

百万代理人离职背后：“孤儿单”问题亟待解决

本报记者 陈晶晶 北京报道

“小王已经很久没跟我联系了，我打电话问才知道他两个月前已经离职了。那我的保单会不会有什么问题？”李阿姨担心地说道，“在购买之前，代理人口口声声跟我承诺说，‘将客户利益放在第一位，未来几十年内都会为我提供保单后续服务’。而签了保险合同之后不久，这个代理人就离职了，我还怎么相信保险代理人？”

代理人流失引出“孤儿单”

保险公司对“孤儿单”的接收主要有两种模式：一是安排其他保险代理人接收并提供后续服务；二是通过设立专门的服务部门，配置专业人员，为“孤儿单”提供相关后续服务。

“我所在的代理人团队从2019年9月近200人，这几年离职了130人，现在仅存60多人，团队每人的开单数量还在下滑，业绩堪忧。”拥有5年从业经历的资深代理人张经理表示。

一位高学历、高产能的保险代理人余女士坦言，“并非做得不好，只是不想再继续做下去。我现在薪水降幅已经超过了50%。去年团队指标没有达成，奖励和津贴都没有，准备离职了。”

根据中国保险学会的统计，保险代理人的1年留存率不足50%，个别险企首年流失率甚至高达80%。

“寿险合同期限都比较长，十年、三十年甚至终身，但是这两年代理人因各种原因转行、跳槽，遗留下来的‘孤儿单’数量也越来越多。”上述资深保险代理人张经理

最新数据显示，2022年6大上市险企寿险板块保险代理人规模减少约82.74万人，较2021年减少三成。业内交流数据表示，截至2022年年底，保险代理人数量不足300万人，与2019年高峰期代理人数量（912万人）相比减少接近70%。

“孤儿单”便是这些百万保险代理人离职后的产物。顾名思义，“孤儿单”指的是保险代理人在签单后要为客户提供一些后续咨询、理赔等方面的长期服务，一旦其离

职，客户保单暂时处于无人服务的状态。虽然这些保单需要转交给新的保险代理人跟进，但由于接手保单的保险代理人对客户家庭情况、身体情况不了解，或者由于服务不连续，可能导致服务降级、客户的满意度下降，甚至引发纠纷和投诉。

“在如今保险行业向高质量发展的背景下，我认为服务好‘孤儿单’要比开发新保单更重要。”一家保险经纪公司创始人对《中国经营报》记者表示。

不过，需要注意的是，“孤儿单”并不是没人管，目前大多数寿险公司都有所谓的“孤儿单”接管机制。

据了解，保险公司对“孤儿单”的接收主要有两种模式：一是安排其他保险代理人接收并提供后续服务；二是通过设立专门的服务部门，配置专业人员，为“孤儿单”提供相关后续服务。比如，有的保险公司会把“孤儿单”转到续展部门或区域拓展部门。

事实上，监管已经关注到了“孤儿单”问题，拟将其纳入保险销

售行为监管办法。

为防止“孤儿单”损害消费者利益，中国银保监会在2022年7月下发的《保险销售行为管理办法（征求意见稿）》中明确，保险公司、保险中介机构与保险销售人员解除劳动合同或者委托合同，通过该保险销售人员签订的一年期以上的人身保险合同尚未履行完毕的，保险公司、保险中介机构应当在该保险销售人员的离职手续办理完成后的30日内告知投保人或者被保险人保单状况以及获得后续服务的途径，并明确告知原保险销售人员的离职信息，不因保险销售人员离职损害投保人、被保险人合法权益。

此前，黑龙江银保监局指导辖内相关保险公司针对性地加强“孤儿单”、满期未付保单清理力度，及时联系保单权益人完成给付。

主要以二次销售为主

保险公司内部人士向记者透露，有不少寿险公司将“孤儿单”视为二次销售新保单的首要目标；接手“孤儿单”的保险代理人也将此看作客户再开发的绝佳契机。

据采访了解，多数寿险公司正积极应对“孤儿单”问题。对于保险代理人离职产生的“孤儿单”，有的公司按区域划分，由区域拓展部指定收展专员提供专业服务，负责客户缴费、合同变更、资料送达、保单体检、理赔等服务。

不过，目前整个保险行业并没有统一的制度或规范来完善“孤儿单”客户的服务，各家保险公司“孤儿单”服务流程、服务要求参差不齐，甚至有的保险公司“孤儿单”服务专员出现频繁更替，导致客户对服务体验感下滑。

“前不久第4次接到保险公司更换保险代理人的通知。在投保后的3年里，前3位保险代理人都签了服务确认单就再无联系了。现在保险代理人都换了好几轮，我的个人隐私信息在保险公司各个人员流转，增加了较大的安全隐患。”一名保险消费者张女士担忧称。

上述保险经纪公司创始人对记者表示，频繁更替“孤儿单”

路在何方？

“长期续保佣金保障代理人长期留存，当保险代理人留存下来以后，不仅有利于提高保单的续费率，‘孤儿单’也会少很多。”

对于如何减少“孤儿单”的措施，多数受访业内人士认为，要严把代理人增员入口，提升新人质量，降低脱落率；加强培育优秀代理人，畅通代理人晋升机制，提升整体代理人队伍的专业技能；改革佣金机制，加强续期保佣激励。

特别是改革营销体系和佣金制度方面，这几年在行业内呼声较高。

“现行的保险代理人佣金和激励主要集中在签单初期，续保佣金几乎可以忽略不计，客观上使得代理人追求短期利益，而忽视长远利益，不能很好地引导保险代理人开展保单后续服务工作。建议适当降低前期佣金的提成，而将其挪到后面的续期，引导代理人重视续期，提高售后服务质量，鼓励坚守长期主义。”上述寿险公司个险渠道负责人表示。

公开资料显示，国外保险代理人佣金主要的一部分就是来自

服务人员，可能带来一些不利影响。一是降低保险公司的信誉度。经常更换人员，会使客户对后续保单理赔和服务产生担忧，进而对保险公司产生不信任感。二是不利于后续服务人员为客户提供合理的保险服务。由于对“孤儿单”缺乏全流程的跟踪和关注，导致无法及时了解“孤儿单”客户的经济变化和身体变化情况，这样就不能分析客户的实际需求，后续也很难为客户提供合理的保险服务。

值得一提的是，保险公司内部人士向记者透露，有不少寿险公司将“孤儿单”视为二次销售新保单的首要目标；接手“孤儿单”的保险代理人也将此看作客户再开发的绝佳契机。

上述内部人士进一步称，“一方面，部分保险公司长期将保费规模作为公司的经营目标，将是完成签单放在保险代理人考核的第一指标。另一方面，一些保险代理人也以完成业绩目标为中

于续保佣金。国外有些寿险公司从保单生效的第二年开始，保险代理人才能获得佣金，并且销售佣金按照一定比例逐年上升，直至第十年续期佣金比例达到最高点。这样一来，续保佣金不仅稳定，也让代理人有了足够的动力长期留存并专注于代理人这一职业。

“长期续保佣金保障代理人长期留存，当保险代理人留存下来以后，不仅有利于提高保单的续费率，‘孤儿单’也会少很多。”上述寿险公司个险渠道负责人表示。

除了提高代理人待遇和续期佣金，独立代理人制度或是减少“孤儿单”问题另一种方式。

目前，独立代理人模式以其消除传统代理人的“金字塔”组织层级，改革利益分配机制，打破传统代理人模式的佣金体系，吸引着具备较强专业能力的保吸纳营销员，被业内视为传统代理人制度改革“良药”。

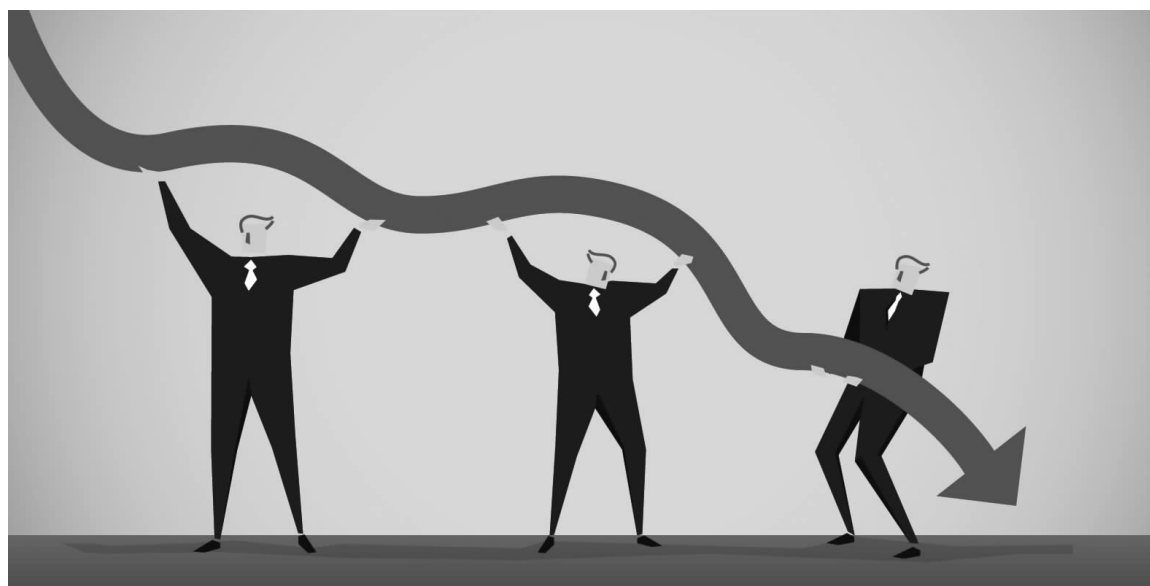
心，并没有长期从事保险销售的打算，客户服务目标也是短期的。他们在“孤儿单”客户服务中也只关心能否立马出单实现暂时的业绩，并没有从提高服务质量的角度让客户满意，从而建立稳定的客户关系。”

一家寿险公司个险渠道负责人也表示，“孤儿单”具有较大的再开发价值。保险代理人销售保险—保险代理人离职—创造“孤儿单”—二次开发新保单—增加利润，这是一整套逻辑。“‘孤儿单’开发成本较低，对于保险公司和代理人来说，其开发一个新客户付出的时间成本和物质成本以及精神成本是非常大的，但是对于‘孤儿单’，保险代理人可以省去这些成本，只需要定期对‘孤儿单’客户进行回访服务，再通过保单检视，根据客户的经济情况变化和保险需求变化，来为客户匹配新的保险产品。”上述寿险公司个险渠道负责人进一步表示。

据悉，已有包括大家保险、信泰人寿在内的多家保险公司及保险中介公司试水独立代理人制度，也有个别公司取得了一些成效。

信泰人寿相关负责人表示在接受本报记者采访时表示，信泰人寿独立代理人政策是根据监管文件指导精神和公司自身特点，没有组织层级，由高产绩优单兵组成，不做大规模引进，定位高标准、严要求招募行业精英，因此不会出现大规模的销售人力引进和脱落情况。

“自独立代理人政策实施以来，全系统仅有11位离职独立代理人涉及少量孤儿单情况，公司目前有完整的续收标准化服务流程，‘孤儿单’会根据公司规范分配给新的续收服务人员，由续收服务人员提供保单后续服务。”此外，公司今年针对“孤儿单”还专门研发了更好的服务系统。”上述信泰人寿相关负责人进一步表示。



根据中国保险学会的统计，保险代理人的1年留存率不足50%，个别险企首年流失率甚至高达80%。保险代理人不论是因何种原因转行、跳槽，所遗留下来的“孤儿单”数量都显而易见地越来越多。视觉中国/图

个人不良贷款批量转让持续扩容 农商行积极参与

本报记者 郭建杭 北京报道

自2022年底银行业信贷资产登记流转中心有限公司（以下简称“银登中心”）官网发布《中国银保监会办公厅关于开展第二批不良贷款转让试点工作的通知（银保监办便函〔2022〕1191号）》，继续深化单户对公不良贷款和批量个人不良贷款转让试点工作以来，除了国有大行、股份行、城商

首单资产包实现溢价转让

据悉，江南农村商业银行首个个人类不良资产包成功拍卖，3家资产管理公司参与竞拍，经26轮竞价，最终由苏州资产管理公司竞得。该资产包为个人不良资产批量转让业务扩大试点范围以来，全国农商行首个成功竞拍的标的。

江南农村商业银行披露的“关于2023年第一期信用卡不良贷款转让公告”显示，在银登中心平台上，对其所持有的360户419笔信用卡的不良贷款资产包进行公开竞价。该资产包未偿本金金额总计7168万元，未偿本息合计规模为9814.9万，全部为信用卡不良贷款。

自2022年12月批量个人不良贷款转让试点二次扩容以来，新纳入试点范围的中小银行机构开

行等纷纷“进群”外，非银农村金融机构也加快了个贷不良批量转让的步伐。

《中国经营报》记者注意到，不良转让试点扩容后，江苏江南农村商业银行成为全国首笔成功开展个人不良资产批量转让业务的农商行。此外，江苏紫金农村商业银行也在近期发布“关于2023年第一期个人不良债权转让项目的招商”公告。

通不良贷款转让业务账户的比例正不断提升。

对于农村金融机构在个贷不良资产包的批量转让情况，此前曾任职西部地区的资产管理公司人士告诉记者，“农商行的个贷不良批量转让资产包会经历一个从小包试水到大包快转的过程，而首批试水的个贷不良批量转让资产包的资产质量肯定都是比较优质的资产包，溢价转让的几率比较高。”

据悉，自去年底不良转让试点扩围以来，江南农村商业银行积极响应，第一时间完成了银登中心开户工作，并与各资产公司进行业务接洽，仅用3个月时间就完成了首个个人类不良资产包的组包、尽调和拍卖工作，成为了全国农商行中个人类不良资产批量

在农商行个贷不良批量转让有了“破冰式”前进的同时，农村金融机构在银登中心开立账户的数目也出现大幅提升。

银登中心近日公布的数据显示，截至4月28日，已有45家农村金融机构在银登中心开立不良贷款批转业务账户机构登记。从分布地区来看，甘肃省农村金融机构账户开立数量最多，共有38家农村金融机构开立账户。此外，除了江

苏紫金农村商业银行和江南农村商业银行外，杭州联合农村商业银行、广东顺德农村商业银行、广东龙川农村商业银行、上海农商银行以及河南新乡中原村镇银行也分别在银登中心开立账户。

农商行人士对记者表示，“随着个贷不良批量转让的农村金融机构数量增加，未来将带来更多的转让项目和更为丰富的资产类型。”

农村中小金融机构的积极参与也符合此前业内多位专家的共识：不良贷款“越拖越不值钱”，从长远健康发展的角度来看，应积极参与试点以拓宽不良资产处置渠道。银保监会公布的数据显示，2022年12月末商业银行整体不良贷款率1.63%，其中农商行不良率3.22%。总体来看，农商行不良率依然较高且存在较高反复性。

苏紫金农村商业银行和江南农村商业银行外，杭州联合农村商业银行、广东顺德农村商业银行、广东龙川农村商业银行、上海农商银行以及河南新乡中原村镇银行也分别在银登中心开立账户。

农商行人士对记者表示，“随着个贷不良批量转让的农村金融机构数量增加，未来将带来更多的转让项目和更为丰富的资产类型。”

26户，贷款本金为605.9万元。

从目前农商行在银登中心开立账户的数量增长情况来看，农商行参与不良批转的积极性超出业内此前的预期。在开立账户的农村金融机构中，不仅有上海、广东等地区的头部农商行，甘肃省内的部分农村信用合作社也已开立账户。

农村中小金融机构的积极参与也符合此前业内多位专家的共识：不良贷款“越拖越不值钱”，从长远健康发展的角度来看，应积极参与试点以拓宽不良资产处置渠道。银保监会公布的数据显示，2022年12月末商业银行整体不良贷款率1.63%，其中农商行不良率3.22%。总体来看，农商行不良率依然较高且存在较高反复性。

加大不良批转力度

记者了解到，过去中小银行不良资产批量转让工作仅针对对公类资产开展，而对其主要服务对象中的个人类客户，一旦发生风险，处置手段相对单一且缓慢，已经逐渐成为中小银行不良资产处置的瓶颈。

此外，中小银行资本水平普遍较低，出售不良资产就意味着不良率显性化，这要求中小银行补充资本金，提高拨备率，这有可能引发监管关注，并被降低评级。

鉴于以上原因，农商行在个贷不良批转方面一度停滞不前，但随着国家法律法规引导、地方专项债等支持的落地，银行不良资产处置呈现进一步提速之势。

银登中心公布的2023年一季度不良贷款转让试点业务统计数据显示，2023年一季度业务规模63.3亿元，项目数为44单；2022年一季度业务规模70.8亿元，项目数50单，业务同比减少。

但农村中小金融机构的参与度却正在逐步提升。2023年第一季度不良贷款转让出让方结构数据显示，农村中小银行机构出让规模为1.0亿元，占比1.6%；从业务类型看，农村中小银行的批量个人业务的项目数量占比3.7%，批量个人业务的业务规模占比1.9%。从受让方结构来看，金融资产资产管理公司为12.3亿

元，占比是19.4%；地方资产管理公司为51亿元，占比是80.6%。

值得注意的是，个贷不良资产包如何定价是业内最关注的内容。一位资产管理公司人士指出，“评估个贷不良的价值，最重要的是分析债务人的还款意愿。”对个贷不良来说，起决定性作用的是还款意愿而非还款能力。多维度提炼用户信息，通过用户数据画像拆解还款意愿，同时结合资产包数据的共性特征，可以大致预判资产包未来的回款率以及回收周期。

在价格趋势上，2023年第一季度，批量个人业务平均折扣率为2.7%，本金回收率为7.9%。

对于2023年农商行不良的整体情况，国家金融与发展实验室副主任曾刚在今年第一季度的银行业报告中指出，农商行今年以来通过加大贷款核销力度有效压降了不良率指标，但由于前期增长加快，目前仍然处于3.3%的高位，压降形式依然较为严峻。近年来整体不良率的下降，一方面得益于银行经营业绩改善与信贷投放逆周期扩张，但更大程度上还是来自商业银行加大了不良贷款的核销力度，各家银行在监管政策引导下，从2021年开始普遍增加了不良贷款核销的力度，不良贷款的真实性也有了较大提升。