

低增长迈入常态化 三大运营商转战 AI 求破局



2025年第一季度,三大运营商交出了差异化明显的成绩单。

财报信息显示,中国移动以营收2638亿元、净利润306亿元继续领跑行业,营收规模接近中国电信与中国联通之和的1.3倍。中国电信营收1345亿元、净利润89亿元,但以5G用户渗透率62%的亮点领先行业。中国联通则首度实现营收突破千亿元规模,达到1033.54亿元,净利润26.06亿元,其净利润规模仅为中国移动的8.5%。

从经营指标增速的角度来看,中国联通的营收与利润增速为三家最高,分别达到3.88%和6.50%;对比之下,中国移动与中国电信的营收同比分别增长0.02%、0.01%,净利润则分别增长3.5%、3.1%,增速均较往年显著放缓,这一点也在官方数据中得到印证。工信部最新发布的通信业经济运行情况显示,2025年一季度电信业务收入累计完成4469亿元,同比增长0.7%。

用户规模方面,中国移动的移动用户总数突破10亿大关,5G用户达5.78亿户,占行业总量的54%;中国电信5G用户增至2.7亿户,渗透率62%;中国联通5G用户1.71亿户,渗透率不足50%。固网宽带市场,中国移动用户数3.2亿户,远超中国电信的1.73亿户和中国联通的1.24亿户,家庭综合ARPU(每用户平均收入)亦持续提升至40.8元。

Omdia电信战略分析师杨光表示,在电信业整体收入趋缓的背景下,三大运营商的营收已经进入“平稳”期,但开年一季度财报仍有不少亮点,也显示出拉高第二增长曲线、深挖净利润、实现高质量发展,将是运营商短期内经营的主基调。

低增长将成常态

经历过去几年的5G资本开支持续下滑,运营商传统网络业务增长趋缓的态势已然明晰。随着一季度财报的发布,市场对于运营商低速增长常态化的认知也进一步加强。

以三大巨头0.02%、0.01%和3.88%的营收增速为例,记者注意到,在2023年同期,这一数据分别为10.3%、9.4%、9.2%。大幅下滑的背后,是运营商传统市场——移动用户和宽带市场已接近饱和。

运营商公开数据显示,截至2025年3月,中国移动移动用户达10.03亿户,渗透率超70%;中国电信、中国联通5G用户渗透率分别达62%和58%,用户增长红利见顶。ARPU值也持续承压,如中国移动移动ARPU为46.9元,较2022年下降约5元。

尽管营收增速放缓,三大运营商净利润仍保持微增。中国移动、中国电信、中国联通一季度归母净利润分别增长3.45%、3.1%、6.5%。电信分析师周桂军指出,这一“增收不增利”的背后,一方面是三大运营商通过削减资本开支和优化成本结构维持盈利,如根据此前公布的年度预算,2025年三大运营商合计资本开支2898亿元,同比下降9.1%。另一方面则是运营商通过深挖家庭与政企市场拉高盈利空间。财报信息显示,一季度,中国移动家庭宽带综合ARPU达40.8元,同比增长2.3%,智慧家庭收入同比增长22.5%;中国电信千兆宽带渗透率30%,智慧家庭收入增长11.5%;中国联通融合套餐用户ARPU保持百元以上。

在政企市场,中国移动明确表示政企收入占比持续提升,DICT(数据、信息、通信技术融合的智能应用服务)项目加速复制;中国电信产业数字化收入294亿元,大增23.2%;中国联通产业互联网

收入194亿元,其中,联通云收入197.2亿元,增长率高达114%。

值得注意的是,2025年一季度,三大运营商应收账款也同比增长超30%,折射出政企客户回款周期延长。周桂军认为,叠加资本开支向算力倾斜导致的折旧增加,未来三大运营商净利润增速可能进一步收窄。

不过,增长平稳也带来了资本市场的积极预期。记者注意到,大摩、天风证券日前分别就运营商近期业绩作出反应,大摩看好中国移动5G渗透与国际化布局。天风证券则发布研报,认为中国电信基础业务稳健且持续提升分红派息。

转向新兴业务

面对传统业务增长放缓的瓶颈,三大运营商正将资源向算力网络、AI等新兴领域倾斜,试图打造“第二增长曲线”。

根据最新财报数据,2025年一季度,中国电信算力投资同比增长22%,IDC(互联网数据中心)收入95亿元,智能收入同比激增151.6%,量子通信收入增长81.1%;中国联通云收入197.2亿元,大增114%,智算规模超21EFLOPS(每秒一百亿亿次的浮点运算),“5G+工业互联网”项目累计落地3万个。

中国移动此次虽未披露AI业务收入,但在稍早前的2024年报会上曾公布,2025年计划在算力领域的投资将达到373亿元,约占整体资本开支的25%,而2025年通用算力规模将累计达到8.9EFLOPS,智算规模超34EFLOPS。

杨光认为,算力基建的提速是运营商近两年投资AI的标志性动作,这与此前运营商响应“东数西算”的战略连接起来。据公开信息统计,截至目前,

三大运营商在“东数西算”工程中累计建成超150个智算中心,覆盖全国八大枢纽节点。

在去年的中期业绩会上,中国移动董事长杨杰曾指出,传统通信需求饱和与新动能培育不足是当前核心矛盾。而在日前举行的“2025云智算大会”上,杨杰进一步明确,构建涵盖算力、工具、模型、应用等的“AI全栈服务”。

同时,中国电信总经理邵广禄此前也明确表示,“云改数转”是中国电信核心战略,2025年计划新增智算中心8个;中国联通则官宣聚焦“联网通信+算网数智”双主业,推动IDC向AIDC升级。

这也使得三大运营商在算力之外开始瞄准AI的生态布局。记者注意到,中国移动已推出了“AI+”行动计划,并宣布联合以DeepSeek为代表的企业构建全栈国产化推理服务;中国电信则推出了“息壤”智算平台,实现科研助手、普惠AI等场景落地;中国联通AI网络完成了3000公里无损数据传输验证,推动AI大模型跨域训练。这些举措,推动了AI相关收入在其营收最新占比中提升至10%到15%。

令人欣喜的是,工信部也正积极推动电信领域有序开放,取消互联网接入服务外资股比限制,为运营商引入国际资本和技术提供了契机。同时,《国家数据基础设施建设指引》明确要求加快算力网络升级,到2025年实现跨枢纽节点时延低于20毫秒,为运营商算力业务打开了增量空间。

增收挑战依然艰巨

在增收放缓的形势下,运营商虽然依靠新兴业务寻找到突围的曙光,但在业内人士看来,其挑战依然艰巨。

算力需求的结构性矛盾仍是市场可见的挑战之一。虽然算力投入大刀阔斧,但目前国内通用算力过剩与智能算力短缺并存的问题也进一步凸显——部分老旧数据中心因技术过时或配套服务不足导致闲置,而符合AI大模型训练需求的智能算力供给缺口显著。

周桂军认为,这一问题并非运营商独有,而是我国算力市场整体遇到的阶段性挑战,后期只能集全产业之力进行调整,但也意味着解决这一问题需要时间,而这会影响运营商算力投资回报周期。

行业普遍认为,目前AI相关收入占比仅10%—15%,且商业化落地面临模型适配、数据安全等挑战,而算力网络的回报周期至少需3—5年,且前两年对现金流造成明显挤压。如中国联通一季度经营现金流净额仅170亿元,然而其同期的营收却高达1033.5亿元。

同时,跨界带来的压力加剧,也成为运营商无法绕开的竞争。市场信息显示,腾讯、阿里正通过云服务蚕食政企市场,虚拟运营商则以灵活的资费分流用户,倒逼运营商加速生态构建。

杨光认为,运营商这些年在云和算力市场拓展很快,其中前者本是互联网厂商的地盘,但随着政企云市场的饱和,运营商的增长压力陡增。

为此,记者注意到,运营商正试图构建差异化竞争力,来建立壁垒优势。如中国移动试图打造“通信+金融”融合服务,中国电信强化卫星通信与量子加密技术,中国联通推动数据与AI深度融合。

不过,杨光认为,这些措施暂时还只是创新探索,要形成规模化增收尚有距离,运营商能否借势完成“数智化重生”,答案或在未来三年的战略推进中渐次揭晓。

据《中国经营报》作者:谭伦

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》(以下简称《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,注重从业人员专业能力、服务质量和职业道德,有助于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。

渠道竞合催生新格局

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到25亿元,实现增速高达516%。

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发展的。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。

据《经济日报》作者:武亚东