

“三分类”实施周年将满 “新”业务尚需破解微利难题

“市场前景最为广阔、最契合信托业务本源、最能发挥信托优势的业务，就是资产服务信托，特别是其中的财富管理服务信托。但实践中，个别机构缺乏顶层规划与战略布局，盲目跟风开展业务，甚至恶意低价竞争，很难在此类业务中找到盈利模式。”信托业内人士告诉记者。

中国证券报记者从业内调研了解到，“三分类”实施近一年时间里，很多信托公司发力创新业务，特别是在资产服务信托领域有很多新动作、新进展。但整体来看，行业目前发展仍处于“跑马圈地”的竞争阶段。业内人士认为，行业开展相关业务时报酬较低，很难挑起信托公司创收和盈利担子。而作为行业基本盘，目前资产服务信托和资产管理信托都有各自掣肘之处。

专家认为，信托公司不应该跟风做业务，而是应该根据资源禀赋做差异化转型业务，集中突破业务瓶颈，补位非标业务的萎缩。同时，信托业需要进行业务体系和管理体系重塑、商业模式再造、风险管理能力和人才储备的提升，这些非一日之功，需要时间打磨。

●本报记者 薛瑾



视觉中国图片

寻找新增长引擎

信托业务“三分类”新规自去年6月实施至今已近一年，记者调研发现在资产服务信托、资产管理信托、公益慈善信托三大类中，体现与其他金融机构差异化、独具信托特色的资产服务信托成为新规颁布后行业转型的抓手和展业重点方向。

“市场前景最为广阔、最契合信托业务本源、最能发挥信托优势的业务，就是资产服务信托，特别是其中的财富管理服务信托。此类业务市场容量巨大，不仅有可能做成独立的业务模式，而且对于信托公司其他业务如资产配置等，也有非常好的协同作用。”清华大学法学院金融与法律研究中心研究员杨祥告诉记者。

“行业内无论是大类还是小类，财富管理服务信托出现频率很高，家族信托、保险金信托、家庭服务信托等业务特别容易受到重点关注。”一家中型信托公司人士说。

“从近一年来的实践看，固收类信托计划、财富管理服务信托、风险处置服务信托、资产证券化服务信托等均是信托公司创新转型的重要方向，而且在这些领域取得了较为显著的效果。以财富管理服务信托为例，除了之前发展起来的家族信托、保险金信托，家庭服务信托也得到了较大力度推广。”资管研究员袁吉伟告诉记者。

此外，随着财富管理信托普惠化趋势加深，信托投资人规模未来有望通过家庭服务信托、保险金信托等实现扩展，给行业未来发展带来增量。业内人士认为，这些业务让“领头羊”公司尝到了甜头，也让跟随者们看到了希望。

上海金融与发展实验室主任曾刚认为，财富管理和资产管理是信托回归本源的重要方向。财富管理业务作为资产管理的上游业务，是资管机构的必争之地，信托公司利用自身制度优势参与财富管理业务水到渠成。

创收盈利贡献待提高

曾刚表示，资产服务信托市场空间很大，但收入低且竞争激烈，尚难以为支撑信托行业保持此前的业绩增长水平。

“实践中，个别机构缺乏顶层规划与战略布局，盲目跟风开展业务，甚至恶意低价竞争，一方面，难以将此类业务做成盈利模式，对公司发展形成支撑；另一方面，后续的运营管理、客户服务及事务服务跟不上，将影响客户体验，甚至出现法律风险、操作风险乃至声誉风险。”平安信托相关负责人表示。

家族信托被业内誉为财富管理领域“皇冠上的明珠”，是包括信托在内的诸多金融机构抢滩布局的重点。“转型压力凸显之下，资产服务信托等创新业务被公司寄予厚望。这些业务也有较高的规模考核要求，比如在家族信托部门，部门副总以上级别拉业务的门槛都是10亿元起步。”某信托公司业内人士告诉记者。

袁吉伟表示，资产服务信托主要难点在于预付类资金服务信托、家庭服务信托等创新业务的规模化发展，已经规模化发展的资产证券化服务信托、风险处置服务信托的专业化、盈利能力提升等方面仍需解决。

“竞争激烈的地方就容易出现价格内卷，导致整个行业开展相关业务时的低费率，很难挑起信托公司创收和盈利担子。”一位资深业内人士向记者透露，“一般家族信托费率大概在千分之三到百分之一区间。而保险金信托不收设立费，或者收几千元到一万元的设立费，在保险金赔付到账之前，不收管理费。”

上海金融与发展实验室主任曾刚认为，财富管理和资产管理是信托回归本源的重要方向。财富管理业务作为资产管理的上游业务，是资管机构的必争之地，信托公司利用自身制度优势参与财富管理业务水到渠成。

新的业务重点处于“跑马圈地”

的竞争阶段，很难在经营业绩上给予信托公司足够支撑，资产管理业务仍是未来较长时间内信托公司的主要盈利来源。但与其他资管机构相比，信托行业目前很难取得突破并做出优势，对于行业扭转经营困局也动力不足。

“资产管理信托的关键在于非标信托的改造，特别是非标信托的组合投资管理、净值化管理，几乎没有实质性进展。”袁吉伟说。

“在资产管理信托上，信托公司做这块业务的优势不明显，因为这块业务本质上需要与券商、基金公司同台竞技，而后者布局这块已数十年，构建了完善的投研体系，拥有高端投研人才，信托公司现在要切入这一块，相当于从头开始布局，建设资管系统。许多信托公司的薪资体系难以挖到真正的高端人才。”杨祥坦言。

中国信托业协会专家理事周小明此前表示，资产服务信托和公益慈善信托似乎前景广阔，很有吸引力，但要找到其中的商业价值好像又很难。资产管理信托背后的商业价值很大，但信托公司过往涉猎不多，缺乏经验，也没有支撑其发展的能力体系。

紧扣禀赋差异发展

传统收入支柱业务萎缩，新的业务增长点尚在摸索之中。业内人士告诉记者，在开展相关业务时，信托公司还要经历一段时间的培育期，建立和业务适配的团队、系统，投入较高的运营成本，可能需要较长时间才能实现盈亏平衡。

“信托行业赚容易钱、快钱时代已经不复存在。”一位信托业内人士告诉记者，“转型过程中的阵痛和挑战是难免的。目前，信托行业面临很多挑战，比如业务体系和管理体系重塑、商业模式再造、风险管理能力和人才储备的提升，这些都需要时间打磨。”

“不同于单一产品销售，财富管理服务信托本质上是围绕客户家庭或家族需求进行的定制化、个性化受托服务，对参与机构的专业规划、事务处理、运营管理、信息系统及服务团队等提出了很高要求，必须摒弃产品销售观念，转向以客户为中心的服务理念，并据此构建匹配的服务体系、业务流程及信息系统。”杨祥说。

“在非标转标持续推进、没有刚兑的非标产品来吸引客户的背景下，资产管理业务与财富管理业务齐头并进，双轮驱动模式将成为多数信托公司的选择。”曾刚表示，“信托公司需要通过丰富多元的资管产品供给和为客户提供财富管理的投资顾问，通过资管产品和财富管理的双向赋能、双轮驱动，推动信托行业实现高质量发展。”

周小明认为，重新找到信托业的发展之路，需要从清晰务实的战略定位、集中现有人财物资源，集中突破业务瓶颈。”杨祥说。

专业化能力驱动的信托业务价值链打造，重塑公司组织管理体系三条路径进行探索，通过资产管理信托发挥资产管理功能，通过资产服务信托发挥财富管理功能。

“以前信托公司通道业务比较多，这种业务对管理和服务能力要求弱，转型和探索时期，需要信托公司进行一整套的能力重建。”前述中型信托公司人士表示，信托公司前中后台的人才结构也要进一步适应转型需求。从考核机制上，应从粗放式、标准单一的定量考核转变为精细化的差异化考核。

袁吉伟表示：“‘三分类’新规确定的业务方向很多，信托公司需要聚焦若干与自身优势相符合、市场潜力大的业务方向，持续深耕；要建设与业务发展相适应的专业能力，诸如财富管理服务信托的发展需要构建渠道、客户服务能力、投资配置能力、运营管理等方面；要从服务国家战略、服务客户角度，推进产品设计和运营，回归信托本源的发展逻辑。”

杨祥认为，信托公司应该进行差异布局，不能像以前那样，跟风做业务，也不能在各个领域都去布局，因为传统的非标业务日渐消亡，转型业务需要时间培育。转型业务能否快速发展起来，补位非标业务的萎缩，关系到信托公司生死存亡。

“信托公司要想做好资产管理信托，或者资产服务信托，都不是一件容易的事，需要集中现有人财物资源，集中突破业务瓶颈。”杨祥说。

高才卖保险 代理人市场从“人海战术”转向“精英战术”

●本报记者 李静

在社交平台，晒出从事保险销售日常的高学历、高素质专业人士逐渐多了起来，从IT精英到建筑设计师，再到原本在保险公司担任精算师等职位的业内人士，这些曾经的职场金领为何纷纷选择投身保险销售岗位？

近年来，保险代理人市场经历由重量向重质的转变，各大险企纷纷调整策略，优化代理人队伍结构，强化专业素养和服务能力，力求通过“精英战术”推动业务持续增长，这一转变不仅是对保险行业的一轮洗牌，更是对保险代理人职业发展的全新挑战。

高才转战保险销售

“我的一位前同事，原为资深精算师，最近转型为保险销售人员，专注于保险金信托业务的推广与服务，主要客户群体为高净值客户。”曾就职于某国有险企的业内人士透露，“随着社会对中高端保险需求的不断增长，对代理人素质的要求也在相应提高。高净值客户对保险的认知和需求更高，这使得高素质、高学历代理人更受欢迎。”

除了市场对高素质保险销售人员的渴求，在保险行业内部，针对高净值客户的保险代理人通常拥有更高的收入和更广阔的发展空间。“高净值客户的购买力强，成交概率大，买保险的比例也远高于中低收入家庭。相比精算师

业，保险代理人的收入更具弹性，而他在精算师岗位积累的经验和资源为他此次转型提供了有力支撑。”上述人士说。

高学历且履历丰富的精英人士进入保险销售市场并不少见。他们往往有着丰富的人脉资源和良好的职业素养，可以为客户提供专业的保险咨询和规划服务，这使得他们在保险市场上更具竞争力。这一现象也折射出当前就业市场的一些变化，保险销售因其较低的入行门槛和相对自由的工作方式，成为许多高学历人才再就业或职业转型的选项。

多位高才保险代理人表示，保险行业巨大的市场潜力和工作的灵活性是他们选择这一职业的重要原因。在当前经济环境下，保险作为风险管理与资产保值增值的重要工具，越来越受到人们的重视。正如广东地区保险代理人阿曼所言：“大家的保险意识越来越强。当前利率下行、房地产增值效应降低，一些人开始储蓄搬家，转向购买保险产品。同时，随着按病组(DRG)付费改革不断深入，商业医疗险也展现出了广阔发展前景。”阿曼说。

由重量转向重质

当前保险代理人市场正逐步由过去的粗放式增长向高质量发展阶段迈进，高才转卖保险则是将“增优”具象化，与之对应的是该市场总体规模持续缩减。

2023年报显示，中国人寿、平安寿险、太平

人寿、太保寿险、新华保险、人保寿险个险销售人力合计约166万人，同比减少18.68%。其中，降幅最大的是太平人寿，同比减少近40%。

事实上，2019年以来，保险代理人队伍就在持续“瘦身”，《保险代理人赋能白皮书(2023)》显示，我国个人代理人数量在2019年达到峰值910万人后，便逐年下降，2021年降至595万人。这一变化背后，是保险行业对于代理人队伍质量的重视与提升。

过去，虽然“人海战术”在一定程度上打开了保险市场，但也带来了诸多问题，如代理人增员门槛低、培训简化、专业能力不足等。这不仅限制了保险产品的推广效果，也损害了消费者利益。“我曾考虑购买年金和增额寿险，并与数位保险业务员进行了交流。然而，我发现一旦遇到缺乏专业知识的保险业务员，购买保险的意愿会迅速减退。既然是增额寿险，那么主要是保本保利息的理财属性，IRR(内部收益率)是最基本的常识，一个业务员竟然跟我说从来没听过IRR。所以保险代理人市场真的需要向着高学历、专业化方向发展，从而让客户得到高质量的服务。”北京地区保险购买者张女士说。

随着市场环境变化和消费者需求升级，保险行业开始重视代理人的专业素养和服务能力，向“精英战术”转变。在代理人数量下滑的同时，各家保险公司代理人队伍结构不断优化，人均产能、人均佣金等指标大幅上升。中国人寿表示，2023年销售队伍产能大幅提升，月人均首年期交保费同比提升28.6%；人保寿险2023年

个人保险渠道实现原保险保费收入479.92亿元，同比增长5.3%，新华保险2023年月人均综合产能6293.7元，同比增长94.4%；平安寿险表示，可口径下，2023年代理人渠道新业务价值增长40.3%，代理人月均收入增长39.2%；太保寿险2023年保险营销员月人均首年规模保费12837元，同比提升51.8%。

记者获悉，中国保险行业协会已就《保险销售从业人员销售能力资质等级标准(人身保险方向)(征求意见稿)》等文件向业内征求意见，核心是建立健全销售人员销售能力资质分级体系，并进行对应产品的销售授权。在财通证券分析师夏昌盛看来，这将加速出清保险市场低质人力、减少误导销售、提升代理人专业能力和形象。此外，由于不同资质代理人升级的从业年限要求相差较大以及差异化产品授权，或倒逼保险公司加大优增优育力度。

推进营销队伍升级

“要推动营销渠道业务持续增长，险企需要建设绩优队伍，以产能驱动健康发展，而不是靠增加人数组促进代理人业务增长。”新华保险副总裁王练文表示。2024年各大险企纷纷推出相关计划，着力打造更加专业、高效的销售队伍。

中国人寿副总裁白凯表示，2024年将继续推行个险营销体系改革，按照现有队伍的升级和新型队伍的探索双向发力，达到队伍总体保

持稳定、绩优人群占比持续提升、人均产能进一步提升、新人群体体质持续改善。同时聚焦优增优育，强化专业培训，加强销售支持，配套激励政策等，助推队伍的高质量发展。

“我们已推出新的基本法，它以绩优个人、绩优组织为主线，强调个人能力提升，也强调了整个组织要像堡垒一样的坚强稳固，为了使基本法能够促进队伍发展，我们在三个方面强化了举措，一是强化招募标准，二是做实基础管理，三是强化荣誉体系建设。”王练文表示，“展望未来，我们会在优增优育和创新活动经营方面，持续推进向绩优队伍驱动的收入增长模式。”

此外，由于中高净值人群对养老、健康和财富管理的需求快速增长，近年来多家保险公司积极构建顶尖代理人团队，以抢占这一市场高地。如太平人寿推出TP-EMP(卓越管理人才)项目，其秉承“高素质、高品质、高绩效”新三高文化，旨在服务于中高端市场，培养一支“卓越管理精英”团队。太平人寿介绍，该团队不乏企业中高层、私营企业主、专业技术人员等行业佼佼者。平安人寿推出平安MVP品牌，平安人寿董事长杨铮表示，平安MVP代理人有三大标签，一是业绩过硬，入围平安MVP的标准之一是业绩要达到MDRT(百万圆桌会议)水平；二是业务品质好，平安MVP代理人所销售的保单13个月继续率98%，业务品质远超行业平均水平；三是专业水平高。数据显示，截至2023年末，平安MVP人数较当年初增长112%。