

# 信托集体启动科技战略 数字基建是难点

近期,十多家信托公司发布了大量信息系统建设相关的招标投标信息。

《中国经营报》记者梳理上述信息发现,具体的招标项目主要包括:数字化营销平台、资产配置系统建设、标品资管系统、资产证券化业务系统、家族信托运营管理平台优化、全面风险管理体系建设等。

实际上,自2020年以来,受疫情、监管导向以及转型需求等因素

## 科技力量倾斜创新业务

信托公司近年来大力发展的家族信托业务,也得到了越来越多科技力量的支持。除了赋能具体业务场景外,信托公司还利用金融科技,在加强运营管理、提高风控水平等方面进行尝试。

实际上,多数信托公司已从疫情影响被迫开启“线上”模式,逐渐发展到如今躬身“科技战”,试图将智能科技应用在各个转型新业务的新场景。

从招标信息来看,财富管理业务作为各家信托公司转型的重中之重,是科技力量投入的首选领域之一。具体而言,外贸信托今年初对其“CRM及财智帮APP系统”的财富管理业务管理进行提升,由恒生电子股份有限公司担任供应商,成交金额达113万元。2021年以来,信托公司财富领域的招标项目还包括:建信信托的“建信尊享APP重构项目”、紫金信托的“智能双录系统采购项目”和华鑫信托的“信托财富管理系统(二期)项目”等。

另一行业转型热点——标品信托业务,亦成为2021年至2022年间信托公司科技力量倾斜和支撑的主要领域。比如,2022年3月,湖南省招标有限责任公司公布财信信托“标品资管系统”招标结果,第一中标候选人投标总价为238.8万元;2021年12月,中航信托“FOF投研与组合管理系统采购项目”的总中标金额为120万元;2021年5月,厦门信托的“标品投资管理系统及估值系统”进行招标,第一中标候选人投标总价为718万元。

信托公司近年来大力发展的家族信托业务,也得到了越来越多科技力量的支持。“相比传统资金信

影响,信托公司被迫开启“线上”模式,直到如今,信托公司股东及自身不断加大投入,入局“科技战”。

受访业内人士指出,相较于银行保险等金融同业,当前信托业金融科技建设仍有诸多挑战,比如各类业务及管理系统多采用点状开发,科技系统独立运转而形成“竖井”;尚未实现数据打通,“信息孤岛”造成数据质量、数据治理、数据资产等存在差距等。

## 托,家族信托具有鲜明的特点,对信托公司的受托管理能力和科技系统支持能力有着更高的要求。”

平安信托运营中心总监龙健在接受记者采访时表示,比如,信托服务期限长、受益人分配需求个性化、受托财产类型多样化、投资组合策略复杂、C端客户对体验要求高等。

据了解,昆仑信托、江苏信托等公司进行了“家族信托业务系统”的建设;中航信托构建了家族信托业务全流程专业化信息系统平台;外贸信托获得了“家族信托运营管理平台”的软件著作权。

除了赋能具体业务场景外,信托公司还利用金融科技,在加强运营管理、提高风控水平等方面进行尝试。如光大信托的“智能运营(信保金和信保)项目”“信托业务远程核签系统建设项目”“反洗钱外围关联系统改造-TA系统改造项目”;国联信托的“信息系统等级保护测评项目”;华鑫信托的“私有云系统升级改造项目”;上海信托的“2022年度公司风险大数据监测系统及相关数据项目”;北方信托的“‘三重一大’决策运行监管系统”等。

此外,根据天眼查披露的“招标投标信息”,外贸信托、中铁信托、光大信托、百瑞信托等公司,对信息化系统建设和运营维护进行了服务和人员外包。如目前光大信托正在对“标品后台运营人员外包服务项目”进行招标。

## 数字化转型确定为重要战略

至少25家信托公司已经将数字化转型确定为公司战略或重点规划,并且有明确的数字化转型目标及路线安排。

在信息系统建设和服务外包项目的背后,最新发布的《中国信托业发展报告(2020-2021)》(以下简称“发展报告”)中,有两组最新的调研数据颇值得关注。

一是根据中国信托业协会调研数据,2016年至2020年间,54家信托公司分别投入9.43亿元、10.81亿元、11.04亿元、12.4亿元、14.09亿元用于信息化建设及数字化转型,其中2020年平均每家信托公司投入了2609.26万元。二是54家信托公司中有50家设立了单独的信息技术/金融科技部门归口管理公司信息化建设,其中33家信托公司主要由高管负责信息科技建设,统筹推动数字化转型落地,14家信托公司成立了金融科技委员会,指导战略规划落地实施。

更值得注意的是,至少25家信托公司已经将数字化转型确定为公司战略或重点规划,并且有

## 科技建设仍面临诸多挑战

实际上,数据基础差、整合难度大、数据无法互通互联是多数信托公司面临的共同问题。

受访业内人士认为,尽管当前信托业已不断加大投入以打造自身科技力量,但相较于银行保险等金融同业,信托业整体金融科技建设普遍偏弱,仍有较大追赶空间和诸多挑战。

对标数字化转型领先的金融机构,外贸信托首席战略官兼金融科技中心总经理陶斐斐分析指出,信托数字化转型与科技建设尚存在三个方面的挑战。一是各类业务及管理系统多采用点状开发,科技系统往往独立运转,易形成“竖井”;二是大部分信托公司尚未实现数据打通,“信息孤岛”等造成数据质量、数据治理、数据资产等存在差距;三是信托科技团队规模较小,复合型人才缺乏,开发模式单一,科技的统筹发展以及对经营管理的引领赋能有限。

上述发展报告指出,信托公司在金融科技运用实践过程中仍存

明确的数字化转型目标及路线安排,其中包括平安信托、中航信托、光大信托、外贸信托、爱建信托、五矿信托等。

比如,中航信托于2019年正式启动“中航信托数字化转型”项目;光大信托于2019年启动并完成数字化转型科技战略规划;爱建信托于2021年2月正式批准《数字化经营战略行动方案》。

关于数字化转型的目标,龙健对记者表示:“我们希望通过践行‘科技赋能’,不断促进公司业务稳健经营和可持续发展。”国投泰康信托信息技术部相关人士表示:“通过数字化手段有效推进重点业务和管理领域的开创性发展、拓展业务新赛道、打造发展新动力。”财信信托信息技术部负责人也表示:“我们未来三年主要目标是构造业务线上化、数字化与智能化三化融合的IT核心能力。”

在痛点,既有数字化过程中常见的“数据孤岛”、数据安全隐忧等常见问题,也有在数字化转型的新形势下演变出的复合人才稀缺、配套激励机制欠缺等新问题。

实际上,数据基础差、整合难度大、数据无法互通互联是多数信托公司面临的共同问题。面对数据来源多样、结构化数据与非结构化数据并存等问题时,如何采取和运用具有自身特色的数据治理方式尤为关键。

在数据治理上,一方面,在满足数据收集及时性的前提下,部分要素的准确性仍存在,数据质量无法保证。信托公司数据治理工作处于初级阶段,数据储备、标准制定、清洗等工作尚未开展。另一方面,数据在公司内多个业务系统中存在交叉现象,不同系统之间的数据未能有效打通,系统之间信息割裂造成“数据孤



信托公司开始备战科技建设领域。

视觉中国/图

“近年来,我们将数字化转型作为公司战略转型的一个重要方向,投入了大量的资源。公司数字化转型的核心目标是‘三新’‘三化’,其中‘三新’指的是新体验、新生态、新风控。”中航信托相关负责人对记者表示,未来几年,我们还是会保持较高的投入、持续的建设,形成数字化的核心竞争力。

记者采访了解到,由于各家信托公司资源禀赋各异、转型业务特色不一,他们的信息化数字化建设思路和路线安排也不尽相同。

具体来看,平安信托是升级基础平台与完善业务数据并重,致力打造数据化、智能化、生态化信托系统,赋能业务发展。外贸信托在

坚持战略引领、围绕核心业务展开数字化转型等业内“常规”路线安排基础上,还持续优化完善科技治理架构,并在公司经营层上逐步形成“数字化委员会+一中心三部”的金融科技组织体系。

此外,业内不少信托公司的信息化转型是与集团层面数字化建设顶层设计协同的。比如,中航信托、光大信托、五矿信托、财信信托等。据财信信托信息技术部负责人介绍,该公司紧密围绕湖南财信金控集团数字化转型总体要求和战略部署,并结合信托行业发展趋势、公司业务转型发展方向以及信息化建设现状,通过合理运用科技手段为信托业务赋能。

队总人数为1966人,其中内部员工占比为40.59%,外包员工占比为59.41%。少数几家信托公司采取“自主研发+外包辅助”的模式,大部分信托公司均以“技术外包+人力外包”模式为主,对外部厂商的依赖程度仍然较高。

“信托公司在科技方面的投入有多大,数字化转型步伐有多坚决,很大程度上取决于公司高层和股东的支持力度。”财信信托信息技术部负责人对记者指出,数字化转型的成败关键在于数字化战略,必须匹配业务转型的方向,必须持续识别并解决各业务板块的痛点,业务层面和技术层面形成合力。

“但是,数字化转型的经济价值如何科学量化,科技投入与产出怎么去评估,这些都是大家目前面临的难题。”上述信托公司人士对记者表示。

根据信托业协会调研数据,2020年54家信托公司信息技术团

## 相关话题

## 平安信托龙健:科技推动信托回归本源

当前数字化转型已成为经济社会转型发展的必然趋势。

从银行到保险,再到信托,数字化转型已经成为金融行业势在必行、全面推进的一项重要任务。数据显示,2020年信托行业共投入超过14亿元,90%以上信托公司设立了专门的金融科技部或者信息技术部门归口管理和推动金融科技转型。

据了解,平安信托近年来在金融科技上的投入不断增加,如专利申请量占整个信托行业的67.8%,率先搭建行业内首个智能风控平台等。

信托行业的信息化系统和数字化转型的主要思路和建设目标是什么,又是如何通过金融科技重塑、引领和支撑信托业务转型创新的?带着这些问题,《中国经营报》记者近日专访了平安信托运营中心总监龙健。

《中国经营报》:能否介绍一下平安信托信息化系统和数字化转型的主要思路和建设目标。

龙健:平安信托作为平安集团的下属公司,传承集团科技创新基因,践行“科技让金融更有温度”理念。平安信托数字化转型之路,始终以公司战略为指导,升级基础平台与完善业务数据并重,致力打造数据化、智能化、生态化信托系统,赋能业务发展。

升级基础平台方面,通过搭建统一操作平台,提供给用户唯一操作入口,让用户操作简单便利;整合业务全流程,打通系统间断点,运用智能化技术,让业务线上化、智能化运作,解放手工操作,防范业务风险。

完善业务数据方面,通过加强数据治理,前端兼顾后端,后端驱动前端。前端功能搭建时就考虑后端的信息展示、应用及报送等需要;后端发现数据类问题,敢于推

动前端改造,达到前端后端协同一致,彻底解决数据问题。

我们希望通过践行“科技赋能”,不断促进公司业务稳健经营和可持续发展。

《中国经营报》:如何通过科技赋能推动公司加快转型步伐,是当前信托公司的主要着力点。比如,有信托公司围绕财产权信托业务开发专门的业务支持系统;有信托公司围绕证券信托业务进行“系统群”建设。平安信托如何通过金融科技重塑、引领和支撑信托业务转型创新,能否以某一创新业务举例说明?

龙健:银保监会近日发布的《关于调整信托业务分类有关事项的通知(征求意见稿)》,拟将信托产品分为资产管理信托、资产服务信托、公益/慈善信托三大类,再次强调要回归本源业务。进入新发展阶段,信托业必须坚定不移贯彻新发展理念,回归信托本源,服务实体经济。

具体到平安信托,公司紧跟国家发展战略,严格履行监管政策,依托平安集团“金融+科技”“金融+生态”战略优势,推动业务回归本源,拓展包含家族信托、阳光私募在内的全新业务增长极,做金融支持实体经济发展的典范。

平安信托在业务转型过程中,科技起到了强有力的赋能作用。具体举三个例子。

一是科技有力推动家族信托业务转型发展。相比传统资金信托,家族信托具有鲜明的特点,对信托公司的受托管理能力和科技系统支持能力有着更高的要求,比如,信托服务期限长、受益人分配需求个性化、受托财产类型多样化、投资组合策略复杂、C端客户对体验要求高等。针对家族信托的鲜明特点,平安信托通过

强化信息安全、线上化运营、一体化管理、智能化投资管理和便捷化全生命周期服务等举措发挥科技在销售管理、投资管理和存续服务领域的支撑和引领能力,推动家族信托业务转型发展。

二是科技快速助力阳光私募业务跨越发展。要做大做强标品业务,但没有强大的系统和运营能力做后盾,是行不通的。为支持公司标品业务发展,打造阳光私募爆款产品。近两年,平安信托不断深化标品能力建设,打通资金渠道、交易市场、投研等主体和数据,实现风控前置,投研一体化,打造智能投研,助力公司实现标品规模提升。以渠道接入和投研服务为例,渠道接入灵活快捷,提供“1+N”代销渠道对接套餐,附加特色套餐,最快两周内即可完成对接。投研服务全面周到,引入RPA机器人,实现“T+0”自动估值,全方位辅助投研下单、客户创建、信息服务、估值核算等自助线上化操作。

三是高度重视监管统计报送工作。秉持数字化转型的建设目标,有决心、有信心确保信息系统中业务数据完整、准确,为监管统计报送工作打下坚实基础,平安信托陆续落实以下关键举措:全面核查监管各类报送要求的必填字段,将字段强控至各类业务系统中,确保数据录入伊始就必须填写和准确填写。增加系统数据交互,确保各系统数据流转准确和及时,建立数据质量的监控机制,推进账实数据相符、总分数据相符、时点和过程类数据相符、跨系统数据相符等。推进监管数据统一建设,确保报给监管的各类数据从统一整合的源头出数,保障数据的一致性和完整性。

## 外贸信托陶斐斐:科技赋能标品投资业务高质量发展

随着资管新规和《信托公司资金信托管理暂行办法》等监管政策的出台,当前信托业已进入转型标品、回归本源的关键时期,科技创新成为重要发力点,正面推动了信托业务向数字化、智能化转型。

## 科技领域设立“一中心三部”

《中国经营报》:能否介绍一下,外贸信托的金融科技转型模式及其优势是什么?

陶斐斐:推动信托数字化转型与金融科技发展是体系化工程。成功资管机构的数字化转型需要体系化的战略蓝图进行指引,形成切实可行的实施路径,建立科学高效的科技治理体系,扎实稳健地分阶段推动实施。外贸信托的金融科技坚持战略引领,将数字化战略定位于企业级战略,将数字化转型与公司发展战略紧密结合,一体化推动。金融科技转型围绕核心业务展开,锚定公司定位、客户需求与战略路径,确保投入聚焦、价值聚焦,努力实现业务发展与金融科技双向驱动。

## 运营效率整体提升超过40%

《中国经营报》:公司对开展标品业务有哪些科技力量的支撑,如何赋能证券信托业务?

陶斐斐:2007年开展证券信托业务以来,公司逐步建立起支持证券产品全生命周期的综合服务体系。

其中,证券信托自动化估值系统是实现证券估值服务的统一平台,该系统使用人工智能、虚拟化及图像识别技术,自动完成从数据接收到估值核算到智能复核,最终完

据了解,在智能化系统的赋能与支撑下,外贸信托的证券信托业务规模快速增长。截至2021年底,外贸信托的服务类证券信托业务存规模达6600亿元,主动管理类FOF超200亿元。外贸信托的金融科技

我们持续优化完善科技治理架构,在公司经营层上,逐步形成“数字化委员会+一中心三部”的前瞻性金融科技组织体系。数字化委员会定位于金融科技管理的决策支持机构,统筹推进公司数字化转型与金融科技建设。科技领域设立“一中心三部”:金融科技中心作为公司金融科技统筹、数字化项目建设及科技风险管理与信息安全的主责部门,不断提升自主研发、专业管理等核心能力。金融科技中心下设科技管理部、科技开发与科技运维部,以专业分工实现专业赋能;科技管理部统筹公司科技管理,促进科技资源优化配置,强化科技风险管控;科技开发部聚焦提升自主研发,保障系统建设合理高效,推动数据治理;科技运

维部强化运维、管理、灾备能力,致力于打造公司全方位的信息安全体系。同时,在证券信托、小微金融、财富管理等领域设立科技产品部/IT岗,聚焦科技产品创新突破与业务技术的敏捷支持,实现科技与业务发展的双向赋能、双向驱动。

此外,公司科技建设与研发坚持“自主可控”路线,以自主研发与外部供应商合作相结合,不断提升科技开发能力。聚焦资源,在金融科技应用研发、科技系统建设方面持续加大投入。截至2021年末,公司已拥有综管平台、报表集成平台、自主审贷系统、证券尊享、五行生财、家族运营等12项软件著作权,整体研发能力与技术应用持续积累。

度进一步提升。公司在2021年还建成主动投资决策管理系统,应用智能投研与数据分析等技术,实现与相关资管、软通、数据平台等系统的链接,实现全流程线上化管理要求。对标国际领先资产管理机构,在标品业务发展过程中,综合运用金融科技手段赋能投资、投研、决策、交易、风控等“募投管退”各环节是大势所趋。

转型模式是什么样的,又是如何通过科技系统赋能和支撑证券信托业务发展的,对行业有哪些可资借鉴的经验?就上述问题,《中国经营报》记者近日专访了外贸信托首席战略官兼金融科技中心总经理陶斐斐。

我们持续优化完善科技治理架构,在公司经营层上,逐步形成“数字化委员会+一中心三部”的前瞻性金融科技组织体系。数字化委员会定位于金融科技管理的决策支持机构,统筹推进公司数字化转型与金融科技建设。科技领域设立“一中心三部”:金融科技中心作为公司金融科技统筹、数字化项目建设及科技风险管理与信息安全的主责部门,不断提升自主研发、专业管理等核心能力。金融科技中心下设科技管理部、科技开发与科技运维部,以专业分工实现专业赋能;科技管理部统筹公司科技管理,促进科技资源优化配置,强化科技风险管控;科技开发部聚焦提升自主研发,保障系统建设合理高效,推动数据治理;科技运

此外,公司科技建设与研发坚持“自主可控”路线,以自主研发与外部供应商合作相结合,不断提升科技开发能力。聚焦资源,在金融科技应用研发、科技系统建设方面持续加大投入。截至2021年末,公司已拥有综管平台、报表集成平台、自主审贷系统、证券尊享、五行生财、家族运营等12项软件著作权,整体研发能力与技术应用持续积累。

度进一步提升。公司在2021年还建成主动投资决策管理系统,应用智能投研与数据分析等技术,实现与相关资管、软通、数据平台等系统的链接,实现全流程线上化管理要求。对标国际领先资产管理机构,在标品业务发展过程中,综合运用金融科技手段赋能投资、投研、决策、交易、风控等“募投管退”各环节是大势所趋。

本版文章均由记者陈嘉玲采写