



# 寿险代理人队伍 高质量转型手册

©中国银行保险报 组织编写

**BCG**



## 目录 | Content

前言	2
第一章	
转型之法：他山之石，可以攻玉	3
第二章	
破局之道：坚定转型决心，结合实际出发	5
第三章	
转型之本：从海选到定向优选的招募理念转变	11
第四章	
转型支柱：完善的队伍培育与激励体系	19
第五章	
顺势而为：通过多元产品服务赋能个险渠道	29
第六章	
转型之翼：科技赋能助力代理人转型升级	34
核心观点	37

# 前言

步入 2022 年，寿险个险营销渠道挑战犹存。根据银保监会公布的情况，截至 2021 年底，全行业代理制销售人员 590.7 万人，比 2020 年底减少了 252.1 万人。同口径对比 2019 年 912 万人的峰值，代理人数量减少 321 万，降幅达到 35%。同时，已困扰个险营销渠道多年的产能低、费用率高、产品同质化、服务与需求错配等诸多问题仍未见改善。过去这些阻碍业务健康发展的“绊脚石”被隐藏在人口红利的大潮之下，但当人口红利逐步退去，这些昔日的业务“绊脚石”已然成为阻碍中国寿险行业前进的“大山”。推动个险销售队伍向专业化方向转型已成为行业共识。

同时，银保监会于 4 月向保险机构下发《人身保险销售行为管理办法（征求意见稿）》，作为引领行业走向高质量发展的重要之举。《征求意见稿》将进一步规范寿险销售人员售前、售中、售后行为，并首次提出销售人员及产品分级，引导代理人向专业化方向转型。

在波士顿咨询去年的报告中，我们已经论证了代理人团队进行由“量”转“质”专业化转型的必要性。在本报告中，我们将进一步回答具体如何从零开始逐步推动销售团队的专业化转型。



## 第一章

# 转型之法： 他山之石，可以攻玉

他山之石，可以攻玉。各国代理人渠道均经历过粗放式“大进大出”的增长时期，在市场尚不成熟时通过这样的方式能够最快速地扩张规模。但随着市场的逐步成熟，保险销售渠道一定会向更加专业化和多元化方向发展，对代理人的素质要求也会越来越高。通过参考海外市场的转型之路，中国个险营销渠道在专业化发展中少走弯路，快速找到适合自身的转型之道。

同时，中国保险市场也已形成了自己的特色和优势。作为金融及保险科技最为活跃的市场，内地领先同业纷纷利用数字化工具赋能队伍和提升代理人产能。因此，在研究代理人专业化转型时，也有必要参考同业的尝试和实践作为启发。

总结来讲，本文在总结代理人专业化转型的经验时，重点参考了三大市场：

●知来路，看日本市场：将日本的个险营销转型经验作为主要参考，具体出于三大考量：（一）日本保险渗透率较高，且均以专属代理人为主要渠道，历史上曾经历过从粗放式增长到高质量转型的发展历程；（二）人口结构与文化相近，日本在人口结构变化、消费者行为及偏好的演变上可为中国市场提供有益参考；（三）中国大陆个险代理人销售模式最早经由中国台湾市场效仿日本，并持续受到日本模式的影响。

●眺远方，借鉴欧美多元化经验：在成熟寿险市场中，当队伍质量发展到一定阶段时，也会顺应客户需求，提出更加客户中心的服务与渠道模式，例如，在美国与英国通过独立代理人、独立理财顾问来提供更加专业中立的建议与服务，通过综合金融与生态服务布局赋能渠道，为客户提供更加全面、多样化的产品选择。因此，参考英美等金融体系高度发达、金融工具和产品更加完善、客户金融需求更加多元的市场经验，有益于为未来代理人队伍的进一步升级指出方向。

●观自身，参考领先同业实践：中国保险市场经过多年发展，早已形成自己的特色及优势，特别是数字化工具的应用上，领先同业也正积极利用数字化手段在队伍赋能及产能提升上做出尝试。通过观察行业的一些前瞻性尝试，有利于在其他市场经验的基础上总结出更符合内地市场自身特点与发展阶段的转型之路。

下文也将结合各市场的成功经验，从代理人队伍建设和管理的各个环节，为中国个险渠道转型提炼启示。



## 第二章

# 破局之道： 坚定转型决心，结合实际出发

## 2.1 坚持长期主义：转型不会一蹴而就，需要较长的改革时间

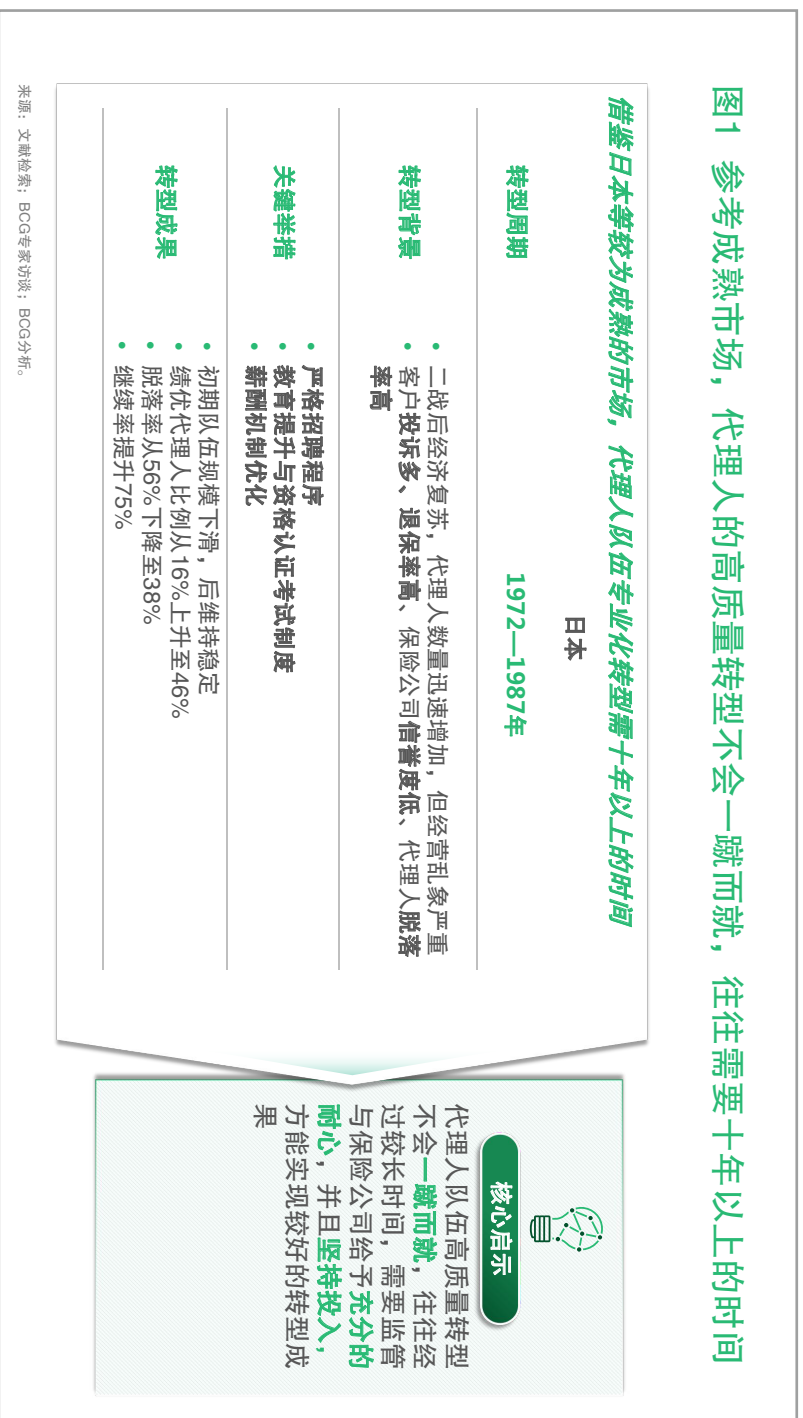
参考日本市场高质量转型历程，代理人队伍专业化转型不会一蹴而就，往往需要十年甚至更长的时间。这就需要险企的领导人对于转型给予充分的耐心，并做好长期投入和打持久战的准备。

以日本寿险代理人渠道改革为例，日本保险业为了改变不可持续的粗放式增长模式，在20世纪七八十年代的十几年间，分4次实施了“展业体制三年规划”寿险营销员制度改革，提升教育并严格执行资格认证，强制代理人学习寿险知识，优化激励机制以吸引和稳定销售队伍，要求各寿险公司出台详细的代理人教培方案。但高质量转型并未止步于此，在90年代之后的20年期间，日本各大寿险公司持续提高对代理人综合素质要求，通过更加严格的招聘程序、完善的培训考核体系提高代理人产能与留存，让代理人更加专业化。

日本改革收到了良好的效果，以日本生命人寿、第一生命人寿为代表的各大寿险公司的营销员产能、留存与业务品质均经历了显著提升。在20世纪七八十年代的改革期间，绩优代理人占比从15.8%上升至46.2%，脱落率从56.2%下降至38.3%，继续率提升7.5%。其中以保德信为代表的公司还建立了全新的绩优人力队伍（生命规划师团队），人均产能达同业4倍（其中24%为MDRT成员），员工留存达同业两倍，业务品质（继续率）高达95%。

虽然日本市场的转型历经十多年，但我们认为中国市场的代理人转型未必需要同样长的时间。主要由于：第一，部分同业早在几年前就已开始高质量、专业化代理人团队的建设，并已经取得了阶段性成功。第二，数字化手段的广泛应用有利于帮助保险公司加快队伍转型和产能提升的速度，减少转型所需时间。但无论如何，转型仍然不可能一蹴而就或一劳永逸，需保险公司坚定信心，坚持投入，持续推动转型。

图1 参考成熟市场，代理人的高质量转型不会一蹴而就，往往需要十年以上的时间



## 2.2 结合实际出发：选择适合自身的模式，新建队伍或存量优化

在高质量队伍的转型方式上，关于应新建队伍还是在现有队伍的基础上进行优化的讨论一直存在。根据 BCG 的观察，两种方式都可行，但也各存利弊，险企应基于自身的实际情况及需要进行选择。借鉴日本市场经验，两种方式都有。自 1970 年日本恢复了代理人资格认证考试制度以来，各保险公司也纷纷抓住时机对传统代理人（Seiho Lady）队伍进行优化与升级。首先，结合行业资格认证培训和考试，设计与优化自己的代理人培训体系，帮助代理人尽快取得认证资格。其次，在队伍招募上适当提升标准，逐步升级队伍，比如日本某领先寿险公司逐步增加了对学历以及工作经验的要求。但值得注意的是，这些要求并非硬性且标准较之前提高并不多，更多是作为方向型的建议。例如，日本某领先寿险公司将对工作经验的标准调整为“原则上，需要具有一定工作年限”，但仍然允许招募“优秀的毕业生”。最后，逐步改革原有激励机制，促进队伍的留存和代理人产能及业务品质的提升，比如，开始向在职两年以上、有效保单件数达到一定数量的代理人发放额外奖金。这些公司并不追求对原有制度大刀阔斧地改革，而是通过代理人队伍管理各方面的优化，逐步实现队伍专业化的升级，平稳转型。

相比于在原有队伍上进行优化，一批日本领先保险公司选择直接从零开始新建一支高素质专业化的代理人队伍。1979 年，美国某大型保险集团与日本某大型商业集团在东京成立了一家合资寿险公司，开始尝试将美国的专业经纪人（Pro-Agency）制度引入日本，搭建出一支从招募选才到激励考核都更加专业的队伍，这样的队伍后来逐步被称为生命规划师（Life Planner）。相比于传统队伍，生命规划师团队的招募标准和流程极为严苛，比如，生命规划师团队的招募标准是：（1）年龄 25 至 45 岁间，之前无保险同业背景；（2）有 3 年销售经验或过往可追溯的其他成功表现；（3）具备与大学毕业生等同的能力；（4）有成为生命规划师的明确目标和坚强意志等。同时，招募环节上有六轮面试，通过率仅为 2%-3%。另外，保险公司在生命规划师的培育与考核上也相当严格，保证团队专业性意

图2 在代理人队伍的高质量转型上，通常可见两种做法，各有优劣，险企可根据自身情况进行选择

新建队伍	存量优化
<p>跳出当前模式，搭建一支全新的代理人队伍，与原有队伍进行差异化的定位并在管理上进行区隔，在新队伍的招募、培训及激励等方面设定差异化的标准和管理办法</p>	<p>不另设队伍，通过优化培训与激励考核机制等方式帮助现有队伍进行能力提升，并逐步淘汰掉不合格的代理人，同时在招募标准上适当调整，进行人才迭代</p>
<p><b>优势</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>与原有队伍有效区隔，可对新代理人进行更专业的选拔与培育，从一开始即养成<b>良好的销售习惯</b></li> <li>新队伍可通过高招募标准，保持<b>高人才密度</b>，便于后期“<b>以人才吸引人才</b>”进行队伍扩张</li> <li>有利于在考核晋升与考核机制上进行<b>更大程度的创新</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>只适当优化，<b>不彻底改变</b>现有管理模式，有利于实现<b>平稳过渡转型</b></li> <li>相比新建队伍，<b>投入较小且能较快见到转型成果</b></li> <li>有利于维持<b>较大的队伍规模</b></li> </ul>
<p><b>劣势</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新建队伍<b>投入巨大，见效时间长</b>，需长期的耐心和持续投入的决心</li> <li>介于较高的选拔与招募标准、高质量人才的稀缺性，高质量队伍<b>通常人数规模较小，且增长较慢</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>难以在模式上进行较大程度的创新，只<b>适量微调</b>对业务的<b>提升效果有限</b></li> <li>新旧代理人没有完全区隔，前期<b>队伍融合面临挑战</b>，新代理人可能受到<b>过去不好的销售习惯</b>影响</li> </ul>

险企可根据自身情况选择新建队伍或存量优化，或者采取两种模式结合的方式进行转型

来源：文藏检索；BCG专家访谈；BCG分析。

志维持在较高的水平上。

如上文所述，两种模式虽然都可以帮助险企实现队伍质量和专业化水平提升，但仍各有利弊。基于两种队伍数据的比较，我们认为主要的区别在于：

● 存量优化的模式对于团队专业性和业务水平的提升相对有限，而新建队伍则可以通过高标准的筛选和严格的培育打造一支高度专业化的绩优队伍。以 2019 年的代理人产能数据为例，以生命规划师为主的两家领先寿险公司的代理人月均 ANP 远远高于以传统队伍为主的公司。同时，队伍留存的数据也更高，以生命规划师为主的寿险公司 25 个月留存率可达 80%，而以传统队伍为主的寿险公司仅有 57%。

● 但同时，新建队伍投入较大，且需要更长的时间，需要险企长期的耐心和持续投入的决心。另外，由于在选拔和培育上的严苛标准，生命规划师团队在人数规模上大大少于传统队伍。比如截至 2019 年底，以生命规划师为主的寿险公司队伍规模均在 5000 人左右，而以传统队伍为主的寿险公司队伍规模往往达数万人。

基于不同模式的优劣势，险企可根据自身情况和需求选择一种模式，或者采取两种模式结合的方式进行代理人队伍的高质量转型。但值得一提的是，选择新建队伍并不意味着放弃原有队伍与规模，而是对新老队伍进行差异化定位，在管理上进行区隔，使用差异化的管理方法。另外，我们认为，无论是新建队伍或是存量优化，实现代理人高质量转型均需要险企在团队招募、培训与激励体系搭建以及综合金融实力培养上做出优化。在下文中，我们将介绍在这几方面的最佳实践和推荐方法。若可考虑新建队伍的险企，建议以最佳实践为标准，打造一整套高质量队伍的培育体系。若考虑进行存量优化，则可以最佳实践为参考，结合自身情况，有选择地进行优化，提升队伍专业化能力。



### 第三章

# 转型之本： 从海选到定向优选的招募理念 转变

### 3.1 扩来源，立标准——清晰界定“高素质”内涵

九层之台，起于累土。把好招募关是建立高质量代理人队伍的基础。过去行业普遍采用粗放式增员，依赖高增员率换取短期业绩增长，但往往后继乏力，队伍长期成长性较差，即使险企精心打造培育体系，也难以将队伍培养成材。根据对市场的观察，通过粗放式方法所招募的队伍通常面临三大问题：

- 营销员对保险理念认同度不足，未将保险视作长期职业，导致营销员更加注重短期销售结果，未真正考虑如何加强自身知识与技能专业性，难以真正满足客户的长期需求。

- 营销员基础学习能力不足，且缺乏成长型思维，导致后期培养过程中发现从意识、专业知识到销售技能方面均提升缓慢，投入再多的培训资源与训练依然乏力。

- 营销员的招募画像未能与险企整体战略、经营所在地目标客群特质、产品服务策略与品牌调性相匹配适应，导致存在客户、产品、渠道上的错配现象。

这些问题导致新进营销员流失率高，人均产能低且产能成长性慢的难题。当人口红利逐渐消失之后，代理人渠道无论是在人数增长还是保费增速上都陷入停滞甚至倒退的艰难局面。

因此我们认为，建立优质代理人队伍必须从招募环节就开始从优筛选。特别对于新建队伍，初期团队的组建尤为重要，是未来扩张高质量代理人队伍的坚实基础。在新建队伍时，我们建议寿险公司扩充招募目标池，招募对象不仅限于保险、金融从业者，而是将目光拓宽至不同行业的从业人员，如酒店文旅、学校教培、互联网科技等领域的人才。参考日本市场，日本某领先寿险公司在20世纪80年代经济下行周期时，通过招募大量大学生/白领代理人，以组建聚焦富裕阶层的高质生命规划师队伍，取得显著成效，使得队伍产能逐步占据行业领先地位。

此外，保险公司应清晰界定“高素质”代理人内涵，避免在设定优质代理人招募标准的时候陷入以下四大误区，无形中错失很多优秀的潜在高质量代理人。

- **误区一：**仅注重表面硬实力（如学历、工作经验、销售与沟通能力）的考察，而忽

视了隐性软实力（如价值观与服务意识等）。根据波士顿咨询对海内外绩优代理人队伍的长期观察，我们认为对于一名优秀的保险代理人，价值观考察的重要性不亚于能力考察，尤其是其对保险行业的认同度、是否具备长期服务意识、是否具备底线合规思维意识。

对于保险客户而言，更在意可信赖的营销员，而信任往往则体现在营销员的软实力之中。在BCG曾做过的保险行业客户调研中，当问到客户喜欢什么样的营销员时，中国各线城市的客户均普遍提及的首要特征包括“客观实在、产品服务优缺点如实相告”“最懂客户需求”“服务意识好”，而非注重营销员的背景、学历、从业时间、知识储备等。

毫无疑问，具备优秀价值观的代理人不仅能够更积极主动展业提升产能，且能够真正从客户角度思考如何提高自身服务水平，从而进一步提高营销员团队的职业荣誉感与获得感，最终帮助提升代理人留存率、延长从业时间。

●**误区二：**简单地将代理人“专业化”等同于“精英化”。实际上，在BCG去年的报告中即指出，代理人的“专业化”和“精英化”是一对容易混淆但又截然不同的概念。专业化注重了解用户差异化需求，通过专业的方式，为其提供针对性服务；精英化则强调建立从业者以高学历、高素质为核心的硬性门槛。在实际的保险销售过程中，最为重要的是服务用户的专业精神、专业的解决方案能力，以及再适当地加上一些销售技巧。这些皆与学历相关，但并非完全对等，一味地追求高学历只会使团队的受众客户人群变窄。

例如，日本在进行“展业体制三年规划”期间，强调应聘保险营销员必须在数理、语言和文字方面有较强的能力。但即使是日本某领先寿险公司的生命规划师团队，也未在学历上严格要求必须是大学生，而描述为“具备大学毕业生等同的能力”，在招募筛选中进行考察。

●**误区三：**对于不同地区使用同一套高质量代理人的选拔标准。相比于海外成熟市场，中国地区化差异较大。各地由于地区经济和社会文化发展水平不同，消费者的寿险消费偏好呈现差异化特点，导致对高质量代理人的要求也不尽相同。比如在北上广深为代表的一线及新一线城市（如苏州、南京等），客户本身受教育程度更高，在购买保险时更看重代理人能否结合自身情况给出专业的保障建议，也更看重代理人的教育背景和专业素养。而在三线及以下城市（如江阴、茂名），“熟人社会”的现象更加普遍，寿险的销售更多由人际关系驱动，消费者在选择代理人时更加信赖熟人介绍，而较少关注代理人的学历背景。

因此，在不同区域组建高质量代理人团队时，可根据当地实际情况在选拔标准上做出一些调整。如在一线城市更侧重于学历背景，而在低线城市则更侧重于人脉关系或过往的销售经历。

●**误区四：**对于有过往保险销售经验的应征者一刀切。险企在组建新的销售团队时，往往会拒绝过往有代理人经验的应征者而倾向于招募过往没有保险代理人经历的新人。例如，日本某领先寿险公司在生命规划师团队的招聘要求中明确提到需要应征者“无保险销售背景”。大多日本寿险公司也有类似招聘条件，比如要求应征者是第一次换工作，且没有或仅有 1 次以内的保险销售经验等。这样做的目的是希望新代理人不会受到之前保险销售经验中养成的职业习惯的影响，可以从零开始培养保险理念以及销售技巧等。

然而，该做法在国内市场未必可行。我国代理人占总劳动人口比例在 2018 年已超过了 1%，远超海外成熟市场（如日本 0.35%）。这也意味着国内较高比例的应征者都具备保险销售经验，若仍简单对有同业经验的应征者一刀切，也将大大限制险企潜在的人才池。我们认为，高素质队伍的招募标准可进一步多元化，考量代理人的综合素质，而不是简单以过往经历来限制人才来源。

## 3.2 增员主体多元化——形成平台化增员模式

在过去传统“人海战术”的粗放式增长模式下，行业主要由庞大的外勤团队负责代理人的增员招募。而面向未来，若要建立高质量代理人队伍，则必须充分发动分公司内勤人员，尤其是管理层对代理人团队的招募，形成内外勤联动的平台化增员模式。

仅由外勤单一渠道增员有三大痛点：其一，由于当前我国外勤团队整体素质不高，接触优秀人才的机会与渠道较少，难以满足上文所述“优选”标准；其二，当外勤团队同时肩负巨大的保费与增员考核压力时，往往会因疏于筛选而增员低素质代理人，甚至“虚增人头”以完成考核目标，再次陷入“人海战术”的粗放增员模式；其三，过大的增员压力可能使得外勤团队难以专注于保险销售与自身能力提高，对其保费收入造成负面影响。

通过发动分公司内勤管理层与员工参与增员，使增员主体更加多元化，形成内外勤联动的平台化增员模式，在扩大潜在优秀人才接触面的同时充分缓解外勤增员压力。此外，采用多轮内外勤联合面试有助于精准筛选出价值观更为契合、学习能力更强、素质更为统一的优质代理人。例如，日本某领先寿险公司招聘通常由职场经理（内勤主管）负责，销售经理（外勤主管）仅进行增员推介，这样基层外勤业务员可专注于保险销售，而候选人的筛选过程也更为规范、严格和统一。

### 3.3 强化价值主张——吸引与留住优秀人才

过去传统模式下，险企往往只通过增加基本法内外的激励吸引人才，但从近期市场动态来看，此举增员效果有限，且对代理人产能提升不显著。我们认为，未来险企吸引人才可通过强化清晰的增员价值主张；在基本法之外，建立多元化培训体系、线上线下客户经营体系和精细化经营赋能体系三大关键点吸引并留住代理人。具体而言：

●**建立多元化培训体系。**通过公司自研与外部权威机构引入并行的方式，开发一系列专业化课程，为代理人提供全面、个性化的培养计划，提升代理人整体素质与专业度。同时，形成清晰可宣传的培训体系框架，塑造营销员培训品牌，提升培训系统权威性。

●**建立线上线下客户经营体系。**通过完善端到端的客户经营价值链条，对从客户获取到售后服务/加保的全价值链条进行梳理和完善，并对潜在客户识别、潜在客户引流、客户转化等方面进行重点能力建设；同时，夯实组织机制和数字化支撑（如组织流程、数据治理和数据分析等），以全面赋能代理人线上线下客户经营。

●**建立精细化经营赋能体系。**因地制宜，根据不同机构所在市场空间、自身禀赋等特点，对机构进行分级分类，在整体经营策略框架下，基于不同类别机构开展富有针对性的个体队伍经营赋能，包括针对性的资源扶持、培训宣导、激励表彰等手段，支持一线自主经营。同时，对于代理人也需进行精细化分类分级管理，如基于能力资质、销售经验、个人偏好等对代理人进行分类分级认定，对应差异化的培训、产品销售、客户经营等管理动作，推

动代理人产能进一步提升。

如前文所述，日本某领先寿险公司在经济下行周期下，在转变增员对象池之外，也通过设计一系列专业化培训体系、客户经营体系及经营赋能平台支撑等，形成吸引和留存优质代理人的突出价值主张。

### 3.4 “选择 + 吸引”双向发力——坚持招聘标准的同时通过价值主张吸引人才

另外，要招募高素质代理人队伍，需要险企通过“选择 + 吸引”双向发力。不能盲目追求增员率，需坚持一定的招聘标准和选拔要求，确保代理人优增，而不是纯粹依赖后期培养。同时，需要与增员对象进行严肃的职业生涯对话面谈，以自身价值主张吸引对方加盟。具体而言，需做出四大调整：

●第一，需要结合当地市场客户基数与自身培育能力，设置合理的优增目标，切忌随意设置增员标准。如日本某领先寿险公司，根据经营地区的人口数量、潜在客户基础、客户结构特征，分地域设置“营销队伍目标人数线”的做法，有效改善了盲目增员所造成的队伍高流失和低效率的问题。

●第二，需要设立完善招聘和筛选流程以提高营销员的整体综合素质水平。例如，日本某领先寿险公司把招聘生命规划师的程序细分为六步，过程较为严格，对候选人性格、能力等方面层层测试，面试流程可长达3个月。但通过选拔和后续培育，该公司得以建立人均产能、留存率与客户品质均远超同业的绩优团队。

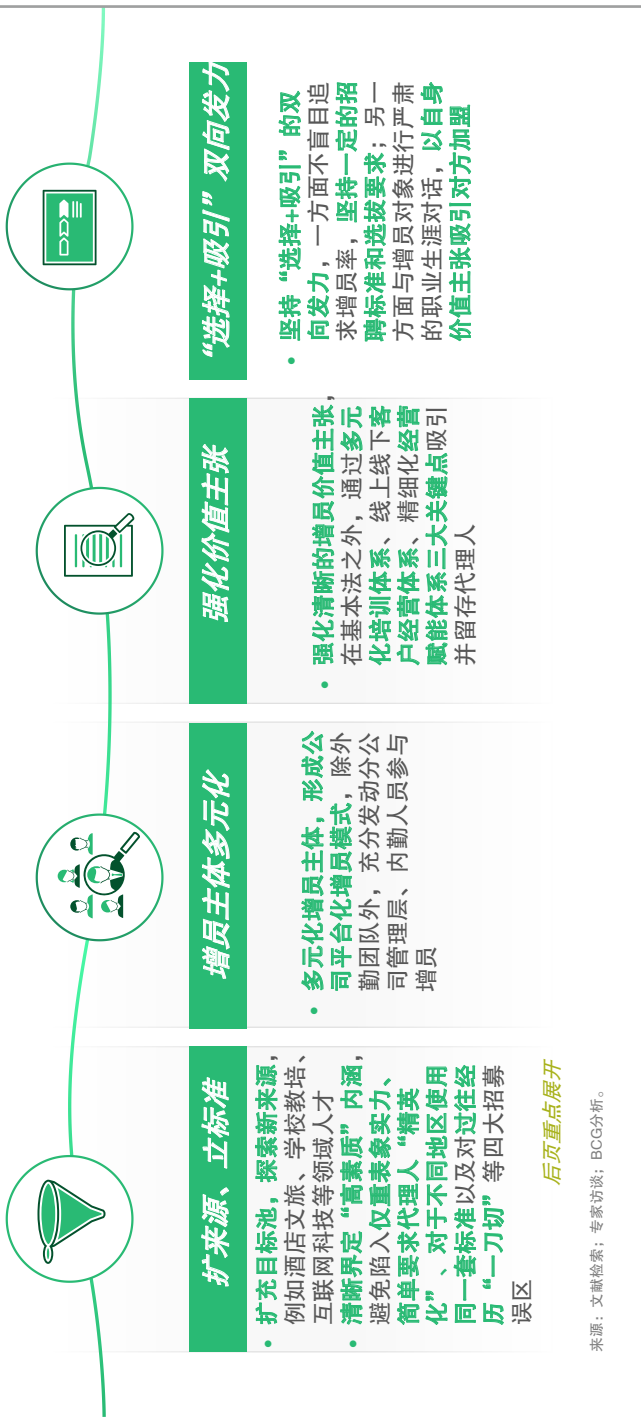
●第三，需要面试官具备传达价值主张的能力。面试官不仅承担甄别合适应征者的职责，同时也作为企业的文化与形象窗口吸引高素质人才加入。价值观等隐性软实力的考察至关重要，然而在面试中却不易辨别，往往需要具备资深经验、优秀价值观且对高质量队伍内涵有深刻理解面试官负责对候选人进行“闻味”，具备相同特质的人才往往也更容易互相吸引。因此，企业在招募人才时，应当首先要求面试官已具备企业对应征者所要求的特

质并能够传达企业价值主张以吸引人才。

●第四,需要建立完善全面的面谈/面试机制,增加面谈次数。过去在高增员率的压力下,面谈环节被一再压缩而难以起到应有的筛选与传达企业价值观的作用。实际上,面谈对于企业与应征者同样重要。一方面,面谈帮助企业了解应征者以识别应征者是否符合招聘需求。另一方面,通过多轮面谈,应征者也能更加了解所应聘企业的价值主张,并不断梳理和审视自己的职业选择,从而做出更慎重的决定,减少代理人因加入后发现与自身期望不符而很快脱落的现象。另外,增加面谈次数也能帮助险企过滤掉一部分一时兴起,或仅是将代理人作为过渡职业的不严肃的应征者。

如日本某领先寿险公司对于高端生命规划师团队的面谈/面试流程完善,在筛选同事与增员对象进行深入的职业生涯沟通,其步骤包括:(一)介绍相关职业信息及公司要求;(二)介绍寿险规划师的工作内容、寿险市场需求及寿险产品设计;(三)安排现有的寿险规划师与应聘者进行自由讨论;(四)说明公司的营销员人事制度;(五)进行分公司面试;(六)进行营业部部长面试。整场面试中既包含了对公司以及行业的详细介绍,也向应征者提供与现有员工探讨职业选择与感受的机会,同时还要求分公司高层领导亲自对应征者进行面试,确保公司与应征者都能做出审慎的选择。

图3 | 招募上，从“海选”到“定向优选”，通过四大手段夯实高质量代理人队伍建设基础





## 第四章

# 转型支柱： 完善的队伍培育与激励体系

高质量代理人团队的建立不只依靠人才的选拔与招募，后期人才的持续培育与管理同样重要。BCG 认为建立长期且严格的培育体系，并完善考核激励制度促进代理人留存及业务品质的提升，将更加有利于高素质团队的建立。

## 4.1 完善人才培育体系——长周期、高强度、严考核、重实操

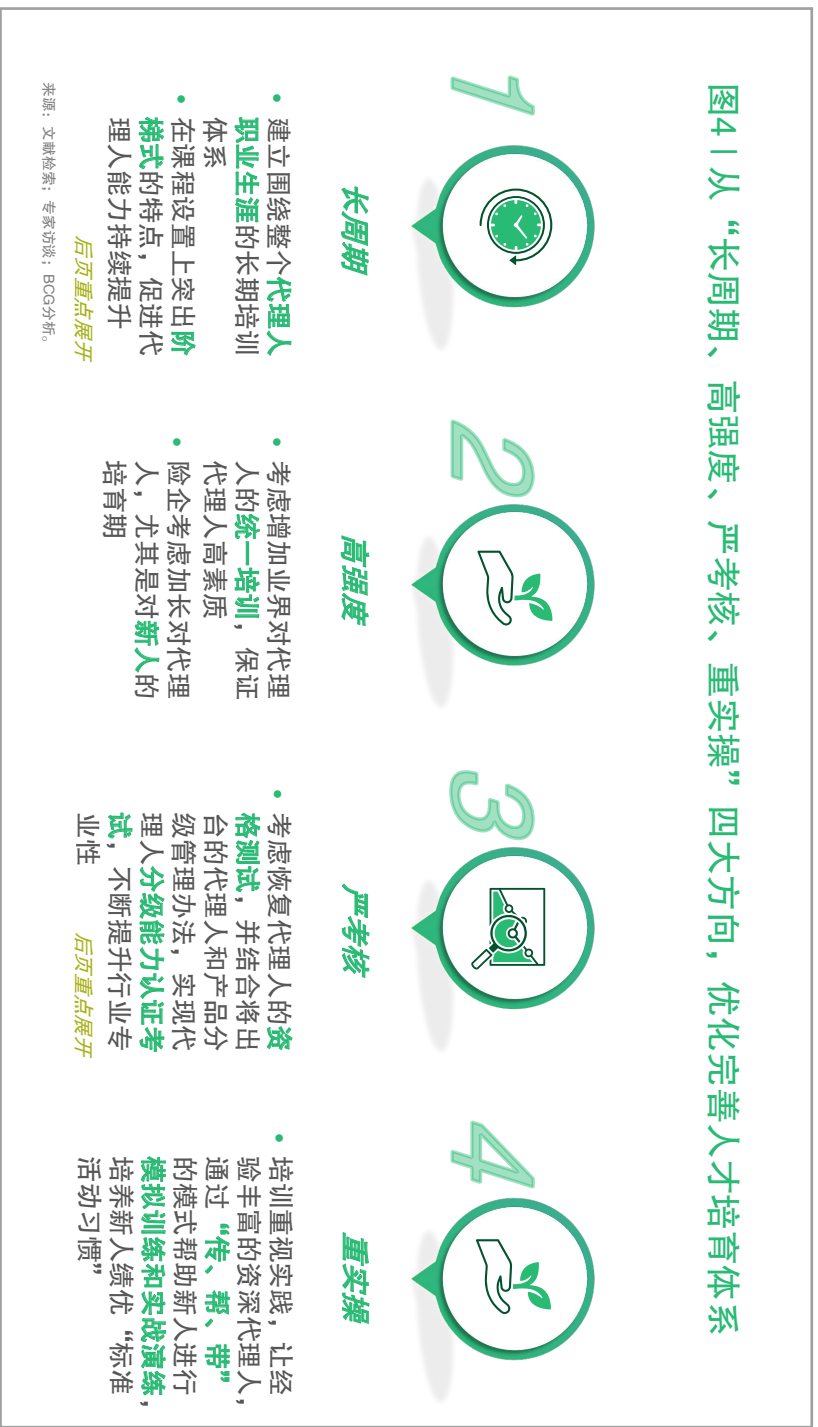
### ■长周期、高强度的专业培训伴随代理人职业成长

高质量代理人的培育应该从新人阶段就开始，并以阶梯式培训内容陪伴代理人整个职业生涯。过去在“大进大出”的模式下，行业普遍对于代理人的培训不够重视。主要体现在两方面：一是为了让新人尽快展业，一再缩短新人培训的时间，新人从入职到开始展业平均只需要一到两周，难以对新人的能力养成有实质性帮助。二是对代理人的持续培训重视度不足。国内当前很多险企虽然也有为代理人提供持续性培训，但大都未形成完备的培育体系。培训课程较为零散化与碎片化，更多是以经验分享为目的，难以帮助代理人建立起完整的知识框架与能力。

反观日本同业，则是高度重视对代理人的培训。日本寿险业在对代理人的培训上已形成了完善的“业界通用教育 + 公司教育”两层培训体系。在业界通用教育上，日本生命保险协会为代理人提供四种级别的培训课程，包括寿险一般类课程、专业类课程、应用课程以及寿险大学课程，难度也由浅至深。而代理人必须参加完课程，并通过生命协会举办的资格考试才能获得从业资格或更加复杂产品的销售资格。

在公司教育上，企业对代理人的教育培训通常分为“新人培训”和“继续教育”两个部分，且均十分重视。日本险企代理人的新人培育期普遍都在 1-2 年左右，如日本某领先寿险公司对于“生命规划师”新人的培训长达 15 个月，另有公司将新人入职的前两年作为培育期。同时，日本险企在新人培育期内设置了丰富的、高强度的理论和实践培训课程，帮新人打

图4-1 从“长周期、高强度、严考核、重实操”四大方向，优化完善人才培养体系



下扎实的基础并帮助他们进行快速能力提升。以日本某领先寿险公司为例，将生命规划师15个月的新人培训分为三个阶段，每个阶段设置不同的培训课程：

● 第一阶段，FTP（首月培训项目）：新人入职后第一个月，学习内容以基础的保险概念和熟悉销售操作为主。学习内容主要包括寿险的重要性、产品知识与其他寿险基础知识、销售目标设定与过程管理、基础客户服务及保全事物处理方法。

● 第二阶段，ITP（初级培训项目）：时间为FTP之后两个月，培训内容为更具实操性的销售技巧以及熟悉公司系统，包括如何识别客户需求，以及通过角色扮演，让新人尝试回答与解决客户提出的问题，以及教会新人如何使用公司各种数字化工具及保全系统。

● 第三阶段，BTP（基础培训项目）：ITP结束后的12个月，教授更深入的寿险知识和销售技巧的理论课程，包括日本寿险相关法令、不同客群及市场概况，如何成功通过电话邀约与客户见面以及如何抓住客户需求促成销售等；并安排由销售经理带领2-3名新人以陪同展业或模拟角色扮演的方式进行实战演练。

完成新人培训后，对代理人的“继续教育”也十分重要，只有坚持终身学习才能保证代理人不落后于市场变化，持续保持高产能。借鉴日本同业，险企在培育体系的设计上致力于代理人长期职业发展，具有长周期和进阶式两大特点。日本险企新人培训后会向代理人进一步传授资产规划、遗产继承、法律税务等金融和社会保障知识，并且周期可以长达5年及以上。以日本某领先寿险公司为例，公司建立了一套完整的、贯穿于代理人职业生涯的培训体系，并根据代理人的不同职业生涯阶段，提供进阶式的培训课程。

培训体系分成四大阶段，在每一阶段提供不同的培训课程。第一和第二阶段为新人培育期（入职后的前两年），主要以保险知识和基础销售技巧的培训为主，以专业化培训夯实展业基础。其中，对新人自第二年起会有展业要求及相关培训。第三阶段为入职后3-5年，为代理人提供进阶版的销售能力培训，比如“如何打造适合自己个性的销售策略”，重点是鼓励代理人不再只是简单套用之前学到的标准化销售动作和技巧，而是打造适合自己的销售能力。同时，自第三阶段起，公司开始设置MDRT等国际荣誉专项培训，培养高绩优个人，鼓励代理人进行挑战。第四阶段为入职6年后，公司开始向代理人提供树立自身“销售风格”的能力培训。另外，开始提供领袖能力的培训，比如“组长任用要求培训”等。通过长周期、阶梯式的培训帮助代理人不断成长。

图5-1 案例：日本某领先寿险公司结合理论与实践，建立了三阶段的新人教培体系



## ■严考核：强化分级考核应用，注重合规与品质考核

对代理人进行资格水平的考核是把控团队专业水平，保证行业职业道德约束和自律的有效手段。行业统一培训与考核是许多寿险业较为发达国家和地区的重要特点，通常由政府/行业协会组织。如前文提到的日本生命保险协会统一组织的代理人资格培训及考试。通过对准代理人 and 代理人进行不同级别的资质考试，并分级授予相应的业务权限和奖励，确保代理人的专业能力和产品匹配并激励代理人不断自我提升。如前文所述，资格考核分为四个级别，代理人考试通过后将会获得不同的资格级别，而且随着营销人所持证书级别的提高，其基本工资及销售的提成比例也相应提高：

- 级别一：一般类课程及考试。主要包括寿险的基础知识以及保险销售合规和道德准则的课程，通过这一考试是获得注册的寿险销售人员的前提条件。

- 级别二：寿险专业类课程及考试。包含保险销售的专业知识及其他相关金融知识，如社会安全及公司福利体系制度等。通过考试后，可获得寿险顾问（LC）的称谓，并取得销售变额保险及外币计价的保险产品的销售资格。

- 级别三：寿险应用课程及考试。获得金融规划服务所需的全面知识，比如税种及其计算以及公共年金制度等。通过者可获得资深寿险顾问（SLC）的称谓。

- 级别四：寿险大学课程及考试。需进修包括资产运用设计（金融商品、房地产）等在内的6门课程，完成后可获得“综合寿险顾问”资格，是寿险代理人最高称号，主要是为了使代理人向保险专家方向发展，为培养高级专业的保险从业人员做准备。

实行资格考试后，日本代理人的专业性得到显著提升，自1992年起资格考试的合格率基本可保持在50%以上，寿险代理人的日本社会形象也得到一定提升。其他寿险较为发达的市场也设置了严格的资格认证制度，如英国的CII考试和美国的CPCU考试。在我国金融行业各类从业人员中，基金业、银行业以及专业技术岗位也都有相关的从业门槛和级别认证要求，可见资格考试体系对于保证行业专业性的重要作用。近年来行业中也逐步出现关于是否应该恢复代理人资格考试的讨论。我们认为，可将资格认证考试与《人身保险销售行为管理办法（征求意见稿）》中提出的销售人员分级与产品分级管理相结合。保险销售人员需通过相关的培训与考试取得更高的保险人员销售级别，从而获得更复杂人身险

图6-1 案例：日本保险行业协会建立了完整的进阶式代理人行业培训及能力资格认证体系，帮助推动代理人能力优化

难度	低	高
	寿险一般课程	寿险专业课程
		寿险应用课程
		寿险大学课程
课程 设置	<ul style="list-style-type: none"> <li>保险基础课程为主，包括：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>依法合规</li> <li>道德</li> <li>保全&amp;售后服务</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保险销售相关的专业及周边知识，包括：                             <ul style="list-style-type: none"> <li>社会保障制度及企业福利体系</li> <li>其他行业知识</li> </ul> </li> </ul>
通过 要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>注册前完成8天或32小时的课程进修</li> <li>考试成绩达到70分以上</li> <li>注册后完成7天或28小时的课程进修</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>完成2天或12小时以上的进修课程</li> <li>考试成绩达到70分以上</li> </ul>
可获 资质	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过后可获得寿险顾问注册资格</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过者获得“寿险顾问(LC)”资质</li> <li>同时获得变额保险及外币计价的保险销售资格</li> </ul>
备注	<ul style="list-style-type: none"> <li>从寿险顾问(LC)开始，代理人资质每升一级，可以从险企获得更高的技能津贴及准固定薪资，激励代理人持续学习</li> <li>原则上，所有的寿险代理人每年都要按照继续教育制度的标准课程进行研修</li> <li>险企也会为代理人提供相关的培训，帮助代理人通过考试</li> </ul>	

来源：新闻检索；BCG专家访谈；BCG分析。

产品的销售资格。通过建立完善的、分级的代理人资格培训考核制度，不断提升行业整体的专业性。

对于企业来说，也应当加强对于代理人专业水平及能力的考核，特别是对处于培育期的新人。只有在培育期就通过考核，筛选出并强制淘汰不合格的代理人，才能保证团队人才密度，为后续持续扩张高质量代理人队伍奠定基础。在日本，某领先寿险公司把代理人入职后的前5年作为培养期，并在培养期内每年组织理论知识考试和实际技能考试。在美国，某领先寿险公司作为打造高质量代理人队伍的代表，就是通过强淘汰制留下绩优业务员，保证人员的产能。比如在培训期内，新代理人每周需要完成6个需求分析及20个转介绍的任务指标，达到目标后才能获得每周500美元的培训津贴。同时，还要求新代理人入职一年内考取各类美国投资理财顾问认证，以培养高质量代理人并保证团队专业性。

### ■重实操：传帮带式指导，陪展为主的实践培育模式

依靠理论培训与考试仅能从纸面上提高代理人专业化的水平，若真要将培训内容落于实处，需要将理论培训与实操演练进行结合。实际上，日本寿险公司已经将实操演练作为新人培训中不可或缺的一环。如前文提到的某领先寿险公司的新人培训项目，新人在完成前3个月的知识学习和理论培训（FTP及ITP）之后，将逐步接触开展实操演练。公司将安排销售总监或其他业绩突出、协调能力优秀的现有代理人作为指导老师，通过“传、帮、带”的模式帮助新人进行模拟训练和实际展业，培养新人绩优“标准活动习惯”。某领先寿险公司在新人接受4个月的理论培训后，为新入指定一名“导师”，导师通常由经验丰富的现有代理人担任。同时，安排新人在导师的陪同下开始访问该导师的现有合同客户。导师会观察新人在与客户交流中的表现，并给出提升建议。另外，有部分日本寿险公司也会将指定销售区域分配给在培训及考核中表现较好的新代理人，允许这部分新人以散户为对象销售产品，积累实践经验，提高技能。公司会为担任导师的代理人提供“陪展利益”，使得现有代理人可以无后顾之忧地全身心地为新人提供指导和帮助。

## 4.2 完善考核激励制度 — 稳定队伍留存，提升业务品质

除在代理人的教育与培训上持续投入之外，险企还需通过改革激励与薪酬制度来进一步保障高质量团队的转型。日本寿险公司通过建立准固定薪资 + 浮动薪资双重体系，在队伍收入和成本中找到平衡点，达到更高的队伍留存率和更好的业务品质。

### ■ 准固定薪资

大部分日本寿险公司通过津贴等方式，每月向代理人（特别是新人）支付一部分固定的薪资，保证他们的收入。以新人为例，为了提升新人的留存率，日本寿险公司在新人的培育期会为他们提供较高的新人津贴。原因是，首先日本新人的培训期较长，前期需要以新人津贴为主要收入。其次也是为了防止新人在关系单之后收入断崖式下降而离开，避免前期在培训上的投入付之东流。但值得注意的是，新人培训津贴并不是无责任固薪，而是需要通过服务活动及考试要求来决定津贴水平。

险企会根据新人达成的要求活动量来决定培训津贴的额度（点数制度），如日本生命、第一生命等公司都有该项制度。第一生命要求培训津贴水平与新人完成的保全服务次数挂钩，达到要求才能领取完整的新人津贴。

另外，为了鼓励代理人不断提升自我专业能力，很多日本寿险公司也设置了技能津贴，只要代理人通过了寿险协会的相关考试，就能在一段时期内（5年左右或永久）享受相应额度的技能津贴。

疫情期间，为了进一步稳定队伍，留住绩优代理人，部分日本寿险公司开始进一步优化激励体系，比如基于代理人前一年的业绩表现，为代理人每月发放一定固定薪酬。但该举措更多是为了平滑受疫情影响的代理人收入，以稳定队伍而并非增员为目标。

## ■浮动工资

由代理人每个月的业绩决定，等同于国内的绩效工资，可能有两种计算方式。一种按照保费的固定比例计算，一种通过业绩的提高而累进增加。近年来，日本同业越发注重业务品质与留存率，进一步将这两个指标与浮动工资挂钩。

在业务品质上，日本险企将续保率、销售合规等纳入业绩考核范畴。以保单持续有效为前提，当某一保单提前失效时，公司将扣除代理人之前得到的业绩激励、收回工资，以此保证续保率。另外，一些日本险企还设立专门的奖金，分别奖励保单继续率高以及在职时间长的代理人。与此同时，包括日本、中国台湾在内的许多成熟寿险市场，在历史高质量改革过程中，均非常注重销售合规意识与行为习惯的培养，对销售误导行为采用零容忍政策。

除日本之外，其他成熟市场的保险同业也越发重视代理人留存。本质原因是同业发现，代理人的服务期限与业绩产能有很强的正相关联系。根据美国寿险营销调研协会 (LIMRA) 2020 年调查，在美国超过 70% 绩优代理人都拥有 10 年以上的从业经历。因此，美国同业也正通过激励手段保证代理人留存率，如某领先寿险公司一直将留存率定为核心指标之一，尤其关注 5 年以下代理人的留存。并自 1965 年开始即推出培训津贴计划，大幅提高入司前 3 年代理人的佣金水平，提高留存同时维持队伍活力。



## 第五章

# 顺势而为： 通过多元产品服务赋能个险渠道

积极采取行动，推动代理人队伍向专业化方向转型升级是险企解决眼前个险营销渠道困境的必要之举。但若想在长期的竞争中持续保持优势，则需登高望远，提前洞察下一代市场趋势，布局长远。观察美国与英国等发达寿险市场经验后，我们认为，当寿险行业步入高质量一段时间后，产品与服务进一步多元化是必然趋势。当市场逐步成熟后，客户需求会持续升级，对金融与非金融需求更加多元化，需要更加多样的产品与服务解决方案。因此对于险企来说，提前布局多元金融产品与非金融服务，提供多样化的服务解决方案能力为前端渠道赋能，将是在下一阶段中取得竞争优势的关键。

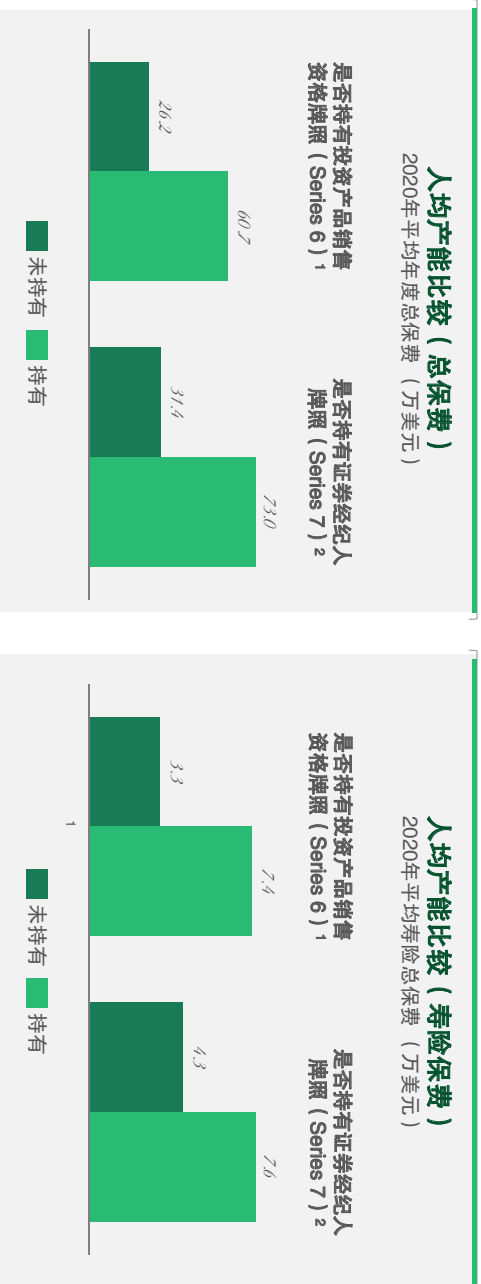
发展综合金融和多元服务，对于险企当前的代理人团队就能产生很好的增益效果。主要体现在三大方面：（一）加深代理人与客户的关系，代理人由过去仅提供保险产品，变为向客户提供覆盖全生命周期的保障与财富规划的专家。根据在人生不同阶段的需求，向客户提供保障、医疗养老乃至投资等多方面的产品和服务，真正做到相伴客户终身。（二）发展综合金融产品与服务，有利于帮助代理人更容易接触到高收入客户。拥有购买投资产品需求的客户往往具有更高的收入与购买力，也具备更大的潜力购买高保额长期的寿险产品，帮助代理人进一步提升产能。（三）销售多元产品与服务，有助于帮助代理人扩大收入来源，减小收入波动风险，在提升产能的同时也帮助提高代理人留存率，稳定队伍。根据 LIMRA 报告研究，拥有美国金融牌照的代理人比纯粹的寿险代理人产能明显更高，就算仅仅比较寿险产品的销售，寿险产品的 FYC 也更高。

美国寿险公司也非常看重向客户提供综合金融的产品与服务，以服务品质著称的某领先寿险公司为例，经过多年布局，其旗下拥有包括投资咨询、财务规划、信托服务在内的多家金融子公司，可为客户提供保险加投资综合性财富解决方案。如在 2001 年，随着联邦层面相关监管法规的放松，其成立下属互助信托公司，随后更名为互助财富管理公司，宣告公司在覆盖客户长期筹资需求和资金筹划领域有了更深远、沉稳的部署。同时，公司也高度重视代理人综合金融能力建设，认为优秀的代理人必须要成为“财务顾问、财产规划师以及销售人员”，要求新人入职一年内须考取至少一类美国投资理财顾问认证资格。同时向新人提供多样化的综合金融能力培训课程，以及允许符合资质的新人选择其旗下财富管理子公司的财富管理师的职业路径，实现产能进一步释放。据统计，公司代理人中，考取了多项美国金融认证资格，并取得各类投资理财类产品销售资格的代理人收入可提升

图7 | 借鉴美国经验，拥有多张金融牌照的代理人比纯粹的保险代理人产能更高

拥有其他金融牌照的代理人比仅持有保险牌照的代理人拥有更高的年度总保费

即使只比较寿险产品的保费，获得其他金融牌照的代理人产能也更高



来源：美国寿险营销协会研究报告，《The Drivers of Agent Production and Retention: Predicting Who makes a Good Agent》；BCG分析。  
1. 投资产品销售资格考试，指美国Series 6: Investment Company and Variable Contracts Products Representative Exam。  
2. 证券销售资格考试，指美国Series 7: General Securities Representative Exam。

30%-90%。

观察国内市场，险企布局多元化产品与服务的必要性已愈发突出。随着重疾类产品的增长放缓，行业需要进一步多元化服务与产品来驱动新一轮的增长。另外，随着宏观经济的不确定因素增加以及人口加速老龄化，经济发达地区和高收入人群对年金、终身寿险等预防型储蓄类产品的需求也正逐步提升，对健康养老等服务的需求也在增加。当面临中高端客群时，险企应当充分考虑建立新生态、新团队、新能力来满足客户更高的需求。

●**新生态**：搭建一个丰富的金融产品与服务生态，力求覆盖客户不同生命阶段中的各类金融与非金融服务需求。通过自有产品设计与优秀外部产品筛选，从过去单一的保险销售向一站式多元金融服务提供商模式转型。比如险企可围绕投资、医疗、养老、教育、生活和企业五大核心中高端客户的需求，全面梳理服务需求，并搭配产品销售体系。当然，这也要求险企及其代理人积极获取相关的产品销售资格或牌照。

●**新团队**：相比于传统保险销售团队，综合金融营销团队具备能力素质要求更高以及服务属性更强两大特点。同时，由于面对的主要是中高端甚至超高净值客户，在团队上更加讲究“小而精”的设置。因此，建议险企可以尝试单独搭建一支更加扁平化、精英化的金融顾问团队来开展综合金融业务。在候选人上可以更加聚焦精英人才，并通过个性化的价值主张来吸引候选人。

以英国某高端财富管理机构为例，该机构在招募理财顾问时重点关注两类人群：第一类是其他行业的精英转职者，这类人才在之前的职业中已经获得了一定成功，公司则通常以金融顾问具有更高的收入、更好的职业发展（如公司将协助顾问建立高端人脉）以及更强的职业支持（如公司将协助顾问考取监管职业证照等）为价值主张吸引候选人加入。另一类则是其他财富管理机构的绩优顾问，面对这类候选人，公司通常以更自由的管理模式以及将协助候选人开设个人工作室等主张来吸引候选人加入。

团队成立之后，需建立制度化的培训机制，帮助金融顾问取得相关金融资质，同时长周期高强度地赋能顾问。公司在企业内部建立了金融顾问学院，为顾问提供制度化、阶段性训练课程，协助学员获得国家证照并建立个人品牌。顾问加入公司的前3个月需在学院全职学习基础财务知识，并考取金融规划师职业证照（Regulated Financial Planning Level 4 Diploma）。在第4-6个月间，新人将进一步学习财务知识，并通过学院导师1

对 1 的教学演练锻炼销售技巧。第 6-12 个月间，新人将以实习顾问的身份提供客户咨询，学院将在此期间提供课程帮助新人取得其他金融资质或证书（如 CAS）。新人加入一年后，公司将辅助绩优新人开设个人工作室，建立个人品牌。

●**新能力：**为了更好地服务客户多样化的需求，险企也需建设自身综合化服务能力，具体而言可优先考虑两大能力：（1）资产配置能力：多元金融产品更加考验保险公司的投资能力。因此，险企应该加速完善平台化的投研和投决能力，搭建一套完整的投资方法论，能够帮助客户获取长期、稳定以及高水平的投资回报。（2）“1+N”能力升级：“1+N”模式是 1 个金融顾问 +N 个产品及服务专家一同向客户提供多元化的金融产品与服务。如前文所述，对于金融顾问的能力升级可通过建立完整的培训体系，持续赋能。但为了进一步满足客户更多元化的需求，险企可考虑围绕高端客户从个人需求、家庭需求、企业需求到社会需求，引入更多元化的产品与服务专家为客户提供税务、法律、投顾、医疗等综合化的顾问服务。通过满足客户在不同领域的需求，提升转化率。



## 第六章

# 转型之翼： 科技赋能助力代理人转型升级

开篇提到，保险科技近年来的蓬勃发展和广泛引用，是中国保险行业的特点和优势。借助科技赋能，国内保险公司有可能以更快的速度实现代理人团队的专业化升级。如 BCG 去年的报告已经指出，保险科技并不会颠覆或取代线下，更多是赋能和支持线下团队。目前，一些领先保险公司已尝试在队伍建设和管理的各个环节利用科技进一步推动专业化水平与产能提升，主要包括：

### ■ 数字化增员

改变传统增员方式，通过科技工具进行增员，在提升增员效率的同时也能更好地吸引到偏爱数字化渠道的年轻人。同时，险企可在筛选及面谈环节引入大数据分析及人工智能等技术，帮助精准识别潜在人才。国内领先同业在几年前已开始增员中引入数字化手段，如通过大数据刻画高产代理人画像，并通过准增员的全量数据分析筛选潜在的高产代理人。

### ■ 数字化培训和队伍管理

数字化工具在培训上已有较为成熟的应用，领先同业可通过代理人数据分析识别每个代理人的能力短板，并基于此进行定制化的培训课程，定向帮助代理人进行能力提升。另外，保险公司可借助数字化工具，更好地管理代理人的销售动作，帮助代理人养成良好的销售习惯。例如，行业内某领先保险公司通过提炼绩优代理人销售经验，总结出在客户开发不同环节的超过 60 个推荐销售动作（如邀请参加说明会、出保险需求建议书等）。并通过手机 APP 销售工具，基于代理人所处的客户开发进程，向其推送推荐的销售动作，并追踪其执行进度，帮助提升非绩优代理人表现。

### ■ 数字化营销获客

如 BCG 在去年的报告中建议，保险公司可借鉴互联网保险的业务模式，打造公司化的线上获客能力，系统性地提升代理人的获客，从而实现产能提升。（关于如何打造数字化营销获客能力，请参见 BCG2021 年发布的报告《寿险营销十字路口的选择》）

## ■数字化客户经营

获客之后，也需打造公司化的数字化客户经营平台，帮助代理人共同运营维系客户并进一步促成转化。例如，基于客户标签向不同客群推送相关的内容以及组织不同的线下活动。也包括提供一些数字化工具赋能代理人更好展业（例如客户保险需求洞察分析、产品比价等）。未来公司可进一步基于对客户的洞察，开发出多元的产品和服务，协助代理人满足客户日趋多元化的金融需求。

总而言之，在代理人专业化转型升级的道路上，保险公司除了关注代理人自身能力提升之外，还应注重数字化工具的开发应用以及公司整体平台支撑能力的打造。通过数字化工具和平台系统性地提升代理人的获客能力及用户经营转化能力，能够帮助保险公司更快更有效地完成代理人专业化转型。

# 核心观点

1. 转型不是一蹴而就，坚持长期转型，需要十年以上。

2. 转型可通过新建队伍或现有队伍优化两种方式实现，但两种方式各有利弊，险企可基于自身情况选择其一或采取结合的模式进行转型。

3. 把好招募关是建立高质量代理人队伍的基础，注重“定向优选”，通过扩充目标池、明确优质代理人标准、多元化增员主体，强化价值主张及“选择和吸引”双向发力，为队伍的成长和转型升级奠定基础。

4. 通过专业化培育体系 + 完善的薪酬激励制度配套，持续提升代理人专业化水平，培训体系建设上强调“长周期、高强度、严考核、重实操”的课程设置；薪酬考核与激励上重视留存（特别是新人的留存）及业务品质。

5. 多元产品服务能力对中高端客户经营和营销员赋能日趋重要，险企应通过建立新生态、新团队与新能力来满足客户更高的要求。

6. 保险公司还应注重数字化工具的开发应用以及整体平台支撑能力的打造，系统性地提升代理人能力，可帮助更快更有效地实现代理人队伍的专业化转型升级。

总结来说，寿险新一轮的竞争优势来源于高质量的代理人队伍，越早开始转型、转型力度越大、改革决心越坚定、最高领导层越支持，险企将最先走出个险营销渠道低谷，实现触底反弹，开启新的稳健成长曲线。

## 作者:

**胡莹** 波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理、全球合伙人, BCG 保险专项中国区负责人。  
如需联系, 请致信 [Hu.Michelle@bcg.com](mailto:Hu.Michelle@bcg.com)

**程轶** 波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理、全球合伙人, BCG 保险专项中国区核心领导成员。  
如需联系, 请致信 [Cheng.Chelsea@bcg.com](mailto:Cheng.Chelsea@bcg.com)

**陈蕾** 波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理、全球合伙人, BCG 保险专项中国区核心领导成员。  
如需联系, 请致信 [Chen.Rae@bcg.com](mailto:Chen.Rae@bcg.com)

**张丁** 波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理, BCG 保险专项中国区核心成员。  
如需联系, 请致信 [Zhang.Davy@bcg.com](mailto:Zhang.Davy@bcg.com)

**马维凌** 波士顿咨询公司 (BCG) 项目经理, BCG 保险专项中国区核心成员。  
如需联系, 请致信 [Ma.Weiling@bcg.com](mailto:Ma.Weiling@bcg.com)

**文宸** 波士顿咨询公司 (BCG) 咨询顾问, BCG 保险专项中国区核心成员。  
如需联系, 请致信 [Wen.Chen@bcg.com](mailto:Wen.Chen@bcg.com)

## 致谢:

特别感谢 BCG 国内外多名专家和同事对本白皮书撰写及发布所作的贡献。

特别感谢《中国银行保险报》发起本次课题研究, 筹办课题研讨会及在课题研究过程中给予的大力支持与帮助。