从而解除信托合同，显然充分考虑了商业信托具有的稳定性。两个案例中，合同约定的交易安排均未能如愿实现，此种情形对于理解信托目的无法实现有何影响，裁判文书未予详细说明。案例2-3中，法院未明确区分投资动机与信托目的，而将受托人违反监管规定作为信托目的不能实现的主要理由，并判决解除合同。信托目的的内涵及其实现的问题，其法律原理仍有进一步研究的价值。信托公司在展业过程中应当严格执行监管关于信托交易方式的规定，坚决避免操作监管明确禁止的信托交易方式。

2. 信托财产损失确已发生的判断标准

（1）相关案例简介

[案例2-4] 孙某与某信托公司信托纠纷案[②]

孙某与某信托公司签署信托合同，认购某信托公司发行的集合资金信托计划，信托计划通过某有限合伙企业投资间接投资于目标公司，并与目标公司控股股东就目标公司业绩及上市期限进行对赌。待目标公司成功上市后，有限合伙企业择机出售所持股份。后目标公司实现成功上市，但因涉嫌违反监管规定遭监管部门调查，有限合伙企业却未能如期实现股票全部减持，导致信托计划延期。目标公司可能触及重大违法强制退市情形。孙某主张信托公司赔偿其损失。

法院认为，当前有限合伙企业无法减持目标公司股份，信托财产尚未全部变现，涉案信托计划仍在存续期间，受托人未对信托财产进行清算和分配，因此，孙某在涉案信托计划中的损失尚未确定，其主张已经发生经济损失并要求信托公司进行赔偿，缺乏事实依据。

① 黄伟峰、程俊杰.私募基金涉诉纠纷疑难问题研究，载《法律适用》，2023年第4期，第105页。

② 案号：（2021）京0102民初17703号，判决作出日期：2022年2月7日。

[案例2-5] 李某与某信托公司营业信托纠纷案[①]

李某与某信托公司签署信托合同，信托合同约定信托计划资金主要投资于目标公司股权。后因交易对手违约，信托财产未能如期变现，信托计划自动进入延长期。李某主张信托公司存在违约行为，要求信托公司赔偿其损失。信托公司主张，其正在积极进行底层资产处置，李某损失尚未发生或确定，赔偿条件尚未成就。

法院认为，由于信托公司存在根本违约行为，应对李某受到的损失承担赔偿责任。李某购买的信托产品系单个独立的信托单位，存续期限已经届满。李某明确表示如果信托公司向其赔偿损失，双方权利义务履行完毕，不再主张信托产品的相关收益，故李某因案涉信托产品所产生的具体损失已然可以确定。

[案例2-6] S公司与某信托公司营业信托纠纷案[②]

S公司与某信托公司签订信托合同，约定将信托资金主要投资于各类非标准化债权类、股权类资产。后因底层资产出现流动性问题，资产变现有一定困难，回款时间不能确认，信托计划未能按期兑付。S公司主张信托公司向其支付赎回资金。信托公司认为，案涉信托计划尚未清算完毕，S公司的实际损失无法确定。法院认为，信托公司未能在信托计划终止后及时完成清算，本身即违反了合同约定的义务，其无法提供证据证明其投入底层资产的管理行为符合法律规定，在此情况下，将此等无法清算的风险由S公司承担，不符合法律和案涉合同的要求。由于信托公司的违约行为，S公司未能在信托产品到期后获得本金及收益的兑付，相应的损失客观存在。

（2）问题研究

我国《信托法》规定，如果受托人违反信托目的处分信托财产或者因违背管理职责、处理信托事务不当致使信托财产受到损失，委托人或者受益人有权要求受托人恢复信托财产的原状或者予以赔偿。[③]受托人恢复信托财产原状或者承担赔偿责任的前提是信托财产遭受损失，但如何判定信托财产已经达到“损失”，在商业信托、尤其是我国现行商业信托实践中

① 案号：（2022）京74民终502号，判决作出日期：2022年8月1日。

② 案号：（2022）京74民终416号，判决作出日期：2022年8月22日。

③《信托法》第二十二条第一款：受托人违反信托目的处分信托财产或者因违背管理职责、处理信托事务不当致使信托财产受到损失的，委托人有权申请人民法院撤销该处分行为，并有权要求受托人恢复信托财产的原状或者予以赔偿；该信托财产的受让人明知是违反信托目的而接受该财产的，应当予以返还或者予以赔偿。

第四十九条第一款：受益人可以行使本法第二十条至第二十三条规定的委托人享有的权利。受益人行使上述权利，与委托人意见不一致时，可以申请人民法院作出裁定。

却仍有不同观点。

传统信托的信托财产类型以土地为主，信托财产是否已经实际发生损失较为容易辨别。进入商业信托时代后，商业信托的信托财产类型主要为金融资产，而金融资产的实际损失如何认定，有时较为困难。[①]如果信托财产被允许负债，负债行为造成的损失容易判断。但根据现行信托监管规定，实践中信托财产负债的可能性较小，信托财产的管理运用方式多为对外投融资行为，对于投融资的实际损失如何计算，较容易产生分歧。如果信托产品仍处于存续期内，投资者能否主张其损失已经确定发生？司法实践中，人民法院对此问题认识不一。

过往案例中，有的裁判观点认为，信托到期后，信托公司未进行合法延期的情况下，投资者可以向信托公司主张清算分配，在信托公司尚未对项目进行清算分配的情况下，不能确定违约延期给投资者造成的损失，投资者要求赔偿本金及利息的请求不能成立。[②]也有的裁判观点认为，信托公司正在通过法律诉讼途径追索债权，信托计划仍处于处置期，信托财产暂未清算，投资者是否存在损失以及损失情况尚无法确定。[③]按照这些裁判观点，清算与否是确定投资者是否实际发生损失的标准。

本节选取的案例中，案例2–4延续了过往案例的标准，即按照信托是否进行了清算作为判断损失发生的依据，未进行清算的，实际损失应当认定为无法确定。案例2–5、案例2–6则未以清算作为标准，按其观点，如果投资者明确表示信托公司向其赔偿损失后，其不再主张信托产品的相关收益，则受托人在清算前先行赔偿投资者损失并不会造成投资者重复受偿，由于信托公司存在违约情形，延后受偿风险理应由其自行承担。在后一种赔偿模式下，受托人以固有财产确定性地先行承担投资者全部损失，并承担信托财产延期变现的全部风险，与前一种赔偿模式相比将提高受托人的破产风险，从而可能会导致受托人固有财产项下债权人风险增加。由此导致的一个后果可能是，受托人固有财产下的债权人需要进一步关注受托人信托业务风险，因此将提高信托公司固有业务中的融资成本。

需要注意的是，在我国《信托法》的逻辑体系下，上述无论哪种裁判观点其实都有可商榷之处。虽然《信托法》赋予委托人和受益人享有信托财产损害的救济权，在因受托人原因导致信托财产受到损失时，委托人和受益人可以要求受托人赔偿损失，但按照《信托法》的逻辑，受托人赔偿损失的对象应当是信托财产。《信托法》的表述是："委托人……有权要求受托人恢复信托财产的原状或者予以赔偿。"理论上，委托人和受益人虽然可以行使权利要求受托人赔偿，但其行使权利的后果并非自己取得受托人赔偿的损失，受托人赔偿的损失应当直接归入信托财产。[④]与向信托财产承担责任不同，受托人直接向投资人承担赔偿责任，除非按照代表人诉讼的思路处理，否则，与先行获取赔偿的投资者相比，获取赔偿在后的投

① 与信托财产类型的变迁相伴的是信托功能的转型，由财产转移工具转为财产管理工具。John H. Langbein，Rise of the Management Trust，143 Tr. & Est. 52（2004）.

② 案号：（2018）最高法民终173号，判决作出日期：2018年12月24日。

③ 案号：（2016）最高法民终548号，裁定作出日期：2017年5月4日。

④ 周小明：《信托制度：法理与实务》，中国法制出版社2012年版，第236页。

资者将承担更大的受托人破产风险。

3. 委托人和受益人知情权的边界

（1）相关案例简介

[案例2-7] 黄某某与某信托委托理财合同纠纷案[①]

黄某某认购某信托公司发行管理的信托产品，后因未能如期获得信托利益分配，黄某某起诉要求行使知情权，要求查阅并复印信托计划交易文件、保管文件、底层资产流水、决议文件、尽调报告等文件资料。

法院认为，委托人知情权的目的在于了解其信托财产的管理运用、处分及收支情况，主要体现为信托资金管理报告或处理信托事务的完整记录，且行使知情权应以不损害他方利益（包括损害可能性）为限。而且，委托人只能行使与其信托财产有关的知情权，不能扩大成对全体投资人的所有信托财产的所有信息要求知情。法院在逐一分析了黄某某的诉讼请求后，认为均不能成立。

[案例2-8] 孙某某与某信托公司营业信托纠纷案[②]

孙某某认购某信托公司发行管理的信托产品，信托清算后，孙某某认为信托公司存在违反信义义务、违规经营等行为，遂提起知情权诉讼，要求查阅、复制、摘录底层交易文件、凭证等文件。

本案一审法院认为，委托人知情权行使的范围应当结合委托人本人的财产权益是否受到影响、信托公司已披露文件是否足以满足委托人的知情权、信托机构的经营管理成本、知情权是否影响他人合法权益等因素综合进行判断。委托人对以下事项不享有知情权：一是涉及其他主体权利义务的文件；二是由其他主体作出而其他主体未同意披露的文件；三是信托公司已披露或解释事项；四是信托公司否认其存在的文件；五是信托公司不掌握的文件；六是信托公司内部文件，例如内部签批流程等；七是不涉及信托财产管理运用的文件，例如尽职调查报告等。

二审法院认为，知情权是民事主体依法享有的获得、知悉相关信息的权利。在经济活动中，市场主体之间信息地位本应处于对等状态，但实际处于交易弱势地位的主体往往同时处于信息弱势，为维护实质公平，立法对其向合同相对方获取信息的权利予以保护。信托有效设立之后，信托财产的所有权转移给受托人，委托人（受益人）对受托人的行为是否尽职

① 案号：（2021）京74民终366号，判决作出日期：2022年1月5日。

② 案号（2021）京74民终686号，判决作出日期：2022年3月17日。

履责进行监督。有效的监督必须以知情为前提。因此，知情权是委托人（受益人）监督权落实的基础，也是防止受托人违反信托目的、违背信任的必要条件。但委托人（受益人）知情权是有限度的，不应被无限放大。委托人（受益人）的知情权应当以委托人（受益人）能够了解信托财产的管理运用、处分及收支情况为限，应当以不损害其他委托人（受益人）合法权益为限，应当以保护受托人业务相关方商业秘密为限，应以受托人实际掌握的相关文件为限。

（2）问题研究

我国《信托法》规定了委托人和受益人享有的知情权，即委托人和受益人有权了解其信托财产的管理运用、处分及收支情况，并有权要求受托人作出说明，有权查阅、抄录或者复制与其信托财产有关的信托账目以及处理信托事务的其他文件。根据立法者的解释，为了维护信托目的，保障信托财产的安全，委托人和受益人应当对信托财产的管理和信托事务的处理享有监督权，而要有效实施监督，其必须享有搜集有关信息的权利，因此，从法律上明确赋予其知情权是必要的。[①]但对于知情权的具体边界，即具体项目中的某类文件是否属于知情权的范围，《信托法》及相关监管规定没有也难以作出列举式规定。[②]

知情权虽然是行使监督权的前提，但其行使却是有代价的。例如，如果赋予委托人和受益人过于宽泛的查阅权，受托人的管理成本就会上升，从而可能导致受托人通过增加受托人报酬或信托管理费用转嫁成本。在商业信托领域，通过行使知情权开展不正当竞争的风险更为现实。与传统信托相比，商业信托存在流动性较高的信托受益权市场，商业信托的竞争对手可以较为容易地在公开市场上受让信托受益权，由于通常难以就信息披露对象设置出资门槛，如果不对商业信托受益人的知情权设置条件，其可以通过付出较小的代价实现对商业信托商业秘密的了解，从而实现获取较高收益的目的。因此，在商业信托中，合理要求和合理目的，是对受益人知情权行使方式的重要限制，受托人有权拒绝目的不合理的查询要求。[③]例如，日本《信托法》就列举了受托人可以拒绝信息公开的情形，包括请求人因确保和行使权利以外的调查目的而请求的、在不当时候提出请求的、以妨碍信托的处理或者损害受益人共同利益为目的提出请求的、请求人经营与信托相关业务有实质性竞争关系的项目等情形。[④]

本节选取的案例中，人民法院在认识到知情权功能的同时也注意到权利行使的边界问

① 卞耀武主编：《中华人民共和国信托法释义》，法律出版社2002年版，第88页。

② 《信托公司管理办法》（中国银行业监督管理委员会令［2007］第2号）第二十八条规定：“信托公司应当妥善保存处理信托事务的完整记录，定期向委托人、受益人报告信托财产及其管理运用、处分及收支的情况。委托人、受益人有权向信托公司了解对其信托财产的管理运用、处分及收支情况，并要求信托公司作出说明。”《信托公司集合资金信托计划管理办法》（2009年修订）第三十五条规定：“受益人有权向信托公司查询与其信托财产相关的信息，信托公司应在不损害其他受益人合法权益的前提下，准确、及时、完整地提供相关信息。”

③ 李宇：《商业信托法》，法律出版社2021年版，第701页。

④ ［日］田中和明、田村直史：《信托法理论与实务入门》，丁相顺、赖宇慧等译，中国人民大学出版社2018年版，第74页。

题。尤其是在案例2–8中，一审法院提出了划定知情权范围的原则，即结合“委托人本人的财产权益是否受到影响”“信托公司已披露文件是否足以满足委托人的知情权”“信托机构的经营管理成本”“知情权是否影响他人合法权益”等因素综合进行判断，并明确列举出七类不属于知情权范围的事项；二审法院提出了“四个应当”，即“应当以委托人（受益人）能够了解信托财产的管理运用、处分及收支情况为限”“应当以不损害其他委托人（受益人）合法权益为限”“应当以保护受托人业务相关方商业秘密为限”“应当以受托人实际掌握的相关文件为限”，具有较强的实操借鉴价值。

4. 销售结算资金的性质认定

（1）相关案例简介

[案例2–9] M公司与G银行案外人异议纠纷案[①]

M公司与某信托公司签署信托合同，认购该信托公司发行的信托产品。M公司按约定将认购资金缴付至信托公司开设的资金募集账户（非信托财产专户）。由于信托公司与G银行发生纠纷，信托公司资金募集账户被人民法院冻结，M公司缴付的认购资金无法顺利转入信托财产专户。M公司遂起诉要求解除账户冻结，向其返还认购资金。法院认为，案涉认购资金不能认定为属于信托公司的固有财产，不能作为信托公司的责任财产予以冻结，故判决不得对该财产采取执行措施。

（2）问题研究

由于我国现行信托监管规定对信托公司销售信托产品过程中募集的销售资金的性质未作出明确规定，司法实践中对该类资金账户能否被查封冻结产生了不同认识。

尽管募集账户是以信托公司名义开立，但如果简单以“占有即所有”的原则判断账户内资金的权属，则显然与产品募集活动中各方当事人的本意不符。募集资金如果被认为属于信托公司的固有财产用于承担信托公司固有债务，募集资金转入信托财产专户成立信托，将使信托公司同时成为委托人，有悖于逻辑。

同类资管业务的监管规定已经对此问题作出了较为明确的规定。例如，《证券投资基金法》第一百条第一款规定，基金销售结算资金独立于基金销售机构的自有财产，不属于基金销售机构的破产财产或者清算财产。[②]以《证券投资基金法》作为上位法之一的证券期货私募

① 案号：（2021）粤01民初1093号，本案虽为2021年度案例，但类似案例在2022年度仍然发生，具有一定的代表性，故作为本节研究案例。

② 《证券投资基金法》第一百条第一款：基金销售结算资金、基金份额独立于基金销售机构、基金销售支付机构或者基金份额登记机构的自有财产。基金销售机构、基金销售支付机构或者基金份额登记机构破产或者清算时，基金销售结算资金、基金份额不属于其破产财产或者清算财产。非因投资人本身的债务或者法律规定的其他情形，不得查封、冻结、扣划或者强制执行基金销售结算资金、基金份额。

资产管理业务监管规定就此作出了相同规定，认可资产管理计划的募集资金具有独立于销售机构和管理人固有财产的地位。[①]银行理财的监管规定则直接将理财产品销售结算资金归属于理财产品投资者。[②]由此可见，销售结算资金独立于产品管理人的固有财产、不属于产品管理人的责任财产属于实务中的共识。[③]信托产品相关监管规定也需及时对此作出明确规定，以消除司法实践中存在的认识偏差。

（二）信托交易行为产生的纠纷问题研究

1. 法定信托的内涵

（1）相关案例简介

[案例2-10] L公司等与某信托公司别除权纠纷案[④]

信托公司向D公司发放信托贷款，L公司以其房产提供抵押。发放贷款后，信托公司将贷款债权转让给了Z公司，Z公司随后又将该贷款债权转移给信托公司设立财产权信托。后D公司发生违约，信托公司诉至法院，要求行使抵押权，法院判决支持了信托公司的请求。后L公司已进入破产程序，信托公司在申报债权及优先权时，L公司的管理人认为涉案主债权及担保权利的最终归属人系Z公司，信托公司不具有申报主体资格为由不予确认。信托公司遂提起别除权诉讼。对方当事人认为，案涉财产权信托已经终止，信托公司不能直接行使抵押权；《企业破产法》属于特别法，在破产程序中应优先适用，只有债权人才能按照《企业破产法》规定的程序行使权利，案涉债权的债权人为Z公司，信托公司虽基于信托关系保管信托财产，但不享有在破产程序中申报债权的权利。

① 《证券期货经营机构私募资产管理业务管理办法》（证监会令第203号，2023年1月）第三十条：集合资产管理计划募集期间，证券期货经营机构、销售机构应当在规定期限内，将投资者参与资金存入集合资产管理计划份额登记机构指定的专门账户。集合资产管理计划成立前，任何机构和个人不得动用投资者参与资金。

按照前款规定存入专门账户的投资者参与资金，独立于证券期货经营机构、销售机构的固有财产。非因投资者本身的债务或者法律规定的其他情形，不得查封、冻结、扣划或者强制执行存入专门账户的投资者参与资金。

② 《理财公司理财产品销售管理暂行办法》（银保监会令2021年第4号）第五条第一款：理财产品销售结算资金属于理财产品投资者，理财产品销售机构、提供理财产品销售结算资金划转结算等服务的机构不得将理财产品销售结算资金归入自有资产。禁止任何单位或者个人以任何形式挪用理财产品销售结算资金。理财产品销售机构、提供理财产品销售结算资金划转结算等服务的机构因依法解散、被依法撤销或者被依法宣告破产等原因进行清算的，理财产品销售结算资金不属于其清算财产。

③ 有论者以上述《证券投资基金法》的规定为依据认为销售结算资金为信托财产，该安排构成担保信托。李宇：《商业信托法》，法律出版社2021年版，第110页。但上述规定仅明确了销售结算资金独立于基金销售机构和基金管理人，未承认其可以独立于委托人财产，与信托财产通常具备的双向资产分割的效果并不完全一致。关于双向资产隔离在信托功能中的重要性。Henry Hansmann，Ugo Mattei. The Functions of Trust Law：A Comparative Legal and Economic Analysis，73 N.Y.U.L.Rev.434，1998.

④ 案号：（2021）湘08民初2号，判决作出日期：2022年3月11日。

法院经审理后认为，在Z公司与信托公司约定的信托期限届至后，双方并未约定信托延期，根据《信托法》第五十三条的规定，信托已经终止。但由于截至本案审理之日，信托公司与Z公司一直未办理信托财产移交手续，按照《信托法》第五十五条的规定，信托公司与Z公司的信托关系应当视为存续，信托公司对涉案信托财产仍然有权以自己的名义主张权利。另外，在确定主张权利的主体资格方面，《信托法》的规定相对于《企业破产法》而言，属于特别法，应优先得到适用。判决最终支持了信托公司的诉讼请求。

[案例2-11] 某信托公司与G合伙企业营业信托纠纷案[①]

G合伙企业作为委托人与某信托公司签署信托合同，约定信托资金用于与其他主体共同投资设立目标公司。信托到期终止后，信托公司拟将所持目标公司股权向G合伙企业做原状分配，但股权过户手续办理的持续时间较长，信托公司据此主张G需要承担信托终止至股权过户手续办理完毕期间的信托报酬。双方就此发生争议，信托公司诉至法院。法院审理后认为，《信托法》第五十五条规定系当事人就信托期间没有约定或约定不明的情况下，对信托关系之存续进行的规定，当事人就信托终止日期达成合意的，应当遵从当事人的约定，遂未支持信托公司关于信托终止日至实际股权过户之日期间的报酬。

（2）问题研究

信托终止后，受托人需要对信托事务进行清算，并将清算后的剩余财产转移给权利归属人。这些事务的处理需要一定的过程，在这个过程中，受托人具有何种身份？其与所占有的财产之间成立何种关系？受托人在此过程中可以实施哪些行为？对此，我国《信托法》第五十五条确立了被称为“法定信托”的制度。该条规定：“……信托财产的归属确定后，在该信托财产转移给权利归属人的过程中，信托视为存续，权利归属人视为受益人。”“法定信托”来自法律的直接规定，有别于基于当事人意思表示产生的意定信托。按照这一规定，在前述过程中，受托人与权利归属人之间成立以权利归属人为受益人、原受托人作为受托人、清算后的剩余财产作为信托财产的信托关系。

既然并非当事人意定信托，则法定信托的要素就与意定信托具有较大区别。理论上认为，尽管法定信托与原信托有紧密关系，但法定信托并非原信托关系的延伸，本身不属于原信托关系，而是一项独立的信托关系，该信托的成立、信托财产的范围、信托利益的内容、信托目的、信托期限以及受托人职责均为法律直接规定。[②]从立法解释来看，法定信托存续期间，受托人必须妥善保管信托财产，办理信托事务清算和移交信托财产的有关活动，如收

① 案号：（2021）京0102民初24249号，判决作出日期：2022年4月18日。

② 周小明：《信托制度：法理与实务》，中国法制出版社2012年版，第341页。

取信托财产的债权、清偿处理信托事务的债务、分配信托财产于权利归属人、制作清算报告等，而权利归属人则享有移转信托财产的请求权以及监督受托人进行清算和移交信托财产的权利。[①]

本节选取的案例2-10中，人民法院通过适用《信托法》第五十五条关于法定信托的条款，认定原受托人在信托财产转移过程中与Z公司的信托关系仍然存续，原受托人对涉案信托财产仍然有权以自己的名义主张权利；而在案例2-11中，人民法院则采取了不同的理解方式，将《信托法》第五十五条理解为仅在当事人未对信托终止时间作出约定时方才适用。

2.作为股东的受托人：股东权利的边界

（1）相关案例简介

［案例2-12］某信托公司与J公司等公司解散纠纷案[②]

某信托公司设立结构化信托计划，以信托计划资金受让J公司持有的目标公司股权并对目标公司进行增资，增资款专项用于目标公司的土地开发项目。J公司作为劣后级受益人，优先级受益权由投资者认购。信托公司与J公司约定，信托计划期满前，信托公司有权要求J公司以约定价格回购安华图公司的股权；J公司未按照约定价格回购的，信托公司有权采取包括向第三方出售、提议重新选举董事、行使股东权利降价销售项目资产、解散和清算目标公司等措施。后J公司未能足额向信托公司支付股权回购价款等款项，信托计划进行延期。信托公司与J公司达成债权债务确认协议，确认了J公司应当支付的剩余回购价款，并赋予该协议强制执行效力。后信托公司向人民法院就债权债务确认协议申请强制执行部分股权回购款，又以股权转让纠纷为由另行起诉J公司支付剩余股权回购款，两案均进入执行程序。此后，信托公司又以公司经营管理发生严重困难为由提起诉讼，请求解散公司。

法院审理后认为，J公司基于信托计划获得了信托计划的投资，信托公司受让J公司所持目标公司的股权，在约定期间内，信托公司可以要求J公司回购其所持股权，上述权利义务的架构设计，属典型让与担保范畴。基于让与担保的性质，股权的受让属于对债权的担保，而非股权权利义务的完整转移，故信托公司仅系目标公司的名义股东，并不享有股东的实质性权利。并且，在J公司到期未能全额支付股权收购款的情况下，信托公司并未一开始就选择行使约定的权利收回信托资金，而是与J公司达成了债权债务确认协议，确认了其债权，并向法院申请了强制执行，信托公司以其行为放弃了原交易文件赋予其在限定条件下可以行使的股东权利。综上，法院认定信托公司无权以股东身份要求解散目标公司。

① 卞耀武主编：《中华人民共和国信托法释义》，法律出版社2002年版，第144页。

② 案号：（2021）京01民终10730号，判决作出日期：2022年3月15日。

（2）问题研究

股权投资是信托公司管理运用信托财产的重要方式之一。在一些股权投资项目中，正如本节选取的案例所示，为了向项目的开发建设提供资金支持，信托公司通过受让原股东股权的方式成为项目公司股东，对项目公司进行增资，同时约定原股东的股权回购义务。信托计划的回款来源既包括项目开发建设产生的回款，也包括原股东为回购股权支付的回购价款。此类项目中，为确保资金安全，信托公司还会向目标公司委派人员，参与一部分公司的重大经营决策。根据《公司法》的相关规定，公司股东享有包括利润分配请求权、表决权、查阅权等一系列权利，其中，解散公司的诉权正是公司享有的参与管理权的内容之一。[①]信托公司作为受托人以股权投资附加原股东回购的方式为项目建设提供资金，其是否可以享有股东权利？能否行使参与管理权提起解散公司之诉？

本节引用的案例中，人民法院将信托公司的股权投资行为认定为债权融资行为，将股权认定为担保物，从而将本案的法律关系理解为让与担保法律关系。让与担保是一种非典型担保方式，通常是指债务人或者第三人为担保债务人的债务，将担保物的所有权等权利转移于债权人，债务清偿后，担保物返还给债务人或第三人，债务不履行时，债权人可以就该标的物优先受偿。近年来，人民法院在司法实践中逐渐认可了让与担保的法律效力[②]，在审理信托公司股权投资附回购的案件中，人民法院也倾向于从股权让与担保的角度进行分析。[③]

动产、不动产让与担保安排仅涉及财产性权利，争议问题较少，但股权让与担保还会涉及参与管理权等社员权利，这就导致股权让与担保涉及的法律问题更为复杂。例如，让与担保关系中，作为股东的债权人是否能选举公司董事？能否参与公司的重大经营决策？能否行使解散公司的诉权？对这些问题，或许不能一概而论。

就本节选取的案例而言，人民法院的审理思路是，由于社员权为股东享有的权利，因此需要首先确定信托公司是否是实际股东，如果不属于实际股东，则即使当事人事先在合同中对相关权利做了明确约定，也不能将该约定作为主要判断标准。不过，一概不考虑当事人在合同中的约定，能否准确识别股东身份不无疑问。例如，以股权作为担保物，债权人需要关注股权价值，因此，实操中，为了控制其他股东滥用股东权利损害公司股权价值的风险，债权人往往需要保留委派董事、参与公司重要经营决策的权利。如果事后人民法院对这些与债权实现相关的风险控制手段不予认可，未来项目中债权人未来或将要求债务人增加其他控制风险的方式。但对于解散公司的诉权等类似直接关系公司是否存续的权利，人民法院对其采

① 《公司法》（2018年修正）第一百八十二条：公司经营管理发生严重困难，继续存续会使股东利益受到重大损失，通过其他途径不能解决的，持有公司全部股东表决权百分之十以上的股东，可以请求人民法院解散公司。

② 《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）第71条和《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉有关担保制度的解释》（法释〔2020〕28号）第六十八条均对让与担保的效力作出了明确的规定。

③ 《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）第89条第二款：当事人在相关合同中同时约定采用信托公司受让目标公司股权、向目标公司增资方式并以相应股权担保债权实现的，应当认定在当事人之间成立让与担保法律关系。当事人之间的具体权利义务，根据本纪要第71条的规定加以确定。

取适当限制，则未必完全违背当事人合作的初心。因此，判断债权人股东权利边界，既要考虑当事人事先约定，也要考虑股东权利与债权实现二者之间的紧密程度。[①]

（三）金融监管与信托纠纷的互动研究

1.违反金融监管规定的合同效力问题

（1）相关案例简介

［案例2-13］某银行与吴某某合同纠纷案[②]

某信托公司发行证券投资集合资金信托计划，由某银行作为A类委托人，吴某某作为B类委托人。信托合同约定，信托财产净值跌破预警值时，全体委托人均有追加信托资金的权利。该银行与吴某某另行单独签署了差额补足协议，约定吴某某在信托计划项下有追加信托资金的义务，同时也有对A类受益人投资损失的差额补足义务。后信托计划出现亏损，某银行提起诉讼，要求吴某某承担差额补足义务。吴某某认为，本案是通过信托合同和差额补足协议的形式搭建的结构化信托，为其进行场外配资，该方式规避了证券融资特许经营，案涉合同均应属于无效合同。信托公司作为第三人陈述的主要意见是，信托计划并非场外配资业务，宜非结构化信托，未违反法律强制性规定，未损害社会公共利益，不应认定无效。

法院审理后认为，综合信托合同和差额补充协议来看，案涉信托实质具备了结构化信托的特征，某银行与吴某某的行为实质上属于非证券经营机构向投资者提供的股票融资行为，具有股票配资功能，该行为不仅规避了监管部门对融资融券业务中资金来源、投资标的、杠杆比例等诸多限制，也加剧了市场的非理性波动。根据《证券法》的规定，场外配资在我国属于特许经营业务。当事人签订的违反特许经营的合同应属无效。差额补足协议因而属于无效合同。法院对吴某某应当偿付某银行的金额，结合各方过错程度等实际情况酌情进行了确定。

（2）问题研究

当前，违反金融监管规定的合同效力问题愈发成为金融领域纠纷重点关注问题，人民法院就违反金融监管规定的合同效力作何种认定，不仅关系着业务模式的设定及调整，还关乎众多投资者的切身利益。

按照原《合同法》第五十二条的规定，违反法律、行政法规的强制性规定，合同无效。

① 关于识别让与担保时需要考察当事人之间的约定，参见最高人民法院民事审判第二庭：《最高人民法院民法典担保制度司法解释理解与适用》，人民法院出版社，2021年5月，第576页。

② 案号：（2022）京02民初42号，判决作出日期：2022年10月12日。

人民法院在此后又区分出管理性强制性规定和效力性强制性规定，旨在纠正不当扩大无效合同的范围。[①]《民法典》第一百五十三条重申了上述规定。金融监管部门的规章及规范性文件此前难以作为人民法院评价合同效力的依据。

近年来，随着对金融风险认识的深入，司法领域对这一问题的态度逐渐开始转变。例如，2018年3月，最高人民法院在审理某营业信托纠纷案时中认为[②]，尽管中国保监会的部门规章不能适用《合同法》52条第5项作为否定合同效力的依据，但从部门规章或其他规范性文件的制定依据和制定目的来看，违反《保险公司股权管理办法》在一定程度上具有与直接违反《保险法》等法律、行政法规一样的法律后果，同时还将出现破坏国家金融管理秩序、损害包括众多保险法律关系主体在内的社会公共利益的危害后果，从而援引《合同法》52条第4项即损害社会公共利益条款认定合同无效。2017年8月，最高人民法院出台《关于进一步加强金融审判工作的若干意见》，提出“强化金融监管和金融审判的衔接配合”，司法领域着手将对金融市场的“强监管”政策落实到司法裁判领域。2019年《九民会议纪要》提出：“注意处理好民商事审判与行政监管的关系，通过穿透式审判思维，查明当事人的真实意思，探求真实法律关系。”同时，《九民会议纪要》第31条对违反规章的合同效力进行了释明：“违反规章一般情况下不影响合同效力，但该规章的内容涉及金融安全、市场秩序、国家宏观政策等公序良俗的，应当认定合同无效。”[③]《九民会议纪要》通过采取将“金融安全、市场秩序”纳入“公序良俗”这一间接的方式，将金融规定纳入合同效力的认定标准。最高人民法院刘贵祥专委在全国法院金融审判工作会议上的讲话，在论及金融监管规章在金融民商事审判中的适用问题时，一方面进一步明确了识别公序良俗的标准，包括“维护金融市场基本秩序、维护金融安全、防控系统性金融风险的禁止性规定”；另一方面也明确提出了上位法授权的思路，即金融监管规章的强制性规定是落实上位法的原则性规定，违反该规定就是违反的上位法的规定。[④]

在对待“违反监管规定的合同效力”问题上的态度转变反映出司法裁判从过度强调私法自治转向私法自治与社会公共利益的调和[⑤]，也是对金融活动认知规律加深的体现。现代金融风险具有很强的外部性，市场主体的金融交易所引发的风险容易外溢和传导，且金融风险具有很强的连带性，如果仅仅使用传统民商法规则来裁定金融纠纷，在一些情况下，不仅做不

① 参见《全国法院民商事审判工作会议纪要》（法〔2019〕254号）第30条。

② 案号：（2017）最高法民终529号，裁定作出日期：2018年3月4日。

③ 《九民会议纪要》同时要求：“人民法院在认定规章是否涉及公序良俗时，要在考察规范对象基础上，兼顾监管强度、交易安全保护以及社会影响等方面进行慎重考量，并在裁判文书中进行充分说理。”

④ 刘贵祥：《关于金融民商事审判工作中的理念、机制和法律适用问题》，载《法律适用》，2023年第1期。

⑤ 现代私法的发展，也由传统私法领域强调的“私法自治”，转向需要考虑“社会公共利益”，这是《合同法》第52条以及《民法典》第153条都将“损害社会公共利益”作为认定合同无效的理由之一；包括在知识产权等领域确立的惩罚性赔偿制度，也体现了传统私法从传统的“公私二元分立”态度走向“公私融合”的态度。

到解决争议纠纷，相反还可能引发更多的金融风险。[①]本节引用的案例中，人民法院从《证券法》的规定中推论出案涉交易结构属于特许经营业务，除特许机构外，其他主体开展此类业务应属于无效行为。从目前有限的案例来看，人民法院对于适用监管规定来认定合同效力依然较为审慎。对于违反金融监管规定的合同效力问题，仍然需要在司法实践中探索。行政监管合规风险与民事法律责任风险的联动，凸显了信托公司加强合规管理工作的现实意义。[②]

2. 自然人贷款业务中金融借贷利率的上限

（1）相关案例简介

[案例2-14] 某信托公司与白某某金融借款合同纠纷案[③]

信托公司与白某某签订了房屋抵押借款合同，约定信托公司向白某某发放贷款，期限6个月，年利率15.36%，罚息按照日利率0.066%计算。贷款发放后，白某某未能按期归还借款，信托公司起诉至人民法院，要求白某某归还借款本金并支付利息、罚息、律师费等。

法院审理后认为，信托公司与白某某之间的借款合同、抵押合同均有效，白某某未按期还款构成违约。双方当事人既约定了罚息利率，又约定了律师费等其他费用，信托公司虽然可以一并主张，但对于总计超过合同成立时全国银行间同业拆借中心发布的一年期贷款市场报价利率（3.85%）4倍的部分，法院不予支持。

[案例2-15] 某信托公司与任某某金融借款合同纠纷案[④]

信托公司与任某某签订贷款合同，约定信托公司向任某某发放贷款，期限1年，年利率27%，逾期违约金按照0.03%/日计算。贷款发放后，任某某未能按期归还借款，信托公司起诉至人民法院，要求任某某归还借款本金并支付利息、保全保险费、律师费等。

一审法院认为，贷款合同为有效合同。出借人与借款人既约定了利息，又约定了违约金或者其他费用，出借人可以选择主张利息、违约金或者其他费用，但总计不能超过年利率24%或一年期贷款市场报价利率4倍，故对信托公司主张的保全保险费，不予支持。二

① 在传统私法领域中，意思自治作为民法的基础，强调个人对自己行为负责，交易风险一般发生在当事人之间，责任或者后果一般以预见性为原则，不连带第三人。参见鲁篱：《论金融司法与金融监管协同治理机制》，载《中国法学》2021年第2期。

② 2017年以来，原中国银保监会不断加强包括信托公司在内的银行业保险业的监管力度，并于2021年6月发出《原中国银保监会关于开展银行业保险业“内控合规管理建设年”活动的通知》（银保监发〔2021〕17号），旨在巩固拓展乱象整治成果，强化内控合规管理建设，厚植稳健审慎经营文化，夯实银行业保险业高质量发展根基。

③ 案号：（2022）苏0206民初3138号，判决作出日期：2022年7月4日。

④ 案号：（2022）鲁01民终371号，判决作出日期：2022年3月7日。

审法院认为，信托公司持有金融监管部门颁发的金融许可证，属于从事贷款业务的金融机构，本案不应当适用民间借贷司法解释的规定，一审法院按照一年期贷款市场报价利率的4倍计算利息不当，应予纠正。关于借款利息支付金额，二审法院判决借款人按照年利率24%支付。

（2）问题研究

对借贷利率进行管制是一个古老的话题。微观层面上，利率是风险水平的反映。借方自然希望降低利率水平，但贷款方却需要控制风险。[①]与普通民间借贷相比，金融机构在风险控制、资金实力等方面具有优势地位，司法实践中区分金融机构利率管制和民间借贷利率管制具有合理性。自然人借贷利率是信托公司开展消金业务过程中面临的核心要素，我国借款利率规则采取“双轨制”，区分金融借贷和民间借贷进行规制，两类贷款利率保护的上限有所不同。最高人民法院于2017年8月发布的《关于进一步加强金融审判工作的若干意见》（法发〔2017〕22号，以下简称“22号文”）对金融借款年利率以24%为上限进行调控[②]；《最高人民法院关于审理民间借贷案件适用法律若干问题的规定》（以下简称“《民间借贷司法规定》”）以4倍LPR作为金融借款利率上限。[③]

当金融借款合同因履行不能而进入诉讼程序后，法院对民间借贷纠纷的审判经验会影响金融借款合同纠纷的审判，继而令两种利率的上限规则的适用出现混淆。从过往裁判案例来看，司法实践关于信托公司发放的自然人贷款利率上限问题主要有两类裁判观点：一类认为，根据《民间借贷司法规定》第一条第二款的规定[④]，金融机构与自然人基于各方真实意思表示签订的贷款合同约定的利率及违约金标准不受民间借贷相关规定的调整。信托公司的自然人贷款业务借贷利率的标准应当执行22号文中设定的24%/年的利率上限。[⑤]另一类认为，信托公司执行的贷款利率不能违反《民间借贷司法规定》关于4倍LPR的相关规定。从本节选取的案例来看，2022年度内，不同法院对此问题仍然存在不同认识，容易给相关从业者的展业造成困扰，建议司法审判机关及时加强裁判观点的统一。

① 桑本谦：《民间借贷的风险控制——一个制度变迁的视角》，《中外法学》，2021年第6期。

② 《关于进一步加强金融审判工作的若干意见》（法发〔2017〕22号）第二条第2款：“严格依法规制高利贷，有效降低实体经济的融资成本。金融借款合同的借款人以贷款人同时主张的利息、复利、罚息、违约金和其他费用过高，显著背离实际损失为由，请求对总计超过年利率24%的部分予以调减的，应予支持，以有效降低实体经济的融资成本……”

③ 《最高人民法院关于审理民间借贷案件适用法律若干问题的规定》（2020第二次修正）第二十五条：“出借人请求借款人按照合同约定利率支付利息的，人民法院应予支持，但是双方约定的利率超过合同成立时一年期贷款市场报价利率4倍的除外。”

④ 《最高人民法院关于审理民间借贷案件适用法律若干问题的规定》（2020第二次修正）第一条第二款：“经金融监管部门批准设立的从事贷款业务的金融机构及其分支机构，因发放贷款等相关金融业务引发的纠纷，不适用本规定。”

⑤ 2022年以前的案例，例如，张某某与某信托公司金融借款合同纠纷案［案号：（2020）鲁02民终3004号，判决作出日期：2020年6月8日］。

（四）金融消费者权益保护研究

1.金融机构适当性义务的履行

（1）相关案例简介

[案例2-16]某信托公司与彭某某、某证券公司委托理财合同纠纷案[①]

彭某某认购了某证券公司设立的资管计划，资管计划通过某信托公司的信托产品投资于某公司股权收益权。后因底层资产发生风险，彭某某出现投资损失。彭某某认为证券公司未尽到投资者适当性义务，起诉至法院要求证券公司承担赔偿责任。

法院审理后认为，适当性义务主体应就其履行了适当性义务承担举证责任。根据本案的鉴定情况结合有关监管部门的回复，案涉《客户风险承受能力调查问卷》等资料中彭某某字样非其本人所签。因此，虽然证券公司建立了风险评估及相应管理制度，但证券公司及其委托的销售机构在销售产品时，未能严格要求彭某某本人在相关文件上签名，存在销售不规范的情形，未通过调查问卷完成风险测试；另一方面，证券公司亦未举证证明通过其他方式进行了风险认知、风险承受能力测评，存在未了解客户、未将适当的产品销售给适合的金融消费者的问题，构成适当性义务的违反，应当承担相应赔偿责任，赔偿范围为彭某某投资本金的50%。

[案例2-17]某信托公司与曾某、某证券公司财产损害赔偿纠纷案[②]

曾某认购了某证券公司设立的资管计划，资管计划通过某信托公司的信托产品投资于某公司股权收益权。后因底层资产发生风险，曾某出现投资损失。曾某认为证券公司未尽到投资者适当性义务。具体而言：第一，证券公司未能将融资人实控人牵涉的证券市场操纵案如实披露；第二，证券公司未能将融资人第二大股东持有的融资人股份因违法被冻结的情况如实披露；第三，融资人于案涉资管计划设立前就已存在财务造假的情况亦未能如实披露。证券公司的上述故意或失职行为最终导致其对案涉资管计划进行风险等级评定时未能考虑相关风险，风险等级评定为“中高级”缺乏依据。

法院认为，曾某这一主张不能成立，证券公司已经尽到了了解产品的适当性义务。理由主要有三：第一，并无证据或可供检索的公开信息显示融资人实控人何时因何事以何等罪名

① 案号：（2021）沪74民终2046号，判决作出日期：2022年9月2日。

② 案号：（2022）沪74民终1051号，判决作出日期：2022年11月17日。

牵涉到证券市场操纵案中；第二，融资人第二大股东持有融资人股份被冻结已体现在证券公司的尽调报告中；第三，所谓造假的财务报告形成于资管计划尽调之后，并且在曾某签订资管合同时，融资人财务造假所涉的信息尚未发布，亦尚未经证券监管机构予以认定，对信息披露违法违规行为，证券公司并不具有证券监管机构的执法权，在做出风险预判时仍需依赖于融资人发布的上市公司公告以及其他评级机构给予的信誉评级等。

[案例2-18] 某信托公司与毛某某信托纠纷案[①]

投资人毛某某认购某信托公司管理的信托计划，但并未在书面《信托合同》上签字，亦未形成风险测评问卷等其他文件，经法院认定双方系存在事实上的信托关系。信托公司主张其已通过全体委托人所聘请的投资顾问R公司完成了适当性义务，具体而言：第一，投资顾问已确认包括毛某某在内的全部委托人的资金来源合法合规，为合格委托人；第二，信托公司已设置了相关的风险测评问卷、认购风险申明书等适当性条款，并已告知投资顾问向投资人履行适当性义务和风险告知说明义务，实际操作由投资顾问完成；第三，《信托计划说明书》《认购风险申明书》《信托合同》的约定能够证明，信托公司已经进行了提示、告知和说明。

法院认为，信托公司并未就其已履行了解客户、适当性原则、告知说明和文件交付等适当性义务进行有效举证，其应承担举证不能的责任。毛某某未能按期收回信托投资计划项下本金，并非因其自身决策所导致，而是因信托公司未履行对毛某某风险认知、风险偏好和风险承受能力进行测试、未向毛某某告知信托产品主要风险因素等先合同义务而造成的，故毛某某的损失与信托公司未履行适当性义务具有因果关系。

（2）问题研究

①关于适当性义务的理论基础

适当性义务是指卖方机构在向金融消费者推介、销售高风险等级金融产品时，必须履行的了解客户、了解产品、将适当的产品（或者服务）销售（或者提供）给适合的金融消费者等义务。

在早先的司法实践中，多数法院坚持“买者自担风险”的裁判思路，金融消费者与金融机构达成有效合意后，应当自担投资风险，对于销售行为中的问题重视不足。近年来，尤其是在全国法院第八次民事商事审判工作会议及《九民会议纪要》颁布之后，司法裁判的观点已经实现了从强调“买者自担风险”到“卖者尽责前提下的买者自担风险”的转向。从2022年的相关案例情况来看，无论最终法院是支持还是驳回金融消费者就不当销售行为等提出的

① 案号：（2022）京民申150号，判决作出日期：2022年8月31日。

索赔主张，司法实践对于卖方机构应当承担适当性义务已有广泛共识，卖方机构仅凭书面文件及投资者的签名确认，已难以完全排除民事责任风险。

②关于适当性义务的义务内容及限度

适当性义务的内容包括了解客户、了解产品及适当销售等。金融机构在适当性义务诉讼应就已履行适当性义务承担证明责任。从现有司法案例来看，通常而言，金融机构至少需要证明其具备金融产品的风险评估等相关业务管理制度和风险控制的材料；通过尽职调查对涉案产品进行了风险评级；在向金融消费者宣传、推介产品时，未作虚假宣传、未作出保本保收益等不当承诺；在交易文件中明确了产品类型、风险等级等信息；已对投资者进行了风险测评，且测评结果符合产品风险等级；已对产品的风险通过告知和提示；对评测、签约过程进行“双录”等。

不过，适当性义务亦有其义务的限度及边界，综合2022年法院的裁判观点，金融机构对于其在推介时不了解且客观无法了解的情况未予说明并不构成适当性义务的违反。至于因超出合理尽调成本而未发现的问题是否可以免责，以及何种程度属于合理尽调成本仍有待裁判观点的进一步明确。

③违反适当性义务的法律后果

卖方机构未尽适当性义务导致金融消费者损失的，应当赔偿金融消费者所受的实际损失。根据《九民会议纪要》的规定，实际损失包括本金及利息或预期收益。司法实践中，适当性义务的违反往往仅是实际损害发生的原因之一，尤其是在投资者有过失的情况下，法院可能会根据侵权责任法的一般原理，综合考虑双方的过错程度，酌定一定比例的赔偿。

2. 格式条款的识别与效力

（1）相关案例简介

［案例2-19］某信托公司与李某某营业信托纠纷案[①]

某信托公司设立结构化集合资金信托计划，李某某与某信托公司签订信托合同，认购了信托计划的劣后级信托单位。信托计划项下资金用于对目标公司继续增资。信托合同约定，在信托所投资的标的股权价值降低到一定比例等约定情形出现时，劣后级委托人应当按照约定，向信托财产专户追加保证金。后因标的股权价值下降，李某某未按约定支付保证金，信托公司将其诉至法院。

法院审理后认为，李某某是否应当受到追加保证金条款的约束，需要判断上述条款是否体现了当事人在订立合同时的真实意思表示。上述条款构成格式条款且由于信托公司并

① 案号：（2022）京74民终927号，判决作出日期：2022年12月28日。

未特别提示或说明，不应作为信托合同的约定内容。理由在于：第一，信托合同及该条款在信托计划所有投资人认购时均反复使用，无证据表明该追加保证金条款经过案涉当事人的协商确认；第二，根据该条款的约定，在股票价值严重下跌时将可能引发劣后受益人追加4倍本金以上的保证金，属于对劣后委托人利益影响重大、杠杆率过高，按照法律规定信托公司应当采取合理的方式提请李某某予以充分的注意，但是信托文件中未予以明确说明，亦未对保证金条款予以特别提示或者明显加粗加黑显示，信托公司亦未提交证据证明其向李某某提示了上述条款的内容及风险，李某某主张其未能注意并理解追加保证金条款对其权利义务的利害关系，上述条款不应作为合同内容，符合常理并具有法律依据，应当予以支持。

[案例2-20] 某信托公司与段某某金融借款合同纠纷案[①]

段某某与某信托公司签订借款合同，由信托公司向段某某提供借款。借款合同在不同位置对利息作出了不同约定，一处为合同首部载明平均借款利率年利率11.88%；另一处为约定每期还款本息数额详见“还款计划表”，而后附表格载明，如借款合同中约定的还款方式与还款计划表有冲突，以本还款计划表为准，计划表明细共分96期，每期还款均包含本息，每年12期还款金额（本息之和）一致，每12个月递减一次还款金额（本息之和仍然一致）。后段某某违约，信托公司提起诉讼，要求段某某按照还款计划表支付贷款本息。段某某认为，其按约定还款37期后，发现实际借款年利率并非借款合同首部载明的11.88%，而是超过20%，因此请求法院对借款利率予以调整，多还款部分充抵本金。

法院审理后认为，贷款产品的提供者即贷款人应当向借款人明确披露实际利率。系争借款系格式合同。按照法律规定，合同解释应当采用内在意思与外在表示兼顾的原则，对格式条款的解释应当采用通常理解的原则，无论是外在表示还是通常理解，均应当采用一般理性人的标准。还款计划表仅载明了每期还款本息额和剩余本金额，未载明实际利率或能够反映实际利率的利息计算方式，甚至未载明利息总额或其计算公式。一般人若不具备会计或金融专业知识，难以通过短时阅看而自行发现实际利率与合同首部载明利率存在差别，亦难以自行验算实际利率。因此，还款计划表不足以揭示借款合同的实际利率，信托公司未尽到明确披露实际利率的义务，其主张按照还款计划表收取利息缺乏法律依据。借款合同关于利率的明确表述即为合同首部载明的平均年利率11.88%，同时载明还款方式为分次还款，应当作为确定利息计算方式的主要依据。

① 案号：（2021）沪0109民初8308号，判决作出日期：2022年2月11日。

[案例2-21]许某某与某信托公司金融借款合同纠纷案[①]

许某某向某信托公司申请借款并签订相应借款合同等。由于借款人到期未能偿还借款，信托公司起诉还款。诉讼过程中，许某某认为信托公司对于将借款期限由8年变更为5年、贷款利率增加、违约责任等条款未向其进行提示、说明，因此，相应条款应当属于加重其责任的格式条款并不应予以采用。

法院审理后认为，案涉还款计划表明确载明还款期数为60期，也载明了每期的还款金额，许某某作为完全民事行为能力人，应当对其在案涉还款计划表上签字行为的法律后果具有充分的认知。因此，案涉还款计划表系许某某的真实意思表示，许某某应当对其行为之后果承担相应的民事责任。案涉条款未加重许某某的责任，也不构成对许某某主要权利的排除，不属于格式条款无效的情形。

[案例2-22]Y公司与某信托公司申请确认仲裁协议效力案[②]

Y公司与某信托公司签订了《项目收益权转让及回购合同》，其中第十三条约定该合同相关争议提交北京仲裁委员会仲裁。就该约定，Y公司认为，该条款是信托公司提供的格式条款，未经双方协商一致，应属无效条款。

法院认为，格式条款是当事人为了重复使用而预先拟定，并在订立合同时未与对方协商的条款。本案中，案涉《项目收益权转让及回购合同》系双方当事人就项目收益权转让事宜，通过协商后达成协议内容并予以盖章确认，不属于格式条款。Y公司的主张于法无据，不予采信。

（2）问题研究

①格式条款的构成要件

《民法典》第四百九十六条第一款规定，格式条款是当事人为了重复使用而预先拟定，并在订立合同时未与对方协商的条款。据此规定，格式条款的构成要件有三：第一，重复使用；第二，预先拟定；第三，未与对方协商。法院在适用格式条款相关规则前，首先通常会根据上述规则判断相关条款是否构成格式条款，对于诸如利率、借款期限等约定，按照通常的交易习惯，往往是交易双方特别磋商的结果，此时即便形式上符合重复使用、预先拟定的要件，但并不构成格式条款，进而不能适用相关规则。

① 案号：（2022）川01民终13162号，判决作出日期：2022年10月21日。

② 案号：（2022）京74民特1号，判决作出日期：2022年2月25日。

在理论及司法实践中，对于“重复使用”这一要件仍有部分争议，一种观点认为只有客观上被重复使用才构成格式条款；另一种观点则认为，格式条款构成的重点在于剥夺了一方磋商的权利，故只要相关条款设计的目的在于重复使用，便已满足“重复使用”的要件，客观上是否多次使用则在所不问。从司法实践情况来看，第二种观点系目前的主流观点。

②格式条款的排除规则

格式条款的使用，本质上系使格式条款接受方放弃就个别条款进行磋商的机会，但这一特点使得在交易双方的交易地位过于悬殊的时候，格式条款提供一方容易出现“店大欺客”的行为，即通过格式条款，借一方不知情或虽然知情却无法拒绝的弱势地位，达成过于有利于格式条款提供方的交易。为了避免这种情况的出现，《民法典》等现行法律特别规定了三种格式条款效力的否定性事由：第一，提供格式条款的一方未采取合理的方式提示对方注意免除或者减轻其责任等与对方有重大利害关系的条款，则该条款未订入；[①]第二，提供格式条款一方不合理地免除或者减轻其责任、加重对方责任、限制对方主要权利、排除对方主要权利的情况下，相关格式条款无效；[②]第三，在格式条款存在多种解释的情况下，应当作出不利于提供格式条款一方的解释。[③]

③格式条款与金融消费者保护

格式条款作为一种商业设计，其设计初衷在于降低某一需要反复、多次进行的交易的磋商成本。因此，金融市场因为交易产品标准化较高、涉及众多投资者、线上认购越来越便捷等的特点，已经成为格式条款适用最多的场景之一。需特别说明的是，格式条款的使用本身并不一定有损金融消费者的利益，但格式条款的使用往往会产生条款接受方利益被不当侵犯的隐患，因此对于金融交易中格式条款的监管、对格式条款接受方的保护，属于金融消费者保护的重要一环。

然而金融领域对于格式条款并无太多的特别规则，需适用《民法典》相关规定。根据《中国人民银行金融消费者权益保护实施办法》第二十一条、第六十五条等规定，信托公司、银行等向金融消费者提供金融产品或者服务时使用格式条款的，应当以足以引起金融消费者注意的标识提请金融消费者注意金融产品或者服务的数量、利率、费用、履行期限和方式、注意事项、风险提示、纠纷解决等与金融消费者有重大利害关系的内容，并按照金融消费者的要求予以说明。信托公司、银行等不得通过格式条款，约定减轻或免除格式条款提供方的

① 《民法典》第四百九十六条第二款：“采用格式条款订立合同的，提供格式条款的一方应当遵循公平原则确定当事人之间的权利和义务，并采取合理的方式提示对方注意免除或者减轻其责任等与对方有重大利害关系的条款，按照对方的要求，对该条款予以说明。提供格式条款的一方未履行提示或者说明义务，致使对方没有注意或者理解与其有重大利害关系的条款的，对方可以主张该条款不成为合同的内容。”

② 《民法典》第四百九十七条：“第四百九十七条有下列情形之一的，该格式条款无效：（一）具有本法第一编第六章第三节和本法第五百零六条规定的无效情形；（二）提供格式条款一方不合理地免除或者减轻其责任、加重对方责任、限制对方主要权利；（三）提供格式条款一方排除对方主要权利。”

③ 《民法典》第四百九十八条：“对格式条款的理解发生争议的，应当按照通常理解予以解释。对格式条款有两种以上解释的，应当作出不利于提供格式条款一方的解释。格式条款和非格式条款不一致的，应当采用非格式条款。”

损害赔偿责任、金融消费者承担超出法定限额的违约金、排除金融消费者基本权利等对金融消费者不公平、不合理的规定。

三、金融司法理念的新动态：以全国法院金融审判工作会议为中心

2023年1月10日，全国法院金融审判工作会议召开。会议对十年来的金融审判工作进行了总结。最高人民法院审判委员会专职委员、二级大法官刘贵祥在会上发表讲话[①]，对金融审判理念、金融审判工作机制以及多个金融审判中的具体疑难问题进行了深入分析，预计将对人民法院的司法审判工作产生重要影响。

讲话精准地概括了新时期金融民商事审判呈现出三个显著特征，即法律适用的复杂性更加突出、案件群体性态势更加突出和个案裁判对金融风险防控的影响更加突出。金融民商事审判的现状需要司法理念及时更新。为此，全国法院金融审判工作会议以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，深入贯彻落实习近平总书记关于金融工作的一系列重要讲话精神，立足中国特色金融发展之路，立足金融发展规律、金融审判规律及金融审判职能定位，提炼出了新时代金融审判需要牢固树立的五个重要理念，即“金融治理协同理念”“服务实体经济理念”“守住风险底线理念”“倾斜保护金融消费者和中小投资者理念”“服务金融市场发展理念”。

（一）金融司法与金融监管：金融治理协同理念

讲话指出，金融协同治理理念的要求体现在四个方面，概括起来主要包括：一是统一思想观念，在各方分工明确、职责清晰的基础上通力合作、同向发力、良性互动、优势互补；二是高度重视中央金融政策的落实，使金融审判的裁判规范与金融监管规范最大化保持协调一致；三是在处理对金融市场有重大影响、社会关注度高的重大案件时，要了解监管措施，听取监管部门意见；四是把握好金融司法的职能定位，特别注意个案处理的公平性、合理性，要注意通过个案裁判或司法解释对监管规则起到拾遗补缺的作用。

“金融治理协同”的要求在2017年最高人民法院《关于进一步加强金融审判工作的若干意见》中即已有所体现。在该意见中，最高法院指出：“加强与金融监管机构的协调配合，

① 整理后的讲话稿以“关于金融民商事审判工作中的理念、机制和法律适用问题”为题，发表在2023年第1期的《法律适用》上。本部分内容主要以该文章为研究分析对象。

推动完善金融法治体系。探索建立人民法院与金融监管机构之间的沟通机制，定期通报涉及金融风险防范与金融安全的重要案件情况，强化金融监管和金融审判的衔接配合，推动形成统一完善的金融法治体系。”本次讲话则是系统、全面地阐述了金融审判在“金融治理协同”中的定位、职能和要求。

金融治理协同理念的提出，有其深刻的社会现实背景。金融业与风险相伴，防范化解金融风险，特别是防止发生系统性金融风险，是金融工作的根本任务和永恒主题。近十年来，我国金融运行总体平稳，但在国际国内经济下行的压力影响下，金融发展面临不少风险和挑战，一些风险点不断暴露。而当金融纠纷进入法院后，人民法院在寻找裁判依据时，却经常处于捉襟见肘的境地。金融行业的创新、灵活特点决定了其法制规范主要由金融监管部门的规章及规范性文件组成，以满足金融业务创新的时效性，而人民法院审理案件主要以法律和行政法规作为依据。长期以来，法院在审理金融案件时，通常只能选择传统民商法的制度体系和逻辑来应对。而民商法的纠纷化解方式和责任体系，以追求当事人意思自治为主，对交易行为在宏观层面的影响考虑不足，在应对现代金融业风险时明显乏力，甚至在特定情形下可能引发更大的金融风险。[①]

讲话详细阐述了金融协同治理理念的具体要求，体现出司法机关主动寻求与金融监管规范最大化的积极态度，预计未来金融监管规定将以多种方式成为司法裁判者的重要决策资源。信托公司未来开展信托业务，应当把业务的合规性提升到更加重要的位置。

（二）金融司法的价值本源：服务实体经济理念

2017年召开的全国金融工作会议提出金融业的三项任务，首要任务就是服务实体经济。习近平总书记指出，金融要把为实体经济服务作为出发点和落脚点，全面提升服务效率和水平，把更多金融资源配置到经济社会发展的重点领域和薄弱环节，更好满足人民群众和实体经济多样化的金融需求。一段时期以来，金融业出现了一些通过“通道”等方式拉长资金链条，资金体内循环，变相抬高实体经济融资成本的现象。

讲话指出，树立服务实体经济的司法审判理念，要从两方面把握，不可偏废。一方面要依法支持金融监管部门对金融服务科技创新、先进制造业、战略新兴产业、绿色发展以及普惠金融所采取的一系列重大措施；另一方面也要支持监管部门抑制金融脱实向虚的监管政策、监管导向和监管措施。简而言之，对于有利于实体经济发展的金融服务方式，人民法院依法给予支持；对于不利于实体经济发展的金融交易，人民法院依法否定其效力。例如，对于金融机构设立的与农村经济、中小微企业财产特点相适应的土地承包经营权、生物资产、库存货物、知识产权等动产、权利质押，持更加宽容、开放的司法态度；对于那些巧立名目变相提高融资利息的相关合同条款，要依法否定其合同效力。通过发挥裁判的影响力，引导

① 鲁篱：《论金融司法与金融监管协同治理机制》，载《中国法学》2021年第2期。

金融机构创设有利于服务实体经济的金融产品。

信托业在支持实体经济方面已经取得了一定的成绩。未来，信托公司应当进一步牢固树立服务实体经济的理念和意识，着力发挥信托制度在服务农村经济、服务中小微企业等领域的优势。信托公司在切实服务实体经济的前提下，要保持开放创新的态度，积极探索灵活多样的服务方式，以满足不同类型实体企业的服务需求。

（三）个案裁判与金融安全：守住风险底线理念

讲话指出，防范化解金融风险，既是金融工作永恒的主题，也是金融民商事审判的根本性任务。防范系统风险要求法院注重加强审判的“系统化”思维。强化系统观念是为了克服传统民商法在金融案件审判中的短板，要求是“民法典等民事法律的一般规定与金融法律规范的特殊规定结合起来系统把握”，“充分注意金融法律规范关于防范金融风险的特别规定”，“避免与国家防范化解风险的监管政策背离”。司法的底线是在个案中解决纠纷，完成定分止争，但司法的效果却往往溢出个案，向社会发送激励信号，即所谓“社会效果”。因此，注重纠纷的个案解决需要有“向前看”的意识，要理解并善于把握司法的激励功能，通过个案裁判向社会释放清晰正确的激励信号，防患于未然。司法不止是为了解决眼前的纠纷，裁判应当具有诉讼管理的职能，实现“以讼止讼”的效果。[①]与普通的民商事交易相比，金融天然具有涉众属性，金融审判中的个案裁判结果往往产生连锁反应，造成重大社会影响。这就要求人民法院在审理金融案件时，特别是处理一些重大、敏感案件时，自觉地把个案处理结果纳入大局中考量，纳入社会效果、政治效果中考量。

第一，防范系统风险要求金融审判落实“持牌经营”原则和“全面监管”原则，从影响系统性金融风险的角度来审查相关交易合同的效力。一是“持牌经营”要求对未经批准或备案违法从事金融业务的主体，依法否定其合同效力。二是“全面监管”是包括对非持牌机构的强监管和对持牌机构的强监管，防范金融风险外溢。例如，在（2017）最高法民终529号中，最高人民法院认为，尽管保监会的部门规章《保险公司股权管理办法》不能适用《合同法》52条第5项作为否定合同效力的依据，但人民法院可以考察部门规章或其他规范性文件的制定依据和制定目的，违反《保险公司股权管理办法》在一定程度上具有与直接违反《保险法》等法律、行政法规一样的法律后果，同时还将出现破坏国家金融管理秩序、损害包括众多保险法律关系主体在内的社会公共利益的危害后果。

第二，防范系统风险要求“实质重于形式”，抽丝剥茧，对复杂的交易模式产品设计进行风险穿透识别。自《九民会议纪要》发布以来，在金融强监管的背景下，法院在金融审判实践中越来越多地从当事人的交易动机、交易模式、交易的具体安排等方面进行“穿透式”审查，以判断此种交易是否会引发系统性风险，威胁金融稳定与安全。“穿透式审判”很可

① 桑本谦：《法律简史》，三联书店2022年版，第262页。

能直接否定当事人精心设计构建的交易模式，从根本上动摇当事人之间的权利义务关系，对预期收益能否实现、合同目的能否实现产生重大影响。“穿透式审判”也要避免武断地脱离当事人约定依照有名合同强行归类，而是要以当事人约定为依据，探求当事人的真实意思，还原事物本来面目，进而进行合法性判断。

（四）平等保护与倾斜保护的辩证统一：倾斜保护金融消费者和中小投资者理念

随着我国经济社会的发展，人民群众的财富管理需求日益增长，越来越多的自然人投资者投资于复杂的金融产品，以期获得资产收益，实现财富增值。但是，基于金融产品的发行者、销售者与广大金融消费者之间的信息不对称特点，面对新型复杂的金融产品，固守保本保收益的理念，也引发了众多的金融消费者保护权益纠纷案件。

《九民会议纪要》中提及的“卖者尽责、买者自负”原则和卖方机构的适当性义务、告知说明义务，正是基于金融市场中买方和卖方之间存在信息不对称，而对金融消费者的权益倾斜保护。对金融消费者提供倾斜保护，契合了私法上平等保护的内涵，进而加大违法违规成本，最终意义上可以促进金融消费领域的法律秩序特别是金融消费者保护秩序的形成。

本次讲话进一步提升了保护金融消费者和中小投资者的地位，将其上升到金融安全的高度，认为金融消费者和中小投资者的权益保护不仅事关投资者信息，也关乎国家金融安全，要求金融审判应当站稳人民立场，以保护金融消费者和中小投资者合法权益为己任，把握好民法上的平等保护与倾斜保护、契约自由与契约正义的辩证关系。在用好《民法典》一般性制度工具的同时，要根据金融监管的规则，还原具体的法律适用场景，作出更精准的判断。

展望未来信托纠纷案件的审理思路，预计人民法院既会更加关注受托人在募投管退四个环节中的信义义务履行情况，还会更加关注信托文件中对金融消费者施加义务的合同条款效力问题。

第一，《信托法》确立的信义义务将受到更多关注。讲话特别指出，《信托法》确立的信义义务应当成为人民法院在审理金融纠纷案件中有效保护金融消费者和中小投资者合法权益的重要制度工具。目前，我国信托纠纷的争议焦点更多的是集中在信托产品的发行者、销售者是否在募集阶段履行了适当性义务，而在投资、管理、退出阶段是否充分履行了信义义务的司法案例鲜有涉及。信托公司应当在展业过程中更加重视信义义务的遵守，加强公司制度、业务文本、员工能力等方面的建设。

第二，尽管金融领域对于格式条款并无太多的特别规则，与《民法典》基本一致，但是金融合同中对金融消费者施加义务的合同条款效力将受到更多挑战。一是裁判者可以运用格式条款的解释规则、提示说明义务的规定等来合理区分金融消费者的权利义务；二是裁判者可以运用《民法典》中关于欺诈、重大误解、显失公平民事行为可撤销的规定，去否定对金

融消费者施加不公平义务的合同条款效力。信托公司应当注意审查当前业务文本中可能存在的风险，在信托产品销售过程中加强与消费者的沟通，并做好相应的留痕工作。

（五）金融司法的目的：服务金融市场发展理念

讲话指出，人民法院要充分认识金融在经济发展和社会生活中的重要地位和作用，司法要切实保障金融市场的改革发展，不能把打击金融违法当成目的，打击金融市场上的违法行为，目的还是促进金融市场发展。因此，一是要强化金融债权的司法保护，既要运用好当前相关债权保护的法律制度，充分打击逃废债，也要加大执行力度，强化审判管理；二是要坚持“过责相当”的原则，对于资本市场违规违法行为，在坚持“追首恶”与“打帮凶”并举的同时，要注意区分情况，适用“过错相当”原则，避免不必要的负面效果。

基于上述理念，未来信托公司在作为债权人的催收案件中，应当注意充分运用债权保全制度[①]、股东出资责任制度[②]、法人人格否认制度[③]、关联交易责任制度[④]、公司董监高责任制度[⑤]等直接或间接保护债权的法律制度，防止债务人通过恶意拖延、有限责任、关联交易、不当交易等手段逃避债务。而在股权投资类项目中，信托公司尤其需要注意，目标公司债权人可能会运用上述债权保护制度追究信托公司作为股东的责任，需要提前做好风险预防措施。

参考文献

著作和论文

[1] 卞耀武主编 . 中华人民共和国信托法释义 . 法律出版社，2002 年 6 月版 .

[2] 周小明 . 信托制度：法理与实务 . 中国法制出版社，2012 年 8 月版 .

[3] 赵廉慧 . 信托法解释论 . 中国法制出版社，2015 年 12 月版 .

① 例如，参见《民法典》第五章“合同的保全”。

② 例如，参见《公司法》第二十八条第二款：“股东不按照前款规定缴纳出资的，除应当向公司足额缴纳外，还应当向已按期足额缴纳出资的股东承担违约责任。”第三十条：“有限责任公司成立后，发现作为设立公司出资的非货币财产的实际价额显著低于公司章程所定价额的，应当由交付该出资的股东补足其差额；公司设立时的其他股东承担连带责任。”

③ 例如，参见《公司法》第六十三条：“一人有限责任公司的股东不能证明公司财产独立于股东自己的财产的，应当对公司债务承担连带责任。”

④ 例如，参见《公司法》第二十一条：“第二十一条公司的控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员不得利用其关联关系损害公司利益。违反前款规定，给公司造成损失的，应当承担赔偿责任。”

⑤ 例如，参见《公司法》第一百四十九条：“第一百四十九条董事、监事、高级管理人员执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损失的，应当承担赔偿责任。”

［4］李宇．商业信托法．法律出版社，2021 年 9 月版．
［5］［日］田中和明、田村直史．信托法理论与实务入门．丁相顺、赖宇慧等译．中国人民大学出版社，2018 年 5 月版．
［6］最高人民法院民事审判第二庭．最高人民法院民法典担保制度司法解释理解与适用．人民法院出版社，2021 年 5 月版．
［7］桑本谦．法律简史．三联书店，2022 年 9 月版．
［8］黄伟峰、程俊杰．私募基金涉诉纠纷疑难问题研究．法律适用，2023 年第 4 期．
［9］鲁篱．论金融司法与金融监管协同治理机制．中国法学，2021 年第 2 期．
［10］桑本谦．民间借贷的风险控制——一个制度变迁的视角．中外法学，2021 年第 6 期．
［11］刘贵祥，关于金融民商事审判工作中的理念、机制和法律适用问题．法律适用，2023 年第 1 期．
［12］John H. Langbein. Rise of the Management Trust，143 Tr. & Est. 52（2004）.
［13］Henry Hansmann，Ugo Mattei. The Functions of Trust Law：A Comparative Legal and Economic Analysis，73 N.Y.U.L.Rev.434，1998.

案例

［1］任某与某信托公司合同纠纷案，案号：（2021）京 74 民终 364 号，判决作出日期：2022 年 3 月 16 日。
［2］R 公司与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2022）京 0102 民初 14310 号，判决作出日期：2022 年 9 月 25 日。
［3］宋某与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2022）京 74 民终 619 号，判决作出日期：2022 年 8 月 26 日。
［4］X 公司与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2018）京民终 508 号，判决作出日期：2019 年 12 月 20 日。
［5］孙某与某信托公司信托纠纷案，案号：（2021）京 0102 民初 17703 号，判决作出日期：2022 年 2 月 7 日。
［6］李某与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2022）京 74 民终 502 号，判决作出日期：2022 年 8 月 1 日。
［7］S 公司与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2022）京 74 民终 416 号，判决作出日期：2022 年 8 月 22 日。
［8］李某某与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2018）最高法民终 173 号，判决作出日期：2018 年 12 月 24 日。
［9］Z 银行与某信托公司金融借款合同纠纷、信托纠纷案，案号：（2016）最高法民终 548 号，裁定作出日期：2017 年 5 月 4 日。
［10］黄某某与某信托委托理财合同纠纷案，案号：（2021）京 74 民终 366 号，判决作出日

期：2022年1月5日。

[11]孙某某与某信托公司营业信托纠纷案，案号：（2021）京74民终686号，判决作出日期：2022年3月17日。

[12]M公司与G银行案外人异议纠纷案，案号：（2021）粤01民初1093号，判决作出日期：2021年11月23日。

[13]L公司等与某信托公司别除权纠纷案，案号：（2021）湘08民初2号，判决作出日期：2022年3月11日。

[14]某信托公司与G合伙企业营业信托纠纷案，案号：（2021）京0102民初24249号，判决作出日期：2022年4月18日。

[15]某信托公司与J公司等公司解散纠纷案，案号：（2021）京01民终10730号，判决作出日期：2022年3月15日。

[16]某银行与吴某某合同纠纷案，案号：（2022）京02民初42号，判决作出日期：2022年10月12日。

[17]W投资公司与T实业公司营业信托纠纷，案号：（2017）最高法民终529号，裁定作出日期：2018年3月4日。

[18]某信托公司与任某某金融借款合同纠纷案，案号：（2022）鲁01民终371号，判决作出日期：2022年3月7日。

[19]张某某与某信托公司金融借款合同纠纷案，案号：（2020）鲁02民终3004号，判决作出日期：2020年6月8日。

[20]某信托公司与彭某某、某证券公司委托理财合同纠纷案，案号：（2021）沪74民终2046号，判决作出日期：2022年9月2日。

[21]某信托公司与曾某、某证券公司财产损害赔偿纠纷案，案号：（2022）沪74民终1051号，判决作出日期：2022年11月17日。

[22]某信托公司与毛某某信托纠纷案，案号：（2022）京民申150号，判决作出日期：2022年8月31日。

[23]某信托公司与李某某营业信托纠纷案，（2022）京74民终927号，判决作出时间：2022年12月28日。

[24]某信托公司与段某某金融借款合同纠纷案，案号：（2021）沪0109民初8308号，判决作出日期：2022年2月11日。

[25]许某某与某信托公司金融借款合同纠纷案，案号：（2022）川01民终13162号，判决作出日期：2022年10月21日。

[26]Y公司与某信托公司申请确认仲裁协议效力案，案号：（2022）京74民特1号，判决作出日期：2022年2月25日。

信托公司分级分类监管研究

课题牵头单位：厦门国际信托有限公司

课题指导专家：甘　煜

课 题 负 责 人：林俊民

课 题 组 成 员：

郑　馨　韩　睿	厦门国际信托有限公司
王和俊　杨巧伶	云南国际信托有限公司
陶斐斐　张恩瑜　秦振扬	中国对外经济贸易信托有限公司
矫德峰　徐绍颖　周映筱　周佳忆　孙　萌　耿　赫　张　敏	昆仑信托有限责任公司
刘博研　张惠栋　赵晓伟	英大国际信托有限责任公司
陈　进　朱峻萱	百瑞信托有限责任公司
方玉红　王　莹	国投泰康信托有限公司
应汇康　赵　杨　马　超	杭州工商信托股份有限公司

摘要

为应对我国信托业面临的新形势、新业态、新挑战与转型发展需要，本报告重点研究我国信托公司及商业银行、保险机构、证券期货经营机构的分级分类监管理论、实践和发展趋势，并借鉴境外金融机构分级分类监管经验，就信托公司分级分类监管机制，提出注重风险管理和能力的政策建议。①

我国经济社会发展由高速度发展阶段进入高质量发展阶段，金融监管更加注重综合性、协调性，引导金融机构服务实体经济，对信托业提出新的发展要求。作为重要的监管工具，分级分类监管机制是金融监管机构对金融机构的整体风险、经营成效、管理状况作出综合评判，并实施差异化监管的过程，是政策资源和监管资源靶向分配的重要抓手。信托公司分级分类监管机制自施行以来，在防风险、促创新方面持续发挥着重要作用。随着2023年信托业务分类新规出台，信托公司加速转型，核心业务模式发生重大变化，分级分类监管机制亟待适应新要求，进行调校、优化和完善；同时，对资产管理机构的监管也进入新阶段，开展信托公司分级分类监管研究恰当其时，能够贴近信托行业转型发展现状，传递行业声音，具有重要的现实意义。

本报告基于对信托业务定位与特性的综合分析，立足于信托业内部可比、资产管理行业同业可参照的原则，提出以“能力”和“风险”为两大评价维度的整体建议，同时将信托文化建设与践行金融的政治性、人民性相结合，重点落实公司治理、社会责任、金融消费者保护等关键领域，以推进信托业改革化险进程、加快转型发展为落脚点，完善有利于信托公司专业化、差异化发展的分级分类监管机制。

① 本报告于2023年11月上旬定稿，报告中对相关行业及政策的研究均截至该时点。

一、分级分类监管研究引论

（一）报告理论基础

1. 加强和完善现代金融监管是金融领域重要任务

党的二十大报告提出，加强和完善现代金融监管，强化金融稳定保障体系，依法将各类金融活动全部纳入监管，守住不发生系统性风险底线。金融监管是金融监督管理当局依据国家法律法规的授权，对金融业实施监督管理的机制与过程。广义的金融监管主要包括金融监管机构对金融体系的法定监管职责和实施，也涵盖了行业组织的自律约束。实施金融监管的目标主要是防范金融风险、提高金融体系运行效率、规范金融机构的行为、保护金融消费者权益等方面。常见的金融监管方法包括对金融机构的市场准入、稽核检查（现场检查、非现场检查）、综合监管、市场退出监管等。

2. 分级分类监管是重要的金融监管工具之一

我国现行的金融监管框架中，分级分类监管是各金融子行业普遍运用的监管工具。相关法律法规对于金融机构的分级分类监管作出要求，例如2004年2月起施行的《银行业监督管理法》明确监管机构“应当建立银行业金融机构监督管理评级体系和风险预警机制，根据银行业金融机构的评级情况和风险状况，确定对其现场检查的频率、范围和需要采取的其他措施。”2023年，《证券公司监督管理条例（修订草案征求意见稿）》提出监管机构“按照差异化监管原则，可以根据证券公司的治理结构、内部控制、合规管理、风险管理、业务开展等情况，对证券公司实施分类监督管理”。

分级分类监管由监管评级和分类监管两部分组成。其中，监管评级是监管机构实施非现场监管的重要内容，监管机构根据日常监管掌握的情况以及其他相关信息，对金融机构的整体风险、经营成效、管理状况作出综合评判，是实施差异化监管的基础。同时，部分金融行业在监管机构的指导下，建立自律性质的行业评级机制，并接受监管机构日常指导。分类监管则是监管机构以监管评级结果为依据，结合金融机构主要风险点，配置现场检查与非现场检查的监管资源，以及业务创新与试点、业务政策调整等政策资源，为金融机构提供有针对性的外部政策支持，引导经营管理质效较优的机构创新、稳健发展，防范经营成果不佳、内部治理不完善的机构发生进一步恶化，提升防范化解金融风险的有效性。监管评级和分类监管既相互独立，又协调发力、不可分割。

（二）报告研究背景

1.进入新时代，党和国家对金融业提出了新要求

新时代金融工作的本质要求是为实体经济服务，不断增强服务功能，金融资源应当更好地支持经济社会发展的重点领域和薄弱环节。2023年10月召开的中央金融工作会议鲜明提出“加快建设金融强国”的目标，强调推动我国金融高质量发展，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业提供有力支撑。信托业是金融体系中独特而重要、不可或缺的力量，在融资供给、金融市场建设、居民财富管理等方面发挥了重要作用。当前新形势要求信托公司更加聚焦自身能力建设，全面践行金融工作的政治性、人民性，发挥信托本身的制度和功能优势，切实维护金融消费者合法权益，不断提升广大人民群众获得感、幸福感、安全感。

2.当前是全面深化金融监管体制改革的重要时期

根据2023年的《党和国家机构改革方案》，当前是深化金融监管体制改革的重要阶段，金融监管“一行一局一会”格局形成。国家金融监督管理总局在原银保监会基础上组建，承接中国人民银行对金融控股公司等金融集团的日常监管职责、有关金融消费者保护职责以及证监会的投资者保护职责，统一负责除证券业外的金融业监管，强化机构监管、行为监管、功能监管、穿透式监管、持续监管，统筹行使微观审慎监管和行为监管的职能，注重提升监管的前瞻性、精准性、有效性和协同性，完善多主体参与、多领域协作、多层次贯通的责任体系。2023年11月，国家金融监督管理总局内设部门方案出台，资管机构监管司将承担信托公司、理财公司、保险资产管理公司的非现场监测、风险分析和监管评价等工作。

3.我国信托业处于改革化险与转型发展的关键时期

2018年《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（银发〔2018〕106号）（以下简称“资管新规”）出台，我国资产管理领域建立起统一的审慎监管规则和标准。2023年6月，《中国银保监会关于规范信托公司信托业务分类的通知》（银保监规〔2023〕1号）（以下简称“信托业务分类新规”）正式实施，厘清各类信托业务边界和服务内涵、丰富本源业务供给，要求信托公司的经营理念、商业模式、组织架构及时调整。防范化解重点领域风险是当前工作重点，2023年4月的中共中央政治局会议提出“统筹做好中小银行、保险和信托机构改革化险工作”；中央金融工作会议将全面加强金融监管、有效防范化解金融风险作为重点，提出对风险早识别、早预警、早暴露、早处置。信托公司在存量业务风险承压的同时，努力实现差异化、特色化发展，在客观上需要政策引导，目前正是监管政策调整、监管工具创新的重要时机。

（三）我国金融机构分级分类监管工作概述

1. 金融机构监管评级工作的发展历程

我国金融机构监管评级工作自2005年首次在银行业启动，目前已全面覆盖银行、信托、保险、证券以及部分非银金融机构、资产管理机构，成为我国金融业现代化转型的重要基础性监管工具（见表3–1）。

表3–1　　我国主要金融机构现行分级分类监管制度

监管机构	金融机构	监管评级	行业评级
国家金融监督管理总局	商业银行	2021年，《商业银行监管评级办法》（银保监发〔2021〕39号）	2015年，“陀螺”（GYROSCOPE）评价体系
	信托公司	2016年，《信托公司监管评级办法》（银监办发〔2016〕187号）	2015年，《信托公司行业评级指引（试行）》及配套文件；2023年修订
	保险公司	2021年，《保险公司偿付能力监管规则（Ⅱ）》（银保监发〔2021〕51号），监管规则第11号：风险综合评级（分类监管）	—
	保险资产管理公司	2021年，《保险资产管理公司监管评级暂行办法》（银保监办发〔2021〕5号）	—
	金融租赁公司	2020年，《金融租赁公司监管评级办法（试行）》（银保监办发〔2020〕60号）	—
	消费金融公司	2020年，《消费金融公司监管评级办法（试行）》（银保监办发〔2020〕128号）	—
	企业集团财务公司	2023年，《企业集团财务公司监管评级办法》（金规〔2023〕1号）	2015年，《企业集团财务公司行业评级办法（试行）》
证监会	证券公司	2020年，《证券公司分类监管规定》（证监会公告〔2020〕42号）	2022年，《证券公司重大资产重组财务顾问业务执业质量评价办法》《证券公司投行业务质量评价办法（试行）》等；2023年，《证券公司债券业务执业质量评价办法》
	期货公司	2019年，《期货公司分类监管规定》（证监会公告〔2019〕5号）	—
中国人民银行	银行业金融机构	《央行金融机构评级管理办法（试行）》，自2017年底启动评级工作	

在银行业，原银监会于2005年发布《商业银行监管评级内部指引（试行）》，借鉴了国际通用的骆驼（CAMELS）评级机制。2014年修订的《商业银行监管评级内部指引》增加评级要素，完善评级操作规程，明确政策性银行、农村合作银行、农村信用社、村镇银行等机构参照执行。2021年，原银保监会发布《商业银行监管评级办法》，覆盖全部内资银行机构；2022年，针对外国银行分行发布《外国银行分行综合监管评级办法（试行）》，为加强外国银行分行监管、合理分配监管资源提供制度保障。中国人民银行及其分支机构依照《央行金融

机构评级办法（试行）》，于2017年底启动对银行业金融机构的评级工作。中国银行业协会于2015年推出对商业银行的“陀螺”（GYROSCOPE）行业评级体系。

在信托业，原银监会于2005年发布《信托投资公司监管评级体系（草案）》，2008出台《信托公司监管评级与分类监管指引》。《信托公司监管评级办法》于2016年发布施行，旨在推动行业风险化解、引导行业规范发展以及完善监管体系，在构建信托行业新发展格局中发挥了重要作用。中国信托业协会于2015年发布《信托公司行业评级指引（试行）》，并于2023年进行修订。

在保险业，保险公司的分级分类监管伴随着对偿付能力监管要求的调整。2009年起结合“偿一代”要求，执行《关于实施保险公司分类监管有关事项的通知》要求；2021年起结合“偿二代”要求，执行《保险公司偿付能力监管规则（Ⅱ）》第11号监管规则“风险综合评级（分类监管）”。针对保险资产管理公司，原银保监会于2021年制定了《保险资产管理公司监管评级暂行办法》。2023年初，原银保监会发布《人身保险公司分类监管办法（征求意见稿）》。

在证券业，证监会先后于2009年、2011年发布《证券公司分类监管规定》《期货公司分类监管规定》。为适应行业与市场的发展变化，证监会于2019年修订《期货公司分类监管规定》，引导期货公司专注主业，提升服务能力和竞争力；2020年修订《证券公司分类监管规定》，进一步体现合规、审慎导向，引导差异化、专业化发展。此外，中国证券业协会对证券公司具体业务质量开展评价。

对非银金融机构，现行的分级分类监管制度还包括原银保监会2020年发布的《金融租赁公司监管评级办法（试行）》《消费金融公司监管评级办法（试行）》，国家金融监督管理总局2023年发布《企业集团财务公司监管评级办法》等。

2. 金融机构评级的实施程序和要素构成

金融机构的评级通常由监管机构牵头，监管评级周期通常为一个自然年度，评级程序通常由信息收集、初评、复评、审核、评级结果反馈、档案归集、后评价等环节组成。

监管评级要素通常由定量指标、定性指标构成，常见的监管评级要素包括风险管理、公司治理、资本充足、盈利能力等方面指标，各具一定权重，并视情况引入限制性条款。通过对评级指标的定量、定性评估，以及对限制性条款是否触发进行认定，由监管人员结合日常掌握的情况进行专业判断，综合得出结果。

监管评级结果分为若干大类，每类包括若干子级别，作为衡量金融机构经营管理能力、经营状况、风险管理能力和风险程度的主要依据。监管评级结果原则上仅供监管机构内部使用，不对外公布。在一些评级机制中，除了形成综合评级，核心指标也形成单项评级结果。

3. 运用评级结果开展分类监管的主要实践

监管评级结果是综合衡量金融机构经营状况和风险程度的主要依据，监管机构据此制定

监管规划、配置监管资源、确定监管方式方法，对金融机构实施市场准入。

一是加强风险预警。各金融行业的监管评级均以风险作为重点评价模块，评级结果从综合或单项维度反映出金融机构的风险管理能力、风险程度，并重点识别金融机构的潜在风险超过承受范围、影响持续经营的问题。监管机构据此确定监管重点，督促金融机构持续提高风险管理水平，遏制单体风险恶化及扩散。

二是实施差异化准入政策。监管机构通常以评级结果作为金融机构获取业务资质的评估依据，例如对于评级结果靠后的金融机构仅允许开展基础性业务，对于综合实力较强、持续稳健经营的金融机构，给予市场准入、创新业务试点、监管政策等方面支持，实现正向激励效果。

三是有效采取针对性的监管措施。监管机构依据评级结果，按照监管资源投入逐步加大的原则，对金融机构给予差异化的监管关注，合理分配监管资源，分别采取非现场检测、现场检查、监管会谈、救助计划、市场退出等措施。对持续稳健经营的机构采取常规的监管措施，对高风险金融机构提升监管强度，对问题严重的机构则给予高度关注，采取救助措施或实施市场退出。

此外，监管机构也根据具体行业的监管需要运用评级结果。例如信托公司评级结果用于确认监管收费风险调整系数，证券公司评级结果用于确认证券投资者保护基金的缴纳比例，央行金融机构评级结果用于在核定存款保险差别费率、发放普惠小微信用贷款、核准金融机构发债等工作中提升政策精准性。

二、我国信托公司现行分级分类监管机制及面临挑战

早在2005年，原银监会下发《信托投资公司监管评级体系（草案）》，探索机构分类管理。自2007年信托公司换发金融牌照以来，伴随行业规模与影响力增长，信托公司分级分类监管机制经过三个阶段的调整与完善（见表3–2），在引导信托公司从小做大、从大做强的过程中发挥着控风险、促创新的关键作用。在当前信托业改革化险、深化转型的新形势下，分级分类监管机制面临新挑战，亟待进一步优化完善。

表3–2　　信托公司分级分类监管机制的发展

时间	制度	评级指标	评级结果
2008年	《信托公司监管评级与分级监管指引》（银监发〔2008〕69号）	公司治理、内部控制、合规管理、资产管理和盈利能力	单项评级1~6级 综合评级1~6级
2010年	《信托公司监管评级与分级监管指引》（银监发〔2010〕21号）	公司治理、内部控制、合规管理、资产管理和盈利能力	单项评级1~6级 综合评级1~6级，每级分A、B、C三档

续表

时间	制度	评级指标	评级结果
2014年	《信托公司监管评级与分类监管指引（征求意见稿）》	净资本、资产管理能力、风险与合规管理能力、风险状况、限制性条款	综合评级1~6级，每级分A、B、C三档
2016年	《信托公司监管评级办法》（银监办发〔2016〕187号）	资本要求、资产质量、风险治理、盈利能力、跨业纪律、从属关系、投资者关系、外部评价	综合评级： 创新类（A+、A–） 发展类（B+、B–） 成长类（C+、C–）
	《信托公司行业评级指引》	资本实力、风险管理能力、增值能力、社会责任	综合评级：A、B、C
2023年	《信托公司行业评级指引》（修订）	党建·信托文化·社会责任、资本实力、风险管理能力、服务与发展能力	综合评级：A、B、C

（一）信托分级分类监管的发展历程

1. 第一阶段（2008/2010年制度）：引导信托业从小做大

2007年，《信托公司管理办法》和《信托公司集合资金信托计划管理办法》等行业配套监管政策落地，信托业伴随我国经济高速发展迎来快速增长阶段，受托管理资产规模在2008年首次突破1万亿元。在此背景下，原银监会于2008年出台《信托公司监管评级与分级监管指引》（以下简称“2008分级分类政策”），2010年4月发布修订的《信托公司监管评级与分类监管指引》（以下简称“2010分级分类政策”），引导行业有序扩大规模。

（1）评级机制

2008分级分类政策以“大”为导向，评级要素整体框架包括公司治理、内部控制、合规管理、资产管理、盈利能力等五大要素评级和综合评级。五大要素评级得分整体采用“给分制”，各项满分均为100分。综合评级结果参考要素评级得出，从优至劣依次是1~6级。综合评级并非要素评级结果的加权平均，而是基于公司治理、资产管理两大核心要素而定，综合评级结果不得高于公司治理或资产管理要素评级结果，且最多只能比内部控制、合规管理、盈利能力中评级结果最低的高一级。评分程序包括信托公司自评、属地监管局初评、原银监会审定、反馈评级结果。

2010分级分类政策细化了做大规模的目标，评级机制的修订包括：一是增加评估信托公司主动管理能力的指标，例如将信托业务规模及规模增长率指标细化为总规模及增长率、主动管理类信托业务规模及增长率指标；增设信托报酬率增长率指标，引导主动管理能力建设。二是增加盈利性指标，例如净利润、总收入、净利润增长率、固有收入稳定性等。三是增加风险承担能力指标，例如增加信托赔偿准备金指标影响盈利能力得分、将净资本指标作为限制性因素直接挂钩评级结果等。四是增加鼓励创新的指标，提高创新能力指标的分值，将产品创新惠及行业作为加分项等。五是将品牌声誉指标作为加分、扣分项。评级结果更加

细化，在沿用6个分级基础上，每个级别再设A、B、C三档。

（2）分类监管机制

2008分级分类政策的监管措施中，对综合评级为1级、2级的信托公司放宽现场检查频率，在市场准入、新业务开展等方面给予支持；对3级信托公司督促整改薄弱环节，对新业务开展给予监管指导；对4级信托公司要求加强非现场监管，每年至少一次与董高监管会谈并保证现场检查次数，必要时对高管准入、新业务开展进行限制；对5级信托公司给予高度关注，每季度至少一次与董高监管会谈，提高现场检查频次与力度；对6级信托公司制定和启动应急处置预案，实施救助措施。2010分级分类政策更趋严格，对评级为4级的信托公司，将每年一次董高谈话频次调整为每半年。

（3）效果与影响

2008分级分类政策有助于解决少数信托公司发生风险导致的负外部性问题，引导信托公司有序做大规模。2010分级分类政策则进一步关注主动管理能力，并提升了净资本指标的重要性，引导信托公司在开展主动管理业务时考虑风险承担能力。2008年后，以高端客户驱动、以融资信托业务为主的业务格局逐步形成，信托管理规模进入高速增长期，2010年超过公募基金行业，2012年超过保险业，成为当时仅次于银行的第二大金融部门。

（4）存在的问题

这一阶段的分级分类监管机制存在的主要问题：一是分级指标聚焦信托公司单体风险，未考虑行业和系统性风险因素；二是定性评分的决策依据受到投入成本及人力有限等因素影响，不够充分；三是对信托公司风险影响较大的部分评分指标，例如公司治理真实有效性、是否涉及自融等，设置的权重不高，对于评级结果的实质影响有限。

2. 第二阶段（2014/2016年制度）：引导信托业从大做强

2014年以来信托业在阳光私募、股票质押等新业态上不断创新，资金信托对证券市场的投资规模显著上升。为应对新情况，促进规范展业，监管机构于2014年修订信托业分级分类监管政策，发布《信托公司监管评级与分类监管指引（征求意见稿）》（以下简称“2014分级分类政策”），该版本并未正式实施，而是在2014—2015年开展持续测试。在测试基础上，监管机构优化评级指标与结果，于2016年12月正式出台《信托公司监管评级办法》（以下简称“2016分级分类政策”），并实行至今。为发挥行业自律作用，中国信托业协会于2015年11月审议通过《信托公司行业评级指引（试行）》，推出涵盖四大板块、11个指标的信托行业评级——“短剑”（CRIS）体系，2016年起正式开展行业评级。

（1）评级机制

2014分级分类政策将原五大要素评级后再综合评级的模式，调整为直接在一张表上评级，满分100分。评级要素调整为净资本、资产管理能力、风险与合规管理能力、风险状况、限制性条款五个方面。此外，明确了定量指标与定性指标占比，定量指标60分、定性指标40

分。定量指标的评分标准更加科学化，提供了目标值、常规值、触发值、监管值/基础值和激发值等作为参考。

2016分级分类监管中评级要素进一步优化，包含资本要求、资产质量、风险治理、盈利能力、跨业纪律、从属关系、投资者关系和外部评价等八项（见图3–1），要素指标将系统性风险纳入考虑，从关注单体风险转为综合考虑信托公司单体风险及系统性风险。定量指标与定性指标调整为各占50%，定性评级得分由“给分制”为主调整为“扣分制”，并与中国信托业协会、中国信托业保障基金有限责任公司、中国信托登记有限责任公司评价挂钩；定量指标则是由监管定量指标和行业评级指标共同构成，对信托公司的评价更加全面。评级结果进一步调整，分为创新类（A+、A–）、发展类（B+、B–）、成长类（C+、C–）等三大类6个级别。

单体风险（80分）

Capital Requirements 资本要求
净资本/净资本覆盖率/信托风险项目净资本覆盖率/资本质量和构成/资本管理状况等
Asset Quality 资产质量
固有资产质量/信托资产质量
Risk Governance 风险治理
信托项目风险化解率/公司治理/内部控制/合规管理/风险监测与防控/化解与问责
Earning Ability 盈利能力
净资产收益率/信托业务收入占比/营业费用收入比/人均信托净收益/盈利真实性等

系统性风险（20分）

Cross–sectoral Discipline 跨业纪律
市场纪律/监管配合
Affiliations 从属关系
信托公司与股东/信托公司与子公司
Relationship with the investors 投资者关系
投资者权益保护/信息披露
External Evaluation 外部评价
信托业协会/保障基金公司/信托登记公司

图3–1　2016分级分类政策的评级指标

（2）行业评级机制

信托公司的行业评级与监管评级既相互独立，又紧密联系。行业评级由信托业协会实施，旨在加强信托行业自律管理，全面评价信托公司经营管理情况，引领行业规范健康发展，提高信托业整体实力，有效配合监管。

从评级指标看，评级指标包括资本实力、风险管理能力、增值能力、社会责任，以定量为主，定性为辅。行业评级相关指标在监管评级定量指标中权重为40%，将监管评级与行业评级挂钩，有助于切实发挥协会的自律机制。行业评级工作完成后，协会将行业评级结果发送至监管机构及派出机构，供监管评级参考。

与监管评级不得对外公布不同，《信托公司行业评级指引（试行）》规定，协会秘书处负责信托公司行业评级结果对外公布的具体事宜。从实践来看，协会并未对外公布行业评级结果，通常是媒体通过调查走访的方式，获得获评A级公司名单并作报道。

（3）分类监管机制

2014分级分类政策的分类管理与此前政策版本差异不大。2016分级分类政策在重新划分三大类的基础上，明确具体的业务范围限制，例如成长类信托公司仅限开展《信托公司管理办法》规定的基本业务，以及担任公益（慈善）信托受托人。此外，根据《国家金融监督管

理总局关于缴纳2023年银行业和保险业监管费的通知》（金发〔2023〕2号），银行业机构监管费和业务监管费均与风险调整系数有关，风险调整系数根据金融监管总局对银行业金融机构最新作出的监管评级确定，与2016分级分类政策的第22条规定呼应。

表3–3　　2016分级分类政策评级结果的运用

监管评级结果	创新类	发展类	成长类
监管方式	以非现场监管为主，定期监测各项监管指标，酌情进行现场检查	适当提高非现场监管分析与现场检查的频度和深度，加强与董事和高级管理人员的监管会谈，加强对其新业务和高风险业务的监管指导	持续监管关注，提高现场检查频率，加大现场检查力度，限制其高风险业务活动，及时约谈董事和高级管理人员，必要时可限制其业务，要求股东履行增资等相关承诺，建议更换或责令调整高级管理层等
业务范围	发展类的业务范围+优先试点其他创新业务	成长类业务范围+企业年金基金管理、特定目的信托受托机构、受托境外理财、股指期货交易等衍生产品交易等创新业务	《信托公司管理办法》规定的基本业务、公益（慈善）信托
监管收费	一级风险调整系数	二级风险调整系数	三级风险调整系数

（4）效果与影响

2016分级分类政策在引导行业规范发展方面发挥了重要作用。2017年末，全行业管理规模达到26.25万亿元历史峰值，资产结构进一步优化，资产管理功能、财富管理功能和社会服务功能逐步登上历史舞台，成为信托主导功能。评级过程中，监管机构也结合行业情况适时调整评级标准。例如随着2018年后行业风险逐步释放，监管机构在进行定量评分时，调增资产质量权重，调低盈利能力权重，引导信托公司更加关注资产质量和稳健发展，而非单纯追求利润快速增长。

（5）存在的问题

2016分级分类政策的评级要素中，一些对信托公司真实风险情况影响较大的指标，例如“信托公司与股东”相关指标，表现良好的机构与表现较差的机构得分差距不大；但若评分结果与信托公司的真实风险情况存在较大差异，则会产生严重问题，出现风险暴露的多家信托公司都存在股东及治理方面缺陷。

3. 第三阶段（2023年制度）：新形势下与时俱进

2023年，信托行业评级机制率先调整，中国信托业协会对《信托公司行业评级指引》进行修订，于2023年6月29日经会员大会审议通过。新的行业评级机制包括党建·信托文化·社会责任、资本实力、风险管理能力、服务与发展能力四个板块。与2016年版本相比，风险管理能力、服务与发展能力模块权重基本持平，党建·信托文化·社会责任模块权重提升，资本实力模块权重相应下调。新增指标贴近金融的政治性、人民性要求，对信托公司党建、社会责任、非现场监管以及信息科技投入的重视提升。

图3-2　信托公司行业评级的评级指标变化

（1）细化对党建·信托文化·社会责任的要求

2023年的评级体系新增了三项指标，分别为“党建与公司治理”“服务实体经济规模占比”“慈善信托”，原有的“社会价值贡献度”指标的基础值和建议目标值略有提高，体现对信托公司党建和社会责任要求提升，旨在提升信托公司的社会公信力以及改善行业口碑、树立良好社会形象，也是对党的二十大提出的“坚持把发展经济的着力点放在实体经济上”理念的积极响应。

（2）资本要求略降，提高风险承担能力要求

“净资本”和“净资本/风险资本”指标分值下调，符合信托业务分类新规下资产服务信托对于资本实力的需求有所下降的现实。“净资本/加权信托风险项目”的分值提升，反映了在信托业风险逐步暴露的背景下，监管机构对信托公司风险承担能力的要求有所提高。

（3）对于风险管理注重评价真实风险水平

原“信托项目正常清算率”指标取消。“信用风险资产不良率”指标在计算时采用减去已计提减值准备后的不良资产，客观体现信托公司风险抵补后的风险水平。新增“信托风险项目规模占比”以及“信用风险资产拨备率”指标，更有效地监测信托公司的资产风险控制情况。新增10分的“自律与非现场监督评价”指标对日常风险监管提出更高要求，将加强行业自律监督检查和自律惩戒工作。

（4）关注长期稳健的服务与发展能力

服务与发展能力模块中，“净资产收益率”将年末净资产换为近三年的净资产加权，重视长期变化，从追求盈利性指标转为稳健性指标。“营业费用收入占比”在计算中细化了营业费用应减去减值损失，更为客观地评价成本控制能力，避免因意外损失而导致数值异常的情况。新增“信息科技投入占比”指标，评价近三年信息科技投入均值占营业收入比重，体现对信息科技治理长期发展的重视。

（二）信托业监管评级与行业评级持续发挥积极作用

相较于其他金融机构，信托公司具有跨市场、全国展业的经营特点，且业务模式灵活、功能多样，处于不断发展变化过程中，对信托公司的分级分类监管机制也具有特殊性，能够契合行业发展方向，在引导信托公司构建全面风险管理体系、提升经营管理效率以及有序创新等方面发挥出积极作用。

1. 筑牢信托行业整体风险防线，防范系统性风险发生

近年来，监管机构逐步加大风险排查的力度和频率，部分个体机构隐匿的风险得到了更充分的暴露，在行业自身努力推进化险以及外部监督管理的有力约束下，信托业整体风险已从发散转为收敛状态。分级分类监管机制的评价体系引导信托公司持续关注自身的净资本管理、资产质量管控以及风险治理工作，并对风险机构采取有针对性的监管措施。在行业下行调整阶段，行业评级中获评A类的信托公司减少，特别是部分曾连续获评行业评级A类的民营背景信托公司，在其风险暴露、业绩下滑之前调出A类名单，督促其尽早直面问题，抓紧推进风险处置工作，也对社会公众、金融投资者起到了一定提示作用。

2. 促进信托行业金融创新实践，充分挖掘信托制度潜力

监管机构按照分类监管原则，引导具备创新能力的信托公司有序拓展金融服务、社会治理等本源功能，促进信托公司高质量发展。近年来，多家信托公司申请并获批的创新业务资格包括企业年金基金管理、特定目的信托受托机构、受托境外理财、股指期货交易等衍生产品交易；部分信托公司则获准优先试点经原银保监会认可或批准的其他创新业务，例如12家信托公司先后获得银行间市场非金融企业债务融资工具承销商资格。通过深入挖掘信托制度价值，更好地满足社会经济发展过程中出现的新需求。

（三）新形势下信托业分级分类监管体系面临挑战

随着经济发展进入新阶段，金融市场内外部环境都发生了巨大变化。资管新规、信托业务分类新规促使信托业务模式发生根本性改变，引导信托公司回归本源，行业步入深度调整和高质量转型发展的关键时期，发展目标由做大做强转变为改革化险。2016分级分类政策中存在不符合监管导向与行业实际的问题，亟待进一步完善。

1. 在强化风险防控的监管导向下，应提升风险识别的前瞻性

受宏观经济环境与行业转型等内外部因素影响，部分信托公司积累风险加速暴露，处于被接管或已经破产的状态。在往年的评级中，部分信托公司的评级结果与其实际风险状况

之间存在一定偏离，评级机制未能充分、及时地识别出机构经营管理中存在的真实缺陷与隐患，风险防范与识别的前瞻性、全面性、有效性有待进一步提升。此外，2016分级分类政策将信托公司划分为创新类、发展类、成长类，与当前行业强化风险防控的监管导向不一致，分类管理中的针对性、颗粒度亦有待提升。

2.结合金融领域风险事件实质，应更加关注公司治理的有效性

近年来，我国金融领域发生的包商银行严重信用风险、安邦保险违法经营严重危及偿付能力、村镇银行非法占有公众资金、证券公司高管内幕交易等事件，反映出公司治理缺陷引发的风险始终是金融行业普遍面临的隐患。在信托业实践中，部分信托公司风险暴露的表象是资产质量问题，但究其根源是公司治理与制衡机制失效，导致发生违规自融、“输血”，以及利用信托牌照的灵活性将风险向外传导的问题。因此，引导信托公司加强党的领导，建立健全公司治理机制，使法人治理结构更好地发挥作用，对于加强风险防范、推进改革化解工作具有重要意义。

3.适应信托业务分类新规，应重塑对差异化、特色化能力的评价体系

信托业务分类新规正式施行，引导资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大大本源业态的发展，信托定位从原来的类银行机构转变为真正的资产管理、资产服务机构，从同质化转变为差异化、特色化的商业模式。信托业务新分类需要业务细则、资本管理等配套制度，对于评级体系的优化和完善也提出了新的要求。一是资产管理信托和资产服务信托与传统融资类业务定位不同，风险点及对资本的要求不同。二是分类监管是未来趋势，需要针对受托履职能力和转型情况进行评级，对业务进行类牌照管理，对专业服务能力和风险管理能力要求高的信托业务提高准入门槛。

4.贯彻落实金融工作的政治性和人民性，应注重行业的可持续发展

信托行业处于转型攻坚期，主动接受新阶段的历史使命。为避免部分信托公司的个体风险传导影响全行业声誉，信托公司须下决心转型，塑造自身和行业良好形象，树立全行业积极的价值导向，将信托文化与践行金融的人民性紧密结合，在服务实体经济、满足人民群众日益增长的财富管理需求等方面切实做出贡献。在信托公司分级分类监管中融入信托文化建设、社会责任履行、金融消费者权益保护等重点要求，对于引领行业健康、可持续发展具有积极意义。

三、我国各类金融机构分级分类监管实践和发展趋势

近年来，我国各金融行业的分级分类监管实践呈现出整体监管趋严、监管重点趋同的态势，监管机构结合商业银行、保险公司、证券期货经营机构的业务模式、风险特征及所处外

部环境，在分级分类监管中更加注重风险导向，关注公司治理的基础性作用、差异化业务能力、金融科技运用等，可为信托行业提供经验借鉴。

（一）银行保险机构的分级分类监管情况

不同类型的银行保险机构的监管评级重心有所区别，商业银行、保险公司等负债经营的金融机构以资本充足和风险管理为核心，保险资管公司等资产管理机构则以资产管理能力和风险管理为核心。

1. 商业银行

（1）监管评级体系

2021年9月22日，原银保监会发布《商业银行监管评级办法》（银保监发〔2021〕39号），取代2014年发布的《商业银行监管评级内部指引》（银监发〔2014〕32号），作为银行业金融机构监管评级的指导性文件，建立统一协调的监管评级工作机制，充分反映当前银行风险特征和监管重点，有利于银行监管评级的横向比较。

指标体系方面，《商业银行监管评级办法》基于“风险为本”原则，作出以下优化：一是突出公司治理的作用，引导银行将改进公司治理作为防范化解风险的治本之策；二是强调数据治理对风险管理的重要性，把数据的真实、准确、完整作为评判银行风险管理状况的基础性因素；三是增加“机构差异化要素”，充分反映不同类型银行机构的风险特征，据此实施差异化监管。

表3–4　　商业银行监管评级制度的变化

制度	商业银行监管评级内部指引2014		商业银行监管评级办法2021
评价指标及权重	要素及权重	定量/定性	要素及权重
	资本充足（15%）	50%/50%	资本充足（15%）
	资产质量（15%）	40%/60%	资产质量（15%）
	管理质量（20%）	定性100%：公司治理40%+内部控制60%	公司治理与管理质量（20%）
	盈利状况（10%）	50%/50%	盈利状况（5%）
	流动性风险（20%）	40%/60%	流动性风险（15%）
	市场风险（10%）	30%/70%	市场风险（10%）
	信息科技风险（10%）	定性100%	数据治理（5%）
			信息科技风险（10%）
	/	/	机构差异化要素（5%）

资料来源：原银保监会

级别设置方面，划分为1~6级和S级，新增的S级注重“早期介入”、提前治理，有效筛选出存在重大风险的机构，将处于重组、被接管状态的银行与其他被评为6级、但实际风险

情况稍好的银行相区分，让出现问题的银行及时得到处置或救助。在此基础上还设有调整项，例如党的建设严重弱化、公司治理存在严重缺陷，发生重大涉刑业内案件，财务造假、数据造假问题严重等情形的机构，评级应为3级以下；无法正常经营，出现信用危机等情形的机构，评级结果应为5级或6级。

（2）分类监管政策

监管机构在日常监管基础上，根据单项要素和综合评级结果，采取差异化监管措施和行动。一是评级结果应用于市场准入限制。若被评级银行不符合风险管理要求，监管部门会采取限制业务准入、督促控制业务增长和风险敞口等监管措施和行动。二是对单项要素和综合评级的差异化监管更加严格。对综合评级为2级的银行，参照原评级规则中的3级银行，采取监管谈话，督促控制风险较高、管理薄弱领域业务增长和风险敞口，在市场准入上采取一定的监管措施；单项要素评级为2级及以下的，也将持续关注、研判趋势变化和可能出现的问题。

2. 保险公司

保险公司的分级分类监管逻辑，由偿一代的以“规模”为导向，转变为偿二代的以“风险”为导向，更加注重保险公司管理能力与风险治理的匹配。

（1）偿一代阶段

2003年原保监会发布《保险公司偿付能力额度及监管指标管理规定》（保监会令〔2003〕1号），是第一套针对保险公司偿付能力监管的正式文件。2008年原保监会修订发布《保险公司偿付能力管理规定》（保监会令〔2008〕1号）（即“偿一代”）；同年发布《关于实施保险公司分类监管有关事项的通知》（保监发〔2008〕120号），于2009年1月正式实行，根据保险公司的风险程度，对产险公司和寿险公司的评价指标包括偿付能力充足率，公司治理、内控和合规性风险，资金运用风险，业务经营风险，财务风险五个方面，将保险公司分为A、B、C、D四类，并在产品、机构、资金运用等方面采取分类监管政策。

（2）偿二代阶段

2012年，原保监会发布《中国第二代偿付能力监管制度体系建设规划》（保监发〔2012〕24号），启动第二代偿付能力体系建设工作。2015年2月，原保监会发布中国风险导向的偿付能力体系（即“偿二代”）17项监管规则，形成了定量资本要求、定性监管要求以及市场约束机制的三支柱监管体系，于2016年1月正式实施。

2021年，原银保监会发布《保险公司偿付能力管理规定》（银保监令2021年第1号）和《保险公司偿付能力监管规则（Ⅱ）》（银保监发〔2021〕51号）及20项配套规则，进一步修订定量指标计算方法，完善定性指标评价标准，引导保险业回归保障本源，增强服务实体经济能力，防范和化解保险业风险，进一步落实对外开放决策部署。其中，第11号监管规则为“风险综合评级（分类监管）”，风险综合评级是以风险为导向，综合分析、评价保险公司的

固有风险和控制风险（见表3–5）。监管机构每季度结束后对保险公司法人机构进行一次分类监管评价，确定其风险综合评级，按照偿付能力风险大小分为A、B、C、D四类，在市场准入、产品管理、资金运用、现场检查等方面实施差异化监管。

表3–5　　保险公司风险综合评级体系

指标	权重	评价方法
难以资本化风险	50%	根据风险的外部环境、分布特征、预期损失、历史经验数据、日常监管信息等多种因素对操作风险、战略风险、声誉风险和流动性风险等四类难以资本化风险设定分类监管指标，进行评分，采用加权平均法计算难以资本化风险的综合得分
可资本化风险	50%	根据保险公司偿付能力充足率的水平、变化特征以及其他偿付能力相关指标对保险公司的可资本化风险进行评分

资料来源：《保险公司偿付能力监管规则第11号：风险综合评级（分类监管）》

（3）人身险公司的分类监管机制

2023年2月，原银保监会印发《人身保险公司分类监管办法（征求意见稿）》，将对人身保险公司开展监管评级，体现以风险为导向的分类监管逻辑，级别设置包括Ⅰ类、Ⅱ类、Ⅲ类、Ⅳ类和Ⅴ类共五类，并在业务范围（险种）、经营区域（分支机构）和资金运用范围（可否投资高风险资产）等方面实施差异化监管。

3. 保险资产管理公司

保险资产管理公司分级分类监管依据是《保险资产管理公司监管评级暂行办法》（银保监办发〔2021〕5号），既与其他金融行业的分级分类监管政策有共性，也充分突出了保险资产管理行业的特点，注重机构的长期资产管理能力建设、服务质量，也考虑到机构间个体差异较大，部分指标按照行业排名和相对占比两项孰高原则进行评分。

（1）监管评级体系

保险资产管理公司监管评级要素包括：公司治理与内控、资产管理能力、全面风险管理、交易与运营保障、信息披露。评级满分为100分。其中，公司治理与内控方面，结合资产管理业务特点，从决策授权、关联交易和内部控制等方面，全面评价公司治理有效性，防范内部制衡失效和利益输送等重点风险。资产管理能力方面，具体指标覆盖了产品管理、团队配置及考核、投研体系、科技等方面，有利于引导行业加强投资管理能力建设，发挥大类资产配置能力和特长，开展长期投资、价值投资，并建立适应资管业务的支撑体系，对于资产管理信托的评价具有一定的借鉴意义。

监管机构在评级得分的基础上，按照调整项修正后形成监管评级结果。一方面，对于违法违规行为、风险事件等事项设置减分项或评级调减项；另一方面，将业外资质、资产管理规模、信息化建设投入等列入加分项，鼓励具有市场竞争力的公司和特色经营公司发展。对于服务国家重大战略，开展绿色投资，对行业发展作出重大贡献的机构酌情予以加分。保险资产管理公司的监管评级结果分为A、B、C、D四类。

表3-6　保险资产管理公司评级指体系

评价维度	分值	一级指标	分值	评价维度	类型	指标
公司治理与内控	20	股东股权	2	调整项	扣分项	银保监会监管措施和行政处罚
		董事会、监事会和高管层	6			
		内部控制	6			交易市场和自律组织措施
		审计监督	2			
		关联交易管理	4			其他部门监管措施和行政处罚
资产管理能力	30	业务资质	10			
		保险资产受托目标达成度	4			其他
		产品发行管理	5		加分项	业外资质
		资产配置与投资	7			资产管理规模（AUM）
		绩效考核	4			
全面风险管理能力	25	风险治理及架构	9			服务系统外保险资金
		风险管理制度与流程	6			服务保险业外资金
		风险准备金	2			第三方资产管理收入占第三方资产管理规模比例
		日常风险管控	4			
		风险模型与系统	4			信息化建设投入
交易与运营保障	15	交易运营组织架构	3			单位管理资产利润率
		交易运营制度流程	3			人均利润
		交易运营效能	2			内部控制评价
		信息系统建设	4			支持国家战略
		信息系统保障	3			环境、社会和公司治理（ESG）
信息披露	10	制度与组织架构	3			
		监管报告	2.5			行业突出贡献
		客户告知	3			监管加分
		公开披露	1.5			

资料来源：《保险资产管理公司监管评级暂行办法》

表3-7　保险资产管理公司评级中的资产管理能力指标

一级指标	二级指标	权重
业务资质 10分	投资管理能力和业务资格	80%
	风险责任人离职率	20%
保险资产受托目标达成 4分	系统内保险资产受托目标达成度	50%
	系统外保险资产受托目标达成度	50%

续表

一级指标	二级指标	权重
产品发行管理 5分	另类产品管理	20%
	另类产品违约率	40%
	组合类产品管理	40%
资产配置与投资 7分	资产配置团队建设	20%
	资产配置体系建设	20%
	资产配置模型工具	20%
	投研团队建设	20%
	投研制度流程	20%
绩效考核 4分	长期考核	40%
	风险考核	30%
	独立考核	30%

资料来源：《保险资产管理公司监管评级暂行办法》

（2）分类监管政策

监管机构依据评级结果，对于经营管理和风险管理能力强的保险资产管理公司，以非现场监管为主，并在市场准入、业务范围、业务审批等方面给予适当支持；对于能力弱的公司，则逐步投入更持续的监管关注，在业务上做“减法”，必要时依法采取暂停业务资格、停止新业务等审慎监管措施。

（二）证券期货经营机构的分级分类监管情况

证券期货经营机构包括证券公司、基金管理公司、期货公司及前述机构依法设立的从事私募资产管理业务的子公司等。目前证券公司、期货公司已建立较为完善的分级分类监管办法，评级框架与方法基本类似，立足于风险管理能力、持续合规状况，注重机构在同业中的特色与竞争力。此处以证券公司分级分类监管为例进行分析。证券公司的分级分类监管主要依据2020年7月证监会发布的《证券公司分类监管规定》。这一文件最早于2009年5月发布，并分别于2010年5月、2017年7月以及2020年7月三次修订。最新一次修订进一步体现合规、审慎导向，促进证券行业差异化、专业化发展。

1. 监管评级体系

在指标体系方面，《证券公司分类监管规定》注重风险管理能力、持续合规状况、业务发展状况三大方面。其中，风险管理能力指标体现证券公司对流动性风险、合规风险、市场风险、信用风险、技术风险及操作风险的管理能力；业务发展状况指标则对经纪业务、投

资银行业务、资产管理业务、综合实力、创新能力等方面的情况进行评价，对营业收入、净资产收益率以及各项具体业务的收入、金融科技投入的行业排名靠前的给予加分。2020年的修订版，在加强风险合规导向的基础上，更加重视证券公司差异化能力、金融科技建设。

表3–8　　证券公司监管评级指标体系

评价维度	评价指标（摘要）	加/扣分标准
风险管理能力	资本充足、公司治理与合规管理、全面风险管理、信息技术管理、客户权益保护、信息披露等	按具体评价标准每项扣0.5分
持续合规状况	受到刑事处罚、行政处罚/监管、自律管理措施/处罚等	按不同原则扣0.25~10分
业务发展状况	代理买卖证券、承销与保荐、资产管理及投资咨询等业务收入的行业排名；净资产收益率、信息技术投入占营业收入比例等	根据排名区间情况获得不同加分
专业和专项评价	专业管理能力、信息技术系统的稳定与安全等（专业评价机构开展）；全面风险管理能力、企业文化建设情况、社会责任履行情况、服务资本市场重大改革等（中国证券业协会开展）	每项评价最高可加3分

资料来源：《证券公司分类监管规定》

评级方法上，设定正常经营的证券公司基准分为100分，根据相应标准加分或扣分以确定评价计分。级别设置分为A（AAA、AA、A）、B（BBB、BB、B）、C（CCC、CC、C）、D、E等5大类11个级别。监管机构每年根据行业发展情况，结合以前年度分类结果，事先确定A、B、C三大类别公司的相对比例，并根据评价计分的分布情况，具体确定各类别、各级别机构数量。

2. 分类监管政策

监管机构依据评级结果，对不同类别的证券公司规定不同的风险控制指标标准和风险资本准备计算比例，并在监管资源分配、现场检查和非现场检查频率等方面区别对待。评级结果作为证券公司申请增加业务种类、发行上市等事项的审慎性条件，作为创新业务试点和推广的依据，也作为缴纳证券投资者保护基金具体比例的依据。

（三）主要金融机构分级分类监管对比

监管机构在防范化解金融风险的金融工作根本性任务下，推动完善金融机构分级分类监管，具体到各类金融机构的分级分类监管机制各具特色，能够适应不同行业的定位与特点。

1. 评级要素

监管机构将风险管理作为评价各类金融机构的核心指标，并强调公司治理、资本充足，关注盈利状况，同时强化数据治理、消费者保护等要求（见表3–9）。不同金融机构由于定位和商业模式存在差异，评级指标中也设有充分反映行业特色的个性化指标（见表3–10）。

表3–9　　各类金融机构监管评级的指标设置共同点

评级指标	商业银行	保险公司	保险资管公司	证券公司
风险管理	流动性风险、市场风险、信息科技风险等	公司治理风险、业务经营风险、资金运用风险、偿付能力风险等	包括风险治理及架构、风险准备金、风险模型与系统等	风险管理能力：包括资本充足、公司治理与合规管理、信息技术管理等
公司治理	公司治理与管理质量	公司治理	公司治理与内控	风险管理要素
盈利状况	盈利状况	资金运用—投资收益类	加分项：单位管理资产利润率、人均利润等指标的行业排名	业务发展状况：包括收入和利润相关指标，以行业排名开展评价
资本充足	资本充足	偿付能力充足率		资本充足
数据治理	数据治理		信息系统保障—数据管理	信息技术管理—数据治理
消费者保护	消费者权益保护	消费者权益保护	信息披露：客户告知	客户权益保护

表3–10　　各类金融机构监管评级的特色化指标

金融机构	主要个性指标
商业银行	资产质量
保险公司	资金运用 资产负债管理
保险资管公司	资产管理能力 加分项：业外资质、资产管理规模（AUM）、服务系统外保险资金、服务保险业外资金、行业突出贡献等
证券公司	业务发展状况：业务收入行业排名 专业和专项评价

2. 评级方法

金融机构的评级方法主要涉及评级打分方法、分级分类方法、评级调整方法等。在评级打分上，原银保监会和证监会采用了不同方法，银行保险机构主要通过各评级要素得分形成综合评级结果，证券期货经营机构则是在基础分上进行加减分（见表3–11）。

表3–11　　不同金融机构监管评级方法区别

评级方法	商业银行	保险公司	保险资管	证券公司
评价方式	评级要素得分加权计算		评级要素得分相加，结合调整项加减分	在100分基础上，根据评级要素情况进行加减分
级别设置	1~6级和S级（1级分A、B两档，2~4级分A、B、C三档）	A、B、C、D类	A、B、C、D类	A（AAA、AA、A）、B（BBB、BB、B）、C（CCC、CC、C）、D、E等5大类11个级别

3. 评级结果运用

在评级结果的运用上，监管机构通常是在监管措施、市场准入、业务范围、产品发行和创新等方面实施差异化监管，也结合各金融行业特点与具体监管目标，作出个性化安排。

表3–12　　不同金融机构监管评级结果运用

评级方法	商业银行	保险公司	保险资管	证券公司
相似点	监管措施、市场准入、业务范围、产品发行和创新等方面的差异化监管			
个性点	对单项要素和综合评级结果均采取差异化监管措施	对偿付能力充足率，以及操作风险、战略风险、声誉风险、流动性风险等指标反映出问题的机构采取相应监管措施	/	规定风险控制指标标准和风险资本准备计算比例 确定证券投资者保护基金的缴纳比例

（四）金融机构分级分类监管的发展趋势与经验借鉴

我国其他金融行业分级分类监管的共同点是将防控金融风险摆在首要位置，其发展变化主要呈现四大趋势：一是突出党建与公司治理的重要性，提升相关定性指标的全面性、有效性；二是加强消费者权益保护要求，强调金融机构的主体责任；三是顺应金融数字化趋势，强化对信息系统建设、数据治理的要求；四是引导金融机构践行社会责任，引入服务实体经济、满足人民美好生活相关的专项评价指标。从其他金融行业的最新实践中，可具体借鉴以下经验：

1.构建对机构的专业化展业能力的评价维度

保险资产管理公司的监管评级中设置了“资产管理能力”维度，包括业务资质、保险资产受托目标达成度、产品发行管理、资产配置与投资、绩效考核等具体指标。信托公司的资产管理信托与保险资管业务具有相似性，对资产管理信托的评价除了规模、报酬率的定量指标，可借鉴设置资产管理能力评价指标的做法，完善对相关业务资质、团队、机制、系统建设的定性评价。

2.考虑机构在风险与业务层面的差异化特征

商业银行的现行评级体系中新增了“机构差异化要素”，旨在综合充分反映不同机构的风险特征，从而实施差异化监管；证券公司在“业务发展情况”的评价模块中，按照代理买卖证券业务、承销与保荐业务、财务顾问业务、资产管理业务、投资咨询业务、代销金融产品等业务收入在行业排名区间情况获得不同加分，体现了对业务能力差异化的考量。考虑到信托公司间的资源禀赋和业务结构也存在较大差异，可参照设置鼓励差异化发展成果的指标。

3.对于已发生严重风险的机构单设一级予以区分

商业银行在评级分类中新增了“S”级，正处于重组、被接管、实施市场退出等情况的商业银行经监管机构认定后直接列为S级；证券期货经营机构也有相关安排，被依法采取责令停业整顿、指定其他机构托管、接管、行政重组等风险处置措施的证券公司、期货公司，

定位为“E”类。信托行业可借鉴这一做法，增设“S”级分类，作为调配监管资源、提升对风险机构监管关注度的依据。

四、境外金融机构分级分类监管的发展经验

不同的国家和地区由于金融市场发达程度、金融部门的划分与经营方式、牌照监管方式等方面存在差异，在动态发展中形成了各具特色的分级分类监管机制，在评级框架、评价要素、级别设置上也充分反映监管的现实需要，提供了值得借鉴的经验。

（一）对金融控股公司及子公司的双重监管评级机制——以美国为例

美国是最早对金融机构实行分级分类监管的国家，最初针对银行体系，随着混业经营发展，逐步建立对金融控股公司、金融子公司两个层级的分级分类监管机制。此外，对开展信托活动的金融机构，也设置了独立的监管评级体系。

1. 骆驼评级机制（CAMELS）的运用与发展

美国的金融机构统一评级制度（Uniform Financial Institutions Rating System）由美国联邦金融机构审查委员会（FFIEC）于1979年11月颁布实施，最初包括资本充足性（Capital Adequacy）、资产质量（Asset Quality）、管理水平（Management）、盈利状况（Earnings）、流动性（Liquidity）五项评价要素，用于评价银行的经营及管理水平。1996年，为适应利率风险管理的重要性，增加了市场风险敏感度（Sensitivity to Market Risk）指标，发展为“CAMELS”，也称为“骆驼评级机制”（CAMELS Rating System）[①]（见表3-13）。

表3-13　　CAMELS评级机制的主要评价要素[②]

资本充足性	资产水平及质量与整体财务状况，应对新出现的额外资本需求的能力，问题资产的性质、趋势和数量，资产负债表构成，表外业务风险敞口，盈利质量与股息合理性，发展前景与计划，资本市场融资渠道及其他渠道等
资产质量	保险标准、信贷管理、风险识别，表内及表外业务的问题、分布、严重程度与趋势，各类损失准备金的充足性，表外业务产生的信用风险，贷款及投资组合的多样化与质量，证券承销活动与交易中的对手方风险等
管理水平	董事会及管理层的管理水平与质量、规划及应对风险的能力，管理信息系统与风险监控系统，审计与内控，合规性，对审计与监管机构的响应，权力集中程度，薪酬政策等

① https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/files/bcreg20191018a1.pdf

② https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-1996-12-19/pdf/96-32174.pdf

续表

盈利状况	盈利水平、趋势与稳定性，留存收益提供资本的能力，盈利质量与来源，经营费用水平，预算编制情况，减值准备是否充足，盈利的市场风险敞口等
流动性	流动性来源，满足流动性需求的能力，资产变现能力，货币市场及其他融资渠道，募资来源的多样性，对短期、波动性资金的依赖性，存款的趋势和稳定性，流动性敞口管理能力等
市场风险敏感度	对利率、汇率、大宗商品及权益价格的敏感性，识别、衡量、监控和控制市场风险敞口的能力等

资料来源：美国政府信息网

CAMELS评级机制的主要特点是单项评分与整体评分相结合、定性分析与定量分析相结合，以评价风险管理能力为导向，充分考虑到银行的规模、复杂程度和风险层次。6个评价要素形成单项评级和综合评级结果，都分为1~5级，1级为最高，5级为最低。综合评级不是单项评级的算术平均值，而是根据机构特点，对部分要素可能给予权重倾斜。目前美国对参与存款保险的存款机构（包括银行、储蓄协会、信用合作社等）实行这一评级。此外，美国还对所有州立联储成员银行（State Member Bank）实行专门的风险管理评级作为补充，评级结果同样从高到低分为1~5级。

作为国际公认的银行评级机制，CAMLES评级机制也在其他国家与地区获采用，根据当地的实际情况建立起各具特色的银行评级制度，我国《商业银行监管评级办法》也借鉴了CAMELS评级机制。

2.对金融机构信托活动的分级分类监管机制

美国于1978年9月21日实行“统一机构间信托评级机制”（Uniform Interagency Trust Rating System，以下简称“UITRS评级机制”）[①]，作为内部监管工具，由FFIEC按照统一标准评价金融机构的信托活动，识别需要监管特别关注的机构。1998年，由于美国银行业和联邦监管机构的政策和程序发生变化，以及信托行业所提供的产品和服务的范围逐步扩大，UITRS评级机制进行了修订，于1999年初生效。

修订后的UITRS评级机制包括五项评价要素：管理能力（Management），运营、控制和审计（Operations，Internal Controls & Auditing），盈利状况（Earnings），合规性（Compliance），资产管理（Asset Management）。修订后的评级体系更加注重风险管理，在每个评级要素中都包含强调识别、衡量、监控和控制风险流程的相关表述。

综合评级和单项评级都按照1到5级划分：1级为最高级，表示经营绩效和风险管理表现最优；5级为最低级，受到监管关注程度最高。考虑到机构开展信托活动的规模、复杂程度及风险状况，综合评级不是单项评级的算术平均值，也考虑评价要素之间相互关系。修订后的UITRS评级机制与CAMELS评级机制中评级定义保持一致，例如，综合评级为3级都反映机构需要一定程度的监管关注。

在确定综合评级时，视机构具体情况，一些评价要素可能起到更大的影响。例如，在管

① https://www.govinfo.gov/content/pkg/FR-1998-10-13/pdf/98-27328.pdf

理能力方面，对于开展传统信托业务的小型信托公司要求相对基础的管理体系，对于业务形态复杂的大型信托公司则要求更加正式、精细化的管理体系与内控机制。在盈利状况方面，修订后的UITRS评级机制仅对信托资产总额超过1亿美元的机构出具对盈利状况的单项评级结果，主要是FFIEC考虑到许多小型机构以服务所在社区为主，因此以服务能力为重，盈利能力则是次要考虑因素。

3.对金融控股公司的分级分类监管机制

（1）混业经营背景下注重金融控股公司层级的监管

1999年，美国颁布的《金融服务现代化法》终结了分业经营模式，美国的银行控股公司升格为金融控股公司，自身不开展业务，通过持有保险、证券、信托等业务的子公司的股份来实现综合化经营。美国联邦储备委员会（以下简称“美联储”）负责对金融控股集团法人主体实施并表监管，体现宏观审慎监管的思路与防范系统性金融风险的导向。对金融控股集团的子公司仍沿用分业监管模式，由具体监管机构负责。美联储通常不直接监管金融控股公司的子公司，而是采纳具体监管机构的检查意见，避免重复监管。

2005年以来，美联储采用“RFI/C（D）”评级机制（以下简称“RFI评级机制”）来实施对金融控股公司的监管评级。RFI评级机制从金融控股公司的风险管理（R）、财务状况（F）和潜在影响（I）三个分项进行评价，形成综合得分（C，即Composite Rating）。另有一个指标是存款机构（D），即下属的存款机构（D）的CAMELS评级得分。综合得分、分项得分的评级结果都按1~5级划分，1级为最优，5级为有严重缺陷。

随着对系统重要性金融机构的监管要求强化，美国自2020年开始全面实施新的LFI评级机制（Large Financial Institutions Rating System），适用于合并资产总额达1 000亿美元的金融控股集团，以及合并资产总额达500亿美元的外国银行组织的美国中间控股公司。规模未达标准的金融控股公司仍适用原先的RFI评级机制。LFI评级机制的三大评价要素分别是资本规划和资本水平、流动性风险管理和流动性水平、公司治理和内控，不形成综合评级，而是形成三个单项评级结果，从高至低分为4级：整体符合预期、有条件的符合预期、一级缺陷、二级缺陷。相较于RFI评级机制，LFI评级机制更加聚焦公司治理与风险管理等核心指标，凸显对大型金融控股集团的监管重点。

（2）美国金融监管评级机制暴露的问题

近年来美国处于监管宽松的环境中，监管机制暴露出一定问题。美国政府于2018年、2019年先后通过了《经济增长、放松监管和消费者保护法案》和沃尔克规则修正案，提高系统重要性金融机构的资产认定门槛，中小银行监管标准大幅放宽。金融监管宽松叠加激进加息的经济环境，导致2023年3月发生银行业危机，硅谷银行、签名银行等机构先后破产。

美联储于4月发布《硅谷银行监管回顾报告》，指出硅谷银行倒闭不仅由于其管理层对利

率风险、流动性风险管理的失败以及其董事会的失职，也存在监管不力的因素，特别检视了监管评级工作存在的缺陷。2019–2021年，硅谷银行的资产从710亿美元迅速增长到2 110亿美元，业务复杂性显著提高，应适用更高标准监管。[①]但由于新的监管团队持宽松立场，实质上给予硅谷银行政策宽限期，导致其未及时接受更高监管标准约束；监管机构未有效识别出硅谷银行的公司治理、流动性管理缺陷，虽连续三年发现其利率风险管理存在问题，但没有及时下发监管报告；直到2022年，美国监管机构才首次下调对硅谷银行的CAMELS评级结果与对其母公司硅谷银行集团的LFI评级结果，但仍未充分指出严重问题。这一事件不仅反映出金融机构的公司治理缺陷导致的严重问题，同时从监管的角度看，对于快速发展壮大的金融机构，分级分类监管机制须能够密切监测变化中的机构风险与管理问题，及时切换监管思路，采取有针对性的监管措施。

（二）对风险的评价为重点的监管评级机制——以中国香港特别行政区、新加坡为例

我国香港特别行政区与新加坡均为市场高度活跃、监管机制成熟的国际金融中心，对金融机构的监管评级注重以风险为导向，衡量机构的整体风险程度与风险管理机制有效性，发展出具有自身特色的分级分类监管机制。

1.我国香港地区以风险为本的监管评级机制

我国香港特别行政区在金融领域实行混业经营、分业监管。香港金融管理局（以下简称“香港金管局”）是香港地区的中央银行机构，也负责对银行业务和接受存款业务进行金融监管。

香港地区的信托法制度以普通法为主要依据，辅以《受托人条例》和《财产恒继及收益累积条例》，任何在香港地区成立为法团的公司，均可以书面申请注册为信托公司。对于金融机构在香港地区经营信托业务的，则由香港金管局负责监管，并定期发布受托人一览表。为规范认可机构的信托业务及相关活动，香港金管局发布《监管政策手册》单元TB–1，包括《信托业务营运守则》，提出加强保障以信托形式持有的客户资产，推动信托业公平待客及“以客为本”的文化。香港金管局也鼓励其他经营信托业务的受托人采纳这一守则。

香港地区自1995年来对金融机构开展CAMELS评级，由香港金管局全面评估金融机构的财务状况、合规性、风险管理制度及整体运作健全与否，识别机构表现不佳而需要监管特别关注的情形。此外，香港金管局结合本土金融领域特点，将“风险为本”监管方法[②]与

① 根据美国监管部门披露，非系统重要性银行中，资产规模在1 000亿美元以上的银行接受“大型银行与外国银行监管组”（LFBO）监管；规模在100亿~1 000亿美元的银行接受“地区银行监管组”（RBO）监管；规模在100亿美元以下的银行接受“社区银行监管组”（CBO）监管。

② https：//www.hkma.gov.hk/media/gb_chi/doc/key-functions/banking-stability/supervisory-policy-manual/SA-1-Ch.pdf

CAMELS评级机制相结合，对金融机构风险状况进行前瞻性的评估，对CAMELS评级机制的传统方法增添新元素，形成具有本地特色的监管评级机制（见图3–3）。

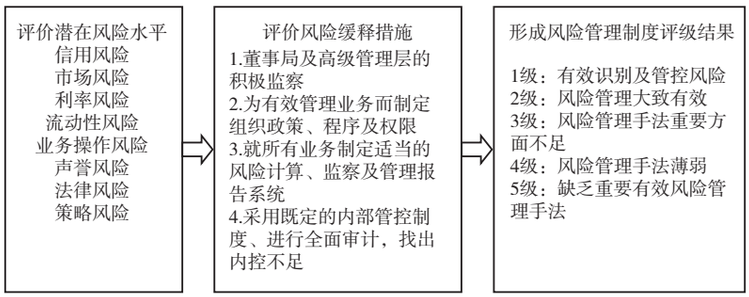


图3–3　中国香港地区的风险管理制度评级机制

资料来源：香港金融管理局

“风险为本”方法通过现场检查，评估金融机构各类潜在风险程度，将整体潜在风险与风险管理制度的健全程度、采用的各项风险缓释措施有效性作出平衡，进行风险状况矩阵分析，并对金融机构的整体风险管理制度给予评级。风险管理评级主要考虑的因素包括：金融机构能否识别、计算、监察、管控潜在风险；风险假设是否恰当；风险政策及权限是否恰当；管理信息系统能否为风险管理提供足够支持；管理层能否识别、处理经营环境转变所引起的新风险等。

风险管理制度评级结果分为1~5级，数字越大表示存在的问题较大，监管关注程度高。风险管理制度评级结果将并入CAMELS评级的指标中，可能影响其余一个或多个CAMELS指标的结果。例如，一家金融机构的各项指标均显示其资产质量评级结果为2级，但由于近期贷款政策过于进取，信用风险管理制度也欠佳，其信用风险便被评估为属于高水平，其资产质量将被降级至3级。基于评级结果，香港金管局将对金融机构开展持续的非现场监管，采用有针对性的监管措施。

2. 新加坡基于机构影响力与风险的监管评级机制

新加坡在金融领域实行混业经营和统一牌照管理，新加坡金融监管局（通常也称为MAS，以下简称“新加坡金管局”）作为金融监管体系的核心，身兼中央银行和对银行、保险公司、资本市场主体（Capital Market Entities）等持牌金融机构监管的职责。新加坡开展信托业务受《新加坡受托人法案》管辖，新加坡还颁布了《信托公司法》，以规范受托人。信托公司属于新加坡的资本市场主体类型之一[①]，新加坡监管局对信托公司提出“安全、健全、公平交易”的监管目标，监管方式包括非现场审查、现场检查和公司访问。

对于所有金融机构，新加坡的监管框架使用同一个模型——“综合风险评估框架和技术

① https://www.mas.gov.sg/regulation/capital-markets/types-of-capital-markets-entities-in-singapore

（以下简称CRAFT评级机制）”[①]来进行评价，以确定监管优先事项与资源配置。CRAFT评级机制将金融机构的主要业务活动作为风险评价的基本单位，因此具有足够的灵活性，可以适用于新加坡金管局监管下的所有类型金融机构。CRAFT评级机制考虑了金融机构在其所属金融行业的影响力（即相对系统重要性）及其风险（即相对风险状况）。通过这两项指标，确保对特定机构实施监管强度与该机构对实现监管目标的影响之间达到平衡。

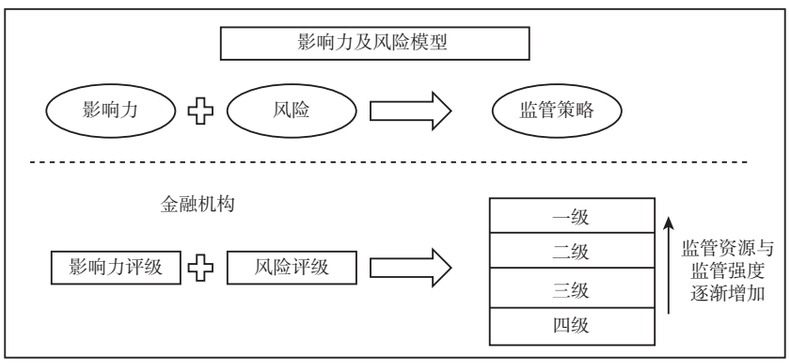


图3-4　新加坡CRAFT评级机制的影响力及风险模型

资料来源：新加坡金融监管局

影响力评级考虑的评价要素包括：在不同市场，市场份额相对大小和重要性；就客户和分支机构以及业务类型而言，营销覆盖范围的相对规模；对金融系统的稳定运作和信心的重要性。

整体风险评级			
金融机构净风险			资本及支持
潜在风险	风险控制措施	公司治理	1.资本 2.盈利 3.母公司支持
1.信用风险 2.流动性风险 3.市场风险 4.操作风险 5.技术风险 6.保险风险 7.市场行为风险 8.反洗钱/恐怖主义金融活动风险 9.法律合规风险	1.风险管理体系 2.操作管理 3.内部审计 4.合规	1.董事会 2.高级管理层 3.总部/母公司	
〈在主要业务层面评价〉		〈在机构层面评价〉	

图3-5　新加坡CRAFT评级机制的整体风险评级框架

资料来源：新加坡金融监管局

① https://www.mas.gov.sg/publications/monographs-or-information-paper/2007/mas-framework-for-impact-and-risk-assessment-of-financial-institutions

风险评级第一步是确定金融机构的主要业务活动，主要基于业务目标或战略重要性，以及对运营和财务状况的影响，在这一过程中运用定量及定性的评价指标。定量指标通常包括资产、收入等财务指标，以及风险指标、员工人数等；定性指标包括品牌价值、战略重要性、对存续经营的重要性等。采用基于主要业务活动的评价方法，使监管机构能够深入了解业务活动可能对金融机构或其客户产生不利影响的内外部因素，分析存在的潜在风险。CRAFT评级机制首先评价金融机构的潜在风险与风险管理措施、公司治理等影响要素，形成对其“净风险”的判断；再进一步考虑资本、盈利、母公司支持等缓释因素，形成对整体风险的评级结果。

（三）境外分级分类监管的发展趋势与经验借鉴

从境外金融机构分级分类监管的发展趋势来看，最大的特点是分级分类监管机制能够紧密围绕业务特点，适应金融行业的动态发展，持续迭代完善。当金融行业的主要业务模式发生重大变化，例如发掘新的业务模式、配置于新的资产类型、服务于新的客户群体，主要风险点和整体风险水平也随之发生根本性变化，就需要分级分类监管机制相应进行调整、更新。此外，在指标体系上，特别注重对风险管理、公司治理的评价，以及重视对系统重要性金融机构的整体管控，值得我国参考借鉴。

1. 注重以风险为导向，开展对风险管理能力的整体性评价

在不同国家和地区的金融监管评级框架中，风险指标都受到高度重视。建立以风险为导向的综合评价机制，而非局限于以资本为导向，需要考虑金融机构的特质与相应的潜在风险，全面评价其整体风险状况与风险管理体系有效性。在这一过程中，资本实力是重要的量化指标之一，用于判断风险抵补后的实际风险水平，但若仅依据资本指标，则无法实现综合评价的效果。

2. 关注公司治理体系与管理能力的作用与影响

公司治理及内控机制的有效性对于风险的识别、管控具有重要意义，特别是董事会、高级管理层的管理能力对于整体的资本规划、流动性管理以及具体的业务风险管控，都具有重大影响。同等的风险水平，在不同的治理体系下，也将导致不同的结果。在对风险量化评价的基础上，应当运用定性指标充分评估公司治理与内控机制在识别、预防、管控风险过程中发挥的实质性作用。

3. 在整体一致性的基础上融入差异化监管逻辑

在统一监管下，对不同的金融部门实施类似的监管评级框架，确保级别设置与级别含义相似，有助于实现监管逻辑的一致性与可比性，识别需要重点关注的机构，合理配置监管资源。同一金融部门中，由于各金融机构的资产规模、市场份额、客户数量等存在较大差异，

其外部性与风险溢出对市场的影响不同，因此区别设置有针对性的评价要素，对具有系统重要性、覆盖全市场的金融机构的资本、流动性、盈利等指标要求，适当高于差异化细分市场的中小规模金融机构。

五、构建适应新时代要求的信托公司评级体系的建议

立足于当下信托业新形势与功能定位，并借鉴国内外经验，为构建信托特色的分级分类监管机制，建议以信托公司的主要业务模式及业务特性为基准，以“能力”与“风险”为两大导向，进一步优化信托公司评级体系，更加精准有效地引导信托公司稳步转型，推进专业化、差异化能力建设。

（一）综合考虑信托业务定位与特性

在当前市场竞争格局下，信托业定位进一步明晰。信托公司面临的两大差异化能力建设，一是在信托行业内部差异化，基于股东、人才、资源、渠道等禀赋差异打造专业能力；二是信托公司在更广阔市场与其他资产管理机构相比的差异化，发挥信托制度优势，开拓特色发展路径。

1. 综合考虑资产服务信托的独有特征与风险要点

资产服务信托是信托公司根据委托人需求，为其量身定制财富规划以及代际传承、托管、破产隔离和风险处置等专业信托服务，能够提供灵活多样的信托架构，集中体现了党和国家对信托的定位、要求，是最具信托本源特征与独特功能的业务模式，既区别于以往的传统信托业务，与其他金融行业的主要业务也具有明显差异。资产服务信托关注受托服务能力，不涉及向投资者募集资金的行为，不适用于规范资产管理业务的资管新规，呈现出新的风险特性。相应地，资本要求、资产质量、盈利能力、风险治理等指标需要适应新的业务体系。

2. 充分体现资产管理信托的同业可比性与可参照性

资产管理信托业务涉及销售信托产品、为投资者提供投资和管理金融服务。资管新规中明确可发行资产管理产品的金融机构包括银行、信托、证券、基金、期货、保险资产管理机构、金融资产投资公司等，并按照产品类型统一监管标准。在新的金融监管体制下，基于机构监管与功能监管相结合的原则，为促进资管行业良性发展，对开展同类型资产管理业务的各类金融机构，宜实施具有可比性的评价体系，特别是对资产管理的能力、风险等核心评价维

度，实现评级逻辑的统一性、评级结果的可比性与可参照性，引导信托公司增强市场竞争力。

（二）重塑对能力与风险的评价维度

近年来，信托公司评级指标体系中资本实力、管理规模等相关评价要素起到实质性、决定性作用。在当前更注重专业化、差异化能力建设的趋势下，对信托公司的评价宜从“量”导向转变为“质”导向，更加贴近信托公司的实际发展情况与业务实践，建议以能力与风险作为两大核心评价维度。

1.能力评价关注业务资质与服务成效

能力评价维度是对信托公司展业能力的立体化评价与指导性要求。一是考量信托公司是否具备特定业务资质与相关的基础设施建设，具体到是否具有相关经验或资质的业务人员并组建专业团队、具有完备的信息系统与持续的信息科技投入，具有健全的内部管理制度与机制等。二是评价信托公司的经营业绩与成效，包括管理规模、收入、成本结构等。三是对信托公司的外部评价，即衡量其展业成果的正外部性，包括信托公司的社会价值贡献度、服务实体经济及满足人民美好生活需要相关的业务规模及占比等。

2.风险评价关注风险抵御与风险化解能力

风险评价维度关注信托公司的风险管控、抵御及化解能力。一是结合业务特性，对业务风险敞口细化分类，按照资产管理信托与资产服务信托、标准化资产与非标资产之间的不同风险水平，衡量信托公司的整体风险。二是评价信托公司的风险抵御能力，与资本实力、公司治理机制、风险管理体系相挂钩，以净资本作为抵御风险的最后一道防线，引导信托公司稳健计提拨备，并评价风险抵补后的实际风险水平；三是评价信托公司的风险化解能力，通过风险化解率等评价要素，评价其专业化险能力与风险处置效果，引导推进化险工作（见表3–14）。

表3–14　　信托公司“能力”与“风险”评价维度建议

能力维度		风险维度	
一级指标	二级指标	一级指标	二级指标
业务资质 （定性为主）	1.资产服务能力 客户服务、消费者权益保护、行政管理等	整体风险水平 （定量为主）	• 风险资本（资产管理信托按规模、资产服务信托按收入计算） • 信托风险项目占比（资产管理信托风险项目的权重高于资产服务信托） • 表内信用风险资产不良率
	2.资产管理能力 投资、研究、交易等		
	3.业务基础设施 • 信息系统建设、数据管理、年度信息科技投入 • 运营支撑 • 内部管理制度 • 培训、绩效考核机制		

续表

能力维度		风险维度	
一级指标	二级指标	一级指标	二级指标
经营成效（定量为主）	• 管理信托规模（含资产服务信托的规模增加值、规模增速） • 具体业务的规模在行业排名区间 • 信托业务收入占比 • 净资产收益率 • 人均信托净收益 • 成本结构，营业费用与收入比	风险抵御能力（定性、定量相结合）	• 资本实力 • 党建与公司治理（股东股权、董监高等、内控与审计监督、关联交易管理、信息披露） • 风险治理架构 • 风险管理制度、系统与流程 • 表内拨备覆盖率 • 持续盈利能力
外部评价（定性、定量相结合）	• 社会价值贡献度（财税贡献、服务地方经济、缴纳保障基金等） • 服务实体经济、人民美好生活相关业务 • 服务国家重大战略、ESG等相关业务 • 弘扬信托文化相关业务 • 公益慈善信托	风险化解能力（定量为主）	• 信托项目风险化解率（资产管理信托风险项目的权重高于资产服务信托）

（三）对完善信托公司评级的具体建议

1. 注重党建和公司治理的根本作用

建议优化监管评级中的公司治理、从属关系、投资者关系等相关指标。一是以党的建设作为引领提升公司治理水平的基础，健全党建工作机制，发挥党委对重大经营管理事项的把关作用。二是关注股权结构对公司治理的实质影响，对不同背景信托公司采用有针对性的评价要素，重点强化对民营背景信托公司的公司治理机制合规性、有效性的要求。三是强化对信息披露规范性和及时性的要求，信息披露是信托公司接受公众监督与监管约束的基础，特别是涉及股东方的关联交易披露应当更加充分，全面评价公司治理机制运行过程及结果的依法披露情况。

2. 结合业务三分类导向，优化评级要素

（1）优化净资本与风险资本管理机制

在监管评级框架中，对资本实力的要求主要基于信托公司资产管理业务抵御各类风险的现实需要。资本实力是风险防控的最后一道防线，但从行业实践来看，净资本绝对值指标得分较高但仍发生重大风险的情形也事实存在。资产服务信托不涉及资金募集，建议围绕业务三分类对信托公司的定位重塑，推进资本管理与业务规模、复杂程度和风险状况相匹配，优化资本指标及权重、目标值设置。结合风险资本管理，对资产管理业务按管理规模计提、资产服务业务按照收入计提，并细化各类业务的风险系数。例如非标准化债权业务中，信托资金运用于个人普惠信贷、具有高度分散化特点的消金类资产，与集中投向单一标的工商企业信贷资产，风险系数应有所不同；结合机构风险处置的经验，对涉及大量自然人客户资金的

非标准化债权业务，风险资本应适度考虑增加权重。鼓励专注细分业务领域的信托公司，对于业务构成主要为资产服务信托的机构可适当下调净资本要求。

（2）综合评价盈利能力与服务能力

2016年以来的评级体系中，盈利能力模块侧重于资产管理信托的开展成效，例如监管评级中的信托报酬率指标，行业评级中的净资产收益率、信托业务收入占比、营业费用收入比、人均信托净收益等。资产服务信托作为委托人量身定制的受托服务，是信托公司更好地服务于委托人，践行金融工作的政治性、人民性的长期发展方向。为支持资产服务信托业务发展，应结合其本源业务特点以及其处于初期阶段的客观现实，不局限于评价盈利性，而是将规模增长值、规模增速纳入评价指标中，阶段性调低增值能力指标的权重，提高服务实体能力等社会责任指标权重。

（3）细化对资产质量与风险水平的评价

关注风险治理专业能力，提升风险防控的主动性与前瞻性。2016年以来的评级体系中，资产质量模块的定量指标主要涉及风险项目规模、风险资产率；风险治理模块的定量指标主要涉及风险化解率，按照监管风险要素表的高、中、低风险，采用不同的权重。建议结合信托业务分类新规中三大类25个子类的实际风险敞口作进一步区分，综合考虑不同业务类型风险收益特征以及募集方式、运作方式、杠杆水平、复杂程度、估值清晰度、投资集中度、流动性等因素，实行差异化安排。

3. 精细业务资质管控和再评估

进一步丰富对经营管理能力的评价维度，除了原先的资产管理能力，也应当考虑资产服务能力的评价，补充相关定性指标，例如财富管理能力、行政管理能力以及体现信息系统及流程等基础设施建设成果的定性指标。建议参照商业银行监管评级的相关做法，设置机构差异化要素，以及增加金融科技与数据治理评价的专项指标，引导信托公司数字化转型。也可参照保险资产管理公司监管评级中的调整项做法，一是将相关业务能力建设情况作为调整项，对于业务创新能力强、开展特定类型业务成效良好、管理规模排名靠前的信托公司，按照排名区间予以分段加分，鼓励“专而精”“小而美”机构发展；二是对服务国家重大战略、开展ESG投资等政策鼓励方向所取得的成效酌情予以加分。

4. 细化监管评级的级别设置

结合信托业发展现状，进一步细化评级的级别设置，建议将信托公司划分为1~6级与S级共7个级别。将创新类（A+、A–），发展类（B+、B–），成长类（C+、C–）转变为1~6级（数字小为表现佳，大则存在问题），一方面能够使各级别之间的区别更加清晰，作为差异化配置监管资源的依据，也能够对业务范围准入更加精细化；另一方面，实现与其他金融机构评级的相对可比性、可参照性。结合行业风险处置现状与重点监管需要，对于已发生严重风险的信托公司增设S级，加强监管关注，采取限制其高风险业务或停止开展业务的措施。

5. 优化完善评级实施程序

从区域分布看，各省市通常仅有1~2家信托公司，监管机构派出机构日常掌握本辖区内信托公司的相关情况，但在开展监管评级初评的过程中缺乏第一手的行业可比视角与信息，因此建议：一是充分发挥协会的自律非现场检查作用，为监管评级提供行业整体视野；二是在考虑监管沟通与实施成本的基础上，探索监管机构的派出机构之间的异地交叉评级、复核机制，为评级指标的分析判断提供参考，共同形成监管评级最终结果，有助于实现评级尺度统一。

六、运用评级结果开展信托公司分类监管的建议

监管评级结果是监管机构配置监管资源、确定监管方式的主要依据，也是对金融机构实施市场准入、明确业务范围和创新资质的参考因素。建议在优化评级体系的基础上，强化评级结果运用，及早识别信托公司存在的风险隐患，并对信托公司业务范围、展业区域及服务对象等细化分类监管，精准引导差异化发展。

（一）合理配置监管资源，有效防范金融风险

根据监管评级结果，基于监管投入逐步加大的原则，对信托公司采取相应强度的监管措施。建议结合关于监管评级级别设置的建议，对1级、2级信托公司以非现场监管为主；其中，对评级表现良好但管理规模、市场份额具有系统性影响力、若风险外溢可能造成严重后果的信托公司，适当加大监管资源投入。对评级结果为3级及以下的信托公司具体根据级别逐步加大监管投入，提高非现场监管分析与现场检查的频度和深度；对5级信托公司注重风险纠偏的早期介入，加大对高风险业务的指导及限制；对于6级信托公司以责令调整为主，限制高风险业务并要求采取措施改善状况，防止风险隐患继续恶化、扩散。对S级信托公司派驻监管工作组，拟定实施风险化解及处置方案并组织实施。

（二）业务创新与业务资质获取方面的鼓励与限制

监管评级结果能够全面反映信托公司的能力与风险状况，建议将信托公司业务范围与监管评级结果相挂钩，对三大类25个子类业务明确准入标准，使信托业务分类与信托公司分类监管在逻辑上保持一致。对于1级、2级信托公司原则上允许开展三分类下全谱系业务，优先获得创新业务资格准入，支持行业头部信托公司引领业务转型。对于3级、4级信托公司允许

开展资产服务信托与部分资产管理信托，鼓励资质达标的中坚力量信托公司开展资产服务业务创新，推进差异化能力建设；5级、6级信托公司暂停开展涉及资金募集的资产管理业务，仅限开展部分资产服务信托，以及慈善公益信托；S级信托公司专注推进风险化解工作，原则上暂停业务开展。

（三）业务经营区域的鼓励与限制

根据原银保监会关于规范异地展业的要求，信托公司原则上可在全国6个城市设置异地部门。建议结合监管评级结果所反映的管理水平、风险态势，规范信托公司的跨区域经营模式，引导信托公司审慎选择优势区域展业，有效实施属地监管。评级结果靠前的信托公司具有较强的业务管理与风险管理能力，对于多点布局、跨区域展业起到支撑作用，可允许全国范围展业，并可适当增加仅限于从事资产服务信托业务的异地部门数量。对3级、4级信托公司则引导其重点在选定设立异地部门的区域，结合资源优势、品牌影响力展业，持续增强核心竞争力。对于评级结果靠后的信托公司，则阶段性限制其仅在注册地区域展业，或暂停展业，防范其经营风险跨区域传递恶化。

（四）投资者服务范围的鼓励与限制

信托投资者群体中，自然人的风险承受能力相对较低。当资产管理信托募集资金的来源高度集中于自然人客户，其份额相对分散、人数多，情况更加复杂，风险处置过程中难度更高。建议对信托公司的投资者服务范围进行分类管理，对于评级结果反映出较大潜在风险4级信托公司，限制通过直销或代销方式面向自然人投资者开展营销活动、募集资金；对于具有明显缺陷的5级、6级信托公司以及发生重大风险的S级信托公司，要求停止募集活动。同时，引导信托公司有效落实投资者权益保护措施，坚持“了解产品”（KYP）和“了解客户”（KYC）的理念，落实投资者适当性要求以及完善投资者投诉处理机制、信息披露机制等。

参考文献

［1］郭树清．加强和完善现代金融监管．人民日报，2022年12月14日，第13版．

［2］郭田勇等．金融监管学．中国金融出版社，第三版．

［3］张晓东．金融监管体制现代化探索：缘起、逻辑与展望，金融理论与实践，2016（9）：7–11.

[4]黄辉.中国金融监管体制改革的逻辑与路径：国际经验与本土选择，法学家，2019（3）：124–137.
[5]范从来，林键，程一江.宏观审慎管理与微观审慎监管：金融监管政策协同机制的构建，学术月刊，2022（9）：35–45.
[6]周小明.2012年度中国信托业发展评析，中国信托业协会，2013年2月7日 http：//www.xtxh.net/xtxh/statistics/14485.htm.
[7]周小明.2021年度中国信托业发展评析，中国信托业协会，2022年3月22日 http：//www.xtxh.net/xtxh/statistics/47592.htm.
[8]夏小雄.信托业监管体系重构：问题剖析、理论反思与制度完善.金融监管研究，2020（9）：99–114.
[9]北京证监局课题组.私募基金分类分级监管的思路和方法探析.北京金融评论，2018（3）：11–22.
[10]肖远企.美国金融机构信用等级的“骆驼”评级体系.国际金融研究，1999（10）：33–35.
[11]周锋，范钊.内地香港银行监管评级体系差异及借鉴.金融理论与实践，2006（9）：40–42.
[12]吕彦.两种国际先进风险评估体系的对比及对我国银行监管的启示.济南金融，2006（12）：67–69.
[13]张光华.国外银行监管评级比较及对我国的启示.吉林金融研究，2010（2）：20–23.
[14]熊康莉.美联储监管评级体系研究.金融经济，2019（10）：67–69.
[15]Revised Trust Examination Rating System. https：//archive.fdic.gov/view/fdic/8098.
[16]Review of the Federal Reserve’s Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank：https：//www.federalreserve.gov/publications/files/svb–review–20230428.pdf.
[17]杨明.美国金融监管放松改革的影响与启示研究——《经济增长、监管放松与消费者保护法案》评析.金融监管研究，2018（8）：61–77.

预付类资金服务信托研究

课题牵头单位：国投泰康信托有限公司

课题指导专家：卫濛濛

课 题 组 成 员：

李　涛　方玉红　王　莹　左君超	国投泰康信托有限公司
陶斐斐　王张悦　毛　睿　付　饶	中国对外经济贸易信托有限公司
高　雅　王思默　朱　甜	北京国际信托有限公司
王栋琳　尹　璐	北方国际信托股份有限公司
贺创业　袁　方　王盛楠　严立业	山东省国际信托股份有限公司
佟　玲　张　榕	西藏信托有限公司
陈　进　朱峻萱	百瑞信托有限责任公司
刘海娜　熊　伟　陈轶杰	上海国际信托有限公司
钱　超　董潇怡　邬嫣婧　金　鑫	交银国际信托有限公司
杨显峰　郑文蝶	广东粤财信托有限公司

摘要

随着我国经济的发展，居民消费模式的不断变化，预付式消费作为一种创新消费模式日渐深入消费者日常生活中。预付资金是预付式消费交易的基础与核心，如何保障预付资金安全是预付式消费法律保障中的重点。开展预付类资金服务信托业务对促进我国消费市场发展、强化消费者权益保护、完善社会治理等方面具有重要作用。对预付类资金服务信托进行深入研究有助于该项业务的长远可持续发展。

通过文献查阅、市场调研等方式，本报告梳理出如下研究思路：以“如何促进预付类资金服务信托业务发展”为核心，从法律基础、信托制度应用、域外经验借鉴、业务发展现状四个方面展开研究，最后提出针对性政策建议。

第一部分是对预付式消费基础法律问题的研究。分别从法律定义、法律关系、法律属性和监管现状进行研究，旨在明确研究对象，确定在预付式消费过程中消费者权益受损的关键节点和核心问题所在，明确信托制度在解决该问题中发挥的关键作用。通过梳理当前预付式消费监管现状，旨在明确当前监管体系存在问题。

第二部分是对运用信托制度进行预付资金管理的研究。对比分析了当前三种主要管理模式，总结出服务信托模式在制度层面、监管层面和协同合作层面的比较优势。同时，对日本和我国台湾地区运用信托制度进行预付资金管理的经验做了总结分析，涵盖了其预付式消费市场发展、信托展业模式和相关法律规制的研究，为我国预付类资金服务信托业务开展提供经验借鉴。

第三部分是对预付类资金服务信托业务当前发展现状的研究。介绍了预付类资金服务信托业务发展总体情况，着重对当前展业模式和案例进行研究，总结出政府主导型和非政府主导型两大类展业模式，并分别做了4~5个案例分析。根据上述研究内容总结出信托公司展业面临的机遇与挑战。

第四部分是总结建议部分。从法律规制、发展理念和信托公司层面提出业务发展建议。

法律规制方面，提出从行政管理、行业指导、场景规制和信托监管四个层面进行构建；发展理念方面，提出重点关注预付式消费法治理念、消费者权益保护理念、信托文化理念三方面理念的树立和培养；信托公司层面，从展业能力建设和商业模式优化两方面提出了展业建议。

一、课题研究背景及意义

（一）研究背景

1. 国家对扩大内需和促进消费更加重视

近年来，随着我国经济增长模式的变化，国家对扩大内需和促进消费愈加重视。2022年12月，中共中央、国务院印发了《扩大内需战略规划纲要（2022–2035年）》（以下简称《规划纲要》）。《规划纲要》提出“实施扩大内需战略是满足人民对美好生活向往的现实需要”，“全面促进消费，加快消费提质升级”，“最终消费是经济增长的持久动力”，“顺应消费升级趋势，提升传统消费，培育新型消费，扩大服务消费，适当增加公共消费，着力满足个性化、多样化、高品质消费需求”。党的二十大报告提出：“着力扩大内需，增强消费对经济发展的基础性作用。”中央经济工作会议强调：“着力扩大国内需求。要把恢复和扩大消费摆在优先位置。增强消费能力，改善消费条件，创新消费场景。”

2. 消费者权益保护不断受到相关监管部门重视

加强消费者权益保护，对全面促进消费、加快释放内需潜力、增强经济发展动力具有重要托举意义，也是深入实施扩大内需战略、加快培育完整内需体系的必然选择。《规划纲要》提出：“强化消费者权益保护，完善质量标准和后评价体系，健全缺陷产品召回、产品伤害监测、产品质量担保等制度，完善多元化消费维权机制和纠纷解决机制。”近年来，消费者权益保护不断受到相关监管部门重视，相关法律法规也频繁出台。2023年3月，新一轮政府机构改革开启，根据国务院关于提请审议国务院机构改革方案的议案，组建国家金融监督管理总局，并提出建立统一的金融消费者保护机构，过去分别由央行、银保监会、证监会承担的消费者保护职能，统一划归国家金融监督管理总局，金融消费者权益保护工作提至新高度。

3. 相关部门持续推进预付式消费者权益保护实践工作

预付式消费作为消费模式中的一种，已经在诸多消费场景中普及。由于预付式消费具有预付性、信用性和不对等性等特点，导致该模式下的消费者权益更容易受到侵害，近年来预付式消费者投诉屡见不鲜，相关部门在持续推进预付式消费者权益保护工作。在以单用途商业预付卡形式进行预付式消费的消费者权益保护方面，2012年中华人民共和国商务部令第9号发布了《单用途商业预付卡管理办法（试行）》（以下简称“商务部9号令”）。此后，部分省份和直辖市相继出台了各自区域内的单用途商业预付卡管理办法（北京、上海、江苏、山

东、浙江、重庆等）。另外，为有效解决预付式资金管理的难点问题，各省及下属市区基于办法进一步出台管理条例或细则，对预付资金管理探索了一些灵活性规定，如可引入服务信托模式（山东省济南市，无锡市梁溪区）、资金存管机构的选择不限于银行（江苏省）等。

4. 信托三分类新规出台，信托行业转型加速

2023年3月24日，原中国银保监会正式公开发布《原中国银保监会关于规范信托公司信托业务分类有关事项的通知》（银保监规〔2023〕1号），以下简称“信托三分类新规”）。为厘清各类信托业务边界和服务内涵，引导信托公司以规范方式发挥信托制度优势，丰富信托本源业务供给，信托三分类新规明确将信托业务分为资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类25个业务品种。预付类资金服务信托是资产服务信托大类中行政管理服务信托分项中的一个业务子项，主要指信托公司通过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，帮助委托人实现预付类资金财产独立、风险隔离、资金安全的信托目的。该类业务是监管鼓励的展业方向，有利于促进信托公司转型发展，回归本源。

（二）研究意义

1. 促进预付式消费模式下的消费者权益保护

预付资金是预付式消费交易的基础与核心，如何保护预付资金安全是预付式消费法律保障中的重点。运用服务信托模式进行预付资金管理，从法理层面，信托的风险隔离机制可以使服务信托账户中未消费的资金与消费者、商户相互独立，不仅可以增强预付资金安全，也可以发挥履约担保功能，有助于预付式消费下消费者权益更好得到保护，有利于信托公司在服务人民群众美好生活和提升社会治理水平方面充分发挥价值。

2. 促进预付式消费监管法律法规的建设与完善

当前我国尚无专门针对预付式消费的法律法规，相关规定散见于各种法律、法规及规章等规范性文件之中，从形式上看相关规范性文件的层级较低。本报告将对域外相关监管经验进行借鉴，并从行政管理、行业指导、场景规制和信托监管等层面，对预付式消费的法律规制提出制度构想，促进预付式消费监管法律法规的建设与完善。

3. 促进信托行业转型，加速培育新的业绩增长点

随着未来预付类资金服务信托业务在更多商业和消费领域的应用，以及更多城市的复制和推广，将覆盖更多的消费者和商家，意味着更加广大的市场空间。展业过程中，信托公司不仅与客户有高频的互动，而且与商家、消费者、政府相关部门和银行等均发生更广泛的联系，在积累大量数据的同时，也为未来针对这些客户提供更多服务与场景应用的流量入口。

以服务信托为切入点，围绕生态圈里的客户群体，信托公司可与相应的商业场景结合，衍生出新的业务机会。对预付类资金服务信托进行研究，尤其是对信托公司的具体展业模式及案例、机遇与挑战、能力建设、展业思路等方面进行研究，有助于信托公司探索实现业务转型，加速培育新的业绩增长点。

二、预付式消费基础法律问题研究

本章通过对预付式消费基础法律问题的研究，一是旨在厘清概念，明确具体研究对象，即哪类预付式消费所涉及的预付资金是信托可参与管理的；二是明确法律属性和法律关系，确定在消费过程中消费者权益受损的关键节点和核心问题所在，明确信托制度在解决该问题中发挥的关键作用；三是梳理监管现状，顶层制度建设是预付式消费市场发展、预付类资金服务信托业务发展的先决条件和重要推动力量，对当前法律制度梳理有助于明确其不足和待完善之处，以促进预付类资金服务信托业务发展。

（一）法律定义

1. 预付式消费的概念

预付式消费是指由消费者预先向商家支付价款后，消费者按照约定方式分次享受产品或服务的消费模式。广义上讲，所有支付价款和提供商品或服务存在时间差的消费模式都可称之为预付式消费。狭义上讲，日常生活中的零售领域通常以预付式消费卡（简称“预付卡”）为载体进行预付式消费。[①]

在我国，预付式消费并不是一个法律概念。从法律角度来看，预付式消费交易主体间存在合同关系——消费者提前为将来可能产生的商品或服务消费支付价款，商家承诺在将来为其提供商品或服务。在预付式消费中，预付式消费合同是确定双方权利义务的依据，也是双方共同的意思表示。而预付卡作为预付消费合同的载体，是合同的外在表现形式。[②]

2. 预付式消费的特征

与一般消费模式相比，预付式消费主要呈现以下几方面特征：

一是预付性，即货币支付与商品或服务提供的时间存在差异。预付式消费者必须先提前支付货币于商家，才能接受商品或服务。这种支付差异使得预付式消费下消费者权益更易受损。

① 王建文.我国预付式消费模式的法律规制.西北政法大学学报，2012年第5期.

② 陈沛.预付式消费：本质、问题与治理——兼评《上海市单用途预付消费卡管理规定》.北方金融，2019年第1期.

二是信用性。预付式消费的发展更多基于消费者对商家的信赖，表现为其相信商家未来履约能力以及履约水平。因此，商家的信用状况对于预付式消费者权益保护具有非常重要的作用。

三是互利性。对于消费者而言，选择预付式消费可以带来价格优惠、支付便利等好处。对于商家而言，发放预付卡可以帮助其吸收闲散资金、暂缓资金压力，为其提供稳定客源，有助于品牌宣传。

四是不对等性。预付式消费的实质是消费者单方面、长期授信于商家，没有任何形式的担保。若没有健全的法律规制，将给消费者单方面带来较大的利益受损风险。

3. 预付资金的概念

预付资金并无明确的定义，可理解为消费者与商家之间消费合同成立后，消费者在未接受商家提供的服务和商品前，预先支付的一笔价金。该笔预付款只有商家提供具体服务后，商家才有权获得预付款中相应的对价。[①]

对于单用途预付卡下的预付资金，商务部9号令中将其表述为预收资金。根据商务部9号令，预收资金是指发卡企业通过发行单用途卡所预收的资金总额，预收资金余额是指预收资金扣减已兑付商品或服务价款后的余额。

4. 预付资金的特征

（1）资金类型丰富、适用场景多。预付式消费、预付资金存在于多种场景中，广泛发生于在购房、物业、美容、保健、网络、医疗、各种商会、电信等领域。并且，随着互联网平台等新兴业态的兴起，商业模式创新与演变，预付资金涉及的场景愈加丰富。

（2）涉及社会公众数量众多、规模较大。预付资金存在于社会、经济生活的各个领域，面向社会不特定群体（包括个人与单位），涉及社会公众数量大、人口类型庞杂。通过网上付费，网上支付系统解决了资金交付事务，使得资产共享比以往更加便宜、更加便捷，因此使分散的交易具备了形成更大规模的可能性。正是由于公众数量多，即便是单笔金额很小，预付资金在社会中的总体规模较大。

（3）人员、行业、地域具有分散性。一是涉及人员具有分散性，呈现性别、年龄、学历等不同的人口特征；二是行业具有分散性，如前文所述，预付资金类型丰富适用场景较多，遍布经济生活方方面面；三是地域具有分散性，特别是在互联网商业模式下，提供的产品或服务受抵御限制较小，预付资金还具有地域分散的特点。由于预付资金分散性的特点，一旦发生风险事件，调查取证也存在较大困难。

（4）资金使用要求不一致，较难实现统一管理。也正是由于上述特点，不同类型的预付资金交易具有不同的交易特征和资金划付要求。预付资金很难实现统一管理，客户资金安全

① 程靓.预付式资金信托制度.法律经纬，2020年第5期.

无法保障，给监管带来了困难，也给市场发展埋下了风险隐患。

（二）法律关系

1. 预付式消费涉及主体

预付式消费涉及主体主要包括：消费者、商家、金融机构、政府监管部门、第三方科技公司等（见图4–1）。其中，消费者和商家是最主要的交易主体；政府监管部门为行政监管主体；金融机构为资金存管主体；第三方科技公司为平台搭建运营主体（该类主体是随着消费模式线上化发展而衍生出来的一种平台服务商需求）。

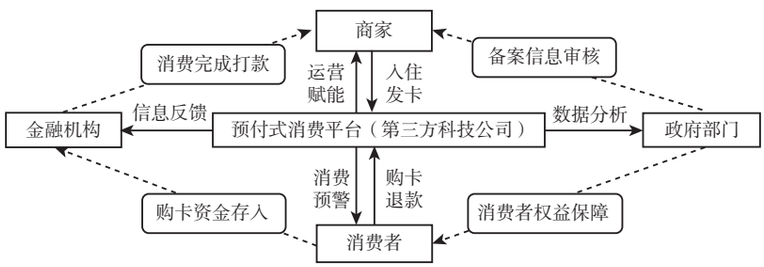


图4–1　预付式消费产业链及涉及主体示意图

2. 预付式消费的法律关系

本质上，预付式消费中消费者与商家的法律关系是买卖合同关系，其基本内容为消费者先支付费用，后获得商品或服务，属于双务合同，与我国《合同法》中规定的买卖合同、供用电、水、气、热力合同等有名合同相类似。[①]但就其合同特性而言，由于预付费消费合同的缔约主体限于消费者与商家之间，具备一定的特殊性，合同的基本内容中，消费者预付资金与商家提供商品或服务往往存在一段时间差，导致预付费消费合同从缔约、履行到双方合同关系终止的整个过程，在遵循诸如意思自由、诚实信用等民事缔约基本原则的前提下，还具备有别于现行立法中的有名合同的特性：

一是以格式条款为主。预付费合同在实际操作中多以格式条款的形式出现，预付费合同的内容多由商家预先准备好并重复使用，只等消费者签字即可。

二是非即时履行。预付费合同多以消费者一方签订合同的同时，支付足额的价金作为交易双方权利义务关系开始的标志，商家先一次收取费用，后分次履行义务，消费者先履行交费义务，后分次行使合同权利。

三是消费者交易风险大。消费者并不是直接获得商品的所有权或商家提供的服务，而是享有对商品、服务的期待权，需要靠商家履行合同义务才能得以实现。将来实际权益的保障

① 赵云.我国预付费消费合同法律规制探析——以消费者权益的法律保护为视角.中国政法大学学报，2013年第2期.

与救济，在很大程度上取决于商家信用、行业自律和法律规范，消费者在合同的框架下缺乏对商家履行合同义务的约束力，预付费用之后十分被动，弱势地位明显。

四是具有隐藏的融资法律关系。虽然消费者购买预付卡并非投资行为，但是发售商业预付卡背后更多体现的是商家的融资策略。商家倾向于将预付卡作为一种隐性融资工具，将预收资金用于扩大经营规模、缓解资金压力等，这将增加消费者未来如期获取商家商品和服务的风险。预付资金的安全问题也是该法律关系下的核心问题。

（三）法律属性

本节对预付资金的法律属性进行阐述，旨在厘清当消费合同成立后以及出现商户违约、消费者权益受损时预付资金的权属问题，为信托机制参与预付资金管理的交易结构设计提供理论依据。

中国消费者协会副会长刘俊海教授在接受记者专访时曾表述过："预付卡屡屡出事，消费者维权难，最大误区就是没有明确预付卡资金所有权"。因此本部分重点针对预付资金法律属性中所有权归属问题进行研究。目前对于预付资金所有权归属有以下三种观点：

1. 货币占有即所有说

该观点认为预付资金所有权属于商家。根据民法界对货币权利流转规则的通说——"货币占有即所有"[①]，可以推导出只要消费者将预付资金存入商家账户，预付资金的所有权即发生转移，即商家取得预付资金的所有权，相应的消费者取得商家提供的商品或服务的债权请求权。如果商家对预付资金享有所有权，在其未能向消费者提供相应产品或服务却发生破产的情况下，预付资金将作为破产财产进行分配，消费者只能以普通债权人的身份申报债权。这种观点对消费者权益保护不利。

2. 货币流通说

该观点认为预付资金所有权属于消费者。根据商品流通引起货币流通的规律，没有商品的流通，就没有货币流通，预付资金在未发生商品流通的情况下的待支出，自然就不存在所有权的转移。[②]只有商家提供相应的服务或商品，商品流通导致货币也流通，方可取得相对应预付款的所有权，此观点更有利于消费者。

3. 信托财产说

该观点认为预付资金是独立的信托财产。[③]信托财产说将预付资金与消费者、商家的固

① 梁慧星.中国物权法草案建议稿.社会科学文献出版社2000年版，第37页.

② 童振华.关于预付款的所有权是否转移的探讨.人民司法，1988年第8期.

③ 孙宏涛，林梦莎.多元监管保障单用途预付卡资金安全.检察日报，2017年第5期.

有财产分割开来，以预付资金作为信托财产，商家作为委托人，信托公司作为受托人，根据对受益人身份定义的不同，预付资金相关收益可以归属消费者或商家。

将预付资金认定为信托财产具有如下优势：一是信托财产的独立性可以使预付资金与商家固有资金隔离开来，不再属于商家的偿债财产，对预付资金的安全起到保障作用；二是基于不同的消费阶段，预付资金的受益人可进行灵活设置，有助于解决消费者权益保护和鼓励企业良性发展的平衡问题。

（四）监管现状

1. 预付式消费监管现状

目前，我国对于预付式消费主要通过法律、部门规章和地方性法规层面进行规范。

法律制度层面，主要是通过《消费者权益保护法》和《民法典》进行规范。前者第53条规定：经营者以预收款方式提供商品或者服务的，应当按照约定提供。未按照约定提供的，应当按照消费者的要求履行约定或者退回预付款；并应当承担预付款的利息、消费者必须支付的合理费用。该条规定以经营者诚信理性为前提，倡导性和原则性较强。后者主要是从格式条款的提示说明义务以及发生争议时的解释原则角度，规定经营者作为预付式消费格式合同的提供者对消费者应负有的相应义务。

部门规章层面，商务部9号令对涉及商业零售、餐饮住宿和居民服务三类行业单用途商业预付卡的定义、发卡企业范围、预收资金监管，以及各级商务主管部门、行业组织的职责等作出规定。教育部等六部门2021年发布《关于加强校外培训机构预收费监管工作的通知》（教监管函〔2021〕2号），对教培领域预付式消费进行监管。中国人民银行2012年发布的《支付机构预付卡业务管理办法》对多用途预付卡发行、受理、使用、充值和赎回等进行监管。此外，2015年国家工商行政管理总局《侵害消费者权益行为处罚办法》（工商总局令第73号），主要是根据消费者权益保护法，对预付式消费作出原则性规定。

地方性法规层面，各地先后针对预付式消费作了地方性立法，如浙江省2017年修订《浙江省实施〈中华人民共和国消费者权益保护法〉办法》时，对预付式消费作出规定，涉及预付卡发放条件、最高限额以及限制不当设定使用期限等内容；2019年施行的《上海市单用途预付消费卡管理规定》，建立了预付卡资金存管制度，并对资金监管模式、资金监管比例、资金专户存管、资金划拨方式等进行了规定；北京、江苏等地都制定了预付式消费的专项地方性法规。

从监管行政主体上看，预付卡业务环节众多，涉及多个监管部门。多用途预付卡主要是由中国人民银行及其下属分支机构监管；商业零售、餐饮住宿和居民服务三类行业的单用途预付卡主要是由商务部及其下属分支机构监管；其他行业预付式消费由相关行业监管部门负

责监管，如教育局、体育局等。除以上监管主体外，实践中还涉及工商、税务、公安、工信委等部门（见表4–1）。

表4–1　　预付式消费监管行政主体及监管内容

机构/部门	监管内容
中国人民银行	多用途预付卡：严格按照《非金融机构支付服务管理办法》规定，加强对多用途预付卡发卡人的监督检查，完善业务管理规章，维护支付体系安全稳定运行。加强对多用途预付卡备付金专用存款账户开立和使用的监管
商务部	单用途预付卡：根据商务部9号令，负责行业标准制定，对商业零售、餐饮住宿和居民服务业发卡企业和售卡企业的发卡售卡行为是否符合规定、预收资金内部控制和风险状况等进行定期或不定期的现场及非现场检查，防范资金风险
地方政府商务主管部门	单用途预付卡：制定专项应急预案，积极预防、妥善处理本行政区域内涉及单用途卡业务的重大突发性事件，并及时上报商务部
工商部门	负责打击预付卡领域侵害消费者权益的不法行为，维护消费者权益，开展相关消费提示，营造良好的消费环境
税务部门	负责发票管理和税收稽查，依法查处发卡人在售卡环节出具虚假发票，购卡单位在税前扣除与生产经营无关支出等行为
财政部门	负责查处挪用预算资金、利用购卡进行公款消费等行为
自律组织	按照章程为其成员提供信息咨询和宣传培训等服务，发挥行业自律作用
行业监管部门	对教培、体育、养老等除商务部单用途预付卡规定行业外领域进行预付式消费监管

资料来源：根据监管部门所发布政策文件整理

2. 预付式资金监管现状

商务部9号令对商业零售、餐饮住宿、居民服务三大行业预付资金管理提出了如下原则性规定：发卡企业应确定一个商业银行账户作为资金存管账户，并与存管银行签订资金存管协议。资金存管协议应规定存管银行对发卡企业资金存管比例进行监督，对超额调用存管资金的指令予以拒绝，并按照备案机关要求提供发卡企业资金存缴情况。同时，也可以使用担保预收资金的保证保险、银行保函等方式冲抵全部或部分存管资金。各地方性法规对于预付资金的监管大多遵循商务部规定，即主要为银行存管的资金管理模式，辅以保证、保险、银行保函等。

除常规规范性内容外，也有省、市或地区放宽了资金管理的参与机构，如宁波市鼓励、支持第三方机构参与宁波市预付卡资金日常管理工作。个别省、市或地区推行试点服务信托模式，如山东省商务厅于2022年9月发布的《关于进一步加强单用途商业预付卡规范管理的通知》中提出了三种类型的资金风险控制管理方式，分别为各类商业银行、商业保险

共保体和服务信托；无锡市梁溪区于2023年4月下发《梁溪区预付式消费领域资金监督管理办法（试行）》，明确预付式消费资金采用服务信托模式监管；无锡市于2023年7月下发《无锡市单用途商业预付卡管理细则》（征求意见稿），明确预付资金监管只能采用服务信托模式。

除商业零售、餐饮住宿和居民服务领域外，在教培领域，教育部等六部门发布的《关于加强校外培训机构预收费监管工作的通知》，提出实行预收费银行全额托管模式，并做出相关原则性规定。其他行业层面的地方规范性文件对于预付资金监管规定的内容则更为详尽具体。如无锡市教育局等七部委印发的《学科类校外培训机构预收费资金监管办法（试行）》中，对于服务信托模式的系统、程序、信息披露、信托合同具体条款等均提出了具体要求；北京市体育局印发的《北京市体育行业预付式消费领域资金监管实施细则（试行）》对于不同信用情况的发卡企业、预付卡的不同使用期限均设置了不同预付资金存管比例，同时对于商家的信息披露、预付资金的划拨方式也做了具体规定。

表4-2　　预付资金监管现状梳理

文件名称	监管层级	出台时间	监管内容
商务部9号令	部门规章	2012/2016修订	确定商业银行存管模式，也可以使用担保预收资金的保证保险、银行保函等方式冲抵全部或部分存管资金
教育部等六部门《关于加强校外培训机构预收费监管工作的通知》	部门规范性文件	2021	1.确定商业银行存管模式，并对具体管理方式做出规定 2.实行银行托管前，已收取但未完成培训服务的预收费资金，应采取风险保证金方式进行监管 3.对风险保证金管理方式做出具体规定
上海市政府《上海市单用途预付消费卡管理规定》	地方性法规/市级	2019	1.建立单用途卡预收资金余额风险警示制度。预收资金余额超过风险警示标准的，应当采取专用存款账户管理，确保资金安全。可以采取履约保证保险等冲抵存管资金 2.市商务部门应当会同金融以及相关行业主管部门根据商家行业类别、经营规模、信用状况等，确定商家预收资金余额风险警示标准和风险防范措施
江苏省政府《江苏省预付卡管理办法》	地方性法规/省级	2020	推动建立预付资金存管制度。资金存管比例和监管方式由省行业主管部门会同省地方金融监管部门根据实际情况确定或者调整。商家可以采取担保预收资金的保证保险、银行保函等方式冲抵全部或者部分存管资金
北京市商务局&市监局《北京市单用途预付卡管理条例》	地方性法规/市级	2021	建立预付卡预收资金存管制度。实行资金存管的行业、纳入存管管理的商家范围计算、资金存管的要求、资金支取方式等的具体办法，由市行业主管部门会同地方金融监管部门制定并报市人民政府批准后向社会公布
宁波市消保委&商务局《关于支持第三方机构参与宁波市预付卡资金日常管理的通知》	地方性法规/市级	2021	鼓励、支持第三方机构参与宁波市预付卡资金日常管理工作

续表

文件名称	监管层级	出台时间	监管内容
山东省商务厅《关于进一步加强单用途商业预付卡规范管理的通知》	地方政策性文件/省级	2022	引入市场机制加强预收资金风险控制管理，主要分三种类型：一是各类商业银行；二是商业保险共保体；三是服务信托。对商家发行预付卡的资金风险保障比例设置最低值，并根据比例赋予不同信用等级
江苏省无锡市梁溪区政府《梁溪区预付式消费领域资金监督管理办法（试行）》	地方性法规/区级	2023	预付式消费资金均需以服务信托方式进行监管，消费者预付的消费资金应存放于信托公司设立的服务信托专用保管账户，不得存放于商户名下的银行账户
无锡市商务局关于《无锡市单用途商业 预付卡管理细则（征求意见稿）》公开征求意见的通知	地方性法规/市级	2023	预付式消费资金需采取服务信托方式进行监管，不得存放于商家名下的银行账户。服务信托方式是指由信托公司设立服务信托计划，预付消费资金存放于信托计划专用保管账户，信托公司根据预付消费合同或/和主管部门批准办理划付，或向消费者退费
上海市商务委关于印发《2023年度上海市单用途预付消费卡管理工作要点》的通知	地方性法规/市级	2023	探索预收资金市场化风险防范机制，完善履约保证保险方案，研究其他类型的保证保险、银行保函、信托等风险防范措施，防范化解预收资金风险，提升预收资金存管和风险防范水平
无锡市教育局等七部委《学科类校外培训机构预收费资金监管办法（试行）》	地方、行业法规/市级、教培	2021	确定信托监管模式，并对监管流程、账户保管、系统及APP建设、信息披露、合同条款设置及各方权利义务进行规定
北京市体育局《北京市体育行业预付式消费领域资金监管实施细则（试行）》	地方、行业法规/市级、体育	2023	确定银行存管模式，并对预付卡期限、资金存管比例及其动态调整机制、存管资金划付、履约保证保险辅助资金保障措施等进行规定

资料来源：根据商务部、教育部、各地方政府、商务厅/局官网等发布文件整理

3.北京市石景山区预付式消费监管模式

由于预付式消费涉及多个行业领域，仅靠政府某个部门单独执法，无法从根本上解决当前存在的消费者权益受损的问题。北京市石景山区作为全国市域社会治理现代化第一批试点市区，针对上述问题创新监管机制，打造了党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障、科技支撑的预付式消费监管服务模式。该监管模式值得其他地区学习借鉴。

从监管主体及协调机制看，石景山区成立了由区委政法委牵头、14个行业部门和9个属地街道为成员的预付式消费专项整治工作领导小组，下设综合协调、专项整治、舆情稳控、法治保障4个专项工作组，在全区展开专项整治。

从监管制度文件出台看，石景山区委政法委牵头区司法局、市场监管局、商务局、教委等9个部门联合制定《石景山区预付式消费风险防范管理办法》，将预付式消费治理纳入法治化轨道。同时，探索对纳入监管的商户授予“可信消费”标签，从而吸引更多的商户主动接受监管。

从平台建设情况看，2020年9月，石景山区推出“预付式消费信用监管和服务平台”。该平台参考商务部9号令，要求所有入驻商户必须将消费者预付金额的20%纳入银行存管。对于消费者来说，平台提供办卡消费、退费、商户信用查询和维权投诉等功能，实现了“事前查询、事中留痕、事后维权”的监管闭环。除了资金监管，该平台还建立了可信企业挂牌机制、重大风险会商机制等，并与“12345”市民服务热线“石时解纷”两个平台对接，构筑起预付费市场的信用体系。

石景山区的监管实践也推动了北京市预付式消费监管的立法进程，2021年出台的《北京市单用途预付卡管理条例》中，建立预付卡预收资金存管制度等诸多条款均源于石景山的法治化实践。

4. 现有监管体系存在问题

（1）立法层级较低，缺乏权威性。在法律层面，虽然《消费者权益保护法》和《民法典》对预付式消费均有规定，但只是对商家和消费者之间交易行为的一般性原则性规定，并非对预付式消费模式的直接规制。总体上看，我国对于预付式消费模式的监管仅仅停留在商务部9号令这样的部门规章等规范性文件层级上。根据《行政诉讼法》第六十三条的规定，部门规章在法院审理案件中仅作为参考，而不能直接作为裁判依据，司法实践中也很少直接援引商务部9号令作为行政诉讼相关的裁判依据。因此，难以达到治理商业预付卡的法律效果。当前亟需更高层级的自上而下的法律规制，以满足目前问题众多、纠纷繁杂的预付式消费实践的制度需求。

（2）监管主体存在责任界定不清现象。预付式消费流程环节复杂，涉及多个监管部门，监管部门具体职责的划分、有效协作机制的建立等缺乏制度依据。如前文提及，预付卡业务的实践中会涉及商务、工商、税务、公安、人民银行、工信委等诸多部门，可能会出现执法主体混乱、责任界定不清等问题，甚至出现“九龙治水”乱象。目前这种多元管理模式，起因于预付卡牵涉面广，而且我国相关法规确实还不完善，尚处于起步阶段难以达到整合。

（3）缺乏行业协会等自律组织的补充监管。行业自律监管有利于规范行业内的竞争秩序、保障消费者的利益以及节约司法资源。行业协会可以通过制定行业自律公约，规范和监督本行业内部预付式消费行为，防止不正当竞争和损害消费者利益行为的发生，对于违规行为，依据自律公约予以惩处。行业协会还可以通过制定较完备的消费投诉、纠纷解决处理规则和办法，建立通过行业协会维权的有效途径，促进预付卡消费纠纷的解决。

（4）预付资金监管方式不够多元。商务部9号令确定预付资金的保障方式使用商业银行存管模式，也可以使用担保预收资金的保证保险、银行保函等方式冲抵全部或部分存管资金。大多数地方性法规均遵从该规定，以银行存管模式为主，同时辅以保证、保险、银行保函。虽然江苏、山东等地在商务部9号令规定的监管方式基础上提出了服务信托等创新模式，

但由于商务部9号令上位法限制，当前对模式的创新规定仅在小部分区域施行，尚未推广至全国。

（5）预付资金具体监管措施不够详尽。商务部9号令以及大多数地方性法规对于预付资金监管均以原则性表述为主，无进一步具体的监管措施规定，如对监管流程、账户保管、系统建设、信息披露、合同条款设置及各方权利义务、预付卡期限设置、资金存管比例及其动态调整机制、存管资金划付规则等。地方行业层面监管文件规定内容虽更为详尽，但因层级过低，也存在推广的困难。

三、运用信托制度进行预付式资金管理必要性分析

（一）预付资金管理是消费者权益保护的关键

近年来，预付式消费日益成为消费者投诉热点，涉及家政、健身、教育培训等预付式消费纠纷显著增加。公开资料显示，2020年北京全市单用途预付卡消费投诉共17万件，其中，教育培训领域12万件（职业技能培训7.7万件、课外辅导2.7万件），投诉量是2019年的10倍；体育健身、美容美发等行业5万件，投诉量是2019年的6倍。消费者投诉主要反映发卡主体无门槛、预付资金无监管、服务质量无保证等问题，其中预付资金无保障成为消费者权益受损重灾区。

消费者预付资金存在以下三方面风险：第一，圈钱跑路。虽然资金存管制度的存在使得消费者权益有所保障，但履行资金存管制度的企业多为大型商家，违约可能性较低，而未履行资金存管制度的小规模企业恰恰是圈钱跑路的重灾区。第二，滥用资金。发卡机构为追求利润最大化，常将预存资金投入股票、房地产等高风险领域，致使消费者权益存有巨大安全隐患。且多数发卡企业在滥用资金却无力偿还后将进入破产程序，又因立法未明确指明预付资金归属，致使破产程序中，持卡人多以普通债权人身份来申报债权，无法得到充分清偿。第三，侵占余额。预付卡的间期性使用常使得消费者遗忘卡中数额，加之我国目前尚未对预付卡下“沉淀资金”及利益的归属做出明确规定，商家多乘机侵占卡中余额。

本质上而言，上述风险是预付式消费本身存在的预付性特征导致的，即价款支付与商品或服务的提供存在时间差，价款预先支付使消费者陷入被动境地，而商家的信用情况会直接影响其未来的履约能力，因而预付资金是这种交易模式的基础与核心。相较于其他因商家不提供服务或消费者不满意等原因造成的交易行为停摆而言，该种模式下商家“跑路”对消费

者的损害更大。如何保护预付资金安全是预付式消费法律保障中的重点，也是消费者权益保护的关键。

（二）预付式资金主要管理模式

根据现有监管政策规定，预付式资金管理方式主要有以下三种：银行存管、保险保函和服务信托。我们通过梳理现有监管政策，对上述三种管理方式的适用对象、管理机构、操作流程、管理比例等方面要求，以及各自优劣势进行了总结归纳，具体如下：

1. 银行存管模式

（1）适用对象：规模发卡企业、集团发卡企业和品牌发卡企业，不包括个体工商户等非法人企业以及法人企业的非法人分支机构。

（2）管理机构：银行。

（3）存管流程：确定一个商业银行账户作为资金存管账户，并与存管银行签订资金存管协议。资金存管协议应规定存管银行对发卡企业资金存管比例进行监督，对超额调用存管资金的指令予以拒绝，并按照备案机关要求提供发卡企业资金存缴情况。

（4）存管比例：规模发卡企业存管资金比例不低于上一季度预收资金余额的20%，集团发卡企业或品牌发卡企业的资金存管比例分别为30%和40%。拥有本品牌企业标志或注册商标的品牌发卡企业存管资金比例不低于上一季度预收资金余额的40%；经授权拥有本企业标志或注册商标在单用途卡业务中排他使用权的品牌发卡企业存管资金比例不低于上一季度预收资金余额的50%。

（5）资金归属：从资金所有权归属看，目前并无明确法律规定在商家跑路等情况下，整个消费环节涉及的预付资金所有权均优先归属于消费者。如商家破产，监管资金只能作为商家的破产财产，按照债权人的顺位进行清偿。

（6）优势：应用最为广泛。

（7）劣势：监管资金不独立，如果商户破产，预付资金只能作为商户的破产财产，按照债权人的顺位进行清偿，消费者的预付资金往往只是一般债权，无法全额、及时退还，无法保障其权益。

2. 保险保函模式

（1）适用对象：规模发卡企业、集团发卡企业和品牌发卡企业，不包括个体工商户等非法人企业以及法人企业的非法人分支机构。

（2）管理机构：保险公司、银行、担保公司等。

（3）操作流程：保证保险形式是与具备资质的保险机构签订履约保证保险协议。担保保

函、银行保函形式是由银行或担保公司出具保函。通过保险保函按比例冲抵存管资金。

（4）投保比例：规模发卡企业、集团发卡企业和拥有本品牌的企业标志或注册商标的品牌发卡企业投保比例不低于上一季度预收资金余额的40%；经授权拥有本企业标志或注册商标在单用途卡业务中排他使用权的品牌发卡企业投保比例不低于50%；商城发卡企业投保比例为100%。

（5）保险共保体：

①目的：增强承保能力，规避市场风险，保障持卡消费者合法权益。

②定义：由多家保险公司共同承保，按承保份额分摊风险和保费的一种保险联合体，通常设置一家首席承保人，其他为共保人。

③操作：首席承保人和共保人各方协商共保比例，订立共保协议。共同对商家提供履约担保服务。

④意义：一方面，商家通过保险保证冲抵银行存管资金，最大限度释放资金流动性，更好服务消费者；另一方面，消费者购卡后的预存资金由共保体按比例提供保险保证，一旦商家资金链断裂，可由共保体按比例赔付，最大限度地保护了消费者权益。

⑤案例：2021年，山东省推动人保财险、平安保险、太平洋保险、中华联合保险、中银财险、泰山保险等6家省内保险机构，共同组建山东省预付卡保险保证共保体，并经原银保监会批准正式开展预付卡保险业务。

（6）优势：能够更好发挥社会保障功能，资金占用较少。

（7）劣势：众多中小商户受限自身资信状况，无法获得金融机构的担保。

3.服务信托模式

（1）委托人：商家或消费者。

（2）受托人：信托公司。

（3）受益人/资金归属：根据商家是否履约对受益人做不同设定，商户按约定提供服务后，作为受益人获得信托利益分配的方式，获得消费者支付的款项；而在商户未提供约定服务时，消费者将按约定成为受益人，通过信托利益分配获得已支付的预付资金的返还。

（4）监察人：市场主管部门。

（5）信托目的：实现预付类资金财产独立、风险隔离、资金安全。

（6）服务内容：信托公司通过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。

（7）业务流程：在消费者与商家正常进行场景消费与协商退费场景下，消费台与商家、信托公司签署三方合同，消费者将预付资金（或商家将预收资金）作为信托财产支付到服务信托专户，信托公司根据合同约定，按照实际消费进度定期向商家划付已消费完成的商品或服务费用，期间如一方提出退费，信托公司按消费者和商家协商的退费金额或比例进行退、

付。在商家发生经营异常或无法正常提供服务时，消费者通过预付管理平台进行举报、退费发起，主管部门作为监察人，通过具体监管平台和系统查看运行状况、下达退费指令，信托公司再按照监察人指令，将剩余培训费退还消费者。

（8）交易结构（见图4–2和图4–3）。

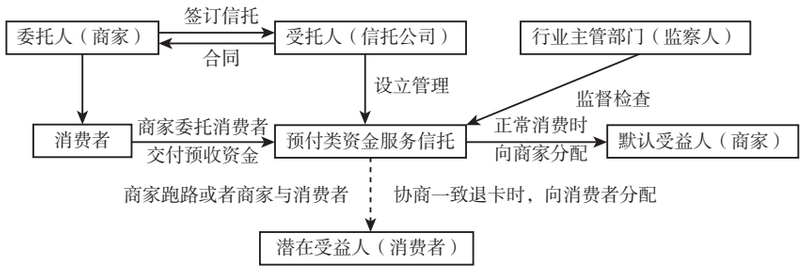


图4–2　预付类资金服务信托（商家为委托人）交易结构简图

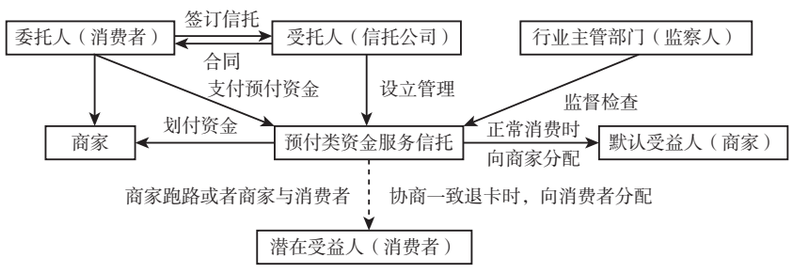


图4–3　预付类资金服务信托（消费者为委托人）交易结构简图

（三）预付式资金其他管理模式

随着金融科技的发展，除了上述监管政策规定的三种管理模式外，还衍生出了如数字人民币、互联网平台等创新性资金管理模式。凭借信息技术方面的优势，提高了资金管理效率、降低了管理成本。

1.数字人民币预付资金管理模式

深圳市于2022年5月开始试点在预付式经营领域引数字入数字人民币。2022年5月6日，深圳福田区上线了数字人民币教培机构预付式平台，借助数字人民币可追溯、不可篡改等底层技术，教培行业预付学费将率先在深圳福田区实现“一笔一清、一课一释”（见表4–3）。2022年发布全国首个数字人民币教培机构预付式平台以来，逐步将试点延伸至文旅、餐饮、宠物、运动健身等行业。深圳地区银行加大探索力度，在预付式经营领域应用数字人民币试点中积累了一定经验。

表 4–3　　数字人民币预付资金管理模式介绍

运作模式	该管理模式主要采用数字人民币智能合约进行预付资金管理。通过消费者、经营者及数字人民币运营机构，对预付资金加载智能合约，采取消费者和经营者协商一致、按照约定支取预付资金的方式，实现交易的顺利完成。具体而言，每一笔预付费订单资金均加载智能合约，实现一定比例的资金自动冻结。在满足消费者与商家签订合约的相关条款后，冻结资金可在规定时间内逐步解冻
优势	1. 无须引入第三方“中间人”角色，节约管理成本，提高管理效率 2. 智能合约模式降低了监管过程的操作风险 3. 可与银行存管模式形成协同效应
劣势	1. 从法理角度未解决预付资金所有权归属问题 2. 单用途预付卡领域尚未被监管制度支持：当前监管政策尚无对于数字人民币方式进行资金管理的相关规定
案例	1. 农业银行：农业银行数字人民币预付平台已服务商户超 40 家，覆盖教培、餐饮、诊疗、养老、体育五大行业板块，累计为超 900 位消费者提供预付资金智能监管保障，监管资金逾 270 万元。目前，农业银行深圳分行联手合作机构推出数字人民币预付平台优惠课程包，家长购课享优惠，且“一课一销，未用退费”，资金安全得以保障 2. 建设银行：建设银行预付式平台已服务 300 余家头部商户、1 000 多个门店，资金监管规模 1.1 亿元，从教培、餐饮和宠物行业逐步延伸到美容美发、运动健身等更多涉及百姓民生的预付式消费行业，具备了完善的行业应用解决方案。目前，建设银行生活平台注册用户已达 1 亿，向商家免费开放，为商家提供庞大量级的客户引流 3. 招商银行：招商银行已在“预付式”账户资金监管方面建立了较为完善的监管体系，其中包括房地产预售资金监管、单用途商业预付卡监管、教育培训资金监管等。数字人民币智能合约技术应用，通过对特定数字人民币设定支付限制条件，用技术手段杜绝预付卡资金被挪用的可能，有助于从源头上防范交易风险，保护消费者合法权益不受侵害

资料来源：根据网络公开资料整理

2. 互联网平台预付资金管理模式

随着互联网和金融科技的发展，由蚂蚁金服、美团等互联网企业主导的预付资金管理模式日渐兴起。由于网络平台优势，上述企业在日常消费场景中存在与广大消费者和商家更为密切的联系。实际运作过程中，其主要提供信息技术服务，即消费场景下的便利收支服务，同时利用平台的信用背书为消费者提供资金保障。

表 4–4　　互联网平台预付资金管理模式介绍

运作模式	实际运作过程中，其主要提供信息技术服务，即消费场景下的便利收支服务，同时利用平台的信用背书为消费者提供资金保障
优势	1. 客户资源易获取：平台企业与消费者和广大商家在诸多消费场景黏合度高 2. 市场存在自发动力：消费者基于消费习惯、商家基于客户引流的考虑，市场存在自发选择该种管理模式的内驱力 3. 信息技术优势：平台企业的消费支付流程处理能力、信息科技投入等方面较金融机构更高，与其他业务也存在协同效应
劣势	1. 不具备牌照优势：模式上不存在风险隔离和财产独立的制度基础，一旦出现消费者权益受损的情况，主要依赖自身信用背书 2. 未被监管制度支持：当前监管政策尚无对于互联网平台企业进行资金管理的相关规定，该模式缺乏制度支持和法律保护

续表

案例	1.蚂蚁金服：蚂蚁金服在支付宝APP上推出了“学费码安心付”小程序。该服务是利用支付宝平台和网商银行的能力，推出的针对教培行业的学费保障服务，安心付的支付/收款能力由支付宝提供，家长/学员通过支付宝APP扫码，选择安心付支付的学费，由网商银行管理，按月打款给机构。该模式通过下述方式增强机构合作动力：机构使用该收费模式可以有机会免费兑换支付宝官方流量，为机构树立品牌形象，增加线上招生量 2.美团预付：美团在教培、美容美发、体育健身等零售消费场景与消费者和商家存在密切联系，存在流量入口，也存在消费者与商家合作的驱动力。但是美团自身尚无银行牌照，其依然需要依靠与银行合作进行底层账户的资金管理。近年来美团相继推出了医美领域和酒店领域的预付费合作模式。在商家引流方面做得较好，但是尚未形成较大规模

资料来源：根据网络公开资料整理

（四）服务信托资金管理模式的比较优势

1.现有五种预付资金管理模式的比较分析

现有五种预付资金管理模式各有优劣势，实际运作过程中，相互之间更多是合作互补关系，而非竞争关系。

预付资金的存储保管最终都将通过银行账户实现，因此银行存管模式是最基础的管理模式，其对资金的存储保管功能具有不可替代性。从实际情况看，银行存管模式中资金管理服务性价比不高，银行并不存在自发拓展该项业务的动力，更多是基于监管要求由商户主动寻求合作。因此，银行自身存在将资金管理服务外包（如与信托公司合作）的需求。服务信托模式的信托制度优势不可替代，且预付类资金服务信托业务定义中涵盖的服务内容完全契合预付资金管理的实际需要。同时，引入服务信托模式也填补了小微企业、个体工商户的监管空白。保险保函模式能更好地发挥社会保障功能，资金占用较少，适合对资金流需求较大的中大型企业。数字人民币模式本质上是一种支付手段，与其他管理模式不同，其从消费者支付意愿出发，在预付式消费最前端的支付阶段引入智能合约，对于保护消费者权益具有更直接效用。互联网平台模式与消费场景密切相关，消费者基于消费习惯、商家基于客户引流的考虑，存在自发选择该种管理模式的内驱力，是最有利于解决商家参与预付资金管理自发性的一种模式。

不同管理模式在预付资金流转过程中参与的阶段也有所不同，数字人民币管理模式主要参与消费者支付阶段，服务信托模式和互联网平台模式主要参与消费者与商家的实际消费过程及资金流转，银行存管和保险保函模式主要参与商家获得预收资金后的资金管理。

从上述分析可知，不同消费场景下，不同类型的消费者和商家对于预付资金的管理存在差异化需求，不同管理模式在预付资金流转过程中参与的阶段也有所不同，单一管理模式无法实现预付资金的统一有效控制（见表4–5）。因此，不同管理模式存在组合运用的必要。事实上，山东省预付卡备案管理改革方案已允许商家自主选择一种或多种风控模式，通过采取

多样化的资金管理模式，鼓励商家选择最适合自己的方式，有助于提高预付资金的安全性和增值率，保障消费者和商户的合法权益。

表4–5　　现有五种预付资金管理模式的比较

监管模式	优势	劣势
银行存管	最基础存管模式，资金最终流向归口	监管资金不独立，消费者只能认定为一般债权人
保险保函	更好地发挥社会保障功能，资金占用较少	众多中小商户受限自身资信状况，无法获得这些金融机构的担保。核保要求高，时间长
服务信托	具有财产独立和风险隔离的制度优势	缺乏顶层制度和政策环境支持
数字人民币	无须引入第三方“中间人”角色，节约管理成本，提高管理效率	实质仍为一种支付手段，无管理主体，法理上未解决预付资金权属问题
互联网平台	消费者基于消费习惯、商家基于客户引流的考虑，存在自发选择该种管理模式的内驱力	不存在风险隔离和财产独立的制度基础，一旦出现消费者权益受损的情况，主要依赖自身信用背书

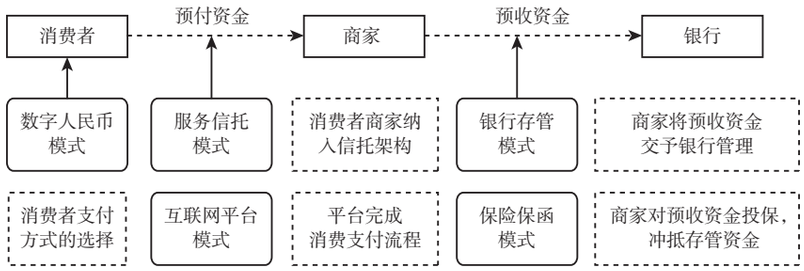


图4–4　各类管理模式参与预付资金流转过程的方式

2. 服务信托资金管理模式的比较优势

结合上述分析，与其他管理模式相比，服务信托具有如下比较优势：

（1）从消费者权益保护角度，服务信托资金管理模式具有制度优势

制度优势是服务信托模式最核心的比较优势，服务信托模式从制度层面解决了预付式消费场景下消费者权益受损的问题。预付资金的妥善管理是保障消费者权益的关键，从预付资金的实际归集上，其他四种管理模式虽然都可以实现与商家自有资金的物理隔离，但法理上却没有解决预付资金的权属问题，导致当商家出现破产等情况时，消费者预付资金的偿付顺序并不占优，即并没有从法理上解决消费者权益实际发生受损时的优先偿付问题。

在预付式消费过程中，保障消费者权益免受侵害的关键就是要从法律制度上将预付资金与商家自有资金进行区分，以免受商家破产、名下账户被查封等影响。法理层面，信托制度将信托财产所有权和受益权相分离，使信托财产独立于受托人的固有财产，也独立于委托人、受益人的固有财产。信托这种“财产独立、风险隔离”的制度特点，使其能够独立对抗

第三方，即信托可以让预付资金独立于收付双方，从而有效保障资金安全，降低资金运用的信息不对称，保障消费者和商户的合法权益。

在实践过程中，还可以基于不同场景对受益人进行灵活设置，如在消费未完成前，预付资金受益人为消费者；消费完成后预付资金受益人为商家；商家出现破产等极端情况，预付资金受益人为消费者。基于上述法理层面的风险隔离优势，服务信托账户不会轻易被相关第三人查封或冻结，服务信托账户内的资金不被用于清偿商户的债务，可以更加有效地保障受监管部分未消费的预付资金的安全。

此外，从民事义务角度讲，信托关系中的信义义务属于法定义务，严于契约制度，也成为预付资金管理机制的有效保障。

（2）从监管统计角度，服务信托资金管理模式更便于纳入综合监管

当前五种管理模式虽然均可纳入对应行业监管部门的监管统计范围内，但其统计口径和颗粒度存在差异。银行存管和数字人民币模式下预付资金管理账户存在不独立的问题，因此很难将资金监管纳入行业综合监管之中；保险保函模式由于为银行存管模式的补充，其统计数据仅包含参保部分的预付资金，并不能完整反映预付资金管理规模情况；服务信托模式下，其管理资金将单独建账、独立运作，并纳入非银行业金融机构监管报送，其监管统计口径更加全面，涉及信托项目要素更加完善，有助于行业综合监管和金融监管。同时，通过与第三方金融科技公司合作，搭建运营资金管理平台和系统，与行业主管部门的现有管理系统对接，或者为暂未搭建行业管理系统的主管部门提供全套系统，可协助行业主管部门快速落地预付式消费行为的业务监管和资金监管，完成事前、事中、事后的全程监管，可有效分担行业主管部门的工作量和履职风险。

（3）从运营管理角度，服务信托资金管理模式更为规范专业

信托三分类新规对预付类资金服务信托的定义为：由信托公司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，帮助委托人实现预付类资金财产独立、风险隔离、资金安全的信托目的。上述服务基本涵盖了预付资金日常管理涉及的全部内容，可见服务信托模式在功能服务、运作流程等方面具有明确的监管指导，运营管理更为规范和专业。

（4）从权责关系角度，信托架构有助于厘清各参与主体权利义务

通过在预付资金管理过程中引入信托架构，可以厘清预付式消费过程中各参与方的角色定位和权利义务。根据不同交易结构设定，商家或消费者作为委托人，信托公司作为受托人，消费者或商家在不同情景下分别作为信托受益人。在信托合同中将对信托当事人权利义务作详细的规定，使预付资金管理过程更为清楚明了，有助于法律纠纷的解决。此外，预付类资金涉及庞大的社会群体，还可引入监察人机制，市场主管部门作为监察人，进一步保障信托当事人合法权益。

四、境外运用信托制度进行预付式资金管理的经验借鉴

相较于国内的预付式消费，日本和我国台湾地区预付式消费市场发展起步较早，预付式消费模式更加多样化，预付式资金管理方式也更加成熟，相关的法律法规和制度也日趋完善。

（一）日本运用信托制度进行预付式资金管理的经验借鉴

在日本，公众提前交付的资金往往会存入预付卡中，因此，日本社会中预付式资金主要表现为预付卡内的资金。预付卡的使用最常见于预付式消费领域，涉及医药、餐饮、养老等多个行业领域，各类商家根据开展业务不同，发行了不同类型的预付卡，对消费者的购房预付款、学费预付款、养老院入院费等预付资金进行存储。

1. 日本预付卡使用概况

日本是世界上预付卡使用普及率最高的国家之一，快餐行业中的饮食店，早在1976年就发行了预付卡。1982年，具有公共事业色彩的电信和交通行业对预付卡的引入大大促进了其发展。如今，日本工商业发达，特别在百货业、服务业中，预付式证卡的发行和使用非常普遍。常见的有商品券、赠券、文具券、米券、JR车票购买卡、电话磁卡、啤酒券、清酒券等，这些券卡大都标明面值或物品数量，可以流通。

2. 日本预付资金主要保全方式

日本在监管法规中规定了预付卡发行者的资金保全义务。日本针对预付卡的资金保全方式有三种：一是供托方式，即委托供托所来对资金进行保管、提存；二是与第三方金融机构签订发行保证金保全契约；三是与第三方金融机构签订发行保证金信托契约。

（1）供托。供托指的是计划发行或正在发行预付卡的发行者在每年的基准日时（每年的3月31日和9月30日），发行预付卡中未使用余额超过1 000万日元时，须在基准日的次日起两月内将该未使用余额1/2以上的额度委托给距离其主营业场所或事务所最近的供托所（通常是辖区内的法务局）进行保管。将来若出现企业破产等问题时，预付卡持卡人可在发行保证金的数额范围内优先于其他债权人得到清偿。在商家已经缴纳保证金之后，如果后续由于生产经营需要资金，可以将超过1/2的部分取回。同理，商家在动态经营过程中保证金不足未使用余额1/2时应补足。

供托作为一种债权担保方式，不仅限于现金的供托，安全等级高的债券同样可以。这类债权的性质是收益相对固定，一般不随发行者经营收益的变动而变动，且可按期收回本金的

国债（包括转账国债）、地方债券、政府保证债券、金融厅告示中指定的债券等，此类债权同样是商家可以供托的对象。用安全系数高的债权来代替资金，既有利于商家缓解现金流紧张的局面，又可保障消费者的权益。

（2）保全契约。日本对预收资金余额的第二种保证方式是通过签订发行保证金的保全契约来代替“供托”。预付卡发行商家与满足政令规定的必要条件的银行和保险公司等金融机构，在向财务局长申报后根据财务局长的命令签订提供发行保证金的保全契约。在该保全契约有效期内，根据保全契约所保全的金额，可以抵减保证金的全部或者一部分。

（3）信托契约。第三种预付卡的资金保证方式是多用途预付卡发行方与信托公司等签订发行保证金的信托契约，在得到内阁总理大臣（实际上是金融厅长官或地方财务局长等）批准之后，将一定数额的财产予以信托。基于此信托契约，在信托财产被信托期间，在该信托财产的额度内可免除发行保证金的供托义务。签订保证金信托契约对于预付式卡发行者来说有三点优势：一是可以期待信托财产收益；二是更便于追加发行保证金以及履行部分解约的手续；三是可以与其他资金保全方法并用。若预付卡发行者破产，发行保证金的退还手续将启动。使用者通过该退还手续，可以优先从发行保证金处领取偿还（分红），打破了普通债权清偿的顺序。

在运用信托制度对预付资金进行管理的过程中，预付资金收取方作为委托人，与信托银行签订“信托契约”，将符合要求的资产作为信托财产委托给信托银行，而预付资金支付方则成为信托受益人。在信托存续期间，若预付资金收取方和支付方正常履行了先前签订的合同条款，那么信托银行就会解除预付资金支付方相应的受益权，并将对应的资金交付给预付资金收取方。如果出现委托人破产的情况，那么信托银行就会将剩余的信托财产交付给受益人，即预付资金支付方。

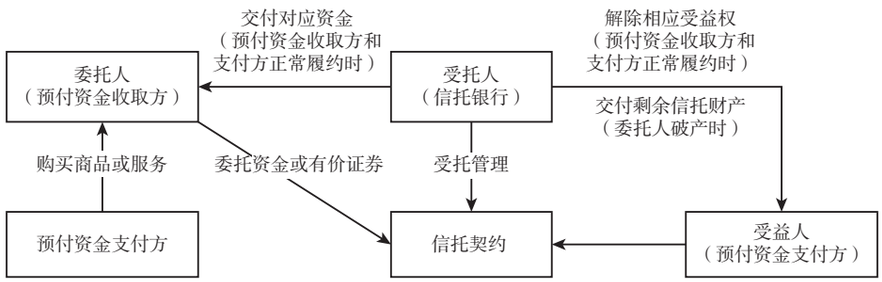


图4–5　日本运用信托制度进行预付资金管理基本结构

3. 日本预付资金管理法规体系建设

1989年日本出台了《预付票证规制法》，之后的两年内陆续出台了相关的施行令、施行规则以及保证金规则等。《预付票证规制法》为预付卡业务的正常运营和保护购卡者的利益而规定了预付卡发行者的义务。规范了从预付卡备案、发行到后续的信息披露、保证金等发卡人义务。

2010年4月《资金结算法》出台，其中对于预付式票证的规定代替了旧有的《预付式票证规制法》，如今日本关于预付卡式支付方式的法律规范体系以《资金结算法》中对于预付卡式支付手段的规定为骨干，包括《资金结算法施行令》《预付式支付手段内阁府令》等相关条例以及行业协会制定的预付卡交易标准条款等内容作为有效补充。

后来《资金结算法》作为《预付票证规制法》的后继法制定而来。其主要内容有：一是对预付款式支付手段的法规整备；二是将除了银行等经营存款的金融机构可以经营的汇款业务之外，所引入的其他业务形态进行法律规制；三是引入对银行等相互间的资金结算系统的新业务限制。总体来说《资金结算法》是为了规制资金结算服务而制定的法律。该法共五章内容中，预付卡的相关规定位居总则之后的第二章。

（二）我国台湾地区运用信托制度进行预付式资金管理的经验借鉴

1. 我国台湾地区预收款信托发展现状

在预付式消费领域，我国台湾地区是运用信托作为管理工具最为领先的地区，有着较为成熟的管理经验。早在20世纪60年代，我国台湾地区就已经出现了预付式消费模式，政府部门也积极探索与其相应的管理方式。在我国台湾地区，预付款信托又被称作是预收款信托，台湾地区是首个开展预收款信托业务的地区，积累了非常宝贵的经验。

根据台湾信托业商业同业公会网站发布的统计数据显示，近几年来，我国台湾地区预收款信托呈现高速增长态势，合计规模从2019年末的748.83亿新台币攀升至2022年末的1 417.44亿新台币，年均增速高达23.70%。截至2023年上半年末，我国台湾地区预收款信托合计规模达到了1 493.19亿新台币（约合340亿人民币）。台湾地区金钱信托业务（不含证券投资信托、期货信托基金保管）的占比也从2019年末的1.65%上升至2023年上半年末的2.53%（见图4–6）。[①]

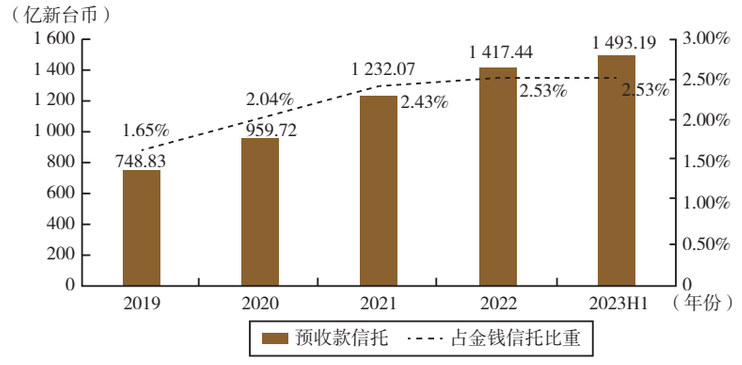


图4–6　我国台湾地区预收款信托业务规模和占比

资料来源：台湾信托业商业同业公会

① https://www.trust.org.tw/tw/info/related-statistics/0.

根据台湾信托业商业同业公会统计口径，我国台湾地区的预收款信托业务可分为以下六类：生前契约信托、电子票证储存款项信托、电子支付机构支付款项信托（储值款项）、礼券预收款信托、预售屋价金信托和其他预收款信托。从业务规模上看，预售屋价金信托在所有预收款信托中占据比重最大，是预收款信托业务的主要组成部分（见图4–7）。

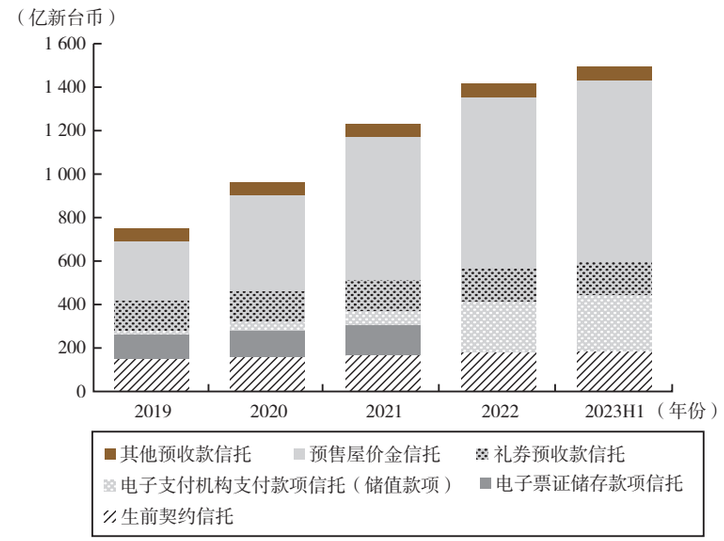


图4–7　我国台湾地区现行的各类预收款信托业务发展状况

资料来源：台湾信托业商业同业公会

2. 我国台湾地区预收款信托法规体系建设

（1）监管历史

2007年，我国台湾地区实施《零售业等商品（服务）礼券定型化契约应记载及不得记载事项》（以下简称《应记载及不得记载事项》），信托作为预付卡的保证机制之一首次写入法规。该法规规定，单用途预付卡发行人必须提供相应的债务履约担保，可选择的保证机制包含：一是由金融机构直接提供足额的履约保证，且保证期间至少为1年；二是由同行业内的大型企业（市场占有率5%以上）提供连带保证；三是发行人将所收取的钱款存入特定金融机构的信托账户，保证专款专用；四是发行人已经加入同业行业工会，并参加同业联合的连带保证协定；五是其他经过有关主管部门许可，并经台湾行政主管部门消费者保护委员会同意的履约保证方式。同时，也明确了对保护消费者权益有极大实际意义的预付卡格式条款。

2007年后，台湾美容、洗衣、殡葬、民宿、休闲农场、健身中心等几十个行业均出台详细的定型化契约应记载及不得记载事项条文。

2010年，台湾出台《信托业商业同业公会会员办理预收款信托业务应行注意事项》（以

下简称《注意事项》），作为预收款信托专门的规范性文件。该规定明确了预收款信托需采用自益模式、信托财产的交付方式、信托财产的投资范围、合同应记载事项及出现相关违约情况后的处理方式。

（2）监管现状

当前，我国台湾地区已形成了较为完善的预收款法规制度体系。根据台湾信托业商业同业公会对现有法规函令的整理[①]，截至2023年8月末，针对预收款信托业务已颁布了共75条法律法规及相关函令，涉及“行政院金融监管管理委员会”“经济部”“法务部”“交通部”“行政院消费者保护委员会”“内政部”等监管机构，涵盖零售业、第三方支付、线上游戏、洗衣、烟酒消费、美容、餐饮、交通、观光旅游等26个细分领域。内容上主要分为以下四个部分：

一是基本法规与相关函令，内容包括“信托法”“信托业法”、电子票证发行管理条例、殡葬管理条例以及相关细则等28个法条；

二是礼券等定制化契约应记载及不得记载事项，内容涵盖零售业、第三方支付、线上游戏点卡、洗衣、烟酒、瘦身美容、餐饮、交通、停车、观光、旅游、住宿、电影、图书、健身、按摩、娱乐休闲等各个领域的24个法条；

三是礼券类信托相关重要函令，围绕零售业等商品（服务）礼券定制化契约应记载及不得记载事项制定了12项细则；

四是生前契约信托相关重要函令和细则共11项（见表4–6）。

表4–6　　我国台湾地区预收款信托的法规制度

序号	分类	个数
1	基本法规与相关函令	28
2	礼券等定制化契约应记载及不得记载事项	24
3	礼券类信托相关重要函令	12
4	生前契约信托相关重要函令和细则	11

资料来源：根据台湾信托业商业同业公会对现有法规函令的整理

3. 我国台湾地区预收款信托应用模式案例

（1）礼券预收款信托。礼券预收款信托指的是发行礼券的商家（委托人）在礼券发行前或发行时（依目的事业主管机关不同而有不同的规定），将预计发行礼券面额的总金额交给信托相关机构（受托人）成立预收款信托，双方签订信托合同，由信托相关机构依据该信托合同约定管理或处分信托财产。具体交易结构如图4–8。

① 台湾信托业商业同业公会汇编：《预收款信托相关重要法规及函令》。

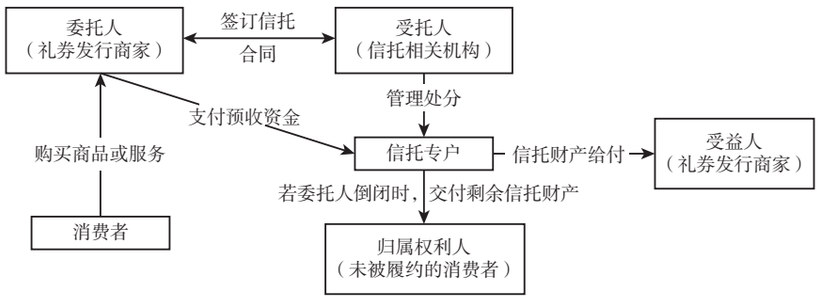


图4–8　我国台湾地区礼券预收款信托的基本架构

消费者权益保护方面，礼券预收款信托虽然是自益信托的架构，但依规定，商家必须在履行其对消费者的义务以后才可以向信托相关机构请求返还其相对应的信托财产。如果商家在信托存续期间宣告破产、撤销登记或歇业，而无法对消费者提供服务或者履行义务时，该信托财产的受益权即归属于尚未被履约的消费者，让消费者有机会取回其预先支付的全部或部分款项。

制度支持方面，我国台湾地区的“经济部”为强化消费者权益保障，依“消费者保护法”第17条第1项规定，于2006年10月1日修订“零售业等商品（服务）礼券定型化契约应记载及不得记载事项”，要求发行礼券业者必须在信托、银行履约保证、同业互保、公会连保、其他“经济部”许可并经“行政院”消费者保护处同意的履约保证方式五种机制中任选一项以保障消费者权益。

（2）预售屋价金信托

预售屋价金信托在应用模式上与礼券预收款信托十分相近，但因涉及行业不同，规则存在细微差别。预售屋价金信托的架构是卖方（开发商）与受托人签订信托合同并设立专款专用账户，由受托人于信托合同存续期间按照合同约定办理工程款交付、缴纳各项税费等资金管控事宜。该信托目的在于确保买方所缴纳资金的专款专用，避免资金遭到卖方挪用于工程以外的目的，进而增加完工风险。预售屋价金信托虽然也是自益结构，但依照法规规定，如果卖方无法按合同约定完工交付，除应依法院强制执行等命令办理外，卖方享有的信托受益权将归属于买方，买方可就剩余信托财产主张依受益权比例进行分配（见图4–9）。

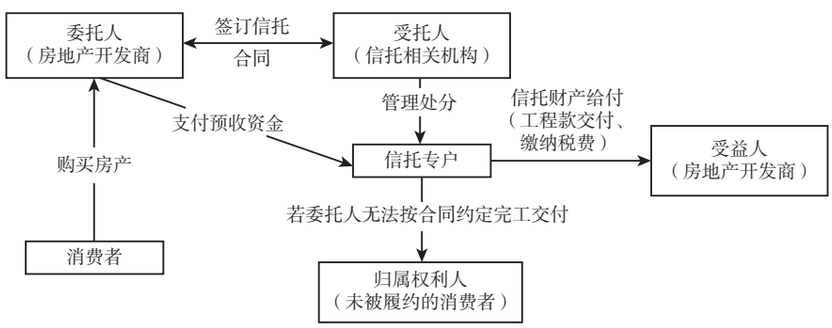


图4–9　我国台湾地区预售屋价金信托的基本架构

制度支持方面，我国台湾地区“内政部”为建立预售房交易安全机制，保障消费者权益，自2011年5月1日起实施预售房履约保证机制，具体记载于《预售屋买卖定型化契约应记载及不得记载事项》规定中。其中，预售房价金信托为规定的履约保证方式之一，具体规定为：“本预售屋将价金交付信托，由____（金融机构）负责承作，设立专款专用账户，并由受托机构于信托存续期间，按信托契约约定办理工程款交付、缴纳各项税费等资金控管事宜”；“前项信托之受益人为卖方（即建方或合建双方）而非买方，受托人系受托为卖方而非为买方管理信托财产，但卖方无法依约定完工或交屋者，受益权归属于买方”。

（3）生前契约预收款信托

生前契约预收款信托是指消费者与殡葬礼仪服务业商家签订生前殡葬服务合同，由信托相关机构依据该信托合同约定对信托财产进行管理或处分，以顺利达成信托目的。除非为消费者提供服务、解除合同、终止合同，或依照《殡葬管理条例》另外规定以外，否则殡葬业者仅能动用预收款项的25%，不得随意提取信托财产。如果发生了殡葬业者因破产、解散、停止营业连续6个月以上无法对消费者提供服务时，经主管机关核准后，受托人依照缴款比例，将剩余的信托财产中预缴的部分金额退回给消费者（见图4–10）。

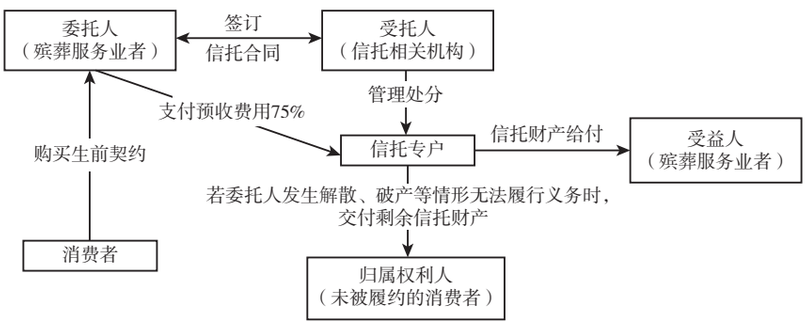


图4–10　我国台湾地区生前契约预收款信托的基本架构

制度支持方面，为规范殡葬业销售生前契约商品市场，并保障消费者权益，我国台湾地区“内政部”于2002年7月17日公布施行《殡葬管理条例》，对开展生前殡葬礼仪服务的商家提出了资本实力、业务规模及服务能力的门槛要求：①具备礼仪服务能力之殡葬服务业；②实收资本额达新台币3 000万元以上；③最近3年内平均税后损益无亏损；④于其服务范围所及直辖市、县（市）均置有专任服务人员，且在条例中规定，若有预先收取费用者，应将该费用的75%依信托本旨交付信托业管理。该强制信托措施自2003年7月1日起正式生效施行。

（三）境外运用信托制度进行预付式资金管理的经验总结

1. 信托制度在境外预付式资金管理中的应用情况

通过梳理总结日本和我国台湾地区运用信托制度进行预付式资金管理的现有实践，主要

有以下发现：

从应用程度上来看，日本和我国台湾地区分别根据当地预付式资金所涉及的领域及其规模，开展了多种预付式资金信托业务来满足委托人的实际需求。但从实际应用程度看，我国台湾地区将信托制度运用于预付式资金管理更为广泛。

从应用领域上来看，运用信托制度对预付卡（礼券）内的预付资金进行管理最为常见，日本和我国台湾地区都采用了信托制度对这一领域的资金进行有效管理。从管理规模上看，以我国台湾地区为例，采用预售屋价金信托管理的预付资金规模最大，在2023年二季度的所有采用信托制度管理的预付资金中，预售屋价金信托管理的资金规模占比超过50%。由此看出，基于预付卡消费和房屋交易场景开拓业务，将为此类服务信托的规模化发展带来更大的内生动能和潜力。

2. 境外预付式消费法律规制的制度构造经验总结

（1）自上而下的制度建设为运用信托开展预付式资金管理业务奠定基础

日本和我国台湾地区都以国家或地区层面立法或立规为开端，自上而下地对如何运用信托管理预付资金进行了明确规定，即在统一立法或立规的基础上，由主要行政管理部门对管理措施进一步细化，制定相应的行政法规或指引文件，构建起一套法律法规体系。结合已有实践情况来看，境外自上而下的制度建设为当地的信托公司展业提供了基本依据，有助于预付式资金类信托在更大范围内的普及推广，成为预付式资金类信托持续发展的坚实根基。考虑到我国大陆实际情况差异，可待省、市局部试点运行成熟后，进一步总结预付式资金管理及信托公司参与的相关经验，逐步研究出台配套的法律法规，有效提升信托制度在大陆预付式资金管理领域的应用程度。

（2）持续完善配套制度，推动各类型预付式资金的规范化、差异化管理

在实际生活中，预付式资金往往涉及教育、住房、医疗等多个行业，不同领域由于参与主体、交易方式和开展场所等要素不同，对预付式资金管理的流程和要求也不尽相同，因而信托公司参与前述行业的预付资金管理，势必需要行政管理部门给出更为清晰具体的指引。以预付式资金类信托应用程度较高的我国台湾地区为例，其有关部门基于已有法律，陆续制定了礼券预收款信托、生前契约预收款信托等法规函令，有助于提升了信托制度工具运用的适配性、规范性和可操作性。

（3）在保护消费者利益的同时兼顾商户权益

有关行政部门在制定信托制度的同时，除充分保护消费者利益外，也适当考虑商户等预付资金收取方的权益和需求。以日本为例，监管部门允许商户在委托设立信托时，交付现金、存款或安全性高的有价债券作为信托财产。在这样的制度安排下，商户可以平衡其经营性现金流压力，因而委托设立信托的意愿也将有所提高，有助于预付类资金服务信托的推广、复制。对于预付资金管理方式的规定上，日本和我国台湾地区都存在几种方式可供选

择，便于其基于自身经营情况选择不同管理方式，更好地进行资金流动性管理。

五、预付类资金服务信托业务发展现状

（一）预付类资金服务信托业务发展总体情况

我国预付类资金服务信托业务以效仿学习英美等其他国家制度设计为业务发展起点，以服务社会实际需求为发展动力，伴随信托行业整体转型调整，不断探索发展，主要经历了如下三个阶段：

1. 第一阶段（2013—2018年）：消费信托期

2013年，中信信托效仿英国的个人信托模式，首创发行“理财+消费”模式的消费信托产品——中信·消费信托嘉丽泽健康度假产品系列信托项目。该信托产品针对市场上洗发店、旅行酒店等预付消费商户频繁跑路、缺少监管的痛点，采用“会籍费+保证金”运作形式，利用信托产品的交易结构和金融机构的信用，将分时度假理念与预付型消费卡结合起来，发挥信托风险隔离的制度优势，从而在保护消费者权益方面探索金融机构的作用。自始，在2013年至2018年期间，信托行业陆续有其他的信托公司开发这种消费信托产品，创设不同场景以服务客户的消费需求，涵盖度假消费、养老、购房、汽车、手机等消费品。

2. 第二阶段（2019—2020年）：转型布局期

2018年4月，中国人民银行、原中国银保监会（现为国家金融监督管理总局）、中国证监会以及外汇管理局等联合发布《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（以下简称“资管新规”），推动资管行业打破刚性兑付，回归本源，建立统一监管，杜绝监管套利。资管新规出台后，监管部门先后发布配套制度，并根据形势制定了一系列调控措施。信托行业与各类资管机构一道，持续推动转型高质量发展，政策指引和与日益完善的制度体系下，为包括涉众性社会资金管理在内的服务信托创造了良好环境，陆续有信托公司以此为探索转型方向，涉及物业费、培训费等多个领域，但此时还停留在市场化业务探索层面，尚未有明确的规范政策引导和规制。

3. 第三阶段（2020年至今）：规范发展期

自2020年以来，立法部门、地方政府均注意到信托机制在预付式消费、分享经济、物业维修基金等领域可以发挥的财产独立和破产隔离制度优势，并在规范层面先后出台多项政策

办法，积极引入信托制度。

2020年5月，全国人大代表、原中国银保监会信托部主任赖秀福在全国两会提出建议，“进一步扩大信托机制在涉众性社会资金管理中的应用”。2020年9月，原中国银保监会公开了对该意见的答复，答复意见明确提出“运用信托机制管理涉众性社会资金，有利于提升涉众性社会资金安全性和使用效率，符合我国信托业的功能定位和发展方向。银保监会前期多方呼吁发挥信托机制在涉众性社会资金管理中的作用。银保监会将继续会同相关部门，推动信托机制用于涉众性社会资金管理”。该提案成为信托公司拓展预付类资金服务信托的起点。

政策与制度体系的明确为预付类资金服务信托业务的开展创造了良好环境，2021年以来，多家信托公司响应监管号召，积极创新，持续推动预付资金类服务信托业务落地。其中，国联信托聚焦无锡市教育培训领域，2021年落地教育培训资金监管预付类资金服务信托“国联信托·教育培训资金管理0号服务信托计划”。苏州信托以苏州市教育培训领域为切入点，2021年实现校外培训服务信托计划“苏信服务·新科教育众安1号服务信托计划”落地。紫金信托聚焦单用途商业预付卡领域，落地南京市单用途预付卡预付类资金管理服务信托等（见表4–7）。

表4–7　　预付类资金服务信托业务实践

信托公司	落地时间	业务领域	落地城市
国联信托	2021年10月	教育培训预付资金监管	江苏无锡
苏州信托	2021年11月	校外培训预付资金监管	江苏苏州
昆仑信托	2021年12月	单用途预付卡资金监管	浙江宁波
万向信托	2022年	教育领域预付金信托放心账户	浙江杭州
紫金信托	2022年6月	单用途预付卡资金监管	江苏南京
中航信托	2022年8月	培训机构企业预付资金管理	陕西西安
山东信托	2022年10月	单用途预付卡资金监管	山东济南
上海信托	2022年12月	单用途预付卡资金监管	上海宝山

资料来源：根据各家信托公司对外宣传材料整理

2023年3月，信托三分类新规下发，将信托业务分为资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类共25个业务品种。预付类资金服务信托，作为行政管理服务信托的具体业务品类，首次在监管文件中明确定义：由信托公司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，帮助委托人实现预付类资金财产独立、风险隔离、资金安全的信托目的。“信托三分类新规”打开了信托公司以资产服务信托参与预付类资金管理的发展空间，信托公司立足制度优势，满足政府、商户、消费者等各类主体的需求、在化解社会问题、完善社会治理等方面发挥独特作用，已得到国内多个大城市的认可、推广。

中国信托登记有限责任公司信托登记系统数据显示，截至2023年一季度末，全国各信托

公司中共有7家信托机构申请了36只预付类资金服务信托预登记。其中，6家信托公司的22只预付类资金服务信托已成立并完成了初始登记。从地区分布来看，绝大多数预付类资金服务信托集中布局在长三角区域，主要包括江苏省、上海市、浙江省，这与相关省市健全的制度、政府主管部门的支持等密切相关。从应用场景来看，目前预付类资金服务信托充分践行了信托的人民性和普惠性，主要集中在教育培训、单品类及综合类日用品、房屋租赁消费等领域。

表4–8　　预付类资金服务信托地区和场景分布

地区分布		服务场景	
江苏省	81.8%	教育培训	50%
上海市	9.1%	单品类日用品消费	18.1%
浙江省	4.5%	综合类日用品消费	27.2%
陕西省	4.5%	房屋租赁消费	4.5%

资料来源：中国信托登记有限责任公司信托登记系统

（二）预付类资金服务信托展业模式及案例分析

本部分通过会议调研等方式，对当前已经展业的信托公司预付类资金服务信托业务的发展情况进行了梳理，并根据政府对市场的参与度和商家自身对资金管理需求的差异，将我国现有的预付金信托业务模式大体分为政府主导型和非政府主导型两大类展业模式，具体分析如下：

1.政府主导型预付类资金服务信托

（1）模式概述。对于零售、住宿餐饮、居民服务领域的单用途预付卡市场和教培、体育、养老等领域预付式消费市场而言，通过服务信托模式对预付资金进行管理不利于商家灵活运用预付资金，如提前回笼资金，缓解资金压力等，进而商家与信托公司进行市场化合作的内生动力不足。而此类业务发展诉求多在于政府机关和监管机构对消费者权益保护的重视，为避免预付式消费过程中消费者权益受损，则需要政府强制要求商家与信托公司通过服务信托方式进行预付资金管理合作，因而该类展业模式可归类为政府主导型。

从政府的监管需求看，一方面在预付资金监管存在与信托公司进行服务信托模式的合作需求，由信托公司提供预付资金管理服务；另一方面，存在平台系统搭建运营需求，该项服务可由信托公司一并提供，也可由第三方金融科技公司提供。政府主导的预付卡管理业务一般需要开发建设政府门户网站（G端系统）作为全市统一的预付卡备案管理平台，实现消费者咨询与举报信息管理、商户信息管理、预付卡余额查询等各类功能。此外，还需要开发面向消费者的C端系统，具备消费者购卡和余额实时查询功能；面向商户的B端系统，具备预付卡发卡和卡片管理功能；以及信托公司使用的T端系统，拥有交易指令传输、处理及记账功能（见图4–11）。

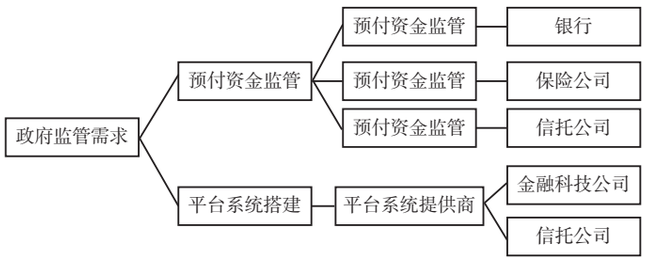


图4-11　政府预付资金监管合作需求

实操中，由于各地政府资源投入和财力不一，不同端口的开发建设主体往往不同，导致各家信托公司的IT投入成本有较大差异。例如：苏州和无锡模式下各个主要子系统的开发建设成本由信托公司承担，政府或给予一定补贴，总体开发成本较高；南京紫金信托模式由南京市大数据承担系统的主要开发成本，信托公司仅需负责自身使用的T端系统建设，成本相对较低；山东模式采取了更加市场化的管理方式，G端系统由山东省商务厅建设招标，T端、C端系统由发卡商户自行建设，或由二级风控平台开发后免费供商户使用。

（2）案例分析

本部分选取国联信托、山东信托、苏州信托和紫金信托四家信托公司展业案例进行分析，结合网络公开资料和调研获取资料，对上述公司展业具体合作模式、首单落地情况、涉及场景、交易结构、运作流程、系统建设以及展业特点等内容做了梳理总结。

［案例4-1］国联信托模式

合作模式：【政府（商务局、金融监管局、各行业监管机构）】（主导）+【金融科技公司】（系统搭建）+【信托公司】（服务信托）

首单业务：2021年10月成立“国联信托·教育培训资金管理0号服务信托计划”

涉及场景：校外培训、美容美发、体育健身、商业零售、家政服务等

交易结构：见图4-12

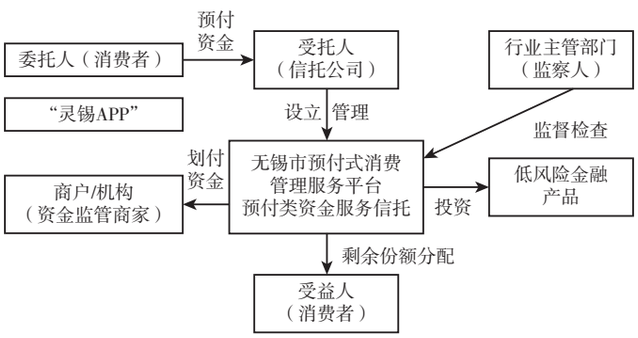


图4-12　国联信托模式交易结构

运作流程：以教培领域首单为例，2021年国联信托成立“国联信托·教育培训资金管理0号服务信托计划”。在信托项目中，国联信托作为受托人，购买教育培训课程的消费者作为委托人，无锡市教育、市场监督等主管部门作为监察人等，共同参与预付类资金服务信托的全流程运作与监管。从业务流程看，在消费者与教育培训机构正常进行培训课程的消费与协商退费场景下，消费者通过无锡市综合城市服务平台“灵锡”APP与教培机构、国联信托签署三方合同，消费者将培训费作为信托财产支付到服务信托专户，国联信托根据合同约定，按照教学进度定期向培训机构划付已结课程的费用。期间如一方提出退费，国联信托按消费者和培训机构协商的退费金额或比例进行退、付。在培训机构发生经营异常或无法正常提供服务时，消费者通过“灵锡”APP进行举报、退费发起，无锡市教育、市场监督等主管部门为监察人，通过教培系统查看运行状况、下达退费指令，国联信托再按照监察人指令，将剩余培训费退还消费者。

系统建设：国联信托与灵锡互联网（无锡）有限公司、深圳中顺易金融服务有限公司开展合作，投入500万元建设预付资金管理系统，与此同时每年投入100万元用于系统运营。系统与原有的无锡市教育信息化管理服务中心已开发的“无锡市教培机构监管系统”、灵锡互联网（无锡）有限公司的“灵锡”APP连接和交互，即培训机构通过教培系统提交课程备案要素，消费者通过“灵锡”APP签署电子合同并缴费（缴费至信托资金专户）。

2023年1月，国联信托预付式消费B/G端统一入口“国联预付”网“www.yufu.net”正式上线运行。平台目前支持校外培训、美容美发、家政服务、商超预付、体育健身等商业预付消费场景。商家通过主管部门审批/备案后即可入驻平台，发布预付商品/产品、查看销售和消费情况。商家发布的产品推送至“锡预付”“鲁预付”等小程序后，消费者通过小程序搜索、购买和确认消费。涉及退费时，双方都同意依合同处理的，由国联信托按照合同约定办理退付。统一入口将为各地政府、商户提供更加便捷的操作管理体验，并为进一步拓展更多城市和丰富预付场景带来新的机遇。入驻“国联预付”的商户发布预付产品完全免费，平台不收取商户任何推广、系统费用。消费者所交预付资金由信托计划存管，信托定期（一般每周）将消费者确认消费的资金划付给商户。此外，国联信托还为商户提供现金管理、代发工资、代付费用等服务。

展业特点：国联信托对相关监管政策敏感性高，提早完成系统化建设等布局，后与政府机构积极对接，顺利展业。

［案例4-2］山东信托模式

合作模式：【政府（省市主管部门）】（主导）+【金融科技公司】（平台系统搭建）+【信托公司】（服务信托+平台系统搭建）

首单业务：2022年9月设立“安心付系列服务信托”

涉及场景：酒店，美容美发，饭店，家政服务，商超等

交易结构：图4-13

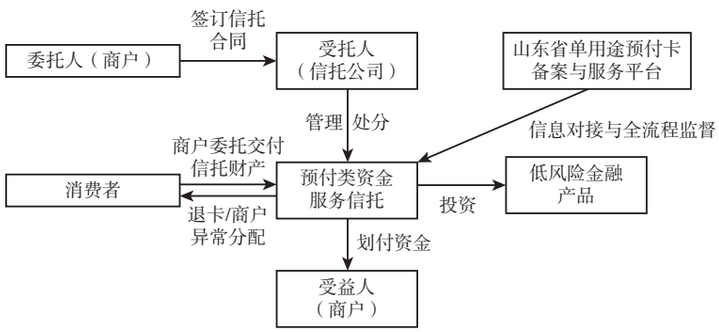


图4-13　山东信托模式交易结构

运作流程：山东省商务厅牵头搭建山东省单用途商业预付卡备案管理服务平台，对符合资质的商户进行主体备案及发卡备案。信托公司围绕商户（B端）搭建代理发卡系统，提供办理主体入驻、发卡申请，查看发卡情况、交易记录等功能，围绕消费者（C端）搭建“山东安心付”微信小程序，提供线上购买预付卡、刷卡消费、申请退卡以及查询余额等功能；同时，将信托公司内部运营系统与省备案管理服务平台打通，形成单用途商业预付卡资金管理的整体生态。信托公司收到经由备案管理服务平台备案、选择服务信托风控功能的商户及发卡信息，与商户签订信托合同，由信托公司设立信托账户，商户按约定提供服务后，作为受益人获得信托利益分配的方式，获得消费者支付的款项；而在商户未提供约定服务时，消费者将按约定成为受益人，通过信托利益分配获得已支付的预付资金的返还。

系统建设：与第三方支付机构共同建设运营山东省预付卡服务信托项目管理平台及关联小程序。一方面，为商户免费提供代理发卡系统，商户只需登录B端界面，即可办理主体入驻、发卡申请，查看发卡情况、交易记录，并且能够为商户提供次卡、打折卡、满赠卡等多类型卡片的代理发卡服务，十分契合没有自主发卡系统的中小商户；另一方面，消费者通过“山东安心付”微信小程序线上购买预付卡、刷卡消费、申请退卡以及查询余额，方便快捷。

展业特点：政府层面行政强制力较强，展业效率相对较高。

［案例4-3］苏州信托模式

合作模式：【政府（市委、市政府、市地方金融监督管理局及行业监管部门）】（主导）+【信托】（服务信托、系统搭建运营）

首单业务：2021年11月设立“苏信服务·新科教育众安1号”

涉及场景：校外教育培训、住房租赁、体育健身、商超预付、居家养老等

交易结构/运作流程：根据是否实名分为两种架构，其中记名卡的委托人为消费者，而不记名卡的委托人为商户，以此来解决信托对委托人要求的实名规定而不记名卡无法实名的特殊情况。信托财产即为委托人发行单用途预付卡收取的预付资金。消费者及商户均为有条件受益人。引入监察人角色，将相关行业的主管部门设定为监察人。商户出现破产、歇业、被申请破产重整、被撤销、被中止/吊销业务资质/资格、被吊销营业执照等情况时，按照监察人出具的信托利益分配指令约定的金额向受益人（消费者）进行分配。

系统建设：（1）平台建设：在苏州市地方政府主导和银保监部门的支持下，苏州信托受托建设“苏州市预付式消费资金管理平台”。该平台归属单位为苏州市地方金融监管局，整合了政府职能部门、监管系统、商户运营系统、消费客户服务端、信托管理系统、银行账户结算支付系统，将提供政府端、商户端、消费者端、金融机构端功能，并且具备制式电子合同缔约、消费扣款、资金监管、数据存证、风险预警等全流程一体化的服务能力。平台可根据各行业特有的行业属性分门别类进行监管，快速增加各行业监管子模块，并可根据各行业主管部门的要求实时调整监管尺度，以满足不断变化的监管要求和市场变化。（2）系统建设：苏州信托建设了专业的“服务信托管理系统”，可实现服务信托客户的在线身份识别、在线开立信托账户；在线进行受益人变更、受益权转让、交付信托财产、信托利益分配；亦可实现资金实时划拨、收款自动核销，自动登记信托财产和信托权益，自动记账、生成报表等功能。通过其开放架构与苏州市“预付式消费资金管理平台”进行深入、有机结合，为苏州市政府开展预付式消费资金管理提供了在线实时服务，可应对24小时在线运营的高频交易，相比传统信托业务的服务效率和便捷度，有明显提升。

展业特点：苏州信托在协助政府数字化转型方面做得较好，包括统一监管平台的建设、服务信托管理系统的搭建运营等。

［案例4-4］紫金信托模式

合作模式：【政府（商务厅等）】（主导）+【金融科技公司（南京大数据集团，宁满意）】（平台搭建，主运营）+【信托公司】（服务信托）

首单业务：2022年3月设立“紫金信托·预付紫金宁欣1号（教育培训）”

涉及场景：教培、文娱体育

交易结构/运作流程：预付卡管理服务信托以办理预付卡的消费者为委托人，紫金信托作为受托人。信托财产为纳入信托账户的预付卡监管资金，受托人根据消费者的消费指令对信托财产进行管理运用，同时对闲置资金进行投资管理。在信托财产运用层面，除按照消费

者的消费指令进行资金划转外，信托财产中的闲置资金按照监管要求投向安全性、流动性较高的同业存单等低风险资产。

系统建设：2022年5月末，紫金信托与南京大数据集团子公司南京宁满意商务服务有限责任公司共同搭建的南京单用途预付卡管理服务平台正式上线，平台以“我的南京”APP为入口，内含实名注册用户超700万人，为商户提供了较好的产品展示平台，该系统面向预付卡商户提供备案、入驻、开店、发布商品、交易和资金存管等功能，以“服务信托”模式对预付式资金进行有效的监管，保障消费者合法权益。

展业特点：南京单用途预付卡管理服务平台由南京市大数据局出资建设，紫金信托仅负责金融机构使用端口的开发建设，IT投入相对较低。

2.非政府主导型预付类资金服务信托

在涉及社会经济与民生的各类生产、经营、消费过程中，预付类资金服务信托存在广泛的市场应用场景，当前已在物业服务、殡葬服务、大宗商品贸易等场景实现有效推进和业务落地。

（1）主要场景展业模式

第一，物业服务场景。当前居民小区产生的冲突越来越成为社会矛盾的集聚点之一，其中物业管理服务冲突是主要的高发领域。物业管理资金主要涵盖物业费和住宅专项维修资金两大类。物业费一般按期缴纳，是保障建筑物日常管理运行的费用，包括小区的卫生维护、垃圾清理、公共物品的基本维护以及修葺等；住宅专项维修资金一次性强制缴纳，仅能用于共用部分的维修、更新。二者均可采用信托制度由信托公司进行管理运用。

在物业服务应用场景中，信托公司与社区居委会或者物业企业达成合作，通过物业服务预付资金服务信托，为社区提供信托财产保管、采购物业服务等行政管理服务。小区业主大会通过表决授权，由业主大会或业主业委会作为委托人，或者社区居委会作为委托人，物业企业和信托公司作为共同受托人，发挥各自领域的专业优势，同时彼此配合和约束，保障作为受益人的小区全体业主的利益最大化。其中，物业公司承担小区物业服务管家角色，负责小区安全保障、环境养护和设施维护等各类基础物业服务工作；信托公司作为共同受托人，承担小区物业费、公共收益等业主共有资金的管家角色，以业主共有资金信托专户为载体，根据委托人的意愿，开展财产保管、权益登记与分摊、支付结算、执行监督、清算、信息披露等专业托管运营类金融服务，在保障资金安全的前提下，实现小区业主共有资金的账户事务管理和保值增值需求。

第二，房地产交易场景。房屋交易资金服务信托可以用于保护买方和卖方。买方将购房款项存入信托账户，由受托人管理，直到交易完成，款项才会支付给卖方。这种方式保证了买方的资金安全，也保证了卖方能够在交易完成后收到款项。在该应用场景中，房地产项目

公司作为委托人，以房地产预售资金设立“资金存管服务信托”，信托资金用于项目开发建设。信托资金用于支付工程款等划付时，由房地产项目公司和预售资金监管银行共同发出指令。此类房屋交易资金服务信托可以保证房地产项目资金的准确运用，避免在市场下行中因资金被抽调等导致项目停工烂尾的风险，有助于维护房地产市场稳定。

第三，大宗商品贸易场景。大宗商品交易双方基于对交易流程监控、资金权属转移确认、资金监管与运用、支付结算等方面的担忧，对预付资金的监督管理具有迫切需求。在该应用场景中，目前有两种模式：一种是基于单一大宗商品交易设立的信托，信托公司基于双方签署的贸易合同，设立大宗商品贸易预付资金服务信托，将委托人合法拥有的应收账款委托受托人设立信托，为贸易双方提供贸易货款监管、支付结算等服务，建立基于信托关系模式的信任机制，为贸易链条构建起涵盖资金安全保管、信任链接等内涵的价值链。另一种是针对产业客户设立平台提供结算综合服务，通过资金清结算服务信托体系，针对某一产业链打造服务平台，为该行业的上下游企业提供商品报价、交易撮合、支付结算、货物交收等综合服务，如新中心信托为“商品通”首批产业客户提供了基于客户资金委托、资金支付、资金管理等综合服务。

第四，物流平台资金托管场景。通过资金结算服务信托的形式，物流平台公司为委托人，信托公司为受托人，为委托人开设统一的专用信托账户，利用银行以及第三方支付公司的线上及线下服务工具，按照委托人指令，为其运输货款的清分、贸易资金支付提供结算服务，同时为资金方的融资资金提供清算及监管服务。该服务信托有效提高中小企业的资金使用效率和账户管理安全性，增强线上贸易的安全性，如西部信托成立的“西部信托·通享1号服务信托”，为小微企业网络货运平台提供资金托管服务，帮助企业提高了现金管理、账户管理的效能和业务运营水平。

以上仅是对已经出现的部分预付类资金服务信托的不穷尽列举，未来随着社会经济的发展，预付资金服务信托的应用场景将持续丰富、多元，围绕“信托三分类”，推动信托机制在预付资金管理领域的推广应用空间大有可期、需求广阔。

（2）案例分析

本部分选取了万向信托、中航信托、外贸信托和中信信托四家信托公司展业案例进行分析，结合网络公开资料和调研获取资料，对上述公司首单落地情况、涉及场景、交易结构、运作流程等内容做了梳理总结。

［案例4-5］万向信托物业委托型服务信托模式

首单业务：2021年9月落地“阳光物业系列”预付类资金服务信托

涉及场景：物业服务

交易结构：图4-14

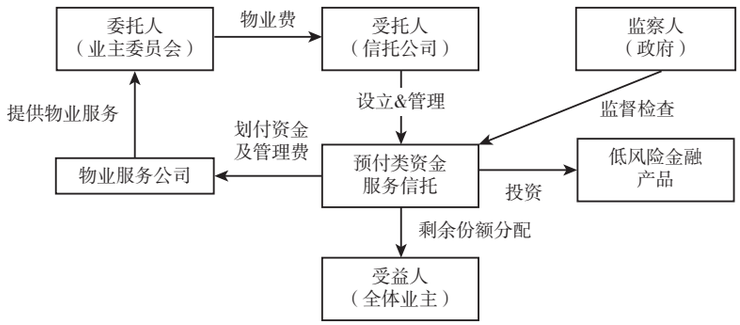


图4-14　万向信托物业委托型服务信托交易结构

运作流程：物业公司为委托人，万向信托为受托人，社区的全体业主作为受益人，在信托项目运行中，万向信托作为受托人，对所收缴的物业费及公共收益等预付类资金进行公开透明、统一管理，根据年度资金预算按期向物业公司划拨10%~15%的管理费以及小区维护所需费用，并对剩余资金进行低风险投资与管理。

展业意义：社区业主可以通过小程序实时查询账户资金变动情况，物业公司回归“忠诚管家”的角色。通过信托规范运作、公开透明、多重监督管理机制，促进物业提升服务，维护业主及物业公司合法权益，形成积极的社会带动效应。

［案例4-6］中航信托双受托人物业服务信托模式

首单业务：2021年10月，中航信托与成都市香城丽园小区、香江岸小区、福珠苑小区业委会以及成都益民源、成都诚智物业、成都智乐物业签订合同，成立物业管理服务信托

涉及场景：物业服务

交易结构：图4-15

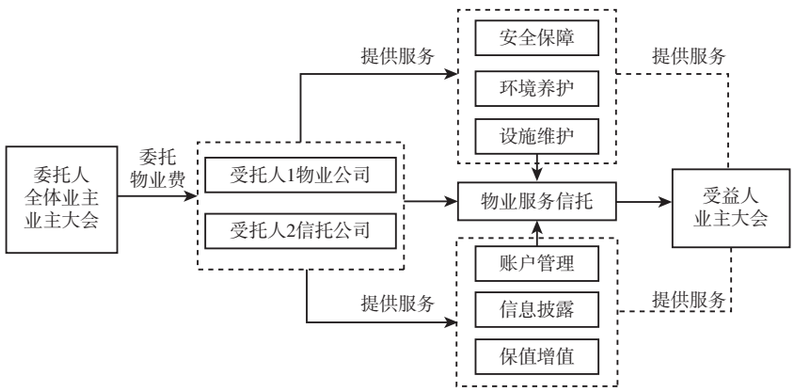


图4-15　中航信托双受托人物业服务信托交易结构

运作流程：业主大会将物业费及公共收益等涉众资金交给信托公司，信托公司与物业公司作为双受托人，共同设立物业服务信托，对所收缴的物业费及公共收益等涉众资金进行统一管理。其中，物业公司承担小区物业服务管家角色，负责小区安全保障、环境养护和设施维护等各类基础物业服务工作；信托公司承担小区物业费、公共收益等业主共有资金的管家角色，以业主共有资金信托专户为载体，根据委托人的意愿，开展财产保管、权益登记与分摊、支付结算清算、监督执行、信息披露等专业托管运营类金融服务，在保障资金安全的前提下，实现小区业主共有资金的账户事务管理和保值增值需求。在此基础上，小区业主可以定期了解账户资金变动情况，有效监督物业费的支出使用。

展业特点：该物业服务信托最大特点就是“双受托人”，物业企业和信托公司共同作为受托人，发挥各自领域的专业优势，既相互配合又相互约束，从而保障作为受益人的小区全体业主的利益最大化。

[案例 4-7] 外贸信托物业服务信托模式

首单业务：2023年8月与成都市武侯区火车南站街道长寿苑社区居民委员会推动合作，设立“外贸信托—金诺1号成都市长寿苑老旧院落物业服务信托”

涉及场景：物业服务

运作流程：长寿苑社区居委会作为委托人将合法拥有的长寿苑社区运营收入等资金委托给外贸信托，居委会同时作为受益人。外贸信托根据委托人指令，聘请物业公司为长寿苑社区提供服务，并进行物业费支付。在本信托中，外贸信托提供独立的账户体系，包括信托专户及前端收单的独立商户号，完成资金流的闭环管理。并作为独立第三方，为社区居民提供账户查询功能，通过账务公开打通居民与物业公司之间存在的信息不对称。

展业意义：信托设立服务于长寿苑社区6个院落超过1万名居民，为老旧院落治理做出贡献，使长寿苑社区运营收入等资金的管理、使用以及物业公司的聘请更加规范、高效。

[案例 4-8] 中信信托双受托人殡葬服务信托模式

首单业务：2017年11月落地“北京同泰平台事务管理信托项目”

涉及场景：殡葬服务

交易结构：图4-16

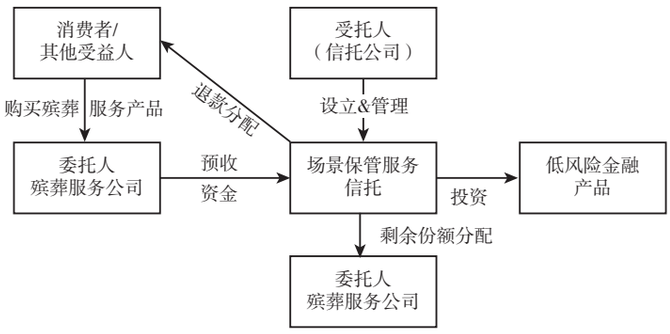


图4-16　中信信托双受托人殡葬服务信托交易结构

运作流程：中信信托与专业从事殡葬服务的北京同泰投资管理有限公司合作，为“泰康·礼赞人生”产品的预付类资金提供专业的受托管理服务。在信托项目中，消费者认购“泰康·礼赞人生”产品的预付类资金逐笔按约定比例交付至信托专户，信托公司与投资管理公司通过系统对接，对每笔业务的订单信息、客户信息、资金流水、信托文件等多个维度进行登记。当客户正常行权，北京同泰按约定提供相应殡葬服务后，中信信托对客户行权材料进行审核，审核后将向北京同泰结算资金；当客户申请退款，或因北京同泰出现重大不利情形等导致客户与泰康之间合同解除时，中信信托将向客户退还资金。

[案例4-9] 中航信托房屋交易保障服务信托模式

首单业务：2022年联合北京小数点科技有限公司推出双受托制房屋交易保障服务信托

涉及场景：二手房交易

运作流程：该业务采取了双受托人模式，中航信托和北京小数点科技有限公司作为共同受托人。信托财产的实际交付方为房屋买方，即由买方作为委托人，将交易资金（如定金、首付款、保证金等）委托至资金监管专户。北京小数点科技作为主要受托人，承担交易业务管理职责，负责协调处理买卖双方及中介机构的交易事务，并负责交易资料归集审核、划转指令发起等；中航信托作为共同受托人，承担受托资金管理职责，为交易资金提供监督和账户管理服务，包括开展财产保管、权益登记、支付结算、执行监督、划转、清算、信息披露等专业受托服务。麦田等房屋交易中介机构作为该模式服务商，为交易双方提供陪同看房、查档、组织签约、协助公证、协助各类申请、协助缴税、协助过户和物业交接等事务性服务，保障各交易环节的畅通高效。

（三）信托公司展业机遇与挑战

1.信托公司展业机遇

（1）政策大力支持，行业转型升级高质量发展

近年来，信托业监管部门基于我国社会现状、国外成功经验以及信托公司长远发展考虑，大力引导信托公司发展包含预付资金服务信托在内的各类服务信托业务。2020—2022年，原中国银保监会信托部主任赖秀福3年内连续2次在两会中提到要开展服务信托业务，提议运用信托机制管理涉众性社会资金。2023年3月，信托三分类新规正式出台，确立服务信托地位并明确提出预付资金服务信托的概念。预付类资金管理涉及千家万户，应用场景丰富，开展预付资金服务信托，可以使信托公司深入各个社会应用场景的“毛细血管”，有效体现信托公司的社会治理价值，使信托成为维护人民群众财产安全、完善公共治理水平的有效工具，提高信托业在宏观金融体系中的地位。此类业务未来政策利好趋势明显，长期看将成为信托公司的竞争赛道之一，是信托公司回归信托本源、立足受托人定位、转型升级发展的重要方向。

（2）市场空间广阔，蕴藏巨大商业价值

基于预付行为形成的预付资金具有丰富的商业场景、广泛的市场需求和巨大的市场体量，例如健身房、美容、餐饮娱乐、教育培训、养老院入住等预付式消费资金，商品房预售和二手房交易中的首付款，与房屋管理相关的住房维修基金和物业费，工程发包模式下支付给包工头的农民工工资等，均存在资金预付行为。据不完全统计，全国住房维修基金和预付卡业务涉及资金均已超过万亿元，商品房预售资金的规模更为可观，市场体量不容小觑，具有广阔的市场空间。此外，预付类资金受托服务信托与其他类信托业务具有诸多嫁接和契合点，可与家族信托、标品资管、财富管理等业务形成多点联动的协同效应，在提供财产保管基础服务之上衍生其他服务，使服务信托的应用场景进一步扩充，商业价值得到进一步体现。

（3）通过展业完成资产服务信托基础能力建设和品牌建设

从预付类资金服务信托业务本身的成本收益特征看，其性价比并不高，但是信托公司可以通过展业推动系统化建设能力和运营能力的提升，进而对于整个资产服务信托业务的基础设施搭建起到先行作用。同时，预付类资金服务信托业务展业过程中，可以接触到大量消费者和中小商家这样的潜在客户，以及与地方政府进行密切的对接，对于信托公司客户引流、品牌宣传建设都起到正向作用，这也为全社会对整个信托行业的认知起到扭转作用。

2.信托公司展业挑战

（1）顶层设计不完善，配套制度供给不足。一是现行法规一般约定银行存管模式作为预

付式消费领域的通用监管方式，引入信托监管机制缺乏法律支持，导致信托公司推广信托优势时“名不正、言不顺”，往往需要各地市单独制定出台区域性制度文件，增加了业务落地难度。二是预付资金监管触碰商户根本利益，普遍存在抵触情绪，因此离不开政府部门强制推行，但实际运行中政策制定部门往往缺乏执法抓手，企业失信违法成本较低，执法效果和影响力不足，很难实现预设的规制目的。三是服务信托监管体系尚不完善，按照现有法规规定，预付资金服务信托在信保基金缴纳、监管数据报送等方面需要与主动管理的资金信托执行同样标准，无形中增加了信托公司的运营成本。

（2）市场推广难度大，信托公司与市场建联缓慢。一是资金监管意味着商户丧失对预收资金的自由处置权，提高了资金流动性管理难度，因此参与意愿普遍较弱。二是与银行、保险公司相比，信托公司长期以来以私募理财机构的身份出现，面向少数高净值人群服务，导致公众对信托公司及信托制度功能认识不足，缺乏基本概念，市场拓展尤为困难。三是在银行存管、保证保险、服务信托三种主流资金监管方式中，保证保险主要面向超大型商户，银行存管和服务信托以中小商户为主，但与银行相比，信托公司没有分支机构，不具备市场下沉优势，地推能力不足，很难完成对中小商户的拓客工作。

（3）与传统投融资业务差异大，需要保持战略定力并加快能力建设。一是与传统投融资业务相比，预付资金服务信托的信托报酬率较低，做到一定规模之前难以产生可观收益，现阶段盈利模式尚不清晰，对信托公司的战略定力形成一定考验。二是预付资金服务信托业务每日计算处理海量交易信息，高度依赖信息系统，要求信托公司加大信息科技投入，保证数据处理及时、准确，信息系统高效、稳定。三是预付资金服务信托的盈利逻辑、展业风险与传统业务差异大，需要构建合适的考核激励机制及岗位设置，配以相适应的风险管理制度和决策流程，这些都离不开信托公司内部体制机制的重塑再造，需要下大力气深化改革。

（4）现有商业模式可持续性承压，并面临新的潜在竞争对手。从信托公司当前面临的展业环境看，政策支持方面导致的展业困境、系统建设导致的成本投入等均对现有商业模式的可持续性造成一定压力。监管政策导致的地域性展业特征也使业务向全国拓展面临较大挑战。而互联网平台如支付宝（安心充）、美团等，凭借其与消费者和商家的贴近度、成熟完善的系统化建设，已经入局预付资金管理市场，与信托公司相比，其展业优势明显，但缺乏信托制度支持，未来是否存在平台企业与信托公司合作展业的模式有待观察。

（5）业务特征导致负面舆情对整个行业展业存在巨大影响。预付类资金服务信托业务本身提供资金监管服务，本质上是利用信托制度优势，向商家和消费者提供公平、公正的第三方品牌形象，那么监管过程中信托公司若发生直接或者间接的负面舆情，将对信托公司开展预付类资金服务信托业务产生负面影响。因此信托公司的受托责任边界划定、行业的自律监管对于业务良性发展尤为重要。

六、总结与具体建议

（一）预付式消费模式法律规制的制度建构

预付式消费模式的法律规制具有系统性和复杂性，涉及预付卡的发行和监管、相关主体的权利义务、预付资金的管理等方面，应当在借鉴域外经验的基础上，结合我国实际情况，建构一种综合性规制模式。

从实现目标看，应当能够保证金融系统安全运行、有效预防风险以及保护消费者权益。从法律上，保证产品和服务的可靠、充分保障持卡人利益以及充分监督第三方的参与。从规制方式看，应当包括公法和私法两种方式。前者主要是严格的发行制度和监管制度的设立；后者则着重于对预付式消费合同的规制。从具体制度看，应包含行政管理层面、行业指导层面、场景规制层面和信托管理层面的制度构建。下面将对具体制度构想做如下阐述：

1.行政管理层面

（1）提高立法层级 进行专项立法。建议参照日本和我国台湾地区做法，对预付式消费进行专项立法规制。法律制度层面，考虑到我国大陆本土制度建设实际情况，可在《消费者权益保护法》中，对于预付式消费进行相对更为具体的法律规定，如各方权利义务、资金管理方式等。资金管理方式建议加入预付类资金服务信托的内容，从法律层次明确预付类资金服务信托的合法依据。

部门规章层面，建议由预付式消费涉及各领域的行业主管部门、国家金融监督管理部门联合发文，规定该领域预付类资金服务信托的实施细则，明确信息披露规则、业务合同范本、资金运用方式、退费处理方式、数据安全保护等内容。

（2）明确监管主体 厘清监管职责

预付式消费的监管可由商务部门牵头，市场监管、公安、财政、税务等多个部门共同监管，建立全面系统的监管体系，多部门协同配合，使预付式消费的各个领域都实现全覆盖无缝隙监管。

一是商务部门继续负责对单用途预付卡的监管，并将健身行业纳入监管范围。要探索建立预付卡发行主体资质申报、登记和审核制度，提高预付卡发行的准入门槛，经营者要取得发卡权，应交付保证金或者提供相应担保。

二是市场监管部门依照《消费者权益保护法》等法律法规，对实施欺诈的商家加大处罚力度，并依法将涉案经营主体列入企业经营异常名录或标记为经营异常状态，通过国家企业

信用信息公示系统对外公示，要建立投诉公示制度。

三是公安部门应对涉嫌诈骗经营者依法立案侦查。对于卷款逃跑、非法集资、蓄意骗取消费者钱财或者涉嫌金融诈骗的案件线索，公安部门应当予以甄别，符合立案条件的，应当及时立案、侦查、采取强制措施，直至侦查终结、移送审查起诉。

四是教育、人社、文旅、体育等相关部门负责各自主管行业、领域内的监管工作。

五是预付卡发行企业是第一责任人，要落实好主体责任，大型商业综合体经营者对所属租赁业户赋有监管职责，发现问题及时处理，加强行业自律和规范管理，做好从业人员的教育培训，增强服务意识、转变服务态度、提升服务质量，努力让消费者放心消费、无忧消费。

2.行业指导层面

建议由自律组织对预付式消费进行自律监管，有利于规范行业内的竞争秩序、保障消费者的利益以及节约司法资源。

对于预付卡的监管，自律组织扮演多重角色：一是预付卡发行的监管者，例如日本就采取这种中央政府机关主导、自律组织为辅的监管模式；二是预付式消费合同履行过程中的监督者；三是预付卡当事人之间纠纷的调节者。自律组织的自律性、中立性和协调性的特征使其在预付卡的规制体系中发挥着重要的作用。

自律组织有两类：一是专门的预付卡协会；二是分散于各个行业的行业自律组织。建议设立预付卡发行协会，承担执行自律公约、监督发卡人的自律、调和消费纠纷以及给予消费指导等职能。行业协会可以通过制定行业自律公约，规范和监督本行业内部预付式消费行为，防止不正当竞争和损害消费者利益行为的发生，对于违规行为，依据自律公约予以惩处。行业协会还可以通过制定较完备的消费投诉、纠纷解决处理规则和办法，建立通过行业协会维权的有效途径，促进预付卡消费纠纷的解决。

3.场景规制层面

（1）设立预付卡发行制度。鉴于目前金融监管体系不完善、社会信用体系尚不成熟，发行方式应采取核准制。由发卡人按照法定条件和程序向监管部门提出申请，充分告知包括姓名、商号或名称及地址在内的真实情况，还必须告知准备发行的预付卡的种类、金额以及未使用余额等信息，以及其他规定事项。

监管部门对发卡人申报文件的真实性、准确性、完整性和及时性进行实质性审查，对发卡人的营业性质、注册资本、投资总额、经营规模、营业额及利润、信用情况等进行实质性审查，从而形成对发卡人信用等级的正确评估，以及对发卡人是否符合发行条件作出价值判断，根据审查结果决定是否准许预付卡的发行以及发行的规模。

（2）设立预付卡实名登记制度。有效的实名登记制度能够在一定程度上起到预防行贿受贿、洗钱和逃税、漏税的效果。实名登记制度包括购卡实名登记制度和持卡实名登记制度。

关于购卡实名登记制度，应规定个人在购买预付卡时，需出示身份证明；单位在购买预

付卡时，需出示营业执照。发卡人应采取联网方法，有效统计购卡人的购买总额以避免利用“多处购卡”“多次购卡”进行规避的现象。

由于将实名登记制度延伸到持卡人，通过对消费者使用消费卡整个流程的严格监管，可以最大限度地制止可能产生的腐败行为，因此应当实行持卡实名登记制度。持卡人在第一次使用预付卡时，应出示身份证明，由发卡人进行联网登记。之后的消费，则需通过签名的方式予以认证。对于违反实名登记制的行为，应规定一定的处罚措施，例如罚款，从而增强制度的强制力和约束力。

（3）设立合同示范文本。合同示范文本除包含合同的基本要素外，还应包含具有针对性的条款，明确发卡人和购卡人、持卡人之间的权利义务关系，体现合同的公平原则。预付式消费合同的订立，必须采用书面形式，明确当事人的权利和义务，当出现纠纷时可以根据合同约定的方式解决，既降低了解决纠纷的成本，也节约了司法资源。关于预付式消费合同的内容，应确立应当记载事项和不得记载事项的范围。应当记载事项包括发卡人的名称、地址、统一编号及负责人姓名，工商登记信息，预付卡的面额、使用方式等。

4. 信托监管层面

（1）明确信托角色定位。对于商业零售、餐饮住宿、居民服务三大行业，建议对商务部9号令进行修订，在资金监管方式中补充服务信托监管模式，在教培、体育、养老等其他行业预付式消费监管文件中，建议加入服务信托监管模式。并明确信托角色定位，尤其是厘清信托公司受托责任边界。通过信托公司受托责任的边界与企业责任进行区分，可以避免企业利用信托背书导致的声誉风险；在政府监管职责和信托受托管理职责交叉和划分模糊的情况下，通过信托公司受托责任与政府监管责任进行区分，可避免信托公司相关政策风险和舆情风险的发生。

（2）建立业务监管细则。制定预付类资金服务信托相关监管规则，指导明确信托公司在业务设立标准、资金投向运用与分配、风险管理机制、信托合同设计与风险提示、客户信息收集与反洗钱要求、信保基金缴纳、费率设计、报送登记等方面的要求，鼓励信托公司轻装上阵。具体而言，可考虑业务开展在公司评级中体现，支持资金进行低风险等级投资，调整预付类资金服务信托风险资本计提规则和信保基金缴纳规则，简化客户信息收集要求，加大对信托受益权的研究力度，准许业务进行公开宣传，调整预付资金账户存管性质等。

（3）强化业务自律发展。在尚未出台具体监管规则的情况下，建议在监管部门的指导下，研究成立行业层面的预付类资金服务信托业务专家组或专业委员会，强化对行业共性问题和特殊问题的研究与协调，并结合研究论证情况，适时以行业自律指引等方式指导业务发展。

（4）加强行业沟通协作。建议监管部门进一步加强与相关行业主管部门的协调沟通，在协同论证、政策沟通、出台意见、数据共享、宣传推广等方面强化合作，进一步强化宣传引导与案例经验总结，推动预付类资金服务信托拓展与深化。

（5）促进管理模式合作。建议从政策法规层面研究如何推动银行、保险公司等金融机构以及蚂蚁金服、美团等互联网平台企业与信托公司进行合作，根据其各自禀赋差异，通过参与预付类资金服务信托形成展业合力，优势互补，共同推动业务发展。例如对于通过服务信托模式进行资金管理，可规定底层银行账户资金的存款性质不发生变化，即不由一般存款更改为同业存款等。

（二）预付类资金服务信托发展理念的树立

1.预付式消费法治理念的树立

建议加快树立和不断深化预付式消费法治理念。与日本和我国台湾地区的成熟经验相比，我国大陆预付式消费市场起步较晚，对于预付式消费市场的认知和定位重视程度不足，法治理念薄弱，相关法律法规尚不完善，制度不够健全，消费者权益受损情况下的执法惩治力度也不到位。因此亟须树立法治理念，通过法治视角对预付式消费市场进行规制。

2.预付式消费者权益保护理念的宣传普及

行政主管机关、司法机关和消费者保护组织要对预付式消费者权益保护理念进行宣传普及。针对履职过程中发现的预付消费风险点，及时发布有效的消费警示，避免消费者冲动消费，树立安全、理智的消费观念，同时告知消费者一旦被侵权可以采取的救济措施。要充分利用各类大数据平台，进行数据整合分析，形成具切实指导意义的消费投诉分析报告，向消费者公布。引导消费者树立消费过程中的留痕意识，为消费纠纷的有效解决保留证据。

3.预付类资金服务信托文化的宣传普及

建议在政府部门及消费者中间加强对信托制度优势的宣传普及。“信托”作为一种理财投资工具的印象已深入人心，但社会公众包括政府主管部门对信托模式下财产独立、风险隔离、保障资金安全的独特制度价值却缺乏认识，这给预付类资金服务信托发展带来较大的障碍。建议行业主管部门充分发挥信托机制的优势，积极推动信托机制在预付资金管理方面的运用与推广，出台政策文件，对受监管商户进行激励或差异化管理，同时建议对现有试点成功案例进行模式总结推广，更好助力实现社会治理功能。建议通过搭建交流学习平台、举办宣教活动、利用自媒体矩阵等方式对信托受托文化进行宣传普及。

（三）信托公司展业建议

1.展业能力建设

（1）科技支撑能力。预付类资金服务信托涉及广泛而分散的大数据信息处理、账户结

算、权益分配等业务功能，以账户保管、风险隔离、权利规划、交易执行等为基础，信托通过发挥数据处理、清算交割、利益分配、信息披露等功能，保障参与各方的公平与互信。因此，科技支撑取代财产保值增值能力成为展业核心与基石，也是其他展业能力如账户管理能力、风险防控能力的底层能力支撑。信托公司需加强科技系统建设，构建起强有力的信息处理和数据服务及治理能力，形成体系化、标准化的账户运作与管理，进而保障信息与数据处理准确、高效、稳定。需形成链接政府端、商户端、消费者端及信托端各科技系统的科技平台，及时响应需求、处理多维数据、处理复杂信息、验证订单信息、准确进行服务。

（2）账户管理能力。预付类资金服务信托业务开展过程中，需在不同消费场景下，为每一位消费者单独设置服务信托专户，各个信托专户均涉及对应的信托合同签署、资金划拨、账户结算、权益分配、信息披露等流程，进而衍生出大量的账户管理工作，对信托公司账户管理能力存在较高要求。信托公司应以科技支撑为基础，在结构设计、流程控制、交易管理等方面形成标准化管理流程与运作方式，以提升账户管理效率、扩大管理规模。团队建设上，应设置专门的业务部门，配备足量的业务操作人员。中后台支持上，应在合规、风控、运营、IT等部门设置业务审批、资金划转等流程的绿色通道，以提高账户管理效率。

（3）风险防控能力。预付类资金服务信托业务开展过程中涉及的风险有日常运营的操作风险、参与方信息的泄露风险以及资金管理的道德风险。因该类业务与社会治理密切相关，上述三类风险的发生均对该类业务发展存在重大负面影响，因此风险防范能力的培养尤为重要。操作风险防范方面，需加强关键环节操作风险防控，通过实时记录并核对各个相关科技系统的信息流、资金流、物流，降低信息不对称。人员配置上，应配备专职业务团队，注重操作、审核的AB岗设置。信息泄露风险防范方面，信息与数据的使用需建立明确的授权受控机制，在项目运行过程中需加强数据安全管理，防止个人信息滥用。道德风险防范方面，应严格审核业务涉及的每笔资金流向，设置多重资金监管关卡，严防资金滥用。注重工作人员素质的把控，严格厘清受托责任边界。

2. 商业模式优化

（1）应用场景拓展。预付类资金服务信托具广泛服务场景，信托公司开展预付类资金服务信托，应持续围绕政府行业主管部门的预付资金监管场景和具有预付资金监管需求的市场化场景，加大拓展力度，推动信托制度走进千行万业、千家万户，真正实现信托制度的普惠化。

在政府主导型预付资金服务信托方面，从预付金类型来看，预付卡、预付款、培训费、会员费、会籍费、订金、床位费、年费、交易保证金等各类预付金均是预付类资金服务信托业务可应用的资金类型。从涉及的行业领域来看，政府相关部门在零售、住宿餐饮、居民服务等单用途商业预付卡、教育培训、“一老一小”、文体娱乐等社会治理与民生相关的各类服务消费场景均存在预付类资金的监督管理与受托服务需求。同时，以“财产独立+风险隔离”

的制度优势助力政府社会治理与数字城市建设，在成为城市建设的基础设施方面也具有巨大想象空间。信托公司应加强针对性调研与服务模式设计，以助力政府及相关行业主管部门提升社会治理效能为核心目标，积极拓展政府部门行业主管的预付资金服务信托应用场景。

在非政府主导型预付资金服务信托方面，在特定预付式消费场景中，存在服务周期较长、资金支付与服务完成有账期、交易双方信息不对称、存在资金挪用风险等情形。交易双方对交易流程监控、资金权属转移确认、资金监管与运用、支付结算等方面对引入独立第三方进行预付资金的监督与管理具有需求。信托公司可加强挖掘在各类生产、经营、消费过程中存在的领域与场景，譬如物业服务、大宗商品贸易、留学中介等，通过设立预付资金服务信托，建立基于信托关系模式的信任机制，实现场景拓展与价值创造。

（2）业务协同联动。在拓展预付类资金服务信托业务过程中，信托公司与商户、消费者、政府、银行和监管部门等产生更密切的联系，在积累大量数据的同时，也为未来针对这些客户提供多元服务构建了场景应用的流量入口。信托公司以预付类资金服务信托为切入点，围绕场景中的各类客群，与自身相应的商业场景结合，能够衍生出新的业务机会，提高业务的价值创造。信托公司可以基于“服务信托+”的理念，在预付类资金服务信托业务场景上叠加其他各类综合服务：

协同模式一：“预付资金服务信托+风险处置服务信托”。信托公司基于预付资金事前、事中管理所积累的场景与数据，对特定区域、特定领域、特定行业的经营主体深入分析，在预付类资金服务信托的事后保障方面叠加风险处置服务信托，对经营风险较高的预付资金领域，运用信托机制为相关领域、业态的企业破产清算、重整增效，进一步助力化解稳定风险、提升社会治理效能。

协同模式二：“预付类资金服务信托+普惠金融服务”。信托公司可基于预付类资金服务信托业务，以商户已经形成的预付资金服务信托受益权作为保障方式，加强金融产品设计，为商户提供普惠金融综合服务，进一步支持实体经济、促进消费。

协同模式三：“预付类资金服务信托+个人消费金融与财富管理服务”。信托公司可基于预付类资金服务信托积累消费者数据与行为习惯，在合规前提下构建并持续优化完善客户画像，提供精准、针对性的消费金融、财富管理服务。

（3）其他模式合作

结合前述五种预付资金管理模式的对比分析，虽然服务信托模式存在制度层面的核心竞争优势，但基于当前信托公司面临的展业挑战和各家资金管理机构的资源禀赋差异，依然存在模式之间合作的可能性和必要性。具体而言：

合作模式一：“服务信托+银行存管”。银行存管模式的优势是应用最为广泛，与其合作可以带来较多业务机会。经调研发现，与其他业务相比，银行开展预付资金存管业务的收益性并不具有较大吸引力，当前展业多半是基于政府层面的推动，而非市场自发行为。与存管服务的费用相比，银行更看重的是预付资金存管带来的客户存款规模，如若保证通过服务信

托模式进行资金管理，最终托管在银行的资金存款性质不发生变化，即不影响其完成存款业务考核指标的情况下，银行则更易产生与信托公司的合作动力，在展业方面存在向政府推介信托公司，合作拓展业务机会的可能性。

合作模式二："服务信托+互联网平台"。互联网平台模式的最大优势是海量的客户资源和信息技术优势，这两点都是当前信托公司所不具备的。而其短板在于不具备资金保障的法律制度基础和监管政策的支持，服务信托模式的核心竞争力即为制度优势，同时当前存在地方规范性文件的政策支持。两种模式优势互补，天然存在合作需求。具体而言，互联网平台企业可以通过与信托公司合作，在资金管理层面引入信托架构，更好保障资金安全，信托公司同时获得了客户资源并节省了信息技术投入成本。

参考文献

[1] 孙宏涛，林梦莎 . 多元监管保障单用途预付卡资金安全 [N]. 检察日报，2017（5）：1–2.

[2] 中国支付清算协会 . 预付卡理论与实务 [M]. 北京：中国金融出版社，2018（01）：26–110.

[3] 童振华 . 关于预付款的所有权是否转移的探讨 [J]. 人民司法，1988（08）.

[4] 郑华 . 国外经验与理论对我国公共维修基金管理的启示 [J]. 中国房地产，2005（11）：51–51.

[5] 张凌等 . 上海市预付式消费卡管理研究 [J]. 政府法制研究，2011（03）：1–36.

[6] 杜晓宇 . 日本预付卡法律制度及对我国的借鉴意义 [J]. 金融发展研究，2012（10）：56–59.

[7] 王建文 . 我国预付式消费模式的法律规制 [J]. 法律科学（西北政法大学学报），2012（5）：146–155.

[8] 赵云 . 我国预付费消费合同法律规制探析——以消费者权益的法律保护为视角 [J]. 中国政法大学学报，2013（2）.

[9] 王叶刚 . 论预付式消费交易的法律构造 [J]. 现代法学，2015（05）：93–102.

[10] 王叶刚 . 论预付式消费交易的法律构造 [J]. 现代法学，2015（03）：93–103.

[11] 李猛 . 论我国商业预付卡金融监管法律问题及其制度完善 [J]. 上海金融学院学报，2015（01）：59–71.

[12] 王博 . 台湾地区预付卡法律规制的制度构造及其借鉴 [J]. 财经法学，2015（06）：118–128.

[13] 谢成巍 . 浅析美国住宅专项维修基金制度及其借鉴 [J]. 商业故事，2018（06）：91–91.
[14] 吴术豪，徐子淇 . 论预付消费的法律规制——基于美日的经验比较 [J]. 当代经济，2018（06）：132–135.
[15] 陈沛 . 预付式消费：本质、问题与治理——兼评《上海市单用途预付消费卡管理规定》[J]. 北方金融，2019（01）.
[16] 程靓 . 预付式资金信托制度 [J]. 法律经纬，2020（05）.
[17] 李惠雯 . 预付式消费中的信托保障机制研究 [J]. 中国物价，2020（10）：93–96.
[18] 贾亚伟 . 预付式消费中消费者权益保护现状及法律对策研究 [J].Shanghai Business，2022（12）：19–21.
[19] 姚敏，刘丽芳 . 预付消费维权的困境与对策 [J]. 中国市场监管研究，2022（06）：79–80.
[20] 中国信托登记有限责任公司 . 信登通讯 [J]. 2023（07）：2–33.
[21] 张子玄 . “预付式消费”的法律规制研究 [D]. 湘潭大学，2013.
[22] 翟银银 . 中日预付卡监管法律制度的比较研究——以预收资金监管为视角 [D]. 上海外国语大学，2020（05）：27–28.
[23] 山东省消费者协会 . 山东省预付式消费专题调研报告 [R]. 2020.
[24] 中国信托业协会 . 信托参与涉众性社会资金管理研究 [R]. 2021.
[25] 用益研究 . 五大服务信托缓解实体经济痛点 [R]. 2022.
[26] 原山东省银保监局 . 运用信托工具参与预付类社会资金管理研究 [R]. 2022.

伍

信托公司数字化转型路径研究与实践

课题牵头单位：平安信托有限责任公司

课题指导专家：涂一锴

课 题 组 成 员：

姚贵平　王延斌　龙　健　刘　进　胡　煜	
刘国龙　张　维　郭凯迪　朱　晨	
叶　兵　尤　玲	平安信托有限责任公司
郭　飞　彭　黛　郑　爽　李丹婷	中国信托登记有限责任公司
李　健	建信信托有限责任公司
廖明宇　张志贤	华润深国投信托有限责任公司
朱天白	中国外贸信托有限责任公司
韩鸣飞	中诚信托有限责任公司
黄　涛　苏　林	湖南省财信信托有限责任公司

课 题 组 成 员：

曲本盛　杨旭刚	五矿国际信托有限责任公司
崔乃云　齐方远	英大国际信托有限责任公司
汪俏冰　朱颖彦	交银国际信托有限公司
岑学锋　窦慧明	德勤管理咨询有限责任公司
柴科平	恒生电子股份有限公司
王良坪	深圳市金证科技股份有限公司
吴　超	北京宇信科技集团股份有限公司
安传习	上海企源科技股份有限公司

摘要

数字化浪潮席卷全球，数字经济代表着未来经济发展方向，已经成为经济增长的核心要素和企业竞争的关键能力。数字化转型已经成为政府和各行各业面对的一道“必答题”。当前信托业正积极拥抱数字化转型。如何认识转型？如何转型？转型需要哪些关键能力？按照什么路径转型？这些问题成为信托业数字化转型的核心议题。本报告从信托行业数字化转型背景入手，阐述数字化转型是行业大势所趋。通过调研和分析信托公司数字化转型现状，总结提炼出转型面临内部和外部共七项关键挑战。结合理论研究和案例研究，提出了STMAP的数字化转型方法论和实施路径建议。即，明战略（Strategy）、定目标（Target）、建机制（Mechanism）、夯能力（Ability）、分步走（Progress）。同时，列举了多家信托公司及金融科技公司数字化转型的具体实践或数字化解决方案。

STMAP数字化转型方法论和实施路径建议以及部分公司的实践案例可为不同规模、不同资源禀赋、不同数字化基础的信托公司提供可借鉴、有价值、可落地的参考。最后，本报告对信托业数字化转型的未来发展趋势做了展望和预判。

本报告分为四大部分，分别是：第一部分通过对宏观环境、监管政策、信托新三分类业务转型以及技术变革等背景的分析，提出信托业数字化转型已是大势所趋。第二部分通过调研和分析，总结了当前信托业数字化转型的现状、挑战和痛点。第三部分围绕挑战和痛点，结合理论研究和案例分析，提出STMAP的数字化转型方法论和实施路径建议。第四部分对信托业数字化转型的未来发展趋势做出展望和预判。

附录中，附录一列举了多家信托公司及金融科技公司数字化转型的具体实践或数字化解决方案；附录二详细描述了数字化转型能力成熟度中19项二级指标的评估标准建议。

一、背景：信托业数字化转型已成大势所趋

（一）顶层规划，推动数字经济和数字中国建设

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央高度重视数字技术和数字经济的发展，做出了一系列的重大决策部署。习近平总书记在中共中央政治局第三十四次集体学习时指出，要推动数字经济与实体经济融合发展，把握数字化、网络化、智能化方向，推动制造业、服务业、农业等产业数字化。此后，国家陆续出台有关数字化转型的相关政策。

“十四五”规划[①]将“加快数字化发展 建设数字中国”单列成篇，为新时期数字化转型提供方向性指引。《“十四五”国家信息化规划》[②]部署了“构建产业数字化转型发展体系”等重大任务，明确了数字化转型的发展方向、主要任务、重点工程，为未来五年数字化转型发展提供有力指导。数字中国规划[③]提出以数字化驱动生产生活和治理方式变革，为全行业数字化转型注入强大动力。国家高度重视数据对全行业的重要性，政府组建国家数据局[④]，负责协调推进数据基础制度建设，统筹数据资源整合共享和开发利用，将数据要素整合提高到重要层面。

在大的宏观背景下，信托行业应以国家政策为导向，重点建设数字化能力，充分发挥信托作为金融机构服务实体经济的作用，助力数字经济和数字中国建设。

（二）技术进步，奠定数字化转型技术基础

从2020年以来，金融科技在全球范围内兴起，包括金融机构、互联网科技企业、传统金融IT服务商等在内的各类机构，围绕金融行业数字化转型，运用人工智能、区块链、云计算、大数据等技术在金融科技领域进行专利布局和落地应用。

《2022年金融科技领域技术创新指数分析报告》[⑤]显示，近5年全球金融科技相关专利申请量快速增长，其中中国专利申请量排名第一，是金融科技的主要技术来源国。中国的金融科

① 国家发展和改革委：《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》，2021年3月发布。

② 中央网络安全和信息化委员会：《“十四五”国家信息化规划》，2021年12月发布。

③ 中共中央、国务院：《数字中国建设整体布局规划》，2023年2月份印发。

④ 中共中央、国务院：《党和国家机构改革方案》，2023年3月印发。

⑤ 智慧芽创新研究中心：《2022年金融科技领域技术创新指数分析报告》，2022年发布。

学技术创新非常活跃，包括基础层（包括AI芯片、IT基础设施、计算框架等）、通用层（包括计算机视觉、语音识别ASR、自然语言处理NLP、知识图谱等）和应用层（包括身份识别、智能坐席、智能理赔、智能风控等）的金融科技取得长足进步。

整个金融行业，尤其是在银行、证券、公募基金，在金融科技的应用和数字化转型上走在前列。这对信托行业利用金融科技开展数字化转型起到积极的示范作用。接下来，信托业将进入金融科技应用深水区。技术的进步，将加速数字化应用落地。

（三）监管引导，鼓励机构加快数字化转型

在党和国家顶层规划的指引下，在数字化技术显著进步的大背景下，中央和地方金融监管机构出台多项政策引导，鼓励金融机构加快数字化转型。2022年银保监会数字化转型指导意见[①]的发布，对金融机构数字化转型顶层设计、业务经营、数据能力、科技能力、风险防范和组织保障各个方面提出了建议。2021年中国人民银行印发的金融科技发展规划（2022–2025年）[②]明确了金融机构数字化转型的总体思路、发展目标、重点任务和实施保障，为金融业数字化转型指明方向。

各地方人行分支行、原地方银保监局、地方金融监督管理局也发布了相关的规划、指引和意见，如2023年2月4日深圳市地方金融监督管理局发布《深圳市金融科技专项发展规划（2023–2025年）》，支持金融机构加强数字化转型布局。

在这些监管政策的指引下，信托业应积极开展数字化转型，才能更加主动积极地推动业务转型升级。

（四）行业转型，数字化助力业务高质量发展

2023年3月，信托业务三分类通知[③]发布，标志着信托业务“三分类”落地，信托业务转型全面启动，新规于2023年6月1日起正式实施。“三分类”强调服务属性，更依赖数字化系统的支撑，信托业数字化转型势在必行。

在资产服务信托中，根据最新调查，70%以上的机构将财富管理信托[④]（含家族、家庭、保险金信托等）作为第一业务目标。其具有服务期限长、受托财产类型多、需求个性化、客户体验要求高等特点，对数字化系统建设提出了更高要求。行政管理服务信托中的预付类资金服务信托作为新增了一类业务，其发展需要强大的账户管理能力，对高效稳定的信息系统

① 中国银保监会：《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》，2022年1月印发。

② 中国人民银行：《金融科技发展规划（2022–2025年）》，2021年12月印发。

③ 原中国银保监会：《关于规范信托公司信托业务分类的通知》，2023年3月印发。

④ 据中国信托业协会2022年金融科技应用调研数据统计，70%以上的机构将财富管理信托作为第一业务目标。

依赖很大。

在资产管理信托中，非公开资金募集、主动管理、客户智能经营分析、智能投研等都是典型的数字化应用场景。资产管理信托一般交易结构复杂，为提升主动管理水平，数字化的投资研究能力的建立不可或缺。以证券类信托为例，与非标不同，标品投资在投研、风控、交易、与外部机构交互、运营等环节都离不开强有力的数字化系统支撑。

在公益慈善信托中，其服务周期长、涉及领域广（医疗、环保、教育等）、服务种类杂（募集、分配、投资、管理等）以及参与主体多（民政机构、慈善组织、环保组织、受助个人或机构、公益群体、医疗机构、资产管理机构等）等鲜明特点使得系统化建设必不可少。比如，在事务管理上，需要自动化、智能化的系统支持来取代人工作业。在主体管理上，需要构建能够连接各个主体，提供相关的服务，并能促进各主体合作的系统和能力。

二、洞察：数字化转型现状

（一）信托公司数字化转型进展

信托业数字化转型已是大势所趋。近年来，信托公司对数字化转型的重视程度越来越高，资源投入上逐年增加，在部分应用上取得积极成效。

1.对数字化转型的重视程度越来越高，资源投入加大，但与银行、证券相比仍存在较大差距

信托公司越来越重视数字化转型，部分公司已率先成立推进数字化转型的组织，明确数字化转型战略。根据中国信托业协会2022年金融科技应用调研数据统计，60多家机构中有55%选择由董事长或总裁挂帅，29%的机构由副总裁挂帅。从科技投入上看，全年投入由2019年的17亿元增长到2022年的24亿元，在2022年全年行业发展承压的情况下，科技投入和2021年相比仍然增长了5.6%。

虽然信托业科技投入保持着较快增长势头，但与银行证券等行业存在明显差距。据不完全统计，部分上市券商（20家）和股份制银行（10家）的金融科技投入占营收比重分别达到6.1%[①]和4.1%[②]，大幅领先信托业的3.1%（见图5–1）。

① 李昕，李文琳.20家上市券商金融科技盘点：战略、投入和人才.https：//www.01caijing.com/article/336119.htm.

② 李昕，林若薇.30家银行2022年度金融科技数据解读：战略、投入和人才对比.https：//www.01caijing.com/article/334951.htm.

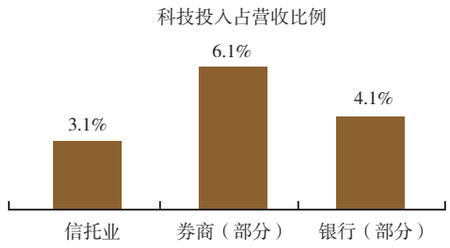


图5-1　信托业、券商、银行在金融科技的投入占比图

2. 在销售支持、客户服务、合规和风险管理等方面的数字化转型取得一定成效

根据《中国信托业金融科技应用发展报告（2021）》[①]，70%以上的信托公司在财富管理、资产管理、服务信托等重点业务领域运用金融科技。在能力建设方面，数据中台成为金融科技发力重点，已有近60%的信托公司建立了专门的数据中台。

在销售支持上，超过90%以上的机构已经建立了销售支持系统，包括线下网点、PC网站、移动APP、微信小程序、公众号等在内的多层次渠道体系建设已经普及。超过70%的信托公司移动APP具备比较完整的营销服务功能。

在客户服务上，数字化转型使得信托公司能够提供更便捷、个性化的服务，改善用户体验。根据中国信托业协会2022年金融科技应用调研数据统计，在客户服务领域，有80%以上的机构为客户提供账户开立、投资交易、资产净值实时展示服务。此外，有52%的机构为客户提供增值服务、权益类服务。随着科技应用的深入，客户服务的多样化和个性化在逐步深入中。

在合规和风险管理方面，数字化转型对于信托公司的合规管理和风险防控提出了新的挑战和需求。根据监管部门的数据，自2019年以来，信托行业在合规和风险管理方面加大了投入，数字化监管工具的应用率达到了80%以上。

（二）信托行业数字化转型存在的挑战和痛点

尽管中国信托业数字化转型取得一定成果，但仍面临诸多挑战，存在不少来自内部和外部的痛点。

1. 内部挑战

内部挑战主要包括认识不足、顶层战略规划不足、数字化基础能力不足、数字化应用能力不足和机制和保障能力不足等方面。

（1）对数字化转型认识不足。数字化与信息化有明显不同。信息化主要是单个部门的应用，少有跨部门的整合与集成，其核心是IT技术，其价值主要体现在效率提升方面。数字化则是在信息化的基础上，贴近业务、赋能业务甚至引领业务变革的技术和机制。在企业整

① 中国信托业协会：《中国信托业金融科技应用发展报告（2021）》，2022年发布。

个业务流程中破除部门墙、数据墙，实现跨部门的系统互通、数据互联、数据融合、数据智能，为业务赋能，为决策提供精准洞察。

数字化转型不是为了转型而转型，其根本目的是在不断变化的市场环境中，实现可持续的迭代创新、自我成长和价值创造。数字化转型的落脚点是“转型”，是对业务模式、商业模式的创新发展以及经营理念、运营方式的变革重塑。

很多信托公司依赖传统的业务模式和操作方式，对数字化转型的需求和价值认识不足，对数字化转型可能带来的较大投入、风险和安全有顾虑，对数字化转型能否成功存在疑虑，因此对数字化技术的应用和变革持保守态度。

（2）对数字化转型顶层战略规划不足。原中国银保监会发布的《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》开篇第二章即讲到战略规划与组织流程建设，强调董事会要加强顶层设计和统筹规划，科学制定和实施数字化转型战略。高级管理层统筹负责数字化转型工作，推进转型工作。根据对部分信托公司调研的情况，当前信托公司数字化转型的顶层设计和战略规划不足，缺乏全面、系统、面向长期的数字化转型战略规划。

（3）数字化基础能力不足。在数字化时代，以网络安全、业务连续性保障、技术架构、云服务为主线的技术底座是业务转型和经营提效的重要支撑。相较于传统信托业务，财富管理、家族信托等新业务对业务连续性保障、网络安全防护等提出了更高的要求。目前信托业整体数字化底座能力仍不足，包括数据治理水平、数据安全和隐私保护水平、自主可控的基础设施建设等都需要进一步提升。

（4）数字化应用能力不足。从行业整体来看，信托业普遍数据和技术基础薄弱、数字化人才队伍欠缺、数字化文化尚未形成、业务与技术融合协同不够顺畅，因此导致数字技术未能与经营管理深度融合，数字化应用能力不足，数据的价值不能有效发挥和充分赋能，限制了数字化转型的速度和效果。

（5）机制和保障能力不足。在业务流程优化配套机制上，目前信托公司积极开展新业务转型，业务流程呈现“新业务流程新建、老业务流程优化”的双重局面。

在业务与科技联动融合机制上，一些机构的数字化建设更多局限于科技条线，过度依赖IT部门的作用，业务团队与科技团队的协同效应没有充分发挥出来。

在财务和资源保障上，增加在数字化转型上的战略投入需要董事会和高层的坚定决心。特别是在信托行业转型期面临收入承压的情况下，数字化转型所需的投入给信托公司带来不小的财务压力。此外，在资源投入方向抉择、投入产出衡量方面也存在挑战。

在人才培养和保障上，数字化转型需要信托公司拥有具备数字化技能和知识的人才，培养和引进这方面人才成为一项重要任务。

2. 外部挑战

除了内部调整，信托公司数字化转型也面临行业公共服务欠缺、供应商选择资源不足等

外部挑战。

（1）行业公共服务欠缺，各机构独立探索未形成合力。信托行业在数字化转型领域缺乏权威机构的指导，资源汇聚和共享并不充分。公共服务平台和配套服务建设起步相对较晚，形成了机构各自独立探索发展的格局，在行业标准、规模效应等方面未能形成有效合力。

（2）行业供应生态待丰富，合作关系和模式面临挑战。信托公司普遍自研能力不强，高度依赖与IT厂商合作。受限于行业体量较小，行业级的供应商资源不足，导致信托公司可选择的空间不足，甚至造成对少数厂商形成高度依赖。此外，外采产品或服务的“内化”和“延伸”也面临诸多挑战。未来，信托公司数字化转型离不开更加多元、开放、合作共赢的生态圈。

（三）国内外领先的资管公司的数字化转型现状

国内外领先的资管公司也都在持续推进数字化转型。本部分通过对三家公司的调研，分析其数字化转型的现状或做法，对信托业的数字化转型给予参考借鉴。

1. 创金合信：持续推进数字化转型，不断赋能公司业务发展

创金合信基金管理有限公司（以下简称“创金合信”）是我国第一家成立时即实现员工持股的基金公司。创金合信通过持续的科技投入，凭借较强的自主研发能力，内部以产品为中心进行信息化建设，外部以客户为中心进行数字化转型，产品数据链条清晰，为机构和个人客户提供全方位服务。其中比较典型的数字化平台是机器猫系统，已成为该公司面向机构客户的一站式平台，覆盖投资交易、投资研究、投后分析服务各个模块（见图5–2）。

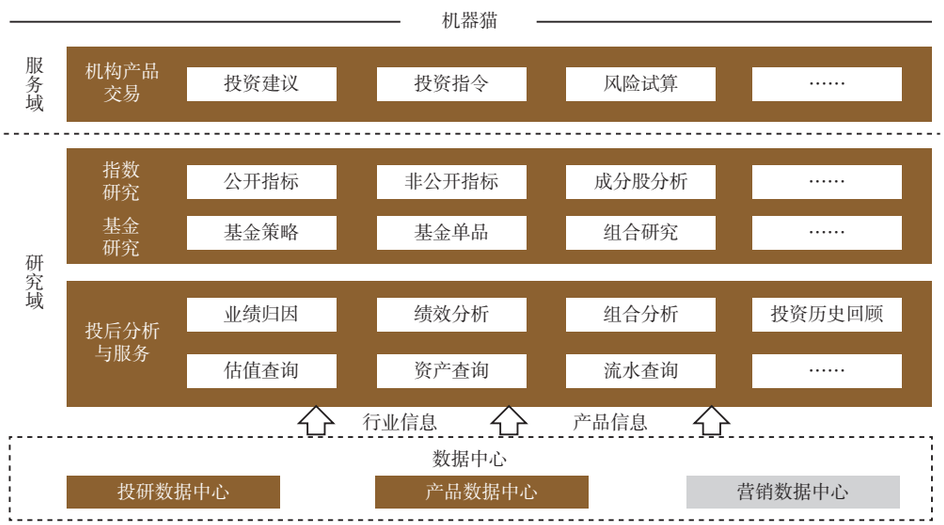


图5–2　创金合信机器猫系统

通过对创金合信的调研发现：第一，创金合信致力于建设大运营平台，前台、中台、后

台在服务中的职能边界、定位，业绩目标导向和专业导向有所区别侧重。第二，创金合信交易执行服务完善，打造了业界领先的交易查询、交易执行、头寸管理、头寸预警、资金询价、实时监控等全流程交易管理能力。第三，创金合信沉淀业务精细化管理、风险检查项涵盖了估值、TA、清算等多个运营环节，其在系统科技建设能力、投资指令智能识别、头寸管理透表化、应急管理能力以及资金能力等方面处于行业领先地位。

在基金行业分化格局日益凸显的趋势下，中小基金公司面临着严峻的生存压力，而创金合信通过不断进行数字化的转型赋能公司发展，不仅为中小基金公司，也为信托业如何进行数字化转型提供了鲜活的案例。

2. 道富集团：资管与托管双翼齐飞，科技助力道富强势崛起

道富集团是全球最大的专业托管银行之一，始终把保持业界领先的IT优势作为一项战略目标。其数字化路径分为三个阶段。第一阶段是提升直通式处理能力（Straight Through Processing，STP）和全球化的客户服务能力。流程和数据的标准化为基础，通过直通式处理升内部运作效率、降低运营风险、实现规模经济效应。第二阶段是投入前沿技术，如大数据、人工智能和区块链等，建立数据即服务的产品DataGX，为客户提供端到端的数据管理、投资组合与风险分析、另类数据研究等解决方案。第三阶段是提出灯塔计划，构建一个数字化互联平台，提供从前台到后台的一站式服务。

资产管理业务类似于技术密集型产业，领先的金融科技能力是转型的重要基石，也是核心竞争力。对于希望大力发展资产管理服务信托的机构来说，以道富为榜样，建领先的服务模式和服务能力是实现数字化转型、提升在整体资管行业竞争力的关键。

3. 贝莱德：技术领航资管能力升维，卓越科技拓宽业务半径

贝莱德是全球规模最大的资产管理集团之一。贝莱德始终致力于技术创新，持续发展技术产品，比如，以“阿拉丁系统”为核心打造贝莱德解决方案（BRS），向金融机构客户输出服务能力（见图5–3）。

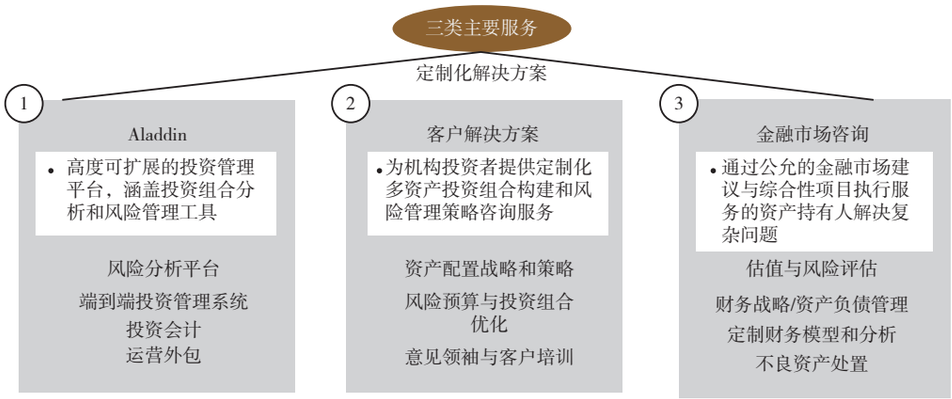


图5–3　贝莱德解决方案（BRS）示意

“阿拉丁系统”基于海量数据构建多种金额模型，兼具前台客户服务、中台投研运营与后台技术开发功能：在客户服务上，提供账户集中管理、组合构建、市场分析等能力；在投研运营上，集成投研风控、组合管理、交易运作与投资运营，端到端提供一体化投资管理能力；在技术开发上，数据引用与服务构建方式灵活可配置，同时提供云平台服务。

“阿拉丁系统”对贝莱德自身业务赋能的同时也为其拓展了业务边界，创造科技服务收入。该系统服务客户包含银行、保险、养老基金以及政府部门等机构，管理了80万以上投资组合，技术输出直接为贝莱德带来科技服务收入，2022年科技服务收入占总收入比例达到7.63%，达到13.6亿美元。

对于信托公司来讲，数字化转型是业务、服务、技术三位一体同步开展的工作。贝莱德的服务模式也值得信托公司借鉴。在大力发展服务信托和资产管理信托的过程中，可以参考海外领先实践前置性布局与规划系统建设，依托智能化技术提升投资端、交易端、风控端、数据端、管理端能力。在能力建设中回归业务本源，思考挖掘客户需求与价值，以客户为中心构建自身特色服务能力，充分发挥金融科技作用，赋能业务价值创造。在与机构合作的过程中，也可以吸收相关实践，例如为私募基金、信托行业小型公司提供全面的托管、运营服务，以降低机构的运营成本，使其专注于投资业务。

三、思考：数字化转型规划及方法论

信托业数字化转型的是对业务价值链的优化、创新和重构，实现业务创新、业务升级和业务转型，推动信托行业向本源化、数字化、智能化方向发展。其中，本源化是要把服务实体经济、服务人民群众作为银行业保险业数字化转型的出发点和落脚点。

（一）数字化转型整体方法论

关于数字化转型方法论或者思路，监管机构、学术界和企业界都提出了不少有益的建议，对我们信托业数字化转型方法论具有很强的借鉴意义。

2022年原银保监会数字化转型指导意见从战略规划与组织流程建设、业务经营管理数字化、数据能力建设、科技能力建设、风险防范、组织保障和监督管理等方面给出金融机构数字化转型的建议，这些建议本质上是金融机构数字化转型方法论的一部分。

马晓东编著的《数字化转型方法论》一书提出数字化转型六图法[①]，建议企业从6个角度

① 马晓东：数字化转型方法论［M］.机械工业出版社，第130页。

推进数字化转型落地（见图5–4）。

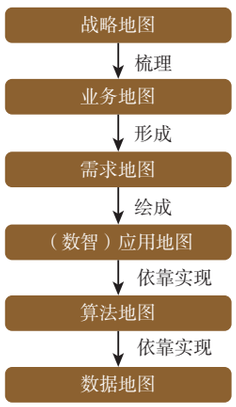


图5–4　数字化转型六图法

《中国金融机构数字化转型》白皮书[①]将金融机构区分为大型和中小型两类，各提出了不同的转型思路。其中，建议大型金融机构从“战略方面、组织变革、数据基础设施、数据治理与应用、风险防范、场景融合”等方面推进数字化转型；建议中小金融机构从战略高度积极应对挑战，立足自身定位，不盲目照搬，从整体规划找到发展的发力点，抓住科技发展机遇，以数字化战略助力自身实现差异化、特色化经营模式，以数字化技术强化自身发展优势。

综合监管机构建议、学术研究、行业调研和部分信托公司的实践，我们提出了STMAP的数字化转型方法论，即，明战略（Strategy）、定目标（Target）、建机制（Mechanism）、夯能力（Ability）、分步走（Progress）。

1. 明战略（Strategy）

信托公司需要制定明确的数字化战略，明确转型的目标和路线图。这包括确定数字化的关键领域和重点项目，以及资源投入和时间表等方面的规划。

2. 定目标（Target）

围绕数字化转型的愿景和战略，聚焦核心领域，以量化绩效指标衡量转型成效，制定短、中、长期（短期1年，中期3年，长期5年）的目标。

3. 建机制（Mechanism）

数字化转型的成功离不开包括组织保障、财务保障、人才保障、业务与技术融合协同机制、对外合作/生态圈协同机制、监管机构指导或考核等在内的机制保障。

4. 夯能力（Ability）

数字化转型的成功离不开基础底座和关键核心能力的建立，具体包括基础层、中台层和应用层三个层面的能力。

5. 分步走（Progress）

数字化转型是渐进发展、螺旋上升、长期迭代的过程。信托公司需要采取分步走的方式，并且建立监测和评估机制，定期跟踪数字化转型的进展和效果。

（二）明确数字化转型战略

建议信托公司以价值链分析方法评估企业价值链的基本活动（主要包括营销、投资研

① 清华金融评论杂志和华为云：《中国金融机构数字化转型》白皮书，第45页。

究、风控、客服、运营、经营管理等），基于数字化内涵和能力（信息化、自动化、互联互通、智能化、协同生态化等），分析在数字化加持下的基本活动的价值诉求（增收、降本、控风、提效、客满等），进而制定针对性的数字化转型战略（见图5–5）。

对于有较充裕资源投入的信托公司而言，建议设定覆盖全价值链基本活动的数字化战略目标、确定战略方向和行动计划等。战略规划通常涵盖中长期的发展方向，需要结合市场分析、内部资源和能力评估等因素进行制定。

对于资源相对较少的信托公司而言，建议优先聚焦和设定其核心价值链的基本活动（比如重点关注营销和风控活动中的互联互通和数智化的建设，以实现增收和风控的价值目标）的数字化战略目标、确定战略方向和行动计划等。

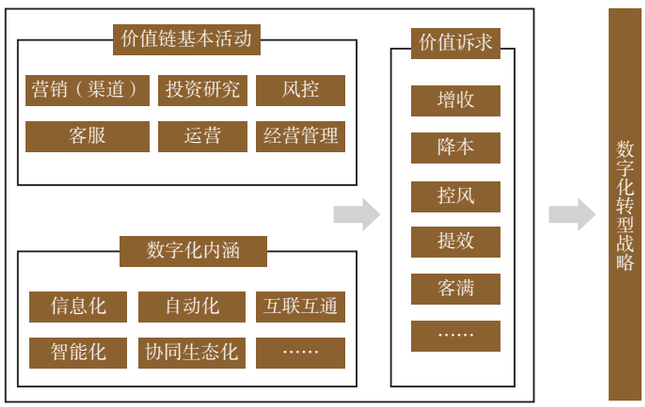


图5–5　信托数字化转型战略制定方法

表5–1是针对九家信托公司调研的其数字化转型战略。

表5–1　　部分信托公司数字化转型战略

公司	数字化转型战略
上海信托	统筹推进数字化布局，提升数字化服务水平，包括以科技助力公司业务转型、强化科技对数字服务的支撑、推动金融科技的新一轮发展
财信信托	构造业务线上化、数字化与智能化三化融合的IT核心能力
华润信托	“4414”战略（4个转型目标、4个核心场景、1张数字化蓝图、4个关键保障）
建信信托	“精益切片、新旧并存、此消彼长、业技融合”
平安信托	明确“一个中心”“两大目标”“三项保障”的数字化转型总体规划方案，即以“全面数字化转型，助力打造精品信托”为中心，聚焦“业务经营数字化”“风险管控数字化”两大目标，落实“技术保障”“组织保障”“文化保障”三项保障，全面推进公司数字化转型工作
外贸信托	以“中台思维”打通数据和流程，通过主动建设并沉淀能力中心，进而“以点成面”建设数智化核心平台；链接“客群、渠道、员工、信托产品/服务”，形成数据和流程闭环以沉淀企业数字资产；打造可复用的数据、技术和业务能力体系，建设面向未来的科技组织和管理能力；持续以客户为中心提升信托服务体验
五矿信托	制定四纵五横的五矿信托三年数字化转型规划，绘制新一轮转型蓝图。“十四五”期间的金融科技建设规划是以“1个愿景、3大目标、10大业务创新能力、4大科技核心能力”为内涵的“1314”工程

续表

公司	数字化转型战略
英大信托	“十四五”期间，全力实施“1323”数字化赋能工程，即“1个基础、3大中心、2项赋能拓展、3个保障”，充分激活数据资源、数字技术、数字生态要素潜能
中诚信托	顺应金融科技发展趋势，加强金融科技顶层设计，聚焦公司战略方向，推进重点业务系统建设。积极推进数字化转型，提升金融科技对公司业务开拓、风险防控、管理决策的支持力度

（三）制定数字化转型目标

2022年原银保监会数字化转型指导意见提出银行业金融机构的数字化转型的工作目标是：到2025年，银行业保险业数字化转型取得明显成效。数字化金融产品和服务方式广泛普及，基于数据资产和数字化技术的金融创新有序实践，个性化、差异化、定制化产品和服务开发能力明显增强，金融服务质量和效率显著提高。数字化经营管理体系基本建成，数据治理更加健全，科技能力大幅提升，网络安全、数据安全和风险管理水平全面提升。

建议信托公司围绕数字化转型的战略，按照SMART[①]原则，聚焦数字化经营、数字化营销、数字化运营、数字化风控、数字化管理等核心领域，以促进业务转型增长、提高运营效率、降低成本、提升客户体验、增强风险控制为量化绩效指标，制定短、中、长期（短期1年，中期3年，长期5年）的目标，并持续监测跟进。以提高运营效率为例，可以采用每千只产品运营人数和运营成本下降比例、产品创建平均时长下降比例、自动化估值率等指标来量化。

（四）建立数字化转型保障机制

数字化转型的成功离不开包括组织保障、财务保障、人才保障、业务与技术融合协同机制、对外合作/生态圈协同机制、监管机构指导或考核等在内的机制保障。

1. 组织保障

数字化转型是一个全员参与、跨部门协同、重构业务流程的大工程，离不开强大的领导和组织能力。建议信托公司首先在公司层面成立数字化转型委员会等“统筹组织”，全局统筹数字化转型战略、规划、考核、监督和评价，公司高管任该组织负责人，其次是新设立或明确现有部门为数字化转型“牵头组织”，负责转型的计划和落地执行，同时要深化数字化转型认知，加强数字化的文化宣导，建设有浓郁数字化文化氛围的“全员组织”。

2. 财务保障

任何的转型变革，必须要有财务预算支持。银行机构在金融业数字化转型中处于领先。

① S=Specific、M=Measurable、A=Attainable、R=Relevant、T=Time-bound。

大部分银行没有公布数字化的投入，而是明确了科技投入的预算安排。比如六大国有银行基本按照营收3%安排科技投入，股份制银行按照4%~5%安排科技投入。证券基金业投入数字化或科技的比例则更高，中国证券业协会[①]鼓励有条件的券商2023年至2025年三个年度信息科技平均投入金额不少于上述三个年度平均净利润的8%或平均营业收入的6%。

参考银行、证券基金的投入比例，建议信托公司按照营收的3%~5%投入数字化转型。建议基于每年分解的目标，有节奏地投入。优先投入到新三分类转型战略业务的信息化、技术基础设施、自动化和智能化工具建设、数据管理和应用以及员工数字化能力提升等方向。

3. 人才保障

人才是第一资源，在数字化转型的过程中，人才是重中之重，是转型能否成功的关键所在。信托公司应该建立一个有利于数字化人才吸引、培养和发展的环境，提供可靠的人才保障。

在人才吸引方面，在招聘和选拔过程中吸引和筛选数字化管理人才、数字化应用人才和数字化技术人才[②]，尤其是‘懂业务、通技术’的复合型人才。

在人才培养方面，提供全面的培训和发展计划，与外部合作伙伴交流和共享资源，获取更多数字化领域的专业知识和技术。与高校、行业协会、科技企业等建立合作关系，共同开展培训、项目合作和人才交流。

在人才发展方面，从顶层规划数字化人才的职位地图、能力标签、成长路径、考核评价、晋升等激励安排等。如设立诸如绩效奖金、特殊福利、外出交流和晋升机会等多种形式的激励与奖励机制，以鼓励员工在数字化领域的表现和成就。

4. 业务与技术融合协同机制

在数字化转型过程中，将信息技术有效应用到业务的各个环节，离不开业务与科技的融合和协同。建议从如下三个层面推动融合和协同，形成跨部门数字化转型合力：

一是理念的融合和协同。科技人员需要积极前置，与业务人员紧密协同。业务人员也要积极了解金融科技发展，以便更好地将金融科技应用到业务中去。

二是分工的融合和协同。在数字化转型过程中，建议从“部门信托”转向“流程信托”，以客户和服务为中心，业务部门与科技部门按照流程管理成为金融产品的设立、销售、投资、风控、运营等流程中的不同环节，各自按流程的职责完成数字化建设任务，提交工作成果，对结果和价值负责。

三是人员的融合和协同。模式包括XBP（X Business Partner）模式或跨部门联合项目组模式。XBP模式是建立投资经理、产品经理、风控经理、运营经理、IT人员等融合的矩阵式部落，相互派驻人员到其他部门协同办公（如轮岗），被派驻人员一般为较为资深的员工，并

① 中国证券业协会：《证券公司网络和信息安全三年提升计划（2023–2025）》，2023年1月。

② 艾瑞联合阿里：《企业数字化人才发展白皮书（2022）》，2023年1月。该白皮书转型所需的数字化人才可划分为数字化管理人才、数字化应用人才和数字化技术人才三个层次。

由派出部门和派入部门双向考核。

5. 对外合作/生态圈协同机制

数字化转型不仅仅是企业自身的变革，而是涉及客户、渠道、监管机构、信托业协会、供应商以及其他金融机构等关联主体。合作伙伴生态圈是一个包括多个参与方的合作网络，通过战略合作、开放共赢、资源整合、共同投入、联合创新、项目合作等方式，协同实现数字化转型的目标。

在渠道开放共赢方面，各金融机构互为产品方和渠道方，应在互联互通、共享数据、标准化交互、客户投诉协同等方面共同合作。

在多方联合创新方面，目前中国信托登记有限责任公司组建联合创新实验室是一个很好的生态协同，通过多方开展创新实验和项目合作，共同探索和验证新的数字化技术和解决方案。

在科技公司项目合作方面，信托公司因自身科技能力参差不齐，需要与业界领先的金融科技公司就数字化的解决方案、技术方案等深入、长期合作。在合作过程中，信托公司亦需要保持主导地位和自主可控。

数字化转型是一个持续进行的过程，我们需要建立与合作伙伴长期协同发展。与合作伙伴建立稳定的合作机制和框架，定期评估合作成果和效果，进行持续的合作改进和发展。

（五）夯实数字化转型核心能力

数字化转型的成功离不开基础底座和关键核心能力的建立，具体可归纳为应用层、中台层和基础层三个层面的能力（见图5–6）。

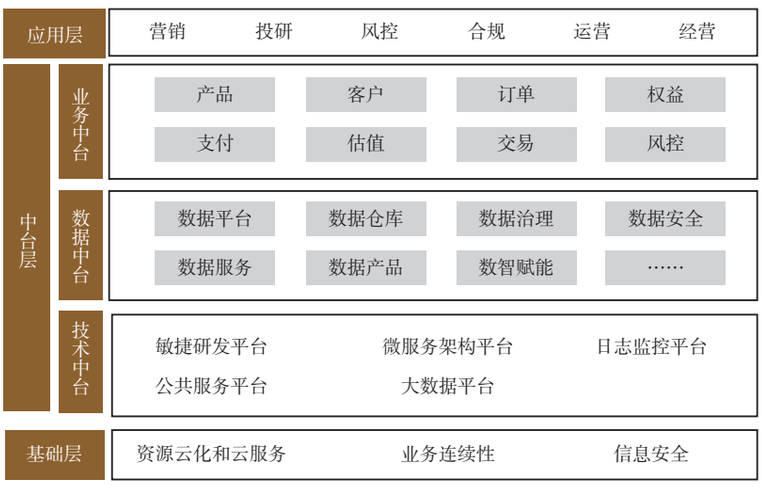


图5–6　信托数字化转型核心能力

1. 应用层的能力建设

本部分从两个视角分析信托公司应用层的能力建设：一是从三分类的业务视角看，阐述了资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托的数字化应用层的关键内容和能力；二是从企业营运的视角看，阐述了如何构建数字化营销、运营、风控、投研和经营的能力。

（1）业务三分类视角下的数字化应用能力。信托业务三分类为信托行业的转型发展指明了方向，而打造具有数字化核心竞争力的信托新商业模式成为信托业转型创新、高质量发展的关键突破点。资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托业务模式不尽相同，其数字化的应用能力有所不同，侧重优先点也不同。表5–2是对三分类业务数字化建设能力的简要总结。

表5–2　　部分信托公司数字化转型战略

业务品种 \ 数字化能力		信息化系统化	自动化智能化	互联互通生态化
资产服务信托业务	财富管理服务信托	全生命周期（销售、设立、投资、运营、服务、管理、退出）的系统化建设	自动估值、智能客服、电子签署、智能投顾等	标准化的销售设立接口、标准化的投资接口、面向合作方的信息服务平台、提升合作能力的区块链
	行政管理服务信托	行政管理服务事务（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）的系统化建设	标准化流程、自动估值、自动信披等	标准化的数据接口、面向合作方的信息服务平台、提升合作能力的区块链等；建设可扩展的场景管理平台，支持外部合作机构和外部场景的对接
	资产证券化服务信托	资产池管理、投资及回款管理、分配测算、产品报告等方面的系统化建设	自动化的分配测算、自动信披等	建设标准化的接口与外部合作机构进行直连对接等
	风险处置服务信托	尽职调查、资产定价和估值、资产处置等复杂过程的系统化建设	尽调信息的自动化获取和分析	资产处置涉及的生态圈的建设
资产管理信托业务	集合资金信托计划	投研数据、投资研究、投资风控等系统化建设	智能投研、智能风控等	投研数据的互联互通建设
公益慈善信托业务	公益慈善信托	公益慈善事务（募集、分配、投资、管理）的系统化建设	公益慈善事务的自动化和智能化	构建连接各个主体，提供相关的服务，并能促进各主体合作的系统和能力

①财富管理服务信托。财富管理服务信托是信托业发展的重要业务之一。目前财富管理服务信托的数字化水平还不高，数字化建设需要做好全面规划和布局。财富管理服务信托的生命周期包含销售、设立、投资、运营、服务、管理、退出等多个阶段（见图5–7）。包含家族信托、保险金信托等七大类产品，每大类产品又可以设计不同的小类产品。

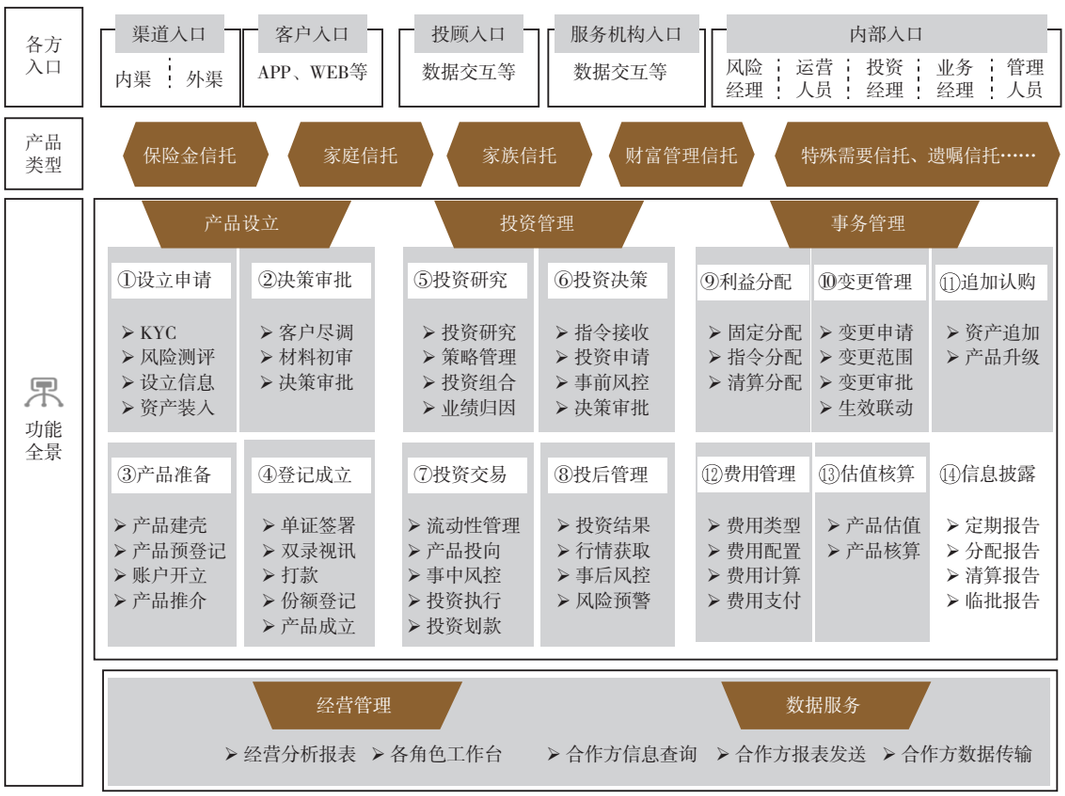


图5-7　财富管理服务信托系统功能示意图

建议从如下几个方面推进数字化建设：

• 系统化：财富管理服务信托产品管理内容复杂、周期长、定制化程度高。产品的整个生命周期的各个阶段的各类事务的支持离不开系统化支持。

• 智能化：系统化支持仅仅是数字化的基础阶段，如要要提升业务竞争力，需持续引入智能化的技术服务。比如智能客服取代人工客服，电子签署取代线下签字，自动估值取代人工估值，智能投顾出具投资建议等。

• 生态化：财富管理服务信托的管理离不开销售机构、投资顾问机构、律师事务所、会计师事务所、资产管理公司，甚至民政机构等多个机构的合作。数字化建设应该要包含与这个机构的合作交互，比如标准化的销售设立接口、标准化的投资接口、面向合作方的信息服务平台、提升合作能力的区块链等。

②行政管理服务信托。行政管理服务信托是信托公司作为独立第三方提供运营托管、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的信托业务。

行政管理服务信托基于信托服务本源、具有较大市场潜力，部分信托公司已进入“跑马圈地”期。基于其“行政管理服务”的属性，建议优先或重点构建如下几方面的数字化能力：

• 系统化：行政管理服务信托具有类型丰富、适用场景多、账户数量多、单体金额小、交易笔数多、频率高、时效性强等特点，同时其涉及的行政管理服务事务众多，每一类事务都非常专业，信息系统支持必不可少。有些事务（如份额登记、会计估值、信息披露）有相对成熟的解决方案，但有些事务还需要结合委托方的需求，开展具体的系统化建设。以预付类资金受托服务信托业务为例，其开展可能会涉及广泛而分散的大数据信息处理、账户结算及权益分配等环节，需要信托公司具备较强的信息处理、数据服务及治理能力（见图5–8）。

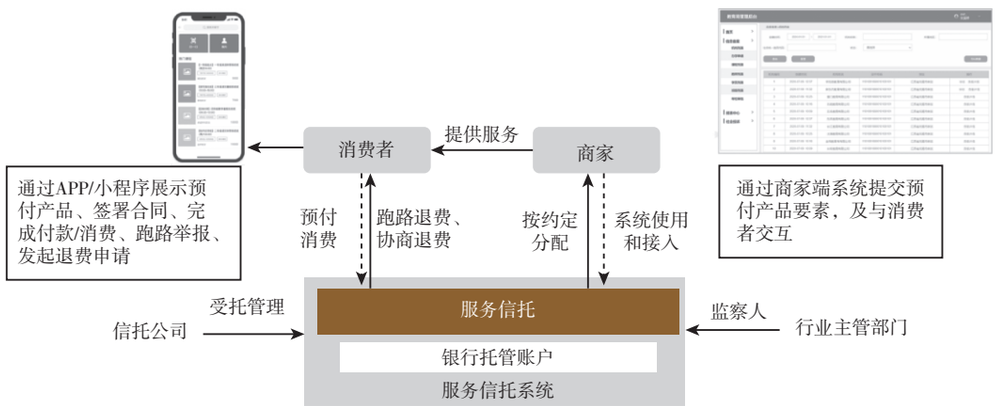


图5–8　预付金监管服务信托案例示意图

• 标准化：为更好落实受托人责任，应规范业务运作流程，建设标准化的系统，同时与内外部相关系统打通，确保业务合规、高效运作。

• 生态化：信托公司作为独立第三方提供行政管理服务，与包括“第一方”“第二方”在内的多主体需要广泛的合作交互，数字化建设需加强与合作伙伴的生态圈连接。比如，建设可扩展的场景管理平台，支持政府、银行、金融科技服务商等外部合作机构和外部场景的对接、支持差异化资金运作与收付规则的设置等。

③资产证券化服务信托。资产证券化业务具有风险小、规模大、收费低、事务多等特点，需要充分借助数字化的优势，通过搭建线上化、自动化的信息系统辅助存续期内的事务工作，才能助力业务规模做大，提高服务响应速度，形成规模和品牌效应（见图5–9）。

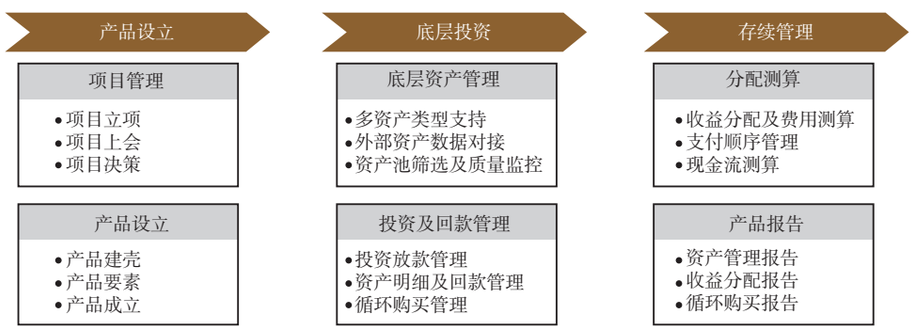


图5–9　资产证券化服务信托系统建设主要功能示意图

建议聚焦如下方面的数字化建设：

• 在资产池管理方面，实现车贷、房贷、消费贷、信用卡等多资产类型的线上化登记，建设标准化的接口与外部合作机构进行直连对接，支持底层资产的质量分析和清分核算；

• 在投资及回款管理方面，通过资产明细进行底层资产的投资和回款管理，并根据产品设计的模式，进行循环购买的测算；

• 在分配测算方面，根据产品合同进行分配测算的设置，包括分配场景设置、产品费用算法、分配顺序设置等，并支持分配测算和现金流测算；

• 在产品报告方面，按照监管机构和合作方的要求，自动化出具各类管理报告。

为了提升资产证券化业务的效益，信托公司未来将向资产形成、募资承销两端延伸，打造“资产形成——受托服务——承销——投资”的全链条服务，数字化转型也可以在这些方向进一步探索。

④风险处置服务信托。风险资产因其来源的特殊性，通常具有涉及金额巨大、业务结构复杂、相关人员众多的特点。风险处置受托服务信托业务的实际开展涉及尽职调查、资产定价和估值、资产处置等复杂过程。建议聚焦如下方面的数字化建设：

• 在前期尽调方面，利用大数据等技术提高信息获取效率，解决风险处置领域长期存在的信息不对称问题，降低道德风险；

• 在资产定价和估值方面，借助大数据、人工智能等手段对资产或债务人的情况进行详细分析，提高估值定价的准确性，节省评估时间；

• 在资产处置方面，目前已有一些资产管理公司将不良资产介绍和竞价环节通过线上的方式进行，信托公司可充分借鉴这些先进业务模式，既可大幅缩短风险资产的处置周期，还能提升风险资产的处置效率；

• 在信息披露方面，信托可建设公司统一信息平台，对信托运作、资产处置过程中重大事项按需披露，提高项目运作透明度，消弭处置人、受托人、债权人间的信息误区。

⑤资产管理信托。信托公司在资产管理信托业务模式上与公募基金、券商资管比较一致，重点投资于主动管理的标品业务，以及探索差异化的权益投资业务等。

大多数信托公司传统的业务以非标融资为主，在标品主动管理的投研能力建设方面相对较弱，而投研能力是开展资产管理业务的基础。信托公司可借力数字化技术推动投研一体化的建设，将传统的投资研究方法与先进的技术工具结合起来，以更高效、准确和智能的方式分析市场、评估投资机会和支持决策，进而辅助业务转型（见图5–10）。

具体建设方向包括：

• 投研数据：为投资研究提供数据支撑，需要从外部接入资讯数据、行情数据等，从内部获取估值数据、销售数据、交易数据等，经过数据清洗和整理，奠定投资研究需要的数据基础；

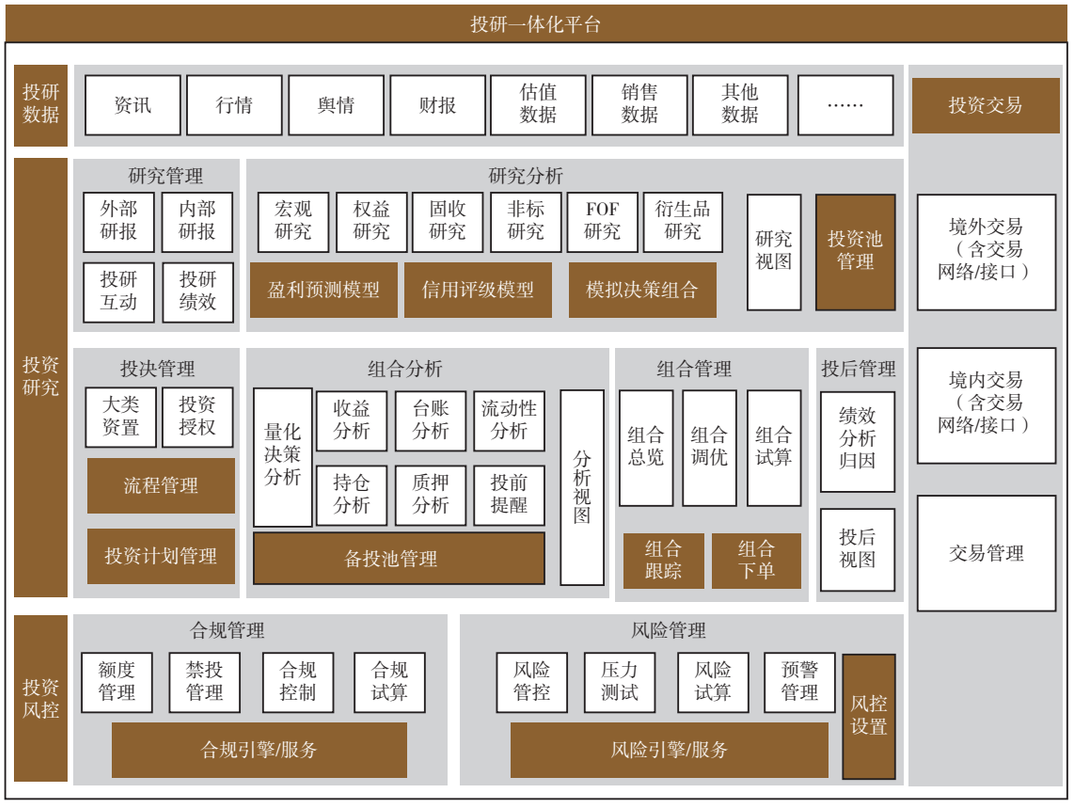


图5–10　数字化投研平台功能示意图

• 投资研究：支持研究分析，包括面向不同投资团队的不同领域的研究，提供研究及管理工具，包括行业、研报及个券分析、组合分析、资产配置、策略管理、投资池管理、组合管理、绩效归因分析等工具；

• 投资交易：实现投资交易的线上化管理，包括行情计入、交易询价、指令下达、委托执行、委托成交、成交数据清算等；

• 投资风控：在投资交易过程中进行风险预警和管控，可以区分合规管理和风险管理，包括额度管控、禁投管控、集中度风控、评级风控、流动性风控、舆情预警等。

⑥公益慈善信托。公益慈善事业是一个长期的事业，涉及医疗、环保、教育等众多的领域，提供募集、分配、投资、管理等诸多的服务。需要进行全面规划，根据发展战略、支持内容、服务主体、发展步骤等多个维度来规划数字化建设的内容。

• 构建平台：公益慈善事务复杂度超过服务信托，其事务更需要系统化、自动化、智能化支持来取代人工作业。因此需要构建一套支持募资、分配、管理、投资、服务等事务的平台（见图5–11）。

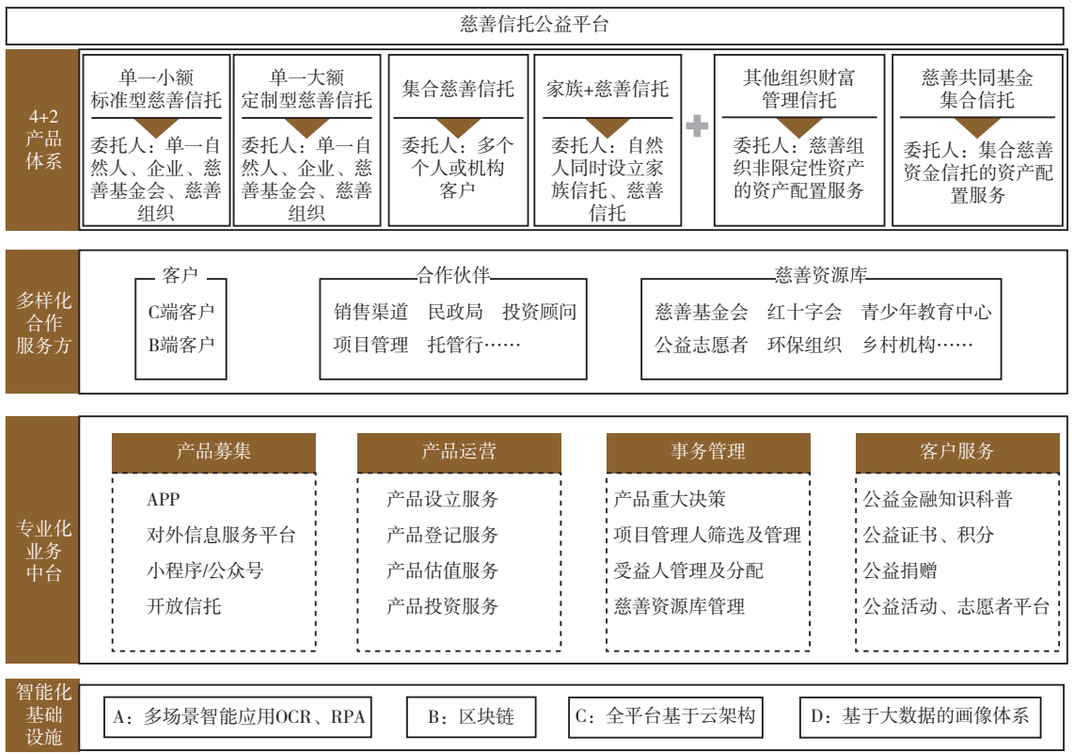


图5–11　慈善信托公益平台示意图

• 发展生态：公益慈善信托涉及的合作主体很多，包括民政机构、慈善组织、环保组织、受助个人或机构、公益群体、医疗机构、资产管理机构等。建议构建连接各个主体，提供相关的服务，并能促进各主体合作的系统和能力，真正发挥数字化的作用，让公益事业快速发展。

（2）企业营运视角下的数字化应用能力。从信托公司营运视角来看信托公司应该建设数字化营销、数字化风控、数字化运营和数字化经营管理能力。

①数字化营销能力。数字化营销是指利用数字技术和互联网手段，通过数据分析、人工智能等技术手段，对信托业的营销进行升级和转型，以更好地与目标客群进行互动和沟通，从而实现更高效、精准和个性化的营销效果。

• 在营销的渠道方面，信托业对代销渠道获客依赖较高，数字化营销能力的建设关键在于与合作渠道对接中接轨行业标准，实现低成本、高效率、全线上化对接。产品报备、产品上架、产品资源分配等业务要实现自动化创建管理。

除代销渠道外，在包括网站、APP（见图5–12）、社交媒体、搜索引擎等渠道上，借助科技力量，在AI数字内容生成、智能服务助手、线上直播互动等方式上存在很多数字化提升的空间。

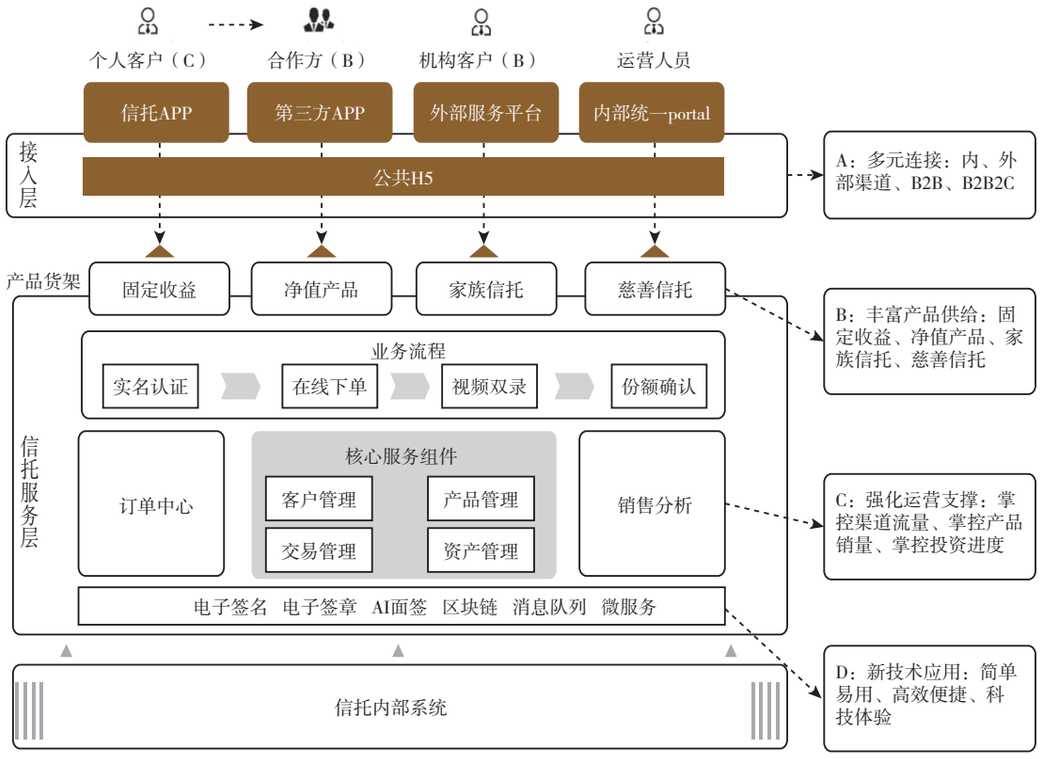


图5-12　信托APP架构示意图

• 在营销的精准性方面，信托公司要做好包括客户数据、渠道数据、产品数据在内的数据管理基础。一是通过用户生命周期（触达→交互→转化→留存→复购）管理，提升营销转化率；二是通过客户分群（基于客户标签体系等数据基础），制定不同群体的营销策略；三是通过产品智能匹配，基于智能化算法对客户资金和项目需求进行分析、筛选、适配，满足产品在设立时效、规模、风险、成本等多方位的要求，同时满足客户的个性化需求。

• 在客户关系管理方面：建立客户关系管理系统（CRM），通过数据整合和分析，帮助企业跟踪客户信息、管理营销流程和提供定制化的客户体验，提升客户体验、增强客户黏性，并实现客户关系的精细化管理。

• 在客户体验和服务质量方面，建议从服务渠道多样化（电话、APP、微信、网站等）、服务智能化（人机融合，提供7×24小时无间断、快速、准确、高效的服务）、服务场景化（从客户咨询到主动的消息推送、邮件触发、智能外呼等）等手段，支持对客户进行多方位、多层次分析，满足客户在投融资、产品体验、客户服务等方面的诉求。借助ASR、客户标签等能力，将服务数据结构化、服务过程标签化。

②数字化风控能力。信托行业已全面向净值化转型，证券投资类规模快速增长，风险管控重点也逐步向标准化产品转变。风险管理需兼顾业务快速增长和投资人资金安全双重目标，以数字化、智能化赋能风险管控，使风险管控覆盖更全、识别更快、处置更精准。

数字化风控是指利用数据分析、人工智能、知识图谱等数字技术和互联网手段，通过整合业务流程及功能模块，实现全流程环节和数据的打通，将制度建立在流程上，将流程建立在系统上，构建一个覆盖全流程的数字化尽职履责管理体系，对风险管理进行升级和转型。数字化风控应覆盖募、投、管、退各个风险管控环节（见图5–13）。

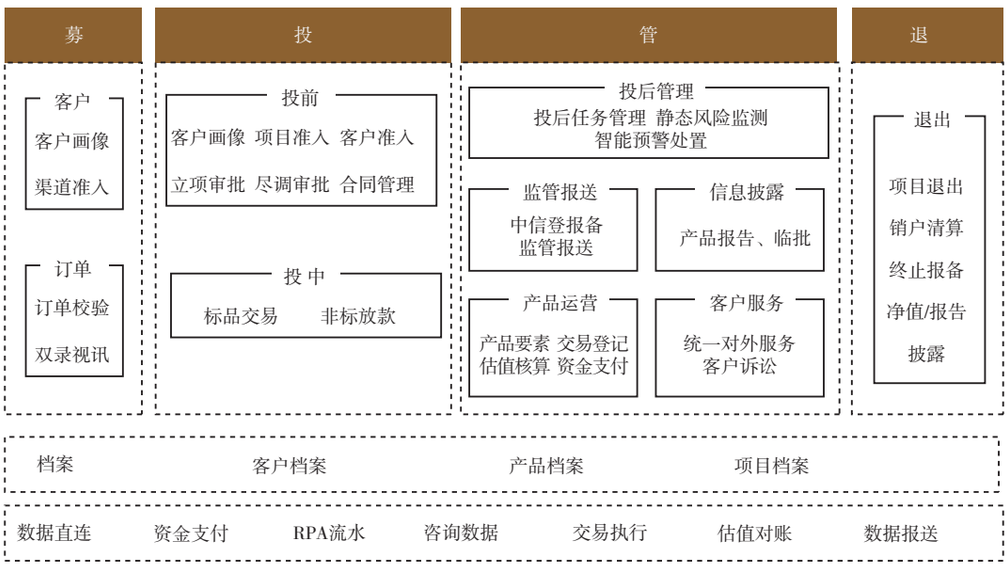


图5–13　全流程合规和风控示意图

• 在募集环节，资金募集重点加强渠道准入管控及交易过程合规管理。

• 渠道准入：标准化渠道准入流程，将所需的资料清单证明、审批过程、准入条件、后督检视等量化指标并系统化，借助系统功能协助业务同事在合规的前提下快速完成渠道评估及准入。

• 交易管理：将合格投资者、双录视讯、关联交易识别等合规管理要求嵌入交易管理过程，借助流程截断等系统功能将风控要求与交易管理融合在一起，实现资金募集风险管控的线上化、流程化、自动化。

• 在投资环节，投资端重点建设投前风险识别和投中尽职履责管控。

• 主体智能评级：以“大数据+智能模型”为核心构建量化评级体系，对数据进行智能测算，实现主体快速预评级，为投资经理提供主体风险画像及初步评级建议，提升效率并有效规避风险标的投资。

• 交易对手智能评审：引入外部大数据，如尽调、业绩评价、风险舆情等数据类别，搭建投资标的准入量化评价体系，基于投资策略从各类指标客观评价交易对手风险情况，辅助投资经理和风控经理完成交易对手评审。

• 自动审批决策：经过“指标梳理、数据溯源、实时计算、分类控制”等规范动作赋予

系统自动计算风控指标的能力和自动审批职能。系统按照预设指标抽取数据，实时计算投资风控指标，并自动出具审批结果，除必要其余均由系统自动完成审批，实现自动化的风险决策流程。

• 在管理环节，产品管理重点建设监管报送、信息披露、风险监测及预警。

• 监管报送和信息披露：标准化模板，打通数据和流程，一键生成报表或报告，实现报备或报送的线上直连，提升相关数据准确性、完整性和及时性，预防合规操作风险，降本提效，从而更灵活、更快速地满足内容更精细化、时效要求更高的监管管理要求。

• 风险静态监测：灵活配置风险监测指标，搭建事后风控超级引擎，实时监测风险指标波动，及时发现潜在风险并实时预警，助力产品全面风险监测，履行存续管理责任。

• 风险智能预警：在常用的工商、诉讼数据基础上，引入差异化多类数据，将专家经验总结成信号特征建立预警模型，实现自动智能预警。同时，建立预警信号反馈机制，收集用户反馈意见训练优化智能模型，更精准推送预警信号，大幅减少信息收集时间，提高事后预警效果。

• 在退出环节，产品终止、项目退出时系统跟踪监管报送、信息披露等任务按时完成。

③数字化运营能力。相比传统业务，标品、家族信托等本源业务产品数量多、交易量大、估值频率高且存在越来越多的T+0估值需求，对产品运营提出更高的要求，其挑战主要体现在时效和成本方面。

数字化运营的目标是以智能科技手段，推进运营作业全流程的自动化、智能化，实现效率提升、时效提升、成本下降、风险下降，按照信托产品的全流程生命周期，可以在如下环节建设或优化：

• 产品创设：精简产品建壳流程，实现产品要素一次录入多次使用，在建壳的同时发起开户申请和中信登预登记，将串行流程变更为并行流程，提升产品创建速度。

• 开户开立：与银行端搭建线上开户、销户及变更流程，精简开户流程，减少线下银行网点开户环节，高效支持展业。

• 资金清算：与托管行直连，实现付款指令、交易流水、账户余额等数据的自动化对接，大幅提升资金清算时效。

• 估值核算：通过估值功能整合、数据贯通，实现估值作业的自动化和一站式操作，提升运营估值效率、提前防控风险、降低人力成本，进而提升人均产能、估值频率、作业时效并强化风险管控。

• 凭证处理：打通业务数据、财务数据、银行流水数据，实现财务凭证线上化管理的同时，可以做到账务凭证相关业务、流水信息的溯源，提升凭证归档、查询效率（见图5–14）。

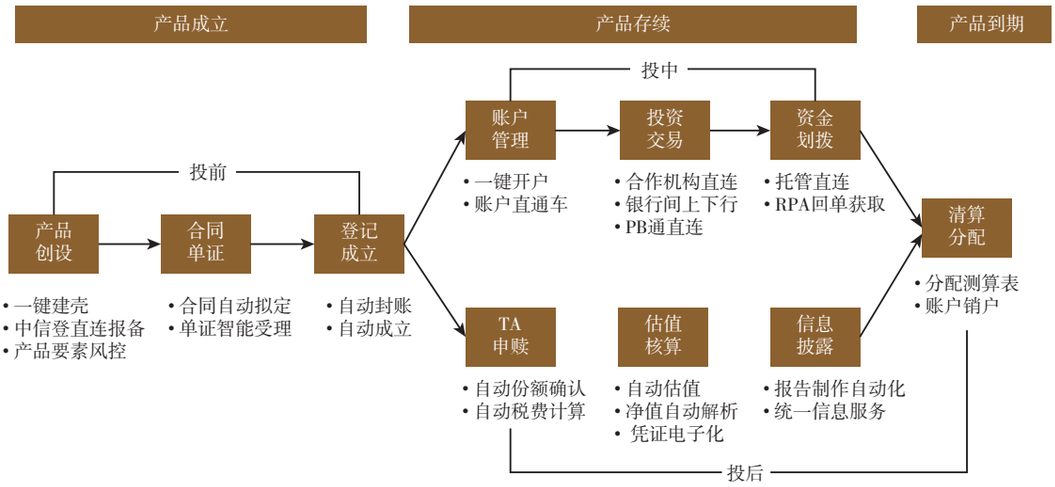


图5–14　产品全生命周期运营数字化示意图

④数字化经营能力。数字化经营是指企业通过数字化技术，将传统的经营管理方式转变为基于数据的经营管理方式，以提高企业的管理水平和效益（见图5–15）。

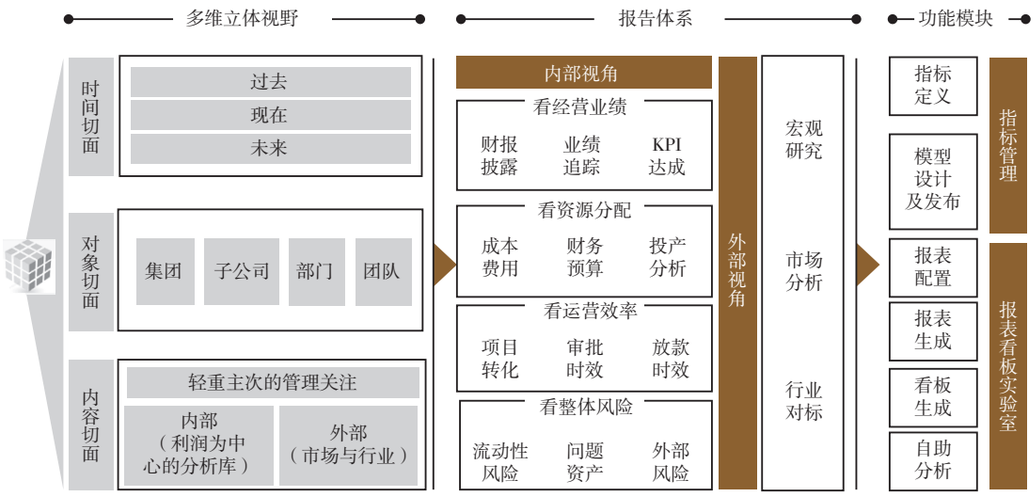


图5–15　数字化经营之经营分析体系示意图

针对信托公司数字化经营管理，建议重点聚焦如下几个方面的能力建设：

• 数据驱动决策：利用大数据分析和商业智能工具，从各个业务环节中收集和分析数据，支持管理层做出更优的决策。目前绝大部分信托公司都有企业级的数据仓库，在数据仓库之上，建设比较完善的报表体系、管理驾驶舱等可视化产品。

为了更好做到数据驱动决策，一是建议要持续开展数据治理，提高数据质量，防止“垃圾进，垃圾出”；二是挖掘资产端、资金端、客户、渠道、员工等主体深层次数据，包括衍生指标、标签、画像等；三是基于数据分析、机器学习等开展智能化的数据产品和应用建设。

• 量化的业绩评估和绩效管理：建立业绩评估和绩效管理系统，通过数据指标和KPI（关键绩效指标）的监测和分析，评估业务部门和个人的绩效，并进行激励和改进。

• 数字化人、财、链的管理：利用数字化工具来招聘、培训和评估员工，提高人力资源的管理效率和员工参与度。通过在财务凭证电子化、财务系统自动化、财务报表智能化等方面的数字化建设，提升财务管理水平。通过数字化供应链管理帮助企业改进供应链的可见性、合规性、协作性和效益化。

2. 中台层的能力建设

（1）业务中台。过去多年以来，信托业的系统大多是各个业务环节独立建设，即“烟囱式”的系统，导致系统协同成本高、业务联动差、数据割裂，无法发挥数据智能价值，难以支持业务快速创新。

为了解决这些问题，业务中台的建设方案应运而生，其核心思想是从业务全局视角贯穿业务链，沉淀可复用的核心数字资产和业务能力，实现业务需求的快速响应和创新探索，进而实现技术驱动业务。

业务中台建设的目标是企业业务数据的实时、统一、在线，以实现业务链的全流程贯通、实时联动以及个性化需求的灵活扩展。其核心方法是抽象多个业务环节、场景中均会使用到业务能力，将其沉淀到业务中台以服务中心的形式同时向各个环节的系统提供服务，以支撑前台不同业务系统在线交易处理。不同于传统单体系统中的模块化，业务中台所提供的服务能力是同时服务于所有业务系统和业务场景的，这样可以很好地解决传统系统数据标准不统一、系统协同成本高、烟囱式重复建设等问题（见图5–16）。

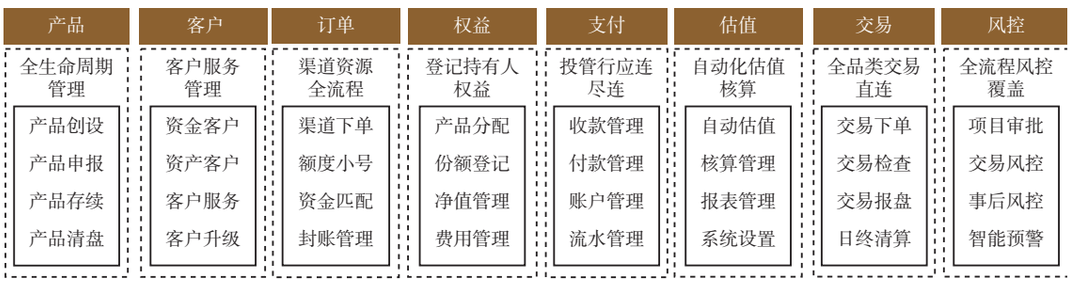


图5–16　业务中台示意图

经过对信托行业的调研分析和总结归纳，建议信托公司在进行业务中台建设时从以下方面着手，包括但不限于：

• 产品中心：提供信托产品全生命周期管理服务，包括产品建壳、产品推介、产品成立、产品清算等流程，并结构化地登记产品各类要素，供产品存续期间各个服务中心调用。

• 客户中心：提供信托公司个人客户、机构客户、产品客户的信息管理和存续服务，包括客户基本信息、KYC信息、风险问卷等信息管理，并提供基本信息变更、受益账户变更等。

• 订单中心：提供资金端交易订单的销售过程、销售资源管理服务。销售过程方面需要进行超配校验、视讯状态、信息采集单、交易单证归集等管理，确保不同渠道销售的订单遵循统一且合规的销售流程；同时，统一管理客户号、销售额度等销售资源，避免不同渠道间销售资源冲突。

• 权益中心：提供信托产品客户份额的登记服务，支持认购、追购、赎回、分红、受益权转让、强增、强减、强赎等交易的份额计算；同时，支持固定分配日、产品清算日的分配测算。

• 支付中心：提供信托产品收付款管理服务，接收上游系统收付款指令，与外部托管行对接完成产品资金的收付款，并获取银行端的账户余额、流水、回单等信息。

• 估值中心：提供信托产品的估值服务，实现自动化估值、核算、对账等。

• 交易中心：提供全品类的交易直连，实现交易下单、检查、交易报盘、清算等能力。

• 风控中心：提供信托产品风险控制服务，管理项目投前立项尽调、决策批复等流程的审批，交易投中合同风控条款的检查，以及投后期间根据外部资讯、舆情信息做项目风险的预警提示。

（2）数据中台。广义的数据中台不是一套系统或产品，而是一种机制。利用该机制整合分散在各个孤岛上的数据，为经营决策、精细化运营、风险管控等提供支撑。数据中台是信托业数字化转型的重要基础设施或能力之一。

本部分将数据中台核心要素归纳为三个“One”和三个“More”，即统一数据平台、统一数据模型、统一数据服务、更多数据产品、数据应用场景和输出更多数据价值（见图5-17）。

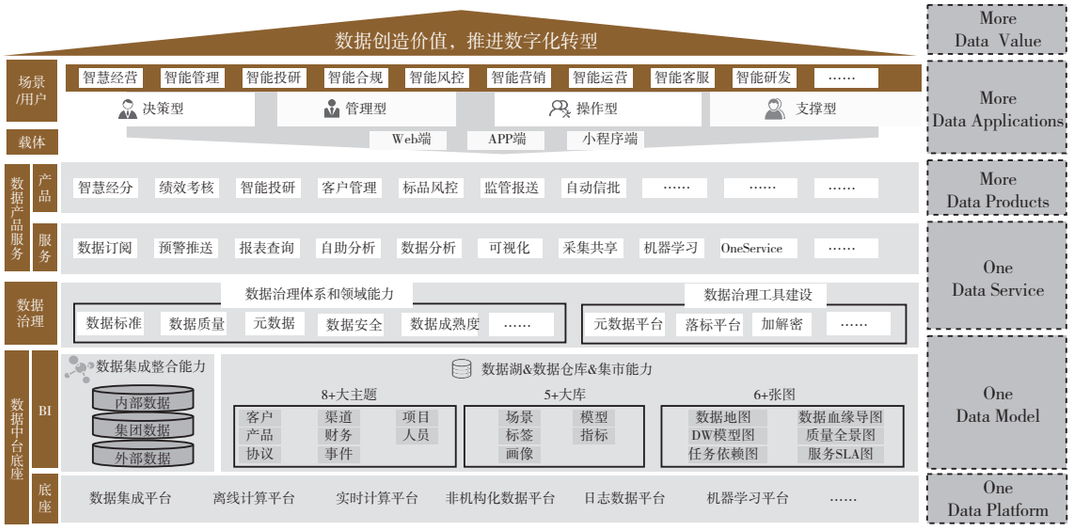


图5-17　数据中台示意图

统一数据平台的技术底座包括数据集成、离线计算、实时计算、非结构化处理、日志

数据平台、机器学习等。统一数据模型是指科学地设计编排好数据流，覆盖数据的集成、传输、计算、展示、输出的全流程。统一的数据服务是站在用户视角可提供的服务方式，常见的包括数据订阅、消息推送、数据接口、报表查询、自助分析、可视化、数据采集、数据分析和机器学习等。

更多数据产品方面，是开发面向终端用户的、以数据驱动的信息化系统/产品，比如面向投资经理的投资研究系统、面向监管报送员的监管报送系统等。更多数据场景应用，是通过数据服务和数据产品服务于各类场景，满足各项业务需求。输出更多数据价值是数据中台的出发点，也是落脚地。数据的价值要服务于数字化转型的战略和目标。

要建立有效的数据中台能力，信托公司可以采取以下策略：

• 制定数据中台战略：信托公司应该明确数据中台在数字化转型中的战略地位和目标，以确保资源的有效配置和协同发展。

• 建立完善的数据架构：信托公司需要设计和建立适合业务需求的数据架构，包括数据模型、数据流程和数据标准，以确保数据的一致性和可管理性。

信托公司可根据自身资源和技术禀赋，选择业内成熟的数据平台技术或者自研，从“规模经济”角度来讲，更推荐选择业内成熟的数据平台技术。

目前银行机构、证券基金机构都有业内相对统一的数据模型[①]和数据标准，可在一定程度上适配或引用到信托业。信托业目前尚未有统一的数据模型和数据标准，有赖监管机构、行业协会和信托公司共建共享。部分信托公司，如平安信托在数据标准方面[②]开展了积极探索。

• 优化数据整合与共享：整合来自不同业务系统和数据源的数据，建立数据湖、数据仓库和数据共享平台，促进数据的集中、流动和共享，避免数据孤岛问题。当前绝大部分信托公司已建立了企业级数据仓库，接下来建议重点关注流式数据、非结构化数据、指标因子标签等衍生数据等方面的能力建设。

• 强化数据安全和隐私保护：加强数据安全和隐私保护的措施，确保数据的机密性和完整性，同时遵守相关的法规和合规要求。

• 推进数据服务和价值赋能：建议聚焦在经营、营销、风控、合规、客服、运营、研发、监管报送等场景下的数据产品建设和服务提供，产出价值。

• 持续优化与改进：不断进行数据中台的评估和改进，根据业务需求和技术发展进行相应的调整和优化。

需要特别强调一点，无论是数据中台的建设还是数字化转型，都离不开数据治理。

数据治理是一项企业级的工作，高层真正重视是成功的关键。高层的支持和重视，才

① 中国证券监督管理委员会：《证券期货业数据模型 第1部分：抽象模型设计方法》《第2部分：逻辑模型公共部分 行业资讯模型》《证券期货业数据模型第3部分：证券公司逻辑模型》《证券期货业数据模型 第4部分：基金公司逻辑模型》等共8部。2019–2022年。

② 刘进，王军，陈丹丽.平安信托数据标准管理研究与探索［A］.第十七届中国标准化论坛论文集［C］.2020.

能确保数据治理项目获得足够的资源和优先级，才能在整个组织范围内得到广泛推广和落地。

数据治理的难点和核心是对业务流程的优化和重塑。数据治理不仅仅是处理数据本身，更重要的是与业务流程相结合，在数据源头端确保数据的完整、一致、有效、合理、准确和及时。

数据质量提升的关键是对数据的高频使用。数据质量越高，用户越愿意使用，高频使用又反过来促进质量问题发现，推动质量改进。高频使用的数据具有更高的数据价值，也能够促进数据治理的不断完善。

数据治理的效果要用数据创造的业务价值来衡量。数据治理的成功与否应该根据数据对业务决策和业务价值的影响来进行衡量。盘点数据治理对业务效益、成本节约、风险管理等方面的贡献，从而评估数据治理的效果和回报。

数据治理是一个持续工程，需要长期坚持不懈。持续地监测、评估和改进数据质量、数据安全、数据流程等方面，以及与业务的紧密结合，都是数据治理的关键要素。只有持之以恒地进行数据治理工作，才能不断提高数据管理水平和实现数字化转型。

（3）技术中台。技术中台是一个组织内部的技术基础设施和平台，是企业技术架构的核心组成部分。它提供统一的技术标准、通用和共享的基础组件及工具。技术中台的目标是通过提供一致的技术能力和资源，避免资源的浪费和重复，推动业务创新和协同工作，提高效率和质量，并管理技术风险。

①技术中台的主要功能包括：

• 技术标准与规范：制定和推广统一的技术标准和规范，包括编码规范、接口设计规范、数据格式标准等。这有助于提高开发效率、降低维护成本，并促进不同团队之间的协作和共享。

• 基础组件与工具：技术中台提供一套共享的基础组件和工具，例如身份认证、权限管理、日志记录、消息队列等。这些组件和工具可以被各个业务部门共同使用，避免重复开发，提高开发效率和一致性。

②在当下主流的技术中，微服务技术组件占据重要地位，有效支撑业务中台和数据中台的落地。它包括前端框架组件、API网关组件、后端微服务框架组件、公共服务组件、统一日志监控平台、DevOps敏捷研发平台、微服务治理组件等（见图5–18）。

• 开发框架：开发框架分前端开发框架、后端微服务开发框架。前端开发框架致力于构建系统的表示层，并且为PC端或移动端应用提供通用解决方案，将前后端交互规范化，从而降低前端开发成本。使用后端微服务开发框架，可以快速构建企业级微服务应用，实现自动化配置、便捷部署和方便调试等功能。此外，该开发框架还提供基础类库，用于微服务治理，包括微服务的注册、发现、通信、容错和监控等服务。这些服务有助于开发人员构建高质量的微服务应用。

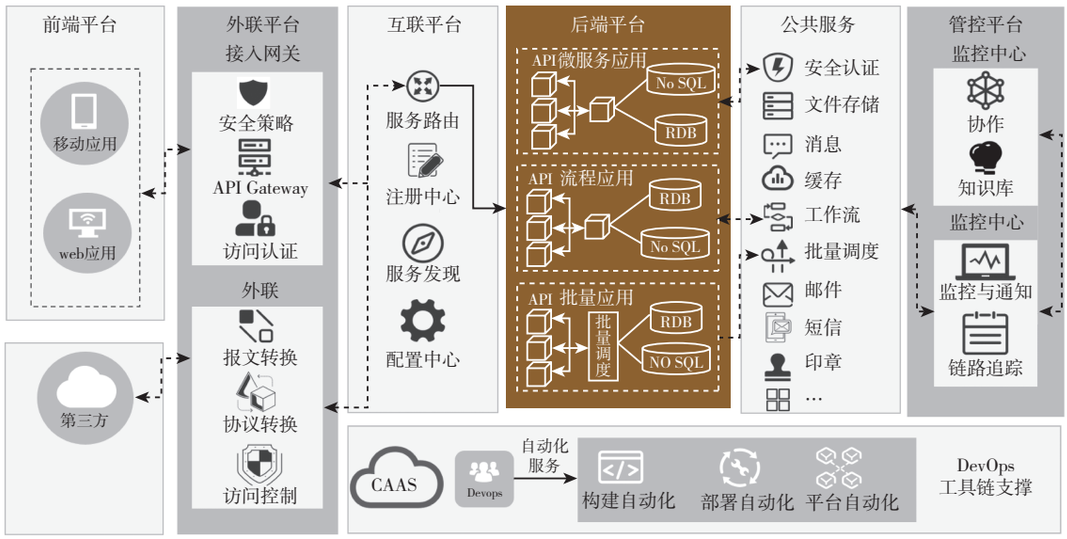


图5-18　技术中台微服务技术示意图

• API网关组件：前后端分离是微服务架构的设计原则。它将前端页面逻辑和后端微服务业务逻辑拆分开发和部署，通过使用API网关组件，可以简化微服务API接口管理的流程，并提供包括降级限流、认证鉴权、黑白名单、负载均衡、服务路由等功能，实现前后端分离的安全性，高效的系统集成和监控。

• 微服务治理系列组件：主要用于通过使用动态管理方法，如服务注册发现、流量限流、熔断、降级等监控微服务的运行状态和配置治理策略，以增强微服务的自恢复能力来应对常见异常场景。

• 应用集成与交互：技术中台可以提供应用集成的能力，将不同的业务应用整合在一起，实现数据的共享和流转。它可以提供统一的接口和协议，使得各个应用能够方便地进行交互和通信。

③要建立有效的技术中台能力，信托公司可以采取以下策略：

• 明确建设技术中台的目标，包括确定要支持的业务功能、数据处理要求、性能指标等。

• 制定技术战略和架构，包括选择适合的技术栈、平台架构和数据管理策略等。要考虑到未来的扩展性和可维护性。

• 建设核心组件和基础设施，包括开发共享的基础服务、数据存储和处理系统、开发工具和框架等。组件和设施具备高可用性、可扩展性和安全性。

考虑到资产管理与资产服务信托具有客户广泛、交互高频、服务周期长、服务多样、体验要好、隐私要求高、数据量大等特点，建议优先建设微服务技术组件，其敏捷、松耦合、灵活扩展、容错性高、健壮稳定等特点更匹配满足资产管理与资产服务信托的业务特点。其次关注业务流程集成与自动化组件、数据安全与隐私保护组件（含区块链）的建设等。

• 实施标准和规范，包括编码规范、API设计规范、数据格式标准等。提高开发效率、减

少重复劳动，并促进不同团队之间的协作。

• 推动业务接入，提供培训和支持，确保业务能够顺利迁移其应用和数据到技术中台，并享受其中的好处。

• 持续演进和改进，与业务保持密切的合作和反馈，不断改进技术中台的功能和性能。跟踪技术发展和行业趋势，及时更新技术中台的组件和架构，以保持其竞争力和创新性。

随着ChatGPT在全球火爆，未来人工智能技术将在信托行业有广泛的应用场景（营销、投顾、投研、风控、客服等），人工智能可以作为中台层的能力建设之一。人工智能由“数据+算法+算力+场景”四方面构成，建议信托公司充分借鉴行业生态圈供应商提供的“外部数据+算法+算力”能力，自身则聚焦“内部数据+场景”的能力建设。

3.基础技术层的能力建设

（1）资源云化和云服务。资源云化将传统的物理资源转变为虚拟的云资源，以更加灵活、高效和可扩展的方式进行利用和管理。随着业务多元、系统日趋复杂、运维难度不断增加，以及对IT资源投产产出要求不断提升，建议信托公司积极在合规的前提下推进业务上云，充分发挥云平台在资源、管理、成本、可靠、灵活等方面的优势，为数字化转型奠定底层技术基础。

此外，数字化转型对系统快速上线、快速扩容、快速变更和稳定运行提出更高要求，云服务的理念进一步深化，以“微服务、容器化、DevOps、持续交付”为核心的云原生已经成为云服务的重要发展内涵。云原生不仅是对云应用架构的再升级，还能使企业更快、更高效地推进数字化转型。

（2）业务连续性建设。随着家族信托、标品投资等创新业务的不断发展，客户连接和交易的频率加快、业务规模扩大、存续周期更长。保障业务系统连续稳定的重要性和迫切性日益凸显，企业级灾备建设成为数字化转型的重要基础技术要求。当前信托机构普遍已建立了灾备系统，但灾备能力有待进一步提升，以下是一些关键步骤、措施和建议：

①风险评估和业务影响分析：对信托公司的关键业务进行全面的风险评估和业务影响分析，确定可能发生的风险和潜在影响，例如自然灾害、技术故障、人为失误等。

②灾备计划制订：制订灾备计划，明确应急响应流程和措施，包括紧急通讯、备份数据和系统、灾后恢复等，确保在灾难发生时能够迅速采取行动并保障业务连续性。

③多地点备份和分散化部署：确保关键数据和系统的多地点备份，避免单点故障，同时将业务和数据分散部署在不同的地理位置，降低灾害对业务的影响。

④灾备设备和基础设施：确保灾备设备和基础设施的完备性和可靠性，包括备用服务器、电力供应、网络连接等，以便在灾难发生时能够及时切换和恢复业务。

⑤测试和演练：定期进行灾备测试和演练，模拟各种灾难情景，评估灾备计划的有效性和可行性，并根据测试结果进行调整和改进。

⑥培训与意识提升：培训员工，提高其对灾备计划和应急响应流程的理解和熟悉度，增强他们在灾难事件中的应对能力。同时，提升员工的灾难意识和安全意识，培养正确的应急反应和行为习惯。

⑦合作与合规：与合作伙伴建立紧密的合作关系，确保在灾难情况下能够相互支持和协同应对。同时，遵守相关的法律法规和监管要求，确保灾备措施符合合规标准。

⑧定期审查和改进：定期审查和评估灾备计划的有效性和适应性，根据实际情况进行改进和优化，与不断变化的风险和技术发展保持同步。

（3）信息安全。信息安全是经营发展的底线，也是数字化转型的关键基础性能力。建议通过构建“技防+人防”的信息安全生态体系，严守合规底线，外防网络威胁攻击，内防敏感数据外泄。

①在管理体系上，建议构建包括组织、制度、技术、运营、监督五大架构管理体系，完善治理体系。

②在技术体系上，建议通过监测、拦截的纵深防御体系，强化网络边界管控，外防网络威胁攻击；实施终端管控，强化内部风险管理，防范敏感信息违规外泄和滥用。通过信息安全风控体系，实时监测、智能分析、及时预警和闭环处置信息安全事件。

③在联动机制上，建议信托公司各职责条线密切联动，遏制客户数据外泄事件的发生（见图5–19）。

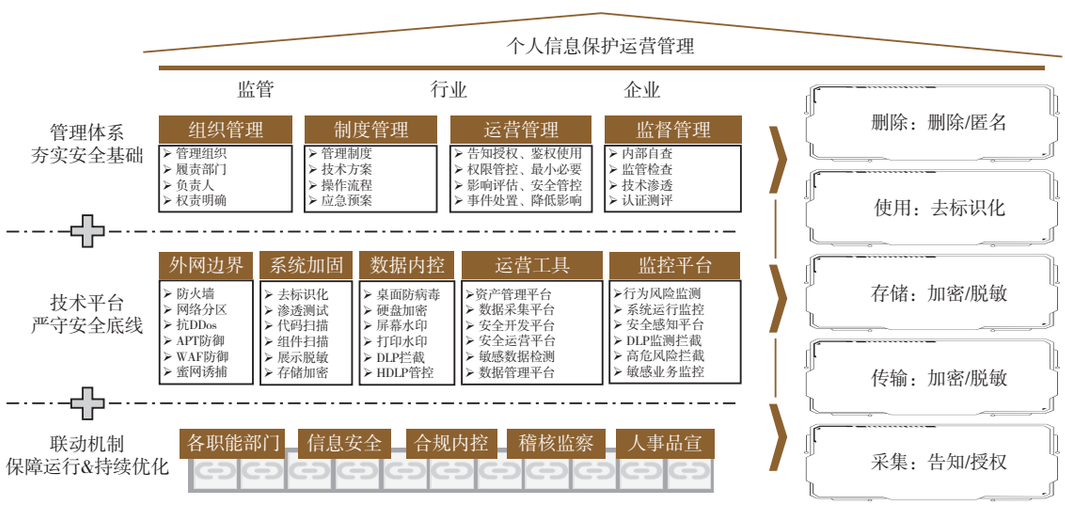


图5–19 “技防+人防”体系框架

（六）数字化转型的实施路径建议

原中国银保监会发布的《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》要求各机构要明确

分阶段实施目标，长期投入、持续推进。即监管机构明确了“分阶段实施、持续迭代”的转型路径。

2022年11月，工业和信息化部印发的《中小企业数字化转型指南》[①]指出，中小企业数字化转型应遵循“从易到难、由点及面、长期迭代、多方协同”的思路和实施节奏。

2021年，全国信息技术标准化委员会大数据标准工作组和中国电子技术标准化研究院发布的《企业数字化转型白皮书（2021版）》[②]建议，企业数字化转型遵循“统一规划、分步实施、步步可用”的基本方针，按照诊断评估、战略规划、数据能力提升、平台建设、运营和迭代升级的基本路线，不断优化升级，最终实现企业数字化转型的目标。

2022年末，埃森哲发布《2022中国企业数字化转型指数》[③]报告，该报告推出了“数字企业进化图”，定义了转型的五大阶段——准备阶段、启航阶段、续航阶段、远航阶段和领航阶段，帮助企业对标行业领先实践并校准前路。

2023年1月，在由中国信息通信研究院主办的“2023中国信通院ICT深度观察报告会”上，《企业数字化成熟度模型IOMM》（中小企业）[④]正式发布，建议中小企业按照5个阶段推进数字化转型，分别为积极探索级、单元实践级、领域创新级、全面转型级和鼎新引领级。

基于上述监管机构、政府机构的指导意见，以及对银行证券等领先金融机构的数字化转型研究，建议信托公司按照“差异发展，规划先行，分步实施，长期迭代、生态协同”的总体思路推进数字化转型。

1.转型实施的思路

一是差异发展。行业内60多家信托公司，股东背景不同，规模和资源禀赋各异，优势业务不尽相同。随着新分类的实施，预计未来信托公司将会走差异化、特色化、高质量的发展道路。围绕业务发展战略的数字化转型也必定是差异化和个性化的。

二是规划先行。信托公司无论规模大小，数字化转型前一定要规划先行，明确转型战略和目标，统筹组织，协调资源，建立机制，制订实施计划。

三是分步实施。数字化转型投入资源有限，需明确数字化转型优先级，合理规划不同阶段的转型目标。建议优先从基础扎实、潜在价值高的环节切入，再逐步扩大数字化在业务环节和管理环节的覆盖范围，实现数据贯通和业务协同。

四是长期迭代。数字化转型是渐进发展、螺旋上升的长期过程。应适时对转型进展和成效进行评估，因时因势优化转型策略，按照“评估——规划——实施——优化”的逻辑闭

① 工业和信息化部：《中小企业数字化转型指南》，2022年12月。

② 全国信息技术标准化委员会大数据标准工作组和中国电子技术标准化研究院：《企业数字化转型白皮书（2021版）》，2021年10月。

③ 埃森哲：《2022中国企业数字化转型指数》，2022年12月。

④ 中国信息通信研究院：《企业数字化成熟度模型IOMM》，2023年1月。

环，量力而行、尽力而为、久久为功。

五是生态协同。数字化转型不能“单枪匹马”，需多方协同发力。需增强数字化转型意识和自身能力。数字化转型服务供给方应立足自身优势，提升产品服务质量。

对于规模较大，数字化能力相对较好、数字化文化意识较强的信托公司，建议从强化内在能力和外在合作生态圈两方面双重发力。在技术层面，要夯实基础技术层、技术中台、数据中台和业务中台的能力，持续推动科技管理敏捷转型，从科技服务向科技引领转变。对业务经营发展有重大影响的关键平台、关键组件以及关键信息基础设施建立自主研发能力，降低外部依赖，避免单一依赖。在应用层面，一方面建议积极参考银行、资管等其他金融行业的先行经验；另一方面，提高金融科技新技术应用，积极探索AI等新技术在财富管理信托、慈善信托等信托本源领域的数字化应用场景。

对于规模较小，数字化能力相对薄弱、数字化文化意识不强的信托公司，建议通过速赢场景或“引爆点”场景为突破口，快速取得点上的突破，快速取得局部效果，然后再由点及面逐步分阶段实施。在技术层面，要广泛借助合作生态圈力量，补齐基础能力，重点提升需求规划及项目管控能力，将重心放在系统对业务场景的支撑上，如选择和行业领先的解决方案厂商合作建设系统，条件允许的可使用行业级金融云解决方案。优先推动数据资源采集和汇聚，再逐步挖掘数据价值；在应用层面，建议充分运用小型化、快速化、轻量化、精准化的应用和订阅式服务，降低数字化转型门槛，应用成熟的数字化产品服务满足基础共性需求和行业特性需求。同时，借鉴数字化转型较好的信托公司实践，在本公司落地实践中做适配调整。

2.数字化转型的建议

（1）对信托公司的建议。

①数字化转型是一项企业级工作，是“一把手”工程。数字化转型是个涉及包括战略、组织、资源配置、文化建设等在内的全局变革，需要高层的领导和决策支持。领导者要发挥引领的角色，推动数字化转型的战略规划和执行，同时激励员工的参与和支持。

②数字化转型的难点和核心是对业务模式和流程的优化、改造甚至重塑。数字化转型不仅仅是技术的应用，更重要的是对业务模式和流程的重新审视和优化。它要求企业重新思考和改造传统的工作方式，引入新的技术和方法，提高效率、降低成本、提升客户体验。以监管报送为例，数字化建设的核心将传统“事后收数统计”的报送模式和流程改造为“业务做完的同时数据即录入，报表即自动化生成”的报送模式。

③数据治理是数字化转型的关键和基础。数据是数字化转型的重要资产，数据治理是确保数据质量、一致性和安全性的关键。只有做好数据治理，充分挖掘数据价值，才能更快、更好地推进数字化转型。

④数字化转型的效果应该用价值创造衡量。数字化转型要服务公司战略，其目标不仅

仅是技术的应用，更重要的是通过数字化手段创造价值。企业应该关注数字化转型对业务增长、客户满意度、成本效益和竞争力的影响，通过定量和定性的指标来衡量转型的效果，并及时调整和改进策略。

⑤数字化转型是一个持续工程，需要长期坚持不懈。数字化转型不是一次性的项目，而是一个持续的过程。企业需要建立长期的数字化转型战略和规划，持续投入资源和精力，并及时跟踪和应对市场变化和技术发展。只有坚持不懈地推动数字化转型，企业才能保持竞争力并适应不断变化的商业环境。

（2）对信托行业的建议。

①加强监管指导。建议监管机构进一步加强对信托公司数字化转型的监管与指导。加强对信托公司数字化转型的监测和评估，定期评估金融机构的数字化转型进展和效果，发现问题并提供相应的建议和指导，以确保数字化转型符合监管要求和市场需求。

②推进行业内经验交流。建议信托业协会等机构牵头组织开展相关专题研究、培训交流等活动，引导行业数字化转型发展方向，促进行业交流，加大数字化科技人才的宣传培养，提升行业整体的科技素质，提高行业对科技人员的重视程度。

③推进行业生态建设，引导共建共享。作为服务行业发展的公共平台，建议信托业协会、中国信托登记有限责任公司等机构进一步发挥行业自律及基础设施定位的功能作用，以金融科技专业委员会、金融科技创新联合实验室等平台为抓手，推进金融科技和数字化生态发展。

针对行业共性的需求（如在监管报送、信息披露、渠道交互、估值等标准化和共性领域），推动打造行业公共技术服务平台和数字化平台。

3. 转型能力成熟度评估

关于转型能力成熟度评估，学术界、企业界也有相关研究。《企业数字化成熟度模型IOMM》（中小企业）模型梳理出企业核心关注的六大能力建设方向（战略全域化、管理精益化、业技融合化、营销精准化、平台轻量化和生态聚合化），对转型的六大价值（运转高效、质量保障、模式创新、市场拓展、发展强韧以及品牌提升）进行评估。

《企业数字化转型白皮书（2021版）》将企业数字化转型能力分为5级——L1认知级、L2初始级、L3发展级、L4先进级和L5领先级。通过5项一级能力和21项二级能力评估。

百信银行发布《商业银行“Bank Digital Mesh”数字化成熟度评估模型白皮书》[①]将数字化能力分为初始、探索、形成、优化和成熟。通过7项一级能力、29项二级能力来定性和定量评估。

结合监管指引、业界做法和信托公司实际，本报告尝试建立信托业数字化转型能力评估模型，确定信托数字化转型能力评估维度和数字化能力等级。信托公司可参考评估模型，自

① 百信银行：《商业银行“Bank Digital Mesh”数字化成熟度评估模型白皮书》，2023年4月。

我评估数字化能力等级，了解自身数字化的现状，制定或调整其规划和实施计划。

信托业数字化转型能力评估模型包括三部分内容：

第一，识别数字化转型能力评价指标，包括关键的一级能力指标5个和二级子指标19个（见表5–3）。

表5–3　　信托公司数字化转型能力指标

一级指标	二级指标	指标含义或定义
1.战略规划与保障机制建设	1.数字化战略	是否制定了明确的数字化转型战略和规划，并适时调整
	2.组织保障	是否在组织制度和机制上保障数字化转型执行
	3.财务保障	是否有足够并持续的财务预算保障
	4.人才保障	是否有足够的数字化人才，是否有持续的人才培养，是否有数字化人才的晋升激励机制
	5.业技融合机制	是否有业务和技术协同融合的机制，协同的顺畅度和价值
	6.对外生态圈协同	与各合作主体的协同、交互水平
2.业务经营管理数字化	7.数字化营销	数字化营销能力
	8.数字化投研	数字化投研能力
	9.数字化风控	数字化风控能力
	10.数字化运营	数字化运营能力
	11.数字化经营	数字化经营能力
3.数据能力	12.数据治理能力	企业数据治理的能力水平
	13.数据应用能力	数据应用的场景覆盖度、深度和广度等
4.科技能力	14.基础设施和架构支撑	企业级的基础设施建设水平、技术架构支撑水平
	15.科技管理敏捷	科技管理水平、数字化交付管理水平、研发运维一体化水平
	16.新技术应用和自主可控能力	持续提升快速安全应用新技术的能力
5.风险防范能力	17.数字化带来的合规、操作、流动性等风险防范	数字化驱动的创新业务的合规性管理；数字化环境下的流动性风险管理；操作风险及外包风险管理等
	18.业务连续性能力	保障系统连续稳定的机制、技术和管理水平
	19.网络安全防护、数据安全和隐私保护	网络和数据安全的管理制度和技术保障能力

第二，制定数字化能力等级标准。依据数字化的关键能力，将能力划分为A、B、C、D和E共5个等级，分别为Apprentice学习认知级、Beginner初始探索级、Competent熟练实践级、Distinguished优秀进化级和Expert专家引领级（见表5–4）。

表5–4　　信托公司数字化转型能力等级

转型阶段	定义或能力描述
Apprentice学习认知级	数字化处于起步阶段，数据仅应用于个人或者部门，企业数字化程度低
Beginner初始探索级	数字化处于初始阶段，出现个别领域的数字化建设，数据应用场景单一，没有整体数字化战略
Competent熟练实践级	有公司级的数字化战略，在多个部门和多个应用领域有成熟和成功的数字化转型实践
Distinguished优秀进化级	数字化已应用于企业级别的业务运营，绝大多数领域效果明显，个别领域需要进一步提升
Expert专家引领级	公司各业务活动中的数字化程度高，数字化推动了某些商业模式创新，在部分商业领域或场景中起到引领、催化作用

第三，设计数字化能力评估标准。包括制定评估标准（具体的评估标准建议参考本报告附录二），确定指标权重分配的细则，通过自评单项和整体，查找差距，引导改进方向。基于本报告附录二的评估标准，华润信托、五矿信托和平安信托分别进行了自评，整体评级均为Competent熟练实践级，但具体到各细项指标，评级结果各不相同（见表5–5）。

表5–5　　三家信托公司数字化转型能力自评

一级指标	二级指标	五矿信托自评	华润信托自评	平安信托自评
1.战略规划与保障机制建设	1.数字化战略	优秀进化级	专家引领级	熟练实践级
	2.组织保障	熟练实践级	优秀进化级	熟练实践级
	3.财务保障	优秀进化级	优秀进化级	初始探索级
	4.人才保障	初始探索级	熟练实践级	初始探索级
	5.业技融合机制	优秀进化级	优秀进化级	熟练实践级
	6.对外生态圈协同	专家引领级	优秀进化级	熟练实践级
2.业务经营管理数字化	7.数字化营销	优秀进化级	熟练实践级	熟练实践级
	8.数字化投研	熟练实践级	熟练实践级	初始探索级
	9.数字化风控	初始探索级	熟练实践级	熟练实践级
	10.数字化运营	优秀进化级	优秀进化级	熟练实践级
	11.数字化经营	熟练实践级	熟练实践级	熟练实践级
3.数据能力	12.数据治理能力	熟练实践级	熟练实践级	优秀进化级
	13.数据应用能力	优秀进化级	初始探索级	优秀进化级
4.科技能力	14.基础设施和架构支撑	优秀进化级	熟练实践级	熟练实践级
	15.科技管理敏捷	优秀进化级	熟练实践级	熟练实践级
	16.新技术应用和自主可控能力	熟练实践级	初始探索级	初始探索级
5.风险防范能力	17.数字化带来的合规、操作、流动性等风险防范	熟练实践级	熟练实践级	熟练实践级
	18.业务连续性能力	熟练实践级	初始探索级	优秀进化级
	19.网络安全防护、数据安全和隐私保护	优秀进化级	优秀进化级	优秀进化级
整体评估		熟练实践级	熟练实践级	熟练实践级

数字化转型能力成熟度评估模型具有较强的推广价值，一是各信托公司可借鉴参考，来

评估和追踪自身数字化转型的进展和不足；二是监管机构或行业协会可借鉴参考，来衡量信托公司的转型成效。

四、展望：信托业数字化转型趋势

中国信托业面临着数字化转型的重要机遇和挑战。通过制定明确的数字化转型战略、加大技术投资、加强数据管理和安全保护、培养人才和转型能力，推动业务创新以及建立合作伙伴关系，信托公司可以有效应对挑战，实现数字化转型，并在数字化时代中保持竞争优势。数字化转型将为中国信托业带来更多的机遇，提升其服务质量、效率和创新能力。展望未来，我们判断：

趋势及展望1：IT自主可控化。一方面，随着信创持续的发展和进步，信托公司在数字化转型中将积极拥抱信创基础设施；另一方面，随着信托公司持续增加科技投入，预计未来在一些核心的IT领域可实现自主研发、生产、升级、维护的全程可控。

趋势及展望2：AI应用更加深化。随着AIGC和ChatGPT等“现象级”和“革命级”的AI技术突破，预计未来AI在信托数字化转型的应用将更加深化和普遍，比如信托专属智能知识库、智能客户服务、精准化和个性化的内容营销等。

趋势及展望3：数字赋能场景丰富化。在信托三分类背景下，信托数字化转型将逐步覆盖更多的业务条线，特别是线上化难度大、业务较为复杂的资产服务信托业务条线，其将成为近几年数字化升级的重点发力方向。此外，更多的数字化赋能场景将会挖掘，包括客户/机构洞察、数字营销、产品管理、账户管理、客户体验与客户服务等领域。

趋势及展望4：数字化转型将促进信托公司差异化发展。在数字化的加持下，财富服务信托、行政管理服务信托、资产管理信托等业务迎来更快更好的发展，资产管理信托甚至能在基金公司、理财公司的竞争中保持一定的份额。积极投入资源和推动数字化转型的信托公司预计将能更大程度地享受这轮三分类改革的红利，数字化转型将加速信托公司差异化发展。

附录1　数字化转型实践案例

1.1　华润信托数字化转型实践案例

华润信托高度重视数字化转型，明确了“4414”的转型战略（4个转型目标、4个核心场景、1张数字化蓝图、4个关键保障）。本案例介绍其信托业务管理平台的数字化建设，赋能信托三分类转型落地。

1.1.1 平台建设背景

40多年来，我国信托业经历着不断的变迁和发展，近年来随着资管新规过渡期的结束和信托新业务分类办法的发布，信托行业正式进入了第三次变革转型的进程。同时，整个信托行业又面临着宏观经济放缓、监控趋严、行业竞争进入白热化等一系列的重大挑战。在这样的背景下，各信托公司都在努力探索适合自身特色的发展道路，向资产管理、服务类业务等转型。

在信托业整体转型背景下，华润信托“十四五”初期前瞻性提出了公司业务转型战略，确定了“证券标品、财富家办、非标转标”三大转型方向，从公司六大业务条线切入推进，由于各个业务条线流程、数字化程度存在差异，在信托转型过程中，不同业务条线能力重塑对科技赋能提出了新要求。为高效支撑公司业务战略转型，华润信托制定了公司级数字化转型框架。以“服务智能化、运营高效化、管理数字化、决策科学化”四大转型目标为指导，聚焦“数字化服务、数字化运营、数字化风控、数字化管理”四大核心场景，本着“一张蓝图绘到底”的指导思想，推进数字化转型建设。

为此，华润信托启动了“智能一体化业务管理平台”建设项目，意在重构信托核心业务管理中枢，以数智化系统平台助力公司业务转型。

1.1.2 平台拟解决痛难点

从华润信托系统现状来看，主要存在以下痛点，亟须通过本次平台建设加以解决：

（1）普适性、粗粒度的流程无法满足业务个性化的需求且效率不高。

（2）记录式的系统功能没有充分挖掘数据价值，用于指导用户作业和辅助团队管理。

（3）烟囱式的建设方式导致作业流程断点多、标准不统一，用户体验差。

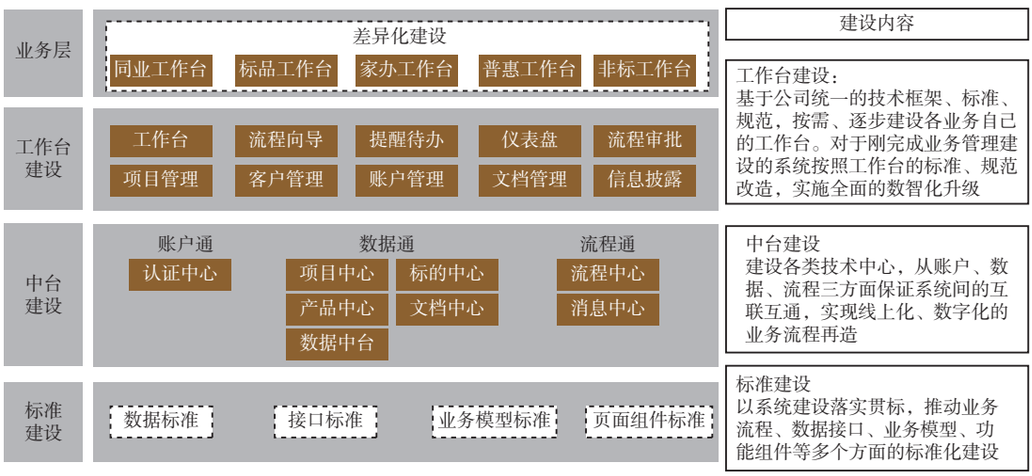
1.1.3 平台创新方向探索

为更好建设新一代信托业务管理平台，充分发挥行业引导的示范效应。在建设前期，华润信托对核心业务管理平台建设模式进行调研，通过分析发现，近年来为满足信托公司组织架构调整及业务升级需要，信托行业主要存在两种模式，各有不同特点。

第一种模式是“打包式”的综合管理平台模式。该模式是通过采购某一厂商的综合解决方案，包括项目管理、登记清算、估值核算、数据报送等多个系统，快速实现前中后业务部门的基本需求，但缺点是过分依赖厂商产品，无法灵活针对自身需求进行定制化研发，后续使用效果差升级成本高；第二种模式是“大而全”的综合业务管理平台模式，即将公司所有业务条线的业务管理需求集中在一个平台实现。这种模式在操作层上易于集中，系统架构简单，适用于业务类型单一、业务复杂度低的信托公司。这一模式“众口难调”，无法实现来自不同业务条线的个性化、精细化和数字化的管理需求。无论哪种模式，在信托三分类指引的业务转型以及数字时代的数字化转型背景下，都无法适应华润未来业务的发展。

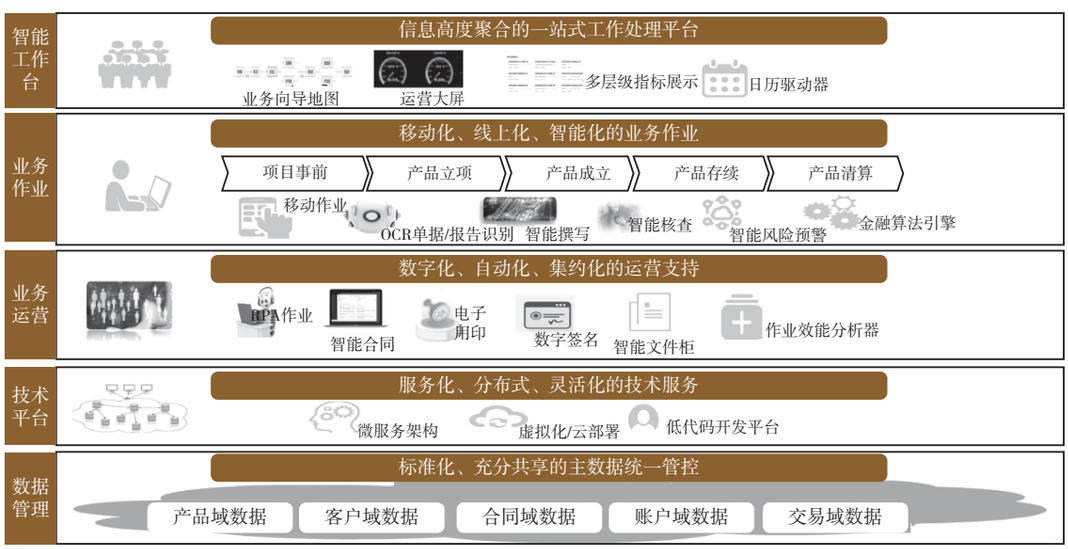
经过调研分析和认真研讨后，华润信托针对自身业务特点和发展阶段，确定了“敏前

台、强中台”和“个性化、一体化、标准化、数智化”的建设原则，启动了新一代信托业务管理平台“智能工作台”的建设工作（见附图1–1）。



附图1–1　华润信托智能工作台建设规划

智能工作台在前台应用建设层面，针对信托不同业务条线的个性化需求分别打造工作台，实现了操作聚合、数据聚合、监控聚合和一体化作业（见附图1–2）。工作台围绕着信托计划全生命周期，按照业务运作逻辑，实现各中台中心操作入口统一、业务主数据及参考数据管理统一、各专业系统进度监控整合以及无缝衔接的一体化作业。在中台和标准建设层面，充分考虑了信托业务在流程审批、项目管理、文档管理等方面的共性需求，用户在使用系统时对用户体验、操作习惯、数据口径的一致性要求，同步推进了项目中心、流程中心、文档中心等多个中台和数据、UI等标准的建设。



附图1–2　华润信托智能工作台功能示意图

1.1.4 平台核心提升内容

（1）全面梳理产品全生命周期，推动流程再造。全面梳理公司各业务条线的操作流程，细化到步骤、环节、岗位和时间等要素，通过流程体系重塑、职责分工优化、作业环节改进等方式，实现业务流程的精细化再造。

（2）打造一体化、个性化的操作平台，提升用户体验。通过一体化平台将割裂于不同系统业务操作进行整合，统一业务操作入口，实现业务作业前、中后台的贯通和业务数据无缝化流转。针对信托经理、团队经理、部门经理等不同岗位提供个性化操作界面，将用户关注的工作和数据以待办、日历、看板、地图等形式快速、直接地呈现在操作首页。

（3）驱动作业模式转变，从“人找事”变为“事找人”。改变传统依赖人为主观驱动发起业务，事后线下跟踪确认的方式，变为事前主动提醒、事中处理监控、事后闭环反馈的全线上管理。通过“事件库”“流程库”“任务库”的灵活配置，借助规则引擎、流程引擎、任务编排支持，实现信托业务智能化作业处理。

（4）面向领域建设中台能力，降低建设成本。面向全信托业务抽象出项目管理、客户管理、账户管理、流程管理、合同管理、信息披露、文档协同、资金交收等共性化能力，通过中台化构建，提供可复用的功能支持，实现系统建设效益最大化。

（5）结合智能平台建设，AI能力无缝嵌入作业流程。借助RPA、OCR等智能工具应用，嵌入信托业务场景辅助提升作业效能，如OCR针对电子回单、证件进行智能识别，实现账户信息、客户信息自动录入，提升了业务效率，降低了业务差错；引入RPA对信披报告、交易流水等主动抓取，实现了数据闭环的智能化管理。

1.1.5 应用成效及亮点

截至目前，华润信托智能工作台完成了一期项目的建设和上线。系统的建成，在提升信托业务效能、保障业务高效运营、支持监管报送方面效果显著，充分实现了科技赋能业务发展的目标。

（1）管理效益提升。华润信托自启动“智能一体化业务管理平台”建设以来，项目管理数量年均同比增长24%，资产管理规模年均同比增长16%，管理客户数同比增长30%，约10.88万户，管理信托账户数同比增长18%，约1.8万户。

（2）业务效率提升。以华润信托某业务条线为例，依托于“智能一体化业务管理平台”建设。业务规模年均同比增长181%，信托经理人均产能同比增长20%，项目成立周期从T+21日缩短至T+3日，投资时效从T+5日缩短至T+2日，估值时效从月估值缩短成周估值。

借助RPA和AI技术打通内外部各方，实现7×24小时不间断行情、交易确认、估值表等邮件解析，通过OCR识别邮件中的非结构化数据，完成场外资管产品交易数据标准化、结构化的处理和匹配，已成功解析超过480万封行情和交易邮件，日均解析10 095封邮件每封邮件处理2分钟，每日人力释放20 000+分钟，每人日均工作8小时计算，等效于42个数字员工。

（3）数据治理质效提升。一体化信托业务管理平台在设计之初，考虑到公司监管报送在报送完整性、及时性上的痛点，将监管报送紧密结合业务实际，拆分并嵌入每一个业务操作环节，在支持业务作业数据流转的同时，实现监管报送落实无感。同时，将其他仍散落于其他系统的监管报送数据进行接入，对监管报送数据进行数据验证后进行报送，实现监管报送的归口管理，保证监管报送的质量和效率。

（4）行业引领价值。华润信托一体化信托业务管理平台建设，是信托行业业务管理平台新模式建设的创新探索，它在实现业务整合、数据整合、作业一体化的同时，与周边系统有机融为一体，通过互联互通的信托业务核心管理中枢打造，充分发挥“神经大脑”统筹管理功能，亦为信托行业的核心业务管理平台建设提供了新的方向和思路。

1.2 五矿信托数字化转型实践案例

五矿信托明确“十四五”期间的金融科技及数字化转型建设规划是建设以“1个愿景、3大目标、10大业务创新能力、4大科技核心能力”为内涵的“1314”工程。

1.2.1 金融科技“十三五”建设数字化转型情况回顾

（1）取得的成果。

①信息科技治理情况。IT治理方面公司形成“董事会—高管层—网络安全与信息科技管理委员会—专项小组—职能部门”五级体系完整，科技、风控、审计三道防线完备，建立科技风险、运行、安全等八大领域完善的制度治理体系。

2019年为适应新形势下的管理要求，加强团队管理效率和凝聚力，依托公司的脊梁精神提出了科技团队的使命（用科技创造价值）、愿景（做好神辅助、当好倍增器，做受人尊敬的好团队）和价值观（客户第一员工第二，探索未知拥抱变化，精益求精不断进步，因为信任所以简单，此时此刻非我莫属，认真生活快乐工作），在整个科技团队内部进行宣贯和学习，收到了良好效果。

②应用系统建设情况。应用系统数量从“十三五”初期的9个增加至目前的53个，尤其是最近两年科技建设明显提速，信息系统覆盖面迅速扩大。应用系统建设主要围绕资金、资产、运营、数据、公共服务五大领域进行。

资金领域上线业内首个基于互联网O2O理念设计的五矿信托APP，全面实现自动双录和电子合同，并荣获五矿集团2019年度信息化优秀案例。通过信托产品销售全过程数字化，整体效率提升20倍，每年为公司节省差旅、印刷、快递、仓储各项成本约300余万元。上线家族信托业务系统，提供客户管理、收益分配等多项功能，系统化支持公司家族信托业务的发展。

资产领域搭建消费金融运营、支付、风控等全流程科技支撑体系，提升消费金融业务主动管理能力，同时通过建设资产配置系统，搭建业内首个“放款—承接双池”结构，支撑消费金融资产证券化，有效降低资金闲置率和资金成本，形成竞争优势。建设标品资产交易、

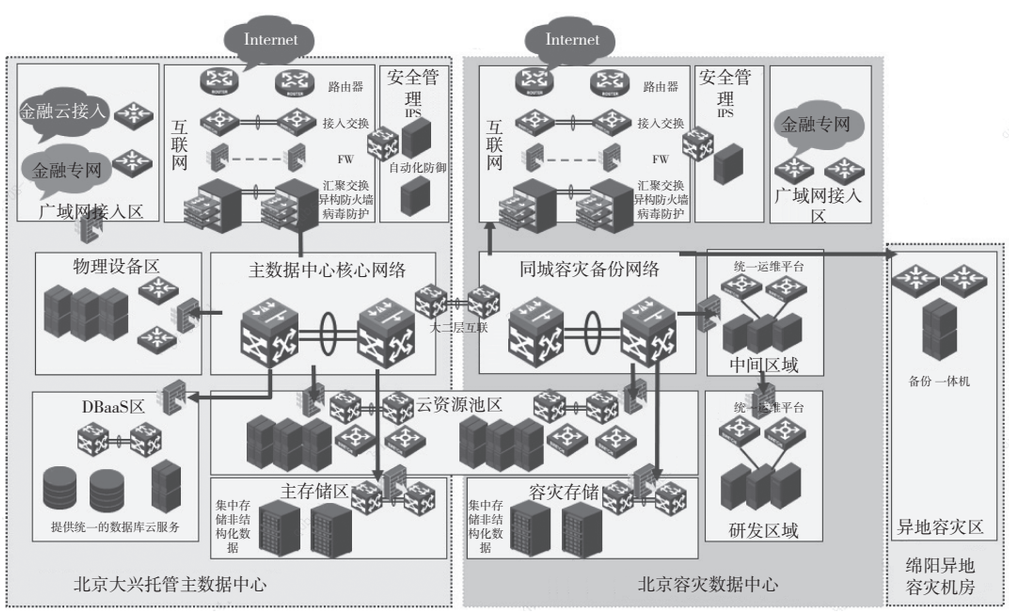
资产估值、资金清算体系，助力公司二次转型。

运营领域在运营管理总部流程治理小组的统一协调下，梳理优化了信托项目、行政办公在内的上百条相关流程，建成了集流程梳理、流程建模、流程分析于一体的新一代协同办公平台。同时，结合业务、运营、风控各部门实践经验，开发新的信托业务管理平台，根据流程优化小组的工作成果落地98只信托的业务流程，简化环节、提升效率。根据数据资产化委员会的工作成果落地1 633个字段的数据标准，各个系统之间的数据不再孤立。

数据领域搭建了完善的数据技术支撑平台，包括ETL、ODS、数据仓库、数据集市和指标分析平台。同时积极拓展数据应用范围，一是小微金融贷后资产质量监控和财富直销业务数据的多维分析；二是协同运营、信财、业务等部门进行数据治理相关工作，综合分析原银保监会、人民银行、中信登和内部统计需求，提交了包含六大主题、1 633个字段的公司级数据标准，为后续数据治理工作打下基础；三是实现人民银行、原银保监会、中信登、外管局等六大机构十四类监管报表的系统报送，报送准确率与及时率得到改善。

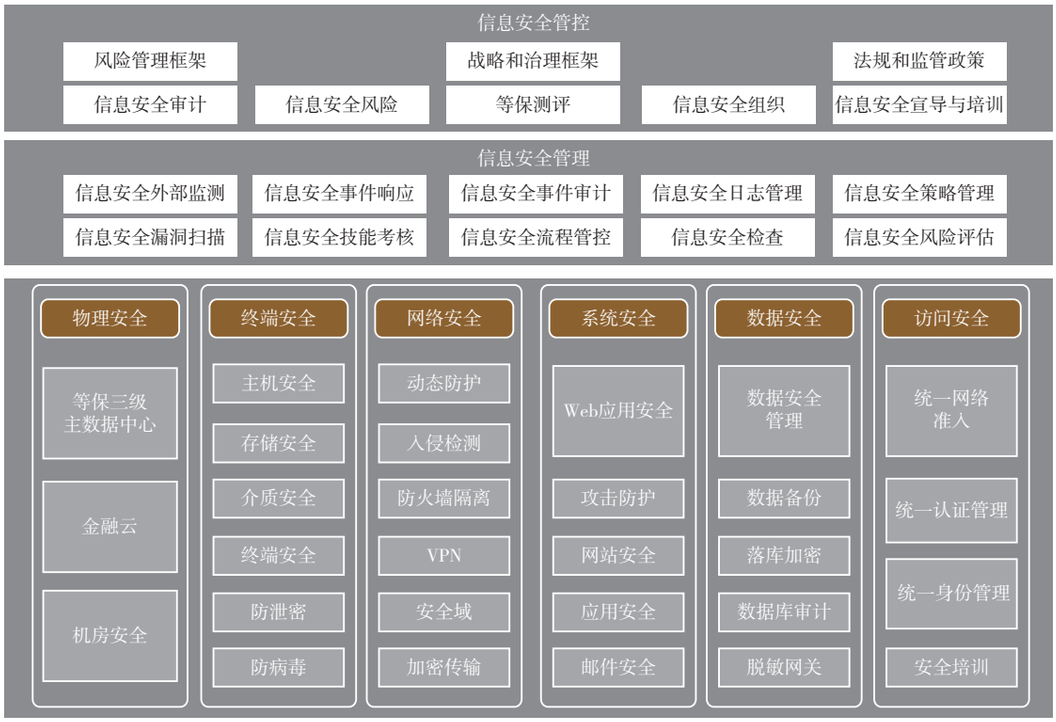
公共应用领域，建设了影像平台、ECIF、外联平台、电子合同、企业服务总线等多个基础服务，优化了底层架构，避免了重复建设，增强了应用架构稳定性，提升系统建设效率。

③基础设施建设情况。基于云计算技术，建设符合五矿信托业务特点和业务发展要求的混合云基础架构，以支撑未来业务的快速扩展、容灾备份以及信息安全的多重要求。完成同城IDC机房建设，部分核心服务已迁移完毕，五矿广场机房逐步转为备份机房使用，有效提升了容灾能力。服务器数量从“十三五”初期的60台物理服务器，迅速增长至目前的1 200台虚拟服务器，存储容量已达到100TB，入仓结构化数据已达到10TB，相比2018年初增长十余倍。目前已经初步建成基于云计算技术的两地三中心的基础设施底层支撑平台（见附图1–3）。



附图1–3　五矿信托两地三中心混合云架构图

④信息安全建设情况。从无到有建设信息安全体系，完成了身份认证、网络安全、病毒防护安全、终端管理安全和安全服务外包等五项工作。同时，2020年启动了信息安全建设专项“铸盾”行动，提升信息安全防护能力、提高公司全员的信息安全意识，为公司长远稳健发展保驾护航。完成公民个人隐私保护相关的制度建设、应用系统改造、终端安全、防泄密、安全审计等多方面工作，通过公安部信息安全等级保护三级测评（见附图1–4）。



附图1–4　五矿信托信息安全管控示意图

（2）存在的问题。在取得成果的同时，我们也应清醒认识到短板和不足，比如系统还没有做到全覆盖、存在信息孤岛、互联互通有待加强、数据标准未完全统一等，追根溯源，我们认为当前科技建设存在的主要问题有四个方面：

一是流程治理亟需加强，流程体系依然沿用公司成立时的流程框架，与当前展业和管理的矛盾愈发突出。同时，信息系统覆盖面不足，仍有大量日常工作依赖手工处理，制约了工作效率，不利于数据沉淀。数据治理刚刚起步，数据质量亟待提升。

二是科技条线内部的管理和组织效率仍需提升，目前科技资金、资产、运营、数据等各小组核心骨干不足，无人才互备机制，对金融科技能力的持续建设构成不利影响。目前外包人员比例过高，自有人员占公司总人数比例不足，相比银行、基金等金融同业机构比例明显过低。外包人员流动性大，人员素质参差不齐，自有人员不足，对科技体系的研发效能、知识产权保护以及自主可控能力建设方面形成制约。

三是随着系统建设的迅速推进，对基础资源需求增长迅猛，运维压力巨大。目前专职运维人员不足7%，按照金融业运维人员20%~25%的普遍占比来看，明显偏低，这也是目前信托行业的现状，但是随着APP、消费金融、证券等业务的不断开展，7×24小时运维成为常态，为保障安全生产，急需补齐运维体系短板。

四是传统职能部门组织形式下的跨部门协作效率与业务创新高速迭代之间的矛盾突出，一个业务涉及多个系统、一个系统又涉及多个部门和岗位，不同部门和岗位的诉求各有不同，科技人员对各岗位的业务细节和管理诉求并不完全了解，居中协调难度颇大，业务需求从业务部门向科技部门转化的沟通成本较高，需求提出到落地的过程管理还不够完善。解决这个问题，需要在不同的业务条线培养一批既懂业务又熟悉科技的复合型人才，由他们统筹协调、分析梳理各条线的业务需求，统一对接科技条线，建设业务和科技协同连通的高速公路。

1.2.2 金融科技数字化转型三年规划

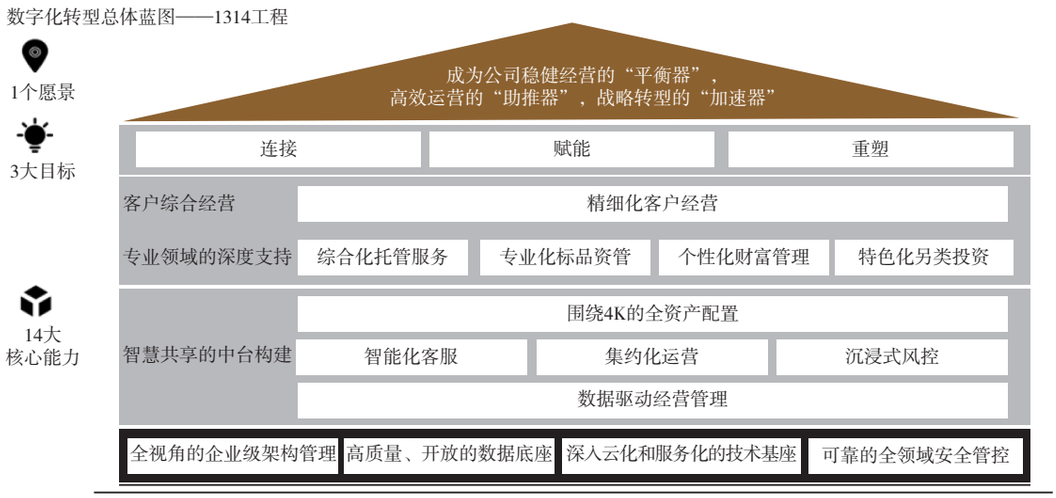
数字化时代，以人工智能、大数据为代表的数字技术与金融业务的连接愈发紧密，在金融科技的赋能支持下，金融机构的服务范围快速扩大、经营质效不断提升、客户体验显著改善。潜移默化之间，金融科技已成为支撑和促进金融业发展的重要基石之一。

从信托行业发展来看，随着收益率的下降、传统融资类规模的下降以及标品投资业务规模的上升，大类资产获取及配置能力将成为竞争的关键，竞争将逐渐从现在的团队能力比拼转向企业级的平台能力比拼，这将对金融科技的整体赋能提出了更高的要求。同时，相比于同处于大资管竞争浪潮的证券、银行、保险等行业，信托业在金融科技发展道路上正处于加快追赶阶段。需要站在“前人”基础上，积极把握后发优势，加快夯实金融科技赋能能力，建立转型创新的业务之基、能力之基。

另外，值得注意的是，目前的企业经营及科技建设经受着五大转变的挑战。一是客户意识从被动响应向主动感知转变；二是经营理念从产品驱动向用户场景驱动转变；三是业务运作从单兵突击向整体协同转变；四是驱动模式从流程驱动向数据驱动转变；五是技术开发从稳态开发向敏态迭代转变。

挑战与机遇并存。面对如上挑战，强调科技建设降本增效、能力沉淀、复用共享成为一种共识。企业级、敏捷化、集约化的“薄前台、厚中台”理念成为主流发展趋势。

基于此，五矿信托“十四五”期间的金融科技建设规划是以“1个愿景、3大目标、10大业务创新能力、4大科技核心能力”为内涵的1314工程。依托十三大重点举措，实现对于综合客户经营的有效赋能，专业化业务领域的深度支持及智慧共享中台能力的有效构建。同时围绕体系化、科学化的IT治理体系优化，实现信息科技建设从被动应对向主动引导转型，发挥科技对于企业发展的驱动潜能（见附图1–5）。



附图 1–5　五矿信托数字化转型总体蓝图

（1）愿景。“十四五”期间，五矿信托金融科技建设已从“立柱架梁”全面迈入“积厚成势”新阶段。新一代金融科技战略愿景是推动信息科技建设成为公司稳健经营的“平衡器”，高效运营的“助推器”，战略转型的“加速器”。

（2）目标。强调“连接、赋能、重塑”三大数字化转型目标。连接是运用数字化手段实现客户用户、资金资产、主责主业的有效连接；赋能是加强金融科技在客户经营、外部伙伴合作和内部员工展业等业务场景的应用支持；重塑要求信息科技推动企业经营模式、科技架构形式和IT治理体系的创新重塑。

（3）核心能力：

精细化客户经营：围绕客户分群、渠道协同、财富团队赋能等能力建设，基于深度客户需求洞察，提供差异化、专业化的产品与服务。

综合化托管服务：坚实的托管运营服务能力是发展服务信托的坚实基础与关键竞争力。以提质增效为目标，强化托管基础服务能力。同时强调多元化“托管+”能力的塑造，从而支持业务扩展增值服务，提升差异化服务水平。

专业化标品资管：配合标品资管专业化队伍建设，信息科技在交易支持、风险管理等领域提供专业化系统支持，业务科技双轮驱动，提升标品主动管理能力。

个性化财富管理：匹配“以客户为中心”的经营发展转型要求，强调基于深度客户需求洞见，对于为客户提供差异化综合金融服务有效赋能。

特色化另类投资：围绕业务战略，在重点领域做精做优，提升投研能力和主动管理能力，支持创新业务规模化发展，形成差异化竞争优势。

围绕4K的全资产配置：依托KYC、KYP、KYM、KYA等数字化重点能力建设，追求“比客户更懂客户、真正为客户考虑、为客户做最好决策”，为最终实现“有能力为客户服务”

的全资产配置能力赋能。

智能化客服：通过金融科技赋能，包括但不限于智能客服机器人、智能质检、营销话术知识库建设等，依托智能化手段实现多渠道客户触达高效化、客户服务一致化、客户体验最优化。

集约化运营：沉淀跨条线共性化运营能力，强化公司级、集约式、体系化的大运营支撑体系，提高全链条综合运营服务质效，为创新业务发展提供坚实保障。

沉浸式风控：打造专业化风控能力，实现风险管理嵌入业务全类型、全流程，提升全业务风险透明度，构建企业级全面风险管理能力。

数据驱动经营管理：以业务价值为导向，全面推进数据资产化、资产价值化，不断加强数据治理的广度和深度，最终实现数据驱动的经营管理。

全视角的企业级架构管理：基于企业级视角，有效管理需求，合理规划建设，防止重复建设，追求共性能力沉淀复用、个性化功能按需敏捷交付。

高质量、开放的数据底座：建设企业级数据服务平台，让数据价值惠及公司全体员工。同时，充分利用人工智能、大数据等创新技术，通过AI建模、图像识别、知识图谱、深度学习、RPA等工具，提高管理分析能力和处理能力。

深入云化和服务化的技术基座：打造完整可靠的“两地三中心”基础设施架构，全面提升系统业务连续性。积极探索容器云、服务网格、云原生等先进技术，适时开展新技术研究，在适当的场景下积极运用先进技术，形成基础架构的持续演进。同时，注重加强与五矿资本协同，实现基础设施资源效能最大化。

可靠的全领域安全管控：依托现有信息安全管理体系，围绕公司“铸盾行动”计划与“等保2.0”要求，持续开展信息安全能力改进工作。建设IT项目全生命周期信息安全管理规范，从开发、测试、运行、容灾与监控等多个角度，持续深化信息安全运营能力；运用多种技术手段，提升终端安全、应用系统安全、操作系统安全、网络安全、虚拟化安全以及物理安全水平。积极探索零信任、数据库加密网关、敏感信息分析系统等新型安全技术，提升信息安全管理效率。

（4）重点举措。基于信托行业转型现状，五矿信托积极应对业务变革和数字化转型带来的机遇和挑战，打造纵横有序、稳固支撑的数字化架构体系。一方面，构建企业级、集约式、体系化科技支撑能力，沉淀客户、产品、运营、风控、投研、数据等跨条线核心能力，打造公司统一的客户经营前台、业务中台（含七大中心）和数据中台，形成“三横”。另一方面，紧密围绕公司业务战略，在服务信托、标品资管、财富管理、消费金融四大核心业务领域，对标领域标杆，打造赋能型、增值型专业系统群，构成“四纵”。基于此，数字化转型共涉及十三项重点举措。

①客户经营：以多元渠道为抓手，围绕客户旅程提供科技赋能，真正实现以客户为中心的经营转型。客户经营领域，基于客户旅程，洞察客户资金、资产、服务等多维需求，以客户价值转化与提升为目标，提供客户经营策略支持，赋能客户精细化分层分群经营，提升差异化服

务能力。同时围绕展业支持、交易支持、团队管理等维度，助力财富队伍向陪伴式服务转型。

②服务信托：回归信托本源，强化综合服务能力，支持服务主业、涉众资金管理、资产证券化等业务的规模化发展。服务信托领域，在深入转型过程中坚持“以服务信托立本”，围绕客户需求，打造综合化的运营托管服务能力，支持资产证券化、供应链金融、慈善信托、涉众资金管理等业务的规模化发展。通过业务场景的不断积累，逐步建设五矿信托的标准接口体系，方便各机构快速接入公司服务能力，构建业务合作生态圈，赋能业务提质增效，形成差异化竞争优势。

③标品资管：投资交易建设持续优化，下一阶段将重点突破绩效归因与风险管理，提升标品投资交易和风险管理的专业化。标品资管领域，一方面强调通过精细化投资管理，提升服务的效率和效果。包括围绕客户需求，实现对于交易指令下达、执行等全流程线上闭环管理，以金融科技实现账户管理、交易、估值、核算、清结算等环节的自动化、规模化处理成为关键；另一方面，强调通过专业化风险系统建设，提升对投资品的价值判断、风险决策及管控能力。

④财富管理：围绕4K体系，实现以客户为中心的资产配置，满足客户差异化需求，提升客户体验。财富管理领域，当前信托行业已提出了“以客户为中心的资产配置”的先进服务理念，要求科技建设围绕4K（KYC、KYP、KYM、KYA）能力全面提升。基于多维、动态的客户洞见追求“比客户更懂客户”的多元需求分析，通过产品数据化消除产品信息差，同时通过持续的市场、产品讯息捕捉，提供适变应变的投资赋能支持。最终实现多元化资产类型中客户资产组合个性化配置，从而充分满足客户分散投资风险、提高组合收益的目的。

⑤消费金融：利用大数据和技术创新，提升消金业务全链条的主动管理能力。消费金融域的重点是建立数据驱动的自主风控，通过充分挖掘数据资产价值，完善业务全链条的风险量化体系，提升前端交易决策智能化水平，强化资产精细化运营管理，实现资金资产的有效匹配。同时，利用智能外呼、AI智能客服、流程自动化等数字化工具完善贷后管理，实现打通业务全链路的专业化、智能化运营，支持业务提质发展。

⑥客户中心：打通资金端与资产端，实现公司级客户统一管理，强化客户洞察，实现以客户为中心的经营转型。客户中心整合、打通资金端与资产端客户信息，完成客户唯一性识别的能力建设，实现公司级客户统一管理。同时，基于深度客户分析与洞察，构建客户分级分类、客户360画像、数字化的客户需求分析和价值挖掘等高阶能力，支持客户精细化经营。

⑦客服中心：借助智能客服，实现全媒体多渠道的客户一致化服务，提升客户体验。客服中心以“多个渠道，一个五矿”为目标，强调借助智能客服等金融科技支持，为客户提供全时、全域的一致化、高水平客户服务。以主动式触达及响应式服务为抓手，实现客户经营的多渠道触达服务能力，包括但不限于客制化知识库支持、智能化人工坐席匹配、智能外呼等能力建设。

⑧产品中心：依托公司整体布局，构建五矿信托特色化、专业化产品体系，支持大类资

产配置，高效助力前端销售。产品中心以统一的产品货架为基础，涵盖内外部金融产品及非金融服务。配合公司整体布局，支持特色化产品体系构建与赋能，并基于产品信息进行产品特征及亮点刻画，支持大类资产敏捷化配置及产品全生命周期管理，有效了解、管理产品，高效助力前端销售。

⑨运营中心：以尽职履责为抓手，建立标准化、集约化大运营平台，提高全链条综合运营服务质效。运营中心强调以集约化运营成为支撑业务经营与转型的基础保障，并通过运营流程重塑，实现合规运营、提质增效。一是集中各条线共用的运营管理功能，形成资源集约的“大运营”中台，实现运营自动化、智能化，提供全链条的综合运营服务。二是强调“事件驱动”的尽职履责任务管理机制，以“事找人”替代传统的“人找事”，实现对项目尽职履责情况的可视化管理及有力跟踪。

⑩风控中心：以实现覆盖业务全类型、风控全流程的沉浸式风险管理为目标，打造体系化、精细化、智能化的风险管理体系。风控中心通过搭建一体化全面风险管理体系与平台，建立全流程，多视图，多工具，多场景，集监、管、控一体的平台化风控能力，对于各领域的“沉浸式”风险管理形成统一管控，实现资金端下钻至资金源头，资产端穿透至底层实质风险。

⑪投研中心：共享投研成果，沉淀形成公司级投研中台，为资管专业化奠定基础。投研中心通过搭建一体化投研平台，高效融合投研知识和外部三方数据，形成投研知识的有效沉淀；并全面覆盖股、债、基等投资品种的研究，规范研究工作流程。同时，统一投研工作入口，为各类投研人员提供良好的操作驾驶舱，推动投研成果的公司级共享。此外，有效打通研究与投资的联动关系，从系统层面推动研究成果对投资决策的驱动。

⑫资讯中心：汇聚资讯成果，对内服务用户，对外运营客户。资讯中心，汇聚丰富的外部数据及内部资讯成果，为外部客户、内部用户提供丰富、及时、准确的市场资讯及产品动态。通过支持资讯整合、编辑、审批、发布的全流程资讯管理，实现对内服务用户，对外提升客户黏性。

⑬数据中台：以人工智能实验室为依托实现数据资产变数为宝，再通过数据服务“点数成金”实现数据资产的价值化。数据中台作为数据资产化、资产价值化的重要系统依托，需要持续化重点建设。通过数据互联互通，高效共享，推动公司上下形成“用数据说话、以数据决策”的数据驱动经营管理模式变革。其中，通过人工智能实验室搭建，构建精准数据建模、高效计算分析和丰富数据服务能力。另外，重点强调，数据治理工作作为企业级数字化转型的重要基石，需要将其作为覆盖公司上下、各个部门的系统性、长期性企业级工程持续推进。

1.2.3 建设保障与实施路径

（1）建设保障。

①组织保障：持续优化治理架构，形成“一部四中心”新布局：

一是集中化调整组织架构。整合科技发展部现有职能，形成“一部四中心”新格局。其

中，“一部”（网络安全与信息科技管理委员会）充分发挥科技战略把控、科技建设统筹方面的指导管控作用；“四中心”（创新规划中心、开发中心、基础运维中心、质量中心）实现科技发展部内部的职能聚集，为人力资源的灵活调度提供坚实基础。增设“创新规划中心”，聚焦业务赋能、数字化驱动的流程优化、数据驱动经营及企业级架构管控，追求信息科技建设从被动应对向主动引导转型。

二是建立以业务科技超融合为特征的“专项部落”。对于涉及范围广、工程复杂程度高的公司级重点项目，建立“专项部落”，由公司高管挂帅，有效协同跨条线、跨板块的业务、技术骨干，集中攻坚，通力速赢，保障实施科学、高效落地。

三是坚持ITBP科技前置的有效实践。充分利用ITBP制度对于IT需求压力释放的巨大作用，推动提升ITBP在业务端的影响力，最终发挥ITBP在业务部门的“科技智囊”的价值与作用，敏捷响应业务需求。

②人员保障：按需合理评估人员投入，解决“大外包”困境制约。当前五矿信托科技建设经过3~5年的高速建设，外部可借鉴经验逐渐减少，个性化的业务创新需求及快速交付要求与项目制外包矛盾凸显；同时，外包风险积聚，效能降低的同时威胁自主可控。为突破大外包模式困境，适当扩充自有人员队伍，强化自有人员管理职能成为必然选择。

未来，五矿信托需要参考同业同梯队机构的IT人员投入占比、业务发展结构、IT建设实际情况等多维因素，科学、动态评估自有人员IT投入数量及职能分布情况，重点关注开发、架构、数据等与“自主可控”“数字化核心能力”紧密相关的专业化人才队伍建设工作，强化科技对于系统建设及运维的管控能力，并通过可持续的人才培养计划，真正提升五矿信托IT队伍实力。

③机制保障：完善机制保障体系，协助数字化转型的有序推进：

一是完善IT需求管理。建立公司级分级分类的需求管理与评分机制，确保IT战略匹配业务战略，需求优先级和投资决策符合公司发展整体要求。并按需构建敏捷研发交付团队，提升业务重视度和参与度，实现IT需求敏捷响应。

二是组织月度排期会。组织月度例会，每月进行需求排期并进行结果公示，如跨组需求存在分歧，由科技创新办公室组织召开月度排期会，讨论确定，必要时由IT管理委员会决策，保证决策过程的透明度和权威性。

三是建立IT项目看板。建立IT项目清单跟踪在建项目进度，并按月公示项目进度及问题，促进部门间协同配合和项目进度推进；同时，便于领导层整体把控，快速定位问题根源，并采取对应的处置办法。

四是开展项目后评价。对重点数字化项目进行后评价和打分，充分考虑项目产品价值，对优秀项目给予奖励。一方面可以树立典范，鼓励跨部门、跨条线协同，加强业务科技的深度融合；另一方面，可以推动数字化创新，促进全司范围的数字化能力培养。

④投入保障：科技建设持续投入，保障规划举措落实落地。根据金融科技建设规划的内

容，参照金融同业的先进经验和五矿资本的规划，“十四五”建设期间，金融科技资金投入应维持在公司营业收入的3%~5%，人员投入占公司总人数的5%~6%。

（2）实施路径。金融科技“十四五”规划的实施路径紧密围绕公司业务转型战略，可以分为四个阶段：

第一阶段（2021—2022年）：坚固底座，围绕重点业务条线有所突破，有效支持业务运营。打造基础设施、信息安全、技术组件等“水下工程”，大力推进财富管理和消费金融两个业务板块的系统建设，有力支持业务规模化发展，在企业级运营体系和数据治理领域加大投入力度，提升管理质效，打造数据底座，支撑监管报送、客户服务、运营保障等工作的开展。

第二阶段（2023年）：补齐短板，以运营保障和全风为抓手，为支持创新业务规模化发展夯实基础。构建企业级、集约式、体系化的科技支撑能力，持续沉淀、提升中后台核心能力，系统打通、数据联通、流程贯通，以尽职履责运营保障和全面风险管理为抓手，提升业务全链条运营管理质效。在财富管理域，围绕4K工程及家庭服务信托业务特点，搭建线上化展业平台。在标品资管、消费金融领域，加强业务运营的自动化支持和合规改造，提高专业化管理水平。

第三阶段（2024年）：全面推进，实现科技对业务转型的有效赋能。通过持续深化4K服务理念，提高客户综合经营服务能力，提升客户体验。完善数据中台，在不断提高数据质量基础上，建设机器学习实验室，利用数据建模、人工智能等技术，开展探索性智能数据分析和业务价值挖掘，加强数据资产在各业务域的应用，全面提升业务经营和风险管控的精细化水平，支持公司业务平稳转型发展。

第四阶段（2025年）：持续优化，智能升级，实现以数据驱动的“真智能”经营管理。提升数据在经营分析、全面风险、业务管理等领域的智能应用能力，建立多维度、穿透化的数据应用场景，实现“动态可监视、流程可追溯、趋势可预判”的“真智能”经营管理。结合机器学习、人工智能技术等技术，实现智能投研、数字营销、自动化运营、量化分析等实际场景，提高业务管理效率和客户服务效能，打造具有五矿信托特色的数字化体系。

1.3 平安信托数字化转型实践案例

结合原银保监会《关于银行业保险业数字化转型的指导意见》及《关于规范信托公司信托业务分类有关事项的通知》，平安信托认为，信托业务新分类实质上要求信托公司核心要聚焦资产管理类和资产服务类信托业务，是对信托公司投研、风控、运营和协同等方面的能力建设提出了更高要求。家族信托、标品等资产管理信托和资产服务信托作为平安信托战略型业务，对应的运营体系、管理系统的建设和完善也应重点加强，要达到这些要求需要依靠强大的科技能力支撑，信托走数字化转型之路势在必行。

如何走好这条数字化转型发展之路？理清现状、扎实起步是前提。

平安信托在数字化建设方面具有自身优势。依托平安集团强大的底层技术支持，公司的

数字化建设速度较行业更快。平安信托自身系统建设起步较早，拥有较成熟的系统基础，但也存在一些瓶颈。信托业务种类多、变化快，系统设计陈旧影响业务快速发展；系统间存在大量割裂，较多环节还需要依赖手工操作，效率还比较低下；数据分散在各处，缺少统一标准，业务数据录入尚未完全融入业务场景，造成部分数据缺失后补，甚至有些数据还是线下管理。

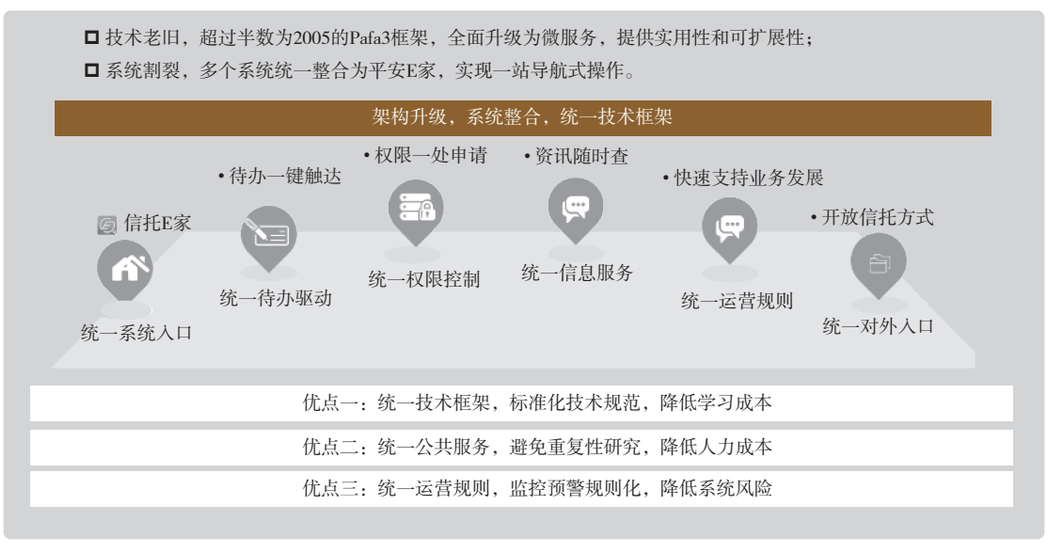
基于以上种种现状，平安信托探索了一套适合自身环境的数字化打法。

- 立足长远、规划引领，强化转型顶层设计；
- 回归本源，专注价值，提升业务赋能成效；
- 夯实基础，提质增效，推动数据治理落地。

1.3.1 立足长远，规划引领，强化转型顶层设计

2019年是平安信托启动数字化转型的第一年。当时，技术老旧和系统割裂问题突显，超过80%的系统还是十几年前的陈旧技术，比如Pafa3、Pafa4，系统框架平台也不一致，只有少量系统是运用微服务框架，老旧系统的维护人员和技术人员已经很难找到。系统相互间没有交互，呈割裂状态，导致信息孤岛现象严重。

摸清状况后，公司做了大胆规划，从底层入手打牢基础，推动系统整合、框架统一和架构升级，全面升级为微服务架构，提供实用性和可扩展性服务支持，要求实现6个统一，即：统一系统入口（统一操作入口为平安E家，给用户带来了简单便捷的一站式服务体验）、统一权限控制（所有系统权限控制使用同一套规则，按岗位打好权限包，用户只需要一键申请）、统一事件驱动（采用“事找人”事件驱动模式，让任务按权限、按时效自动驱动）、统一信息服务（数据统一加工汇总后供展示模块调取）、统一运营规则（产品上架、产品运作按照标准运营规则）、统一对外出口（采用开放信托方式，提供标准化外部接口）（见附图1–6）。



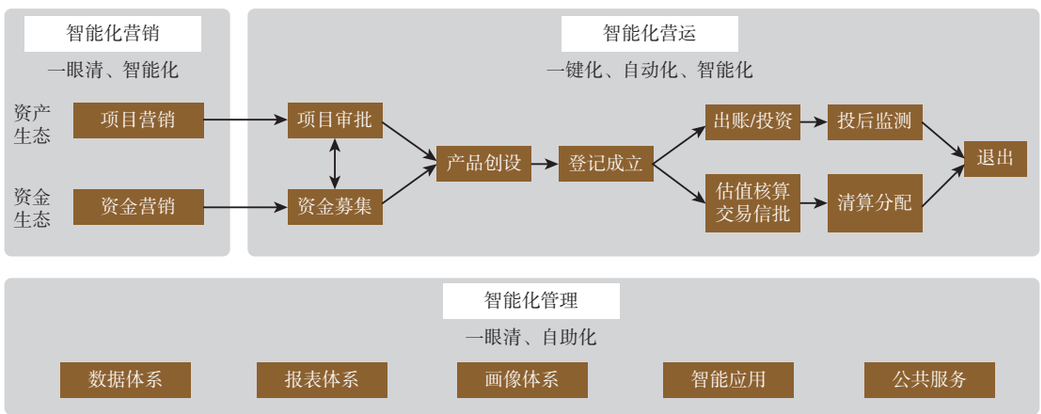
附图1–6 整合系统、升级架构，实现6个统一

1.3.2 回归本源，专注价值，提升业务赋能成效

以前，科技人员每月会接到大量的业务需求，多的时候可达数百个，使得科技团队疲于奔命。经过反思，要从思维观念改变开始，任何科技投入只有一个核心标准，聚焦业务价值，赋能业务才是根本。

因此，科技规划需要结合业务规划去做，首先明确未来业务发展方向，然后根据业务规划进行技术规划。在做系统建设投入决策时，用“四升两降”标准来考虑和判断，即此项投入是否可以让效益更大、效率更高、体验更优、管理更精细，以及成本更低、风险更小。项目投产3个月后，进行投产回顾检视，检视结果指导下一轮需求，并对效果不佳的投产项目提出约束。这样公司前台、中台、后台形成共同目标，一切科技投入都要对业务负责。

从公司层面对系统进行规划和建设需要下大功夫，经过全面、系统化梳理，最终形成一张“Y”形业务全景图。每一次做需求实现和功能迭代，需求人员和技术人员养成对照全景图考虑业务场景的习惯，融入业务场景进行方案设计和落地。在“Y”形业务全景图指导下，让每一个应用场景有机融合（见附图1–7）。



附图1–7 “Y”形业务全景图概述

下面分别从标品业务、家族信托业务、运营提效等方面分享具体做法。

（1）标品业务。积极发展标品业务，支持业务快速上量，积极拓展外部渠道，提供业内通用模式的基本套餐，实现最快2周完成系统对接。搭建债券、TOF和阳光私募等资本市场业务的全流程线上审批与投资，实现交易自动风控，审批效率提升50%以上；支持产品事后信用风险、流动性风险、市场风险、合规风险及操作风险的预警提示，帮助主动管理资本市场业务收益更稳定。

（2）家族信托业务。信托着力发展的家族信托业务，不同于传统资金信托，对信托公司的受托管理能力和科技系统能力有着更高的要求。针对家族信托的鲜明特点，融入家族信托业务全场景，逐步实现便捷的全生命周期服务。以标准型保险金信托为例，以前需要10多

个工作日才能完成设立，现在最快可2小时完成，成为业内最快，保险金信托客户数超2.3万户，市场占比最高。

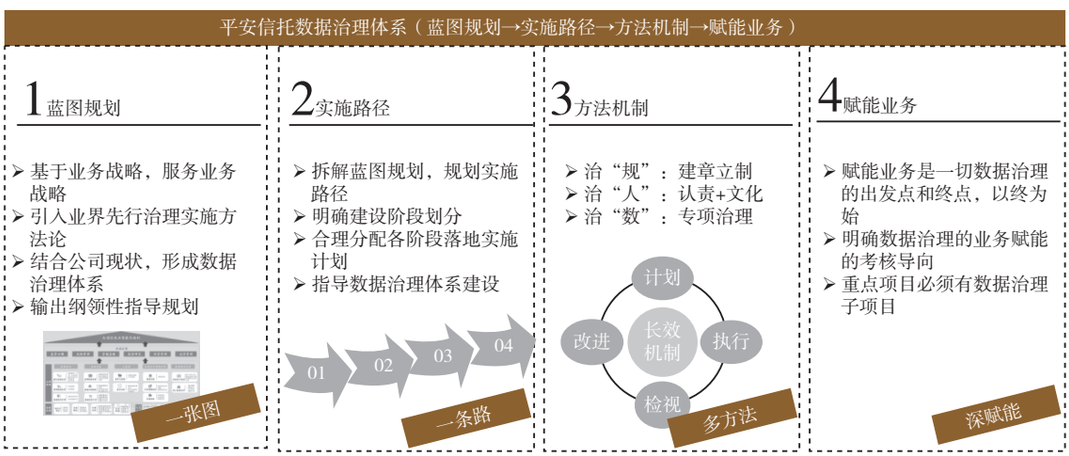
（3）运营提效。通过数据梳理，驱动流程再造，一键式完成产品创设、份额登记、估值分配等工作；打通产品、发审、报送，全面优化报送审批流程，支持信批自动化处理；通过账户直通车、估值自动化、RPA网银机器人自动化、净值解析自动化、凭证电子化等一系列大刀阔斧的运营提效工作落地，实现整个流程节点一站式完成。公司产品创新不断，业务量不断增长，运营成本不升反降，风险也得到有效控制。

1.3.3 夯实基础，提质增效，推动数据治理落地

数据是金融科技这具引擎中不可缺少的动力燃料。平安信托把数据治理作为数字化战略转型的重要组成部分，充分发挥数字资产价值。

公司从启动数据治理项目开始，战略层上下统一，战术层周密布局，全体成员坚定信念、咬定目标，走上了长达3年的数据治理之路。通过打通流程，从根本上提升数据质量。打通流程，这就要求，前后端协同一致，保持数据标准统一。在前端功能搭建时就考虑后端的数据应用和要求，后端一旦发现数据问题，要敢于推动前端改造。

数据治理过程艰巨，从一开始就要有计划、有节奏地进行。领导强力支持，科技、业务精诚合作，有大半年时间与业务一起合署办公。初期，聚焦数据制度、数据标准建设，打通线上流程，收住手工数据敞口；中期，聚焦主营业务、关键数据，联合业务进行全面排查和修正工作；后期，注重细节，查漏补缺，发现一单，一定要追根溯源，不放过任何相关问题。近两年开展四轮数据治理、两轮流程优化，涉及异常数据百万级，梳理数百个业务流程，并配套修订制度规范（见附图1–8）。



附图1–8 数据治理体系概述

数据治理成果显著，在监管合规、标品业务、风险管理等领域，都看到数据治理赋能业

务的影响力。

（1）为监管统计报送工作搭建了“高速公路”。在数据治理中结合监管数据要求，确保报送监管的各类数据从源头出数，保障数据的一致性和完整性，并积极打通与监管报送系统，加速实现自动报送。

（2）为标品募投管退提供了“催化剂”。明确资讯数据多数据源的管理原则，搭建标品投研分析平台，支撑投研分析；存量持仓数据一次性治理，建立持仓闭环管理机制，估值数据专项治理，实现7×24小时自动估值。

（3）为风险管理提供了“润滑剂”。全流程大数据风险预警和监测等，助力风控从半手工向全系统转变、从常规向智能化迈进，为打造数字化风控机器人提供数据基础。

（4）为数字化转型提供了“坚实根基”。数据治理工作，有效提升了数据管理能力，充分发挥了数据资产价值，为平安信托实现线上化、智能化、生态化的数字化转型打下坚实基础。

平安信托深入研究应用金融科技，强化科技赋能，加快补齐科技短板。坚持业务导向和需求导向，深化自主研发、自主设计、自主管理能力，在客户管理、投资决策、运营管理、风险管理等方面加大科技投入，深层次地对各类业务模式、运营方式、产品服务进行改造和重塑，提升服务效率，降低成本，改善客户体验，提升产品和服务的竞争力，为公司转型发展提供强大支撑和引领。

进入新发展阶段，信托业要坚定不移贯彻新发展理念，回归信托本源，服务实体经济。平安信托将坚定不移地贯彻国家方针、监管导向，加速数字化转型步伐。

1.4　平安金融云支撑金融机构数字化转型的案例

深化数字化转型是信托机构适应数字经济发展的核心要求，也是融入数字经济时代的发展基础。随着信托机构数字化转型战略的深入实施，云计算已经成为信托机构数字化转型的技术底座，是推动信托机构数字化转型战略落地的重要引擎。

作为平安集团旗下专注于为金融行业提供云计算服务的平台，平安金融云已经为集团子公司提供金融云技术和服务，帮助公司迅速实现从传统IT向云计算的转型，为其数字化转型提供强大的云动力。

在赋能信托机构数字化转型过程中，平安金融云发现，与银行、保险等其他类型金融机构相比，信托机构数字化转型仍面临缺少顶层设计规划，缺少与业务的深度联动、科技投入有限，难以承担整体数字化转型需要的大笔资金投入、科技人才缺乏，技术能力不强，应用薄弱，难以发挥技术在数字化转型中的作用等诸多的难题与挑战。针对信托机构数字化转型面临这些现实难题，平安金融云结合平安综合金融业务数字化转型的经验，提出“建上管用一体化”解决方案，不仅帮助信托机构建好云，把数量繁多的不同系统迁移上云，更进一步帮助信托机构管好云、用好云，全面赋能信托机构数字化转型战略实施（见附图1–9）。

附图1-9　平安金融云“建上管用一体化”解决方案示意图

在合规建云方面，平安金融云严格遵循监管多项标准规范，从基础硬件、架构设计、产品技术、解决方案、运维环境、数据安全及隐私保护等多方面入手，将安全合规融入技术、管理与业务流程中，为信托机构构建全面符合监管要求、安全可控、运行稳定的金融云平台，全面满足监管合规的要求。

在专业上云方面，平安金融云有满足监管要求的、统一的顶层设计和方法论，同时也提供丰富的工具与技术解决方案，为信托机构量身定制迁移计划，实现业务系统无感完成迁移上云。

在智能管云方面，平安金融云提供面向业务应用全生命周期的一站式管理中心，以平台驱动人员，以流程引导工作，全面提升资源利用率与业务效率，赋能客户数字化经营。

在敏捷用云方面，平安金融云提供面向业务方、IT研发方、管理方等不同角色的开发、架构、部署、监控全栈方案，提供咨询+产品+工具的整体化服务，实现开发架构标准化，开发流程可视化，架构规划设计自动化，应用监控立体化，全力支撑金融机构敏捷用云。

除此之外，平安金融云还为信托机构提供研发提效、稳定运行、安全合规、赋能创新等多个维度的十数个场景化解决方案，将平安金融云的底层技术和产品、数字化转型经验与信托机构业务服务有效融合，真正帮助信托机构进行业务创新，提升业务竞争力。

未来，平安金融云将继续围绕信托业数字化转型战略，深入挖掘信托机构核心需求，与更多上下游金融科技厂商合作，建立完善的信托业数字化转型生态体系，不断推动信托业数字化转型向纵深发展。

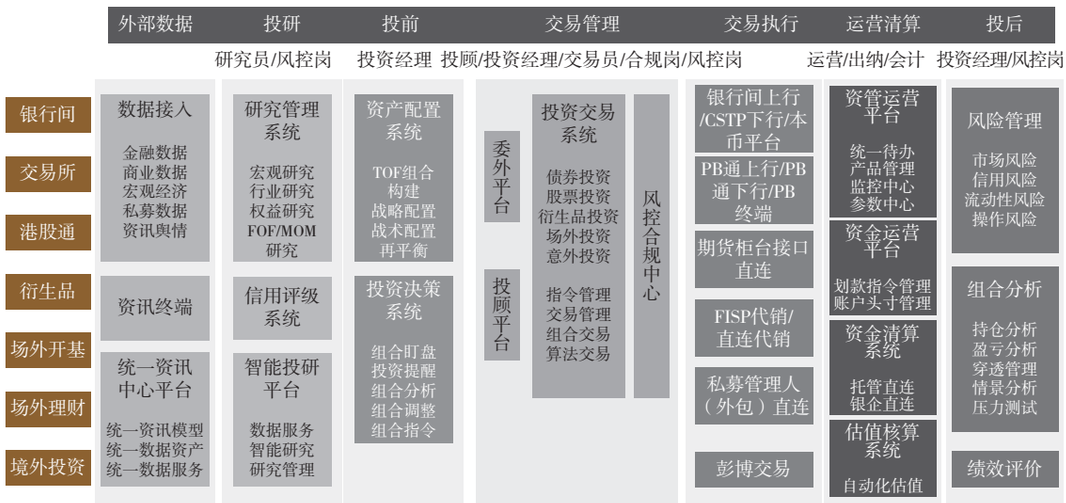
1.5　恒生电子资管投资一体化的数字化转型解决方案

本案例聚焦资产管理投资端的数字化解决方案和实践。

恒生电子从2009年开始为信托公司提供信托一体化解决方案，方案覆盖资产管理、财富管理、运营管理、数据风险等领域，在信托三分类转型背景下，恒生对信托一体化方案做了全面升级，资管投资一体化方案是其中的重要组成部分。

1.5.1 整体概述

资管投资一体化方案覆盖投资管理的过程：投资研究、投资决策、交易管理、交易执行、投资运营以及投后管理和绩效评价。对于转型中的信托公司来讲，资管投资一体化方案是需要根据自身的业务特点、业务发阶段逐步建设和完善的（见附图1–10）。



附图1–10 资管投资一体化系统全景

资管投资一体化方案的建设主要包括以下四个方面：

（1）建设全资产投资交易系统。实现覆盖全品类投资标的，包括股票、债券、基金、场外理财、衍生品、未上市股权、非标资产等；实现业务流程线上化，包括场内、场外投资，包括投资指令审批、风险控制、指令执行、成交回报、交易清算等；实现统一合规风控，支持公司级、跨产品的统一事前合规风控。

（2）实现投资投研一体化。打通投前研究、投资决策和投后管理。实现基金研究、固收研究、权益研究、宏观研究管理，通过采集多元数建立投研数集市，逐步实现智能投研，基于投研的成果，采用大类资产配置策略，构建投资组合，实现指标化、数量化投资决策，通过交易系统执行投资指令，对投资结果进行组合分析、风险分析、绩效评价。

（3）机构服务能力建设。机构是信托资管业务重要的服务对象，主要对象是资金方、投资顾问和管理人。通过机构服务终端，可以为资金方、投资顾问或管理人提供账户管理、投资建议管理、投资组合分析、业务数据查询的服务。通过开放接口平台与机构方系统的对接，实现业务流程的线上化对接，以及提供数据服务。

（4）资管业务生态圈建设。资管业务生态圈建设的意义是通过与相关合作机构的系统对接，实现业务流程和数据流转的线上化，从而提高交易执行的效率、提高业务运营的水平、提升资管业务服务能力。主要内容包括：与保管行对接，通过托管直连；与券商经纪对接，

实现交易所场内交易自动化；与券商私募外包对接，实现私募基金投资线上化；对接场外开基交易平台，实现场外开基投资线上化；与资金方/投顾系统对接，打通业务流程和数据流转；对接外部资讯数据，获取全面、高质量的数据。

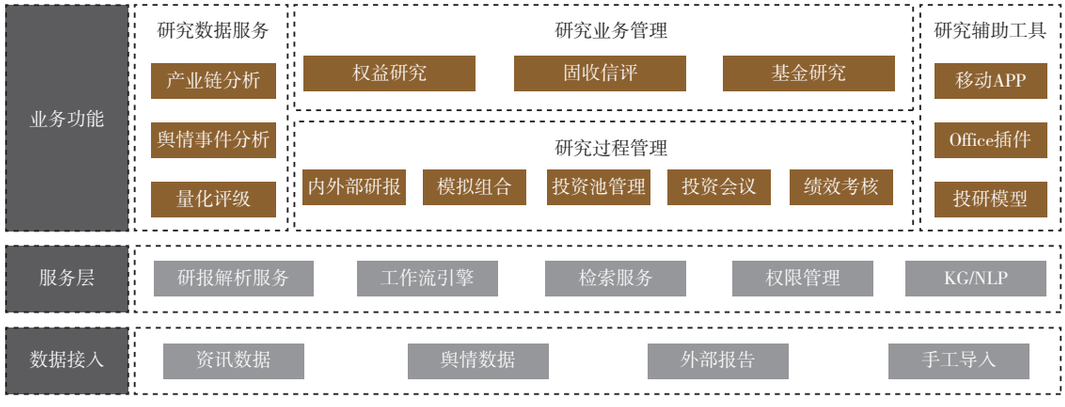
1.5.2 统一资讯中心

随着大量外部数据的接入和应用，资讯供应商万花齐放、百家争鸣，各家供应商数据标准不一、质量参差不齐，使得外部资讯数据的治理重要性更加凸显，而由于资讯数据的错误导致业务运营也屡屡出现重大事故。

统一资讯中心支持多种外部资讯源的集成和比对，如支持聚源、万得、财汇、朝阳永续、国泰安、恒生指数、中证指数、彭博等主流资讯商数据的集成和比对；技术层面支持不同数据结构的资讯数据，如Oracle表、SqlServer表、excel文件、dbf文件等；资讯中心统一通过批量或实时的方式采集资讯数据，并基于标准模型进行数据转换，再通过比对合成引擎，基于规则进行数据比对，最终输出一份高质量、标准的统一资讯数据，为下游各部门应用系统提供数据支撑。

1.5.3 投资研究平台

（1）投资投研的主要功能。投资研究是研究人员使用不同维度的数据和工具，评估标的的运行和规律的过程，根据底层资产的不同分为权益研究、固收研究、基金研究三类（见附图1–11）。



附图1–11 投资研究平台主要功能图

权益研究：研究宏观、策略、细分行业，侧重于公司的未来增长，更关注公司的利润表，即公司的未来营收和利润增速。

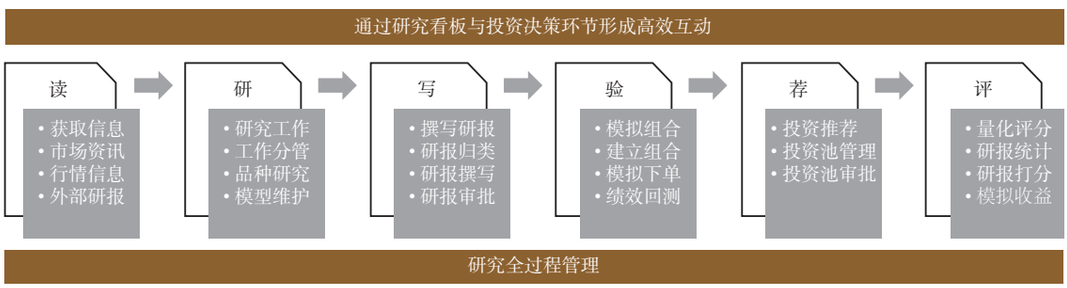
固收研究：研究宏观利率和信用债，侧重于公司的资产负债表和现金流量表，研究公司的偿债能力和现金流。

基金研究：使用权益类基金、债券类基金、货币基金、指数基金等各类基金及基金管理

人数据，通过产品维度、基金经理维度、公司维度等维度分析基金情况。

资管业务需以金融产品投资标的和策略研究为核心，通过内部研究报告管理、外部研报整合、投资池管理，模拟组合、绩效考评等，为研究员提供专业的研究平台，线上化、规范化研究过程，规则化管理投资池，让投研推荐有理有据。同时，提供专业模型计算平台与量化评级结果，提升投研分析效率。

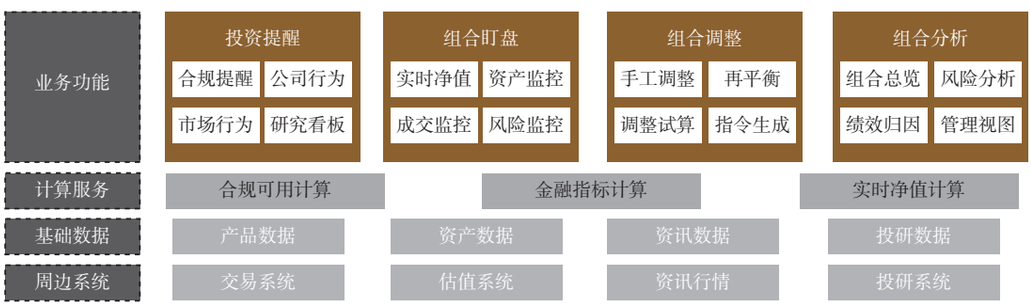
（2）数智化投研。数智化投研是投资研究的重要方向，曾经的数智化投研，过于强调人工智能属性、数字化留痕特性、功能流程的完备性，而在“好用易用”等“接地气”方面下的功夫远远不够。做出更好用的数智化投研一站式平台，需要深刻理解真实的需求场景并抽象成产品功能模块，“一站式”将相关联的场景尽可能打通，将相关联的数据尽可能打通（见附图1–12）。



附图1–12　数智化投研一站式平台示意图

1.5.4　投资决策系统

投资决策系统服务于资产管理机构投资经理团队，系统从投资提醒、组合盯盘、组合调整、组合分析四个环节辅助投资经理进行组合管理。盘前展示持仓相关证券的公司行为、风险信息、合规信息、市场交易行为等重要提示性内容；盘中提供组合盯盘分析功能，可实时掌控行情、资讯对组合持仓的影响，并提供便捷的组合调整工具，形成组合指令下达到交易系统；盘后提供灵活丰富的组合分析功能，为后续投资决策提供参考依据，从而实现投资决策分析的全过程管理（见附图1–13）。



附图1–13　投资决策系统示意图

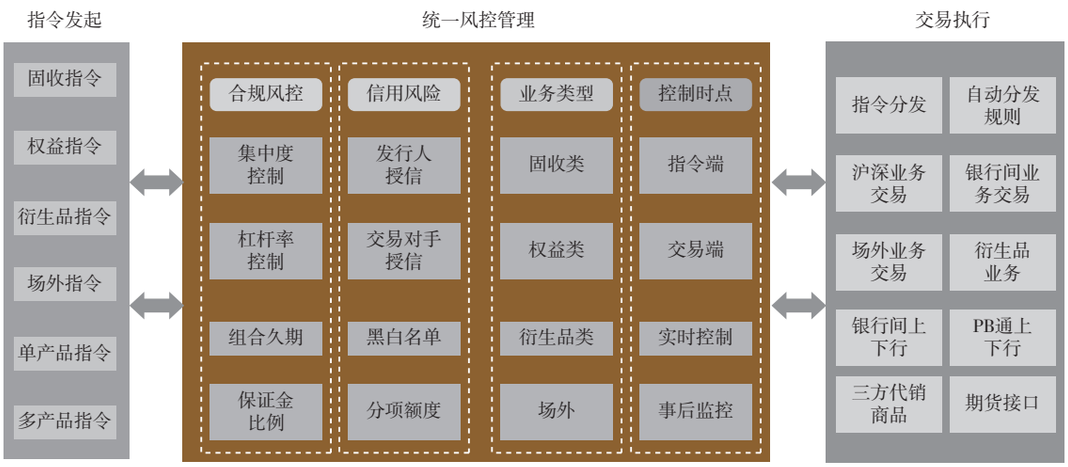
1.5.5 全资产投资交易平台

随着信托行业资管转型的深入，对于投资交易系统建设，行业内也逐步形成一个比较共识的建设路径，即：统一交易平台→统一风控平台→统一资产管理平台。

（1）统一交易平台。打通各个交易市场的电子化通道，解放交易员不必要的手工操作，让交易员回归最核心的本职工作，提升交易效率，需要依赖一套完善的电子化交易平台，交易员仅需在该平台上记录订单，系统即可自动将订单报送到对应的交易市场，待订单成交后，成交信息又可以通过电子化的方式自动返回到系统中，无须交易员手工回录成交单。

电子化交易平台的建设包括：沪深交易所电子化、银行间交易电子化、场外开基电子、场外理财/私募基金电子化、投顾交易电子化等。

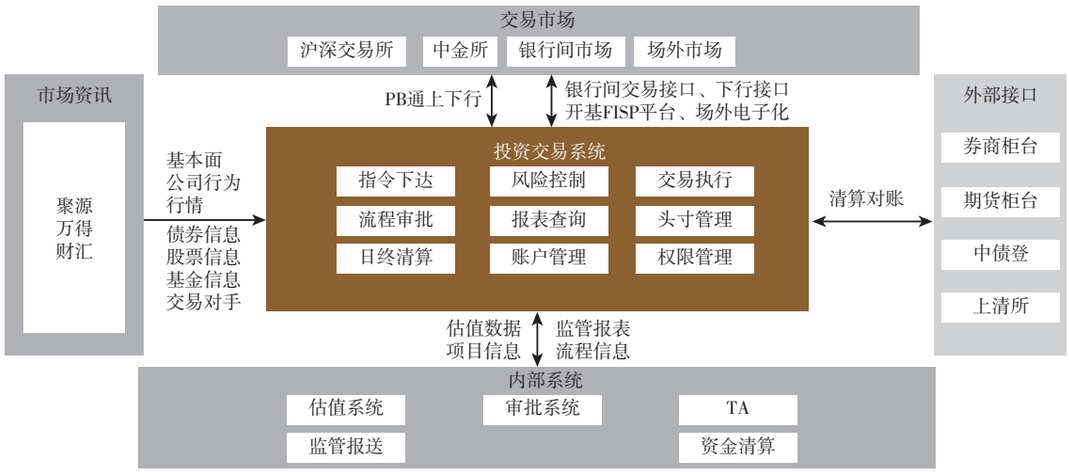
（2）统一实时风控平台。实现统一交易平台之后，即可完成数据的及时性、准确性和完整性，也为统一的风控平台奠定了数据基础，信托公司对于合规风控的控制，可以从原先的事后监控，搬到事中的实时风控，即投资经理在下达指令时，即可同步调用风控引擎，若风控结果不通过，则可直接打回指令，并告知触警的原因，这样一来，所有的合规风险都在指令下达之前就暴露出来了，可确保每一笔报道交易所的订单都是合规的（见附图1–14）。



附图1–14 统一实时风控平台示意图

统一风控平台的建立，将使得信托公司投资交易业务的合规性提升一个很高的台阶，风控岗仅需提前在系统中设置好风控指标，即可实现风控的自动计算和控制，无论是效率上，还是出错率上，都会有大幅度的改善。

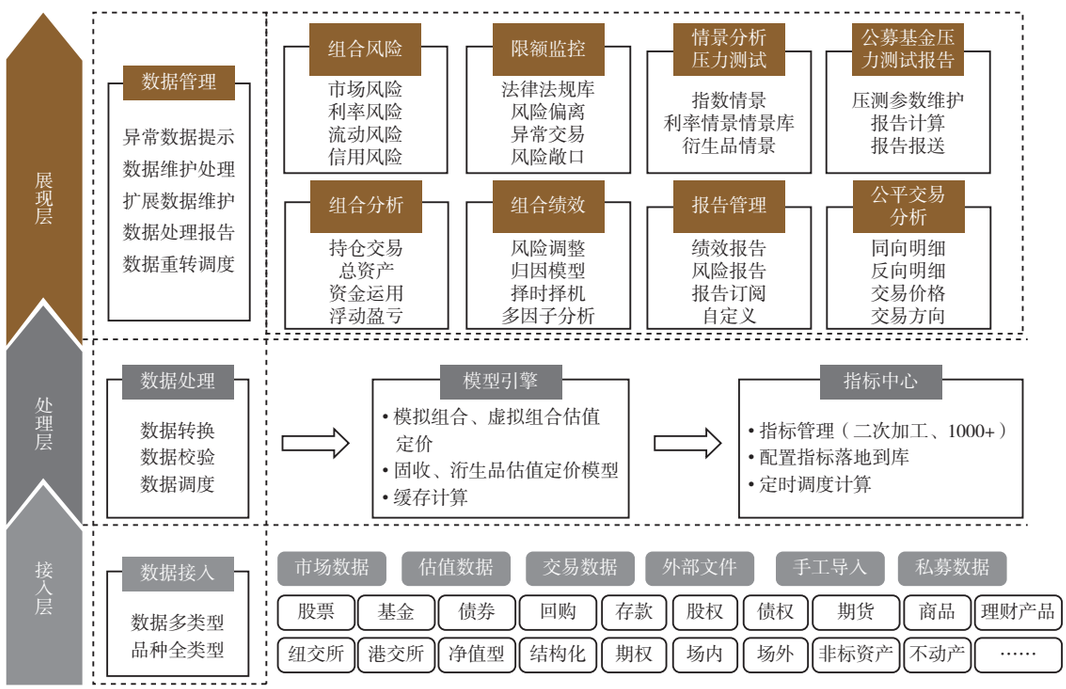
（3）统一资产管理平台。实现了统一交易平台和统一实时风控平台后，资产数据已经实现了整体的归集，无论是投资经理、交易员、风控人员、运营人员、审批人员，都可以在该平台上获取到对应的数据，周边系统采集数据时，也能以投资交易系统的数据为准，在资产管理上提供极大的便利性（见附图1–15）。



附图 1–15　统一资产管理平台示意图

1.5.6　投资绩效评估和风险管理

投资绩效评估与风险管理贯穿整个资产管理过程的投资分析环节，属于中台系统。将投资后的业务数据（主要包括估值核算系统的投资账户信息、持仓、估值、交易、存款流水等信息，份额登记系统的持有人名称、属性、历史份额等信息），结合资讯数据（证券基本信息、公司行为、历史行情、市场指数点位与成份、中债\中证估值和曲线与成分、汇率信息等），整合归集并进行充分的投后分析，包括组合管理、合规监察、投资报表三大业务场景（见附图 1–16）。



附图 1–16　投资绩效评估和风险管理功能示意图

1.5.7 投顾服务平台

投资顾问服务是服务机构客户的核心能力，通过挖掘客户深度需求、增强客户体验，不断迭代产品内容和增值模块，以提升证券信托服务水平、科技竞争力和品牌价值。以“客户为中心”，提供产品信息、估值信息、持仓数据、费用信息、风险预警等基础信息服务，为客户提供更加便捷、及时获取基础信息服务获取方式，提升客户体验。

提供线上化、实时化、自助化的7×24小时互联互通服务，打通数据连接和传输的纽带，满足客户及时汇集信息、提升管理和决策的需求，增强存量客户服务体验黏性及发行新产品的意愿。在合法合规脱敏的前提下，依靠数据、科技和投研能力，提供增值服务。

1.6 金证科技运营管理的数字化转型解决方案及实践

金证科技面向信托公司运营管理打造运营管理平台，解决其标品运营过程中面临的缺乏运营中枢、流程断点、数据孤岛、风控困难等问题。信托运营围绕产品全生命周期，以运营管理平台为中枢，提供公司级全流程陪伴式运营服务。在业务流程方面，前中后台流程全面贯通，优化再造，并实现业务流程自动化，以及相应的监控与稽核；在作业模式方面，采用事件提醒、RPA辅助处理、事后结果反馈等手段，提供事前事中事后全流程陪伴式作业辅助，并为运营人员提供给一体化个人运营工作台，使运营更轻松；在数据管理方面，运营管理平台配合信托公司既有的数据中台梳理运营数据集市及指标体系，可以日间实时和日终批量的方式与公司级数据中台同步数据，实现生产数据和消费数据的相互订阅，提供多维度运营数据统计、分析和可视化展示。

1.6.1 案例概述

某头部信托公司，标品业务作为其重要的业务组成部分，近年来业务规模迅速扩大，同时在运营的产品数量多达数百个。在业务规模快速增长的同时，如何确保运营人员不会同比线性增长，从而降低运营成本、提升运营效率、规避运营风险，成为该信托公司亟待解决的问题。具体表现为：

（1）在业务维度：信托业务分散于各部门，而各部门根据自身业务情况对系统需求不一，如证券业务部产品数量多，缺少运营日历和待办提醒；费用存在遗漏、重复支付风险；估值数据准确性不稳定，存在反清算风险。家办业务部存在标的行情、份额缺失，导致估值不准；定期估值未实现净值导入自动化；缺少费用频率参数，费用支付无提醒；合同更新未及时同步等现状。虽然目前很多业务流程已经实现了系统支撑，但流程线上化后，距离实现端到端“流畅高效”的业务体验目标还有差距。因此，需要建立运营流程一体化，打破部门墙，贯通端到端的全业务流程。

（2）在系统维度：该信托公司现有注册登记系统、估值系统、资金清算系统、非标系

统、费用分切系统等虽然能一定程度协助运营人员完成产品运营的部分事项，但各系统相互独立，系统间信息不对称，数据不同步，运营人员需在多个系统切换作业，导致运营效率低，运营风险大。

（3）在数据维度：过去为解决某一业务问题，往往按照单一业务逻辑部署信息系统，导致业务系统“烟囱式”建设，系统割裂导致运营工作不连贯；部门间运营数据难以互通、数据质量参差不齐，系统间数据标准不一致，人工稽核工作量大；流程管理和运营绩效管理缺乏数据支撑；随着公司对产品运营数据重视程度的提升，对于各类运营数据的监控稽核也提出新的要求。因此，需要建立一套能够灵活适用于信托公司运营一体化的监控体系，实现数据赋能运营、加强运营风险管控。

基于该信托公司的需求，金证通过广泛调研其运营情况，结合多年来为多家信托公司提供金融系统建设和维护的经验，针对该信托公司运营体系存在的运营痛点，提供运营管理平台的解决方案，助力该信托公司数字化转型。

1.6.2 整体方案

运营管理平台是面向该信托公司运营部的一站式集中运营管理平台，是业务系统的控制中枢，旨在打破系统固有边界，实现运营业务一体化流转。运营管理平台通过配置产品运营流程，生成待办来驱动和监控业务系统处理运营活动。最终，实现产品全生命周期运营自动化和运营流程可视化。

基于各套核心业务系统提供的客户类、估值类、份额类、资金类、投资类服务，通过系统微服务化、业务流程化、运营自动化、智能分工、监控稽核等，为信托公司建设“一体化、自动化、标准化、智能化”运营管理平台，统一数据标准，满足监管报送、经营报表、数据管理多种运营需求。

端到端流程贯通：从信托公司的运营岗位出发，分析每个岗位在产品生命周期各阶段需处理的运营事务、监控的运营风险，结合业务交易流程，形成整体的运营流程图；集成产品管理系统、估值核算系统、份额登记系统、资金清算系统提供的核心服务，实现核心系统微服务化、标准化；通过分析产品设计、产品上架、产品成立、产品存续和产品终止阶段等业务流程，构建“跨系统、跨部门、跨流程”运营管理平台，将前台业务系统和后台核心服务前后贯通，使得数据流转起来。

自动化运营服务：实现日常运营流程节点化和自动化，基于事件管理机制实现各流程节点自动化运营结果的消息提醒。支持按产品生命周期配置各生命周期内的运营流程自动化方案，包括代销流程自动化、开放日清算自动化、收益分配自动化等流程。

全流程智能辅助：从运营时间和业务流程两个维度逐一分析各运营岗位的工作，通过待办事项、异常提醒、岗位备忘录、产品日历、运营审核等模块，管理运营日常工作；通过智能工作台提供多种布局模式，支持用户自定义添加所需模块，模块内展示的数据可根据业务

流程分工动态变化。

可视化运营监控：通过运营看板、TA监控屏、经营看板、资金监控屏、效能监控屏等可视化监控，为信托业务中的事前业务提醒、事中进度管控、事后数据稽核，风险预警，运营数据统计分析等场景进行数字赋能；支持从不同角色出发，提供定制化领导驾驶舱、组长监控屏、组员监控屏，包括通过运营看板监控自动化流程进度，检查稽核结果和清算数据，对于特殊业务支持添加业务监控指标进行定向监控；系统内部包含大屏管理组件，支持自定义配置监控大屏与个人工作台的可视化组件，展示内容可通过对图形拖拉拽的方式实现自定义，可基于场景和岗位进行定制，通过大屏直接获取全面业务信息，直观展示第一手业务数据。

多元化数据应用：为客户提供监管报送、经营管理、数据管理三大应用。包括各类外部监管机构需要的监管报送报表，内部合规审计、经营管理及定制化报表，以及统一的数据管理中心，提供数据监控、绩效分析、数据文件管理等数据管理功能。

1.6.3 方案价值

运营管理平台作为该信托公司贯穿产品全生命周期运营的中枢系统，基于数字化运营的建设思想，通过业务流程重构、PRA自动化、监控稽核、业务流程转线上化，解决运营流程操作断点、烟囱式系统建设、运营风险控制难等问题，构建陪伴式运营模式，让运营更高效、更安全、更智能。

运营流程一体化：实现从产品研发、产品成立、续存运作、退出清盘全流程线上贯通，实现产品、份额、资金等方面42+个运营流程全面线上化。如，在开放日清算一体化流程中，原本涉及估值、TA、资金清算等3个系统间切换操作处理的流程通过整合后在运管平台操作即可完成。

运营操作自动化：为客户实现23+个运营流程自动化，并基于事件管理机制实现各流程节点自动化运营结果的消息提醒。如，基于客户开放日清算流程中操作、查询、核对重度依赖人工，操作风险大的痛点，为客户设计开放日清算自动化运营流程，达到实现7个节点由人工处理转为自动化处理、减少60%人工重复操作、节约65%数据处理时间、实现100%免人工核对的效果。

运营监控可视化：为该信托公司的运营人员提供自动化运营监控，实现估值监控、收付款监控、账户监控、清算监控、信批监控等，并以具有丰富组件的监控屏和驾驶舱进行可视化展示，实时查看自动化运营情况，可进行异常运营状态的消息提醒。

运营风控全面化：系统预置了大量监控指标，覆盖了信托运营的全周期，对各个运营节点进行数据稽核检查。通过单一数据阈值比较、多方数据指标对比、非指标数据检查等方式实现全方位的事前事中事后监控稽核，包括数据完整性监控、阈值监控、进度监控、数据一致性稽核等，真正实现事前提醒、事中监控、事后检查。对于检查过程中发现的异常，根据

不同风险等级通知不同对象，支持通过邮件、电话、微信等多种方式进行风险预警。

运营数据标准化：基于数据治理理念，建立标准、统一的数据管理体系；数据联通共享，避免数据孤岛，为业务运营全过程供数据联通支持。

数据应用多元化：基于统一的数据标准，提供数据即时查询和统一数据服务，以及智能报表、智能分析和智能决策组件，全面支持运营报表、监管报送、风险控制、运营分析等多种应用场景，实现数据资产价值挖掘。

附录2　数字化转型能力成熟度评估标准建议

数字化转型能力成熟度评估包括一级能力指标5个和二级子指标19个。针对19个二级指标，能力等级的评估标准建议如下：

2.1　数字化战略（见附表2-1）

附表2-1　　信托公司数字化转型之数字化战略能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	没有明确的数字化转型目标、战略和规划
初始探索级	（1）识别与数字化战略相关的利益相关者 （2）数字化战略的制定能遵循相关管理流程 （3）维护了数字化和业务战略之间的关联关系
熟练实践级	（1）制定能反映整个组织业务发展需求的数字化战略 （2）制定数字化的管理制度和流程，明确利益相关者的职责，规范战略的管理过程 （3）将组织的数字化战略形成文件并按组织定义的标准过程进行维护、审查和公告 （4）编制数字化战略的优化路线图，指导数据工作的开展 （5）定期修订已发布的数字化战略
优秀进化级	（1）对组织数字化战略的管理过程进行追踪分析、业内对标并及时优化 （2）能量化评估数字化战略路线图的落实情况，并持续优化战略
专家引领级	（1）数字化战略可有效提升企业竞争力 （2）在业界分享最佳实践，成为行业标杆

2.2　组织保障（见附表2-2）

附表2-2　　信托公司数字化转型之组织保障能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	没有明确的数字化转型组织和人力安排
初始探索级	（1）有部门一级的组织牵头数字化转型的具体事宜 （2）不同部门能够在一定程度上协同

续表

能力等级	标准
熟练实践级	（1）在公司层面成立数字化转型管理组织以及部门级的牵头组织 （2）该组织能够有效运作，推动数字化转型战略落地
优秀进化级	（1）管理组织能高效运作，持续推进数字化转型的战略取得不断进展 （2）牵头组织执行能力能有效保障数字化转型的战略取得不断进展
专家引领级	（1）管理组织组织高效运作，部门高度协同，内外合作顺畅，全员数字化文化氛围浓厚 （2）通过组织保障，促进了数字化转型的成功和领先

2.3 财务保障（见附表2-3）

附表2-3 信托公司数字化转型之财务保障能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	没有明确的数字化转财务安排
初始探索级	在部分数字化转型的项目中有一定的财务资源安排
熟练实践级	财务资源能有效匹配数字化转型战略需求
优秀进化级	（1）财务资源保障充分，能够有效评估投入产出比 （2）在部分数字化转型的项目上取得良好的财务投入产出比
专家引领级	（1）财务资源保障充分 （2）在数字化转型战略上取得良好的财务投入产出比 （3）财务投入回报成为行业标杆

2.4 人才保障（见附表2-4）

附表2-4 信托公司数字化转型之人才保障能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基本没有或很少数字化人才储备
初始探索级	有部分数字化人才储备
熟练实践级	（1）数字化人才储备与数字化战略相匹配 （2）数字化的人才能够获得良好的职业发展 （3）数字化人才保障数字化转型的落地
优秀进化级	（1）“懂业务、通技术”的复合型人才储备充足，甚至适度超配数字化战略 （2）数字化人才有效保障数字化转型的落地 （3）数字化人才在业界有一定影响力
专家引领级	（1）在人才吸引方面，有行业领军级人才储备 （2）在人才培养方面，能有效培养各方面数字化人才 （3）在人才发展方面，能形成数字化人才良好的人才发展格局

2.5 业技融合机制（见附表2-5）

附表2-5 信托公司数字化转型之业技融合机制能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	业务与技术融合的意识不足
初始探索级	（1）在业务发展过程，产生了将业务与技术融合的意识 （2）将技术初步应用到业务发展的部分环节
熟练实践级	（1）业务人员与技术人员形成良好的协同合作 （2）将技术应用到业务发展的各个环节
优秀进化级	（1）业务部门与技术部门高效分工协作 （2）通过业务推动技术发展，通过技术完善业务流程 （3）跨部门人员工作相互学习
专家引领级	（1）业务与技术能够高效协同 （2）培养出业务与技术知识掌握透彻的专业人才 （3）业务与技术协作模式形成行业标杆

2.6 对外生态圈协同（见附表2-6）

附表2-6 信托公司数字化转型之对外生态圈协同能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	生态协同薄弱，无法满足数字化转型
初始探索级	在数字化转型的部分领域，引入生态圈协作
熟练实践级	（1）与业界领先的金融科技公司进行广泛的协作和交流 （2）能够有效借助生态圈的能力推进各项数字化转型
优秀进化级	（1）对外协同项目对企业自身发展产生有益实践和高价值业务效果 （2）对外建立良好的合作交流关系，实现了合作共赢
专家引领级	（1）生态圈的协同合作成为行业典范，为行业提供优秀实践 （2）在关键领域的外合作中，实现了自主可控

2.7 数字化营销（见附表2-7）

附表2-7 信托公司数字化转型之数字化营销能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基本没有或很少采用数字化技术进行营销
初始探索级	在部分营销场景中，应用了数字化技术
熟练实践级	（1）在营销渠道、CRM、客户体验、服务、精准营销等方面充分应用数字化手段 （2）相较传统手段，数字化营销产生一定积极效果
优秀进化级	（1）数字化营销广泛应用，基本替代传统营销手段 （2）数字化营销产生广泛的积极效果，并能够持续评估优化
专家引领级	数字化营销效果、投入产出比在业界领先，形成业界优秀实践

2.8 数字化投研（见附表2-8）

附表2-8 信托公司数字化转型之数字化投研能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基本没有或很少采用数字化技术进行投资研究
初始探索级	在部分投资研究场景中，应用了数字化技术
熟练实践级	（1）在投资研究、投决管理、组合管理、投后管理、风险管理等投研场景充分应用数字化手段 （2）相较传统手段，数字化投资研究产生一定积极效果
优秀进化级	（1）数字化营销广泛应用，基本替代传统投资研究手段 （2）数字化投资研究产生广泛的积极效果，并能够持续评估优化
专家引领级	数字化投资研究效果、投入产出比在业界领先，形成业界优秀实践

2.9 数字化风控（见附表2-9）

附表2-9 信托公司数字化转型之数字化风控能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基本没有或很少采用数字化技术进行风险管理
初始探索级	在部分风险管理场景中，应用了数字化技术
熟练实践级	（1）在“募投管退”全流程的风险管理场景充分应用数字化手段 （2）相较传统手段，数字化投资研究产生一定积极效果
优秀进化级	（1）数字化风险管理广泛应用，基本替代传统投资研究手段 （2）数字化风险管理产生广泛的积极效果，并能够持续评估优化
专家引领级	数字化风险管理效果、投入产出比在业界领先，形成业界优秀实践

2.10 数字化运营（见附表2-10）

附表2-10 信托公司数字化转型之数字化运营能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基本没有或很少采用数字化技术进行运营管理
初始探索级	在部分运营管理场景中，应用了数字化技术
熟练实践级	（1）在信托计划设立的全生命周期的各运营环节充分应用数字化手段 （2）相较传统手段，数字化运营产生一定积极效果
优秀进化级	（1）数字化运营管理广泛应用，基本替代传统运营手段 （2）数字化运营管理产生广泛的积极效果，并能够持续评估优化
专家引领级	数字化运营管理效果、投入产出比、运营效率在业界领先，形成业界优秀实践

2.11 数字化经营（见附表2-11）

附表2-11 信托公司数字化转型之数字化经营能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基本没有或很少采用数字化技术进行企业经营管理
初始探索级	在部分企业经营管理场景中，应用了数字化技术
熟练实践级	（1）在数字驱动决策、量化的业绩评估和绩效管理、数字化人才链的管理、监管报送等场景充分应用数字化手段 （2）数字化企业经营产生一定积极效果，提升企业的管理水平
优秀进化级	数字化企业经营管理广泛应用，取得积极效果，并能够持续评估优化
专家引领级	数字化经营管理水平、智能化能力在业界领先，形成业界优秀实践

2.12 数据治理能力（见附表2-12）

附表2-12 信托公司数字化转型之数据治理能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	未开展或未成体系的开展数据治理工作
初始探索级	（1）未建立数据治理组织架构及管理制度 （2）在具体工作中依靠个人能力解决数据问题，未设置数据治理工作的岗位、角色及职责
熟练实践级	（1）明确了数据治理组织架构并建立管理制度，数据治理人员岗位职责明确 （2）数据治理工作的重要性得到管理层的认可 （3）数据治理能力与数字化转型战略相匹配
优秀进化级	（1）数据治理高效运作，产生良好的业务效果 （2）数据治理能力与数字化转型战略相匹配，甚至驱动数字化转型
专家引领级	在业界分享最佳实践，成为行业标杆

2.13 数据应用能力（见附表2-13）

附表2-13 信托公司数字化转型之数据应用能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	未将数据有效应用管理决策或分析等场景中
初始探索级	（1）在项目层面开展常规数据分析，数据接口开发 （2）在系统层面提供数据查询，满足特定范围的数据使用需求
熟练实践级	（1）各业务部门独立开展各自数据分析应用的建设 （2）采用点对点的方式处理数据分析中跨部门的数据需求 （3）数据分析结果的应用局限于部门内部，跨部门的共享大部分是以线下的方式进行

续表

能力等级	标准
优秀进化级	（1）在组织级层面建设统一报表平台，整合报表资源，支持跨部门及部门内部的常规报表分析和数据接口开发 （2）建立了专门的数据分析团队，快速支撑各部门的数据分析需求 （3）数据分析结果能在各个部门之间进行复用，数据分析口径定义明确
专家引领级	（1）能推动自身技术创新 （2）在业界分享最佳实践，成为行业标杆

2.14 基础设施和架构支撑（见附表2-14）

附表2-14 信托公司数字化转型之基础设施和架构支撑能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	基础设施和架构支撑能力薄弱，无法满足数字化转型要求
初始探索级	基础设施和架构能力能够支撑部分领域的数字化转型
熟练实践级	（1）云服务等行业流行基础设施广泛应用 （2）主要业务系统实现平台化、模块化、服务化；共性业务功能的标准化、模块化 （3）基础设施和架构支撑能力与数字化转型战略相匹配
优秀进化级	（1）云服务等行业流行基础设施广泛应用，并产生资源集约等良好效果 （2）基础设施和架构支撑能力与数字化转型战略相匹配，甚至能加速数字化转型
专家引领级	（1）基础设施和架构支撑能力领先，驱动并引领数字化转型 （2）创新技术，丰富智能金融场景，数字化和智能化水平行业领先

2.15 科技管理敏捷（见附表2-15）

附表2-15 信托公司数字化转型之科技管理敏捷能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	科技管理水平薄弱，无法满足数字化转型要求
初始探索级	在部分领域，探索并实施了敏捷的IT管理
熟练实践级	（1）IT敏捷化管理（包括研发运维一体化、精益生产管理方等）广泛应用在数字化转型、数字化系统建设中 （2）IT敏捷化管理与数字化转型战略相匹配
优秀进化级	（1）IT敏捷化管理广泛和深入应用，并产生效率提升、成本集约等良好效果 （2）IT敏捷化管理与数字化转型战略相匹配，甚至能加速数字化转型
专家引领级	IT敏捷化管理实践行业领先，驱动、加速数字化转型

2.16 新技术应用和自主可控能力（见附表2-16）

附表2-16 信托公司数字化转型之新技术应用和自主可控能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	对新技术应用很少，科技自主可控薄弱，无法满足数字化转型要求
初始探索级	（1）在部分领域，探索并应用了新技术 （2）在部分领域实现了一定程度的科技自主可控
熟练实践级	（1）广泛应用新技术，加速数字化转型 （2）在关键核心领域实现了较高程度的科技自主可控
优秀进化级	（1）广泛应用新技术，加速数字化转型，并产生良好的业务效果，且新技术在不断迭代中日趋完善 （2）在关键核心领域实现了基本完全的科技自主可控，对外依赖风险很低
专家引领级	（1）新技术成为驱动和加速数字化转型的催化剂，产生良好的业务效果，在行业内领先 （2）在关键核心领域实现了基本完全的科技自主可控，对外依赖风险极低 （3）技术领先的金融科技产品与服务达到可向金融同业输出的能力

2.17 数字化带来合规、操作和流动性等风险防范（见附表2-17）

附表2-17 信托公司数字化转型之合规、操作和流动性等风险防范能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	在合规、操作、流动性等风险防范等方面基本很少采用数字化手段
初始探索级	在合规、操作、流动性等风险防范的部分领域，探索并采用数字化手段
熟练实践级	（1）在合规、操作、流动性等风险防范场景充分应用数字化手段 （2）相较传统手段，数字化在这些场景的应用产出良好的风险防范效果
优秀进化级	（1）数字化风险防范广泛应用，基本替代传统手段 （2）数字化风险防范产生广泛的积极效果，并能够持续评估优化
专家引领级	数字化风险防范效果、投入产出比在业界领先，形成业界优秀实践

2.18 业务连续性能力（见附表2-18）

附表2-18 信托公司数字化转型之业务连续性能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	业务连续性能力薄弱，无法满足数字化转型要求
初始探索级	在部分领域业务连续性较好，但整体能力仍然相对不足
熟练实践级	（1）业务连续性的技术保障（容灾、备份、分散化部署等）和机制保障（风险评估、演练、应急保障等）完善 （2）业务连续性的高水平保障和促进了数字化转型
优秀进化级	（1）持续评估和改进业务连续性的技术保障和机制保障能力 （2）业务连续性的高水平驱动和加速数字化转型
专家引领级	业务连续性能力的综合评价指标处于行业领先

2.19 网络安全防护、数据安全和隐私保护（见附表2-19）

附表2-19 信托公司数字化转型之网络安全防护、数据安全和隐私保护能力评估标准

能力等级	标准
学习认知级	网络安全薄弱、数据安全和隐私保护存在较大隐患
初始探索级	在网络安全、数据安全和隐私保护的部分领域，探索并采用数字化手段
熟练实践级	（1）在网络安全、数据安全和隐私保护场景充分应用数字化手段 （2）网络安全可靠，数据安全和隐私保护达到国家政策法规要求 （3）未发生重大的网络和数据安全以及隐私保护风险事件
优秀进化级	（1）持续评估网络和数据安全以及隐私保护，不断引入新技术、新机制夯实能力 （2）网络和数据安全以及隐私保护在数字化转型的各环节实现充分“自治”
专家引领级	网络和数据安全以及隐私保护的综合评价指标处于行业领先

陆

家庭服务信托业务研究

课题牵头单位：上海国际信托有限公司

课题指导专家：陈　赤

课 题 负 责 人：陈　兵

课 题 组 成 员：

付宇翔　朱逸哲　简永军　束　宇	上海国际信托有限公司
方玉红　闫　利	国投泰康信托有限公司
鲁长瑜　高天姝	吉林省信托有限公司
徐学涛　缪　淼　靖东晓	交银国际信托有限公司
江如青　高　洁	陆家嘴信托有限公司
何　飞　梁晓露　费伦纲	五矿国际信托有限公司
李国建　荣家鑫　张　昊	山东省国际信托股份有限公司
李妮妮	山东省鲁信投资控股集团有限公司

课 题 组 成 员：

刘春江　祁　娟　吴启梦　蒋镇钟	苏州信托有限公司
应汇康　金　谧	杭州工商信托股份有限公司
张　羽　陈　进　朱峻萱	百瑞信托有限责任公司
王栋琳　马金娅　尹　璐	北方国际信托股份有限公司
张丽君　宋荧荧	华宝信托有限责任公司
周　萍　董　悦　陶婷婷	中信信托有限责任公司
刘　奕　吴明晰	紫金信托有限责任公司
邓　婷	长安国际信托股份有限公司
陶斐斐　张胜男	中国对外经济贸易信托有限公司
殷琪洋　吴　朔　刘梦竹	天津信托有限责任公司
赵雨婷　丁顺浩	平安信托有限责任公司
杨显峰　郑文蝶	广东粤财信托有限公司
何晓凤　禄　琼	中航信托股份有限公司
刘发跃　李欣仪	西部信托有限公司
曲晓燕　乐绍池　曹超	中粮信托有限责任公司
韩　良　刘鹏坤	南开大学法学院
张　瀚　周　敏　李俊锋　牛佳琪	上海市锦天城律师事务所

摘要

2023年是全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年，也是信托行业回归本源、加快转型、开启高质量发展新阶段的关键年份。我国经济进入高质量发展新阶段，居民财产性收入提升空间大、财富传承需求爆发式增长，通过增加更多元的金融产品供给，构建面向广大中等收入群体的财富管理体系，支持更广泛居民群体实现财富保值增值，对构建橄榄型社会、助力共同富裕具有重要的价值和意义。然而，当前金融市场不确定性凸显，有效和高质量的金融供给不足，行业亟需产品、服务和工具创新以服务居民多元化和综合化需求。在此背景下，《关于规范信托公司信托业务分类有关事项的通知》于2023年3月正式颁布，将家庭服务信托作为财富管理服务信托的重要新品类，积极发挥信托在账户创设、风险隔离、财富保护和传承等方面优势，和家庭财富管理的具体场景相结合提供差异化的服务，在服务实体经济和居民美好生活中发挥出信托价值。

本研究结合理论分析和实务经验，致力于对家庭服务信托开展全面系统性的研究，探索出符合信托公司发展的商业模式、展业策略、业务运作和保障体系。本研究从家庭服务信托业务的特点优势以及业务背景出发，分析了当前家庭服务信托领域供需两端的格局以及行业内实践开展情况。信托公司应积极发挥信托制度在风险隔离、财富保护和传承等非金融服务方面的优势，基于家庭服务信托的获客模式、服务内容和盈利模式等思考展业方向和策略，持续探索业务运作模式，与各类金融机构进行高质量融合发展，打造与家庭服务信托适配的组织架构、品牌建设、金融科技体系、投研体系和风险管理体系。最后，鉴于家庭服务信托作为创新业务品类，本研究根据目前信托公司在该领域展业过程中遇到的痛点提出相应的政策建议。

一、家庭服务信托研究背景

（一）背景和意义

2023年是全面贯彻落实党的二十大精神的开局之年，也是信托转型发展、回归本源、重塑业务边界的攻坚之年。党的二十大擘画了全面建成社会主义现代化强国、以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴的宏伟蓝图，作为我国金融业重要组成部分、信托肩负着服务实体经济和居民美好生活、助力我国经济社会高质量发展的重要使命。

1. 发展家庭服务信托是国家现代化建设的应有之举

中央财经委员会第十次会议提出，要扩大中等收入群体比重，增加低收入群体收入，合理调节高收入，取缔非法收入，形成中间大、两头小的橄榄型分配结构。目前我国经济社会结构处于从“金字塔型”向“橄榄型”转变的进程中。我国已经进入高质量现代化建设的新时代，信托业服务于“橄榄形社会”构建，主动融入挖掘内需潜力的新发展格局，是信托业在发展大势中找准功能定位、发挥本源价值的时代机遇。当前世界百年未有之大变局加速演进，改革发展稳定任务之重、矛盾风险挑战之多、治国理政考验之大都前所未有，国际竞争局势既显性存在于政治军事领域，又更为关键地潜藏在社会、市场、科技、人才、金融等诸多领域。

在社会层面，中等收入群体家庭是大国社会长期稳定器，孟子有言“有恒产者有恒心”，中等收入群体的规模增长及生活条件优化在很大程度上代表着一国的社会发展和经济繁荣。

在市场层面，逆全球化、经济脱钩、关税壁垒甚至阵营对抗正在发生并有可能持续严峻，我国目前约有4亿中等收入群体，约占人口总数的1/3，聚焦于中等收入家庭发展可以增长内需潜力，促进国内大循环并带动全球购买力，在巩固国家内生增长韧性的同时不断提升在全球化进程中的经济引领地位。

在科技和人才层面，中等收入家庭对子女教育的重视，使得家庭服务信托将更多把学业激励、教育保障金、创新创业支持作为信托分配条件，推动科创要素和人才要素发展，助力创新驱动发展战略和人才强国战略的实施。

在金融层面，我国金融体制改革进入深水区，在金融降杠杆和大力发展直接融资背景下，由于家庭服务信托期限在5年以上，属于长期财富管理品类，使得快速扩容的中等收入家庭资产得以配置于不同期限的直接融资市场，从而成为推动我国资本市场发展的重要力量。

家庭服务信托的发展可以让信托服务更多地向有需求的中等收入群体延伸，认识、理解和接受信托制度，让信托走进千家万户；同时，信托公司以家庭服务信托为切入口，深入挖掘各类生活场景，在子女教育、医疗、养老等诸多领域通过可靠而有效的架构设计，帮助客户减轻赡养老人、子女教育、财富管理等多方面负担，助力解决老龄化社会、少子化趋势等社会问题产生矛盾。家庭服务信托还可以与慈善信托相结合，可以满足客户家庭财富和社会公益的双重需求，结合两种产品的优势，帮助客户更加有效实现长期慈善愿望，赋予家庭成员更高的社会和个人价值。

2. 发展家庭服务信托是信托公司高质量转型的重要方向

金融不仅关乎经济，更关乎政治和人民，坚持金融工作的政治性、人民性，坚持走中国特色金融发展之路，必然要求信托业延展信托功能的触达范围，在服务于人民对美好生活向往的过程中实现资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托的高质量发展。信托行业正在由以地产和政信等融资类业务为主的业务模式加速回归本源，围绕业务三分类大力转型发展。同时，我国正处在财富管理大发展初期。伴随着居民财富的增长和理念的变迁，居民对家庭财产已不单是进行资产管理，而是越来越多地向满足丰富多元需求的财富管理深刻转变。资产管理强调金融机构接受投资者委托，对受托的财产进行投资和管理，并获取投资收益的金融服务；财富管理的实质则是利用资管产品及特定服务匹配客户核心价值诉求，通过财务规划、投资管理、财产保管、处置、传承等程序和服务，实现财产安全及增值、财富可持续、传承可安排、身前身后资产统筹运用等多元目标。资产管理向财富管理的转变即是“产品”向“服务”的重心转移，该趋势凸显出资产配置的金融功能和受托服务这一特许信托制度功能双向协同的展业优势。以往财富传承规划的目标群体多以高净值人群为主，但随着我国经济结构的变化，广大中等收入群体对财富管理和财富传承规划提出了新的需求。家庭服务信托聚焦于服务中等收入群体，可以与家庭财富管理的具体应用场景结合，围绕子女教育、养老服务、生活消费等目标事件向受益人分配资金，也可以融合保险、不动产等非金融资产，提供差异化服务，是信托转型发展的重要方向。

3. 多层次资本市场发展奠定大类资产配置基础

近年来，我国实体经济的快速发展和改革深化，大大扩展了资本市场的深度和广度。我国多层次资本市场体系渐趋完善，先后设立新三板、科创板、北京证券交易所，合并深交所主板和中小板，目前已形成涵盖沪深主板、科创板、创业板、北交所、新三板、区域性股权市场、私募股权基金在内的多层次股权市场，以及债券市场和期货衍生品市场。一方面，资本市场存在的意义已不再局限于单一的投融资，资源分配的作用逐渐凸显，资本市场的高质量发展有助于科技、资本和产业的良性循环，有助于拓宽居民财产性收入渠道；另一方面，资本市场产品的丰富完善为信托资产配置环节提供便利条件，在服务客户资产配置需求时，

家庭服务信托可以构建涵盖现金管理、债券投资、权益投资、固收+、FOF/MOM、国际理财等产品组合，满足投资者不同的风险偏好和多样化的资产配置需求。因此，正是由于我国多层次资本市场的发展以及围绕资本市场创设金融产品品类的丰富和规模的扩容，才能够承载家庭财富的广阔配置空间，促使信托公司在深度融入资本市场并持续提升资产配置专业能力的同时，更好实现对中等收入客户的价值创造和对家庭服务的品质升级。

4. 金融科技的发展为家庭服务信托提供了数字化支撑

党的二十大报告指出："加快发展数字经济，促进数字经济和实体经济深度融合。"在大力发展数字经济背景下，大数据、云计算、物联网等技术与金融业紧密结合，金融科技逐渐成为信托转型发展的新引擎，信托公司的拓客展业愈发依赖科技系统的支撑。由于家庭服务信托的设立门槛为100万元，潜在客户规模较大必然要求规模化、批量化，通过建设标准化、规范化的系统流程，尽可能减小运营、沟通成本，从而快速拓客提升规模，形成较为成熟的可持续盈利模式。近年来，金融科技的快速发展使得信托公司搭建健全的家庭服务信托运营系统成为可能，实现线上发起申请、合同签约、开立账户、分配申请提交、底层资产展示及到期清算等功能的全流程自动办理，为家庭服务信托的长远发展提供了不可或缺的科技支撑。

5. 家庭服务信托打造金融行业高质量融合生态

家庭服务信托核心是运用信托独有的制度优势，服务于广大居民群体，这为信托与银行、券商、基金公司、保险公司等在发挥各自优势的基础上，构建融合生态优势进行高质量客户服务，打造金融同业融合生态圈奠定了坚实基础。一是需要与银行、券商等高净值客户较多的机构进行融合。当前阶段，商业银行和证券公司都积极打造财富管理业务模式，家庭服务信托非常好地契合了其业务发展理念；他们具有广泛的客户群体，家庭服务信托对于拓宽中等收入客户市场，与各机构合作共赢，构建财富管理新生态提供了非常好的业务模式。二是需要与基金公司和保险公司等具有资产特色的机构融合。家庭服务信托能够配置底层资产标准化的公募资管产品或信托产品，意味着信托公司在大力发展资产管理信托业务、打造自身标品体系的同时，还需以资产配置理念为核心，以开放合作的心态开展全市场资产配置，筛选优秀的资管产品，为家庭服务信托客户提供多元化的产品配置。同时，家庭服务信托还可以接受除资金以外其他财产性权利的委托，根据委托人的意愿将资金用于受益人的消费等生活支出，这与保险机构和其他非金融机构的合作打下了融合基础。三是树立长期科学的资产配置理念。家庭服务信托初始财产不低于100万元，有不低于5年的信托期限要求，能够引导投资者树立科学的资产配置理念。对于资管行业来说，需要依靠长期资金才能实现真正的有效管理。资产管理和核心价值在于资产配置和风险定价，高度依赖市场有效性，而市场往往长期内才更有效。但投资策略的流动性、收益性与容量往往不可兼得，相对而言，长

期策略则更容易实现稳定的投资回报，但也更需要投资者的耐心。家庭服务信托可以把家庭财富在全生命周期中沉淀在信托公司，实现长期限管理。

（二）定义、特点和优势

1. 家庭服务信托的定义

根据原中国银保监会《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（银保监规〔2023〕1号，以下简称《通知》）的业务分类，家庭服务信托作为财富管理服务信托的一个重要的新品类，受到了市场的广泛关注。家庭服务信托是由符合相关条件的信托公司作为受托人，接受单一自然人的委托，或者接受单一自然人及其家庭成员共同委托，提供风险隔离、财富保护和分配等服务。家庭服务信托初始设立时实收信托应当不低于100万元，期限不低于5年，投资范围限于以同业存款、标准化债权类资产和上市交易股票为最终投资标的的信托计划、银行理财产品以及其他公募资产管理产品。同时，家庭服务信托受托管理财产可以有除投资外的其他运作安排，比如接受财产性权利的委托，对其进行保管；根据委托人意愿将资金用于受益人消费等生活支出。

2. 家庭服务信托的特点

家庭服务信托主要有五个方面的特点：一是不适用于《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》（简称《指导意见》）。家庭服务信托作为资产服务信托的重要子类，根据《通知》的分类要求，资产服务信托是为委托人量身定制的受托服务，不涉及向投资者募集资金的行为，不适用于规范资产管理业务的《指导意见》。二是门槛适中，使用客户范围较广。家庭服务信托初始设立需要100万元实收信托规模，是我国当前发展阶段相匹配的成立门槛，与广大中等收入群体的需求和定位十分契合，客户的适用性较广。三是既可自益也具他益功能。根据《通知》，委托人可以是家庭成员中的一人或多人，受益人也不局限于委托人个人，即该信托既可以是自益也可以是他益。四是标准化投资。家庭服务信托严格限制了资金的投向，以存款、股票、债券、公募理财产品等标准化产品为主要投向，排除了投资非标资产。五是长期限。区别于一般信托产品的短期性，家庭服务信托要求产品的存续期至少为5年，这个期限相较于当前的金融产品较为频繁的开放期，属于长期限的金融服务。

3. 家庭服务信托的优势

家庭服务信托的优势主要包括：一是实现财产隔离和他益分配。信托的财产隔离受到《信托法》的支持，同时信托产品具有他益的分配功能，这是信托独有，且与其他金融产品和服务相区别的显著优势。二是实现资产配置功能。家庭服务信托还能够借助信托的账户功能，成为客户进行资产配置的专用账户，供客户开展各种风险等级和多样化的资产配置，由

此降低客户在不同渠道开立多个资产账户的痛点，有效提升客户体验。三是金融和非金融属性的综合服务。区别于以往的单纯金融属性的资管产品，家庭服务信托除了资产配置的金融服务之外，还可以依托教育、医疗、养老等特定场景，服务客户多样化的非金融服务需求，如接受财产性权利的委托进行保管、将资金运用于受益人的消费支出等。

（三）家庭服务信托与家族信托的比较分析

家庭服务信托与家族信托在信托目的、信托财产、当事人要求等方面存在一定区别：

1. 信托当事人比较

委托人方面，家族信托的委托人范围比家庭服务信托相对更为广泛。根据《通知》要求，家族信托的委托人应为单一自然人，或单一自然人及其亲属，而家庭服务信托的委托人应为单一自然人委托或单一自然人及其家庭成员。我国《民法典》规定，“亲属”的范围较“家庭成员”要更为广泛。受益人方面，三分类新规要求，家族信托的受益人应当为委托人或者其亲属，但委托人不得为唯一受益人。家族信托涉及公益慈善安排的，受益人可以包括公益慈善信托或者慈善组织；家庭服务信托的受益人范围则没有明确要求。可以看出，家族信托更强调“他益”属性，而家庭服务信托则可以满足委托人完全自益的要求。受托人方面，三分类新规对于家庭服务信托和家族信托的受托人要求也有一定差异。其中，家族信托的受托人为“信托公司”，而家庭服务信托的受托人为“符合相关条件的信托公司”。预计后续信托公司开展家庭服务信托业务或将与分级分类监管配套实施。

2. 信托目的比较

根据三分类新规，家族信托主要指“信托公司接受单一自然人委托，或者接受单一自然人及其亲属共同委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益慈善事业等定制化事务管理和金融服务”的财富管理服务信托业务；家庭服务信托是指“由符合相关条件的信托公司作为受托人，接受单一自然人委托，或者接受单一自然人及其家庭成员共同委托，提供风险隔离、财富保护和分配等服务”的财富管理服务信托。对比来看，二者均强调风险隔离及财产保护等信托的本源优势，但从目的范围来看，家族信托明显更为丰富，突出强调信托制度在财富传承、家族治理、子女教育等多场景的功能服务。

3. 信托财产起点及类型比较

从信托财产门槛来看，三分类新规强调，家族信托初始设立时实收信托应当不低于1 000万元，家庭服务信托初始设立时实收信托应当不低于100万元，二者财产设立的起点存在较大偏差，家庭服务信托一定程度上类似于“普惠版”的家族信托；从信托财产类型来看，三

分类新规并未就此事项作出明确要求。从实践中来看，具备合法性、确定性和可转让性的各类财产及财产权利均可作为家族信托的信托财产如现金、金融产品、股权、艺术品、保单、不动产等均可装入；家庭服务信托则多数是现金等装入。

4. 信托财产管理方式比较

一是信托期限不同。家族信托注重财富传承，因此存续期限普遍较长，实务中不少国内家族信托的存续期限达到30年以上甚至更长；家庭服务信托则要求期限不低于5年，通过设置该持有期，熨平2~3年的短周期波动。

二是信托财产的投资范围不同。家族信托可以在符合监管要求的前提下根据委托人需求开展各类投资运营；但家庭服务信托的投资范围限于以同业存款、标准化债权类资产和上市交易股票为最终投资标的的信托计划、银行理财产品以及其他公募资产管理产品。

三是财产管理的灵活性、个性化程度不同。家族信托服务可能涵盖基于客户诉求的方案设计和规划制定、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、多样化和定制化的特点，展业以“个性化”为主；家庭服务信托由于财产类型及投资范围均较为单一，个性化程度不及家族信托，展业以“标准化为主+个性化为辅”进行。

5. 信托公司实践比较

从业内实践看，家族信托在我国已经经历了近10年的发展，目前存续规模已经超过5 000亿元，开展此类业务的信托公司已经达50余家。作为财富管理市场中唯一可以提供家族信托服务的持牌金融机构，信托机构已积累丰富的家族信托服务基础，同时也具备集聚业内优势资源、提供综合场景服务的能力，未来有望实现此类业务的突破发展。家庭服务信托在我国仍处于萌芽期，但由于与家族信托在服务内涵、业务系统等方面有所类似，因此部分已经建立起家族信托渠道优势、管理优势的信托公司纷纷开展家庭服务信托。不过，由于家庭服务信托针对的是更广泛的客群，因此对于金融科技能力、运营管理能力、资产配置能力等要求也相应较高，需要信托公司投入更多资源支持业务发展。

二、家庭服务信托发展现状

（一）需求端：客户人群画像以及需求现状

随着我国经济水平持续发展，资本市场建设不断完善，居民财富迅速积累，社会财富管

理需求持续释放。根据胡润研究院发布的《2022意才·胡润财富报告》统计，截至2021年末，中国拥有600万元人民币资产的“富裕家庭”已达到518万户。而拥有千万元可投资资产的“高净值家庭”（对应家族信托目标客户）大约占其20%，中国的家庭财富水平呈纺锤体形态分布明显。不少中等收入家庭对家庭财富管理、资产规划配置、财产传承保障拥有极强的内在需求，但家庭资产的规模未达到家族信托的设立规模，无法运用信托工具实现家庭财富保护及传承的多样化目的。此次家庭服务信托的独立分类，将信托服务范围向有需求的中等收入人群延伸，使信托的独立性、隔离风险、定向传承的功能得到广泛运用，让信托优势更大范围地惠及千家万户。随着配套法律法规的完善和信托公司服务能力的提升，家庭服务信托有望成为大多中等收入家庭解决“刚需”的工具。

1. 客户人群画像

家庭服务信托适合的客群，总体而言是中等收入家庭及以上客群，且适用场景广阔，几乎涵盖了客户全生命周期的所有重要节点。根据《2021中国中产家庭资产配置白皮书》（以下简称《白皮书》）的描述情况，中等收入群体的画像及特征如下：

年龄层面，中等收入家庭的年龄主要分布在26~55岁之间，其中36~45岁年轻家庭占比约四成。这个年龄段的群体大多精力充沛，处于事业打拼的上升阶段，对财富增值的欲望比较强烈，但同时上有老下有小，抚养及赡养压力较大，对投资的安全性也有较高的要求，稳健性投资者占比较重。

学历层面，中等收入群体学历水平较高，本科占比近半，硕士研究生及以上学历占比32.11%；总体来看该类群体拥有较高学历，对新事物的理解和沟通能力较强，愿意学习和参与，属于典型的优质客群。

子女教育方面，中等收入群体当中一孩家庭过半，二孩家庭占比刚过两成，年轻家庭生育率较低，26~35岁年龄段中有超过五成的家庭未生育子女。在子女教育支出上，其中有41.21%的家庭每年子女教育支出占家庭年收入的比例在5%~15%区间范围；有8.09%的家庭每年子女教育支出比例甚至在25%以上。

收入方面，有近八成的中等收入家庭主要收入来源依靠劳务工资报酬，年收入多集中于10万~50万元区间，平均年收入为56.04万元。六成以上中等收入家庭年可投资资产集中在10万~30万元区间，平均年可投资资产50.76万元，但超三成家庭已投资资产规模明显少于可投资资产规模。

支出方面，子女教育、养老、还贷已成为压在中等收入家庭身上的三座大山，48.14%的中等收入家庭的经济压力来源于子女教育（每月花费超过3 000元的中等收入家庭占比超五成），38.50%的中等收入家庭的压力来源于养老，房贷更是中等收入家庭最大的负债压力来源，占比接近四成。

新冠疫情以来，中等收入家庭对家庭收支预期较为谨慎悲观，迫切需要优化资产配置来

缓解家庭经济压力。但随着传统稳健型理财产品收益持续下滑，中等收入家庭投资收益满意度不高；房地产市场发展趋于平稳，中等收入家庭整体对房产投资并不乐观，加之个人理财能力的不足，进一步增加了资产配置难度。

当前中等收入家庭的资产配置还存在以下问题：

一是配置理念不成熟，仍有“刚兑”期待。约有7%左右的中等收入家庭不愿接受本金损失，近一半家庭担忧净值化资管产品的运作。二是财富保障水平低，长期项目支出配置规划不足。仅不到三成的中等收入家庭对财富保障及家庭风险管理有比较高的了解，26~35岁家庭财富保障水平最低，在子女教育、养老、医疗等长期项目支出配置方面缺少全面规划。三是配置结构不合理。住房资产占比较高，平均占比达52.33%，金融资产中存款及银行理财等固收类资产配比高，金融资产配置结构有待优化。四是养老、医疗规划不足。过半中等收入家庭年均保费开支不足家庭年收入的一成，家庭全员保险配置率不高，主要以重疾险、医疗险、意外险为主，但提高支出比例意愿明显。

整体而言，中等收入家庭呈现中年化、高学历的特征，生育率较低，收入水平相对较高，且与学历、所属地域经济发达程度呈正相关，但已投资资产规模较可投资规模呈现向下偏移，投资潜力未被完全挖掘。中等收入家庭资产配置普遍存在财务压力大、理财知识匮乏、资产配置长期项目规划不足、结构不合理等问题。

2. 中等收入群体需求分析

根据目前中等收入群体家庭的调研画像，容易发现其财富需求更多聚焦在保值增值、子女教育、健康养老、品质生活等方面。受托人可以通过场景化的分配方案套餐，有效引导委托人对大类目标的提前规划与财富积累。从实际情况来看，有两种画像需求较多：第一类是对风险有充分认知的中等收入客户，即具有一定资产实力、有真实财产管理需求的客户；第二类是家庭关系比较复杂，有一些问题需要去明确和处理的客户，比如有隔代关爱需求的客户等。

首先，针对第一类客户的顾虑，即在净值化转型背景下，客户会担忧上百万元的资金进入信托账户后，未来长期资产配置存在不确定性。家庭服务信托可以结合不同受益人的收入特点和资金需求做相应规划，从产品功能和配置策略上看，家庭服务信托不仅有财富保护以及财富传承功能，还致力于财富保值增值。另外，家庭服务信托的时间跨度是5年及以上，是长期投资和资产配置的载体，在理财产品净值化转型的当下，有助于提升客户持有体验。

以上海信托为例，其创新发展家庭服务信托为中等收入群体打造财富管理特色服务。针对不同客户的风险偏好，为家庭服务信托定制安稳型、稳健型、均衡型三类专业配置策略方案。上海信托通过家庭服务信托为客户定制专属“睿赢财富信托账户”，根据受益人（主要是家庭成员）的不同，结合需求场景提供财富传承、财富保护、财富保值增值等综合服务，这代表着信托制度在财富管理普惠化应用方面的进一步提升。

其次，针对第二类客户的顾虑，即在家庭内部，对于设立信托是不是能达成一致意见，家庭成员的考虑角度不同，有时候也会有一定阻碍。该群体同样对家庭资产规划意识较强，对保障子女利益、定向给子女传承财富以及自身医疗、养老有着极强的内在需求。如何在投资理财之外正确安排家庭财富的保护、传承和隔离，由“创富”跃升到“传富”，这就成为信托公司面临的亟须解决的问题。鉴于此，多家信托公司相继推出了自己的家庭服务信托品牌，既具备资产隔离、财富传承、隐私保护和税收筹划四个核心功能，又能在监管的引导下，逐渐向服务大众方向发展，而受到越来越多富裕家庭的青睐。

以国投泰康信托为例，其通过构建“金融+养老”场景解决了客户的个性化诉求。2021年，国投泰康信托精准切入中等收入阶层养老痛点，协同集团旗下养老机构——国投健康，推出“赫奕祈年·养老信托服务”，打通“资产管理+养老规划”跨界生态服务“最后一公里”。作为目标导向型养老消费信托，实现财富保值增值、补充养老资金的同时，提供长者公寓“优先入住、费用优惠”等增值服务，助力客户平稳链接养老生活。

整体来看，在共同富裕目标要求扩大中等收入群体，极力推动形成“橄榄型”收入结构的背景下，信托业的财富管理聚焦中等收入群体不同生命周期的生活目标，发挥信托制度优势，围绕投资理财、医疗健康、家庭保障、子女教育、家庭关爱、遗嘱传承等需求，输出信托解决方案，供给优质资产并提供配置建议。不同于顶端超高净值客户的一户一策针对性需求，中等收入群体不仅在家庭结构上相似，财富规划需求也明显趋同。在中国，这类群体无论是通过父母一辈的财富积累还是自我工作价值实现，已经具备了一定的经济基础。但同时，他们还需担负养育子女和赡养老人的义务，大多拥有房产但同时负有房贷债务，是社会分工的主体力量，也是家庭的核心支柱。然而，目前国内适合中等收入群体家庭的综合性财富管理方案相对匮乏，与我国中等收入家庭的规模和市场需求量不成正比，更多时候他们只能选择单一性的金融投资产品，无法将资产配置升级至全面长久且富有个性化的财富管理。因此，如何稳健地实现财富积累和增值并且兼顾不同家庭成员多层次需求是其在财富管理过程中的最大痛点，也是中国式家庭服务信托的终极使命。

（二）供给端：财富管理市场潜力巨大

1. 财富管理行业现状

资管新规颁布以来，资管机构面临各项转型，包括产品结构的转型、资产端的转型、财富端转型，其中，财富管理是转型的重点和方向。当前，中国迈入崭新发展阶段，新发展格局以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进，努力全面建成社会主义现代化强国。在新的时期及格局下，我国财富管理市场蕴藏着极大的发展空间与潜力。目前，业界对财富管理市场的未来均持乐观看法，同时，监管创新、互联网技术、人工智能、财富增长、贫富差距、老龄化等因素综合影响着国内未来财富管理行业的发展，我国财富管理市场或将走出一

条与美国和欧洲截然不同的路径。

（1）市场规模。改革开放40多年来我国居民家庭财富迅速积累，据《2022意才·胡润财富报告》显示，截至2022年，中国财富家庭所拥有的财富资产总量约164万亿元，是中国全年GDP总量的1.4倍。其中，可投资资产达67万亿元，占总财富的四成。164万亿元总财富中，预计有19万亿元将在10年内传承给下一代，50万亿元将在20年内传承给下一代，98亿元将在30年内传承给下一代。以上数据表明，随着我国经济社会的发展和居民收入水平不断提高，财富管理市场发展客观存在坚实的经济基础，财富管理市场的客户群体也在不断扩大。

过去居民习惯将闲置资金以储蓄存款形式存入银行，同时家庭财富大部分集中于房产。据司尔亚司数据信息有限公司（CEIC）数据显示，我国国民总储蓄率超过45%，居民住房资产占家庭总资产比重约60%，均远高于发达国家水平；而居民金融资产仅占家庭总资产的20%左右。目前，资本市场改革正不断深化，叠加当前“房住不炒”的政策基调下，上述居民资产配置结构正随之逐步优化，居民的资产配置将持续从原先大比例持有的房地产等实物资产向金融资产迁徙，相应的金融资产投资的需求也将日渐提升，带来财富结构的多方面变化。

（2）产品工具。随着财富管理市场发展成熟，财富管理的产品工具供给也在不断扩大与丰富。目前财富管理产品工具已涉及货币、保险、信贷、股票、理财、债券等多个协同发展的层次，涵盖境内、境外各个大类资产市场。同时，居民获益于金融科技的发展运用，能够更加便捷地选择购买各类财富管理产品工具。

值得注意的是，在2023年“打破刚兑”的要求落地实施以及投资者风险意识逐步提高，净值型产品增势迅猛，正逐渐取代非净值型产品而成为财富管理市场产品主流。同时，养老理财产品试点范围的扩大及个人养老金业务政策的出台也意味着注重稳健性和长期性的养老理财产品将受到更多关注与青睐。此外，随着监管部门对理财产品投资范围进行拓宽和资管新规对现金管理类产品进行限制，相关产品工具的投资结构多元化和灵活化将更加凸显。

（3）参与机构。国内的财富管理行业主要由银行系（包括银行理财部门、银行成立的理财子公司和针对高净值人群的私人银行）、其他金融机构（包括券商资管、保险资管、公募基金、信托等）、三方财富管理机构三类机构构成。

银行作为中国财富管理行业的发源地，是财富管理行业无可争议的王者，客户、员工、渠道以及保有规模均无可撼动，其财富管理业务覆盖面最广、服务项目综合性最高。目前，“投行—资管—财富”已构成直接融资的业务走廊；银行的消费金融与投行资产进入理财子公司形成理财产品，并与母行的财富管理业务对接，构成了存贷体系之外的理财资金直接融资体系。财富管理业务成为银行母体最重要的表外业务。银行财富管理业务是承接客户资金的重要手段，在作为资产管理业务资金接口的同时，也为其带来无风险的中间业务收入。

证券公司的员工和网点数量仅次于银行，并正由经济业务向财富管理业务转型，交易向产品销售转型，服务主要以投资理财产品为主。证券公司的财富管理业务具有向投资全链

条延展的能力，无论在交易端、产品段、投资端还是销售端，都可以为其提供多元化的营收方式。

信托公司非标信托压降，证券投资类产品线逐步建立，财富中心由成本中心正向利润中心转型，形成了独特的以受托人身份进行财富管理服务的业务模式。在回归本源的监管导向下，信托机构回归受托人定位，经营模式逐步从非标类、债权等高同质性业务，转而为净值化、投资型、差异化业务，盈利模式也随之转变为获取管理费和投资收益分成为主。信托公司正逐步成为专业化、特色化的非银行金融机构。

保险公司的保险经纪人队伍是保险公司触达财富管理服务的渠道，其主要提供保险保障和养老服务。随着财富管理市场的爆发增长、老龄化时代的来临，居民对保险的认知也在发展，保险对于家庭财富管理具有其特殊性，寿险业务在财富管理市场中也受到了更多关注与重视。

三方财富管理机构分为线上和线下两种模式，两者泾渭分明。线上模式爆发力强，已基本形成寡头垄断格局，线下模式主要专注于私募产品销售。传统的三方财富管理机构，销售产品包括信托（非标）产品、私募股权、公开市场产品（公募和私募证券类基金）、保险产品。其中，非标和股权产品仍是多数传统三方财富管理机构主要的盈利产品。互联网三方财富头部聚集效应显著，市场占有率极高，产品集中在公募基金。由于线上销售的边际成本低，不需要大量线下门店与团队，这类公司的核心优势主要在于构建金融科技与生态运营能力。

总体来说，财富管理行业由各类提供金融和非金融服务的机构与公司共同组成。有客户、有队伍、有渠道是开展财富管理服务的三项必备条件。

2. 财富管理行业趋势

（1）客户需求多元化。新冠疫情发生后，居民对财富管理的需求不再只是追求财富保值增值，还有财富保护以及财富传承。随着财富的初步累积以及我国社会老龄化问题逐渐突出，财富保护及财富传承需求日渐上升。不同财富阶层居民的财富管理需求不尽相同，单一标准化的财富管理服务可能无法满足各类居民的需求。针对不同居民财富管理需求，各财富管理机构需要有能力提供更加适配的财富管理方案。

为达成上述目标，财富管理机构需提升各方面专业能力，包括投资研究、投资顾问、产品管理、业绩跟踪、客群经营、客户服务等，以此完善专业化服务流程和协同服务能力，深化客户服务，提高客户黏性。一方面，重视居民资产配置需求多元化、全球化的趋势，从单一资产向多资产、国内资产向全球资产的转变；另一方面，不再单纯局限于资产配置方面的基础服务，逐步向风险管理规划、养老规划、子女教育规划、财富传承规划、税务规划、家族治理等方向拓展。财富管理机构在提供多样化的财富管理产品，注重综合性的财富管理服务的同时，辅以互联网技术和金融科技带来的灵活便捷的财富管理渠道，提供各类普惠化、

差异化的财富管理方案，才能更好地适应当下竞争日益激烈的财富管理市场。

（2）监管政策推动。近年来，监管部门不断加强对财富管理行业的规范和引导，逐步强化财富管理行业相关政策的统一性以及执行的协同性。2022年，资管新规过渡期结束并正式实施，关于财富管理产品的业绩比较基准展示、信息披露、养老理财产品试点、风险控制、个人养老金业务等方面的政策相继出台，旨在消除市场乱象、维护市场秩序，保障投资者的知情权和投资资金安全，推动养老体系建设、促进相关业务发展，扩大理财产品投资标的，提高理财产品的收益水平和风险分散能力，激发市场活力。财富管理机构在监管的规范和引导的推动下，进一步提升其合规水平，增强竞争力。同时，财富管理行业积极响应国家政策，主动配合国家战略布局，作为我国金融体系的重要组成部分，为实体经济的发展发挥着重要作用。凭借自身募集中长期资金、灵活配置资产的能力，财富管理行业在服务国家重大战略中努力发挥作用，为新兴产业、科技创新等领域提供资金支持，形成实体经济与财富管理行业互促发展的良性互动格局。

（3）金融科技赋能。随着互联网技术和金融科技的发展，信息科技全方位赋能财富管理行业的转型升级，在客群经营、资产配置、交易交互等方面的数字技术基础化也给财富管理行业带来的新的驱动力。

一方面，财富管理机构能够依托大数据的运用，对客户各方面进行分析并以此细分，精准洞悉客户需求，获得立体的客户画像，对接契合的产品及服务，实现精准高效营销；金融科技使得财富管理机构能够提供高效、及时、便捷的操作与服务，相关交互属性更是大大提升了客户的黏性，从整体上提高财富管理机构的运营效率和服务水平，同时降低服务成本，拓宽资产的规模管理边界。

另一方面，互联网技术和金融科技的发展能够扩大财富管理服务客群覆盖的广度，带来年轻化、普惠化的客户群体。原先因财富管理服务本身成本因素，财富管理机构普遍聚焦于高净值客户，而广大的富裕以及中等收入群体难以获得针对性的服务，但金融科技的快速发展突破了这一局面。智能投顾和量化模型等技术，使更多客户可以接触到专业的财富服务。财富管理机构移动端的普及降低了财富服务的成本与财富管理服务的门槛，助力财富管理机构实现业务范围和市场空间的扩展。

3. 信托产品的竞争优势

相较家族信托，家庭服务信托受益于门槛的降低，市场空间进一步打开，目标客群大大拓展。这些客群不仅存在于银行、基金、保险等机构中，还存在于有信托服务功能需求却缺乏相应了解，或者之前被门槛及其他约束条件阻隔在外的广泛中等收入客群中。家庭服务信托具备资产隔离、定向传承、灵活分配、资产保值增值、投资门槛相对低和现金流管理相对便利的服务功能与优势。目前被客户认知较多的大额保单、遗嘱、法定继承（公证）、金融资产投资以及家族信托等金融工具和服务，跟家庭服务信托对比，均有功能重叠及各擅其长

的地方。表6–1对此进行了概要的总结展示。

表6–1　　各类金融产品和服务的功能对比

功能对比	大额保单	遗嘱	法定继承	金融产品投资	家族信托	家庭服务信托
资产隔离	没有明确隔离功能的法律认定	无	无	无	受《信托法》保障，功能强	受《信托法》保障，功能强
定向传承	可指定受益人，但可能面临法定继承人的挑战	遗嘱效力容易产生纠纷，需符合《继承法》	无	无	根据委托人意愿灵活设计受益人及分配条款	根据委托人意愿灵活设计受益人及分配条款
灵活分配	无，一次性给付	设立过程中可修改	无	无	根据委托人意愿，由受托人按条件分配	根据委托人意愿，由受托人按条件分配
保值增值	有，稳健增值	无	无	资产配置方案空间大	有，稳健增值	有，稳健增值
投资门槛	门槛低，较灵活	无	无	门槛灵活	1 000万元起	100万元起
现金流管理	无，锁定数年以上；保单贷款只能贷出现金价值	无	无	大部分产品有锁定期和固定开放日期	可设置多次分配和临时分配	可设置多次分配和临时分配

可以看出，家庭服务信托相对于具有类似功能的市场竞品或服务，功能最为综合全面。主要体现在：

（1）家庭服务信托风险隔离与资产保全的确定性最高。大额保单尤其是年金险、增额终身寿险等，近年来备受高净值人群的追捧，不仅在于其在利率下行的大环境下愈发凸显吸引力的、写在合同文本上的保证利率，也在于部分保险营销话术承诺的风险隔离与财产保全的功能。但实际上，上海高院与八大保险机构达成《关于建立被执行人人身保险产品财产利益协助执行机制的会议纪要》，其中明确提出被执行人作为投保人、被保险人或受益人，可冻结属于其生存金、现金价值和红利等权益。除特定人身专属性较强、投资理财属性低、潜在获得保障大的保单外，目前尚未有明确的法律法规支持保险不属于可被强制执行的资产。此外，保险还存在现金价值长期较低、对现金流占用相对较高等不便利之处。

（2）家庭服务信托定向传承的确定性最高。部分有传承需求的客户，可能更熟悉遗嘱和法定继承的方式进行财产传承分配，并认为这些方式更为简单自主。实际上，这两种方式不仅不能免于债务追偿等强制执行，也很容易在执行中遭遇到来自非指定或法定继承人对设立过程合法性的挑战，容易引发漫长持久的纠纷。如果没有提前规划，等意外来临时不得不采取法定继承人的方式，更有可能是并非自己属意的法定继承人分割掉财产，造成财产流失。

（3）家庭服务信托可覆盖的受益人多、灵活分配空间更大。五矿信托的“嘉合”家庭服务信托支持在委托人的约定下，实现最多7个受益人，帮助有需求的客户妥善定制足以覆盖一家老小的分配方案。在分配的灵活性上，大额保单受限比较大，通常是一次性分配完成或者规律性分配，没有临时分配；而遗嘱的形式，虽然过程中可以修改详细的分配方案，但也

是一次性分配完成。家庭服务信托则可通过临时分配、条件分配，将一定的份额分配出来，以适应客户不同的分配场景和特定安排的规划。从现金流管理的角度，家庭服务信托也能够做到比较好的灵活性。

综上所述，家庭服务信托作为新的满足广大中等收入群体家庭财富规划与家庭稳定发展的金融服务工具，具有广阔的蓝海空间，凭借信托独特的牌照优势能够提供的风险隔离、定向分配、传承保障等功能，跟银行、券商、基金、三方平台等能够形成共同开发和维护中等收入家庭客群的合作关系。同时，在与大额保单、遗嘱、法定继承和单独金融产品投资等市场上比较为人熟知的财富规划与管理的方式相比较，在风险隔离、资产保全与定向传承的确定性、法律保障性、分配灵活性上，家庭服务信托都具有相对竞争优势。此外，相比较于功能比较完备的家族信托，又具有门槛大为降低的突出利好。

（三）信托公司展业情况

在《通知》发布前，部分信托公司已推出“家庭服务信托”的产品，但这些信托公司自主创建的家庭服务信托缺乏统一的标准。《通知》的发布，监管机构首次正式提出“家庭服务信托”，是经过对市场进行充分调研后所明确的业务分类，为信托公司的展业提供了更丰富的工具。截至目前，已有多家信托公司落地家庭服务信托业务，且每家公司都各具特色（见表6–2）。

表6–2　　信托公司开展家庭服务信托业务情况

序号	信托公司	产品名称	家庭服务信托产品特点
1	五矿信托	“嘉合”家庭服务信托	回归投资的本源属性，通过投向清晰、有效配置的方法实现稳健的投资，规避高风险的复杂策略对家庭整体规划的影响
2	百瑞信托	“百瑞安鑫瑞享”家庭服务信托	为委托人提供四种资产配置策略选择，通过纯固收和股债结合的配置思路，运用“仓位管理法”实现稳健的投资，扩大了以配置为核心的财富管理信托的服务范围
3	上海信托	“睿赢”家庭服务信托	打造财富配置全链数字化解决方案，为客户创设专属信托财富账户，根据客户需求定制配置策略及信托产品，线上线下相结合形式提供综合财富管理服务
4	建信信托	“爱予信托”家庭服务信托	融合信托、保险期缴、基金定投三大功能于一体，凸显风险隔离、投资定制、灵活管理三大特点
5	平安信托	平安家庭服务信托	打造“一个信托账户、一站式快捷体验、一体化生态管理、一辈子陪伴服务”的“四个一”优势。以较低的门槛设立一个可视化账户，为客户提供全资产配置综合金融服务
6	华宝信托	“和禧”家庭服务信托	通过严谨的架构设计，不仅解决客户家庭财富传承的需求，同时为客户子女教育等家庭事件管理进行个性化筹划。将资产管理信托和资产服务信托进行有机结合，通过一个方案解决了客户的多个需求
7	中建投信托	“沃泉”家庭服务信托	首只旗舰产品“传家宝”，采用委托人指令型模式，通过TOT方式实现家庭服务信托账户对资本市场标品资产的间接投资

续表

序号	信托公司	产品名称	家庭服务信托产品特点
8	渤海信托	“鸿诺”系列家庭服务信托	产品覆盖家庭在各类财富场景下对长期回报与综合信托服务的需求，在资产配置服务基础上构建信托账户，推动投资规划和财富长期价值的实现
9	中原信托	“恒睿”系列家庭服务信托	设置子女关爱激励、幸福婚姻生活、晚年健康养老、家企风险隔离等多个应用场景，将家庭生活中的重大关切与财富配置，账户管理相结合，帮助家庭搭建一站式财富管理账户，完成财富的定向传承
10	山东国信	“德善齐家”家庭服务信托	开发家庭服务信托全流程线上专用系统，将不同客户群体家族治理的需求具象化，服务不同场景客户需求
11	中航信托	“鲲禧”家庭服务信托	独立开户建账，独立投资运作，以专属账户为家庭提供投资增值、流动性管理及意愿管理等服务。在投资配置上依托“指北针2.0”资产配置框架，通过定性+定量有机结合，实现资产保值增值。将金融工具的功能和法律法规的约束有机贯通，运用信托机制平衡和保障多方权利与义务

三、家庭服务信托的商业模式和展业策略

（一）家庭服务信托的商业模式

家庭服务信托有别于专户理财，能够通过全周期家庭财富保护与分配的内嵌功能帮助解决客户的痛点，满足客户的非金融服务需求。本部分将从客户群体定位、产品服务定价、长短期的投入产出三个层面对家庭服务信托的商业模式进行分析。

1. 实现全周期家庭财富保护与分配的内嵌功能

根据《通知》规定，家庭服务信托的受托人可以向委托人提供风险隔离、财富保护和分配等服务，家庭服务信托的重要功能不仅在于财富保值增值，更在于以“家庭”为视角的全周期家庭财富保护与分配，内嵌功能主要包括：资产配置功能、风险隔离功能和财产分配功能。

（1）风险隔离功能。家庭服务信托的风险隔离功能体现在两个方面，一是风险抵御功能。根据《信托法》规定，信托财产具有独立性，既区别于委托人未设立信托的其他财产，又区别于受托人所有的财产，在委托人发生风险且非唯一受益人或受托人发生风险情况下，信托财产不作为其遗产或清算财产，受益人的受益权可以保全。二是财产保护功能。《信托法》对信托终止时信托财产归属顺序进行了明确规定，信托财产归属于信托文件规定的人，在未规定情况下，按顺序归属于受益人或其继承人、委托人或其继承人，以法律形式对信托财产的归属和分配予以明确。

（2）财产分配功能。信托财产的分配依据信托文件规定，委托人可以根据个人意愿将家庭财富分配方式以信托合同方式予以明确，独立于委托人遗产予以分配或在固定时点和触发条件下分配；或在《民法典》规定中归属为夫妻共同财产的继承或受赠财产，通过设立家庭服务信托的形式明确受益人单独享有，实现家庭财产的定向分配。

（3）家庭事务服务功能。家庭服务信托将迎合家庭综合金融服务的需求，以其综合账户的属性嵌入各类家庭事务服务功能。针对客户家庭财富传承、子女教育、医疗养护等家庭事件管理问题制定标准化产品，通过资产管理信托和资产服务信托的有机结合，以一个标准化产品勾选多种服务内容的方式来解决客户多种需求。

（4）资产配置功能。与可接纳股权、不动产为信托财产的家族信托不同，家庭服务信托的信托财产以现金资产为主，流动性较强，委托人为单一自然人或及其家庭成员，不包括法人组织，因此追求资产保值增值的投资属性更强，个人可投资渠道有限、投研能力不足是委托人将当期可支配流动资产委托给受托人的主要原因之一。设立家庭服务信托使信托财产有效配置，通过受托人专业化管理、长周期配置将资金投向同业存款、标准化债权、上市交易股票等大类资产，实现个人及家庭财产的资产配置组合多元化、分散化。

2. 家庭服务信托的商业模式思考

家庭服务信托作为一种全新的财富管理模式，以其个性化的服务方案、多元化的资产配置和综合性的服务特点，正在逐渐引起市场的关注和认可。基于家庭服务信托设立的基础来看，该模式不仅满足了中等收入家庭对财富传承、风险隔离和财产保护的需求，还为客户提供了更多元、更专业的财富管理解决方案。

第一，要强化外部渠道建设和客户群体定位分析。该业务尚处于起步阶段，对于业务的商业模式，首先是客户群体定位分析。根据前文的分析，本报告对于需求端的客户画像有了清晰的认识。但是，由于信托客户通常较少，更广泛的客户群体在于商业银行、证券公司等金融机构。从家庭服务信托商业模式拓展看，首先要通过信托公司直销渠道先行落地，整理出相对成熟的展业流程和材料文本，再将业务模式向商业银行、证券公司等具有更广阔的客户群体的机构进行拓展，因此需要强化渠道建设。商业银行、证券公司和基金公司等机构关注度较高但社会认可程度有待提升，需要“千言万语”与合作机构进行沟通，以构建生态圈的流量思维进行业务拓展。同时，在直销和外部渠道的合作中进一步分析客户群体的需求，包括客户的家庭特征、年龄、性别、职业、收入等，以及对于家庭服务信托具有明确需求的深度客户画像，以便更好地进行客户拓展。

第二，深入研究家庭服务信托的定价策略。产品和服务的定价是商业模式中的重要一环，家庭服务信托的收入来源主要包括账户管理报酬、资产管理报酬和合作机构收入。账户管理报酬是客户为了获得信托服务而支付的报酬，其中包括财富管理团队提供的专业建议、个性化分配等服务，亦包括家庭服务信托在他益分配、定向支付以及衍生服务等方面的费

用。资产管理报酬涉及对客户资产的投资管理，根据资产规模和收益情况而收取固定信托报酬、浮动信托报酬以及支付给投顾机构的相关费用。此外，与商业银行、证券公司和保险机构的合作也存在销售代理费等费用，这些既满足了合作机构的商业需求，从长期来看也为信托公司带来了更多收入机会，不仅能够为信托公司引入大量客户，还可以提供投资机会和增值服务，实现优势互补。考虑到当前家庭服务信托正处于萌芽期，定价策略更多是根据需求来定，后续随着家庭服务信托接受程度的提高，服务内容的拓展以及底层配置产品的丰富，家庭服务信托的定价方式将更加多样。

第三，实现团队和科技投入的短期和长期平衡，为未来降本增效打下坚实基础。短期来看，家庭服务信托需要投入团队成本、系统建设成本、营销成本和合作机构成本，是一项投入较高的业务类型。财富管理团队是家庭服务信托的核心资源，需要具备丰富的财富管理经验和专业知识，为客户提供个性化的服务；系统建设成本包括开发科技信息系统，以提供高效、便捷的服务，满足客户不断增长的需求；营销成本用于推广家庭服务信托，包括市场宣传、客户活动等，以吸引更多客户并扩大业务规模；合作机构成本则是与银行、保险机构等合作关系的搭建，帮助推动业务生态圈的建设。从长期来看，前期的综合投入必不可少，只有具备了专业的团队和强大的系统支撑，才是未来降本增效的基础；待业务放量后，规模化的运作降低单个账户的运作成本，提升客户体验的同时降低信托公司的综合运营成本。

（二）家庭服务信托的展业痛点

1. 客户认知不够广泛，需要加强宣传引导

家庭服务信托成立门槛的降低，让更多的中等收入家庭能够享受财富传承、财产保护和风险隔离等家庭服务信托的核心功能。当前社会大众对于信托制度、信托公司和信托业务的认知还不够深入，如何宣导家庭服务信托的服务价值，使更多客户从认知层面转变，认可家庭服务信托的服务价值而非单纯的理财功能逐渐成为当前宣导转型的重点。这有助于客群建立设立信托的观念，同时进一步打开财富管理服务信托业务的成长空间。因为客户群体的家庭关系通常并不复杂，同时由于遗产税和赠与税等政策尚不明确，客群对于财富传承和税务规划的需求并不强烈，然而对于正向激励型服务更加青睐，更强调对核心家庭成员的保护，如隔代关爱、学业成就激励、生活服务（医疗、教育、养老）等。所以宣导方向将更注重于信托制度为美好生活创造价值的理念，也能体现服务信托的社会性和人民性，更好地满足人民美好生活需要。

2. 相关配套制度不完善，阻碍家庭服务信托快速发展

目前由于信托财产登记、非交易过户、信托税制等相关制度缺失，家庭服务信托目前主要以资金信托形式登记。使用存量标品类资产作为信托财产设立家庭服务信托目前尚未得到

实践。对于此类资产设立家庭服务信托，需要架构更加复杂的交易结构，设立和管理成本较高，限制了此类资产家庭服务信托的推行。另一方面，信托税收制度的不健全导致服务信托的税收筹划功能得不到有效体现，降低了家庭服务信托对于高净值客户群体的吸引力。

3.新型服务业务，信托公司内部面临多重转型压力

当前，信托公司普遍对于家庭服务信托业务给予了重点关注，但作为新型服务业务，信托公司在发展初期面临多重压力。

一是成本收益比短期无法匹配。家庭服务信托的营销成本、团队运营成本、信息系统建设成本居高，对于信托公司的边际成本管理能力要求提升。由于单笔设立门槛较低，账户管理费用难以覆盖服务信托的成本。

二是营销难度较大，客户经理时间精力投入显著增加。家庭服务信托在营销阶段，大量占用客户经理业务推进和沟通成本。相比于理财产品化的销售模式，设立家庭服务信托的定制化服务内容，需要涉及多个委托人、受益人的全面沟通。据调研统计，客户经理与客户沟通至少在5次以上。过程中需要讲解业务服务理念、明确家庭服务信托目标、制定服务信托方案，一切沟通完善后，家庭服务信托的设立才告一段落，之后开启的是更长期的家庭服务信托计划。

三是直销网点资源少，依赖代销渠道获客。与银行等其他机构相比，信托公司在网点分布、客户数量、信任关系等方面占据劣势。据调研，信托公司约60%的家庭服务信托客户来源于银行、保险及第三方财富等外部渠道。与银行分支行网点遍布全国相比，大部分信托公司财富中心数量不超过10家，家庭服务信托业务对于银行渠道获客的依赖度较高，所以在获客渠道方面，银行系信托公司得益于银行强大的分支机构和广泛的客户群体在家庭服务信托业务发展初期有着天然优势。

四是团队专业化能力有待提升。家庭服务信托对于财富管理团队的受托服务能力要求极高。家庭服务信托集个性化、定制化、私密性于一身，信托目的涵盖财富传承、财富规划、风险隔离、养老、税务筹划等，当前信托公司人员团队的专业性普遍无法满足业务发展的要求。

五是长期限的多元化资产配置挑战。家庭服务信托从客户需求出发，为客户提供适配的资产配置类产品来代替以往对于单个产品的营销，这对信托的财富和投研团队提出更高要求。同时，由于家庭服务信托的期限较长，对于风险的认知和防范是保障家庭服务信托业务长期、稳健发展的前提，目前信托从业人员对家庭服务信托目的不当风险的识别与防范、存续期风险预防和识别能力还有待提升。

（三）家庭服务信托的展业策略

对于家庭服务信托业务而言，家庭资产规模已不是信托公司筛选客户的唯一标准，而是

基于其财富管理需求、投资偏好、财富传承及风险隔离需求推广该项业务。家庭服务信托是补齐信托公司财富管理信托业务货架的一项重点业务，弥补了其他财富管理信托无法提供的功能，并面向更广泛的客群开展信托服务。因此，家庭服务信托的获客模式和产品服务内容成为展业策略的重中之重。当前，家庭服务信托业务仍处于早期发展阶段，展业模式各不相同。

展业策略分为三个阶段：

1.精准营销，以直销方式推动业务落地

在信托公司初始开展家庭服务信托业务或者该业务仍不成熟阶段，一般采用直销的方式，借助信托公司内部财富团队的力量，面向公司已有客户开展营销，由财富经理逐个联系、跟进，提高精准营销成功率。在该阶段，家庭服务信托的客群相对单一，客户的财富管理需求也比较简单，基本为财富保值增值、资产配置和家庭财富分配等。基于以上需求，信托公司可设立相对标准化的服务方案与投资清单。标准化、流程化的服务模式，能够有效减少设立和沟通成本、降低操作和运营风险，有助于快速上规模。该阶段应用全委的模式，信托公司受托管理客户资金，按照事先约定投资框架，信托公司进行投资和资产管理。信托公司对客户的风险承受能力进行测试，根据客户的风险承受能力，选择与之相匹配的投资组合。在该阶段，家庭服务信托的投资标的也以信托公司自己发行的证券投资信托计划为主。

在该阶段，由于业务数量和规模均为起步期，对信托公司内部的业务支撑能力要求相对较低。家庭服务信托展业前需要搭建的内部基础设施为相对多样的证券投资组合产品、财富管理团队、家庭服务信托产品团队和一定水平的金融科技系统支持。在该阶段，信托公司应积蓄力量，培养家庭服务信托人才队伍，储备策略更加多元的投资产品，积累客户资源和渠道合作资源，为业务进一步发展做好准备工作。

2.强化拓展渠道，多维度挖掘客户需求

在家庭服务信托经历了上述的初步发展之后，若想要进一步提高业务规模、扩大客户范围，开拓外部渠道是无法绕开的路径。银行、券商、保险等均为可与信托公司开展家庭服务信托业务合作的机构，一方面以上金融机构可以作为家庭服务信托的代销渠道；另一方面还能够提供投资配置、增值服务，与信托公司实现优势互补。由于客户来源日益丰富，客户需求也更加多样，需要将客户进一步细分，提供分层服务。如设立相对灵活的个性化分配条款，满足客户特定条件（子女升学、婚姻、医疗、养老等）及急需资金时的资金分配需求。因此，信托公司应该精细化管理家庭服务信托资产配置和分配方式。当信托公司自身发行的证券产品不足或难以满足客户需求时，可以引入合作机构的产品，为客户提供更多样的选择。

在开拓外部渠道阶段，需要信托公司提供的支持资源主要有以下三点：一是金融科技建

设，为应对渠道拓展带来的快速规模上涨，信托公司应投入大量成本进行相关系统建设，处理业务流程、对接合作机构系统等；二是产品设计更加灵活，投资标的更加丰富，因此在家庭服务信托项下可能会根据场景不同衍生出更多的类别；三是挖掘客户需求，注重提升个性化服务，根据客户画像细分来提供差异化的资产配置策略，特色化服务按需配备。

3. 丰富营销范式和品类，提供差异化产品和服务

随着家庭服务信托的发展，家庭服务信托通过渠道获取客源已相对稳定，并且随着宣传力度的加大，可能会有更多信托公司原有客户加入。此阶段家庭服务信托已兼具渠道和直销两种获客模式。在家庭服务信托业务发展到一定量级后，信托公司可以有意识地向公司内其他产品如家族信托、保险金信托、遗嘱信托等与家庭服务信托关联性较强的业务引流，实现业务协同。一方面，扩展“标品体量”，推动资产配置多样化，为超高净值客户提供定制化标品投资服务，支持客户自主选择底层资产，满足客户不同风险偏好、分配方式及投资期限等要求。另一方面，进一步深挖生活场景，配套各种非金融服务权益。发挥财富管理信托的服务属性和优势，在资产配置基础上为客户提供增值权益服务，体现与普通产品的差异化优势，进一步提升客户黏性。

在这一阶段，信托公司希望进一步拓展客户群体，就要依托更加强大的金融科技水平，提升客户体验，提高运营服务能力与差异化服务能力。信托公司可与税务事务所、律师事务所、公益慈善机构、养老机构、医疗机构、教育机构等展开广泛合作，为家庭服务信托嵌入更丰富的功能。

长期来看，家庭服务信托业务发展离不开渠道营销能力和外部资源协作。家庭服务信托业务发展较好的信托公司可能分两类：一是银行系信托公司，与母行合作开展业务，依托股东强大资产管理能力和客户资源，具备资产端、资金端双重优势；二是财富营销能力强的信托公司，高净值客户基础好，财富专业人才储备充足，信息系统开发及运营能力强。随着该类业务的发展，产品设计可能更加灵活多样，展业策略也可能突破上述三类的范畴，彰显信托灵活的优势。

四、家庭服务信托的业务运作模式

家庭服务信托处于发展初期，各家信托公司纷纷探索业务运作模式，既有信托公司通过直销模式落地家庭服务信托，也有信托公司通过代销强化与外部渠道的合作。同时，在底层运作方面，信托公司积极与公募基金、资产管理机构和保险公司合作，选择优质的底层产品和服务为客户提供丰富的底层资产选择。

（一）产品设计和信托架构分析

1. 基本架构

家庭服务信托的基本要素构成为委托人、受托人和受益人，设立起点不低于100万元的实收信托财产，后续可追加，不设规模上限，信托期限不低于5年。其中，委托人可为单一自然人或单一自然人及家庭成员；受益人可安排包括委托人在内的家庭成员，人数不限；监察人（或有）可由委托人安排家庭成员承担，在委托人发生特殊事件后行使监察人权利，如变更分配方式、接收信息披露文件等。从信托目的来看，家庭服务信托更聚焦风险隔离、财富保护及财产分配，较少涉及财产规划、家族治理，公益（慈善）等家族财富传承规划（见图6–1）。

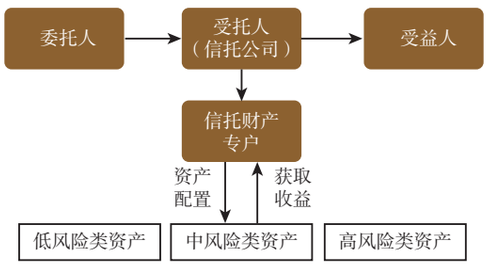


图6–1　家庭服务信托基本架构

2. 运作阶段

依据家庭服务信托在存续期内的特征来划分，可初步分为两个阶段：阶段一为信托成立后5~10年，家庭服务信托的受托管理重点在于架构设计和财富积累。委托人依据自身需求确立受益人及收益分配的合理模式并不断优化调整，受托人专注于投资运作和运营管理，提高家庭财富保值增值收益，增强投资安全垫。阶段内委托人可依据家庭收入情况自愿选择追加规模。阶段二为信托存续10年之后，家庭服务信托的受托管理重心在于为家庭成员的资金使用提供便利高效和安全稳健的服务，使之实现委托人的定制化设置条款，如教育、医疗、养老等信托分配，投资管理更大程度上要做好流动性安排，匹配家庭在成熟期的风险偏好。在此过程中，信托公司作为受托人，可依据自身资源禀赋提供便捷医疗、康养社区等多元化增值服务，满足委托人在家庭发展不同阶段以及各类型家庭成员的需求。

3. 服务模式

不同于一般资管产品，家庭服务信托是一项服务模式，具备以下重要特征：

（1）标准化流程化。与家族信托相比，家庭服务信托受制于单客规模较小、投资范围政策要求高等，亟待以标准化管理降低运营成本，以流程化提升大量数据处理运算和账户管理等的规范性，确保大幅提高管理效率，从而实现业务规模效应。

（2）信息化系统化。家庭服务信托的服务期限长、客群基数大，服务需求多样频繁，考验受托人长期持续的专业服务和运营能力，一方面需通过信息系统建设，达成业务办理、收益分配及运营流程线上化；另一方面通过建立强大的金融科技系统为精准的增值服务提供支撑，增强客户黏性。

（3）场景化体系化。中等收入客群的需求相对趋同，使家庭服务信托具备较为明显的场景化特征，例如婚姻婚育、子女教育、家庭老者的医养安排、跨代照护等。家庭服务信托与场景的结合，更有利于凸显某个或某几项功能，有助于捕捉不同需求客户的痛点，迅速促进业务规模增长。进而，庞大客群所形成的信托账户体系，将带动信托公司集产品、服务、能力、人员、系统、资源等一体联动的价值创造链。

（二）资金来源与渠道管理

1. 直销渠道

不少信托公司经过多年客户经营，在财富直销端积累了丰富的个人客户资源。该类客群主要以产品为中心、依赖过去信托公司在资产端的项目管理能力、通过销售信托公司非标产品而获取。随着泛资管化进程的推进，信托公司资管业务逐步向标准化、净值化转变，其财富管理业务也面临同步转型。信托公司财富管理可基于其良好的客群基础及多年的客户信任，以客户需求为导向，通过为客户开设家庭服务信托服务账户的形式提供综合化财富管理服务，一方面可将资产端与资金端有效结合，围绕客户财富管理的定向目标开展资产配置；另一方面可充分发挥信托制度优势，提供财富规划及财富传承服务，从而实现信托公司财富管理的迭代升级。

2. 外部合作渠道

我国居民财富规模上升及财富管理需求多样化，孕育了巨大财富管理市场。各大机构充分利用自身禀赋优势积极开拓国内财富管理市场。

银行利用其天然的营销网点、优质的客户资质、丰富的产品货架等多维优势，稳居财富管理市场份额的“头把交椅”。随着银行理财产品净值化及银行代销产品多元化的发展态势演变，一线理财队伍迫切需要一体化的打包销售工具来实现以长期限资产配置为核心的营销转型要求。家庭服务信托作为家庭综合财富管理的新型服务工具，可与银行自身的资产管理能力、产品创设能力及产品代销能力相结合，一方面通过家庭信托账户为客户提供长期限的资产配置服务，另一方面叠加信托账户财产保护、传承等服务功能、满足客户及家庭多层级、个性化的综合服务需求，从而为银行财富营销队伍提供有利的服务工具及业务抓手。

近年来券商行业伴随传统经纪业务收入及发展空间的缩小，正积极探索并努力开拓财富管理市场。凭借一体化的投研实力、较高风险偏好的客户储备、资本市场的深度联结能力，以及不断崛起的基金投顾服务，让券商成为财富管理市场“新贵”。随着财富管理转型的深

入，头部券商财富部门已经逐步由配置型销售产品向账户管理业务模式进行突破。家庭服务信托作为承载买方投顾、资产配置及财务规划的服务载体，将信托账户及专户投资有效结合，并结合多样性的需求场景，为券商财富转型升级提供了有力支撑。

信托公司为银行、券商等财务管理平台提供家庭信托账户服务，除了符合财富管理平台对渠道合作的硬实力审查要求外，还需要具备全方位服务意识、多元化服务思维及综合化服务能力，特别是在数字科技赋能、高效组织协调及稳健合规经营等方面具备较强实力，才能满足大型财富管理平台规模化、综合性的服务要求。

（三）资产选择与投资管理

家庭服务信托在可投资产方面选择空间相对较窄，只能投资于底层资产为同业存款、债券、上市交易股票的资产管理信托以及包括银行理财、公募基金在内的公募资管产品，不能投资于非标债权、未上市企业股权等另类资产，这是家庭服务信托与其他财富管理信托业务最大的差别。

1. 资产选择

家庭服务信托以实现家庭财产的风险隔离、保护、保值增值、分配等为目的。在信托财产的投资管理方面，受托人需要围绕家庭服务信托客户（委托人）在信托财产保值增值方面的目标和风险偏好，提供与其需求相匹配的投资配置方案。只能投资于标品产品也意味着家庭服务信托将对信托公司在标品投资管理能力、标品筛选及配置能力上提出更高要求。

为了满足家庭服务信托的投资需要，信托公司自身需要能提供可满足客户配置需求的标品信托计划，如现金管理类产品、定期开放的中短期纯债信托计划、股债混合类信托计划、股票类信托计划等。上述产品可以是信托公司主动管理直接投资于债券、股票等资产的信托计划，也可以采取TOF的产品模式，投资于满足监管部门要求的资管产品并由其他专业资产管理人负责主动管理。除此之外，家庭服务信托还可直接投资于以同业存款、债券、股票为底层资产的银行理财及公募基金产品。作为以客户为中心的一类财富管理服务信托业务，信托公司应基于客户实现财富保值增值的需要为客户从自身的产品货架或者从市场上去筛选合适的资产和产品。无论最终投向于哪些产品，都需要信托公司具备标品投资能力或者标品筛选及配置能力。

2. 投资管理

与家族信托类似，信托公司可以为客户提供全权委托型、客户指令型两种不同的投资管理模式。在全权委托模式下，信托公司根据客户风险收益目标的不同提供相匹配的标准化产品配置方案，客户层面主要是做好风险测评，信托公司层面主要是做好客户风险等级与产品方案风险等级的匹配管理。在实践中，已有信托公司为家庭服务信托客户提供了稳健型、平衡型、积极型三种投资配置方案，客户可以根据自身的风险偏好选择合适的产品方案。全权委托模式下，受托人需要基于对宏观及市场投资机会的判断，确定各类资产的战略配置比

例，并在此基础上筛选产品、构建投资组合，并根据宏观及市场的变化对投资组合进行定期、不定期的动态调整，帮助客户更好地实现财富的保值增值。因此，全委模式对受托人的资产配置能力、产品筛选能力、投资组合管理能力都会提出更高要求。在客户指令型模式下，信托公司主要负责为客户提供可供其配置的信托计划或经专业筛选进入公司产品池的公募基金、银行理财等其他公募标准化产品，由理财经理或渠道投资顾问基于对客户目标的理解及对大类资产投资机会的判断，为客户提供产品配置建议，但最终投资决策由客户自主作出。客户指令型模式实际上是允许客户根据自身需求量身定制资产配置方案，受托人不帮助客户进行投资管理，仅提供如账户管理、估值核算、交易执行、信息披露、分配等非投资的服务。

（四）法律与合规问题分析

家庭服务信托业务主要聚焦中等收入群体提供财富管理综合服务，这类业务开展过程中涉及的法律与合规问题主要包括以下方面：

1. 委托人范围限于单一自然人及/或其家庭成员

不同于《通知》对家族信托业务中共同委托人的亲属关系要求，《通知》规定家庭服务信托的共同委托人须具有家庭成员关系。结合《民法典》对家庭成员及亲属的定义[①]，家庭成员的范围小于亲属的范围，仅包括配偶、父母、子女或其他共同生活的近亲属，因此家庭成员以外的亲属均被排除在家庭服务信托的共同委托人范围之外。上述差别一定程度上可以反映出《通知》对家庭服务信托与家族信托的不同业务定位，家庭服务信托的设立目的更侧重于保障“小家”的资产安全以及核心家庭成员的基本生活需求。若允许更宽泛范围的委托人共同设立家庭服务信托，将增加信托设立阶段各委托人关系、信托财产合法性等方面的审查难度，亦会加大信托存续期间受托人管理信托事务的难度，不利于该业务的普惠化、标准化发展。

2. 受托人范围未来可能会受到相关条件的限制

家庭服务信托业务关涉广大中等收入家庭的财产保护传承及投资管理，具有较低的设立门槛，账户长期管理及灵活分配等特点，但这亦意味着开展此类业务对信托公司投资配置能力、系统运营能力、服务管理水平等各方面都有较高的要求。因此，《通知》针对新增的家庭服务信托，特别指出需“由符合相关条件的信托公司作为受托人”，对于未来能够开展家庭服务信托业务的信托公司范围作出了一定限制，但具体应满足何等“相关条件”尚有待监管部门的进一步明确。

3. 受益人范围可结合信托目的等因素灵活设置

与家族信托不同，《通知》未对家庭服务信托业务中受益人的范围进行限定。实务中，

① 《民法典》第一千零四十五条规定：“亲属包括配偶、血亲和姻亲。配偶、父母、子女、兄弟姐妹、祖父母、外祖父母、孙子女、外孙子女为近亲属。配偶、父母、子女和其他共同生活的近亲属为家庭成员。”

考虑到该业务的开展背景、业务定位以及信托目的，信托公司开展家庭服务信托业务仍会参考家族信托的受益人要求，明确受益人范围限于委托人自身及其亲属。并且，从业内目前已开展的案例来看，家庭服务信托受益人范围、数量通常会小于家族信托，且可以根据不同的信托目的和分配场景进行灵活的受益人设置。

4. 信托目的应明确且符合家庭服务信托业务定位

《通知》将家庭服务信托的信托目的设定为包括“风险隔离、财富保护和分配等服务”，从字面看该等范围明显小于家族信托“财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益（慈善）事业等定制化事务管理和金融服务”的范围。结合家庭服务信托的业务定位，实务中家庭服务信托更侧重于实现委托人围绕家庭财产更为核心且特定的隔离、保护及传承等目的。但是，《通知》对家庭服务信托的信托目的的列举，并非意味着对列举事项以外的合法信托目的的限制，信托公司亦可结合自身优势、产品特点和客户需求等，设计其他与家庭财富管理相关的信托目的，例如子女教育、老人赡养、公益慈善等。

5. 信托设立时实收信托不低于100万元

根据《通知》中对家庭服务信托设立规模的要求，其设立时的实收信托应当不低于100万元。此处监管强调了“信托设立时”的节点，即明确设立时100万元的最低成立规模不能分期交付。“实收信托”亦表明委托人不能以在信托设立后随意抽回资金的方式规避该等最低设立规模的要求，但信托规模因正常的信托利益分配或投资标的净值波动等原因低于100万元的，并不违反《通知》的要求。

6. 除信托提前终止的情形外信托最低存续期限不得低于5年

《通知》要求家庭服务信托的存续期限不低于5年，相较于其他未设置最低存续期限要求的家族信托、保险金信托等，体现了家庭服务信托在资产配置和投资理财方面的功能和属性。实务中，上述期限通常指信托正常存续到期的情形，对于信托合同约定的提前终止情形（例如信托财产分配完毕、受益人均身故等），则一般不应受上述5年期限的限制。但是，需要强调的是，家庭服务信托存续不满5年的，原则上应不允许委托人/受益人单方申请终止信托，或者委托人/受益人与受托人协商终止信托。

7. 投资标的受到两层投资范围的严格限制

根据《通知》的定义，家庭服务信托的信托财产投资范围限于以同业存款、标准化债权类资产和上市交易股票为最终投资标的的信托计划、银行理财产品以及其他公募资产管理产品。结合近期监管下达的指导口径，上述投资范围有两个层面的限制：第一，家庭服务信托的直接投资标的限于信托计划、银行理财以及其他公募资管产品；第二，上述信托计划、银行理财以及其他公募资管产品的最终投向只能是同业存款、标准化债权类资产和上市交易股

票。故，信托公司在开展家庭服务信托业务时，在投资标的的选择上需满足上述要求。

五、家庭服务信托的保障机制

家庭服务信托较高的运营和人力成本会为业务的可持续性带来挑战，因此家庭服务信托的中后台保障支撑机制需要另辟蹊径。通过构建全新的线上化、批量化作业流程，满足标准化、大容量和数字化的服务需求，成为家庭服务信托未来发展的必然路径。

（一）组织架构和激励机制

1. 灵活的组织架构打造转型文化

在家庭服务信托领域先行先试的机构普遍选择了全流程线上化、自动化的作业流程，希望通过持续的科技投入实现降本增效，使公司具备支持大规模客户服务的承载力。全新的作业流程需要适配与传统业务不同的组织架构，并结合业务发展不同阶段的痛点进行组织架构的调整和激励机制的改革。

可大致将业务发展阶段划分为探索（从0到1）、孵化（从1到10）、发展（从10到100）三个阶段，不同阶段的核心展业痛点不同，对应的组织形态也各不相同。比如业务萌芽之初的探索期，主要面对的是业务战略定位、组织设计与部门承载问题；业务推广期，则要面对前期较大的科技预算与业务盈利预期的不匹配问题；业务稳定后的发展期，可能面对的是营销团队的动力和激励问题，与产品方案部门的衔接和利益分配问题。因此，要充分考虑到不同阶段的痛点，有针对性地设计、调整组织形态，确保组织形态与发展阶段相适配，真正成为战略落地与业务推进的有力保障。

表6-3　　家庭服务信托业务不同发展阶段特征

发展阶段	研讨阶段	孵化阶段	发展阶段
展业痛点	业务战略定位与展业思路论证； 储备意向客户与客户需求摸排等	前期科技投入的成本分担问题； 业务模式与公司禀赋匹配度问题； 风控合规审批流程梳理等	费率与成本平衡问题； 批量化复制问题； 系统迭代问题； 营销团队持续激励问题； 投资风险问题等
组织形态类型	①跨部门创新小组 ②跨部门课题研讨小组 ③创新业务专班	①传统业务部门或研发部门孵化 ②财富、家族信托部门孵化 ③新设创新孵化部门	成立独立专营部门，并建立与其他部门的常态化协作机制

除了组织架构的适配，还要充分考虑到组织文化的培养。家庭服务信托模式化运作的流程、组织、文化与传统信托业务大不相同，有必要从文化层面入手，在公司各条线内共同培育创新转型业务的土壤。具体可从如下三方面入手：

一是培育全公司的协作文化。家庭服务信托贯通多个部门、多类角色，从财富顾问/理财经理、解决方案顾问，到合规专员、投资经理、产品经理，再到科技开发、运营估值、系统维护等方面的专业支持人员均会参与其中。这就需要打破部门墙，构建协作机制，形成协作业务流程规范，在每个关键节点明确责任分担。当业务发展到要面向外部渠道拓客时，更需要搭建基于系统直连的跨组织协同机制，提升公司相关部门体系化服务外部渠道的能力。

二是形成整个组织对于“流水线”作业的认知共识。传统的信托业务思维模式是“单人、单团队、单项目”，一个团队要向公司的风险合规审批体系证明某个项目的可行性。以家庭服务信托为代表的跨部门流水线协作的创新服务信托模式，不再是一个人或一个部门的证明题，中台与业务团队之间也不再是单纯的审批与被审批的关系，而是共同把流程跑通、跑顺、跑快，以持续改善用户体验为目标，让流程上的每一个节点更规范、更标准、更接近线上化与自动化。此外，由于业务存续周期长、业务风险也分布于业务的整个存续期，需要公司构建全新的流程闭环，持续提升运营风险防控能力，更需要具备创造性解决流程问题的改革精神。

三是重塑财富管理和家庭服务信托业务相关部门的业务流程。家庭服务信托门槛低、收费低，如果按照信托公司过往营销高净值客户和服务高净值客户的模式，一线财富顾问/理财经理投入时间精力高但收益低，久而久之会产生消极抵触情绪。探索适配家庭服务信托业务特征的营销机制、市场推广机制，减轻一线财富顾问/理财经理的负担，需要在原有财富管理和相关部门中新开辟一条可批量化运作的业务流程。基于信托账户的底层系统架构，配合以批量化作业流程，这样的运营基础不仅适用于家庭服务信托，也适用于预付资金、破产重整等服务信托的创新，能够成为服务信托创新的坚实基础。

2. 适配的激励机制推动组织进化

相较传统信托业务主要围绕资产类型或产品结构层面创新，家庭服务信托兼具组织与流程层面的创新，因此其组织架构、人员配备、考核激励、协作分润等需要因地制宜，给予更长的培育周期。同业有如下经验值得借鉴：一是借鉴商业银行的管理资产规模（AUM）考核方式，以规模考核为主，兼顾市场占有率、行业地位等指标，短期内不考核收入指标，重点激励创新落地速度快、创新模式领先市场的团队；二是类似财富管理业务培育期的做法，财富营销团队与产品团队收入双计（一方虚拟收入），重点激励创新先锋，形成标杆带动效应；三是将产品与解决方案团队置于公司中台，统筹内部流程设计与外部渠道拓展，短期内不做收入考核，待业务成熟后再转业务部门，并制定考核激励方案，自上而下引领公司转型，带动更多团队参与。

（二）品牌建设

1. 信托公司家庭服务信托品牌的建设路径

财富品牌是信托公司重要的无形资产，是公司战略、使命、愿景、价值观向客户集中展示的形象载体，在财富服务的全流程起到重要的标志性作用。构建具有特色的家庭服务信托品牌不仅是形成一个与其他信托公司财富品牌和本公司其他资产管理产品相区别的品牌符号，更是要通过品牌反映出产品及服务的核心价值，成为客户选择相关家庭服务信托的重要决策推动力。从市场实际情况看，家庭服务信托品牌建设路径主要有以下三类：

一是由信托公司所属集团品牌演化。部分具有产业集团背景的信托公司，其所属集团往往在实业细分领域积累了一定的知名度及商誉，家庭服务信托品牌由集团相关商标体系演化，容易传播并营造熟悉亲切感，易于为客户所接受。

二是与信托公司财富品牌相关。部分信托公司从传统文化及集团相关文化传承中提炼相关元素，形成独立的财富品牌，家庭服务信托作为财富品牌的一部分，与公司其他产品服务能够很好地区分融合，形成完整的产品线及其品牌体系。

三是独立的家庭服务信托品牌。部分信托公司的家庭服务信托业务相对独立，可以考虑为其设置具有自身业务特色的独立品牌，有利于精准识别区分具有家庭服务信托业务需求的目标客户，为其提供个性化、定制化的家庭财富信托服务。

2. 信托公司家庭服务信托品牌的构建要点

品牌建设通常是指一系列从事品牌培育、壮大，以提升品牌形象、品牌价值和品牌认同等为主要内容的相关活动和工作。从品牌建设一般规律看，构建具有特色的信托公司家庭服务信托品牌的要点包括：

以品质为核心。家庭服务信托品牌是关于服务品质的黄金子招牌，价值创造能力和服务实力是信托公司家庭服务信托业务发展的关键动力。

以诚信为基石。受托责任与信义义务是信托业产品和服务的最本质特征，是行业应对市场竞争及区别于其他金融领域的重要特色。

以文化为灵魂。信托文化是指信托公司以信托关系为基础，以受益人合法利益最大化为目标，形成“诚信、专业、勤勉、尽职”的良好价值理念。家庭服务信托品牌是信托文化的重要符号和载体，打造具有鲜明信托特色的文化符号。

以服务为宗旨。家庭服务信托品牌直接体现信托服务的宗旨，相关产品及服务需着眼于客户的实际需求，通过客户满意度积累品牌信誉和价值。

以效益为目标。通过产品及服务渗透，家庭服务信托品牌进入客户的生活圈，潜移默化地对客户生活方式产生增益，在为客户创造价值的同时助力信托公司相关业务开展，为信托

各利益相关方创造更大的价值。

（三）金融科技与信息化系统搭建

1. 基于信托账户概念统筹考虑和布局金融科技，提升数字化建设能力

无论是100万元的家庭服务信托、1 000万元的家族信托、600万元的个人财富管理信托，还是1 000万元的企业财富管理信托，对于信托公司来说，为同质化的信托资产账户，只是服务群体与服务功能的差异。通过信托账户，不仅可以同时提供金融服务和非金融服务，也可以在不同阶段提供不同类型的产品和服务，覆盖全生命周期。随着信息科技的快速迭代，未来数据和科技对于资产管理和财富管理有着重要的意义。家庭服务信托定位于中等收入群体的金融和非金融需要，这个群体的数量和规模决定了业务必须要有强大的金融科技支撑。而要实现这个上千万甚至上亿的客户服务体量，大批量地创设“家庭信托账户”，就必须借助数字化手段，打造强大的数智化运营管理体系。从顶层设计出发，统筹考虑和布局金融科技对信托账户的影响，围绕降本、协同、融合、增效四个维度全面提升数字化建设能力。

2. 家庭服务信托客群庞大、需求频繁，需要以信息化系统为支撑

金融科技建设离不开信息系统开发和运用，在数字化转型和行业变革过程中信托公司对信息系统和金融科技的依赖性空前增强，金融科技运用场景不断拓宽。家庭服务信托作为普惠性的信托产品，服务期限长，客群基数庞大，服务需求较为频繁，需要受托人具有长期持续的专业服务和运营能力，因此必须依靠金融科技进行信息化系统的搭建。

（1）高效的客户管理：针对庞大的客户群体，信息化系统可以集成客户信息、投资偏好、需求记录等数据，帮助信托公司更好地了解每位客户，提供个性化的服务方案，从而增强客户满意度。

（2）智能化的资产配置：基于金融科技的投研分析工具，信息化系统可以分析客户的风险承受能力、投资目标等因素，实现智能化的资产配置，更好地满足客户的财富增值需求。

（3）个性化的服务流程：信息化系统可以设计并自动执行各类服务流程，如财富规划、风险评估、投资建议等，确保每位客户都能得到标准化且个性化的服务，提升服务质量。

（4）风险监控与预警：信息化系统可以实时监测客户资产状况，预警可能的风险，及时调整投资组合，保障客户资产安全。

（四）特色化投研体系建设

家庭服务信托对信托财产进行投资管理的最终目的是满足家庭财产的风险隔离以及家庭

成员在教育、养老等家庭事件方面的需求，服务于家庭实现美好生活的目的。实现财富稳健增值可以有效保障信托目的的实现，因此投研能力将成为信托公司拓展家庭服务信托业务的关键竞争要素，信托公司需重视自身标品投资及配置能力的建设，为提升家庭服务信托的业务竞争力提供保障。此外，根据市场变化、投资组合表现状况、投资者需求、心理风险承受能力等变化，信托公司需要定期向客户提供涵盖投资者教育、市场及产品解读、投资组合调整建议等陪伴服务，提升客户的投资体验。

（五）风控、授权和管理体系

家庭服务信托是一项特殊的复杂业务，存在委托人债务纠纷风险、交付资产的合规风险、投资市场风险、管理与操作风险，因此，信托公司的风控要点在于前期为委托人搭建一个长期稳定、可持续运转、满足合规要求的信托架构，中期要为委托人做好投资组合管理，后期建立合理的分配机制。

1.制定业务指引，明确准入标准。信托公司应当在风险策略的导向下，建立符合自身偏好的家庭服务信托展业指引，为业务拓展提供明确的准入标准，为新业务的投资管理指明风控要求。家庭服务信托主要借助信托的“账户”功能，以稳健投资为投资目标，为委托人提供多元化的财富管理服务，其投资范围有明确的监管要求，限于同业存款、标准化债权类资产和上市交易股票的信托计划、银行理财产品以及其他公募资产管理产品。包括信托计划在内的上述资管产品，资金投资标的也都仅限于标准化债权类资产和上市交易股票，不能直接或间接投资其他资产。此外，家庭服务信托受托管理财产可以有除投资外的其他运作安排，比如接受财产性权利的委托，对其进行保管；根据委托人意愿将资金用于受益人消费等生活支出。这些信托管理安排均需在信托公司展业指引作进一步的拆解和明确，确保监管要求理解准确、执行到位。

2.严格落实尽职调查，做好信用风险和合规风险事前防范。在家族信托和家庭服务信托设立时，信托风险主要体现在“方案不健全、尽调不充分”。方案不健全是指受托人对客户的需求了解不够全面，设计的方案无法满足客户的个性化配置需求和财富收益性需求，方案的逻辑性、与委托人偏好的匹配度存在不足。尽调不充分可能是受托人对设立家族信托的目的、委托人的真实意愿、信托财产以及对客户的有效性、设立家庭服务信托的能力判断，包括委托人的一些税务身份等识别不充分，未来可能导致家族信托无效甚至是被解除。与家族信托类似，在家庭服务信托信托目的规划时还需要注意其法律边界：首先，信托目的不得违反法律、行政法规或者损害社会公共利益，不得专以诉讼或者讨债为目的设立信托，信托设立不得损害债权人利益，否则家族/家庭服务信托可能面临无效或被债权人请求撤销的风险。其次，未经配偶同意，不得擅自以夫妻共同财产设立信托，否则可能因配偶异议而影响信托的稳定性。

3.提高信托存续期间的管理水平，做好市场风险和操作风险防范。首先，家庭服务信托通常由受托人根据信托合同的约定决策管理，受托人的投资服务能力、服务水平将直接影响信托计划收益水平。在信托计划投资管理运作过程中，可能因受托人/资产管理人/基金管理人决策失误而导致信托计划出现损失。这要求信托公司在实际投资过程中，设定好产品的风控条款，包括日间最大风险敞口、单个资产品种与行业的集中度和流动性要求、资产配置比例与限制以及预警止损机制。其次，家庭服务信托各方的当事人对其权利流转的指定可能出现瑕疵，受托人在估值、信息披露、信托利益分配等日常运营管理也可能存在操作风险，导致家庭服务信托的利益在实际运行中与信托目的不符，因而损害原有受益人的利益。这就要求信托公司内部完善家庭服务信托业务流程和操作细则，利用操作风险管理工具，从全业务流程进行操作风险的评估、监控与收集分析，优化并推动各业务职能部门改进业务流程环节，明确各类岗位职责，实行投资与交易、交易与清算等重要岗位的分离，制定应急预案以应对突发事件，让全流程的风险管理有章可循。

4.优化授权管理体系及决策流程。由于家庭服务信托适应普惠化应用场景，且投向标的估值相对容易，一般不涉及评估、法税等复杂工作，产品设计上更偏向标准化和便捷性。基于运营和管理成本的考虑，信托公司在自主决策产品存续管理阶段有必要构建一套适配的授权管理体系，借助科技运营系统提升管理效率，降低家庭服务信托的边际管理成本，有效控制操作风险。为兼顾安全性和收益性，家庭服务信托在产品设计上引入资产配置理念，其投资管理授权决策机制的制定可比照资产管理信托。家庭服务信托的授权管理体系主要包括决策监督部门、业务执行部门和风控审计部门等。决策监督部门从投资金额、投资行业、投资区域等方面对业务执行部门进行业务授权。业务执行部门需在取得决策监督部门授权后方可开展业务；在部门内部可依据信托合同、投资组合策略的不同对不同家庭服务信托产品进行分级授权，由业务经理在授权范围内负责具体投资运作。风控审计部门依据授权对业务部门进行监督检查。业务执行部门应当定期对授权制度进行自查，风控审计部门对自查工作的执行情况进行监督，并对调整授权提出意见。

六、政策建议

家庭服务信托无论是在客户需求、财产种类、数字化建设、投研能力方面都将推动信托公司回归本源，加速转型发展，将信托制度优势融入居民财富管理市场，未来发展空间十分广阔。同时，鉴于家庭服务信托仍然处于“萌芽期”，需要监管和行业组织等的呵护、指导和关心，推动信托制度飞入寻常百姓家。

（一）监管政策层面

1.尽早制定和出台家庭服务信托的展业细则

家庭服务信托处于刚起步阶段，无论是信托行业还是包括商业银行、证券公司、保险公司、基金公司等在内的金融机构都对该业务模式产生了非常大的关注力度和合作意愿。当前，头部证券公司都已经落地或正在落地相应的家庭服务信托业务，商业银行和其他金融机构也都在探索家庭服务信托的业务合作。但是，当前家庭服务信托的展业相关要求仅存在于《通知》和《指导口径（一）》中的原则性规范，建议尽快出台家庭服务信托的展业细则，以此更好地指导家庭服务信托业务的展业、合作和探索，更好地推动信托制度发挥优势，让信托制度走进千家万户。

2.加大跨监管部门的协调力度，让信托制度服务更多金融机构

家庭服务信托当前已经引起了证券公司和基金公司的重点合作意愿，作为开展家庭财富管理以及基金投顾的重点合作模式。但是，由于证监会的相关规定与金融监管总局的相关规章制度还存在需要衔接的地方，建议监管部门加大跨部门的协调力度，更好地指导和帮助信托制度服务于更广泛的金融机构和客户群体。具体来看，包括但不限于：对于家庭服务信托可以参考家族信托进行本层架构豁免，对于符合条件的客户（100万元起步，不低于5年期），可以免除合格投资者认定要求，这样从具体展业中都更加有利于推动跨机构之间的合作。

3.丰富底层投资品种和策略，更好地推动信托机构开展大类资产配置

家庭服务信托一方面重在家庭服务信托层的客户服务，包括他益分配、养老服务、其他非金融服务等；另一方面，底层配置产品的净值稳定性，为客户带来净值较为稳定、回撤相对较低的投资体验将是家庭服务信托未来高质量发展的重点所在。当前，由于家庭服务信托底层均为标准化的股债资产，我国股票市场波动较大，债券市场利率处于较低水平，这对于开展高质量的资产配置产生较大的制约和影响，并影响家庭服务信托的跨机构合作。建议监管部门进一步丰富底层投资品种，允许在以资产配置和风险缓释为前提下，直接或者间接投资于商品、金融衍生品、外汇资产等，这样既可以实现客户资产的多元化配置，也可以提升信托公司的资产管理能力以及与其他金融机构的高质量协同发展能力，更好地推动金融行业的高质量发展。此外，建议监管部门明确公募基金产品作为标准化类的资产，家庭服务信托并且均可以投资，且投资可以不做穿透，不受到底层资产的限制，这样有利于在公募基金层面实现初步的大类资产配置，有利于资本市场的高质量发展。

4.持续推动基金份额、股权和房产等信托财产装入家庭服务信托中的政策和税收障碍

随着我国法律法规制度的完善，目前已经实现了将资金、保险金请求权装入信托财产的成熟业务模式，但是对于将公募基金产品份额、股权和房产等非现金形式的资产纳入信托财

产，目前存在信托登记制度、非交易过户规定、税收缴纳等方面的障碍，而这类业务需求丰富旺盛。根据《通知》，家庭服务信托初始设立时实收信托应当不低于100万元。实收信托不仅包括现金，也包括多元化的信托财产。考虑到我国房地产资产、公募基金产品份额、上市和非上市公司股权规模庞大，居民大部分资产为房地产，公募基金和股权市场未来发展空间广阔，建议监管部门持续推动将公募基金份额、股权和房产等财产装入家庭服务信托中的相关工作。

（二）行业组织层面

1.提高家庭服务信托文化影响力

加快培育信托文化，夯实家庭服务信托发展的行业基础。一方面，信托业协会、信登公司及信保基金公司，作为信托业重要基础设施，应充分利用自身的影响力，加大对信托制度、信托文化，特别是家庭服务信托的宣传力度，积极推广信托制度和信托文化，引导社会各界懂信托、用信托，强化对信托的认知，接受家庭服务信托，助力人民美好生活。另一方面，信托业协会、信登公司及信保基金公司可以积极组织学界、信托公司及其他各界各级组织开展家庭服务信托调查研究活动，加强交流沟通，打造整个行业的对家庭服务信托的文化，扩大家庭服务信托的影响力。家庭服务信托作为新型的资产服务信托，随着各家信托公司的业务实践，还需要不断深入研究，以助力家庭服务信托快速、健康发展。

2.优化家庭服务信托登记

一方面，优化家庭服务信托登记要素。目前现行的报表及中信登登记字段存在不适用家庭服务信托的情况，如“客户推介”“收益情况”“风险标识”等。建议信登公司参考资产服务信托，以及监管导向要求，构建契合家庭服务信托展业要求的要素登记表，并不断优化针对家庭服务信托登记要素。根据新业务分类，家族信托的委托人可以是单一自然人或者单一自然人及其家庭成员，但是对于可以作为共同委托人的“家庭成员”的范围需要明确具体范围。此外，对于单一自然人及其家庭成员共同委托的财富管理服务信托，需要进一步明确其对应的单一集合标识以及具体管理要求。另一方面，提高家庭服务信托登记效率。家庭服务信托的业务模式同质化程度较高，该业务模式除了家庭成员信息及分配方案选择上不同，其业务逻辑、信托财产管理运作方式、风险承担机制、运营管理方式高度一致，项目报送信息也高度重叠。建议信登公司充分利用金融科技手段，引入第三方质检平台，降低人工操作风险，缓解人工审核压力，提高家庭服务信托报送及登记效率。

3.完善家庭服务信托登记制度

信托财产登记制度是构成完整的信托制度体系的重要基础设施。从《信托登记管理办法》的规定和中国信托登记有限责任公司开展的业务来看，主要是针对信托产品的登记管理，并未涉及信托财产的登记。首先，建议加快研究修订相关法律法规，在法律层面上对信

托财产登记相关问题通过具体配套细则予以明确，以激发制度活力。对于家庭服务信托财产登记，应根据财产类型，对其进行分类登记管理，并要明确对应的信托财产登记机关，明确登记中各方权责，提高信托财产登记制度的规范性、系统性。特别是涉及非交易过户，缺乏操作指引，应尽快予以完善。其次，要进一步明确界定财产性权利。信托公司在产品创新中，对于财产性权利的信托财产登记，要做好基础设施建设，做好制度保障。此外，构建家庭服务信托、个人财富管理信托和家族信托的层级调整机制，引入上下浮动的制度或者闸口，通过设置为自动调整方式，提高投资效果和登记效率，促进资产隔离效果更好发挥。

4. 明确家庭服务信托信保基金适用性

现行的信托业保障基金在创设理念、制度设计及缴纳方式上，与财富管理服务类信托的业务类型存在适应性与缴纳方式上的不匹配，建议根据业务实质属性进一步明确财富管理服务信托的信保缴纳方式。鉴于包含家庭服务信托在内的财富管理服务信托业务，是回归信托本源的受托服务属性业务，管理的财产类型和管理模式与集合类信托性质不一样，建议财富管理服务信托业务无须缴纳信保基金。

参考文献

[1] 何维，王小华 . 家庭金融资产选择及影响因素研究进展 [J]. 金融评论，2021，13（01）：95–120+124.

[2] 胡萍 . 信托公司顺应发展趋势加快数字化建设 [N]. 金融时报，2022–10–24（008）.

[3] 孙辉贤 . “保险 + 信托”财富管理服务——我国保险金信托行业发展探讨 [J]. 上海保险，2021（03）：19–22.

[4] 邓文硕 . 理财子公司赋能银行家庭财富管理战略 [J]. 银行家，2021（05）：79–82.

[5] 周莉，高扬，岳鹏鹏 . 金融素养与家庭幸福——基于中国家庭金融调查（CHFS）数据的分析 [J]. 商学研究，2023，30（03）：65–77.

[6] 蒋耀辉，林孔团，刘相龙 . 家庭财富、社会资本与民间借贷供给的异质性——基于 CHFS2015 的实证研究 [J]. 金融监管研究，2019（09）：66–82.

[7] 王小成 . 从善如流，顺势而为——共同富裕视角下家庭财富管理的系统性思维 [J]. 现代商业银行，2022（02）：70–73.

[8] 方霞，谭龙昕，陈思宇等 . 数字金融、财产性收入与共同富裕——基于地区和家庭层面的分析 [J]. 会计与经济研究，2023（09）.

[9] 中国信托业协会 .2022 年信托业专题研究报告 [M]. 中国财政经济出版社，2023.

新时代信托公司人才战略研究

课题牵头单位：北京国际信托有限公司

课题指导专家：蔡概还

课 题 组 成 员：

韩　波　高　雅　任　萌　王思默	北京国际信托有限公司
车　倩	中国信托业协会
陈　进　郑腾豪	百瑞信托有限责任公司
孙杨清　陈弄祺	上海国际信托有限公司
刘博研　刘传熙　张惠栋	英大国际信托有限责任公司
杨欣玲　姚晨雨	交银国际信托有限公司
鲁康寅	韦莱韬悦咨询（上海）有限公司

摘要

人才是强国之本、竞争之基、转型之要。党的二十大强调“深入实施人才强国战略”，标示了人才在当前国家全局中的突出战略地位。国家金融监督管理总局党委委员、副局长肖远企在2023年中国信托业年会指出：“信托公司要强化人才队伍建设。按照政治强、业务精的标准，加强各级管理和专业人才培养，提升投研投资、风险管理、信息科技等专业化水平。”

信托人才一直是信托行业发展的持续动力和重要保障，在支持实体经济、服务人民美好生活、助力社会共同富裕等方面积极践行初心使命、恪守职责担当。当前我国正迈入社会主义现代化人才强国战略新征程，新业务三分类亦开启信托转型发展新篇章。准确把握新时代信托行业转型发展新内涵，以更高站位、更宽视野做好新时代信托人才战略研究，加快打造形成总量充裕、素质优良、结构优化、分布合理的信托高质量人才队伍，推动信托行业高质量转型发展、服务国家人才战略建设，是本研究的核心。基于此，课题组聚焦以下四个方面，以期做好新时代信托公司人才战略研究：

一是通过对我国金融行业，特别是信托行业人才发展实践的回顾，明辨当前人才发展新挑战，阐明新时代信托公司人才战略重大意义。

二是从行业层面，以新业务三分类为引领，谋划新时代信托行业转型发展“人才地图”，刻画新时代信托行业人才发展标准与方向。

三是从信托公司层面，通过金融同业对标、实践经验梳理和重点咨询访谈，形成新时代信托公司人才战略落地路线图，通过对战略目标解码、人才规划设计、战略能力打造和战略组织激活等重点工作的分解梳理，为信托公司人才管理实务工作提供新思路、新方法。

四是立足于当前实际与未来发展，从信托行业层面、信托公司层面与信托从业人员层面提出新时代人才工作发展建议（见图7–1）。

当前我国已转入高质量发展阶段，经济稳中向好趋势不断强化，财富积累的社会基础不断增厚，信托服务潜在需求不断培育和释放，这将促使信托人才在提升信托行业发展竞争

力、挖掘经济增长潜能、服务实体经济发展、服务人民群众美好生活愿景、完善社会治理效能等方面发挥更大作用。应相信，新时代信托人才在信托发展历程中所发扬的“千磨万击还坚劲”的务实进取、奋力创新的精神必将继续迸发，继续秉承初心、凝聚共识，在服务经济社会发展大局中获得自身发展，以砥砺奋楫的新姿态推动行业迈入高质量发展新征程。

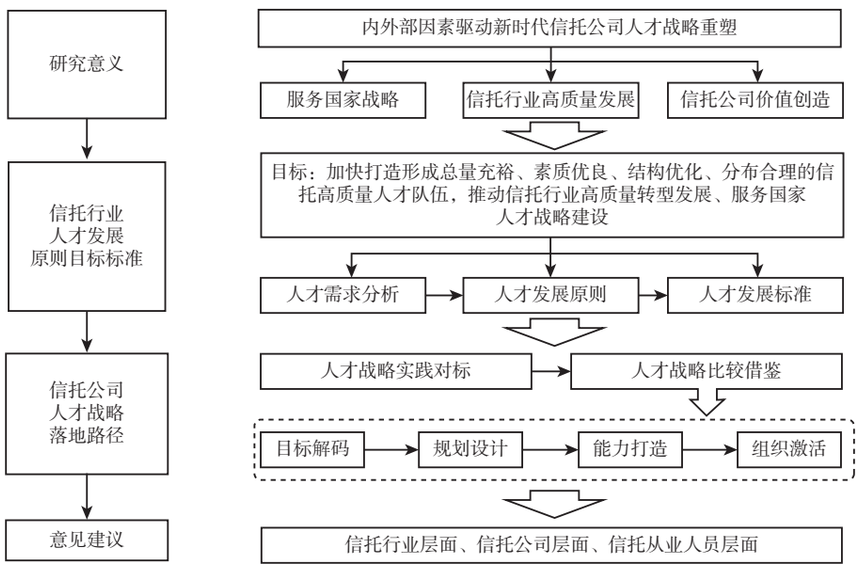


图7-0　新时代信托公司人才战略研究脉络导图

“深入实施人才强国战略。培养造就大批德才兼备的高素质人才，是国家和民族长远发展大计。”

——《党的二十大报告》

一、新时代信托公司人才战略重要意义

人才是指具有一定专业知识或专门技能，能够胜任岗位能力要求，进行创造性劳动并对社会或企业组织发展做出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的员工，按照不同分类视角，可包括经营人才、管理人才、技术人才和技能人才等。

人才战略是指国家、企业或组织等为适应日益变化的外部环境和自身发展需要，根据自身发展战略与文化理念，并充分考虑员工期望，制定的人才开发和管理的全局性、长远性、纲领性谋划和方略。

新时代信托公司人才战略对于服务国家战略、助推行业转型升级以及公司行稳致远发展具有重要意义。

（一）新时代信托公司人才战略意义

1.服务国家战略的主动作为

人才蔚起，国运方兴。人才强国战略是党执政兴国的一项重要战略安排。在改革开放初期，党和政府就明确人才对经济社会发展的重要作用。2000年，中央经济工作会议首次提出制定和实施人才战略。2002年，《2002—2005年全国人才队伍建设规划纲要》颁布，提出“实施人才强国战略”。2003年，第一次全国人才会议召开，阐明了人才工作的根本任务是实施人才强国战略。此后，人才强国战略内容不断深化，并逐步上升至国家最高战略层面。党的十七大将人才强国战略写入党代会报告和党章。党的十八大强调加快人才优先发展战略布局，推动我国从人才大国迈向人才强国。2021年中央人才工作会议上，习近平总书记发表重要讲话，从为什么建设人才强国、什么是人才强国、怎样建设人才强国角度出发，提出“八个坚持”，明确了新时代人才强国战略总要求。2022年，党的二十大报告强调“深入实施人才强国战略”，标示了人才在当前国家全局中的突出战略地位。2023年，习近平总书记对党的建设和组织工作作出重要指示，再次强调“全面建设社会主义现代化国家，全面推进中华民族伟大复兴，关键在党，关键在人”[①]。

① 《深刻领会党中央关于党的建设的重要思想 不断提高组织工作质量》，《人民日报》2023年6月30日。

当前我国正迈入社会主义现代化人才强国战略新征程，国际人才竞争环境更加激烈与动荡，人才发展体制机制深层次矛盾更加凸显，人才在当前国家全局中的战略地位愈发重要。面对百年未有之大变局，人才强国建设已进入高质量发展攻坚期，信托业应坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻习近平总书记关于人才强国重要论述精神，主动作为，积极担当，在遵循新时代人才发展规律的基础上，以对接金融市场发展和信托业转型升级需求为根本出发，以能力建设为核心，以资源协调为手段，继续推动政治过硬、作风优良、业务精通的信托人才队伍建设，与国家发展战略同频共振，开启高质量发展新征程。

2. 信托行业高质量发展的基础保障

功以才成、业由才广。2017年，习近平总书记在全国金融工作会议上强调“要大力培养、选拔、使用政治过硬、作风优良、业务精通的金融人才，特别是要注意培养金融高端人才，努力建设一支宏大的德才兼备的高素质金融人才队伍”。信托作为金融业的重要组成部分，在融资供给、金融市场建设、居民财富管理等方面发挥了重要作用，是金融体系中一支独特而重要、不可或缺的力量。而信托人才一直是信托行业发展的持续动力和重要保障，在支持实体经济、服务人民美好生活、助力社会共同富裕等方面肩负着的重要使命，都需要人才去承载、去实现。

信托业发展的历史图景中，信托人勇于创新、忠实勤勉和服务实体经济的精神始终熠熠生辉，与行业和时代的脉搏联动。2001年4月《信托法》正式颁布，信托人立足信托制度，率先引入私募资产管理理念，积极探索资产管理服务，为我国资产管理行业发展作了有益探索。此后历经十余年发展，信托人在资金运用、投资收益、业务形式上不断创新深化，助推信托资产规模保持了蓬勃的增长态势。2018年4月，《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》正式出台，围绕政策指导加快实现规范转型和化解风险成为信托行业发展新的主旋律。信托人迅速调整发展方向，砥砺奋楫，驰而不息，主动压缩融资类及通道类业务规模，优化资产投向、积极探索业务调整和转型，以资产证券化信托、家族信托、保险金信托为代表的服务信托更是得到快速发展。2023年3月，原中国银保监会印发《关于规范信托公司信托业务分类有关事项的通知》（下称“信托业务新分类”），在厘清信托业务边界和服务内涵的同时，为新时期信托业务发展勾勒出了新赛道。在“信托业务新分类”引领下，信托人心怀初心、凝聚共识、敢于突破，积极发挥信托制度差异化优势，推动资产服务信托业务普惠化、开展信托特色的资产管理信托业务、持续挖掘慈善信托服务共同富裕潜力、不断强化自身能力建设、着力防范化解风险，2023年来，信托行业资产规模企稳回升，资产结构和资金投向持续优化，信托业务转型取得一定成效。

当前我国已转入高质量发展阶段，经济稳中向好趋势不断强化，财富积累的社会基础不断增厚，信托服务潜在需求不断培育和释放，相信这些都将进一步促使信托人才在提升信托行业发展能级和竞争力、挖掘经济增长潜能、服务实体经济发展、服务人民群众美好生活愿

景、完善社会治理效能等方面发挥更大作用。

3. 信托公司价值创造的重要手段

千秋基业，人才为先。人才是企业发展的第一生产要素。积极发现人才、全力培养人才、合理使用人才，让人才发展工作成为助推企业高质量发展的有力支撑，是当前企业的发展共识。新发展阶段，随着金融全球化竞争加剧、信息技术日新月异、可持续发展理念加深，信托行业正身处“乌卡（VUCA）”+“巴尼（BANI）”时代之中；加之现代企业管理思想的改变和商业模式的转化，信托公司人才理念、战略视野和管理方法亟待重塑。[①]此外，在监管政策引领和行业自身发展规律的强力驱动下，信托公司业务的功能和结构也发生了深刻变化，这对信托公司人才的专业能力、知识储备、个人素质都提出了新要求。

新时代，面对日益开放和复杂的市场，把人才战略工作融入新阶段信托公司发展经营中，坚定不移地贯彻实施人才强企，把人才机制与信托公司经营发展有效结合，以高质量人才打造高质量发展能力，以高质量发展能力实现高质量发展目标（见图7–1），是当前信托公司的战略共识。信托公司必须以回归信托本源、服务实体经济为指导，树立科学的人才观，建立完善人才战略，构筑人才高地、厚植人才优势，以人才带动业务发展。坚持“选育管用”多措并举。在选上把严关，建好信托人才蓄水池；在育上下功夫，为人才成长进步搭建平台；在管上做文章，做细做实人才监督管理工作；在用上出成效，调动人才主动性和创造性，从而推动务实创新、拥抱转型发展，进而更好地实现企业战略目标和价值创造。通过打造德才兼备的专业人才队伍，拓展人力资本、活化企业机体、提升企业质效，才能在新一轮的变革中脱颖而出，开启高质量发展新征程。

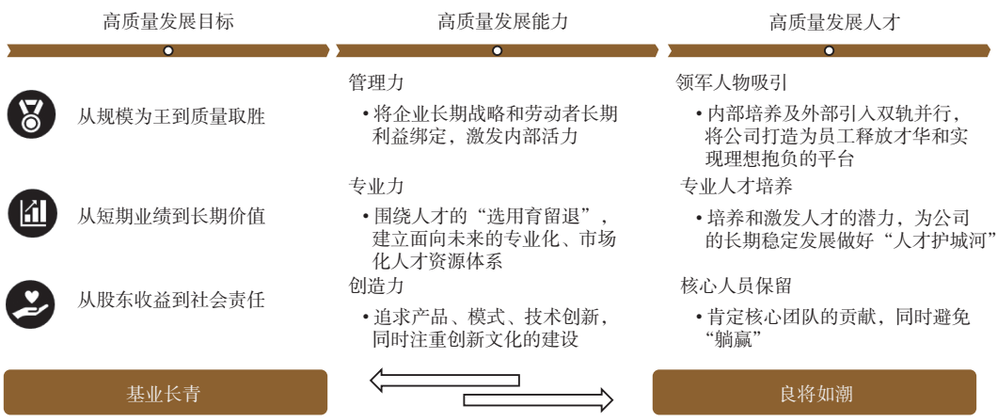


图7–1　信托公司高质量发展路径示意

资料源自：课题组绘制

① “VUCA”指Volatility易变性、Uncertainty不确定性、Complexity复杂性和Ambiguity模糊性；“BANI”指Brittle脆弱/易崩塌、Anxious焦虑感、Non–linear非线性、Incomprehensible不可知，二者形容当前世界局势呈现的不稳定、不确定、复杂模糊、焦虑和非线性的状态。

（二）新时代金融行业人才发展实践

随着我国金融市场的开放发展，金融业成为支撑国民经济增长和创新的重要领域，行业人才队伍不断壮大，人才智力密集型特征凸显，人才能力建设重要性日益提升，形成了金融行业人才发展新格局。

1. 金融行业人才队伍建设情况

人才队伍不断壮大。截至2021年，我国金融从业人员已达到818万人，相较于2013年538万人，人员规模增长了接近35%（见图7–2）。[①] 各金融子行业人才队伍规模和增长趋势有所差异，信托和保险资管人才规模相对较为稳定（见图7–3）。

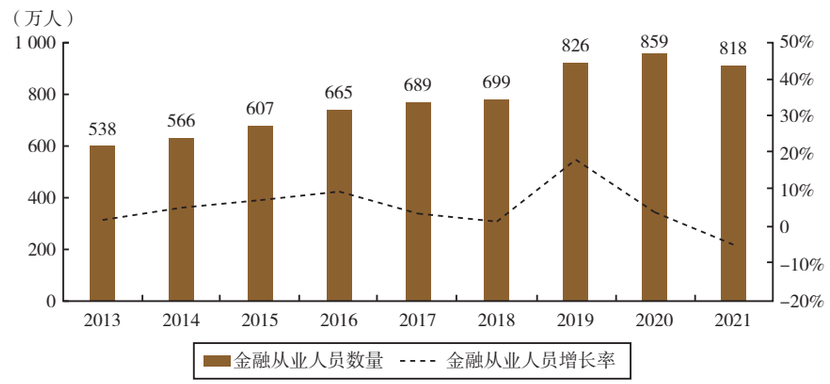


图7–2　我国金融从业人员增长趋势图

资料来源：国家统计局，课题组绘制

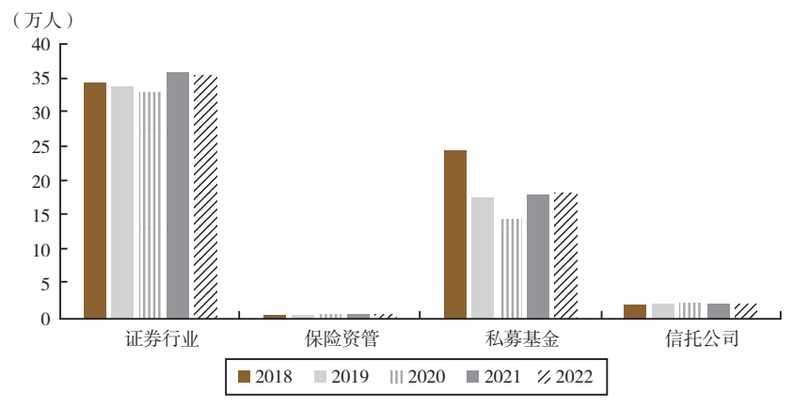


图7–3　典型金融子行业从业人员规模

资料来源：中国证券业协会、保险资产管理业协会、中国证券投资基金业协会、中国信托业协会，课题组制绘制

① 资料来源：国家统计局。

人才智力密集型特征明显，对业务转型支撑作用进一步提升。以证券行业为例，36岁以上从业经验丰富、专业实力强的成熟人才占比不断提高，从2019年的38.35%提升至2021年的41.68%；硕士及以上学历占比从2019年的28.90%上升到2021年的33.43%。[①]人员结构聚焦主营业务，发展支撑作用进一步提升。如保险资管行业在运营支持、风控合规方面一直拥有较高人员占比；证券行业从事一般证券业务人员占行业半数以上，但随着经纪业务向财富管理转型，投资顾问、分析师人员数量近年持续快速提升（见图7–4和图7–5）。合规风控和信息技术工作日益得到重视。以证券行业为例，2021年内控人员规模增长近9%，在内控条线中合规与风控人员合计占比超过70%，信息技术人员也保持15%以上增幅，2021年达到20%。人均创收能力持续提升。以信托行业为例，截至2022年末，信托业人均创收为447.93万元[②]，在金融同业中处于相对领先位置（2022年保险资产管理行业人均创收为413.27万元）。[③]

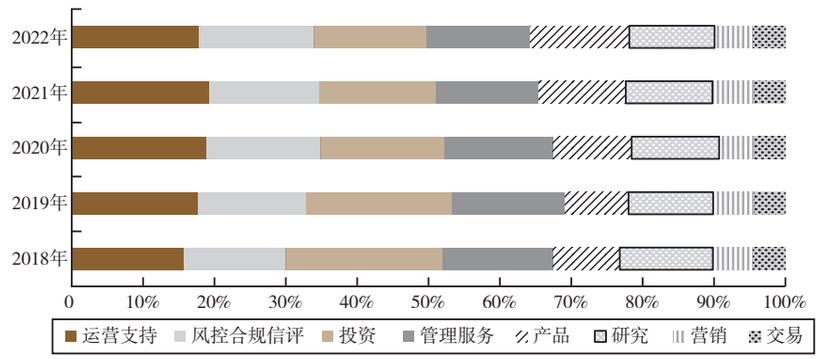


图7–4　保险资管行业各条线人才分布情况

资料来源：保险资产管理业协会，课题组绘制

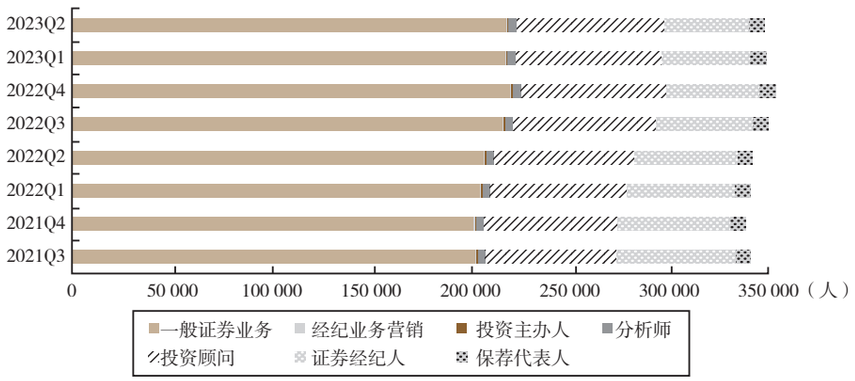


图7–5　证券行业各条线人才分布情况

资料来源：中国证券业协会，课题组绘制

① 中国证券业协会：《中国证券业发展报告（2022）》，中国财政经济出版社，2022年8月。

② 信托公司2022年年报，不包含北京信托、长安信托、四川信托、华信信托、新时代信托5家。

③ 《保险资产管理公司人才发展与人力效能调研情况报告》，中国保险资产管理业协会，2022年。

人才竞争日益激烈，高端人才供不应求。随着金融行业发展成熟度的提升，基础性金融人才竞争日益激烈，金融人才队伍结构性矛盾日益突出。一是具有国际化战略视野、金融经营理念和丰富从业经验的复合型高级管理人才数量不足，即“良帅难求”；二是金融综合服务人才相对匮乏，如资产配置服务、个性化财富管理服务人才，即“大将难寻”；三是部分专业人才仍然短缺，如宏观金融分析、中高级保险管理、法律、咨询评估、国际会计、网络金融等领域人才，即“奇兵难觅”。

2. 金融机构人才战略实施情况

人才战略是金融机构可持续发展的动力之源。目前，金融各子行业在人才招聘、人才培养、选拔任用和考核激励等方面采取了一些科学有效的措施，逐步建立起具备专业素养和创新能力的金融人才队伍。在人才引进方面，采用多种途径吸引更多从业者加入，持续提升团队的专业素质和创新能力。培训与发展体系不断完善，确保金融从业者能够持续学习、成长和适应行业发展的需求和变化。注重人才选拔，以专业化、复合化和国际化综合型人才为选拔方向，致力于发掘并培养具备多维能力和全球视野的人才，以适应行业快速变化和国际化竞争的需求。除传统的学历、专业和经验外，更关注人才创新思维、团队合作等素质。此外，随着实体经济支持力度的加强和金融市场环境的日益复杂化，产业知识背景、风控意识和专业能力成为金融机构近年人才选拔更为看重的因素。在一些专业知识要求较高的职位，如风险控制、精算师等，是否拥有相关资格证书也成为企业人才选拔和任用的重要考量。在考核激励方面，大部分机构均建立了公平公正的绩效考核机制，进行了多元化激励设计，在绩效评估的基础上给予相应的奖励和晋升机会，包括薪资调整、福利变动和职位晋升等多种形式。近年来，随着金融行业内人才流动的增加，一些金融机构也采取一些长期激励措施，如股权激励等，以稳定管理层和留住高端人才。这些长期激励措施可激发员工潜能，激励员工实现长远目标，同时可增强员工对企业的忠诚度和参与度，以留住优秀人才，促进企业稳定发展和持续创新。

（三）新时代信托行业人才发展实践

1. 信托行业人才队伍建设情况

在监管部门和信托业协会的指导下，在各信托公司的共同努力下，信托行业以文化引领、专业培养、责任担当为向导，在建设人才、培养人才、团结人才、引领人才和指导人才方面取得了卓越成就，党对人才工作的领导得到全面加强，行业人才效能持续提升、比较优势稳步增强，信托文化持续推动人才队伍建设，行业整体呈现“控总量、调结构”的人才发展态势，已拥有一支素质优良、结构不断优化、作用日益突出的信托人才队伍。

强化信托人才执业规范与基础建设工作，自律管理先行一步，示范作用有效发挥。2001

年《信托法》即对信托受托人提出了包括“诚实、信用、谨慎、有效管理”等要求，经过20多年的不断发展，目前已逐步形成了以《信托法》为基础，以原中国银保监会规章、规范性文件为主体，以信托业协会自律规则等为补充的规范体系（见图7–6）。2020年发布的《中国银保监会信托公司行政许可事项实施办法》，从个人品行、任职经历、经营管理能力、专业能力等方面对信托公司董事和高级管理人员基本任职资格予以细化，进一步强化信托公司高级管理人才主体责任。信托行业层面，信托业协会积极发挥自律规则“指挥棒”作用，通过建立各信托业务条线自律公约、从业人员管理自律公约，为信托行业从业人员树立示范标准，引导从业人员加强自律规范、提高专业能力；通过做好信托行业人才建设顶层设计、搭建行业分层分类培训体系、加快推进教材体系建设、推动师资库规范化建设、加强在线学习平台建设等不断夯实信托人才建设基础性工作。

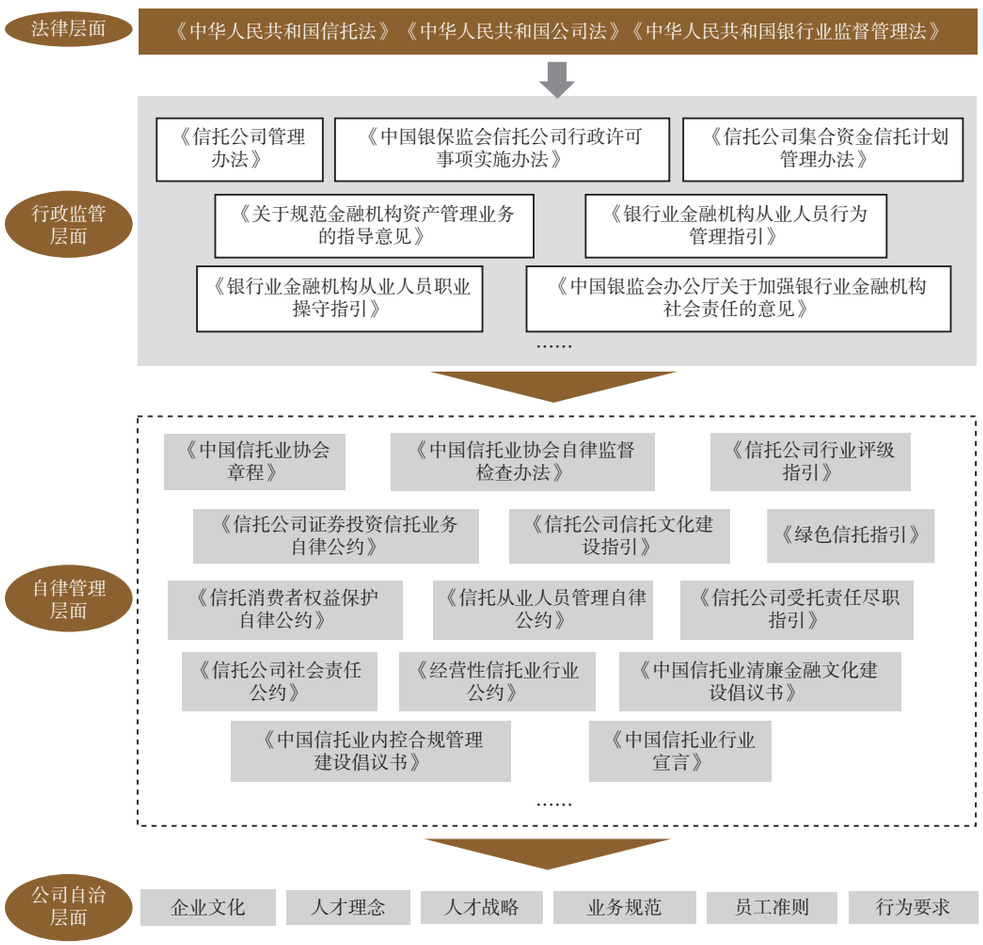


图7–6　信托人员执业要求规范体系示意

资料来源：课题组绘制

持续优化人才梯次结构，奠定转型发展人才基础。一是持续引进高素质人才，奋力开

创人才兴业局面。2012—2017年信托从业人员数量增长73.41%。2018年以来，随着行业转型升级，行业人员总量保持大体稳定，人才结构持续优化，人才专业更趋多元，年轻化、高学历特征明显。截至2022年末，信托从业人员21 746人，较2012年增长近1倍，其中，硕士与博士研究生占比约59%，较2012年末占比提升约114个百分点；专科及以下人员占比约3%，较2012年末占比下降约17个百分点。截至2021年末，信托从业人员中31~40岁人员占比59%，较2012年末占比提升12个百分点。二是适应转型发展需求，信托人才结构持续优化。信托行业持续优化前中后台人员配置，兼顾提升业务效率和提高风险防控能力，业务人员占比下降，职能人员占比上升。前台注重补齐转型创新业务人才缺口，中后台注重引进、培养高质量风控合规人才，以保障公司平稳有序转型发展。截至2021年末，信托业务人员占比53%，较2012年下降2个百分点；固有业务人员占比2%，较2012年下降4个百分点；中后台职能人员占比42%，较2012年末提升9个百分点。随着“信托业务新分类”出台，2022年来，行业资产服务信托、公益慈善信托业务人员同比增加，研发人员数量进一步增长（见图7–7）；信息技术对信托人才队伍结构影响日益凸显，科技人员数量持续增加（见图7–8）。总体来看，当前行业前台人员（信托、固有、资管、财富）占比在50%~60%，中台（风控、法务、运营）人员占比在20%~30%，后台人员（财务、审计、信息、研发、综合）占比在10%~15%，行业岗位条线整体保持稳定。三是人才类型持续丰富。从专业技能上看，从2012年以事务管理类业务型人才为主，经历十余年的发展和培养，当前行业已初步积累了标品投资人才、家族信托人才、财富管理人才、消费金融人才、产融结合人才、股权投资人才、绿色金融人才等符合行业转型方向和国家需要的多元化人才类型。高质量的信托人才队伍，为信托行业高质量发展、服务国家、回报社会提供了强有力的人才支撑和智力支持。

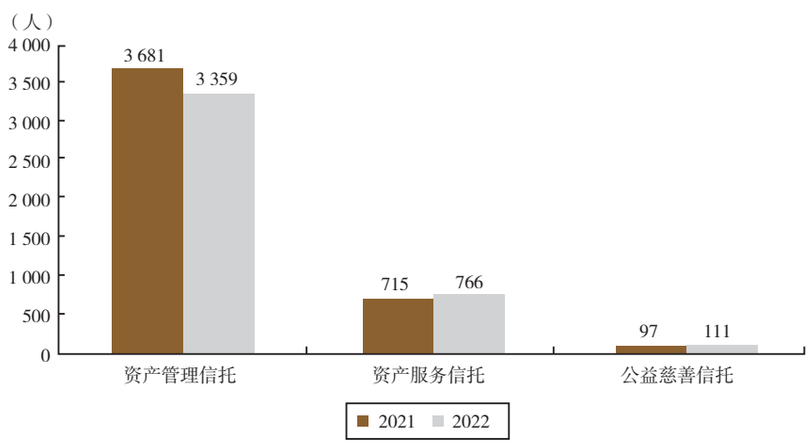


图7–7　2022年信托行业岗位结构分析（一）

资料来源：根据中国信托业协会调研数据课题组整理

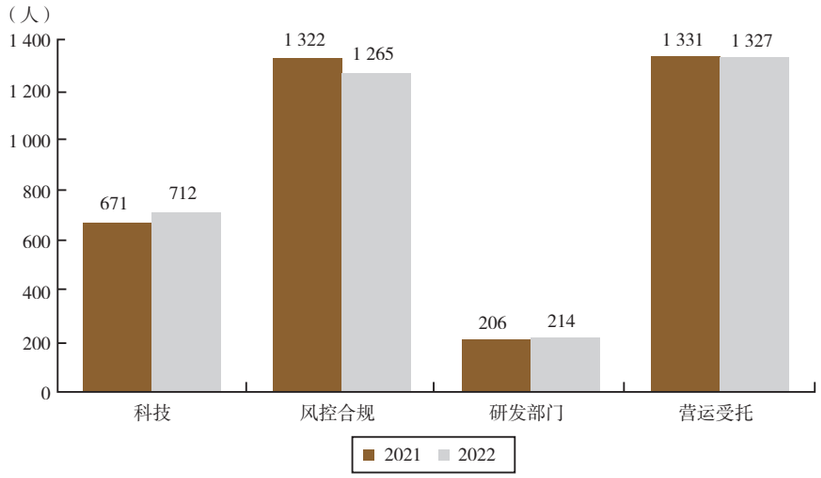


图 7–8　2022 年信托行业岗位结构分析（二）

资料来源：根据中国信托业协会调研数据课题组整理

健全人才全面培养体系，持续加大人才培养力度。在国家金融监督管理总局总体指导、信托业协会牵头组织、各信托公司广泛参与、相关机构鼎力支持下，信托行业持续加大人才培养力度，创新人才培养方式方法，人才密度、厚度显著提高。一是建立多层次人才培养体系，人才培养效率显著提升。信托业协会牵头行业人才培养的顶层设计和统筹协调，持续推进有关培训工作。各信托公司从自身发展阶段、业务特点、人才需求出发，积极开展各自的人才培养培训活动。顶层设计保方向，百花齐放共争先，信托行业人才培养的总体格局初步形成。二是完善配套管理机制，奠定人才培养坚实基础。行业层面定标准、强师资、建平台，编纂并持续修订《信托业从业人员培训教材》，建立和明确了信托行业人才培养的标准及内容。与此同时，不断充实行业专家库、师资库，开发线上学习平台并开展各类线上直播、录播课程等。三是开展分层分类培训，差异化订制培养方案。当前无论是信托业协会统一组织的培训，或是信托公司自主组织的培训，都遵循分层分类的基本原则，坚持整体统筹、突出重点、分类设计，抓住行业人才培养的重点难点，综合考虑各层级、各条线、各岗位从业人员知识和技能需求，开展针对性培训，为信托人才培养提供坚强后盾和有力保障。

加强文化引领，推动形成服务、民生、责任、底线、品质的人才发展文化理念。自 2020 年以来，信托行业先后发布了《信托公司信托文化建设指引》《中国信托业清廉金融文化建设倡议书》等自律公约，引导信托公司文化建设与公司治理、发展战略、发展方式和行为规范深度融合，与人才全面发展、历史文化传承、党建工作要求和专业能力建设有机结合。3 年来，信托行业文化建设百花齐放、气象万千。相当数量信托公司公布展示了文化建设配套制度建设和提升计划。此外，行业与信托公司注重信托人才的人文素养与良好心理的培养，注重人才党性修养、企业文化与价值观等主题教育，在文化塑造中不断提升人才队伍的

向心力、凝聚力。

2. 信托公司人才战略实施情况

近年，信托公司普遍认识到人才对促进业务转型的重要作用，加强人才战略与规划布局，围绕引进、培养、用好人才等关键环节，提升人才队伍建设步伐。

人才规划：行业转型调整背景下，大多数信托公司秉承“控总量、调结构”的人才策略。2022年信托业协会调研显示，约有40%信托公司能够结合公司战略和业务方向编制人力资源规划，定期进行人才盘点，有计划地进行人才储备和培养；部分信托公司搭建岗位胜任力模型，实现精细化金融复合型人才引进和高精尖人才定向培养。10%的信托公司能够聘请外部咨询机构协助制定规划并进行人力资源管理优化提升。

人才引进：当前信托公司普遍采用市场化招聘机制，一方面通过校园招聘选拔国内外知名学校的优秀应届毕业生，储备后备力量；另一方面以“以才引才”和“部门总+团队”等招聘方式，推动精准化社会招聘。少数信托公司能够结合战略转型，构建人才需求画像及岗位胜任力模型，做到精细化人才引进和定向人才培养。

人才培养：各信托公司普遍建立了分层级的人才培养培训体系，大多采取内、外训并行的方式。内训上侧重入职培训、业务分享、公司战略和企业文化宣导等，外训上多依托协会、高校、律所、专业培训机构，侧重前沿业务、政策解读、形势研判、通识教育等，形式上包括脱产培训、专题培训、外部公开课、业务交流会等。此外，培训方式也灵活多变，层出不穷。部分信托公司采用“创新创效”工作小组方式，通过课题研讨、外部参访、同业交流、项目实战等方式，在公司范围内培养选拔优秀人才；部分信托公司采取“创新+实践+创新”策略，以员工职业生涯发展规划等形式，持续强化人才选育。2022年，信托业合计开展员工培训29.99万人次，人均培训次数超过16次，培训费用合计支出超3 358万元。[①]

人才选拔：信托公司选拔人才时注重候选者的多方面能力，选拔综合实力强、适应能力高、有领导潜质的人才，并为其提供广阔的发展空间。多家信托公司积极采用竞聘方式选拔中层管理和业务团队负责人。一些公司在竞争过程中应用了灵活性较大的“举手制”“双通道晋级制”“年聘制”等。

人才考核：信托公司普遍建立了以经营业绩、盈利能力和风控合规为导向的绩效考核体系。按照收益与风险兼顾、长期与短期激励并重的原则，权衡前、中、后台人员，固有业务与信托业务人员，传统业务与创新业务人员，构建了科学完备、流程清晰的考核评价体系。前台业务人员主要采取定量为主、定性为辅的考核方式，与个人或部门业绩挂钩；中后台人员则以公司整体经营业绩为指标，重点考核工作质量、协同工作效率和合规风控实际效果。多数公司能够针对不同的业务类别进行分类管理，对转型创新类业务进行重点培育，制定创

① 中国信托业协会：《信托业发展报告（2022–2023）》，中国财政经济出版社，2023年7月。

新业务培育期考核、激励、风险管理等机制，以引导业务转型发展。然而，信托公司也面临转型期间人才来源多样化、人才价值差异化、业务需求复合化等诸多问题，以传统非标业务为主的考核经验已无法满足标品类业务、服务信托类业务的考核机制需求，对于证券投资、财富管理、风险处置板块的考核激励经验尤其不足，亟须加强同业交流，持续优化绩效指标体系。

人才激励约束：不同股东背景的信托公司采取不同激励策略，部分实行市场化薪酬体系和激励机制，另一部分或受工资总额限制，采用宽带薪酬激励。目前大多数公司更倾向于短期激励，如提高薪金、福利以及晋升等方式，中长期激励机制存在优化空间。2022年信托业协会调研显示，30家信托公司选择跟随型激励策略平衡市场竞争力和内部人工成本压力；15家公司选择保守型激励策略，外部竞争力及人才吸引力偏弱；仅有8家信托公司选择领先型激励策略，以高于市场竞争对手的激励来增强市场竞争力，以高薪用人机制最大限度发挥组织吸纳和留住员工的能力。总体而言，多数公司采取有限激励和有效约束相结合的机制，通过落实薪酬递延支付、追索扣回等制度，不断优化健全问责体系，以实现激励和约束的有机统一。

3. 信托行业人才发展新挑战

当前，信托行业人才队伍发展建设取得了一定成就，但仍面临一系列问题，集中体现在以下几个方面：

一是行业层面，顺应转型趋势和监管导向的创新业务人才短缺，现有人才业务经验和知识储备已不能完全满足行业快速发展和转型需求，这也成为阻碍行业新时期发展的一大难题。目前行业人才缺口主要集中在资产管理信托中的标品类业务与股权投资类业务、资产服务信托中的财富管理类业务、风险管理和金融科技支持等领域。拥有战略性、全局性的发展视野，开拓创新思维以及管理能力的综合性领军型人才仍然较为缺乏。如何引进和培养符合业务转型方向的专业型、领军型人才，成为当前所有信托公司面临的首要问题。其次，人才引进存在不同程度困难。从金融同业来看，由于信托处于转型调整期，与银行、证券、保险、基金等其他金融行业相比，转型中的业务优势尚不明朗，影响了行业对高端人才的吸引，原有的优秀人才也存在流失现象。从业内竞争来看，业绩较好的公司能够吸引高质量人才，而业绩一般的公司则存在核心骨干人才流失的压力；央企和国有背景的公司面临工资总额管控，薪酬激励市场化程度偏低、薪酬市场竞争性弱，难以吸引市场上的高端人才；优秀人才多聚集于资源禀赋更加丰富的一线城市，总部位于二三线城市的公司人才引进存在一定困难。最后，传统业务人才升级面临挑战。在行业转型背景下，各信托公司都面临外部人才引进困难的问题。因此各公司开始思考新路径，尝试通过内部员工的转换和升级来满足自身发展需求。传统业务人员如何进行转型突破和专业技能的提升，是当前信托公司人才培养的重点。对于新的业务模式，需要从展业思路、项目筛选、商务谈判、尽职调查、法律要点、

实务操作、风控合规等全方面去学习更新，这成为传统业务人才升级转换过程中重大挑战。

二是信托公司层面，目前还有部分信托公司缺乏清晰明确的人才战略，对人才理念和人才标准认识仍需提高，人才规划和人才管理手段仍待提升。其次，人才培养投入仍待增强，人才队伍建设仍需加强。在短期主义和逐利的大环境下，部分信托公司在人才队伍建设上仍有“重引进轻培养”“重资源轻能力”等倾向，长此以往难以形成有信托底蕴、特色的人才发展与培育体系。人才招聘手段相对单一，轻视校招，数字化招聘辅助手段发展缓慢。此外，信托公司人才建设的配套机制体制尚不够健全。例如，传统以非标业务为主的考核经验已无法满足标品类业务和服务信托类业务的考核需求，在财富管理、家族信托、风险处置等板块的考核激励经验尚显不足。人才测评标准与工具较为单一，人才特质和能力往往与特定岗位胜任力要求间存在偏差。

三是信托从业人员层面，尽管当前信托行业人才队伍建设已取得长足发展，但行业人才的大局观和战略观仍需提高，服务国家战略、服务实体经济、服务人民美好生活的服务精神仍待提升。此外，随着转型发展的深入，信托人才专业水平、综合能力、风险思维、研判能力、团队意识和管理能力等也应随之不断强化。

“完善人才战略布局，坚持各方面人才一起抓，建设规模宏大、结构合理、素质优良的人才队伍。”

——《党的二十大报告》

二、新时代信托行业人才需求、标准与发展目标

（一）新时代信托行业人才需求分析

按照岗位序列的差异和专业胜任能力的不同要求，现有行业人才可分为业务人才、职能人才与管理人才（见图7–9）。

1. 业务人才需求

“信托业务新分类”将信托业务分为资产服务信托、资产管理信托和公益慈善信托三大类，并明确了25个细分业务品种。相较于传统信托业务，新分类下信托业务对从业人员在细分领域的专业化能力和综合服务能力等提出了更高要求。在转型的必然趋势下，信托公司无论是深入大资管竞争，还是发挥信托制度优势在服务信托领域寻找出路，现阶段专业业务人才队伍的能力和结构均存在提升空间。

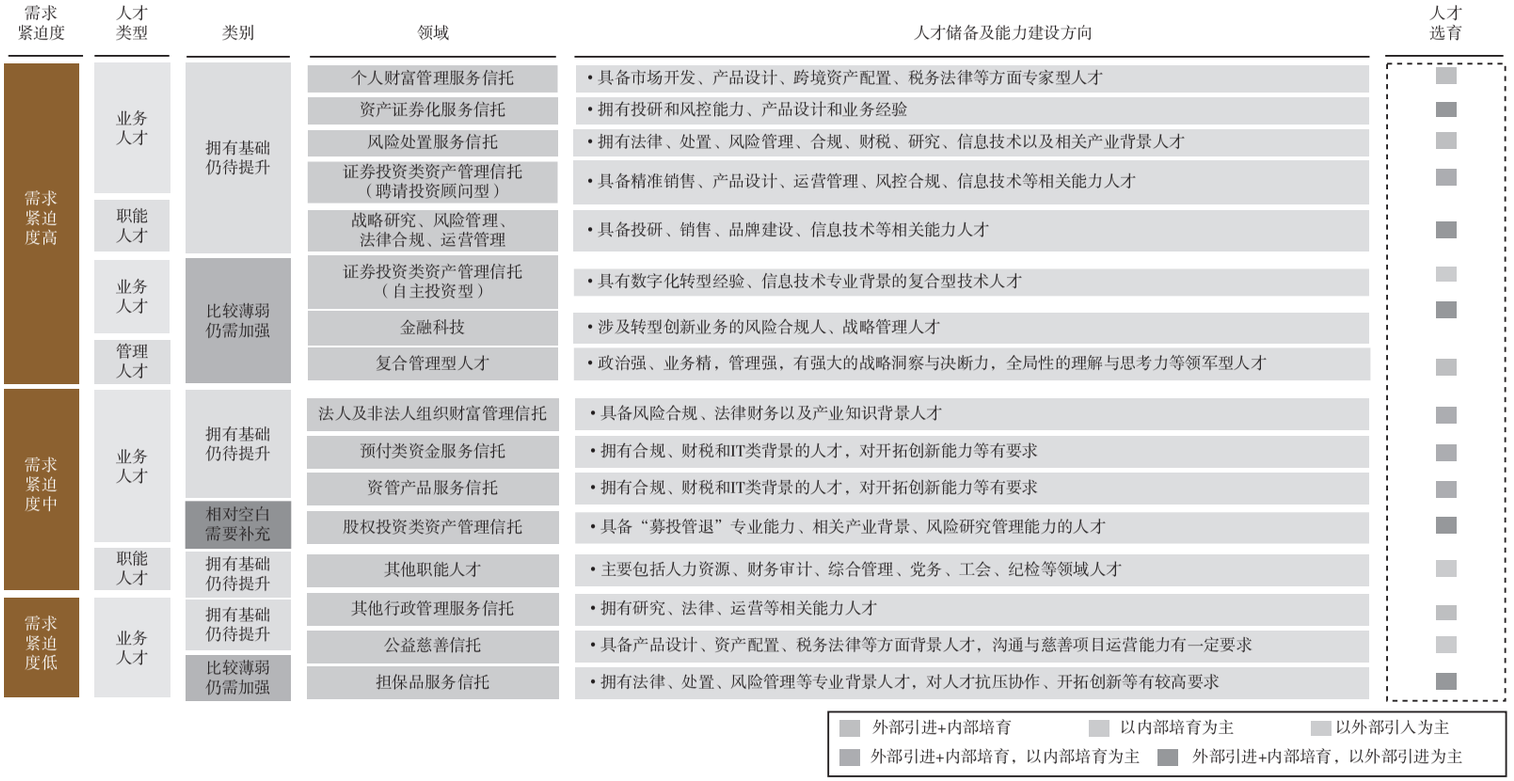


图7–9　新时代信托行业人才需求示意

（1）资产服务信托人才需求分析。

①财富管理服务信托。在“新分类”中，资金端的财富管理业务处于核心地位，这也将引导信托公司财富管理业务重心从传统单一的“销售”向“资产配置+受托服务”转型，引导财富经理从“资源型”向“专家型”转变（见图7–10）。除传统拓客能力、客群经营能力、沟通能力、抗压与驱动能力外，对财富经理的资产配置、产品设计、定制化服务、风控与合规、协作创新等能力均提出更高要求。近年信托公司财富人员招聘方向更加细化，家族信托营销人员、法税专业人才、资产配置人员成为相当一部分信托公司的招聘重点，部分开放外部产品代销的信托公司也更关注产品遴选和评价人才，部分依赖机构客户的信托公司则持续招纳具备渠道资源的理财经理。候选人来源方面，三方财富、银行私行等成为大部分信托公司关注的重心，同时也不乏优秀同业间的相互挖掘，而应届生需求则相对较少。另外，除财富业务条线人员外，部分信托公司也开放了品牌宣传、创新研究等财富岗位，其中不乏部门总级别的岗位需求，这也符合当下信托公司立体化财富管理人才体系搭建的大方向。

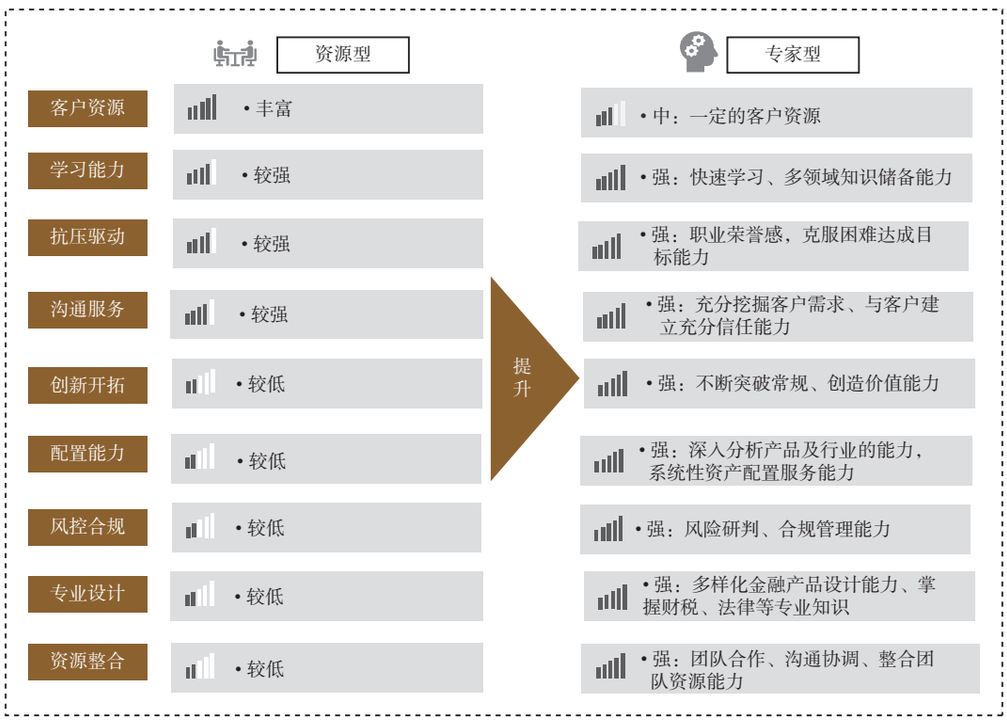


图7–10 “资源型”向“专家型”专业人才转型的能力提升方向

资料来源：课题组绘制

具体来看，财富管理服务信托可根据委托人类型，划分为法人及非法人组织财富管理信托和个人财富管理服务信托两大类，在人才的需求上存在共性和差异：法人及非法人组织财

富管理信托业务[①]面向机构客户，委托财产规模一般较大，服务主要依赖信托公司的风险与合规管控力、产品架构能力、专业投资能力，以及事务管理服务的质量和效率，对信托公司的标品投资及标品运营管理能力提出更高要求，信托公司相关领域人才存在较大缺口；又如法人及非法人组织作为委托人时，在账务处理、资产独立性以及受益人纳税等方面与传统自然人委托人有较大不同，需要信托公司业务人员加强相关领域的合规、法律、财务、税务等技能储备。除此之外，信托公司还需要深耕产业研究的相关人才，帮助信托公司充分理解产业链发展逻辑，识别和挖掘产业链中存在的财富管理服务需求。

个人财富管理服务信托委托人以单一自然人为主，受益人一般为委托人及（或）其亲属，信托目的主要围绕财产的保护、管理、传承、分配、运用、给付等。其中，家族信托几乎可以实现所有财富管理服务信托功能，其对人才能力的需求基本可覆盖其他财富管理服务信托的人才需求。从实际操作和海外经验来看，家族信托的服务内容更加丰富且细化，根据委托人的不同需要，可能涉及家族成员、家族企业和家族财富方方面面。因此，家族信托服务水平除依赖于团队的投资研究和资产配置能力外，还需团队成员具备婚姻、继承、公司、遗嘱、税收等领域的法律服务能力，以及医疗、养老、教育、移民、家族治理、企业治理、艺术收藏、公益慈善等不同领域知识和资源。此外，家族信托个性化突出，时间跨度较长，涉及的风险点也相对繁杂，对于团队的持续风险管理和期间运营能力也有较高要求。其服务体系的搭建是一项长期性、系统性工程，与欧美成熟市场相比，我国家族信托仍处于发展初期，专业人才的短缺是制约其发展的一大痛点：当前信托公司的长期资产管理和全市场资产配置能力有待提升，尤其缺乏具备另类资产和海外资产配置能力的专业人才；个性化服务领域仍存在较大人才缺口，法律、税务、财务等专业人才缺口较大，可以满足家族成员和家族企业多样化需要的综合服务型人才更是信托公司未来重点引入或培养的对象。此外，除了前端的产品架构能力、中端的投资管理能力和综合服务能力外，后端的资金收付、估值核算、清算、信息披露等基础运营管理能力也是提升服务质量和效率的关键，需要信托公司着重补足与提升。

②行政管理服务信托。行政管理服务信托包括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/职业年金服务信托和其他行政管理服务信托5个业务品种。开展此类业务，信托公司仅作为独立第三方提供运营托管、账户管理、交易执行、份额登记、会计估值等行政管理服务，不参与资金筹集、投资建议、投资决策等资产管理活动。此类业务对信托公司系统建设和运营管理提出较高要求，在人才的需求上也以合规、财税和IT类人才为主。为提高业务效率及可复制性，信托公司还需搭建满足业务发展所需的销售、风控、运营等管理体系，并配备足够的人员维持其高效运转。此外，由于行政管理服务的内容极为丰富，服务边界也根据委托人的个性化需求被不断拓宽，这要求业务人员加强对各类行业、场

① 此类业务是指信托公司作为受托人，接受单一法人或非法人组织委托，提供综合财务规划、特定资产管理、薪酬福利管理等信托服务的信托业务，委托人主要包括一般企业法人、非法人组织等。此外面向金融机构的财富管理信托也包含在此分类下，这部分业务中信托财产主要来源于金融机构自有资金和资管产品资金，信托公司主要提供直接投资、资产配置等投资服务以及账户管理、估值核算、信息披露等事务管理服务。

景和商业模式的了解，拥有较强的拓客能力，并能满足其他个性化增值服务。现阶段信托公司该类专业人才较为缺乏。

一是预付类资金服务信托，涉及的管理服务主要包括信托财产保管、权益登记、支付结算、执行监督、信息披露、清算分配等，能力要求体现在现有信息系统的扩容提升和合规管理中。信托公司可针对性地培养和转换公司现有业务人才，做好IT人才的引进和培养。

二是资管产品服务信托，此类业务与银行和券商的托管业务和基金外包业务相似，但相较银行和券商的“弱托管”，信托公司可依托完善的信息系统，提供如绩效分析、头寸管理、现金管理、交易管理等增值服务，并随着信息系统建设服务能力的提升，不断扩充、深化服务内容。此类个性化增值服务也要求信托公司引入和培养熟悉相关服务的专业人才，并加大信息系统建设投入。

三是担保品服务信托，属于创新业务，需要信托公司不断探索并提升担保物的集中管理和处置能力，包括担保物的日常检查、保管和维护、制定处置方案、联系处置渠道、商定处置价格、变现资金的回收以及相应的账务处理等。信托公司现阶段较为缺乏此类熟悉相关业务的法律、处置、风险管理等的专业人才，此外，对此类人才的创新开拓能力、抗压协作精神要求较高。

四是其他行政管理服务信托，具体业务模式较灵活，目前已在土地流转、债权服务、特定资产收益权服务、员工持股等领域探索尝试，未来任何涉及财产保管、执行监督、清算分配、信息披露等一个或多个行政管理需求的领域，均有引入行政管理服务信托的潜力，而目前信托公司在相关领域的研究、法律、运营等方面人才缺口较大，可通过信托公司自我培养、转化，强化此业务领域人才建设。

③资产证券化服务信托，作为信托服务实体经济的一项重要工具，在产业金融、绿色金融、普惠金融等领域均有较大发展前景，是信托公司转型的重点方向。当前业务模式较为成熟，但马太效应明显，多数公司相关领域专业人才存在缺口。目前信托公司在尝试打通全链条的资产证券化服务，由“债权模式”向“REITs模式”转变，并在创设资产、承揽、承做、发行等不同环节加强专业能力建设，努力挖掘提升业务价值。这也对信托公司专业人才能力水平提出了新的挑战，一是资产证券化底层资产布局的深入拓宽、评估持有，要求业务人员必须拥有较强的投研和风控能力；二是通过产品分层、投资中间级获取更高收益，对业务人员的产品设计和业务经验形成较高要求；三是业务的规模发展也要求后台有强有力的IT支持能力，助力现金流管理效率和风控水平的提升。

④风险处置服务信托，涉及资产估值定价、清偿方案设计、交易结构设计、资产保全、财税筹划、法律诉讼、信息披露、清算分配等专业工作，对信托公司资产管理能力、项目运营能力、风险控制能力、资源整合能力都有较高要求，因此对从业人员专业性要求高。开展相关业务的信托公司可采取内外整合的方式，内部选拔合规、风控、运营等骨干人员，外部着手配备或引进财税筹划、资产保全、法律诉讼、地产开发、建筑施工等各类专业人才，重新构建专业化的业务团队或事业部。由于风险处置服务信托团队还需与各类主体和专业机构建立稳

定的合作关系（如银行资产保全部门、特殊资产管理公司、金融资产投资公司及专业服务第三方机构等），旨在获取稳定的客户资源并快速形成规模占领市场，因此对风险处置服务信托从业人员的客户拓展、需求挖掘和资源协调等方面能力也要求较高。此外，风险处置服务信托非常依赖信息系统服务能力。系统服务能力可有效维护众多分散的债权人和受益人信息，实时监控资产，保障受益人利益，是差异化核心竞争力的重要体现，因此信息技术人员的配置也是关键。信托公司当前在风险处置服务信托业务中的主导权较低，各方面专业人才的缺口较大。

⑤新型资产服务信托，为资产服务信托预留了广阔的成长空间，知识产权、数据资产、碳资产服务信托等都是发展方向。但这些资产与服务涉及的领域较为新颖，与传统信托业务所处行业相差较远，当前具有相关资产管理经验的人才较为稀缺，从业人员在相关领域的经验，以及研究、评估、管理、运用和风险管控等方面的专业能力仍需提升。此外，新型资产服务信托业务属于“创新中的创新”，对业务发展人员的合规意识、创新思维、抗压精神等也形成挑战。

（2）资产管理信托人才需求分析。

资产管理信托按投资性质不同分为固收、权益、衍生品和混合类等四大类。根据监管要求，信托公司开展资产管理信托要强化投资者适当性管理，加强信用风险、市场风险、流动性风险和操作风险管理，有效防控期限错配风险和投资集中度风险，实行净值化管理，加强信息披露，主动防控影子银行风险等。从业务人才需求角度出发，可将资产管理信托分为证券投资和股权投资两大类来进行分析。

①证券投资类资产管理信托。目前大部分信托公司已初步搭建起适应自身业务体系的证券投资团队，人才重心逐步转移到查漏补缺和添砖加瓦上，对产品、投资、交易、研究、风控、营销、投顾、运营、科技等相关环节业务能力的建设提出了更高目标和需求。候选人资格方面，除了少数校招外，大部分信托公司仍然青睐银行、券商、基金乃至信托同业等具有相关从业经验的人才，除少数信托经理岗以外，部分机构在招聘要求中也明确标注了“硕士及以上优先”的要求。

现阶段信托公司开展证券投资业务，主要分为自主投资型和聘请投资顾问型，在人才需求上有一定差异。

一是自主投资型。此类业务由信托公司自主进行投资决策，信托公司的投研能力是核心，也为信托公司弱项，开展FOF业务的从业人员还需要具备基金评价和筛选能力。此外，在品牌建设、产品销售方面也需要信托公司持续加强人员投入，以提升证券投资信托的吸引力。整体来看，信托公司在证券自主管理上还相对落后，应根据自身禀赋选择战略突破方向。鉴于发展初期多数信托公司并没有专业的投资经理团队，通过市场化的方式招聘外部人才是搭建投资经理团队最快速的选择。

在搭建投研团队时，首先，要达成战略共识。由于业务处于起步阶段，管理资金规模小，平台吸引力不足，此时往往需要更强的精神、物质激励才能对优秀投资经理产生吸引；另一方面，投资经理的产出相对大平台更低，信托公司前期需要投入较多资源，因此与投资

经理达成发展与战略共识是关键一步。其次，要聚焦发展方向。目前大型基金公司和资管公司基本上搭建了成熟的全覆盖的投研体系，信托公司处在追赶阶段，不宜盲目模仿。要利用压强原理，聚焦有限资源至少数领域，从而实现较短的时间内赶超并取得突破性优势。当前多数信托公司都遵循了这一原则，在债券、FOF、资产配置、指数增强等少数几个领域聚集投研人才，强化能力，以点带面，形成突破。再次，要注意梯队搭配，在引进资深投资经理的同时，需要招聘足够的有潜力的新人，形成人才梯队和投资能力的自身沉淀。最后，强化赋能支持。通过加强在研究、品牌、销售方面的投入，对投资经理形成较强的支持，增强平台对投资经理的黏性，避免核心人员高流动带来投资能力搭建的失败。

二是聘请投资顾问型。此类业务由信托公司遴选的投资顾问提供投资建议，信托公司的服务能力和运营能力是核心。信托公司业务优势在于与各商业银行建立覆盖较为全面的代销网络和系统对接，擅长处理场外交易和非标资产投资，深度参与产品结构设计，能从产品本质了解其运作逻辑，从而适应创新产品灵活的估值和运营需求。在投资监督方面经验丰富，在账户开立、估值核算、信息披露等方面服务更深入、覆盖更全面。对委托人审查更为严格，能对资管产品和场外资产交易进行实质性风险审核，合规风险的把控程度更高。与证券公司的“弱托管”相比，部分头部信托公司的证券服务信托体现了“强托管”的特点，在资管产品服务市场上具有一定的竞争力。但目前此类业务马太效应显著，大部分信托公司在相关领域仍存在人才缺口。

因此，投顾类证券投资业务对人才在合规管理和风险控制方面提出更高要求：能熟练把握合同条款细节，通过处置多种产品运作中的各类风险事项，能够极好地把控各类产品的产品管理义务和风控条款细节；拥有丰富的风险债券处置经验，包括风险预警、违约提示、估值调整、债权申诉等后续事项；具备纠纷处置的经验，在纠纷涉诉情况下，有着丰富的纠纷处置和合作方之间沟通协调的经验（见图7–11）。

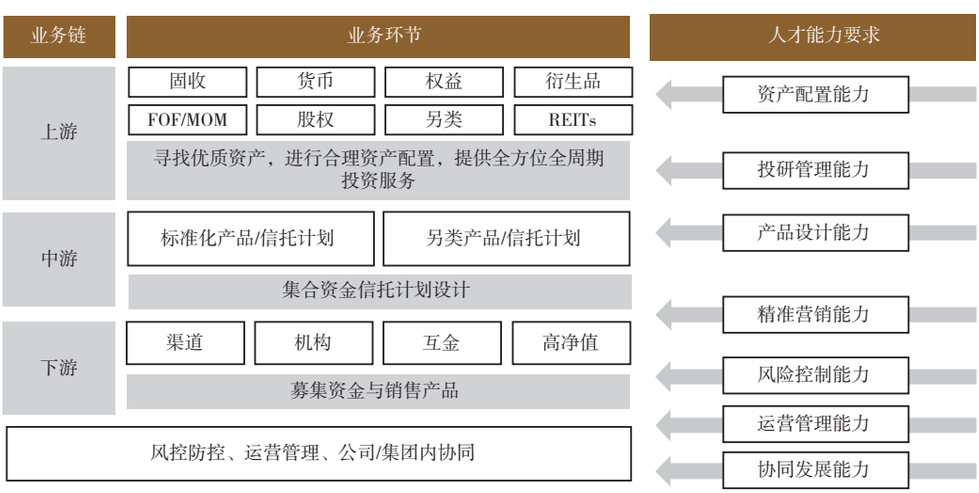


图7–11　资产管理信托人才能力要求示意

资料源自：课题组绘制

②股权投资类资产管理信托。股权投资类资产管理信托具有典型的“高风险、高波动、高收益”特点，业务周期较长、专业要求高、投后管理严格。目前有部分信托公司成立专门的股权投资业务部门，以提高战略执行力、推动重点战略业务布局。可以发现近年信托公司股权投资人才引进在产业方向更加聚焦，对高端装备、电子信息等战略新兴产业，绿色、双碳、新能源等国家及区域重点产业更加关注。人才招聘方面，也告别以往的“大水漫灌”，逐步从横向生长转向纵深发展新阶段。公募、私募基金的投资经理受到部分信托公司的重点关注，实体产业内头部机构的相关研发与管理人员也是重要人才引进目标。

股权投资信托专业人才应具备全方位“募投管退”专业能力：一是募资方面。股权投资信托产品的募资难度相对较大，与证券投资和融资类业务的客户需求差异较大，需要从业人员在客户拓展、维护和分析，以及项目路演、投资者尽调等方面具有较强的专业能力。二是投研方面。股权投资可以覆盖的赛道极广，可选的投资策略也较多，当前股权投资信托的投向主要为不动产和基础产业等信托公司较为熟悉的传统行业，在高端制造、碳中和、数字经济、人工智能、生物医疗等战略新兴产业领域涉足则相对较少，从业人员亟须提升在相关战略布局产业领域的行业认知能力、项目筛选能力和估值判断能力等。三是投后管理和风险控制方面。股权投资领域信托公司风控体系的搭建更多关注标的企业的技术、产品、商业化能力、估值合理性、退出渠道可行性等，这就需要专业化的人员对于标的企业的财务状况、管理运作情况、盈利状况进行持续跟踪和管理，对于从业人员的产业经验、财务背景、法律知识、管理经验都有一定的要求，目前此类专业人员在信托公司开展主动投资的信托业务中仍较为紧缺。

由于股权投资业务收益不确定性大，人工成本高，且需要长时间积累才能产生效益，因此信托公司需要平衡好培养内部人才及引入外部专家，平衡好短期培养成本及长期业务规划，最终在战略指引下建立起一支适合自身需求的投资管理团队。根据当前行业调研来看，股权投资的投前调查、投中审查、投后检查等环节均需要专业人员支撑，多数小型信托公司尚不具备专业团队建设能力。

（3）公益慈善信托人才需求分析。公益慈善信托是信托公司履行社会责任，助力三次分配的重要业务，在信托业务新分类中独占一大类，得到了监管部门的认可和鼓励。因业务与盈利性质，鲜有信托公司设置独立的慈善信托业务部门与团队，绝大部分依托于家族信托团队承揽承做，对从业人员能力要求与家族信托相似。公益慈善信托在委托人类型、财产形式、合作模式、项目领域等方面存在创新空间，对从业人才的创新能力形成要求。此外，在项目推进过程中还要持续加强与民政部门、慈善组织、行业协会等相关主体的沟通，对业务人员慈善项目实施运营经验、沟通协调能力也提出一定要求。

2.职能人才需求

信托公司运营管理、风险管理、法律合规等在内的内控条线人才，战略管理、信息技术

等支持部门人才，综合管理、人力资源、财务审计，以及党务、工会、纪检等在内的职能部门人才，为支持和促进各项信托业务发展、公司正常运转等提供了必要的资源和服务，是信托公司高质量发展不可或缺的关键。

①战略管理人才。人才战略设计、实施、评估等实践活动的有效落地，人才战略管理效能的发挥，人才战略管理理论实践的创新，都要靠高水平的战略管理人才队伍来推动。战略管理站的是顶层，谋的是全局，管的是长远，这就要求高水平战略管理人才，必须具有全局视野、善于战略谋划、精通现代管理、充分了解行业发展、保持清醒的判断能力、拥有果决的行动能力等，是大资管行业“百晓生”，是信托行业发展“诸葛亮”，又是信托公司战略“先行军”。这种综合性的战略素养和专业能力需要在信托行业的工作实践中、自我学习提升中沉淀积累。目前此类人才行业非常紧缺，需要依靠行业内部重点选拔、培育。

②风险合规人才。以严守风险底线、提升资产质量、加强净资本管理、积极化险处置为主要内容的内控管理是信托公司高质量安全发展的核心所在。伴随业务向投资类和服务类转型，一方面，信托公司风险管理将由以信用风险管理为主向受托管理责任风险为主转变，将由以项目评审为主转向以尽责、合规、审慎评审为目标，对市场风险、操作风险与流动性风险的管理将愈发重要，组合化风险分散能力要求提升，风险管理人才应实现从“投资专家”向“风险管理专家”的转型。熟悉相关业务、掌握风险管理知识、具备较强金融风险意识和风险规避管理技能、精通风险控制实务的应用型人才需求急速提升，此类人才缺口可通过内部培育和转化得到补充。另一方面，信托传统的运营管理多是贷后管理，而投资类和服务类业务更多聚焦于投后管理，无论是管理内容、管理手段、管理要求和管理能力都与传统运营管理形成差异，可对已有内部运营人才培训转化，弥补此类人才缺口。此外，理论功底扎实，具有较强宏观经济分析能力及风险预判能力，在应对金融风险时能提出有价值对策建议的高层次风险管理人才的价值凸显，此类人才缺口绝大部分需要从外部引入弥补。

③金融科技人才。在行业转型发展关键时期，业务创新、运营管理、风险防控、研究分析、经营升级尤其需要金融科技的赋能支持。由于传统业务对信息科技诉求不高等原因，目前行业整体科技人才储备相对较少，呈现出较为明显的头部效应，大部分信托公司科技条线人员编制控制普遍较严，短期内并无增聘计划，目前行业科技人才的人员数量和建设水平仍然无法有效应对未来急剧提升的技术管理需求。此外，信托行业的科技创新与业务转型发展深度关联，这就要求公司信息科技人才既要对金融业务知识有深刻的理解、又要掌握过硬的专业技术，但目前人才市场中，既了解信托行业实务、还拥有数字化专业技术、具备高效协同和创新能力的复合型人才严重缺乏。

④其他职能人才。综合管理、人力资源、财务审计，以及党务、工会、纪检等在内的职能部门在信托公司发展中的作用随着新发展理念的积极践行、科学高效管理理念的推动、敏捷灵活的组织团队的塑造，重要性也逐步提升。一方面，人力资源、法律事务、审计财务等

部门现有人才的工作专业水平、业务理解能力、服务受托意识需要随着行业发展进一步提升。另一方面，职业操守、团队协同、理解执行等通用素质能力也应持续夯实。

3. 管理人才需求

当前信托公司基本施行的是单轨制职业发展通道，专业岗位与管理职责结合，随着职业经验和工作能力的增长与进步，部分业务/职能人才晋升成为“复合管理型人才”。“复合管理型人才”以政治强、业务精为评价标准，不仅是专业领域的专家，更承担人员团队建设、业务板块发展乃至公司经营管理等职责，是信托公司中高层管理人员，是信托行业发展的中流砥柱。“复合管理型人才”必须拥有强大的战略洞察与决断力，以责任结果、组织建设和发展团队为依托的执行能力，系统性、全局性的理解与思考能力，扭转劣势、业务变革的开拓精神，克服困难、保持冷静、承受压力的坚韧意志等。近年信托公司通过市场化选拔、内部培育选聘、集团内部调动等形式，强化“复合管理型人才”队伍，但引领转型发展的领军型人才仍然较为缺乏，专业人才的战略思想和政治站位仍需持续提升。由于薪酬管控等原因，领军人才面临流失压力。此外，目前多数优秀人才仍聚集于一线城市，总部位于二三四线城市的公司在领军人才引进方面存在较大困难。

（二）新时代信托行业人才发展原则

信托行业是以专业创造价值、以服务积累信誉的领域，人才是行业高质量发展的第一资源；强化新时代行业人才发展原则，培养德才兼备的高素质专业人才队伍，既是信托行业行稳致远的内在要求，也是推动行业高质量发展的基本保障。基于此，新时代信托行业人才发展需要遵循以下基本原则：

一是要坚持党管人才。坚持党对信托人才工作的全面领导，强化党组织领导和把关作用，引导广大信托人才矢志爱国奉献、勇于创新创造。

二是强化顶层设计。围绕构建新发展格局和推动信托行业转型发展目标，进行行业人才盘点，构建梯次分明、定位清晰、科学合理的信托行业人才发展工作体系与战略规划。

三是坚持文化引领。将信托文化建设与人才建设有机融合，在人才培养培训中加强对信托文化、清廉金融文化的宣贯，深化从业人员对行业核心价值理念的认同，形成信托文化共识。

四是聚焦重点人才。面向经济主战场、面向国家重大战略需求、聚焦行业转型发展重点需求人才类型，加快培养高层次信托人才，突出点上聚焦、以点带面、高端引领。

五是注重整体提升。加大信托行业人才培养力度，加强人才梯队建设，重视青年人才培养，持续构建终身学习培养体系，形成分层次、分类型、差异化的信托人才培养长效机制，全面提升行业人才综合素质。

（三）新时代信托行业人才发展标准与目标

1.新时代信托行业人才标准

新时代下，信托行业人才标准呈现鲜明的行业性、时代性和民族性，包括以下几个方面：

忠诚守信。“忠诚守信”是信托业安身立命的基础，是信托人才最基本的标准要求。包括不负委托人信任，自觉履行忠实义务和谨慎义务，为受益人最大利益行事，以勤勉、谨慎的态度履行有效管理义务等。

德才兼备。“德才兼备”是信托业一以贯之的用人标准，也是信托行业优秀人才必须具备的核心品性。信托人才必须具备相应的专业能力和才智，这是推动行业发展、创造社会价值的要求；但更为重要的是“德”，包括过硬的政治品德、职业道德、社会公德、修养美德，以德修身、以德服众、以德领才、以德润才、德才兼备、以德为先。

自律尽责。“自律尽责”是信托行业行稳致远的“压舱石”，也是合格信托人才的身份证明。信托人才应审慎履行专业责任、珍视执业声誉、厚积声誉资本，自觉自律遵守法律法规和行业自律规范，恪守工作纪律，认真尽心处理信托实务，积极运营管理信托财产，勤勉履职、踏实劳动实现职业理想与人生价值。

求真务实。“求真务实”是信托行业发展壮大的“生命线”，是服务国家战略、实体经济和人民美好生活的要求体现。信托人才应拥有去伪存真、实事求是、与时俱进的理念，深植服务国家战略、服务实体经济发展、满足人民生活需要信念，通过长期的锻炼和实践，培养出久久为功的专业主义精神、合规风险意识，以工匠精神、长期目标和价值投资为社会创造价值。

守正创新。“守正创新”是信托行业核心竞争力，是信托发展致胜的关键。新时期信托人才应拥有系统性思维和大局发展观，紧跟时代步伐与转型趋势，应变求变，改革创新；不断构建创新思维、增强创新能力、开拓视野胸怀、拓宽认知视角、丰富知识结构、勇于参与建设，推动行业业务发展、制度规范、管理能力、组织发展、队伍建设等实现更高质量发展。

2.新时代信托行业人才建设工作目标

信托人才工作面临新机遇和新要求，要在当前新发展阶段，以推动信托行业高质量转型发展、服务国家人才战略建设为导向，加快打造形成总量充裕、素质优良、结构优化、分布合理的信托从业高质量人才队伍。

一是人才队伍更适应新时代行业发展需要，人才结构不断优化完善。搭建具有战略性、前瞻性的信托行业人才建设框架，为信托公司人才发展提供指导及参考。推动信托人才分布、层次和类别等结构更趋合理，行业领军人才队伍不断充实，行业整体人才队伍素质显著提升，人才布局与行业转型发展更加协调匹配。

二是人才发展机制更加活力，人才使用效能明显提升。进一步强化行业人才管理，做好国家相关政策的进一步落地落实，促进行业人才有效流动和优化配置。进一步深化人才发展体制机制改革创新，以更加灵活的人才管理机制激发人才活力。推动急需紧缺业务人才培养等工程，着力激发人才创新创造活力。

三是人才培养体系建设更加健全，信息化支持作用更加突出。进一步夯实人才建设基础性工作，以提升职业素养、创新能力为重点，持续深化行业分层分类培训体系。优化人才教育培养布局结构，形成用人单位、高校院所、其他机构等共同参与的开放、协同、联动的终身学习教育培训体系，不断提升信托人才队伍能力素质和业务水平。加快推进人才服务信息化、数字化建设，不断拓展人才信息化应用场景、提高人才发展服务治理能力，促进人才资源服务质量的有效提升。

四是人才评价体系不断完善，人才发展环境更加开放。围绕新时代信托高质量发展要求，完善信托人才评价标准，形成信托人才评价体系，促进评价结果与人才培养、使用相结合。不断完善人才服务保障体系，强化行业人才宣传引领，打造更加开放的人才发展环境，促进人人可成才、人人展其才局面形成。

“功以才成，业由才广。”

——党的二十大报告

三、新时代金融机构人才战略实践借鉴

“他山之石，可以攻玉。”充分借鉴金融同业人才战略实践经验，有利于信托公司取长补短、壮大自身。本章分别选取证券公司、保险资管、商业银行、信托公司以及海外资管机构案例，解析人才战略实践经验。

（一）我国金融机构人才战略实践

1. 保险资产管理公司人才战略实践

以泰康资产人才战略实践为例。泰康资产成立于2006年，属泰康保险集团旗下资产管理子公司，截至2022年末，管理资产总规模超28 000亿元，其中受托管理的第三方资产总规模超17 000亿元，养老金管理规模超7 200亿元。当前泰康资产已打造全业务条线，涵盖固定收益投资、股票投资、混合策略投资、金融产品投资、另类发行、基金投资、海外投资、股权投资、量化投资等。

树立“追求卓越、尊重专业”的人才理念。泰康资产倡导“稳健、进取、规范”的企业文化和“追求卓越、尊重专业”的人才理念，推行“制度文化、风险文化、诚信文化、执行文化和绩效文化”等企业理念。持续以“十四五”战略规划和年度重点工作为指导，注重在公司各项活动中体现对员工的人文关怀，致力于为员工创造良好的成长空间和发展平台，实现员工自我价值与公司价值的共同提升。

人才战略与业务发展紧密协同。为有效解决阿尔法收益表现不佳问题，泰康资产积极远赴海外领先基金公司实地调研，明确了数字化转型与投研体系改革的转型发展方向。围绕转型方向，泰康资产确定了人才建设重点，即补足市场化投研人才、保持校招基本盘投入及持续投入数字化人才。同时，建立“3+2”人才会议工作体系，通过每年3次绩效研讨会与2次战略研讨会，紧跟业务发展逻辑与方向，及时协调、修正人才战略，为不同业务赛道提前储备人才资源、完善机制体制建设，提升人才战略与业务发展战略匹配度。

搭建人力资源管理三支柱体系，构建“树状三支柱”工作模式。OPS作为“树根”，负责能力建设；专家中心（COE）作为“树干”，负责资源掌控；人力资源业务伙伴（HRBP）作为“树冠”，提供解决方案。OPS团队承担基础人力资源工作，针对痛点问题精准定位、整合资源、提高运作效率，COE和BP深入业务结合，相互配合，完成公司人才战略的方向与发展把控（见图7–12）。①

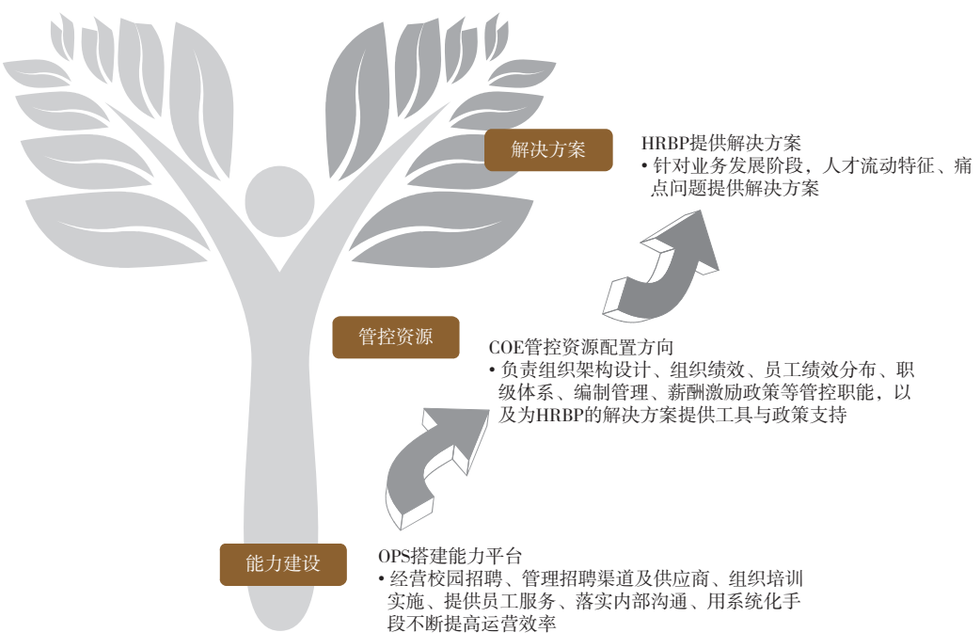


图7–12　泰康资产人力资源管理三支柱体系

资料来源：课题组绘制

① OPS，Operations；COE，Center of Excellence；HRBP：由HR（Human Resource）与BP（Business Partner）首字母组合而成。

持续打造注重专业能力的职级体系，让员工安放职业发展雄心。目前泰康资产完成了公司全员人才盘点，重新梳理了岗职位体系，对标互联网及金融科技公司，设置专业发展序列，并根据人才素质特征，实现“人岗适配”。同时，泰康资产打造了能力导向的“MD”职级体系，弘扬“专业至上”的文化，以任职者能力素质为出发点，激励方式包括基本薪资、奖金、福利、发展机会等形式。相比同业，泰康资产拥有较快的晋升速度，人才短时间内承担更多的职责，得到更多收获并实现快速成长。

形成了全链条的考核体系，强化公司内部绩效文化。泰康资产绩效评价主要采用强制分布的方法[①]，在保持团队活力、竞争意识的同时，绑定团队绩效，避免恶性竞争（见图7–13）。同时，重视“荣誉体系”工具对员工的正面认可价值，及时动态丰富和调整荣誉体系内容。近年为纠偏一味强调绩效导向、结果导向的发展观，增加了“跨部门协作”“创新”“客户意识”“勤业”等考核指标。

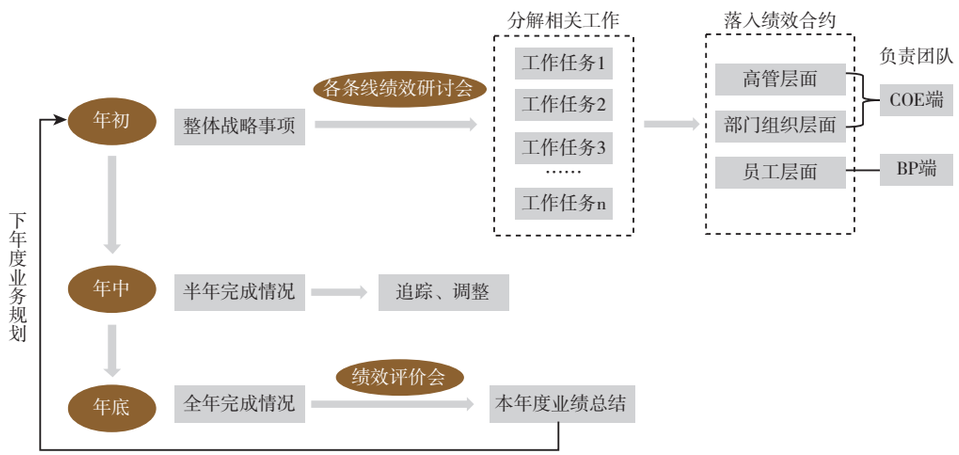


图7–13　泰康资产全链条考核体系

资料来源：课题组绘制

薪酬体系方面，泰康资产在基本薪酬激励架构基础上，针对不同业务类型特点及人员的市场价值，个性化设置薪酬激励机制，满足不同业务条线考核需求。例如对投资经理而言，泰康资产根据不同级别，对投资经理的管理规模、管理账户数量、销售支持力度等都设置了明确的规定。对于有直接业绩产出类型的岗位，设置了明确的贡献指标库，鼓励员工向达到更高职级的经济贡献要求发起挑战。

契合业务发展需要，精准定位吸引精英化人才。泰康资产不断向人才市场释放“精英化人才”的积极信号，已在人才市场上树立良好的雇主品牌形象，并以此为标准，通过校园招聘、社会公开等多种招聘渠道吸引所需优质人才。招聘范围与方式也在不断迭代。一方面，为解决投资经理内部培养带来的研究标的同质化及路径依赖问题，泰康资产改变了传统内部

① 强制分布法以KPI考核结果为基础，按照明确限定的比例将员工绩效划分不同等级。

培育方式，积极从市场招募领军投研人才，在改善内部培养弊端的同时，抓住行业周期发展机会。外部新鲜血液的引入也带来了鲶鱼效应，增强了员工活力与积极性。同时，招聘方式也从候选人发起转变为从产品需求反推人才需求画像，借助多部门合力对候选人进行人才多维度评估，在改善用人部门与应聘候选人需求匹配度的同时，提升招聘精准度、降低投入产出比。

将数字化系统高效地运用到人力管理工作中。泰康资产构建了完整的招聘数字化流程。以校园招聘为例，泰康资产校招数字化贯穿从规划到入职的整个流程。充分利用微信群宣讲、在线直播等多元化多途径宣传；通过为院校、专业、实习企业进行赋值，使简历自动打分成为可能；灵活的线上笔试随机抽题，减少对组织人员和场地依赖的同时保证试卷质量；开发面试选场界面使面试安排由申请人自助完成，减少大量沟通工作；面试评价系统，帮助面试官实时记录反馈；招聘定薪系统及预设的薪酬对标数据库帮助HR自动完成行业和对内的薪酬对标，明确OFFER细节；应聘登记系统让新员工自助提供入职信息。同时，泰康资产大力建设员工人力资源信息自助服务，持续更新升级薪酬计算和查询系统，在满足员工多维度薪酬统计、证明需求的同时，提供自助选择认购货币基金、为子女配偶购买保险等服务。完善培训满意度线上调查平台、搭建支持业务线管理者的绩效系统、按需定制晋升答辩系统等，实现人才管理效率的提高（见图7–14）。

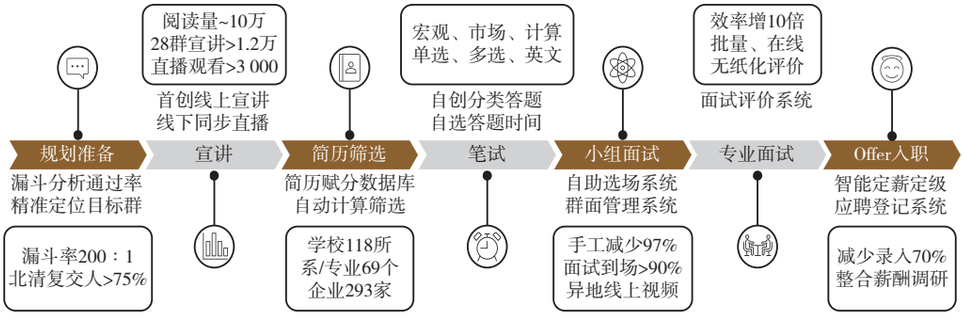


图7–14　泰康资产校园招聘数字化流程

资料来源：课题组绘制

建设学习型组织、培养学习型干部、培育学习型员工。为了长久可持续发展，泰康资产重视学习型组织的建设，致力于不断提高员工专业化水平。如组织“高管面对面”活动，每次活动选定主题，员工在与公司高管交流中可大胆提出对公司发展的意见和建议；如专门针对应届生设计的“小牛快跑”训练营，在“小牛”们入职一年的时间内开展适应岗位要求的针对性训练。在业务课程方面，对新人投入最优质的讲师资源，CEO亲自面授，内容从宏观的发展战略、投资理念、用人政策，到各部门的业务逻辑、工作流程、服务内容，旨在为“小牛”提供一个快速建立信任的平台，增强公司归属感。而通过训练营培养的同学情谊，也将自然地转化为未来“小牛们”跨部门的组织凝聚力。

2. 证券公司人才战略实践

以西部证券人才战略实践为例。西部证券股份有限公司成立于2001年，是全国第19家上市的证券公司，在全国设有100余家证券营业部和经纪业务分公司，涉及投行、财富信用、机构、资管以及投资五大业务板块，下设期货、资本投资、证券投资3家全资子公司。近年西部证券不断深化专业化、平台化、区域化及数字化能力建设，各项业务取得了较快发展，截至2022年末，公司总资产956.65亿元，净资产270.12亿元，实现营业收入53.08亿元。

围绕业务战略，强化组织建设，打造平台化业务与决策架构。一是打造投资板块的决策平台化与业务架构平台化。西部证券提出要在“十四五”时期成为一流上市综合投资银行的战略目标，打造以客户为中心全生命周期金融服务体系和大力发展资本消耗型业务的两条发展路径。基于此，西部证券进一步强调提升组织平台管理能力，一方面，推动决策平台化，压实投委会与债委会两委责任。另一方面，推动业务架构平台化转型，一是实现了资源平台化，完成由团队制向大部制的转变；二是在注册制背景下整合资源，强化销售、定价、发行能力建设，并将DCM（债务资本市场）和ECM（权益资本市场）合并于资本市场部下；三是强化中后台组织平台能力，成立了投行运营部，负责投资板块的IT功能、业务制度更新、合规与风险、组织布局、考核以及现场管理等职能（见图7–15）。

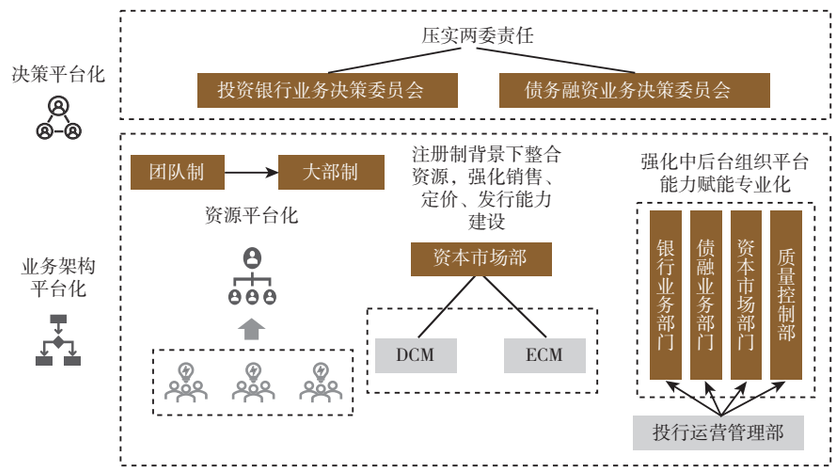


图7–15　西部证券投资板块平台化架构

资料来源：课题组绘制

聚焦人才发展“四力”，实现人才对标管理。西部证券提出转型期要更聚焦人才的业务驱动力、变革引领力、风险管控力以及组织发展力，对标行业标杆人才，对人才能力进行分类、推导、分层以及评估，为人才能力的提升找准目标、提供抓手。同时，采用由任职资格与专业能力评估两部分构成的“MD”职级体系。其中，任职资格由从业年限以及绩效等因素决定，专业能力评估则由显性评估与分段落地的能力评估组成。此外，西部证券制定了针对

不同岗位的清晰的人才画像，凭借公司业务战略、高管谈判能力、岗位薪酬以及未来发展空间等吸引目标候选人（见图7–16）。

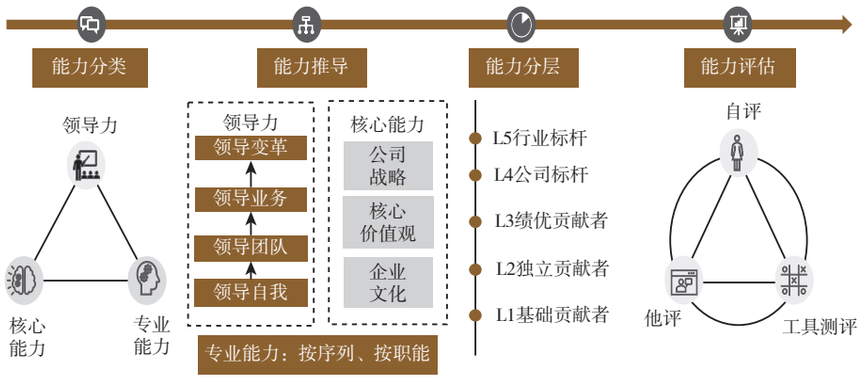


图7–16　西部证券人才对标管理流程

资料来源：课题组绘制

建立“ABCD”考核机制，形成多维综合绩效考核与跟踪监控体系。西部证券建立了考核激励的“ABCD”机制，在奖金计提比例方面，对员工进行了ABCD绩效等级评定，评级与可计提奖金比例挂钩。对标市场完善了考核激励年度动态检视机制，有效提升业务人员激励与业务发展匹配度。此外，为避免过度激励，西部证券统一搭建了多维综合绩效考核与跟踪监控体系，形成了“以战略为牵引”的考核激励机制（见表7–1、表7–2）。

表7–1　“ABCD机制”

“ABCD机制”				
	A	B	C	D
业务部门	财务收入/利润	奖金计提比例	财务、战略、合规（含反洗钱）、协作满意度、风险管理、廉政及廉洁自律（含诚信及职业道德）、企业文化、安全生产、问责情况等多维综合绩效考核（分管领导及相关部门专项评估）	考核领导小组综合评价
业务管理及支持部门	固定薪酬	基准奖金比例	关键业绩、合规（含反洗钱）、协作满意度、风险管理、廉政及廉洁自律（含诚信及职业道德）、企业文化、安全生产、问责情况等多维综合绩效考核（分管领导及相关部门专项评估）	

表7–2　西部证券多维综合绩效考核与跟踪监控体系

考核类别		考核占比（%）	责任主体
业务部门	财务考核	××	计划财务部
	战略考核	××	战略管理部/分管领导
	协作满意度考核	××	各部门互评
业务管理及业务支持部门	战略考核（关键业绩考核）	××	战略管理部/分管领导
	协作满意度考核	××	各部门互评
合规管理/内核部	战略考核（关键业绩考核）	××	战略管理部/分管领导
	协作满意度考核	××	中后台部门互评

续表

考核类别	考核占比（%）	责任主体
合规专项考核（含反洗钱，下同）	××	合规管理部
风险管理考核	××	风险管理部
廉政及廉洁自律（含诚信及职业道德）	××	相关部门
企业文化考核	××	党委宣传部
安全生产考核	××	安全保卫部
问责情况	××	问责办公室

3. 商业银行人才战略实践

以某全国性股份制商业银行人才战略实践为例。当前A银行发展面临着高竞争环境下营收与利润创造难度加大、整体人才管理体系布局前瞻不足、人才后备梯队建设不完善等挑战。作为应对，A银行形成关于人才选拔与人才培养的一揽子人才工作发展方案。

建立人才盘点“三看”机制，链接“数智履职”系统，实现实时盘点。由于A银行营业网点遍布全国且员工构成复杂，造成人才选拔标准不清晰、后备人才储备不足以及人才自我认知不清晰等问题，A银行构建了人才能力模型，并建立了“三看”机制，从“看现在”“看未来”“看匹配”三方面，以胜任力、潜力、履职风格三维度为切入，对全行人才进行盘点（见图7–17）。

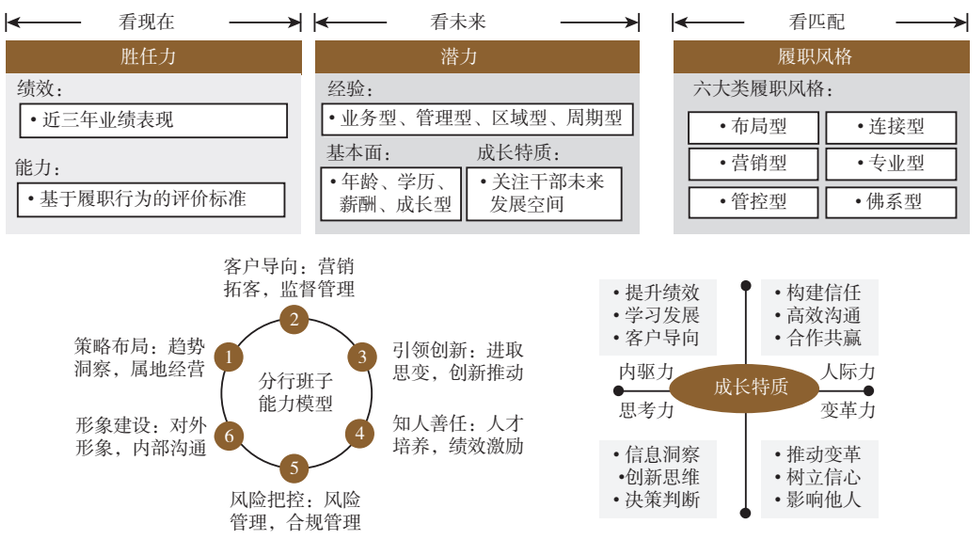


图7–17　A银行人才盘点机制

资料来源：课题组绘制

同时，A银行加强信息系统的管理赋能，开发“数智履职”系统，下设认知强化、履职评价、我的待办、履职报表、我的周计划以及我的复盘等功能模块。将人才盘点与“数智履

职”系统链接，实现人才盘点的实时更新，提升人才盘点的成效比（见图7–18）。

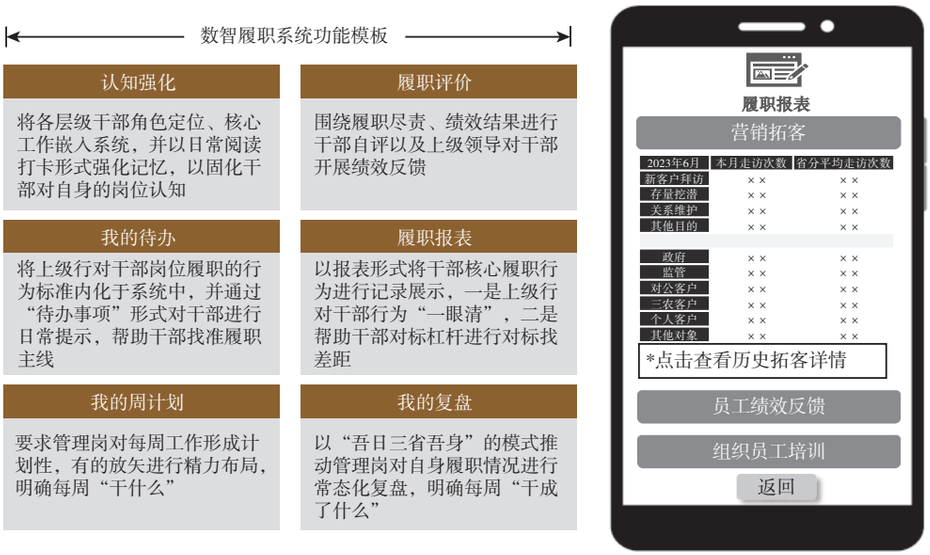


图7–18　A银行“数智履职”系统

资料来源：课题组绘制

强化员工培育，战训结合、差异化辅导、分阶段培养。为解决以往干部发展中存在的培养重视力度不够、形式大于内容、培养实效不佳等问题，A银行开展了干部训练营，分阶段、分层次对干部人才进行培养。为解决客户经理经验缺失、基本功不足以及新人融入等问题，A银行针对不同阶段的客户经理分类开展了“新客户经理战巡营”以及“客户经理专项能力提升训练营”等培养项目（见图7–19）。

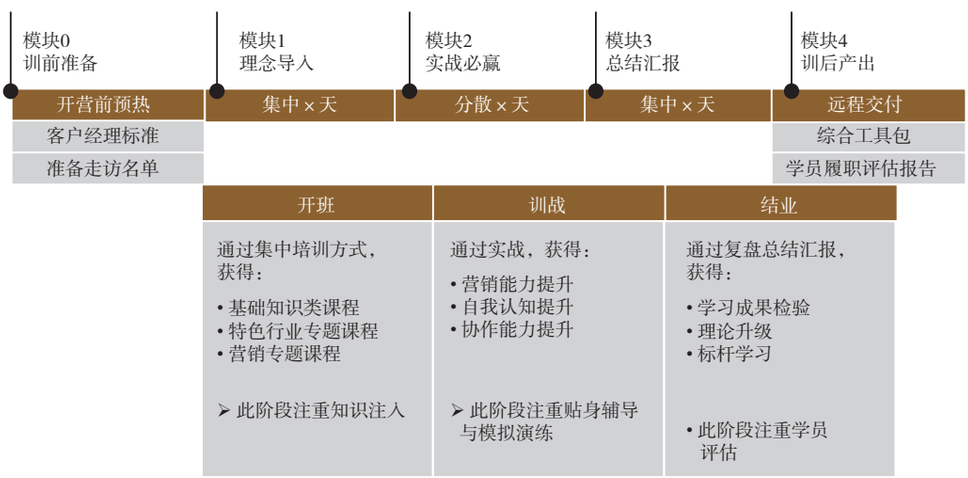


图7–19　客户经理专项能力训练营

资料来源：课题组绘制

4. 信托公司人才战略实践

（1）上海信托。上海信托树立“以人为本、知人善任”的人才工作理念，不断健全“干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减”的“三能机制”，树立“忠、专、实”人才观，着力打造一支与发展战略相匹配的高质量专业化人才队伍。

在“能上能下”方面，明确“能者上、绩优者上，敬业者上”导向，一是实施“789”干部培养计划，推动提拔年轻员工担当战斗主力，“80后”年轻干部占66%，“90后”干部占5%。二是实施“四鹰”培养计划，全面打通入职、专业提升、干部储备、中高管不同职业发展阶段的培训路径，为公司“储贤聚能”。三是完善多形式转退机制。建立转任“高级专家”制度，对达到一定年龄的中层干部（男性57周岁，女性53周岁）转任相关专业领域高级专家，推动干部队伍的新老交替。针对连续两年评级为C的不合格干部坚决调整，将其由管理序列退至技术序列。内部不同业务板块进行人才适当流动，将非标人才转型到标品、投研、债投等领域，实现人才的内部盘活（见图7–20）。

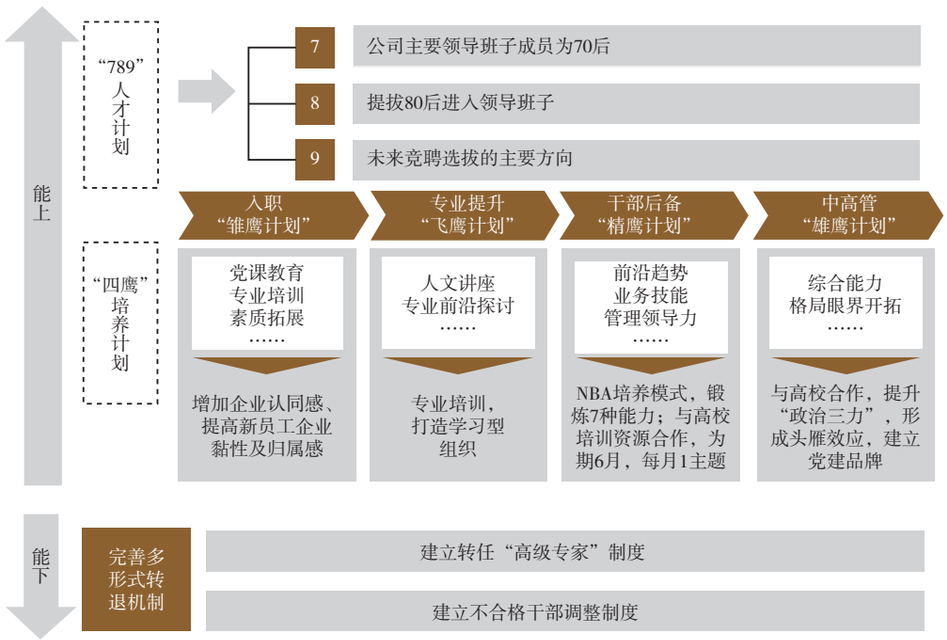


图7–20　上海信托“能上能下”干部培养动态管理机制

资料来源：课题组绘制

在“能进能出”方面，一是重视校园招聘，聚焦“985”“211”高校应届毕业生引进，实现“精准定位、精准培养、快速适应”。加强校园植入，提前挖掘优秀应届毕业生，通过实战提前挖掘“好苗子”。构建符合需求的人才选用标准，提升人才识别度和招聘精准度。利用“传帮带”机制，赋能青年员工尽快融入公司文化、推动职业能力多元发展。二是加强紧缺人才的社会引进。围绕业务发展路径，制定科学、战略前瞻的紧缺型专业人才引进计

划。选派优秀骨干前往中国香港、新加坡等子公司所在地工作，实现人才资源国际化交融。在稀缺型人才方面，招聘指标适度倾斜，努力做到“引进一个、带动一片”。

在“能增能减”方面，上海信托建立多元职位体系实现“以岗定薪”。以岗位价值分析、胜任力评估为基础，对员工进行阶梯式职位管理。职业序列由管理序列和专业序列组成，形成宽级化薪酬体系，每年根据绩效考核结果进行晋升晋级。引入“赛马”机制，按日、周、季、年频次进行过程绩效管理和目标考核，每季度末根据政策及市场适当调整考核方案，半年末进行指标维度及完成情况复盘，并实行物质激励与精神激励相结合的激励方式。严格实行全员薪酬递延制度与薪酬追索扣回制度，递延比例按照高管、中层干部、员工等层级不同有所划分。

（2）平安信托。为响应信托业新三分类指引，2022年平安信托进行了战略及架构调整，人才结构专业化更为突出，更注重科技、风控、运营人才的引育。截至2022年末，平安信托总员工人数556人，较2021年减少316人，离职人员主要为架构已撤销的业务团队人员，以及相应缩减的中后台人员。

持续组织结构优化，提升公司文化和合规思想引领。在转型发展新时期，平安信托放弃以往“打猎”发展思维与个人精英文化，着力打造“海豹突击队”发展模式，缩小业务单元半径，推动敏捷化作战单元，将发展重心聚焦在短期业务的推动落地中。此外，平安信托持续深化集团和公司发展文化、合规思想引领，强调回归受托人的定位，重视受托人文化塑造，在公司内部推动全面合规操作和尽职履职全过程的业务排查等。

坚持“一转二育三引进”原则，建立分层人才培养体系。平安信托积极推动新时期人才的引育工作，其中“转”是指推动传统业务人员的转型，充分利用现有的高精尖人员。“育”一方面指培育30岁以下、司龄1~2年的年轻潜才。出于其传统业务思维与逻辑尚未定型，接纳转型节奏较快的特点，将此类人才向新业务条线转移。另一方面指35岁上下的中级骨干，为其提供高级课程培训，进行高层次领导力培养，以挖掘新业务高阶骨干。“引进”则是从外部引入所需人才。平安信托还建立了分层人才培养体系，包括针对各层级人员的专项培养计划、针对业务团队培养的业务专项培养计划等（见图7–21）。

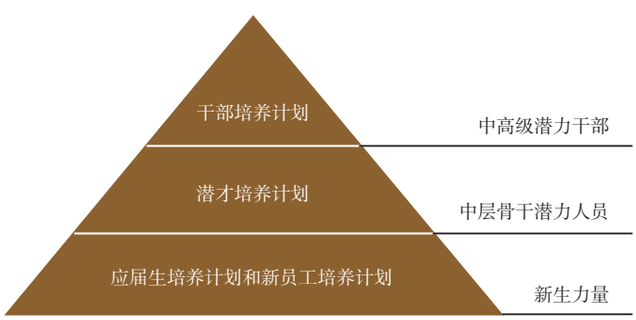


图7–21　平安信托分层人才培养体系

资料来源：课题组绘制

强化“竞争、激励、淘汰”，打通员工成长通道。在转型背景下，平安信托回归预算制，兼顾部分提奖制，保护团队转型的同时给予鼓励。对创新业务团队提供一定保护期，保障新业务的发展空间。平安信托提倡打通员工成长的三大通道——收入、职涯和精神。其中，“收入”基于考核激励机制；“职涯”来源于业务数据，由业务数据转化为个人价值空间，并根据个人价值空间坚定执行人员的“四能”——“能上能下、能进能出、能左能右、能高能低”；“精神”则指评优、创新、竞赛等评选活动。以兼顾公平性和竞争性的激励策略，强化正向激励，明确反向约束，提升薪酬激励和绩效考核指挥棒作用。

（3）华能贵诚信托。华能贵诚信托坚持“人才是公司的第一资源”理念，坚定不移地推行市场化用人制度，切实做到人员能上能下、能进能出，薪酬能高能低。

强化考核管理，切实践行考核指挥棒作用。为提高人才队伍活力、激发员工干事创业热情，华能贵诚信托内部所有干部（除高管外）均实行“一年一聘制”，如人员在上一年度考核未达标或未完成任务指标，则面临劝退、降职降薪、诫勉谈话等。坚持绩效考核淘汰机制，每年对所有员工进行市场化考核激励，坚持末位淘汰机制，对业务部门和高级经理以上人员，按照季度进行量化考核，并在公司内部公布业务部门和个人业绩排名，确保考核责任落实到位。年末考核组结合年初制定的工作任务书，采取360度打分（员工、领导互评）、各部门公开述职等方式对公司前、中、后台所有部门和员工进行考评。对确实难以胜任岗位人员，予以劝退、降级降薪等处理。

重视人才引进和新员工的培养。华能贵诚信托认为“绩效始于招聘”，因此“全球招聘、优中选优”，通过空中宣讲、海外招聘、定向挖掘等方式大力招揽人才，尤其倾向于顶级院校毕业生的招录。为帮助和引导新员工尽快了解公司，迅速融入集体，制定师徒制方案，由公司领导牵头，部门资深骨干、人资联络人配合，分别从管理层面、业务层面和人资层面建立与新员工的传帮带关系，以“三带一”即“双导师+人资联络人”的方式，对新员工给予密集培养，时间为6个月。此外，推出“全球精英计划”，每年在国内外顶级名校遴选优秀应届毕业生入围，通过1年期的公司内部的轮岗培养（包括风控部、信财部、信托业务部、投资部），和导师对候选人的“一对一”指导，快速提升人才培养速度和质量、提高华能信托在顶级院校中的品牌影响力，形成良性循环的人才发展模式。

除上述外，信托公司也在推动数字化人力资源管理等方面做出了积极尝试。例如某信托公司打造了智能化招聘管理系统，高效储备近百万条金融行业人才数据，覆盖各个金融领域。同时，下设多家人力资源子公司，通过市场化服务，积累跨行业数据，支持了该信托公司的人才储备。

（二）其他金融机构人才战略实践

1. 高盛人才战略实践

高盛集团成立于1869年，是全世界历史悠久及规模最大的投资银行之一。自20世纪60

年代起，以既有业务和自身能力为转型基础，成功度过了多次市场危机，其中以人为本的“最顶尖”人才发展战略是其多年屹立不摇的核心能力之一。其业务发展原则中多处强调“以人为本”的核心理念，并贯彻到人力资源战略和管理各个环节（见图7–22）。

图7–22　高盛人才管理机制

资料来源：课题组绘制

注重建立优秀的领导者团队，采用事业合伙人机制，在快速发展过程中保持质量和文化实力。合伙人拥有广泛的权利，包括参加合伙人会议、各类委员会，享有基本工资上浮、巨额“奖金池”、特殊投资机会等。高盛打造了合伙人的选拔与淘汰机制。每2年进行合伙人选拔，以员工的商业贡献、管理和创业能力、文化和价值观作为主要评选标准。明确合伙人业绩指标并制定14条业务原则，一旦违反任一原则将被淘汰。在合伙人制度下，高盛建立了优秀的领导者团队，吸引优秀人才长期稳定工作，强化风险和责任意识，并且引导考核激励向长期导向前移。同时，设置酌情薪酬，注重公司整体一致性和员工长期发展，随着员工薪酬水平的提高，以股权发放的酌情薪酬所占的比例逐渐加大，有利于留住和约束管理人才。通过股权激励设计，注重公司整体一致性和员工的长期发展。随着员工薪酬水平的提高，以股权发放的酌情薪酬所占的比例逐渐加大，例如某年高盛支付给非执行管理层的酌情薪酬中有70%为受限制股份单位（Restricted Stock Units），所有股权奖励都有可能被公司追回或没收，其余部分以现金形式支付（见图7–23）。

图7–23　高盛合伙人选拔和合伙人制度

资料来源：课题组绘制

严格人才准入关口，关注领导力培训。注重招聘环节的质量把控，拥有比行业内其他公司高出一倍的面试次数，尤其是对高管的招聘。[①] 为员工提供快速的职业晋升渠道，通过“松树街”等项目为上百名快速晋升的副总裁提供系统的领导力培训，并将其拓展到公司日常部门。

2. 麦格理人才战略实践

麦格理集团是全球性金融服务集团，业务运营覆盖全球34个市场，员工超过20 500人，目前资产管理规模5 819亿美元，连续52年实现盈利。麦格理成功的关键，在于采用了独特的管理风格，使每个业务部门都能兼顾运作的灵活性与对风险管理的控制，同时又能遵守专业精神。此外，鲜明的企业文化和人才理念鼓励全体员工建立明确的责任意识和创业者的奋斗精神，推动麦格理稳健持续发展。

善于运用具备行业专长和运营管理才能的顶尖人才，致力于打造平等开放的企业文化。麦格理集团的高层管理者均具备超过20年以上的产业从业经验，并积极聘请行业专家甚至前政府官员管理投资资产。麦格理以机会、责任和诚信为三项长期原则，构建了《麦格理行为准则》，规定了员工开展业务的方式，以及员工的行为期望，其中“直言不讳”是麦格理企业文化重要的一部分。麦格理崇尚平等，鼓励员工表达自身想法、提出商业洞见，并设置“麦格理员工热线”“举报人政策”“诚信办公室”等途径帮助员工更好地沟通反馈（见图7–24）。

① 原高盛中国区首席经济学家应聘高盛亚洲研究所副总裁时经历32轮面试，历时半年。

顾虑	联系部门		
个人福利	人力资源部门	人力资源部门 工作健康安全	
您的职位或报酬	人力资源部门		
性骚扰或其他形式的骚扰、歧视或欺凌	人力资源部门	平等就业机会 办公室	
工作健康与安全	人力资源部门	人力资源部门 工作健康安全	行为风险部门
与政策、程序或法律相关的违规行为或事件	合规部门	运营风险部门	法律和治理部门
会计或财务报告实践	内部审计	诚信办公室	
任何异常或潜在的可疑活动，或者任何实际或疑似违规行为、制裁或贿赂和腐败	金融犯罪风险部门		
反欺诈	全球安全部门		
安全威胁	全球安全部门		
如果不确定联系谁或害怕报复	诚信 办公室		
如果想匿名上报	麦格理 员工热线		

图 7–24 《麦格理行为准则》部分内容示意

资料来源：麦格理官网

薪酬与业绩紧密连接，十分注重和公司长远利益形成挂钩。麦格理薪酬体系的设置原则是“平衡风险与收益”。一方面，通过基础工资、股权激励、业绩相关奖励（现金）、业绩相关奖励（递延）和业绩相关股票/期权等形式，形成多样化薪酬结构，并有超过五成薪酬与投资收益挂钩。另一方面，在关键管理人才薪酬中，长期福利占比过半，旨在将公司长远利益和高级管理人才利益相统一，从而驱动稳健的投资决策和风险管理风格。

（三）金融机构人才战略比较借鉴

虽不同金融机构的历史沿革、发展背景、公司规模、业务战略、人力资源管理体制均有所不同，但从上述典型企业案例可窥见，其人才战略与管理方面拥有相似的实践逻辑，管理理念、工作机制和科学化的工具方法值得借鉴。

1.卓越的人才战略与企业业务战略高度契合，并根植于企业文化与企业价值中。案例中，案例企业积极营造以人为本、价值优先的人才文化，以战略导向、价值导向或业绩导向为引领，推动人才战略管理的落实落地。同时，注重企业价值宣贯，激发员工热情和使命感，以提升员工对企业的价值认同和凝聚力。

2.拥有完善明确的职业晋升路径，重视人才培养，鼓励员工全面发展、实现自我价值。通过多通道人才发展平台，大部分案例企业都搭建了多层次、广渠道的专业岗位序列，使员工拥有明确的发展通道和晋升空间。此外，鼓励员工内在流动，建立灵活的岗位选择机制，满足不同人才的发展需求。

3.强调多样化激励，努力打造多元化、开放式、国际化的人才结构。案例企业注重考核指标的多元化设计，注重公司长远利益相挂钩，以促成人才和公司的同步发展。注重国际化人才的引进，人才结构多元，复合型、专家型的人才背景更受青睐。普遍重视和人才的沟通和反馈，构建开放式沟通渠道，定期进行员工满意度调查、员工意见征集，以及时调整、改善管理方式，促进管理质效提升。

4.建立符合各自发展特点的人力资源管理体系。案例企业普遍设计了灵活、各具特色的人资管理机制和架构，以提升人力资源管理职责效用，推动人力资源工作与公司战略和人才战略更好地契合；普遍掌握了必要先进的人力资源管理工具，并打造了较为先进的信息技术支撑系统，促进人力资源板块更好地发挥人资战略执行者、业务合作伙伴、发展变革推动者的实战作用。

“深化人才发展体制机制改革，真心爱才、悉心育才、倾心引才、精心用才，求贤若渴，不拘一格，把各方面优秀人才集聚到党和人民事业中来。”

——党的二十大报告

四、新时代信托公司人才战略落地路径与关键举措

新时代，信托公司应当谋定而后动，在深刻理解行业本源内涵要求基础上，全面打通战略解码、人才规划、能力打造与组织激活的人才战略落地路径，爱才、育才、引才、用才，以人才战略推动整体发展战略实现（见图7–25）。

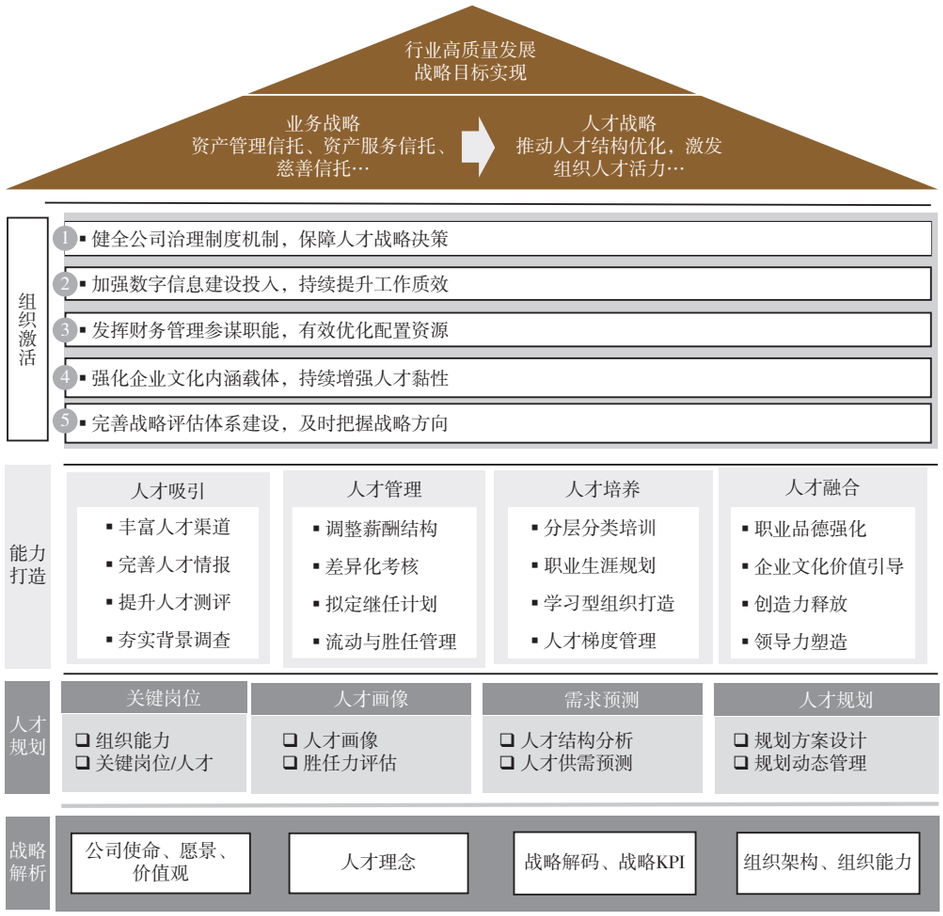


图 7–25　新时代信托公司人才战略落地路径全景示意

资料来源：课题组绘制

（一）新时代信托公司人才战略目标解码

明确业务发展战略、树立科学人才理念，加强自身战略目标澄清解码。通过业务策略和关键流程的梳理，并基于业务流程对组织结构进行调整和优化，强化组织能力与关键岗位人才要求，确保企业的人力资本既能满足当前的业务需求，又能引领未来的业务发展，为人才规划设计奠定战略基础。

1. 强化战略解析，树立清晰的人才理念

在搭建信托公司的人才战略价值链过程中，公司发展战略的解码是起到先决作用的一步。首先需要从战略意图、市场洞察、创新焦点和业务设计等方面解析公司战略（见图 7–26）。

图 7–26　战略解析的目标制定和问题设计

资料来源：课题组绘制

对于大多数转型中的信托公司来说，厘清公司核心业务、成长业务和新兴业务机会，聚焦业务发展策略和产品设计需求，对推动转型提升、强化人才管理至关重要。在战略解析达成共识后，需明确战略目标中长期关键因素，设置战略KPI（Key Performance Indicator，关键绩效指标，通常以5~11个为宜，见图7–27）。

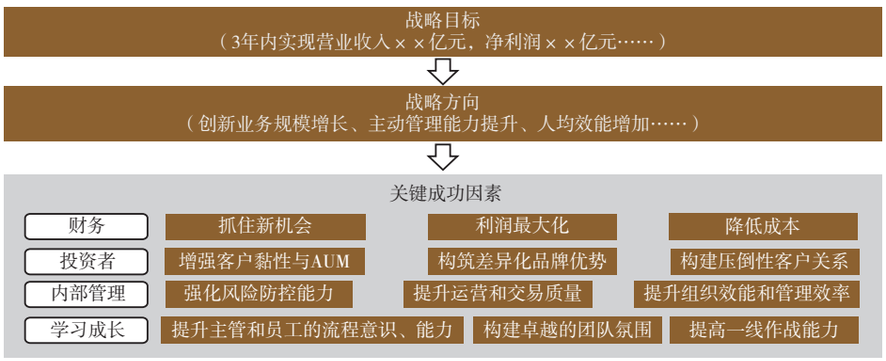


图 7–27　关键成功因素示例

资料来源：课题组绘制

战略解析过程中应注重使命价值观、人才理念对公司战略、人才标准的指导。当前大部分信托公司都打造了明确的使命、愿景与价值观，但相当部分公司忽略了人才理念的塑造和树立。人才理念是企业看待、培养、使用、留存、发展人才的指导思想和价值观念，是人才战略制定的方向性指导。其贯穿于人才管理工作全流程中，并以人才管理的各项工作为依托实现。在市场浪潮中高速发展的标杆企业大多会树立科学明确的人才理念，并在人才战略管理中坚决贯彻执行。

表7–3　　典型企业人才理念示意

典型企业	人才理念
华为	“知本”高于资本
阿里巴巴	优秀不如合适
海尔	人人是人才，赛马不相马
平安集团	用专业的人做专业的事，让专业创造价值
联想	希望员工能够把个人追求融入联想长远的发展之中
伊利	尊重人、凝聚人、发展人、成就人
Netflix	永远只招最优秀的员工，把不够优秀的员工请走
高盛	物色最适当的人选、拥有最优秀的人才，才配称为最优秀的公司
亚马逊	最重要的决策，就是招人
谷歌	发现人才、培养人才、留住人才
宝洁	把人才视为公司最宝贵的财富
丰田	造物即育人

2. 适应转型需求，完善组织架构与能力建设

目前信托公司高质量转型发展面临的主要矛盾不仅来自人力资本有限的支撑，也来自组织建设相对滞后对整体组织能力带来的桎梏（见图7–28）。人才战略解码重要的一环既是明确支撑业务与人才战略实现的组织要求，重构与战略、人才发展相匹配的组织架构和组织能力。

图7–28　信托公司转型发展中组织建设面对的主要矛盾

资料来源：课题组绘制

组织架构是信托公司为实现战略目标，布局职能分工和业务协作的组织形态载体，也是信托公司为适应转型发展、调整人力与资源分配、强化流程管理的体现。组织能力是信托公

司将生产要素投入转化为产品和服务的能力。过去信托行业高速发展阶段，信托公司多采用“总部中后台+总部业务部门+区域业务团队”的模式，实施多个平行业务部门相互竞争的赛马机制，以达成业务快速扩张、抢占区域市场的目标。在新业务分类背景下开展资产管理信托与资产服务信托业务，信托公司的组织架构、能力要求有了明显的转变：长期导向、客户导向、价值导向和专业化、平台化、敏捷化的组织发展方向基本成为共识。成长业务和新兴业务机会需要相适宜的组织架构培育建设；业务发展策略落实需要组织能力统筹支持等。新时代，信托公司应根据企业发展战略、业务成熟度、自身建设情况等梳理现阶段支撑业务亟需提升的组织能力，盘点清晰的组织能力要求矩阵，为下阶段人才规划工作打下基础（见图7–29）。

市场与战略研判能力	营销与渠道管理能力	管理产品与服务能力	组织建设能力
• 市场分析 • 战略制定 • 变革/创新 • 品牌建设 • 风险管理	• 营销管理 • 客户服务 • 渠道建设 • 资源整合 • 公共关系	• 产品研发 • 资产配置 • 运营管理 • 法律支持 • 合规控制	• 培养学习 • 组织管控 • 队伍建设 • 财务管理 • 后勤保障

图7–29　新时代信托公司组织能力示意

资料来源：课题组绘制

[专题7–1] 新时代信托公司组织架构建设情况与人才发展分析

为顺应转型发展需要、调整业务发展布局、提升内部管理水平、吸纳专业创新业务人才，信托公司积极推进组织架构调整与组织能力提升，根据中国信托业协会调研数据，约有82%的信托公司在2022年调整了组织架构，其中“提升业务拓展效率”与“优化职能职责分工”为首要调整原因。

“提升业务拓展效率”方面，主要以新增资产服务信托业务部门或资产管理信托业务部门等形式，集中力量推进创新业务拓展。对于此类新兴业务，经营原则是培养能力、创造价值、播种成长，改变现有行业地位、获得弯道超车机会，因此在人才布局上信托公司应提前着手，加强人才引进和培养。此外，部分信托公司对已确立了盈利模式且具有较强成长性的业务，也积极提供资源倾斜，实时调整部门与团队规模，不断完善流程与合规管理，在管理好现有业务人才的基础上，努力提升人才产出效益，并根据业务特点、发展需求有目的地选择和培养有能力的人才，为业务规模扩大与持续创新储备能力。对于逐步淘汰的业务，信托公司应调整组织架构，及时裁撤合并相关部门与团队，做好相关业务人才的转型教育，对不能胜任转型发展要求的人才要基于具体标准淘汰，以此促进落后员工主动成长、使企业保持活力。

“优化职能职责分工”方面，表现为信托公司进一步明确和强化职能部门效能，持续深化风险、内控、法律、合规管理体系融合，为业务转型营造安全稳定的发展环境。2022年信托公司年报及公开信息显示，约有24家信托公司对职能部门进行了调整，较2021年增加12家，调整包括增设、裁撤、合并、拆分多种形式，以求实现更好地适应公司业务发展的目的。例如，当前信托公司风控条线基本按照评审、风控合规和法务三个职能进行组织设置，大风控体系的建设成为集

约资源的有效手段。风控体系下或进行更明确的专业化分工，如对接资产管理的团队、对接资产服务的团队，各信托公司也依据业务和人才队伍情况，酌情设置专属团队或灵活配置的项目团队。而职能部门的组织定位、考核、编制、能力要求、协同等均属于持续改进及优化的议题。

整体来看，当前信托公司的组织架构以职能制为主要特征，强调业务类型和职能的边界，但对于创新业务的组织发展能力支持仍处于调整初期，基于风控考虑和协同效率提升的横向拉通需进一步强化。部分信托公司通过设置管理总部的方式维系公司各职能的协同，从效果看有利有弊。基于矩阵组织的项目制、基于信托产品的流程制或阶段性的虚拟组织，都是信托公司探索提升效率的可能方向。此外，无论何种组织模式，都是通过明确权、责、利驱动目标一致，因此，信托公司也需着重考量基于强化协同目的的组织绩效考察对于公司整体战略与人才战略发展的“指挥棒”作用。

（二）新时代信托公司人才战略规划设计

1. 明确关键岗位人才，做好人才画像与人才盘点

组织能力需要拆解到具体工作岗位中实施。根据二八法则，只有识别关键岗位和关键人才，并将核心组织能力放置其中，优化完善，才能更好地为企业创造价值。调研显示，当前信托公司普遍存在引领转型发展的关键人才/岗位缺口大、传统岗位人才转化升级困难等问题。因此，需要以胜任力、领导力模型等为手段，根据转型要求，对核心岗位与核心能力素质重新评定构建，为人才引入与人才发展打下基础（见图7–30）。

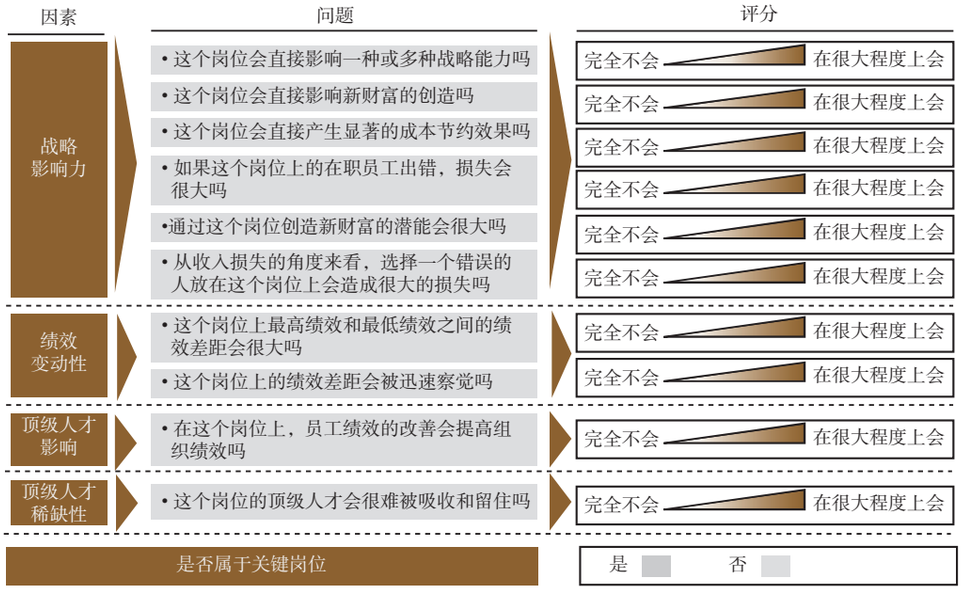


图7–30　关键岗位评定表示意

资料来源：课题组绘制

此外，为更好地掌握了解公司员工信息、确定人岗匹配度，结合人才画像（见图7–31）和任职资格体系（见图7–32），绘制关键人才标准。重点关注具备顶层设计、体系构建和团队管理能力的领军型管理人才和高层次专业人才。

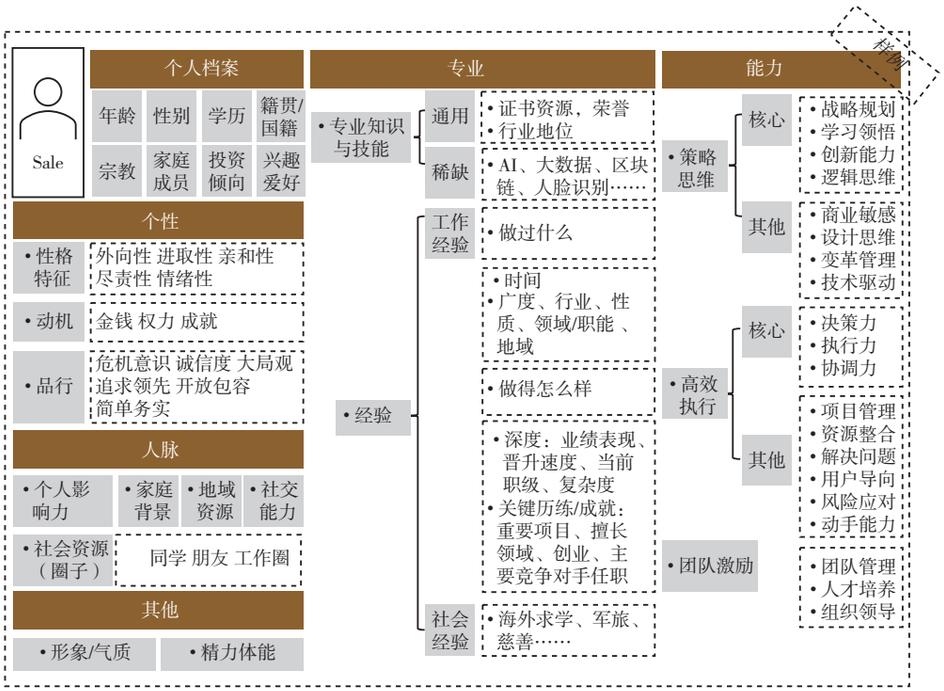


图7–31　某信托公司人才画像示意

资料来源：课题组绘制

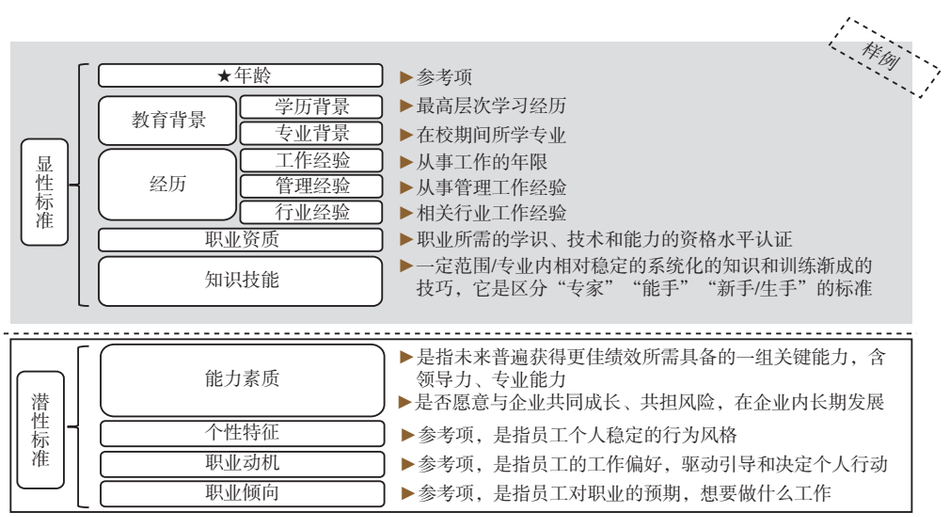


图7–32　某信托公司人才任职资格示意

资料来源：课题组绘制

有能力的信托公司可酌情适时开展内部人才盘点，推动人才重塑和升级。标准的人才盘点包括人才现状分析、人才盘点培训、启动会议、设定评价方案、盘点个人业绩和能力、实施潜力评估、召开人才盘点会议、形成共识以及结果运用等各个环节。考虑各信托公司目前实际情况，为了减少人才盘点给信托公司带来不稳定因素，建议简化盘点过程，重点关注胜任力和潜力的评估，开展更加精细化和精准化的人才评估盘点（见图7–33）。根据对胜任力和潜力的有效评估（见图7–34），综合人岗匹配情况，将人才纳入“绩效—潜力”九宫格进行盘点和校准，并进行梯队的划分，最终形成人才盘点报告。信托公司可根据人才报告绘制人才地图，确定现有员工的认知水平，识别人岗差距、发掘员工潜能；基于战略与转型需求重塑的组织架构下公司各部门岗位需求，对标外部人才市场情况和薪酬水平，预估人才供需情况（见图7–35），明确人才规划执行方案。完成人才岗位“定责、定岗、定编、定额、定员、定薪”，打造更加精准的关键岗位人才梯队建设。

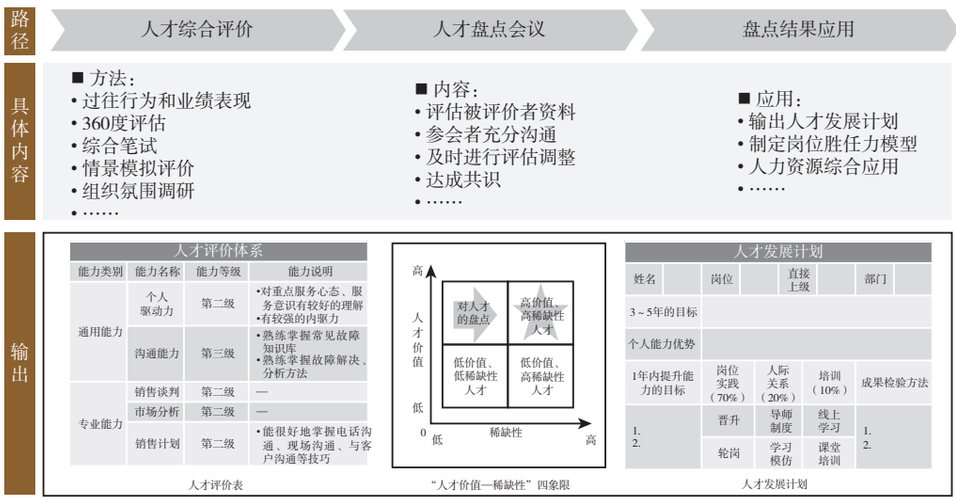


图7–33　人才盘点示意

资料来源：课题组绘制

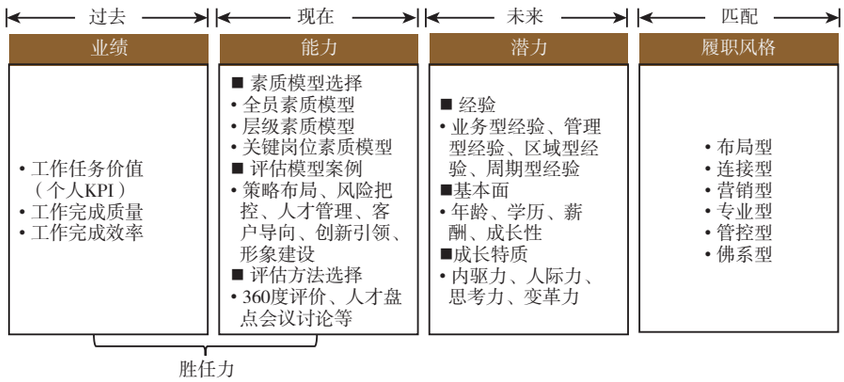


图7–34　“胜任力—潜力”盘点示意

资料来源：课题组绘制

分析方法

根据人力需求和供给预估的结果，分析可能的缺口，包括超出和短缺

- 超出：需求＜供给
- 短缺：需求＞供给

如右图所示，可按人力缺口的严重程度进行标记

- 从超出到短缺按严重程度划分为11级
- 中位数（第6级）表示供需匹配
- 具体级数可由信托公司自行调整

图示：人才供需缺口分析

示例

人员属性	总数量	2023Q3	2023Q4	2024Q1	2024Q2	2024Q3	2024Q4	2025Q1	2025Q2
部门负责人	YY	37	32	-31	-61	-76	-79	-74	-194
高级经理	YY	34	45	41	-59	-65	-92	-96	-130
IT人员	YY	58	53	59	46	-112	-156	-216	-204
XX人员	YY	104	101	80	-237	-202	-159	-114	-100
XX人员	YY	0	23	20	0	-24	-28	-32	-36
XX人员	YY	16	9	0	3	8	13	16	18
XX人员	YY	-136	-124	-127	-113	-123	-123	-145	-185
XX人员	YY	118	120	121	63	41	20	6	-25
XX人员	YY	66	-102	-98	-94	-140	-126	-119	-112
XX人员	YY	-46	-73	-95	-73	-54	-41	-30	-21
XX人员	YY	119	110	86	-271	-179	-77	-17	-16
XX人员	YY	-57	-55	-53	-219	-381	-440	-414	-664
XX人员	YY	-18	-66	-85	-210	-207	-249	-384	-363
XX人员	YY	49	67	-47	-45	-43	-40	-38	-32
X人员	YY	135	140	116	83	-22	-111	-193	-297
XX人员	YY	70	74	21	-131	-124	-144	-145	-145
XX人员	YY	122	220	211	108	115	171	214	225
……	……	-13	-13	49	53	-4	-7	-3	-42
全部人员（FTE）	ZZ	ZZ	ZZ	ZZ					

Demand vs. supply (# FTE, color %)
超出 短缺

图7-35　人才需求和供给缺口分析示意

资料来源：课题组绘制

2.基于业务策略，制定人才战略发展目标

战略方向、行业特性、业务发展阶段、组织能力要求、人才环境等因素都会对人才战略产生影响。不同阶段，信托公司经营侧重不同，人才战略重点各异（见图7-36）。

转型发展初期，信托公司相应业务资源和发展能力较欠缺，发展战略目标是谋求市场机会，生存下去。此时对人才需求量较少，但对人才能力要求高，人才战略核心是以“能人”为主导，人才战略重点应以外部招聘为主，集中一切资源吸引优秀人才；注重团队风格塑造，注重内部后备人才储备和培养；推动建立员工职业发展通道，以转型业务为主导培养人才；利用差异化薪酬福利吸引和留存人才。

发展深耕期，信托公司转型业务正快速扩张，战略核心是把握关键机遇，持续健康发展。人才战略核心是“能人+培养”，重点关注人才体系的系统性开发，具体应注重企业人才内外部开发并举；引入职业经理人等强化干部队伍建设；注重核心人才的多样化市场化激励机制；将团队建设作为重要工作，追求团队价值最大化。

成熟稳定期，信托公司发展主要依赖于整体实力和规范化机制，“个人英雄”作用开始下降，需发挥管理层对公司经营的引领作用，此时人才战略重点关注人才梯队培养和制度建设，以预防“大企业病”，要加强人力资源制度建设，从“人治”走向“法治”；制定各层级继任计划；全面打通员工发展通道；完善长效人才留存机制；建立企业大学，完善人才培养体系。

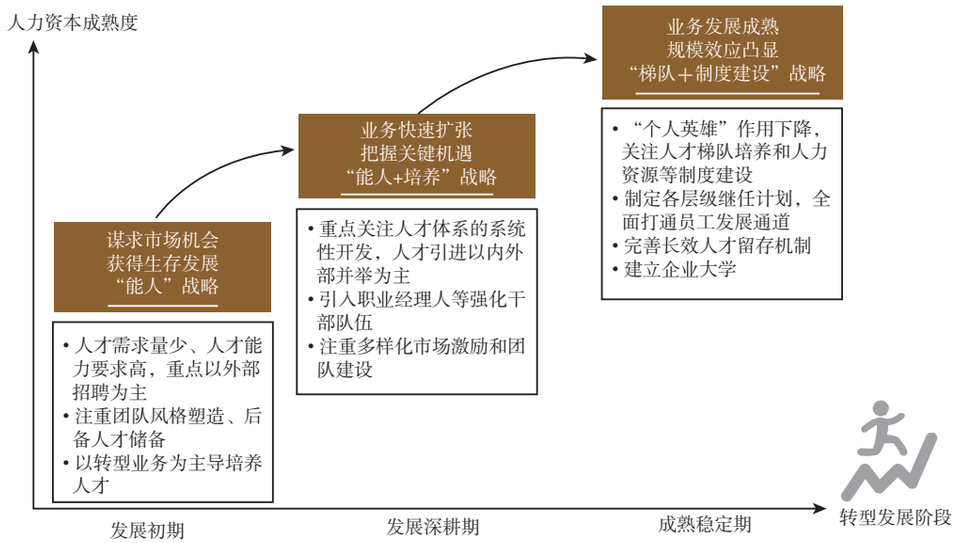


图7-36　不同发展阶段人才战略目标

资料来源：课题组绘制

（三）新时代信托公司人才战略能力打造

人才战略管理能力聚焦人才“引、育、用、管”，其打造可激发人才竞争活力、激活人才发展潜力、持续提升人才资本，为信托公司带来持续的发展动能、塑造竞争优势。

1.以“全过程”思维，强化人才引育

随着信托行业展业逻辑发生深刻变革，匹配行业转型升级的创新业务人才缺口愈加突显。信托公司需运用“全过程招聘”思维，以机制先行、“外引内培”相结合方式，综合性解决人才缺口问题（见表7-4）。

表7-4　“全过程招聘”重点任务示意

全过程	阶段任务	操作逻辑
识别招聘需求	是否需要增加一个人	从业务视角理解人才引进行为，结合人才供需缺口明确招聘需求
如何弥补跳槽空缺（渠道建立）	内部流动：能力提升、观念转变、潜力挖掘、防止跳槽	动质不动量：人力资本增值手段
	外部引进：关键岗位内部或外部招聘（渠道），应急岗位阶段性用工或外包	阶段性招聘还是永久招聘
渠道使用	选择使用合适的招聘渠道	根据对象不同运用不同招聘渠道
识人环节	使用岗位任职资格体系和人才画像、胜任能力面试人才	人才盘点阶段的任职资格体系、人才需求与人才画像在人才引进环节的运用

续表

全过程	阶段任务	操作逻辑
用人环节	以试用期或新业务培育期作为用人环节	设定一个时间段，对关键岗位通常是试用期，对创新业务通常是1~3年的培育孵化期
评估环节	合适：留用、培养、发展	公司绩效考核制度的运用
	不合适：转岗、培养、淘汰	

首先应做好人才引进的渠道选择与渠道管理。对关键岗位和高端人才的招聘主要还是依赖于内外部推荐、猎头推荐、定点挖猎等方式。目前，部分信托公司也采用了内外部招聘渠道同时开放的模式。信托公司需进一步拓宽人才引进渠道，不断完善人才选聘的方式方法，定期开展外部人才库的盘点和激活，对招聘渠道进行质量管理，提升招聘工作质效。加强人才选聘的规范化、科学化和透明化，形成常态化与阶段性招聘机制，兼顾招聘流程的规范性与策略的灵活性，通过多轮次行为面试、情景面试、能力测试等方式提升面试有效性。对关键岗位，尤其是领军人才的招聘，要对标市场水平提前确定岗位薪酬激励方案、业务孵化培育方案和职业晋升路径，确保岗位对候选人的竞争力（见表7–5）。

表7–5　　人才引进关注重点示意

关注维度	侧重点
信托公司需求	①根据需求选择资管领域的猎头公司 ②通过同行沟通，了解猎头公司和服务体验
招聘预算	①基于招聘预算选择合适的猎头公司和服务 ②猎头公司的规模大小和服务项目决定着价格的高低，收费方式通常分为按照过程收费、按照结果收费、按照打包价格收费和招聘外包
服务体验	①关注服务体验以便达成长期合作 ②对招聘渠道进行数据统计和质量管理，提升招聘工作质效

其次要完善提升人才发展和人才流动方案。一是完善内部人才库和人才梯队建设，避免人才入库“选无适用”“非持续性”“孤立培养使用”“偏科培养”等情况出现。二是应关注风控、科技、投研、运营等关键岗位的专业化人才的培育和优化，制定贴近业务需求、符合个人职业发展设想的“个性化”人才成长发展方案，保留高绩效专业人才、挖掘高潜力专业人才，形成转型关键人才的支撑（见图7–37）。另一方面，推动传统业务人才中的核心人才和稳定人才增强转型动力，向家族信托、阳光私募等与传统业务重叠性高、关联性强的赛道转型；内部可尝试导师制等形式，发现培养新入职年轻人才，沉淀发展成熟人才领导能力；推进年轻高潜人才在新业务中起到管理和推动的作用。为上述人才量身定制分层级分阶段的培训培养方案，明确要求、真实赋能、公开导向，将培养与盘点内化结合形成体系方案（见图7–38）。

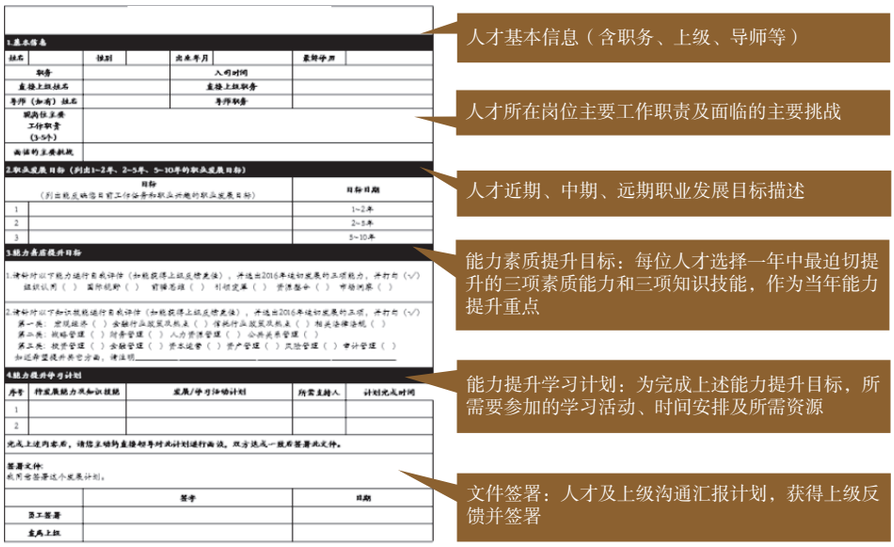


图7-37　某信托公司人才发展计划示意

资料来源：课题组绘制

样例

卓越计划	培养目标： 1.培养领军英才、管理英才、专家英才，提升其领导力及专业能力； 2.在过程发现和培养领军英才后备人选	培养主题： 1.宏观大势及行业热点 2.标杆研究 3.战略规划与执行 4.年度经营计划制定 5.企业变革与转型 6.企业创新体系建设 7.信托业务风险防范	培养主题： 8.教练式领导力 9.企业人才培养实践 10.企业经营决策模拟 11.企业文化与实践 12.品牌营销体系建设 13.国际化、海外投资与并购 14.风险管理	培养主题： 15.数字化发展 16.信托前沿问题
赋能计划	培养目标： 1.培养后备管理英才和后备专家英才，提升其管理能力及专业知识技能； 2.在过程中发现优秀人才，给予重点关注	培养主题： 1.战略目标分解与实施 2.目标计划管理 3.跨部门协同 4.管理者角色认知 5.高效沟通 6.人才识别	培养主题： 7.变革管理 8.风险防范管理 9.创新思维 10.知识管理 11.培训培训师 12.高效汇报	培养主题： 13.宏观经济、金融行业政策 14.非人人 15.非财财 16.公共关系管理
成长计划	培养目标： 1.提升学员核心能力素质和专业知识技能； 2.更好地承担本职工作，成为高绩效员工	培养主题： 1.业务相关课程 2.知识技能类主题	培养主题： 3.责任胜于能力 4.目标计划管理 5.情绪管理 6.问题分析与解决 7.性格分析与高效沟通	
新人计划	培养目标： 1.培养应届生实现公司化、职业化、专业化，让学员快速融入公司，学会在职场中做事，掌握业务知识，独立承担本职工作	培养主题： 1.公司简介 2.公司企业文化与制度 3.信托行业情况	培养主题： 4.公司产品介绍 5.风险和合规 6.职业化、行文相关主题	

图7-38　某信托公司分层分类培养计划示意

资料来源：课题组绘制

最后应做好人才的使用与评估。对于成长性业务和创新业务，为了能把业务领军人才“引进来、留得住、用得好”，建议提前梳理业务流程，研究制定相关业务的孵化培育和考核

机制，并同步做好中台支持岗位的引进和配合。在孵化培育期实施量化业绩评价标准，签订绩效任务书，阶段性跟进孵化进展，做好不胜任退出的预案。此外，可以量化指标加强人才引育工作的有效性评估，便于及时调整、优化信托公司人才供应链各环节，提升人才供应效能（见表7–6）。

表7–6　　人才供应链评价体系

	一级指标	二级指标	衡量内容	测量方式
计划	供应链可靠性	人才需求预测准确率	衡量企业能否根据商业环境和业务需求，及时对人才需求预测进行调整	一段周期内预测的人才需求/人才的实际需求
				周期一般为年、季度
				人才的实际需求为提上招聘日程的实际人才需求
	供应链的反应速度	人才培养周期	衡量企业从员工入职到完全胜任岗位所需要的时间	一般指应届生，或者短暂工作经验（1~2年）人员的平均培养时间
				从入职到培养的等待时间+培养开始到结束的时间+培养完成等待利用新技能上岗时间
	供应链可靠性	人才培养计划完成率	衡量在制定周期完成人才培养计划的比例情况	衡量企业人才培养在正确时间培养正确的人才的执行程度=培养人数完成率×培养技能完成率=（实际培养人数/计划培养人数）×（实际培养技能/计划培养技能）
协调	供应链的柔性	人才信息库的完备/时效性	衡量企业是否更新内部、外部人才库的信息，提供快速匹配岗位的数据	完备性：根据事前确认的人才信息清单要求记录的信息内容的及时性：更新速度人才信息清单指存储人才信息的内容要求，如人才的级别、能力、所属部门、薪资要求、所在公司（外部人才）、兴趣爱好等
	供应链的反应速度	人才需求响应时间	衡量企业能否及时响应人才需求	测量从岗位需求提出到正式到岗的时间
	供应链的柔性	人才数量变动	衡量对人才需求频繁变化的适应程度	人才需求变动包含人才需求的增加和人才需求的减少。需求增加：在事先无计划下满足增加人才需求20%平均所需要的天数；需求减少：在没有业绩和财物损失的情况下，能够承受人才减少数量占人才总量的百分比
	供应链的柔性	核心人才能力的通用度	公司人才培养技能的复用性	培养的人才能力适用的岗位数量/岗位总数量
控制	供应链可靠性	人才首次匹配率	衡量人才供应链中对人才培养质量控制的指标	首次匹配合格次数/人才匹配次数达到岗位要求即为合格
	供应链可靠性	关键技能达标率	衡量培训能否达到预期的效果	关键技能达标率=关键技能达标人数/培养总人数关键技能指对企业发展有重要影响的技能
	供应链可靠性	关键人才流失率	衡量关键人才的流失情况	关键人才流失率，衡量关键人才流失率的结果指标
财务	资产利用率	人才投资回报率	衡量人才投资的回报情况	（人才市场价值–人才投资成本–目前工资水平）/人才投资成本，人才投资成本为培训成本加上培训期间员工的工资（针对脱岗培训）
	资产利用率	人均利润率	衡量公司总体劳动力的利用情况	企业在一定时期内利润总额/总人数
	供应链成本	人才供应链成本	衡量人才供应链运营成本	招聘培训类员工工资+招聘成本+培训发展成本

2. 以差异化激励考核，推动转型发展

如何平衡激励和约束设计，如何对创新业务开展有效考核等是新时期信托人才管理实务中的难点。

首先要注重优化低固薪高激励的薪酬结构。过去信托公司为了鼓励业务扩张，多采用较低的固薪与较高的业务提成作为激励，激进的固浮比例、激励兑现周期与业务项目风险周期的错配等也在一定程度引导了对短期利益的偏重和对长期风险的轻视。在转型的新发展阶段，为了重塑薪酬激励引导的企业价值，兼顾薪酬在大资管市场的竞争力，建议信托公司基于资管行业人才市场对标，在工资总额预算范围内，完善具有市场竞争力和内部公平性的薪酬分配机制。进一步优化薪酬结构，研究针对不同岗位的固定薪酬与激励策略，可采取重点岗位领先市场水平，其他岗位跟随持平的策略，合理设置薪酬固浮比例。

其次要完善效益与质量并重的绩效考核体系。过去信托公司多数仅以业务收入或者利润作为主要考核指标，绩效体系较为粗放、考核结果难以运用。实现高质量转型，就需要优化以价值创造与风险防范并重为导向的市场化考核激励约束机制。一方面，发挥考核“指挥棒”作用，做好考核指标的传递分解，有针对性地下任务、压担子，不仅考核收入、利润等关键绩效指标（KPI），也考核业务落地、客户拓展等关键战略举措完成情况的目标和关键成果（OKR），从简单的结果导向到结果与过程并重。另一方面，从简单的“量”的考核，向收入成本比、全员劳动生产率等“质”的考核转变，通过平衡计分卡、360度绩效考核等工具更加关注部门和团队的成长性和团队贡献度，从而提升对质效的要求，丰富考核的内涵。同时，不断强化考核过程的精细化管理，考核结果与员工职级晋升、薪酬调整、绩效发放紧密挂钩，形成从绩效目标制定、执行、考核、运用、反馈的闭环管理。

最后要优化差异化的激励约束机制。转型业务需要与传统业务差异化的机制引导业务发展（见图7–39，以财富管理业务为例）。根据不同业务特征进行差异化考核激励，完善多维度绩效指标与考核系数，通过考核设计促进业务转型。过去，信托公司多采用“大包干”或者“小包干”的提奖模式进行激励，从而实现业务团队与公司的收益共享，但过去粗放的激励机制显然难以适应新业务的多样性和培育期盈利模式的不确定性。因此，对于资产管理信托等业已成熟的业务模式，建议对标资管市场激励水平与模式，平衡考核短期指标与长期指标，按照业务发展阶段确定提成制、目标奖与裁量制等结合的模式，确定相对合理的激励水平。对于家族信托、资产证券化等短期难以盈利的新业务模式，建议结合业务规模、客户拓展等阶段性指标确定目标奖的考核绩效，采用“保底奖+目标奖”等业务孵化优待措施进行激励。统筹运用中长期激励与约束机制，推动探索证券投资、PE投资等核心人员项目跟投与超额利润分享（见图7–40）。要注意平衡短期激励与长期风险管理化解的关系，在考核指标中既要体现中长期业绩要求，又要积极落实监管要求，做好不同层级岗位的薪酬递延发放工

作。此外，还要做好关于违规责任认定和薪酬追索的制度建设，探索合理有效的约束实践模式（见图7–41）。

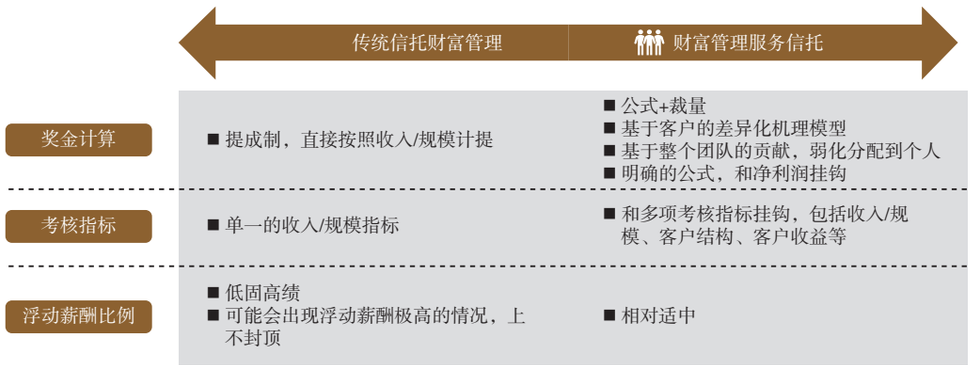


图7–39　不同机制引导财富业务发展

资料来源：课题组绘制

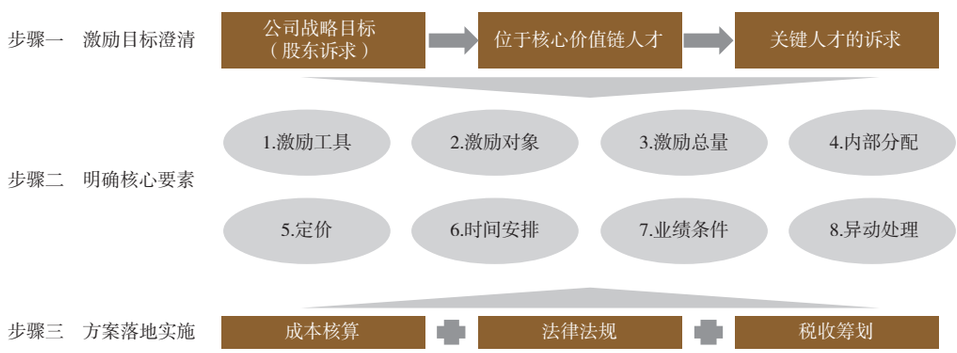


图7–40　长期激励设计的三大步骤、八大核心要素

资料来源：课题组绘制

	业务线层面				个体层面			
	亏损弥补机制	风险准备金机制	统筹机制	总额管控机制	递延机制	跟投机制	封顶机制	追索扣回
	通常所有业务条线均适用	多出现在风险等级较高的条线	通常公司整体均适用	通常公司整体均适用	监管要求岗位或达到一定金额、级别	一二级公私募投资类业务	国有企业通常设置相关要求	原银监、证监有明确要求
信托	或有	√	√	√	√	可进一步完善		√
证券	√	√	√	√	√		√	√
公募基金		√	√	√	√	√		√
私募股权		√	√		或有	√		

图7–41　信托公司当前约束机制建设示意

资料来源：课题组绘制

（四）新时代信托公司人才战略组织激活

新时期，信托公司步入转型深水区，面临诸多机遇与挑战，人才战略的组织激活对公司长期发展和成功至关重要。组织激活覆盖公司治理机制建设、数字信息赋能、财务资源配置、企业文化孵育、战略检视评价等工作。其完善与提升将赋能组织、构建并迭代人才管理流程、保障人才战略实施，助力信托公司更好地实现高质量的转型发展。

1.健全公司治理制度机制，保障人才战略决策

公司治理是为让股东、管理层、员工、受益人以及其他利益相关者享有合理份额利益，不断提高企业竞争力和长期生存能力而建立的一套决策、运作、监控方法和机制，与企业发展战略、人才战略相互依存。公司治理作为制度框架体系，一方面可以保障信托公司长期发展和规范经营，实现公司、人才战略的有效管理；另一方面，基于公司、人才战略的有效积累实践，也可完成自身进一步的调整优化。

近年来，监管部门持续引导信托公司加强风险管理、依法合规经营。信托公司按照监管要求，持续建立健全内部治理体系，全面加强党的领导，强化内控体系建设，优化调整组织架构，信托公司公司治理规范性、有效性不断提升。但也要看到，当前信托公司仍然存在经营基石不稳定的问题，部分信托公司治理与内控体系不健全，“三重一大”制度落实不到位，违规关联交易亦时有发生，以致战略发展方向模糊，人才管理意识缺失，未能聚焦主责主业回归信托本源，只注重眼前利益而忽视长远。

加强公司治理和发展战略、人才战略的相互融合，保障人才战略决策，是信托公司可持续高质量发展的必经之路。为全面保障人才战略决策，信托公司需继续健全完善公司治理，切实继续加强全面从严治党，持续完善公司党委、董事会、监事会、经营层“各司其职”，严格执行民主集中制和“三重一大”决策制度，确保高级管理人员的素质和能力符合信托公司业务发展需要，进一步发挥独立董事作用。根据监管要求和业务发展实际，持续完善专业委员会设置；继续健全内控体系，完善规章制度，夯实合规基础；提升内部控制制度流程体系，及时更新制度、优化流程，保障员工行为及业务开展体现治理要求，确保公司的业务风险得到有效控制，保障公司的长期利益和股东利益。

除上述信托公司内部治理机制建设要求外，信托公司作为受托人必须面向市场、监管和受益人做实规范化、透明化的信息披露，及时、准确、全面地向投资者和监管机构披露公司的经营情况和风险状况，保障投资者的知情权和监管机构的监管权。

2.加强数字信息建设投入，持续提升工作质效

随着信息技术的迅猛发展，信托公司在人才管理方面面临着许多挑战和机遇，传统的人力资源管理方式已经无法满足日益复杂的企业需求。数字化时代下企业人才人力信息化建设

对于企业发展至关重要，是企业管理中不可或缺的一部分，可提高工作效率、减少成本，提升员工体验和参与度，实现数据驱动决策、加强组织管理和协作。

数字化人才人力管理系统主要聚焦在人员信息电子化、招聘环节标准化、流程自动化等方面，旨在为企业打造从招聘到入职再到工作生产等的全方位人力管理生态圈，实现企业人才管理效率的进一步提升。

在进行人才人力管理系统数字化建设和使用过程中，需要注意以下几个方面：一是选用适合信托公司需求的系统。根据各信托公司发展战略、业务范围、人员规模等因素对系统进行评估，选择最符合需求的人力资源管理系统，并充分考虑可扩展性和可定制性。二是合理规定员工权限。清晰考虑各职位所应具备的权限，降低企业内部应用过程中的管理风险。三是充分使用系统各项功能，增强用户体验和培训。提供培训和支持，确保员工能够熟练使用系统，进而提升用户体验和员工的接受度。四是重视数据安全和隐私保护。采取严密的安全措施，保护员工的隐私和数据安全。五是不断优化完善。需根据人才人力资源管理系统实际使用效果，不断优化与完善信息支持系统。此外，数字化是一个企业人力资源管理优化革新的过程，要循序渐进，按照实施步骤推进和优化（见图7–42）。

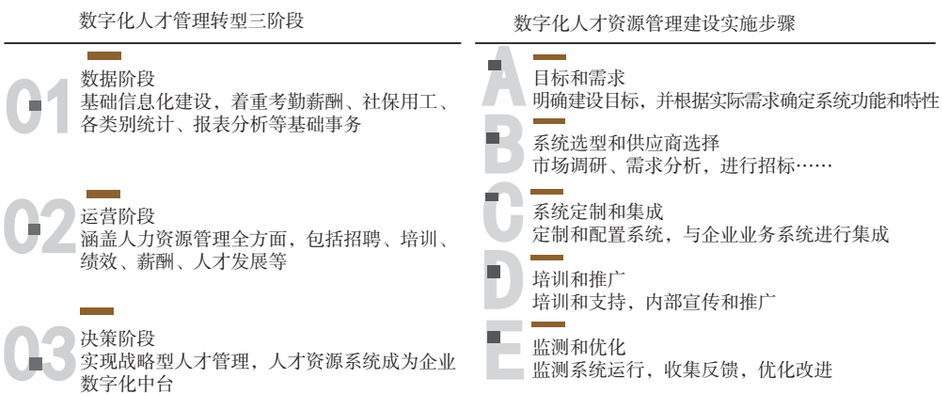


图7–42　数字化人才战略发展三阶段及数字化人才资源管理建设实施步骤

资料来源：课题组绘制

总之，人力资源管理系统的应用和发展将更加浓重信托公司管理数字化的色彩，并为管理者提供更多实现人才效能最大化的思路，达到协同管理的目标，助力信托公司战略目标的更好执行。

3. 发挥财务管理参谋职能，有效优化配置资源

财务管理是企业战略管理的重要组成，涉及预算管理、资产估算、资金配置、投资分析等，是企业资源开发和使用的基础。财务管理与战略管理相互印证、相互协调，彼此存在动态反馈的强耦合关系。人才战略的顺利落地，离不开企业财务管理的强力支撑。

信托公司要结合经营现状及发展目标，制定适配的财务策略。一方面，财务管理要围绕

保障人才战略落地在公司内部落实合理的资源配置，并通过有效的过程管理实现企业资源的最大利用；另一方面，财务管理也要践行“慎重、稳健”的工作作风，切实承担财务监督的力度，保障人才战略目标的实现。其中，财务管理对人才战略支撑举措，包括精细化的全面预算管理、科学精准的财务分析和成本控制，以及规范化的审计监督等，从财务视角人才战略落地尽可能“算赢”。

4. 强化企业文化内涵载体，持续增强人才黏性

企业文化作为信托公司的重要软实力，是各信托公司价值观、理念信仰、工作模式、沟通机制等组成的文化形象，体现在公司日常经营中的各个方面。企业文化也是助推公司发展战略落地、吸引和保留人才的重要载体。

信托文化既有一以贯之的通用内核，又随着时代变化而变化。信托公司制定发展与人才战略时，要深刻领会信托文化内涵，抓住当代信托文化核心特征，以信托文化引领公司总体战略，并将信托文化精神融入人才等职能战略中，为高质量发展提供坚强的思想保证和精神力量。

新时代，新生代人才（“95后”甚至“00后”）将持续加入信托行业，对企业文化和精神需求等提出越来越高要求。信托公司需从企业文化内容上吸引、激发员工工作激情、归属感及荣誉感，明确公司使命、愿景、价值观，为人才擘画公司未来发展的美好蓝图。在培育提升员工专业水平的同时，重视社会责任与道德品质塑造，为信托公司良好的声誉和品牌形象树立打造一流合格的信托人才团队。此外，基于员工需求，信托公司应持续开展常规性和专题性的管理文化活动，统一公司的文化语言，规范员工的工作行为，丰富员工的精神生活，包括但不限于民主生活会、高层沟通会、公司/部门素质拓展、主题演讲等文体交流活动。可视自身条件设置企业文化内刊、微信公众号专栏等，作为企业文化传承的重要载体，有效凝心聚力。通过不同形式，打造各具特色的信托公司文化，把信托文化的影响力转化为公司的核心竞争力、人才竞争力，推动打造思想品质过硬、专业能力过硬、文化素质过硬的信托高素质人才。

5. 完善战略评估体系建设，及时把握战略方向

错误的战略决策及执行中的偏差，会对信托公司人才队伍建设和业务发展支撑产生不可估量的负面影响，而完善的战略评估体系是对各类暴露与潜在问题的有效控制手段。人才战略评估体系建设包含组织体系、制度体系、实施体系等，涉及人才战略评估的责任主体、评价原则、评价标准、评价方法、改进措施和结果应用。

组织体系建设方面，明确人才战略评估的责任主体，依公司授权对人才战略的实施结果做出评估与调整决策。人才战略评估的责任主体与人才战略的管理或审批主体（决策角色）保持一致，一般为战略管理部门。人才战略的制定及执行部门（执行角色）为人力资源部门，负责协同战略管理部门（协调角色）做好人才战略的编制工作，负责实施行动计划并对

评估实施的过程和结果承担责任。

制度体系建设方面，基于各信托公司战略管理的实际情况，视情况采用公司战略规划评估的制度体系，或依据既有战略规划评估的制度体系，搭建人才战略专属的评估制度体系，包括人才战略评估的管理办法、人才战略评估的工作指南等。

实施体系建设覆盖评估计划、评估流程等环节。其中，评估计划一般为结合人才战略的重点工作提出的当年评估计划，需明确人才战略评估周期。评估流程包括评估准备、评估开展和结果应用。评估准备需要完成评估的目标、组织方式及实施方案；评估开展需要完成人才战略执行部门的自我评估并提报举证材料和评估报告，再由战略管理部门组织评审确认评估结果；结果应用则包括评估结论的复核及反馈、人才战略优化计划（改进措施）、评估结果的绩效应用等。

人才战略评估方式包括人才战略检视和人才战略评价，是分别以持续性和阶段性方式对人才战略进行优化和修正的战略过程，是人才战略评估体系最重要组成部分。

（1）人才战略检视。随着监管要求、市场环境和业务需求不断变化，信托公司应动态调整阶段战略目标、识别战略所需组织能力变化、诊断和评估人才风险、制定差距和风险应对策略、完善组织机制和建立动态监控指标体系、跟踪人才战略的落地执行情况、及时发现问题并提出解决方案，以实现人才战略与公司战略相适应。

第一，重视前期战略制定工作，对战略制定过程中存在的问题予以纠正和改进，确保人才战略的科学性和可行性。

第二，加强对人才战略目标和进展情况的监测和评估，明确人才战略指标监测机制，建立动态监控指标体系。不断评估人才战略同内外部发展环境的一致性、可用资源的匹配性以及实施时间的恰当性，跟进人才战略与业务战略需求的匹配情况，及时对人才战略作出相应调整。定期检视人才战略的落实情况，识别差距，根据差距成因性质，针对性采取更有力措施或调整、修订战略目标，致力于完成既定目标（见表7–7）。

表7–7　　动态监控指标体系表（不完全示意）

主题	指标	计算公式	指标类别
整体人均效能	人均受托财产规模	受托财产规模/员工总数	固定项
	人均利润	利润/员工总数	可调整项
	人力成本效能	营业收入/薪酬福利总成本	固定项
人才供应体系	核心人才培养计划完成率	实际培养工作完成情况/培养计划	固定项
	员工轮岗计划完成率	实际轮岗员工/计划轮岗员工	可调整项
	任职资格达标率	达标人数/员工总数	固定项
	人均培训时间	培训时间/【年初员工人数+年末员工人数）/2】	可调整项
	年度培训计划达标率	实际培训时长/计划培训时长	可调整项
	员工培训考核通过率	通过考核人数/参与考核总人数	可调整项

续表

主题	指标	计算公式	指标类别
员工忠诚度和满意度	员工满意度	调研	固定项
	员工敬业度	调研	可调整项
	核心人才比例	核心人才/员工总数	可调整项
	核心岗位人员到岗率	核心岗位期末人数/核心岗位总人数	固定项
	核心员工流失率	核心员工离职人数/核心员工总人数	可调整项

第三，人才检视的另一个重要作用是从实时的人才资源状况分析中识别“人”的问题，分析及评估各类“人”的问题对业务发展的影响，并协同业务解决好此类问题。如进行人才供应链的动态跟踪和调整，做好关键人才的半年度盘点，及时掌握公司和行业人力资源状况，灵活制定和调整所需人才战略（见图7–43）。人才战略的最终目的是支撑公司业务的顺利发展，实现人才与公司的双赢。

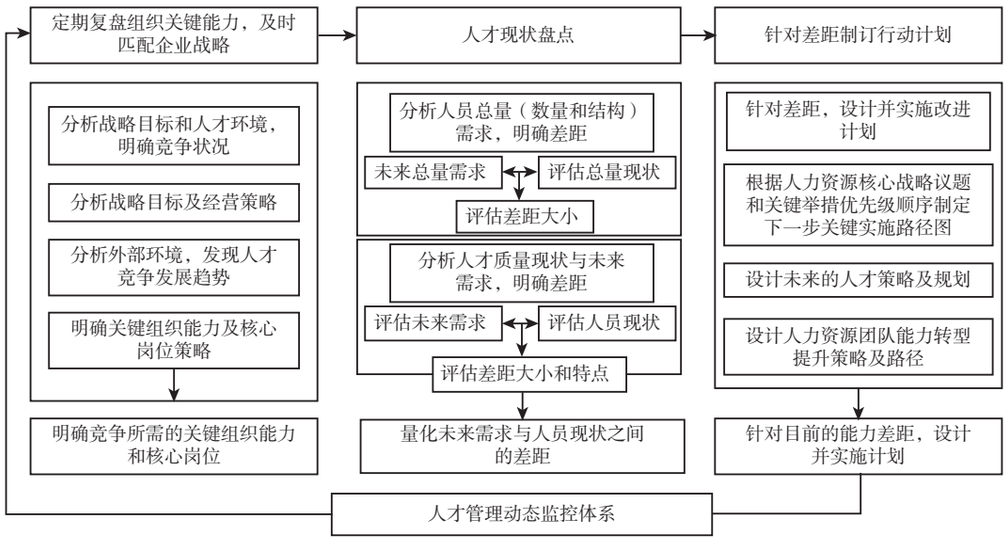


图7–43　人才战略动态监控体系示意

资料来源：课题组绘制

（2）人才战略评价。人才战略评价是牵引人才战略持续优化与改进的理性依据，是从人才战略实施的结果出发，监测实施进展、评价执行绩效的过程。通过人才战略评价，审慎对战略目标、工作举措进行调整，及时采取针对性举措，确保各项人才工作取得实效。

人才战略评价指标体系是人才战略评价的重要抓手。信托公司应基于战略目标、业务需求和人才培养方向，明晰评价依据和评价标准，确定关键评价指标，并将其分解为能完整体现指标内容的行动项。评价方法方面，需采用诸如定量评分（精确的得分计算方式）、定性评估（评估的维度和标准）、360°评价（相关部门的综合性评价）等较为明确的评价方法，以

确保公平、客观、可靠和有效。

人才战略评价指标库的建设在人才战略体系中具有重要意义。人才战略评价指标可分为三大类，包括“人才战略管理评价”“人才战略执行评价”和“人才战略影响评价”。

“人才战略管理评价”重点关注信托公司对人才战略建设的组织建设、制度体系和工作流程的完善情况，以及与公司战略、业务拓展、经营管理、品牌塑造等方面的结合情况，以定性为主，定量为辅评估。

“人才战略执行评价”重点关注信托公司人才战略的执行情况，综合评估人才战略实施成果，以定量为主、定性为辅评估。

“人才战略影响评价”重点关注信托公司人才战略对公司员工、投资者以及社会公众的影响情况，以定性为主，定量为辅评估（见表7–8）。

表7–8　　信托人才战略评价指标体系表（不完全示意）

一级指标	二级指标	指标说明
人才战略管理评价	战略规划	公司战略规划与人才战略的契合度
	人才理念	公司人才理念、人才标准的尺度是否与时俱进、正确合理
	组织架构	人才战略工作的组织架构是否完善合理，工作开展是否有效
	制度体系	人才战略与各项制度的融合情况，以及涉及人才管理日常制度体系建设工作的落实情况
	业务管理	人才战略与公司各业务流程管理、业务拓展的融合情况
	宣传培训	人才战略的宣传培训相关工作开展情况
	评估机制	人才战略的考核评估机制及相关应用
人才战略执行评价	战略及时度	人才战略指标完成的及时性
	战略完成度	人才战略指标内容的完成情况
	经济效益	人才战略的财务投入与产出（结果以单个或多个人才战略评价指标衡量）比
	管理效能	人才管理中公司、组织管理者的领导力及管理效果
	人力资源	包括员工年龄分布、员工任期分布、内部流动率、员工流失/离职率，人才供应周期、潜在离职风险等人资指标
	人均产能	公司人均利润率等
	胜任力分布	公司人才梯队，员工胜任力的分布情况与战略目标值契合度
	战略纠偏	针对各方发现问题提出的调整方案情况
人才战略影响评价	战略满意度	公司员工对人才战略执行的满意度评价
	员工行为	员工战略执行情况、敬业情况评价
	投资者影响	公司人才理念与战略的投资者教育宣介，教育和相关工作开展情况
	受众触达	公司人才战略等传播渠道的点击量和触达情况
	受众认同	投资者对公司人才、文化和品牌等的满意度、认可度
	人才文化建设	公司人才文化建设的相关荣誉情况
	社会责任	社会责任履行中体现人才关怀、人才教育等的情况

人才战略评价既需要对各关键指标的效果进行评价，也需将人才战略阶段性的执行成果与公司不同时期、行业及竞争公司人才数据进行多维度比较，分析差距、寻找破局点，优化执行计划或调整战略规划。此外，无论是指标体系的完善还是评估框架的构建，都应注意征求、吸纳相关专家、智库和公司员工建议。信托公司也可开展员工效能调查，通过员工敬业度和企业组织支持度等开展调研，通过高绩效组织的对标，检验公司业务战略、人才战略影响下公司组织效能发展情况（见图7–44）。

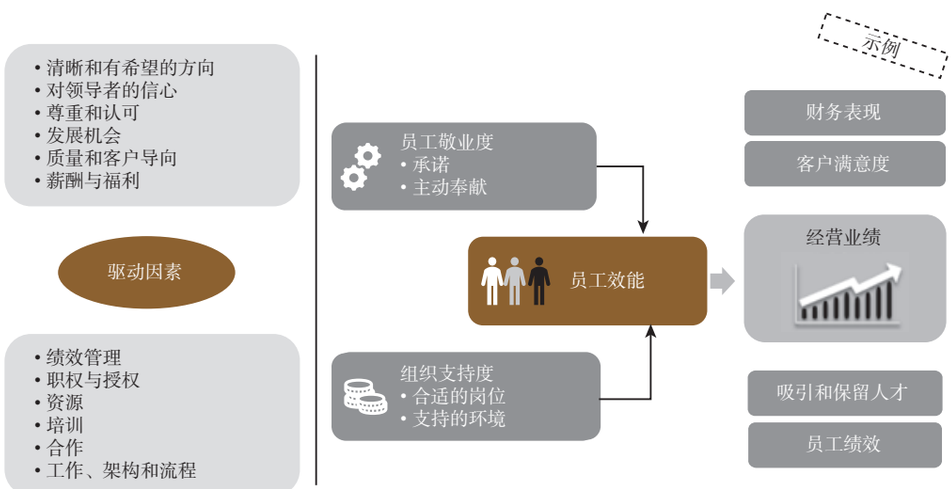


图7–44　员工效能问卷设置示意

资料来源：课题组绘制

“更加积极、更加开放、更加有效的人才政策，引导广大人才爱党报国、敬业奉献、服务人民。”

——党的二十大报告

五、新时代信托人才战略建议

（一）新时代信托行业人才战略建议

1.夯实人才建设顶层设计，优化行业人才发展环境

当前行业迈入转型发展新阶段，望监管部门、行业协会能继续发挥监督领导作用，加强对信托公司业务发展与人才战略指导。一方面，制定、修订监管制度规范行业人才导向，指

导信托公司更好地解决当前人才发展痛点难点，引导行业扎实推进人才建设，切实优化行业人才发展环境。另一方面，推动搭建具有战略性、前瞻性的新时代行业人才建设框架，从转型发展出发，继续夯实行业人才建设工作，为信托公司人才发展提供指导及参考。

2. 继续完善分层分类培训体系建设，推动行业人才建设工作再上新台阶

目前行业层面已构建分类设计、分层分级的知识和技能培训体系，为信托公司提供了培训资源支撑，得到较好反馈。未来希望能进一步加强面对中层和高管的培养锻炼，着眼于提高政治站位、战略思维，侧重于中央精神和宏观经济发展的研读培训，如每年举行“信托业发展高峰论坛”等活动，邀请行业内外“大咖”，分享经济洞察，交流行业发展思路。此外，建议进一步优化行业内外师资库建设，加强拥有丰富业务实践经验的信托业务专家、行业高级管理者“入库”；可加强与高校专家的交流对接，围绕风控合规、创新业务拓展、监管政策解读、法律实务重点等进一步强化培训广度与深度。针对行业基层员工，建议进一步加强信托从业基本知识、职业操守、信托文化等相关培训；围绕新时代发展新变化和转型创新业务，及时推出相关的高质量精品信托教材，切实发挥教材铸魂育才作用。可参考证券业，建立信托行业从业资格认证制度，进一步压实行业人才基础能力，提升行业人才社会形象。

3. 做实行业人才交流平台，促进人才优化与有序流动

希望监管、行业协会能进一步统筹行业内外资源，加强信托公司联动，鼓励信托公司交流分享非公司核心机密的人才管理经验和信息。进一步提升行业调研质量，推动从业人员信息调研的标准化和常态化，加强业内人才队伍建设信息掌握，推动调研成果的应用转化，为监管部门和业内机构发展等提供参考。建议研究产学研合作培养机制，为高校探索信托学科建设、开设系统性信托课程搭建桥梁。进一步提升行业重点课题研究对行业转型发展实践与理论的参考贡献，加强行业研究力量凝聚作用，增强行业“智库”功能作用。持续深化与高校智库、研究院所、咨询机构、其他资管行业协会等的合作，进一步丰富专题研究、授课咨询、座谈交流的内容和形式，为行业人才建设贡献智慧力量。

4. 持续加强人才标准、职业道德和信托文化建设工作

从行业层面，可按照政治强、业务精的标准，推动行业人才标准的统一和明确。可研究制定信托从业人员职业道德规范或道德守则等，强化从业人员忠诚守信、履职尽责意识。可建立信托从业人员诚信信息管理数据库，将信托从业人员执业行为记入个人诚信记录，诚信记录可作为从业人员个人考核、资质认定、行为准入、选拔培养的重要依据，并相应实行激励和惩罚措施。将信托文化建设与人才建设更好地融合，在培训培养中加强对信托文化、廉洁文化的宣传，深化从业人员对行业核心价值理念的认同，强化信托文化共识。积极推动开展行业典型人才的表彰活动，加深投资者对信托行业人才的了解，提升信托公司和行业良好形象，固化和强化市场的信任与信心。

（二）新时代信托公司人才战略建议

1.提高思想认识，强化人才理念，明晰新时代人才发展规划

信托公司要始终坚持党对人才工作的全面领导，充分认识理解新时代人才战略的重要性，树立以人为本、人才优先的发展观，形成各具特色的人才理念。应着眼于公司中长期业务发展战略需要，加强人才战略顶层设计，科学谋划人才布局。坚持以德为先、事业为上、人事相宜、人岗相适，根据转型发展新时期不同岗位要求，选好人才、用好人才，营造公平、公正、公开的人才发展环境。

2.采取切实举措，强化人才“选用育管”等各环节管理，做好人才战略的检视与评价

（1）严格标准“选”，做优人才源头“蓄水池”。一是加强战略理解，提升人才引进计划的科学性、标准性，及时跟进资管人才市场发展趋势研究，做好人才缺口需求分析。完善人才引进流程，可包括简历筛选、背景考察、性格测试、专业面试、实习考察、综合评定等，提高人才引进工作效率。二是明确人才标准，支撑业务转型。应根据转型业务发展的不同要求明确不同岗位、职级人才标准，制定差异化的胜任力模型，并根据业务发展、市场变化进行动态调整更新。将人才薪酬适配、企业文化适配及未来发展潜力等纳入人才引进考量。三是持续丰富人才引进渠道，完善现有人才结构。对传统人才引进渠道升级调整，强化与高校的人才对接与储备培养，可采取专家挂职兼职、校企联合、项目共建、第三方智库合作等方式，实现“筑巢引凤”，柔性引才。规范标准化校招与内部转岗流程，注重利用APP、自媒体等工具丰富招聘方式。有能力公司可主动构建多渠道、多专业的外部人才储备库，定期开展外部人才库的盘点和激活，运用大数据技术对潜在人才信息进行整合分析，为人才聘任提供参考依据。四是完善人才引进效果评估，提升人才引进效果。信托公司除关注应聘比、录用成功比外，应重视聘用合格比、招聘成本、用人部门满意度、新入职人才流失率等，加强对人才引进过程的相关程序要素回顾分析，持续改进人才引进工作实效。

（2）健全机制“用”，搭建人才干事“大舞台”。一是继续夯实党管干部原则和市场导向相结合的人才选用机制，畅通人才职业发展通道。针对转型关键人才、中高级管理人才等开展继任管理，提前按照一定比例确定岗位培养人选，有计划地进行岗位培养锻炼，做好人才梯次衔接。二是做好人才职级体系管理的细化，进一步创新人才选用机制。内部选拔可以“全员竞聘”“举手制”等多种方式，促进能者上、庸者下。结合各公司发展背景和业务特点，健全人员调整退出机制，依法制定完善市场化、行之有效的不胜任岗位调整和退出制度，切实做好劣者汰。三是进一步完善岗位交流机制建设，加强业务部门、中后台部门间多岗位锻炼，为公司培养储备复合型人才。此外，针对财富管理等业务，可打造内部人才认证体系，更好地满足各公司业务发展个性化需求，构建差异化竞争优势和品牌标识。

（3）多措并举“育”，练就人才干事“铁肩膀”。以实现人才可持续发展为目标，信托公司应改变“重引进、轻培养”的传统模式，增强自我“造血”能力，持续加大人才培养培训投入。建议信托公司依据战略发展方向和自身资源禀赋，构建符合自身发展要求的特色人才培养体系。如转型发展压力大，信托公司则可以“先核心岗位，后全线涉及”思路，优先对最核心、紧迫的胜任力需求岗位开展培训，可采用专业深造、订单式培训、导师带徒等形式，加大内部人员培养力度，促进其尽快成才，强化转型业务支持。对现有部分本科学历人员、传统业务人员可进行第二学历（专业）培训考核、内部转岗培训等，改善专业结构，优化知识结构，最大限度地发挥现有人才作用。如已有培养基础较为扎实，资源支持丰厚，则可在人才梯队培训、专业知识培训、通用技能培训、文化价值培训等方面继续强化，优化系统性、持续性的培养方案，夯实全面人才培养体系搭建，促进人才结构进一步优化提升。信托公司可通过领导力训练项目、团队建设活动和跨部门协作等方式，提升高潜员工及现有管理者的领导能力和团队合作能力。以培养效果为导向，通过科学合理的方式对培训效果进行评测，基于评测结果、业务发展需要和监管要求等对培养体系及时完善更新。可建立知识共享平台，鼓励员工交流和分享经验。依托内部研讨会、工作坊等载体促进组织知识的传递、学习和沉淀。此外，信托公司应继续强化人才源头建设。做好优秀应届生的甄选引进，以内部导师、专项轮岗等形式，做好公司青年人才的培养和储备。可以“信托公司+高等院校”合作形式，建立信托实践基地，为高校在校生中可塑性强、有发展潜力的人才提供实习与研究机会。运用好研发中心、博士后工作站等各类平台，通过创新在站博士后培养机制等，为公司输送创新型和研究型人才，持续丰富信托公司人才队伍活水（见图7–45）。

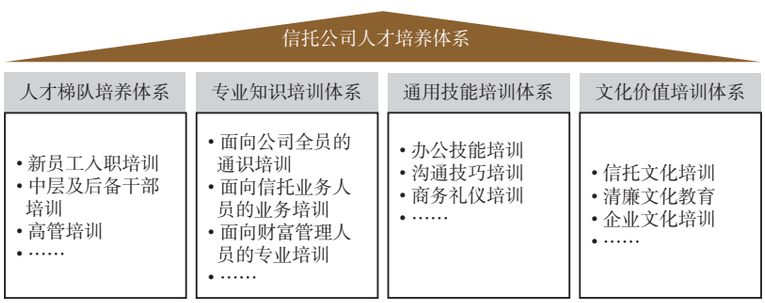


图7–45　信托公司全面人才培养体系示意

资料来源：课题组绘制

（4）从严从实“管”，把好人才成长“方向盘”。新时期，信托公司应以价值创造、风险防范并重为导向，继续改进完善绩效管理考核体系和考核方式，发挥好企业管理指挥棒作用。做好公司纲领性考核制度，完善市场化绩效牵引机制，激励资源优先向核心人才倾斜。重视员工基本薪酬管理，在薪酬上做好纵向区别、胜任能力差距的公平、公正体现。加强对

风险管理的考核，完善风险金与薪酬递延、履职过失问责与违规失责的考核问责制度。根据各公司人才需求情况，大力引进核心关键人才，积极向上级集团单位申请对转型业务人才、领军管理人才提供特殊薪金补助，加大对核心人才的吸引。持续优化薪酬结构，合理设置符合各公司发展要求的固浮比例，以物质激励与精神激励相结合，做好公司业绩、部门业绩和个人贡献层层挂钩的薪酬分类体系。根据转型业务发展阶段、市场拓展潜力、客户培育程度等，完善多维度绩效考核指标与考核系数，可引入如战略支持度、客户资产管理规模（AUM）、创新推动、客户满意度等指标，避免完全以“短期业绩论英雄”。做好中长期激励手段的统筹，推动探索在证券投资、PE投资板块实行项目跟投、二级公司股权激励、超额利润分享等中长期激励机制。

3.提升人力资源管理能力和精细化水平，加强数字化系统建设支持

人力资源管理能力是人才效能发挥提升的最大保障。新时代，信托公司应进一步强化人力资源管理能力，提升人力资源管理人员专业水平与职业道德，包括专业技术能力、行业发展把握能力、观察辨析能力、人才管理工具使用能力等。加强人力资源管理制度建设，进一步优化职责明确、流程通畅、协调有力和管理有效的工作机制。此外，信托公司应根据自身战略、人员规模、发展阶段，选择符合需求的人力资源管理系统，并充分考虑可扩展性和可定制性，提升人力资源管理精细化水平。将员工信息维护、招聘流程管理、薪酬激励发放等流程性工作数字化，提高工作效率，减少操作误差。综合整合运用人力资源信息与数据，探索实施人力资源数据分析挖掘，为人才发展提供决策依据和数据支撑，切实提升信托公司人才建设整体水平。

4.继续夯实信托文化建设，创造良好人才发展环境，提升品牌与行业形象

新时期信托公司人才队伍建设应把信托文化作为基本着力点，确保业务转型与人才发展不偏离本源精神。继续厚植“信义、勤勉、合规、专业”精神，切实落实履职回避等廉洁自律约定。建议将履行受托人职责、坚守职业操守等纳入人才考核指标。信托公司应为人才营造良好的成长发展环境，注重用富有时代特征、行业特色、公司价值观的文化精神凝聚人才，可以企业员工行为准则、行为手册等形式，将企业精神价值等凝练。应采取切实有效举措，努力提高人才工作环境，拓展工作舞台，可通过各类竞赛营造人才争先好学氛围，通过“典型引路”宣传优秀人才事迹，促进优秀人才的脱颖而出。此外，“筑巢引凤”，打造自身品牌价值，是信托公司吸引高层次人才、推动行业形象的关键。信托公司应完善品牌勾勒和细节设计，加强自身品牌的内外传播，对内从组织文化、管理风格、成长机会、奖励认可、员工活动等方面促进人才交流沟通、增强人才雇用体验；对外继续加大信托文化和信托人才价值观弘扬，以良好的受托管理能力和职业操守赢得委托人信任和尊重，助力信托行业社会形象维护和提升。

（三）新时代信托从业人员发展建议

1.保持执业初心，积极拥抱转型

新时期，面对转型发展新要求和新变化，信托从业人员应坚守正确价值观，以诚实、信用、谨慎、有效管理的行为准则在各项业务、各个工作环节中严格要求自身，敬畏法律、遵守合规、勤勉尽责，保持从业初心，维护职业操守。要强化自身战略思维、创新精神、服务意识、大局观念塑造，积极、坚定的拥抱行业转型发展。

2.加强内外修炼，提升自我能力

信托从业人员应不断加强“外功”修炼，拓宽加强专业领域的知识学习和更新，持续强化专业技能的实践锻炼，提升行业内外专业人士、客户资源的网络拓展，以专业服务换取长远发展；信托从业人员还应强化“内功”修炼，全面提高自身人文素养，树立正确价值观，拥有健康体魄、积极心态、良好心理和健全人格，更好适应职场环境。注重团队协作，提升管理能力，不断进取思辨，合理规划自身职业发展路径，以个人高质量全面发展推动行业高质量发展。

3.发扬匠心精神，创造社会价值

信托从业人员应积极通过实践锻炼，夯实久久为功的专业主义精神、风险合规意识，克服急功近利、投机取巧，以工匠精神、长期目标为受益人创造价值。积极承担社会责任，珍视执业声誉、厚积声誉资本，以身作则践行新发展理念，为更好地支持实体经济发展、服务人民美好生活需求贡献信托力量。

新时代，相信信托人才在信托发展历程中所发扬的“千磨万击还坚劲”的务实进取、奋力创新的精神必将继续迸发，继续全面贯彻新时代人才工作新理念新战略新举措。心怀初心、凝聚共识、敢于突破，聚天下英才而用之，让各类人才的创造活力竞相迸发、聪明才智充分涌流，为全面推动我国信托行业发展提供源源不断的人才资源保证。在服务经济社会发展大局中获得自身发展，以砥砺奋楫的新姿态推动行业迈入高质量发展新征程。

参考文献

［1］习近平.深入实施新时代人才强国战略 加快建设世界重要人才中心和创新高地［J］.求是，2021（24）6.

[2] 习近平.高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告[N].人民日报，2022–10–26（01）.
[3] 习近平.在科学家座谈会上的讲话[N].人民日报，2020–9–11（01）.
[4] 习近平.深化金融改革促进经济和金融良性循环健康发展[N].人民日报，2017–7–16（01）.
[5] 习近平在全国教育大会上强调 坚持中国特色社会主义教育发展道路 培养德智体美劳全面发展的社会主义建设者和接班人[N].人民日报，2018–9–11（01）.
[6] 习近平.人才是最为宝贵的资源[J].中国人才，2015（13）.
[7] 习近平.深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略[J].中国人才，2023（04）.
[8] 习近平.强化现代化建设人才支撑[J].中国人才，2022（11）.
[9] 习近平谈治国理政[M].北京：外文出版社，2014：417.
[10] 习近平就深化人才发展体制机制改革作出重要指示强调 加大改革落实工作力度 让人才创新创造活力充分迸发[N].人民日报，2016–05–07（01）.
[11] 习近平.之江新语[M].杭州：浙江人民出版社，2007：150.
[12] 习近平.论把握新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局[M].北京：中央文献出版社，2021：278.
[13] 深刻领会党中央关于党的建设的重要思想 不断提高组织工作质量.人民日报，2023–06–30（01）.
[14]中共中央宣传部.习近平新时代中国特色社会主义思想学习纲要[M].北京：学习出版社、人民出版社，2019.
[15] 漆艰明.促进信托业高质量转型发展[J].中国金融，2022（21）：25–27.
[16] 蔡概还.信托业发展的核心能力[J].中国金融，2016（19）：44–45.
[17]蒋朝安，孙科柳.人才战略落地：人才发展解决方案与标杆实践[M].电子工业出版社，2022.
[18] 许峰.人才供应链：实现高绩效均衡的人才管理模式[M].天津人民出版社，2019.
[19] 何欣.人才战略：人才战略规划、梯队、盘点及激活之道[M].中国法制出版社，2020.
[20] 美斯A.伯杰，多萝西R.伯杰.人才管理：甄选、开发、提升最优秀的员工，让人才成为组织的持续竞争优势[M].中国经济出版社，2012.
[21] 李祖斌，汤鹏，李锐.人才盘点：盘出人效和利润[M].机械工业出版社，2020.
[22] 潘平.上承战略 下接人才：招聘管理系统解决方案[M].中国法制出版社，2019.
[23] 爱德华·E.劳勒三世.重塑人才管理[M].机械工业出版社，2019.
[24] 中国信托业协会.信托业发展报告（2022–2023）[M].2023.
[25] 中国证券业协会.中国证券业发展报告（2022）[M].中国财政经济出版社，2022.
[26] 中国保险资产管理业协会，保险资产管理公司人才发展与人力效能调研情况报告[M].2022.

中国家族信托专题研究报告

课题牵头单位： 中信信托有限责任公司、
德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

课题指导专家： 张丽平　　国务院发展研究中心金融研究所

课 题 组 成 员：

涂一锴　周　萍　杜　哲　张亚东　　中信信托有限责任公司

曹　樑　蔡帼娅　徐继厚　李　耘　曹塔娜

德勤华永会计师事务所（特殊普通合伙）

李　欢　宋律律　黄殿均　　长安国际信托股份有限公司

杨显峰　徐　因　　广东粤财信托有限公司

盛星宇　　江苏省国际信托有限责任公司

李国建　李妮妮　荣家鑫　王　亢　　山东省国际信托股份有限公司

姜倩慧　张路遥　杨　琦　　上海国际信托有限公司

课 题 组 成 员：

王　硕　刘　刚　徐一宁　顾凌骏

张　娥　冯　婷　　陕西省国际信托投资股份有限公司

胡旭杰　莫榭荧　周　瑜　王　典　　浙商金汇信托股份有限公司

摘要

中国家族信托始于北宋，源自中国人民对德善传家与世袭荣华的美好愿望。改革开放以来，随着中国资本市场的不断成熟与分业监管，我国现代信托业恢复发展，伴随着中国经济的高速增长与居民财富的持续积累，中国居民对于财富传承与风险隔离的需求持续增长。自2013年家族信托元年开始，家族信托在我国经历了从无到有、快速发展的十年。截至2022年12月末，我国家族信托的存续规模约高达5 500亿元，同比增长约34%。十年来，家族信托受托规模持续增长、服务功能更加完善、投资日趋标准规范、服务模式灵活定制，并积累了拥有较强的资源整合能力和家族信托的专业运营能力专业化的团队与人才。

2023年，原中国银保监会《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（以下简称“三分类新规”）发布，提出了“回归信托本源”等总体要求，标志着我国信托业务进入一个崭新的新时代。三分类新规进一步厘清了家族信托的服务实质与内涵，释放了家族信托业务的发展活力，为家族信托的高质量发展指明了方向。

中国家族信托目标客群广泛、市场潜力巨大，且客户需求呈现多元化、专业化、个性化、数字化的需求。我们预计整体中国财富管理市场可投资资产规模将稳定增长，基于M2.GDP等宏观经济指标、住房及存款比例增速测算出，中国个人可投资资产规模未来一定时间内将达到287万亿元，在GDP保持5%左右增速下，预计中国家族信托在未来一定时间内将迎来巨大发展空间。当然，中国家族信托的快速发展也面临众多现实挑战。如何抓住发展良机、成功应对挑战，是中国家族信托走向成功的关键。借鉴国外成熟经验，立足我国实际，我们建议：首先，中国家族信托的高质量发展应以“以人民为本，守护好人民的合法财富”为最终发展目标，应将信托架构独特的财富隔离与传承功能向下辐射至更广大的财富人群，应服务于人民对财富传承的美好向往；第二，要携手共进，积极促进行业自律、适应外部市场与监管环境的变化，建立中国家族信托专业形象；第三，要积极探索基础制度和专项

法规的空间，为家族信托提供制度保障；第四，要进一步丰富资产配置，满足实体经济多元化发展；第五，要全面提升家族信托服务能力，打造高质量家族信托尤其要在转型战略、客户服务、家族办公室管理、闭环风险管理与监测和数智化能力方面全面提升价值信托服务能力，发挥资源整合优势，构建家族信托服务共赢生态圈。

一、行业深化转型，中国家族信托高质量发展正逢时

（一）中国家族信托的发展历程

1. 始于北宋，德善传家与世袭荣华的美好期望

现代信托行业起源于英国的工业革命时期。而早在北宋时期，我国著名思想家、政治家、文学家，范仲淹创立的“范氏义庄”就体现出了我国信托思想的萌芽。“义庄”是一个以宗族名字持有的信托财产。“范氏义庄”即范仲淹创立、划拨十余顷田地建立的范式家族财产。义田不得售卖、挪用，由家族专门管理团队负责经营和分配，收入用于资助族人的粮食、衣物、嫁娶丧葬费用、科举求学费用等方方面面，从而实现保护族人、凝聚族力，延续子孙血脉的重要目标。

北宋时期，是中国古代历史上经济与文化教育高度繁荣的时代，唐宋八大家有六人出自宋朝，社会普遍崇尚儒学复兴与门第高雅；商业经济发达，大批的手工业者、商人、业主构成宋朝的中产阶级。他们经济富足，又有自己独立的价值追求。拥有富裕闲暇的市民希望家族世代重视教育、家风和文化传承，门第高贵；希望家族荣耀、财富世代相传，显赫不衰。当时，类似“范氏义庄”的模式有很多。

从现代家族信托的角度来看，范仲淹是“委托人”和财产的提供者，家业兴旺是“信托目的”，良田是初始交付的“信托财产”，范氏族人是“受益人”。“范氏义庄”可谓“五脏俱全”，制度化持续管理家族公共财产900多年直至民国时期，被称为中国家族信托的雏形。“范氏义庄”不仅为族人提供了物质上的帮助，且传承了家族文化与财富，体现了中国人民在德善传家与世袭荣华中的美好期望。

2. 初步发展，财富传承与风险隔离的需求不断增长

1979年，随着中国国际信托投资公司成立，我国现代信托业恢复发展。随着改革开放的深入推进，国债、期货、股票等产品逐步完善二级市场流通机制。1990年和1991年，上海证券交易所和深圳证券交易所先后开市，我国资本市场由此起步。证监会、原保监会和原银监会先后成立，伴随金融市场分业监管制度的不断完善，中国信托业在资金运用、投资收益、业务形式上不断丰富深化，在实体投资和发展中发挥了重要作用。

伴随中国经济的高速增长和居民财富的持续积累，中国居民对于财富传承与风险隔离的需求持续增长。2001年，《信托法》正式颁布生效，为家族信托的开展提供了法律基础。

2013 年被称为中国的家族信托元年，平安信托有限责任公司落地了国内首单家族信托“平安财富·鸿承世家系列单一万全资金信托”。此信托产品募集规模为5 000万元，合同期为50年，客户是一位年过40岁的企业家。根据约定，信托委托人与平安信托共同管理这笔资产。委托人可通过指定继承人为受益人的方式来实现财产继承。该家族信托体现了家族财富和家风传承的独特价值。随后，家族信托业务规模保持快速增长，信托公司积极布局。2018年末，开展家族信托业务的信托公司33家，存续规模达850亿元。

3.统一规范，“中国式家族信托”迎来成熟发展机遇

2018年，《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》发布（以下简称“资管新规”），重申资产管理业务“受人之托，代人理财”的本质，为信托行业转型发展拉开序幕。同年，银保监会发布《关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》（以下简称“37号文”），首次在官方监管文件中明确了家族信托的定义和业务规范，为信托公司开展家族信托业务提供了明确的监管依据，带领家族信托行业进入了规模化、系统化的发展时期。2021年《民法典》正式实施，明确自然人可依法设立遗嘱信托，进一步完善了继承制度，丰富了家族信托的设立方式，对家族信托的深化推动有重要意义。2023年，原中国银保监会《关于规范信托公司信托业务分类的通知》发布，提出了“回归信托本源”等总体要求，标志着我国信托业务进入了一个崭新的变革新时代。三分类新规将信托业务分为资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类（以下简称“三分类”）共25个业务品种，进一步厘清了家族信托的服务实质与内涵（见表8–1）。

表8–1　　信托公司信托业务新分类简表

业务品种 / 服务实质	是否募集资金	受益类型	主要信托业务品种	
资产服务信托业务	不涉及	自益或他益	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

续表

业务品种 / 服务实质	是否募集资金	受益类型	主要信托业务品种	
资产服务信托业务	不涉及	自益或他益	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	
资产管理信托业务	私募	自益	集合资金信托计划	固定收益类信托计划
				权益类信托计划
				商品及金融衍生品类信托计划
				混合类信托计划
公益慈善信托业务	可能涉及募集	公益	公益慈善信托	慈善信托
				其他公益信托

表格来源：原中国银保监会《关于规范信托公司信托业务分类的通知》

（二）中国家族信托的基本结构与业务种类不断完善

1. 家族信托的定义与基本结构

根据三分类新规和行业实践，家族信托是指信托公司接受单一自然人委托，或者接受单一自然人及其亲属共同委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益慈善事业等定制化事务管理和金融服务的信托业务。家族信托初始设立时实收信托应当不低于1 000万元。受益人应为委托人或者其亲属，但委托人不得为唯一受益人。单纯以追求信托财产保值增值为主要信托目的，具有专户理财性质和资产管理属性的信托业务不属于家族信托。

家族信托的基本结构是委托人将其合法资产委托给受托人，由受托人按委托人的意愿以自己的名义，为受益人的利益进行管理信托财产。在我国现行金融监管规范下，信托公司是唯一符合资格要求的家族信托受托人。为保证家族信托的运作安全，家族信托结构中还有保管银行、投资顾问、法律顾问、税务顾问及监察人等角色（见图8–1）。

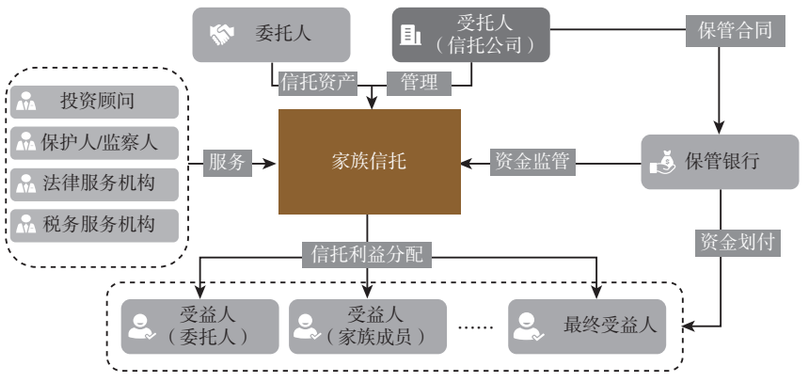


图8-1　家族信托架构示意图

2.双视角下的家族信托业务种类

（1）资金运用端视角下的家族信托。基于资金运用端视角，根据受托资金运用的目的不同，家族信托业务可包含两大类：一是以财富增值、保值、传承为目的，为实现家族内部的基业长青；二是以公益慈善为目的，为实现家族以外的共同富裕。

①以财富增值、保值、传承为目的。客户基于私有资源或财富隔离与传承等功能需求，委托信托公司开展的家庭财富增值保值类的信托服务，其受益人主要是家庭成员。其主要目的是家庭财富的保护、传承和管理，为客户提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益慈善等定制化事务管理与金融服务。可以帮助家族财富实现长期稳健的保值增值，满足定制化的财富乃至生活需求，有效隔离各类风险，实现财富传承，并有效保护客户隐私。

［案例8-1］中粮信托设立“传承+特殊需要”家族信托

2022年，中粮信托落地一单家族传承与特殊需要目的相结合的家族信托业务，并创新性地将遗嘱指定监护模式应用于家族信托。委托人育有三名子女，其中一名为限制民事行为能力人，出于财产代际传承及保障身心障碍子女利益的目的，委托人希望在自己及配偶身故后，由具有完全民事行为能力的子女继续担任身心障碍子女的监护人。从委托人的信托目的出发，中粮信托家族办公室将遗嘱指定监护模式写入信托合同，并提供遗嘱范本供委托人参考，为委托人、受益人提供金融、法律、财务规划等专业化、定制化的服务。

［案例8-2］苏州信托开展“传承+养老”家族信托

委托人在打拼多年后累积了一定规模的家庭财富，并已和配偶进入退休养老的生活。在

日渐复杂的金融市场下，委托人希望自己的财富可以由专业的受托机构进行管理，保障财富安全及防范各类风险，自己和配偶的老年生活可以得到应有的保障；并在此基础上，通过家族信托的设计，将家庭财富平稳地传承给自己的孩子。在养老补充型的架构设计中，委托人将其合法持有的资金及金融产品受益权交付给家族信托作为信托财产，并委托苏州信托作为受托人对信托财产进行管理、运用及处分，从而实现财富保护、财富传承、风险隔离、养老保障等信托目的。在补充养老型的结构设计下，家族信托除了可以实现对家族财富的管理、保护和传承的需要，还可以在信托存续期间，为委托人及其配偶的老年生活提供相应的经济保障，并为其老年生活提供相应的事务性服务支持，充分符合国家对养老服务保障及满足社会养老需求的号召。

在充分服务高/超高净值客户财富隔离与传承规划的同时，顺应监管最新业务分类指导、行业转型发展要求，及国家普惠金融大政方针，信托行业也在不断探索如何发挥该领域业已积累的专业能力与经验优势，将信托架构独特的财富隔离与传承功能向下辐射至更广大的财富人群，包括门槛100万元的“家庭服务信托”、门槛600万元的“个人财富信托”，及与客户保单相结合的门槛100万元的“保险金信托”等多产品线的延伸，都是这一探索下的积极实践，从而真正回归信托业务本源，服务百姓、造福社会。

②以公益慈善为目的。客户自愿奉献私有资源或财富用于公共利益的行为，主要基于家族慈善需求，设置公益慈善信托，受益人为了不特定主体，具体信托目的方面包括救济贫困，救助灾民，扶助残疾人，发展教育、科技、文化、艺术、体育事业，发展医疗卫生事业，发展环境保护事业，维护生态环境等。家族公益慈善信托的财富来源清晰，决策高效，社会影响广泛。家族慈善已成为高净值客户群体家族传承的必选项，有助于家族后代形成正确的财富观和独立人格。家族慈善能培育家族后代的同理心和同情心，通过发起和参与家族慈善，家族后代能在多方面得到锻炼。直接大额捐赠、成立家族慈善基金会、设立家族慈善信托、设立家族专项基金成为家族慈善的主要实现方式。

家族慈善信托随着《慈善法》出台以及信托行业在信托监管的鼓励下向服务信托转型，成为高净值客户开展家族慈善的重要工具。根据慈善中国数据，截至2022年底，全国共成立118个慈善信托，其中委托人为个人或家庭成员的，同时信托财产备案规模超过10万元的家族慈善信托共计78单，占全国慈善信托总单数6.59%，家族慈善信托备案信托财产16.24亿元，占全部慈善信托备案信托财产的31.44%。其中备案超过1亿元的家族慈善信托分别是张一鸣、何享健、鲁冠球设立的家族慈善信托，备案规模分别为2.0001亿元、4.92亿元、6亿元。家族慈善信托具有永续性、家族性、规划性等特征，信托公司作为受托人对资金端能够根据家族的风险偏好、慈善项目的用款规划与规律进行有效的管理，更加受到高净值客户规划慈善捐赠的青睐。

（2）资金来源端视角下的家族信托业务品种

基于资金来源端视角，家族信托的信托财产来源可区分为金融资产、不动产和另类资产三大类。

根据中国信托业协会对44家信托公司有关家族信托资产类型的调研反馈看，家族信托客户的委托财产目前仍然以现金等金融资产为主。2021年末，存续家族信托以现金委托设立的有5 850单，规模为1 154.49亿元，数量和规模占比分别为65.09%和68.48%；以资管产品（主要是信托受益权）、股权、保单三大类金融资产设立的家族信托数量和规模合计为3 116单和476.11亿元，占比分别为34.67%和28.24%（见表8-2）。

表8-2　　2021年家族信托按照委托财产类型分类的情况

分类	单数（单）	单数占比（%）	规模（亿元）	规模占比（%）
资金	5 850	65.00	1 154.49	68.48
资管产品	1 687	18.77	275.20	16.32
股权	104	1.16	47.10	2.79
保单	1 325	14.74	153.81	9.12
金融资产合计	8 966	99.76	1 630.60	96.71
住宅	1	0.01	0.50	0.03
商业地产	1	0.01	4.27	0.25
不动产合计	2	0.02	4.77	0.28
珠宝、古董、艺术品	0	0.00	0.00	0.00
知识产权	1	0.01	0.05	0.00
高价值交通工具	0	0.00	0.00	0.00
其他类资产	19	0.21	50.58	3.00
另类资产合计	20	0.22	50.63	3.00
总计	8 988	100.00	1 686.00	100.00

资料来源：中国信托业协会《中国信托业发展报告（2021–2022）》

随着客户资产配置多元化与需求个性化的不断提升，家族信托中资产类型愈加丰富多样，除传统资金、应收账款、土地收益权外，还包含公司股权、不动产、收藏品等其他另类资产，使得客户能够根据自身财富配置状况灵活选择信托架构设计，从而更好地实现分散风险，提高收益的目的。值得一提的是，对于企业家而言，企业股权是其所有财富中的核心资产。家族企业的传承，不仅仅是财富的传承，更是企业家思想和精神的传承，若没有提前规划，企业将难以持续发展，家族财富也会流失。因此，不少企业家都选择设立家族信托，并将企业股权作为信托财产，通过家族信托实现对家族企业股权的集中持有，维护企业的稳定

发展和家族财产有序传承。在三分类新规下发后，家庭服务信托、遗嘱信托、特殊需要信托等多种财富管理服务信托的创设也丰富了委托人能够进行财富传承的工具，以满足更多家庭的个性化财富传承需求。

[案例8-3] 中信信托协同集团力量落地股票家族信托

2022年，中信信托积极发挥中信协同优势，在中信金控企业家办公室的服务体系下，与中信银行、中信证券紧密合作，落地一单上市公司股票家族信托业务。围绕上市公司股东“人家企社”等多维度需求，以家族信托作为其家庭财富传承的主要载体，通过资产配置、股票打新、转融通、算法交易等方式促进信托架构下数亿元现金和股票资产的保值增值，通过信托利益分配的激励约束机制实现家庭的代际传承和财富的社会价值，充分运用综合金融服务，增加客户黏性、实现多方共赢。

[案例8-4] 光大信托以“资金家族信托+SPV”架构落地股票家族信托

光大信托通过“资金家族信托+SPV”的法律架构设计，在2022年落地一单股票家族信托，委托人为国内某知名上市公司的实控人。通过组建内外部专家团队，可以基于委托人设立家族信托的目的、需求以及监管部门关于上市公司控制权稳定性、减持规则、信息披露等监管责任的落实，在架构设计和具体运用上，为客户提供专业化的高端咨询服务。例如，针对股票减持，公司可根据客户目标和资金能力来规划减持节奏和数量，从可操作性、客户利益最大化、上市公司的控制权和企业稳定经营的角度帮助委托人进行设计规划，并尽可能在遵守《公司法》《证券法》等强制性规范的同时，协调各方利益，妥善处置不同义务之间的冲突。

当前家族信托已逐步向股权投资、FOF投资、不动产信托投资基金投资等方向演进，产品系列逐渐丰富，产品组合更加多元。对标国际市场和中国数字经济的发展趋势看来，知识产权、企业家精神和数据资产等将作为未来家族信托的新兴资产，不断丰富家族信托资金来源。

3. 中国家族信托的参与主体

家族信托以“信托”为核心，构建了一个信托型的财富管理生态圈，主要包含信托公司、商业银行、保险公司、多样化的服务提供商等主体（见图8-2）。

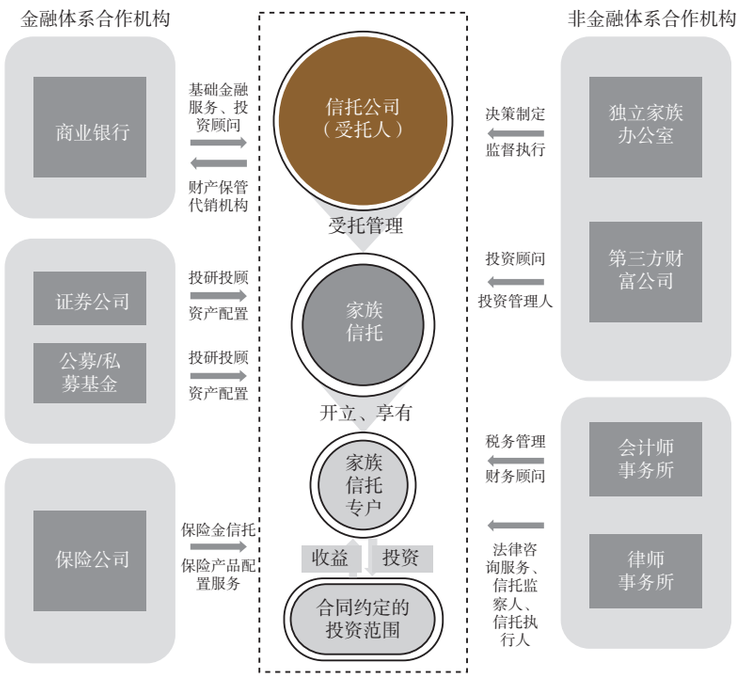


图 8–2　家族信托的参与主体

（1）信托公司

信托公司是家族信托生态圈的中心，具有天然的牌照优势。信托公司作为家族信托受托人，受到监管部门相应制度的规范。国家金融监督管理总局发布了系列法规对信托公司本身及其开展信托业务的行为进行了规范，如《信托公司管理办法》《信托登记管理办法》等。除信托公司外其他金融机构，如商业银行、证券公司不得以信托当事人，即受托人的身份开展家族信托业务，但均可发挥自身优势与信托公司开展合作，为家族信托业务提供客户资源或专业服务（资金托管、投资顾问及产品代销）。可以说，信托公司作为家族信托受托人不仅是家族信托法律架构搭建者，还是家族信托各项功能的“臻选者”和“整合者”。

（2）商业银行

如前文所述，商业银行本身不能以家族信托受托人身份直接开展家族信托业务，但可以与信托公司合作的方式提供相关服务。在两者的合作模式下，可以发挥私人银行客户资源、渠道优势与信托公司的产品优势、牌照优势。信托公司作为受托人，按照信托文件的约定，对受托现金以及其他金融资产进行管理，行使受托管理职责并承担受托人信义义务，商业银行承担家族信托财务顾问和托管行角色，为家族信托客户提供多样化的资产配置和理财咨询等综合金融服务，服务于私人银行高净值客户的基业长青的目标。

（3）保险公司

保险公司在家族信托架构中可以担任投资顾问或者投资管理人角色，家族信托的投资配

置可能涉及保险产品或者保险公司发行的资管产品。另外，在保险金信托中，可以将保险产品的受益人变为家族信托，也可由家族信托来支付保险金，这部分需要保险公司与信托公司共同配合完成。

（4）其他

①证券公司。从家族信托法律关系的角度看，证券公司在家族信托业务中的法律地位与商业银行类似，不能担任家族信托的受托人，不属于信托法律关系当事人。从财富管理业务的角度看，证券公司在家族信托业务中主要发挥两方面功能：一是为家族信托提供客户资源。证券公司的商业模式逐渐由以交易为主的零售业务向以资产配置为核心的财富管理业务模式转变，在此过程中证券公司将与信托公司展开合作，为信托公司家族信托业务提供一定的客户资源。二是证券公司具有资本市场投资人才优势，可为家族信托提供专业的投资咨询、高端财富管理方法等服务。

②第三方财富公司。在国内财富管理市场中，除前述信托公司、银行与证券公司持牌金融机构外，还有以第三方财富管理机构为代表的非持牌机构。第三方财富管理机构多为互联网企业，依托技术与用户体验优势，积极构建金融科技与生态运营能力，站在客户的角度并通过机构协作以整合市场优质产品，为客户提供优质产品和服务。传统的第三方财富机构销售的产品包括信贷（非标准化）产品、公开市场产品和股权产品，未来随着其在人工智能、大数据领域布局，第三方财富管理机构有望增加其在财富管理市场中的市占率以及进一步丰富产品类型。

③家族办公室。随着家族财富管理业务的飞速发展，市场需求的不断扩大，市场中涌现出一批非常优秀的独立家族办公室，他们也是家族信托业务重要的市场参与主体。其中比较有代表性的包括磐合、和丰、德裕世家、睿璞等。这些独立家办的核心班底往往拥有金融机构从业背景以及国际化视野，具备较强的法务和税务能力，专注于为超高净值客户提供量身定制的一站式财富管家服务。独立家族办公室展业方向与其他市场参与主体存在一定区别，多数侧重于离岸家族信托，重视跨境税务管理以及境外资本运作等方面的服务，境内家族信托反而做得相对较少。

④ 律师事务所。律师事务所作为家族信托的专业服务机构之一，在保障家族信托客户资产安全、保守秘密和规划家族架构等方面发挥着重要作用。具体来看，在家族信托设立阶段，律师事务所可对家族信托方案进行合法性、合规性审查；就家族信托产品出具法律意见书；协助信托公司或家族信托客户与政府登记主管部门进行沟通，办理信托财产登记、过户手续。在家族信托存续期间，可以担任家族信托的监察人，监督家族信托的日常管理，保护信托受益人的权益；家族信托发生涉诉争议时，可以提供协助收集证据、起草法律文书、代理相关的诉讼、仲裁案件等。在家族信托终止阶段，若发生家族信托清算事件，律师事务所可以协助信托公司或者家族信托客户起草、审查有关信托财产转让合同、决议等法律文件。

⑤会计师事务所。会计师事务所天然与家族信托业务的税务和财务管理相关，目前规模

较大的会计师事务所大多设置民营企业与私人客户服务部门，掌握潜力客源的会计师事务所可结合家族信托业务，实现客户价值的进一步开发，增强客户黏性。对于信托公司来说，与会计师事务所开展合作可给予家族信托客户更加定制化、专业和细致的财富管理服务，满足客户的多样需求。

（三）中国家族信托的十年成就显著

1. 市场认可，受托规模持续增长

2013年家族信托元年开始，家族信托在我国经历了从无到有、快速发展的十年。十年间，家族信托已成为当前信托公司转型发展的重要业务领域，目前呈现信托规模快速增长、财产类型不断丰富、服务功能不断完善的良好发展态势。

我国家族信托业务存续规模从零到1 000亿元用了7年，从1 000亿元到3 500亿元仅用了3年。中国信托登记有限责任公司数据显示，截至2022年12月末，我国家族信托的存续规模约为5 500亿元，较2021年末增长约34%。根据中国信托业协会对43家信托公司有关家族信托资产规模分布的调研反馈看，2021年末，存续家族信托单笔委托规模以1 000万~3 000万元为主，分布在这一区间的业务笔数和规模分别为6 475单和814.18亿元，占比达82.86%和47.13%。值得注意的是，2021年，单笔委托规模在1亿元以上的大单增至175单，规模合计为419.5亿元（2020年为78单、132.76亿元），数量和规模都较2020年出现了明显增长，表明家族信托已获得市场高度认可（见图8–3）。

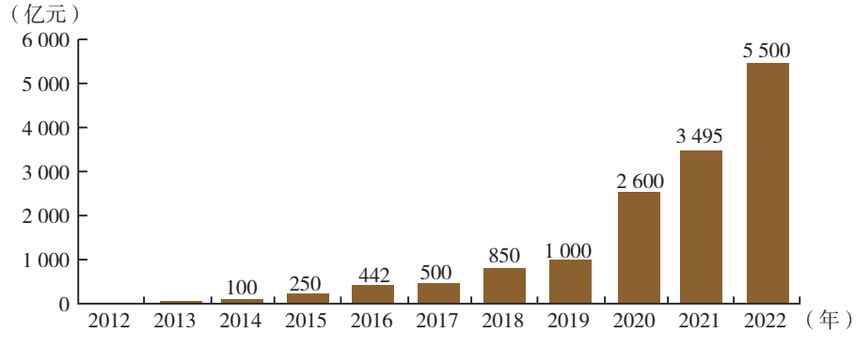


图8–3　家族信托业务规模情况

资料来源：《中国信托业发展报告》、中国信托登记有限责任公司、公开信息数据、德勤分析

2. 丰富多维，服务功能更加完善

根据监管文件的定义，家族信托的信托目的是家庭财富的保护、传承和管理，不能仅是单纯的财产保值增值。从家族信托的定义可见，家族信托的基本功能是财富传承、财富规划，即帮助家族实现物质财富安全、长久、有序的传承，在代际传承、遗产规划、子女教

育、养老医疗等场景中发挥信托制度隔离信托财产的优势，使家族更和谐、更稳定、更具生命力。

随着委托人成熟度日益增加，受托人专业管理能力日渐提升，家族信托可实现的功能逐步多维化、颗粒度也正在细化，扩展出丰富的服务功能，包括资产配置、保值增值、家族治理、行政服务、跨境金融、特殊需要、隐私保护、公益慈善等，可以帮助家族财富实现长期稳健的保值增值，有效隔离各类风险，实现财富传承，并有效保护客户隐私（见图8–4）。

图8–4　家族信托主要支持功能

3. 多元开放，投资标的趋向标准化

家族信托的核心并非单纯追求信托财产的增值最大化，与专户理财有着本质的区别。以家族信托的立意为出发点，家族信托的资产配置内核并非对绝对收益的追求。作为家族信托的主要功能之一，“安全”与“定制”是家族信托资产配置的重要特征。家族信托委托人的核心追求多为财富的保值、传承与分配，这一追求本身与高波动相斥，故稳健是多数家族信托账户在资产配置运作中的一大策略原则。信托公司或银行等第三方机构需要通过优质的资产配置服务，帮助委托人平衡风险，保障资产的长期安全与稳定。此外，定制化的服务也同时定制了财产的分配，部分家族信托对流动性有较高要求，需要在资产配置的同时兼顾流动性管理，保证投资的久期适配。

家族信托在配置的资产类别上逐步从传统非标产品向“非标+标品”的多元组合转变，涵盖非标信托产品、公募基金、私募基金、银行理财等。根据53家信托公司调研数据反馈，目前家族信托的资产主要配置为外部金融产品和公司自有信托产品，且外部金融产品的配置占比超50%。2022年，家族信托配置外部金融产品的规模达881.13亿元，占比达52.92%，大多数为银行理财、私募基金等标准化资产；投向自有信托产品的规模达783.88亿元，占比达47.08%，其中，非标占比69%，证券投资类信托等标品信托占比达31%。家族信托资产配置中标准化资产的占比已经超过非标资产，并将继续向标准化资产配置倾斜，体现出信托公司投研和资产配置能力的提升。

此外，对于境内设立的家族信托，信托公司正在积极创设海外产品以满足家族信托的海外资产配置需求。根据国家外汇管理局披露的合格境内机构投资者（QDII）投资额度审批情况表，截至2023年7月31日，共有24家信托公司累计拥有90.16亿美元的额度，其中，华宝信托20亿美元，中诚信托16亿美元，上海信托与中信信托以9.5亿美元额度并列第三（见表8–3）。

表8–3　　合格境内机构投资者（QDII）投资额度审批情况表

信托公司	最新批准日期	累计批准额度（亿美元）
华宝信托有限责任公司	2020.11.30	20
中诚信托有限责任公司	2014.11.27	16
上海国际信托有限公司	2014.12.28	9.5
中信信托有限责任公司	2014.12.28	9.5
中国对外经济贸易信托有限公司	2014.09.22	5
建信信托有限责任公司	2014.11.27	4
中海信托股份有限公司	2018.04.24	3
中融国际信托有限公司	2014.11.27	3
北京国际信托有限公司	2015.02.13	3
兴业国际信托有限公司	2020.09.22	2.8
交银国际信托有限公司	2015.03.26	2
长安国际信托股份有限公司	2018.04.24	1.8
新华信托股份有限公司	2015.01.30	1.5
平安信托有限责任公司	2011.09.30	1
大连华信信托股份有限公司	2011.12.20	1
华润深国投信托有限公司	2020.11.30	1
五矿国际信托有限公司	2020.11.30	1
华能贵诚信托有限公司	2020.11.30	1
光大兴陇信托有限责任公司	2020.11.30	1
华鑫国际信托有限公司	2020.11.30	1
国投泰康信托有限公司	2018.05.30	0.7
中国民生信托有限公司	2018.05.30	0.6
重庆国际信托股份有限公司	2018.05.30	0.5
中粮信托有限责任公司	2020.11.30	0.26
合计		90.16

相比于当前信托公司投资海外资产的产品规模，信托公司QDII额度较为充足，未来仍有广阔的展业空间。目前，信托公司已加快资产创设，为客户创造更多元的产品货架。以额度最高的华宝信托为例，华宝信托QDII投资市场已包含中国香港、美国、德国等市场的基金、债券、优先股等海外标准化证券资产。未来，信托公司将加快海外投资的投研能力与风控能

力建设，通过覆盖全球的资产配置为家族信托提供更加多元的资产配置选择。

4. 以客优先，服务模式灵活定制

（1）“管理方式”维度分类

家族信托服务方式可分为“全权委托型”与“事务管理型”，差异主要体现在受托人的投资服务权限范围上。

“全权委托型”，指委托人将投资决策与资产管理权交由受托人全权承担，受托人在信托合同约定的投资框架内自主决策与管理信托财产，客户无须参与交易流程，更省心、便捷、高效，同时对受托人投资专业能力与受托管理服务能力的要求也更高。

“事务管理型”，则指由委托人或其指定的投资顾问进行投资决策，受托人仅做风险揭示并依据约定规则对投资指令做适当性审查，后依据指令进行投资执行操作。

（2）“方案结构”维度分类

家族信托服务方式可分为“标准化业务”与“定制化业务”，差异主要体现在委托财产类型、客户对信托财产分配/处置需求的差异等方面。

“标准化业务”多以现金资产委托，分配方案趋于标准、统一，具有户均规模低、更易规模化复制的特点，信托公司一般通过提供包括固定分配方案、固定配置方案选择来满足客户的标准化业务需求。

“定制化业务”的委托财产、分配诉求则更多呈现多样化，如上市/非上市公司股权、债权、房产、实物资产等委托，及例如境外受益人、多代受益人传承等复杂分配需求。此时信托公司需根据客户实际情况及具体需求，运用金融、法律、税务、跨境等专业能力与资源为客户提供一对一的定制化解决方案。

在实际业务场景中，信托公司究竟选择哪一类具体的服务方式，则主要取决于客户来源及具体的客户需求。

面对客户诸如委托财产类型多样化、信托目的复杂化、客户国籍身份多样化等各类特殊场景，甚至少数上市公司董监高客户群背后的家族资产规划与管理的综合需求，信托公司则需要发挥在法律、税务、金融等全方位专业能力与资源优势为客户提供一站式专属“定制化”解决方案。此类客户多来源于证券公司、第三方财富公司、信托公司自营客户等，该类机构高净值客户体量虽然不大，但其各自基于不同领域的差异化专业能力可实现客户关系的深度经营与绑定。

5. 人才积累，专业化团队培育

家族信托是委托人基于对受托人信托公司的充分信任而设立的长期财富规划产品，通常是覆盖全生命周期的财富规划和传承分配，对信托公司持久稳定的服务要求显著高于其他类型信托项目，需要受托人具备持续专业的运营管理能力作为展业保障。

从中国信托业协会《2022—2023行业发展报告》调研反馈情况（53家信托公司）来看，

截至2022年末，全行业中共有35家信托公司专门设立家族信托部门开展家族信托业务，占比66%；人员规模上，家族服务信托部门人数达427人，同比增长17.96%（见图8–5）。

目前，国内信托行业家族信托业务规模效应初步显现。多家信托公司在探索家族信托业务方面迈出了前进步伐，业务场景得到明显扩充，业务实现加速发展。

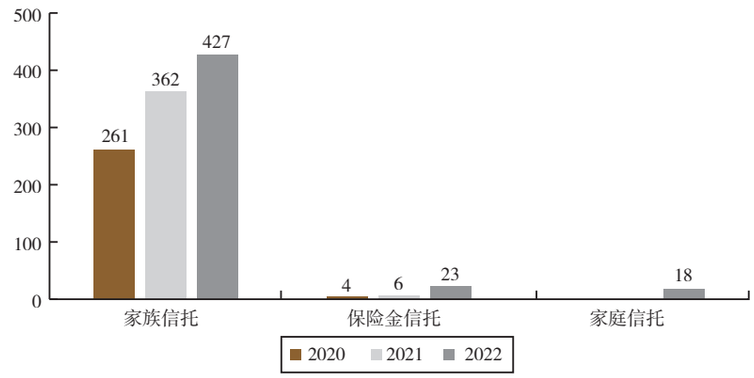


图8–5　家族信托从业人员变化趋势

资料来源：中国信托业协会，《中国信托业发展报告2022—2023》，中国财政经济出版社2023年版

家族信托领域的头部机构目前已单独设置家族信托业务部门。通过采用事业部模式专门展业，嵌入法律、税务和资产配置等中台职能，以及运营、科技、资产托管、人力资源和综合管理等全套后台职能，确保团队专营、独立核算、自负盈亏，提升家族信托业务在产品方案设计、资产配置、运营管理等方面的专业化建设水平，并积极整合外部专业资源，做强做优家族信托业务，拥有较强的资源整合能力和家族信托的专业运营能力。

中国家族信托业务历经十年发展已成为信托业“服务信托”项下专业能力最强、服务模式最成熟的业务板块。家族信托业务在满足客户需求、积累专业能力的发展过程中，逐步完善财富传承、家族治理、公益慈善、隐私保护等服务功能。信托公司作为家族信托参与主体中唯一的家族信托受托人，充当着家族信托服务的资源整合者和专业服务者的核心角色。三分类新规进一步厘清了家族信托的服务实质与内涵，促进信托行业深化转型，进一步释放了家族信托业务的发展活力，中国家族信托的高质量发展正逢时。

二、客户需求多元化，中国家族信托市场潜力巨大

（一）中国家族信托目标客群广泛

中国信托行业与中国经济改革相伴而生，客户群体的发展与行业发展转型有着同源的推

动力，其根本来自我国宏观经济、金融体系、政策指引与数字科技的变革。

三分类新规将信托业务分为资产服务信托、资产管理信托和公益慈善信托三大类。在财富管理服务信托分类中，家族信托、家庭服务信托和其他个人财富管理信托三类业务的主要区别主要在于初始信托财产规模（实收信托规模）、信托目的、信托受益人范围、信托财产投资范围等方面。

在共同富裕的背景下，家族信托服务将可以为更广泛的客户群体提供服务。一方面，家族信托服务自身具有财富传承、风险隔离、法律保护等天然属性，结合愈加完善的监管规范，促使行业加快走向高速发展阶段，也进而吸引更多有需求的客户；另一方面，三分类新规进一步明确细分了财富管理服务信托，并在“财富管理受托服务信托”项下，新增了“家庭服务信托”。由符合条件的信托公司作为受托人，初始财产金额不低于100万元，期限不低于5年，投资范围或将进行限定，这与家族信托设立金额标准不低于1 000万元，无明确存续期限和投资范围有很大区别，这使得信托业务受众范围扩大，不仅为传统高净值客户和超高净值客户的资产托管法律服务，同时进一步向下延伸覆盖中产财富客户。

针对高净值客户群体，客群界定通常与其金融资产情况息息相关，即指个人金融资产和投资性房产等可以用来投资的资产总价值（即可投资资产）较高的社会人群。高净值客户的标准可以根据个人拥有的财富积累而定，可以因国家、地区和行业而异，这一群体通常具有稳定的收入来源，对资产的管理能力也更高，通常定义的标准可涉及资产净值、年收入、投资组合和财务状况等因子（见表8–4）。

表8–4　　各国目前的高净值客户定义

序号	国家	认定标准	高净值客户定义
1	美国	资产	超过100万美元投资资产的个人
2	日本	资产	拥有数千万日元以上的净资产
3	澳大利亚	资产	净资产超过3 000万澳元的个人
4	英国	资产与收入	拥有的可支配收入必须超过10万英镑，净资产超过100万英镑
5	新西兰	资产、收入、纳税、与大企业的关联关系等	持有资产超过5 000万新元、涉及复杂税务事项、与超过30家企业有关联关系的个人等

而在我国，高净值客户一般有两种主流判定标准：一是参考2011年监管发布的《商业银行理财产品销售管理办法》（现行废止）第三十一条中对于私人银行客户的定义作为高净值客户的认定标准，即金融净资产达到600万元人民币及以上的商业银行客户。二是随着我国居民财富的快速增长，为了更准确地界定分析这部分客户群体，越来越多的机构将标准进行了完善更新，将持有净资产大于1 000万元人民币的人群定义为高净值客户，净资产大于1亿元人民币以上的人群则为超高净值客户。

此外，对于家庭服务信托所受众的财富客户，我们认为以合格投资者的定义更为合适。合格投资者是指具备相应风险识别能力和风险承担能力，投资于单只资产管理产品不低于一

定金额且符合下列条件的自然人和法人或者其他组织：

①具有2年以上投资经历，且满足以下条件之一：家庭金融净资产不低于300万元，家庭金融资产不低于500万元，或者近3年本人年均收入不低于40万元。

②最近1年末净资产不低于1 000万元的法人单位。

③金融管理部门视为合格投资者的其他情形。

法人投资者：最近1年末净资产不低于1 000万元（注意：净资产=资产总额-负债）。

从统一资管市场的监管角度来说，合格投资者的定义既保护了投资者利益，也为不同风险等级金融产品匹配不同投资偏好的投资者给予了基础保护。

基于上述标准，我们可以看到目前大概的投资者分类与规模现状如图8-6所示。

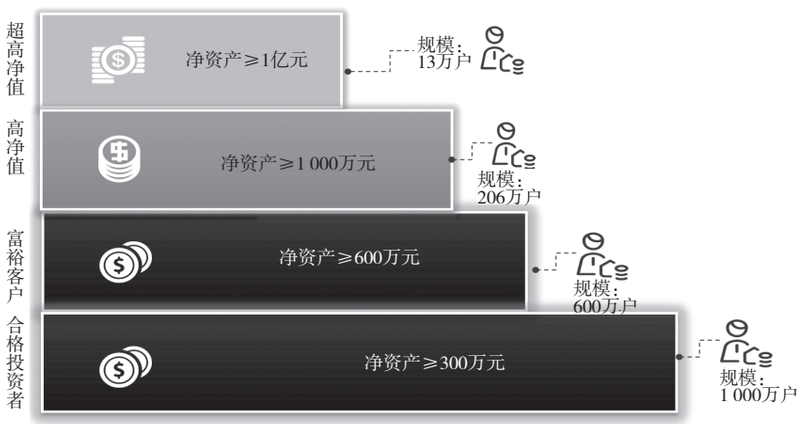


图8-6　财富管理客户的规模

注：（1）统计时段为2022年1月1日至2022年12月31日。

（2）国际规模以人口为单位进行统计，中国规模以家庭为单位统计。

资料来源：胡润研究院，中信保诚人寿传家·胡润百富《2022中国高净值人群家族传承报告》；UBS，“Global Wealth Report 2023-Leading perspectives to navigate the future”，pp19。

三分类新规的业务细分，适度下沉了市场，成为催生信托业转型的动力。中国普通具有财富管理保值增值需求的家庭都可以根据目的，找到适合的投资信托产品。信托公司不应过于坚持高净值客户的单一客户准入定义，应以合格投资者为基本客户准入要求，严格执行投资者适当性管理和客户投资风险等级评定，按照三分类新规要求创设信托产品，可分类设置产品的风险等级标准，建立独有的、符合客户风险承受能力与自身产品特性及风险等级匹配的客户分层、分群管理体系，服务于人民对于财富传承的美好向往。

（二）中国家族信托市场潜力巨大

我们预计整体中国财富管理市场可投资资产规模预计将稳定增长，2022年财富家庭拥有的总财富达164万亿元，比上年增长2.5%，是全年GDP总量的1.4倍。其中，可投资资产达

67万亿元，占总财富四成。基于M2.GDP等宏观经济指标，及住房及存款比例增速测算出，中国个人可投资资产规模未来一定时间内将达到287万亿元，在GDP在10%或5%增速下，预计只需4或6年时间，潜力巨大（见图8–7）。

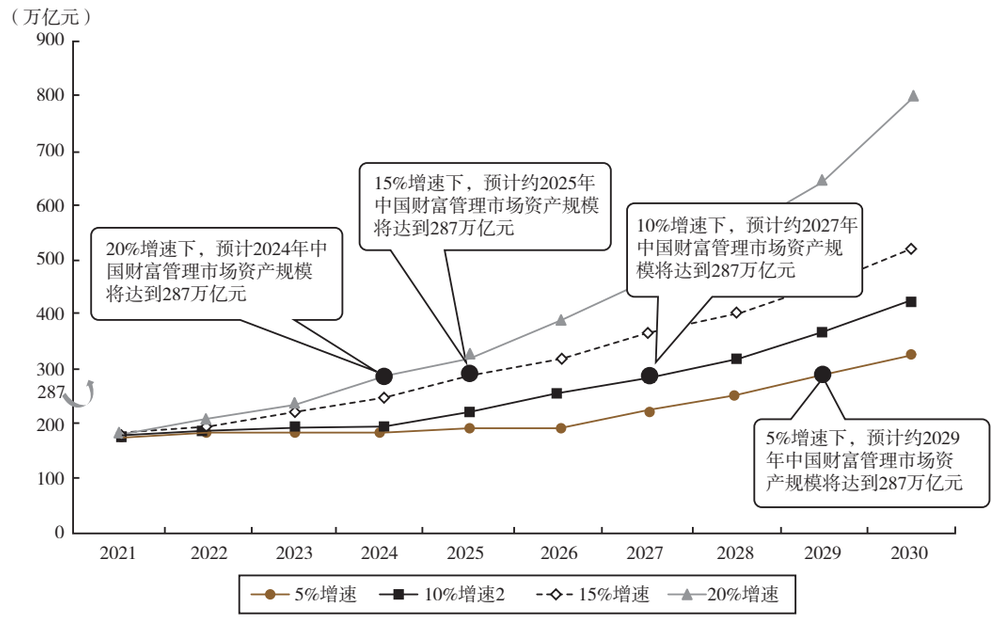


图8–7　2021—2030年中国财富管理市场潜在市场规模预测

数据来源：Oliver Wyman数据，Wind，德勤分析

1. 客户分布呈多样化趋势

核心客户在规模增长的同时，其年龄、性别和行业分布上也正变得越来越多样化。客户构成愈加多样化的同时地域分化进一步加强，有着多样化的需求、差异化的投资理念及风险偏好特征（见图8–8）。

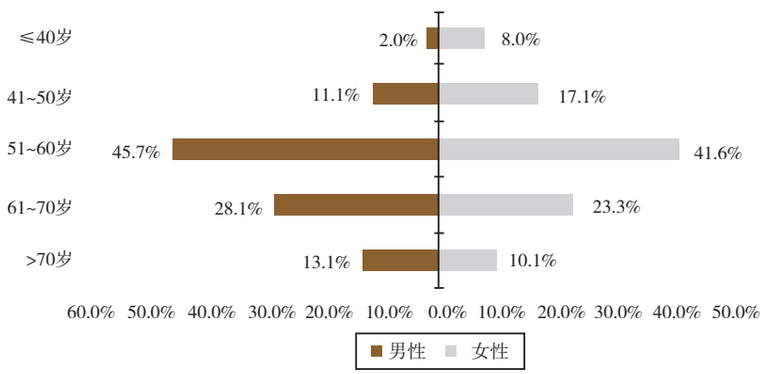


图8–8　财富管理需求人群在年龄和性别分布上变得更加多样化

数据来源：中国财富管理报告：高净值投资者2022；GlobalData

（1）年长者更看重财富的保值和传承。伴随着过去几十年中国经济的发展，中国富豪财富规模与人数迅速增长，甚至有很多超高净值家族在不到30年的时间就积累了大量的财富。大多数中国的创一代的年龄在51~60岁之间，接近他们的退休年龄，而他们想要通过财富管理服务来满足退休和财富传承的需求。企业家和房产主群体，大部分已经开始退休，逐步将财富转移至下一代，并开始享受晚年生活，对于身体的健康和精神上的愉悦更为关注，通常喜欢旅行、健身和一些户外活动。他们更看重财富的保值和传承，使得在投资行为上更倾向于低风险且稳定回报的投资机会。多数会在45~50岁之间制定境内外家族信托、家族办公室等传承规划，或开始尝试子女传承培养、为子女预留其他金融财富、进行企业股权安排等事项。

（2）年轻者更看重财富的增值和企业治理。第一代企业家过渡到第二代，他们开始继承家族企业并开发新的财富机会。另外，由于新兴行业的发展，如TMT、大健康等，我们预计会有更多41~50岁的高净值客户，他们通常是高管或专业人士。他们拥有财富增值和财产保护与风险隔离的强烈需求，根据德勤研究发现[①]，成功投资人士、董监高和二代继承客户群体具有一定的高风险承受能力，并极具冒险开拓精神，更偏向于追求高风险高收益的投资机会，对高回报和多元化投资领域的特殊产品感兴趣，如股票、私募基金、对冲基金等。年轻一辈的客户群体则更倾向于高端、专属的生活方式，如家庭特权等服务，如有子女的情况下，则在生活上更多关注子女的教育。

另外，他们比起关注家族更加关注企业的发展：迅速的财富积累及成功，让他们将大部分的时间投入在企业发展中，这也使得这部分家族在传承意识、传承的方法和行动上无法有较为完善的继承计划、传承方案等指导家族的传承发展。

2. 专业化、个性化、数字化的客户服务需求

根据德勤研究发现[②]，针对财富客户，普遍拥有高学历或在某一领域掌握专业知识技能，并从事的行业对学历、专业要求较高的行业（如金融、互联网等）占比较高。因此，由于其自身对市场的敏感性、专业知识储备和行业经验的不断提升，他们对机构的专业性要求较高，认为机构的投研建设和投资组合选择是获得高投资回报最重要的能力项。

同时，对产品和服务的专业性和全面性要求正在不断提升。除了金融机构在标准产品及服务之外，他们越来越重视机构可以提供一些定制化的产品、对他们投资组合的管理、合理的家族财富架构分配设计等（见图8–9）。

客户期待能够选择到可以为其提供一站式满足个人、家庭和企业需求的服务机构，为其提供基于目标的全方位解决方案对资产配置的专业度有了更高的要求，同样出于回报率、配置多样性、对冲汇率风险、海外资金需求等因素考量，也使其更关注机构的海外投资能力。

①② 《2022年德勤私人银行客户调研分析报告》。

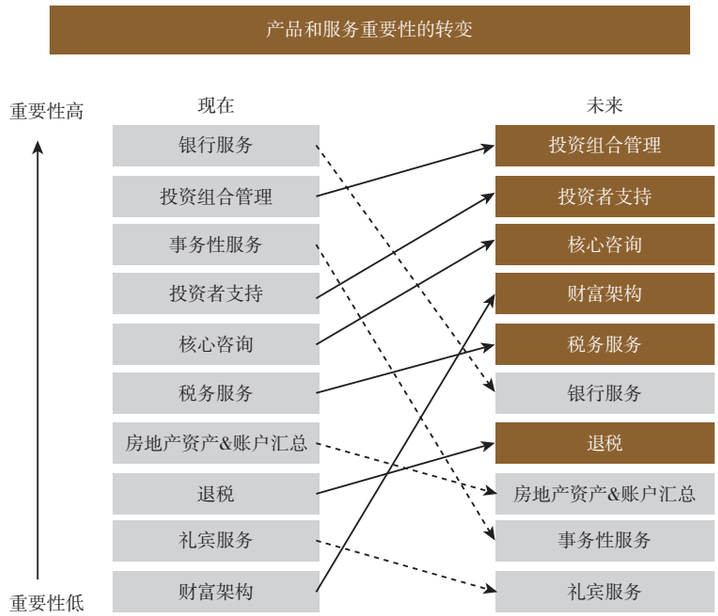


图8–9　客户对产品和服务重要性的改变

资料来源：德勤分析

此外，高净值客户希望服务机构及团队有着良好的品牌和信誉、投资组合监测能力以及能够定期收集和分享宏观和行业信息，如市场研判和预测、市场信息收集分析、良好的品牌和信誉以及投资组合监测能力（见图8–10）。

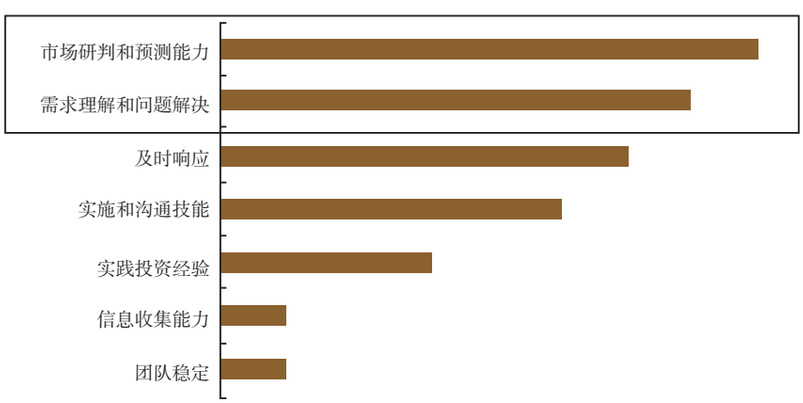


图8–10　对服务机构的需求更看重市场预判与问题解决能力

资料来源：德勤分析

随疫情影响，数字化支持及线上渠道的服务在客户的接受度显著提升，线上线下双渠道将成为行业发展毋庸置疑的方向。这部分客户更加需要多样化且贴合生活的增值服务支持、优质易操作的数字化体验（见图8–11）。

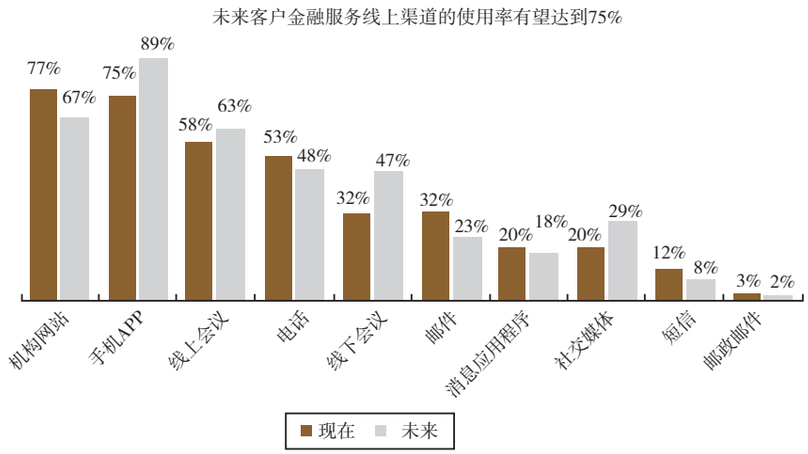


图 8–11　对服务机构数字化服务能力的期待

数据来源：《德勤全球财富及资产管理4.0》，ThoughtLab，德勤分析

3. 多元化的客户投资需求

过去受全球经济下行及疫情影响，普通财富客户和高净值客户对配置的流动性需求增加，其行为特征也转向稳健为主，多元化投资和长期的投资理念需求尤为明显。为分散风险，在产品的选择上会更加关注多元化投资，比如选择不同产品种类的合理配置、产品行业的多元配置、投资策略的多样化等。德勤研究发现[①]，除了二代继承客群外，其他客户群体为避免因短期市场波动而遭受损失，为更好地进行风险管理，已经慢慢意识到长期投资理念的重要性。由此可见，当下专注提升多元化的投资解决方案和个性化的风险管理能力对于信托行业后续的变革有着深远意义。当然未来随着市场好转，风险偏好也将逐步恢复。

在当前国际形势严峻与国内市场跌宕起伏的情形下，客户追求更高流动性、平稳保值稳定传承、个性且多元配置的需求特点。出于对个人、家庭、企业经营的多方面需要，客户对个性化、特定目标的规划和其他专业领域服务的需求持续增长，迫切需要定制化、专业化、陪伴式服务满足全方位需求。同时，对于践行社会责任、追求精神财富，实现自我价值、社会价值的需求也日益高涨。

无论财富客户还是高净值客户当下都在追求波动率较小的投资产品，并对有目的投资的渴望在增加，如关注主动投资、海外投资、新兴行业投资、ESG、社会影响类投资等。德勤研究发现[②]，对于高净值客户中处于传统行业家族，因经过几代的财富积累，需求更趋于保守、安全的倾向，全球配置降低风险的诉求的进一步激发；而高净值客户中从事新兴科技行业或财富客户由于行业历史积累时间短，迭代速度快，财富积累很快，对于新鲜事物接受程度高。

其中值得关注的是在绿色经济投资方面，随着我国“双碳”目标的实施，ESG投资俨然

① 《2022年德勤私人银行客户调研分析报告》。

② 《2022年至2023年德勤家族信托研究分析》。

成为重要的发展趋势，将ESG定为企业发展战略方向已然成为越来越多客户企业的盈利模式与企业重要发展赛道。展望未来“30·60”的目标，绿色经济发展势必破竹，加大绿色经济投资是实现家国一体共同富裕渠道。

4. 更高的客户期望

（1）提前规划养老保障需求。中国逐渐步入中度老龄化阶段的背景下，养老消费的升级需求变得迫切。一方面，各项政策扶持为养老产业提供了支持；另一方面，随着富一代逐步退休，更多人开始思考养老生活的需求。为了突破养老服务的瓶颈，机构可以充分发挥其在资产保值、增值和传承方面的潜力。尤其面对高净值客户，通过深入挖掘客户需求和投资目的，为其提供高品质养老院机构、高端医疗预约、专业陪护、墓地优先购买权等差异化的产品与服务。

（2）财富传承需求。多数中国家族掌门人把临近退休的时间点（55~60岁）作为推进传承事宜的合适契机，多数会在45~50岁之间制定境内外家族信托、家族办公室等传承规划，或开始尝试子女传承培养、为子女预留其他金融财富、进行企业股权安排等事项（见图8–12）。

图8–12　财富传承规划的需求

（3）家族与企业治理需求。随着越来越多的高净值客户及企业家族意识到家族传承需要落实到“治理”的重要性和急迫性，他们正逐步与国际接轨、积极主动接受新事物，想要通过家族信托、家族办公室来解决治理问题的人群变多。尤其针对有家族企业的高净值客户，人员关系错综复杂，以及各家族成员本身的税务、财务风险等方方面面的需要纳入整个家族治理和企业治理的体系范围中。德勤研究发现[①]，客户最看重两个服务能力：一是随着家族与家族企业的发展，高净值家族在各方面有非常个性化的需求。因此，如何在传承中的高效稳妥、激励和约束，平衡各种家族成员与利益的关系尤为重要；二是建立一个清晰的家族治理结构，以及配套的治理机制，如家族治理机制、企业治理机制、家族争端解决机制等。但无论是家族治理还是企业治理，在执行上效果和目的往往南辕北辙。未来，从根本上满足高净值家族客户有效的家族治理和家族门风的教导延续需求，将会是信托机构的一大挑战。

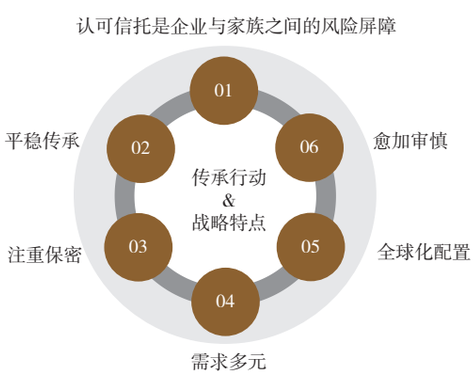


图8–13　家族和企业治理的需求

（4）公益慈善和回馈社会的需求。高净值客户除了在传承方面展露出对家族信托、家族

① 《2022年德勤私人银行客户调研分析报告》。

办公室的需求之外，近年来，根据德勤研究发现[①]，高净值客户加大了慈善投资、慈善基金会投资等慈善类投资。在慈善类投资方面，源于中华根深蒂固的“家国情怀，民族振兴”的中国情，也不例外，越来越多的高净值客户展现出回报社会的意愿，“溢出效应”从家族溢出到社会，转化为慈善资产，为家乡、社会和国家贡献更多力量。在背负起更多社会责任的同时，将“精忠报国”的信念在家族中传承下去。总体来说，高净值客户不仅关注家族慈善事业是否充分实现社会价值，也开始广泛关注家族慈善事业可能实现的家族价值，并逐步探索相应的有效实现路径。另外一重要趋势是，对于影响力投资的关注与日俱增，意味主动融入国富民强的大格局，为家族构筑一个核心精神支柱。

总体而言，相比于西方国家的超高净值客户及家族的服务模式，中国的服务内容更多的是为客户提供财富管理或家族信托服务，而非各类综合管理复合型服务，如家族治理、投资、财务、法律、税务、教育、慈善等。但目前有个趋势，我们发现越来越多的中国高净值客户意识到真正的家族财富管理它需要的是一个系统性的服务，他们希望寻找到可靠、专业、谨慎的机构为其提供一站式的传承规划，解决包括子女继承及分配、财富增值及保值、家族风险保障（离婚风险及破产风险）、企业架构、移民规划等各项需求。就像为家族配备的“专业营养师”，为个人及家族的发展及传承制定详细的执行计划，并在财富传承的各阶段提供最优建议。当然，这些建议主要是基于服务机构需要有着丰富的知识基础、完善的全球视野以及对于合规性的把握。

三、当前中国家族信托发展面临的主要挑战

（一）外部挑战：基础制度和专项法规的考虑

1. 相关基础制度有待完善

受制于信托财产登记、非交易过户等基础性制度的缺失，目前我国的家族信托中，“资金”仍然是最为主流的财产形式。在实践中，高净值人士有明显的以不动产、股权等非现金资产设立家族信托的意愿，但基础性制度的缺失使得该类资产设立家族信托需要付出更高的时间成本与经济成本。无论是对于股权类资产还是不动产资产，目前实践中要设立家族信托，需要搭建更为复杂的交易结构，设立和管理成本较高，客观上限制了股权和不动产家族信托的推行。因此，建议监管部门协调相关部门推进完善信托财产过户、登记以及税收优惠等基础性制度；并且可参照海外经验，针对不同的过户类型建立不同的税收制度，促进家族

① 《2022年德勤私人银行客户调研分析报告》。

信托业务开展。

2. 家族信托的专项税收法规有待考虑

基于家族信托的运营模式，其生命全周期大致可分为设立、运营、分配、终止四个阶段。各阶段的常见涉税事项简述如下：

（1）设立阶段。此阶段一般由信托资产的原始持有人（委托人）将财产交付或变更至受托人名下。由于缺乏相应的非交易过户制度，委托人通常会将底层资产以“交易”的方式装入家族信托。具体而言，如果委托人以股权、房产等非现金类资产作为信托财产设立家族信托，通常以资产转让的方式来转移权属。

当前税法下，因涉及资产“交易”，所以可能引发与一般资产交易有关的各类税务事项，具体税务处理亦会依据标的资产的不同而存在差异。这里以常见的三种信托举例，结合我们的观察，对实践中的常见涉税情况简述如下：

①现金类家族信托[①]——实践中这一阶段一般不涉及税务事项。

②股权类家族信托——从税务角度，这一环节在实践中通常视为委托人转让股权给家族信托，并将股东变更登记为受托人，因此有关当事方需依据现行法规缴纳与转让股权相关的税费，如个人所得税、印花税等。

③不动产类家族信托——从税务角度，这一环节在实践中通常被视为委托人转让不动产给家族信托，并将产权所有人变更登记为受托人，因此有关当事方需依据现行法规缴纳与转让不动产相关税费，如个人所得税、印花税、增值税、土地增值税和契税等。

（2）运营阶段

此阶段一般由受托人按委托人意愿管理标的资产，涉税事项则由信托下资产的具体盈利方式决定。资产收益的应税时点和纳税人归属通常是这一阶段涉税事项的焦点问题。从现行法规和实践来看，由于此阶段信托财产在名义上由受托人持有，因此税务机关仍倾向于要求受托人实际履行资产收益的纳税义务。例如，在现金类家族信托安排下，受托人按照委托人的意愿将标的资产用于投资有关金融商品的，那么根据《关于资管产品增值税有关问题的通知》（财税〔2017〕56号），受托人应按照3%的征税率就信托层面取得的投资收益缴纳增值税。

与上述类似，运营阶段因持有资产而发生的财产税类涉税义务，大都也由受托人承担。例如，在不动产类家族信托安排下，受托人持有不动产期间与原始持有人涉税处理一致，均需要缴纳持有不动产期间的房产税和土地使用税。

（3）分配阶段

此阶段，受托人将信托项目的本金或收益分配给信托受益人。从受益人视角而言，这一阶段将主要涉及受益人如何缴纳个人所得税的问题，包括收益和本金如何区分、收益性质如何界定等一系列具体事项。如果以股权或者不动产等非现金形式进行分配的，对于受托人、受益人等当

① 一般指现金、银行存款、保险金或保险金权益等现金。

事方而言还会涉及与股权或者不动产转让相关的涉税事宜（如股权转让的所得税、印花税等）。

（4）终止阶段

此阶段，受托人清算收益，并将标的资产从信托项目中转出。从所得税角度而言，受益人或委托人在此阶段取得分配收益与分配阶段的涉税情况基本类似。从流转税和财产行为税角度而言，标的资产从信托项目中转出时，同样涉及各类资产过户时的涉税事宜（如转出不动产可能涉及增值税、土地增值税、契税等）。

随着中国税制改革的不断深化、共同申报准则（CRS）的实施以及“金税四期”大数据监管的应用，高净值客户的境内外收入日趋透明，家族信托的税务合规及税负成本成为税务机关及家族信托当事人关注的重点。在家族信托的税收制度方面，当前我国还没有针对家族信托出台专门的税务法规。实践中潜在的税制不确定性可能在一定程度上制约家族信托功能的发挥。未来是否以及如何出台相关税制以明确家族信托全流程的涉税处理，可能成为家族信托快速发展道路上需要考虑的话题。

（二）内部挑战：应对长期限、不确定的风险管理能力

由于家族信托结构复杂、存续期长，面临的风险与信托公司传统业务明显不同。家族信托是以当下的“确定”应对未来的“不确定”，在产品设计和管理过程中，很容易出现未知风险。因此对于信托公司而言，在开展家族信托过程中，除了考虑当下情况，还要对未来可能发生变化的情况作出预判和约定。

对风险的认知与防范是保障该项业务长期、稳健发展的重要前提。比如：在架构阶段，就应考虑架构设计的合理、合法、合情，防止因客户家庭纠纷、债务纠纷等原因，牵连法律与声誉风险；在设立阶段，信托公司需要把握客户设立家族信托的真实目的，判断目的的合法合规性，是否符合社会公序良俗，是否符合监管对家族信托的业务定位。在存续管理阶段，需要时刻关注家族内部关系情况，防止因家族成员关系紧张导致家族信托管理出现僵局。目前，我国家族信托受托机构对家族信托目的不当风险的识别与防范、存续期风险预防与识别能力还有待提升。

四、国际经验借鉴与参考

（一）境外家族信托财富传承安排与启示

随着家族信托在境内迎来了蓬勃发展，信托架构在保护、管理和传承家庭财富方面的

功效也获得了越来越多高净值客户、私人银行、律师事务所以及家族办公室的认可。家族信托作为信托业务模式之一，其兴起和发展与信托制度的诞生及应用密切相关。信托发轫于英国，成熟于美国，并通过美国和日本传入中国，因此，中国现代意义上的信托属于典型的舶来品，中国信托制度在发展与完善过程中不乏境外信托制度的影子。

1. 家族信托之英美法系信托

信托源于英国的用益制，其诞生初衷系解决当时英国封建法律对财产（主要是土地）转移与处分所施加的限制和负担，此后也被广泛应用于规避当时法律确定的长子继承制及因土地所有权变更而产生的繁重税费等。[①]

美国信托主要起源于英国，19世纪美国经济的高速增长带动了信托业务一并发展，至今已形成相对稳定的业务模式。美国信托通过信托条款的灵活设置能够满足委托人的多类型需求，信托合同中可以约定受益人获取信托利益的前提及分配标准等，以保障年幼家庭成员的成长开支及生活费用，支持年轻家庭成员的教育、创业工作，确保年长家庭成员老有所养，并最终有效实现财富的灵活传承。

分类模式上，美国信托可根据信托是否可撤销[②]、信托设立时点[③]、课税主体与信托的关系[④]进行分类。总体而言，美国信托发展更成熟且社会认可度更高，一方面是因为在美国的遗嘱执行人制度下，遗嘱认证需要法院介入，认证程序繁琐且用时久、耗费高，而通过信托进行财富传承不仅不需要遗嘱认证程序，且更能体现委托人/被继承人意愿，制度优势明显。另一方面，美国是遗产税和赠与税的征税国家，如果被继承人/赠与人为美国公民或居民，需就全球资产缴纳遗产税和赠与税，委托人可以通过设立信托进行遗产税的有效管理。

老洛克菲勒从1870年创业距今已超100多年，洛克菲勒家族目前仍是世界上最富有的家族，完全打破了“富不过三代”的定律。美国是个高遗产税国家，1934年，60岁的小洛克菲勒为妻子和6个孩子设立了家族信托，主要信托财产就是老洛克菲勒转移给他的石油公司股票。小洛克菲勒当时的家族信托框架如下：每份家族信托协议对应一个受益人，他妻子得到1 800万美元对应的信托财产，每个孩子得到1 600万美元对应的信托财产，规定每个受益人在30岁之前只能获得收益，不能动用本金，30岁之后动用本金需经信托委员会同意。1952年，小洛克菲勒又为孙辈设立了家族信托。小洛克菲勒设立的家族信托是不可撤销信托，设立信

① 中国信托业协会：《信托法务（第二版）》，中国金融出版社2021年版，第2页。

② 根据信托是否可撤销，可将其分为“可撤销信托”和“不可撤销信托”。可撤销信托中，委托人在具有完全民事行为能力时，可以随意撤销或修改信托条款；而在不可撤销信托中，委托人撤销或修改信托条款需经受托人同意。

③ 根据信托的设立时点，可将其分为“生前信托”和“生后信托”。生前信托是委托人在生时设立，将其财产装入信托中，委托人对信托拥有完全的控制权和支配权。生前信托同时也是一种可撤销信托。

④ 根据信托与美国课税主体的关系，可将其分为“授予人信托”和“非授予人信托”。授予人信托中，委托人保留对信托财产的实际控制权，委托人就信托财产运营产生的收益履行纳税义务，信托本身无纳税义务。

托后即丧失了对信托财产的控制权，在有效避税的同时实现了财产的有序传承。[①]

2. 家族信托之大陆法系信托

大陆法系国家，如德国、瑞士、日本等国的信托在相当程度上继受了英美法系信托制度，但因其以成文法作为主要渊源，在信托的立法上也相对健全，在一定程度上解决了英美法系“双重所有权”和大陆法系“单一所有权”的对立，更适合解决长期融资和财务管理方面的需求。

日本信托业发展历史可以划分为三个阶段：早期发展时期（1905年至第二次世界大战结束）、高速成长时期（第二次世界大战结束至20世纪80年代）、信托调整与创新时期（20世纪80年代至今）。[②]作为最早也是较成功引入信托制度的大陆法系国家之一，日本信托业务的发展和运用与国家经济发展情况及人口结构变化间存在明显适配性。日本经济在高速增长时期，经济繁荣也为日本信托业务，尤其是兼具财产保护、财富传承及财产保值增值等功能的家族信托业务，创造了良好的发展契机。

2007年9月30日，日本开始施行新的信托法。日本法律中没有专门的家族信托这一法律概念，用于家族财富管理和传承的信托工具包括民事信托和公益信托。其中，民事信托类型包括连续继承信托和遗言代用信托[③]，通过不同类型的信托来满足不同类型人群的养老保障及财富传承需求。根据日本《民法典》的规定，遗嘱最多只能指定到第二顺位继承人，第二顺位继承人之后的指定继承并不受日本《民法典》的支持。而民事信托中的连续继承信托可以突破日本《民法典》中关于继承顺序的限制，通过在信托文件中指定至任意顺位继承人，来实现二次继承以后的财产安排。[④]

除此之外，日本家族信托还能够有效解决不动产的共同继承问题，通过将不动产作为信托财产（不以所有权的形式共同继承），且受益权设置为共有的形式，既可维持共有者的权利和财产价值，又可通过将管理处分权限集中到受托人身上的方式防止不动产被搁置。

大陆法系国家中，瑞士凭借其在全球财富管理领域的经验沉淀，在家族信托资产规划方面更具优势，且更注重通过ESG方面的实践，实现家族价值观的传承。例如，某零售业集团创始人家族信托致力于使家族实现对品牌所有权的持续性掌控，在家族实体项目中保护、开发和利用家族企业品牌，采取长期和负责任的投资策略，以确保为家族活动奠定良好的财务基础，并为家族的私人活动、公司业务以及慈善工作做好坚实的后盾。其投资活动分为核心资本和主题资本两个领域，核心投资组合主要包括股票投资、房地产以及固定收益，确保为家族活动奠定坚实的财务基础；主题投资主要为投资能源转换、循环塑料以及土地保护，致

① 赵涛：《海外家族信托的理论与实践及其对中国的启示》，中国社会科学院研究生院博士学位论文，2017年4月，第43页。

② 浙商金汇信托股份有限公司：《我国台湾地区和日本信托业发展研究》，浙江人民出版社，第81页。

③ 陈凌、戴俊：《治理传承顶层结构 家族基金会和家族信托》，浙江大学出版社，第140页。

④ 陈凌、戴俊：《治理传承顶层结构 家族基金会和家族信托》，浙江大学出版社，第141页–142页。

力于为世界可持续发展做出贡献。

另一食品行业家族设立的家族信托则将投资原则明确为“投资未来”，在各个领域拥有多元化的股权投资组合，涉及实业、房地产、农业、股权投资等领域，并且世代持有其中几家公司的股权。此外，还将文化保护和创造作为企业文化的一部分，注重与文化机构合作，以培养有才华的青年人才。

3.境内外传承安排对比

通过对英美法系信托及大陆法系信托的发展历程进行概括性梳理，可以发现，境外信托对境内信托业转型发展，尤其在信托制度设计、信托业务适用场景、信托架构功能等方面提供了丰富的借鉴经验。经过多年积累，我国正处于财富传承的重要时刻，家族信托业务发展也突飞猛进，但囿于目前信托法律制度不完善、信托税制缺失等原因，家族信托业务发展也面临颇多障碍。基于此，我们希望通过将境外发展经验与中国信托实践相结合，充分发挥家族信托的制度优势以更好地实现家族财富平滑传承、服务实体经济高质量发展、满足人民美好生活需要等多重目标。

（二）境外家族信托财富捐赠慈善事业与启示

公益慈善是家族精神传承的载体，信托制度也为家族信托从事慈善事业提供了有力的制度安排。三分类新规对家族信托的受益人做出了明确规定，除委托人及其亲属外，“家族信托涉及公益慈善安排的，受益人可以包括公益慈善信托或者慈善组织”。这一规定为家族信托助力公益慈善和三次分配提供了制度依据。根据三分类新规的定义，家族信托从事慈善事业最直接的方式就是以慈善组织作为受益人，通过信托利益分配实现捐赠，借助慈善组织的专业能力实现慈善目的。

家族慈善信托既是具有“家族性”的慈善信托，财产来源于家族共享财产，家族成员深度参与其中；也是具有“慈善性”的家族信托，即信托目的除了财富传承的主要目标，还有公益慈善的目标。

在国内外的实践中，通过家族信托进行捐赠的模式主要可以分为两种，即慈善先行信托（Charitable Lead Trust）和慈善剩余信托（Charitable Remainder Trust）。前者是指慈善机构作为受益人优先获得信托利益的分配，其后的信托利益再向其他受益人分配；后者是指在信托利益向其他受益人分配完毕后，剩余信托财产向慈善机构捐赠。2019年，国内某著名主持人设立了慈善先行的家族信托，约定4年内每年从信托利益中捐赠100万元，由某专业基金会作为捐赠执行人将100万元用于支持100位贫困大学生，开启了国内慈善先行家族信托的先河。

（三）境外家族信托税制理论与启示

1.境外信托税制理论综述

作为一项诞生于英美法系国家的法律制度，信托在西方有着漫长的历史，相应的税收法律制度也经历了长时期的发展，在其逐步探索、建立并完善的过程中，积累了丰富的理论总结和实践经验，因此境外信托及其税收制度往往以内容庞杂繁复为特点，尤其是在成文法典以外，大量的司法判例也构成其重要的法律渊源。但从税制的整体框架入手，理论界依然试图从中梳理并提炼出其背后的理论基础。以下我们将以最为核心的所得税为例，根据截至本报告写作时的有关境外信托税收制度，结合业内的部分技术观点，对境外信托税制理论作简要介绍。当前业内比较具有代表性的观点一般认为，各国及地区包括家族信托在内的信托税制大多以两种相互对立的理论作为其基础："信托导管理论"和"信托实体理论"[①]。

（1）信托导管理论

顾名思义，这一理论将信托安排视为委托人和受益人之间的"导管"；换而言之，信托本身的纳税主体性将被忽略，因此理论界也会将此时的信托类比成"税收透明体"。表现在具体的税制设计上，这一理论通常支持"跳过"信托安排，将受益人直接作为信托收益的纳税人并对其课税。

由于信托本身不作为纳税主体，因此"信托导管理论"具备纳税环节少，避免多重征税的优势。但在信托存续期间，很可能出现信托收益已经产生并累积但尚未分配的情形，此时如果对受益人课征税收，其公平性可能值得商榷。

（2）信托实体理论

与"信托导管理论"相反，"信托实体理论"则将信托财产本身拟制为一个纳税实体，一旦信托收益产生，则信托自身应计算缴纳相关的税收。在具体的税制设计层面，这一理论通常支持由受托人代为缴纳相关税收。

显然，"信托实体理论"可以顺利解决上述待分配信托收益的征税难题，便于建立涵盖委托人、受托人、受益人的全链条征管路径；但另一方面，从避免多重征税的角度出发，这一理论对后续分配环节的涉税处理会提出一定的衔接要求。

2.境外信托税制对中国家族信托税制的启示

从境外国家的信托税制实践来看，即使是英美法系国家和地区，在税制设计的理论选择上也不尽相同。例如，美国的信托税制中，比较倾向于根据"信托导管理论"以受益人为纳

① 中国信托业协会：境外信托税收制度研究（一）。

税人[①]；而新加坡则遵循“信托实体理论”，一般将受托人作为纳税义务人[②]。而且，一些国家或地区通常不会仅根据单一理论进行税制设计，仍以美国为例，其对于复杂信托安排下的某些情形，也会对受托人进行课税。与此同时，各国或地区在制定信托税制过程中还会将税收公平、实质课税等重要原则一并加以考虑，并引入反避税等方面的措施，从而使其信托税制具有综合性的特征，以适应其当时的经济和社会需要。

自《信托法》从2001年颁布实施以来，我国的信托业已得到长足发展。随着《企业所得税法》的日益完善，营业税改征增值税的完成和增值税立法的接近尾声，以及2018年个人所得税法改革的顺利实施，都为未来出台关于家族信托的专项性税收成文规范或指引提供了良好的基础。在此背景下，如何有效借鉴境外信托税制相关理论和实践做法，使我国的信托税收制度更适合现实需要是一项值得思考的课题。结合境外信托税制实践来看，不拘泥于单一理论基础，综合不同制度优势可能是目前较为理想的路径选择。近年来，我国已经在信托或类信托结构的税收制度中对某些以往可能具有一定争议的事项作出明确（如明确资管产品管理人应就资管产品运营过程中发生的增值税应税行为缴纳增值税等），这对于信托税制的深入探索，尤其是探讨如何明确受托人在信托税制中的定位和涉税责任，以充分发挥受托人在信托税收征管中的作用具有积极意义。

五、中国家族信托高质量发展的对策建议

（一）以民为本，确立家族信托的发展目标

中国家族信托的发展目标应立足于“以人民为本，守护好人民的合法财富”，应服务于人民对财富和家族精神传承的美好向往，服务于现代化治理，助力家族基业长青、助力共同富裕。

1. 更安全有效地实现基业长青

随着中国经济的快速发展，高净值人士数量增多，社会各界对家族财富传承的重视程度也日益提高。对于众多家族而言，财富的积累漫长且艰辛，财富不仅指丰厚的物质资产积累，更凝结了家族的智慧和精神。因此，财富传承的本质是将家族的财产、价值观、传统和文化传递给下一代，特别是对于很多企业家来说，企业的传承也是保护家族财富、维护家族荣耀的重要方式。近年来，家族信托凭借其独有的制度优势、高效的资源整合能力，在保

① 中国信托业协会：境外信托税收制度研究（三）。

② 中国信托业协会：境外信托税收制度研究（四）。

护、管理、传承财富方面发挥着其他金融工具所无法代替的作用，获得了越来越多的高净值客户青睐，并成为私人银行、律师事务所、家族办公室等多类型财富管理机构的业务合作对象。具体到财富传承领域，信托的主要功能和定位是信托架构设计者、信托财产保护者、信托账户管理者、信托利益分配者，并在家族信托存续期间通过设计激励机制、提供多种综合性服务，以实现委托人家族治理的目标。

（1）财富传承有章可循

一般而言，一个人若在没有立遗嘱的情况下意外去世，其遗产会根据法定继承的方式被分割，一旦有家庭成员对财产继承存在异议，便可能引发财产争夺纠纷。在欧美国家，一些著名的财富家族都以设立家族信托的方式来确保家族财富代代相传，基业长青。我国法律同样规定了信托具有连续性，即信托不因委托人或者受托人的死亡、丧失民事行为能力、依法解散、被依法撤销或者被宣告破产而终止，也不因受托人的辞任而终止。信托设立后，委托人对于不同受益人设置的信托利益分配条款使其之间可能存在利益冲突，而且信托财产将以受托人的名义持有并管理运用，这需要受托人必须具备专业化的资产管理及运营能力。此外，与境外家族信托相比，境内家族信托起步较晚，虽然《信托法》及三分类新规为境内家族信托的发展提供了基础的法律保障，但目前来看，国内仍缺乏配套的信托财产登记制度及信托税收制度，且国内遗产税尚未出台，相对削弱了家族信托的财富传承吸引力。信托公司作为家族信托架构的核心，应充分履行受托职能，在服务机构筛选、政策沟通等方面发挥关键作用。

值得一提的是，对于企业家而言，企业股权是其所有财富中的核心资产。家族企业的传承，不仅仅是财富的传承，更是企业家思想和精神的传承，若没有提前规划，企业将难以持续发展，家族财富也会流失。因此，不少企业家都选择设立家族信托，并将企业股权作为信托财产，通过家族信托实现对家族企业股权的集中持有，维护企业的稳定发展和家族财产有序传承。在三分类新规下发后，家庭服务信托、遗嘱信托、特殊需要信托等多种财富管理服务信托的创设也丰富了委托人能够进行财富传承的工具，以满足更多家庭的个性化财富传承需求。未来，随着信托登记制度的完善，股权家族信托也将成为财富管理领域的新蓝海。

（2）更安全、有效的家族治理，助力基业长存

中国有句古话叫作“富不过三代”，说明了守富、传富的不易，也成为古今中外绝大多数财富家族都逃不开的魔咒。据美国波士顿家族企业研究协会的一组调查数据表明，美国家族企业能够传至第二代的只有30%，传至第三代的只有14%，第四代之后更是仅有3%，足以证明财富传承的挑战性。

改革开放以来，我国经济稳定发展，私人财富的快速积累和代际传承窗口的开启，使得家族财富的有序传承显得尤为重要。家族治理，包括财产和企业管理，是实现高质量传承的关键。家族信托作为一种有效工具，可保护家族财富和价值观的稳定传承。委托人可以将核心资产转让至信托，保障家族企业的完整性，并通过设立家族章程和委员会，灵活调整家族

需求，维护家族和谐。同时，家族信托也有助于价值观和文化的代际传承。通过将家族精神写入章程，制定教育规划，可以确保下一代接受家族文化，成为家族的未来接班人，实现家族财富的高质量传承。

中国富裕及新生代投资群体将随着国家在战略上提出的2035年远景目标“共同富裕”的支持下不断壮大。家庭信托不是单纯理财产品，而是家庭财富管理综合解决方案。客户群体可从超高净值客户拓展到财富客户，可走进千家万户，可服务于社会公众，将发挥人民合法财富的守护者作用。

2. 促进共同富裕的金融工具

（1）助力家族精神的永续传承。家族的传承，不仅仅是财富的传承，更是家族精神的传承，《资治通鉴·汉纪十七》有言：“贤而多财，则损其志，愚而多财，则益其过”。 从中可以看出，家族精神传承的重要性。而家族精神的传承除了内化于平时的教育外，还可以通过在家族信托中设立条件分配的方式正向激励后代拼搏进取，负向约束后代的不良行为。

①家族信托之条件分配“正向引导”。引导后代努力学习、完成高等教育。设置教育金，根据受益人考入学校层级的不同，按照级别给予不同的奖励金；设置奖学金，对完成不同层级教育的受益人给予差别奖励；设置一次性奖励金，对于在求学过程中获得奖学金及省级以上荣誉的，家族信托可提供一次性奖励等。通过在家族信托中设置不同的奖励金额，引导和激励后代完成更高级别教育。

鼓励后代积极创业，设置创业资金及事业机会支持。设置创业鼓励金，在受益人创业时，获得一次性分配鼓励金，但需对受益人可享受创业鼓励金次数进行限制；设置目标职业奖励金，对从事委托人认定的特殊职业进行奖励，如公务员、医生、大学教授等；设置事业机会，符合特定条件的受益人可以申请加入家族信托的决策管理委员会，参与家族信托所持有股权的家族企业的决策管理。

向受益人传达家族对其婚嫁、生育方面的期望。设置婚嫁金，根据受益人是否结婚、结婚岁数的不同设置婚嫁金，同时限制信托存续期间每个受益人可享受婚嫁金分配的次数；设置生育金，根据受益人或其配偶生育婴儿数量给予不同的奖励。

②家族信托之条件分配“负向约束”。家族信托亦可约定负面约束条款，限制或惩罚受益人的不当行为。如受益人好吃懒做或行为不端，可以减少收益分配或被取消受益资格；如希望后代尊老爱幼，则可以设置不得遗弃虐待父母、子女的条款，否则取消受益资格等；如受益人在学业上自暴自弃，考试不及格，无法毕业，也可减少收益分配或被取消受益资格；针对受益人无规划的过度投资、赌博等一系列不良嗜好、单笔大额消费等行为，委托人均可在家族信托合同中进行负向条款的设计。通过在家族信托中设置负向约束条款，可在一定程度上，限制或者惩罚受益人的不当行为，引导受益人向积极健康的方向发展。

③固定分配防止财富挥霍。随着中国私人财富不断积累，高净值客户的规模逐年扩大并

逐渐步入财富传承阶段，财富管理与传承逐渐成为高净值客户关注的问题。在所有财富传承的过程当中，最大的风险就是第二代承接财富的失控，如二代挥霍浪费而导致外流。如何保证家族财富承接者既能享受财富带来的保障，又能秉承不挥霍浪费的精神和原则，是高净值客户未来的刚需。家族信托同时具备子女教育、家族治理和慈善公益等功能，它可以进行定制化的分配管理，将委托人个人或家族的精神意愿融入分配条款设计中，进而约束受益人的行为，在物质财富传承和精神财富传承中均发挥着至关重要的作用。

固定分配（又称定期分配）条款定期为受益人分配固定金额，不仅可以保障委托人家族后代丰衣足食，通过限制资产的用途和金额还能防止财富被挥霍浪费。固定分配方式的应用场景多样，例如为针对家族后代设置生活费，每个月以固定金额分配满足受益人的基本生活需要；设置养老费，为受益人提供稳定的养老费用；设置医疗金，为受益人健康医疗提供费用支持等。这种分配方式避免了年轻一代因一次性得到大量财产而放弃历练，既可以防止财富被挥霍，又可以促进受益人努力上进，进而使家族的价值、文化和精神代代相传。

家族信托固定分配的方式在实践中也得到了广泛的应用。举例说明，我国著名艺人沈殿霞在其为女儿设置的信托中明确分配规则为：女儿35岁前每月固定获得2万元，35岁后才可以动用大额的本金部分，避免其巨大而错误的消耗导致信托财产枯竭。

（2）助力公益慈善和三次分配。

①家族信托财富捐赠慈善事业。公益慈善是家族精神传承的载体，信托制度也为家族信托从事慈善事业提供了有利的制度安排。三分类新规对家族信托的受益人做出了明确规定，除委托人及其亲属外，“家族信托涉及公益慈善安排的，受益人可以包括公益慈善信托或者慈善组织”。这一规定为家族信托助力公益慈善和三次分配提供了制度依据。根据“三分类新规”的定义，家族信托从事慈善事业最直接的方式就是以慈善组织作为受益人，通过信托利益分配实现捐赠，借助慈善组织的专业能力实现慈善目的。

②设立家族慈善信托。除了将慈善机构作为信托受益人，还可以在家族信托中单独搭建慈善信托，由慈善组织直接或间接担任受托人。这是由于受托人及家族成员已经明确且获得较大授权，但公益慈善的最终受益人不特定，受益人实际上相对处于弱势。慈善组织作为受托人的功能在于保障信托财产分配的公益慈善目的，其与被捐赠人（即信托最终受益人）在目标上是一致的。

从现有实践来看，家族慈善信托有三种模式：一是由慈善组织作为唯一受托人，全权管理运行家族财产，实现公益慈善目的；二是慈善组织和信托公司共同作为受托人，较好结合慈善组织和专业信托机构的优势；第三，信托公司就具体事务向慈善组织转委托的合作模式，慈善组织的地位不一定反映在信托文件中，但可以接受受托人委托，成为转受托人行使管理权。然而，由于慈善组织在财产管理方面专业性不足、共同受托人与转受托人模式权责界定较困难等原因，慈善组织作为受托人的国内实践并不多。

山东省国际信托股份有限公司于2017年7月设立了业内首单家族慈善信托，首笔交付资

金1 000万元。委托人出身教育世家，心系教育事业，将信托目的设定为资助特定学校的贫困学生和优秀学生以促进教育事业的发展。项目架构方面，委托人指定了专业律师担任监察人，监督慈善财产合法运作；商业银行担任财务顾问，提供资产配置、保值增值等服务；两所定点学校担任慈善项目管理人，负责评选和管理奖助学金项目；信托公司担任受托人，将慈善信托财产独立管理、办理慈善支出、财产投资、估值运营、信息披露等事项。本单家族慈善信托成立至今5年多来，累计分配信托利益150余万元，覆盖了近1 500名莘莘学子和教育工作者，不仅长期持续助力了慈善事业，还把委托人家族尊师重教、向上向善的家风传递。

当前，”家族信托+慈善捐赠”模式将助力财富管理的共同富裕，推动信托公司提升慈善专业能力。信托公司需构建慈善资源网络，匹配捐赠渠道，做好税收合规，提升家族信托的慈善作用。同时，信托公司也需完善家族信托的架构设计，制定保值增值规划、捐赠机制、监察机制等，做好财富传承和慈善需求的全周期管理，提高家族信托的捐赠规划性和社会效应。这些能力将成为信托公司主动管理家族信托的重要竞争力。

3. 助力民营经济发展壮大

2023年7月19日，中共中央、国务院出台《关于促进民营经济发展壮大的意见》（以下简称“意见”），强调依法保护民营企业产权和企业家权益，培育和弘扬企业家精神，明晰企业产权结构。

家族信托是民营企业股权治理、家族治理、企业治理、财富传承以及企业家精神传承的有效工具。首先，家族信托可为民营企业家搭建信托法律架构，保护民营企业家的合法财富，通过以财产隔离后的法律制度安排，强化对企业家的产权保护和企业家权益。二是家族信托将为民营企业提供企业治理的规则机制，提升企业经营管理能力，激励企业勇于变革和韧性运营，更好地促进民营企业稳定持续发展。例如，民营企业通过股权家族信托等架构安排实现企业决策权集中与股权收益权分享，实现基业长青。三是家族信托将为民营企业的家族治理提供有效法律工具，依托家族信托，帮助企业家制定“家族宪章”，明确家族内部的决策机制和纠纷解决机制，实现优良家风的传承有道。四是家族信托可以作为民营企业家的智慧与精神的传承载体，通过信托目的和分配条款的设定，对受益人进行引导和激励，增强民营企业的自主创新能力，实现民营企业的高质量发展。五是家族信托可以作为民营企业家践行社会责任的有效方式，通过家族信托的公益慈善功能，实现财富的第三次分配，主动承担共同富裕的历史使命。

（二）携手共进，建立中国家族信托专业形象

随着改革转型的深化，以家族信托为代表的资产服务信托是监管鼓励的方向，也是信托

公司展业的重心。近年来，越来越多的信托公司进入家族信托业务领域，与拓展信托公司自有客户相比，借助商业银行庞大的客户基础，与其开展合作是多家信托公司在业务起步阶段甚至长期发展阶段的首要路径选择。为获取业务机会，难免出现部分信托公司以低廉的信托报酬费换取业务机会，以获得渠道为核心，忽视了专业受托能力相匹配的信托报酬，倒逼家族信托报酬费率的一再降低，甚至无法覆盖受托人的管理成本，这种“劣币驱逐良币”的现象，阻碍了业务的长期、健康发展。

家族信托业务仍处于一个向上增长、被更多人认知的发展过程中，对于社会公众而言，现阶段了解中国信托业所从事的这项业务，比认识某一家信托公司品牌更为重要。当知道家族信托是一个优秀的财富传承工具、可以实现自己的哪些财富管理需求后，才进入到选择具体信托公司的阶段，通过了解不同信托公司的展业特色，再去做选择。如果第一阶段的行业整体专业形象尚未建立，就没有各家信托公司家族信托业务的长远发展。对于信托公司而言，更应该是公司重视程度比拼、服务能力比拼、服务理念比拼，而非价格比拼。当该项业务处于一个健康发展的环境中，各家信托公司才有充分的时间、冷静的思考，对其进行战略谋划，投入相应的人力、制度、系统等业务基础设施，进而形成专业服务优势。因此，也建议信托业协会随着资产服务信托的深入开展，对家族信托等各类业务建立涵盖价格标准的自律准则，防止低价竞争扰乱市场，影响家族信托业务的长期发展。

（三）税务管理，具备税制改革和价值提升的空间

我国家族信托较欧美经济发达国家起步较晚，配套规则仍在不断发展。实践中，相关主体可能需要根据每一项目的每一环节单独剖析涉税情况，与税务机关深入沟通，才能明确特定事项的判定标准和实际处理。这可能使信托相关主体产生税收结果难以准确预期的印象，并为此付出较多成本以管理税收结果的不确定性。有鉴于此，由财税部门收集当前实践中家族信托反映较多的涉税事项，有针对性地通过发布专项文件、案例指南等形式普及相关税法知识，明确常见问题的税务技术观点，很可能是短期内提升家族信托税制确定性、促进纳税人服务的有效手段。

从长期来看，由于家族信托的隔离风险、传承财产等优势，当前家族信托的市场仍在高涨期，高净值客户和信托公司均在不断努力探索相关制度安排。在当下中国的信托理论和实践中，信托财产权属具有一定的独立性，难以具体归属于信托公司、受益人或委托人，在此监管背景下，与家族信托配套的税收制度或许难以做到一步到位。因此长期而言，建议国家税务总局联合相关监管部门，借鉴其他国家和地区的立法理念和管理经验，结合我国税收立法现状，考虑先出台专门的文件对家族信托的财税处理进行局部有针对性的调节，待经过实践检验以后，再行考虑建立更加完善的税法制度。[①]

① 德勤视角：《家族信托业务发展与相关税收法规现状及展望》，

（四）丰富资产配置，满足实体经济多元化发展

目前的市场环境，伴随人口老龄化进程加剧，财富管理需求不断增加，在“房住不炒”的政策引导下，房地产行业在财富中的贡献度正在下降，并且加上外部环境的波动使得财富客户及高净值客户的资产配置，正逐步从房地产等实物资产转向金融资产均衡配置财富。

1. A股股票市场投资规范化

2023年2月17日，中国证监会正式发布全面实行股票发行注册制相关制度规则（以下简称为“注册制新规”），于公布之日起实施，我国A股市场迎来全面实行注册制的全新时代。同日，证监会还发布了《境内企业境外发行证券和上市管理试行办法》和五个配套监管指引（以下简称为“境外上市新规”，与“注册制新规”合称为“境内外上市新规”），于2023年3月31日起实施，建立起中国境内企业境外上市的备案管理制度。近年来，通过境内家族信托持有上市公司股份的主体越来越多元化，包括实际控制人、股东以及其他高净值人士。在确保权属分明、真实确定、合法合规、权能完整上，能起到对资本市场的促进作用。同时，对于家族信托标准化投资资本二级市场，完善配套制度，也是未来的发展趋势。

2. 另类投资将持续兴起

自2023年以来，不论是全球经济下行，美联储加息、国内利率下行，还是叠加疫情所致的“疤痕效应”等变化为另类投资带来了机遇。另类投资凭借其跨周期、创造相对较高回报等特点受到关注，预计这一趋势将进入新的快速增长期。因为越来越多的财富客户及高净值客户寻求更多元化的投资组合，并期盼在“安全”的投资下产生更高的回报。一方面，另类投资投向和策略灵活多样，提供了有别于传统公开市场资产的回报和风险特征，例如，股票多空策略可以通过不同的净仓位水平实现不同的风险收益特征，如果部分对冲，可以获得与市场指数无关的超额收益和部分相关收益，如果完全对冲，则成为市场中性策略；另一方面，另类投资投资范围广泛，更加细分和专业，相较于主流产品获得高收益的可能性也更高。例如，艺术品、新兴的虚拟货币、数字资产、产权投资等。近些年来艺术品收藏已经成为高净值人士财富的象征，一般由受托人和委托人认可的保管机构提供保管场所，受托人可以按照委托人意愿，使用信托资金为作为信托财产的艺术品购买财产险。由于市场的供给相对稀缺，再加上对于文化价值和艺术历史的尊重，从而增加了艺术品的投资价值，投资者更易获得超额收益。

3. 养老投资配置升温

为了应对人口老龄化给我国带来的长期挑战，国家及地方政府部门相继出台系列政策法规。2022年4月，国务院办公厅发布《关于推动个人养老金发展的意见》（以下简称《意见》），明确了第三支柱养老保险的基础制度框架，意味着我国个人养老金制度正式落地，并逐步培

养居民的养老投资意识，提前规划养老。家族信托架构相对灵活，可以跟多种工具叠加综合运用。以个性化独特运用方式，发挥资产配置核心作用，通过养老理财产品、养老基金、定制化的资产组合化管理工具等，满足养老的全过程需求，并放眼全市场去配置投资标的，实现财富保值增值。同时，在财富传承方面，做好财产的转移和分配预安排，保全自身财富，避免家庭成员在财产的继承过程当中发生纠纷和争议，创造和谐的晚年养老生活。在老龄化进程下的社会需求，家族信托在长周期服务中会进一步催化养老相关需求的资产配置。

4. 跨境投资多元化配置

海外的资产品类日益受到青睐，高净值客户逐渐从单一市场到全球视野进行转变，从产品思维到场景思维的转变。从全球来看，每个国家所处的发展阶段不一样，发展速度也不一样，全球各国的经济周期错位，导致不同国家资产收益差异较大。通过对于海外优质低风险资产的合理配置，例如海外储蓄分红险、美元债、QDII基金类等，能够更好地分享全球经济发展的红利，同时也有助于分散投资组合的风险。

除了在投资品种上进行多元化配置以分散风险、降低回撤外，信托公司正在努力通过空间上的多元化来帮助客户更好管理家族信托内的财产，打破投资的地域限制，实现家族财富的长期增值和全球化布局。

（五）全面提升家族信托服务能力，打造高质量家族信托

1. 推动家族信托服务转型战略升级

我国家族信托业务正在加快扩容，家族信托的展业模式也越来越丰富。根据“37号文”定义，家族信托的信托目的是家庭财富的保护、传承和管理。信托公司发挥牌照优势，从客户需求出发，在资产配置与财产保值增值以外，注重财富传承、风险隔离、家族治理、税务合规、公益慈善等功能的打造与交付，实现综合化的信托目的，是发力家族信托业务“回归本源”的关键着力点。

同时，由于信托业务三分类改革后，对信托行业的转型指明方向，进而拓宽家族信托业务发展道路。家族信托业务坚守“以客户为中心”的理念，积极探索金融科技赋能，升级“业务+科技”战略规划蓝图，重塑业务运营新业态，创新客户服务新模式，积极拥抱时代变革，加快推进家族信托服务数字化转型。

2. 全面提升资产配置能力

资产配置转向的背后，是宏观经济环境和监管政策的深刻变化。随着我国经济从高速增长向高质量发展转型升级，部分行业周期更迭，宏观经济环境日趋复杂，单一资产已无法稳定盈利；高净值客户和财富客户财富管理与资产配置需求持续释放，在非标刚兑打破之后需

找到稳健回报的投资方案；资管新规之后，特别是三分类新规的正式实施，信托公司都在回归本源、转型发展，加快多元资产配置及信托产品标准化、净值化管理的步伐，逐步建立起资产配置能力及以客户为中心的资产配置流程体系。

应在对各类资产的风险收益特征进行较为精确的量化描述和动态跟踪基础上，围绕客户目标，对客户的风险承受能力进行量化和区分，以实现对不同风险承受能力分层下客户需求的匹配。将客户的风险偏好纳入整个资产配置和组合构建的流程，量化对客户风险画像进行更为精准的刻画，以此决定风险预算的上限，再基于对各类资产风险特征和相关性的估量，运用资产配置方法进行资产类别的选择和权重的确定，从而得到最终方案。帮助客户挖掘并理解资产配置目标，围绕客户包括风险偏好在内的需求进行方案的设计以及组合的构建与管理，以获取更契合客户风险承受能力、净值表现更为稳定、长期收益稳健的投资组合（见图8–14）。

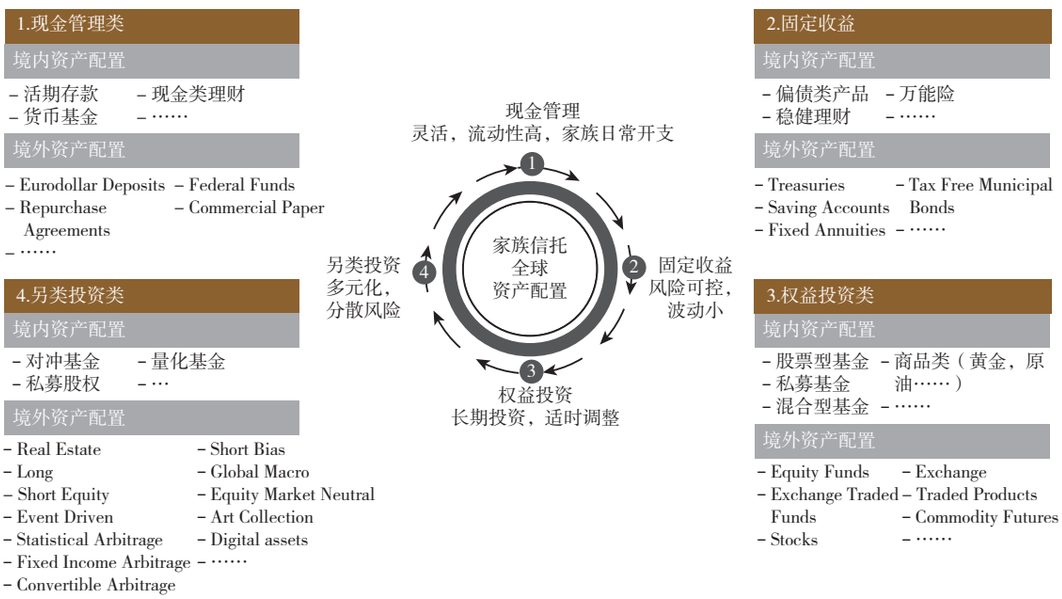


图8–14　家族信托全球资产配置图谱

3. 打造分层分类的高净值客户服务能力

随着市场经济发展，高净值客户对于服务的标准逐渐提高，对财富管理的要求也越来越个性化、综合化。建立高净值客户的分级分类服务体系，多维度精准建立客户画像是满足高净值客户个性化财富管理需求的必要前提。根据分类标准，在客户资产等级的基础上，结合家庭背景、教育背景以及客户投资专业度等分类维度，通过大量数据的定量分析，以及以实际状况为主的定性分析，细分客户群体。同时，建立客户、业务、产品的联动机制，依托系统内资源整合来增强团队的经营能力。通过客户信息收集和分类整合，可进一步挖掘客户产业链中的相关需求。

同时，还需要结合机构自身的组织架构和人员专业能力，打造具有特色的服务体系，提供专业的金融和非金融服务，巩固差异化体验，强化客户黏性。通过在识客、获客、活客、黏客、留客阶段的经验积累，形成全链条客户服务体系。

4. 全面建设家族办公室管理能力

目前，高净值家族对于财富传承的需求井喷式增长，家族财富管理业务可以说是历史性机遇。信托公司需牢牢把握此次机会，集结专业化团队，成立家族信托办公室，全面布局家族财富管理业务。建立起完整的家族财富管理和家族综合服务体系，并迅速抢占市场规模，方能在激烈的行业竞争中抢占先机。

同时，信托公司在建立办公室体系时，需要整合自身资源，踏踏实实做好服务，提升资产管理能力，加强非金融服务能力投入，为家族成员、家族企业提供综合服务，则是当下信托公司业务转型关键时期的必备条件。摒弃“投行思维”，提升自身综合服务能力，加大投入快速解决自身短板，方能实现业务常青、实现完美转型。

除运营结构之外，建立家族办公室一方面要考虑管理代际更迭面临的挑战，还需考虑合规要求、技术运用和网络安全等许多运营因素。所有这些因素都意味着，在此过程中应尽早寻求专业人士的建议——从家族办公室顾问到外部财富规划师，以及税务和法律服务提供商，从而确保家族财富能够保值增值并世代相传（见图8–15）。

战略服务	金融	运营	家族教育	治理	继任规划	税务规划	投资政策	经纪人选择	慈善使命
技术	社交媒体	税务合规	资产配置	技术平台和管控	云计算	家族和企业信息的连续性	财富转移规划	投资结构设计	对标
税务和财富规划	绩效报告	家族基金会和经营	文件准备	礼宾服务	家务协助	资产管理	藏品管理		
投资	保险	家庭基金会监督	合同审查	记账和报告	办公室政策和流程	差旅			
风险管理	声誉风险	慈善对标	合同监督	人才	预算和预测管理				
慈善事业	欺诈防范和调查	尽职调查	诉讼监督	现金管理					
法律	物理安全	其他慈善活动	合规性						
家族	网络风险	监测和监督外部顾问							

基本服务
部分服务
增值服务
核心服务

图8–15　家族办公室的服务能力建设全景图

5. 升级跨境家族信托一体化服务能力

在全球资产配置的大环境下，高净值客户的境外投资比重和跨境资产配置比例逐步上升，境内外金融、税务、法律等全方位的综合财富管理规划对于实现高净值人士的财富目标日益重要。信托公司应积极布局与境内外律所、会计师事务所、离岸信托公司的合作，从法

律、财税及资产配置方面提供境内外综合性财富管理方案，提升跨境家族信托服务能力，打造一体化综合家族信托服务体系。

6. 持续优化闭环风险管理与监测能力

健全覆盖家族信托业务全流程的合规内控管理体系，严格实施制度流程化、流程信息化、流程数字化，确保为实现受益人的利益尽职履责。一是根据经营目标、发展战略、投资管理能力、风险管理水平等因素设定年度风险偏好、风险限额和限额监测体系。二是从产品管理、投资交易、限额管理、资产风险分类与存续期管理、合作机构管理、绩效归因、运营管理、销售管理等方面将风险管理要求内化为管理制度和业务操作规程。三是针对重点风险管控领域，加强信息化、流程化、数字化、自动化风险管理工具的运用，实现合规、高效的业务管理赋能（见图8–16）。

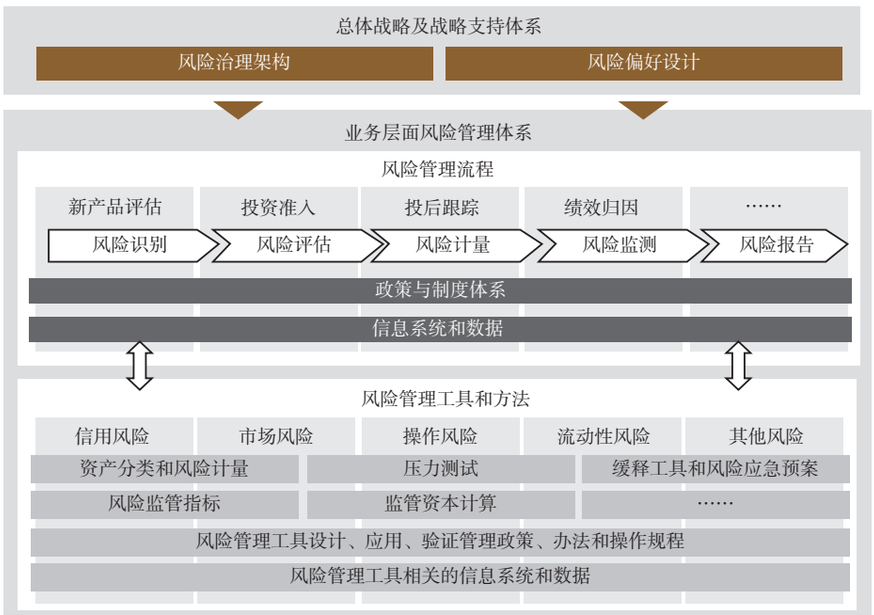


图8–16　持续优化闭环风险管理与监测能力

7. 构建家族信托服务共赢生态圈

在行业标准不断完善更新的阶段，家族信托业务的创新需紧抓市场中“有形”的手，即客户的需求。同时，家族信托业务的综合性，需借助过往发展中积累的产业属性，贴合市场趋势，贴近客户的产业和财富生态圈，进而开展方案架构搭建。善用“跨界”思维。整合信托公司、商业银行、证券公司、事务所等服务主体资源，以“信托”为核心，构建信托型的财富管理生态，围绕家族信托，共享客户群体，集成全方位服务，构建起信托模式下的财富管理生态圈。

信托公司加强与外部金融机构合作，提供差异化的竞争优势是大势所趋。目前，信托公

司家族信托客户的拓展主要为直销获客和渠道获客两种方式。直销客户由信托公司家族信托部门和其他财富部门自主开发，渠道客户由商业银行、保险公司、证券公司、第三方财富管理机构等合作机构引荐。根据40家信托公司调研数据反馈，2022年，信托公司家族信托的开拓大部分来自自身的直销渠道，通过渠道获客的占比相对较小。虽然目前外部渠道获客的占比相对不高，但商业银行、证券公司、保险机构等渠道都已铺开，未来信托公司加强与第三方渠道的合作将是家族信托获客的重要来源之一。

此外，信托公司还积极受托银行理财资金进行投资运作，主要扮演两类角色：一是基于自身的专业能力，接受银行引流的家族客户的全权委托对受托家族资金进行直接投资管理或开展公募FOF配置，帮助委托人实现资金的保值增值；二是根据委托人或委托人指定投资顾问发出的指令，对受托资金进行管理运作，主要负责提供家族信托的账户管理、估值核算、信息披露等事务管理服务。

8. 加速家族信托运营管理的数智化能力

（1）政策与技术同频共振，家族信托业务数字化转型蹄疾步稳。在党的二十大会议中，明确指出要加强和完善现代金融监管，并为下一步金融监管工作指明了方向，着力推动指导行业机构加快数字化转型。为此监管机构陆续出台多项政策，从2016年的《关于加强非银行金融机构信息科技建设和管理的指导意见》到2023年的《生成式人工智能服务管理暂行办法》等多项政策方针，为家族信托业务的数字化转型“把舵定航”。

随着金融科技的飞速发展，人工智能技术（以下简称“AI技术”）在金融行业的应用将越来越广泛和深入，数智化技术需求与日俱增，预计未来3年AI技术的应用将会迎来井喷式增长。AI技术将会是家族信托业务创新发展的“助燃器”。以创新金融科技为抓手，强化家族信托服务发展数据底座，双重赋能业务端和管理端，形成对内端和对外端的双向合力，激发业务发展创新力，推进实现以科技支撑业务加速发展（见图8–17）。

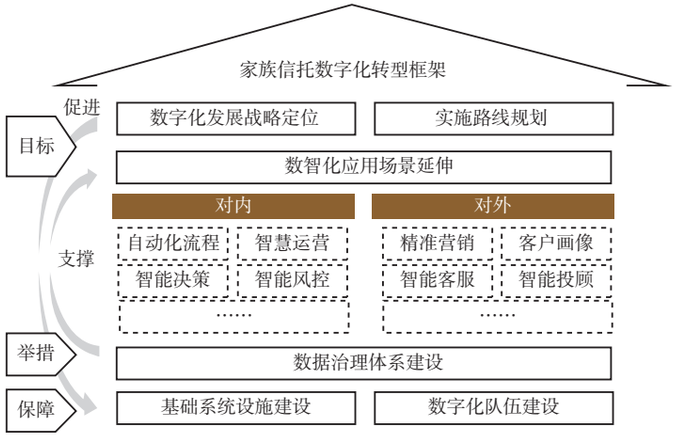


图8–17　家族信托业务数字化转型框架

（2）数智化战略升级，拓展家族信托数智化应用延伸。家族信托业务数智化战略不应独立于企业级科技战略框架，在整体战略目标、基础架构共享、生产运维方式转变、创新驱动机制上与信托机构其他业务高度相关。家族信托业务有着明显的客户定位和行为特点，数智化应用不应脱离家族信托业务特征，且要和机构整体战略竞争优势相匹配，才能发挥科技提升效率的能动作用。

随着AI技术的创新迭代驱动了应用场景的进一步落地，以生成式AI应用为代表的热点给市场带来了更多想象力和可能性。信托公司应“乘势而上”，积极布局AI应用，重塑业务各环节，全面提升业务流程处理的自动化程度，提高运营效率。搭建数智化运营中台，结合数据驱动决策引擎，AI赋能分析预测，实现以客户为中心的全流程的贯通、家族信托的业务方案配置化和智能化的运营。此外，通过数智化工具串联前中后台能力支持，支持员工一体化操作，实现家族信托业务闭环经营监控与反馈，推进生产力的智能化，全面赋能业务长效发展。

（3）家族信托系统重塑新业态，全面赋能业务发展。家族信托业务具有期限长久、专业度高、档案复杂、保密性强等多个特点，需要受托人采用专门的业务系统进行操作和管理。随着信托公司家族信托业务的不断发展，项目储备持续增加，业务涉及面更广更为复杂，进一步考验信托公司的系统化操作支持能力。在家族信托业务系统建设过程中，从家族信托业务实践需求出发，突出业务系统对客户需求的全面服务功能。一是对服务商的解决方案基于公司特色进行优化，全方位满足个性化、复杂化、定制化家族信托的管理需求；二是优化了投资流程，通过科技赋能，高效、便捷地对家族信托财产投资配置进行一体化管理；三是优化了净值管理功能，充分满足家族信托分散投资、集中管理需求；四是优化了管理权限设置，确保家族信托相关服务的安全性和私密性；五是拓展了系统支持范围，通过多元化、可扩展的功能设计，实现家族信托、家庭信托、保险金信托、慈善信托等一站式全生命周期服务（见图8–18）。

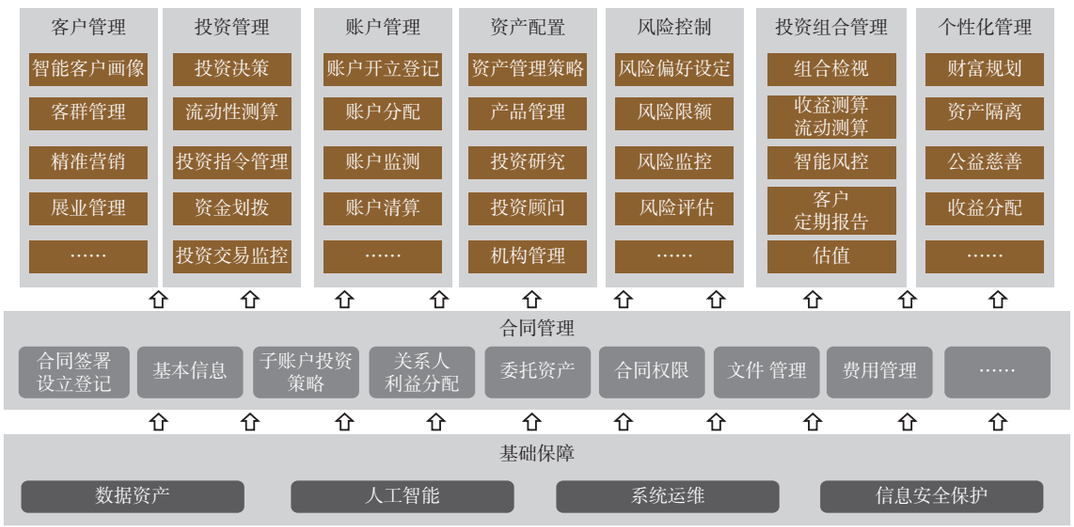


图8–18　家族信托系统主要应用功能

中航信托的鲲鹏管家系统已全面覆盖家族信托业务生命周期，包括信托立项、合同管理、投配管理和运营管理等环节，并利用区块链等技术实现全流程业务的数据化、智能化和可视化。系统自动复制项目信息，消除信息盲点，避免重复录入。合同管理已升级至2.0模式，实现自动化生成合同，提高效率，降低风险。运营管理阶段，系统能自动校验和触发定期分配，防止运营差错。中航信托自主研发的新版家族信托管理系统，实现了31个业务流程，更符合业务人员需求，优化了对客户和运营需求的全面服务功能，提升了系统兼容性，保障了家族信托服务的安全性，拓展了系统互动性，为扩大高净值客户和多渠道合作打下坚实基础。

（4）以客户为中心，一站式全生命周期陪伴服务。基于家族信托数字化转型规划，贯彻落实“以客户为中心”的服务模式，加速实现以客户全生命周期管理为理念，以金融科技为推手的数字化家族信托业务转型升级。创新“AI+金融”的模式，打造一站式家族信托金融服务平台。一方面，要通过大数据精准地了解客户，包括精准地推测客户的实际需求，精准地开发出差异化产品，精准地掌握客户风险承受能力以及收益预期，精准地为客户提供市场预警及投资组合配置建议；另一方面，要借助AI技术为客户营造丰富的服务场景，覆盖客户全生命周期，增强客户的消费体验，并实现“客户+场景+服务”的连接，打造开放式的金融服务平台，体现金融整合服务价值。

建信信托新一代财富系统基于家族信托多样化的资金运用实际，梳理了细分场景及运用逻辑，将家族业务长期积累的投资配置专业分析能力沉淀于系统，深耕当下、前瞻布局，持续打造专业化服务客户资产配置的能力；在系统数据精细化描绘委托人360°画像的基础上，精准深入地把握客户需求，为家族信托更多的创新实践打好基础。除此之外，针对家族信托业务的投资管理与事务管理，建信信托依托多年积淀的投资管理及风控能力，运用全新智能检核技术，通过事前、事中、事后全方位投资策略检核，有效规避投资风险。

（5）强化客户信息安全防护，保护消费者权益。家族信托的客户信息安全管理至关重要，客户选择时会重点考虑受托机构的信息安全管理水平。在大数据时代，应遵循最小化原则收集必要的客户数据，并在系统开发时融入安全保护，确保业务持续并将损失降至最低。同时，引入区块链技术，通过其不可篡改、共识机制等特性，加强对客户数据和信息的保护。所有决策及相关信息需设置保存规则，准确分类并安全保存。

平安信托以保障信托业务安全、建立“信托法理+安全可靠”的行业形象为目标，构建出适用于不同规模信托公司的信息安全体系，促进信托行业信息安全制度化、标准化、智能化发展。2022年，平安信托APP顺利通过中国网络安全审查技术与认证中心（CCRC）的移动互联网应用程序（APP）安全认证，成为国内信托业第一家获得该认证的APP。在网络检测、终端访问、数据安全、文档管理、视频会议、门禁管控等信息场景，平安信托申请了多项发明专利。依靠科技优势，平安信托在实践中通过“技防+人防”的智慧信息安全生态体系，强化合规，严控风险，保障客户金融数据安全，逐步形成了网络安全防控“三重防线”。

在“金融+科技”的数字化浪潮下，家族信托业务数字化转型之路任重道远。从规划上重新定位数字化转型发展战略，加强数字化基础设施建设，强化数据安全保护能力，进一步夯实数字化底座支撑，以数据价值驱动提升数据应用，双向赋能内外部业务服务拓展，构建家族信托数字化能力场。

结语

家族信托在国内成长的这十年，是中国私人财富管理格局发生重大变化的十年。经济发展阶段的更迭、财富创造方式的变化、代际传承时代的到来，更加凸显了家族信托在财富管理工具箱中的核心作用。依托于信托制度财产独立、风险隔离、目的自由、管理永续等法定属性，家族信托所发挥的功能也从最初被认知的资产保值增值、财富保护，向满足家族定制化需求的个性化分配、家族精神传承、税务管理、公益慈善等功能延伸与发展，真正助力家族永续、基业长青和社会治理。

在满足客户多元化、定制化需求的过程中，家族信托业务本身集成了一个生态圈，商业银行、证券公司、第三方财富机构、律师事务所、会计师事务所、公益组织，都可以成为生态圈上的成员。而作为家族信托架构的搭建者、方案的设计者，信托公司无疑处在该项业务的核心位置，在自身为客户提供多元服务的同时，作为受托人，忠实地根据委托人要求，维护受益人利益，为其筛选可以实现特定职能的生态圈中的其他机构。随着信托业务新分类的正式下发，信托行业进入了全新的发展阶段，功能定位、核心业务均发生重大变化，家族信托作为新分类下的重要业务类型，高质量发展正逢时，中国家族信托将服务于人民对财富和家族精神传承的美好向往，立足于“以人民为本，守护好人民的合法财富”的发展目标，持续修炼内功，推动中国特色共同富裕目标实现。

参考文献

[1] 中国信托业协会 . 2021 年信托业专题研究报告 . 中国财政经济出版社 2022 年版，第 223 页 .

[2] 中国信托业协会 . 践行新发展理念，推动行业高质量发展 . http：//www.xtxh.net/xtxh/industry/48537.htm，2023 年 7 月 4 日 .

[3] 中国信托业协会 . 中国信托业发展报告（2021–2022）. 中国财政经济出版社 2022 年版，

第252页.
[4]清华大学五道口金融学院全球家族企业研究中心.2023中国家族财富管理 穿越不确定性：传承浪潮与家族信托调查研究.https：//www.pbcsf.tsinghua.edu.cn/chuanchenglangchaoyujiazuxintuodiaochayanjiu.pdf，2023年4月29日.
[5]德勤中国.2022年至2023年德勤家族信托研究分析.2022年版，第1~9页.
[6]德勤中国.2022年德勤私人银行客户调研分析报告.2022年版，第7~49页.
[7]胡润研究院.2022意才·胡润财富报告.2022年版，第10页.
[8]招商银行&贝恩公司.2021中国私人财富报告2021版，第5页.
[9]胡润研究院，中信保诚人寿传家·胡润百富《2022中国高净值人群家族传承报告》2022年版，第10页.
[10]UBS，“Global Wealth Report 2023–Leading perspectives to navigate the future”，pp19.
[11]中国信托业协会：境外信托税收制度研究（一），2021年.
[12]中国信托业协会：境外信托税收制度研究（三），2021年.
[13]中国信托业协会：境外信托税收制度研究（四），2021年.
[14]德勤视角.家族信托业务发展与相关税收法规现状及展望.2020年.
[15]赵涛.海外家族信托的理论与实践及其对中国的启示.中国社会科学院研究生院博士学位论文，2017年4月.
[16]浙商金汇信托股份有限公司.我国台湾地区和日本信托业发展研究.浙江人民出版社2020年版.
[17]陈凌、戴俊.治理传承顶层结构 家族基金会和家族信托.浙江大学出版社2023年版.
[18]浙江大学经济学院财富管理与传承研究中心、浙金信托、德勤中国、潘帕斯、德恒律师事务所、微笑明天慈善基金会等机构.共同富裕背景下的财富管理与传承.2022年.

担保品服务信托研究

课题牵头单位：中铁信托有限责任公司

课题指导专家：蔡概还

课 题 组 成 员：

严　震　解义才　舒军华　管百海　王　麟　崔　怡	中铁信托有限责任公司
陈　进　孙新宝	百瑞信托有限责任公司
刘春江　周　杨　潘忆宁	苏州信托有限公司
张　毅　崔　元　陈　静	五矿国际信托有限公司
佟　玲　张　榕	西藏信托有限公司
刘发跃　高　君	西部信托有限公司
杨显峰　郑　鸿　张　婧	广东粤财信托有限公司
陶斐斐　秦振扬	中国对外经济贸易信托有限公司

摘要

担保品服务信托是信托公司代表债权人利益，受托管理担保物权，提供担保物集中管理和处置、担保权利集中行使等服务的一种特殊信托制度安排，兼具担保与信托的制度优势，可有效实现风险隔离、担保品的管理和处置、保障特定债权实现等功能。与传统担保相比，担保品服务信托的机制更灵活，减少了对抵押物贷后管理检查的人力、时间成本，也能避免因司法程序等主观和客观因素，造成债权实现期限被拉长等问题，应用前景广阔。

本报告主要研究了信托公司开展担保品服务信托业务的理论和实践问题，首先从理论层面上厘清了担保品服务信托的基本概念和法律基础，从市场需求和业务价值出发，阐述了我国发展担保品服务信托的意义，并结合部分信托公司的业务推进情况发现目前此类业务发展仍存在实践经验不足、法律制度欠缺、权利义务边界不清等难点。总结了其他国家和地区以及我国其他金融机构相关业务的经验借鉴，以此为基础从实践层面探讨了我国信托公司开展担保品服务信托的业务流程、运作架构，职责义务，核心环节等内容，并梳理了我国发展担保品服务信托的基本模式，包括债券发行担保品服务、资产担保债务工具担保品服务、银行抵押贷款担保品服务、非持牌金融机构抵押担保服务，以及其他业务模式。最后，从推动业务发展和推动监管、政策、法规的完善两方面提出了我国担保品服务信托发展的建议。

一、担保品服务信托基本概念和法律基础

（一）担保品服务信托的基本概念

2023年3月20日，中国银行保险监督管理委员会正式下发《关于规范信托公司信托业务分类的通知》（银保监规［2023］1号，以下简称《通知》），提出了资产服务信托、资产管理信托和公益慈善信托三分类规则。《通知》在资产服务信托项下提出了“担保品服务信托”这一信托分类，从属于行政管理服务信托，定义为“信托公司代表债权人利益，受托管理担保物权，提供担保物集中管理和处置、担保权利集中行使等服务”。

《通知》正式文件中所定义的“担保品服务信托”，相较于第一版征求意见稿中所定义的范围扩大了“债券担保品受托服务信托”此类业务的范围，将“债券担保品”的范围扩大为“担保品”，同时将“债券担保物权”扩大为“担保物权”，为发挥信托制度自由灵活的特点提供了业务空间。理论上，凡是存在担保物权的借贷、买卖等债权债务关系的民事活动中均可探索引入担保品服务信托。

2014年，陈赤设计了附信托（私募）企业债架构，提出在债券发行前，企业与受托人签订信托合同，将担保物权设定给受托人，使受托人成为企业债债权人的利益保管方并行使担保物权，这一思路可以看作是《通知》提出“担保品服务信托”的重要依据，但由于相关规章制度不够完善，此类业务在我国始终没有开展。

而《通知》对担保品服务信托的定义比较简洁，只是概括性地说明了担保品服务信托的适用对象及信托财产管理方式，具体适用的业务范围和类别未明确列示。另外，2023年7月监管部门向信托公司下发了《关于〈关于规范信托公司信托业务分类的通知〉实施后行业集中反映问题的指导口径（一）》，对《通知》实施后业内关注的主要问题进行了解答，文件涉及资产管理信托、资产服务信托和其他问题三项，共计20个问题的解答，但并未涉及“担保品服务信托”。因此，迫切需要通过加强研究来推动担保品服务信托业务在我国的发展。

（二）担保品服务信托的法律基础

担保品服务信托是信托制度与担保制度的结合，不仅需要遵从《信托法》，还需要接受《民法典》《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉有关担保制度的解释》等担保方面的法律法规约束。担保品服务信托的法律基础以及相较于一般担保的优势主要表现为以

下几个方面：

1. 担保和信托的财产范围

担保财产的范围包括动产、不动产、权利和非特定财产。动产担保物权，指以动产为标的物而设立的担保物权，如动产抵押权和动产质权；不动产担保物权，指以不动产为标的物而设立的担保物权，如权利质权和权利抵押权；非特定财产担保物权，指以内容经常变动的财产为标的物而设立担保物权，如企业担保（浮动担保）等。而信托财产的范围是：信托财产是指受托人承诺依法设立的信托而取得的委托人合法所有的财产。受托人在管理、处分信托财产中取得的收益等利益，也属于信托财产。

信托财产包括委托人合法所有并且合法信托的下列财产：

（1）货币资金；

（2）有价证券，包括支票、汇票、股票、债券、提单、仓单、存单等；

（3）动产，包括车辆、设备等；

（4）不动产，包括土地、房屋及其附着物；

（5）债权，包括因合同、票据等行为产生的债权及其担保债权。

受托人依法不得从事讨债业务，但可以经营债权，如债权转让、抵销、折股等业务。法律、行政法规禁止流通的财产，如土地所有权、矿藏、毒品、珍稀动植物等，不得设立信托。限制流通的财产，经有关主管部门批准，可以作为信托财产，如外币、贵金属、文物等。

相较于传统意义上的担保，担保品服务信托在财产范围方面的优势在于信托财产的独立性。信托财产不属于清算财产，即信托财产与属于受托人所有的财产相区别，不得归入受托人的固有财产或者成为固有财产的一部分；受托人依法解散，信托财产不属于清算财产。信托固有财产与信托财产不得进行交易，不同委托人的信托财产不得进行相互交易，但信托文件另有规定或者经委托人或者受益人同意，并以公平的市场价格进行交易的除外，保证了财产的独立性。

2. 担保和信托的设立方式

担保分为人的担保和物的担保，《民法典》详细规定了人的担保，包括第三编合同第二分编典型合同的第十三章保证合同；关于物的担保，《民法典》详细规定了第二编物权的第四分编担保物权。

《民法典》第三百八十八条规定了设立担保物权的程序，包括担保合同的订立和种类，其中抵押合同、质押合同等为主。担保合同是主债权债务合同的从合同，无效的主债权债务合同导致担保合同无效，除非法律另有规定。

以抵押担保为例，根据《民法典》规定，抵押合同应采用书面形式，不动产抵押需办

理抵押登记，动产抵押在合同生效时设立。相较于《信托法》对设立信托的书面形式的要求，担保物权设立基于法律行为，必须公示。不动产物权需依法登记，动产物权则通过交付产生效力。担保物权设立通过信托更灵活、便捷，可为客户提供一站式的融资担保登记服务。

3. 不同担保方式优先受偿顺序与信托的独立性

在同一物上并存多个抵押权或物权时，产生物权相互间的优先效力问题，即优先受偿权位序。根据《民法典》，同一财产向两个以上债权人抵押的情况下，拍卖、变卖抵押物所得的价款按照法定主义原则清偿，根据抵押物登记的先后顺序和债权比例。对于同一债权有多个担保物权的情况，抵押权人可行使任一财产的抵押权。在信托财产的情况下，不同信托计划及其财产相互独立，与受托人的固有财产隔离。

《信托法》第十六条、第十八条规定了信托财产的独立性，确保其与受托人的固有财产分开。信托财产在受托人死亡、解散、被撤销、被宣告破产等情况下不归入其遗产或清算财产。受托人管理、运用、处分信托财产所产生的债权不得与其固有财产产生的债务相抵销，也不得相互抵销不同委托人的信托财产债权债务。

4. 担保与信托的公示公信

我国《民法典》规定物权的公示方法主要包括：①登记，不动产物权的设立、变更、转让和消灭应当依照法律规定登记。②交付，动产物权的设立和转让应当按照法律规定交付。担保物权基于法律行为设立，必须经过公示，而根据《信托法》，信托是指委托人基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人按委托人的意愿以自己的名义，为受益人的利益或特定目的，进行管理和处分的行为。信托相较于担保物权的公示是有着天然的公信力属性，并不通过对外公示来确立委托代理关系的。

5. 担保的追及效力与信托的撤销权

就担保物权的追及性而言，在抵押权中表现得较为明显，根据《民法典》规定，抵押权人有权在他人非法占有抵押物的情况下，追及该物。但在质押和留置的情况下，由于占有是其成立和存续要件，故当权利人丧失对担保标的物的占有时，质权和留置权随之消灭。相比之下，《信托法》第二十二条规定；“委托人的撤销权指受托人违反信托目的处分信托财产，或者因违背管理职责、处理信托事务不当致使信托财产受到损失的，委托人有权向人民法院申请撤销该处分行为，并有权要求受托人恢复信托财产的原状或者予以赔偿；该信托财产的受让人明知是违反信托目的而接受该财产的，应当予以返还或者予以赔偿。委托人的申请权自其知道或者应当知道撤销原因之日起一年内不行使的，无法再使用。”信托对于担保物权以及担保物权利人的保障更加全面，在一定程度上，权力人通过行使信托撤销权，维护其对担保标的物的担保物权。

6. 担保的物上代位性与信托的同一性

物上代位性是担保物权的特征，指担保财产损毁后代位物上的效力。担保物权的目的是支配担保财产的交换价值，即使财产毁损，只要替代物存在，效力转移到替代物。相比之下，信托的同一性指信托财产的特定性，尽管可能发生形态变化，但其补偿利益仍属于信托财产。与担保物权的代位性不同，信托财产内部保持实质一体性，不因形态变化而失去信托性质，受托人可继续处分和管理财产。

7. 担保的物上请求权与信托的恢复请求权

担保权设定后，若担保人或第三人的行为致抵押物价值贬损，担保权人可行使物上请求权，要求其停止侵害、恢复原状或排除妨害。担保人行使的权利称为保全权。信托的恢复请求权是委托人对信托财产损害的救济权，《信托法》第22条规定委托人可要求法院撤销受托人的处分行为，并恢复信托财产原状或要求赔偿。在担保品管理中引入信托制度，利用信托公司的专业设计和运营能力对担保物进行统一管理，提高担保资产的安全性。当担保物存在多个权利人时，信托公司可统一执行和分配，避免因权责不清导致损害债权人利益的风险。

二、我国发展担保品服务信托的意义和挑战

（一）我国担保品服务信托的市场需求

1. 传统借贷场景

（1）民间借贷担保登记生效的相关需求。国家允许合法合规的民间借贷存在，而参与民间借贷的法律主体为非金融机构和自然人，大多缺乏充分的相关专业知识，所以在办理担保登记手续时面临着一定的困难。在此情况下，民间借贷的当事人可以借助担保品服务信托委托信托公司为其提供专业服务，满足其在担保登记生效方面的事务管理需求。

总体来看，民间借贷当事人在办理担保登记手续时的需求特征大致体现在以下三个方面：可实现性、便利性以及安全性。

一方面是可实现性和便利性，即非金融机构委托信托公司帮助其便捷地实现担保登记生效的需求。以不动产抵押登记为例，由于各地政策不同，不同地区的不动产抵押登记规则、审查流程和办理要求各有差异，加之根据有关要求规定，行政登记机构在办理担保登记手续时更为严格审慎，委托人如若缺乏相关经验和专业知识，将面临非常困难繁琐的办理流程。在这种情况下，非金融机构可以借助担保品服务信托，委托信托公司为其提供便利的担保合

同拟定和担保登记服务，极大地节约了委托人的时间和精力。

另一方面是安全性。我国《民法典》中关于抵质押登记顺位对担保品优先受偿权的影响有明确规定，因此确定登记顺位对委托人的优先受偿权具有十分重要的影响。信托公司作为受托人，可以帮助委托人对抵质押登记顺位进行确认，确保在债务人违约时委托人能够行使优先受偿的权利。

（2）债权人行使担保优先受偿权的相关保障性需求。在没有担保品服务信托介入的情况下，一旦债务人进入破产清算程序或者担保品与同一债务人的其他债务存在关联，债权人对担保资产优先受偿权的行权时间和方式都将受到影响[①②]，导致债权人获得偿付的时间和偿付比例面临较大的不确定性。

为减少债务人自身经营和债务状况对担保资产所产生的干扰，确保债权人对担保资产的优先受偿权能够顺利实现，可以考虑设立担保品服务信托。这样一来，在大多数情况下，作为信托财产的担保品将不会被破产管理人接管或因其他债权被司法处置[③]，信托公司作为受托人可根据信托合同约定对担保财产进行处置。

此外，当担保品服务信托所对应的债务违约时，信托公司会履行受托责任，为委托人提供专业化的处置服务，确保债权人行使优先受偿权的时效性。此外，通过科学评估担保品的价值，制定合理的处置方案，确保处置过程公平合法，以此来保障委托人的合法利益最大化。

（3）高货值另类担保品专业化管理的需求。以艺术品为代表的高货值另类担保品为例，除上述隔离独立的安全性需求之外，债权人通常希望该类担保品还能够获得更加专业细致的管理服务，从而避免产生不必要的损耗折旧。在引入担保品服务信托后，信托公司可充分发挥信托在管理制度安排上的灵活性，通过选聘专业服务机构，为高货值担保品提供专业化保管和定期检查等服务；同时，信托公司在担保品服务信托存续过程中持续监督专业服务机构履职，进一步降低高货值担保品出现不必要损耗和折旧的概率。总体而言，信托公司与专业机构紧密合作，将有助于高货值另类担保品得到更加妥善且充分的保护和管理。

2. 债券直接融资场景——从债券持有人视角出发

（1）当前信用环境下，债券担保品服务信托发展蕴含需求。为了顺利通过债券实现直接融资，信用资质偏弱的非金融公司往往选择将其持有的不动产、动产、资产收益权等资产进

---

① 根据《企业破产法》，如担保人（即债务人）破产，有关债务人财产的保全措施应当解除，执行程序应当中止；在破产重整期间对债务人的特定财产享有的担保物权将暂停行使，担保权人需向破产管理人申报债权并对特定债权主张优先受偿权。

② 根据《最高人民法院关于首先查封法院与优先债权执行法院处分查封财产有关问题的批复》，执行过程中，应当由首先查封、扣押、冻结法院负责处分查封财产；虽特定情况下对查封财产享有优先受偿权的债权人可申请移送优先债权执行法院，但仍取决于首封法院的配合程度，并涉及诸多手续及程序。

③ 根据《信托法》第十七条，除因下列情形之一外，对信托财产不得强制执行：（一）设立信托前债权人已对该信托财产享有优先受偿的权利，并依法行使该权利的；（二）受托人处理信托事务所产生债务，债权人要求清偿该债务的；（三）信托财产本身应担负的税款；（四）法律规定的其他情形。对于违反前款规定而强制执行信托财产，委托人、受托人或者受益人有权向人民法院提出异议。

行抵押或质押，以此来增强信用债的信用等级和偿付能力，此类债券的债项评级往往能较发债主体评级提高一到两个档次。

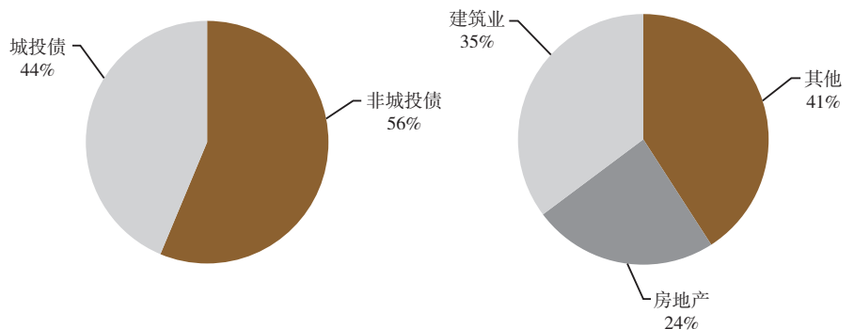


图9–1　存续抵质押担保发行的非金公司信用债类型和发债主体行业分布（按债券数量计数）

资料来源：东方财富Choice

截至2023年6月30日，尚在存续的以抵押担保或质押担保发行的非金公司信用债共有318只，其中有44%为城投债，56%为非城投债；从发债主体所属行业分布来看，发债主体大多集中在房地产、基础设施和建筑等传统行业，房地产和建筑业的发债主体占比小计约为60%（见图9–1）。在经济下行压力大、传统行业发展遇困、债券刚性兑付逐渐弱化的大环境下，前述传统行业发债主体的信用风险逐渐暴露，违约概率边际抬升，而担保资产作为其发行债券的关键第二偿债来源，现行情况下仍归属于债券发行人，倘若出现债券发行人经营不善、担保财产被多次抵押等情况，将可能造成担保资产被其他债权人追偿的风险，这会严重影响担保资产对信用债的增信效果，增加债券持有人追偿投资本金的不确定性。

考虑到实际情况和国外附担保公司债信托制度的经验，债券担保品服务信托应运而生，以更好地保护债券持有人的权益。引入债券担保品服务信托后，债券发行人可将担保资产委托给信托公司，以债券持有人或受托管理机构为受益人。在发债主体无法履行信用债务时，信托公司会处置担保资产并将所得分配给受益人，完成对信用债的偿付。债券担保品服务信托作为破产隔离载体，为债权人提供更安全的偿债来源，有助于发债主体通过附担保债券发行实现直接融资。无论对债权人还是发债主体而言，担保品服务信托都能发挥积极作用，推动债券担保品服务信托需求增长。

（2）债券担保品服务信托的潜在需求值得挖掘。截至2023年6月末，仍在存续的以抵押担保或质押担保发行的非金公司信用债共有318只，剩余本金总规模高达2 716亿元，其中交易所市场占比为87%，银行间市场占比为13%。从近几年的存量情况来看，此类信用债的剩余本金总规模每年末均呈增长趋势，已经从2018年的616亿元迅速增长到2023年6月底的2 716亿元（见图9–2）。随着这一类型债券存量的持续增加，债券担保品服务信托的需求在未来具备较大增长潜力。

我国市场环境和制度建设有望为担保品服务信托需求的增长提供良好条件。从制度建设

来看，对标境外附担保公司债券信托，我国在债券发行中引入担保品服务信托方面做了初步探索。2022年，中国银行间市场交易商协会发布了《关于开展资产担保债务融资工具相关创新试点的通知》，明确可以在创新产品资产担保债务融资工具中引入担保品服务信托等破产隔离载体，将担保资产进行有效隔离，从而为债权人的权益提供更良好的保护效果。尽管目前的市场规模不大，但这一产品的出现为我国债券发行与信托制度相结合提供了创新发展范例，奠定了我国债券担保品服务信托发展壮大的基础。

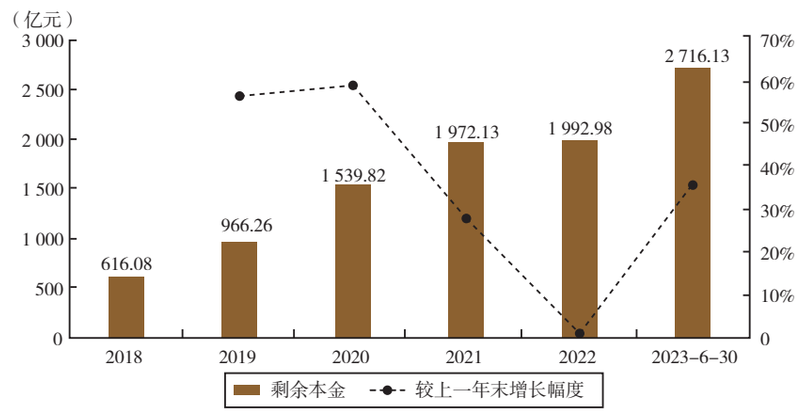


图9-2　抵押或质押担保发行的非金公司信用的剩余本金规模变化情况

资料来源：东方财富Choice

（二）我国发展担保品服务信托的应用价值

1.服务实体经济融资需求

伴随中国经济进入新常态，面临着外部环境不确定性和国内需求低迷等多方面的挑战。在此背景下，实现经济的复苏和高质量发展已成为当前发展主要方向。根据中央金融工作会议的要求，加快建设金融强国，推动金融行业迈向高质量发展。在会议中，特别强调了“金融要服务实体经济”，并要求金融机构以供给创新为核心展开业务。相较于其他金融机构，信托的本质要求受托人根据诚实信用原则来管理财产，为他人的利益提供服务，在服务实体经济方面，信托行业具有独特的优势。担保品服务信托有望在传统的民间借贷场景中发挥更为积极的作用。通过充分利用信托公司的金融法律专业知识和事务管理能力，担保品服务信托有助于简化民间借贷债权人的合同签署和登记流程，从而提高非金融企业和个人之间合法借贷的便利性、规范性和安全性；有助于加快资金流向实体经济，提升实体融资效率，更好地契合金融服务实体经济的基本导向。

2.推进信托业务转型升级

担保品服务信托在信托业务中的业务特点为信托业务的转型升级注入了新活力。通过引

入担保品服务信托，担保资产得以专业化管理，提升了安全性和效益，同时消除了担保物权责任不明确的问题。信托公司作为专业受托人的介入有助于明确各方权利义务，增强担保品服务的透明度。此外，担保品服务信托通过整合信托制度，为债权人提供更为安全的偿债来源，有力促进了信托业务的全面升级。这一创新业务模式的引入不仅加强了债权人的权益保障，降低了信用风险，还为信托行业的可持续发展奠定了坚实基础，为企业提供了更多融资渠道，推动了信托业务的深度发展。担保品服务信托的发展为信托业务注入新动力，以推动行业更好地适应市场需求，提升专业水平，实现信托行业的整体转型与升级。

3. 助力债券市场稳健运行

担保品服务信托对发展有助于债券市场的安全稳定，结合国外先进经验，将信托制度的优势与债券发行制度相融合，以创新的资产担保债务融资工具为试点和契机，积极推动债券担保品服务信托。引入担保品服务信托是探索维护债券持有人利益的有益途径，以服务信托为载体，为担保资产这一重要偿债来源提供隔离保护，一定程度提高了债券偿付的确定性；其次，引入担保品服务信托有助于提升担保品对债券的增信效果，进而提高债券市场投资者的信任度和投资意愿。在一定程度上，这促使了偏弱资质主体再融资渠道的畅通，为债券市场注入更为稳健的投资氛围。

4. 强化债权人权益保障

担保品服务信托的特点在于其使得作为信托财产的担保品与同一债务人的其他债务相互独立和隔离，从而有效保护担保品免受其他债务违约处置的影响。确保了信托委托人能够在债务违约的情况下，依然行使对担保资产的优先受偿权。与此同时，当相应债务发生违约时，信托公司能够提供专业化的评估和处置服务，为债权人提供有力保障，最大程度地维护其合法权益。担保品服务信托在担保资产的独立性、安全性、处置时效性和利益最大化等职能，保护债权人的权益，有效缓解其对失去担保资产控制和优先受偿权的担忧。

（三）我国发展担保品服务信托的挑战

1. 业务实践经验不足

据了解，信托行业很少有落地的担保品服务信托案例。多数信托公司在日常工作中遇到的情况主要是传统资产管理信托项目在信托计划现状分配之后担保品如何管理的问题。部分信托计划到期结束进行现状分配之后，由于受益人众多或者担保物权人不适合变动等原因，原信托计划受益人需要委托信托公司继续管理担保品。过去受益人委托信托公司进行信托财产管理的方式存在一定的合规瑕疵。按照《通知》要求，在信托计划结束后原信托计划受益人若需要委托信托公司继续管理担保品，需要就担保物的管理事宜，委托信托公司设立担保

品服务信托计划，由信托公司提供担保品集中管理和处置，担保权利集中行使等服务。前述原信托计划的受益人需要与信托公司签订新的信托合同，办理信托产品登记手续。

但由于多数信托公司担保品服务信托相关的业务实践经验不足，后续的担保品服务信托的设立、管理等仍然存在不少困难。具体难点如下：

（1）由于历史上多数默认信托计划现状分配之后的担保品管理以及后续处置、追索等管理责任理应由原信托计划受托人承担，因此目前要说服原信托计划受益人签订担保品服务信托计划的实际困难较大。

（2）由于多数信托公司缺乏担保品服务信托的实践经验，即使未来开展担保品服务信托，信托公司在履行担保品管理时仍会遇到很多实操方面无法落地的困难，具体包括但不限于以下几点：

①在未发生违约的正常存续期间，信托公司作为受托人当发现担保财产价值不足等信用事件触发时，要求债务人置换或追加资产，在此过程中由于实践经验不足会出现较大阻碍；

②在信托计划结束后，担保品如果本身还能产生一定收益，理应由信托公司作为受托人代理委托人接受担保品的收益，但实操中信托公司在收取担保品收益时会遇到障碍；

③在债务人不能按期兑付本息或出现募集说明书约定的其他违约事件之后，信托公司作为受托人代表债权人要求救济和主张处置担保资产时仍会遇到不少阻碍。

在债权发生或可能发生违约时，信托公司要求债务人追加担保资产或督促其履行其他偿债保障措施时极有可能遇到债务人跑路的情况。

2. 法律制度有所欠缺

根据《通知》规定，担保品服务信托属于资产服务信托项下行政管理服务信托的五个业务品种之一，主要是指信托公司代表债权人利益，受托管理担保物权，提供担保物集中管理和处置、担保权利集中行使等服务。

除了前述监管文件的规定，最高人民法院于2021年12月31日公布的《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉有关担保制度的解释》（以下简称《担保制度解释》）的第四条也对担保品登记在他人名下进行了法律保护，从而间接为担保品服务信托提供了法律依据。担保品服务信托适用于债券发行、委托贷款等场景，可以根据《担保制度解释》第四条第二、第三款的规定，信托公司可以主张登记在信托名下的担保物权优先受偿。

此外，在具体债券发行中，2022年5月26日中国银行间市场交易商协会印发《关于开展资产担保债务融资工具相关创新试点的通知》（以下简称《试点通知》）也对引入信托计划方式进行担保品管理进行了制度上的创新。

虽然已有一些相关的法律法规规范担保品服务信托的范围、规则等，但是具体执行方面，依然有很多细则没有法律制度的支撑。

（1）进行担保品服务信托业务需要担保物权登记，以确保信托财产的处置更为便利。不

动产涉及过户税费问题，目前无法进行非交易过户；动产可通过相关登记机构完成，但信托登记制度尚不完善，需要进一步完善。

（2）为维持担保物权一元化管理，应由受托人固定持有，不附随债权转移。但《民法典》规定债权受让人同时取得与债权有关的非专属从权利，与受托人固定持有的担保物权存在冲突，受托人设定担保物权而成立信托是否符合《民法典》规定存在争议。

（3）受益人在现状分配后，若担保品需要继续管理，一般会默认信托公司继续管理。实力强大的机构投资者可能拒绝签订担保品服务信托计划合同，也可能拒绝对信托公司承担的担保品受托服务付费，法律尚未明确对此情况的规定。

（4）信托公司作为受托人代表债权人进行担保资产处置、担保权利行使、对担保品救济和主张处置时，实际操作中缺乏相关法律制度规定，可能在诉讼、追索担保品权利和收益等方面遇到困难。因此，为促使信托业回归本源，尤其是担保品服务信托业务，相关法律制度还需进一步完善。

3. 各当事人权利义务的边界不够明确

在担保品服务信托中，各方权利义务边界不明确，尤其在公司债、企业债和非金融企业债务融资工具发行中存在挑战。由于债券持有人众多，债券担保物权无法登记在其名下，因此设置债券受托管理人。与国外不同，我国交易所市场中的公司债、企业债等工具的受托管理人通常由主承销商而非信托公司担任，使得信托公司介入担保品服务信托难度较大。即使信托公司以SPV身份参与，实际担保品受托管理人仍由主承销商承担，导致各方的权责边界不明确，法律上也缺乏明确规定，因此实践中难以明确责任，难以有效推进担保品服务。

虽然信托公司可在银行间市场的非金融企业债务融资工具中担任受托管理人，但银行间市场规则将受托管理人与债券持有人的关系视为委托代理关系。信托公司或许可以尝试按规定成为债券受托管理人，代表债券持有人登记为担保权人，同时由发行人作为委托人设立担保品服务信托。然而，目前是否能在司法实践中得到认可尚无依据，委托代理关系是否能转化为受托管理关系并设立担保服务信托，由于法律制度缺乏明确规定，信托公司在具体操作中仍面临一定的阻碍。

三、担保品服务信托的境内外经验借鉴

（一）其他国家和地区附担保公司债信托的经验借鉴

附担保公司债信托是指公司在发行附抵押或附质押公司债时，与受托人订立信托契约，

将担保物权设定给受托人，受托人为全体公司债债权人的利益保管并行使担保物权，并为保护公司债债权人的利益而履行其他相关法定义务的一种信托制度。附担保公司债信托制度是债券发行制度与信托制度的融合，既是公司债发行制度引入了信托原理，也是信托制度在债券发行方面的制度创新。不但可以解决附抵押或者附质押公司债的操作性问题，而且能凭借信托财产独立性原理以及受托人的专业性优势，实现公司债债权人利益保护这一根本目标。在资本市场的发展中，美国在为公司发行债券时首次引入了信托设计，创造出了附担保公司债信托这个崭新的制度，以满足各方的需求。该制度在美国称为“公司信托 ”，在日本和韩国称为“ 附担保公司债信托 ”，我国台湾地区则称为“公司债信托”。在我国大陆，由于没有相关的立法，大家多倾向于日韩“附担保公司债信托”的说法。

1. 美国：附担保公司债信托发源地

19世纪，随着美国铁路和运河的发展，附担保公司债信托应运而生。由于铁路建设资金难以从一般个人或机构获得，除了政府补贴外，发行债券成为必要的融资手段。当时的运输代理商信用欠佳，为吸引投资者，债券发行通常需要提供抵押，但由于投资者众多且分散，以及“搭便车效应”，附抵押变得不切实际，于是附担保公司债信托制度崭露头角。随着金融制度复杂化，银行和承销商介入债券交易，信托契约逐渐复杂化，受托人权力和义务扩大。到1860年，附担保公司债信托在美国变得相当普遍，1873年最高法院判例中认为铁路公司发行附担保债券未使用受托人脱离“普遍实践”。尽管立法上存在空白，但这一制度在美国蓬勃发展，导致法院判决混乱。面对这一新制度，法院只能在旧概念中寻找创建新规则的方法，判决中存在对受托人承担传统信托法义务的主张和认为信托契约是责任依据的观点。

为重建对美国经济的信心，美国实施了大规模的证券立法。1933年，《证券法》要求发行人在发行债券时公开信息，规定虚假陈述的惩罚；1934年，《证券交易法》开始实施，设立了美国证券交易委员会（SEC）。1936年，SEC向国会报告指出附担保公司债信托存在问题。1939年，《信托契约法》颁布，不同于1936年报告，该法限定了SEC监管仅在债券发行登记中进行。《信托契约法》适用于保护公司债债权人，包括附担保和无担保公司债券。法案主要规定受托人资格条件和信托契约基本条款，包括提前托管、债权人名单送达、报告提供等，关键内容在于受托人的义务和免责条款。1939年的《信托契约法》确保了提供公正、积极、负责的受托人，以保护公司债债权人的利益。

1990年，为配合债券市场全球化，提高经济效率，以及更新不合时宜的1939年《信托契约法》内容，SEC进行了修订。修订后，外国银行在满足一定条件时可担任受托人。为方便债券发行，该法规定发行人可同时向SEC申请债券登记和受托人资格审批。在利益冲突方面，修订中将“发行人违约”作为受托人与公司债债权人存在利益冲突的前提，并增设“发行人违约后，受托人是发行人的债权人”情形。当现任受托人与公司债债权人发生利益冲突时，法案提供了一个延缓期，使受托人能选择辞职或取消利益冲突。1965年，美国律师基金会制

定了《标准债券信托契约》作为模板。1981年，发表了《标准附担保信托契约》专用于附担保公司债。1983年，美国律师协会制订了《标准简化版信托契约》，仅有31页。1999年，对该简化版信托契约进行了修改。虽然这些模板没有法律效力，但实际应用广泛，大大降低了当事人的缔约成本，也统一了公司债债权人的利益保护。

2. 日本：附担保公司债立法与修正

日本的《附担保公司债信托法》颁布于1905年，早于美国，成为当时日本引入外资的产物，因而带有明显的时代特色。此后经过多次修订，该法在日本信托体系中占有重要地位。在1993年商法修订之前，附担保公司债和无担保公司债在法律适用和运作理念上存在差异。附担保公司债受《附担保公司债信托法》规范，运用信托原理，受托人必须与发行人签订信托契约，为公司债债权人的利益保管和实施担保物权。与之不同，无担保公司债适用于旧商法中的规定，其中的受托人主要角色是“债券募集之受托人”。

2006年，日本制定了新的信托法，承认了设立信托时可“设定担保或为其他处分予特定人”的原则，即担保权可与被担保债权分离，成为独立的初始信托财产，被称为“担保权信托”。

担保权信托在多个债权人存在、需要统一行使权利的情况下显得尤为重要，如银团贷款。在这种情况下，担保权由受托人行使，行使的合理性取决于债务人财产状况的改善与否。另外，在移转被担保债权时，由于担保权为受托人所有，无须变更抵押权登记，使得整个过程更为简便。

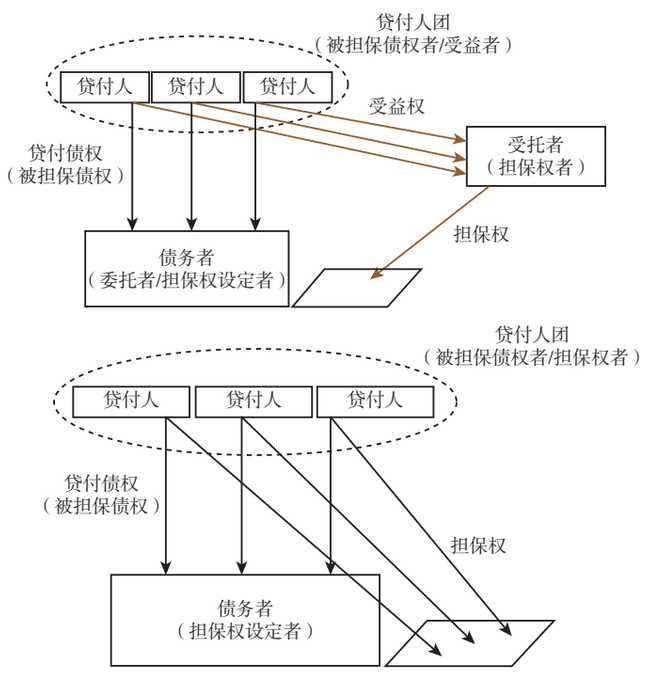


图9–3　担保权信托和不使用担保权信托

*黄色是担保权信托特有

担保权信托的基本机制在于使信托受托人作为独立于债权人的实体，持有担保债权的结构，而非使债权人成为担保权人。信托受托人将担保权作为信托财产持有，债权人通过获得担保权信托的受益权而非担保权本身，实现对担保权的便捷获取。

转让手续简易化和债权流通性提高是担保权信托的优势之一。在带担保贷款债权转让中，附带的担保权转移手续有时繁琐或高成本。担保权信托的使用简化了与债权转让相关的手续，提高了债权的流通性。此外，担保权的统一管理和执行由于担保权人只有信托受托人，可以以信托受托人名义进行担保权相关事务，简化了合同签署、登记手续等流程。

担保权信托还避免了个别贷款人逃避担保权执行的问题，因为信托受托人统一持有担保权。在贷款交易中，各债权人拥有担保权，但在担保权信托中，信托受托人统一执行担保权，避免了协议对担保权执行的复杂规定。

此外，担保权信托有助于产生债务优先权。通过在担保权层面上设定差异，例如在信托财产分配中规定优先贷款人优先于次后贷款人，可以反映被担保债权水平的优先劣后关系。在转让担保权方面，通过在信托层面对实质权益进行多层化，给予各贷款人不同的权益，可以避免第二顺位的转让担保权设定。

3. 韩国和中国台湾：附担保公司债信托发展

韩国《附担保公司债信托法》于1962年1月20日颁布，目的是解决中小企业因资信等级不高难以融资的问题。传统发债方式不适用于中小企业，限制了它们的发展。经过多次修订，2008年颁布的最新法案增强了监管机构对受托公司的监管，更好地保护公司债债权人的利益。虽然与日本的类似法案相似，但韩国法案允许受托公司担任债券承销商。

2011年，韩国信托法修正中承认了“委托人可向受托人移转……设定的担保权”。然而，在韩国法理中，“担保目的信托”比“担保权信托”更为普遍。该信托形式使受托人在担保物管理中更加有利于债权人，是韩国法上的一种广泛运用的模式，尽管存在一些争议。

中国台湾在1961年颁布的《证券商管理办法》中构建了台湾附担保公司债信托制度的雏形，但由于各种原因未能实施。1966年修正的台湾“公司法”吸收了该法案的主要条款，标志着台湾附担保公司债信托制度的正式开始。虽然在法条数量上相对较少，但台湾的“公司法”在“担保目的信托”等方面有一些独到之处，如第256条明确规定了担保物权从属性之例外。

4. 相关启示

作为一种专门适用于附抵押公司债或附质押公司债发行的制度，附担保公司债信托有着其他制度无法比拟的优势：一方面可以利用信托原理集合原本分散的担保物权，解决附担保公司债的实际操作性问题；另一方面，可以利用受托人的专业性和强大的经济实力为公司债债权人提供优质的服务，又能利用信托财产的独立性保护公司债债权人的利益。因此，附担

保公司债信托是发展附抵押公司债和附质押公司债，从而形成多层次的债券市场所必需的配套制度。附担保公司债信托在美国较为发达，已经有 170 多年的历史，在日本、韩国、中国台湾等国家和地区也已经发展得较为成熟，这为后续我国大陆相关信托业务的发展提供了可借鉴的经验。

（二）国外信托参与资产担保业务的经验借鉴

1. 欧美：资产担保债券中信托充分发挥破产隔离作用

资产担保债券（Covered Bonds，CB），是由抵押贷款或公共部门贷款组成的资产池为其提供抵押，并且在发起人破产时，该债券持有人对资产池有优先求偿权的债务融资工具。CB 交易结构灵活，主要以抵质押模式和结构化模式为主，信托通过其自身资产隔离的特殊属性，可以有效增强对底层资产的保护。作为一款已有250余年历史的金融工具，CB兼具了流动性、安全性和较高收益的特点，已被35个国家成功引入发行。随着CB在全球范围内的推广，其担保资产的范围也在不断扩大，中国交易商协会更是取消了欧洲市场对发行人及担保资产的特别限制。欧洲作为CB的起源地，拥有当前全球最主要的CB市场，其发展主要建立在完善的法律体系和安全的交易结构之上。

在欧洲发行抵质押模式CB时，信托公司作为债券受托人，代理债权人行使相关权利。因担保资产仍在发行人资产负债表内，信托公司可根据委托对担保池进行监测。当发行人进入破产流程时或者是宣布破产之后，监管机构直接管理或指定信托公司继续管理担保资产。结构化模式中，CB由发起人子公司或SPV发行，信托公司受托管理发起人资产池的同时，通过CB信托代理债权人行使相关权利。债券持有人、债券发行人和信托受托人可以约定CB信托母体为CB的偿付提供担保或偿付CB，也可自由约定包括偿付顺序在内的各项偿付机制，即发行人与担保资产作为偿付来源的优先顺序取决于参与主体在发行文件中的约定，各国及地区法律和监管要求不同。

在美国结构化CB的发行模式中，CB由采取信托形式的子公司发行。发起银行以抵押资产为担保向信托投资公司定向发行抵押债券，信托公司以该抵押债券为担保向投资者发行CB。在抵押债券出现加速清偿情形时，信托投资公司可行使对抵押债券资产池的权利，清算构成全覆盖资产池的抵押贷款，并将其投入一个事先通过合同约定的投资载体。通过使用投资载体，信托公司可以控制资产担保债券偿债进度，抵押债券的加速清偿不会自动引发相关系列CB的加速清偿。

2. 日本：担保权信托应用广泛

在日本，通过信托将担保债权与担保物权分离，并将担保权委托给担保债权人以外的一方（受托人）管理的制度。日本担保品信托在2007年信托法中进一步确立，其中要求信托应

当以下列方式之一设立：向特定人转让财产、设立担保权益或以其他方式处置财产，以及特定人根据特定目的管理或处置财产以及其他此类目的。订立合同（以下简称“信托合同”），为实现该目的而采取必要的行动向特定人转让财产、设立担保权益或对财产进行其他处分，以及特定人按照一定目的对财产进行管理或处分，以及为实现该目的而采取的任何其他必要行动。

同时，关于抵押品，如果采取一种机制，将执行担保权益所获得的金额用于支付与担保债权相关的债务，则可以使用信托来分隔担保权益持有人和债权人。金融法委员会提出的观点是，承认上述规定的有效性应该没有问题。

设定方法中，日本担保品信托服务主要有两种设立方法，分别为直接设立法和两阶段设立法。

在直接设立法中，信托是通过设定担保权益而设立，债务人（设定担保权益的人）作为委托人，担保权益持有人作为受托人，债权人作为受益人。

两阶段设立法中，第一阶段债权人从债务人（设定担保权益的人）处获得担保权益。第二阶段债权人成为委托人，担保权人成为受托人，通过转让担保权益设立信托，债权人为受益人。

需要即使在存在多个债权人的情况下（例如银团贷款），担保权也可以由担保权益持有人（受托人）集中管理和执行。不再需要每次转让担保债权时都办理抵押物转让手续，方便了债权的清算。[通过对受益权的内容指定优先顺序或从属顺序，可以有效地设定次级担保权益，即使对于设置次级担保权益存在法律疑问的担保权益（例如转让抵押品）也成为可能。但是，关于拍卖红利的分配与司法判例的关系存在问题。]

根据日本信托业协会公布的数据，在信托分类中，主要分为金融类业务和非金融类业务，而担保权信托在非金融类业务中，其中以2020年一季度数据公布显示，担保权信托在信托业务中占较大比重，占比4.1%，资金额为625 374亿日元。

表9-1　　2020年一季度日本信托统计按信托类型划分资产

产品	资金额（亿日元）	资产构成占比（%）	与前年度比（亿日元）
担保权信托	625 374	4.1	14 530
债权信托	823 701	5.3	△ 217，346
动产信托	1 790	0	284
房地产信托	19 396	0.1	3 169
房地产租赁信托	—	—	—
综合信托	8 925 023	57.7	263 580
其他财产信托	120	0	21

资料来源：日本信托账户报表（国内授权金融机构）

3. 相关启示

我国目前正处于CB业务起步阶段，主要依靠《民法典》《企业破产法》《信托法》等对CB进行规范和指导，存在抵/质押模式下担保资产的破产隔离难以完全实现等问题。建议以交易结构较为简单的抵/质押模式为起点，逐步引入信托架构，增强担保资产的独立性，完善存续期间的资产管理。由于立法时未涉及CB等创新型金融工具，法规的滞后性和模糊性对CB在国内市场发挥融资功能形成阻力，在加快完善相应法规建设的同时，还应积极对标欧盟和国际市场标准，进一步增强CB等创新型金融工具的融资能力。

（三）国外其他担保品相关信托业务的经验借鉴

信托除了参与以上担保相关业务之外，在国外其他与担保品相关的信托业务还有信托契书、设备信托、信托收据等。

1. 信托契书

信托契书也称信托抵押，是指债务人作为信托委托人，将自己的财产通过契书转让给信托受托人，以该信托财产保证债权人实现的一种担保方式。接受信托财产并承担保证责任的信托受托人通常是信托公司，或与债权人关系较密切的人。当债务人不偿还债务时，债权人（即信托受益人）有权要求受托人变价处理信托财产，并以变卖所得价款实现债权人的债权。

在美国，通常采用这种信托方式来担保债权的实现。信托抵押与一般抵押的实质性区别是：信托抵押的受托人拥有直接拍卖的权利，而在一般抵押中，一些州的法律规定抵押权人不能直接拍卖抵押的土地，拍卖必须通过司法程序，这就浪费时间和金钱。一些州法规定允许抵押权人直接拍卖土地的条款是无效的，信托抵押就应运而生。

信托契书这一担保方式还可以用于担保债权人人数众多而形成了一个集团的债权。例如，铁路公司要发行债券，它就可以作为委托人与信托担保公司达成协议，将土地或其他不动产转让于受托人，以此担保众多债券持有者的债券权利的实现。如果委托人不按时履行清偿公司债券本息，则受托人拍卖担保物以偿还债券本息。这就是上文中的附担保公司债信托。

2. 设备信托

设备信托是以设备的制造商或贩卖商为信托委托人，以信托银行或信托公司为信托受托人，以设备为信托财产，以将设备出售于特定的买受人，或在出售前出租于该买受人为信托目的的信托。

在美国，设备信托是铁路部门、航空部门及其他企业经常采用的融资方法。信托银行交付价款给设备的制造商为买方购置设备，买方采分期付款的方式向信托银行交付价款。但设备的所有权由制造商转移给信托银行作为债权担保。企业不支付时，信托银行有权取回标的

物；企业分期付款结束，信托银行将设备的所有权转移给企业。

在日本，设备信托同样得到广泛运用，基本操作步骤：一是由三方当事人（制造商或销售商、信托银行或信托公司、设备的用户）签订基本协议，规定信托财产，以及出租（出售）的基本事项。该协议是信托协议和出租（出售）协议的前提和依据；二是信托委托人（即制造商或销售商）与信托受托人（即信托银行或信托公司）签订信托协议，将作为设备的动产转移给受托人，委托人则从受托人处领取与信托财产（作为设备的动产）的价格相等价的信托受益权证书；三是受托人与用户签订租卖协议，将信托财产出租给买受人。买受人依据租卖契约取得设备的使用和收益权，同时向信托公司支付租金，租赁期满时可从信托公司买取该设备取得其所有权。

3. 信托收据

信托收据是国际上一种重要的担保方式。大批货物购买人为购买货物向银行或其他债权人获取资金，在签订借款合同的同时，以信托收据形式达成担保协议。依据信托收据，货物的所有权直接从厂家或卖方转移给银行或其他债权人，由他们作为所有权人再将货物交付给买方，买方对货物仅享有占有权，当银行或债权人的债权实现时，货物的所有权最终再转移给买方。

在信托收据业务模式下，货物是由债务人（即购买人）所占有、控制和处分的，但如果购买人在处分货物之后未以有关款项支付债务，那么债权人可追究其违反信托的法律责任，如果购买人将处分信托财产的所得用于购买其他货物，则委托人（即债权人）基于信托财产的独立性原则可以行使物权性质的追索权。

英国和我国香港地区的信托收据是以质押担保关系为基础的，而不是以所有权的转移为前提。但是我国内地《担保法》的有关规定，使得以质权为基础的信托收据不能有效建立。因为《担保法》所确立的质权人对货物的质权是以银行对货物的占有为前提的，如果银行将货物转移给出质人，那么会导致质权消灭。

（四）我国其他金融机构开展CB业务的经验借鉴

从海外的经验来看，资产担保债券的发展离不开丰富的担保资产类型和完善的立法支持两个要素，国内资产担保债券业务目前刚起步试点，规模还比较小。2022年5月中国银行间市场交易商协会下发《关于开展资产担保债务融资工具相关创新试点的通知》（简称《通知》），宣告国内非金融企业可以发行资产担保债务融资工具，开始了国内CB的试点工作。截至2023年7月20日，交易商协会下发了16笔资产担保债务融资工具[①]业务注册发行通知书，成立了7只相关产品，存续规模仅50.3亿元。发行主体以城投公司为主，与国际上发行主体

① 资产担保债务融资工具（CB）是一种介于带担保债券和资产证券化之间的创新金融产品。虽然不完全同于资产担保债券，但二者内核相差无几，本报告不做严格区分。

以银行及信贷机构为主存在显著差异（见表9–2）。

表9–2　　国内CB发行情况统计

发行人	发行规模（亿元）	发行利率（%）	发行期限（年）
康富国际租赁股份有限公司	5	4.75	2
宁波东部新城开发投资集团有限公司	25	3.6	10
扬州市交通产业集团有限责任公司	6	3.85	2
江苏华靖资产经营有限公司	5	3.00	2
国家电投江西电力有限公司	1.3	2.10	0.25
南京软件园科技发展有限公司	5	3.97	3
盐城市城镇化建设投资集团有限公司	3	5.89	3

资料来源：中国银行间市场交易商协会

2022年6月21日，盐城城建发行了全国首单资产担保债务融资工具，江苏银行担任主承销商和债权代理人，项目发行规模3亿元，期限3年，债券募集资金主要用于偿还发行人并购融资款项，并以并购资产江苏驿都国际大酒店和该资产产生的现金流为抵质押物。

目前我国参与CB业务的主要金融机构为银行。虽然中国银行间交易商协会发布的《银行间债券市场非金融企业债务融资工具受托管理人业务指引（试行）》规定，已取得债务融资工具承销商业务资质的信托公司可以承担受托管理人，代表债权人行使权利，但在实践中，由于银行承做项目，对项目本身及其抵/质押物非常了解，也会定期对项目做期间管理和风险排查，所以一般由自身担任债权代理人角色，信托公司很难介入。

银行的参与经验表明，丰富的资源是参与CB业务的先决条件之一，这一点信托公司是相对缺乏的，不过信托公司有自身的制度优势，这或许是信托参与CB业务的重要切入点。

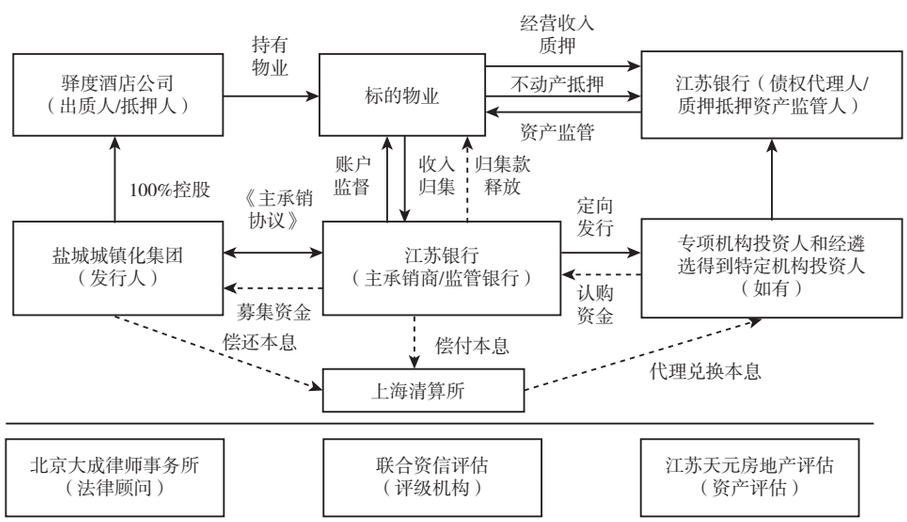


图9–4　盐城城建2022年度第一期定向CB交易结构图

受限于国内法律框架，缺乏特殊目的公司相应的破产隔离制度，无法照搬国际上的基本结构，因此可以借用《信托法》所规定的信托财产独立性原则来创设特殊目的信托，实现担保资产的破产隔离。信托的这一功能也得到了中国银行间交易商协会的认可，在关于CB业务的问答回复中，交易商协会鼓励“在抵/质押模式基础上，可开展结构化模式，引入信托计划等破产隔离载体，实现更好的投资人保护效果”。

具体操作上，由于现行信托制度下信托计划不得负债，无法接受发行人发放的企业间贷款用于购买发行人手中的特定资产，所以可能需要经过一些业务结构变通，比如使用交付、他益的概念，直接由发行人将特定资产交付给资产服务信托，在资产服务信托项下形成不同的信托受益权，分别实现担保品的管理和投资者利益保护等不同目的，助力CB的顺利发行。

四、担保品服务信托的业务流程和基本模式

（一）担保品服务信托的业务流程

1. 担保品服务信托的运作架构

一般债权债务关系下的担保品服务信托的基本模式是以债务人作为委托人，与受托人签订信托契约，将担保物权设定给受托人，使受托人为全体债权人的利益保管并行使担保物权，同时为债权人的利益履行其他法定义务和约定义务。其基本运作架构是：

（1）债务人在债权债务关系发生之前向未来的全体债权人提供担保物，可以是抵押物，也可以是质押物。

（2）确定适格的受托人。为确保受托人有能力履行受托人义务，各国及地区立法立规都规定了受托人必须是机构受托人或至少有一个是机构受托人，一般应为信托公司或金融机构。

（3）债务人与受托人签订信托契约。美国的《信托契约法》对信托契约设定了最低标准，它要求除豁免债券外，公司发行债券之前，发行人与受托人必须订立信托契约，并在债券进行登记时递交关于信托契约的相关说明。日本《附担保公司债信托法》要求发行人和受托人以信托证书的方式缔结信托契约，韩国的规定与日本相似。日本、韩国“信托证书”的必备条款主要涉及债券本身的情况，比如发行总额、利息、偿还方式和期限、担保物等，其中并未涉及受托人的义务。

（4）在信托契约生效之后、债权债务关系发生之前，债务人将担保物权设定给受托人，并按照相关法律要求进行登记。我国台湾地区“公司法”规定：“公司为发行公司债所设定

之抵押权或质权，得由受托人为债权人取得，并得于公司债发行前先行设定。”日本《附担保公司债信托法》规定：“附担保公司债信托中的担保物权进行登记时，受托公司是登记权利人。”

（5）债权债务关系发生后，受托人按照法律法规规定和信托契约的约定，履行其职责和义务。

（6）债权债务关系结束后，受托人解除抵押或质押，信托终止；债务人如果不能完成债务清偿，受托人负责将抵押物或质押物折价、变卖或拍卖，以其金额偿还债务后，信托终止（见图9–5）。

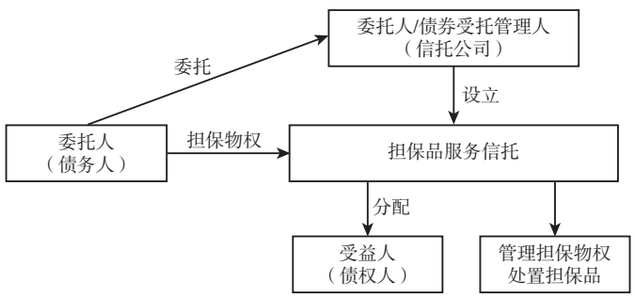


图9–5　担保品服务信托的运作架构

2. 信托公司的职责和义务

（1）信托公司作为担保权人的职责和义务。当债务人提供资产作为债权债务关系的担保物时，信托公司作为受托人，担任担保权人。担保物权的保管和行使是受托人最基本的义务，也是对债权人利益保护最重要的防线，即在发行人不能清偿债务或未完成清偿而解散时，受托人必须保证其能为债权人的利益实现担保物权。担保权人对担保物权的保管从担保物权设立时开始，贯穿于债权债务关系的有效期：

①担保品的保管。作为信托公司，其首要责任是对客户的担保品进行安全保管。信托公司应设立安全的担保品账户，并采取适当的措施来保护担保品免遭损失、滥用或第三方的侵害。

②担保品的监管。在担保物权设立时，担保权人检查担保物上是否有权利瑕疵。担保物权设立后，信托公司需要对担保品进行定期审查和监控，确保其价值得到保护。其应负责对担保品的评估、估值和监督，以及监测担保品市场的变化和风险。

③担保品的风险管理。信托公司应对担保品涉及的风险进行有效管理。这包括评估担保品的市场价值、流动性和潜在风险，制定风险管理策略和措施，以确保客户的利益和资产得到充分保护。

④担保品的收益分配。信托公司有权享受与担保品相关的收益。如果担保品产生收益，例如租金、利息、股息或资本增值，信托公司可以享受这些收益或根据约定将其分配给信托

受益人。

⑤担保品的信息披露。信托公司应向委托人和受益人提供准确、全面的担保品信息，并及时披露相关风险和变动。信托公司应确保委托人和受益人能够了解担保品的状况和价值，以便做出明智的决策。

⑥担保物权的实现。当债务人在债权债务关系到期时不能清偿债务，或者在未完成清偿之前债务人解散时，担保权人应将担保物进行变价，并将所得价金根据各个债权人持有的债务比例进行分配。

（2）信托公司作为受托人的职责和义务。在担保品服务信托的架构中，信托公司作为受托人，实际上是两重受托：第一重是债务人将担保物权委托给受托人，使受托人成为担保权人，受托管理人为债权人的利益保管和行使担保权，这在前文已述及；第二重是债务人委托信托公司作为受托人，按照《信托法》的规定和信托合同的约定履行相关职责，该部分受托责任和义务主要包括：

①基本的职责和义务：

一是忠实义务。信托基于委托人（以及受益人）对受托人的信任而产生，信托成立后，受托人负有忠实义务，即管理信托财产、处理信托事务的唯一目的，只能是为了受益人的最大利益。这一目的必须是纯粹的、无杂质的，即受托人不可以一边为了受益人的利益，一边同时又为自己或其他第三人的利益行事；更不可以为了自己或其他第三人的利益而牺牲受益人的利益。因此，受托人在按照委托人的意愿管理或者处分信托财产、处理信托事务时，不得使自己个人的利益与受托人的职责发生冲突，不得利用受托人的地位以任何方式为自己（或者其他第三人）获取利益或方便。

二是注意义务。受托人对信托财产的管理或者处分、对信托事务的处理，是为了受益人的最大利益，不能像有的人对待自己的固有财产那样率性而为、随意而行，必须以最大勤勉之精神和格外谨慎之态度，履行其作为善良管理人的注意义务。就是说，受托人行使信托财产的管理权和信托事务处理权，必须按照信托合同的要求，恪尽职守，做到诚实、信用、谨慎和有效管理，积极地实现信托目的。

②具体的职责和义务 ——以私募债担保品服务信托为例。本节以私募债担保品服务信托为例，对债券发行前、债权发生后，以及违约发生后信托公司作为受托人应尽的具体责任和义务进行说明：

一是债券发行前。在债券发行前，受托人对债券记载事项、担保物的价值与信托合同规定的内容是否一致进行审查，并就此出具尽职调查报告。受托人履行此项义务的目标是确保发行人在债券发行阶段遵守信托合同的约定，避免发行人进行欺诈。

二是债券发行后。在一级市场中债券发行的日期是受托人角色的正式开始，按照信托契约和其他相关信托文件，受托人一般需要履行如下的责任和义务：

• 监管债券募集资金的用途。发行人设立接收债券募集资金的专用账户，信托公司作为

受托人对该账户进行监章，实质上对募集资金运用进行监管，发行人制作用款计划，经受托人审核批准后方可支付款项。受托人拥有监管发行人使用募集资金的权利，同时也负有以此确保发行人按照债券募集说明书载明的用途运用募集资金的义务。

• 债券信息披露。首先，受托人应辅导、督促和检查发行人的信息披露义务，并按照有关法律法规的规定及时通报、提醒发行人履行有关信息披露义务。如果发行人不能按照有关法律法规的规定履行其披露义务，受托人将及时向债券持有人通报有关信息。其次，受托人必须持续关注发行人和担保人的经营状况、财务状况，检查发行人履行债券募集说明书相关约定使用募集资金情况、偿付债券本息的情况，并定期（每年）或在必要时将这些状况，以及债券持有人会议召开的情况，以受托管理报告书的形式予以披露或通知债权人。最后，在出现可能影响本次债券持有人重大权益的事项时，受托人应及时出具相关的报告。

• 督促发行人按照债券募集说明书的约定归集偿债基金，并对偿债基金账户进行监管。

• 召集债券持有人会议与执行会议决议。

• 在债券持续期内处理债券持有人与发行人之间的谈判或者诉讼事宜。

• 预计发行人不能偿还债务时，要求其追加担保，或者依法申请法定机关采取财产保全措施。

• 信托契约和相关信托文件约定的由受托人承担的其他责任和义务。

三是违约发生后。当债券违约发生后，受托人需要承担完全不同的责任和义务，受托人的角色被提升至审慎人标准，行事时必须视同其自有资金面临重大风险，尽其所能地做出正确或审慎的决定。

• 发出通知。当发行人违约后，受托人应及时、准确地向债权人以及其他可能的第三方及时发送事件发生通知，并尽可能多地提供事实信息。

• 了解事实。受托人必须立即收集关于违约情况的所有事实，审查信托契约条款和其他相关文件，确定发行人的地位和抵押品，准确澄清违约的性质和发行人的意图。

• 召集债券持有人会议。通过召集债券持有人会议就债权救济的方式、时间等涉及其实质性权利的事项形成多数意思表示，再由受托人进行执行。

• 聘请法律顾问。发行人不能偿还债务时，受托人需要聘请有经验的法律顾问，参与其整顿、和解、重组或者破产的法律程序，做出相关法律决定。

• 其他附加责任。违约后受托人的其他附加责任将由与债券最终偿还相关的事件决定，如加入债权人委员会、保护担保品、保存记录、进行分配等。

3. 担保品服务信托的核心环节

信托公司开展担保品服务信托业务的核心环节包括担保品评估与审核、担保品登记与管理、担保品处置。同时，信托公司还应提高全流程的数字化水平，提升客户体验和服务质效。以下详细阐述信托公司在各环节的展业要点：

（1）担保品评估与审核。信托公司对担保品评估是担保品管理的核心环节，需准确判断各种担保品的价值、质量和风险。评估包括不动产、动产、股票、债券、无形资产等，考虑市场价格、财务情况、产权状况、折旧和损耗等因素。在评估和审核方面，信托公司可从以下三方面入手：

第一，遵循客观、审慎原则建立估值模型。根据通行的评估准则和规程，为每种担保品建立评估模型，确保结果专业、准确、一致。不同担保品要求不同的评估能力，如有价证券类需盯市估值，金融担保品需具备交易市场价格变动的能力，房地产类需了解不同评估方法及地产市场价格走势，存货类需了解行业存货价格变动，贵金属类需熟悉贵金属性质与定价标准，知识产权类需了解评估方法和影响因素。

第二，建立专业评估团队，加强与外部评估机构合作。对于大规模担保品业务，信托公司可建专业评估团队，聘请有经验的评估人才提高准确性。对于技术性要求高、业务频率低的担保品，可与专业评估机构合作，选择符合法定要求、具专业资质的机构，实行名单制管理，并定期评价、动态调整合作名单。

第三，建立担保品评估数据库，充分运用金融科技提高效益。逐步建立包括历史交易价格、成交量、折扣率、损失率等的数据库。利用大数据、机器学习等技术开发智能评估工具，为评估人员提供参考区间，辅助判断。运用OCR、人工智能等技术快速处理非结构化信息，通过AR/VR技术构建真实环境，提高对特殊担保品的便捷评估。

（2）担保品的管理。担保品管理的最终目的是有效控制风险。在债务人违约时，信托公司有权代表债权人/受益人对提供的担保品进行处置和变现，以回收债务本金和利息，最大程度地保护债权人/受益人的利益。为实现有效的担保品处置与变现，信托公司需构建相应能力。这包括快速并以合理价格处置和变现担保品，并确保处置过程符合相关法律法规的规定。在担保品处置过程中，信托公司还需处理可能涉及的各种约束、异议和法律问题，因此需要建立强大的纠纷和法律问题处理能力。信托公司在开展担保品处置时需着重以下核心工作：

一是建立差异化的处置方案。根据不同担保品特点，信托公司需制定差异化的处置方案，选择快速有效的处置方式。这包括建立科学的担保品定价模型，利用历史交易数据和处置经验提高定价准确度，并建立担保品处置案例库以提高处置效率和回收率。

二是提升担保品处置的法律能力。信托公司需加强相关人员培训，全面系统地掌握担保品管理相关的法律法规。可聘请资深法律专业人士或团队担任法律顾问，为重大或复杂的法律问题提供专业意见与合规建议。研究分析典型的法律案例与判例，总结处置担保品过程中的法律风险与应对方法。

三是拓展广泛的处置渠道。信托公司需熟悉各类担保品的二级交易市场和变现渠道，积极与担保品交易市场和中介机构进行合作。这包括加强对担保品处置市场的跟踪研究，挖掘新的交易方式、渠道资源和处置方案。信托公司还可基于在其他信托业务中积累的法院、金

融机构、AMC、特殊资产私募基金等专业机构资源，及时准确掌握市场信息，丰富处置服务手段和金融工具，提高担保品的处置效率。

（3）担保品的处置。担保品管理的最终目的是有效控制风险。在债务人违约时，信托公司有权代表债权人/受益人对提供的担保品进行处置和变现，以回收债务本金和利息，最大程度地保护债权人/受益人的利益。为实现有效的担保品处置与变现，信托公司需构建相应能力。这包括快速并以合理价格处置和变现担保品，并确保处置过程符合相关法律法规的规定。在担保品处置过程中，信托公司还需处理可能涉及的各种约束、异议和法律问题，因此需要建立强大的纠纷和法律问题处理能力。信托公司在开展担保品处置时需着重以下核心工作：

一是建立差异化的处置方案。根据不同担保品特点，信托公司需制定差异化的处置方案，选择快速有效的处置方式。这包括建立科学的担保品定价模型，利用历史交易数据和处置经验提高定价准确度，并建立担保品处置案例库以提高处置效率和回收率。

二是提升担保品处置的法律能力。信托公司需加强相关人员培训，全面系统地掌握担保品管理相关的法律法规。可聘请资深法律专业人士或团队担任法律顾问，为重大或复杂的法律问题提供专业意见与合规建议。研究分析典型的法律案例与判例，总结处置担保品过程中的法律风险与应对方法。

三是拓展广泛的处置渠道。信托公司需熟悉各类担保品的二级交易市场和变现渠道，积极与担保品交易市场和中介机构进行合作。这包括加强对担保品处置市场的跟踪研究，挖掘新的交易方式、渠道资源和处置方案。信托公司还可基于在其他信托业务中积累的法院、金融机构、AMC、特殊资产私募基金等专业机构资源，及时准确掌握市场信息，丰富处置服务手段和金融工具，提高担保品的处置效率。

（4）担保品管理的数字化。金融科技快速发展，与业务和运营管理的融合不断加深，金融的数智化转型驶入快车道。担保品管理作为金融科技创新的活跃领域，区块链、人工智能、云计算等新兴技术逐步应用于金融担保品管理领域。信托公司需要加强科技投入，逐步实现担保品管理业务在各环节的自动化、便捷化和智能化，提高业务全流程效率和准确性。具体包括以下四个方面：

一是建立担保品管理面客端系统，形成便捷的客户交互渠道，如客户网站、手机APP、小程序等，实现客户业务线上化，提供详实的数据信息。

二是建立担保品管理信息系统，包括基础信息登记、状态跟踪、定期监测与预警、处置工单与记录、统计报表与分析，支持监管报送、业务决策与管理。

三是加强担保品估值、运营监控环节的智能化应用，建立估值模型和折扣率计算模型，帮助业务人员自动化生成担保品评估价值，实现实时跟踪、风险预警。

四是加强与各类合作方系统的高效对接，确保与各交互主体的系统进行高效对接，保障业务的连续性和高效运转。

（二）担保品服务信托的基本模式

1. 债券发行担保品服务

借鉴海外和我国台湾地区的附担保公司债信托经验，将信托制度引入债券发行业务之中，使信托成为服务直接融资金融工具。在债券发行前，企业与受托人签订信托合同，将担保物权设定给受托人，使受托人为全体债权人的利益保管并行使担保物权，同时为债权人的利益履行其他法定义务和约定义务。由信托公司统一代表投资者利益管理担保物权，对于保障投资者利益，规范公司债、企业债发行市场，都有极为重要的意义。

由于目前我国交易所市场的公司债、企业债等债务融资工具的受托管理人多由主承销商担任，信托公司参与标准化债券担保服务的业务空间较小。但对于非标准化债券，特别是信用评级较低的高收益债，我国市场上的增信手段和违约处置机制尚不完善，而从企业属性角度来看，高收益债的发行主体大多集中在民营企业及尾部城投。如果充分发挥信托制度优势，通过推出高收益债券的担保品服务业务，有效弥补中小民营企业融资渠道的缺失，可能会有比较广阔的发展空间。

2. 资产担保债务融资工具担保品服务

根据《关于开展资产担保债务融资工具相关创新试点的通知》，具有相关资质的信托公司可参与CB业务的受托管理和担保品处置服务。一是在抵/质押型CB模式下，具有非金融企业债务融资工具受托管理人资格的信托公司，可作为债权受托管理人履行接受资产抵押、行使抵押权、处置抵/质押资产等职责。二是在结构型CB模式下，可引入信托等SPV作为破产隔离的载体，发行人向CB持有人发行CB，为了担保CB的偿付，按照一定的合格标准挑选资产池并设立担保品服务信托，把资产池转移到特殊目的信托项下，同时设置信用触发机制等安排，给CB产品提供多重保障。相较于抵/质押型CB，结构型CB有望成为信托公司的专属业务（见图9–6）。

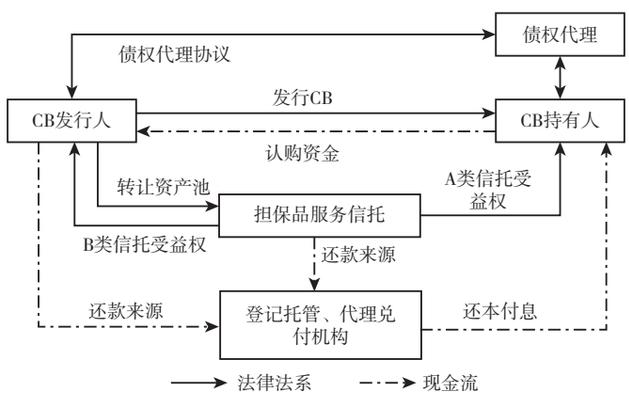


图9–6　结构型CB交易结构

3. 银行抵押贷款担保品服务

通常情况下，银行为企业提供贷款时，会要求企业以其持有的房产或建设用地使用权等作为抵押物，设立抵押担保，目的在于防范贷款可能的信用风险，以保障银行债权最终不会因信用问题而落空。当企业违约或破产时，银行就必须通过处置抵押物以实现债权，但成功处置抵押物之前，往往需要经过冗长的司法诉讼程序，其债权和抵押优先权才能获得司法裁决确认。即便抵押优先权获得司法确认，但最终发生以物抵债也是不少见的，若处于经济下行期，则以物抵债会成为常态。

将担保品服务信托引入银行抵押贷款中，则可有效解决上述问题。企业作为委托人，以抵押物作信托财产，将银行设为受益人，也可银行和企业同时作为受益人，安排优先和劣后结构设计，设立担保品服务信托。随着担保品服务信托的设立，银行无须以自己名义管理和处置抵押物，除节省时间和管理成本外，还不会发生因直接行使抵押权而持有非自用不动产，进而不会影响资产权重风险及启动内部问责。同时，因信托关系的存在，即使企业发生违约风险或破产的，银行仍可在信托关系下，作为信托受益人，要求信托公司处置抵押物，并通过其持有的信托受益权实现债权。而不需要亲自处置抵押物，避免了可能面临冗长的诉讼程序以及以物抵债后需2年内处置变现抵押物等风险（见图9–7）。

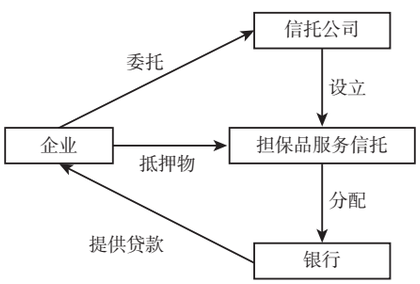


图9–7　银行作为单一受益人的抵押贷款担保品服务信托交易结构

4. 非持牌金融机构抵押担保服务

部分地区的抵押登记部门仅支持持牌金融机构作为抵押权人办理不动产抵押登记，非持牌金融机构作为债权人发放的债权，难以实现不动产抵押登记。而《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民法典〉有关担保制度的解释》中并未规定具体担保物权登记的细则，且各地抵押登记部门在实际抵押权登记操作过程中，把握尺度各异。部分地区的抵押登记部门要求抵押权和主债权不得分离的情况下，方可办理不动产抵押登记。因此，非持牌金融机构出于对债权风险控制的需求，需要信托公司通过担保品服务信托，实现抵押权等担保权利的登记，实现担保权利的集中行使。例如昆仑信托成立的首单担保品服务信托中，A商业保理公司（非持牌金融机构）将其合法持有的保理债权交付给昆仑信托，设立“担保品服务信

托”，昆仑信托作为受托人，配合委托人办理担保物抵质押登记，并提供接受债务人归还本金、支付利息、定期分配信托利益及信息披露等服务（见图9–8）。

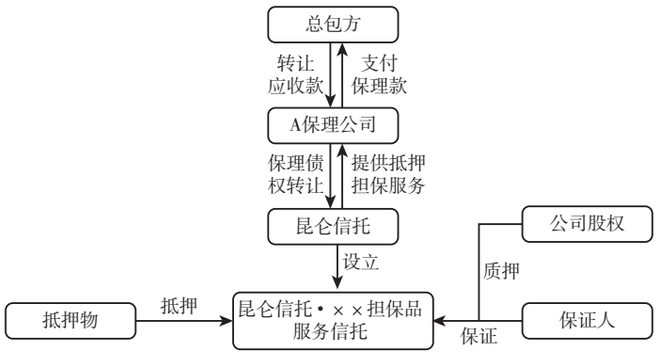


图9–8　昆仑信托保理担保品服务信托交易结构

5. 其他业务模式

信托公司可在《民法典》《信托法》等基础上，积极与监管部门沟通，探索开展创新担保品服务信托业务模式，理论上在任何非现金形式的交易中，需要交付的财产在双方当事人履行合同义务完毕之前，均可作为信托财产转移给信托公司，由信托公司作为受托人进行集中管理和处置。具体来看，担保品服务信托的出现或许将在未来满足资产管理计划、银行理财产品、信托产品、保险资管产品等资管业务担保结构架设的需求；能够为担保物种类繁杂、管理难度高的企业提供全面化、组合式的担保品受托管理服务，并配套为其提供专业融资建议。此外，中国银行间市场交易商协会官网列示的部分相关专项产品也具有与担保品受托服务信托结合的潜质，如保障性租赁住房债务融资工具、可转换票据、项目收益票据、不动产信托资产支持票据（类REITs）等创新业务，若上述创新类业务中包括担保结构且能够形成担保物权的，均存在架设担保品服务信托的发展可能。

五、担保品服务信托的发展建议

（一）推动业务发展

1. 强化信托公司与其他金融机构的合作

担保品服务信托是信托公司代表债权人利益，受托管理担保物权，提供担保物集中管理

和处置、担保权利集中行使等服务，整个过程中会与各类金融机构发生关系，建议：

（1）建立战略合作。为稳定拓展业务，信托公司可以与银行、证券公司、保险公司等金融机构建立战略合作关系，并签订合作协议，合作协议中应详尽地阐述双方的权利和责任，包括但不限于担保品的管理和保管、风险评估的方法和频率、情况变更时的通知方式、违约时的处理方式等。

（2）加强沟通和信息共享，运用数智技术增强合作透明度。各方需要建立一种有效的沟通机制，如定期会议或者共享数据平台，以实时交换关于担保品状态和风险评估的信息，提高合作的效率。另外，风险评估工作也可能需要借助大数据和人工智能等技术，以提高准确性和效率。加强数智技术的运用能帮助各方及时识别和应对风险，实时跟踪担保品的状态，确保信息的真实性和透明性。

（3）制定风险管理策略。风险管理是担保品服务信托的核心环节，各方应共同制定出一套包含市场风险、信用风险、流动性风险等各方面的风险管理策略，并定期进行审查和调整。

2. 增强信托公司对担保品的管理和处置能力

为推动担保品服务信托业务的发展，信托公司应坚持以客户诉求为导向，及时调整信托业务内控流程、合规管理机制，扩展、拓展信托服务内涵，以适应服务信托业务内在需求。在信托回归本源的转型驱动下，信托公司仅仅增强业务获取能力是远远不够的，还需加强自身的“硬实力”，以增强对信托财产的管理和处置能力。信托公司可以从以下方面进行加强：

（1）加强内部控制和风险管理。信托公司应该建立健全内部控制体系和风险管理制度，完善担保品管理相关制度、角色流程、操作流程和风险控制措施，规范担保品的评估、质押、保管、处置等环节，明确各部门的职责和操作流程，保障担保品的安全性和合法性，以便及时有效地进行处置。

（2）提升专业能力和人才素质。信托公司应该加强自身专业能力和人才素质的提升，建立专业的担保品管理和处置团队，提高对市场动态、风险预警和处置方案的敏锐度和判断力，提升担保品自主处置的能力和效果。

（3）拓展多元化处置方式和渠道。信托公司可以通过多种方式进行担保品的处置，如公开拍卖、协议转让、资产证券化等，并根据具体情况选择合适的处置渠道和合作伙伴。同时，信托公司还可以利用互联网平台、新媒体等渠道拓展处置渠道，提高处置效率和市场化程度。

（4）加强与司法机关等部门的沟通交流。信托公司可以加强与司法机关、政府部门等的沟通交流，建立良好的合作关系和信息共享机制，以便更好地了解当地政策和法律法规，及时掌握市场动态和风险预警信息，提高担保品的管理和处置能力。

（二）完善政策法规

1. 建议完善信托财产的登记制度

我国《信托法》第10条规定："设立信托，对于信托财产，有关法律、行政法规规定应当办理登记手续的，应当依法办理信托登记。"目前，国内由中国信托登记有限责任公司统一进行信托各要素的登记，但是不能进行信托财产的转移登记，相关登记制度还有待进一步完善。建议在多部委的指导下，采用渐进式的措施，先以信托财产登记助力非交易过户，不进行信托财产过户登记，而实施信托标识登记。在税收等各项制度完备、条件具备时，再进行信托财产过户登记。对于需要办理法定权属登记的财产由财产法定权属登记机构，如自然资源和规划局、工商行政管理局、集体资产管理办公室等对不动产、动产、股权、集体资产等资产进行信托标识登记。由公证处对具有信托标识的信托财产进行信托法律关系的认证，在缺少财产过户登记的情况下获得对抗第三人的法律效力。

信托财产登记属于"独立性登记"，目的是标识出信托财产，无须重新建立统一的信托财产登记制度，避免与现行物权登记制度相冲突；从操作上立足于我国国情，既遵从现有物权登记操作习惯，同时还可一定程度上回避信托税收制度缺失影响信托财产登记制度落地的障碍。完善信托财产登记制度将解决资产服务信托在处置与盘活不良资产等方面的障碍，解决慈善信托、家族信托等民事信托的非现金资产交付难题，助力信托机制发挥更大作用。

因此，亟须国家权力机关从法律法规层面，抓紧制定信托财产登记制度，以及避免重复纳税等配套政策。通过制定或修改相关法律法规，规定信托财产登记的具体操作程序、规范登记信息，制定统一的信托财产登记信息标准。

2. 建议就担保品服务信托出台具体的实施细则

国家金融监督管理总局已于2023年3月出台信托业务新分类的通知，但是对担保品服务信托并没有制订实施细则，建议尽快出台实施细则，进行细化规定：

（1）出台业务管理办法。担保品服务信托的业务流程包括：资产方将担保品交付给信托公司；信托公司对担保品进行管理和保管；在必要时，信托公司可以按照合同规定进行处置等，涉及市场风险、信用风险、流动性风险等多种风险。因此建议监管部门出台担保品服务信托具体的业务管理办法，详细地规定操作流程和责任人、制定相应的风险管理政策、建立健全的信息披露机制，以确保操作的公正性和透明性，保护投资者和其他利益相关者的权益。

（2）设立争议解决机制。在担保品服务信托的执行过程中，可能会出现各种争议。因此，需要设立一个公正、有效的争议解决机制，如通过第三方仲裁或者法院诉讼等方式，以便在争议发生时能够及时、有效地解决。

（3）完善法规环境。为了确保担保品服务信托的合法性和有效性，需要在现有的法律法规框架下对实施细则进行调整或完善。可能需要修改或制定相关的法律法规，如出台担保品服务信托的司法解释，明确标准化债券发行中可引入担保品服务信托，以适应担保品服务信托的发展需要。

参考文献

[1] 陈赤 . 附信托私募企业债初探——信托业务创新的一个设想 [J]. 西南金融，2014（04）：31–35.

[2] 张文锋 . 论我国商业银行担保品管理及其完善 [J]. 上海金融，2006（08）：76–79.

[3] 中国仓储与配送协会《2021 年仓储配送业发展综合报告》，2022.10.30.

[4] 张婷 . 全球担保品领域金融科技应用展望 [J]. 债券，2023（02）：78–82.

[5] 余宁 . 附担保公司债信托研究 [D]. 中国政法大学，2010.

[6] 温衡 . 论信托的担保功能与实现路径 [D]. 山东大学，2018.

[7] 王令哲，徐亚平，田雨农 . 资产担保债券的国际市场观察 [J]. 金融市场研究，2022（12）：72–83.

[8] 王乐兵 . 欧洲资产担保债券与中国资产证券化：改革、比较与借鉴 [J]. 法学杂志，2017，38（10）：120–130.

[9] 陈雪芩 . 全覆盖债券的国际经验及其启示 [J]. 新金融，2012（03）：45–47.

[10] 温衡 . 论信托的担保功能与实现路径 [D]. 山东大学，2018.

[11] 熊敬 . 从属性规则对担保权信托的影响及其消除 [J]. 江西社会科学，2022，42（11）：162–172.

[12] 魯赫俊 . 信託と信託法の発展：韓国における不動産信 [J]. 信託法研究 .2015.（40）：48–50.

拾

信托业服务实体经济研究报告

课题牵头单位：建信信托有限责任公司

课题指导专家：苏小军

课 题 组 成 员：

吕致文　时宗洋　郑　栩	建信信托有限责任公司
陈　进　朱峻萱	百瑞信托有限责任公司
周　萍　杜　哲　张钟方	中信信托有限责任公司
尹小兵	华润深国投信托有限公司
崔继培	中诚信托有限责任公司
于　宇　孔令超　程子超　匡　岩　李　明　厉彦珺	中海信托股份有限公司

摘要

金融是实体经济的血脉，为实体经济服务是金融的宗旨和使命。金融活，经济活；金融稳，经济稳。经济兴，金融兴；经济强，金融强。经济是肌体，金融是血脉，两者共生共荣。习近平总书记指出，中华民族伟大复兴必须靠实体经济，实体经济是一国经济的立身之本，财富之源，没有强大的实体经济，就不能形成中国式现代化坚实的物质技术基础。为此，党的二十大报告强调，坚持把发展经济的着力点放在实体经济上，推进新型工业化，加快建设制造强国、质量强国、航天强国、交通强国、网络强国和数字中国，金融服务实体经济本质上就是要助力中国式现代化，为中国式现代化提供坚实的资金基础。同时，习近平总书记在2023年10月中央金融工作会议上强调，金融是国民经济的血脉，是国家核心竞争力的重要组成部分，要加快建设金融强国，坚定不移走中国特色金融发展之路，推动我国金融高质量发展，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业提供有力支撑。

信托行业作为我国重要的金融生态组成部分，其资产规模曾长期仅次于银行，是唯一可以横跨资本市场、货币市场和实业投资的金融业态，与银行、保险、证券一道统称为我国金融行业最核心的四驾马车。自2018年资管新规发布到2023年信托业务新三分类的发布，信托行业从整顿转型的迷茫期逐渐稳步发展推进到当前的晨曦微光初显，经历了信托资产规模从持续下降的阵痛期到逐渐企稳回升的转折期。及至2023年，信托资产规模企稳回升，经营业绩稳步增长，资产结构、资金信托的投向和运用方式持续优化，信托业务转型取得初步成效。特别是信托业务新三分类办法的出台，对于信托公司回归本源、突出差异化竞争力和未来转型发展是具有里程碑式的重大变局。2022—2023年，我国经济从疫情转段进入后疫情时代，长期看，宏观经济增长中枢有所下移，高质量发展是走出困境的唯一出路；中短期看，宏观经济面临需求恢复缓慢和信心不足的巨大压力。在此背景下，信托行业需兼顾短中长期发展需求，积极贯彻落实党的二十大精神要求，持续推进“十四五”规划，在构建新发展格局、支持科技自立自强、构建现代化产业体系，持续推进中国式现代化和共同富裕等方面不断做出更大贡献。

本报告重点分析了一年多以来信托业在党的二十大报告和中央经济工作会议精神要求下，持续贯彻信托行业新三分类要求，不断探索信托业务在构建新发展格局、服务高质量发展和绿色转型等方面的转型道路，努力向科技创新的忠诚陪伴者、产业转型升级的有力助推者、国家战略的坚定贯彻者、绿色发展和共同富裕的勇毅践行者转变，从思想和行动上守住“功成不必在我，功成必定有我”的精神。

本报告重点从扩大内需、科技自立自强、构建现代化产业链、实现双碳经济、促进区域协调发展和全面推进乡村振兴实现共同富裕等六个方面，结合行业各机构特别是报告参与各机构在相关领域的业务探索和特点专长，以“分析+案例”的形式介绍信托行业在服务实体经济发展方面的思考、探索和业务实践。

最后，本报告根据行业在转型发展过程中的现状、存在的问题和探索思考，对未来信托业服务实体经济的发展方向进行展望，并给出了课题组对信托业服务实体经济的政策建议，期待信托行业更加高效稳健地推动业务转型发展，不断提升服务经济高质量发展的能力。

一、服务实体经济是信托业矢志不渝的历史使命

党的二十大提出以中国式现代化全面推进中华民族伟大复兴，并将此确定为新时代新征程中国共产党的中心任务。实体经济是现代产业体系的重要组成部分，是现代化强国物质基础的根基。2023年4月习近平总书记在广东考察期间指出，“中国式现代化不能走脱实向虚的路子，必须加快建设以实体经济为支撑的现代化产业体系”。2023年7月24日，中央政治局会议强调，要大力推动现代化产业体系建设，加快培育壮大战略性新兴产业、打造更多支柱产业；推动数字经济与先进制造业、现代服务业深度融合，促进人工智能安全发展。坚守实体经济，构建现代化产业体系，已经成为新发展格局下的高质量发展的必由之路。2023年10月30日至31日，中央金融工作会议强调，加快建设金融强国，坚定不移走中国特色金融发展之路，推动我国金融高质量发展，为以中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业提供有力支撑，把更多金融资源用于促进科技创新、先进制造、绿色发展和中小微企业，着力做好科技金融、绿色金融、普惠金融、养老金融和数字金融五篇大文章。

当前，服务实体经济已成为信托行业内的共识。信托公司以信托关系为基础，以受益人合法利益最大化为目标，回归信托本源，服务实体经济，满足人民群众日益增长的财富管理需求已是人心所向、大势所趋。2023年3月24日，原银保监会发布《关于规范信托公司信托业务分类的通知》，是明确信托业高质量发展的基础性制度，对促进信托业务服务实体经济具有重要意义。

（一）实体经济是现代化产业体系的核心支撑

习近平总书记强调：“实体经济是国家经济的基石，是财富的源头，始终是我国经济向前推进的动力。无论经济怎么进展，实体经济始终是我们在国际竞赛中占据优势的关键。”为构建以实体经济为中心的现代产业体系，满足高质量发展需求，必须确保未来的策略方向和国家竞争力。

中国的现代化不能忽视实体经济的重要性。实现高水平的发展是全面构建社会主义现代化国家的核心目标，这要求我们促进质量和数量的平衡增长。从发达国家的经济发展史看，制造业强则国兴、制造业弱则国衰。实体经济，尤其是制造业，是国家现代化的关键支撑。事实上，这也是我们经过改革开放后能够实现经济快速增长的基础。党的二十大提出了全面建设社会主义现代化国家的远景规划，要实现这一目标，我们必须坚决依靠自己的力量，着

眼于发展实体经济和加速产业现代化，为我国的持续发展和进步奠定坚实的基础。

习近平总书记指出，经济安全是我们发展的基础。考虑到目前所面临的各种挑战和风险，建立一个自主的、可持续的现代产业系统显得尤为重要。实体经济为我们提供了对这些风险的物质和技术回应，确保了关键领域如粮食、能源和核心产业链的安全和稳定。

实现实体经济高质量发展是构建具有全球竞争力的现代产业体系的关键。党的二十大报告明确指出，我们需要促进实体经济的高质量发展，推动在多个领域中的现代化，如制造业、航天、交通、网络和数字化。近年来，我国实体经济得到了有效加强，产业链变得更加完整，科技实力进一步增强，经济体系的系统性实力得到提升。当前，全球正处于产业和技术的变革中，新一轮产业和技术革命必将带来生产技术的重大变革和生产方式的重构，为我国加快建设以实体经济为支撑的现代化产业体系提供了新机遇。新产业和技术革命将推动产业融合，既包括新兴产业与传统产业的融合，也包括制造业与服务业的融合，产业融合将进一步提升实体经济的运行效率。

（二）服务实体经济是信托业发展至今的不变主题

中国信托业的发展史是一部持续推进的转型史，中国信托行业与中国经济改革相伴而生，四十多年来一直适变应变，不断转型变革。金融领域持续开展的业务创新大多来自信托行业的求变应变。信托行业至今走过的每个发展阶段，其转型发展的根本动力都来自宏观经济需求和金融体系环境的变化。然而无论行业如何变革转型，其始终坚持服务实体经济的本源从未改变。

近年来，在中央政策鼓励和市场需求的双重驱动下，信托行业通过信托贷款、股债联动、股权投资、资产证券化等多种业务模式，向民营企业提供多样化金融服务的步伐越来越快，推动实体经济更好地发展。正如过去历次的《信托业服务实体经济报告》中反复指出，信托业应努力成为实业强国的开拓者、资本形成的贡献者、科技创新的引领者、国家战略的实践者、绿色发展的推动者和共同富裕的倡导者。

从资金投向看，2018年以来资金信托投向工商企业的余额占比在所有投向中稳居第一，信托行业始终为实体经济的发展提供重要支持。2020年以来，受向标品业务转型、投资者需求等因素影响，信托资金投向证券市场的占比大幅度提高，截至2022年末，证券市场信托资金的占比由2017年的14.15%提升至28.99%，在所有投向中排名第二。为响应中央对地方债务压降、风险化解及规范房地产市场稳定健康发展等政策影响，信托投向基础产业、房地产的资金信托整体占比从2018年明显下降。此外，在积极响应资管新规要求下，行业持续压降通道业务，2018年至2020年期间资金信托投向金融机构的占比持续下降得到有效控制；至2021年，信托行业在向标品业务转型的趋势下，投向金融机构的信托资金才开始稳步增长。信托行业在积极响应监管要求下，坚定回归信托本源和服务实体经济，持续开展业务转型，

推动行业高质量发展初见成效。

信托公司是业务范围贯通货币市场、资本市场、产业市场的“跨界”金融机构，在为上市公司等优质客户提供全链条综合金融服务方面有着得天独厚的优势。同时，信托公司拥有完备的信托制度，为深入服务上市公司综合金融服务提供尽可能的富有特色的多元化解决方案。中央金融工作会议中指出，把更多金融资源用于促进科技创新、先进制造、绿色发展和中小微企业，着力打造现代金融机构和市场体系，疏通资金进入实体经济的渠道，同时优化融资结构，更好发挥资本市场枢纽功能，发展多元化股权融资，大力提高上市公司质量。未来，信托业应以服务实体经济为宗旨，充分利用信托制度优势，更多服务战略性新兴产业，服务科技创新，服务民生领域，不断满足经济发展需要，与实体经济形成良性循环。

（三）服务实体经济发展贯穿于信托行业发展的各个阶段

回首中国信托业发展史，其各阶段业务定位与资产配置都直接受到当时宏观经济环境、金融市场发展水平和行业自身经营状况影响，其转型发展的根本动力来自宏观经济需求和金融体系环境的变化。尽管信托行业在不断适变应变，其在内外部因素影响下，每个发展阶段无不体现信托行业在我国经济改革过程中坚持服务实体经济发展的初心。

阶段一：初步探索，大起大落。1979年到2000年，中国信托业从服务经济改革开放发展需求出发，以类银行信贷业务、固有业务、资本市场业务为主。此阶段信托业主要满足中央各部委、地方政府和国有企业的投融资需求，解决当时旺盛的实体经济融资需求和极为有限的金融服务供给之间的巨大矛盾，为改革开放起步和发展过程中实体经济飞速发展做出了重要贡献。此阶段，信托资产规模从零发展到1 000多亿元。

阶段二：规范建立，黄金十年。从2001年到2011年是中国信托行业高速发展的黄金十年。期间，信托业开始侧重于信托融资业务，其利用牌照优势大量拓展事务管理业务，解决分业监管功能体系下银行资源配置局限性与产业发展旺盛融资需求之间的矛盾，极大满足中国宏观经济高速发展的投融资需求。这一时期，中国信托业管理的信托资产从2001年的1 000多亿元跃升到2011年的4.8万亿元。

阶段三：资管竞合，分化开启。2012年后，宏观环境和金融监管开始发生新的变化，一方面。中国经济进入新常态，增速破八持续放缓，经济转型加速；另一方面，整体金融行业进入了泛资管的混业竞争时代，驱使信托行业再度调整和转变，不断加强构建主动投资管理能力。该阶段，信托行业一定程度上发挥了解决宏观调控政策实施与市场发展惯性之间矛盾的作用，作为资管需求的服务补充，满足了资管和财富端的差异化需求，通过资产管理和资源配置再分配间接带动地产上下游产业链及地方经济产业发展。

阶段四：回归本源，服务实体。2017年以后，信托行业所处的经营环境再次面临重大挑战，伴随经济增速放缓，增长动能切换以及地方政府在拉动增长中的角色和手段的变化，信

托业面临的融资市场发生结构性转变。资管新规的发布进一步明确了资管业务回归本源、强化监管的发展方向。2023年信托业务新三分类的正式发布为信托行业在资产服务信托、资产管理信托和慈善信托等业务上进一步服务实体经济和人民美好生活明确了发展方向。

以资管新规为起点，近年来信托行业加速转型和风险化解，具体在信托业内部资金投向结构上表现为重实业重证券去地产去同业。资金投向上，投向证券市场占比大幅上升，2022年末资金信托投向证券市场规模占比达到近29%，超越工商企业成为资金信托的第一大流向领域；同时，在政府持续引导金融体系服务实体经济的政策基调下，资金信托流向工商企业的占比自2017年后明显增加，但近两年受基本面下行引发的融资需求不足影响，占比于2022年末回落到26%，但仍是资金信托的第二大流向领域（见图10–1）。

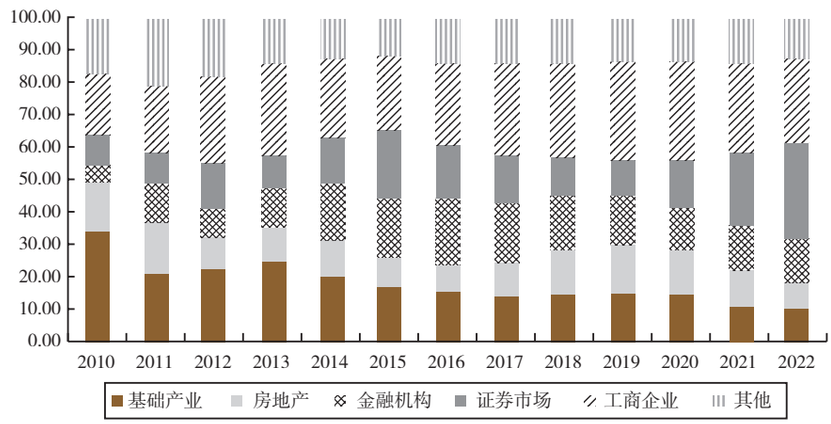


图10–1　2010—2022年中国资金信托投向结构变化图

资料来源：Wind、中国信托业协会

（四）信托业对实体经济的服务能力仍需提升

当前，信托行业面临着许多机遇和挑战。尤其在资管新规后，行业结构和业务模式都经历了较大变革。为更好服务中国式现代化，构建现代化产业体系，信托行业应从以下几个方面进一步强化服务实体经济的能力：

一助力扩大内需。随着国家扩大内需战略的清晰，信托业可进一步从供给和需求两侧发力，从长期看，未来经济增长的主要原动力在扩大内需。在信托业务新三分类下，要锚定发展方向，坚定贯彻落实国家扩大内需战略。

二助力科技自立自强。信托行业在支持战略新兴产业，特别是“卡脖子”技术上的资金供给还远远不足，与信托业在几大资管机构中的地位还不相匹配。未来可以加强与战略性新兴产业，如新能源、新材料、生物医药、新一代信息技术、节能环保、新能源汽车、人工智能、高端装备制造等领域的合作，为国家科技自立自强提供更加稳健的金融支持。

三助力现代化产业链。随着全球产业链重构加速，产业链的完整性、现代性是当下中国产业转型的重要环节，在国家高质量发展方面，信托公司对产业链供应链“建链、延链、强链和补链”及产业数字化、智能化转型可以起到重要的作用。

四助力双碳经济。面对国内碳达峰碳中和目标，信托行业在绿色金融和可持续发展方面的业务仍然不足。未来信托公司可以持续发展绿色信托产品，支持清洁能源和环保技术的研发和推广，为“双碳”目标提供更大更可持续的金融支持。

五助力区域协调。区域协调发展是未来中国实现跨越的关键，主要核心经济区的协调发展有利于资源集约利用、利益充分共享，综合效率实现提升。未来信托公司可以持续为“京津冀协同发展”“长江经济带”“粤港澳大湾区”“长三角一体化”等国家重大战略项目落地提供多元化金融服务，加强与各地政府的合作，优化区域布局，助力区域经济协调发展。

六助力全面推进乡村振兴实现共同富裕。过去信托行业在农村地区的业务布局和服务较为薄弱，与乡村振兴的需求尚存较大差距。当前，信托行业正在从巩固脱贫攻坚成果转向全面推进乡村振兴。近年来，信托公司通过捐赠捐助、消费扶贫、资产管理信托、资产服务信托、公益慈善信托等各种方式或各类业务，切实服务于农业、农村、农民的需求，支持乡村产业升级，助力乡村振兴，努力实现农村与城市的共同发展和共同富裕。

二、信托业助力扩大内需

扩大内需是中国式现代化新征程的重大战略任务之一。党的二十大报告指出，要“着力扩大内需，增强消费对经济发展的基础性作用”。2022年12月，中共中央、国务院印发《扩大内需战略规划纲要（2022–2035年）》，指出坚定实施扩大内需战略、培育完整内需体系，是加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的必然选择，是促进我国长远发展和长治久安的战略决策。习近平总书记强调，坚决贯彻落实扩大内需战略规划纲要，尽快形成完整内需体系，着力扩大有收入支撑的消费需求、有合理回报的投资需求、有本金和债务约束的金融需求。

作为我国金融体系的重要组成部分，近年来，信托业经历了一轮监管引领下的持续自我革新，行业定位、发展方向、业务结构均实现大幅调整。这些调整契合于国家经济发展阶段，适用于实体经济发展需求，也匹配于人民美好生活需要。随着国家扩大内需战略规划纲要的逐步清晰，信托业将进一步从供给和需求两侧发力，在信托业务新分类的框架下，锚定发展方向，坚定贯彻落实国家扩大内需战略。

（一）保障预付式消费安全，开展预付类资金服务信托

在社会生活的多个领域，预付款已成为主要消费支付方式。使用预付式消费的既包括巨额的商品房预付金，也包括如物业维修、共享经济、运动健身、酒店餐饮、美容美发、教育培训、养老服务等常见生活支出。在这些消费领域中，以个体、民营为主的服务供给方往往存在较大的信用风险，“商家卷款跑路”现象甚至成为居民难以避免的生活常态。预付类资金面向社会不特定群体，单笔资金低至百元、高至数百万元，涉及社会公众数量大、地域广，管理不到位将给居民带来直接经济损失，并造成不良社会影响。比如曾经的共享单车领军企业破产导致至少1 600万人、约15亿元的押金未退还。仅商品房预售资金领域，有数据显示2021年四季度商品房预售资金新增规模近1.6万亿元；其他散落于各类消费领域的预付类资金虽然没有统计口径，从居民的消费习惯中也可以直观判断预付类资金的庞大体量。

1. 当前预付类消费资金管理面临的主要问题

当前预付类消费资金管理普遍存在三方面问题：一是资金混同，存在挪用风险。通常企业的资金账户不会区分自有资金和收取社会大众的预付类资金，在法律上也没有破产隔离等相应保护措施，预付类资金往往与企业的自有资金混同使用。在企业经营不善、资金面紧张的情况下，预付类资金有很高的被挪用风险。二是参与方之间无监督机制。预付类资金管理可能存在多个参与方，如资金提供方、资金收取方、存管方、产品或服务提供方等，但参与方间的权利和义务并不清晰，没有形成有效的监督机制。三是资金使用率、增值率较低。一般情况下，公众资金划转到商户或指定账户后，长时间存储在账户上直到消费或按指令使用时才被划转取用，造成了大额资金限制；即使允许闲置资金再投资以保值增值，但一般商户缺乏相应的投资能力和可靠的投资渠道，投资风险较高，造成资金冗余、增值率低等问题。

2. 信托制度在预付类消费资金管理中的运用

预付类资金被挪用的风险事件背后，并非简单由于某个商家经营不善、触发道德风险所致；更关键的原因在于相关制度缺位，导致预付类资金管理中参与方所受的约束有限。信托制度所独有的财产独立、风险隔离等特色，使其具备参与预付类资金管理、提升社会治理水平的法律基础。运用信托制度管理预付类资金在其他国家和地区较为常见。

2023年3月，原银保监会发布《关于规范信托公司信托业务分类的通知》，明确了资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类、25个业务品种。其中，预付类资金服务信托的概念首次被监管明确：“信托公司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，帮助委托人实现预付类资金财产独立、风险隔离、资金安全的信托目的”。由此可见，以信托制度服务于预付类资金监管，已经得到金融监管部门的支持和推动，也为后续的预付类资金服务信托探索奠定了政策基础。

虽然信托业务新分类首次从监管层面对预付类资金服务信托予以明确界定，但在实践中，该类业务模式部分信托公司早有探索，也已经形成一定的实践积淀。

3. 教育培训预付款的信托管理模式

无锡市率先在国内开展教育培训预付资金信托监管模式试点，引导当地教培行业健康发展。2021年10月，由国联信托担任受托人，无锡市教育局、市场监督局等主管部门作为监察人的“国联信托·教育培训资金管理0号服务信托计划”正式成立。

消费者将培训费作为委托财产交付给前述信托计划，国联信托作为受托人，在培训机构正常履行培训义务的情况下，按照教学进度来划付款项。期间如一方提出退费，国联信托按家长和培训机构协商的退费金额或比例进行退、付。如培训机构发生异常，消费者举报机构跑路，经无锡市教育局等主管部门检查机构运行状况、下达退费指令后，由国联信托将剩余培训费退还消费者。此外，国联信托充分发挥信托机构资产管理优势，对信托资金专户内的存量资金进行低风险的投资，在培训机构完全履行培训义务的情况下，投资收益归培训机构；未完全履行培训义务的，投资收益归消费者（见图10–2）。

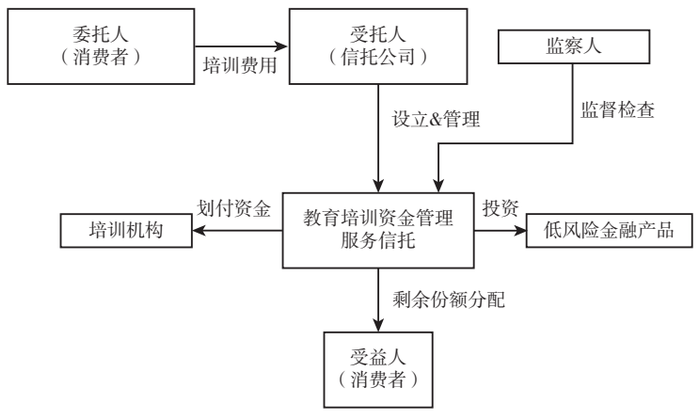


图10–2　国联信托·教育培训资金管理0号服务信托计划–交易结构图

以上涉及的签约、付款、课程查询、退款、跑路举报等均通过预付资金管理系统在无锡市教育系统专属软件“灵锡”APP实现。该系统也便于教育主管部门在线管理，随时查看全市校外培训机构招生、收费、授课等情况，实现实时管理，为落实“双减”政策提供了较好的解决方案。

4. 殡葬服务预收款的信托管理模式

长期以来，国内殡葬行业存在服务无标准、价格不透明、资金缺监管、质量难保障等诸多乱象。2017年，在北京同泰投资管理有限公司（以下简称“北京同泰”）推出“泰康·礼赞人生”生前契约产品的基础上，中信信托与其合作成立“北京同泰平台事务管理信托项

目”，通过信托制度为其提供预收款的资金保管服务，隔离商家经营风险、司法风险及道德风险，保障消费者权益，提高消费者对产品的信任度。具体业务模式如下：

客户根据自身需要选择并认购不同档位“泰康·礼赞人生”产品，并向北京同泰支付全部货款；北京同泰在收到客户缴纳款项后，逐笔将约定比例的资金交付至该信托项目进行资金保管。双方通过系统对接，对每笔业务的订单信息、客户信息、资金流水、信托文件等多个维度进行精准登记。

当客户正常行权，北京同泰按约定提供相应殡葬服务后，中信信托对客户行权材料进行审核（如客户的死亡证明/火化证明/墓位证，以及客户指定承办人签字的服务确认书等材料）；审核无误后，中信信托向自益受益人（即北京同泰）结算所保管资金。当客户申请退款、或因北京同泰出现重大不利情形等导致客户与泰康之间合同解除的，中信信托向他益受益人（即客户）退还所保管资金。此外，在闲置期内，沉淀资金仅做低风险投资（见图10–3）。

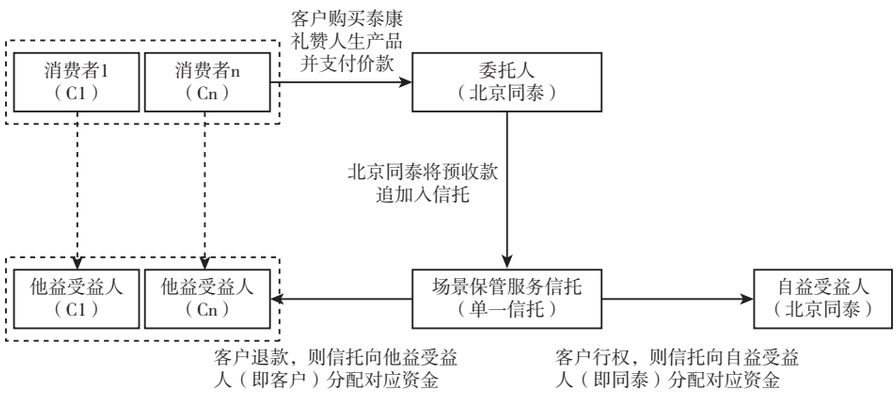


图10–3　北京同泰平台事务管理信托项目–交易结构图

（二）聚焦居民养老服务需求，开展财富管理服务信托

人口老龄化是我国今后较长一段时期的基本国情，与养老相关的消费具备持续的增长空间。老有所养、老有所依，事关人民美好生活；深度服务养老需求、积极参与养老领域，是金融机构应尽的责任与义务。与其他金融服务模式相比，信托制度的财产独立、风险隔离、长期存续等特征与养老需求匹配度较高，可有效保障养老资产的安全和跨周期管理。

1. 当前我国养老服务供需矛盾突出

全球社会步入老龄化已不可逆转，中国业已成为世界上老年人口最多的国家、老龄化速度最快的国家之一。国家统计局数据显示，至2022年末，中国60岁及以上人口达到2.8亿，占全国总人口的比例为19.8%；65岁及以上人口2.1亿，占全国总人口的比例为14.9%。据全

国老龄办预测，到2033年，中国老年人口将突破4亿，占总人口的1/4；2053年达到峰值4.87亿，占比超过总人口的1/3。

与先期进入老龄化社会的发达国家相比，中国应对人口老龄化面临着更多挑战，其中之一就是养老服务供需矛盾，具体表现为：一是居家养老服务供给明显不足。养老机构和医疗机构服务向社区和家庭延伸不够，嵌入式养老机构较少，社区居家养老服务项目和实际服务能力与老年人需求不匹配。传统的家庭养老占比高，随着家庭养老功能弱化，享受社区和机构服务的现代居家养老发展不充分的问题更加凸显。二是社区养老设施建设滞后。老旧小区配套用房保障难，养老服务场地严重不足。部分地区新建住宅小区与配套养老服务设施“同步规划、同步建设、同步验收、同步交付使用”机制未完全落实，社区养老服务设施未达标、已建成养老服务设施未登记移交和未有效利用等问题还不同程度存在。三是机构养老存在结构性矛盾。普惠型养老机构床位供不应求，大城市养老床位比较紧张，小城市和农村空置过剩。

2022年2月，国务院印发《“十四五”国家老龄事业发展和养老服务体系规划》。该规划提出“鼓励金融机构开发符合老年人特点的支付、储蓄、理财、信托、保险、公募基金等养老金融产品”。可以预见，我国养老服务体系建设将提速，各类金融机构亦将加快布局养老金融服务。

2. 信托制度在满足居民养老需求中的运用

在新三分类的框架下，财富管理服务信托满足不同人群的多元财富管理需求，其中就包括养老需求。比如通过家族信托、家庭服务信托、保险金信托、特殊需要信托等架构安排，保障老年人被妥善照顾。以下是叠加了传承与养老需求的家族信托操作案例。

[案例10–1]

某位委托人在打拼多年后累积了一定规模的家庭财富，并和配偶已进入退休养老的生活。在日渐复杂的金融市场下，委托人希望自己的财富可以由专业的受托机构进行管理，保障财富安全及防范各类风险，自己和配偶的老年生活可以得到应有的保障；并在此基础上，通过家族信托的设计，将家庭财富平稳传承给自己的孩子。在养老补充型的架构设计中，委托人将其合法持有的资金及金融产品受益权交付给家族信托作为信托财产，并委托苏州信托作为受托人对信托财产进行管理、运用及处分，从而实现财富保护、财富传承、风险隔离、养老保障等多重信托目的。在补充养老型的结构设计下，家族信托除了可以实现对家族财富的管理、保护和传承的需要，还可以在信托存续期间，为委托人及其配偶的老年生活提供相应的经济保障，并为其老年生活提供相应的事务性服务支持，充分符合国家对养老服务保障及满足社会养老需求的号召。

此外，除了以上各类财富管理服务信托，企业/职业年金服务信托也是信托直接服务养老第二支柱的重要模式。但开展企业/职业年金服务信托需要具备人社部认可的资质，信托行业具备相关资质的信托公司非常有限，仅中信信托一家具备企业年金基金法人受托机构。

（三）助力产业转型，推进各类业务多元发展

除了服务于消费端，在供求关系的另一端，信托公司可以多种模式服务于供给端，创造有效供给，助力产业发展。在过去一段时期，信托公司主要通过传统信托融资模式为各类工商企业提供资金支持；随着信托转型改革的深入，信托公司将发挥多元信托功能、演进多类业务模式，服务于产业发展的方方面面。

1. 以资产管理信托深度参与资本市场

资本市场的发展成熟关乎实体经济的规模化、规范化发展。近年来，信托业顺应国家大力支持资本市场发展的导向，在监管引导下，非标融资业务与标品投资业务此消彼长，在信托行业持续转型的过程中，标品投资逐渐取代传统的融资类业务已是大势所趋。多家信托公司加大对资本市场的研究和投入力度，加快向资本市场业务的转型创新。中国信托业协会数据显示，截至2022年末，投向证券市场的信托资金总额为4.36万亿元，同比增长1万亿元，同比增长29.84%。从信托公司的实践看，既有传统信托公司聘任私募基金公司、证券公司等投顾进行产品管理，不承担投资管理决策的投顾类资管业务；也有主动管理的资产管理信托，通过投研能力的培育，直接投资股、债或资管产品的形式，参与资本市场投资，并且已经形成一定的信托公司特色，成为资本市场上一股新兴力量。

2. 以资产服务信托深度服务产业主体

资产证券化作为盘活存量资产、优化杠杆的重要手段之一，对于增加资产流动性、优化存量资源配置具有重要作用。近年来，资产证券化政策前景明朗，参与主体展业动力增强，发展驶入快车道。资产证券化要求基础资产与发起人的其他财产相隔离，完全由基础资产本身产生的现金流偿还ABS产品持有人的投资本金与收益。而信托制度最为核心的功能就是信托财产独立性及其衍生出来的风险隔离和破产隔离，这一制度优势使得当选择信托计划作为资产证券化产品的特殊目的发行载体（SPV）时，基础资产的一切权利与利益实现“真实出售”，真正实现风险隔离的目的。

［案例10-2］

海航集团有限公司（简称“海航集团”）于2017年底爆发流动性危机，并发展为严重债

务危机。根据党中央、国务院决策部署，海航集团按照法制化、市场化原则，依法通过破产重整处置风险。经过审慎论证分析，海航集团向法院提出合并重整申请。

2021年10月，海南高院裁定批准《重整计划》，由海航集团新设一家发起人公司（即委托人），该发起人公司新设一家总持股平台公司，发起人公司将所持总持股平台公司100%股权以及对总持股平台公司的应收账款债权设立信托，并将信托受益权用于向债权人转让抵偿债务。本信托设立后，由海南省海航集团联合工作组、海南高院、管理人等为主导的321家公司破产重整程序终止，转为受益人（债权人）通过信托实现资金回收的商业化运行阶段。在新的运行阶段，321家公司需要严格遵循集团管控模式下的公司治理，通过加入受托人协助管理，实现“公司制度+信托制度”相叠加的整体治理结构，受益人（债权人）由此通过本信托持有总持股平台公司100%股权以及相关应收账款债权，实质上间接拥有321家公司以及下属公司的股东和债权人身份。本信托项下321家公司以及下属公司后续通过正常经营和资产处置等，逐步实现资产盘活和变现，然后由受托人依据信托合同约定向受益人进行信托利益分配。

信托公司的参与热情大体顺应资产证券化市场的发展走势；同时，在资产证券化领域的角色日益丰富与重要，从最初为信贷ABS提供架构的SPV，到ABN市场全链条打通、企业ABS的计划管理人，在这一领域可参与的方式更加多元。随着信托业务新分类的正式下发，伴随着主动管理能力的提升，预计信托公司在资产证券化服务信托业务上的角色将更多转向为“资产管理与财富管理”共同发展模式。业务发展会越来越专业化，由现在的“债权模式”向“REITs模式”转变，实现多种模式共存，并在创设资产、承揽、承做、发行等不同环节加强专业能力建设。

信托公司过去开展资产证券化业务主要作为SPV提供受托服务，对资产证券化全链条业务涉足并不充分，未来信托公司不仅应立足基础资产，提高产品设计能力、内部运营效率等SPV受托服务能力，更应往资产证券化业务上下游拓展。一是Pre-ABS业务。信托公司寻求直接与基础资产生产方合作，制定基础资产批发与采购标准，获取优质资产：金融（类金融）机构零售业务形成的，如汽车金融、消费金融、融资租赁等；商业活动形成的，如应收账款、保理等；企业运营持有的，如自持长租公寓的租金。二是债券承销业务。目前已有多家信托公司获得银行间市场的债券承销资格，信托公司可借此增强中间环节把控力，实现承揽、承做、承销一体化运作。三是夹层投资业务。ABS产品往往采用结构化设计，信托公司可成立专门的夹层投资基金，配置夹层ABS产品，兼具收益与安全，实现业务联动。

三、信托业助力科技自立自强

当前国际政经格局复杂多变，逆全球化思潮抬头，保护主义、单边主义上升，个别国家对我国遏制打压不断升级，我国发展面临的不确定性、不稳定性大大增加。某种意义上，科技实力已经成为决定世界政经力量对比的重要因素之一，科技创新成为影响国际格局重构的关键变量。随着新一轮科技革命和产业变革深入发展，前沿科技创新正逼近或超越人类认识极限，重要领域产业变革正从导入期向拓展期转变。新一代信息技术、人工智能、生物技术、新能源、新材料等新兴技术快速发展乃至广泛应用，颠覆性技术创新不断涌现，并深刻改变人类社会生产生活方式和经济社会发展范式，引发国际产业分工重大调整，进而改变国家力量对比，重塑世界竞争格局。

当前新科技革命和产业变革为我国科技创新提供了难得的赶超机会窗口。习近平总书记强调，关键核心技术是要不来、买不来、讨不来的，需要通过科技自立自强，下好先手棋，打好主动仗。党的二十大报告要求，加快实施创新驱动发展战略，坚持面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康，加快实现高水平科技自立自强，以国家战略需求为导向，集聚力量进行原创性引领性科技攻关，坚决打赢关键核心技术攻坚战，推动创新链、产业链、资金链、人才链深度融合和“科技——产业——金融”良性循环，构建新一代信息技术、人工智能、生物技术、新能源、新材料、高端装备、绿色环保等一批新的增长引擎。党的二十大报告将科技自立自强能力显著提升作为我国未来5年主要目标任务之一，并指出到2035年实现高水平科技自立自强，进入创新型国家前列。

2022年中央经济工作会议提出要推动科技——产业——金融良性循环，强调要着力发展实体经济，加快培育壮大战略性新兴产业，推动数字经济与先进制造业、现代服务业深度融合，促进人工智能安全发展，依靠创新培育壮大发展新动能。信托作为我国金融体系的重要部门之一，在信托行业转型的大背景下，持续探索资产管理信托项下私募股权投资业务对我国科技创新突破“卡脖子”问题的金融支持，不断提升科技——产业——金融的良性循环能力。2022年以来，信托行业在助力科技自立自强、构建战略性新兴产业新增长引擎方面取得了新的进展和突破，主要体现在以下几个方面：

（一）持续支持智能驾驶产业发展，助力汽车行业实现“中国芯”

目前汽车产业已经到了新旧体系快速切换的关键时期，电动化加速推进快速成熟，智能化、网联化将接替电动化成为汽车产业发展的新阶段，智能电动汽车产业已经成为我国汽车

产业实现弯道超车的关键。汽车智能化、网联化趋势下，汽车的分布式架构向中央集中式/域控制方向发展，为“软件定义汽车”的产业变革奠定基础。

1. 当前国内智能驾驶产业面临的“卡脖子”问题

“软件定义汽车”变革趋势下，车载智能驾驶AI芯片、软件算法和开发工具成为智能汽车的底层基石。智能驾驶处理数据量将指数级提升，车载智驾AI芯片成为智能汽车的运算核心。根据行业研究数据，L3级别自动驾驶产生的数据量是2.3GB/s，对算力要求在129TOPS以上；L4级别自动驾驶数据量达到8GB/s，对算力要求在448TOPS以上，若考虑到功能安全冗余备份，对算力需求将会进一步增长。除对芯片算力、功耗等性能有很高要求外，匹配的量产级算法和开放度同样是车企量产和产品迭代的重点关注事项。

车规级智驾AI芯片门槛高、供给不足成为制约各车企新款智能驾驶车型量产上市和迭代进度的重要制约。车规级芯片标准远高于消费级和工业级芯片，认证流程长。体现在：（1）工作环境恶劣，汽车芯片工作环境温度在-40℃~155℃，且伴随高振动、多粉尘、多电磁干扰甚至盐雾腐蚀等；（2）可靠性安全性要求更高，汽车涉及寿命都在15年或20万公里左右，远高于消费电子产品；（3）车规级芯片认证流程长，一般需要2年左右时间完成车规级认证。此外，考虑到国外车规级高端AI芯片产能有限及可能的对华出口管制，致使车载智驾AI芯片国产替代迫在眉睫。

2. 信托业务对智能驾驶产业突破发展的金融赋能

标的公司主营业务为车载AI芯片设计，通过自主研发提供开放易用的人工智能芯片及整体解决方案，处于自动驾驶芯片行业中游Tier2，已经发布多款车规级AI芯片、边缘AI芯片及自动驾驶计算平台。公司是国内首个宣布量产车规级AI芯片、及全球首个上车量产的国产AI芯片公司。多款AI芯片已实现在包括长安汽车、理想汽车的前装量产，并与上汽、长城、江淮汽车、理想、比亚迪、哪吒、岚图等多家车企达成首发量产合作意向。建信信托通过与长安汽车合作设立私募股权投资基金的方式，通过直接股权投资进行对标的公司的股权投资和金融赋能，交易结构示意图如图10-4。

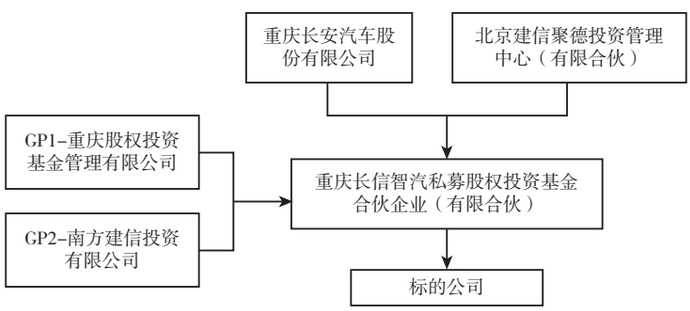


图10-4　标的公司项目股权投资结构图

3.对智能驾驶产业的积极影响

目前从国际角度，标的公司与英伟达和英特尔仍存在较大差距，处于国际第二梯队国内第一梯队。2020年前，国际巨头Mobileye占据约70%的市场份额。彼时，特斯拉、小鹏、蔚来和理想都曾采用其产品。到2021年，理想放弃Mobileye方案转而采用标的公司的方案，代表标的公司的智能驾驶AI芯片及解决方案开始发挥国产替代的作用，2021年以来，标的公司的AI芯片已经在包括长安、理想等多家车企多款车型上实现前装量产上车。未来在L3、L4等级自动驾驶汽车渗透率持续提升和人形机器人产业不断放量的趋势下，标的公司持续迭代的AI芯片将持续扩大国产AI芯片市场份额，实现车载AI芯片的完全自主可控，并向通用AI芯片方向发展。

（二）持续支持人工智能及新一代通信技术不断突破

自20世纪70年代光纤诞生以来，光通信技术引领信息技术间隔，光通信以光波作为信息传输的载体，以光纤作为信息传输媒介，具有高速率、大容量和长距离的技术优势，在移动通信、光纤宽带、数据中心、消费电子、汽车电子和工业制造等领域广泛应用。随着全球数据流量的持续快速增长，光通信未来将逐步实现板卡级、模块级、芯片级的高速传输，市场规模有望达到数百亿美元。根据IDC预测，到2025年，全球数据总量将从2018年的33ZB增长到175ZB，年复合增长率约为26.91%。同时，边缘计算的数据量也将呈快速增长趋势，预计2025年平均每人每天进行5 000次数据交互，是目前交互数量的7倍。海量的数据流和交互量的高速增长对网络的连接速率和基础设施提出了较高的挑战。在光通信技术的不断突破和海量数据的背景下，光通信行业及其上游核心元器件有望保持稳定增速持续发展，并且对通信数传技术的带宽、速率、传输距离、抗衰减及抗干扰性能、成本、功耗和小型化等要求越来越高。而光通信技术在传输速度、衰减、抗干扰、抗腐蚀及体制重量等指标方面优势明显。

1.当前国内光通信技术面临的瓶颈

光通信产业上游由光芯片、电芯片、PCB及其他基础构建构成，中游为光器件，包括光组件与光模块；下游为系统设备，包括传输设备和数通设备。通常，光芯片成本占比在40%~60%，电芯片成本占比10%~30%，硅光芯片通过集成光芯片和电芯片实现低功耗、低成本、高速率、低延时和小型化。我国光通信领域企业整体实力仍然偏弱，大部分企业位于产业中低端领域。从产业链价值看，光通信上游光芯片和光器件处于光通信产业链的核心位置，具有技术壁垒高、产品价值含量高的特点。我国企业虽然逐步提升了在光通信设备器件的全球市场占有率，但在上游核心光芯片领域与国际先进水平差距较大。上游材料和芯片的

薄弱导致相应的光器件及模块业务发展受到制约，严重依赖于进口，特别是高端高速光芯片外延技术和外延片。硅光技术是一种基于硅光子学的低成本、高速的光通信技术，利用基于硅材料的CMOS微电子工艺实现光子器件的集成制备。该技术结合了CMOS技术的超大规模逻辑、超高精度制造的特性和光子技术超高速率、超低功耗的优势，将原本分离器件众多的光、电元件缩小集成到至一个独立微芯片中，实现高集成度、低成本、高速光传输。未来除了光通信领域，硅光技术在传感、高性能计算及新型微处理器等领域有广泛前景。如2022年底以来在ChatGPT等AIGC技术驱动下，AI处理芯片对高通量高速低延迟、大规模数据训练推理需求带动硅光芯片技术的持续资本投入。

2. 赋能光通信产业持续迭代，大力支撑人工智能时代浪潮

为布局人工智能底层光通信领域，实现对硅光技术国产替代的大力支持，2022年，建信信托深入研究相关产业和技术趋势，筛选具备领先技术优势和先发优势的标的企业，利用固有资金和科创基金通过股权投资赋能标的公司（投资结构见图10–5）在硅光领域的持续发展。标的公司主要从事EPIC芯片及硅光模块的研发、设计、生产和销售，处于光通信产业链中上游、光芯片产业链中游，目前主要面向光通信领域，应用于数据中心和电芯光互连，未来逐步向消费电子、智能驾驶、量子计算和生物医药等新兴领域布局落地。标的公司突出的技术优势和产业资源，将能够极大支撑我国在硅光技术和光通信领域实现科技自立自强、突破“卡脖子”问题。建信信托通过投后赋能紧密跟踪公司成长，与母行投贷联动为公司的发展提供多元化资金支持，将业务中接触到的企业、金融机构和政府资源作为潜在客户引荐给被投企业，持续赋能公司快速发展。

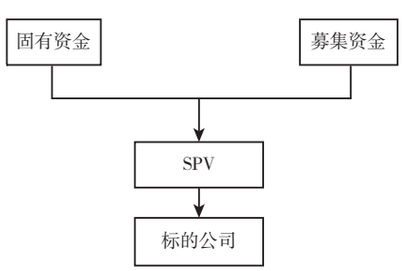


图10–5　标的公司股权投资结构图

3. 对光通信新技术国产替代的积极影响

标的公司的硅光集成技术全球领先，其EPIC硅光方案是全球范围内集成度最高的方案之一，系国内少数掌握系统及硅光方案的厂商，目前已经与Intel、Cisco等领先厂商在全球范围内同场竞技。标的公司主要产品包括商业化的100G PSM4、400G DR4、400G FR4/LR4及25G/50G SFP，并已经布局下一代产品包括800G/1.2T/1.6T等EPIC产品。相较其他厂商方案在降本、低功耗及散热等方面有较明显的优势。未来随着国内以标的公司为代表的厂商在硅光

芯片和技术方面的不断突破、商业落地，将极大推动我国包括通用人工智能产业及数字经济发展，满足数字化智能化时代浪潮下对智算中心、智算算力及光通信的迫切需求。

（三）持续支持半导体设备产业发展，打破美欧国家技术封锁

自美国对华发动半导体制裁以来，信托行业作为金融体系的重要组成部门，在半导体产业方面实现“科技——产业——金融”良性循环方面发挥了积极的推动作用。其中，尤以建信信托通过股权投资业务对半导体设备和材料产业发展和国产替代的赋能最为典型。

1. 当前半导体关键设备及部件存在的“卡脖子”点

离子源属于光电行业上游的核心设备，是刻蚀机、沉积设备、镀膜机、离子注入机的核心部件，广泛用于精密光学、光通信、导航制导、高端科研、国防军工等领域。为满足不同应用场合，离子源有数十种类型，如高频离子源、弧光放电离子源、PIG离子源、直流离子源。霍尔离子源和阳极层离子源，其是各种类型的离子加速器、质谱仪、电磁同位素分离器、离子注入机、离子束刻蚀装置、离子推进器及受控核聚变装置中的中性束注入器等设备的不可或缺的部件，应用领域包括半导体芯片制备、光电器件、光学镜头、显示技术等，可扩展到光学、医疗、军工、通信和半导体等多个行业，拥有较庞大的应用市场。目前高端离子源技术一直掌握在美国、日本、德国等国的少数企业手中，国产主流产品及应用领域仍在低端扎堆。

2. 信托业务对半导体关键设备产业发展和国产替代的金融赋能

高端离子源核心技术及离子束装备的技术突破与国产化是从源头上解决我国纳米材料、半导体、精密光学及微纳加工制造等行业发展的关键。标的企业的主要产品是高端离子源系列产品，以及基于离子源的离子束整机装备产品。下游离子源广泛应用行业如真空微纳加工领域、离子束注入、离子束刻蚀、离子束沉积等。下游市场可扩展到光学、医疗、军工、通信、半导体等多个行业及庞大的应用市场。

为助力半导体产业发展，实现半导体关键设备和核心部件的国产替代，建信信托以科创系列基金、家族基金和其他合伙基金实现对标的公司的股权投资和投后金融产业赋能，投资结构见图10–6。标的公司所做的自主可控离子束微纳制造装备攻克离子束核心技术，填补了国内在高端离子源领域的空白，为国内市场提供高端离子源设备及多行业领域工艺解决方案，实现微纳加工核心装置与高端装备的中国智造。

3. 对半导体关键设备和部件国产替代的积极影响

高端离子源技术被美国日本等长期封锁，国产主流产品及应用领域仍在低端扎堆。国内角度看，标的公司的产品技术指标全面超越国内其他中低端产品；国际角度看，标的公司产

品具有明显价格优势，在国外对华禁运、就近高效服务及成本优势下逐渐实现相关设备和核心部件的国产替代。高端离子源核心技术及离子束装备的技术突破与国产化从源头上解决我国纳米材料、半导体、精密光学及微纳加工制造等行业发展的障碍，未来将加速支撑我国半导体等产业的快速发展，打破西方国家的封锁垄断。

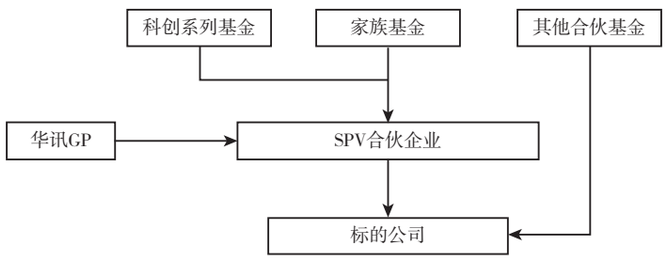


图 10–6　标的公司股权投资结构图

（四）持续支持电子及航空高端特种材料的国产替代

玻璃主要成分是二氧化硅和其他金属离子/氧化物，作为工业和科学技术领域的重要基础材料，广泛应用在建筑、光伏、电子等行业，以及智能手机、平板电脑、车载中控、民用航空器、轨道交通等领域。微晶玻璃是通过对母体玻璃进行热处理而获得的一种既含一定量晶相又含残余玻璃相的新型材料，它具有能透可见光、机械强度高及热膨胀系数可调等特性，在航空航天、电子、机械、化工、激光技术等领域有着广泛应用，在今后相当长的时期内将成为材料科学与工程领域研究的热点之一。

1. 当前国内特种玻璃产业存在的“卡脖子”点

一般来说，玻璃越薄，透光性能就越好，触控感应能力越灵敏，重量也会随之越轻，而且玻璃的柔韧性越好，屏幕就越不易被摔碎或是刮花。但是，玻璃太薄，本身就会易碎，怎样在量产条件下，让玻璃既轻薄又有足够的刚度和强度，是一个相当有挑战性的目标。因此，超薄超硬的高端特种玻璃，应用在航空风挡、触控盖板等领域，技术门槛较高，我国目前仍然大部分依赖进口。

微晶玻璃较高铝硅超薄玻璃具备更高的强度，提供既有高抗划伤性能和不逊于玻璃的高清晰度。目前，显示行业广泛采用玻璃作为保护盖板材料，虽有低雾度、高透过率的优秀光学性能，但硬度不足、抗刮伤性能有限。

2. 信托业务赋能特种玻璃产业突破瓶颈实现国产替代

当前高端特种玻璃产业严重依赖进口，一定程度上制约国内高端消费电子及航空产业发展，建信信托通过股权投资方式持续支持特种玻璃发展，投资结构见图 10–7。标的公司是一

家国内领先的特种玻璃材料制造企业，专注于高铝硅锂玻璃、玻璃陶瓷等特种功能材料产品的研发、制造与销售，公司的特种玻璃产品主要应用在触控与风挡两大类领域，具体产品包括移动终端触控面板与3C终端前后盖、高速交通工具风挡、防弹玻璃（军民两用）和高层智能楼宇幕墙等。标的公司主要产品包括0.3~0.8mm规格的高铝硅锂玻璃和微晶玻璃，具有高安全性、高强度、高表面硬度、复合压缩应力分布、低介电损耗的特点。其采用特种超薄浮法工艺生产的高铝硅锂玻璃的氧化铝含量达到18%以上。此项产品性能指标达到国际先进水平，完全可实现进口替代；而公司的微晶玻璃则打破了美国康宁公司的封锁，实现了国产替代。

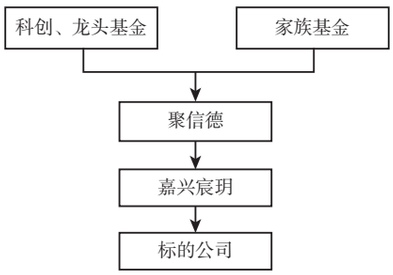


图10–7　标的公司股权投资结构图

3.对高端特种玻璃产业的积极影响

2022年9月6日，华为发布最新手机Mate 50系列。华为常务董事余承东称，由于使用了标的公司的昆仑玻璃，Mate 50昆仑版整机耐摔抗跌落能力相比普通玻璃提升10倍。昆仑玻璃获得业界首个瑞士SGS五星抗跌耐摔认证，有媒体形容它“坚如磐石”，多次实验证明，从4.2米高处落下，手机毫发无损。昆仑玻璃不仅仅解决了用户痛点，更是代表着中国高性能电子玻璃运用的重大突破。

除了华为Mate 50，产品还应用于华为高端旗舰机型P50系列、Mate X系列上，实现了移动终端设备核心材料的自给自足。目前公司拥有全套昆仑微晶玻璃自主知识产权，多项核心发明专利已经获得美国、国际PCD授权，专利覆盖配方、生产设备及工艺、浴盐管理及强化工艺、玻璃特性、测试等方面。公司采用特种超薄浮法工艺生产，进一步突破技术限制，使得玻璃的氧化铝含量达18%以上，产品性能指标达到了国际先进水平，可以实现对美国、日本等国家高端电子盖板玻璃的进口替代，并在性能上进一步突破。

（五）持续支持工业软件产业发展，助力我国高端制造强基健体

我国制造业长期处于全球价值链底端，更多以全球代工厂的身份，从事原材料的基础加工和中间产品的制造，在关键器件与核心技术上处于绝对劣势，高附加值产品设计生产能

力不足，工业企业利润率低。大而不强、高产值低利润、高端制造匮乏是目前我国制造业急需解决的问题。中国制造2025瞄准高端制造，目标提升我国制造业全球竞争力。工业软件作为智能制造的大脑，是航空航天、电子信息、生物医药等高端制造领域不可或缺的基础性工具，被广泛应用于工业领域各个要素和环节之中，与业务流程、工业产品、工业装备密切结合，全面支撑企业研发设计、生产制造、经营管理等各项活动，是信息化与工业化的融合剂。

1. 当前国内CAE类工业软件产业存在的“卡脖子”点

工业软件凝聚了最先进的工业研发、设计、管理的理念、知识、方法和工具。其应用贯穿于企业的整个价值链。按照用途可分为研发设计类、生产控制类、经营管理类和嵌入式四大类。研发设计类主要用于提高产品开发效率，降低开发成本，缩短开发周期，代表产品包括PLM\CAD\CAE等软件；生产控制类主要用于提高制造设备利用率，降低制造成本，提高生产质量。代表产品有MES\DCS\SCADA等软件；经营管理类用于提高生产管理水平。提高信息和物流协作效率，降低企业管理成本，代表产品有ERP\CRM\SCM等软件；嵌入式软件是嵌入工业装备内部的软件，用于提高工业装备的数字化、自动化和智能水平，提升工业装备性能和附加值。

我国工业软件相较发达工业国家来说起步较晚，目前在多个领域产业化程度低，技术与国外厂商存在差距，中高端市场占有率低。目前CAD/CAE研发设计类工业软件国产化率较低，仅为5%，尚有95%的国产替代空间。也正是如此，工业软件在中美贸易战中被用作断供、“卡脖子”的具体手段，其发展直接关系到中国企业生存与发展，关系到产业链供应链安全稳定。

研发设计类工业软件处于工业制造的上游，对工业制造智能化意义重大。通过研发设计类工业软件赋能工业制造的研发数字化可以显著降低生产成本，提高生产效率，提高工业制造的智能化水平。根据《中国工业软件白皮书（2020）》数据，产品设计阶段的成本仅仅占整个产品开发投入成本的5%，但是产品设计决定了75%的产品成本。研发设计类工业软件可以帮助企业在产品设计阶段从源头控制成本，对工业制造的影响举足轻重。

2. 信托业务赋能工业软件产业发展加速实现国产替代

国内研发设计类软件中，CAE类软件占比9.57%，主要厂商为ANSYS、达索、西门子、安世亚太、中望等，国产化率仅为6%。CAE软件高端化和国产化空间巨大和必要性紧迫。标的公司的主要业务和产品聚焦在我国最为薄弱的研发设计类工业软件领域。该领域技术壁垒高，特别是CAX和EDA领域，涉及包括数学、物理、计算机及工程四大学科知识，是基础学科和工程技术的集大成者。CAE工业软件作为我国智能制造实现自主可控的核心壁垒之一，符合建信信托投资自主可控、进口替代的策略，建信信托通过创投基金投资标的公司（投资结构见图10–8），而后紧密跟踪公司成长，与母行投贷联动为公司的发展提供多元化资金支

持，将业务中接触到的企业、金融机构和政府资源作为潜在客户引荐给被投企业，持续赋能公司快速发展。

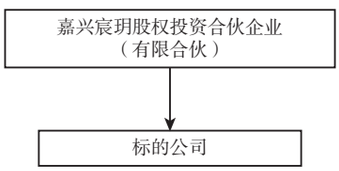


图 10–8　标的公司股权投资结构图

3. 对工业软件产业的积极影响

标的公司以“PaaS 大平台 +APP 小应用”工业互联网模式重构研发设计类仿真软件，基于自主研发的仿真引擎，推出自主可控的多物理场通用仿真 PaaS 平台、开放兼容的云仿真 SaaS 平台和基于云端的工业 APP 商店，为包括集成电路、能源电力、航空航天、汽车及生物医药等多个重点行业提供高性能、自主可控的仿真软件解决方案，为广大中小制造企业提供低成本、高精度的专用云化仿真工具，以强大算力支撑智造中国建设。目前已经服务数百家中大型企业客户，涵盖航空航天领域如中国航发、中国航天，船舶制造领域如中国船舶，能源领域如南方电网、国家电网、中核，轨道交通如中车、中国通号，电子通信领域如华为等。

四、信托业助力构建现代化产业链

2021 年 3 月，《国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》正式发布，确立了在“十四五”期间，我国经济社会发展的主要目标。该规划纲要提出了要“坚持把发展经济着力点放在实体经济上”，“构建实体经济、科技创新、现代金融、人力资源协同发展的现代产业体系”。实体经济是国家发展的基础，该规划纲要强调了要围绕加强传统产业的改造升级，发展战略性新兴产业，提高产业链的附加值，增强国家的核心竞争力的发展目标。在党的二十大报告中提出了要“提升产业链供应链韧性和安全水平”“确保重要产业链供应链安全”的具象要求和方向指引。

2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神、推进中国式现代化的开局之年，在助力实现“十四五”规划和 2035 年远景目标，构建中国式现代化体系建设进程中，供应链的发展与稳定，是振兴实体经济、推动产业升级、深化供给侧结构性改革的重要抓手。信托公司作为高度专业化的金融机构，有能力跨市场、跨领域地为我国实体经济发展提供了全产业、全周

期场景覆盖下的全方位金融服务，满足了我国经济发展在不同阶段下多样化、多层次的发展需求。

当前，在后疫情时代全球供应链朝着本土化收缩的发展背景下，建立健全和全面提升我国产业链韧性及安全水平是建设制造强国的重要依托。2020年，在国务院发布的《中国（浙江）自由贸易试验区扩展区域方案》中首次从国家层面的政策文件指出构建“链长制”责任体系，通过聚焦于产业链的“建链、补链、延链、强链”，建立我国产业链风险共担、利益共享的协同创新机制，从而推动产业链发展得平稳有序。信托公司通过主动拓展“链长制”在行业转型进程中的运用，在“建链、补链”方面，加强产业链基础设施建设，通过建设和助力解决产业链中的短板环节，在增强产业链完整性和稳定性的同时，提升产业链供应链韧性和安全水平；在“延链、强链”方面，通过金融+科技的赋能加强核心企业的引领作用，探索行业多元发展的方向，提升我国产业发展整体竞争力。

（一）以中小微企业和新兴产业为抓手，进一步完善产业链建设

国务院、中国人民银行、原中国银保监会分别印发了《关于印发扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》《关于规范发展供应链金融支持供应链产业链稳定循环和优化升级的意见》和《关于进一步推动金融服务制造业高质量发展的通知》，要求金融机构积极稳妥发展供应链金融服务，保护产业链供应链稳定，支持供应链产业稳定升级和国家战略布局等。近年来，信托业发挥其制度优势和资产配置功能，引导部分社会资本流向小微金融和新兴产业两个方向，在服务小微金融保障市场有效供给的同时，通过对新兴市场的持续投入进一步激发市场活力。

1. 小微企业为我国产业链建设注入活力

2021年，国家发改委、财政部等十九部门联合发布的《“十四五”促进中小企业发展规划》提出了服务中小企业发展的五大目标。2022年，原中国银保监会发布《关于2022年进一步强化金融支持小微企业发展工作的通知》，提出金融机构在支持小微企业减负纾困、恢复发展的六方面要求。在后疫情时代，宏观经济发展增速承压，小微企业作为我国市场经济的活力之源，在推动我国经济增长，健全产业链、提升产业链韧性、增加就业和社会稳定等方面发挥着重要作用。

近年来，受疫情反复及外部环境进一步加剧等不利因素影响，小微企业融资难、融资慢、融资贵等问题凸显。信托公司主动出台各项措施，贯彻金融服务实体经济的要求，认真践行金融的政治性、人民性，从业务实际出发，从客户需求出发，和千万小微企业一起，协同发展，稳健前行（见表10–1）。

表 10–1　　供应链金融的主要模式和内容

模式	主要内容
应收账款融资	以中小企业对供应链上核心大企业的应收账款单据凭证为质押担保物，向商业银行申请期限不超过应收账款账龄的短期贷款，银行为处于供应链上游的中小企业提供融资
保兑仓融资	基于上下游和商品提货权的一种供应链金融业务，主要是通过生产商、经销商、仓库和银行四方签署合作协议而开展的特定业务模式，银行承兑汇票是该模式下的主要产品和金融工具
融通仓融资	商业银行以借款人的自有货物为质押物，向借款人发放授信贷款的业务，主要是以动产质押贷款的方式，将中小企业的存货、仓单、商品合格证等动产质押给银行取得贷款

资料来源：根据公开资料整理

中海信托为妥善应对因疫情受困企业面临的流动性难题推出《小微企业“纾困融资”工作机制》，针对小微企业融资贷款业务开辟绿色通道，加快业务审批，加大专项支持；对受疫情影响的小微企业主提供优惠定价支持，实施阶段性优惠定价，在优惠政策实施期根据借款人的资信情况在原年化利率的定价标准下降低100BP；新增三年期信托计划，满足小微企业对不同贷款周期的需求；并采取延长宽限期、减免罚息、调整征信报送等措施，切实帮助企业缓解困难。

截至2022年末，中海信托累计向1.6万余名小微企业主发放小微贷款103亿元。2023年1月，伴随防疫措施精准化，各行各业在春节假期前迎来一波资金需求小高峰，中海信托秉持为小微企业解决融资难困境的初衷，坚持“不放假不停贷”的原则，为小微企业提供7×24小时急速放款，14个工作日向469位小微企业主发放贷款2.51亿元，单日放款量创历史新高，切实缓解小微企业资金紧张局面，帮助小微企业主，渡过难关、重燃希望。

此外，信托公司还结合自身制度优势和资源禀赋，利用股权投资、经营贷、资产证券化等多元金融工具，充分发挥信托制度的灵活性，为处于不同发展阶段及场景下的中小微企业设计出与之需求相匹配的金融产品和服务。

国投泰康信托用了三年多的时间与合作机构培育车险分期业务，以“信托贷款+受托支付”的方式，帮助物流货运公司、汽车租赁公司等中小微企业解决车辆保费融资需求。在此基础上，国投泰康信托进一步探索创新，通过资产证券化的方式将车险分期业务推向标品市场。2022年6月，国投泰康信托联合合作机构成功发行全国首单车险分期ABS（疫情防控ABS），受到投资人的广泛认可。

2. 新兴产业的蓬勃发展将进一步补充我国产业链上的不足

习近平总书记多次作出重要指示，要扩大战略性新兴产业投资，加快推进数字经济、智能制造、生命健康、新材料等战略性新兴产业，形成更多新的增长点、增长极。信托公司积极落实习近平总书记持续推进战略性新兴产业发展要求，围绕高新技术企业、“专精特新”中小企业、科技型中小企业等市场主体的风险收益特点和实际需求，通过股权投资为企业提供定制化、综合化的金融服务，引导更多社会资本对新兴产业直接投资，推动新兴、科创产

业蓬勃发展从而带动补充我国产业链上的不足。

党的二十大报告指出，要健全资本市场功能，提高直接融资比重。原银保监会发布的《关于银行业保险业支持高水平科技自立自强的指导意见》也强调要统筹推动直接融资与间接融资相互补充，调动科技金融服务积极性。目前，已经有多家信托公司通过参与科创股权投资基金，以权益型投资助力新兴产业发展。以建信信托为例，2011年起，建信信托起步探索股权投资业务，支持科技创新。截至2022年10月，建信信托所有股权投资项目存续投资额超300亿元，其中科创企业占比近70%；年度新设项目里的科创企业占比则由2014/2015年的不到40%，上升至2021年的逾80%。作为“实业投行”的信托公司，应充分发挥资本推动科技创新和实体经济转型升级的枢纽作用，积极引导不同资本形态与不同发展阶段的科技创新企业深度融合，以实现“科技——产业——金融”的高水平循环，成为推动科技自立自强的重要力量。

近年来，国家逐步强调对知识产权的保护，知识产权对于科创型中小微企业而言是立足发展的根本，也是其自身的核心资产。2021年10月，国务院印发《“十四五”国家知识产权保护和运用规划》，强调积极稳妥发展知识产权金融。鼓励知识产权保险、信用担保等金融产品创新，充分发挥金融支持知识产权转化的作用。信托作为一种较为灵活的制度和工具，借助多元化金融工具，拓展知识产权信托业务在有效地助力中小微科创企业自身业务发展的同时，也为行业转型提供了新的机遇。

2022年，外贸信托积极探索知识产权科创领域金融创新，力争破解中小微科创企业融资难题。在南京市建邺区人民政府的大力支持下，由外贸信托受托的“南京鑫欣商业保理有限公司2023年度第一期建邺滨江担保知识产权资产支持票据（科创票据）”成功发行。本项目是江苏省首单知识产权资产支持票据，也是全国第二单支持民营的知识产权科创票据。本期产品采用知识产权质押贷款模式，3家建邺区科创企业作为底层债务人以其拥有的15项专利等知识产权作为反担保物，由外贸信托向上述企业发放知识产权质押贷款，生成拟入池的基础资产（即资金信托受益权），再将资金信托受益权作为底层资产在银行间市场发行科创票据。

（二）以“链主”为核心，科技赋能加强产业链统筹发展

2022年召开的中央经济工作会议强调了推动“科技——产业——金融”的良性循环。在供应链金融方面，会议提出了要“加强产业链供应链金融服务，支持实体经济发展”。发展供应链金融离不开对核心企业的精耕细作，挖掘其上下游产业链上的投融资需求。部分信托公司股东自身均处于产业链核心地位，借助股东优势，围绕产业链上下游公司发展，通过金融科技的赋能，整合物流、资金流、信息流等信息，为股东及其上下游企业提供“一揽子”的金融解决方案。

1. 依托股东背景，推动以“链主”为核心的供应链发展

国家各部委鼓励央企、国企站在更高的视角看待产业链，承担起作为供应链中的“链主”角色，在自身发展的基础上带动产业链上下游的中小企业共同成长。信托公司依托其自身股东在行业的核心优势，通过对产业链上下游企业的精耕细作，秉持差异化的资源禀赋，积极布局全产业链金融业务。

中海信托的股东为中国海洋石油集团有限公司，是中国最大的海上原油及天然气生产商，也是全球最大的独立油气勘探及生产集团之一。近年来，中海信托走访调研多家金融机构及互联网公司，结合集团公司下游采购商小而分散的采购特点，在借鉴小微企业贷款的思路基础上，基于采购订单，为其提供信托贷款，解决短期资金周转问题。

项目名称：中海信托—星辰1号单一资金信托

项目背景：中海油于2019年6月设立了面向销售业务的自营电商B2B大宗交易平台——海油电商平台。截至2022年2月末，海油电商平台累计交易量约6 000亿元，共约81万笔订单，其中2021年交易量约4 000亿元。中海油约95%的销售业务在海油电商平台完成交易。中海油供应链下游的采购商大部分属于中小企业，实力相对薄弱；订单金额小且分散，平均单笔消费大多在0~100万元；在融资渠道、融资成本以及信贷支持等方面，都存在劣势。同时，由于中海油“先款后货”的付款模式，采购商用款压力较大，资金周转较为紧张。

产品设计及交易结构：中海信托发起设立中海信托—星辰1号单一资金信托，为中海油下游采购商发放信托贷款，信托资金基于订单信息指定用于支付货款或预付款等。信托总期限不超过5年，借款人借款期限不超过6个月。本信托为单一资金信托，总规模不超过20亿元，闲置资金可配置货币基金或其他风险较低的固定收益类产品。

通过运用金融科技+供应链场景方式，由中海信托本地化部署中海信托—贸易融资模块，借款人注册、风控审批、放款等业务流程将在中海信托—贸易融资模块线上完成。

项目意义：本项目响应国家与集团公司“产融结合”的号召，切实落实信托服务实体经济，综合收益突出。对于采购商，本项目操作流程简单，特别为中小微企业提供融资便利，可解决全额购货的资金困难。

2. 加强信息化建设，金融科技赋能产业链建设

中国人民银行印发的《金融科技发展规划》中指出，金融科技是金融服务实体经济的新途径、促进普惠金融发展的新机遇。京东集团副总裁、京东科技金融科技事业部总裁李波在《中国产业链韧性：金融的力量》中指出，供应链金融科技是产业数字化的“关键之匙”，是产业数字化的最优解之一，往往也是实体企业进行产业数字化的第一站。

2022年，中海信托与京东科技达成战略合作，京东科技将助力中海信托打造供应链金融服务平台，围绕中国海油旗下自建电商平台“海油商城”部署研发中海信托—贸易融资系统

模块，更高效便捷助力能源产业链下游经销商缓解资金周转压力；基于“海油商城”，持续探索完善能源行业数智化供应链的建设，为中国海油物资供应及工程建设提供产融结合的切实保障。

作为中国海油的综合性大宗电商平台，“海油商城”覆盖中海炼化、气电集团、中海化学、海油发展等四大业务板块，支持成品油、天然气、化工品、化肥等千种石化产品在线销售，服务3万多家客户企业。在平台运营过程中，“海油商城”团队发现买家用户在采购下单时，存在资金短缺、周转不开等困扰，而传统市场融资模式授信金额小、成本高、敲门难、手续冗余周期长，无法满足中小微企业诉求。面对市场上种类繁多、良莠不齐的金融产品，如何才能将优质产品资源整合并结合平台应用，打造专属于平台买家的融资服务及金融产品，是摆在海油商城团队面前的新课题。

中海信托与京东科技的本次合作，以下游采购融资系统模块先期切入，进而搭建供应链金融服务平台。经过多次方案修订、风险把控等十几个环节的反复推敲与打磨，历经2年筹备，订单信用融资服务“海油e融”正式上线，解决了把单个企业的不可控风险转变为产业链整体可控风险，实现高效且低成本融资问题，助力中小微企业纾困解难，为创新化、多元化的平台价值赋能新动力（见图10–9）。

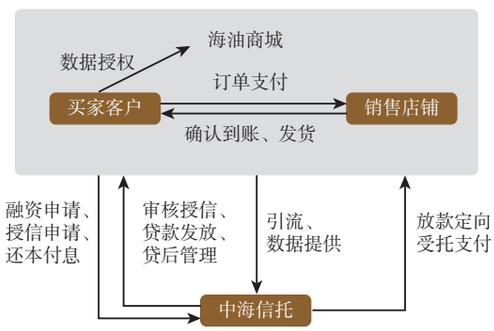


图10–9 “海油e融”产品流程图

截至2023年7月，在信托产品优化四次、系统更新迭代五次后，中海信托“海油e融”产品放款规模突破1亿元。在“海油e融”平台建设过程中，京东科技与中海信托通过发挥各自在金融科技、数智化供应链、金融业务等方面的经验优势，持续输出科技能力、风控能力和运营能力，共同探索搭建以中国海油为“链主”的供应链金融业务。

（三）以金融创新为依托，打造更具竞争力的现代化产业链

中小型制造企业是推动国民经济和社会发展的主力军，但现实中，融资难、融资贵问题一直制约着中小企业的发展。中小制造企业长期面临“强需求”与“弱信任”的融资矛盾，融资约束与制造企业的生产效率密切相关。因此，如何解决融资问题已成为中小企业发展最

关心的问题之一。供应链金融可以使金融体系为实体经济提供有效支持，形成多主体参与的新商业模式（见图10–10）。

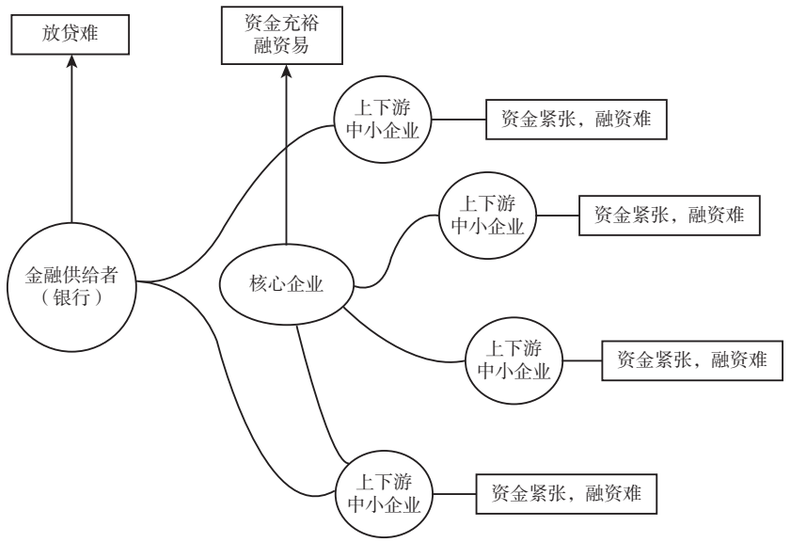


图10–10　供应链金融交易模式图

大多数中小企业内部资本积累不足，外部融资面临较大约束。由于资产不足、财务状况不透明、企业制度不完善、信息不对称等不利因素，银行对中小微企业贷款融资会更加谨慎，审批时间较长，拒绝率较高。除了中小企业的禀赋差异外，银行体系贷款行为中普遍存在的“所有制歧视”和“规模歧视”，无疑进一步加大了中小企业的融资壁垒。

21世纪初以来，信贷重点从对单一企业的信贷投放转向对整个供应链的信贷投放，供应链金融应运而生。在真实贸易的前提下，金融机构通过向供应链注入资金和信贷，依托核心企业的信用评级和支付能力，为企业提供融资，降低中小企业的融资门槛。供应链金融的本质是利用供应链核心企业信息的优势，增加对中小企业的信任，这与制造业通常存在核心企业的事实是一致的。

当前监管要求信托公司回归服务实体经济的本源，这是信托重要公司的重要职责和当仁不让的义务。虽然供应链金融产融结合，有着巨大的市场空间，但是由于围绕核心企业上下游企业，普遍存在着抵押物不足，现金流难以预测以及资金监管难度高等特点，一直以来，并不为银行等传统金融机构所接受。

供应链金融本身基于真实的贸易业务，而且能够深入供应链内部，能够在信息流、资金流、物流上进行把控。降低信息不对称的风险，有利于深化信托公司与核心企业之间的合作桥梁。如今，供应链金融已广泛应用于计算机通信设备、电力、汽车、化工、钢铁、有色金属、医药、农副产品、建材、家具等制造业。经过十余年的发展，供应链金融已成为制造企

业重要的融资渠道，有利于改善中小企业现金流、培育新兴产品市场。信托公司本身具有的制度优势有利于将目前银行端供应链金融的低效现状予以改善，可以更加灵活实现供应链融资进入中小企业一端。同时，核心企业事实上与信托公司共同承担融资功能，也能降低沟通成本，提高资金使用效率。

五、信托业助力实现双碳经济

2030年前碳达峰、2060年前碳中和的“双碳”目标愿景，是以习近平同志为核心的党中央统筹国内国际两个大局作出的重大战略决策，既是实现中华民族永续发展的必然选择，也是构建人类命运共同体的庄严承诺。立足新发展阶段、贯彻新发展理念、构建新发展格局，推进“双碳”目标要充分认识做好碳达峰碳中和工作的重大意义。习近平主席在2021年“领导人气候峰会”上讲话指出：“中国以生态文明思想为指导、贯彻新发展理念，以经济社会发展全面绿色转型为引领，以能源绿色低碳发展为关键，坚持走生态优先、绿色低碳的发展道路。”2022年10月党的二十大报告提出要“完善支持绿色发展的财税、金融、投资、价格政策和标准体系”，2022年12月的中央经济工作会议提到“要推动经济社会发展绿色转型，协同推进降碳、减污、扩绿、增长，建设美丽中国。要加快新能源、人工智能、生物制造、绿色低碳、量子计算等前沿技术研发和应用推广。要引导金融机构加大对小微企业、科技创新、绿色发展等领域支持力度”。

信托业在高质量转型发展过程中，持续推进绿色发展，积极落实“双碳”目标要求，充分发挥信托功能，有效支持绿色产业资金需求。绿色信托逐渐成为绿色金融市场的重要组成部分，助力双碳经济发展。根据中国信托业社会责任报告统计数据，截至2021年末，信托业存续绿色信托项目665个，规模3 318亿元。

（一）信托服务双碳经济发展整体成效

1. 持续支持绿色产业发展

“双碳”背景下，信托公司日益重视绿色信托规范化和体系化发展。有调研显示，70%以上信托公司将绿色信托作为重要的战略业务。从资金投向来看，信托业深化支持绿色产业的重点领域，不断满足重点领域、重点项目的资金需求。截至2022年末，绿色信托投向清洁能源产业的资金规模为1 187.71亿元，占比为43.91%；投向基础设施绿色升级产业和节能环保产业的规模为572.84亿元和499.73亿元，占比分别为21.18%和18.48%；投向生态保护产业和

清洁生产产业的占比分别为9.12%和3.05%[①]。

从业务模式来看，信托业充分发挥信托制度优势，通过信托贷款、股权投资、资产证券化等方式持续丰富我国绿色金融的内涵和外延。根据中国信托业协会党委书记、专职副会长漆艰明在2022财新夏季峰会ESG专场暨《中国信托业的ESG发展之路》报告发布会上披露的信息，截至2021年底，信托业综合运用债权融资、股权投资、资产证券化、供应链金融等多种金融工具，为绿色环保产业提供综合的金融整合服务，累计规模近6 000亿元人民币，有效促进了绿色产业、新能源产业、绿色金融等领域的蓬勃发展，支持了国家绿色发展战略。

从参与主体来看，过半数信托公司已有绿色信托业务实际落地，但受到资源禀赋和业务积累的因素影响，业务集中度较高。调研数据显示，绿色信托规模排名前5位的信托公司百瑞信托、华能信托、上海信托、建信信托以及英大信托，合计存续规模占全部存续规模的52.99%，显示出部分信托公司在绿色信托方面已具有较强的市场竞争力和领先性。其他信托公司也纷纷跟进，积极开展绿色信托及碳信托业务，如平安信托2022年新增绿色信托项目11个，存续绿色信托规模79.7亿元；华润信托2022年成立6单绿色信托业务，新增规模合计17.70亿元，存续的绿色信托项目15单，规模合计102.82亿元；山东国信信托2022年发行了8单绿色信托，年末绿色信托存续规模达到约30.2亿元。

2. 积极布局和探索碳信托业务

伴随着我国“双碳”目标的提出以及国家加快推进碳达峰、碳中和顶层设计路线图的规划与启动，绿色信托向碳资产服务信托迭代创新发展将迎来新机遇，碳资产服务信托也将拓展绿色信托功能，丰富绿色信托展业模式，为信托公司深化转型，回归信托本源业务提供新理念、新动能和新路径。

近年来，信托业加强对碳金融、碳信托等相关业务研究，围绕碳市场建设挖掘与碳相关的上下游产业链业务机遇，积极开展碳信托业务规划。中海信托积极贯彻中国海油集团“双碳”工作部署，启动碳信托业务规划，积极探索碳资产相关的信托业务模式，致力于提高碳资产使用效率，挖掘碳资产价值，助力主业发展。华鑫信托将“双碳”目标与信托业务紧密结合，通过探索碳排放配额/国家核证自愿减排量（以下简称“CCER”）碳资产交易信托和碳资产服务信托等业务，将碳排放交易和碳资产服务纳入战略规划。多家信托公司以碳排放权和CCER市场交易为核心，积极探索碳交易信托业务机会，协力推动全国碳市场发展。例如，华宝信托作为全国首家参与碳排放权和CCER二级市场交易的信托公司，发布了首批直接参与碳交易的投资型信托产品。截至2021年末，该信托产品累计持有碳配额超过1.8万吨。中海信托成立全国首单以CCER为基础资产的碳中和服务信托，向资产持有人提供资金支持、碳资产管理与交易服务，创新了碳中和服务信托业务模式。兴业信托设立福建省首单碳排放权绿色信托，受让碳排放权收益权，并以福建省碳排放交易市场公开交易价格作为估价标

① 中国信托业协会，《中国信托业发展报告2022–2023》，中国财政经济出版社，2023年版。

准，向福建三钢闽光股份有限公司提供融资支持。

（二）信托服务双碳经济业务模式与案例

信托服务双碳经济的业务模式包括信托贷款、股权投资、投贷联动、资产证券化、债券投资等。从业务实践和业务规模来看，信托贷款和资产证券化规模较大。此外，信托公司积极探索产业基金、类REITs、碳信托等创新业务模式，投向行业涵盖光伏发电、风力发电、生物质发电、新型储能、锂电池、氢能和综合能源管理等。从数据上看，截至2022年末，绿色贷款规模为878.35亿元，占比33.32%；绿色资产证券化规模为679.71亿元，占比为25.78%，是仅次于绿色贷款的第二大绿色信托业务模式。其他业务模式占比均相对较低，绿色股权投资规模为168.90元，占比为6.41%；绿色产业基金规模为119.07亿元，占比为4.52%；绿色债券投资规模为103.28亿元，占比为3.92%。此外，25.63%的绿色信托归类为其他绿色信托，该分类下大部分绿色信托业务采用了多种业务形态相结合的方式，显示信托制度灵活的优势在绿色信托中有较好的应用。未来，信托服务双碳经济的模式将持续多样化，以满足社会和企业绿色发展的需求。

1. 信托贷款

信托贷款是指以贷款方式支持节能环保产业、清洁生产产业、清洁能源产业、生态环境产业等绿色产业的信托项目。目前，信托贷款仍是最常见的绿色信托模式，大部分开展了绿色信托业务的信托公司均选择率先以贷款模式开拓相关业务版图。

［案例10-3］粤财信托节能减排项目绿色贷款信托

粤财信托设立了“亚洲开发银行贷款广东节能减排促进项目资金信托计划”，资金规模1亿美元。作为中国政府与亚洲开发银行合作的首个节能项目，以优惠利率支持广东省企业开展节能减排改造项目。2022年新增发放贷款项目2个，共1.003亿元，分别用于广发新能源股份有限公司广汽丰田第五产线光伏项目和广东粤电平远风电有限公司平远泗水风电场项目。

目前该信托计划累计发放贷款17.36亿元，带动总投资为53亿元；共支持了51个子项目；已获年节电能力17.99亿千瓦时（相当于一个装机容量约为34.2万千瓦的火力发电机组的年发电量），减排污染物二氧化碳133.3万吨，二氧化硫1.54万吨，氮氧化物3 419吨，TSP（Total Suspended Particulates，总悬浮颗粒物）5 983吨。其中23个子项目符合奖励条件，共获得利息返还4 879.3万元。为广东省电力、钢铁、化工、纺织印染等诸多行业以及可再生能源应用领域创造了显著节能减排效益。

[案例10-4] 中航信托绿色贷款信托

2022年7月，作为京东集团启动首批光伏示范项目的总包方苏州爱康能源集团股份有限公司，启动位于长沙、郑州、厦门、广州以及廊坊的分布式光伏项目，装机总规模约45.6兆瓦，合计总投资约1.57亿元。为解决总包方流动资金缺口，并一举切入分布式光伏领域，中航信托成立天岚22A016号清洁能源电力投资2号集合资金信托计划，总规模7 400万元，总期限不超过18个月。信托资金用于向苏州爱康能源集团股份有限公司发放流动资金贷款，并最终用于推动京东集团分布式光伏首批示范项目顺利并网。

基于京东集团与苏州爱康能源签署的总承包工程合同，信托计划向爱康能源发放流动资金贷款，解决了分布式光伏领域总包方垫资难、施工慢的问题。部分项目工程已顺利并网验收，合计并网容量超17兆瓦，待项目全部建成并网后，合计年均发电量约4 500万度，按各地工商业平峰时段电价测算，每年可帮京东集团节省电费支出超2 600万元，每年可帮助社会减少碳排放超35 000吨。

2. 股权投资

股权信托是指信托公司发行信托计划，通过直接入股或受让股权等方式参与清洁能源、节能减排等双碳相关产业的投资方式。目前，信托计划直接参与股权投资相对较少，但也是信托支持双碳经济发展的方式之一。

[案例10-5] 百瑞信托新能源股权投资项目

百瑞信托设立专项信托计划用于受让某民营企业持有的4个夹层公司及1个项目公司的全部股权，底层投资项目全部为新能源项目。项目公司产生的现金流作为产品第一还款来源，以项目公司全部资产所产生的现金流作为投资人收益的分配基础。投资人可以通过项目公司分红，分享项目公司的经营成果。在存续管理期间，信托计划与五凌电力合资经营夹层公司及项目公司，并由项目公司或夹层公司所属项目公司运营新能源项目，为项目公司的良好运行和维护提供技术服务。

在投资收益方面，目标公司及其所属项目公司每年应按照股东实缴出资比例分配，目标公司及其所属项目公司每年可分配利润原则上以账面现金为限应分尽分。留存利润不得用于新增项目投资事项，但已投产项目设备更新、技术改造的投资事项除外。目标公司及其所属项目公司具体分配事宜由股东会决议通过的利润分配方案执行，并在利润分配方案通过股东会审议后的2个月内完成利润派发。每年的可分配净利润均按各股东持股比例，由各

股东同顺位分配。在退出安排方面，信托存续满1年后，信托计划可以自主出售底层目标公司股权，即按照股权评估价值为基准定价向大股东五凌电力或其他第三方出售底层目标公司股权。

3. 产业基金

绿色产业基金是指专门针对节能减排战略，低碳经济发展，环境优化改造项目等而建立基金，绿色产业基金属于直接融资体系，对于改善金融结构失衡具有重要作用，有助于加速绿色产业的培育和发展。信托公司参与绿色产业基金的方式一种是发行信托计划作为LP进行参与，也有部分信托公司通过设立子公司承担GP角色参与绿色产业基金。

[案例10-6]——建信信托天津铁建荷宜绿色产业基金

2022年11月，建信信托发行募集信托计划实缴产业基金约3.55亿元。该绿色产业基金名称为天津铁建荷宜股权投资合伙企业（有限合伙）成立于2022年10月9日，GP为中铁建投资基金管理有限公司，建信信托作为LP认缴5亿元，中铁十四局集团有限公司认缴4亿元。基金最终投向为贵港市西外环高速公路PPP项目。

该PPP项目是《广西区路网规划》中13纵的第五纵“鹿寨至钦州港高速公路”中的重要组成部分，是连接贵港市北部贵（港）隆（安）高速公路和南部广（州）昆（明）高速公路的重要通道，也是当地的绿色试点项目。

4. 资产证券化

资产证券化也是信托服务双碳经济的重要模式，由于大部分信托公司不具备交易所市场证券化业务资格，在银行间市场发行绿色资产支持票据信托是主要业务模式。

[案例10-7] 国家电投集团广东电力有限公司2021年度第一期绿色定向资产支持票据信托

2021年10月29日，在中国银行间市场交易商协会的指导下，由百瑞信托作为受托人的“国家电投集团广东电力有限公司2021年度第一期绿色定向资产支持票据信托”设立发行。

该单类REITs产品是银行间市场首单绿色类REITs，标的资产的投产运营，每年可节约标准煤20.77万吨，减排二氧化碳、二氧化硫、氮氧化物、烟尘分别为113.50万吨、501.95吨、73.07吨、92.63吨。

该单类REITs底层资产为国家电投集团广东公司下属的四会项目公司，由项目公司产生的现金流作为产品第一还款来源。在交易结构方面，百瑞信托创新提出了由信托计划直接持有项目公司股权和债权的模式，以项目公司全部资产所产生的现金流作为投资人收益的分配基础。投资人可通过项目公司分红，分享项目公司的经营业绩。在存续期管理方面，百瑞信托聘请国家电投广东公司担任资产服务机构，为项目公司的运营管理提供服务。条款设计既以资产服务机构的专业能力和市场声誉保障投资人的权益，又以资本市场的信息披露机制和声誉约束机制促进基础设施的规范、高效运营（见图10-11）。

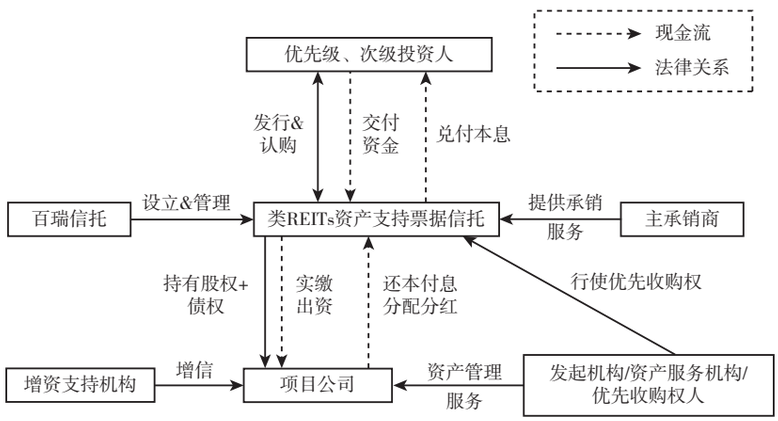


图10-11　国家电投集团广东公司2021年度第一期绿色定向资产支持票据交易结构

5. 碳配额[①]财产权信托

碳排放配额通常指在碳排放总量控制下，政府分配的碳排放权凭证和载体。配额交易，是政府为完成控排目标采用的一种政策手段，即在一定的空间和时间内，将该控排目标转化为碳排放配额并分配给下级政府和企业，若企业实际碳排放量小于政府分配的配额，则企业可以通过交易多余碳配额，来实现碳配额在不同企业的合理分配，最终以相对较低的成本实现控排目标。截至2022年3月16日，全国碳市场碳排放配额累计成交量1.89亿吨，累计成交额81.9亿元人民币。

2022年，百瑞信托创设首单碳配额（CEA）财产权信托业务，创新地将碳配额作为底层资产，形成财产权信托，为碳资产进一步盘活为金融资产提供了信托工具，提高了碳配额内在价值。该业务是百瑞信托深化金融赋能、推动绿色发展的具体行动。

该业务为全国首单碳市场碳配额财产权信托业务，对全国碳市场和控排企业而言，是首次成功尝试以碳配额设立财产权信托。业务创新地有效利用碳配额将金融服务与实体经济紧密联系起来，激活碳配额金融属性，开发更适合客户需求的碳金融产品，进一步丰富了服务

① 目前我国碳交易市场有两类基础产品，一类为政府分配给企业的碳排放配额，另一类为核证自愿减排量。

“双碳”目标的碳金融产品，标志着碳金融创新的又一重大突破。

实践效果：该笔业务为全国首单碳市场碳配额理财融资业务，在全国碳市场中首次创新以碳配额作为底层资产形成财产权信托，从而激活碳配额市场价值，在融资方式上首次创新通过理财资金受让碳配额财产权信托受益权成功实现控排企业资金融入，又进一步盘活了碳配额的金融价值，极大地提高了碳配额交易流动性。该创新金融产品是基于碳资产价值的新型融资工具，有利于形成有效的碳金融交易价格，进一步丰富碳市场金融产品融资途径，扩宽基于碳资产获取资金的融资渠道，助力企业盘活碳资产。

6. CCER碳资产收益权信托

2022年8月，山东国信发行“碳中和·碳资产投资集合资金信托计划”，标志着国内首单经绿色认证的CCER碳资产收益权绿色信托正式落地。项目初始规模9 660万元，总规模2亿元，期限为24个月，产品风险等级为R4，募集资金用于受让山高环能集团股份有限公司未来开发持有的CCER收益权，相当于节约标准煤排放328万吨，具有较为显著的碳减排效益。此外，该计划获得东方金诚信用绿金的评估认证，成为全国首单经绿色认证的CCER碳资产收益权绿色信托。

该产品的主要增信措施如下：第一，北清环能关于特定资产收益权的回购及差额补足安排；第二，监管CCER出售回款资金，并定期归集至信托专户。最终由山高环能负责出售CCER或由山高环能负责回购CCER收益权，实现信托计划收益后，信托计划分配信托利益退出。

该产品成长性突出，符合国家“双碳”目标：北清环能发布2022半年度业绩预告，预计2022上半年归母净利润6 500万~9 000万元，同比增长363.66%~541.99%，扣非后同比增长388.34%~576.16%。东方金诚信用管理（北京）有限公司对本信托计划进行绿色认证评估，本信托计划有助于支持能源转型和绿色低碳生产，有效促进经济社会与资源环境协调可持续发展。

实践效果：山高环能与山东信托携手推出的全国首单经绿色认证的CCER碳资产收益权绿色信托产品，具有重要经济价值和社会意义。企业通过融资不断扩大产能、改进技术、提升环保处理标准，为实现“双碳”目标贡献力量。山高环能获得融资后，将资金主要用于餐厨垃圾处理项目，项目一般采用BOT模式，收运处置一体化，特许经营期20~30年，实现餐厨垃圾处理减量化率的提升。

（三）当前业务发展面临困难与解决思路

一是从行业发展来看，“双碳”目标所需要的投资资金缺口较大，我国现有的资本结构无法满足多层次的产业发展资金需求。仅从要在2030年实现碳达峰来看，平均每年所需要的

资金就超过3万亿元，而宽松口径下的绿色资金供给仅为0.5万亿元左右。但目前绿色信贷和绿色债券是绿色金融主力品种，绿色信托定位和发展路径都不是很清晰。因此，需要完善和拓展绿色信托的政策施展空间，引导和激励传统信托公司转向绿色信托和碳信托业务。

二是双碳项目资金成本不匹配。绿色信托和碳信托项目风险与资本金收益不成正比，传统信托发展模式下资金成本相对较高。绿色金融项目普遍具有正外部性很难定价，政策定价的收入部分面临被迫取消等一系列调整风险，导致绿色信托项目前期投入较大，财务风险较高，却无法提供与之匹配的高收益。特别是以风电、光伏等为主的可再生能源类项目，由于项目核准备案周期较长，发电厂家为抢夺较好的自然资源位置，争相报出低收益率竞价上网项目，使得行业整体收益率进一步被拉低。加上以“五大六小”为代表的国企、央企电力集团可以较便利地与银行合作取得较低成本的资金，在目前信托资金成本普遍较高的压力下，使得信托公司在开展相关电源业务时面临严峻的市场竞争。

三是项目期限不匹配。绿色信托和碳信托项目大部分需要长期资金，信托传统业务以两到三年项目为主，因此绿色信托的资金被迫从开展有限信托计划转为长期能源资产持有。绿色项目往往存在投资回报周期较长的问题，如以风电、光伏等为主的可再生能源类项目，绿色信托很难完全覆盖其项目全周期的资金需求。即便是采用期限较为灵活的绿色股权投资模式，也存在投资者短期内可能无法顺利退出的问题。长期限资金的缺乏已对绿色信托的发展产生制约，亟须信托公司转变业务模式和发展思路。

四是绿色信托配套环境有待完善。首先是绿色信托展业指引不完善。2019年12月中国信托业协会发布《绿色信托指引》。但该指引仅是原则性的指导意见，在绿色信托的展业过程中，仍有大量问题需要规范和明确，例如绿色信托投向的绿色产业范围和标准、募集资金的使用范围、信息披露的规范标准、绿色效益的评估等，在行业内尚未形成统一的标准。其次是目前政策对绿色信托激励机制不足。尽管已有一系列文件出台为绿色金融的发展提供优惠政策，但与其他绿色金融工具相比，特别是与信托行业整体的资产规模相比，绿色信托还未获得特别的重视。各类政策对信托公司开展绿色业务的财政支持力度较小，例如央行的碳减排支持工具只适用限定范围的银行等。最后是部分绿色信托业务的监管政策波动较大。在当前信托行业面临的强监管大背景之下，针对绿色信托业务的监管政策不明确不清晰不持续。例如碳信托相关的监管制度暂时缺失，一定程度上使得信托公司不太敢大规模进行碳信托业务的创新。

五是信托公司专业能力建设有待加强，信托行业作为典型的金融行业，公司人员以财务、金融和法律背景的专业人才为主，为满足信托客户投资需求，进行轻资产化运作，整体效率较高。而当切入绿色发展的相关行业后，由于新能源、碳资产、节能减排和环保科技等均是有着较高技术门槛的信托公司较为陌生的领域，部分信托公司无法进行快速的人力资本匹配。目前绿色信托专营部门大部分都处于成立初期，团队建设还不够完善，而信托公司的风控部门也缺乏了解相关技术的专业人才对绿色项目进行风险管控。由于缺乏基于实体技术

的评估方法，使得信托公司无法准确评估绿色业务的价值及潜在风险，导致评审委员在项目评审时对绿色项目持有谨慎态度，削弱对绿色信托业务发展的积极性和活跃度。最后绿色行业项目还需要专业化的运营和维护团队，使得绿色信托的投资项目存在收入减少的风险。因此，需要信托公司苦练内功，从提高人员相关技术能力门槛的方向选拔和培养综合性人才。

六、信托业助力促进区域协调发展

2022年，信托业继续积极响应和支持国家重大战略，通过股权投资、债权融资、资产证券化、风险处置服务信托等多重工具和手段，为“京津冀协同发展”“长江经济带”“粤港澳大湾区”“长三角一体化”等国家重大战略项目落地提供多元化金融服务，合计提供项目投融资金额超过5.37万亿元。具体而言，2022年，信托业支持“京津冀协同发展”项目金额超过1.30万亿元；支持“长江经济带发展”项目金额超过2.06万亿元；支持“粤港澳大湾区”发展项目金额超过5 700亿元；支持“长三角一体化”项目金额超过1.34万亿元。

（一）信托业服务京津冀协同发展

京津冀协同发展是习近平总书记亲自谋划、亲自部署、亲自推动的重大国家战略，对优化资源配置、缓解首都压力、促进区域协调发展、推动产业升级和生态环境保护具有十分重要的意义。信托公司采用信托贷款、PPP融资、资产证券化、风险处置服务信托等多种方式助力京津冀基础设施建设、城市建设、生态保护和金融风险化解，在推动京津冀协同发展中做出了积极贡献。

1. 助力基础设施建设

2022年，五矿信托、国投泰康信托、北京信托、外贸信托等多家信托公司围绕京津冀基础设施提供持续信托支持。比如外贸信托设立石家庄国际展览中心PPP项目信托计划，与相关方联合设立公司，负责石家庄国际展览中心项目的投资建设工作，并参与项目的特许运营工作。石家庄国际展览中心是北方地区规模最大、功能最全、设施最优的会展中心。

2. 助力城市建设

信托公司通过资产证券化盘活资产，助力京津冀地区城市建设。比如北京信托与北投集团合作，提供专业受托管理服务，受托北投集团新奥购物中心的CMBS项目，实现总规模为24.01亿元的北投集团新奥购物中心资产支持专项计划在上海证券交易所的顺利发行。北投新

奥购物中心是2008年北京奥运会之后，奥林匹克公园中心区成为最重要的奥运遗产，北京城市副中心投资建设集团有限公司为专项计划的实际融资人和增信主体，此次发行为北京城市副中心建设提供了资金支持，为建好北京“新两翼”做出了积极贡献。

3. 助力生态环境保护

生态环境保护是京津冀协同发展的重要目标之一，信托公司通过向污染治理和节能减排企业提供融资，助力生态环境保护。例如，中融信托向天津泰达发放信托贷款，支持其在京津冀地区的垃圾焚烧发电项目。天津泰达是天津市大型国有企业集团，近年来大力发展垃圾处理发电业务，从事生活垃圾焚烧发电及卫生填埋、餐厨、污泥处理和生物质能发电等资源循环利用相关业务，业务覆盖国内8省14市，现营运有20余个垃圾焚烧发电项目。通过向该国有企业发放信托贷款，有力支持了京津冀地区相关业务的开展。

（二）信托业服务长江经济带发展

长江经济带集聚的人口和创造的地区生产总值均占全国40%以上，是我国经济中心所在、活力所在。落实习近平总书记“生态优先、绿色发展，共抓大保护、不搞大开发”的十八字方针，坚持生态优先是推动长江经济带发展的前提，要坚定不移贯彻新发展理念，使长江经济带更好地担负起推动经济转型、强化产业基础、提升国际竞争力的重要职责，对全面建设社会主义现代化国家具有重要意义。信托公司与长江经济带各省市承载重点项目的平台和机构加大合作力度，通过多种融资方式，助力长江经济带发展。

1. 助力生态修复

生态修复是长江经济带发展的前提，除财政资金投入外，金融支持也至关重要。信托公司充分利用融资方式灵活的优势，为长江经济带的生态修复提供了融资支持。比如2022年，中诚信托以信托资金向长江重庆航道局发放了1亿元永续债权投资款项，为民生及国防工程—长江疏浚行业提供绿色金融支持，交易方绿色金融分类为城市水体自然生态修复，属于国家重点支持的绿色信贷行业。长江重庆航道工程局是交通运输部长江航道局下属的四大工程局之一，所处辖区宜昌—宜宾河段是目前长江航道畅通安全的“瓶颈”，也是国家最近几年和未来投资的重点和热点。

2. 助力基础设施建设

良好的基础设施是经济转型发展的基础，运用信托贷款、股权投资、产业基金等多元化产品支持长江经济带高质量发展，实现与银行信贷互补经营。比如百瑞信托于2022年11月设立了“百瑞富诚768号集合资金信托计划（成都轨交）”，通过向成都轨道城市投资集团有限公司发放信托贷款，助力当地建设轨道城市美好新生活。交银国际信托通过发挥湖北省注册

地优势，为武汉高速公路建设、武九铁路沿线改造、武汉轨道交通建设等重大项目提供资金支持，推动长江经济带发展。

3. 助力园区建设

产业升级、创新驱动、绿色发展、高质量发展是长江经济带生态治理和长期可持续发展的关键，科技园区、战略新兴产业园区的规划和建设是产业升级的基础。信托公司通过与长江经济带各级政府紧密合作，为园区建设提供资金支持，助力产业升级。比如“中铁信托·银杏2066期泸州港投优质项目集合资金信托计划”，通过向泸州临港投资集团有限公司提供3亿元信托资金，资金用于泸州长江经济开发区科技创新企业孵化器二期项目。又比如，交银国际信托信托贷款，为富士康配套产业园建设等重大项目提供资金支持，推动长江经济带发展。

（三）信托业服务粤港澳大湾区建设

粤港澳大湾区区位优势明显、经济实力雄厚、创新要素集聚、国际化水平领先、合作基础良好。推进粤港澳大湾区建设，是习近平总书记亲自谋划、亲自部署、亲自推动的国家战略，也是推动“一国两制”事业发展的新实践。2019年2月，中共中央、国务院印发《粤港澳大湾区发展规划纲要》，提出粤港澳大湾区不仅要建成充满活力的世界级城市群、国际科技创新中心、“一带一路”建设的重要支撑、内地与港澳深度合作示范区，还要打造成宜居宜业宜游的优质生活圈，成为高质量发展的典范。

1. 助力互联互通

基础设施建设和互联互通，是粤港澳大湾区经济社会发展的关键支撑。信托公司通过与商业银行互补合作、错位竞争的方式，有效弥补了资金成本较高的劣势，在基础设施建设中发挥了积极作用。例如，东莞信托向广东鸿德建设工程有限公司（以下简称“鸿德建设”）发放15 000万元流动资金贷款。鸿德建设承担两个省重点建设项目，分别为“广州新白云国际机场第二高速公路南段第SG04施工段”以及“东晓南路–广州南站连接线南段工程第二标段项目”。此项贷款为粤港澳大湾区的基础设施建设提供了积极支持。

2. 助力物流发展

物流体系的建设是粤港澳大湾区发展的重要环节，是发挥香港金融贸易优势和粤港澳强大的内地辐射能力的关键。信托公司充分利用融资手段灵活的优势，通过股权投资的方式为大湾区物流基础设施的建设提供资金支持。比如西藏信托2022年8月与行业头部管理人普洛斯合作，设立“西藏信托—普世1号集合资金信托计划”（以下简称“普世1号”），期限5年，信托资金用于认购标的基金“珠海宏昌永康股权投资基金合伙企业（有限合伙）”的LP份额。

标的基金最终投资于一线、二线城市及交通枢纽、经济发达区域的物流及物流产业相关资产项目，资产类型应为物流园区及仓储为主的物流综合体，包括冷链、中央厨房、植物工厂、交易及批发市场等设施。

3. 助力科技园区建设

国际科技创新中心是粤港澳大湾区建设的重大战略定位，是以高水平科技自立自强、扩大高水平对外开放助推中国式现代化的关键依托。信托公司积极与大湾区各级政府和承担园区建设的国企合作，推动科技园区的建设和科技创新产业集群的发展。比如陆家嘴信托发行“陆家嘴信托—涌源69号集合资金信托计划”，存续信托规模100 000万元，信托资金投资用于向知识城（广州）投资集团有限公司提供融资资金，用于置换其存量债务及经营周转。知识城（广州）投资集团是广州市黄埔区区属国企，承担促进黄埔区广州开发区高科技产业园区建设任务，旗下园区包括知识大厦、知识城广场、力芯医药科技创新园、科学城芯环山总部集群等。

（四）信托业服务长三角一体化发展

2018年11月5日，习近平总书记在首届中国国际进口博览会上宣布，支持长江三角洲区域一体化发展并上升为国家战略。2019年发布的《长江三角洲区域一体化发展规划纲要》要求，长三角地区要准确把握“一极三区一高地”战略定位，提升全国发展强劲活跃增长极，打造全国高质量发展样板区、率先基本实现现代化引领区、区域一体化发展示范区，成为新时代改革开放新高地。信托公司通过信托贷款、永续债、股权投资、产业基金等多种方式为长三角一体化提供融资支持。

1. 助力基础设施建设

统筹推进跨区域基础设施建设，形成互联互通、分工合作，提升都市圈一体化水平是长三角一体化的重要目标。云南信托、平安信托、厦门信托、光大信托等信托公司积极通过向长三角各级政府城投公司提供资金支持，助力基础设施建设。比如2022年，云南信托设立“云南信托—清泉62号集合资金信托计划”，信托资金用于投资杭州市西站枢纽开发有限公司的可续期债权。杭州市西站枢纽开发有限公司主要经营项目为杭州西站枢纽项目，包括铁路西站（含站房、站场、动车所等）和引入线路、综合交通配套设施、疏解通道以及周边区域（高铁新城）的开发建设。2022年9月22日，杭州西站通车运营。2023年春运期间，杭州西站累计开行列车3 112趟，到发总客流87万人次，各项数据均创开站以来历史新高。

2. 助力园区建设

深入实施创新驱动发展战略，建设现代化经济体系，打造产业升级版和实体经济发展高

地，不断提升在全球价值链中的位势，是长三角一体化的关键措施。信托公司积极与长三角各级地方政府合作，为高新科技园区和传统产业园区的升级改造提供融资支持。比如，杭工商信托成立杭工信·鸿利31号集合资金信托计划，向湖州织里童装园区经营管理有限公司发放信托贷款，用于织里童装园区的开发建设，促进湖州织里镇童装产业转型升级。织里镇是全国最大的童装生产基地，为全国唯一的“中国童装名镇”，但产业层次不高、研发水平较低、品牌缺失等问题制约着织里镇童装产业可持续发展。产业园的建设可以优化童装产业链，提升产业研发创新能力，促进织里童装产业实现转型升级。目前，童装产业园二期处在施工阶段尾声，准备开始运营。

3. 助力新基建

建设现代化经济体系离不开包括5G基站建设、特高压、城际高速铁路和城市轨道交通、新能源汽车充电桩、大数据中心、人工智能、工业互联网等领域的新型基础设施建设。信托公司除了在传统基建领域服务长三角一体化发展外，也积极探索为新基建领域提供融资支持。比如浙金信托，发行的浙金·汇城230号安吉项目集合资金信托计划，规模4亿元，信托资金专项用于长三角大型云数据中心建设项目（一期）的开发建设。该项目是浙江省政府重点打造的“一批数字经济标志性项目”，已入选《浙江省推进长三角一体化发展重大项目清单》。项目定位为超大型高等级绿色化云数据中心、长三角信息基础设施集聚区和全省大型云数据中心集聚区，重点发展云计算系统集成和增值服务、应用等产业，培育发展数字科技研发、设备制造和维修等产业，有助于长三角一体化发展和产业升级。

4. 助力物流发展

现代物流是衡量一个地区经济综合竞争力的一个重要标志也是现代服务业的重要组成部分，发展现代物流，加快区域性物流中心建设是推进长三角一体化发展的重要举措。电子商务加速发展也大大增加了对大型现代化物流空间的需求，信托公司积极探索通过股权投资、类REITs、Pre-REITs的方式为物流园区提供融资支持。比如建信信托，与美国信安集团合资成立的物流投资管理平台，并联合万科旗下从事物流仓储服务及供应链解决方案的专业机构万纬物流成功并购万纬上海浦东临港园区和万纬宁波北仑新碶园区，两处物流资产建筑面积合计约9万平方米，拟通过公募REITs实现退出。

七、信托业助力全面推进乡村振兴实现共同富裕

党的二十大报告在“加快构建新发展格局，着力推动高质量发展”部分明确指出要全面

推进乡村振兴，并对乡村振兴中的农业振兴、农民增收、农村发展等多个方面予以了明确要求。近年来，信托业立足自身优势，响应国家号召，通过捐赠捐助、消费扶贫、资产管理信托、资产服务信托、公益慈善信托等各种方式或各类业务，切实服务于农业、农村、农民的需求，扛起脱贫攻坚和乡村振兴的政治责任，从巩固脱贫攻坚成果转向全面推进乡村振兴。2022年以来，信托业全面推进乡村振兴取得了新的进展和突破，主要体现于以下五个方面：一是助力发展乡村产业，拓宽农民增收致富渠道；二是加强乡村基础设施和公共服务，改善农村人居环境；三是巩固拓展脱贫攻坚成果，增强脱贫地区和脱贫群众内生发展动力；四是探索推动乡村文化振兴，提升广大村民群众的幸福感和获得感；五是持续健全农村金融服务体系，改善农村金融供给。

（一）助力发展乡村产业，拓宽农民增收致富渠道

推动乡村振兴实现共同富裕，首先要促进农村经济发展，让广大农民群众共享我国改革发展的成果。具体来看，近年来，信托公司不断加强对乡村产业的金融支持，在保障粮食安全、发展乡村特色产业等方面着力，挖掘乡村地区潜力，助力农民增收致富。

一是助力全方位保证粮食增收，夯实粮食安全根基。2022年，中粮信托创新以投资形式，与中粮贸易合作投资玉米种植，通过规模化、现代化的种植方式实现玉米的增产丰产；外贸信托在支持绿色农业发展的基础上，以股权投资方式参与“乡村振兴与人居环境综合治理项目”，以“水田垦造+基础设施”的模式实施，将5 000多亩旱地打造为高标准水田，助力我国的高标准农田建设；厦门信托通过福建省乡村振兴基金为延平高标准农田改造建设项目投放股权投资基金5 000万元，通过基金嫁接服务信托的方式股权增资项目公司，最终用于不低于30 000亩高标准农田改造建设要求，有利于提升农田的粮食生产能力。

二是推动乡村特色产业发展，助力农民增收致富。其一，信托公司通过发行乡村振兴票据、慈善信托的慈善资金运用等方式，助力养殖业的发展。2022年，中建投信托发行“2022年度第二期定向资产支持商业票据（乡村振兴）”，募集资金用于为农业产业化重点龙头企业提供资金支持，帮助企业扩大生猪产能；光大信托深入调研和政县罗家镇三岔沟村蜜蜂养殖产业生产和销售方面的现实困难，协调“光信善·宏康之光慈善信托”资金用于该项目，还协助其注册商标、统一包装，打造产品品牌，助力提高产品竞争力；云南信托成立首单产业帮扶绿色慈善信托“云南信托大爱星火–鹿鸣乡增绿增收慈善信托”，以云南信托和昆明市慈善总会作为双受托人，帮扶鹿鸣乡特殊困难人群发展肉牛养殖产业，在为农户实现增收的同时，以“青绿饲料→草食动物→粪→田”的农牧循环发展新模式，选择种植优质牧草等，增加当地绿植覆盖，实现鹿鸣乡生态保护与经济发展双赢局面。

其二，信托公司通过对口帮扶、资产管理信托等方式支持乡村各类经济作物种植。2022年，西部信托作为陕西省渭南市白水县杨武村对口帮扶单位，帮助杨武村申请建设40亩高标

准苹果示范园，助力壮大集体经济；中融信托设立集合资金信托向某县城投平台发放贷款，信托资金用于当地无公害蔬菜大棚项目建设，该项目涉及建设高标准冬暖式蔬菜大棚550座、智能温室大棚2座，并配备卷帘机、水肥一体化灌溉系统等农业基础设施，预计全部投产后每年可实现销售收入约5.49亿元，有力推动当地经济发展；中融信托还通过设立集合资金信托计划向某地市城投平台发放贷款，信托资金用于当地某林业示范基地的建设项目，该项目将通过实施标准化苗木种植项目，提高经济效益，同时可直接安排100个农村富余劳力再就业，并辐射带动300人从事相关工作，助力农民增收致富。

其三，信托公司还针对乡村特色，对乡村旅游、乡村光伏及现代农业方面进行了深入调研并开展了针对性的资金支持。2022年，浙金信托投放信托资金用于农业示范园、田园综合体的开发建设，以科技开发、示范、辐射和推广为主要内容，促进区域农业结构调整和产业升级，截至年末多个支持项目的资金规模已达到9.05亿元；浙金信托成立“浙金·汇城228号新吉实业集合资金信托计划”，信托资金用于新集智慧农业产业园的开发建设；平安信托也成立了“平安信托福贵128号集合资金信托计划”，信托资金用于支持江苏丹阳市当地新农业的发展；粤财信托承销1亿元额度的“内蒙古伊利实业集团股份有限公司2022年度第十五期超短期融资券（乡村振兴）”，资金用于伊利股份收购宁夏、内蒙古等地的农牧区牧场原料奶，有利于促进农牧区牧场的现代化、规模化、标准化建设。

其四，信托公司通过慈善信托支持农业科技赋能，进而促进农业领域的发展。2022年，由邓则女士（袁隆平夫人）作为委托人，委托财信信托设立袁隆平慈善信托，慈善信托资金及投资收益全部用于奖励现代农业科技及生产发展领域中作出突出贡献的个人和团体，参与农业发展项目及服务于农业领域的科研创新、科技成果转化，资助农业发展领域优秀科技人才国内外进修，资助优秀中青年农业科技工作者主持的农业科研项目，设立农业高校优秀学生奖学金等慈善公益活动，通过公益赋能促进农业科技更新迭代，助力农业产业的变革加速演进。

（二）加强乡村基础设施和公共服务建设，改善农村人居环境

推动和加强乡村基础设施建设是弥补农业农村发展短板的有力举措，加强乡村公共服务和改善农村人居环境是加强乡村建设、改善乡村环境面貌的重要抓手，是巩固和加强乡村发展、促进乡村产业升级和提高乡村美丽宜居的基础。近年来信托公司在水利、道路、住房等各类农村农业基础设施方面发力，不断加强农村基础设施建设。

一是信托公司加强支持水利、道路等民生工程建设，提升乡村基础设施和公共服务水平。2022年，多家信托公司开展了支持水利基础设施的业务项目，其中中诚信托成立的“2022年中诚信托浦江6号集合资金信托计划”，信托资金支持的海南省南渡江迈湾水利枢纽工程，是具有着供水、防洪、灌溉和发电等综合效益的国家重点水利工程项目，可为发展热

带特色高效农业提供必要水源。此外，厦门信托通过福建省乡村振兴基金落地了漳州市漳浦县石榴镇生态修复与人居环境综合整治项目，累计募集投放1亿元，通过基金投向漳浦县石榴镇乡村振兴整镇推进项目一期工程，内容涵盖道路提升改造、产业配套及民生工程、生态修复与人居环境综合整治等内容；天津信托通过设立“天信世嘉·信德乡村振兴1号慈善信托”，慈善信托资金用于支持天津市河西区对口帮扶甘肃省平凉市庄浪县、崆峒区和甘南州卓尼县，提高当地教育、卫生、医疗、技术等方面的公共服务水平。

二是信托公司着力建设宜居宜业和美乡村。2022年，中航信托成立的“绿色乡村慈善信托”，已拨付30万元支持永新县三湾乡汗江村乡村振兴建设项目，主要涉及支持乡村振兴战略下的美丽乡村建设和农村人居环境整治提升，支持事项包括但不限于庭院提升、道路硬化、修建村民休闲广场、产业示范园、美丽乡村视频制作与发布等；陆家嘴信托设立多个集合资金信托计划，为江苏明升新农村建设发展有限公司、舟山市定海区新农房建设开发有限公司提供资金支持，支持其运营发展，进而支持新农村建设；浙金信托成立“浙金·汇城260号（西塞山项目）集合资金信托计划”，信托资金用于西塞山旅游度假区乡村旅游提升和人居环境改善项目的开发建设投入，以完善西塞山乡村基础设施进而助力乡村旅游发展；中铁信托设立的“中国中铁乡村振兴1号慈善信托”已拨付资金支持湖南省汝城县美丽乡村建设和人居环境整治；交银信托设立“交银国信·瑞禾鹤峰乡村振兴慈善信托”，信托资金用于资助湖北省鹤峰县容美镇唐家铺村乡村振兴环境整治的慈善项目，致力打造美丽乡村，提高村民的生活幸福感。

（三）巩固拓展脱贫攻坚成果，增强脱贫地区和脱贫群众内生发展动力

2020年底，我国脱贫攻坚战取得全面胜利，而后，中央一号文件提出了实施乡村振兴战略，信托公司对“三农”的脱贫攻坚支持也开始转向乡村振兴。从目前的进展来看，信托公司主要通过持续帮扶巩固拓展脱贫攻坚成果，并通过产业支持和教育支持等方式增强脱贫地区和脱贫群众内生发展动力。

一是信托公司持续开展面向农村地区的消费帮扶和定点帮扶活动。

其一，信托公司通过直接或间接方式持续开展面向农村的公益捐赠活动，捐助范围包括教育、扶老等民生领域及农业产业领域，捐赠内容主要为资金，同时也包括实物捐赠。直接方式主要是信托公司直接面向农村的公益捐赠。2022年，金谷信托向青海省海都市乐都区城台乡城子村捐赠少儿读物250本；西藏信托协同西藏自治区慈善总会工作人员驱车近2 300公里，向阿里地区改则县通过自治区慈善总会向受雪灾影响严重的三个乡镇小学学生捐赠两车防寒保暖物资；中诚信托多次向中国发展研究基金会捐赠资金，2022年向中国发展研究基金会捐赠资金用于其开展的“中国儿童发展报告2022：儿童发展与乡村振兴”项目。间接方式主要通过慈善信托业务方式开展。2022年，国元信托通过“国元信托·2021美好小岗慈善

信托”向小岗村捐赠扶老资金；华融信托通过“华融信托·定点帮扶3号慈善信托”协同新疆塔什库尔干县马尔洋乡布候其拉甫村村委会开展了“疫情防控、防寒保暖物资捐赠项目”；建信信托通过“建信信托—建信联合定点帮扶慈善信托”向安康地区捐赠资金，支持安康地区涵盖“农业数据模型实验室、中锋养殖、茶园信息系统”等多个项目的智慧乡村建设等。信托公司同时汇集内外部力量开展公益捐赠，其中包括集结了信托公司内部员工的爱心力量。2022年，中融信托通过“中融乐童2022职工助学行动”号召公司员工积极捐赠各类生活和学习物资，共收集到公司员工捐赠的1 600余件（合计18箱）物资和10台笔记本电脑，用于帮扶老少边穷地区的低收入家庭儿童，以解决其在生活、学习中的困难。

其二，信托公司持续开展面向农村的消费帮扶和定点帮扶活动。近年来，大部分信托公司扛起消费帮扶和定点帮扶的政治责任，助力完成脱贫攻坚和巩固脱贫攻坚成果、推动乡村振兴活动，同时在具体开展中不断创新，不断把消费帮扶和定点帮扶工作做深做实。从具体实践来看，信托公司也开展了多方面的举措，具体包括：（1）持续采购相关农产品，帮助农村农民增收，例如2022年北京信托全年完成消费帮扶125万元，中信信托通过传统节日职工慰问以及工会活动奖励等多种途径，年内面向脱贫县采购扶贫产品达186万余元，平安信托通过工会统一认购、农产品品鉴、公益活动组织等创新模式共计支持乡村振兴消费帮扶307万元。（2）做好帮扶工作的研究部署，与定点帮扶开展密切联系，甚至选派党员、业务骨干等下沉到乡村振兴一线，例如2018年以来华融信托每年向新疆和田县阿瓦提乡塔格艾日克村“访惠聚”工作队派驻一名人员担任第一书记助理，协助第一书记开展对塔格艾日克村乡村振兴帮扶和服务工作；2022年华能信托结对帮扶红色美丽村庄，援助资金帮扶索桥村援建高标准猕猴桃示范园区建设20个60立方米灌溉水池项目，还拨付资金帮扶贵州省荔波县水浦村建设修复损毁道路项目、新建水源点项目等。（3）探索构建多元化帮扶方式，例如文化教育帮扶、扶智扶志帮扶、助力党建帮扶等，进一步将帮扶工作落到实处。

二是信托公司持续开展产业扶贫，并通过支持农村教育振兴，通过为“三农”赋能建立扶贫长效机制，做好脱贫地区巩固脱贫攻坚成果同乡村振兴的有效衔接。

其一，探索和创新各类产业扶贫方式。2022年，中建投信托通过“中建投慈善帮扶”慈善信托聚焦于国家级经济落后地区贵州省施秉县的定点帮扶，通过发放低息贷款，助力实施施秉景县旅游服务设施升级改造建设项目，激活当地内生发展动力，助力当地增收；国投泰康信托联合中国投融资担保股份有限公司和浙江互联网金融资产交易中心股份有限公司共同发起实施“国投泰康信托光萤惠农系列单一资金信托”，通过向农户提供普惠贷款，帮助农户在闲置的屋顶上安装光伏设备，该信托计划覆盖山东、河南、河北、浙江、辽宁等五省农户，将提供预计总金额2亿元贷款资金支持，计划帮助3 000余户农村家庭在自家屋顶上建设分布式光伏电站，利用太阳能发电获得清洁能源，助力农户可取得长期、持续、稳定的收入。2022年内，“光萤惠农系列单一资金信托”已支持47户农户在自家屋顶建设了光伏电站，累计贷款额度近300万元，平均单户贷款额度6万余元。

其二，信托公司致力于振兴乡村教育事业发展。2022年，国投泰康信托成立“国投泰康信托2022年乡村教育振兴慈善信托”，信托目的为促进乡村教育振兴事业发展；中诚信托联合信托业保障基金公司通过“临洮乡村振兴慈善信托”资助临洮县八里铺镇沿川小学宿舍维修项目，通过对宿舍进行重浇地面、保温改造、墙面涂料等修缮，显著改善了学生住宿环境，支持了乡村教育振兴。

其三，信托公司做好脱贫地区巩固脱贫攻坚成果同乡村振兴的有效衔接。2022年，中诚信托持续发挥慈善信托优势，巩固脱贫攻坚成果、助力乡村产业振兴，一是继续发挥“信托+保险”联合优势，设立“中诚信托2022诚善·信托保障基金·和政乡村振兴慈善信托”，为和政县脱贫户、脱贫监测户、边缘易致贫户、突发严重困难重点户等1.3万户约6.5万名低收入群众续保防贫救助保险，保额合计4 000万元，为群众因病、因灾发生的费用和损失提供补偿。二是整合“信托+保险+期货”力量，与保险公司、期货交易所合作，通过临洮乡村振兴慈善信托，向4 000余户生猪养殖群众提供饲料价格指数保险、生猪价格指数保险资助，守住了脱贫群众因灾、因病返贫致贫的底线。

（四）探索推动乡村文化振兴，提升广大村民群众的幸福感和获得感

振兴和发展乡村文化，是满足广大农民日益增长的美好生活需求，不断提高农民幸福感的重要路径，因此文化振兴是推动乡村实现全面振兴的重要抓手。信托公司着眼于广大农民群众的精神需求，主要通过慈善信托探索开展农村文化振兴活动。2022年，光大信托携手北京当代艺术基金会（BCAF），共同设立“光信善·BCAF乡村美育慈善信托”，致力于“让更多人自由平等地分享文化艺术”，更加持续、专业地资助中国乡村儿童美育公益项目的多样性发展；杭工商信托与杭州市上城区慈善总会联合发起“阳光28号”钱江源农产品帮扶慈善信托，资金用于建设衢州市开化县阳坑村文化活动中心（产业用房）项目，该项目所建设的多用途建筑，可同时用于满足村民日益丰富的文化生活需求；紫金信托设立助力乡村振兴慈善信托，为南京市乡镇地区的乡村数字化建设项目提供支持，该项目建设的村务管理服务平台，将助力提升日常村务管理的工作效率，提升村民作为乡村主人翁的参与度、认同度和幸福感。

（五）持续健全农村金融服务体系，改善农村金融供给

农村金融是我国现代金融服务体系的重要组成部分，在支持农村经济社会发展中同样具有重要作用。近年来，信托公司针对农村、农业、农民的特点，针对性地开展了面向农业产业链和适宜农村、农民的普惠金融服务，推动健全农村金融服务体系，助力农民金融服务高质量发展。

一是分析农业产业链及涉农企业特点和融资服务需求，针对性开发设计适配金融服务。尤其是中粮信托、外贸信托立足服务集团主业，深耕农业产业金融业务。中粮信托围绕农业金融，坚定“服务集团主业，助力乡村振兴”的业务战略，满足农业项目各阶段的金融需求，并不断创新农业金融服务。外贸信托结合农户和企业的生产场景，创设了针对农户客群的风控模型，设计了高适配性的普惠金融产品，包括农资方面的“农资贷”“农机贷”“农地贷”以及“收粮贷”“农享贷”等一系列特色金融产品。2022年，外贸信托还与先正达MAP深化合作，基于“整村推进”业务场景，以现代科技手段和金融服务为驱动力，落地村集体经济组织信用贷款精准投放，探索出了村集体经济组织贷款精准扶持新路径。

二是加强和创新农村金融服务，探索“三农”金融服务的新业态和新模式。2022年，部分信托公司走进乡村开展金融知识普及宣讲活动，通过多种形式向村民普及常见消费陷阱及知识，加强农村农民金融消费者教育，例如厦门信托以“厦门乡村服务信托”为依托，组织开展了“送金融知识进乡村”系列金融知识普及宣传活动，聚焦乡村“一老一少”等重点人群。创新农村金融服务方面，2022年，厦门信托与翔安区新圩镇云头村教育促进会合作，为厦门市村集体闲置资金提供包括账户管理和资金运作的综合金融服务，促进村集体资金规范管理和保值增值；中海信托与崇明区富安村共同研究近零碳社区构建方案，通过设立“中海巽飞—乡村振兴近零碳社区建设服务信托”，创造性地采用了服务信托模式，以富安村涉碳资产为主要信托财产，由中海信托提供包括协助制定产业发展规划和标准、进行现有资产绿色低碳改造、综合能源管理和碳资产管理等内容的综合金融服务，将投融资服务与资产管理服务相融合，以产业促振兴，以绿色促发展。

八、信托业服务实体经济的未来展望

信托业作为金融行业的重要组成部分，资产规模长期仅次于银行，在服务实体经济方面具有独特的优势。信托行业在构建新发展格局、服务高质量发展和绿色转型等方面进行了持续探索，努力成为科技创新的忠诚陪伴者、产业转型升级的有力助推者、国家战略的坚定贯彻者以及绿色发展和共同富裕的勇毅践行者。从新三分类的角度思考，资产管理信托、资产服务信托和慈善信托将在未来的实体经济发展中扮演不同维度的角色，信托行业在实体经济资金支持、风险管理、推动创新和产业升级方面将持续发挥着自身的作用。

第一，信托行业需要逐渐平衡原有的在地产和政府平台双轮驱动的既有模式，在努力处理好全行业历史遗留问题的基础上，信托行业要在服务实体经济的形态上不断探索持续创新，更多从信托本源层面进行思维转变。信托服务实体经济要来真格的，有真心，下真

功夫。

第二，信托行业要展开三分类制度后展业创新的全行业大讨论，如何利用信托制度优势，如何与百年变局的时代背景契合，服务于国家大转型的主战场，如何在放弃过去路径依赖的基础上，寻找到规模化的新兴业务，这是摆在信托行业发展中生死攸关的大课题。

第三，在资产管理领域要不断挖掘新的资产类型和有效着力点。其一，地产行业大转型意味着大开发时代的阶段性终结，但存量地产如何更加有效服务中国经济高质量发展，依然是未来不可回避的关键环节。信托行业如何在不动产投资领域深耕，通过多元化的投资组合和不同类别资产的有效管理，创造中低风险、中等回报的资产管理板块，这是目前各个信托公司应该首要关注的。信托行业在地产领域有着长期的资源积累，有熟悉这类资产的人才队伍，有积累多年的资金客户，考虑到中央不断放开不动产领域政策，包括REITs在内的相关政策限制，这一领域有可能成为新三分类条件下迅速成长出的规模化资产。其二，包括新能源电站、数据中心、智算中心等在内的新基建资产，内在逻辑上也符合不动产的基本业务结构。信托公司应大胆跟进，大量布局，大幅提升此类资产的配置比重。其三，在包括新一代信息技术、新能源技术、新材料、半导体等关系国家科技自立自强的领域。信托公司介入股权投资予以支持，也能形成稳定的资产板块，也有利于将信托公司逐渐打造成类似于“全牌照投资银行”的新型资管机构。信托公司要逐渐优化自身的人力资源结构，从未来行业底层资产的维度配置人才，要深入底层识别资产，过去偏重财经法律的人才结构要逐渐增加理工农医的人才比重，以适应信托公司在新兴行业的投研能力提升，加快介入巨大的私募股权投资板块。

第四，在资产服务信托领域，要把“服务”的底层逻辑找回来，不断拓展资产服务的业务边界，将信托制度的优势发挥到最大。其一，基于建立更可持续的扩大内需、提升经济增长动能的底层逻辑，信托行业要不断挖掘类似预付费信托这样的改善消费环境、保护消费者权益和支持合法经营者权益的业务。在建立完善的消费规则方面，我们与发达国家还有不小的距离，不同区域之间也还有不小的鸿沟，信托制度要做好服务扩大内需这篇大文章。其二，大转型时期的国内国际形势决定了各行各业都面临着深刻的分化组合，有些行业在兴起，有些行业在衰落，行业发展的周期特征也决定了并购重组和持续性的供给侧调整是必然发生的。信托行业要充分利用信托制度赋予的特殊优势，深度介入各种不同行业，包括债务重组在内的金融新业态。未来信托行业要在这一业务基础上发展出2.0、3.0版本，形成真正具有信托特色的重组类投行业务。其三，资本市场的长期前景不容置疑，这不以目前资本市场整体的低迷而转移。信托行业如何从自身现有业务中更多切入资本市场，创造更大规模具有信托特色的资本市场服务业务是关系到信托公司长期生存能力的核心命题。目前大比例的资本市场资管业务实际上是无限类似于公募基金业务的，这样的业务只有通过信托制度的有效服务予以嫁接，才能创造出信托行业的资产服务优势，也才能创造出持续生存的巨大空间。

第五，信托行业天然和慈善事业高度关联，这是信托行业全球发展的历史经验，也是未

来中国慈善行业信托制度深度切入的必然趋势。慈善信托未来发展潜力大，股权慈善信托将是未来的主要发展趋势之一，其应用场景价值空间将逐渐打开。截至2023年4月23日，新增已登记备案的慈善信托财产规模为2.67亿元，其中信托公司出任受托人的971单，占总数的77.49%。未来，随着慈善信托税收优惠政策的不断完善，随着不动产和股权等资产业态纳入慈善信托初始资金范畴，慈善信托在股权类慈善信托方向的发展空间将进一步扩大。由于家族通过企业股权持有的经营性资产是家族的关键资产，是家族财富保护、管理与传承的核心标的，因此，股权信托所形成的信托财产权价值决定了股权信托的未来。当慈善信托与家族的核心资产——企业股权强关联时，会真正实现一个更为持久的家族远大目标，慈善信托才会充分发挥其工具价值。尽管股权类慈善信托设立后，股权的财产属性将由私人财产转变为目的财产，但通过合理的治理安排并不会影响家族对于经营性资产的运营与管理。股权类慈善信托不仅不会挤占家族的流动性，更为重要的是能够实现家族财富与社会财富真正意义上的共生。股权慈善信托的应用场景是非常丰富的，股权慈善信托应用场景的充分打开与成熟发展必将引领慈善信托的未来，以股权家族信托与股权慈善信托共同持有家族经营性资产将成为重要的家族所有权结构形态。

总之，信托行业正处在转型发展的关键时期，服务实体经济对于信托行业的需求不是降低了，而是提高了。信托行业要坚定信心，拥抱资管行业纷繁变化的大时代，创造属于信托行业独有的新优势，迈过了这轮信托行业的大转型，我们将迎来更为灿烂的明天。

九、政策建议

随着我国经济向高质量发展迈进，经济处于新旧动能切换调整的历史阶段，这对信托行业的发展提出了新的更高的要求。信托行业在服务实体经济高质量发展、构建现代化产业体系和实现中国式现代化的过程仍存在一些困难和障碍，这些困难和障碍涉及信托行业及被服务的相关行业，这些障碍无疑都增加了信托服务实体经济的制度成本和展业难度。为更好发挥信托服务实体经济质效，根据我国构建新发展格局，助力实现中国式现代化的新要求，结合信托监管要求及业务实践中遇到的难题，本报告提出以下几点建议，供有关部门参考：

（一）不断完善顶层制度建设，支持信托功能在新三分类要求下更好服务实体经济

“双碳”目标的实现所需资金缺口大，现有资本结构无法满足多层次的产业发展需求。

目前绿色金融的主力为绿色信贷和绿色债券，面对30/60碳达峰碳中和目标的实现仍捉襟见肘。而作为金融重要业态的绿色信托定位和发展路径都还不清晰不明确，这严重制约信托业服务绿色转型发展的发力空间。因此，需要完善和拓展绿色信托的政策施展空间，包括各ESG相关行业政策和统一市场的建立，引导和激励信托公司转向绿色信托和碳信托业务。

进一步完善绿色信托业务指引。当前指引仅是原则性的指导意见，在绿色信托展业过程中，仍有大量问题需要规范和明确，例如绿色信托投向的绿色产业范围和标准、募集资金的使用范围、信息披露的规范标准、绿色效益的评估等，在行业内尚未形成统一的标准。

强化资产服务信托相关制度建设，制定并出台相关业务指引。目前服务信托作为信托业的重要转型方向，顶层制度设计仍有待完善，市场主体（如企业）设立服务信托的内在意愿不强，业务规模化发展难度较高，限制了信托公司进一步支持和服务实体经济的效能发挥，建议在新三分类规定基础上尽快制定相关的业务指引说明及制度文件，加强对服务信托业务发力方向的指导和推动。

（二）优化监管评级体系，增加服务实体经济考核权重

监管评价体系对于引导信托行业转型发展至关重要。为充分发挥信托业服务实体经济质效，加快构建现代化产业体系，助力实现中国式现代化，建议监管部门将对实体经济发展质量和产业链供应链安全稳定具有重要意义的科技创新、突破“卡脖子”技术及建链延链强链补链的信托业务支撑和落实情况纳入评级评价体系，这其中涵盖了多种信托业务模式和多种被服务的市场主体。为提升信托公司专业能力，加强业务支撑科技创新和构建现代化产业体系的质效，需要相关融汇金融和理工科背景的高素质人才，建议监管部门引导行业适当吸纳相关背景人才，将具备相关理工科背景和实业经验的从业人员的专业评估纳入展业和风控体系中，逐渐实现信托风控机制向展业起点前移，保证信托高质量服务实体经济发展。

（三）鼓励信托开展股权投资，更好地服务战略性新兴产业发展

信托公司募集社会资金，以股权投资方式支持国家战略性新兴产业发展，并利用多层次资本市场实现投资退出，不仅为实体企业提供了资金支持，也为人民群众带来分享新兴产业发展收益的机会。为促进信托功能优势发挥，应对信托公司开展股权投资业务给予公平待遇。

一是打通私人股权投资信托作为发起人的IPO退出渠道。随着科创板推出，证监会对三类股东投资上市公司的态度已从“严格禁止”变为“逐渐放开”。发行企业存在三类股东情形的，应根据《首发业务若干问题解答（2019年3月25日）》满足相关要求并进行严格的信息披露，符合条件的，不再要求全面穿透，也不需要还原股份。应继续推动该政策扩展到创业板、中小板、主板市场，为信托公司通过股权投资服务实体提供畅通的退出渠道。

二是对信托公司参与资本市场业务给予公平待遇。资管新规要求对各类金融机构开展资产管理业务实行平等准入、给予公平待遇。应比照私募股权基金、资管计划在相关业务中的政策要求，推动证监会放开信托产品直接参与上市公司定向增发的不必要限制，放开信托计划持股企业在新三板挂牌的股份还原要求。

（四）完善慈善信托法律制度和税收政策，逐步拓展慈善信托资产类型

慈善信托作为信托业新三分类要求下重要的信托业态，目前仍存在一些发展难点，主要体现在：（1）税收优惠政策不清晰，信托公司无法向捐赠人开具捐赠收据，导致委托人捐赠资金后还需缴纳税金，且存在慈善资金无法入账的问题；（2）慈善信托成立过程中资金都为现金，不动产和股权难以作为慈善信托的初始资金，限制了慈善信托的发展空间及其业务的多样性和灵活性；（3）受托人慈善资金使用情况仍有待统一完善的监管。为了促进慈善信托的发展，建议相关税务部门积极完善税收优惠政策，为慈善信托的发展提供明确的政策依据。对于慈善信托中的资金在投资后出现增值的情况，建议政府有关部门应充分考虑慈善信托受益性质等因素，给予委托人一定的税收优惠，如果慈善信托资金投资收益全部用于公益项目，则慈善信托无须缴纳增值税等费用，以提高信托公司及慈善组织都设立慈善信托的积极性。此外，针对非现金捐赠，建议税收部门参考税收优惠政策，减免慈善信托委托人非现金慈善财产捐赠的税收，根据实际资产情况给予慈善信托委托人较多的优惠政策，减少慈善信托委托人在财产转移或者股票投资过程中的增值税费用，为我国慈善信托发展奠定良好的税收政策基础。

参考文献

[1]《国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》，中央人民政府，2021-03-13，https：//www.gov.cn/xinwen/2021-03/13/content_5592681.htm.

[2]国务院关于印发北京、湖南、安徽自由贸易试验区总体方案及浙江自由贸易试验区扩展区域方案的通知（国发〔2020〕10号）.中央人民政府，2020-09-21，https：//www.gov.cn/zhengce/content/2020-09/21/ content_5544926.htm？ _zbs_baidu_bk.

[3]《国务院关于印发扎实稳住经济一揽子政策措施的通知》国发〔2022〕12号，中央人民政府，2021-03-13，https：//www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-05/31/content_5693159.htm.

[4]《推动供应链金融规范发展和创新 支持供应链产业链稳定循环和优化升级》，中国人民银行，2020-09-22，http：//www.pbc.gov.cn/goutongjiaoliu/113456/113469/4101354/index.html.

[5]《原中国银保监会办公厅关于进一步推动金融服务制造业高质量发展的通知》银保监办发〔2022〕70号，银保监会办公厅，2022-07-04，https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-07/12/content_5700511.htm.

[6]《关于银行业保险业支持高水平科技自立自强的指导意见》银保监办发〔2021〕46号，银保监会办公厅，2021-11-26，https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2021-12/04/content_5655806.htm.

[7]《国务院关于印发“十四五”国家知识产权保护和运用规划的通知》国发〔2021〕20号，国务院，2021-10-09，https://www.cnipa.gov.cn/art/2021/10/11/art_2758_170644.html.

[8]《金融科技发展规划（2022-2025年）》人民银行，2022-01-05，https://www.gov.cn/xinwen/2022-01/05/content_5666525.htm.

[9]习近平：《高举中国特色社会主义伟大旗帜 为全面建设社会主义现代化国家而团结奋斗——在中国共产党第二十次全国代表大会上的报告》，2022-10-25，https://www.gov.cn/xinwen/2022-10/25/content_5721685.htm.

[10]习近平.当前经济工作的几个重大问题.求是，2023年4月，http://www.qstheory.cn/dukan/qs/2023-02/15/c_1129362874.htm.

[11]《中共中央 国务院印发《〈扩大内需战略规划纲要（2022-2035年）〉》，中国政府网，2022-12-14，https://www.gov.cn/zhengce/2022-12/14/content_5732067.htm.

[12]《中共中央 国务院关于促进民营经济发展壮大的意见》，中国政府网，2023-07-14，https://www.gov.cn/zhengce/202307/content_6893055.htm.

[13]《中共中央政治局召开会议 分析研究当前经济形势和经济工作 中共中央总书记习近平主持会议》，中国政府网，2023-07-24，https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202307/content_6893950.htm.

[14]《中央金融工作会议在北京举行 习近平李强作重要讲话》，中国政府网，2023-10-31，https://www.gov.cn/yaowen/liebiao/202310/content_6912992.htm.

[15]杨涛，郭为.中国产业链韧性：金融的力量.人民日报出版社2023年版.

[16]中国信托业协会编.中国信托业发展报告（2021-2022）.中国财政经济出版社2022年版.

[17]中国信托业协会编.中国信托业发展报告（2022-2023）.中国财政经济出版社2023年版.

[18]中国信托业协会编.中国信托业发展报告（2020-2021）.中国金融出版社2021年版.

[19]全国干部培训教材编审指导委员会办公室编.构建新发展格局干部读本.党建读物出版社2021年版，第34-55页.

[20]王文韬，付伟.信托的未来：大监管时代信托的转型与对策.中信出版社2022年版.

后记

中国信托业协会自2012年组织开展信托业专题研究工作以来，已历时十二年，共形成研究报告162篇，研究成果涉及行业监管、行业自律、行业发展与转型、公司治理、风险防控、信息科技等诸多领域。信托业专题研究工作有效推动了信托业回归本源，也为监管部门制定行业监管规则提供了重要参考。

2023年信托专题研究以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，紧密契合国家政策导向，引导行业回归信托本源，防范化解金融风险，就信托业服务实体经济、信托公司分级分类监管、新分类下信托公司战略管理体系、我国信托纠纷案例等信托前沿或热点问题开展研究。

专题研究课题是在各会员单位、协会相关专业委员会推荐选题的基础上，经行业发展研究专业委员会遴选和协会党委会审议确定的。为汇聚行业内外研发力量，扩大社会对信托行业的关注和了解，进一步推动信托制度在我国的应用和普及，2023年协会继续面向社会开展竞标工作，吸纳多家非会员单位参与课题研究，有效壮大了行业研发队伍，提升了行业研发质量。同时，为进一步提升行业课题研究水平，协会为每个课题安排了行业发展研究专业委员会委员作为指导专家，全程跟踪指导专题研究报告的撰写。各课题组都非常重视课题研究，多方引入相关专家、机构加入课题组，通过线上线下等多种方式开展调研、座谈和研讨，努力提高课题报告的研究质量。2023年11月，经协会行业发展研究专业委员会评审打分，最终确定了10篇有代表性的报告，汇编成此册。2023年的行业课题研究工作得到了会员单位及其他参与单位的大力支持和积极配合，在此表示衷心的感谢！

今后，协会将继续以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，贯彻落实中央金融工作会议精神，坚持党对金融工作的集中统一领导，助力信托业践行金融工作的政治性、人民性，继续凝聚行业内外智慧，整合行业内外资源，开展信托专题研究工作，为信托业回归本源、实现高质量发展建言献策。

因时间有限，书中难免有错漏之处，恳请批评指正。

中国信托业协会

2024年1月