

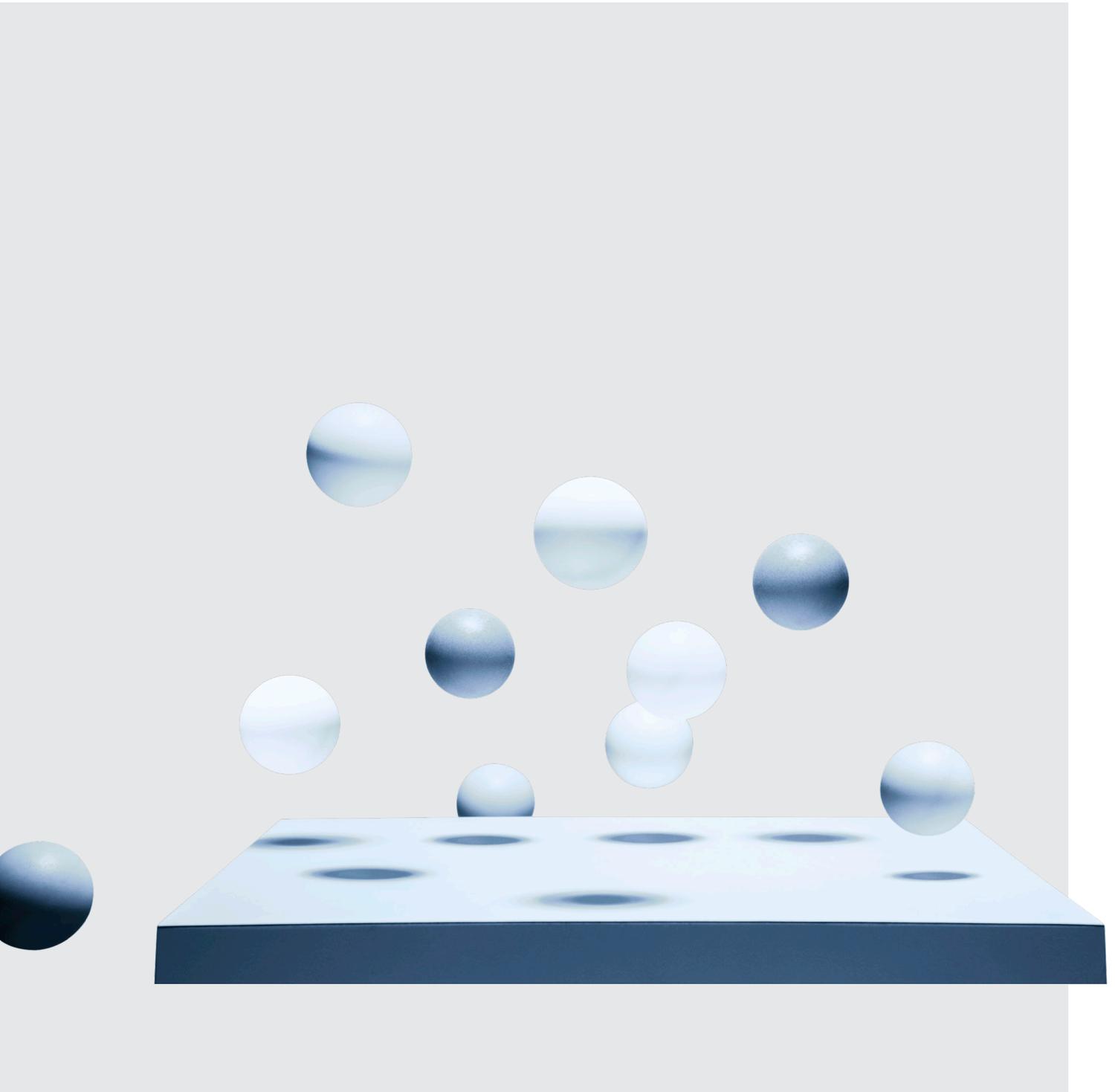


“大财富管理风口下,探索寿险行业制胜战略”系列报告

第四篇： 升级创新，互联网保 险发展战略

目录

- 3 前言
- 5 第一章 前景广阔，坚持长期主义
- 9 第二章 突破瓶颈，推进商业模式创新升级
 - 一、线上流量平台
 - 二、互联网经代公司
- 15 结语



前言

大财富管理风口已至，机遇与挑战并存。随着国内居民财富总量持续增长，人们对财富保值增值的需求不断提升，大财富管理赛道正式开启，为包括寿险行业在内的各类金融机构带来新机遇。在财富管理市场蓬勃发展的大背景下，各大金融机构和牌照主体纷纷布局该领域，积极争夺居民财富的资产配置权，寻求在客户入口掌控权以及影响个人金融资产流向的资产配置权上进一步突破。

业务模式升级，打造“互联网×保险”。互联网保险在监管机构的正面引导下，正朝着正本清源的方向不断发展，并逐渐出现代际交替。与此同时，客户对互联网保险的需求却有增无减。因此，对于秉持长期主义发展理念的互联网保险公司而言，该赛道未来仍充满各种机遇。我们认为，要想在未来脱颖而出，互联网保险公司应双管齐下，同时制胜

“互联网运营”与“保险销售”两方面，即在做大流量的基础上，为客户提供全渠道、有温度的服务。同时，互联网保险机构也应主动适应新监管环境，优化自身商业模式。

基于麦肯锡对国内外保险和大财富管理市场的深入研究与实战经验，我们将通过4篇文章系统探讨各类寿险主体在大财富管理风口下的不同战略发展方向。第一篇为概论，总览寿险行业整体发展情况；其余三篇分论将聚焦传统寿险公司、保险中介机构以及互联网保险这三类主体，深入讨论其各自发展趋势与破局思路。本文为该系列的最后一篇，重点聚焦以线上流量平台和互联网经纪公司为代表的互联网保险，深入探讨其如何升级现有业务模式、探索新商业模式，从而战略性布局大财富管理赛道。

过去**10**年，

互联网保险行业在监管正面引导下，经历了
从无序扩张到有序发展的变迁。



第一章 前景广阔，坚持长期 主义

过去10年，互联网保险行业在监管正面引导下，经历了从无序扩张到有序发展的变迁。最近三年，行业开始进入平缓发展阶段。目前，国内互联网保险保费规模约为2910亿人民币，渠道渗透率为5.5%。其中，互联网寿险保费规模为2100亿，渠道渗透率为5.4%¹。随着监管政策不断发展，我国互联网保险行业自2011年以来共经历了迅速扩张、监管治理、良性发展三个阶段。在互联网保险发展初期（2011-2015年），监管框架尚不完善，此时行业处于无门槛、无规则、无监管等无序竞争阶段，众多保险和互联网玩家争相入局，带动互联网保费规模以年均189%¹的增速迅猛增长。2015年起，随着《互联网保险监管暂行办法》等法规出台，监管机构明确了互联网保险商业本质，开始强调持牌经营，并统一了线上线下监管标准。随着监管政策进一步加强，部分

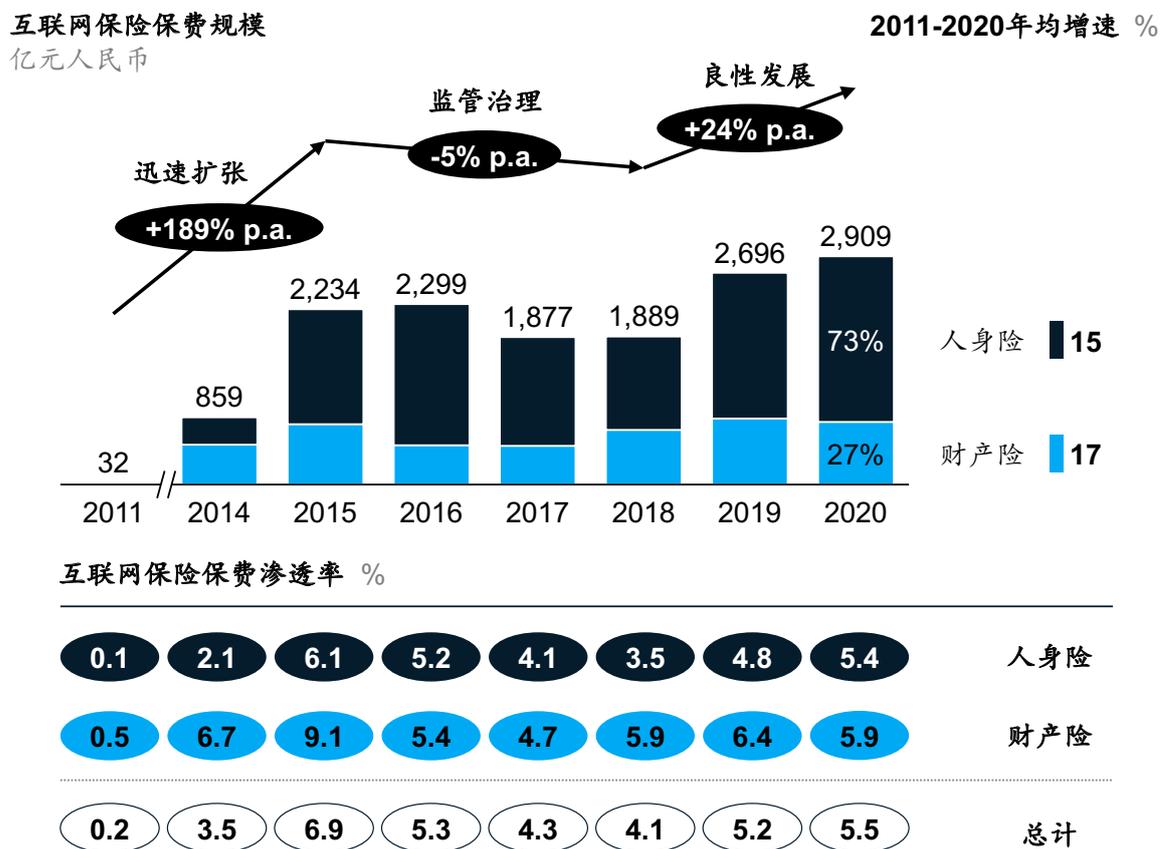
中小型保险公司和未取得牌照的互联网机构暂停了互联网保险销售。2015-2018年，互联网保险保费规模出现年均5%的跌幅¹。2018年，在监管政策出台三年后，互联网保险市场出现拐点，重回昔日增长轨道。随着需求端逐渐呈现明显线上化趋势，互联网保险行业迅速扭转颓势，在2018-2020年间保持了年均24%¹的稳健增长（见图1）。

从2020年起，监管机构动作频繁，互联网保险监管环境进一步完善。这对行业长期发展是一大利好，为坚持长期主义、维持行业良性有序发展的互联网险企提供了发展壮大政策保障，但预计短期内行业规模有可能持续收缩。2021年，监管部门进一步规范了互联网险企的机构资质、上架产品、宣传内容等。2021年2月，我国开始实施《互联网

¹ 中国保险行业协会

图 1

互联网保险市场概况



资料来源：银保监会；中国保险行业协会

保险监管办法》(即“13号令”);同年8月,银保监会向保险机构等下发《关于开展互联网保险乱象专项整治工作的通知》;10月,针对人身险推出《关于进一步规范保险机构互联网人身保险业务有关事项的通知》(以下简称“寿险新规”),明确了互联网人身险业务经营条件并实行专属管理,有效强化了对消费者的保护。

2022年1月“寿险新规”正式施行,对互联网保险产品类型、销售主体资质等方面提出更严格要求。在“寿险新规”下,分红险、万能险及投连险等投资理财型产品均不合规,预计业内65%的互联网产品将被下架²;此外,“寿险新规”还要求分期缴费金额必须一致,首月0元等产品需要全部下架。同时,“寿险新规”还加强了对互联网人身险业务资质的审核,从偿付能力、风险评级、治理能

² 《经济参考报》

力、合规记录等维度对机构进行严格监管，预计未来仅有20家机构可以全面开展五大产品类别下的所有业务。

虽然监管日渐趋严，但互联网保险对打造共同富裕、将保险业务覆盖到更广泛的大众客层，为其提供普通人买得起的保险方面，都扮演着不可或缺的重要角色。

长期来看，随着年轻一代互联网原住民群体逐渐成为消费主力，互联网保险赛道的发展空间依然巨大。相比全体消费人群，90后对传统代理人的偏好明显降低(90后为44%，全人群62%)，对保险公司官网(90后54%，全人群49%)、第三方互联网平台(90后40%，全人群35%)的偏好更高³(见图2)。

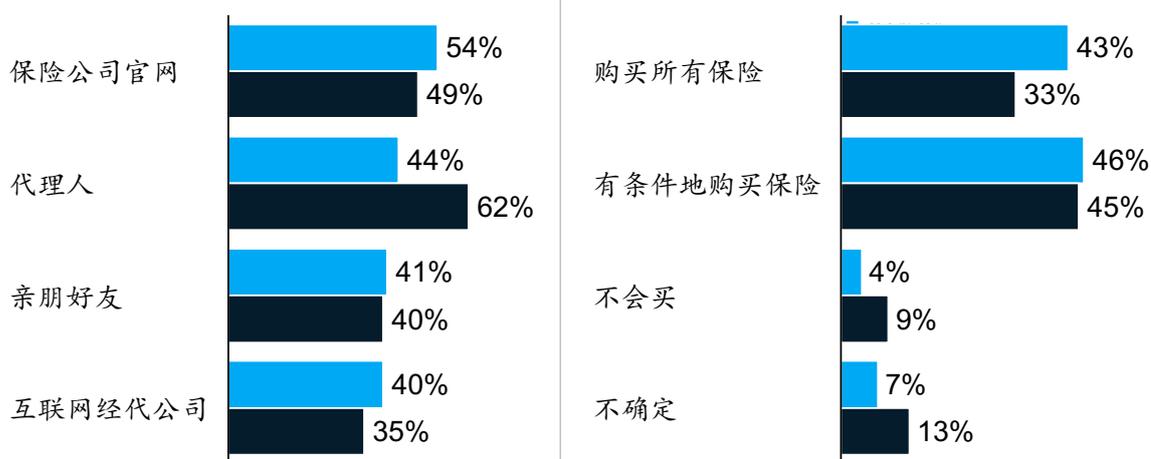
图2

互联网保险用户调研

90后
全人群

(多选) 在购买保险产品时，会通过哪些渠道收集信息以方便决策？

(单选) 您愿意在线购买保险产品吗？



1. 数据引用自微保、腾讯联合发布的《2018年互联网保险用户调研报告》，调查形式为随机在线问卷，N=20000+
2. 例如：终身长期事故、长期医疗等

资料来源：微保、腾讯联合发布的《2018年互联网保险用户调研报告》

综上所述，虽然短期内互联网保险市场收入受监管影响出现一定程度下滑，但随着市场

有序发展、年轻客群需求崛起，坚持长期主义的玩家有望在未来脱颖而出。

³ 微保、腾讯联合发布的《2018年互联网保险用户调研报告》



第二章

突破瓶颈，推进商业模式创新升级

目前，互联网保险行业面临着产品供给受限、流量费用攀升、“全渠道”模式尚未能有效刺激流量转化等困境，这些都进一步加剧了玩家在单客盈利上的挑战。

— **产品供给受限**：在寿险新规下，绝大部分互联网保险公司无法开展具有理财投资性质的保险业务，部分百万医疗险产品也受到限制。

— **流量费用攀升**：对大部分互联网保险公司而言，超过一半的流量都来自外部购买，而外部平台流量成本却一路攀升。此外，寿险新规杜绝采用“首月0元”等具有诱导性的宣传方式，进一步加大险企流量获取难度。

— **“全渠道”仍在探索阶段，尚未明显提升流量转化**：互联网保险公司主要依赖线上渠道销售，缺少与用户面对面的线下沟通，因此整体转化效率偏低。

目前，已有部分玩家在探索“全渠道”销售模式，但尚未能产生批量流量转化。

基于行业面临的困境，我们从商业模式等多方面进行深入分析与探究，认为打造“互联网×保险”商业模式可以作为破局思路。未来，互联网保险公司需要在“互联网运营”和“保险销售”两方面发力，涅槃成为寿险市场的又一中坚力量。

— **互联网运营**：互联网平台是平台经济的代表，其主要价值在于连接，包括匹配市场供需，连接多个主体或产业。为了强化平台的连接价值，未来互联网平台将主要有两种模式，一种是基于规模优化匹配效率的“平台型”，另一种则是基于精准匹配需求场景的“垂直型”。这两种类型并不互斥，“平台型”玩家可以聚焦于打造特定

垂直型场景，而“垂直型”玩家也可通过细分场景，积累流量优势。

- 一 **保险销售**：保险销售需要精准识别客户需求 (Identify)、对客户进行引导 (Cultivate)，并最终完成客户转化 (Convert)。未来，优秀互联网保险平台将提供全渠道、有温度的保险销售服务。这意味着保险销售过程既可以通过数字化流程提升效率，又包含线下销售人员有温度的服务。

除了践行“互联网x保险”模式，互联网保险公司还可针对传统保险销售业务进行商业模式创新，通过对外赋能实现技术变现（见图3）。

针对互联网保险赛道两类核心玩家：一类是以互联网巨头为代表的线上流量平台，另一类则是垂直互联网经代公司，考虑到其禀赋与挑战各不相同，我们为两类玩家提供了各有侧重的战略发展方向。

图 3

“互联网 x 保险”的战略思考框架



一、线上流量平台

线上流量平台在互联网运营方面具有得天独厚优势，它们不仅坐拥大规模流量，也积极打造各类场景，并在场景中嵌入产品销售。但具体到保险销售环节，其更多是根据交易数据对流量做出运营调整。

“去流量化”将是未来线上流量平台玩家的胜负手。优异客户体验不止于流量运营，线上流量平台需要更专注于客户深度经营，积极探索线上线下融合的保险销售流程，致力于为客户提供有温度的服务，将流量有效转化为长期保险甚至财富管理客户（见图4）。

图 4

线上流量平台未来战略方向



与此同时，线上流量平台具备开展财富管理业务的优势，因此当下亟需调整自身，以更好适应新监管环境下的合规要求。相比互联网保险经代公司，线上流量平台往往肩负着更大平台责任和监管压力。以某领先综合金融平台为例，其通过自有和控股方式在银行、信托、第三方支付、基金、券商、个人征信等多个版块取得金融牌照（见图5），业

务布局多点开花、同时推进。因此，线上流量平台应确保各子版块业务合规性，根据监管要求成立金融控股公司架构，同时对各板块业务进行风险隔离。在此架构下，未来线上流量平台在面向客户时可以为消费者提供一站式的便利服务；但在中后台需要严格按照监管要求，确保全面落实监管规定以及业务合规运营。

图 5

线上流量平台牌照梳理

	牌照	A互联 网公司	B互联 网公司	C互联 网公司	D电商 平台	E电商 平台
支付	第三方支付牌照	✓	✓	✓	✓	✓
银行	民营银行牌照	✓	✓			✓
	直销银行牌照			✓	✓	
基金	基金销售牌照	✓	✓	✓	✓	✓
	公募基金牌照		✓			
券商	券商牌照	✓	✓			✓
保险	保险代理牌照	✓	✓		✓	✓
	人身险牌照	✓	✓			
	保险经纪牌照	✓		✓	✓	
	财产险牌照	✓			✓	
消费金融	小额贷款牌照	✓	✓	✓	✓	✓
	网络贷款牌照	✓	✓			
	消费金融牌照	✓	✓	✓		✓
征信	个人征信牌照	✓	✓		✓	

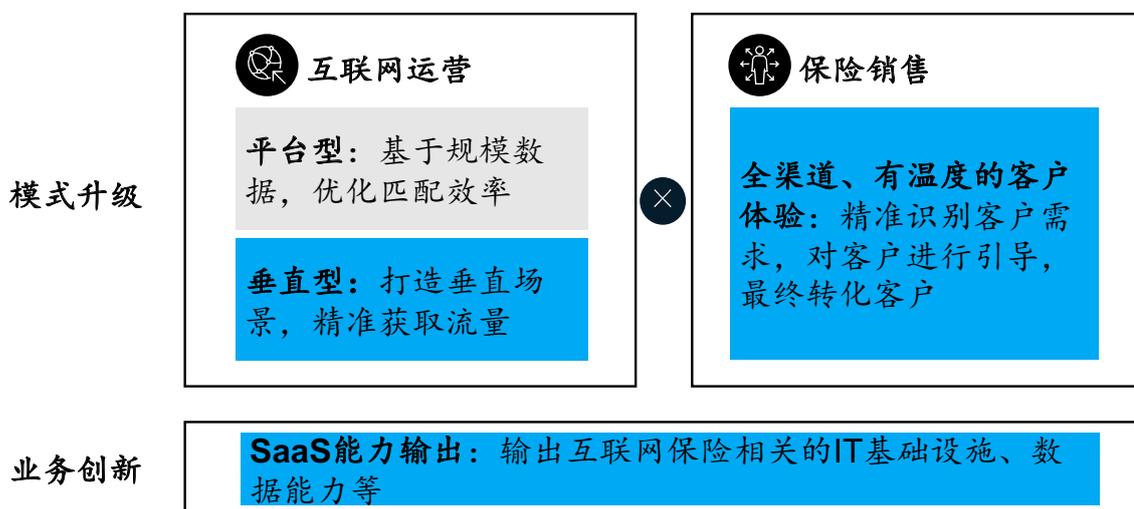
二、互联网经代公司

目前，绝大部分垂直类互联网经代公司在单客盈利模式和规模上均面临巨大挑战。未来，互联网经代公司可通过升级“互联网x

保险”战略打法，探索创新盈利模式，从而在盈利模式和规模上实现突破（见图6）。

图 6

互联网经代公司未来战略方向



通过自建或合作，积极探索“互联网x保险”新模式

— **拓展新场景，直接促成销售：**通过建立健康、母婴、医疗、养老等多种线上场景，互联网经代公司即可以高黏性健康服务吸引客户留存和转化，并借助如客户健康状况等大数据优化自身产品和风控能力。除了在场景中销售保障类产品，未来还可以嵌套更多元化的财富管理类产品。

以某互联网健康险公司为例，其通过打造线上买药场景，并围绕患者支付这一核心痛点，提供了包括医疗险、金融分期等契合场景的服务方案。该平台还与药企、

药房和金融机构合作，推出药品福利、高值医药分期、疗效保险等创新业务，通过场景中深挖客户痛点并提供解决方案，获得高黏性的客户流量。

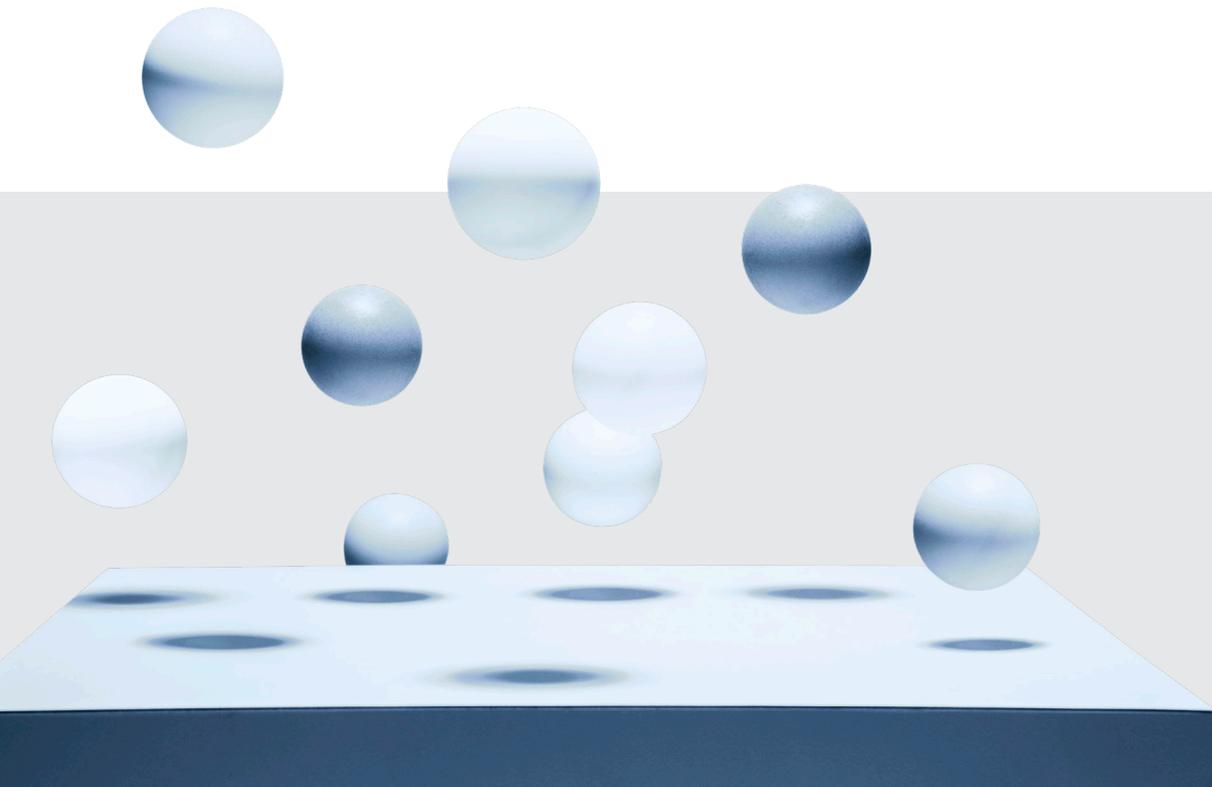
— **强化线上线下融合：**互联网经代公司可加大线下服务覆盖范围，并通过科技赋能融合线上线下服务体系，打造“线上教育+线下服务”相结合的客户体验，以加深单个用户经营（如客户二次开发、转介绍、家庭单等）。此外，互联网经代公司也可以考虑通过与传统寿险公司、传统保险经代公司合作，打造线上线下融合的新模式。

打造SaaS，输出技术能力

互联网经代公司可以将平台保单管理、需求分析等功能模块打包输出给个人或者企业，以SaaS服务模式实现技术变现，寻求业务增长第二曲线。

以国内某头部互联网经代平台为例，其打造的SaaS平台主动向自媒体、保险和金融等

机构输出技术能力，对接平台商品和服务资源，例如定制商品库、线上运营和推广服务、快速理赔服务等，方便前端企业客户推广和销售产品。此外，该平台还向企业客户打造基于场景销售保险产品的解决方案，针对细分市场提供便捷在线投保服务，并为企业提供事前、事中、事后全流程风险管理。

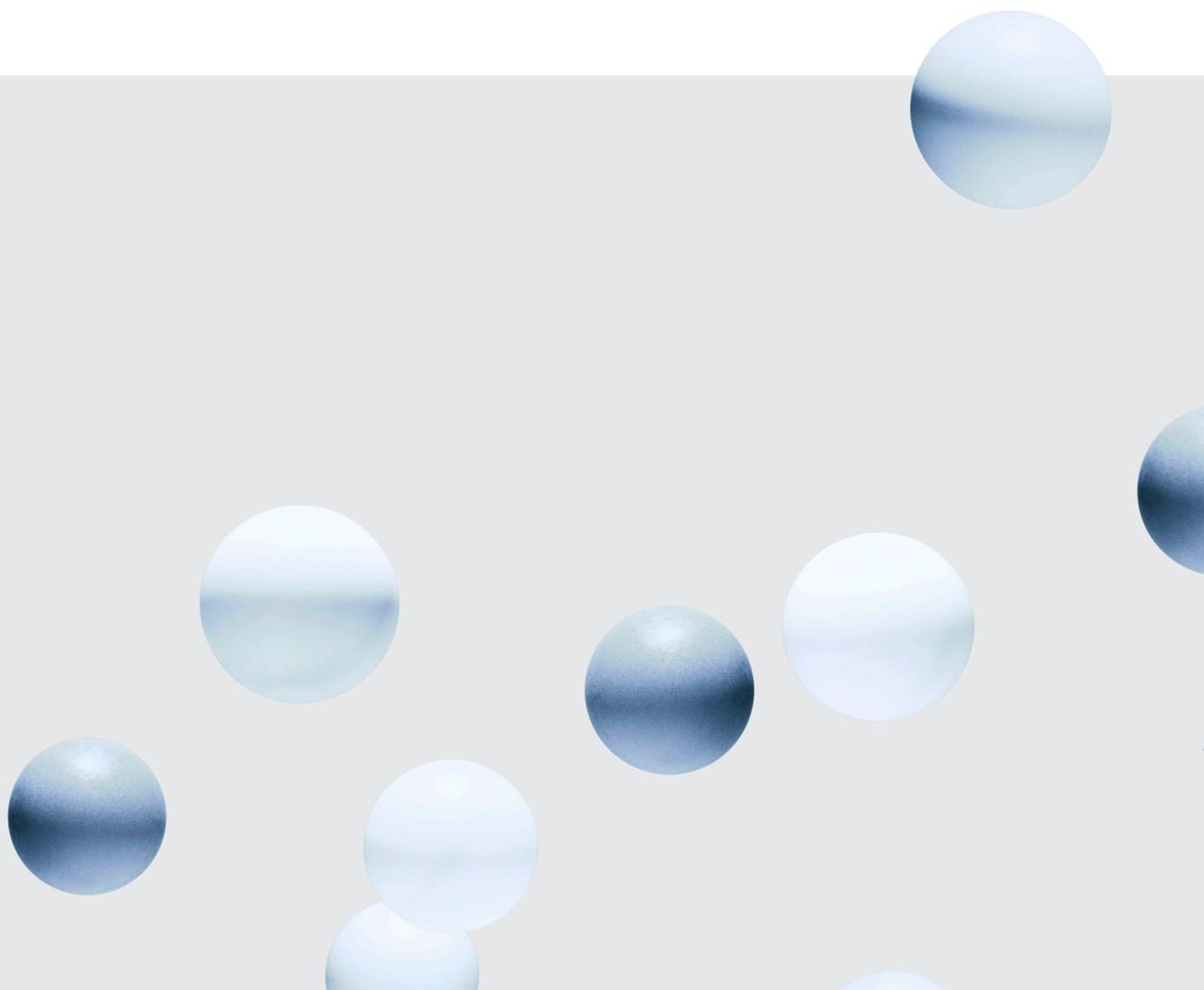


结语

目前，国内互联网保险赛道虽充满挑战，但前景依然光明。互联网保险商要坚持做对的事、难的事，坚持做需要时间积累的事。秉持长期主义，积极探索新运营模式并优化盈利模式，各大互联网保险机构必定可以守得云开见月明。

对线上流量平台而言，当务之急是在公司架构、运营流程、风险管控等多方面主动适应新监管环境，同

时跳出“流量枷锁”，以深度客户经营来承接流量、实现转化。对互联网经代公司而言，则应从“互联网运营”和“保险销售”两方面突破，从场景入手打造黏性互联网流量，再通过全渠道、有温度的销售服务提升转化。此外，互联网经代公司也可以探索输出相关技术能力，以SaaS服务形式变现，寻求业务增长第二曲线。



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提供充分的支持与服务。

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：钟惠馨、吉翔、张蒙、韩晓晗、王逸敏

中文编辑：鲁志娟

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

第四篇：升级创新，互联网保险发展战略

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

