四十周年新起点：一家老牌信托的“守”与“变”

——专访爱建信托董事长马金



上海初冬，外滩江风渐凉，阳光斑驳洒落在香港路59号的百年砖石上，晕开一层温润的沧桑。四十年前，爱建信托的故事便从这里开始。

近期，“爱建信托-艺术为爱慈善信托”第二间美育教室在西藏日喀则市拉孜县完全小学揭牌。崭新的画架、琳琅的颜料，为高原深处的校园打开一扇通往艺术的窗。近年来，该公司在不动产信托、破产重整服务信托等领域落地多个首单业务。

“今年是爱建信托成立四十周年，作为新中国首家民营非银行金融机构，爱建信托乘着时代发展的浪潮应运而生，四十年基业扎根国家现代化建设宏大布局。”近日，在接受中国证券报记者专访时，爱建信托董事长马金一语道出了这家老牌信托公司的立身本色。

古人讲“四十而不惑”，于一家金融机构而言，四十年却未必意味着没有困惑：周期起伏、行业变革、模式重塑……企业需在一次次考验与抉择中校准航向。

对爱建信托而言，“爱国建设”是来路，“回归本源”是征途；转型仍在爬坡，答卷仍在书写，但方向已然笃定：以“托”立本，以“爱”凝心，以“信”践诺，以“建”致远。

● 本报记者 石诗语



爱建金融大厦 公司供图

于阵痛中孕育新动能

“信托业的发展始终在顺应时代与回归定位中校准方向。”马金坦言。

近年来，资管新规与信托“三分类”新规相继落地，为信托业进一步厘清了发展定位，行业全面进入深度转型期。谈及爱建信托的战略选择，马金表示，公司紧扣金融“五篇大文章”，结合自身基因构建了“托、爱、信、建”四字战略框架，每一个字都对应着清晰的业务主线与价值导向：

以“托”立本，锚定标品信托、个人财富管理信托、重整服务信托等战略主线，打造差异化、专业化核心竞争力；以“爱”凝心，践行普惠金融润泽中小微企业，投身慈善信托服务社会各界，传递金融温度；以“信”践诺，打造养老金融特色赛道，依托制度优势保障人民晚年美好生活；以“建”致远，主动探索科技与绿色金融，创新投融资服务模式，服务“双碳”目标，积极参与培育新质生产力。

“从转型成效看，业务结构的变化最为显著。”马金介绍，“截至2025年末，资产服务信托等新业务规模实现同比增长，其中财富管理服务信托、行政管理服务信托、风险处置服务信托三条线均已形成规模贡献。资产管理信托目前仍是主要收入来源，但内部结构持续优化，固定收益类、混合类、权益类标品产品线日趋完整。”

一批成果在多个领域陆续落地：服务信托领域，该公司成功落地上海首单不动产特殊需要服务信托，实现上海地区不动产信托登记试点的重要突破；落地“建享系列”重整服务信托项目，为复杂债务困境下的实体企业重整提供有效金融解决方案。资产管理领域，公司坚持以投研体系与产品筛选机制为双轮驱动，构建起从现金管理、“固收+”到权益类、多策略FOF的全谱系产品线。客群结构上，机构客户拓展取得突破，客群结构由单一零售向“个人+机构”转变。

今年上半年，爱建信托标品客户数占公司总客户数近半，超九成客户实现正收益，上半年累计为客户创造收益突破5.5亿元。

然而，转型从来不是轻松地转身，阵痛是绕不开的话题。

“当前，信托业正经历深刻变革，爱建信托也面临业务结构调整、专业队伍迭代升级等多重困难和挑战。”谈及转型中的痛点，马金毫不讳言。

在他看来，最大的挑战莫过于在化解存量风险的同时完成新动能培育。“前者需要投入大量资源却难以产生当期收益，后者需要时间沉淀却无法一蹴而就，两者在时间轴上高度重叠，对公司的资源调配与管理能力都是考验。”马金说。

转型压力直观体现在经营报表上。这几年，爱建信托经营业绩承压，营业收入、净利润等指标出现下滑。对此，马金给出颇为坦诚的回应：“经营波动本质上是转型进程中难以回避的阶段性调整，而非趋势性、根本性问题。一方面，受行业周期的阶段性影响，相关产业仍处于深度调整期，市场修复节奏存在不确定性，这是行业共同面对的课题。另一方面，随着转型持续推进，公司存量业务有序进入重组优化阶段，规模相应收缩，而创新业务仍处于培育期，新旧动能转换客观上需要一个衔接周期，收入端在这一过程中处于爬坡阶段。”马金补充道，“此外，公司严格遵循审慎性原则，对相关资产计提了相应减值准备，这是夯实资产质量、为后续轻装上阵创造条件的主动举措。”

四十年风雨兼程

近年来，信托行业传统展业模式遭遇严峻挑战。信托业务“三分类”新规引导信托行业转型发展，回归信托本源。爱建信托也随之步入转型攻坚与本源深耕阶段。

在变局之下，爱建信托以“稳基本盘、破转型局、守风险线”为主线推进转型。马金向记者表示：“业务层面，我们加快标品产品线布局、优化资产管理业务结构，同时推进财富管理、风险处置、特殊需要等服务信托，逐步形成资产管理与资产服务双轮驱动的格局；机制层面，我们成立创新转型业务研究孵化工作组，为转型提供组织保障与项目孵化支撑。公司将持续推动业务结构向本源深度调整，培育转型新动能。”

爱建信托的韧性孕育于四十年的发展脉络中。在马金的娓娓讲述中，一幅与时代同频的企业成长画卷徐徐铺展。爱建信托的每一步跨越，都印刻着中国民营信托业的探索轨迹，也传承着“爱国建设”的初心基因。

故事始于改革开放的春潮之中。20世纪70年代末，以刘靖基、唐君远为代表的海内外爱国人士响应改革开放号召，于1979年集资创建上海市工商界爱国建设公司，这是中国改革开放后首家民营企业，“爱国建设”四个字就此深植企业血脉。

7年后，上海爱建金融信托投资公司成立（爱建信托前身），成为新中国首家民营非银行金融机构，就此拉开了中国民营信托的探索大幕。步入新世纪，爱建信托迎来了主业快速发展阶段，由其推出的“上海外环隧道项目资金信托计划”，成为全国首个规范的集合资金信托计划。

发展从无坦途，2004年后，在行业起伏与自身挑战交织之下，爱建信托遇到挫折与危机，跌倒又站起。“2012年起，公司重整旗鼓，驶入恢复性增长的快车道。这一年，公司完成增资扩股；信托业务规模与业务收入当年双双实现倍增。”马金讲述道。

爱建信托于2015年再次迎来发展拐点。在上海市委、市政府启动新一轮金融国资改革的背景下，均瑶集团作为战略投资人入主爱建集团，爱建集团实现战略重组、回归民营本色。信托业务蓬勃发展，深耕主动管理，产品线覆盖基础设施、不动产、证券投资与政信合作，版图由上海扩展至全国。

双轮驱动构筑差异化护城河

面对当前挑战，爱建信托采取的策略是“保持战略耐性，阶段性聚焦主要方向”，马金向记者表示，对于成熟的业务，如财富管理服务信托、破产重整服务信托，加大资源投入力度，尽快形成规模化收入贡献；对于已取得单点突破的业务，如特殊需要服务信托、不动产信托，则在首单基础上加快标准化复制，把项目经验沉淀为可推广的产品体系；对于尚处培育期的业务，如REITs等，则保持观察窗口、小步试点，避免全面铺开导致资源稀释。

当前信托行业已告别同质化扩张，步入差异化竞争的新阶段。谈及爱建信托对核心竞争力的构建，马金给出了明确的答案：将在“强资管”和“泛财富”两个方面构筑差异化竞争力。

“强资管，解决的是‘管得好’的问题。”马金解释道，公司持续深化资产管理业务转型，主动降低非标融资类业务占比、拓展标品业务维度。“泛财富，解决的是‘配得好’的问题。”通过信托架构、理财专户、多元化产品组合及个性化定制服务，覆盖客户不同阶段、不同场景的差异化需求，并设立联合家族办公室等专业团队，推动财富管理从单一产品销售向账户化、场景化、陪伴式的综合服务升级。

在马金看来，“强资管”与“泛财富”并非两条平行线，而是一个相互驱动的有机闭环：资管能力决定回报的深度，财富生态决定客户的广度。资产端的专业深度与资金端的服务广度相互契合、彼此成就，这正是公司差异化竞争力的来源。

站在四十周年的新起点，爱建信托的中长期发展蓝图已然绘就。对于未来三至五年的重点布局，马金表示，在财富端，将提升公司客户经营和资产配置能力，从“产品销售渠道”转变为“客户长期经营平台”，从“依赖单一资产供给”转变为“依托开放产品货架开展组合配置”。

同时，推动服务信托规模化、体系化发展，并持续夯实资管业务能力底座。“一方面，学习已实现标品转型的头部机构经验，围绕主动管理、全市场产品线组合配置、创新产品设计三大关键能力，持续提升标品业务发展水平；另一方面，在房地产、政信等传统非标业务之外积极研究新赛道，挖掘具备可持续性与规模化潜力的另类资产业务。”马金说。

破解处置繁、周期长痛点

多地探索小额金融债权纠纷柔性化解

● 本报记者 程竹 张佳琳

山东青岛的一位个体工商户，此前因短期经营回款滞后，其一笔5万元贷款发生逾期。按照传统处置模式，此类小额金融债权纠纷需经过立案、审理等司法流程。依托青岛最新落地的小额金融债权纠纷多元化解机制，该案仅用时2天就完成纠纷化解。

这一案例也折射出解决小额金融债权纠纷长期存在的堵点：标的金额小、案件数量多、处置流程繁、化解周期长。对银行来说，逐笔诉讼要承担高昂司法成本，还要等待漫长周期；对消费者、个体工商户和小微企业而言，一旦涉诉，应诉成本与信用压力交织，处境雪上加霜。记者采访了解到，青岛的这一探索并非孤例，一场立足“小切口”、突出柔性化解的金融治理变革正在多地推进。

破解小额纠纷处置堵点

两年前，消费者小张通过某App向北京一家银行借款4000元。后续该App下架，原有官方还款通道关闭，小张无法办理还款，致使该笔借款逾期。依据借贷担保协议，黑龙江的一家担保公司作为涉案借款担保方，依法向出借银行履行全额代偿义务。

此后，该担保公司将涉案债权合法转让给天津某商贸公司，并通过短信向小张送达债权转让通知。因日常电信诈骗信息繁杂，小张无法甄别短信真伪，误以为是诈骗信息，始终未履行还款义务，涉案债权受让方遂向新疆博乐市人民法院提起诉讼。

案件受理后，承办法官全面梳理案件脉络，厘清网络借贷、担保代偿、债权转让的完整法律链条。经核查，此案被告并非恶意拖欠借款，系平台停运、还款渠道中断、当事人法律认知不足引发的纠纷。法官秉持调解优先原则，双向开展释法明理工作。

一方面向被告详细解读债权转让的法定效力、还款履约的法律责任，破除小张的认知误区；另一方面向原告充分说明被告逾期的客观原因，积极协调双方利益平衡点。经调解，双方当事人达成一致调解方案。小张当庭一次性结清全部借款本金及利息，纠纷得以圆满化解。

“在传统的金融债权纠纷审执流程中，金融机构往往需要走完诉讼、申请执行程序，在案件终结本次执行后，凭法院出具的裁定书，才能对该笔不良债权申请账务核销，整个流程耗费大量人力、物力、时间成本。”法院人士表示，当前小额贷款等金融业务持续增长，小额金融债权纠纷随之增多。传统诉讼方式成本高、周期长，难以满足快速化解纠纷的需求。针对标的额较小的金融债权纠纷，多地正探索调解前置、柔性化解模式。

扭转“逢纠纷必起诉”路径依赖

政策层面已释放明确信号，支持小额金融债权纠纷采用柔性化解模式。2025年4月，国家金融监督管理总局、中国人民银行、中国证券监督管理委员会联合发布《关于推进金融纠纷调解工作高质量发展的意见》。《意见》明确，探索建立小额纠纷快速解决机制。对赔付金额在一定数额内的小额纠纷，调解员可以根据法律、行政法规、司法解释、行业惯例等，依照公平公正的原则，提出书面纠纷解决意见，推动双方达成调解协议。

地方层面的探索更为具体。河南金融监管局聚焦金融消费纠纷金额小、发生频率高、处置时效性强的特点，在省级层面建立小额纠纷快速处理机制，推动金融债权纠纷化解从被动处置向主动服务深度转变。指导金融机构从权限、金额、形式、类型、特征五个维度精准界定机制适用边界，以分级授权、统一标准、尽职免责、资源保障等举措，着力推动纠纷化解能力下沉。

河北金融监管局推动建立小额纠纷快速调解机制。指导行业协会与数十家银行保险机构签署备忘录，明确小额纠纷直接适用快速调解程序。设置“反悔期”，若当场未达成一致，消费者可在10个工作日内接受原协议调解，提升调解机制灵活性。

近日，青岛金融监管局联合青岛市中级人民法院、市委金融办、市司法局、青岛仲裁委办公室印发《关于推进多元化解处置银行业小额金融债权纠纷的实施意见》。通过整合调解、仲裁、公证、司法等多元解纷资源，青岛搭建起分层分类、便捷高效的纠纷处置体系，着力破解小额金融纠纷处置堵点难点。引导金融机构转变处置理念，打破“逢纠纷必起诉”的传统惯性，优先选用低成本、高效率的非诉化解方式。

持续推动金融治理精细化

“新政精准破解了小额金融债权纠纷处置效率低、成本高、流程冗长的痛点，既有效守住金融风险底线、维护金融机构合法债权，也切实减轻小微企业和群众纠纷处置压力，以精细化、多元化金融治理，护航青岛金融行业平稳健康、高质量发展。”青岛金融监管局相关负责人表示。

在各地竞相破题小额金融债权纠纷柔性化解的背景下，青岛的路径有何不同？记者关注到，《实施意见》的着力点在于打通处置壁垒、健全协同体系。针对小额金融债权纠纷普遍存在的痛点，《实施意见》确立了“自主清收优先、调解挺在前端、非诉方式分流、诉讼程序兜底”的工作思路，配套八大类二十项务实举措，全面优化纠纷处置流程。

前端强化源头治理，引导银行优先自主清收、前置调解服务，从源头压降诉讼增量；中端丰富化解路径，推广仲裁、赋强公证、执行和解等非诉模式，活用多种工具，实现多数纠纷诉前化解；后端做实司法兜底，优化立案、审理、执行全链条，提速财产处置、畅通带押带封过户渠道，保障债权快速落地兑现。完善非诉与司法衔接机制，实现调解、公证、仲裁结果可快速司法确认、对接执行。同时建立“府、院、银、协”四方联席会议机制，通过常态化会商、信息共享、风险研判、案例通报等举措，构建事前预防、事中快处、事后规范的全链条治理格局。

放到更宏观的维度看，小额金融债权纠纷能否高效化解，直接影响金融生态的微观成色。一起久拖未决的金融债权纠纷，一端可能连着个体工商户紧绷的现金流，另一端可能关系着银行不良资产的处置压力。依靠多部门联动，推动纠纷处置模式从“单一诉讼”转向“分层处理”，其价值不只是加快个案化解节奏，更在于为金融治理走向精细化夯实路径。

地址：北京宣武门西大街甲97号 邮政编码：100031 电话：编辑部63070357 发行部63070326、63070324 广告部63072603 传真：编辑部63070483、63070480 零售价格：4.00元 广告许可证：京西工商广字0019号