

保险代理人生态变局： 数量腰斩 精英涌入 服务转向全方位

“同事中出现了越来越多的高学历、多元背景人才，有企业财务总监、公司法务、精算师、工程师等。”某外资保险公司代理人李女士告诉中国证券报记者。

当前，越来越多的职场精英转行卖保险，不少“学霸”在社交平台晒出自己的保险代理人新身份。这一现象的背后，其实是保险代理人行业发展的新趋势。

保险行业已不再依靠“人海战术”的打法实现快速扩张。从相关数据来看，近年来保险代理人数量持续减少。多家险企纷纷转向提质增效，打造精英代理人队伍。入行之后，这些精英代理人如何留存？业内人士认为，随着保险市场日趋成熟和消费者对保险产品认知不断提升，险企对保险代理人的能力提出了更高要求，精英代理人面临一定的留存困境，只有提高自身专业能力和综合素质，才能真正在保险行业扎下根。

● 本报记者 陈露

视觉中国图片

“学霸”涌入保险行业

在成为保险代理人之前，李女士曾在一家金融机构工作。在与身边好友交流过程中，她发现大家的保险需求较大，保险行业存在较多发展机会，于是李女士选择成为保险代理人。

李女士的情况并非个例。随着消费者的保险意识逐渐增强，保险产品的市场需求日益增长。保险行业因工作时间自由，收入弹性大等因素，成为不少高学历人才职业转型的一大选择。另一位保险代理人展示的其所在分公司2024年入职新人概况显示，2024年这家分公司共有超4800名代理人加入，其中拥有本科及以上学历的代理人占77%，超280名代理人来自全国TOP10学府。

某大型保险公司分公司资深总监佟女士向记者表示，她的团队在招聘代理人时，会青睐高学历、有工作经历、有金融

从业背景的求职者。“保险销售不是‘一锤子买卖’，服务周期会持续几年、几十年甚至客户的全生命周期，保险产品较为复杂专业，对保险代理人的专业素质要求自然较高。同时，销售保险产品需要与客户沟通、建立信任，这比较考验代理人的综合能力。有工作经历的人在过往从业过程中积累的专业知识、人脉资源等，都可以为代理人展业提供帮助。”佟女士说。

佟女士的说法在其他一线代理人那里得到了验证。曾在一家上市公司从事人力资源工作的保险代理人王女士说：“我的客户除了会咨询保险问题，有时也会咨询职业发展等方面的问题，我都会尽力解答。”多位保险代理人提到，自己过往积累的非保险行业从业经验能够为客户提供一定的帮助。

保险代理人的变化也折射出保险行业的发展趋势。当前，保险行业正在从“卖产品”向“卖服务”转变，向客户提供从摇篮到传承、全生命周期的一揽子全方位金融服务。除

了向客户提供传统的保险产品之外，还向客户尤其是高净值客户提供涵盖健康管理、养老服务、财富管理等在内的综合服务，这对保险代理人提出了更高要求。从头部险企发布的招聘公告来看，这些公司对高学历、多元背景的人才需求较大。

保险代理人数量下降

一边是越来越多的高学历人才加入保险代理人队伍，另一边是越来越多的人离开保险代理人行业。记者从业内了解到，我国保险代理人数量在2019年达到顶峰，近几年保险代理人数量持续减少已成为趋势。

A股五大上市险企最新披露的数据显示，截至2024年

A股五大上市险企或旗下人身险公司保险代理人数量			
公司	2024年个险 人力(万人)	2023年个险 人力(万人)	同比变动
中国人寿	61.5	63.4	-3.00%
平安人寿	36.3	34.7	4.61%
太保寿险	18.8	19.9	-5.53%
新华保险	13.64	15.5	-12.00%
人保寿险	8.28	8.88	-6.76%

数据来源/上市险企2024年报 制表/陈露

末，五大上市险企人身险个险总销售人力合计为138.52万人，较2023年同期下滑2.71%，下滑速度趋缓。其中，四家人身险公司代理人数量同比有不同程度下降，平安人寿代理人数量则实现逆势增长。

具体来看，截至2024年末，平安人寿的代理人数量为36.3万人，同比增长4.61%；中国人寿的个险销售人力为61.5万人，同比减少3%；太保寿险的保险营销员数量为18.8万人，同比减少5.53%；新华保险的个险代理人规模人力13.64万人，同比减少12%；人保寿险的营销员规模人力8.28万人，同比减少6.76%。

从行业数据来看，《2024中国保险中介市场生态白皮书》显示，截至2023年末，人身险公司保险营销人员数量为281.34万人，较2019年高峰时期的912万人减少约631万人，降幅约69.19%。

业内人士表示，保险代理人数量下滑与保险行业发展阶段有关，这是保险行业转型变革的必然结果。佟女士认为，在保险行业发展初期，主要依靠“人海战术”进行保险销售，险企大量增员使得代理人数量急剧增长，部分代理人专业能力不够，在展业时出现的一些不当销售行为直接影响了消费者对保险行业的印象。随着保险市场逐渐发展成熟，消费者对保险产品的认知不断深入，传统的保险销售模式已经行不通，那些无法适应市场变化的保险代理人也就陆续被淘汰。

在行业转型、监管趋严、市场竞争等因素影响下，保险代理人存压压力较大，部分代理人选择主动离开。有从业人员告诉记者，保险行业新人第一年的流失率为60%~70%。

保险业“瘦身”不仅体现在代理人方面，不少险企还在裁撤分支机构。据中国证券报记者统计，2024年近2000家保险公司分支机构获批裁撤，其中被裁撤的人身险公司分支机构占比超六成。

建设绩优队伍

多位保险代理人在与记者交流时提到：“保险代理人行业分化较为严重，一部分代理人长时间无法开单，无法获得收入，自然就会被淘汰，而做得较好的代理人能够获得可观的收入，针对部分绩效较好的代理人，公司会有更多激励和资源倾斜，这部分人就会做得更好，从而形成正向循环。”

记者注意到，深化营销体系改革，推动代理人队伍向专业化、职业化、综合化转变，打造精英代理人队伍已经成为各家保险公司的共识。

比如，中国人寿在2024年报中表示，2024年个险渠道深入推进营销体系改革，以“种子计划”布局新型营销模式有序推进，该计划已在24个城市启动试点，立足于新模式、新赛道、新未来进行了有益的探索。中国平安表示，平安寿险业务围绕代理人“做优-晋优-增优-留优”发展周期，提升优质新人留存，改善队伍质态。新华保险表示，公司个险渠道坚持以绩优为核心、以优增为重点，完善绩优荣耀体系，依托“XIN一代”计划的落地与实施，加快高质量营销队伍转型发展。

在代理人队伍不断优化背景下，代理人的个人产能得到改善。中国人寿表示，2024年公司销售队伍产能在高平台上稳步提升，月人均首年期交保费同比提升15.0%。平安人寿2024年代理人人均新业务价值同比增长43.3%。太保寿险表示，2024年保险营销员月人均首年规模保费16734元，同比增长30.4%。新华保险表示，2024年月人均综合产能8100元，同比增长41%。人保寿险月人均新单期交保费9921元，同比增长13.1%。

“平安寿险改革从2019年至今成效凸显，寿险业绩持续向好。寿险代理人规模开始企稳回升，同时产能和收入不断回升。”中国平安联席首席执行官郭晓涛在该公司2024年业绩发布会上表示。

提升代理人队伍素质

近日，多位上市险企管理层透露2025年代理人队伍改革计划。整体来看，提质增效成为多家险企的改革重点，它们不再重点关注代理人数量增减，而是着重改善代理人队伍结构、提升其素质。

郭晓涛表示，代理人渠道改革是中国平安大刀阔斧改革的攻坚点之一。在高峰时，中国平安拥有130万名代理人。最新数据显示，中国平安代理人规模为36.3万人。在郭晓涛看来，现在的中国平安代理人数量是一个比较适合的规模，2025年中国平安不会进一步压降代理人规模。

中国人寿总裁利明光表示，2025年公司将加快发展动能转换升级。特别是要进一步深化以客户为中心的销售转型，全面提升职业化、专业化、综合化能力。新华保险董事长杨玉成表示，2025年公司将全面树立现代营销理念，增强产品、队伍、渠道、机构、科技、运营等各方面能力，系统推进寿险营销体制机制改革。将在队伍发展方面继续加大力度，实现队伍优增破局；适时推出新的队伍优增计划，让新人敢于、乐于在新华保险创业，同时为促进就业贡献力量。

展望未来，业内人士认为，保险代理人素质有望持续提升。不过，对于新进入的精英代理人来说，想要留下来并不容易。“进入保险代理人这一行容易，但是做好很难。除了专业能力，还需要代理人有很强的自我驱动力，积极主动寻找客户、经营客户，具有较高综合素质的代理人才能真正扎下根。”佟女士说。

上市银行净息差承压 低成本负债成破局关键

● 本报记者 李静

2024年报数据显示，2024年上市银行净息差仍普遍承压。从原因来看，市场利率下行导致银行业净息差整体承压，个体差异则源于银行经营策略调整及自身业务基础的分化。

业内人士预计，2025年净息差仍将收窄，但收窄幅度将趋缓。多家银行表示，将拓展低成本负债作为稳定净息差的核心策略。

市场利率下行拖累净息差

Wind数据显示，在已披露2024年报的22家A股上市银行中，2024年净息差较2023年全部下降，平均降幅为18.5个基点。有5家银行降幅大于等于30个基点，其中平安银行降幅最大，达51个基点；14家银行降幅为10个~20个基点；交通银行和中信银行降幅最小，均为1个基点。

相较2023年，2024年港股上市的内地银行平均净息差降幅为14.5个基点，多数银行降幅为10个~20个基点。净息差降幅最大的为宜宾银行，达到47个基点。值得一提的是，泸州银行、九江银行2024年净息差出现增长，分别增加10个、16个基点，至2.49%、1.92%。

市场利率下行导致银行业净息差整体承压，个体差异则源于银行经营策略调整及自身业务基础的分化。

以净息差下降51个基点的平安银行为例，2024年该行存贷款利率为2.47%，相较2023年下降76个基点。其中，发放贷款和垫款平均收益率为4.54%，相较2023年下降89个基点；吸收存款平均付息率为2.07%，相较2023年下降13个基点。

平安银行表示，这主要是受市场利率下行、主动压降负债率、高风险资产等因素影响。过去平安银行虽然通过高定价、高利率、高利差、高风险的新一贷、信用卡、宅抵贷等业务在短期内实现了高回报，但是不可持续，高收益产品下架使得利润承压。

兴业银行2024年净息差下降11个基点。拆解来看，2024

年该行公司及个人贷款和垫款平均收益率为4.2%，较2023年下降37个基点，其中降幅最大的是个人贷款平均收益率，降幅为50个基点；在资金成本方面，2024年兴业银行吸收存款平均成本率为1.98%，降幅为26个基点，其中降幅最大的是公司存款平均成本付息率，下降30个基点。

事实上，兴业银行的同业与金融市场业务是强项，企业金融与投资银行业务也不错，短板在零售业务。兴业银行董事长吕家进表示：“过去几年，我们一直在补零售这块短板，取得了一定成效，无论是客户数量还是存款规模，都实现了较快增长。”

拓展低成本负债

根据国家金融监督管理总局发布的《2024年商业银行主要监管指标情况表(季度)》，2024年四季度，我国商业银行净息差降至1.52%。在净息差整体持续收窄的趋势下，泸州银行2024年净息差却实现正增长。2024年该行存款付息率、负债成本同比分别减少33个、30个基点，净息差增加10个基点，至2.49%，大幅高于行业平均水平。2024年，泸州银行利息净收入同比增加4.3亿元，是营业收入增长的主要驱动力。

泸州银行在接受记者采访时表示，该行始终将“稳步降低负债成本”作为重要战略部署。2024年多措并举压降负债成本，结合市场环境和业务实际多次下调存款利率，大力拓展低成本存款业务。在资产端，该行高度重视资产结构优化，加大贷款投放力度，贷款业务占比有所提升，在资产规模稳健增长和结构优化的双重因素下，生息资产利息收入同比上升。

“存款是银行最核心、最稳定的资金来源。我行通过实施‘产品+服务’战略推动个人存款业务发展，深耕本地，截至2024年末，个人客户数较年初增长7.47万户，至147.71万户，户均存款从4.83万元提升至5.4万元，客户数量与质量稳定提升，个人存款持续稳定增长。”泸州银行表示。

平安银行表示，从负债端来看，2025年该行将聚焦吸收

部分已披露2024年报A股上市银行与港股上市内地银行净息差变动情况

银行	2024年净息差 (%)	2023年净息差 (%)	净息差变动 (个基点)
常熟银行	2.71	2.86	-15
泸州银行	2.49	2.39	10
招商银行	1.98	2.15	-17
九江银行	1.92	1.76	16
平安银行	1.87	2.38	-51
邮储银行	1.87	2.01	-14
兴业银行	1.82	1.93	-11
中信银行	1.77	1.78	-1
贵州银行	1.77	1.77	0
威海银行	1.77	1.89	-12

数据来源/上市银行2024年报 制表/李静



视觉中国图片

低成本存款，管控高成本存款，灵活调整外币资金吸收策略，敏捷控制存款与同业负债吸收节奏，降低整体负债成本。从资产端来看，该行将持续做好大类资产配置，鼓励优质信贷投放，加大对实体经济支持力度，同时加强市场研判，灵活动态配置同业资产，提升资金运用效率。“平安银行今年零售负债端必须退出高成本行列，回到倒数第二、第三的低成本行列。”平安银行行长冀光恒说。

兴业银行则提出了更具体的做法，主要策略是以工资代发、收单、快捷支付等业务为突破口拓展结算性存款。“2024年我行40%的零售结算存款是由工资代发、收单等业务的客户带来的。”兴业银行计划财务部总经理林舒说。

净息差收窄幅度将放缓

多家银行预计，2025年净息差仍将收窄，但收窄幅度将趋缓。

工商银行副行长姚明德表示，一方面，资产端收益率仍存在较大下行压力，2024年LPR(贷款市场报价利率)三次下调、存量房贷利率调整等因素的影响将在2025年逐步显现；另一方面，行业加强成本管控的效应逐步显现。在他看来，2024年下半年行业净息差已出现边际改善。

平安银行表示，从行业来看，在资产重定价及支持实体经济的背景下，预计2025年净息差仍有下行压力，但下行幅度有所趋缓。平安银行副行长兼首席财务官项志表示，该行压降高风险不良资产的影响已在2024年四季度集中显现，预计后续净息差将逐步企稳。

“2025年我行存款付息率约有20个基点的下降空间，但资产端收益率也会快速下降。2025年兴业银行净息差可能会下降10个基点，截至2月份，净息差已下降逾7个基点。”林舒说，除了要深耕细作零售客户，2025年该行还将重点发力两个板块：一是企金业务做好织网工程，提高企金客户的动户率，从而构建闭环资金链；二是当前金融市场利率下行，今年需要优化金融市场业务的负债规模与久期管理策略。