

麦肯锡中国养老金调研报告

拥抱老龄化时代： 保险机构参与中国养老 老保障的整合式探索



2023年8月

目录

ii

序言

01

一、麦肯锡中国养老金调研核心洞察

15

二、对保险行业的启示

19

三、关于麦肯锡中国养老金调研

22

结语

序言

中国人口老龄化正以前所未有的速度发展，预计到2027年，中国将从一个“老龄化”社会快速转变为一个“老龄”社会¹，这一变化用时仅25年。相比之下，法国经历这一转变用了115年，美国为69年，英国则为45年。

在国内人口加速老龄化、经济复苏乏力和宏观经济不确定性增加等多重挑战下，我国养老事业正呈现出家庭功能弱化、养老服务支付渠道不足、农村养老服务种类少且供给短缺、城市养老服务结构失衡等诸多问题²。

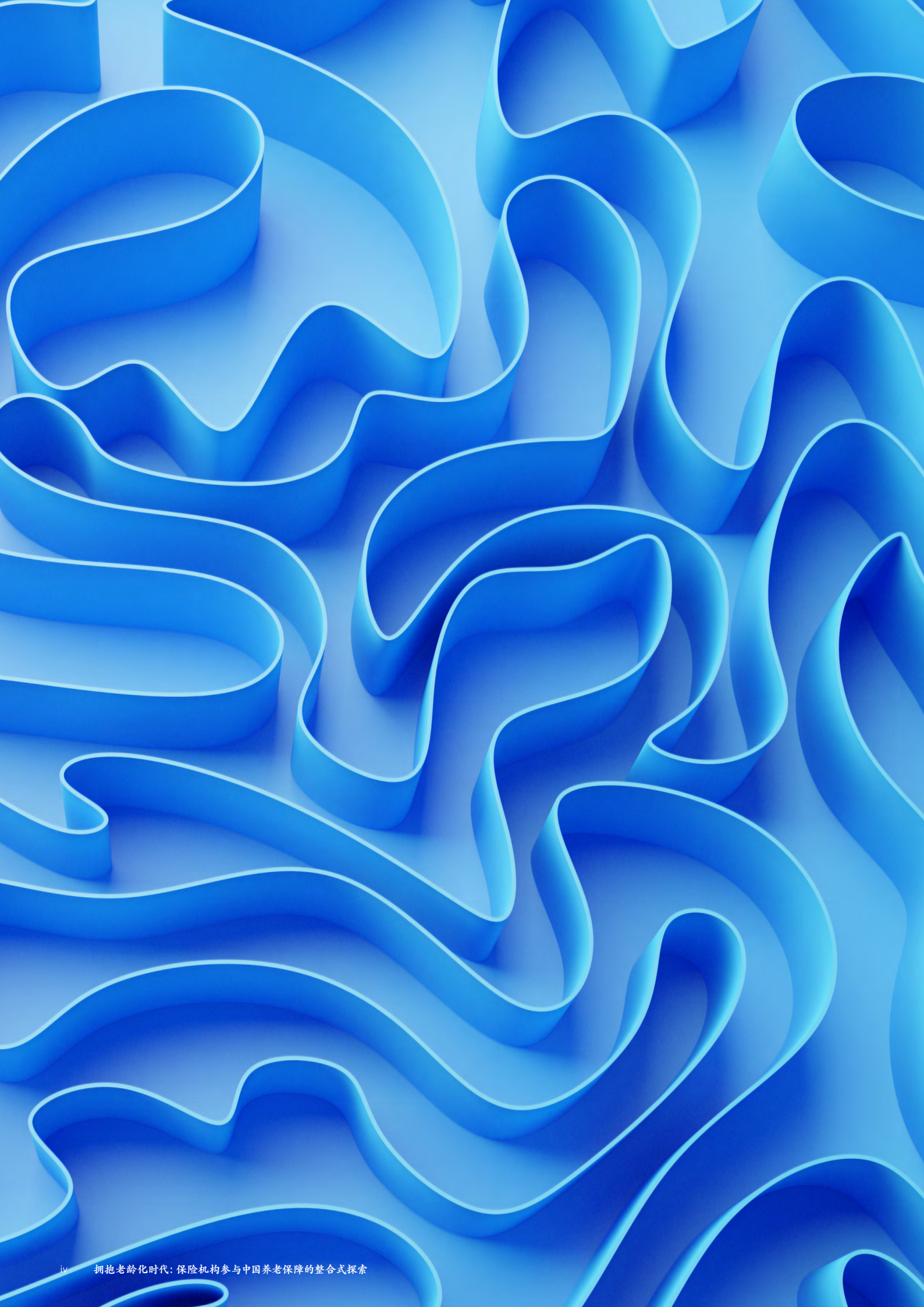
而解决这些问题离不开政府、市场和社会的通力合作。随着收入更高的新一代老年人步入老龄阶段，我国老年人的平均消费能力将进一步提高，预计未来老年人的养老支付能力将随着养老需求不断增长而快速提升。

因此，市场多元主体应积极参与这一进程，通过与各行各业的有机融合，激发市场活力。纵观各类市场主体，我们发现横跨保险、健康、养老、资管等经营资质的大保险行业，在助力居民积累养老财富、发挥长期资金优势以及构建康养产业链方面拥有难以替代的独特价值与优势。

¹ 根据联合国的划分标准，当一国60岁及以上人口比例超过10%或者65岁及以上人口比例超过7%，则认为该国进入“老龄化”社会；当这两个指标翻番（即60岁及以上人口比例超过20%或65岁及以上人口比例超过14%）的时候，则认为该国进入“老龄”社会，也可以说是“中度老龄化”社会。

² 复旦大学老龄研究院联合《21世纪经济报道》发布的《“中国式”养老发展趋势报告》。





1

麦肯锡中国养老 金融调研核心洞察

经过本次调研，我们发现居民的养老退休愿望很美好，但现实却略显“骨感”，金融机构需要从全业务模块出发，以“客群驱动”模式助力国内居民完成从“知”到“行”的跨越。

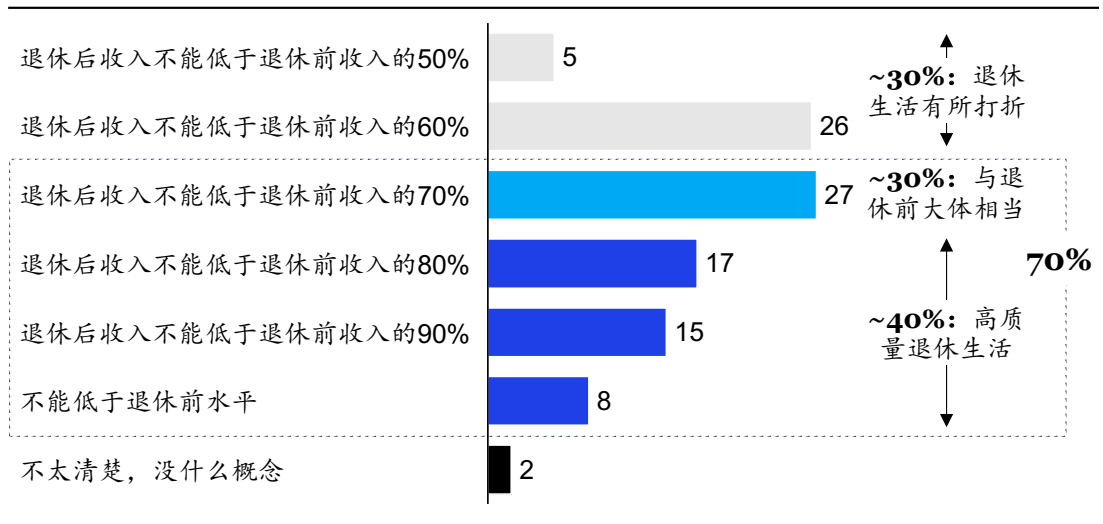
(一) 愿望美好: 居民对退休时的财务状况普遍期待较高, 有70%的受访者希望达到与退休前相当的生活水平, 并愿意拿出较高比例收入作为退休养老储备。

根据调研的整体反馈, 我们发现受访者对退休时的财务状况期待值普遍较高。就衡量居民退休前后生活保障水平差异的通用指标“养老金替代率³”而言, 约有70%的受访者“希望退休后继续保持与退休前相当的生活水平”, 同时也愿意拿出相当比例的收入(目前收入的20%以上)作为未来养老退休的财务储备(见图1)。

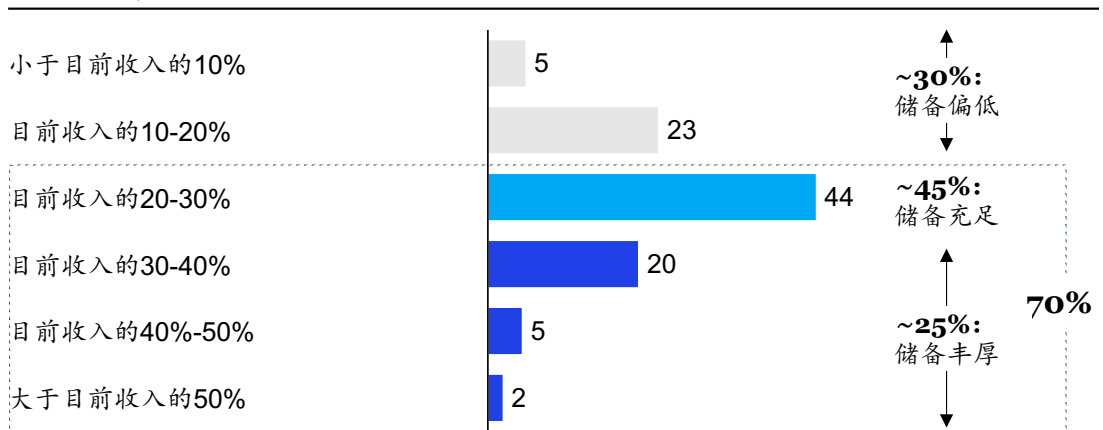
图1

居民对退休时的财务状况普遍期待较高, 约70%受访者希望达到与退休前相当的生活水平, 并愿意拿出较高比例的收入作为退休养老储备

退休后, 您可以接受的最低收入是退休前收入的多少呢?
(占退休前收入百分比¹) (单选), %²



您每月愿意拿出多少钱来作为退休资金储备?
(单选), %²



1. 国际经验显示, 当养老金替代率达到70%左右时, 退休人员的生活水平与在职时大体相当, 而低于50%时生活质量则明显下降。

2. 因数据取整, 部分之和可能不一定为100%。

资料来源: 《麦肯锡中国退休养老调研-2023》; 麦肯锡分析

³ 退休时的养老金水平与退休前工资水平之比; 国际经验显示, 当养老金替代率达到70%左右时, 退休人员的生活水平与在职时大体相当, 而低于50%时生活质量则明显下降。

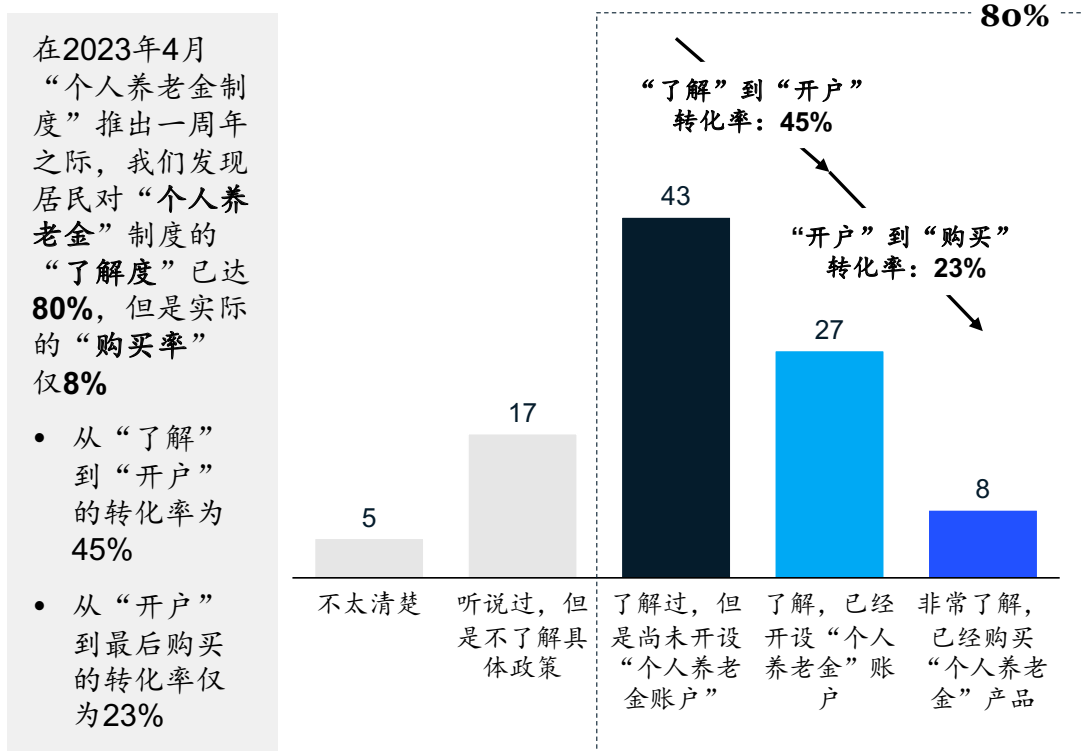
(二) 现实骨感: 当前“个人养老金”普及率高但购买率偏低, 居民养老准备存在信心、规划、储备三方面不足, 而缺乏紧迫感被列为“准备未达预期”的首要原因, 加强市场教育刻不容缓。

截至2023年4月, 在“个人养老金制度”推出一周年之际, 我们发现国内居民对“个人养老金”制度的了解度已达80%, 但是实际购买率仅为8%。其中, 从“了解”到“开户”的转化率为45%, 而从“开户”到最终购买的转化率仅为23%。针对转化率偏低问题, 各类市场参与者都应积极开展养老金融教育, 帮助居民树立养老金规划和投资管理意识, 提高国民的养老保障能力, 共同推动我国养老金融市场从初级向成熟阶段的跨越式发展(见图2)。

图2

个人养老金制度的宣传普及率高但购买率低, ~80%受访者表示了解相关信息, 但实际购买比例仅8%

以下哪个语句最能描述您对2022年4月国家推出的税优型“个人养老金制度”的了解情况? (单选), %



1. 包括政府官员、全职太太及灵活就业者等。
资料来源:《麦肯锡中国退休养老调研-2023》; 麦肯锡分析

与此同时, 我们发现目前我国居民在养老准备上存在信心、规划、储备三方面不足。例如, 约70%的受访者对能否“在财务上舒适地退休”存在不同程度担心, 约80%的受访者表示自己“无明确养老退休规划”, 同时约75%的受访者表示当期养老储备不足人民币100万元, 低于《中国城市养老服务需求报告(2021)》所估算的国内一线城市居民人均养老花费(约人民币115万元)(见图3)。

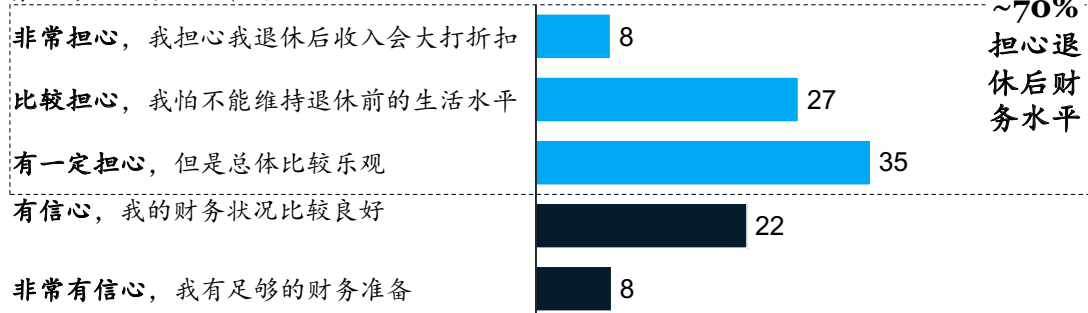
图3

目前我国居民在养老准备上面临着信心、规划和储备三方面不足



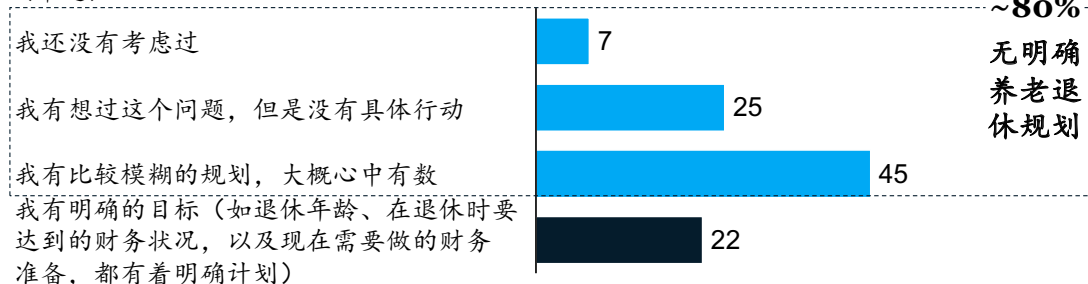
信心不足

考虑到目前的储蓄、国家养老金、预期的退休成本等，从您当前状况来看，您有多大信心在财务上舒适退休？（单选）



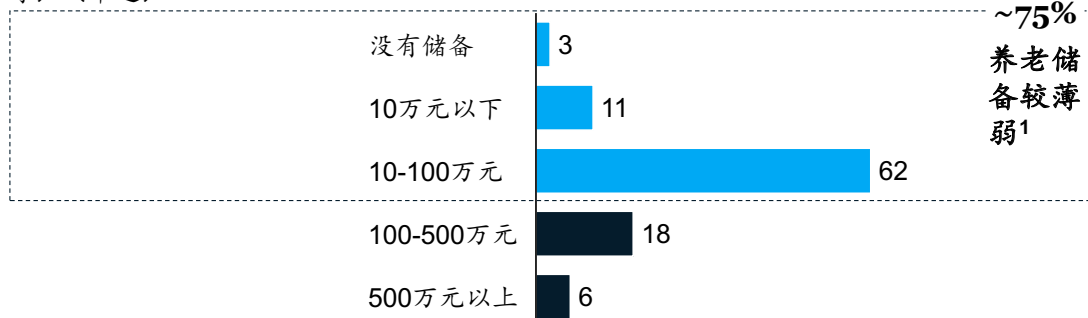
规划不足

您目前有比较正式的退休规划吗？（单选）



储备不足

您目前可以用作退休养老的资金规模有多少？（包括现金、存款、各类金融产品、可变现房产等）（单选）



1. 《中国城市养老服务需求报告(2021)》指出一线城市人群预计养老花费平均在115.9万元。

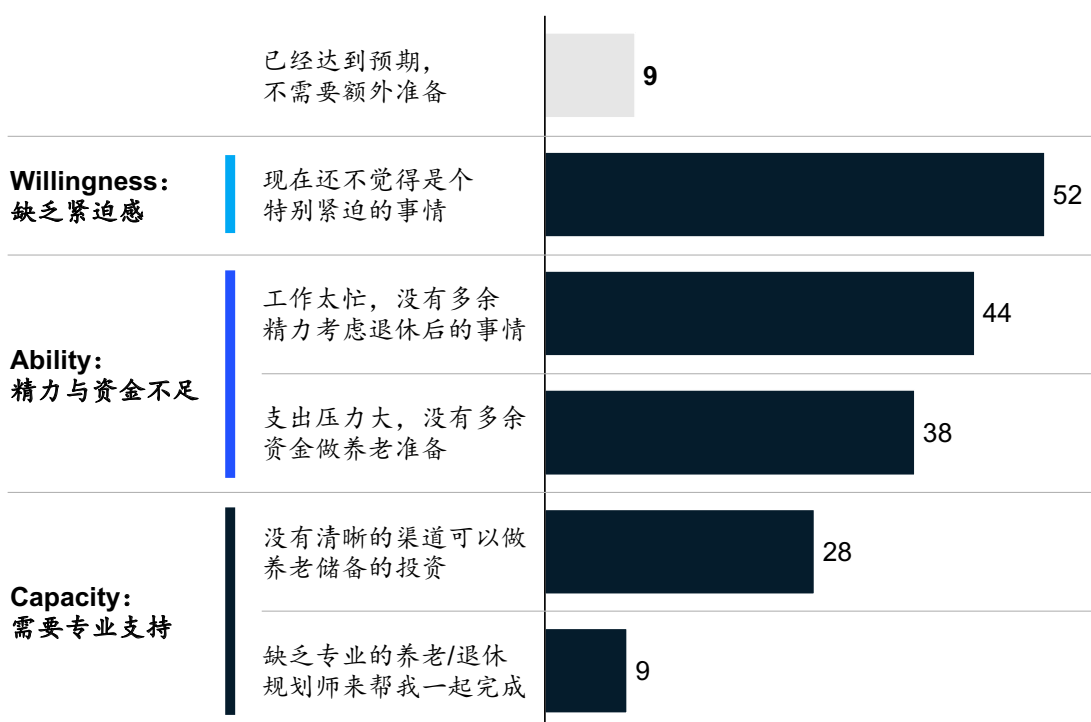
资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析

在逾九成表示当前养老储备“未达预期”的受访者中，“缺乏紧迫感”被列为养老储备“未达预期”的首要原因；与此同时，“精力与资金不足”（例如“支出压力大，没有多余资金做养老储备”、“工作太忙，没有多余精力考虑退休后的事情”），以及“需要专业支持”（例如“没有清晰渠道可以做养老储备投资”、“缺乏专业的养老/退休规划师来帮我一起完成”），也是居民在做养老储备时遇到的两大挑战（见图4）。

图4

金融机构在加强市场教育时需更加注重“紧迫感”的宣导，推进从“了解到“购买”的转化

您认为自己目前养老储备规模是否已达到预期？如果没有的话，是为什么？请选出所有符合的原因，如果有多个原因，请选择最重要的三个（多选），%



资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析

金融机构应当以投资者为中心，将养老金融教育理念融入养老金产品设计、投资、信息披露、投后管理等各个环节，并根据投资者的不同风险偏好和收益特征，提供差异化咨询服务与专人辅导，建立以客户和产品为导向的养老金融教育体系。面对“意愿 (Willingness)”、“能力 (Ability)”和“技能 (Capacity)”缺失，金融机构在加强市场教育时需更加注重“养老紧迫感”的宣导，同时优化客户旅程与体验，以专业的服务多渠道触达客户，推进客户实现从“了解到“购买”的转化。在此基础上，保险公司可利用现有康养社区更加直观地向客户展示年老时的生活场景、对应的需求以及解决方案，类似的具象化体验将有助于激发客户在养老储备和规划上的行动力。

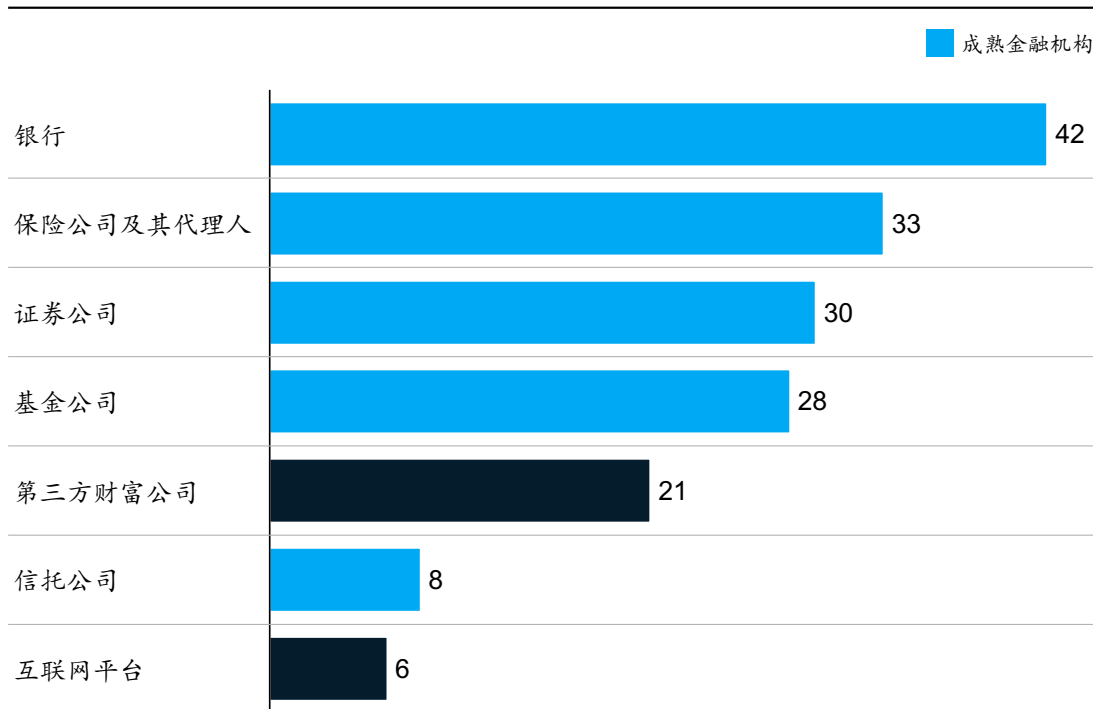
(三) 在发挥成熟金融机构优势的同时, 金融机构面对多样化客群, 需在客户触达、产品设计、附加服务等全业务模块, 以“客群驱动”模式提升对目标客群的服务能力, 实现满足客群养老需求与提升机构商业价值的双赢。

与购买理财产品不同, 受访者在购买养老金融产品时, 更信赖、也更倾向于选择银行、保险、券商及基金公司等成熟金融机构。这四类机构成为最受客户青睐的“前三大渠道”, 占比分别为42%、33%、30%及28%, 仅有6%的受访者将互联网理财平台选入前三大渠道, 可见成熟金融机构具有明显的渠道优势(见图5)。

图5

银行、保险、券商及基金公司是受访者购买养老金融产品时偏好的渠道

当您购买养老金融产品时, 您最愿意从以下哪里购买? 请选出所有符合的选项, 如果有多个考虑选择的渠道, 请选择最重要的三个(多选), %



资料来源:《麦肯锡中国退休养老调研-2023》; 麦肯锡分析

虽然在基金产品销售方面, 银行渠道独领风骚, 但在养老金产品上, 保险公司及其代理人渠道与银行在受访者心中的地位不相上下。面对养老这个长期且复杂的课题, 客户信赖十分关键。而拥有广大代理人队伍的保险公司在提升客户认知、构建“人与人”的信任感方面更具优势, 而其不易被其他金融机构复制的优势也将成为保险公司参与养老金市场的一张王牌。为了充分发挥渠道优势, 金融机构应在客户触达、产品设计、附加服务等全业务模块紧扣细分客户需求, 以“客群驱动”模式, 真正成为客户养老退休整体解决方案的合作伙伴(见图6)。

图6

金融机构应在客户触达、产品设计、附加服务等全业务模块紧扣细分客户需求，以“客群驱动”模式真正成为客户养老退休的整体解决方案合作伙伴

■ 本页展开

客户触达		产品设计		附加服务		
核心观察	市场现状	关键启示	“客群驱动”：纵观客户触达、产品设计、附加服务等全业务模块，细分客群的偏好差异明显；金融机构需更加具象化地为目标客群打造更为贴切的产品，并提供紧扣客群需求的渠道及增值服务，实现“客群驱动”的产品服务策略，成为客户养老退休的整体解决方案合作伙伴			
风险/回报	<ul style="list-style-type: none"> 整体 (~80%) 风险/回报偏好在中低档 (R2) 细分客群的风险/回报偏好有明显差异 (较高收入者和企业主们的风险偏好明显更高) 	<ul style="list-style-type: none"> 各类金融机构的主流养老金融产品已有明显的风险/回报差异 除风险偏好外的产品设计较为类似，对目标客群的精细化经营有待提升 面对多样的产品选择，居民对“投资组合”的概念仍在初级阶段 	<ul style="list-style-type: none"> 为特定客群打造更加量身定制的产品 (例如不同投资期限、领取方式) 加强“投资组合”意识的教育，发展投顾服务 			
投资期限	<ul style="list-style-type: none"> 有55%的受访者选择3-5年后可取的中短期养老金融产品 约25%受访者选择10年后取出/退休后取出的长期产品 (较高收入者更偏好长期产品) 	<ul style="list-style-type: none"> 资管机构设计养老产品时仍以“理财”思维为主，对更长期的养老投资偏好覆盖不足 (产品期限集中于3-5年的中短期，10年以上产品供应缺乏) 	<ul style="list-style-type: none"> 扩充对更长期限养老金融产品的供应 (特别是对较高收入者客群) 			
领取方式	<ul style="list-style-type: none"> “每年领取固定金额”和“前十年多领，十年后少领”为最受欢迎的领取方式，占比分别为44%和38% 选择“一次性领取”的比例仅~10% 	<ul style="list-style-type: none"> 除了养老年金产品外，目前的养老金融产品普遍采取“到期一次性赎回”的领取模式，与客户多样的领取诉求脱钩明显 	<ul style="list-style-type: none"> 设计更多样化的领取方式，满足不同客群需求 学习成熟市场经验，将多样化的领取方式打造成差异化的竞争力抓手 			
费率结构	<ul style="list-style-type: none"> 超过90%的受访者表示可以接受超额业绩费用 有~55%的受访者“可以接受10%以内的超额业绩费用” 	<ul style="list-style-type: none"> 各类养老金融产品几乎没有收取“超额业绩费用”，主要以“稳健”为卖点 	<ul style="list-style-type: none"> 可适当考虑通过“超额业绩费用”来鼓励更加积极的投资策略，以应对长期通胀风险 			

资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析

1. 客户触达：

从了解“个人养老金制度”的渠道来看，38%的受访者是通过“银行等金融机构客户经理”，其次是“媒体及微信公众号等”和“家人朋友闲谈”，两者占比高达34%和28%。因此，金融机构不仅要凭借自身渠道优势，还要关注社交平台的打造、重视现有客户的转介绍，从而实现前端的“多点开花”。

银行作为个人养老金的开户机构，有最直接的触达场景；保险公司及其代理人则在与客户建立信任关系和提供更为广泛的康养服务方面有着天然优势；资管机构拥有更强的投资能力，与受访者看重的资金收益关系较大。因此各类金融机构在多渠道触达客户时需要充分结合自身优势，明确表明自身价值主张，实现从“卖”产品到产品“被购买”的转变。

2. 产品设计：

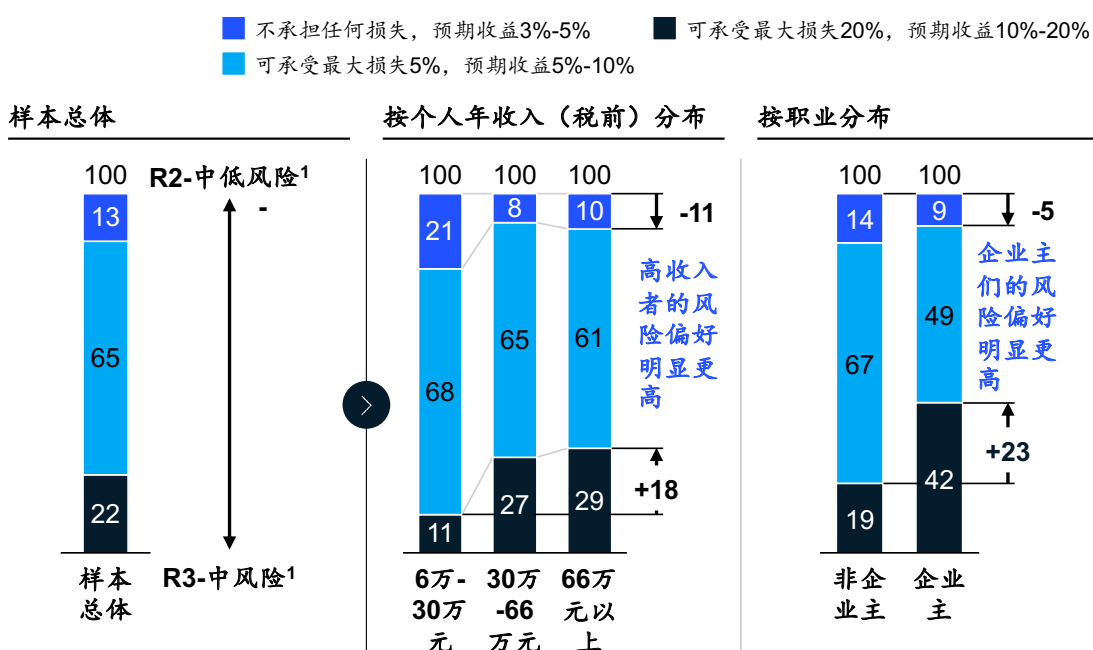
(1) 风险和回报：细分客群投资者在养老金融产品风险和回报偏好方面存在明显差异，各机构主流养老金融产品的目标客户也因此存在差异，因此紧扣自身产品定位、面向特定客群打造更加量身定制的产品，同时加强“投资组合”意识教育，是养老金融产品提供方的关键发力方向。

从调研反馈来看，仅约20%的受访者偏好类R3型的中风险养老金融产品（可承受最大损失20%，预期收益10%~20%）；但是从细分人群来看，倾向于选择类R3型产品的较高收入者（税前年收入在66万元以上）和企业主客群可达到30%和40%，这类客群的风险和回报偏好与总体受访者之间存在明显差异（见图7）。

图7

仅~20%受访者偏好类R3型中风险养老金融产品，但是从细分人群来看，较高收入者和企业主们风险/回报偏好较高，与总体差异明显

假设您决定为退休储蓄100万元，您更喜欢哪种风险/回报？（单选），%



1. 金融产品风险等级。

资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析

从市场风险偏好分布来看, 银行养老理财产品的受众更多为大众富裕客户, 而公募基金的养老FOF受众则更多为⁴高收入者和企业主群体。此时作为有着“保本+浮动”两大特点的养老保险产品, 能更好平衡“保收益”与“抗通胀”两大养老投资目标。以专属商业养老保险为例, 2022年14款产品28个账户的结算利率全部超过4%, 不少稳健型账户的最低保证利率都在2.5%以上, 同时还配套了附加保险保障以及终身给付功能, 使得养老保险产品有着独特的复合优势, 受众也更加广泛。因此, 金融机构需要更具体地为目标客群打造量身定制的产品, 并提供符合客群需求的渠道及增值服务, 从而实现“客群驱动”的产品服务策略。

同时, 面对复杂多样的风险/回报产品, 金融机构可引入“投资组合”概念, 根据客户生命周期给与相应的投资组合建议, 共同开发“投顾”市场。参考成熟市场经验, 美国养老金客户是投顾业务的重要服务对象, 约69%的个人投资者在制定养老金账户投资策略时, 会从专业金融人士处获取投资建议。随着保险公司代理人向高素质康养财富规划师转型, 代理人的投顾服务也将为客户带来更专业的养老支持, 并为保险公司创造新的收入来源与增长点。

(2) 投资期限: 金融机构应扩充更长期限养老金融产品供应, 真正帮助客户解决养老退休的长期保障问题。从调研反馈来看, 55%的受访者选择3~5年后可取的中短期养老金融产品, 同时约25%的受访者选择10年后取出或退休后取出的长期产品, 后者的比例不容小觑, 特别是税前年收入在66万元以上的高收入人群对长期产品有明显偏好(见图8)。

图8

3-5年后可取出的中短期产品受众最广(55%), 同时25%的受访者, 特别是高收入人群(年收入66万元+), 偏好十年后/退休后可取出的长期产品

您希望的养老金融产品投资期限是什么样的? (单选), %

		样本总体	个人年收入(税前)		
			6-30万元	30-66万元	66万元以上
中短期产品 ~55%	灵活存取, 因为我对短期现金流要求较高	10	15	7	6
	1年后取出	11	15	9	9
中短期产品 ~55%	3年后取出	27	24	29	27
	5年后取出	26	24	34	21
长期产品 ~25%	10年后取出	18	13	13	29
	退休后取出, 我喜欢有强制储蓄的功能	8	9	8	8

1. 单身及离异、鳏寡等。

资料来源:《麦肯锡中国退休养老调研-2023》; 麦肯锡分析

⁴ 13个精算师: <https://mp.weixin.qq.com/s/UC7gWb93Wd1RP-iA2K4jWQ>。

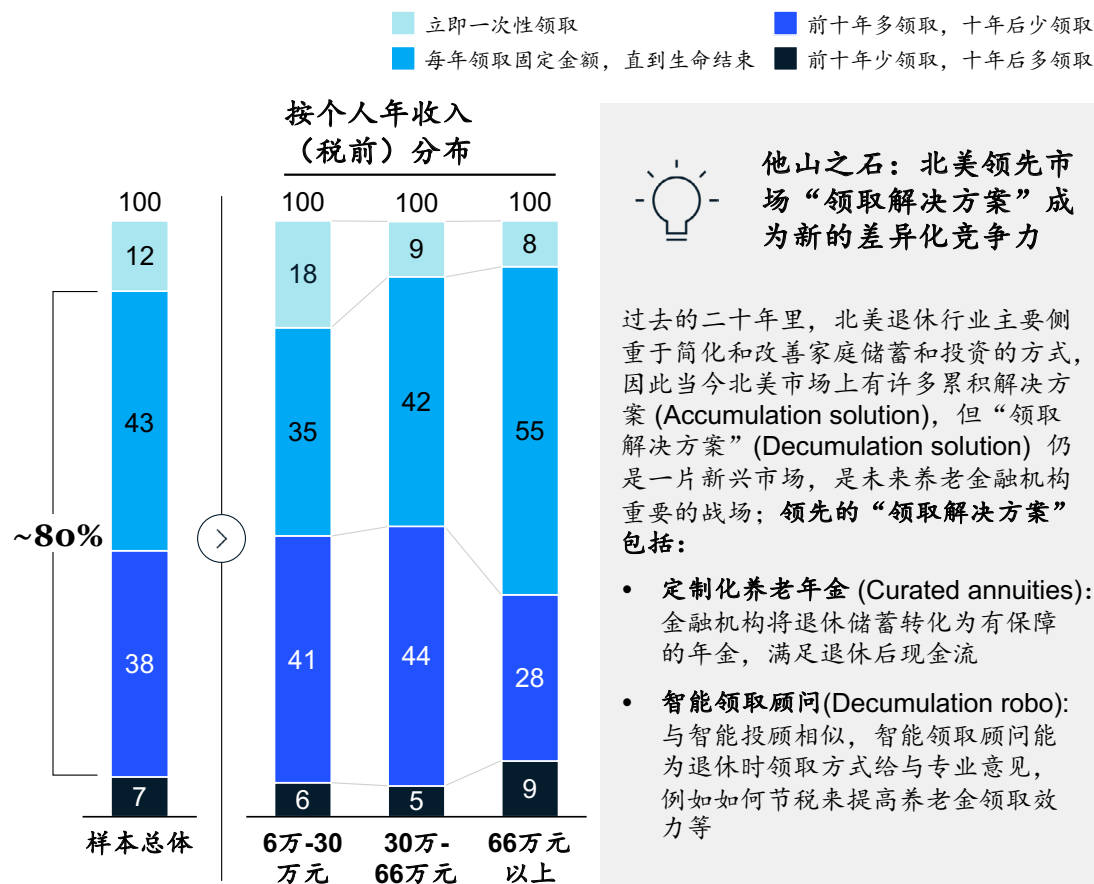
反观市场供给情况,当前产品期限集中于3~5年的中短期产品,10年期以上产品供应相对较少。以公募养老FOF为例,截至2023年5月,80%产品的“基金最短持有期”为3~5年,其余20%则为1年,可见资管机构在设计养老产品时仍以“理财”思维为主,对更长期的养老投资偏好覆盖不足。与在风险和回报方面表现出的客群偏好差异相似,较高收入者(税前年收入在66万元以上)选择10年后取出产品的比例高达29%(总样本的比例为18%)。

从这个维度来看,个人养老保险产品有“保险期限不短于5年”的强制约束,更符合偏好长期投资的高收入者需求。叠加利率进入长期下行趋势、银行理财及公募基金等产品收益率下滑等因素,保险公司丰富的长期资金管理经验和、较为成熟的跨周期大类资产配置模型、专业的投资运营团队和健全规范的风险管理体系,可为养老客户实现资产的长期保值增值。

(3) 领取方式:目前养老金产品领取方式较为单一,与客户多样化的领取诉求之间存在明显差距,金融机构应该提供更多样化的领取方式,以满足不同客群需求。从调研反馈来看,“每年领取固定金额”和“前10年多领,10年后少领”为最受欢迎的领取方式,选择这两类领取方式的受访者比例分别为44%和38%,而选择“一次性领取”的受访者仅为10%左右(见图9)。

图9

“每年领取固定金额”和“前十年多领,十年后少领”为最受欢迎的领取方式(~80%),而个性化“领取解决方案”已成为北美机构重要的竞争力来源



资料来源:《麦肯锡中国退休养老调研-2023》;麦肯锡分析

反观市场情况，除了养老保险年金产品提供多种领取方式外（例如可以选择终身领取或10年、20年等固定期限领取，领取频率可按年、按月），大部分养老金融产品普遍采取“到期一次性赎回”的领取模式，与客户多样化领取诉求存在明显不匹配。

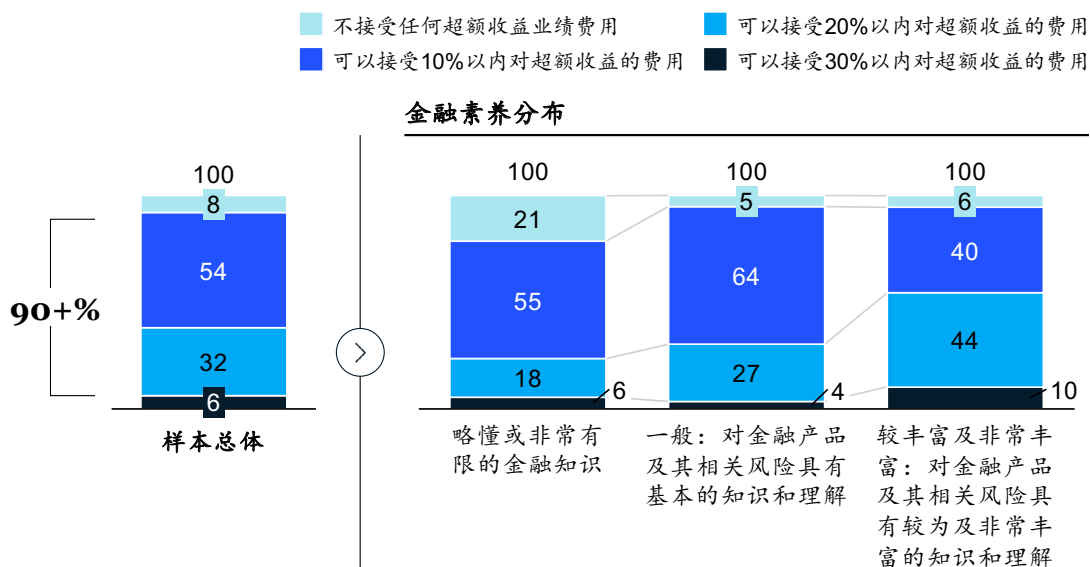
在北美等成熟养老金融市场，多样化的养老金领取方式已成为金融机构重要差异化价值主张。例如，北美客户可选择“定制化养老年金 (Curated annuities)”——即金融机构将退休储蓄转化为有保障的年金，以满足退休后的现金流，或者“智能领取顾问 (Decumulation robo)”——智能领取顾问可就客户的养老金领取方式提供专业意见，例如通过节税措施来提高养老金领取效力等。

近期，中国银保监会发布《关于开展人寿保险与长期护理保险责任转换业务试点的通知》，决定自2023年5月起开展人寿保险与长期护理保险责任转换业务试点，试点期限暂定两年。此外，《通知》也鼓励保险公司“充分发挥专业优势，积极探索提供适合居家护理、社区护理和机构护理的给付方式，满足人民群众个性化差异化的护理保障需求”，为保险公司探索多样化、符合居民养老诉求的产品给付方式提供了新契机。

图10

逾90%受访者可以接受超额业绩费用，金融素养较高人群愿意承担更高的超额收益费用

在基本的手续费率、管理费率、申购赎回费等之上，您能接受什么样的超额收益业绩费用？所谓超额收益业绩费用指的是投资收益超过按业绩比较基准计算的收益部分。（单选），%



- 超过九成的受访者可以接受超额业绩费用，“不接受任何超额收益业绩费用”仅为8%
- ~55%的被调者“可以接受10%以内对超额收益的费用”
- 金融素养较高的人群愿意承担更高的超额收益费用

资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析

(4) 费率结构: 大众对“超额业绩费用”的接受度远超过产品设计者的预期, 因此金融机构可考虑通过“超额业绩费用”来鼓励更加积极的投资策略, 以应对长期通胀风险。从调研反馈来看, 超过90%的受访者表示可以接受超额业绩费用, 甚至有约55%的受访者表示“可以接受10%以内的超额业绩费用”(见图10)。

与其他养老产品不同的是, 养老保险产品会收取一个固定的初始费用(1%~5%不等), 用于保险公司的销售和运营。从受访者对“超额业绩费用”的接受度来看, 只要保险公司收取的初始费用能给客户创造相应价值, 就不会影响其产品竞争力。随着养老金融市场的不断丰富和成熟, 当投资期限拉长和跑赢通胀的重要性日益增加, 设立“超额业绩费用”可以鼓励更为积极的投资策略, 保障养老储备的长期购买力。

3. 附加服务:

从附加服务来看, 构建养老健康服务生态体系是金融机构深度参与居民养老不可或缺的环节, 这不仅有利于增加客户黏性与满意度, 也是金融机构在养老金融产品以外的重要收入来源。从调研反馈来看, 养老居所、养老健康医护以及养老生活辅助皆为“非财务福利”的重要价值选项; 其中, 对于机构养老的需求略高于其他服务。同时, 近一半受访者愿意为“健康及养老服务(专家门诊、住院陪护、线上健康咨询、康复训练等)”支付额外费用, 而老年文娱活动也在受访者反馈中占据较高的重要性, 显著高于财富转移及传承养老金融相关服务, 可见民众对精神富足的追求(见图11)。

在养老健康及相关附加服务方面, 保险公司具有突出优势。险企具备金融产品设计、长期资金投资以及自建/合作的康养服务等优势, 是康养产业生态的连接者和资源整合者, 也是保险公司相对于其他金融机构的核心优势。

总之, 纵观客户触达、产品设计、附加服务等业务模块, 细分客群之间存在明显的偏好差异; 金融机构需更加具体地为目标客群打造量身定制的产品, 并提供紧扣客群需求的渠道及增值服务, 成为客户养老退休的整体解决方案合作伙伴。

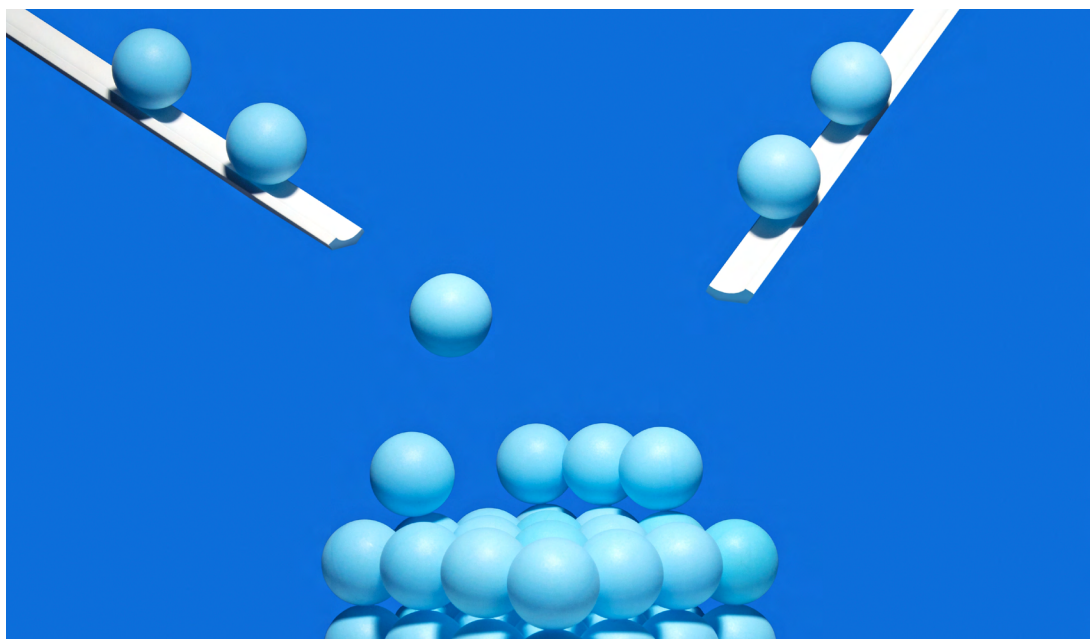
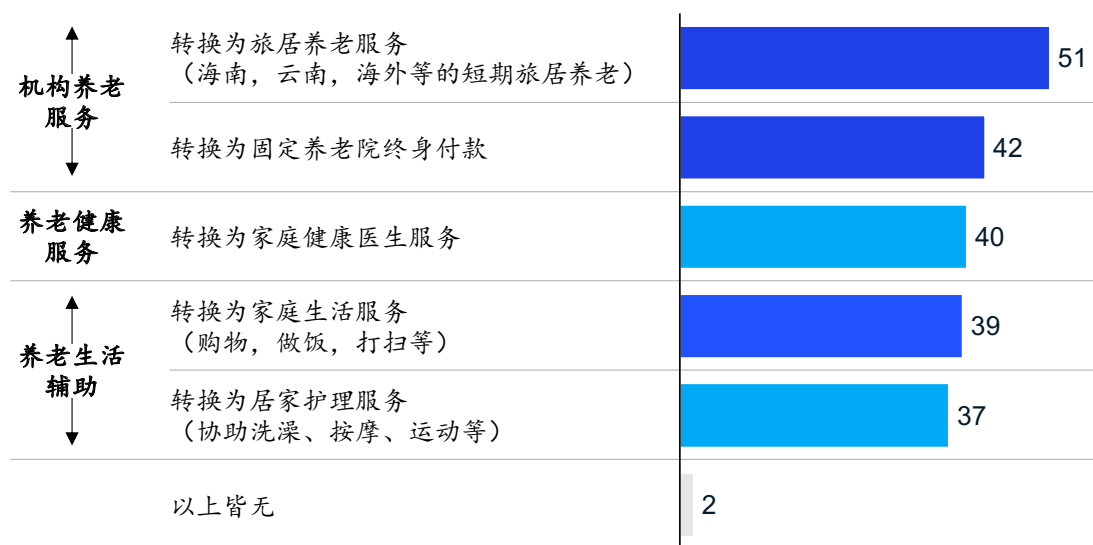


图11

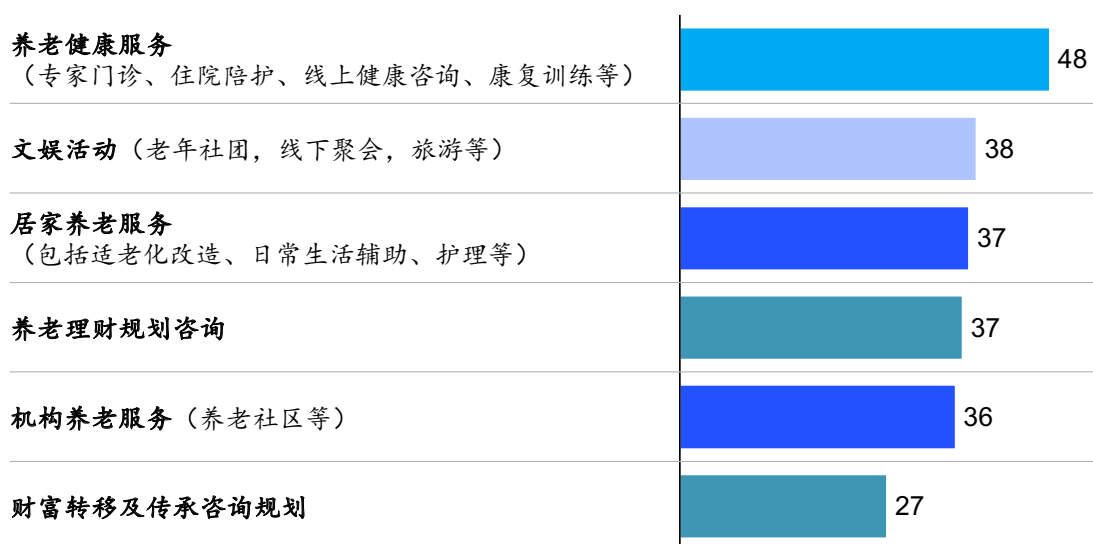
超过50%的受访者愿意将财务回报转换成机构养老；接近~50%的受访者愿意为健康医疗支付额外费用，而文娱活动的需求也明显高于金融服务

养老居所 养老医护 养老金融 养老文娱

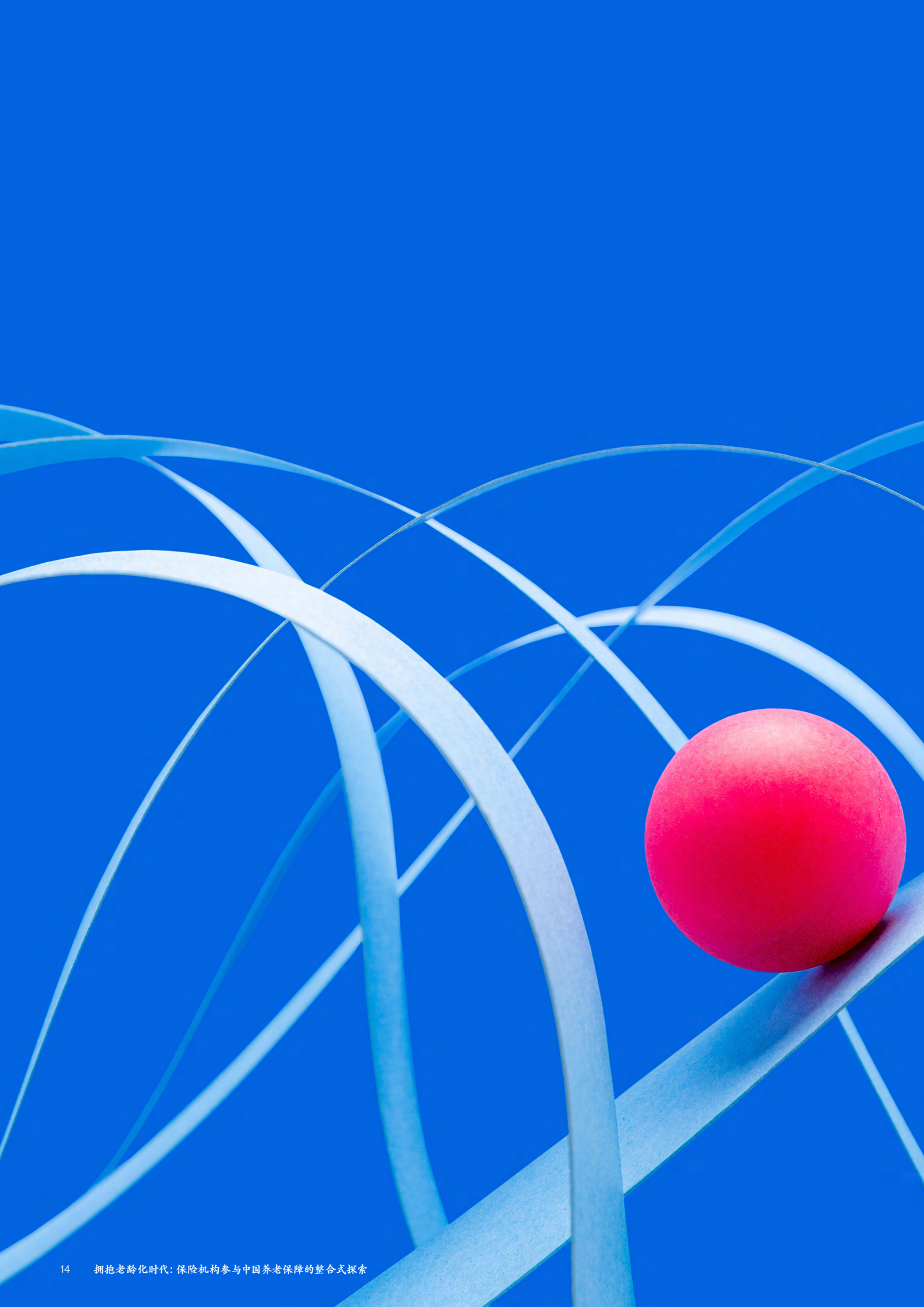
当接近退休年龄时，你有可能将财务回报换成非财务福利。如下的非财务福利中，哪些对您有吸引力。请选择最有吸引力的3个。（多选），%



如果金融机构可以提供以下养老相关服务，您愿意为以下哪些服务支付额外的费用？（多选），%



资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析



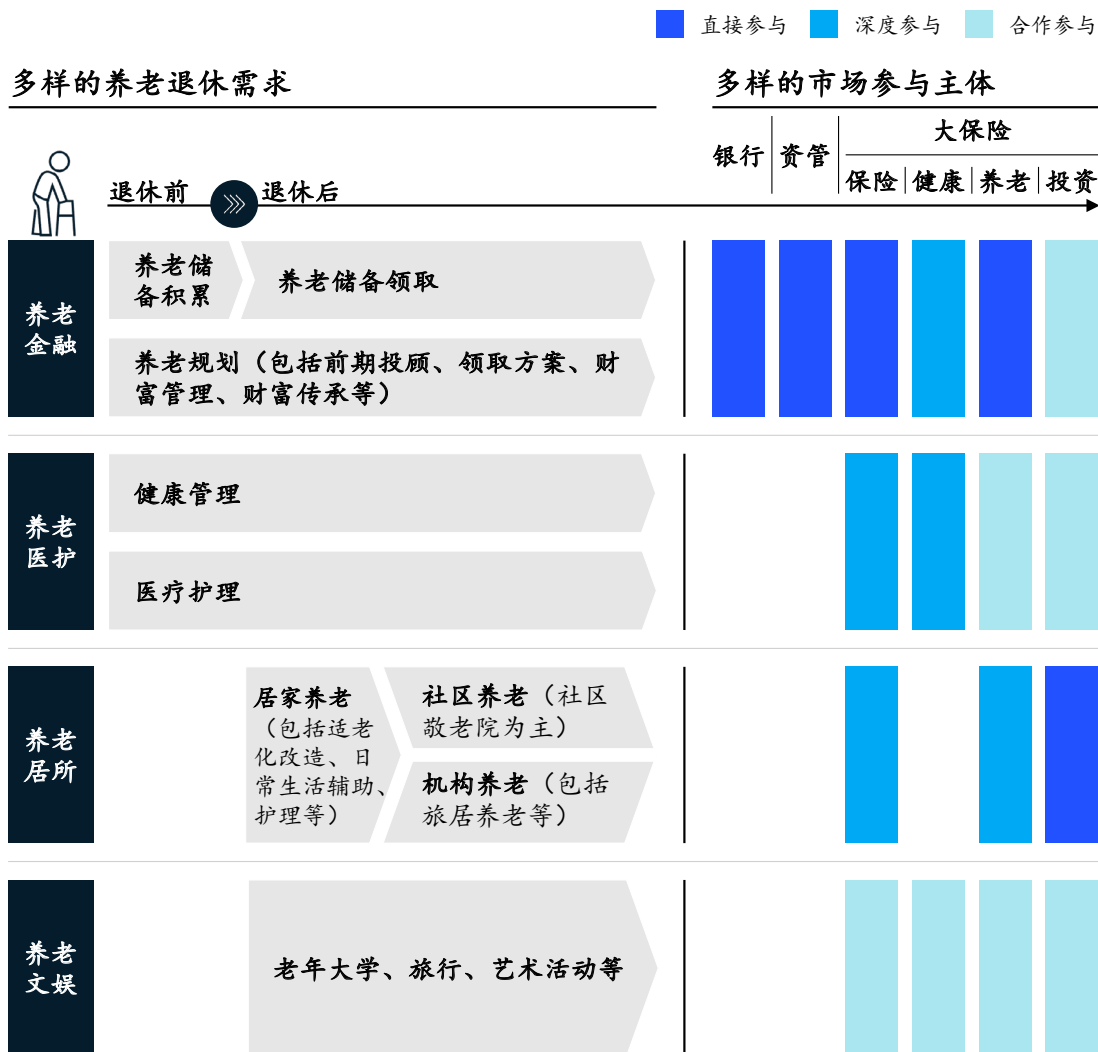
2

对保险行业的 启示

结合本次调研洞察与麦肯锡对成熟养老市场的长期观察，我们发现大保险行业（包括保险公司、专业健康险公司、专业养老公司、保险资管及投资公司）在满足客户多样化养老需求方面具有独特优势，未来可围绕特定方向进行相关能力建设（见图12）。

图12

大保险行业在满足客户多样化养老需求方面，具有整合式独特优势



资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析

（一）**保险公司：**基于代理人在构建“人与人”信任关系上的渠道优势，充分展现保险养老产品在“收益保底、叠加保障、领取多样、附加服务”方面的差异化价值主张。

1. **发挥代理人与客户之间“人与人”的连结，不断提升专业化素养，成为长期、值得客户信赖的养老伙伴：**与财富管理不同，在需要建立长期信任关系的养老领域，保险公司专业代理人团队与客户之间构建的“人与人”的连结愈发重要；通过“1+1+N⁵”等新型服务模式，代理人可大幅提升客户服务水平、满足客户多样化的康养需求，继而成为客户长期、值得信赖的养老伙伴。

⁵ 前线代理人+客户经理+专家团队。

2. 深挖养老保险“收益保底、叠加保障、领取多样、附加服务”的产品优势，明确塑造保险公司在养老领域的独特价值主张：虽然单从金融产品角度来看，保险公司在投资能力方面与银行及其理财子、基金公司等差异不大，但是结合“有保底收益”、“身故/失能保障”、“领取方式多样化”、“附加丰富的养老健康资源”等优势时，保险公司的养老产品在单纯以收益为导向的养老金融产品中能够脱颖而出，因此不断打磨自身优势能力是保险公司在养老行业立于不败之地的重要抓手。

(二) 健康险公司：利用健康险拓宽保险公司参与养老的边界，同时整合大健康资源，在老年人中推进“健康管理+保险保障”模式，提高老年人健康水平和控费效力。

- 1. 叠加老年人健康险产品到养老金产品，拓宽保险参与养老的边界：**健康医疗是退休养老不能回避的问题，但市场上老年人健康险产品供应相对短缺，健康险公司可适当提高投保年龄，对有既往症和慢性病的老年人群给予合理保障，加快开发老年人特定疾病保险。
- 2. 打通健康服务资源，利用健康管理提高老年人健康状况，实现有效控费：**健康险公司可立足长期健康保障，打通健康、医疗、药品、器械等大健康产业链，推进“健康管理+保险保障”模式在老年客群的实践，在提高老年人健康水平的同时实现合理控费。

(三) 养老公司：充分发挥保险公司在养老领域从产品、服务到投资的整合能力，将构建养老生态圈作为保险公司的第二增长曲线。

- 1. 养老保险与服务相结合，可以满足消费者获取与提前锁定优质康养服务资源的重要诉求：**保险公司可探索保险产品与康养服务相结合的不同模式，以刚性养老需求带动相对低频的保险需求，将单纯“现金给付”演进为“现金+服务”综合解决方案。
- 2. 基于自身实际情况，选择自建或合作等多样化模式，以保险产品为载体，拓展养老产品服务内涵与外延：**保险公司作为支付端和供给侧，可有机整合各类健康养老产业，探索多样化“保险+养老”服务模式，同时完善机构养老、社区养老、居家养老和旅居养老等多层次养老服务体系，使养老产业成为保险公司的第二增长曲线。

(四) 险资投资：养老保险与养老服务业有机结合，可以促进负债端保险业务与资产端投资业务相互融合。

- 1. 挖掘养老资金与养老投资高度契合的优势：**养老服务业投资规模大、盈利周期长，需要长期资本投入；养老保险资金规模大、期限长，与养老服务业发展需求高度契合，可成为养老服务业重要的资本来源。
- 2. 利用养老产业投资优化投资端风险回报：**养老保险资金投资养老服务业能够缓解保险资金错配压力，规避经济周期性风险，弱化因资本市场不稳定对保险公司投资收益的影响，提升险企抗风险和可持续发展能力。

最后，为充分发挥“保康养”的融合优势，保险行业需从组织、运营、科技、人才等方面加强协同，构建以客户为导向的敏捷组织，打造整合化运营体系，加大科技与业务连接和渗透，并持续优化人效管理等。



3

关于麦肯锡中国 养老金调研

2022年4月，国务院办公厅印发《关于推动个人养老金发展的意见》，确定了个人养老金的制度框架。随后，《个人养老金实施办法》等配套政策相继出台，“个人养老金”市场拉开序幕。而明确将参与者范围扩大到银行及其理财子、保险公司、公募基金等各类金融机构，标志着我国养老第三支柱发展的又一里程碑。

在“个人养老金制度”推出一周年之际，我们推出《麦肯锡中国养老金调研报告》，从养老意识、养老储备、产品偏好和提供方偏好四大维度评估国内居民退休养老现状及未来趋势，助力金融机构更好参与并服务居民多样化的养老需求，共同促进社会保障事业的高质量发展。

本次养老调研兼顾样本的广泛代表性和针对性，我们从广泛人群中筛选出对退休、养老、金融投资等相关话题感兴趣、且个人月收入超过5000元个税起征点的人群，并最终收集了745个合格样本，均匀分布于与第三支柱关联度较高的6个经济较发达城市⁶（上海、北京、深圳、杭州、武汉、成都），并综合考虑受访者婚姻、子女、学历、职业及金融素养等多维度信息，尽量做到样本多样性和代表性，为细分客群分析奠定数据基础（见图13）。

⁶ 欠发达地区对政府主导的基本养老计划依赖性较高，合格样本在本地居住满3年。

图13

麦肯锡中国养老金调研



样本选择：有针对性地广泛覆盖

本养老调研采用了**有针对性且广泛地覆盖**模式。筛选出对**退休、养老、金融投资**等相关话题感兴趣，且其个人收入超过每月5千元的个税起征点以上的人群。共收集**745个合格样本**，均匀分布于与第三支柱关联度更高的六个**经济较发达城市**¹（上海、北京、深圳、杭州、武汉、成都），同时包括了其**婚姻、子女、学历、职业、金融素养**等多维度信息为细分客群分析奠定数据基础。

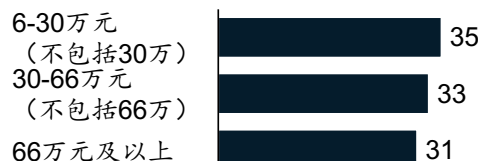
性别分布 %



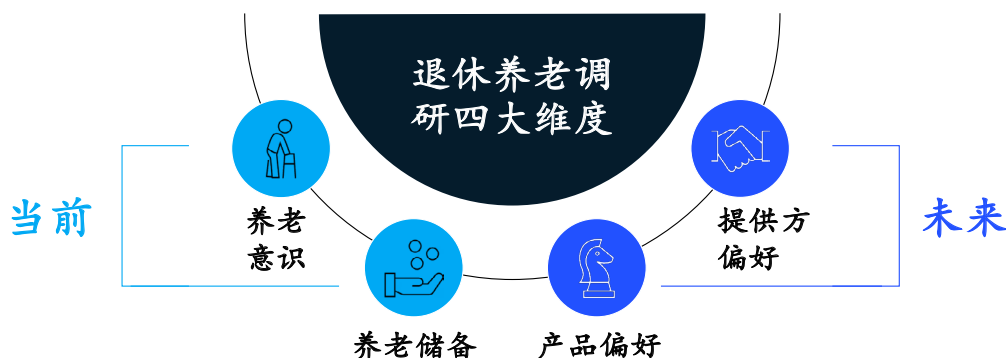
年龄分布 %



个人年收入（税前，人民币）分布，%²



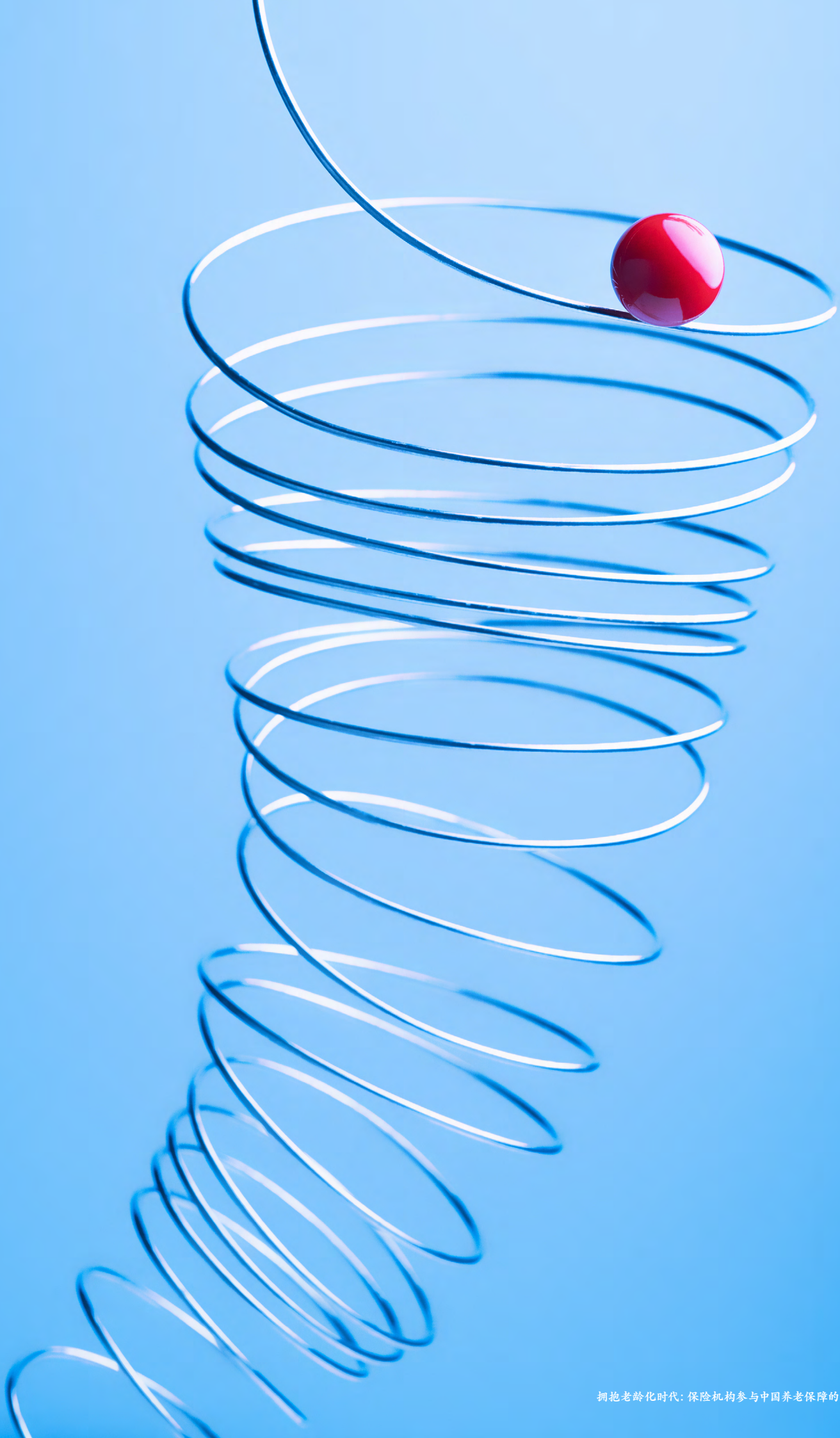
调研问卷：四大维度评估退休养老的现状 & 未来偏好



1. 欠发达地区对政府主导的基本养老计划依赖性较高，合格样本在本地居住满3年。

2. 因数据取整，部分之和可能不一定为100%。

资料来源：《麦肯锡中国退休养老调研-2023》；麦肯锡分析



结语

随着中国养老金体系市场化改革的大幕正式开启，商业养老金市场将迎来跨越式发展，国内一众领先银行、保险、资管机构等也将迎来一次历史性发展机遇。我们希望本文可为行业发展带来一些思考和启发，也由衷祝愿中国养老金融企业可以把握这一历史性发展机遇，持续壮大并开拓更广阔的业务版图，为中国养老事业添砖加瓦，提升全民福祉。

作者简介:



吴晓薇

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

麦肯锡全球董事合伙人
常驻上海分公司



叶茜玉

麦肯锡全球副董事合伙人
常驻香港分公司



刘明华

麦肯锡全球副董事合伙人
常驻深圳分公司



邵奇

麦肯锡全球副董事合伙人
常驻上海分公司



廖红英

麦肯锡资深知识专家
常驻上海分公司



王逸敏

麦肯锡能力与洞见专员
常驻上海分公司

同时感谢张悦、鲁志娟、徐亦文等诸多同事对于本报告的贡献。

麦肯锡公司2023年版权所有。

拥抱老龄化时代：保险机构参与中国养老保障的整合式探索

2023年8月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn

