

# 广阔天地，大有作为 ——布局中国农村保险市场

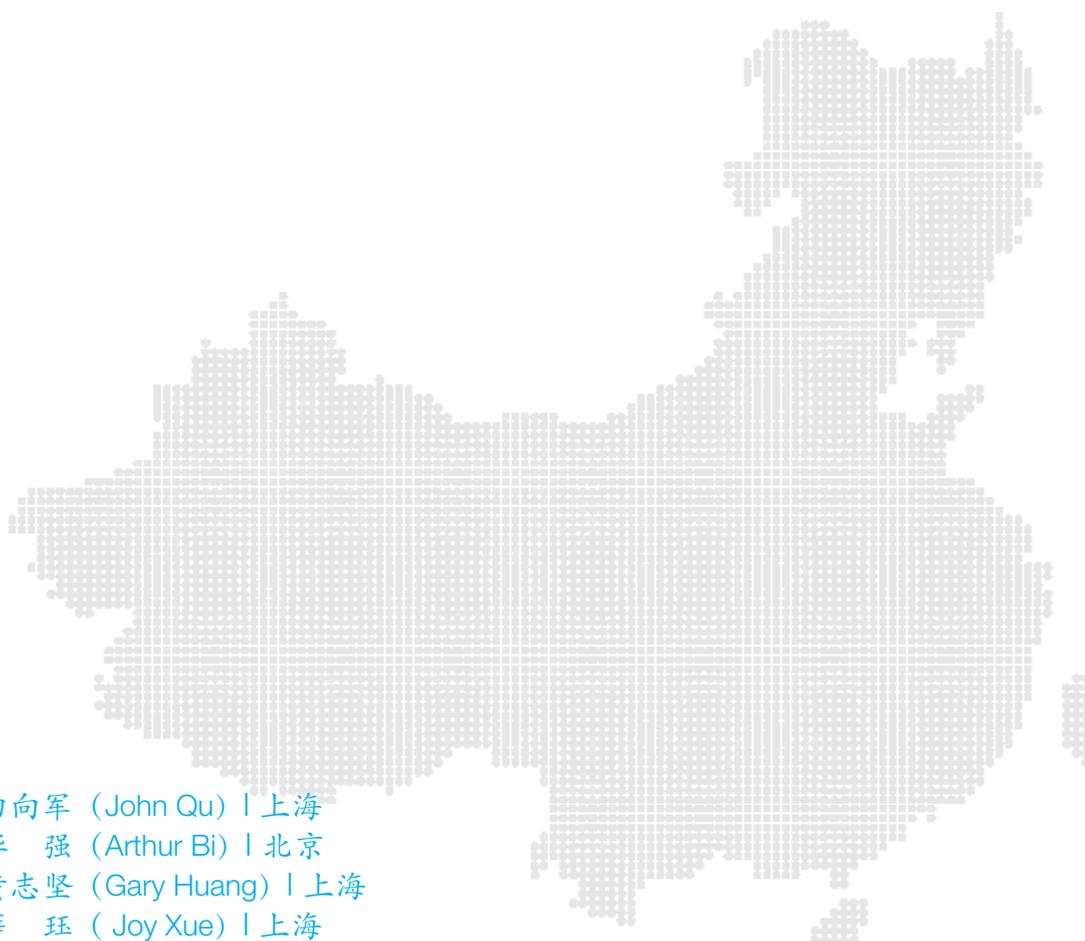
麦肯锡中国保险业白皮书 2018年5月





# 广阔天地，大有作为

## ——布局中国农村保险市场



曲向军 (John Qu) | 上海  
毕强 (Arthur Bi) | 北京  
黄志坚 (Gary Huang) | 上海  
薛珏 (Joy Xue) | 上海

# 目录

摘要	1
第一章 中国农村保险市场发展的宏观环境	5
第二章 农村保险市场的发展机遇	9
第三章 农村保险市场的特点	28
第四章 保险公司开拓农村市场的策略	35



# 摘要

改革开放以来，全面建成小康社会一直是我国政府的战略目标，实现农村人口全面脱贫更是十九大的明确要求。我国政府把乡村振兴、解决三农问题提到了战略高度，为农业、农民和农村相关的保险市场带来巨大的发展机遇。（见图1）

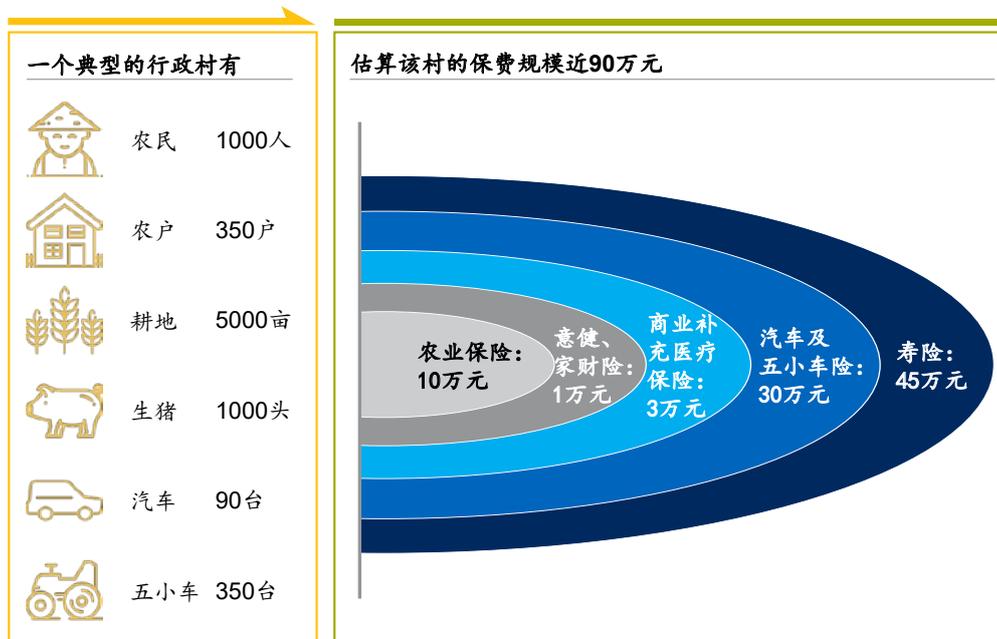
**农业保险**—粮食安全是关乎国计民生的大事。农业保险为农业发展保驾护航，属于政府主

导、政策推动型险种。中国政府积极提高农业生产的保险覆盖范围，大力推动由成本保障向收入保障转化，并且促进农业保险创新，市场潜力5年内有望超过千亿元人民币。

■ **传统政策性农险**：传统政策补贴的农险在农产品的承保率以及单位保额上均有提升空间，市场规模稳步增长。同时，传统政策型农业保险具备

图 1

### 一个典型的 中国行政村 举例



资料来源：第三次农业普查，相关保费规模潜力估算。

规模大、风险可控的特点，是大中型保险公司开拓农村市场的“桥头堡”。

- **商业性农险：**随着经济价值较高的地区性商业农作物在生产中的比重逐步加大，农产品风险保障需求不断增长。与此同时，农业生产经营主体对于风险保障的需求也不断提升，从而促进商业保险的增长，例如具有地方特色的农产品保险。
- **创新型农险：**政府正在大力推动风险标的创新，通过推动价格指数、天气指数、海水温度指数等创新险种为农业生产提供创新的保障措施，拓展风险覆盖的范围，降低防灾减损的难度，推动农业保险市场的增长。

**农民保险**——面向广大农民医、养、住、行等全面的风险保障需求的保险市场发展潜力充足，有望成为下一个万亿级规模的市

场。

- **医：**由政府推动、保险公司配合、农民参与的新农合业务逐渐成熟和完善，为农村商业医疗保险的发展奠定了良好的市场基础。
- **养：**随着大量青壮年劳动力由农村向城市转移，农村的老龄化问题比城市更加严峻，发展农村市场商业人寿和养老保险迫在眉睫。
- **住：**随着农民可支配收入和财富积累不断增长，涌现出各类家庭和财产的保险保障需求。
- **行：**相比中心城市车险市场白热化竞争，县域市场已经成为新车销售以及车险市场新的增长点。

**农村保险**——在满足农业生产及农民生活的风险保障需求之外，农村市场还存在着其他的金融服务需求。普惠金融服务是地方

政府加大农业融资支持、推动农民增收、开展精准扶贫的有力帮手。这类服务能够得到政府的大力支持，从而有效推动保险公司其他业务的发展。

从全球来看，缺乏成功经验可供中国农村保险服务市场加以借鉴。中国的农村保险服务市场不仅才刚刚起步，还具有明显的中国特色，具有点多、面广、地域差异性大的特征，这就大幅增加了保险公司的获客和服务成本，并对其风险管理能力提出了更高的要求。

保险公司应在产品设计、营销渠道上调整思路，使用新技术，更好地为农业、农民、农村提供保险及金融服务。

- 产品设计应符合政府的经济发展和精准扶贫的政策，易于农村客户理解和购买，因而必须做到功能简单，定价合理。
- 紧跟农业生产规模化发展方向，围绕农业产业链上下游的发展趋势和客户特征，在产业链上发掘市场机会。
- 顺应农村市场特点，与基层政府、传统银行服务网点、地方意见领袖等密切合作，采用网格化管理，建立一体化的营销服务模式，扎根农村市场。
- 充分应用数字化技术、大数据和高级分析、人工智能等新技术，增强客户获取、风险管理、防灾减损的能力，降低运营成本。



# 第一章 中国农村保险市场发展的 宏观环境

全面建成小康社会是改革开放以来我国政府一直坚持的战略目标，党的十九大报告更是明确指出，从现在到2020年是全面建成小康社会的决胜期。

2018年中央一号文件以中共十九大首次提出的乡村振兴战略为核心，对如何实现乡村振兴进行了全面部署，同时还明确了乡村振兴的时间节点或者说是蓝图：到2020年，乡村振兴取得重要进展，制度框架和政策体系基本形成；到2035年，乡村振兴取得决定性进展，农业农村现代化基本实现；到2050年，乡村全面振兴，农业强、农村美、农民富全面实现。

党的十八大以来，党中央、国务院将产业帮扶、精准帮扶作为新时期扶贫开发重要指导思想，到2020年要实现5000多万贫困人口的脱贫目标，其中4000万贫困人口是农业人口，因此通过农业产业帮扶增收是脱贫关键。2017年，党的十九大报告提出，坚决打赢脱贫攻坚战，确保到2020年我国现行标准下农村贫困人口实现脱贫，贫困县全部摘帽，解决区域性整体贫困，做到脱真贫、真脱贫。

“十三五”时期是全面建成小康社会最后冲刺的五年，也是加快推进农业现代化、实现“四化同步”的关键五年。“十三五”提出农业的发展方向是推进农业现代化，转变农业发展方式，继续保证粮食安全和主要农产品供给，以保供给、保收入、保生态为主要任务，继续深化改革、开拓创新、完善政策，进一步巩固农业基础地位，保持农业农村稳定发展良好势头，为经济社会发展提供有力的基础支撑和保障。在这期间，我国政府制定了一系列的农业发展规划和惠农措施来推动三农产品产业发展。

■ 2016年，国务院印发《全国农业现代化规划（2016—2020年）》，提出到2020年，全国农业现代化取得明显进展，国家粮食安全得到有效保障，农产品供给体系质量和效率显著提高，农业国际竞争力进一步增强，农民生活达到全面小康水平，美丽宜居乡村建设迈上新台阶。东部沿海发达地区、大城市郊区、国有垦区和国家现代农业示范区基本实现农业现代化。以高标准农

田为基础、以粮食生产功能区和重要农产品生产保护区为支撑的产能保障格局基本建立；粮经饲统筹、农林牧渔结合、种养加一体、一二三产业融合的现代农业产业体系基本构建；农业灌溉用水总量基本稳定，化肥、农药使用量零增长，畜禽粪便、农作物秸秆、农膜资源化利用目标基本实现。

- 2016年，农业部印发《全国种植业结构调整规划（2016—2020年）》，提出2020年种植业结构调整的目标主要是“两保、三稳、两协调”。“两保”即保口粮、保谷物。到2020年，粮食面积稳定在16.5亿亩左右，其中稻谷、小麦口粮品种面积稳定在8亿亩，谷物面积稳定在14亿亩。“三稳”即稳定棉花、食用植物油、食糖自给水平。到2020年，力争棉花面积稳定在5000万亩左右，油料面积稳定在2亿亩左右，糖料面积稳定在2400万亩左右。“两协调”即蔬菜生产与需求协调发展、饲草生产与畜牧养殖协调发展。到2020年，

蔬菜面积稳定在3.2亿亩左右，饲草面积达到9500万亩。

- 2016年，国务院办公厅印发《关于推进农村一二三产业融合发展的指导意见》，提出到2020年，农村产业融合发展总体水平明显提升，产业链条完整、功能多样、业态丰富、利益联结紧密、产城融合更加协调的新格局基本形成，农业竞争力明显提高，农民收入持续增加，农村活力显著增强。
- 2016年，保监会、国务院扶贫开发领导小组办公室印发《关于做好保险业助推脱贫攻坚工作的意见》，提出到2020年，基本建立与国家脱贫攻坚战相适应的保险服务体制机制，形成商业性、政策性、合作性等各类机构协调配合、共同参与的保险服务格局。努力实现贫困地区保险服务到村到户到人，对贫困人口“愿保尽保”，贫困地区保险深度、保险密度接近全国平均水平，贫困人口生产生活得到现代保险全方位保障。
- 2017年，国务院印发《“十三

五”国家食品安全规划》，提出到2020年，食品安全治理能力、食品安全水平、食品产业发展水平和人民群众满意度明显提升。

- 2017年中央一号文件以推进农业供给侧结构性改革作为主题，对保险业保障农业发展提出了更高的要求。与往年相比，中央对保险的提法不仅涉及范围更广，而且食品安全责任险、土地流转履约保证保险、互联网保险、贷款保证保险等险种还首次出现在今年中央一号文件中，这些都为农村保险市场进一步拓展做好了政策铺垫。
- 一号文件还提出了加快农村金融创新，包括对涉农业务较多的金融机构，进一步完善差

别化考核办法；支持符合条件的涉农企业上市融资、发行债券、兼并重组等。

在当前各种支持“三农”建设的力量中，保险业是主力之一。数据显示，2016年农业保险原保费收入为417亿元。“十二五”时期，我国农业保险业务年均增速达21.2%，农业保险累计为10.4亿户次农户提供风险保障6.5万亿元，向1.2亿户次农户支付赔款914亿元。特别是2007年到2015年间，农业保险业务规模增长迅猛，年均保费增长率高达51.65%。

国家政府把乡村振兴、解决三农问题提到了国家战略的高度，农村保险市场作为县域经济的重要组成部分，发展前景光明，大有可为。



## 第二章 农村保险市场的发展 机遇

我国政府把保险业发展由行业意愿上升为国家战略，其中特别要求大力发展三农保险，创新支农惠农方式。在此大背景下，我们认为配合三农政策，农村保险市场将成为满足农业发展和农民生活各方面风险保障需求的全险种市场，包含医（医疗保险）、食（农业保险）、住（财产保险）、行（车险）、养（寿险及养老保险）五大类，总体规模将突破万亿元级别。

类别	品种	2020年市场规模预测	具体说明
农业	农业保险	约750亿元	目前中国的政策性农险主要包括种植、畜牧养殖和林业保险，承保率覆盖率（种植业指承保面积/种植面积，养殖业指承保数量/养殖数量，林业指承保面积/林业面积，后续等同）、风险保障水平以及农产品品种覆盖都有较大的提升空间，预计市场规模将保持两位数的增长
农民	商业补充医疗保险	约950亿元	经过15年的发展，“新农合”模式已经非常成熟，它增强了农民的医疗保险意识，为农村商业补充医疗保险的发展奠定了良好的基础
	家庭财产保险	约25亿元	以农民房屋及其配套设施为主，基数较小，预计市场将保持健康增长势头
	汽车保险	约3000亿元	县域和农村市场贡献了超过50%的新车销量增长，预计占比会进一步提高，与中心城市白热化竞争相比，县域和农村市场增长机会更大
	寿险及人身保险	约5500亿元	县域市场的寿险保费规模在2017年已经超过了2600亿元。三四线城市的寿险增速持续高于中心城市，在沿海经济发达省份，三四线城市和农村市场贡献了超过50%的保费增长
农村	普惠金融	数万亿元	随着农业生产向集约化和规模化发展，新的农业生产主体将产生对种子、化肥、农药、农机等经营性融资需求。同时，普惠金融+农业保险为农户提供了增收和风险防范的双重好处，成为地方政府大力支持和推广的农村市场经营模式

## 农业：亚洲第一、全球第二的农业保险市场

农业生产是关乎国计民生的重点大事，粮食安全和环境保护对各国而言均具有十分重要的战略地位，因而从全球来看，农业保险都属于政府主导、政策推动型险种。（见图2）

与欧美发达国家相比，我国农业保险总体的渗透率（保费规模占GDP的比例）仍然非常低。我国政府正积极扩大农业生产的保险覆盖范围，大力推动由成本保障向收入保障转化，促进农

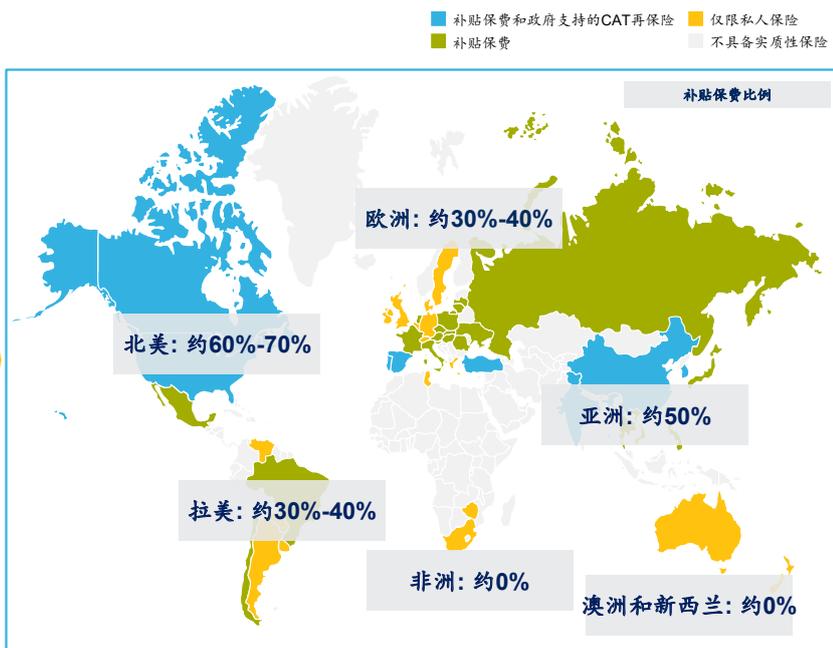
业保险创新。预计我国农业保险的市场发展潜力将突破千亿元。

2007—2016年，我国农业保险提供风险保障额度从1126亿元增长到2.16万亿元，年均增速38.83%。农业保险保费收入从51.8亿元增长到417.12亿元，增长了7倍；承保农作物面积从2.3亿亩增加到17.21亿亩，增长了6倍；玉米和水稻口粮作物承保覆盖率已超过70%。农业保险开办区域已覆盖全国所有省份，承保农作物品种达到211个，基本覆盖农、林、牧、渔各个领域。

图 2

农业在全球大多数国家都是政府优先关注的领域，政府推动、补贴农业保险的方式在世界各地都非常见

- 政府日程表上的重大事件
- 食品自给自足
  - 食品安全
  - 扶贫纾困/食品负担能力
  - 生物燃料
  - 自然灾害/气候变化影响最小化



资料来源：世界银行；Mahul & Stutley (2010)；麦肯锡估算

从规模上看，我国已经成为亚洲第一、全球第二的农业保险市场。预计2030年左右我国农业保险的风险保障水平才会接近发达国家，单位农产品保额在现有基础上预计将提升两倍多，农业保险的业务增长势头强劲。（见图3，图4）

目前，我国还是以传统的由政府财政补贴的农业保险为主，占据农业保险总保费收入的80%以上，商业性、创新型农险蓄

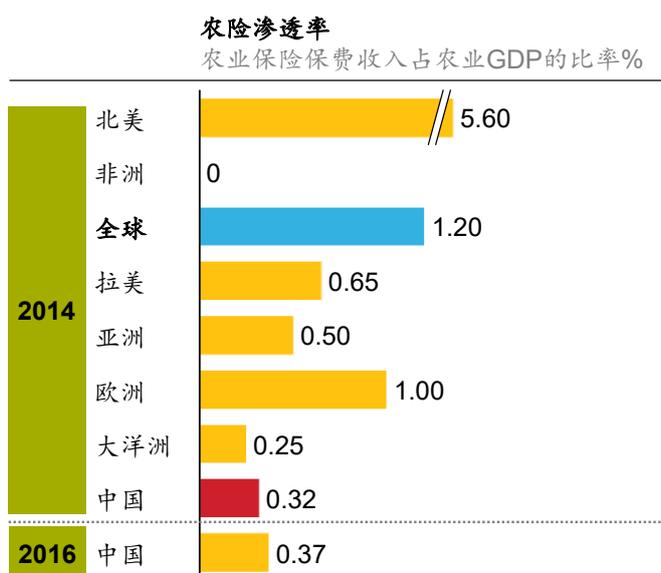
势待发，有望成为农业保险市场新的增长动能，然而以政策补贴性农险为主的局面不会有重大改变。

### 传统政策性农险

传统政策性农业保险主要是指受政策补贴的种植业、畜牧养殖业和林业保险，具备规模大、潜力大、政府推动力强的特点，是传统大中型保险公司开拓农村市场的“桥头堡”。农业保险的市

图 3

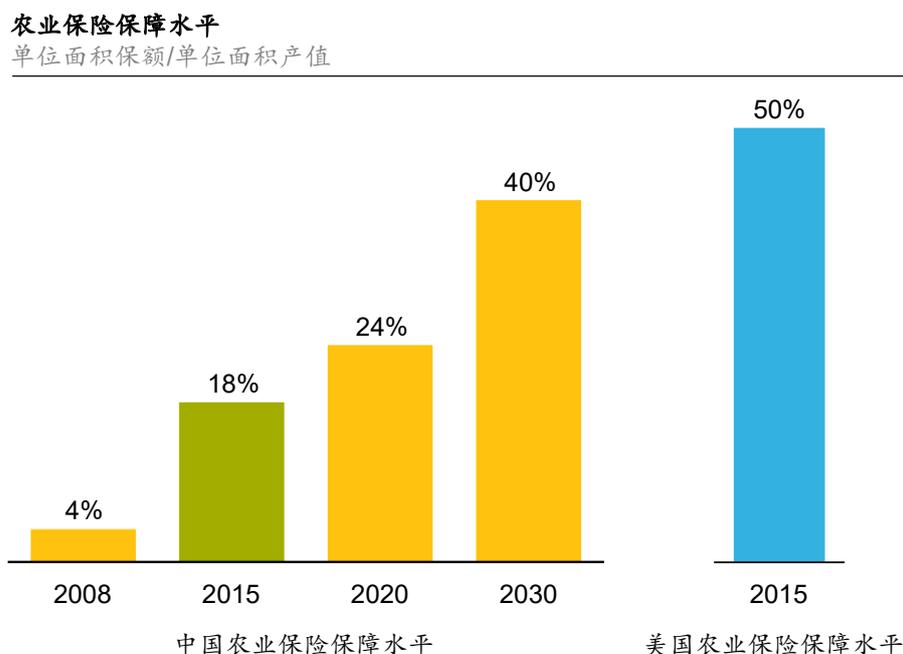
与成熟市场相比，中国的农业保险总体渗透率仍然非常低



资料来源：Swiss Re 估算；文献检索

图 4

农业保险的保障水平(单位承保额度)也有较大的提升空间



资料来源：中国农业保险保障水平研究报告（2017年发布）

场规模取决于农业生产的规模、农产品的保险覆盖率和单位保额。目前来看，传统政策补贴的农险在农产品的承保率以及单位保额上均有提升空间。我国政府的农险发展思路正由之前的“低保障、广覆盖”原则向“扩面、提标、增品”转变，保障水平逐步提高，从而促使市场

规模整体稳步增长。

#### 种植业保险

受益于承保覆盖率以及保障水平的提高，预计种植业保险将继续保持两位数增长。

- **耕种规模：稳中有降。**受农业供给侧改革的影响，预计到2020年，种植业的总体规模

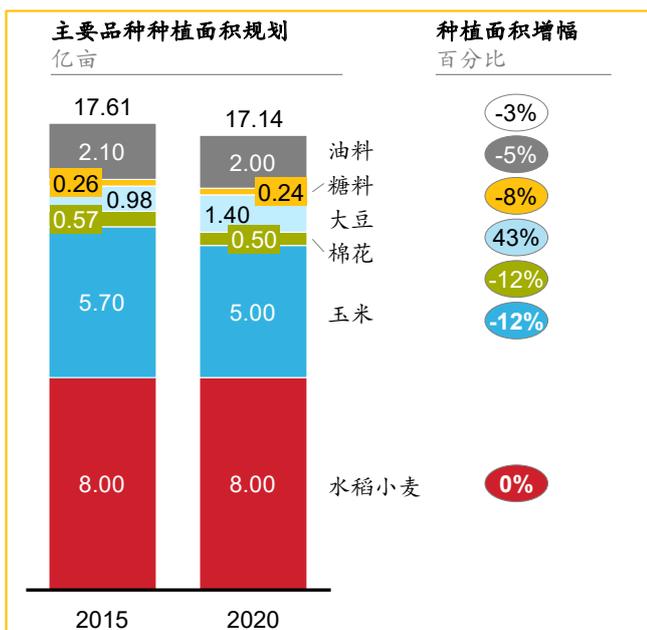
略有下降。在主要农作物中，水稻和小麦等口粮作物种植规模基本持平，玉米、棉花、糖料、油料等作物小幅下降。而大豆等部分农产品由于供求结构性失衡，种植面积将大幅提高，带来新的发展机遇。（见图5）

- **承保覆盖率：提升空间较大。**  
与成熟市场相比，我国各类主要种植业保险的覆盖率仍有

较大的提升空间。从国内市场来看，农作物具有显著的地区性特征，各地农业保险的发展水平也有较大差异。即使在部分农业大省，主要农作物的承保覆盖率仍存在显著低于该类农作物全国平均水平的现象，如江西的水稻（48%）、河南的小麦（50%）、黑龙江的玉米（51%）、安徽的大豆（44%）和山东的棉花（33%）。

图 5

预计到2020年，受供给侧结构改革影响，主要农产品的种植面积变化不一，将直接影响不同险种的承保规模

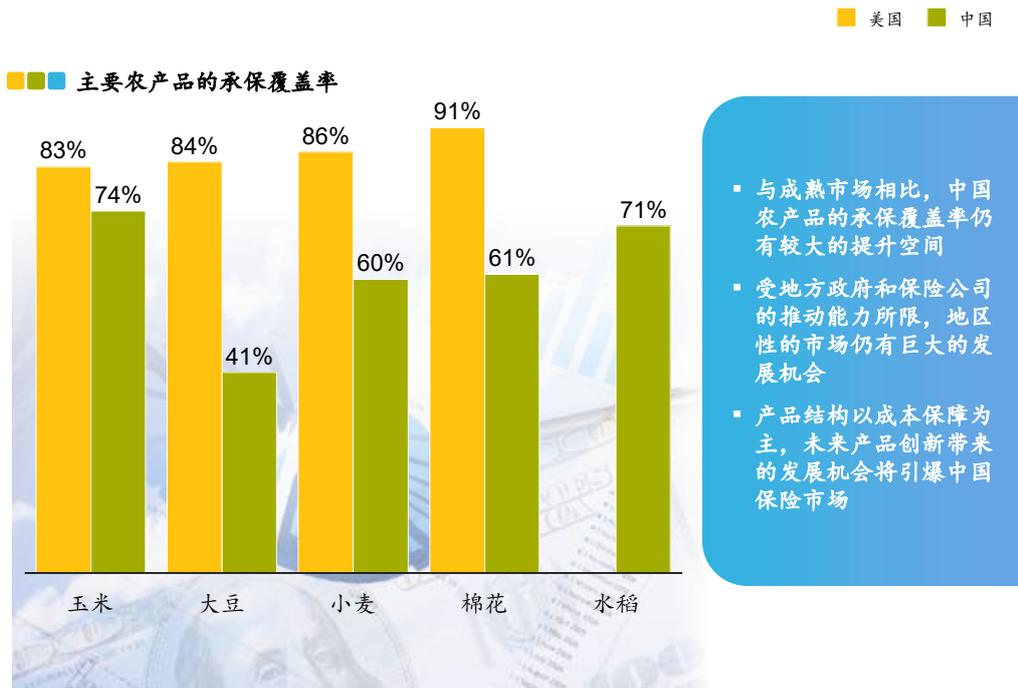


- 国家对种植业结构调整的目标是“两保、三稳、两协调”
  - “两保”：保口粮、保谷物，水稻小麦基本稳定
  - “三稳”，稳定棉花、食用植物油、食糖自给水平
  - “两协调”：蔬菜生产与需求协调发展、饲草生产与畜牧养殖协调发展
- 在居民消费结构升级的背景下，大豆等部分农产品供求结构性失衡的问题日益凸显，种植面积将大幅提高

资料来源：农业部《全国种植业结构调整规划（2016-2020年）》；国务院关于印发全国农业现代化规划（2016-2020年）的通知

图 6

我国农村市场主要农产品的承保覆盖率均有较大的提升空间



- 与成熟市场相比，中国农产品的承保覆盖率仍有较大的提升空间
- 受地方政府和保险公司的推动能力所限，地区性的市场仍有巨大的发展机会
- 产品结构以成本保障为主，未来产品创新带来的发展机会将引爆中国保险市场

图 7

资料来源：保监会相关数据；公开信息检索

国内各省份横向对比，现有传统型农业保险增长空间仍然十分巨大

各地种植面占全国的比率和承保面积占种植面积比例，百分比

	水稻	小麦	玉米	大豆	棉花
湖南	14% (87%)	河南 22% (50%)	黑龙江 15% (51%)	黑龙江 28% (68%)	新疆 50% (81%)
江西	11% (48%)	山东 16% (65%)	吉林 10% (62%)	安徽 10% (44%)	山东 14% (33%)
黑龙江	10% (71%)	安徽 10% (97%)	内蒙古 9% (97%)	内蒙古 8% (100%)	河北 9% (24%)
江苏	8% (54%)	河北 10% (76%)	河南 9% (68%)	云南 6% (0%)	湖北 7% (0%)
安徽	7% (100%)	江苏 9% (65%)	河北 9% (79%)	四川 6% (0%)	安徽 6% (23%)
湖北	7% (65%)	新疆 5% (71%)	山东 8% (78%)	河南 5% (16%)	河南 3% (75%)
四川	7% (70%)	四川 5% (39%)	辽宁 6% (93%)	贵州 4% (0%)	湖南 3% (87%)
广西	7% (26%)	湖北 5% (1%)	山西 4% (77%)	山西 4% (1%)	江苏 2% (5%)
广东	6% (88%)	陕西 4% (65%)	云南 4% (100%)	江苏 3% (0%)	江西 2% (4%)
云南	4% (67%)	甘肃 3% (24%)	四川 4% (85%)	吉林 3% (24%)	陕西 1% (0%)

资料来源：国家统计局和保监会相关数据

随着各地政府大力推动种植业保险应保尽保，承保覆盖率仍有较大的上升空间。

（见图6，图7）

- **风险保障水平：增长潜力巨大。**我国种植险的风险保障以直接物化成本为主，不包含土地成本及劳动力成本，保障额度较低。以水稻为例，风险保障水平仅占生产成本的20%左右。在农险较为发达的美国，农业保险基本都是收入保障，保障水平通常可以完全覆盖生产成本。随着政府推动农业保险由成本保障向收入保障转型，预计未来中国农险保障水平会出现巨大提升，从而拉动农险市场规模的进一步扩大。
- **种植业农产品的品种覆盖：基本稳定。**自2015年中央财政保费补贴型农险产品升级改造以来，我国农险产品实现了全面升级。2015年保监会的数据显示，种植业已覆盖15大类农

作物。不仅覆盖较为齐全，在保险责任上也有显著拓宽，在原有自然灾害的基础上，增加了旱灾、地震等重大自然灾害，以及泥石流、山体滑坡等地质灾害和病虫害鼠害，进一步满足了新形势下的种植业风险保障需求。预计未来种植业险种覆盖不会有太大变动。

- **畜牧养殖业保险。**畜牧养殖业保险是传统农业保险的第二大险种，受益于畜牧养殖业规模化、集约化的发展趋势，预计畜牧养殖业保险将维持20%以上的增速。
- **养殖规模：平稳增长，结构调整。**根据农业部发布的《中国农业展望报告（2017—2026）》，我国猪、禽、牛羊、禽蛋以及奶制品等畜牧养殖业农产品产量均将保持平稳增长，年均增速在1%到2%之间。在养殖结构上，国家大力推进以生猪和草食畜牧业为重点的结构调整，形成以规模化生产、集

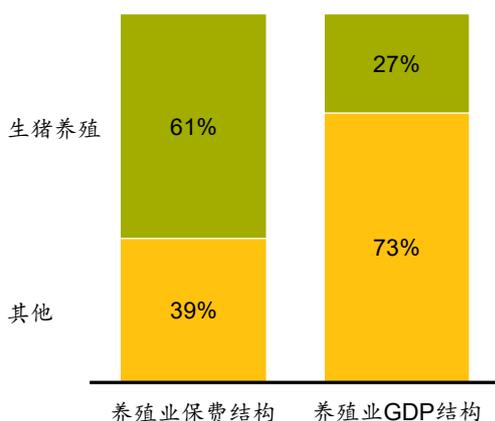
约化经营为主导的产业发展格局。根据全国奶业、生猪养殖业、草食畜牧2016—2020年发展规划，生猪规模化养殖（出栏头数超过100头）比例有望超过50%，奶业规模化养殖（养殖规模超过100头）比例超过70%。

- **承保覆盖率：提升潜力巨大。**随着散户逐步退出，规模化、集约化程度提升，畜牧养殖业经营主体的承保意愿将会不断增强，因而承保覆盖率将有较大的提升空间。以育肥猪为例，目前我国育肥猪的保险覆盖比例仅约为30%，成本保障水平约为40%—50%，总产值风险保障水平约为15%，远低于发达国家30%—40%的平均水平。规模化养殖更易于政府开展定向扶贫和财政补助，也更利于农业保险承保理赔工作的开展，从而提高承保覆盖率，降低客户服务成本和理赔风险。
- **风险保障水平：有进一步拓展空间。**我国养殖畜牧业的保障水平相较发达国家仍有拓展的空间。以保费收入占比最重的育肥猪为例，规模养殖户一般每头猪的成本在1300元左右，而每头猪的保额普遍在600元上下，成本保障水平不足50%，而散户型养殖单猪成本更高，从而导致保障水平进一步降低。对比农险发达国家，养殖业基本以收入保障为主，保障水平通常在收入的70%以上，基本完全覆盖甚至超过养殖成本。我国养殖业经营主体的风险保障需求将会促进农险风险保障水平的提升，增加整个农险市场规模。
- **畜牧养殖业险种覆盖：有发掘潜力。**目前畜牧养殖业保险覆盖的品种仍然十分有限，奶牛、肉牛、绵羊等农产品各地的补贴政策不一，在部分地区甚至未纳入政策保险范围。生猪养殖占养殖业GDP仅为27%，却贡献了61%的保费。随

图 8

占牧业GDP四分之一的育肥猪养殖贡献了养殖业保费收入的半壁江山，其他品种承保率依然较低，增长潜力巨大

养殖业保费和GDP构成  
百分比，2015



资料来源：保监会2015年数据；公开信息检索

随着国家加大对畜牧养殖业的重视和投入，承保品种的扩大将有助于释放畜牧业保险的市场潜力。（见图8）

#### 林业保险

虽然规模有限，但是发展迅速。自2008年首次提出积极推进森林保险以来，林业保险在经历了数年的高速增长之后，增速日趋放

缓。预计未来林业保险的主要增长动力将来源于商品林市场的进一步发掘。

- **森林面积：基本稳定，温和增长。**依照国家林业局制定的《林业发展“十三五”规划》，我国至2020年森林覆盖率必须达到23.04%，即222万平方公里。对照2014年公布的我国第

八次林业资源清查结果,我国现有森林面积为208万平方公里。预计年均森林面积将会保持在1%左右的温和增速,森林面积提升空间有限。

- **承保覆盖率:公益林参保比率较高,商品林有较大提升空间。**2016年发布的《中国森林保险发展报告》显示,截止到2015年,我国公益林参保面积已经达到16.44亿亩,占全国国家级公益林面积的88%。且国家各级财政对公益林的保费补贴总计已经达到95%以上,进一步提升公益林承保覆盖率的空间十分有限。而商品林参保面积为5.30亿亩,仅占全国商品林面积的28%,有较大挖掘潜力。
- **风险保障水平:商品林有较大增长潜力。**当前的林业保险以保林木再造成本为保险责任,每亩平均保额在500—600元之间。对于以营利为目的的

商品林生产经营主体而言,现有的风险保障水无法满足其保产值、保收入的需求。商品林保费的政府补贴比例约为70%,远远低于公益林,导致经营主体参保意愿较低。基于市场需求,保险公司可以积极运用地理、灾害等信息以及大数据分析,合理设计产品及定价,并积极部署防灾防损工作,从而提升商品林的风险保障水平,拓展商品林市场。

### 商业性农险

商业性农业保险是商业保险公司独立运作的农业保险。有别于“低保障、广覆盖”的传统政策性农业保险,商业性农险依赖农户自行缴纳全部保费。随着农业生产集约化、规模化的趋势日益明显,以及经济价值较高的商业农作物产量逐步加大,具有高价值、地区性特征的农业产品风险保障需求不断增长。而传统政

策补贴型农险保障过低的情况也为附加商业保险提供了发展空间,可以将风险保障覆盖农业生产中的各类自然风险和经营风险。

### 补充性商业保险

传统政策性农险风险保障水平普遍较低。以水稻为例,政策性保险每亩保额在200元左右,而农民种植水稻的成本在每亩1000元上下,灾情发生后,即使政策性农险全部赔付,也难以弥补农户的损失。随着产粮大户的出现,对提升风险保障水平、特别是对收益的保障产生了更多的需求,这为补充性商业保险的发展创造了机遇。目前,安徽、湖北、江苏、江西、山东等产粮大省纷纷进行了补充性商业保险的尝试。

### 地方特色性商业保险

不享受财政补贴的地方性特色农产品往往具有品种特殊、经济价值高等特点,农民的参保意愿较强。许多商业保险公司已经嗅

得商机,推出了诸如贵州的猕猴桃、湖南的烤烟、广西的桑蚕、山东的大蒜等保险,满足地方上的保险需求。与此同时,领先的保险公司也积极与地方各级政府探讨对特色农产品的农险财政补贴,联手支持地方农业的发展。

### 创新型农险

国务院在2014年、2015年先后出台的《国务院关于加强发展现代保险服务业的若干意见》和《关于加快转变农业发展方式的意见》均对探索新型农业保险产品提出明确要求。随后,各农业保险机构从落实国家政策和探索农业保险新型发展模式的角度,开展了气象指数、价格指数等农业指数保险。通过风险标的的创新,降低防灾减损的难度,推动农业保险市场的增长。

- 在2017年金融服务农业现代化高峰论坛上,农产品价格指数保险被明确认定为优秀创新模式,并向全国推广。价格指数保险试点已扩展至31个省

份，承保品种涵盖生猪、蔬菜、主要粮食作物和地方特色农产品等4大类近50个品种。

- 2017年，保监会、证监会、农业部联合启动“保险+期货”试点，目前试点已拓展到12个省份，品种包括玉米、鸡蛋、棉花、大豆、白糖等5个主要农产品，通过农业保险和农产品期货的跨界结合，转移分散农户面临的市场风险。

- 从全球来看，利用天气大数据以及各类新技术开展农险创新可能为现有的商业模式带来颠覆性变化。并且，各类非农相关的天气指数保险及其衍生产品也层出不穷，为能源、运输、工业、零售等客户提供天气保障。保险公司开拓针对农业的气象指数保险不仅能简化防灾减损的流程，扩大产品的覆盖范围，还能够为其他产品带来风险对冲。（见图9，图10）

图 9

在大数据和新技术的支持下,创新型农业保险产品可能会对现有业务模式产生颠覆性变革

**Climate Corp. 创造了一种新的农业保险合同模式，补充联邦保险**

- 公司由谷歌前员工于2006年建立
- 管理**50+太字节**的与气候、农作物产量和土壤类型相关的历史信息与实时数据流，提供**天气保险产品**，针对恶劣天气事故可能造成的农作物损失为农民投保
- 基于投保事故的发生情况付费（比如干旱）
  - 不需要填报索赔文件
  - 避开了传统农作物保险公司通常实施的**高成本实际农作物损失评估**
- 2013年11月**孟山都公司以9.3亿美元收购了Climate Corp.**（风投约1亿美元，现达到9倍）
- 2015年7月，Climate Corp. 将其农作物保险业务（CCCIB）出售给**AmTrust North America**，取代原先的CCCIB承保公司OneBeacon Insurance Group
- 处置完保险业务之后，Climate Corp. 重点放在**本地化气候监测、农业管理建模、以及高分辨率气候模拟**



资料来源：文献和网络搜索；小组分析

图 10

天气保险  
及各类衍生  
产品有众  
多的市场应  
用机会

发展潜力		高阶判断	
产品	客户		
A 风力发电站低风力及收入保障		●	●
B 本地公共事业公司冬季保障		●	●
C 关键设施传输及分配网络保障		●	●
D 水力发电站低降雨量及价格保障		●	●
E 建筑承包商天气损失保障 (例如: 海上风电场)		●	●
F 火车及轨道运营商天气事件保障		●	●
G 机场及航空公司天气事件保障		●	●
H 工业客户电力价格保障		●	●
I 零售客户天气覆盖		●	●

资料来源: 麦肯锡分析

## 农民: 万亿规模的“医、养、住、行”风险保障需求

根据2017年第三次全国农业普查公报显示, 近10年来, 农村居民的物质文化生活水平有了明显改善。在住房条件、饮用水安全、清洁能源使用、耐用品保有量等多方面得到显著改善。农村居民

生活水平的提高和国家对农民风险保障的重视, 围绕农民的“医、养、住、行”生活场景, 正在催生下一个万亿元规模的保险市场。

2017年第三次全国农业普查的统计数据显示:

- 99.5%的农户拥有自己的住房, 比2006年提高了0.2个百分点;

- 2016年人均可支配收入达到12363元，比2012年增长了47.4%，实际增长36.3%，年均实际增长8.0%；
- 平均每百户拥有小汽车24.8台，比10年前增加了21.4台；
- 平均每百户拥有电脑32.2台，比10年前增加了30.0台；手机244.3部，比10年前增加了174.5部。

#### 农村医疗保险

在农村市场，医疗保险主要由基本医疗保险、大病医保和医疗救助制度这三大支柱组成。经过15年的发展，由政府推动、保险公司配合、农民参与的新农合业务逐渐成熟和完善，为农村商业医疗保险的发展奠定了良好基础。2016年新农合的规模已经达到约3600亿元，依照15%的商业保险购买比例来估算，总体商业保险规模约为480亿元。与此同时，各地也在积极尝试，如江阴模式和湛江模式。

- 在江阴模式中，地方政府将医保基金交给商业保险机构第三方管理。从医保基金中提取15%购买商业保险服务；在湛江模式中，从结余基金中按照15.8元/人的水平划拨资金，用于购买大病医疗保险。

#### 人身和养老保险

我国农村市场的人身保险业务具有显著的二元化特征。农村居民中的高收入人员主要在县市从事经营性活动，保险购买的行为也发生在县市，且人均保费收入与县市居民基本持平。而在农村中从事农业生产的农民，收入水平低，保险消费能力十分有限，其人身保险主要以小额保险的形式覆盖。我们估算这两类人寿保险的总额已经超过2600亿元，并将持续健康增长。

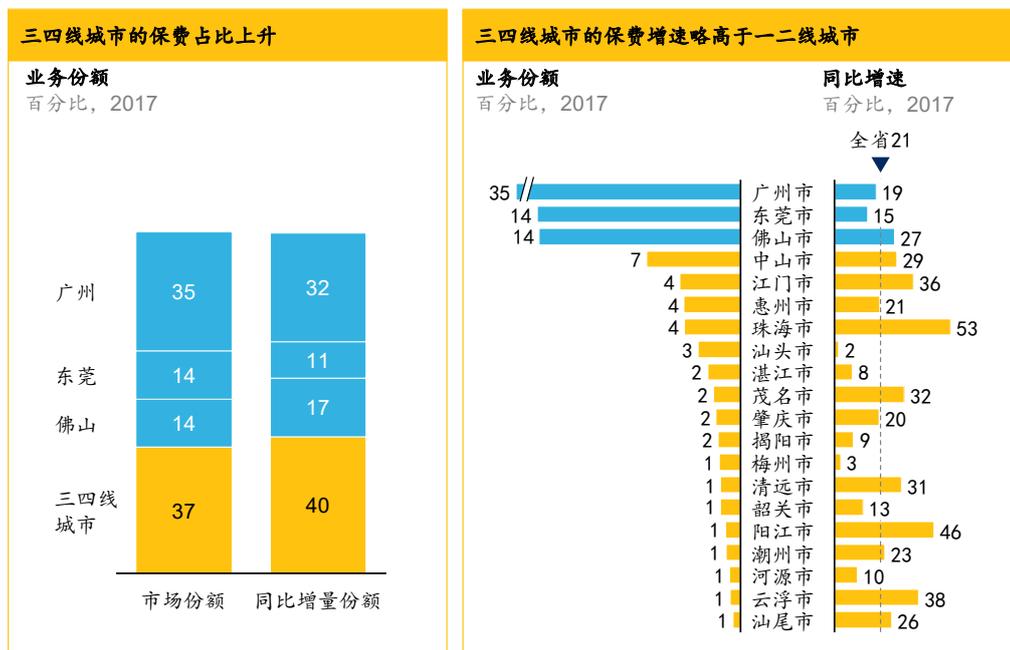
- **县域经济的寿险规模：**根据中国县域的寿险保费收入来估算农村市场的寿险市场规模。2017年，我国农村寿险市

场的规模约为2600亿元。从2013—2015年的发展来看,我国县域地区的寿险业务增长已经超过一二线城市,增速高达26%。受人均可支配收入提高和保险渗透率增长的影响,我们预计到2020年,农村寿险的市场规模将维持20%以上的增速。

■ **农村居民的小额人身保险:** 2013年,保监会印发《全面推广小额人身保险方案》的通知,品种主要以定期寿险和短期意外健康险为主,人均保费50—100元。根据农村居民50%的覆盖率测算,预计市场规模将达到150—300亿元。

图 11

寿险: 保费增量开始向三四线城市转移, 寿险公司需要考虑如何借助数字化技术实现低成本、高效率的渠道覆盖 (以广东省为例)



1 不含深圳  
资料来源: 麦肯锡分析

### 农村家庭和财产保险

随着农民可支配收入和财富积累的不断增长，各类家庭和财产的保险保障需求将逐步涌现，尤其以农民自有房屋及各类房屋配套设施的保障需求最为突出。目前，我国家庭财产保险的总市场规模在52亿元左右，占整个财产险市场的不到6%，其中农村市场的家财险规模约12亿元左右，基数较小，主要配合其他险种在农村市场的开展。

### 农村车险

随着农村经济快速发展，家用车、货运车辆以及“五小车辆”保有率不断攀升，广大的农村市场蕴藏着巨大的机动车辆保险潜力，发展前景可期。当前我国农民每百户的车辆拥有率达到25辆，五小车的拥有率超过100辆，市场规模及潜力十分惊人。

- 农村市场已经成为新车销量乃至车险市场新的增长点。三四线城市和农村市场的新车销量

占比已经超过一二线城市，预计这种优势在未来三年将继续扩大。

- 与城市市场车险白热化的竞争环境相比，农村市场的车险效益较好，对保险公司具有一定的吸引力。农村家用车使用频率低、年均行驶里程低于城市车辆，而且农村人员密度低，发生人伤事故的概率也相应较低。（见图12）

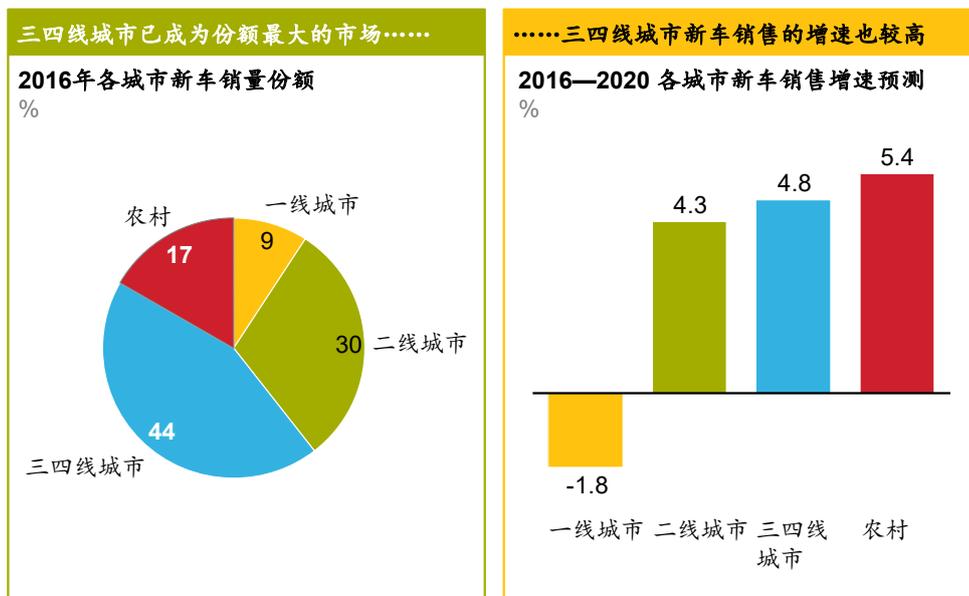
### 农村：万亿元规模的农村普惠金融服务

为了实现2020年全面奔小康的国家战略目标，实现农民增收是关键。增收重点是升级经营模式，推行规模化农业生产。规模化生产催生出新的经营主体和经营性金融需求，例如高质量农业复合肥、种子、农药、饲料、以及机械化设备融资等。

2016年，中国社科院财经战略研究院发布《中国“三农”互

图 12

车险：三四线城市和农村已经成为最大的市场，但管理的难度会加大



资料来源：McKinsey Insights China – Macroeconomic model update；麦肯锡分析

《互联网金融发展报告(2016)》指出农业贷款的缺口高达3万亿元。“三农”融资缺口的背后是农村居民信用体系和农业生产的抵押物缺失，导致涉农贷款的成本非常高，例如某些地区农信社贷款年利率实际上有时高达10%。2017年一号文件强调，推进农村承包土地的经营权和农

民住房财产权等两权抵押贷款试点，探索开展大型农机具、农业生产设施抵押贷款业务，为农村多元化金融业务的开展提供政策支持。

农村金融的经营风险相对其他领域更为明显。农户的收入来源于种植、养殖，一旦受到天气、自然灾害等客观因素的影响，农作

物和养殖品便会大面积受灾，致使农户失去偿还能力，这类风险恰恰需要农业保险提供风险保障。农业保险对农业生产成本的覆盖基本上能达到50%。如果发生农业灾害，农业保险的赔付基本可以覆盖农业生产贷款。因此保险公司农业保险+普惠金融的业务模式，为农民增加收入和风险保障提供双重保险，非常受地方政府和广大农民的欢迎。

### 案例：河北“政银企户保”扶贫新举措

2016年，河北省扶贫开发领导小组印发的《河北省“政银企户保”金融扶贫实施意见》指出，将在全省贫困县（区）开展“政府+银行+企业+贫困户+保险”金融扶贫工作。以平台化、市场化、小额化、信息化为引领，推广政府搭台增信、银行降槛降息、企业农户承贷、保险兜底保证的多方联动扶贫贷款模式，力争到2018年，累计放贷规模达到200亿元，支持160万贫困人口稳定脱贫。意见明确了河北省开展“政银企户保”金融扶贫的工作目标。

资料来源：河北日报，河北省扶贫开发领导小组。



## 第三章 农村保险市场的特点

中国的农村保险服务市场不仅才刚刚起步，还具有明显的中国特色，即点多、面广、地域差异性大，使得保险公司的获客和服务成本大大增加，并对其风险管理能力提出了很高的要求。从全球来看，缺乏成功经验可供中国农村保险服务市场借鉴。

### 政府引导性强，乡村干部等意见领袖的影响力大

政府大力推动农业升级、农村发展、农民增收，在乡村文化和市场建设中的引导性作用非常强。因此与基层政府建立互信和良好的合作关系对于保险公司而言至关重要。保险公司产品和服务模式的设计应贴近地方政府精准扶贫、新农村建设、创造就业、增加税收等需求，以便获得地方政府的支持。

以农村电商市场为例，从2014年开始的电子商务进农村综合示范、电商扶贫、农业电商等政策的出台与实施，掀起了农村电商发展的热潮。农村电商基础设施特别是网络与快递物流明显改善，

各大电商平台下乡建设几十万个基层站点，整体发展效果逐渐显露。2017年上半年，示范成效明显，496个示范县实现了网络零售额1699.4亿元，同比增长45.4%，高出农村电商整体增速7.3个百分点。

同时，由于农村信息传播不发达，信息与影响多来自亲人、邻居和熟人。农村居民的购买行为除了自身的主观需求之外，还很大程度上受他人消费行为或消费心理的影响。村干部等意见领袖作为连接大众传播和人际传播的关键节点，在农村信息传播中扮演着重要角色。

以农业保险为例，村支书、村会计、农技站工作人员等乡村干部在农业保险承保和理赔过程中承担农业保险协办员角色。协办员的工作质量对于提高农业保险的覆盖率和承保理赔工作的质量至关重要。根据国内保险公司的一些实践数据显示，即便是在同一家分公司，若是某个村子有一名优秀的协办员，那么该村

种植业保险的覆盖率可达到90%，大大超过分公司总体60%的平均水平。保险公司应建立以村干部为基础的协办员管理制度，并明确资金待遇和责任要求，确保遇到灾情查勘理赔时，协办员能够认真辅助开展保险业务。（见图13）

### 农村市场地域广阔、人口密度低，客户获取和服务成本高

农村地域广，人口密度相对于城市稀疏，乡镇的人口密度显著低于城市。2010年第六次人口普查显示，全国人口密度为143人/km<sup>2</sup>，其中城镇化地区的门槛密度标准为1000人/km<sup>2</sup>，城市平均密度标准为2000人/km<sup>2</sup>。人口密度低对保险公司的客户销售和服务能力提出了很高的要求。

以政策性农业保险为例，一个基层县支公司的人员编制通常为200—300万元保费/人，队伍配置

图 13

协办员管理有三难，保险公司需要开拓思路，多管齐下

#### 保险公司协办员管理的三大难

- **管理难：**协办员通常是村里的意见领袖，具有很强的自主性，且相互之间差异性非常大，难以规范行为和理念
- **激励难：**鉴于农村市场的特殊性，真正能到协办员手里的费用非常少，保险公司亦无力承担更多费用
- **留存难：**协办员与保险公司之间没有很强的纽带，人才挽留困难

#### .....需要保险公司积极应对，多管齐下

##### 物质激励

- 积极开展多险种**交叉销售**，提高协办员的**费用收入**

##### 非物质奖励

- 通过建立模范典型，表彰优秀协办员，培养队伍的**荣誉感**

##### 能力建设

- 定期开展**各类培训**，提高协办员销售服务能力

##### 工具

- 通过**APP、手册、广告上墙**的手段，为协办员提供更多商险商机
- 保障协办员的**劳保用品**供给

一般低于10人，却要面对整个县的农业保险承保理赔任务，实现精细化管理非常困难。因此，协办员基层网络体系是经营农业保险的基础性条件，要引导保险公司加强基层服务体系建设，探索解决农业保险“最后一公里”服务瓶颈。

再以车险理赔为例，若事故发生地为市区，保险公司通常规定车险查勘员从接到案件到到达现场的时间不超过20分钟，查勘员日

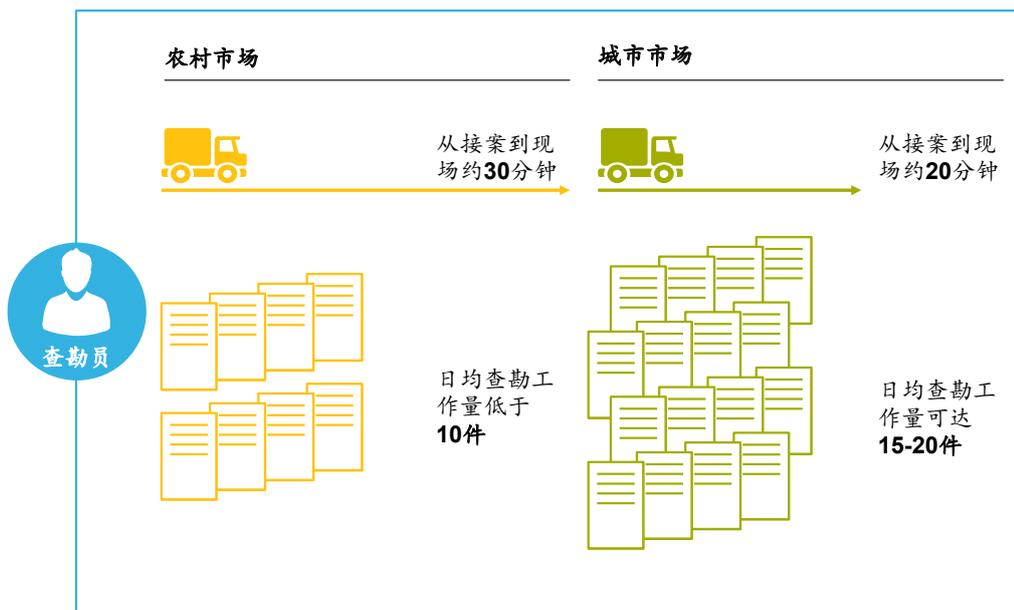
均的现场查勘工作量可以达到15—20件。而在农村市场，查勘员通常需要行驶30分钟以上才能到达查勘现场，日均查勘工作量通常低于10件，这就对车险理赔的服务成本和风险控制都提出了挑战。（见图14）

### 季节性特征和消费行为突出

由于生活水平和消费能力的限制，农村居民的消费仍以追求实用为主，对商品的质量、性能和耐

图 14

车险理赔示例：农村市场的服务成本远高于城市



用性要求比较高，对价格十分敏感，对日常消费精打细算。然而在遇到重大节日或家庭事件时，如中秋节、春节、婚丧嫁娶等，消费能量集中爆发。这就使得农村居民的消费呈现出集中的特点，形成农村市场特有的储蓄行为和消费高峰。

以汽车市场为例，全年中最具有代表性的时间点是12月、1月和2

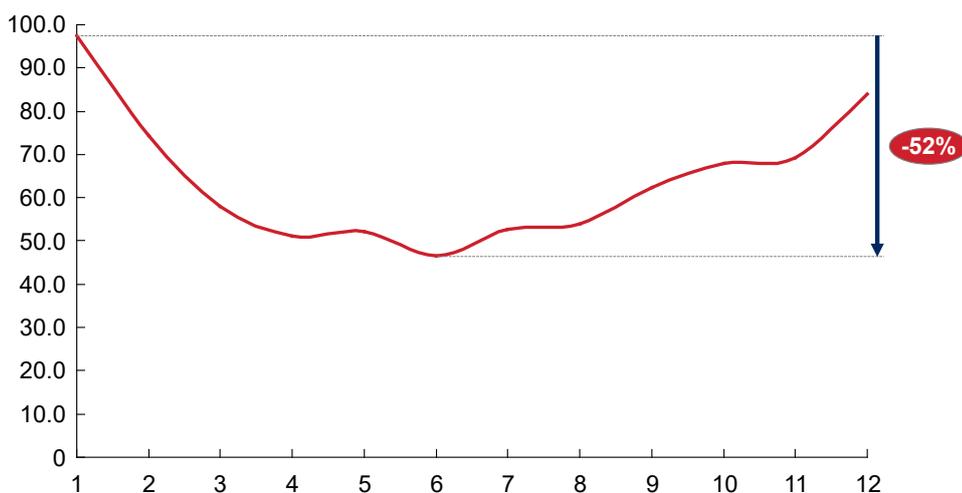
月，用户的购买热情会经历一次极为激烈的大起大落，巅峰时期销量甚至可以达到淡季的200%左右。过年前的购车热情极为明显。（见图15）

季节性特征在种植险业务的开展中也十分明显。鉴于农作物生长具有十分明确的季节和周期性，保险公司开展种植业保险必须平衡季节性的闲置成本和资源缺

图 15

四线城市及农村地区汽车的月度销量具有显著的季节性特征

农村市场四线城市及农村地区汽车销量  
万辆/月，2015年

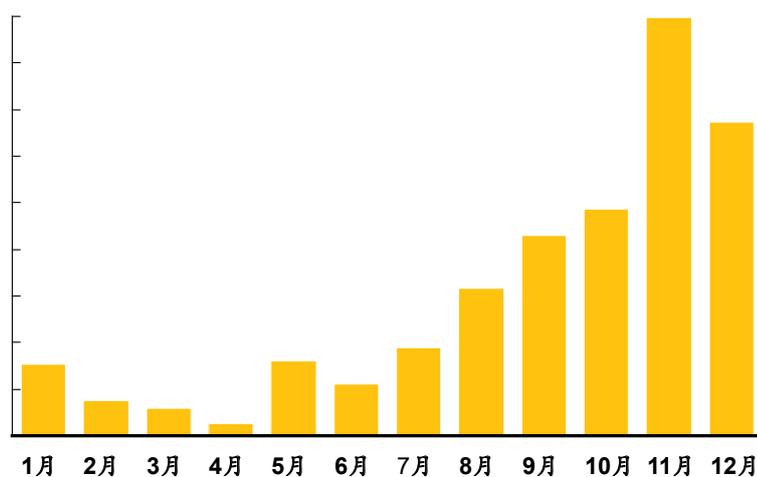


资料来源：麦肯锡分析：McKinsey M-View

图 16

种植险的工作量季节性差异很大，为资源配置的规划带来极大挑战

每月出险案件数量<sup>1</sup>  
(真实数据隐去)



种植险季节性强，资源配置需要平衡季节性的闲置成本和资源缺口

<sup>1</sup>国内保险行业的典型数据

口。(见图16)

### 财务和征信数据不透明，风险评估难

农户和农业小微企业群体征信数据少，个体财务状况难以量化，还款能力较难判断。传统的金融机构根据企业征信、财务报表和抵押物来评估信用的方法很难适用于农村市场。因此传统的金融机构通常对农村市场的小微贷款业务避而远之。

由于农户没有规范的报表，银行要了解农户真实的经营状况，客户经理必须亲自走访到户，打破信息不对称；针对客户和小微企业没有规范报表的情况，应通过自编报表按标准梳理企业财务状况，客观评估企业，合理决定贷款与否以及贷款额度；此外，并没有哪种风险模型是绝对准确的。采用不同模型从不同角度进行测算，并对模型进行对比验证，可以提高风险控制的有效性。

### 案例：

台州银行全部业务总量中“三农”占近一半，80%的营业网点都在小镇和城乡结合部。兴农卡目前已遍及浙江2087个村，用户87万，授信100亿元。在银行业普遍面临风险挑战的情况下，台州银行截至2016年底不良贷款率仅0.68%，远低于浙江地区平均水平。“下户调查、眼见为实、自编报表、交叉检验”是台州银行多年来总结出来的信贷经验。

资料来源：21世纪经济报道，2017。

**下户调查：**小微企业没有规范的报表，要了解企业真实的经营状况，客户经理必须亲自走访到户，打破信息不对称。

**眼见为实：**调查内容包括企业的生产状况、库存情况和销售情况，必须一一亲眼验证；

**自编报表：**针对很多企业没有规范报表的情况，信贷人员根据亲眼看到的各种情况“自编报表”——资产负债表和损益表，并通过这两张自制报表决定贷款与否以及贷多贷少；

**交叉检验：**通过借款人各类信息之间的勾稽关系验证信息的真实性、准确性和完整性，当多项验

证方法取得一致结果时，准确性就高，不一致时，就说明贷款调查有待深入。

台州市在成为国家级小微企业金融服务改革创新试验区后，政府及各部门做了多方面探索。比如，建设台州金融服务信用信息共享平台，涵盖市场监管、公安、法院、国税、地税等十几个部门，覆盖50万家企业与个体工商户，打通了银行获取小微企业信息的渠道，大大提高了银行获取企业信息的可能和效率；成立了非营利性的台州小微企业信用保证基金，担保费率仅0.75%，明显低于社会融资性担保公司，解决了小微企业担保物不足的难题和担保链风险的问题。



## 第四章 保险公司开拓农村市场的策略

保险公司应在产品设计、营销模式上调整思路,使用新型技术,力争在农村保险市场赢得先机。

产品设计应切合政府的扶贫路线,易于农村客户理解和购买,做到功能简单、定价合理

农村居民在对日常支出通常较为节俭,对保险服务的消费能力也很有限。小额保险作为一种预防性的风险保障,以中低收入者为目标客群,恰好与国家关注民生、

改善民生的发展战略相吻合。我国在小额农业和财产保险、小额寿险、小额意外保险、小额健康保险等方面都有了不同程度的发展。为了销售此类产品并适当盈利,保险公司应充分借助国家财政补贴政策,提高农村居民的购买意愿,同时还必须提高在保单销售、管理和客户服务方面的效率,这就要依靠保险公司在移动技术、自动核保核赔以及其他方面的数字化创新。

### 案例:中国人寿“全村统保模式”

中国人寿自2008年启动农村小额保险试点以来,大力推进“中国人寿保险村”建设,力争做到“一张保单保全村”。小额保险基本涵盖了农民最迫切的保险需求,包括死亡、残疾、意外医疗等,为低收入农民提供风险保障。农民一年只需缴纳50—100元,便可能获得2万—5万的小额意外险。农村小额人身保险具有保费低廉、保障适度、核理赔简单等特点,被誉为“低收入农民量身定做的产品”。小额保险成功实施需要村干部的大力支持,由村干部带头投保,做好榜样。依靠村委会向农民宣传和介绍产品,在农民广泛认可的基础上,以团险保单对全体符合条件的村民进行统保。

资料来源:文献检索,公司网站。

紧跟农业生产规模化发展趋势，围绕农业产业上下游的发展趋势和客户特征，在产业链上发掘商业机会

与散户相比，规模化的农业生产企业具有显著的成本优势，经营更加稳定，企业主的道德风险相对较低，便于保险公司维护长期的客户关系。

以生猪养殖产业为例，规模化养殖企业得益于生产效率和成本控制方面的显著优势，成本比中小散户低30%。规模化养殖企业的扩产从开工建设到商品猪出栏，至少需要2—3年的时间，使整体周期得以拉长。而散户作为主要的市场参与者，补栏缺乏理性，存在明显的追涨杀跌心理，再加上散户抵御“猪周期”的能力较

### 案例：大北农公司——“智慧大北农”战略

大北农公司提出的“智慧大北农”战略的核心在于：提高农业生产、交易、融资和流通效益。而大北农公司在实施该战略时，将从人（P）、信息（I）、商务（B）三个维度，以互联网手段改造传统养殖业生产方式、生产关系和饲料销售模式，真正打造一个基于农村的人、信息和商务三者协同发展的农业互联网平台。

在“智慧大北农”战略的具体操作层面上，则是通过“猪管网—智农网—农信网”三张大网共同支撑其“智慧大北农”平台：利用“猪管网”提供的养猪管理，大量吸收优质养殖户、经销商资源，而后将这些大量优质养殖户、经销商资源引导到智农网及配套产品服务，并在智农网的各个模块上积累数据，最终汇入农信网，同时为客户提供闭环式的小微金融服务。三张大网层次累加，互相依赖，最终三网合一，构起了“智慧大北农”平台。

资料来源：文献检索，公司网站。

差、环保门槛的提高等，致使大量散户永久性退出。

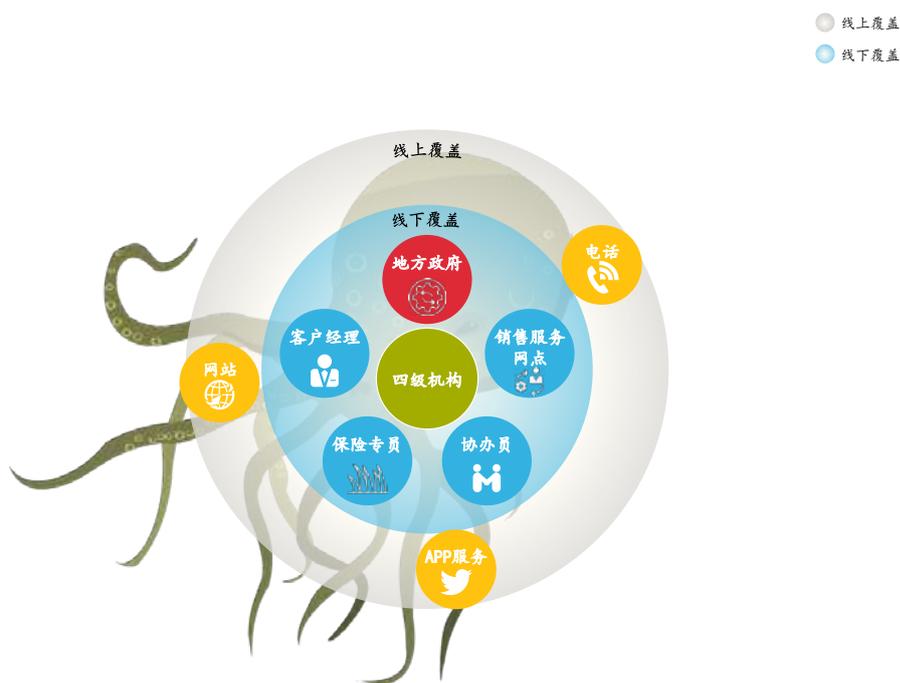
龙头企业通过产业链上下游供销关系掌握的企业信息，为农户、生产企业和经销商提供投融资、网上支付等服务。农业的产业链金融将贯穿于农业的每个过程，包括农资销售和购买、农业生产全过程、农产品销售等环节。部分农业龙头企业与传统金融业和互联网巨头等合作，建立起以农业龙头企业为核心的农业金融平台。

顺应农村市场特点，与基层政府、地方意见领袖等密切合作，采用网格化管理，建立销售服务一体化的基层业务模式

保险公司可以尝试以现有的四级机构为节点，建立一个由线下网络（乡镇政府、乡村意见领袖、农村保险专员、客户经理、销售服务网点等）和线上网络（电话客服中心、移动APP、保险服务网站等）组成的“八爪鱼”的农村营销网

图 17

以四级机构为节点，通过“八爪鱼”模式全渠道覆盖农村保险市场



络覆盖模式，全面、高效地覆盖农村保险市场。（见图17）

- 乡镇政府引导性强，意见领袖的影响力大。通过以乡镇政府+乡村意见领袖的模式，实现对农村市场的网格化管理。
- 由乡村意见领袖构成的协办员队伍负责农村保险的产品销售和服务工作。
- 农村保险专员是农村市场开拓的专业人员，引导、配合和支持乡镇政府开展农村保险工作，为乡村意见领袖为主的协办员团队提供产品、销售和服务支持。
- 分类管理协办员队伍，择优晋升，形成专业化的农村市场销售和大客户经营团队，挖掘农村市场高价值的保险需求。
- 销售服务网点建设以成本效益为导向，根据不同的保费规模和险种结构，在乡村、镇里建设服务站点、销售站点，以及五级机构。

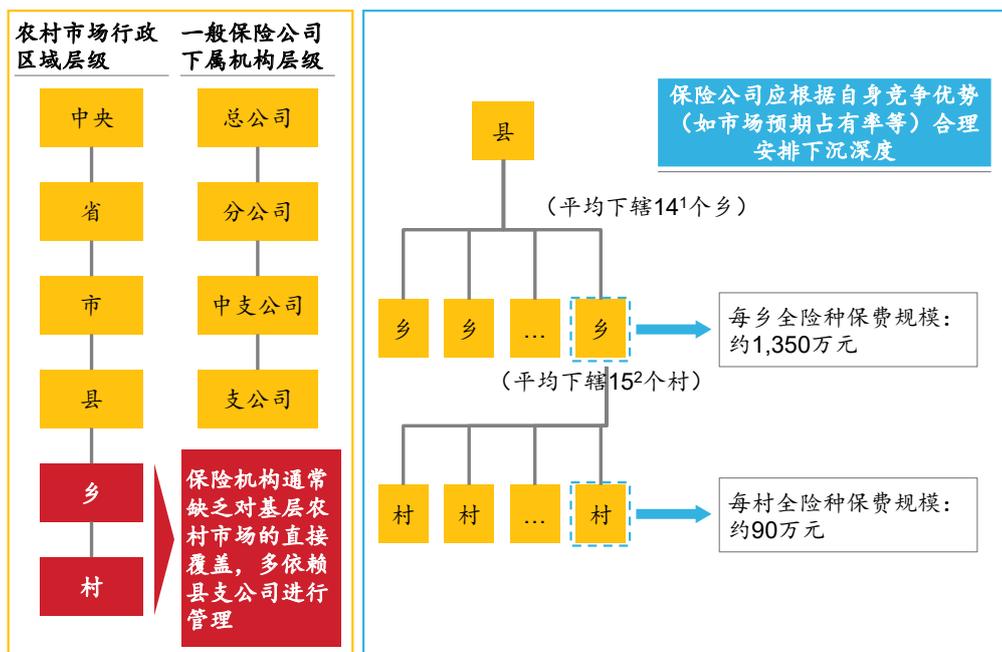
- 电话、移动APP和农村保险销售服务网站等线上平台为农村业务开展提供数字化平台，降低运营成本。

与中心城市相比，农村保险市场单位保单的保险金额小，销售和服务费用十分有限。借助乡村基层政府和村干部队伍支出开展“统保”业务，有助于大幅降低农村市场的成本。目前传统的农险、新农合、大病医保均采用这种模式。

同时，随着农村居民收入水平的提升和农业经营模式的变革，农户和农业生产企业等新的经营主体崛起，衍生出来的高额保单的需求，需要配备专业的销售人员。以平均每个行政村350户农户为例，每百户拥有车辆25台，车均保费3000元，预计产生车险保费26.3万元。除了车险、寿险业务外，保险公司还可以激励协办员成为兼职的保险销售人员。从协办员中择优选择的基层保险队伍与当地政府合作经验丰富，与大型农户的关系紧密，更易于开展销售

图 18

各家保险公司应因地制宜，依据当地农村市场的规模及竞争形势，决定是否在县以下级别的基层农村建立营销服务网点



1 2016年社会服务发展统计公报显示，我国有2,851个县级行政区划单位，39,862个乡级行政区划单位  
2 第三次全国农业普查数据显示，我国目前有596,450个行政村

和服务工作。（见图18）

充分借助数字化技术、大数据和高级分析、人工智能等新技术，借助线上线下的融合，增强客户获取和风险管理能力，降低运营成本（见图19，图20）

商务部公布的2017年上半年农村电商数据显示，我国农村实现网

络零售额5376.2亿元，同比增长38.1%，高出城市4.9个百分点。第三次全国农业普查数据显示，到2016年底，全国每百户电脑的数量已经达到32台，上网手机数量达到116台，为农村市场进一步互联网化提供了良好的硬件基础。

随着农村电商规模的扩大，电商将逐渐从销售终端改造向供应链、产业链和价值链延伸，实现

图 19

拥有农业大数据,可以在产业链上的众多机会点上创造价值

未穷尽



资料来源: 麦肯锡分析

图 20

麦肯锡的ACRE农业数据工具整合多个农业市场数据集以发掘市场机遇



资料来源: 麦肯锡ACRE工具

与传统产业深度融合,也为农村市场产业链的金融服务市场提供了巨大的发展机遇。同时,农村市场的互联互通也有助于保险机构借助数字化和大数据技术大幅降低客户服务成本,提高风险管理能力。

由中国社科院财经战略研究院专家编写的《中国“三农”互联网金融发展报告(2016)》中指出,到

2020年,农村市场互联网金融服务业务的总体规模将达到3200亿元。

借助保险公司(或集团)自身的优势,加强跨业务线的横向协同,打好组合拳

与城市市场不同,农村市场并不是一个完全竞争的市场。开拓农村市场需要充分贴近地方基层政

### 案例:农村淘宝以“服务”为核心的3.0业务模式

2016年7月28日,农村淘宝宣布启动以“服务”为核心的3.0业务模式,将2.0的“农村淘宝合伙人”升级为“村小二”。新模式将使阿里巴巴全生态服务体系下沉到农村,为村民提供覆盖生产生活场景的多项服务产品。“村小二”从单一的创业者进化为乡村服务者,农村淘宝服务站点升级为当地的生态服务中心、创业孵化中心和文化公益中心。菜鸟网络农村物流通过建设农村县运营中心,与物流合作伙伴共同建设农村配送平台,形成通畅的农产品上行、工业品下乡双向网络。到2017年,菜鸟农村物流网络覆盖500多个县,2.8万个村点,超过99%的包裹都可以实现县到村次日达。菜鸟农村物流通过整合社会化闲散配送运力,提升了车辆装载率和配送效率。2016年全年整体农村物流成本下降约30%。百货集包模式为商家节省物流成本约50%—60%,全年时效提升50%。

资料来源:文献检索,电子商务研究中心。

府和农户的需求,了解农村市场的营销特色,多险种、多渠道相配合,实现营销服务一体化。

主要的保险集团(或公司)已经认识到农村市场的发展潜力,充分发挥自身优势,不遗余力的拓展农村市场

- 人保财险<sup>1</sup>2016年农业保险总保费收入达到195.35亿元,同比增长3.1%,占据市场46%的份额,提供农业风险保障2.81万亿元。在深化农险经营体制改革,全面启动农村保险事业部改革,构建有利于支持农业现代化的三农保险基层服务体系等方面取得了显著的实效。
- 平安集团<sup>1</sup>于2016年4月专门成立了农村金融服务发展委员会,由集团董事长兼首席执行官马明哲先生亲自担任委员会主任,下设农村保险业务组、

农村大病业务组、农村医保业务组、农村银行业务组、农村互联网金融业务组五个专项工作组。

- 太保集团<sup>1</sup>整合集团资源优势,积极投入精准扶贫,采取“政府、银行、农业企业、农户、保险公司”五位一体发展模式,旨在快速获取市场份额。自2016年起,借助科技助农,打造了基于移动互联的移动终端系统、无人机航拍技术和卫星遥感定损的e农险运营管理体系。

## 结语

我们认为,中国保险公司开拓农村保险市场应秉持这样的思路:公司对内上下一心、统一思想,对外积极配合基层地方政府,走出一条适合中国国情的农村保险市场发展之路。

<sup>1</sup> 资料来源:公开文献检索,公司网站,公司年报。



## 关于麦肯锡大中华区金融机构咨询业务

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术等领域的咨询及相关服务，我们的1.2万多名咨询顾问分布于全球60多个国家的140多个城市之中。麦肯锡大中华区由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡大中华区金融机构咨询业务服务于本地区领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在本地区共有100多位专注于金融领域的咨询顾问，均具有金融机构相关的深厚的专业经验。与此同时，我们依靠麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问和调研及分析人员的庞大资源体系，汲取智慧并有力地支持我们为本地地区的客户提供服务。

## 关于作者



曲向军

全球资深董事合伙人  
上海分公司  
John\_Qu@mckinsey.com



毕强

全球董事合伙人  
北京分公司  
Arthur\_Bi@mckinsey.com



黄志坚

项目经理  
上海分公司  
Gary\_Huang@mckinsey.com



薛珏

咨询顾问  
上海分公司  
Joy\_Xue@mckinsey.com

