

变革与重塑

信托行业转型趋势下
风险管理能力的升级再造



pwc

普华永道

目录

一、信托公司亟待提升自身能力谋定转型之策	2
二、转型进程中信托行业的组群特征分析	4
三、信托公司风险管理能力提升的关键瓶颈与破题之策	8
四、信托公司全面风险管理体系建设方案及实施路径	14
五、普华永道助力信托行业的战略变革和能力重塑	25





一、 信托公司亟待提升 自身能力谋定转型之策



截至2018年，中国信托行业长达10年、规模增长20余倍的高速扩张期宣告结束，此后行业信托资产总规模从2017年末的最高点26.2万亿到2021年三季度已下降至20.4万亿，规模已缩减消逝约四分之一。之后伴随总规模下降的是信托行业历史上的“第七次清理整顿”，整顿的目的之一在于倒逼行业主动提升自身能力，寻找转型破局之路。然而，实践中的转型之路道阻且长，转型过程压力重重。

行业负面事件频发

自2019年以来，多家信托公司接连曝出产品无法按期兑付的违约事件，其中部分情况严重的公司已被监管工作组接管或已进入重组程序。信托风险加速暴露一方面是由于趋严的调控政策和监管规则触发，另一方面是由于以房地产行业下行为代表的经济周期拐点导致。两拐点影响叠加造成部分信托公司深陷困境，风险“浮出水面”。



传统模式增长受阻

2020年，银保监会下发《关于信托公司风险处置相关工作的通知》，严令各信托公司贯彻监管要求，压降融资类、通道类业务，并以窗口指导的形式对有关公司明确提出压降目标。2021年，各类监管举措持续高压，旨在促使信托公司改善业务结构，出清存量风险。为落实监管要求，以房地产融资类业务为代表的传统业务增长空间已极其狭窄。

转型赛道尚不清晰

在传统业务模式受困的情况下，信托公司亟待寻找新的业务赛道与增长曲线。在全行业的共同思考下，积极布局大资管行业竞争、深耕财富管理高净值客群、拓展私募投行类创新业务等方案均被提到了各公司的战略转型会议桌案之上。然而，这些赛道上都需要面对已具备强大品牌和实力的竞争对手，截至目前从行业整体来看，清晰可见的新赛道尚未呈现。

普华永道发布《变革与重塑——信托行业转型趋势下，风险管理能力的升级再造》报告，分析当前转型变革阶段制约信托公司风险管理能力提升的关键瓶颈，并提出直击痛点、体系重塑的破题之策。



二、 转型进程中信托行业的 组群特征分析



在中国信托行业长达40余年的发展历程中，各信托公司的业务特点不尽相同，但在方向和路径上仍有共通之处可循。目前，针对该方向相对成熟的分析模型与研究较少，结合本次行业转型的大背景，普华永道尝试对转型阶段各公司的类型特征和转型进程进行分析并归纳总结，初步梳理出转型进程中信托公司的三组特征群体。

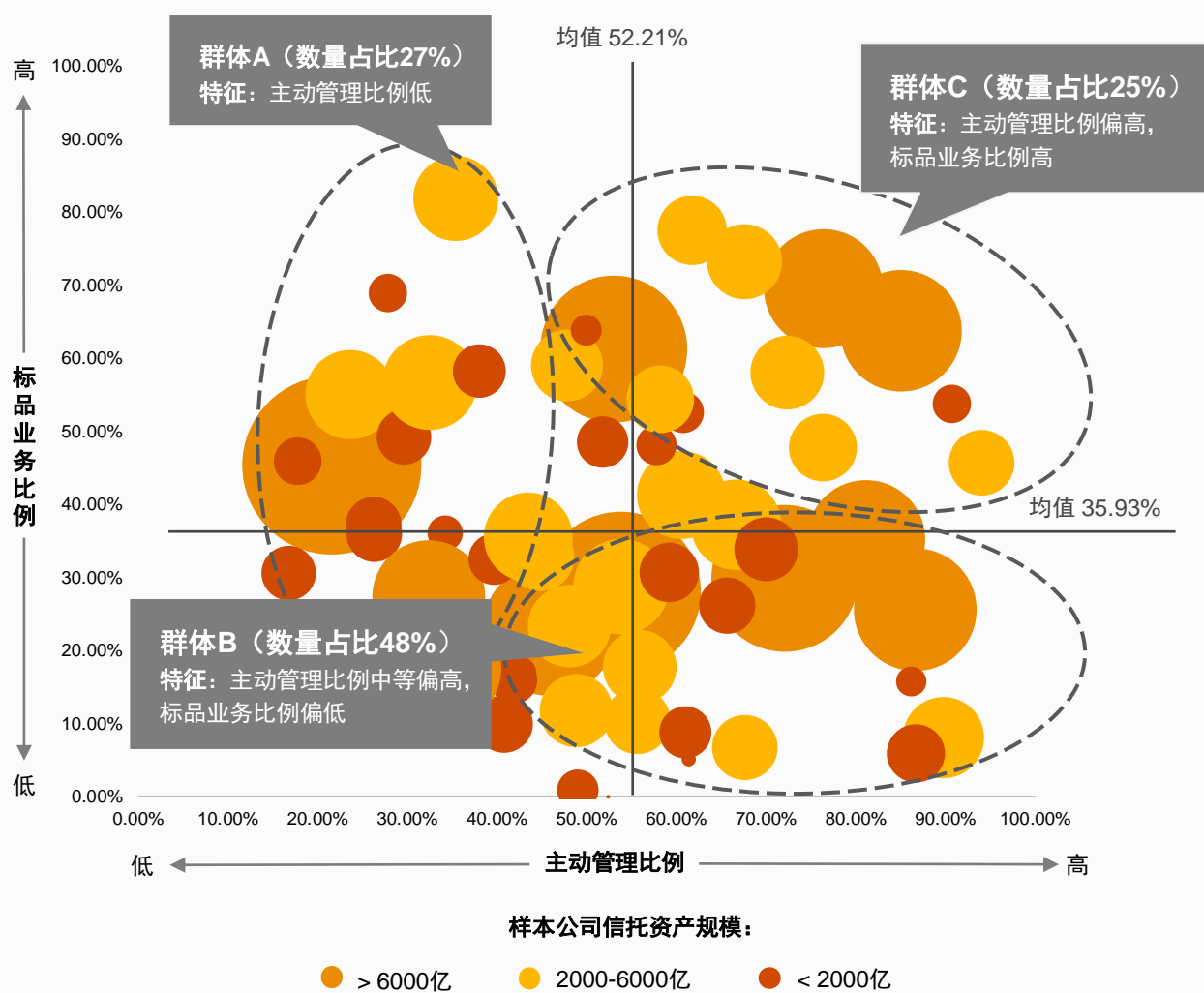
普华永道收集行业中可公开获取的62家信托公司2020年年报¹，分析模型基于各公司在年报中披露的信托资金运用情况相关数据，按照“主动管理比例”和“标品业务比例”两个维度测算。主


动管理比例为公司存续信托项目中主动管理类项目的占比，该指标可用于衡量公司的业务结构和包括风险管理能力在内的主动管理能力现有水平；标品业务比例为公司信托资产中运用于标准金融产品的占比，该指标可用于衡量公司证券投资、资产证券化等业务的开展情况，规模比例越高可认为公司在标品业务的部署上领先，以及在以“非标转标”为代表的传统融资类业务转型上进程更快。（图1）

¹另有6家信托公司未能从公开渠道获得2020年报相关数据，因此未纳入分析。



图 1：转型中的信托公司组群特征分析示意图（单位：百分比）





从数据呈现结果中两个维度的综合特征分析来看，当前转型中的信托公司大体呈现出三种群体特征：


群体A（数量占27%）—— 该群体类型公司的主动管理能力较弱，在战略转型进程中的能力变化不够显著。部分公司虽然在财报上显示的标品业务比例较高，但其金融资产组成中的大多数为“持有至到期资产”；另有一些公司布局了较多的资产证券化业务，但在其中主要扮演“通道”角色，并无法体现在业务的主动管理方面具备足够能力。

群体B（数量占48%）—— 行业中属于该群体的公司数量最多，这些公司提升自身主动管理能力的意愿较强，部分公司已取得显著效果，但在业务结构上仍未摆脱对传统非标业务的依赖，在“非标转标”方面的投入仍需加强，标品业务的部署规模和管理能力均有待提升。


群体C（数量占25%）—— 该群体类型公司较为积极投入于主动管理能力提升和传统业务模式转型，部分公司已经具备同业中相对较强的证券投资类业务管理能力，在转型中已经逐渐拉开与行业其它公司的差距。



三、 信托公司风险管理 能力提升的关键瓶颈 与破题之策



不难发现，各家信托公司在战略转型中的步调节奏并不一致，但大部分公司仍处于各种程度上的探索阶段。从行业整体来看，当前各方向的转型尝试均遇到极大阻力，究其原因主要是过往在自身能力建设与储备上的不足，导致在当前的战略转型与业务竞争中倍感压力。因此，在当前的行业大转型时期，需要各公司反求诸己，虔心修炼“内功”，以自身能力补强为基础，谋定转型破题之策。但是，当前行业普遍存在的问题是：核心能力上的短板，严重制约各公司的战略转型进程，已成为转型道路上的关键瓶颈。





3.1 四大关键瓶颈

风险管理能力的不足是信托公司现有核心能力短板中最为明显的一块，过往长达10年在政策红利下的高速增长使信托公司严重忽视了风险管理能力建设，导致目前各公司现有的风险管理体系亟需整合、提升和优化，并需要对管控模式和手段进行再造。普华永道基于近年来为中国信托行业多家公司提供风险管理、数字化转型等各类服务经验，深刻感受到信托行业普遍现行的风险管理模式已暴露出严重的问题，主要体现在“管理逻辑碎片化”、“风险评估个案化”、“管控手段后置化”和“决策判断经验化”四个方面。

管理逻辑碎片化

管理逻辑碎片化主要指风险管理不成体系，包括风险制度体系、风险偏好体系、风险分类体系、风险管理组织架构体系等均缺乏整体的设计与构建，主要表现为在风险管理上没有统一的参考依据和工作抓手，公司上下对各类业务所面临的实质风险缺乏规范的认识，以及各部门在风险管理职责上缺少明确的分工与管理层次，最终所导致的结果是在管理上会存在大量的盲区。这些盲区很可能是在原有职责分工及组织架构下，各管理部门、各业务条线均不愿触碰的风险“重灾区”。

风险评估个案化

以风险项目评估为关注焦点的个案化管理是信托公司在过往经营实践中摸索出的惯用模式。然而，在融资主体关联关系网络复杂化且风险传导高度敏感的商业与市场环境下，个案化的管控方式将难以应对。在个案的视角范围内管理风险，一方面容易忽视主体间风险的关联传导和集中度风险的管控，另一方面个案化的风险管控方式不足以满足发展标品业务的管理要求，不能反映风险之间的相关性以及标品业务组合的风险，标品业务需要部署基于各风险维度和组合层次的限额管控，依赖于对风险穿透后对底层实质风险的准确识别与度量。

管控手段后置化

风险管理的重心滞后，事前与事中的管控手段较为薄弱，是目前信托行业普遍存在的现象。风险管理后置化使大量的资源投入在风险处置阶段，相比之下在项目准入阶段及业务过程管控阶段的风险识别、监测、评估及预警能力部署相对不足，造成“亡羊补牢”的恶性循环。此外，信托公司在前后端风险管控的联动方面也亟待加强，若想将后端已发现的风险信息及时传递至前端业务一线，严控准入关口，需要具备有效的管理机制，并配备相应的数字化系统予以支持。

决策判断经验化

信托行业的数字化水平与银行和证券等金融同业相比具有明显的差距，决策判断基于人的经验和主观判断较多，相比金融同业风险管理领域的数字化进程更是差距甚远。数据是识别与评估风险的核心要素，是风险信息传输的载体，也是各类风险分析模型与管控工具有效应用的基础。在信托行业，现实情况是大量的业务数据仍以线下手工报表的形式管理，或在系统中以非结构化的形式存储，导致数据难以采集，信息难以加工使用，满足风险管理需求更无从谈起。在这样的弱数字化环境下，对数据实时性、准确性要求较高的市场风险、流动性风险管控工作将难以开展。





3.2 破题之策的“1234模式”

普华永道在信托行业风险管理领域已积累了丰富的经验，在总结众多实战案例的基础上，针对目前信托行业普遍面临的风险管理转型升级痛点，普华永道结合自身项目经验与前瞻性研究成果，总结形成信托公司风险管理能力转型升级“1234模式”。

1. 一体化体系：搭建一体化全面风险管理体系框架

针对信托行业风险管理“管理逻辑碎片化”的普遍性问题，普华永道认为应将搭建体系框架作为风险管理能力建设的首要任务，全面风险管理体系框架用于明确风险管理的定位、层次及管理领域，既是扫描、诊断原有管理框架下能力短板与薄弱环节的“CT图”，也是为风险管理工作开展而规划的总体蓝图。只有在脉络清晰的总体蓝图上部署各类风险管控措施，才可避免风险管控盲区的出现。

2. 两端穿透识别：实现资金与资产两端的风险穿透识别

原有的“风险评估个案化”模式会习惯性地忽视大量风险个案上的共性，进而忽视大类风险的整体管控体系建设，造成此问题的主要原因是信托公司在风险穿透识别能力方面的欠缺。通过风险穿透识别底层实质风险，进而建立针对市场风险、信用风险等的大类风险整体管控模式，是信托公司现有风险管理体系亟待优化改造的方向，也是对“去嵌套”、“风险穿透”等监管理念的切实响应。从管控手段的建设条件来看，资金与资产两端的风险穿透识别是开展流动性风险管理、限额管理、期限匹配等一系列工作的逻辑基础与前提条件，但是历史遗留的“类资金池”业务和各类复杂交易结构的存在，使资产端的底层投向信息与资金端的资金来源信息难以实现对应关联。在横向打穿资金与资产两端的基础上，使资金端下钻至资金源头，资产端穿透至底层实质风险。





3. 三个层次风险：夯实全面风险、单一风险、过程风险三个层次的风险管理能力

在传统“管控手段后置化”的风险管控模式下，信托公司的管控视角高度关注于“项目正常清算率”、“风险化解率”等事后管理指标，导致对风险体系的理解相对扁平。扁平式的体系会忽视风险的多样性以及风险间的传导关系，无法满足事前与事中风险管控的精细化需求，因此，普华永道主张遵循多层次风险管理能力的立体化建设路径。立体化的风险管理应该包括：全面风险管理体系的建设，单一风险管理体系的建设，以及业务环节中的过程风险管理与控制。这三个层次的管理活动和管理内容由于管理目标的差异而有所区别。普华永道认为，信托行业在业务的复杂性、风险的多样性等方面均高于其它金融业态，因此具备一定规模的信托公司应考虑从三个层次同步推进立体化的风险管理能力建设。


4. 四大工作任务：制度体系、风险标签、风险偏好和信息平台工具四方面工作

一是通过制度体系落实组织架构、管控流程、职责分工等要点，使风险管理工作有章可循。二是建立风险识别标签体系，按照风险管理需要组建业务数据的采集与分类标准，并针对信托行业“真实房地产融资”、“明股实债融资”等特有形态进行清晰标识以助于风险识别，使风险能够“看得清”。三是构建风险偏好指标体系，为各类风险建立统一的评价标尺与“度量衡”，使风险能够“测得准”。四是打造风险管理信息平台，作为风险数据的集中加工与分析中台，同时在平台基础上架设适用于各风险领域管控的应用工具，使风险能够“管得住”。最终，以风险看得清、测得准、管得住为目标，全面提升信托公司的风险管理数字化水平，彻底打破当前手工统计、线下管控普遍的被动局面。







四、 信托公司全面风险 管理体系建设方案及 实施路径



信托公司在风险管理能力建设实施过程中，应围绕业务发展战略，结合自身资源禀赋，选择一条适合的路径实现公司风险管理能力的提升和管理模式的重塑。同时，普华永道主张将借鉴与创新结合，摒弃简单复制银行保险等金融业态方法论的做法，致力于结合行业转型期实际需要，并着眼未来发展，形成高度契合信托业务特点的定制化、针对性解决方案。





4.1 全面风险管理体系建设的整体实施方案

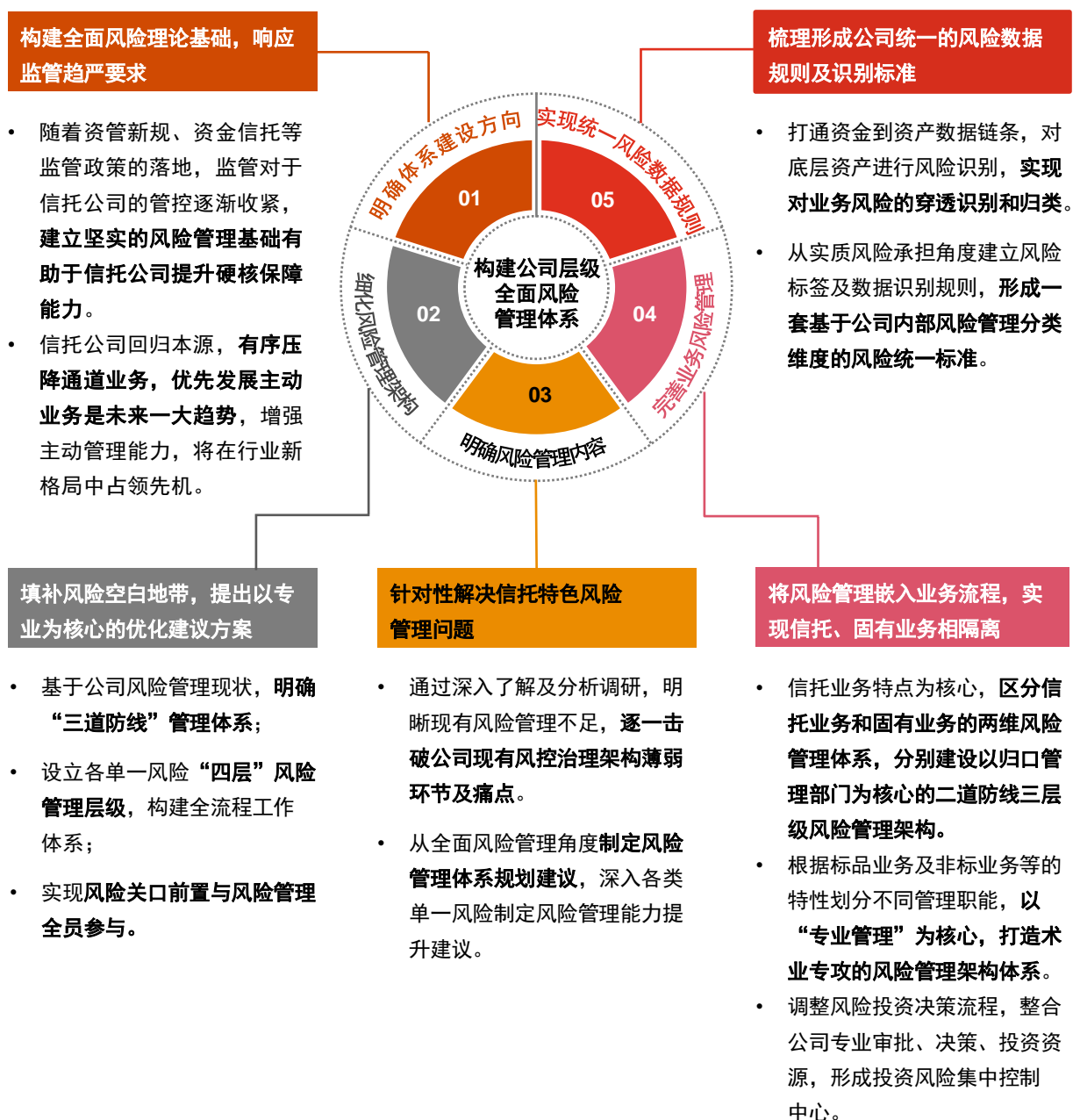
全面风险管理体系建设的整体实施方案主张参照“1234模式”以自上而下“高举高打”的方式协同推进覆盖各领域的全面建设，实现全面风险管理体系的升级再造。该方案首先对公司现有风险管理体系进行“全面体检”，寻找并分析问题与差距，理清脉络并规划行动路线，进而从管理制度、组织架构、各风险领域管控，各级管控流程、各专项管控工具及数字化管理系统等方面对现行风险管理体系进行全面整体优化。

体系化、全流程、全覆盖是该方案的总体优势，通过整体建设可以助力公司在赛道尚未清晰、转型尚未完成的阶段，从容应对无论是传统融资类、通道类业务压降及“非标转标”过程中的风险暴露，还是家族信托、养老金信托等各类转型新赛道上的不确定性风险突发。同时，通过整体建设可保障体系中各子领域的建设思路一脉相承，使公司从管理层到业务一线贯彻统一的风控理念，使公司在信托业转型的大潮中能够保持战略定力，不畏赛道切换中的任何“风浪”。

以普华永道团队为某头部信托公司打造的全面风险管理体系为例，通过细化风险管理架构、明确风险管理内容、完善业务风险管理、实现统一风险数据规则帮助公司完成全面风险管理体系再造，实现风险管理全流程、全覆盖。（图2）



图 2：普华永道为某头部信托公司打造的全面风险管理体系概览



4.2 全面风险管理体系建设的针对性实施路径

除整体实施外，信托公司亦可结合自身战略方向与发展阶段，选择契合自身特点的分步实施路径。结合信托公司面临的不同情况与普华永道过往项目经验，有三条针对性实施路径可供选择，信托公司可以一条路径为切入点，逐步完善夯实全面风险管理体系。

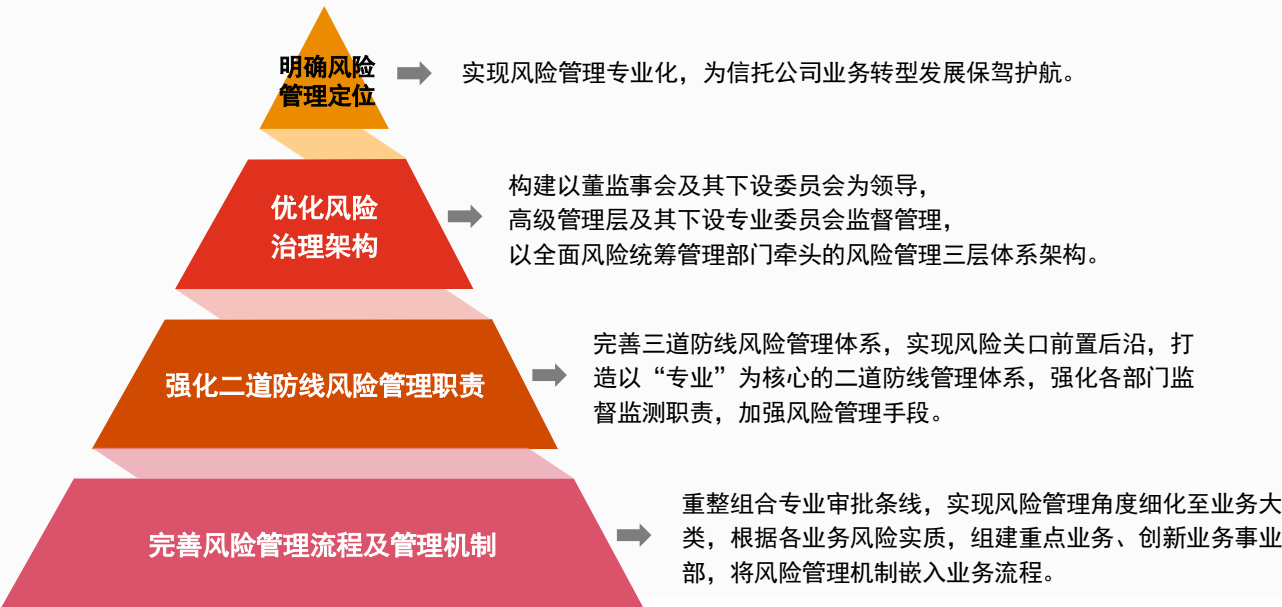
1. 管理速赢——集中优化风险组织架构，强化主动管理“专业”能力

对于业务转型中步伐相对滞后的公司，在“去刚兑”、“两压一降”的宏观环境下，相对落后的风险管理能力使其倍感压力，管理层对于存量业务的风险暴露隐患忧心忡忡。这类公司自身存在的普遍问题是：风险管理组织架构的

欠缺和失位已严重制约风险管理能力提升，特别是在风险事件发生后内部管理组织上的迅速响应和部署应对能力严重不足。对于该类型公司，普华永道建议优先在制度体系、职责分工、流程机制等方面围绕风险组织架构优化展开风控能力的升级建设。

针对某信托公司管理部门间风险管理职责不清、流程混乱的现实情况，普华永道团队为其量身定制以“专业”为核心的多层级的风险管理组织架构，帮助公司明确各层级风险管理职责分工，并全面优化风险管理流程及管理机制。（图3）

图 3：普华永道为某信托公司定制的风险组织架构分步解决方案示例





2. 落实抓手——建设核心风险管理工具， 形成公司统一风险视角

行业中部分公司谋求转型发展相对积极，但在大资管转型、财富管理深耕等领域的拓展方面相对稳健。在实际交流中，普华永道发现此类公司普遍在自身风险管理方面缺乏“能力自信”，导致管理层想要尽快摆脱传统类信贷业务的拖累，但又不敢于将“步子迈太大”。普华永道认为造成能力不自信的主要原因是公司在风险管理上缺少有效的管控工具和管理抓手，给管理层带来一种“心里没底”的感受。为解决该问题，这一类公司可以通过搭建风险偏好体系等核心风险管理工具，落实风险管理抓手，实现公司业务与风险管理在战略层面达成一致。

普华永道团队协助某规模位于行业中游水平的信托公司构建以公司战略为导向的风险偏好体系，形成全员风险管理脉络，在公司内部达成统一风险管理共识，并通过建立风险指标体系落实风险管控抓手。（图4）



图 4：普华永道为某信托公司构建的风险偏好体系示例





3. 重点管控——基于业务发展战略，落实专项风险管控措施

行业中部分公司在自身转型战略选择上已有相对明确的导向，并且对自身需要补强的能力短板认识清晰。普华永道建议该类公司应将目光跃出信托行业，在规划上可更为长远，在专项风险管控能力建设上可向行业外的各领域头部公司对标、看齐，通过定制化的专项解决方案应对新业务赛道上的风险管理能力要求，比如：对于标品证券投资类业务发展方向明确的公司可部署专项市场风险管理体系提升方案；对于倾向于股权投资业务发展方向的公司可在法律合规风险管控、市场风险估值工具建设等方面采用专项优化方案。

某头部信托公司为支持战略转型和标品业务发展的需要，聘请普华永道团队在充分借鉴同业领先实践经验的基础上，结合公司自身业务特点，设计标品业务专项风险管理模式优化方案。该方案主张在适应现有人员结构与软硬件条件的基础上提升风险管控能力，采取渐进迭代的方式通过现状分析、目标模式设计、岗位职责重设、配套机制优化的“四步走”工作方法，开展信托证券业务模式优化工作。（图5）

图 5：普华永道为某信托公司设计的标品业务专项风险管理模式优化方案示例



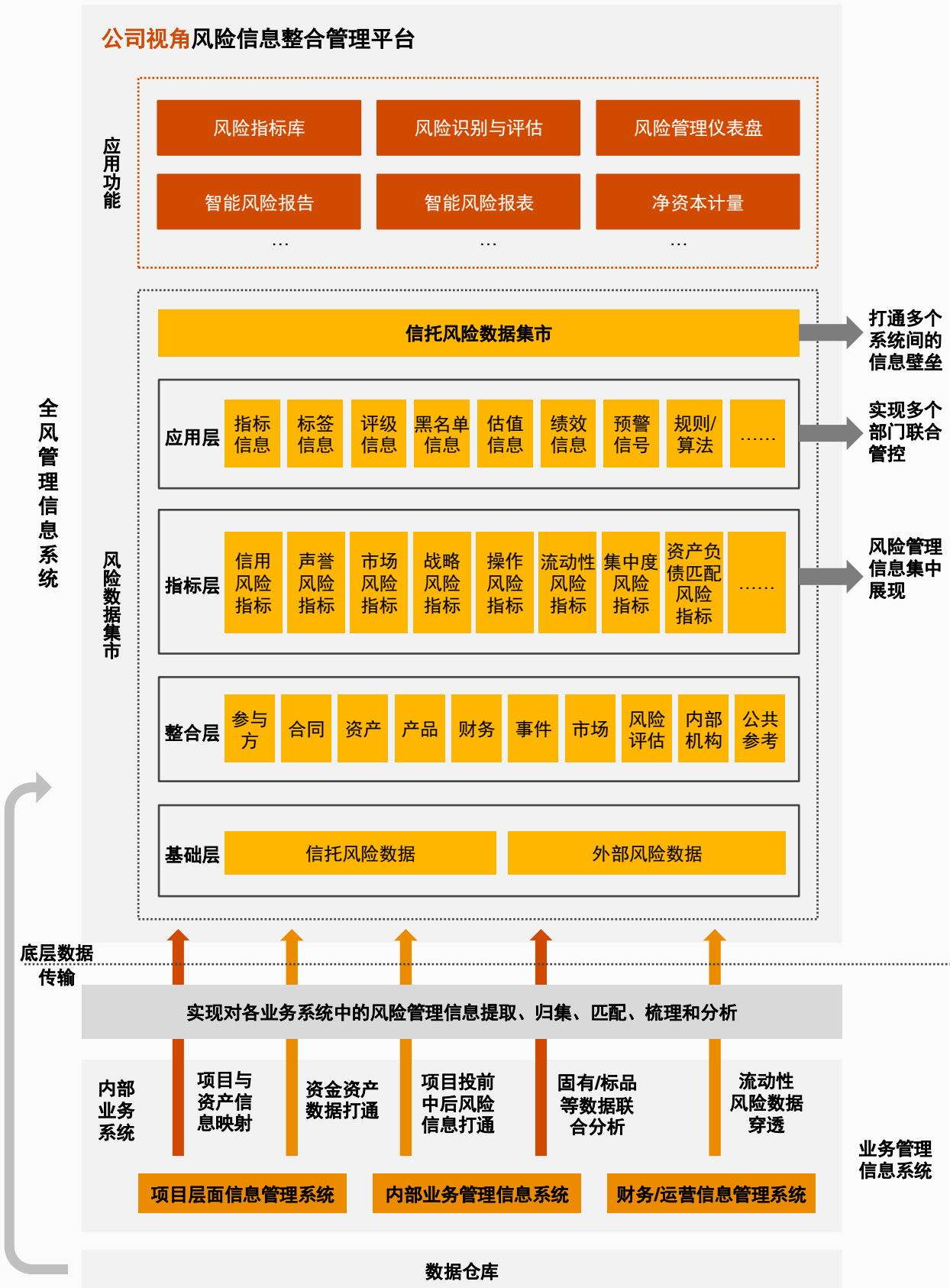


此外，普华永道团队在信托行业风险管理数字化平台规划与建设领域已积累丰富经验，在行业中率先探索搭建高度耦合信托业务逻辑的全面风险管理信息平台，该平台在目前信托行业普遍数字化水平较差的条件下，通过算法调整在一定程度上解决了数据可得性和准确性的难题。

普华永道为某头部信托公司搭建的全面风险管理信息平台，从底层基础数据的梳理、匹配、分析、归集、提取到顶层应用功能的设计、开发，全面提升公司的数字化风险识别、监测与管控能力。（图6）




图 6：普华永道全新打造基于信托公司内部视角的全面风险管理集成平台示例





五、 普华永道助力信托行业 的战略变革和能力 重塑



信托行业进入转型期以来，普华永道与金融监管机构及多家金融机构联合开展了一系列研究与实践合作。普华永道曾协助超过10家信托公司完成了风险管理能力转型升级相关工作，我们的解决方案充分结合了信托行业的特点与实际，提供的服务包括建设全面风险管理体系，设计与搭建风险管理信息系统，协助优化风险管理制度体系，协助优化风险管理组织架构，建立风险偏好与指标预警体系，结合风控需要定制开发各类风险管理工具，协助优化重点业务领域的风险管理模式等。

他山之石，可以攻玉。普华永道愿作坚石，助您琢玉。



联系我们

张立钧

普华永道中国金融业主管合伙人
+86 (755) 8261 8882
James.chang@cn.pwc.com

周瑾

普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 5464
jimi.zhou@cn.pwc.com

莫文彪

普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86 (755) 8261 8880
wilson.wb.mo@cn.pwc.com

常慧男

普华永道中国金融业管理咨询总监
+86 (20) 3819 2535
kelly.chang@cn.pwc.com

王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人
+86 (21) 2323 5682
jianping.j.wang@cn.pwc.com

郝帅

普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 7942
jeff.hao@cn.pwc.com

李波

普华永道中国金融业管理咨询合伙人
+86 (10) 6533 7676
jason.b.li@cn.pwc.com

梁娟娟

普华永道中国金融业管理咨询高级经理
+86 (21) 2323 2423
grace.jj.liang@cn.pwc.com

www.pwccn.com

本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2022 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。
详情请进入www.pwc.com/structure。