

# 信托蝶变：金融子行业探寻发展新机遇



视觉中国图片



书名：《信托的未来》  
作者：王文韬 付伟  
出版社：中信出版集团

●秦朔

作为过去十年发展迅猛、十年增长十倍的中国金融子行业，信托曾经风光无限，令无数金融人心向往之，而如今却面临较大的转型压力。未来几年，信托仍然是大额投资的理想投资标的之一。《信托法》赋予信托的双重独立性，使得信托在风险隔离、财富管理、资产管理上具有得天独厚的优势。

《信托的未来》一书从中国金融变迁和经济改革的大视角，展现了信托这个舶来品在中国从生根发芽到枝繁叶茂的历史全景，并为信托未来的转型之路提供了指南针和路线图。

1979年10月，中信公司的成立标志着中国信托行业历史的开端。这不仅仅是一项金融工具的兴起，它也承担了中国经济改革“先行先试”的历史性使命。

中信公司的示范效应对信托行业乃至整个金融业的冲击是巨大的，信托所承载的金融创新被越来越多地验证，也获得了越来越多的关注。为了充分引进外资，利用各种渠道的闲置资金，弥补银行信贷的不足，各家银行、各部委和各地政府纷纷成立信托投资公司，一股“信托热潮”在中国迅猛掀起。

翻开信托的发展史不难发现，从舶来品到本地化，信托在金融创新、促进经济发展方面发挥了重要作用，又在经济过热时迎来强监管。一进一退之间，是监管部门对信托平衡发展的引导与考量。

从1979年中信公司成立到1999年，在20年的时间里，中国信托行业前后经历了五次大规模的全国性清理整顿，本书对信托行业五次整顿做了客观理性的分析和解读。

1982年，信托行业进行了第一次整顿。鉴于信托行业发展过快，一方面，主管单位对信托公司的发起设立进行严格性约束，对发起设立信托公司的股东进行背景优选，将非金融机构剔除在外，从而有意控制发展速度；另一方面，监管将信托的定位与传统银行类金融机构进行区分，避免信托公司和银行的角色出现明显的重叠。如果把第二、三、四次信托行业的整顿和宏观经济的变化相结合，那么可以清楚地看到，在改革开放的前中期，信托行业在宏观经济和金融政策的调整中“遇冷”。

2018年4月27日，人民银行、银保监会、证监会、外汇局联合发布《关于规范金融机构资产管理业务的指导意见》，资管新规终于落地。资管新规以及后续一系列监管政策的持续落地，给信托行业带来了长期的影响。未来，发挥制度优势的家族信托、ABN（资产支持票据）业务、二级市场证券和股权投资信托可能是未来的主流，“小而美”或成为信托行业的主要特征。

从我国经济的持续有序发展以及经济转型换挡的变化来看，信托业的这种调整是成功的，也是必然的，是具有历史性眼光的。信托的监管也将步入一个新的时代。

2021年，资管新规的落地已经过去了三个年头。这三年，信托行业的资产管理规模经历了2018年的冲高，已经在慢慢回落，非标额度也在银保监会的有效部署下逐渐被压降。在这三年里，信托公司给出了不同的回答：有的公司积极部署转型，已经通过资本市场掘到了第一桶金；还有一部分公司在契合信托本源业务的家族信托和服务信托上找到了自己的方向。信托行业未来的转型方向和业务策略究竟如何选择，本书为我们展示了更多可能性。

展望未来，信托行业机遇与挑战并存。随着监管的进一步趋严，行业风险将进一步出清，信托风险管理与防控将继续成为行业的重要课题。

面对行业跌宕，信托人更应该关注信托行业内在逻辑的演变，探寻新的生机与出路。这是行业地位和价值卡位调整的机遇，也是留给持续创新的信托人的竞技场。未来，国内外市场环境会更加复杂，相信中国信托业将会突出重围，涅槃重生。

## 科技企业要敢于创造和引导需求

●郑渝川

华为不仅在中国，放眼全球，也是科技型企业的杰出代表。但华为一直强调的是，自身并不是一家技术导向的公司，而是以客户需求为导向的企业。

《为客户服务是华为存在的唯一理由》一书中谈到，技术只是实现客户需求的手段和工具，满足客户需求才是目的。技术无论如何先进，如果不能为客户创造价值，对于一家企业而言，就不存在价值。

以客户需求为导向，这不是一个鲜为人知的论断。但为什么很多公司不能真正做到这一点？华为以及其他一些优秀的科技企业，很好地示范了什么才叫以客户需求为导向。首先，要深刻地洞察和理解客户需求。例如，一个多世纪前，福特就意识到，客户需要的其实不是更快的马车，而是更快的交通工具。其次，要很好地转化对客户需求认知，用来指导企业进入新产业、新领域。

书中介绍，2000年以前，华为有比较严重的技术中心倾向，重研发，而对产品质量、客户需求关注不够，颇有点“孤芳自赏”。而那之后，华为在继续保持高水平研发投入的同时，开始更加关注客户需求，“把研发作为商业投资来管理，所有开发项目的立项和产品需求都来自客户”。这一转变使得华为在国际市场竞争中后来居上。

书中指出，“以客户需求为导向，并不是否定技术对提升产品竞争力、更好地满足客户需求的价值和作用……拥有先进技术的产品和解决方案能以更多的功能、更好的性能、更低的成本、更好的体验去满足客户需求，甚至能创造、激发和引领客户长远、潜在的需求，提升产品竞争力和客户满意度，引领产业发展方向。”书中也举出了华为以外的成功企业以客户需求为方向的例子，如波音公司在设计777客机时，就首先听取了各大航空公司采购主管的意见，根据客户需求导向来制定产品路标。

也就是说，科技企业必须明确自身作为企业、公司的定位所在。书中指出，华为也好，其他科技企业也好，首要属性是商业组织，必须首先致力于获得商业利益，要做工程师人，不能片面地追求新颖性，不能为了做基础研究而做基础研究。书中表示，华为会支持相关领域的专家开展基础研究，也愿意与取得研究成果的专家开展合作，进行进一步的深度开发，逐渐发展出具有商业价值的解决方案。

那么，客户需求究竟是什么？书中指出，我们应当明白客户是谁，然后再识别客户究竟需要什么，其需求具体指的是产品和解决

方案的“功能、性能、成本、定价、可服务、可维护、可制造、包装、配件、运营、网络安全、资料”等方面的一项，或几项。要摸清客户需求，要站在客户的立场和角度去思考，了解客户服务的最终客户是谁，有什么样的需求，其痛点在哪里？在这一过程中，科技企业应当谦虚、引导性地与客户进行合作，很多时候，客户其实自己就有完整的知识、智慧、解决问题的点子。

要保持对客户需求的敏锐关注，保持灵敏反应的能力，这就需要企业强调开放，而不是搭建封闭体系。全球市场的体量之大，许多细分领域不可能被个别企业所垄断。所以，华为等企业长期以来坚持开放与创新，并没有因为受到不公正对待而倒向封闭。书中指出，华为现在缺乏思想家和战略家，因而鼓励从华为公司内部最高等级的技术人员开始，要与青年科技人员、优秀研究生保持密切联系，多在一起喝咖啡，交换思想，这样既能推动年轻人对华为的了解，事实上也确实能够帮助企业内部的人了解到在企业内部无法获知的行业信息。这种开放的心态，让华为得以获得源源不断的优秀人才注入，以及海量有价值的珍贵知识和信息。

当客户需求并不明晰，或者技术进步很快，尚未形成对客户需求的准确定义，没有领航者，也没有既定规则，甚至没有追随者的情况下，科技企业就要敢于创造和引导需求。书中介绍，“当混沌中出现了一个新的战略机会点时，要加大在这个方向上的跟踪投入，同时迅速研究立项。逐步聚集资源、人力、物力进行项目研究，集中优势兵力进行技术研究和试验，一旦突破立即转入产品开发。在严格的试制阶段，紧紧抓住工艺设计、容差设计、可制造性设计，提高测试能力，使成果实现可生产性转化，更加突出商品特性，最终实现商业变现”。

本书的结构明晰，每一部分都采用了为什么、是什么、如何做、如何衡量的经典结构来叙述，详细阐述了华为以客户为中心的核心价值观的由来，以及由此延伸出的华为价值主张、发展理念，解释了华为这家公司经过多年探寻所形成的对于客户需求导向的理解。整本书的语言朴实无华，知识和信息的密度很高，可谓干货满满，让读者得以对华为多年来顺应机遇屡战屡胜、迎接危机越挫越勇有了更为真切和深刻的认识。书中所述经验，并非教条，而是基于对科技型企业的成长发展规律、大型跨国公司的运营特征以及中国社会和经济发展特点的深刻洞察所进行的高水平提炼，对于许多行业的科技型企业的转型、优化具有不可多得的指导意义。



## 迈向橄榄型社会

作者：中金研究院 中金公司研究部 出版社：中信出版集团

内容简介：

在高质量发展中促进共同富裕，关键是正确处理效率和公平的关系，目标是构建“两头小、中间大”的橄榄型社会。中国处在新发展阶段，新发展理念五个关键词是“创新、协调、绿色、开放、共享”，这意味着经济政策不仅追求效率，也重视公平。本书从橄榄型社会的目标与内涵、收入分配现状、市场机制、公共政策、投资含义等多个视角，探讨未来发展的路径和可能面临的挑战。本书对公共政策部门、实体企业、金融机构、经济学者等正确认识、准确把握、有效解决中国经济的关键问题，有一定的参考价值。

作者简介：

中国国际金融股份有限公司（简称“中金公司”），中国首家中外合资投资银行，为境内外企业、机构及个人客户提供全方位投资银行服务。



## 读懂元宇宙

作者：程絮森 出版社：中国人民大学出版社

内容简介：

随着各大互联网巨头正式进军元宇宙，元宇宙的热度迅速升高，拉动了一系列以元宇宙为中心的产业发展。然而，像任何一个新生事物一样，元宇宙的真面目并未完全显露出来，对于大众而言，大部分人了解不到对元宇宙严谨理性的分析和探讨。本书将从溯源到未来，从科幻到现实，全面系统、科学严谨而又通俗易懂地展现元宇宙，构建并丰富读者对元宇宙的认知，帮助大家以更理性的态度、更科学的方法对待这场新的技术革命，揭开元宇宙的“真面目”。

作者简介：

程絮森，中国人民大学信息学院教授、博士生导师，英国曼彻斯特大学商学院信息学博士，中国人民大学元宇宙研究中心研究员。



## 自增长

作者：程志良 出版社：北京大学出版社

内容简介：

自增长就是“用户自驱型增长”，它是在用户自驱力的驱动下自觉自发增长的模式。自增长是让每个用户成为价值、用户、利润、粘性增长的深度参与者和积极驱动者，从而打造用户自驱型增长的IP、产品、品牌、社群、App。自增长是以价值增长驱动粘性增长，以粘性增长驱动用户增长，以用户增长驱动利润增长的模式，是价值、粘性、用户、利润这四者连带增长的模式。本书通过用户自驱力的自我画像，将用户的自我深层动力模式和盘托出，并且分享了实现自增长需要遵循的原则。

作者简介：

程志良，从事智能用户驱动增长的模式设计十余年，为国内外知名品牌和互联网企业提供增长模式的设计、优化。



## 运营之路

作者：徐小磊 出版社：清华大学出版社

内容简介：

本书深入讲解数据分析的方法，数据运营的玩法，并提炼用户增长的打法，让读者不但可以系统学习数据分析技能，还能掌握常见数据运营工具的使用方法，并且理解用户增长的顶层战略思路。数据分析的方法，包括数据清洗和预处理、描述性统计、变化分析、指标体系、相关性分析、趋势预测、B-O价值模型等的原理、场景和实现；数据运营的玩法，包括场景运营模型、产品生命周期模型、用户生命周期模型等运营工具的原理和策略；用户增长的打法，包括S-C-I模型、3A3R模型的原理和使用方法。

作者简介：

徐小磊，数据挖掘与人工智能硕士，曾在阿里巴巴从事数据运营工作，拥有十余年数据运营工作经验。

