

本报记者 樊红敏 北京报道

家族信托业务拓展，正在从“得客户者得天下”转向“得渠道者得天下”。

导致上述布局的核心逻辑在于，当前留给信托公司的转型之路只有一条——回归本源，而回归本源，就意味着要做与受托人服务相关的业务。当前业内的共识是，服务信托（含家族信托），做好受托人服务平台；做家族财富管理的整合服务供应商；打造以资产管理为主的优质供应商是信托业转型的三大方向。其中，家族信托业务的战略地位举足轻重。

事实上，作为财富管理和传承的综合解决工具，家族信托业务已进入爆发期。公开数据显示，在家族信托业务发展的近10年间，存续规模从0到1000亿元用了7年，从1000亿元到3500亿元只用了3年。今年以来，家族信托业务表现更是抢眼，仅6月份，行业新增家族信托规模达119.95亿元，环比增长63.22%。

多重因素合力之下，家族信托业务开始在信托行业内卷，从最初单纯的直销渠道争夺单个客户，逐渐演变前移到当前的渠道布局争夺战。

银行是主渠道

近日，长安信托与方正证券签署了一份战略合作协议。根据协议，战略合作双方将在家族信托业务信托事务管理、资产管理投资顾问服务、综合金融服务等多个领域展开战略合作。

长安信托通过此次合作获客的用意颇为明显。

公开报道提及：“长安信托可以依托其强大的服务和创新能力，向方正证券的高净值客户、上市及拟上市公司股东和董监高人员提供定制化、专业化的财富传承与保障、家业传承与治理等服务方案……”

《中国经营报》记者注意到，近期，信托公司与银行、证券、保险、期货、第三方财富公司等机构，围绕家族信托、保险金信托等财富管理业务达成战略合作的案例不断。

9月6日，西安方元财富管理股份有限公司与西部信托正式签署家族信托业务战略合作协议。

6月23日，山东国信（01697.HK）与浙商银行签署战略合作协议。根据协议，双方将在财富管理、家族信托、资产管理、投行业务、跨境服务等领域展开深度合作。

8月9日，天津信托官网发布题为《天津信托与华夏银行总行推进整体战略合作对接》的文章称：“双方拟在产品代销、标品直投、投行业务、服务信托、家族信托及慈善信托等领域开展更为深入和全面的合作。”

就上述合作，业内人士认为，可以实现多方面互补，比如牌照、资产、管理能力等。业内人士还指出，通过渠道方获客，是信托公司合作的主要目的。

“信托公司与其他金融机构签署类似协议，应该既有获客需要，也有为客户提供全方位服务的需求，例如，增加保险服务等。合作的金融机构也能丰富为客户服务的手段，例如，增加传承安排。”某银行系信托公司相关负责人在接受记者采访时表示。

“目前，家族信托业务已进入‘爆发式’增长期，大家都在抢市场，信托公司如果单纯通过直销渠道发展，那速度就太慢了。”某家族办公室董事长向记者表示。

在上述情况下，信托公司“盯上了”银行。

公开数据显示，今年上半年，建信信托的主要渠道方建设银行实现家族信托顾问业务资金类管理规模为777.39亿元，较上年末新增92.29亿元；平安信托的主要渠道方平安银行披露的是增量数据，其实现家族信托及保险金信托新增设立规模316.47亿元；中国银行家族信托客户数比上年末增长63.72%；交通银行家族信托规模较上年末增长37.66%；民生银行家族信托累计存量规模82.19亿元，新增52.19亿元，比上年末增长172.84%。

“对于信托公司来说，拓展家族信托客户无外乎两种：一种是自主开发拓客，另一种是与外部机构合作拓客。营业型家族信托必须满足1000万元门槛，对家族客户的要求很高，自主开发并非易事。从现状来看，家族信托客户主要掌握在私人银行等机构手中。许多信托公司为了将规模迅速做大，将工作重心，甚至全部重心放在外部渠道的拓展上，导致外部渠道拓展方面的竞争加剧。”清华大学法学院金融与法律研究中心研究员、新财道副总裁、法学博士杨祥近日撰文指出。

痛点难解

不过，多位业内人士亦向记者表示，对于信托公司来说，通过渠道方开拓的家族业务收益微薄，短期内盈利困难。

前述家族办公室董事长也向记者证实，“按照市场化标准，信托公司家族信托业务服务费率在3‰左右，有的信托公司甚至不收费。”

北方某信托公司高管向记者透露，目前渠道获客的家族信托业务仅收取2‰至5‰的服务费，自主获客的家族信托业务则在收取同等水平的服务费之外，信托公司还掌握着家族信托业务的资产配置权，可以收取一定比例的超额业绩报酬。

某央企信托公司财富团队负责人分析认为，家族信托的收费模式很多，比如，初始认购费、固定的年度管理费用、家族资金配置中超过基准收益的超额业绩报酬以及从底层产品发行机构收取的费用等。“信托公司处于‘乙方’地位，议价能力有限，加之同业竞争激烈，个别机构又采取恶意低价竞争策略，导致与外部渠道合作对于信托公司的营收并无实质贡献。”业内人士认为。

此外，据了解，银行、券商，包括家族办共室渠道家族客户在资产配置方面，较少配置信托资产。

“一般不建议信托公司做资产管理服务，因为其资产类别较少，而且主要是非标，所以基本上只让信托公司做受托人。”前述家族办公室董事长表示。

“信托机构间的产品体系也表现出高度同质化的特征，部分信托公司忽视培育基于自身资源禀赋的差异化产品线，长期热衷于追逐市场热点。”普益标准近期发表的研报也指出，“于客户而言，同质化的产品体系一方面难以满足客户多元化的资产配置需求，另一方面也限制资产配置的风险价值。于信托公司而言，同质化的产品体系无法凸显自身特点，难以形成差异化的竞争优势，不利于家族信托业务的长期发展。”

或发力财富管理

不过，上述痛点有望在信托业向财富管理转型的过程中得到缓解。

从监管导向来看，财富管理业务一直是信托公司转型的重点方向。2022年4月，银保监会颁布《关于调整信托业务分类有关事项的通知（征求意见稿）》，财富管理受托服务信托被划分为资产服务信托项下之一，监管引导信托行业转型财富管理的路径更加明朗和细化。

此外，信托公司也在向财富管理方向转型发力。据统计，在信托公司2021年发布的61份年报中，46家信托公司将财富管理写进了战略规划中，占比高达75%。其中13家公司的战略目标不仅仅是要发展财富管理业务，还要打造财富管理品牌，成为专业的财富管理机构。家族信托更是信托公司争先布局的业务领域。截至目前，68家信托公司中已有59家信托公司开展家族信托业务。

2021年，多家信托公司提出了财富管理战略目标或愿景。厦门信托提出“打造行业

一流资产管理平台和财富管理品牌”；上海信托提出“逐步把公司打造成为全球资产和财富管理服务提供商”；中铁信托提出“全面转向买方业务‘卖者尽责，买者自负’的资产管理和财富管理机构”。

与此同时，信托公司的获客能力也在持续提升。数据显示，2021年年末，信托产品存量投资者数量为126.14万个，第四季度净增加20.17万个，较年初增长55.35%。其中，个人投资者共121.16万人，在第四季度净增加20万人，较年初增长56.02%

。

百瑞信托发布的题为《从2021年报看信托公司财富管理的发展情况》的文章指出，信托业已基本形成了转型财富管理业务的战略共识：一是财富管理成为信托公司主要战略方向之一；二是强化资产配置成为信托公司转型财富管理的主要手段；三是积极探索业务模式，信托公司更加注重财富管理的体系化建设；四是大力发展金融科技，提升财富管理发展效率。