

我国寿险业十年变革之路 与“十五五”发展趋势展望

肖建友

摘要：过去十年，在经济增长换挡、人口老龄化加速、监管政策趋严、客户需求迭代升级等多重因素交织影响下，我国寿险业经历从粗放式规模扩张向高质量发展转型。本文系统梳理了行业渠道格局演变、底层变革逻辑及核心经营规律，立足“十五五”时期金融强国建设，展望行业发展方向，为寿险业践行“金融为民”使命、实现行稳致远提供理论参考与实践借鉴。

关键词：渠道发展演变；寿险经营规律；趋势展望

中图分类号：F842.4

文献标识码：A

如何看待我国寿险业过去十年的转型之路？如何把握行业从规模扩张到价值增长的底层逻辑？如何在新形势下判断未来趋势？回答好这些问题，既是总结历史经验，更是前瞻“十五五”乃至更长时期行业发展方向的关键。当前，我国寿险业正处在转型深化、格局重塑、价值重构的关键节点，只有看清变革、尊重规律、面向未来，才能真正走上高质量发展之路。

一、我国寿险业十年渠道变革历程

过去十年，我国寿险业渠道格局经历了从规模驱动到价值引领、从个险主导到多元协同、从粗放经营到专业深耕、从“人力/渠道驱动”到“科技+专业双轮赋能”的系统性转变。整体而言，十年渠道变革始终与行业发展周期同频共振，最终构建起各渠道定位清晰、优势互补、锚定价值、协同发力的多元渠道新格局，为寿险业高质量发展注入持久动力。

（一）个险渠道：从规模扩张到高质量转型的深度变革

过去十年，个险渠道作为寿险业第一大主力渠道，原保费收入稳占半壁江山，经历了从规模扩张到高质量转型的深度变革。早期依托人口红利代理人数量快速攀升，推动业务快速增长，长期粗放式发展积蓄的深层次

问题在人口红利消退、新冠疫情冲击、监管趋严背景下集中爆发，代理人数量大幅下降，倒逼进入“清虚提质”阶段，推动从人力驱动的规模扩张向高质量发展转型，是行业稳健发展的重要支撑渠道。

个险渠道的转型并非单一维度的局部调整，而是贯穿经营理念、人力结构、产品体系、数字化赋能的全方位升级。经营理念方面，从注重规模的粗放式发展转向价值导向，从“增员驱动”到“客户经营+数字化赋能”，更为重视专业经营。人力规模方面，从峰值“去泡沫”到趋稳，从“人海战术”向专业化、职业化转型，代理人数量从2019年912万人峰值降至2024年末264万人，清虚后向高学历、高产能、高留存的“三高”结构优化，从“关系推销”到“专业顾问”，职业化转型加速，佣金结构向长期化调整，减少短期激励依赖，人均产能显著提升。产品演变方面，从摆脱理财型产品依赖，到重疾险产品成为主力，再到“保障+储蓄”多元化产品组合，搭配健康养老生态服务，深挖存量客户价值。数字化赋能方面，智能展业工具、客户画像分析、AI核保理赔等数字化应用全面渗透，全方位提升获客、转化及服务效率，推动形成线上线下深度融合的新发展模式。

（二）银保渠道：从结构调整到价值跃升的战略转型

过去十年，银保渠道作为寿险业第二大销售渠道，

作者简介：肖建友，中国人民保险集团股份有限公司党委委员、执行董事、副总裁；中国人民人寿保险股份有限公司总裁。

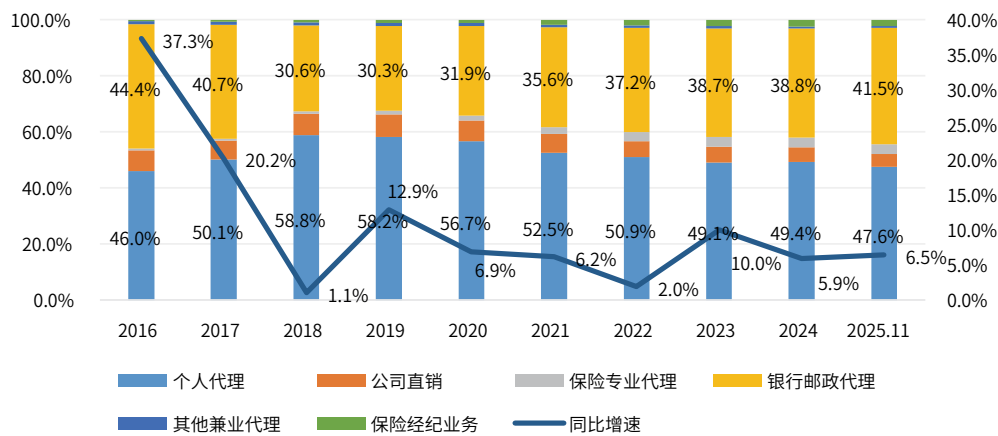


图1 人身险公司各渠道保费占比变化情况

数据来源：中国保险行业协会

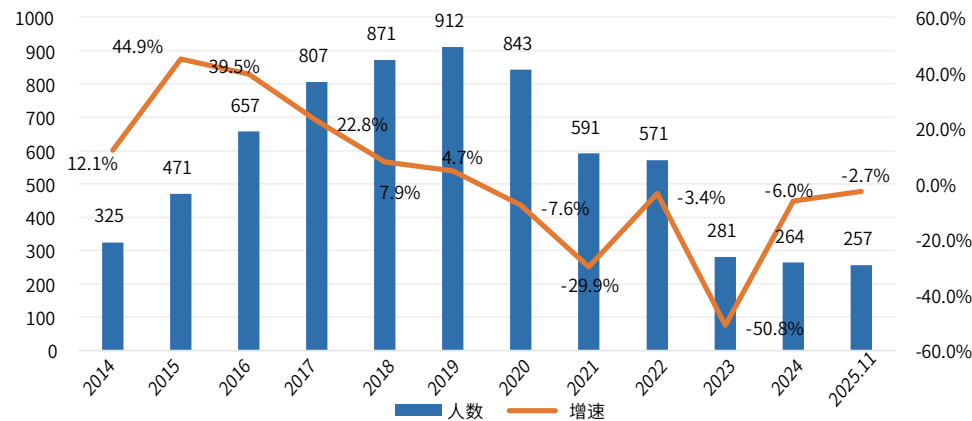


图2 全国代理制保险销售人员规模及变化情况（单位：万人）

数据来源：中国保险行业协会

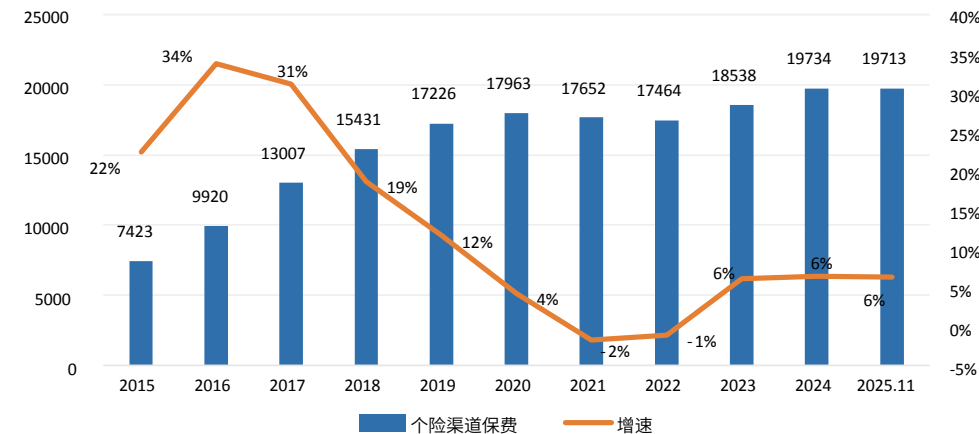


图3 个人代理渠道原保费收入规模及变化情况（单位：亿元）

数据来源：中国保险行业协会

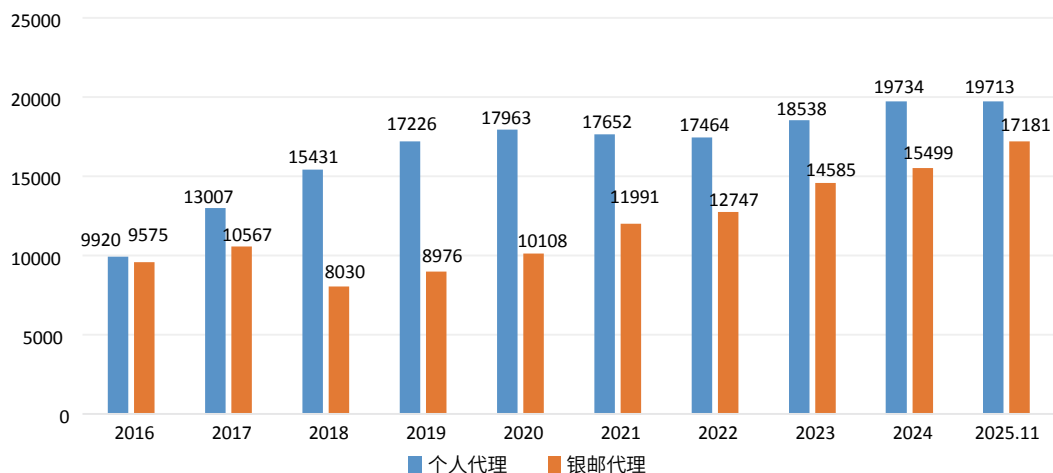


图4 个人代理和银邮代理渠道原保费收入情况（单位：亿元）

数据来源：中国保险行业协会

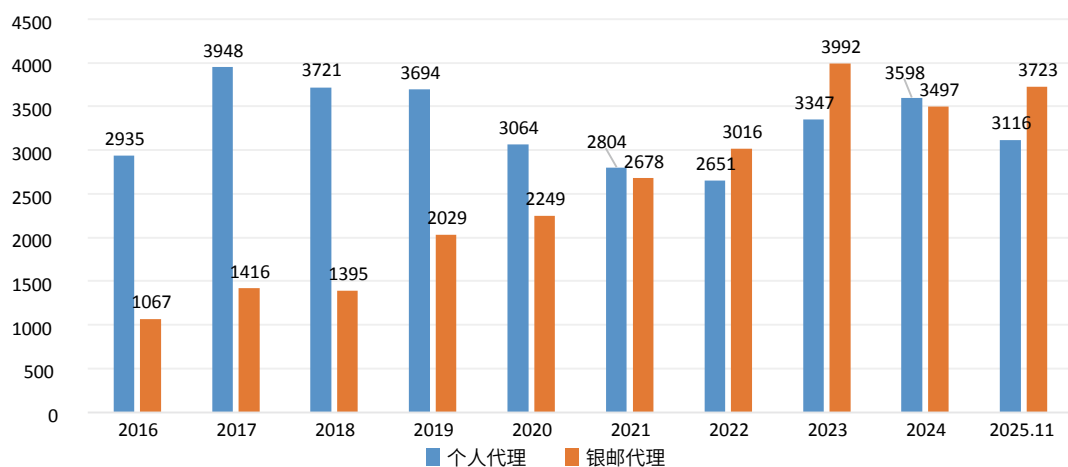


图5 个人代理渠道和银邮代理渠道首年期交情况（单位：亿元）

数据来源：中国保险行业协会

历经从结构调整到价值跃升的深度变革。前期在监管引导下，逐步整改中短期理财型产品，推动向中长期储蓄保障型业务转型，增额终身寿等契合市场需求的产品顺势成为渠道主流，实现从粗放规模扩张向结构优化的初步转变；2023年“报行合一”政策落地规范渠道费用竞争、2024年银保合作“一对三”限制取消拓宽合作空间，两大政策彻底打破行业内卷格局，倒逼渠道从费用驱动转向“产品+服务”驱动，叠加市场利率下行背景下居民“挪储”需求集中释放，银保渠道依托银行网点布局广泛、客户资源丰富的天然优势快速发展，实现保费规模与价值贡献双提升，成为寿险业高质量发展的重

要增长极。

伴随转型进程不断深化，银保渠道的核心变革集中体现在经营理念、产品供给、合作模式、竞争格局四大维度。经营理念方面，实现从“规模至上”到“价值与效率并重”转变，“报行合一”政策落地显著提升渠道价值贡献，期交保费高速增长，2022年新单期交首次超越个险渠道，实现从趸交依赖向期交主导的关键性跨越。产品供给方面，受监管政策引领，产品逐步去短期化，增额终身寿、年金险等产品成为主流，契合银行客户储蓄需求。合作模式方面，网点“1对3”限制取消后，双方合作从手续费博弈转向“联合经营+客户共享”

的协同模式，银行理财经理向综合金融顾问转型，险企聚焦高产能网点，派驻队伍赋能理财经理，有效提升业务转化率。竞争格局方面，从银行系险企依托股东方资源优势一支独大，到头部险企加大国有行等优质网点布局、中小险企聚焦区域特色客群，形成差异化竞争格局。

（三）互联网渠道：从第三方主导到自营与私域崛起的转变

近十年来，依托数字技术的快速发展，互联网保险历经从第三方平台主导到自营与私域布局并行发展的转变，逐步成为覆盖广泛、体验便捷，兼具创新性与普惠性的重要渠道，有效填补传统线下渠道的服务空白。

从平台格局层面来看，蚂蚁保、腾讯微保、京东保险等第三方平台依托流量聚合与场景嵌入的核心优势，占据互联网保险市场的主要份额，主打标准化产品；险企官网、官方 APP、小程序等自营平台增速加快，逐步降低对第三方平台的依赖，强化自主经营能力与客户沉淀；同时，私域流量与内容平台快速崛起，短视频、直播、社群成为新型获客载体，“内容+保险”运营模式逐渐成熟，有效提升客户触达效率与投保转化率。从产品升级层面来看，百万医疗借助流量平台成为爆款，推动险企与第三方平台合作深化，产品逐步趋向长期化、多元化，覆盖全生命周期保障需求。从客群演变层面来看，从初期的年轻互联网原住民，逐步延伸至全年龄段客群，加大对灵活就业人员、新市民等群体的保险需求，持续扩大保险普惠覆盖面。从服务体验层面来看，科技赋能贯穿全链条，实现全流程数字化运营，智能核保、分钟级投保、小额理赔当日到账成为常态化，大幅提升客户便捷度与满意度。从渠道协同层面来看，逐步推进线上线下融合发展，形成“线上引流、线下服务”的协同模式，线上主要承接标准化产品与高频服务，线下聚焦复杂保障方案与长期服务跟进，有效提升客户整体服务体验与信任度。

（四）团险渠道：从配角补位到服务国家大局主力的转型

过去十年，寿险业团险渠道历经从配角补位到服务国家大局主力的转型，成为渠道多元协同格局中的重要一极。前期伴随个险独大的行业态势，团险以法人业务

为核心，聚焦员工福利保障，业务模式较为传统，整体存在感较弱；后期借助个险转型阵痛、医保政策控费收紧契机，依托职域经营焕发活力，头部险企纷纷布局 BBC 等模式，打通 B 端企业与 C 端员工服务链路，中小国资险企则凭借本土资源优势，在细分领域差异化发力，逐步实现从粗放经营到专业化、场景化转型升级，与个险、银保形成互补共生的渠道生态。

从团险渠道转型来看，并非简单的业务扩容，而是围绕定位、客户、模式的全方位升级。定位层面，从单一覆盖企业延伸至“企业+员工+家庭”的全链条保障，从员工福利补充拓展为多元化保障，同时政策型业务持续扩容，全方位服务国家大局。客户拓展层面，从大型企业延伸至中小微企业，小团单增长显著，客户需求分层深化，适配不同规模企业的差异化保障需求。模式优化层面，深化“团个协同”职域经营模式，以团体业务为切入点，延伸服务至员工个人及家庭，实现业务增量与客户沉淀的双重提升。

（五）专业中介：从规模扩张到提质增效的内涵式发展

过去十年，专业中介机构保费收入整体呈上升趋势，从 2016 年 484 亿元增长至超 2600 亿元，保费增速先升后降，2021 年达到峰值 36.5%，逐步摆脱粗放式发展模式，进入提质增效的内涵式发展阶段，市场占比快速提升。

核心变革主要集中在机构格局、服务模式、合作关系三个维度。机构格局层面，分化加剧，头部集中化趋势明显，中小机构向细分领域转型，打造差异化竞争优势。服务模式层面，从单纯的产品分销向“需求分析+方案定制+全程服务”的一体化模式转型，高绩优持续沉淀，成为推动服务升级、提升市场竞争力的中坚力量。合作关系层面，专业中介机构与中小险企形成深度协同发展态势，通过共建产品、共享客户、共筑服务，打造优势互补、互利共赢的发展格局，成为中小险企触达客户、拓展市场的重要载体。

综合来看，近十年我国寿险业渠道格局变化呈现以下四大鲜明特征：一是回归保障是底层逻辑，逐步摒弃“规模至上”的发展误区，价值导向、效益导向成为行

业共识。二是渠道价值由市场需求、产品属性、运营效率共同决定，个险适配复杂保障、高价值长期保单，银保承接大众储蓄需求，网销覆盖轻量化、标准化产品，渠道格局始终随客户需求变化动态优化，核心是“产品-渠道-客群”的精准匹配。三是人力/渠道资源质效远比数量规模更重要，精细化经营是必然趋势。个险“人海战术”的衰落、银保从“网点数量”到“优质网点+期交产能”的转型，均印证了寿险业是重人力、重服务的精耕行业，专业化、职业化的人才队伍是核心资产，低效规模的边际效益持续递减，经营核心终将回归“人均产能、资源利用率、客户留存率”的质效提升，而非简单的数量扩张。四是客户需求是核心经营导向，需求升级驱动行业全面转型。从险企“被动推销”向客户“主动购买”转变，从“线下一服务”到“线上线下一体化体验”升级，客户需求的分层化、多元化、场景化，直接驱动渠道模式、产品设计、服务体系的全方位升级；唯有贴合客户真实需求的经营策略，才能获得市场的长期认可。

二、遵循寿险经营规律，推动行业高质量发展

寿险业作为金融体系的重要支柱，是多层次社会保障体系的关键组成部分，更是服务民生福祉、支撑实体经济、维护社会稳定的重要力量。当前，我国寿险业处于转型攻坚的关键阶段，机遇与挑战交织并存，唯有坚守寿险经营核心规律、锚定高质量发展目标，才能破解发展瓶颈、凝聚发展合力，推动寿险业高质量发展迈出坚实步伐。

（一）坚持回归保险本源

坚守寿险经营规律，本质是回归“风险保障”核心本源，以“保险姓保”为根本遵循，构建稳健可持续的发展生态。寿险的核心使命，是“雪中送炭”，为个体与家庭抵御生老病死等不确定性风险，为社会筑牢多层次风险防护网，这一本质属性决定了其具备经济“减震器”和社会“稳定器”的功能作用。近年来，监管出台的一系列政策都在引导行业回归保险本源，中央金融工作会议也明确要求保险要回归保障本源、聚焦主责主

业、做好金融“五篇大文章”，核心主线都是引导行业把资源和精力集中到提升风险保障能力，促进行业发展根基更为牢固，避免因偏离主业积蓄风险，这位行业发展指明了方向。

一是回归本源，首要在于锚定民生核心需求，在多层次社会保障体系中彰显功能。民生是寿险业的立身之本，人民群众对美好生活的向往、对风险保障的迫切需求，是行业发展的不竭动力。当前，人口老龄化加速、家庭结构小型化、健康养老需求升级，居民对养老保障和就医健康的普遍焦虑为寿险业回归本源提供了广阔发展空间。党的二十大报告也明确提出要“健全覆盖全民、统筹城乡、公平统一、安全规范、可持续的多层次社会保障体系”，从数据来看，我国65岁及以上人口已达2.2亿，占总人口15.6%，养老金替代率不足40%，低于国际公认的养老金替代率警戒线55%，个人医疗卫生支出占比高、负担重，亟需商业保险填补基本社保外的保障空白，成为多层次社会保障体系的重要支撑力量，切实增进民生福祉，增强人民群众的获得感、幸福感与安全感。

二是回归本源，积极服务经济社会中补短板，在精准发力中履职尽责。寿险业发展始终与经济社会发展同频共振，回归本源要聚焦经济社会发展中的薄弱环节精准赋能。一方面，紧扣美好生活，聚焦民生保障不均衡问题，重点服务新市民、灵活就业人员、农民、低收入等群体，扩大普惠保险供给力度，简化投保流程、降低保费门槛、拓宽保障范围，破解这类群体“投保难、保障弱”的困境，缩小不同群体间的保障差距。另一方面，坚持扩大内需这一战略基点，充分发挥保险稳预期功能，减少居民预防性储蓄、拓宽居民财产性收入渠道，增强居民消费意愿。此外，需发挥保险强链接功能，全面融入消费产业生态，有机链接消费者和商家，为各种不确定风险提供个性化解决方案，以更加规范有序的消费环境激活消费动能。

三是回归本源，重视服务实体经济。实体经济是金融的根基。金融是实体经济的血脉，为实体经济服务是金融的天职，是金融的宗旨。要始终将行业发展融入国家战略全局，把金融为民的初心贯穿经营管理全过程。

紧扣科技强国战略、城市高质量发展等战略部署，深度对接现代产业体系建设需求，创新科技保险、绿色保险等领域产品的研发，推动“科技-产业-金融”良性循环，助力高水平科技自立自强；通过推动制度创新、产品创新、服务创新，以保险机制服务城市新旧动能转换、治理水平和治理能力的提升。同时发挥寿险资金长期、稳定、规模大的“耐心资本”优势，精准投向养老产业、绿色低碳、新质生产力、高新技术产业、基础设施建设等重点领域，引导资金与服务直达实体经济和民生关切。积极践行社会责任，重点聚焦大灾理赔领域，建立高效、便捷、暖心的大灾理赔绿色通道，简化管理流程、提升赔付效率，在洪涝、地震等重大自然灾害发生时，快速兑现理赔承诺、传递保障力量，以实际行动传递行业温度，彰显行业责任与担当。

（二）坚持价值引领

寿险经营具有长期性、复杂性、专业性、体系性的特点，受市场环境、利率波动、跨经济周期等多重因素影响，坚持价值引领是寿险公司适应市场变化、提升竞争力、实现高质量发展的必然选择。价值导向要求寿险公司构建稳健的价值增长体系，以新业务价值成长为牵引，做优做精价值管理，提高业务质量，实现客户、员工、股东、社会整体效用最大化。

一是新业务价值是内含价值稳定增长的主要驱动力。新业务价值是衡量寿险公司未来盈利能力和增长潜力的重要指标，新业务价值具有引领效应，驱动有效业务价值增长，推动内含价值稳定提升，筑牢寿险公司评估价值根基。

二是锚定价值增长，强化业务结构和业务品质管控。新业务价值的稳健增长源于新单保费和新业务价值率的共同驱动，二者相辅相成、缺一不可，必须双管齐下。提升价值创造能力，关键在于期交业务的发展，特别是长期交业务，既能形成“滚雪球”式的续期保费沉淀，持续增厚现金流与内含价值，更能构建长期稳定的价值增长曲线。从价值经营全周期视角来看，新单和续期同等重要，结合近几年行业数据，续期保费已连续八年超过新单保费，在高继续率支撑下，续期业务成为拉动行业规模增长的核心引擎，有效缓

解了转型期对新单业务的过度依赖，为高价值期交业务拓展提供了充足缓冲空间和发展弹性。此外，良好的业务结构（险类结构、期限结构）、业务品质（继续率、退保率、赔付率）、投资和负债成本管理，促进新业务价值率提升。

三是构建“三差益”的利源结构，筑牢价值增长底盘。“三差”是寿险公司盈利的核心支柱，结构均衡度直接决定价值增长的稳定性及抗周期能力。过去行业多数主体过度依赖利差收益，在利率下行、资本市场震荡等外部冲击下，价值波动加剧，盈利韧性不足。构建“三差益”的利源结构，必须打破单一利源路径依赖，在“三差”各驱动因子上全面发力。费差端，核心是强化基本生产单元和销售渠道成本核算观念，本着“销售最大化、费用最小化”原则，通过提升渠道产能、优化费用投放、压降运营成本，提升费差贡献；死差端，聚焦精准定价、产品结构优化、严格核保理赔管控三大关键，严控风险敞口，扩大死差益空间；利差端，加强资本市场前瞻研究，做好大类资产配置，巩固固收类资产压舱石作用，合理布局权益类资产、另类投资，抢抓市场结构性机会，稳步提升投资收益水平，持续增厚利差收益，构建穿越周期的价值增长体系。

（三）坚持客户、产品、队伍/渠道“三位一体”经营

客户、产品、队伍/渠道“金三角”是寿险商业模式的核心底层逻辑，客户需求和产品供给构成市场，队伍作为渠道媒介将二者有机连接，形成闭环联动体系。在行业发展的不同阶段，三大变量的驱动力各有侧重，寿险业进入高质量发展的重要标志就是“金三角”的核心逻辑转向全面客户驱动。

一是坚守客户导向，构建全周期客户经营体系。客户是寿险经营的起点，也是落脚点，坚持“以客户为中心”是行业突破粗放式发展瓶颈、实现高质量发展的必然要求。寿险业发展初期客户经营意识薄弱、服务投入不足，行业陷入声誉受损的困境。如今，跑马圈地时代已基本落幕，精耕细作的客户经营成为行业共识，构建全生命周期的客户经营体系更是破局关键。这就要求从经营理念到组织架构全面重塑，突出客户导向，培育先

于客户发现真实需求的能力，从根源上破解“客户想要什么”的核心命题，这是“以客户为中心”的起点。依托数字化工具构建精准客户画像，对客户分层分类管理，精准洞察不同群体的保障缺口，推动从服务“一张保单”到服务“客户全生命旅程”，从服务“一个人”到满足“一家人”需求，从“基础保障”到“健康、养老、财富管理”综合解决方案，从“简单的服务履约”到“有温暖、优质的服务体验”，以深度经营筑牢信任根基，依托口碑传播形成低成本获客闭环。

二是深耕养老大市场，以差异化“产品+服务+科技”体系构建竞争壁垒。过去几年，寿险业经历了中短存续期、重疾、增额终身寿、分红险四波产品浪潮，产品更迭蕴含了行业不同阶段的发展理念。中短存续期产品源于规模诉求，因高负债成本、偏离保障本源被监管叫停，倒逼行业告别粗放式发展；重疾险经过近十年的快速发展，已覆盖两亿人群，成为保障型产品标杆，但受惠民保、百万医疗险冲击，新保增量空间持续收窄；增额终身寿依托收益优势持续热销，但受预定利率连续下调、监管强化负债端管控影响，竞争力逐步弱化，印证了单一收益导向产品难以穿越周期；近两年，行业主体加大分红险布局力度，“保底+浮动”模式有效平衡了利差损防控与市场竞争力的双重需求，为险企提供更大经营弹性，但对整体经营能力提出更高要求。立足高质量发展目标，产品端不能局限于被动跟随市场浪潮、同质化内卷，而需以战略眼光主动破局，打造前瞻性、差异化的“产品+服务+科技”体系，构建竞争壁垒，抢抓老龄化时代战略机遇，深度参与健康养老大市场共建，积极发展养老年金、长期护理保险、医疗险，大力推动个人养老金业务，构建康养生态体系，将产品与健康养老权益深度绑定，实现“保障支付+康养服务”一体化供给，使产品超越单纯的风险转移工具，打开更广阔的市场空间。

三是聚焦队伍提质适配，以“优增优育”为抓手，推动队伍向专业化、职业化转型。队伍是“金三角”闭环的核心枢纽，是衔接客户、产品的关键载体，更是践行以客户为中心、传递行业温度的力量，专业性、稳定性、适配性直接决定“三位一体”落地成效。当前，行

业代理人规模不足 300 万，存量人力持续出清，新增人力入口收窄，队伍仍处于深层次筑底阶段，核心症结在于传统队伍能力与高质量发展要求、新生代客群需求错配，“规模导向”的组织发展驱动业务增长模式效应递减。从发展逻辑来看，随着“金三角”经营核心转向客户驱动，队伍建设的核心矛盾从“数量扩张”转向“质量提升”、从“组织驱动”转向“能力适配”。一方面，80、90 后成为保险消费主力，新生代客群天然的“互联网原住民”属性及整体学历、素质提升决定了对销售端专业度的高要求，倒逼队伍向专业化、职业化转型；另一方面，客户需求从单一保障向健康、养老、财务管理全生命周期保障转变，推动代理人必须从“产品推销员”成长为“综合顾问”，队伍能力升级势在必行。“优增优育”成为破解困局、实现队伍高质量发展的必然选择，这就要求寿险公司跳出传统增员培育误区，构建适配不同级别代理人，涵盖财税法商、健康养老规划等系列培训课程及展业、自我发展、职业规划的强大培育支撑体系，作为吸引优秀人才的“源头活水”。通过“培育、成长、留存、晋升”的正向循环沉淀一批专业素养高、发展潜力大的绩优队伍，推动队伍结构持续优化。

（四）坚持在资产负债动态管理中增强发展韧性

近年来，长期利率中枢持续下行，利差损风险成为寿险业面临的突出挑战，优质资产更加稀缺、存量高成本负债资金面临到期再投资、产品预定利率调整滞后、负债保证成本长期刚性、负债久期显著高于投资久期等问题凸显，成本收益匹配不断承压，对资产负债管理提出更高要求。我国寿险业资产负债管理起步较晚，近几年才逐步提升到战略高度，目前尚未形成成熟的理论实践。从国际成熟市场经验来看，科学高效的资负管理是寿险公司实现长期稳健经营的“压舱石”，更是抵御周期波动、构建跨周期发展能力的核心支撑。

一是做好负债端是破解投资端困境的关键。负债端成本、期限、现金流这三大特征直接界定了投资端的“操作边界”和“约束条件”。负债成本决定了投资的最低收益要求，负债期限决定了投资的资产久期和流动性，负债现金流决定了投资的现金流匹配要求。因此，

资产负债管理的出发点在于负债端，做好负债端才能为投资端运作释放空间。若负债端成本过高、期限过长、现金流不稳定，将极大压缩投资端的操作弹性，甚至引发系统性风险。

二是有效把握资产负债期限相对匹配和成本收益动态匹配。实际操作中，久期匹配和成本收益匹配往往难以实现绝对完美的双向契合，这是寿险公司资产负债管理面临的根本挑战，核心在于“安全性、盈利性、流动性”的不可能三角，特别是对于存量高成本、长久期保单历史负担沉重的寿险公司，片面追求绝对的久期匹配、收益匹配，均不具备现实可行性，关键在于摒弃机械僵化的管理思维，有效把握二者的动态平衡，在适配自身经营实际、风险承受能力基础上，为流动性安全及偿付能力稳定留足缓冲空间，实现风险与收益的最优均衡。

三是将资产负债管理贯穿经营管理全流程。我们要立足高质量发展全局，把资产负债理念嵌入战略规划、产品设计、销售、服务等经营全链条。采取审慎的产品策略，以合理预期的投资收益率和资产配置久期作为产品定价核心约束，规避脱离资产承载能力的产品设计，逐步压降高成本负债，构建“负债牵引、资产适配、协同管控、风险可控”的全流程资产负债管理体系。

（五）坚持守牢风险合规底线

守牢风险合规底线，是保险业践行金融为民初心、实现高质量可持续发展的根本前提，更是践行国家金融安全、筑牢金融体系稳定屏障的核心担当。保险业作为经营风险的特殊金融业态，负债的长期性、资金的规模化、服务的社会性，决定了风险防控与合规经营绝非被动合规的“底线要求”，而是主动护航发展的“战略支撑”，一旦突破合规红线、放松风险管控，不仅透支行业长期积累的公信力、侵蚀经营发展成果、损害广大保险消费者的核心权益，更可能引发跨领域风险传导，冲击金融体系稳定，与行业高质量发展的初心使命背道而驰。当前，保险业正处于深度转型攻坚期，利率下行、市场震荡、监管趋严、转型承压多重挑战交织，各类风险隐患易被放大，守牢风险合规底线的重要性、紧迫性愈发凸显。

一是立足国家金融安全高度，将风险合规理念贯穿寿险经营管理全链条、各环节，坚持底线思维、极限思维，统筹发展与安全、效率与合规，实现二者有机统一、协同推进。以监管导向为根本遵循，严格恪守保险法、偿付能力监管规则等法律法规与行业规范，聚焦保险业核心风险领域精准发力。紧盯偿付能力风险这一行业“生命线”，强化资本补充与资本约束，健全偿付能力动态监测、预警与处置机制，确保资本水平与风险承担能力精准匹配；防范流动性风险这一突发性风险，优化负债结构与现金流管理，合理匹配资产负债久期，杜绝短钱长投；严控操作风险和声誉风险，规范业务流程、强化内控体系建设，健全全流程控险、全方位防险的长效机制，从源头遏制违规操作等乱象，筑牢风险防控“铜墙铁壁”。

二是深化风险合规建设，更需突破“被动合规”的思维定式，推动合规经营从“外在约束”向“内在自觉”转变、从“单点管控”向“体系化建设”升级。一方面，强化合规文化培育与风险意识传导，将合规理念融入日常管理全流程，引导全体从业人员牢固树立“合规为先、风险为本”的职业理念，知敬畏、存戒惧、守底线，培育“人人讲合规、事事守合规、时时重合规”的行业生态。另一方面，聚焦消费者权益保护这一合规建设核心落脚点，坚持以客户为中心，规范销售行为、优化理赔服务、畅通维权渠道，坚决杜绝误导销售、惜赔拖赔、违规收费等损害消费者权益的乱象，让合规经营真正惠及每一位保险消费者。同时，紧跟数字化转型趋势，以科技赋能风险合规管控，运用大数据、人工智能等技术精准识别风险隐患、强化过程管控，提升风险防控的精准度与效率，以坚实的风控能力、严格的合规管理，守护行业公信力、支撑行业行稳致远。

三、“十五五”时期行业发展趋势展望

展望“十五五”，我国经济长期向好的支撑条件和基本趋势没有变，中国式现代化和金融强国建设扎实推进，人均GDP向中等发达国家水平迈进，居民对保险保障和财富管理等需求将加速释放，保险功能性将得到更

充分发挥，寿险业仍处于重要战略机遇期。

（一）行业发展与国家战略深度融合

行业整体将更紧密地融入国家发展大局，提升与宏观经济的“适配性”。一是顶层设计加强，主动将行业发展置于国家大局中谋划，完善“十五五”规划制定，更加突出发挥保险“两器”功能，强化功能预算，推动业务发展与服务国家大局深度融合，形成互促互进的良好发展格局。二是产品创新加快，聚焦做好金融“五篇大文章”，充分发挥行业在养老金融、普惠金融产品供给优势，加快迭代升级，更好匹配客户需求；加快弥补在科技金融、绿色金融和数字金融方面的短板弱项，推出更好产品。三是投资支持增强，聚焦服务实体经济发展，发挥保险资金长期优势，加大对两重（国家重大战略实施和重点领域安全能力建设）领域投资，加力培育耐心资本。

（二）迈向“产品+服务+科技”多维竞争新阶段

“十五五”时期，人工智能、大数据、康养产业加速发展，将推动寿险业向“产品+服务+科技”多维度竞争模式转变，保单将成为连接多元服务的“入口”和“支付工具”，保险公司角色从“风险承担者”转向“生态整合者”。一是产品差异化竞争，持续推进供给侧结构性改革，加大创新力度，提升产品差异化水平，开发满足不同客群个性化需求及同一客户不同生命周期阶段特点，适合不同生活场景的针对性产品，填补市场空白，更好匹配客户需求。二是服务生态化竞争，作为连接医疗、康复、养老与支付体系的关键节点，保险已成为医康养产业体系中不可或缺的一环。行业深化医康养生态布局，更好满足客户深层次需求，形成独特竞争优势。此外，通过专业队伍提供保险金信托、教育、法律等多场景综合服务，提升市场竞争力。三是科技精准化竞争，精准匹配客户需求，依托 AI 构建客户洞察模型，结合顾问营销逻辑，建立个性化产品推荐引擎，将合适产品推送到合适客户。精准实施风险管理，AI 健康管家基于可穿戴设备实时监测客户体征，实现主动健康管理，降低客户风险发生率。精准提供有效服务，借助智能客服与情感识别技术融合，显著提升服务温度与效率。

（三）转型深化下渠道格局重构

在寿险业深度转型背景下，各渠道都在努力抢抓机遇，发挥自身优势，积极创新突破，推动行业渠道格局进一步重构。一是个险渠道寻求创新突围，将进一步深化营销体制改革，加速向职业化、专业化转型，同时创新业务发展模式，巩固渠道地位，实现市场突围。二是银保渠道坚持以规模和价值并重，在“存款搬家”背景下，成为带动行业增长的强劲引擎。预计在行业整体贡献度将进一步提升。关键在与行方合作进一步深度协同，共同为客户提供产品服务，强化互利共赢，提供发展可持续性。三是团险渠道在服务国家战略找准突破口，在服务国家大局中迎来难得机遇，特别是在绿色金融和科技金融方面具有独特优势，支持国家“双碳”战略实施和高水平科技自立自强，有更大作为。四是互联网渠道在抓牢线上消费趋势上实现快速增长，顺应保险消费线上迁移大趋势，充分挖掘互联网保险消费潜力，特别是抓住年轻客群的需求，凭借创新科技应用，提升客户体验，成为行业新的增长极。

（四）资产配置与长期战略高度协同适配

为应对利率下行与人口老龄化挑战，寿险业的投资战略正从传统的、依赖利差的模式，向聚焦实体经济、追求长期稳定回报、并深度融入客户财富与健康管理服务的综合型模式转型。一是资金加速流向战略协同产业，行业正将长期资本优势投向能提供稳定收益和战略协同的养老、科创产业长期赛道布局，投资与负债端协同效应更加明显。二是投资策略转向多元化，从单一的固收类产品，向股权、私募基金、不动产等多元化资产类别拓展，以平衡收益与风险，更好支持行业向分红险等浮动收益型产品转型。三是更加突出长期主义导向，投资期限普遍拉长，体现险资作为长期资本的属性。

（五）差异化发展推动行业生态多元共生

“十五五”期间，市场主体将更加注重依托资源禀赋走差异化发展道路。一是大型保险集团将依托综合金融、医疗养老生态和科技实力，提供一站式解决方案。中小型公司将转向差异化竞争，在特定产品、特定渠道、特定客群领域建立优势，成为“隐形冠军”。二是机构布局差异化，市场主体将结合市场竞争格局形势，

提升新设机构科学性，选择深耕细分市场，建立难以复制的市场竞争优势，对于存量机构管理，稳慎推进减量提质，确保机构有可持续发展能力。

十年转型，奠定根基；展望“十五五”，未来可期。我国寿险业走过的十年，是从规模扩张到价值成长、从粗放经营到专业深耕、从本土探索到迈向现代化

金融行业的十年。面向“十五五”乃至更长时期，寿险业唯有坚守保险本源、尊重经营规律、深耕客户需求、拥抱科技变革，在服务国家大局、保障民生福祉、支持实体经济中找准定位、主动作为，才能真正实现高质量发展，在金融强国建设中发挥更大作用、展现更大担当，走出一条具有中国特色的寿险现代化发展之路。□

A Decade of Transformation in China's Life Insurance Industry and Outlook for the 15th Five-Year Plan (2026–2030)

Xiao Jianyou

(People's Life Insurance Company of China)

Abstract: Over the past decade, against the backdrop of overlapping factors such as shifting economic growth gears, accelerating population aging, tightening regulatory policies, and iterative upgrading of customer demand, China's life insurance industry has undergone a transformation from extensive scale expansion to high-quality development. This paper systematically reviews the evolution of the industry's channel landscape, the underlying logic of transformation, and the core laws of business operations. Grounded in the construction of a financial powerhouse during the 15th Five-Year Plan period, it forecasts the industry's development direction, providing theoretical references and practical insights for the life insurance sector to fulfill its mission of “finance for the people” and achieve steady and long-term progress.

Keywords: Channel Evolution; Laws of Life Insurance Operations; Development Trend Outlook