

麦肯锡全球保险业报告 (2023)：亚洲寿险行业 亟需战略重构

亚洲人寿保险行业一直是全球保险业发展的关键驱动力。然而近期亚洲寿险市场增长放缓和种种转变表明，该行业需要战略重构。

本报告由Henri de Comblès de Nayves、Alex Kimura、Bernhard Kotanko、Sumit Popli和Angat Sandhu合著，代表麦肯锡保险咨询业务部的观点。

2024年1月



目录

01 序言

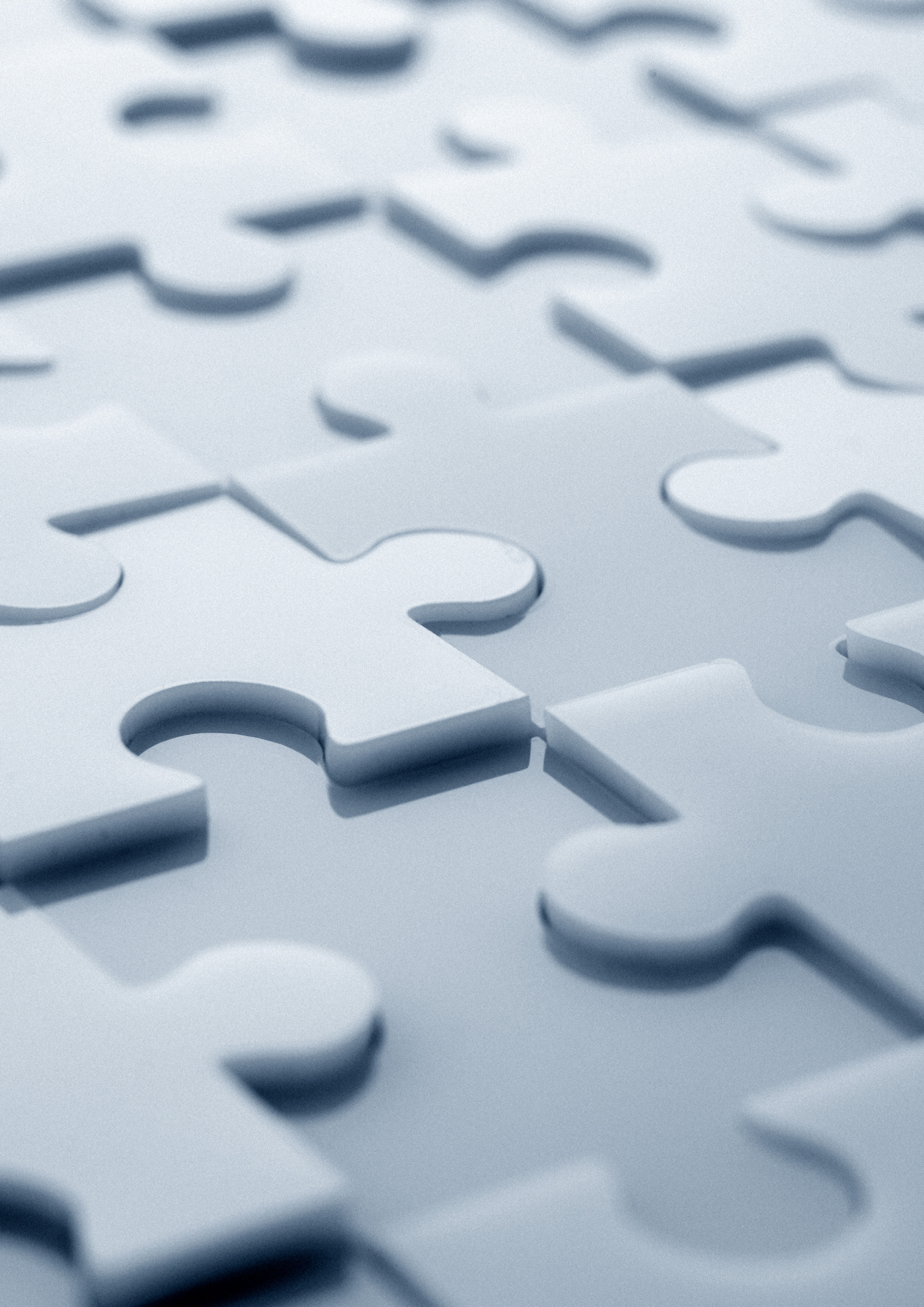
02 亚洲人寿保险行业 现状

09 战略重构，驱动发展

成熟市场：制定价值创造战略

新兴市场：释放分销渠道活力

延伸市场：深挖客户关系价值



序言

亚洲寿险行业正在步入拐点。过去五年，行业增长明显放缓，需要我们重新审视其发展轨迹。“亚洲增长” (Asia growth) 的估值溢价已经收窄，亚洲成熟市场与新兴市场在发展路径上的差异越来越大，费用状况恶化，渠道产能下降。全球经济力量的相互作用、地缘政治形势的变化及消费者行为改变带来的不可预测性，迫使许多亚洲保险公司不得不重新调整战略，以在日益复杂的市场格局中满足不断变化的客户需求。

与此同时，机会仍然充裕。长久以来，亚洲寿险行业一直是全球保险行业增长的引擎之一。在高速城市化和技术进步推动下，亚洲经济飞速发展；在此过程中，人们对金融安全和保障的需求越来越强烈。亚洲不断壮大的中产阶级将寿险视为保障家庭未来财富安全的重要工具。而在社会人口老龄化和收入增加的大背景下，人们迎来了新的金融可能性，也推动了健康和养老产业的发展。

然而，寿险公司若想充分抓住这些机遇，则需立即采取行动。据预测，到2030年，亚洲的“身故保障缺口”将大幅增至119万亿美元¹。“身故保障缺口”是指个人及其家人为应对死亡风险而需要的金融资产与其实际拥有的保障金额之间的差值。造成该缺口进一步扩大的原因多种多样，比如人口快速老龄化、退休保障体系不健全等；社保体系不完备、保险渗透率相对较低以及新兴市场中的其他系统性因素也会让缺口进一步扩大。因此，保险业迫切需要主动出击，提出较为全面的解决方案。

本报告分析了行业最新数据，以审视亚洲寿险市场现状。我们全面剖析了成熟及新兴市场，由此探索并提出了保险公司为实现可持续价值创造所需采取的必要举措：

¹ 《缩小亚洲的死亡风险保障缺口》，瑞士再保险研究所，2020年7月。

- **成熟市场**: 制定价值创造战略, 聚焦效率提高和提升现有账户收益及投资回报。
- **新兴市场**: 释放分销渠道活力, 聚焦代理人渠道重塑和银保渠道扩张。
- **延伸市场**: 重新定位, 在保障保险公司财务可行性的前提下, 满足包括健康与养老在内的更为广泛的客户需求。

不同市场参与者因在亚洲市场的起点不同、愿景各异, 因此在执行以上各项战略举措时, 也会各有取舍、各有侧重。然而, 由于环境在变, 按兵不动绝非可取之策。通过审视造成行业近期增长放缓的原因、探索宏观经济格局不确定性可能带来的后果、深究形成身故保障缺口的潜在原因, 保险公司及市场参与者便能理智决策, 定义亚洲寿险市场未来的发展路径。

我们全面剖析了成熟及新兴市场, 由此探索并提出了保险公司为实现可持续价值创造所需采取的必要举措。

亚洲寿险行业现状

由于居民可支配收入增加、城市人口增长、和人们对长期财务规划的需求日益强烈，亚洲寿险行业拥有巨大发展潜力。本章将以相关数据为基础，纵览驱动市场的增长动力、市场差异、及阻碍市场发展的因素（参见边栏《关于本研究》）。

整体增速下降

2012年至2022年间，亚洲寿险保费（GWP）整体以每年4.0%的速度增加，远超年增长率为2.8%的美洲以及1.9%的欧洲、中东和非洲地区（EMEA）（见图1）。到2017年，亚洲寿险市场的总保费超越了美洲以及欧中非地区，且在2022年依然保持领先优势。但将2017年至2022年间亚洲地区的增长情况与前五年比较，不难发现，亚洲寿险市场保费增长显著放缓。

新冠疫情期间，中国内地和香港地区增长停滞，中国台湾市场增长放缓，这是导致亚洲寿险行业增长趋缓的主要原因。另外，如“保持社交距离”的疫情防控措施、低利率环境和市场波动等因素也加剧了

中国三地市场需求的减退。另外，2017年原保监会加强了对投资型人身险产品的监管，也对这类产品的增长产生了影响。尽管亚洲经受住了新冠疫情及其影响的考验，但市场增长动力减弱，具体表现为通货膨胀、人口老龄化和市场波动等，可能会阻碍亚洲寿险行业恢复到此前较高的增长水平。

新兴市场增长势头相对强劲

在亚洲寿险行业中，新兴市场增长机会较多，而成熟市场的发展则仍处于相对停滞状态。2012年至2022年间，成熟市场合计保费年增长率为2%；相比之下，新兴经济体的合计保费年增长率高达160%。成熟市场与新兴市场之间出现这种差距的主要原因在于日本等成熟市场呈负增长趋势，例如，在2017至2022年间，日本保费下降约3%。

关于本研究

本研究中，亚洲的“成熟市场”包括澳大利亚、日本、中国香港、新加坡、韩国和中国台湾；“新兴市场”包括中国内地、印度及东南亚国家（包括印度尼西亚、马来西亚、泰国和越南）。

本报告中，原始分析主要基于麦肯锡专有的数据库（全球保险池）以及监管机构和保险公司公开

披露的信息。本报告所涉及数据均为最新可得数据、估算数据有特别标注、财政年度数据反映各国市场标准（例如：印度和日本2022财政年度为4月到来年3月）。

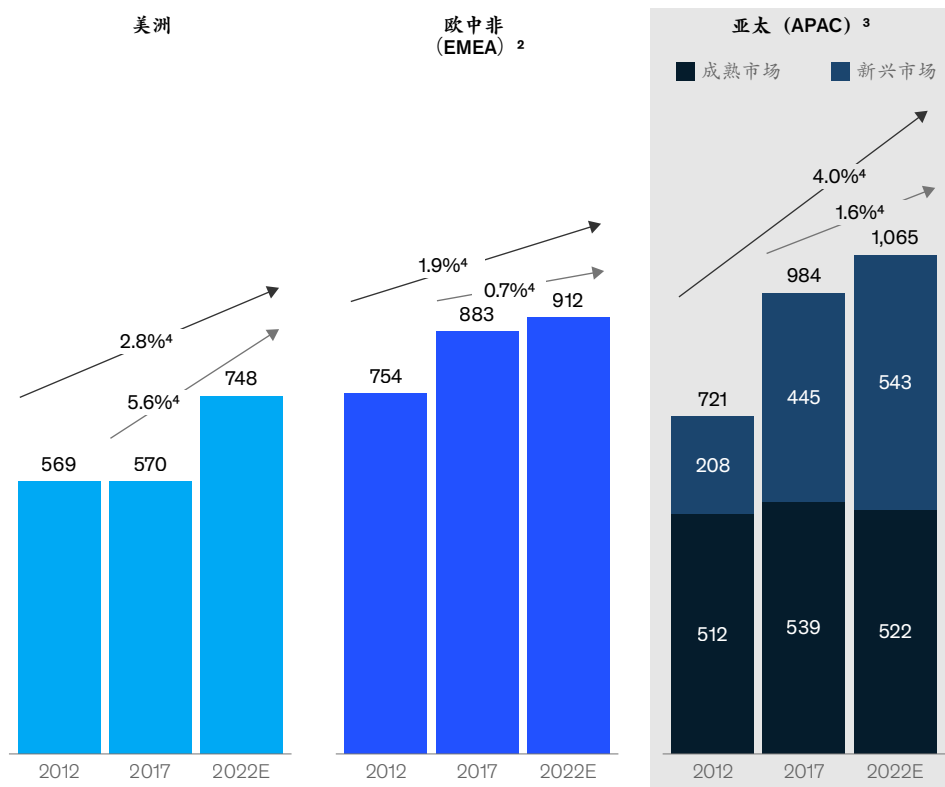
为确保一致性并排除汇率波动影响，我们采用固定汇率将相关数据换算为美元计价。所采用汇率为相应市场2021年的平均汇率，

具体如下：澳大利亚为1.28；中国内地为6.46；中国香港为7.76；印度为72.24；印尼为14,114.68；日本为107.87；马来西亚为4.07；菲律宾为47.77；新加坡为1.32；韩国为1,094.00；中国台湾为28.25；泰国为30.88；越南为23,119.10。

图1

亚洲历史上强劲的保费增长近年来有所放缓

全球人身险保费（GWP），十亿美元¹



¹采用2021年平均固定汇率。
²欧洲、中东和非洲。
³亚太地区。
⁴年化。
 资料来源：麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company

成熟市场的特点为保险深度较高，因此，保险公司若要实现大幅度增长便会面临不少挑战。在成熟市场，保险公司的盈利能力一直在下降，2012年至2022年间，净资产收益率(ROE)下滑2%。造成这一结果的原因很多，包括低利率市场环境、竞争加剧、监管力度加大以及客户偏好变化等；而客户偏好的许多改变与科技飞速发展不无关系，保险公司为此大笔投资技术和创新，这也进而拖累了利润率。

但同时，受积极增长势头和利好因素支撑，印度市场估值较高。东南亚各国则表现居中：疫情期间其增长停滞不前，而今已在缓慢复苏，不过各国复苏速度各不相同。这反映出亚洲市场环境的艰难：在亚洲，市场情绪和投资者看法与经济格局、技术发展和监管动态密切相关，这对寿险公司构成挑战。鉴于相互保险在亚洲的渗透率处于历史低位且仍在下降²，大多数亚洲保险公司都面临着满足投资者和股东期望的巨大压力。

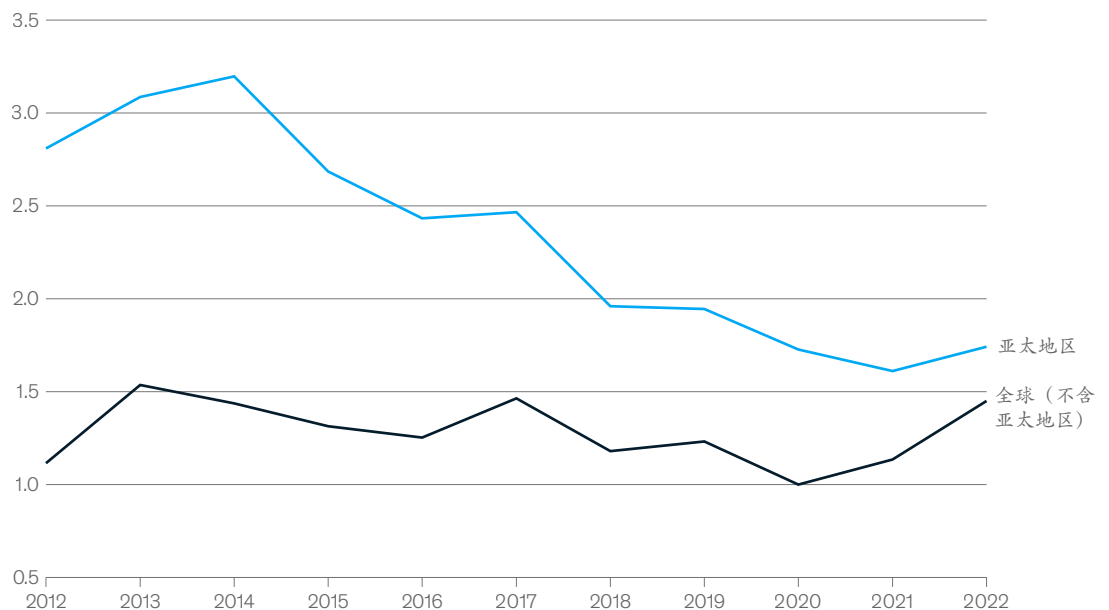
估值下降

整体而言，亚洲寿险公司的估值在2012年至2022年间，呈下降趋势；这与全球保险公司趋同（见图2）。导致这一现象的主要原因在于日本和中国台湾等市场增长放缓、人口减少。另外，中国经济增长减速同样对保险公司估值产生了负面影响。

图2

亚洲历史上强劲的估值在2012年至2021年间有所下降，与全球同业趋同

前40大险企市净率 (P/B) 对比：亚太地区与全球，¹%



¹2012年以来上市寿险公司平均水平。
资料来源：标准普尔资本IQ；麦肯锡分析

运营成本上升

除新加坡之外，亚洲绝大多数成熟市场，包括澳大利亚、日本、韩国和中国台湾在内，在2016年至2021年间均遭遇行政管理成本上涨。而运营和IT相关成本的上升是导致行政管理成本增加的主要原因（见图3）。投资建立强大的IT基础设施以保持竞争力并适应不断变化的客户需求，已成为不可或缺的战略必要。然而在消费者行为不断变化、分销渠道更为广泛的背景下，寿险公司已不得不管理不断上涨的

各项费用，而使得这一投资必要性受到了反驳。现如今，许多亚洲保险公司都要直面一个现实：基础设施的建设不仅需要大量时间，而且所费不赀。

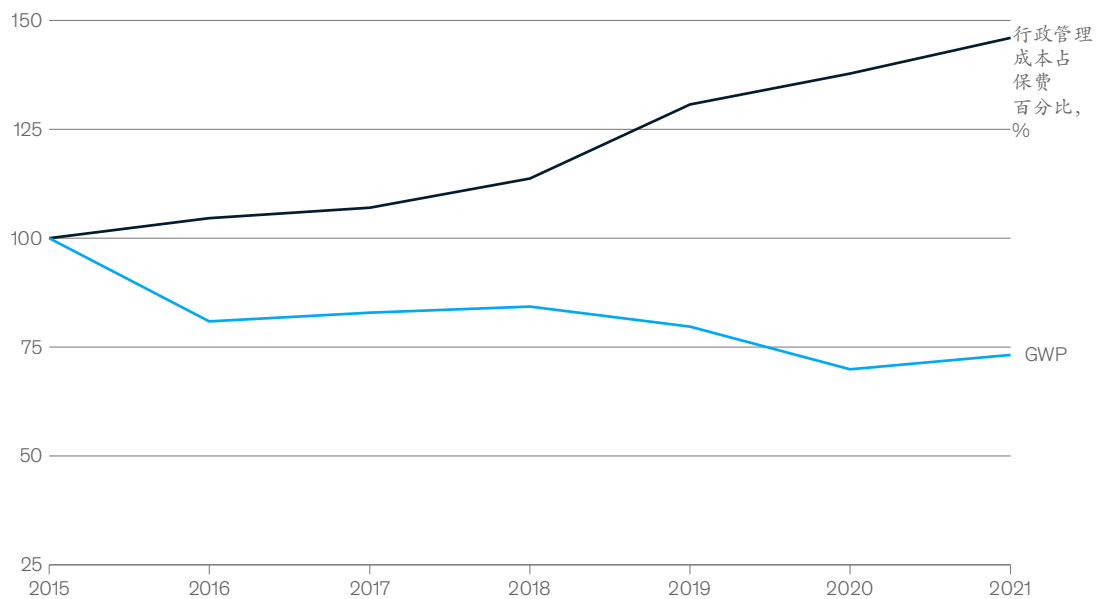
本土、区域性和全球保险公司共存

本国和跨国保险公司持续争夺市场份额，在成熟市场和新兴市场造成了不同影响。

图3

在低增长的情况下，亚洲发达市场的运营成本有所上升

行政管理成本（Administrative cost）增长与保费（GWP）增长对比¹
亚洲成熟市场；指数（2015年 = 100）



¹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。
资料来源：麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company

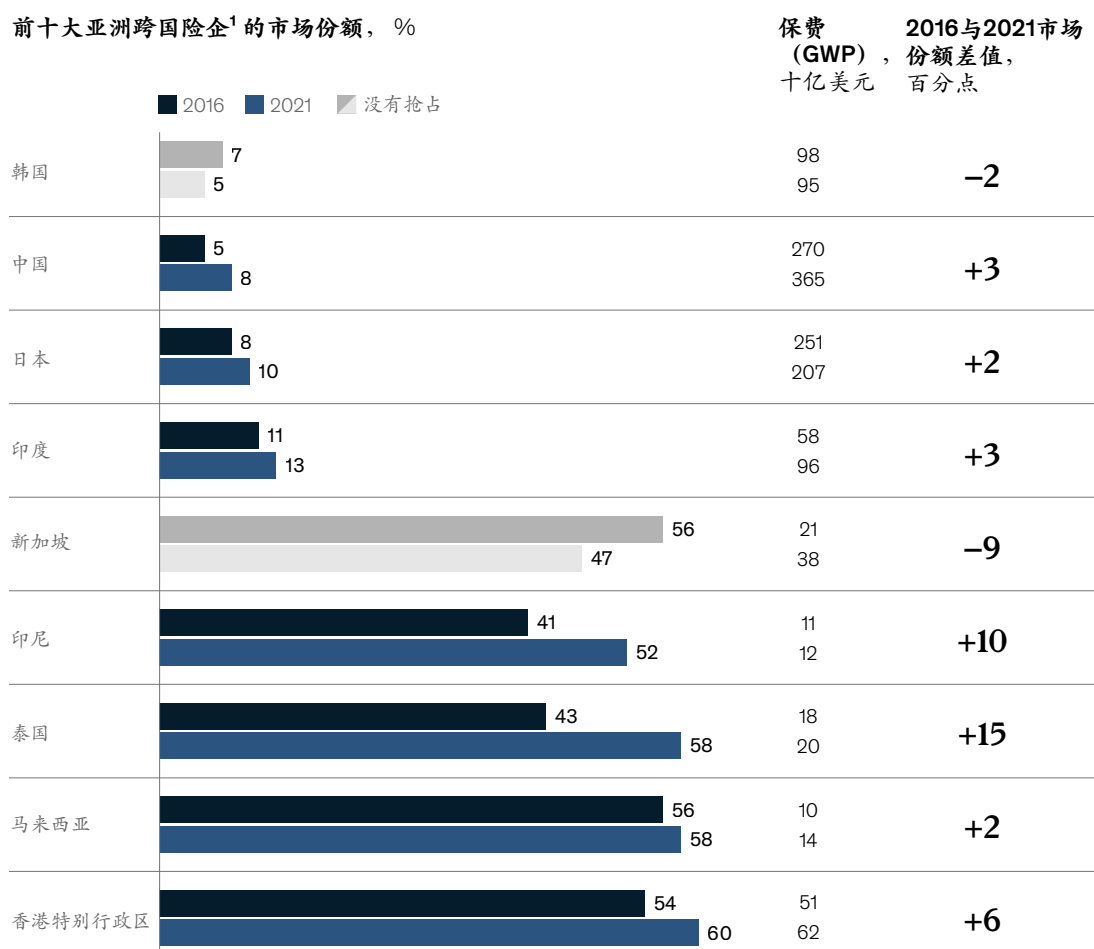
过去五年，大型跨国公司在亚洲保持了稳定增长，并在各市场不断夺取小型跨国公司和本土保险公司的市场份额。从2016年到2021年，在本研究涉及的市场中，除韩国与新加坡以外，前十大亚洲跨国险企的市场份额在其余所有市场均有所增加（见图4）。这一趋势在跨国公司按市场

份额衡量已占据主导地位的新兴市场尤其明显，马来西亚和泰国便在此列。例外的两个市场为中国和印度，这两个国家市场仍由本土保险公司主导。但即便是在这些国家，领军企业的市场份额也正逐渐被跨国保险公司、其他国内公司及合资企业蚕食。

图4

在大多数亚洲市场，大型跨国公司从小型跨国公司和本土险企手中夺取了市场份额

前十大亚洲跨国险企¹的市场份额，%



¹包括友邦保险、安联保险、英杰华保险、安盛保险、富国人寿、忠利保险、宏利保险、大都会人寿、保诚保险和永明保险。
资料来源：麦肯锡全球保险池；麦肯锡分析

相反的，成熟市场仍主要由本国保险公司主导，如日本有日本邮政保险公司 (Japan Post Insurance)、新加坡有新加坡大东方人寿保险公司 (Great Eastern Life) 以及韩国有三星人寿保险公司 (Samsung Life Insurance)。

面对这些市场变化，不同类型企业需要瞄准不同的战略重点：大型保险公司继续提升市场份额的门槛将会升高；中小型保险公司则需制定明确的差异化战略，找到足以保持竞争力的细分市场。

从2016年到2021年，在本研究涉及的市场中，除韩国与新加坡以外，前十大亚洲跨国险企的市场份额在其余所有市场均有所增加。这一趋势在跨国公司按市场份额衡量已占据主导地位的新兴市场尤其明显，马来西亚和泰国便在此列。

战略重构， 驱动发展

寿险公司提供的安全和安心在保障个人及其家庭财务健康上发挥着重要作用。然而在亚洲，身故、健康和退休养老方面的保障缺口高达数万亿³。保险公司的业务规模和复杂性要求它们需针对不同的成熟市场和新兴市场规划出明确的优先事项和更具针对性的战略安排；同时，保险公司还需仔细考虑能带来相关机遇的两大延伸市场，即大健康和大养老。本章将阐述在亚洲经营的保险公司所能获得的机会，尤其是那些新的价值创造来源。

成熟市场：制定价值创造战略

在人口老龄化、监管与政策变更、和竞争加剧等因素的综合作用下，亚太地区成熟市场的增长前景仍然让人难以捉摸。根据麦肯锡全球保险池数据库数据估计，大多数市场2021年至2025年期间的保费预期增幅在2%到4%之间，增速显著低于前十年。有鉴于此，保险公司有必要将其价值创造重点从新业务转移到现有账户（In-force books）。而为实现这一点，保险公司需要明确现有账户上的价值潜力以及可用来挖掘增长和价值创造潜力的抓手。

在缺乏如新兴市场一样充足增长机会的情况下，保险公司尤其需注重在成熟市场上通过自动化和流程再造等方式切实提升运营效率，实实在在地将现有账户价值最大化。成功的保险公司会将成本优化作为一项战略性工作，从多方面着手，认真考虑相关决策将对组织整体运营情况和长期目标产生的更广泛影响。

提高效率

在运营成本上升和增长乏力的情况下，亚洲成熟市场的寿险公司可以从运营系统入手，通过优化成本提升现有业务价值。麦肯锡保险360°成本对标数据显示，升级维护成本高且过时的IT系统，可使IT和运营成本降低40%到50%。如今外部供应商已具备一定规模，既可以让保险公司保留主要客户关系，又能实现对IT系统和保单管理的外包服务。保险公司需明确外部供应商能在哪些领域，在不影响、甚至可提升客户满意度的情况下，带来成本优势。目前，能提供对标和遴选功能的供应商管理系统已变得必不可少。

3 《Closing Asia's mortality protection gap》瑞士再保险，2020年7月。

伴随外包而来的是流程变革。保险公司应理顺流程、把供应商整合进来，才能充分利用好技术进步的优势。同时，保险公司应深入分析整个流程，以寻找进一步简化和现代化（如精益劳动力、精益流程或自动化等）流程的契机。以美国某人寿保险公司为例，该公司部署的机器人流程自动化（Robotic process automation），在不到1个月的时间内，将其因停工检修造成的成本降低了80%。

提高现有账户收益及投资回报

由于利率上升、通货膨胀和资本管理制度发生变化，亚洲寿险公司正面临一个陌生的投资环境。例如，韩国于2023年1月开始执行韩国保险资本标准（Korean Insurance Capital Standard），这将对保险公司在韩业务产生深远影响。原中国银保监会于2021年12月公布了偿二代二期工程。截至本文撰写时，中国香港正准备于2024年实施风险基础资本管理制度。多年来，亚洲地区各央行一直维持较低利率环境，推动了经济增长。而今，通货膨胀不仅直接影响利率，还侵蚀着投资资产的实际价值，抬高了负债的现值，令保险公司的准备金和资本承压。另外，监管限制也是影响寿险行业格局的一个不容忽视的动态因素。面对这些难题，保险公司应扩大其投资规划所覆盖的情景范围。

亚洲成熟市场的寿险公司可通过三大抓手提高收益，分别是提升资本和资产负债表实力、升级另类资产投资战略以及利用人工智能（AI）加强投资管理能力。

首先，保险公司可以利用全球利率上行的机会来获取优质债券，夯实资产负债表。那些在固定收益投资组合中没有重大账面损失的保险公司可通过购买新的优质债券来改善久期和资产负债管理（ALM）状况。宏观环境的不确定性以及亚洲市场普遍开始采用的基于风险的资本管理制度⁴会导致资产负债的错配将占用更大量资本。通过投资优质债券，保险公司可释放资本，更多投入股票或另类资产等较高风险资产，或用于业务再投资。

其次，尽管优质固收资产又成为市场宠儿，但有效的另类资产仍是对抗高通胀的关键。然而，如今另类资产在保险公司管理资产中占比通常不足10%，是养老基金平均配置比例的一半⁵。增加另类资产也可使保险公司的投资组合更为高效，不过配比需与其自身风险偏好一致，以避免产生不必要的风险敞口。

最后，人工智能可助力保险公司加速研究、改进决策，从而提高整体收益。例如，某全球主动投资基金管理公司利用人工智能辅助决策，特别是用人工智能鉴别出受强烈行为偏差影响的次优交易，这样做帮助该公司将投资的阿尔法收益提高了300个基点；还有一家活跃于保险行业的全球资产管理公司使用了自然语言处理技术，从卖方研究报告和电话财报会议记录中生成情绪评分等投资信号。

新兴市场：释放分销渠道活力

亚洲的寿险分销渠道在很大程度上由专属代理人⁶和银保主导。这两个渠道共占亚洲寿险总保费（GWP）的80%。

4 《亚洲的寿险资本管理制度比较分析及其变更的影响》，Milliman，2023年8月。

5 麦肯锡全球资产管理调查；CEM Benchmarking（2018年）。

6 专属代理人：独家代理某保险公司产品和服务的代理人。

重塑代理人渠道

专属代理人(后面简称“代理人”)是亚洲新兴市场最大的销售渠道。2016年到2021年间,在亚洲最大的12个市场⁷中,代理人数量每年增长1%,在2021年达到1,110万人。在亚洲,许多相对新兴的保险市场,例如中国内地、印度和印尼,往往拥有庞大的代理人队伍。这是因为,从过往经验来看,代理人是触达那些分布在幅员辽阔国家人群的主要渠道。

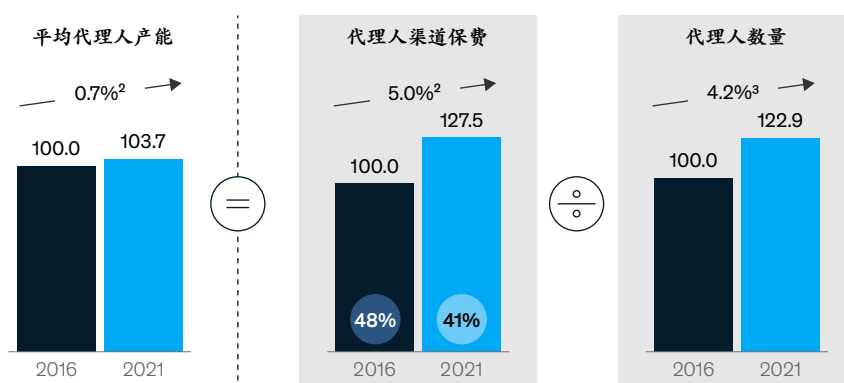
但代理人渠道面临着人员流失和产能停滞等方面的严峻挑战。根据麦肯锡估计,60%到80%的保险代理人会在成为代理人的前四年内离职。显然,保险公司正面临着如何有效吸引与留存代理人的挑战。据监管披露的信息,2016年至2021年间,代理人的平均产能(代理人渠道保费/代理人数量)增幅较小,年化平均增长率仅0.7%(见图5)。只有绩效排名前10%到20%的代理人在全职从事保险代理工作;这些代理人往往服务于相对较为复杂的细分市场,比如大众富裕阶层。这类细分市场对使用数字化工具的熟练程度及各类销售支持都有较高要求;其他代理人则在兼职工作。有鉴于此,为保持整个代理人队伍产能,保险公司面临巨大压力来改善整体销售支持体系、管理半径、培训和辅导。

图5

亚洲新兴市场的代理人产能基本停滞

亚洲新兴市场代理人产能¹(不含中国), 指数(2016年=100)

XX % 通过代理人渠道销售的比例



¹包括印度、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国和越南。
²年化。

资料来源:麦肯锡分析

McKinsey & Company

⁷包括中国内地、中国香港、印度、印尼、日本、马来西亚、菲律宾、新加坡、韩国、中国台湾、泰国和越南;数据来自当地监管披露信息。

亚洲代理人渠道势必迎来显著的转变。为做好迎接该未来的准备，保险公司应先明确其目标客群，并围绕服务该客群，采取最佳的渠道组织方式。图6概述了四种未来亚洲寿险分销模式的发展方向。每个运营模式，无论是单独采用还是组合推出，其成功都将依赖于强大的数字和IT能力，包括支持数据收集、存储、和分析的团队与架构。

无论如何，代理人渠道未来的格局将与目前的形式有很大不同。保险公司应从战略角度出发，评估自身禀赋、资源、人才和能力。以此为基础选择并探索与自身优先事项相一致的具体模式。

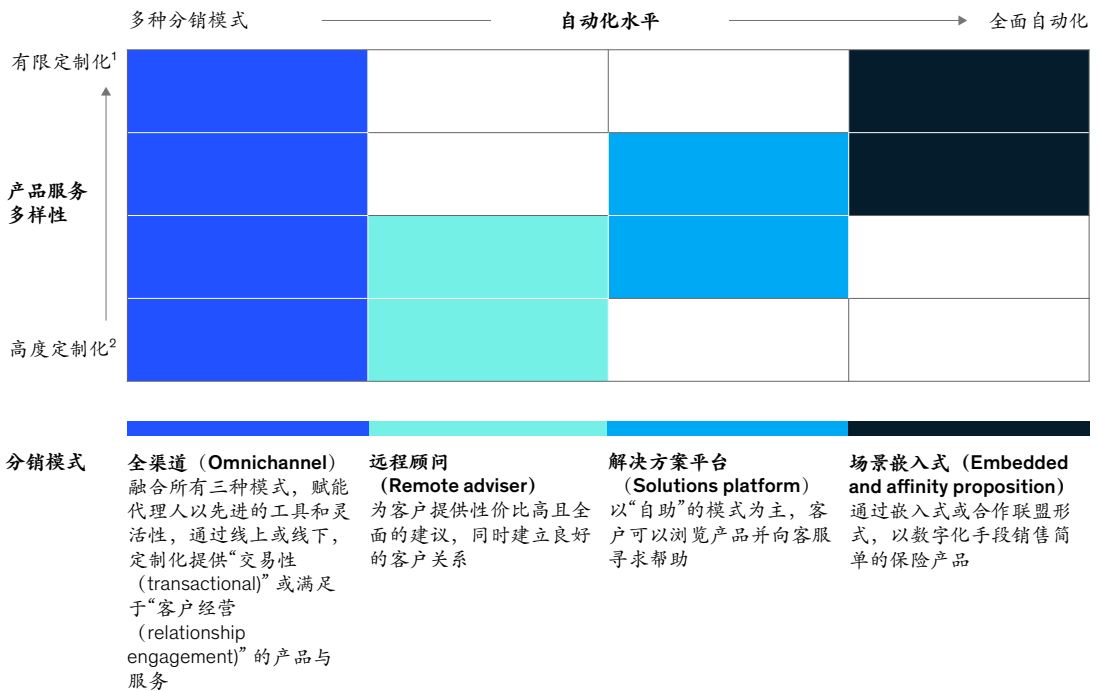
若要四个模式齐头并进，则不仅不切实际，且颇具挑战，因此保险公司应找到重点、有所取舍，这一点至关重要。

扩展银保渠道

在银保营销领域，亚洲处于领先地位，其银保渠道保费约占全球银保保费的48%。在中国香港、印度⁸、印尼和台湾等市场，银保渠道贡献了超过50%的保费。例如，某印度著名银行将定期寿险、人身意外险和财产险无缝融入客户的贷款流程中。这家银行实现了远超该地区行业标准的叠加销售率（附加销售量/首次销售量），不容置疑地成为地区银保成功典范。

图6

在科技赋能下，保险公司可以考虑对不同客群分销模式采取不同水平的自动化



¹简易的固定收益/赔付的产品。

²复杂产品包括如变额万能寿险 (VUL)、终身寿险 (WL)、年金和投资型产品等。

McKinsey & Company

8 仅涉及私营企业，不包括国家推广LIC。

但大多数保险公司和银行在银保领域尚未如此成功。这从数据中即可看出：银保业务一直呈现下降趋势（见图7）。在过去十年中，银保业务按保费衡量在新兴亚洲市场各销售渠道中的占比下降了10个百分点，在整个亚洲地区则下降了6个百分点。

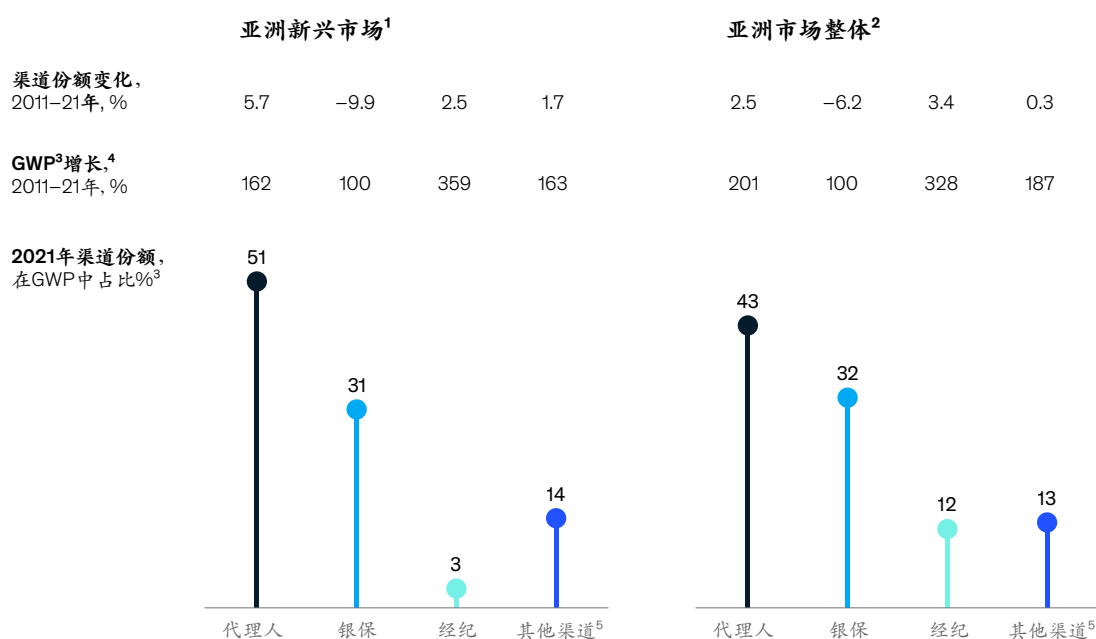
是什么导致了这一下降呢？首先，亚洲各国银行业的银保渗透率（以保费占银行零售存款的百分比来衡量）存在显著差异。在许多市场中，主流银行的银保渗透率也不足1%。相比之下，许多欧洲同行的银保渗透率通常超过4%。此外，在一些市场，前十大银行在银保渗透率上差距很大。这说明银保渠道的业绩具有巨大提升潜力，机会良多。

同时也表明，许多保险公司目前并未能将服务范围扩大到覆盖所有的银行客群，包括零售及中小企业客户、对公客户等。

其次，过去十多年间，保险公司和银行之间建立了各种长期独家合作或联盟关系，如汇丰银行与安联保险、东亚银行与友邦保险等。2016年，星展银行与宏利人寿签署了长达15年的合作伙伴关系；2019年，大华银行与英国保诚集团续签了为期15年的独家合作伙伴关系⁹。但在印度，如今却有越来越多的银行开始采用开放架构：1家银行可与多达9家人寿保险公司、9家非人寿保险公司和9家健康险公司开展合作；从而进一步加剧了行业竞争¹⁰。

图7

亚洲银保业务增长滞后于其他渠道



注：由于四舍五入，数字总和可能不等于100%。

¹包括中国、印度、马来西亚和泰国。

²包括中国、香港特别行政区、印度、日本、马来西亚、新加坡、韩国、中国台湾和泰国。

³Gross written premiums（原保险保费）。

⁴将银保设为100。

⁵包括其他保险中介，理财顾问和数字化直销渠道。

资料来源：麦肯锡全球保险池

McKinsey & Company

⁹《星展银行与宏利人寿正式确立为期15年的区域人寿银行保险合作伙伴关系》，星展银行，2016年1月5日。

¹⁰ Navneet Dubey, “印度保险监管与发展局进一步提高中介机构门槛，代理公司目前仅允许分销9家保险公司的产品”，Mint, 2022年11月25日。

凭借这一架构，银行无需依赖于某一家保险公司，而是可以通过不同的保险产品与服务供应商为客户提供多样化的保险选择。如此一来，为在竞争更加激烈的环境中脱颖而出，保险公司就必须创新，提供更有吸引力的产品。这样做也同样有利于消费者，他们有了更大的选择空间，还能根据自身具体需求定制保险。

归根结底，银行对于进行重大改革来全力以赴销售保险并不总是十分热衷。这种不情愿的部分原因在于销售保险有时并不能带来特别理想的经济效益。具体而言，银行销售保险产生的中间收入并不能始终与其核心业务产生的收入相匹敌。但就像欧洲银行会因净息差收窄而被银保合作吸引一样，一些亚洲银行，尤其是中国香港、印度和新加坡等市场，也正出于同样的原因而密切关注着银保合作。而其他亚太地区市场，比如澳大利亚，2022年的银行业净息差仍高达1.5个百分点以上¹¹。

无论当前状况如何，各银行均需将眼界放宽，看到净息差与中收之外的其他因素，围绕客户需求，思考如何提供多元产品，提高客户参与度。在银保领域表现孰优孰劣，关键的区分因素是合作组织之间的连接深度。健康的合作伙伴关系得益于以下三点：一是有助于促进决策达成的清晰的治理框架；二是明确界定成员职责的跨职能团队环境；以及基于相互尊重和共同目标的共生关系。至关重要的是，若要成功，双方组织从总部到分支机构网络各层面，均要积极共建这一动态机制。

延伸市场：深挖客户关系价值

在全面了解整个行业状况之后，亚洲寿险公司需要做出一系列重大决策，向核心业务以外的领域扩张。这一点在增长潜力巨大的新兴市场尤为重要。那么，保险公司应向哪些延伸领域寻求拓展契机呢？我们认为，有两个领域尤其符合寿险公司的核心业务方向，具有光明的发展前景：大健康和大养老。

建立价值驱动且可持续的大健康业务

从2011年到2021年，健康险在新兴市场的保费份额增至最初的3倍（见图8）。造成这一增长的原因很多，包括医疗成本上升、自付费用高、商保渗透率低、公共医疗资源紧张和疫情等。

过去十年，新兴市场中寿险公司的健康险保费份额增至期初的3倍，非寿险公司则增至4倍，而这一趋势还有望继续下去。这表明健康险行业将进一步扩大，有意参与其中的保险公司目前正在认真考虑选择何种运营模式。

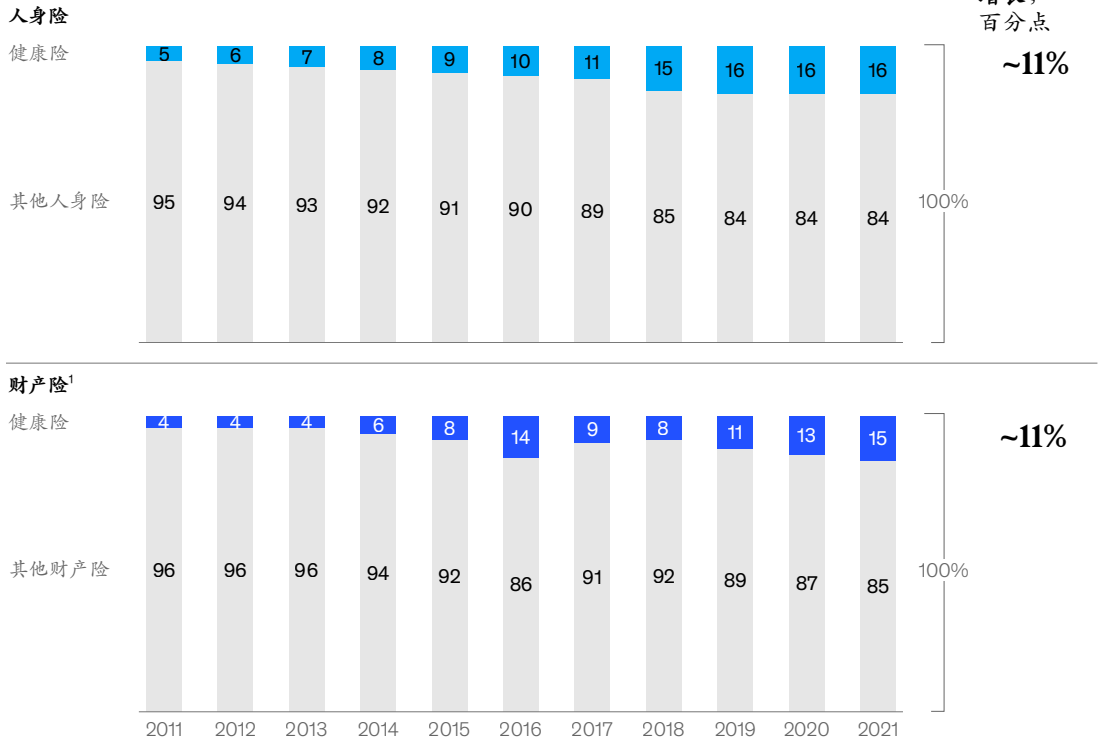
若论及改善健康险业务运营模式，保险公司面前有两种选择。第一种选择是将健康险纳入其现有的人寿或非人寿产品组合。这一做法的优势在于，保险公司的健康业务能够利用更广泛的组织协同效应。不过，由于健康险规模相对较小，因此有可能得不到应有的重视。另一种选择是将健康险作为业务实体独立设立。这样，健康业务就可以得到专门的管理层重视与指导，有助于实现最佳增长；尽管如此，在这种模式下要找到协同发展的契机将面临更多挑战。

¹¹ 净利息收入/平均总资产。

图8

过去十年，新兴市场中人身险公司的健康险保费份额增至期初的三倍，财产险公司则增至四倍

亚洲新兴市场健康险保费占比，%



¹包括专业健康保险公司。

McKinsey & Company

当然，采用哪种做法还取决于保险公司的现有规模。保险公司应更全面评估各种成功因素，根据公司规模制定与之相适应的策略；规模不同，适合保险公司的制胜策略也会有所不同。

对于许多大型保险公司来说，健康险一直是其更主要的人寿或非人寿保险业务之外的一个附加。因此，这些公司并不会将全部注意力放在健康险上。为了成为健康险领域的领军者，大型保险公司需要补齐

短板，培养出可与其人寿或非人寿保险产品所需能力相媲美的健康险能力，包括卓越的承保和理赔管理。大型保险公司可以利用其丰厚的资源和雄厚的财务基础，积极致力于构建、合作或加固大健康生态系统。实际上，许多保险公司都有能力为那些低收入且缺乏足够保障的人群提供产品，满足他们的需求；特别是通过与政府合作的模式，针对特定群体量身定制其健康保险计划。

而中小型保险公司则可通过聚焦专业细分市场(如生育保险或口腔保健计划)、或针对特定人群(如老年人或高净值人群),找到差异化途径。这一策略有助于中小型险企有效打造适应市场需求的独特产品,为各种细分市场,包括许多当前覆盖不足的市场。通过个性化关注(personalized attention)、更快速的理赔以及迅速响应的客户支持服务,中小型险企有机会在这些领域与那些客户规模庞大、无暇一一为客户提供个性化服务的大型保险公司一争高下。由于公司运营相对简单,中小型保险公司还可迅速引入创新型产品与功能,建立更为灵活的承保程序,简化业务流程,从而获得并保持竞争优势。

参与并构建养老生态系统

亚洲人口老龄化进程正在加快。预计到2030年,60岁以上人口数量将超过8亿¹²。但即使在极其成熟的市场,养老金覆盖率和替代率也存在明显缺口。例如,在日本和韩国等国家,公共养老项目的养老金领取者平均只可获得其退休前收入的35%至38%¹³。印尼和越南等新兴市场形势更为严峻,有多达70%的公民没有任何养老金¹⁴。

在许多市场,老年人口持续增长,公共养老系统预计将因此承担更大的压力。以美国为例,自2015年以来,美国的老年人口抚养比一直在稳步增长¹⁵。在亚洲,非公共部门的养老行业正在逐步成型。中国最近推出的第三支柱“个人养老金制度”就是明显一例。

在发达国家市场上,退休产品供应商已抓住机遇在各自领域内确立了自身的主导地位。在美国,资产管理公司已经上升到显赫的行业地位;在德国则是人寿保险公

司成为了领军者。许多亚洲养老市场如今也处于关键节点,因为资产管理公司也开始加大了对养老领域的投入。

在成熟市场,退休人员的需求需要通过一系列解决方案方能满足。就此,人寿保险公司有独特优势,能制定全面战略。面对退休人员的多样化需求,包括财富管理、收入安全以及对保障、健康和生活方式的种种考虑,保险公司已经可以提供一系列产品予以满足,包括涉及财富积累、收入稳定和健康等其他保障产品。

在人口结构较为年轻的新兴市场,保险公司正在推出更多财富积累与管理的產品,如目标日期基金和另类投资基金等。相反,在人口结构更为老龄化的市场,保险公司则正聚焦于制定领取(decumulation)解决方案,包括个人养老金、反向抵押贷款、遗产规划以及长期护理保障和临终支持等相关产品。越南今年在克服了缺乏官方监管框架的问题后,推出了首个人养老金产品¹⁶。中国香港一家处于领先地位的当地寿险公司一直在收购健康服务资产,将医疗保健服务作为其战略重点。

为有效触达退休客户,保险公司需要提高分销能力,可考虑从员工福利出发。在一些亚洲市场,员工福利已经在弥补保障缺口(包括与养老相关的保障缺口)方面发挥了重要作用。在养老责任更多转移到个人的大背景下,雇主在保障员工退休权益方面发挥着日益重要的作用,这与成熟市场趋势相一致¹⁷。有意为团体提供解决方案的保险公司应首先与保险经纪和规模较大的雇主建立关系;同时还要有强大的分销能力:拥有专业的销售队伍、庞大的分销网络、灵活的产品定制能力、技术的无缝整合能力以及全面的支持服务。

12 “按年龄分组的人口数——亚洲”美国人口普查局国际数据库, 查阅日期: 2023年10月5日。

13 “净养老金替代率”DECD iLibrary, 查阅日期: 2023年10月5日。

14 “养老金:覆盖率和替代率”DECD iLibrary, 查阅日期: 2023年10月5日。

15 “老年抚养比:人口中非劳动年龄人口数中老年部分对劳动年龄人口数之比”FRED世界银行数据,更新于2023年7月4日。

16 Indira Vergis. 《越南个人养老金公司准备“积极”亮相》,《亚洲投资者》,2023年5月11日。

17 Sid Azad, Rajiv Dattani, Jonathan Deakin和Leda Zaharieva. “让不断发展的英国储蓄市场和养老市场维持增长”麦肯锡公司,2023年3月6日。

组建一支“退休专家”团队 (retirement specialists) 对打造一整套退休服务而言至关重要, 这支团队可设在现有机构内部, 亦可与现有机构并行存在。保险公司可精心挑选代理人, 为他们提供专业的退休服务培训和技能拓展, 使其成为退休专家, 能在一线协助营销团队开展工作。保险公司还可建立集中式退休服务能力培训中心, 制作培训材料, 为退休专家提供最新的市场洞察和知识, 借此加强对一线的支持。

正如确定健康险营销模式时需要考虑自身规模等因素一样, 保险公司针对退休服务制定的战略方针也会因公司规模不同而有所不同。分销网络遍布各地且规模较大的保险公司, 需要重视与退休人员建立更深层次的联系。这类公司可以通过满足退休人员一系列全面的退休需求 (包括医疗保健、老年人居住、保险和生活方式) 来实现这一点。例如, 一家中国人寿保险公司利用其长期资产大规模投资于养老地产, 开发了一系列高端的养老社区。该保险公司与领先的高端生活和医疗

服务供应商合作, 同时利用保险产品实现进一步增值。在这种安排下, 居民不仅可通过寿险保单来保障高质量社区的居住权, 还可委托寿险公司进行财富管理。

尽管亚洲人寿保险近年来增长放缓, 但市场格局正经历重大转变, 这为保险公司提供了许多调整、创新和超越的机会。随着该地区经济的增长、人口结构的变化和消费者偏好的演变, 保险公司应保持敏锐和主动, 及时有效地满足不同客群的多样化需求。

从不断变化的监管要求到激烈的市场竞争, 保险公司面对着各种挑战; 但同时, 市场潜力也十分巨大, 保险公司若能充分挖掘被忽视的细分市场、创造出创新性产品、建立能够提升价值主张的战略合作伙伴关系, 则足以应对上述挑战。通过了解各市场的独特动态, 以远见和决心把握机遇, 寿险公司将真正引领亚洲保险行业发展的未来。

Henri de Combles de Nayves 麦肯锡全球董事合伙人, 常驻巴黎分公司; Alex Kimura 麦肯锡全球董事合伙人, 常驻新加坡分公司; Bernhard Kotanko 麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻新加坡分公司; Sumit Popli 麦肯锡全球董事合伙人, 常驻雅加达分公司; Angat Sandhu 麦肯锡全球董事合伙人, 常驻悉尼分公司。

衷心感谢 Lan Bui、Suneet Jain、Jörg Mußhoff、Fritz Nauck 以及 Kishmish Saxena 为本报告所做出的贡献。

McKinsey & Company 2023©版权所有。保留所有权利。

联系人

吴晓薇 (Charlene Wu)

董事合伙人, 常驻北京分公司
Charlene_Wu@McKinsey.com

陈以诺 (Enoch Chan)

董事合伙人, 常驻香港分公司
Enoch_Chan@McKinsey.com

钟惠馨 (Violet Chung)

资深董事合伙人, 常驻香港分公司
Violet_Chung@McKinsey.com

Peeyush Dalmia

资深董事合伙人, 常驻孟买分公司
Peeyush_Dalmia@McKinsey.com

Vinayak HV

资深董事合伙人, 常驻新加坡分公司
Vinayak_HV@McKinsey.com

Alex Kimura

董事合伙人, 常驻新加坡分公司
Alex_Kimura@McKinsey.com

Bernhard Kotanko

资深董事合伙人, 常驻新加坡分公司
Bernhard_Kotanko@McKinsey.com

Sumit Popli

董事合伙人, 常驻雅加达分公司
Sumit_Popli@McKinsey.com

Karthi Purushothaman

董事合伙人, 常驻金奈分公司
Karthi_Purushothaman@McKinsey.com

Angat Sandhu

董事合伙人, 常驻悉尼分公司
Angat_Sandhu@McKinsey.com

Kazuaki Takemura

董事合伙人, 常驻东京分公司
Kazuaki_Takemura@McKinsey.com



麦肯锡全球保险业报告 (2023)：亚洲寿险行业亟需战略重构

2024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

McKinsey.com.cn