

麦肯锡全球保险业报告 (2023)：弥合个人 财产险保障缺口

尽管个人财产险行业整体有所增长，但市场契合度下降，保障缺口扩大，各地市场的赢家与输家分野明显。该行业未来将何去何从？

本报告由Selma Belghiti、Ana Brito、Kia Javanmardian、José Miguel Novo、Sirus Ramezani和Ashish Srivastava合著，谨代表麦肯锡公司保险咨询业务观点。



目录

ii

引言

01

行业格局

07

市场挑战

13

未来路线图

23

开始行动

引言

尽管个人财产险在疫情高峰期曾放慢增速，但自2019年以来仍实现了3%的年增长。个人险产品在全球财产险总承保费 (GWP) 中占比依然超过一半，但无论在发达市场还是发展中国家，其保障缺口均在不断扩大，这表明，面对不断涌现和变化的各种风险，保险公司在产品设计方面不尽如人意，无法满足当前环境下消费者对个人保险产品的需求。

有若干原因直接或间接导致了上述保障缺口。在发达国家，客户对个人财产险需求的变化既大且快，车险方面尤为明显，联网汽车和共享经济正在改变定价模式和风险状况。洪水、热带风暴、野火和干旱等极端天气事件增加并造成破坏，挑战着传统的财产险风险评估和核保模型。网络安全风险日渐增加，而在正确量化风险敞口、调整条款、从而赢取再保险提供方信任方面，许多保险公司却力不从心。电子商务进入日常生活¹，加大了网上诈骗和盗窃风险。

发展中国家人口的保险覆盖率依然很低，主要原因是购买力有限和不能充分认识个人财产险的保障作用。在这些国家，房屋保险

等非强制性产品的保费占收入比很小。在拉丁美洲，个人财产保费收入占比仅为GDP的0.12%，相较之下，此比例在西欧高达0.32%²。

行业整体有所增长，不过，通过更细致的评估可以发现，个人财产险公司的竞争地位在很大程度上取决于其在本地市场的规模。区域性赢家借助独有能力突围成为市场领先者，它们将继续从这些现有能力以及未来投资能力中获益，因而能够保住其现有市场份额。从全球来看，个人财产险与其他行业一样，在短期内面临通货膨胀挑战，利润率压力增加。通货膨胀也会对传统运营模式产生显著影响——具体来说，保险公司需要在理赔、精算和定价等职能间建立更快的反馈环。面对空前严苛的客户要求和更高的员工标准，保险公司应当重新调整产品、销售渠道和技术模型。


本报告是《麦肯锡全球保险业报告 (2023)》的第三章，也是本系列最后一章³。

¹ 《成为必备要素：从电子商务走向新商业模式》(Becoming indispensable: Moving past e-commerce to NeXT commerce)，麦肯锡，2022年11月15日。

² 《麦肯锡全球保险池》(McKinsey Global Insurance Pools)

³ 前两章详见《麦肯锡全球保险业报告 (2023)：重塑人寿保险》(麦肯锡，2022年11月16日)和《麦肯锡全球保险业年度报告 (2023)：与时俱进，提升商业财产险市场契合度》(麦肯锡，2023年2月16日)。





面对空前严苛的客户要求和更高的员工标准，保险公司应当重新调整产品、销售渠道和技术模型。



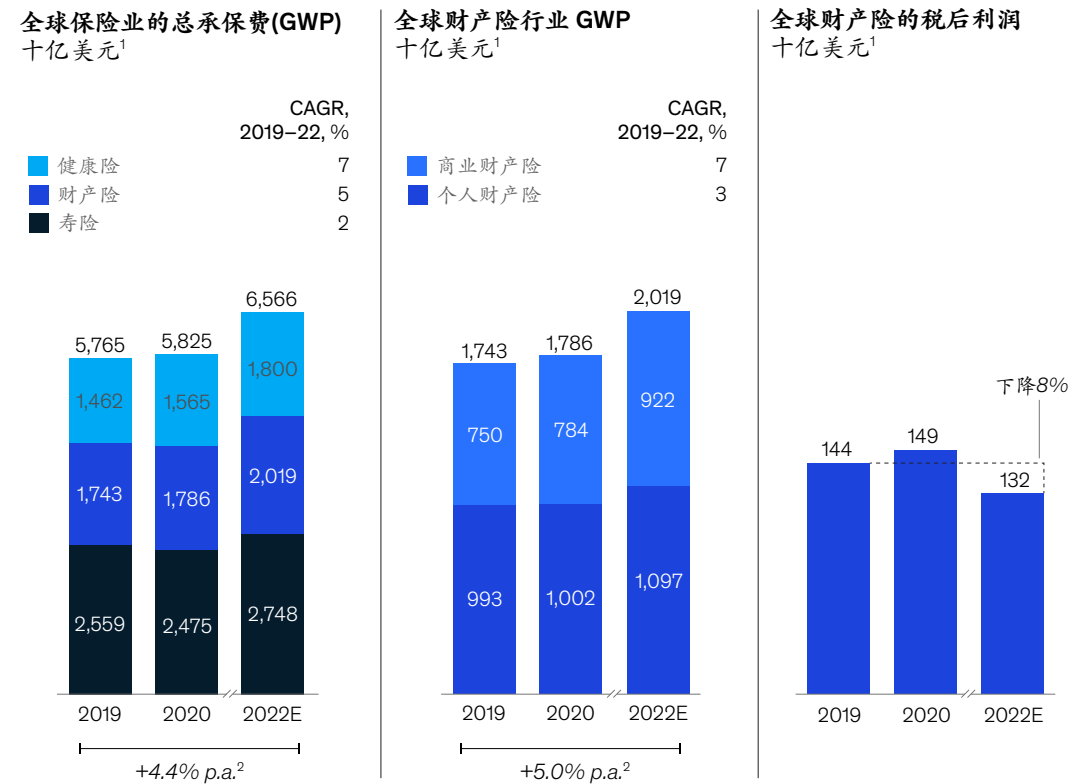
1 行业格局

2022年保险业总承保费突破6.5万亿美元，其中近1/3来自财产险。就保费总额来说，全球保险业以及财产险都已从疫情中恢复（见图1）；然而，全球保险业的利润仍未能超过疫情前水平。受严重通货膨胀的影响，2022年财产险的利润比2019年约减少10%。

从2019到2022年，个人财产险的平均复合年增长率为3%，好于疫情高峰期的1%，但与受费率上涨推动而增长7%的商业财产险相比，

图1

行业整体有所增长，但个人财产险业务增长落后于商业财产险



注：部分地区尚未披露2022年实际数据，因而2022年结果是根据2021年实际结果及2022年已披露数据估算。由于四舍五入，数据之和可能不精确。

¹使用2021年平均固定汇率。

²年度值。

数据来源：麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company

则有所落后⁴。全球财产险的总承保费有超过一半来自个人保险产品，但当前的增长和盈利困境表明，面对日益复杂的未来局面，业内企业必须调整方向，提高与市场需求的契合度。

对财产险市场差异进行更深入研究可以发现，个人财产险依然呈现明显的区域特征，这要求保险公司在特定地区有强大的影响力。在美国，排名前五的保险公司在财产险领域获得了不成比例的增长和盈利，分别占五

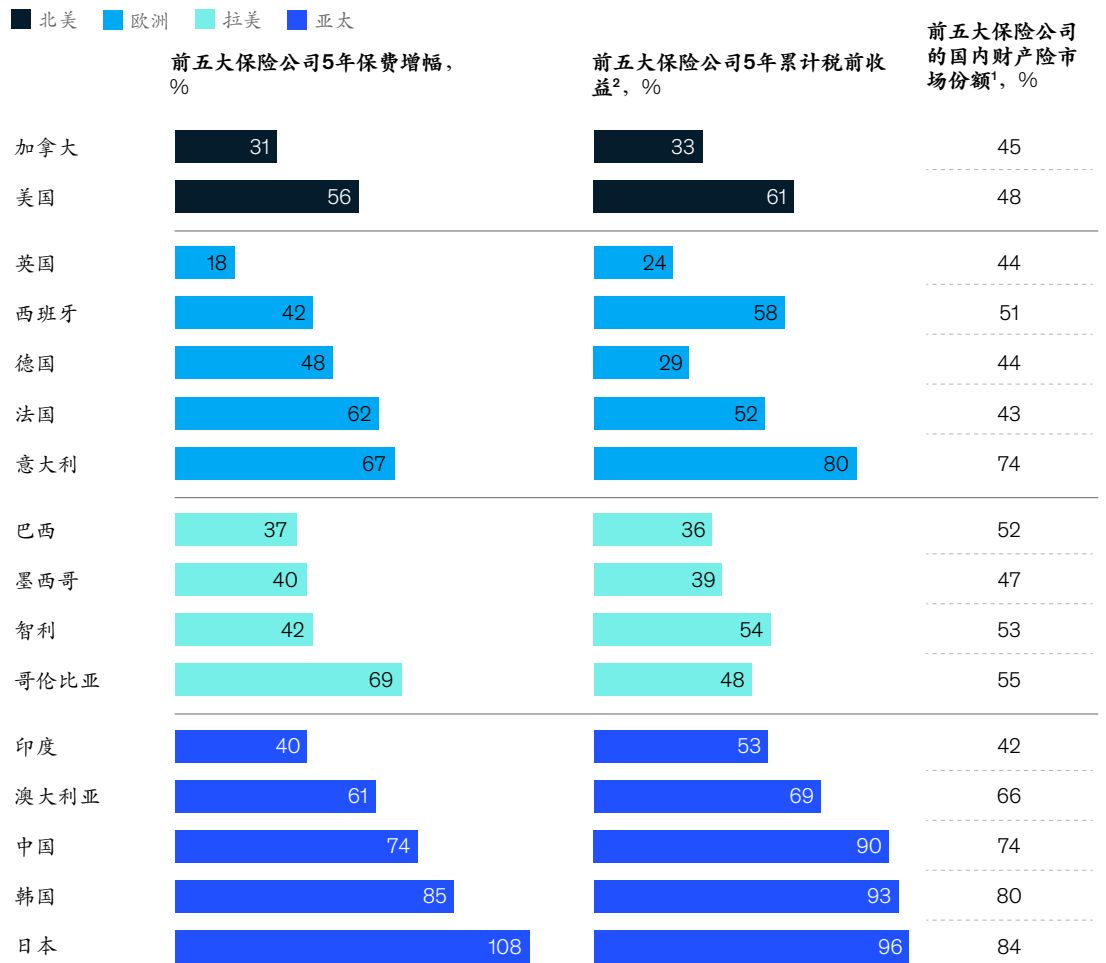
年增长和税前收益的56%和61%⁵，而2021年其市场份额仅48%，这表明市场集中度加剧。这种现象也出现在欧洲和亚太大部分地区，排名前五的保险公司过去5年的利润占比最高可达96%，日本便是一例（见图2）。然而，市场如此集中的情况在拉丁美洲和英国较为少见；相比在其他地区，保险聚合网站（aggregator）在英国拥有更大的影响力。在大多数国家和地区，绝大部分保险市场都被前十大公司占据（参见边栏《选择进入和投资的市场》）。

⁴ 《增强商业财产险市场契合度》（Expanding commercial P&C's market relevance），2023年2月16日。

⁵ 美国的财产险总收益，包括核保、投资及来自其他来源的收入，扣除再保险费用。

图2

在大多数地区，排名前五的财产险公司都有较高的增长和/或收益占比



注：基于2016年到最近数据可得年份（2020年或2021年）的平均值；英国数据以2017年为起点。

¹定义为最近一年国内直接承保保费（GDDPW）排名前五的保险公司。

²定义因国家而异。澳大利亚的税前收入仅指2021年的税前收入。

数据来源：澳大利亚 - 澳大利亚审慎监管局（APRA）；巴西 - 私人保险监管局（Susep）；加拿大 - MSA研究所；智利、哥伦比亚、墨西哥 - SNL；中国 - 中国保险年鉴；法国 - 麦肯锡全球保险池；德国 - 德国保险协会（GDV），麦肯锡保险数据库德国数据；印度 - 年度报告；意大利 - Infobila；日本 - 日本一般保险协会，保险统计数据；韩国 - FSS Korea；西班牙 - 保险和养老金基金总局（DGSFP）；英国 - A.M. Best，麦肯锡全球保险池；美国 - 标普

McKinsey & Company

选择进入和投资的市场

在选择进入哪个市场时，个人财产险公司应设法了解每个潜在市场的成熟度和发展程度，让公司领导者们能目标明确地做好地理分布决策，并有针对性地制定区域策略。根据我们的分析，市场成熟度（衡量标准是保费占国内生产总值的比率，即保险渗透率）——与市场发展程度密切相关，后者根据财产险行政费用占比（即运营成熟度）、竞争水平和数字销售比例等估算得出。

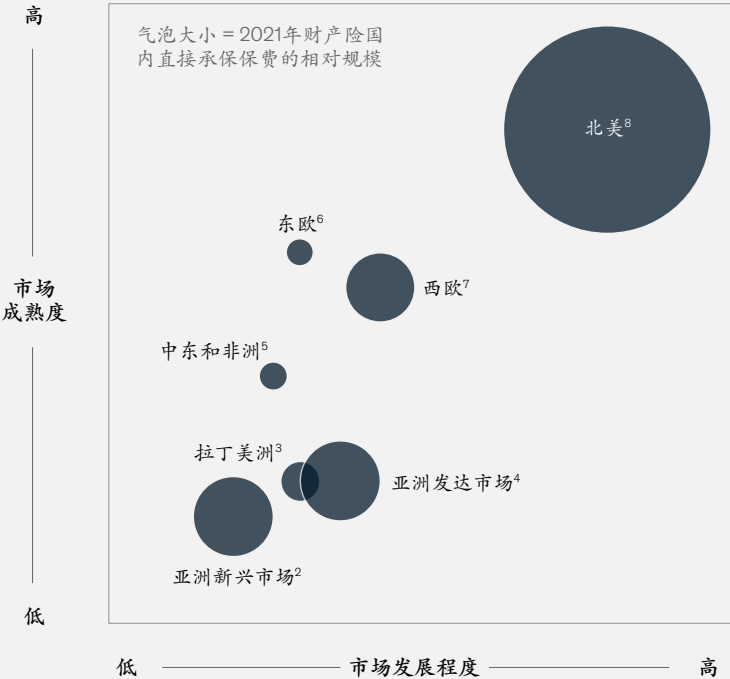
这些对于财产险公司在区域市场的前景有何意义？

首先，成熟市场通常经济发达，与成熟度较低的市场相比，保费增长率较低；原因在于后者的保险渗透率基线较低，将有助于保费增长（见下图）。举例来说，拉丁美洲的保险渗透率要低于亚洲发达国家、西欧和北美，然而该地区的某些个人保险产品（即家财险）的GDP占比增长率一直超过平均水平。当然，市场成熟度也因产品线不同而有所差异。如，亚洲的财产险市场整体成熟度相对一般，车险的渗透率与全球平均水平相当，但非车险领域的市场契合度有待提高，个人财产险保费的GDP

占比仅为0.07%左右（全球为0.30%）¹。相对而言，发展程度较低市场的经营效率较低（行政费用占比较高）、竞争较少且数字销售占比较低。根据特定市场的发展程度，投资规模 and 方向会有所不同——举例来说，更传统的技术优先计划在发展程度较低的市场或能更有效地推动增长。

图
市场成熟度与发展程度高度相关

市场评估¹



¹仅包含有市场成熟度和市场发展程度得分数据的地区。²包括中国大陆、印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国和越南。³包括阿根廷、巴西、智利、哥伦比亚、墨西哥和秘鲁。⁴包括澳大利亚、香港特别行政区、日本、新加坡、韩国和中国台湾地区。⁵包括埃及、肯尼亚、摩洛哥、沙特阿拉伯、南非、突尼斯、土耳其和阿拉伯联合酋长国。⁶包括保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、匈牙利、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、塞尔维亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚、乌克兰。⁷包括奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士和英国。⁸包括加拿大和美国。
数据来源：麦肯锡全球研究院；麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company

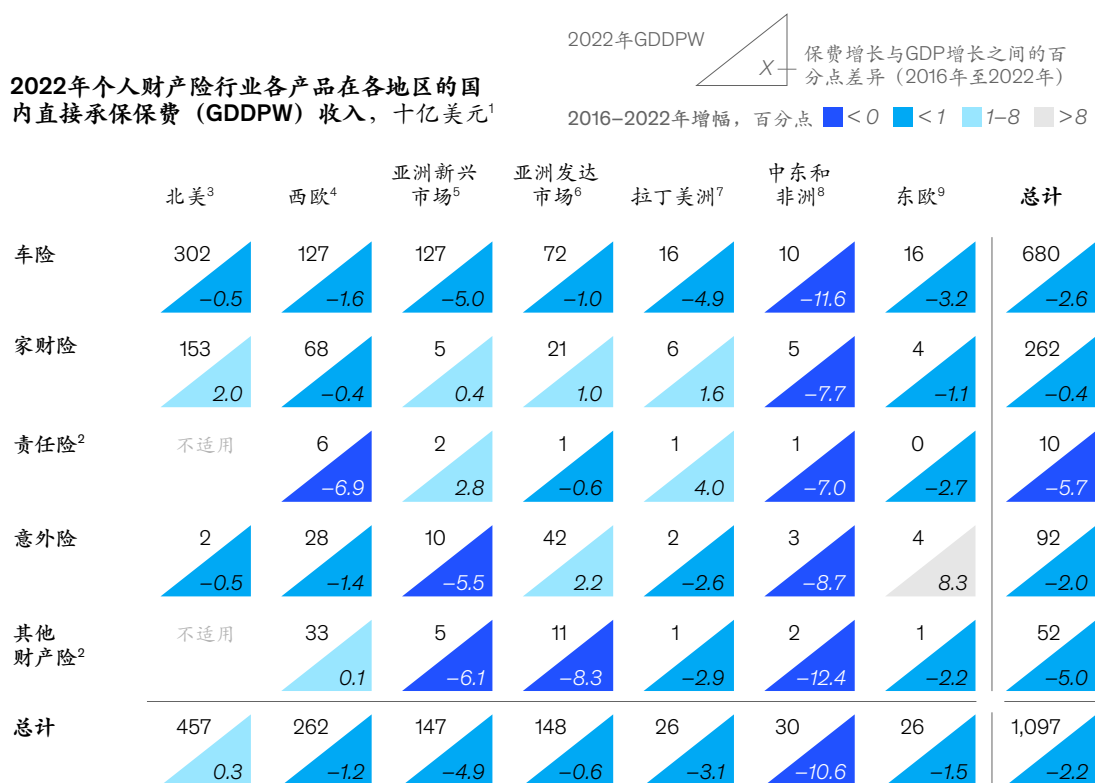
¹ 《麦肯锡全球保险池》

从不同险种的增长来看，个人财产险的发展仍然由车险、家财险主导。即便考虑到过去两年整体GDP增长放缓，个人财产险行业的增长仍落后于GDP增幅，这意味着在大多数地区和保险产品领域，均存在市场契合度下降的问题（见图3）。在结构上，行业面临着费用更为透明和低成本选择（包括数字化

竞品）增加带来的定价压力。同时，在成熟市场，对个人财产险产品的内生需求增长缓慢，且增长主要来自涨价而非新的保险产品或客户——再次证明保障缺口存在，市场面临威胁。


图3

相对于GDP而言，个人险公司在各产品线和各地区的市场契合度均在降低



注：舍入导致数字之和可能与总值不等。
¹使用平均固定汇率。²加拿大和美国的责任险和其他财产险都是商业保险。³包括加拿大和美国。⁴包括奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士和英国。⁵包括中国大陆、印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国和越南。⁶包括澳大利亚、香港特别行政区、日本、新加坡、韩国和中国台湾地区。⁷包括阿根廷、巴西、智利、哥伦比亚、墨西哥和秘鲁。⁸包括埃及、肯尼亚、摩洛哥、沙特阿拉伯、南非、突尼斯、土耳其和阿拉伯联合酋长国。⁹包括保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、匈牙利、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、塞尔维亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚和乌克兰。
 数据来源：麦肯锡全球研究院；麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company



很明显，个人财产
险的发展仍然由车
险、家财险主导。

2

行业挑战

尽管财产险行业过往业绩出色，疫情后恢复迅速，但如今却有半数公司收益不及股本成本，其商业模式的长期经济可持续性堪忧。资本市场自然会有所察觉。过去一年，超过一半的上市保险公司股价低于账面价值⁶。

我们认为，个人财产险行业的挑战主要来自五个方面：通货膨胀、行业新军、商业模式和渠道创新、移动出行行业颠覆式变化和数据爆炸式增长——但这些挑战中也蕴育着机遇。

⁶ 《创造价值，寻找焦点：麦肯锡全球保险业报告（2022）》，麦肯锡，2022年2月15日。

创纪录的高通胀加剧利润压力

在过去,受益于稳定的通胀环境,个人财产险公司有更多时间应对市场变化。但现在情况已经不同,由于通胀迅速上升(2020年至2022年全球各地的物价平均涨幅达6个百分点⁷),保险公司利润率承压,导致整个行业的承保增长均有所减慢、甚至出现了负增长,连一些领先公司也未能幸免。

在美国,通货膨胀对个人车险和财产险业务的影响相比之前增加了218亿美元⁸。在德国,过去20年来,财产险的单宗赔付成本一直与消费者价格指数基本一致,但近期赔付成本却大幅增加。与此同时,费用率表现没有改

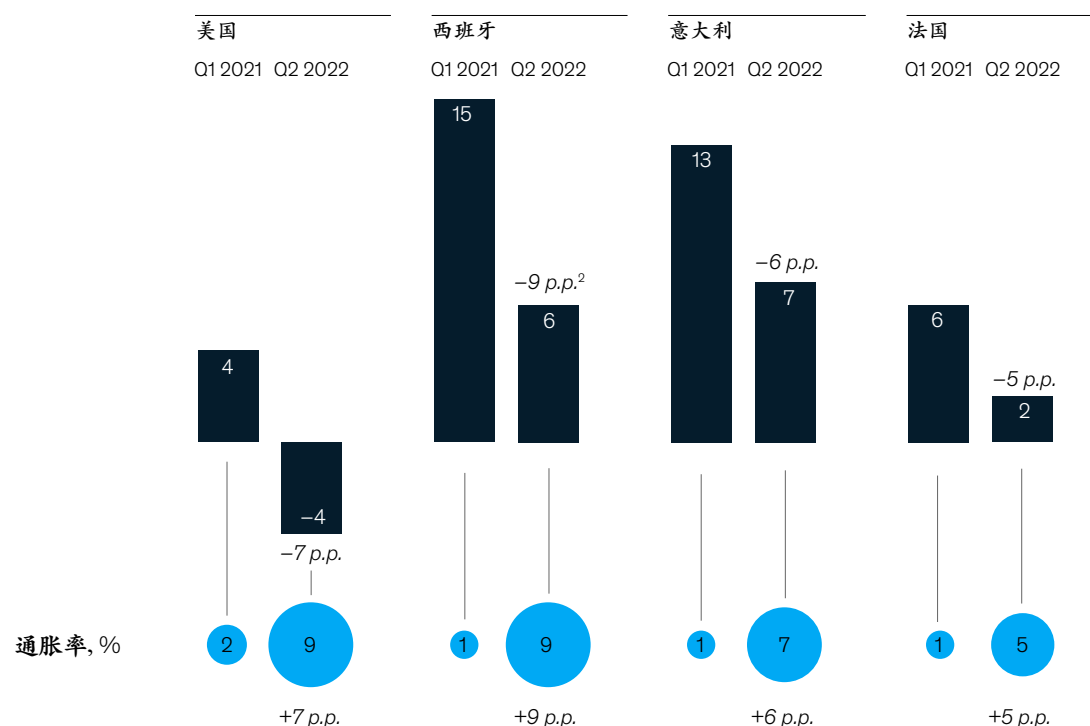
善,也让受通胀影响的保险公司倍感雪上加霜。2016年到2021年间个人财产险公司的运营成本降低了5%,但同期IT支出受数字化和IT系统现代化改造的影响,却增加了7%⁹。可以说,保险公司正面临全方位冲击,赔付率和费用率两方面的压力都有所加剧。

一些保险公司试图通过提高保费来应对利润压力,却无济于事。从2021年第一季度到2022年第二季度,欧洲几大市场和美国的财产险综合成本率跟随通货膨胀一道上升(见图4)。

图4

通胀上升影响保险公司经营效率

1-净综合成本率(CoR),¹%



注: 舍入导致数字之和可能与总值不等。

¹各国的非寿险保险。

²百分点。

数据来源: 欧洲保险和职业年金管理局 (EIOPA); 经合组织

McKinsey & Company

⁷ “世界经济展望数据库: 2022年10月”, 国际货币基金组织, 2023年2月16日读取数据。

⁸ Kia Javanmardian, Sebastian Kohls, Gavin McPhail和Fritz Nauck, 《应对通胀: 美国财产和意外险公司如何建立韧性》, 麦肯锡, 2022年8月25日。

⁹ 麦肯锡360°保险对标; 麦肯锡全球保险池。

零售企业、科技公司及各行业的领军企业正在进入传统个人财产险赛道。

尽管在利润压力面前，各家保险公司皆平等，但就应对准备及未来前景而言，则不尽相同。少数准备工作较好的公司不仅改善了运营表现，还将从风险暴露、识别到响应的时间从几个月缩短到了几周。为加强不同职能（包括理赔、精算、定价等等）之间的敏捷合作，保险公司需要能够快速获取并处理数据，以整合纷繁复杂的趋势和指标。遗憾的是，大多数保险公司过去都是职能部门各自为战，因此往往不具备这种能力。

行业新军抓住嵌入式保险的机遇

零售企业、科技公司及各行业的领军企业正在进入传统个人财产险赛道。这些新竞争者或与保险公司合作、或自行开发保险产品，以期更充分地利用其客户资源和客户关系。

例如，越来越多零售商在电子产品销售、甚至售后环节嵌入保险产品；有些企业为拓展最初的嵌入式保险销售业务，还建立了自己的保险公司或中介公司。车险销售场景中尤其能够体现嵌入式销售的优势：OEM可通过扩展顾客服务内容进军保险市场，同时还能发挥其车联网资源和海量数据的天然优势，将“无报价”保险产品嵌入汽车销售业务。

商业模式和渠道创新

某些传统保险公司和保险科技企业将行业新军视为业务增长机会，由此推动着商业模式的创新。全球很多保险科技公司为寻求进军保险市场的非保险公司量身打造价值主张（即B2B2B主张），希望成为这类企业的首选供应商。这一模式的领先者会为企业提供一套包含多元销售渠道、销售平台、完善服务和客户服务门户的综合性解决方案。这些解决方案的产品开发往往快速且高效，开发出来的白标产品可供合作伙伴冠以自有品牌推广销售，保险公司则会利用自身成熟的承保能力和自动化理赔流程加以支持。

同时，生态圈作为销售渠道的重要性正不断加强，尽管尚未在全球普及，但也在持续增长。据我们估计，到2030年，全球通过生态圈销售的个人财产险保费占比可达30%¹⁰。目前一些亚洲企业正在大力投资相关技术，以期为客户和行业打造功能完备的数字化生态圈；如此一来，保险公司也能获得更精细的数据，在人工智能帮助下，亦可进一步推动个性化产品定制、推荐和定价。

¹⁰ Sylvain Johansson、Andy Luo、Erwann Michel-Kerjan和Leda Zaharieva，《2020年财产险行业现状》，麦肯锡，2020年4月22日。

移动出行行业颠覆式变化

尽管个人财产险公司都在竭力实现多元化产品转型，减少对车险的依赖，但车险市场占比仍然超过60%，它仍是大多数保险公司最大的业务。个人财产险公司密切关注未来出行趋势，据麦肯锡未来出行研究中心估计，未来趋势或将影响到25%至30%的车险保费。

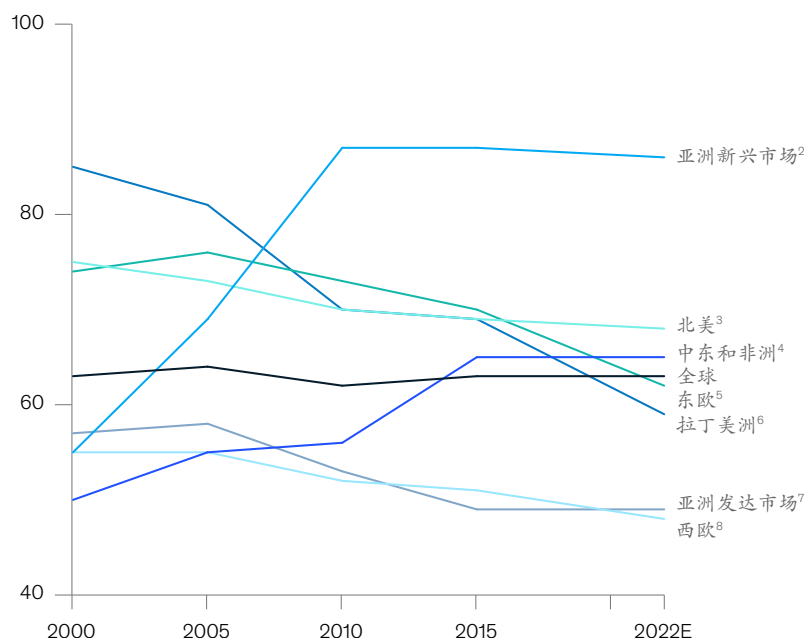
在过去20年中，凭借在亚洲发展中国家、中东和非洲国家的显著增长，车险在全球市场的份额始终保持稳定（见图5）。以中国为首的亚洲各国经济增长，催生了庞大的中产阶级，

从而推动了汽车销售的增长。2010年至2021年间，车辆销售的年复合增长率达4%¹¹。与此同时，巴西个人汽车使用量下降，同期新车注册量的年复合增长率下降5%，导致拉丁美洲的汽车市场发生了最大幅度的下滑¹²。总体而言，个人财产险公司在发展中国家较容易实现增长，尤其当这些市场中推行强制性第三方责任险和更复杂的伤亡和碰撞（CASCO）综合保险时，随着人均GDP继续增长，增长潜力更为明显。

图5

车险在全球个人财产险市场中占比保持稳定，但各地区因成熟度不同有所差异

车险占个人财产险市场的份额¹，%



注：指标中有报告数据和估算数据。

¹个人财产和意外伤害保险。²包括中国大陆、印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国和越南。³包括加拿大和美国。⁴包括埃及、肯尼亚、摩洛哥、沙特阿拉伯、南非、突尼斯、土耳其和阿拉伯联合酋长国。⁵包括保加利亚、克罗地亚、捷克共和国、匈牙利、波兰、罗马尼亚、俄罗斯、塞尔维亚、斯洛伐克、斯洛文尼亚和乌克兰。⁶包括阿根廷、巴西、智利、哥伦比亚、墨西哥和秘鲁。⁷包括澳大利亚、香港特别行政区、日本、新加坡、韩国和中国台湾地区。⁸包括奥地利、比利时、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士和英国。

数据来源：麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company

¹¹ 《2010至2021年中国乘用车和商用车销售》，Statista，2023年2月3日。

¹² 《巴西汽车工业年鉴2022》，巴西汽车制造商协会（ANFAVEA），2022年。

成熟市场和城市地区的车险最有可能面临需求下滑的风险。以美国为例，美国2/3的消费者预计在未来两年会更多使用共享出行方式。此外，美国自动驾驶车辆的年投资额已增至2017年的8倍¹³。对此，个人财产险公司在应对OEM等新竞争者的直销策略之余，也需仔细思考该如何应对变化，尤其在产品创新、价格竞争力和销售合作方面需要多动脑筋。

数据出现前所未有的爆炸式增长

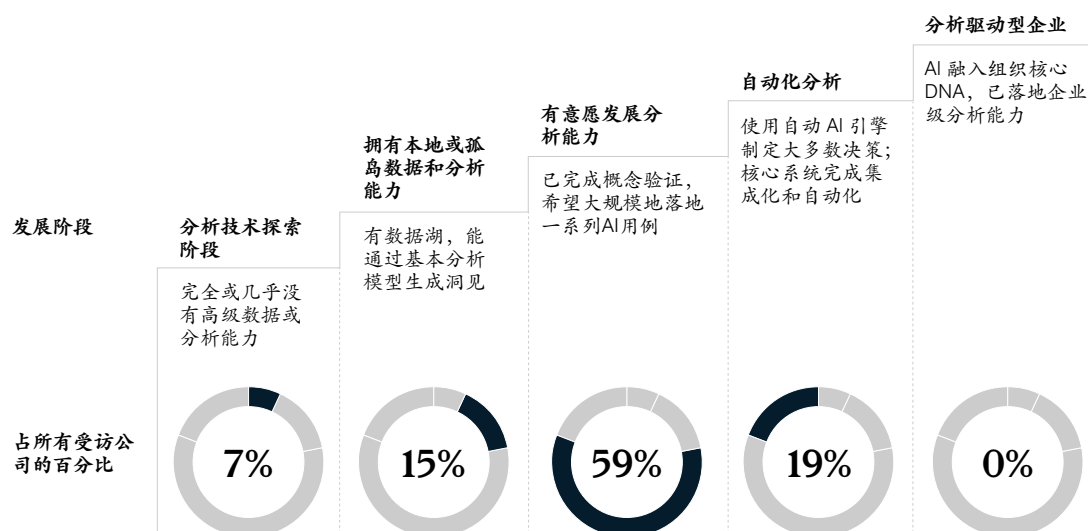
数据已渗透到日常工作生活的几乎所有方面。到2025年，智能化的工作流程和无缝人机互动可能会像企业资产负债表一样成为企业标配，大多数员工将利用数据来优化工作的方方面面¹⁴。对于保险公司来说，行业对数字化的应用及向生态圈销售模式的转型可为定价

和核保带来新数据，从而助其改善定价、实现定制化渠道销售并提高效率，最终创造更大价值。举例来说，麦肯锡最近对欧洲、中东和非洲地区59家保险公司进行的调查发现，通过应用先进分析技术，本地市场表现最佳企业2021年经营利润增长了10%至25%¹⁵。

虽然保险业以核保和定价数据为根本，但大多数保险公司在数据与分析方面仍处于初级探索阶段，无法充分发挥分析技术的全部潜力，也不会充分利用无所不在的数据。在对欧洲、中东和非洲地区保险公司的调研中，只有19%的受访公司表示已完成概念验证、正在建设核心的分析和自动化系统，而没有一家公司自认是分析驱动型企业（见图6）。

图6

没有一家接受调研的欧洲、中东和非洲保险公司自认是分析驱动型企业



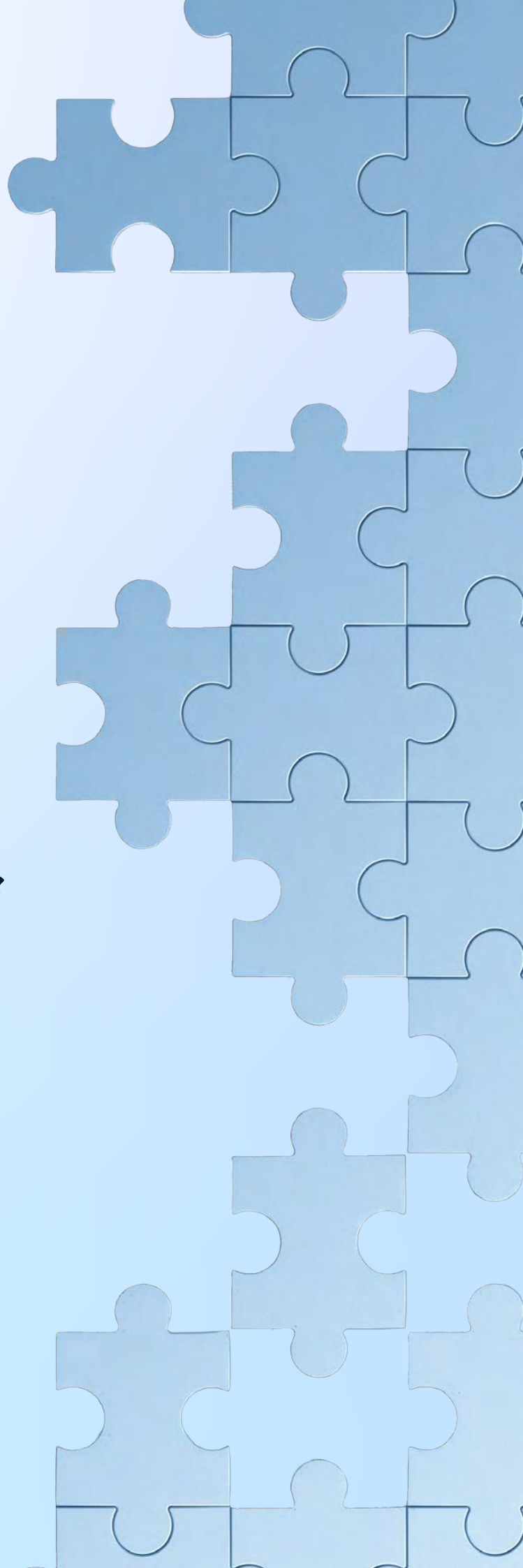
数据来源：QuantumBlack，麦肯锡AI

McKinsey & Company

¹³ Michael Chui、Roger Roberts和Lareina Yee，《2022年麦肯锡技术趋势展望：未来出行》，麦肯锡，2022年8月24日。

¹⁴ Neil Assur和Kayvaun Rowshankish，《2025年的数据驱动型企业》，麦肯锡，2022年1月28日。

¹⁵ 《边缘状态：保险分析的价值实现》，麦肯锡，2023年2月22日。



虽然保险业以核保和定价数据为根本，但大多数保险公司在数据分析方面仍处于初级探索阶段，无法充分发挥分析技术以及无所不在的数据的全部潜力。

3

发展路线图

着眼未来, 保险公司应重新承担起关键社会责任, 在最需要的领域提供风险保障并拓展市场领域, 借此重回增长轨道。通往这一目标的道路各不相同: 在发展中经济体, 保障缺口往往源自消费者购买力不足和对传统个人财产险产品 (特别是非车险产品) 的认识不足; 在发达经济体, 目前的风险架构已不能有效应对不断出现且持续变化的风险: 如网络安全、自然灾害、出行习惯变化等等。

如今消费者对个人财产险的需求在增长, 而保险公司却在回避最重要的保障需求。在发生严重气候事件的地区, 保险公司对当地社区和企业而言至关重要, 然而气候事件之严

重，却越来越让保险公司无力招架，甚至不得不靠政府介入，加州的山火和风暴、佛罗里达和德克萨斯的飓风均是如此。在某些地区，保险公司已在收缩自然灾害险业务规模：2007年到2021年间，佛罗里达州和加利福尼亚州的个人财产险直接承保保费（DPW）分别下降2.0和0.5个百分点¹⁶。

为重新契合市场并推动增长，个人财产险公司应抓住市场风向，在推动新产品或新产品创新的同时，关注打造差异化能力所需的4个成功要素：完善特定销售渠道能力；实现跨职能协作，在理赔、精算与定价之间建立更快的反馈环；通过高级分析和自动化实现现代化理赔；通过创新应对不断变化的风险形势，充分利用客户关系变现。

完善特定销售渠道能力

很多保险公司面临一大问题：当前的业务组合来自各种收购和投资决策，这些决策的背后缺乏统一的渠道、产品或细分市场战略。而今，保险公司尤其需要在销售模式上进行战略性思考，这对于抢占特定渠道的保险市场至关重要，特别是险企当下需要与来自其他行业的竞争对手（如零售商）同赛道竞争客户关系。

在销售渠道方面，我们从主要市场中识别出五大模式，涵盖传统和新兴渠道以及较新的模式：银保专家、直销专家、生态构建者、代理人精英和产品工厂（见图7）。每种模式的成功需要不同能力，企业需要在业务重点上做出取舍；过于求全则可能一事无成。

银保专家。在银保合作领域，企业没有中间道路可选：要么成为领先企业，要么只能夹缝求生。根据对欧洲市场的调查，我们估计，一流的银保公司在银行客户群中的渗透率是普通公司的3倍左右。这些成功企业有一些共

同特征，比如产品针对性强且易销，客户体验卓越。但其中最重要的还是合作伙伴（银行与保险公司）之间密切合作且拥有共同愿景，这能带来卓越的数据能力、更有效的销售能力、更好（且共享资源）的投资部署，还能让银行高管层听到保险高管的建议。

随着银行业持续转向远程渠道，领先的银保公司正在快速进化自身的数字能力。2021年，寿险和财产险的数字化销售在银保销售总额中占比超过20%¹⁷。保险公司可利用银行业与客户较高的互动频率和在银行向数字渠道转移这两个特性，打造个性化的客户互动模式并提升成效。

直销专家。直销型保险公司需重点构建顺畅的线上服务旅程并提供具备竞争力的透明定价，定价应基于精细化的风险细分，以避免逆向选择问题。例如，某美国保险公司重点开发了网站的在线比价功能，并通过应用程序让客户确定支付意愿，轻松找到符合自身经济能力和保障需求的保险产品。

直销业绩卓越的公司能通过独特的营销和销售能力优化获客成本，并通过高效的运营（优化在线销售、理赔和服务流程）实现市场领先的费用率。

还有越来越多的保险公司开始采用远程信息处理技术，以设计具有竞争力的定价策略。远程数据通信可改良风险评估和定价模型，基于技术提供的充足信息，保险公司能够为无事故司机降低保费形成正向激励¹⁸。例如德国某公司利用远程信息技术实现了精细化定价，能让客户节省多达30%的车险保费。但值得注意的是，尽管远程车辆信息技术的应用在增长，但其使用规模依然有限；在欧洲，基于远程信息技术的保险仅覆盖了4%的注册车辆。

¹⁶ 基于标普数据。

¹⁷ Finalta 2021年银保基准数据，2020年7月至2021年7月；样本来自约50个市场的200家银行。

¹⁸ Martin Sveigander,《欧洲和北美保险业的远程信息处理技术》，Berg Insights, 2021年。

图7

五大致胜个人财产险销售模式适用于全球各地的市场

所需的独特优势，按模式

	银保专家 渠道的紧密关系、定制产品开发与核保能力	直销专家 专注直销的同时提供定制化客户体验和产品	生态构建者 与伙伴深度协作以实现生态功效	代理人精英 在价值链中独树一帜；强大品牌认知；建立代理网络并专注于服务	产品工厂 大型个人保险销售网络；强大技术平台，为合作伙伴提供集成方案
销售渠道	关注销售人员，提供适当的激励和支持	具有明确细分市场目标的规模化和高效获客	平台赋能获客	以代理为中心，拥有广泛且忠诚的合作关系	与领先品牌建立牢固合作关系
产品开发	量身定制的产品和产品组合	明确产品重点，高度专业化（如车险）			快速为合作伙伴推出白标新品
定价、承保和风险评估	利用银行数据；可实现预报价和一键式销售	技术卓越、商业能力强，定价有竞争力（例如高级分析和机器学习）			
理赔管理			基于人工智能和高级分析优化理赔管理	为代理人提供售后技术支持	
代理和客户体验	提供卓越服务	注重通过数字化在线销售提升客户满意度	通过相关服务创造高频客户触点	专注于代理体验（例如减少文书任务、提供销售支持）	帮助合作伙伴实现端到端的保险管理
运营品质		技术赋能下的高效运营模式		形成规模，对代理人需求有针对性支持	
数字、分析和技术	整合入银行数字资产	数字化自助服务模式	全生态大数据方法		集成至零售商系统（例如销售渠道和客户服务门户）
并购以实现规模或独特价值			主动发现相关生态投资机会	通过并购促进市场整合和进入新领域	
伙伴关系		拓展合作和产品供应（如汽车经销商）	优先以垂直领域为合作重点		

McKinsey & Company

生态构建者。领先的生态构建者擅长获取丰富的客户数据，还能打通生态圈内的各项服务，为客户提供无缝衔接的体验。某中国保险巨头投资打造了一支强大的数据团队，专门从事客户数据挖掘。利用分析技术，公司可针对高潜力客户交叉销售和追加销售更高价值的产品。做好生态构建有助于公司把握客户关系。

拓展生态的一个关键在于发展并购专长与合作关系。为确保并购增值，公司可建立独立治理的投资部门，让其专门负责推动生态投资和培养技术人才。合作应该集中在优先垂直领域的关键价值链环节。例如，美国某大型车险公司与一家领先的汽车维修和保养信息提供商建立了合作关系，共同为客户提供从前期销售（如协助贷款申请）到后续用车（如长期保养）的全程支持服务。

代理人精英。在这个方面表现出众的公司会采用以代理人为中心的销售策略，还会构建以提升代理人表现为核心的支持系统。这类支持的典型用例包括端到端的漏斗式跟踪和数字化工具。这些工具有助于提高线索转化率，并通过对理赔流程的技术支持，改善客户体验、提升代理人的可见度。这些公司通过代办文书工作和分享有效线索，为保险代理人提供非常有效的销售支持。

产品工厂。产品工厂通常与领先的消费品牌有独家合作关系，为其提供量身定制的产品和解决方案。举例来说，全球各地都出现了可以提供一站式白标方案的保险科技公司；它们可提供符合零售商品牌和客户需求的定制化产品，以及基于数据的销售平台和一揽子服务方案。借助这些产品和方案，零售商能轻松向客户提供自有品牌保险，从而丰富客户体验并为自己开源增收。

**为确保并购增值，公司
可建立独立治理的投资
部门，专门负责生态投
资和培养技术人才。**

实现跨职能协作、加快反馈循环

除了建设特定销售渠道的差异化能力之外，保险公司为应对当前的市场条件，还必须加强内部产品、理赔、精算和定价职能部门间的协作。如今，客户需求不断变化，人们期待产品创新越来越快，渠道格局日新月异，理赔和通胀趋势也在持续演变，面对以上种种市场条件的相互影响，跨职能协作对维持盈利能力愈发关键。

大多数保险公司缺乏跨部门的系统化反馈机制，往往无法根据最近变化和外部因素采取行动。即使各部门间有所互动，但产品、理赔、精算和定价团队也经常自说自话，而且大多数保险公司的职能机构设置使得各团队激励方向并不一致；这些都会导致“孤岛现象”，使各职能部门仅仅聚焦于内部事务。因此，要实现真正的跨职能合作并非易事。

领先保险公司会通过创新的工作方式来实现跨职能协作；包括从隔离式组织架构转向敏捷化工作组；通过数字反馈机制实现核心职能充分互联和更快响应；建设更具备新技术、数据和分析技术能力的团队；通过协调沟通应对市场变化趋势。欧洲某领先直接保险公司为一个综合定价项目建立了一支包括定价、技术、数据和理赔等多职能在内的敏捷工作组。结果，该保险公司将定价更新周期从18个月缩短到3个月；实施18个月后，公司的赔付率改善了超过3个百分点。

改变现有工作方式除了能直接提升盈利能力外，还有助于这些公司更快适应市场变化、缓解负面经济冲击带来的影响。敏捷运营模式在一家领先美国保险公司发挥了明显作用，该公司通过快速反应，有效应对了2021至2022年的通货膨胀。根据麦肯锡的数据分析，部分得益于快速决策和实施，这家保险

公司2021年第二到第三季度的平均净综合成本率 (net combined ratio) 只增加了4个百分点，而同期美国财产险市场总体的平均涨幅为7个百分点。此外，该公司在2021年底实现利润率快速反弹并在2022年上半年保持相对稳定，从而超越了市场上的大多数险企：美国总体财产险市场在2021年第四季度的综合成本率平均为100%，到2022年第二季度则超过100%。

通过高级分析和自动化实现理赔现代化

理赔流程正在发生颠覆性变革。迅速上涨的通胀率和劳动力市场的紧张状况使得保险公司有必要重新审视理赔运营模式。这为个人财产险行业提出了挑战，但也使其有机会通过风险减量来调整自身角色，从雪中送炭的救灾者变成防范于未然的守护者。要做到这一点，保险公司必须探索高级分析和自动化技术的潜能。

技术革命正在重塑理赔机构的所有工作。据麦肯锡研究估计，到2030年，目前一半以上的理赔工作都有可能实现自动化¹⁹：这意味着一些现有岗位将消失，新的数字职能将出现，而其他岗位的员工将需要承担新的职责、培养新的技能。此外，为服务新一代客户（千禧一代和Z世代），保险公司需要提供无缝化、全渠道的实时交互。

发展程度最高的保险公司会将数字认知代理 (digital cognitive agents) 等高级分析技术用于常规的理赔过程，这类理赔估计将占到全球理赔总额的约60%²⁰。成功部署此类高级分析技术、加上低附加值任务的自动化，有助于公司将宝贵的员工资源用于复杂且需要同理心的交互，如此一来，可提升客户体验并加强保险公司与客户之间的联系。

¹⁹ Andy Fong, Kristen Ganjani, Elixabete Larrea和José Miguel Novo Sánchez, 《理赔2030：保险业的未来人才战略》，麦肯锡，2020年12月10日。

²⁰ Deniz Cultu, Kristen Ganjani, Elixabete Larrea和Michael Müssig, 《理赔2030：梦想还是现实？》，麦肯锡，2022年5月2日。

个人财产险公司需要加快产品开发、改善销售渠道并拓展合作，以充分满足客户需求并最大程度地挖掘存量客户。

利用高级分析技术助理想赔，还有助于险企实现无缝的客户联络并减少理赔监督过程中的麻烦。例如，车险客户可通过其偏好的渠道稳定获取自动推送的修理状态更新，房屋保险客户则可通过访问保险公司的在线理赔中心来查看其屋顶维修的照片和视频，并直接与应急维修人员交流。

最后，保险公司还可利用远程信息处理技术将更多注意力放在风险减量上，由此减轻日益上涨的理赔成本（如汽车配件成本）带来的利润压力。例如，建筑物内的传感器可以在温度低到会冻结管道时，提醒业主和保险公司并自动启动内置的智能恒温装备，智能家居可根据天气预报自动开启飓风百叶窗等。通过这些手段，客户和保险公司将可携手预防损失，从而建立更紧密和正向的关系。

以创新应对风险格局变化、充分变现客户关系

加深客户关系有助于提升保险密度²¹，当下的行业风险格局和客群情况均与5年前大为不同，个人财产险公司需要加快产品开发、改善

销售渠道并拓展合作，以充分满足客户需求并最大程度地挖掘存量客户²²。

首先，当前的保障缺口清楚表明，目前的传统个人财产险产品不能全面满足消费者需求，原因可能是客户认为现有产品价值不够高，或保险公司不愿覆盖有保障需求的风险（例如自然灾害险），又或二者兼有。保险公司都希望多样化地投资于波动更小的领域，或找到传统家庭和车险之外的新增长点，产品创新其实会是一个双赢的做法：让社会得到必要保障的同时，允许保险公司充分利用现有客群获利。在此方面，保险公司可利用蓬勃发展的数字经济和快速扩张的元宇宙来实现增长²³，但要做到这一点，需要开发更成熟的数字犯罪预防和网络安全防护手段。此外，个人财产险公司还可以考虑通过重新设计保险条款（例如限额和免赔额）提升财险产品对自然灾害风险的承保能力，让自身能在风险转移之外发挥更大作用。在涉及气候变化和平等的环境、社会和治理（ESG）方面，产品创新也可以发挥重要作用，包括为存在自然灾害风险的地区提供解决方案，满足服务不足

²¹ 更多探讨参见《深化客户-代理-保险公司关系的潜力》，麦肯锡，2021年11月29日。

²² 有关商业财产险客户需求的更多探讨请参见《与时俱进，提升商业财产险的市场契合度》，2023年2月16日。

²³ 预计到2030年，元宇宙相关价值可高达5万亿美元。更多探讨请参见《元宇宙的价值创造：虚拟商贸的真谛》，麦肯锡，2022年6月。

的细分市场的需求，提供专门的预防方案。最后，面对共享经济，保险公司也可考虑在现有个人车险方案中加入网约车保险。

在产品创新的同时，保险公司还需要实现触客手段的多样化。个人财产险公司可通过加强生态投资来拓展客群并拓宽他们在客户生活中扮演的角色²⁴。此外，它们还可以提供白标保险方案，让生态合作伙伴利用它们自己的客群获利，并可通过扮演中介角色进入自身价值主张之外的细分市场，在不承担任何资产负债风险的同时获得更好的风险调整回报。例如，我们通过分析发现，美国宠物保险行业的前十大个人险公司中有8家都依赖宠物保险工厂合作伙伴来实现增长和业务拓展。

为填补由接近不可保的风险（如自然灾害险）引起的保障缺口，保险可能还需要探索与传统伙伴之外的机构合作（建立公私合作伙伴关系），比如通过与高风险地区相关司法管辖单位沟通来提高建筑规范标准，提升当地社区对极端天气的防御能力。

实现规模化竞争

数据表明，在全球个人财产险行业，规模仍然是进一步提高特定销售渠道能力并分摊固定成本和投资的关键竞争因素。

举例来说，达到一定规模但仍以直销为核心渠道（维持“有效规模”）的领先直销公司会大量投资于引流（例如电视广告），由此形成竞争壁垒，以规避规模较小、依赖聚合网站的公司进入竞争，它们还会开发先进的比价辅助工具。这类公司若不对直销渠道进行重大投资，而是在多个渠道分散投资，其价值会被稀释。

此外，足够的规模也是分摊固定成本和获得财务优势的关键：代理（或产品）越多，分摊给每个代理（或产品）的固定成本就越少。在一个以价格竞争来带动销量的行业，能实现一定规模以分摊投资至关重要。从不同地区情况来看，顶级保险公司的赔付率通常略逊于同行，但费用率总是更好，因为后者通过更高效和规模化的运营获得竞争优势，从而有效维持利润率（见图8）²⁵。

个人财产险公司可通过加强生态投资来拓展客群并拓宽他们在客户生活中扮演的角色。

²⁴ 有关生态的更多探讨请参阅Violet Chung、Miklós Dietz、Istvan Rab和Zac Townsend的《生态图2.0：更上一层楼》，麦肯锡季刊，2020年9月11日；《生态圈与平台：保险公司实践指南》，麦肯锡，2020年3月12日。

²⁵ 在巴西，前五大保险公司车险业务占比相对其他公司有所增加（2017到2021年间，53%~72%对比28%~47%），其他规模较小公司费用比率较高。在日本，前五大保险公司主要险种占比达近90%，且在各险种的市场份额都很高——尤其是在赔付自然灾害（例如台风、暴雨、洪水和火灾）损失的火灾险。

实现一定规模后，保险公司还能将更多资源投入人才培养以及数字和分析等能力的建设。领先的保险公司会制定计划来招募和培训分析人才（例如数据科学家和工作流工程师），并将他们的新技能和特点融入当前的经营模式。随着新的分析工具被嵌入工作流程，保险公司还会考虑调整一线工作职责，并投资于相应的能力建设和技能提升，以优化长期成本结构。

除内生增长以外，并购也是建立规模的一个重要方法。过去，个人保险公司倾向于通过并购在不同地区扩大经营范围，并愿意为此承

担初始规模不足的风险。回观当下，鉴于本地规模不可动摇的重要性，保险公司一直在设法平衡投资组合，大胆决策并判断是否需要通过加大投资或退出特定市场或细分领域来实现有效规模和高效运营。举例来说，AXA在2020年出售了中东欧的业务，Aviva在2021年退出了法国、意大利和波兰市场。另一方面，Generali则通过收购扩大规模、增加市场份额：包括在本国市场通过收购Cattolica巩固领先地位，在葡萄牙收购Tranquilidade以解决规模不足问题、进而成为主要玩家。

图8

在大多数国家，前五大个人财产险公司的费用比率始终保持领先

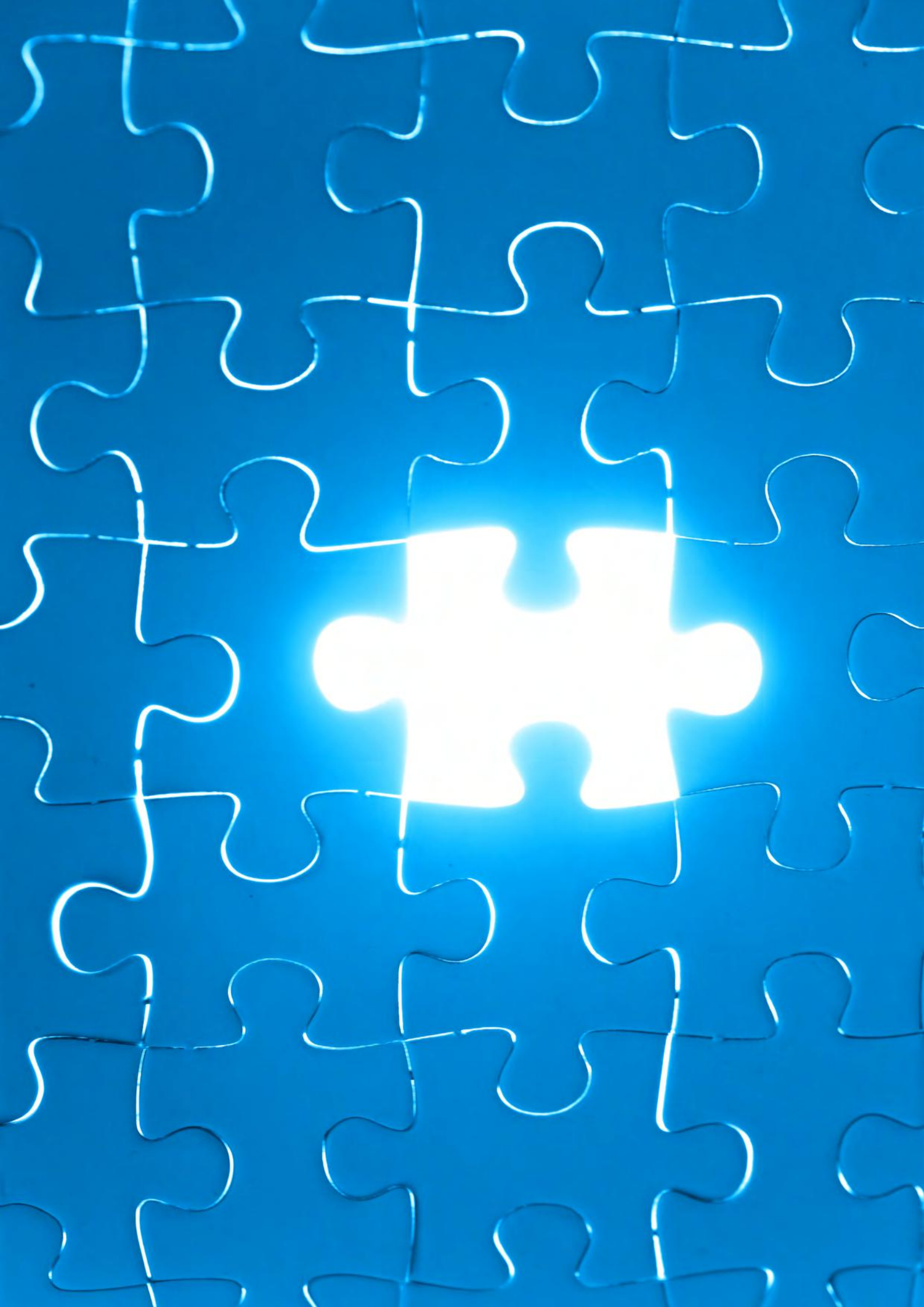
前五大个人财产险及意外险公司与其他同行的盈利能力比率对比（2016到2021年均值）


前五的相对表现：● 更好（费用率更低） ● 较差（费用率更高）

	净综合成本率， %			赔付率， %			净费用率， %		
	前五位	其他		前五位	其他		前五位	其他	
西班牙	92	94	●	68	64	●	24	31	●
意大利	89	91	●	62	60	●	28	31	●
美国	99	102	●	76	74	●	23	28	●
中国	98	106	●	61	60	●	37	46	●
日本	96	95	●	63	61	●	32	33	●
巴西	94	88	●	56	49	●	37	39	●
哥伦比亚	103	103	—	58	57	●	45	46	●

数据来源：巴西 - 私人保险监管局（Susep）；中国 - 中国保险年鉴；哥伦比亚 - 哥伦比亚保险监管机构；意大利 - Infobila；日本 - 日本财产保险业务统计；西班牙 - 保险和养老金基金总局（DGSFP），Inese；美国 - 标普

McKinsey & Company





实现一定规模后, 保险公司还能将更多资源投入人才培养以及开发数字化和分析等能力的建设。

4

开始行动

个人财产险公司需要进一步发展、完善策略，以顺应当前行业趋势，找到自身市场定位；为此，有几个关键因素应予考虑。

找准定位——包括地理位置、销售渠道和业务领域。考虑到本地规模对个人财产险市场份额和增长有显著影响，保险公司应谨慎投资，力争在销售或产品方面形成有效规模。它们需要在核心渠道整合最大的国内市场业务，甚至通过重新评估，退出无法实现规模化的市场和细分领域。保险公司还需要评估在每个市场中可以利用哪些差异化业务来强化竞争优势。

重塑核保、定价和理赔,提升洞察速度和准确度。市场瞬息万变,且用户对综合方案的需求越来越高,例如嵌入式销售,基于使用情况(UBI)的保险定价和理赔等等。为有效应对,保险公司需要更高水平的协作。有效的反馈环是比竞争对手更快做出反应的关键。同样重要的是要制定计划来消除阻碍协作提升的常见障碍:包括孤立运营模式、缺乏可用数据、技术系统落后等等。

专注于全面服务客户和社会。面对不断变化的客户需求和更加复杂的环境,保险公司应重塑价值主张,以更好地应对新的风险领域和挑战(例如自然灾害、网络安全和数字犯罪)。然而太多保险公司的做法恰恰相反,它们面对风险时的谨小慎微加大了保障缺口。此外,在发展中国家,非车险保险的普及率仍落后于车险,因此这些地区的保险公司应优先考虑非车产品的多样化。未来,保险公司若想在个人财产险领域取得领先地位,需履行行业的社会职责,确保为最需要的领域提供保障,车险和财险等传统核心个人保险产品,以及相关产品领域(如电子保修等)都要关注。

确定在生态圈中的角色。随着全球经济中服务和产品向生态圈集中的趋势愈发明显,围绕客户打造的一站式方案以便利性及迎合客户偏好取胜,从而逐渐取代传统的销售渠道。保险公司不能只做旁观者,但这也不意味着一定要成为生态圈的构建者,或从头开始扩展能力。保险公司需要根据自有的客户关系来挖掘可选选项,并定义自身角色:是否只想成为其他机构的首选保险产品提供商,利用他人的客户关系发展自身业务?各种情景下,保险公司又需要具备怎样的能力?

总而言之,在2020年代,个人财产险公司会继续面临众多战略挑战和影响因素,而增强市场契合度仍然是保持稳定和增长的最有效手段。策略本身不分对错,成功与否更多取决于个人财产险公司会如何准确设立预期,以及如何通过灵活的应对来实现目标。

Selma Belghiti是麦肯锡顾问,常驻纽约分公司;**Ana Brito**是麦肯锡顾问,常驻里斯本分公司;**Kia Javanmardian**是麦肯锡全球资深董事合伙人,**Ashish Srivastava**是副合伙人,均常驻芝加哥分公司;**José Miguel Novo**是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻马德里分公司;**Sirus Ramezani**是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻苏黎世分公司。

作者在此感谢Erica Andreassi、Rebecca Beckert、João Bueno、Varun John Jacob、Priti Joseph、Bernhard Kotanko、Elixabete Larrea、Celine Toh Hsin Li、Cristina Martos、Jörg Mußhoff、Fritz Nauck和Eda Salim对本报告的贡献。

版权所有© 2023 麦肯锡公司保留所有权利。

联系方式

Umar Bagus

全球董事合伙人, 约翰内斯堡
Umar_Bagus@McKinsey.com

João Bueno

全球资深董事合伙人, 圣保罗
Joao_Bueno@McKinsey.com

Kia Javanmardian

全球资深董事合伙人, 芝加哥
Kia_Javanmardian@McKinsey.com

Bernhard Kotanko

全球资深董事合伙人, 新加坡
Bernhard_Kotanko@McKinsey.com

Elixabete Larrea

全球董事合伙人, 波士顿
Elixabete_Larrea_Tamayo@McKinsey.com

Jaime Morales

全球董事合伙人, 麦德林
Jaime_Morales@McKinsey.com

José Miguel Novo

全球董事合伙人, 马德里
Jose_Miguel_Novo@McKinsey.com

Jörg Mußhoff

全球资深董事合伙人, 柏林
Joerg_Musshoff@McKinsey.com

Fritz Nauck

全球资深董事合伙人, 南北卡罗来纳
Fritz_Nauck@McKinsey.com

Sirus Ramezani

全球资深董事合伙人, 苏黎世
Sirus_Ramezani@McKinsey.com

Angat Sandhu

全球董事合伙人, 悉尼
Angat_Sandhu@McKinsey.com

Salomon Spak

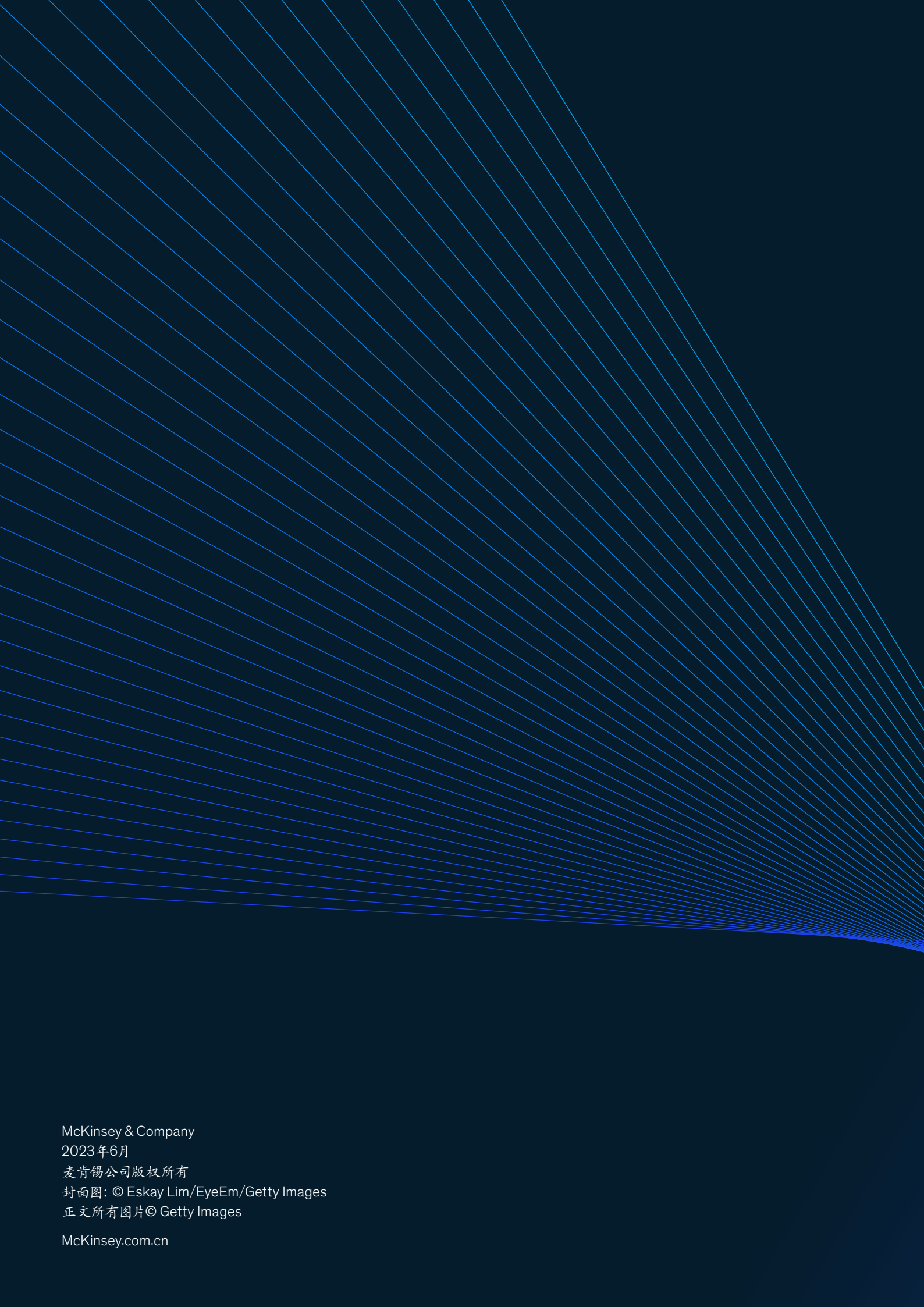
全球董事合伙人, 利马
Salomon_Spak@McKinsey.com

Shannon Varney

全球董事合伙人, 波士顿
Shannon_Varney@McKinsey.com

Charlene Wu

全球董事合伙人, 北京
Charlene_Wu@mckinsey.com



McKinsey & Company

2023年6月

麦肯锡公司版权所有

封面图: © Eskay Lim/EyeEm/Getty Images

正文所有图片© Getty Images

[McKinsey.com.cn](https://www.mckinsey.com.cn)