

纾困突围 中国中小保险企业 破局之道

2019年1月

作者：
曲向军 (John Qu) | 香港
毕强 (Arthur Bi) | 北京
刘一方 (Andy Liu) | 北京
施懿菁 (Yijing Shi) | 上海
林斯佳 (Scarlett Lin) | 上海

纾困突围

中国中小保险企业 破局之道

2019年1月

作者：

曲向军 (John Qu) | 香港

毕强 (Arthur Bi) | 北京

刘一方 (Andy Liu) | 北京

施懿菁 (Yijing Shi) | 上海

林斯佳 (Scarlett Lin) | 上海

麦肯锡在服务保险行业，为行业发展献计献策的同时，也观察到了国内中小保险公司的经营形势可以说是“夹缝生存，本小利微”，但国际市场却不乏“小而美”的案例。为了撰写这本白皮书，我们全面研究了中小保险公司当前遇到的问题和挑战，剖析了国际成功案例，并通过调研问卷的方式，倾听了40余家保险公司的近60名高管对市场的判断和对中小保险公司的观察。我们希望这篇白皮书能为中国中小保险企业寻找破局之道提供参考。

目录

第一章 何为中小保险公司	6
第二章 中小保险公司现状调研总结	11
第三章 中小保险公司面临的普遍难题	14
第四章 他山之石: 国外中小保险公司突围之道	31
第五章 中小保险公司破局八策	37

第一章 何为中小保险公司?

中国保险市场近年来保持较快增长,但从市场格局来看,强大的“马太效应”却使得中小保险公司的生存环境不容乐观。如何在这一巨头竞争的格局中纾困突围,觅得自身发展之道是中小保险公司殚精竭虑思考的重大课题。

1. 定义:麦肯锡如何框定中小保险公司

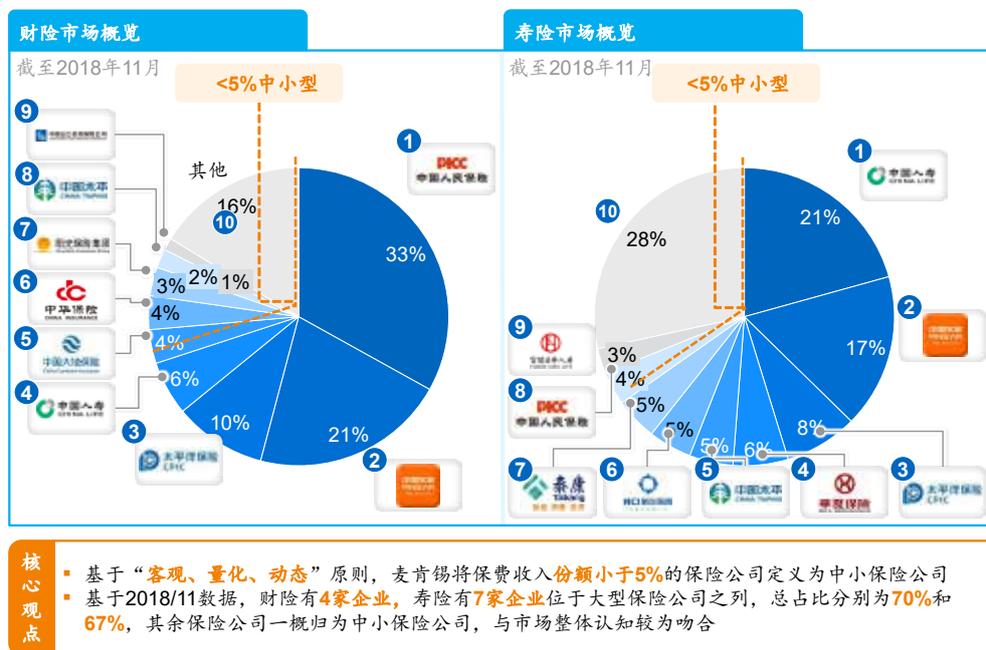
思考中国中小保险公司未来的战略出路,第一步就是明确中小保险公司的标准。

麦肯锡认为,定义中小保险公司应遵循“客观、量化、动态”的原则。首先可通过明确的指标衡量,在不同市场中形成可比性,便于对标;其次能通过简单的数据分析形成客观的排序;最后可以随着整体市场和个体公司的进化进行自我调适。

基于这三项原则,在中国市场环境下,麦肯锡将保费收入市场份额小于5%的保险公司定义为中小保险公司。因此,基于2017年行业数据(见图1),财险市场中除人保财险、平安财险、太保财险、国寿财险等四家外均为中小保险公司;寿险市场中则除国寿股份、平安寿险、太保寿险、华夏人寿、新华保险、太平人寿、泰康人寿等七家外均为中小保险公司。

图 1

麦肯锡将保费收入占中国市场份额5%以下的保险公司定义为中小保险公司



2. 现状:中小保险公司的经营形势——夹缝生存,本小利微

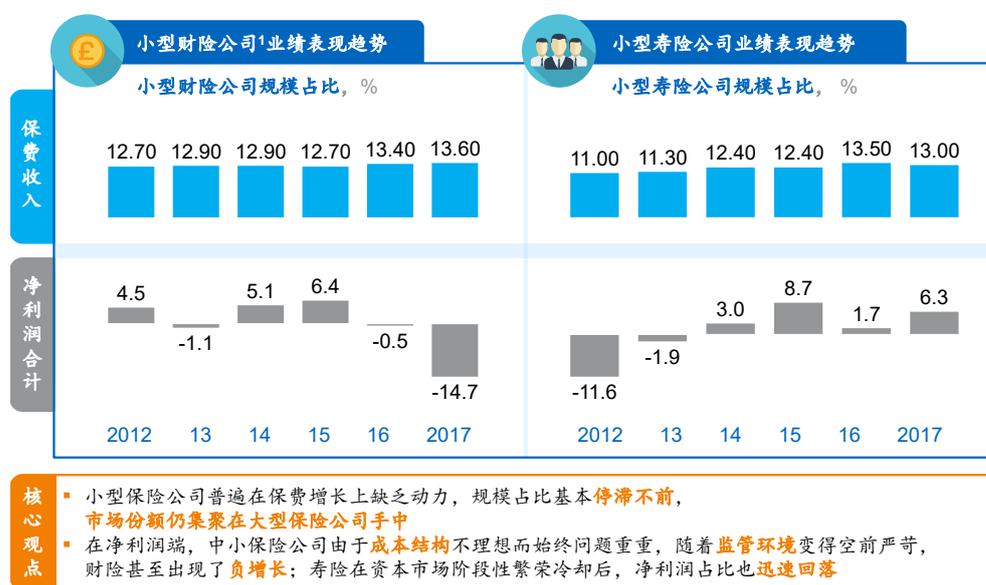
2.1 市场集中度高,夹缝中求生存

在中国市场,无论是财险还是寿险领域,市场份额都可谓高度集中。

从**保费规模**来看，小型财险和寿险公司（市场份额<1%）近些年来均未能有效抢占市场，保费收入增长乏力，如小型财险公司保费占比仅从2012年的12.7%升至2017年的13.6%，对保险行业的高集中度格局实难造成实质性影响；**净利润**更是不容乐观，以中小财险公司为例，2016-2017年跌入亏损泥沼；中小寿险公司在2014-2015年资本市场阶段性繁荣的背景下，虽然通过发行储蓄型产品和较高投资收益率短期扭转了常年亏损的局面，但随着资本市场的冷却和监管的升级，它们首当其冲地受到了最大冲击，净利润占比从2015年8.7%的高点降至2017年的6.3%。（见图2）

图 2

由于品牌效应差、风险承受力低、业务经验少及产品开发能力弱等问题，小型保险公司保费增长乏力，净利润更是不容乐观



1 小型财险公司为市场份额小于1%的保险公司
资料来源：文献检索；《中国保险年鉴》；中国保险协会；公司年报

2.2 利润微薄，承保亏损居多

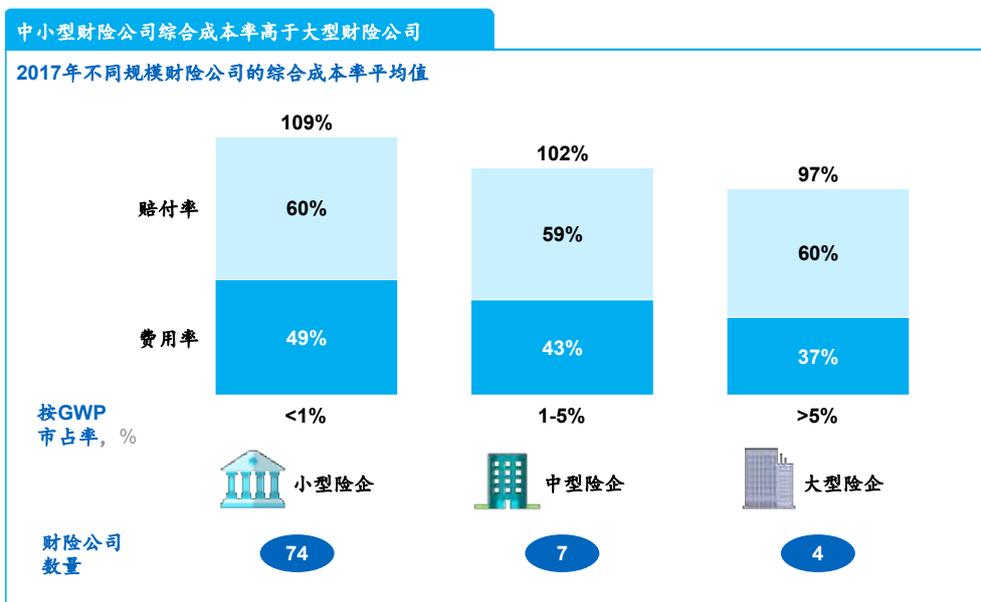
保险市场的业绩分化趋势仍在延续，盈利水平较高的往往都是全国性大公司，中小保险公司的获利空间不断受到挤压。

以财险为例，2017年前三大财产保险公司的合计盈利约占行业总盈利的80%。中小保险公司成本结构不具备优势、综合成本率也比大型公司高。目前传统财险的规模经济效应明显，中小型公司无法有效摊薄费用，难以实现承保的盈亏平衡（见图3）。从2017年的数据来看，大型保险公司综合成本率平均值为97%，属盈利状态，中型保险公司则为102%，多在盈亏点上苦苦寻求平衡，特别是**小型保险公司的赔付率和费用率“双高”显著**，综合成本率平均值高达109%，业绩堪忧。

在这样的背景下，对于大多数中小保险公司而言，承保往往以亏损居多。而为了扭亏为盈，不少公司采取了偏激进的投资资产配置模式，期望通过投资利润率撬动盈利，未来所面临的投资风险和可持续性挑战不容忽视。

图 3

传统财险的规模经济效应明显，中小型公司无法有效摊薄费用，难以实现承保盈亏平衡



资料来源：保监会数据；中国保险年鉴；麦肯锡分析

3. 对标：全世界保险市场普遍集中，然“小而美”并非不可实现

3.1 中国保险市场的寡占格局在国际上并非特例

麦肯锡采用**市场集中度指标**对比分析了成熟市场美国、英国，以及新兴市场中国、印度的数据（见图4）。其中，保险市场集中度采用行业集中度指标（CRn）进行衡量，这一指标是指保险市场中前n位最大企业所占的保费收入份额。目前较为普遍的市场格局划分标准往往通过CR4和CR8两个数据来衡量竞争/寡占程度：如CR8大于等于40%，则市场即为寡占格局。

从这一对标中，我们不难发现：**全球保险市场已呈现高度集中的态势**。中国、印度等新兴市场的市场集中度更高，即便是美国、英国这样的成熟市场，寡占型格局也已是难以逆转。以美国市场为例，其财险领域CR8为45%，已是对标国家的最低值，但对比1000余家的企业总数，这一市场格局也实难被称为“百花齐放”；而寿险领域CR8为39%也只是处在竞争格局和寡占格局的边缘。

3.2 “小而美”的中小保险公司也能找到自己的生存之道

为进一步从市场维度进行对标，我们以美国市场为参考，研究其不同保费规模排名的公司群对应的收入和利润指标。为直观起见，我们根据2016年的保费市场排名，将保险公司分为四档：分别是1-10名，11-30名，31-70名，以及70名之后（见图5）。值得注意的是，之所以第四档公司的数量远远超过前三档，主要是因为美国市场玩家众多，形成了长尾效应。虽然我们的分析采用了权威机构的统计数据，但其中一些规模极小的财险公司数据统计仍存在透明度不足的问题，且规模占比也较低，不宜再进行细分。从市场份额的角度衡量，第二、三、四档公司毋庸置疑，均属于中小保险公司。

图 4

麦肯锡采用行业集中度指标分析了中国、印度（新兴市场），以及美国、英国（成熟市场）的数据，发现寡占格局并非偶然现象

		财险市场格局对比		寿险市场格局对比	
		前4名 市场份额 (CR4)	前8名 市场份额 (CR8)	前4名 市场份额 (CR4)	前8名 市场份额 (CR8)
新兴市场		70%	82%	48%	65%
		48%	72%	87%	93%
成熟市场		30%	45%	25%	39%
		33%	52%	44%	68%

核心观点

根据目前较为普遍的划分标准（美国经济学家贝恩提出： $CR8 \geq 40$ 为寡占型和 $CR8 < 40$ 为竞争型），可见无论在成熟市场还是新兴市场，保险市场均已呈现高集中度的态势，尤以新兴市场为甚；即便在CR8最低的美国市场，相比企业数量，这一格局也难以归入分散之列。

注：由于数据可获得性，除中国市场的采用2017年的数据之外，其余三个市场均采用数据最全年份的数据（印度2017年；美国2016年；英国由于2016年偿付能力标准监管政策而停止公布所有公司数据，因此最全的公开数据为2015年底，但就美市场近年格局变化不大，对趋势没有影响）

资料来源：文献检索：PRA；SNL；IRDA Statistics；中国保险协会

我们从分析结果中发现，与部分市场“赢者通吃”的情况不同，美国财险市场的保险公司中，贡献最大市场份额的那些保险公司未必是效益最佳、增长最快的公司。其中，平均COR（综合成本率）最低的是第二档的公司；净保费增长率最高的是第三档的公司。

而在寿险市场，情况则稍有不同。在景气度不足的市场中，小型寿险公司的生存环境更加举步维艰。平均ROE（净资产收益率）和净保费增长率表现最好的均是第一档的公司，分别达12%和2.5%左右，第二档公司的这两项指标紧随其后。

美国财险和寿险的情况各不相同，财险更容易诞生“小而美”的公司。尽管如此，我们也发现，这两个市场中第三档或第四档的公司，增长率和成本控制优于同业，且表现优秀的个体案例可谓俯拾即是。

其中，财险市场第三档和第四档优于市场表现（同时高于市场平均保费规模增长率、低于市场平均综合成本率）的公司数量占比分别为33%和22%；寿险市场中小公司相对表现较弱，但第三档和第四档优于市场表现（同时高于市场平均保费规模增长率和平均净资产收益率）的公司数量占比也分别达到了23%和17%。因此，小型公司实现有效益的增长并非一纸空谈（图6）。如能找到合适的切入点，中小保险公司仍能实现有效益的增长，从而在众多大公司的夹击中突出重围。

图 5

与部分市场“赢者通吃”的情况不同，美国财险公司的表现与其规模大小没有直接联系，但寿险市场小公司则相对难以生存

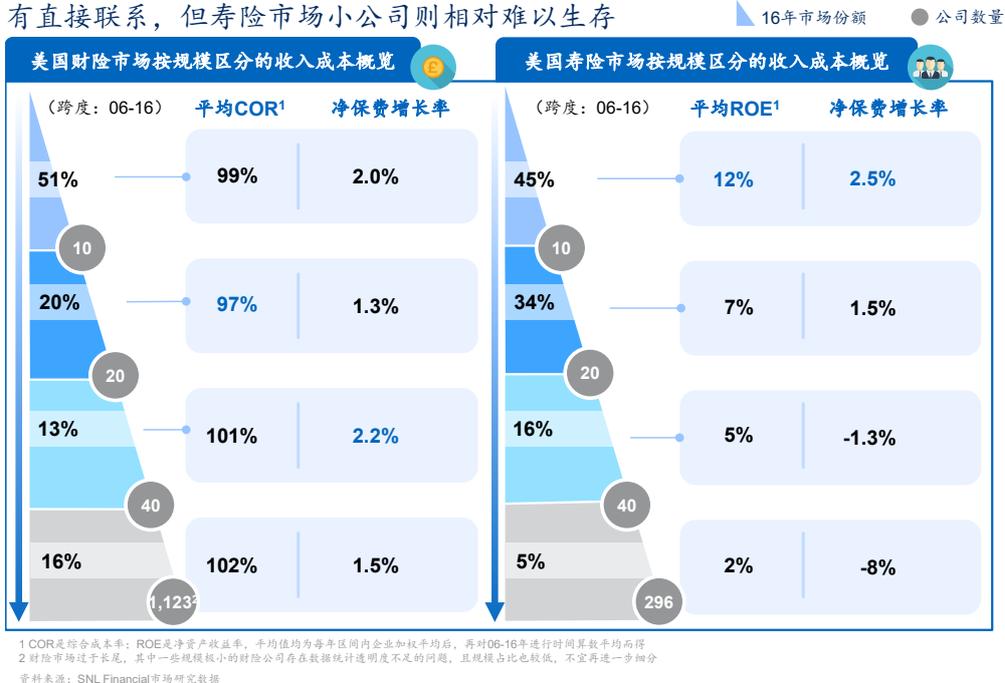
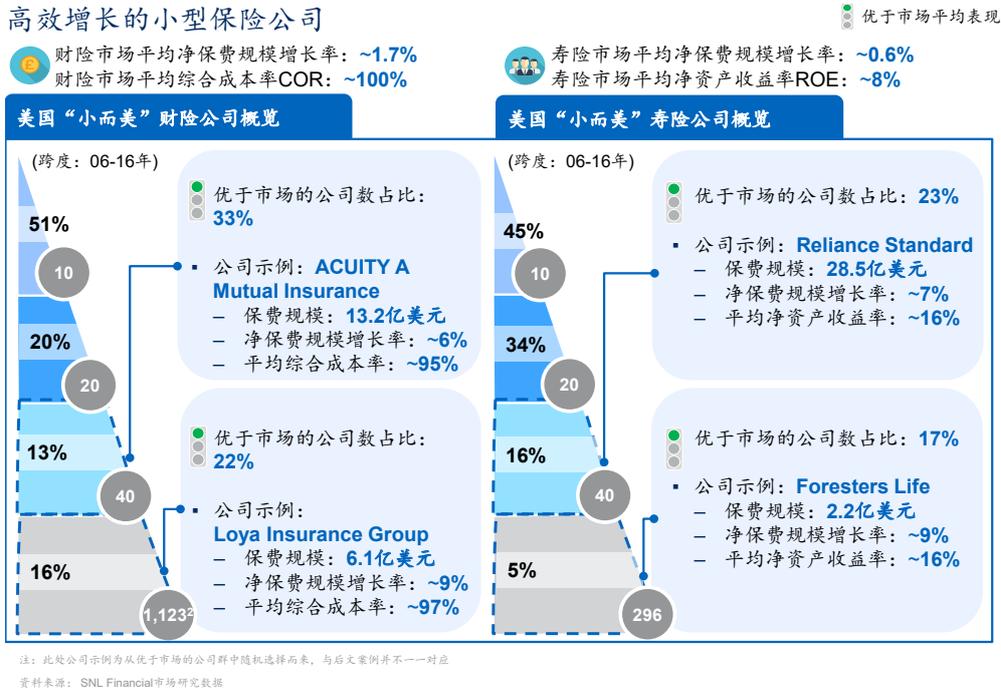


图 6

“小而美”并非一纸空谈，美国的财险和寿险市场均存在高效增长的小型保险公司



第二章 中小保险公司现状调研总结

1. 听业内呼声，观一叶而知秋

为客观深入地了解中小保险公司当前的生存环境和未来期望，麦肯锡针对财险和寿险领域共40余家保险公司的约60名高管发放了问卷调查，希望通过倾听行业的声音，进一步厘清中小保险公司的发展之路。

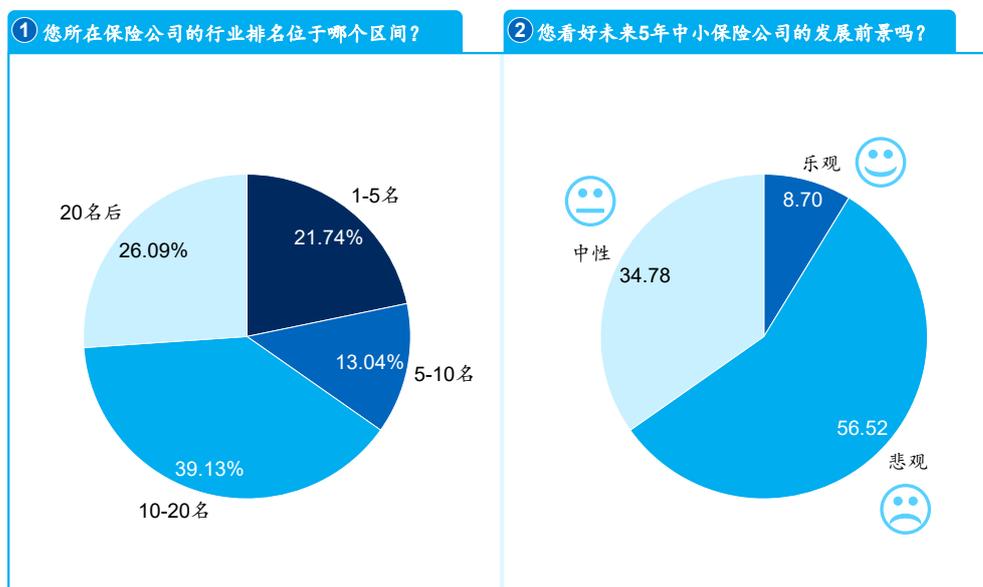
总体而言，行业对于中小保险公司的未来发展持谨慎的乐观态度，而感到**困惑和挑战最多的地方是中小保险公司的战略定位、产品和客户的差异化经营，以及公司治理和基础投入**，无论是财险还是寿险。

1.1 财险篇：战略定位、客户资源和基础投入是挑战也是发展方向

受访者所在保险公司的行业排名以中小保险公司为主，其中排在第5名之后的占比达78%左右。受访者对中小保险公司发展持乐观态度的仅为8.7%，而持悲观态度的则高达56.5%，可见大多数从业者对财险市场的未来仍持“强者恒强”的观点（见图7）。

图7

中小保险公司破局之道调研（财险篇）(1/2)



资料来源：问卷统计

本次问卷的两大核心问题是“怎样的中小保险公司能够高质量发展”，以及“阻碍中小保险公司发展的最大障碍”。我们旨在通过正反两面的双重论证，为中小保险公司的发展把脉。

对于“怎样的中小保险公司能够高质量发展”这一问题，财险公司认同率最高的答案依次是“细分市场明确，品牌形象鲜明”（87%），“加大科技创新投入”（65%）和“自主渠道强大，善于客户经营”（48%）。由此可知，业内高管普遍认为，未来中小保险公司首先

要塑造清晰的战略定位，在细分市场上形成优势、摆脱同质化竞争；其次，以科技创新为主的基础投入亟须重视，只有尽早布局才能在数字化时代弯道超车；第三，强化对客户的掌控力，做强自主渠道能力，最大程度地获客留客。

然而，知易行难。对于“阻碍中小保险公司发展的最大障碍”的问题，认同率最高的答案依次是“缺少明确的市场定位和客户资源”（78%），“缺乏战略定力”（48%）和“高素质人才不足”（35%）。这一结果颇值得玩味，高管们对于一些战术性选项（如产品开发、机构网络铺设、技术优势等）选择不多，反之战略高度的选项却颇为认同。可见中小保险公司的痛点根本上还是在于战略选择模糊所带来的对于资源分布、经营决策、市场定位等的困惑（见图8）。

图 8

中小保险公司破局之道调研（财险篇）(2/2)



¹例如股东合作、第三方创新合作等
注：本题为多选题，受访者最多可选择三项
资料来源：问卷统计

²包括监管严格等

1.2 寿险篇：战略定位、产品和渠道创新、治理稳定，一个都不能少

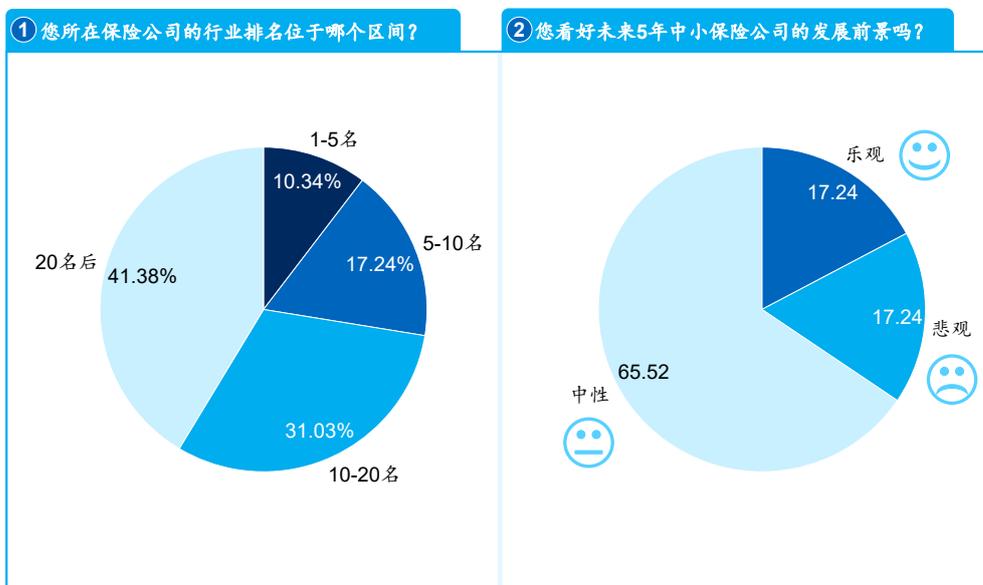
受访者同样以中小保险公司为主，排在第5名之后的占比高达90%左右。受访者对中小寿险公司的发展前景态度相对积极，虽然明确表示乐观的仅为17.2%，但大部分受访者均持中性态度（65.5%）（见图9）。

寿险公司高管对于“怎样的中小保险公司能够高质量发展”的问题，认同率最高的答案依次是“清晰且细分目标市场”（83%），“产品差异化设计”（66%）和“大力发展创新渠道”（45%）。可见未来中小寿险公司的第一要务同样是明确细分目标市场，树立自身品牌形象；其次则是设计差异化的产品，满足客户真正未被满足的诉求；第三则是突破过往的渠道依赖，发展创新渠道，加大客户覆盖面。

而在“阻碍中小保险公司发展的最大障碍”的问题中，寿险高管们认同率最高的前两个答案与财险类似，分别是“缺乏战略定力”（55%），“缺少明确的市场定位和客户资源”

图 9

中小保险公司破局之道调研（寿险篇）(1/2)

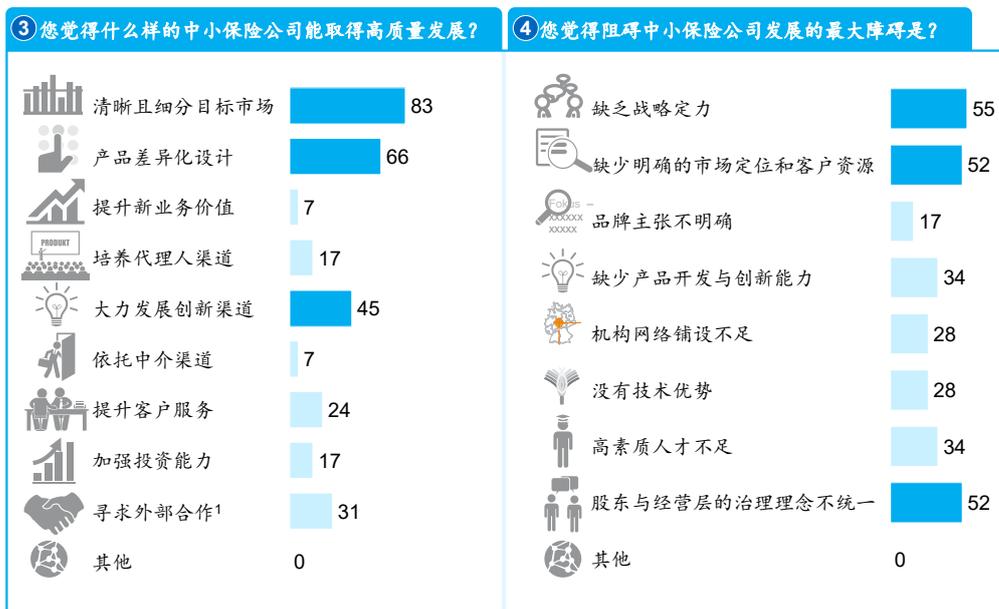


资料来源：问卷统计

(52%)，可见战略和定位无论是对财险还是寿险来说都是困惑之源。而“股东与经营层的治理理念不统一”（52%）同样以高票并列第二，这与寿险的险资要求稳健经营，而股东和投资方对公司的经营和回报期望值较高有很大关系（见图10）。

图 10

中小保险公司破局之道调研（寿险篇）(2/2)



¹ 例如股东合作，第三方创新合作等

资料来源：问卷统计

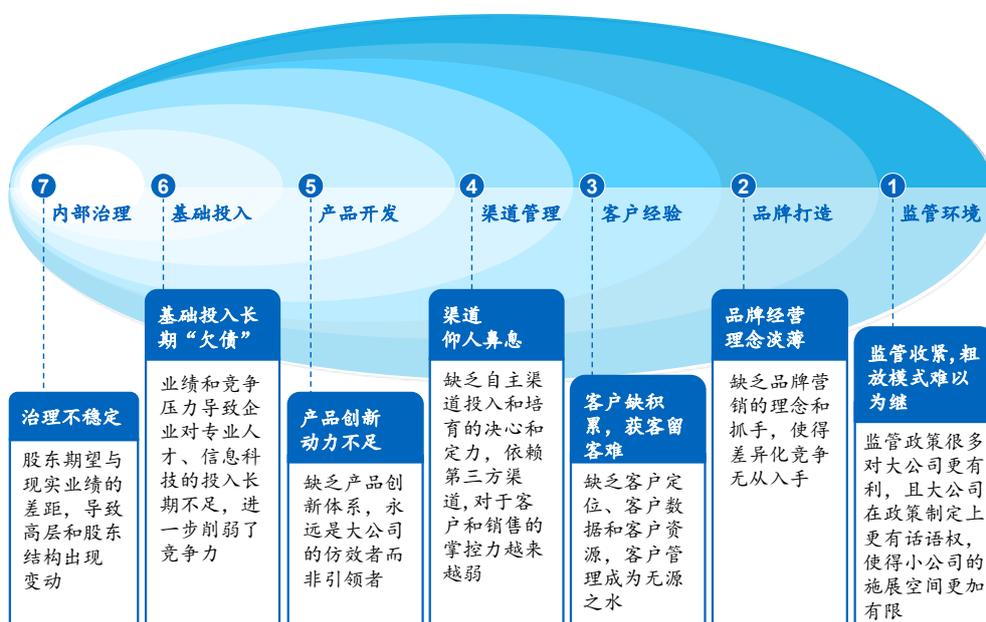
第三章 中小保险公司面临的普遍难题

“内忧外患”，中小保险公司面临七重困境

概括而言，中小保险公司面临外部竞争和内部经营这两类“忧患”。内部而言，从治理到基础投入、产品开发、渠道管理、客户经营、以及品牌打造等方面，比起大公司来说均处于劣势。外部而言，市场竞争日益激烈，中小保险公司前有虎，后有狼，竞争态势严峻，中小保险公司的发展前景并不明朗（见图11）。

图 11

内忧外患，中小保险公司面临七重困境



资料来源：麦肯锡分析

1. 监管政策之困：新的监管主体，需要有新的监管思路

从大环境而言，银保监会的合并预示着中国的金融监管迈入了一个更体系化、更稳健的时代。首先，在统筹协调监管的新环境下，过去职责不清、交叉监管、空白监管的情况将得到治理，且对保险企业的风险防范意识及风险控制能力提出了更高要求，因此，保险业的系统性金融风险可得到有效缓释，有利于整个金融体系的稳定；其次，投机、融资等金融属性将被弱化，加快推动保险“回归保障本源”，并服务于实体经济；第三，银保间深度合作的合规桥梁被架起，未来将共同以客户为中心推动业务的稳健发展，两者均存在机遇。虽然短期内险企的合规成本将上升，业务扩张步伐可能会放缓，但从长远来看，市场乱象更容易被遏制，增长质量也将得到提高。总之，银保监会合并的下一步动作及后续影响前景光明。

目前，监管对于保险行业的差异化管理还处在思考阶段，行业也有不少的思考和呼声。例如是否可以鼓励中小公司在特色行业做差异化的发展？是否较大型公司可在公司经营上更具灵活度？是否可以在公司的行业评价中有差异化的衡量标准等等。差异化管理将使得中小公司的机制和体制都更加灵活。

未来，良性的进入和退出机制将逐步形成，行业的优胜劣汰会更加明显，中小保险公司的压力也会进一步增大。中国的保险市场相对封闭，在白热化竞争的表象下，是新公司入场难和经营业绩不佳的公司苦苦支撑的尴尬局面。2017年，广西保监局起草了《关于广西辖区保险公司分支机构市场退出管理指引（征求意见稿）》，“拟以广西为试点地区，开展保险公司分支机构区域性市场退出试点工作”，预示着保监管未来对于进入退出机制的发展方向。完善的市场退出机制将产生强大的警示作用，一方面可以出清市场过剩供给，维护保险市场的健康发展，另一方面对中小保险公司的发展提出了更高的要求，在加强风险忧患意识的同时，更要提升经营质量，为自己的经营结果承担责任。

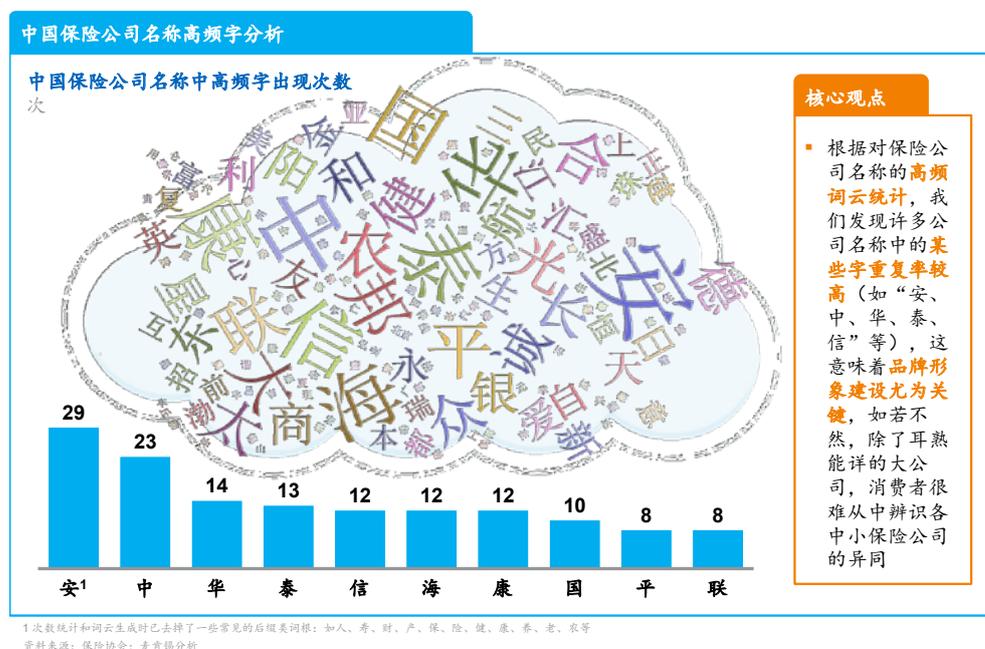
2. 品牌定位之困：差异化品牌理念淡薄

中国保险业同质化严重，众多保险公司千人一面，没有鲜明的品牌特色，更缺乏明确的市场定位。这一点，可以从我们对保险公司“品牌”高频词的分析中看出：大多中小保险公司的名字中都带有“安”、“中”、“信”等字眼，对于消费者来说，中小保险公司的名字都很容易混淆，更不用提品牌差异化了（见图12）。

对于中小保险公司而言，好的品牌建设，可以让消费者一眼就明白公司的价值主张、定位人群，以及核心优势。目前，国内中小保险公司的品牌差异化营销不足，无疑加剧了其与大公司的同质化竞争。

图 12

中国保险公司的名称中，一些字眼出现频率极高，除了耳熟能详的大公司，客户很难从名称类似的公司中辨识异同，因此，品牌形象建设尤为关键



国外借鉴

除几家大公司,中小保险公司成为了沉默的大多数,普遍呈现出重销售、轻品牌营销的情况。而在保险行业品牌建设相对领先的欧美市场,保险公司在品牌定位、媒体投放力度、广告设计、标语和形象设计等方面都不亚于快消品公司。除了大公司,例如Geico的蜥蜴广告形象和耳熟能详的“15分钟省15%或更多”的标语、前进保险的“保险其实很简单”外,众多小型甚至初创保险公司也可以独具匠心打造品牌:例如美国的Lemonade专注于城市新贵的家财险,以活力的玫红色柠檬彰显自己“小清新保险(fresh-squeezed insurance)”的形象,其品牌寓意是创新与颠覆;又如欧洲的Cuvva,它专注于分时车险,以“你可以掌控的保险”为标语,选择紫色作为品牌颜色,以此强化自身的品牌形象(见图13)。

图 13

国外大小公司对品牌的主张都非常鲜明

	品牌定位	媒体标语	标志形象
	经济大众	“15 mins save you 15% more” 十五分钟让你省更多	
	便捷低价	“Insurance doesn't have to be complicated” 保险其实很简单	
	专注城市新贵的家财险专家	“Instant Everything” 万事速效	
	短时段车险, 低频驾驶员的首选	Insurance you control 你可以掌控的保险	

资料来源:文献检索;麦肯锡分析

3. 客户经营之困: 获客难, 留客更难

对于中小保险公司而言,客户经营的最大问题在于客户经营体系的缺乏,主要表现在以下四个方面:

- 1) **获客难:** 中小保险公司在获客方面较为依赖第三方渠道。比如财险依靠代理渠道,寿险依靠银保渠道,客户实际都掌握在渠道方,对于客户的真实信息,保险公司无法全权掌握。
- 2) **知客难:** 中小保险公司的客户积累和客户分析能力都较为单薄,与大公司相比,客户的分析、分群、360度视图尚未系统建立,更遑论在此基础上的客户洞见和相应的客户体验优化了。

- 3) **留客难**: 中小保险公司普遍有留客难的情况, 客户呈现“大进大出”的态势, 业界也一直感慨“铁打的保险公司, 流水的客户”。由于客户信息和客户洞见的建立不够扎实, 中小保险公司缺乏完善的续保流程和体系, 很难做到主动有效的客户挽留。
- 4) **无协同**: 对于大型保险集团而言, 可以通过产寿客户分享来获得协同效应(例如, 行业内大型公司的产寿交叉销售平均可占总保费的10-20%, 甚至更高), 而大部分中小保险公司不具备这样的业务结构, 内部协同无法形成。并且在保险监管收紧的当下, 除了已有的“12+2”的保险集团之外, 产寿集团化难度变得更高了。而中小保险公司的抱团合作又过于松散, 并未形成气候。因此, 中小保险公司目前大部分是以“独行侠”的形式存在, 内部没有协同效应, 外部也没有抱团的氛围。

国外借鉴

国内中小保险企业所面临的客户经营困局, 和其缺乏分析客户的数据基础、管理客户的长期抓手, 以及经营客户的意识/策略密切相关。但什么样的客户经营能带来实质价值呢? 国外保险公司的一些做法为我们提供了借鉴(见图14)。

以Admiral集团为例, 其下属多个子品牌正如一块块拼图, 各司其职、共同覆盖了主流客户群体: 如针对无理赔记录可靠驾驶员的Bell子品牌, 它为这类驾驶员提供折扣/红利奖励以获得价格优势; 而针对女性驾驶员的Diamond子品牌, 则提供条款更简单, 且能附加覆盖手袋等常见随身物品的保险产品。

4. 渠道拓展之困: 受制于人, 自主能力弱

4.1 财险渠道: 电网渠道势头减弱, 过度依赖代理渠道, 缺乏自主优势

1. 受监管政策变化的影响, 电销渠道的优惠费率取消。同时, 监管对互联网销售渠道的政策收紧, 没有销售代理牌照的第三方平台无法开展互联网中介渠道销售, 使得电网销市场近年来有所萎缩(见图15)。
2. 在费用驱动型的专代渠道, 目前保险公司比较缺乏品牌忠诚度, 往往是“谁给的费用优厚就卖谁的产品”, 导致渠道竞争呈白热化趋势, 中小保险公司深陷高费用换保费的恶性竞争模式。
3. 优质客户较为集中的车行代理渠道, 大公司以规模优势筑起了进入壁垒, 中小保险公司的突破点在于“二网”等非4S店的汽车服务网络。

图 14

在客户管理方面，国外保险公司也为我们提供了启示与借鉴

仅示意，非穷尽

客户管理：客户分群，特定产品逐个击破

案例：Admiral集团收集客户洞见，并将其转化为应对方案与针对特定客群的产品/服务，满足差异化需求

ADMIRAL GROUP plc

	目标客群	客户洞见及相应战略
	都市驾驶员、跑车车主	为高额保单的持有人提供更低的保费
	零索赔记录驾驶员奖励	给无索赔记录的驾驶员提供折扣/红利奖励
	女性驾驶员	提供更简单的保单，及针对手袋等物品的附加险
	商业客户/货车驾驶员	帮对品牌无要求的B2B客户找到高性价比产品
	互联网用户	使用低成本互联网渠道与其他保险公司竞争
	习惯使用网络的高性价比追求者	使用中立的价格平台描述价格优势

资料来源：文献检索；麦肯锡分析

图 15

数字化财险呈现多元化发展，监管变革对车险业务形成阻力

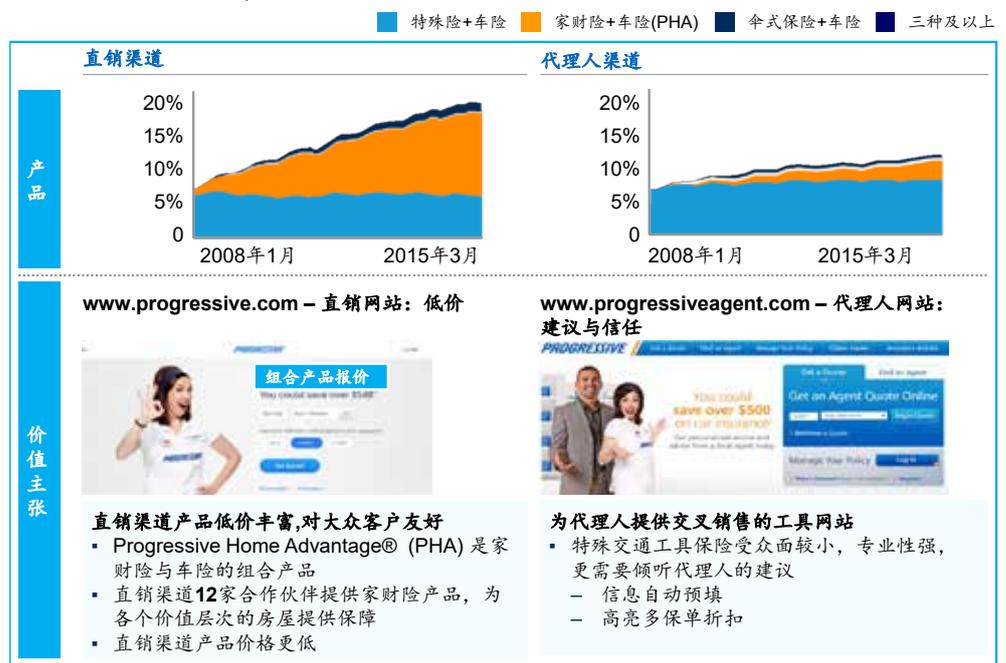


国外借鉴

在多渠道的发展上，国外财险公司各渠道的经营则更富生机，值得同行借鉴与思考。在不同渠道之间，所销售的产品和价值主张可以不同。例如前进保险公司的直销网站由于直接面对消费者，其产品组合更丰富且更有针对性（例如针对大众的车险+家财险）、价格更低廉、网站主题更活泼等（见图16）。而对于代理人渠道的网页则风格更沉稳，更强调专业性和对代理人的销售支持等。

图 16

借鉴国外保险公司，未来渠道的产品与价值主张可差异更加明显



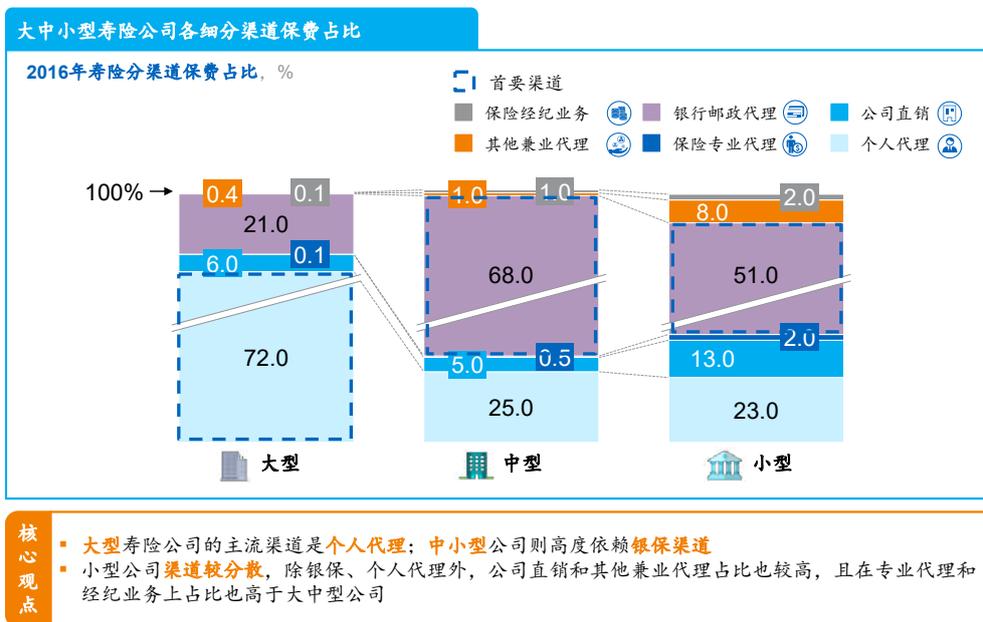
4.2 寿险渠道：银保渠道无法控制，个人代理无力培养，电子渠道发展乏力

在银保渠道，在过去通过理财型产品冲规模的业务模式下，中小保险公司严重依赖银保渠道。通过2016年大中小型寿险公司渠道选择的数据剖析（见图17），大型公司以个人代理为核心渠道（渠道保费占比72%），中小型公司则以银保渠道为主（中型公司占比68%，小型公司占比51%）。

对非银行系中小寿险公司而言，通过与银行渠道合作能在短期内快速带来保费收入，但银行渠道往往依靠投资类产品，因此提升银保渠道的新业务价值手段有限，出现了中小保险公司目前无合适产品可买，处于无米下炊的窘境。

图 17

大中小型寿险公司的渠道选择存在较明显的差异，大型公司以个人代理为主，中小型企业则以银保渠道为主



而在代理渠道，渠道建设需要投入大量的时间和财力，并非大多数中小保险公司所能负担。从代理人的数量来看，大小公司间呈现了明确的不均衡现象：根据中国保险年鉴统计，截至2016年末，全国签订保险代理协议的个人保险代理人共有657万人左右。其中，四大上市险企（中国人寿、中国平安、中国太保、新华保险）合计约占总人数的55%。

据麦肯锡的行业研究统计，一支新的代理人队伍从建立到实现盈亏平衡，平均可能需要7-10年。大公司因为历史积淀，拥有大量的代理人资源和管理经验；而中小保险公司虽然也希望能培养自己的专属代理人渠道，但往往缺乏品牌吸引力和管理培训经验，因此很难成为优质代理人的选择。

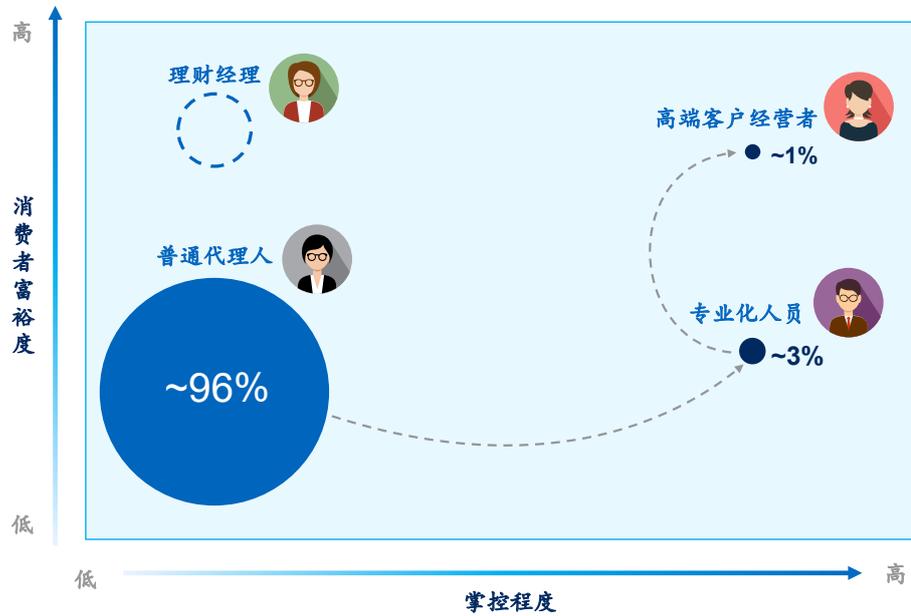
另外，代理人之间也存在明显差异，普通代理人占比约为96%，而具有专业化能力的人才仅占约3%，服务高净值客群的精英代理人更是少之又少。然而，虽然培养这些服务高净值客群的精英代理人需要时间、精力和资金投入，并非一蹴而就，但一旦培养成功，他们将会成为寿险企业的核心竞争力。小公司应当充分考虑这一代理人培养路径，避开正面的规模竞争，从根源上做精做深（见图18）。

在数字化渠道方面，之前以万能险与投连险为代表性的理财型产品是驱动互联网渠道规模保费增长的关键动力。且银行系险企持续领跑互联网保费规模排名（见图19）。

然而，随着限制万能险等主流投资类产品的监管不断加码，互联网渠道规模保费已于2017年首次出现下滑（1,383亿元，同比下滑约23%）。除万能险监管加码外，这一态势也和第三方互联网平台的相关监管条款趋严密不可分。互联网产品结构亟待调整，回归保障本源。这一过程将为年金保险，以及意外险、健康险等保障类产品打开机遇之窗。中小保险公司有望赶上数字化渠道变革的最新趋势，实现新的突破。

图 18

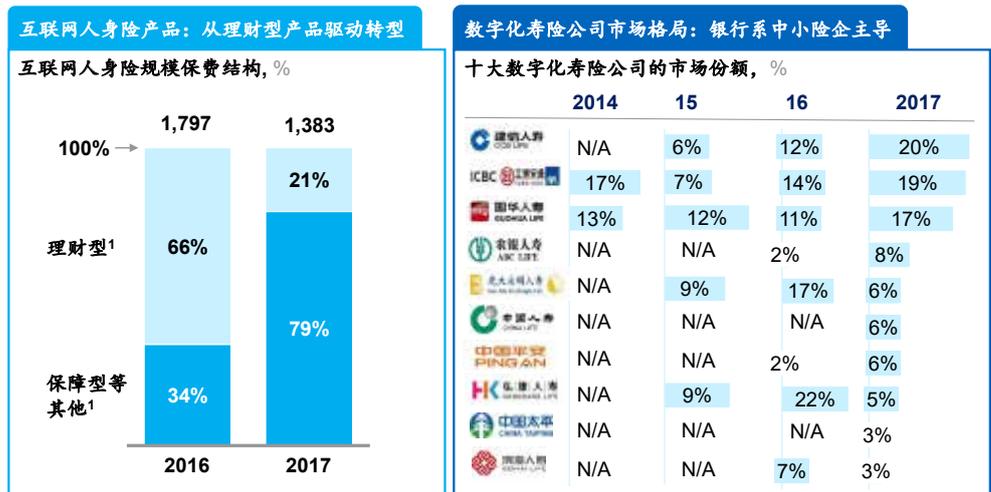
从现有寿险代理人中选择具备潜力的人员，将他们培养成能服务高净值客群的队伍具备可行性，但也是百里挑一



资料来源：文献检索；麦肯锡分析

图 19

从寿险的电子渠道来看，主流数字化寿险公司多为银行系保险公司，且产品结构较多倚重投资类产品（万能、储蓄等）



核心观点

目前不少中小保险公司启动“互联网+保险”战略，尤其是不少银行系保险公司专注于理财型产品销售，导致先前数字化寿险产品结构中理财型产品占据主流；但随着针对万能险销售和互联网平台的监管趋严、以及消费者对保障性产品的需求不断提升，未来电销的产品结构将发生变革

¹ 主要包括万能险和投连险在内的理财型业务，统计口径来自中国保险协会
资料来源：互联网人身险市场运行情况报告；麦肯锡分析

5. 产品创新之困：同质化严重，创新力不足

5.1 财险产品

5.1.1 车险：疲于应对车险同质化竞争，缺乏差异化的战略布局

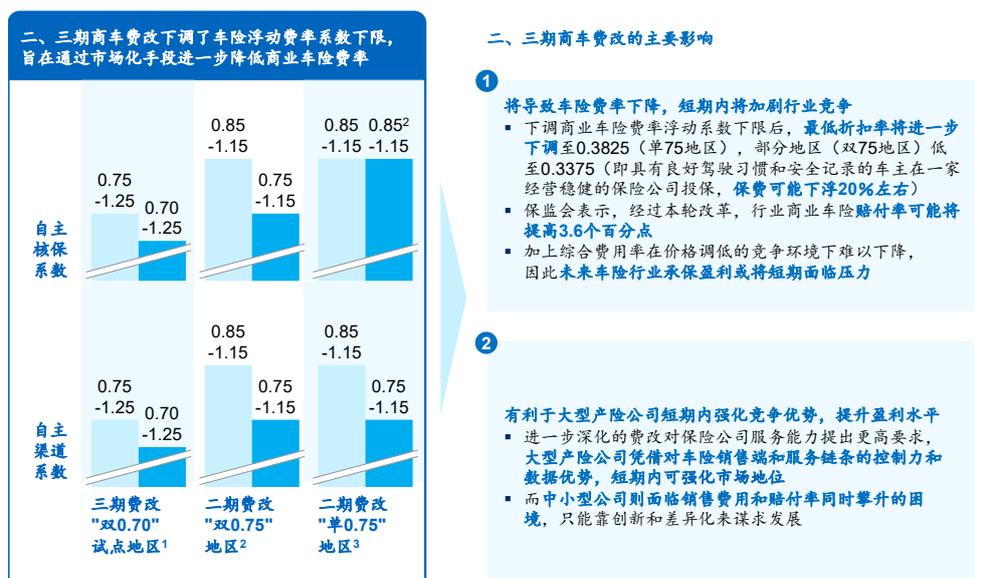
“三次费改”对车险的费率、赔付和费用率都有所影响，短期内加大了中小保险公司的竞争压力。

1. 费改导致车险费率下降。下调商业车险费率浮动系数下限后，最低折扣率将进一步下调至0.3825（单75地区），部分地区（双75地区）低至0.3375，即具有良好驾驶习惯和安全记录的车主在一家经营稳健的保险公司投保，保费可能下浮20%左右（见图20）。
2. 赔付率未必下降。尽管客户考虑到下一年保费的提升，对一些小额案件就不去报案理赔，所以出险率可能会下降。但是对保险公司来说，案均赔款不见得降低，因为人工成本、零件费用、（如涉及人伤的）医疗成本和误工费都呈现上升趋势。
3. 费用率上升。由于短期的市场竞争，一些公司会非理性地比拼手续费，导致费用率上升。随着监管手段日益严格，这种非理性竞争会逐渐得到抑制。

长远来看，费改的影响在于考验保险公司的风险选择能力和定价能力，大型产险公司凭借对车险销售端和服务链条的控制力，以及数据优势，可进一步加强在风险选择与定价方面的能力，提升盈利水平；而中小保险公司在定价方面，“缺数据、缺能力、缺工具”，很难形成竞争优势。

图 20

从三期费改趋势来看，车险未来对车险核保效率和精准性的要求更高

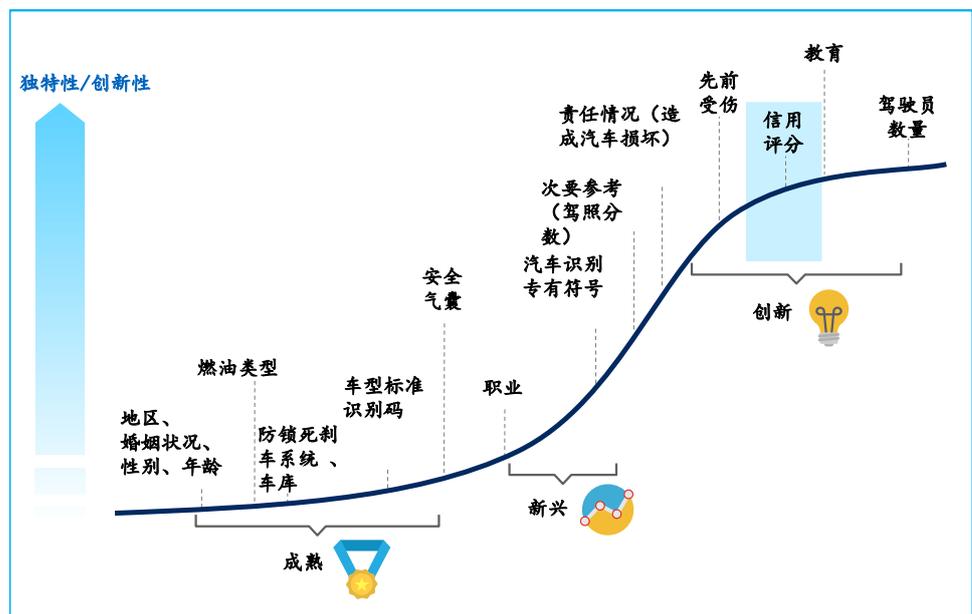


国外借鉴

国外的定价较为领先，在车险风险定价方面，除了较为常规的影响因子，例如地域、性别、年龄、车型等，还有对驾驶员的个人背景与潜在风险相关联的“创新”影响因子，例如信用评分、教育背景等等（见图21），用来辅助风险的识别。而随着互联网的发展和大数据分析的日益成熟，企业对用户行为的收集和分析更加便利，这些“创新”因子会逐步发展成为对风险定价有足够影响力的关键信息。

图 21

除了传统的影响因子，风险定价可继续深入挖掘“创新因子”



资料来源：麦肯锡分析

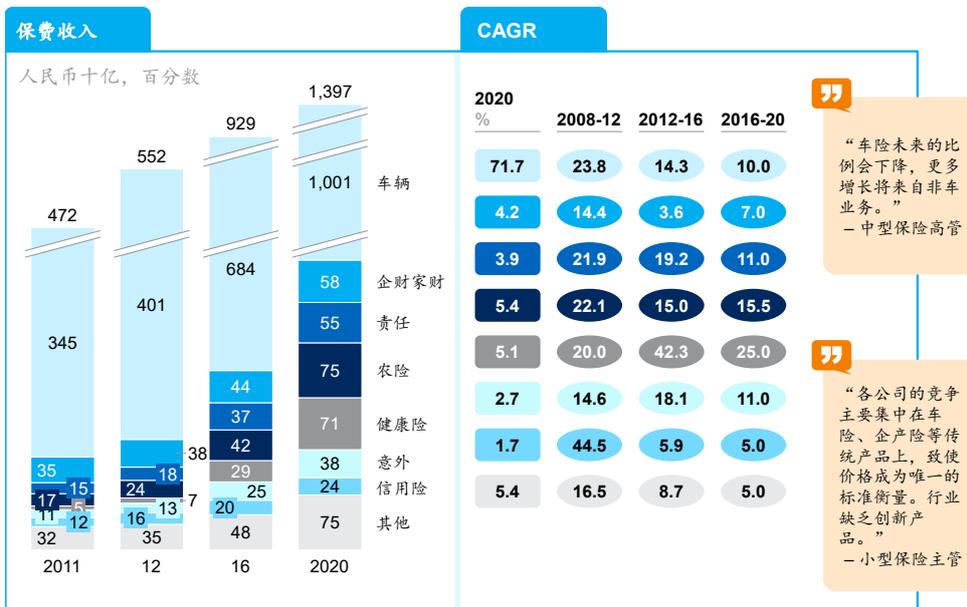
5.1.2 非车：非车增长带来新机会，但中小公司缺乏创新“内功”积累，无法成为新增长点

未来车险仍是产险最重要的险种，但其增速将逐渐放慢，健康险、农险、责任险和意外险将会出现较快增长，带来新的发展机遇（见图22）。

在非车险的产品创新方面，中小公司多数时候是新产品的追随者，且无法将其转换为核心优势。究其原因有二。首先，中小保险公司基本功不扎实，难以厚积薄发：例如信用险，中小保险公司对于产品开发最担心的“赔本”，风控能力底子太弱；例如短期健康险、责任险、企财险原本是专业驱动的险种，现在却被当作快消品销售，结果是行业竞争激烈而自身定价能力弱，随波逐流，保得多亏得多。农业险需要深挖政府和股东资源，而很多中小保险公司的“向内挖潜”意识不够；其次，中小保险公司的内部敏捷开发机制不够，将市场动态转化为产品的周期长、能力弱，很难先发制人开拓市场。

图 22

未来车险仍是产险最重要的险种，但其增速将逐渐放慢，健康险、农险、责任险和意外险将出现较快增长，并带来新的发展机遇



资料来源：行业数据；小组分析

国外借鉴

在国外，很多中小甚至初创保险公司从险种开发、模式创新，以及增强合作等多个方面入手，在非车产品的创新上下足功夫（见图23）。例如在新险种方面：在无人承保的无人机领域，Verify作为一家初创保险公司填补了市场的空白；Back Me Up针对旅行客户的痛点，开发了旅行小件物品保险等等。在模式创新方面：Brolly撬动机器学习算法，打造融汇保险经纪和产品比价的“一站式”平台，为客户提供保险配置建议；Lemonade以人工智能客服代替传统保险经纪人模式，为租户/房东提供无纸化且可通过移动设备即时参保的产品。同时，中小保险公司还可紧跟科技潮流，积极拥抱生态圈：例如Aviva与Alexa合作，在智能家居刚刚兴起之时就打入生态圈，Next Insurance和Facebook合作，将用户触点通过社交媒体平台加以放大。

5.2 寿险产品：储蓄型/万能型产品监管收紧，产品结构转型迫在眉睫

从中小保险公司过往的产品结构来看，万能险比例相对较高，针对此类产品的监管收紧之后，其业绩受到的冲击较大。

通过对过去5年的数据进行分析（见图24），我们用万能、投连保险存款收入（保护投资款新增交费和投连险独立账户新增交费之和）来匡算其储蓄类/万能险在产品中的收入占比。在2016年之前，中小保险公司无论是增速还是占比都略高于大型公司，并在2016年到达顶峰（中小型公司分别在2016年占比达49%和38%）。而在2017年，随着监管政策的出台，投资理财类寿险产品骤降50%，对中小型保险公司的冲击极大。18年以来，多家公司万能险种保费增速骤然加大，特别是小型保险公司，值得关注。未来，中小保险公司需要做好准备，打一场产品结构转型的攻坚战。

图 23

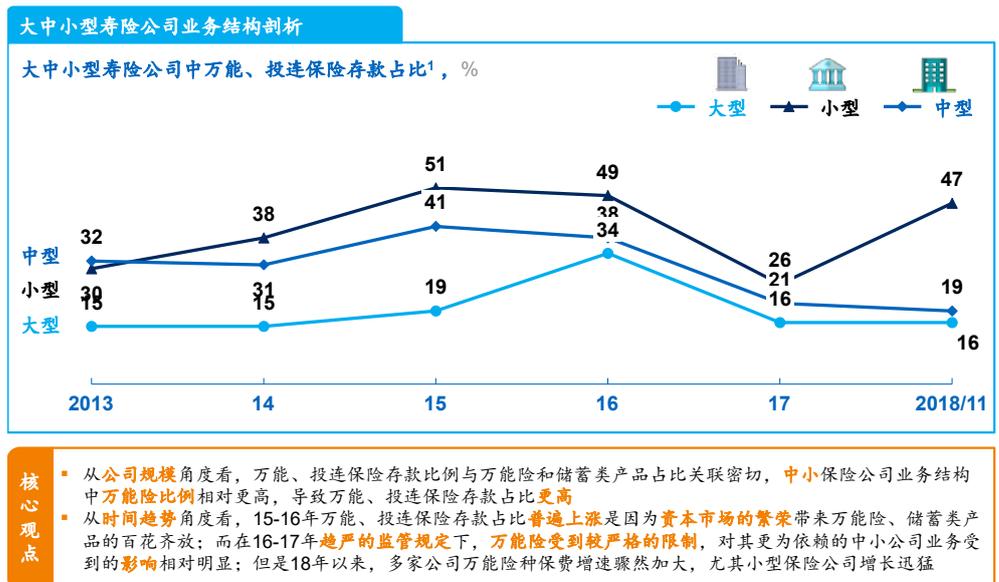
国外，许多中小甚至初创保险公司在非车财险产品的创新上下足了功夫，从险种开发、模式创新、以及增强合作等多方面另辟蹊径

	典型案例	描述
新险种		<ul style="list-style-type: none"> Verify通过APP提供按需购买的无人机保险业务，保费10美元起算，分为1小时、4小时和8小时方案，仅需选择飞行区域即可自动测算价格
		<ul style="list-style-type: none"> Back Me Up针对千禧一代推出国际旅行保险业务，可覆盖4件客户重视的物品（典型的有笔记本电脑、照相机、游戏机和智能手表），仅需一张照片即可承保，且可随时更换承保物品
新模式		<ul style="list-style-type: none"> Brolly采用机器学习，扮演“一站式”保险管家的角色，它融保险经纪人和比价网站的角色于一体，帮助客户管理名下的保险，并基于其现有保险组合提出改进/推荐建议
		<ul style="list-style-type: none"> Lemonade为租户和房东提供无纸化、手机即时参保/理赔的保险产品，以人工智能客服代替传统的保险经纪人，为用户提供全方位投保服务
新合作		<ul style="list-style-type: none"> Next Insurance与Facebook合作，在Facebook Messenger应用中上线了交互式保险购买功能，可通过该渠道上的智能客服自助投保，如有需要也可转接人工客服
		<ul style="list-style-type: none"> Aviva与Amazon的智能语音助手Alexa合作，提供即时语音识别答疑工具，用户可通过Alexa咨询300多个保险条款定义

资料来源：文献检索

图 24

中小寿险公司万能、投连保险存款占规模保费比例偏高，随着监管限制，中小公司业务受冲击较大，但是2018年以来回头势头迅猛，值得关注



¹ 即（保户投资款新增交费+投连险独立账户新增交费）/规模保费

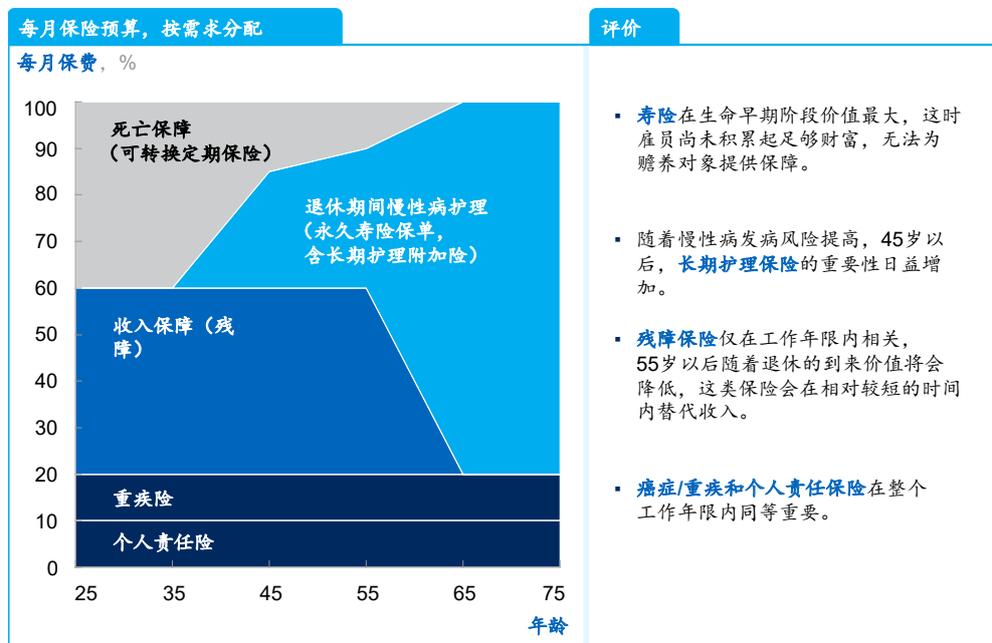
资料来源：中国保险协会

国外借鉴

目前中小保险公司产品结构不均衡的主要原因，仍然是尚未形成“以客户为中心”的精准开发和定位营销。以麦肯锡在欧洲保险市场的研究为例（见图25），客户在生命旅程的不同阶段对寿险产品的需求和敏感性也不尽相同，在年轻阶段，对人身保险、伤残保险的敏感度更高。而随着年龄的增长，对养老、养护类保险的需求更高。与此同时，重疾险、个人责任险等险种的需求则和年龄的相关性不大。中国市场也一样，如果不把产品的开发与市场以及客户的需求紧密联系，而只是简单地随波逐流，那么产品和业务的可持续性就会受到大打折扣。

图 25

随着年龄的变化，不同人群对保险的需求也会发生变化



6. 基础投入之困：长期欠账，急需补课

6.1 人才储备薄弱

中小保险公司的人才储备较为薄弱，尤其是高级产品精算人员、两核、投资和保险科技方面的人才流失较为严重（离职率高）。同时，相较于大公司，部分小型保险公司相对缺乏完备、成熟的职业发展体系，例如只有约55%的小型保险公司具备跨序列的职业发展路径，进一步降低了员工的职业归属感，也限制了个人发展机会（见图26）。

图 26

小型保险公司的关键岗位人才流失率以及职业发展通道完备度都逊于大中型公司

■ 100亿保费规模以下的公司 ■ 100亿保费规模以上的公司



核心观点

根据参加调研的保险公司的数据，不难发现大中型保险公司具备**相对完备的跨序列职业发展路径和双通道职业发展体系**，这使员工拥有更好的**职业归属感**和更多的个人发展空间。因此，这也是大中型保险公司核心岗位**员工的主动离职率低于小型保险公司的重要缘由之一**

¹ 本调研摘自中保协编写的《2017年中国保险行业人力资源报告》，共计138家保险公司参与其问卷调研，数据虽非穷尽，但具有较强的代表性
资料来源：《2017年中国保险行业人力资源报告》

国外借鉴

值得一提的是，国际领先的大型和中小保险公司都越来越多地将人力的投入视为资本而非成本，并将人才培养纳入战略部署。中国的中小保险公司也应“风物长宜放眼量”，转变思路，强化对人才“选、用、育、留、酬”的全链条布局。



我们花费了大量时间评估公司战略和各项人才计划的布局次序及发展情况，以确保Sun Life拥有足够的领导力和能力，既能获得今日的成功，又能应对未来的挑战。

— William D. Anderson, Sun Life Insurance 董事会主席



西北互助人寿是一家强大的、不断成长且持续关注客户福祉的保险公司。我们始终将对员工和一线营销人员的投入放在优先位置，确保他们与我们一同成长与发展。

— Jo Eisenhart, 美国最大寿险公司之一
Northwestern Mutual 人力资源高级副总裁

6.2 科技基础投入不足

受限于业绩压力和盈利能力，中小保险企业往往纠结于是否需要在已经捉襟见肘的预算开支中，腾挪出一部分投入到科技与创新。从第二章的调研结果中，我们也可以看出当前中小保险企业所面临的困境。

国外借鉴

发达市场的成熟保险公司对IT和科技的重视程度非常高，用于IT和其他技术的投入平均可达运营成本的29%（见图27）。而在科技赋能成为趋势的当下，对于数字科技领先的公司而言，其增长和利润的业绩表现都优于行业（见图28）。

相较于大公司雄厚的实力以及互联网保险在资本方面的优势，小型传统保险公司的科技投入如何实现“好钢用在刀刃上”值得思考。

图 27

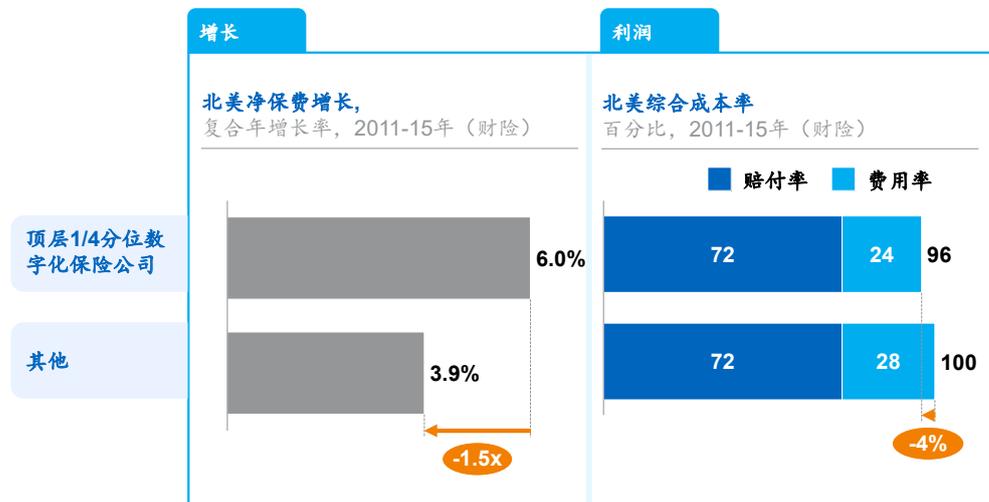
IT与科技的投入在运营成本中占比较高



资料来源：麦肯锡保险360

图 28

数字化科技突出的保险公司，可实现更加优异的业绩表现



麦肯锡针对2,000名高管开展的一项调查显示：收入和利润增长最快的公司要么是行业颠覆的引领者，要么是动作迅速的追随者

1 所有北美公司（各行业）中数字商总估值处于顶层四分位的财险公司
资料来源：SNL Financial市场研究数据；麦肯锡数字商

7. 治理机制之困：投资方与管理层难寻共识

中小保险公司的高层频繁更替，以及股东结构不稳定，也给公司的经营带来了挑战。2018年上半年，10多家中小保险公司变更了董事长或总经理（含新成立公司）。同时，中小公司的股东也在频繁变化。2015—2017年间，50余家中小险企的股权发生变动，其中包括一些大股东的变更，这对险企的内部稳定和高管的去留也产生了显著影响（见图29）。

治理的主要矛盾有二，一是股东与管理层之间的矛盾，二是股东与股东之间的矛盾。随着市场竞争的日趋激烈，股东短时间内做大做强的过高期望难以通过经营层得以实现，这是激化矛盾的主要原因。同时，股东之间的利益和目标也不能达成一致，尤其是寿险公司。股东中不乏追求价值回报的稳健派，但也有把险资作为融资平台而入场的“激进派”，曾经也引发了不少保险业风波。监管机构近期出台的保险公司股权管理办法也正是针对这一治理问题对症下药。

图 29

中小保险公司的高层频繁更替以及股东结构不稳定也给公司经营带来了挑战，而股东与经营层间的期望落差也加大了彼此在博弈中的矛盾



¹ 该两项数据包括**新成立**的中小保险公司
资料来源：文献检索

第四章 他山之石：国外中小保险公司突围之道

案例一：树立品牌主张、深耕细分市场：Infinity P&C Group



公司表现

Infinity P&C Group（下文简称“Infinity”）是一家聚焦车险的中小保险公司。2016年保费总收入约14亿美元，近5年的保费收入增长率达3%左右，综合成本率接近100%。在美国相对增长停滞的个人财险领域表现较好。

关键亮点

Infinity是典型的专攻细分客群的汽车保险公司，具有鲜明的价值定位和品牌主张，着重聚焦那些传统车险无法覆盖的“非标准化”市场群体（如从南美/中美洲刚移民到美国、曾有过酒驾历史的客户等）。

借鉴思考

Infinity对我们的启示：要细分市场、树立品牌，“保人所不能保”，并通过精准风控、精准产品、精准人才出奇制胜。

从风险控制角度来看，Infinity与第三方数据平台紧密合作，利用数据挖掘和机器学习开发了一套保险理赔“评分法”：通过对客户进行全方位数据挖掘，评估其欺诈的可能性。它与其他车险公司的主要区别在于，Infinity不断改进预测型分析算法，主攻那些风险高于常规风险，但却愿意支付更高溢价的客户，然后根据评分情况筛选出潜在较优客户，并相应提升保费。应用这一分析技术之后，Infinity的理赔欺诈辨识系统将辨识成功率从50%提升到了88%，并将针对问题理赔申请的调查时间缩短了95%。

从产品细分角度来看，Infinity通过三重保险政策（低成本政策、价值提升政策和尊贵政策）进一步切分目标客群，并匹配差异化的产品、保费及覆盖范围，以满足消费者多样化和不断变化的保险需求。同时，Infinity还不断优化自身的“司机俱乐部”（DriverClub®）和“满意维修项目”（RSVP）——前者提供具有价格竞争力的7/24小时拖车服务、不需参保即可使用服务，进一步拓宽了自身的潜在市场。

案例二：打造“以客户为中心”的顺畅客户体验：Lifenet Insurance



公司表现

LifeNet Insurance Company（下文简称“LifeNet”）2008年成立于日本，并于2012年在东京交易所上市。作为一家以互联网为核心渠道且处于“幼年期”的寿险公司来说，能在高度成熟且稳定的日本市场（仅40余家寿险公司）取得这样的成绩可谓惊人：有效保单

从2012年的15万份增至2017年的26万份，增速约12%；年度保费收入更是以约14%的增速增长，已突破百亿日元大关。另外，截至2018年3月，其偿付能力比率为2,455.8%，远超日本保险行业平均水平。

关键亮点

LifeNet崇尚两大核心理念：“回归寿险本源”和“为那些需要保险的客户提供最合适的产品”。因此，它的最大亮点在于沿着价值端、产品端和服务端提供高度人性化的服务：坚守“诚信、易懂、低价、便利”的理念，瞄准青壮年客户细分市场，沿着客户生命周期提供符合其需求的产品和服务，旨在成为客户的“终身伙伴”。

以客户为中心的理念也使其备受市场认可。在2018年价格网(Kakaku.com)评选的保险奖项中，LifeNet的定期人寿产品和失能保险产品荣获第一名；其呼叫中心和官方网站则连续6年获得HDI-Japan认证的3星服务奖章。

借鉴思考

LifeNet出奇制胜的武器在于真诚对待客户。它不追求急速扩张和病毒式营销，而是真正站在客户角度思考问题，以最大化提升客户福祉为出发点，为客户提供最合适的产品与服务。

价值端：诚信第一，与客户充分交流

- **完整披露信息，积极互动沟通：**LifeNet十分注重信息披露，以确保保费组成、佣金情况、月度经营数据都能透明地展示给客户。此外，定期举行投保人会议，与客户现场沟通、畅所欲言。

产品端：易懂、低价，真正回归客户需求

- **产品设计便于客户理解：**LifeNet的产品设计本质就是易懂，仅提供保险责任单一的定期人寿、失能、女性医疗、普通医疗和癌症这五款保障类保险，且不提供分红等繁复条款。这些产品看似与产品组合越发多样化的市场趋势背道而驰，但却是经过深度调研，能够随着客户就业、结婚、生子、买房等人生阶段性变化灵活调节、实现全面覆盖，反而赢得了消费者的认可。
- **低成本运营让利客户：**LifeNet的核心价值主张之一就是低价，这正是最简单最直接地为客户谋福利的举措。之所以能做到这点，大部分要归功于其基于互联网的低成本运营模式。对于竞争对手需要支付的办公场所成本、人员成本和设备成本，LifeNet不仅基本不需支付办公场所成本，而且后两类成本也远低于平均水平。这样的实惠有力地助其在日本经济低迷的近10年中脱颖而出。

服务端：便利为王，将客户体验做到极致

- **满足客户差异化心理需求：**LifeNet的支柱销售方式是互联网直销，其网站设计同样采取极简模式，客户线上申请仅需输入生日、性别和所选产品，便会跳出每月所需保费金额，便于希望快速一站式申请的客户直入主题。而对于想要充分理解保险内涵的“小白”型客户，LifeNet同样提供了“手把手”的平台，让他们既能通过官网学习基本寿险知识，又能通过生动多样的漫画/动画式条款理解产品；此外，LifeNet还提供免费的电话、邮件等多重咨询通道，确保及时为客户答疑解惑。

- **确保优化客户最关心的服务：**首先，LifeNet通过互联网平台提供7/24小时的产品与服务，让客户能在自身最方便的时间了解/选购产品。据统计，由于其主流客户以年轻人人居多，晚上10点正是投保申请提交的高峰期；其次，LifeNet开发了极其便利的手机App，可通过手机App无纸化申请、实时咨询并在线理赔；最后，对于客户最关心的理赔流程，LifeNet也在简化医疗报告提交种类的同时，不断提升理赔处理效率。2017年其平均理赔付款时间为2.56个工作日，在同行中极具竞争力，大大提升了客户黏性。

案例三：做深做透产品，陪伴生命周期：Banner Life Insurance



公司表现

Banner寿险公司（下文简称“Banner Life”）是英国法通保险公司在美国的子公司。它是少有的专注于人寿保险产品研发开展业务的寿险公司（而非仰赖资产管理获利）。然而，它的市场表现却不容小觑，不仅获得美国不少寿险评估机构的首肯，如贝氏（A.M.Best）A+、惠誉国际和标普AA-的评级，而且在处境日益艰难的美国寿险市场，2017年也凭借着近624亿美元的有效保单，获得了8250万美元的净收入。Banner Life在Bestliferates 2018年十大最佳寿险公司评选中位列第三，超过了西北相互人寿保险公司、大都会等耳熟能详且保费收入规模远胜于它的竞争者。

关键亮点

Banner Life的产品组合覆盖寿险几大核心领域，在定期寿险、终身寿险、年金、万能险等领域均拥有拳头产品。此外，它具有**极富竞争力的保费价格和特点鲜明的产品细节**。在这里，我们以产品细节为例加以说明：

首先，**为那些健康档案并不完美的申请者提供优质产品**：它以给糖尿病、高血压、睡眠呼吸障碍、房颤、癫痫等疾病患者提供极具竞争力的保费档次和承保政策而闻名。此外，假如被保人被诊断为类似癌症、心脏病等高风险重疾，Banner Life是唯一一家在所有保险政策中覆盖且不需额外付费获得“医疗指导”（MediGuide）服务的寿险公司。这项服务能为被保人推荐三家其疾病领域技术顶尖的医疗机构，当被保人和其当地医生从中选择合适的机构后，“医疗指导”将协助接洽这家机构，对被保人的病情进行二次诊断。这一高度专业化的附加服务大大增加了潜在客户的吸引力和对现有客户的黏性。

其次，**Banner Life在部分客户注重的产品细节上力争优于市场**：例如它提供可续期、可兑换的定期性保险，可续期条款上限至95岁的客群均可享受，而大多数竞争者的上限是90岁；另外，它还提供50,000美元的保证性万能险，而大多数竞争者以100,000美元为起步。

借鉴思考

Banner Life作为英国法通的子公司，能够在玩家众多的美国市场中受到客户认可，归功于其聚焦寿险产品，且不断深耕钻研、力求通透。它深知：1) **实惠的保费和广泛的承**

保范围永远是快速占领市场的一柄利剑。因此不断提高承保能力，以保持自身在那些“非100%健康”客群中的价格竞争力；2) 市场上永远不缺产品数量和种类，缺的是直击需求趋势的产品。因此它保持审慎创新，完善产品细节，并推出真正存在可观市场需求的产品。

之所以能提供实惠的保费，源于其精准强大的承保能力，而这又源于它善于通过数据总结历史经验。对于部分慢性病患者（如肥胖、糖尿病、高血压、高血脂、癫痫等）来说，Banner Life了解在怎样的附加条件下会降低出险概率，从而为部分满足条件的客户拉高“承保评分”，帮助客户获取与其他保险公司差异化的保费档次，从而成为这一市场的有力争夺者。例如，如果投保人的体重比某一范围线低几磅，这“轻的几磅”便可在算法中自动转化为“高几英寸”，从而匹配对投保人更有利的保费档次。此外，如果投保人每天坚持一定的运动量并定期去初级保健医生体检，续保时将有进一步降低保费金额；再如，如果曾经被诊断为癫痫患者，但5年以上未服用癫痫药物且未再次发作，那么他/她仍可能有资格获得较好的保费档次。

之所以能够直击需求趋势，原因在于它能从产品和客户的双重视角进行深入调研。Banner Life产品的种类和数量绝不是美国寿险公司中最多的，也从不追求开发概念光鲜但三分钟热度的产品。相反，它高屋建瓴，在现有产品基础上提供个性化的解决方案，不断丰富产品细节，确保新产品/条款均是在深度调研客户需求、确定利基市场确实存在后才推出的。例如前文提到的“上至95岁的可续期条款”，有助于其更好地留存那些追求保险“终身伙伴”的人群；“50,000美元起步的保证性万能险”，有助于其覆盖那些不够富裕但又对保证性万能险需求强烈的人群。因此，如想赢得市场，必先审视市场，绝不能闭门造车。

案例四：坚持基础投入，保持战略定力



Westfield、Acuity、Best Bend：坚持长期“人力资本”投入

在国外，不少中小保险公司也早早意识到了人才储备是公司发展壮大的根基，并将其置于战略高度，加大投入。

Westfield 保险公司（下文简称“Westfield”）是一家总部位于俄亥俄州的中小财产保险公司，已有逾170年的历史。企业财险业务覆盖21个州、个人财险业务覆盖10个州，2016年保费总收入约18亿美元，近5年保费收入增长率达2%左右，综合成本率达99%，收入端和成本端的业绩表现均超过美国市场整体水平。

细究Westfield在这170多年间栉风沐雨、稳步发展的原因，主要在于：相比于短期内获得高额利润，它更看重组织内部中长期的能力积累，因此，其战略规划往往不单单着眼于眼前利益，而是“一张蓝图绘到底”，明确规划5-10年后的愿景，并以此为方向合理布局人力与科技等投资，并前瞻性地培养管理团队。



在Westfield, **人才的培养都是“往前看”**, 我们非常注重员工未来的发展, 我们会讨论员工的潜力、技能和能力, 并考虑他们是否能够胜任五年后Westfield的工作岗位, 而那些岗位现在可能都还不存在。

— Westfield 人力资源负责人

Acuity Insurance近10年来的保费增长率和平均综合成本率分别达6%和95%, 远超美国财险市场平均表现。这与其**自始至终将员工摆在核心位置、大量投入人才发展密不可分**。Acuity不仅在公司网站、CEO讲话和年报中, 屡屡宣导这一观点, 更是身体力行地将这一理念落到了实处: Acuity为员工提供高额的健康保险, 并承担85%的保费; 它还以每位员工平均工资10%的等值金额为其缴纳401 (K) 退休养老账户金, 根据2017年数据, 美国同规模公司员工平均401 (K) 退休养老账户余额约为11万美元, 而它则达到20万美元左右; 另外, Acuity每年还为员工提供约10%的升职比例, 以及丰富的培训课程和无上限可报销的高等教育机会。因此, Acuity的人才留存度、人才储备度和文化认同感均在业内保持高位。



Acuity作为一个雇主, 愿意付出更多的努力: 我们独特的企业文化、丰厚的员工福利和大家共同信奉的使命共同定义了Acuity。

— Joan Ravanelli Miller
Acuity Insurance 人力资源部总顾问兼副总裁

而相互保险公司West Bend在其120余年的发展历程中, 坚持在美国中西部地区稳健发展, **相比于短期获利, 它更看重员工的长期福祉和能力建设**。它以成为最佳雇主为目标, 不仅提供了业内广受赞誉的培训设施和继续教育课程, 还通过物质激励(全天候健身中心、保健中心、博物馆/艺术馆/运动会免费赠票等) 和精神激励(服务周年计划、员工成就认可计划) 相结合的方式, 不断强化员工与公司的黏性。



我们不听命于华尔街, 我们自己决定应该做什么。这些决定完全基于如何最大化我们员工、客户和代理的长期利益。

— West Bend Mutual Insurance公司网站



Church Mutual: 小公司也非常重视科技投入

许多保险公司近年越发注重对科技的投入，这些技术也在潜移默化地重塑保险业的商业模式（见图30）。

总部位于威斯康辛州、专为教堂等机构提供细分专业化保险服务的中小保险公司 Church Mutual 同样善于利用科学工具为其细分市场的开拓提升效率：收集宗教机构等客户的准确地址是 Church Mutual 发展新业务的必要切入点，但不少机构（如部分教堂）距离洲际公路主线较远，代理人很难在这些较偏远、公路规划不清晰的地带规划业务开拓，难以把控时间且容易白费精力。运用 MapInfo Professional 等地理分析工具之后，Church Mutual 能够更精准地定位这些宗教机构的具体地址，从而有效地规划路线；另外，它还通过这一技术，前瞻性地定位那些最可能受到自然灾害影响的客群，在进行业务推广的同时优化理赔效率、保持高水准的客户服务。

图 30

中小保险公司更需要坚定基础投入，保持战略定力

看重组织内部中长期的能力积累，因此其战略规划往往不仅着眼于眼前利益，而是“一张蓝图绘到底”

重点举措：明确规划5-10年后的愿景，并以此方向合理布局人力投资，并前瞻性地培养管理团队

在 Westfield，人才的培养都是“往前看”，我们非常注重员工未来的发展，我们会讨论员工的潜力、技能和能力，并考虑他们是否能够胜任五年后 Westfield 的工作岗位，甚至是现在还不存在的岗位。



- Westfield 人力资源负责人

我们不听命于华尔街，我们自己决定应该做什么。这些决定完全基于如何最大化我们员工、客户、代理的长期利益。



- West Bend Mutual Insurance 公司网站

Acuity 作为一个雇主，愿意付出更多的努力：我们独特的企业文化、杰出的员工福利和大家共同信奉的使命共同定义了 Acuity 本身。



- Acuity Insurance 人力资源部 总顾问兼副总裁

利用科学工具，为市场开拓提升效率

重点举措：使用 MapInfo 等科学分析工具，定位具有市场潜力的新区域，通过合理销售规划捕捉机遇

- 众多宗教机构（如部分教堂）距离洲际公路主线较远、无清晰地址，运用科学工具后精准定位这些宗教机构的具体地址，从而便于代理人有效规划路线



- 运用科学工具，分析灾害天气路线和潜在破坏力（如飓风），前瞻性地定位最可能受到自然灾害影响的客群，以提前做好准备，并在进行业务推广的同时优化理赔效率、保持高水准的客户服务



资料来源：文献检索：JD Power：公司网站

第五章：中小保险公司破局八策

我们分析了中小保险公司的经营形势，倾听了行业的声音，全面剖析了中小保险公司经营的七大困境，参考了国外“小而美”的案例，最终目标是寻找中小保险公司的突围策略。

中小保险公司一方面要明白自己是谁、具有哪些禀赋（如股东、地域、行业经验等）；另一方面要深入思索这些禀赋是否能被充分发挥与利用。因为，在这一群雄逐鹿的市场上，没有“独门兵器”便无法在竞争中赢得一席之地。

策略一 明确客户战略：重视客户经营，加强品牌建设，寻找差异化价值主张

中小保险公司要做到“小而美”，切忌“小而全”。“小而全”往往容易顾此失彼，导致资源分散，最终业务缺乏特色，变得泯然众人。因此，中小险企必须明白自己擅长做什么、不擅长做什么，并在这一基础上强化客户经营，建立品牌形象，聚焦差异化的价值主张。在客户经营过程中，麦肯锡的客户价值管理框架可为中小保险公司提供应用参考。（见图32）

麦肯锡认为，客户经营的战略目标是实现价值最大化，共有两大支柱：

一大支柱是**清晰的客户策略**：企业需要明确战略和战术分层标准，提出一致的价值主张，厘清组织分工、利益分配机制，并应用有效的考核评价手段，而这也正是公司客户经营的核心职能；另一大支柱是**有效的客户经营**：企业需要在公司内部明确统一客户经营策略，做好客户全生命周期管理，覆盖获客、交叉销售/升级销售、服务和客户挽留的全流程。

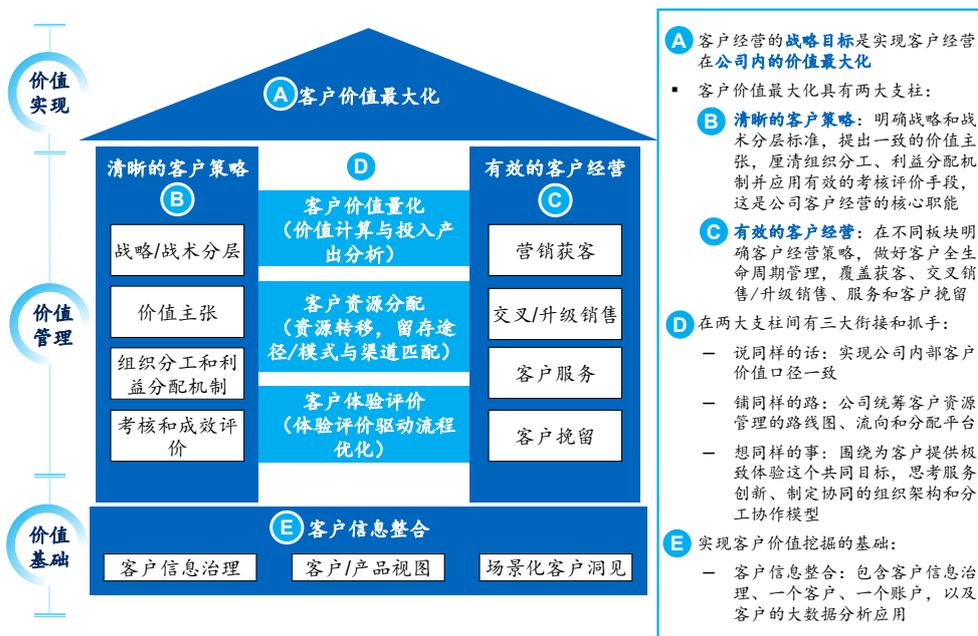
在客户策略制定与客户经营中，“三个抓手”及“一个基础”必不可少：

抓手一是“**说同样的话**”，即公司各板块对客户价值保持口径一致；抓手二是“**铺同样的路**”，即统筹客户资源管理的路线图、流向和分配平台；抓手三是“**想同样的事**”，即围绕为客户提供极致体验这一共同目标，思考服务创新，制定协同的组织架构和分工协作模型，驱动流程优化。而一个基础则是**夯实客户价值挖掘的基础**：做好客户信息整合，确保周全的客户信息治理，真正做好“一个客户、一个账户”，以及客户大数据分析应用的基础建设。

而与客户经营相辅相成、密不可分的则是品牌建设。中小保险公司尤其需要基于自身的客户基础及目标市场策略，塑造独树一帜的品牌形象，并对这一价值主张进行充分宣传，强化其差异性和不可替代性。

图 32

麦肯锡的客户价值管理框架可为中小保险公司的客户经营提供参考



资料来源: 麦肯锡分析

策略二 重视人才战略: 识别核心人才, 建立黄金三角, 在“选、用、育、留、酬”上下足功夫

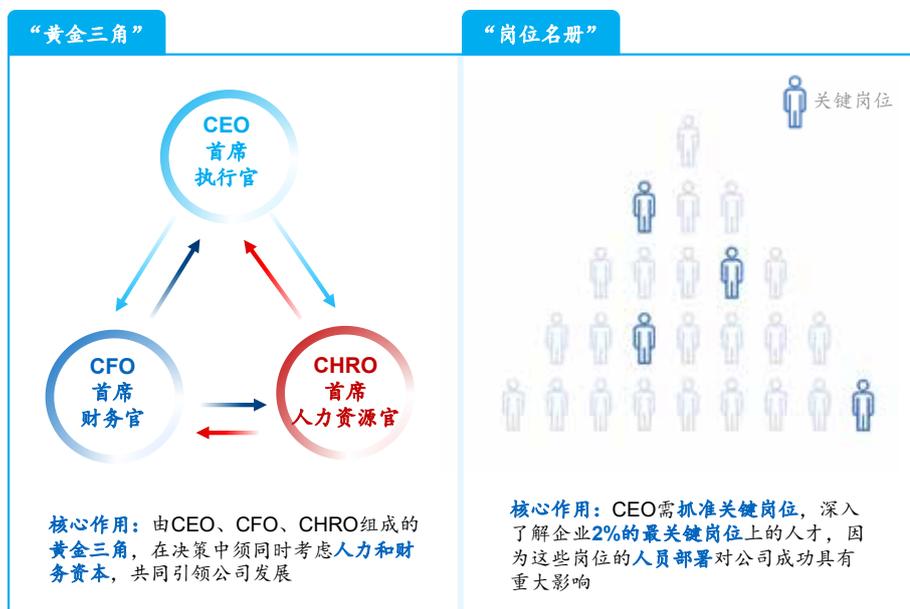
人才是企业发展的核心竞争力。然而, 中小保险公司在人力资源的获取和留存上存在先天劣势。因此, 更要通过强化人才战略, 锻造人才与企业的联系, 弥补这一先天不足。麦肯锡在“人才制胜”系列报告中提出实施人才战略的两大有力工具——“黄金三角”和“核心人才岗位名册”(见图33)。

所谓“黄金三角”, 是指CEO、CFO和CHRO搭档组成的核心领导团队。单靠CEO一人之力无法完全满足经营所需的领导力, 因此CEO要与CFO和CHRO组成“黄金三角”(G3)。其中两点尤其值得关注: 其一, CHRO尽心尽责, 懂得业务, 与CFO分工协作, 紧密配合; 其二, 确保人才配置与资金配置高度一致。这一“黄金三角”团队将负责引领保险公司转型、推动重点举措。各保险公司也可以根据自身的阶段性战略侧重点和领导层能力情况, 灵活组成G4或G5 (加入首席运营官、首席技术官等)。

“核心人才岗位名册”是指为最关键的2%岗位建立名册。这本名册并非高层领导岗位名册, 而是与战略紧密挂钩、能起到“四两拨千斤”作用的岗位, 这些关键岗位可以存在于组织的各个层级和部门。CEO需要对这些人形成全局观, 对他们进行有效地盘点、关注、任用、培养和部署; 同时也应制定差异化培育提升策略: 端到端差异化管理核心人才的“选、用、育、留、酬”, 确保他们拥有良好的成长通道。

在高管端和核心人才端的人才战略落地后, 中小保险公司还应当根据自身情况, 建立鼓励竞争又人性化的企业文化, 增强公司内部员工凝聚力和黏性。

中小保险公司在实施人才战略的过程中，可充分利用两大核心工具——“黄金三角”和“核心人才岗位名册”



资料来源：麦肯锡“人才制胜”白皮书

策略三 制定创新战略：寻求外部合作，合纵连横拥抱生态圈；内部自建机制，打造自主数字创新能力

科技发展将重塑或升级保险业的方方面面，保险科技 (InsurTech) 作为金融科技细分领域的技术创新应用，可有效推动产品和业务模式的创新，优化内部运营管理流程。不少大型险企已进行了较全面的布局，而中小保险企业也应在充分评估自身资源和业务侧重的情况下，有选择性地、积极地拥抱浪潮，尽早建立创新能力。

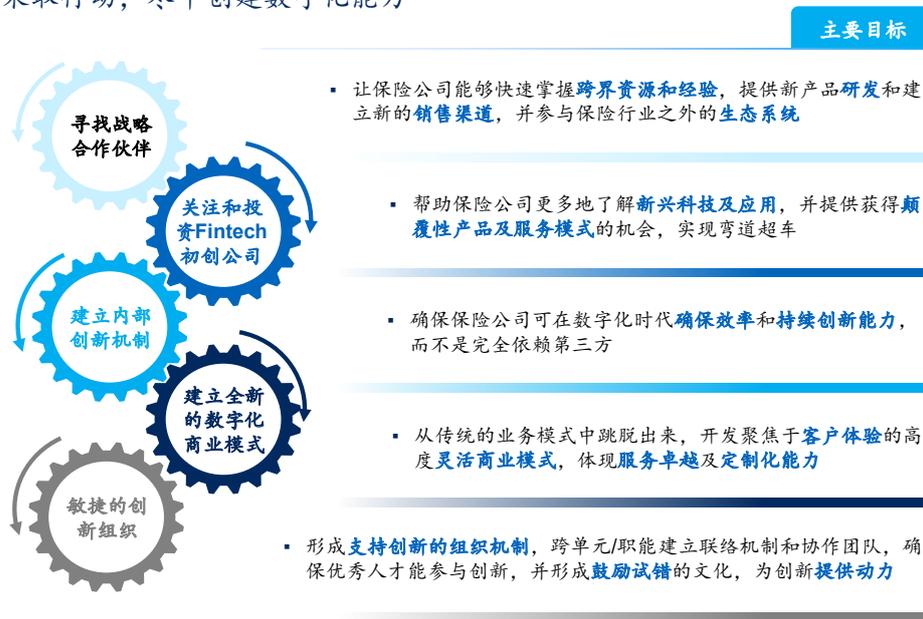
中小保险公司可“外接合作、内建机制”，从五大途径入手制定创新战略，实现数字化能力的创建和布局 (见图34)。

“外接合作”领域，中小保险公司可以从寻找战略合作伙伴，以及关注和投资Fintech初创公司两方面入手。前者可帮助保险公司快速掌握跨界资源与经验，在新产品研发和新渠道建立上获取捷径，并能开放保险行业之外的生态系统，实现跨界融合；后者则能帮助保险公司更多地了解新兴科技及应用 (如物联网、区块链、人工智能等)，并提供获取颠覆性产品和服务模式的机会，实现弯道超车。

“内建机制”领域，中小保险公司可通过“建立内部创新机制、建立全新数字化商业模式、打造敏捷创新组织”三管齐下。建立内部创新机制可确保保险公司在数字化时代保持较高的效率和持续的创新能力，而非完全依赖第三方；建立数字化商业模式可助力中小险企从千篇一律的传统业务模式中跳脱出来，重新聚焦客户体验、开发高度灵活的商业模式，从而建立卓越的服务和定制化能力；打造敏捷创新组织可为创新提供组织支撑，确保优秀人才积极贡献思路、不断试错创新，从而为创新提供源源不断的动力。

图 34

科技发展将重塑或升级保险业的商业模式，中小保险公司也应前瞻布局，并采取行动，尽早创建数字化能力



资料来源：数字是先锋：自外向内的分析

策略四 确定渠道策略：围绕目标市场洞察客户偏好，评估投入产出，提升渠道黏性

渠道是获取客户的通路。中小保险公司需要围绕目标市场和客户偏好规划适合的渠道策略；并着重评估渠道投入产出比，提升渠道效能和价值。例如：对于中小寿险公司而言，一方面，通过大规模发展“营销员”队伍的渠道模式，已然很难获得成本效益优势；另一方面，寿险目标客户也开始分群，有人喜欢通过熟人买保险，有人偏爱互联网自助，有人相信理财顾问等；另外，在车险营销中，客户主要购买场景是车辆经销网点、汽车检修、美容和二手车交易场所等，因此，传统的车商渠道、代理渠道对经营车险的中小保险公司而言是重要选择，但同时这些渠道也是大型险企的必争之地，中小保险公司明显缺乏竞争中。值得庆幸的是，中国市场的体量足够大，无论是寿险还是财险，中小保险公司可提前布局新兴渠道，从场景出发、关注客户体验、合纵连横，积极主动参与到保险生态圈中，寻找适合自己的合作伙伴，如财富管理、教育、出行、健康、养老等场景。通过挖掘自身禀赋和强化自身价值不断打磨合作模式，实现渠道创新。

策略五 完善产品策略：围绕客户需求回归保险本源，配置差异化的产品与服务，实现价值突破

产品是促成客户购买并留住客户的基础。中小保险公司更要充分调研客户最紧迫且最核心的诉求，围绕客户需求设计产品，回归“保险姓保”的本源。前文提到的国外中小保险公司制胜案例（如Banner Life、LifeNet等），均不是通过刻意追求产品组合的“全而多”获得客户认可的，而是最大程度提升客户利益与福祉、解决相应客户群体痛点，以及匹配其行为习惯的产品组合。

此外，中小保险公司还应当充分了解产品与产品间、产品与服务间的逻辑联系。针对特定客群绑定组合，实现交叉销售、向上销售，在为客户带来价值的同时，实现公司价值的最大化。

策略六 完善运营策略：以科技手段提升运营效率，提高反应速度，降低运营成本，从容轻装上阵

运营管理虽然是后台工作，但它是中小保险公司经营管理能力的关键映射，会立竿见影地影响企业利润、客户体验、员工满意度等核心指标。目前，许多大型险企在运营方面均强调“集中运营，精益管理”。这些固然值得中小险企了解学习，但由于人员基础和成本结构存在差异，中小险企并不适宜直接照搬。

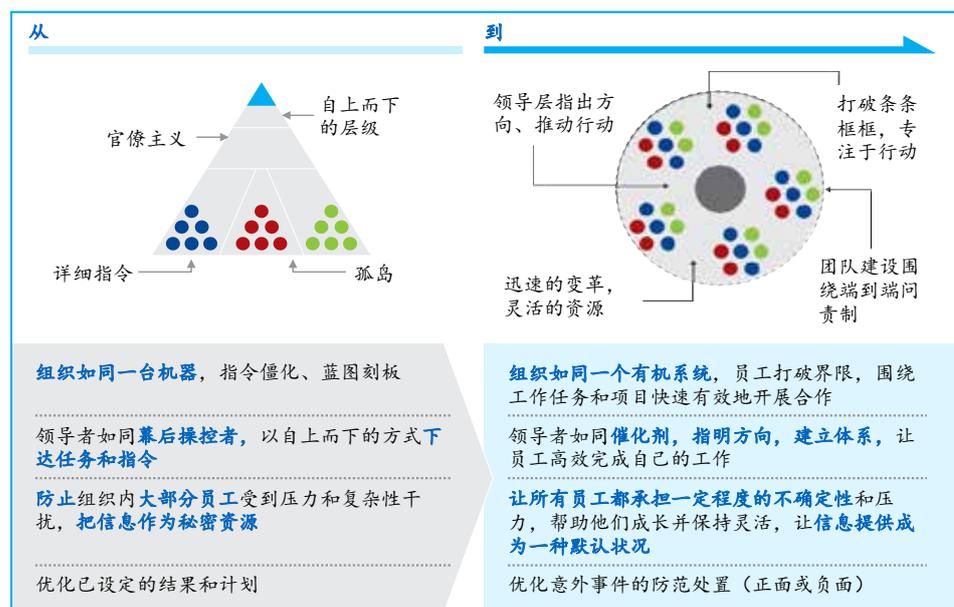
事实上，对于大多数中小保险公司而言，提升运营效率、提高对市场的反应速度更为重要。一方面，企业应定期回顾整个公司的运营流程，找到潜在的优化节点（如核保流程、资料变更、续期缴费等），尽可能地减少反复和低效环节；另一方面，企业还可利用科技手段（如打造云平台）或寻求第三方合作伙伴（如外包售后），实现产能优化部署，以降低运营费用，提升运营效率。

策略七 组织变革策略：打破传统边界，建立敏捷组织，灵活适应变化，小步快跑，敢于试错，最终推动组织变革

中小型保险公司要着重避免大公司中常见的僵化、繁琐等病症，建立敏捷、专业和灵活的组织（见图35）。麦肯锡认为，敏捷组织并不仅仅意味着迅速的行动，它既要“稳如泰山”（强韧、可靠、高效），又要“动如脱兔”（迅速、灵动、适应性强）。因此，中小保险公司需要改变组织架构、治理方式和流程，以及组织运作方式。这意味着，企业须打

图 35

中小型保险公司要着重避免大公司常见的“僵化、繁琐”等病症，从机制上建立敏捷、专业、灵活的组织



资料来源：麦肯锡分析

破组织内部的“孤岛”，在不同的业务单元中建立正式的联络机制，以形成跨部门和跨职能的协作团队，并在清晰目标和价值的基础上，明确责任和授权，加快决策制定和产品开发进程。这些项目小分队成员间的分享交流和无缝衔接，可大大促进部门协作和知识转移，从而有效实现产能提升。

策略八 技术保障策略：夯实数据基础，构建双速IT架构，关注新兴技术，打造数字能力

数据基础是中小保险公司在技术领域面临的首要难题。由于缺少数据积累，这些公司很难通过数据洞见形成大数据优势，也就很难高屋建瓴地制定良策，因此便陷入了“先有鸡还是先有蛋”的怪圈。对于中小保险公司而言，尽管需要时间的积淀，但提前做好信息管理规划，打好数据基础建设，做到步步扎实，是必不可少的动作。

同时，中小保险公司应考虑构建“双速IT”架构。双速IT的内涵是使快速架构和传统架构并行：前者遵循灵活的敏捷开发模式，从创意到上线的时间以“月”计、迭代时间以“周”计，且可独立于基础层进行变更/部署，它往往针对前台应用（如渠道、客户关系管理、分析等），旨在不断提升客户体验；后者则采用传统“瀑布式”开发模式，上线时间长，迭代也往往需要间隔数月，系统相对封闭，这类开发重在稳定与安全，以核心业务系统和后台系统为主。

最后，中小保险公司应将传统技术与新兴科技的布局绘于同一张蓝图，着重关注八大保险科技（虚拟现实、基因技术、云计算、大数据、物联网、区块链、人工智能、互联网与移动技术）的市场趋势与用例动向，并根据自身业务需求积极对外合作或自建能力，方能常葆技术先进性。



2018年对于中国中小保险公司而言是挑战大于机遇的一年，我们希望本文能为行业发展带来一些思考与启发，也由衷的祝福中国保险行业2019年能够实现高质量发展，进而取得更好业绩。我们更期待能看到更多“小而美”、“有特色”的中小保险公司不断涌现，毕竟“一枝独秀不是春，百花齐放春满园”。

关于作者



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



刘一方

全球副董事合伙人
北京分公司
Andy_Liu@mckinsey.com



施懿菁

麦肯锡项目经理
上海分公司
Yijing_Shi@mckinsey.com



林斯佳

麦肯锡咨询顾问
上海分公司
Scarlett_Lin@mckinsey.com

