

十年·思想录

— 建信信托转型改革征文集 —



CONTENTS

目录

- 1 十年的新帆 / 01
- 2 坚持创新引领发展 培育转型新动能 / 07
- 3 金戈铁马十年路,数字建信再腾飞 / 11
- 4 成长与变革:建信信托的十年 / 15
- 5 建信品牌探路:唯快不破 久久为功 / 17
- 6 栉风沐雨经十载,砥砺奋进建未来 / 22
- 7 十年再启航 建信信托证券化业务转型之路 / 26
- 8 纵使十年不将军,不可一日不拱卒 / 28
- 9 依托建行普惠金融战略,实现信托又好又快发展 / 30
- 10 创业十周年,变革再出发 / 33
- 11 十年磨“建”,“信”风远航 / 35
- 12 转型发展,改革创新正当时 / 38

仰望星空,脚踏实地,改革转型谋发展 / 44 13

关于加强产业合作投资平台后续管理的建议 / 46 14

信托发展 科技赋能 / 49 15

大胆改革,谨慎求实-建信信托十年思想录 / 52 16

十年发展 转型护航 / 54 17

以脚踏实地的作风推进转型发展 / 56 18

继往开来,砥砺前行 / 58 19

砥砺前行,笃行致远 / 60 20

做“秦桧”,不做“岳飞” / 66 21

怀揣梦想历十载 不忘初心砥砺前行 / 69 22

“十年·思想录” 建信信托转型改革主题征文集（序）

值此建信信托成立十周年之际,为回顾与凝思十年改革发展历程中的历史抉择、价值沉淀和转型经验,提振与深化建信文化向心力和品牌影响力,我们组织编纂了“十年思想录”建信信托转型改革主题征文集。

本次征文得到了全员积极响应,经内外评选,共收录22篇优秀作品。这些文字或主题鲜明、论证有力,或思路清晰、角度独到,或语言生动、情真意切,大多聚焦建信信托十年改革发展的经验探讨,当前转型攻关的重点难点,以及未来创新求变的大胆创想,研几析理,独具一格,为我们继续前进,奔向下一个十年,提供了建议,拓宽了视野。

为此,我们将作品集册呈现。愿这些采撷自智慧银河的朵朵星浪,能够激荡起更多关心、爱护、支持建信信托发展的思想之澜。

谨具此册,以庆嘉年,以飨贤达。

“十年·思想录”征文集 编辑组

2020年元月

◇ 十年的新帆 ◇

十年前，正是筚路蓝缕，风雨兼程之际，
十年前，正是乱流归海，行业起飞之时，
十年前，诞生于共和国金融巨轮的怀抱，
一纸总理签发的公文，寄托着国家对大行信托的千钧重任，
承载着人民对国有金融重器的殷殷期望。

这是一个伟大的起点，
从此，雄鹰展翅翱翔，
一艘希望之舟直挂云帆，扬帆起航。

风起于青萍之末，
浪成于微澜之间，
襁褓中的建信，
幼小而光焰夺目。
几十亿的规模，
一亿多的利润，
不过是沧海一粟。

谁曾想到，我们可以行业争先？
谁曾想到，
当年的青青幼苗，如今已拔地参天？
建信人立鸿鹄志，搏击风浪，
做奋斗者，不辱使命，
扛起大行信托旗帜，
以舍我其谁的勇气和稳健前行的步伐，
超越了一个又一个对手，
创造了一个又一个奇迹。

创新成果不断绽放，
卓越业绩屡创新高，
我们规模首破万亿，
我们转型重拳频出，
我们争先进位，稳居行业头部，
我们稳健运作，坚持十年零不良，
不过区区数年，
已经从小到大，从大到强。

01

十年的新帆

人力资源部 | 张异凡

从未忘记自己的使命，
从未忘记自己的方向，
坚持，坚守，坚信，
我们为国为民，擎天架海，
立足国家经济建设主战场，
为实体经济，为金融改革贡献我们的力量。

有人说，建信最可宝贵的是品牌，是客户，是母行的支持，
诚然。那是我们不可缺少的。
我想说，我们最宝贵，最可爱的是建信人。
时间之河川流不息，
每一代青年都有自己的际遇和机缘。

在建信的十年里，
我们不会忘记，
先后有六百多名建信人在这里洒下汗水。
他们都是千挑万选之中的英才，
在最美的年华遇到建信，
将最美的青春献给建信。

我们不会忘记，
建信人展现出的视野与气度，
对事业的忠诚与热爱，
不求荣华，不求扬名，
不计个人私利，
彰显着时代精神和家国情怀。

我们不会忘记，
建信人的大局意识和担当精神，
铭记使命初心，
责任为先，全局为本，
前中后台协作，
团结一心，满腔热忱。

我们不会忘记，
建信人的创业精神和创新能力，
从不为现状满足，
从不因困难却步，

岁月的年轮，记录了我们的成长，
母行的支持，客户的信赖，
数百名建信精英人才的同心汇聚，接续奋斗，
成就了建信今日的荣耀与辉煌。

十年，风雨兼程，
十年，春华秋实，
十年，归帆去掉，酒旗斜矗，
十年，征程再启，烽烟弥漫。

建信人已经将曾经的辉煌放下，
将奋斗的步伐朝向明天。
监管新规出台，未来蓝图再启新篇，
行业转型深化，资管群雄逐鹿中原。
建信人当仁不让，
在转型改革的道路上一马当先。

财富管理、资产管理、投资银行，
四大板块，三大中心，
覆盖全国、延伸海外的布局谋篇，
在行业内绝无仅有，
转型，我们有了我们自己的建信方案。
家族信托一骑绝尘，
家族基金惊才绝艳，
回归本源我们义无反顾，
我们的起步就在群山之巅！

股权投资我们早已悄然布局，
硕果已累累树间，
千方才领前方，
澜起波澜又起，
蚂蚁攀登高峰，
中盐无需多言。

沿着资管的道路冲锋陷阵，
前线炮声隆隆，捷报频传。
国改基金剑指大局，
科创、龙头服务实体，
建信人从未忘记自己的初心，



面对新的不确定性，
进取无限，打造属于自己的发展引擎，
与公司同行，与时代同行！

我们不会忘记，
建信人深植于心的合规意识和职业素养，
时刻将规矩和规则放在心怀，
不触碰红线，不逾越底线，
让客户信赖，让公司放心，
细心呵护建信的金字招牌。
这样的建信人，这样的建信精英。
怎么能不可爱？

我在想，
我们有这样的宏伟蓝图，
我们有这样的改革决心，
我们有这样众志成城的建信精英，
我们要成为行业一流，全球一流，
这目标不在远处，
正如伟人所言：
它是站在海岸遥望海中已经看得见桅杆尖头了的一只航船，
它是立于高山之巅远看东方已见光芒四射、喷薄欲出的一轮朝日，
它是躁动于母腹中的快要成熟了的一个婴儿。

十年来路，继往开来，
砥砺前行，不忘初心，
十年了，
建信信托从小舟到大船，
乘风破浪，稳进于天地之间，
披荆斩棘，战胜了重重困难，
如今，我们需要什么样的助力？
我们需要什么样的羽翼？
也许不是一幅大大的、彩色的风帆，
我们背负青天，步履轻盈，
大国重器是我们的责任，
大行信托是我们的担当，
服务实体是我们的使命，
成就全球一流资管机构是我们的理想，

任风来雨去，把稳舵盘，
看风云变幻，同舟共济，
历日升日落，跨越群山，
即使覆压天地的风暴来临，
我们轻灵一跃，不曾倾翻。

我们也许需要的是
一幅轻捷、快速、干净的帆，
让我们稳步前进，又转向灵活，
使我们乘流入海，能从容不迫，
为我们遮风挡雨，让乘客心安。

起风了，
新的建信起锚，
我们需要的，
正是这一幅十年后的新帆。



时光荏苒，公司十年发展，无论从行业地位、公司管理水平，还是业务结构，都取得了卓越的成就，这与公司领导、全体同事的努力付出息息相关。回顾十年发展历程，促成公司的转型成功，实现公司下一个十年、二十年的长足发展，我部提出以下几点建议：

一、一分部署、九分落实，加强公司合规风险管理

近年监管发力毫不手软，2019年上半年银监会累计开出罚单906张，累计罚金4.37亿元；银行理财、同业、资管业务出现不同程度的收缩。面对监管政策频出、业务类型限制和穿透报送各项数据等，如何在创造利润、提升盈利能力的同时加强风险管控，确保合规经营，已然成为摆在公司面前的首要课题。

内外兼修，将合规内化于心，外化于行。对外，监管政策和措施属于外部控制环境，公司应组织深刻研究其内涵，掌握政策核心方向，规划业务发展战略，防止目标偏离。

对内，公司要实现长期稳健经营、可持续发展，需完善内部风险管理框架和长效机制，构建全面风险管理体系；整合前中后台操作流程和制度，加大合规意识宣传，将合规内化于心；对市场风险实施集中管理，对操作风险实施分层管理，建立有效的事后补救机制、紧急事项的应急预案等。



二、理清业务思路，做好存量项目改造、确定业务发展新方向

资管新规的出台，对同类资管业务作出一致性规定，对公司是挑战，更是机遇。新规发布后，公司严格按新规要求办，一方面新设立项目按要求实行净值化管理，配套业务系统已完成优化上线，另一方面研究存量项目净值化改造方案。资管新规和新金融工具准则过渡期即将结束，存量项目如何处理、新准则的影响，将是公司需要面对的重要课题。

针对存量项目，263个存量项目需要完成净值化改造或安排退出机制，可能会出现净值波动、资金变现等问题，涉及业务、法务、财务、科技等诸多方面。建议：公司在前中后抽调骨干人员组成专项改

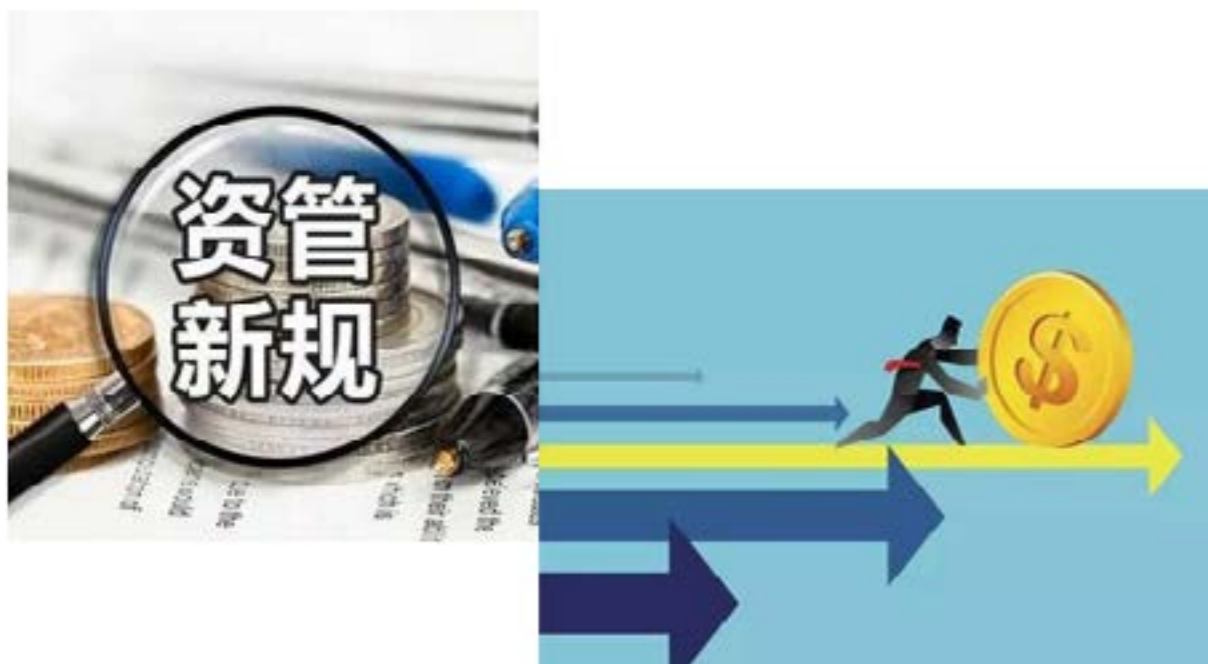
02

坚持创新引领发展， 培育转型新动能

托管部 | 吴荣

造团队，选取不同业务类型中的典型项目，共同商讨既符合监管要求、又贴近项目实际的多套方案，向公司提交审批通过后，其他项目比照使用；改造团队同时负责对信托经理等做好咨询、讲解工作。

针对项目新方向，随着净值化的施行，公司多个部门开始混合开展非标类和标准类项目，这种情况涉及以前专做非标的信托经理需要拓展非标业务知识，中后台对接人员的安排调整等问题。为促成公司的转型成功，建议：公司考虑确定业务开展是延续以往的专项专职还是各部门综合发展；各中后台部门需根据公司的战略部署快速调整对接安排，为前台业务开展做好支撑；密切关注新的监管政策的出台，根据相关规定及时制定应对措施；加强与同业的沟通，形成互进互成机制。



三、众志成城齐作战，斗志昂扬促转型

加强企业的文化建设，打造一个优异的团队，对于企业内部建设的发展，拓展市场空间，促进提高企业的经济效益，都具有重要意义。

多措并举，打造一支招之能战、战之必胜的坚强团队。一是公司建信英才活动已开展到第四期了，还有各项专题培训，以提高员工凝聚力和实现团队效能最大化为目的，以宣扬公司文化理念为核心，为公司业务转型发展带来了实际效用；二是理顺公司部门间、部门内部关系，进一步明确内部分工、职责，有利于团队将思想的认同发挥在行动的一致性上，增强团队合力；三是加强团队管理，引导公司全体员工参与管理。管理是一种实践，本质在于“知”与“行”共用，管理者在处理一般的技术性工作时，还需将公司文化融入团队培养，使员工从公司层面了解发展目标，直接参与公司的管理活动，为公司的发展做出更多的贡献。



公司的发展，需要每个人的全心付出。我们将继续并肩拼搏，携手奋进，用我们的努力培育出更丰硕的果实！

2019年公司成立了数据治理委员会，下设工作组，标志着我司数据治理工作迈入的新的阶段。“业务数据化，数据资产化”，秉承建设银行业界领先的数据思维和文化，在公司领导的支持下，通过今后2-3年的努力，建信信托的数据管理和服务能力有望处于信托行业领先水平，满足监管合规和公司经营管理的需要。本人作为从事数据管理技术工作的科技人员，结合本职工作，从数据痛点、数据价值、如何构建企业级数据服务能力三个方面谈一谈个人的粗浅看法。

一、面临的数据痛点

监管部门、总行和公司经营管理对于数据的要求越来越高，但因为公司数据治理能力建设刚刚起步，无法满足需要，突出表现在以下几个方面：

1. 数据重复填报现象较普遍

公司近10来个职能部门，面临着银保监会、人民银行、地方银保监局、地方人行、中信登、总行各个部门、公司经营管理的各种定期、不定期的数据报送需求，每一个项目都需要信托经理根据不同的需求反复提供数据。目前还主要是通过线下手工提供，已提供的数据没有在系统中落地，复用性很低，陷入了“邮件要数 -> 线下填报 -> 邮件要数 -> 线下填报”的恶性循环。

2. 数据质量较低

前台人员在系统录入数据比较随意，缺乏统一的标准和检核机制，导致系统中数据质量较差，可用性较低。以全要素报表为例，统计的534个交易对手的所属行业，我司ECIF系统（客户信息系统）中的数据与外部工商数据进行核对，共有195条不一致，占比36.5%。

3. 数据标准不统一

公司现存的30多个主要应用系统，在不同时期由不同的系统供应商建设。建设系统时缺乏企业级思路，更多是从部门需求出发，导致对于同一业务元素的口径不统一，数据比较混乱。以省市行政区划为例，TM、CRM、流程平台等系统分别维护各自的全国省市行政区划，更新不及时也不统一，此外，有的仅用一个纯文本字段存储详细地址信息，有的分成省+市+详细地址共三个字段存储，差异较大。

4. 业务数据化程度低

一方面，信托业务非标准化，频度低，另一方面，公司信息化程度与银行等金融机构相比较低。导致公司还有大量的业务和管理操作没有实现线上化，比如子公司的业务管理、固有的业务管理、公司绩效管理。有的是尚无信息系统的支持，有的是有信息系统但使用率低，导致业务数据化程度低。

二、数据对公司的价值

在大数据时代，数据越来越成为优秀企业的核心资产。数据可以为建信信托带来以下价值：

1. 满足监管报送要求，规避合规风险

据不完全统计，将近10来个各级监管机构要求建信信托定期报送212张监管报表。一方面，各报表汇总部门报送的工作量很大，另一方面，报送的质量不佳，不同报表之间矛盾的地方很多。近年监管处罚的力度明显加大，今年以来，全国信托公司已收到超过30张罚单，这一数据已远超去年。合规创造价值，提高数据服务能力，可以有效满足监管要求。

2. 满足总行数据报送要求，规避考核风险

据不完全统计，建信信托要向总行10多个管理部门报送70多张不同领域的报表，重点是满足总行

金戈铁马十年路， 数字建信再腾飞

科技发展部 | 杨叶平 李蒙

03

目前，各业务部门的数据意识和数据责任感不强，更多还是侧重于本部门的业务指标上。一方面，需要通过流程优化、技术手段等来降低业务部门提供数据的负担，另一方面，也建议将数据提供质量等指标纳入部门规范化考核范围，根据明确的职责划分，对于本部门/本人所负责的数据内容承担责任。

3. 完善数据标准并加强应用

目前科技发展部已经建立了数据标准 3000 余项，但尚有大量需要完善的工作，如对数据口径进行准确定义，对数据标准进行严格的评审，对于相似业务含义的不同数据项进行整合等。

更为重要的是，目前存量的各业务之间的数据标准不统一，在数据录入、数据使用、接口对接时比较混乱，如 ECIF、TM、CRM、流程平台等对于行业分类的码值定义不同。有必要对原有系统进行部分改造，在行业分类、项目分类、客户分类等关键要素的定义上保持一致。

4. 真正实现一处采集多处使用，避免重复

根据确定的数据职责，明确各类数据录入和变更的入口和流程，制定优化改造方案，对各应用系统进行配套改造，基本实现对于同一类数据，只在一个入口进行录入和变更，通过系统之间的互联互通实现多处使用。通过人工审核与系统自动校验（如利用外部数据），对于录入的数据质量进行严格把关。已经在系统中录入过的数据，避免二次录入，避免线下重复要数，从而从根本上确保数据质量，降低前台人员数据报送的负担。

5. 以全要素优化为起点实现主要报表的真正自动化填报

全要素的优化改造为公司数据治理的重要一步，涉及到 6 个应用系统的配套开发以及 30 多万个存量数据项的清洗，为实现对外数据报送的全面自动化打下了基础。

下一步，建议乘热打铁，连续作战，将总行报表（结合总行并表管理系统二期）、人行资管报表、1104 报表、EAST 报表等统筹考虑，制定对外报送报表优化整体方案，多个条线管理部门通力配合，组织方案的实施。此外，还需要对公司存量数据的质量进行全面的清洗，提高其质量和可用性，而新增的数据则严格按照新的流程和职责，确保其质量。有高质量的基础数据，才能实现对外报送的全面自动化。

金戈铁马十年路，数字建信再腾飞。作为从事数据管理技术工作的科技人员，近一年多真切感受到公司数据管理能力和数据文化建设的脚步在明显加快，感受到压力，也充满了动力。在公司领导的支持下，希望按照当前的力度和节奏，经过 2-3 年的努力，形成行业领先的企业级数据服务能力，通过数字化转型，为公司转型改革提供强劲、可持续的数据力量。

对子公司风险管理的要求。总行对包括建信信托在内的子公司数据报送的颗粒度、准确率、及时性要求越来越高。总行风险管理部将风险数据自动化提取率作为重要的考核指标，在 KPI 考核分值总占比较大。而数据管理和数据报送质量也是重要的考核指标。特别是总行正在实施的并表管理系统，2020 年要求子公司实现全部业务明细数据的系统自动提取。坦白说，公司目前的现状与总行的要求还有比较大的差距，有必要提高数据服务能力，满足总行要求。

3. 为公司经营决策提供支持

公司管理层开展科学决策，需要大量真实、实时、有效的数据作为支持，企业级的数据服务能力可以让公司管理层及时、全面了解当前各业务条线发展情况，及时发现问题并处理。

4. 提高主动风险管理能力

一方面，需要将风险管理的各项要求嵌入到系统的操作流程中，形成刚性约束，另一方面，风险的识别、分析、跟踪需要大量的高质量数据的支持，逐步用定量分析替代基于经验的定性分析，排除人为因素干扰，通过企业级的数据服务能力推动智能风控体系的建立。

5. 提高整体运营效率和质量

公司管理的资产规模超过 1.4 万亿，并逐步向主动管理转型。依靠传统的手工业务处理已经远远无法满足业务发展的需要。尽管公司已经上线了 30 多个主要应用系统，但只有依靠企业级的数据服务能力，才能真正发挥这些应用系统的作用，推动智能运营的落地。

三、构建企业级数据服务能力的建议

2018 年中数据管理团队的设立以及大数据平台项目的启动，标志着公司数据治理正式起步，而随着 2019 年数据治理委员会的成立公司数据治理的速度和强度将提高。目前公司发布了数据标准 V2.0，大数据平台已经经过 2 期建设，公司主要应用系统数据已接入大数据平台，部分监管报表已经实现自动化，为公司数据治理奠定了基础。但要真正解决公司数据痛点，尚有大量工作要做。个人认为，重点工作包括如下几个方面：

1. 加强与总行在数据领域的协同共享

总行在数据治理领域有着丰富而成功的经验，作为子公司，建信信托应充分利用这一得天独厚的条件，基于“依托不依赖”原则，全面加强加强与总行数据管理部等的沟通协调，“站在巨人的肩膀上”来建设自己的数据服务能力。

在公司领导与总行数据管理部领导有效沟通的基础上，2019 年推动了与总行数据（特别是外部数据）的共享落地，打通了与总行数据共享的通道。已经实现通过网络 api 方式实时获取总行外部工商企业数据（共 47 张表）。

下一步，需要进一步扩大总行外部数据共享的范围，开通“外数慧查”等更多总行数据应用的访问权限，提高项目审批和风险管理数据共享的效率，结合信托业务特点引入总行数据管理的制度、方法、技术、标准等无形资产。

2. 适当增加数据管理专业人才，将数据管理纳入考核

随着数据管理团队的设立和大数据平台的持续建设，公司已经初步形成了数据管理队伍（由本单位员工担任）和数据开发队伍（主要依赖软件外包人员）。数据问题，主要不是技术问题，很多是管理问题。在数据管理方面有大量工作要做，包括几千个数据项口径的精确定义、数据问题的全面梳理、数据流程的全面优化、数据质量的全面清洗、数据管理制度的制定和监督执行，目前数据管理人员不足，无法完全满足数据治理工作需要，建议公司适当增加专职的数据管理人才。

2009年到2019年，十年。对于一个人来说，这十年可以从少年到青年，从青年到壮年；对一家企业来说，十年时间可以从成长期到成熟期；对于一个行业来说，十年时间可以从普速到高铁，从3G到5G，从线下到线上，从方兴未艾到如日中天，或者销声匿迹。

十年，体现在字面上只是从0到1的跳动，可是现实中，却是无数进步、变革和波折的映射。建信信托的十年，与中国经济同步发展，同步转型，见证中国特色社会主义经济的最新要义和内涵。

◇ 成长的十年 ◇

2009年，全球经济笼罩在经济危机肆虐的阴霾中。那时候流行的主题是“扩大内需”，四万亿计划上马，基础设施建设热火朝天地进行，一项项超级工程在神州大地遍地开花。”基建狂魔“为我国经济发展提供了最坚实的硬件保障，也成为新的中国名片。

2014年，“互联网经济”成了最流行的词汇，各种各样形式的“O2O”、共享经济、社区、手机支付成为人们主流的生活方式。每个人都可以在网络上展现精彩的自我，生活的方方面面也离不开手里这块几英寸的小屏幕，科技真的可以改变生活。

这两年，最热门的关键词是“改革”。在中国特色社会主义经济建设中，改革其实从来没有停止过，只是进入深水区之后有了更深刻的要求。“混合所有制改革”、“供给侧改革”、“防风险、去杠杆”，经济发展要有数量做基础，也要有质量做后盾，有一个健康运行的经济体系才能有抵御内外双重考验的底气。

值得骄傲的是，建信信托不曾错过每个热门话题。

十年间，公司管理的资产规模从不足千亿增长至一万四千亿，从区域性信托公司转型成长为行业内领先的金融机构，业务涵盖传统银信业务、高科技企业投资、国企混改、家族信托财富管理等各个时期最流行的业务类型。这是建信信托人“锐意进取、开拓创新”精神的体现，更是一个国有金融机构应有的使命和担当。

◇ 转型的十年 ◇

时代车轮滚滚向前，经济社会飞速发展的同时也会给每个参与者提出新的难题。

十年前，提到信托公司，人们想到的可能还只是银信通道或者委托贷款。在这种背景下，公司带着前瞻性的眼光走在行业前列，参与中国联通混改，投资蚂蚁金服，与各央企建立深度合作关系。过程可能有波折，收益可能有滞后，但正是这种居安思危的战略部署为每次华丽转身打下了坚实的基础。

今天，在新的监管形势和行业规则下，“回归本源”成为了信托业新的思考题。“取人之信，受人之托”，这是信托业的本质，也是信托公司需要秉持的初心。公司从未放弃对信托本质的坚持，家族信托和财富管理业务已开展多年，不仅是历史业绩的支柱，也为下一个转型方向提供了先天的身位优势。

◇ 未来十年 ◇

过去的十年，建信信托时刻把握时代脉搏，积极适应新时代下的新形势，争做行业的先锋和标杆。下一个十年，公司亦将以此为准则和动力，继续不忘初心，为决胜全面建成小康社会和实现第一个百年奋斗目标贡献力量，继续为书写国家和民族发展的壮丽史诗提供注脚。

04

成长与变革：建信信托的十年

股权投资事业部 | 李运然

伴随资管格局顶层设计的成型，国内信托公司依赖牌照获取竞争优势的红利逐渐稀释，依靠资本实力、规模效应即轻松取得市场话语权的局面也经受着挑战。管理学家查尔斯·汉迪在其经典著作《第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长》中判断：“第二曲线让企业和政府关注到一个新的重点，就是变得更好而不是变得更大。”¹信托业也是如此。

信托公司之间，及信托公司与资管行业其他市场主体之间，重规模、重资本²、重回报的竞争正慢慢偏向重品牌、重信誉、重服务之间的竞争，通过可靠、多元的产品，良好、过硬的商誉，更人性化、综合化的服务所组成的“更好”的品牌合力，不仅成为几乎所有信托公司实施产品创新战略、客户导向战略和市场营销战略的重要载体，也成为部分领先型信托公司核心竞争力的重要表现。

随着全社会金融投资意识的觉醒和强化、金融消费需求的多样化以及金融“买方市场”的形成壮大，这一切都促使信托公司推行更个性化、更人性化服务，实行差异化营销，这就要求信托公司以凸现金融品牌为手段，全面适应市场与时俱进的嬗变，更主动、更积极地讲好自己的“品牌故事”。因此，如何创造品牌，如何积累和管理品牌资产，如何形成强大稳固的品牌领导力，如何培育公司品牌的自信力与公信力，是建信信托迈向更加专业化、国际化的一流资管机构的进程中，一道关系发展质量的“必答题”。

我观察到，在信托行业，品牌建设深受发展战略和专业能力的“双重驱动”，也受到了监管政策约束和差异化经营选择的“上下影响”，中信信托、平安信托、中航信托等头部机构在品牌建设方面已初具系统并探索符合自身的品牌模式³。信托公司的品牌竞争格局，亟待建信信托入座争先。

品牌竞争，时不我待。为充分发挥建信信托近十年发展所累聚的市场优势，找准切合公司未来发展需求的品牌建设方向，加快推进制定准确、完整、系统、可持续的品牌战略，指导并实施建信信托品牌建设和系统化运营管理，实现品牌资产的变现和增值，全面助推具有信托特色的一流资管机构品牌影响力建设，在公司开展品牌研究和建设的基础上，进行再思考。

从现状观察，不独公司层面，相关产品部门均有意筹备或已启动品牌建设计划，花开百朵、源出多支，其品牌内涵挖掘、宣传口径制定、媒体公关采购均呈现各自生长的局面。在百花齐放的背景下，一些现实困境也随之产生：缺乏基于产品体系的命名原则，各家孩子各家抱，导致产品命名不统一，市场印象不深，产品识别度不高；根据募资和销售端的反馈，客户较为看重公司在售产品是否具有品牌及品牌影响力，而目前公司缺乏系统化的产品（品牌）推介载体；公众号依靠内部人员运维较为吃力，内容形象化提炼不足，展现形式比较单一，传播渠道受限；在部分业务领域的历史业绩还较薄弱，市场影响不足，独立构建品牌缺乏支撑。

因此，品牌建设是顶层设计，其逻辑线应牢牢掌握在公司手中，而不宜分散于各业务条线，以免顾此失彼、成本自耗。同时，做实品牌建设工作不是乱中取胜，而有逻辑线索可寻——

概括来说，宜分内外两途，大小两端，主副两选。内为建设“三通”目标的企业文化（企业文化相通、团队联系畅通、产品建设共通），外则构建“三度”目标的品牌形象（较高的社会知名度、较好的市场美誉度、较强的消费者忠诚度），大是公司品牌定位主张，小是产品品牌定位主张。其核心手段仍在于

1 查尔斯·汉迪（Charles Handy）《第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长》机械工业出版社 2019年2月版，P77

2 据统计，2016年全年共有22家信托公司获批增资，注册资本增加总额超过470亿元。而2017年有17家信托公司完成增资，平均每家信托公司注册资本增加金额约20亿元。截至2017年年底62家信托公司平均注册资本已超过37亿元，较2016年均有显著增长。头部信托公司如重庆信托、平安信托、中融信托等公司亦加码注册资本，展开激烈的“行业冠军”争夺战。但信托公司增资浪潮在2018年走向低谷。仅有华鑫信托等4家信托公司获批增资，且注册资本增加幅度较为有限，注册资本增加总额总量尚不足41亿元。据行业分析，这主要是因为，各信托公司对资本补充的需求已不再迫切；“去通道、降规模”已成为信托公司的共识。

3 中信信托在官网发布了《中信信托企业文化手册》，提出了“双信”愿景，“五为”使命、“双无”核心经营理念、“四以”管理原则、“双型”业务模式等公司品牌理念。平安信托获得2017年“中国卓越金融奖”“年度卓越品牌建设信托公司”，其于2018年4月就其家族信托产品单独推出“平安家族信托”品牌，启用全新品牌识别系统，并确定新的品牌口号为“家族信托，就选平安信托”。中航信托在官网推出“品牌之旅”栏目并拥有多套企业文化主题宣传片。

05

建信品牌探路：唯快不破 久久为功

对建信信托品牌运营管理的再思考

市场营销中心 | 李星野

围绕公司的产品和服务，做实品牌形象树立及宣发工作。主要是建信信托保持现阶段单一品牌的主体形式；副是可以选择具备相对先发优势的业务品牌，如家族信托、国企改革，建立“副品牌”尝试运营。

按市场普遍规律，品牌建设工作确是一项系统化、全流程、长周期的工程；在具体执行和推进的过程中，需要跨部门、跨职能、跨产品。成功的企业品牌运营管理，都是通过公司日常运营管理行为逐步实现品牌定位的（可口可乐、华为莫不如是）。

我以为，公司品牌运营管理贵在“常”，难在“养”。

所谓“贵在常”，就是将品牌运营和品牌形象维护，作为公司经营管理的规定动作，变作企业的“基因”和全员的“下意识”行为。目前，公司的品牌建设在的VI（品牌视觉形象）及BI（行为识别）已经有了一定基础，MI（理念识别）建设也已启动。有如下建议，以期在明年工作中探索推动品牌建设转向“常”：

一、形象源于视觉，将VI固化及确立MI标志，必不可少。

依据建行子公司品牌视觉形象规范指引，编制本公司VI系统规范指引，在汇报、营销、推广、公关等涉外活动中，对VI加以固化（印刷品、工牌、徽章、纪念品/营销用品等均添加“建信信托”VI）。VI如同姓名，MI如同履历，有名有姓的公司，必然需要一套与之匹配的“身份介绍”。建议沿着“一号、一片、一册、一PPT”的线索，确定一个Slogan、拍摄一部产品宣传（公益形象）片、更新公司介绍册/产品折页，设计一套主题PPT。其中，个人比较推荐产品宣传（公益形象）片，可做广告，可做纪录片，也可做短视频（快手、抖音、梨视频渠道皆可），这项工作有“提纲挈领”“百川汇海”的效果，又可以为全媒体渠道所采用，表现形式多样，受众定位精准，传播靶向明确，传播效果要优于其他。

二、全媒体时代，对媒体渠道的建设，不患寡而患不均，应考虑平衡媒体渠道建设，重视互动平台的推广。

注重传统媒体（纸媒/电视/广播）与互联网媒体之间的“用力平衡”，尽可能选择品牌形象鲜明、媒体公信力强、目标受众集中的全媒体渠道，以金融市场参与者、社会责任承担者的角色，利用H5、AR等技术手段，推送产品类软文、活动特辑、行研观点，展现公司的行业责任承担、社会责任履行等情况。在如今的媒体环境中，交互性是重要特征。选取窗口期的合适时间点，建设APP/官方微博/微信公众号/知名网站官方ID（如猎聘、知乎、今日头条）等互动平台官方账号中的一个或若干个。主动提升官方账号自身的品牌形象，进行加V认证，确立统一形象标准。全面开展进入路径（如二维码、ID等）的广泛传播，可以探索与优质互联网平台（如爱奇艺、优酷、腾讯、知乎视频等）合作，由优秀信托经理人主讲/主写的“信托公开课”，以人为标志，以视频为载体，承载品牌传播价值。当然，这也需要配套建立一个有效的互动平台运营机制。

三、灵活使用线下辅助性宣传工具，营造产品空间概念。

在利用全媒体环境线上推广的同时，也不应忽略线下的“实际体验”。在重点客户的项目现场、重点区域的推荐现场，可以设计制作海报、易拉宝、短视频等具有统一风格的宣传品，就产品理念和特性（安全、便捷、规范、稳健）进行传播。在有条件的传播场合，可布展固定的产品体验区，使产品和受众之间，实现可感知，零距离。

所谓“难在养”，品牌运营管理必然需要支付大量成本，这个成本投入和收益回报能否成正比，以及取得效果的快慢，都需要依赖公司决策层有强大的战略定力，和品牌运营管理部门有切实的执行力。这个过程是一个相对耗时甚至烧钱的过程，没有这个心理准备，往往欲速不达，也应避免将品牌建设工

作流于“文字游戏”或“宣传通稿”。

从这一点引申，也有一些体认：个体的力量是孱弱、微茫的，集体的智慧和组织的资源是广博、丰富的。周迅一身戏胆凭影后加持仍挽救不了《如懿传》的强弩之末，于正谤满天下靠团队精工却赢得了《延禧攻略》的满堂喝彩。一样的故事，不一样的结果。品牌建设难靠哪位孤胆英雄单打独斗旦夕可成，也难求哪路神仙独领风骚一出手就是锦绣文章，唯目标明确，积跬至千，专业专精，群策群力。能以公司清晰的市场定位为纲，以拳头产品和优质服务为目，先顶层设计，后各司职分，精细梳理，资源融通，理念行动务求一致，再辅以专业外脑，几经打磨，则事可成。

品牌建设，久久为功。查尔斯·汉迪提示企业家们注意，“当企业发展仍在继续时，改变就必须开始”⁴。实践证明，一家拥有丰厚品牌资产的公司，既需要有强大的战略定力和持续的资源投入，也需要对发展有着充分的预见性，能对战略做出及时调整，并有足够资源储备以支持“第二曲线”的增长。但无论第一或第二曲线，S型曲线在其向上发展过程中，都必然经历投入大于产出的阶段，品牌建设也需要经历这样一段发展上的“磨刀期”。

建信信托的品牌建设，是公司向上发展时期的必要投入，我们已厚积十年，聚势落子，此其时哉！我们应高度重视并规划品牌建设工作，借力市场口碑积累，发挥自身产品优势，高起点、高标准地实施品牌建设工作，主动拥抱金融行业的品牌竞争时代，积极入局，主动出牌，为信托行业的品牌形象营造、为建行集团的品牌家族建设，注入一脉来自CCB Trust的灵魂！

这篇短文，思虑未全。为公司发展献策，供批评参考。

附：

公司产品分类体系及制定命名规则筹建建议

建议在公司品牌战略具体指导下，尽快完善推出建信信托产品体系，并在此基础上制定产品名称命名规则。可依据产品类型（可按信托业务大类及融资方、投向、风险特征等进行产品归类）优化完善分类，并横向构建品牌产品、拳头产品、主流产品等分层次的产品体系。

在该体系指导下，确定各产品类型下产品命名规则（如单/双字、企业名称、投资主题等），各产品部门可按此规则进行产品名称序列化延伸，从而为构建产品品牌确定品名基础。

根据我参与的2019年3月面向公司主要产品部门和市场部门的摸底调研情况，如涉及主动管理项目、由公司主导或需体现公司特色的，建议以“建信+单字+自选字”系列进行产品命名，如“正、居、启、盛、元、嘉、享、国、诚、恒”（备选：和、善、通、盈）等吉字作为备选；如涉及事务管理类或由合作机构主导的，则仍维持现状，冠以“建信信托”及合作机构提供品名命名。因此，建议以下表为讨论蓝本，完善推出产品体系和产品命名规则。

4 查尔斯·汉迪（Charles Handy）《第二曲线：跨越“S型曲线”的二次增长》机械工业出版社2019年2月版，序言X 4

06

栉风沐雨经十载，砥砺前行建未来 探索下属企业财务运营管理新方向

计划财务部 | 程文琦

公司自重组以来，下属企业“从无到有”走向“从大到强”，11月末，公司设立下属企业71家。经过多年实践，逐渐探索出一套具有信托特色的下属企业运营管理模式。公司将持续提升下属企业运营管理水平，引导下属企业实现高质量发展，为公司业务转型发展提供优质平台。

产品大类	主要类别	细分	现有名称（举例）	命名规则建议
债权类	政府类	PPP	中冶动力5号	统一缀以“建信”冠名，设计“正系列”（如正通、正和），如“建信正通（和）-（地方/企业）-（X号）”单一（集合）资金信托计划
		政府购买	建信信托-川享34号集合资金信托计划	
		应收账款	建信信托-武汉化工集合资金信托计划	
	房地产	房地产融资	建信信托-中冶锦绣海珠集合资金信托计划	统一缀以“建信”冠名，设计“居系列”（如居安、居顺），如“建信居安（顺）-（地方/企业）-（X号）”集合资金信托计划
		房地产投资	建信信托-增城永恒城市改造基金集合资金信托计划	
	一般企业	施工企业融资	建信信托-九攀3号集合资金信托计划	统一缀以“建信”冠名，设计“启系列”（如启兴、启融），如“建信启兴（融）-（企业）-（X号）”集合资金信托计划
一般工商企业		建信信托-狮桥pre-abs集合资金信托计划		
一般工商企业-城投类		-		
资管类/资产配置类	标品类	债券类	建信信托-盛景通盈/盛景通宝集合资金信托计划	统一缀以“建信”冠名，规范为“盛系列”（如盛景、盛世、盛泉），如“建信盛景（世）-（自选）-（X号）”集合资金信托计划
		股票类	建信信托-盛世宏潮集合资金信托计划	
		货币类	建信信托-货币通宝集合资金信托计划	
	非标组合类	资产证券化	建信信托-住元2019年第一期个人住房抵押贷款证券化信托	维持现状（如涉及主动管理项目）统一缀以“建信”冠名，备选“元系列”（如元亨、元贞），如“建信元亨（贞）-资产名称”证券化信托
			建信信托-梧桐树集合资金信托计划	
			建信/荣享/光大财富通集合资金信托计划	
财富管理类	建信家族信托系列		建信信托-私人银行家族信托单一资金信托1号	统一缀以“建信”冠名，规范为“嘉系列”（如嘉丰、嘉泽），如“（委托来源）系列-建信嘉丰（泽）-（私人银行）-（家族信托/家族传承/财富传承/全委托）”单一资金信托（X号）
		民生私人家族系列	建信信托-私人银行私人家族信托单一资金信托6号	
		光大财富传承系列	建信信托-私人银行财富传承单一信托3号	
	全委托系列		建信信托-私人银行全委托单一信托1号	统一缀以“建信”冠名，规范为“享系列”（如尊享、安享），如“建信尊（安）享”单一资金信托（X号）
	尊享财富系列		建信信托-尊享财富单一信托25号	
	安享财富系列		建信信托-安享财富单一资金信托5号	
	中金金源系列		建信信托-金源家族信托单一信托1号	
股权类	国企改革	国企改革主题基金	国企改革创新投资基金	统一缀以“建信”冠名，规范为“国系列”（如兴国、安国），如“建信兴（安）国”国企改革创新投资基金（X号）
	项目类	其他主题基金	长江文化产业投资基金	统一缀以“建信”冠名，设计“诚系列”（如诚意、诚至），如“建信诚意（至）”-（企业）-基金
		单个项目	天宜上佳项目	
不动产类	项目投融资	建信信托-人和长租公寓集合资金信托计划	统一缀以“建信”冠名，设计“恒系列”（如恒建、恒昌），如“建信恒建（昌）”-资产名称-集合资金信托计划	
慈善类	慈善信托		建信信托-建信联合精准扶贫慈善信托	统一缀以“建信”冠名，设计“善系列”（如善见、善远），如“建信善见（远）”-公益项目名称-慈善信托
服务类				统一缀以“建信”冠名，备选“和”系列
.....				

一、下属企业财务运营管理现状

随着下属企业数量和业务规模的增长，公司下属企业财务运营管理模式也不断演进，经历了三个发展阶段：一是2014年以前的改革试水阶段，以制度建设为基础开始对企业实施财务规范化管理；二是2015年至2018年的精细管理阶段，财务管理和预算管理两手抓，多措并举促进企业做大做强；三是2019年以来的转型升级阶段，创新管理模式引领企业做强做优，为公司转型业务提供优质平台。

（一）行稳致远，持续提升财务规范性水平

2011年开始，公司下属企业发展起步，新设数量、投资规模相对有限，将建信财富、建信股权两家并表企业财务纳入直接管理范围，同时出台子公司管理办法规范企业运营。

2015年，公司在行业内率先启动业务转型及市场化改革，与央企、地方国企及投资平台合作设立下属企业，积极拓展股权投资业务，发展产业基金拳头产品，深耕国企改革领域业务，企业数量和业务规模不断增长。为支撑转型业务发展，公司开始探索下属企业财务集中管理模式，通过设立财务共享中心，实现下属企业财务管理的规范化、标准化和流程化，通过财务系统信息化建设，推动科技与业务双向赋能，打造“智能建信”财务管理方案。

2019年以来，面对行业监管要求不断趋严及总行对子公司对外投资管理的新要求，公司下属企业财务管理进入转型升级阶段，创新实施财务分类管理模式，通过双边记账、账务跟踪等方式有效规避财务风险，进一步提升规范化水平。

（二）计划引领，助力企业提升价值贡献

2015年，公司首次召开下属企业年度会议，启动下属企业综合经营计划编制工作，通过不断优化下属企业综合经营计划编制、监测及KPI考核方案，支持和促进子公司完成经营目标，成为引导企业经营发展、深入参与业务管理的有力抓手。

2019年，公司组织开展下属企业财务类议案审核工作。通过财务预算审核，对企业重大业务、财务事项进行评估和管控，落实公司条线管理要求，实现在业务结构、底层资产质量以及关键政策、制度的有效管控，促进业务转型和创收增效方面取得较好效果。

二、下属企业财务效益分析

在公司下属企业管理实践与探索中，涌现出一批经营稳健、回报优异的企业，对公司价值贡献不断提升。同时，也存在部分企业由于特殊原因，无法完成企业预算目标。

（一）稳健经营，企业价值贡献逐年向好

下属企业总体投资收益呈现向好趋势。截至11月末，公司管理下属企业共计71家，全年预计投资收益1.3亿元，较上年增长75%。其中，56家完成了年度预算议案编制、制定了年度预算目标，根据全年盈利预测情况，预计约有三分之一企业无法完成年度预算目标。其中，9家并表企业中，除建领资本、建信宸远因外部环境或经营原因无法完成预算目标，其他并表企业均预计能够完成预算目标；47家非并表企业中，27家预计完成预算目标，16家能够达到公司提出的回报要求，价值贡献有待提升。

（二）转型发展，部分业务先发优势显现

达到回报要求的企业投资领域集中分布于国企改革、基础设施等领域。经过多年深耕细作，国企改革及产业基金先发优势显现，已成熟运营成为建信“金字招牌”，推出一系列拳头产品成为公司重要利润增长点，投资此类业务的下属企业管理基金规模稳健增长，成本费用管控相对合理，能够为公司贡献稳定回报。

国企改革领域，福建国改、河北国改、海南国改等企业逐渐进入成长期、成熟期，稳健管理存量项目，积极拓展新设项目，资本回报稳中有升；基础设施及民生工程领域，铁建蓝海、中电建、福建建工等企业合作方股东多为大型央企和地方国企，行业呈现稳健特征，企业大多进入成长期及成熟期，盈利能力较为稳定；战略性新兴产业领域，远致瑞信、投贷联动等企业管理的基金所处新兴行业发展潜力较大，盈利水平显著提升。

（三）多方因素影响，部分企业转型模式有待探索

由于外部行业监管及内部经营管理问题，部分企业盈利情况不及预期，预计无法完成年度预算目标。

受行业政策影响，深圳华讯管理人资格备案及后续产品备案流程长于预期；中铁建信及重庆建能等企业存量项目面临整改或提前结束，新增产品备案难度大。

受风险偏好及审批要求影响，中铝建信重金属行业存量项目及广德信建债类项目通过审批难度大，正积极寻求业务转型。

受业务模式不确定性影响，中信环境投资环境新兴领域储备项目暂未落地；保利文化受影视文化新兴产业不确定性影响，储备项目落地不及预期；英大建信转型供应链金融业务，收益暂未体现在当期。

因服务集团战略，建信融通、开太平基于优先为母行服务，实现集团效益最大化的理念，自身盈利情况受限；中冶建信秉承服务集团原则，管理费率低于市场化水平。

三、下属企业财务运营管理方向

经过多年实践与探索，公司下属企业财务运营管理已取得阶段性成效，将继续以战略管理为方向，以计划管理为抓手，以财务管理为基础，为公司业务转型提供专业建议。

（一）以战略管理为方向，引领企业业务发展

1、制定战略目标。按照建行集团三年商业计划及发展规划编制要求，建议公司对下属企业发展方向、业务结构、盈利模式、投资领域等目标进行统筹规划，为下属企业业务发展指明方向。

2、建立重检机制。根据公司商业计划回溯重检机制，建议考虑监测下属企业战略目标执行情况，通过结构分析、考核评价、检查通报等方式，按年度重检企业商业计划及发展规划的执行情况，及时提示企业关注执行过程中存在偏差，指导企业分析偏差原因及解决方案，推进战略目标有序落地。

（二）以预算管理为抓手，激励企业创收增效

1、引导业务协同。通过综合经营计划编制，传导公司业务发展方向及经营管理要求，引领企业业务发展符合公司业务转型方向及风险偏好要求，促进企业优化业务结构、探索业务转型、实现创收增效。同时，通过KPI考核，鼓励下属企业开创性、独创性地为服务公司做贡献，策应建信信托集团“实业投行，资产管理、财富管理”战略转型方向，支持产业转型升级、推进国资国企改革，关注社会难点痛点和民生领域问题，实现业务有机融合与双向赋能。

2、激励价值创造。通过预算执行情况监测及考核，促进下属企业主动适应外部市场竞争要求，加强行业对标，在业务结构、产品创新、运营效率等方面向同业领先公司靠拢，尽快明确自身功能定位、发展目标和实现路径，提升专业能力和价值贡献。同时，建议公司建立定期重检、评价及退出机制，从与集团业务紧密度、发展前景、财务回报等维度制定差异化的评价策略。对于从长期难以有效服务集团战略或财务目标达不到公司要求的企业明确择机退出机制，引导提升企业竞争力，提升资本运营效率，优化综合化经营的布局。



（三）以财务管理为基础，提升财务规范性水平

- 1、强化集中管理。继续优化共享中心管理机制，引入多所运营竞争机制，通过内部培训赋能，提升共享中心专业能力及运营效率，建立稽核机制，加强内部控制，切实支撑公司财务集中管理发展需要。
- 2、提升规范性水平。持续优化财务分类管理实施方案，不断细化管理要求，加强重点决策事项决策管理，对敏感类费用建立专项管控机制，扎实提升下属企业财务规范水平，有效防范资金风险。

（四）以人员委派为依托，实现财务专业赋能

- 1、强化绩效考核管理。以委派人员为抓手，传导公司条线管理要求，深度参与下属企业业务管理，通过委派人员述职、绩效挂钩等方式，促进下属企业创收增效。
- 2、探索委派财务专业人员。建议探索财务专业合作伙伴模式，建立财务人员双向交流机制，通过经验共享、资源共享、信息共享，培育专业管理能力，着力打造符合一流资管机构要求的财务人才队伍。

面对日趋严峻的监管形势及下属企业自身转型发展要求，公司将继续通过统筹调度、沟通协调、资源配置、考核激励推等方式，推进下属企业财务运营管理工作，做好统筹安排，既要“谋一域”，更要“谋全局”，充分发挥决策参谋和调度中枢作用，为下属企业稳健经营和公司业务创新发展保驾护航。

07

十年再启航 建信信托证券 化业务转型之路

投行二部 | 冯锐

自2010年1月揭牌运营，建信信托即将迎来成立十周年的重要里程碑。十年里，公司立足国家经济建设主战场，确立了实业投行、资产管理和财富管理三大业务方向，公司上下团结一致、奋勇前行，在行业内打造了具有极高认可度的“建信品牌”。伴随着公司的升级转型发展，资产证券化业务也取得了长足的进步。自2015年成功发行首单产品以来，证券化业务一年上一个新台阶，在不到三年的时间内即成为市场发行量最大的受托机构，现在已成为全市场总发行规模第一、新增发行规模第一、管理存量规模第一的标杆机构。已取得的成绩和荣誉仅代表过去，在市场成熟度日益提高、市场竞争日趋激烈的当下，要想持续引领市场潮流、立于不败之地，还应有居安思危的意识、自我革新的勇气和脚踏实地的行动。

08

纵使十年不将军，不可一日不拱卒 建信信托十年思想录

股权投资事业部 | 崔晔

2009年成立的建信信托，在今年迎来了它十岁生日。每当提到十年都会让我想到唐代贾岛的诗《剑客》：十年磨一剑，霜刃未曾试。在中国十年有着特殊的意义。我用“纵使十年不将军，不可一日不拱卒”来概括它这十年的努力和不断创新。它虽随时代而生，但随时代而变。信托从一诞生就和非标的名字画上等号，他们的关系就如谷歌之于搜索，苹果之于手机，双方成就了各自的领域，但又让自己陷入其中不能自拔，并被扣上了金融坏孩子的帽子。建信则通过自身的转型如那首歌唱的一样“万物皆有裂痕，那是光照进的地方”。

一、深耕信贷证券化市场 巩固建信旗舰品牌

在信贷资产证券化市场，公司已牢固确立了行业龙头的地位和优势。发行规模方面，2019年新增发行规模2,500亿元，市场占比超过25%，蝉联市场第一的同时逐步扩大了对第二名的优势；基础资产方面，涵盖贷款类型完整全面，包括住房抵押贷款、消费贷款、信用卡贷款、汽车贷款、不良贷款、企业贷款等；产品创新方面，在原有的RMBS、CLO、不良ABS的基础之上增加了普惠金融、银登信用卡不良等新产品，产品类型日益丰富。

作为国内发展时间最久的细分产品，信贷资产证券化市场成熟度较高，对于信托公司而言，未来的竞争与发展应着眼于打造“受托管理——产品投资一体化”的生态体系和精细化受托管理的服务能力。

1、坚持做好以信息披露为核心的投资者服务。在现有零失误的基础上，持续优化每一期信息披露的可读性与易得性，建立投资者回访制度，丰富ABS在线公众号内容，通过提供最优质的受托服务和投资者增值服务，建立属于建信信托的投资者圈子。

2、发力信贷ABS投资。利用现有的受托管理资源，借助存量产品的规模、数据优势，为投资积累经验、人才，优选市场上的投资标的，以受托服务带动投资，以投资再促进受托服务。

3、探索金融科技，赋能服务与投资。持续优化ABS管理系统，启动三期项目开发，继续丰富系统功能，做好投资者服务。同时，利用大数据技术对受托管理的产品的历史数据进行回归与学习，建立资产收益模型，支撑投资策略。

二、发力资产支持票据 服务中国实体经济

资产支持票据（ABN）主要以工商企业为服务对象，基础资产涵盖应收账款、租赁债权、经营性物业收入、基础设施收费权等。相较于信贷ABS，ABN直接服务于实体企业，覆盖客户更广、客户粘性更高，公司在交易结构中的角色更为主动，因此利润空间也更大。

2019年，ABN市场的融资功能得到进一步发掘，参与主体进一步增多，信托公司的参与度也明显提升。全市场ABN的新增发行规模达2,400亿元，规模较去年翻番；其中建信信托ABN发行规模达113亿元，在规模较去年翻番的同时，市场排名由第11位上升至第5位。但相较于我们最为擅长的信贷ABS领域，ABN的发行主体更加分散，信托公司营销竞争更为激烈，要求信托公司充分发挥专业能力，设计交易结构、沟通监管，以除了作为SPV、仅提供受托服务外的多种角色参与交易，并逐步深入到证券化业务链条的各个环节中去。

1、前端创造资产。公司可以在充分挖掘现有非标客户的标准化融资需求后，主动布局消费金融、融资租赁、供应链金融、商业物业等基础资产，通过创造资产和把控资产，同时作为ABN交易结构中的原始权益人和发行人，开展主动管理的资产证券化业务，为客户提供更全面的金融服务，实现更高的业务附加值。

2、后端承销债券。在获得非金融企业债务融资工具承销资格后，信托公司可以实现对ABN业务从前端资产生成到后端销售的全覆盖。利用同业资源的优势，帮助客户对接资金，实现以更低的成本在市场上融资，增加客户黏性。建信信托与其他11家信托公司于2018获得了银行间市场非金融企业债的承销资格，另有2家信托公司获得了ABN主承销商资格试点。有理由相信承销资格在未来将会进一步放开，我们应抓紧时间、打牢基础，利用公司对ABN产品管理经验的先天优势，抢占市场份额。

回首十年，公司取得了可喜的成就，展望未来，公司在资产证券化发展的道路上仍充满挑战。唯有不断地创新突破，才能在时代的潮流中保持领先地位，为市场贡献更多力量。

09

金融追本溯源其实只有两种模式，一种是银行为代表的信贷化模式，一种是以券商代表的证券化模式，前者比拼的是信用体系，后者依靠的是风险定价，而传统意义上的信托等公司野蛮生长游走于两者之间，游刃有余，所有信托公司的上半场故事都是这样进行的。2017年的资管新规开始信托行业的下半场故事，所有的信托公司都面临着转型，信贷化模式和证券化模式分化极大，信贷资产质量下滑严重，通过一个数据就可以反应这种风险偏好，工行建行作为信贷化模式的龙头上市公司市净率只有0.9倍，而同样的证券化龙头的中信证券市净率达到了1.6倍，这背后反应的是不同模式市场的认可程度。“鸡蛋，从外打破是食物，从内打破是生命”，真正打破自己的格局进行变革的少数，在这一年建信选择转型变革，从非标资产大力向资产管理转型，开始布局投行业务、股权投资业务、家族信托业务，战略性放弃房地产业务。转型的背后永远意味着放弃。建信经历了三年的转型形成了实业投行、资产管理、财富管理、项目投融资四大完整的板块，而背后的代价是地产、平台类信托的规模收缩，结构的调整，业绩的压力。

正如阿里的马云说过：转型就好像拔牙，你要停下工作，你要承受痛苦，你要付出时间和金钱，代价是必须的！今年也正值阿里二十岁的生日，这个比建信大十岁的公司，在转型和管理方面跟建信有很多相似之处。

首先两者都拥有不断转型，向C端突围的方向，阿里最早的业务是2B业务，正如建信信托最早的定位是服务总行提供产品，两者都在随后阶段大规模进行C端布局，前者进化出了淘宝，后者完善了家族信托、个人销售平台。而在信托领域真正做到C端客户布局的少之又少。

其次两者对技术和产品的执著，十年前评价BAT时百度有技术，腾讯有产品，阿里呢？十年前的建信的评价是：建行的子公司。但十年后的今天，我们看到了阿里的研发的国内唯一云计算操作系统-飞天，我们看到了阿里的达摩院，我们看到了阿里的平头哥半导体，十年后的今天我们看到建信的股权业务名声大噪，建信的家族信托业务独领行业，建信信托的标准化业务行业领先。

第三两者都拥有不断转型的决心，前者提出了去IOE计划，后者提出了非标向标准转型的资管化财富化，他们都面临着新的业务模式，传统客户的丢失，行业地位的挑战，但正如阿里云的王坚所说“所有理想主义，都是拿命来填”，没有道路就自己摸索方向，正是这样的改革魄力才造就了如今的阿里。建信信托经历了3年的时间才募集了自己的股权基金正如阿里经历的4年才形成了2B向2C的转型，建信信托经历4年的时间才形成了家族信托的品牌正如阿里经历了5年才形成了自己的云服务平台，彪悍的人生从来不需要解释只要去做。

“1.01的365次方是38。0.99的365次方是0.03”建信信托的转型经历1460天，不断有人加入也不断的有人离开，但始终不变的是继续保持前进，正是每日坚持的“拱卒”的不断前进，决不回头的决心，才能最终实现守得花开见月明的突破。往事不可追，来者犹可鉴，2019年后建信将迎来自己新的十年，面对新的十年我们可能要面临着地产业务规模受控，平台业务收缩，利率压力下行，行业调整的新局面，顺应时代做好自己该做的事情，冬天不可怕，可怕的是我们没有准备。希望建信在新的十年里，继续不断向前，努力将四大业务做大做强，在它二十岁的生日时，成为金融行业中的“阿里巴巴”。

依托建行普惠金融战略， 实现信托又好又快发展

科技发展部 | 李蒙 刘一鸿 李健

2018年，总行将普惠金融上升为全行三大战略之一。普惠金融，顾名思义就是要为小微企业和广大人民群众提供切实所需的金融服务支持。面向企业，就要满足企业合理合法的融资需求，支持企业扩大生产提高生产效率；面向个人，一方面对于缺少资金的劳动者提供金融贷款支持，另一方面帮助资金充裕的客户实现资产增值和财富传承。大力发展普惠金融，不是某一家分行的任务，也不是某一家子公司的任务，而是全建行集团共同奋斗的目标。

三、打造一个建行集团的互联网金融服务生态圈，势在必行。



图 3.1 建行集团金融服务生态圈

我行在推广普惠金融工作过程中，应立足于集团层面，借助互联网金融手段，打通子公司与总行之间的客户服务壁垒，实现业务资源和数据共享，充分发挥母子公司业务联动优势，母子协同，整体统筹，构建集团金融服务生态圈。集团应以手机银行为平台载体，各子公司以集团平台为基础，通过先进合理的技术方式，构建母子公司合力服务好客户的桥梁。在具体落地方面，要抓住“客户体验”这个牛鼻子，统筹考虑和设计方案，同时，考虑到母子公司业务差异，可进行分头分步开发实施，逐步提升客户体验，提升集团普惠金融服务生态圈的整体获客、活客和留客的服务能力。

构建金融服务生态圈，可以为客户群体提供更全面的服务，使得产品和应用场景多样化，有利于提高客户“粘性”。面对小微企业，我们可以提供企业贷款服务，也可以为企业的生产经营提供保险保障服务，还可以为企业主提供财富增值与传承服务。面对个人客户，我们可以推荐优异的理财产品，也可以同时提供适合客户家庭的保险服务，甚至面对高净值客户，还可以按需推荐信托产品服务。而这些便是建行集团银行、保险、信托一体化金融服务的充分体现。

因此，依托建行普惠金融战略，以科技创新为驱动，以母子联动为载体，合理利用资源，努力打造高质量、高品质的线上金融普惠服务生态圈，将是今后金融和科技进一步融合发展的必然趋势。集团各子公司将在总行的领导下，积极配合，努力打造共赢局面。

建信信托积极实践总行普惠金融战略，在供应链金融、农民工劳务金融服务领域重点发展，截至2019年9月，累计服务客户1.9万人，金融规模439亿元。本文立足调研互联网头部企业互联网金融平台现状，分析总行客户群体资源及普惠金融特点，建议依托建行普惠金融战略，构建集团金融服务生态圈，实现信托又好又快发展。

一、当前国内互联网金融服务平台现状

互联网金融服务，起初源自BATJ等几大互联网企业对金融行业的渗透。传统互联网企业借助其自身优势开展部分金融业务，发展速度迅猛，更是具有颠覆传统金融之势，这同时也倒逼了传统金融行业开始向互联网服务化转型。在传统金融和互联网金融的推动作用下，互联网金融服务平台如雨后春笋，遍地开花。但是基于互联网企业的金融服务平台缺乏监管，所以在快速发展的同时其打监管的擦边球甚至脱离监管等缺陷也日益明显，在2018年强监管的大环境下更是力不从心。而银行业作为金融行业的“正规军”，在互联网金融服务领域上发展得如火如荼，已经跨越了金融范畴，渗透到了客户生活的每一个细节。

以平安集团为例，平安财富宝APP整合了平安集团的多种金融服务，业务种类从活期定期到公募私募，投资市场从国内到全球。一个APP便将平安信托、平安财富、平安道远、平安阖鼎、平安鼎创等多家子公司业务进行整合，形成了中国平安品牌下集团化服务生态圈。

互联网业务特征主要是以用户流量为基础，以客户服务为中心。无论是传统互联网企业，还是当前互联网业务做得比较好的金融企业，目前都是采用集中入口获客手段，再将客户向后端业务体系引流，从而向客户提供集团化金融服务。获客端分散，则用户群结构单一且规模有限；后端服务单一，则用户转化率且流失率高。集团化获客、集团化服务缺一不可。

二、我行的数亿客户，亟待一个建行集团整体提供的金融普惠服务生态圈

我行在践行普惠金融、服务实体经济的道路上，无论是业务覆盖程度还是客户资源，都有着得天独厚的条件基础。首先是新一代核心系统全面竣工，构建起具有企业级协同能力的金融科技能力基础；其次拥有广泛的渠道优势，我行新一代手机银行自2013年上线以来，注册用户突破3亿，日活跃用户8000万，拥有庞大的客户群体。

虽然我行在信息化建设、金融创新等方面居于同业前列，但是仍然面对巨大的挑战。当前，我行的产品类型较多，理财、保险、信托等产品都是单独发行，单独维护客户关系，对于某些子公司，如建信信托，绝大部分客户都是通过线下网点柜台购买产品，线上购买产品的客户数量非常少。理财客户只能通过各自的理财经理或者网点柜员购买保险、信托等产品，这种客户体验对于年龄稍大的客户尚且可能接受，但对于广大的80、90后客户群体，他们很可能就动动手指去找另外一个不用跑腿的APP平台，即造成潜在客户的流失。此外，呈现部门化特征的“标准化产品”以及客户信息共享不足，同样也会造成集团化获客和留客（客户粘性）能力非常低。

鉴于上述情况，总行股权部在2018年牵头全面梳理子公司普惠金融产品种类及产品特征，以更好地支持前台业务部门、基层营业机构、客户经理拓展普惠金融相关工作。其中建信信托的“财富管理+慈善捐赠”的善行系列产品、“供应链+互联网”中小企业服务融信产品，从产品设计角度，在所服务的目标群体上，充分体现出了践行普惠金融的重大现实意义。在产品服务的执行层面，对于客户群体以及交易方的审查管理上，主要还是以人工获取信息为主，客户体验具有较大提升空间，如果子公司产品能够在手机银行APP上部署，通过相关客户信息共享以及H5外链等技术，可以让客户在同一个APP上享受更多的智能化服务和集团化的产品服务。这对提高子公司业务管理效率和风险管控能力，扩大对普惠金融产品的应用范围和应用效果，也必定具有更为显著的作用。

十年的光阴转瞬即逝，十年的时间里，建信信托融入建设银行的怀抱，秉承“诚信、审慎、求新、共赢”的核心理念，在探索发展的道路上砥砺前行；十年的时间里，建信信托坚持以“服务投资者、服务实体经济、服务民生”为展业前提，在国家经济建设主战场披荆斩棘；十年的时间里，建信信托发挥“跨市场、跨行业、跨产品”的优势，响应建设多层次资本市场的内生需要，在求实创新的道路上撒下了明天的种子。

这十年，是成长的十年，是发展的十年，是丰收的十年！

站在新的历史起点，面对新的经济格局和产业变革，跨入新时代、履行新职责、担当新使命，展望未来，作为建信人，我们应该如何是好？

从宏观经济形势来看，当前中国宏观经济形势面临着诸多风险与挑战，信托行业面临新的宏观经济环境与行业监管环境，传统信托业务展业面临着诸多困难，地方政府平台频频违约、民营企业发展举步维艰、房地产行业受到政府政策的强监管，传统信托业务发展受到重重限制；同时，由于行业竞争者众多，行业同质化竞争趋势明显，行业盈利水平下降，信托展业面临着更多的不确定性；另外，各大银行开始设立理财子公司，这些子公司未来也将成为信托行业新的竞争者，信托行业如何应对？展望未来，宏观经济发展难言明显好转，行业监管还将会持续严格，行业竞争将进一步加剧，如何在充满不确定性的行业环境中找到适合公司发展的路径，找到适合个人职业生涯发展的路径，成为当下摆在我们每个建信人面前最大的难题。

在面临选择的转折点上，公司领导从战略的高度，完成了组织架构变革，为未来业务发展奠定了坚实的基础，为公司的未来发展指明了方向。在信托行业同质化竞争趋势明显、传统业务发展受阻的环境下，公司坚持多元化业务发展方向，充分发挥信托灵活的制度优势，确立了实业投行、资产管理、财富管理三大重点转型业务方向，抓住历史机遇，把握资本市场机会，开展战略创新，力争在公司业务发展方面取得突破。

作为公司的一员，在公司领导已经站在战略的高度为未来指明方向的情况下，面对行业不确定性，我们应该如何开展业务，实现公司战略转型？

首先，我们要响应国家建立多层次资本市场的号召，抓住市场底部机会，把握优质资产，实现价值增值。具体来看，一是上市公司并购重组机会。目前国有企业由于自身战略转型的要求，利用自身资金和国企平台的优势，收购上市公司方兴未艾，市场上不乏优质上市公司，因为一时的流动性困难，转让控股权。我们应抓住机会，和国有企业合作，争取参与上市公司并购重组机会，并以此为契机，与上市公司平台建立深度合作关系，在未来的产业重组等业务方面建立更多发展机会。二是上市公司纾困业务机会。前期由于二级市场下跌，部分优质上市公司股东由于股权质押面临流动性困难，我们将抓住这波二级市场机会，参与国内优质上市公司纾困，并与上市公司建立战略合作关系，为进一步深入合作奠定基础。三是优质标的投资机会。成都市作为西南地区经济中心城市之一，吸引了一大批优质企业落户，走向资本市场是这些企业未来的重要出路之一，对于这些优质的标的，我们将深入探讨业务合作模式，探寻业务合作机会，与其分享企业成长的收益。

其次，我们要抓住本轮国企改革的机会，与四川省内优质国有企业建立业务合作机会，积聚一批优质资产。随着中国经济产业结构调整深入、转变经济增长方式的总体战略持续推进，国企改革进一步深化，国有企业自身面临着降杠杆、产业转型的内在需求，在此背景下，我们应当与省内优质国有企业深入探讨业务合作模式，充分发挥信托的灵活优势，帮助国有企业降杠杆、实现产业转型，为公司积累一批优质资产，为今后的业务发展奠定基础。

最后，在坚持转型的道路上，我们还应当坚持信托本色，坚持发展传统业务不放松。尽管传统业务面临着诸多挑战与困难，但是发展创新的道路上依然面临着诸多不确定性，从风险管理的角度，我们要做到传统和创新两手都要抓，两手都要硬，只有这样，才能在新的环境中应对自如，找到适合自己的发展路径。

总之，前十年，我们收获了硕果，亦撒下了希望的种子；展望未来，我们只有坚持变革，才能抚育这颗种子长成参天大树。

10

创业十周年，变革再出发

成都业务中心 | 黄勤

回顾过往十年，建信信托凭借优质可靠的客户、高速成长的业绩、稳健有效的风控、创新发展的活力，对内已成为建设银行集团内与总行战略最贴合，联动最紧密、贡献度最高的子公司，对外成为业内成长最快、经营最稳健、市场形象最佳的信托公司。立足当下，我国信托行业进入相对稳定的发展阶段，信托牌照横跨资本、实业、资金市场的制度红利逐渐消失。面对竞争日趋激烈的资管行业，以及来自监管层的监管不断加码和国内经济形势的变化，在风险可控、可承受的前提下，如何转型、如何在行业的瓶颈时期为今后的发展拓宽思路和渠道才是当前要考虑的首要问题。

一、建设一流人才队伍，激励员工自我提升

随着信托的“制度红利”不断被大资管时代的到来和利率市场化的推进所削弱，加快打造核心竞争力成了公司发展的当务之急。而在如何加快打造核心竞争力方面，王宝魁董事长首先强调的就是“建设一流人才队伍”。信托作为知识、智力密集型产业，人才队伍的质量也将决定信托公司的发展质量和发展速度。而一支优秀的人才队伍的打造应该从两个方面着手。

1、公司层面。从公司层面应该不断完善人才的选聘、管理及激励机制，作为建行的子公司背靠强大的母行支持获得了很多得天独厚的资源和优势，但是同时也或多或少的受到了传统国有企业较为落后的人才管理机制理念的影响。因此在人才体系制度的搭建方面，应把眼光多往外看，对标一流的资管机构。通常说来，任何一个组织，只有持续提供具有价值性、稀缺性、难以模仿性的资源时，才能保持长久的竞争优势。

长期以来混业经营的信托与银行、证券等金融机构都同属金融行业，业务同质性高，核心人员想跳槽并不困难，特别是在受到的外部拉力达到一个阈值，而内部又生推力的时候。因此如何给员工持续不断地学习、培训的机会，帮助员工自我实现等高层次需求落地将是公司层面需要持续思考和提升的方向。

2、个人层面。员工个人应该树立自主学习意识，不断升级知识储备。信托作为唯一能够横跨货币、资本和实业领域的金融机构，在为其从业人员提供广阔业务选择平台的同时，也要求从业人员从专业技能的深度和广度两个方面不断加强。信托业发展依赖于多个学科知识，完成一单信托业务计划所需要的知识包括但不限于财务会计、法律法规、特定行业知识及同业信托项目案例等。信托从业人员具备知识型员工的特点。内因而言，知识工作者天然存在不断学习进步以及自我实现的需要。外因而言，信托外部的市场和监管环境一直处于变化当中，产品的创新发展要求从业人员掌握新知识、新技能和新方法。

因此每一个建信信托人都应该主动地把握学习机会，充分利用公司内外部学习资源，不断升级知识储备，特别是在投研体系的建立上。董事长强调：“我们要构建专业的投研体系，做好宏观、行业、交易策略等投资研究；基于研究结论，形成不同层面的资产配置能力。”而目前从整个行业来看，信托公司的投研能力相对是短板之一。高水平投研能力在资管新规后将成为同业机构间比拼的核心竞争能力，我们应该逐渐改善完全依赖于研究部门的侥幸心理，建立与自身具体业务相结合相适用的投研体系，全面培养从宏观经济到行业分析，从顶层结构到方案细节的研究能力。将投研工作与业务实践相结合，以投研引领业务，实现研究与业务发展的知行合一。

二、丰富客户拓展渠道，打造区域特色业务

在客户渠道上，王宝魁董事长提出：“要建立数量庞大、粘性高的投资者客户群；形成覆盖各主要行业、细分领域龙头的产业客户网。”

首先，母行一直以来是我们客户拓展的强大后盾，作为子公司之一，我们应依托信托牌照优势为建行集团的客户群体更好地提供全方位的金融服务。就我中心而言，应进一步加强与建行天津分行的协作沟通，守土有则，加强联动。一方面紧盯天津分行落实总行三大战略的相关举措，如建信住房天津公司设立、建信融通以及开太平民工系列产品推广等业务机会，寻找我中心业务的切入点。另一方面，充分发挥我中心在国企改革、股权投资、证券化等方面的专业优势，为分行在客户营销和服务中助力添彩，增强分行对我中心的信

11

十年磨“建”，“信”风远航

天津业务中心 | 刘玉珊



任感和依赖感，推动母子协同战略在津的落地生根、遍地开花。

其次，要更为积极地在多方位、多渠道布局，例如全面开拓其它国有大行、股份制银行、城商行代销渠道，尝试探索他行高净值客户的财富管理需求等。此外，董事长在会上提出了客户营销名单制管理的要求，通过按照区域和类别对目标客户进行梳理，使得我们能够更为精准的开展营销；与此同时，信托经理通过建立完善自己的客户资源库，及时有效地进行跟踪交流，便于提升客户服务质量。

在业务发展上，总体围绕着财富管理、资产管理、实业投行三大板块，以十大产品为基础进行业务拓展。具体到我所在的天津业务中心，可以从以下三点落实，第一，随着公司组织机构改革的落地，地方业务中心应尽快适应总部调整，与各专业部门搭建一一对应的联络机制，实现密切协同、优势互补；第二，进一步增强与天津分行的协同联动，树立全局意识和合作意识，通过多维度的合作增强客户粘性；第三，结合天津当地经济市场和目标客户情况进行展业，找到发力重点，开展具有天津特色的业务。

三、坚持稳健经营目标，树立行业风控标杆

信托公司风控的竞争力在于能够预判风险，从而设计、运用相应的防范途径，把其他融资渠道做不了的事情做成，把对银行来说高风险的项目变得风险可控。而这这就要求信托经理一方面在尽调、交易结构设计和中后期管理上下大功夫，实现全流程全方位的风控覆盖；另一方面将风控评审环节向前和向后延伸，加强与风险和评审部门的及时信息共享，降低内部沟通成本。

正如董事长在讲话中提到的，我们的发展理念是行稳致远，过往的经营指标也验证了我们这一坚持的正确性，唯有以全面做好风险管理为前提开展业务，才能有真正意义上的创新和个性化的金融服务。

公司的发展离不开特定历史时期的历史机遇，如过去十年信托业黄金期离不开行业大发展，城镇化大跃进，经济大跨越，政策大宽松。当下我国经济进入转型发展新时期，在宏观经济下行和金融监管的压力下，信托业务增长受阻、风险项目也在增多，行业面临一定的转型阵痛，但从长期来看，净值化管理、打破刚兑、去通道化的实施将有助于构建起更加健康的市场秩序和行业生态，为行业的长远发展提供有力的保障。而建信信托也将在转型和变革中坚定信心、抢抓机遇、砥砺前行！

12

转型发展， 改革创新正当时

国际业务中心 | 刘伯君

时光荏苒、岁月如梭，不知不觉建信信托已迎来其十周岁的生日。过去的十年是奋斗的十年，在公司带领下，公司各部门同事团结奋斗，锐意进取，推动公司实现了快速的发展壮大；过去的十年同时也是收获的十年，我司在各方面都取得了傲人的成绩，资产管理规模迅速增长，客户资源日益丰富，产品及业务创新层出不穷，利润贡献节节攀升；过去的十年更是奉献的十年，作为建设银行旗下的国有信托公司，我司积极响应国家政策号召，为基础设施建设、高新技术企业发展、“一带一路”建设等国家战略性领域提供资金融通服务，助力中国经济转型发展；作为建设银行综合化经营的重要力量，我司坚持配合集团发展战略，连续多年利润贡献及综合考评位居境内子公司榜首；作为境内外个人及机构投资者信赖的资产管理机构，我司以专业化的服务和创新化的产品满足了客户的投融资需求，帮助客户实现了资金资产的保值增值。

（三）产品规划

未来，我部将持续探索跨境通模式的运作模式和发展方向。初步计划在产品运作初期（暂定2年内），主要投向国内PPP、BOT等优质投资项目，有效解决存续和新增基建项目资本金缺口，而在产品运作中后期（暂定第3年起），对项目投向进行战略性调整，如：（1）引入国际资本，共同持有境内核心地区的优质物业等不动产；（2）在符合相关法律法规的前提下，共同投资开发国内大型房地产项目；（3）开展战略新兴产业股权投资。

二、境外PE投资：加强模式创新与团队建设

（一）业务模式

私募股权投资，简称PE（Private Equity），已成为仅次于银行贷款和IPO的重要融资手段。当前我国PE领域发展呈现出两大趋势：

一是随着越来越多PE、VC机构的参与，企业价值的释放期逐步自IPO后往IPO前的融资轮次提前，为PE投资创造更大的收益空间；二是将PE基金运营地设立于香港、新加坡等离岸金融中心已成为众多一流PE机构的优先选择，因该类国家或地区具备国际资本活跃、外汇流通自由、税制简单和专业服务机构配备完善等突出优势。

建领资本自2017年成立以来，与多个境内业务中心合作，已于境外设立了4支单项目私募股权基金，资金来源包括个人专业投资者、机构投资者，投资轮次覆盖A轮至Pre-IPO轮，涉及物流、新能源汽车、金融科技、高端消费品等行业。

（二）展业思考

单项目私募股权基金的运作模式对我部来讲是一把双刃剑。一方面，该模式给予投资人审视底层资产的机会，使得其对项目的关注多于对管理人的关注，更容易真正理解和接受风险，这对于一个在全新领域起步、注重声誉风险的管理人而言，不失为一个恰当的选项。然而另一方面，从长远来看该模式也存在诸多弊端：对于投资人而言，单项目基金存在较大的集中损失风险；而对于资产管理机构而言，项目募资成为左右项目设立的关键因素，反而分散了投前尽职调查的关注度亦或是导致项目进展效率低下。加之现有项目的管理团队分散、投资行业与阶段的多样性，对内不利于投后管理、风险控制以及专业团队培养，对外也不容易形成管理特色与口碑。

（三）产品规划

为探索境外PE项目转型方向，建领资本及国际业务团队同事开展多次研讨活动，设计出模式创新和团队建设双管齐下的战略规划：

1、在模式创新方面，针对目前单项目基金存在的弊端，公司可结合自身现状和参考国际大型投行的经验来考虑对策，除了继续尽职管理好现有的单项目股权基金实现退出收益外，逐步尝试多种创新性的基金形式，比如设立盲池基金、与领先合作伙伴设立CO-GP基金或与母公司建信信托合作设立境内外平行基金。此外，在资金端能力优于资产端能力的前提下，还可考虑先行建立PE FOF（“fund of fund”）来与一流PE管理机构建立合作关系，以间接提升管理水平。

2、在团队建设方面，应在组织架构层面调整部门分工，兼顾“专业人做专业事”和“1+1>2协同效应”的目的。比如，设立股权投资、财务顾问、市场营销三个子团队。股权投资团队作为核心，内部细化投前研究、投中尽调和投后管理的分工，配备财务、法律和行业专家，专注基金投资标的筛选和增值服务；在股权投资的行业赛道选择上，结合自身过往优势和行业整体基本面两方面考虑，自团队擅长的领域开始深耕。财务顾问团队负责信息获取和交易撮合，作为股权投资部门和市场营销部门的连接点，为股权投资团队推荐项目，并根据市场营销团队获取的客户需求寻找项目。市场营销团队则细化为对私、对公两条线，无论是家族

国际业务作为我司战略性重点业务，虽起步时间较晚，但近年来取得了突飞猛进的发展。国际业务中心资金团队利用固有及新开拓资源，为公司积累了优质的海外业务客群，资产团队专注于优质标的的搜寻及承做，已有多个优质投资项目成功落地。建领资本（香港）作为建行境内子公司的唯一境外实体，为国际业务的开展提供了畅通的渠道。在短短几年的时间内，我司已与众多龙头央企、国企及上市公司在国际业务领域建立了稳健的合作伙伴关系，并与客户合作发起设立多只产业基金，投资于境内外优质标的，实现了境内外资金的高效融通。此外，针对高净值人群日益增长的境外理财需求，国际业务团队创造性的推出了境外家族信托产品及境外资产管理产品，丰富了国际业务产品矩阵。

在为我司取得的阶段性成果感到欣慰和自豪的同时，我们更应认识到，我们正处在新的历史发展阶段。从宏观经济的角度看，我国经济周期进入下行阶段，“资金荒”与“资产荒”问题并存于市场¹，使我司在投资和融资端同时承压，但同时经济结构性调整也为我司创造了投资于某些战略性行业及领域的机遇；从监管政策的角度看，“资管新规”下“去通道”、“去杠杆”等严监管措施极大地压缩了信托规模，银行理财子公司的横空出世又进一步削弱了我司作为信托公司的牌照优势，但另一方面严峻的生存环境也有利于倒逼我司向优势业务转型；从社会发展的角度，高净值人群不断发展壮大，从而诞生万亿级的理财需求市场，为我司发展以家族信托为代表的财富管理类信托业务创造了巨大的空间，将为我司带来稳定且持续的利润增长点；从技术发展的角度，大力发展金融科技成为当下金融机构的共识，各家机构纷纷将金融科技作为其业务转型的利器，希望借此全面改善和提高其服务效率和管理能力。

新的环境带来了新的机遇和挑战，而转型和创新是公司在新的征程上永葆活力的不二法门。国际业务中心作为公司国际化战略的核心发动机，自诞生之日起便流淌着创新的血液，始终保持着对行业风向的高度敏感，持续性的推出创新性的产品来解决客户多样化的需求：针对境内建设类项目融资难问题，推出“跨境通”模式，引入境外资金满足境内项目公司资本金融资需求；针对私募股权投资领域的现存问题，探索从模式创新和团队建设方面着手的转型之路；针对高净值客户境外财富管理的需求，推出境外开放式基金、境外家族信托及境外中资美元债基金等创新性产品，全面对接客户不同的收益风险需求。

一、“跨境通产品”：解决境内基建项目融资需求

鉴于国内投资项目资本金融资仍未出现合规、创新、可持续的解决方案，我部创新并开发出“跨境通”模式，可有效解决境内项目的资本金需求，并可延展出其他衍生性发展方向。

（一）业务模式

跨境通业务是引进境外资本到境内项目的融资安排。其主要制度基础是一项政策：QFLP（Qualified Foreign Limited Partner，合格境外有限合伙人，即股权基金的出资人）。QFLP是指境外机构通过相关审批，将境外资本兑换为人民币资金，投资于国内的股权投资市场。在当前我国金融市场尚未完全开放的情况下，QFLP模式是境外资本投资国内市场为数不多但有效且可行的渠道。

（二）产品核心竞争力

跨境通模式的推出为严监管环境下解决融资难问题开辟了新的渠道。一方面，跨境通模式可有效解决PPP项目资本金融资难问题：受人民银行资管新规、财政部23号文及国资委192号文的综合影响，主要金融机构几乎暂停PPP、BOT项目资本金表外融资业务审批。然而，跨境通的解决方案旨在引入海外资金解决资本金融资难、融资慢的问题，相关债务性融资安排均在境外，不受相关政策文件监管影响，境内投资为纯股权，充分合法合规；另一方面，跨境通模式可有效拓宽资金渠道，服务其他类型业务：银保监会2019年23号文等监管文件极大限制了信托等金融机构进入地产领域，我司部分开发项目的土地款融资难度增大，跨境通模式的资金来源于境外，亦不受境内金融监管政策影响，部分当地政府管理部门对资金投向无限制，为地产开发类业务拓宽资金来源提供了可能。

¹ 根据中国建设银行与波士顿咨询公司发布的《中国私人银行2019：守正创新匠心致远》报告，中国高净值人群总人数稳居全球第二，预计2023年将增长至241万人，形成一个可投资金融资产82万亿的私人银行市场。

未来部门还将更加精细化地对该项业务进行业务推进，加强客户营销以及总行联动，将离岸家族信托业务的主辅功能发挥出来，并为扩大我司资产管理规模贡献力量。

五、境外资管类产品：设立中资美元债基金

（一）业务背景

随着高净值客户群体财富管理观念的提升以及私人银行资产管理业务的快速发展，高净值客群对海外资产配置的需求正在不断上升。《中国私人银行 2019：守正创新匠心致远》报告显示，56% 的客户将“金融机构配置能力”作为最看重的机构服务能力，60% 的客户选择“大类资产配置比例”作为最需要的投资建议。

我司财富管理业务在家族传承、家族事务管理方面积累了丰富经验，但在资产配置端的配置策略仍较为单一，尚未形成多元、组合、分散配置，难以满足客户的多元化投资需求，也限制了我司针对不同风险偏好的客户群体定制资产管理方案的服务水平。而目前受益于发行便利及境外融资需求，中资美元债发行规模的不断上升，受到市场的广泛关注。截止 2019 年 7 月，存续中资美元债超过 1500 只，存量规模超过 7000 亿美元。中资美元债规模约占亚洲美元债券的一半，可以主导亚洲市场的情绪，是发展中国家债券重要的一部分。同时境外同业机构发行的美元债基金及境内机构发行的 QDII 基金在中资美元债投资上具有一定经验和规模，策略上主要配置房地产美元债并适度应用杠杆提升收益，近一年多数基金收益在 7%-11% 区间。因此，在此背景下发展海外资产配置业务可谓正当时，中资美元债基金可作为公司开展境外自主资产管理业务的切入点，完善我司资产配置能力，满足央企、国企及高净值客户对资产配置多元化、全球化的要求，实现公司创新型资产管理业务的破冰。

我部将设立相关基金，主要投资于中资美元债、中资银行在境外发行的优先股及其他债券，适度通过回购、票据或收益互换等衍生及结构性工具提升杠杆，以流动性管理为目的配置货币市场投资工具（包括但不限于现金、银行存款、货币基金及其他现金管理类资产），择机配置利率债、可转债、第三方知名机构发行的非货币市场基金及其他金融资产。基金拟参考总行风险偏好，以配置信用风险可控的中资美元债及中资银行在境外所发行的优先股（即 AT1 债券）为主，适度利用杠杆赚取票息收益，结合市场变动赚取资本利得，在严格把控风险的同时获取具市场竞争力的总回报。

（二）产品优势

1、降息周期及避险情绪带动全球债券收益率下行，中资美元债相对配置价值攀升：2018 年以来全球经济增速趋缓，各地区逐步进入降息周期，加之中美贸易战、地缘政治等风险事件持续触发避险情绪，债券市场牛市开启。全球增长预期悲观的背景下，中国宏观基本面稳定，中资美元债发行主体资质较好，因此相较于欧美发达国家公司债，中资美元债的信用利差更具竞争力，带动中资和外资配置需求。

2、基金可根据负债端需求，按境外市场的主流形式适度利用杠杆提升收益：该基金选取优质境外同业机构作为交易对手，通过回购、票据、收益互换等形式适度提升杠杆，可增厚持仓收益。

3、中资美元债违约风险可控：中资美元债违约率大幅低于境内信用债市场。截至 2019 年上半年，中资美元债券共发生 54 支个券违约事件，涉及发行人 32 个，违约债券发行金额合计 161.24 亿美元，累计违约率约为 1.9%。其中，能源类和房地产行业违约金额占比较高。按违约金额算前三违约行业为勘探及生产、房地产、金属与矿业，金额占比分别为 20%、16% 和 16%。违约主体来看，违约集中于非国有企业。截至 2019 年 7 月 11 日，非国企违约金额占比超过 85%，2018 年至今新增违约皆源自非国企发行人。违约的债券以私募债为主。该基金参考总行评级及授信情况，债券准入参考公司内部标准及境内债券池，拟投资的中资美元债券，其发行人国内评级为 AA 及以上，背景以国企为主；中资银行优先股的发行人为境内四大行、股份制银行、部分城商行，资产规模均超过 1000 亿元。特别的是，对于城投美元债配置，公司可充分利用与城投主体的长期合作经验，严格把控信用风险。

信托 / 高净值客户还是央企、国企 / 龙头企业客户，该团队都可同时对接其融资和投资两方面需求。

三、境外开放型基金：满足境外客户低风险偏好

根据对境外市场最新的跟踪和调研，我们发现境外客户特别是高净值客户对中低风险，固定收益的理财产品需求强烈。一方面是由于全球几大经济体发展放缓，不确定性增强，使得投资人的风险偏好下降，对收益预期展现谨慎的态度。另一方面，境外市场经历上百年的发展，投资人专业化程度高，虽然金融产品繁复，种类林立，但相对缺乏类似国内货币基金、固收类理财产品等简单明了的投资品种。特别是对长期生活和工作在境内，随着财富积累，最近几年才拥有境外身份及资产的高端客户以及央企、国企境外实体而言，更希望能将资产部分配置到他们已经熟悉并认可的金融机构的类似产品上，同业机构建行证券、国泰君安国际类似产品的成功也从事实上证实了这一点。从建信信托国际业务展业的角度，这一美元固收基金有利于我司拓展和维护客户关系，同时一定程度上改善目前项目募资周期长、难度大导致的项目拓展困境，因此，境外固收美元基金项目应运而生。

（一）产品概要

建领寰宇领航基金是我部在境外开放型基金产品创新研发方面初步探索的产物。该基金是一款设立在开曼岛的豁免公司制基金，计划期限五年，项目总规模 2 亿美元，首期不低于 2000 万美元，每三个月为一个投资期，每三个月开放一次，投资者可以在开放日交割申购或者赎回。按照持有投资期不同，基金设置了三档利率，同时设置了 A 类和 B 类两类份额，A 类为参与份额，供投资者申购赎回，B 类份额作为流动性的补充，在必要时由建领资本进行申购。

（二）产品优势

领航基金相比传统的资管产品优势明显，主要体现为其作为固定收益类、开放式、附增信的境外美元基金，具有较强的市场稀缺性、较广泛的适用性和较好的收益性，适合高净值客户作为现金管理工具，同时也能够为我司扩展境外资金端客户提供有利帮助。

我部未来将大力推进同类型产品的研发设立，通过该类基金的推广、管理和运行，收获一批具有境外投资需求的高质量客户，为其他境外项目募资做好铺垫，提高建信信托国际业务知名度。

四、家族信托产品：开创海外家族信托

（一）业务背景

我国高净值人群的增长使得家族信托产品的需求也与日俱增。与境内家族信托相比，离岸家族信托有着更为宽松的法律环境、更为灵活的税收体制和更为健全的监管制度，从而更加受高净值人群的青睐。

建领资本自 2018 年获得香港受托人牌照以后，积极配合母公司的战略发展要求，开展离岸家族信托业务，并尝试以各种业务角色拓展我司在家族信托业务领域的业务空间，同时与建行私行部、建信信托财富中心和市场部密切合作，探索客户需求，积极增强为客户进行海外多方位信托服务的能力。

（二）产品进度

截至目前，建领资本已完成海外信托模式的基础搭建，完成了专业知识的基础积累，对接了海外一批专业服务机构，形成了为客户的海外家族信托需求提供全方位协调服务的能力，并探索出一条有效的海外信托发展之路，成为国内信托公司中首家尝试海外家族信托业务的公司，可谓开创之举，也使建信信托成为国内唯一一家同时在境内和境外开展家族信托业务并遥遥领先的公司。该项业务的开展使建领资本以及建信信托在为客户高质量精细化服务的道路上越走越宽广，也使我司客户服务的附加值陡增，为了解客户，提高后续资产管理能力起到了辅助优化的作用。



(三) 产品规划

未来，我部将着力推动该业务朝基金化、证券化发展，具体主要针对三方面发力：一是积累境外市场经验，充分利用公司境内外资源，集中精力重复做简单的事情，从而形成规模效应；二是丰富资管产品条线，以境内外债券产品管理经验为基础，开拓境外混合型基金、分级基金及现金管理类产品等，满足客户需求；三是实现稳定盈利模式。实现基金业绩、基金规模长期稳健增长，在固定管理收益的基础上，获取超额回报。

展望未来，探索和创新精神仍是我部门开展业务的驱动力。未来我部门的产品创新工作将着力沿着两条道路推进：一是进一步丰富既有创新产品的内涵，根据环境的变化不断调整和完善产品设计，拓展产品的适用性；二是继续钻研全新的产品，力图满足客户全方位的投融资需求，丰富和完善我司的国际业务产品矩阵。相信在部门及公司全体同事的共同努力下，我司将会迎来一个更加辉煌的十年！

13

仰望星空，脚踏实地， 改革转型谋发展

上海区域业务中心 | 贾俊怡

公司已进入发展的第十个年头，峥嵘十年，建信在管理规模、利润等方面都位居信托行业前列，改革转型也是行业领头羊。纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行，十年建信一直在用行动诠释仰望星空、脚踏实地。

14

关于加强产业合作 投资平台后续管理的建议

投行一部 | 巩昊

建信信托长期以来坚守国家经济建设的主战场。随着国家经济结构的调整，公司在业务转型的过程中，开始重点拓展实业投行业务。为了更好地整合产业资源，我们与不同行业的央企、地方国企和民营企业成立了一些基金管理公司作为合作投资平台（以下简称产业合作投资平台或平台），共同拓展产业方的上下游投资机会。这一策略为我司业务的开展提供了项目来源，深化了我司与产业方的合作关系。目前公司参与设立的产业合作投资平台数量已达数十家，在当前经济和监管环境下，有必要重新审视产业合作投资平台的经营情况，提升我司管理水平。

一、十年变革之融合与创新

在“泛资管”时代，信托可以用于理财，但绝不仅限于理财，信托运用的多样性和灵活性，赋予了其创新的源动力，也是对建信成为具有信托特色的一流资管机构目标的解读。十年建信之路，我们深刻的认识到，在目前的经济金融环境下，传统非标债权类业务将逐步衰落，依靠利差盈利的业务模式将渐渐失去生命力，公司提出改革转型“十大产品”正是另辟蹊径，是建信资管人仰望的星空。

上海区域业务中心是公司改革转型的试点，可以在非标、股权、证券等多个业务领域展业，但每个业务团队由于资源禀赋的不同逐步形成了各自的业务风格和优势领域，有些机敏、善于迎合市场热点；有些固执，坚持专注于核心业务的深耕细作。我们深知，改革转型绝非一朝一夕的任务，创新型业务的落地需要时间、精力和耐心。因此部门内部不同团队之间的百花齐放，在中心层面就是互补的局面，我们需要传统业务脚踏实地解决吃饭问题，也需要创新改革放眼未来发展。

从公司机构改革专业化团队定位，到上海区域业务中心 3+N+X 的构架，到是建信短期和长期利益取向的搭配，也是仰望星空、脚踏实地的诠释。

二、十年变革之风险防范

牢记风险防范一直是十年建信之路的根基，一流的风控能力是公司脚踏实地发展到万亿管理规模的基础。公司改革转型之路，同样伴随着风险防控思路的适应转型。

十年建信通过前期传统融资型业务所累积的对优质资产的判别和把握能力，对于未来股权类展业是有很大帮助的。优秀的投资经理是要寻找或创造低风险和高收益的项目，而天然这样的项目，无论是债权还是股权，几乎是不存在的。这要求信托经理通过交易结构设计、引进其他合作伙伴等手段预先控制、缓释和化解投资风险，弥补项目中的缺陷，“创造”好的投资项目。

当然，仅凭信托经理个人的力量常常很难把控好风险，需要公司一整套体系的配合。一是股权业务部门多数为公司新引进人才，公司应加强投资经理风险意识；二是根据展业类型出具业务指南，展业时前中后台同事共同参与出谋划策；三是逐步加强投资者教育，在业务转型的同时，投资者也需要改变“来建信买债权”的固有印象，逐步建立收益共享风险共担的意识。

三、十年变革之团队建设

信托作为平台、制度或是工具，不同知识结构、人生经历、资源优势的人可以造就千变万化的信托，十年建信，亦是人性赋予了建信别样的色彩。下一个建信十年，建信青年不应满足于制度的红利，更应脚踏实地的深入到产业知识的学习中去。

首先，信托是一个平台，可以实践我们的很多产业思路，在一定程度上这甚至是一个创业的实践平台。优秀的信托经理要持续更新自己对产业流程、核心价值链、关键环节、重要成本指标等的认知，以辅助投融资决策和项目管理机制安排。其次，关注政治局势、宏观经济和产业经济，正因为信托行业的灵活，前台业务团队更应该时刻更新知识库，保持对市场的敬畏和敏感。最后，积累资源永远是信托业的第一生存法则。作为建行集团的一员，用心维护每一个交易对手、合作伙伴，积累客户资源将是公司最宝贵财富。

十年建信，伴随着金融混业发展的进行。信托公司作为一个分业下的特殊存在，或许只有几家保留下品牌，更多的或许会逐步退出市场或被招安。未来，信托将逐渐不再安于制度红利，而是从大胆改革创新、坚守风险底线、加强团队建设入手，仰望星空、脚踏实地探索和实现具有信托特色一流资管机构的目标。

一、目前我司下属平台数量较多，面临较大的监管压力和管理成本，有必要压缩平台数量

从监管的角度，相关主管部门对投资平台的管控更加严格，特别关注运营结果不及预期的下属企业。如国资委一直以来要求央企压缩管理层级，减少法人户数，聚焦实体主业。银保监会和建行总行也高度重视包括股权投资平台在内的下属企业的实际运营效果。证监会和基金业协会对私募基金管理人的要求也更加严格，提高私募基金管理人加入协会的标准和后续管理要求。若投资平台的发展状况不理想，我司将会承担较大的监管成本。

从商业的角度，股权投资领域竞争较为激烈，马太效应明显，需要双方持续投入产业、人才和资金资源，且对于双方利益协调机制、风控水平和激励机制的要求较高。为了提升合作效果，我司必须确保投资平台能够获得双方持续性的资源支持，并在运行过程中不断探索完善双方合作模式。

为此，建议公司层面基于未来行业布局、项目落地情况、合作方提供的项目 / 资金 / 人力资源支持情况、平台在合作方体系中的地位、与建行关系维护、双方风险偏好的契合程度等角度对于所有产业合作投资平台定期进行打分，结合公司现有的管理资源对于平台数量进行优化，及时退出运营效果不及预期的平台，并控制新增平台数量。

二、明确业务经理对产业合作投资平台的主体责任，落实股东的管理要求

产业合作投资平台作为独立法人，原则上应实现财产独立和员工独立。目前我司尚未向部分平台委派除董监高外的专职员工。投资平台的业务经理一般在我司办公，较少参与下属企业的日常运营。目前的安排容易造成我司对下属投资平台的管理真空，带来运营风险。

为此，建议公司向所有下属投资平台委派专职员工，参与企业的日常经营。平时应保证专职员工在投资平台中的工作时间，特别是要深度参与投资平台的战略制定、日常经营形势分析和重要决策，真正落实主体责任。原则上1名项目经理只能负责最多一家平台的管理工作，避免出现管理缺位的情况。KPI指标中也应适当增加下属平台经营管理效能的考核。

此外，产业合作投资平台也应积极争取合作方的资源支持。人员配置上，合作方最好能够向投资平台派驻高层级、年富力强的专职人员担任董事长或总经理职位，我方也应尽量专职委派对等级别的员工参与投资平台的运营。

三、持续加强对于投资平台的管理，提升业务效率

目前公司对下属企业的管理日趋严格，信息系统也逐步完善。后续在展业的过程中，建议重点改善我司的实质管理效能，提升业务效率，争取将平台打造成具有市场影响力的投资机构。

（一）提升下属企业财务等日常管理的规范性

建议后续增加对于平台财务管理、激励机制、费用控制、档案管理等方面的具体管理要求，尽早将平台的运营纳入规范的轨道。

其中，要特别关注人员和费用控制。如一些合作央企的预算意识不强，从系统内招聘职工较多，导致人员冗余，后续业务开展状况又不及预期，使得投资平台形成较大的亏损。一些民营企业的费用标准也可能超过我司的相关规定，不符合八项规定要求。相关费用问题需要及时解决，避免合规和运营风险。

（二）梳理下属企业管理环节，专业集中地解决常规性问题

投资平台的日常管理模式较为相似，对于一些常规操作，如基金公司备案、审计、报税等，可以考虑在公司层面予以统一安排，简化业务经理的决策流程，提升工作效能。

以私募基金管理人的登记为例。目前监管机构对于私募基金管理公司的管理日趋严格。对于未曾进行管理人登记的业务经理而言，第一次协调登记事宜难免会出现纰漏，甚至影响投资节奏。因此，公司层面可以将所有下属产业合作投资平台的登记事宜统一交由特定员工进行统筹。该员工一方面可以与基金业协会等外部监管机构保持沟通，增进监管机构对于我司业务的了解；另一方面可以及时跟进各个产业合作投资平台的登记事宜。业务经理可针对登记过程中遇到的各种问题向该同事咨询，该同事将遇到的各种问题及时汇总，并将经验在公司内部进行分享。

公司层面也可以定期总结包括投资平台在内的下属企业的管理经验和教训，及时在建信信托内部进行分享，帮助各个业务经理提升管理能力。

（三）合理设计下属企业信息系统，实现必要的内外部连接

合理高效的信息管理系统是提升管理数据质量、减轻下属企业管理成本的重要工具。目前公司相关信息管理系统逐步齐备，建议后续进一步提升系统的易用性，并将内外部不同系统的数据打通，提升协调效率。

以内外部信息系统的数据联通为例。监管机构和建行总行在考察我司下属企业管理状况时，往往会抽取“天眼查”等外部网站的信息，与我司提供的内容进行对照。实践中，经常会出现外部网站的信息和内部管理系统信息不一致的情况。如外部网站的注册资本信息一般为认缴资本，而内部管理信息系统的数据有时会填列实缴资本，且存在内部或外部系统的信息更新不及时的可能，这往往导致数据和信息反复核对的情况。为了解决这个问题，除了敦促业务经理及时更新内外部信息外，在系统设计时也应该提升系统的兼容性，增加报送数据的范围，明确各个数据的口径，并考虑采购合适的外部数据。如果发现内部系统数据和外部登记数据不一致，可以及时推送业务经理提醒，进行必要的数据更改。

以上就是本人对于投资平台管理的拙见，欢迎公司同仁批评指正。

荏苒十周年，弹指一挥间，在不经意间，建信信托有限责任公司已经走过了十个年华，自 2009 年成立至今的十个年头里，建信人不断的通过实践和学习，在这个飞速发展的新时代执着顽强的耕耘播种，在资管各专业领域中已站在众多竞争对手的前列。十年间，随着公司业务快速发展、管理资产规模的持续扩大、服务的高净值客户也稳步增加，科技力量也在公司内部管理控制、风险预防、工作效率提升等方面得到广泛应用。回顾十年的科技发展，主要体现在以下几个方面。

一、以技术支持服务基础办公

2014 年以前科技能力主要用来支持公司基础办公，各业务部门通过传统的办公软件 word、excel 等台账的方式来完成工作记录，很多业务需要人工核对，技能能力的应用主要在解决日常的工作事务方面，此时科技的主要工作为基础设施的相关支持，从办公网络到办公电脑等各类设备的管理维护。然而随着信托行业的繁荣、业务的持续发展，也由此引出了多方面的问题与矛盾：

- 1、日益复杂的核算方式方法与传统手工计算的矛盾
- 2、日益增多的产品运营与产品创新的矛盾
- 3、监管精细化与报表数据来源的矛盾

二、以信息化应用支持业务发展

2014 年 -2019 年是科技能力在公司内部得到广泛应用发展的黄金时期。经过近几年的发展，在 IT 管理及基础设施、内部办公、流程审批、风险监控、信托业务等系统建设方面持续发力并取得了较大进步，在此期间大批业务管理系统开发上线并投入工作使用，涵盖业务管理、流程审批、报表统计等方面，各类矛盾与问题也逐步通过信息化建设得到解决。

特别是 2017 年以来，公司的科技从规划到落地有了质的飞越，机器人、信托业务管理系统、大数据平台、建信尊享 APP 等应用系统的建设，从自动化、大数据、渠道、业务系统等四方面持续发力，主要体现在：

- 1、借助智能化手段，通过机器人技术解决日常的繁琐工作，显著提升工作效率，提高工作精细化水平，减少人工失误。主要体现在自动化记账、报表导出等大量重复性工作，节省了大量人工重复登录及操作环节，大幅降低了人工查询成本，提高了账户管理效率，有效降低操作风险。
- 2、大数据建设方面，大数据平台的建设探索形成了企业级数据标准建设的方法，为实现公司监管报表自动化建设提供了系统支撑；其后续建设，也将聚焦在基于大数据的应用，包括机构客户画像、精准营销等，最终实现数据互联互通、充分共享，发挥数据价值。
- 3、在渠道建设上，电子化代销、建信尊享 APP 等，也为我公司提供了更加丰富的产品渠道。
- 4、上线并不断完善新一代信托业务管理系统（简称 TM 系统）等各自主研发、合作研发的业务管理系统，实现公司“由手工操作型向科技领先型转型”战略要求，保存了标准化的业务数据并据此提出数据标准规范，实现了各系统间的数据互联，支撑信托业务、固有业务的不断发展。

至 2019 年 12 月公司线上使用的系统共 47 个，规划和建设中系统共 12 个。伴随各个系统的投入使用，科技能力已经由支持业务发展上升到支撑业务开展的重要位置，公司也明确了科技引领战略，通过科技能力提升管理水平，不断优化信息技术系统建设。

三、以科技引领带动业务进步

建设银行将科技金融列为企业三大战略之一，通过现代科技手段，包括云计算、大数据分析、人工智能等应用挖掘客户深层的业务价值，对市场、用户、产品、企业价值链乃至整个商业生态进行重新审视和思考，

15

信托发展 科技赋能

科技发展部 | 李蒙 仪名鑫 党伯纬



提升管理水平。

而未来科技能力在信托业务发展中的作用也会更加重要，作为信托的科技人将努力打造相互独立又可以相互联系科技系统模块，将不同的业务服务组织在一起，结合统一的精细化数据服务，通过数据治理与数据标准的实施落地促进底层数据的正确、准确、有效的管理与使用，为上层应用提供标准化的数据支撑；通过自动化与智能风控的实施有效的提高效率，降低风险；通过各业务系统间的互联互通，再造业务流程，提高运营效率；多渠道发力，不断建设优化电子化代销与互联网营销，以科技驱动业务、带动业务。

在岁月的长河中，十年不过是浪花一朵，在新的征程上，建信人将继续坚持探索创新的精神，建信的科技人将从技术支撑转变到科技引领，不断改善公司的科技水平，提高科技的服务能力，逐步的实现从信息化到智能化的跨越

16

大胆改革，谨慎求实

建信信托十年思想录

股权投资事业部 | 刘开峰

十年前，在总行丰富金融牌照的战略布局下，建信信托应运而生，十年来，建信信托秉承“诚信、审慎、求新、共赢”的核心价值观，融合中国建设银行在客户、渠道及管理上的强大优势，聚焦国家经济建设主战场，对标金融领域深化改革新要求，充分发挥信托基本功能，以转型发展稳步实现业务领域多点突破，以创新驱动持续提升专业化经营能力，在坚持服务投资者、服务实体经济中，审时度势、主动作为，逐步形成了建行系信托的特色优势，凭借优质可靠的客户、高速成长的业绩、稳健有效的风控、创新发展的活力，已成长为业界领先的信托公司。在建信信托成立十周年之际，回顾过往，展望未来，对于改革的思考却从未停止。在转型发展过程中，审慎经营、守住底线是基石，团队建设是转型的推动力。



一、审慎经营是信托业务的监管重点

2019年内，银保监会已针对信托业务违法违规事项开出多张罚单，主要涉及固有财产与信托财产进行交易等事项。在建信信托发展股权投资业务的转型之路上，由于投资人属性不同，有时会涉及到特殊的交易结构，这就要求信托公司在制定方案时，严格遵守法律法规，保证信托财产的独立性，守住底线，避免固有财产与信托财产之间的关联交易。在当前复杂的经济形势下，公司各部门需要恪守职责，金融市场业务总部要合理把控公开市场业务的风险点。审批业务管理部、风险管理部要及时进行存量项目的检查，对可能涉及的僵尸企业早发现、早预警，及时制定应对措施，严格控制风险，时刻谨记“稳健经营”。

二、团队建设是转型的推动力

信托公司由传统的房地产业务转型到股权投资业务，离不开专业化的团队和被市场充分认可的品牌。十年来，建信信托储备了丰富的人才梯队，公司员工大多毕业于清华、北大等国内知名院校和海外高等学府，但在团队建设中尚存在以下不足：

1、后期管理工作过于繁琐，未充分发挥员工价值

以股权投资部门为例，公司股权投资事业部、上海业务中心、投行一部和国改业务中心聚集了一批高学历高素质的复合型人才，专业涉及计算机、物理、化学、新材料、会计、金融等领域。但目前上述业务人员除了开展股权投资业务外，仍需要花费大量时间处理后期管理工作和繁冗的表格填写工作，工作效率较低。如果能在公司内部单独设立后期管理部门，全权负责后期管理工作，会在一定程度上提升前台业务部门的工作效率。

2、业务部门之间沟通较少，联系不够紧密

仍以股权投资为例，作为建信信托的下属部门，目前公司四个股权投资部门之间沟通较少，项目资源共享较少。如果能建立资源共享平台，各业务部门增加交流，不但可以依靠不同背景的专业化人才更加深刻的理解项目、规避风险，也能各取所需，达到共赢的效果。

在总行指引下，在公司领导的正确引领下，建信信托走过了十年的光景，过程中有辉煌业绩也有需要反思的地方。稳健经营与团队建设一直是公司贯彻执行的重要政策方针，同时也是公司下一个辉煌十年的基石和推动力。展望未来，随着国家经济改革，金融创新将在社会发展过程中发挥更重要的作用，国民财富的稳定增长必将和私募投行、财富管理、资产管理三大类业务紧密联系在一起，建信信托将在此过程中发挥更重要的作用。

17

十年发展 转型护航

“十年思想录”公司转型改革主题征文

股权投资事业部 | 隋翔

信托行业聚焦资源整合、资产管理，其业务触角横跨资本市场、其他金融市场和实体经济。因此，相比其他金融行业，信托行业更像是中国经济的晴雨表，信托行业与实体经济共生共荣。几十年来，信托业每次大的行业调整，几乎都与实体经济发展保持了同频共振。

18

以脚踏实地的作风 推进转型发展

纪委办公室 | 蒋皓

经过十年的不懈努力，公司不断积累、发展壮大，也逐渐从“追赶者”成为了行业“引领者”。面对金融开放和国际竞争的新时代，在新的监管环境和发展背景下，我们要坚持稳中求进总基调，既要回归本源创新方式，推动主营业务高质量发展，也要履行好政治担当和社会责任，服务国家民生和实体经济，更要依法合规展业，坚决守住不发生系统性金融风险这一底线。

作为建行子公司、信托行业内的国家队，十年以来，公司通过灵活多样的投融资方式向实体经济提供了资金支持，并且不断拓展服务实体经济的深度和广度，在响应国家重大战略、基础设施建设、城市更新、科技创新等方面发挥了重要的作用。在资管行业百舸争流的大环境中，公司也早已迈出了转型再出发的步伐，不断探索如何更好地发挥信托服务实体经济的功能，不断转型发展与提质增效。不过，转型并非一蹴而就，信托行业自身在对标国际同业主流发展趋势的同时，也需要来自法律、监管等外部政策的保驾护航。自2018年起，信托行业面临强监管、严监管，宏观经济形势更是愈发严峻。资管新规颁布后，信托行业经历了去通道、降杠杆的“瘦身”转型，行业规模从2017年末超26万亿的峰值降至2019年三季度末的近22万亿。信托行业正在告别粗放式发展时代，创新转型驶入快车道。

未来，我们应在集团及公司总体战略规划和业务定位的框架下，持续重视合规和风险控制，立足信托本源，创新多种渠道服务实体经济。

首先，保持敬畏心，风控优先，夯实基础。资管新规在整个资管行业全面覆盖、统一规制，各类金融机构面临统一的市场准入和监管要求。统一“起跑线”的背后，机构间的差距被逐渐拉大，竞争也渐趋激烈。对于信托公司来说，资管新规长期利好优质信托公司。信托公司要继续牢牢把握风险底线，在专业化、精细化、数据化、差异化上下功夫，完善风控体系。同时，要积极推动打造金融控股平台、完善金融产业链条，打造以信托为中心的基金、资管等多元金融平台，平滑经济周期和行业发展周期，通过综合金融服务，更好服务产融结合和实业单位，应对政策变化。对于个人来说，一方面，在业务拓展上加强风险意识，继续坚持央企国企、行业龙头等优质客户，注意行业、地域、投向等要素符合公司的风险偏好，避开负面清单上的禁区，规范执行尽职调查、资金募集等操作流程，实现精细化管理。另一方面，严格按照公司要求加强存量项目后期管理，提高投后管理水平，要求自己勤勉尽责，审慎合规，确保项目正常运作。

其次，持续创新，当转型发展的先行者。信托业务模式向基金化、证券化和资产管理化转变是大势所趋，彻底改变类信贷、类银行模式，由影子银行向真正的资管机构转型。可以通过信托产品进行直接股权投资、夹层投资等方式支持战略性新兴产业的发展，在高端装备与智能制造、新能源、医疗健康等重要产业大展身手。也可以通过组建母基金、项目直接投资等方式参与到符合国家政策导向、具有广阔成长前景的行业中去。具体到股权投资业务方面，一是重点加强与央企、国企、优质上市公司等大型企业的战略合作，借助大型企业在相关领域的优势地位及号召力合作成立私募股权投资基金，拓展募资渠道；同时深度挖掘产业链上下游的中小企业资源，聚焦细分领域的龙头企业，拓宽项目来源。二是对接地方政府成立引导基金，拓展募资渠道；并借助当地政府的项目资源，获得参与国企混改、债转股项目等的投资机会，拓宽项目来源；三是加强建设银行体系内的资金及项目渠道拓展，巩固与重点分支行的合作关系，复制成熟合作模式。

此外，公司的优势在于总行平台资源，背靠总行400万机构客户和数万私人银行客户，在与大型央企、国企、地方政府、上市公司合作的过程中比市场同类机构更具影响力。未来立足于此，形成良性互补的投资生态圈，不断夯实客户拓展和服务能力、产品设计能力、投资研究能力、投资布局能力和投后管理能力，将股权投资业务做成建信信托的一张名片。在七大行业领域不断积累丰富的投资经验，凭借广泛的项目获取渠道、完整的投资管理流程、有效的增值服务体系和多样化的项目退出方式，打造建信信托自有的股权投资品牌，为合作企业带来持续的价值提升，并为投资人带来理想的投资回报。



对于纪检监察工作而言，就是面对新形势推动形成求真务实、苦干实干的作风，营造勤政廉洁、风清气正的良好环境。新的一年，新的时期，公司纪委将严格贯彻党的十九大、四次全会和十九届中央纪委三次全会精神，以真抓的实劲、敢抓的狠劲、善抓的巧劲、常抓的韧劲，推动全面从严治党“两个责任”贯彻落实，以高质量党建推进公司发展规划的落地实施。

万物得其本者生，百事得其道者成。

抓好主体责任的落实是推进全面从严治党的“牛鼻子”所在，公司纪委将以责任清单为抓手，加强对各级党组织履行全面从严治党责任情况的监督检查，强化主要负责人第一责任、其他班子成员“一岗双责”，推动切实担负起管党治党的政治责任，推动全面从严治党向纵深发展、向基层延伸。

逆水行舟用力撑，一篙松劲退千寻。

作风问题具有顽固性和反复性，抓作风建设一刻也不能松懈。公司纪委将以“作风建设永远在路上”的意识，从具体问题抓起，重点关注形式主义、官僚主义具体新表现和改头换面、潜入地下的隐形变异奢靡享乐歪风，持续提升责任心、强化执行力，确保中央部署、总行战略和公司要求落地见效。

木受绳则直，金就砺则利，人受谏则圣。

党内监督是永葆党的肌体健康的生命之源。公司纪委将聚焦政治监督、常态日常监督、深化专项监督，从点滴事情抓起，从具体问题管起，抓早抓小，防微杜渐，敦促党员干部按本色做人、按角色办事，习惯在相互提醒和督促中共同进步，最大限度防止干部出问题，最大限度激发干事创业的积极性。

善除害者查其本，善理疾者绝其源。

监督执纪“四种形态”为防止党员干部从违纪到违法提供了政策和抓手。公司纪委将坚持惩前毖后、治病救人的原则，对有禁不止、顶风违纪行为“零容忍”追责，对发现的不正之风和苗头性现象红脸出汗，把问题消灭在“溃脓”前，由轻到重、层层设防、步步趋严，实现长久和可靠地自我净化。

规矩面前无特权，纪律约束没例外。

加强纪律规矩教育，是保证党员干部廉洁从政的重要基础。公司纪委将继续把纪律规矩教育作为重点工作，盯住教育重点、创新教育方式、强化教育力度，分类分层施教，提高教育实效，防止从破纪到破法的“第一次”，一体推进“三不”机制，推动党员干部由不敢腐、不能腐向不想腐的自觉转变。

善禁者，先禁其身而后人。

打铁必须自身硬，才能确保党和人民赋予的权力不被滥用、惩恶扬善的利剑永不蒙尘。公司纪委将从保持队伍纯洁、提高履职能力、勇于改革创新等方面持续发力，以更高的标准、更严的要求，打造一支敢于担当、敢于监督、敢于负责的忠诚队伍，保障公司各项工作健康顺利开展。

风雨多经志弥坚，关山初度路犹长。

唯奋斗者进，唯奋斗者强。面对新形势、新要求、新机遇，让我们不忘初心、牢记使命，以“功成不必在我，建功必定有我”的觉悟，以更大的力度、更实的措施推进各方面工作，和衷共济、勠力同心，多积尺寸之功、将实干进行到底，与公司一起创造更加辉煌的下一个十年。

19

继往开来，砥砺前行

股权投资事业部 | 贾强

过去的十年是我国现代信托业发展的黄金十年，不仅寻求到了信托业务发展较为可行的模式，也走出了历史上持续被整顿的发展怪圈，初步奠定了信托制度在中国扎根的基础。在过去的十年里，得益于宏观环境相对良好、投融资需求较为旺盛、居民财富管理要求日益高涨，信托投资被更多机构和个人认可，信托业定位更加清晰，信托业务在分业金融体制下的跨市场资产配置方面具有一定优势，信托从业人员在数量和质量都有较大提升等有利因素，中国信托业管理资产规模达到稳居金融行业子行业第二位。



建信信托人经受住了外部风险显现的考验，保护了受益人的权益，创新发展了各类转型产品，既满足了社会经济发展需求，也为信托制度本土化、应用广泛化、发展深度化做了更多有益尝试。公司企业文化逐步深入人心，社会各界对于建信信托的关注日渐增强，投资者对于信托产品的投资价值给予更高认可，媒体舆论对于行业发展的报道日渐增多，行业影响力有显著提升。

十年来路，继往开来，砥砺前行，不忘初心，我有幸见证了公司的蜕变，也期待下一个美好十年。

我眼中十年后的建信信托，产品创新将更加频繁，主要是基于信托制度特性以及市场需求，继续在养老、财富传承、国际资产配置等领域加强供给侧改革。

我眼中十年后的建信信托，将是中国资产管理行业具备强大竞争力的品牌，这种竞争力不仅体现在资产管理规模上，而更多体现在为客户全球化资产配置的能力上、综合化金融服务方案的执行上、一站式多元化金融产品的选择上等市场核心竞争力上。

我眼中十年后的建信信托，将是具有专业化和综合性的金融机构，收益来源不在集中于类似利差的融资业务信托报酬上，而是依靠专业投行经验和投资能力，获得管理费用和信托报酬，收益模式的风险收益更加对称，与实体经济的顺周期性波动降低。

我眼中十年后的建信信托，将建立更加面向客户的经营模式，形成以机构和个人客户为主的多产品条线，能根据及时捕捉市场需求变化，形成创新产品方案，满足客户需求。

我眼中十年后的建信信托，将形成较为突出的研发能力、风控能力、资产管理能力，可以及时根据外部经营环境变化做出变化，在不断适应内部外环境变化的同时能够把控住所蕴含的风险隐患，将所承担的风险水平控制风险偏好之下。

我眼中十年后的建信信托，在以轻资产为主的经营模式以及有效控制杠杆水平的前提下，资本补充渠道得到创新和完善，完成公司 IPO，实现更加多元化的资本补充来源。

20

砥砺前行，笃行致远 记建信信托成立十周年

业务评审及管理部 | 丁卫

一、金融市场跌宕起伏，建信信托稳步发展

改革开放以来，中国金融业经历了快速的发展，业务规模不断扩大，监管规定不断完善，市场环境不断成熟。但与此同时，市场也乱象频出，一度使得许多投资者蒙受巨额损失。从信托行业来看，经历了几次清理整顿后，涅槃重生，行业规模资产也不断得到扩张。截止 2018 年 6 月末，信托公司管理的资产规模达到 24.27 万亿，已经超越了银行 21 万亿的理财规模，位列各大金融机构财富管理规模首位。与此同时，伴随着资产管理规模的快速扩张，风险事件也是暗流涌动，行业风险不断上升。2018 年末行业风险项目个数为 872，规模 2221 亿，到 2019 年 3 季度末，行业风险项目个数更是增长到 1305 个，环比增长 18.64%，规模 4611 亿，环比增长 32.72%。许多信托公司也因为各种违规事件被监管机构问责，有的信托公司仅自己一家到期未清算的信托项目就有 29 个，金额 165 亿元，令业内哗然。

在波澜壮阔的金融业发展过程中，建信信托敢于担当，稳步发展，管理资产规模稳步推升，不良率有效控制，利润水平不断提高。回首十年，始于对合肥兴泰信托进行兼并重组的建信信托初期，创业的各种艰难在创业者的记忆里依然历历在目，一边缺资金一边少资产，一边缺人才，一边少经验；一边建章建制，一边加强监管沟通，一边谋求发展，一边文化整合。真的是一边摸着石头，一边蹚水过河。十年间，公司资产管理规模从 275 亿到 2018 年底的 1.4 万亿（见图 1）；净利润从 7000 万到 20 亿（见图 2）；不良率始终保持在 0 的水平（见图 3），各项指标排名快速步入行业一流，成为信托业头部公司，在建行集团内部子公司中也名列前茅。多次获得证券时报、每日经济新闻、亚洲银行家、金融理财等多家媒体及机构评选的“优秀风控信托公司”、“中国最佳家族信托”、“金牌品牌力信托公司”、“最佳并购管理奖”等奖项，2016 年王宝魁董事长获得全球资产管理阿尔法智库评选的“资产管理领军人物评选·卓越奖”。从根本上看，公司能在激烈的市场竞争与环境波动中取得优良的业绩表现、树立了良好的社会形象，成为名副其实的信托公司里的“国家队”。其主要得益于公司的科学管理与适应市场变化的不断业务转型。

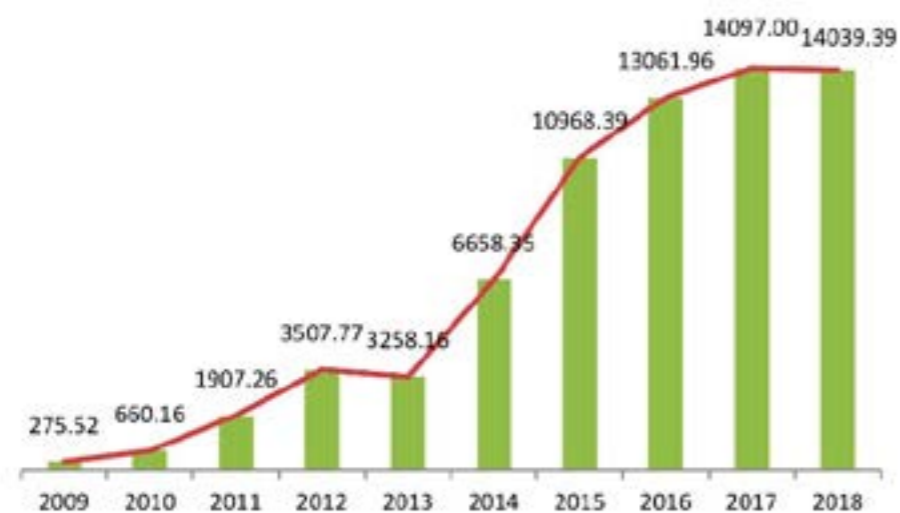


图1 10年来公司信托总资产情况 (单位: 亿元)

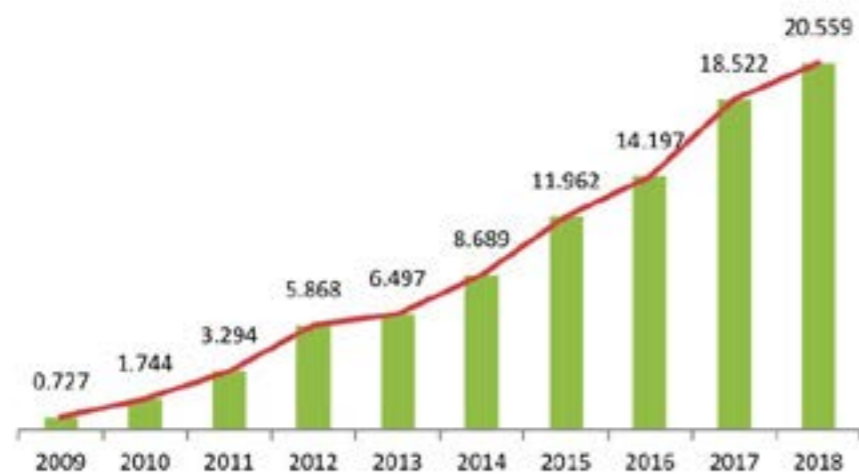


图2 10年来公司净利润情况 (单位: 亿元)

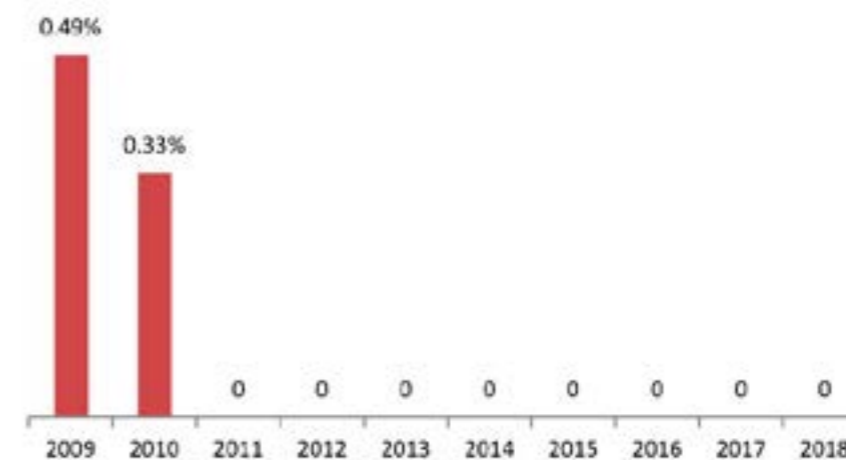


图3 10年来公司不良率情况

二、科学管理一以贯之，金融科技引领未来

1. 以全面风险管理为抓手，全面提高公司管理水平

公司领导层深刻认识到风险管控能力是金融机构的核心竞争力，风险管理是现代金融的核心，带着建设银行的风控基因，非常重视风险管理工作。并以全面风险管理体系建设为抓手，全面不断的提高公司各项工作的管理水平。在风险偏好设置上，公司始终保持与建行风险偏好的一致性，以此奠定公司的风险管理风格和稳健、审慎、全面、主动的风险管理文化。在风控目标上，立足于信托公司经营特点，更加强调经营风险，而不是单纯的控制风险，追求风险与收益的平衡，实现业务发展与风险管理的平衡统一。在业务评审人员的教育上，一直强调专业人员要守住风险底线，要有定力，并且培养公司全员的风险管理意识。在具体的措施上，将全面风险管理的风险识别、风险分析、风险评估、内部控制等各个要素与项目准入、审批，事中、事后管理全面对接；在风险种类上，根据业务的发展从初期的底层资产的信用风险、实施环节的操作风险到包括市场风险、资金的流动性风险、产品结构性风险的全面风险管理。建立第一责任人制度，最终实现全流程、全种类、人人参与的全面风险管理，全面提高了公司的风险管理水平。

正是在积极的全面的风险管理目标设定及具体的行动下，公司不断完善组织架构建设。风控管理部门由最初的风险管理部和法律合规部，裂变业务评审与管理部、法律合规部和风险管理部，实现了风险管理上“三驾马车”并行的管理体制。宏观上，定义了各个部门的职责，细分了风险类别，重新划分了风险管理流程，使公司的风险管理更专业、更专注。微观上，实现了项目评审与法律合规的并行作业。通过风险管理部设立和组合，风险管理的各项职能有效落实，风险管理机制有效运作，将公司面临的不同风险综合考虑，组合计量，提高风险管理效率，降低了风险度，也为公司极低的不良率做出了贡献。在 2017 年，公司也获得了由《证券时报》评选的优秀风控信托公司的荣誉称号。

正是在以全面风险管理为核心的管理建设中，带动了公司内部控制的建设和，也全面推动了公司的整体管理水平的提高和发展。但我们也深深知道，全面风险管理不会一蹴而就就必须一以贯之，这将是一个不断渐进的螺旋上升的过程，公司的各项管理也不应该止步不前，也将不断提升，达到新的高度。

2. 金融科技十年一剑，支撑和推动业务发展

近几年，金融科技的发展突飞猛进，一些科技公司依托技术、平台、流量优势，对传统金融机构形成了跨界冲击，甚至改变了金融业态和服务模式。让我们充分认识到了金融科技的力量，金融科技发展也成为了建设银行新时期三大战略之一。

回顾公司科技发展，在成立初期信息系统寥寥无几，也没有独立的科技部门，科技力量非常薄弱。科技

大大压缩。信托公司如何发展，建信信托公司业务未来发展重点到底是什么，究竟要实现怎样的目标也是公司在成立十周年之际需要思考的主要问题。一方面，国内经济增速放缓成为新常态，国内信用违约事件发生率上升，房地产行业的房住不炒的提出，都大大挤压了信托公司原有的业务范围，信托公司的传统业务风险度剧增。加上从资管新规的颁布到防风险、治乱象的工作展开，打破刚性兑付、禁止监管套利、限制通道业务、规范资金池业务等一系列组合拳下，监管机构的意图也更为明显，再按照原有的模式开展信托业务恐怕难以为继。另一方面，随着我国经济近二十年的高速增长，国内也涌现出有着大额资产的潜在高净值客户，其对财富的保值增值、管理、传承、服务有着迫切的需求。时间走到现在的这个节点，信托公司的业务发展方向，需要结合信托制度的特点回归信托本源。建信信托的未来业务转型的方向也一定是在信托本源业务上寻找方向和出路。信托的本质被定义为“委托人基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人为受益人的利益或特定目的，对其进行管理和处分”。如何将这些关于信托本质的概念性东西，应用于信托业务实践呢？我们可以从监管方的业务指导下，捕捉到这方面的信息。2016年中国信托业年会上指出，“今后信托公司要继续坚持信托本业为主体、固有和其他中间业务为补充的总体思路，逐步由受托人发起向由委托人发起转型，聚焦资产管理、财富管理和受托服务三大领域，提升专业的资产管理能力，构建比较优势。”2017年的信托监管工作会议讲话再次明确提出，“要督促信托公司结合自身特点，制定科学清晰的发展战略和可操作的业务规划，逐步回归资产管理、财富管理和受托服务三大本源领域，着力于提升专业化管理水平，不断培育核心竞争力。”从这些表述可以看出，对于信托本源业务的认识已经非常清晰。我们公司未来的业务应该在资产管理、财富管理和受托服务三个领域持续发力。

在资产管理业务领域，我公司要逐步摆脱以往类银行的固收业务为主的模式，这类业务存在隐性刚兑约束，收益与风险越来越不匹配。与资产管理机构依托主动的投资管理能力帮助客户管理资产并获取低风险的管理费收入的业务模式是不符合的。实践上来看，也发现这类业务投向越来越狭窄，只能聚焦在房地产和政府信用业务上。在房住不炒和压缩地方政府债务的环境下，这种特征的资管业务已经呈现出有效需求减少、风险上升、盈利空间越来越收窄的趋势，前景不具有可持续性。因此，未来的资管业务需要摆脱对传统固收类业务的依赖，更多地向投资类业务转型，围绕我司确定的实体产业领域、资本市场进行专业化运作，培育自身的主动投资管理能力，真正依靠投资能力来创造价值，将自身定位为价值链条中更高端更积极的角色，实现资产管理业务转型升级。

在财富管理业务领域，基于信托制度在所有权及收益权分离重构、财产独立性及风险隔离上的优势，信托公司具有开展高端财富管理业务的独特优势。在这个方面，公司依靠建行母公司的优势，更是在资产端、客户端、专业人才队伍等方面积累了一定的资源优势，具备为客户提供包括综合账户、产品、资产配置及其他增值服务在内的全套解决方案的能力，并且在家族信托方面取得管理规模业内第一的业绩，形成了市场口碑。下一步应该进一步扩大战果，积极推动财富管理从以产品为中心向以客户为中心转型，聚焦客户的个性化需求，有效整合内部资产端、外部专业管理机构、客户渠道等方面的资源，围绕客户的财富保值增值、财富传承、税务筹划、家庭目标规划及慈善目的等需求，提供包括资产配置、专户理财、“家族信托+私人银行”在内的综合财富管理服务。通过持续耕耘，客户数量及资产规模的雪球越滚越大，将为我司带来持续的利润回报。

受托服务业务一直以来由于收费较低，没有得到业内各家公司的重视。但这项具有服务功能的业务却正是信托本源业务内涵的体现。具有“轻资产”的特征，风险度低。随着客户需求的多元化，客户在财产转移、安全、节税、保障消费、慈善等方面的需求将越来越多。从近几年业内各家公司的业务增长情况来看，以受托服务为核心的事务管理类业务增长速度最快，业务占比也超过了融资类业务和投资类业务。截至2017年末，行业内融资类信托规模从2016年末的4.16万亿元上升至4.43万亿元，占比为16.87%，同比增长6.39%；投资类信托规模从5.99万亿元增至6.17万亿元，占比为23.51%，同比增长3.02%；事务管理类信托规模从10.07万亿元增至15.65万亿元，占比为59.62%，同比增长55.43%。因此，我司在受托服务业务上，应该大力发展包括资产证券化、保险金信托、慈善信托、企业年金信托、养老信托等一系列的受托服务业务，并以渤海钢铁事务管理信托项目为契机，形成此类业务的信托解决方案的业内品牌。

人员一边搭建IT基础系统、日常办公系统，一边将主要精力放在信托业务系统建设上，走出了一条从外部购买、修修补补，到自主研发、成功实施的道路。解决了燃眉之急后，科技人员不断得到扩充，走上了良性发展的道路，2014年科技发展部从办公室独立出来，公司信息系统建设速度不断加快，先后上线了流程平台、项目后期管理系统、档案管理系统、衡泰债券资管系统等，随着信托业务管理系统的更新换代，初步具备了对业务和管理的支撑能力。

2017年，汲取总行“新一代核心系统”建设的成功经验，公司制定了科技发展中长期规划。两年多来，科技发展部按图索骥，在IT基础建设、日常办公、风险合规、客户服务、互联网+、大数据、人工智能等方面全面开花。科技推动业务发展的基础能力已初步具备。目前科技工作在既有的规划下，向精细化发展，公司数据治理正在紧锣密鼓地开展，从基础技术平台、数据标准、数据质量、监管报表自动化等方向全面推进，公司数字化转型成效显著。以大数据为基础，智能风控已逐渐落地。人工智能、机器人技术正在逐步解决公司运营管理的痛点，并正在为我司资金安全发挥着保驾护航的积极作用。掌上建信、建信星空、建信尊享以及公募信托、家族信托、资产证券化、金融市场大类资产配置相关系统不断完善和填补空白。

建信信托的科技发展从被业务倒逼，到实现弯道超车，得益于科技人员的辛勤努力，更得益于公司管理层的高度重视。展望未来，公司的科技发展不能仅仅满足于对业务的支撑，还要向更高的目标进发，实现对业务的推动和引领。

三、业务转型正在路上，回归本源紧联将来

随着我国金融市场不断发展、相关监管逐渐完善，公司业务领域也不断扩张，除了传统的固收业务外，还涉及股权、投行以及标品等多个方面，如何积极创新、动态调整既有业务以适应不断变化的市场环境，贯穿着公司成立十年以来的整个发展过程，助力公司获取佳绩。

1. 业务发展的不断转型

自公司成立以来，业务转型便伴随着公司发展。在公司成立早期，业务积累薄弱，业绩的实现一度要靠固有业务收入来完成。信托业务的发展上，也一度有过依赖于建行母公司开展被动的通道业务为主的思想。业务定位的彷徨很快就被修正，进而坚定不移的朝着主动管理的方向大力发展，业务类型也从单一的固收类业务向固收、股权、投行以及标品等全面铺开。一级市场和二级市场联动，资金、资产一起抓。随着普惠金融业务的发展，公司更是通过开展劳务通等产品将业务从单纯的对公业务拓展到对私领域，并通过pre-ABS业务、投资消费贷款证券化次级部分以及充当消费贷款资产证券化发行机构的角色间接介入消费金融领域。这种业务的全面开展一方面拓宽了公司业务渠道，促进公司规模快速扩张，另一方面也通过分散化降低了公司的业务风险。

随着业务的全面发展，产品的全面铺开，在一定阶段出现了业务部门设置不适应业务发展的的问题，也出现了部门之间争抢业务、恶性竞争、全能但不专业的现象。同时也引起了公司对信托业务性质划分的思考和厘清。在以服务目标和服务方式作为维度，厘清和划分了服务资产端、服务资金端，撮合性质的中介投行业务等大的业务类别后，公司快速进行了业务部门调整和职责的重新划分。将原有的同质化的信托部门，按照业务性质分为现有的投融资事业部、股权投资事业部、投行一、二部、证券事业部及财富管理中心等部门，并实现京内外部门的业务联动。以避免打乱仗带来的效率损失，从而推动业务转型，最终实现业务专业化的目标。

2. 未来方向在于回归本源

信托公司一直因为业务定位不清晰，始终没有形成自身的可持续的盈利模式而不断得到诟病，成为上市绝缘体。信托公司在我国的初始设立就是为了解决地方政府的融资难题，一路走来始终也没有真正回归到信托本源。甚至在一定的程度上，不仅仅是外界，即使在信托行业内部也有很多人对于信托本源业务到底是什么模棱两可。但随着外部宏观经济形势的不断变化与监管环境的日趋严格，信托公司原有的很多传统业务被



四、成绩已是过往，笃行才能致远

过往的十年，是公司砥砺前行的十年；过往的十年，是公司披荆斩棘的十年；过往的十年，更是建信信托不断突破自我，破茧成蝶的十年。十年间，我们确立了持续长效的业务模式，奠定了稳定的发展基础。十年间，我们汇聚并培养了一批出色而专业的优秀人才，组建了一个来之能战，战之能胜的优秀队伍。十年间，我们不断创新进取，形成了一个严谨、踏实而又不失朝气的极具凝聚力的企业文化。十年间，我们不唯利是图、随波逐流，守规矩，讲政治，树立了敢于担当的社会形象。

然而，成绩已成为历史，凡是过往皆为序曲，建信信托应该站在新的起点上，面对未来，建信信托将不忘初心，回归本源，发挥信托制度独有的优势，以客户为中心，在资产管理、财富管理和受托服务三大业务领域，充分利用一级和二级市场的债权、股权、债券、股票、衍生品等投资工具，在境内境外市场通盘筹划，组合使用，为客户设计最优服务方案。建信信托将继续立足国内，展望境外，沿着专业化的道路，深耕细作。借助金融科技的力量，对公业务、对私业务全面发展，持续为中国实体经济服务。

展望未来，前路漫漫，挑战与机遇并存。建信信托势必将迎难而上，上下同心，齐心协力，风雨兼程，笃行致远，再创辉煌。

21

做“秦桧”，不做“岳飞”

大资管时代如何转型

沈阳业务中心 | 邹宜楠

第一部分：资管改革，怎么改

从2017年末加入建信信托以来，在公司的大会小会上听到最多的讲话就是关于改革，学习最多的内容就是关于创新。2019年，后大资管时代的第一年，所有资管机构都意识到，为了适应新的监管环境和市场变化，“改革”和“创新”是必要的。

从古至今的各朝代革新无外乎两种模式，新制度全面替换旧制度的“变量改革”和在原有制度基础上增加新制度的“增量改革”。当前绝大多数资管机构为了适应后大资管时代，选择的多为摒弃原有的风险较高的传统业务，向低风险的创新型业务转型。在我看来，保持原有传统业务不变的情况下，新增创新型业务的“增量改革”是此轮大资管时代中更适合资管机构拓展市场的模式。

功效，一概全部废除。司马光和王安石都不是坏人，都是为了国家的繁荣富强，每个人的做法都没有错，但放到这个特定的时代里，就导致了北宋的崩塌。

在反过来看岳飞和秦桧，南宋初年朝廷上只有两派，秦桧的主和派和岳飞的主战派。围绕在秦桧周围的士大夫都是奸臣么？肯定不是。团结在岳飞周围的抗金名将都是板荡之臣么？肯定也不是。但在大客户赵构的心中，国家大计这个主和的需求已定，那么就没有第三条路可以走。当时另一个主战大将韩世忠已经闭门养老去了，所以只有杀了主战派的核心岳飞，才能让主战派闭嘴，坚定谈合这个路线。

岳飞一成不变的“主战”产品和“争国是”的大环境，才是岳飞成为牺牲品的真正原因。

第四部分：秦桧为什么必须活

说完岳飞怎么死在自己的一根轴上，再来看看秦桧为什么“必须活”。我肯定不是要替秦桧翻案，但秦桧就是凭借他的“万花筒”般的产品，通过不断地转型把高宗赵构这个大客户安排的明明白白。我们看看秦桧如何通过三次创业，做到了产品适销对路，在高宗年间做了17年独相！

秦桧的第一个产品是当忠臣，他的这款产品也不是很适销对路。靖康之难之后，金人说赵氏天子都太坏，咱们立张邦昌为皇帝吧。当时宋朝被俘虏的官员都挑大拇哥，“好！”；这时候秦桧站出来大声反对，然后说了一大堆理由。这时候要是金人吧秦桧拖出去一刀砍了，那秦桧就是以民族英雄的形象留在历史上了。

再来看一下秦桧的第二次创业，金人这个民族也挺有意思，因为敬重秦桧要当忠臣的气节，反而让他留在完颜昌的账下当幕僚，后来甚至让他回了南宋。南归之后，毕竟秦桧在金国待过嘛，他给自己做了一个“包装”，说我有一计可安天下，让我当宰相我就说。赵构就说那好吧，那你当宰相，你说说你的计策是什么吧。岂会就说了八个字“北人归北，南人归南”，意思是承认金人建立的伪齐这个傀儡政权，搞“两个中国”。

本来是一个主和的产品，但经过秦桧的包装变得过于复杂，赵构听了都蒙了，你说北人归北，朕的老家是东京汴梁啊，开封人！你让朕这个北人归到哪去？产品是客户需要的好产品，但过于复杂，秦桧再次创业失败。

再来看秦桧的第三次创业，这次秦宰相给赵构提供的就不在是单一的产品了，而是万花筒级别的，议和！挡群臣立太子！包括杀岳飞等等等等，对赵构而言就是“有事，找秦桧！”。

有人就会有疑问了，高宗赵构本身不就是一个坚定的主降派么，作为帝国的最高统治者，我一声令下群臣哪敢不从。作为统治者，或者作为一个普通人，谁都想光荣、伟大、正确，谁都不想亲口说出“投降”这两个字。所以秦桧的第三次创业，第三款产品，之所以能够成功，就是因为他提供了一个十分稀缺的产品，这个产品不仅有需求，更重要的是当时没有供给。

第五部分：不断创新，打造全面产品线

2019年是建信信托成立的第十个年头，也是中国资管行业“近几十年来未有之变局”，环境在变，客户的需求在变，同业竞争者在变，改革势在必行。相信公司可以在已有的“三大业务板块，八大领域和九大产品”的基础上，打造“万花筒级别”的资管产品，不做“大资管时代”的“岳飞”，要做“秦桧”。

第二部分：改革方向是打造资管业务“万花筒”

在保持传统信托业务不压缩的情况下继续拓展产品渠道，打造产品“万花筒”，是未来改革的必要方向。

作为资管机构中前台业务的从业人员，在营销客户时、与同业的朋友交流时，最常聊到的话题就是你们公司现在能做什么，有什么产品。为客户提供适销对路的产品是重中之重。如果单纯的在营销过程中对客户说我们能“放高利贷”，我们能做“并购重组”或者是能提供“财富管理”服务，客户方面听完之后多半会说“你们公司的产品条线还是很高端的，哦，我们最近对这方面没什么需求”。接下来在正反两方面看一下打造“万花筒”式产品条线的重要性。

第三部分：岳飞为什么必须死

在特定的经济环境和监管环境下，单一产品的适销不对路，只有死路一条。说个男女老少都耳熟能详的人物—岳飞。大家听到岳飞的第一反应都是大忠臣啊，但是站在今天所谈论的“产品”这个角度上看，大忠臣岳飞“必须死”。从浅至深岳飞必须死主要可以分为三个层次，我们逐一来看一下：

第一层原因是岳飞时运不济，被“监管”卡死。小的时候通过评书，电视等等渠道知道岳飞的故事，觉得岳飞的死因很简单啊！有奸臣啊，秦桧可是宋朝《奸臣录》排名第一的奸臣，再加上高宗赵构昏庸无能，听信小人谗言，残害忠良，随着年龄的增长和对部分历史的更进一步了解，我发现岳飞悲剧的成因不只有奸臣这么简单。

第二层原因是岳飞的营销套路不对，死于“话多”和情商不够。简单列举一下岳飞在营销他最大的客户高宗赵构都有哪些致命的失误。

第一，作为职业军人，保卫疆土收复失地是岳飞最大的职责也是他能为赵构提供的“优质产品”，“迎二圣还朝”、“靖康耻，犹未雪”、“待从头收拾旧山河，朝天阙”都是岳飞的产品的宣传口号，也正是这些口号成了岳飞的催命符。站在赵构的角度，你岳飞要迎二圣还朝，我老爹和老哥回来之后这皇帝是他们当还是我当？就你岳飞话多？

第二，在“重文轻武”的宋朝，岳飞作为一个文化水平还可以的武将，内心中就会有像范文正公那种“忧乐天下”的士大夫情节，所以岳飞三番五次上奏提醒高宗要立太子。自古以来武将提立太子就是大忌，宰相提出此时还可以理解成为江山社稷考虑，岳飞作为一个武将此言一出皇帝的第一反应就是岳飞你是不是要反啊？这是绝对的高压线。况且高宗在建炎南渡的时候可能是因为受到了惊吓等原因，落下了点类似于阳痿的毛病，一直没有子嗣。岳飞提请立太子是触及了高宗的痛处啊，我还年轻啊，电线杆子上那么多老军医呢，我还有希望能治好呢啊，我凭什么要把江山传给别人家孩子。

第三，岳飞军权太重，岳飞手握全国5/7的兵马。高宗开始也是极其信任岳飞的，觉得岳飞是大忠臣啊，对我皇位没有威胁呀！但秦桧在旁边冷笑一声道“太祖当年也是后！周！的！忠！臣！”。听完此言赵构浑身冷汗直冒。

这第二层看似处处都在危险的边缘疯狂试探，但绝不是岳飞最主要的死因，毕竟宋朝是一个不杀士大夫的时代，把军权剥夺了打发你岳飞去养老不就得了吗。

第三层原因也是决定性的因素，就是岳飞的“产品”适销不对路，他是市场的牺牲品。南宋初年的国家大计是什么，就是“主和”，而岳飞还在疯狂地在市场上推销他“主战”的产品。岳飞就是高宗赵构为了坚定谈合这一政策的牺牲品。

北宋晚期的政治就已经完全失去了弹性，宋朝是“皇帝与士大夫共治天下”的王朝，是天堂也是地狱，多年来形成的环境就是“凡是基于意气”、“认死理”、“搞党争”。最典型的就是王安石的熙宁变法，两派士大夫真的是有你没我，水火不容。保守派司马光上台的第一件事就是把王安石的所有新政，管他是否有

在历史的长河中十年或若流星划过，但展开时间的画轴，十年间，怀揣梦想的建信信托的建设者们，为建信信托的发展壮大，孜孜以求，不辞辛劳的努力，依然历历在目。自2010年1月，作为国有大型银行综合化经营试点建信信托正式揭牌运营以来，建信信托秉承“诚信、审慎、求新、共赢”的核心价值观，聚焦国家经济建设主战场，充分发挥信托基本功能，坚持服务投资者、服务实体经济，逐步形成了建行系信托的特色优势，成为信托资产规模万亿元的业界领先的信托公司。

一、立足本源，转型创新。

建信信托充分发挥信托跨市场、跨行业、跨产品的灵活优势，确定了实业投行、资产管理、财富管理三大重点转型业务方向，深耕城市基础设施、综合交通设施、民生保障领域、现代服务业及现代农业领域、战略信息产业领域、深化改革领域、资产管理领域、对外开放领域八大领域，率先以市场化方式参与国企改革，树立了国企改革金融服务领域的金字招牌，参与了广东、深圳等十数省市及多家央企的国企改革，获得了市场、企业的广泛响应；自2012年起开展家族信托业务，首发《中国家族信托白皮书》、《中国家族办公室研究报告》，首创财富管理+消费者选择权、财富管理+慈善捐赠模式，为1100名超高净值客户管理350亿家族信托资产；组建建信融通公司，搭建互联网+产业+金融的互联网金融信息平台等，秉承为国家和人民创造美好未来的不变初心，用金融这把温柔的手术刀解决社会痛点，服务人民群众。

二、风险控制，守住底线。

金融安全是国家安全的重要组成部分，中央强调要把防控金融风险放到更加重要的位置。建信信托坚持依法合规的经营理念，不断健全科学、完善的风险管理体系，营造审慎、积极、健康的风险管理文化，不断强化员工以家国利益为重、以公司利益为大、克守工作底线、不碰违纪红线的底线思维，开展全面风险管理，实现稳中有进，稳步发展。

三、党建引领，齐头并进。

建信信托发挥党建强大的引领作用，发挥基层党组织的政治核心作用和战斗堡垒作用，将党的领导融入公司治理各环节，把方向、管大局、保落实，将党建工作与业务转型发展一起谋划、一同部署，让党建工作成为推动转型发展的不竭动力，强党建与促发展同频共振，扎实推动各项重点任务落地，力促各项工作稳步发展。如公司近两年组织的联学实践活动及不忘初心、牢记使命主题教育活动，在让党员、群众接受党的教育、思想洗礼的同时，促进了对公司业务的宣传推介，也加深了与客户、合作伙伴的关系，增强了凝聚力、战斗力，助推转型发展。

四、不忘初心，砥砺前行。

建信信托已经走过十年历程，站在十年的终点又是新的征程的起点，可能是下一个十年、二十年、亦或是三十年，但是将建信信托打造成全国乃至世界一流水平的信托公司，服务国家建设、服务人民的初心不能忘，前进的脚步不能停止，作为一代一代的建信人也一定会将发展的接力棒一棒一棒的传下去。我们必须脚踏实地、加倍奋斗、竭尽全力，不能越轨更不能犯规，才能将手中的接力棒交给下一队员。沈阳业务中心全体也一定会在公司转型发展走向辉煌的征程上与公司协力同心、砥砺前行、再创新贡献。

22

怀揣梦想历十载
不忘初心砥砺前行

沈阳业务中心 | 徐为华



建信信托
CCB Trust

2010 — 2020