

文/刘佳

古语有云：“求木之长者，必固其根本；欲流之远者，必浚其泉源。”作为金融业第二大主体——信托行业，受益于跨市场经营等制度优势，在行业发展浪潮中，有着更为广阔的创新空间。

近日，中国民生信托有限公司（下称“民生信托”）总裁田吉申在接受《华夏时报》记者采访时表示，经过七年的发展，民生信托已完成了“从无到有”的原始积累，进入了平稳发展时期，并一贯以高质量发展为主要追求目标。作为68家信托公司中最年轻的信托公司，民生信托善于进行系统性的自我审视和行业研究，通过不断自我赋能保持创新活力。

财报显示，七年间，民生信托注册资本从10亿元到70亿元，管理规模从390亿元到2023亿元，净利润从5600万元到9.33亿元。截至2019年末，民生信托事务类资产规模占比从2018年的21%下降至13%，主动管理资产规模占比提高至87%。这些数字的变化，无不彰显着民生信托软实力与硬实力兼备。

计之长远固根本。“在新的监管形势下，民生信托更加注重发挥信托公司牌照优势，坚守信托本源，助力社融服务实体经济，全面提升服务高净值客户的能力，顺应资管新时代的新要求。”田吉申直言。

### 战略思维破局新增长支柱

2019年以来，随着金融供给侧改革的深入，整个信托行业进入深度调整期，监管层先后出台多项“去杠杆、去通道、去刚兑”政策。

民生信托未雨绸缪，自2016年以来，就明确了“投资、投行、资管、融资、财富”五大战略发展方向。这一转型方向与政府金融工作所强调的金融要脱虚向实、回归业务本源的导向不谋而合，效果也颇为明显。

截至2019年末，民生信托主动管理资产规模占比超八成，在68家信托公司中属于第一梯队。

为严格落实监管要求，民生信托围绕业务结构、业务布局以及资金来源等各个方面，对公司的工作重心进行了调整和优化。

具体来看，在业务结构上，继续提高主动管理能力，包括项目挖掘能力、产品设计能力、后期管理能力等，继续主动压缩通道业务。截至2019年末，公司事务类信托业务占比从2018年的21%下降至13%，主动管理资产规模占比提高至87%。

在业务布局上，继续深化向创新型投资业务转型，加大业务的技术含量、科技含量和产品附加值，民生信托在五大业务方向的基础上继续拓展和丰富产品线，进一步加速转型、促进新产品落地。“目前民生信托投资、投行、资管类业务已经成为公司重要的盈利点。”

值得注意的是，民生信托在资产端持续增强主动管理能力和提升创新业务转型的同时，全力推进资金端的客户结构和布局转型，提升直销能力。

有了资产端与资金端的双重合力，民生信托亦敏锐捕捉到新的发展契机，截至日前，民生信托以北京总部为中心，业务覆盖全国主要发达地区，在全国22个城市开设了共计27个财富中心。

“作为68家信托公司中最年轻的信托公司，民生信托善于进行系统性的自我审视和行业研究，通过不断自我赋能保持创新活力。”田吉申强调。

业务结构优化的同时，从组织架构设计上，民生信托在前台设立了证券投资总部、资产管理总部、投资银行总部、航运投资管理总部等部门从事资本市场、股权投资、船舶基金等相关投资和创新业务。在展业思路，民生信托采取前中台以及投研联动的方式，推动创新业务发展。

在经历高速发展期后，主动谋求业务转型升级、塑造核心竞争力迫在眉睫。

民生信托围绕五大战略方向，充分发挥民生信托资源禀赋优势，高度重视业务和管理的发展升级。在主动管理类产品设计上，以“专业化、特色化、投行化、盈利化”为核心理念，积极顺应市场环境变化，不断丰富公司产品线。

民生信托以客户资产保值增值为己任、以满足客户需求为导向的一系列创新产品和业务模式也引起金融同业的关注。

“以跨境标准化投资业务为例，该项业务旨在抓住海外优质资产投资机会，满足投资人海外资产配置需求。因各种相关限制，实际上，目前境内投资者海外优质资产配置的渠道并不多，我们通过深入研究，积极探索，在跨境标准化投资业务方面已具备成熟的运作模式和管理经验，产品一经推出市场，迅速得到投资人的广泛青睐，一定程度上填补了相关领域信托产品配置的空白。”民生信托产品经理向记者描述道，“该项业务是公司践行‘专业化、特色化、投行化、盈利化’的标杆业务，公司首单跨境标准化资产投资业务已于2016年顺利清算退出，取得了较好的投资收益，年化投资收益率达到37%。为公司赢得了良好的口碑。”

纵深发展再造新商业模式

正所谓成物也成己。在监管环境逐渐趋严，外部市场环境严峻多变，行业风险整体提升的背景下，民生信托充分认识并遵循经济形势、金融形势、监管形势的变化，密切关注危机下的新政策、新环境带来的全新投资机会和商业可能性。

新的监管政策在限制非标融资、加强“卖者尽责、买者自负”、打破刚兑等方面的监管意图明显，对信托公司原有的生态和业务结构等均会形成较大的影响和挑战。

对此，民生信托将坚定不移地走转型发展道路，进一步锤炼和提升自身的主动管理能力，为客户提供专门化、全方位、高效率的综合金融服务方案。

据介绍，民生信托业务发展将持续坚持“两主两辅”，即标准化为主、非标为辅，投资为主、融资为辅的发展方向，同时进一步强化风险管控，充分利用既有资质和投资工具，合理进行资源配置，持续调整优化业务侧重点；在发展策略上，通过定制化、差异化的产品设计来获取客户，做到“强专业、强保障、强管理”三个维度的协调统一，提升公司的专业化水平；在发展节奏上，将追求速度转变为讲求质量，做好相对稳健的业务，逐步开展创新业务，在保持公司规模、收入、利润合理的情况下，实现公司健康稳步发展，朝着行业上游稳步前进。

“未来我们仍将继续拓展发达地区的财富市场，为公司资产端向实业投行、私募股权等方向延伸提供源源不断的动力，同时为高净值人群提供更专业、更稳健、更贴心的财富管理。公司以资金和资产双轮驱动，创新发展和风险把控保驾护航，顺应新资管时代的新要求，加快建设‘投资银行管理型’金融机构。”田吉申强调。

在经济结构调整向纵深推进的过程中，会不断涌现出符合国家宏观产业政策的阶段性创新型融资，或符合发展潮流的朝阳产业融资的业务机遇。在此背景下，如何探索行业可持续性发展之路，成为民生信托当下必须面对的问题。

民生信托未来将坚定不移地加大投资、投行、资管业务布局。重点关注资本市场业务机会，深入研究大健康、AI、电商、在线培训、线上办公等领域的投融资机会，并购、纾困等业务机会，做好提前布局的准备，在后市中抓住机遇；进一步探索信托服务功能，挖掘更多发挥服务功能的领域。

具体来看，民生信托将致力于加大行业研究力度，注重行业经验积累，深化专业能力，开辟创新绿色通道，鼓励小规模先行先试的手段，从而保障业务机会“看得见就抓得住”，力求在业务领域做到“人无我有，人有我优”。

回归本源履行社会责任

随着民生信托主动管理业务转型的推进，信托资产规模和项目数量也会跟随之上升，高速发展与风险管理之间的矛盾如何调和？

民生信托相关负责人向记者表示，“为提升对民生信托创新业务、复杂业务的风险控制和法律支持的有效性，民生信托风险管理条线更加注重审查的前置性，对于创新类业务或者复杂业务可结合实际情况在尽调阶段提前介入，有利于更早发现和解决风险敞口和合规问题，协助业务部门进一步提前做好交易结构设计和谈判，为项目后期审查、落地提供更为有效的支持。”

田吉申认为，经过七年的发展，民生信托已完成了“从无到有”的原始积累，进入了平稳发展时期，并一贯以高质量发展为主要追求目标。在快速发展阶段，民生信托坚持以风险防控为核心，坚决杜绝一味追求速度的低质增长，以专业化为基石，做到“强专业、强保障、强管理”三个维度的协调统一，保障公司各项业务高效、稳健推进。

此外，民生信托以“审慎合规”为基本原则开展各项工作，一方面着力建立、健全和完善公司治理结构，建立了严格的分工和授权体系，完备的制度和管理流程，形成了较完整的决策机制、考核机制和用人机制，强调全员风险管理理念、保障公司业务稳健发展；另一方面，加强团队建设，不断完善规章制度，精耕细作，夯实基础，锐意进取，强化创新，积极应对公司发展阶段面临的挑战。

“2020年，我们将不忘初心、以客户资产保值增值为己任，要坚定不移地推进主动管理专业化转型向纵深迈进，自我锤炼、谋求更大发展。”田吉申坦言。

责任编辑：穆木 主编：秦谦