

42

总第42期·副刊
2022.01

学习2021年中央经济工作会议精神

——领导干部心得体会

特别策划



成为卓越的资产管理机构和值得托付的财富管理人

北京 上海 深圳 南京 苏州 昆明 无锡 宁波

总部地址：北京市西城区阜成门北大街2号楼

网址：<http://www.sdickttrust.com>

电话：400-608-8800



国投财富APP



微信服务号



微信订阅号

学习2021年中央经济工作会议精神

——领导干部心得体会

主管 / 主办 Published by

国家开发投资集团有限公司

编辑单位 | Editorial

国投泰康信托有限公司

总编辑 | Chief Editor

叶柏寿

主编 | Managing Editor

傅强

副主编 | Vice Managing Editor

李涛 刘桂进 姚少杰 江芳

包恋群 高高 曹莹

执行主编 | Executive Editor

徐纶

责任编辑 | Editor in Charge

苏小宁 王楷文 管静

视觉总监 | Creative Director

唐仕文



成就财富梦想 实现更美好生活

公司概况 Company profile

国投泰康信托有限公司（简称“国投泰康信托”）是经中国人民银行批准设立、中国银行保险监督管理委员会监管的非银行金融机构，注册资本金26.705亿元人民币。公司股东为国投资本控股有限公司、泰康保险集团股份有限公司、悦达资本股份有限公司、泰康资产管理有限责任公司。

国投财富 SDIC Fortune

北京市西城区阜成门北大街2号楼 邮编100034

No.2 Fuchengmen North Street, Xicheng District, Beijing, China

Postal code: 100034

座机：(010)83325031

邮箱：xulun@sdickttrust.com

01 强管理 防风险 谋转型 促发展
公司总经理助理兼风险管理部 部门总经理 高嵩

04 学习中央经济工作会议精神的思考和体会
公司总经理助理兼创新业务总部 部门总经理 曹莹

07 正视困难 坚定信心 把握规律 稳中求进
投资管理总部 部门总经理 陈胜坤

09 对共同富裕的一点认识
证券业务总监（资深）兼资产管理总部负责人 侯彦超

13 “稳”住，未来我们能赢！
金融市场业务总部、小微金融部 部门总经理 王博巍

16 中央经济工作会议解读之城投篇
上海业务总部副总经理、上海业务一部总经理、上海业务二部临时负责人 牛旭亮

18 从中央经济工作会议理解我国经济、金融、信托发展的逻辑
研究发展部 部门副总经理 方玉红

21 坚定信念担当作为 服务公司转型发展
法律合规部 部门副总经理 王文泳

24 以科学精神和更大耐心推进公司转型发展
法律合规部 部门总经理 孙丰明

27 以中央经济工作会议新精神为指引创新谋划新时代信托业务发展
信托业务总部 部门总经理 张立志

31 中央经济工作会议精神对信托转型的启发
家族信托事业部 部门副总经理 刘鹏

33 积极推进数字化运营建设助力公司高质量转型发展
资产运营总部 部门总经理 陈仁龙

35 学习中央经济工作会议精神感悟
财富业务总监（资深）兼营销与客户运营部、家族信托事业部负责人 高飞

37 信托财富管理转型的当下与未来
财富业务总监（资深）兼财富管理总部负责人 张荣辉

40 信托业务的必然转型思考
房地产信托业务总部 部门总经理 聂彤

CONTENTS 目录

(以投稿时间排序)



学习2021年中央经济工作会议精神 ——领导干部心得体会

2022年1月，为加强企业文化学习型组织建设工作，推动公司业务高质量发展转型发展，根据公司党委工作部署，公司组织开展了学习中央经济工作会议精神征文活动，公司中高层领导干部结合业务开展实际，深入解读中央经济工作会议会议精神。现将优秀征文整理成册，以飨读者。

强管理 防风险 谋转型 促发展 ——学习中央经济工作会议精神感悟

文/公司总经理助理兼风险管理部 部门总经理 高嵩

面对复杂严峻的国内外经济形势和多重压力，2021年中央经济工作会议提出了“稳字当头、稳中求进”的鲜明基调，金融供给侧改革将持续深化，新技术、新业态、新模式、新生态都将持续涌现。当前信托行业正处在降速换挡、转型提质的关键时期，信托公司应结合自身资源禀赋，明晰战略方向，坚持转型定力，强化专业能力，坚定走“稳中求进”的转型发展道路，实现高质量发展。



一、高质量发展需平衡三个关系

金融行业本身是经营风险的行业，风险管理能力是核心竞争力。当前经济发展的内外部环境发生深刻变化，金融和资本市场各项改革措施逐步推进，信托行业发展面临巨大挑战。健全有效的全面风险管理机制是公司持续健康发展的基石，也是支撑公司高质量发展的生命线。对公司而言，当下需重点平衡好三个关系：

一是“稳”和“进”的关系。“稳”是主基调、是大局；“进”是方向、是目的。具体来说，“稳”，就是经营效益要稳，业务发展要稳，风控合规要稳，人员队伍要稳；“进”就是各项业务的竞争力要进，客户结构和数量要进，资产质量和规模要进，基础管理能力和风险管理水平要进，这些都是高质量发展的必由之路。

二是“危”和“机”的关系。近年来，国内外经济形势日益复杂严峻，信用风险加速暴露，金融风险事件频发。资管新规出台后，金融监管改革持续深入推进，监管力度空前，信托行业进一步受到各方面的调控和制约。但同时也应看到，宏观经济正在发生积极变化，包括信用环境逐步修复，监管政策出现微调，资本市场改革不断深化；资管新规之下，信托行业转型取得积极成效，业务结构调整和业务创新持续推进，这些有益的尝试和经验累积，最终可能形成新的赛道，提升信托公司与其他资管机构同台竞技的实力。公司既要面对危机有足够估计，做好充分准备；又要辩证看待危机，危中寻机、化危为机，努力实现逆势发展、弯道超车。

三是业务发展与防范风险的关系。防范化解重大风险攻坚战是党的十九大确定的三大攻坚战之一，当前各种金融风险不断暴露，风险事件不断涌现，对风险识别、评估、防范的难度不断加大，风险防范的压力和能力都面临空前挑战。信托公司既要重业务发展，更要重风险防范；既要防“黑天鹅”，也要防“灰犀牛”。只有建立健全有效的风险评估、风险防范和化解机制，将风险管理融入产品创新和业务转型发展的全过程，在严控风险的前提下，紧跟政策导向，紧跟实体经济需求，紧跟行业发展前沿，才能保证业务转型发展的实效和可持续性，确保公司长久健康发展。

二、高度重视全面风险管理

对于信托公司而言，要平衡和处理好以上三个关系，既做到控制好风险、又不错失发展机会，必须建立健全积极、有效、与时俱进的全面风险管理机制，通过构筑三大体系保障，强化四大能力建设，确保公司风险管理能力与业务转型发展相匹配。

一是健全的风险组织体系。建立健全与公司自身发展战略相适应的全面风险管理组织架构，是有效开展全面风险管理工作的基石。公司持续加强法人治理与监督，董事会作为风险管理决策层，承担最终的风险管理责任；监事会负责对董事会和经理层履行风险管理职责的情况进行监督；高级管理层组织实施风险政策；风险管理部门负责具体开展风险管理日常工作。同时，建立由业务部门、风险管理部门、审计部门组成的风险管理三道防线，风险管理部门与业务部门之间既相互制约又相互协同，形成不同部门间、内部各岗位间多层次、相互衔接、有效制衡、通力协作的运行体系。

二是强大的风险文化体系。风险文化是企业文化理念体系和行为规范在风险管理中的具体体现，是全体员工认同并自觉遵守的风险管理理念、价值观念和行为规范。2008年金融危机后，风险管理文化已被看作金融行业企业的硬性战略资产，风险管理是全体员工日常工作内容之一，只有在风险被充分识别且有效防范和控制措施到位的前提下，才能开展创新业务。实践中，公司把风险文化提升到企业文化的高度，明确公司风险管理的理念和原则，将经营思想、合规理念、风险管理理念、风险道德标准和风险管理环境融合，打造风险管理文化，指导风险管理工作；制定完善的风险管理培训方案，通过对各层级和各岗位人员开展风险管理培训，将风险管理纳入员工和部门绩效管理体系，持续贯彻风险管理理念和文化。

三是完备的政策制度体系。规章制度既应覆盖对主要经营风险和核心业务条线的风险识别、评估、计量、监测、控制、缓释和报告的横向维度，又要涵盖业务全生命周期运行的关键环节和风险点的纵向维度。从尽职调查、业务方案审查到决策、执行，业务开展各个环节环环相扣，任何一个环节的疏忽都会让风险有机可乘。公司持续优化业务制度、业务流程和操作指引，有效保障各类事项依法决策和审批，各项业务开展执行严格的管理流程，确保各类风险在相应的制度约束下得到有效管控。通过规范业务尽职调查要求及操作流程，在尽调环节对不同业务类型、不同交易对手提出差异化的展业要求；通过加强准入要求，在审查环节严格控制交易对手资质和资产质量，有效防范风险；通过规范决策机制，严格遵循公司内部决策程序及审批权限，促进投资决策的科学化、制度化；通过强化过程管理要求，实现风险的持续监测和及时预警。

除了构筑风险管理三大体系保障，风险管理的角色和定位还要从“控制”向“引领”转变，通过输出专业实力为业务赋能。这里要重点锻造四大能力：

一是资产精选能力。信托公司的资产选择可概括为资产质量和交易对手两方面。在资产质量方面，应坚持研究外部市场环境及行业动态，制定相应的风险策略，通过投资标的的质量、风险收益特征、风险缓释措施等多维度把控，加强准入管理，强化风险策略对业务发展及风险管理的引领作用，通过建立“黑”、“白”名单制度，确立项目或资产的选择标准和禁入标准。在交易对手方面，应结合自身业务特点，着手建立覆盖多个行业交易对手的内部信用评价体系，通过合理设置风险因子权重，充分考虑宏观环境、行业景气、机构资质等多方面因素，对交易对手进行风险评级，为业务开展提供更具指导意义的支持。

二是高效决策能力。风险管理“全人员参与、全流程管控、全业务覆盖”的同时，还要注重提高决策效率。在尽调环节，通过前置风控、合规人员，按业务类型对接项目，提高风险识别的专业化和响应效率，降低沟通成本；

在评审和决策环节，通过对项目进行集中审议，优化项目材料，简化决策流程，提高落地效率。同时，积极配合标准化、净值化转型要求，构建覆盖交易结构、项目要素、准入条件、风控策略、合同文本、资料清单等一系列标准化的管理机制和操作流程，并不断优化授权体系和管理框架，有效提高业务决策效率，助力业务转型和产品创新。

三是专业管理能力。风控专业能力除了科学审慎的投前决策能力，还包括高效赋能的投中、投后管理能力。公司始终秉持差异化风险管控策略，结合不同业务的行业特性、经营规模、业务模式以及交易结构安排等，实行专业化、差异化、分层级的风险管理。通过定期、不定期开展存量项目全面风险排查，不断加大对重点交易对手、重点行业和区域业务的风险监控力度；同时加强还款资金及到期兑付情况监控，提前预判并及时预警相关风险，迅速采取有效的应对措施。针对已出险项目，通过“一户一策”的风险化解方案，完善风险处置计划，推动化解风险资产。

四是信息科技能力。在数字化转型背景下，将金融科技与风险管理工作相结合，通过金融科技手段建立并逐步完善风险管理信息系统，实现风险信息的集中化、智能化管理，是未来重点提升方向之一。公司将持续加强对风险管理系统的研发力度，为开展风险计量、监测、执行风险管理流程等提供必要的技术基础：一是整合各类业务的操作、管理和风险监控指标，提高系统对数据的深度挖掘能力，强化系统管理和风险控制功能；二是构建与自身业务发展相适应的风险计量模型，包括风险评级工具、压力测试模型等，系统评估公司业务的风险水平和风险承受能力；三是利用技术手段完善风险处置及应对机制，从被动的揭示风险，转向主动的风险管理和风险对冲。

在信托行业改革转型的道路上，风险从业人员唯有驰而不息、守住底线、攻坚克难，全面提升服务实体经济、防范化解风险、助力业务转型的能力和水平，才能将全面风险管理工作推向新的高度，共促公司业务迈上新台阶、开创新局面、实现新发展。



学习中央经济工作会议精神的思考和体会

文/公司总经理助理兼创新业务总部 部门总经理 曹莹

2021年12月8日至10日，中央经济工作会议在北京举行。习近平总书记中央经济工作会议上发表重要讲话，意义重大、影响深远，谱写了中国特色社会主义政治经济学新篇章，丰富和发展了习近平新时代中国特色社会主义思想，成为做好经济工作的根本遵循和行动指南，也明确了做好2022年经济工作的方向和思路。在研读学习中央经济工作会议内容及精神后，结合公司发展，有如下思考：



一是“必须坚持党中央集中统一领导”。在以习近平同志为核心的党中央集中统一领导下，我国沉着应对百年变局和世纪疫情，构建新发展格局迈出新步伐，高质量发展取得新成效。作为党员及公司领导，需充分发挥自身主观能动性，落实公司十四五规划中党建引领，引领全体员工把思想和行动统一到中央决策部署上来，以实际行动贯彻好、执行好中央经济会议精神。

二是“不断提升政治站位和政治能力”。作为一家党领导下的国有金融企业，要重视从讲政治的高度做金融工作，善于用政治眼光观察和分析经济社会问题。在未来的工作中，一定要有清醒的认识，提高政治站位，增强政治自觉及能力，加强业务创新，提高服务实体经济的能力。

三是“稳字当头，全面准确贯彻稳中求进工作总基调”。“稳”是2021年中央经济工作会议最为突出的关键词。在整个工作会议中，“稳”字被强调了25次之多，简而言之，2022年经济工作要“稳字当头、稳中求进”。

作为信托公司，在贯彻中央经济工作会议稳中求进的要求，要明确稳的是什么，进的是什么，如何做到稳中求进？

首先要稳在风险。公司管理层在工作开展过程中，也多次强调：公司发展绝非一蹴而就，公司追求稳步前行，避免大起大落。近年来信托行业风险事件频发，昨日的明星信托公司沦为今日的笑柄，并给行业发展带来深远的伤害，因此守住风险底线是“稳”字应有之义。始终坚持底线思维，严格把控业务风险，是确保公司保持健康可持续发展的基本要求。

其次要稳在传统业务优势。要发挥房地产、信政和小微金融业务的积累优势，深挖项目潜力，不断谋求创新发展，为公司业绩稳定贡献力量。仅小微金融业务而言，公司自2016年开始开展小微金融业务，至今已有5年多之久。通过多年来的努力，公司已经合作头部客户近10家，累计放款超400亿元，前中后台形成的专业团队在政策解读和把握、产品设计、应对舆情、突发事件处理、资产质量监控、逾期资产处理、投诉处理等方面均得到了极大的

锻炼，主动管理能力得到了积淀和提升；同时，在这过程中公司逐步完成了业务系统、风险系统的搭建，具备全流程监控及识别业务风险的条件；应该说从系统搭建、合规风险的识别和监测、运营管理支持等方面形成了完整链条的小微金融业务平台，公司初步建成自己的小微金融业务生态圈。

因此，公司的小微金融业务在行业内已形成独特优势，具备与行业头部合作客户开展业务合作的基础与能力。在未来业务开展过程中，要稳住已有优势，创新合作模式，寻找更多更新的合作点。

最后要稳在规模与速度。这里的规模既指公司总的管理规模，也指的是监管要求压降的金融同业通道及融资业务规模；近年来，公司积极响应监管要求，按时完成金融同业通道和融资业务规模压降任务。因此，面对压降的金融同业通道及融资业务规模的压力下，保持公司总的管理规模的稳定是重中之重。稳在速度指的是管理规模增长速度及利润增长速度。在融资类规模有序压降的同时，一方面要通过增强服务信托的业务竞争力，尽全力抢占服务信托规模市场，通过规模赚取服务费收入；另一方面要充分利用宝贵的融资额度资源，以资源换资源，撬动更多能为公司转型发展的渠道和资产资源，提高信托综合报酬率，稳定利润增长速度。

在稳风险、稳优势、稳发展的前提下，信托公司也要稳中求进。

最先进的是金融服务能力。第一要响应国家政策号召，增强服务实体经济的能力，要持续做好普惠金融，加大对中小企业、困难群众的支持力度，把金融活水精准滴灌到最需要的地方。要深化供应链金融服务，从核心企业、链条企业两端发力，引导金融资源流向小微链条企业，以实际行动服务实体经济；第二要树立客户导向，这里既指资金客户又指资产客户，要进一步增强服务核心战略客户的能力，客户需要什么我们提供什么，帮助客户做强做



大，双方共同成长，达成共赢。随着监管环境及市场环境的变化，核心战略客户的金融服务需求变得更细、更精、更多样化。如何进一步为核心战略客户提供全周期、全链条、全方位的精准化金融服务，将是公司研究的重要课题。

其次进的是业务创新能力。一是在公司深耕多年传统业务的基础土壤上，在夯实传统业务优势的前提下，如何凭借多年积淀积累并结合市场、行业及政策的发展，进一步实现业务创新，实现在已有的特定领域、特定赛道上实现更符合市场环境、监管政策的业务创新突破，是需要深入思考及探索的。比如小微金融业务如何在目前的合作基础上，进一步降低成本且扩大金融服务受众范围，帮助小微企业更加有效地降低成本，帮助资产方实现信贷资产快速流转均是需要进一步研究及合理创新；又比如供应链金融业务已经在行业内有了有一定知名度，如何进一步推动和国有背景煤贸企业甚至是大型煤炭集团的深入捆绑合作，加速公司供应链业务体量的跨越式提升。二是公司在与核心战略客户的深入合作过程中，双方相辅相成，在为其提供金融服务时，公司可汲取对方在监管政策理解、行业动向判断、业务模式创新等精华，取长补短，学会站在“行业巨人的肩膀上”促进业务创新，双方共同挖掘发现业务新赛道，完成新赛道的前进第一步，促进公司的金融服务更全面、更精细。

最后进的是文化品牌建设。一要传承国投集团央企文化优秀基因，遵循监管导向，突出信托文化特色，不断丰富企业文化体系的完整性、系统性，逐步建成行业一流的信托公司，成为卓越的资产管理机构和值得托付的财富管理人。二要通过企业文化品牌建设，打造企业使命感，形成一个更具凝聚力、向心力及战斗力的团队，全体员工思想统一，力往一处使，为公司发展战略及目标共同努力。

坚持稳中求进的发展战略，明确“稳”与“进”后，如何做到稳中求进？一是要保持公司在原有特定领域及业务的领先地位，继续深耕，做细做精，为公司规模、利润增长奠定基础；二是在已涉足或即将涉足的业务领域内，挖掘发挥公司独特优势，汲取同业金融机构的优点，形成与该领域原有金融机构的差异化特点，提高该领域内公司的竞争力，稳步前进，冲击领头地位。在稳住公司原有领域领先优势后，进一步冲击其他业务领域领头地位，激活公司竞争力，稳中求进，保证公司持续稳健的发展。

中央经济工作会议总结2021年经济工作，分析当前经济形势，部署2022年经济工作。在学习会议精神过程中，深刻认识到要“坚持党中央集中统一领导”，不断提升政治站位和政治能力，认真贯彻稳中求进的发展要求。我司作为党领导下的国有金融机构，在稳风险、稳优势、稳发展的前提下，要不断加强金融服务能力，增强业务创新能力，重视企业文化品牌建设，聚焦行业潜在发展方向，实现建成行业一流的信托公司，成为卓越的资产管理机构和值得托付的财富管理人的目标。

正视困难 坚定信心 把握规律 稳中求进 ——谈学习“中央经济工作会议精神”感悟

文/投资管理总部 部门总经理 陈胜坤

2021年12月8日至10日，中央经济工作会议在北京举行。会议总结2021年经济工作，分析当前经济形势，部署2022年经济工作。通过对本次中央经济工作会议精神的认真学习，对我部开展固有业务有以下几点思考和体会：



一、在肯定成绩的同时也要正视面临的困难，更要坚定信心

会议在充分肯定过去一年成绩的同时，更清醒地认识到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。但我们既要正视困难，又要坚定信心。我国经济韧性强，长期向好的基本面不会改变。

2021年我公司业绩稳中向好，进中提质。但我们要深刻认识到我国经济发展面临的三重压力即是我们接下来开展工作宏观大背景，外部环境更趋复杂严峻和不确定。投资管理总部在开展固有业务时，要充分认识到三重宏观压力对公司固有资金配置的大类资产可能的冲击。固有投资应对风险的机制要稳，风险项目处置要系统性解决，严守流动性安全，增加现金类及可及时变现的具有较高流动性的优质资产配置比例，控制权益类资产净值波动在可控范围内。固有投资收入要稳，坚定发挥固有业务作为公司“稳定器”的作用。在信托业务严峻的形势下，公司需要稳定的收入，固有业务收入要能预测、可预测。固有支持创新业务可适度超前，但步子要稳，精准发力，统一布局，分清哪些需要固有资金支持，那些必须通过自己找资金。集团工作会也提到，要树立资金成本意识，集中资源培养优质企业、项目、模式。坚定行稳致远的理念，无论国际风云如何变幻，我们都要坚定不移做好自己的事情。

二、在应对风险挑战的实践中，要不断积累规律性认识

会议认为，必须坚持党中央集中统一领导，沉着应对重大挑战，步调一致向前进。必须坚持高质量发展，坚持以经济建设为中心是党的基本路线的要求，全党都要聚精会神贯彻执行，推动经济实现质的稳步提升和量的合理增长。必须坚持稳中求进，调整政策和推动改革要把握好时度效，坚持先立后破、稳扎稳打。必须加强统筹协调，坚持系统观念。

在党和国家层面，作为国有企业中的一员要时刻坚持与党中央保持高度一致，这是我国在应对风险挑战的实践中总结出来的规律性认识。在公司层面，投资管理总部要时刻坚持与公司发展战略和方向保持高度一致，这同样是长期以来公司及部门发展的规律性经验。固有业务是公司信托业务发展的催化剂，我们要高效地利用好有限的固有资金，加强与各信托业务部门的沟通和协同，从公司整体转型发展、收入增长的系统性理念出发进行固有资金的投

资配置。重点是加强对高创新性、高收益的项目提供资金支持，对不再符合金融监管要求和公司发展战略的项目逐步实现退出，使自有资金成为公司创新业务转型发展的引导者。

三、要稳字当头、稳中求进

会议要求，各地区各部门要承担起稳定宏观经济的责任，各方面要积极推出有利于经济稳定的政策，政策发力适当靠前。同时，要正确认识和把握资本的特性和行为规律。要发挥资本作为生产要素的积极作用，同时有效控制其消极作用。要为资本设置“红绿灯”，依法加强对资本的有效监管，防止资本野蛮生长。

稳字当头，仍是接下来我国经济发展和开展各项工作的主基调。在当前信托业监管持续趋严、风险逐步暴露的背景下，开展固有业务也必须坚持稳字当头。这要求我们在开展固有业务的过程中首先要守住合法合规的底线，积极、认真学习监管及公司出台的各项政策法规；同时，要尽快提升部门员工的风险意识和业务能力，主动对各类配置资产的风险收益属性、可能存在的问题进行严密甄别。另一方面，我们也要积极地稳中求进。加强与金融同业的沟通交流，主动对标行业内固有业务优秀的信托公司及其他金融同业的自营部门，以高水平开放促进固有财产配置的深层次转变，在此基础上推动公司整体业务的高质量转型和发展。

会议号召，全党同志要紧密团结在以习近平同志为核心的党中央周围，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到“两个维护”。投资管理总部也将恪守“新信托”发展战略和理念，运用好党史及各类学习教育成果，以实际行动把党中央、集团和公司的决策部署落实到位，迎接党的二十大胜利召开！



对共同富裕的一点认识

—— 2021年中央经济工作会议解读之一

文/证券业务总监（资深）兼资产管理总部负责人 侯彦超

2021年12月召开的中央经济工作会议，相较于2020年的表述，除了一般对经济政策、产业重点的表述之外，对当前社会共识方面也做出了“五点认识”的阐述，其中第一点就是关于“共同富裕”的表述。

“要正确认识和把握实现共同富裕的战略目标和实践途径。在我国社会主义制度下，既要不断解放和发展社会生产力，不断创造和积累社会财富，又要防止两极分化。实现共同富裕目标，首先要通过全国人民共同奋斗把“蛋糕”做大做好，然后通过合理的制度安排把“蛋糕”切好分好。这是一个长期的历史过程，要稳步朝着这个目标迈进。要在推动高质量发展中强化就业优先导向，提高经济增长的就业带动力。要发挥分配的功能和作用，坚持按劳分配为主体，完善按要素分配政策，加大税收、社保、转移支付等调节力度。支持有意愿有能力的企业和社会群体积极参与公益慈善事业。要坚持尽力而为、量力而行，完善公共服务政策制度体系，在教育、医疗、养老、住房等人民群众最关心的领域精准提供基本公共服务。”

共同富裕的来与往

《礼记·大同章》中就如下描述，“大道之行也，天下为公，选贤与能，讲信修睦，故人不独亲其亲，不独子其子，使老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养；男有分，女有归，货恶其弃于地也不必藏于己，力恶其不出于身也不必为己，是故谋闭而不兴，盗窃乱贼而不作，故外户而不闭，是谓大同。”反映出中国人民自古以来对幸福生活、共同富裕的期盼和憧憬。

千百年来，中华民族为消除贫困，过上富足、美好生活进行着不懈奋斗。习近平说：“一部中国史，就是一部中华民族同贫困作斗争的历史。”

1953年，毛泽东在《中共中央关于发展农业生产合作社的决议》中第一次在党内文献中提出“共同富裕”的概念，并且将共同富裕与社会主义联系起来思考。1986年3月28日，邓小平指出：“我们坚持走社会主义道路，根本目标是实现共同富裕。”1992年初，他在南方谈话中又极其精练地概括为：“社会主义的本质，是解放生产力，发展生产力，消灭剥削，消除两极分化，最终达到共同富裕。”

中央领导对共同富裕的坚持是一贯的。江泽民同志强调：“实现共同富裕是社会主义的根本原则和本质特征，绝不能动摇。”胡锦涛同志强调：“使全体人民共享改革发展的成果，使全体人民朝着共同富裕的方向稳步前进”。

在推进现代化的进程中，我们党始终把实现共同富裕作为奋斗目标，到了2020年党的十九届五中全

会上，会议审议通过了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议》，首次把全体人民共同富裕取得更为明显的实质性进展作为远景目标提出来。

2021年10月16日，习近平总书记在《求是》杂志发表重要文章《扎实推动共同富裕》，系统阐述了共同富裕的重大意义、基本原则和工作思路。总书记深刻指出：“共同富裕是社会主义的本质要求，是中国式现代化的重要特征”。

总书记深刻阐明了促进共同富裕的一系列根本性、方向性问题，他特别指出：“要坚持以人民为中心的发展思想，在高质量发展中促进共同富裕，正确处理效率和公平的关系，构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排……促进社会公平正义，促进人的全面发展，使全体人民朝着共同富裕目标扎实迈进。”

共同富裕的作用

我党一直重视共同富裕的问题，因为共同富裕不仅是社会道德问题，更是经济问题。没有共同富裕，社会就会出现两极分化和阶层固化——而这正是困扰了世界数千年的顽疾与噩梦，古今中外历代王朝最终往往是由于阶层固化、贫富严重不均、社会矛盾尖锐而无有调和，最终引发革命或者战争。早在强汉时期，汉朝承平刚刚数十年后，董仲舒就曾向汉武帝发出过“富者田连阡陌，贫者无立锥之地”的警示之言。

而在经历了40年的高速发展之后，中国的两极分化和阶层固化也逐渐成为了需要慎而待之的重大问题。在“允许一部分人先富起来”的市场化改革中，经济快速攀升，创造举世瞩目的“中国奇迹”的同时，贫富分化的基尼系数攀升后居高不下。目前，中国已经成为世界上贫富差距最大的国家之一。



说明：基尼系数，0.2-0.3表示比较平均；0.3-0.4表示相对合理；0.4-0.5表示收入差距较大；0.5以上表示收入差距悬殊。1978年中国的基尼系数为0.317，自1994年开始越过0.4的警戒线（除1999年），并总体趋势逐年上升，2004年超过了0.465。此后，国家统计局不再公布国内的基尼系数。此后的基尼系数大都是经济学家的估计。

与之相伴的是社会阶层流动减弱，“拼爹游戏”、“官二代”、“贫二代”和“蚁族”、“躺平”和“躺赢”等。

如果贫富差距过大，出现两极分化：按照经济学理论，由于富裕人群的边际消费倾向递减，而大量的低收入人群缺乏购买力，会出现社会消费不足、投资过剩的现象。而在社会层面，如果出现阶层固化，很可能引发“躺平”和“躺赢”现象。社会上层的后代会躺平，因为不用干活也能躺赢；社会低层的后代也会躺平，因为无论怎么努力也无法改变自己的身份地位，整个社会就会停滞、撕裂甚至动荡，整体经济循环就会陷入低效率均衡。

共同富裕作为一个经济学命题就是要跳出这种低效率均衡，打破市场分配中的“马太效应”和“垄断”，让更多“人”可以通过自己的努力改变命运，保证代际间社会流动渠道比较畅通，实现“人才”在社会发展中的正常流转，在更高层次提升社会的配置效能。

共同富裕的辩证认识

从“农村、城市都要允许一部分人先富裕起来”（1983），“我们的发展规划，第一步，让沿海地区先发展；第二步，沿海地区帮助内地发展，达到共同富裕。”（1988）……“基本公共服务实现均等化，城乡区域发展差距和居民生活水平差距显著缩小”（2020），我们可以清晰地看到党对致力于达成“共同富裕”矢志不渝，同时，对不同时期的共同富裕的重点也有着辩证务实的阶段认知。

（一）“做大蛋糕”和“分好蛋糕”

共同富裕包含了做大蛋糕和分好蛋糕两件事，不可偏废。一方面，做大蛋糕是分好蛋糕的物质前提。蛋糕不大，分得再好，意义不大。对当下的中国而言，已经实现了全面小康，让更多人民享受国家经济发展的成果就成为更值得关注的事情。但也要看到，我国仍是发展中国家，2020年人均GDP虽已达1.13万美元，但与欧美发达国家差距仍然很大（美国人均GDP约6万美元）。如果不继续把蛋糕做大做好，只把蛋糕分来分去，那么蛋糕就会越分越小。

（二）渐进式前进，逐步实现

共同富裕是方向，在每一阶段可能都需要根据每一阶段经济发展的现实状况、经济基础以及社会条件来制定标准，无法一步到位。若根据城乡一条线计算的相对贫困标准，2020年我国仍有约2亿相对贫困人口。可见，实现共同富裕仍需要一个较长的时间。

（三）共同富裕不是平均主义

共同富裕并不是消灭差别，本质目的在社会层面完成更合理、更可持续的分配模式。阶段性安排是构建初次分配、再分配、三次分配协调配套的基础性制度安排，加大税收、社保、转移支付等调节力度并提高精准性，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。

多劳多得，认可个体人才的努力和贡献；尊重资本，引导资本的合理流转和回报，但要有机会均等的机制；正视区域差异，增加政府引导，缩小不均衡。总而言之，核心是要让人民能够共同参与经济增长，共同分享经济增长的红利。

“共同富裕”的部分可能影响

中央把全体人民共同富裕取得更为明显的实质性进展作为远景目标提出来，扎扎实实推进，必然会配套安排相关具体举措，也必将深刻影响国内的经济和社会变革。

我们预计未来的改革举措和政策调整可能包括：支持居民收入增长，增加医疗和教育等领域公共服务供给，扩大基本养老保险和其他社会福利的覆盖面，并通过税收改革和监管调整来优化收入分配，支持就业和劳动报酬增长的相关政策应有利于提振消费，完善社会保障也有助于降低预防性储蓄。

对不同行业可能有差异化影响。例如在消费方面，共同富裕相关政策有望促进必需品和部分非必需品的消费，

但可能会抑制高档奢侈品消费的增长。在服务方面，居民在公共服务上的消费或将增加，但私人部门提供的相关服务或将承压。在投资方面，由于私人部门在某些服务领域面临更严格的监管（例如教育行业的双减），可能会寻求其他领域，比如科技、可再生能源或先进制造业等政府鼓励的行业（例如专精特新领域），或者海外的投资机会。同时，公共服务领域的投资可能会增加，而在传统基建和建设领域的投资力度可能会小幅减弱。

随着中国人口老龄化的挑战日益加剧，政府在公共服务和社会保障方面的支出负担可能加重。这或令地方政府整体债务继续受到较为严格的管控，削减政府其他领域的投资，部分国企需要引进社会资本（国企混改大概率延续），或划转更多国有资本以补充社会保险。

再者，对资本的管控可能会常态化，对涉嫌垄断的企业行为会进行长效化监管（例如对互联网公司的监管）。同时，对企业的社会责任的关注会增加，鼓励企业积极参与“三次分配”（即慈善和捐赠，可能会促进慈善信托的发展）。

参考文献：

- 1、习近平，《扎实推动共同富裕》，《求是》第20期
- 2、厉以宁、黄奇帆、刘世锦等，《共同富裕：科学内涵与实现路径》，中信出版集团



“稳”住，未来我们能赢！ —— 研析总书记在中央经济工作会议上的讲话的心得体会

文/金融市场业务总部、小微金融部 部门总经理 王博巍



近期，我认真学习了习总书记在中央经济工作会议上的讲话，并结合我所在部门的消费金融业务实际展开了思考。习总书记的重要讲话展示了宏阔视野，蕴含着无穷深意，闪耀着马克思主义的真理光芒，对我的管理思路、工作信心、生活学习都有积极指导作用。

实事求是 正视困难

2021年是党和国家历史上具有里程碑意义的一年，在党中央的坚强领导下，在全党全国人民的艰苦奋斗下，我们实现了第一个百年奋斗目标，正开启向第二个百年奋斗目标进军的新征程。

习总书记指出，目前我国经济正面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。加之世纪疫情冲击，百年变局加速，外部环境更趋复杂严峻和不确定。

依我浅见，“需求收缩、供给冲击、预期转弱”不是习总书记对中短期的论断，而是对中长期形势的研判。自疫情发生以来，社会消费出现暴跌，其后虽逐步恢复，但与生产端的强劲复苏相比，消费端的复苏不及预期，也就是很多专家说的不均衡复苏。2021年以来，消费的复苏形势更是不容乐观，需求收缩问题日益突出，2021年9-11月我国社会消费品零售总额同比仅增长4.4%、4.9%、3.9%，两年平均增长仅3.9%；2021年1-11月全国固定资产投资同比仅增长5.2%，两年平均仅增长3.9%，各项经济指标均创多年新低。经济下滑、需求收缩是我们中长期不得不面对的现实。

与此同时，信托行业以及信托公司的消费金融业务也面临着双重压力：2020年11月以来监管不断要求信托公司压降通道业务、压缩融资类业务规模，信托业务展业面临挑战；在国家要求金融机构让利减费的背景下，随着《个人征信管理办法》等法律法规的出台，消费金融行业亦面临重塑的困境。

“大雪压青松，青松挺且直”，预期的转弱、展业的压力并不意味着信心丧失，而是激励我们更加实事求是，正视困难，探索更符合发展规律的可行方案。这就要求我们在推进业务的过程中，深入市场，做好宏观经济发展以及行业动态研究，在深刻认知我国经济发展规律以及消费金融行业现状的基础上，在实践中不断探索、总结符合公司及部门业务发展的道路，积极响应国家号召，践行普惠金融、服务实体经济的理念，将高质量发展目标落实到每一项工作中。

厚积薄发行稳致远

我们中国人向来讲究“行稳致远”，在本次会议通稿中，提及“稳”字的次数比历年都多。在我看来，“稳”字主要体现在对经济工作的总体要求上：“各方面要积极推动有利于经济稳定的政策，政策发力适当靠前。”同时，本次会议还提出“结构政策要着力畅通国民经济循环，深化供给侧结构性改革的同时，重点打通生产、分配、流通、消费各环节。”这意味着2022年，中央会在经济政策方面下好先手棋，及早发力，并将拉动消费作为政策主要落脚点之一。

消费金融业务在我国经过十多年的发展，现已成为促进居民消费的助推器，成为满足人民群众美好生活需要的有效手段。近年来，消费金融作为拉动内需、满足差异化金融需求的重要金融工具，逐步成为信托业务新的增长点。国家消费金融行业政策、监管政策的不断调整，均以持牌化、合规化经营为导向，这也将进一步利好公司在合规框架下有序发展消费金融业务。

“千岩万壑不辞劳，远看方知出处高。”我们部门开展消费金融业务以来，稳扎稳打，有序推进，通过与持牌消费金融公司、金融科技类公司以及行业细分领域的龙头企业合作，积累了丰富的业务经验，建立了既合规稳健、又灵活多样的业务模式，风险预判能力、风险管控能力日益精进，系统建设日趋完善，逐步形成了较强的核心竞争力，为公司消费金融业务稳健发展提供了有效支撑。

结合消费金融行业发展的客观规律，我部门在推动消金业务发展的工作中，将继续坚持公司高质量发展的战略目标，坚持稳中求进工作总基调，完整、准确、全面贯彻新发展理念，坚持公司、部门“十四五”战略规划，厘清发展思路，不盲目跟随，在扎实业务基本盘的同时，继续加大在人才、科技、管理、创新等方面的投入，充分优化资源要素组合，切实提升消费金融业务发展质量和转型效率。

辩证思考 坚定信心

危与机。习总书记的讲话充满辩证思维，受他启发，我认为我们也应辩证地看待目前行业和工作遇到的困难，强化“危中有机”的思想认识，树立“化危为机”的信心决心，才能有“于变局中开新局”的实际行动。要把握好危与机的关系，在挑战中发现新机遇，则应坚持做到知行合一、理论与实践相结合，在推进业务的过程中，坚守底线思维，强化风险意识，做好宏观经济发展以及行业动态研究，在深刻认知我国经济发展以及消费金融行业现状的基础上，在实践中不断探索总结适合公司、部门业务发展的道路，积极响应国家号召，践行普惠金融、服务实体经济理念，将高质量发展目标落实到每一项工作中。

稳与进。戒急用忍，慎始敬终，方能行稳致远。面临三重压力的经济环境，消费金融业务作为我所在部门的核心业务，应坚持以稳为主、稳中求进的发展原则。用发展的眼光看问题，正确认识“稳”和“进”的关系，“稳”不是目的，而是指导方向，最终目的是稳中求进，促进经济社会发展。稳中求进，业务方向、合作模式的调整要把

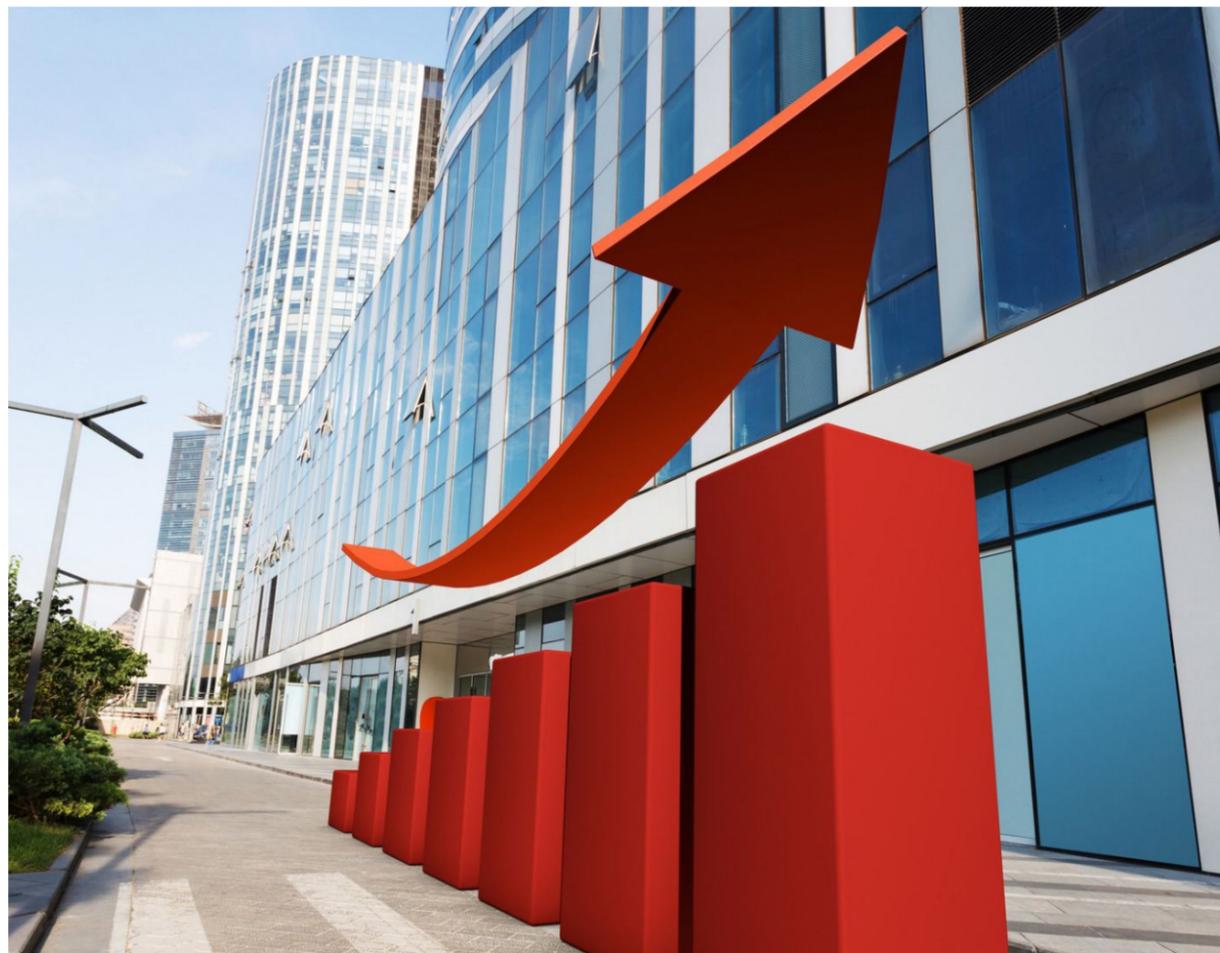


握好时、度、效，坚持先立后破、合理创新、稳扎稳打，加强统筹协调，坚持系统观念。

质与量。消费金融行业过去高速、粗放的发展阶段已经过去，取而代之的是日益精细化、规范化的转型要求。在推动公司消费金融业务发展时，处理好“量”与“质”的关系，在维持业务规模的同时，以提升业务精细化运营能力、增强服务能力为抓手，深挖合作客户潜力，从而进一步提升业务规模，实现量变带来质变、质变推动量变的良性循环。

习总书记的讲话，不仅是对全国、全党经济工作的根本指导，更是对我本人作为国投泰康信托一分子的行动指南。我认识到：在思想政治上，要保证从思想认识上自觉与党中央保持高度一致，提高政治判断力、领悟力、执行力，厚植文化底蕴，强化生态观念，从实际行动上落实为党分忧、为国尽责、为民奉献；在工作专业上，应不断提升自身专业能力，加强专业知识的学习，在自己的岗位上深耕细作、做深做透。

“保持战略定力，坚持稳中有进，全力办好自己的事”，我将以最饱满的热情投入到工作中，用实际行动把党中央和公司党委的各项决策部署到位，迎接党的二十大胜利召开！



中央经济工作会议解读之城投篇

文/上海业务总部副总经理、上海业务一部总经理、上海业务二部临时负责人 牛旭亮

一、2022年党的二十大的召开，是党和国家政治生活中的一件大事，要“稳字当头、稳中求进”，考虑到“我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力”，要“积极推出有利于经济稳定的政策”，“政策发力适当靠前。”

在保持政策定力，持续性去杠杆后，市场不断出清，民营经济、产业国企风险频出，2021年，市场出清开始蔓延到“地产”领域，地产行业特别是民营地产也进入了集中暴雷的阶段。城投公司流动性压力也不断攀升。

“地产”和“城投”是我国目前最大的内需，这两架马车的失速，使得宏观经济面临的压力骤然上升，需求收缩主要是“地产”和“城投”的收缩。

本次经济工作会议的一系列表述表明，宏观政策的拐点已经出现，虽然要“继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策”，但实际上，货币政策力度要强于财政政策强度，宽货币的预期已经越来越强烈，但由于地产信用的修复需要较长时间，宽信用短期内难以实现。

资金的配置仍将首选城投，城投公司是政策拐点的最大受益者。地产行业迎来政策底，但仍将在谷底运行一段时间。

一年之计在于春，我们要抢抓债券配置窗口期，为全年打好配置基础。对于非标政信项目，年前迎来了短暂的价格窗口期，预计春节后的融资成本将大幅下行，建议年前重点配置，第一、加强财富销售力度，第二、固有资金配置，为未来2年的固有的收益打好基础，第三、寻找一些过桥资金进行投放，以锁定较高的收益。

二、会议隐含了对政策执行层面的批评，也暗含了过往政策执行过左的“纠偏”。

长期以来，我们国家的政策，经常“一放就乱，一收就死”。对于这一现象，经济会议落脚点为领导干部上，会议指出，领导经济工作“必须有系统思维、科学谋划”。

“领导干部要提高领导经济工作的专业能力，经济社会发展是一个系统工程，必须综合考虑政治和经济、现实和历史、物质和文化、发展和民生、资源和生态、国内和国际等多方面因素。”

“要悟透以人民为中心的发展思想，坚持正确政绩观，敬畏历史、敬畏文化、敬畏生态，慎重决策、慎重用权。”

“坚决防止简单化、乱作为，坚决反对不担当、不作为。”

对于中央经济会议的这些论述，中财办副主任韩文秀解读，“经济社会发展是一个相互关联的复杂系统，要防止出现合成谬误，不把分兵把关变成只顾自己不及其余，避免局部合理政策叠加后造成负面效应。”

再好的行业，也难以应对金融机构的大范围抽贷、断贷。地产行业的整体性困境，固然与其高负债、高杠杆经营的模式有关，但更主要的是金融机构对地产的大幅度的抽贷、断贷造成的，这就是“不慎重决策、不慎重用权”，这就是“简单化、乱作为”，“不担当、不作为”。

三、关于对城投公司违约、破产的声音的看法

会议指出，要正确认识和把握防范化解重大风险。要继续按照稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹的方

针，抓好风险处置工作，加强金融法治建设，压实地方、金融监管、行业主管等各方责任，压实企业自救主体责任。要强化能力建设，加强金融监管干部队伍建设。化解风险要有充足资源，研究制定化解风险的政策，要广泛配合，完善金融风险处置机制。

我们认为，这一论述是对城投公司破产论的有力回应，城投公司债务的化解，是一个系统工程，是一个长期工程，国家可以运用多种手段进行化解，并不是简单的“破产”了事。

考虑到城投公司的同质性，城投公司的债务违约，乃至“破产”，将导致风险的蔓延和传染，意味着“重大风险的发生”，意味着“没有压实地方、金融监管、行业主管等各方责任”，意味着“化解风险没有充足资源”，“没有研究制定化解风险的政策”……

可以说，不到山穷水尽，不到走投无路，城投公司不会选择“违约”和“破产”，而目前，作为一个向上的经济体，作为一个“大政府”的经济体，可选择的化解手段还很多。

四、城投公司未来的定位和转型

会议指出，“适度超前开展基础设施投资”，城投公司的历史定位仍在相当长时间保持不变，但我们也注意到，“要坚决遏制新增地方政府隐性债务”，对于公益属性很强的基础设施建设，意味着将“新增地方政府隐性债务”，因此，城投公司“适度超前开展基础设施投资”，要有新的思路和办法，要有新的定位和转型。

城投公司参与基础设施建设，转型思路是“资源资产化、资产证券化”，1、城投企业由单一的委托代建主体向国有资产投资经营主体的转型；2、持续性注入经营性半公益性资产、垄断性行业资源；3、以上下游锁定的贸易或者生产制造业为切入点成为区域产业链的一环；4、盘活困境产业、企业和资产。

信托公司要参与城投公司的转型，助力城投公司的转型，寻找未来有潜力的区域，参与其中核心城投的转型发展，运用信托工具全牌照的优势，在投资、融资方面提供全方位的服务和合作。



从中央经济工作会议理解我国经济、金融、信托发展的逻辑

文/研究发展部 部门副总经理 方玉红



2021年12月8日至10日，中央经济工作会议在北京举行，会议总结了2020年工作成绩，阐明了2021年经济工作的基本要求、政策方向、重点工作，阐述了新阶段多重目标约束下做好经济工作的思想方法，有着极强的思想性、战略性、前瞻性，对做好今后一段时期的经济工作提供指导，也为我们金融工作者开展具体工作提供了理念指引和方法论。

稳增长——从“三四五七”的会议精神谈起

刚刚闭幕的中央经济工作会议提出了“三重压力、四个必须、五大问题、七大政策”。其中，“三重压力”揭示了我们面临的经济形势，“四个必须”廓清了我们具体应对的核心方法论，“七大政策”阐释了我们下一步的工作重点，而“五大问题”则纠偏了我们中长期工作中的认知问题。

分析来看，国内当前压力主要源于三个方面：多点多时段的疫情蔓延；复杂严峻的国际形势；需求收缩、供给冲击、预期转弱的三重压力。2022年1月10日召开的国常会上高层再次提出，要顶住经济下行压力，确保2022年一季度和上半年经济平稳运行，重申了稳增长的必要性与迫切性。

从GDP增速方面来看，结合地方两会对经济增速目标的设定及世界银行对中国经济的预期展望，目前5%的

GDP增速是市场默认不容动摇的“增长底线”。从工作基调来看，我们仍坚持稳中求进。其中，稳是大局，稳是底盘，尤其是在2022年党的二十大召开的大背景下更是如此，这也契合了中财办副主任韩文秀提出的“稳经济不仅是经济问题，更是政治问题”。

从会议精神来看，本次经济工作会议聚焦了以下三点。

一是“稳增长”要求动态平衡，质在量前。各地方政府要会“努力干活”，平衡好长期与短期、新动能与老动能等目标约束。宏观政策如逆周期与跨周期、财政与货币要能协调联动，做到“十指弹琴”。近期，我们已看到了货币与财政政策的协调联动。比如，2022年1.46万亿专项债的提前下发体现了“适度靠前超前”的财政政策意图，而专项债支持领域聚焦短板、重点方向、重点领域则体现了“不走老路”的高质量发展决心。1月17日，央行超预期调降MLF利率10bp，核心也是希望与财政政策打好配合战，并借此扭转企业预期、降低企业成本。1月18日央行的新闻发布会上表示，“稳”本身就是最大的“进”，货币政策要充足发力、精准发力、靠前发力。

二是“稳增长”要求纠偏认知，厘清重点。进入新的发展阶段自然会面临新的理论与实践问题，客观上亟需高层重塑共识，以正视听。共同富裕、资本、初级产品保障、防风险、碳达峰碳中和等“五大问题”既是当前经济转型与改革的焦点与痛点，也是我们面向百年未有之大变局必须回答和正确认识的问题。比如，会议强调，“共同富裕”要求先把“蛋糕”做大做好、再切好分好，打消了外界关于“劫富济贫”的疑虑；防风险要求“压实企业自救主体责任”，避免了风险企业大而不能倒的心态投机；双碳则明确了“不能毕其功于一役”，

强化了传统能源逐步退出要建立在新能源安全可靠的替代基础上的认知。廓清重大问题的认识，也很好地为地方政府梳理了本末顺序，有利于下一步工作的开展及政策的执行。

三是“稳增长”要求稳扎稳打，激发活力。本次会议首次提出“七大政策组合”，即宏观政策、微观政策、结构政策、科技政策、改革开放政策、区域政策、社会政策。其中，除宏观政策外，其它六项政策均直接或间接与激发市场活力、动力有关。比如实施科技体制改革三年行动方案，制定实施基础研究十年规划，为的是进一步激活科技体制；疏通制度堵点，优化营商环境，为的是激发经济主体活力；畅通国民经济循环，目的是激活高技术产业链，进而激发消费者内需活力。本质上要求经济在“保底线”的同时，也要注重内部活力的激发，进而适应新发展格局。

防风险——下一步金融工作的发展逻辑

金融稳，经济才能稳。稳增长是经济工作的核心诉求，防风险则仍是下一步金融工作的主旋律。

其一，认知层面，防范化解重大风险的“弦”仍然

不能松。自2018年以来，防风险就一直是金融工作的主线，本次会议也并不例外。结合会议要求，金融工作要继续坚持稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹的“十六字方针”，抓好风险处置工作，加强金融法治、金融能力建设，广泛配合准备好化解风险的政策和资源，完善金融风险处置机制。这样的政策部署主要有两方面考量：国内方面，疫情后我国再次面临着总体较高的宏观杠杆率，房地产风险与金融行业风险、地方政府债务风险等密切交织，客观上要求我们增强底线思维与忧患意识；国外方面，美联储进入货币政策收紧期，这将对我们的外汇市场、资本市场产生较大扰动，有亚洲金融危机、国际金融危机等历史经验在先，强调风险意识并不为过。

其二，实践层面，本次会议突出了强调风险处理的

主体、边界、方式及时点。一要加强金融法治建设，压实地方、金融监管、行业主管等各方责任，同时压实企业自救主体责任。二要分类施策、精准拆弹，将风险处置与深化改革、推动高质量发展结合起来，并防止风险外溢。三要未雨绸缪，完善风险监测预警体系，夯实监管数据基础，推进监管大数据平台建设，





重视事前监测与事中、事后处理的有机结合。

其三，方向层面，防风险的同时也要注意做好金融服务改革创新与精准滴灌的资金支持工作。不难发现，央行、银保监会2022年的工作部署中均提出了要加大对科技、小微、绿色重点领域的支持。不过，践行国家科技强国、普惠金融、绿色低碳等战略也从侧面需要金融机构自身做好顶层设计、数字化转型及业务产品模式创新，以更好推动金融市场的创新发展，支持实体经济的高质量发展。

强信心——实现信托业高质量发展之路

作为金融行业中的重要组成部分，信托业近年处于监管从严期、业务转型期、创新业务探索期三期叠加阶段，形势较为严峻，行业规模一度从高峰期的26万亿压缩到20万亿附近。但越是身处这种环境，越需要信托机构正视困难，坚定信心，充分领会中央经济工作会议传递的精神。

坚守合规底线防范风险，服务实体经济稳健经营，强化创新意识谋求转型，这是信托机构转危为安的重要保障。作为信托业中的一员，国投泰康信托一直都在学习新思想，贯彻新理念，为行业领先信托公司而不断努力。

国投泰康信托实现高质量发展之路必须将自身与国家发展、行业监管、集团指示紧密结合。

首先，结合中央经济工作会议精神中传递的“稳字当头，稳中求进”总基调，需充分认识到宏观经济及行业下行所带来的挑战，秉持稳健经营的发展理念，加强风险管理能力建设。加强自身专业能力修炼内功，应对潜在挑战；加强风控及事前处理意识，对占比较大、有风险隐患的业务及时处置，提前做好防范和应对工作。

其次，结合银保监会最新政策指示，即“督促信托业回归职能定位（受人之托，代人理财）”，需自觉将监管指示结合到战略规划与日常工作中，确保在稳增长的同时将监管指示不折不扣落实到位。

最后，作为国投集团金融板块的重要利润贡献主体，国投泰康信托将积极落实集团最新指示“实现两稳两优三提升”，做好业务结构优化与资源配置工作，即在股权投资领域重点支持战新产业，积极关注资本市场可能出现的业务机会，为集团创造更多价值。

计熟事定，举必有功。作为微观经济中的一份子，国投泰康信托有信心应对挑战，实现稳健经营，有序创新，以实际行动迎接党的二十大胜利召开。

坚定信念担当作为 服务公司转型发展 ——学习中央经济工作会议精神心得体会

文/法律合规部 部门副总经理 王文泳



一、坚持对严峻形势的清醒认识，坚定转型发展定力

中央经济工作会议指出，“必须看到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力”，“世纪疫情冲击下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定”。面对经济下行压力，党中央保持战略定力，为中国经济锚定高质量发展方向。在复杂形势下，精准务实部署，保持战略定力，积极应对风险挑战，坚定不移贯彻新发展理念，破解发展难题，高质量发展的定力和决心更加坚定。

公司处于转型发展的关键阶段，我们每个人对严峻的内外部形势也应当有格外清醒的认识。以前的信托发展惯性已不复存在，新的发展格局正在重塑。宏观经济向高质量方向转轨，产业升级、技术变革、财富分配、投资管理等方面都面临变革，这些不确定性将为公司的转型发展带来机遇与挑战。随着资管新规过渡期结束，两项压降持续加码，以及即将出台的资金信托新规和信托公司资本管理办法，都将深刻地直接影响信托业的发展格局、展业方向。头部信托公司净资产规模优势将更加突出，竞争格局进一步分化，优胜劣汰机制将进一步发挥作用；资金募集能力成为制约公司发展的关键因素；风险防范的重要性被提升到前所未有的地位。发展形势越是复杂，我们每个人越应当保持“任凭风浪起，稳坐钓鱼台”的沉稳和耐心，在挑战中保持战略定力，坚决落实公司的十四五发展战略，坚定不移对标行业先进，提升专业能力和核心竞争力，增强紧迫感和使命感，坚定前行方向，凝聚奋进力量。

二、坚持按规律办事高质量发展，顺势而为先立后破

中央经济工作会议指出，“无论国际风云如何变幻，我们都要坚定不移做好自己的事情……以高水平开放促进深层次改革、推动高质量发展”。“在应对风险挑战的实践中，我们进一步积累了对做好经济工作的规律性认识。必须坚持党中央集中统一领导，沉着应对重大挑战，步调一致向前进；必须坚持高质量发展，坚持以经济建设为中心是党的基本路线的要求，全党都要聚精会神贯彻执行，推动经济实现质的稳步提升和量的合理增长；必须坚持稳中求进，调整政策和推动改革要把握好时度效，坚持先立后破、稳扎稳打；必须加强统筹协调，坚持系统观念”。这四个必须是我们党在应对风险挑战的实践中积累的对做好经济工作的规律性认识。只有在实践中自觉把握运用经济规律，按规律办事，坚定不移做好自己的事情，才能不断激发积极型、主动性和创造性，攻坚克难，实现高质量发展。

公司正在整体转向高质量发展的阶段，各种内外部因素交织叠加。在新时代、新格局下，我们也必须坚定贯彻新发展理念，按规律办事，走高质量的发展之路，公司的转型创新才能实现“质量变革、效率变革、动力变革，蹄疾步稳”。

（一）坚持问题导向。问题导向是我们党取得历史成就的重要经验，解决实际问题打开工作局面的重要突破口。坚持问题导向，跟着问题走、奔着问题去，才能在实践中总结形成规律的认识，这些认识反过来更好地指导我们实践。公司创新业务的发展实践中，遇到了各式各样的问题，在业务模式尚不成熟、监管规则不够明晰的发展阶段，没有固定的模式和标准遵循，需要解决的问题也更加多样、复杂。

以家族信托业务为例，我们已面临的问题包括了受托人责任边界不清、潜在婚姻继承纠纷、税务筹划合规风险、家族信托如何进行投资者适当性管理、当事人亲属关系与行为能力如何核验、持有家族企业股权的股东责任等方面、形形色色的问题。公司业务规模的上涨带来了更多的实践样本，随之而来的是更多的问题，有专业问题的碰撞也有流程管理的分歧。我想我应该庆幸能够接触丰富的实践样本库，因为问题是创新的起点，也是创新的动力来源。我们在问题的调研、分析、解决和积累中，将逐步深化认识、总结经验，努力建立和形成符合公司风险偏好和展业思路的家族信托问题手册、操作标准，这些规律性的认识未来将转化为公司发展的核心竞争力。

（二）坚持先立后破。先立后破是我们党推进改革过程中的宝贵经验。信托业务的转型发展不可能毕其功于一役，应当保持战略定力和耐心，先立后破、稳中求进。只有齐心协力支持公司将创新业务在风险可控的前提下“立”起来，调降传统业务、优化业务结构才有“破”的基础和前提，发展路径也才会更加可持续。要将创新业务“立”起来，一方面，要求我们主动作为、顺应监管导向和市场需求，在产品生产端和财富服务端，准确把握市场需求和居民财富配置结构的变化，提升专业能力，优化业务和产品结构，寻求业务转型发展的突破口；另一方面，坚守底线，尽快建立对创新业务展业逻辑、内生规律的深刻认识，坚持规范化、差异化、精细化管理，做好针对性的风险控制，用科学的规律与方法夯实高质量发展的基础。

我想先立后破还集中体现在坚持拓展创新业务与改造升级传统业务的统一。既要全力开展资产证券化、服务信托、标品信托等新兴业务，又要做精改造传统业务，稳住发展的基本盘。不应完全舍弃多年在传统业务领域发展的积淀，我们可以立足所擅长的市场、主体和区域，精耕细作、做实根基、立新求变，创新升级传统业务，在合作模式的创新上下功夫，在“守”的基础上有所“为”。前期在信政业务非标转标、pre-ABS和FIPC等非融资类模式中的探索，就是在谋求传统业务升级的有益探索，我想我们应当以更加开放的视野和积极的态度，寻求更为合适的转型道路，处理好立与破的辩证关系。

（三）坚持顺势而为。政策环境、信用环境和市场环境的变化，加速了资管行业竞争格局的演进，转型的紧迫感日趋明显。中央经济工作会议提到了“适度超前开展基础设施投资”、“引导金融机构加大对实体经济特别是小微企业、科技创新、绿色发展的支持”、“为资本设置‘红绿灯’”、“正确认识和把握防范化解重大风险”等内容，我们应当时刻保持对这些领域政策的敏感度，寻找和把握业务机会。用发展的思维，抓准发展市场需求和改革方向，顺势而为，不过分计较现阶段一城一池的得失。以资产证券化业务为例，在社会融资结构从以间接融资为主向以直接融资为主转变的大背景下，资产证券化业务符合市场需求和监管导向。尽管信托公司现阶段主要充当SPV，获得的报酬通常不高，受托人的责任边界也存在争议，目前也很难成为信托公司的核心业务与盈利点，但随着直接融资的发展、公司业务能力的提升，资产证券化业务符合发展规律和转型发展的长远布局，我想资产证券化的业务空间会进一步扩大，信托公司可以逐步向服务商转变，深度参与底层资产的形成，甚至可以全面承担产品设计、承销、资产服务等多个角色。

三、坚持底线思维实事求是，依靠学习走向未来

中央经济工作会议指出，“要正确认识和把握防范化解重大风险。要继续按照稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹的方针，抓好风险处置工作，……化解风险要有充足资源，研究制定化解风险的政策，要广泛配合，

完善金融风险处置机制。”这体现了我们防范化解重大风险的现实紧迫性和长期战略性。对于公司的转型发展而言，创新业务是风险易发高发的领域，防范化解风险必须因势而谋、因势而动、因势而进。这个背景下，提升法律合规团队的专业能力，优化思维方式，增强整体战斗力和单兵作战能力，助力公司高质量转型发展显得尤为迫切。

（一）坚持底线思维。我们党一直强调善于运用底线思维的方法，凡事从坏处准备，努力争取最好的结果，做到有备无患、遇事不慌，牢牢掌握主动权。底线思维是以底线为导向的思维方法，要求不回避矛盾，不掩盖问题，客观分析每个可能出现的问题，妥善解决问题。

在创新业务的合规管理中，我想法律合规工作更应当坚持底线思维，这是重要的工作方法，必须有所为有所不为，在奋发有为进行创新的同时，始终坚持守住底线。一是坚持规则意识，在任何时候不能触碰监管红线的意识。二是坚持证据意识，项目设立和过程管理中，应当时刻考虑到项目文件、证据、资料是否达到了被采信为证据的标准，不应等到项目发生纠纷需要司法介入时才追悔莫及，这个问题在家族信托业务和非标业务纠纷案例中显得尤为突出，一份配偶同意函、一份送达回执，可能会决定了案件胜负的方向。三是坚持裁判思维，积极总结梳理判例，学会更多在裁判方的角度看待问题，进行极端情况下的承压测试，例如对于涉及自然人投资者的证券投资信托项目，司法判例对信托受托人信义义务、适当性管理义务承担赔偿责任的判断，往往超出了我们在项目设立之初的预期。四是程序意识，程序是遵守法律、适用规则规定的步骤，在信托业务的准入、管理中，坚持信息披露的完整性及时性、受益人大会程序的规范性、投资者风险测评程序的完整性、面签双录证据的完整性等，这些无一不体现了程序意识的重要性。

（二）坚持不断学习。我读习近平总书记的文章《要依靠学习走向未来》，感触很深，有一句话可能很贴合现阶段我们信托转型和人员能力建设的现状：“我们遇到的问题中，有些是老问题，或者是我们长期努力解决但还没有解决好的问题，或者是有新的表现形式的老问题，但大量是新出现的问题。新问题每时每刻都在出现，而且多数又是我们过去不熟悉或者不太熟悉的。……不论是新问题还是老问题，不论是长期存在的老问题还是改变了表现形式的老问题，要认识好、解决好，唯一的途径就是增强我们自己的本领。增强本领就要加强学习，既把学到的知识运用于实践，又在实践中增长解决问题的新本领”。现阶段，有些业务模式还处在摸着石头过河的发展阶段，中台人员经常会面临灰度决策的情况。有时受限于法规、规则的不健全、司法案例的匮乏、能力的欠缺等原因，产生了许多需要灰度决策的命题，例如如何判断受托人职责边界、能否判断交易结构绝对合规等，合规人员往往会基于专业和经验确定一个操作的尺度空间，但这个空间往往会在业绩压力下不断承压，面临挑战，面临“本领恐慌”。我想，团队唯有坚持不断学习，不断在实践中学习，主动跳出舒适圈，对标先进，走出去与同行切磋，与中介机构交流，掌握战胜新问题、驾驭创新业务的本领，固根基、锻长板、补短板、强弱项，方能未雨绸缪、笃定前行，更好地助力公司高质量转型发展。



以科学精神和更大耐心推进公司转型发展 ——学习中央经济工作会议精神的思考和体会

文/法律合规部 部门总经理 孙丰明



2021年12月8日至10日，中央经济工作会议在北京召开，会议的主要目的是定调2022年经济发展。在不到5000字的新闻稿中，“稳”字出现25次，“稳”字成为最突出的关键词。会议提出，世纪疫情冲击下，2022年外部环境更趋错综复杂，内部面临需求收缩、供给冲击和预期转弱三重压力，2022年经济工作要“稳字当头、稳中求进”。在此基础上，会议从七个方面做了政策部署和安排，并要求加强统筹协调，坚持系统观念，积极落实会议精神。

通过学习中央经济工作会议精神，结合公司转型发展所面临的问题和挑战，我的思考和认识如下：

一、转型发展，需坚持系统性思维，对转型发展的“复杂性”保持警醒和敬畏

通过学习中央经济工作会议精神，可以发现国家经济实现“高质量”转型发展充满挑战，需要对其中的“复杂度”保持警醒，需要审时度势，及时调整各项政策，及时解决各类问题。同样，公司的转型发展，也是充满挑战和“复杂度”的大事，公司转型发展不是“喊喊口号、改改流程、写写制度”就能解决的，涉及公司的资产端、资金端、决策体系、制度流程等，涉及到公司每一个人。按照现有的“去非标化”监管趋势，以及未来“低利率化”的经济发展趋势，信托公司的转型发展不是增加几条业务线能够解决的，而是需要切实改变盈利模式，需要建立在模

式变化、能力建设、资源优化的基础上的。模式变化、能力建设、资源优化，每一项都包含很多内容，需要不断探索和试错，需要精心设计和大胆尝试。

在这个大背景下，公司各部门需要坚持系统性思维，从大局着眼，以转型发展为落脚点，全力支持公司各类创新业务，形成合力，避免单部门孤军奋战的情况。同时，对转型发展的“复杂度”保持警醒和敬畏，对于发现的问题及时沟通、及时解决，将转型发展中出现的“试错成本”降至最低。这需要公司各部门进一步密切合作，保持开放心态，将影响转型发展的“问题”摆到桌子上”，充分讨论研究，降低风险，找准方向，推动老业务转型、新业务发展。

二、转型发展，需做好调查研究工作，需有底线思维，科学决策

中央经济工作会议指出，“领导经济工作必须尊重客观实际和群众需求，必须有系统思维、科学谋划。领导干部要提高领导经济工作的专业能力，经济社会发展是一个系统工程，必须综合考虑政治和经济、现实和历史、物质和文化、发展和民生、资源和生态、国内和国际等多方面因素。要加强调查研究，坚持‘三严三实’，坚决防止简单化、乱作为，坚决反对不担当、不作为”。这段材料，对领导干部的科学决策能力提出了要求。对公司来讲，转型发展的重要环节之一，就是决策能力的转型。好的决策来源于丰富而准确的信息，信息是决策的基础，而信息来源于调查研究。公司各部门，尤其是中台部门，应重视一手信息，重视感性认识的“量”，在保证感性认识的“量”的基础上，加深理性认识。目前来看，公司中台部门对于新业务的感性认识的“量”，以及对于新业务理性认识的“度”都不够。因此，公司中台部门需要积极参与市场调研，参与新业务新项目的各个环节，解决因对项目接触不够而导致感性认识和理性认识都不够的问题。

同时，转型发展应有底线思维，应坚持合规展业意识，确保在合规合法、风险可控、稳健发展的轨道上进行。对于转型发展过程中出现的弱信号保持敏感，及时解决出现的各类问题。对于不符合公司稳健发展方向的业务，即使很有“吸引力”，也要坚决杜绝，不能以转型发展的名义开展不符合公司稳健发展的业务或者触碰红线的违规业务。另外，转型发展时期，应坚持公司一贯的透明公开的决策文化，允许不同的声音存在，全方位听取意见，科学决策。

三、转型发展，需找准落脚点和判断基准，选择好正确方向

中央经济工作会议指出，“会议认为，进入新发展阶段，我国发展内外环境发生深刻变化，面临许多新的重大理论和实践问题，需要正确认识和把握”，并分别阐述了共同富裕、资本运行规律、初级产品供给保障、防范化解重大风险及碳达峰碳中和等领域存在的矛盾。中央经济工作会议采用了辩证思维，来分析遇到的这些矛盾，思路十分清晰。对于公司来说，也应充分运用辩证思维，找准转型发展的方向和基石。

回顾信托行业10多年的快速发展历史，信托行业因为抓住了资金端的需求和资产端的需求，才获得了行业的快速发展。公司的转型发展，成败与否，取决于是否能够持续满足资金端和资产端的需求。我们在转型发展过程中，思考的落脚点，也应该是资金端和资产端的需求。转型发展中，需要进一步关注资金端和资产端的需求变化，开展研究、讨论及创新。简单来说，转型过程中，如果我们跟大资金方、大资产方的合作程度进一步深化了，我们对资产端有了更深入的了解和认知，我们的转型胜算就大，反之就会困难重重

四、转型发展，既要“转型”，又要“发展”，“立”和“破”两者都重要，不能顾此失彼

中央经济工作会议指出，“必须坚持高质量发展，坚持以经济建设为中心是党的基本路线的要求，全党都要聚精会神贯彻执行，推动经济实现质的稳步提升和量的合理增长”，“必须坚持稳中求进，调整政策和推动改革要把握好时度效，坚持先立后破、稳扎稳打”。2020年及2021年，防疫要求、防范化解房地产行业风险及碳达峰碳中和政策实施，一定程度上影响了经济的发展，没有把握好经济发展与政策实施之间的度，没有根据经济发展的需要去及时地调整相关的“度”，对经济发展产生了负面影响。正确理解高质量发展，正确处理好“立”和“破”的关系，对于经济社会发展十分重要。

对于公司来说，公司在开拓新业务的同时，也应重视为公司提供了主要收入和利润的传统业务，巩固好原有传统业务的基础，稳扎稳打，稳健推进业务转型。避免在公司新业务尚未培育成功的同时，传统业务收入大幅下滑。在执行层面，对于公司传统的基础设施、地产、消金等业务，也应巩固好原有优势，调动好相关部门的积极性，发挥好公司营收稳定器的作用，助力好转型。



以中央经济工作会议新精神为指引 创新谋划新时代信托业务发展

文/信托业务总部 部门总经理 张立志

2021年中央经济工作会议在肯定我国经济韧性强、长期向好的基本面基础上，首次提出中国经济面临的“三重压力”，强调稳字当头、稳中求进。对于信托公司而言，深刻理解中央经济工作会议精神，认真谋划2022年业务发展思路具有重要意义。

一、深刻理解稳字当头、稳中求进，沉着应对百年变局

2022年预料是全球经济逐步从大规模疫情冲击和刺激政策中回归正常的一年。在两年疫情的冲击下，我国经济发展中原本遇到的结构性转换和内生性危机问题进一步加大。当再一次站在经济归位发展的十字路口，如何平衡好稳定大局和换挡增效的关系，既关乎国家经济的未来，也关系每一个微观经济组织及个人的命运。

（一）维“稳”是今年经济工作的前提

从2021年前三个季度的GDP、出口、消费、投资等几方面数据来看，除了出口增速保持在较高水平外，消费、投资增速均较低且难以提振。尤其2021年第三季度GDP当季同比增速为4.9%，是1992年以来除2020年疫情特殊时点外，实际GDP当季首次同比跌破5%，稳增长压力加大。所以会议指出，必须看到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱“三重压力”。因此，我国近期一段时间亟需采取有力的措施稳住宏观经济大盘，推动经济增速尽快回到潜在水平并保持经济运行在合理区间至关重要。今年继续保持外贸持续增长难度加剧，所以保经济增长主要依赖固定资产投资和消费来支撑。目前来看，由于部分房地产企业在2021年出现流动性问题，短期内缓解的可能性不高，所以固定资产投资对基建的依赖更高。近半年国家多次降息降准释放流动性，目的就是降低基建投资项目的融资成本，优化银行信托等金融机构的资金结构，提升金融服务能力，更好支持实体经济。

（二）实现高质量发展仍是政策着力点

围绕“稳字当头”，中央经济工作会议还就微观、结构、科技、改革开放、区域、社会等方面政策进行了部署，核心仍在于加快构建新发展格局、畅通国民经济循环。中国经济过往的循环是房地产、金融循环较多，未来要打造科技、产业和金融良性循环，这是实现高质量发展、加快构建新发展格局、提升供给能力的关键。这也是我们在世纪疫情冲击下，百年变局加速演进中，以内部的确定性应对外部不确定性的内在需求。高质量发展需要高适应性和强竞争力的现代金融体系去支撑助力。金融机构应该发展多层次金融市场，改变间接融资比例过大的现状，向高效能、创新类市场增加投资类服务输出，降低实体经济杠杆负担的同时，打造科技、产业和金融良性循环。金融



机构要心怀“国之大者”，金融工作能否服务好实体经济，能否维护好金融安全稳定关乎着我国在百年未有之大变局中能有怎样的发展地位和发展空间。所以金融机构提高政治站位，充分认识金融本质和规律，加强自身转型发展经营建设，发挥稳定宏观经济中流砥柱作用，推动高质量发展。

二、信托行业顺势而为，严守底线，禀赋创新

2022年是“十四五”开局之年，也是资管新规正式执行落地的第一年。信托公司作为资管行业中的重要支柱之一，在新的中央经济工作会议精神的指引下，将迎来重大“蝶变期”。

（一）回归本源，助力实体经济的发展

实体经济是国民经济的基础，大力发展实体经济是全面建成小康社会，实现“两个百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的重要保障。会议指出，稳健的货币政策要灵活适度，保持流动性合理充裕；引导金融机构加大对实体经济特别是小微企业、科技创新、绿色“双碳”发展的支持；财政政策和货币政策要协调联动，跨周期和逆周期宏观调控政策要有机结合。作为仅次于银行业的第二大金融行业，信托公司可以贷款、股权、资产证券化、服务信托等多元化的金融工具，以定制化的交易结构，以实体经济的需求为根本，着力解决资金来源、期限结构和投资行为短期化问题，投资重点向科技、能源、绿色和产业链金融倾斜，成为促进经济金融良性循环的重要力量。

（二）强化防范，完善金融风险处置机制

会议指出，要正确认识和把握防范化解重大风险，继续按照稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹的方针，抓好风险处置工作。近两年信托同业被接管事件、地产暴雷频发，对行业发展敲响警钟。尊重金融规律，契合监管规范，重视风险防控是信托公司健康发展的根本前提。信托公司在内部管理中，坚守底线思维，防患于未然，将防范和化解金融风险作为信托经营的根本出发点。项目投资既要重视投前风险防范、严把投放原则，又要高度重视投后管理，做到细节拆分、舆情跟踪，早发现、早预警。有条件的信托公司建立资产处置部门，化解内生不良，提高信托公司整体风险承受和处置能力。

（三）积极转型，努力实现传统和“新经济”的平衡转换

中国经济迅猛发展40年，经济增长模式由过去的全球化、工业化和城镇化驱动逐步向低碳化、科技智力和高端制造等“新经济”动能转化。这次会议也再次强调了“适度超前开展基础设施投资”、激发“专精特新”、优化“科技创新”等系列举措。信托公司作为金融机构中牌照全面、体系灵活的典范，应当扛起构筑社会发展新动能的大旗。

同时，信托行业的发展也进入了换挡阵痛期。不论是监管当局还是行业自身，近两年都对信托行业的发展模式和生态环境提出了改革诉求。2020-2021年公募基金、私募基金借助资本市场契机发挥主动管理能力，规模快速



增长，信托行业在资管行业的角色和地位逐步滑落。另一方面，信托行业过去十年窗口期的“粗放型”经营，遗留下来的存量项目风险仍在化解过程中，所以信托行业改变原有“牌照”经营的模式，建立丰满信托文化，提升机构高质量经营和项目主动管理能力是信托行业“十四五”发展的核心要义。

信托公司原本就有浓厚的创新基因，信托公司可以发掘原来传统地产、政信项目门类积淀下来的大宗资产把控能力和地方资源协调能力，结合自身在资本市场一、二级联动方面的投资管理经验，通过“债+股+投”模式加大参与新基建投资、创新制造、科创板等领域筑底过程中的业务机会，切实管理和运用好“新经济”体系中的效率资金。

信托公司还要发挥好受托人制度优势，面对当下客户结构和服务需求双重变化的全新态势，加大金融创新供应，引导投资宣传，搭建好财富投资和资产管理相契合的生态圈，切实为财富群体制定多元的信托管理方案。

三、深入贯彻中央会议精神，践行活力金融服务

我司在国内信托公司行业中一直以稳健著称，这也与国家宏观导向和监管要求一脉相承。当下在“三重压力”和“新经济”双重宏观局势下，我司既要巩固好信托传统托底业务，同时还要确保完成“十四五”规划目标，就需要在巩固信托传统托底业务的同时，提升经营创新理念，扩展财富服务品类，抢占经济新格局。

（一）躬身力行市场行为逻辑，提升市场机会敏锐度

近一年多“房地产经济”的政策管控以及大量行业巨头“大而不倒”幻想的破灭，体现了经济结构的巨大转变，势必也带来了融资和投资结构的转变，进而金融机构传统风险控制体系中的“唯抵押物”、“唯主体信用”的思维也受到了冲击。新经济形势下，金融机构在项目决策中除了在“物”上保留有原来的价值约束，更应该主动下沉到“人”和“事”本身去判断其经济行为的内在逻辑及其通盘资源嫁接的效力。我们不要沉湎于过去对业务风险判断粗放式、模块化的舒适圈，而是勇敢地去拥抱识别新经济环境下更多样的金融诉求，兼容并蓄逐步打造我司自己的技术壁垒和行业标签。只有这样，我司才能有效做好新旧动能的转换，也能在新的时代背景下跨越发展。

（二）耕耘特殊资产业务板块，补充跨周期投资品类

特殊资产投资在近两年经济下行态势下，受到了大量机构和财富群体的广泛关注和追逐，也逐渐被一些头部信托公司纳入产品设计发行的范围。在几年前，我司先于同业，敏锐嗅觉到该领域的投资机会，抢先设计发行了特殊资产投资类信托产品，占领了特殊资产投资圈中的一些资源先机。但由于经济环境复杂多变，投资标的落脚点更加下沉，牵扯的利益主体众多，所以该类资产价值判断和规律把握都难于常规项目。目前该类项目在我司内部孵化的时间偏长，尚未形成规模效应。鉴于我司在该类项目已有的实战经验和同业交流，今年我们会在项目的方案能力建设和资源能力嫁接上狠下功夫。首先建立长期持续的投研制度。比如，对单体和资产包项目中经常涉及的商业地产和工业园区资产进行分类研究和形势判断，以形成内部的风险价值判断逻辑。对司法程序中的关键节点事项和判决案例进行司法知识架构的积累完善。其次，引进外部专家智囊，加大与外部同业和上下游机构间的信息联盟的搭



建，积累资金嫁接和资产处置的合作生态，以快速提升我司特资条线专业建设。此外，在传统资产包业务模式基础上引进公益债、不良ABS、财产权信托等增值配套，拓宽处置转化专业服务的覆盖面。在发展常规资产包业务类型同时，发掘地产单体改造升级、上市公司股东纾困、破产重整投资类机会型项目，积累我司投行化项目运作经验。

目前我司发展特资业务计划分三步走。第一阶段以与资产管理机构优先级资金配资服务为突破口，采取“专业跟随”战略与优质服务商“边学边做”共同投资，我司获取相对稳定的收益。第二阶段，我方待自身投研能力和不良市场资源取得扎实积淀后，主动去二级市场获取优质资产，自主运营处置价值提升变现退出。由于主动参与程度加深，项目主导型增强，我司会预期获取更多超额收益。第三阶段，我司不良资产业务逐步向基金化产品打造，以便嫁接更多长期资本导入，践行净值化管理策略，打造我司基金管理人专业口碑，获取经济和品牌双重收益。

（三）延长优质基础设施业务链条，扩大经济业务触角

经济工作会议明确指出今年财政政策主基调是“提升效能、更加精准和可持续”，继续延续了近几年积极的财政政策，给我司传统优势政信项目的持续发展提供了稳定的政策环境。我司利用现有基建工程类项目积累的地方信息资源，紧跟国家政策导向，在积极开展非标和债券基础上，围绕地方政府工程项目施工、采购和开发、建设、运营等需求发掘F+EPC、ABS、类Reits、产业投资基金的介入机会，以投资逐步替代融资，加大与政信合作伙伴的资源绑定，进而深化我司在优质细分产业中的经验积累，增强我司的投研能力和风险管理能力。

业精于勤，行而不辍。2022年是我司全面落实公司“十四五”规划的攻坚时刻。我们业务部门继续秉承科学管理，精准施策、创新进取、分类突破的工作理念。我部在传统和创新“一体两翼”的业务结构下，继续发扬“老黄牛”精神，勇担公司转型发展的重担，坚持以存量带动增量，投融联动互促，保质保量实现业绩再上新台阶。



中央经济工作会议精神对信托转型的启发

文/家族信托事业部 部门副总经理 刘鹏



中央经济工作会议认为2021年是党和国家历史上具有里程碑意义的一年。中国共产党成立一百周年，实现第一个百年奋斗目标，开启向第二个百年奋斗目标进军新征程，沉着应对百年变局和世纪疫情，构建新发展格局迈出新步伐，高质量年展取得新成效，实现了“十四五”良好开局。我国经济发展和疫情防控保持全球领先地位，国家战略科技力量加快壮大，产业链韧性得到提升，改革开放向纵深推进，民生保障有力有效，生态文明建设持续推进。同时我国经济发展

面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力；世纪疫情冲击下，百年变局加速演进，外部环境更趋复杂严峻和不确定。总之，2021年我国经济工作既取得了巨大的成就，同时也面临众多风险和挑战。

目前信托行业的发展也面临上述相似的情况，经过十几年的高速发展，信托行业规模取得了巨大增长，最高峰超过26万亿规模，成为金融行业第二大子行业，各类业务全面开花；信托行业在享受制度红利的时候，也为投资者带来了丰厚的回报。但随着资管行业按照“去嵌套、降杠杆、压通道、控错配”的原则进行全面整改，监管对信托行业持续的融资类、通道类业务压降、非标额度限制，同时伴随着房地产行业流动性危机、城投剥离中央救助等现实情况，传统信托业务的发展前景变得十分不明朗，面临着诸多的挑战。未来单纯依赖传统信托业务发展的机构必然会走进死胡同。

中央工作会议认为，在应对风险挑战的实践中，进一步积累了对做好经济工作的规律性认识。必须坚持党中央集中统一领导，沉着应对重大挑战，步调一致向前进。必须坚持高质量发展，坚持以经济建设为中心是党的基本路线的要求，全党都要聚精会神贯彻执行，推动经济实现质的稳步提升和量的合理增长。必须坚持稳中求进，调整政策和推动改革要把握好时度效，坚持先立后破、稳扎稳打。必须加强统筹协调，坚持系统观念。会议要求，2022年经济工作要稳字当头、稳中求进，各地区各部门要担负起稳定宏观经济责任，各方面要积极推出有利于经济稳定的政策，政策发力适当靠前。

与2022年我国经济工作的指导原则一致，信托行业要想实现可持续发展，必须坚持稳中求进的同时进行改革转型，突破原有的业务模式和形态。信托行业的转型既要符合监管导向、服务实体经济，又要符合信托制度的本源，发挥信托制度的特有优势，这样才能实现长远的发展。具体到一家公司，要形成公司统一的发展战略，要基于原有的资源禀赋、贴近市场，在优势领域率先实现转型示范，对于未来一定要发展的暂时短板的领域，也要集公司之力加大资源投入，实现弯道超车。目前在信托行业，没有一家公司能够说已经在转型的道路上实现了彻底的另选，大家都在转型拐弯的关键节点，很多机构都有机会脱颖而出。

中央经济工作会议表示2022年经济工作要坚持以下原则。一是宏观政策要稳健有效，要继续实施积极的财政

政策和稳健的货币政策。二是微观政策要持续激发市场主体活力，要提振市场主体信心，深入推进公平竞争政策实施，加强反垄断和反不正当竞争，强化知识产权保护，强化契约精神。三是结构政策要着力畅通国民经济循环，要深化供给侧结构性改革，加快数字化改造，促进传统产业升级，要坚持房子是用来住的、不是用来炒的定位。四是科技政策要扎实落地，强化企业创新主体地位，深化产学研结合，完善优化科技创新生态，形成扎实的科研作风，继续开展国际科技合作。五是改革开放政策要激活发展动力，要抓好要素市场化配置综合改革试点，全面实行股票发行注册制，完成国企改革三年行动任务，稳步推进电网、铁路等自然垄断行业改革。六是区域政策要增强发展的平衡性协调性，要深入实施区域重大战略和区域协调发展战略，促进东、中、西和东北地区协调发展，全面推进乡村振兴，提升新型城镇化建设质量。七是社会政策要兜住兜牢民生底线，推动新的生育政策落地见效，积极应对人口老龄化。同时要正确认识和把握实现共同富裕的战略目标和实践途径，要正确认识和把握资本的特性和行为规律，要正确认识和把握初级产品供给保障，要正确认识和把握防范化解重大风险，要正确认识和把握碳达峰碳中和。

同样，信托行业以及信托公司面临转型的十字路口时，也要找到自己适合的方向。个人认为主要有四个方向：

一是快速实现非标转标，切入固收、权益市场，首先利用原有非标固收的优势迅速向标类固收业务转化，形成与银行、券商等差异化的标类固收策略；另外加大对权益型产品人才的布局，包括股票多头，量化策略、CTA、雪球等衍生品结构以及股权投资等。

二是以原有的地产非标业务为基础，切入真正的地产股权投资和特殊机会投资。毫无疑问，信托对于房地产行业是最了解的，而地产股权投资，是信托公司转型的最优解。

三是坚持大类资产配置财富管理，突破原有的报价式的产品销售模式，真正从客户需求及风险偏好出发，实现客户资产的配置管理，增强高净值客户的粘性。

四是大力发展以家族信托业务为代表的回归信托本源的服务信托业务，充分发挥信托制度的优势，形成信托行业独特的业务壁垒，使信托公司成为该类业务不可或缺的关键节点；可以预计到几十年后，该类业务还能持续进行发展。

2021年是资管新规过渡期的最后一年，也是信托行业在创新转型的快车道中加速冲刺的一年。信托业发展方向日趋明确，只要信托公司不断加强投研创新能力、资产主动管理能力、风险综合防控能力，信托行业就一定会取得长足进步和发展。



积极推进数字化运营建设 助力公司高质量转型发展 —— 2021年中央经济工作会议学习心得

文/资产运营总部 部门总经理 陈仁龙



中央经济工作会议历来都是分析经济形势、把握政策方向的权威“风向标”。2021年度中央经济工作会议指出，我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，同时，还面临着世纪疫情冲击、百年变局加速等复杂的外部环境挑战，会议也明确地指出，我国经济韧性强，长期向好基本面不会变。会议还系统地做出了七项“政策部署”，提出了五个“正确认识和把握”，对2022年的经济工作做出了科学、全面的安排。

认真学习会议内容，深刻领悟会议精神，对于我们做好各项工作的开展，具有极为重要的引领和指导意义。

首先，从业务开展角度来看，货币政策、财政政策会更加积极，以充分发挥逆周期调节作用。这对融资类业务的信用风险可能会有一定缓释作用，但我们也要清醒地意识到政策短期刺激作用与行业发展的长期走势的关系。对融资类业务，我们仍然要保持足够

的审慎态度，主动优化交易对手，提升过程管控能力，对部分业务领域可能要考虑抓住机会实现有序缩量、退出；对资管类业务来讲，应充分预判货币政策对资产价格的潜在影响，前瞻性地做好资产配置调整，优化资产结构和流动性水平，并主动做好募集端的成本管控和负债压降，全面扩大产品规模，持续提升盈利水平。

其次，从行业监管角度来讲，我认为严监管的趋势没有变，风险防范化解的主基调也没有变，同时，监管的手段也在加速往数字化方向转换。我们也要做好足够的应对准备，主动做好合规展业，并认真做好监管数据相关工作。

第三，从经营管理的角度来讲，在公司经营任务持续增长背景下，新旧业务的经营绩效贡献尚未完成根本性转换。公司的经营管理必须要进一步精细化，在做好精准考核引导和资源协调的同时，也要全面做好成本管控，珍惜并用好“长征”路上的各类“粮食”资源，确保转型的“长征”顺利。



2022年是“十四五”规划实施和转型发展的关键时期，受内外部形势影响，我们同样面临着挑战巨大、任务繁重、时间紧迫、竞争激烈的复杂、严峻考验。在传统业务开展方面，既要稳妥推进业务落地，增厚粮仓家底，又要审慎把握各项风险，及时做好处置化解；在转型业务开拓方面，既要持续扩大业务规模，巩固转型成果，又要全面提质增效，推进健康持续发展；在经营管理提升方面，既要统筹做好资源协调，确保计划精准及时，又要深度推进管理变革，开创数字化管理新局面。

资产运营总部作为公司战略转型发展的重要支撑之一，必须全面肩负和发挥好“中心枢纽”作用，依托数字化运营建设，积极推动公司转型向纵深发展。具体来说，需要认真做好以下几项工作：

一、全面做好事务承接，打造标准化运营

2022年是行业资管新规实施元年，公司需要围绕“受托人履职尽责”、“净值化管理”等维度，全面做好资管新规下的各项工作。具体来看，需要在产品生命全周期内，认真做好受托人各项事务管理，实现涵盖全部业务类型的，覆盖信登、交易、划款、分配、估值、清算、披露各节点的闭环式标准化运营管理，全面提升公司受托履职能力和水平，做好操作风险防范，为数字化运营建设奠定坚实基础。

二、积极推进信息建设，打造信息化运营

在做好标准化运营建设的同时，资产运营总部作为公司数字化转型最核心的数据生产部门，还必须坚决推进重要运营工作的信息化建设，提升数据生产供给和应

用分析能力。具体来看，信息化建设将主要围绕资管业务、家族业务、监管报送、经营分析等核心需求展开，并通过自动化估值建设、TA专业化管理、经营管理决策系统优化等重点项目来实现。

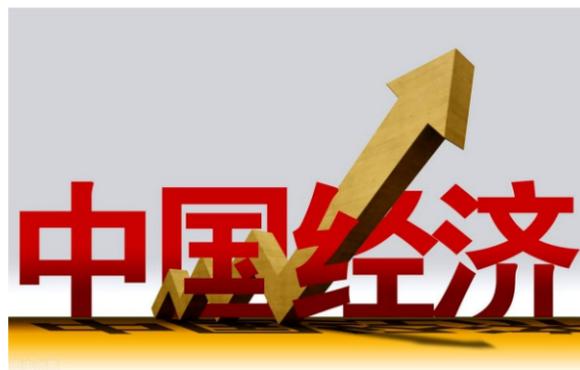
三、以党建和企业文化为引领，打造专业化团队

部门工作推动和能力提升，关键是需要专业团队来支撑。资产运营总部一直以来都高度重视人才培养和使用，在不断推进部门重点工作开展的同时，培养和挖掘了越来越多的业务骨干。这为部门的长远发展提供了保障；此外，部门还格外重视依托公司“企业文化”理念，结合党建工作，加强对团队价值观塑造，力争形成积极向上、担当作为的良好团队氛围和干事风格，打造专业能力强、思想素养高的优秀运营团队。2022年部门还将优化工作分工协作模式，引入“支部建在连上”的理念，把重点工作推动和党小组建设结合起来，通过党建和企业文化建设焕发团队高昂的斗志。

整体来看，中央经济工作会议对当前的经济形势分析准确，对2022年的政策部署科学、合理，突出“稳”字当头，强调协调统筹、精准施策，内涵丰富，值得反复学习、研究。我们既要通过学习会议精神，做好业务开展的思路梳理，也要结合公司转型任务和发展阶段，统筹做好各项工作安排，实现精细化管理，确保各项工作扎实有序开展。任务重、要求高，资产运营总部将结合行业对标成果，紧扣公司重点工作，扎实推动部门各项工作任务快速、有序落地，在做好重要业务运营保障的基础上，通过数字化运营能力建设，为公司经营决策提供更加高效、精准的服务支持，在公司转型发展中发挥真正的支撑作用。

学习中央经济工作会议精神感悟

文/财富业务总监（资深）兼营销与客户运营部、家族信托事业部负责人 高飞



2021年12月8-10日召开的中央经济工作会议为岁末年初我国经济工作制定了基本的方向及基调，习近平同志在会上发表了重要讲话，总结了2021年经济工作，分析当前经济形势并部署2022年经济工作。通过深入学习公报内容，并结合当前部门工作实际，我有如下体会和分析。

一、回顾2021

在中国共产党建党百年之际，我国实现了“十四五”的良好开局。经济发展和疫情防控保持了全世界的领先地位，改革开放向纵深逐步推进，民生保障有力有效，生态文明建设持续推进。这些成绩的取得，是以习近平同志为核心的党中央坚强领导的结果，是全党全国各族人民同心同德、艰苦奋斗的结果。

国家经济建设在疫情持续反复的不利影响下取得了令人瞩目的成就，从我司及财富条线业务发展来看，也取得了公司历史上的最好成绩，公司业绩再创新高，行业排名继续提升，财富条线全年营销总规模突破千亿，客户结构、产品结构不断优化，客户数量继续增加，权益型产品、家族信托产品转型发展启动，较好地支持了公司整体业绩的连年上升。

二、直面形势

从全国经济来看，虽然取得了来之不易的成绩，但必须看到我国经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力。在疫情冲击下，叠加外部环境更加复杂

严峻和不确定。我们既要正视困难，又要坚定信心。我国经济韧性强，长期向好的基本面不会改变。无论国际风云如何变幻，我们都要坚定不移做好自己的事情，不断做强经济基础。

从我司当前遇到的实际情况看，也面临着不小的发展和转型压力。从公司自身发展内部看，过往的收入来源发生了较大的变化，传统融资类业务发展空间不断压缩；新业务尚处于起步培育期，还未达到稳定合理的规模。从公司所处外部环境看，行业风险2021年加速暴露，金融领域脱虚向实步伐加快，监管强度不断加强，再按传统路径发展的空间越来越小。

从财富条线遇到的实际情况分析，也面临着销售产品的结构化转型、客户经理转型、客户转型等现实挑战，要转变过去的单一产品销售的思维，由收取销售费，向收取管理费的方向转变，要更好地发挥信托本源业务的制度优势，发挥我司作为专业资管机构的专业及比较优势，通过家族信托、账户信托等形式形成稳固的客户粘性。

按照中央经济工作会议的精神，纵然面临种种内外因的影响，我们财富条线作为公司转型的重要推动力，还是要坚定信心，坚持党的集中统一领导，步调一致向前进，从主观上要坚定不移地按照我司十四五规划路径推进转型发展的步伐和进程。同时在具体转型推进过程中也要坚持稳中求进，坚持先立后破、稳扎稳打，必须加强统筹协调，使公司整体的转型形成一股合力。

三、2022年宏观政策部署

中央经济工作会议对于2022年的工作也做了重要部署，明年经济工作要稳字当头、稳中求进，各方面要积极推出有利于经济稳定的政策，政策发力适当靠前。节选与我司业务相关的几点政策来看：

1、宏观政策要稳健有效。要继续实施积极的财政政策和稳健的货币政策。引导金融机构加大对实体经济特别是小微企业、科技创新、绿色发展的支持。实施好扩大内需战略，增强发展内生动力。

2、结构政策要着力畅通国民经济循环。要提升制造业核心竞争力，启动一批产业基础再造工程项目，激发涌现一大批“专精特新”企业。加快数字化改造，促进传统产业升级。

3、改革开放政策要激活发展动力。要抓好要素市场化配置综合改革试点，全面实行股票发行注册制。

4、社会政策要兜住兜牢民生底线。推进基本养老保险全国统筹。推动新的生育政策落地见效，积极应对人口老龄化。

综合上述政策措施导向来看，主要对于我司的股权业务、小微金融业务、资产管理业务、养老信托业务等都形成了利好的政策促进，从资产端角度，应该充分抓住政策的窗口期，顺应政策导向，积极推进此类资产的推出及落地。财富条线的转型部署也应该看到这些资产变化的趋势，提早布局，精准推进，避免忙乱，为公司不断探索和开拓新的资产提供收入来源。

四、树立正确认识

此次中央经济工作会议还提出，我国发展内外环境发生了深刻变化，面临许多新的重大理论和实践问题，需要正确认识和把握，与我司发展相关且较重要的为如下几点：

1、要正确认识和把握实现共同富裕的战略目标和实践途径。实现共同富裕目标，首先要将“蛋糕”做大做好，然后通过合理的制度安排把“蛋糕”切好分好。这是一个长期的历史过程，要稳步朝着这个目标迈进。要发挥分配的功能和作用，坚持按劳分配为主体，完善按要素分配政策，加大税收、社保、转移支付等方式的调节力度。支持有意愿有能力的企业和社会群体积极参与公益慈善事业。

在全体国民实现共同富裕的大目标下，信托公司尤其是家族信托、慈善公益信托等可以充分发挥“切蛋



糕”的作用，以独立第三方公允的身份充分参与到财富再分配的过程中，为实现共同富裕这一目标发挥更多积极的作用。

2、要正确认识和把握防范化解重大风险。要继续按照稳定大局、统筹协调、分类施策、精准拆弹的方针，抓好风险处置工作，加强金融法治建设，压实地方、金融监管、行业主管等各方责任，压实企业自救主体责任。

在防范化解重大风险尤其是金融风险的过程中，信托公司应主动作为，积极做好风险处置工作，尤其是要注重避免发生群体性事件。但我们更应认识到，从财富条线工作来看，尽力避免发生风险事件除了在资产端做好风险防控外，在财富端也应从销售各环节抓好销售风险管控、客户管理，充分做到各司其职，各负其责，才能做到风险来了不慌张，应对有把握。

3、领导干部要提高领导经济工作的专业能力。经济社会发展是一个系统工程，领导干部要加强经济学知识、科技知识学习，特别是要悟透以人民为中心的发展思想，坚持正确政绩观，敬畏历史、敬畏文化、敬畏生态，慎重决策、慎重用权。要加强调查研究，坚决防止简单化、乱作为，坚决反对不担当、不作为。

对于作为公司中层干部的我来说，处在公司转型发展的前沿，如何带领团队在纷繁复杂的客观条件下，按照正确的路径前行尤为重要。这就更需要我不断学习，加强对所处领域和行业研究，深入了解公司及部门客观实际，结合形势形成清晰的工作思路及想法，避免出现瞎指挥，外行领导内行等情况发生。

对于已经到来的2022年，我们的工作要紧紧团结在以习近平总书记为核心的党中央周围，结合中央经济工作会议精神，要立刻行动起来，时不我待，以实际行动把会议精神加以贯彻落实，以更好的成绩迎接党的二十大胜利召开。

信托财富管理转型的当下与未来

文/财富业务总监（资深）兼财富管理总部负责人 张荣辉

一、财富管理是信托转型必然选择

自1979年中国国际信托投资公司成立以来，信托行业已历经6次清理整顿。2001年颁布的《信托法》对信托正本清源，为信托的发展奠定了基础。2007年的《信托公司管理办法》，赋予信托公司灵活的信托财产运用手段，这是信托业务的创新之源，以后10多年，信托行业高速发展。但2017年开始，出于防范金融系统性风险的考虑，监管部门加强对金融机构的监管。2018年《资管新规》的出台，重塑信托业务结构及业务模式。2020年发布《信托公司资金信托管理暂行办法（征求意见稿）》，加速信托公司回归本源业务，向财富管理转型。



可以说，过去十多年间，信托公司在丰富金融市场、促进实体经济、探索金融创新等方面发挥了积极作用。但随时而来的业务结构单一、融资功能滥用、监管套利等问题，促使监管和市场呼吁信托公司转型发展。

信托制度赋予信托公司全产品和跨平台优势，也凸显出其架构的灵活性以及隔离功能的优越性，使其成为天然的资产配置和财富传承服务平台。财富管理业务契合信托行业的商业逻辑，具有广阔的发展前景。

二、信托财富业务转型的时代要求

信托公司在财富管理业务上，已摸索多年。非标盛行的年代，信托公司财富管理业务以“资产驱动”、以“产品为中心”的发展导向，销售部门开发的“低风险、高回报型”非标固收产品，稳定、高额回报的“前店后厂”的经营模式一度收获了稳定的业绩报酬和客群资源。

但在当前信托业务转型和“大资管时代”各类资管机构横向竞争的大环境下，信托财富管理业务需转变为以“客户为中心”的发展导向，强化信托公司的产品创设及服务能力、资产管理能力、受托服务能力，构建同异业的耦合式发展服务联盟，探索和深化“标与非标、直销与代销、自有产品与外部产品、产品销售与客户服务”相结合的综合财富管理业务模式。

三、信托财富转型发展的诸多挑战

从“以产品为中心”向“以客户为中心”转型过程中，信托财富管理转型升级，面临以下挑战：

（一）顶层规划亟需完善

信托财富范式转型的当下，财富管理业务的组织架构、人才结构、客户服务、产品设计、网点渠道和数字化建设等方面都需要革新升级。当前信托公司普遍缺乏对财富管理业务准确的战略定位和整体规划，或在战略执行层面出现摇摆和迟疑。人才队伍的建设也普遍缺乏针对性和路径设计，难以保障人力、财力等资源的长期持续投入，难以让财富人才长期维系坚定转型的信念。

（二）专业人才供需失衡

建团队、扩规模、战略布局蓝海城市的“外延式增长”逻辑，依旧契合当前信托财富转型的重要目标。资管竞相布局财富管理业务，导致信托行业整体财富人员基数薄弱。信托财富人员队伍建设“重引进轻培养”、“重使用轻培养”的传统机制，导致信托行业财富人员自给不足，与财富业务发展并不匹配，引起财富人员供给失衡。

（三）团队升级压力较大

财富管理行业本质上是“人”的行业，是人力密集型、智力密集型行业。在信托财富管理业务“范式变革”大趋势下，财富管理专业的专业素养与行业发展的趋势存在较大差距。财富“前中后”专业化分工不断深化，专业团队建设未很好匹配行业快速发展要求。此外，由于职业惯性及销售路径依赖，部分财富顾问营销思维还停留在非标固收的产品销售层面，尚未构建适应于标品、股权、家族信托等产品服务营销的专业能力，也未以“财富规划与配置”为视角更新专业知识体系。



（四）培训投入缺乏体系

市场成熟的财富管理机构中，考核和管理是硬手段，聚焦的是“结果导向”；培训是引导性的软手段，聚焦的是“过程导向”。大部分信托公司未将财富团队的培训纳入战略规划范畴，对财富人员培训的内容仅仅基于“实用性”考虑，未形成科学的培训体系和机制。

（五）激励考核有待完善

信托财富市场化管理，多采用销售规模和收入给予激励，一定程度上激发了一线主观能动性。但存在“唯激励管理”现象，业绩提升只关注规模、收入，缺乏对客户经理的客户经营、工作质效、客户价值等其他评价考量，不利于全面、综合评价财富顾问；此外，激励政策受到主被动的“朝令夕改”、不透明等，导致客户经理对于公司的不信任，造成人员快速流失，也是行业普遍现象。

四、“国投财富”转型发展启发与建议

基于以上痛点，结合国投泰康信托财富业务“十四五”发展规划，围绕战略规划、中台赋能、一线组织裂变、培训及文化建设等，提出“国投财富”转型发展的建议。

（一）适时优化顶层规划，强化战略执行

基于财富转型战略，“国投财富”向财富业务事业部升级，并逐步建设成为“利润中心”。

通过财富转型“1-2-2-4”战略支撑，为营销精准高效赋能，持续提升竞争壁垒，构筑“国投财富”品牌护城河。（1个中心：围绕客户生命周期，打造一站式财富服务平台；2类客群：传统的（超）高净值客户+成长的中等收入群体；2轮支撑：“全光谱+特色化”产品供给、“稀缺性+差异化”场景服务；4层保障：敏捷的数字化技术研发及运营机制、适应于财富业务发展的制度建设、灵活/扁平的组织架构及尖端人才团队、线上线下一体化营销服务体系）。

匹配战略发展的组织架构，朝着扁平化方向调整与优化，遵循“专前台、强中台、精后台”原则进行重构。

（二）构建赋能财富中台，支持业务转型

加速推动财富强中台建设，发挥财富中前台“中控CPU”作用，重构“营销与客户运营部”，抓住时间窗口设立资产配置中心、数字化营销管理中心，通过“产品+服务+科技”强大传动力，为前台营销团队赋能。

产品方面，资产配置中心强化投研输出，基于客户财富综合配置服务需求，有节奏的获取公募基金、保险经纪、私募证券、私募股权等牌照，为多元化产品矩阵的建立打好基础，通过内购与外采有机结合，改变“向非标要效益、向标品要规模”割裂式发展现状；服务方面，数字化营销管理中心主打“连接”，链接产品服务、客户、财富顾问，通过“技术研发、线上营销、市场与合规营销”三位一体架构，打造数字化“获客-营销-留存-促活-价值再创造”生态闭环。

其中，“赋能型战略”的实施，有赖于专业人才的加盟。资产配置专家、数字化技术研发专家、数字化营销及运营专家，合规营销专家是平台引入的关键。增强对优秀人才的综合吸引力，为公司财富业务的长远发展储备“核心人才仓”。

（三）打造裂变型织体系，激发一线活力

完善当前的“财富管理总部”架构，使财富前台专注于营销。对营销团队实施“全国总部-财富分部-财富中心”3级分类管理，通过“赛马”竞争机制，激发团队战斗力。

在现有北京、上海、南京等10个城市布局基础上，快速向重点核心城市覆盖，形成以京津冀、长三角和粤港澳大湾区三大重点业务区域为支撑，多重点城市协同发展的财富战略版图。前台财富顾问（市场化）在现有88人基础上，平均每年以50%的速度递增，到2025年底营销人员达到350人，财富网点城市数达到20个以上。

存量和新增团队实施差异化管理和考核机制，做到“老新共建”、“互补协同”的人才配置梯队。鼓励存量团队转型升级，释放新动能；新增团队“精准”瞄准匹配转型发展需要的营销专家，以核心骨干人员招募带动团队建设，并通过倾斜资源和保护机制，确保新进人才适应、融入，带来新的变化。

（四）搭建精准培训体系，融合文化建设

财富产品服务“从短期向中长期、从非标向标品、从固收向净值化、从债权向股权”升级，财富营销的商业模式也从“产品销售”，向“财富咨询、资产配置和综合化财富管理解决方案”的路径转型。

重培训和文化融入，搭建立体的培训、荣誉体系。针对营销团队，从“能力提升、文化建设、管理赋能”三个方面入手，加强团队培训和管理。能力建设方面，通过内外部技能培训，打造“学习平台”。同时，通过活动及内训场景，提升路演等演讲表达能力；文化建设方面，打造“精英财富顾问”身份认同体系，塑造内部“专家”、“内训师”，鼓励优秀员工做好传帮带工作。

（五）建立科学考核机制，促进团队升级

管理赋能方面，通过激励、评级、认证等手段，构建科学的客户经理多维度评价体系，为客户经理的职业发展建立可持续发展通道。

以“财富顾问平衡记分卡”为轴，建立以综合绩效考核制度，实行准入市场化、评价业绩化、能力专业化、成长跨越化的高绩效人才管理机制，建立和完善业绩导向、奖罚分明的绩效考核激励机制，将各项资源向价值创造者倾斜、向责任担当者倾斜，形成价值共享、风险共担的激励约束机制；同时把过程管理和基本职业要求纳入到考核细则中，给予员工更灵活的发展空间，增加财富团队和公司的黏性。

信托业务的必然转型思考 ——学习中央经济工作会议精神感悟

文/房地产信托业务总部 部门总经理 聂彤



2021年12月18日到20日，中共中央召开了2021年度中央经济会议，一年一度的中央经济工作会议，是指导未来中国经济发展的最高指导会议，是中国新一年经济政策的风向标，为来年我国经济发展和宏观政策指明了方向。从今年经济工作会议公报的内容来看，在政策内涵、施策手段等方面都还是有相当大的变化的。

而在更早的一个月前，党的十九届六中全会在北京召开，党中央对会议评价为：党的十九届六中全会是在重大历史关头召开的一次具有重大历史意义的会议；全会强调“两个确立”，对新时代党和国家事业发展、对推进中华民族伟大复兴历史进程具有决定性意义。之所以对会议评价以重大的历史意义，正是因为十九届六中全会是中央在建党百年之际，对党过去的历史做出的系统性回顾和总结，以从中汲取党继续领导全国发展的宝贵历史经验。全会发布的《中共中央关于党的百年奋斗重大成就和历史经验的决议》是事关百年的全面总结和规划，是党领导未来中国持续发展的纲领性文件，中央经济工作会议，是在长期目标的指引下，解决中短期问题、引导实现长期经济目标的工作会议，那么在理解中央经济会议的精神上也必须要结合十九届六中全会的会议精神。

在《决议》第四部分——开创中国特色社会主义新时代，对十八大以来的工作做出了总结，其中三个方面提到了经济方面的问题，对党领导下的经济工作也做出全面回顾，即总结成绩和问题，同时也提出了历史发展目标和发展路径，在未来的经济工作中也必然着重解决这些历史性问题，沿着可持续高质量发展的长期目标前进。

《决议》中提出：

经济主要问题是：存在片面追求速度规模、发展方式粗放等问题，经济结构性体制性矛盾不断积累，发展不平衡、不协调、不可持续问题十分突出。

对经济发展阶段的判断是：我国经济发展进入新常态，已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，面临增长速度换挡期、结构调整阵痛期、前期刺激政策消化期“三期叠加”的复杂局面，传统发展模式难以为继。

发展路径：党中央强调，贯彻新发展理念是关系我国发展全局的一场深刻变革，不能简单以生产总值增长率论英雄，必须实现创新成为第一动力、协调成为内生特点、绿色成为普遍形态、开放成为必由之路、共享成为根本目的的高质量发展，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革。

党坚持实施创新驱动发展战略，把科技自立自强作为国家发展的战略支撑，健全新型举国体制，强化国家战略科技力量，加强基础研究，推进关键核心技术攻关和自主创新，强化知识产权创造、保护、运用，加快建设创新型国家和世界科技强国。

发展长期目标：使我国经济迈上更高质量、更有效率、更加公平、更可持续、更为安全的发展之路。

关于金融工作做出了如下论述：

完善宏观经济治理，创新宏观调控思路和方式，

增强宏观政策自主性，实施积极的财政政策和稳健的货币政策，坚持金融为实体经济服务，全面加强金融监管，防范化解经济金融领域风险，强化市场监管和反垄断规制，防止资本无序扩张，维护市场秩序，激发各类市场主体特别是中小微企业活力，保护广大劳动者和消费者权益。

创新、平衡、高质量、可持续是未来总体的经济发展目标，2021年末的中央经济会议正是在十九届六中全会的长期目标指引下，结合当前的经济状况和国内外形势，对未来一段时期内的经济工作所做出的具体指导和部署。信托业通过多年的发展已经深入融入到社会经济生活中的多个领域，是金融行业重要的一员，领会和把握中短期中央经济会议的精神对我们的具体工作具有现实的指导意义。

信托业长期以来的业务重点和国内经济发展的大形势是密不可分的，传统的政信、银信、地产业务恰恰是GDP优先时代政策红利最大的获益者，在上个时代金融业在城镇化建设、基础设施发展、能源供给等方面做出了重大的贡献，但也应该看到在全社会追求GDP的时代，金融业的资源配置功能是粗放式的，存在大量低效、无效或形成负资产的金融资源浪费。进入新的历史阶段，国家的经济发展战略大原则是技术立国、创新优先，发展优势产业参与全球化竞争，发展方式更重内涵质量而非数字。所有与这一发展目标相违背的领域和发展模式都将迎来大变革。信托业的资产管理业务也势必跟随时代大势的转变，长期以来依赖平台信用充当影子银行的业务模式也到了根本变革的时代，只是监管层的推动，使这一进程加快。在未来，符合高质量可持续发展的国家战略、能提升金融资源配置效率、能促进技术变革、能促进实体经济发展的业务，都必然迎来自己的发展机遇。比如这两年为促进技术发展而相继推出的创业板、科创板、北交所为创投和PE行业带来的发展机遇，比如发展供应链金融服务中小微企业的业务机遇。

改革不是一蹴而就，变革中也带来的阵痛，在2021年中央经济工作会议中，首要强调了稳字当头，正是针对前两年在深入进行去杠杆、供给侧改革后所带

来的一些附加效应的节奏把控，与信托业相关度较大的一些行业，比如地产行业，可能会在稳的大形势下，放缓改革进程和节奏，为改革产生的附带效应给予一定的化解时间和进行行业自我变革。但是在长期目标的指引下，相关行业的政策稳，只是窗口期，在消化了改革进程中的一些阵痛后，仍将持续进行深化改革。我们也看到，房地产在中央经济会议和近期的一些高层经济会议被得到客观看待，地产因巨量的规模仍是支柱产业之一，政策面仍然会以理性合理的态度对待，行业仍具备投资前景，但以往高度吸纳金融资源、高杠杆高负债抬高社会风险、炒房投机等负面效应也必然会得到持续抑制。在这个窗口期，我们信托行业也必须抓住这个机遇实现业务的转型，中央经济会议仍然强调“房子是用来住的”，合理的居住需求仍然较多，也存在一定的市场机遇，地产行业的专业化投资仍然是资产管理配置的一个重要市场。

总体而言，在上个时代，金融业比拼的能力是相当同质化的，都是依赖于宏观政策、经济形势、发展模式的总体发展方向不变，在融资端不断放量。甚至专精于直接融资行业的券商、基金行业也通过资管方式来分一杯羹。在未来，资产配置的方式应该是更多元化的，贷款运用模式也必然会降低比例，直接融资、资本市场、私募投资、供应链服务、事务信托管理等资产管理方式会得到越来越多的运用。在度过阵痛期后，信托业务也必将迎来新的发展机遇期。

