

# 家族信托归位“服务”

本报记者 陈嘉玲 北京报道	这背后的核心逻辑在于：信托业务新分类透露出监管部门对行业转型的方向性指引——真正回归本源。而要回归本源，关键			
	种种迹象显示，家族信托正在归位服务信托。	是信托公司如何用好制度和专	是做家族财富管理的整合服务	进一步财富管理业务发挥综合服
		业，发展与受托人服务相关的业	务；三是打造以资产管理为主	优势的信托业人士指出，家族
		务。具体方向有三：一是转型服	其中，家族信托将是信托公司	务优势的重要抓手。
		务信托，做好受托人服务平台；二		信托业务必须改变以产品销售为

## 理念转变

百瑞信托百瑞财富家族办公室负责人张羽对本报记者指出：家族信托产品首先必须改变以产品销售为导向的营销理念。

“过去几年里，尽管很多信托公司设立了自己的家族信托部门、家族办公室，家族信托业务的规模也呈现出指数级的增长，但是国内现有家族信托还不完全等同于信托本源业务。大部分还停留在为客户配置信托资产，甚至是根据自家公司发售的信托产品进行配置。并且，一些机构或从业人员在推家族信托业务时，通过降低初始设立手续费、简化资产配置手续、提高投资收益率、优先供应优质产品等方式，吸引理财驱动型客户设立家族信托。”某信托公司一位财富管理业务人士对《中国经营报》记者分析指出：这类家族信托本质上仍然是一款金融产品，而非信托服务；财产隔离、财富传承等这些信托制度的主要功能并没有得到充分利用。

对于家族信托业务，银保监会2018年颁布的《信托部关于加强规范资产管理业务过渡期内信托监管工作的通知》（即37号文）进行了界定：“家族信托是指信托公司接受单一个人或者家庭的委托，以家庭财富的保护、传承和管理为主要信托目的，提供财产规划、风险隔离、资产配置、子女教育、家族治理、公益（慈善）事业等定制化事务管理和金融服务的信托业务。家族信托财产金额或价值不低于1000万元，受益人应包括委托人在内的家庭成员，但受托人不得为唯一受益人，单纯以追求信托财产保值增值为主要信

托目的，具有专户理财性质和资产管理属性的信托业务不属于家族信托。”

而近期下发的《关于调整信托公司信托业务分类有关事项的通知》，将家族信托划分在资产服务信托项下的财富管理受托服务信托。

对此，业内观点认为，信托业务分类改革的推进，加强和体现了“受人之托”的信托本质和以服务为核心的信托职能，将有利于进一步厘清业务边界和服务内涵。有信托业内人士还这样评论道：“家族信托将归位服务信托，一系列问题将得到解决。”

除了监管导向外，市场需求也正在不断促进各家资管机构聚焦于服务质量的提升和专业能力的构建。“伴随着我国高净值人群投资需求逐渐向家庭综合服务转变，例如更多的高净值客户在财富管理的同时，对子女教育、生活水平保障以及维持家族企业持续经营等方面也会重点关注，相应的，信托公司作为受托机构，也开始提出综合信托服务。”百瑞信托百瑞财富家族办公室负责人张羽对本报记者指出：对于家族信托产品，首先必须改变以产品销售为导向的营销理念，家族信托的出发点和落脚点必须是委托人的安排和受益人的利益保护，信托目的必须首先是家族财富的保护和传承，并基于此构建客户整个生命周期的服务。

## 挖潜场景服务

“财富管理业务未来的核心之一是做好场景服务，从不同的场景链接客户，深度挖掘客户的真正需求。”

近两年来，各家资管机构开始越来越聚焦于构建专业的综合性、多元化金融服务能力，推动家族信托产品服务内容的持续创新和深化。

比如建信信托表示，其家族信托已经“从最初着眼财富规划、有序传承目标的简单方案设计到如今涵盖家族成员与家族企业全生命周期的综合家办金融服务”；光大信托方面提出，“家族信托要在产业投资和企业发展层面陪伴客户共同成长、壮大，这是家族信托重要的服务理念。”

中航信托总经理助理姜燕在接受记者采访时指出：“对高净值人群来说，其财富的保护、隔离、传

承不是最终诉求点，核心还是子女的教育、品质养老等家庭成员的生活、发展、养老保障；此外，企业是企业家最核心的资产，企业的高质量、可持续发展是企业家核心关心的问题。”

据姜燕介绍，结合家族成员的发展需求，我们推出了“鹏程万里”继承人计划，为家族客户的后代特别定制了丰富多样的理论课程，邀请各领域知名专家学者授课，分享宝贵经验，同时根据其特长定制实习岗位，助力新一代能力提升。针对企业的发展，我们充分发挥信托多工具、多市场、跨领域的独特优势，通过股权、债权、基金、资产证券

化、并购等手段，开展家族投行业务，服务于家族企业的全生命周期，优化家族企业的投融资基础，帮助家族企业摆脱投融资困境，提供涵盖客户资产负债表全方位、体系化的金融解决方案；并提供员工股权激励、员工持股计划等信托架构服务，助力企业员工的持续激励，为企业发展提供长期发展动能。

在张羽看来，作为家族信托的受托人，信托公司要根据客户多样化需求，依托自身资源禀赋积极探索，进而形成以投顾、配置、综合服务为核心的一站式服务体系。具体包括：提高投资配置和投研输出能力、提供法律以及税务相关服

务，从而实现财富管理服务深化，不断拓宽信托财产类型、丰富信托服务场景，满足客户多样化的财富管理和传承需求；同时可能涉及各种非金融服务如财产规划、子女教育、医养服务、慈善捐赠等。

“财富管理业务未来的核心之一是做好场景服务，从不同的场景链接客户，深度挖掘客户的真正需求。”中盛律所信托服务中心主任孟昊桢在接受本报记者采访时表示，以养老场景为例，可以为委托人除了提供养老财富保值增值外，还可通过支付场景设计，满足各种养老需求场景，并同时引入养老机构甄选等真正非金融增值服务。

## 构建服务能力

家族信托服务体系的搭建是一项系统工程，需要法律、税务、投资规划、信托、证券、保险等多个领域专业人才共同合作。

上述报告还指出，随着客户的成熟，市场的成熟，家族信托业务发展已经步入3.0时代，机构主导产品营销思维显然与客户的需求不契合，客户需求的持续挖掘与统筹各领域专业能力经营客户，为客户提供全面可落地的解决方案并持续跟进实施才是服务的本质。

但对于信托公司而言，构建这样的家族信托业务服务能力并非一件易事。

多位信托公司人士纷纷提到，做好家族信托业务，首先需要的是信托公司股东和管理层保持战略定力。据了解，目前金融机构的考核主要与短期业绩挂钩，而家族信

托的发展却是长期目标。因此，信托公司需要匹配相应的激励约束机制，特别是在发展前期给予业务团队一定的绩效保护和投入容忍。

本报记者还注意到，除了成立家办或事业部、激励机制调整、资产配置支持等投入外，多家信托公司开始注重金融科技在家族信托业务领域的应用，陆续研发推出家族信托综合管理平台系统和客户端，提升财富管理的数字化水平。

对于家族信托应如何升级迭代以打造自身的综合服务能力以满足客户的新需求，姜燕提出三个方面的举措：一是稳步提升服务效率，以效率赢得市场份额。公司通

过优化业务流程、自主研发家族信托一站式服务信息系统等，不断提升服务效率。二是不断提升专业服务能力。公司组建了市场上一流的家族信托团队，团队主要成员均具有丰富的家族信托理论和实践经验，团队背景涵盖法律、税务、投资、慈善等各个专业领域。三是不断整合资源优化服务。随着需求的复杂度的提升，简单的产品越来越难以满足客户的多元化需求。因此，需要整合各类的服务商为客户提供一站式的服务，包括法律、税务、教育、医疗、养老、财富管理、租赁、慈善等，为客户提供高品质的生活方式、后代的培育、企业

的发展成长、社会责任的承担等一站式服务。

不可否认的是，家族信托服务体系的搭建是一项系统工程，需要法律、税务、投资规划、信托、证券、保险等多个领域专业人才共同合作。普益标准此前一份研报指出，家族信托客户需求设计各个方面，且服务的专业性要求较高，仅依靠信托公司自身难以提供持续、全面、综合性服务。对此，信托公司应加强与银行、保险公司、证券公司、三方财富管理机构及独立的家族办公室、律师事务所、会计师事务所、医院、学校等机构之间的深入合作，打造全方位的服务生态圈。

# 北方信托王栋琳：“大财富管理”对信托业意味着什么

本报记者 樊红敏 北京报道

近期，监管正式下发的《关于开展调整信托业务试分类的通知》（以下简称《通知》），将信托业务重新划分为资产管理信托、资产服务信托和公益慈善信托，给

## 新新意在体现“受人之托，忠人之事”

《中国经营报》：信托财富管理业务与财富管理受托服务信托是何关系？

王栋琳：传统的信托财富管理业务体现为“受人之托，代人理财”，其特征一是主要为高净值个人服务；二是主要开展的是财富保值增值服务；三是主要依托集合资金信托产品，是自益信托。

新规所界定的财富管理受托服务信托则体现了“受人之托，忠人之事”，大大扩展了服务半径：不仅为高净值个人服务，还增加了普通家庭、企业及其他组织等新的服务对象；除了开展保值增值，还具备了传承、隔离、照护、分配等丰富的功能；

## 数十万亿级市场

《中国经营报》：财富管理受托服务信托未来市场前景如何？

王栋琳：财富管理服务信托七大分类，均是信托公司在财富管理领域的专营业务，具有一定的门槛和行业优势，有利于迅速做大做强。业内普遍预期未来可达万亿元规模。但实际上可能更为乐观，目前中国居民可投资资产规模在200万亿元级别，中国各类资管产品规模已在100多万亿元级别。财富管理受托服务信托与各类资管产品不是独立关系，而是有交集甚至是包含关系，作为专营业务的财富管理服务信托未来发展市场空间很大，不排除达到数十万亿级的规模。

《中国经营报》：目前，财富管理受托服务信托几个子类别中，家

族信托行业未来的走向，描绘了一张清晰的蓝图。

其中，作为信托行业转型的本源业务，财富管理业务在新的业务分类改革中受益明显。《通知》将资产服务信托中的财富管理受托服务信托进一步丰富与细

不再只是销售标准化的产品，而是开展定制化、一对一服务。开展此类业务需要具备专业化业务能力，调动资产配置、保险、医养、法商、税务等多方面服务资源，是综合的业务主体。

《中国经营报》：如何看待信托业务分类新规对信托财富管理业务的影响？

王栋琳：新规适应新时代人民生活需求的多样化，对财富管理受托服务信托做了全面而精准的分类，覆盖面扩大，从行业长期发展来看，这一新规可能会带来信托行业财富管理业务的历史性飞跃。

化，家族信托、保险金信托、遗嘱信托、特殊需要信托、家庭服务信托、其他个人财富管理信托、企业及其他组织财富管理信托等7个业务类别均被列为财富管理受托服务信托。

北方信托创新发展部总经理

具体来看，一是增加了众望所归的家庭服务信托，降低资金门槛，同时又限定投资范围和风险水平，体现金融服务的人民性、普惠性；二是家族信托对于委托人和受益人的规定做了扩围，从“家庭成员”扩展到“亲属”，受益人还增加了慈善信托或组织，更符合实际情况，凸显了公益慈善功能；三是保险金信托、遗嘱信托、特殊需要信托分别针对不同群体或不同生命周期需求，定位更精准，体现细致入微的人文关怀；四是其他个人财富管理信托、企业及其他组织财富管理信托，将信托制度优势与资产管理优势

是非常好的解除后顾之忧的工具，尤其是对于房产等特殊资产的处置和分配问题。

再如，特殊需要信托开展的时间很短，但是契合老幼病弱等特殊群体的照护需求，目前多家信托开展了服务一些特定疾病患者的特殊需要信托，信托在服务社会治理和民生保障中将会发挥越来越大的作用。

家庭服务信托、其他个人财富管理信托，可以作为家族信托的补充，各有不同的服务对象和管理规则，由于资金门槛降低，其未来发展空间值得期待。企业及其他组织财富管理信托对接非个人资金，规模可能更大。

《中国经营报》：北方信托是如何进行布局的？

王栋琳在接受《中国经营报》记者专访时表示，信托业务分类新规对财富管理受托服务信托做了全面而精准的分类，覆盖面扩大，从行业长期发展来看，这一新规可能会带来信托行业财富管理业务的历史性飞跃。



王栋琳  
北方信托创新发展部总经理

结合起来，开展对公业务一站式综合性服务，解决很多个人和中小微企业或组织的财务规划和管理问题。

王栋琳：北方信托从2019年开始对财富管理业务从部门架构、团队、系统、产品体系等各方面进行升级，逐步实现从单一点推介到陪伴式服务、从单一柜台销售到菜单式组合配置、从独立人员销售到团队化专业服务的转变。

2022年，北方信托推出针对企业和社会组织的受托服务信托，受托人根据委托人的意愿，制定综合服务方案，为委托人提供资产配置、投资管理、风险隔离、财务规划、慈善规划等一揽子解决方案。信托公司基于信托制度优势和专业管理能力提供的解决方案，有助于提升委托人资产运营效率，提高流动性管理水平，节省委托人资产管理运维成本，更好地发挥金融服务实体经济的功能。

## 信托业迎“后来居上”机遇

《中国经营报》：信托业如何凭借在财富管理受托服务信托方面的制度优势，与银行、券商、基金等资管机构在大财富管理领域竞争？

王栋琳：以往很多观点认为，信托在资管领域与券商基金相比优势不突出，难以同台竞争。但实际上，信托能够最完美地将资产管理与服务事务相结合。信托凭借其受托服务、定制服务、综合服务及其天然的风险隔离制度优势，可能成为越来越多现代家庭精细化、功能化委托管理的选择，有可能会后来居上。

此外，随着私募基金规模和数量的迅速扩张，投资者越来越认识到可信赖、可托付的专业投资顾问的作用，不再一味地看明星投产品或听信代销机构买产品。信托公司一方面要练好内功，培育投研能力，另一方面要走差异化竞争之路，更多利用自身资源禀赋和制度优势、服务优势赢得市场。

财富管理受托服务信托未来更多可能不是独立存在的，而是与资产管理信托相结合的，建立在信托公司的资管能力提升的基础上。北方信托从2020年推出FOF等组合投资服务，立足大类资产配置和基金风格研究，建立了完备的多维投研体系，专注于为不同风险偏好的投资者提供资产组合，通过赚取配置的钱，实现跨越周期的财富积累。

《中国经营报》：实际上，财富管理近几年一直是信托公司发力的本源业务之一。可否介绍一下，信托行业在转型财富管理业务方面的主要布局及取得的成效？

王栋琳：资管新规出台前后，信托公司已经纷纷在布局财富管

理市场，组织架构、人员、系统、渠道、考核机制均作出调整，业务格局发生变化。目前家族信托和保险金信托已成为不少信托公司重要的业务线。此次新规提出的其他五类财富管理受托服务信托，也是源于近年来信托公司已经在实践中开始试水类似的业务，逐步摸索出了不同场景下的市场需求和业务逻辑。此外，近两年依托证券类产品开展的财富管理业务发展也很快。各家公司依据自身优势 and 市场需求开展业务布局，业务创新实践进入快速增长期，不断生成新的业务模式。

《中国经营报》：结合信托业务分类新规，你认为信托业该如何更好发展财富管理业务？

王栋琳：为了适应新规，财富管理要主动进行重大变革，一是走差异化发展道路，信托与券商和基金之间、大小信托之间，发展方向和战略各有不同，立足自身确定目标；二是财富管理从销售简单的固收类产品，到依托较为复杂的资产管理产品、证券类产品、组合类产品提供服务，需要提高专业知识技能，加强培训宣导；三是财富管理目标是服务人民，要扎实做好投资者适当性管理、投资者教育和投资者权益保护；四是针对种类丰富、内涵复杂的财富管理服务信托，要提升委托入需求分析和定制化服务能力、第三方服务评价甄选能力；五是中后台要迅速适应新规范化做出相应调整，风控标准、运营流程改造升级，金融科技赋能，提升客户需求响应效率。

财富管理大时代正在加速到来，信托业应以此次新规为契机完成转身跨越，提高资管能力和受托服务能力，聚焦本源业务，为中国式现代化贡献信托力量。