

以信托业务作为衡量规模的变量，可以发现近年中小信托公司业绩波动性很大，而大型信托公司实现了较稳健的业绩增速，成长性反而超过了中小信托公司。这主要在于中小信托公司面临的发展挑战和困境更大，主要体现为：

一是复杂环境下的风险冲击更大。中小信托公司自身资本实力有限，缓冲风险的余地不足，在风险高发时期，风险集中显现的冲击影响非常大，加重发展包袱，拖累业绩增长。

二是监管政策约束更强。中小信托公司主动管理能力不强，存续业务中通道业务占比高，业务结构单一而且不合理。资管行业统一监管后，较为倚重的通道业务、房地产业务等均受到较强的监管约束，在主动管理能力不足的情况下，中小信托公司展业更为困难。

三是转型发展的紧迫性更高。我国经济社会转型发展日渐加快，身处其中的信托公司同样需要适应这种转变。而且，资管新规在很大程度上限制了原有信托业务的通道化、信贷化、刚兑化发展模式，随着资管新规全面实施日期的临近，中小信托公司迫切需要转型发展，建设真正的资管业务体系。

四是市场竞争压力更重。资管市场的竞争压力不断升高，一方面来自传统业务领域机会的减少，信托公司内部竞争更为激烈；另一方面，各类资管机构已处于统一起跑线，业务边界逐步模糊，业务相似度更高，来自其他资管机构的业务竞争压力持续增大。

中外信托公司发展的经验与教训

从国内看，中小信托公司在成长曲线上跃升至大型信托公司既有成功的经验，也有失败的教训。从成功经验看，部分中小信托公司能够在强大资本实力支撑下，通过各种形式寻求做大业务规模，获取规模优势。从失败教训看，部分中小信托公司曾一度进入行业前列，在短期实现了业绩高速增长，但是无法持久保持住得来不易的竞争优势。高速增长和赶超过程中过度承担风险，诸如业务集中于某一高风险行业领域，在无法平抑周期过程中的风险冲击时，经营发展一落千丈。

从未来趋势看，过往简单依靠扩大资本、做大业务规模的粗放模式难以为继，无法真正满足中小信托公司的高质量发展诉求，美国信托公司的发展经验值得借鉴。美国是全球信托业最为发达的国家，百余年的发展历史铸就了多样化的发展模式。为了能够有效开展竞争，美国信托公司采用差异化的市场定位，提升专注化、专业化水平。在业务方面，主要是聚焦若干业务条线和产品体系，诸如养老金、员工持股信托等业务，在细分领域形成较强的竞争力，提升盈利能力。另一方面，主要是聚焦特定客户群体，美国信托公司主要聚焦高净值客户和机构客户，为其提供更为专

业、周全的金融服务和需求解决方案，同时还提供税务、会计等增值服务。

从日本信托银行的发展历程看，除了政府大力支持外，专业化和适时进行并购重组是重要的成功经验。日本信托银行有“金融百货”之称，针对企业、个人客户提供丰富而专业的服务，并且跟随社会发展不断实现信托业务创新发展，保持市场竞争力。同时，为了应对不断提升的市场竞争压力，日本部分信托银行之间开展了并购重组，整合发展资源，强化市场话语权。

中小信托公司的高质量发展之路

新形势下，中小信托公司必须有更为坚强的战略定力，不能再采取与大型信托公司同质化的业务策略和发展模式，而是需要结合自身资源禀赋、监管导向和市场需求，寻求差异化、特色化、专注化、创新化的发展路径，提升价值创造能力。

差异化定位。中小信托公司多为区域性企业，在市场定位上要坚持深耕本地市场，以此为辐射适度扩展市场覆盖面，在客户服务深度、市场品牌方面形成较强的区域市场竞争力。在客户定位上，明确服务对象主体，而且不建议以大型企业为主，而是要以区域内优质客户、高净值客户或者特定金融机构为核心客户，面向客户需求，明确服务价值主张，建立针对性的产品体系，形成彼此成就、合作共赢的局面。

专注化和专业化发展。信托公司可开展的业务领域较为广泛，房地产信托、工商企业信托、证券投资信托、财富管理业务等，中小信托公司自身资源有限，切忌眉毛胡子一把抓，要优选若干具有发展前景的领域，深耕细作，在行业发展规律认知、风险把控、交易模式设计等方面形成较强专业优势，持续提升主动管理能力。

创新化经营。中小信托公司需要善于运用新技术、新模式，缩短成长曲线。信托制度应用空间广泛，可以结合社会需求创新信托制度应用；金融科技不断重塑金融行业，中小信托公司可以充分利用金融科技，发展APP等线上渠道，改善客户体验，弥补理财人员的不足；可以建设更加高效的运营平台，提高经营效率和市场响应速度；在生态化发展、开放式发展的大背景下，中小信托公司要善于搭建发展平台，聚合资源，促进优势互补，实现协同发展。

培育关键能力和掌握关键资源。对于信托行业而言，资产获取和包装能力、资金来源、风险管控能力、品牌影响力、研究能力等是关键成功要素。中小信托公司必须重视培育实现竞争制胜的关键能力，诸如加强资金渠道建设、塑造突出的资产管理能力、打造优秀的研究能力等，在激烈的市场竞争中脱颖而出。

适时进行并购。适当的并购能够在短期内增强发展能力，补足短板。纵观日本信托银行、高盛资管业务的成长历程可以发现，两家公司都经历了多次兼并收购，强化

了市场竞争地位。未来，信托公司有必要结合战略发展需求，收购公募机构、第三方财富管理机构、金融科技机构等股权，实现一定程度的外延式发展。

本文源自信而托