

生
看
雲
起

中国保险 数字化营销调研

2024完整版

III

深圳市靠谱保科技发展有限公司
加保科技（深圳）有限公司
腾讯金融云
北京申朴信息技术有限公司

2024年10月

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

报告Ⅲ简史

1. 面向被调研对象预调研，了解参调公司关注点
2. 依据预调研关键，以“从宏观到微观、从现状到未来”框架，设计、发放问卷
3. 数据复核、清洗、完稿，历时超2个月。部分分析、结论借助AI
4. 结论源于数据观察，结合日常观察、交流

特别告知

1. 虽历经复核，仍难免数据模糊、错误，结论偏差之可能，敬请留意
2. 本报告仅面向参与调研等特定公司，原始数据不公开
3. 若希望得出有指导性结论，建议结合自身情况，与调研组当面探讨

I、II调研回顾：数字化转型，筚路蓝缕，百折不挠

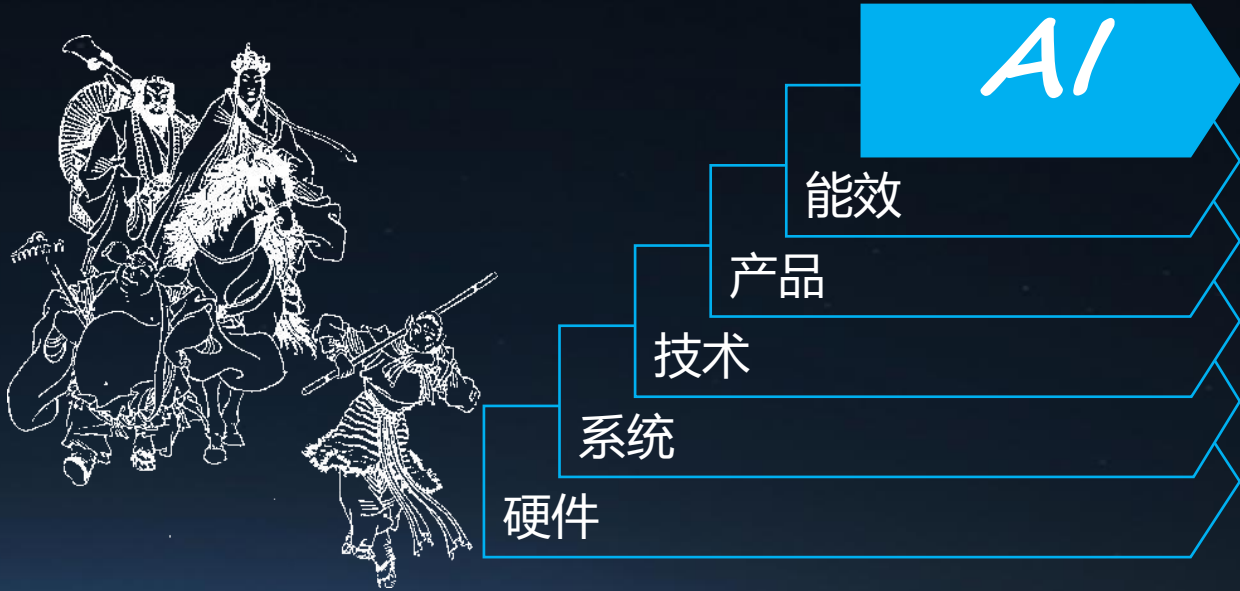
调研 I (2022)

- 1. 92%参调险企启动数字化进程，有目标、资源、计划和实施机制，具备一定基础。
- 2. 路径选择多样性：在具体项目选择时，既有共性策略，也有各自侧重，效果差异较大。参调险企普遍对整体规划信心不足，意识到数字化挑战“多”，实施时“先易后难”，个体差异悬殊，头尾差距3-5年。
- 3. 总体而言，都已走上数字化转型的赶考之路，尚未形成有效、成熟模式，提升空间较大。



调研 II (2023)

- 1. 以客户为中心，围绕客户旅程，构建完整价值链。数字化营销在布局层面，需在公司整体数字化转型的顶层设计下，将业务与IT统筹、整体考虑。
- 2. 所有中央厨房运转，以建立“值得信任的IP”为使命。客流终入海、成为保单客户，才能实现营销目标。转化端成为价值兑现的胜负手，其能力必须与时俱进、顺应市场变化。
- 3. 转化端能力转型，是当下最为急迫、重要的工作。保险产品、服务同质化的市场态势中，整合资源，有效建立、传播“企业-团队-个人”三层品牌信任，是数字化环境下尤为迫切的竞争力。



调研III：以预调研贴近实际，再探求本质、深入应用、面向前沿

预调研：参调险企关注点

规划与价值评估

- 1. 数字化营销定义、本质和内涵
- 2. 顶层架构设计的必要性
- 3. 数字化体系框架、发展规划目标
- 4. 自建/合作、外部支持
- 5. 成本、周期、量化/界定ROI
- 6. 个人/公司难度、关键点
- 7. 显效环节、细分领域
- 8. 个人/公司方法论：解决方案、路径、策略

营销旅程与营销员

- 1. 成败原因：资源支持、整体规划、统筹协调
- 2. 企业互联网声量
- 3. 个险数字化营销疑难/痛点：
 - ① 非现场管理
 - ② 能力培训
 - ③ 获客：公私域运营、打造IP、内容运营、咨询实时响应/后援支持、优势可视化
 - ④ 客经：客户洞察、客经黑箱
 - ⑤ 工具：需求分析、自动计划书、保单检视
- 4. 线上展业：
 - ① 视频号渗透率、活跃率
 - ② 新能力/营销转化能力
- 5. 与一线沟通断层

新模式与科技

- 1. 新技术：客服/销售机器人、云服务、ChatGtp、大模型、BigData、客户画像、精准营销数据中台、可视化UI
- 2. 应用场景：公司/代理人客服、营销、客咨
- 3. 系统价值：内外融合、数据互通

正式调研问卷

概述

- 1. 下面哪些描述，比较符合贵司数字化营销的现状：

数字化现状

- 2. 贵司在“帮助营销员直营获客”方面举措和状态为：
- 3. 从个险来看，贵司在数字化营销方面，面临的重点挑战难度为：
- 4. 对于提供数字化营销相关功能的数据中台、业务中台，贵司的观点和态度是：
- 5. 贵司数字化营销相关系统，规划建设基本主线，符合或接近以下某个核心思想？
- 6. 贵司用于营销支持、客户服务的自营平台，以什么形式呈现：
- 7. 贵司数字化营销和销售支持系统，功能板块和应用评价为：
- 8. 对于营销员通过公众号、短视频、直播等自媒体形式传播内容，进行个人IP打造、线上获客、产品宣传、客户经营等个人行为，贵司的现状和态度为：

AI储备

- 9. 下面哪些描述，比较符合贵司在AI（人工智能）方面的现状和诉求：
- 10. 贵司认为在哪些业务场景引入大数据、AI相关技术有价值：
- 11. （公司官方）基于数字人和真人，可分别为公司官方、营销员个人生成合规的个性化口播短视频，并已在以下场景中有不同程度的应用。贵司在不同业务场景中的应用状况为：
- 12. （营销员个人）基于数字人和真人，可分别为公司官方、营销员个人生成合规的个性化口播短视频，并已在以下场景中有不同程度的应用。贵司在不同业务场景中的应用状况为：

未来空间

- 13. 关于数字化营销项目的ROI（投产比），与贵司当前的观点或态度比较接近的是：
- 14. 评估数字化营销的投入和产出，以贵司的标准或经验，每1个货币单位的投入，对应的预期产出和实际产出，分别是多少：
- 15. 请阐述对于贵司而言，在数字化营销方面，最为紧迫、希望第三方提供的支持有：
- 16. 为萃取数字化营销实践关键影响因素，需从以下几方面简述代表性项目案例。请问贵司是否愿意提供分享案例（成、败均可，至少1个）



完整问卷及选项

样本：45家寿险、中介总部，具备行业代表性

覆盖经营寿险个险险企45家：

- 1. 中资、合资、中介
 - 2. 总部
 - 3. 含主要上市险企
- 保留总部数据、剔除分支机构
 - 抽样进行二次验证

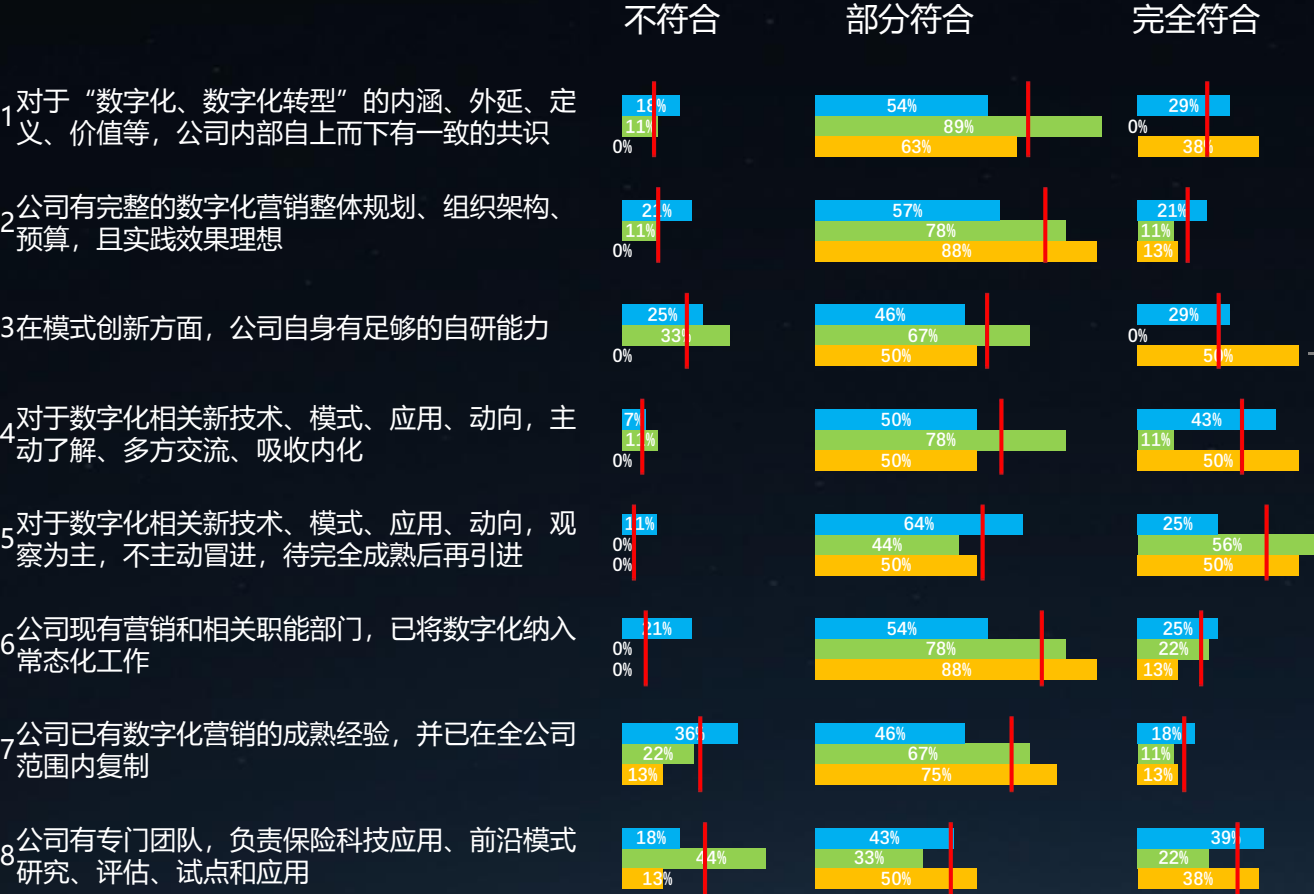
致谢！

寿险			中介
中资		合资	
1. 爱心人寿	15.君康人寿	1. 德华安顾	1. 泛华控股
2. 北京人寿	16.利安人寿	2. 复星保德信	2. 华瑞保险销售
3. 大家人寿	17.平安人寿	3. 恒安标准	3. 华润经纪
4. 东吴人寿	18.前海人寿	4. 君龙人寿	4. 慧择经纪
5. 富德生命	19.人保寿险	5. 同方全球	5. 美联盛航
6. 国宝人寿	20.瑞华保险	6. 招商信诺	6. 明亚经纪
7. 国华人寿	21.上海人寿	7. 中韩人寿	7. 腾讯微保
8. 国联人寿	22.泰康人寿	8. 中荷人寿	8. 微易经纪
9. 海保人寿	23.新华人寿	9. 中意人寿	
10.海港人寿	24.信泰人寿		
11.横琴人寿	25.长城人寿		
12.弘康人寿	26.中国人寿		
13.华泰人寿	27.中汇人寿		
14.吉祥人寿	28.珠江人寿		

按公司名称拼音首字母排名

1、数字化之于营销已全面起步，进入积极探索阶段，趋近成熟

问题-下面哪些描述，比较符合贵司数字化营销的现状：



- 关键发现
- 整体而言，“不符合”比例最低，“部分符合”占据绝对多数，“完全符合”即已经成为常态化共识，说明行业整体状态趋向成熟。
 - 中资、合资、中介三类公司，共有的不足是常态化，其他数字化表现差异明显：
 - 整体而言，数字化投入效果和成熟度方面，“**中介>中资>合资**”，与之前调研的整体排序保持了一致。
 - 中介：数字化营销领先。**多个关键领域如整体规划、成熟经验的复制和推广，及专门团队的设立等方面，表现出较高的“完全符合”比例，显示较强的数字化营销能力。
 - 中资：常态化较好。**现状、常态化方面“部分符合”比例较高，即有进展但仍有提升空间，在转型的共识建立、整体规划等方面则参差不齐。
 - 合资：两极分化。**在观察和引进新技术、模式、应用和动向、设立专门团队进行保险科技应用和前沿模式研究方面，较为突出，同时也有诸多“不符合”，表明尚未开始或未取得显著成效。

- 分析结论
1. 中介：领先
- 灵活性和快速响应：**通常规模较小，能够更快决策和调整。
 - 创新驱动：**更注重创新和差异化，因此投入更多资源，以保持竞争优势。
 - 客户导向：**更侧重客户体验和服务，数字化营销是提升客户满意度和忠诚度的有效手段。
- 但中介利源不如险企，且面临报行合一，因此2023年表现领先的中介，可能投入被压缩；同时，2024年险企的数字化应用投入明显加速，多方要素结合，中介“效率效能领先”的数字化优势，将面临极大挑战。
2. 中资：常态化优势
- 政策和市场适应：**对本地市场、政策理解更深，更注重将数字化快速融入日常营销、运营以满足市场需求。
 - 稳健的经营策略：**中资公司可能采取更稳健的经营策略，逐步推进数字化进程，以确保业务的稳定增长。
- 对于中资而言，在已有本土优势的基础上，更为“务实、深入、持久”的策略，才是让前期的投入开花结果的必由之路。
3. 合资：技术优势
- 国际视野：**能借助外资方的国际视野和经验，更快接触全球新技术和趋势。
 - 资源结合：**结合外资技术、管理优势与本土市场洞察，有助于在技术观察和应用方面取得进展。
- 虽然在不同股东与管理层之间进行更多协调，会影响数字化创新的决策速度，但使用中国市场客户线上化的数字化变更，仍是有必要和价值的。

2、“帮助营销员获客”成为主旋律，方式多样

问题-贵司在“帮助营销员直营获客”方面的举措和状态为：



关键发现

- “多样化”帮助营销员获客是共性规律。不同险企在偏好、成熟度方面做法不同：
 - “自有存量二开”是“无人拒绝”的集体共识。与“找资源、搞活动、鼓励自行”一起，成为最高采用率的方式。
 - 受限于资源禀赋和模式难度，“集团存量二开”、“BBC”这两类相对特殊的获客方式“没开展”比例最高。
 - 推动、促进、帮助个人“获客”、“老客二开”、“深挖私域”（7-9）看似常态、却依然有公司“没开展”、看似异常。复核后原因为“获客是营销员本分，不应由公司额外推进”。
 - 值得注意的是，“互联网公域”、“OMO”、“个人私域”等较新的获客方式，中介仍明显领先。同时中资、合资也在跟进中。
 - 中资偏好帮营销员获客，中介则更倾向于鼓励个人，合资相对均衡。

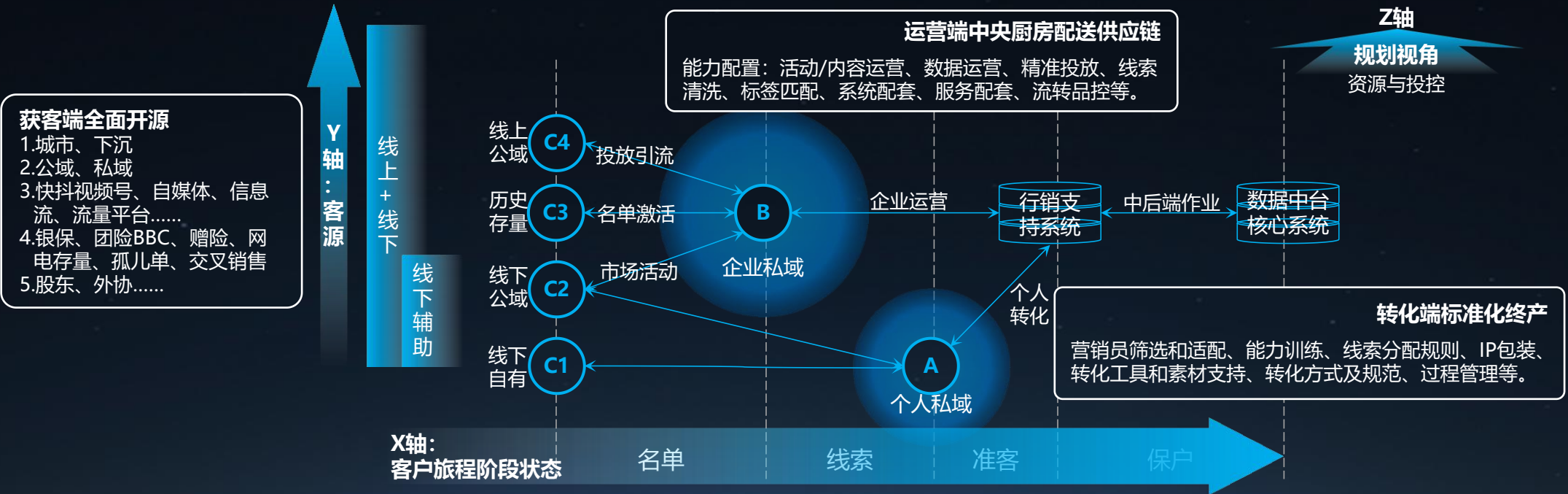
分析结论

- 作为保险营销永恒的集体命题，“多样化”获客是行业的不遗余力的探索。“公司帮营销员获客”日益替代“营销员自行获客”、成为主流。
- 与以往“不遗余力拉新为主”的策略不同，挖掘存量成为维持业务稳定的基本盘，在此基础上，再努力扩展增量市场，则成为实现业务增长的并行策略。
- 中介先进性：多个获客方式“常态化”，反映在营销专业性和应对市场变化的快速响应能力。
- 中资、合资差异性：中资在帮助获客方面更为积极，与其营销员能力结构、资源分配策略有关；合资在尝试新方法上更为谨慎，与需要平衡不同股东利益、风险管理的需要有关。
- 未来变化：2024年，可观察到主体公司普遍开始积极、主动投身于较为新型的营销获客方式，以“线上”为核心的新型获客能力，将逐步由中介向主体公司转移。

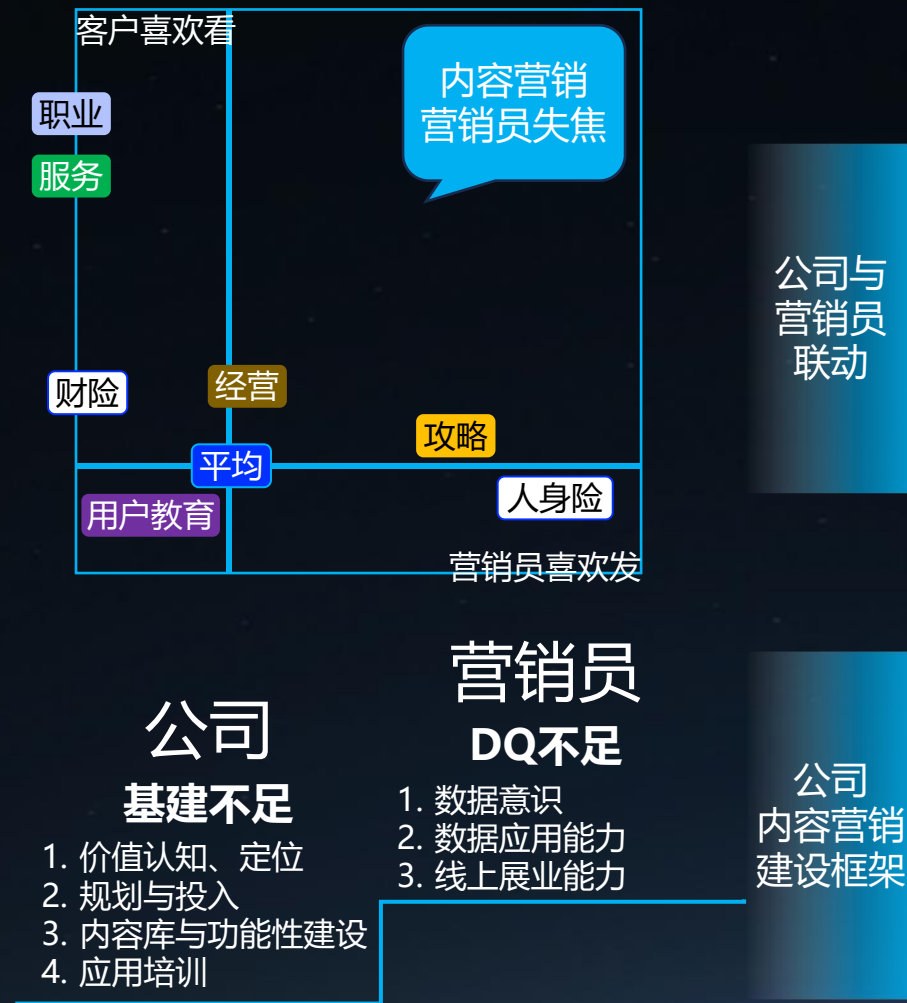
获客模式：从单点、零散，转向以客户旅程全链条、全局视角统筹规划

获客渠道多样，同时问题也不少，但并非无可救药：

现象与问题	原因分析	优化措施建议
1. 获客活动多、乱 2. 获客投入大，但产出有价值线索少 3. 能高质量获客，但无有效转化	1. 以部门为单位各行其道，各有一套，各不互通 2. 中央厨房未能发挥作用，线索配送粗糙 3. 内容生产粗糙，未能发挥标签等作用 4. 营销员缺乏相应系统化训练，能力模型不匹配 5. 营销员作业模式自由散漫，没有SOP和纠偏机制	1. 以客户为中心，统筹客户价值评估、挖掘，统一管理获客 2. 各业务、项目可行性评估，遵循“三端两段”连通端到端规则 3. 建立健全中央厨房职能，依据客户状态细化链路职能 4. 启用数据中台、内容标签等，作为内容生产投放的依据 5. 营销员系统化学习线上展业能力和数字化工具 6. 设立督导复盘机制，使营销员按作业要求执行



内容营销：中央厨房的价值体现，需要公司与营销员联动、提升能力



公司：分步骤强化基础建设

1. 站在整体业务流、队伍能力提升层面，梳理内容营销的价值和定位
2. 在内容库、应用场景、效果最大化、可运维层面，进行规划设计和资源投放
3. 与懂行、有经验外部伙伴合作，借鉴、融合综合能力
4. 引入“标签、数据、算法”，构建内生机制，完善多维度内容体系
5. 增加推荐算法，串联客户动线，优化工具功能
6. 引进营销员线上展业、内容营销能力提升培训
7. AIGC+AI尝试

营销员：提升数字化实战能力

1. 培养数据经营意识
2. 学习、提升数据应用能力
3. 学习、提升线上展业能力
4. 培养、固化数据推动团队、客户经营习惯

客户推进阶段		客户分层需求			
		日常交流	需求激发	话题切入	产品推荐
高端	• 关注财富增值 • 注重养老规划	• 投资传承 • 艺术品鉴	• 养老科普	• 居家服务 • 康养服务 • 产品软文	• 财富产品
中产	• 关注子女培养 • 注重品质生活	• 子女教育 • 储蓄理财	• 保险科普	• 健康服务 • 产品软文	• 财富产品 • 保障产品
大众	• 关注日常生活 • 关注育儿成长	• 生活常识 • 健康科普 • 育儿照护	• 政策要闻	• 理赔案例	• 保障产品
来源		外采+内生	外采+自产	内生+自产	

3、基础认知已非最大障碍，资源、能力不足是关键挑战和突破方向

问题-从个险来看，贵司在数字化营销方面，面临的挑战难度为：



关键发现

- 所有类型的公司面临的较大挑战，比较集中的包括“软性”和“资源、能力”两个层面：
 - 软性：企业创新文化、专项人才和经验等挑战，最为严重。
 - 资源、能力：包括“重视程度和预算、编制”、“自主创新能力，对新事物判断力”、“外勤/营销员数字化/线上获客、经营能力”、“外勤/营销员主管非现场管理、辅导能力”。
- 曾是最大挑战的“认知”问题，现在难度最低，75%中介认知自评“没难度”。
- 不同种类公司，面临的挑战有差异不同：
 - 中资公司：集中于“数字化营销”等具体业务层面的“资源”不足。
 - 合资公司：中、高程度分布最多，以“能力”尤甚。
 - 中介公司：普遍难度低，尤其在上层支持、认知、土壤层面。
- 整体而言，企业自评的挑战程度“合资>中资>中介”。

分析结论

- 数字化的最大挑战，从最为基础的“认识”层面，转移到“资源、能力”等实施中的现实需求，反映了行业整体数字化进程取得了一定的实质性进展，是整体的进步。
- “人才、预算、编制、能力”等现实需求，反映的是在业务实践中的困难。结合预调研当中、险企决策层提出的关注重点：ROI投产比，可研判在当下投入紧缩的行业整体局势下，包括数字化营销在内的行业转型，已到“行到水穷处，坐看云起时”的关键时刻，能否从量变突破实现质变。一是看谁能够坚持下去、耐得住性子，二是看谁能在资源支持方面，加大魄力、百上加斤。
- 结合前述分析，可知包括中介在内的、优先发优势的第三方业态的数字化能力，将在2024年起，全面向主体公司迁移，助力数字化营销转型。得此外力相助，行业整体转型有望在未来两年内，取得全面性突破、实现ROI转正。

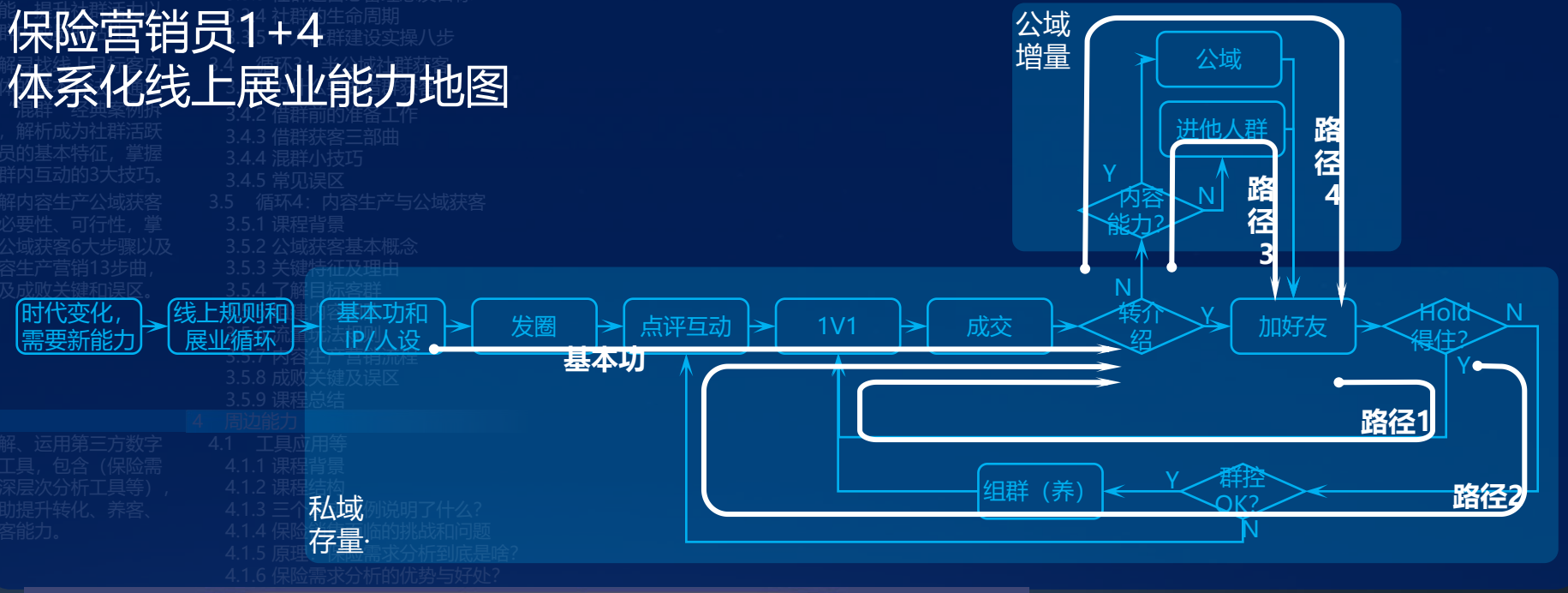
资源：营销员线上能力系统化训练1+4模块/11章/86节/500+分钟

通过解析移动互联网时代下的营销变化，剖析线上展业技能所需要的10项能力模型，通过真实案例分析能力短板成因，并给出提升举措。	1 导言
结合线上线下展业场景差异点，剖析线上展业基本规则与核心规则，介绍线上展业能力地图与实施路径，初步了解1项基本功与4个获客循环。	1.1 新时代营销员展业能力模型
了解人设与IP打造建立的底层逻辑，初步掌握打造人设、IP基础入门技巧，分析打造过程中的误区，并给出正确示范案例以及策略方法。	1.1.1 疫情，是卸收水
分析朋友圈常见错误案例，帮助学员掌握其建立信任的底层逻辑，给出朋友圈内容的4大方向与互动的4大技巧。	1.1.2 线上展业，是怎么来的？
对比微信沟通与其他沟通方式的异同，结合案例讲解聊天建立信任的4个方法，让学员告别传统话术，掌握创造话术能力，有效利用私聊，提升信任完成签单。	1.1.3 真实案例及分析
	1.1.4 能力模型——网感类（上）
	1.1.5 能力模型——网感类（下）
	1.1.6 能力模型——成长类（上）
	1.1.7 能力模型——成长类（下）
	1.1.8 课程总结复盘
	1.2 提供价值、建立信任，掌握1+4
	1.2.1 线上线下展业差异
	1.2.2 线上展业全套能力
	1.2.3 基本规则核心规则
	1.2.4 线上展业能力地图
	1.2.5 实施路径1项基本功
	1.2.6 实施路径4个循环
	1.2.7 课程总结
	2 1项基本功
	2.1 基本功：人设与IP
	2.1.1 课程背景
	2.1.2 微信要素数字化分析
	2.1.3 常见误区及分析
	2.1.4 个性签名
	2.1.5 昵称、头像、地区
	2.1.6 朋友圈
	2.1.7 验证消息、微信号
	2.1.8 课程总结复盘
	2.2 基本功：朋友圈
	2.2.1 朋友圈概览
	2.2.2 课程背景
	2.2.3 常见误区及分析
	2.2.4 重新认识朋友圈
	2.2.5 朋友圈建立信任底层逻辑
	2.2.6 朋友圈层次分类
	2.2.7 朋友圈发什么
	2.2.8 朋友圈怎么互动
	2.2.9 课程总结复盘
	2.3 基本功：1对1
	2.3.1 微信沟通与其他沟通方式的异同
	2.3.2 通过聊天建立信任的四个方法
	2.3.3 一次愉快的聊天怎么产生的
	2.3.4 聊天剖析——开聊
	2.3.5 聊天剖析——聊中
	2.3.6 聊天剖析——首位
	2.3.7 课程总结复盘

结合案例剖析客户转介绍的核心动机，以及各个转介绍关键节点的判断，让学员掌握如何让客户愿意为你转介绍的技巧。	3 4个获客循环
掌握如何通过线上信息来快速准确判断客户价值的4部曲，其中包含：观察收集、分析研判、价值评分、行动策略，并给出常见误区及分析。	3.1 循环1：私域转介绍
了解社群运营的底层逻辑，拆解社群运营经典案例，掌握制定适合学员自身的社群运营方案技能。	3.1.1 转介绍与裂变
	3.1.2 为什么给你转介绍
	3.1.3 转介绍的完整链路
	3.1.4 转介绍核心步骤五部曲
	3.1.5 转介绍复盘
	3.1.6 转介绍三大误区
	3.1.7 转介绍坐标图
	3.2 重点：快速准确判断客户价值
	3.2.1 为什么做这个事
	3.2.2 观察收集
	3.2.3 分析研判
	3.2.4 价值评分
	3.2.5 行动策略
	3.2.6 常见误区及分析
	3.2.7 习题
	3.3 循环2：私域社群运营养客
	3.3.1 为什么要做社群运营
	3.3.2 社群运营的常见误区
	3.3.3 社群运营必备理念及目标
	3.3.4 社群的生命周期
	3.3.5 社群建设实操八步
	3.4 循环3：公域社群获客
	3.4.1 课程背景
	3.4.2 信群前的准备工作
	3.4.3 借群获客三部曲
	3.4.4 混群小技巧
	3.4.5 常见误区
	3.5 循环4：内容生产与公域获客
	3.5.1 课程背景
	3.5.2 公域获客基本概念
	3.5.3 关键特征及理由
	3.5.4 了解目标客群
	3.5.5 内容生产与营销13步曲
	3.5.6 内容生产与营销13步曲
	3.5.7 内容生产与营销13步曲
	3.5.8 成败关键及误区
	3.5.9 课程总结
	4 周边能力
	4.1 工具应用等
	4.1.1 课程背景
	4.1.2 课程结构
	4.1.3 三个案例说明了什么？
	4.1.4 保险营销面临的挑战和问题
	4.1.5 原理：保险需求分析到底是啥？
	4.1.6 保险需求分析的优势与好处？

《穿透公私域：线上展业1+4》内容及适合群体						
层级		内容		适合群体		
基本功	导言	前测、应变		适合全体	有资源者	团队协作
	私域	入门、规则/误区、成长地图、IP 循环1：定位、营销、互动、成交/转介				
	工具	介绍、用法				
中级	半公域	循环2：社群、养客 循环3：找/进群、KOL				
高级	公域	循环4：适性研判、自媒体、内容生产、投放				

保险营销员1+4 体系化线上展业能力地图



4、中台将拉大竞争力差距，自动化营销、算法推荐是决胜点

问题-对于提供数字化营销相关功能的数据中台、业务中台，贵司的观点和态度是：



关键发现

- 普遍表示“不够用、要升级”。不同类别公司，升级实现方式偏好不同：中介以“自研”为主，合资优先考虑“外采”，中资无明显偏好。
- 六类中台功能中，按照选择数量评价需求烈度排序为：数据分析报表>自动化营销>算法推荐策略>客户识别>标签体系>内容管理。
- 六类中台功能中，不同类公司需求和满足方式差异明显：中介全面升级要求最为突出，中介对当前状态较满意，倾向于通过“自研”实现升级。

分析结论

- 不同功能的需求烈度评价体现了数字化当前成熟度，升级方式的选择倾向则反映了路径选择时的自信程度或资源充裕度。
- 数据分析报表：反映出对数据驱动决策的重视，几乎是刚需意味着在营销中，人工参与程度仍较高、自动化程度不足。
- 自动化营销：对提高营销效率、降低成本需求强烈。随着自动化营销的日益普及，过程中人工的参与度、精准性将逐步提升，成本效率将得到进一步优化。
- 算法推荐策略：是成本效率的产物，也表明希望通过智能化提升客户体验。
- 客户识别、标签体系、内容管理：较为重要，许多公司已有，对客户细分和精准营销的关注，但仍需增补。
- “中介”依然体现出在数字化营销方面的领先性，与之相比之下，合资公司的选择，体现了群体性的危机感和急迫性。这其中，合资公司的决策习惯、变革的主动姿态，将对转型起到决定性作用。
- 包括数据中台、业务中台的“中台”，是行业精细化、高质量发展的标志。
- 与其他如互联网、电商等行业的成熟做法相比，常态化程度不高，应用深度、广度、频次不足。这也正是保险行业整体数字化转型过程中必经之路：**数据化、资产化、精细化、自动化、可视化、全员化、常态化**等，这与相对粗放的“传统”营销管理方式和习惯，互为挑战，而且挑战巨大。
- 相较于前端的营销支撑系统、后端的核心业务系统，衔接两端的中台其实已有一定基础，不少功能已在当下保险业其他业务系统中有所体现，部分功能已高度成熟、高频应用，只是尚未命名或整合为“中台”。因此，对于数字化转型初期、初级企业，看似重要性、紧迫性不高，投入会相对保守。但对于相对成熟或追逐“运营利润和能效比”的企业，则是迫在眉睫的**内源式竞争力**。

营销中台：承前启后，覆盖客户旅程所有触点、洞察数据、快速支撑运营

腾讯营销云解决方案优势

必要性和价值

- 通过建设统一的营销中心，**打通保司各个系统的用户数据**，解决保司内部触点分散，数据分散，数据无法统一管理的问题
- 通过**全渠道触点的整合**，统一规划运营活动，解决保司总分之间、部门之间用户各自运营，策略分散，缺少统一营销规划的问题。
- 通过完整的数据闭环呈现日常业务经营以及不定期活动营销情况，辅助保司业务人员通过**数据驱动营销活动优化**，不断提升数字化客户经营效果

公私域一体化

提供从公域广告到私域触点的全链条、全触点触达能力，连通公私域一体化，实现流量变留量的持续运营

全模块能力

提供从数据采集、用户管理、内容管理、广告投放、营销自动化、分析洞察的全模块产品能力，打造完整的数字化营销闭环

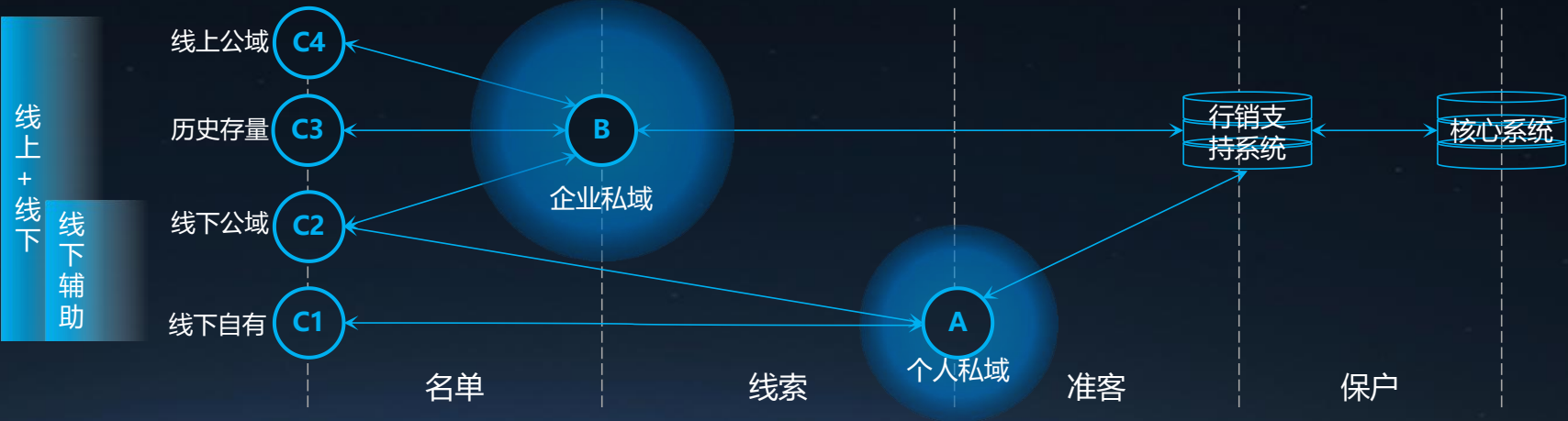
智能化升级

利用大模型和大数据能力，将行业know-how在规赋能品牌方，实现营销的智能化升级，降低营销中心门槛，提升营销效果

生态独特性

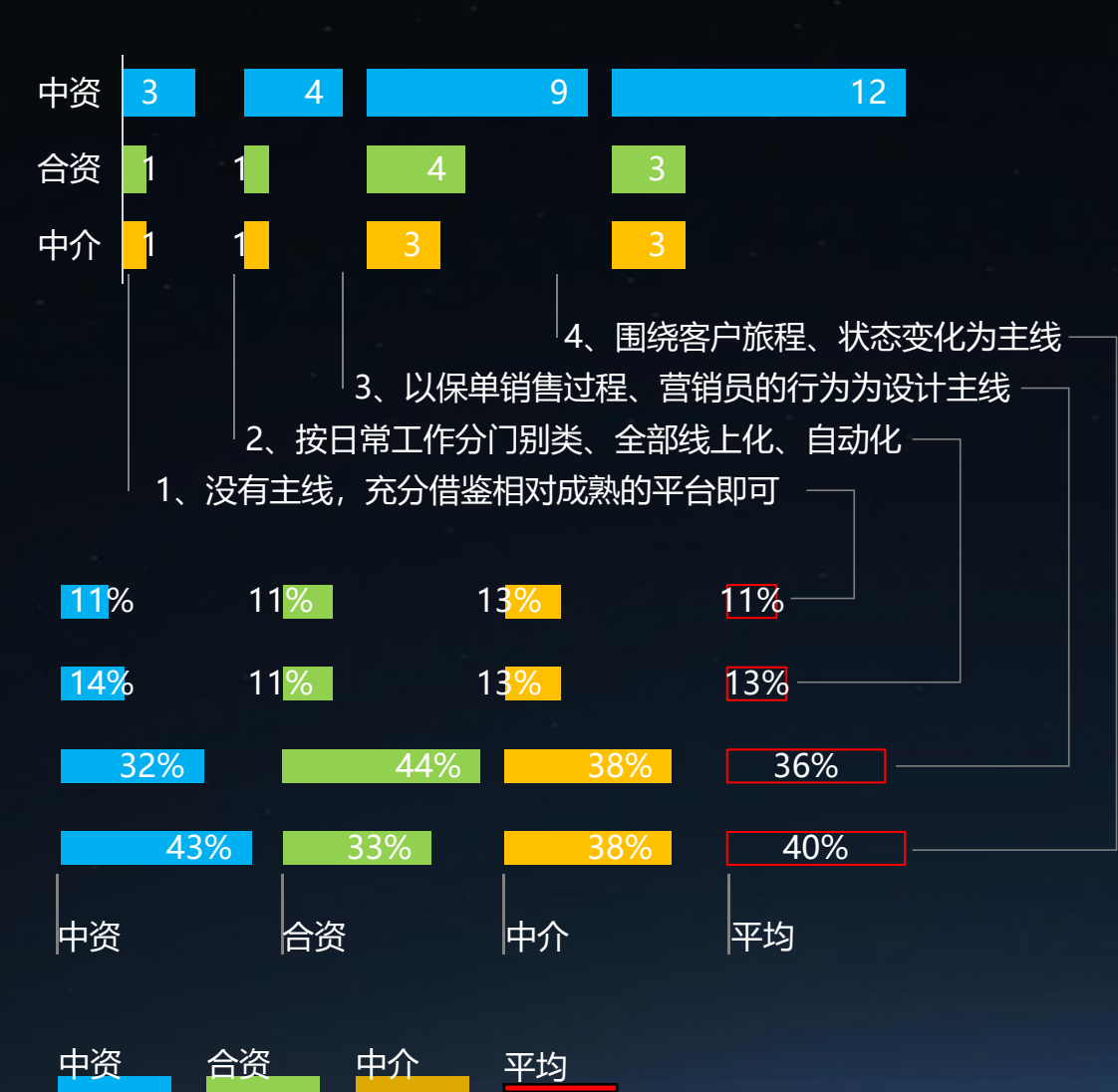
以业务需求出发，结合腾讯生态形成数据产品应用，持续探索生态能力在营销领域的业务价值

腾讯-加保企点营销中心 CDP+MA



5、“以客户为中心”已是系统灵魂主流，仍有六成公司亟待升级

问题-贵司数字化营销相关系统，规划建设的基本主线，符合或接近以下某个核心思想？



关键发现

- 代表较高规划设计水平的、围绕客户旅程、状态变化为主线的设计思想，占比高达40%，代表险企在经营思想方面，已经趋向成熟；代表相对传统的“以保单销售过程、营销员的行为为设计主线”，35.6%的占比仍不低；仍有接近1/4的险企，对于数字化系统与公司导向、模式转型之间的关系缺乏思考和响应的资源配置和必要的行动。
- 在“数字化系统的”设计先进性方面，无论是绝对数量（12）、还是占比（43%），“围绕客户旅程、状态变化为主线”最高的中资，都遥遥领先于中介与合资公司。

分析结论

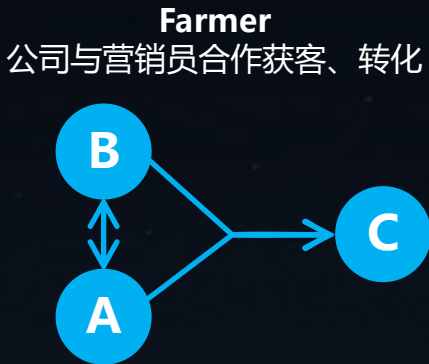
- 营销系统的规划、建设，是否有灵魂（前瞻性逻辑主线），取决于三方面因素、缺一不可：
 - 公司战略中，是否有“以客户为中心”的内核、导向和配套举措；
 - 公司组织职能、经营模式、营销体系中，是否有主动变革传统模式的意识和配套举措；
 - 数字化应用系统的规划、设计，是否具备业务、IT和第三方咨询等综合能力。
- 中资相对领先，与其较早投入、相对资源和经验丰富有关。合资公司受制于股东和体制，数字化投入较慢。而中介的意识领先，但囿于经验、技术、人力、资金等资源要素，在基础建设层面受制。
- 中国内地第一代数字化营销系统，本世纪初起步时的设计主旨，即“以保单销售过程、营销员的行为为设计主线”。迄今仍有60%的公司仍未超越，或停留于更原始的“线上化、自动化”状态，甚至缺乏简单模仿，其成本、效率、用户体验和可用性、扩展性问题较多，难以满足转型需求，甚至成为掣肘，需要尽快以“围绕客户旅程、状态变化为主线”的设计思想，进行更新升级：
 - 没有主线，充分借鉴相对成熟的平台：无规划，仅提供某些单点、基本功能，且常伴以扩展性、用户体验差等现象，对新型需协同、自动化、智能化业务需求，要么无法满足，要么乱打补丁，致运维成本高企、用户怨言丛生。建议重新规划设计。
 - 按日常工作分门别类、全部线上化、自动化：缺乏前瞻性统一规划，且常伴以数据孤岛、重复建设、用户体验混乱、运维管理混乱等现象。建议重新规划设计。
 - 以保单销售过程、营销员的行为为设计主线：有设计思想但较为陈旧，难以适应未来变化。更大的挑战在于：需要公司营销、管理模式的“业务”变革作为前导，系统仅是配套。如果没有前导的业务变革，系统更新升级的紧迫性和价值，就难以体现。
 - 围绕客户旅程、状态变化为主线：是能够快速洞察动态、实现公司内部资源动态整合、大幅度业务协同敏态支撑的理想状态，在速度、精度、成本、效率效能等多方面，较好匹配公司的模式转型和业务发展。

以客户为中心，是推动系统规划、组织行为共同转型的经营内核

以营销员为中心

以客户为中心

经营模型



模型核心

流程主轴

价值目标

目标主体

销售方法

销售逻辑

以渠道、销售过程、动作为中心

获客→蓄客→养客→促客
接触→需求挖掘→方案→说明→促成→转介

如何提升既有流程各环节成本效率

营销员承担“获客-转化”全流程、所有环节

基于线下面对面缘故法

发现、教育、说服

以客户生命周期、旅程、状态为中心

名单→线索→准客→客户
触达→看到→了解→尝试→购买→复购

如何以最佳成本效率推进客户状态变化

能效高者负责单个环节，公司-个体分工、协作

+线上不见面陌生客源

+筛选、适配

以终为始布局要点

1. 客户状态变化为中心
2. 全链路
3. 关注端，更关注段
4. IP：统一、个性、价值
5. 强化险企内、外协同
6. 信任、信任、信任
7. 从ToB转向ToC

6、“多样化、客户需求优先”主导平台选择偏好，合资相对保守

问题-贵司用于营销支持、客户服务的自营平台，以什么形式呈现：

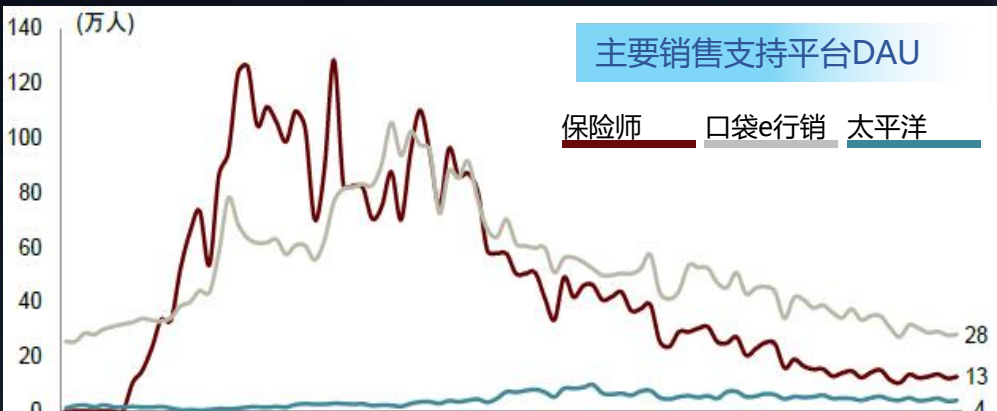
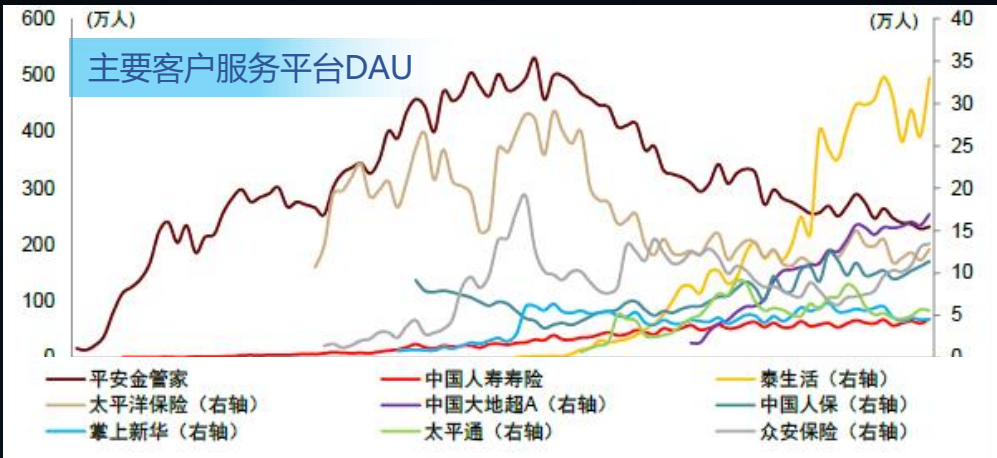


- 关键发现
- 多样性，是险企在选择业务平台时的首要特征。在对不同种类用户的服务支撑平台选择方面，“腾讯系”平台渗透率最高：
 - 客户平台首选：公众号、小程序、APP
 - 营销平台首选：APP、公众号、企微
 - 内勤平台首选：内网、企微、APP
 - 不同业态的多样化程度不同：
 - 中资：倾向重投入APP面向客户和内勤，同时客户平台多样性落后
 - 合资：比中资更重视客户多平台，营销支持比中资倾向于“轻投入”的企微
 - 中介：平台选择显然激进，除“客户APP”，多平台不遗余力，全面领先于中资、中介

- 分析结论
- 平台选择多样化，一方面是好事，说明险企在数字化服务经营体系的规划和投入时，有良好的意愿和相对有魄力的投入，也带来了良好的效果。同时，也存在“不成熟”的普遍问题，如“宁滥勿缺”，平台多样化，但用户体验却没有同步提升，仍存在客户访问断头路、平台太多、数据口径不一、重复建设与数据孤岛并存、运维成本高等问题，甚至有多家企业出现了“平台混乱、定期重整”的低水平问题。
 - 上述问题的根源，主要源于问题险企有数字化意愿同时，长期规划、顶层设计能力不足，加上组织架构缺乏统筹职能，部门墙割裂了整体性。部分较为突出、严重的问题如下：
 - 在没有为客户提供足够多的、高频、有价值服务时，盲目采用APP，用户活跃度不高时，不得不花费高昂的运维成本。
 - 总分公司缺乏统一管理，轻量化平台归口混乱，如公众号、H5等，出现多路径、歧路、断头路等，用户迷路。
 - 一个不得不承认、无法回避的现实问题，如合资公司在营销、内勤的平台选择时，性能和功能性更高的APP、网络用户熟悉的公众号、H5、小程序比例普遍偏低，同时轻量化的企微比例较高，一方面是数字化转型决心相对保守，同时也有市场洞察、IT资源不足、转型受制于外方股东的困境。如不改善，可能面临竞争力不足的挑战。

平台选择没有对错，优先考虑用户体验，资源丰富时尽量APP

部分保险客服、销支平台8年跟踪数据



平台建设
取决于
资源投入

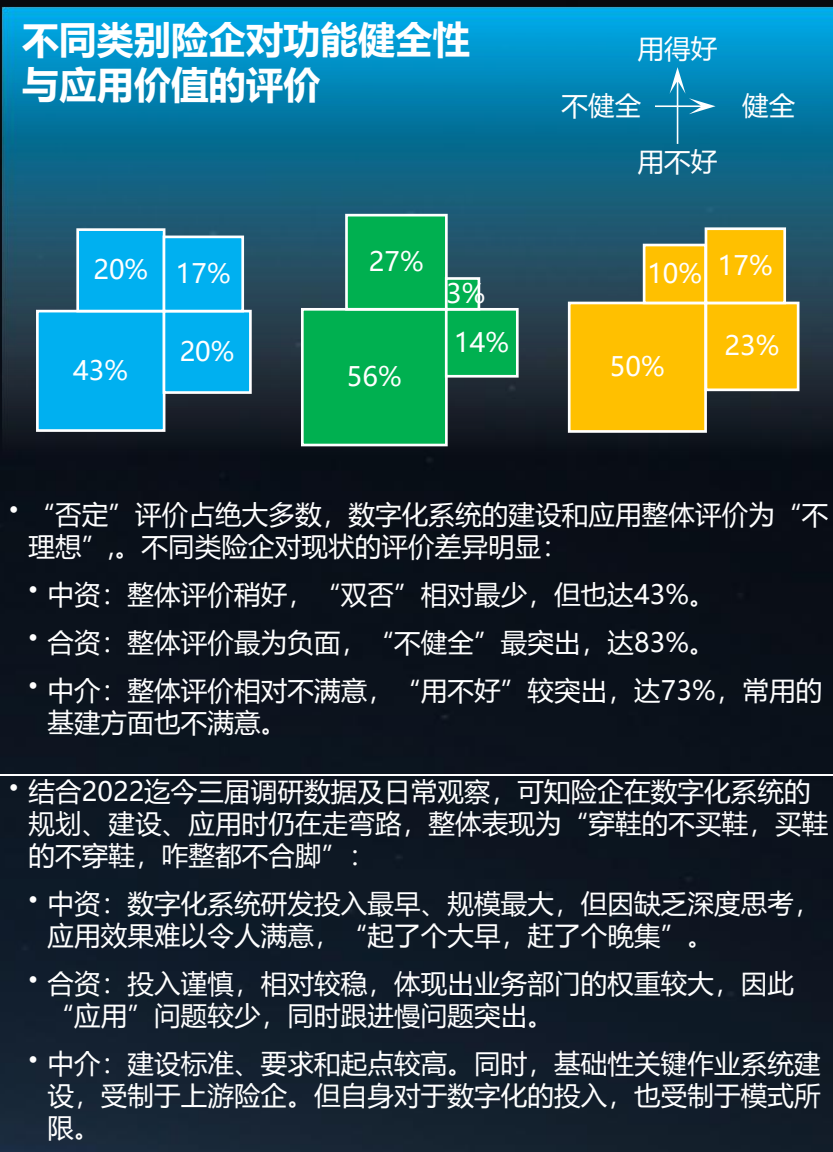
	客户服务	销售支持	内部管理
PC端网站	标配，应有尽有	可有可无	必备
APP	有大量高频高价值刚需服务必备，否则不建议	优选	如有高频刚需必备，否则不建议
公众号	基础服务必备	可有可无	可有可无
H5	标配，应有尽有	可有可无	可有可无
小程序	资源足够时优选	必备	可有可无
微信企业版	优选	优选	优选
飞书钉钉	不适合	不适合	重协作优选飞书 重管理优选钉钉

7、对已有数字化系统的价值评价不及预期

问题-贵司数字化营销和销售支持系统，包括功能板块和应用评价为：



中资 合资 中介 平均



ROI被高度关注是表象，根源是数字化基建不完善、缺乏成功经验借鉴

	现象	原因	对策
A公司 IT吐槽	业务乱提需求，开发出来没人用	• 数字化甩给IT • 业务只提需求，不理应用成效	• 在业务条线，建立数字化统筹智能 • 项目审核包含运营责任
B公司 销支吐槽	活动搞了，获客了，没转化	• 活动主题、链路设计粗糙 • 标签匹配不到位 • 营销员能力不匹配	• 细化链路设计 • 建立“客户-营销员”匹配算法 • 训练营销员线上能力
C公司 业务吐槽	这里不好用，那里不好用	• 业务不会提需求 • IT忽视用户体验 • 只给刀、不给刀法	• 统筹职能中需含产品、BA等专业能力 • 注重营销、管理转型培训
D公司 营销员吐槽	资讯太多，但该发啥、不该发啥，我也不懂啊	• 有资讯，无有效反馈机制 • 营销员能力不匹配、无培训 • 内容营销简单化	• 功能设计优化 • 强化营销员KYC培训
E公司 客户吐槽	办个业务要迷路，一个问题多答案	• 平台规划没有统筹 • 归属部门行为随意	• 多渠道客户统筹管理 • 以客户旅程为核心设计平台功能 • 统一知识库和运维机制

组织架构：

设立数字化、客户价值管理两个横向职能，贯穿于纵向的职能部门

变革能力：

以“客户旅程”为轴，推动状态变化为目标，整合公司资源，营销服务一体化

新能力：

赋能的能力、触点的能力，进行同步升级

8、对自媒体日渐开放，短视频将由企业牵头、成为行业标配

问题-对于营销员通过公众号、短视频、直播等自媒体形式传播内容，进行个人IP打造、线上获客、产品宣传、客户经营等个人行为，贵司的现状和态度为：



关键发现

- 险企对营销员个人的自媒体展业应用，普遍持“开放、追责”并存的态度，不同类别险企的开放程度有较为明显的差异：
- 中资：开放程度为“谨慎”。主动支持程度最低。
- 合资：开放程度为“管控”。强调公司主导。
- 中介：开放程度为“宽松”。强调个体自主。
- 在自媒体流量平台选择方面，虽然都有一定的多样性，但主体公司明显倾向于主流平台，多样性不及中介，其中中资尤甚。

分析结论

- 自媒体在保险行业的流行，起于2013-2014年，初期均由主体公司——尤其是大型、头部险企官方主导的公众号为主。自2016年开始，自媒体频繁出现于中介经代公司、由互联网中介产品供应链支撑的第三方工作室，2020年左右固化为成熟的第三方业态，形态上增加了“短视频、直播”，开始通过移动互联网，大范围影响保险市场。但主体公司一直持“严控”态度，不鼓励甚至反对营销员运营个人自媒体。
- 继短视频开始大范围影响各个行业之际，2023年开始，部分头部、中资公司开始转变态度，鼓励营销员在不违规的前提下，尝试短视频。2024年，部分第三方培训机构、MCN公司、经代公司和已经有一定经验的工作室，开始向主体公司输出“自媒体能力”。
- 期间促使险企下决心开放短视频权限、最为有影响力的第三方机构，是以“加保科技”为主的保险科技公司，推出了《视频工厂》这一可以有效解决“合规、效率、成本”问题的短视频系统工具，彻底解决了险企对短视频“想推不敢推”的顾虑。
- 截至2024年7月，互联网上短视频账号约15万，存在大量“低品质、误导、价值观”问题。随着技术发展、公司介入，可以预见：短视频账号将快速增长，并将成为未来保险行业数字化营销最为重要的商业物料，其“生产、传播”，将由营销员个人行为，迅速转变为“在公司主导下，第三方支持下，公司-团队-个人共同生产、协同传播”的常态行为，自媒体能力将成为营销员必备的新技能，短视频生产将由“高成本、低效率、品质参差”的手工作业，转变为“低成本、高效率、高品质”的“手工+软件”作业模式。
- 因此，中资、合资公司应变被动为主动，提速、强化从公司到团队、个人的自媒体能力，尽快提供公司、产品、服务和团队、个人的IP价值。

内外条件日渐成熟，短视频等多媒体能力是技术兑现价值的重要“刀法”

加保
IP公式

面向目标客群，以高质量的图、文、短、直、活动等形式，有计划、持续输出以“信任”为主题的内容

建立并维护一个

值得信任

的

个人/团队/企业IP

用户体验

——麦肯锡信任公式

$$= \text{可靠性} \times \text{资质能力} \times \text{亲近程度} / \text{自我取向}$$

人品 专业 情感关系 立场

主题
内核

图片 文字 音频 视频 直播 活动

$$= (\text{符号/形象} + \text{言行}) \times \text{时间}$$

形式
载体

认知方法论逐渐成型
网络技术日益成熟
生产管理日渐成型
应用领域日益广泛

价值得以兑现

短视频应用演进
及成熟度



团队IP-短视频日常工作流



9、保险业普遍快速引入AI，倾向于与基建厂商合作、发力应用

问题-下面哪些描述，比较符合贵司在AI（人工智能）方面的现状和诉求：



关键发现

- 无论在规划、实施或成果三方面看，行业对AI接受度是全方位的。根据自身特点和市场需求，不同公司采取不同策略，在AI应用领域上有所侧重：
- 中资：多数处于探索阶段，有明确的技术发展路线图和长期规划。对应用持乐观态度，但还在制定具体计划。
- 合资：态度积极开放，部分已在产品和服务创新中扮演重要角色。
- 中介：态度相对谨慎，部分公司已开始在特定领域取得一定成果。数据质量和数据隐私是应用的主要关注点。
- 综合评价排序：合资>中资>中介。
- 在AI应用过程中，企业最为看重的是“数据质量和数据隐私”，其次是技术的可解释性和透明度也是关注点。
- 虽然占比最少，但仍然有险企在多个选项中选择了“无法回答”，这一现状令人吃惊。

分析结论

- 与其他调研数据呈现的“中介领先”不同，关于AI的现状和诉求，合资公司体现出了相当大的前瞻性进取心。走访复核后可知原因主要是：常态的数字化转型，合资险企因“起步晚、投入小、制约多”等历史原因不占优势。而在AI领域中，竞争者无太多先发优势，同行们站在同一起跑线上，因而有胜出机会。
- 极少有险企拥有AI——尤其是LLM大模型的基础建设能力，因此，与行业外专业AI基础能力公司合作，是所有险企的共识。根据追问和日常观察，行业普遍采用的模式是“第三方大模型+企业小模型+企业数据”，邀请行业垂直合作伙伴，进行建模和精调。在此基础上，准确率可能性已达90%左右，尚有10%是“最后的屏障”。
- 多个险企表示关注数据隐私，亦是解决“最后的屏障”的最佳路径。目前，尚未有兼顾可用性和隐私的最佳解决方案。其他领域有成功经验的“邀请用户参与”，在保险行业是否能成功，存在疑问和挑战。但除此之外，尚无太多解决方案。
- 无论进度如何，AI都已是行业整体突破的共识。由此可见，2023年开始的“AI年”，已经在2024正式进入全行业高速狂奔的阶段。

10、AI被视为超车利器，在营销、服务、风控等关键竞争场景被寄予厚望

问题-贵司认为在哪些业务场景引入大数据、AI相关技术有价值：



关键发现

- 落实到业务场景中，险企对AI的需求非常具体且明确：高比例集中于“营销与客户经营”、“风控客服”两个板块。
- 中资：对AI的需求清晰、明确、全面。同时也有部分险企没做好准备，选择了“无法回答”。
- 合资：与对AI的需求意向最热不同，在落实到具体场景时，合资公司的选择呈现为截然不同和两极分化，在“无法回答”和“可有可无”中的比例最高。
- 中介：选线呈“态度分明，且热烈”，一方面在“很需要”中比例最高，同时也有相当比例的中介在“方案自动化”和“团队”模块中坚决放弃。

分析结论

AI被视为实现弯道超车的利器

近期行业中探索人工智能的险企，要么是头部中资，要么是有互联网基因的中介。这与调研数据结论高度一致：虽然合资公司在面向AI的意愿方面最为领先，但在落实到实际场景当中时，要么无法回答，要么在需要程度上落后于中资和中介。

与数字化转型的急迫性和力度相匹配，中介在面对AI时最为进取，技术力量积淀、可动用的资金、场景丰富性方面，中介不及主体公司，但其主动性、相对丰富的营销语料，吸引了领先的AI大厂并在营销领域进行了类似的有益尝试，以此带动了AI的落地。

• **AI和大厂，将强化保险业竞争的马太效应。**

保险行业可体现AI价值的应用场景非常丰富，同时险企少有算力和自建大模型能力，只能与AI大厂合作。鉴于AI赛道也必将因马太效应而逐步走向集中，未来AI能力将集中于少数AI大厂。

不具备基础能力的保险行业、企业，在寻求合作的过程中，有可能面临话语权不足的被动状况。参调中选择“无法回答”的险企和动作慢的小型险企将无法登上AI快车，竞争差距被拉大。

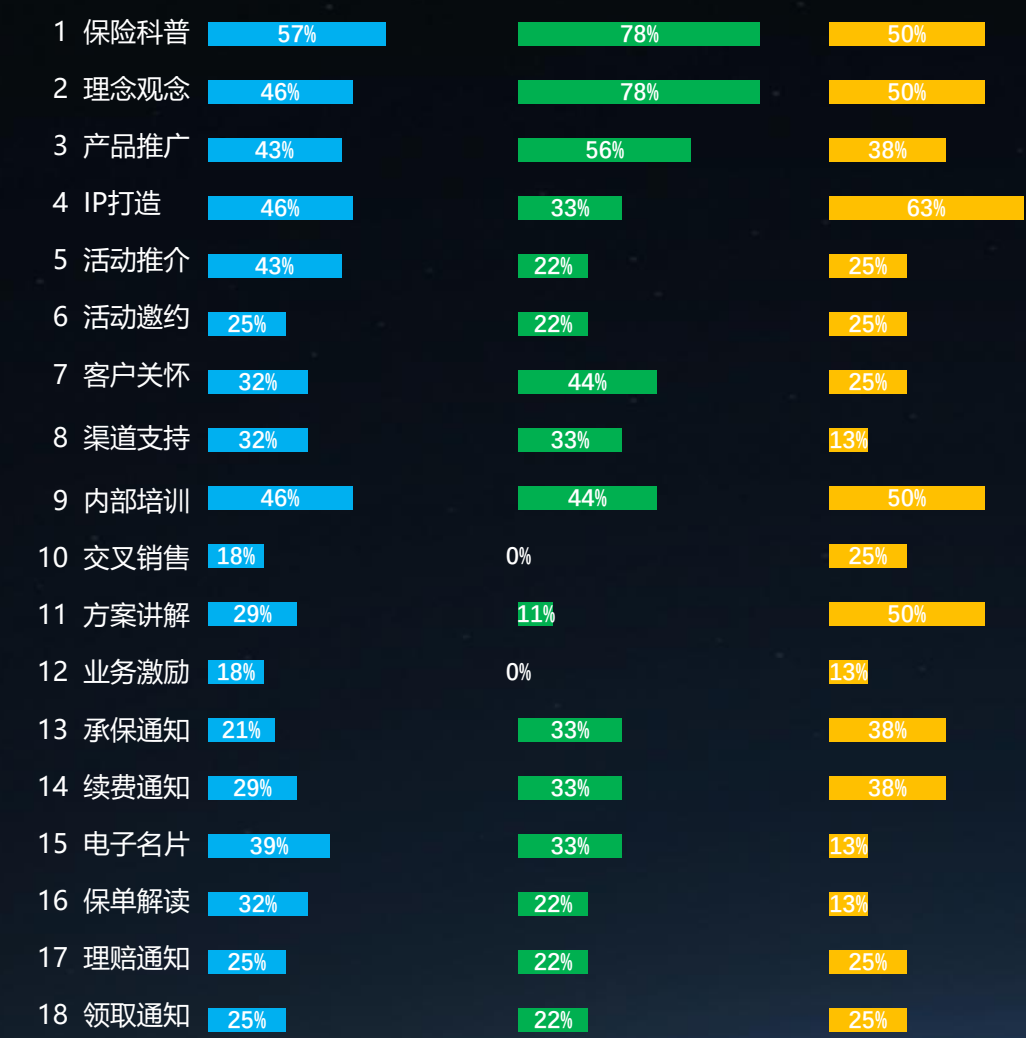
中资 合资 中介

营销中台+AI覆盖客户旅程，让“待客之道”高效、精准、超预期



11、口播短视频渐由企业主导、成为行业标配，价值有待进一步挖掘

问题-（公司官方）基于数字人和真人，可分别为公司官方、营销员个人生成合规的个性化口播短视频，并已在以下场景中有不同程度的应用。贵司在不同业务场景中的应用状况为：



中资 合资 中介

- 关键发现
- 虽然在公司层面的应用尚不普遍，仅保险科普（59%）、理念观念（52%）较多，但口播短视频的广泛应用，已获得了行业共识。公司主导、推动短视频的应用开始逐步转变：
 - 由主要集中于个人应用，转变为公司介入、引导，短视频生产管理系统化、平台化
 - 由初期的数字人口播，转变为“数字人、真人”结合
 - 由科普、理念观念、IP打造等少数场景为主，增加到售前、中、后多阶段、多场景应用
 - 不同类公司的应用范围、侧重不同，但无本质区别、差别不大：
 - 中资：表现活跃，尤其在产品推广、IP打造、客户关怀、渠道支持等场景应用广泛
 - 合资：应用相对有限，多公司在多个场景中选择了“没应用”，态度谨慎
 - 中介：应用参差不齐，但整体开放，部分公司在多个场景中已有应用
 - 虽说中介应用短视频起步较早，但多由营销员个人使用；公司应用方面，不同种类公司，起步趋同。

分析结论

短视频应用较为初级，需充分挖掘其价值。

正因为有着“高传播、低门槛、强互动”的优势，包括保险在内的所有行业，在营销领域都大范围引入了短视频。同时，因为相对其他行业起步较晚，保险业对于短视频的本质性认知还不够，尚未意识到其势必由公司主导的、最为重要的商业传播物料，因此，对于短视频的价值认知、投入和介入深度，远不足以促使其实现最大价值。其最为显著的表现，是企业层面简单视之为在售前才需要的“宣传品”，因而需要管控，远没有充分挖掘其价值，如售中、售后等多场景应用方案，均由垂直领域的第三方公司（本调研的参与方“加保科技”）率先提出，才得以在部分公司迅速应用，并取得成效。

由公司主导的短视频应用，具有“合规、高品质、一致性、更低成本”的优势，需站在“营销+服务”的全链条层面，进行全方位规划设计，并建设与核心业务系统、人管系统打通的生产管理平台，以“定制化”内容主题模板形式，将“数字人”、“真人”融合使用。其中，基于AI的“数字人”主要用于标准化场景，覆盖售前售中售后全场景，“真人”主要用于售前场景。

同期，与外部第三方供应商合作，建设优质内容长期供给机制。其中，基础建设成本由公司承担，应用、运营成本由公司、个人酌情共担。

部分险企后发先至，不仅在多个场景中，灵活运用短视频，而且由公司与个人协同、组合多种手段和多场景，布局应用于大型营销活动，取得了极为明显的效果，公司品牌、特色服务等优势，在互联网的声量得以百倍扩大，有效支持了营销员的私域经营。

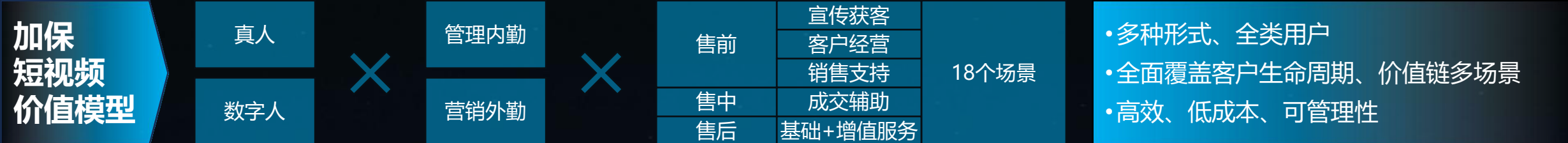
12、个人短视频日益普及，配合公司管控，应用于局部场景

问题-（营销员个人）基于数字人和真人，可分别为公司官方、营销员个人生成合规的个性化口播短视频，并已在以下场景中有不同程度的应用。贵司在不同业务场景中的应用状况为：



- 关键发现**
 - 短视频的（营销员）个人应用，与公司主导的应用状况有比较明显的区别：
 - 在应用范围方面，个人应用场景更少、更窄，集中于“售前”范围。越是售中、售后，“没有应用”的越多。
 - 由于有先发优势、管控宽松，中介的个人应用明显领先，合资公司不仅应用最少，而且公司不怎么参与。
 - 虽然可观察到：很多中资、合资公司在2024年，开始主动、鼓励营销员应用短视频，但在调研数据中，尚未反映出其应用的场景范围优势。
- 分析结论**
 - 短视频的行业商用，起于个人。保险业应用源于众多依附于保险供应链平台的小型工作室，后转变为依靠互联网经营的经代中介，发展成为生命力旺盛的业态，为业界正视。
 - 相对“野蛮”的特性，既是生命力之源，也带来诸多规范性、导向型问题，这使众多主体公司在短视频经验不足的情况下，对其“可望而不可即、想做不敢做”的根本原因，对个人应用也采取了“宁杀错、不犯错”的保守态度。
 - 随着AI技术的发展，短视频内容“合规、可控”成为现实。极大提升了短视频的应用空间。
 - 同时，大量主体公司开始引入第三方培训、MCN机构，鼓励营销员个体学习短视频生产应用。但囿于经验、水平、费用等制约，短视频仍然存在品质、合规问题，且生产效率低下、成本高昂，制约了营销员个人应用短视频展业的空间。
 - 短视频更大的价值，取决于能否“大范围、高效率、低成本、高品质、合规”，但依赖手工作业，营销员显然无法达到上述要求。随着公司在短视频领域的主动、深度介入，营销员个人手工生产短视频将越来越少，尤其是涉及售中、售后，需要对接公司业务系统的标准化、自动化短视频。
 - 可以预见，未来大范围应用的短视频，其中极少数个性化、非标的部分，仍将由营销员手工生产，其余大量标准化的部分，将由短视频生产管理平台生产。

短视频高级应用：融合公司背书，多触点、视觉表达的自动化个人广告



保险科普	理念观念	产品促销	IP传播	活动推介	活动邀约	客户关怀	渠道支持	渠道培训	交叉销售	方案讲解	业务激励	承保通知	续费通知	平台导览	保单解读	理赔通知	领取通知
宣传获客			客户经营				销售支持			成交辅助			基础+增值服务				
售前										售中			售后				

短视频高级应用：以定制模板联动上下、一呼百应，营销战役贯通私域

确立制空权

营销员半自动短视频
高密度定点持续轰炸

聚焦营销员私域，结合既有营销方案基础，启用《视频工厂》的定制模板，以专题、系列、个性化短视频，通过个人视频号，持续、精细化、高密度覆盖新、老客群，百倍提升公司、品牌、产品传播声量，帮助营销员多次触达客户、传输理念、传递产品、促销促成，实现差异化竞争优势。

空中补给线

管理层全自动短视频
高频次定向分层激励

以公司关键高管的数字人分身，定期、动态合成个性化激励短视频，通过销售支持平台，多轮次、自动推送给达标的机构总、团队长、营销员。



主题设计目的： 推动客户状态

汇报、互动

兴趣、咨询

深化、释疑

强化、确认意向

分红专题 系列模板

公司年报总揽

投资理财理念与建议

错过了3.0，别错过分红险

一句话说清楚分红

分红高低，与你何干？

什么家庭该买分红？

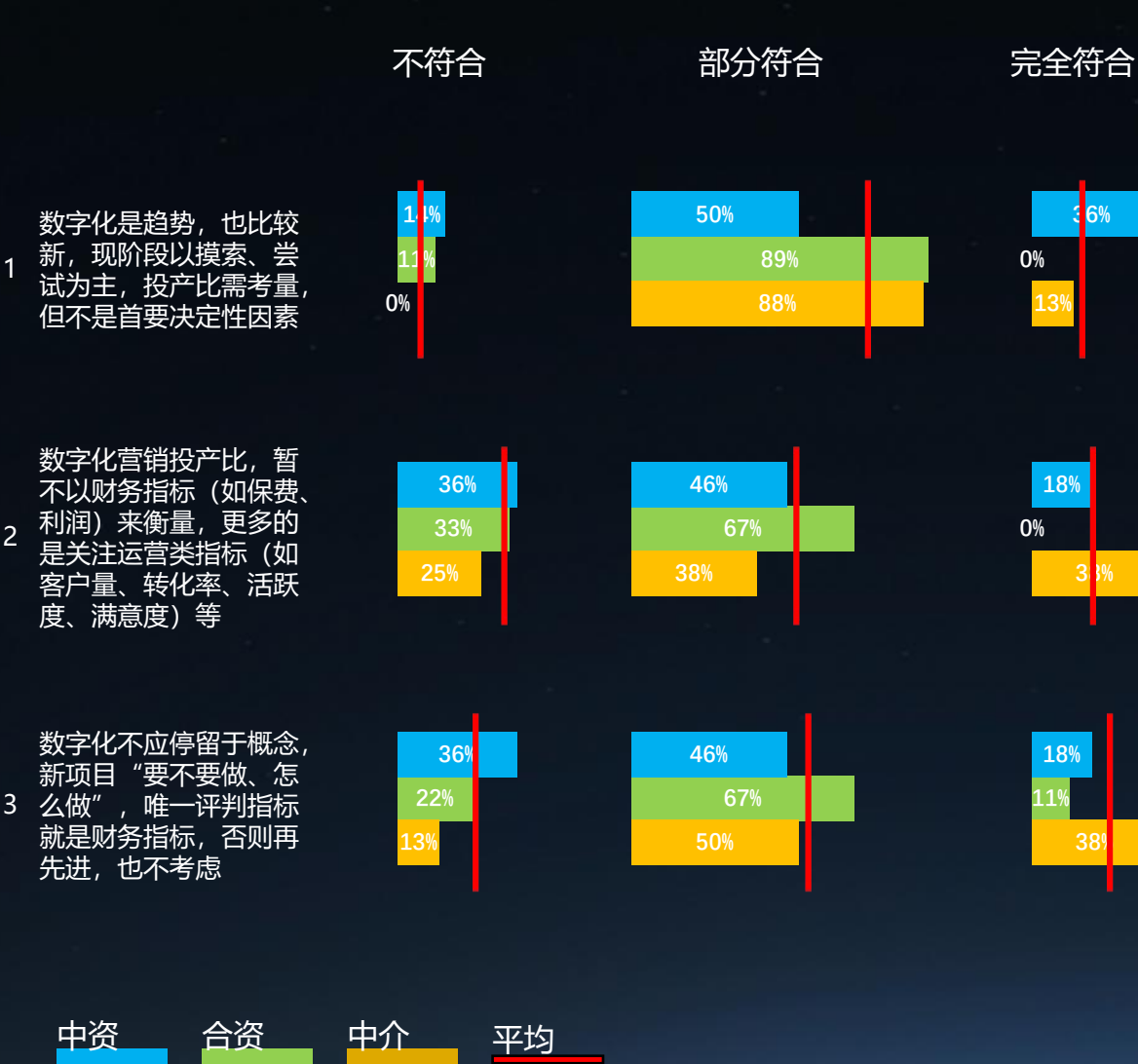
分红储蓄年金，傻傻分不清？

分红有多少，怎样才能心里有数？

不拿分红，可能更划算

分红的钱，还可以干什么？

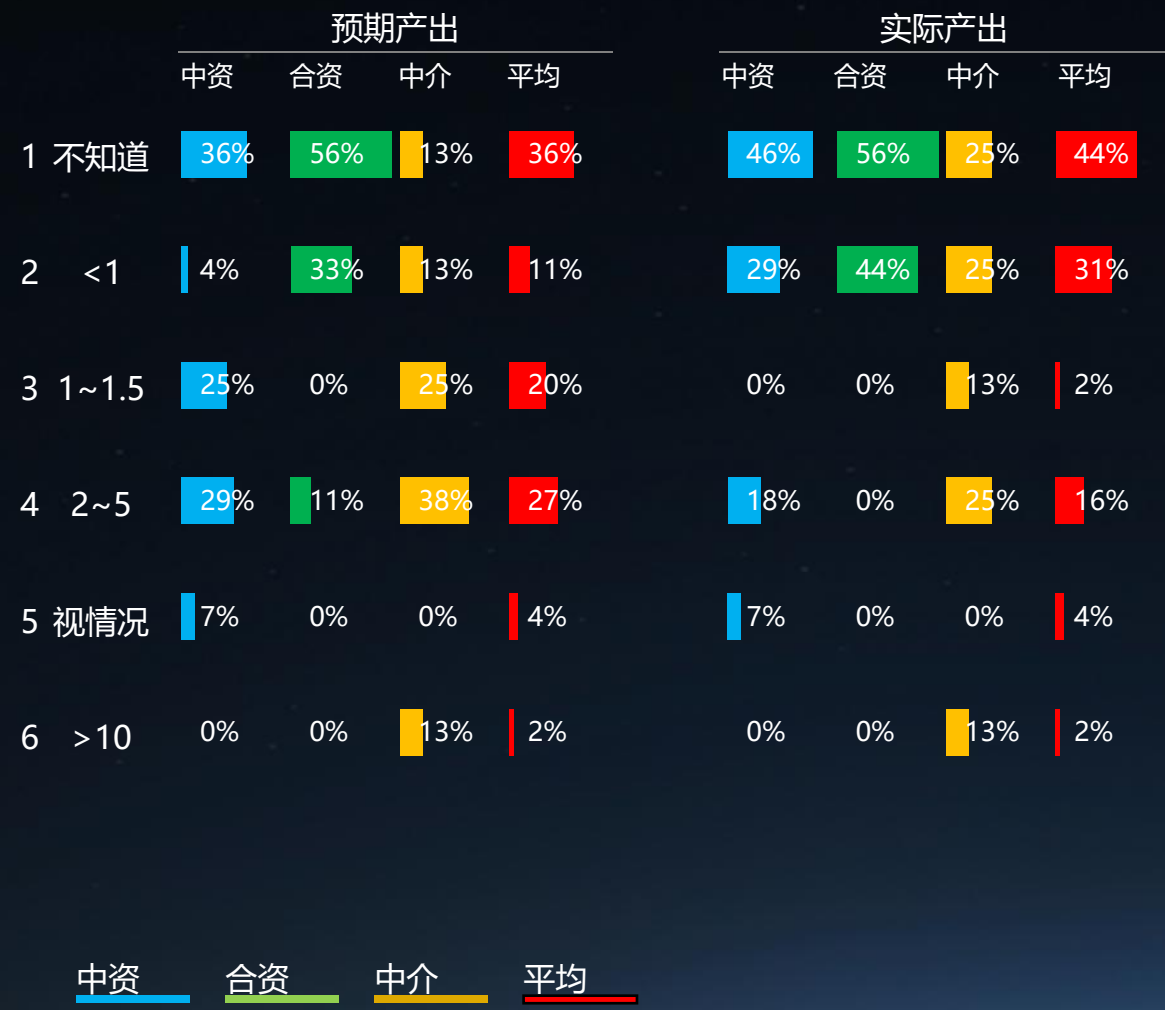
13、关注投产比等同于常态化，价值观日益成熟，需以耐心、具体化问题-关于数字化营销项目的ROI（投产比），与贵司当前的观点或态度比较接近的是：



- 关键发现**
- 三个选项，是面对数字化投入后，财务价值尚未被充分证明时的态度，依次从宽松到苛刻的递进关系。可见整体态度“偏”宽松。其中中资相对最为宽松，合资态度相对最为严格趋近于财务价值，中介态度较为分散。
 - 该调研问题的另一个潜在含义为了解不同类公司的数字化转型的认知与策略导向，其中关注运营指标的公司，中介公司的领先，其次分别为合资、中资。
- 分析结论**
- “投产比”是预调研中险企最为关切的问题之一，无论是决策者，还是数字化转型的顶层设计、规划部门，对于该问题尤为关切，代表了数字化转型在保险企业的发展进程中，由“萌芽”逐步“深化”的深度演进，三类关注点代表了险企的数字化价值观的底层逻辑：
 - 不关注财务指标：代表两个极端，要么耐心，要么尚未建立成型的价值观。
 - 关注运营指标：价值评判类同于中台、后援“效率效能”类指标，相对成熟度、有效性更好。
 - 只关注财务指标：代表两个极端，要么数字化进程已深入并取得成效，要么急于求成。
 - 在企业的整体数字化转型中，营销领域的起步迟于企业中、后端，一方面源于难度大、没有经验可借鉴；另一方面源于行业起步时，营销前端的经营管理相对粗糙、数字化基础薄弱，而中、后端的价值评估较容易；而且营销前端转型“投入大、周期长、见效慢”。一旦开始追求营销端数字化投入的价值评估，说明转型渐入深水区，价值评估避无可避。
 - “数字化”不是保险企业本身的终极目标，而是可持续发展的竞争力内核与发动机。无论是宽松程度，还是追求运营指标的效率效能，都不足以代表数字化转型之路的“好坏、对错”，只能是基于不同基础和认知成熟度的路径选择。同时，相对于“不考虑指标”和“唯财务指标”，优先关注运营指标，则是比较务实的策略和路径选择。
 - 在这样的“价值观”下，三类公司的价值关注点，体现了不同的“数字化观”：
 - 中资：更为耐心，同时也需要少走弯路、尽快见效。
 - 合资：瞄向更准，最终的胜负手，取决于资源投入和方法论正确。
 - 中介：有成功经验者继续保持，
 - 数字化转型确有试错、纠错过程，在基础认知和投入不足时，匆忙、过早与财务成本硬性关联，确实难以产出稳定、可固化的模式和真正建立信心。同时，也观察到：多个险企的数字化转型步履艰难的原因之一，就是价值定位模糊，有些看似耐心的战略布局，实则是“不坚决”，这也为后期持续投入、有效产出埋下隐患。因此建议：转型前期可适度宽松，但要尽快同时考虑财务指标和运营类指标。

14、稳定可接受的投产比模型未建立健全，需向外合作、建设新型能力

问题-评估数字化营销的投入和产出，以贵司的标准或经验，每1个货币单位的投入，对应的预期产出和实际产出，分别是多少？



关键发现

- 与上一调研问题“该不该关注投产比”相呼应，本问题的重点是“投产比多少才值得”，即涉及到具体的价值尺度时，全行业的投产比数据分布显示：相对成熟的预期和达成占比，仅为31%、20%，行业数字化还处于“初级”状态。
- “不知道”预期和实际产出的最高（36%、44%），表示还在投入期、距常态化尚需时日。
- “<1”、“1~1.5”表示已起步、趋势转好，险企态度相对宽容，缺乏成熟经验和信心，实际产出比例（31%）远高于预期产出（11%），说明这个阶段确实败多胜少。
- “2~5”和“视情况”代表已真正实现正收益、步入正轨，因而经验在握可灵活机变。已有31%的险企可乐观预期，同时20%的险企可以达到预期目标。
- “>10”的情况即罕见，也不正常。
- 在投产比分布上，合资公司在“不知道”、“低投产比”占比最高，且在可接受的投产比模型区间的险企为0，而中介相对最高，中资居中。

分析结论

- 投产比只要有预期，哪怕<1，都是乐观的开始。然而仍有高达四成的险企选择了“不知道”，即处于事实上的“懵懂、糊涂”状态，是一定不是好的迹象，以“合资”为甚。除开“不知道”的，其余不同种类公司的选择，代表了不同的现状和未来潜力：
- 中资：相对规模大、资源多，故愿意尝试不同的投入策略，也能承受一定风险，因此在投入产出比上呈现出多样化的态度。
- 合资：可能因股东等多方面影响，对投产比有较为严格的期待，“不算明白、宁肯不动”，在数字化营销持保守态度，不愿意在没有明确预期产出的情况下进行投入。
- 中介：竞争大、起步早，需要通过数字化营销来获取更多的客户和市场份额，因此数字化营销有较为乐观的预期，愿更多投入，且也已经跑出了多种比较好的模式，实现了良性循环和增长飞轮。
- 公司对数字化营销的投产比的态度，受到公司文化、管理层观念、市场竞争状况和公司发展阶段等多种因素的影响。对于数字化营销投产比的态度，反映了公司对数字化转型的重视程度、对未来市场变化的预判。可预见的是：当移动互联网主导了所有行业的营销领域，保险盖莫能外，因此数字化营销成为竞争胜负手。
- 人类无法想象没见过的事物！

投产比小于2，意味着公司的数字化营销能力要么没有，要么不健全。险企现有传统营销能力，建立在“基于缘故法的面对面场景”上，因而难以创造出“基于陌生人的线上场景”所需要的系列化、系统化能力，依赖自己钻研、闭门造车，无法实现包括内容自媒体能力、公私域能力、线上展业能力等一系列数字化营销新能力，因此当务之急，是向外寻求业已有成熟经验的公司合作。

ROI，考量的是时间、财务的宽容度和成熟度

关键业务指标改善：

- 业绩：↑35%
- 出勤率：↑25%
- MDRT达成：↑4.3%
- 留存：↑24%

	OMO营销员	非参训营销员
人数	337/56%	263/44%
人均月FYP	3.16万	2.34万
出勤率	75% (252/337)	52% (137/263)
MDRT达成率	12.2% (41/337)	7.9% (21/263)
半年	预估年达成25%	预估年度达成8%
16留	97%	73%

OMO项目团队关键指标追踪分析

电销 基因 转型	人均月线索	25条
	人均月FYP	8-10万
	客单保费	2.5万
	转化率	15%
	成交周期	27天
个险 基因 转型	储蓄型占比	80%
	ROI	1:4
	人均月线索	8条
	人均月FYP	3.16万
	出勤率	75%
	MDRT占比	25%
	16留	97%
	成交周期	27天
	ROI	1:3

不同类数字化创新项目 可接受容忍度经验参考

引进型

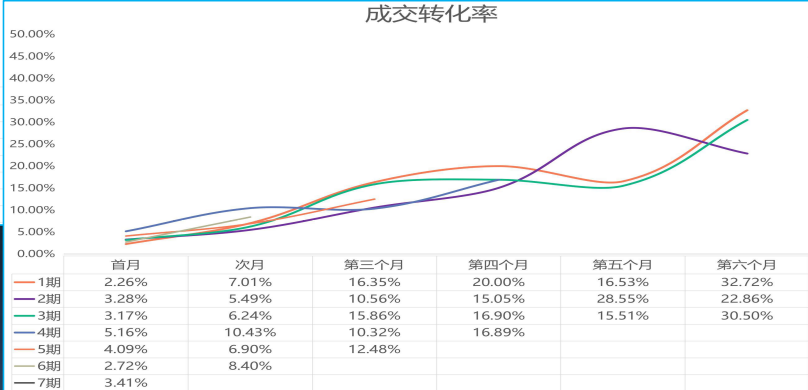
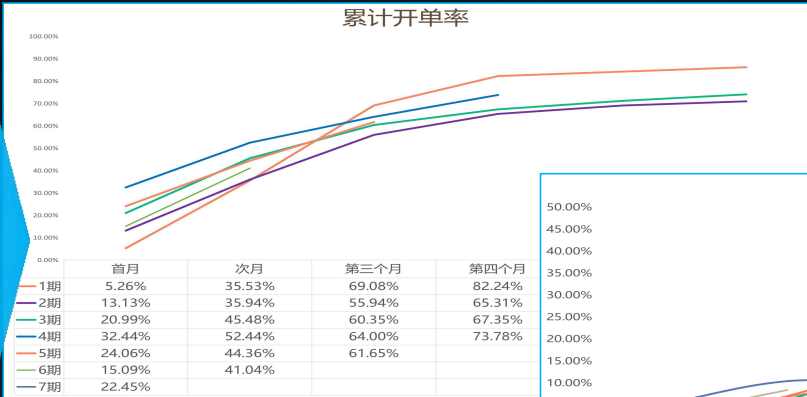
	运行周期	财务ROI
试跑期	1-3个月	1-2
稳定期	3个月	3以上
复制期	3-6个月	3以上

创新型

	运行周期	财务ROI
试跑期	3个月	1-2
稳定期	3-6个月	3以上
复制期	6-12个月	3以上

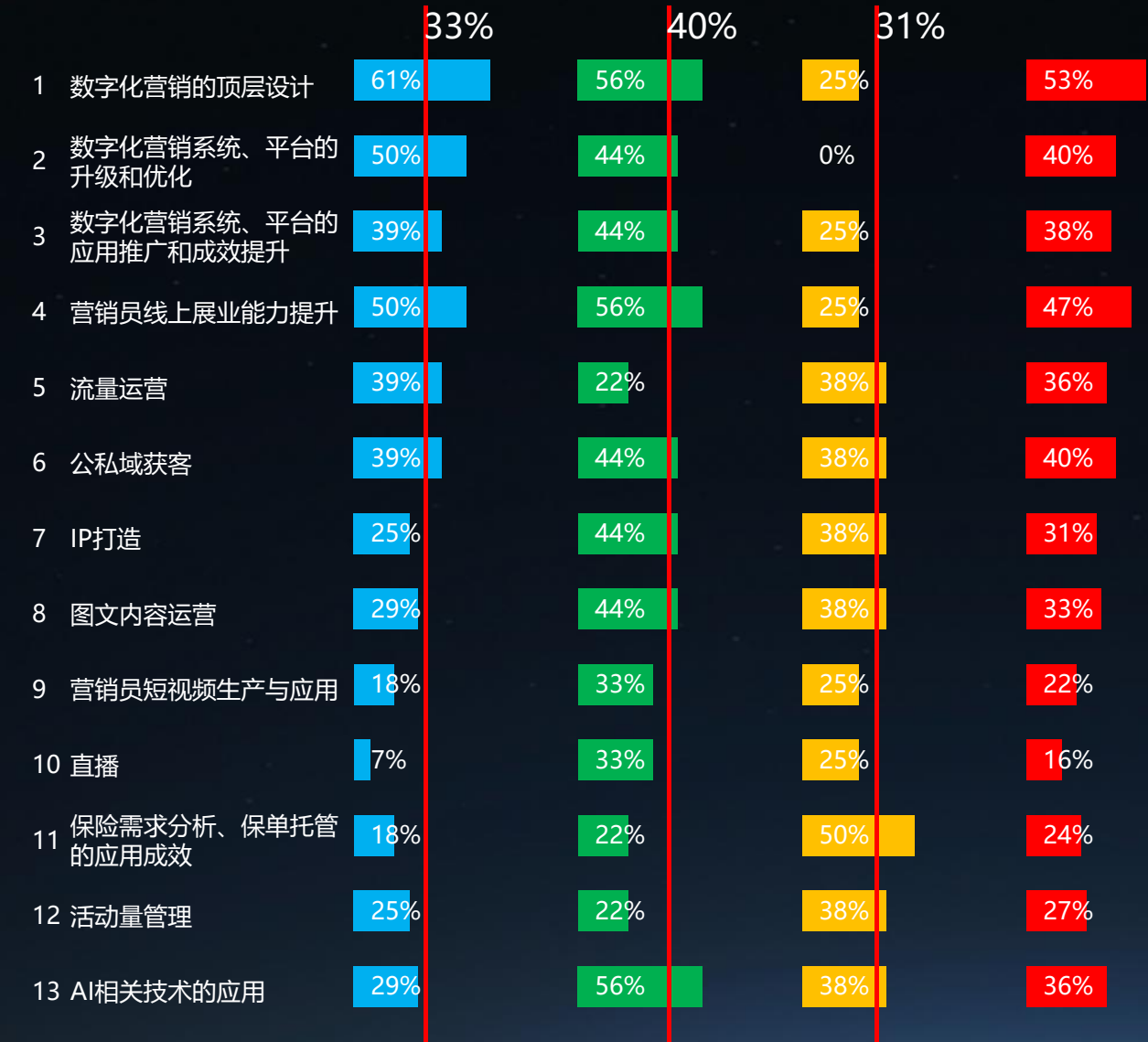
新模式成型：

- 三个月见效
- 六个月成熟
- 成交率：15-20%



15、顶层设计、线上展业能力需求迫切，公司、队伍“思行合一”问题依旧

问题-请阐述对于贵司而言，在数字化营销方面，最为紧迫、希望第三方提供的支持有：



关键发现

- 最为紧迫、希望第三方提供的支持，亦即自身能力不足所致的对外依赖度。数据可见，对行业整体而言，共性的紧迫需求，仍是多年来一直被诟病的“顶层设计”，其次为“营销员线上展业能力”。两者分别为公司、营销员的根源问题，大家都意识到：根本问题不解决，再努力也不过是扬汤止沸。
- 中资：最需要的外部支持为“顶层设计”、“营销系统升级”、“营销员线上展业能力”，最不需要的是“个人短视频”、“直播”和“需求分析”。
- 合资：最需要的外部支持为“顶层设计”、“营销员线上展业能力”、“AI应用”，最不需要的是“流量运营”、“需求分析”和“活动量”。
- 中介：除了“需求分析”最为需要，“营销系统升级”最不需要，其余全方位需求相对平均。
- 中资和合资公司的新能力需求相似，更为关注数字化底座。这与更关切纯数字化应用、如何扩大领先的差异化优势的中介差异明显。
- 数据推算不同种类公司的对外依赖程度，从高到低分别为：合资>中资>中介。

分析结论

- 该问题数据，很能说明一些数据之外的问题。中资、合资公司的共性，是发现并确认了在面对数字化转型、面对市场和客户行为线上化时，公司的传统能力无能为力，因而显得步履沉重。这一状况从2022年第1次调研时就存在，至今仍是首要问题。其原因令人深思。
- 可以明确看到的短板，一是集中于顶层设计（中资合资），二是互联网运营的实操层面（所有公司）。结合2023年相关调研，可知实操层面的问题，需要在人力和费用资源、经验几方面入手。
- 看上去，合资公司现有能力最弱、对外依赖度最高，中介恰好相反，但这并不等于未来的数字化竞争强弱排序。很有可能是恰恰相反的：
- 中资：起步早、基础好、资源多，且愿多方尝试，有可能在某些领域取得压倒性优势
- 合资：行事风格看似保守，实则谨慎。加上底子较好，极有可能在某些细分领域取得突破
- 中介：相对灵活、快速，在线上已有成功经验和可复制模式。需设法解决资源问题，以及现有能力转移到主体公司后，如何创新、持续领先的战略性竞争举措。

每一个数字化项目的规划起点，都指向战略，而不是部门任务、流程！

(平台) 规划设计方法逻辑 (示例)



在全球性顶层设计方面，需要重新思考：

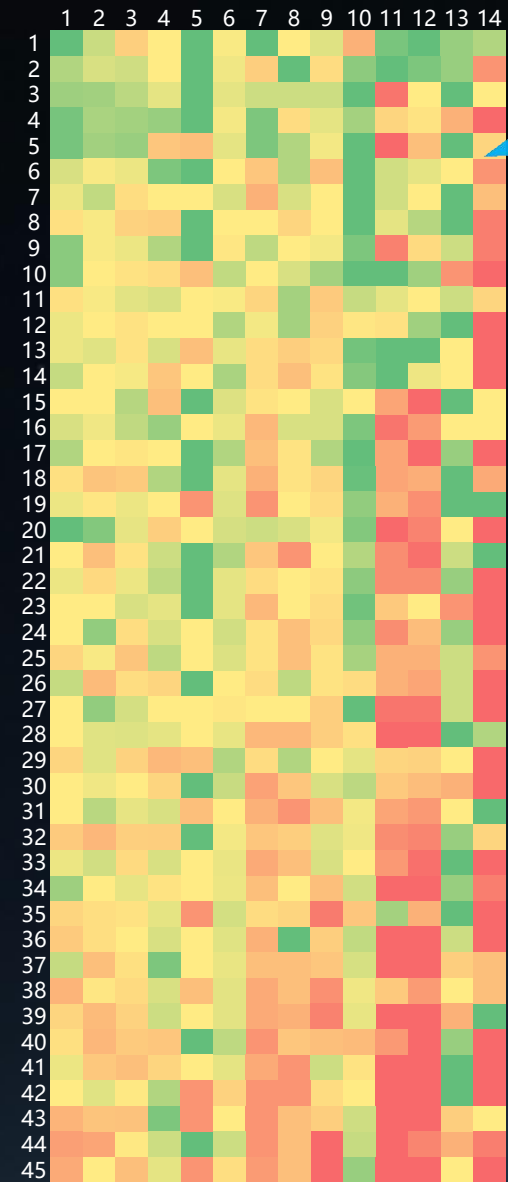
- 市场路径是否细分，用户和系统定位是否清晰
- 客户路线是否友好
- 是否有信息孤岛
- 是否支持协作
- 管理、指挥等数据挖掘应用程度.....

已有应用，经验不足：

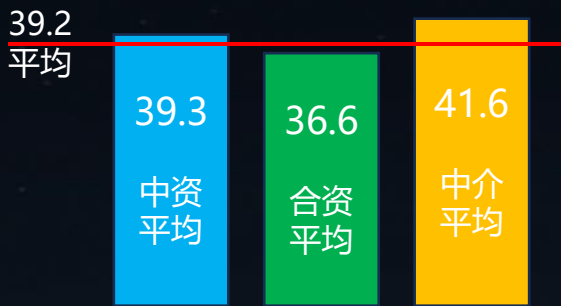
- 用户体验不佳
- 流程不顺畅
- 问题得不到及时有效解决

- 在顶层设计方面，站在公司、全局角度重新规划，解决方向、定位问题
- 在应用层面，站在用户角度，解决实用、协作、易用性问题

潜能排行：比排名更重要的，是想清楚才能干明白，才有未来



排名算法：
Q1-Q14，每题0~5分制打分，平均、加总、排序。
未必精准，但能说明问题

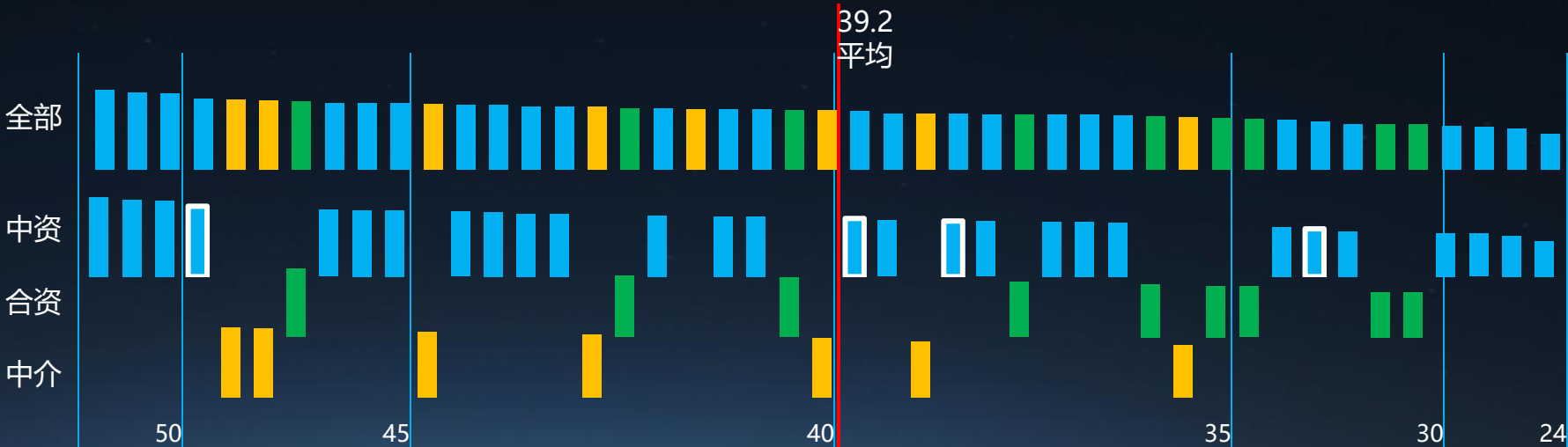


关键发现

- 总体而言，中介公司潜能最大，中资、合资公司依次递减：
- 中资：头尾均有，平均分布，也代表了行业整体水平。
- 合资：多居于平均线之后。
- 中介：多居于平均线之前。
- 上市公司（白框）除1家排第4，其余尚在均值之后，并未显示出应有的领先和潜力。

分析结论

- 对应四个调研问题板块的问卷逻辑线是：**由宏观到微观、从顶层设计到操作执行、从当前到未来**，从与之相应的评估分值分布可以看出：分数高、潜能大的，是从宏观到操作、当前到未来都比较均衡，分值低、排名靠后的，不仅宏观思考不清、微观操作失据、未来思考茫然，因而颜色偏红、问题严重。而且越是前沿的应用，在细化的地方越模糊不清（11、12、14），因此而拉开差距。
- “**想不清楚就干不明白，干不明白就踟蹰不前**”，形成恶性循环。因而，与所有改革一样，数字化转型都需要谋定而后动，决不能“只低头拉车、不抬头看路”，**事先的规划、对外咨询、广泛交流，将越来越重要。**
- 除个别公司，上市公司并未领先，这一现象自2022年首次调研迄今并未改善，因而中小公司选择数字化作为竞争手段是有依据、有机会的。同时，依据经验，分差5分≈代际差1年，头尾代际差约5年。如能与经验丰富的第三方机构合作，有望提速2年。



总结：顶层设计引领、资源与能力强化，拥抱自媒体与AI，坐看转型云起

重要分析与发现

- 1. 数字化转型已是行业共识，92%的参调险企已启动数字化进程，但整体规划和实施效果存在差异。
- 2. 保险行业在数字化营销方面整体趋向成熟，仍有较大的提升空间。
- 3. 中介机构在数字化营销方面领先，中资公司常态化较好，而合资公司则在技术观察和应用方面较为突出。
- 4. 数字化营销面临的挑战已从基础认知转变为资源和能力不足，尤其是软性挑战如企业文化、专项人才和经验等。
- 5. 数据和业务中台建设成为竞争力关键，其中数据分析报表和自动化营销是核心需求。
- 6. 险企对自媒体态度日渐开放，短视频将成为行业标配，价值亟待进一步挖掘。
- 7. AI应用快速增长，合资公司应用AI意愿最强，但整体对AI的投入和应用还处于初级阶段。

关键分析结论

- 1. 险企的数字化转型需要顶层设计和明确规划，同时需要加强资源和能力建设。
- 2. 中介机构的数字化营销能力领先，面临资源投入压缩的挑战，而中资和合资公司正在加速数字化应用投入。
- 3. 险企需要重视数据中台和业务中台的建设，以提高营销效率和客户体验。
- 4. 险企对自媒体态度转变，需要在公司主导下，建立合规、高效的短视频生产和传播机制。
- 5. AI被视为弯道超车关键技术，需与业务场景深度结合，同时注意数据质量和隐私保护。

具体建议

- 1. 确保与公司战略一致的数字化转型目标，以开放式交流强化顶层设计、策略与实施路径，杜绝闭门造车。
- 2. 投入资源、援引外部最佳实践，共同建设数据中台和业务中台，提升数据分析能力和自动化营销水平，以提高运营效率和客户满意度。
- 3. 鼓励和规范自媒体的使用，尤其是短视频，建立公司层面的短视频生产和传播机制，提升影响力。
- 4. 积极探索和应用AI技术，特别是在营销、服务和风控等关键领域，同时注意与外部专业AI公司合作，以弥补自身技术短板。
- 5. 关注投产比，建立合理的数字化营销投入和产出评估机制，确保投资回报合理。
- 6. 加强人才培养和引进，尤其是在数字化、AI等领域，提升公司整体的数字化能力。

破曉時分，三五好友，
坐看雲起，不亦快哉！

首席调研员 吴军 特邀调研顾问 李凯
调研组成员 王逍 熊志文
詹昌龙 蒋波 肖达龙 唐倩
索艳明 孙蕾 何方明
朱韦韦

深圳市靠谱保科技发展有限公司
加保科技（深圳）有限公司
腾讯金融云
北京申朴信息技术有限公司

更多免费行业报告

并购家

www.ipoipo.cn

靠谱保

加保+

腾讯云

申朴信息