

洞察2025

小河沟里捞大鱼：保险代理人的“开门红”

年末，保险公司的“开门红”如火如荼。冬日的北京，高宏（化名）频繁地奔波在见客户的路上。没有明确的起跑线也看不到终点，一年一度的“开门红”被她视为一场被不断拉长的耐力跑；而在保险配置意识相对较弱的潮汕地区，苗兰（化名）对这场被赋予特殊意义的“战役”显得淡然；在山东，具有银保渠道背景的保险经纪人李刚（化名），虽身处保险公司物理架构之外，却更能清晰地感知行业结构的冰冷分化：“如今在保险行业，恐怕‘二八定律’已成过去，更接近‘一九定律’。”

北京商报记者在采访中了解到，上述三位保险从业者，身处中国不同坐标，扮演着行业链条上的不同角色。高宏在头部公司追逐“大单”，苗兰在普通家庭间守护保障，李刚则在保险经纪赛道上探索咨询的价值。市场温度的变化，他们体感一致：“压力大、有点难。”这背后，他们眼中的“大鱼”正游向更深的水域，曾经广阔的市场出现局部“板结”。

在保险从业者看来，这是一个“在小河沟里捞‘大鱼’”的时代。当行业从粗放扩张驶入质量深耕的深水区，保险的“开门红”不再是短暂冲刺后的庆功，而是一场考验韧性、价值与专业度的“马拉松”。



韧性 永不停歇的“开门红”

高宏，一家头部保险公司代理人，在她手机的日程里，11月至今，密密麻麻排满了“节点”。车行驶在北京的环路上，窗外是流转的城市夜景，而她盘算的是下一个客户的资产配置方案。“往年公司的‘开门红’主打单一节点，例如‘双11’期间集中吸纳客户，今年则有所不同，从11月中旬启动首个节点，随后历经11月底、‘双12’，甚至当前的每一天，都在通过更优质的产品与额度释放持续吸引客户。”

此前的多年时间里，一场成功的“开门红”可能意味着接下来几个月的从容。但如今，“战役”刚打，疲惫感便袭来：“节奏很快，感觉没有停下来过。由于‘休整后再出发’很容易影响状态，所以自己一直是拉满弓、上满弦、加满油的状态。”

高宏认为自己就是路边的“鸡排主理人”“鸡排哥”，基于为用户规划保障方案、出保单，她顺口说出：“现在的状态差不多

就是鸡排哥说过的‘做完你的，做你的’‘我知道，我心里有数’。”

不同于“开门红”让自己的节奏变快，潮汕人苗兰对“开门红”则有着另一番体验。对她而言，这被外界赋予特殊意义的“战役感”反而被日常压力冲淡了。“我没有‘开门红’的概念，每个月都处于‘开门红’的状态，也就是每个月都有业绩要求。都得做够多少业绩才能留住工号，不是吗？”她的反问带着一丝无奈。

苗兰的压力源于更普遍的市场困境。她服务的多为普通家庭：“今年感觉身边人都开始更加犹豫，除非家里有人生病了，他们才会决定要买，而且就算买也只是买一份保费不多的医疗险。”

李刚的观察则更具系统性。从银行转行到保险公司，如今到离保险公司物理距离很近的保险经纪公司已有两年，作为一个保险公司层面的局外人，他看到了行业结构的深刻变化。“在我看来，

在保险行业中都到了‘二八定律’，应该是‘一九定律’。”这意味着，仅有10%的代理人做得风生水起，余下的90%或多或少有点挣扎。

“今年‘二八定律’中的‘二’也相对困难一些。而且，能完成来年不少业务量的群体，整体比例明显在缩小。”高宏也在不经意间提及。

这种分化不仅体现在收入上，更体现在心理状态上。做得好的代理人，如高宏所言，可能“‘开门红’阶段能完成2026年上半年甚至当年百分之七八十的业务量”；而更多代理人则面临获客难题，尤其是在陌生市场。李刚直言：“在陌生市场很难打得好，一开始如果是纯打陌生市场，信心会被打击。”但李刚也表示，如果身边有较多资源可以挖掘，这时在“开门红”期间入职，可能会比平时多赚1—2倍。单子多了，奖励激励也会很多，“开门红”的力度几乎是全年最大的。

重构 穿越阵痛，寻找价值新大陆

代理人们所感受的疲惫、分化与压力，并非无源之水。

在预定利率下调、“报行合一”推行、渠道格局重构等多重因素的叠加效应下，保险代理人这一领域正经历一场深层次的“价值挤压”与生态重塑。

压力源自系统性的范式转变。首都经济贸易大学保险系副教授、博士生导师赵明认为，在预定利率下调与“开门红”提前启动的背景下，保险代理人当前主要面临来自产品、政策、竞争及市场四个维度的综合压力。比如在产品维度，预定利率下调直接导致传统储蓄型保险的收益吸引力下降，而作为替代主打的分红险等浮动收益产品结构更复杂，对客户讲解和销售的难度显著增加。

市场维度，除了经济环境变化影响部分客户购买力，资本市场回暖也分流了寻求资金的客户。因此，在业内人士看来，有保险从业者感受到的“日子一落千丈”，对于大量仍依赖传统销售模式、专业度不足的代理人而言是普遍现实，行业阵痛强烈。

“产品结构切换带来的适应压力也不容小觑。”北京助和明地律师事务所保险律师李超认为，前期“炒停售”带来的需求透支也让代理人的销售工作雪上加霜。在预

定利率调降政策落地前，许多客户已提前购买了增额终身寿等产品，市场需求被大量透支，进一步加大了分红险的销售难度。

然而，凛冬之中孕育着春芽。金融监管总局最新数据显示，今年前11个月，保险业原保险保费收入5.76万亿元，其中人身险原保费规模为4.42万亿元，同比增长9.2%。具体到人身险公司情况来看，11月单月人身险公司原保费规模为1548亿元，同比减少2.4%，降幅较10月有所收窄。

东吴证券发布的研报基于保险业今年前11个月保费数据，继续看好寿险“开门红”表现以及对2026年新单保费增长持乐观预期。赵明对此表示，机构继续看好寿险“开门红”表现的背后，是行业在监管引导和市场倒逼下进行深度转型所显现的积极信号与结构性机遇。

李超也表示，尽管短期面临挑战，但保险业仍蕴含深层次发展机遇，市场需求依然旺盛。例如，有公司已将传统的卖单一产品更新为聚焦养老财富、健康医疗、失能护理三大领域的“大产品体系”，实现“产品+服务”深度融合。此外，虽然代理人数量可能仍在减少，但绩优代理人的业绩表现亮眼，大单频出。这表明行业正在由“人海战术”向“精兵强将”转变，有利于行业长期健康发展。

分水岭 分红险，代理人的专业大考

预定利率调整的浪潮，彻底重塑了保险产品的竞争格局。曾经火爆的固定收益产品褪色，具备“保证+浮动”双重特性的分红险，站上“开门红”C位。

这不仅是产品的简单更迭，更是对代理人专业能力的一次严峻考验。

高宏对市场变化有着确切的感知：“‘开门红’是保险公司为集中创收而设定的阶段，今年初，保险公司用更大力度推出高分红产品，此类产品普遍具有现金价值快速回本、增长率高的特点，其分红水平带来的整体收益通常显著高于银行存款，以提高客户购买的欲望。对于代理人，保险公司则会提供更高的佣金、加佣方案及旅游奖励等激励措施，促使代理人在该阶段达成销售，以实现利益最大化。”

高宏所在的公司今年分红险的占比

已具备不小的规模，这一数字背后，是保险公司资产负债匹配的精细计算，也是应对利率下行环境的策略选择。“现在都在卖分红险。”高宏坦言，“现在这一节骨眼上，自己必须先认同分红险，才能和消费者讲清楚这类产品，而非单纯地靠难懂的话术进行产品推荐。”

然而，在这股趋势面前，代理人的选择却出现分化。苗兰的选择显得有些“不合时宜”。在众多同行主推分红险的背景下，她依然专注于保障型产品。她的办公室里，重疾险和医疗险的条款文件占据了主要空间。“我很少卖分红险。”她坦率地说，“我觉得收益太低了，不想卖。”这种选择背后，是一种强烈的价值认同——如果自己都无法被产品说服，又如何说服客户？

这种产品选择的分化，实际上反映出

代理人不同的职业定位与客户策略。高宏服务的是中产及以上客群，这些客户有资产配置需求，对分红险的“保证+浮动”特性接受度更高。但她也看到了市场的残酷变化：“以前挑选高净值客户，可能是从100万人里挑，现在可能是从10万里再去挑选。”她用了个形象的比喻：“‘大鱼’都走了，现在只能在小河沟里捞一些所谓的‘大鱼’了。”

然而，销售分红险并非易事。高宏坦言其中的难点：“如果想给客户讲明白了，很难有合规的语言。”利率、复利，这些大众能听懂的表达，在合规框架下却可能触碰红线。“你要跟客户讲现金价值增长率，他不知道那是什么。”这种沟通上的障碍，要求代理人具备将复杂金融概念转化为通俗语言的能力。

进化 从销售到风险管理专家的路线图

面对不可逆的行业变局，代理人如何穿越周期，不仅能生存下来，还能赢得未来？

业内人士的建议指向一个共同的核心：聚焦服务，打造专业化、差异化的个人品牌，成为解决客户综合需求的顾问，而非单纯的产品推销员。

赵明认为，无论身处何种阶段，保险代理人的核心竞争力已从“关系驱动”和“话术推销”彻底转向“专业价值”与“长期服务”。具体而言，打造竞争力需从三个层面入手：一是构建复合型专业知识结构；二是打造不可替代的“服务生态”，整合如高端医疗资源、养老社区入住权、法律咨询等非保险的稀缺权益，形成独特的增值服务包；三是积极拥抱科技实现“人机协同”。如果可以身体力行，代理人将进化成为依托专业和生态的“个人风险管理专家”。

对于代理人而言，2026年“开门红”折射出来的短期阵痛固然存在，但长期来看，行业正向着更高质量发展阶段迈进。李超表示，在行业转型的大背景下，保险代理人需构建自身的核心竞争力应对挑战。除了提高专业化与职业素养、个性化服务能力、数字化工具应用能力外，也要坚持长期

服务理念。在佣金发放长期化的政策导向下，代理人需要从短期逐利转向长期客户关系维护。这意味着代理人需要树立长期经营思维，通过持续优质的客户服务建立信任，而非追求一次性交易。随着分红险成为市场主流，代理人须具备更强的产品解读和沟通能力。能够清晰地解释分红险的收益逻辑、风险特征以及与其他金融产品的差异，帮助客户建立合理预期。

“个人保险代理人一方面是个渠道为主公司的核心竞争力，另一方面，个人保险代理人也应适应市场和政策的变化，积极转型。”北京工商大学中国保险研究院副秘书长宋占军表示，无论是健康财富管理，还是综合金融服务，抑或家族保险代际服务，都是保险代理人职业化、专业化和终身服务的方向。

2026年的“开门红”，如同一面镜子，映照出保险行业转型的阵痛与希望。对于代理人而言，短期的挑战是真实的，但长期的方向亦是清晰的。这场“马拉松”没有终点，每一个用心服务的当下，都是在为下一个补给站积蓄力量。

北京商报记者 胡永新

护城河 当服务成为唯一的“货币”

“报行合一”政策全面落地，也如同一道分水岭，宣告依赖高佣金驱动的时代渐行渐远。保险代理行业的价值坐标正在面临变化：代理人开始共同思考一个问题：除了保单，我还能交付什么？

苗兰对服务的理解更加朴实而深入。在实际服务中，苗兰发展出一套自己的方法论。她特别注重家庭沟通的一致性，坚持夫妻共同咨询的原则：“要不你们夫妻二人拉个群，要不你们就一同出现在保险咨询的现场。”这种做法看似增加了沟通成本，却有效避免了后续夫妻双方因买保险而产生的纠纷。

高宏则从更广阔的视角解释了服务的价值。他提到一位来自中东、客户遍布全球的国际顶级代理人的案例——那位能服务一个家族几代人的专业保险销售

员，他的核心价值远不止销售保单。“这个行业一定需要自己不断加大筹码，让自己的价值不断提升，让别人觉得有需要可以第一时间找我。”这种价值，是建立在深度的信任和超越交易的专业能力之上。

不可忽视的是，服务的升级也意味着竞争的加剧。“有公司的保险代理人常常驻点于小区门口，包括普通住宅及高端楼盘区域，通过向老年人发放鸡蛋等赠品，将其吸引并引导至直播群。观众在群内收听保险产品的讲解后，便有可能直接达成交易。”对于来自同行的竞争压力，高宏用案例进行了描述。

苗兰对竞争也深有同感：“现在不仅要面临整个互联网的竞争，还要面临各个渠道的竞争，如社交平台、支付平台上也能买保险的竞争。如果不用服务留住

客户，客户可能就跑去某支付平台买保险了。”

不过，从结果导向来看，保险从业者的日常工作、思路或许不同，但都在以各自的方式，构筑着那道越来越重要的护城河——专业、可信、不可替代的服务价值。三位代理人都提到了“长期主义”这个关键词。苗兰说得最直接：“我们要做长期的，不是说只是当下。”

经历八年的“开门红”，高宏将这一时间段区视为一次短跑或小型冲刺，冲刺之后的休息意味着抵达补给站。然而，在她看来，其实自己需要跑完“马拉松”，并非仅靠一次简单冲刺就能完成——更不能因此透支体力、难以为继。“我们不应为追求业绩而集中突击，以至于损害客户利益，强求客户必须此刻签单。”