

中小险企个险困局

个险队伍一减再减

王笑笑(化名)刚迈入保险行业时,是在一家总部位于上海的合资寿险公司做代理人。外界印象中的精英化平台,人员流动却十分频繁。王笑笑表示,让她感触最深的是极高的人员流动性,团队新人来了就走、岗位常年空缺、人员迭代频繁。与此同时,公司考核机制极度功利,高强度的业绩内卷令人身心疲惫。仅仅三个月之后,王笑笑便选择离开。

之后,王笑笑加入一家经过风险处置重组后的寿险机构,期盼老牌险企的底蕴能够带来更加安稳的从业环境。但没想到新公司内卷更为严重,平均一个客户有六七个代理人跟进,部门群里每天有人晒单,而她的客户早就被“前辈”们反复洗过好几轮。三个月后,她再次选择离开。接连两次受挫,她最终选择跳槽到更宽松的保险经纪平台。

王笑笑三进两出的职业轨迹,恰如一面镜子,照出了当下中小险企个险渠道的深层困境:前端新增客户少,后端代理人留存难,新人刚刚入门,便被要求迅速产出业绩,仿佛跳过所有成长阶段直接进入收获期,如此急功近利的要求,会直接推高代理人脱落率,形成“招聘一流失一再招聘”的魔咒,透支队伍活力与人才储备。

全行业数据进一步印证了中小险企的个险人力困局。据北京商报记者不完全统计,45家披露个险相关数据的非上市寿险公司,截至二季度末个险营销员总数仅37.57万人,相较于一季度末的41.77万人,单季度锐减4.2万人。如果剔除代理人数量远超其他险企的泰康人寿,行业分化的残酷性彻底凸显。剩余44家中小寿险公司,合计个险营销员规模仅13.8万人,单家公司平均人力不足3200人。相较于头部险企动辄10万人、数十万人的稳定代理人队伍,中小险企的个险队伍早已沦为“微型团队”。

成本刚性、规模难扩

人力规模缩水、队伍结构弱化的表象之下,是中小险企个险渠道难以挣脱的“高投

入、长周期、强人才依赖”枷锁。个险渠道的“人海时代”逐渐退却,但寿险行业围绕人力的残酷争夺仍在进行。8月11日,据北京商报记者不完全统计,目前已有58家非上市人身险公司发布了二季度偿付能力报告,其中45家险企详细披露了个险营销员规模指标,总量约为37.57万人,较一季度末的41.77万人减少了约4.2万人。横向对比来看,除去泰康人寿,其余44家险企个险营销员总量不足14万人。

一边是高昂的渠道运营成本,一边是不断流失的营销人力;一边是短期难看到回报的长期投入,一边是不敢彻底舍弃的业务根基。在寿险行业深度转型的浪潮中,中小险企的个险渠道正陷入一种进退两难的纠结状态。

人、长周期、强人才依赖”枷锁。

个险渠道是寿险行业最依赖长期投入的赛道,职场搭建、新人培训、团队管理、客户服务均需要持续的资金、人力、资源投入。前期成本高、培育周期漫长、短期盈利难。

对于头部大型险企而言,经过数十年发展,早已度过高额初始投入期,庞大的业务规模可以有效分摊渠道运营成本,形成规模降本、产能增效的良性循环。但中小险企则处于被动局面,部分中小机构仍处于个险渠道培育投入期,固定成本居高不下。一方面要持续承担职场租金、师资薪酬等刚性支出;另一方面受制于品牌影响力弱、市场占有率低,业务体量有限,无法分摊固定成本,陷入“投入越多、亏损越多”的恶性循环。

人口红利消退之后,个险渠道承压是行业共识。首都经贸大学农村保险研究所副所长李文中表示,对比头部机构,中小寿险公司除了留存率低、人均产能偏低这些显性短板外,还存在品牌认知度低、后台支持体系薄弱等隐性短板。

李文中直言,对于一个寻找产品的客户和寻找工作的劳动者而言,面对头部公司和

不知名中小公司时的信任基础的差距是天然的。这导致中小险企在招募高素质人才时缺乏吸引力,在触达中高端客户时也处于劣势。头部险企拥有完善的培训体系、数字化工具、产品研发能力和“保险+医养”等生态赋能。而中小险企在这些方面的投入有限,代理人往往是“单兵作战”,缺乏系统支撑。头部公司可以通过分红险、万能险等复杂产品提升件均保费和客户黏性。中小险企受制于精算能力和资本约束,产品同质化严重。

近年来,针对个险渠道,头部险企普遍提高招募门槛,配套长期津贴、专属培训和明确的晋升通道,是实打实的“掐尖”。业内人士表示,头部公司的“抢人大战”叠加“报行合一”实施,中小公司已失去了对大公司在费用和产品竞争力上的优势,会遭遇“绩优流失”和“招募困难”的双重困境。

难也无法割舍

既然很难做大做强,为何众多中小险企始终不愿彻底放弃个险渠道?核心原因在于,个险是多数险企不可或缺的战略根基。

相较于高度依赖银行渠道、手续费持续走高的银保渠道,容易受平台管控、议价话语权弱的中介渠道,个险渠道掌握自主客户资源,不受外部渠道掣肘,是更能沉淀私域客户、打造品牌口碑、实现长期经营的核心赛道。此外,目前,寿险产品正与健康、养老、医疗等服务深度融合,客户面对的不仅仅是一个产品,而是一个涵盖康养服务、产品的解决方案。这种融合的解决方案需要贴心、个性化的服务,在这方面,个险渠道相比其他渠道也有不可替代的优势。

在李文中看来,虽然个险在多数中小寿险公司的业务占比较低,但直接放弃个险渠道是短视行为。个险渠道的核心价值在于其能够建立险企自主可控的长期价值创造能力。放弃个险专做银保,是对中国寿险市场发展形势的乐观判断,忽视了单一渠道经营的风险。一旦银保赛道拥挤、发展空间收窄,想回头重拾个险时,重新搭建体系的成本将非常高昂。

不过,坚守个险并非意味着盲目重仓、全员照搬头部险企的规模化模式,中小险企需结合自身实力理性抉择。李文中表示,评判一家中小寿险该不该做个险,要看是否有清晰



的战略定位和足够耐心,个险是“慢工出细活”的渠道,需要长期投入。如果公司管理层追求短期规模、缺乏战略定力,那么强行做个险只会徒增成本,也要看是否有可持续的资源投入能力,个险渠道建设需要持续的培训投入、系统建设和品牌塑造。

此外,也要考虑能否在其他渠道建立优势,业内人士表示,如果保险公司通过银保、互联网渠道能更高效地触达客户,且成本可控,则无需强行自建个险渠道。

不拼规模拼细分

可以说,对于那些缺少母行背书、股东资源加持,也没有成熟互联网产品线与流量渠道优势的中小寿险公司来说,做强个险渠道是不得不打的“硬仗”。

对于这些中小寿险公司而言,个险渠道如何定位?李文中表示,可以聚焦医养保障细分赛道,例如加强同政府合作,承办长护险业务等,深耕特定区域与特定客群,减少在普通产品市场上与巨头正面竞争;以“产品+服务”构建差异化竞争力,中小险企避免追求大而全的产品线,而应聚焦与队伍专业能力、区域特色及客户深度需求相匹配的特色化、差异化产品。

落地层面可从客群精细化运营着手,苏商银行特约研究员付一夫表示,要进行客群细分,聚焦高净值家庭保障与财富传承,但需依托税务或法律咨询增值服务;或深耕特定职业群体,如医护人员、科技从业者,设计定制化健康险等产品组合;同时,可利用数字化工具实现精准营销,如基于风险偏好画像进行客户分层,代理人作为“顾问”而非“销售”的角色重构。这些路线要求公司聚焦特定场景,构建小而美的生态,减少与头部正面竞争。

谈及代理人队伍建设方向,北京工商大学中国保险研究院副秘书长宋占军预测,未来代理人队伍的发展,特别是中小保险公司代理人队伍,可能在个险、银保、团险等领域融合推进。比如部分保险公司借助股东和战略合作企业,对接银行高端客户,销售队伍实际上兼具个险和银保的属性。

北京商报记者 李秀梅

上半年亏损 东吴财险艰难起步

被市场视为承接安心财产保险有限责任公司(以下简称“安心财险”)风险处置关键载体的苏州东吴财产保险股份有限公司(以下简称“东吴财险”),在开业后已走过了一年有余。8月11日,北京商报记者了解到,近日,该公司披露了2026年上半年的业绩表现,数据显示,该公司累计保险业务收入1.59亿元,净亏损5100万元,综合成本率高达211.18%。

放眼整个财险行业,这份成绩单并不亮眼。如此开局,新生险企东吴财险正经历哪些“阵痛”?又该如何在起步阶段避免“步履沉重”?

开局承压:承保大幅亏损

根据东吴财险近日发布的2026年二季度偿付能力报告摘要,上半年东吴财险累计保险业务收入1.59亿元,其中二季度单季保险业务收入1.3亿元。

放在行业大盘子里看,这个数字并不亮眼。据北京商报记者近日梳理,2026年上半年,纳入统计的77家非上市财险公司合计实现保险业务收入约2716亿元;这77家财险公司中,64家处于盈利状态、13家表现为亏损,但多数险企亏损额并不多,均未超过1亿元。东吴财险5100万元的亏损额排名相对靠前。

从其他业务指标来看,东吴财险今年上半年综合成本率高达211.18%,综合费用率103.12%,综合赔付率108.07%。综合成本率这一数据远超财险行业承保盈亏平衡线100%,意味着承保亏损。

对于一家新成立的保险公司而言,开局亏损并不鲜见。但211.18%的综合成本率,仍是一个需要正视的信号。首都经贸大学农村

保险研究所副所长李文中表示,东吴财险出现严重承保亏损,虽然对于新成立公司而言难以避免,但仍然可以从多个方面来改善这种状况。

在他看来,中小险企要实现扭亏为盈,首先需要转变经营理念,不要再追求市场规模,应该实施差异化战略,重视在细分市场发挥自身优势。东吴财险作为新开业机构,不应与头部险企在车险等红海市场正面竞争,而应聚焦特定区域、特定客群或特定险种。

中国城市专家智库委员会常务副秘书长、浙大城市学院副教授林先平表示,中长期来看,若结构调整落地、规模稳步起量,相关指标有望“修复”。

使命特殊:避免“仅换块牌子”

官网显示,东吴财险是由地方国企联合本地大型民企共同发起设立的专业性经营财产保险业务的股份有限公司,注册地位于苏州市。

“东吴财险”这一名称虽是保险业的新面

孔,但说起安心财险,很多人并不陌生。

东吴财险的诞生,与安心财险的风险处置密不可分。安心财险成立于2015年,是国内首批互联网保险公司之一。巅峰时期,年保费一度突破25亿元。

将安心财险拖入深渊的,是信保业务。2017年,安心财险与米缸金融达成履约保证保险方面的合作。就在一年之后的2018年8月,米缸金融出现大面积逾期,安心财险的赔付压力骤然升高,两家公司一度相互推诿“扯皮”。赔付压力之下,一系列连锁反应将安心财险带入绝境。

时间来到2025年,一纸罚单或宣告了安心财险的结局。金融监管总局公布的罚单显示,安心财险存在未按照规定使用经批准或备案的保险条款、费率,保险理赔案件报送数据不真实等违法违规行为。针对以上问题,金融监管总局对安心财险责令停止接受信用保证保险新业务36个月、停止接受短期健康保险新业务24个月、停止接受车辆保险新业务6个月。处罚机构的同时,监管也对相关责任人员展开追责,有多人被禁业。

需要关注的是,2024年,安心财险将注册地迁至苏州,彼时市场便猜测,安心财险或迎来苏州国资入主。同年12月,东吴财险获批准筹建。2025年4月,金融监管总局发文批复同意东吴财险开业。

2026年4月,江苏金融监管局批复同意东吴财险受让安心财险未到期未出险保险业务及相应资产、负债。

那么,在业务受让过程中,如何平稳完成相关工作?如何避免重蹈安心财险的覆辙?李文中表示,东吴财险在接收安心财险资产负

债业务时需要在多个方面引起重视。“新设机构+承接业务”这一风险处置方式的核心优势在于新设机构承接问题保险公司的资产和负债,可以有效地隔离风险,防止风险进一步扩散,东吴财险在受让过程中,应对安心财险的存量业务进行仔细核查,认真甄别,充分评估未到期业务的风险敞口和赔付预期,确保接过来的不是“烫手山芋”。

李文中也表示,新机构应在监管的指导下,更加注重风险管理和合规经营,从而减少未来出现类似问题的可能性。东吴财险不能仅仅“换块牌子”,而要从事治理结构、内控制度、风险偏好等层面建立全新的风控体系,避免沿袭安心财险此前粗放经营、违规操作的老路。

“安心财险的教训之一是在信用保证保险等领域频繁切换赛道,‘以牺牲长期利益为代价’。东吴财险应坚持稳健经营,聚焦自身有优势的领域,避免追逐热点、盲目铺摊子。”李文中表示。

区域突围:深耕细分赛道

东吴财险在官网公布了该公司的战略:未来,公司将秉持“立足苏州、深耕江苏、布局长三角、服务‘一带一路’国家战略”的发展战略,坚持车与非车并重,传统业务以支持保障实体经济发展为首要任务,创新业务以创新科技保险特色为发展目标,构建专业化、精细化、特色化的经营体系。

从经营区域来看,东吴财险的业务版图覆盖江苏、北京、上海、浙江、安徽。经营范围则包括机动车保险(含机动车交通事故责任

强制保险和机动车商业保险);企业/家庭财产保险及工程保险;责任保险;船舶/货运保险;短期健康/意外伤害保险;信用保证保险;农业保险;特殊风险保险等。

蓝图已然绘就,但机遇与挑战并存。对于分支机构扩面,李文中认为,这离不开人才引进与团队搭建的挑战。新设立分支机构需要配备有经验的管理团队和业务骨干,而财险行业优质人才多集中在头部险企,人才竞争激烈。

不仅如此,品牌认知度与市场信任的建立需要时间。东吴财险作为新设机构,在长三角这一财险竞争最为激烈的区域,面对深耕多年的头部险企,品牌认知度和市场信任度存在明显差距。尤其是在省外市场,客户对其承保能力、服务品质的认可需要较长时间积累。

那么,在如此激烈的竞争环境下,东吴财险如何打造差异化竞争策略?李文中认为,东吴财险应深耕区域市场。作为苏州唯一国有控股财险法人主体,东吴财险应充分利用这一独特优势,深度服务苏州本地企业和居民。可以围绕苏州的制造业集群、科技园区、外贸企业等开发定制化保险产品,做深做透本土市场。

对于非车险领域可以发力的点,业内认为科技保险是一大方向。在李文中看来,苏州作为制造业大市和科创高地,在智能制造、生物医药、新能源等领域有大量科技型企业,科技保险、知识产权保险、首台套保险等细分领域存在较大市场空间。东吴财险可以聚焦这些领域,打造专业化的核保定价和风险管理能力。

北京商报记者 胡永新