



攻守兼备，传统寿险公司发展 战略 | “大财富管理风口下， 探索寿险行业制胜战略”系列 报告之二



变革中的市场，机遇与挑战并存。过去几年，中国寿险市场内外环境都发生了巨大变化。向内看，寿险发展面临诸多挑战，除了大众需求低迷、代理人队伍下滑和保费增长受限等困难之外，还需要解决现有业务模式瓶颈问题，寿险行业亟需明确未来发展方向。向外看，寿险行业同时也迎来各种新机遇。随着居民财富总量持续增长与财富保值增值需求不断提升、资管新规打破刚兑和理财产品净值化转型的持续推进，大财富管理赛道已经正式开启，为包括保险在内的各大金融机构带来新发展机遇。

面对上述挑战与机遇，我们认为传统寿险公司应攻守兼备，在守住和夯实主战场的同时，探索大财富管理新机遇。我们注意到，部分行业先行者正沿着“守”与“攻”两个方向，积极推进现有业务转型并探索新业务模式。例如在壮大优质代理人队伍的同时，布局银保和大财富管理等；通过垂直产业整合或战略合作，将保险与相关稀缺资源进行整合（如养老、医疗等资源），打造“保险+”组合式解决方案；以及通过组建基金管理公司等方式，切入大财富管理赛道。

基于麦肯锡对国内外寿险与大财富管理市场的深入研究与实战经验，我们通过 4 篇文章系统性探讨各类寿险主体在大财富管理风口下的不同战略方向。第一篇为概论，总览寿险行业的整体发展；其余三篇分别聚焦传统寿险公司、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。本文为该系列中的第二篇，重点聚焦传统寿险公司，深入探讨其如何更好做到攻守兼备，“退可守”保障类资产配置权，“进

可攻”整体资产配置权，衷心希望本文能助力国内寿险公司战略性布局大财富管理赛道。

第一章：

解决结构性错配，供给侧改革势在必行

中国寿险市场结构性错配问题凸显。2021 年，中国寿险市场保费规模达人民币 3.1 万亿元。虽然 2015 - 2020 年间整体市场规模每年保持着 15% 的高速增长，但 2021 年保费规模自 2012 年以来首次下降【1】。我们认为其根因在于过往“大进大出”粗放式增员的大众代理人发展模式造成供需结构性错配，并且其后果日益凸显。在需求端，我们看到，以高额保障、高端医疗养老和财富规划为代表的中高端客户需求持续提升，并在 2022 年“开门红”期间大单频出；而与之相对，在疫情反复和经济环境不确定情况下，大众客户保险消费需求下降明显。而在供给端能够匹配中高端客层、满足其需求的中高端代理人队伍明显不足；低产能大众代理人队伍与所属机构面临获客难与出单难等生存危机，出现产能过剩。

要解决结构性错配问题，供给侧改革势在必行。据粗略估算，中国寿险市场高端客群（其定义为家庭年收入 16 万以上）规模为 2.3 亿人，相当于 8800 万家庭。假设每个专业化代理人可以服务 30 个家庭，那么未来服务中高端需求的专业化代理人整体规模需要 260 万人左右，因此优化低端产能与打造高产能队伍势在必行（见图 1）。优化低端产能包括：关停并转低产能机构、优化整体布局，优化或升级低产能队伍，相应精简优化内勤

队伍,最后通过敏捷转型提升组织整体工作效能。打造高产能队伍则包括:通过数字化赋能使大众代理人覆盖更广泛的大众客群,以及增加服务中高端客群的专业代理人 and 财富顾问数量等。

图1 供给侧改革:淘汰低端产能与打造高产能队伍势在必行



McKinsey
& Company

1. 根据中国城镇人口2020年收入
2. 农村人口未包含在本分析中
3. 根据2020年第七次人口普查数据,中国家庭平均每户人口为2.62人算出
资料来源:麦肯锡全球研究院;媒体报道

第二章:

扬长避短，布局大财富管理赛道

在第一篇报告中，我们提到大财富管理赛道已经正式开启，财富管理为包括寿险公司在内的各大金融机构带来新增长动能，而客户入口掌控权以及能够影响客户个人金融资产流向的资产配置权，是在大财富管理赛道胜出的核心竞争力。基于上述判断，我们认为，寿险公司虽然在客户整体资产配置权上仍处于弱势地位，但在满足客户保障类需求方面具有得天独厚的优势。因此，扬长避短，牢牢占据客户保障类需求的资产配置主导权，成为寿险布局大财富管理赛道的基础。

具体而言，寿险公司在保障类需求主战场的优势主要包括：客户触达、资管能力、生态圈布局和长期价值导向。在客户触达方面，寿险公司拥有庞大代理人团队，其面对面线下展业模式有利于与客户建立起长期信任关系，并能够做到更全面、深入了解客户。在资管能力方面，随着资管新规实施，保险资管的大类资产配置能力零售化，保险资管将有机会为零售客户提供基于长期目标导向的资产配置服务。

在生态圈布局方面，寿险公司可以依托资产负债表或以合作模式布局健康、养老等生态圈，为客户提供差异化服务。在价值导向方面，保险所倡导的以长期价值为导向的财务及人生规划理念，更符合财富管理本质，更容易被客户理解并满足其需求。

与此同时，我们应该看到，寿险公司在人才留存和团队管理等方面尚有短板，需要进一步补齐。在人才方面，高潜质人才招聘、培养和留存一

直是行业面临的普遍问题。在团队管理方面，寿险传统代理人基本法、荣誉体系、管理体系大多以“寿险产品销售”为导向，缺少围绕客户需求的“资产配置导向”（见图 2）。

图 2 传统寿险公司进军大财富管理的优势与挑战

优势

- **客户触达：**基于庞大代理人团队的线下展业模式，有利于与客户建立起长期信任关系，并能够做到更全面和深入地了解客户
- **资管能力：**将保险资管的大类资产配置能力零售化，转化为向零售客户提供长期目标导向的资产配置规划能力
- **生态圈布局：**以重资产或战略合作模式布局康养、医疗等生态圈，提供差异化服务方案
- **长期价值导向的财务规划展业模式：**更符合财富管理的本质，可以更好地实现转型，做到“以客户为中心”

挑战

- **高质量人才招聘与留存：**吸引、培养和留存高质量人才是行业面临的普遍问题
- **团队激励与管理体系：**从“产品销售导向”向围绕客群需求的“资产配置导向”转型，传统的销售团队基本法与管理体系面临挑战

McKinsey
& Company

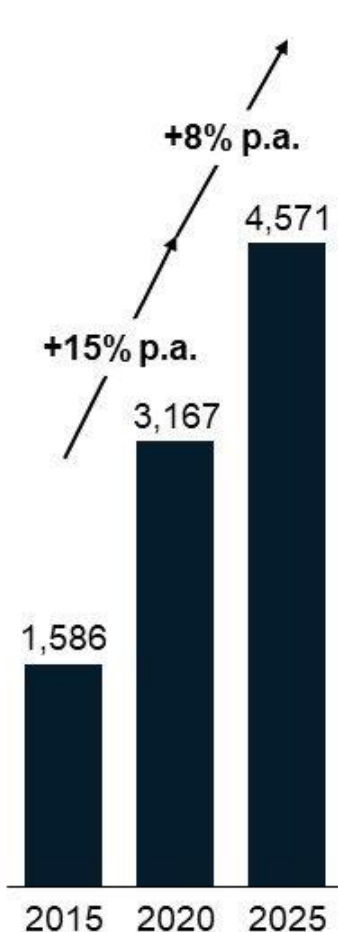
考虑到短期内，大财富管理带来的新机遇难以完全对冲结构性错配造成的挑战，我们预计寿险市场未来 5 年增速将持续放缓，保持每年约 8% 的增速；到 2025 年，预计保费规模将超过 5 万亿元。但长期来看，三大动能将持续推动中国寿险市场稳定增长：一是个人累积财富将会持续增长，大众富裕及以上家庭占比预计将从 2020 年的 5% 增长到 17%【2】，客户

保障和财富管理需求将持续增长；二是年轻人保险意识增强，相比于 60、70 年代人群，80 后及 90 后对保险认可度更高，调查显示 81% 的 80 后和 78% 的 90 后认为保险很重要【3】；三是老龄化推动养老和健康等细分需求崛起（见图 3）。

图3 中国寿险市场概况

寿险公司保费收入，
十亿人民币

三大发展动能



个人财富快速增长，保障与财富管理需求持续提升

预计GDP保持5%-6%的稳步增长（2020-2025年），据粗略估算，大众富裕及以上家庭已约达8800万，未来财富将进一步累积



年轻人保险意识崛起，保险成为财富管理的重要一环

相较于60、70年代人群，80后和90后对保险的认可度更高，81%的80后和78%的90后认为保险很重要



老龄化问题凸显，养老和健康险市场发展势头强劲

老龄化趋势推动保险发挥更大的社会保障作用，国家社保与养老机制持续承压，商业保险的重要性日益凸显，寿险市场潜力不言而喻

McKinsey
& Company

资料来源：中国银保监会；中国统计年鉴；中国人民银行；财政部；麦肯锡分析

第三章：

攻守兼备，立足保障类主战场，拓展服务与产品

基于上述机遇与挑战以及我们对寿险公司自身优劣势的深入分析，我们认为在大财富管理风口下，寿险公司应在巩固与扩大保障类需求主战场优势的前提下，积极探索大财富管理赛道机遇，寻求在客户入口上获得掌控权，并在能够影响个人金融资产流向的资产配置权上取得进一步突破。具体而言，寿险公司可采取“一守二攻”三大战略。战略一重点聚焦保障类需求，我们提供了三条路径供不同机构参考（见图4）。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_40743

