

湖南省信托有限责任公司  
HUNAN TRUST CO., LTD

五年发展规划  
(2011-2015)

## 前 言

《湖南省信托有限责任公司五年发展规划（2011—2015）》是按照董事会要求，以科学发展观为指导，结合公司实际发展情况编制而成。《规划》旨在通过总结分析公司面临的经济环境、所处的行业背景以及公司的优势和存在的问题，确立公司发展的战略定位，指明发展方向，明确工作重点，引导经营行为，是公司未来五年发展的纲领性文件，是全体员工履行职责、开拓创新的共同行动纲领。规划在执行过程中将依据内外部情况变化予以调整和完善。



## 目 录

第一章 背景分析.....	3
一、经济与金融环境.....	3
（一）国际经济与金融环境.....	3
（二）国内经济与金融环境.....	3
（三）区域经济与金融环境.....	4
二、行业分析.....	4
（一）行业现状分析.....	4
（二）发展趋势分析.....	7
三、公司分析.....	7
（一）优势分析.....	7
（二）公司存在的问题.....	8
第二章 公司战略.....	9
一、战略定位.....	9
二、公司价值观.....	9
三、公司理念.....	9
四、战略实施.....	9
第三章 业务发展规划.....	11
一、信托业务.....	11
（一）做大做强基础设施建设信托业务.....	11
（二）做优做实房地产信托业务.....	11
（三）做精做专私募股权投资信托业务.....	12
（四）金融合作与创新业务.....	13
二、自有业务.....	14
第四章 发展指标.....	16
一、经济指标.....	16
二、业务指标.....	17
第五章 发展规划保障措施.....	18
一、机制体制市场化.....	18
二、经营管理规范化.....	19
三、风险控制常态化.....	21
四、业务创新科学化.....	22
结束语.....	25

## 第一章 背景分析

### 一、经济与金融环境分析

#### （一）国际经济与金融环境

2008 年下半年以来，由美国次贷危机引发的华尔街金融风暴，快速席卷整个国际金融市场，演变成全球性金融危机，世界经济出现明显下滑。在世界各国一系列政策刺激推动下，世界经济形势逐渐回暖。

尽管全球经济度过了金融危机最艰难时期，但是经济复苏基础仍较脆弱，经济复苏具有一定曲折性和波动性，国际金融危机影响仍然存在。一些主要经济体失业率居高不下，而失业率的居高不下，必然会抑制欧美国家的居民消费能力，给世界经济的持续复苏带来很大的不确定性。

尽管在前所未有的大规模政府干预和刺激政策的推动下，全球经济和金融避免了更大程度上的重创，但是随着经济形势和金融市场的逐步企稳，全球经济和金融业发展的格局将不可避免地面临深刻的变革。金融业整体规模收缩，金融业务和服务更加贴近满足实体经济发展需求的目标，金融业产品的结构性调整，金融机构盈利模式的变化等等，都将给未来世界金融市场的发展带来新的机遇和挑战。此外，金融危机也加速了已经在进行之中的全球格局的变化。全球经济增长的重心正在更多地从西半球转向东半球和新兴经济体，金融业重心的转移也将不可避免。

#### （二）国内经济与金融环境

为应对这次全球金融危机，中央迅速出台了一系列扩大内需、保持经济增长的政策和措施。2010 年我国宏观经济形势较为乐观，但



面对全球经济发展的复杂性和挑战性，未来我国经济发展仍然面临着非常艰巨的任务。GDP 增长主要靠投资拉动的格局有待转变，消费对经济的拉动需要继续加强。如何在维持较快经济增长速度的同时，有效地推动经济发展方式转变和经济结构调整，是实现中国经济在较长时期内可持续发展的关键。

随着中国宏观经济的持续增长和城市化进程的不断推进，城市人口聚集效应明显，居民人均收入和财富将稳步提高，中国的财富管理市场迎来广阔的发展空间。

### （三）区域经济与金融环境

为促进区域经济协调发展，中央政府决定实施“中部崛起”战略。2007 年 12 月 14 日，国家发改委批准长株潭城市群为全国资源节约型、环境友好型，即“两型”社会建设综合配套改革试验区。

湖南省“两型”社会建设投资建设项目达 261 个，总投资规模高达 1.28 万亿元。湖南地区尤其是长株潭城市群经济增长加快，基础设施、高科技产业以及房地产业发展迅速，“中部崛起”对金融服务提出了更高的要求。一方面，金融服务必须顺应中部崛起发展趋势，不断更新理念，服务于中部崛起对金融服务的需求；另一方面，金融服务要充分发挥促进中部崛起的杠杆作用，加快金融服务的创新。

这对湖南信托的发展机遇而言富有重要的现实意义和历史意义。湖南信托应努力抓住湖南在“中部崛起”和“两型社会”建设以及启动内需、扩大消费和深化农村改革方面的机遇，积极介入湖南本地重点建设项目。

## 二、行业分析

### （一）行业现状分析

中国信托业凭借自身的努力和创新，在跌宕起伏的国内和国际经



济、金融环境中实现了自身发展的突破，主要表现在以下几个方面：

### 1、信托行业的发展机遇

①理财需求使信托业面临爆发式的增长机遇。信托行业目前正处于成长期，信托理财规模总量增长稳定。信托理财规模总量的扩张、银信合作向广度深度的延伸，无论是对银行还是信托公司自身，无论是对理财市场还是其他金融服务，都起到了巨大的推动作用，同时，对资本、产业、货币市场的渗透和影响也前所未有，伴随着信托行业影响力的提升，信托的作用和功能得到了监管部门和社会前所未有的关注与重视。

②信托行业两极分化明显，兼并重组加快，金融机构、大型央企入主信托几乎已成趋势。

③监管为信托行业营造了较为宽松和有利的发展环境。随着国家货币政策的转变，监管政策从鼓励信托公司开展公益信托支持灾后重建到央行允许信托公司在全国银行间债券市场开立信托专用债券账户，从《信托公司私人股权投资信托业务操作指引》、《银行与信托公司业务合作指引》的出台，再到信托公司监管评级工作的展开，银监会领导对信托行业发展的寄语等，都体现了银监会在扶持行业发展中加以规范的监管理念和政策导向，给信托公司各项业务的开展营造了较为宽松的发展环境，奠定了行业发展的基础。

### 2、信托行业发展的的问题

①信托业仍然没有形成稳定的业务模式和盈利模式。

行业发展依然处于初级阶段。尽管信托公司的整体经营能力明显增强，市场规模不断壮大，经营模式走向多元，然而目前大多数信托公司还没有形成可以持续发展的业务重点，信托公司的业务方向频繁



变动，没有形成稳定的业务模式和盈利模式，也没有体现本行业的市场定位和独特功能。

②信托行业面临着多头监管的矛盾。

信托业务发展与金融监管体制不协调，造成金融混业经营趋势与金融分业监管体制之间的矛盾。

在金融创新发展导致直接融资与间接融资之间的界限趋于模糊，银行、证券、保险、信托等金融各行业之间的依存关系愈来愈强的情况下，一味强调分业经营、多头监管，既可能出现重复监管也可能出现监管空白，同时造成部门利益之争，抑制公平竞争，提高金融交易成本，导致金融效率损失。

③我国信托行业的运作机制存在先天性的缺陷和弊端。

由于传统的信托产品多为短期单个项目融资型，因此其共同的弊端就是投向单一，风险高度集中，难以分散和化解，既不具备规模性，又极端缺乏流动性，难以设计和形成风险与收益的相互匹配机制，不少项目形同“背雷”前进。

④信托财产登记制度的法律规范欠缺。

作为建立信托法律关系的基础，我国信托财产登记制度的法律规范尚不健全，严重制约了信托业的进一步发展。如果没有信托登记制度，则根本无法证明信托财产的独立性。

⑤信托产品缺乏流动性。目前信托公司发行的信托产品不具有流动性，这对于信托产品的发展相当不利。

如果能够解决信托产品流动性问题，那么，信托产品作为一种证券资产，它的吸引力将大大提高。

(二) 发展趋势分析



从短期和长期来看，信托行业的发展趋势预计有以下几方面的特点：

1、信托业的混业优势将随着金融混业和金融创新的推进而不断丧失，与大型金融资本融合是我国信托业主要发展方向。

2、未来信托市场的竞争格局正迅速由自由竞争向准垄断竞争业态过渡。

3、过去信托市场是封闭割据的局面，信托公司大多只能在省内经营，市场缺乏选择性和竞争性。异地业务全面放开后，一些市场化程度较高、竞争实力较强的信托公司已经强势进入，在全国范围内“攻城掠地”、“跑马占地”，对于弱小的信托公司来说，异地业务的放开意味着面临外面的市场没有扩大，原有的市场却被压缩的局面。

4、理财市场机遇与竞争并存。随着我国国民经济的全面发展，居民收入快速增长，收入来源渠道拓宽，居民理财的需求日益扩大，理财的需求也更加多样化。信托公司在理财市场方面有自己的专业优势，在金融创新中具有较大潜力。但是同样不可否认的是理财市场竞争加剧，银行、证券、保险投资理财业务对传统信托业务带来极大的冲击。

### 三、公司分析

#### （一）优势分析

##### 1、拥有一支较为成熟稳定的业务团队

经过多年的发展，公司形成以基础设施、股权投资、房地产为主的三大主营业务，在与外部机构进行合作的同时，加强了对业务团队的培养，目前已经拥有一支较为成熟稳定的业务团队，为公司业务的进一步发展奠定了基础。



## 2、区位优势

当前湖南正在加快推进“一化三基”战略和长株潭城市群“两型社会”建设，湖南地区尤其是长株潭城市群经济增长加快，基础设施、高科技产业以及房地产业发展迅速，使该地区对金融服务需求逐步增大，这对公司的发展机遇而言富有现实意义。

## 3、股东优势

湖南财信投资控股有限责任公司正在努力打造地方金融控股集团。公司可以利用大股东的资源优势，积极创新，拓宽信托业务领域。

### （二）公司存在的问题

- 1、资本金规模较小，业务范围狭窄；
- 2、产品的研发能力和设计能力不足，创新业务开展缓慢；
- 3、市场营销能力不足；
- 4、投资管理能力不足。



## 第二章 公司战略

### 一、战略定位

立足湖南、面向全国、放眼世界，发挥信托的功能优势，创新发展业务，为经济建设服务，为客户创造财富，为股东创造价值，切实加强全面风险管理能力，不断提高核心竞争力，将湖南信托打造成为资本充足、信誉良好、经营稳健、勇于创新的专业理财机构。

### 二、公司价值观

自立、感恩、和谐。

### 三、公司理念

风控优先、合规经营、专业专注、创新发展。

### 四、战略实施

通过“三步走”，实现公司战略：

第一步：以服务地方经济建设为使命，积极稳妥发展资金信托业务，坚持稳健经营，规范管理，做大做强基础设施建设信托业务，做优做实房地产信托业务，做精做专私募股权投资信托业务，大力加强与银行等金融机构合作，不断创新发展信托业务。探索实施激励与约束紧密结合的薪酬机制改革，深化用人机制改革，大力处置风险资产。

第二步：增资扩股，积极引进战略投资者，调整优化股权结构，改善公司治理；培养和引进高端专门人才，逐步建立能上能下、能进能出的市场化用人机制，绩效考核与激励约束机制基本成熟；扩大业务规模与业务领域，在基础设施投资，房地产投资，私募股权投资三个领域具有较强的核心竞争力，在金融合作、金融创新上不断取得突



破。

第三步：构建起较完善的营销体系和投资网络，公司经营转向以高净值客户管理为重心，统筹客户的理财目标和风险承受能力、根据客户理财需要量身定做金融产品，充分发挥信托的制度优势，实施差异化竞争战略。基本形成以高端财富管理为主的业务模式，有一支高素质团结向上的优秀团队，公司良好的品牌形象在全国范围内得到广泛认知，全国范围内全面展开业务，公司实现可持续发展。

### 第三章 业务发展规划

#### 一、信托业务

在信托业务发展方向上，努力形成自身的经营特色，找准市场定位，发挥专属优势，不断完善具有自身优势的专业化发展的经营模式，而不是盲目追求综合性、全能型的经营模式。

围绕湖南信托的战略定位，公司将重点发展三大核心业务：做大做强基础设施建设信托业务、做优做实房地产信托业务、做精做专私募股权投资信托业务。积极主动加强与银行、证券、保险、信托等各类金融机构的业务合作，探索和开展创新业务。

##### （一）做大做强基础设施建设信托业务。

准确分析判断地方政府的财政实力和经济发展趋势，充分利用区域特色和地域优势，大力发展具有湖南地方特色的基础设施信托业务，及时抓住湖南在“中部崛起”和“两型社会”建设以及启动内需、扩大消费和深化农村改革方面的机遇，积极介入湖南本土重点基础设施建设项目，充分利用信托投融资平台功能为省内能源、环保、土地储备、园区建设、交通、轻轨建设等大型基础设施建设服务。

基础设施信托业务运用模式主要可采取以下几种方式：**BT**、股权回购（股权性融资）、资产转让（资产性融资）、贷款等。在当前宏观经济调控的形势下，要充分利用信托特殊的制度功能，积极拓展与地方政府的合作关系，完善基础设施信托业务模式，为地方经济建设作出积极贡献。在筛选项目时，要综合考虑到地方政府的财政实力和经济发展趋势，对于有影响的基础设施项目，要予以充分考虑。对于项目在建成后能够产生稳定收益、充裕现金，可优先使用股权投资、**BT** 等模式参与。

##### （二）做优做实房地产信托业务。



房地产信托业务，应积极创新，转变发展思路和业务模式：

1：抓住当前的政策机遇，积极参与地方政府的保障性住房、廉租房建设和棚户区改造。充分发挥信托独特的灵活多样的投融资和制度优势，通过发行信托计划引导社会资金投入保障性住房、廉租房建设和棚户区改造，为保障性安居工程提供金融服务，尽快形成规模效应和标杆效应，树立湖南信托“心系民生”的良好形象。

2：积极发展与知名的、实力雄厚的大型房地产企业的业务合作，共同投资优质住宅项目以及城市综合体项目。一方面运用信托制度优势，采取创新、多样化融资方式为企业提供融资服务，一方面借助大型房地产公司投资、项目管理经验，努力降低投资风险，为投资者提供高附加值理财产品。

3：高度关注国家房地产政策导向，谨慎开展商业性房地产开发信托业务。积极探索和开展以保障性住房、廉租房为主体的“类基金”房地产业务模式，加强房地产项目投资管理能力。积累经验，创造条件，为进入和实施 REITs 做准备。

（三）做精做专私募股权投资信托业务。

PE 作为具备较高技术含量的投资银行和资产管理业务，应当成为湖南信托创新发展的重点之一。要及时总结做 PE 业务的经验和教训，逐步形成规范的标准化的业务模式。

PE 投资要坚持自主管理的原则，重点领域应主要集中在 Pre-IPO 和企业重组项目。运用私募股权投资信托计划项下资金进行股权投资时，应对拟投资对象的发展前景、公司治理、股权结构、管理团队、资产情况、经营情况、财务状况、法律风险等开展尽职调查。



PE 投资期限长、流动性低，投资风险较高。对于公司已经投资的私募股权项目，要切实做好项目尽职管理工作，认真履行信托合同，防范操作风险，并加强对被投资企业的跟踪监控。项目退出是 PE 投资的最后环节，也是价值实现的环节。要切实加强尽职管理，认真履行合同，通过 IPO、并购退出、管理层回购或清算退出等多种方式实现投资回报。

同时，抓紧建立起完备的制度体系，加强专业团队的建设；与更多的 PE 公司进行接触和合作，防止对单个 PE 公司的过度依赖，寻找更多的业务合作机会；建立足够的项目储备，使公司的 PE 业务形成规模效应，从而可以通过专业化和基金化的方式进行操作。在客户端，则需进行客户培育，形成大批忠实的 PE 客户群体。

#### （四）金融合作与创新业务。

为做大做强做优信托业务，积极主动建立与银行、券商、基金、信托等金融机构的合作关系。

积极拓展与银行的合作关系，广泛开展项目、客户资源共享，销售代理，信贷资产转让等全方位的合作，通过建立与银行的广泛合作关系，共同探索开发优势互补、互利共赢的金融产品，主动探索开发更高层次、更宽领域银信合作新业务。加强与基金公司、投资公司、证券公司的合作，大力发展信托证券投资业务。信托证券投资业务要适应市场和客户需求，推出收益分级、灵活多样的投资产品，满足理财客户的个性化需求。

要根据未来社会的发展趋势和市场条件的变化，大力开拓创新业务，努力开展高端客户财富管理、投资银行业务以及特殊目的信托等具有持续性和核心竞争能力的高端业务，走专业化的发展道路。

创新业务，不仅仅局限于全新的业务范围和业务模式，也包括对传统业务或现有业务的创新。公司应加大 REITs、资产证券化、企业



年金、产业投资基金、证券投资基金、QDII 等创新业务品种的研究和开发力度，要积极申报创新业务资格，并在人才、制度、公司治理等方面为创新业务创造条件，争取在相关政策出台后率先开展此类业务，为公司长远发展奠定基础。

要充分利用私募股权投资领域的专业优势，将并购重组、管理层收购、项目融资、财务顾问以及与信托主业有关的投资银行业务发展成为自己的专长业务，从而形成投资银行业务和基本信托业务相互促进。

## 二、自有业务

高度关注自有资金的运用和管理，不断提高投资运作能力和盈利水平，积极探索自有资金的运作方式和途径，坚持安全性、流动性、收益性的原则。

公司现有自营资产管理业务主要包括金融产品投资、股权投资、贷款等。湖南信托自有资金的使用，可从以下几个方面着手：

（一）金融产品投资业务：以自有资金进行货币市场和证券市场的投资，包括股票、债券、央票、基金、可转债、权证等多种金融产品。投资能力的培育需要一个过程，但是短期内公司可以先从低风险、回报稳定的债券产品入手，以培养实战经验。在风险没有大幅增加的情况下，却可以提高收益，资金的使用效率大大超过了简单的银行存款。在打造投资团队和积累一定的投资经验后，再朝符合多元化产品、股票指数产品乃至风险更高的中小上市公司股票或者单一产业型股票产品发展。

适度扩大自有资金认购信托计划的额度。受托人动用自有资金认购自行发售的信托产品，不但可以提高自有资金的运作效率，还可以提高其他投资者信心，形成对公司信托业务的支持。



（二）股权投资业务：对金融机构及优质企业进行财务投资和战略投资，并积极参与目标企业公司治理、经营决策、运营管理、财务监督和风险控制，实现自有资金投入保值、增值，积极利用目标企业资源拓展信托业务，努力实现合作双赢。

（三）自营贷款业务：通过优选项目，谨慎合规开展自有资金贷款业务。在为借款人提供过桥资金的同时，发掘潜在的商业机会，拓展其他信托业务。

（四）其他业务：探索参股投资管理公司，利用自有资金开展同业拆借业务、租赁业务等。

## 第四章 发展指标

### 一、经济指标

(一) 以 2010 年预计完成数为基础，未来五年营业收入平均每年增长 20% 以上；

(二) 利润总额、净利润平均每年增长 25% 以上；

(三) 费用年增长率控制在 15% 的范围以内（包括坏账计提准备），具体安排见下表：

主要经济指标分年安排表（略）



## 二、业务指标

主要业务板块规模及收入未来五年预计表（略）



## 第五章 发展规划保障措施

为确保公司战略目标的实现，按照“三步走”的要求，必须在机制体制、经营管理、风险控制、业务发展等方面积极采取一系列的配套改革措施。

### 一、机制体制市场化

（一）实施市场化改革，建立完善激励约束紧密结合的薪酬考核体系。

随着公司主营业务的转型和不断拓展及信托行业的快速发展带来的外部竞争压力，对人才竞争与培育、员工激励与约束等人力资源管理方面提出了更高的要求，因此，不断优化与完善薪酬绩效考核体系和激励约束机制，对公司的持续稳健发展将起到至关重要的作用。

进一步完善激励约束机制，继续坚持并不断完善“上不封顶、下不保底”的工效挂钩办法，充分体现收入分配的公平性、竞争性与激励性，调动员工的工作积极性，激发员工的潜能，提供能充分发挥员工优势的空间，形成“能上能下、能进能出”、优秀人才脱颖而出的新机制，努力实现公司以人为本、全面协调可持续发展的科学发展的。

（二）优化人力资源配置。

围绕业务发展需求，优化人力资源配置。坚持和完善采取“竞聘上岗、双向选择”的方式，促进人力资源制度的市场化转变，积极营造“能者上，庸者下”和员工能进能出的氛围，建立起“人尽其能，才尽其用，能上能下，能进能出”的良性用人机制。

在培养、提高和吸收、引进的基础上形成合理的人才结构。打造一支优秀、稳定、团结、协作的管理团队，以引领公司全面、协调、可持续发展；建立一支熟悉基础设施、房地产、私募股权等领域的专



业化业务团队，以满足公司核心业务发展的需求；建立一支高素质的研发队伍，以支撑创新业务的顺利开展；建立一支高素质的营销队伍，以开发、培育客户和维系客户，创立公司品牌。

### （三）培育优秀的公司文化。

企业文化建设是提升经营管理的一项基础性工作，是提高企业核心竞争力，促进可持续发展的系统工程和战略要素。

文化建设要紧紧围绕实施公司发展战略这一目标，坚持业务经营、精神文明建设和履行社会责任一起抓；坚持用科学的理论武装人，用远大的理想激励人，用高尚的情操鼓舞人，用宏伟的事业发展人。

开展文化建设，要着力增强员工“以公司为家”的观念，努力培育员工的创新精神、团队精神，弘扬“自立、感恩、和谐”的文化，增强公司的凝聚力和归属感，为全面实现企业可持续发展战略提供强大的精神支撑。

## 二、经营管理规范化

### （一）坚持“稳健经营”，走可持续发展之路。

坚持国家利益，社会责任，员工利益和股东利益协调发展，秉承“风控优先、合规经营、专业专注、创新发展”的经营理念，坚持从基础做起、从细节做起、从规范做起，积极推进业务转型，按照既定的战略方向，坚持稳健经营和创新发展相结合，走可持续发展之路。不断地为委托人、受益人、员工和股东创造价值、实现收益。

### （二）坚持“制度约束”，走规范发展之路。

作为金融机构，由于行业的特殊性，风险始终伴随，控制风险成为首要工作。只有在控制风险的前提下，通过对业务的创新发展、自主管理，构建自己的核心盈利模式，才能实现公司又好又快、持续、



和谐发展。

要抓紧健全完善制度体系。做到有章可循，执行必严，违章必究。要通过建立制度，规范管理及业务流程，强化制度执行，约束个人行为，避免决策失误，防范道德风险，真正实现用制度管人、管事。要以更加坚定的决心，更加强有力有效的措施，抓好制度的落实和执行。做到责任明确、处罚分明、追究到位，做到人人身上有压力、有责任，从而实现识别、防范、处置、化解公司风险的目的。

### （三）坚持“标准化管理”，推进业务发展模式化。

为规范业务流程、提高工作效率，减少业务实施过程中的人为因素，防范经营风险、防止不廉洁问题发生，应主动积极推行业务全过程的标准化管理。要客观分析，实事求是地总结吸取业务发展过程中的经验教训，依据法规政策，推进业务发展模式化。针对相对成熟稳定的业务制定完备的、具体的、操作性强的业务操作指引，强力推进，严格执行。

### （四）坚持运用先进信息技术手段提高工作效率，规范业务行为。

强化信托业务系统的使用，通过信托业务系统的运行，规范业务流程，跟踪项目运行动态，提升业务处理效率和质量，使其成为业务运行中必不可少的平台。在信托业务系统的运行中，不断开发完善系统功能，推进业务管理水平更上一层楼。

## 三、风险控制常态化

### （一）化解风险包袱，轻装上阵。

为盘活资产，化解风险，提高现金流状况和资本实力，要重视风险资产的处置，加大力度，采取积极有效措施，尽快处置历年累积的风险项目。



按照公司整体部署和处置原则，根据项目情况进行客观分析，不同的风险项目采取不同的处置方式。对信誉较好，有发展潜力的项目单位，出现暂时资金周转困难的，采取协商、支持和盘活的方式进行；对那些不讲信誉的项目单位，又没有发展潜力的项目，特别是风险程度严重，不可避免将形成损失的项目，利用一切资源，寻找资产线索，果断采取法律手段进行处置。力争在 2-3 年的时间内，处置、盘活现有风险项目。

### （二）坚持预防为主，防范新的风险产生。

在处理风险项目的同时，必须同时加强公司业务风险防范工作，坚持预防为主。在动态管理风险的过程中，应注重预防为主，弥补为辅，但是弥补抢救要及时，风险管理重点向预防工作倾斜，积极应对外部环境变化、产品创新、经营体制的变化，严格控制风险蔓延。业务风险的事前控制的主要途径则是在信托业务产品设计和立项阶段充分识别和揭示风险，通过规范化的风险防范措施设计，尽最大可能把风险降至最低。

### （三）逐步建立完善风险控制体系。

逐步建立完善风险控制体系，提高风险管理能力是发展的需要，也是生存的基础。在未来相当长一段时间内，资金信托和各项创新业务客观要求在保证信托资产安全性、流动性的前提下，使委托人的收益最大化。没有健全的风险控制体系，即使处理完以前累积的风险项目，新的一批风险项目有可能又重新产生。

要按照银监会颁布的《信托公司内部控制指引》，对公司内部控制制度进行梳理，建立项目营销、风险审查、信托资产托管、稽核审计相互独立的风险管理体系。将风险控制的内容通过信息化手段落实



到公司经营中的各个环节上，实现全方位、全流程的动态风险管理。

积极争取有效的风险管理措施：一要优化内部控制环境，建立健全公司治理结构，明确组织架构与决策程序、权力分配和承担责任的方式、经营理念与风险意识等；二是要做好业务风险的认知和评估工作，及时识别、评估公司在实现业务经营目标过程中的风险；三要建立适当的控制结构，明确经营与管理中的授权与审批、业务规程与操作程序、应急与预防等措施，并实行适当的职责分离；四要及时对各类信息进行记录、汇总、分析和处理，并进行有效的内外沟通和反馈；五要强化监督与纠正机制。对控制环境、业务风险识别与评估、控制活动与措施、信息沟通与反馈的有效性进行检查、评价，对内部控制制度的设计和运行进行动态评估并及时改正其缺陷。

#### 四、业务创新科学化

（一）致力于合作与创新，发挥信托的功能优势。

要充分发挥信托的功能优势，加强与银行、券商、基金、信托等金融机构的合作，积极拓展信政合作、银信合作、证信合作、信信合作等市场空间。

在坚持稳健经营的同时，要鼓励支持大力开拓创新业务，实现传统业务与创新业务的双向促进，共同发展。

（二）加强营销和品牌建设。

湖南信托品牌的核心是“创新”，这是推动金融发展的动力，也是湖南信托得以持续发展的最根本的力量，在营销活动的各个环节应该彰显这一特色。公司要与投资者保持良好的沟通，建立并维护自己特有的品牌形象。

改变传统营销理念与方式，建立私募化的营销策略和营销体系，



从发散性客户向指向性客户转型，从准公募性向完全私募化转型。长期来看，湖南信托应该挖掘潜力，革新机制，采取更多的创造性的品牌推广和营销手段，通过各种措施开发、吸引、维系机构客户和高端优质客户，以更好地支持和配合湖南信托各项业务的开展。

### （三）提高投资和资产管理能力。

投资能力的提升不仅能将信托产品的导向从融资型产品转向资产管理型产品，提高公司对信托产品的投资主动性，而且还能为投资者带来浮动收益，为公司带来更高的信托报酬。同时，公司投资专业能力的加强可以提高公司的自有资金的使用效率，树立公司专业理财的市场形象，提升公司在理财市场的核心竞争力。

要加强投资能力的培育，采取多种措施引进一批具备丰富证券市场经验和较强投资管理能力的证券研究人员和投资专业人员，在公司内部理顺投资决策、风险控制、后台管理等一系列相应的配套机制，逐渐提升公司的投资能力。

短期内，公司可以从低风险、回报稳定的产品入手，特别是债券市场的投资，再朝符合多元化产品、股票指数产品乃至风险更高的中小上市公司股票或者单一产业型股票投资、创业投资、企业重组发展。

### （四）增资扩股，借助股东资源，走出去，做大、做强、做优。

通过增资扩股，引进战略投资者，改善股权结构，提高资本实力，提高风险防御能力，使公司成为具有核心竞争力的一流信托机构，在资金信托业务和投资理财方面保持业内领先水平。在增资到 12 亿元的注册资本金后，公司一方面可以达到各项业务的法定门槛，从而极大地扩展公司业务范围，如直接从事股权投资业务、受托境外理财业务、企业年金业务保险资金投资基础设施业务等，同时强大的资本力



量可以为股权项目投资开拓广阔的天地；另一方面优良的资本结构加上信托规模质的飞跃以及新老股东的资源的强强联合，借力股东资源及管道，突破地区行销瓶颈，推动公司业务的持续增长，提升发展和竞争力。

引进合格的战略投资者，特别是境外优秀投资者，是实现管理和业务创新的有利途径，同时还能完善法人治理结构，加快信托业务转型，要通过对合格投资者先进管理理念的引入，建立并完善科学严格的企业管理和内控制度，逐步提升公司核心竞争力，促进公司加快发展。

在引进战略投资者时，应该继续坚持保留财信的控股权和有利于湖南信托长远发展的原则，积极主动而不急于求成，寻找真正有利于湖南信托发展、做强做优的战略投资者，积极稳妥实现增资扩股。

## 结束语

千里之行，始于足下。湖南信托将在巩固现阶段盈利模式基础上，通过业务布局和产品创新，构造公司长期盈利模式，走可持续发展之路；强化管理，初步搭建信息化平台，增强风险控制能力；持续改善企业文化，提高团队战斗力，打造企业核心竞争力。

坚持从基础做起、从细节做起、从规范做起，积极推进业务转型，按照既定的战略方向，坚持稳健经营和创新发展相结合，不断地为委托人、受益人、员工和股东创造价值、实现收益。努力推进增资扩股，积极引进大型金融机构、央企、外资等有利于公司进一步发展的战略投资者，尽快做强做大！公司将紧紧围绕湖南“中部崛起”和“富民强省”的战略目标，充分发挥区域金融的优势和作用，为扩大内需、促进经济增长发挥更大的作用，为服务湖南乃至全国经济发展作出更大的贡献！