

McKinsey  
& Company

中国保险行业数字化转型系列

# 行稳致远，打造 中国数智化保险 企业制胜策略



2023年1月



# 目录

- 3 前言
- 5 第一章 展望未来, 险企数智化转型势在必行
- 13 第二章 立足当下, 直面险企数智化转型挑战
- 19 第三章 行稳致远, 险企数智化转型制胜策略
- 33 结语



# 前言

展望2030, 保险行业将从事后“评估与服务模式”加速向“可预测、个性化和生态化模式”转变。数据能帮助险企更好了解客户, 进而打造更具有吸引力的产品和服务; 此外数据也能帮助险企显著提升运营效率, 因此险企数智化转型势在必行。

立足当下, 国内险企数字化转型尚处于起步阶段, 需直面业务和技术两方面的挑战。就业务层面而言, 险企往往缺乏基于业务战略的数据治理与应用策略, 以及业务端在数据驱动的

转型中参与度不够。就技术层面而言, 其瓶颈在于缺乏兼具业务知识与技术能力的复合型数据人才。行稳方能致远, 为充分挖掘数据资产的业务价值, 我们建议险企遵循“公司战略导向、业务场景构建、数据治理配套和敏捷方式推进”的原则, 体系化打造数据驱动型保险企业。本文基于麦肯锡的行业实践与研究, 将围绕险企数智化转型的必要性、挑战及解决方案三方面展开论述, 希望为保险企业提供制胜未来的破局思路。





# 第一章 展望未来, 险企数智化 转型势在必行

展望2030, 保险行业将从事后“评估与服务模式”加速向“可预测、个性化和生态化”、甚至是“预估和预防模式”转变。在现有“评估与服务模式”下, 个人提供数据用于评估其自身风险, 保险公司则根据预先测算好的风险偏好与服务水平对个人风险进行选择与定价

等。而未来, 在“可预测、个性化和生态化”模式下, 保险公司需要更多利用第三方数据, 主动和更精细化评估、预判个人风险, 并据此为客户提供个性化、甚至可能随着个人行为变化而动态优化的产品与服务(见图1)。

图1

## 保险行业2030展望



资料来源: Ramnath Balasubramanian; Ari Libarikian 和 Doug McElhaney; 《保险2030-人工智能对未  
来保险业的影响》; 麦肯锡保险咨询业务

制胜未来，险企数智化转型势在必行。数智化转型的终极目标是打造一个业务与科技深度融合、数据驱动的公司级平台，从而打造快速、精准、智能且个性化的客户旅程（见图2）。寿险产品逐渐过渡到以个性化定制为导向的“诊断与预防型”产品，例如连续核保模式

将纳入更多生活方式数据、健康与环境等高频数据，彻底改变传统寿险精算定价与核保的方法。国内领先险企已在线上化、数字化和大数据应用上取得显著成绩，为数智化转型奠定了良好基础，此外国家也在规划和政策层面给予了必要支持。

图2

### 数据驱动的个性化客户旅程

#### 数字化客户旅程





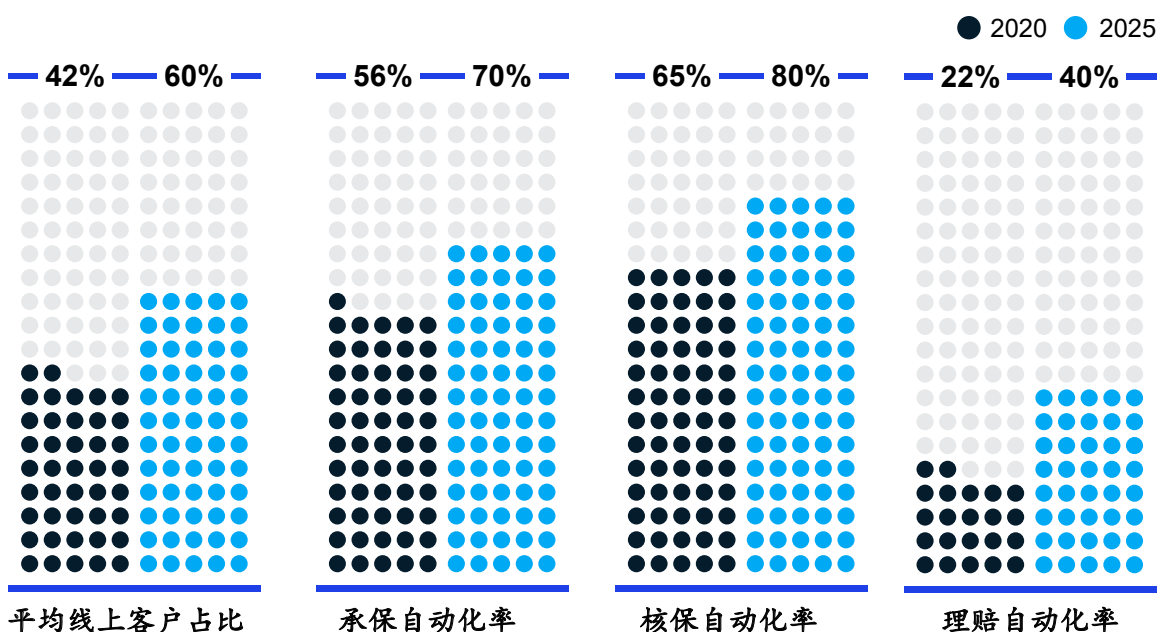
## 一、线上化与自动化建设为数智化转型奠定基础

近年, 各大保险企业纷纷加速推进以线上化和自动化为核心的数字化转型。预计到2025年, 行业线上客户占比将超过60%, 承保自动化率将达到70%, 核保自动化率将达到

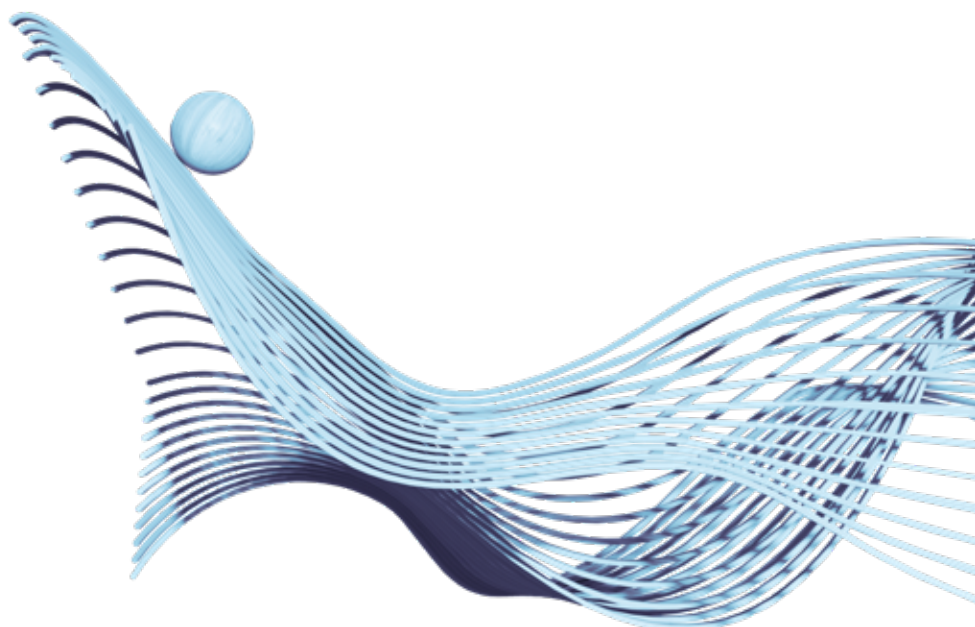
80%, 理赔自动化率将超过40% (见图3)。这一过程也将生成大量高质量的业务数据, 为险企进一步数智化转型奠定了基础。

图3

### 险企线上化与数字化建设奠定了数智化转型基础



数据来源: 中国保险行业协会《保险科技“十四五”发展规划》



## 二、大数据应用试点与推广初见成效

与线上化和自动化建设同步，险企也在积极围绕保险业务价值链，推进大数据应用试点与推广，且已经初见成效。在数智化转型项目中，险企借助人工智能技术，体系化落地实施

保险大数据用例，实现了5%~15%的新业务增长、交叉销售与向上销售提升5~10倍，退保率下降10%~20%（见图4）。

图4

### 险企借助人工智能，体系化落地实施保险大数据应用场景

	② 定价与核保			
① 市场与渠道	产险定价与核保	寿险定价与核保	③ 理赔	成效示例
交叉销售与向上销售	纯技术定价	核保自动化与直通式处理	欺诈检测	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 线索优先级分类：新业务增长5%-15%</li> <li>• 交叉销售：产品交叉销售额是BAU业绩的5倍</li> <li>• 向上销售：产品向销售额增长5-10倍</li> <li>• 客户留存：保单流失率下降10%-20%</li> <li>• 流失客户挽回：销售转化率提高4倍</li> <li>• 效率：效率提升15%-30%</li> </ul>
下一步最佳行动	损失风控建模	案件动态评估	理赔优化	
流失客户挽回	面向市场定价	死亡率建模	现金赔付与案件分流	
弹性与行为定价模式		纯技术定价（伤残长期护理）	理赔网络优化	
客户留存与流失	价格优化		理赔流程可视化与数据挖掘	
渠道与营销支出优化	报价流程简化		法律费用减少	
客户生命周期价值	核保自动化与直通式处理（产险）		损失程度与类型预测	
代理人网络优化			准备金优化	
与CustomerOne <sup>1</sup> 工具相结合				

1. CustomerOne是麦肯锡QuantumBlack公司的AI工具包，致力于为B2C企业提供一流的客户价值管理服务

在保险业务端, 大数据应用在寿险和财产险均能创造价值, 但各有侧重。对寿险而言, 目前大数据应用主要分布在渠道和销售领域, 能促进保费增长、提升运营效率。在促进保费增长上, 险企可基于多渠道数据分析用户画像, 深入了解用户需求, 为客户提供更加精准的产品和个性化服务, 并通过智能获客、询报价助手(如预报价、保险方案推荐、报价材料推荐)、免核产品智能推荐等功能, 提高渠道

销售成功率。在提升运营效率方面, 险企可聚焦承保、保单管理和核保理赔等环节实现降本增效。

例如, 某寿险公司将产品方案与客户数据融合, 根据客户类型差异, 自动生成千人千面的寿险定制计划书视频, 并在短视频中以差异化内容、画面和声音, 帮助客户更直观理解方案, 极大提高了代理人展业效率(见图5)。

图5

## 案例: 某寿险公司基于产品和客户数据, 推出千人千面智能计划书视频



对财产险而言，目前大数据应用的价值主要是提升中后台核保核赔效率，以及打造风险管控一体化解决方案。例如，在提升核保理赔效率方面，车险企业可基于自身收集的数据，结合第三方海量数据进行智能理算，并基于LBS（位置服务）、OBD（车载自诊断系统）构建大数据整体画像模型，从车辆历史轨迹以及驾驶人行为等维度进行精细化定价与理赔，以及打造防控车险欺诈的智能体系。

在打造风险管控一体化解决方案上，险企可运用卫星遥感、无人机、气象预警及灾害监测等多种技术，收集非结构化与结构化数据，并结合先进人工智能算法及无人机技术，有效监控并排除潜在风险。例如，某车险公司与物联网公司合作，通过AIoT（人工智能物联网）和预测性维护等新技术，打造货车UBI（基于车主驾驶行为的差异化车险）新业务模式，在增加保费收入、降低理赔金额支出的同时，通过鼓励安全驾驶行为和定期车况维护，提升驾驶者的交通安全意识。

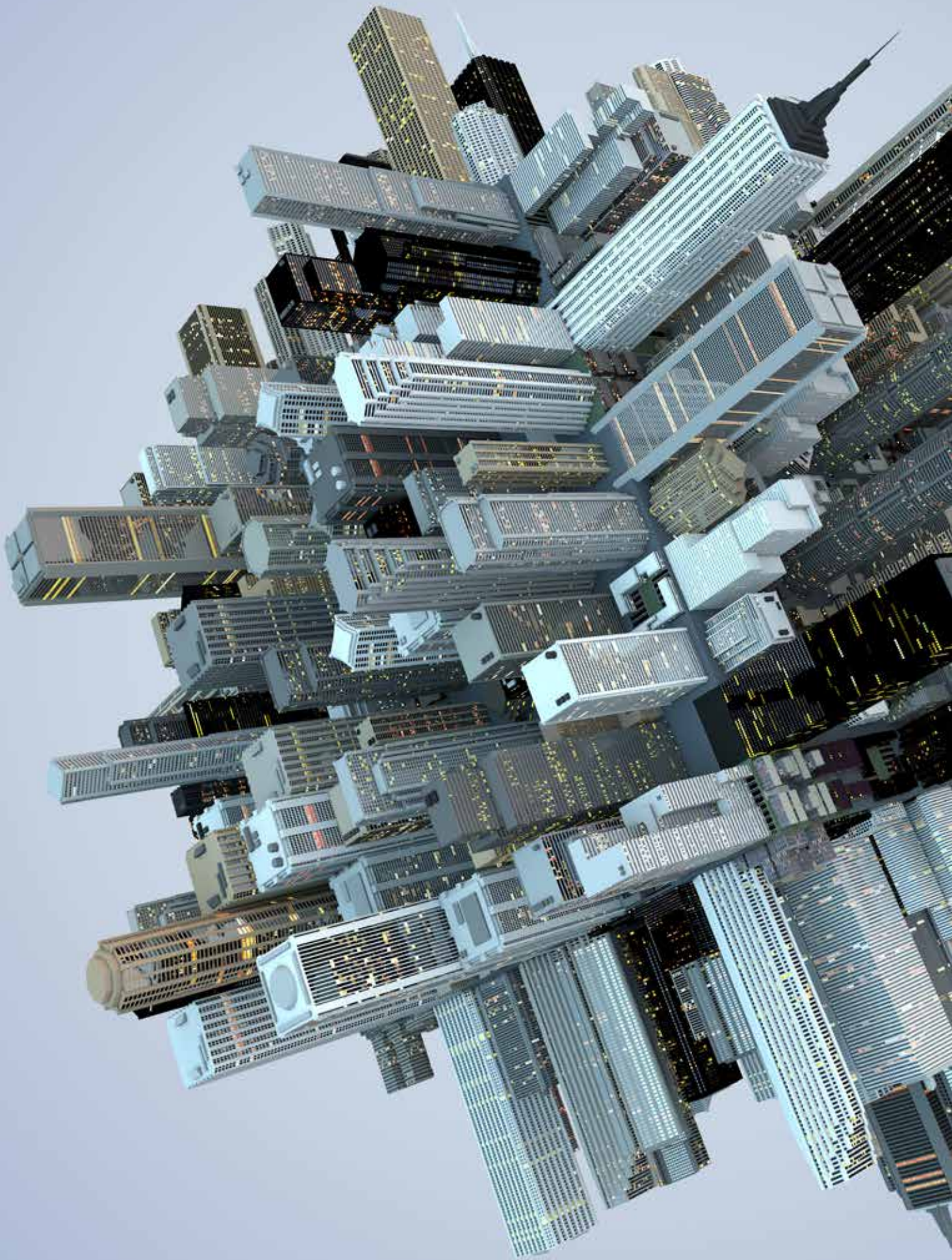
### 三、国家从规划和政策层面助力险企数智化转型

与其他金融同业相比，保险企业主要以中低频交易为主，所以在进行数智化转型时普遍需要解决数据质量不高和数据全面性不足两大问题。但近年来，国家通过在顶层设计与政策层面不断鼓励数据要素流通与数据应用建设，为保险行业数智化转型提供了契机。

在数据要素流通层面，国务院在《“十四五”数字经济发展规划》和《要素市场化配置综合改革试点总体方案》中明确提出要加快数据要素市场化流通，并计划在2025年前，在数据要素市场化配置基础制度建设探索上取得积极进展。我们相信届时保险企业能够通过各种数据服务方式弥补和加强数据基础，为保险企业数据驱动转型注入更多动力。

在数据应用建设层面，银保监会陆续发布加快数据应用建设的指导意见和管理办法，不断提升对保险企业大数据应用的政策支持力度，包括通过《银行保险监管统计管理办法》，引导银行保险机构不断提高数据分析能力，开展数据分析和挖掘应用；通过《关于银行业保险业数字化转型指导意见》，鼓励金融企业大力推进个人金融服务数字化转型，充分利用科技手段开展个人金融产品营销和服务，扩展线上渠道、丰富服务场景，加强线上线下业务协同，提高数据应用能力，全面深化数据在业务经营、风险管理、内部控制中的应用，提高数据加总能力，激活保险企业数据要素潜能。





# 第二章

## 立足当下，直面险企数智化转型挑战

虽然大部分险企已意识到大数据应用所带来的巨大业务价值，但数智化转型成效并不尽如人意。麦肯锡调查显示，仅27%的险企有明确且可持续的数智化转型蓝图；仅33%的险企能较好地将来自（大）数据的洞见，融入到日常

业务流程中并持续创造业务价值；其结果就是仅有17%的险企认为其实现了最初的转型目标。究其根因，我们认为主要在于战略设计、用例试点与推广以及基础能力建设三大方面有待改善（见图6）。

### 一、战略设计上数据与业务衔接不紧密

国内大部分险企的数智化转型往往面临投资巨大、技术领先，但是业务价值和获得感偏低的问题。过去几年，头部险企在数据领域的相关投入逐年攀升，主要体现在以下三个方面：其一是除自研外，耗费巨资引入了一系列大数据技术产品和服务；其二是以合资或购买的方式，与国内科技巨头合作共建保险行业大数据应用；其三在人员方面，为了承接这些技术在险企内部落地，头部保险机构相继成立数据部门或科技子公司，规模普遍超过百人，甚至数百人。

通过大量投入，头部险企建立起的大数据技术能力丝毫不亚于全球领先同业。在基础数据库领域，国内大型险企已基本采用或正在建设分布式、云化的大数据基础平台，有些保险机构还拥有多套先进技术平台，以满足不同类型数据应用需求。在商业智能领域，国内主流保险企业纷纷搭建商业智能平台，以期通过监控关键指标，进一步精细化公司经营策略。在算法平台领域，目前国内主流保险企业与多家人工智能公司合作，积极引入先进的人工智能算法，或通过自建人工智能部门，构建企业创新能力。

图6

## 险企数智化转型所面临的挑战及其根因

### 挑战

.....仅**27%**的险企具备明确、可持续的分析路线图

.....能够将分析洞见充分融入业务流程的险企不足**33%**

.....因此，仅有不到**17%**的险企认为自己能够“非常有效”地实现主要的数据与分析目标，而多达**48%**的险企认为效果“一般”或“欠佳”

### 根因



■ 战略设计上数据与业务衔接不紧密

■ 用例试点与推广上缺乏变革管理

■ 基础能力建设上缺乏体系化人才引进与培养方案



#### 业务端与技术端脱节

当前业务和技术的成熟度不同，采用数据与分析工具的基础水平存在差距（如技术端已准备就绪，但业务端缺乏明确的负责人）



#### 缺乏试点规模化的能力

许多险企能够提出让各相关方满意的概念并试点，但是难以将其产品化或推广应用



#### 仍在使用遗留技术栈且复杂度高

组织仍使用遗留技术，无法和数据与分析所需的敏捷方式和实验思维方式兼容



#### 希望通过数据举措获得的价值并不明确

大量项目举措同步推进，但没有将明确和可衡量的业务价值作为其成功指标



#### 未能果断采用AI技术

AI技术的应用通常会引发潜在用户的担忧，他们担心被替代，或害怕使用不加解释便提出建议的黑盒子



#### 亟待落实数据相关举措

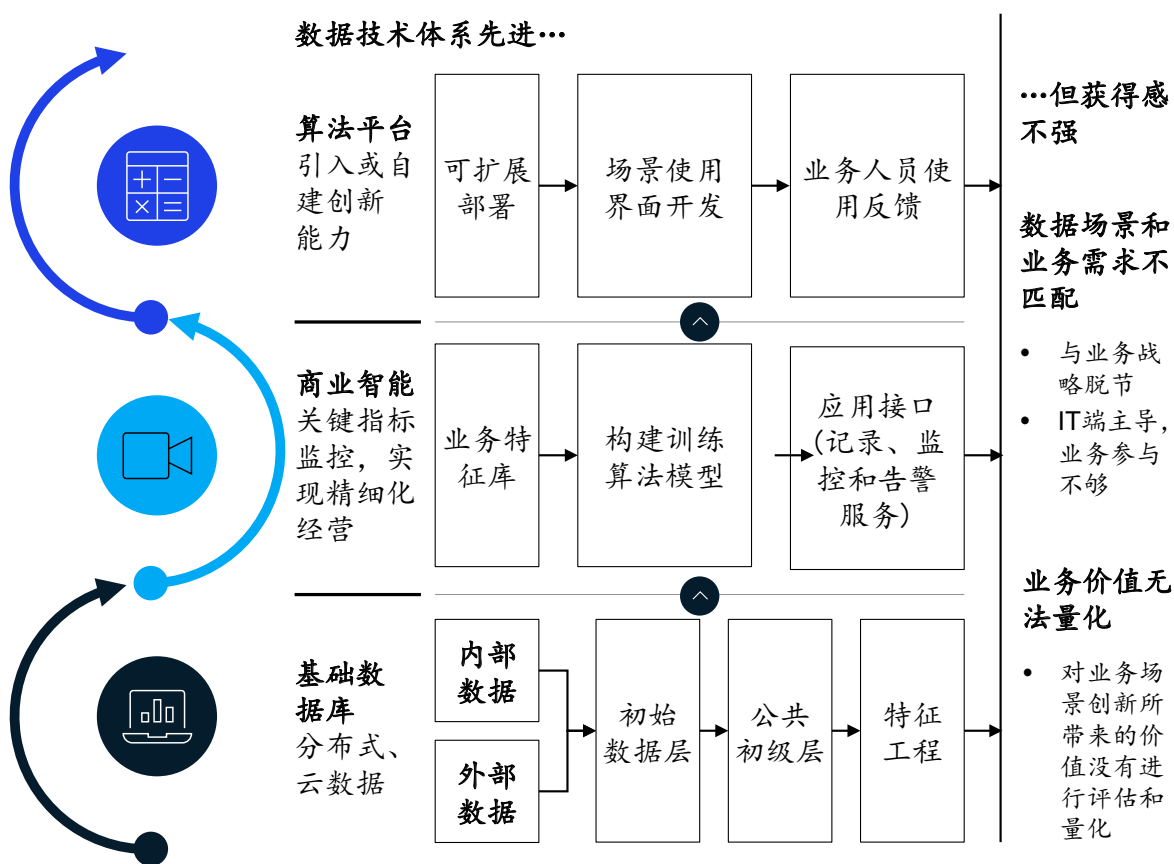
准确识别处于分析关键路径上的数据集可能充满挑战，大多数险企面临“数据沼泽”问题，且数据资产处于不可使用的状态



但当险企将这些先进技术应用到具体业务场景时，业务端对此的获得感和参与度并不强（见图7），究其原因在于转型往往由科技部门主导，缺乏业务部门参与且与业务战略衔接不够紧密，与业务端的应用需求存在一定差距，导致类似数据应用场景在落地过程中，未能与业务端充分协作。此外，在进行数据应用创新的过程中，没有明确评估和量化业务场景创新对业务带来的价值，导致转型成功标准与业务端的感受不一致。

图7

## 领先险企技术体系先进，但业务端获得感不强



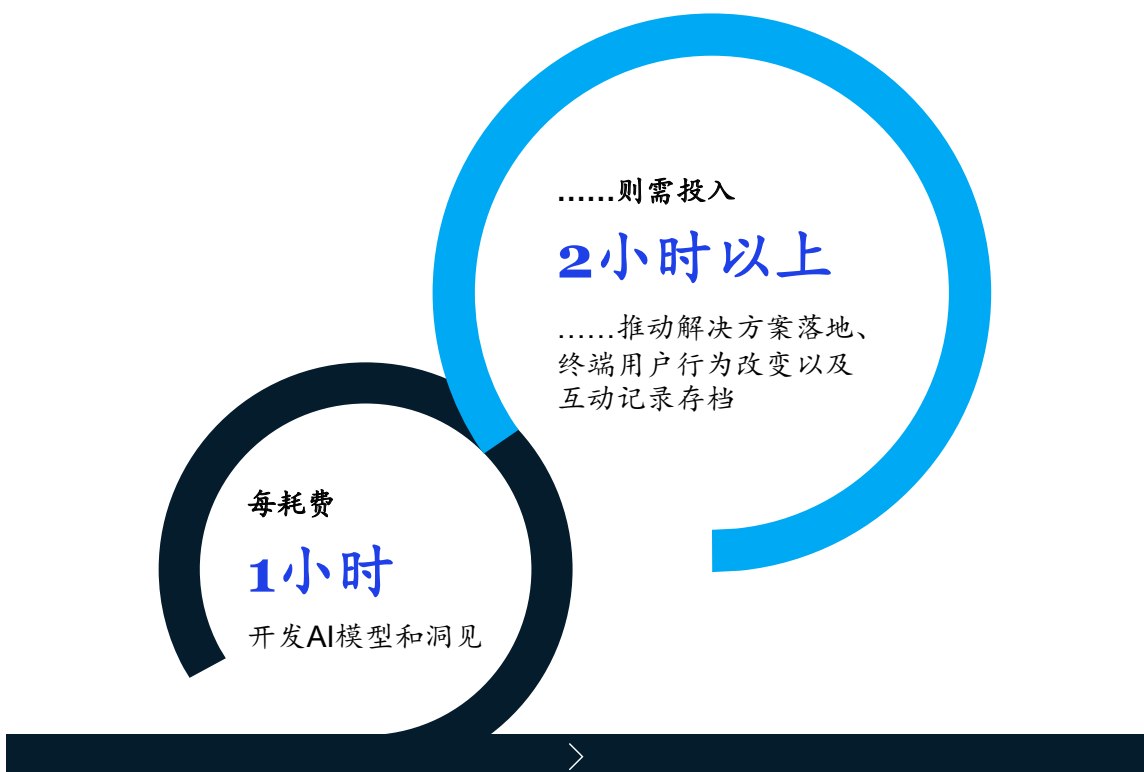
## 二、用例试点与推广过程中缺乏变革管理

在进行大量的数据应用场景建设后，险企后续的可持续运营与变革管理成为转型难点。我们认为，数智化转型的关键在于“转型”。包括险企在内的一众领先金融机构在推进大数据用例时，常常发现即使基于业务战略制定数据战略，其落地过程也是困难重重、进退维谷。这往往是由于机构没有充分意识到“转型”所需的变革管理并为之做足准备，包括业务模式和终端用户习惯改变等。

以前文提到的营销价值环节的大数据用例落地为例，从基于用户画像标签进行保险产品匹配，到通过不同渠道分流触达客户并同步优化营销路径等场景，均需要将大数据嵌入到现有业务流程中，并对其进行持续优化。更进一步来说，大数据应用部署还将促使原有运营模式向数据驱动的运营模式转变，同时带来业务重构。实践表明，成功的数智化转型，需要在变革管理上投入两倍于技术开发的时间（见图8）。

图8

### 变革管理是确保大数据用例试点与规模化推广的关键



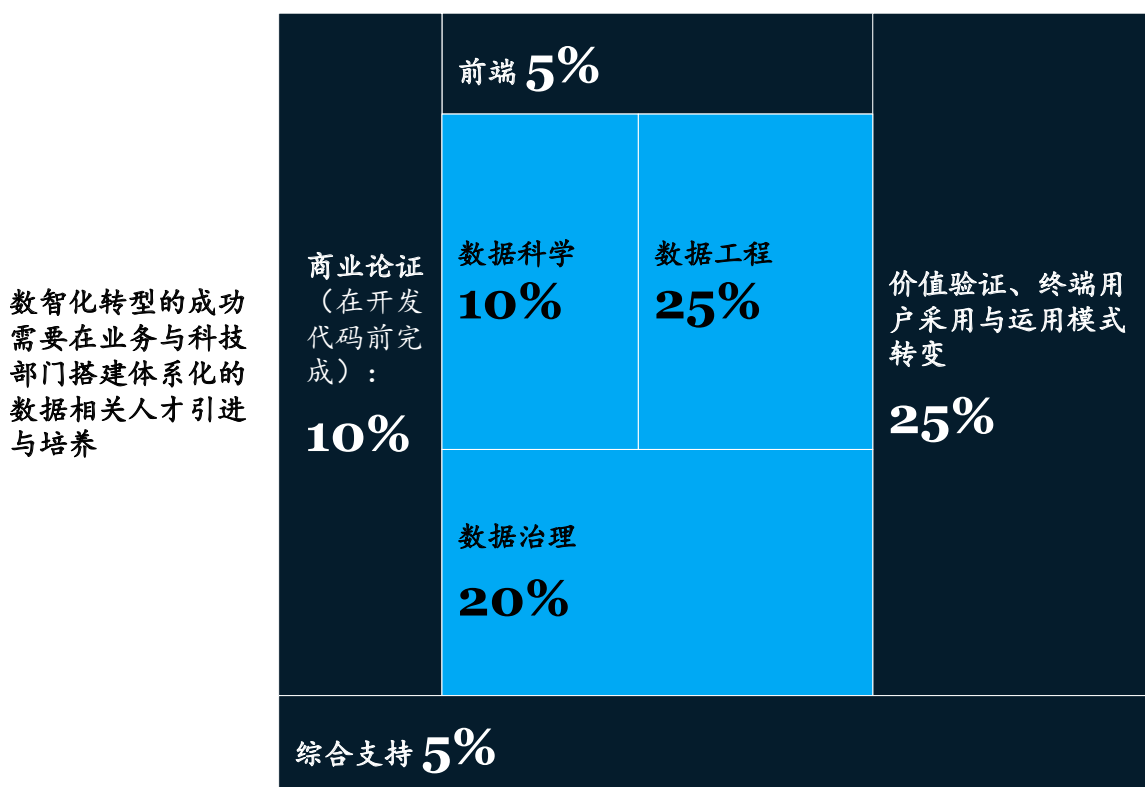
### 三、基础能力建设不足, 缺乏体系化人才引进与培养方案

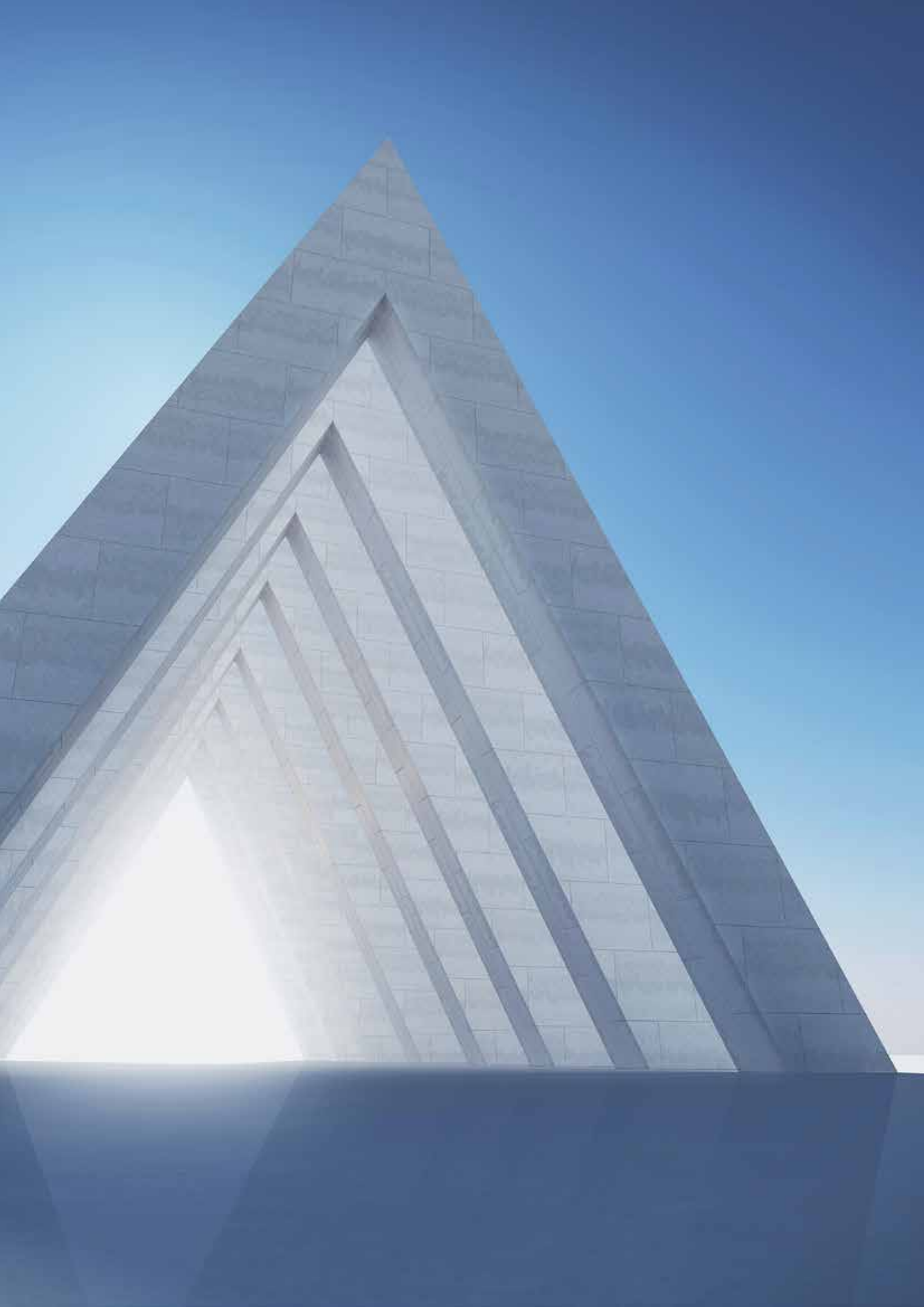
由于数智化转型的关键在于业务经营模式“转型”, 这意味着我们不仅仅需要技术型人才 (如数据工程师、数据科学家和前端应用工程师) 来进行数据清洗、开发统计模型和算法、开发数据产品等, 还需要内嵌业务的数据治理人员, 以确保数据治理与安全; 更需要大数据用例开发和变革管理团队, 来确保业务

价值最大化以及转型的成功推进 (见图9)。目前, 我们看到大部分险企往往只注重技术型人才的培养, 而忽视了对业务侧数据人才 (包括数据治理、数据用例开发与变革管理) 的培养, 从而导致大量数智化转型因为“最后一公里”而前功尽弃。

图9

#### 体系化的数据人才引进与培养



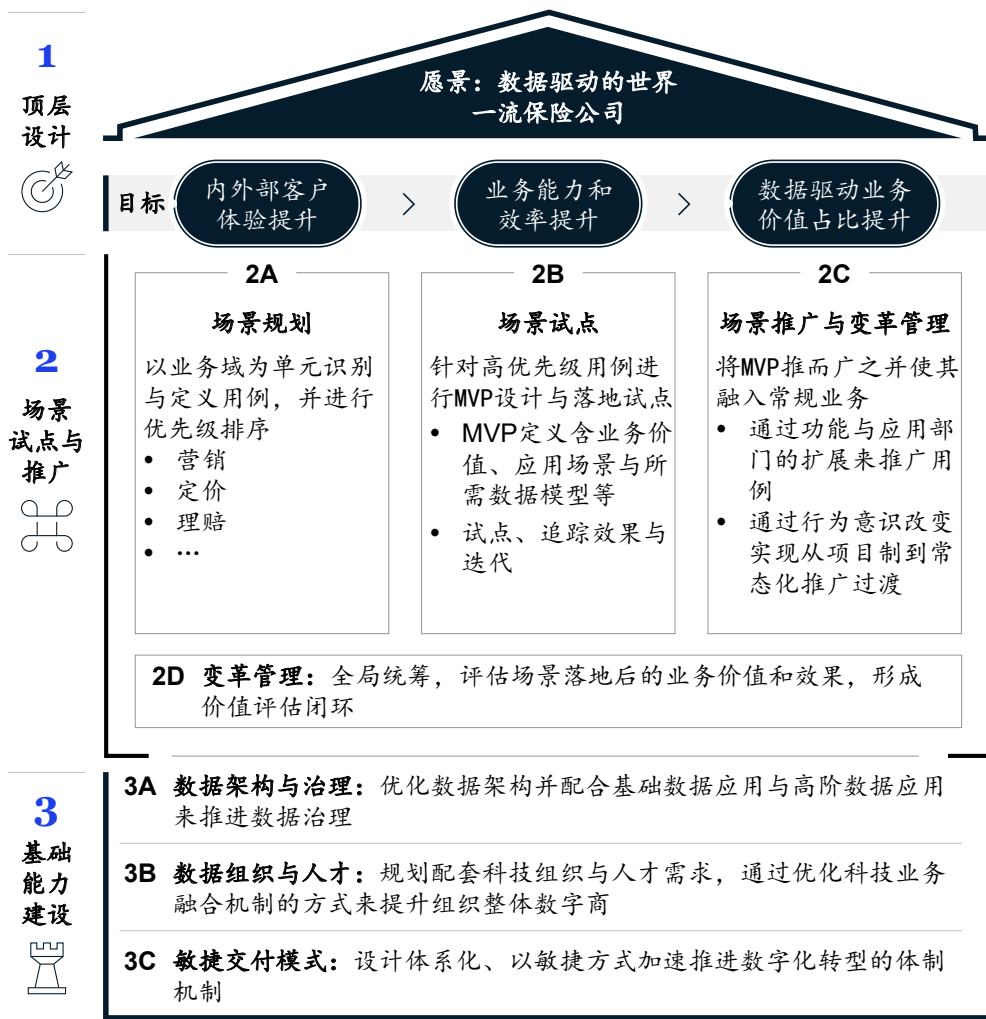


# 第三章 行稳致远, 险企数智化转型制胜策略

面对保险行业转型机遇以及眼前挑战, 基于行业实践, 我们提出由“顶层设计”、“场景试点与推广”及“基础能力建设”组成的制胜策略, 助力国内领先险企成功推进数智化转型 (见图10)。

图10

## 险企数智化转型蓝图



# 一、顶层设计：基于业务战略，明确险企数智化转型愿景与战略方向

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。

——《孙子兵法》

数智化转型顶层设计应以业务战略为出发点，明确险企整体数智化转型愿景与战略方向。通过制定中长期战略，帮助管理者明确转型各阶段和各价值环节的预期投入、产出以及产出模式，同时帮助管理者初步了解数据应用现状与潜在价值提升点，以确保在建设应用数据能力

和数据资产时，能与有形业务价值联系起来，合理化产出预期，辅助管理者初步判断投入优先级。以某国际领先险企为例（见图11），其公司战略将科技定位为公司核心竞争力之一；与之相对应，该险企将打造“数据驱动的世界一流保险公司”作为数智化转型愿景。

图11

## 险企数智化转型愿景目标示例



## 二、数据应用场景试点与推广：以价值为导向，从业务旅程出发构建数据应用场景，实现从试点到规模化推广

**数据和业务场景犹如鱼和水，数据价值的变现也只有和业务场景相结合才能真正体现出来。**

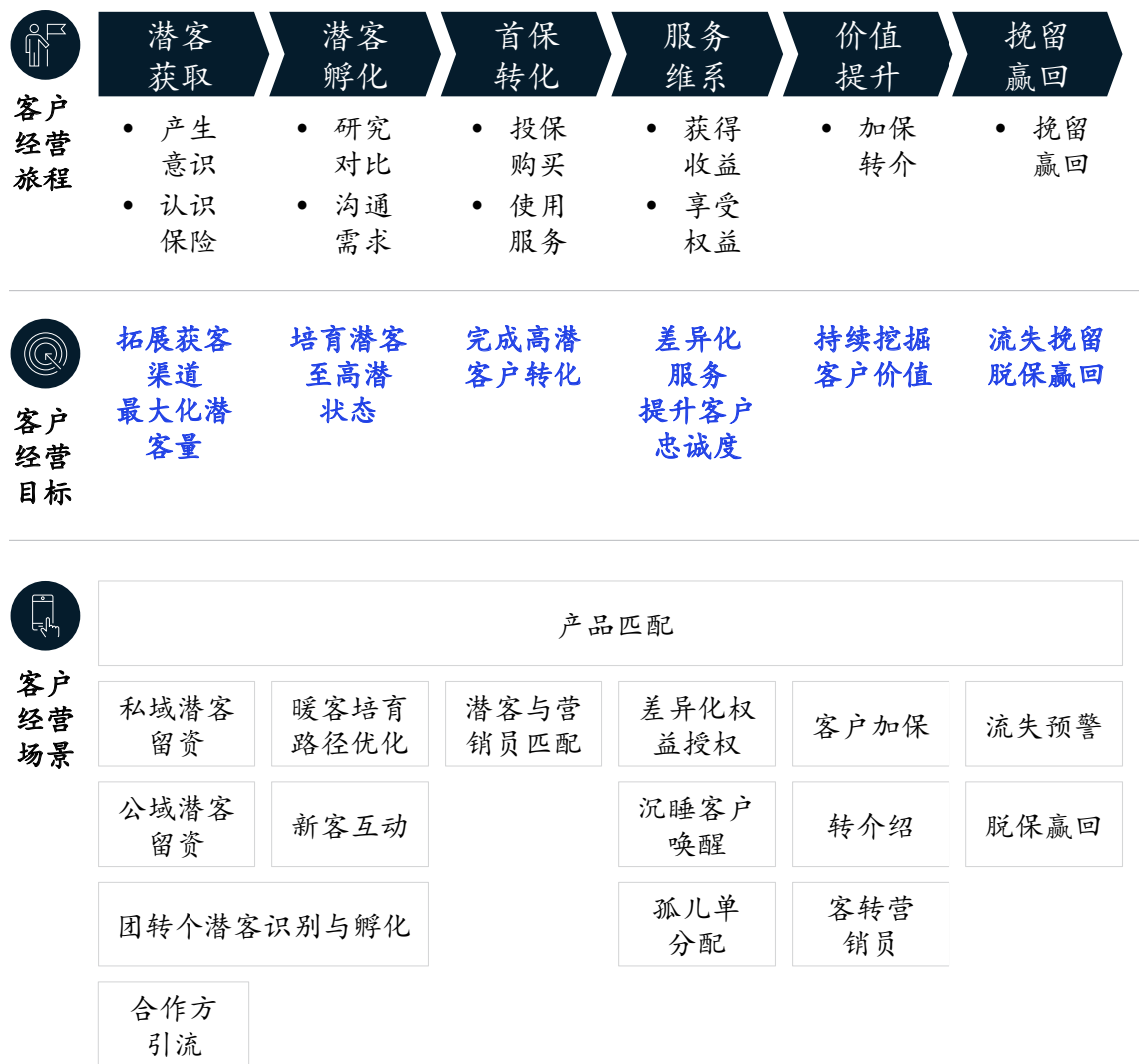
真正的数据驱动型转型，应是数据技术和业务场景的双向融合。从业务旅程出发构建数据应用场景是行之有效的融合方式。端到端业务旅程是险企客户、代理人、相关人员等多方与企业互动，共同完成一系列活动的流程。以客户为中心，明确业务旅程及各场景目标，并在此基础上构建数据应用场景，可以解决常见业务痛点，实现业务价值最大化。我们建议由业务部门引领，构建“数据+业务经验”双轮驱动的数据用例试点与推广闭环。该闭环的构建可分为场景规划、场景试点以及场景推广和变革管理三个阶段。

### （一）场景规划“三步走”：构建经营地图、识别业务场景、优先级排序

首先，构建经营地图，即围绕业务主题，构建基于业务旅程视角的经营地图。经营地图包含业务旅程、目标和场景三部分。险企可立足于自身业务旅程，明确阶段性经营目标，并设计相应业务场景。具体而言，业务旅程视角下的经营地图设计，需要由业务部门和数据部门以敏捷方式共同创建，这样才能准确反映企业在某一业务主题下的经营全景。在此基础上构建的数据应用场景，更容易嵌入到实际业务活动中。并且，险企通过设定经营目标，能准确评估数据应用场景有效性。下图是客户视角下的经营地图构建（见图12）。险企至少要构建基于客户视角、渠道视角和管理者视角的三类经营地图。

图12

### 围绕业务主题构建经营地图



其次，识别有价值的业务场景。险企可根据业务重点和宏观业务发展目标，识别关键业务场景，并进一步细分场景，基于应用场景的潜在价值，赋予不同应用场景不同优先级。在完成优先级初筛后，险企可根据已有数据完善程度与业务紧迫性，判断应用场景成熟度。最后，结合业务应用场景可行性评估，综合识别出有价值、能落地的业务应用场景。

最后，险企可基于业务价值大小与可行性高低，对用例进行优先级排序，选取业务价值与可行性较高的应用场景率先试点。其中，业务价值评估应包括投入和产出测算。在投入上，主要有三方面成本，包括为提升数据技术能力而购买或租赁的各种软件和硬件成本，为了运营数据体系所需要投入的人力成本，以及推动前端业务管理和流程改变的成本。从产出



来看, 主要有三方面收益, 包括利用数据提升经营效率、降低业务风险所带来的成本节约, 通过数据增强现有服务和产品带来的业务收入增长, 以及基于数据创建新的产品形态所带来的收入。一般而言, 成本投入相对比较容易估算, 而产出估算则需要清晰定义业务应用场景, 对于某些关键场景还需要进行A/B测试, 用于评估业务产出。

## (二) 场景试点: 关注技术能力建设和场景落地保障

首先, 识别场景下的数据和技术能力需求。险企可根据细分场景, 明确支持场景实现的数据基础和分析模型, 再通过将数据分类, 明确不同应用场景的数据需求。基于应用场景的目标, 险企可进一步明确应用场景的相应分析技术模型, 如关键数据基础、商业智能和高级分析等(见图13)。

图13

### 别场景数据和技术能力需求

■ 存在数据需求

数据域	业务数据						主数据/ 引用数据						衍生数据					
	客户保险计划	客户支付明细	患者咨询	诊断测试	患者手术数据	患者分析	患者住院数据	客户基础信息	患者基础信息	保险产品数据	医疗服务数据	雇员信息	设施数据	第三方数据	用户风险数据	占用/饱和度	患者旅程比率	员工奉献度
用户行为	■	■					■								■			
总护理费用			■	■	■	■		■		■			■					
用户分群	■						■		■				■					
患者需求预测			■	■	■	■		■		■	■	■				■		■
患者患病风险								■		■			■				■	
医疗建议			■	■	■	■		■		■							■	

企业采用横向方式执行单价值节点的场景, 创建数据需求和推动数据结构转变  
 企业采用竖向方式分析数据可以支持的、公司范围内全价值链场景的优先级

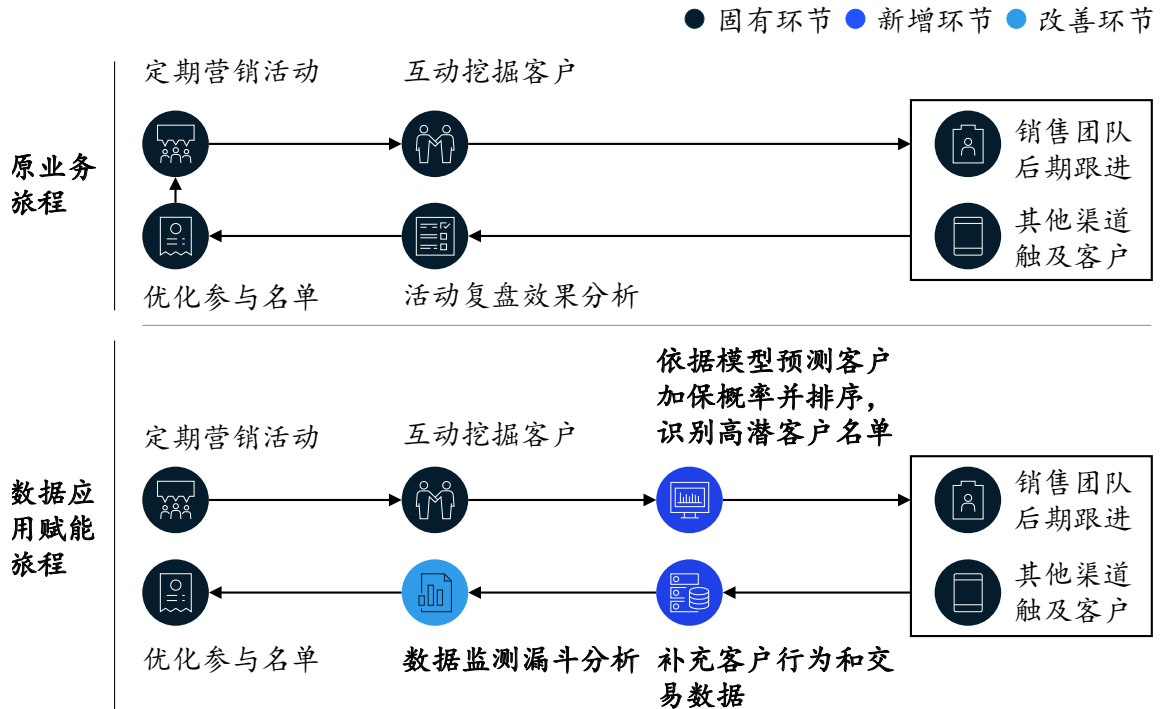
其次，确认场景落地保障。大数据应用落地作为数据驱动的核心，保障其具备相应落地基础是从业务端构建数据应用场景的重要环节。在此环节中，险企需要确保业务流程通畅、数据充分、平台工具易用、反馈机制敏捷，以及

建立共赢的协作与激励机制等关键要素。以客户价值模型在营销活动中促活的应用为例，险企通过大数据应用赋能原有业务旅程，从而提高营销效率（见图14）。

图14

### 确认数据场景落地保障

大数据应用应融合业务旅程，客户价值模型应用示例



### (三) 规模化推广与变革管理

大数据用例的规模化推广, 往往需要终端用户的日常行为与意识也随之发生转变。例如在某险企大数据精准营销案例中(见图15), 当模型将潜在客户名单、可能感兴趣的产品、相应销

售话术推荐给代理人时, 代理人需要认可这一推荐并加以跟进, 以不断提升自身销售技能和转化率。为了支撑这一转变, 险企的营销业务流程需要从战略制定、战略执行、前端管理和后端追踪激励进行端到端优化, 使大数据驱动精准营销更好融入到原有营销体系中。

图15

#### (A) : 数据应用场景的规模化推广需要业务用户行为的改变 (以营销为例) .....

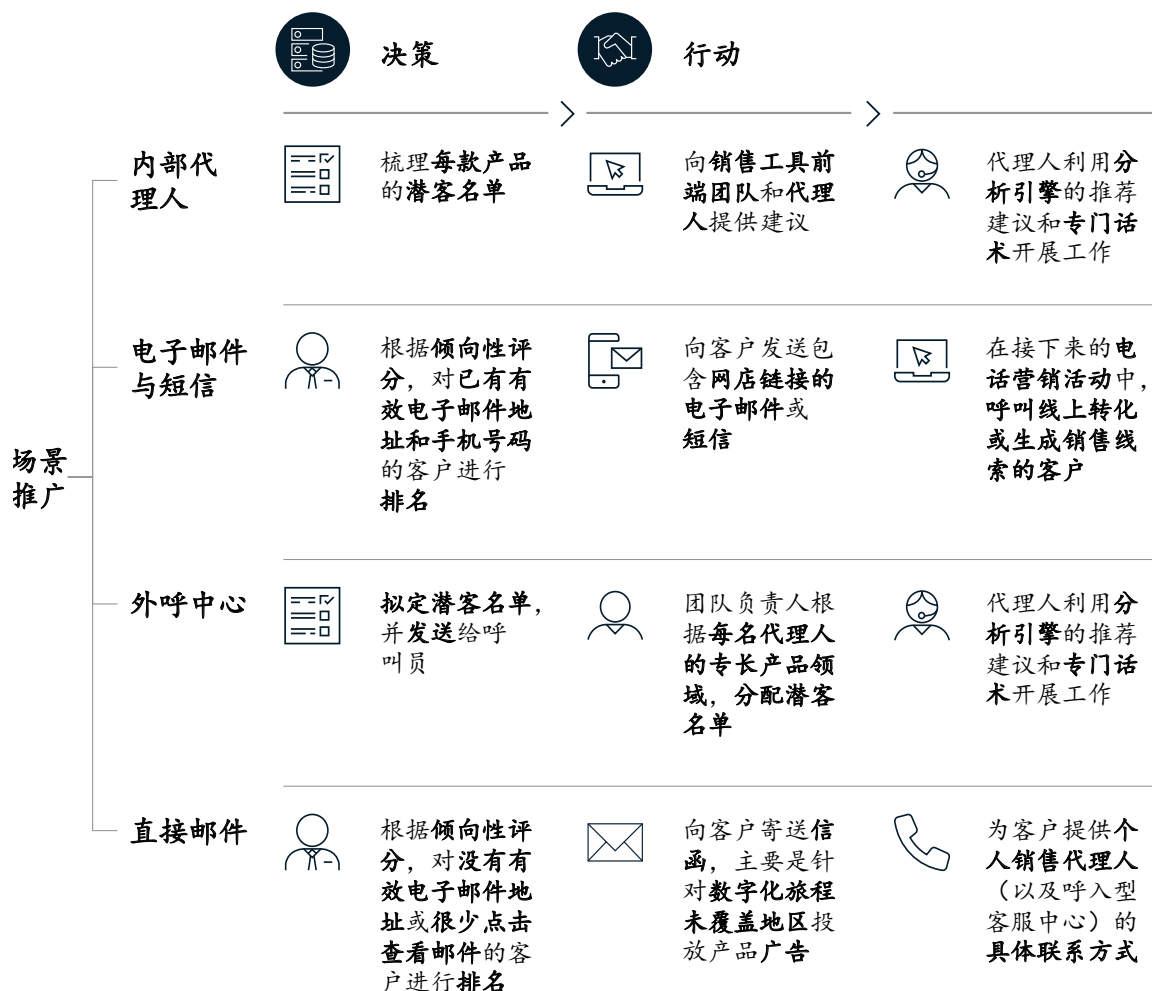


图15

### (B) : .....且融入到其背后的整个业务流程中去



## 三、基础能力建设: 打造数据架构与治理、数据组织与人才和敏捷交付模式

数据问题往往不在数据本身; 数据问题只是一面镜子, 左边反映的是企业战略与业务管理问题, 右边反映的是数据架构与治理、数据组织与人才等基础能力建设问题。

## （一）数据架构与治理

数据架构设计应实现四大数据治理目标，即提升数据可信度、数据应用大众化、提升数据开放度和自动化水平。提升数据可信度指建立数据资产目录和所有者模型，以明确数据治理责任，进而打造单一数据源，并围绕数据全生命周期进行管控。数据应用大众化指在符合企业数据安全政策的前提下，确保相关工作人员可以更容易地在任何地点、时间或设备上采集、提供和应用数据。提升数据开放度强调通过API等技术，使外部数据更容易地融入内部数据平台。提升自动化水平则需要尽可能实现数据采集、提供与应用各环节的自动化。

为实现上述目标，险企可考虑参考图16中的示例设计自身数据架构。该示例通过在数据提取、转换、发布和分析阶段提供相应数据处理支持，提升险企数据自动化水平。

- **数据提取 (Acquire)**：该示例启用了灵活的汲取框架，可批量和实时处理用例（即lambda架构），以及结构化和非结构化数据。
- **数据转换 (Transform)**：将来自内部和外部的数据组装到一个着陆区，同时仅对业务所需的数据进行建模。
- **发布 (Publish)**：充分利用内外部数据开发企业数据中心，实现企业范围的用例应用。
- **分析 (Analyze)**：对常用指标和报告进行自动化处理以便使用，并启用数据沙盒，用于数据挖掘的标准数据分析工具。

在数据应用大众化和提升数据开放度方面，该示例强调在创建、互动两大环节为业务部门和公司层面的数据应用提供支持；在数据可信度提升上，则着重强调数据支持与数据治理。

- **创建 (Create)**：该示例给业务部门相应工具，并让其直接对数据的可获得性与质量负责，打造单一数据源，且与外部数据进行有效衔接。
- **互动 (Engage)**：提供小型部门级可视化/报告工具，与底层数据源一体化，并由IT提供全面支持。
- **支持 (Support)**：通过跨部门的共享架构和技术选项，实现规模经济（例如云解决方案、软件许可、基础设施支持、人才管理、集成等），以标准化数据环境。
- **治理 (Govern)**：启动企业数据治理计划（例如数据域、目录、沿革）。

数据治理是确保数据从无到有、从有到优的关键。有效的数据治理除了需要公司管理层自上而下推动、以及业务部门主导外，在实际工作中将数据治理机制与业务管理、IT研发流程相融合是关键。下图是某保险企业将数据管控要求与客户标签管理业务场景相结合的示例（见图17），该企业基于既有、相对独立的标签管理流程，找出并设计对应管控节点，实现了在该应用场景下的数据治理工作。

图16

### 险企理想数据架构示例

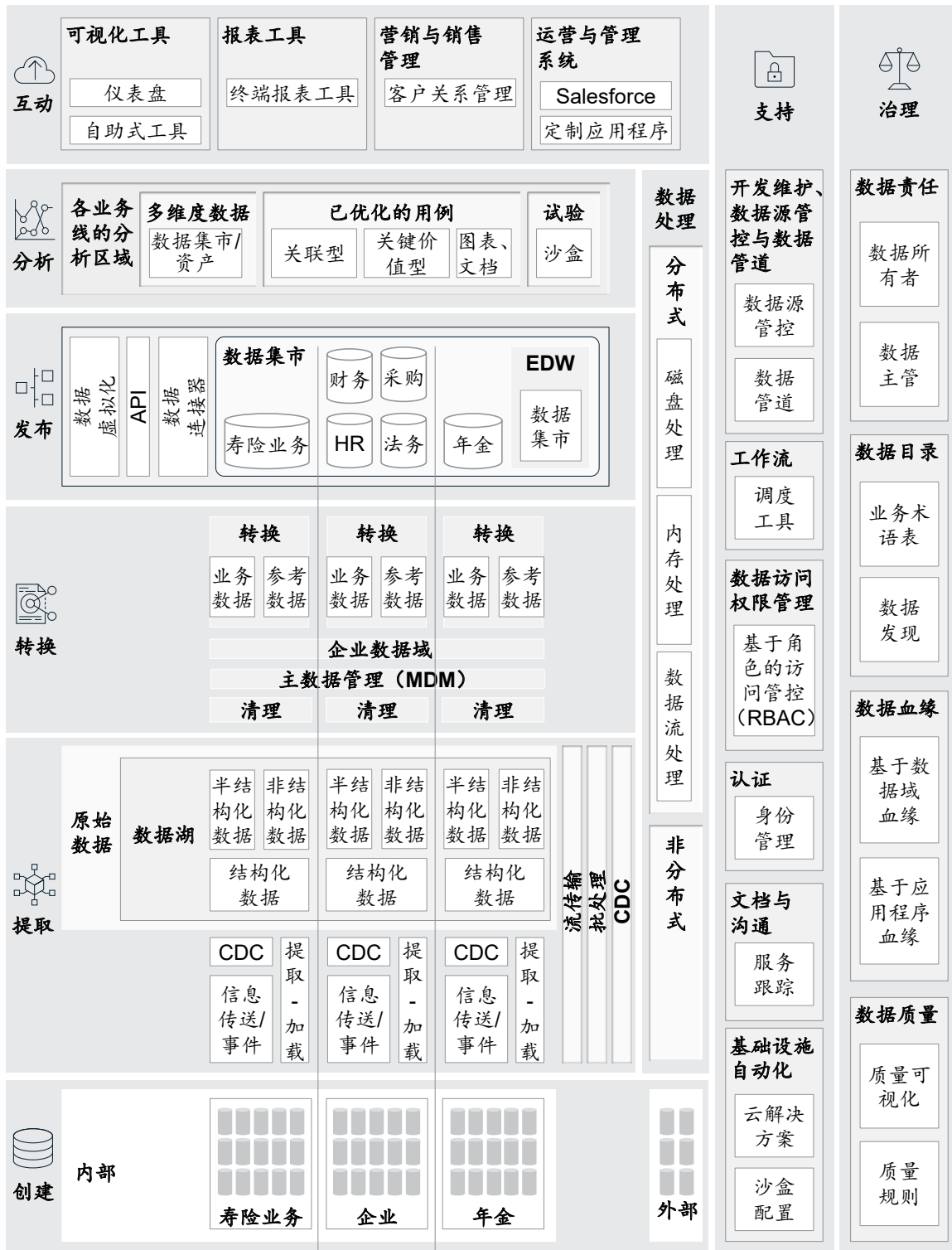
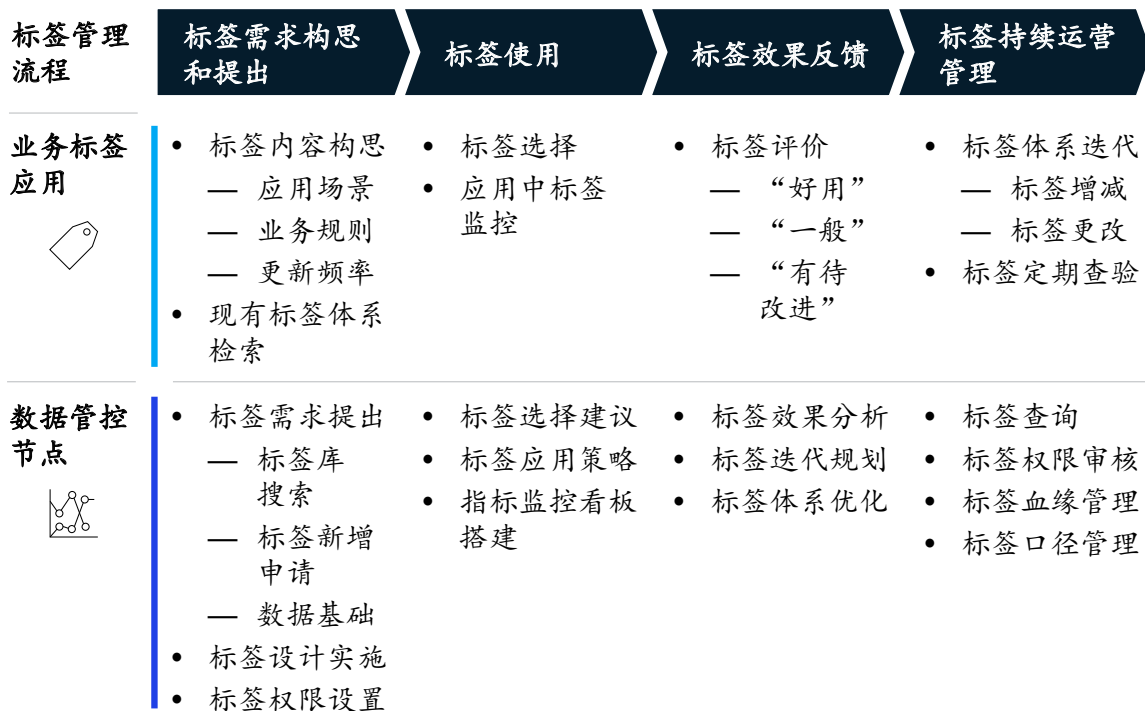


图17

## 数据治理机制与业务和IT管理融合—标签体系管理示例



### (二) 数据组织与人才培养

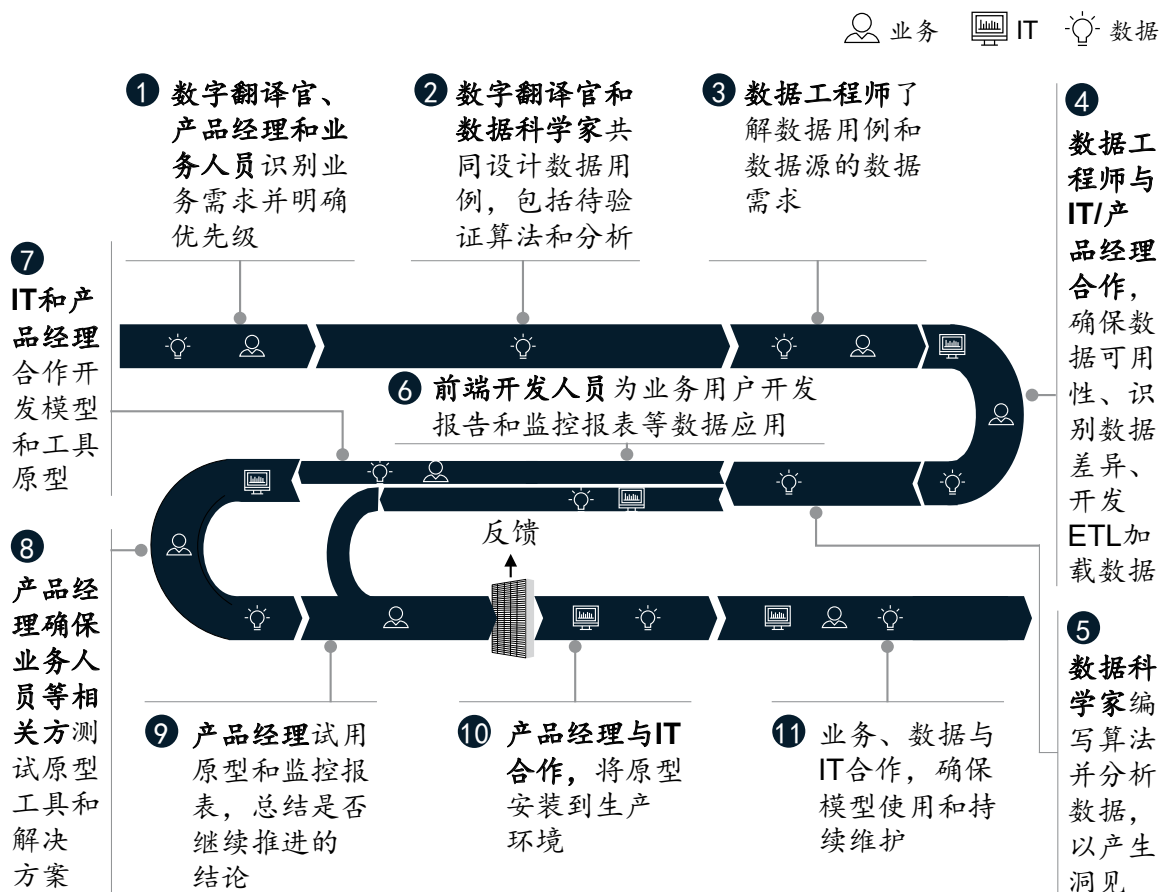
在数据组织上, 险企可打造“联邦制”数据组织架构, 即在公司层面与业务部门层面均建立数据团队。公司层面的数据团队定位为大数据卓越中心, 负责制定公司数据治理政策, 打造公司级数据平台, 制定公司数据人才战略, 并为业务部门提供与培养核心数据人才(例如数据架构师、数据科学家和设计师等)。业务部门层面的数据团队定位为服务其所属业务部门, 主要职责包括部门内的数据治理、数据用例试点与推广等。各业务部门可根据自身业务发展需求, 逐步建立和发展自身大数据团队。

在数据人才上, 公司需要培养多元化的数据人才, 才能确保数智化转型有效推进。以数据应用落地实施场景为例, 其需要业务人员体系化地描述自身业务需求, 然后由数据翻译官将其翻译为数据应用需求, 紧接着是数据科学家、数据工程师与可视化分析师等专业人才负责落地实施。同时, 与上述联邦制数据组织架构设计相呼应, 各业务部门也需培养自身数据人才。在实际工作中, 我们还要进一步明确业务(含业务侧数据团队)、公司数据团队与IT团队之间的协作关系, 进一步提高效率(见图18)。

图18

## 数据人才—培养多元化数据人才且构建高效协同作业模式

以数据用例落地实施为例展示多元化数据人才的协作关系



### (三) 敏捷交付模式：采用敏捷方式建设和运营数据能力

数据能力的建设和运营与传统IT系统有着极大不同，其更容易受到前端业务场景变化的影响，有着典型的VUCA（即易变性、不确定性、复杂性、模糊性）特点。鉴于传统的建设和运营模式将导致较高试错成本，并延长交付周期，因此我们建议险企采用敏捷方式推动企

业建立自身运营数据能力，以满足数据应用需求、优化资源配置、提高数据应用迭代效率，从而降低企业运营成本。

典型的以敏捷方式建设险企内部数据应用的案例，可分为构思、验证、场景建设、原型试点和推广五大环节。在构思和验证阶段，险企应围绕业务需求，明确应用范围，并根据应用价值、可行性和风险等因素，确定优先级。在

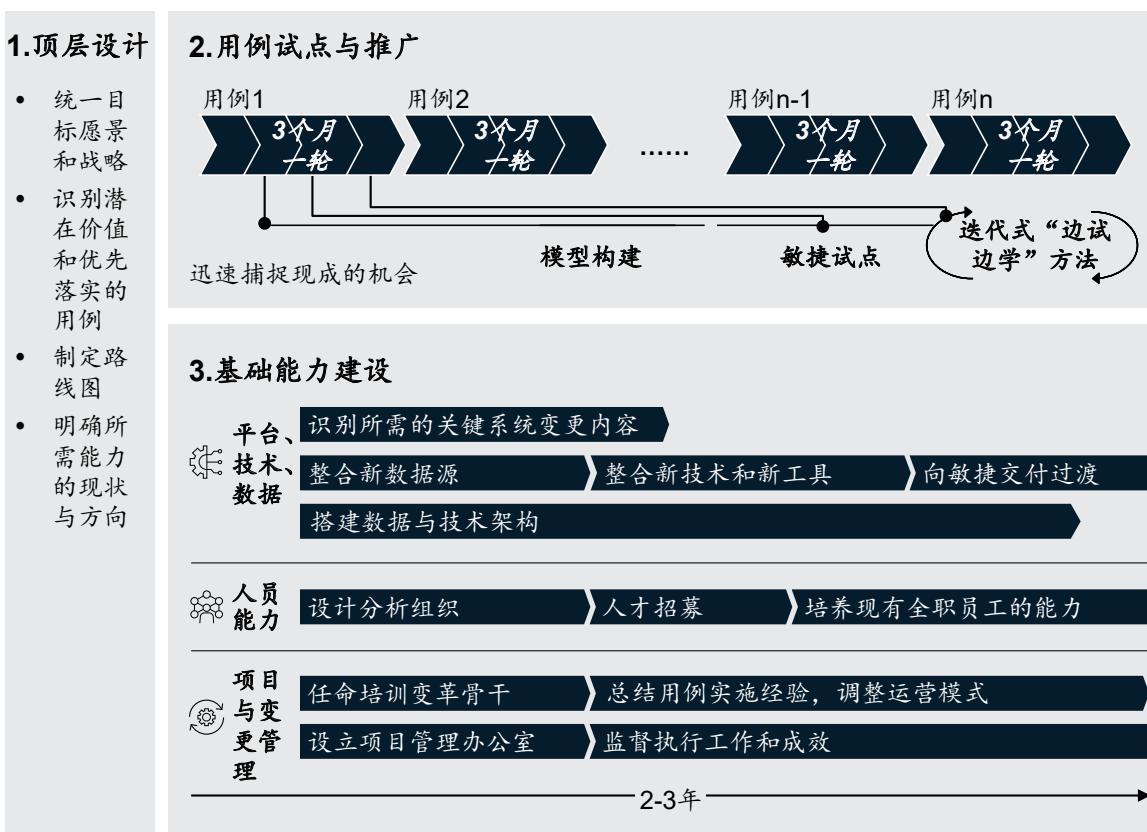


应用可行性得到验证后, 由数据工程师和数据科学家合作进行分析算法模型的建设 and 尝试。当应用成效得到技术验证及业务认可后, 即可进入原型试点阶段, 在限定范围进行试点落地。若试点应用取得成功, 险企可进一步推广应用, 并持续进行维护和价值跟踪。该敏捷方式可以统筹协同业务、数据和开发人员, 以较低成本推动高价值、高可行性的应用落地实施。

综上所述, 我们建议险企采用“先总后分, 双轮驱动”的方式, 设计自身数智化转型旅程。险企应在转型旅程伊始进行顶层设计, 以明确公司整体数智化转型愿景与蓝图等, 随后同步推进大数据用例试点与推广, 并建设相应的基础配套能力, 确保在最短时间实现业务价值最大化 (见图19)。

图19

## 打造数据驱动保险公司的转型旅程







# 结语

展望2030，数据驱动、以客户为中心的“数智化”展业模式，将成为国内保险行业主流。抓住契机，持续不断深化推进数智化转型，是险企抢占未来竞争高地的关键，这也符合国家发展高质量数字化经济的战略指引。基于国内领先保险企业在这一转型过程中已经取

得的成绩与面临的挑战，我们提出了数智化转型制胜策略，涵盖“顶层设计、用例试点与推广和基础能力建设”三大方面，以期助力险企加速数智化转型进程。

潮平两岸阔，风正一帆悬，让我们共同迎接保险业数智化时代！

## 关于麦肯锡中国区

麦肯锡是一家全球管理咨询公司, 致力于帮助各类组织实现可持续且包容性增长。我们与私营、公共和社会部门的各类客户广泛合作, 解决复杂问题, 并为客户的所有利益相关方带来积极变化。我们将果敢的战略与变革性技术相结合, 帮助组织实现更具可持续性的创新、持久的业绩改善, 并打造立足当下、制胜未来的卓越员工团队。在中国, 我们在北京、上海、深圳、香港、台北和成都开设了六家分公司, 拥有全球合伙人、咨询师和业务支持专家超过一千名。了解更多关于麦肯锡中国区的信息, 请访问[www.mckinsey.com.cn](http://www.mckinsey.com.cn)。

## 关于麦肯锡中国区金融机构咨询业务

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。

总编:

**Bernhard Kotanko**是麦肯锡全球资深董事合伙人、亚洲保险咨询业务负责人, 常驻香港分公司;

**曲向军**是麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区金融机构咨询业务负责人, 常驻香港分公司;

**卜览**是麦肯锡全球资深董事合伙人、中国区数字化业务负责人, 常驻上海分公司。

作者简介:

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

**徐炜**是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻上海分公司;

**晏超**是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司;

**张永刚**是麦肯锡全球副董事合伙人, 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。

作者感谢毕强、方浩翔 (Dick Fong)、周晓黎、刘明华、李超逸对本文的贡献。

麦肯锡公司2023年版权所有。

行稳致远, 打造中国数智化保险企业制胜策略

2023年1月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

[www.mckinsey.com.cn](http://www.mckinsey.com.cn)