

“人海”退潮“算法”抢人：保险营销员IP化生存法则迭代

中经记者 陈晶晶 北京报道

“我现在大部分保险的转化都来自线上，先靠公开的短视频或文章作品引流到私域，再通过建立信任、梳理客户风险缺口实现转化。”保险营销员老陆向《中国经营报》记者直言。

老陆曾经的微信列表密密麻麻

麻躺着上千个“潜在客户”，却担心贸然沟通让生硬的销售话术引发客户不适。如今各大社交平台后台闪烁前来咨询保险产品的消息提示常常让他应接不暇。

“发现客户难、建立信任难、邀约见面难、明确需求难、成交转化难”——这“五难”，已成为悬在数百万保险营销员头上的达摩克利

斯之剑。《2025 中国保险中介市场生态白皮书》显示：高达 66.3% 的保险营销员将“客户资源枯竭”列为首要的离职原因。

这也正在敦促保险行业加速一场营销员（代理人+经纪人）生存法则的迭代——当“人海战术”成为过去，“精兵化”“专业化”“IP 化”正在成为爆发密码。



刘洋/制图

不仅收入高，还不愁没客户

从普通从业者转身为“保险大V”，这些保险营销员的模式可概括为“拥抱互联网流量+打造个人品牌+被动式获客”并形成闭环。

老陆的个人公号叫作“老陆历险记”。“这个名字的初衷就是想接地气，像跟朋友聊天一样把保险那些绕人的事向公众展现清楚明白。”老陆直言。“我没有选择盲目模仿传统保险销售的话术，逆向拆解是保险销售的本质：首先要解决‘信息不对称’和‘信任不传递’的问题。客户需要的不是一个推销员。”

另外一位正在打造个人IP的保险营销员毛岸俏也深有同感。“消费者需要的不是一个推销特定产品的销售。我的账号最大特点就是‘去销售化’，将条款、理念融入具体的场景，用客户能听懂的语言，用讲故事、讲案例的方式，让更多的人建立对家庭责任和风险的认知，引发共鸣。”毛岸俏说。

从普通从业者转身为“保险大V”，这些保险营销员的模式可概括为“拥抱互联网流量+打造个人品牌+被动式获客”并形成闭环：持续输出解决痛点的专业内容成为流量入口；打造“专业”人设持续建立信任，降低沟通成本；同时，客户因认可其专业能力而主动咨询，获客率与客户单价远远高于传统线下推销。他们不仅收入更高，还不用发愁没有客户。

“从从业者IP化，深层核心是重构行业信任体系与专业形象。”大童保险服务执行副总裁李晓婧向记者直言。

但线上流量信任能转化为保单决策所需的深度信任，并非所有保险IP都能做到。“一些同业的内容进入产品推销或对比的误区，内容选题跟风，从‘我想卖什么’出

发，而非从‘用户正在为什么苦恼’出发。”毛岸俏认为。

在李晓婧看来，线上内容与直播看似输出专业知识，本质上传递的是从业者的价值观。“客户会发现纯粹的专业知识差异并不大，最终筛选的是内容背后这个人是否与自己价值观契合、视角同频，以及对家庭、企业与风险是否具备深度共情。”同时，当客户长期观察一位顾问的IP内容后，所形成的判断经过时间沉淀，由此建立的信任可支撑最终保单决策。

手回集团相关负责人则表示：“线上流量解决的是信任起点问题。我们要求代理人做‘专业引路人’而非‘成交驱动者’，内容的价值是吸引客户进入深度沟通，而不是在评论区直接卖货。”

门槛不低：IP化并非一蹴而就

“各个年龄段的人都把大量时间花在抖音、小红书、视频号上。如果我们的经纪人不去这些平台用专业内容触达客户，就会越来越被动。”

保险从业者IP化之变，发端于最现实的生存困境。

截至2025年年末，五大上市寿险公司代理人数量合计133.34万人，较上年减少3.7%。这已是代理人规模连续第五年下滑。截至2025年，人身险行业200多万营销员与2019年近千万的峰值相比，已“蒸发”超过七成。

与此同时，消费者行为模式已发生了不可逆的迁移。据《2024 年中国互联网保险消费者洞察报告》，已有78%的消费者有过线上购险经历，在“95后”群体中，这一比例达84%。显然，保险消费决策的“前置环节”已线上化。

多位保险大V向记者坦言，做个人IP并非一蹴而就，而是需要经历长时间的摸索。

李晓婧也称，普通从业者打造个人IP，整体门槛并不低。

“首先要完成清晰的个人IP定位，这需要对自身的人格特质、价值观、判断力与共情能力进行

深度自我识别。在明确定位后，还要围绕IP定位持续输出自媒体内容。最关键也最具挑战的，是互联网平台算法与规则不断变化，IP成长周期远长于线下展业，对从业者的耐心与持续学习能力都提出了更高要求。”李晓婧说。

明亚保险经纪相关负责人表示：“短期来看，IP化是对行业普遍痛点的直接回应。当前各个年龄段的人都把大量时间花在抖音、小红书、视频号上。如果我们的经纪人不去这些平台用专业内容触达客户，就会越来越被动。长期来看，数字化客户经营能力将成为保险顾问未来的核心竞争力。过去靠‘人脉’和‘勤奋’；未来靠‘专业内容’和‘数字化经营’。”

记者注意到，为帮助保险代理人提升数字化经营能力，多家机构已有所动作：如平安人寿的“橙星计划”、太平人寿的“金色IP打造计划”、明亚保险经纪的“领

航计划”、手回集团的“聚力计划”、大童保险服务的“IP先锋计划”等。名称各异，但其内核高度一致：将公司资源系统化注入，帮助营销员打造个人品牌，构建线上获客能力。

李晓婧介绍，大童保险服务通过“1+N+P”协作模式，让头部IP与各地专业顾问团队联动配合，共同服务客户。

明亚保险经纪相关负责人表示，领航计划服务体系可概括为“教、助、领”，提供从0到2阶段的分层培训；提供AI脚本生成和智能改写、AI自动剪辑、智能体创作、在线做图、全网实时违禁词库等工具；建立平台矩阵，包括蓝V账号、MCN入驻、KOS认证等。“未来不仅是个人IP可以带团队，机构层面也可以借助领航工具赋能经纪人，形成更高效的组织协作。”

手回集团聚力计划的设计逻辑是“差异化替代同质化”，更看重“垂直深耕”能力，而非粉丝量级。

合规底线与“进阶焦虑”

一些从业者成为保险IP后，一种更为深刻的“进阶的焦虑”开始浮现。

需要注意的是，在IP化热潮中，合规始终是“底线”。当前很多保险IP仍旧主打“避坑”“测评性价比”“最低价”“上链接，卖保险”等模式，保险IP的专业红线与销售边界一度走向模糊。

毛岸俏对记者说：“自媒体追求‘即时反馈’，而专业顾问看重‘长期信任’。一次轻率的、为流量而生的内容，可能摧毁建立的信任。”

“有些博眼球的标题、夸大的表述，确实能涨粉、能拿流量，但不符合保险的专业逻辑，甚至可能误导大家，这种内容坚决不做。”老陆也表示。又要专业、又要合规，确实提高了创作门槛，增加了审核的时间成本，但也为坚持长期主义的专业创作者守护了更公平、可持续的竞争环境。

与此同时，记者注意到保险机构也在加大合规把控力度。

李晓婧表示，大童保险服务主要通过合约约束、系统培训、技术支持、严格处置等步骤，对违规行为

为零容忍，及时纠偏处理。

“明亚将合规管理嵌入‘授权—报备—内容—审核—监测—处置’的全流程中，通过这六个步骤严格把控。”上述明亚保险经纪相关负责人说。

手回集团相关负责人表示向记者表示，聚力计划专门设了三条硬性条件：即不看粉丝数，看内容质量，粉丝量不是晋升依据；合规一票否决，违规内容零容忍；鼓励垂直深耕，做细分领域的专家，而非泛流量网红。我们要培养‘因为专业而获得关注’的代理人，而不是‘因为流量而产生销售’的网红。”

值得注意的是，一些从业者成为保险IP后，一种更为深刻的“进阶的焦虑”开始浮现。

记者采访了解到，当前基础的保险科普已无法满足粉丝的期待，选题必须不断向法商、财富传承、医疗养老等更复杂的综合领域探索，这对创作者构成了持续的知识挑战。同时，业务增长带来了规模

化服务需求与个性化顾问温度之间的根本矛盾：标准化能服务更多人但可能稀释信任，坚持深度定制又必然面临个人精力的天然瓶颈。

值得一提的是，面对AI技术革新、平台规则变迁、流量成本上升、行业监管收紧等趋势，保险大V在内容形式、知识体系或服务模式上也需要持续迭代。“一方面，需加深对家庭、企业与人的真实需求的理解；另一方面，学会与AI高效协同，构建人机融合的服务模式；同时具备跨专业协作能力。未来保险服务的最佳模式，是人机协同的项目制服务模式（HACT）。”李晓婧称。

“我期待把服务模式从‘咨询交付’升级为‘持续的风险管理’。单纯保险知识已不足以解决高净值客户或复杂家庭的综合风险。应对更复杂的客户需求，需要我们彻底转向客户家庭信赖的‘长期风险顾问’。”毛岸俏说。

透视保险科技2025年业绩：传统经纪业务承压 探索多元化盈利

中经记者 樊红敏 北京报道

“报行合一”政策仍在深刻重塑着保险中介行业。

据《中国经营报》记者不完全统计梳理，截至目前已有10家上市保险科技公司陆续披露2025年财报，其中有6家实现盈利，4家仍处于亏损状态，整体业绩呈现出明显分化趋势。

业绩分化明显

2025年，上市保险科技公司的业绩呈现分化。

按照营业收入排名，前三名分别为元保(YB)、水滴(WDH)和车车科技(CCG)，对应的营收规模分别为43.73亿元、39.78亿元、30.1亿元；对应的同比增长幅度分别为33.1%、43.5%和-13.34%。

净利润排在前三位的则为元保、手回(02621.HK)和水滴，对应的归母净利润分别为13.08亿元、7.93亿元和5.69亿元，同比增长幅度为51.01%、682.82%和54.8%。其中，手回剔除一次性项目后的核心经营利润出现下滑，经调整净利润为2.00亿元人民币，同比下降17.11%。

AI成为头部公司业绩重要驱动因素之一。元宝方面向记者表示，在AI技术深度赋能下，公司全年新保单数量达3066万份，同比增长36.7%，第四季度新保单数量约790万份，同比增长34.5%。

其中，归母净利润排在前三位的公司，合计净利润规模近27亿元，而排在后三位的公司，合计亏损近6亿元。

加科技投入占比，进行科技服务输出、构建“保险+”生态，或出海发展……记者在采访中发现，“报行合一”政策终结了行业此前依赖高手续费的粗放模式，同时驱动机构加速探索多元化的盈利模式。

水滴方面也提及，在AI大模型的助力下，AI医疗险专家辅助实现规模保费环比增长145%，AI保险客服“保小慧”单月服务量超140万次，AI质检助手助力人效较传统模式提升175%。

而营收排在后三位的分别为有家保险(UBXG)、致保科技(ZBAO)、众淼控股(01471.HK)，对应的营收规模分别为0.82亿元、2.06亿元和2.48亿元。归母净利润亏损最高的达到3.8亿元。

“2025年，保险科技公司整体业绩呈现显著分化。就营收规模而言，互联网保险平台保持强大的规模效应。在盈利方面，部分中介净利润表现突出，表明其运用科技创新并优化产品结构，形成了坚实的利润护城河。同时部分公司仍处于转型阵痛期。”北京大学应用经济学博士后、教授朱俊生向记者表示。

业务寻求多元化

在“报行合一”政策深入实施，及市场竞争激烈营销获客难度增加等因素影响下，多家保险科技公司传统经纪承压。

2025年，手回核心业务保险交易服务虽营收占比达99%，收入同比增长5.60%，但毛利同比下滑9.73%，毛利率回落5.50个百分点。轻松健康的保险经纪服务毛利率从2024年度的55.7%降至49.7%。

众淼控股则面临保费收入增速下滑的问题。2025年，该公司虽然实现保费收入17.84亿元，同比增长10.2%，但对比来看，2024年该公司保费收入同比增长高达28.6%。

另外，多家上市保险科技公

司年报数据显示，营销推广费用上升。

“新客户获取难度增加成为普遍挑战，保单数目及平均保费下降直接导致佣金收入承压，迫使企业加大营销投入以维持业务规模，而市场竞争加剧推高获客成本。”北京排排网保险代理有限公司总经理杨帆向记者表示。

在传统保险经纪业务承压之下，保险科技公司加速探索多元化盈利模式。比如，2025年，轻松健康取得保险技术服务收入2.21亿元，同比增加0.33亿元；健康相关服务收入9.26亿元，同比增加3.1亿元，在总收入中规模占比

73.7%且增幅最大。

又如，众淼控股2025年8月以1.65亿元现金收购新三板金融科技子公司科创融鑫(839037.NQ)55%股权，对应估值约3亿元。这家新三板挂牌企业，主营业务是金融资产数字化，核心客户为人民银行、商业银行等金融机构。

水滴公司则将“数字化临床试验解决方案”业务视为“第二增长引擎”，2025年收入重回亿元之上，为1.18亿元，同比增长29.9%。该项业务主要通过为客户匹配合格且合适的患者，进行临床试验入组，向成功匹配的客户收取固定单价。

朱俊生表示，随着“报行合一”政策的实施，保险科技公司正在进行战略逻辑的重构。首先是传统的“中介”角色向“赋能”方向转型；其次是力求通过差异化的定价策略提升竞争力。

“‘报行合一’深刻重塑了保险科技公司的逻辑：一是终结了依赖高手续费的粗放模式，迫使行业回归服务与效率；二是强力驱动科技应用与降本增效，成为企业生存的必选项；三是促使商业模式多元化探索，如深化垂直领域、构建‘保险+’生态等。”对外经贸大学创新与风险管理研究中心副主任龙格表示。

扎堆出海

出海则是保险科技公司应对发展压力、寻找增量市场的集中选择。

今年1月，手回集团以0.16亿港元的对价收购了健康愿景香港有限公司35.25%的股权。

2月5日，众淼控股宣布与德祥地产集团的全资附属公司ITC Strategic Holding Limited签订了一份战略合作框架协议，拟探索跨境资产数字化风险管理新路径。

慧择2025年亦在加快海外市场布局步伐，慧择创始人马存军在财报电话会议中透露：“慧

择旗下越南子品牌Global Care今年总保费同比增长达到106%，同时子子公司亦成功取得新加坡金融管理局(MAS)颁发的金融顾问及豁免保险经纪牌照。2026年公司将加速并深化海外业务布局。

此外，公开信息显示，车车科技、致保科技等保险科技公司也在布局出海业务。

“新兴市场保险渗透率低，增长空间大。同时，这也是国内成熟科技与商业模式（如数字化分销、AI风控）的能力输出，并能为上市公司的全球化故事提供支

撑。”龙格提到。

杨帆也认为，保险科技公司扎堆出海的核心驱动因素在于海外市场的增量机遇与政策环境优势。一方面，新兴市场保险渗透率较低，需求潜力大，为保险科技提供了广阔增长空间；另一方面，部分海外市场对保险科技的政策支持或监管环境相对友好，降低了市场进入门槛。同时，国内保险科技市场竞争加剧，企业需通过出海拓展业务边界，可以分散单一市场风险，寻求新的增长曲线。

朱俊生则进一步向记者提

到，保险科技公司出海战略，同时也是在配合中国企业的海外业务扩展。

车车科技(CCG)创始人、CEO张磊曾对外坦言，公司的核心思路是“跟随中国车企走出去”。“我们计划把在国内验证成熟的新能源汽车保险服务平台模式复制到海外，凭借已打通的新能源车企保险服务入口，可以为本地保险公司提供车险交易入口，打通投保与理赔接口，并输出基于国内真实赔付经验的定价模型，帮助当地形成承保能力。”