



时隔1年多，2022年3月底，在五矿信托北京办公室，何飞再度接受了《顾问云》专访。

一个多小时的对话中，何飞谈到了信托行业如何破局、资产配置、科技赋能客户服务和人才培养等话题的看法。

以下是访谈的部分摘选。

## 01.

何飞谈到了信托财富管理如何破局：利用好制度优势做穿越经济周期的财富管理

丨 顾问云：信托行业如何破局？五矿信托财富管理中心如何应对？

何飞：

信托行业里还没有真正意义上够穿越经济周期的财富管理公司，我们一直在探索怎样去打造一个能够“穿越经济周期”的财富管理业务模式。

我们专业的团队和成熟的产品体系

行业领先，加之信托制度天然具有的隔离功能，以及信托制度

赋予我们的优势，能够在其框架下开展财富管理业务，是一个很好的架构和平台，帮助我们更好的实现转型突破。

早在2019年的时候，我提议要关注并追踪权益类资产，做资本市场业务，而不是盯着“非标”做，因为一个大类资产不可能永远“一枝独秀”地穿越周期并生存下来，这不符合科学规律，肯定要做多元化的资产配置和产品组合。

多元化配置对财富机构的综合能力要求非常高，我们也一直在思考和尝试。在这个过程中，切忌去瞄准谁、复制谁，而是要聚焦客户

。只有了解真实的客户需求，才能更好的服务于客户，而非局限于单一的服务模式。信托公司其实就应该做大类资产配置，推动综合的财富管理业务，打造一个开放的产品平台，最终实现多元化的高净值客户服务。

作为一家金融机构，从企

业经营的角度来说，须尽量避免周期性的影响

，尤其要摆脱周期对业务的致命打击。不论是方法论还是执行力，包括最终为

NPS调研

，满分5分，我们得分基本是4.35左右，整体上得到了客户的认可和信赖。

02.

五矿信托财富管理中心：打造客户服务矩阵、挖掘核心资产加强“资产配置”

顾问云：您在今年初线上投资策略会直播中说，未来不会特别看重业绩规模，那您更看重什么？

何飞：

规模不应是五矿信托财富管理的最大的追求，唯有脚踏实地落实科学资产配置才更重要。

我们所坚持的“投研先行”与资产配置服务矩阵，依托于五矿信托财富顾问团队，得到了充分的应用。这支团队综合实力行业领先，具备完整的投资逻辑框架、健全的资产配置知识体系，以及良好的共情和同理心，业绩出色，客户服务能力与产品研究实力持续提升。

这其实是在瞄准客户，是真正能理解客户、服务好每一个客户的方式。

我们现在的客群可以从多个维度进行分类：

银发一族、企业精英、女性客户、年轻世代

等，当然这几

个类别会有不同程度的交叉

。依据客户分层我们从客户习惯和心理层面设置了更有温度和人性化的一套独家KYC形式，进行方法论和维度的多方面细分，对客户进行更深度的探索，从而在真正意义上做到了解客户。



做数据积累的公司非常多，但没有一家公司是真正意义上解读并用好这些数据。我认为互联网公司是有优势的，但是在金融这个行业里，数据比较受限，我们公司在2019年就已经全面实现线上化

，线上化才能数字化，所以我们得益于当时的果断且勇敢的决定，使我们有一些数据的积累。现在算法公司来了后，就会加深对这些数据标签交叉的理解，包括牛投邦来做的配置系统，都是

我们希望

内外部的经验结合，能够真正意义上解读好这些数据背后含义的举措。

我认为现在越来越靠工程和算法去挖掘数据，因为现在数据太多了，多到茫然，所以现在就是探索如何去整合。算法公司可以去找人、产品和市场等数据之间的相关性和非相关性，我相信这些东西是有规律存在的。

我们也做了很多特别有意义的尝试

，我们是

第一家引入外部科技公司做资产配置系统的公司，是第一家引进算法工程师去做数据的公司，也

是第一家完成了信托行业数字化的公司。

我个人认为这三个“第一”是非常了不起的，虽然无法跟大银行相比，但我们就是要走自己的、实战的、“接地气”的路。

我们线下的“人”，自身经验超级丰富，

让“人”的经验变成算法相关性需

要的元素，开放输入、系统再生产出来，如果没有buy in，可能是没有捕捉到客户痛点，那就更改、重新生产，因为情景、市场和政策都在变化，这种情况下，如果仍一成不变，这就是一款失败的产品。

这样的资产配置方式，能够解决单一产品销售中的很多问题。

#### 04. 组织人才：“扁平化管理”培养复合型人才

顾问云：五矿信托财富管理业绩迭创新高，2021年零售业绩突破1200亿元，复合增速达到130%，这样的业绩背后，您觉得核心驱动力是什么？

何飞：零售行业的一个通用规则——人力×人均产能

。我们的人力在去年增长了5%，那么剩下的增长就都来源于人均产能，这是一个最显性的统计指标，

能够直接说明我们的增长是

来源于内涵式的提能增效

，而不是外延式的人员扩张，这正是我们业绩增长的核心驱动力。