

透视专业养老险转型:降规模、换高管、布局商业养老金

中经记者 陈晶晶 北京报道

“银发时代”养老规划及养老金的配置安排,是全社会关注的民生话题之一,也是一门庞大的生意。其背后专业养老保险公司的经营表现亦受到关注。

最新数据显示,2025年上半年,平安养老、国民养老、泰康养

老、太平养老、新华养老、大家养老、恒安标准养老等7家养老保险公
司保险业务收入合计286.95亿元,同比下
降14.04%;净利润合计超过20亿元,同比实现扭亏为盈。(注:国寿养老、长江养老、人保养老不适用该指标。)

早在2023年12月,国家金融监
督管理总局发布《养老保险公

督管理暂行办法》(以下简称“《办
法》”),要求养老保险公
司应当主要经营与养老相关的业务,包括养老年金保险、商业养老金、养老基金管理等。若超出上述业务范围,需要在三年内(即2026年12月之前)整改,并完成“清零”。这也意味着在过去两年多中,专业养老公
司正在经历一次重要转型。

《办法》施行以来,多家养老保险公
司大幅调整产品结构,压降短期健康险业务。

根据国家金融监督管理总局发布的《办法》,养老保险公
司应当主要经营与养老相关的业务,包括养老年金保险、商业养老金、
养老基金管理等,不得受托管理保险资金和开展保险资产管理产品
业务。

同时,上述《办法》明确,养老
险公司可以申请经营具有养老属性的年金保险、人寿保险,长期
健康保险、意外伤害保险;商业养
老金;养老基金管理;保险资金运用;国务院保险监督管理机构批准的
其他业务。

这意味着,养老保险公
司只能经营长期健康保险,此前重点开展的短期健康保险业务,应当在文件发
布起3年内完成业务范围变更,即
在2026年12月之前完成整改。

据记者采访了解,《办法》施行

以来,多家养老保险公
司一方面推进业务转型,大幅调整产品结构,压
降短期健康险业务;另一方面调整经营发展战略,将更多资源投入个人养老保险和商业养老金等业务建设上。

从保费收入来看,今年上半
年,泰康养老、平安养老、太平养
老、国民养老、大家养老、新华养
老、恒安标准养老等7家险企保
费收入分别为133.26亿元、83.12亿
元、35.75亿元、15.39亿元、11.18亿
元、7.97亿元、0.28亿元。其中,有5家
因为转型压降短期健康险业
务,保费收入同比出现下滑。

需要注意的是,平安养老在
2025年二季度偿付能力报告中首
次披露关于短期健康险业务相关

整改内容,明确称“公司对短期健
康险业务制定了全面的整改方案,

如何通过多种方式、多类业务
深度参与服务我国多层次、多支柱
养老保险体系发展?《中国经营报》
记者注意到,专业养老保险公司在转
型过程中,各家因定位不同,业务
重点、经营策略、人事、渠道等差异
较大。其中,个别养老保险公
司面临维持业务规模与转型如何取舍等
难题。

转向商业养老金

养老保险公
司对发展商业养老金业务寄予厚望。

在发展养老金融以及养老
三支柱业务的大趋势下,养老保险公
司对发展商业养老金业务寄予厚望。

国民养老方面对记者表示,
相较于其他养老金融产品,商业养
老金业务通过创新构建“账户+产
品”的业务结构,能够实现长期
储备与适度流动性的有效平衡。“截至2024年末,公司管理的商业养
老金账户规模达43.80万户,截至2025年一季
度,目前公司的商业养老金业务
共计上线27个渠道、8款产品,
业务销售渠道覆盖商业银行、大
型互联网平台等。”

平安养老方面表示:公司正
聚焦养老金融产业化运作,并探
索养老三支柱建设——在第一
支柱方面,目前已管理多个现金
管理类、固定收益类等基金组合。
在第二支柱方面,管理资产
规模超万亿元。在第三支柱方
面,大力发展商业保险年金并积
极参与个人养老金、商业养老金
等产品开发。

2025年上半年保险公 司经营业绩

公司名称	2025年上半年保费收入(亿元)	2024年上半年保费收入(亿元)	保费同比 增长	2025年上半年净利润(亿元)	2024年上半年净利润(亿元)	净利润同 比增长
泰康养老	133.26	142.06	-6.2%	4.21	-14.76	128.52%
平安养老	83.12	106.53	-21.97%	13.60	12.67	7.34%
太平养老	35.75	48.07	-25.62%	1.3	0.30	333.3%
国民养老	15.39	25.19	-38.90%	2.03	2.55	-20.39%
大家养老	11.18	11.80	-5.25%	-0.94	-1.98	52.52%
新华养老	7.97	0.11	7145.5%	-0.05	-0.04	-25%
恒安标准 养老	0.28	0.06	366.6%	-0.08	-0.09	11.1%

数据来源:各险企偿付能力报告

陈晶晶/制表

人事变动密集

近两个多月以来,国寿养老、太平养老、人保养老、泰康养老、平安养老、国民养老等高管发生变化。

转型之下,养老保险公
司也在重新排兵布阵并进行组织优化。

8月底,国寿养老党委委员、副
总裁兼董事会秘书孙秀彬到龄退
休,该公司官方网站已撤下孙秀彬的
履职信息。7月30日,国寿养老
审计责任人苏林任职资格获得监
管核准。

值得一提的是,近两个多月以来,
太平养老、人保养老、泰康养老、
平安养老、国民养老等高管也
发生较大变化。

6月,人保养老在官网披露5位
高管职位变动,包括党委书记、执

行董事、总裁、首席风险官张海波
新增首席合规官职务;曹昆鹏出任
副总裁、董事会秘书;市场总监刘
伟新增审计责任人职务;副总裁彭
国利担任董事会秘书;张玉文卸任
审计责任人。

太平养老方面,7月份,李可东
正式获监管批复出任太平养老董
事长。太平养老董事会秘书秦明
益出任副总经理,现分管董监事会
办公室、年金运营管理部、年金受
托资产管理部,协管战略企划部。

7月,靳超获批成为平安养老
新一任总经理。8月,平安养老董

事会秘书、总精算师、财务负责人
兼精算部总监张奇的履历从官网
撤下。

8月,泰康养老官网披露,公司
总裁、首席运营官薛振斌不再兼任
首席投资官,任建畅最新出任泰康
养老助理总裁兼首席投资官。

此外,国民养老党委委员、副
总经理、首席投资官兼财务负责人
吴双成也已离任,其履历已从官网
撤下。

近年来,人身险行业持续推进
“降本增效”,采取了调整岗位精减
人员、压降展业费用、裁撤低效能

分支机构等措施,部分养老保险公
司亦是如此。监管官网显示,近几个
月来,平安养老裁撤分支机构超过
20家。

一位养老保险公
司内部人士向
记者透露,另有养老保险公
司甚至裁撤了整个短期健康险业
务部及相关人员。

业内人士对记者表示,近年
来,监管发布文件要求保险公
司严格执行经备案的费用水平,同时指
导险企稳妥有序推进分支机构减
量提质,引导各公司切实采取措施
降低经营管理成本。

分红险大热 头部公司增长明显中小险企现“零分红”

中经记者 樊红敏 北京报道

在预定利率一再调降背景
下,险企纷纷押宝分红险。

近日,中国平安(601318.
SH)、中国人寿(601628.SH)、新
华保险(601336.SH)等五大上市
寿险公司陆续披露上半年业绩
数据,其中,分红险业务的发展

成就成为强调突出的重点,向分
红险转型、分红险占比提升等关
键词频繁被提及。

据统计,2025年上半年,寿
险公司共推出785款产品,其
中,分红险占比超过1/3,达259
款;而2024年全年,在售分红险
产品不过348款。

对于险企加速推进向分红

险转型进程的深层次原因,多位
业内人士向《中国经营报》记者
表示,分红险转型加速即是监管
政策导向、市场利率下行以及公
司战略决策等多方合力的结果,
也是寿险行业进入高质量发展
阶段的必然选择,未来,“低预定
利率+浮动收益”的分红型产品
必将成为市场主流。

已有七八年未主推分红险,此次
转型非常难但必须做,公司坚持
做难而正确的事。”在近日举行的
中期业绩发布会上,新华保险董
事长杨玉成表示。

据了解,为系统推进这项“难
而正确”的工作,新华保险成立了
由高管挂帅的分红险转型领导小
组,并专门设立了资产负债联动、
前后线协同的“分红险销售推动
专班”和“分红账户管理专班”,一
体化推进分红险产品转型工作。

险企转型分红险具体难在
哪里?北京大学应用经济学博士
后、教授朱俊生则向记者表示,一
是利率环境因素,市场无风险利率下
行,利差损压力迫使保险公司主动下
调刚性负债成本。二是监管因素:
分红险的核心是长期投资与分红管
理。中小公
司则往往投资渠道窄,易陷入“卖
得越多,利差损越大”的困境。

三是客户预期管理:分红险既
要避免过度承诺,也要维持客户信
心,这对公司在产品设计、演示假
设、销售培训等环节的把控提出高
要求。四是资本与偿付能力:分
红险需要较强的资本管理与精算能
力,以平滑分红和吸收风险。资本
实力不足的公司容易被短期市
场波动放大压力。

“零分红”现象浮现

值得关注的是,在行业加码分
红险的同时,机构投资能力不足、
投资能力与收益承诺错配、销售误
导等问题也已引起业内的关注。

记者注意到,关于分红险,君
龙人寿董事长王文怀近日在受
访相关媒体采访时表示,当前市
场存在公司因现金流问题大规
模开展此类业务的现象,但若投
资能力不足,仅买利率债,收益低,
会导致利差损,卖得越多问题越
大。

上述问题其实在行业披露的
分红实现率方面得到了集中体现。

公开信息显示,2024年29家
公司披露的超过1380款分红险产
品中,有266款产品实现率达到或
超过100%,占比不足两成;同时,
有约560款产品红利险实现率仍
低于50%,占比约四成。

中小险企“生存悖论”待破

对于市场上存在的因现金流
问题而大规模开展分红险业务的
现象,众托帮联合创始人兼总经理龙
格在接受记者采访时进一步解释道:
“该现象是中小险企在利率下
行、现金流承压、投资能力不足三重
困境下的‘生存悖论’——不开展分
红险可能立即陷入流动性危机,盲
目开展则加速利差损恶化。”

朱俊生则将目前行业分红险
的主要问题概括总结为“三个错
位”。具体来看,一是产品定位错
位:部分公司因现金流压力,将分红
险当作快速做规模的工具,而不是
长期价值管理的产品,这会带来“挂
羊头卖狗肉”的风险,损害客户信
任。二是投资能力错位:如果分红
险的资金主要配置低收益利率债,
缺乏股权、另类等多元投资支撑,
就可能出现“卖得越多,利差损越大”的
局面,违背了分红险“共享投资成
果”的初衷。三是销售话术错位:部

另外,市场上已不乏零分红产
品。比如,2024年10月,百年人寿
发布公告称,“根据分红保险业务
的实际经营情况,我公司分红型产
品本分红年度不进行红利分配”。
该公
司涉及的分红险产品有15款之多。

又如,鼎诚人寿方面披露的信
息也显示,该公司新光海航祥瑞团
体年金保险(分红型)产品2022年
至2024年红利实现率为0%。

再如,今年6月份,华汇人寿
亦发布公告称:“根据2024年度公
司分红保险业务的实际经营情况,
我公司分红型产品2024年度不进
行红利分配。”

此外,记者同时注意到,此前
华汇人寿分红险产品红利实现率
已经历了大幅下滑。根据华汇人

寿方面披露的红利实现率相关公
告,2022年,华汇人寿华享一生两
全保险(分红型)、华康两全保险
(分红型)等7款分红型产品现金
红利实现率均超过100%,最高为
170.65%,最低也达103.39%。2023
年,同样是上述7款产品,其现金
红利实现率有了大幅下滑,最高仅
为38.51%,最低为29.50%。

根据前述华汇人寿于今年6
月份发布的公告,2024年,上述7
款产品中的6款现金红利实现率
均为零,另外1款产品则没有出现
在该公告中。

“头部险企凭借资产负债期
匹配、另类投资和海外配置,获取
了更高可分配盈余;中小公司投
资收益低,分红池‘无红可分’。”对于
上述现象,王国军直言。

益、认为分红险是‘高收益理财’的
认知误区。此外,分红险的长期属
性要求客户对保险公司的长期存续
能力有足够信任,而中小型险企获
取客户信任上缺乏足够沉淀,需要
付出更高成本。”君龙人寿方面表
示。针对投资人如何选择产品,朱
俊生建议,一是看公司实力,关注公
司的长期投资能力和分红管理经
验,特别是长期投资回报和偿付能
力水平;二是看累计实现率,不要盯
着单一年度,要参考累计实现率和
历史分红水平;三是看分红方
式,现金红利、增额红利、终了红利
各有特点,应结合自身流动性和长
期保障需求选择;四是看销售演示,
重点问清楚“保证利益是多少、非保
证利益的实现机制是什么”。

“简言之,投资者要把分红险
当作长期稳健的资产管理工具,而
不是追求短期收益的理财替代品。”朱
俊生强调。