

换赛道的人纷纷涌入 保险销售能否走出历史怪圈

“现在来公司培训一个月成为保险代理人，就有7000元津贴，后续努力+方法，年收入能20万元起。”“五一”假期，一位大型险企代理人告诉中国证券报记者，近期公司启动了营销员招募计划，聚焦“顶尖人才”“创投人才”。招募条件中，不仅有学历门槛，对过往年收入也有要求。“2年以上相关管理经验及自主创业的企业主会被优先考虑。”

靠着卖保险，获得百万年薪，实现逆风翻盘……近期，电视剧《蛮好的人生》让保险销售这一职业再次走进大众视野，在社交媒体引发热议，一些网友甚至表示“想要辞职卖保险”。

回归到现实，卖保险是职场转型、赛道转换不错的归宿吗？代理人队伍就像一面棱镜，其数量和结构的变化，折射的是保险行业的起伏与转型轨迹。最新数据显示，2024年人身险公司个险营销员数量降至264万人，较几年前的高点缩减648万人。同时，这也在倒逼保险行业从“人海战术”到“精英突围”转变。

近年来，各大保险公司高端代理人招募纷至沓来，越来越多的高学历、多元背景人才，甚至不乏以往的公司管理层加入代理人队伍。“从保险公司的角度看，卖保险是宁缺毋滥。”有上市险企人士告诉记者。当卖保险不再是一锤子买卖，行业能否在新的人才结构下作别“重套路、轻专业，重出单、轻服务”？能否走出人员流动率大、脱落率高、销售误导等历史怪圈？

●本报记者 薛瑾



视觉中国图片

“刚入行卖保险没几个月，收入不如以前上班的时候，不过自己好好规划，性价比还是可以的。”在加入一家外资保险公司之前，40多岁的马女士曾在一家小型金融机构担任部门负责人。带着“时间更自主，可以兼顾家庭”的想法，马女士今年春天放弃以前的事业规划，有了新的身份——专业保险代理人。

“职业生涯起步于车企，后来做过财富管理、美元基金、GP、LP，当过设计师、工程师、PR、IR，可以说无缝跨界了。人生不设限，现在是赤手空拳敢与命运交手的疯魔中年，开启新征程！”马女士感叹道。

谈及转行卖保险怎么找客户的问题，马女

士向记者坦言：“其实是做熟人市场，以往的人脉积累很重要。”

诸如马女士这样的案例不在少数。如今保险公司特别是头部保险公司正在吸引越来越多的职场精英转换赛道卖保险。为何会出现这种现象？对外经济贸易大学保险学院教授王国军分析：“因为取消了职业资格考试，所以保险代理人的就业门槛相对较低，大家觉得够得着；保险营销初期需要人脉支持，大家在别的行业积累的人脉可以起到一定程度的支撑作用；优秀的保险代理人收入不菲，有吸引力。”

在业内人士看来，随着保险行业的发展，保险销售不再是一锤子买卖，服务周期会持续几

年、几十年，而保险产品通常具有较复杂、较专业的特性，需要与客户良好沟通、建立信任，对保险代理人的综合素质要求较高，转行卖保险的职场精英，通常在过往工作中积累了一定的专业知识和人脉资源等，都可以为其以代理人角色展业提供帮助。

王国军认为，代理人精英化是大势所趋，难点是如何留住人才。

“从优秀人才招募计划实施情况看，新增（人员数量）还可以，脱落（人员数量）也较多，新增和脱落基本上打平了，但是产能在提高，绩优人员变多了。现在大家更多看绩优人员，不太看队伍数量的绝对值，卖保险是宁缺毋滥，而且

新增人力也耗费成本。”一家上市险企人士告诉记者，他们加大了对个险营销队伍的专业化培训力度，还与知名高校和相关机构建立了战略合作关系，推出了覆盖客户全生命周期规划的培养体系，让队伍“优增”变得更容易。

目前，各家公司已经逐渐把代理人队伍发展重点放在绩优代理人培育上。例如，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，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。

保险公司重视优增、招募更多精英入行，与近年来代理人快速流失有关，这一过程也让代理人结构得以重塑。

中国保险行业协会近期发布的《保险业观察》显示，2024年人身险公司个险营销员数量再度压缩，人数同比下降6.14%，至26407万人。相比2019年912万人的历史峰值数据，减少约648万人。

业内人士分析，代理人整体数量锐减有多方面原因。以往，保险公司出单很多依靠“人海战术”，为了迅速占领市场，代理人的准入门槛低，“粗放式”增员促进了前期的保费增长，但

也带来了很多不当销售行为。

在中央财经大学中国精算科技实验室主任陈辉看来，传统个险营销模式已经不适合今天的中国寿险市场。在过去数十年里，个险营销依赖“人海战术”构筑金字塔式组织结构，依靠层层增员带动佣金收入与管理费用增长。这种模式虽在高速发展期有效提升了市场渗透率，但本质上忽视了人力资源质量的积累和对市场的深耕。在市场趋于饱和、消费者风险意识提升，新生代客户对销售专业度的要求不断上升背景下，“人多出单”的模式便难以为继。存量

竞争时代，个险营销也从增量客户获取阶段走向存量客户深度挖掘阶段。

从一线代理人的收入构成来看，底薪很低，总收入与佣金、奖金高度相关，与业绩“强挂钩”。一部分代理人如果长时间无法开单，就会因无法获得合意收入选择离开，或是被公司淘汰。此外，保险公司的数字化进程加速推进，也让部分低水平代理人被替代。

业内人士表示，当市场进入成熟期，靠佣金驱动、靠金字塔利益驱动的老路已经走到尽头，建立靠长期服务和信任支撑的个险销售模式势

在必行。卖保险门槛应提高，专业技能需过硬，不能光看佣金高低，得为客户长期打算，这样才能让客户真正信任。个险营销应该进一步瞄准服务个性需求、高端需求和长尾需求。

陈辉认为，保险销售已从“拉保单”迈向提供覆盖全生命周期的解决方案。实现职业化、专业化是销售队伍的唯一出路。在他看来，保险不仅是风险管理工具，更是横跨健康、养老、财富、传承等领域的综合服务。未来的个险代理人，必须能在客户生命周期管理、财务健康评估、风险匹配等方面展现专业价值。

建设长期化营销队伍

多位业内人士表示，应推动代理人走向专业化、精英化，践行长期主义，让其收入与保单质量和客户的全生命周期深度绑定，推动个险营销体制变革。

2024年9月发布的保险业新“国十条”提出，推动保险销售人员分级分类管理、规范销售行为、加强专业人才队伍建设，为代理人专业化建设指明了方向。

今年4月，金融监管总局发布的《关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的通知》也提出，对于隶属于营销团队或参与营销团队管理发展的保险销售顾问，应当精简优化销售队伍层级，科学合理发放佣金激励，根据承担的营销、团队管理等不同职能实施相应激励政策，推动销售利益向直接保险销售顾问倾斜。对于自主开展保险销售活动的独立个人保险代理人，应当建立长期可持续的佣金薪酬激励制度，加强成本和风险管控等。

《通知》还提出了佣金递延发放制度。业内人士表示，行业针对期交保单佣金分配的传统做法普遍是首年佣金较高、续期佣金较低，来鼓励新单业务。但这与保单的长期属性不相符，不利于代理人深耕长期服务。西部证券发布的研报称，通过佣金递延发放（与保单服务周期绑定）促进长期服务能力提升，虽存在短期销售被抑制的可能性，但从长期来看将改善保费增长稳定性、持续性，并将加速推动短期交向长期交产品转型，提升新业务价值率。

“《通知》砍掉了部分代理人团队长的利益和首年佣金，肯定会经历阵痛，但会带来行业真正洗牌的机会。”一位资深保险业内人士表示。此外，保险公司应提供职业发展路径规划、技能培训、优化激励机制等措施，帮助代理人明确职业前景，增强其长期职业归属感。

行业也在代理人渠道改革上加大探索和试水力度。大家人寿相关负责人对记者表示，大家人寿近年来探索了独立代理人模式，取得了不错的效果。传统保险代理人常面临四处奔波找客户的困境，而独立代理人通过专属代理店，在固定经营场所构建了稳定的服务场景。在行业人力不断脱落的背景下，大家人寿近五年独立代理人规模每年保持正增长，核心绩优群体逐年稳步扩大。该模式通过扁平化分账和职业赋能，为代理人提供了可持续的发展路径。

大家人寿相关负责人介绍，公司的独立代理人模式已走过三个探索阶段：第一阶段通过扁平化的分账方式吸引优秀人才成为独立代理人；第二阶段通过打造三年五证（健康财富规划师、退休养老规划师、家庭财务安全规划师、私人财富管理师、金融资产管理师）专业资格培训和认证体系，提升独立代理人的专业性；第三阶段筛选符合监管要求的独立代理人，为其申报并注册保险专属代理店，帮助代理人实现可持续发展。

“过去疲于拓客，如今客户主动上门咨询。”大家人寿一家专属代理店店主温澄刚表示，“我们常与律师事务所、健康管理机构等第三方专业机构合作举办活动，服务范围不断扩展。”

“保险行业会留住现有最优秀的保险代理人，并把各行各业适合做保险营销的优秀人才吸引过来，终将形成‘良币驱逐劣币’的良性循环。保险将成为实现经济效益和社会效益双赢的职业。”王国军说。

“五一”出游火爆背后 金融助文旅“出圈出彩”

●本报记者 张佳琳

“五一”假期，各地迎来旅游热潮。中国证券报记者注意到，在政策加持下，众多银行以客户需求为锚，深挖其金融服务需求，通过创新金融产品和服务模式，为商户经营和游客消费保驾护航，助力各地文旅产业蓬勃发展。

“助燃”城市夜经济

夜幕降临，华灯初上，漫步在辽宁省丹东市的安东老街，记者可以明显感受到历史底蕴与现代商业交融产生的独特魅力。炒年货、炒馇子、烤海鲜、烤冷面、老街羊汤……安东老街汇聚了当地各类特色小吃，让人欲罢不能。除了美食，游客们还可在这里欣赏到传统的东北二人转、皮影戏等民间艺术表演，买到具有东北特色的手工艺品。

“五一”假期，安东老街吸引了八方来客，一些热门小吃摊排队时长超过半小时。“我们准备了比平时多三四倍的食材，还是不够卖。”一位卖烤海鲜的摊主向记者介绍，晚上9点左右客流量达到高峰，很多人夜游鸭绿江畔后，会来到这条老街吃夜宵、看表演。

据文化和旅游部网站3月消息，安东老街入选国家级旅游休闲街区，是集怀旧人文观光、民族文化传承、特色餐饮美食于一体的情景再现式主题文化商业体，已形成以老安东的城市历史文化、本土民俗文化、区域民族文化、红色党建文化四大体系为支撑的文化内核，是丹东市



本报记者 张佳琳 摄

夜经济重要聚集区。

安东老街的火爆离不开金融力量的赋能支持。当前，安东老街入驻各类商户超180家，商户大多是个体工商户和小微企业，具有小且散的经营特点。为切实了解入驻商户的金融需求，工

商银行丹东分行对商户进行了逐一走访，发现部分商户在扩大经营规模、更新设备、租赁更大店面等方面存在资金缺口。该行工作人员根据商户的实际经营情况和未来经营方向，为商户提供了个性化的金融服务方案，并同步开展了金融知识宣传。

不仅如此，银行还拿出真金白银助力消费潜力释放。“五一”期间，交通银行丹东分行携手当地政府有关部门，在安东老街推出“五一嗨购”促消费活动，活动期间，持有交通银行银行卡的消费者在指定商户消费，可享受满10元随机立减1元—5元的优惠。

精准对接服务需求

同样入选为国家级旅游休闲街区的江苏省扬州市广陵区东关街，“五一”期间，因其深厚的文化底蕴，成为游客的热门打卡地。街区商户张大姐表示：“现在游客支付方式多样，以前需要放好几个收款码，付款人多的时候我会手忙脚乱。自从用了银行的专属收款码，一个码就可完成所有收款，并且查账清楚，比之前方便多了。”

为服务好东关街广大商户，工商银行扬州分行与该街区签订战略合作协议，以线上开票系统开发为基础，开展商户收单等一系列合作，不仅减轻商户收账负担，还能为管理方提供商户运营数据，赋能街区管理升级。

安东老街与东关街是金融力量赋能各地文旅发展的缩影。“五一”假期，银行在供给端，着

力完善商户客群“支付+”综合经营体系，同时创新金融产品及服务方案来助推商户成长发展；在消费端，不断拓展消费场景，让消费者享受到实惠。

假日期间，景区购票效率低、排队时间长是让众多游客头疼的问题。为解决相关问题，一些银行积极与景区对接，打造了线上微信小程序、线下现场购票和自助机购票的一体化服务场景。

全景式、大型沉浸演艺的古运河夜游项目——“大运扬州”古运河行进式游船演艺，凭借独特的文化魅力和创新的夜游体验火爆出圈。“五一”期间，游客几乎每天都是爆满，多亏了银行的门票收单系统，帮我们提升了检票速度，为游客提供更加便捷的体验。”讲解员小滕表示。

“大运扬州”项目推出后，工商银行扬州分行主动对接，为项目升级了更为安全便捷的线上购票结算系统，同时提供闸机、售票机等硬件设备，提升游客购票游览体验，助力景区建设升级。

持续加大支持力度

5月6日，文化和旅游部官网显示，今年“五一”假期，全国各地推出丰富多彩的旅游产品、文化活动和惠民举措，着力满足群众多元化和个性化需求。据文化和旅游部数据中心测算，5天假期全国国内出游3.14亿人次，同比增长6.4%；国内游客出游总花费1802.69亿元，同比

增长8.0%。热门城市旅游景区、度假区、休闲街区、文博场馆客流集中。

为激活文旅产业发展动能，部分地区加强金融政策和产业政策协同，在增加融资供给、丰富信贷产品、优化服务环境、完善配套政策等方面，推出金融支持文旅产业众多举措，引导辖内金融机构优化信贷资源配置，加大对文旅产业的金融支持力度，将更多金融资源投向旅游住宿、休闲旅游、乡村旅游等领域。

例如，针对辖内文旅行业小微企业居多的特点，中国人民银行湖南省分行用好用足支农支小再贷款、再贴现、科技创新和技术改造再贷款等货币政策工具，为银行机构提供低成本资金，促进政策红利惠及更多文旅市场主体。同时，加强与湖南省文旅厅、湖南省财政厅、湖南金融监管部门等部门政策协同、业务协同和信息共享。目前，湖南省成立了文旅行业金融服务工作专班，推动设立旅游企业融资担保风险补偿资金，提升文化和旅游专项资金使用效率。

在政策加持下，银行根据不同经营主体的服务需求，持续加大金融支持力度，多措并举推动各地文旅产业发展。专家认为，银行在支持文旅产业发展方面大有可为。同时，当前文旅产业深度融合发展趋势明显，各类文旅新场景、新业态不断涌现，这也对金融服务提出了更高要求。

邮储银行研究员娄飞鹏表示，文旅行业市场主体大多属于轻资产型，涉及饮食、住宿等小微企业较多，创新信贷产品、对接融资需求、支持文旅行业发展，不仅有助于银行更好抓住市场机会，更有助于推动经济发展。