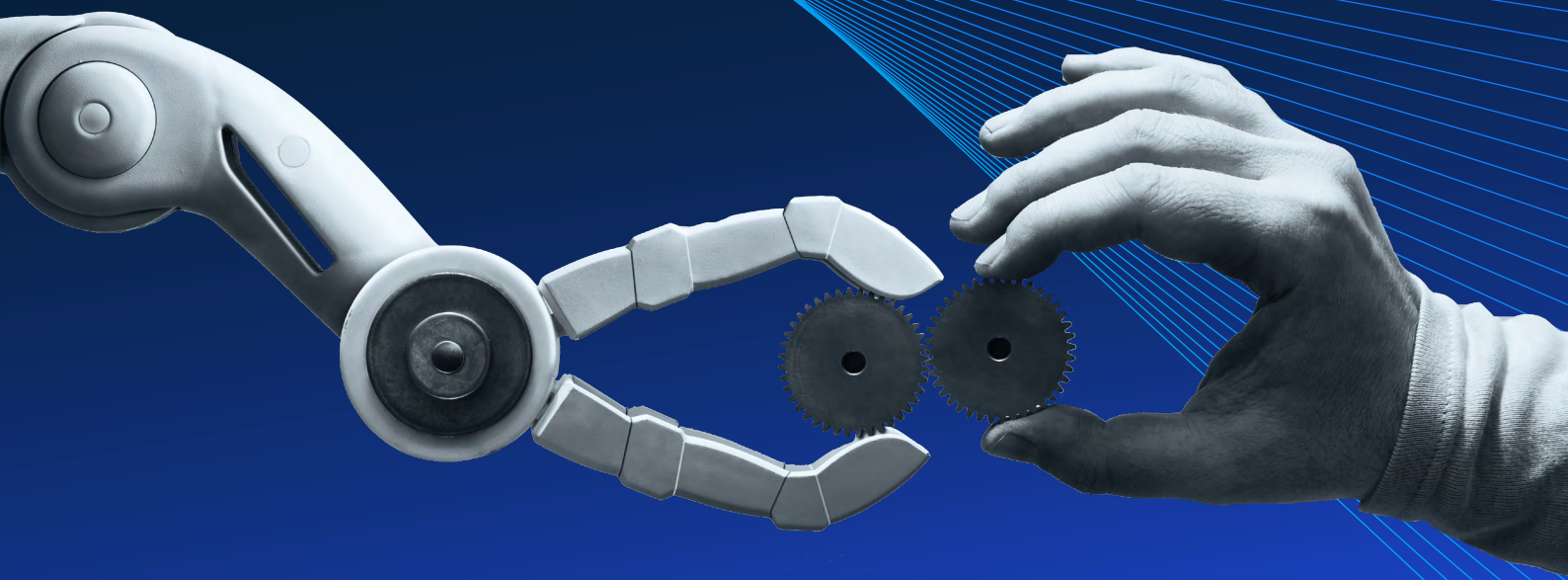


“大财富管理风口下，探索寿险行业制胜战略”系列报告

第三篇： 守正出奇，保险中介 机构发展战略



目录

3 前言

5 第一章 市场广阔，未来可期

9 第二章 补足短板，乘势而上

一、夯实主业，从销售向顾问转型

二、前瞻性布局个人养老金账户市场

三、向外寻求拓展，迈入大财富赛道

17 结语



前言

随着居民财富总量持续积累，人们的财富保值增值需求日益增加，大财富管理赛道正式开启，为包括寿险行业在内的金融机构带来新机遇。在财富管理市场蓬勃发展的背景下，各大金融机构或者牌照主体纷纷布局，积极争夺居民财富的资产配置权，寻求在客户入口以及客户个人金融资产流向上拥有更多掌控权。

本系列报告首篇文章《风口已至，寿险行业机遇与挑战并存》开宗明义，提出了寿险行业各类主体应采取“攻守兼备”战略，即在巩固与扩大保障类需求这一主战场的前提下，积极开拓大财富管理市场。相比其他寿险市场主体，保险中介公司凭借中高客资源、高素质线下团队、开放产品货架以及第三方独立性这四大优势，有望成为寿险行业进军大财富管理市场中的一匹黑马。

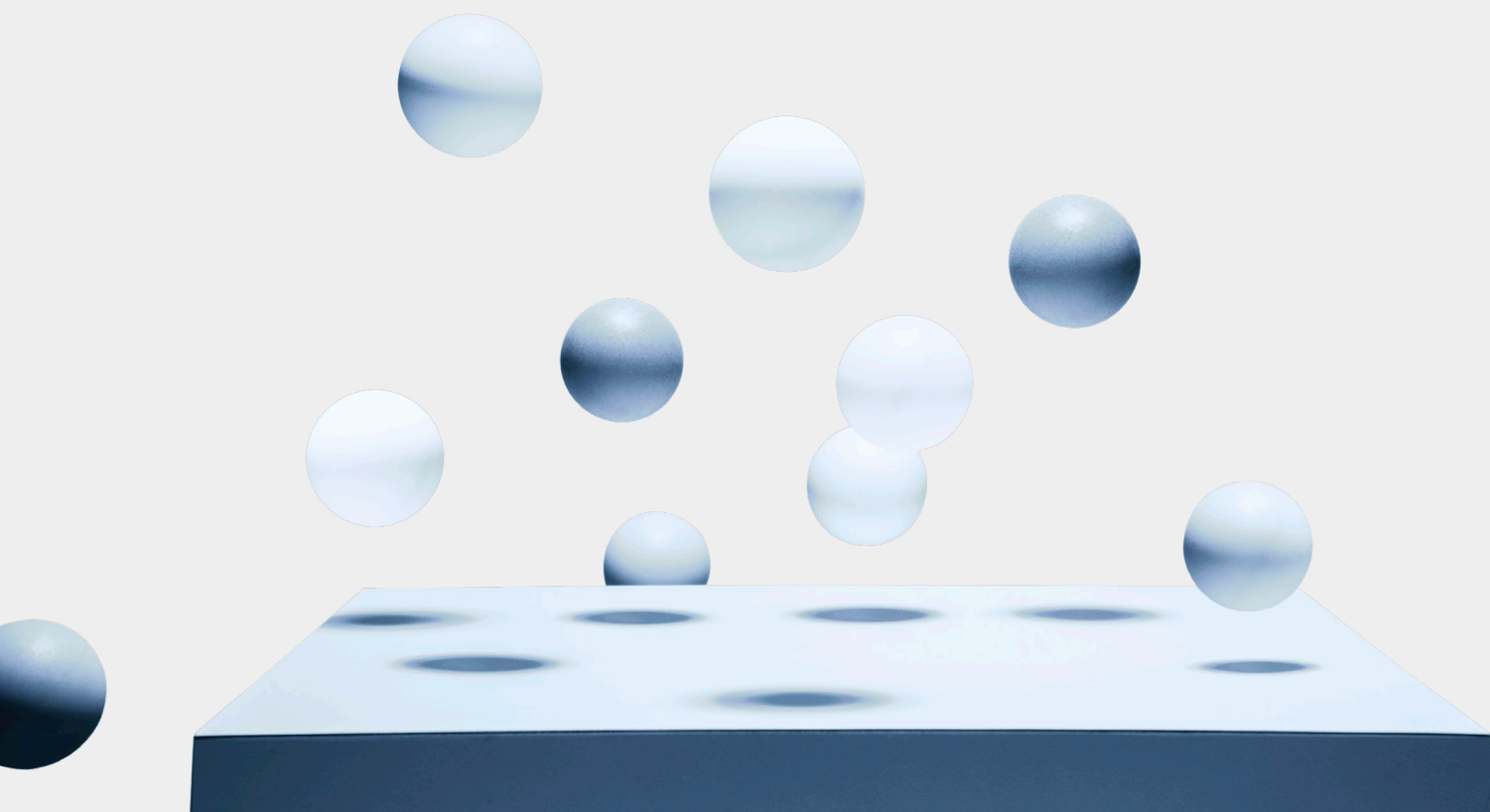
然而现阶段保险中介机构行业内部也充满挑战。首先，2021年银保监会就构建新型保险中介体系陆续出台了多项政策，引导行业向正规化、精细化发展，部分小型中介机构在日趋严格的监管要求下或面临许可证期满被淘汰的命运。其次，部分中介机构的业务模式与传统代理模式严重同质化，员工队伍能力素质底下、服务水平不足，未能有效发挥经纪业务的独特优势，其利润空间也在不断加剧的市场竞争中日益被挤压。要想应对行业自身挑战、抓住大财富蓬勃发展的历史性机遇，保险中介机构转型升级势在必行。

保险中介机构未来发展空间广阔，然而前行之路道阻且长，若行而不辍，则未来可期。我们认为保险中介机构首先要夯实保险保障基础、完成队伍专业化升级，为横向开拓大财富赛道奠定基础。本报告将重点讨论保险中介机构如何在夯实保险主业的基础上，布局大财富管理业务。

相较于英美市场超过

50%的渠道占比

我国保险中介业务尚处于发展初期，
供需关系在持续升级阶段



第一章

市场广阔，未来可期

2020年中国寿险市场总保费规模达到

2.95

万亿

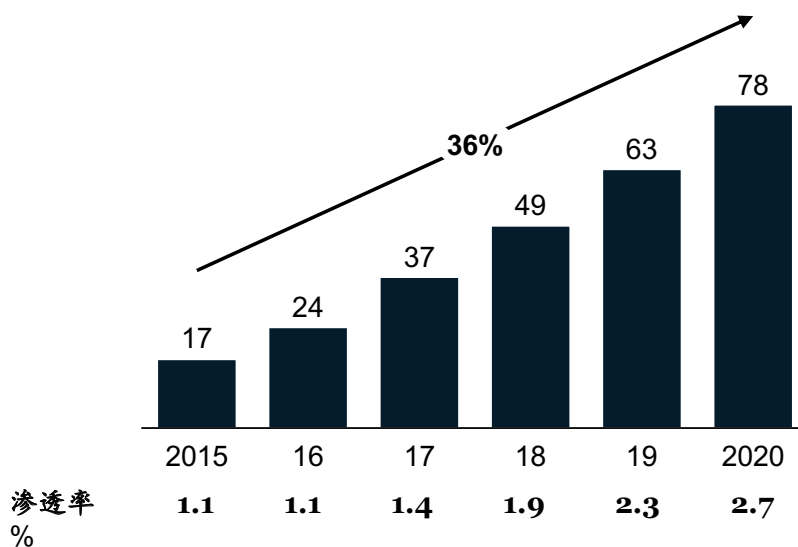
包括保险专业代理公司、保险经纪公司和保险公估机构在内的保险中介机构，是在传统代理人团队之外的又一重要渠道。它们与传统保险公司共同促进了保险行业的发展。因以寿险为主的专业中介机构与大财富主题关系最为密切，本文将聚焦探讨这类机构。2020年中国寿险市场总保费

规模达到2.95万亿，其中专业中介机构的渠道占比仅为2.7%，远低于代理人及银保渠道。然而该类机构基数虽小但增速可观，过去五年的复合增长率达到36%，高于寿险市场整体的15%，未来随着保险市场需求端与供给端的同步发展，保险中介渠道的渗透率将有较大提升空间（见图1）。

图 1

寿险专业中介总保费规模

寿险专业中介总保费GWP¹
10亿人民币，%



1. 包括专业保险经纪公司、专业保险代理公司

资料来源：保险统计年鉴；麦肯锡分析

相较于英美市场超过50%的渠道占比，我国保险中介业务尚处于发展初期，供需关系在持续升级阶段：

在需求侧，传统上中国消费者还未形成使用专业咨询服务的意识及习惯。与之相比，英美市场消费者已将保险购买纳入家庭资产配置整体决策中，会主动寻求第三方专业机构的意见，对保险咨询、养老金安排、税务筹划的专业性要求更高。伴随中国居民可投资资产的积累及企业的不断规范化，中国民众的个人保险保障需求将更加复杂化及多元化，主动咨询专业第三方机构的意识会逐步增强。在供给侧，中国保险中介机构的业务素质及专业能力与欧美等发达市场同业仍存在较大差距，市场资质认证尚不完善。欧美等成熟市场专业中介更能充分发挥中介机构的第三方优势，站在客户视角提供符合客户利益的投资理财、养老金规划、保险、税法等专业建议，以及更能应对复杂型保险产品的销售需求。

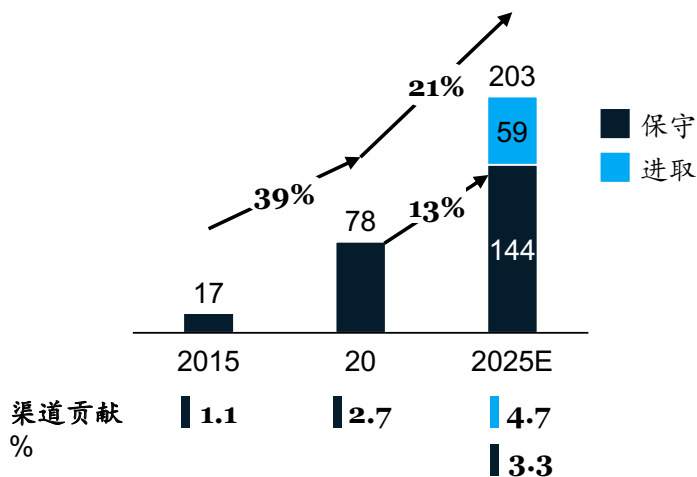
展望中国保险中介市场的未来，随着保险中介机构在监管引导下整体更加规范化、并不断打造优质经纪团队，中介机构的专业优势及经纪职能将会逐渐显现。回顾过去五年，保险中介虽然整体规模较小，但增速可观。针对未来，我们预测了两种可能的情景：进取情景及保守情景（见图2）。

— **进取情景**：假设保险市场需求侧、尤其是中高净值客群寻求专业保险经纪服务的意识增强，个人养老金账户制度完善并带动养老规划需求，以及健康险市场蓬勃发展等利好因素逐步释放。供给侧方面，若保险中介机构完成专业化升级且获得高速发展所必须的资金支持，市场将涌现出多家头部寿险中介机构。基于上述乐观的市场环境假设，我们预计，如果专业中介能把握时机，实现21%的高增速，则2025年寿险中介机构的渠道占比有望达到4.7%。

图 2

寿险专业中介未来增速预测两种情景

寿险专业中介总保费GWP¹，
10亿人民币，%



1.包括专业保险经纪公司、专业保险代理公司

资料来源：保险统计年鉴；麦肯锡分析

一 **保守情景**：中介机构在现有模式下保持相对稳定的发展速度，未来该增速伴随着保险行业整体回稳及行业竞争格局调整而放缓，但仍将略高于寿险市场整体增速，预计复合增速约为13%。在该假设前提下，我们预计到2025年保险中介渠道占比将达到3.3%。

从保险中介机构的市场竞争格局来看，目前整体中介市场相对分散，尚未形成明显的头部效应。其中，全国性保险中介集团仅5家，尚不足保险市场总份额的20%。在寿险领域，大量中小中介机构区域性强、专业性不足。未来随着监管对行业的正规化引导，**行业或将迎来整合机会，行业集中度或有提升**，而行业整合背后的驱动因素主要来自监管及竞争：

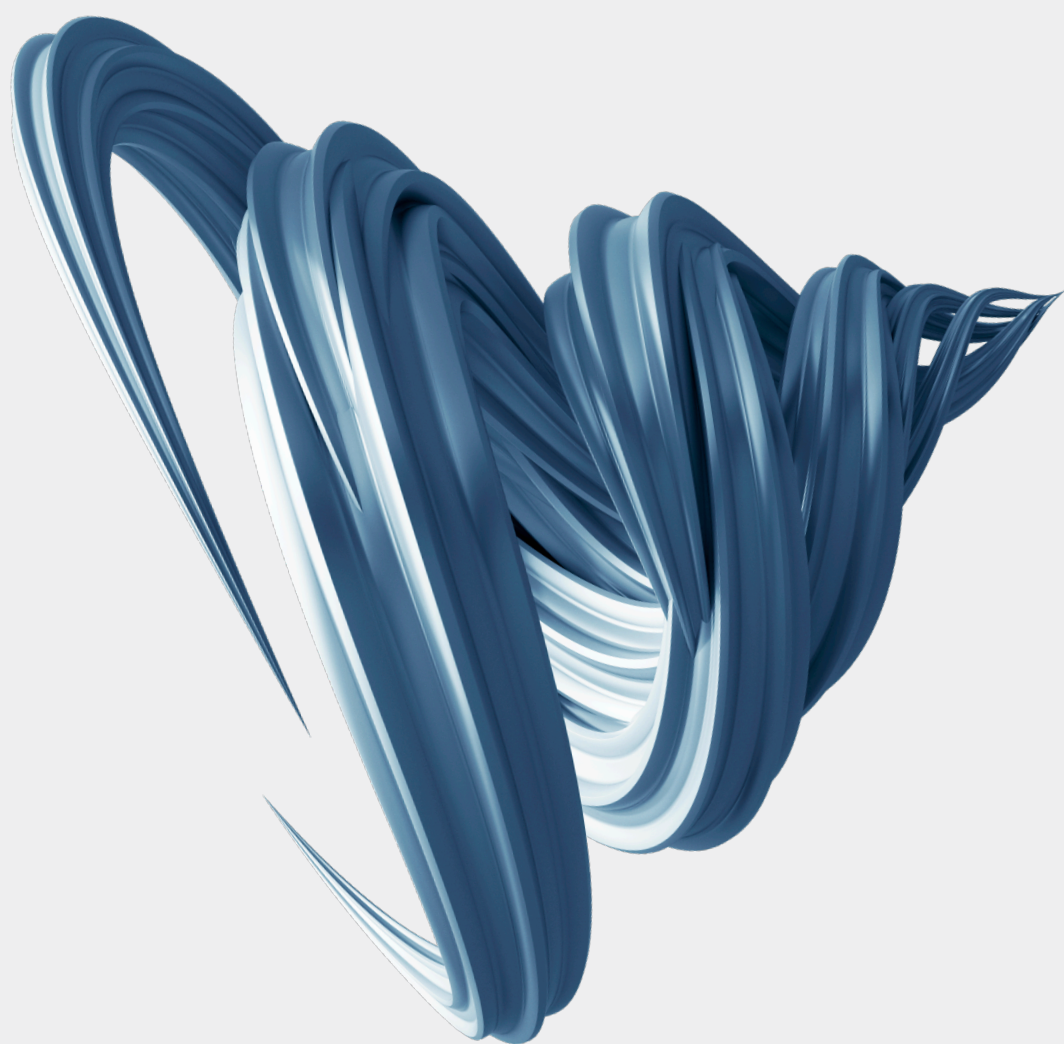
一 **监管驱动**：监管推动行业规范化发展，随着行业准入门槛提高及监管趋严，部分小企业面临被淘汰或被大型中介收购的风险。近年，银保监会出台了《规范营销体制》和《保险代理人监管规定》等一系列政策，以提升代理人队伍的品质。其中2022年4月15日发布的《人身保险销售行为管理办法（征求意见稿）》，进一步显示出监管部门推动行业高质量转型以及保护消费者权益的决心。意见稿通过产品分类、人员分级的方式减少误导销售，强调以客需为出发点进行保险产品销售的重要性。其中，意见稿第二十五条佣金管理部分，将保险公司给付中介机构的费用也纳入到管理范围，要求保险公司面对各类中介机构和个人，在佣金支付方面，遵循“佣金占总保费的比例以所售产品定价

时的附加费用率为上限”。随着该政策的逐步落实，针对同类型保险产品，今后保险中介机构会越来越难以获得显著高于其他渠道的佣金。这样的政策导向体现了监管部门治理当前销售乱象的决心，对于引导行业高质量发展、重塑消费者信心非常必要。可以预见，在高质量转型趋势下，未来会有一部分业务模式或效率落后的保险中介机构被淘汰或整合。

为保持盈利性，面向未来的保险中介机构应着眼“提质增效”。“提质”意味着进一步强化以客需为中心，聚焦更加复杂的保险产品与保险或财富管理解决方案。可同时为客户和保险公司创造真正价值的中介机构不会仅仅瞄准佣金率上限，因为它们一方面可向客户收取咨询顾问费，另一方面可在与保险公司共同开发产品过程中获得议价权。短期内“增效”更多意味着修炼内功，如通过加强数字化投入以降低培训和后台管理成本；中长期来看，在积攒了足够能力之后，保险中介机构可以摆脱“小而美”的业务模式桎梏，在优势领域打造“大而精”的规模效益。

一 **竞争驱动**：市场竞争推动中介专业化，大机构在品牌、资金、人才、中后台实力等方面具备竞争优势，更能吸引专业人才、提供良好服务，从而在竞争中胜出并获得更大市场份额。

综上所述，在以客户需求为本的财富管理市场蓬勃发展，以及保险行业“产销分离”的可能性下，保险中介市场如果能抓住时机、砥砺前行，中国市场在2C端寿险领域有望诞生世界级的中介机构。



第二章

补足短板，乘势而上

专注寿险业务的中介机构与居民大财富主题最相关，最有可能捕捉大财富蓬勃发展的市场机会，所以是本报告分析的重点。相较保险行业其他玩家，寿险中介机构天然更贴近第三方财富管理公司，领先寿险中介机构具有定位高端客群、向财富管理转型的潜力。

在本系列第一篇文章《风口已至，寿险行业机遇与挑战并存》中，我们提出制胜大财富管理赛道的四大要素：掌握用户触点、提供多样性解决方案、具备综合服务能力以及打造兼具公信力和美誉度的行业形象。相比其他玩家，**寿险中介机构在大财富管理赛道具有四大得天独厚的优势：第三方独立性、高端客户资源、产品组合优势以及线下队伍基础**（见图3）。

图 3

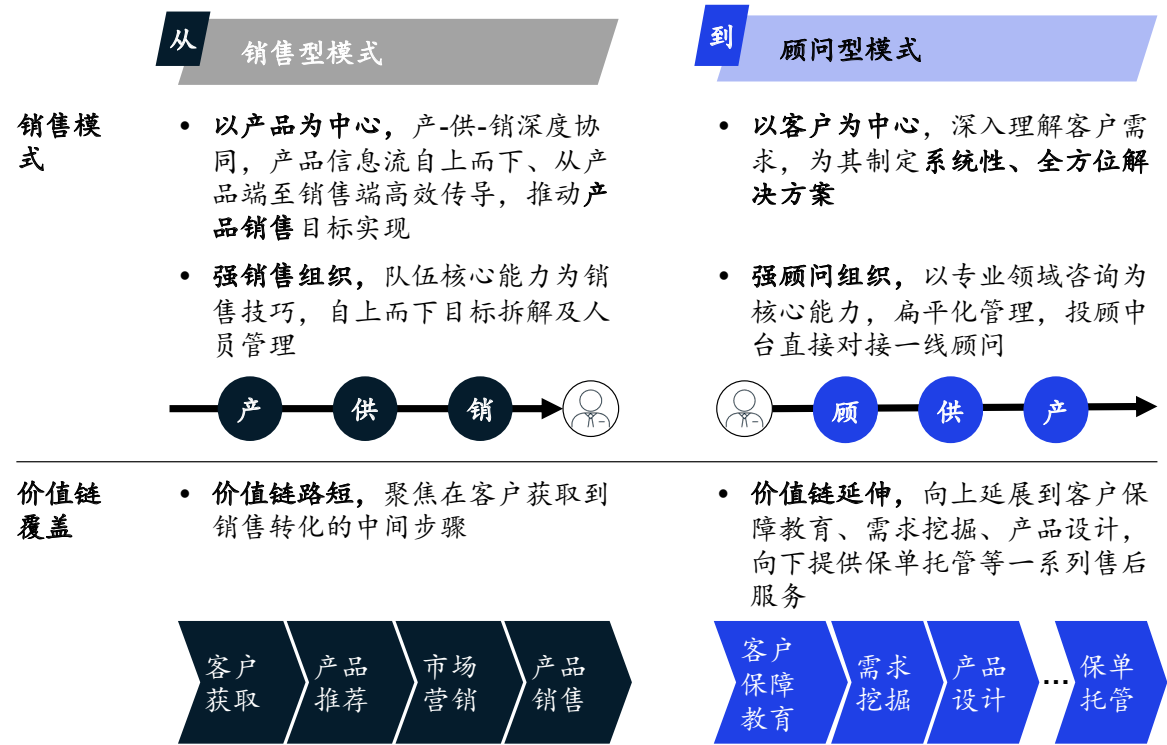
寿险专业中介进军大财富管理赛道的四大优势



图 4

寿险专业中介从销售型向顾问型转型

示意性



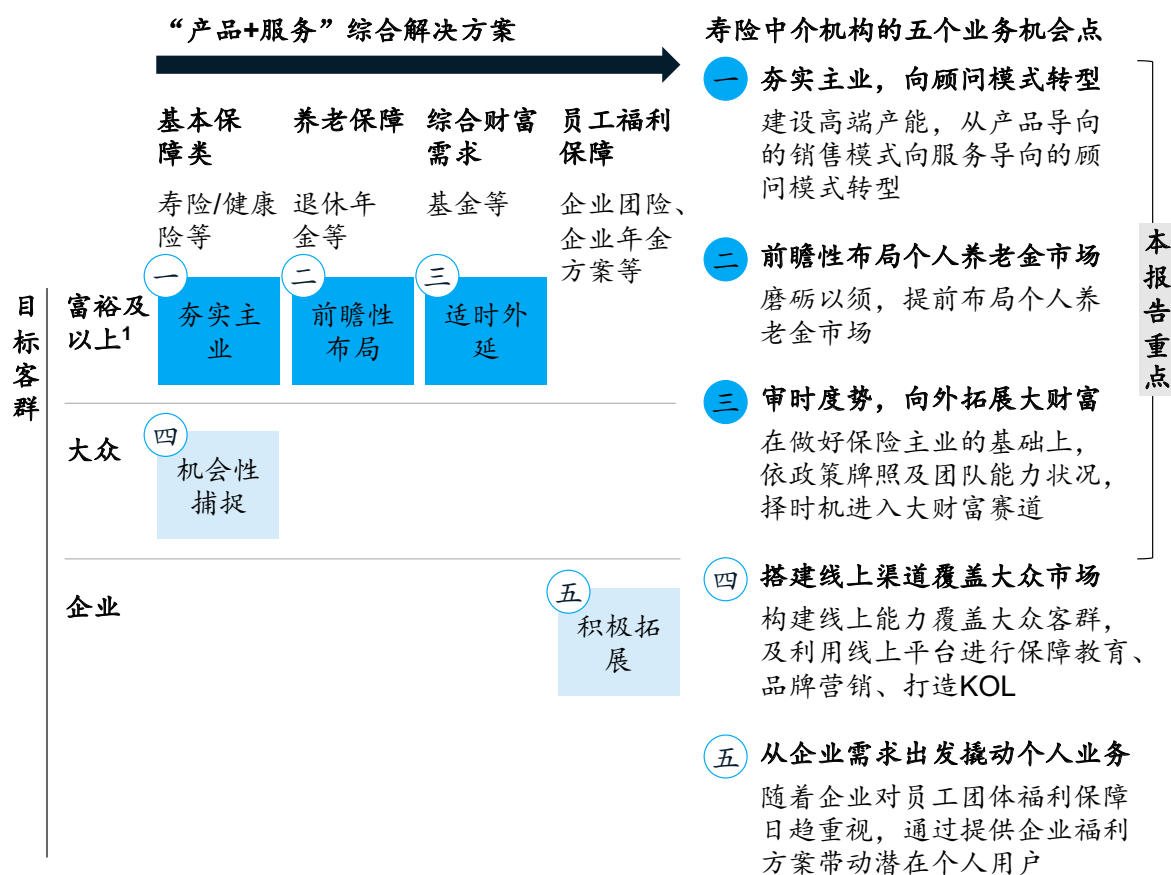
资料来源：专家访谈；团队分析

在大财富管理市场风口下，寿险中介如何重塑自身价值？过去寿险中介机构在业务模式及关系定位上都更接近传统代理销售，以产品销售而非用户需求为导向，并未发挥经纪业务客观、中立的专业服务本质。未来，中介机构应当持续升级，从销售型模式向顾问型模式转型，充分发挥中介机构自身优势，接受顾客委托、站在客户利益上配置产品及提供咨询服务（见图4）。

在转型过程中，我们认为中介机构可以从保险保障出发，沿着解决方案和目标客群两个维度拓展。具体而言，横向，从个人用户的定制化解决方案延伸到针对企业的整合解决方案；纵向，从C端高净值及大众个人用户延伸到B端企业用户。为了帮助中介机构有效实现上述转型，我们识别出了五大业务机会点（见图5）：

图 5

寿险专业中介五个业务发展机会点



1. 富裕及以上客群的个人金融资产 >25万美元

一、夯实主业，从销售向顾问转型

离开人才的保驾护航，任何转型都很难成功。因此保险中介机构当务之急是提升员工队伍的保险专业化能力，推进保险经纪人向职业化转型。市场中已有一些领先玩家在

做这方面的探索尝试，它们聚焦高净值用户保障类需求，提供定制化保险配置方案。在夯实主业的基础下，寿险中介可从渠道、产品和服务三箭齐发启动专业化改革：

1. **升级销售团队，建设高端产能：**相较于保险公司庞大的代理人队伍，寿险中介机构历史遗留问题较少，转型阻力较小。中介机构可利用突破性制度创新，比如更灵活的激励机制，吸引高端人才加入，从而打造精英化、职业化经纪人团队，解决中高端客户群供需错配问题。例如，某国内领先经代公司利用股权激励绩优人员，并通过成立内部家族式事务所，通过以事务所为单位的小股权激励机制，弱化传统代理人团队“血缘制”下的先来者红利，以吸引更多优秀人才加入，在新激励举措推动下，经纪人留存率达到60%-70%，远高于传统代理人团队。
2. **借力渠道伙伴，获取高客资源：**中介机构可基于自身在保障类产品方面的配置能力，与拥有优质客户资源的机构合作，共同开发高净值客户的保险产品需求。国内某专注寿险的经代机构通过与多家领先股份制银行的私人银行中心建立合作关系，借助私人银行的客户资源，辅助银行端客户经理共同开发高净值客户，在保险专业性上发挥补足优势，开创了寿险中介机构参与银保合作的实践案例。
3. **提升配置能力，定制解决方案：**开放的产品货架为寿险中介机构带来产品组合配置优势，寿险中介应围绕客户全生命周期不同阶段的资金用途、基于长期导向的资

产配置能力，为客户提供定制化保险产品解决方案。当前寿险中介玩家这方面能力仍有待提高。借鉴美国某领先保险经纪公司的经验，中介机构可根据客户未来现金流状况及长期财富需求，提供相应的退休计划、长期护理等一系列解决方案。从菜单式产品组合起步，逐步打造定制化能力。

4. **拓展综合服务，建立客户黏性：**寿险中介可基于中高端客户需求，与外部机构合作打造健康管理、养老地产、留学规划、资产传承等多种主题下的服务体系；发挥寿险中介的“保单管理”优势，为客户家庭的保单提供统筹管理、保险检视等服务，为中高净值客群提供“管家式”综合服务，以建立客户信任。国内某领先保险经纪公司，打造了保单账户管理标杆服务，此服务不是简单的保单整理，而是尝试打通从保单咨询到理赔的整个保险服务流程。该经纪公司分析了市面上几万款保险产品的数据，服务顾问可对客户家庭进行精准保障分析及风险诊断，然后结合客户家庭人口结构、收支状况、资产负债等要素建立不同的风险模型，对接家庭现有保险责任，识别潜在风险敞口并智能推荐精准的家庭风险解决方案。当风险触发时经纪公司可及时对应保单责任，协助客户进行后续理赔。

二、前瞻性布局个人养老金市场

伴随多层次养老保障体系建设要求的提出，中国商业养老金市场机会涌现，未来中国个人养老市场前景广阔。放眼美国市场（见图6），第三支柱个人年金占养老金市场规模的32%，并在过去几十年保持着约10%的复合增速。从个人养老金账户的管理机构来看，与保险经纪公司最接近的独立金融计划公司占据了超过20%的市场份额，仅次于全服务经纪商。大型保险中介集团主要服务于

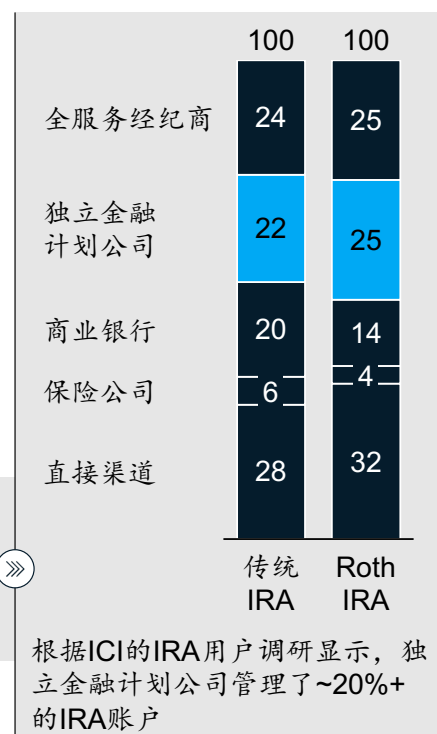
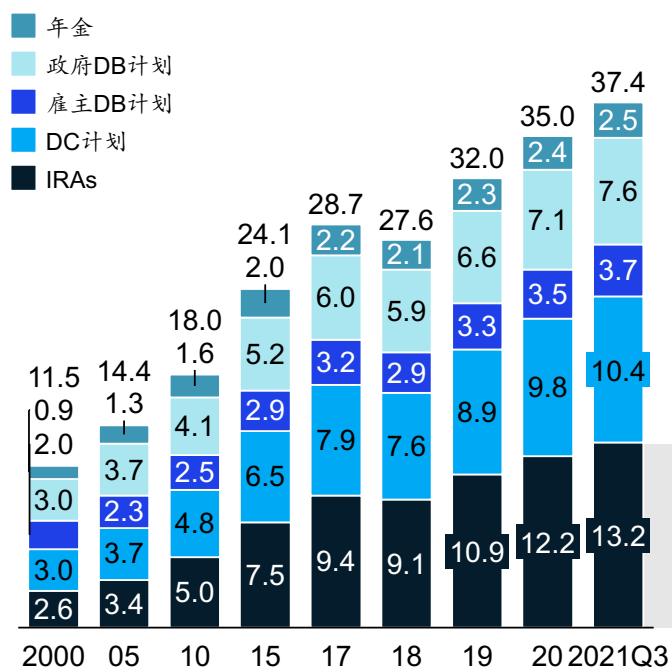
第二支柱雇主养老金计划，为企业员工提供定制化养老金固定收入计划（DB）和固定缴款计划（DC）方案，而中小保险经纪公司则积极参与第三支柱个人养老金账户咨询业务。放眼中国未来的个人养老金市场，保险中介机构在业务模式上近似于美国的独立金融计划公司，应当抓住70后、80后中国第一代中产阶级对养老生活的高品质期望，在个人养老金需求爆发前进行前瞻性布局。

图 6

美国养老金市场规模及IRA账户管理机构分布

美国养老金规模
万亿美元

IRA账户管理机构分布
%



资料来源：ICI；麦肯锡分析

三、向外寻求拓展，迈入大财富赛道

专注寿险业务的寿险中介机构在完成保险主业专业化升级的同时，还应积极拓展大财富管理赛道，争取赢得客户整体资产配置主动权。我们认为，这对于部分能力素质强、客户基础好的寿险中介机构尤其重要。它们应在夯实保险经纪业务的基础上，适时向外拓展大财富管理赛道。

向外看，在欧美等发达市场，不少寿险中介机构已完成从保险主业向综合财富管理公司的转型。以北美市场为例，拥有美国注册投资顾问（RIA）牌照的公司达到1.5万家，财富管理机构在品牌区域性、团队资质及能力方面要求较高，保险经纪公司通常以收购当地RIA主体的方式进入大财富赛道。某全球排名前20的保险经纪公司，通过收购上百家小型精品财富管理公司形成网络效应，利用大公司在产品及技术上的优势赋能被收购公司，从寿险、年金等保障类需求出发，延伸至综合大财富管理业务，覆盖保险经纪业务、财务规划咨询、金融产品销售及资产管理业务。该保险经纪公司通过主动进军大财富管理赛道，一方面可以通过为存量客户提供交叉服务，提升客户依存度及黏性；另一方面“以攻为守”，有效应对财富管理

公司反向拓展保险经代业务引发的存量客户流失。在其2012年公开披露的业绩中，财富管理类相关收入在整体收入的占比已超过20%。

向内看，寿险中介机构进军大财富管理市场时，可以借鉴国内第三方财富管理机构的成功要素。我们以国内某领先第三方财富管理机构为例，其核心成功要素包括：出色的产品创设和筛选能力、优秀的客户服务能力、聚焦高净值客户、重视人才和组织投入以及数字化赋能。这些都值得寿险中介机构借鉴，从而打造出自身的核心竞争力（见图7）。

当然，由于中介公司与第三方财富管理机构的起点不同，且双方产品端能力存在差异，寿险中介机构转型第三方财富管理时，应突出自身强大的大类资产配置能力以及保险特色的渠道优势，从而与客户建立长期陪伴的信任关系。

本文聚焦上述三大机会点，后两点内容，即搭建线上渠道覆盖大众市场、从企业需求出发撬动个人业务非本文重点，不进一步展开讨论。

图 7

某市场领先第三方财富管理机构成功要素





结语

海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。在大财富管理市场蓬勃发展之际，保险专业中介机构如能抓住时机、积极转型布局，则未来可期。领先寿险中介机构应重点建设高端产能，打造能够服务中高净值客户的专业化、高素质经纪人队伍，从产品中心的销售模式向以客户为中心的顾问模式转型，夯实保险保

障类资产配置的基本盘。在此基础上，中介机构可根据养老金市场发展状况、大财富市场监管环境以及自身高素质队伍及能力建设情况，择机而动、拓宽赛道，提升对客户整体资产配置权的掌控力，从而在与各类市场玩家的博弈中最终胜出！



关于麦肯锡中国区金融咨询业务

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国领先的银行、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多个领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均在该领域拥有深厚的行业经验。与此同时，麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问、研究人员及分析人员共同构成了庞大的资源体系，为我们中国本土的客户充分的支持与服务。

麦肯锡在财富管理领域拥有丰富的经验，全球规模排名前10名的财富管理和私人银行机构均是麦肯锡的长期战略客户。在大中华区，麦肯锡协助各类型金融机构，包括商业银行、券商、资管、信托、保险、第三方财富机构等，设计财富管理战略，并推进战略举措实施落地等。麦肯锡为财富管理和私人银行机构提供九大领域的端到端解决方案，涵盖整体战略与商业模式设计、全球化战略设计、并购战略设计、成本与利润结构优化、业务规模扩张战略设计、数字化战略设计、客户体验提升、数字化平台建设以及协同机制设计等。

总编

倪以理是麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡中国区总裁，常驻香港分公司；

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡中国区金融咨询业务负责人，常驻香港分公司；

Brad Mendelson是麦肯锡全球资深董事合伙人兼麦肯锡亚洲保险咨询业务负责人，常驻香港分公司。

作者

吴晓薇是麦肯锡全球董事合伙人兼麦肯锡中国区保险咨询业务负责人，常驻北京分公司；

毕强是麦肯锡资深行业专家，常驻北京分公司；

晏超是麦肯锡全球副董事合伙人，常驻上海分公司；

曾文静是麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司；

邵奇是麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司；

李孟哲是麦肯锡项目经理，常驻上海分公司；

刘明华是麦肯锡项目经理，常驻深圳分公司；

刘丝雨是麦肯锡咨询顾问，常驻北京分公司；

周文雯是麦肯锡咨询顾问，常驻上海分公司。

特别感谢：盛海诺、韩晓晗、王逸敏

中文编辑：鲁志娟

麦肯锡公司2022年版权所有。

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球领先的管理咨询公司，1926年创立以来，始终致力于为企业和公共机构提供有关战略、组织、运营和技术方面的咨询，足迹遍布全球60多个国家和地区的130多座城市。麦肯锡在中国一直致力于帮助本土领先企业改善管理能力和提升全球竞争力，并为寻求在本地区扩大业务的跨国企业提供咨询，同时也积极参与公共政策咨询和公共事业建设。目前中国区设有北京、上海、深圳、香港、台北等五家分公司及成都服务中心，员工共计70余名合伙人，600余名咨询顾问以及300余名专业支持人员。

上海

麦肯锡上海分公司

上海市湖滨路168号

企业天地3号楼21楼

邮编: 200021

电话: (86-21) 6385-8888

传真: (86-21) 6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司

北京市朝阳区光华路1号

嘉里中心南楼19楼

邮编: 100020

电话: (86-10) 6561-3366

传真: (86-10) 8529-8038

香港

麦肯锡香港分公司

香港中环花园道3号

中国工商银行大厦40楼

电话: (852) 2868-1188

传真: (852) 2845-9985

台北

麦肯锡台北分公司

台北市信义路五段七号47楼110

电话: (886-2) 8758-6700

传真: (886-2) 8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司

深圳市福田区中心四路

嘉里建设广场第三座13楼26室

邮编: 518000

电话: (86-755) 33973300



第三篇：守正出奇，保险中介机构发展战略
2022年5月

麦肯锡公司版权所有 ©
麦肯锡中国新媒体中心设计

[McKinsey.com.cn](https://www.mckinsey.com.cn)