

中国平安
PINGAN
专业·价值



专业 让生活更简单

INSURANCE WELLNESS ADVISER

迈向新范式

中国寿险代理人高质量转型白皮书

中国平安
PINGAN
专业·价值



清华大学
Tsinghua University

2026

平安人寿与清华大学联合发布



INSURANCE WELLNESS ADVISER

鸣谢：

《中国寿险代理人高质量转型白皮书（2026）：迈向新范式》由清华大学经济管理学院中国保险与风险管理研究中心撰写完成。本研究得到了平安人寿保险公司的经费支持与研究协助。报告中所呈现的理论观点与数据分析结果，均由清华经管研究团队独立完成，不代表平安人寿的立场或观点。

使用说明：

我们欢迎各类媒体、网站或个人进行转载和传播，以促进知识的分享与交流。转载时请务必注明出处，并保留报告的完整性。本报告仅供个人或非商业性用途。未经书面许可，不得用于商业目的。转载者应对其转载行为及后果自行承担责任，清华大学和平安集团不承担因转载或者延伸解读引发的任何法律责任。

引用方式：

冯国桓、宋滨滨、陈业昕等，中国寿险代理人高质量转型白皮书（2026）：迈向新范式，清华大学经济管理学院中国保险与风险管理研究中心，2026。

目录

CONTENTS



目录

01	第一章 历史演进：“四维动因”耦合影响的寿险代理人非线性演进	3		
	1.1 分析框架：“宏观环境-制度政策-科技水平-公众需求”四维动因	4		
	1.2 国内寿险代理人过往三十年的非线性演进历程	5		
	1.3 当前四维动因分析与所处阶段识别	7		
	1.4 本章小结	10		
02	第二章 国际镜鉴：发达市场寿险代理人模式的实践与启示	11		
	2.1 美国：以西北互助为代表的专属代理人精英体系	13		
	2.2 日本：从家庭主妇大军到专业长期顾问的转型之路	15		
	2.3 海外经验启示与本章小结	12		
03	第三章 实证之基：来自客户需求与潜在人才诉求的多维洞察	17		
	3.1 寿险代理人的“四位一体”能力模型	18		
	3.2 围绕客户与潜在人才的调研设计	20		
	3.3 调研结果样本的主要特征	21		
	3.4 客户需求解读：解码客户对寿险代理人的期待	22		
	一、特征偏好：更受欢迎的代理人有什么特征？	22		
	二、需求图谱：随生命周期演进的多样需求跃迁	24		
	三、行为特点：信息获取的“去中心化”与最终决策的“中心化”	25		
	四、能力期望：专业性、洞察力与推动力的多维诉求	27		
	五、服务方式：代理人在技术变革下的全生命周期服务价值	30		
	六、小结：客户眼中的“理想代理人”	34		
	3.5 潜在人才解读：职业转型的可能性与选择逻辑	35		
	一、转型目的与挑战：期待与顾虑并存	35		
	二、从业选择与价值观：个人发展与客户利益的共赢	37		
	三、对保险平台赋能的期望	39		
	3.6 实证小结：供需交汇处的代理人素养图谱	42		
	一、交叉分析：相同问题背后的共识与分歧	42		
	二、素养图谱：代理人主流素养的七个维度	46		
04	第四章 未来之像：寿险代理人高质量转型新范式——“千里骏马”人才画像	47		
	4.1 角色重定位：从产品销售到“综合解决方案的提供者”	48		
	4.2 基于“四位一体”能力模型的“千里骏马”人才画像	49		
	（一）马首：客户价值导向的诚信品格	49		
	（二）马身：专业信用构建力	49		
	（三）前腿：深度洞察力与决策推动力	50		
	（四）后腿：资源整合力与科技赋能力	50		
	（五）马尾：长期伙伴关系经营力	51		
	4.3 高质量转型的价值闭环与行为特征	51		
	（一）从洞察到设计：诊断驱动型服务模式	51		
	（二）从方案到共识：协作式沟通风格	51		
	（三）从交易到托付：长期关系的经营逻辑	51		
	（四）与客户期望契合的关系深化	51		
	4.4 本章小结	53		
05	第五章 赋能之策：关于“千里骏马”的能力支撑	53		
	5.1 从“良驹”到“骏马”：平台赋能的使命	54		
	5.2 赋能体系：从机制引导到资源支撑的五大支柱	54		
	（一）价值锚定：将客户导向从理念固化为行为准则	54		
	（二）组织激励：进化成长环境与激励机制	54		
	（三）培养体系：构建从知识到能力的转化体系	55		
	（四）科技加持：AI时代下对代理人的数智赋能	55		
	（五）生态赋能：为代理人优选服务客户全生命周期的资源	55		
	5.3 本章小结	56		
06	第六章 平安之行：高才计划的探索与实践	57		
	6.1 战略先导：“综合金融+医疗养老”的生态布局	58		
	6.2 高才计划：系统性构建高质量人才队伍	58		
	6.3 初步成效：数据印证转型之路	64		
07	第七章 未来之约：倡议与展望	65		
	附录			

导言. »



我们正站在中国寿险业发展史上一个特殊的关口。

过去三十年，自代理人制度引入国内，至巅峰时期行业汇聚近千万大军，撑起万亿保费市场。然而辉煌背后隐忧未消：队伍大进大出、销售导向主导、社会认同偏低——这些问题在人口红利消退、客户认知跃迁、技术浪潮冲击、监管导向重塑的今天集中爆发。这不是周期性波动，而是结构性范式革命。

本研究的起点源于一个根本判断：当前寿险代理人生态的主要矛盾，已从“规模与质量的冲突”演变为“长寿时代客户对综合性风险管理解决方案的迫切需求，与现阶段仍以产品销售为主的传统能力供给之间的系统性代差”。弥合这一代差，需要一场从人才结构到赋能体系的系统性重构。

为此，我们在2026年2月份在全国316个城市与地区开展迄今为止行业内最大规模样本的调研，回收客户问卷12,001份、潜在人才问卷5,214份。特别是采取在客户侧和潜在人才侧双向调研的设计，更是增加了实证力度。从客户需求角度洞察高质量代理人所应具备的能力，从潜在人才角度识别高质量代理人的甄选与赋能培育，以此解码供需两端的真实期待。

我们提出“四位一体”能力模型，基于调研分析，从客户需求与人才诉求的交汇处提炼出七大核心素养，并具象化为“千里骏马”人才画像，给出寿险代理人高质量转型的方向。“千里骏马”的人才队伍，更多不是甄选出来的，而是要系统性培育和赋能，对应能力缺口，有条件的险企可构建从价值锚定、组织激励、阶梯成长、科技杠杆到生态链接的五大赋能体系。

这是一份立足于全行业的研究报告。致监管：我们以数据呈现转型的紧迫性，以框架探讨职业化的路径；致同业：我们分享先行者的实践，愿共同探索印证；致每一位从业者与潜在人才：让你看见这份职业的另一可能；致每一位客户：让你了解这个行业正在发生的改变。

三十年前，代理人制度在国内落地生根。三十年后，旧范式退潮，新范式开始浮现。

谨以此报告，致敬所有在转型中探索前行的保险人。



冯润桓，PhD, FSA, CERA
清华大学经济管理学院讲席教授
中国保险与风险管理研究中心主任



PART 01

第一章

历史演进 >>

“四维动因”

耦合影响的寿险代理人非线性演进

1.1 分析框架：“宏观环境-制度政策-科技水平-公众需求”四维动因

中国寿险代理人制度的演进历程具有非线性特征，并非单因素驱动。本研究提出“宏观环境—制度政策—科技水平—公众需求”的四维动因模型，作为代理人制度核心分析框架。



图1.1 四维动因模型

宏观环境是基础土壤，其变化具有根本性、不可逆性，为整个行业的转型设定了底层约束与长期方向，间接传导影响着代理人制度的演进。其中经济周期、利率水平、人口规模、社会及家庭结构等因素，共同决定了保险市场的总量与根本动能，从供需两侧塑造代理人的组织模式和作业方式。

制度政策是规则轨道，直接定义保险行业的供给规则和发展方向。引导产品服务与代理人供应，通过准入标准划定队伍门槛，通过佣金制度引导行为取向，通过分级管理重塑能力要求，并在市场需求和技术水平的反作用下，影响着不同阶段代理人的组织模式与行为。

科技水平是效率引擎，关系到信息平权和服务模式，同时驱动制度政策的迭代、引导需求行为的变化。一方面，技术迭代持续拓展代理人能力边界，影响组织模式和产能；另一方面，技术便利打破信息差，推动消费者行为线上化，更是驱动代理人作业方式的变革。

公众需求是价值指针，直接检验产品服务供给和代理人能力。不同阶段客户行为（从人情推荐到主动研究）与需求偏好（从储备替代到综合解决方案）的差异，是代理人制度特征演变的直接动因。

四维动因相互作用、动态耦合，当一个或多个维度率先发生突破性变化，便会对其他维度产生“结构性影响”，进而传导至代理人供给侧，引发制度与组织的调整，驱动非线性、多阶段、螺旋式演进，在渠道规模、产能等方面留下清晰的历史印记。

1.2 国内寿险代理人过往三十年的非线性演进历程

表1.1 中国寿险代理人制度的演进轨迹

	制度破冰与市场启蒙期 1992年-1999年	人海红利与规模扩张期 2000年-2009年	移动展业与产品竞争期 2010年-2016年	监管重塑与模式瓦解期 2017年-2021年
特征	代理人制度引入并快速复制；高预定利率保单驱动产品热销与产能提升，带动代理人规模增长。客户对保险概念陌生，依赖面对面讲解与人情纽带	(1) 依托人口红利和“增员-晋升”利益机制维持代理人规模扩张；(2) 代理人“三低一高”（留存率低、人均产能低、续期收入占比低、税负高）	移动展业从萌芽到普及、大幅提升销售效率；费率市场化改革催生财富类产品爆发；代理人规模创历史新高	“政策剧变—规模崩塌—旧模式瓦解”，行业处于发展增速换挡期、前期问题集中爆发期、高质量发展转型阵痛期，开始进入深入调整
规模	代理人规模从无到有，由36人增长突破50万人	代理人规模突破百万，持续增长，逼近300万	政策驱动，规模爬坡，至2016年达到650余万	2019年达900余万，而后回落，2021年末约595万
资质准入	1998年起实施资格考试，持证上岗	延续资格考试，2003年考试报名条件由高中降至完成九年义务教育以上人员。2006年7月起要求同时取得展业证方可展业；2009年取消工商登记	2013年7月，执业证书取代展业证；2015年4月，取消代理人资格考试。保险营销员的准入权由监管层下放至保险公司	呈现“宽进严管”的鲜明特征，监管开始大力推动“清虚”工作，倒逼行业主动淘汰低绩效人力
组织形式	金字塔组织架构初步形成，基本法为制度蓝本	三层四阶职级定型，实施“增员-晋升”佣金体系	金字塔组织架构强化，产品+培训，销售流程标准化	金字塔模式暴露弊端，清虚淘汰低效人力，2020年独立代理人制度试点启动
产能	代理人收入显著高于社会平均工资，高预定利率保单热销，代理人收入可观	人均产能较低，2009年月均收入仅为1500余元，低产能成为制约发展的瓶颈	收入两极分化，新人开单困难，前期增员扩张弊端显现，上市险企活动率长期在50%左右徘徊	呈现“结构性分化、整体下滑”的特征
核心矛盾	市场启蒙需求与粗放扩张之间的矛盾。销售误导与“利差损”风险初步积累	组织扩张速度与品质管理能力之间的结构性冲突。队伍大进大出，销售品质问题凸显	同质化产品竞争与客户个性化需求萌芽之间的矛盾。代理人能力欠缺已在客户追问中暴露无遗	强监管下的传统模式阵痛与代理人转型焦虑之间的结构性冲突。旧范式被强制退烧，新能力尚未补齐

表1.2 影响中国寿险代理人发展演进的四维动因

	制度破冰与市场启蒙期 1992年-1999年	人海红利与规模扩张期 2000年-2009年	移动展业与产品竞争期 2010年-2016年	监管重塑与模式瓦解期 2017年-2021年
宏观环境	(1) 经济环境：市场经济转轨期，国企改革释放保障真空；(2) 利率水平：高位运行，一年期存款利率高达10%以上，自1997年起快速下行；(3) 人口状况：人口红利初显，城镇化进程加速	(1) 经济环境：加入WTO，经济全球化加速；(2) 利率水平：处于低位，稳态运行，保险预定利率长期维持在2.5%上限；(3) 人口状况：城镇化率快速提升，人口红利达峰	(1) 经济环境：人均GDP跨过保险业“S型曲线”的第一个加速拐点，互联网消费渗透生活；(2) 利率水平：剧烈波动突显保险利差优势；(3) 人口状况：老龄化加速，少子化加剧，人口红利下行	(1) 防风险成为政策主基调，人口红利下行。(2) 新冠疫情暴发，物理隔离加速了线下展业模式的崩溃。(3) 利率进入下行通道，行业主动压缩负债成本，开始调整产品结构
制度政策	1992年友邦引入个人代理人制度，1994年平安制定首套基本法，1995年保险法颁布实施，1996年《保险代理人管理规定（试行）》明确资格考试要求，制度框架初步成型	监管鼓励市场主体扩容，保险公司普遍采用“基本法”驱动组织发展，以“增员-晋升”为佣金分配的核心逻辑，呈现高首佣低续佣的特征；监管强化规范发展，《保险营销员管理规定》自2006年7月实施，要求取得展业证	2010年《保险代理人监管规定》，规范代理人行为；2012年《保险销售从业人员监管办法》将学历门槛提高至大专；2013年监管推进人身险费率市场化改革，预定利率上限由2.5%放开至3.5%；同时实施执业许可+从业身份；2015年取消代理人资格考试；保险公司竞争转向“产品+培训”	监管重塑力度空前。2017年“134号文”终结中短存续期产品的套利空间。《保险销售行为可回溯管理办法》规范行为；2018年，“双录”全面推行。2019年监管启动代理人清核工作；2020年，独立代理人制度试点启动。2021年，《保险代理人监管规定》正式落地
科技水平	完全线下化。手工出单、纸质档案、面对面培训构成展业全流程	电子化全面普及。核心业务系统陆续上线，电脑计划书（PPT）开始取代手工计算，但技术的核心功能仍是“提升效率”而非“重构模式”	移动投保、电子签名、在线支付变为现实，展业效率大幅提升。互联网保险开始崛起，技术的核心应用仍集中于“销售工具”层面，尚未深度介入需求分析、方案设计等专业环节	技术水平进入“线上线下融合但割裂”的阶段。科技对代理人的赋能仍停留在“保单管理”“计划书制作”等工具层面，对专业能力的实质性提升有限。线下代理人数字化能力普遍滞后
公众需求	金融素养普遍较低，对“保险”概念几乎空白，资金规划方式匮乏，将高预定利率的金融工具视为更优选择。依赖代理人讲解与人情纽带	处于“人情购买”与“初步保障”的过渡阶段。开始接受寿险、重疾险的保障功能，但购买决策仍高度依赖对亲友代理人的信任	客户需求从“买人情”转向“买产品”。互联网打破了信息不对称，客户开始主动比较公司产品、产品条款、收益演示。同时，在利率下行预期中，客户对“长期收益”的储备类保险趋之若鹜	客户需求进入“信任危机”与“体验升级”并存的矛盾状态。销售误导屡禁不止，同时互联网原住民成为消费主力，客户期待更便捷、透明、自主的服务体验

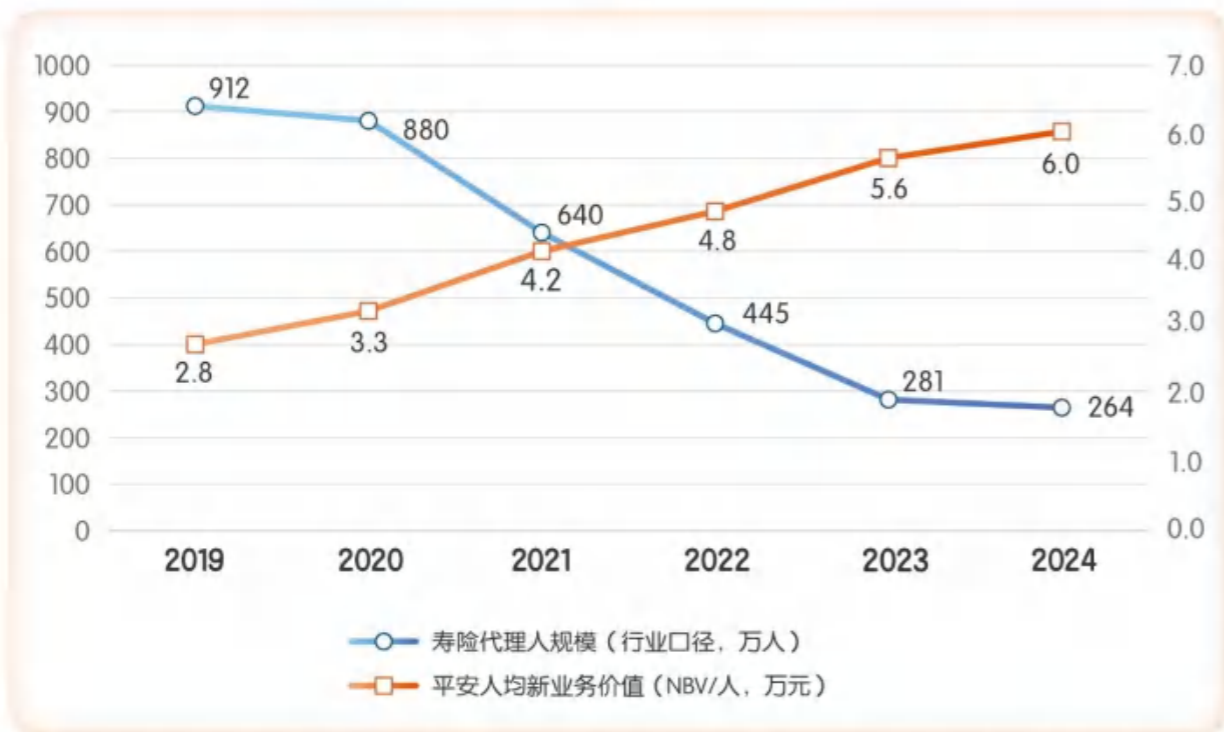
1.3 当前四维动因分析与所处阶段识别

表1.3现阶段四维动因特征

时间		2022年至今	
宏观环境	经济形势	<p>当前中国经济正处于从高速增长向高质量发展转型的关键期，2025年四季度中国实际GDP增速放缓至4.5%（国家统计局，2026），为2022年底以来最慢增速；按照到2035年人均国内生产总值达到中等发达国家水平的远景目标倒算，“十五五”时期我国经济需保持适当增速。综合政府工作报告及多家机构预测，该时期潜在增速区间约为4.6%~5.1%。经济环境的变化，驱动寿险在家庭保障和财富管理中发挥独特作用</p> <p>从发展规律来看，中国人均GDP已跨越1.2万美元台阶（国家统计局，2026），正处于“S型曲线”中高速增长阶段。参照国际经验，日本1980年代初、韩国1990年代中期人均GDP达到相似水平后，寿险深度均迎来持续跃升未来十年，中国寿险市场复合平均增长率预计达7.8%（安联，2025），在人口结构优化与居民财富积累的共同驱动下，健康保障与养老储备需求将持续释放，为代理人转型提供广阔的市场空间</p>	
	利率水平	<p>利率环境进入“长期低位”新常态。这一变化深刻影响保险产品的定价逻辑，2025年1月人身险预定利率动态调整机制正式落地（国家金融监督管理总局，2025），行业主动防控利差损风险，调整产品结构，低利率环境为寿险提供财富管理窗口</p>	
	人口状况	<p>人口结构发生根本性转折。中国总人口连续第四年下降，2025年新生儿数量降至792万（国家统计局，2026），同时老龄化加速——65岁以上人口占比持续攀升，预计2035年银发经济规模有望达到30万亿元（国务院常务会议，2026），这为寿险参与银发经济提供历史性机遇</p>	
	制度政策		<p>2023年《保险销售行为管理办法》（国家金融监督管理总局，2023）完善对销售行为的管理与追责</p> <p>2024年国务院发布《关于加强监管防范风险推动保险业高质量发展的若干意见》（国务院，2024），提出到2029年初步形成保险业高质量发展框架，到2035年基本形成具有较强国际竞争力的保险业新格局。核心措施涉及：（1）“报行合一”全面落地，佣金发放期限与缴费期刚性挂钩；（2）推动保险销售人员分级分类管理（国家金融监督管理总局，2025），加强产品适当性监管，增强产品供需适配度；（3）加快营销体制改革写入顶层设计，探索代理人模式新路径</p> <p>2025年4月，金融监管总局下发《关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的通知》（国家金融监督管理总局，2025），明确提出淡化“销售”标签，重塑职业形象，引导销售人员职业化发展</p>
		保司层面	<p>头部险企密集启动精英化战略，例如平安“保险康养顾问”、泰康HWP、友邦“卓越营销员3.0”，基本法向长期服务、专业能力深度倾斜，行业共识从“规模扩张”彻底转向“价值增长”。主要保险公司新人中，本科及以上学历占比显著提升</p>
		科技水平	<p>从数字化到数智化的代际跃迁。（1）生成式人工智能正深刻重构服务模式。客户服务、代理人赋能、核理赔是主要落地场景，从“提升效率的工具”升级为“重构服务模式的能力杠杆”；（2）数据要素价值日益凸显，数字技术已渗透至保险经营全流程。驱动产品创新、加速数字化转型、变革经营效率</p>
		公众需求	<p>进入“综合解决方案与终身价值时代”。（1）需求高度综合化。健康、养老、传承、资产隔离等诉求交织。（2）中国人口老龄化程度持续加深，2023年65岁以上人口2.2亿，占全球1/4（国家统计局，2024；据联合国人口司测算），养老格局面临深刻变革，商业养老保险市场空间广阔。（3）长寿时代下，公众对康养需求的增量明显，据统计，中国家庭健康消费总支出从2019年的6.4万亿元持续增长至2023年的9.0万亿元，年均增速超10%；养老消费市场支出规模从2019年的5.2万亿元增至2023年的8.2万亿元，年均增速约12%。全国居民人均医疗保健支出从2017年的1451元攀升至2023年的2460元（国家统计局，2024）。（4）更多中高净值人群认可保险价值与功能；（5）以客户为中心的长期服务需求日益凸显，信息透明化加速需求升级（复旦大学，2026）</p>

宏观环境的倒逼、制度政策的系统重塑、技术水平的代际跃迁、客户需求的结构性升级——四股力量在同一历史时点相互影响、耦合共振。旧有模式的生存根基已系统性瓦解，而新范式的制度框架、技术条件和市场基础已基本就绪。

图1.2 2019-2024年寿险行业代理人规模与平安代理人人均新业务价值变化



规模与产能的“剪刀差”印证转型实质性推进。根据行业数据显示，代理人规模从2019年912万峰值持续收缩，至2024年末已降至约264万人，较峰值下滑71.05%（胡宏兵，2024）。2025年上半年，五大上市险企代理人合计约133.02万人（证券日报，2025）。与人力规模收缩形成鲜明对比的是，个险渠道人均产能跃升——以平安为例，代理人人均新业务价值从2019年末的2.8万增长至2024年末的6万元，涨幅达114.29%。2025年前三季度，五大上市险企中，平安寿险代理人人均新业务价值增长29.9%（中国平安，2025），新华保险个险人均综合产能提升50%，中国太保核心人力月人均首年规模保费增长16.6%。这一“减量”与“提质”的鲜明剪刀差，标志着行业已进入高质量转型的实质性阶段。图1.2中平安人均新业务价值数据，是根据平安年报中新业务价值、相关渠道对新业务价值的贡献占比以及代理人数量进行的估算。

当前的核心矛盾已从“规模与质量的冲突”彻底演变为客户对综合性解决方案的迫切需求与传统销售能力之间的“系统性能力代差”。这一代差并非单一维度的能力短板，而是覆盖认知、能力、工具、激励等多层面的结构性脱节。弥合这一代差，正是本报告后续章节所要回应的核心命题。



1.4 本章小结

回顾三十余年历程，代理人制度的每一次变迁，皆是外部环境与内在机制相互作用的结果。从早期市场启蒙到入海扩张，从产品竞争到模式重塑，历史反复印证一个规律：当经济、政策、技术、需求四股力量同向发力时，行业便进入深度调整的关口。

当前正是这样一个关口。经济转型、低利率、老龄化构成新的宏观底色；监管导向与公司战略共同指向长期主义；技术从效率工具升级为能力杠杆；客户需求则从单一产品跃升为综合方案。四股力量耦合共振，宣告旧模式的终结，也预示着新范式的开启。

规模与产能的一降一升，勾勒出行业转型的真实轨迹：过去拼的是‘增员速度’，未来拼的是‘专业厚度’。当四维动因共同指向‘价值创造’这一根本方向时，人才的能力结构必须随之重塑。如何从“推销单一保险的术型销售”转向“提供综合服务的价值型保险代理人”？如何将客户需求转化为可交付的解决方案？这正是下文实证研究与模型构建所要回应的核心命题。

PART 02

第二章

国际镜鉴 >>

发达市场寿险代理人模式的实践与启示

他山之石，可以攻玉。中国寿险代理人制度的转型，需要放在全球保险业发展的坐标系中加以审视。美国、日本作为成熟保险市场的代表，在代理人制度建设上走过数十年乃至上百年历程，积累了丰富的经验与教训。本章聚焦美国西北互助公司的专属代理人精英模式，辅以日本长期服务顾问模式的核心启示，提炼其对中国代理人高质量转型的借鉴意义。



21 美国：以西北互助为代表的专属代理人精英体系

在全球寿险业中，美国西北互助人寿保险公司（Northwestern Mutual）是一个独特的存在。这家成立于1857年的公司，迄今已有超过160年历史，被称为“安静的公司”，至今仍是全球代理人留存率和产能最高的寿险公司之一。其成功之道，在于将专属代理人精英体系做到了极致（泰康集团战略发展部，2022）。



长期主义基因与文化底色

西北互助的创始人约翰·约翰斯顿（John C. Johnston）在75岁创办公司时，就确立了“品质、信任、朴素和谨慎”的原则（Gurda, 1983）。1888年公司年度报告中便确立了：“我们追求的是安全大于规模；目标是在保单持有人的利益方面排名第一，而不是规模第一”的经营理念。当众多竞争对手纷纷上市、追求多元化时，西北互助坚持互助所有制，聚焦个人寿险主业。通过坚持“简单的产品、低费用、高标准风险和谨慎的配置”，该公司经受住了经济萧条时期和来自东部行业巨头的激烈竞争。这种“保守且独立”的品格，为代理人营造了长期主义的制度环境，使其能够真正以客户利益为中心开展工作。公司治理结构同样体现长期主义：管理层高度稳定，绝大多数高级管理者由内部培养。这种稳定性确保了战略的连贯性和文化的传承（Gurda, 1983）。

精英代理人的甄选与培育

西北互助对代理人的定位是“财务顾问、财产规划师以及销售人员”。这一多重角色定位，决定了其人才标准的高度。在招募上，公司明确要求候选人具备学士学位、关系建立或客户导向岗位的成功经历，以及创业精神、自驱力、批判性思维和优秀沟通技巧（Northwestern Mutual, 2025）。公司尤其关注候选人与社区的连接程度，因为初始人脉网络很大程度上决定了前期的展业基础。在培训体系建设上，西北互助堪称行业典范：早在1945年，公司就为从二战归来的代理人提供系统进修课程；1947年培训升级为13周的中高级课程，并推出职业学校、区域研讨会等形式。新代理人入职后，接受系统培训，内容涵盖客户获取、业务发展策略，并可随时向全国资深顾问网络学习。培训成果在行业荣誉中得到充分印证。早在1955年，就有近三分之一的西北互助代理人获得国家质量奖（衡量保单持续性的重要指标），而当时全美职业代理人中这一比例不足6%。在百万美元圆桌会议（MDRT）会员占比上，西北互助始终遥遥领先于行业平均水平（泰康集团战略发展部，2022）。

“成功的循环”与留存机制

西北互助构建了一个经典的“成功的循环”：优秀的公司吸引优秀的代理人，优秀的代理人吸引优秀的客户，优秀的客户成就优秀的公司。这一循环的起点，是公司为代理人提供的强大支持体系。在激励设计上，西北互助采用佣金制，为顶尖绩优人员提供“收入无上限”的空间。更为关键的是，公司通过1965年推出的培训津贴计划为新人提供转型初期的收入保障，有效缓解了初期的生存压力。同时，公司将“留存率”作为核心管理指标，尤其关注司龄五年以下代理人的留存状况。高标准的筛选和严格的实践考验，最终沉淀下真正适合这一职业的从业者。对于能够穿越前五年考验的代理人而言，续期佣金和客户留存带来的持续性收入，使得资深代理人可以建立稳健可持续的业务模式。

完备的福利保障体系

完备的福利保障体系。与国内传统代理人模式常见的“零底薪、低福利”不同，西北互助为代理人提供全面的医疗保险、人寿保险和伤残收入保险，更重要的是设有由公司出资的养老金计划（Northwestern Mutual Careers, n.d.）。公司还为代理人报销各类执业资格考试费用，并为注册金融规划师（CFP）等专业认证提供经济支持。这种福利安排将代理人从纯粹的“个体户”转变为“准员工”——代理人仍与公司签订代理合同，但公司在福利保障、培训支持和职业发展上提供了系统性投入，使其在经济安全感和组织归属感层面趋近于正式雇员，大大增强了职业吸引力和归属感。

科技与传统的平衡

西北互助恪守“保守且独立”的品格，却在科技浪潮中始终扮演先行者角色。早在纸质档案堆积如山的年代，它便于1957年率先引入大型计算机，将精算与账务从手工劳作中解放，开启了保险业数字处理的先河（Northwestern Mutual, 2022）。

近年来，公司为代理人量身打造财务规划平台，将保险配置与财富管理策略融于一体，通过动态可视的交互界面，让抽象的长期价值变得可感知。这一平台并非一蹴而就——早期版本因与实战脱节而项目一度遇冷，后经一线顾问深度参与重构，方成为展业利器，并斩获行业创新殊荣（Northwestern Mutual, 2022）。

在AI重塑业态的当下，西北互助积极探索人工智能技术的应用，让顾问能够基于数据洞察辅助决策；借助算法将核保周期从一两个月压缩至数天；疫情期间依托技术储备，支撑数万名员工远程协同。这些探索始终遵循同一逻辑：科技隐于幕后，人走向台前——让工具承担计算与调用，让顾问专注于有温度的判断与陪伴。（Northwestern Mutual, 2022）

对中国的主要启示

西北互助的经验对中国代理人转型有多重启示：第一，精英化需要从人才甄选、系统培训、激励机制到文化建设的系统性支撑，单点突破难以持久；第二，长期主义需要制度保障，客户利益优先的导向需体现在治理结构、考核机制和产品策略中，而非仅停留于口号；第三，高筛选率是精英化模式的客观现实，与其追求人人留存，不如在入口端严把质量关、在前三年给予充分扶持，让真正适合的人沉淀下来；第四，通过培训津贴、福利保障等制度安排，提升代理人的归属感，是提升职业吸引力的关键制度创新。



2.2 日本：从家庭主妇大军到专业长期顾问的转型之路

日本寿险营销员制度走过了一条从“重量”到“重质”的深刻变革之路。战后至20世纪80年代，日本寿险业大量吸纳家庭主妇作为营销员，形成以妇女为主力的销售大军，但也带来了脱落率高、留存率低、保单续保率低等严重问题——与中国面临的状况高度相似。

面对困局，日本寿险业与监管机构协同实施系统性改革：1965至1975年推进管理型外勤体系建设，增加固定工资部分；1976至1987年分四次实施“展业体制三年规划”，依次完成“减员、提效、固成果”等任务。核心举措包括：统一营销员资格认证考试制度；引入底薪制，将营销员与保险公司的法律关系，从委托代理关系转变为劳动合同关系；构建“固定工资+准固定工资+浮动工资”的三元薪酬结构，固定工资与学历、年龄、专业资格挂钩（冯玉梅，宿淑玲，2005）。

20世纪90年代后，日本险企开始大量招募大学生，以第一生命为代表的公司提出“生涯设计师”理念，提供覆盖意外、医疗、养老等全生命周期的顾问式服务。其核心启示在于：制度化的雇佣关系和稳定的薪酬结构，是培育长期服务能力的基础。



2.3 海外经验启示与本章小结

美、日两国寿险代理人制度的演进路径，为我们提供了从不同维度审视代理人转型的宝贵样本。归纳其核心经验，可提炼出以下启示：

1 长期主义需要制度保障，而非仅靠个体坚守

西北互助一百六十余年的“安静”传承，根植于互助所有制下“保单持有人利益优先”的治理原则，以及管理层内部培养的稳定性。这种制度安排使代理人无需在短期业绩压力下追逐热点产品，可以真正以客户利益为中心开展工作。日本改革则以雇佣关系和底薪制为突破口，将营销员从纯粹的佣金驱动者转变为有稳定收入预期的“准员工”，为长期服务能力培育提供了制度土壤。

2 利益机制是行为模式的底层逻辑

西北互助将“留存率”尤其是五年内新人的留存作为核心管理指标，从源头抑制“大进大出”；日本通过“固定工资+准固定工资+浮动工资”的三元薪酬结构，让代理人的收入与学历、年龄、专业资格等长期因素挂钩。两国经验共同表明：只有当代理人的利益与客户长期利益、公司可持续发展深度绑定时，专业主义才能真正落地。

3 精英化需要系统性支撑，单点突破难以持久

西北互助“成功的循环”——优秀公司吸引优秀代理人、优秀代理人服务优秀客户、优秀客户成就优秀公司——其起点是公司在甄选、培训、激励、福利、科技等方面的系统性投入。日本从“家庭主妇大军”到“生涯设计师”的转型，亦非一日之功，而是历经二十余年持续改革，在准入标准、薪酬结构、法律关系、培训体系等多层面协同推进的结果。这警示我们：代理人转型是一场系统工程，需要战略耐心与资源投入。

4 专业主义的共同方向是成为综合服务顾问

无论是西北互助的“财务顾问、财产规划师”，还是日本第一生命的“生涯设计师”，其角色定位都超越了单纯的产品销售，转向为客户提供覆盖意外、医疗、养老等全生命周期的顾问式服务。这一方向与中国客户日益综合化的需求高度契合，预示着未来代理人的能力边界必将将从保险延伸至更广泛的财富管理与健康养老服务领域。

2.4 本章小结

美、日两国经验昭示：寿险代理人高质量转型的实质，是推动代理人从“产品销售者”向“专业服务者”的根本转变。这一转变需要以长期主义的制度设计为基石，以客户利益与代理人利益的一致性为纽带，以甄选、培训、激励、科技等系统性支撑为保障。无论是西北互助的“安静”坚守，还是日本寿险业的“重量到重质”变革，其成功都离不开对行业规律的敬畏与持续进化的耐心。下一章，我们将回到中国语境，用实证数据解码本土客户与人才的真实期待，为探索中国特色的代理人转型之路提供依据。



PART 03

第三章

实证之基 >>

来自客户需求与潜在人才诉求的多维洞察

3.1 寿险代理人的“四位一体”能力模型

第一章的分析揭示，当前寿险代理人生态的核心矛盾，已演变为客户对综合性风险管理解决方案的迫切需求与传统销售能力之间的“系统性能力代差”。弥合这一代差，首先需要回答一个根本问题：面向未来的寿险顾问，究竟应当具备怎样的能力结构？

基于对成熟市场经验提炼、对国内代理人演进规律总结，以及对客户需求与人才诉求预判，本研究提出寿险代理人“四位一体”能力模型。该模型由四个相互关联的能力维度构成：



图3.1 寿险代理人“四位一体”能力模型



1 专业深度

这是代理人安身立命的根基。它超越传统的产品条款记忆与话术复述，要求代理人具备对宏观经济趋势的洞察力、对保险行业运行和险企经营的了解度、对金融法律税务等跨领域知识的融合力，以及基于客户独特需求进行风险保障、财富管理或现金流规划等适用性方案的设计能力。

2 资源广度

这是能力边界的延伸。在客户需求日益综合化的背景下，代理人需要链接医疗、康养、教育、法律、税务等保险生态资源，能够围绕客户全生命周期需求，整合内外部资源形成闭环解决方案。

3 科技敏感度

这是效率跃迁的杠杆。AI时代下，代理人应当主动运用数智化技术，将科技融入需求诊断、方案设计、客户交互与服务追踪的全流程。科技敏感度并非简单的工具操作，而是以技术赋能专业价值、提升服务体验的复合素养，使科技真正成为专业能力的放大器。

4 价值交付力

这是价值闭环的枢纽，也是“四位一体”模型的灵魂。它将前三项能力转化为客户可感知的价值，涵盖深度需求洞察、方案诠释表达、决策辅助推动、及时响应与长期陪伴等一系列关键行为。如果说专业、资源、科技解决的是“能做什么”以及“怎么做”，价值交付力解决的则是“如何让客户感受到价值”，是建立长期信任的核心。

如图3.1所示，四个能力维度并非简单并列，而是构成一个有机整体：专业深度是根基，资源广度是延伸，科技敏感度是杠杆，价值交付力是枢纽。四者协同，方能回应客户对“综合风险管理伙伴”的完整期待。“四位一体”模型，将对代理人的能力要求转化为可定义、可衡量、可培养的框架。

这一模型能否精准刻画未来代理人的画像？
下文的大规模联合调研将给出实证回答。



3.2 围绕客户与潜在人才的调研设计

为精准刻画未来寿险代理人的能力内涵，本研究开展了国内该领域迄今规模最大的联合调研，面向已在代理人渠道购买保险的客群，回收客户问卷12,001份；面向有意向转型为代理人的群体，回收潜在人才问卷5,214份。调研采用双样本平行设计，明确告知匿名性以提升作答真实度，并设置控制题识别外部影响。

调研目标主要包括：

- 第一，从客户视角解码需求结构，厘清不同客群对理想代理人的能力期待；
- 第二，从潜在人才视角识别供给侧约束，明确吸引高质量人才的赋能体系与成长路径；
- 第三，以证据驱动能力迭代，为后续章节提供实证依据。

客户问卷围绕画像、需求、购买决策及对代理人特质的期待进行设置；潜在人才问卷聚焦职业认知、转型顾虑、平台选择偏好及对培训、工具、资源的期望。数据通过分层抽样与逻辑校验确保代表性，采用聚类、因子、交叉分析等方法，为能力模型构建与赋能策略设计提供坚实支撑。

3.3 调研结果样本的主要特征

本次调研回收样本的基本特征，见表3.1:

表3.1 受访客户和潜在人才基本信息描述性统计

客户调研			潜在人才调研		
变量名称	观测值	占比	变量名称	观测值	占比
年龄	12,001	100.0%	年龄	5,214	100.0%
30岁以下	1,413	11.77%	30岁以下	921	17.7%
30~40岁	3,559	29.66%	30~40岁	1,804	34.6%
40~50岁	4,222	35.18%	40~50岁	1,843	35.4%
50岁以上	2,807	23.39%	50岁以上	646	12.4%
性别	12,001	100.0%	性别	5,214	100.0%
男	4,512	37.6%	男	2,053	39.4%
女	7,489	62.4%	女	3,161	60.6%
学历	12,001	100.0%	学历	5,214	100.0%
高中及以下	3,598	30%	高中及以下	1,342	25.7%
职业技术学校/大专	3,647	30.4%	职业技术学校/大专	1,764	33.8%
大学本科及以上	4,756	39.6%	大学本科及以上	2,108	40.5%
家庭净资产	12,001	100.0%	个人年收入	5,214	100.0%
不高于30万元	5,643	47.0%	不高于10万元	1,448	27.8%
30万~100万元	4,050	33.8%	10万~30万元	2,731	52.4%
100万（不含）以上	2,308	19.3%	30万（不含）以上	1,035	19.8%
性格	12,001	100.0%	性格	5,214	100.0%
稳重且自主	7,792	64.9%	明显内向	351	6.7%
稳重但依赖他人	1,645	13.7%	偏内向	1,443	27.7%
外向且自主	2,204	18.4%	明显外向	1,527	29.3%
外向但依赖他人	360	3.0%	偏外向	1,893	36.3%

3.4 客户需求解读：解码客户对寿险代理人的期待

通过对客户问卷数据的系统性分析，一幅关于客户需求、决策行为及对顾问期待的清晰图景逐渐浮现——客户已不再是传统意义上的“保险购买者”，而是正在觉醒的“保险综合服务需求方”。他们的期待，正在重新定义未来寿险代理人的能力边界。

一、特征偏好：更受欢迎的代理人有什么特征？

调研数据显示，不同资产状况客户对代理人的偏好既有共性规律，也呈现出随财富积累而升级的更多期待。综合而言，更受客户欢迎的代理人呈现“资深经验+权威资质+全职投入+亲和沟通”的复合特征。见下图3.2



图3.2 不同财富阶层客户对代理人从业年限、学历、资质、从业模式的偏好

在从业年限上，时间越久越能取得客户信任——无论财富高低，均有超过64%的客户明确希望代理人从业10年以上，而对从业不足3年的新人接受度不足4%。这意味着，行业新人更需要依托平台背书、专业认证或熟人转介来赋能启动，初期跨越信任门槛并不容易。

在学历维度，半数以上客户认为代理人达到本科及以上学历的水平就好，但数据同时显示，仍有至少30%的客户对学历并不看重，特别是财富水平较低的客户更为明显（40.8%），这说明在代理人达到基本高等学历以后，更高的学历并不为客户所看重。

专业资质构成对信任的强力支撑：超过半数客户（52%~54%）希望代理人持有CPA、精算师、财务规划师等权威认证，财富水平越高的客户越明显。此外，虽然看重代理人持有MDRT、COT等业绩称号的客户比例不足20%，但这类称号所代表的可验证实战经验，仍可增强部分客户的信任感。与对学历的看法类似，近30%的客户并不看重代理人的专业资质或业绩称号，他们有其他更为关注的方面。

在从业模式上，全职代理人获得压倒性认可（76%~80%），且财富水平越高的客户对此期待越高，而兼职模式接受度仅10%左右，这揭示出客户将“全职”视为更专注、更可靠的服务承诺——他们希望代理人全身心地对待自己，长期服务。



图3.3 不同性格客户对代理人性格的偏好

性格特质方面，不同性格客户对代理人的性格偏好呈现差异。图3.3为客户性格偏好与代理人性格偏好的分布热图。颜色深度代表偏好的强度。无论客户自身的性格，大部分人群是更倾向于外向热情型代理人（约50%~60%），但内向谨慎型同样拥有一定市场（约22%~33%），有一定比例的客户并不在乎代理人的个性。相比性格偏外向的客户，性格偏稳重的客户更偏好内向谨慎型代理人。

二、需求图谱：随生命周期演进的多样需求跃迁

调研数据显示，客户的需求已不再是单一维度的线性叠加，而是呈现出高度综合化、层次化的特征。调查采用四级量表（非常关注=4分至不关注=1分）测量了不同年龄段客户的关注度，结果如图3.4所示。

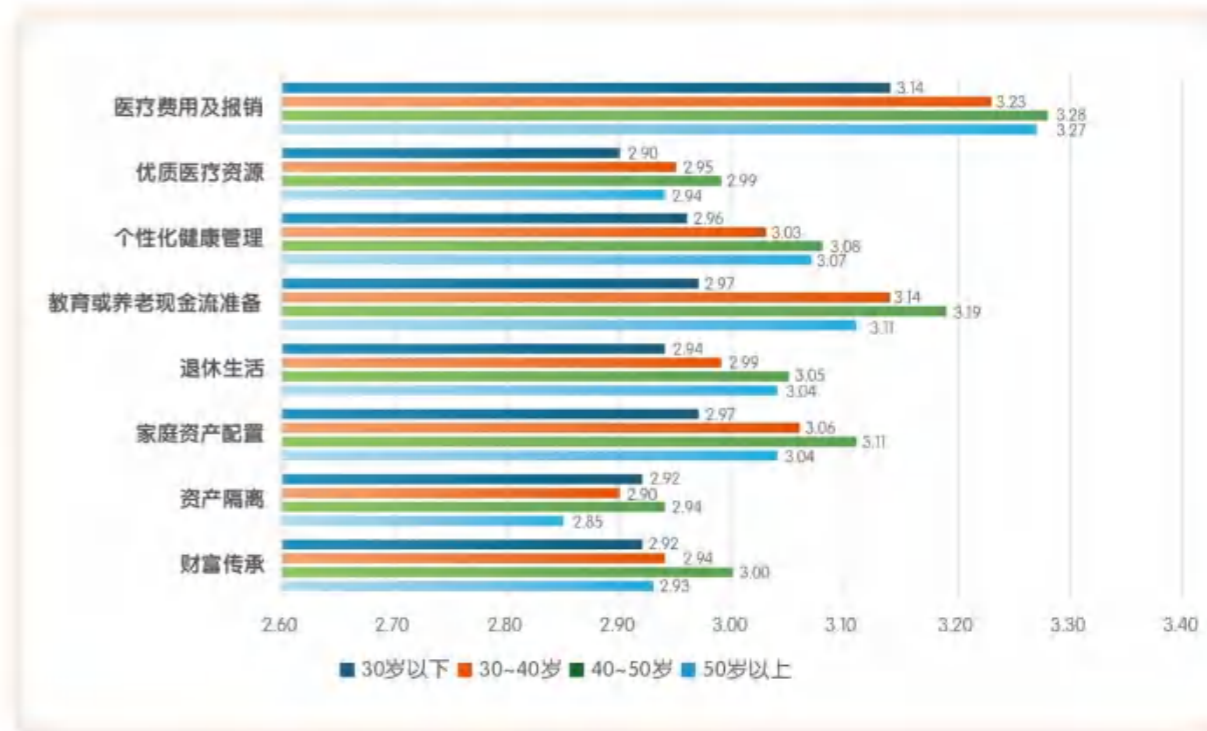


图3.4 不同年龄段客户对健康、养老与家庭资产相关议题的关注度得分

从年龄维度观察，客户对保险及相关议题的关注度呈现出清晰的生命周期演进规律。

医疗费用及报销在所有年龄段均位居关注度榜首（3.14~3.28），说明基础医疗保障是贯穿一生的刚性需求，特别是在后疫情时代，医保改革和医疗费用持续上涨的背景下，公众对医疗花销的焦虑普遍存在。此外，优质医疗资源的关注度从30岁以下（2.90）持续攀升至40-50岁峰值（2.99），揭示出一个重要趋势：随着年龄增长和家庭责任加重，客户的医疗需求正在从“费用补偿”升级为“资源获取”——他们不再满足于“能报销”，而是追求“能看上专家、能用上原研药”。

养老与财富管理议题在40岁后集中爆发。“退休生活”关注度从30岁以下（2.94）持续上升，40-50岁达到3.05；“家庭资产配置”在40-50岁群体中达到峰值（3.11）；“财富传承”也在40岁后明显上升至3.00。这表明40-50岁群体正处于“上有老、下有小”的责任高峰期，事业稳定、财富初具规模，对综合性风险管理方案的需求最为迫切。

综上，40-50岁客户是当前市场的“核心价值客群”，他们对顾问综合能力的要求最高，最能检验代理人从“销售员”向“家庭风险管理伙伴”（家庭风险管理涵盖对家庭成员医疗健康、财富管理等多方面综合需求的解决）转型的成色。而30岁以下年轻群体中涌现的“超前意识”，以及50岁以上群体的“需求转型”，共同提示我们：客户需求随生命周期的演进，决定了代理人能力的成长路径——没有一种能力可以覆盖所有客群，深耕某一生命周期阶段的客户，才能真正成为值得托付的长期伙伴。

三、行为特点：信息获取的“去中心化”与最终决策的“中心化”

1、客户对保险信息的获取呈现自媒体影响与智能体应用的新趋势，参考过来人的经验与身边顾问的专业意见也依然是主流方式

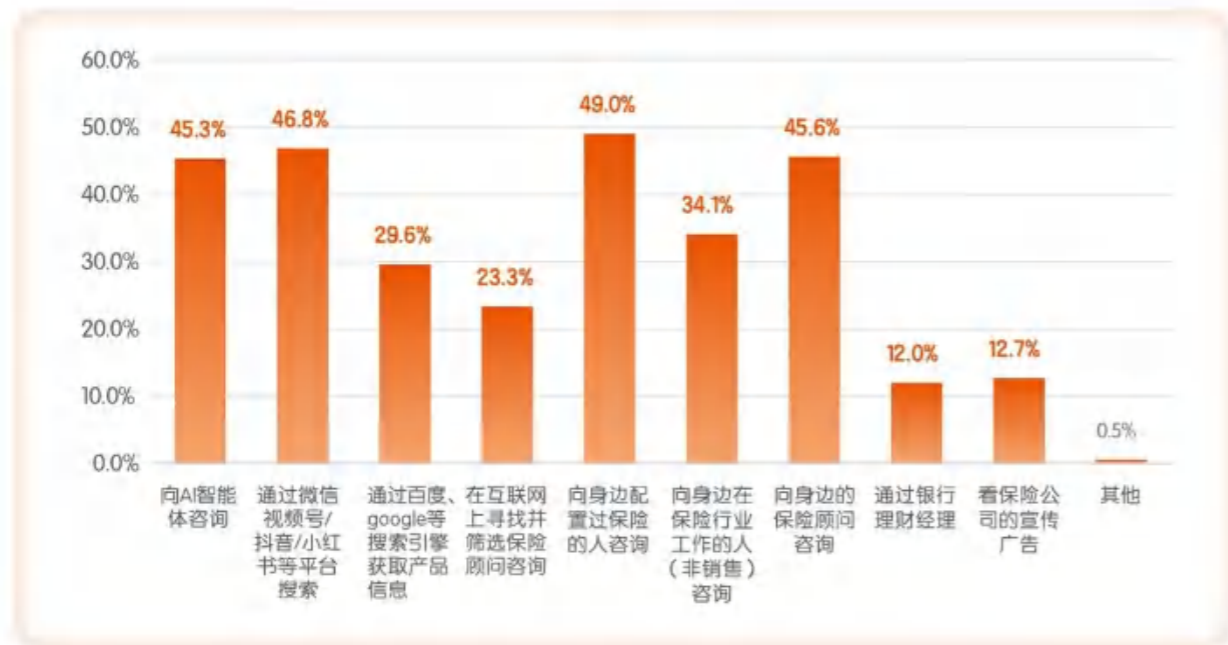


图3.5 客户对获取保险相关信息的渠道偏好

图3.5所示，线上自媒体和智能体已成为新的信息获取主要途径。“通过微信视频号/抖音/小红书等平台搜索”（46.8%）和“向AI智能体咨询”（45.3%）位列前两位，远超传统搜索引擎（29.6%）。这意味着内容平台和AI工具已替代搜索入口，成为客户接触保险信息的第一站。客户希望自主掌握知识、比较产品，而不必过早暴露给销售人员。

与此同时，向身边配置过保险的人以及向身边的保险顾问咨询，也依然是主流方式。“向身边配置过的人咨询”（49.0%）位居榜首，“向身边的保险顾问咨询”（45.6%）同样高位。这部分客户对过来人的经验验证——“和我情况类似的人是怎么选的”，或者获得保险销售人员的专业意见——“我理解得对不对，方案合不合适”，比较看重。

此外，渠道角色在分化：银行理财经理（12.0%）和保险公司广告（12.7%）的提及率显著偏低，虽然这与受访者的来源（已通过代理人购买过保险的群体）有强相关，但也一定程度说明客户不希望被动接受信息，而是主动搜索、筛选、验证。

这对代理人的核心启示在于：随着自媒体和智能体的发展，客户对保险信息的获取行为有了新的变化，然而在渠道更为便利，信息更加丰富的同时，客户得到的信息也真伪混杂，这可能使识别、筛选与决策过程变长。这意味着，在与客户沟通过程中，代理人所面临的情况更为复杂了，若不对市场有充分的了解，不仅很难应对客户的咨询，也容易向客户传递不客观的信息，进而影响自身的专业信用。

2、信息获取多元分散，但购买渠道高度集中于代理人

由于受访者在被调研之前已经通过代理人购买保险，当问及若再次购买保险会通过什么渠道时，82%的人依然选择“通过保险顾问投保”，见图3.6，这一结果显示代理人渠道仍然掌握着客户购买保险的“流量”渠道：客户在信息获取与购买决策两个过程中执行方式不尽相同。在信息获取阶段，客户可以“无成本试错”，可以广泛撒网、比较权衡；而购买保险环节则是“有保障落地”，这个环节需要谨慎，在自己信任并认为值得长期托付的渠道购买。

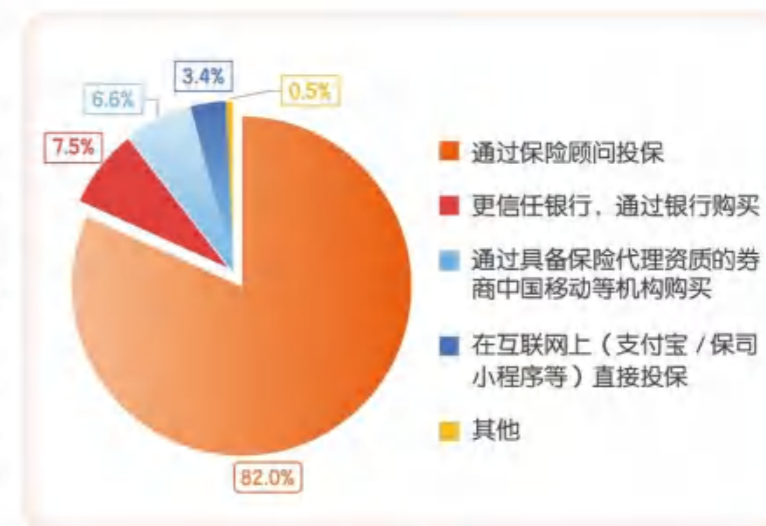


图3.6 客户对购买保险的渠道偏好

3、公司口碑是客户决策的首要因素，而学历较高的客户越会重视需求的匹配

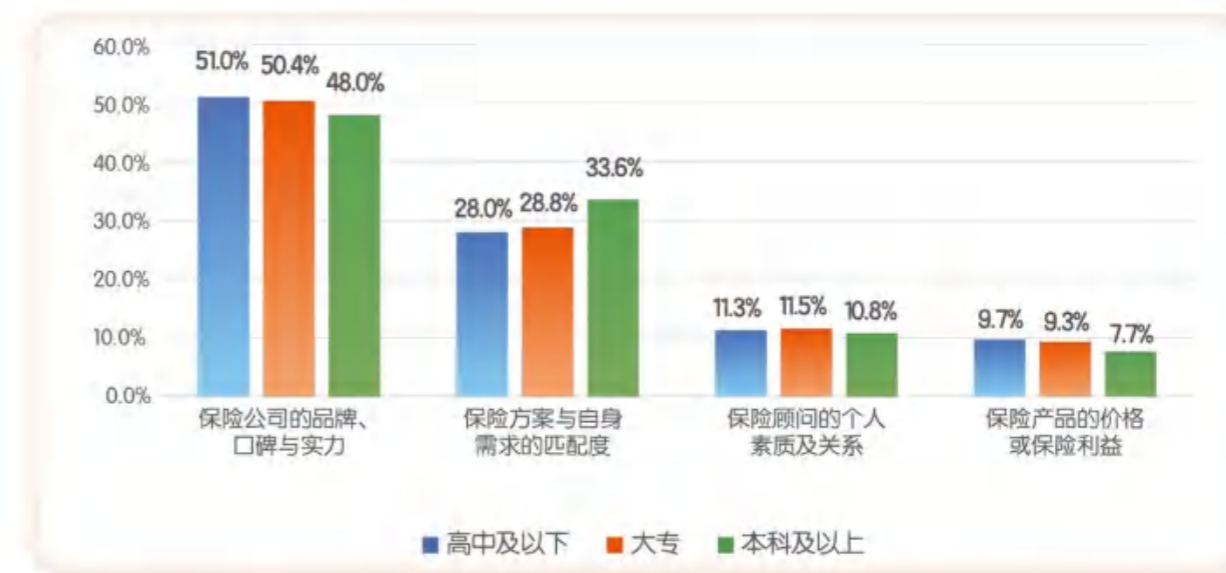


图3.7 不同学历客户认为影响其购买决策的最主要因素

调研显示，见图3.7，“保险公司的品牌、口碑与实力”是各学历群体在决策保险时的首要因素，但其影响力随学历上升而小幅递减，这意味着，当客户自身缺乏足够的信息甄别能力时，品牌成为最便捷的“信任替代品”，“大公司靠得住”是一种认知捷径与决策背书。与此形成镜像的是“保险方案与自身需求的匹配度”，这一因素的重要性随学历提升而增强，这是一种从机构信任向方案信任、从外部背书向内生匹配的认知变化。

“保险顾问的个人素质及关系”在各学历群体中占比均仅在11%左右，选择“保险产品的价格或利益”的群体占比垫底，比较这四个选项的结果，选择人数最少的这两项较前两项差距悬殊，这表明：保险代理人个人素质以及与客户的关系，以及保险产品的价格或利益，均对购买决策不构成主要影响，保险看似是“人情生意”，看似与价格关系很大，实则不然。

四、能力期待：专业性、洞察力与推动力的多维诉求

1、客户认为，丰富的知识储备与有效沟通能力最能体现代理人的专业性

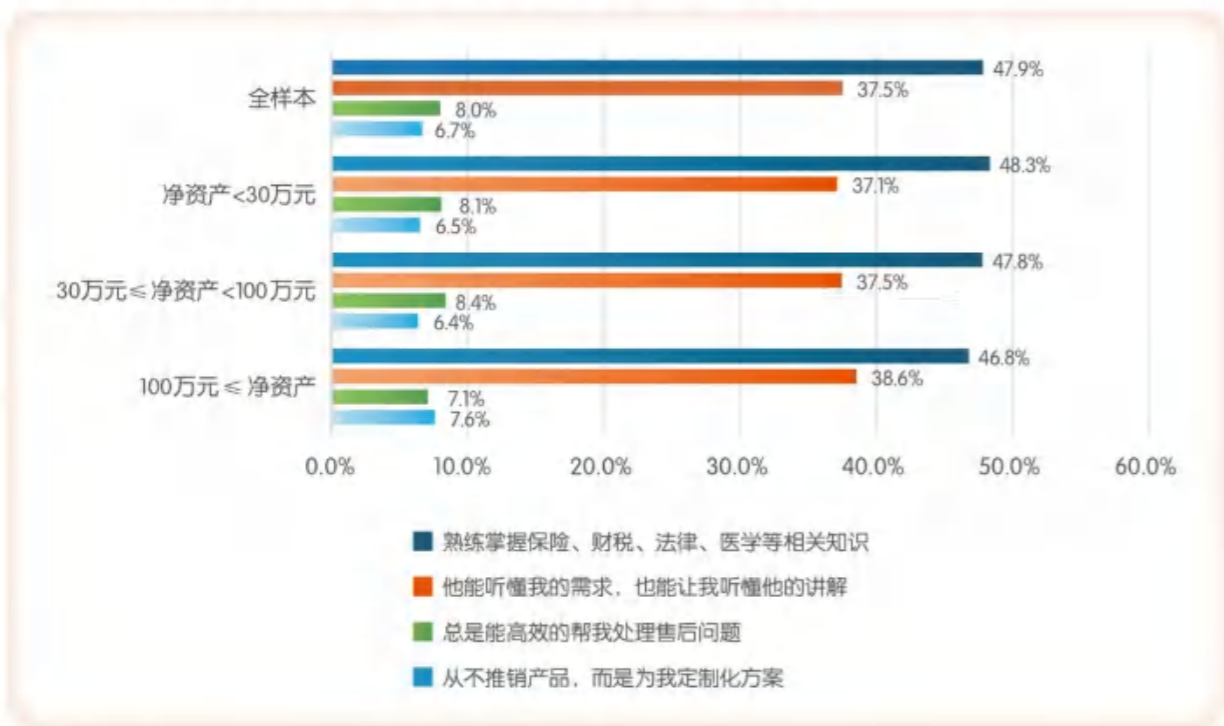


图3.8 客户认为最能体现代理人专业性的能力

围绕代理人的专业性，从知识储备、沟通转化、服务响应和价值主张四个角度设置问题，询问客户所认为的最能体现代理人专业性的方面。调研显示，客户对此认知高度集中于两个方面，如图3.8所示。



“熟练掌握保险、财税、法律、医学等相关知识”以47.9%的提及率位居榜首，且与其他选项拉开显著差距。这说明在客户心中，知识储备是专业性的第一基石。代理人面对的从来不是客户的单一风险，客户天然期待站在他们面前的人能为其解决复杂问题。另外，“他能听懂我的需求，也能让我听懂他的讲解”以37.5%的提及率位列第二，与第一项共同占据超过85%的客户选择。这一数据揭示了一个常被忽视的真相：知识本身并不直接等于专业，知识的传递与转化能力才是客户能感知到的“专业”。

该调研对代理人能力要求的核心启示在于：专业性是有层次的复合能力。知识储备是地基，决定专业性的下限；沟通转化是桥梁，决定专业性的上限。售后高效和定制方案的能力并非不重要，它们是知识储备和沟通转化“做对了”之后自然呈现的结果。

2、代理人需要具备识别客户性格和隐私敏感度的能力，采取不同方式洞察需求

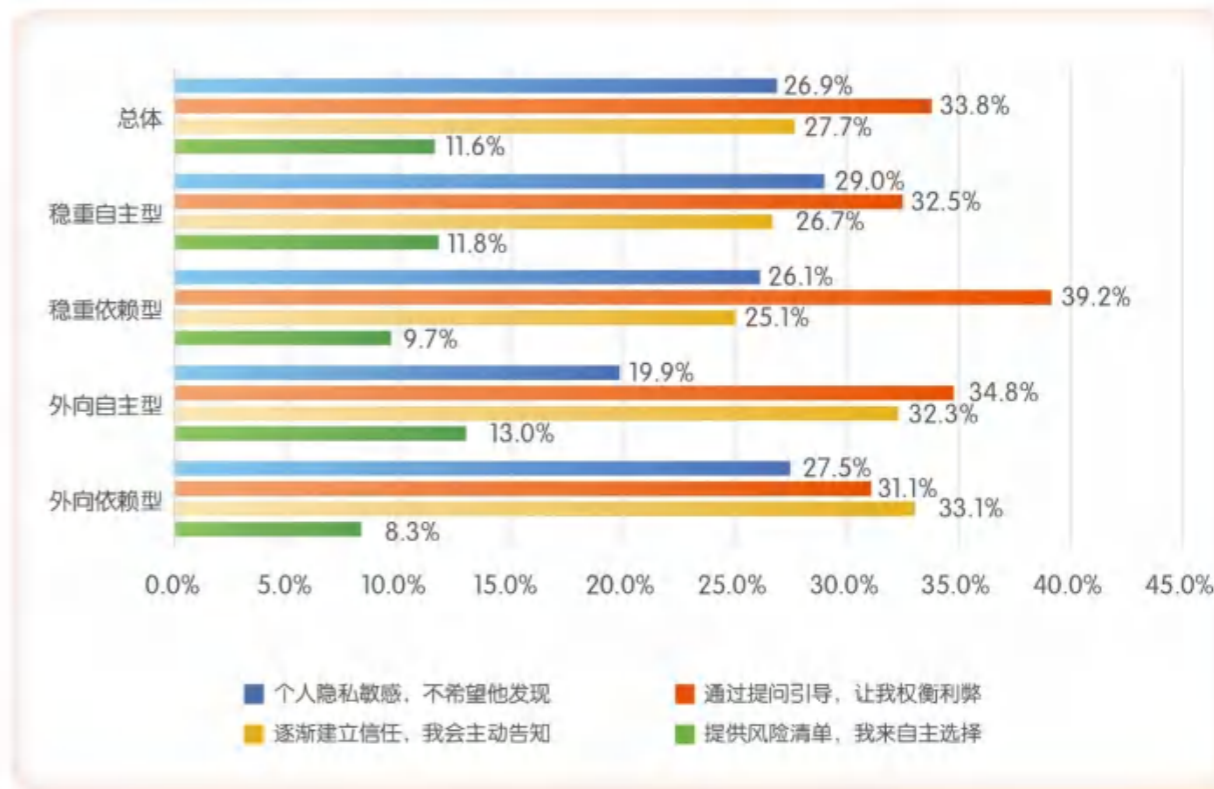


图3.9 客户更希望代理人如何发现不便主动告知的需求

针对不便主动告知的需求，询问客户更希望代理人通过什么方式洞察，除了调研以隐私为由拒绝的比例之外，在利弊引导、信任驱动、清单检视三种方式下设置问题。

调研显示，见图3.9，对于不便主动告知的需求，客户最希望顾问通过“提问引导，让我权衡利弊”（33.8%）和“逐渐建立信任，我会主动告知”（27.7%）两种方式发现，而“提供风险清单，我来自主选择”仅占11.6%，如图3.7所示。这一分布揭示出客户在需求洞察环节的核心期待：多数客户更愿意在利弊分析的提问引导下说出自己的需要，若是能建立信任，部分客户甚至会主动告知。而通过清单检视的方式让客户自主决定，接受的人群并不多。

值得注意的是，受访的总人群中，有26.9%的人会以隐私为由明确拒绝代理人。

根据性格和决策偏好方式划分人群，会发现稳重依赖型客户更倾向提问引导方式，帮助其分析利弊；外向自主型客户仅有19.9%的人会认为个人隐私敏感而不希望被代理人发现需求；外向型客户会更愿意与代理人逐渐建立信任并主动告知。各类性格和决策偏好的人选择清单检视并自主选择的比例均是最低。

这对代理人能力的启示在于：优秀的代理人应当具备“沟通调频”能力——快速识别客户的性格特质与隐私敏感度，灵活切换利弊引导、信任驱动等不同方式，以此提升洞察成功的可能性。

3、更多客户更希望代理人具备理性分析能力，辅助其决策，而非帮其决策

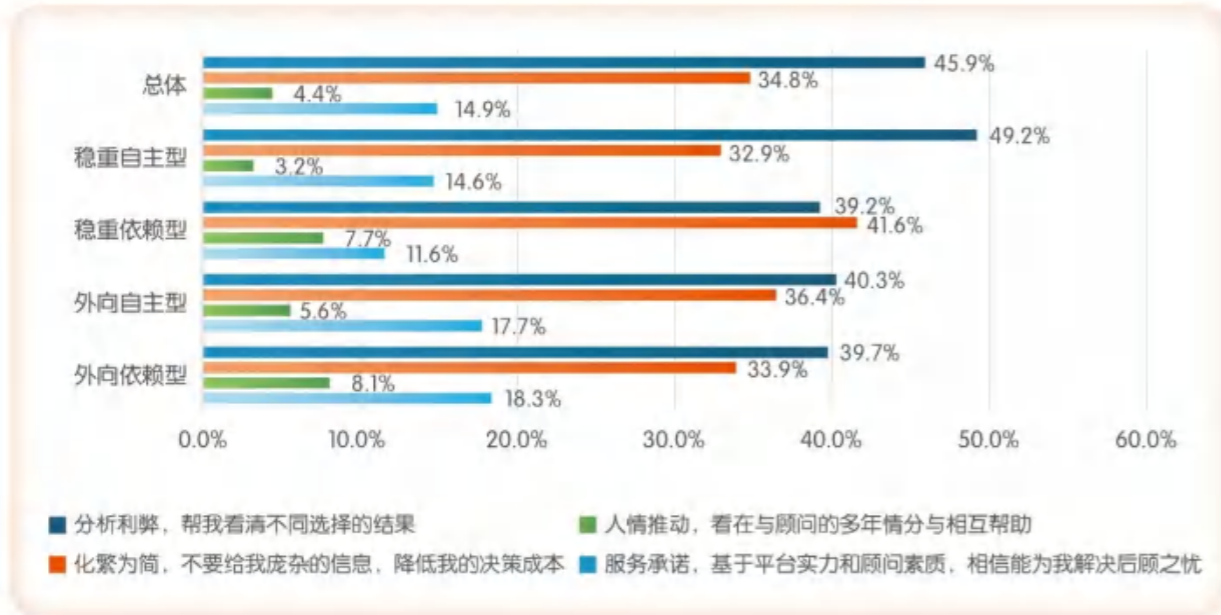


图3.10 客户更愿意代理人推动其决策的方式

如图3.10所示，若客户希望获得决策上的协助，会更愿意代理人以什么方式推动其决策呢？我们按照代理人参与决策的程度，划分了几个层次设定选项，其中为客户做利弊分析，以及把方案化繁为简的方式，客户的决策参与度是较低的，决策主导还是由客户完成；而人情推动和服务承诺的方式，客户实际上基于情分和信任，把决策权交给了代理人。

调研显示，客户对决策推动方式的偏好以“利弊分析”为主，其次是“化繁为简”，这实际上说明客户还是要自主决策，只是让代理人辅助梳理并分析。此外我们发现，选择“人情推动”的占比是最低的，这又一次验证了，人情关系并非是决定客户购买的主要因素。

按照性格和决策偏好方式划分人群，自主型客户对“利弊分析”的选择人数最多，恰好符合其自主决策的偏好特点；外向型性格比稳重型性格有更多的人愿意选择“服务承诺”，这意味着把决策权交给代理人。



五、服务方式：代理人在技术变革下的全生命周期服务价值

1、客户希望代理人较为深度的参与到保险生态资源的选择中

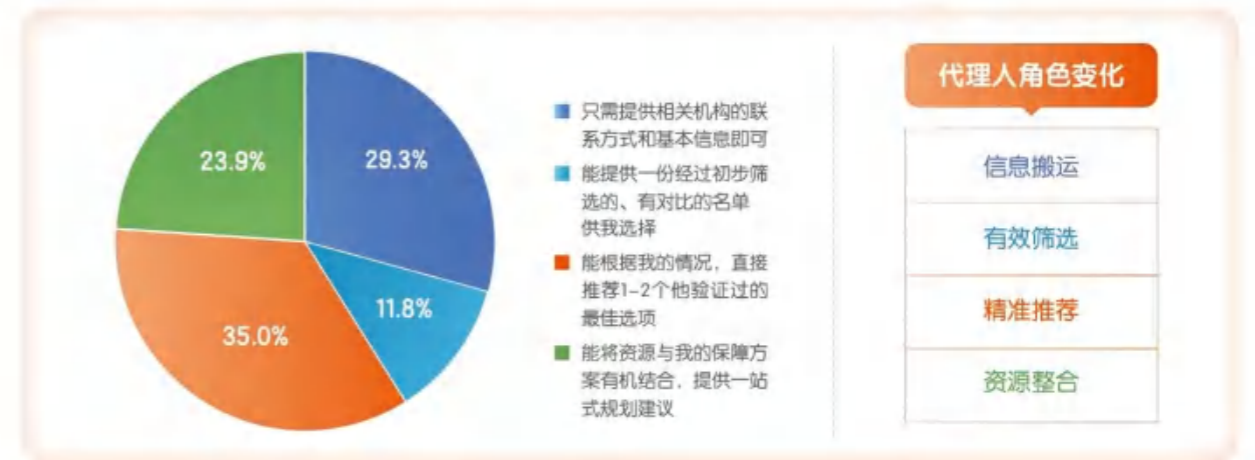


图3.11 在医疗康养等保险生态资源中，客户期望代理人的角色定位

在保险生态服务资源的供给中，客户希望代理人发挥怎样的作用。围绕这个问题，设置四个选项：“只需提供基本信息”、“提供经过初步筛选的名单”、“直接推荐1-2个验证过的最佳选项”、“提供一站式规划建议”，代理人参与深度依次加强。在问卷设计中，我们将代理人的角色从参与客户保险决策的深度，划分为由浅入深的四个层次，信息搬运、有效筛选、精准推荐到资源整合。

调研显示，如图3.11所示，客户希望代理人较为深度的参与到客户这方面的决策中，“直接推荐1-2个验证过的最佳选项”（35%）和“提供一站式规划建议”（23.9%）两者合计占比达58.9%，加之“提供经过初步筛选的名单”（11.8%），客户希望代理人参与到决策的占比甚至达到70.7%。仅有29.3%的客户只需要代理人提供相关机构基本信息，并没对筛选验证做出要求。

2、降低认知负担、增强沟通效率，这是客户所期望代理人应用数智技术的服务价值

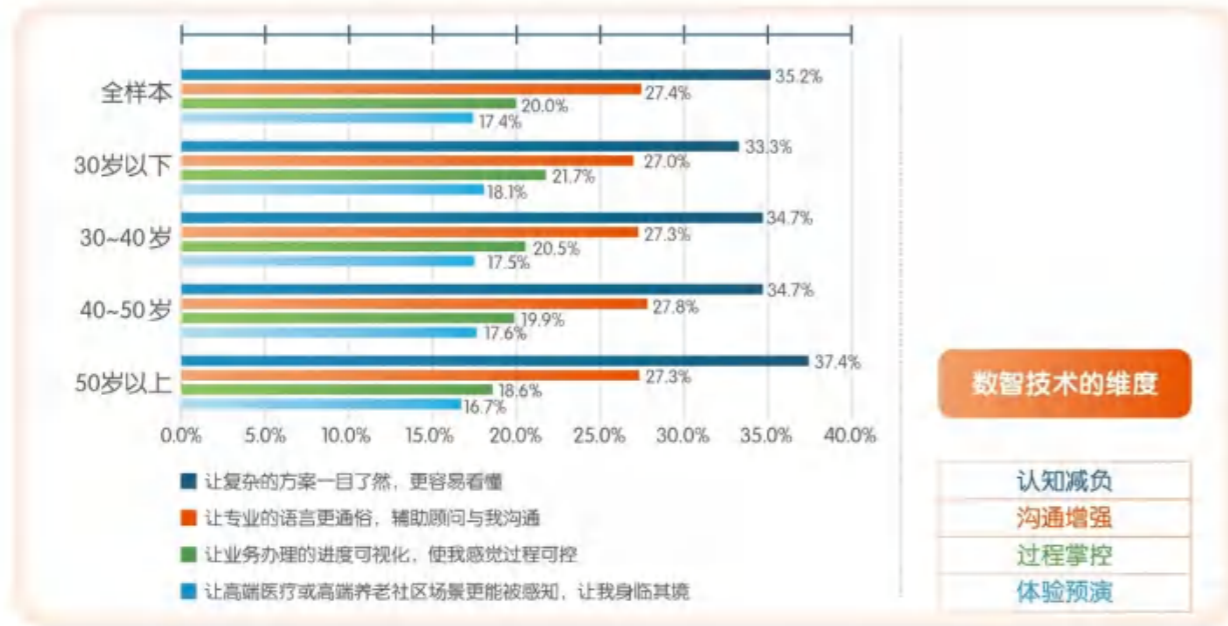


图3.12 客户希望代理人使用数智化工具带来的便利

代理人使用数智化工具能为客户带来一系列便利，客户最希望的是哪方面的便利呢？针对此问题，我们从数智化工具在认知减负、沟通增强、过程掌控、体验预演这四方面的功能角度设置选项。

调研显示，如图3.12，客户对数智化工具的便利期待呈现出以“认知减负”为核心、以“沟通增强”为延伸的层次结构，希望数智化工具能帮助彼此“听得懂、看得清”，提升专业信息的有效传递。

“让复杂方案一目了然”（35.2%）位居榜首，这属于认知减负，穿透复杂性是所有年龄段客户的共同诉求，年轻群体尤甚，代理人必须善用可视化工具降低认知门槛；“让专业语言更通俗”（27.4%）属于沟通增强，代理人通过数智化工具把保险的专业语言转换为客户听得懂的话，向客户有效传递。“进度可视化”（20%）在年轻群体中需求更高，反映互联网原住民对服务过程透明可控的确定性追求。

调研结果指向一个本质：科技的价值在于让专业更及、让过程更透明、让未来更可感，从而让代理人得以专注于那些只有人才能交付的深度洞察与情感确认。

3、客户期待的未来服务呈现多元化，对纯智能的期待明显，但人机协作是主流

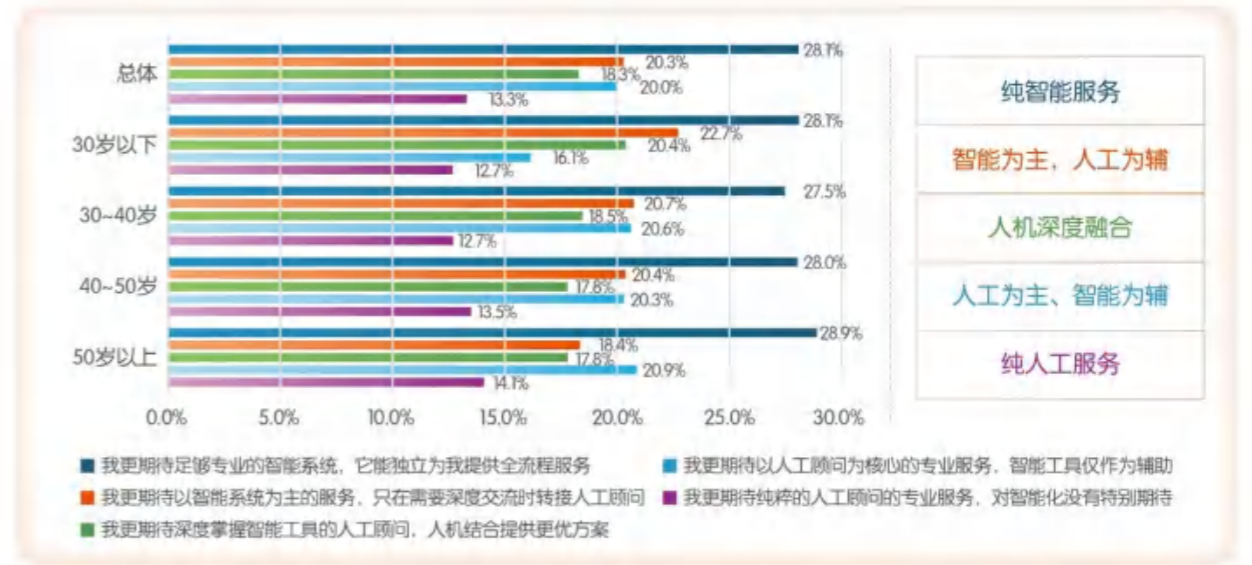


图3.13 客户对于未来服务模式的期待

AI时代下，对于未来的保险服务模式，客户究竟有何期待？就此问题，我们根据“人机协同”的不同程度，设定了五个选项，分别代表替代人工的纯智能服务、智能主导人工补位的智能体主导服务、人机协同双向增强的人机融合服务、人工主导智能辅助的人工主导服务，以及无智能化的纯人工服务。

调研显示，如图3.13，总体看客户对服务模式的期待呈现多元化分布：纯智能服务选择占比28.1%，纯人工服务选择占比13.3%，而中间三种不同程度人机协同的服务模式，合计占比58.6%，超过半数。这说明更多客户期待在不同场景下实现人机的合理分工与协同。

客户对纯智能服务的选择结果似乎在意料之外，但站在整体上看也在情理之中。一方面，当人情关系不再影响客户决策，当智能服务兼具人文关怀时，未来可能会有更多的客户选择纯智能服务模式；但另一方面，至少当前绝大多数人仍然希望未来的服务中有人的参与，在客户当下的视野里，人在保险服务中的独特价值，暂无法被智能替代。

从不同年龄段的客户选择看，30岁以下的群体偏向智能主导的人机协同服务，这符合常识；50岁以上的群体中，合计35%的人选择了人工主导和纯人工服务，这也符合常识。但有个值得关注的有趣现象：各年龄组比较，50岁以上群体中更多的人（28.9%）选择了纯智能服务，在所有年龄组中比例最高，这足够反经验，值得进一步研究。



4、大部分客户愿意与自身契合的代理人成为朋友，外向性格的客户尤其如此

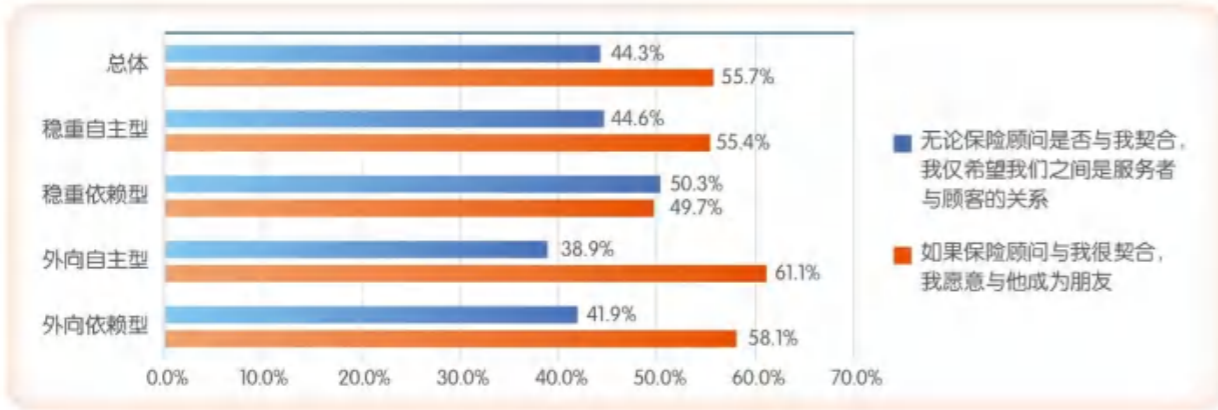


图3.14 客户希望与代理人建立何种关系

客户希望与代理人建立怎样的关系？调研结果显示，如图3.14：过半客户认为，只要代理人与自己契合，就愿意成为朋友。而也有44.3%的客户仅希望与代理人保持顾客与服务者的关系，无论是否契合。

按照不同性格和决策方式偏好将客户区分，呈现以下结果：外向性格的群体中，更多人愿意在契合的基础上与代理人成为朋友，这与仅愿保持顾客和服务者关系的人有明显的比例差别。对于稳重性格的客户而言，相比外向性格客户，更愿意与代理人保持服务者与顾客的关系。

5、长期关系中，多数客户希望代理人定期主动服务，少数客户希望被动响应



图3.15 客户希望代理人售后服务的方式

客户是否希望与代理人建立长期服务关系，以及以何种方式保持长期联系，就此问题，从调研的结果显示，如图3.15：82.4%的受访者需要与代理人保持长期联系，若在长险客户中统计，该比例会更高；55.2%的客户希望代理人能定期主动联系他，提供保障检视的服务；27.2%的客户不希望被打扰，但在有需要时，希望代理人能及时响应。

按照不同性格的客户区分，与总体受访者的调研结果分布情况差别不大。这反映出一个现实：购买了保险之后，无论外向还是内向的客户，多数人还是理性的，出于保单服务和自身利益的需要，有意愿保持与代理人的长期关系，并愿意接受代理人的主动服务，即便是更倾向有需要再联系的人，也会要求代理人能及时响应。

六、小结：客户眼中的“理想代理人”

从上述多维度的分析中可以清晰看到，客户对代理人的期待正在经历一场深刻的重构：他们不再满足于一个“卖保险的人”，而是在寻找能够陪伴家庭穿越生命周期的“风险管理伙伴”。这一角色的核心价值，建立在三层基石之上：**品格层面**，客户最看重的是“值得托付”的诚信立场——关系可深可浅，但利益必须一致；**能力层面**，“专业”被重新定义为知识储备与沟通转化的双重能力，既要懂跨领域知识，更要能被客户听得懂、信得过；**关系层面**，客户期待的是“主动检视”的长期陪伴，而非形式化的问候，关系的深度取决于服务过程中积累的契合度。

这些发现并非孤立存在，而是共同指向一个结论：客户已经准备好迎接更高水平的专业服务，他们对代理人的期待正在与“四位一体”能力模型深度契合。那么，面对这样的市场期待，高素质人才如何看待这一职业？他们是否愿意成为客户眼中的“理想代理人”？下一节将从潜在人才的视角，给出答案。



3.5 潜在人才解读：职业转型的可能性与选择逻辑

通过对5,214份潜在人才问卷的分析，一幅关于高素质人群如何看待保险顾问职业、如何选择发展平台、以及他们对未来的期待与顾虑的清晰图景逐渐浮现。

一、转型目的与挑战：期待与顾虑并存

1、代理人需要的是匹配自身价值的收入与持续成长的平台

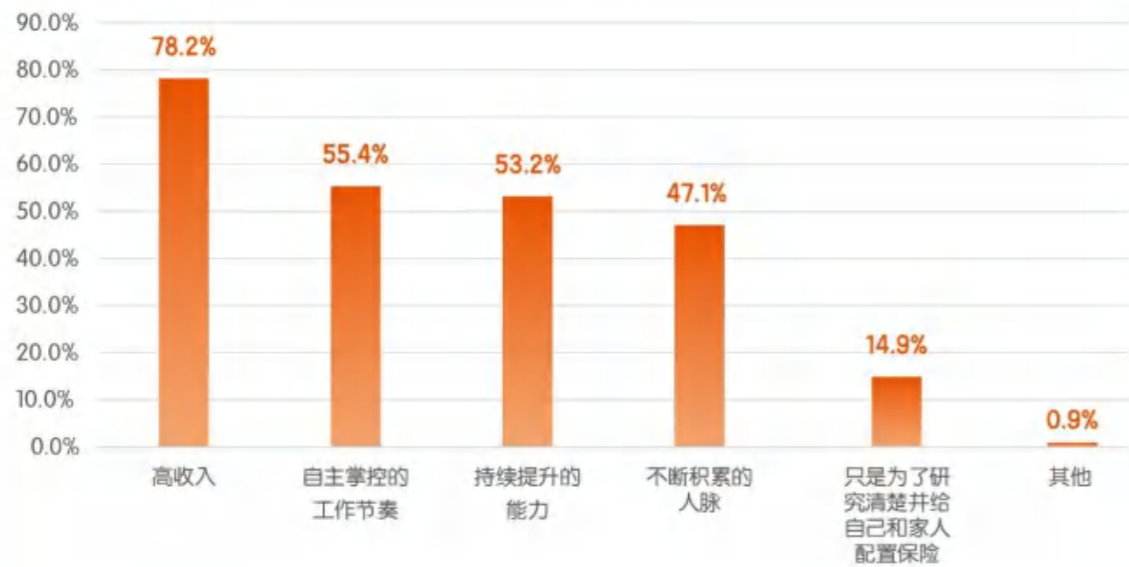


图3.16 潜在人才最主要的转型目的

调研显示，如图3.16，潜在人才转型为保险代理人的核心驱动力呈现清晰的“价值组合”特征。“高收入”以78.2%的提及率遥遥领先，成为最根本的转型动机，他们相信，若能真正解决客户问题，理应获得与之匹配的回报。紧随其后的“自主掌控的工作节奏”（55.4%）和“持续提升的能力”（53.2%）则揭示出更深层的诉求：他们渴望在时间与成长上掌握主动权，摆脱传统职场的层级束缚；而“不断积累的人脉”（47.1%）的高提及率，说明他们已理解这份事业有着基于信任关系的复利价值。

值得一提的是，“只是为了给自己和家人配置保险”仅占14.9%，这意味着超过八成的人才并非以“一次性消费者”心态进入行业。此外，站在保险公司角度，社会上对“招募代理人就是在招募客户”的这种说法，背后的客户侧价值（买对和省钱）和险企侧价值（增收）是否可持续，以及对代理人发展的影响，需要持续观察。

选择“其他”的人群中，除了无效数据之外，主要涉及整合原有资源、谋求经济独立。

2、转型初期需要保障机制、培训赋能与专业认证的支撑

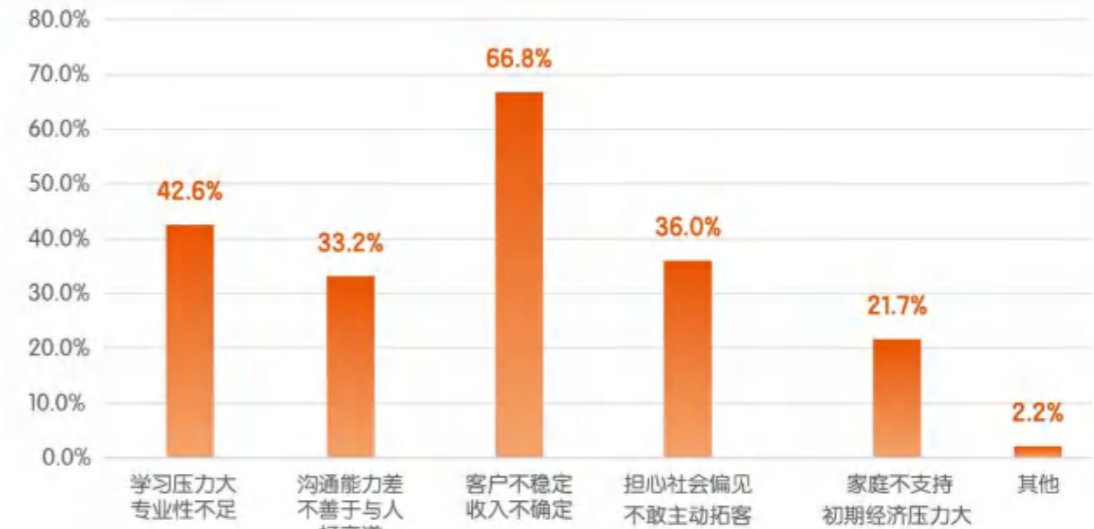


图3.17 潜在人才认为转型所面临的最大的挑战

调研显示，如图3.17，潜在人才转型为保险代理人的核心挑战高度集中于“生存焦虑”与“学习压力”两大维度。“客户不稳定，收入不确定”以66.8%的提及率高居榜首，远超其他选项——这反映出人才对职业安全感的理性考量：他们已有一定的收入基础和生活水平，对转型初期的收入断崖有着担忧，但也同时是对“从零积累”过程的清醒认知。

“学习压力大，专业性不足”（42.6%）和“担心社会偏见，不敢主动拓客”（36.0%）分列二、三位，揭示出更深层的双重阻力：一是对保险领域复杂知识体系的本能敬畏，二是行业历史形象带来的心理包袱。值得注意的是，“沟通能力差”占33.2%，说明他们面临“如何将专业能力转化为可持续客户关系”的挑战。这对平台的启示在于：吸引高质量人才的关键，不仅在于提供品牌背书，更要在转型初期用“收入保障机制”化解生存焦虑，用“系统化培训体系”缓解学习压力，用“专业身份赋能”对冲社会偏见。

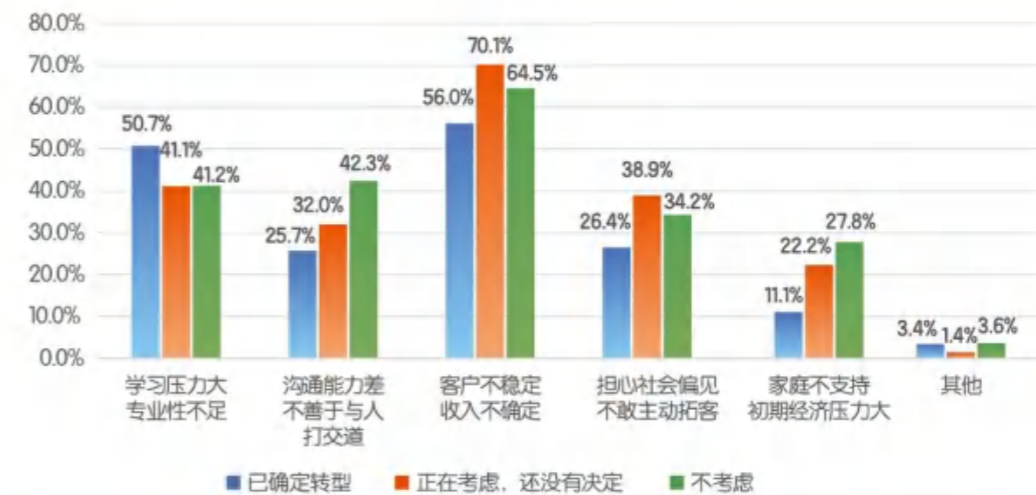


图3.18 不同转型状态群体认为的转型挑战

结合潜在人才的转型状态，如图3.18，可以发现，尚未正式转型的群体更多人顾虑这几项：收入不确定、沟通能力差、社会偏见、家庭不支持。

而已确定不转型的群体相较其他群体，更多人是因为沟通能力和家庭原因而退却，但整体看，调研列示的各类原因均对他们有较大影响。

已确定转型的群体中，仍然有56%的人担心收入不确定，有过半的人存在学习压力和专业性焦虑，同时担忧家庭支持和沟通能力的人也有一定比例。

“客户不稳定，收入不确定”这个选项是各类转型状态群体选择最多的，从传统职场确定性收入到个体经营式不确定收入的切换，这对很多转型者都是心理和经济上的挑战，更是让很多人对代理人这个职业望而却步的最主要原因。

二、从业选择与价值观：个人发展与客户利益的共赢

1、全职投入与兼职尝试的选择

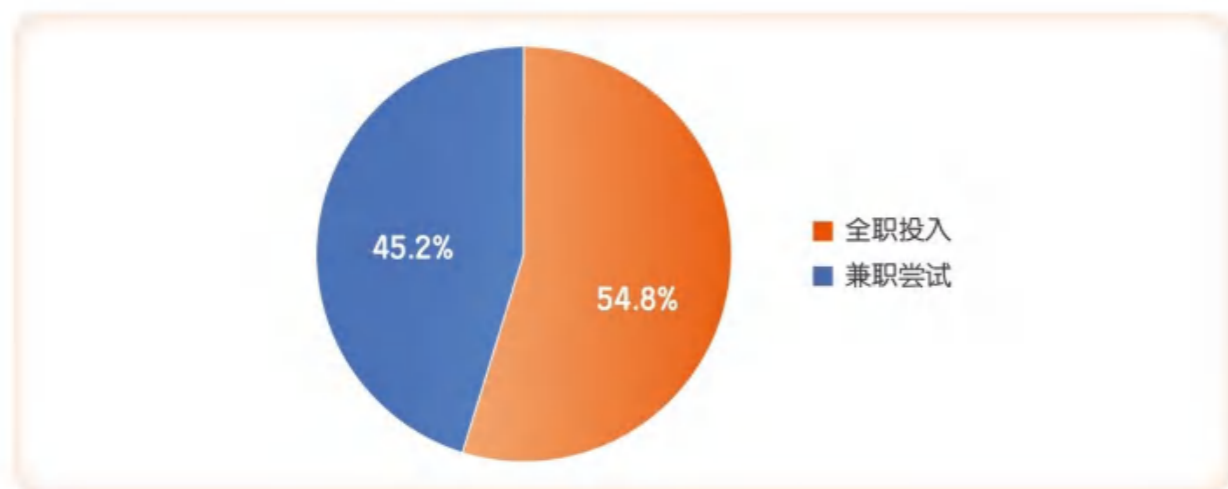


图3.19 计划转型为代理人的潜在人才更倾向的从业模式

调研显示，如图3.19，潜在人才在从业模式选择上呈现“全职为主、兼职并存”的格局（54.8% vs 45.2%）。全职过半释放明确的职业化信号——这部分人才愿意将保险代理人作为主赛道全力投入，追求专业深耕与长期经营，背后是对行业前景的信心与自身能力的底气。兼职近半则体现谨慎试错心态——用低成本方式验证职业适配度。

这对平台的核心启示在于：人才入口需要弹性设计。针对不同从业模式，制定清晰发展路径，合理评估人才的综合价值。

2、不同从业模式下的人才对发展路径的偏好存在差异



图3.20 潜在人才转型后在长期职业发展中更倾向成为的角色

调研显示，如图3.20，潜在人才的长期角色定位与转型决心密切相关。全职投入组中近半数（45.4%）明确希望成为顶尖个人顾问，远超兼职尝试组（30.3%），而“不确定”者仅占5.0%。这说明全职人才职业规划更清晰，他们是以“专业主义者”的视角进入行业，希望通过深耕服务赢得客户认可。兼职尝试组则呈现显著的不确定性，“不确定”占比高达20.2%，且“顶尖个人顾问”意愿偏低，反映其仍处于探索阶段，尚未形成清晰的职业定位。

值得关注的是，两组在“团队建设者”和“两者兼顾”上的选择比例高度接近（均约12%和37%），说明无论全职兼职，相当部分人才对组织发展保持开放态度，并列入计划。

3、人才决策转型时优先考虑公司品牌、产品与收入激励

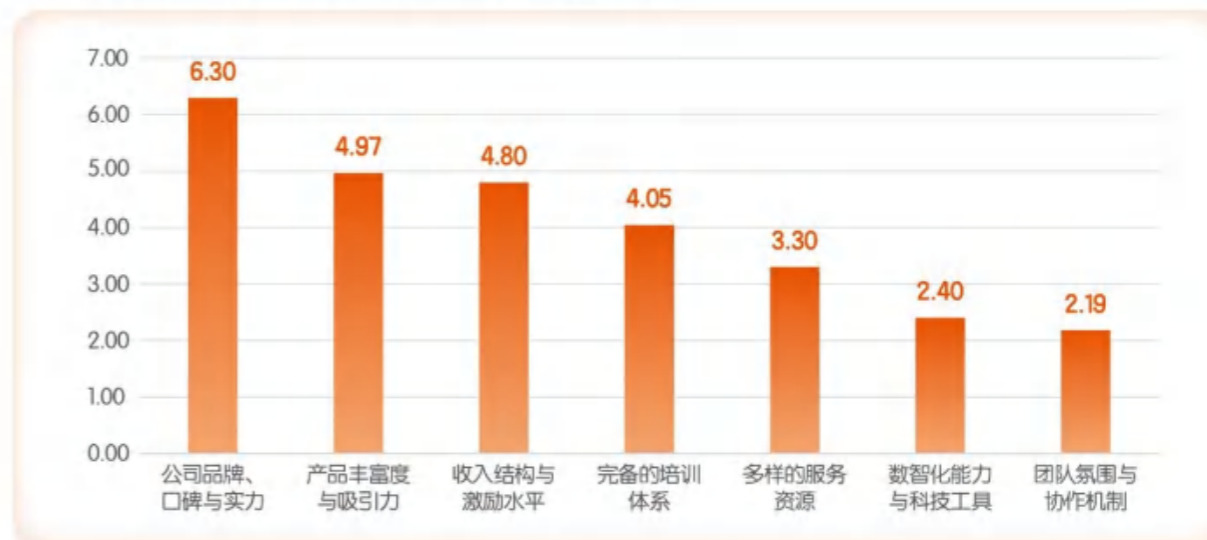


图3.21 潜在人才在寻求职业平台时所看重的因素

按照潜在人才对各类因素的看重程度打分排序，如图3.21，调研显示的结果呈现清晰的梯度结构。“公司品牌、口碑与实力”以6.30分高居榜首，成为最核心的因素——这说明人才首先寻求的是平台背书，用机构的信誉和综合实力降低个人起步的营销成本。“产品丰富度与吸引力”（4.97分）和“收入结构与激励水平”（4.80分）紧随其后，构成第二梯队：产品是服务客户的工具，收入是专业价值的回报，二者共同承载人才对“高收入”与“持续成长”的核心期待。

“完备的培训体系”（4.05分）位列第四，与前三名形成明显落差，而“多样的服务资源”“数智化工具”“团队氛围”得分依次递减。这一排序揭示出人才的根本诉求：品牌解决信任问题，产品解决交付问题，收入解决激励问题，三者构成职业安全感的基石。培训、资源、工具虽重要，但只有在品牌、产品、收入稳固的前提下才具备吸引力。

4、客户导向的职业价值观被高度认同，机制引导是落地的关键

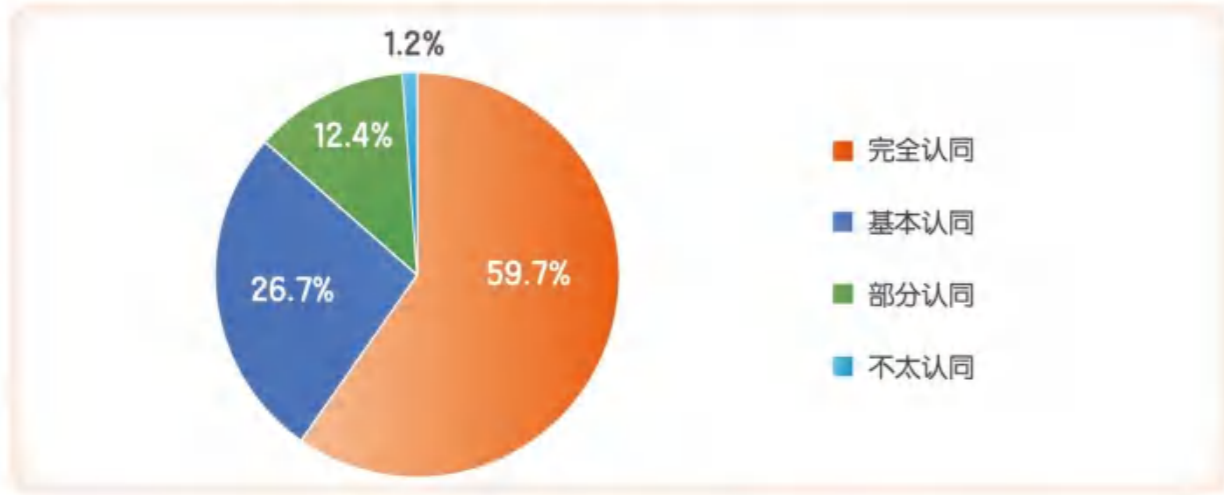


图3.22 潜在人才对“客户需求导向”职业准则的态度

调研显示，如图3.22，潜在人才看待“诚信、利他、客户需求导向”的职业准则，“完全认同”占比59.7%，“基本认同”占比26.7%，两者合计达86.4%，部分认同占比12%，而“不太认同”仅占1.2%。

这一数据说明：绝大多数人才在价值观层面已经与行业转型方向一致。总体而言，保险公司在招募时虽然要做价值观筛选，但对于大多数人才来讲，价值观并非障碍。当平台提供正确的价值观引导和与之匹配的激励机制时，人才是愿意选择“做对的事”的。这为代理人高质量转型的招募与培育提供了重要的信心支撑。

三、对保险平台赋能的期望

1、转型人才更需要知识储备和有效沟通能力的专业培训



图3.23 潜在人才认为最需要的专业培训内容

调研显示，如图3.23，潜在人才对培训需求的指向极为集中：“保险、财税、法律、医疗、康养等相关知识”以72.5%的提及率遥遥领先。这一数据背后有一个关键现实：对于跨行业转型人才而言，保险所涉及的跨领域知识体系是一个全新的、需要系统性学习的内容。他们清醒地意识到，要服务客户日益综合化的需求，必须首先补齐知识短板。

值得注意的是，“倾听与表达能力”以12.5%的提及率位列第二。在与知识储备需求的对比中，这一比例虽不算高，但人才已认识到有效倾听与表达的重要性。知识是地基，沟通是桥梁，二者缺一不可，专业价值最终需要通过有效沟通才能被客户感知。

2、多数人才对收入安全感与稳健增长的诉求，高于对高弹性收入模式的诉求

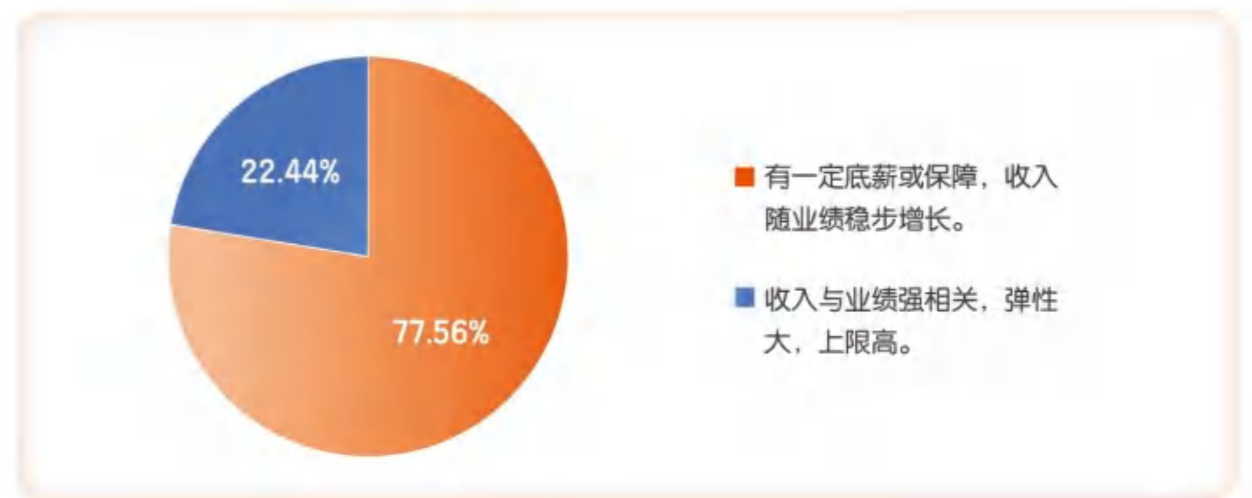


图3.24 潜在人才更偏好的收入模式

调研显示，如图3.24，潜在人才对收入模式的偏好呈现压倒性共识：“有一定底薪或保障，收入随业绩稳步增长”以77.56%的占比遥遥领先，而选择“收入与业绩强相关、弹性大、上限高”的仅占22.44%。这一数据揭示出多数人才对收入安全感的诉求高于对高弹性的追逐。

这一偏好似乎需要放在市场差异的维度下理解。一般看来，在一线城市等保险意识成熟、市场机会密集的区域，确实有部分精英人才更青睐“高弹性、高上限”的模式——他们自信能快速打开局面，愿意用不确定性换取更高的收入空间。但在更广阔的三四线城市，受到财富水平与保险意识的影响，客户积累周期长，新人若完全依靠佣金生存，很难熬过起步期。对于这些市场，“有底薪”意味着安全感，让人才能够专注于学习成长、从容建立信任，而非一开始就陷入生存焦虑。

但当我们进一步分析调研数据发现：不同经济水平的地区在这个问题上并无明显差异。这说明：“有一定底薪或保障，收入随业绩稳步增长”这一模式的设计具有普遍意义。虽不激进，但却让新人在各类市场都能“站得稳”，同时兼顾绩优者的长期发展。

3、潜在人才看重“短期生存—中期沉淀—长期复利”的多层次激励结构

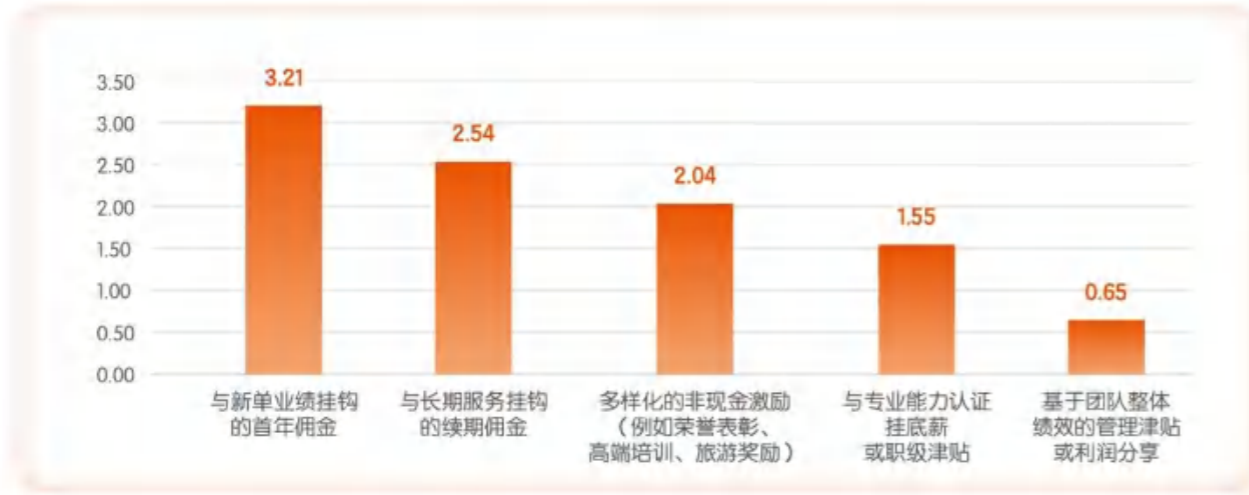


图3.25 潜在人才对激励形式的偏好

将潜在人才对不同激励形式的偏好进行打分，如图3.25，结果显示：“与新单业绩挂钩的首年佣金”以3.21分高居榜首，人才需要快速看到努力的即时反馈。“与长期服务挂钩的续期佣金”以2.54分位列第二，说明人才认可持续性收入与长期服务的关系。非现金激励（2.04分）与专业底薪（1.55分）分列三四位，荣誉与成长是专业价值的认可，而底薪虽受偏好，但在激励排序中被视为“保障项”而非“激励项”。团队管理津贴以0.65分垫底，再次印证多数人才以“专业主义者”视角入行，组织发展并非初期焦点。

这对平台的启示在于：激励设计需分层回应——用首年佣金解决生存动力，用续期佣金沉淀长期关系，用荣誉与底薪构建专业身份认同，同时尊重多数人才“先专业、后管理”的成长路径。

4、潜在人才更希望数智化工具在内容生成、关系经营与沟通呈现角度发挥更大作用



图3.26 潜在人才更希望数智化工具起到的作用

围绕人才对数智化工具的期待，从内容生成、沟通呈现、关系经营和实时辅助四类作用设定问题，如图3.26，调研显示，潜在人才对数智化工具的需求高度聚焦于“专业内容生成”与“客户经营效率”。“客户需求智能分析与方案

辅助生成工具”以52.4%的提及率遥遥领先——这呼应了前文“知识储备是专业性第一基石”的判断，人才最渴望的是能帮助他们穿透复杂需求、生成专业方案的“内容引擎”。“客户关系管理与智慧经营平台”（22.7%）和“可视化方案演示系统”（20.4%）分列二、三位，分别指向长期客户沉淀与专业交付能力的工具化延伸。

值得注意的是，“辅助沟通的AI智能体”仅占4.5%。人才更相信自己的临场沟通与情感连接能力，他们希望AI在后台默默完成知识储备与调用，辅助自己向客户有效呈现，而将与客户面对面的信任建立留给自己。

5、潜在人才希望为客户提供保险生态资源的精准推荐与深度整合



图3.27 为客户链接保险生态资源时，潜在人才更希望发挥的作用

围绕保险生态的医疗康养等资源，客户视角下，希望代理人能起到筛选、推荐甚至深度整合的作用，将部分决策权让渡给了代理人，同样的问题，我们看看潜在人才视角下的选择。

调研显示，如图3.27，潜在人才对自身的角色定位呈现出清晰的价值判断。“精准推荐者”以52.0%的占比成为首选——他们不愿做信息的搬运工，而是要做决策助手。“深度整合者”占24.9%，这部分人才更进一步，希望将资源与保险方案有机结合，提供一站式规划建议，体现了更高的专业整合能力和对客户的决策参与度。

这揭示出人才对自身价值的清晰认知：他们希望成为客户决策中的“价值判断节点”，而非可有可无的信息中介。这对平台的启示在于：必须为人才提供经过验证的资源池和筛选标准，让他们在每一次推荐时都有底气、有依据。

3.6 实证小结：供需交汇处的代理人素养图谱

一、交叉分析：相同问题背后的共识与分歧

在对潜在人才调研结果的解读中，并未展现人才对需求洞察方式、决策推动方式以及与客户长期关系的看法，主要原因在于这些问题的答案，不是代理人来决定，而是需要顺应客户的特点与需求，通过能力培养和机制引导来让代理人具备服务客户的能力。

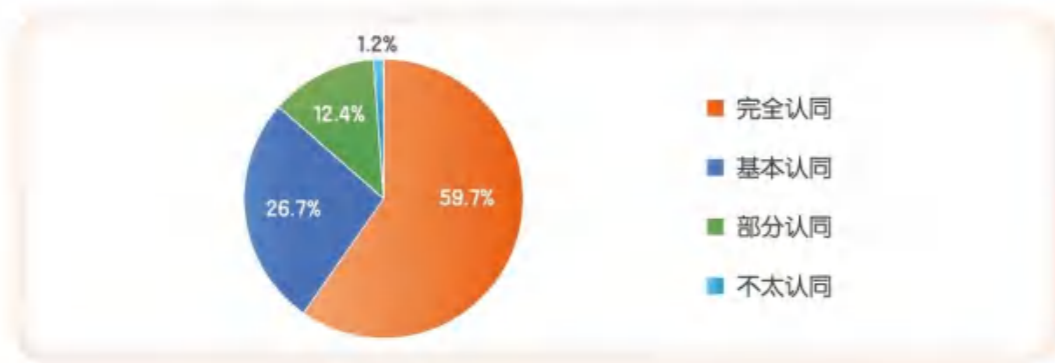
因此，以下内容将重点围绕双方对代理人的职业价值观、专业性内涵、资源链接作用以及数智化能力的期望进行对比分析，识别共识与分歧。

1. 价值观导向：客户利益优先是共同起点

“以客户为中心”早已成为保险行业的共识，但在客户经营的具体行为中，客户导向的表现结果却有不同。作为保险公司触达客户的最前线，代理人的从业价值观对险企经营的影响不言而喻，更是直接关系到客户的利益保障与服务体验。

从客户侧来看，结合本章第三节中关于客户对代理人能力期待的多个问题调研结果，可以发现，客户所希望的代理人品质，总结几个关键词：诚信、为客户着想、值得托付。无论关系深浅，立场必须一致。

当向代理人问及“在合法合规且符合社会公序良俗的前提下，对于“诚信、利他是客户信任的基础，保险顾问行为需以客户需求为导向”这一职业准则，您如何看待？”时，86.4%的人选择完全认同和基本认同，12.4%的人部分认同，仅有1.2%的人不太认同。如图3.28：



3.28 潜在人才对“诚信、利他、客户需求导向”职业准则的态度

“客户优先”是服务的起点，当具备正确的价值观引导和与之匹配的激励机制时，这一价值观将会在代理人行为中体现。不过，保险公司在人才招募时，依然要识别出部分认同和不太认同的群体，对于其他方面特别优秀的人才要具体分析职业价值观，避免培养成本的错付。

2. 专业内涵：知识深度与诠释表达缺一不可

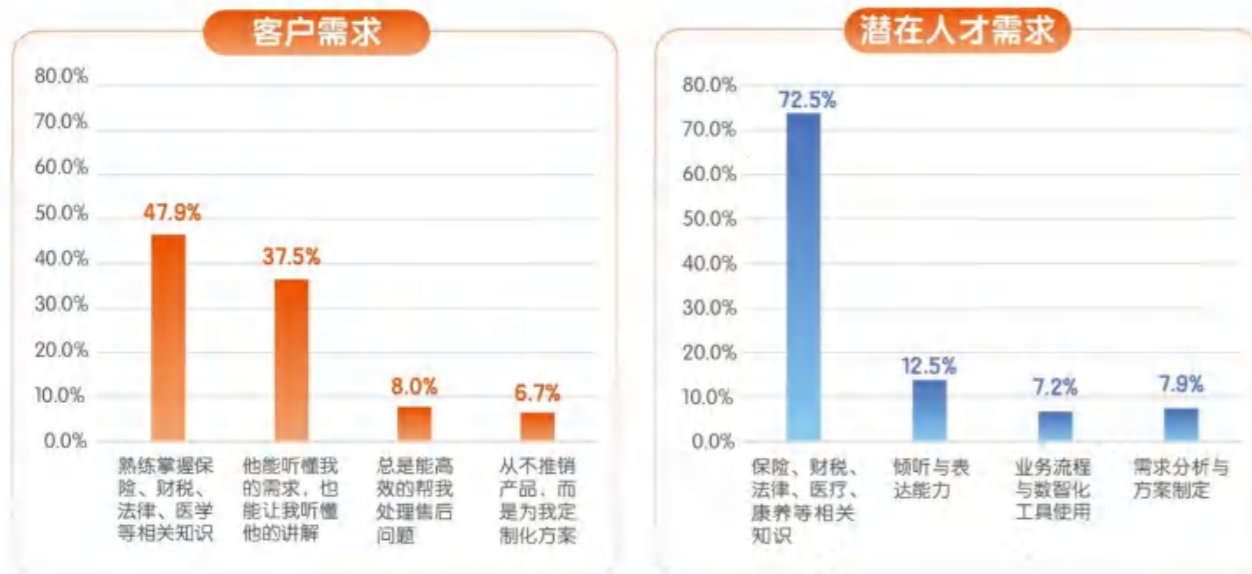


图3.29 客户对代理人的专业性需求 vs 潜在人才对专业培训的需求

客户要的“专业”与代理人所理解的“专业”会是同一个概念吗？我们从服务需求、沟通期望、售后链接和问题解决这四个维度诠释“专业”一词，收集客户对代理人专业性的期望；同时，从知识宽度、沟通能力、流程及工具使用、需求分析与方案制定四方面设计问题，调研代理人对专业能力培养的需求。

我们发现，如图3.29，47.9%的客户认为“熟练掌握保险、财税、法律、医学等相关知识”最能体现代理人的专业性，而这也正是大多数潜在人才所看重的，有72.5%的受访者将这方面的培训需求列为第一位，从这个占比也可以推测出，跨行业转型的潜在人才意识到对保险相关知识的掌握是立身之本。

37.5%的受访客户认为“他能听懂我的需求，也能让我听懂他的讲解”更能体现代理人专业性，这表明，客户需要的不是代理人“关起门来的专业”，就算知识掌握再全面和深入，若听不懂客户的需求，那么专业输出也是南辕北辙，若不能让客户有效理解，那么再完美的方案也是无用。对于这个问题，潜在人才的选择颇为有趣，虽然也很看重（仅次于对专业知识的掌握），但仅有12.5%的人选择，与客户侧的结果有较大差异，暗含着两个信息：一是代理人对此能力的看重程度确实明显低于客户，低估了沟通能力对其专业信用的影响；二是潜在人才对保险相关知识的掌握具有敬畏之心，虽然也清楚沟通能力的重要性，但作为转型到保险行业的新人来说，对于知识掌握的压力更大。

此外，认为“方案定制”更能体现代理人专业性的客户占比为6.7%，而潜在人才中有7.9%认为这方面的培训更重要，数据差异不大。

由此可见，专业性是有层次的复合能力——知识储备决定下限，沟通转化决定上限。知识是地基，沟通是桥梁。专业价值最终需要通过有效沟通才能被客户感知，知识储备与沟通转化相辅相成。代理人专业提升的复杂性和难度可见一斑。

3. 资源整合角色：让代理人成为客户决策的重要伙伴

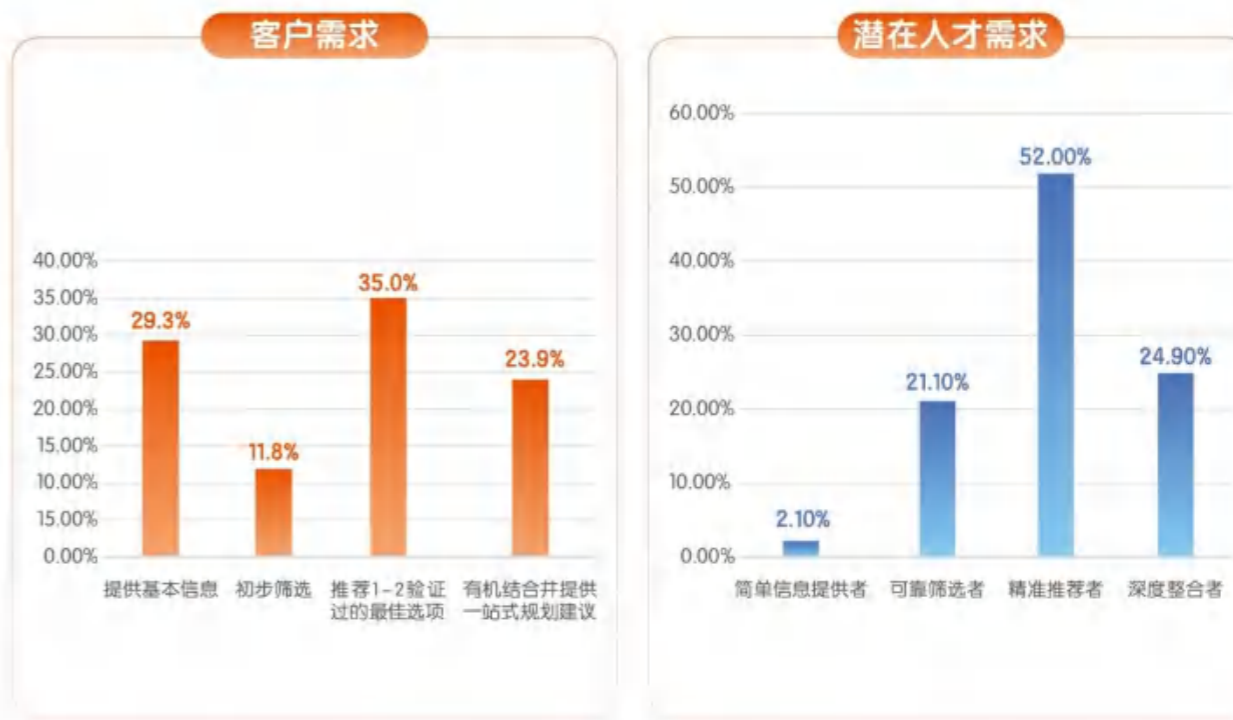


图3.30 围绕保险生态资源的服务，客户对代理人的期望 vs 潜在人才对自身的角色定位

当向客户和潜在人才询问：代理人在链接医疗康养等保险生态资源时该发挥怎样的作用？

我们结合代理人参与客户决策的程度设置选项，在“只需提供相关机构的联系方式和基本信息即可”（简单信息提供者）、“能提供一份经过初步筛选的、有对比的名单供我选择”（可靠筛选者）、“能根据我的情况，直接推荐1-2个验证过的最佳选项”（精准推荐者）和“能将资源与我的保障方案有机结合，提供一站式规划建设”（深度整合者）中，双方的反馈既有共识，更有差异。如图3.30

共识之处：35%的客户希望代理人是精准推荐者，23.9%希望代理人是深度整合者，两者合计近六成，说明多数客户希望代理人能较为深度的参与到分析决策中，他们不希望得到堆砌的信息，而是希望得到的信息是被筛选验证过的，甚至是与保险整合后的结果，希望代理人用专业和资源整合能力帮自己省去比对的时间与选择焦虑，希望直接拿到“答案”。

与之对应的，更多代理人也希望能够较为深度的参与到客户的分析决策中，在作为精准推荐者（52%）和深度整合者（24.9%）的选择中，合计占比甚至达到了78.9%。

客户有需求，代理人更有意愿提升这方面的能力。双方共同指向代理人在资源整合中的核心价值——专业判断的延伸，对客户决策的参与。平台需为代理人提供经过验证的资源池和筛选标准，让其有底气、有依据地发挥“精准推荐”与“深度整合”的作用，实现“保险+服务”一站式交付。

差异之处：虽然近六成的客户需要代理人在资源链接中承担精准推荐和深度整合的角色，但依然有29.3%的人仅希望代理人提供资源的基本信息，11.8%的人仅希望代理人提供初步筛选的资源清单，他们（41.1%）更需要自己掌控，更希望自己主导分析与决策。特别是仅在基础信息的提供上，近三成客户有需要，而仅有2.1%的代理人把自己定位到这样的作用，他们把自己作为可靠筛选者和精准推荐者的作用预期过高。

4. 数智化工具：打通代理人和客户之间沟通与理解的壁垒

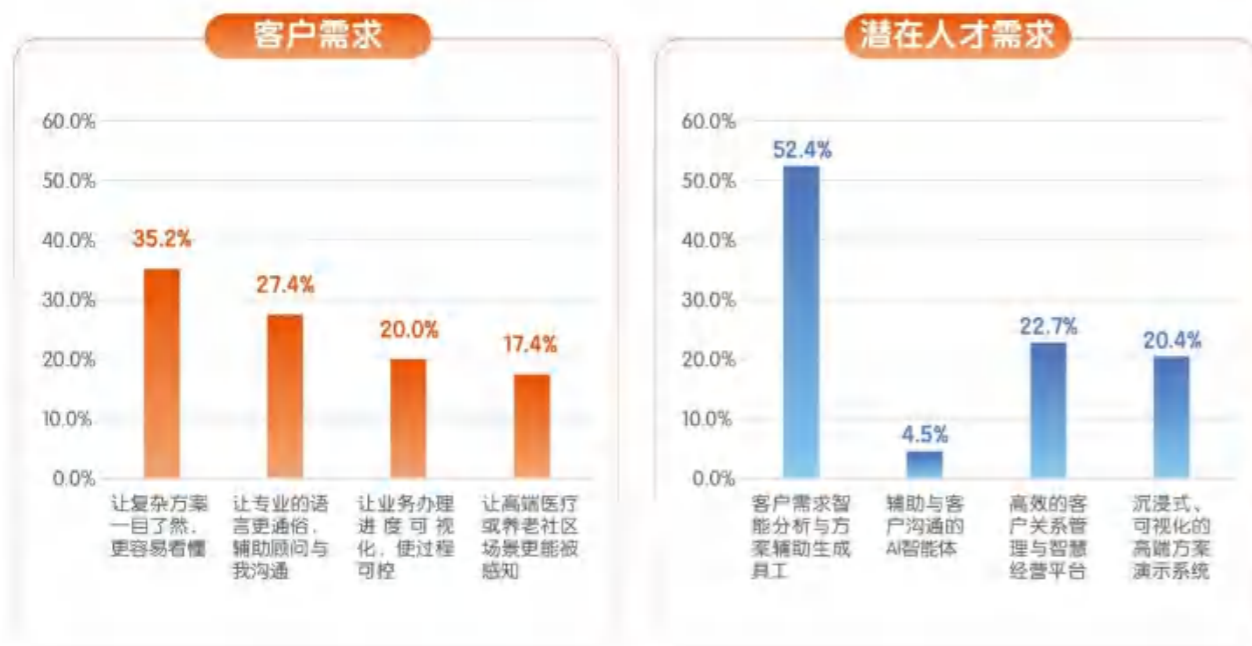


图3.31 客户对数智化工具的需要 vs 潜在人才对数智化工具的需要

AI时代下，底层技术的改变将颠覆保险服务的传统模式，在数智化技术的加持下，客户期望科技工具带来怎样的便利？代理人又如何看待科技工具在客户经营与服务中的作用？围绕这个议题，针对客户和潜在人才分别开展调研。

从客户的反馈看，如图3.31，35.2%的客户最希望科技工具能“让复杂方案一目了然”，27.4%期待“让专业语言更通俗”，20%看重“进度可视化”，17.4%希望“让服务场景被感知”。**整体而言，客户期待科技穿透复杂性，增强理解与掌控，特别要注意，这个结果与客户对代理人专业性的需要很契合；代理人只有掌握了知识并会运用，才能设计出专业的解决方案，解决方案需要让客户听得懂、让客户认同，而客户对科技工具的期望，刚好支撑代理人这方面的能力。**

而从潜在人才的视角，52.4%的人才最需要“客户需求智能分析与方案辅助生成工具”，22.7%需要“客户关系管理与智慧经营平台”，20.4%需要“可视化方案演示系统”，4.5%需要“辅助与客户沟通的智能体”。从这个结果看，他们希望科技工具完成知识调用、信息的整理加工与展现，在通过可视化演示让复杂方案一目了然，让服务场景和进展更能被感知的方面，与客户的期望非常契合。但需要注意的是，受访的潜在人才仅有4.5%选择“辅助与客户沟通的智能体”，而在专业性调研中，也仅有12.5%的人看重“倾听与表达能力”。潜在人才可能低估交流能力对客户的重要性。

从整体看，双方都期待运用科技让沟通更顺畅、让方案与服务可视化，实现人机协作的高效服务，打通代理人与客户之间沟通和理解的壁垒。

二、素养图谱：代理人主流素养的七个维度

基于调研分析，尤其是对供需两侧相同或相似问题的交叉比对，可见代理人的主流素养涉及七个维度：

- 维度一：“价值观”——客户导向的职业价值观是关系的起点
- 维度二：“专业性”——“知识深度”与“有效沟通”的有机统一
- 维度三：“需求洞察”——基于利弊引导和信任关系，需要因人而异的敏锐共情
- 维度四：“决策推动”——具备帮助客户看清选择、降低认知负担的辅导能力
- 维度五：“资源整合”——专业判断延伸和对客户决策的参与，具备精准推荐与深度整合力
- 维度六：“科技应用”——AI时代下人机协同高效服务
- 维度七：“长期关系”——主动服务、及时响应、信任升级

本次大规模联合调研的核心价值，在于用实证数据将“理想代理人”从抽象期待转化为可定义、可衡量、可培养的能力框架。供需两侧的共同指向，为后续章节构建未来保险代理人的能力模型与人才标准奠定了实证基础。下一章将在此基础上，系统阐述高质量转型的人才画像。



PART 04

第四章

未来之像 >>

寿险代理人高质量转型新范式
——“千里骏马”人才画像



4.1 角色重定位：从产品销售到“综合解决方案的提供者”

历史地看，代理人角色经历了启蒙者、组织构建者到销售执行者的数次嬗变，但始终未脱离“以产品销售为中心”的内核。今天，这一内核正被根本性重塑。

实证研究揭示了清晰的转向：客户需求的复杂性早已超越单一产品能够覆盖的边界，人才对职业价值的期待也不再满足于佣金数字的增长。结合第一章对四维动因耦合共振的判断——经济转型划定新跑道、政策导向指向长期主义、技术跃升成为能力杠杆、需求结构迈入综合方案时代——代理人角色正迎来根本性的历史跃迁。

未来的代理人应当是“综合解决方案的提供者”。这一角色蕴含三重使命：其一，财富管理的规划者，在低利率新常态下帮助客户穿越经济周期，成为家庭资产的“守门人”；其二，健康养老服务价值的传递者，在长寿时代为客户链接从疾病预防到品质养老的全周期资源，成为家庭生活的“康养管家”；其三，信任关系的托付者，以专业能力为支撑、以长期陪伴为承诺，成为客户面对不确定性时最先想起的那个人。三重使命的交叠，勾勒出新模式下代理人角色的完整轮廓。

4.2 基于“四位一体”能力模型的“千里骏马”人才画像

“四位一体”模型回答了未来代理人“应当具备什么能力”的问题，而“千里骏马”则将这些能力具象为一个鲜活、可感知、可培养的人才形态。以千里骏马为喻，意在传递：未来的优秀代理人应当兼具耐力与速度、稳健与灵动、个体卓越与团队协同的多重特质。

（一）马首：客户价值导向的诚信品格

马首是方向，是灵魂，决定整匹骏马奔跑的轨迹。在“千里骏马”画像中，马首代表“以客户为中心”的价值导向——这是所有能力的起点，也是衡量一切行为的标尺。

诚信品格并非空洞的道德宣示，而是在利益冲突时刻的真实选择：当短期佣金与客户利益相悖时如何取舍？当产品条款复杂难言时是否坦诚相告？当客户决策犹豫时是耐心等待还是强力促单？第三章调研中客户对“利益优先”和“关系托付”的深度认同，共同指向这一根本期待——他们寻找的不是推销员，而是值得把家庭未来托付给的人。

马首所承载的价值导向贯穿于每一次客户交互，它的形成既依赖个体的价值选择，更需要制度的持续引导与正向强化。

（二）马身：专业信用构建力

马身是力量之源，承载着骏马驰骋的全部可能。在“千里骏马”画像中，马身代表“专业信用构建力”——这不仅是专业知识的积累，更是将知识转化为客户信任的能力。

专业信用包含三个递进层次：第一层是知识的广度与深度。未来的代理人需要具备宏观经济洞察力，理解利率走势、政策变化对客户规划的长期影响；需要融合金融、法律、税务等跨领域知识，应对日益综合化的需求。第二层是方案的设计与定制能力。千人一面的标准化方案已无法满足客户，未来的代理人必须具备“诊断-设计-呈现”的完整能力链条。第三层是方案诠释表达能力——这也是马身的关键组成部分。专业知识价值最终取决于能否被客户理解和接受，化繁为简、深入浅出，让客户真正看清“为什么需要这个方案”“这个方案能解决什么问题”，正是专业信用在客户端的最终兑现。

（三）前腿：深度洞察力与决策推动力

前腿是骏马发力的起点，决定着奔跑的方向与节奏。两条前腿分别代表“深度洞察力”与“决策推动力”，二者协同驱动着从客户接触到价值交付的关键过程。

左前腿——深度洞察力，是对客户隐性需求的敏感捕捉能力。在信息日益透明、产品日益同质的今天，谁能洞察客户尚未言明的深层诉求，谁就能赢得真正的竞争优势。这需要系统性分析客户家庭结构、财务状况、风险偏好的能力，更需要敏锐捕捉那些隐藏在言语背后的焦虑、顾虑与期待。当客户说“我再考虑考虑”时，洞察力帮助分辨究竟是犹豫、怀疑还是另有隐情；当客户说“我想要收益高一点的”时，洞察力帮助理解背后是担心通胀侵蚀，还是对未来的不确定感。

右前腿——决策推动力，是帮助客户克服犹豫、落实规划的能力。许多优秀的方案未能落地，不是因为方案不好，而是因为客户在决策关口徘徊不前。决策推动力包含将复杂方案转化为可理解行动逻辑的能力，通过清晰对比、案例参考帮助客户理解决策价值的的能力，以及在客户犹豫时给予情绪支持、适度推动的能力。与马首的价值导向一脉相承，优秀的推动者不是施加压力的推销员，而是帮助客户做出更好决策的陪伴者。

（四）后腿：资源整合力与科技协同力

后腿是骏马推进力的源泉，决定着奔跑的速度与持久力。两条后腿分别代表“资源整合力”与“科技协同力”，共同构成代理人服务能力的“杠杆系统”。

左后腿——资源整合力，是当客户需求超越保险本身时，代理人能够链接更广泛资源的能力。这包含对内外部医疗、康养、教育、法律、税务等生态资源的识别与链接能力，围绕客户需求进行资源组合、形成闭环解决方案的能力，以及在客户需要时快速调取资源、实现无缝对接的能力。未来的优秀代理人应当是“可靠资源的连接器”，在客户生活的关键时刻提供超越保险的增值服务。

右后腿——科技协同力，是运用数智化工具放大专业价值的的能力。科技已从“效率工具”升级为“能力杠杆”，其核心不在于“会用工具”，而在于“用工具放大专业价值”。当代理人能够借助智能工具让复杂方案一目了然、让专业语言通俗易懂、让服务流程透明可控时，科技便真正成为能力的放大器，而非替代品。

（五）马尾：长期关系经营力

马尾是平衡器，决定着奔跑的稳定性与持久性。在“千里骏马”画像中，马尾代表“长期关系经营力”——这是“四位一体”能力模型中“价值交付力”在时间维度的延伸，是将一次性交易转化为终身信任的关键。

长期伙伴关系经营力包含三个核心要素：定期检视与主动服务的能力，能够在客户人生不同阶段及时调整规划方案，在客户需要时提前准备；关键时刻的响应能力，在理赔、保全、政策调整等节点给予确定性的支持；持续学习与进化的能力，始终保持专业知识的前沿性与服务的时代性，让客户感知到“我的代理人一直在进步”。

4.3 高质量转型的价值闭环与行为特征

“千里骏马”人才画像不仅是一种理想图景，更应转化为可观察、可衡量、可培养的行为特征。

（一）从洞察到设计：诊断驱动型服务模式

传统销售以产品为中心，路径是“产品-话术-成交”。高质量代理人的服务则以诊断为中心，路径是“洞察-设计-交付”。在接触阶段，运用深度洞察力进行结构化访谈，不仅了解显性需求，更探索隐性诉求。在设计阶段，基于诊断结果量身定制综合解决方案，体现专业性与资源整合能力。

（二）从方案到共识：协作式沟通风格

传统方案呈现是单向说服，高质量代理人则会协作式沟通、成为客户的决策伙伴。在方案呈现环节，运用方案诠释表达能力和数智化工具将复杂逻辑转化为客户听得懂的语言、看得懂的图表。在决策推动环节，根据客户决策风格采取差异化策略，帮助客户做出最优选择。

（三）从交易到托付：长期关系的经营逻辑

成交不是终点，而是长期关系的起点。高质量代理人会建立系统的客户经营节奏：定期检视保障是否充足，在客户人生重要节点主动提供规划建议，在关键时刻给予确定性支持。及时响应能力在这一过程中至关重要——无论是深夜的信息咨询还是紧急情况下的理赔协助，第一时间回应让客户真切体会“被看见、被重视”。

（四）与客户期望契合的关系深化

当代理人持续交付价值，客户对关系的认同会自然深化。高质量代理人能够敏锐识别这种契机的到来——可能是客户主动分享家庭喜讯，可能是客户愿意介绍亲友，可能是客户在非保险事务上寻求建议。此时，代理人的角色可以从“专业服务者”升级为“值得信赖的伙伴”，但这种升级应当顺其自然，而非刻意追求。

4.4 本章小结

当我们将目光从“能力应当是什么”转向“具备这些能力的人究竟是谁”，“千里骏马”画像便浮现出来。它不是对“四位一体”模型的简单复述，而是将专业深度、资源广度、科技敏度、价值交付力这四个抽象维度，还原为一个有灵魂、有结构、有行为的完整生命体。

这一画像的核心洞见在于：未来的优秀代理人，不再依靠单一长板取胜，而是依靠系统的协同运作创造价值。马首引领方向，确保所有能力都服务于客户利益；马身承载根基，让专业信用成为信任的基石；前腿驱动交互，完成从理解到影响的闭环；后腿延伸边界，借力生态与技术跑得更远；马尾平衡关系，让信任随时间持续沉淀。五个部分缺一不可，共同构成一个从信任建立到价值创造再到信任深化的有机系统。

回望第一章提出的核心命题——弥合客户对综合性解决方案的迫切需求与传统销售能力之间的“系统性能力代差”——“千里骏马”正是对这一命题的正面回应。



PART 05

第五章

赋能之策

关于“千里骏马”的能力支撑

5.1 从“良驹”到“骏马”：平台赋能的使命

第四章以“千里骏马”为喻，勾勒了未来代理人的理想画像——一个集客户价值导向、专业信用、深度洞察、决策推动、资源整合、科技协同、长期服务能力于一体的完整生命体。这勾画了寿险代理人高质量转型的能力方向，也是每一位从业者值得奔赴的能力彼岸。

然而，千里骏马并非天成。直接招募到完美适配的个体既不现实，也非可持续之道。更可行的路径是：在入口端识别具备潜质的“良驹”，而后通过系统性的组织赋能，将潜质转化为能力，将能力沉淀为素养，将素养内化为品格。

何为千里良驹？他们或许尚未具备完整的专业能力，也无法获得服务客户全生命周期的资源，甚至缺乏有效沟通的技巧，但价值观端正、学习能力强、长期主义倾向可辨。他们值得被精心培育，终究成长。

从良驹到骏马的转化，需要环境、需要引导、需要时间。这正是保险公司平台赋能的使命所在：构建一套完整的支持体系，让良驹得以扎根、生长、驰骋。本章的核心任务，正是基于千里骏马的能力目标，阐述平台赋能体系的建设。

5.2 赋能体系：从机制引导到资源支撑的五大支柱

千里骏马的七大能力维度，多数需要平台赋能方可达成。基于此，我们提出五大赋能支柱，每一支柱均对应千里骏马的核心组成部分，回应其能力培养的关键需求。

（一）价值锚定：将客户导向从理念固化为行为准则

马首代表客户价值导向的诚信品格，这决定整匹骏马奔跑的轨迹。价值观虽植根于个体信念，但制度环境与组织文化对其形成与强化至关重要。当代理人面对短期佣金与客户利益的冲突时，组织需提供清晰的行为指引和正向的激励约束。

通过将客户导向嵌入文化基因，让“客户利益优先”成为不言自明的共识；通过将客户评价纳入考核，使其成为与佣金水平、晋升资格直接挂钩的硬约束；通过让利他行为获得表彰，被看见、被奖励。“以客户为中心”才能从抽象理念转化为可执行、可衡量、可强化的行动准则，马首方能始终引领方向，确保所有能力都服务于客户这一根本目标。

（二）组织激励：进化成长环境与激励机制

千里骏马的培养，离不开组织环境的塑造与激励机制的引导。马首的价值观需要制度强化才能落地，马身的专业信用需要时间沉淀才能积累，马尾的长期关系需要利益牵引才能维系。

结合代理人的不同阶段，营造适应的组织环境，新人期提供适度保障，使其免于短期焦虑，从容沉淀专业；成熟期赋予自主空间，让其独立决策、灵活展业，释放人才潜能。而激励机制则引导价值观的落地、代理人产能的激发和长期客户经营行为——将客户评价与收入挂钩，让利他者获得实在回报；将佣金与保单品质绑定，让长期服务行为获得正向激励。

（三）培养体系：构建从知识到能力的转化体系

马身的专业信用构建力包含知识的广度深度与方案的诠释表达，前腿的深度洞察与决策推动则依赖对客户需求的敏感捕捉。这些能力的获取，需系统化的培养体系支撑。

代理人需要掌握跨领域知识，更需学会将其转化为客户听得懂的方案、信得过的建议。这就要求培养体系超越话术培训，转向综合知识赋能与沟通转化训练——通过案例研讨打通理论与实践，通过模拟演练打磨沟通技巧，让知识在反复应用中内化为本能。

需求洞察与决策推动能力的培养，则需经验沉淀与科学方法结合：通过真实案例复盘，让代理人感知到面对不同客户时的应变策略；通过典型场景模拟，在安全环境中积累应对复杂局面的经验。阶梯成长的本质，是让代理人在每个阶段都有适配的培养方式，让专业日益厚重、洞察与决策推动力愈发适用。

（四）科技加持：AI时代下对代理人的数智赋能

复杂方案的诠释与展现，隐性需求的洞察与捕捉，决策推动的方式与效果，长期服务的响应与管理，AI时代下在与客户接触的全流程，离不开数智能力的加持。

从调研结论看，科技赋能可从三个维度着力：一是洞察辅助，通过智能分析帮助代理人快速校准方向，让隐性需求显性化；二是沟通呈现，将复杂逻辑简化并清晰呈现，减少代理人和客户的信息处理负担，降低沟通成本；三是长期关系经营，通过智能管家预判服务时机、推送检视提醒，让长期陪伴有实质内容可依。当科技承担起知识调用与基础信息的处理，代理人得以专注于价值判断与情感确认。

（五）生态赋能：为代理人优选服务客户全生命周期的资源

资源整合力要求代理人能够在客户人生不同阶段成为那个“能帮上忙的人”，这种能力无法靠个人积累完成，而需平台从客户全生命周期视角出发，优选并整合，构建保险生态。

平台生态赋能的核心在于“优选”与“适配”。具备自建能力的头部险企，可围绕“医、养、法、税”等客户全周期需求，构建自有服务生态，让代理人拥有可承诺、标准化的资源底气；资源有限的中小险企，则可建立严格筛选机制，链接优质第三方服务商，以平台背书替代自建成本。无论何种模式，平台都需承担筛选责任，让代理人无需纠结“哪些机构靠谱”，只需专注于“根据客户情况推荐哪个”，实现“保险+服务”一站式交付。

5.3 本章小结

从良驹到骏马的转化，密码在于平台赋能。本章围绕五大支柱构建赋能体系：价值锚定将客户导向固化为行为准则，解决方向问题；组织激励营造适配阶段的成长环境、设计利益同向的激励机制，解决动力问题；培养体系通过知识到能力的转化训练，解决能力问题；科技加持以数智工具承担知识调用与基础处理，解决效率问题；生态赋能优选整合全生命周期资源，解决边界问题。

五大支柱协同运转：价值锚定贯穿始终，组织激励与培养体系构成“愿成长、能成长”的双轮驱动，科技与生态则成为放大专业价值的两个杠杆。至此，平台完成了从“销售队伍管理”到“专业代理人培育”的范式跃迁，回应了第一章提出的“系统性能力代差”命题——当每一位具备潜质的良驹都能在平台的滋养下成长为千里骏马，能力代差便开始消弭。



PART 06

第六章

平安之行

高才计划的探索与实践

作为行业的先行者，平安人寿自2019年率先启动改革，沿革2002年专才培养，打造专业团队，2013年优才培育，推动转型升级，2025年6月推出“保险康养顾问·高才计划”，开展了一场代理人高质量转型的系统性实践。本章将呈现这一探索的历程、举措与初步成效。

6.1 战略先导：“综合金融+医疗养老”的生态布局

平安集团于1988年诞生于深圳蛇口，是中国第一家股份制保险企业，现已成为国际领先的综合金融集团之一，2025年《财富》世界500强位列第47位。平安始终秉持“专业，让生活更简单”的服务理念，持续深化“综合金融+医疗养老”战略，致力于为客户提供“省心、省时、又省钱”的服务体验。

平安人寿的高质量转型，植根于平安集团“综合金融+医疗养老”的顶层战略。综合金融板块覆盖保险、银行、资产管理全业态，医疗养老板块则构建起覆盖全生命周期的服务网络，其中医疗端整合2900余位名医、400余家三甲医院，实现核心医疗资源全覆盖；居家养老已覆盖全国75城（中国平安，2025），通过三位一体管家协助对接“三有”服务；高品质康养布局北上广深杭等核心城市，形成多层次养老供给。

这一生态布局，为代理人赋予了难以复制的资源底座，保险规划从单一保障升级为涵盖财富管理、健康管理、品质养老的综合解决方案。

6.2 高才计划：系统性构建高质量人才队伍

“高才计划”是平安人寿响应行业高质量发展、推动代理人队伍转型升级的核心举措。该计划以“1234”战略为核心——1大品牌定位（保险康养顾问）、2元价值导向（对己以专业成就价值，对客以品质赢得信赖）、3重身份赋能（做金融顾问、家庭医生、养老管家的价值传递者）、4维体系支撑（职业发展、技能提升、客户服务、产品覆盖），为队伍高质量转型保驾护航。（平安人寿，2026）

（一）人才甄选与扶持

精准选材，严把入口。招募对象分为同业绩优、非同业绩优两类，在年龄、学历、过往收入与职业经历等方面设定条件，通过层层筛选，确保入司人员具备优秀的职业素养和发展潜力。

职涯套转，尊重过往。针对绩优人员，根据前一年业绩、收入或外部荣誉，高才计划设计了职级套转机制，体现对优秀人才的保护与支持。

专项资源，全程护航。高才计划被定位为分公司一把手工程，总部与机构联动，为入选者提供定制化的培养路径，并提供极具吸引力的财务支持和培训支持。

（二）4维支撑体系的10大优势

围绕高质量人才的成长培育与专业赋能，平安人寿构建了全方位的支撑体系，在组织与激励机制、培训体系、客户服务和产品体系方面形成十大优势。

*本章内容均由平安人寿提供，不代表清华大学经济管理学院立场或观点

① 职业发展好

好机制 ▶

清晰的发展路径：构建“个人销售”与“组织发展”双轨发展通道，通过公平透明的晋升机制，拓宽代理人职业成长空间。个人销售路线（P序列）聚焦个人专业技能提升，从P0至P9，搭建保险康养顾问进阶体系；组织发展路线（M序列）面向团队管理人才，从M0至M12，打造专业化、可持续的组织发展通道。

丰厚的收入回报：提供科学多元、激励充分的收入体系，激发代理人发展动能。其中P序列收入项超10项，涵盖保单直接佣金、销售津贴、续期服务津贴、增员奖金等；M序列最高可达20余项，包括团队管理津贴、育成奖励等组织发展激励。收入可期，职级越高、贡献越大，收入越高，真正实现“多劳多得、能者多得”，让代理人更有持续奋进的动力。

充实的福利保障：公司构建了多层次、广覆盖的福利保障体系，涵盖意外、医疗、身故等基础福利，并提供养老公积金、长期服务奖等长期福利，增强代理人职业归属感与稳定性。同时，为绩优代理人及主管层级提供专属健康增值服务，全方位守护代理人身心健康，打造有温度、有保障的职业发展平台，让代理人的职业生涯更有底气。



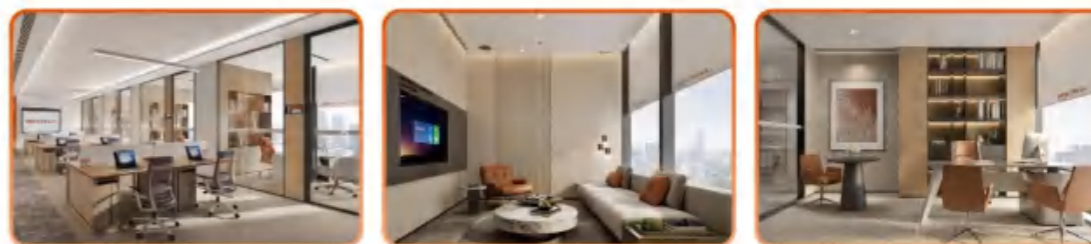
好荣誉 ▶

公司构建了具有中国特色、彰显行业先进方向的功勋荣誉体系，该体系围绕长期忠诚奖、卓越贡献奖、责任担当奖和战略引领奖四大维度构建评价框架，旨在弘扬长期主义、专业向善精神。同时，公司重构四大荣誉盛典体系：三好五星盛典、MVP盛典、晋升盛典、新锐盛典，面向新人、绩优和优秀团队队长等不同对象，打造具有行业标杆意义的巅峰盛典平台，引导队伍坚守“保险姓保、金融为民”的初心使命，实现个人价值与社会价值的同频共振。



好环境 ▶

平安人寿为高质量人才提供舒心的职场环境，涉及部课经理办公室、会客厅、洽谈室、培训室、部课室/办公区等场所，打造“品质办公”、“尊贵会客”和“温馨港湾”的体验；同时塑造温馨的团队氛围，通过日常早会、培训、团建等措施，建立团队文化、提升团队凝聚力和战斗力。



② 技能提升快

好培训 ▶

平安人寿构建了覆盖代理人全生命周期的培养体系，精准匹配不同层级的成长需求。该体系包含两大核心模块：一是阶梯式成长培训，围绕各职级发展目标设计课程；二是实战能力提升培训，聚焦代理人个性化技能强化。同时，公司与清华大学合作打造了分层认证体系，为代理人专业化发展建立清晰路径。

目前，该培养体系已通过ISO9001质量管理体系认证，实现课程开发、教学实施到效果评估的全流程标准化管理，为行业人才专业化建设提供了可落地的参考范本。



好师父 >

平安人寿建立“主管+导师+星河教练”三位一体的师徒机制，为行业破解新人留存难、成长慢、专业弱等痛点提供了可复制的解决方案。

主管作为职业发展引路人，通过一对一定制职业发展规划与阶段性成长路径，实现新人职业认知及行业价值认同的转换；导师作为业务赋能专家，采用案例推演、情景模拟等实战教学方式，持续提升代理人专业技能；星河教练以实战陪跑者的身份，聚焦技能训练、客户陪访等关键场景，通过为期12个月的系统化帮扶，助力新人实现从理论认知到实践应用的能力跃迁。

平安的师徒机制通过角色定位差异化、培养路径阶梯化、教学方式场景化的科学体系，构建起覆盖职业启蒙、技能精进、实战转化的全周期人才培养模型，为行业转型升级提供可持续的人才发展支撑。



③ 客户服务优

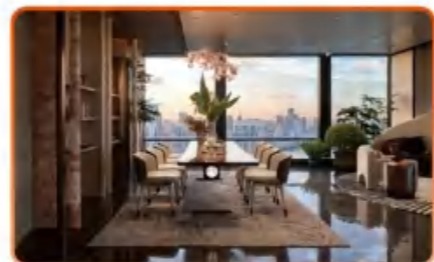
好客户 >

由公司赋能代理人，助力持续拓展优质新客。一是集团层面拥有海量客群，支持开拓陌生市场；二是通过综拓渠道的产品助力获客并增强客户粘性，实现向寿险客户的转化；三是开展团队客群的共享与合作，服务好优质客户；四是实施IP数字营销，打造自媒体矩阵，在公域获客。



好场景 >

平安人寿致力于打造集体育运动、子女教育、文娱生活、健康管理于一体的会员增值服务与活动体验场景，以尊享的资源权益、丰富的场景活动、权威的官方合作、专业的运营保障，一站式服务客户所需，进一步让保险融入千家万户，成为广大客户美好生活的得力助手，也成为平安服务客户的全新起点。



好科技 >

平安人寿已推出“口袋E”、“金管家”和“知鸟”三大app，并应用AI技术赋能。“口袋E”面向保险康养顾问，定位于7*24小时的数字化展业平台；“金管家”面向用户，提供全面的保单管理与专业的保险服务，目前已链接超3亿用户，是保险康养顾问与客户快捷互动的官方平台；“知鸟”是保险康养顾问的掌上移动图书馆，提供线上培训赋能。



④ 产品覆盖全

好产品 >

平安人寿以“产品+服务”双轮驱动为核心，整合集团内外部优质资源，通过保险产品精准匹配医疗、健康、养老服务，满足客户全生命周期的多元化需求，实现从风险补偿工具向全生命周期守护者的战略转型，让客户“省心、省时、省钱”。



好服务

保险产品，加上功能适配的健康医疗养老服务，才能满足新时代客户全生命周期的多元需求。平安始终“坚持以客户为中心”，紧跟需求变化，不断提升服务的质量水平！用“添平安”保险+服务解决方案体系，持续为广大客户提供最坚实的保障，和最温度的服务。

平安通过串联线上线下医健健康管理服务，为购买指定保险保费达标的客户提供专业、高效、有温度的服务；依托“9073”养老格局，构建养老生态，布局居家养老和高品质康养。

2025年12月，平安人寿“添平安”保险+服务体系凭借在医疗、健康、养老领域的深度布局与服务创新，荣获金融界“金智奖”杰出保险服务奖、“今日保·白象榜”年度服务领先奖及保观“InsurStar”创新服务奖三项行业重磅荣誉。这标志着平安人寿“保险+服务”模式备受行业认可，持续引领保险服务价值升级。



备注：
 1、高品质康养服务包括入住服务和入住服务，入住服务由平安人寿委托平安健康互联网股份有限公司联合平安综合金融服务有限公司或其他具有经营资质的第三方机构提供，入住服务由平安御颐年（上海）企业管理有限公司或其他有资质的第三方机构提供。
 2、居家养老养老服务由平安健康互联网股份有限公司或其具有经营资质的第三方服务提供商，服务详情、服务使用规则等详见服务手册，服务不构成邀约或要约，需经客户认可产品且保费达标后方可享受，部分服务为付费服务，客户如需购买需另行付费，收费标准会因服务或服务项目不同而有所差异，具体以下坐席确认时实际支付金额为准。
 3、私密保健是指平安私密健康服务计划，计划分为尊享版、繁花版两个版本，服务内容详见服务手册，服务由北京大学国际医院、北京北医三院管理咨询有限公司、平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司提供，涉及就医服务，由第三方医疗机构直接提供，北京北医三院管理咨询有限公司、平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司仅提供协助预约，不参与提供医疗服务，认可保险产品并根据自身健康需求购买中国平安人寿保险股份有限公司指定产品且保费达标私密健康服务要求的客户，可享受私密健康服务，服务详情、服务使用规则详见服务手册，本服务在任何方面均不得被理解为保前保后结论以及承保理赔有关的任何承诺，有关保险责任、保险理赔的相关约定，条件和限制以保险产品的保险合同为准，中国平安人寿保险股份有限公司保留对服务内容、服务提供对象、服务提供规则的调整权利，此部分服务所涉评估/咨询结果仅作参考，不作为诊断、确诊和治疗依据，不能代替医生面诊和临床诊断，更不能以任何形式在任何情形下作为具有法律效力的书面证明文件，请谨慎参考。
 4、尊享就医是以国家周期调理为核心的中西医共管方案，包含专业家庭医生、专家团队远程指导、前哨生命健康、就医全流程等服务，通过融合现代专业医疗技术与中医经典调理方法打造健康解决方案，为客户的生命质量提供更高阶守护，所涉服务为针对购买了相关产品所获得的健康管理服务，由平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司提供，其中涉及就医服务由第三方医疗机构直接提供，平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司仅提供协助预约，不参与提供医疗服务。
 5、康养旅居：持有平安人寿有效保单且指定产品保费达标的客户及约定的相关人员可享受平安尊享康养旅居服务计划，所涉服务由北京北医三院管理咨询有限公司、平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司提供，其中涉及就医服务，由第三方医疗机构直接提供，北京北医三院管理咨询有限公司、平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司仅提供协助预约，不参与提供医疗服务。
 6、安有护服务对象为购买平安人寿指定保险产品的被保险人，需满足指定产品保费达标方可享受服务，详见服务手册，服务详情、服务使用规则等详见安有护服务手册，所涉服务由平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司、北京北医三院管理咨询有限公司、北京北医三院管理咨询有限公司、平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司提供，平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司提供协助预约。
 7、安有医服务对象为购买平安人寿指定保险产品的被保险人，服务详情、服务使用规则等详见安有医服务手册，服务不构成邀约或要约；所涉服务由平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司及具有经营资质的第三方服务提供商，涉及就医服务平安健康互联网股份有限公司及其上海分公司、具有经营资质的第三方服务提供商仅提供协助预约，由第三方医疗机构直接提供相关医疗服务，医疗机构独立承担医疗责任，具体服务标准及内容参考服务手册；部分服务为付费服务，客户如需购买需另行付费，收费标准会因服务或服务项目不同而有所差异，具体以下坐席确认时实际支付金额为准；中国平安人寿保险股份有限公司保留对服务内容、服务提供对象、服务提供规则的调整权利；服务所涉评估/咨询结果仅作参考，不作为诊断、确诊和治疗依据，不能代替医生面诊和临床诊断，更不能以任何形式在任何情形下作为具有法律效力的书面证明文件，请谨慎参考。
 8、本材料介绍服务不构成邀约或要约。

6.3 初步成效：数据印证转型之路

人才结构持续优化。自2019年起，累计吸引近3600余名硕士及以上学历人才、超32000名“双一流”高校毕业生及3000余名海归人才加入（平安人寿，2026）。作为人才金字塔塔尖的“高才计划”，自2025年6月启动试点以来，已吸引超700名银行、财富管理、科技等领域精英加入，其中本科及以上学历占比超80%，近三成前职年收入超百万元。顶尖学府毕业生成为高才队伍的重要组成部分，来自清华大学、北京大学、复旦大学等高校的人才持续涌入。

价值创造稳步提升。高质量人才的人均价值保费超同期新人数倍，印证了转型的成效。2025年，近4000人年收入超百万元，人均月收入近万元，全年服务客户近亿人次，提供保险保额近万亿元。平安的转型实践走在了前列。

职业发展通道拓宽。近1万人实现职级跃升，团队负责人职级上限突破至区域总监，其中最年轻区域总监34岁，最快晋升部经理仅用7个月。这说明“双轨通道”设计有效激发了人才的内生动力。

2026年平安人寿将加大“好战略、好政策、好机制、好培训、好资源”的支持力度，全面推广高才计划。战略层面年投入5个亿招募高才、定制培养、配套支持；提供高额财务补贴，保障人才转型和成长的全周期，予以职涯套转支持；结合不同成长阶段提供个性化定制培养方案；此外，为高才提供专属绩优职场，配置专属内勤人力，提供荣誉平台和专业IP打造支持。（平安人寿，2026）

高才计划的探索证明：依托集团“综合金融+医疗养老”的生态优势，辅之以精准的选材标准、完善的培养体系、领先的科技赋能和丰厚的激励政策，规模化培育新一代保险代理人是完全可行的。平安将持续深化“做优、增优、育优”的“三优”队伍发展战略，不断完善“高才计划”培养体系，为行业高质量发展注入创新动能。



PART 07

第七章

未来之约 >>

倡议与展望

回望来路，中国寿险代理人制度历经三十余年风雨，从无到有、从粗放到精细的转型脉络已然清晰。立足当下，“四维动因”耦合共振，客户需求与人才诉求高度契合，行业共识与先行实践相互印证——新范式的制度框架、技术条件和市场基础已基本就绪。展望未来，高质量转型并非一蹴而就，需要全行业以久久为功的定力共同奔赴。在此，我们发出如下倡议：

- **致监管机构：**将营销体制改革引向深处。加快推动销售人员分级分类管理与产品适当性监管全面落实，为“专业信用”标定清晰刻度；从利益机制上保障客户导向落地，完善佣金递延、追索扣回等制度，让长期主义有规可循；探索建立受社会认可的代理人资质权威认证体系，使“保险代理人”与律师、医生一样成为可积累的专业身份。
- **致保险公司：**坚定摒弃规模情结，将“价值创造”刻入战略基因。有条件的企业可以“千里骏马”为人才标准，系统构建价值观引领、甄选严格、培养阶梯、激励长期、科技赋能、生态支撑的完整体系。请相信：当留存率取代增员率成为核心KPI，当续期佣金占比持续提升，当代理人真正成为“综合解决方案的提供者”，高质量发展的飞轮必将转动。
- **致每一位从业者与潜在人才：**职业的尊严源于专业的力量。客户将家庭未来托付，时代将转型机遇呈现——唯有成为那匹“千里骏马”，以客户价值引领方向，以专业信用承载信任，以需求洞察和决策推动驱动前行，以资源整合与科技协同延伸边界，以长期服务行稳致远，方能驰骋于新范式的大道。请勇敢选择这条值得奔赴的道路，用每一次真诚服务赢得尊重。
- **致每一位客户：**您值得被更好地对待。这个行业在持续进化，越来越多的代理人——他们倾听您的真实需求，而非推销既定产品；他们陪伴您的成长，而非追逐一纸保单成交。请给这些愿意慢下来、沉下去的专业者以机会。您的信任，是他们前行的动力；您的反馈，是行业进化的坐标。让我们一起，见证保险服务应有的模样。

旧范式退潮，新范式浮现。让我们以这份白皮书为约定，共同奔赴中国保险业高质量发展的下一程。

附录»

1 参考文献

- 安联（中国）保险控股有限公司. 2025年安联全球保险业发展报告[R]. 上海：安联（中国）保险控股有限公司，2025.
- 北京大学汇丰商学院风险管理与保险研究中心，保险行销集团保险资讯研究发展中心. 2025中国保险中介市场生态白皮书[R]. 深圳：北京大学汇丰商学院，2025.
- 复旦大学中国保险与社会安全研究中心. 2025保险数字信任蓝皮书：互联网保险消费者权益保护与信息披露指引[R]. 上海：复旦大学，2026-01.
- 冯玉梅、宿淑玲. 日本寿险营销员制度及其对我国寿险代理人制度的借鉴意义，现代日本经济，2005年第1期.
- 国务院. 关于加强监管防范风险推动保险业高质量发展的若干意见：国发〔2024〕21号[S]. 北京：国务院，2024.
- 国家统计局. 2023年国民经济和社会发展统计公报[R]. 北京：国家统计局，2024-02-29.
- 国家统计局. 全国居民人均医疗保健支出（2013-2023年）[DB/OL]. 国家统计局官网.
- 国家统计局. 2025年国民经济和社会发展统计公报[R]. 北京：国家统计局，2026.
- 国家统计局. 国家统计局公布2025年国民经济数据：2025年经济发展向新向好预期目标圆满实现[R/OL]. (2026-01-19). 北京：国家统计局，2026.
- 国家金融监督管理总局. 保险销售行为管理办法：国家金融监督管理总局令2023年第2号[S/OL]. (2023-09-20). 北京：国家金融监督管理总局，2023.
- 国家金融监督管理总局. 关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的意见：金规〔2025〕13号[S/OL]. (2025-04). 北京：国家金融监督管理总局，2025.
- 国家金融监督管理总局. 关于推进保险销售人员分级分类管理的指导意见（征求意见稿）[S/OL]. (2025-08). 北京：国家金融监督管理总局，2025.
- 国家金融监督管理总局. 关于建立预定利率与市场利率挂钩及动态调整机制有关事项的通知（金规〔2025〕1号）[S]. 北京：国家金融监督管理总局，2025.
- 胡宏兵. 中南财经政法大学金融学院. 2024中国保险发展报告[R]. 武汉：中南财经政法大学，2024-06-05.
- 中国平安保险（集团）股份有限公司. 中国平安2024年年度报告[R/OL]. (2025-03-19). 深圳：中国平安，2025.
- 中国平安人寿保险股份有限公司. 平安人寿“高才计划”战略白皮书[R]. 深圳：平安人寿，2026.
- 泰康集团战略发展部. 一家百年寿险公司的坚守：“安静”的西北人寿[EB/OL]. 慧保天下，2022-01-20. <https://2fwww.huibaoxian.com.cn/html/pc/20220120/3107.html>.
- 证券日报. A股五大上市险企寿险代理人数量降至133万人[IN]. 证券日报，2025-09-10.

Gurda J. The Quiet Company: A Modern History of Northwestern Mutual Life[M]. Milwaukee: Northwestern Mutual Life Insurance, 1983.

Northwestern Mutual – Cincinnati & Dayton. Financial Advisor[EB/OL]. Arcadia University Career Launchpad, 2025-03-30.

Northwestern Mutual. Technology Trailblazer – Northwestern Mutual was the first company in the United States to own a large-scale computer[EB/OL]. Northwestern Mutual Blog, 2022-07-07. <https://blog.northwesternmutual.com/technology-trailblazer>.

2 联合发布机构简介

1、清华大学经济管理学院中国保险与风险管理研究中心

中国保险与风险管理研究中心（以下简称“中心”）依托清华大学经济管理学院深厚的学术底蕴，自2008年成立以来，始终致力于推动我国保险与风险管理领域的理论创新与实践发展，是我国最早设立的专注于该领域的高端学术研究机构。中心以“引领学术前沿、赋能行业发展、深化国际合作”为核心使命，积极构建集科研、教育、产业于一体的融合创新平台，持续推动产学研协同生态系统的优化与升级。

在学术布局上，中心的研究领域覆盖人口老龄化与养老金融体系、社会保障制度改革、气候变化与巨灾风险应对、企业风险管理现代化以及人工智能赋能金融科技等多个战略方向，形成广泛而深入的研究体系。通过持续推动高水平学术交流与国际合作，中心影响力不断拓展：自2010年起，中心连续在全国各地主办“中国保险与风险管理国际年会”，汇聚全球顶尖学者和业界领袖，打造具备国际影响力的专业交流平台；自2013年起，联合行业机构发布《中国居民退休准备调研指数报告》等系列前沿研究成果，为中国养老金融提供扎实的理论与实证支撑；2017年与2024年，清华大学保险学科两度荣获全球卓越保险学科（GCIE）国际认证，成为全球36所获此殊荣的高校之一，标志着中心在风险管理与保险教育领域的国际声誉持续攀升；2025年，中心与韩国保险学会、高丽大学等共同发起成立“气候风险管理产学研联盟”，引领东亚地区在气候风险管理领域的前沿协同研究。

经过多年深耕，中心在推动我国保险行业发展与风险管理能力提升方面成果卓著，不仅输出大量高水平研究成果，更培养出一大批兼具国际视野与专业能力的复合型人才，持续为行业转型升级注入创新动力。与此同时，中心积极拓展国际交流与合作版图，以更开放的姿态、更深入的合作机制，推动全球保险与风险管理领域的发展，为应对全球性风险挑战贡献清华智慧与中国方案。

2、平安人寿

中国平安保险（集团）股份有限公司于1988年诞生于深圳蛇口，是中国第一家股份制保险企业，在各级政府及监管部门、广大客户和社会各界的支持下，中国平安成长为国内金融牌照最齐全、业务范围最广泛的综合金融集团之一，致力于成为国际领先的综合金融、医疗养老服务提供商。中国平安在香港联合交易所主板（2318.HK）及上海证券交易所（601318.SH）两地上市。2025年，连续11年蝉联BrandZ《最具价值中国品牌》保险业第1位；《财富》（Fortune）世界500强企业第47位，居全球金融企业第9位；MSCIESG评级升至AAA级，连续四年位列“综合保险及经纪”亚太区第1位；《福布斯》（Forbes）全球上市公司2000强第27位，中国保险企业排名第1位。Brand Finance“2026全球品牌价值500强”第32位，连续十年蝉联中国最具价值保险品牌。

平安集团旗下专业公司主要包括以保险、银行、资管为代表的综合金融业务和以平安健康、北大国际医院为代表的医疗健康业务，涵盖金融、医疗、养老的各个领域。中国平安深化“综合金融+医疗养老”服务体系，提供专业的“金融顾问、家庭医生、养老管家”服务，让客户享有“省心、省时、又省钱”的综合金融、医疗养老消费体验。

中国平安人寿保险股份有限公司，是中国平安保险（集团）股份有限公司旗下的重要成员。公司坚持以人民为中心，持续打造创新产品、专业服务机多元化渠道，向客户提供全周期人身保险产品和服务，让客户“省心、省时、又省钱”。公司积极履行保险天职使命，为客户寻找理赔的理由，让每个家庭拥有平安，2025年全年赔付总件数495.8万件，赔付总金额达415.1亿元。

百年善业，责任为先。平安人寿坚持“专业创造价值”的核心文化理念，携于各利益相关方，追求经济、社会和环境价值最大化可持续发展。公司将ESG核心理念和标准融入公司发展战略和经营管理，积极提升金融服务能力和覆盖广度，在绿色金融、服务实体经济、乡村振兴、志愿服务等方面持续投入，专注创造美好明天。