“新三分类”指引下的信托公司数智化转型路径与价值

在数字经济浪潮下，各行业都在加快构建数字化、智能化发展规划，其根本目标是在不断变化的市场环境中，实现可持续的迭代更新和价值成长。“十四五”规划和2035远景目标提出要加快金融业数字化发展，建设数字中国；银保监会于2022年发布了《关于银行业保险业数智化转型的指导意见》指出，场景化、生态化、体系化是产业金融数智化转型的内在特征。信托行业面对数字化趋势的冲击，采用云计算、人工智能、云原生等技术，已经成为了其必然选择。放眼全球，数字化革新成为全球金融业共同面临的新趋势，而国内外的金融机构皆视数智化转型为打造核心竞争力、开拓新蓝海的关键路径。

以纽约梅隆银行(BNYMellon)为例，作为全球最大的托管行，托管资产大约41万亿美元。在中国，纽银梅隆的客户以机构为主，主要为投资者提供全球投资资产的安全保管、清算、交割，外汇交易等服务。对于处在转型阶段的国内信托行业来说，纽银梅隆的发展有着一定的借鉴意义。纽约梅隆银行的数智化转型战略主要体现在以下几个方面：第一，创新战略。纽约梅隆银行将数字化创新视为业务战略的核心，而不是附带成果。这意味着银行将投入更多资源来支持创新，包括资金、人力和技术资源。第二，风险管理。在探索新能力时，纽约梅隆银行会仔细考虑这些风

险。这有助于确保银行在创新过程中保持稳健，并降低潜在的负面影响。

第三，中央团队的作用。纽约梅隆银行将专门的金融科技创新中心、研发部门或团队称为“中央团队”，视为加速创新的催化剂。这些团队负责推动银行的技术创新和业务模式创新。第四，跨领域合作。纽约梅隆银行认为合作是其数智化转型战略的一个重要组成部分。这意味着银行将与其他企业、初创公司和研究机构合作，共同开发新技术、产品和服务。这种合作有助于提高创新能力，降低风险，并加速数智化转型进程。

纽约梅隆银行通过以上数智化转型战略，已经产出了大数据与云计算技术的行业领先经验。2021年初，纽约梅隆银行宣布与谷歌云开展合作，将大数据、人工智能、云计算等金融科技应用于担保品和流动性管理方面。双方基于数百万笔美国国债交易数据，借助谷歌云计算提供可扩展的数据分析功能，建立了机器学习预测模型，首次为客户提供关于美国国债交易结算风险预测的创新服务。据披露，这一技术能成功预测40%的美国国债交易结算失败情况，准确率达90%。通过预警每日数十亿美元的结算失败风险，可为市场参与者节省大量的资本和流动性，有效提升美国国债担保品的管理效率和市场供给能力。除美国国债结算预测模型外，纽约梅隆银行还将与谷歌云在担保品管理领域开展一系列合作，包括打造基于人工智能算法的证券借贷、流动性预测、定价动态控制、交易异常检测和自动文档处理等解决方案。

数智化建设

——企业战略与金融科技的一体推进

信托公司数智化建设是对公司战略、商业模式和组织方式深远的变革。一方面，公司数智化建设需要管理者以企业和利益相关者的价值取向为依据，制定与企业长远目标紧密相连的、充分可行的数智化转型战略规划。另一方面，信托公司以数智化建设为抓手，推进创新转型、引领业务发展，赋能业务创新、风控管理、运营管理等多个层面。但总体而言，信托行业的IT建设、科技支出情况已经严重滞后于其他金融行业。因此研究信托公司如何规划和落地数智化转型战略具有重要意义。

企业战略的核心概念是指企业为应对社会的复杂情况对长远发展进行地总体性规划，其定位充分考虑了自身的条件及使命，结合现有机会从经营的范围、竞争对策等实现突破，用以充分调动企业的结构层次及各项资源，达到提高企业的竞争优势的目的。企业在开展战略管理时，需要研究分析不同战略阶段特定的信息流，明确战略管理的实施情况并根据需要进行优化调整确保战略目标顺利实现。通常情况下，战略管理具体由战略分析、选择与实施三大要素构成。战略分析将明确企业的内外部环境与竞争关系；战略选择则将在模拟分析的基础上明确最适合企业的战略规划；战略实施则具体是指战略目标的具体实现方法和过程。具体来说，信托公司推进战略与数智化转型一体推进有以下三个

步骤(见下图):一是重塑定位,谋篇布局。二是规划企业架构,构建核心能力。三是优化管理,关注执行。

(1) 重塑定位,谋篇布局

近年来,信托公司日益重视数智化转型,在数智化顶层设计、金融科技应用、数据治理等方面取得较大进展,为履行受托人职责、管理20多万亿元信托财产提供了科技支撑。在推进信托行业的数智化转型过程中,关键任务是围绕企业战略定义数智化转型目标。如果数智化转型与企业战略的整体基调相脱离,即使实现技术的领先,也无法为机构提供长期的业务价值。只有与公司战略紧密结合,并与之形成合力,数智化转型才能真正成为信托公司打造核心竞争力的有力推动器。同时,考虑到数智化转型投入大、能力要求高,设立转型目标深度与发展定位也应量力而行。不同信托机构应该根据自己的业务发展基础与科技实力,制定符合实际情况的差异化数智化转型目标。

信托公司数智化转型目标应当与公司整体战略相匹配,信托公司应该思考数字化的愿景,决定数字化的规模。例如,“信托业务新分类”指引信托业务向标品资管等资产管理信托、财富管理等服务信托等方向加速转型,信托业务转型既可以考虑利用金融科技提升业务线上化、自动化水平,也可以选择全面管理和业务智能化,颠覆客户价值,甚至进行公司组织、技术和生态重。后者对信托公司金融科技应用能力和自身资源禀赋提出了更高的要求,因此信托公司可以根据自身业务战略决定合适的数智化转型程度与目标。

(2) 规划企业架构，构建核心能力

作为最早启动数字化建设的行业之一，发达金融市场的资管机构、银行、券商等无疑对信托数智化转型的借鉴具有重大意义。近年来，各类金融机构积极投入科技创新，充分利用各自的资源禀赋，不断探索特色化的数智化转型路径，全力构建独特的数字化核心竞争力。纵观各类金融机构的企业数智化转型架构以及其中的优秀实践，可以概述出其中三个核心能力。

首先，具有数智服务供给能力，能够快速响应业务、灵活试错。企业面向前方市场的展业运用平台，是企业的终端用户直接使用或交互的系统。信托公司数智服务供给能力不仅仅意味着简单的数字渠道优化，而是建构系统性的数字服务能力。

在市场变化的环境下，系统需要快速响应前端用户的需求，并进行创新和迭代。围绕C端(个人)、F端(金融机构)、G端(政府)、B端(企业)的客群与渠道，构建敏捷可靠、用户体验良好的面客端与渠道端App、平台、接口等，同时将客户服务、业务协同、跨条线合作打造为面向信托业务三分类的展业系统。

其次，具有数智业务经营能力，将业务架构划分为全面专精的业务组件，减少重复建设，避免资源浪费。我国大中型商业银行、头部证券公司与基金公司等往往都将中台建设作为数智化转型的重要战略抓手。中台的通用，低耦合属性，组件化服务能力，以及以服务中心为单位的组织结构，可以贯穿前台多条业务线，提升服务的复用性，减少系统重复建设，避免资源浪费。信托公司通过整合基础能力、沉淀数据资产、应用领先技术，在系统

、服务等层面推进模块化、组件化，实现高可用、高复用的数智化项目管理平台，以串联信托服务的整个环节，根据信托产品的全生命周期和场景实现快速调用。

最后，具有数智创新交付能力，能够通过集中统一的数据处理和技术支持，支撑公司未来的转型。业务中台是对信托公司各部门职能的模块化抽象，而数据中台是数据治理赋能部门业务的平台。对于信托公司的各部门来讲，缺少的并不是数据，而是如何将数据治理与部门职能相结合。企业对于数据利用的探索除了BI、还有数据仓库、数据集市、数据湖、大数据平台、数据中台等等，建成之后往往不能随意改动。但同时，伴随着新三分类政策等业务创新机遇，信托公司部门职能往往需要鉴机而变、管理模式与决策需求也会出现灵活调整，公司的数据利用为持续保持生机活力也天然存在动态演化的要求。因此，打造持续的数字化创新与交付能力至关重要。信托公司一是要通过组织机制调整，确保数字化创新工作与各部门融为一体，与业务齐头并进；二是通过工作方式转型，探索DevOps等创新敏捷协作机制，提升数智化转型任务的交付效率，与业务同频共振；三是通过云原生技术建立更灵活、更牢固的底层架构和技术中台。容器(Containers)、微服务(Microservices)、无服务(Serverless)、DevOps、服务网格(ServiceMesh)、云(Cloud)这6个方面，并不是孤立的，而是相互联系的。实现DevOps和持续交付，已经成为云原生技术价值不可分割的内涵部分。基于云原生的信托数智化中台确保在微观层面上，交付具体的数字化工具时更为机动自如。

(3) 优化管理，关注执行

数智化转型是一项一把手工程，只有从战略上重视、自上而下达成共识，各个层面才能具有数字化意识。高度重视数字化战略，应该定位数字化不是工具、不是后台，而是核心竞争力。数智化转型战略难以推行，归根结底是因为企业忽略了数智化建设的支撑条件，只关注了技术而忽略了管理，关注了产出却忽略了投入，传统的组织管理手段无法适应高速发展的数字经济。

现有业务及数据平台持续拥抱数字化智能化技术。云原生数智化中台作为全新的技术实践，需要融入到现有的软件工程及数据运维的管理体系中。基于容器化平台技术，提供高资源利用率、弹性伸缩、自动化秒级扩展的平台基础架构；建构企业级PaaS云计算平台，提供分布式高可靠、覆盖从开发到测试和部署运行全链条的DevOps环境；提供日志、监控、告警分析的智能化运维手段；深度融合SpringCloud微服务框架，支持灵活、敏捷的业务快速迭代模式。最终，演化为C、

F、G、B端和业务展业的多端敏捷系统。

建立新型数字化队伍。信托公司需要有数智化复合型人才，注重技术人员和业务人员的协同合作。首先是技术人员“向前站”，发挥部门内懂技术、懂业务、懂运营的复合型人才优势，更多地从后台走向前线，推动数智化转型。同时，信托产品经理需要凭借对业务领域的深入理解和技术运作流程的熟练掌握，负责提出数字化平台建设的整体需求方案、数字化产品运营策略的可

行性建议，并配合科技团队完成相关平台工具的开发、测试及上线工作。

构建高效反应的组织管理结构。为加强业务与技术的创新融合，信托公司应注重打破部门壁垒、优化组织结构，抽调技术与业务等不同部门人员成立专门项目小组，打破项目、服务和业务关系管理等职能的隔阂，实现跨职能、跨部门合作；参照互联网企业的敏捷开发经验，采取双速IT开发模式、研发运营一体化(DevOps)

等新一代IT开发和治理模式，推进基础设施团队和应用工程师之间的灵活互动。

数智化赋能信托转型

信托业务新三分类厘清了信托业务的边界与服务内涵，强调信托受托人定位，新业务模式、新服务客群决定了数智化已成为信托业转型的必选项。信托公司一方面在推进战略与数智化转型一体落地，一方面探索将人工智能、大数据、云计算、区块链等数智化转型技术运用到信托公司资产管理信托、资产服务信托的各个业务场景。在此基础上，信托公司实现在客户管理、业务创新、合规风控、运营管理等方面的数智化转型价值。

(1) 客户管理

金融科技有助于改善和升级传统金融机构的业务，并对其进行智能化、精准化、个性化定制，且直接为最终用户设计金融服

务产品，并使用财富管理、结算、量化投资和智慧投资顾问等手段，来增强行业竞争力，促进业务经营效率的提升。在客户管理方面，信托公司加快从以产品为中心向以客户为中心转型，围绕客户需求，在客户识别、客户画像、精准营销等多个方面发力，数智化转型是信托业务规模化发展必不可少的。特别是家族信托、预付类资金服务信托等代表性信托本源业务，更为依赖企业数智平台的支撑。以财富管理信托为例，其业务场景主要包含营销获客、客户签约和项目设立、投资管理等多个关键步骤，可以体现数智化战略对客户管理的价值提升。

数智化投顾与精准营销，增强客户管理创新能力，提升服务水平。通过人工智能和大数据分析，信托公司可以更准确地了解客户的需求、偏好、风险承受能力等特征，实现精准营销和个性化服务。例如在营销获客环节，可以利用人工智能和大数据挖掘客户的投资历史、行为特征等综合信息进行客户画像，针对不同类型、不同偏好的客户有针对性地定制财富管理业务方案，以提升家族客户签约的成功率。在投资组合管理方面，可以通过投资组合理论与风险偏好算法模型定制个性化的资产配置方案，并利用互联网进行实时跟踪调整，动态了解客户需求，最终提供更高效率和更低成本的全景化个人财富管理服务。

发展一站式金融服务，加强线上线下联动，满足多元化的需求。例如客户签约环节，信托公司可以基于移动互联、生物识别、OCR识别等技术将部分线下办理的业务线上化，以提升服务的便捷程度，利用交互技术，提升客户服务体验。在客户关系管理

中，还可以以信托制度作为平台和接口，为用户提供金融综合服务，充分利用科技设计更具综合性的个人金融服务方案，例如消费、投资、理财、保险、企业年金、养老、家庭财务规划等，以增强客户黏性，进而提升资金吸纳能力。

推出场景化营销模式，拓宽服务渠道。场景化的营销模式是扩展线上精准营销的重要渠道。依托场景化的金融交易行为，拓展创新型金融营销产品，将带动标准化产品、家族信托等多方面业务模式的发展。

(2) 业务创新

信托公司要充分运用金融科技创新金融产品、经营模式和业务流程，加快拓展新业务分类下的特色化、差异化经营模式，实现业务转型与数智化深度融合、双轮驱动。例如，在标品资管领域，可探索构建一体化投研系统，补齐投资研究、组合管理、产品分析等短板，进而发展高性能策略系统、高效率交易系统、高智能算法模型等；在家庭服务信托领域，可探索以信托账户为依托，借助移动互联网、大数据运营，不断优化用户体验、赋能财富顾问。通过运用金融科技创新，信托公司可以实现在以下几个方面实现业务创新：

一是在资产管理信托领域丰富投资产品线。通过运用大数据分析、人工智能建模等技术手段，信托公司可以快速处理海量数据、应用智能投顾强化投资策略等，设计出更加灵活、多样、精准的金融产品，满足不同类型、层次、场景的投资者需求。资产管理信托具有强科技、强数据、重模型的特点，信托公司可以利

用人工智能技术进行主动式标品投资决策管理，在投研分析、资产配置、投资决策、组合管理等全流程实现科技赋能，有效防控期限错配风险和投资集中度风险。

二是在资产服务信托领域探索服务场景。以预付资金受托服务信托为例，该场景具有渠道广泛、数据海量、交互高频、服务期长、服务多样等特点，对客户和渠道系统对接、智能化估值及运营、系统7×24小时响应等也提出了更高要求。信托公司可以以科技赋能行政管理服务信托，提高运营托管、账户管理、会计估值、执行监督、信息披露等服务的准确性、时效性，同时围绕场景探索“服务+”，提升业务内涵与价值。

三是提高公益慈善信托的精准性和有效性。在公益慈善信托领域，随着委托人、场景的不断丰富，社会各方对慈善资源配置的精准性、有效性和透明度的要求不断提高，公益慈善与资产服务信托、资产管理信托的结合将日益紧密，对信托公司增强线上化、数智化服务能力的要求也将持续提升。信托公司可以利用数智化技术实现公益慈善信托的管理、捐赠、社会监督等全流程的数字化。

(3) 合规风控

信托公司在数智化转型的过程中，通过人工智能和大数据等技术，信托公司可以更有效地进行合规监测和风险评估，对信托资产的质量、流动性、收益率等指标进行实时监测和预警，提高合规水平和风控能力。通过运用人工智能和大数据等先进技术，

信托公司可以实现对信托资产的全面、实时、智能的监测和管理，有效防范各类风险，提高信托业务的质量和效率。

在智能尽调方面，通过人工智能在企业尽调的创新型应用，处理庞大信息量，能够大大降低交易风险，减少尽调花费的时间和资金。例如，平安信托率先建立了行业内首个“1+N”智能风控平台，覆盖了信托业务的投前、投中、投后等各个环节，申请了多项发明专利，展现了信托公司数智化转型的创新能力和领先优势。通过人工智能语义分析等技术，在审视财务报表、分析研究报告、可视化图表呈现等方面都呈现出巨大的优势。

在舆情监测方面，通过互联网海量信息的自动抓取和分类聚焦，实现用户的网络舆情监测和新闻专题追踪等信息需求，形成可视化分析结果，提供决策依据。例如，华能信托舆情监控系统能够7×24全天候监测主流平台，及时发现网络舆情。同时，还搭建了企业舆情评分及预警系统，当监控企业当日评分较低时自动发送预警邮件提醒。金融科技与金融舆情监测的融合，极大地扩充了信息来源、提高了数据分析的准确性和时效性。

在大数据风控和智能反欺诈方面，通过运用大数据建模的方法进行风险控制和风险提示，准确识别恶意用户与行为，解决金融机构在支付、借贷、理财、风控等业务环节遇到的欺诈威胁，降低企业的损失。例如，平安信托“1+N”智能风控平台在投中审核阶段，通过视频面签、人脸识别、GPS定位等技术，预防欺诈行为。此外，法审环节通过引入NLP与OCR技术实现系统自动协

助法律人员审核合同，节约合同人工审核的时间，实现智能比对，提高法审效率。

(4) 运营管理

业务运营数字化是信托公司提升竞争力和效益的重要途径。在运营管理领域，合同、运营报告、信披报告等领域逐步实现快速智能化分析与输出，极大释放人力资源。随着底层技术、数据资产、中台能力的不断迭代，信托GPT等新兴模式也有望出现。

首先，数智化转型可以帮助信托公司实现信托产品创设与存量业务管理的自动化，减少人工干预和错误，提升业务质量和客户体验。例如，平安信托通过“一键建壳”和“账户直通车”项目，实现了在一个界面、一站式完成产品的设立、开户以及报备等工作，而且信息自动引用、资料系统传输、操作全线上交互，大幅提升了产品经理的工作效率。其中，通过与合作银行开展高度智能化的“账户直通车”业务，令产品开户从原先21个线下流程缩减至5个线上流程，开户时间缩短逾60%，该项目开创了对公账户全生命周期自动化、智能化管理的新模式，对有大量账户需求的金融机构及法人企业有着较大的借鉴意义。

其次，数智化转型可以帮助信托公司借助数字技术为公司财务运营、自动清算/

分配的等场景减轻负担，通过数智化转型实现部分管理流程的自动化与智能化，进而达到解放人力资源的效果。比较耗费人力与时间的管理场景主要包括财务对账、收益分配、报表统计以及信息披露等多个环节。信托公司可以在运营管理场景下引入

RPA技术(机器人流程自动化),是指通过机器来模拟人来完成批量化、流程化的操作,能够实现某种意义上的数字化员工的理念。从境内金融机构的领先实践来看,招商证券托管部自主研发了智能运营系统,充分利用AI(人工智能)、RPA(机器人流程自动化)、OCR(光学字符识别)等前沿技术,突破财务对账等业务痛点。