

保险Ⅱ行业深度报告

中国个险渠道三十年——从“人海战术”到价值驱动的转型升级之路

增持（维持）

2025 年 10 月 22 日

证券分析师 孙婷

执业证书：S0600524120001

sunt@dwzq.com.cn

投资要点

■ 国内人身险个险渠道已历经 30 余年发展，可主要分为四大发展阶段。

阶段一，个险渠道引入与起步期（1992-2002）：1992 年友邦保险首次将人身险“代理人”这一新颖的营销模式引入中国市场，1994 年平安保险制定了中国第一套代理人制度“基本法”，1995 年《保险法》奠定制度基础，首次明确了保险代理人的法律地位和行为准则，对保险公司的经营行为提出了更为严格的要求。个险渠道在市场启蒙中逐步成为主要销售渠道。**阶段二，渠道竞争加剧期（2003-2014）：**预定利率下调导致普通型人身险对于客户吸引力大幅下降，个险渠道受到拖累。个险渠道与迅速崛起的银保渠道展开激烈竞争，虽面临市场份额波动和人员高流失率的挑战，但凭借其在复杂产品上的优势，最终重回市场增长引擎的核心位置。**阶段三，个险业务规模扩张期（2015-2019）：**随着代理人资格考试的取消，行业进入靠“人海战术”驱动的爆发式增长阶段，代理人数量在 2019 年达到 912 万人的历史峰值，个险渠道的市场主导地位得到空前巩固。**阶段四，个险渠道清虚转型期（2020-至今）：**代理人粗放式增长已现疲态，多方问题齐发，叠加人口红利逐步消失，过去靠个险人力快速扩张拉动保费规模增长的发展模式无以为继。新冠疫情加速了个险渠道从“规模扩张”向“质量提升”的转型，经过多年的“清虚”调整，保险代理人队伍规模已趋于稳定。截至 2024 年末，行业代理人人数下降到 264 万人，较 2019 年末下滑 71.1%，5 年时间行业基本已出清近四分之三的人力。各头部险企逐步开展个险转型，多年转型成效已经初显，代理人渠道转型效果继续释放，队伍结构与质态持续改善。

■ 个险渠道在海外发达市场经历了深度演进，形成了与当地市场高度适配的成熟模式，其发展经验对我国个险渠道转型具有重要借鉴价值。

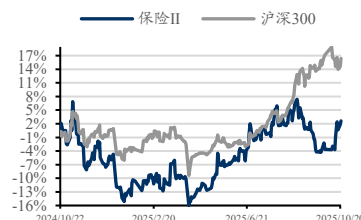
1) 美国市场则是独立代理人模式成功的典范，其核心在于“产销分离”的市场生态与代理人作为专业财务顾问的角色定位。独立代理人凭借客观推荐多家公司产品的能力，在年金险等复杂产品销售中占据优势，实现了更高的客户价值与收入。2) 欧洲市场呈现出以专业中介为主导的多元化格局，在英国等市场，独立经纪人渠道占据主导；而在德国等国，专属代理人体系更为成熟。3) 日本市场则完整演绎了从“人海战术”到“精英化”再到“全渠道融合”的转型全过程。在监管与行业的合力推动下，日本通过“提质减量”重塑了营销员队伍，并积极发展“保险商店”、数字化营销等新兴模式，以适应不断变化的客户需求。

■ 当下国内个险渠道依旧存在诸多痛点，专业、科技与服务的三维升级是个险渠道突破方向。

1) 个险渠道目前虽承压，但具备其他渠道没有的三大核心优势：①与客户互动上具有不可替代性；②个险渠道是串联险企生态的中间枢纽；③个险与险企的联系较银保、经代等渠道更为紧密。2) 国内个险渠道可学习日本经验，加速向专业化、职业化方向发展，通过提高准入门槛、完善培训体系和改革薪酬激励机制，打造一支高素质的个险队伍。3) 科技赋能是此轮转型的核心驱动力，各险企普遍利用人工智能、大数据等技术优化代理人招募、培训、展业及客户管理全流程，提升运营效率与服务精准度。4) 服务模式的升级是转型的另一大突破口，险企正从单一的产品销售向“保险+服务”的综合解决方案提供商转变。5) 我们认为，中国个险渠道短期衰落，是行业走向成熟的必经之路，是从粗放式增长向精细化、专业化方向发展的积极调整，这将为保险行业的长期健康发展奠定坚实基础。未来，国内人身险销售渠道将不再依赖于单一渠道，而是多渠道“百花齐放”。

■ 风险提示：长端利率趋势性下行，权益市场波动，新单保费承压。

行业走势



相关研究

《保险股历史行情复盘——哪些因素是保险股行情的催化剂？》

2025-10-14

《非车险“报行合一”落地，预计推动行业盈利表现改善》

2025-10-10

内容目录

1. 个险是国内人身险销售的支柱渠道	4
1.1. 阶段一（1992-2002）：引入与起步期，开创中国人身险营销新模式	5
1.2. 阶段二（2003-2014）：渠道竞争加剧时期	6
1.2.1. 预定利率下调，保障型产品销售承压拖累个险渠道	6
1.2.2. 个险渠道保费占比经历先降后升	7
1.2.3. 费率市场化改革+重疾险发生率表出台，为日后个险渠道健康险产品热销构建稳固基础	9
1.3. 阶段三（2015-2019）：规模快速扩张期，“人海战术”达到巅峰	10
1.3.1. 代理人资格考试取消，代理人渠道快速扩张	10
1.3.2. 个险渠道重塑人身险主导地位	10
1.4. 阶段四（2020-至今）：清虚转型期，从量到质的艰难蜕变	12
1.4.1. 个险渠道快速扩张期所埋隐患爆发，监管出台多政策促进行业清虚	12
1.4.2. 各头部险企逐步开展个险转型，人力质态提升显著	14
1.4.3. 代理人体制改革深化，个险渠道开始实施“报行合一”	20
2. 海外发达人身险市场个险渠道发展经验借鉴	20
2.1. 美国个险渠道：独立代理人主导的市场	21
2.2. 欧洲个险渠道：人身险销售渠道呈现多元化格局	23
2.1. 日本个险渠道：精英化转型的典范	25
3. 国内个险渠道未来路在何方？	26
3.1. 当下国内个险渠道的主要痛点	26
3.2. 个险渠道转型突破方向：专业、科技与服务的三维升级	27
3.2.1. 专业致胜：从销售误导到价值回归	27
3.2.2. 科技赋能：数字化工具提升展业效率	28
3.2.3. 服务升级：公司战略赋能代理人转型	29
3.3. 未来国内个险“一家独大”局面或不复存在，人身险销售渠道或将迎来“百花齐放”	30
4. 风险提示	31

图表目录

图 1:	1996-2002 年我国三年期存款利率与寿险预定利率变动情况	7
图 2:	2003-2014 年中国人身险保费渠道占比情况	8
图 3:	2008-2014 年个险渠道保费收入及增速	8
图 4:	2004-2006 年人身险产品新单保费收入比较 (亿元)	9
图 5:	2015-2019 年保险行业代理人规模及增速	10
图 6:	2015-2019 年人身险各渠道市场份额	11
图 7:	2015-2019 年个险人数占总人口及城镇人口比例	12
图 8:	中国平安代理人月人均收入与社会平均月收入对比	12
图 9:	中国人寿“鼎新工程”内容	15
图 10:	中国平安医养服务赋能个险销售	16
图 11:	中国太保代理人“三化五最”职业营销体系	17
图 12:	新华保险“XIN 一代”计划	18
图 13:	2020-2024 年保险行业代理人规模及增速	18
图 14:	2019-2025H1 上市险企代理人规模 (万人)	19
图 15:	2012-2025H1 上市险企代理人每月人均 NBV (元)	19
图 16:	2015 与 2024 年美国个人寿险销售渠道保费收入占比	22
图 17:	美国保险行业代理人规模及占总人口比例	23
图 18:	2004-2019 年的人身险保费收入个险渠道占比	25
图 19:	2003-2021 年日本人身险产品销售渠道结构变化 (%)	26
图 20:	国内保险代理人新人学历优于总体平均水平	28
图 21:	中国平安 AI 赋能主业	29
图 22:	中国平安医养服务赋能主业	30
图 23:	2000-2023 年中国人身险保费渠道占比情况	30
表 1:	专属代理人与独立代理人对比	4
表 2:	国内人身险个险渠道主要发展阶段	4
表 3:	个险渠道与银保渠道对比	5
表 4:	《中华人民共和国保险法》关于保险代理人的核心规定	6
表 5:	2013-2014 年规范、鼓励健康险发展的政策	9
表 6:	2020-2021 年个险渠道相关政策梳理	13
表 7:	《关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的的通知》主要内容	20
表 8:	美国人身险产品的顾问渠道	22
表 9:	美国专属代理人、独立代理人与独立财务顾问比较表	23
表 10:	《保险分销指令》(IDD)对个险渠道的具体影响	24

1. 个险是国内人身险销售的支柱渠道

个险渠道，即保险公司通过个人代理人直接向消费者销售保险产品的渠道。个人代理人可继续细分为专属代理人、独立代理人等。1) 专属代理人是指仅代理一家保险产品，与保险公司签订专属代理合同的个人。2) 独立代理人是指与保险公司直接签订委托代理合同，不隶属团队、自主独立开展保险销售的保险销售从业人员。3) 专属代理人与独立代理人最核心的区别在于独立代理人可以同时代理多家保险公司的产品，而非仅限于一家保险公司。4) 从历史来看，国内个险渠道主要是以专属代理人为主；独立代理人起步较晚，仍在初级发展阶段。下文若无额外说明，个险渠道均指专属代理人。

表1: 专属代理人与独立代理人对比

	专属代理人	独立代理人
代理范围	仅代理一家保险产品	可代理多家保险产品
佣金结构	层级结构，需向团队长分享佣金	扁平化，直接获得高比例佣金
业务模式	代表保险公司利益，推销指定产品	中立立场，根据客户需求推荐最优产品
组织关系	通常为个人代理人身份	个体工商户/个人独资企业
与保险公司关系	从属关系，受保险公司管理	平等的委托代理关系

数据来源：东吴证券研究所整理

1992 年，随着友邦保险率先引入保险营销员制度，国内个险渠道的发展迈出了关键一步，引入保险营销员制度打破了传统团体保险为主的销售模式，开创了以个人代理人为核心的人身保险营销路径。个险销售的险种种类往往比较复杂，通常以长期保障险为主，通常包括重疾险、分红保险、教育类保险、养老保险等。

国内人身险个险渠道已历经 30 余年发展，大致可分为四个发展阶段：一是个险业务引入与起步期（1992-2002），二是个险与银保激烈竞争期（2003-2014），三是个险业务规模快速扩张期（2015-2019），四是个险渠道清虚转型期（2020-至今）。

表2: 国内人身险个险渠道主要发展阶段

发展阶段	时间	主要情况
阶段一	1992-2002	友邦引入代理人制度，平安制定首套“基本法”，《保险法》奠定制度基础
阶段二	2003-2014	个险与银保渠道此消彼长，2013 年个险重回主导地位，业务结构长期化
阶段三	2015-2019	资格考试取消，人力爆发增长，“人海战术”达到巅峰，代理人达 912 万人
阶段四	2020-至今	疫情加速从“规模”到“质量”转型，代理人数量大幅下滑但质态改善

数据来源：东吴证券研究所整理

表3：个险渠道与银保渠道对比

渠道	个险渠道	银保渠道
定义	个险渠道是通过保险公司自身的销售团队或独立代理人直接向个人销售保险产品	银保渠道是通过银行网点和银行工作人员向银行客户销售保险产品的渠道
特点	强调个性化服务和长期客户关系，适合需要深度咨询和定制化保险方案的客户	利用银行的广泛客户基础和信任度，适合希望在办理银行业务时顺便购买保险的客户
优点	服务质量高、灵活性强、个性化服务	覆盖面积广、信任度高、客户基础广泛
缺点	覆盖人群有限	产品选择有限、个性化服务不足
主要销售产品	传统型产品、保障型产品	储蓄型产品
佣金率	较高	较低

数据来源：东吴证券研究所整理

1.1. 阶段一（1992-2002）：引入与起步期，开创中国人身险营销新模式

中国保险代理人制度的发展始于 1992 年，当时友邦保险正式获得“外商独资寿险牌照”，在上海南京西路的上海商城开业，并首次将人身险“代理人”这一新颖的营销模式引入中国市场。1）尽管当时中国保险市场尚处于萌芽阶段，但友邦保险的成功实践为后续保险公司提供了重要借鉴，个险渠道逐渐被更多保险公司采纳，成为推动行业增长的重要力量。2）两年后的 1994 年，平安保险正式将“代理人营销制度”引入国内寿险业，并制定了中国第一套代理人制度“基本法”（《个险寿险业务人员基本管理办法》）。随后，国内各保险公司纷纷效仿，代理人模式逐步在中国保险市场定型。3）与此同时，由于市场尚不成熟，监管体系尚未健全，个险渠道在快速发展过程中也暴露出一些问题，如代理人素质参差不齐、销售行为不规范等。这些问题在一定程度上影响了行业的健康发展，也为后续政策的出台埋下了伏笔。

这一阶段，保险代理人面临的**最大挑战是市场认知度低**。彼时，大多数国人还不了解“保险”为何物。1995 年，历时五年起草的《中华人民共和国保险法》颁布实施，保险业对外开放试点城市从上海扩大到广州，保险行业开始进入规范发展阶段。《保险法》首次明确了保险代理人的法律地位和行为准则，对保险公司的经营行为提出了更为严格的要求。这一立法不仅为个险渠道的长期发展奠定了制度基础，也促使保险公司开始重视代理人队伍的专业化建设。在此背景下，保险公司逐步建立起较为系统的代理人管理制度，包括资格认证、培训体系、佣金分配机制等。此外，《保险法》的实施也推动了行业透明度的提升，减少了误导性销售和恶性竞争现象的发生。虽然初期部分公司因合规成本增加而面临一定压力，但从长远看，法律的约束力有效提升了整个行业的运行质量，为个险渠道的可持续发展创造了良好环境。

早期保险代理人不仅要销售产品，还承担着向公众普及保险知识的重任。1) 他们通过扫楼陌拜、摆摊设点等方法展业，从几十元、几百元的小保单开始，完成了保险市场的初步培育。到 2000 年，个人营销渠道在人身保险中的占比已达到 74%，成为当时最主要的销售渠道。2) 2000 年前后，中国人寿、中国平安等大型保险公司开始构建自己的个险销售体系，标志着个险渠道在国内保险市场的初步成型。中国人寿凭借其庞大的组织架构和深厚的市场基础，率先在全国范围内推广代理人制度，并通过严格的考核与培训机制不断提升代理人专业水平。中国平安则在这一时期加快了市场化改革步伐，引入绩效导向的管理模式，强化个险渠道的自主运营能力。这些举措不仅增强了保险公司对个险渠道的掌控力，也促进了代理人队伍的职业化进程。3) 值得注意的是，这一阶段的个险渠道仍处于探索期，市场教育不足、消费者信任度低等问题普遍存在。然而，随着保险公司不断优化代理人管理体系，并借助信息技术手段提升服务效率，个险渠道逐渐显现出其在个性化服务和市场渗透方面的独特优势，为后续的快速发展奠定了坚实基础。4) 2001 年中国加入世界贸易组织后，外资保险公司加快了在中国市场的布局步伐，尤其是在个险渠道的发展上投入了大量资源。

表4: 《中华人民共和国保险法》关于保险代理人的核心规定

类别	主要内容
法律定义	根据保险人委托，向保险人收取佣金，在授权范围内代办保险业务的机构或个人
资格要求	1. 个人代理人：需具备金融监管部门规定的资格条件，取得执业证书 2. 机构代理人：需依法设立并取得经营许可证
行为规范	1. 不得欺骗、隐瞒投保人/被保险人 2. 不得承诺合同外利益 3. 不得挪用、截留保险费
授权限制	1. 必须在保险人授权范围内活动 2. 超越代理权的行为需经保险人追认方有效
佣金管理	1. 佣金仅限支付给合法代理人 2. 不得通过虚开发票等方式套取佣金
禁止行为	1. 不得诱导投保人退保 2. 不得泄露投保人隐私 3. 不得伪造、篡改保单
责任承担	1. 代理人过错造成投保人损失：由保险人赔偿 2. 代理人故意违法：保险人可追偿

数据来源：原保监会，东吴证券研究所

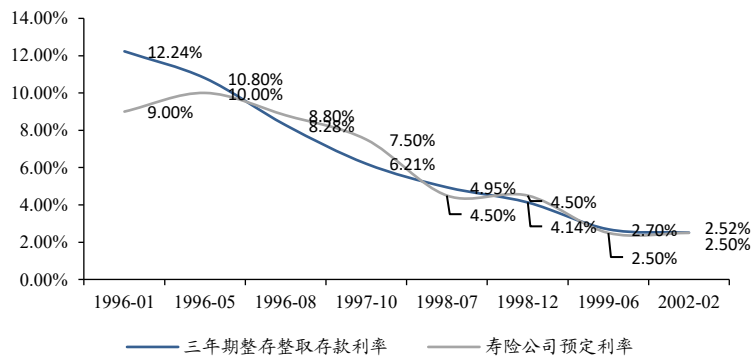
1.2. 阶段二（2003-2014）：渠道竞争加剧时期

1.2.1. 预定利率下调，保障型产品销售承压拖累个险渠道

费率管制下普通型人身险对于客户吸引力大幅下降，个险渠道受到拖累。1) 1999 年 6 月原保监会出台了《关于调整寿险保单预定利率的紧急通知》（保监发[1999]93 号），规定寿险产品的预定利率不得超过年复利 2.5%。2) 1999 年，预定利率与存款利率基本

持平，普通型人身保险销售难度陡然增加。3）为应对普通型产品销售困境，保险行业开启新一轮变革，80年代中期在欧美开始盛行的分红、万能、投连设计类别上属于新型寿险的产品引入国内。在利率下行、产品竞争力下降的市场环境下，新型人身保险兼具保险与投资功能，客户可以共享保险公司的专业投资成果，投资型保险业务兴起迅速掀起新的销售热潮。4）普通型产品的承压以及储蓄型产品的热销导致个险渠道竞争力开始弱于银保渠道。

图1：1996-2002 年我国三年期存款利率与寿险预定利率变动情况



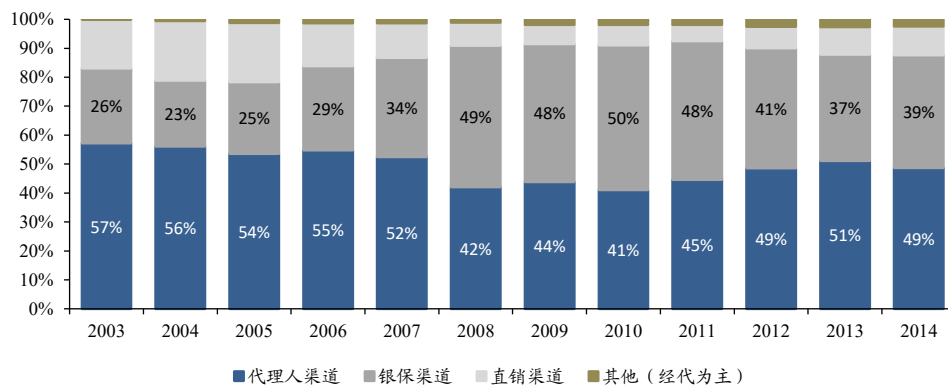
数据来源：《中国寿险业当前面临的利率困境及策略选择》，Wind，东吴证券研究所

1.2.2. 个险渠道保费占比经历先降后升

这一阶段，个险渠道与银保渠道呈现此消彼长的态势。1）2002 年银保业务开始快速增长，当年总保费达到 388.亿元，同比增长 726%，占人身险总保费的 17%。2003 年时银保渠道的市场份额已经超过了四分之一，到 2008 年银保业务的市场份额实现了大幅增长，银保业务寿险保费收入占比接近 40%。银保渠道的快速发展一度使个险渠道的市场地位受到挑战，但个险渠道凭借其在销售复杂保险产品方面的优势，仍然保持了稳定的发展。2）2010 年 11 月，原银监会出台规范银保销售的《关于进一步加强商业银行代理保险业务合规销售与风险管理的通知》（以下简称“90 号文”），对商业银行代理保险业务提出多项规范性要求。受此影响，银保渠道从 2011 年起保费占比开始下滑，2012 年保费占比被个险渠道反超。3）到 2014 年，个险渠道的代理人数量约为 325 万人，为下一阶段的爆发式增长奠定了基础。然而需要注意的是，根据《2015 年中国保险行业人力资源白皮书》指出，保险销售员的主动离职率达到 34.25%，反映出行业在人力管理方面仍存在较大挑战。此外，2011 年至 2013 年间，全国累计有 508 万人次加入保险营销员队伍，但同期也有 502 万人次流失，显示出行业长期存在“大进大出”的现象。这一阶段的快速发展得益于政策放宽和市场需求的提升，但也暴露出行业在代理人质量管理和留存机制上的不足。4）在这一阶段，随着银保渠道的崛起，保险产品结构也发生了变化。银保渠道主要销售分红险、万能险和投连险等投资型产品，且缴费方式多为趸缴。而个险渠道则主要销售长期保障型产品，包括重疾险、分红保险、教育类保险和

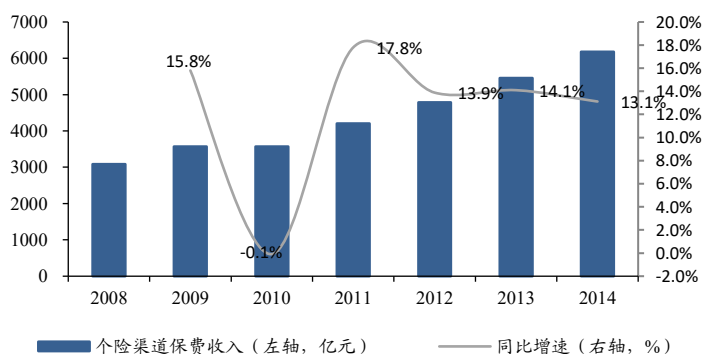
养老保险等。5) 这种渠道和产品结构的变化,反映了中国保险市场正在从单一的保障型需求向多元化的投资理财需求转变。尽管个险渠道在这一阶段的市场份额有所下降,但其在销售长期保障型产品方面的优势仍然明显。

图2: 2003-2014 年中国人身险保费渠道占比情况



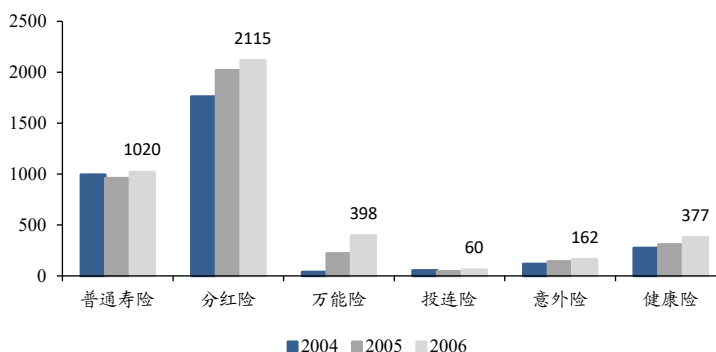
数据来源: 中国保险年鉴, 东吴证券研究所

图3: 2008-2014 年个险渠道保费收入及增速



数据来源: 历年中国保险年鉴, 东吴证券研究所

图4：2004-2006 年人身险产品新单保费收入比较（亿元）



数据来源：《中国保险业发展报告 2008》，《中国保险年鉴 2004-2006》，东吴证券研究所

1.2.3. 费率市场化改革+重疾险发生率表出台,为日后个险渠道健康险产品热销构建稳固基础

人身险费率市场化改革,降低了包括重疾险在内的传统险保费定价;叠加重疾险发生率表出台,为日后重疾产品热销构建稳固基础。1) 2013 年 8 月,原保监会宣布普通型人身保险费率改革正式启动,将普通型人身险预定利率提升至 3.5%,由此重疾险产品的预定利率由 2.5%提升至 3.5%,大大降低了重疾险的定价水平,为保费降低提供了空间。重疾险产品性价比迎来更加利民的时代。2) 2013 年 10 月,原保监会发布《中国人身保险业重大疾病经验发生率表(2006-2010)》,为国内重疾险定价和准备金评估的准确性、科学性和适用性提供了标准,有效地夯实了行业发展基础,促进了重疾险产品的创新和发展。

表5：2013-2014 年规范、鼓励健康险发展的政策

时间	政策	内容
2013 年 9 月	《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》	提出发展目标: 到 2020 年,基本建立覆盖全生命周期、内涵丰富、结构合理的健康服务业体系,打造一批知名品牌和良性循环的健康服务产业集群,并形成一定的国际竞争力,基本满足广大人民群众的健康服务需求。
2013 年 10 月	《中国人身保险业重大疾病经验发生率表(2006-2010)》	这是中国人身保险业第一套重大疾病经验发生率表,填补了我国重疾表的空白,从 2013 年 12 月 31 日起,保监会将以该重疾表作为准备金评估用表。
2014 年 8 月	新“国十条”:《关于加快发展现代保险服务业的若干意见》	把商业保险建成社会保障体系的重要支柱;充分发挥商业保险对基本养老、医疗保险的补充作用;适时开展个人税收递延型商业养老保险试点。

2014 年 10 月	《关于加快发展商业健康保险的若干意见》	是国家层面部署商业健康保险发展的纲领性文件，对商业健康保险的发展路径给予了全面指导，要求到 2020 年，基本建立市场体系完备、产品形态丰富、经营诚信规范的现代商业健康保险服务业。
-------------	---------------------	--

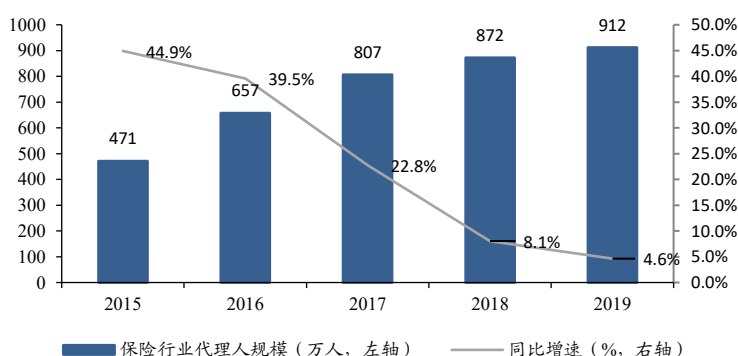
数据来源：国家金融监督管理总局，国务院官网，东吴证券研究所

1.3. 阶段三（2015-2019）：规模快速扩张期，“人海战术”达到巅峰

1.3.1. 代理人资格考试取消，代理人渠道快速扩张

2015 年，原保监会发布《关于保险中介从业人员管理有关问题的通知》，取消了保险营销员资格考试，极大地降低了保险代理人的准入门槛，个险人力规模迅速增长。1) 代理人资格考试取消后，代理人规模进入高速增长期，2015 年及 2016 年同比增速分别达到 44.9% 和 39.5%，从 2015 年到 2019 年，中国保险代理人数量从 471 万人突飞猛进至 912 万人，几乎每年以百万级增速递进。这种“人海战术”的发展模式成为这一阶段个险渠道的显著特征。2) 人力规模迅速扩张推动以个险渠道为主要销售渠道的传统寿险和重疾险保费收入快速增长。

图5：2015-2019 年保险行业代理人规模及增速

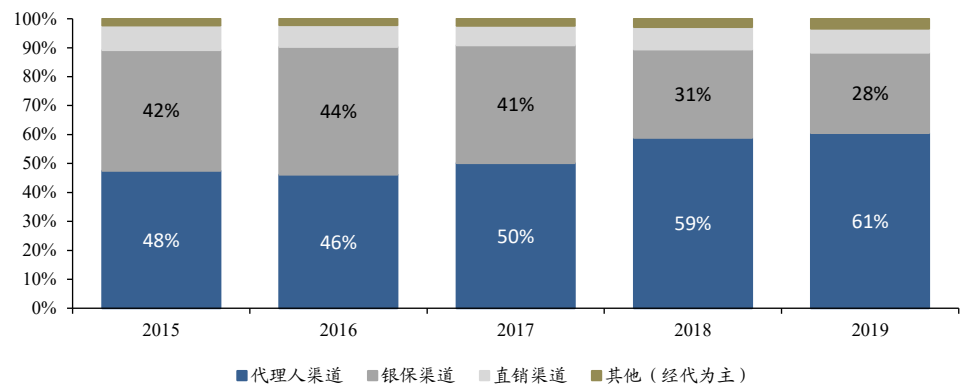


数据来源：中国保险年鉴，东吴证券研究所

1.3.2. 个险渠道重塑人身险主导地位

随着代理人数量的快速增长及预定利率下调，个险渠道的保费规模 and 市场份额也出现了显著回升。个险渠道保费占比从 2017 年起就保持在 50% 以上，在 2019 年达到 61%。尽管银保渠道在前一阶段曾一度超越个险渠道，但个险渠道凭借其庞大的代理人队伍和对长期保障型产品的销售优势，重新确立了在中国保险市场的主导地位。

图6：2015-2019 年人身险各渠道市场份额

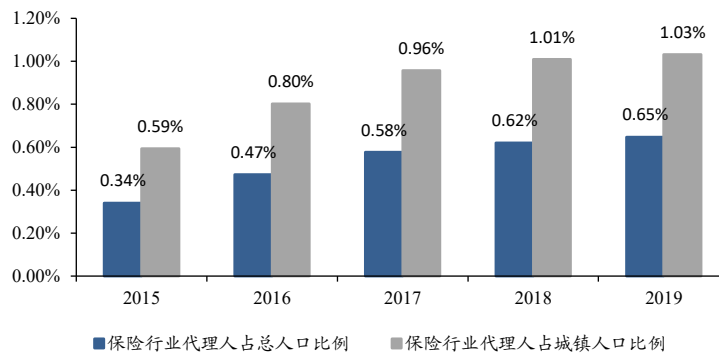


数据来源：中国保险年鉴，东吴证券研究所

在个险渠道规模快速扩张的背景下，行业开始关注代理人队伍的质量提升与结构优化。1) 2015 年 4 月，《保险法》修订后，取消了保险销售从业人员必须持有资格证书的规定，标志着监管重心从“资格准入”转向“行为监管”。这一变化导致保险公司个险渠道快速膨胀，促使部分公司开始重视代理人的实际展业能力和客户服务水平。2) 2016 年，《中国保监会关于深化保险中介市场改革的意见》中提出的独立个人代理人制度，引发了业内广泛讨论。理论上，独立个人代理人应具备更高的自主性和专业性，能够摆脱传统保险公司对其业务范围的限制，直接面向客户开展多元化保险服务。然而，实践中，独立性仍面临多重障碍。一方面，现行制度下，大多数代理人仍与保险公司或中介机构存在雇佣关系，难以真正实现独立运作；另一方面，监管层尚未明确独立代理人的法律地位和责任边界，导致其发展空间受限。3) 与此同时，行业也在探索新的监管抓手。在此背景下，部分头部保险公司开始尝试通过培训体系、激励机制和数字化工具来提升代理人素质。例如，中国平安在 2016 年启动“优才计划”，通过系统化的选拔和培养机制，打造高素质、专业化的个险代理人队伍，为行业树立了转型标杆。该计划不仅提升了代理人留存率，也为后续的数字转型打下了坚实基础。

2019 年，中国个险代理人规模达到历史峰值 912.3 万人，保险行业代理人占城镇人口比例达到了 1.03%，标志着行业在规模扩张方面达到了阶段性顶点。此后，由于外部环境变化和内部管理优化的双重作用，代理人数量开始逐步回落。

图7：2015-2019 年个险人数占总人口及城镇人口比例



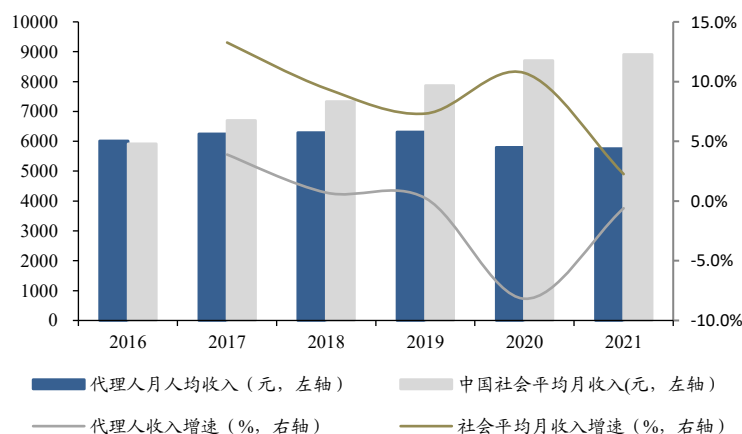
数据来源：国家统计局，中国保险年鉴，东吴证券研究所

1.4. 阶段四（2020-至今）：清虚转型期，从量到质的艰难蜕变

1.4.1. 个险渠道快速扩张期所埋隐患爆发，监管出台多政策促进行业清虚

代理人粗放式增长已现疲态，多方问题齐发。1）2015 年以来代理人进入高速增长阶段，2015-2019 年代理人数量持续高增长，2020 年增量首次减少。随着人口红利逐步消失，过去靠个险人力快速扩张拉动保费规模增长的发展模式无以为继。2）在之前高速发展的过程中，各保险公司主要追求业务规模，对代理人素质、业务品质、业务价值的关注和重视明显不足。人力虚挂、自保件占比畸高、套利多发等隐患层出不穷。3）受疫情影响，代理人展业受限，收入开始低于社平工资。加之其他新兴劳动力市场的发展，吸引了大量存量与潜在代理人外流，行业增援率、留存率变低。

图8：中国平安代理人月人均收入与社会平均月收入对比



数据来源：社会保障局，中国平安历年年报，东吴证券研究所

2020 年新冠疫情的爆发对我国保险行业产生了深远影响，尤其是在个险渠道的发

展路径上，加速了行业从“规模扩张”向“质量提升”的转型。1) 疫情初期，由于线下接触受限，传统依赖面对面销售的个险渠道受到严重冲击，导致代理人数量大幅下滑。原银保监会数据显示，2021 年末，全国保险销售从业人员数量已从 2020 年初的约 843 万人锐减至 590 万人，减少了近 250 万人。这一现象反映了行业长期存在的“虚增人力”问题在疫情催化下加速暴露。2) 与此同时，上市险企净利润、新业务价值等指标承压，进一步倒逼行业反思粗放式发展模式。在此背景下，监管部门于 2020 年 4 月再次发布《保险代理人监管规定（征求意见稿）》，提出加快建立独立个人代理人制度，并强化履职回避等规范措施，标志着行业监管趋严、清虚转型提速。3) 此外，疫情也促使保险公司更加重视线上渠道的建设，通过科技赋能提升代理人展业效率，为后续的高质量发展奠定基础。

表6：2020-2021 年个险渠道相关政策梳理

发布时间	政策名称	核心内容
2020 年 5 月 12 日	《关于落实保险公司主体责任加强保险销售人员管理的通知》	《关于落实保险公司主体责任加强保险销售人员管理的通知》共 23 条，分为全面提高认识、加强战略统筹、严格招录管理、严格培训管理、严格资质管理、严格从业管理、夯实基础管理、严格监管监督八个部分。确立了落实法律责任、管理责任的基本原则，提出了健全管理架构体系、杜绝销售人员“带病”入岗、持续提升销售人员职业素养、建设销售人员销售能力分级体系、建立销售人员队伍诚信体系、持续治理销售人员数据质量、依法严厉处罚和严肃责任追究等任务。
2020 年 11 月 12 日	《保险代理人监管规定》	《保险代理人监管规定》主要从以下几方面作出规范：一是理顺法律关系，根据《保险法》对保险代理人的定义，把保险专业代理机构、保险兼业代理机构和个人保险代理人纳入同一部门规章中规范调整，与《保险法》保持了一致。二是统一适用规则，对各类保险代理人在经营规则、市场退出和法律责任等方面建立了相对统一的基本监管标准和规则，进一步维护了市场公平。三是强化事中事后监管，理顺了“先照后证”的流程，作出一系列制度安排，完善准入退出管理，加强事中事后监管。强化保险机构主体责任，优化分支机构管理，强化机构自我管控，进一步整肃市场秩序。四是完善保险中介监管制度体系，《规定》的出台标志着以《保险代理人监管规定》《保险经纪人监管规定》《保险公估人监管规定》三部规章共同构建的保险中介制度框架基本建立完成，形成《保险法》为统领，三部规章为主干，多个规范性文件为支撑的科学监管制度体系。
2020 年 12 月 23 日	《关于发展独立个人保险代理人有关事项的通知》	《通知》作为规范性文件，是《保险代理人监管规定》的配套性文件，对其“建立独立个人保险代理人制度”内容进行细化和补充。《通知》按照支持有序发展、强化公司责任、加强监督管理的原则，针对保险公司、独立个人保险代理人两个方面建立基本的规制规则，着力杜

		绝保险营销组织层级，转变保险营销发展模式，改革利益分配和考核机制，引导保险公司规范有序发展独立个人保险代理人，推动保险市场发展壮大形成一支更加专业化、职业化和稳定化的销售人员队伍。《通知》主要从独立个人保险代理人定位、条件标准、行为规范、选拔机制、公司管理、监督管理等方面提出具体的监管规则。《通知》明确独立个人保险代理人不隶属团队、自主独立开展保险销售的本质特征，严格规定人员基本条件及选拔机制，着力规范人员从业行为，强调保险公司管控责任及监管部门监管责任。《通知》规定保险专业代理、保险经纪机构及其从业人员可参照执行独立个人保险代理人政策。
2021 年 3 月 22 日	《关于提供佣金制度有关材料的函》	调研主要集中于各人身保险公司的营销队伍组织架构、营销员佣金分配机制、代理人渠道存在问题及公司的应对措施、佣金制度改革建议和需要关注的风险等内容，同时要求各人身保险公司填报代理人渠道相关数据和指标。

数据来源：原银保监会，东吴证券研究所整理

1.4.2. 各头部险企逐步开展个险转型，人力质态提升显著

中国人寿：“鼎新工程”助力个险渠道改革

2019 年，中国人寿启动并持续推进“鼎新工程”，旨在通过优化组织架构和经营模式，实现个险渠道的高质量发展。1）“鼎新工程”核心在于打破传统业务流程中的低效环节，构建更加灵活、高效的管理体系，从而提升整体运营效率和市场响应能力。2）在“鼎新工程”框架下，中国人寿对个险渠道的组织结构进行了系统性调整，强化了总部对前线的统筹协调能力，同时推动了区域分公司之间的资源整合与协同作战。这种改革不仅提升了内部管理效能，也为个险渠道的数字化转型和客户服务能力的提升奠定了基础。3）2022 年底，公司还通过“八大工程”进一步深化“鼎新工程”的成果，特别是在营销改革和客户经营方面，形成了更具前瞻性的战略部署。

科技赋能加速推进个险渠道转型升级。1）中国人寿“鼎新工程”明确提出要以金融科技为支撑，推动个险渠道的数字化进程。通过构建智能化的客户管理系统、自动化展业平台和数据驱动的绩效评估体系。公司利用 AI 技术优化代理人培训体系，通过虚拟现实和模拟演练提高新人的展业能力，缩短了新人成长周期。与此同时，数字化平台的建设也使得客户画像更加精准，个性化推荐和精准营销得以实现，从而提升了客户转化率和满意度。可以预见，未来个险渠道的竞争将越来越依赖于科技能力的高低，头部险企在这一领域的投入将持续加码。2）产品与服务生态的构建，是中国人寿在个险渠道中形成差异化竞争优势的重要手段。在“鼎新工程”和“八大工程”的推动下，中国人寿不仅注重产品的创新设计，更强调服务生态的完善，以满足客户日益多元化的需求。

公司在 2023 年明确提出要以“健康养老生态工程”为核心，推动保险与康养服务的深度融合，打造“保险+医疗+养老”的综合服务体系。这一战略的实施，使得个险渠道不再局限于销售保险产品，而是成为连接客户与全方位服务的桥梁。3）此外，中国人寿还在客户经营方面进行了系统性升级，通过构建客户生命周期管理体系，实现从“销售驱动”向“服务驱动”的转变。

图9：中国人寿“鼎新工程”内容



数据来源：中国人寿 2019 年业绩 PPT，东吴证券研究所

中国平安：“4+3”战略与生态协同驱动代理人量质齐升

作为国内个险先驱，平安人寿早在 2019 年就启动了新一轮的个险渠道转型，探索数字化改革赋能代理人队伍，其后，又于 2023 年开始探索队伍分群精细化经营，以应对客户市场分层加剧的现实，中国平安持续推进“4 渠道+3 产品”战略升级，标志着其在个险渠道发展上的深度布局。1）近年来，随着保险行业竞争加剧和客户需求日益多元化，头部险企纷纷寻求差异化路径，以提升渠道效率和产品适配性。中国平安作为行业领军者，通过优化渠道结构，强化个险、银保、团险和互联网保险四大渠道协同，实现资源整合与市场覆盖的最大化。在产品端，公司聚焦保障型、储蓄型和投资型三大产品线，以满足不同客户群体的风险管理与资产配置需求。这一战略升级不仅有助于提升公司整体的市场响应速度，也为个险渠道的高质量发展奠定了基础。2）截至 2025H1，中国平安在个险渠道的代理人数量虽持续下降，但人均产能和收入水平显著提升，体现出“提质增效”的成效。此外，公司通过数字化工具和智能系统，进一步优化代理人管理流程，提升其专业能力和服务水平，从而增强客户粘性与信任度。3）在提升代理人专业度方面，中国平安依托科技手段，构建了智能培训系统，推动代理人队伍的专业化转型。2024 年，公司进一步完善代理人培训体系，通过 AI 技术实现个性化学习路径和实时反馈机制，使培训内容更具针对性和实用性。智能培训系统的引入，不仅解决了传统培训中内容碎片化、学习效率低的问题，还有效提升了代理人在产品知识、销售技巧和客户服务等方面的综合能力。此外，公司还通过虚拟现实（VR）和模拟演练等方式，增强代理人对复杂保险产品的理解与讲解能力，从而提升客户信任和成交率。

医疗健康生态的建设正逐步成为推动保险销售转化的重要支撑。1) 中国平安近年来大力投入医疗健康领域，通过整合线上线下资源，构建覆盖全生命周期的健康管理平台，为个险渠道的代理人提供了更丰富的服务场景和客户触达路径。2) 2024 年，公司进一步深化“健康+保险”融合模式，借助医疗健康服务提升客户粘性，从而促进保险产品的销售转化。通过健康体检、慢病管理、在线问诊等服务，客户在日常健康管理中更容易与代理人建立长期联系，这种联系不仅增强了客户对保险产品的认知，也提高了其购买意愿。

图10：中国平安医养服务赋能个险销售



数据来源：中国平安 2025 年中期业绩报告，东吴证券研究所

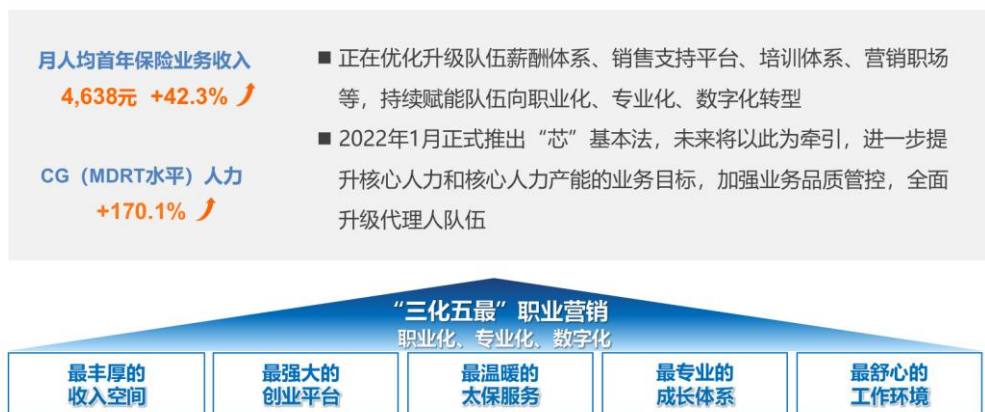
中国太保：“长航行动”深化客群经营与效能跃升

中国太保以“长航行动”工程为抓手，重点开展以基本法为先导的外勤转型，从人力驱动、短期激励、产品销售驱动，向职业化队伍、长期牵引、客户经营转型。1) 2020 年底，中国太保开始酝酿新一轮寿险转型。2021 年，中国太保正式确定了被称为“长航行动”的转型整体设计方案，计划通过实施职业营销、服务式营销、价值银保等系列项目集，推动并实现发展内核与关键模式的深度转变。2) 2021 年，太保代理人队伍的转型升级方面已经取得了部分人均指标的改善。其 2021 年 CG（顶尖绩优，MDRT 水平）人力同比提升 170.1%；代理人月人均首年保险业务收入同比增长 42.3%；月人均首年佣金收入同比增长 16.3%。3) 从 2022 年 1 月起，太保寿险正式启动新版“基本法”，通过“队伍销售行为改变”、“主管经营行为改变”、“新人成长规划改变”三大举措，推动代理人队伍转型。4) 2023 年，太保寿险持续深化“三化五最”的职业营销转型，致力于为客户提供针对性、个性化产品服务解决方案，最大化提升客户价值。职业化方面，构建顾问式营销和服务式营销两类经营模式，实现个险业务模式融合升级；坚持以“芯”基本法推动为核心，持续牵引队伍行为改变；坚持优增优育，建立募育留一体化新人成长线，打造核心人力新的增长点。5) 2024 年，太保寿险坚持以客户为中心，深入推进代理人渠道高质量转型。以客户为出发点，强化分层分类分群的客户洞见，深化以客情

分析为核心的活动量管理，推动客户层级跃升；以产服为切入点，围绕财富传承、养老教育、健康保障等客户需求，持续丰富“产品+服务”供给，提供差异化的保险保障和服务解决方案；以队伍为落脚点，推升绩优梯队建设和绩优组织发展，加强高质量代理人招募和培育，实现核心队伍质态提升。

图11：中国太保代理人“三化五最”职业营销体系

全力推进代理人职业化、专业化、数字化转型



数据来源：中国太保 2021 年业绩 PPT，东吴证券研究所

新华保险：“XIN 一代”计划三重变革驱动价值跃升

近年来，随着保险行业从追求速度和规模向以价值和效益为中心转型，新华保险也积极推进个险渠道转型，加快清虚节奏。2024 年，新华保险正式发布“XIN 一代”计划队伍建设项目。1）“XIN 一代”项目通过“五个升级”推动营销队伍变革，打造专业优质的金融人才队伍、职业发展平台和长期高效的销售管理体系。具体来看，“XIN 一代”计划通过升级制度体系引领队伍、升级服务体系助推队伍、升级培训体系培育队伍、升级资源体系支持队伍和升级管理平台厚植队伍“五个升级”推动营销队伍变革，从国有品牌可信赖、职业发展能托付、产品服务有温度三方面支持队伍建设。2）新华保险 2024 版《基本法》实现“收入分配制度、职业发展路径、福利保障机制”的职业发展三升级；政策机制更趋精细，兼顾机构发展与队伍成长；荣誉体系全面助力，以绩优队伍成长为根本，关注新人到顶尖的成长过程，搭建形成内外部兼顾、横纵向发展的三会荣誉体系，配套提供 7 大类近 30 项绿通服务权益；系统培训提升专业，形成多层次、立体化的全链条培育体系；职业形象全新升级，对标现代化、人性化、高端化的主流金融企业职场环境，大力推进各级机构优化职场环境。3）“XIN 一代”计划以“万人 IDA 寿险公司”为奋斗目标。2024 年是 1.0 版本的固本强基年，是标准统一与分阶试行；2025 年是 2.0 版本的提质增效年，是标准引领与全面铺开；2026 年是 3.0 版本的行稳致远年，是标准升级与向上突破。

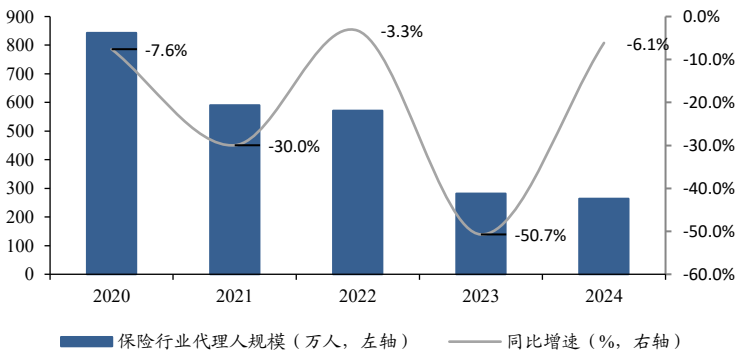
图12: 新华保险 “XIN 一代” 计划



数据来源：新华保险 2024 年中期业绩 PPT，东吴证券研究所

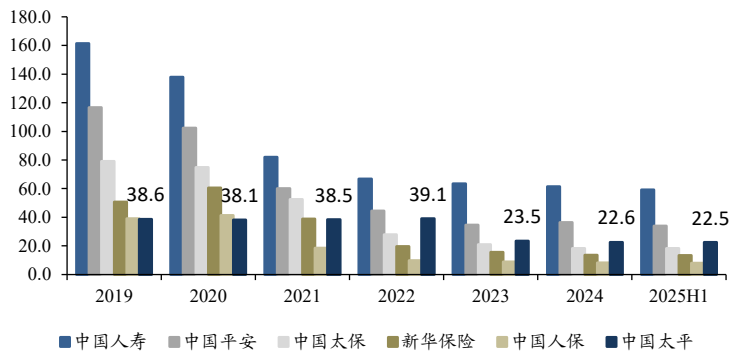
经过多年的“清虚”调整，保险代理人队伍规模已趋于稳定。1）截至 2024 年末，行业代理人人数下降到 264 万人，较 2019 年末下滑 71.1%，5 年时间行业基本已出清近四分之三的人力。2）从上市险企层面看，人力规模也基本趋于平稳，2025H1 上市险企人力合计约 155 万人，同比减少 2.9%，较年初减少 3.5%。3）我们认为，行业“清虚”已经进入尾声，未来行业人力将趋于平稳。

图13: 2020-2024 年保险行业代理人规模及增速



数据来源：《2024 中国保险中介市场生态白皮书》、《2021 中国保险代理人洞察报告》，东吴证券研究所

图14: 2019-2025H1 上市险企代理人规模 (万人)

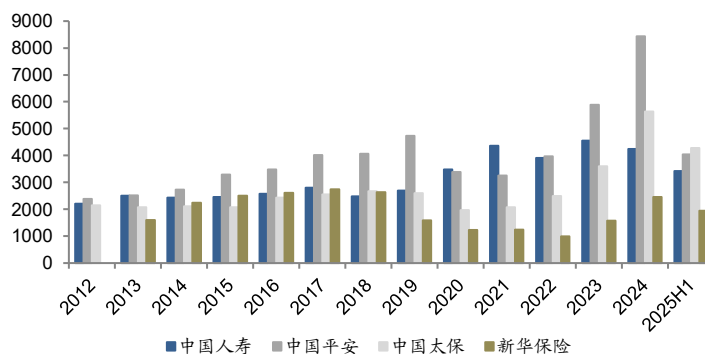


数据来源: 上市险企历年财报, 东吴证券研究所

多年转型成效已经初显, 代理人渠道转型效果继续释放, 队伍结构与质态持续改善。

1) 中国人寿: 持续推进营销体系改革, 队伍优增优育取得实效, 2025H1 优增人力同比+27.6%, 13 个月留存率同比+3.8pct, 5 年资及以上人群占比同比+1.5pct。2) 中国平安: 构建以“基本法、培训、客户经营、产品+服务”为一体的队伍发展“四合一”体系, 2025H1 末整体人力中大专及以上学历占比同比+1.5pct 至 48.3%。上半年代理人活动率 49.9%, 同比-6pct, 人均月收入 and 人均 NBV 分别同比-17.3%、+21.6%。3) 中国太保: 聚焦主管和高绩优代理人, 强化优质队伍招募, 2025H1 新增人力 3.9 万人, 同比增长 19.8%。月均核心人力 4.9 万人, 核心人力月人均首年规模保费同比增长 12.7%至 7.3 万元, 核心人力月人均首年佣金收入同比下滑 13.4%。4) 新华保险: 2025H1 队伍结构不断改善, 月均合格人力 2.5 万人, 月均绩优人力 1.79 万人, 累计新增人力 2 万人, 同比+182%。月均万 C 人力 0.43 万人, 万 C 人力占比 3.2%, 同比持平。人均产能显著提升, 月均绩优率 13.3%, 同比+0.8pct。月均人均综合产能 1.67 万元, 同比+74%。

图15: 2012-2025H1 上市险企代理人每月人均 NBV (元)



数据来源: 上市险企历年财报, 东吴证券研究所

1.4.3. 代理人体制改革深化，个险渠道开始实施“报行合一”

监管继续深化代理人体制改革，个险渠道迎来“报行合一”。2025 年 4 月 18 日金管总局发布《关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的的通知》，提出代理人佣金递延发放、销售人员分级、个险渠道“报行合一”等要求。我们认为，该政策有望重塑行业渠道格局，预计利好经营规范、渠道管理能力更强的头部险企。

表7：《关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的的通知》主要内容

项目	主要内容
完善以长期服务为导向的佣金激励机制	1) 支持保险公司员工依法自愿转换为员工制或代理制保险销售顾问，发掘个人营销渠道新动能。2) 建立以业务品质、服务质量为导向的佣金激励设计和递延发放机制，引导保险销售人员长期留存。对于缴费期 5 年（含）至 10 年的保单，佣金发放时间不得少于 3 年；对于缴费期 10 年及以上的保单，佣金发放时间不得少于 5 年。
深化执行“报行合一”	1) 要求深化执行“报行合一”，加强费用预算管控，做到精算假设费用、预算费用和考核费用相统一。2) 建立保险销售人员违法违规导致经济损失的佣金薪酬追索扣回机制，防范销售误导和套利风险。3) 要求保险专业代理机构、保险经纪人等参照执行，确保对各渠道保险销售人员的监管要求一致。
实施分级销售，提升代理人社会保障	1) 支持中国保险行业协会建立人身险产品分类和保险销售人员分级标准，实现保险销售人员分级、产品分类、差异授权。2) 由中国保险行业协会建立健全保险销售人员诚信信息管理机制，规范销售人员合理有序流动。3) 推动支持为保险销售人员按照灵活就业人员相关政策参加社会保险、办理居住证等，提升保险销售人员福利保障水平。

数据来源：国家金融监管总局，东吴证券研究所

2. 海外发达人身险市场个险渠道发展经验借鉴

个险渠道作为保险业最传统且核心的销售渠道，在全球主要发达市场中经历了深度演进与分化，形成了与当地市场生态高度适配的成熟模式，其发展经验对我国具有极高的借鉴价值。

美国市场是独立代理人（Independent Agent）模式成功的典范。1) 美国拥有全球最发达的独立代理人网络，该渠道贡献了超过一半的个险保费。其成功源于高度“产销分离”的市场土壤：保险公司数量众多而集中度低，为独立代理人提供了丰富的产品选择。2) 与此同时，客户对专业化、定制化服务的需求，使得能够客观比较并推荐多家公司产品的独立代理人备受青睐。他们不仅是销售员，更是专业的财务顾问，尤其擅长销售年金、万能险等复杂型产品，其平均客户价值和收入中位数显著高于专属代理人。3) 美国经验证明，一个成熟、专业且以客户需求为中心的独立代理人体系，能够有效提升渠道效率和服务质量，是驱动市场创新的关键力量。

欧洲市场呈现出以专业中介为主导的多元化格局。1) 欧洲个险渠道结构高度分化，代理人与经纪人模式并存，并共同受到欧盟《保险分销指令》（IDD）的严格监管。IDD

强制要求以“客户最佳利益”为核心，极大地提升了渠道的透明度和专业性。2) 在英国、比利时等市场，独立经纪人渠道势力强大，尤其在养老金和复杂寿险产品领域占据主导地位，例如英国近 80% 的养老金业务由经纪人安排。3) 而在德国、波兰等国，专属代理人体系则更为成熟，其特点是代理人专业资质认证体系完善，与保险公司绑定深入，虽独立性较弱，但保证了服务的专业度和稳定性。4) 欧洲经验表明，严明的监管框架和成熟的中介体系是保障个险渠道高质量发展、赢得客户长期信任的基石。

日本市场则完整演绎了个险渠道从“人海战术”到“精英化”再到“全渠道融合”的转型路径。1) 日本个险渠道最初以“上门拜访”的专属营销员体系为支柱，随后因管理难题和效率低下而陷入困境。此后，在监管机构“展业体制三年规划”的推动下，行业开启了以“提质减量”为核心的重塑，通过引入固定工资、强化专业培训大幅提升了营销员的专业素质和产能。2) 进入新世纪，面对市场变化，日本个险渠道进一步向多元化演进，在保留精英化营销员队伍的同时，大力发展“保险商店”、“保险超市”等来店型直营模式，并积极拥抱数字化营销以触达年轻客群。3) 日本经验表明，个险渠道的转型需要监管与行业形成合力，从追求规模转向追求质量，并积极融合线上线下资源，以适应不断变化的客户偏好。

2.1. 美国个险渠道：独立代理人主导的市场

在美国人身险市场，行业渠道可分为 7 类：①专属代理人；②独立代理人；③多业务线专属代理人；④全能经纪自营商；⑤独立经纪自营商；⑥注册投资顾问；⑦银行。

代理人作为个险渠道的核心组成部分，凭借其灵活性和专业性，能够更好地满足不同客户群体的个性化需求。1) 专属代理人只能为一家保险公司代理业务，而独立代理人可代表一个或多个保险人，并由其授权订立保险合同。独立代理人主要的收入来源是保险人的佣金，通常有两种：一是固定比例佣金，另一种是利润分享佣金。固定比例佣金在出单时或收取保费时支付，不同险种按不同比例；利润分享佣金按年或半年、季度支付，是根据代理人所揽业务的利润情况支付的，目的在于鼓励代理人提高业务质量。专属代理人与独立代理人的产品销售偏好存在一定差异。专属代理人倾向销售传统型产品，产品销售的客户面较广，主要依赖佣金收入；独立代理人倾向于销售具有投资性的寿险及年金险产品，不过度追求客户面广而较为注重客户质量，收入渠道多样，不局限于佣金收入。2) 通常规模较大且实力雄厚的保险公司更倾向于选择专属代理人，因为公司对专属代理人的控制力相对较强，有利于贯彻市场策略；同时公司在培训和职场支持等方面更具优势，对专属代理人也更有吸引力。3) 美国保险市场公司数量众多，2022 年，美国共有 667 家寿险、2656 家财产险及 1355 家健康险注册公司，市场集中度远小于中国，因此形成了产销分离和独立代理人的土壤。专属代理人制度下的营销成本低于公司雇员制，而独立代理人制度下的营销成本又进一步低于专属代理制。4) 美国寿险市场中，年金类产品占据了近一半的保费收入，而独立代理人正是这类复杂产品的主力

推广者。此外，美国人身险行业的创新产品开发能力也为其个险渠道提供了有力支撑。在 21 世纪初利率快速下降的背景下，美国人身险公司积极推出变额年金、万能险等非保本型产品，使得独立账户在负债结构中的占比大幅提升。这种产品结构的优化不仅增强了保险产品的吸引力，也为独立代理人提供了更多元化的销售工具，从而进一步巩固了个险渠道在美国保险市场的核心地位。

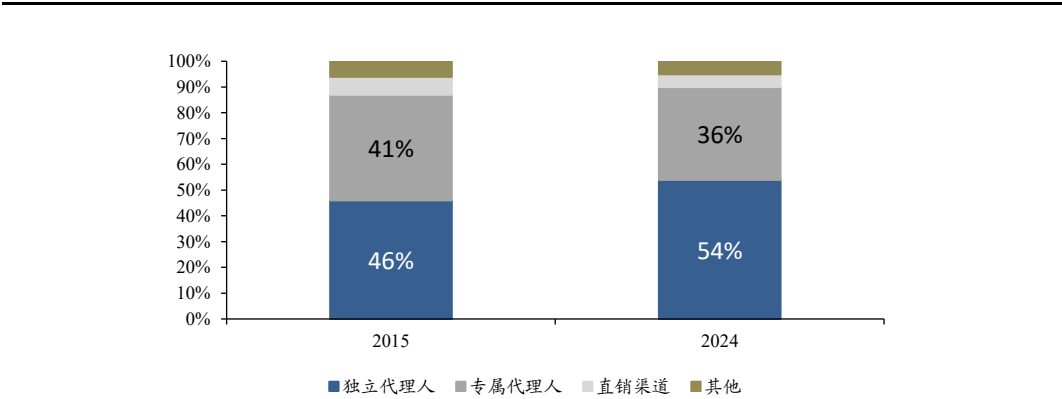
表8: 美国人身险产品的顾问渠道

顾问类别	定义
专属代理人 Career agent	仅代理一家人身险公司的保险产品
独立代理人 Independent agent	不签订排他性代理合同，可代理多家人身险公司的产品
多业务线专属代理人 Multiple-line exclusive agent	仅代理一家人身险公司，但母公司是财产险企业，所以同时销售人身险和财产险
全能经纪自营商 Full-service broker-dealer advisor	可为自己和客户买卖证券的企业，提供一系列的金融产品和服务，拥有庞大的分支网络
独立经纪自营商 Independent broker-dealer advisor	与经纪自营商签订非雇员式的代理合同
注册投资顾问 Registered investment advisor	主要为客户提供财务建议和规划，以此获得收入，而产品代理佣金非其主要收入来源
银行 Bank financial advisor	银行或者储蓄机构的人员提供金融产品的代理服务

数据来源：ACLI，东吴证券研究所

美国是全球最大的人身险市场，美国独立代理人模式在个险渠道中占据主导地位，成为推动人身保险业务增长的关键力量。根据美国寿险营销协会(LIMRA)数据显示，2024 年美国人身险个险渠道中专属代理人、独立代理人、直销渠道、其他渠道的年保费占比分别为 36%、54%、5%和 5%，独立代理人是其主要销售渠道。

图16: 2015 与 2024 年美国个人寿险销售渠道保费收入占比



数据来源：LIMRA，东吴证券研究所

美国个险渠道的高效运作离不开州监管体系下构建的多层次分销网络。1) 由于美国实行联邦制，各州在保险监管方面拥有较大自主权，这种分散的监管框架促使了保险分销体系的高度本地化和专业化。在这样的体系下，独立代理人通常与多家保险公司合作，通过灵活的授权机制，能够在不同地区提供差异化的保险产品和服务。这种模式不

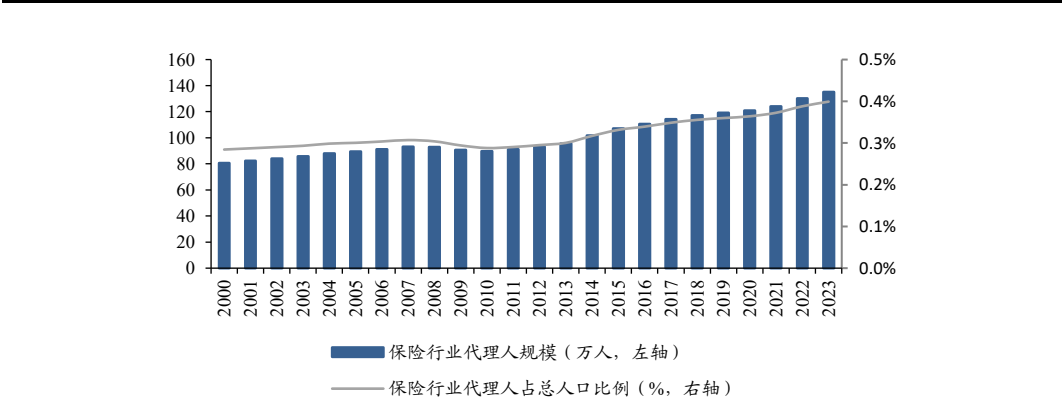
仅提升了保险产品的可及性，也增强了市场竞争活力。2）此外，美国保险市场中，独立代理人数量庞大，从业人数超过 135 万，构成了庞大的销售网络。这种多层次的分销体系也带来了更高的运营效率，独立代理人能够根据客户需求精准匹配产品，减少了传统渠道中常见的销售误导问题。3）专业认证体系是支撑美国独立代理人高产能发展的关键因素之一。在成熟的保险市场中，独立代理人并非简单的销售人员，而是经过系统培训和严格考核的专业人士。他们通常需要获得如 LIMRA、Life Happens 等机构颁发的资格认证，涵盖保险基础知识、产品设计、客户服务、合规操作等多个维度。这种认证体系不仅提升了代理人的专业素养，也增强了客户对其信任度，从而提高了转化率和续保率。

表9：美国专属代理人、独立代理人与独立财务顾问比较表

类别	平均客户数量	平均单个客户收入贡献	客户平均年龄	收入中位数
专属代理人	800 人左右	300 美元	较低	较小
独立代理人	600 人左右	400 美元	中等	中等
独立财务顾问	200 人左右	2000 美元	较高	较大

数据来源：《中国保险—美国保险代理人市场经验对中国保险代理人市场的启示》，ACLI，东吴证券研究所

图17：美国保险行业代理人规模及占总人口比例



数据来源：ACLI，美国劳工部，东吴证券研究所

2.2. 欧洲个险渠道：人身险销售渠道呈现多元化格局

欧洲保险市场的个险渠道呈现出明显的多元化特征，不同国家因历史传统、监管环境和市场发展阶段的差异，形成了各具特色的渠道格局。1）整体而言，欧洲保险市场的个险渠道主要包括代理人(Agents)、经纪人(Brokers)、银行保险(Bancassurance)、直销渠道(Direct Writing)以及近年来快速发展的数字化渠道。2）法国、意大利、西班牙、葡萄牙的银行保险一体化程度高，银保渠道发达；代理人在波兰、卢森堡、德国等国家占

据主导地位,而经纪人则在保加利亚、比利时、英国等国家的保险市场中拥有显著份额。

3) 这种渠道结构的差异反映了各国保险市场的特殊性。英国作为世界上最发达的保险经纪市场之一,拥有约 3200 家独立的保险经纪公司,是保险公司数量的近 4 倍,共有近 8 万名保险经纪人。英国财产保险业务量的 60%以上、一般人寿保险业务量的 20%、养老金保险业务量的 80%,都是由保险经纪人安排的。

4) 德国保险市场的个险渠道结构以代理人渠道为主导,呈现出明显的传统特色与现代转型并存的格局。作为欧洲第三大保险市场,德国个险渠道主要由专属代理人(tied agents)和独立经纪人(brokers)构成,其中专属代理人渠道占据主导地位,远高于其他欧洲国家的平均水平。德国保险代理人制度历史悠久,拥有完善的法律框架和严格的资格认证体系,代理人通常需要通过行业协会认证的专业培训和考试才能执行业务。与英国和法国等国家不同,德国的银行保险渠道发展相对滞后,这主要是因为德国银行业由众多小型区域性银行组成,制约了银保渠道的扩张。近年来,随着数字化浪潮的冲击,德国传统个险渠道也面临转型压力,一些大型保险公司开始投资数字化平台,发展线上销售渠道,但由于德国消费者对保险顾问的高度信任以及复杂保险产品的专业咨询需求,面对面的代理人渠道仍然保持其核心地位。

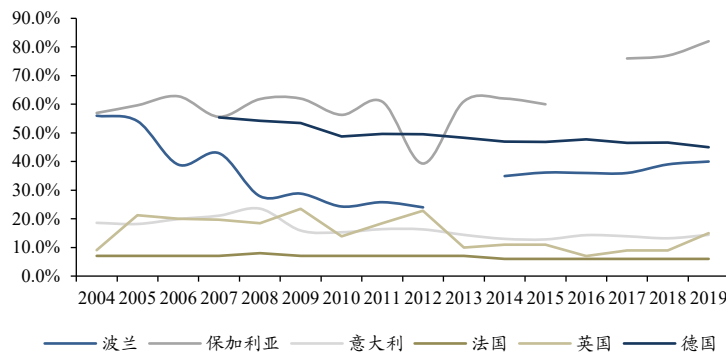
5) 特别值得注意的是,为了解决“或有佣金”(contingent commissions)问题(这是一种与销售目标挂钩的可变薪酬,可能加剧道德风险,导致利益冲突),欧盟的《保险分销指令》(IDD)于 2018 年 10 月 1 日生效,这是规范欧盟保险分销活动的重要法规框架。IDD 的主要目标是提高保险分销商运营的透明度,改善商业实践标准,并加强对消费者的保护。IDD 的保护范围涵盖所有参与保险产品销售的个人和实体,包括保险公司、代理人、经纪人以及其他形式的分销商。IDD 的一个核心原则是“客户最佳利益”原则,要求保险分销商始终以客户的最佳利益行事。这一原则旨在减轻中介机构为追求佣金而向消费者隐瞒关键产品信息时产生的利益冲突。IDD 的实施标志着欧洲保险监管从以产品为中心向以消费者为中心的转变,对保险分销渠道的运作方式产生了深远影响。

表10: 《保险分销指令》(IDD)对个险渠道的具体影响

影响方面	具体影响
透明度要求	保险分销商向客户披露其与保险公司的关系性质、薪酬结构以及潜在的利益冲突,经纪人需要证明自己的独立性和客观性。
专业能力要求	保险分销商具备适当的知识和能力,并进行持续的职业培训。这一要求提高了进入保险中介市场的门槛,促使代理人和经纪人提升专业素质。
产品监督与治理	引入了产品监督与治理(POG)要求,要求保险公司和分销商确保产品符合目标市场客户的需求。这一要求促使保险分销商更加关注产品的适合性和客户需求的匹配度。
跨境业务规范	统一了欧盟成员国之间的保险分销规则,便利了跨境业务的开展。这对于在多个欧盟国家开展业务的大型经纪公司和代理网络尤为重要。

数据来源:《EU intermediary regulation and its impact on insurance agent quality: Evidence from Germany》,东吴证券研究所

图18: 2004-2019 年的人身险保费收入个险渠道占比



数据来源: Insurance Europe, 东吴证券研究所

2.1. 日本个险渠道: 精英化转型的典范

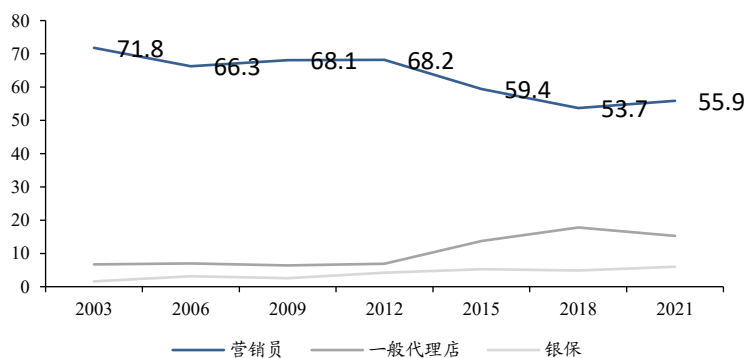
日本个险渠道的发展可以追溯到 1926 年, 当时日本保险公司开始转向以营销员为中心的 sales 方式, 同时对外勤进行管理的分公司、支公司销售体制也不断充实。1) 在二战后, 日本人身险业以营销员为中心的销售组织不断扩大, 其核心是不断吸纳、增加以妇女为主的营销员数量, 以及开展销售和收取保费于一体的“地区制度”。日本保险业的发展, 保险代理人发挥了巨大的作用。日本有世界上最大的人身险市场, 这在很大程度上归功于日本生命保险公司所属的数十万生命保险营销人及其所构筑的庞大的保险营销网络。2) 二战后, 由于战争中男性死亡人数巨大, 战后日本寿险业开始大量录用家庭主妇展业。日本率先建立并强化了以女性为中心的生命保险营销体制, 采取挨家挨户细心走访, 上门推销的方式开展业务, 充分发挥女性耐心细致, 服务周到的优势。这一趋势一直延续至今, 以明治安田生命公司为例, 2023 财年在职营销员总数约为 3.6 万人, 其中女性占比超过 90%。3) 日本人身险公司的销售体制大致为“总公司—分公司—支公司—营销员”的金字塔结构。战后日本寿险业按照“营销员数量扩大—支公司组织扩大—支公司设立新支公司—营销员扩大”链条不断发展。

虽然营销员数量庞大可以带动销售增长, 但同时也为日本人身险公司带来了管理难题。1) 早期日本人身险公司的营销员工资主要是根据业绩高低设置比例工资, 但由于缺乏专业知识, 许多营销员在通过亲友等人情关系进行推销后, 难以继续扩大业务范围。因此, 行业中出现了诸如营销员脱落率高、留存率低、保单续保率低、退保率高, 以及公司教育培训投入产出比低等一系列问题。针对这些问题, 日本个人保险营销渠道经历了一次从“重量”到“重质”的深刻变革。在这一过程中, 行业与保险监管机构均发挥了积极的推动作用。2) 保险公司方面: 在 1965-1975 年推进管理型外勤体系时, 保险公司在工资体系中增加固定工资部分, 并将固定工资与出勤管理和工作纪律相挂钩。相应地, 保险公司在队伍的选拔上日趋严格, 因此部分生产力较低的营销员离开。3) 监

管机构方面：在 1976 年至 1987 年期间，监管机构分四次实施了以提升营销员素质、改革展业制度、提高留存率为核心的“展业体制三年规划”，依次完成了“减少营销员人数”、“提高营销员生产率”、“巩固展业成果”等任务。

进入 1990 年代后，日本个险渠道的发展进入了新的阶段。一方面，营销员渠道的规模持续下滑；另一方面，新型销售渠道开始兴起，渠道结构呈现多元化趋势。1) 根据日本生命保险文化中心的问卷调查，20 世纪 90 年代以前，按照保单件数计算，营销员渠道占寿险业比重超过 90%。然而，随着经济环境变化和市场竞争加剧，这一比例开始下降。寿险销售渠道的推移显示，法人代理店呈减少趋势，从 2000 年左右的约 15 万店铺减少到 2015 年不足 6 万店铺。2) 20 世纪 90 年代以来，日本人身险销售渠道中的个险渠道依然占绝对统治地位，按照保单件数计算，占行业比重超过 80%。然而，1994-2012 年，个险渠道占比从 88% 降至 68%，邮购渠道从 0.7% 升至 8.8%，代理店渠道从 2.9% 升至 6.9%，银保渠道从 1.6% 升至 3.0%。3) 近年来，随着居民和企业安全防范意识的提升，以陌生拜访为主的传统寿险营销模式正逐渐被多元化渠道取代。日本人身险市场呈现出明显的转型趋势：一方面，线下渠道通过“保险商店”和“保险超市”模式扩展触达，前者位于市中心或交通枢纽，满足客户咨询与资料获取需求，后者则在购物中心等场所汇集多家公司产品，提供比较和选择的机会；另一方面，数字化营销策略针对年轻群体，通过动画、电子杂志、明星代言网站等方式增强吸引力。此外，纯网络保险公司（如 SBI 安盛生命和 Lifenet 生命）的出现进一步推动行业变革，凭借低成本运营实现极具竞争力的费率水平。这些变化共同推动了寿险营销向更灵活、低成本、客户导向的方向发展。

图19：2003-2021 年日本人身险产品销售渠道结构变化（%）



数据来源：日本生命保险文化中心，东吴证券研究所

3. 国内个险渠道未来路在何方？

3.1. 当下国内个险渠道的主要痛点

虽然国内个险规模已趋于平稳，但渠道转型压力依旧，四大痛点仍亟需解决。1)

通常来说，个险渠道擅长销售保障型产品，银保渠道擅长销售储蓄型产品。而目前国内经济环境处于波动承压期，因此保障型产品的市场需求疲软，个险渠道受其拖累。2）中高端客群逐渐成为人身险行业目标客群，但其日趋复杂的保险需求与部分代理人的能力缺失不匹配。3）教育培训体系问题制约了代理人专业能力的提升。国内险企缺乏系统性销售技能教材和专业讲师，主要依赖基础知识培训，而海外险企往往通过强化培训提升代理人专业能力。头部险企虽推出专业化培养计划，但课程内容仍以基础为主，与海外险企的差距体现在专业技能深度和实战训练上，培训效果也存在差异。4）现行利益分配机制影响代理人的积极性和留存率。“报行合一”政策实施后，佣金费率较之前下降，代理人收入受到影响。叠加佣金递延发放政策从短期激励转向长期服务导向，导致代理人收入结构变化，进一步加剧队伍不稳定。

3.2. 个险渠道转型突破方向：专业、科技与服务的三维升级

个险渠道目前虽承压，但具备其他渠道没有的三大核心优势。1）与客户互动上具有不可替代性。相比于其他渠道，个险能够通过更高频次的互动与客户产生紧密的联系，能销售更复杂的产品，能将保险交易升级为信任资产沉淀，能为险企构建忠实的客户基础。2）成为串联险企生态的中间枢纽。个险是险企医疗、养老、财富管理等生态圈中的中间环节，上接各生态圈，下连广大客户群，能够更加稳定地将生态圈服务提供给客户。3）个险与险企的联系较银保、经代等渠道更为紧密，能更好的执行险企的战略规划。

个险依托以上三大核心优势，有望从专业、科技与服务方面实现升级、转型。

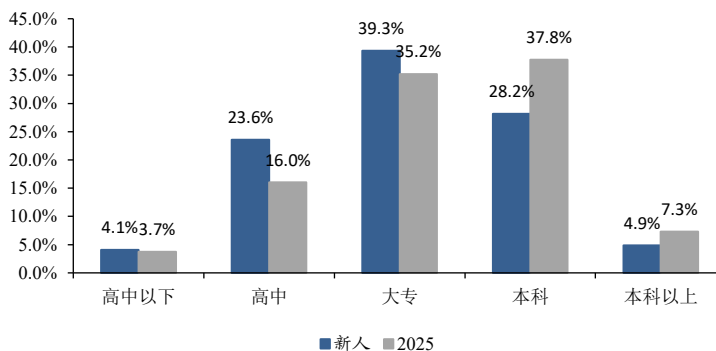
3.2.1. 专业致胜：从销售误导到价值回归

针对保障型产品需求疲软的问题，个险渠道可通过积极适应客户新需求的方式缓解。经济环境承压时，保障型产品需求萎靡是客观规律，个险渠道无法避免。但客户保险需求始终在动态变化，个险渠道若能精准把握客户需求或可缓解销售压力，举例而言：1）经济承压时客户价格敏感性会变高，因此杠杆率更高的产品会更受客户青睐。2）受医疗改革等因素影响，居民对医疗险的需求明显提升。3）2025年9月起，预定利率不对称下调，分红险定价优势凸显，而分红险产品结构复杂，在销售时个险渠道会较银保渠道更有优势。

国内个险渠道可学习日本经验，加速向专业化、职业化方向发展，通过提高准入门槛、完善培训体系和改革薪酬激励机制，打造一支高素质的个险队伍，彻底抛弃过去所谓的“人海战术”。1）针对客户需求和代理人自身能力不匹配的矛盾，个险渠道应通过以“质量”换取“数量”的方式全面提升代理人的专业性以满足客户日益复杂的产品需求。2）同时代理人向专业化转型能帮助解决个险渠道长期以来面临的两大诟病之一——销售误导问题。近年来，监管机构对保险领域开出的监管处罚中，销售误导一直是典型违法违规事由。这些销售误导行为主要表现为夸大保险责任、隐瞒重要条款、诱导客户购买不适合的产品等多种形式。以分红险为例，在我国人身险发展过程中，分红险曾

有过长达数年的辉煌。但随着大量产品逐渐到期，问题开始显现，消费者发现收益远不达预期，产生很多投诉及销售误导。这种情况在当时粗放式“人海战术”和费用大战背景下尤为突出，很多销售人员没有经过足够的培训，缺乏专业能力，无法为客户提供准确的产品解释和合理的配置建议。3）从近几年头部公司个险转型效果也可以看出，即使代理人规模在持续下降，但随着人均产能的提升，公司个险总业务价值并不会随人力规模减少而减少。4）未来，代理人的角色将从“产品销售员”向“风险管理顾问”和“财富规划师”转变，这要求代理人不仅要掌握保险产品知识，还需要具备风险评估、财务规划、健康管理等多方面的专业能力，以满足客户日益多元化的需求。各大保险公司不仅需要优化代理人的招募，提高准入门槛，同时也需要加强专业培训，完善职业发展路径，从而打造一支高素质、专业化的代理人队伍。

图20：国内保险代理人新人学历优于总体平均水平



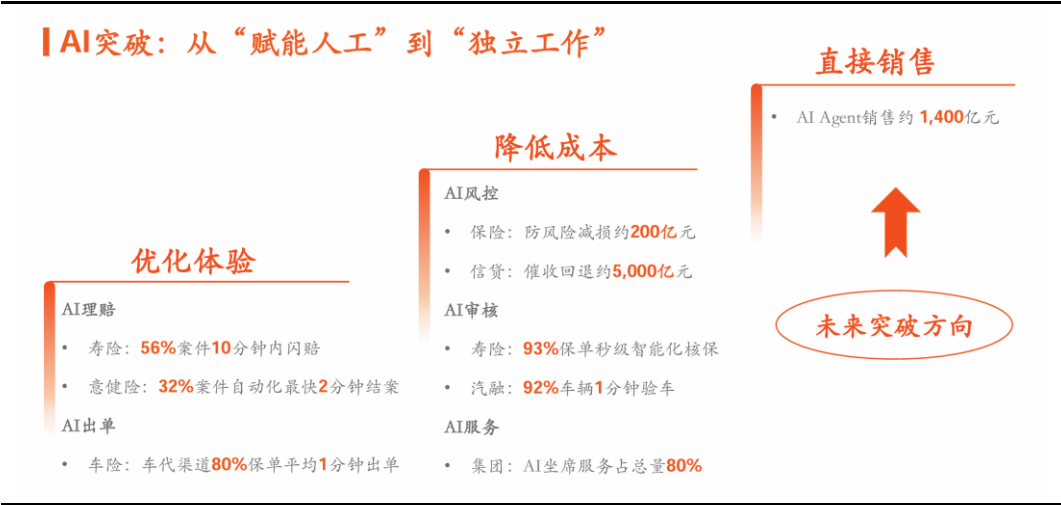
数据来源：《2025 中国保险中介市场生态白皮书》，东吴证券研究所

3.2.2. 科技赋能：数字化工具提升展业效率

科技赋能正成为推动个险渠道转型升级的重要引擎。1）近年来，随着人工智能、大数据、云计算等技术的快速发展，保险公司开始借助科技手段重构个险渠道的服务模式和运营体系。2）面对数字化浪潮，传统的代理人渠道也在积极适应变化，采用“线上到线下” (Online-to-Offline, O2O) 模式，结合数字化工具和传统的面对面服务，为客户提供更加全面和便捷的体验。例如，一些保险公司开发了自己的移动应用程序或在线平台，使客户能够在线查询保单信息、提交理赔申请或进行简单的保单调整。同时，对于复杂的保险需求或重要决策，客户仍然可以获得代理人的专业建议和个性化服务。3）随着大语言模型技术的落地与迭代，目前已有多家保险机构，上线了大模型并落地应用场景，可以从销售端、营运端为保险公司业务赋能，提升销售服务质量，降低营运成本。并有望在保险更多业务领域，如新产品创新、风险洞察等方面带来更多颠覆性的机会，这场由 AI 驱动的行业变革正加速重构保险生态。4）我们预计，未来保险公司将进一步加大在科技领域的投入，通过构建智能化的客户管理系统、自动化展业平台和数据驱动的绩效评估体系，提升代理人的展业效率和服务能力。线上线下相结合的全渠道营销策

略将成为主流，代理人将借助数字化工具实现更加精准的客户触达和个性化服务。

图21：中国平安 AI 赋能主业



数据来源：中国平安 2024 年业绩报告，东吴证券研究所

3.2.3. 服务升级：公司战略赋能代理人转型

服务模式将从单一产品销售向“产品+服务”的综合解决方案升级，围绕客户全生命周期的保险保障及金融需求，提供人身保障、健康管理、养老规划、财富管理等一体化服务。1）近年来，随着客户对保险产品的需求从单一的风险保障向综合生活服务延伸，保险公司开始注重构建以客户为中心的服务生态，各大保险公司正积极布局大健康、大康养战略，通过整合医疗、养老等资源，为代理人提供全方位的服务支持，帮助他们从单一的产品销售者转变为综合服务提供者。2）在大健康、大康养战略的支持下，代理人的角色正在发生根本性变化，从单一的产品销售者转变为多重身份的价值传递者。例如泰康人寿的健康财富规划师（HWP）集保险顾问、医养顾问、理财顾问三重身份于一身，在为客户提供保险保障和服务之外，还覆盖客户全生命周期、全家庭乃至全家族的医养健康、品质养老、财务规划等。同时，泰康为 HWP 提供了全面的培训和支持体系，包括：专业认证（与清华大学、北京大学等顶级院校合作，提供健康管理、养老服务、财富管理等领域的专业认证）；实践培训（在泰康自有医院和养老社区进行轮岗实习，深入了解医疗健康和养老服务的实际运作）；以及客户资源支持（优先对接泰康医院和养老社区的高净值客户资源）。3）未来，随着老龄化程度的加深和高净值人群的增长，价值客群的需求将日益复杂，我们预计，公司整体战略对代理人的赋能将成为个险渠道的有效助力。

图22：中国平安医养服务赋能主业



数据来源：中国平安 2025 年中期业绩报告，东吴证券研究所

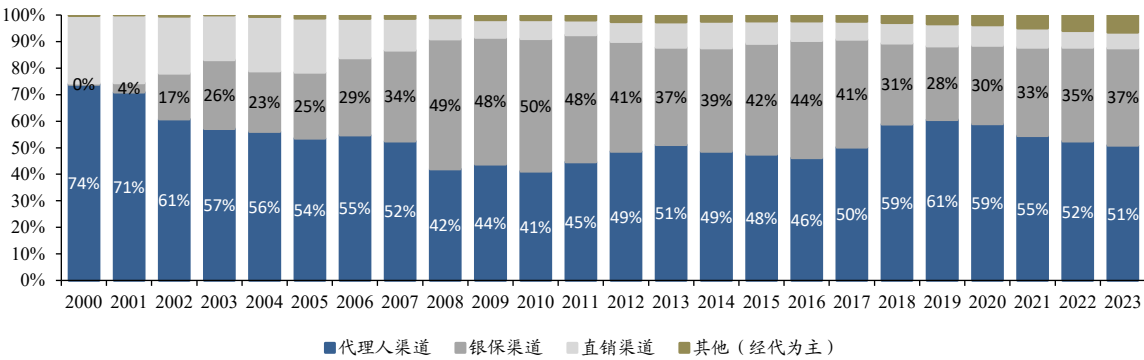
3.3. 未来国内个险“一家独大”局面或不复存在，人身险销售渠道或将迎来“百花齐放”

表面上看，中国个险渠道似乎正在走向没落——从 2019 年的 912 万人高峰到 2024 年的 264 万人，保险代理人数量在短短五年间减少了 648 万人，降幅超过七成，然而，深入分析行业数据后可以发现，个险渠道并非走向没落，而是正在经历一场从“规模驱动”到“价值驱动”的深刻转型。

从海外成熟市场经验来看，美国、日本等国的个险渠道也经历过类似的转型过程，最终形成了以专业化、职业化代理人为核心的高质量发展模式。

我们认为，中国个险渠道短期衰落，是行业走向成熟的必经之路，是从粗放式增长向精细化、专业化方向发展的积极调整，这将为保险行业的长期健康发展奠定坚实基础。未来，国内人身险销售渠道将不再依赖于单一渠道，而是多渠道“百花齐放”。

图23：2000-2023 年中国人身险保费渠道占比情况



数据来源：中国保险年鉴，东吴证券研究所

4. 风险提示

- 1) **长端利率趋势性下行**: 受经济环境承压影响, 长端利率可能长期位于下行通道中, 保险公司利差损风险增大。
- 2) **权益市场波动**: 权益市场向下波动风险可能会导致保险公司投资收益受到负面影响。
- 3) **新单保费承压**: 预定利率下调, 分红险转型可能会影响保险公司新单保费收入。

免责声明

东吴证券股份有限公司经中国证券监督管理委员会批准，已具备证券投资咨询业务资格。

本研究报告仅供东吴证券股份有限公司（以下简称“本公司”）的客户使用。本公司不会因接收人收到本报告而视其为客户。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见并不构成对任何人的投资建议，本公司及作者不对任何人因使用本报告中的内容所导致的任何后果负任何责任。任何形式的分享证券投资收益或者分担证券投资损失的书面或口头承诺均为无效。

在法律许可的情况下，东吴证券及其所属关联机构可能会持有报告中提到的公司所发行的证券并进行交易，还可能为这些公司提供投资银行服务或其他服务。

市场有风险，投资需谨慎。本报告是基于本公司分析师认为可靠且已公开的信息，本公司力求但不保证这些信息的准确性和完整性，也不保证文中观点或陈述不会发生任何变更，在不同时期，本公司可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。

本报告的版权归本公司所有，未经书面许可，任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制和发布。经授权刊载、转发本报告或者摘要的，应当注明出处为东吴证券研究所，并注明本报告发布人和发布日期，提示使用本报告的风险，且不得对本报告进行有悖原意的引用、删节和修改。未经授权或未按要求刊载、转发本报告的，应当承担相应的法律责任。本公司将保留向其追究法律责任的权利。

东吴证券投资评级标准

投资评级基于分析师对报告发布日后 6 至 12 个月内行业或公司回报潜力相对基准表现的预期（A 股市场基准为沪深 300 指数，香港市场基准为恒生指数，美国市场基准为标普 500 指数，新三板基准指数为三板成指（针对协议转让标的）或三板做市指数（针对做市转让标的），北交所基准指数为北证 50 指数），具体如下：

公司投资评级：

买入：预期未来 6 个月个股涨跌幅相对基准在 15%以上；

增持：预期未来 6 个月个股涨跌幅相对基准介于 5%与 15%之间；

中性：预期未来 6 个月个股涨跌幅相对基准介于-5%与 5%之间；

减持：预期未来 6 个月个股涨跌幅相对基准介于-15%与-5%之间；

卖出：预期未来 6 个月个股涨跌幅相对基准在-15%以下。

行业投资评级：

增持：预期未来 6 个月内，行业指数相对强于基准 5%以上；

中性：预期未来 6 个月内，行业指数相对基准-5%与 5%；

减持：预期未来 6 个月内，行业指数相对弱于基准 5%以上。

我们在此提醒您，不同证券研究机构采用不同的评级术语及评级标准。我们采用的是相对评级体系，表示投资的相对比重建议。投资者买入或者卖出证券的决定应当充分考虑自身特定状况，如具体投资目的、财务状况以及特定需求等，并完整理解和使用本报告内容，不应视本报告为做出投资决策的唯一因素。

东吴证券研究所
苏州工业园区星阳街 5 号
邮政编码：215021

传真：（0512）62938527

公司网址：<http://www.dwzq.com.cn>