



# 破解迷思，探索高质量银保 发展新模式



麦肯锡发布保险行业白皮书《破解迷思，探索高质量银保发展新模式》。在客户需求与行为变化、银行深化零售转型、险企加大业务转型的三大背景下，银保业务迎来历史性发展机遇。麦肯锡认为，险企与银行构建“愿景一致、利益统一”的银保发展命运共同体，是全面释放银保业务价值潜力的关键。全面升级“银保一体化”价值主张，可以助力国内险企在未来银保市场竞争中脱颖而出，实现“银行、保险和客户”三方共赢。

### 银保业务高质量转型机遇及挑战

中国保险市场在过去几年保持快速增长，自 2019 年起晋升为世界第二大保险市场。在人口老龄化、健康需求增长、保障理念深化等多重驱动因素下，中国保险市场将在疫情后重整旗鼓，到 2025 年继续保持约 10% 的年化增长率。预计到 2025 年，中国保险市场规模可达约 7 万亿元人民币，其中寿险市场规模将超过 5 万亿元人民币。拥有海量客户基础和主账户关系的商业银行，在实现财富管理业务加速突破的同时，也将成为保险业务最重要的分销渠道。

聚焦寿险银保渠道，2020 年银保业务原保费收入同比增长 12.6%，总额重回万亿级。寿险在行业的整体占比也自 2017 年后首次回升，至行业的 32%，与当年代理人渠道表现形成鲜明对比。2021 年一季度开局良好，保费增长较去年四季度有所改善，主要得益于开门红和重疾险切换需求。然而二季度市场整体出现阶段性下挫，转入低迷，银保渠道期缴保费出现负增长。预计今年后续市场将承压，全年业务增长挑战颇大。

中长期而言，考虑到如下三大驱动力，中国银保市场具备巨大发展潜力：1) 客户财富结构多元化，且保障与投资需求与日俱增；2) 银行将“大财富管理”作为零售转型主旋律，并加速向“客群经营”转型；3) 在监管正本清源大背景下，银保业务重回险企战略视野。国内险企应提前为银保业务高质量发展“谋篇布局”，抢占未来5-10年银保市场战略高地。

但机遇与挑战并存。多年来，保险行业对于银保业务发展存在诸多迷思与悖论，最主要的四大迷思是：“银保渠道规模贡献效果显著，但价值贡献有限”、“银行与险企难以在客户经营上有效协同”、“银行营销团队难以销售复杂型高价值保险产品”、及“保险公司难以和银行建立起基于互信的长期稳定合作关系”。囿于这些迷思，不少险企无法准确把握银保渠道定位，导致中长期业务战略摇摆不定，业务发展踟躇不前。

麦肯锡全球副董事合伙人潘浩表示：“放眼国外成熟市场，欧洲银保一体化合作模式表明，银保业务可以实现基于双赢的价值创造。全球成功案例表明，银保双方通过产品定制、整合客户旅程、数据洞见共享、一体化团队协同和生态场景共创五个维度，可以实现有效突破，银保渠道在为保险公司贡献保费规模、赢得市场的同时，还能带来较高的新业务价值利润率，实现规模与价值双增长。”

### 八大战略举措推动有中国特色的银保业务高质量转型

纵观国际领先银保成功案例，我们认为以下“八大战略举措”有助于中国险企积极探索具有本地特色、高质量的银保业务发展新模式：

**战略举措一 与合作银行共同制定客户经营策略：**保险公司应该基于合作银行的经营策略和客群特征，对其进行分类管理，充分理解各银行渠道客群经营重点，提供定制化的客户经营解决方案，包括在产品服务、营销宣传、销售管理、团队建设等领域形成协同效应。

**战略举措二 数据洞见共享，推动大数据精准营销规模化应用：**大数据驱动的客户精准营销已成为银行成熟经营手段，领先银行逐步实现大数据营销用例的规模化应用。银保双方应在符合监管合规要求的基础上，充分共享客户分析洞见、智能推荐算法，共建银保业务大数据营销闭环管理体系，全面提升银保大数据商机的转化成效。

**战略举措三 联合银行专业团队，以敏捷共创方式开发银保产品和解决方案：**国内银保渠道保险产品同质化，为提供具有合作银行客群特色的定制化保险产品货架，建议保险公司与银行相关团队组成联合产品开发小组，从新产品定制开发和存量产品敏捷迭代优化两个方面持续深化协作。

**战略举措四 以客户为中心联通客户旅程，打造银保业务卓越客户体验：**中国银行业高管充分意识到极致客户体验是零售业务发展的关键“护城河”，领跑者已经将客户体验上升到全行战略高度。银保双方应从客户视角出发，全面推进银保业务客户旅程一体化，打造覆盖“售前-售中-售后”全流程的全渠道极致客户体验。

**战略举措五 “线上+远程+线下”全渠道银保营销服务赋能：**随着客户与银行交互方式更加多元化，国内领先银行逐步构建起“线上+远程+线

下”多渠道、立体式客户覆盖体系。这意味着险企成为合作银行营销服务支持的主力军。营销从传统模式下高度聚焦物理网点，转向全渠道一体化覆盖，全面提升营销服务效率。

**战略举措六 重塑银保一体化的核保等售中流程：**保险公司应围绕合作银行客群经营策略，重塑银保产品前端核保流程。围绕各类银保渠道设计差异化核保政策与核保规则、高阶风控模型及核保出单流程，持续提升银行端承保流程顺畅度。

**战略举措七 深度整合银保理赔客户服务等售后流程：**在银保战略合作中，保险公司应积极将售后服务融入银行客服体系，通过标准服务协议（SLA）明确双方在客户服务领域的长期权利义务，以及面临重大问题的应急方案。此外，银保双方应在数字化渠道深度整合售后服务，将智能化售后服务功能嵌入银行数字化渠道（如手机银行、微信银行等），并在需要人工介入的场景下将客户无缝导流至保险公司客服平台。

**战略举措八 建立银保一体化合作治理体系：**构建双方高层主导的全面治理体系是银保合作长期成功的基石。双方基于共赢、互信等原则，打

**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\\_33671](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33671)

