

“通道”业务受限，寻求业务转型——

# 信托公司的财富管理生意

经济日报·中国经济网记者 彭 江

受强监管政策影响，信托公司传统的“通道”业务受限，信托公司纷纷寻求业务转型，开始发展财富管理直销业务。但目前大多数信托公司仍是将财富管理作为“销售媒介”，而如何发挥自身优势，将其转换为公司的“利润中心”，则是当前需要解决的主要问题之一——

近年来，信托公司纷纷布局财富管理，中国信托业协会也将“信托公司财富管理业务体系发展研究”设定为2019年研究的重点课题之一。信托业如何更好地回归本源，做好财富管理？

## 转型财富管理

受强监管政策影响，信托公司传统的“通道”业务受限，信托公司纷纷寻求业务转型。

陕国投信托市场总监王琼表示，信托公司财富管理业务是在资产管理业务资金需求的推动下发展起来的。近年来，受政策影响，信托公司资金来源受限。在此背景下，各家信托公司开始发展财富管理直销业务。

据王琼介绍，目前绝大部分信托公司都成立了财富中心或财富部门，财富人员的数量较前些年有显著增加，激励机制也逐步市场化。通过发展，在一定程度上解决了信托资金来源的矛盾。但是，信托公司财富管理业务目前大部分仍以解决本公司产品销售问题为主要目标。随着家族信托业务逐步受到关注，信托公司也在探索从产品销售导向向客户需求导向转变。

目前，我国信托公司在转型财富管理的道路上已取得一定的成绩。据统计，2018年有59家信托公司设立财富中心，不同地区财富中心机构数量合计362家。在人员方面，截至2018年末，有14家信托公司财富管理员工人数超过200人。在系统建设方面，各信托公司通过官网、400电话、柜面直销、APP端、微信公众号等媒介进行宣传、推介、维护。

## 发展尚不成熟

与国外财富管理业务发展已处于成熟阶段相比，我国信托公司财富管理起步较晚，当前，我国信托业在发展财富管理过程中还存在不足。

德勤中国风险咨询合伙人华伟伟介绍，从信托公司战略定位看，大多数信托公司仍将财富管理作为“销售媒介”，即通过直销方式销售本公司内部产品，部门仍作为公司内部的成本中心。如何转换为公司的“利润中心”，是大部分信托公司存在的主要问题之一。

从产品管理看，大部分信托公司采用内部研发团队，以业务为导向。



向进行产品的创设，增加产品多样性，突出产品特点，吸引客户，只有少数信托公司引入其他金融类产品。在这种模式下，无法满足客户私人化的需求。

从客户管理看，目前大部分信托公司财富管理业务客户来源仍为内部存量客户，因此，如何树立财富管理业务品牌，吸引潜在客户也是一大问题。加之不少投资者投资风险把控不足，更希望获得稳健收益，这更需要信托公司通过完善的资产配置方案和功能性产品，做好投资者教育，深挖客户需求，并锁定客户。

从营销模式看，目前大部分信托公司的业务模式趋于同质化，业务人员对于产品模式与风险认识不足；同时，大部分信托公司还采用礼品赠送、组织看电影等形式答谢客户，并没有真正提升客户对品牌的忠诚度。

从风险管理看，目前大部分信托公司风险管理仍较为粗放，精细化程度不够，更多还是以信用风险为核心的风险管理模式。随着信托

行业不断发展壮大，应将各类风险全部纳入考量范围，建立更加完善且精细化程度更高的风险管理体系。

德勤中国风险咨询总监孙毅认为，做好信托业财富管理还存在部分难点，比如，如何打破信托公司营销模式趋于同质化的局面；如何进行财富管理业务的风险管理；如何将财富管理业务纳入公司全面风险管理体系中；信托公司如何应对合规管理压力；如何保证财富管理业务系统可以满足业务发展需要；如何与公司其他信息系统有效衔接，实现数据共享。这些都需要长远考虑。

## 如何做好财富管理

信托公司在回归“受人之托代人理财”本源过程中，财富管理业务具有重要的意义和广阔的空间。同时，财富管理还是一项长期业务，需要信托公司根据自身资源优化和发展战略进行系统化、体系化建设。

王琼认为，目前信托公司、银行、证券包括第三方财富机构和基金子公司都在财富管理行业展开了激烈竞争，信托公司在品牌信任、固定收益类投资产品方面具有一定竞争力，但在产品供给丰富度、客户积累和综合服务方面较为有限。信托公司应抓住业务转型升级的机遇期，利用信托制度优势，大力开展财富管理业务、投行业务、受托服务业务。

王琼认为，信托公司应发挥自身优势做好财富管理业务。首先，要有战略思想与市场化思维。根据自身发展战略及资源禀赋确定公司财富管理的战略目标定位及中长期规划，并坚定不移地执行，并在实施过程中根据市场情况制定相应的策略与计划。其次，做好财富管理需要从产品销售导向向客户需求导向转变，而客户财富管理的核心需求是资产配置。因此，信托公司要具备资产提供能力或资产甄选配置能力。最后，做好系统化统筹建设与数字化前瞻布局。财富管理业务的开展是一项系统工程，要做好产品体系、客户服务、组织架构、激励考核、流程制度、风险管理、信息建设等系统性建设。

王琼表示，信托公司在做好财富管理业务时还应加强金融科技的应用。随着互联网技术的发展，金融与信息科技的融合度也越来越高，信息系统的安全性、可靠性、有效性直接关系到信托公司运营。同时，如何借助信息科技，推动财富管理业务发展，已成为各家信托公司关注的核心要点。

据了解，目前金融科技在平台设计层面可以与财富管理组织架构匹配，包括前台、中台、后台、基础设施四层架构。前台系统向客户、营销人员提供各类服务，释放中后台的资源，通过自助、移动展业等多样化的服务渠道支持形式，实现以客户为中心的各类服务；中台系统包括营销服务系统、登记过户系统，定位为支撑公司内部运营的核心业务系统，通过组件化的管理，实现客户、产品、团队等业务内容的管理功能；后台系统包括资金清结算系统、估值核算系统、投资交易系统，主要作为运营保障。

# 下沉市场，储藏多少“金矿”

□ 双木

## 挖掘消费新机会 ⑥

随着收入增加、交通物流等基础设施日益完善，从网购到海淘，从旅游到识付费等，下沉市场多个领域都展现出很强的消费能力。

刚刚过去的“双12”，中国消费者依然展现出惊人的购买力。值得一提的是，新兴的“年度网红”——下沉市场表现亮眼。

京东在“双12”开启新一轮“超级百亿补贴”，期间下沉新兴市场累计售出商品件数同比增长达50%。淘宝“双12”第一个小时，聚划算在三线及以下下沉市场的成交额同比超过了50%。20个品牌单品交易额破亿元，812个单品交易额破1000万元。下沉市场消费能力在各平台的表现，不得不让人惊呼：厉害了，下沉市场！

所谓下沉市场，指三线及以下城市、县镇与农村地区市场，是目前最受关注的增量市场。随着收入增加、交通物流等基础设施日益完善，从网购到海淘，从旅游到识付费等，下沉市场多个领域都展现出很强的消费能力。

当然了，下沉市场只是渠道下沉，

并不代表品质也下沉。下沉市场的消费者同样关注品质和品牌。从潮流追随到与北上广“无时差”，下沉市场的消费结构与一二线市场越来越像。在下沉市场消费者的“购物车”里，不乏扫地机器人、电动牙刷、体脂秤、车载小冰箱等新鲜好物。从“双11”各家平台数据看，iPhone11、华为Mate 30 Pro等最热门的手机，都有超过一半订单来自下沉市场。

不只是好物，旅游市场也是如此。银联《2019国庆旅游消费大数据报告》显示，三四线城市居民出游意愿增长明显，整体消费人次同比增长13.7%，领先于一二线城市。

随着我国城镇化进程不断推进，居民收入持续提高、消费意愿越来越强，这都对下沉市场的消费提供了有力支撑。下沉市场规模庞大、成长快，其背后的“金矿”吸引着各大电商排兵布阵。比如，天猫“聚划算”、京东“京

喜”、拼多多“万人团”等，均通过各种形式和方法，触达下沉市场。

下沉市场大幕拉开，如何进一步挖掘？有专家表示，下沉市场的消费主体，比如小镇青年、网购中老年等，代表不同的消费风格，但他们都有一个共性，就是既要“品质”又要“实惠”。这要求商家不能全靠拼规模、价格，更要拼供给、品质，让适销对路的高性价比商品更多些；还需要精准聚焦不同消费者的多样化需求，构建更成熟、涵盖各层次消费的细分市场。同时，商家应避免无序、恶性竞争，并不断提升供应链整合能力、仓储物流能力，用更优质的服务满足用户需求。

下沉市场的赛道上已是高手云集。可以预见的是，随着我国消费环境的不断改善，以及更多优质供给的出现，下沉市场将释放出更强大的购买力，为消费增添活力。

(本系列报道完)

## 财富学堂

APP违规收集用户信息事件频发——

# 保护个人信息有窍门

本报记者 彭 江

今年以来，APP违规收集用户个人信息的风险事件频发，引发关注。其中，金融类APP的风险事件，不仅关系个人信息安全，还涉及个人金融资产安全，更需当心。在手机不离身的情况下，如何防止不法APP通过手机窃取个人金融信息，记者教你几个小窍门。

首先，注册、登录APP时应谨慎提交个人信息。APP通常会在注册或首次登录时收集个人信息用于标记不同的用户，如账户名、姓名、手机号、邮箱或第三方账号登录体系等基本个人信息，甚至有些APP在注册和首次登录时需绑定身份证件和银行卡。

对此，个人注册时尽可能不使用个人信息(姓名、出生年月等)作为用户名；如果提供多种登录方式(手机号码、支付宝、微信、微博、邮箱等)，建议选择使用个人信息较少的登录方式；注册环节如非必要，谨慎提交个人敏感信息，如身份证照片、银行卡号等。

其次，向APP提供信息进行身份核验要小心。一些APP在开通或使用某些功能时，还需要进一步对身份进行核验，会强制用户提交身份证号、身份证复印件、手持身份证照片甚至人脸身份证信息核验等措施。

这时，个人应尽量使用手机号码、邮箱、第三方支付、“网证”等网络可信身份认证等间接方式核验身份，尽可能少提交个人敏感信息；如果必须提供包含人脸、身份证照片等信息，尽量确认其是否有相应的依据，身份信息是否由公安部门、人

民银行等权威第三方进行核验，身份信息是否会被永久留存。

再次，向第三方页面提供个人信息要留心。目前，APP呈现平台化特点，在APP内嵌入第三方链接、第三方产品或服务。个人在使用APP时，如果遇到跳转至第三方所提供的产品或服务时，要谨慎提供个人信息，避免提交与服务无关的信息。同时，不要轻易为第三方页面开通可收集个人信息的权限，不要通过第三方链接或页面直接下载安装一些不明来源的APP。

最后，不使用的APP应及时注销账号。不少APP都存在“注册容易注销难”的现象。部分APP在用户注销账号后，还继续以短信、电话等方式骚扰用户。个人应将长时间不使用的APP账号解绑、注销，再删除客户端；换手机号时，应注销旧手机号注册的各种账号。如发现APP未提供注销账号功能或注销机制无效，可向有关部门举报。

此外，应关闭非必要权限。权限是操作系统内置的访问控制机制。一些APP会通过借助操作系统向用户申请开启权限来收集相应的个人信息。比如，APP申请“相机”权限用于拍照录像、扫描二维码、人脸识别等；申请“位置”权限可以获取基于GPS等的精准地理位置用于地图导航、实时位置共享等服务或基于基站、IP等粗略的地理位置用于查看附近的服务或基于位置的智能推荐等。如果APP强制要求用户提供无关权限，则需要考虑是否继续使用APP，防止个人信息被过度收集。

## 财富动态

因业绩不佳而被迫离职的明显增多——

# 公募基金频频“换帅”

本报记者 周 琳

□ 对于近期基金经理离职的原因，主动离任不再是主流，因业绩差而被迫离职的明显增多。

□ 换帅频率高既和基金公司内部考核、企业文化、外部竞争压力等因素有关，又与资产管理行业淡化牌照“门槛”有关。

伴随着基金发行量增多、银行理财子公司相继成立，公募基金公司高管、基金经理的变动程度也有所加剧。截至12月23日，今年已出现了82次总经理变动，其中涉及41家基金公司。这意味着，占全部130余家基金公司(含券商资管)约30%的公司“掌门人”发生变更。

Wind资讯统计显示，截至12月23日，纳入统计的140家公募基金公司中，有93家出现基金经理离职，累计离职人数达237人，较去年同期的166人多出42%。其中，泰达宏利基金、广发基金、汇添富基金、鹏华基金、平安基金等10家公募基金公司的平均离职基金经理人数超过5人。弘毅远方基金、中泰证券资管、国融基金等9家公司基金经理变动率都在100%以上。

对于近期基金经理离职的原因，主动离任不再是主流，因业绩差而被迫离职的明显增多。金牛理财网分析师官曼琳认为，公募基金经理离职主要有三方面原因：一是由于管理的产品业绩不好，或者公司内部结构变化，基金经理被迫离职或调整；二是表现突出的基金经理主动离职或被“挖走”，投向规模更大、影响力更大的基金公司或资产管理机构；三是基金经理的个人投资理念与公司或团队发生冲突，基金经理选择加盟其他机构。此外，还有在市场“走牛”时期，基金经理跳槽“奔私”的情况，但这并不是说震荡市或“熊市”阶段基金经理就不会跳槽。今年以来，市场结构化

特征突出，行情震荡也较为明显，给基金经理们带来了很大的考核压力。

在高管方面，截至11月中旬，今年以来已有211起公募高管变更，数量超过2018年全年，创出基金业20余年发展历史的新高。其中包含董事长、总经理、副总经理、督察长等多个重要岗位的人事变动。

上半年共有24家基金公司换帅，包括湘财、新华、中信保诚、上投摩根、银河、工银瑞信、农银汇理、华富、先锋、金鹰、恒越等。

与基金经理离职的原因略有不同，基金公司高管出现变动主要有三类情况：一是资深总经理转任公司董事长或返回股东方任职；二是优秀的副总经理被内部提拔为总经理；三是基金公司“挖走”业内优秀人才担任公司总经理。

上海证券基金研究中心负责人刘亦平认为，对公募基金公司高管而言，资管规模较小的基金公司更难体现成果，而且收入相对有限。个人系基金公司如果高管之间的经营理念出现偏差，很可能导致人员流动。加上行业近年来产品竞争加剧，行业集中度也在加速提升，导致中小基金公司和新成立的公司面临巨大的生存压力。

官曼琳表示，公募基金行业换帅频率高，既和基金公司内部考核、企业文化、外部竞争压力等因素有关，又与整个资产管理行业淡化牌照“门槛”有关。随着资管新规的落地推进，公募基金规范化经营模式培养出来的部分优秀职业经理人，被其他资管机构相中并被“抢”的现象将不会少见。