

保险“内卷”加剧：高净值群体争夺战

本报记者 陈晶晶 北京报道

作为全球第二大财富管理市场，中国超高净值家客群体量增长迅速，需求日益多元，推动家族办公室行业迎来腾飞窗口。麦肯锡最新预测，未来5年，中国超高净值人群个人金融资产总和将以13%的速度高速增长，管理资产规模将从2020年的21万亿元人民币，增至2025年的38万亿元人民币。超高净值家庭数量也将在未来5年内从2020年的3.1万提升到2025年的6万。

《中国经营报》记者注意到，面对万亿级的时代蓝海，金融机构都在抢先布局财富管理行业中“金字塔顶尖”——家族办公室。而围绕财富管理、家族治理、企业经营等提供产品、服务等解决方案的家族办

公室，如雨后春笋般涌现，这当中，一支活跃的力量就是保险公司家族办公室平台。

近日，本报记者从业内人士处获悉，目前一家合资险公司正在计划组建家族办公室平台，并已联合私人银行为家族办公室业务投顾保障规划开设专业训练营。此前，太平人寿已经开始在全国各地大力推广“太平1929家族办公室”。

险企布局提速

目前，已有多家险企对家族办公室陆续进行了布局。

公开资料显示，太平人寿今年年初已经在全国各地推出了“太平1929家族办公室”，其核心模式是充分发挥自身的全球化布局优势，为高净值客户提供高品质的管家式服务，提供多项专属化、定制化服务项目，主要涵盖财富传承、精致生活、精英教育、家族家风四大支撑体系，提供家庭资产配置、境内外子女教育、代际传承安排等11项服务权益。

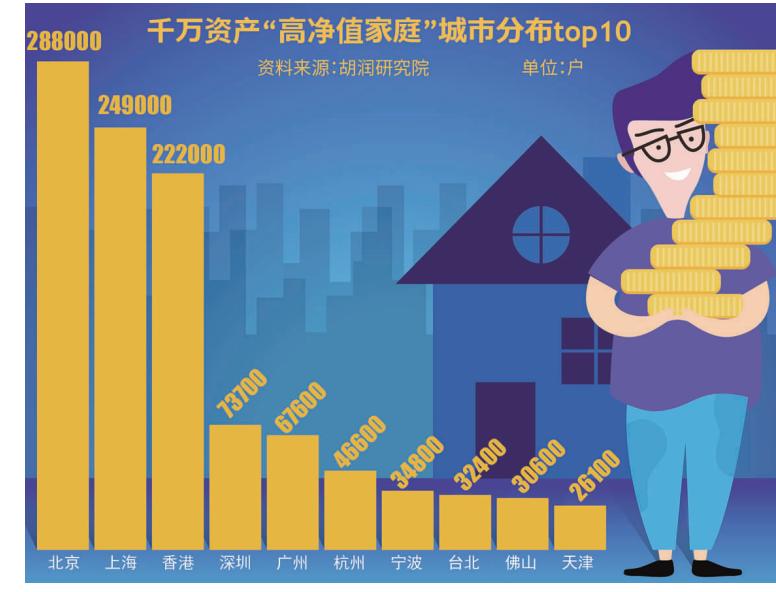
太平人寿在接受本报记者采访时表示，“太平1929家族办公室”是中国太平旗下的高端客户子品牌，“太平1929家族办公室”是一子品牌的重要载体，目的是为客户提供子女教育、跨境医疗和品质养老等一揽子解决方案。同时，“太平1929家族办公室”会员体系中包括准会员、会员和俱乐部会员。

“太平人寿创办‘太平1929家族办公室’的初衷与目标是为高端客户提供更好的服务体验，不过分追求短期的保费目标。太平人寿将对‘太平1929家族办公室’持续打造，长期经营，继而让公司成为高端客户的首选。”太平人寿方面表示。

实际上，已有多家险企对家族办公室陆续进行了布局。

公开资料显示，2014年，中信保诚人寿推出了高净值客户专属高端品牌“传家”，面向高净值人士，提供以财富保全、累积和传承为主的全面定制化保险金融服务。2016年，中信保诚康达家族办公室正式成立。

2017年5月，中宏人寿启动全新高净值产品和服务平台“宏运世家”家族办公室。



数据显示，未来5年，中国超高净值人群个人金融资产总和仍将高速增长。 本报资料室/图

2019年，平安人寿北京分公司创立瀚景家族办公室团队。

2020年9月，友邦保险正式推出了“传世”家族办公室服务平台。

2021年8月，阳光人寿推出“阳光·臻传”高客户服务品牌，并宣布成立“阳光·臻传”家族办公室，为高净值客户提供涵盖人力资本、金融资本、知识资本、组织资本的四大资本服务方案。

太平人寿方面表示，保险公司的重要竞争优势就是风险管理能力与经验。保险公司打造的“家族办公室”会把风险管理放在更加突出重要的位置，这对追求安全、稳健、长远目标的高净值客户来说是一个重要的考量因素。

总部位于北京的一家合资险公司产品部负责人对记者表示，保险公司设立保险家族办公室的目的

很明显：为超高净值客户提供全方位的解决方案，包括大额保单、保险金信托、家族信托等；为团队中的高素质人才搭建家族办公室服务平台，以合伙人方式与高产能、高素质营销人才进行深度捆绑。目前已有很多营销团队主管和营销精英将设立家族办公室定为下一阶段的重要发展目标。

据了解，保险公司经常与财富管理经验丰富的律师、税务师举办高端客户沙龙等，对最新法律政策做风险解读提供一些对策，期间会穿插一些金融工具的运用，向客户做家族办公室财富管理普及。随着各项税务机制的完善，通过保险的功能来实现家族财产分配与传承的观念也越来越被高净值人群接受，保险公司也累积了一批存量和增量的高端客户。

大额保单的连接价值

作为一家为客户提供一揽子财富管理、资产保全与传承服务的家族办公室，大额保单无疑是其重要的服务工具之一。

对于超高净值人士和家庭而言，通过终身寿险或者终身两全保险产品做遗产规划，是较为常见的选择。保单指定受益人，可以毫无争议地将理赔金交给指定的人，避免遗产纠纷；同时寿险产品具有一定的杠杆作用，传承的资产不仅安全保值，还可以有效增值。

《2020年中国家族办公室白皮书》显示，在中国家族办公室的主要服务内容及客户满意度方面，通过调研发现，目前参与者优先使用的家族财富传承工具是家族信托(53.7%)，保险计划(47.8%)和保险金信托(32.8%)。作为一家为客户提供一揽子财富管理、资产保全与传承服务的家族办公室，大额保单(记者注：业界称为万用寿险)无疑是其重要的服务工具之一。

而万用寿险，是指除了与传统寿险产品一样给予生命保障外，还可以让客户直接参与由保

险公司为投保人建立的投资账户内资金的投资活动，将保单的价值与独立运作的投保人投资账户资金的业绩联系起来。也就是说，其内核是一个金融资产的管理平台。

例如，在保险金信托中，经被保险人同意，以寿险保单的保险金请求权作为信托财产，将保险金进行信托化管理的服务，满足家庭财富的保护、传承和管理的需求，包括财产规划、风险隔离、资产配置、财富传承、子女教育、税务筹划等。

同时，记者通过公开数据统计发现，2020年和2021年超1000万元理赔案例共29件，除了5宗案例未公布客户投保的保险险种外，其他22件案例主要投保的险种是年金险、终身寿险、两全保险等。

记者查阅平安人寿官方微信平台获悉，在平安人寿2021年的高额投保案例中，高净值人

群利用保险进行资产配置和财富传承的特征较为明显。

数据显示，2021年，平安人身寿险十大承保案例中，有5位客户投保“颐享世家”终身寿险为主险的相关保险产品组合，年度累计保额超过2亿元，另外5位为客户年度保额均超过1亿元。而上述投保大额寿险保单的人士也表示，主要满足对财富传承的需求。

2021年度中信保诚人寿十大承保案例中，有三个投保终身寿险业务，承保保额在2500万元~5000万元之间，承保产品为中信保诚“托富未来”终身寿险与中信保诚“基石恒利”终身寿险；另七个案例投保年金保险，承保保额从2500万元~4000万元，承保产品主要为中信保诚“智尚人生”年金保险E款(投资连结型)、中信保诚“筑福未来”年金保险B款(分红型)、中信保诚“基石稳固”年金保险。

完全以客户需求为核心

多位业内人士表示，搭建家族办公室平台，保险公司的品牌、产品、服务等各项资源整合缺一不可。

据了解，前述“太平1929家族办公室”产品整合了总分、渠道和公司内外部资源。针对会员客户的财富管理需求，借助中国太平集团旗下资管公司、公募基金、私募股权基金等境内外资产配置渠道和专业化投资平台，让会员在中国太平有更多的财富管理选择；携手国内知名会计师事务所与头部律师事务所提供专业的法税咨询服务；另外，还链接了公司在医养领域布局的“圆和医疗”“养老社区”等精品资源，通过这一系列的专属定制服务，为客户打造一个产生深度链接、共享商机、合作共赢的平台。

“实际上，超高净值人群在选择家族办公室时，第一件事就是

要了解机构独立性。家办平台是否真正以客户为核心挑选和推荐适合的产品与服务，与客户利益高度一致，而非销售。”一位家族办公室成员王先生(化名)表示。

由于家族办公室完全以客户为核心，独立提供财富传承、另类投资、保险、税务筹划、法律咨询等全方位、一站式专业管家服务，这就要求保险公司除了通过自建核心能力，还需要广泛地嫁接和组织多种外界资源，提供超越财富管理的高度定制化的全方位服务。

多位业内人士亦表示，搭建家族办公室平台，保险公司的品牌、产品、服务等各项资源整合缺一不可。

“这个平台建设，需要管理

层的耐心和定力，并持续多年的资金投入，才能看到效果。”王先生说。

太平人寿方面在接受记者采访时介绍，其在总、分公司都已设立或即将设立高客户服务的人员架构，为卓越的服务体验建立组织保障；并专门建立了覆盖全国的高素质的“管家团队”，专门服务于家族办公室会员客户。

“创新的销售模式才能推动行业的可持续快速发展。在这其中，就需要处理好‘服务’与‘销售’的关系。过度重视‘短期销售’，淡化‘长期服务’的传统模式正越来越不被市场所接受，这在高端客户群体中反映得会更加明显。”太平人寿方面表示。

上市险企高管薪酬调整

本报记者 郭婧婷 北京报道

近期，上市保险机构纷纷发布2021年年报，随之一并披露的是各家公司高管薪酬情况。

据《中国经营报》记者统计，报告期内，中国平安(601318.SH)董监高管理人员及关键岗位人员合计14人，从公司结算的税前报酬总额1.07亿元，合计应缴纳个人所得税合计4461.47万元。中国太保(601601.SH)董监高管理人员从该公司获得的应付税前报酬总额为3389.1万元。

新华保险(601336.SH)董监高管理人员从公司领取的税前报酬总额为2264.13万元，应缴纳个人所得税为685.6万元。中国人保(601319.SH)董监高管理人员从该公司实际获得的报酬合计为1891.17万元。中国人寿(601628.SH)全体(含已离任)董监高管理人员从该公司实际获得的报酬合计为1519.79万元。

业内人士认为，过去两年，受多方面因素影响，上市险企迎来转型阵痛期，保费承压，股价探底，在业绩导向的薪酬体系下，2021年上市险企董监高年薪出现波动实属正常。

平安仍是薪酬“天花板”

据统计，2021年，5家上市险企共有10位高管的税前薪酬超过500万元，中国平安独占9席，其中3位税前薪酬超过1000万元。

记者查询过去几年高管薪酬表，一般为三个梯队，审计责任人、首席信息技术责任官、业务总监、职工代表监事和董秘通常为第一梯队。董事长、执行董事、总裁、合规负责人为第二梯队，独立非执行董事为第三梯队。

尽管受疫情、经营情况影响，2021年上市险企董监高薪酬总额整体有所下降，但中国平安高管薪

酬依旧领跑大部分金融机构。

2020年，中国平安共有14位董监高税前薪酬超过百万元，其中共有4位税前薪酬超过千万元。而在2019年，全行业有6位高管税前年薪超过千万元。2021年，中国平安依旧有14位董监高税前薪酬超过百万元，3人税前薪酬过千万元，其中“打工皇后”中国平安执行董事、副总经理陈心颖虽然依旧获得上市险企最高薪酬，但相比2020年税前1903万元年薪，2021年其年薪降至1700.37万元。董事姚波税前年薪也由2020年的1603万元降至

2021年的1430万元。新任合规负责人张小璐获得税前年薪1256万元。

中国平安在年报中表示，公司董事、监事、高级管理人员及关键岗位人员的薪酬按报告期内相关任职期间计算，高级管理人员及关键岗位人员的部分绩效薪酬将延期支付，支付期限为3年。高级管理人员及关键岗位人员报告期内从公司结算的报酬总额中，包括了进行延期且尚未支付的部分。

中国太保高管薪酬仅次于中国平安，13位董监高薪酬过百万

元，其中总精算师、财务负责人张远翰一人年薪超500万元。

2021年，中国人寿有6人税前薪酬过百万元，且均在100万元至200万元之间。而在2020年，有13人董监高薪酬过百万元，其中5人过200万元。中国人寿表示，根据相关薪酬管理办法规定，本公司董监高管理人员2021年的应付薪酬中应付绩效奖励标准尚未确定。

据了解，中国人保有5位高管年薪过百万元，审计责任人、业务总监、财务负责人是薪酬第一梯队，录得154.52万元年薪。股东代

表监事和职工代表监事属于第二梯队，分别赚取128.75万元以及104.39万元。值得一提的是，中国人保董事长罗熹和总裁王廷科年薪皆为61.94万元。

2021年，中国人寿6位董监高税前薪酬过百万元，最高年薪151万元给予副总裁、总精算师、董事会秘书利明光。其余四位副总裁以及监事会主席获得149万元年薪。中国人寿表示，根据相关薪酬管理办法规定，现任董事、监事、高级管理人员的最终薪酬正在确认过程中，其余部分待确认之后再行披露。

薪酬与经营目标挂钩

与高薪相配的是一套以岗位为基础、业绩为导向、市场为参考的薪酬体系，据各家年报披露，整体来看，高级管理人员的薪酬由基本薪酬、绩效工资、福利性收入和津补贴构成，并按照监管规定对绩效薪酬实施延期支付及追索、扣回机制。

从各家年报中可以观察不同特色的薪酬考核体系。

中国平安年报中提到，该公司薪酬政策的目的是吸引、保留和激励人才，支持公司经营目标的实现。高级管理人员考评方案由公司结合业务规划、风险合规及社会责任要求确定，考评结果与高级管理人员绩效薪酬等挂钩。同时公司通过建立高级管理人员及关键岗位人员绩效薪酬追索扣回机制，

充分发挥绩效薪酬在公司经营管理中的导向作用，确保薪酬激励与风险调整后的业绩相匹配，防范激进经营行为和违法违规行为，促进稳健经营和可持续发展。

据了解，中国平安执行董事和高级管理人员根据公司的薪酬政策及在公司担任的具体行政职位领取员工薪酬，非执行董事根据公司股东大会决议通过的标准领取董事袍金。

“高级管理人员年度绩效工资与公司经营业绩和个人考核结果挂钩。我们已建立起以岗位为基础、业绩为导向、市场为参考的薪酬激励体系，高级管理人员的薪酬由基本薪酬、绩效工资、福利性收入和津补贴构成。公司已按照监管要求对高级管理人员绩效工资

实行延期支付制度，支付期限为三年。”新华保险年报中亦提及，该司董事会提名薪酬委员会负责组织开展公司高级管理人员绩效考核工作，年度绩效考核方案根据公司中长期发展战略及年度经营计划确定，并经董事会审议通过后执行。

据悉，中国人寿则通过绩效目标合同考核、激励高管，全面实行高级管理人员的任期制和任期目标责任制。每年年初，董事长与公司总裁签订绩效目标合同，总裁与其他高级管理人员签订绩效目标合同。中国人寿表示，绩效目标合同是科学分解公司战略目标的重要举措，有利于目标分解和压力传导，提高公司的执行力，保障全年经营目标的顺利达

成。高管人员个人绩效目标合同中的考核指标，一部分为与公司经营目标挂钩，一部分根据各自的岗位职责制定。

中国太保年报显示，高级管理人员的绩效管理工作主要由绩效考评方案订立、过程跟踪、绩效评价、结果运用四个环节组成。年度绩效考评方案由董事会根据公司中长期发展战略规划和年度经营计划确定。公司定期对各项考核指标的完成情况进行跟踪。年度结束后，董事会根据全年经营管理目标完成情况确定绩效考评结果。

考评结果与高级管理人员的绩效薪酬等挂钩。此外，中国太保建立了“岗位匹配、业绩导向、市场对标、风险关联”的市场化薪酬绩效管理机制。多家上市险企公告中提及，董监高和关键岗位人员薪酬实施延期支付及追索、扣回机制。这来自于2021年，银保监会制定《关于建立完善银行保险机构绩效薪酬追索扣回机制的指导意见》，明确在一些情况下，银行保险机构高管及关键岗位人员薪酬要被追回。

上述指导意见明确，银行保险机构可以追回向高管和关键岗位人员超额发放的所有绩效薪酬和其他激励性报酬，如银行保险机构发生财务报表重述等情形，导致绩效薪酬所依据的财务信息发生较大调整的；绩效考核结果存在弄虚作假的；违反薪酬管理程序擅自发放绩效薪酬或擅自增加薪酬激励项目的；其他违规或基于错误信息发放薪酬的。