



升级创新，互联网保险发展战略 | “大财富管理风口下，探索寿险行业制胜战略”系列报告之四



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 x 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代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。

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），监管框架尚未完善，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）。

图1 互联网保险市场概况

互联网保险保费规模
亿元人民币

2011-2020年均增速
%



互联网保险保费渗透率
%

0.1	2.1	6.1	5.2	4.1	3.5	4.8	5.4	人身险
0.5	6.7	9.1	5.4	4.7	5.9	6.4	5.9	财产险
0.2	3.5	6.9	5.3	4.3	4.1	5.2	5.5	总计

McKinsey
& Company

资料来源：银保监会；中国保险行业协会

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。

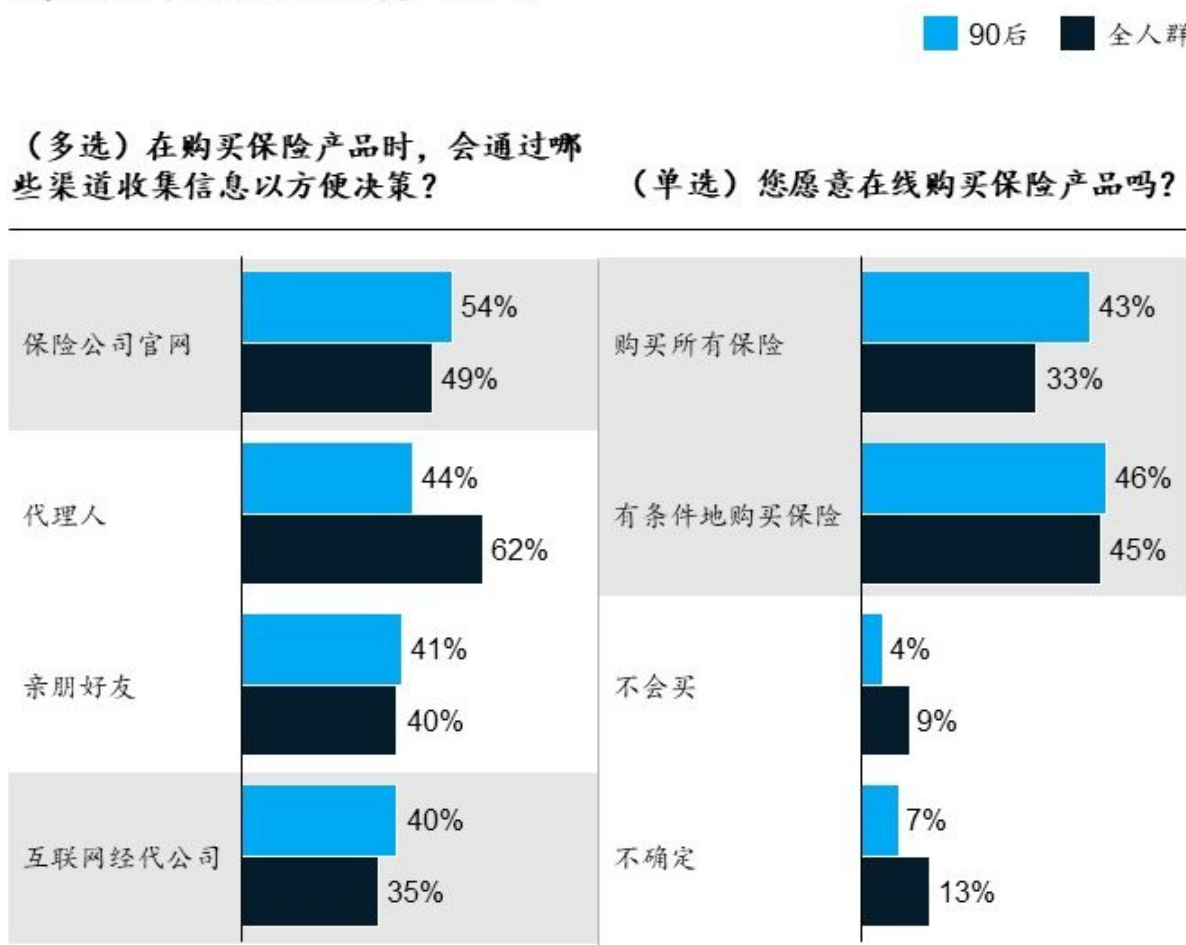
这对行业长期发展是一大利好，为坚持长期主义、维持行业良性有序发展的互联网险企提供了发展壮大的政策保障，但预计短期内行业规模有可能持续收缩。2021 年，监管部门进一步规范了互联网险企的机构资质、上架产品、宣传内容等。2021 年 2 月，我国开始实施《互联网保险监管办法》（即“13 号令”）；同年 8 月，银保监会向保险机构等下发《关于开展互联网保险乱象专项整治工作的通知》；10 月，针对人身险推出《关于进一步规范保险机构互联网人身保险业务有关事项的通知》（以下简称“寿险新规”），明确了互联网人身险业务经营条件并实行专属管理，有效强化了对消费者的保护。

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



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》

McKinsey
& Company

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。

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。

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 x 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。

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）。

图3 “互联网x保险”的战略思考框架

McKinsey
& Company

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。

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_42127

