

信托公司密集换帅 多位“80后”晋升“掌门人”

本报实习记者 王力凝 记者 夏欣
北京报道

在信托业务分类改革过渡期进入收官阶段之际，行业的人事调整明显提速。2026年以来，多家信托公司密集更换董事长或总经理，部分机构仍处于代履职或等待监管批复状态。

与以往不同的是，一批“80后”开始走上核心管理岗位，信托行业

“80后”走上行业前台

截至2026年4月中旬，已有多家信托公司迎来了“80后”董事长或总经理，陆家嘴信托、长安信托、华润信托等机构均在列。

《中国经营报》记者梳理发现，2026年以来，已有外经贸信托、长安信托、华润信托、大业信托、四川天府信托、陆家嘴信托等多家信托公司相继完成或启动董事长、总经理级别的调整，另有若干家处于“代为履职”或“待监管批复”状态，换帅密度明显高于往年同期。

更值得关注的是此轮调整的人物画像：新晋“一把手”中，1980年至1989年出生的“80后”正在成为主角。

近期，中国对外经济贸易信托有限公司连发两则公告：4月3日，原董事长李强因工作变动卸任，由总经理卫濛濛代行董事长职责，4月10日，卫濛濛也不再兼任总经理，而由原副总经理马绍晶接替，代为履行职责。这家管理规模达2.15万亿元、现任中国信托业协会会长单位的头部央企信托，在一个星期完成了“一把手”和“二把手”的双重交接。

董事长和总经理均由“80后”担任，这在信托行业中尚属首次。卫濛濛历任外经贸信托证券产品部、财富管理中心总经理，2022年任总经理，2026年4月升任代董事长；马绍晶具有统计学背景，历任外经贸信托副总经理，现接替代行总经理职责，两人深耕公司均超15年。

的权力结构呈现出明显的代际切换迹象。

在2026年5月31日这一关键时点之前，信托行业存量业务整改与风险出清进入最后窗口期，传统依赖非标融资的业务模式加速退场，行业转型指向受托服务与资产管理。在此背景下，本轮信托行业的换帅不仅是常规人事更替，更被视为信托公司围绕转型路径进行的一次集中再定向。

年轻化的浪潮似乎正呈现出扩大之势。

4月14日，大业信托发布公告称，经公司董事会审议通过，并经过国家金融监督管理总局广东监管局核准，公司总经理变更为黄俊。黄俊同样是一位“80后”，他于2020年前后加入大业信托，在经历多年高管岗位历练后，于2026年4月正式获批出任总经理。

据记者梳理，截至2026年4月中旬，已有多家信托公司迎来了“80后”董事长或总经理，陆家嘴信托、长安信托、华润信托等机构均在列。

2026年3月，长安信托原董事长杜岩岫辞去职务后，由总裁董毅担任代董事长职责。董毅1982年出生，毕业于西安交通大学财政与金融专业，是陕西省首位“80后”信托公司总裁，其职业轨迹从西安市财政局起步，经历了财政系统内部的多个监管与协调岗位，2024年正式入长安信托管理层。

陆家嘴信托的新任董事长王岗1982年6月出生，履历更为多元，先后在中国证监会上海监管局任职，历任行政监管岗位历练；后转入海通证券主持风险管理部门；再出任海通旗下资管公司负责人；此后进入陆家嘴集团系统并出任陆家嘴信托董事长。

“内部晋升”为主流

从升职路径上看，“内部培养、层层晋升”仍然是信托行业晋升的主流用人方式。

进入2026年以来，信托行业换帅的覆盖范围，不仅涉及外经贸信托这样的头部央企背景的头部信托机构，还包括长安信托、陆家嘴信托这样的地方国资平台型信托，还有以华润信托为代表的银行系信托、以四川天府信托为代表的风险化解类信托，几乎涵盖了信托行业的主要机构类型。

梳理这些新晋的“80后”信托掌舵人的履历，他们的职业特征高度相似：拥有高学历，金融、法律或统计学硕士是“标配”，普遍拥有15年以上的金融从业经验，经历了信托业从通道业务鼎盛到全面转型的完整周期。

从升职路径上看，“内部培养、层层晋升”仍然是信托行业晋升的主流用人方式。与上一代管理者多具有传统银行或行政背景

业务逻辑重写

2026年5月31日，是信托业务分类改革三年过渡期的最终截止日。届时，所有存续业务须完成分类整改或有序清退，实现新旧体系的彻底切换。

2026年5月31日，是信托业务分类改革三年过渡期的最终截止日。届时，所有存续业务须完成分类整改或有序清退，实现新旧体系的彻底切换。新一代掌门人接手的不是一个轻装上阵的起点，而是一个历史包袱尚未完全消化、新盈利模式尚未稳固确立、监管要求持续收紧的转型中场。

过去若干年，信托行业的核心能力集中在非标融资端——信托公司以通道方式为房地产企业、城投平台输送资金，赚取高利差，规模快速膨胀。这一模式的代价在此后数年间逐渐显现：头部房企相继出险，大量信托产品面临延期兑付乃至本金损失。

从2018年资管新规落地，到

不同，这一代“80后”高管更多是从信托公司内部业务部门、财富管理中心或风险合规一线成长起来的，对信托业务分类改革后的垂直领域有更深入的操作经验。

大业信托总经理黄俊正是内部提拔的典型代表，他长期担任大业信托副总经理，出身中国东方资产管理体系，熟悉不良资产处置逻辑，主导了公司在资产管理服务领域的业务拓展，“由副转正”是典型的内部晋升路径。

可以看出，经历了信托行业过去数年转型压力的那批中层管理者，已经在磨砺中完成了能力结构的更新。他们了解机构的历史包袱，又具备新业务的操盘能力，成为最具性价比的“换代”选项。

不同于内部晋升，华润信托

2023年“三分类”通知出台，再到2025年9月全面修订的《信托公司管理办法》于2026年1月1日起施行，监管层持续传递的信号一脉相承：以房地产融资为核心、以非标通道为载体的旧模式，没有未来。

四川天府信托的重生，是行业转型的一个标志性注脚。

历经五年风险化解的原四川信托风险处置宣告完成，2016年1月，监管核准多名天府信托新高管的任职资格；2026年3月30日，总规模50万元的“天府信托·闻心音慈善信托”完成民政备案，这家重整新生的国资信托重新开始展业。

截至2025年6月末，信托业受托管理的信托资产规模首次突

信托行业部分80后高管			
公司名称	变动职位	高管姓名	任职状况
大业信托	总经理	黄俊	新任
外经贸信托	董事长	卫濛濛	代履职
外经贸信托	总经理	马绍晶	代履职
重庆信托	总经理	秦晓倩	拟任
长安信托	董事长	董毅	代履职
华润信托	董事长	胡昊	已任职
陆家嘴信托	董事长	王岗	已任职

刘洋/制图

在2026年3月新任的总经理甘煜，历任原银保监会银行监管部门副处长、平安银行法律合规部总经理，曾任云南信托董事长。虽然是“外部空降”至华润信托，但甘煜拥有典型的“监管+银行+信托”复合背景。

与此同时，股东方委派高管的现象也值得关注。

大业信托、四川天府信托等公司核心高管均为股东方委派，体现了股东对公司治理与业务方向的深度介入。这也与监管思路

相符，2025年9月修订发布的《信托公司管理办法》中，要求强化信托公司治理，按照穿透原则则加强关联交易核查。

深耕信托领域的北京市京都律师事务所律师滕杰认为，本轮换帅的核心驱动力中，信托公司转型需求是决定性因素，行业监管压力是催化剂，股东意志是执行载体。与以往被动应对风险的个案化调整不同，这是信托公司主动适配“三分类”新规的体系化战略选择。

破30万亿元，达到32.43万亿元，稳居资产管理行业第三位。以资产管理信托、资产服务信托、资产管理信托为代表的新业务规模占比预计首次突破60%。收入结构正在发生根本转变：从吃利差到收管理费，从项目制到产品制，从单笔融资到持续的资产管理关系。

一位信托从业者告诉记者，过去信托公司招的是“项目总监”“业务拓展经理”，现在招的是“投资经理”“合规总监”“产品设计师”。

陆家嘴信托2026年发布的招聘公告，明确招募资产管理信托事业部固收团队投资经理，要求具备五年以上主动管理债券产品经验；厦门国际信托则积极招募熟悉TOF/FOF与跨境投资

策略的人才。人才需求的结构性转变，折射出的正是业务逻辑的转变。

滕杰认为，存量风险资产是部分信托公司最棘手的接盘难题之一，责任界定模糊、处置资源不足、考核压力巨大，新管理层需要在具体项目上一事一策，采取分类处置、风险隔离或主动剥离等策略。

这批40岁上下的新掌门，是中国信托行业完整经历了一个周期的亲历者；他们职业生涯的前十年，恰好是行业高速膨胀的黄金时代；他们的中年，则开始于一场深刻的行业出清。他们既知道旧模式是怎么运转的，又不得不领导机构彻底告别它，完成新的自我重写。

专项行动八措并举

证监会推动公司治理从“被动合规”向“主动自治”升级

聚焦关键“小切口”引导“大文章”

“紧紧围绕重点领域，力争用典型案例‘小切口’引导规范运作‘大文章’。”证监会明确，本次专项行动的原则之一是“聚焦关键”。

“选择几个关键领域，针对性强，动真格，硬碰硬，能够真正解决公司治理中存在的实际问题，并通过解决这些关键治理问题，推而广之，发挥示范作用。”北京师范大学公司治理与企业发展研究中心主任高明华称。

证监会表示，要提高董事会秘书履职能力。制定发布《上市公司董事会秘书监管规则》。督促董秘长期缺位的公司及时选聘，能力不

上市公司治理从“治标”转向“治本”

“专项行动能推动我国上市公司治理实现从‘形似’向‘神至’、从‘被动合规’向‘主动自治’的转变，将治理实效转化为资本市场高质量发展的支撑。”黄江东称。

黄江东认为，过去不少公司治理存在“重形式、轻实质”问题。此次专项行动直击最核心、最薄弱的治理节点，让独董真正独立、审计

外部监管是推手 要形成“硬约束”

“要从根本上解决上市公司治理存在的痼疾，除了开展专项行动外，还要在完善监管体系、强化立体追责等方面加大力度。”高明华直言。

高明华表示，必须进一步健全法律体系。例如，审计委员会发挥监督职能，取决于审计委员会的独立性、职权（尤其是独立决定权，而不仅仅是建议权）、人员构成、工作机制等一些具体法律规定，而目前法律对审计委员会的规定还有待进一步细化。

同时，对违规者要加大民事、

合要求的依法更换。

“目前很多公司董秘由公司高管担任或列入公司高管，这导致董秘不是代表董事会，而是代表公司高管，影响了董秘作为董事会发言人的独立性。”高明华强调，董事会和公司高管代表的利益主体是有区别的，解决董秘履职问题，必须首先解决其代表谁及其独立性问题。

关于独董，证监会明确，支持第三方提名独董，支持投服中心通过公开征集和联合行权的方式公开提名，鼓励公募基金管理人参与。

“当前，独董往往由上市公司‘双

控人’（控股股东、实际控制人）提名，但‘双控人’正是独董的主要监督对象，这就让独董的角色变得非常尴尬。”中国人民大学金融学教授郑志刚表示，支持第三方提名独立董事，有利于从源头上解决“花瓶”独董问题。

高明华也表示，目前很多独董由大股东提名，独立性不足；小股东则因股权分散，提名存在不少困难，导致董事会决策难以反映中小股东权益。由投服中心、上市公司协会等第三方机构提名独董，可以在一定程度上解决中小股东提名的困难，进而可以提升独董的独立性。

任、健全制衡机制、通过数字化业财融合筑牢内控根基，再叠加薪酬追索、民事追偿等硬约束，让“合规受益、违规受损”成为明确预期。

“当上市公司真切感受到，良好治理是防范风险、保护自身、赢得市场的核心竞争力，就会从‘要我合规’转向‘我要合规’，主动完

多的小股东发起诉讼。

“目前仍依赖全国独一家的投服中心发起代表人诉讼来维权，对小股东权益保护的作用很有限。”高明华强调，唤起更多小股东的维权意识和积极行动，对大股东和公司的侵权行为的威慑作用要大得多，也更加有利于激发广大投资者的投资信心。

郑志刚也认为，投服中心如何扮演好积极股东角色，仍有很大的探索、扩展空间。尤其是在特别代表人诉讼方面，应进一步明确启动

作为内部监督的重要机构，审计委员会也被重点关注。证监会表示，支持审计委员会专项核查，聚焦年报和内控审计非标事项、财务疑点等问题，支持审计委员会向监管报告。

郑志刚称，根据相关制度安排，上市公司取消了监事会，审计委员会将承担更多、更重要的内部监督与制衡职能。专项行动有助于推动审计委员会勤勉尽责、规范履职。

督促造假公司追回超额发放的高管绩效薪酬，是专项行动的聚焦方向之一。“这一举措直击造假‘利益根源’，通过‘退钱+追责’双重约束，让

善治理、强化制衡、规范运作，形成可持续的自我约束、自我优化机制。”黄江东称。

在北京上市公司协会原秘书长、中上协独董专委会委员余兴喜看来，专项行动将集中公布一批典型案例，向市场传递“合规受益、违规严惩”的强烈信号。同时，行动也会将抽象的规则转化为具体的

标准，使其制度化、透明化、常态化。

此外，在郑志刚看来，如何从根本上改变常见的“一股独大”局面，鼓励形成多元化的股权结构，这是未来的工作重点。同时应注意避免用外部监管来代替内部规范治理。“外部监管只是一个推手，关键在于每个公司形成健全的治理体制、自我纠错机制。”郑志刚表示。

余兴喜认为，目前我国上市公司治理在“形式”上仍有不少提升空间，但“实质”的问题更大。

例如，董事会中独董占多数是

造假者付出沉重经济代价，彻底斩断财务造假的利益驱动。”国浩律师（上海）事务所合伙人黄江东表示。

对于资金占用这一顽疾，证监局提出，要督促大股东归还占用资金。在严肃惩处的同时支持董事会、审计委员会、其他重要股东进行民事追偿，积极维护公司利益。

黄江东认为，这一举措构建了“行政追责+民事追偿”的立体追责体系，既强化大股东的合规底线意识，又通过市场化手段维护公司财产权，从根本上遏制资金占用乱象，筑牢上市公司资产“保护墙”。

操作指引，解决制度落地“最后一公里”问题。此外，行动还将激发上市公司内外部治理协同活力。

“本次专项行动是一次目标清晰、工具精准、协同发力的治理升级，标志着中国上市公司治理从‘治标’向‘治本’、从‘被动合规’向‘主动卓越’迈出了关键一步。”余兴喜称。

成熟市场的通行做法，但我国现在仅要求不少于三分之一。“要更好地发挥独董作用，让独董既‘独’又‘懂’，必须解决好独董的资格准

入、提名选聘、薪酬待遇、履职支持、激励约束等一系列问题。”余兴喜表示，要系统地解决好上述问题，必须建立独董的自律组织。

余兴喜强调，解决我国上市公司治理的难点、堵点，必须坚持公司自治与监管约束并重。希望在此次专项行动中，能够进一步完善相关法律法规，形成“硬约束”。

中经记者 孙汝祥 夏欣
北京报道

一系列旨在夯实上市公司高质量发展基石的重大举措正在推进。

证监会日前宣布，自4月起启动上市公司治理专项行动。行动聚焦提高董秘履职能力、支持第三方提名独董、支持审计委员会专项核查、督促造假公司追回超额发放的高管绩效薪酬、督促大股东归还占用资金、支持投服中心中证中小投资者服务中心有限责任公司持股权、引导具备条件的上市公司加强业务与财务系统的融合、组织《上市公司治理准则》培训等八个方面。

受访专家对《中国经营报》记者表示，本次专项行动聚焦关键问题，针对性强，有望取得较好的预期效果：短期快速遏制资金占用、财务造假等治理顽疾，净化市场生态；中期补齐制度短板、压实各方责任，让治理机制真正运转起来；长期培育合规诚信的治理文化，推动上市公司建立现代化自治体系。