

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”养老规划及养老资金的配置安排，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

部分业务仍在压降

《办法》施行以来，多家养老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，养老保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，养老险公司只能经营长期健康保险，此前重点开展的短期健康险业务，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

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

老、太平养老、新华养老、大家养老、恒安标准养老等 7 家养老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《养老保险公司监

部分业务仍在压降

《办法》施行以来，多家养老险公司大幅调整产品结构，压降短期健康险业务。

以来，多家养老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，

部分业务仍在压降

《办法》施行以来，多家养老险公司大幅调整产品结构，压降短期健康险业务。

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；副总裁彭国利卸任董事会秘书；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，新超获批成为平安养老新一任总经理。8 月，平安养老董

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。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。

目前已经启动相关工作，妥善有序做好相关人员、机构、业务、客户的整改安排。未来公司将对短期健康险业务进行有序压降，逐步实现业务规模清零”。

关于具体转型措施和进展，平安养老险方面对记者表示，以公司偿付能力报告中披露的内容为准。

联合资信评估股份有限公司对泰康养老出具的最新 2025 年跟踪评级报告指出，泰康养老聚焦养老主业，逐步压降非养老主业业务规模，不再新增政府医保业务，并调整健康险业务架构及进度。

太平养老亦在 2025 年二季度偿付能力报告中表示，聚焦养老主业加快推进转型发展。“太平养老保险平稳开展团体员工福利保障业务转型，聚焦养老保险业务。”中国太平（00966.HK）在 2025 年中

部分业务仍在压降

《办法》施行以来，多家养老险公司大幅调整产品结构，压降短期健康险业务。

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及首席投资官。

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

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，个别养老险公司面临维持业务规模与转型如何取舍等难题。

业绩报告中表示。

值得一提的是，《办法》除了明确养老险公司业务范围，还提出养老保险公司针对经营的不同类型业务，应当逐级提高注册资本要求，增强公司风险抵御能力。

记者注意到，按照监管要求，泰康养老、太平养老均发起了相关增资计划。例如，2025 年 6 月 24 日，泰康养老与泰康保险集团股份有限公司（以下简称“泰康保险集团”）签署《增资协议》。泰康保险集团向泰康养老增加注册资本 20 亿元，本次增资价格为 1 元/股。增资后，泰康养老注册资本将由 90 亿元变更至 110 亿元。

恒安标准养老在偿付能力报告中也表示，要加速推动资本补充计划落地，全面提升资本实力，确保业务战略有效落实。

部分业务仍在压降

《办法》施行以来，多家养老险公司大幅调整产品结构，压降短期健康险业务。

分支机构等措施，部分养老险公司亦是如此。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。

一位养老险公司内部人士向记者透露，另有养老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。

“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接受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卢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

转向商业养老金

养老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，养老险公司对发展商业养老金业务寄予了厚望。

国民养老方面对记者表示，相较于其他养老金融产品，商养业务通过创新构建“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。”

据悉，国寿养老转型聚焦三大主线，包括推进商业模式升级，从以二支柱为主到全面发力三支柱建设，从机构客户延展到个人客户，提供二、三支柱联动的“养老金融+养老服务”；投身企业年金和职业年金基金管理工作；推进商业养老金业务，推出固定收益类、流动性管理类、

混合类产品。

泰康养老方面接受记者采访时表示，公司聚焦养老金融，探索二、三支柱筹资融合发展。截至 2025 年上半年，受托管理的年金资产规模已超 6000 亿元。截至 2025 年二季度，公司个人养老金客户超 22 万人，服务企业超 5500 家，个人养老金保费规模超 30 亿元，人均缴存金额超 1 万元，10 年及以上缴费期的占 50%。截至 2025 年二季度末商保年金新业务价值占比升至 67.90%，商保年金标准保费占比达到 76.10%，保单未来盈余同比增长 10.5%。

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 年上半年养老险公司经营业绩						
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

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

“非常难但必须做”

从上市险企方面披露的半年报数据来看，分红险正在成为行业的新引擎。

在 2025 年中期业绩会上，中国平安联席首席执行官郭晓涛表示，分红险是行业未来的发展趋势。从今年上半年市场表现来看，整个行业确实都在向分红险方向转型。对平安集团而言，今年上半年分红险已占据新单价值的 40%。

中国人寿中期业绩报告显示，其浮动收益型业务在首年期缴保费中占比同比提升超过 45 个百分点，其中个险渠道分红险快速增长，占比已超过五成，成为新单保费的核心支撑。

新华保险方面披露的数据则显示，上半年分红险新单期缴保费 46.3 亿元（上年同期仅两百万元），占新单期缴比重提升至 10.8%。

头部险企以外，中小型险企也在加码布局分红险业务。以厦门建发集团有限公司和台湾人寿保险股份有限公司于 2008 年年底合资设立君龙人寿为例，也已在银保渠道深耕分红险产品多年。

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

“伴随新‘国十条’推进产品转型及预定利率差异化下调，固定收益产品吸引力下降，分红险的巨大市场前景已成为行业共识。”君龙人寿方面在接受记者采访时表示。

据君龙人寿方面介绍，公司 5 年期两全分红型产品近 5 年累计销售额超 30 亿元。

就分红险热背后的深层次原因，对外经济贸易大学保险学院教授王国军对记者表示，至少包括以下几方面因素：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，2024—2025 年连续下调普通险、分红险预定利率，但分红险降幅更小，形成“非对称”优势，倒逼险企把负债端从“高保证”转向“低保证+浮动”。三是需求因素，理财收益持续下行，居民风险偏好向“保底+分享收益”迁移，分红险的“1.75%保底+分红”更契合当前市场需求。

不过，对于多数险企来说，向分红险转型并非易事，即使新华保险这样的头部机构。“新华保险

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，一是长期投资能力：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。二是客户预期管理：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。三是资本与偿付能力：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。

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，要参考累计分红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。