

McKinsey
& Company



破解迷思， 探索高质量银保发展新模式

2021年7月



目录

2 序言

5 第一章 放眼全球：银保渠道引领增长，国际巨头持续发力

1.1 全球银保渠道整体增势稳健，但区域性差异显著

1.2 三大主流模式，在中长期打造稳健的银保战略合作基础

1.3 五大成功要素，全面释放银保业务价值潜力

19 第二章 把脉国内银保市场发展趋势与机遇

2.1 国内保险和寿险市场将保持快速增长，银保渠道潜力不可小觑

2.2 客户、银行和险企“三变”，驱动银保业务加速变革

31 第三章 破解发展迷思，“八大关键战略举措”助力银保高质量发展

3.1 直面迷思：困扰行业的四大迷思

3.2 破解迷思：全面实施“八大关键战略举措”

3.2 落地建议：“T型推动”落实“八大关键战略举措”

43 结语

序言

过去近10年，面对新竞争者挑战、监管环境趋严、客户行为变化等多重冲击，全球保险业规模、收入和盈利增长承压。尽管如此，在诸多主流分销渠道中，银保渠道仍实现了稳健增长，且明显高于保险市场平均增速。中国保险市场过去几年保持快速增长，2019年一跃成为世界第二大保险市场。我们预计中国保险市场将在后疫情时代继续保持快速增长势头，2025年寿险市场规模将超过5万亿元人民币。在此期间，拥有海量客户基础和主账户关系的商业银行，在实现财富管理业务加速突破的同时，也将成为保险业务最重要的分销渠道。

但机遇与挑战并存。多年来，保险行业对银保业务发展存在诸多迷思与悖论，其中最主要的四大迷思是：“银保渠道规模贡献效果显著，但价值贡献有限”、“银行与险企难以在客户经营上有效协同”、“银行营销团队专业能力差强人意，难以销售复杂型高价值保险产品”以及“保险公司难以和银行建立起基于互信的长期稳定合作关系”。囿于这些迷思，不少险企无法准确把握银保渠道定位，导致中长期业务战略摇摆不定，业务发展进退失据。

麦肯锡认为，国内险企需要破解迷思、消除顾虑、统一思想，将“探索高质量银保发展



模式”提升到全公司战略高度，把握银保市场战略性发展机遇。在此背景下，麦肯锡开展了《破解迷思，探索高质量银保发展新模式》的课题研究，旨在为银保业务高质量转型提供思路，为锐意变革的行业先锋提供决策参考，为银保行业未来5~10年规模与价值双增长提供助力。在本次研究中，我们全景式扫描了国内外银保行业的发展历程，深入调研了全球领先银保业务的发展经验，汇集了后疫情时代我们对银保行业发展的思考和洞察。

本白皮书共分三个章节。在第一章“放眼全球：银保渠道引领增长，国际巨头持续发力”中，我们扫描了近10年全球银保行业发展历程，提炼出全球领先银保业务的三种成功模式：“银行控股”、“合资公司”和“战略联盟”。然后，我们又进一步总结出全球成功银保合作案例中的五大成功要素——共同产品定制、整合客户旅程、数据洞见共享、一体化团队协同及生态场景共创。

在第二章“把脉国内银保市场发展趋势与机遇”中，我们首先回顾了近年来国内银保市场的行业发展及产品结构变化，然后进一步从客户、银行及险企三大驱动因素入手，分析未来银保业务的发展潜力及光明前景。客户端：客户财富快速积累，保障与投资需求上

升，同时更期待获得涵盖全方位保障的综合解决方案；银行端：零售业务转型成为行业共识，“加码大财富管理”、“精细化客群经营”及“全渠道客户体验升级”三大转型趋势均有利于银保发展；险企端：行业回归初心，银保业务重回险企战略视野。

第三章为本白皮书亮点，我们花重篇幅，从“直面迷思”和“破解迷思”两方面出发，深度探讨银保业务高质量转型要点。在“直面迷思”部分，我们总结了在数十年行业发展历程中，困扰从业者的四大迷思，并建议险企借鉴全球领先的“银保一体化”合作模式，破解迷思，构建“银”“保”双赢的业务模式。在“破解迷思”部分，我们从国际领先银保的成功案例中提炼经验，建议中国险企积极采取“八大关键战略举措”，即从协同客户经营、规模化精准营销、产品定制及共创、极致客户旅程、全渠道赋能、重塑核保流程、整合售后服务流程、一体化治理体系八个方面，多头并举，全面推动银保业务高质量转型。

我们衷心希望本研究可以为各方提供银保业务高质量转型的洞见，抛砖引玉，助力行业同仁把握机遇、积极探索具有自身特色的银保发展新路径。

2012~2019年全球银保渠道寿险
保费复合增长速率较其他渠道高

16%

年均可达

3.7%



第一章

放眼全球：银保渠道引领增长，国际巨头持续发力

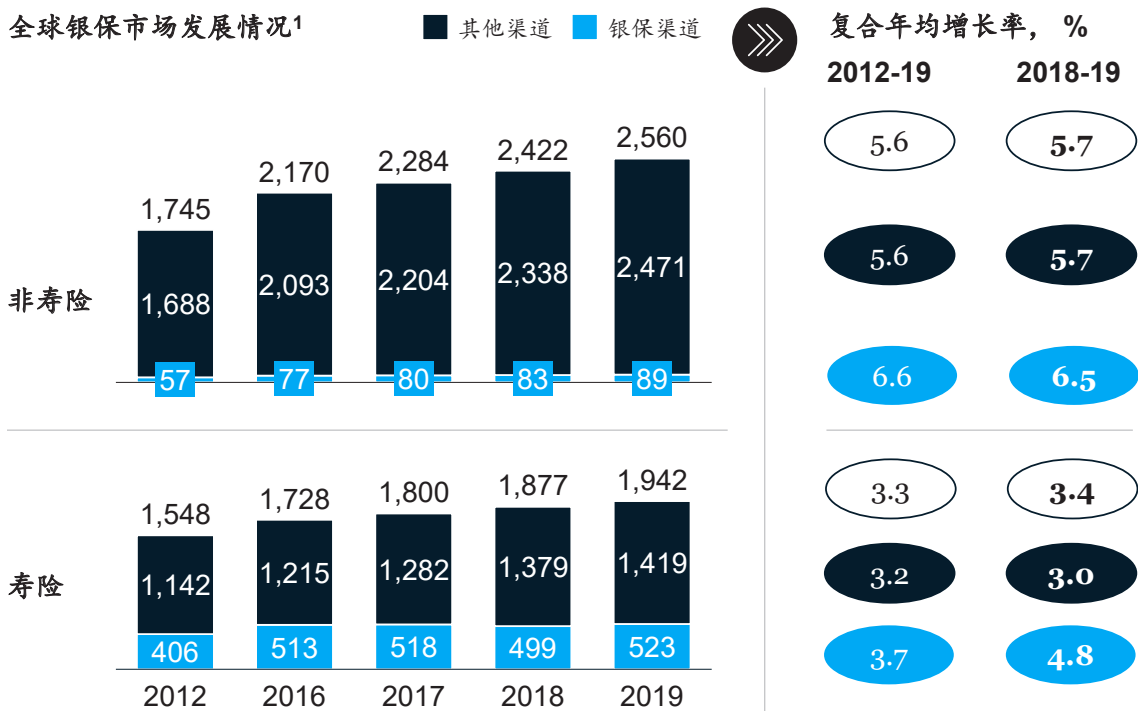
银保业务起源于欧洲，并在全球范围蓬勃发展。海外领先银保合作案例通过银行与保险公司的“双赢”合作关系，成功赢得客户及市场认可。借鉴领先国际经验对我国银保业务发展将大有裨益，麦肯锡对全球银保市场进行了深入分析，并重点总结了全球领先银保合作的成功经验。他山之石，可以攻玉，希望为我国银保业务高质量转型提供思路。

1.1 全球银保渠道整体增势稳健，但区域性差异显著

过去近10年，面临来自新竞争者挑战、监管环境趋严、客户行为变化等多重冲击，全球保险业规模、收入和盈利增长承压。尽管如此，在诸多主流分销渠道中，银保渠道仍实现了稳健增长，并明显高于保险市场平均增速。2012~2019年，银保渠道不同种类产品的保费收入增速均超过其他渠道，寿险产品优势尤为明显。以2018~2019年为例，全球银保渠道寿险保费收入增长率高达4.8%，远高于总保费收入3.4%的增长率（见图1）。

图1 近年来，全球银保渠道表现优于其他渠道

GWP，十亿欧元

¹ 为 30 个国家的总和

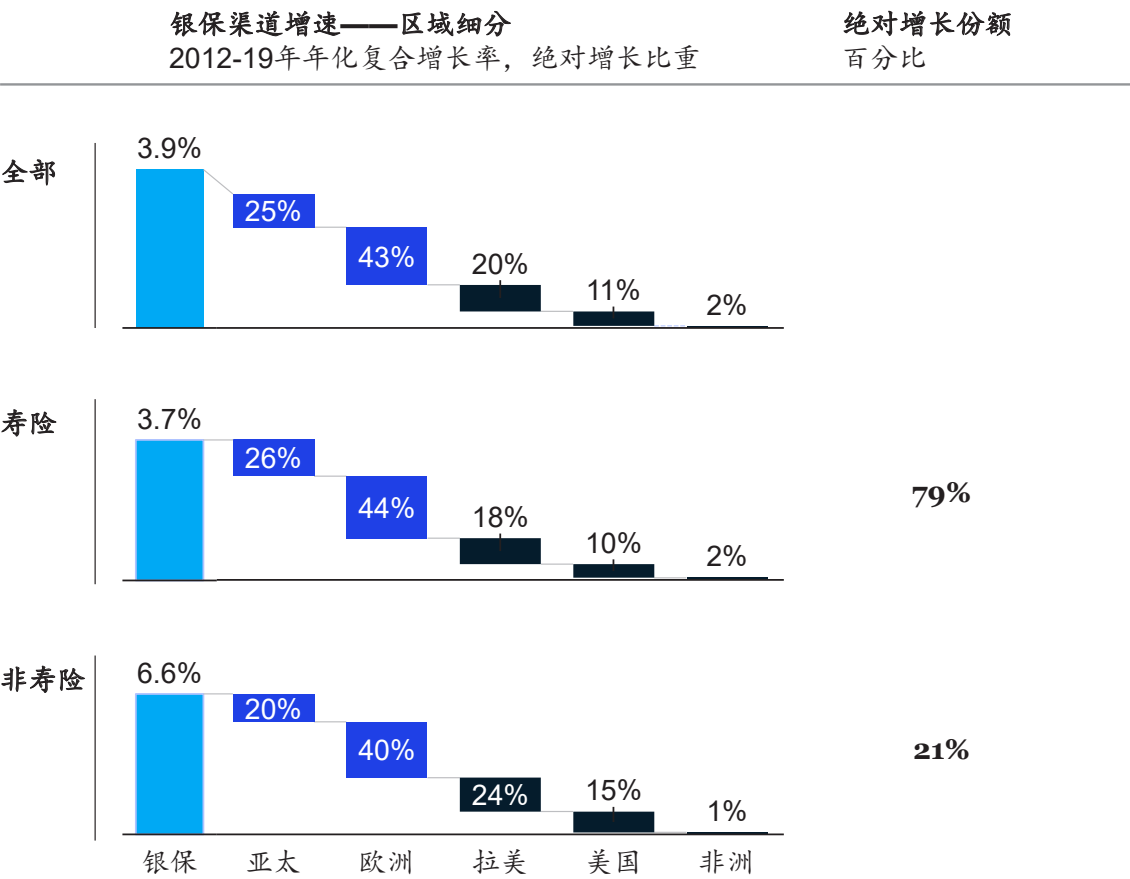
资料来源：麦肯锡分析

全球银保渠道整体保费规模呈现积极增长趋势，但不同地区在发展进程和增长贡献上存在较大差异性。其中，亚洲和欧洲市场是全球银保渠道保费增长的主要贡献者，增长总量中约68%来自这两大市场。虽然非寿险的增长势头强劲，但寿险仍贡献了银保增长总额中的79%（见图2）。

欧洲作为银保业务发源地，主流保险机构长期以来均将银保作为重点战略渠道。

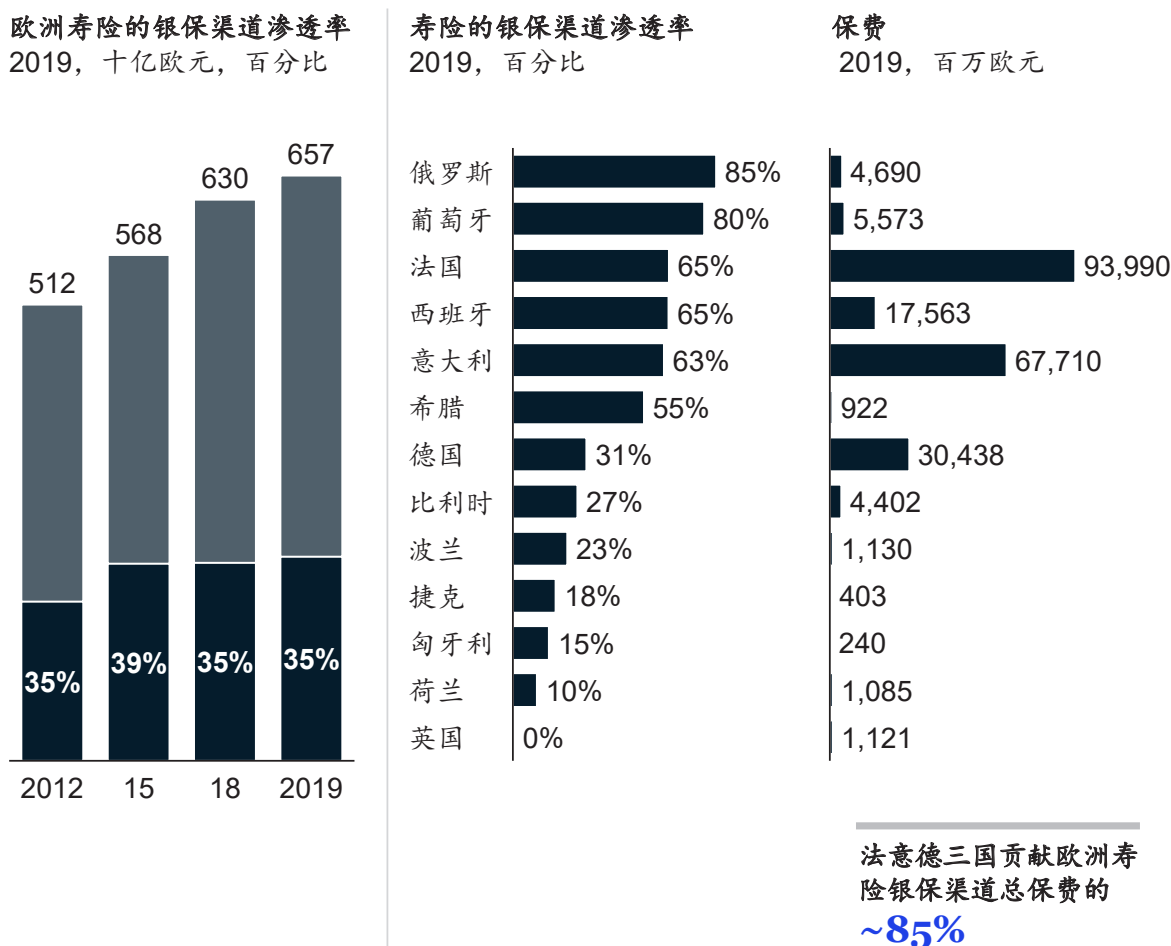
欧洲寿险产品的整体银保渗透率长期维持在约35%以上。在主要市场中，近半数银保渠道渗透率超过50%，其中意大利、德国和法国等西南欧市场主要受益于较为有利的监管环境和递延税收政策等因素，更是贡献了欧洲整体超过85%的保费规模（见图3）。

图2 亚洲和欧洲是银保增长主力，寿险银保增长趋缓但绝对增长份额仍超财险



资料来源：麦肯锡全球保险池；银保服务条线

图3 欧洲寿险银保渗透率约35%，主要由意、德、法等西南欧市场推动



注：欧洲包括葡萄牙、西班牙、法国、意大利、德国、比利时、英国、荷兰、希腊、俄罗斯和波兰

资料来源：麦肯锡全球保险池；团队分析

我们还注意到，欧洲银保合作模式多为“银行控股”或“合资公司”。近年来，欧洲银保非寿险市场采取签订战略分销协议的比例略有上升。

相比欧洲成熟市场，亚太地区的银保渠道尚处于快速发展和变化阶段。2012年~2017年

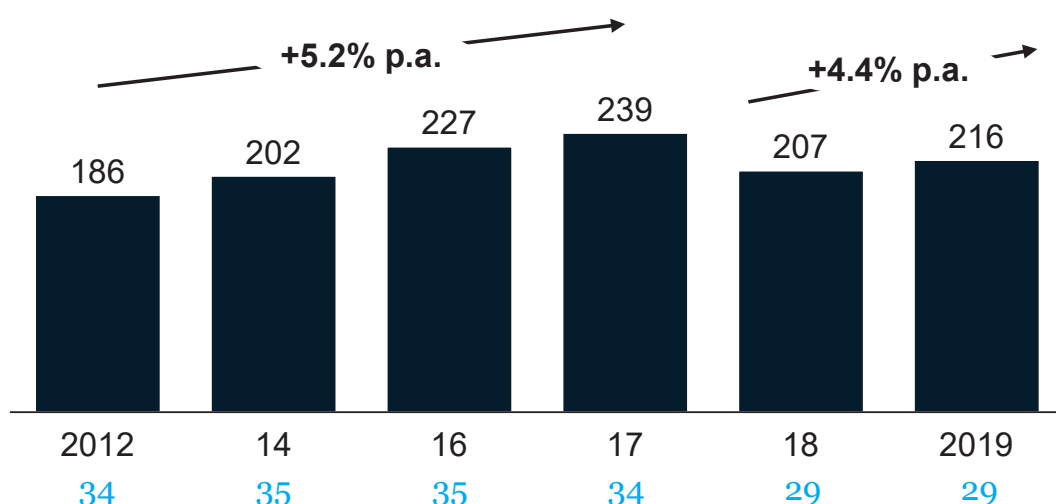
是银保快速发展期，银保渠道在亚太保险市场的渗透率保持在35%的水平，整体规模的年化平均增速达到5.2%，主要得益于两点，一是多家跨国险企通过签署长期独家战略合作协议，快速打开亚太市场大门；二是亚太地区富裕和中产阶层不断增长，从源头上推动着这一市场的高速发展。

图4 亚太市场银保渠道12-17年发展势头良好，但18-19年因监管因素增速放缓

GWP，百万欧元

亚太银保寿险市场规模
十亿欧元

XX 银保占总保费比重，百分比



资料来源：麦肯锡分析

但最近几年，由于客户不断向数字化渠道转移，保险科技新玩家频频涌现，试图以数字化和金融科技等创新商业模式抢占市场。与此同时，以中国市场为代表的监管机构通过逐步调整政策，引领银保业务回归健康发展道路，亚太地区银保渗透率一定程度上有所下滑。多家领先险企已根据最新监管规定迅速调整，在18~19年间亚太地区银保渠道增长率已维持在4.4%的水平（见图4）。

反观美国市场，由于多年来一直以保险经纪人为主导，再加上银保渠道在2000年前曾受到监管限制，银保渗透率长期维持在2.5%的低位。虽然近年来监管政策放松，但客户配置保险产品的渠道习惯已经养成，银保业务破局阻力依然较大。

而在拉美地区，虽然银保规模较小，近10年来年化增长率高达10%，引领全球，主要得益于该地区中产阶层崛起、监管政策支持以及银行逐渐重视保险业务等因素驱动。

1.2 三大主流模式，在中长期打造稳健的银保战略合作基础

建立中长期稳健的战略合作关系是银保合作“双赢”的重要前提。在银保发展初期，银行为了提高保险代销佣金收入，通常以“保险超市”模式选择与多家险企合作。随着银保双方持续提升合作深度和稳定度，并打造定制化服务，逐步形成了新的银保市场发展格局——“银行控股”、“合资公司”和“战略联盟”三种模式，颠覆了传统银保渠道开放式、无差别代理销售的粗放式发展模式（见图5）。

图5 银保三种合作模式各有千秋



资料来源：麦肯锡分析

三种模式各有千秋，并没有绝对优劣之分，“银”“保”双方通常基于战略愿景、自身禀赋、监管政策、市场环境等因素，选择一种或多种方式有序推进。

一、银行控股模式

银行集团全资或控股模式下，通常将保险子公司定位为服务于母行客群的保险产品中

心，全面融入银行综合金融营销服务体系，原则上，在母行合作的各家保险产品供应商中，保险子公司拥有集团战略优先级。

相较其他模式，银行控股模式“一体化”程度更高，“银”“保”统一品牌形象与价值主张有助于提升市场影响力、赢得客户信赖，同时在系统数据互通、全渠道联动、经营管理协同等领域实现深度合作。

银行控股模式在英国、法国、荷兰、意大利等银保发展相对成熟的欧洲市场较为普遍，但随着银行巨头国际化扩张，保险子公司很难在所有市场均保持同水准市场竞争力。同时，银行控股模式通常意味着，保险子公司难以脱离母行体系，与其他银行开展合作。

二、合资公司模式

银行和保险公司共建一个新的合资公司开展保险业务，实现渠道端与产品端利益绑定，双方共担风险、共享利益。

在合资公司模式下，银行与保险公司作为股东建立了中长期稳定的合作关系，有效整合双方在客户资源、渠道布局、产品创设、技术数据等领域的差异化竞争优势。全球保险巨头在进入新市场过程中，往往采取合资公司模式，该模式有助于赢得监管当局认可、建立本地专业能力，并快速对接合资股东银行的渠道网络和客户资源。

合资公司模式的最大挑战是银行与保险公司在中长期战略方向上存在分歧，例如银行作为渠道方侧重规模增长和当期中收，保险公司作为产品方希望在中长期打造可持续发展的新业务价值创造路径。

三、战略联盟模式

“银”“保”双方通过签订长期合作协议开展全面合作，保险公司通过战略费用投入换取合作银行渠道的独家（或最高优先级）保险销售权；银行在获得高确定性佣金收入的同时，可以与保险公司在定制化保险产品货架、专业营销团队建设、数字化与全渠道融合、风险合规管控等领域实现突破。

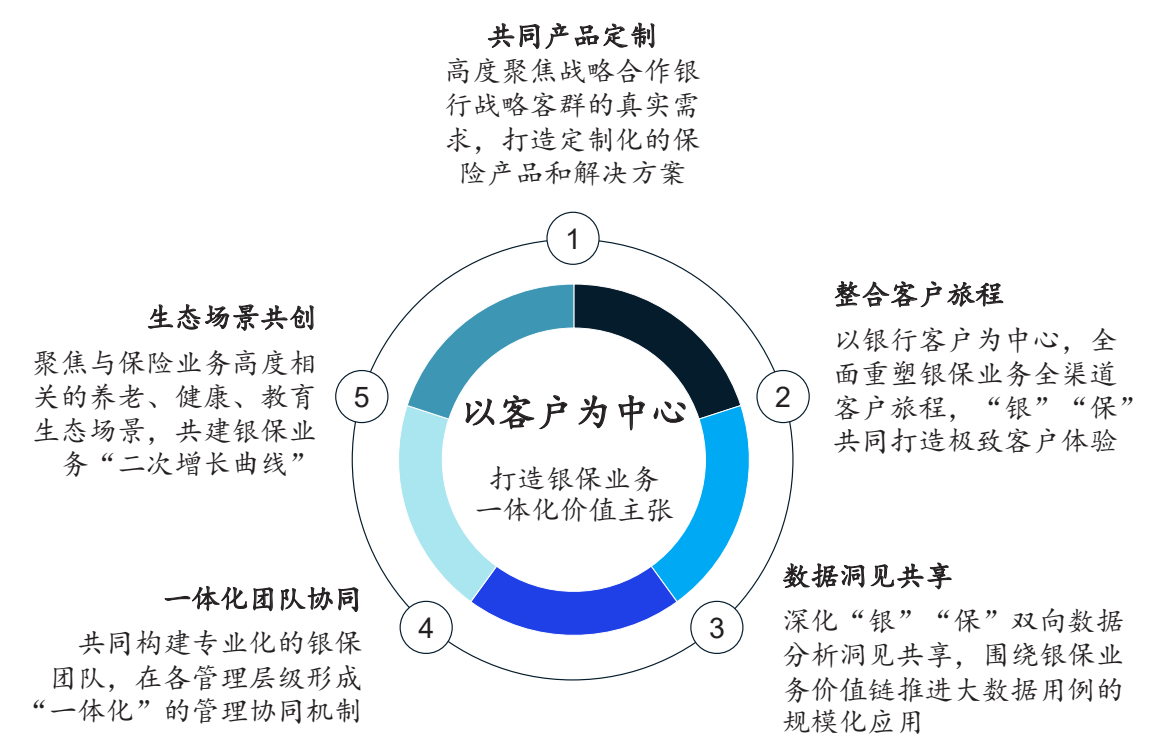
过去10余年，战略联盟模式逐步成为银保市场的主旋律，尤其在亚太地区更为常见，例如：

- 2013年12月，亚太某领先保险公司与某领先国际银行签署了15年独家合作协议，价值超过40亿美元，囊括该银行在整个亚洲（11个国家）的业务；
- 2014年7月，欧洲某领先保险公司与某领先国际银行将独家合作协议再延长15年，价值12.5亿美元；
- 2019年1月，欧洲某领先保险公司与亚洲某领先银行达成15年独家合作协议，价值11.5亿美元，涉及新加坡、印尼、马来西亚等5个国家的业务。

1.3 五大成功要素，全面释放银保业务价值潜力

无论采取哪种模式，建立中长期稳定的银
保合作关系仅仅是万里长征第一步。根据
全球领先银保合作的成功经验，我们认为
“银”“保”双方需要把握五大成功要素，
全面升级“银保一体化”价值主张，实现
“银行、保险和客户”三方共赢（见图6）。

图6 国外成功银保案例的关键成功要素



成功要素一：“共同产品定制”——
高度聚焦战略合作银行战略客群
的真实需求，打造定制化保险产品
和解决方案

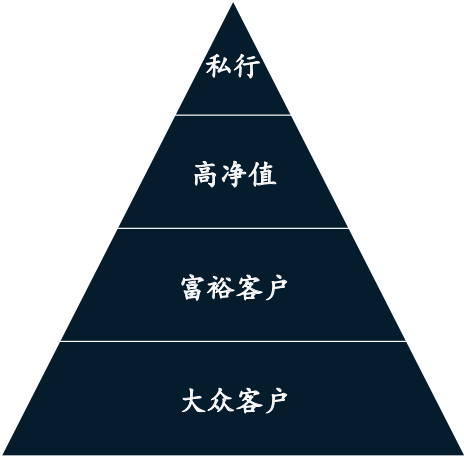
深入理解银行客群特征和真实需求，打造
定制化银保产品和解决方案，是领先险企在
开展银保业务中的成功要素。在长期合作基
础上，保险公司聚焦银行战略客群和战术客
群，以中长期发展视角在产品创设和产品营
销领域重点投入，在协助银行满足客户保障
需求的同时，也为自身创造价值。

在这方面，银行系保险公司具有天然优势。
以某国际领先银行集团控股的寿险子公司
为例，其定位于服务母行战略客群，定制高
价值保险产品。针对母行私行与高净值客
群，该寿险子公司结合客户生命周期中的主
要保障需求，围绕家庭保障、退休计划、财
富传承等价值主张推出一系列高度定制的
终身寿险、年金险、两全险产品，并匹配特
色增值服务和权益体系（见图7）。

图7 某银行控股保险公司聚焦母行战略客群，结合客户重要生命周期阶段，定位保险价值主张

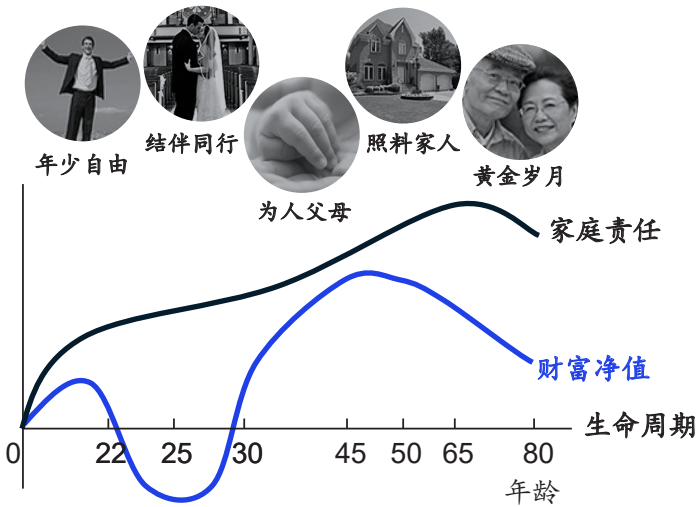
第1步

聚焦战略客户
(按照AUM分层)



第2步

结合客户重要生命周期阶段



第3步

定位保险的价值主张



资料来源：专家访谈; 麦肯锡分析

非银行系保险公司也在签署排他性的银保战略合作协议，与银行达成合作，推动银保业务发展。以某国际领先的保险公司为例，其与某美国银行巨头建立了为期15年的战略银保合作关系。期间，该家保险公司为满足银行高净值客群财富保障、品质养老、尊贵医疗和子女教育等需求，不断推陈出新，打造出一套定制化的保险产品货架，包括高净值客户专享费率、附加保费豁免条款及专属海外高端医疗等差异化特色。此外，这家保险公司还和银行私行部深度合作，建立起高净值中心为私行客户提供专属服务，例如针对医疗健康需求，搭建高净值专属医疗网络健康管理平台，并招募有专业医护资质的员工组成私人健康顾问团队。通过上述诸多手段，该保险公司实现与银行的深度绑定，共同服务客户需求，稳定长期合作。

成功要素二：“整合客户旅程”——以银行客户为中心，全面重塑银保业务全渠道客户旅程，由“银”“保”共同打造极致客户体验

疫情进一步加速客户行为线上化和数字化的趋势，全球的银行均不约而同地选择在数字化转型领域发力，全面升级线上/远程渠道的交互体验，并与物理渠道协同形成全渠道、立体式的覆盖模式。

相较其他银行产品，保险产品在“客户教育、产品销售和售后服务”方面流程更长期、更复杂，导致涉及“银”“保”双方共同完成的客户旅程极易产生“断点”。针对此项痛点，

领先的保险公司在发展银保业务过程中，已经开始积极与银行共同设计开发客户旅程，打通“线上+远程+线下”全渠道，从客户视角全面重构保险业务客户旅程，实现客户教育、营销引流、产品购买、核保理赔、增值服务等关键旅程“一体化”，进而凭借极致的客户体验制胜银保市场。

以某家“银”“保”合资公司为例，该行通过数字化渠道为客户展示了银保产品服务一体化视图，客户可以便捷地跳转至保险专区查询各类寿险、财产险和健康险产品，保险公司也将保险产品相关功能模块前置集成在银行的系统平台中，全面支持合同签订、前置核保、保单查询、理赔处理等功能。

成功要素三：“数据洞见共享”——深化“银”“保”双向数据分析和洞见共享，围绕银保业务价值链推进大数据用例的规模化应用

多年以来，保险公司普遍通过数据洞见升级承保风控能力，而领先的保险公司也已经着手沿着银保业务价值链，积极推进大数据用例的规模化应用，旨在彻底重塑银保业务发展模式。这些保险公司与合作银行充分共享客户数据分析洞见，在精准识别客户画像和保障需求的基础上，从前端（营销与销售）、中端（核保）和后端（理赔及存续保单服务）共同开发大数据用例，进而全面提升银保业务各大核心环节的成效，包括产品创设、营销宣传、销售管理、运营效率和客户体验等用例。



以营销宣传为例，银行端充分挖掘海量客户交易、渠道偏好等客户行为数据，从现有客群中筛选出高潜的保险客户名单，再借力保险公司完成细分客群营销用例开发，匹配触达场景、渠道策略、产品组合等，进而有效提升客户转化率。意大利某领先银行系保险公司就充分利用母行客户数据，借助机器学习模型，设计针对细分客群的最优保险营销策略。一年内，该细分客群保险渗透率就提升了约100%。

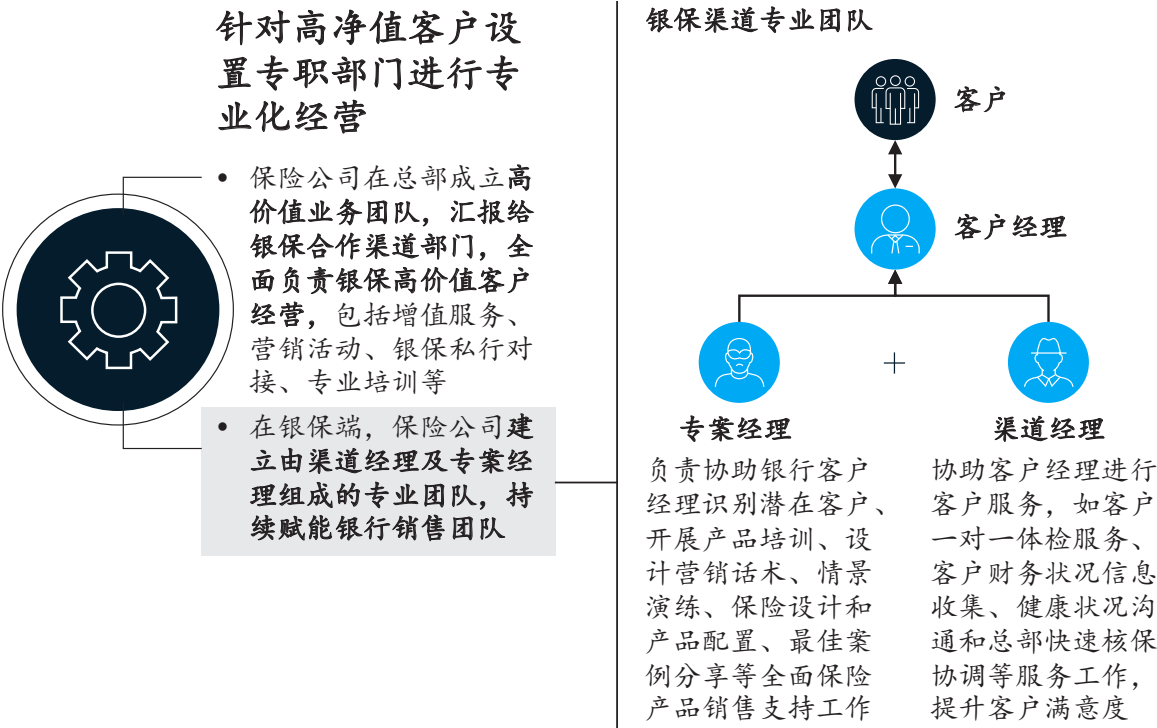
成功要素四：“一体化团队协同”——共同构建专业化银保团队，在各管理层级建立“一体化”管理协同机制

在银保深度合作前提下，保险公司打造“银保一体化”分层覆盖模式，高效赋能银行前中后台团队。此类保险公司通常会指定高管统筹与战略合作银行的全面关系，组建专职产品管理、核保理赔、客户服务、全渠道经

营和信息技术团队，并在充分听取银行渠道意见的基础上，共建专业化一线营销支持团队，为银行分支机构提供专业培训、营销支持等赋能工作，进而与合作银行在各管理层级建立起“一体化”管理协同机制。

意大利某领先银行集团旗下保险子公司就高度关注与银行各管理和经营团队的深度合作，设立专职专岗，致力于落实“银”“保”之间的协作管理机制。在总行/总公司，双方高管共同设定银保业绩目标，联合营销和管户团队共同参与保险产品定制设计工作。在分支机构，保险公司组建一支由渠道经理及专案经理组成的专业团队；其中，渠道经理为银行客户经理提供产品培训、营销话术、情景演练、案例分享等赋能支持，专案经理协助客户经理为客户提供高品质服务，如“一对一”体检服务、客户健康状况沟通、协调快速核保理赔等（见图8）。过去近10年，保险业务对母行集团的税前盈利贡献增加了一倍多。

图8 某国际领先保险公司的银保渠道专业团队与银行通力合作，全程提供销售支持，赋能行方客户经理



资料来源：麦肯锡分析

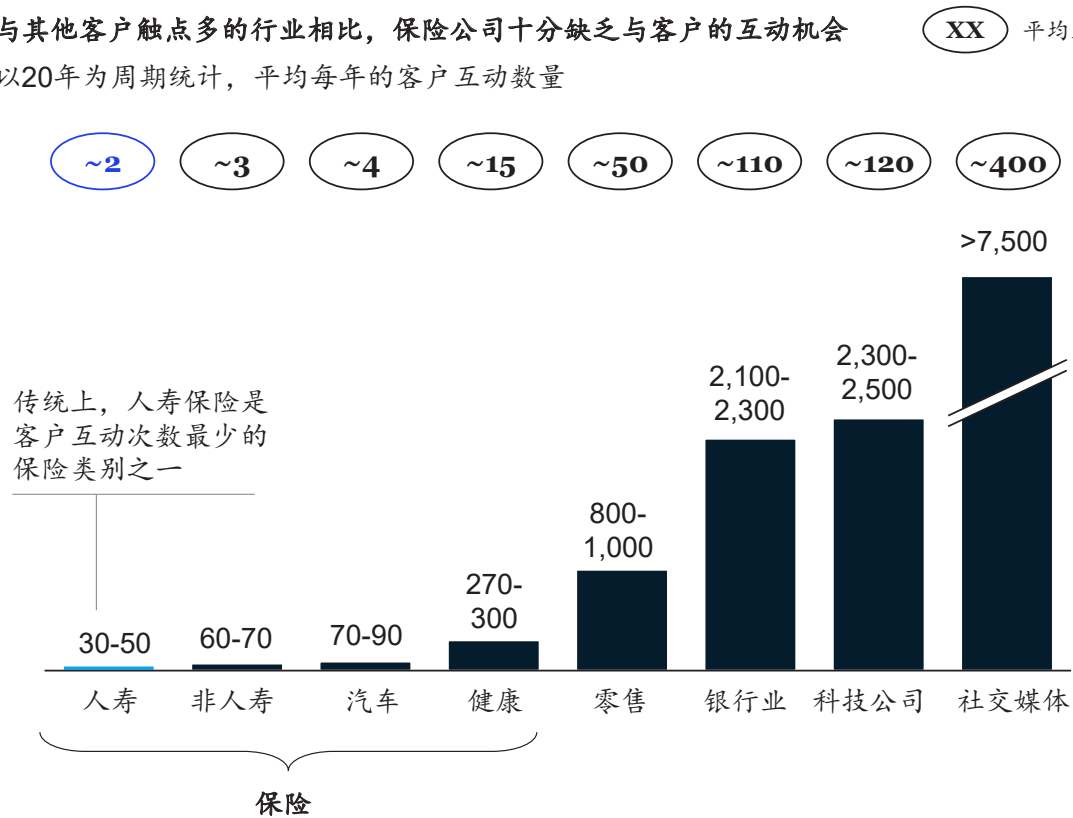
成功要素五：“生态场景共创”
——聚焦与保险业务高度相关的养老、健康、教育生态场景，共建银保业务“二次增长曲线”

与其他客户触点多的行业相比，保险行业缺乏与客户的互动机会（见图9）。因此，领先保险公司在与银行合作过程中，积极利用自身资源禀赋，聚焦高关联性的养老、健康、教育、出行等生态场景，共同打造与目标客群高频互动的营销服务场景，推动“银”“保”双方的“二次增长曲线”。例如，某全

球保险巨头与某新加坡本土银行签订了为期15年的区域性分销合作协议：双方在2019年与知名航空公司和旅游公司共同打造了一站式的综合旅游平台，用户可以搜索、计划和预订全球超过2.5万个度假胜地的航班和住宿，银保客户更可以享受免费旅游意外险，或通过银行积分兑换抵扣旅游开支。共建出行生态圈，不但帮助保险公司有效提升意外险、家财险等小额高频产品销量，更创造了高频营销服务触点，为高价值、复杂型保险产品销售提供了切入机会。

图9 保险公司客户触点非常有限

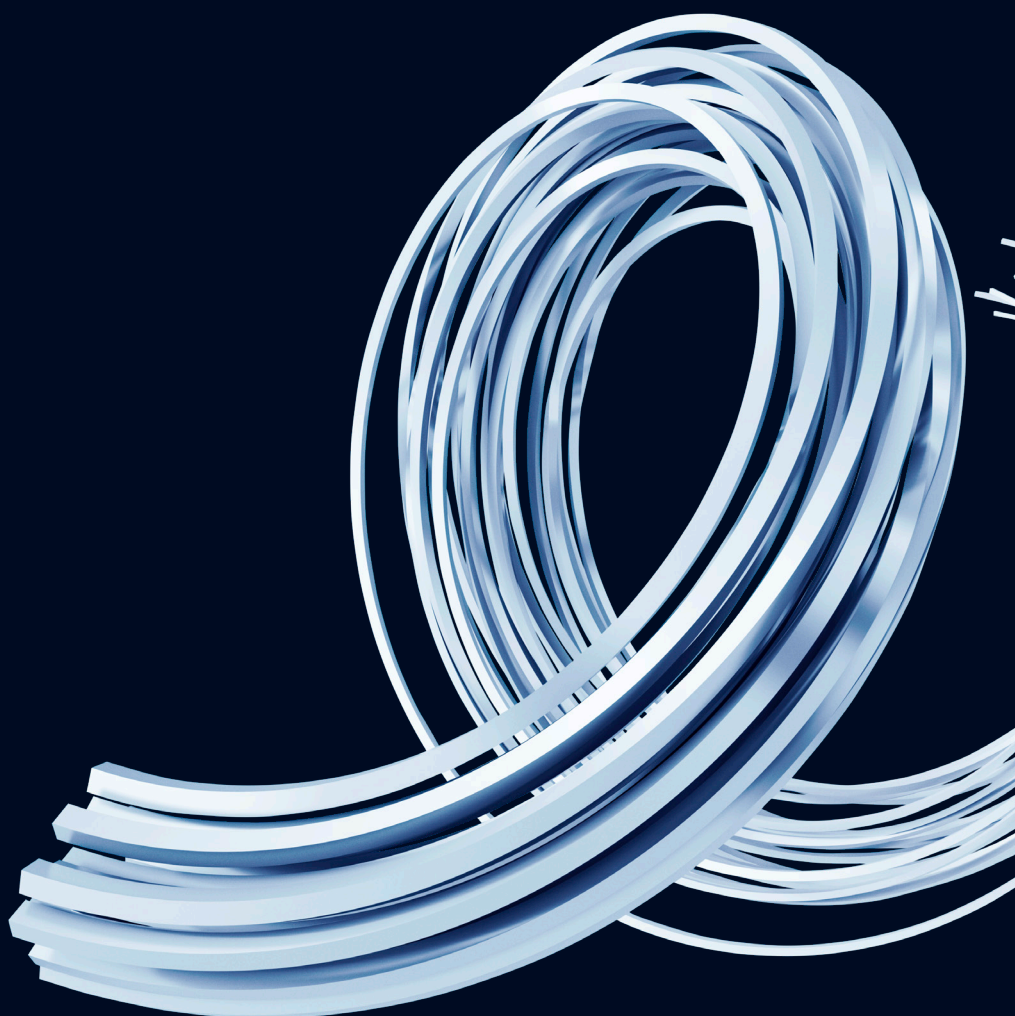
与其他客户触点多的行业相比，保险公司十分缺乏与客户的互动机会
以20年为周期统计，平均每年的客户互动数量



资料来源：麦肯锡分析

预计到2025年,中国保险市场规模可达约7万亿,其中寿险市场规模将超过

5 万亿



第二章

把脉国内银保市场发展趋势与机遇

2020年，国内银保业务虽然受到新冠疫情冲击，但影响相对有限。回顾全年，国内寿险银保业务整体发展平稳，原保费收入回归万亿水平，较2019年更是大幅增长12.6%。同时，我们还欣喜地发现，国内银保产品结构正在逐步优化，业务品质不断提升，行业健康发展势头初显。

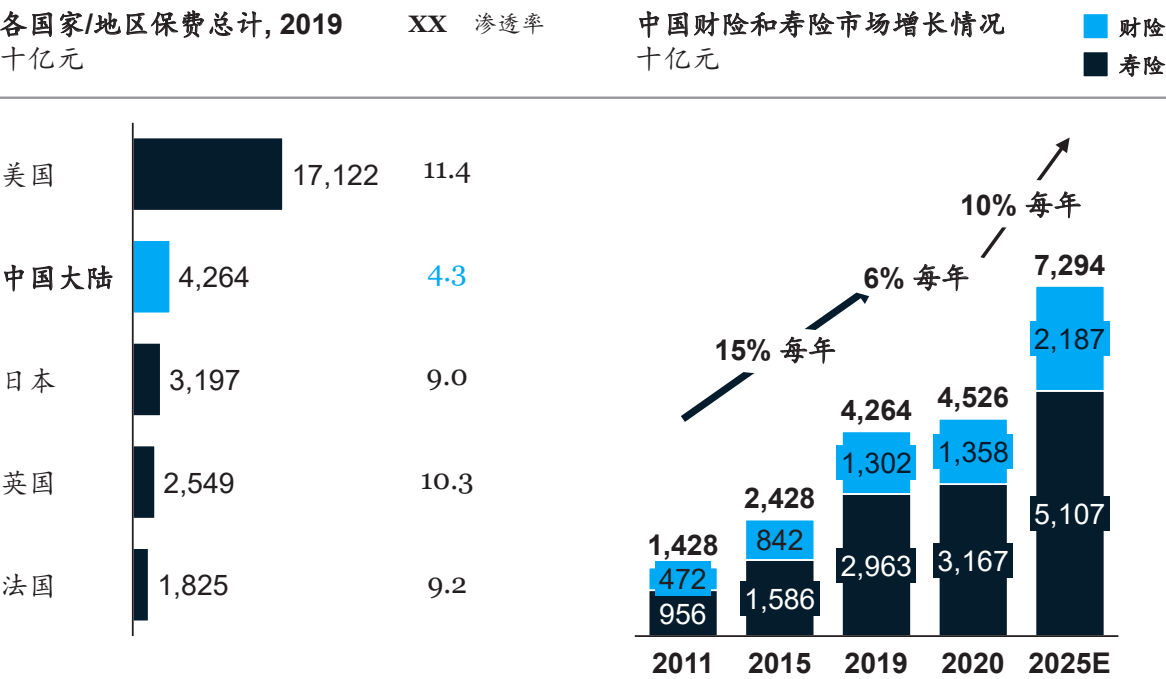
麦肯锡深入发掘市场“三变”——客户需求与行为变化、银行经营策略变化和银保发展模式变化，评估中国银保业务发展潜力，进而提醒银保从业者，银保业务高质量转型已箭在弦上，不得不发。

2.1 国内保险和寿险市场将保持快速增长，银保渠道潜力不可小觑

2011年至2019年，中国保险市场总保费（GWP）以年化15%的增速保持快速增长。截至2019年，中国已经成为世界第二大保险市场，保险业原保费收入总计达4万多亿元人民币。在人口老龄化、预期寿命延长、保障理念深化等

多重因素驱动下，我们预计中国保险市场将在疫情后重整旗鼓，未来5年保持约10%的年化增长率。预计到2025年，中国保险市场规模可达约7万亿，其中寿险市场规模将超过5万亿（见图10）。

图10 中国已成为世界第二大保险市场，预估2025年市场规模约7万亿人民币



资料来源：瑞士再保险（Swiss Re）；全球保险数据库（Global insurance pool）；中国银保监会（CBIRC）

与此同时，在保险回归保障的监管导向下，国内寿险市场增长质量也在显著提升：2020年业务同比增长10.9%¹，业务结构持续调整，投资型产品占比显著下降、保障型产品市场份额一度高达~50%，普通寿险及健康险业务增长较快，增额终身寿险和年金险已成为市场主流产品（见图11）。但对比欧美等成熟市场9%~12%的保险渗透率，中国市场目前保险渗透率仅~4%，蕴藏着很大增长潜力。麦肯锡认为，未来5年，中国寿险市场规模将以~10%的年化增速快速扩大。

此外，拥有海量客户基础和主账户关系的商业银行，将在财富管理业务加速突破的同时，成为最重要的分销渠道。数据显示，国际领先银行在超高净值、高净值和富裕客群的保险渗透率高达30%，而我国大部分银行的中高净值客群保险渗透率仅约3%~5%（不含储蓄替代型产品），差距明显。若未来我国银保渗透率翻番至约6%~10%，将意味着银保市场高价值产品规模翻倍。

¹ 数据来源：中国保险行业协会发布《2020年中国保险行业银行代理渠道业务发展报告》

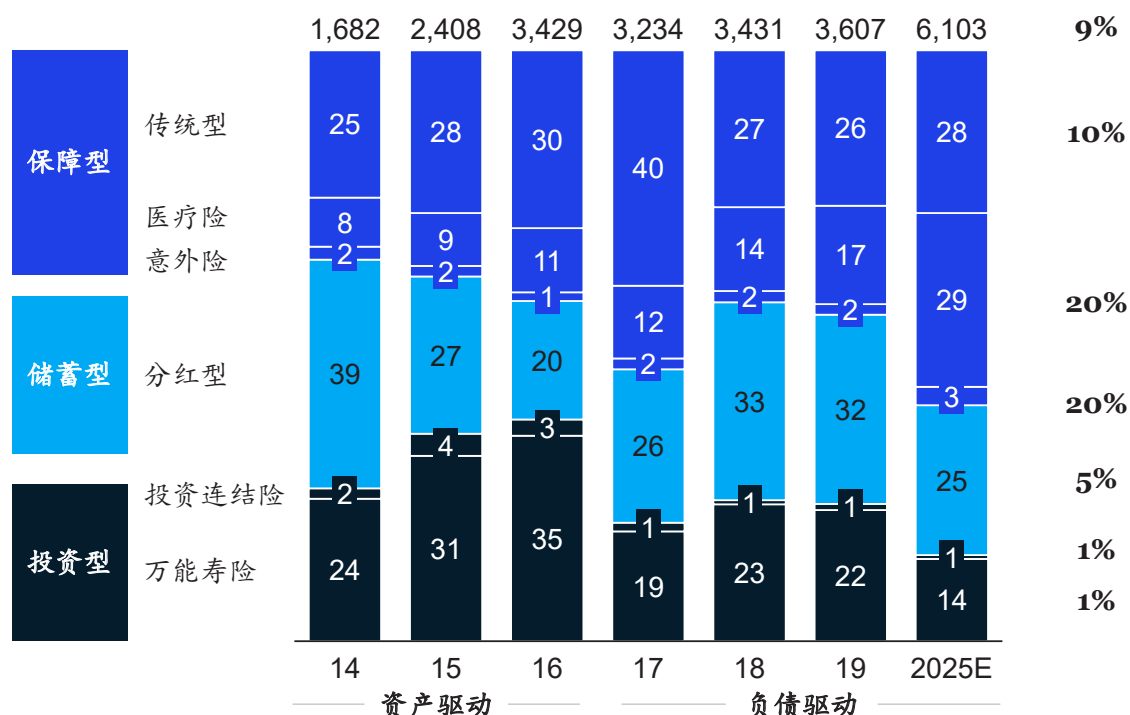
图11 监管整体导向回归保障，市场随之稳步调整

大略分类

规模保费

RMB 十亿, %

CAGR 19-25



来源：中国保险年鉴；中国银保监会（CBIRC）；麦肯锡分析

2.2 客户、银行和险企“三变”，驱动银保业务加速变革

近年来，客户财富需求与交易行为变化、银行业务战略方向变化和险企银保业务发展定位变化，共同推动了中国银保市场快速变革。

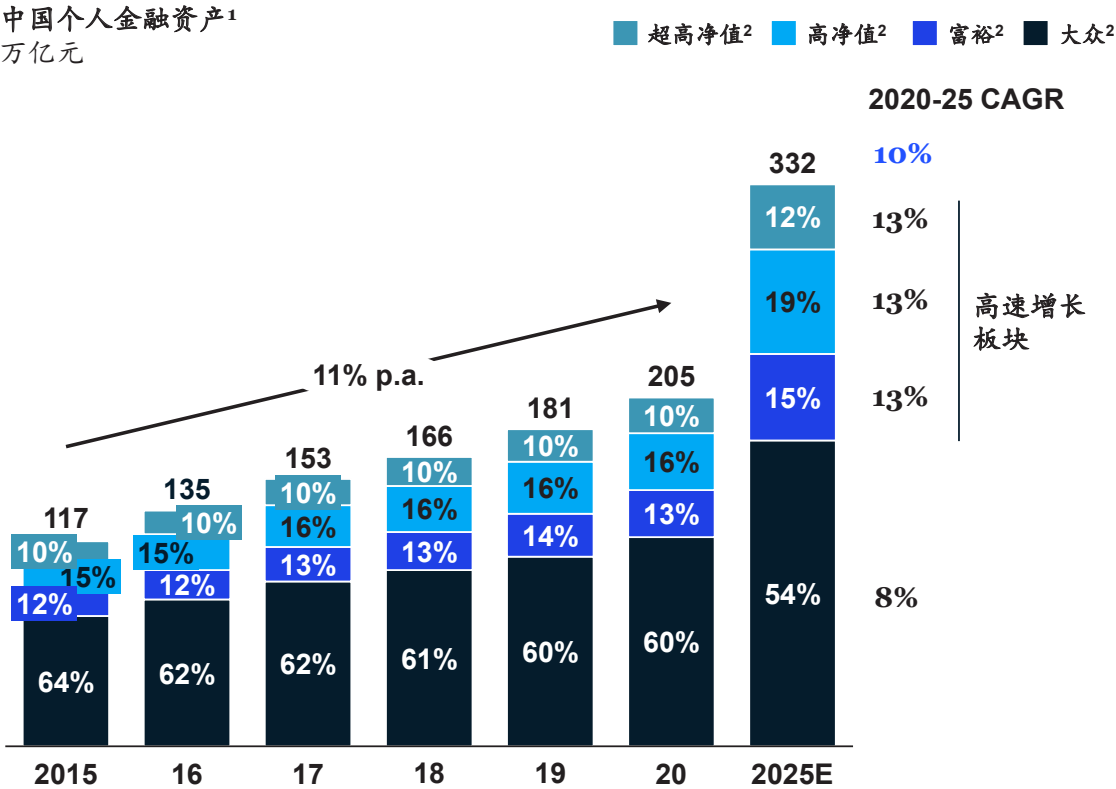
麦肯锡认为，国内领先险企需要将“打造高质量银保发展模式”提升到全公司战略高度，清晰理解银保市场孕育的战略性发展机遇。在新环境、新形势下，围绕“三变”，及时为银保业务高质量发展转型“谋篇布局”，助力下一个5到10年规模与价值双增长。

一、客户在变：保障与投资需求上升，数字化渠道接受度提升

麦肯锡研究认为，未来5年中国个人金融资产整体将保持10%左右的增速，其中富裕、高净值和超高净值客群增长将更快（约为13%）（见图12）。

随着个人财富快速积累，尤其是一部分中高净值客群逐渐步入筹备养老和财富传承阶

图12 过去5年，富裕、高净值、超高净值家庭占比持续提升，预计未来仍将不断扩大



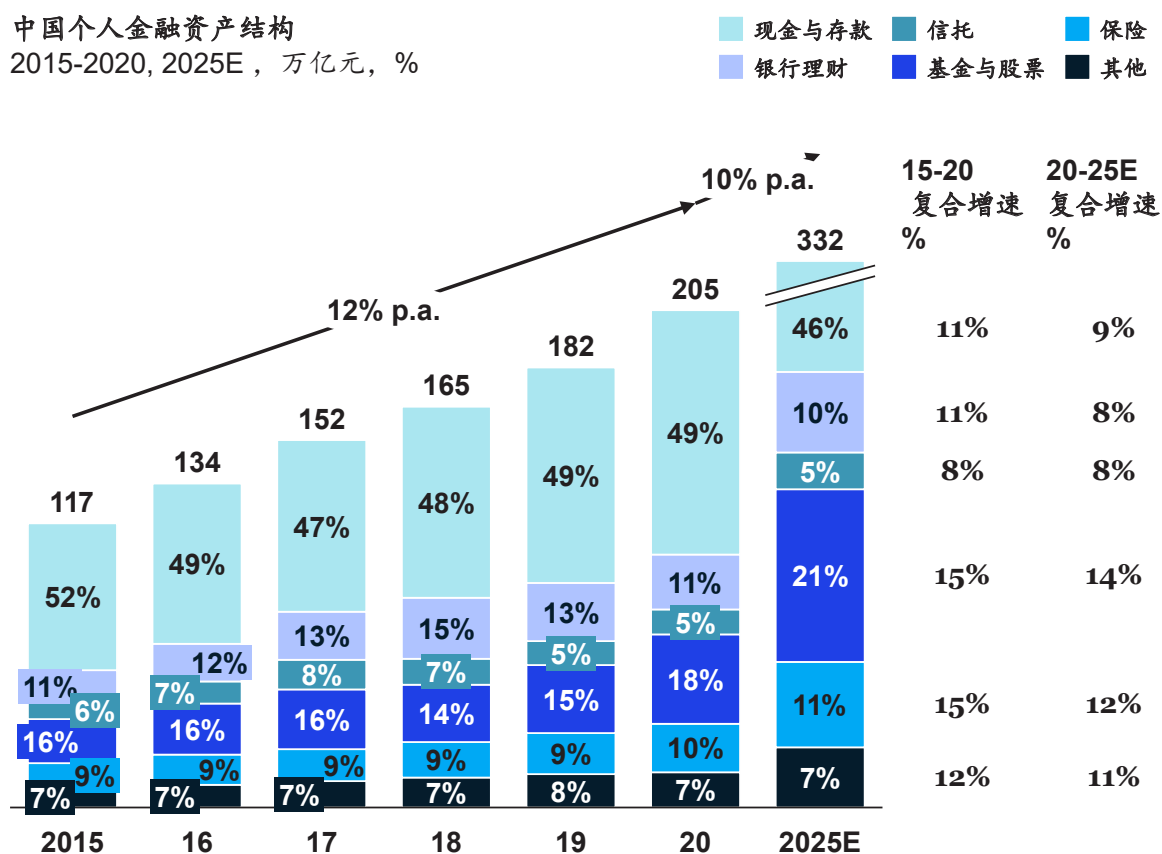
1. 养老金、寿险也包括在个人金融资产中
2. 超高净值人群：个人金融资产 >2500万美元，高净值人群：100万-2500万美元，富裕人群：25万-100万美元，大众人群：<25万美元

资料来源：麦肯锡财富数据库

段，他们的财富规划需求将大幅提升保险产品配置需求。在个人财富产品配置方面，麦肯锡预计，保险产品将在未来保持12%的年化增速，仅次于基金与股票。银行客户的保险产品需求也将顺应潮流，从传统储蓄替代，转为全方位投资保障的综合解决方案（见图13）。而在品牌形象、服务体验、产品结构和专业团队等领域具备竞争优势的保险公司，将有机会与银行通力合作，充分享受银保业务高质量增长红利。

客户行为方面，针对麦肯锡保险消费者调研，近80%的客户考虑5年内购入健康险或寿险产品；其中，近半数客户有意愿将购买渠道从线下转到线上。在疫情催化下，客户数字化接受程度持续提升，银保客户“离柜”趋势愈发显著，借助手机银行、网上银行和远程银行等数字化渠道提供银保业务将成为“银”“保”双方共同应对的重要议题（见图14）。

图13 个人财富结构逐步多元化，客户对资产配置和专业投顾的需求与日俱增



主要观察

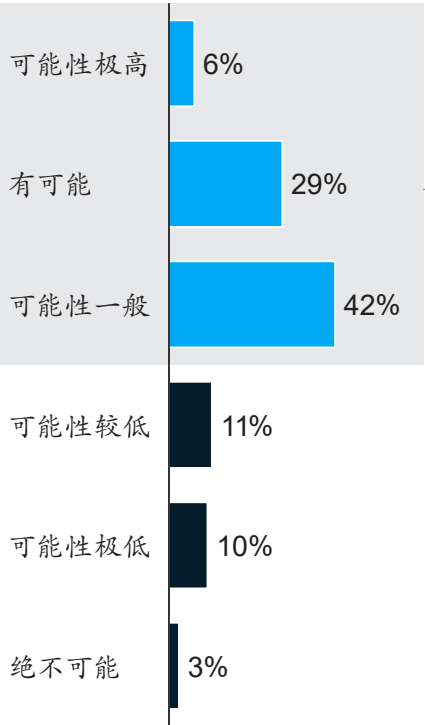
- 中国居民非储蓄/现金资产配置占比已经从2015年的48%提升至2020年的51%。预期此趋势将持续，并推升非储蓄/现金的资产配置比例，预计2025年进一步提升至54%
- 在这样的背景下，客户对资产配置和专业投顾的需求与日俱增，未来有望进一步提升个人财富管理增长动能

资料来源:麦肯锡财富数据库, 麦肯锡分析

图14 客户行为改变：未来5年，近八成客户健康险需求及线上依赖度会增加

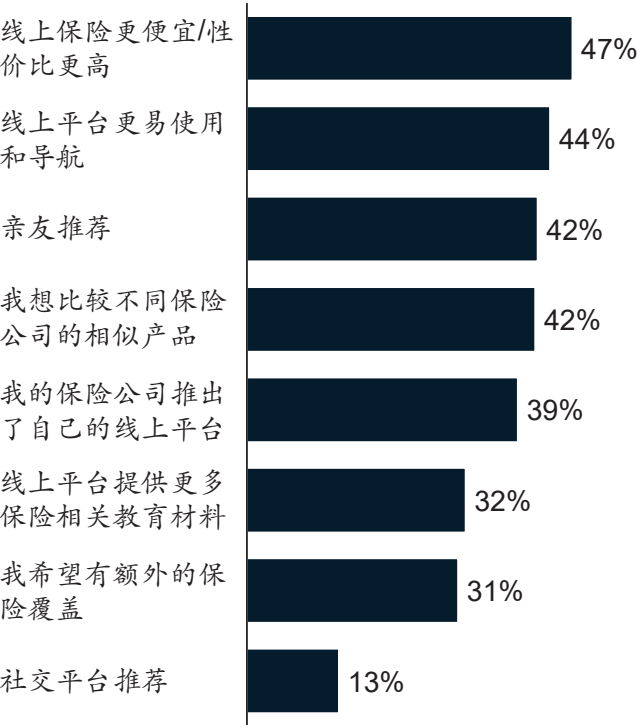
问题3：“你是否考虑未来5年在线上购买健康险/寿险？”
共计360名受访者¹

选择一项



问题4：“哪些要素让你愿意尝试线上购买？”
共计277名受访者¹

选择所有适用选项



1. 曾购买过健康险/寿险，但过去一年中没有购买过
资料来源：麦肯锡健康险/寿险消费者调查2020

二、银行在变：零售业务转型成为行业共识，三大转变助力银保发展

过去10年，中国银行业市场格局正在悄然发生变化，区域性银行市场份额稳步提升。数据显示，过去5年城商行整体增长迅速，资产规模年增速13%（全行业10%）。尽管城商

行的零售业务转型起步较晚，但凭借其在网点下沉、本地关系方面的优势，领先城商行近年来零售业务增速和占比显著提升，部分头部城商行已经堪比股份制银行规模。与此同时，领先股份制银行纷纷引领“零售转型”和“数字化转型”，深耕一二线核心城市的中高净值客群，财富管理业务发展速度

和质量均取得明显进步。国有银行尽管整体增速放缓，但凭借品牌信誉优势和庞大对公客群基础，仍享有零售客群主办行占比最高的核心优势。在诸多变化中，中国零售银行业务的以下三大变化将给银保业务发展奠定坚实基础：

转变一、大财富管理业务成为未来银行发展主旋律

过去10年，中国银行业经历宏观经济放缓、利差持续收窄和资产质量承压等多重挑战，零售业务转型发展成为业界破题的主要方向。零售银行已成为中国银行整体收入池增长的关键动力，根据麦肯锡中国银行业模型分析，中国零售银行总体营业收入已经从2015年的1.6万亿人民币提升到2019年的2.6万亿，年复合增长率达11.9%，高于行业整体8.9%的增幅。在十四五期间，大财富管理业务成为驱动银行深化转型、零售业务升级的主旋律，银保业务中长期将迎来历史性发展机遇。

转变二、加速从“产品销售”向“客群经营”转型

理财净值化、优质资产荒等外因加剧各银行产品同质化，仅靠单一品类拳头产品拓展和经营客户难以为继。国内领先零售银行纷纷践行从“产品销售”向“客群经营”转型，基于战略分层和战术分群打造差异化价值主张和解决方案，以满足零售客群多元化、一站式财富管理需求。而保险产品价值主张可以帮助银行贯穿客户生命周期的各主要阶段，凭借较长的保单有效期推动银行与客户建立长期忠诚关系。因此，大力发展银保业

务有助于银行增加客户黏性，提升客户经营深度和客均价值贡献。

转变三、数字化助力银行打造全渠道覆盖模式、升级客户体验

中国客户数字化交互接受程度引领全球，疫情也进一步强化了全渠道无缝体验的重要性。领先零售银行已经开始关注成熟金融技术应用，打通“线上、远程和线下”渠道，为客户提供一体化、无缝化客户体验，并针对银行战略客群开发差异化交互体验（见图15）。此外，全能型远程银行逐步成为重要渠道，“随时、随地”为客户提供优质服务，打造人性化数字化交互体验。保险公司在银保合作过程中，需要在产品、团队、系统、流程等领域，全面支持银行升级全渠道覆盖模式。仅扮演传统产品提供商角色的险企可能在新竞争中出局。

三、险企在变：监管正本清源，代理人渠道换挡升级，银保业务重回险企战略视野

监管全面推动保险业回归保障本源，各大保险公司加大力度转型。2013~2016年，大资管行业“监管套利、多层嵌套、隐性刚兑”等现象频发，国内险企保费收入一大部分来自“短期限、低价值、假保障”的“投资型保险”，该类保险产品市场份额三年间扩张了约50%。劣币驱逐良币效应导致个别激进保险公司带动银保渠道向畸形发展，以高收益、高费用换取银行渠道资源。2017年银保监会释放强监管信号，出台了一系列以“破刚兑、控分级、降杠杆、提门槛、禁资金池、除嵌套、去通道”为核心的资管新规，旨在遏

图15 线上线下无缝客户体验日益重要，全渠道覆盖模式成获客留客关键

国内绝大多数机构的全渠道能力存在三大痛点...



... 未来全渠道趋势将体现在以下四个方面

一体化、无缝化客户体验	无论通过哪种渠道接受服务，均能获得同样的卓越体验
个性化专属价值主张	企业家、二代接班人、高管、体育娱乐明星等各类细分客群，均期待个性化专属价值主张
随时、随地享受高端服务	期待服务可打破地域和时间限制，实现“随时（24/7）、随地（任何地点）”高质量互动
真人参与“人性化”交流	高端客户仍注重面对面沟通，即便是远程“面对面”交流方式，因此“人机结合”将成为主流

资料来源：麦肯锡分析；专家访谈

制保险行业投资型产品的无序增长势头，推动发展保障型产品。与此同时，银保监会通过规范经代网销渠道发展秩序，引导保险行业回归“保障”本源。

监管环境正本清源，这为银保业务转向高质量发展奠定了坚实基础。“银”“保”双方逐渐聚焦到银保核心能力建设和产品结构优化层面。竞争环境改善的同时，有助于险企提高银保业务运营效率和加强费用控制，为规模和价值双增长铺平道路（见图16）。

代理人渠道换挡升级，银保业务重回险企战略视野。长期以来，代理人渠道是各大保险公司创利的核心渠道，银保渠道则被定性为快速做大规模的辅助角色，在公司内部通常“叫好不叫座”。过去几年，保险代理人渠道的总保费占比从50%上升至60%左右，反观银保渠道总保费占比从40%下滑至30%。主要由于银保渠道在2017年受到监管政策短期冲击较大，规模型保险产品销量大幅下降。

图16 监管环境正本清源，引导市场更加关注银保核心能力建设



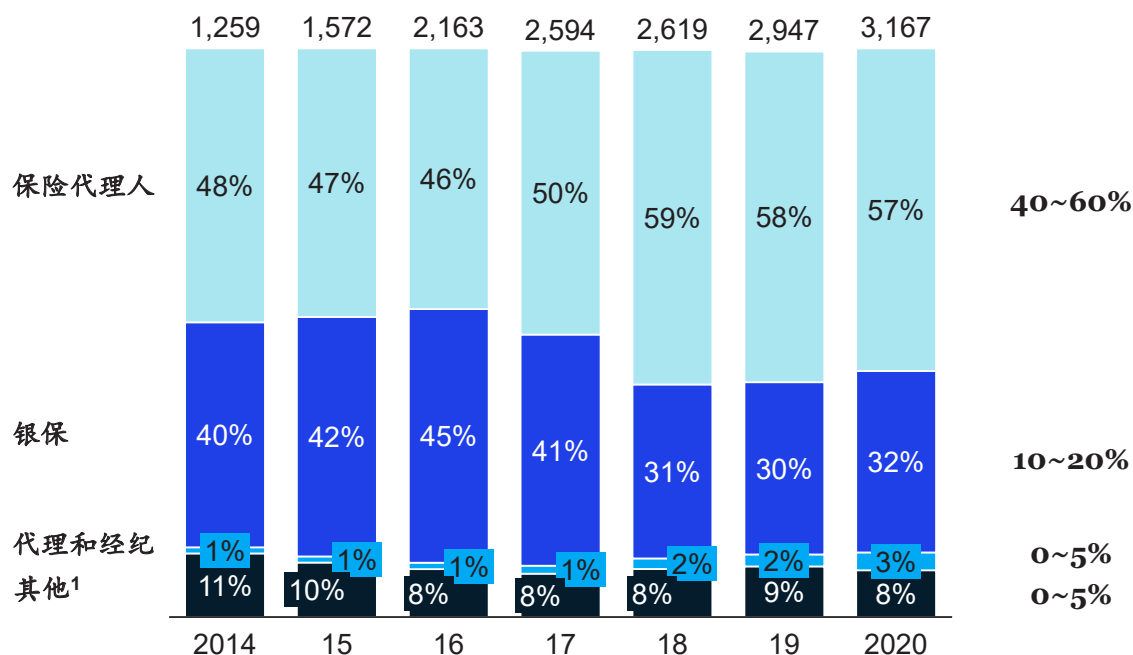
然而2020年，受疫情影响，传统线下代理人展业严重受阻。而银保渠道凭借自身客户基础及银行账户优势，全年实现保费稳健增长，同比增速达12.61%，远高于代理人渠道的4.27%，银保渠道业务占比也自2017年以来首次回升（见图17）。

分析我国保险代理人结构发现，大众营销人员超过90%，保险专业顾问仅占约6%，整体专业水平相对较低。2020年受到疫情意外冲击，外加增员招聘难度增加、代理人团队流失率高等原因，“以增员带动增长”的传统代理人模式进入阶段性调整期。此外，监

图17 监管导向导致银保渠道总保费占比暂时下滑；2020年受疫情影响较小，银保渠道占比有所回升

2014—2020年各渠道总保费（GWP）变化，
十亿元

新业务价值（VNB）
利润率，%



1. 包括网点、电话营销、互联网渠道、电话直销（DMTM），及其他数字渠道

来源：数据分析师报告；公司年报；麦肯锡分析；新闻搜索

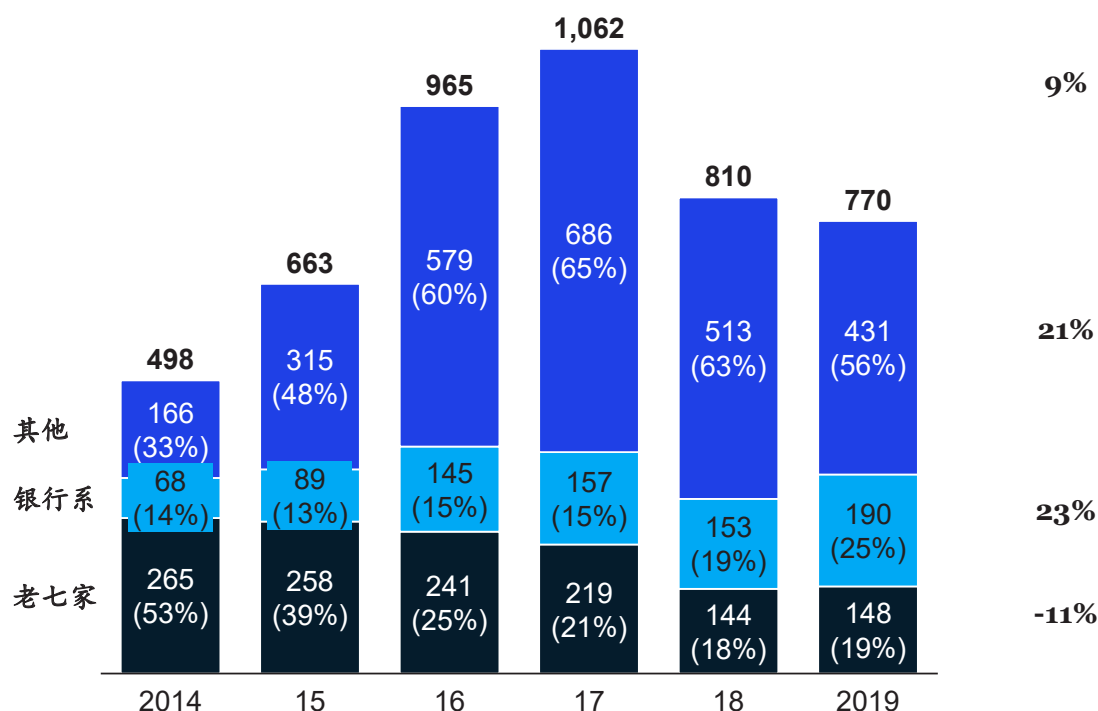
管逐步加强对保险代理人渠道的治理，如《中国银保监会办公厅关于深入开展人身保险市场乱象治理专项工作的通知》和《关于提供佣金制度有关材料的函》等，代理人渠道将持续面临转型压力，换挡升级迫在眉睫。在代理人渠道转型之际，各大险企纷纷一改过去对银保业务摇摆不定的态度，纷纷明确将银保业务作为未来增长的“新引擎”，积极探索银保渠道发展新模式。

同时，与个险业务不景气形成对照的是，2017年之后，得益于母行零售业务快速发展，银行系保险公司保费收入年化增长率远超行业平均水平（见图18），部分“老七家”险企在2018年后重拾银保渠道，一些领先保险机构均在2019年实现银保渠道保费规模同比大幅增长。

图18 14-19年，银行系保险公司市场份额从14%升至25%，14-19年保持高速增长

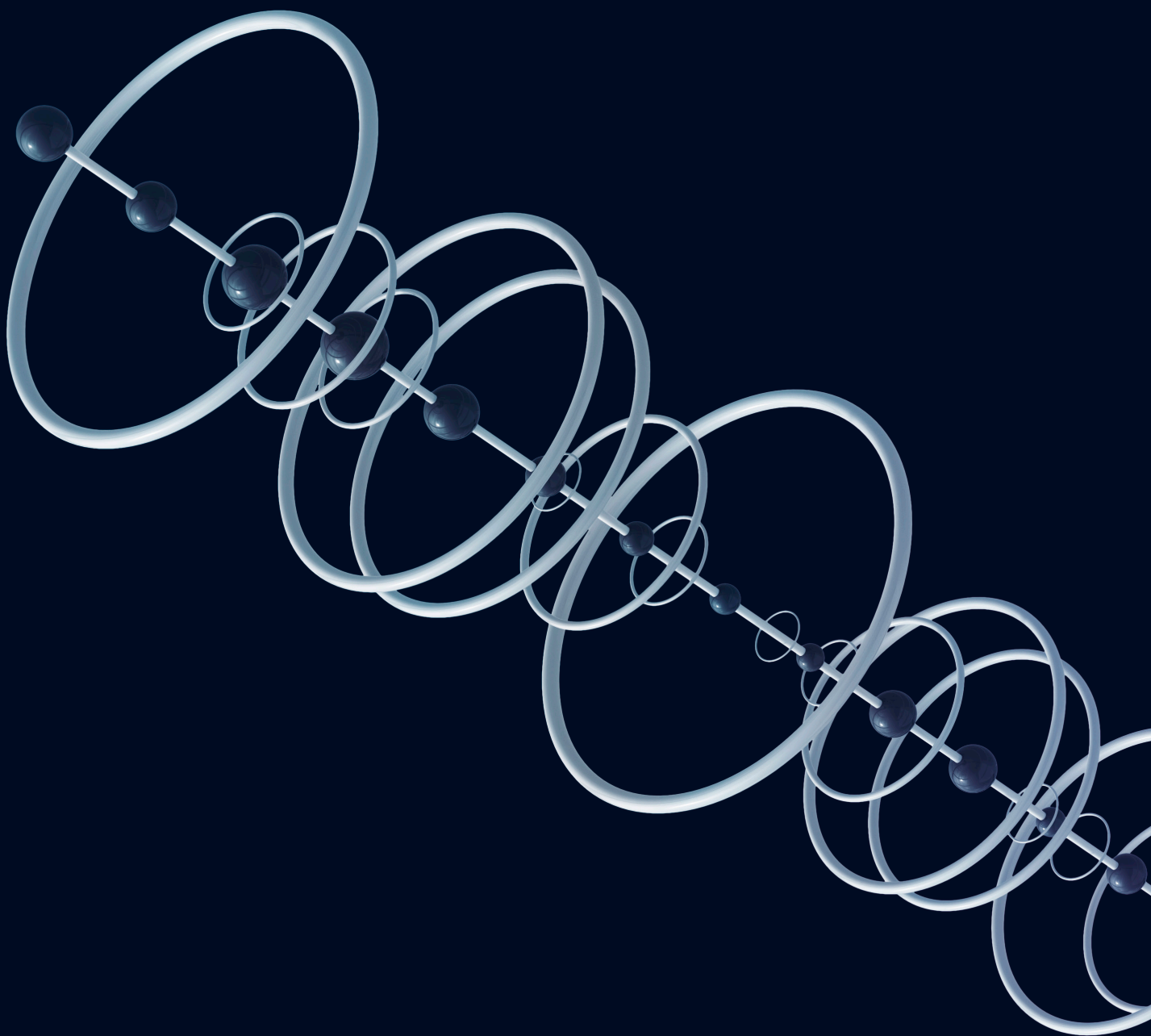
保险公司2014-2019年间银保渠道保费
十亿元

2014-19 CAGR



资料来源：保险年鉴

综上所述，客户、银行及险企“三变”形成三大驱动力，为银保业务打开新局面。麦肯锡认为，高瞻远瞩的国内险企需要将“打造高质量银保发展模式”提升到全公司战略高度，准确理解银保市场战略性发展机遇。在新环境、新形势下，围绕“三变”，尽早为银保业务高质量发展“谋篇布局”，助力险企在下一个5~10年规模与价值双增长。



第三章

破解发展迷思，“八大关键战略举措”助力银保高质量发展

在中国保险业的数十年发展历程中，不少从业者始终对银保业务存在诸多迷思。麦肯锡建议险企高管全面推进“八大关键战略举措”，带领公司上下破解迷思，打造基于战略合作的“银保一体化”发展模式。同时，通过体系化的推动，将银保战略愿景细化为具体战略举措和实施规划，切实推动其一一落地。

3.1 直面迷思：困扰行业的四大迷思

迷思一、银保渠道规模贡献效果显著，但价值贡献有限

部分国内保险行业同仁一直对银保渠道存在固有认知，认为其仅能贡献规模，无法贡献价值，将代理人渠道定位于主要价值贡献渠道。尤其在过去10年，各类保险公司为追求规模快速扩张，纷纷在银保渠道采用资产驱动模式，导致银保渠道的新业务价值率持续在低位徘徊。麦肯锡认为部分险企对银保渠道定位错位，导致管理方

式和发展模式“重规模、轻价值”，鲜有保险公司旗帜鲜明地践行“价值创造型”银保发展模式。

迷思二、银行与险企难以在客户经营上有效协同

过去10年，大多数商业银行零售业务定位并不清晰，且基于战略分层和战术分群的客群经营多停留在理念上，并未付诸行动，加之银行过度关注当期中收的合作理念，导致保险公司难以



从中长期合作视角投入战略资源，为合作银行打造定制化保险产品和解决方案、构建专业化营销支持团队。同时，由于监管合规等因素，“银”“保”双方难以实现客户信息和系统数据的全面互通，这也为客户经营策略协同带来挑战。

迷思三、银行营销团队专业能力差强人意，难以销售复杂型高价值保险产品

除少数领先零售银行外，大多数商业银行的财富管理营销团队尚未实现专业管理和专职配置，且总分模式下导致垂直化管理效率较低，难以推动全国性经营机构打造专业化营销服务能力。同时银行渠道更关注短期中收贡献，对相对容易销售的趸交类和“低价值”期缴类产品营销推荐力度更大，而对高价值复杂产品的销售能力投入不足，也导致目前银保渠道主流产品新业务价值率偏低。

迷思四、保险公司难以和银行建立起基于互信的长期稳定合作关系

不同于全球成熟银保市场，国内银行和险企普遍采取“多对多”合作模式，鲜有银保建

立起中长期战略合作关系，双方战略协议常流于形式，对双方权利义务表述不清、且缺乏执行约束力。即使具有控股关系的“银”“保”双方也未能充分挖掘深度融合后的银保合作潜在价值。同时，历史上个别险企利用银保客户数据开展后续直营，与合作银行产生局部竞争，导致双方难以建立起基于互信的长期稳定合作关系。

放眼国外成熟市场，欧洲“银保一体化”合作模式充分表明，银保业务可以实现基于双赢的价值创造。在欧洲主要市场中，银保渠道保费贡献稳定在四成左右，部分国家银保渠道占比高达60%~80%，且仍保持较高增速。此外，银保新业务价值利润率可以维持在20%~40%的较高水平。国内多家前瞻性的保险公司纷纷主动转型银保业务，新业务价值率稳步突破20%关口，并持续优化。考虑到中国银保渗透率远低于国外成熟市场的~30%，这些领先国内险企有望在未来竞争中脱颖而出。

3.2 破解迷思：全面实施“八大关键战略举措”

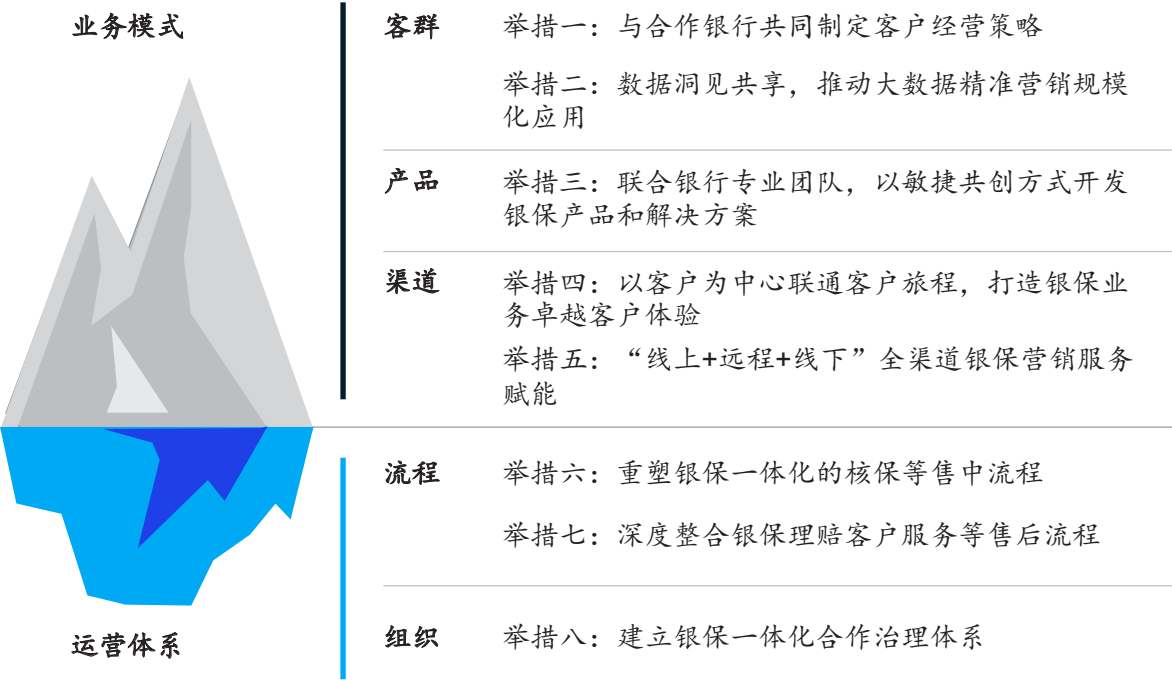
通过分析国际领先银保高质量发展成功案例，麦肯锡总结出有助于中国险企发展银保业务的“八大关键战略举措”，积极探索具有本地特色、高质量的银保业务发展新模式（见图19）。

战略举措一：与合作银行共同制定客户经营策略

保险公司应该基于合作银行的经营策略和客群特征，对其进行分类管理，充分理解各银行渠道客群经营重点，提供定制化客户经营解决方案（见图20）。

图19 麦肯锡提出八大关键战略举措，助力中国银保市场打破发展迷思

麦肯锡提出八大关键战略举措，助力实现战略性银保一体化合作



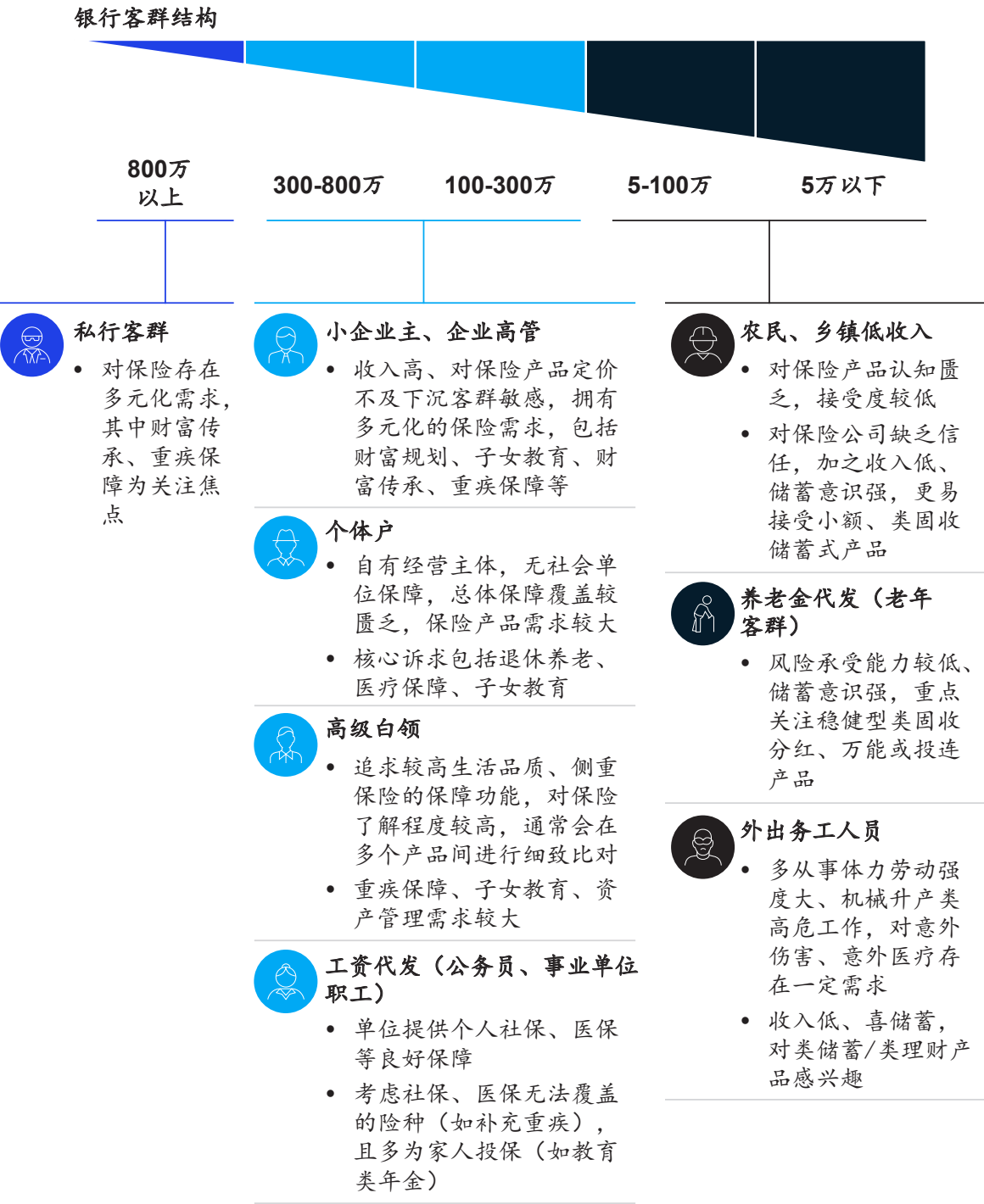
近年来，国内领先银行积极践行以客户为中心的经营理念，将战略分层和战术分群相结合，形成特色鲜明的客户价值主张，例如针对企业家、家中女掌柜、二代接班人、企业董监高、文体明星、老年人等特色客群突出独特价值。保险公司需要结合合作银行渠道的客群经营策略，打造定制化的保险产品

和解决方案，并在营销宣传、销售管理、团队建设等领域形成协同效应。例如，在监管政策扶持下的普惠金融业务，领先银行积极推进围绕小微企业、企业主家庭和企业员工的综合经营服务模式，险企可以在产品创设、营销支持等领域助力银行强化特色价值主张和解决方案。

图20 针对不同银行客群特征，建立明确画像与价值主张并匹配差异化保险产品与服务

示意

保险公司应结合银行实际客群情况对客户进行画像分析，形成各细分客层经营策略...



资料来源：麦肯锡分析

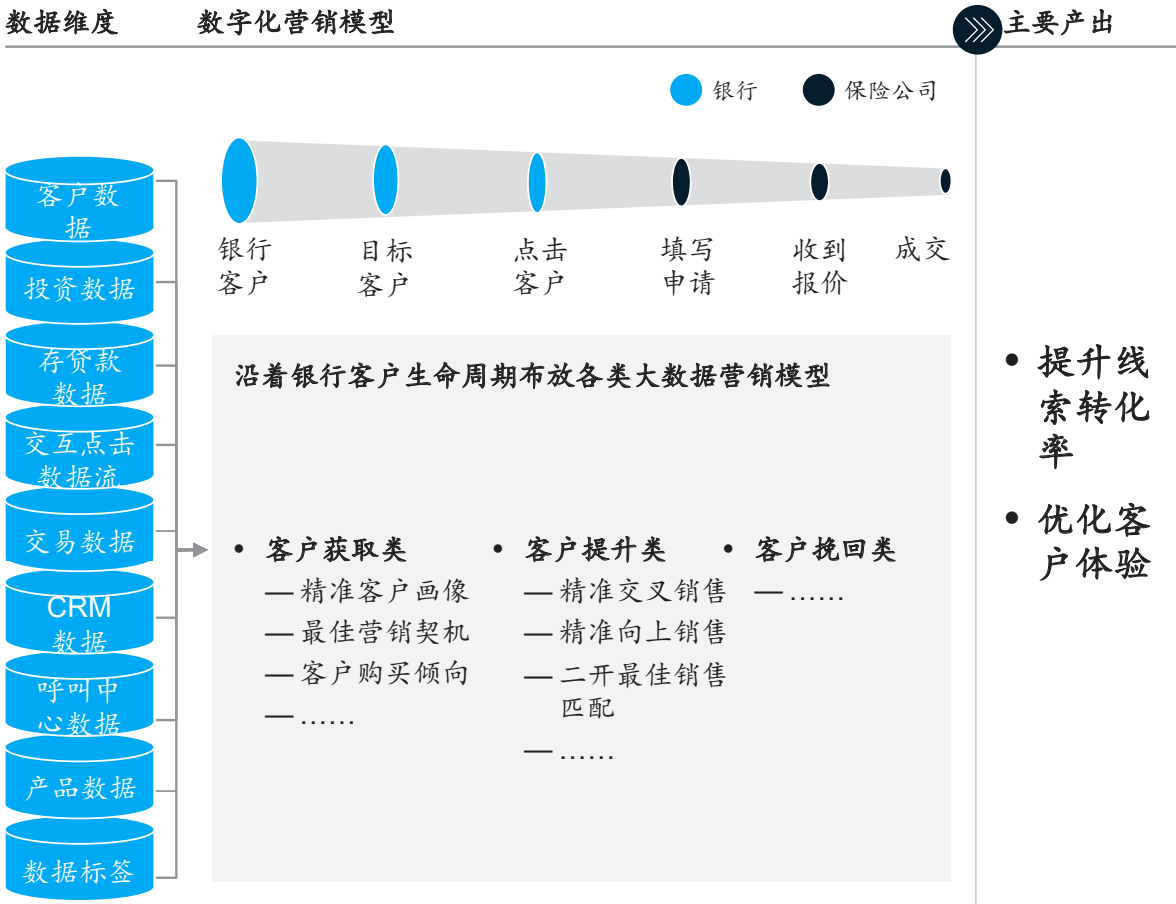
战略举措二：数据洞见共享，推动大数据精准营销规模化应用

大数据驱动的客户精准营销已成为银行成熟经营手段，领先银行逐步构建起以“数据基础（Data）”、“智能决策（Decision）”、“敏捷设计（Design）”、“精准触达（Distribution）”为核心的4D数字化营销体系，实现大数据营销用例的规模化应用。

“银”“保”双方应在符合监管合规要求的基础上，充分共享客户分析洞见、智能推荐算法，共建银保业务大数据营销闭环管理体系，全面提升银保大数据商机转化成效（见图21）：

- **数据基础**：充分利用银行端各类数据，包括客户基础数据、产品持有情况、历史业务交易、客户行为倾向等，基于深厚的数据基础构建大数据营销模型；
- **共建模型**：保险公司利用自身数字化营销经验，配合银行围绕银行客户生命周期中的“客户获取”、“客户提升”、“客户挽留”等几大阶段，共创并布署大数据营销用例；
- **协同迭代**：“银”“保”双方持续监测营销用例的投入产出成效，并共同持续迭代优化模型的准确度，一方面持续提升线索转化率，另一方面逐步优化大数据营销过程中的客户体验。

图21 丰富数据分析维度和算法，提升商机精准度，驱动数字化营销



资料来源：麦肯锡分析

此外，保险公司可依托共享的数据洞见，沿着保险业务价值链在产品创设、核保理赔和客户服务等领域全面应用大数据，持续优化精算假设、运营流程和资源配置：

- **销售支持端：**设计大数据模型及用例，向银保一线销售提供洞见，例如：
 - 保险客群聚类分析，及价值主张话术；
 - 保险客群最佳匹配销售人员画像分析；
 - ...
- **保险运营端：**通过大数据应用优化保险公司的核保、定价、理赔等运营流程，例如：
 - 客户层面的预审批保额分析；
 - 精简投保流程和要求；
 - 可疑索赔识别分析
 - ...
- **客户服务端：**通过大数据应用主动优化保单生效后的各类客户服务，例如：
 - 针对客户流失及保单脱退的预测分析；

- 基于情绪分析和客户画像的通话流量优化；
- ...

战略举措三：联合银行专业团队，以敏捷共创方式开发银保产品和解决方案

国内银保渠道的保险产品同质化情况较为普遍。部分险企以“复制粘贴”方式打造银保产品货架，或者将代理人渠道产品简单重组包装，并未形成具有合作银行客群特色的定制化保险产品货架。这也是多年来银保合作不稳定的根因。

在银保战略合作框架下，建议保险公司与银行相关团队组成联合产品开发小组，从新产品定制开发和存量产品敏捷迭代优化两个方面持续深化协作。以某领先保险公司与合作国际银行进行产品共创为例，它们针对三类重点目标客群，共同定制了专属产品方案（见图22）：

图22 基于战略合作协议，保险公司为银行提供针对不同客群的专属定制化产品方案

	1 	2 	3 
目标客群	企业高管	初为父母的富裕家庭	超高净值客户
解决方案	公司雇员计划	家庭金融服务	全面财富传承规划
客群专属产品/产品组合	公司雇员专享计划	年轻家庭保障计划	家族传承保险解决方案

— 目标客群1: 企业高管

通过年金+重疾险+恶性肿瘤疾病险的组合，定制企业雇员计划，帮助企业高管解决职场最关心的健康问题、医疗问题及家庭现金流问题。

— 目标客群2: 初为父母的富裕家庭

通过重疾险+意外险+定期寿险的定制化解决方案，用一份保单打理一家人的保障需求。为整个家庭提供重大疾病、轻症疾病、特定恶性肿瘤、生命尊严提前给付、身故给付、全残给付六重保障，防范未知风险。

— 目标客群3: 超高净值客户

通过终身寿险+特定疾病境外医疗保险+附加豁免险的定制化高端产品系列，打造专属财富传承规划，结合了保险、债券、基金等产品组合+专业税务咨询建议及其他权益服务体系。

在银保产品创设过程中，联合团队通过客户焦点访谈、一线团队调研等多种方式充分理解银行目标客群的特色需求，设计定制化保险产品和增值服务，可以有效提升保险产品

市场竞争力。此外，为支持联合团队敏捷产品开发和需求优化，保险公司可以将基础保险产品“模块化”，并将内外部产品审批、全渠道旅程设计、产品营销规划等环节前置，有效提升险企对合作银行的响应效率。

战略举措四: 以客户为中心联通客户旅程，打造银保业务卓越客户体验

国内银行业高管充分意识到极致客户体验将成为零售业务发展的关键“护城河”，领跑者已经从客户视角出发有序推进旅程重塑，上线数字化客户体验监测管理工具，实时把脉客户在各项业务中的满意度，并将客户体验上升到全行战略高度。

保险作为银行财富管理业务的重要组成部分，是银行与客户建立长期信任关系的重要金融产品，因此“银”“保”双方应从客户视角出发，全面推进银保业务客户旅程一体化，打造覆盖“售前-售中-售后”全流程的全渠道极致客户体验（见图23）。以银保渠道投保子流程为例，双方可以在线上、线下等主要银行渠道，在保障规划、利益显示、投保单填写、保费缴纳和承保出单关键环节共同优化客户体验。

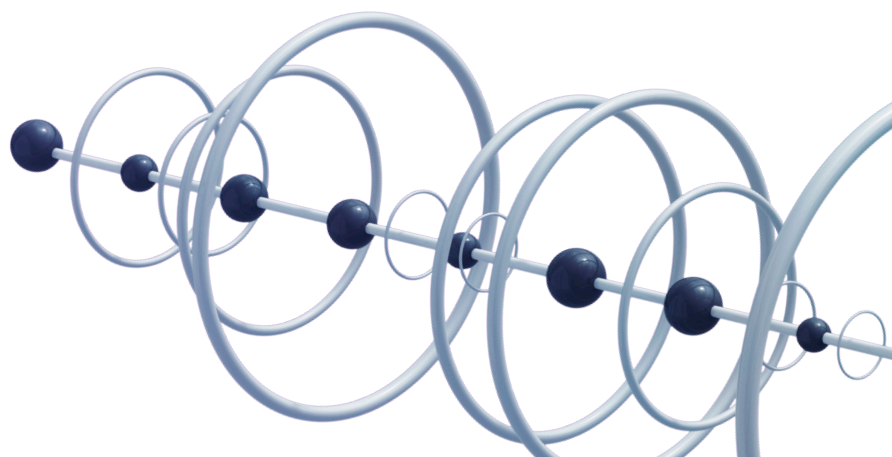
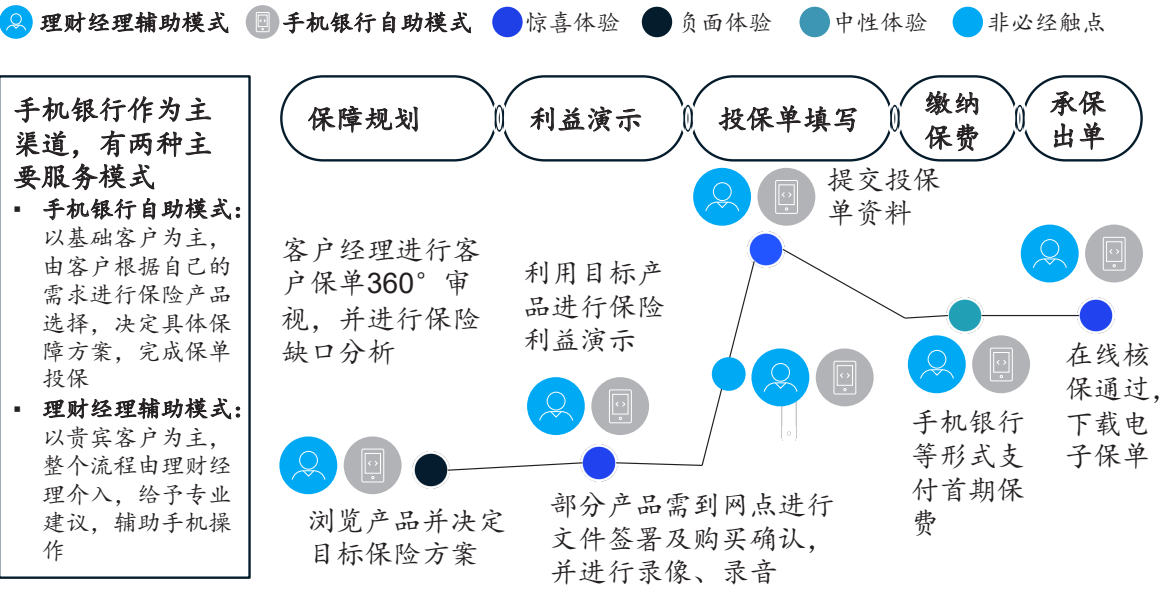


图23 保险公司与银行共同梳理银保售前售中售后客户旅程图谱及满意度心电图，优化并产出卓越的银保客户旅程

客户旅程（仅供示意）



该渠道触达的
渠道 产品及服务

手机银行	保障型产品	万能险产品	✓	✓	✓	✓	✓
网上银行	保障型产品	投连险产品		✓	✓	✓	✓
网点	保障型产品	分红险产品	✓	✓	✓	✓	✓
APP	保障型产品	意健险产品	✓	✓	✓	✓	✓
客服电话	保障型产品	投保单查询	✓	✓	✓	✓	✓

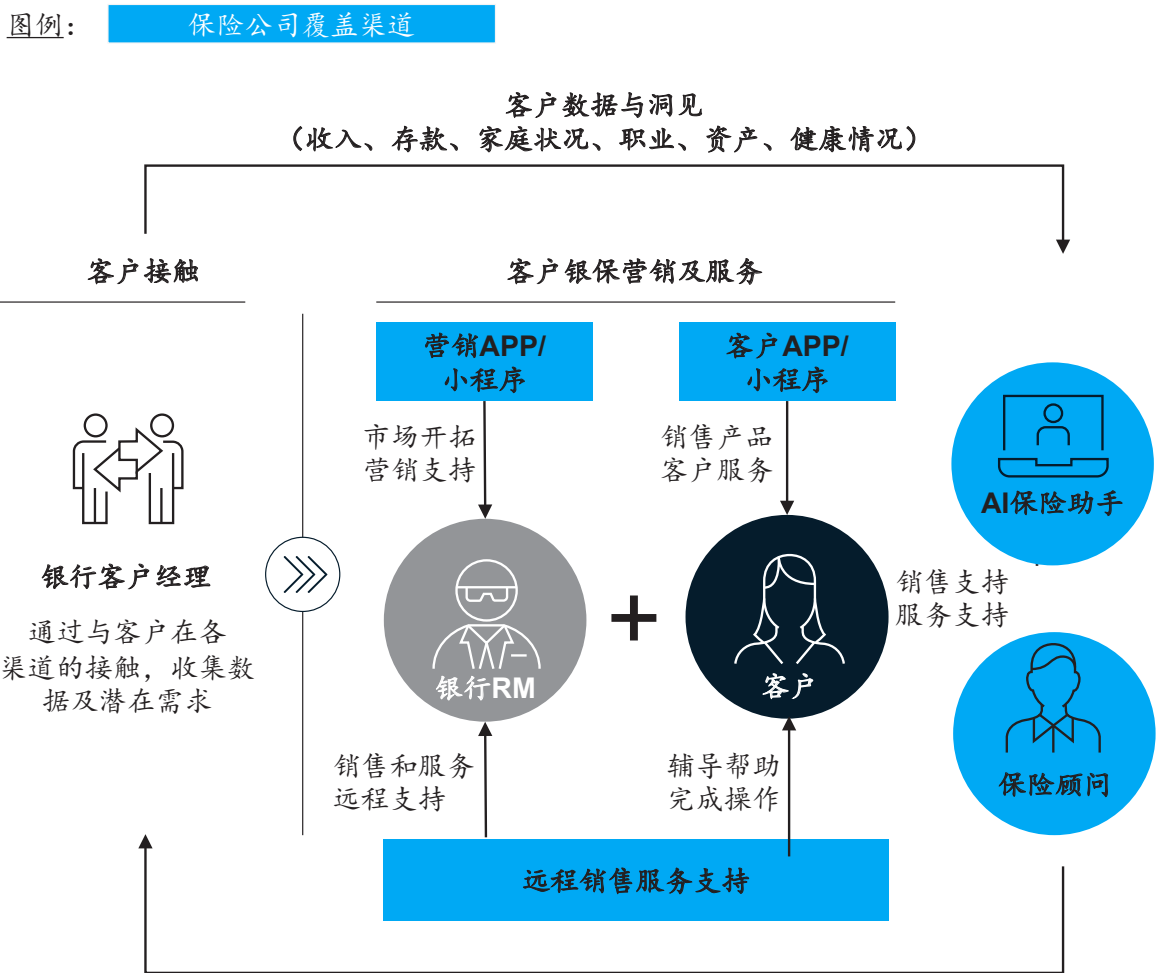
资料来源：麦肯锡分析

战略举措五：“线上+远程+线下”
全渠道银保营销服务赋能

如前文所述，随着客户与银行交互方式更加多元化，国内领先银行逐步构建起由“线上+远程+线下”多渠道、立体式客户覆盖体系。这意味着险企为合作银行提供营销服务支持的“主战场”，也从传统模式下高度聚焦物理网点，转向全渠道一体化覆盖。

以寿险产品为例，针对不同渠道偏好的细分客群，银行各渠道在营销引流、客户教育、产品购买、售后服务等关键阶段扮演不同角色，保险公司必须支持与银行多元化渠道体系“立体式”对接，通过“线上+远程+线下”模式帮助银行提升营销服务效率（见图24）：

图24 打造“线上AI-远程-线下”银保全渠道营销服务赋能



资料来源：麦肯锡分析

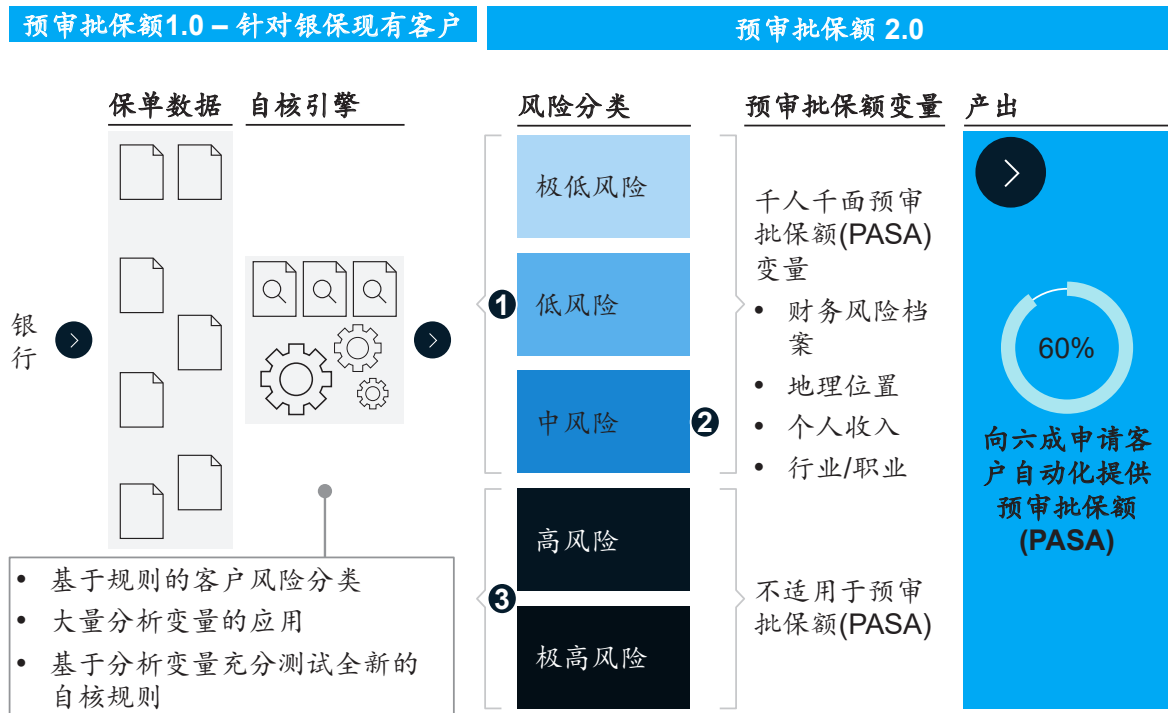
- “线上”：保险公司通过各类线上数字化平台及工具，提供7*24的无间断营销服务赋能，具体例如：
 - AI保险助手：协助保险顾问及部分战略银行伙伴，提供7*24的专业保险问答支持；
 - 营销APP或小程序：通过移动营销支持工具提升银行客户经理展业效率；
 - 客户APP或小程序：通过客户端保险全视图、线上服务工具支持客户各类自助服务；
- “远程”：保险公司通过建设自有远程团队支持银行前线的商机捕捉、销售促成、客户服务，串联线上线下渠道覆盖；
- “线下”：保险公司通过专业的银保外勤顾问团队支持银行合作伙伴的营销及服务；

战略举措六：重塑银保一体化的核保等售前流程

保险公司应围绕合作银行的客群经营策略，重塑银保产品前端核保流程。首先围绕各类银保渠道设计差异化核保政策与核保规则，与银行客户经营团队共同从风险管控和客户价值维度梳理银保风险政策，优化银保产品前端核保引擎。通过共享银行数据分析洞见及高阶风控模型，优化自核与体检规则，探索“千人千面”的预审批规则，持续提升银行端承保流程顺畅度。

以某领先保险公司为例，通过大数据模型大幅优化银行前端自动核保规则及保额审批流程，已经实现向六成银行中低风险客户产出“千人千面”的银保预审批保额，只要客户认可此保额，银行前端即刻完成核保及出单（见图25）。未来该保险公司旨在通过应用

图25 高阶分析模型帮助银保渠道优化自动核保及保额预审批流程



资料来源：专家访谈；麦肯锡分析

高阶机器学习模型向超过九成银行客户提供预审批保额，并进一步优化客户对于缴费期和保障期的选择、优化保单保费定价等。

以流程优化为例，充分利用银行已有客户KYC、风险评分等标签信息，以自动化、数字化方式将预填保单、核保决策等功能模块前置与合作银行系统平台。同时针对银行重点客群建设差异化核保服务体系，例如线上核保专线、线下前置预核保预审批、线下体检陪同等形式。

战略举措七：深度整合银保理赔客户服务等售后流程

银保合作中普遍存在“深度整合银保理赔客户服务等售后流程”的现象，部分银行在机构准入和产品上架环节中，甚至没有考虑到中长期保险产品售后服务的问题。

银行和保险公司合作不仅要考虑前端销售流程和短期效益，更应当充分考虑中长期客户服务与体验管理。在银保战略合作中，保险公司应积极将售后服务融入银行客服体系，通过标准服务协议（SLA）明确双方在客户服务领域的长期权利义务，以及面临重大问题的应急方案。比如，考虑到潜在终止代销协议的风险，双方可以前瞻性地设计“孤儿保单”客户的服务方案。此外，“银”“保”双方应加强售后服务在数字化渠道的深度整合，将智能化售后服务功能嵌入银行数字化渠道（如手机银行、微信银行等），并在需要人工介入的场景下将客户无缝导流至保险公司客服平台。

战略举措八：建立银保一体化合作治理体系

构建双方高层主导的全面治理体系是“银”“保”合作长期成功的关键。双方基于共赢、互信等原则，打造常态化的多层级对话机制和协同管理运营模式。具体执行层面，双方应避免流于形式，优先确立高度一致的合作愿景和使命，就合作深度和广度达成高度共识，并制定清晰的行动方案和实施路径，尤其需要在以下四个方面突破：

- **清晰定义合作范围：**银保协议应明确产品、渠道、客群等关键问题的合作深度和广度；
- **共同制定业绩目标：**双方在经营策略和业绩目标制定上达成高度一致，自上而下在各级经营机构进行传导；
- **“立体式”覆盖模式：**保险公司围绕银行各级管理和经营主体，构建“立体式”银保专职团队覆盖模式；
- **常态化问题解决机制：**定期召开双方管理层共同参加的合作检视会议，发现问题并共同推动解决。

3.3 落地建议：“T型推动”落实“八大关键战略举措”

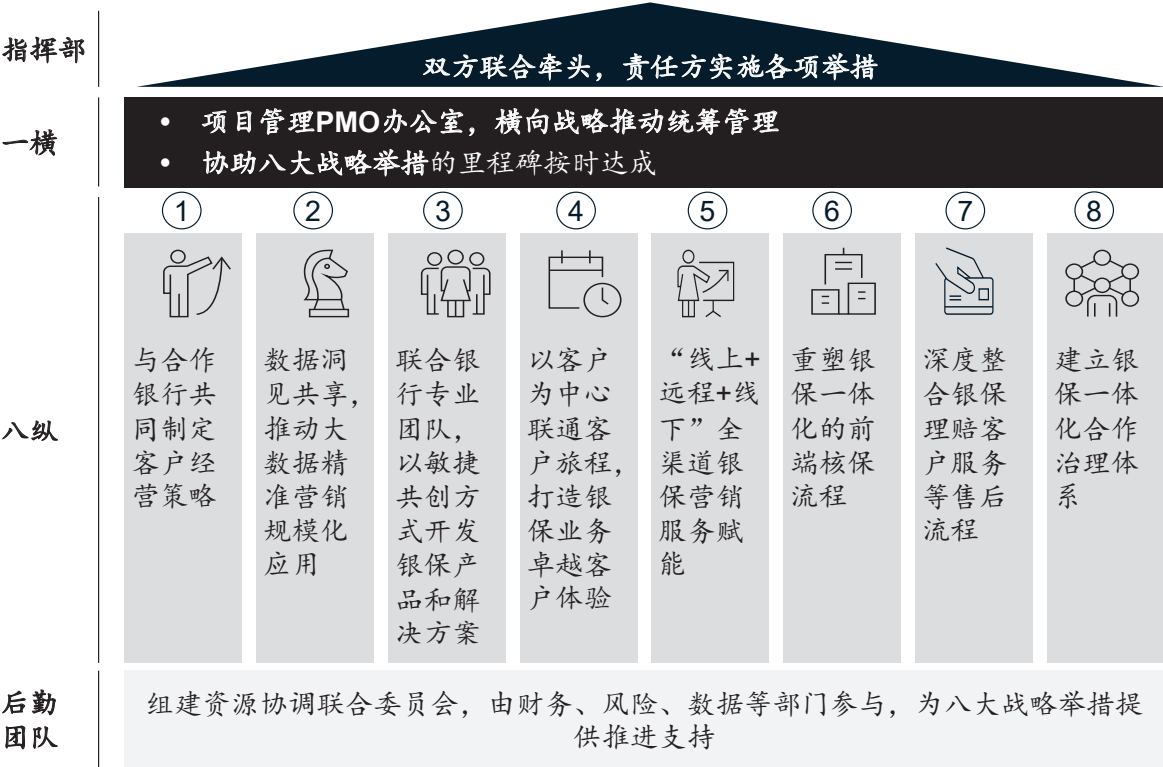
千里之行始于足下，对于中国险企高管而言，领导银保业务成功转型的关键在于执行力和体系化的推动模式。

麦肯锡建议险企应旗帜鲜明地将银保业务提升到未来5~10年战略愿景中，制定清晰战略举措和实施规划，明确关键里程碑和核心责任人。组建由高管亲自挂帅的银保业务联合作战室（War Room），以麦肯锡经典的“T型推动”模式，体系化落实银保业务“八大关键战略举措”（见图26）。

“T型推动”模式从四个层面推动作战室落地：一是作战指挥部，提供整体指导与决策，明确清晰合理的考核维度和阶段性里程碑目标，确认下一步高阶行动计划；二是建立“一横”PMO办公室，负责推进银保业务转型项目管理，统筹管理八项举措推进进度、组织协调检视会议，并推动解决关键问题；三是细化“八纵”行动方案，落实举措，推进各举措的执行与落地，并结合客户反馈迭代方案；四是在后勤保障层面，提供财务费用等相关资源的支持，建设举措落地的保障体系。

图26 以麦肯锡经典“T型推动”模式，体系化推进银保“八大战略举措”落地

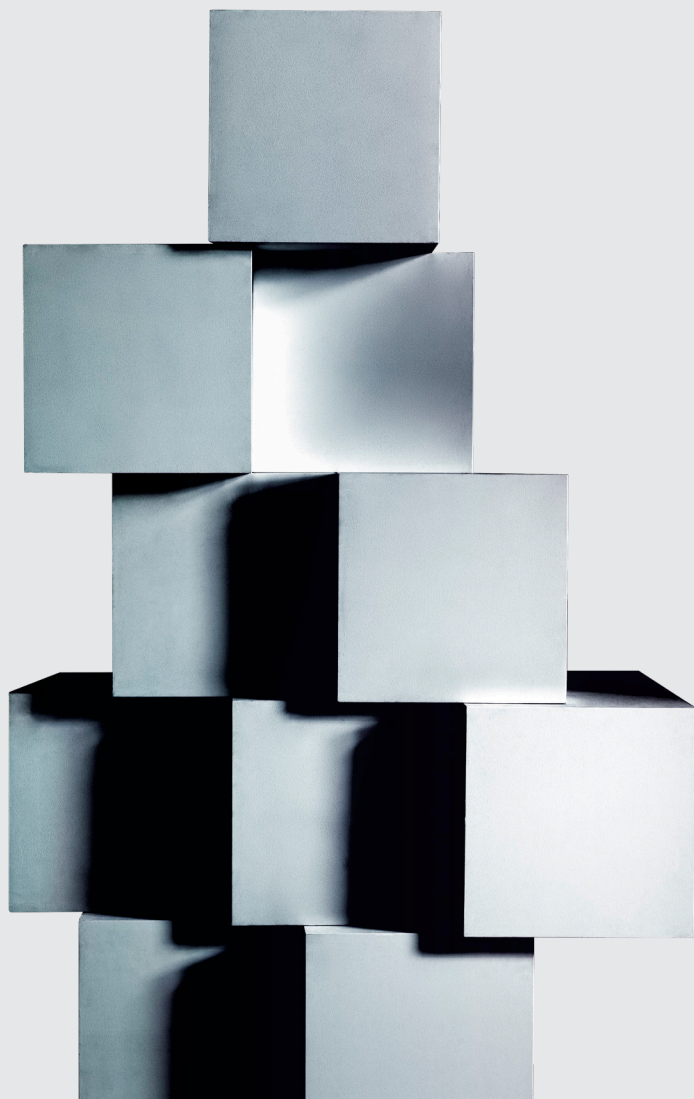
银行与保险联合作战室



结语

如果说近5年来，监管环境正本清源为银保业务转向高质量发展打造了稳定而广阔的“舞台”，那在未来5~10年中，作为舞台上的“主角”，“银”“保”双方需要加快银保核心能力建设，探索出具有自身特色的规模与价值双提升之路。

本白皮书基于严谨深入地分析，为中国险企高质量发展银保业务提出了八大战略举措建议，即客户经营联动、大数据驱动营销、敏捷产品共创、卓越客户体验打造、全渠道营销服务赋能、银保一体核保出单、售后客服深度整合和一体化合作治理体系，希望能帮助中国险企与银行伙伴构建“愿景一致、利益统一”的长期稳定共赢关系，共同谱写银保合作新篇章。



关于麦肯锡公司

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10,000多名咨询顾问分布于全球60多个国家的120多个城市之中。麦肯锡中国区分公司由北京、香港、上海、深圳和台北分公司组成。

麦肯锡保险咨询业务服务于领先的保险/再保险集团、保险/再保险公司、保险资管公司、保险经代公司和保险金融科技公司等机构，涉及战略设计、转型与创新、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资管、公司并购、领导力培养与文化转型等广泛领域。我们在亚太区共有约150多位专注于保险领域的咨询顾问，均具有保险及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保险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区的客户提供服务。

作者



Brad Mendelson

全球资深董事合伙人
香港分公司



毕强

全球董事合伙人
北京分公司



吴晓薇

全球董事合伙人
上海分公司



潘浩

全球副董事合伙人
上海分公司



黄晴乾

资深项目经理
香港分公司



汪青

资深咨询顾问
上海分公司



张璐

资深咨询顾问
上海分公司



鞠世友

前咨询顾问
上海分公司

作者感谢麦肯锡多位同事对本白皮书撰写及发布所做的贡献，特别是Piero Gancia, Sumit Popli, Alex Kimura, Stephan Binder, 王磊智 (Glenn Leibowitz), 鲁志娟和李晓韵。

麦肯锡公司2021年版权所有。



