

中国寿险市场 下一个五年的增长引擎： 产品保障升级与创新

2019年1月



作者：

Brad Mendelson | 香港
曲向军 (John Qu) | 香港
毕强 (Arthur Bi) | 北京
陈波 (Bo Chen) | 北京
李毅恒 (Will Li) | 上海
徐海超 (Vincent Hsu) | 台北
董一夫 (Yifu Dong) | 上海

中国寿险市场 下一个五年的增长引擎： 产品保障升级与创新

2019年1月

作者：

Brad Mendelson | 香港
曲向军 (John Qu) | 香港
毕强 (Arthur Bi) | 北京
陈波 (Bo Chen) | 北京
李毅恒 (Will Li) | 上海
徐海超 (Vincent Hsu) | 台北
董一夫 (Yifu Dong) | 上海

目录

摘要	6
第一章: 中国寿险市场发展回顾	8
第二章: 国际寿险市场发展趋势研究	20
第三章: 打造保险公司三大创新驱动能力	26
第四章: 确保产品创新落地实施	34

摘要

中国寿险市场在过去20年经历了高速增长。对比欧美等成熟市场，中国寿险市场目前渗透率仍相对较低。随着市场走向成熟，寿险公司的盈利模式也在从资产驱动向负债驱动转变，对客户需求的把握和价值创造将愈发重要。展望未来，回归保障的政策引导、大众富裕阶级崛起、老龄化、科技应用等因素将影响寿险业的下一步发展。我们认为中国寿险行业正处于十字路口，能否开发出符合客户保障需求的创新产品，将是行业能否持续健康发展的关键所在。深刻理解保障内涵和客户需求，打造寿险产品的保障升级和创新能力，将成为未来寿险企业的核心竞争力。

观察国外各成熟寿险市场的发展历程，产品创新从来都是重要的驱动因素之一。对比成熟市场的产品结构，中国寿险市场目前产品结构相对单一。为适应市场大势，寿险业今后的重心将从单纯的产品形态创新转变为价值创造与深耕，产品组合将从“以产品为中心”向“以客户需求为中心创造价值”转变。

为此，我们总结了多年来为海内外领先保险公司在创新领域提供服务的经验，提炼出了产品持续创新的三个关键能力：

- **客户洞见驱动：** 保险公司必须从销售驱动思路转变为以客户需求为中心创造价值的经营思维，产品设计须由客户洞见驱动，满足多样及动态变化的客户需求，重视客户忠诚度，最终形成差异化的价值主张。
- **敏捷产品开发：** 采用敏捷的产品开发方式回应瞬息万变的客户需求和市场态势。敏捷开发方法具备的一些优势，如创意激发、快速交付、高效跨部门沟通协调、创新工作方法，有助于寿险公司大幅提高产品交付速度、运营效率、客户体验与满意度。
- **创新技术应用：** 科技进步正悄然改变消费者行为与金融产品服务模式，保险业应主动拥抱科技创新，持续关注与布局大数据分析、云计算、人工智能、区块链等前沿技术，应用科技与大数据分析有效改善产品设计与客户旅程，优化公司运营模式，增强核心能力（如核保、理赔），最终实现效率提升与成本节约，并提高风险管理水平。

寿险行业的产品保障升级与创新是一项系统性工程，需要多方协同努力。我们从监管、行业与公司三个层面提出以下建议：

- 监管层面：适度把控保障型产品的定义边界，合理允许长期储蓄功能与保障功能相结合；优化创新相应的法律法规，鼓励金融科技与数据应用，实现创新与风控双赢。
- 产业层面：持续关注客户需求变化，优化产品创新评价体系，鼓励产业创新升级。
- 公司层面：全面打造产品创新的核心能力，并在建立创新管理机制、营造创新文化、培育创新人才、建设创新能力等方面下功夫，助力转型。

危机即转机，寿险行业的创新转型迫在眉睫、势在必行。唯有决策果断、行动快速，且能及早启动产品创新转型的寿险企业方有望厚植竞争力，并在行业下一阶段的发展中脱颖而出。



第一章：中国寿险市场发展回顾



相比成熟市场，中国寿险行业的发展目前仍处于高速增长期。受经济、社会、科技、监管等影响，行业当下正处在十字路口，产品创新将是寿险业继往开来，稳步前行的关键。

一、市场仍在高速增长期，未来之关键在于产品创新

寿险市场高速发展，产品创新贯穿始终

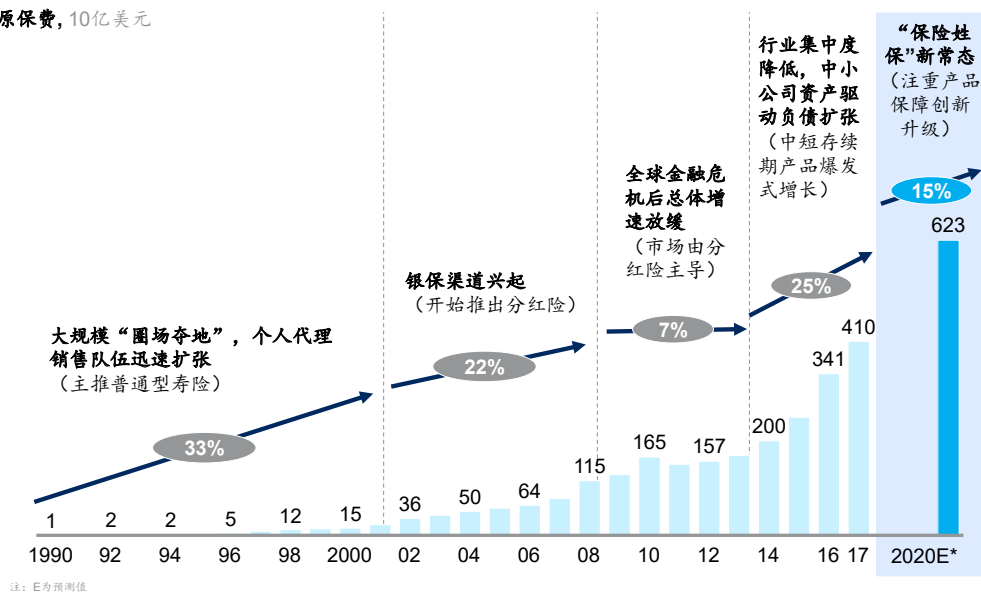
随着经济的持续发展与人均收入的不断提高，中国寿险市场在过去近三十年间经历了高速增长（见图1），保费收入规模年均增长率超过20%。在这一过程中，市场经历了五大发展阶段：特许经营放开初期的圈场夺地期、引入外资后的渠道兴起期、金融危机后的市场恢复期、资产驱动负债的激进扩张期，以及如今“回归保障”的新常态。保险产品回归保障功能，寿险产品创新升级需求日益凸显。我们预计到2020年前，市场保费收入将维持15%的年增速。寿险产品的推陈出新将是未来推动市场发展的关键要素。

图 1

中国寿险市场的五大发展阶段

中国寿险市场经历了五大阶段的发展

原保费，10亿美元



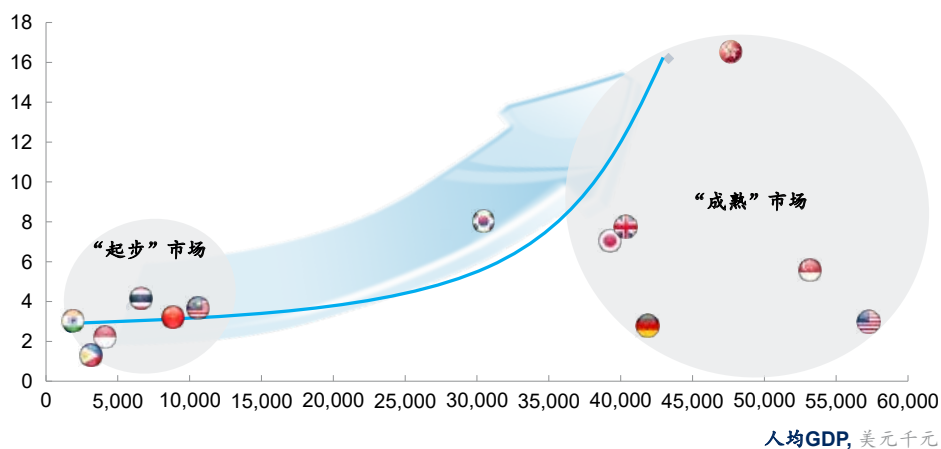
中国寿险市场仍处于发展初期，未来增长潜力巨大

与欧美成熟市场5%-10%的寿险渗透率¹相比，目前中国市场仅约3%，属于起步市场阵营，对比其他市场仍有很大发展空间（见图2）。展望未来，随着经济发展与社会结构日趋成熟，人均产值与寿险渗透率将同步提升，这也是寿险市场蓬勃发展的动力来源。

图 2

各国寿险市场渗透率对比

寿险渗透率，2016年，总保费相当于GDP的百分比



- 中国寿险市场主要宏观驱动因素
- 迅速崛起的大众富裕及以上顾客群
 - 城市化
 - 老龄化
 - 消费者对保障及长期储蓄认知度及重视度的逐步提升

资料来源：瑞士再保险公司Sigma世界保险报告

1 寿险总保费收入/GDP

价值创造来源将向负债端转移, 产品力成为制胜要素

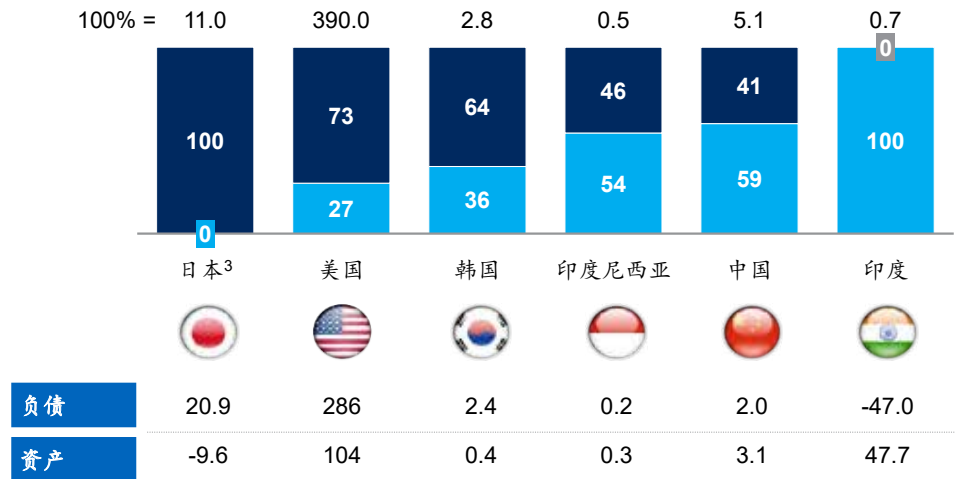
多年来, 中国的中小保险公司采用资产驱动负债模式, 通过中短存续期产品吸纳大量资金进行投资, 行业的资产管理收入贡献一度超过负债管理的收入贡献。而在欧美、日韩等成熟市场, 寿险公司经历了产品体系建设, 具备专业化的风险定价能力, 收入贡献来源主要为负债管理(见图3)。随着市场日渐成熟, 中国寿险行业的价值创造也将从资产端向负债端转移, 负债管理能力日趋重要; 洞悉客户需求, 为客户提供有价值的产品和服务, 将成为保险公司的关键制胜要素。产品创新已成为一门必修课。

图 3

各国寿险市场盈利模式对比

对收益的贡献(税前、非常损失和股息计提)¹

百分比, 10亿美元²年平均



¹ 时期: 美国2003-2015年, 日本2002-2013年, 韩国2003-2013年, 印度尼西亚2004-2012年, 中国2003-2012年, 印度2002-2013年

² 按2014年8月底的即期汇率估算

³ 分析包括所有公开报告这一信息的所有保险公司, 总保费占市场总额的65%

资料来源: 麦肯锡分析

二、行业来到了十字路口，四大趋势驱动产品创新

中国寿险行业的发展正面临新的机会与挑战。对此，我们进行了深度的产业定性研究，除了访谈行业专家之外，还以问卷与访谈的形式对部分大中型寿险公司的高管展开调研，听取行业参与者们的洞见与思考。在问卷调研中，寿险公司普遍认为行业发展受到四大驱动因素影响（见图4）：大众富裕阶级崛起、老龄化程度加剧、科技创新，以及宏观政策导向。

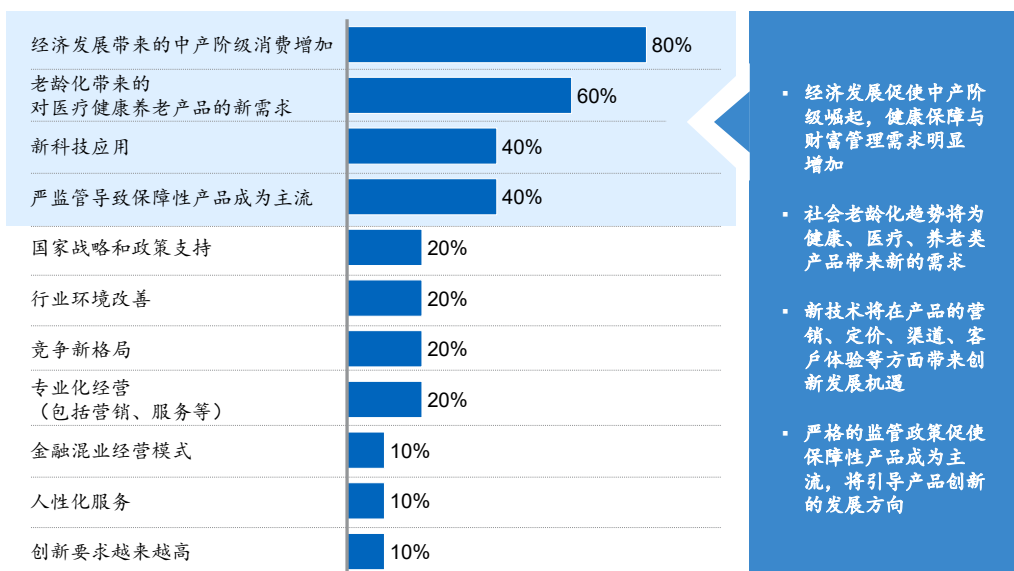
图 4

根据目前已回收的问卷统计

问卷调研：中国寿险市场发展的主要机遇

%调研问卷回馈占比，N = 10家公司

寿险行业参与者关注的主要行业发展机遇



资料来源：麦肯锡分析

一是经济发展所带来的大众富裕阶层消费需求增加：随着经济发展，大众富裕群体日益壮大，他们对健康保障和财富管理的需求将为寿险带来持续的发展动力。截止2020年，大众富裕家庭的数量将以年均7.8%的速度增长，在城市家庭户数中的占比将提升至59%。大众富裕家庭有着较强的保险意识与支付能力，同时也对产品的保障性、多样性有更高的要求，支撑着对健康、意外、养老等产品的刚性需求，对资产的保障需求也会持续提高。

二是老龄化加剧为健康、医疗和养老类产品所带来的新需求。中国社会的老龄化进程正在加速。截止2017年底，全国65岁以上人口占人口总数的比例达到11.4%。我们预计到2030年，65岁以上人口占比将上升至15%。随着赡养比逐年攀升，以及中青年对健康、医疗、养老产品的保险意识不断增强，老龄化对生活与消费方式产生的变化将引起整个养老和保险业的结构调整。

三是新技术在产品的营销、定价、渠道、体验等方面所带来的创新发展机遇。依托大数据分析技术，寿险公司能够实现差异化定价与精准营销。移动平台与人工智能技术则帮助寿险公司实现了多渠道销售和整合，帮助中后台部门提升运营效率与客户体验。

四是严格的监管政策促使保障型产品成为主流。在保险行业的发展过程中，业界对于寿险在社会经济与民生体系中的定位与功能出现过不同的认识。监管机构及时进行了正本清源，明确了保险业的保障职能，强调“保险姓保”，回归保险本源。

在这些趋势的推动下，今天的中国寿险业走到了十字路口（见图5）。能够抓住窗口机会，打造产品创新能力和机制，开发出符合客户保障需求的创新产品将成为寿险公司在下一轮良性增长中胜出的关键。如果寿险公司不能及时转型，那我们的寿险行业可能会重蹈美国寿险业覆辙——错失健康和养老等新兴需求，常年增长乏力，将机会拱手让给健康险及资产管理等其他行业主体。

图 5

寿险行业发展面临十字路口

市场趋势

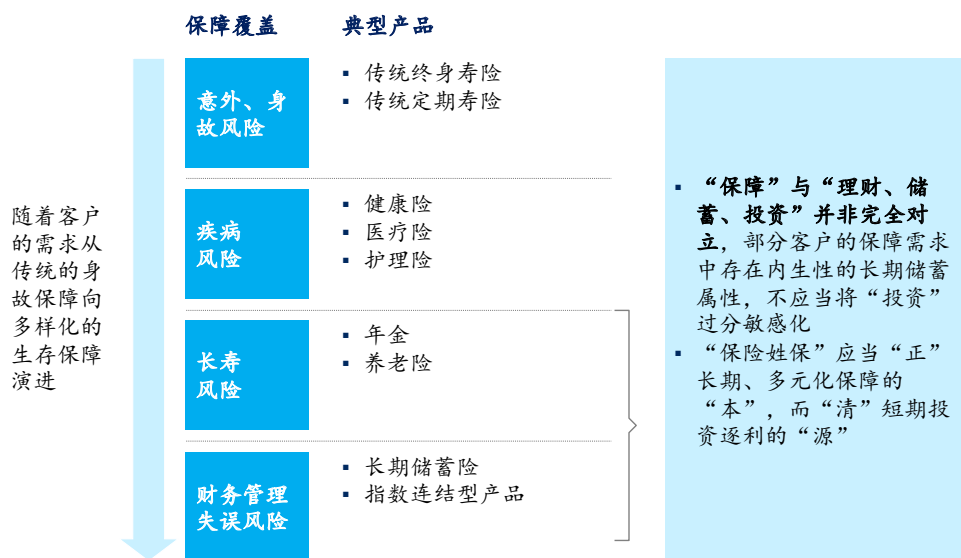


资料来源：麦肯锡分析

我们认为，寿险的保障性体现在保障人民美好生活、抵御生命周期各个阶段的不同风险，以及降低不确定性等方面；保障的内容应随着客户需求的变化而演变，从传统的身故保障向多样化的生活保障演进（见图6）。保障范围除了基础的意外、身故、疾病风险，还应包含长寿风险以及财务管理失误上的风险，上述风险都需要有相应的保险产品以实现人民生活全方位的保障，通过资金赔付补偿劳动力减损带来的收入损失，减轻社会公众意外事故和疾病为居民家庭带来的财务负担，从而改善民生。因此，“保险姓保”首先应当正确理解“保障”的边界：“正”长期、多元化保障的“本”，“清”短期投资逐利的“源”。与此同时，也要注意避免过于排除保险长期储蓄的功能，以免限制产品创新。总之，寿险公司应顺应新常态时代的监管指引，立足保障职能，以客户为中心创造价值，以产品创新来持续满足客户日益多元化的保障需求。

图 6

广义的保障应覆盖不同人生阶段的多重风险，行业正面临回归本源的机遇期



资料来源：麦肯锡分析

三、创新三大机遇：产品+服务、科技应用、新形态产品

在调研中，产品+服务、科技应用、新形态产品等三大创新机遇获得了行业高管们的普遍认同（见图7）：

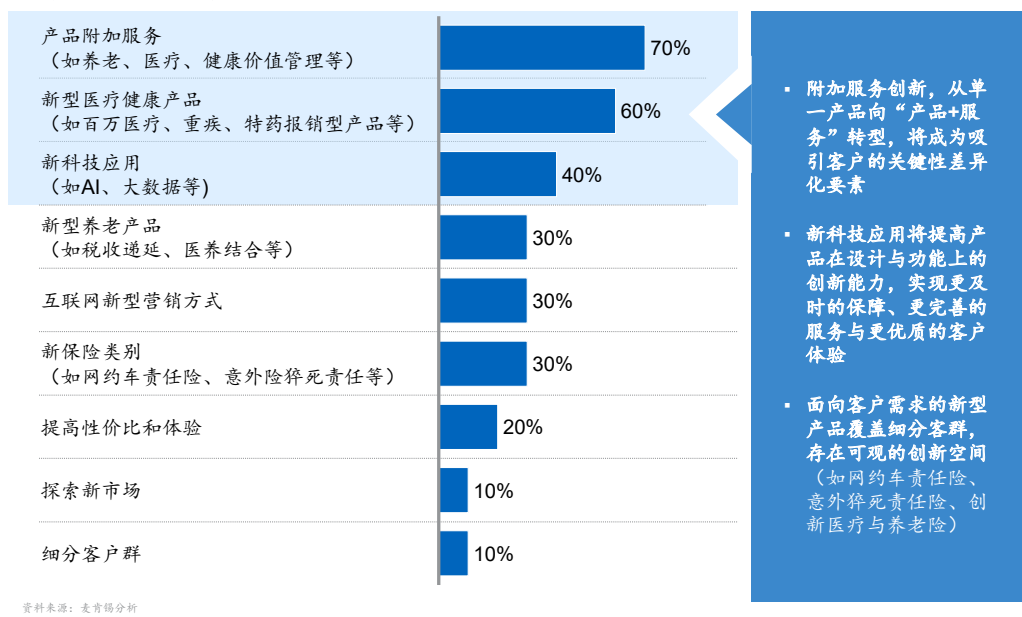
图 7

根据目前已回收的问卷统计

中国寿险行业的潜在创新机遇

%调研问卷反馈占比，N = 10家公司

行业参与者关注的主要产品创新机遇、主题与推动力



一是附加服务创新，从单一产品向“产品+服务”转型。寿险市场经历数十年的发展与开放，产品形态的创新空间已经有限。“产品+服务”的模式可以更好地落实保险的保障功能，满足客户的多元化需求，同时将价值链延伸，为寿险公司带来4项关键利益，在激烈竞争市场中吸引客户的关键差异化要素：

- 数据生成：未来，对于保险公司而言，数据即资产。保险公司可通过医疗、体检等服务实现用户信息与行为数据的生成与沉淀，进而积累与分析相关数据。
- 营收增长：尽管服务定价在产品总价中的占比受到政策约束，但符合客户需求的服务仍将提升寿险产品的差异化和吸引力。
- 成本优化：科技工具可帮助提升流程效率，实现降本，例如移动端APP可帮助完成自助上传资料和线上赔付审核。
- 客户体验提升：增值服务与流程简化带来的体验提升将进一步巩固客户忠诚度。

二是科技应用，提高产品在设计与功能上的创新能力。在产品设计上，移动互联网、云计算、大数据分析等科技应用可以实现对不同风险因子与不同个体的差异化定价，提供定制化更高的产品（如保费智能动态调整）。同时，信息互联与大数据反欺诈可以实现健康险提前预警、紧急垫付等功能，从而提供更及时的保障与更优质的客户体验。

三是面向客户需求的新型态产品。随着中国新型产业的兴起、创新商业模式的出现，人民工作与生活方式也因此大幅度改变，并创造出新的风险需求与相应的产品创新机会。其中如网约车责任险、意外猝死责任险等面向新风险因子的产品创新如雨后春笋般出现，另一方面互联网、移动端、社交平台等则加速了营销渠道创新，新型态产品未来机遇看涨。

医疗和养老等产品层面，预期市场需求将保持旺盛。近年中国医疗卫生支出每年以15%的速度快速增长。麦肯锡预计，中国医疗卫生支出在2020年前将维持至少10%的年均增速，达到6.5万亿元。商业保险可以作为社保与医保的有效补充，虽然目前仍处于发展初期，但未来潜力巨大，产品创新的机会也非常有吸引力。

商业寿险将从渠道需求转向客户需求。过去寿险公司的运营以销售为导向，导致了高企的渠道费用和激烈的价格竞争。然而，随着互联网平台的普及，消费者的自主选择能力增强，寿险公司应从面向渠道需求模式转为面向客户需求模式，例如创新医疗、重疾、特药费用保险等医疗保险产品和税收递延、医养结合等养老保险产品的创新，针对性地解决当前未被满足的细分客群需求。

四、创新三大挑战：产品同质性高、优质数据少、容错和风控难

在本次调研中，产品同质性高、缺少优质数据、容错和风控难是被寿险企业普遍提及的三大挑战（见图8）：

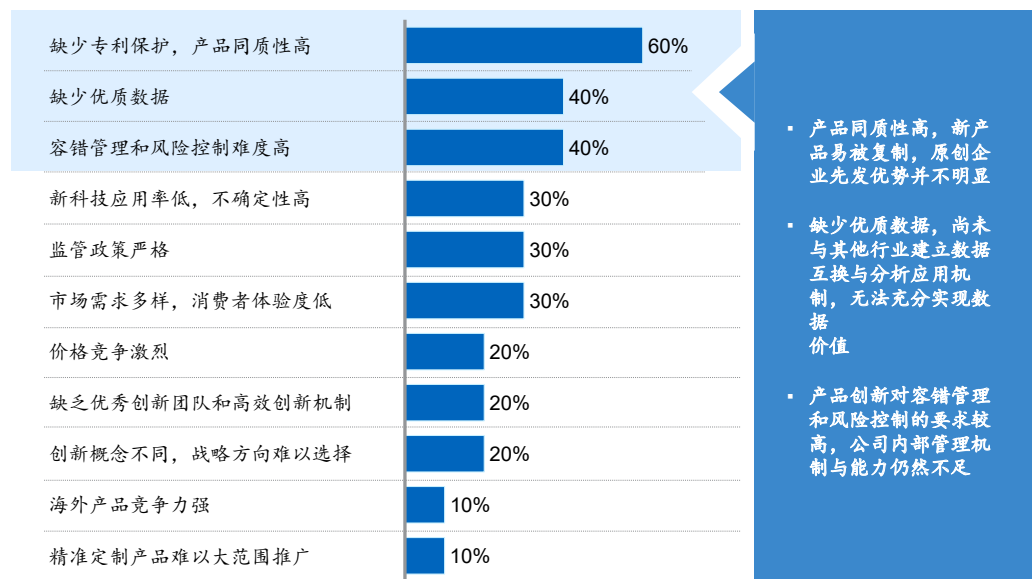
图 8

根据目前已回收的问卷统计

寿险产品创新面临的主要挑战

% 调研问卷反馈占比，N = 10家公司

行业参与者关注的产品创新所面临的主要挑战



资料来源：麦肯锡分析

一是产品同质性高，新产品易被复制。保险产品的创新研发周期长且成本高，在当下激烈的竞争格局下，新产品上市后很快会遭到被仿制，竞品相继推出的窘境，原创企业先发优势并不显著，削弱了企业的创新意愿。长期来看，解决之道在于将配套的定价、营销、运营等环节都纳入产品创新体系中来，提升创新产品的数量和质量，构筑起系统性的竞争优势。

二是优质数据少。无论是创新产品的精算，还是新技术的应用，优质数据都是基础。目前行业内优质数据源稀缺，监管机制和客户隐私保护尚不完善，多数公司尚未建立起数据的商业获取渠道，以及与其他行业的交换和共享机制。

三是容错和风控难度高。创新型产品的风险因子往往在过往的因子库之外，且缺少历史数据进行回测。目前寿险公司是否有足够的容错管理能力，包括成熟的试错方案和应急预案，往往成为创新产品能否投入市场的关键。

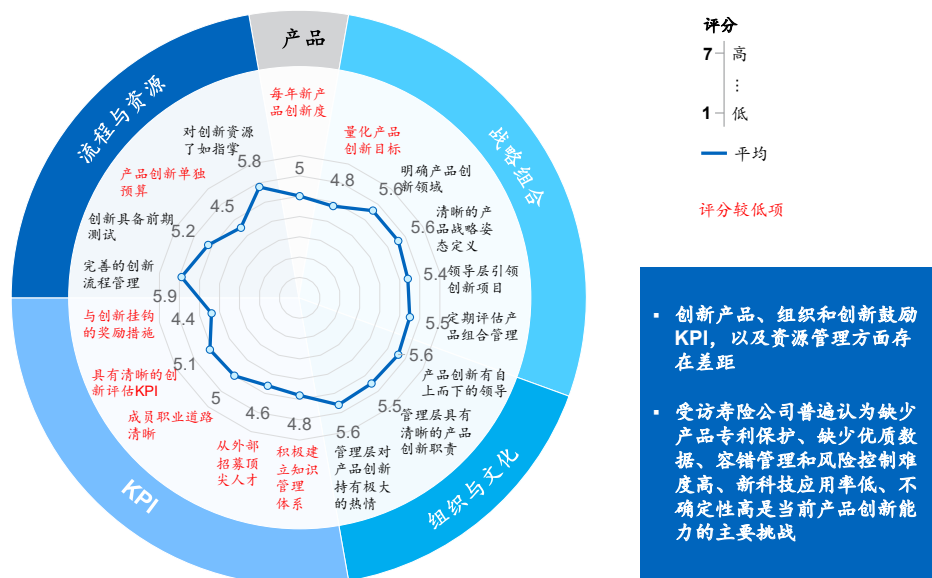
产品创新的能力短板：预算与管理机制、奖励与考核机制、人才与知识管理

在产品创新能力的问卷调查中，受访寿险公司高管普遍认为，产品创新的能力短板主要集中在预算与管理机制、奖励与考核机制、人才与知识管理这三个方面（见图9）：

图 9

寿险产品创新能力各维度评价

人寿保险公司产品能力调查



资料来源：麦肯锡分析

一是产品创新的预算与管理机制。目前行业普遍采用的产品创新预算与管理机制缺乏灵活性，无法应对快速更新迭代的技术与日新月异的市场竞争环境。

二是创新奖励与考核机制。行业现行的创新奖励与考核机制在考核维度、奖励力度、落实效果上都不尽如人意。各公司对产品创新的鼓励只停留在宣贯层面，经营考核体系中与产品创新相关的指标影响十分有限，同时，对员工也缺乏足够的创新激励，导致其创新意愿不强。

三是人才与知识管理。人才是创新活力的源泉之一，知识则是创新活力的重要原料。实现持续的产品创新需要对这两个关键资源进行体系化管理。目前，寿险行业普遍还未形成完善的人才与知识管理体系，要建设可持续的产品创新能力，亟须补足这一短板。



回顾行业历史，产品创新是贯穿行业发展各个阶段的主线。放眼未来，新常态下产品创新仍将是推动行业发展的关键要素。寿险的产品创新在附加服务、科技应用、面向客户需求这三个方面潜力巨大，但同时也面临同质性高、优质数据源少、容错和风控难这三重挑战。反观寿险公司自身能力，则存在预算与管理机制、奖励与考核机制、人才与知识管理这三大短板。如何打造产品创新能力，将会是寿险公司未来持续厚植竞争力、差异化胜出的关键。

第二章：国际寿险市场发展趋势研究



回顾国外先进保险市场的发展历程，我们发现，各市场在爆发性增长的5-10年中均存在产品创新的驱动力。而当市场日趋成熟，寿险产品则会朝着多元化方向发展。相较之下，中国市场的产品结构仍相对单一。这也意味着发展空间巨大。借鉴成熟市场的产品创新趋势，未来中国寿险产品必将跳出以产品为中心的藩篱，转向以客户为中心的价值创造，并以此打造创新体系。

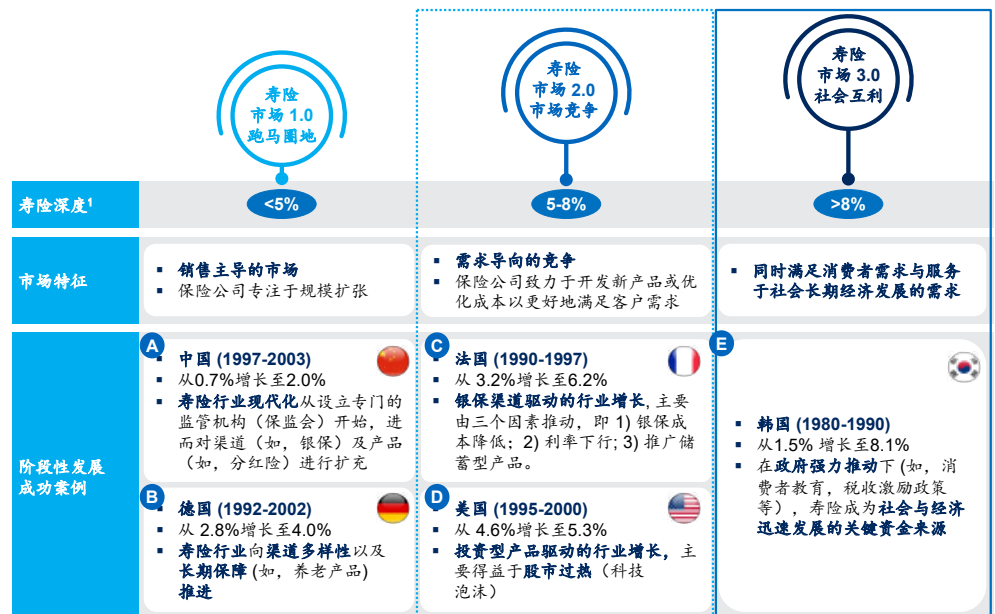
一、产品创新是全球各大寿险市场发展的关键要素

麦肯锡追溯和分析了过去50年中全球主要寿险市场的发展历程，并挑选其中极具代表性的5个，分析各自取得爆发式增长的特定时期（见图10），我们发现，可划分为以下三个发展阶段：

1. 寿险市场1.0，即跑马圈地时代。这一阶段主要由销售主导，保险公司专注于规模扩张，经营模式相对粗放，对产品创新的投入有限。
2. 寿险市场2.0，即市场竞争时代。这一阶段以客户需求为导向的竞争越发激烈，寿险公司专注发展负债端管理能力，对新产品开发与成本优化的投入显著增加，力求更好地满足客户需求。
3. 寿险市场3.0，即社会互利时代。这一阶段寿险公司除了满足消费者储蓄与保障需求之外，对社会福利与长期经济发展的关注度与贡献也显著提升。

图 10

各国寿险市场在不同时期取得阶段性发展的成功案例



¹ 寿险深度 = 寿险总保费收入 / 国内生产总值

资料来源：麦肯锡分析

经济发展、人口结构、产品创新、渠道拓展、税收激励、外部市场冲击等因素均可推动寿险渗透率的提高。然而，深入分析之后，我们不难发现，产品创新是推动各大市场增长的重要因素之一。它在各国寿险市场的发展过程中均扮演着重要角色，也将继续推动世界各个市场的未来增长与发展，如：

- 德国：1992-2002年，养老/年金产品迅速扩张
- 法国：1990-1997年，长期储蓄型产品迅速发展，市场份额迅速提升
- 美国：1995-2000年，指数基金等变额产品快速增长
- 韩国：1980-1990年，政府监管与保险公司共同开发/改善产品

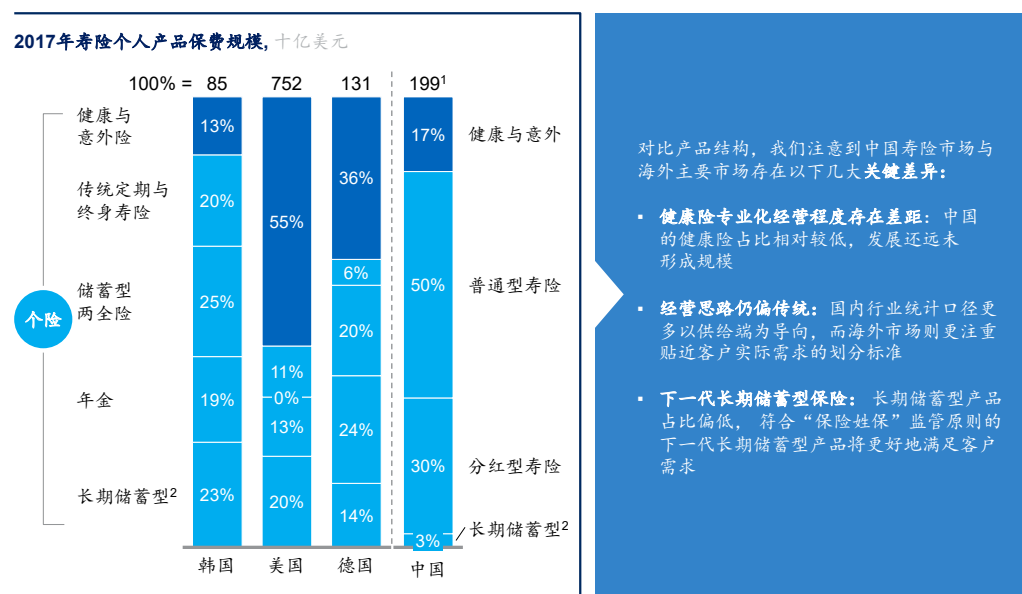
二、中国寿险市场结构较为单一，创新仍在起步阶段

经过长期发展，欧美等保险市场产品结构已经趋于成熟多元，形成了健康、意外、年金、信托、长期储蓄等多种产品共荣、个人产品与团体产品并重的市场格局。2018年寿险业峰会对57家寿险公司保费收入的险种与渠道来源进行了调研统计，受访样本充分覆盖了不同规模阶段的中资与合资寿险公司。调研结果显示，与成熟市场相比，中国寿险市场目前的产品结构与渠道结构仍较为单一，创新仍在起步阶段。团险方面，中国市场团险规模占比约为3%，与成熟市场10-20%的占比相比，仍处于发展初期。对比中国市场与海外成熟市场的个人寿险与健康险产品结构（见图11），我们总结出以下几大关键差异及未来的发展机遇：

- **健康险专业化经营程度存在差距：**中国市场的健康险占比仅为17%，在占比与经营专业度上都与美国（55%）、德国（36%）等成熟市场存在差距；国内只有少数行业龙头企业成立了专业健康险公司，规模还远未形成。
- **人寿保险的供给端与需求端的紧密度仍有提升空间：**国内行业公认的产品统计口径更多是以供给端为导向，这一点体现出业内尚未普遍形成以客户需求为标准的划分与经营理念。相比之下，海外市场的经营体系则更注重贴近客户实际需求（如储蓄型）。
- **下一代长期储蓄型保险：**随着监管大力推动“保险姓保”，2017年后投资型保险产品的发展受到较大影响，预期未来监管将维持抑制短期投机的原则。对比国际市场通常长期储蓄型产品占比10%-20%，目前中国市场的投连险、万能险等长期储蓄型产品占比仅为3%。我们认为，聚焦保障职能、开发适用于“保险姓保”原则的新一代长期储蓄型产品将更好地满足新常态下的客户需求。

图 11

中国寿险市场和海外市场个人产品结构差异和原因的比较分析



¹ 本次调研包括57家寿险公司，所获数据中个人产品原保费收入共约12956亿元人民币，按2017年末汇率时点折合1992亿美元
² 包括投连险、变额年金等

资料来源：中国保险年鉴，AMBEST, LIMRA, German Insurance Association, KIDI；麦肯锡分析

三、产品创新由形式创新转向以客户为中心创造价值

对于成熟市场而言，消费者需求的演变是推动产品创新的重要力量。寿险公司通过**以客户需求为中心**的产品创新取得了可观的业绩增长，下面以三家采用不同创新方向的公司为例：

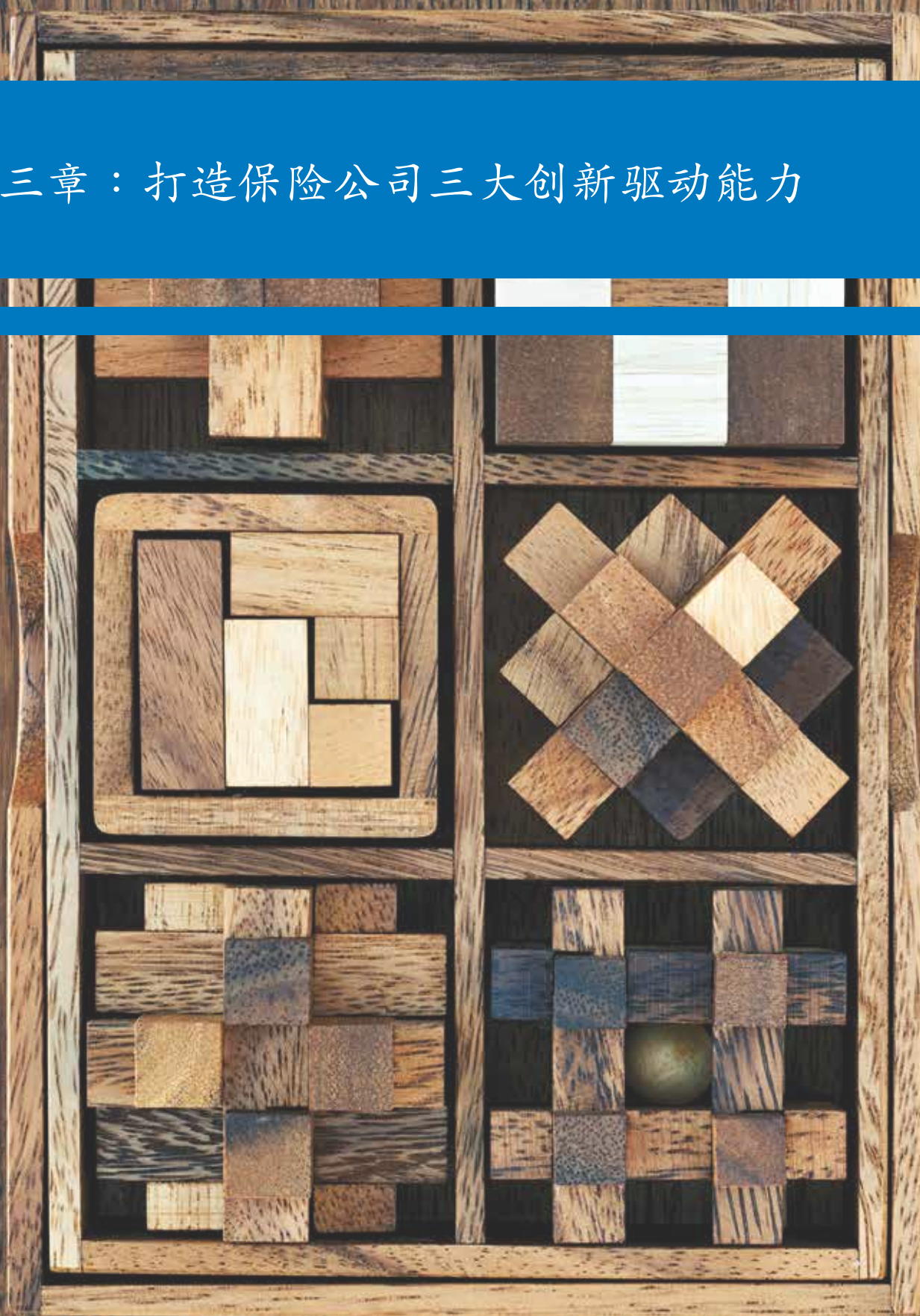
1. 南非Discovery保险公司推出**健康险产品**，为主动体检、体重管理、体育赛事等健康项目提供折扣券作为激励，客户互动方式由被动理赔转变为主动自我控制，这一创新产品帮助公司在过去5年取得了股价年均31%的增长。
2. 美国林肯国民集团洞察到客户对生前福利的需求，推出了**混合型长期护理产品**，以长期护理福利抵减死亡赔付额，收益形式由死亡风险保障转变为生前福利，这一创新产品帮助公司在过去8年中实现了销售额年均19%的增长。
3. 德国安联集团针对**指数型年金产品与巴克莱银行签署独家协议**，率先创造了重新平衡投资组合的功能，年金给付从波动转变为稳定的创新，这一创新产品面世初期取得年均同比销售额100%的增长。



目前，行业经营模式普遍**以产品为中心**，由精算团队主导，满足渠道需求设计，形成**以单一主打产品为核心**，并对所有客群适用同样的标准销售流程。然而，面对日益多样化的消费者需求、同质化与价格战加剧的竞争格局，以及大数据、人工智能、云计算为代表的新技术，传统的“以产品为中心”的模式将无法适应新的市场环境，需要向“以客户为中心创造价值”的新模式转变。

在“以客户为中心创造价值”的新模式中，**寿险公司在产品的设计、销售、服务提供等各个环节，都应以满足客户需求，为客户创造价值为导向进行重构**。产品的创新与设计思路将来自于对消费者的洞察以满足其需求，并定期根据市场趋势进行动态调整。产品的销售环节将通过新技术实现多渠道的整合和精准营销，产品也将与服务模式紧密绑定，以多渠道对客户进行全方位的触达，最大程度释放产品价值。

第三章：打造保险公司三大创新驱动能力



寿险市场日新月异，如何打造内部的产品创新能力以应对外部挑战，是中国寿险公司所面临的新命题。基于多年来协助全球保险公司进行产品与业务模式创新的经验，麦肯锡以**建立可持续的产品创新与开发引擎**为愿景，向中国寿险公司提出建设产品创新驱动能力的三条建议（见图12），即**客户洞见驱动的产品价值主张、敏捷产品开发流程方法，以及创新技术与高阶分析应用**。寿险公司以这三大能力作为引擎，可推动在产品、渠道、服务，以及组织等多方面的可持续创新，最终成功实现产品升级与经营模式的转型升级。

图 12

驱动产品创新的三大关键能力



资料来源：麦肯锡分析

一、客户洞见驱动的产品价值主张

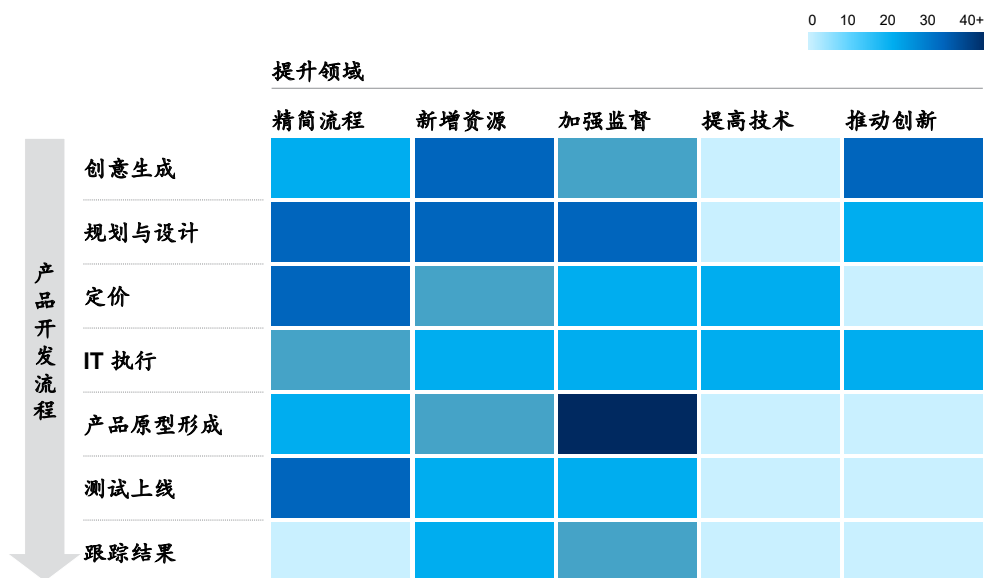
在数字化时代，消费者自主选择能力增强，且更重视体验。过去保险公司以产品和渠道驱动的业务模式必须进行相应调整，向以客户为中心创造价值的经营思维转变，不断提供能够解决客户痛点的产品价值主张，方能形成差异化的竞争优势。

基于2017年麦肯锡对人寿保险与年金企业的产品开发流程进行的调研，我们发现，越来越多的保险公司正大力投入资金，用以改善客户洞见挖掘与产品规划设计环节，改造创新产品的创意生成流程，从而提升产品创新能力（见图13）。

图 13

市场领先者改变内部工作方法以更快地回应客户需求

保险公司正投资于提升产品研发流程的效率与有效性，过去两年实现流程提升的企业占比，百分比



资料来源：精算师协会，了解人寿保险与年金企业的产品开发流程（2017年12月）

要有效地改变公司内部的工作方法，寿险公司应该取经互联网和新零售等创新思维，致力于打造服务型企业，并重新定义客户体验。以下三个方面是关键所在：

1. 定期进行定性与定量市场调研，形成第一手的**原生客户洞见**，包括客户的生活事件、触发因素、购买考虑、忠诚度推动力等要素。
2. 在**产品设计上**，须打破精算模型设定的传统限制，并在设计过程中充分参考客户洞见，向客户提供独特的价值主张。
3. **跨行业的“非保险”想法和洞见**能创造真正的差异化，进一步提升客户忠诚度，反过来也让竞争对手难以复制。

我们观察到，海外领先的寿险公司采取了一些创新做法，即以客户需求为出发点，打造出了独特的价值主张与创新产品。例如，德国某寿险公司推出的健康管理增值服务便具有很强的代表性：消费者可以通过健康检查、运动、捐血等多种活动赚取健康积分，积分可以用于兑换一些物质奖励，如现金折扣、运动装备、俱乐部使用券等，也可逐步累积用于提升会员虚拟等级。这一款旨在激励用户健康生活的产品取得了良好的市场反响。

就如何发现客户洞见并打造以客户为中心的价值主张，麦肯锡建议采用如下步骤：

1. **细分客户需求**：定量细分客户需求与承保意愿，及时发现保险之外尚未被满足的核心需求。
2. **厘清轻重缓急**：依照客户细分规模与潜在提升空间，衡量可获得的市场价值，并对关键客户细分群进行优先排序。
3. **明确价值主张**：针对优先细分客群开发独特价值主张，同时满足其保险内/外的潜在需求。
4. **规划落地业务**：制定商业计划书，设计商业模式与收入模式，为新产品落地与投产制定实施路线图。

二、敏捷产品开发工作方法

在数字化时代科技创新的驱动下，客户的需求日新月异，产品与服务亦更趋多元化，传统寿险公司冗长的产品开发流程将难以跟上市场节奏。同时，寿险公司不仅要面对来自传统金融机构的竞争，还要面对来自互联网公司的跨界竞争。在此背景下，我们建议寿险公司引入**敏捷产品开发工作方法**。与传统的产品开发流程相比，敏捷开发的主要优势在于：

- **快速交付**：以价值最高的产品要素形成最小可实现产品（MVP），力求快速推出交付，并实施敏捷迭代，以优化产品要素。
- **跨部门合作**：产品设计团队要对设计、科技架构和商业模式有深入了解，需要汇集公司各部门的关键人才，统筹人才资源，适时引入外部专家。
- **问责授权**：产品开发过程高度授权，提高决策效率，指定关键领域**唯一责任人或产品经理**，确保质量控制和责任清晰。
- **可视化管理**：引入**可视化管理工具**，在每日晨会和每周进度会上监测产品创新项目进展和团队工作状态，并迅速采取行动解决问题。
- **创新工作氛围**：创造一个激发创意和原创设计的空间，以开阔的场地、充足的资源和工作台支持团队工作，同时建立促进创新的工作习惯。
- **创新方法**：引入**创新车库的工作方法**（见图14），采用**零基础（zero-basis）设计法**，打破遗留系统和流程限制，根植客户需求重新思考产品定位和内涵。跨条线成员（设计、开发、技术、合规、风险评估以及营销人员）集中进行头脑风暴，畅所欲言，快速高效确定产品技术规格。

图 14

海外一家领先公司引入创新车库加速公司内的产品创新流程



资料来源：麦肯锡分析

就如何快速启动敏捷开发方法，我们建议寿险公司先从小规模试点开始，通过以下五个步骤试点第一个敏捷产品开发，并在过程中搭配能力建设方案，建立对敏捷工作方法的认识与信心。敏捷开发的五个步骤如下：

1. **分析现状并识别痛点：**开展渠道、合作伙伴和投保人访谈，绘制用户画像，识别现状下的挑战与机会点。
2. **制定/优化产品价值主张和功能：**定义/优化产品价值主张和功能，编写以用户场景作为结构化的待办事项。
3. **构建原型与功能：**以最高优先级的产品特色组成最简可行产品（MVP），并建构产品原型，尽快启动用户访谈，基于实测使用过程中获得的用户反馈不断迭代优化。
4. **确定可行性并对功能进行优先级排序：**在待办事项清单中对产品功能进行优先级排序，决定在每一轮敏捷迭代冲刺（sprint）中应当开发哪些功能，并保持每2-4周滚动的敏捷迭代计划，对产品进行持续更新。
5. **从渠道、合作伙伴和投保人处收集数据和经验：**继续与用户测试功能构思，基于研究开发排期表进行迭代优化。

三、将科技和大数据作为创新引擎

科技发展与数据应用大幅度重塑了社会经济发展与消费者的生活形态，也改变了保险行业的竞争环境与生态圈。展望未来，寿险行业增长的动能将不再是渠道与代理人，而是将逐步向科技倾斜。因此保险业需要主动拥抱科技，加大对大数据分析、云计算、人工智能、区块链等前端技术的储备与布局，时刻思考应用科技改善产品设计与用户旅程，乃至改变公司的运营模式、革新核心能力（如承保、理赔），从而大幅提升作业效率、节省成本，并提升风险管理水平。

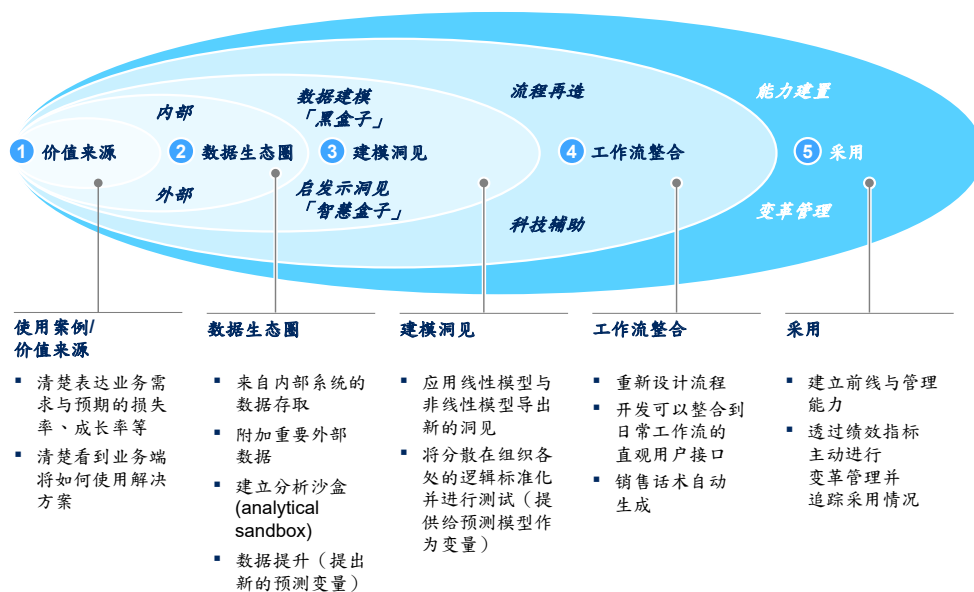
在数据方面，保险业属于数据密集型产业，我们预计未来大数据分析能力将会颠覆整个保险行业，极大地改变目前的商业模式与客户旅程。以下为几个数据应用场景举例：

- 收集客户行为数据，以机器学习模型支持差异化智能定价，并将其应用在健康险、车险等领域。
- 数据分析取代投保时的体检，以客户信息与分析模型进行保险风险度量与预判。
- 借助数据模型/AI判断索赔并自动完成，大幅提升风险控制与反欺诈能力。
- 通过精准营销降低获客留客成本，提高交叉销售和客户挽留的成功率。

为实现数据的价值，寿险公司需要一整套大数据分析的运作模式。根据多年服务金融保险业大数据转型的成功经验，麦肯锡总结出以下几个关键要素（见图15）：

图 15

大数据分析运作模式包含五个关键要素



资料来源：麦肯锡分析

1. **价值来源**: 大数据分析需要定义创新与业务的机会点, 进而通过用例与业务模式相结合以实现价值。
2. **数据平台与生态圈**: 创建数据平台, 收集并整理内外部数据, 综合多个数据源, 形成整体即时反馈闭环, 实现客户行为的实时监测与洞见生成。
3. **洞见挖掘**: 独立/合作开发**数据运算模型**, 高效处理数据产生的业务洞见。
4. **workflow整合**: 根据数据产出的洞见, 重新设计产品与日常业务流程。
5. **大规模推广**: 建立一套变革管理的能力, 将数据融入公司前中后台的运作模式, 提供必要的能力建设(如培训), 并利用绩效指标与管理确保数据价值得到充分利用。



外在环境瞬息万变, 寿险公司唯有厚植自身的基础能力, 方能以不变应万变, 为客户提供更好的产品功能与体验。我们希望本章建议的三大关键创新驱动能力和案例分析, 能够帮助国内寿险公司结合前沿金融科技解决方案, 加快行业产品创新与产业升级的进程。

第四章：确保产品创新落地实施



借鉴国际经验，寿险产品的保障升级与创新已被广泛证明是市场各个发展阶段的必由之路。展望未来，寿险业将继续其促进经济发展、改善民生保障的行业定位，寿险产品的保障升级与创新将继续作为市场增长的主要动力，满足人民和实体经济对保险的多样化需求。随着市场逐渐成熟，我们预计市场产品结构将更加趋于复杂多元，产品创新将由形式创新转向价值创造，行业聚焦点也将由“以产品为中心”向“以客户为中心创造价值”转变。

寿险行业的产品保障升级与创新是一个系统性工程，需要监管、行业与公司三方各司其职、通力合作，并从机制、体系、能力与配套举措入手。如何引领行业朝着产品创新的大战略方向转型，我们从监管、行业、公司三个层面提出以下建议：

一、监管层面：建立有利于产品创新的监管环境

适度把控保障型产品的定义边界。随着经济发展与居民收入水平的不断提高，居民财富的积累派生出了旺盛的财富管理需求。寿险产品因兼具保障与储蓄功能，常常难以清晰地界定其边界。监管机构应适度把控保障型产品的定义边界，在满足保障性的前提下，也适当重视保险的长期储蓄功能，既帮助民众管理与寿命和财产相关的风险，又能给予行业相关产品一定的创新空间。此外，在产品由单一保险向服务价值链延伸的过程中，监管机构也应适度放宽相关服务占健康保险产品保费上限的限制，以鼓励产品模式创新，实现保障功能升级。

优化产品创新相应的法律法规。针对数据获取难等产品创新的关键难点，优化相应法规。在充分保障个人隐私的基础上，为**脱敏数据用于产品创新提供空间**，并明确各方对数据资产的义务与责任，发掘寿险业数据的价值，以更加便利的服务为客户创造价值。同时，监管机构可推动鼓励创新的法规制度，借鉴成熟市场的“监管沙盒”模式，在保护消费者权益、严防风险外溢的前提下，提供监管控制下的小范围真实环境测试，以减少金融科技创新应用的障碍，鼓励更多创新方案的激发与落地，最终实现金融科技创新与风险管控的双赢局面。此外，及时地对现行法规进行修订调整也必不可少，最终让适度监管、包容监管、创新监管精神能够真正落地。

二、行业层面：优化产品创新评价体系

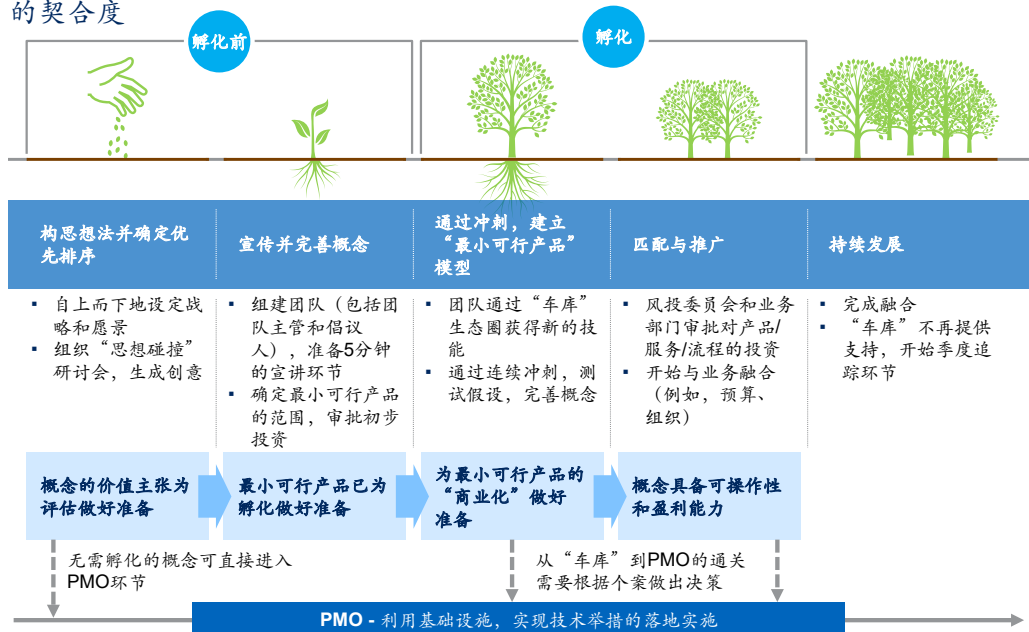
建立创新评价体系与鼓励机制。目前，行业内外普遍认可的评价标准仍然以规模为主，而监管机构的监管指标由于出发角度不同，不能作为寿险公司创新程度的有效衡量指标。因此，行业组织应积极引领行业发展，建立并落实产品创新的鼓励机制，引导行业创新活动规范、有序、健康地开展。

三、公司层面：全面打造产品创新的组织能力与机制

建立创新管理机制。着手建立一套灵活、高效的内部创新管理机制，参考诸如风险投资公司对被投资公司实行项目制管理等方法，对各项开发举措进行明确的优先排序与统筹管理（见图16）。

图 16

风投基金式的关卡和投资模式能实现快速迭代、产品持续测试及与市场之间的契合度



资料来源：麦肯锡分析

营造创新文化氛围。将创新作为一种元素融入宣传、督导、培训、考核、激励等各个管理环节，设计创新业务效益等量化指标，对对创新活动做出突出贡献的团体和个人予以物质与精神奖励，营造积极、正向的创新文化氛围。

持续培育创新人才。一方面，针对自身的创新需求，甄别、梳理驱动创新所需的创新型人才，如市场研究专家、客户体验专家、产品经理、IT架构师、敏捷组织教练等非传统保险人才，并对创新型人才进行统筹管理与培育，同时通过轮岗、敏捷工作小组等方式，让创新型人才在组织内部发挥更大影响，最大化利用人才价值。另一方面，加强外部专业人才的融入工作，保持组织始终处于开放、成长的状态。

变革管理与实施落地。组织建设方面，有意识地引入变革管理，可先从小规模的产品创新试点开始，积极探索向敏捷型组织转型的转型之道，推动内部创新举措迅速地并快速迭代优化，缩短创新业务上线周期，打造高效率、强执行力的团队与组织。

重视科技能力建设。寿险公司需明确科技能力建设的必要性与紧迫性。在管理制度方面，考虑引入双速IT架构与敏捷开发模式，实现常规业务与创新业务的并行发展。同时投入资源建设大数据基础架构与数据分析应用能力，为行业迈入数据时代打好基础。



千里之行，始于足下。在诸多内外部因素的影响下，中国保险业的产品创新之路充满了诸多机遇与挑战。洞悉行业趋势，借鉴国际经验，完善体系机制，加强能力建设，上下齐心，多方协力，中国寿险行业必能打造下一个辉煌的十年，为行业赢得增长、为人民带来福祉、为国家创造价值。

鸣谢

在中国银保监会的亲切关怀下和行业公司的大力支持与参与下,麦肯锡公司作为本课题研究单位。本课题研究还得到了原中国保监会政策研究室、人身保险监管部领导和多家行业公司及相关领导的鼎力支持,保险公司代表通过问卷调研、面对面访谈和会议反馈的形式提供了宝贵建议与意见。在此,向各位致以衷心的感谢!

关于麦肯锡中国区 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8000多名咨询顾问分布于全球60个国家的100多家分公司。麦肯锡中国区由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国区领先的银行、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。我们在本地区共有约100位专注于金融领域的咨询顾问，他们均具有与金融机构相关的深厚专业经验。此外，我们依靠麦肯锡庞大的资源体系，包括遍布全球的金融专业咨询顾问和调研分析人员，集合智慧，有力地为我们的本地客户提供专业服务。

关于作者



Brad Mendelson

全球资深董事合伙人
香港分公司
Brad_Mendelson@mckinsey.com



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司
John_Qu@mckinsey.com



毕强

全球董事合伙人
北京分公司
Arthur_Bi@mckinsey.com



陈波

全球董事合伙人
北京分公司
Bo_Chen@mckinsey.com



李毅恒

前麦肯锡精算咨询师
上海分公司
Will_Li@mckinsey.com



徐海超

麦肯锡卓越实施中心项目经理
台北分公司
Vincent_Hsu@mckinsey.com



董一夫

商业分析师
上海分公司
Yifu_Dong@mckinsey.com



扫描获取更多
麦肯锡发表的
保险业研究刊物



2019年1月

Copyright © McKinsey & Company

Design contact: GCO NewMedia

www.mckinseychina.com