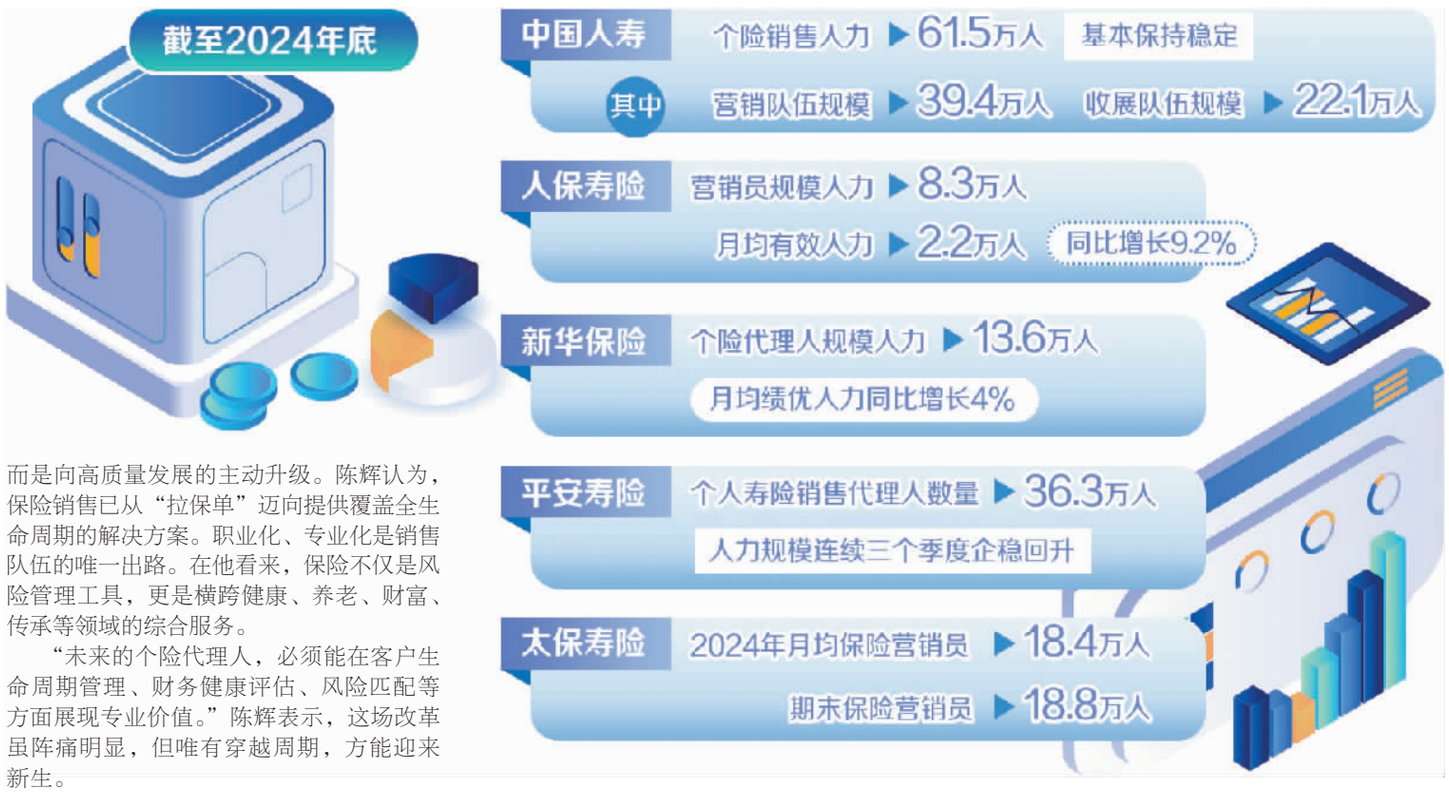
财金纵横

□ 本报记者 武亚东

人身险营销体制迎变革

人身保险行业的个人营销体制改革再次成为焦点。日前，国家金融监督管理总局印发《关于推动深化人身保险行业个人营销体制改革的通知》，掀起了一场行业内的广泛讨论。曾几何时，“职场人的尽头是卖保险”的说法广为流行。这场涉及数百万从业人员调整转型改革的背后，保险行业究竟发生了怎样的变化？



“人多出单”不太灵

长期以来，个险渠道一直是我国保险行业增长的中坚力量。自1992年个人代理人制度引入以来，这一渠道迅速扩张，在鼎盛时期曾拥有逾千万名代理人。然而，随着经济周期变化、行业自身结构性问题的加剧，以及监管制度的不断收紧，传统个险模式的可持续性正受到前所未有的挑战。

“传统个险营销模式已经不适合今天的中国寿险市场。”中央财经大学中国精算科技实验室主任陈辉表示，中国寿险市场经过40多年的发展，客户覆盖面基本上已经完成了从0到1的保单覆盖，眼下正面临着从0到1阶段升级到从1到N阶段。存量竞争时代，个险营销也从增量客户获取阶段走向存量客户深度挖掘阶段。

在过去数十年里，个险渠道依赖“人海战术”构筑金字塔式组织结构，依靠层层增员带动佣金收入与管理费用，形成所谓“自增长机制”。这种模式虽在高速发展期有效提升了市场渗透率，但本质上忽视了人力资源质量的积累和对市场的深耕。一旦市场趋于饱和、消费者风险意识提升，而新生代客户对销售专业度的要求不断上升，“人多出单”就再难成立。

与之相伴随的是行业监管趋严。陈辉认为，当前，我国人身保险市场正经历从“重数量”向“重质量”的系统性转型。《通知》在“国十条”政策导向下，明确提出全面深化个险改革，重点落实“报行合一”，推动代理人职业化、专业化发展路径。新规对佣金制度、费用列支、管理模式提出一系列约束，基本宣告传统高佣套利、自保件等灰色操作空间的终结。

在产品层面，预定利率持续下行令传统寿险产品的吸引力大打折扣。根据中国保险行业协会人身保险业责任准备金评估利率专家咨询委员会2025年一季度例会披露，普通型人身险产品的研究预定利率已降至2.13%，较年初的2.34%下降明显。寿险公司不得不推动产品结构转型，增额寿险逐步退场，取而代之的是更复杂的养老年金、分红型等产品。但这些新产品因收益特征的不确定性与客户理解门槛偏高，反而进一步加大了销售难度。过去“保险好卖”的逻辑已经发生根本性变化。

与此同时，销售误导、短期激励等行业沉疴也正被逐步治理。“报行合一”机制，也就是保险公司向监管部门报备的产品定价假设必须与实际经营成本一致，这有利于促使佣金支付需与预算、精算测算、考核结果相一致，大幅压缩了中短期套利空间；佣金追偿制度和合规考核的严格实施，则对销售行为的规范性提出更高要求。这使得原本就收入下降的代理人面临更高执业门槛，人员流失也在所难免。

但这一深度调整并非“断崖式衰退”，而是向高质量发展的主动升级。陈辉认为，保险销售已从“拉保单”迈向提供覆盖全生命周期的解决方案。职业化、专业化是销售队伍的唯一出路。在他看来，保险不仅是风险管理工具，更是横跨健康、养老、财富、传承等领域的综合服务。

“未来的个险代理人，必须能在客户生命周期管理、财务健康评估、风险匹配等方面展现专业价值。”陈辉表示，这场改革虽阵痛明显，但唯有穿越周期，方能迎来新生。

专业服务势在必行

面对传统个险渠道的种种困境，监管机构和保险公司亟待实现营销模式的彻底转型。此次监管通知明确提出，要推动保险销售人员由传统的“销售员”转型为专业的“保险销售顾问”，强调以客户需求为导向，实施长期服务机制，这将是未来营销模式的核心。

当前多家头部公司已经行动，中国人寿、泰康人寿等正在积极推动“增优计划”，从传统增员转向培养高产、专业型代理人队伍，打造具备财富管理、健康规划与风险管理能力的复合型人才体系。此类转型并非短期行为，而是基于对行业生命周期和消费趋势变化的深刻研判。

泰康保险的HWP（健康财富规划师）模式是该公司针对市场需求变化推出的创新服务体系，将保险顾问、医养顾问、理财顾问三重角色合一，能够全面满足中高净值客户在生命全周期内的需求。据了解，这种模式从根本上改变了传统保险销售人员单一销售保险产品的局限，向着提供综合解决方案的专业顾问方向发展。

谈起泰康保险HWP培养体系，该公司健康财富规划师孙剑平表示，该体系建立了从招募、培训、激励到成长全流程的专属经营管理体系，设立了专门的学院进行多层次的培训，确保顾问具备足够的专业知识和技能，能为消费者提供专业高效的保险服务。

孙剑平直言：“客户不是买保险，而是选择了一整套医养支持系统。我们不是在‘推销’，而是在‘服务’。”她透露，自己所在团队服务的600多位客户中，有超过100位老人入住泰康之家·苏园养老社区。

传统保险销售往往面临“抽象难懂、服务割裂”的痛点，泰康HWP模式通过将保险产品与养老、医疗等具体生活场景紧密结合，让抽象的保险服务变得具象化、场景化。“HWP团队在市场拓展中表现突出，客户留存率和保费贡献率都明显高于传统模式。”泰康之家·苏园负责人王红介绍，通过邀请潜在客户参加体验式活动，引导其思考未来养老需求，并实现与保险产品的合理衔接。

此外，新的职业荣誉体系也在逐步构建。王红表示，以往国际上荣誉标准过度侧重业绩，无法全面体现保险代理人的职业价值。建立具有我国特色的保险行业荣誉体系，将注重专业能力、服务质量和职业道德，激励从业人员提供更好的服务，提升其社会地位和职业认同感。

渠道竞合催生新局

随着个险渠道营销体制改革的深入推进，保险销售渠道的格局也在悄然重构。在个险渠道深度转型的同时，银保、中介等渠道也在经历监管政策的全面洗牌。陈辉表示，个险渠道作为险企自控渠道，仍是价值创造的主阵地；银保渠道则是规模拓展的增长极；中介渠道凭借独立性和专业能力，将成为高净值人群的关键服务平台。三大渠道竞争回到同一起跑线，比拼的核心是能力、信任与对长期主义的坚持。

银保渠道近年来呈现快速增长态势。以往因高费用低价值饱受诟病的银保渠道，如今随着报行合一政策的实施，销售费用大幅下降，新单价值显著提升，逐渐进入良性循环。这也促使众多险企，尤其是头部公司重新布局银保渠道，将其视为未来的重要增长点。

从各家保险公司近期发布的2024年年报可以看到，2024年，中国人保银保渠道实现原保费收入511.6亿元，同比增长4.3%。中国人寿2024年银保渠道总保费为762.01亿元，首年期交保费为187.76亿元，续期保费占渠道总保费的比重为60.76%。银保渠道客户经理为1.9万人。新华保险2023年、2024年公司银保业务连续创新高，均超过百亿元，特别是2024年，该公司银保新业务价值达[illegible]5亿元，实现增速达[illegible]%。

新华保险副总裁王练文在2024年年报发布会上曾表示，新华保险对银保渠道的定位和发展策略是稳定的和可持续的。银保渠道始终是新华保险的重要渠道，坚持规模与价值并重的业务发展策略。新华保险与国有大行、股份行等合作伙伴关系渊源深厚，建立了长期稳定、高效协同的战略合作关系，将打造更多元化产品服务体系，满足合作渠道及不同客户的差异化需求。

个险渠道的改革使得中小保险公司和中介渠道的市场空间产生变化。在政策趋同化的背景下，中介渠道凭借货比三家的天然优势，将进一步增强竞争力，市场份额有望持续提升。大童保险销售服务有限公司一直坚持走专业导向的发展路径，长期倡导以风险保障金额、服务家庭数量和专业资质等指标衡量代理人，而非简单以保费和佣金为标准。该公司执行副总裁李晓婧表示，大童DRM风险管理师的价值在于其提供的整体风险解决方案，这需要深度和广度兼具的专业服务。

据李晓婧介绍，在服务过程中，大童保险服务注重个性化、差异化的服务。公司根据消费者的需求和风险承受能力，量身定制保险方案，提供个性化的风险保障。同时，公司还通过优化理赔流程、提升理赔效率等方式，提高客户满意度和忠诚度。在风险管理方面，大童保险服务建立了完善的风险评估体系。公司通过对客户的风险状况进行全面评估，制定科学的风险管理策略，降低风险发生的概率和影响。此外，公司积极与医疗、救援、科技等行业深度融合，打造一站式综合服务平台，提升服务附加值。

“此次国家金融监督管理总局发布的《通知》明确提出，不得以保费、佣金等作为唯一衡量标准，这与大童保险服务长期坚持的专业导向高度契合。”李晓婧认为，长期坚持专业导向虽难，但正确，未来将逐步验证这一选择的战略价值。

人身保险行业的个险营销体制改革势在必行，短期内虽然面临阵痛，但从长期来看将显著优化行业生态。未来市场上能够胜出的企业，将是那些能有效实施专业化转型，真正为客户提供高质量服务的公司。各家保险公司的实践，为行业提供了宝贵的探索经验。这场深刻变革，必将推动我国人身保险行业走向更加健康、稳定和可持续发展的新阶段。

金融陶然论金

于 泳

近日，各上市金融机构年报和ESG（环境、社会和公司治理）报告数据披露已完毕，商业银行和保险公司线下网点布局情况也进入公众视野，网络上与此相关的话题众说纷纭。

有人认为金融机构减少网点数量与零售品牌关店一样是业务收缩，增加了排队时间，影响了消费者的服务体验；也有人认为，金融机构调整网点布局是数字化转型的需要，还能实现降本增效，是务实之举。

金融机构线下网点的数量和布局关系着一定区域内的金融服务的覆盖效果和用户体验。网点布局的调整是动态过程，既有服务需求变化的考量，也涉及金融机构的经营战略调整。仅依靠网点数量的调整就判断金融机构的业务走向，难免会过度解读。

从年报披露的数据可以发现，2024年大型商业银行和全国性股份制商业银行关停网点数量超过300个。然而，大型商业银行和全国性股份制银行在绝大多数省会城市都有分支机构，部分银行在地级市和县级市也有分支机构。如果把关停的网点数量在银行所在城市范围内取平均值，每个城市调整的数量可能只有三四个，对于消费者体验的影响几乎可以忽略不计。此外，不少商业银行在一线城市减少大型网点数量，增加布局社区网点，在一增一减中深耕下沉市场，反而让消费者享受到更便捷的金融服务。

网点的绝对数量是面子，能否提供更优质的服务是里子。比如在城市中减少网点布局密度，通过区分现金业务柜台和非现金业务柜台提升效率，积极引导消费者使用手机银行、网上银行、自助机具办理业务，节省顾客时间又节省机构人力成本。在西北、西南地区的偏远乡镇，农业银行、邮政储蓄银行等往往通过新开乡镇网点、增派流动金融服务车等方式，满足当地群众存取现金的服务需求。

与银行业不同，保险行业近年来线上化水平已经超过90%。以财险领域的车险为例，消费者无论是投保还是小额理赔都可以通过线上办理。人身险行业里的绝大部分险种也可以通过智能终端完成投保、理赔等服务。因此，对保险行业来说，线下分支结构和网点减少是必然趋势。换个视角来看，每个手持智能终端设备的业务员，都是一个可移动的服务网点，保险服务的可及性已经大大增强。

来自国家金融监督管理总局的数据显示，截至2023年末，全国平均每个乡镇有银行网点3个，乡镇银行网点覆盖率约97.93%，较2017年末提升了约2个百分点，全国乡镇实现保险服务100%覆盖，全国行政村实现基础金融服务100%覆盖。

事实上，金融机构的服务网点并非越多越好、越密越好。在一些三四线城市已有国有大型银行和城商行、农商行布局的情况下，监管部门往往会指导股份制银行科学布局分支机构，引导金融机构减少内卷式竞争，避免资源浪费。

线下网点是金融机构与消费者连接的触点，但线上服务也具备提供金融服务的属性。因此，究竟是线下服务好，还是线上服务便捷不能一概而论。无论通过何种方式提供金融服务，归根到底还是要契合消费者的服务需求。金融机构只有更好地满足消费者的差异化需求，才能在市场竞争中站稳脚跟，树立良好的品牌形象。

重大基础设施投资力度加大

本报记者 郭子源

今年一季度，国民经济开局良好。国家统计局最新数据显示，全国固定资产投资（不含农户）103174亿元，同比增长4.2%，比上年全年加快1.0个百分点。其中，基础设施投资同比增长5.8%，比上年全年加快1.4个百分点。

作为资金与服务保障，基础设施贷款也在加速投放。国家开发银行最新数据显示，今年一季度，该行已发放基础设施贷款3691亿元，基础设施贷款余额占全部贷款余额的比例稳步提升，重点支持了交通、能源、水利、智慧城市、智慧物流等领域，助力“十四五”规划102项重大工程、跨省跨流域重大项目加快推进，服务“两重”项目和“两新”政策实施。

“城市更新对于促进消费产业升级、全面提升城市功能建设具有较大的推动力。”中国民生银行首席经济学家温彬认为，从提升消费便利性的角度看，可完善交通基础设施，加强城市轨道交通、公共交通建设，提高道路网络密度，优化交通枢纽布局。

大连金州湾国际机场是“十四五”规划102项重大工程之一，建设方式为离岸填海建造人工岛。“目前，机场建设的各项工作已全面开展，我们积极对接融资需求，向该项目投放前期贷款，支持航站区[illegible]高架桥桩基等工程建设。”国家开发银行大连分行客户一处姜詠说。近日，机场航站楼及楼前高架桥桩基工程第1000根桩基成功浇筑，项目建设取得了关键的阶段性成果，项目整体预计将于2028年完工。建成后，大连金州湾国际机场将成为全球最大的海上机场，还将与大连北站、大连湾客运站实现“三港联动”，形成“海陆空铁”互联共享的综合立体交通枢纽网络体系。

南水北调中线雄安调蓄库是经国务院批复的重大水利工程建设项目。国家开发银行河北雄安分行与南水北调中线调蓄开发（河北）有限公司对接沟通，结合项目的实际需求，为其量身定制融资方案，用好“前期贷款+项目贷款”组合产品，加大信贷资源倾斜，支持项目调蓄上库、调蓄下库、联通工程、道路及其他配套设施等工程建设。建成后，项目每年将向雄安新区供水3亿立方米，助力形成京津冀三地水系互联、互通、共济的供水格局。

据介绍，接下来，国家开发银行将强化职能定位，聚焦主责主业，结合做好金融“五篇大文章”，不断完善覆盖基础设施项目规划、设计、建设、运营、维护、更新等全生命周期的服务和产品体系。

查处骗享优惠税费释放严监管信号

本报记者 董碧娟

近年来，党中央、国务院部署实施了小规模纳税人税费优惠政策，助力经营主体发展壮大。然而，一些不法分子却瞄准这些政策红利，通过拆分经营、隐匿收入、虚假纳税申报等手段骗享税费优惠，破坏公平竞争的市场环境。近日，安徽、新疆、大连等地税务部门依法查处并曝光3起通过拆分经营骗享小规模纳税人税费优惠偷税案件。

一是国家税务总局池州市税务局稽查局依法查处东至县荣峰再生资源回收站及盛荣峰骗享小规模纳税人税费优惠偷税案件。经查，盛荣峰借用他人身份证设立85家回收站，通过将本该是荣峰再生资源回收站的经营收入拆分至85家回收站，进行虚假纳税申报，违规享受小规模纳税人减免增值税政策，少缴增值税、个人所得税等税费215.84万元。国家税务总局池州市税务局稽查局依据相关规定，依法对东至县荣峰再生资源回收站及盛荣峰追缴税费款、加收滞纳金并处罚款，共计339.74万元。目前，涉案税费款、滞纳金、罚款均已追缴入库。

二是国家税务总局阿拉尔税务局稽查局依法查处阿拉尔市宏润运输有限公司骗享小规模纳税人税费优惠偷税案件。经查，阿拉尔市宏润运输有限公司系增值税一般纳税人，但其通过注册多家个体工商户拆分经营，进行虚假纳税申报，违规享受小规模纳税人减免增值税政策，少缴增值税、企业所得税等税费61.97万元。国家税务总局阿拉尔税务局稽查局依据相关规定，对该公司依法追缴税费款、加收滞纳金并处罚款，共计142.31万元。目前，涉案税费款、滞纳金、罚款均已追缴入库。

三是国家税务总局大连市税务局第三稽查局依法查处沙河口区星海名媛美容院骗享小规模纳税人税费优惠偷税案件。经查，沙河口区星海名媛美容院通过隐匿收入，违规按小规模纳税人享受税费优惠，进行虚假纳税申报，少缴增值税、个人所得税等税费62.76万元。国家税务总局大连市税务局第三稽查局依据相关规定，对其依法追缴税费款、加收滞纳金并处罚款，共计105.12万元。目前，涉案税费款、滞纳金、罚款均已追缴入库。

“依法严厉打击违规享受、恶意骗取税费优惠等涉税违法行为，能够防止‘劣币驱逐良币’，也是对守法经营主体的支持，是维护税收公平的应有之义，确保每一项税收优惠政策都精准惠及真正符合条件的纳税人。”中央财经大学财政税务学院院长樊勇表示，经营主体切莫铤而走险隐匿收入违法骗享税费优惠。将自身置于从典型企业变身“典型案例”的风险之中，实在得不偿失。

依据《中华人民共和国税收征收管理法》第十七条规定，纳税人应当向税务机关报告全部银行账户账号信息。从税务部门此次公布的3起案件以及前期公布的案件可以看出，有的纳税人不依法向税务部门报告银行账户，有的利用未依法报告的银行账户隐瞒真实收入以逃避缴纳税款，还有的利用未依法报告的银行账户实施其他涉税违法行为。

“这种逃避纳税义务的行为实属贪小失大。”东北财经大学财税学院教授李晶表示，当前我国税收监管已迈入“以数治税”新阶段，依托税收大数据平台，税务机关对异常纳税行为的识别准确率持续提高，任何税收违法行为都难逃法眼。违法行为一旦被查实，纳税人不仅要补缴税款、缴纳滞纳金和罚款，更会进一步导致纳税信用降级，在发票领用、资质审核、融资授信、政策享受等方面受到限制。

这是今年以来国家税务总局第三次公布骗享税费优惠的案件。系列典型案件的曝光，释放了严监管的信号，对骗享税费优惠的税收监管和税务稽查的力度会越来越大。

本版编辑 曾金华 彭 江 美编 王子萱