



普华永道

中小寿险公司

高质量发展破局之路



# 目录

<b>1</b>	<b>引言</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>执行概要</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>中小寿险公司经营现状与挑战</b>	<b>8</b>
	3.1 规模效应难以形成，固定成本无法摊薄	8
	3.2 偿付能力制约加剧，资本补充渠道受阻	8
	3.3 市场品牌认知度低，消费者信任度不足	9
	3.4 自主经营渠道较弱，三方渠道依赖度高	10
	3.5 目标客户定位模糊，客户经营能力薄弱	11
	3.6 产品服务同质严重，定价风控被动跟随	13
	3.7 信息科技基础薄弱，数字化投入有待加强	13
<b>4</b>	<b>中小寿险公司高质量发展的底层逻辑</b>	<b>16</b>
	4.1 行业从高速增长阶段演进到高质量发展阶段	16
	4.1.1 内外部因素推动保险业进入高质量发展阶段	16
	4.1.2 保险业高质量发展阶段需要多维度评价标准	17
	4.2 中小寿险公司应重构高质量发展模式的底层逻辑	19
	4.2.1 客户需求是保险业高质量发展的逻辑起点	19
	4.2.2 内在能力是高质量发展的核心驱动力	19
<b>5</b>	<b>中小寿险公司突围创新的案例启示</b>	<b>20</b>
	5.1 海外寿险公司的成功经验	20
	5.1.1 AMA：聚焦特定客群，坚持专业化经营	20
	5.1.2 Vitality：链接合作伙伴，构建健康生态	21
	5.1.3 恒康人寿：引入科技手段，探索交互式寿险	21
	5.2 国内寿险公司的创新探索	22
	5.2.1 横琴人寿：构建“家庭保险账户”解决方案	22
	5.2.2 光大永明人寿：打造全生命周期风险管理体系	23
	5.2.3 德华安顾人寿：深耕本地市场，专注高质量个险模式	25
	5.2.4 华贵人寿：聚焦能力建设，探索差异化的产品与渠道策略	25

5.3 跨业机构的经验与启示	25
5.3.1 区域性农商银行联盟的协同合作创新	25
5.3.2 财险行业探索专属独立代理人（EA）模式	27
5.3.3 短视频平台的客户细分与差异化策略	28
5.3.4 专注服务小微企业和独立工作者的 Next Insurance	28
5.3.5 数字化赋能的创新保险公司 Lemonade	30
<b>6 中小寿险公司高质量发展破局之路</b>	<b>32</b>
6.1 突围模式一：聚焦目标细分客群，深度洞见客户旅程	32
6.2 突围模式二：打造开放合作生态，构建客户经营能力	33
6.3 突围模式三：挖掘特色资源禀赋，垂直深耕区域市场	33
6.4 突围模式四：利用本地 B 端资源，创新拓展批发性渠道	34
6.5 突围模式五：优化资本配置策略，转型资本集约模式	35
6.6 突围模式六：共建共享科技能力，探索数字化“围炉”模式	36
<b>7 结语</b>	<b>38</b>
<b>8 致谢</b>	<b>40</b>

# 1 引言

中国保险行业在过去几十年实现了高速增长，成为全球最大的保险市场之一。当前，中国保险业的发展面临一系列挑战：外部环境不确定性增加，资本市场动荡加剧，消费者需求和偏好发生改变，传统保险销售模式遇到瓶颈，数字化技术革新日新月异……

在此背景下，作为中国保险行业“中流砥柱”的人寿保险公司，亟需通过底层变革寻求转型发展。在头部聚集效应愈发明显的趋势下，对于在夹缝中生存的中小寿险公司而言，破局更为不易。

本次课题研究重点探讨了中国保险行业进入高质量发展阶段后，中小寿险公司应如何选择战略模式，采用差异化竞争策略和探索创新发展举措实现破局突围。本次研究中所指的中小寿险公司范围是：2022年保费收入小于500亿元、总资产规模在2,500亿元以下的寿险公司，并剔除了综合偿付能力小于120%或暂缓披露偿付能力报告的公司。

为了更加真实地反映研究对象的发展现状以及展现其关于行业发展的观点，研究团队于2023年8月至9月期间，通过问卷方式回收了行业35家中小寿险公司调研问卷。部分案例的相关文字素材来自于其他研究公司，作为本次研究的参考和案例支持。

本次课题研究由《中国银行保险报》和普华永道联合发起。希望研究成果可以为中小寿险公司寻求未来发展之路提供具有启发性的建议和思考，普华永道将继续与业界同仁携手，为行业的高质量发展贡献专业力量。



## 2 执行概要

在中国保险行业从高速增长向高质量发展转型的过程中，寿险行业的“马太效应”进一步加剧，中小寿险公司当前面临的挑战尤为明显。与头部寿险企业相比，中小寿险公司在财务成本、资本实力、品牌信任度、渠道经营、客户经营、产品与服务、信息科技等诸多方面存在短板。

本次课题研究结合了普华永道的长期市场观察和案例经验，总结出中小寿险公司面临的七大挑战：

- (1) 规模效应难以形成，固定成本无法摊薄；
- (2) 偿付能力制约加剧，资本补充渠道受阻；
- (3) 市场品牌认知度低，消费者信任度不足；
- (4) 自主经营渠道较弱，三方渠道依赖度高；
- (5) 目标客户定位模糊，客户经营能力薄弱；
- (6) 产品服务同质化严重，定价风控被动跟随；
- (7) 信息科技基础薄弱，数字化投入有待加强。

针对中小寿险公司发展面临的困境，从行业高质量发展的底层逻辑出发，研究提出应从行业地位、客户满意度、员工归属感、股东及社会回报等多重维度综合评价保险公司的经营战略和业绩表现，进一步明确客户需求是保险业高质量发展的逻辑起点。

当前，我国保险行业存在的问题本质上是由于在高速增长时代保险公司对核心竞争能力的积累不足，包括客户经营能力、投资管理能力、产品服务创新能力、风控定价能力、运营服务能力和数字化能力等。研究认为，保险公司高质量发展的核心驱动力来自于内在能力的提升。中小寿险公司的未来战略需要匹配相应的内在能力，并通过不断提升内在能力驱动发展。



鉴于中小寿险公司的战略路径并不存在统一的标准，且国内仍缺少能够直接复制的标杆模式，本次研究通过分析国内外同业及跨业典型案例，希望可以为中小寿险公司寻求适合的发展之路提供具有启发性的建议和思考。我们具体分析了3家英美典型寿险公司（AMA、Vitality和John Hancock）的成功模式，4家国内中小寿险公司（横琴人寿、光大永明人寿、德华安顾人寿和华贵人寿）的创新尝试，以及5个跨业客户经营与实践案例（区域性农商银行联盟、财险行业专属代理人模式、短视频平台、特色保险公司Next Insurance和创新保险公司Lemonad），总结出中小寿险公司应聚焦特定客群、构建客户洞察、打造核心能力、链接生态伙伴和创新业务模式等发展要点。

研究进一步提出了**中小寿险公司战略突围的六大路径**，既包括聚焦客户需求和打造自身能力，也涉及从监管角度鼓励和推动的行业协同共享模式，具体为：

- （1）聚焦目标细分客群，深度洞见客户旅程；
- （2）打造开放合作生态，构建客户经营能力；
- （3）挖掘特色资源禀赋，垂直深耕区域市场；
- （4）利用本地B端资源，创新拓展批发性渠道；
- （5）优化资本配置策略，转型资本集约模式；
- （6）共建共享科技能力，探索数字化“围炉”模式。

# 3 中小寿险公司经营现状与挑战

结合 35 家中小寿险公司的调研结果以及普华永道对行业的长期洞察和项目案例，本次研究认为，中小寿险公司主要面临七大发展挑战。

## 3.1 规模效应难以形成，固定成本无法摊薄

包括寿险公司在内的人身险行业在我国的整体市场集中度仍保持在较高水平，且头部聚集效应愈发明显，中小公司的生存空间不断承压。2022 年，我国人身险行业原保费收入 3.42 万亿元，规模前十的公司市场份额占比 65% 左右，其余 60 多家公司占有剩余的 35% 市场，而其中市场份额不足 1% 的公司超过了 50 家，且单家公司的保费规模较小，很难形成经营的规模效应<sup>1</sup>。

在中小寿险公司的成本结构中，固定成本占比普遍较高。固定成本包括管理人员固定工资、办公场所租金、办公设备等，具有刚性特征。相比而言，大型保险公司具有规模效应，更易于摊薄成本，在经营上有更大韧性。而中小寿险公司由于保费收入少，尚未形成规模效应，无法有效摊薄费用，导致固定成本率居高不下，使得盈利难度增大。

## 3.2 偿付能力制约加剧，资本补充渠道受阻

保险行业进入高质量发展阶段后，寿险公司的偿付能力压力日益增大。在“偿二代”规则下，保险行业的偿付能力充足率计算要充分捕捉风险因素及其波动特点。尤其在“偿二代”二期规则下，由于规则更加审慎，许多寿险公司核心偿付能力充足率及综合偿付能力充足率均在不同程度上承压。

“偿二代”二期监管规则严格规定了资本认定标准，强化了核心资本的损失吸收能力，不再将保单未来盈余全部纳入核心资本，而是分级纳入各级核心与附属资本，且计入核心资本的保单未来盈余不得超过核心资本的 35%<sup>2</sup>。多数中小寿险公司计入核心资本的保单未来盈余并未达到该限额，业务结构与质量仍有一定的提升空间。此外，由于附属资本不得超过核心资本的 100%，使得多数中小寿险公司的核心及综合偿付能力充足率均出现下降，从而面临较大的资本补充压力。

保险公司的资本补充措施可分为内源性和外源性措施。虽然“偿二代”二期规则鼓励保险公司优先考虑使用包括提升盈利能力在内的

1 原银保监会统计数据，13 精数据库

2 2023 年 9 月 10 日，国家金融监督管理总局发布《关于优化保险公司偿付能力监管标准的通知》，将该上限从 35% 调整为 40%。

内源性资本补充措施，但由于许多中小寿险公司盈利能力较弱，难以依托于内源性资本补充措施以满足其业务发展的需要。在这种现实情况下，借助外源性措施进行“补血”成为多数中小寿险公司的选择。

较为常见的外源性资本补充措施主要包括增资扩股和发行债券等，但在实际运作过程中仍面临多重考验。例如，对于增资扩股，一方面在严监管趋势下，股东准入门槛不断提高，满足要求的出资人数量相对有限；另一方面当实体经济面临调整时，股东出资能力也在相应减弱。如果中小寿险公司业绩不佳，投资回报未达预期，将影响现有股东的增资意愿且难以吸引新的投资者。此外，对于大多数中小寿险公司而言，上市门槛较高，通过上市进行融资较难实现。

对于发行债券，目前除发行无固定期限资本债券（即永续债）可补充核心资本之外，其他常见的债券类型（如次级债、资本补充债等）只能补充附属资本，无法帮助保险公司提升核心资本。保险公司在发债过程中还需综合考虑发行条件及获批难度、可发行规模等多方面因素。根据监管要求，保险公司申请公开发行资本补充债券，需要满足上年末和最近一季度净资产不低于10亿元、偿付能力充足率不低于100%等多项条件，且保险公司发行的资本补充债券与符合原中国银保监会要求的次级债之和不得超过净资产的100%。多数中小寿险公司偿付能力不足且自身净资产规模较小，债券发行规模会受到一定限制。此外，保险公司发行无固定期限资本债券的余额不得超过核心资本的30%，对于核心资本不充足的中小寿险公司而言资本补充规模将更为有限。

### 3.3 市场品牌认知度低，消费者信任度不足

大多数中小寿险公司进入市场时间较短、规模较小，品牌公众认知度不高，公司竞争优势不足。另外，公众中小公司的信任度较低，信任缺失也是保险公司建立和维持与顾客长期关系的重要障碍。

我国寿险公司长期以来奉行“渠道本位”的营销模式，在与客户接触的过程中，寿险公司往往依据自身的渠道销售习惯、成本结构和考核方式制定销售方案，而并非针对客户的特征和需求提供定制化服务。代理人的角色也只是定位于产品销售人员，缺少与客户的共情能力和长期陪伴，难以与客户建立信任。由于各家公司内部渠道之间存在实力差异，优势渠道在产品开发、费用分配、人员招聘和运营支持方面更具有主动权和话语权。为争夺内部资源，渠道之间长期割裂，导致客户分散、信息不互通和内部流程冗杂、重复投入等问题。“渠道本位”的销售思维导致客户体验较差、信任程度较低。

对于中小寿险公司而言，由于长期客户经营的理念和能力较为欠缺，加之在品牌方面的投入有限，因此认知度和信任度低的问题尤其明显。

### 3.4 自主经营渠道较弱, 三方渠道依赖度高

主要依靠于个险代理人的寿险公司其自主经营渠道更强, 业务品质更优, 但建设周期较长、成本投入较高。相比之下, 中小寿险公司的自主经营渠道普遍较弱, 更多依赖于银保和经代等第三方渠道。

大型寿险公司的个险渠道在线下销售方面具有绝对优势, 也更适合销售较为复杂的产品和组合方案。大型寿险公司对个险渠道的控制力更强, 可以根据自身需要, 规划业务节奏、调整产品结构、调整负债成本, 同时个险渠道也更容易创造高价值回报。然而, 个险渠道的建设壁垒较高, 周期较长, 且更需要巨额费用支撑, 考验的不仅是管理层, 更是股东的财力与定力。个险渠道的建设还需要复杂的经营体系支撑, 对中小公司的能力提出了较大挑战。

近年来, 银保渠道、经代渠道等第三方渠道议价能力较强, 费用压力逐步提升, 导致中小保险机构成本压力增加。此外, 互联网渠道的市场格局和所需竞争能力与线下渠道差别明显, 大型机构主要采取跟随策略, 目的是不被竞争对手甩开, 而中小机构发展互联网渠道则困难重重。对于中小寿险公司而言, 发展自主渠道迫在眉睫。

调研发现, 大多中小寿险公司认为应以自营渠道作为主要发展方向, 但受制于市场压力以及过去几年行业代理人数量大幅下滑的影响, 中小寿险公司在现实中仍不得不选择第三方渠道作为主力渠道。

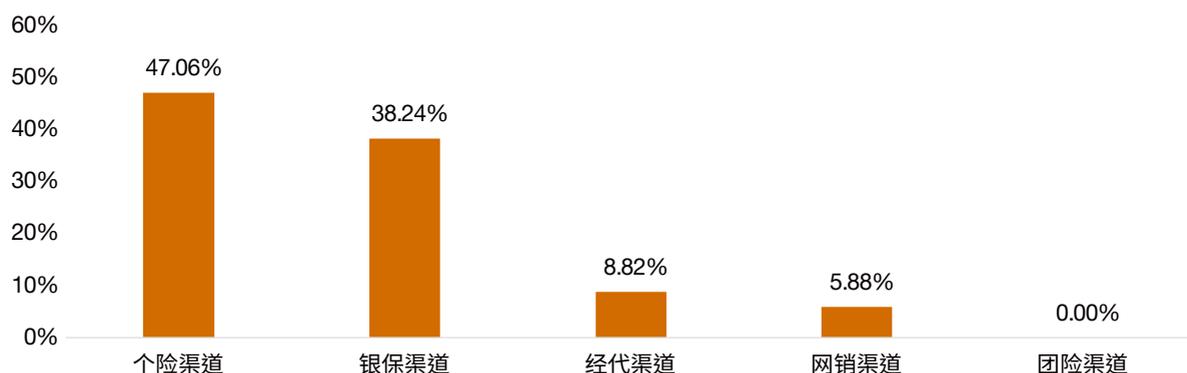


图 1: 中小寿险公司认为最应该倚重的渠道

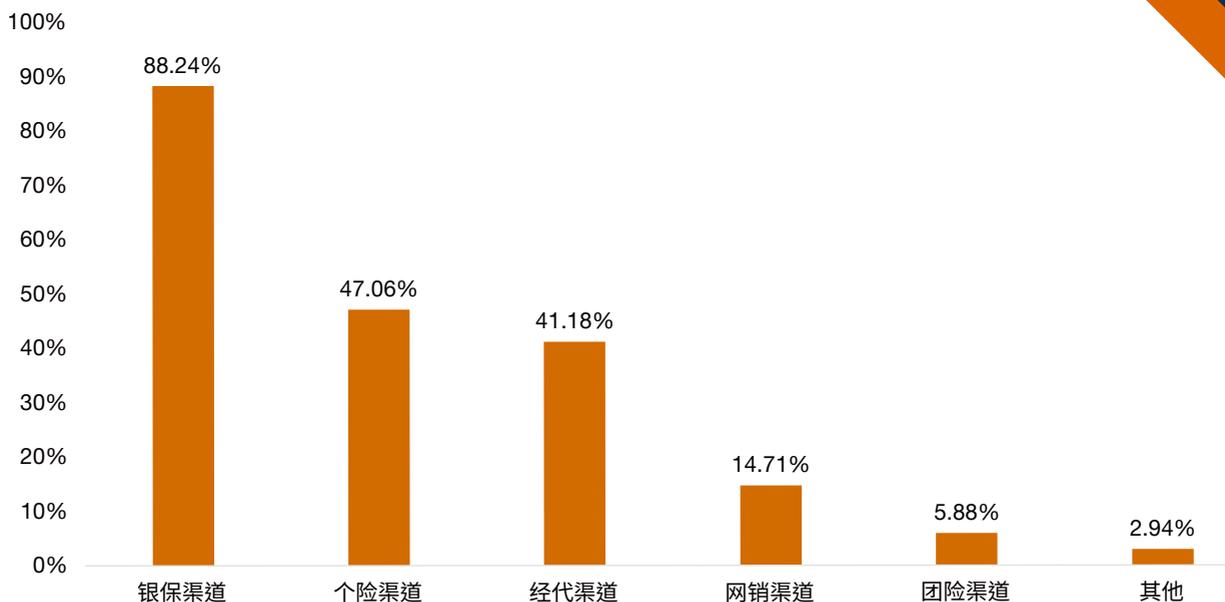


图 2：中小寿险公司主力渠道现状

### 3.5 目标客户定位模糊，客户经营能力薄弱

中国寿险行业的产品同质化较为严重，中小寿险公司普遍缺少鲜明的品牌特色，也缺乏明确的客户定位。大部分中小寿险公司对目标客户的认知较为模糊，或是简单跟随大公司将目标客群定位在高端人群或中产阶层，缺少对自身资源禀赋和产品服务能力是否与客群定位相匹配的充分论证。

除了战略设定层面的不足，造成目标客户定位模糊的另一个重要原因是公司将客户经营管理的职责交予渠道部门兼任。调研显示，目前中小寿险公司的客户管理部门主要为渠道及代理人部门，部分公司将市场部与客户管理联系在一起，还有一些公司根据实际情况设立了其他部门来负责客户管理。这将造成中小寿险公司的客户经营主要以渠道和产品为出发点，注重追逐市场上的热门产品，而缺乏对客户需求的洞察和产品服务的匹配。



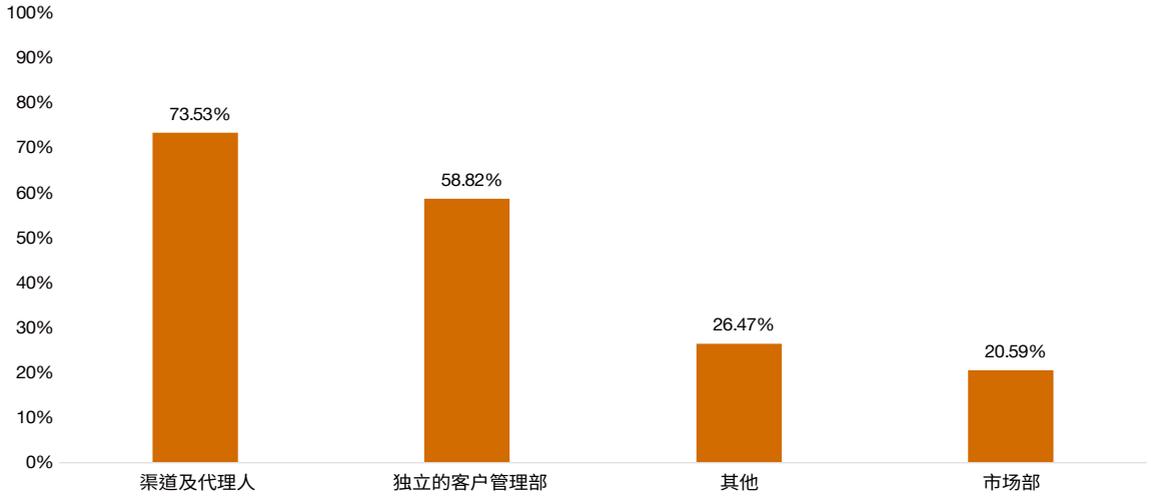


图 3：中小寿险公司负责客户管理的部门

调研显示，中小寿险公司客户管理部门的主要职责为举办客户节等品牌宣传活动，而从客户需求出发牵头制定业务发展规划并不是客户管理部门的主要职责，这反映出多数公司尚未建立起以客户需求引导业务发展方向的经营理念 and 模式。

此外，中小寿险公司存量客户复购率相对较低，主要业务来源为新客户，反映出大多数公司对存量客户的经营能力不足，而仅仅依靠新增获客将导致成本高企。

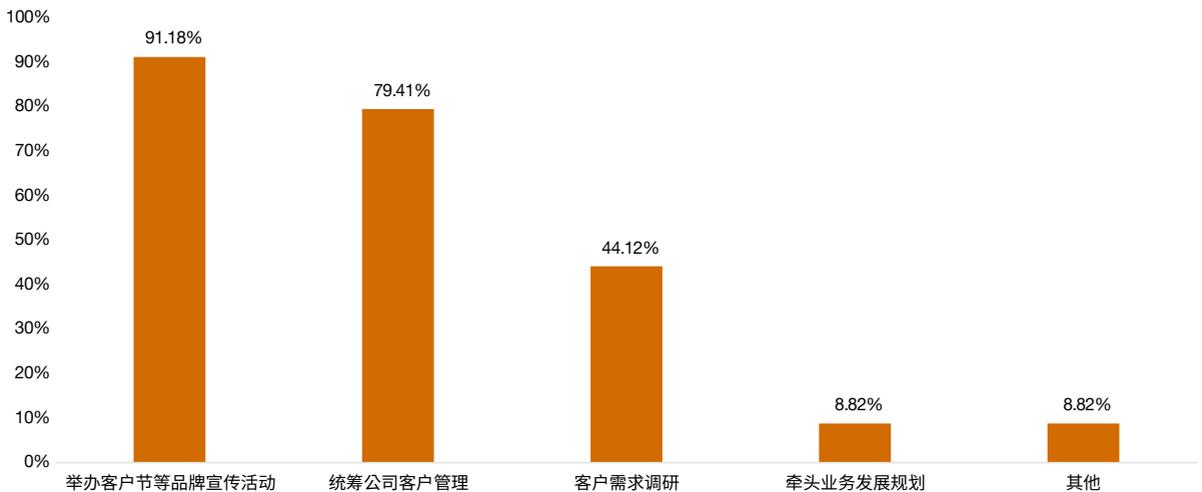


图 4：中小寿险公司客户管理部门主要职责

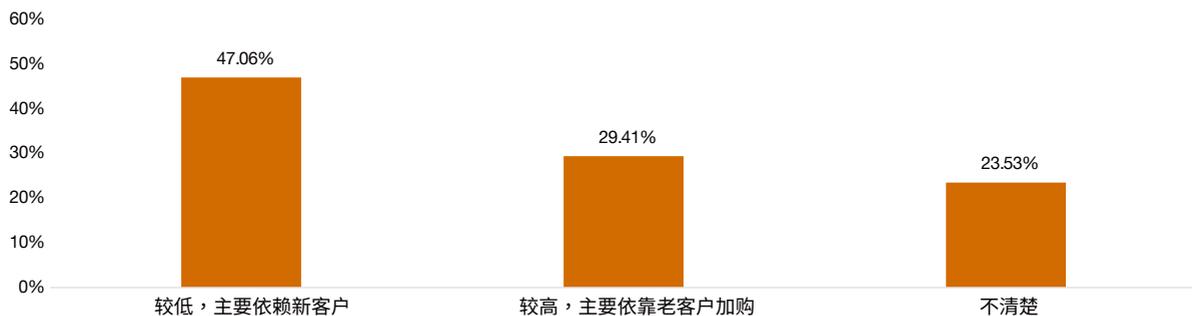


图 5：中小寿险公司存量客户的复购率

### 3.6 产品服务同质严重, 定价风控被动跟随

当前，我国保险市场产品和服务数量众多，但同质化极为严重，针对特定人群和细分领域的产品与服务明显空缺。中小寿险公司在品牌上本身存在一定差距，在大型公司占据大部分市场份额的情况下，如果在产品和服务上无法与大型公司形成差异，则会愈发缺乏竞争力。

由于保险产品条款并不受专利保护，在激烈的市场竞争下，面对盈利压力，加之产品和服务复制成本低、操作容易，中小寿险公司倾向于复制市场上已有的客户接受度高、营销成本低、见效时间快的成熟产品。专业实力、品牌认知度与资金水平都相对有限的中小公司在产品研发与产品创新方面动力不足，依靠高预定收益率和佣金费用率成为多数中小寿险公司在激烈竞争中的选择。但这些策略显然不具有可持续性。

中小寿险公司还存在定价风控被动跟随的问题。由于中小寿险公司的定价能力和风控能力明显弱于大型公司，加之客户往往较大型公司更为下沉，因此在客户准入、核保理赔等风控规则上，中小寿险公司或采取跟随策略，或降低风控门槛，导致业务品质下降乃至承保亏损。

### 3.7 信息科技基础薄弱, 数字化投入有待加强

调研显示，中小寿险公司在数字化建设方面主要面临建设成本较高、自建能力较弱、后期维护成本高、数据质量较差以及部分业务部门评价不高等挑战，需要在数字化战略和资源分配方面综合考虑，以克服数字化建设的困难。

调研显示，中小寿险公司在数字化转型中主要面临缺乏顶层设计与宣贯、零敲碎打式转型战略与顶层设计割裂、数字化人才不足、数据质量有限、缺少数字化基础设施等多重挑战，其中缺少数字化人才是大多数中小寿险公司面临的共同挑战。公司需要在转型战略、人才培养、数据管理和基础设施建设等方面采取相应的策略。

虽然数字化转型得到了大多数公司高层的支持，但是管理者对数字化转型的理解认知、落地执行、开展计划等有着不同想法和期待。通常情况下，作为数字化落地牵头部门的信息科技部门或企划部门很难自下而上推动高层管理者达成一致的想法，进而形成统一的数字化转型顶层设计。而在公司内部，数字化转型过程中缺少对高层管理者的共同问责机制，会导致部分高层管理者忽视转型。多种因素叠加之下，

公司内部的数字化转型战略可能会形成“孤岛”效应，各业务条线分别聚焦于各自的计划却难以实现共同的业务目标。

企业数字化转型的落地需要掌握数字化技术的人才，这给中小寿险公司的数字化转型带来了挑战。一方面，公司内部培养数字化技术人才困难较大，培养成本较高，且人才的薪酬水平与晋升机制难以与其预期匹配，人才留存面临挑战。另一方面，市场上数字化技术人才的

薪资水平较高，大大提升了中小寿险公司的招聘成本。人才与技能的缺失导致中小寿险公司即便有了统一的数字化转型规划，在实际落地过程中也面临无人可用的窘境，导致转型的实际结果与规划相距甚远。

数字化转型的落地，还需要在基础设施建设、数据完善等方面投入大量成本，面临业绩压力的中小寿险公司将遇到多种资源紧缺的困难。

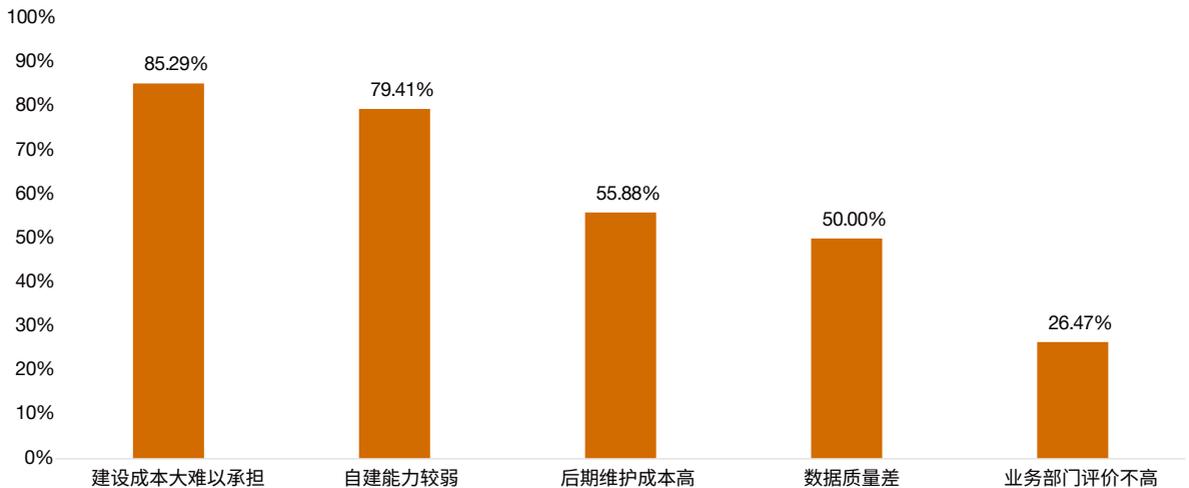


图 6：中小寿险公司在数字化建设方面遇到的主要挑战



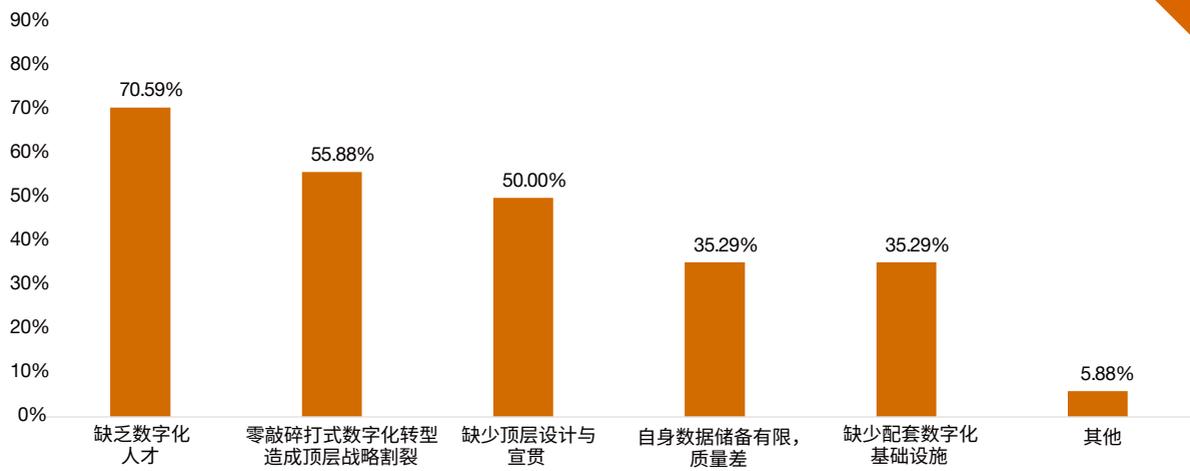
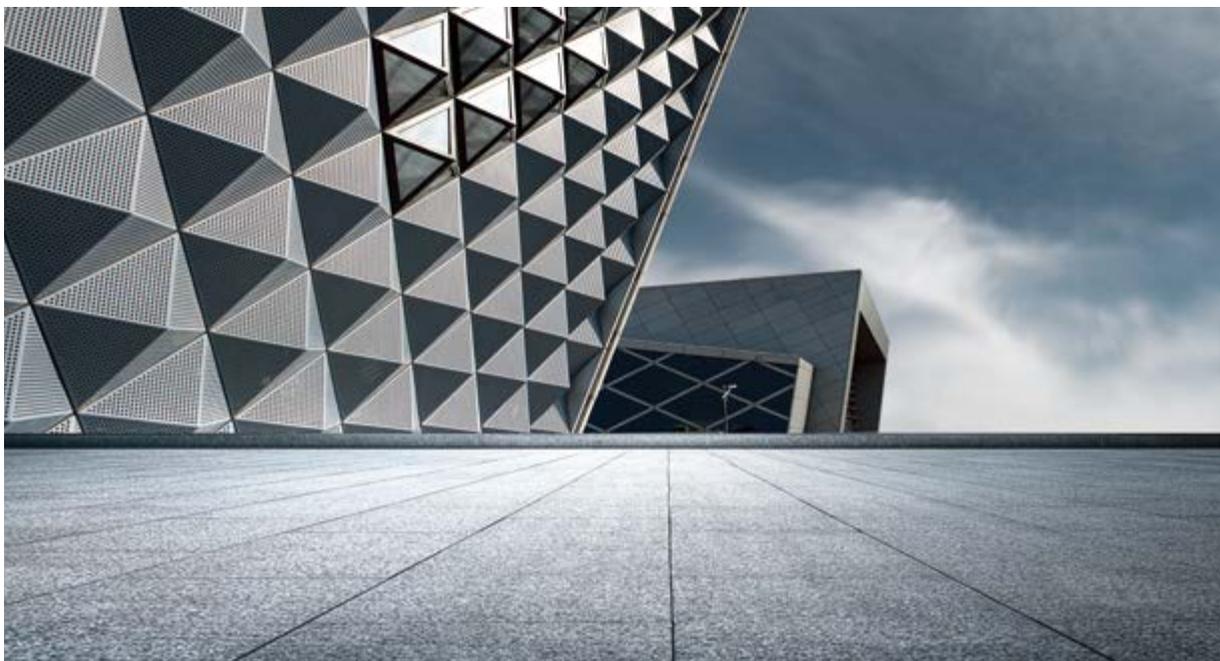


图 7：中小寿险公司在数字化转型中面临的主要挑战



# 4 中小寿险公司高质量发展的底层逻辑

## 4.1 行业从高速增长阶段演进到高质量发展阶段

### 4.1.1 内外部因素推动保险业进入高质量发展阶段

原银保监会发布的《推动银行业和保险业高质量发展的指导意见》中提出银行业和保险业金融机构高质量发展的目标，特别提到到2025年，实现金融结构更加优化，形成多层次、广覆盖、有差异的银行保险机构体系。

随着我国经济由高速增长转向高质量发展阶段，发展方式从追求规模快速增长转向注重质量与效率，经济结构调整从增量扩能为主转向调整存量、做优增量并举的发展阶段。保险业高质量发展阶段的主要驱动因素包括人口结构变化、下沉市场人口红利释放和科技变革。

#### (1) 人口结构变化带来市场参与者的变化

随着我国人口老龄化程度加深，国家卫健委数据预计，到2035年前后，我国将进入人口重度老龄化阶段，即60岁及以上老年人口将突破4亿人，在总人口中的占比将超过30%。与此同时，我国人口生育率持续走低，第七次全国人口普查数据显示，2020年我国孕龄妇女总和生育率降至1.3，低生育率已成为影响我国人口均衡发展的主要风险之一。在“老龄化”叠加“少子化”的双重压力下，我国经济内循环和高质量发展转型将面临挑战。另一方面，人口结构的改变也带来了新的消费需求和蓝海市场，未来医药、医疗、养老产业预计将迎来较快增长，市场参与者和参与形式也将发生明显改变。

## (2) 多点扩散的区域城市化格局逐步形成，带动下沉市场人口红利释放

截至 2022 年底，我国常住人口城镇化率达到 65.22%，城镇人口由 1978 年的 1.7 亿人上升至 9.2 亿人。在“十四五”规划和 2035 年远景目标纲要中，“城市化”的提法部分代替了“城镇化”一词，并更加强调发展壮大城市群和都市圈，我国城市化面临更加紧迫的提质升级要求。当城市化进入 2.0 发展阶段，其主要表现为人口流动由中心集聚向多点扩散转型、空间格局由小城镇向都市圈和城市群转型、城市功能由产城分离向产城人融合转型。在城市化 2.0 阶段，农村人口将更倾向于就近迁移到家乡附近的城市或城镇，从而推动形成以具备一定规模的地级市和县域为核心的就近城市化格局，同时新的保险消费需求也将向这些新城镇圈群转移。

## (3) 科技变革驱动要素与资源重构

数字化创新和应用继续根本性重塑保险业，能跟上创新步伐的保险公司迎来新机遇。自动化和人工智能正逐渐改变保险公司与消费者之间的互动方式，影响贯穿产品设计、承保、定价和赔付的整条价值链。数据源和分析能力的快速提升将释放保险公司的新潜能，如推出基于特定情景和用途的保险产品，实现实时报价和理赔。

## 4.1.2 保险业高质量发展阶段需要多维度评价标准

某种程度上，保险业过往“黄金十年”的判断主要是基于规模增长，包括保费规模和从业人数等。而在高质量发展阶段，对保险公司的评价维度应该更加综合与平衡，至少应包括行业地位、客户体验、员工归属感和公司价值等四个维度。

### (1) 保费规模不再是唯一评价维度

保费规模曾经被作为评价保险公司行业地位的首要因素，受到保险公司利益相关方的高度重视。但保费规模体现的只是当期的经营情况，在高质量发展的评价标准下，还应考虑保费增速、资产规模、业务结构和公司估值等衡量公司可持续经营能力的指标。

### (2) 客户满意是保险经营的最终目标

保险行业的长期发展离不开客户需求的提升和行业及企业的良好口碑。无论是从保险行业的服务属性还是从消费者权益保护的角度出发，客户体验无疑是评价保险行业高质量发展的重要维度。在保险公司经营过度关注渠道和销售的时期，客户利益和客户体验曾经被大多数公司所忽视。而以客户为中心和注重客户体验的



保险公司在高质量发展阶段往往更能赢得市场竞争力。衡量客户体验的指标既包括客户满意度，也包括客户忠诚度，其背后反映了保险公司长期客户经营的结果。

### （3）员工有归属感行业才更有活力

近年来，我国寿险行业“人海战术模式”的弊病逐渐显露。代理人收入水平和职业认同感较低、从业人数持续下降、管理层变动频繁等问题日益凸显。提升保险代理人的留存率、员工归属感和管理层稳定性迫在眉睫。代理人流失的主要原因是代理人的能力与保险公司的价值观和客户利益的匹配度有待提升。部分代理人的能力难以满足客户对专业服务的需求，保险公司过于关注短期增员而忽略代理人的职业发展和长期留存，以及客户付出高额佣金与对产品和服务的预期不匹配等都会带来寿险公司的发展困境。

代理人留存率低也从侧面反映了从业者对行业可持续发展缺乏乐观的态度。代理人的利益与保险公司的价值观保持一致是保险公司稳定增长的关键驱动力，也是保险公司能够将产品和服务正向反馈给客户的关键环节。

### （4）股东价值与客户价值的长期统一

在提及保险行业的价值评估时，以往更多是基于狭义的业务视角，主要包括内含价值和新业务价值等，体现出投资人通过当前有效保险业务的未来价值获得回报。在保险业高质量发展阶段，综合价值评估体系应该覆盖投资人、客户以及社会等多重视角。从长期来看，客户价值与股东价值需要高度统一，保险公司在给股东创造价值的同时，必须兼顾为客户提供价值。未来保险公司在提供产品和服务时，不仅需要考虑自身的成本和盈利能力，还需要站在客户需求的视角，帮助客户解决复杂问题。

## 4.2 中小寿险公司应重构高质量发展模式的底层逻辑

要解决中小寿险公司战略突围的难题，首先要厘清客户、渠道和产品三者之间的逻辑关系。未来，中小寿险公司高质量发展根本上要靠核心能力驱动，该战略模式应以客户需求为起点，构建业务运营和能力体系。

### 4.2.1 客户需求是保险业高质量发展的逻辑起点

建立以客户需求为起点的底层经营逻辑，首先应认清客户群体、客户分布区域、客户在社会和家庭中所承担的角色，以及主要的风险形态和保障需求等。其次，应解决如何触达客户的问题，一方面针对客户的痛点和需求，匹配适合的产品和服务，并将产品和服务打包成定制化的解决方案；另一方面通过设计客户触达的场景和渠道，更为有效地将产品和服务传递到客户，并形成持续的客户反馈通道。第三，应构建以客户需求为起点的业务流程和运营模式，梳理关键成功要素、工具和流程，从底层推动变革。第四，应明确内部核心能力，即为了达成客户触达和持续服务的目标所需要具备的能力，并掌握培养该能力的方法。

以上问题和解决方案构成了中小寿险公司战略突围的底层逻辑，从客户需求出发的战略模式将是突围的关键所在。

### 4.2.2 内在能力是高质量发展的核心驱动力

保险公司内在能力的建设目标是在更好地服务客户的同时，实现成本和收益的最优组合。而形成特色资源优势是构建中小寿险公司差异化能力的关键。以美国为例，有些寿险公司专注于垂直市场和特殊人群，另有一些寿险公司则侧重于打造专业领域的深度服务。我国中小寿险公司的发展可以参考国外先进模式，根据自身的资源优势和客户定位，梳理适合的发展路径。

中小寿险公司的能力体系包括一整套流程、系统、工具、技能、知识和行为组织结构，而聚焦自身擅长的领域、构建核心能力是成功探索的起点。聚焦少数核心能力可以弥补差异化发展和现实情况之间的鸿沟，从而为客户创造真正的、持久的价值。



# 5 中小寿险公司突围创新的案例启示

## 5.1 海外寿险公司的成功经验

本次课题研究分析了海外发达市场部分寿险公司的典型案例，总结了其自身特点以及在特定客群和专业领域的差异化发展模式，可为我国中小寿险公司的创新之路提供借鉴。

### 5.1.1 AMA：聚焦特定客群，坚持专业化经营

AMA 保险是美国医学协会的子公司，是一家专注于为医生群体提供保险产品的公司，主打精细化和专业化产品和服务。其具体举措包括：

- 关注医生群体需求，定制专属保险产品。为医生群体量身定制人寿险、健康险和伤残险等产品，充分考虑医生群体的独特需求。例如，在伤残险方面针对执业医师、住院医生、医学生设立不同类型的保障计划，满足医生职业生涯不同阶段的保障需求；在人寿险方面对医生的年龄进行细分，推出适合 45 岁以下医生的专属定期寿险，提供快速申请服务且无需体检，以减少花费在繁琐的保险申请流程上的额外时间。

- 加强产品开发能力，提供价格优惠。AMA 保险为实现和医生群体的深度绑定，对医生群体的人身、财产、出行保障都予以覆盖。不仅在产品端发力，在价格端也对医生群体提供优惠，购买其保险产品可享受额外福利和独家费率。
- 提供契合医生群体的财务策略规划。为更好地对医生群体提供财务策略，除保险产品之外，AMA 保险还推出了财务规划、年金规划、退休规划、遗产规划等服务，并建立了医生金融合作伙伴计划，为医生的未来财务规划做好准备。

### 对中小寿险公司的启示：

借鉴 AMA 公司聚焦特定客群进行专业化经营的特点，建议中小寿险公司可结合自身情况，充分利用股东资源并发挥地域优势，专注特定人群（例如某一类职业或某个地区），打造定制化产品、服务及解决方案，探索差异化和专业化的经营策略。

### 5.1.2 Vitality：链接合作伙伴，构建健康生态

Vitality 保险是一家总部位于英国的保险公司，其经营理念认为健康的生活方式与降低理赔之间存在着密切联系，通过构建广泛的合作伙伴关系构建健康生态，倡导健康积极的生活方式并成为客户长期的合作伙伴。其具体举措包括：

- 通过与科技公司合作，构建广泛的合作伙伴生态。例如，与苹果公司合作使其客户可以按照折扣价格购买苹果智能手表，并通过智能手表跟踪客户活动（如运动、睡眠和心率等）相关数据。Vitality 保险还与多家科技健身公司（如 Fitbit、Garmin、Strava、Peloton 等）合作。例如，保险客户可按照五折价格购买 Strava 运动平台的会员资格，并根据运动量获得相应奖励。又如，客户在购买 Peloton 健身器材后，可根据每月的训练天数获得 Peloton 的现金返还和折扣优惠。
- 通过在线问卷、移动健身追踪设备、体检平台等渠道获取会员数据。基于行为算法模型，进一步为客户提供定制化的建议，并制定相应的激励措施鼓励客户改善健康状况。例如，根据数据提醒客户进行健康体检、监测血糖、参与健康课程等。据 Vitality 保险统计，其客户在一年内改变生活方式的可能性比非客户人群高出 40%。客户在改善健康状态的同时也增加了对 Vitality 保险的信任度。

#### 对中小寿险公司的启示：

中小寿险公司可借鉴 Vitality 公司的经验，通过广泛建立与生态伙伴的合作关系来完善自身能力，形成客户黏性，从而提升客户体验并深

度挖掘存量客户潜力。中小寿险公司还可通过战略合作关系链接多类产品与服务提供商，包括医疗、养老、家政、出行、餐饮、娱乐、学习、物业、购物等衣食住行领域，共同打造健康、旅行、生活或财富主题的生态体系，形成合力，提高客户黏性。

### 5.1.3 恒康人寿：引入科技手段，探索交互式寿险

恒康人寿（John Hancock）总部位于美国，是一家基于 B2C 模式向用户提供健康险、医疗险和寿险的保险公司，有超过 160 年的历史。2018 年，该公司停止承保传统寿险，转而销售基于可穿戴设备跟踪健身和健康数据的交互式新型保险，并通过可穿戴设备和智能手机收集和追踪用户的健康行为数据，从而实现用户激励以及“互动式”的保险产品形态。其具体举措包括：

- 利用活力水平协定保费折扣。“活力水平”即投保人的健身或者运动水平，可通过健身追踪服务收集客户健身、健康状况相关数据，并形成相应积分。该公司以运动积分作为保费核定标准之一，活力水平越高，客户得到的保费优惠折扣越大，这也成为了一种拓客手段。
- 除了给予投保人保费方面的折扣，通过活力积分兑换，该公司还为投保人提供衣食住行等各类增值服务的折扣优惠。比如，投保人达到一定积分，能获得牙科检查、流感疫苗注射以及房价、酒店、航空旅行和礼品卡的折扣等。

- 推出交互式新型保险且初显成效。据统计，参加其健康保险计划的投保人平均寿命比其他投保人更长，且新型保险参与者的住院费用相较于其他投保人大幅降低。

### 对中小寿险公司的启示：

作为一家老牌寿险公司，恒康人寿策略性地避开了增长空间有限但竞争激烈的传统寿险市场，转型为新的寿险模式。我国中小寿险公司与大型公司相比，虽然在传统市场上缺少竞争力，但可以探索交互式保险等创新模式，通过引入科技手段（如可穿戴设备、智能手机、社交平台 APP 等），跟踪客户的健康行为数据，通过灵活的保费核定标准和增值服务等方式，鼓励客户健康生活，提升客户体验。

## 5.2 国内寿险公司的创新探索

### 5.2.1 横琴人寿：构建“家庭保险账户”解决方案

横琴人寿作为一家位于横琴粤澳深度合作区的寿险公司，自 2016 年成立以来，以“成为家庭首选的保险服务平台”为愿景，锚定“家庭账户”“合伙型分销网络”和“数字横琴”三大战略。其中“家庭账户”是核心战略，是该公司客户价值主张的体现，也是其与客户形成有效连接的基本方法论。2019 年，普华永道协助横琴人寿完善保险家庭账户的经营模式，通过不同类型家庭的洞察和借鉴跨业经验，提出针对家庭账户模式的经营建议，成为了中小寿险公司“以客户为中心”进行转型的典型案列。



图 8：横琴人寿家庭账户

(1) 建立以家庭账户为起点的销售服务逻辑，实现用户价值和经营价值

家庭账户战略旨在围绕客户家庭生命周期的动态保险与理财需求，在解决客户投保有效性的基础上，为客户提供量身定制的集保险、财富管理及增值服务于一体的解决方案。

在销售端建立以家庭账户为起点的标准销售流程，聚焦客户需求，以服务为依托，同时搭建数字化用户经营赋能平台，形成客户转化闭环。通过健康服务、赠险等获取客户，同时为客户提供家庭保单体检、保单托管、家庭风险测评等服务，洞察客户保险需求，挖掘销售机会。同时，为客户定制个性化的保险产品解决方案，并提供除理赔、保全等保障服务以外的健康、生活等服务，陪伴客户家庭，满足客户家庭全生命周期的服务需求。

(2) 布局“保险+康养”，扩展多元化的家庭账户服务场景

2022年，横琴人寿开始布局“保险+健康”，聚焦财富管理、健康养老等场景下家庭保险需求的挖掘，输出与场景匹配的运营、产品等能力，从而扩展更多家庭账户服务场景，为不同层级客户家庭提供差异化的价值服务。横琴人寿积极探索三种康养业务模式，一是自建康养项目，以轻资产模式，在重点区域投资建设特色康养项目，推进“保险+康养”融合，驱动产品创新及业务升级。二是通过对外业务合作，实现保险产品与康养项目相结合，提升业务价值和客户价值；目前已经在江苏、广东等地与多家康养、健康管理机构开展战略合作。三是链接第三方服务平台，借助线上康养服务整合平台，采购不同类型康养服务，满足保险客户家庭的多元化需求，以服务创新推动业务发展。

(3) 结合区域优势探索个性化家庭保险保障，构建区域特色产品服务体系

作为落户于横琴粤澳深度合作区的寿险公司，横琴人寿坚持围绕家庭账户和合作区特色打造创新型产品服务体系，有效拓展区域目标客户家庭的优质生活空间。2019年，横琴人寿推出了澳门版的跨境医疗险以及国内首款粤港澳大湾区专属重疾险，为粤港澳三地居民提供跨境保险保障服务；结合港澳同业的先进经验，推出一系列合作区专属保险服务，如专属核保政策、家庭理赔服务驿站等。2023年，该公司创新推出合作区澳门居民门（急）诊保障计划方案，为在合作区居住、就业及创业的澳门居民提供定制化门诊医疗保障和便捷理赔服务，缓解澳门居民在内地看病就医的痛点，切实解决澳门居民在横琴就医等医疗保障问题。

### 5.2.2 光大永明人寿：打造全生命周期风险管理体

光大永明人寿2020年提出全生命周期风险管理战略（即FRM战略），以客户为中心，以“有价值、有特色”的公司发展目标为指引，创新研发FRM营销模式，实现寿险公司服务经营模式的迭代升级。普华永道针对该模式进行了深入研究，结合其FRM的经营实践，就经营策略与能力体系提出建议，并在业内提出聚焦长期客户经营的模式，也是保险行业战略转型升级的重要探索。

光大永明人寿FRM战略从客户端入手，多维度构建客户需求生命周期，包括年龄、身体健康、心理健康、家庭和财富周期，通过不同周期面临的风险特征和保障需求，匹配“保险+财富+养老”产品和服务。从原来注重“获新客+卖新单”转变为注重“经营客户+创造价

值”。经营客户强调现有客户的持续维护，关注与跟进需求变化，提升服务满意度。提供有保障价值的产品与服务，稳定实现保险公司的价值增值。

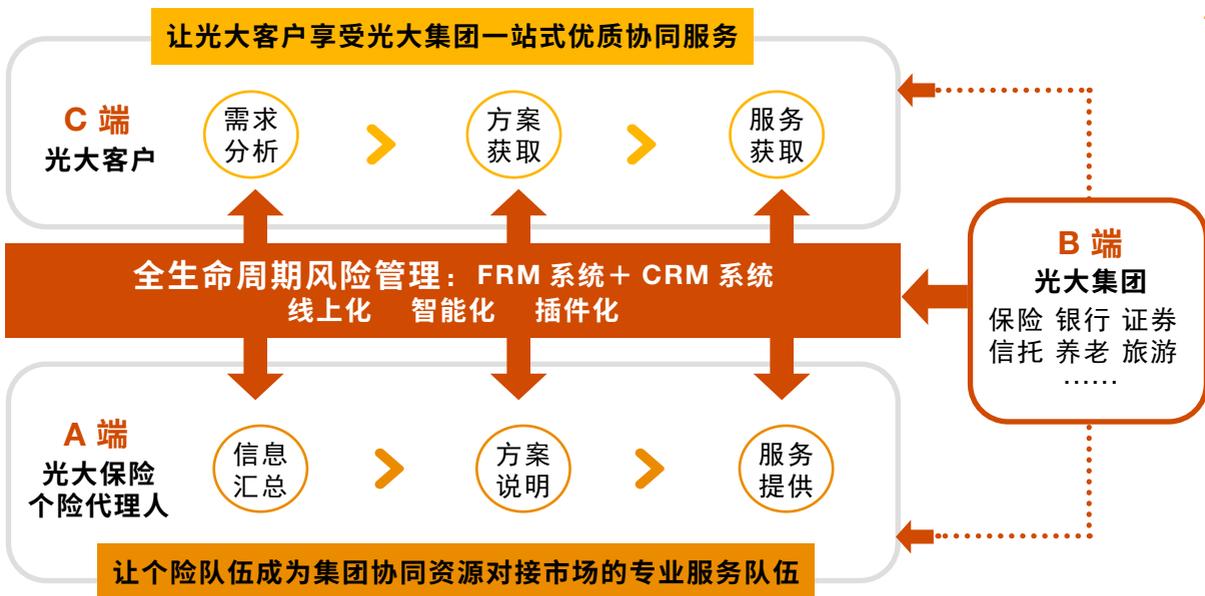


图 9：光大永明人寿 FRM 体系

光大永明人寿以客户全生命周期风险保障需求为中心，借助智能科技，整合集团优势资源，构建“保险+养老”“保险+健康”“保险+财富”三大生态圈，通过专业家庭风险管理顾问队伍，针对客户个人和家庭的健康、养老、财富传承需求，提供一站式专业风险管理和增值服务。

通过发展规划师团队和规划师认证体系为客户提供基于全生命周期风险保障需求的专业解决方案，并通过多种举措为专业服务提供保障。例如，建立 FRM 标准化销售服务模式，实现服务流程的标准化；研发 FRM 测评系统，通过收集客户基础信息有效识别客户需求，从个人、家庭和财富维度识别风险因子和设计保障方案，提高产品匹配率；建立了不同层级的 FRM 规划师培训体系和分级成长模式，让规划师团队在熟知保险产品知识的同时，成为健康、养老和财富规划等方面的专家，增强线下客户服务能力。



图 10：FRM 协同生态

### 5.2.3 德华安顾人寿：深耕本地市场，专注高质量个险模式

德华安顾人寿作为总部在山东济南的地方性寿险公司，深耕本地市场，成立十年来并未盲目在异地扩张机构和规模，而是立足本地，垂直布局区域下沉市场。坚持“个险+数字化”战略，以加强客户经营和提升渠道经营能力为目标，从而提高公司在区域内的差异化竞争力。

德华安顾人寿坚持采用职员制和代理制“双轨”创新发展模式，以控制增员品质为核心，推动代理人队伍的职业化和专业化，实现专业化、品质化、数字化和差异化的可持续发展。其中，代理人转型方面推出“安顾赢家APP”并引入新人众育系统，重点培养新代理人。该系统包含面谈规划、衔训学习、陪同辅导、活动量管理、追踪督导、新人关怀等内容，形成业务伙伴全生命周期的培养与管理，以提高留存率和夯实队伍基础。

在“数字化+个险”的战略指引下，德华安顾人寿建立了数字化事业部，将数字化定位为核心战略之一。以客户成长为导向，借助大数据技术和微信等通讯工具，通过在线保险服务师为客户提供专属咨询服务，建立持久客户关系。

### 5.2.4 华贵人寿：聚焦能力建设，探索差异化的产品与渠道策略

作为小型地方性寿险公司，华贵人寿意识到在人员队伍和渠道上存在短板，将发展精力聚集到产品和服务上，通过找准细分客群，以定期寿险作为核心突破点，探索一条适合区域性中小寿险公司的发展道路。

华贵人寿在刚成立时即明确了“只做产品和服务、不做渠道”的核心定位。公司没有将精力放到开设分支机构和网点上，而是专注于实现细分产品、少数渠道、少数网点、架构轻简、高效运行的目标。考虑到有限的人力和资源，公司只选择了两类产品：定期寿险和终身寿险，并以定期寿险作为核心突破点，聚焦一类社会群体即“80后”客户，借助经代和网销渠道进行产品推广。

华贵人寿以互联网为载体，借鉴互联网传播理念，以更贴近“80后、90后”年轻目标客群消费习惯的方式触达客户，与包括京东、小雨伞、多保鱼、水滴保、向日葵等互联网中介平台合作，链接保险服务生态圈，探索具有华贵人寿特色的互联网产品体系，为客户、合作伙伴提供更为精细化的保险产品。

华贵人寿的模式顺应了用户成长，科技崛起的趋势，探索了一条专注于互联网产品和服务的道路。在营销方式上，华贵人寿与保险中介的深度合作也走出了与传统保险公司不同的路线。与其他新生代寿险机构不同，华贵保险不设个险渠道，不建立自己的队伍，与市场上各类优质渠道和平台开展广泛合作。

## 5.3 跨业机构的经验与启示

### 5.3.1 区域性农商银行联盟的协同合作创新

农商银行作为区域性农村金融机构，与大型国有银行和股份制银行相比，存在规模小、资本低、牌照少、市场窄的弱势。随着国内外经济形势的不断变化，在面对利率市场化、净息差收窄、互联网金融竞争等挑战时，农商银行与大型银行在资源配置能力和竞争力上存在较大差距。

因此，农商银行尝试通过联盟的方式增强竞争力。早在十几年前，苏南地区的8家农商银行联合对外采购专业服务，这种“团购”咨询公司的方法协助农商银行建立了联合内部评级体系，共享数据、共建模型、共摊费用，从而解决了其自身建模数据不足、难以支撑统计模型等痛点，并节约了成本。

近些年，农商银行联盟进一步发展。2013年，由武汉农商银行、青岛农商银行、天津滨海农商银行、厦门农商银行、贵阳农商银行等14家农商银行发起设立了农商银行发展联盟。在符合监管要求、联盟章程和联盟成员内部管理制度的前提下，组织各会员单位在金融市场、风险管理、科技创新、交流培训、信息共享等领域开展合作。

- 金融市场业务合作领域，在“抱团发展，合作共赢”的前提下，联盟积极开展资金业务合作、票据业务合作、资产业务合作、金融创新业务合作等，并逐步推进小微金融业务等合作。如联盟会员将优先购买联盟成员发行的金融债或次级债；在特定情形下给予授信额度及紧急资金支持；选择性代理销售其他联盟成员冠名的理财产品。
- 风险管理领域，建立灵活有效的协调和分担机制；搭建联盟成员间风险管理的交流磋商、技术共享和风险管理的平台；建立快速融资、风险转移和资本支持工具，实现短期、中期、长期的风险应急管理联动机制，以支持联盟成员快速应对流动性危机。

- 科技创新领域，探讨建立技术服务集中采购、条件成熟时共建灾备中心、成立科技联盟论坛等深层次的科技合作，支持会员单位的科技进步和业务发展。
- 信息交流领域，各会员间开展支付清算渠道、运营信息、风险信息共享以及咨询服务和交流。通过平台有效地整合农商银行发展所需的媒体渠道资源、金融资本资源与专业服务机构资源，推动联盟会员通过论坛、网站、刊物等方式开展信息交流，为会员单位提供全方位、个性化的信息共享与服务。
- 业务交流与培训领域，根据业务需要，就成员共同关心的经济、金融及相关信息组织成员单位进行相互间或境内外的同业交流、业务研讨和考察访问；根据市场、政策新情况、新变化组织区域性培训和论坛；在人员培训、干部交流和互相派驻等方面加强合作；在共同关注的风险管理、科技系统、运营管理、研究咨询、金融同业等深层次、多领域实现优势互补，资源共享。

农商银行发展联盟的建立不仅可以充分发挥其平台优势，加大对农信社（农商银行）的社会地位、责任贡献、品牌形象等方面的统一策划和宣传，提升农商行的市场地位和竞争力，还有利于形成全国性服务平台。

## 对中小寿险公司的启示：

中小寿险公司可以借鉴区域性联盟的模式，加强协同合作，抱团取暖，共享资源，例如通过组织同业联盟或区域联盟，在保险市场、风险管理、科技创新、技术共享、信息共享、同业交流与培训等领域加强合作，实现优势互补，资源共享，增强市场竞争力。

### 5.3.2 财险行业探索专属独立代理人（EA）模式

我国在 2004 年前后开始探索门店式保险销售模式，但主要以保险公司或保险专业中介机构直营店方式进行。真正意义上的保险 EA（Exclusive Agent 专属代理）门店营销模式由华泰财险引进，自 2009 年起开始试点。2019 年 4 月，阳光财险获批在全国推行专属独立保险代理人模式，成为继华泰财险之后的第二家试点险企。截至 2018 年底，华泰财险已在全国近 200 个城市设立了 5,000 余家 EA 门店，EA 门店的保费收入占公司整体保费收入的 50%，EA 门店成为华泰财险的主要营收渠道。2020 年，为确保 EA 模式的成功，华泰对车商、代理等传统渠道进行了主动收缩。主要是实行精兵策略，淘汰绩效产出较低的渠道和人员，只保留绩优的合作渠道。

EA 模式的主要优势包括：

- 打通全流程服务，形成一体化的专业解决方案。社区门店销售的产品最初以财险为主，现已涵盖财险、寿险等多种产品。随着销售种类的混业发展，社区门店服务范围也扩大至事前咨询、投保、缴费和事后报案、保全、理赔、代理勘验等全流程的专业服务。
- 激发自主经营意识，提升服务质量。EA 模式将传统保险销售的行商转变为坐商，EA 门店独立开展业务、独立核算，并对其经营成果承担直接责任，这能够充分调动 EA 门店的主观能动性和积极性，有效激发其自主经营意识，更加注重长期的发展和信誉，从而主动自觉地约束规范销售行为。
- 拉近服务距离，贴近客户需求。EA 门店扎根社区，主要面向社区家庭、商铺、中小微企业等客户，为其提供保险咨询、投保出单等综合性保险服务，有利于贴近保险消费者，收集各方面信息，了解保险消费者的真正需求，让保险服务在群众中产生放大效应，有效提升续保率，增强保险业务的可持续发展能力。
- 提高资源配置效率。EA 模式使得代理人从之前被动执行保险公司发布的营销指令转变为根据市场需求向保险公司申请相应资源，保险公司再根据代理人的相关诉求为其配置相应资源，有利于提高保险公司资源配置效率，降低保险公司运营成本。

## 对中小寿险公司的启示：

中小寿险公司可结合自身实际经营情况，探索新代理人组织模式，这种模式一方面可加强中小寿险公司与专属代理人之间的绑定关系；另一方面也有利于发挥代理人的专业优势，打造全流程专业化服务，并激发专属代理人的产能和积极性，提高自主经营意识和服务质量。



### 5.3.3 短视频平台的客户细分与差异化策略

在竞争激烈的短视频赛道里，不同平台对客群定位的差异决定了其客群引流模式、营销内容和商业转化策略的差异。各大互联网平台（如B站、抖音、小红书、快手等）都有不同的客群定位。

例如，B站是一个垂直度很高的二次元文化短视频平台，也在做聚合类平台，受众主要是90后和00后，用户黏性和信任度非常高。B站以专业用户创造内容为主，客户群体门槛高，同时对90后和00后新生代客群深度长期培养，用户本身也是平台的内容生产者。而小红书平台最先以美妆种草为主，客户多为企业及机构精英白领、妈妈群体、高学历的年轻用户。相比快手视频更偏向于下沉市场，全民小视频则多以三四线城市的男性客群居多。

#### 对中小寿险公司的启示：

处在拥挤赛道的竞争主体必须找到自己擅长的客群和模式。因此，中小寿险公司可借鉴短视频平台经营客户的经验，聚焦自身客户或特定客群，深入了解客户的特征和需求，形成客户洞见，以便在体量、资源、综合能力等方面相较于大型寿险公司存在一定劣势的情况下，通过客户细分与差异化的竞争策略，找到自己的发展空间。

### 5.3.4 专注服务小微企业和独立工作者的 Next Insurance

Next Insurance 是一家智能化保险中介公司，2016年成立于美国，专注于服务小微企业和独立工作者，客户覆盖建筑、咨询、健身、清洁等领域，其产品适用于1,300多种类型的企业，主要通过以下措施为不同细分市场的人群提供契合度高的保险服务：

- 为小微企业和独立工作者提供分期付款方式，且投保人无须额外缴纳服务费。与大企业相比，小微企业和独立工作者通常支付能力较弱且利润偏低。为减轻小微企业和独立工作者的资金压力，Next Insurance 允许投保企业选择分期付款方式，通过网络银行卡完成支付。
- 与保险公司合作，聚焦特定领域推出保险产品。Next Insurance 曾与慕尼黑再保险合作，推出了面向商业摄影师的保险产品。之后，又通过合作陆续推出了“瑜伽保险”“庭院设计保险”“看护保险”等产品以满足特定领域投保人的需求。
- 通过与科技公司合作，为小微企业及独立工作者提供高效便捷的保险服务。Next Insurance 曾与 Facebook 达成合作，协同智能社交媒体开发商 Small Talk 开发了一款名为“Chat bot”的人工智能程序，利用语音和文字识别技术解答投保人疑问，并提供个性化的销售服务。Next Insurance 还与 Amazon Business 进行合作，加入到亚马逊保险加速器（Amazon Insurance Accelerator）中，为符合条件的亚马逊会员提供定制化的小微企业保险产品。通过合作，小微企业可在10分钟内获得定制化报价，并立即获得数字化保险凭证。

平台名称	客群定位	平台特色
抖音短视频	年轻、时尚、女性居多，一二线城市的中产用户	多元化，智能推荐算法，平衡流量、内容、用户、产品之间的关系，提升商业变现、内容生产、放大达人的能力
快手	老铁文化、三四线城市，真实热爱分享的群体	多元化，依托算法打通推荐和关注的协同关系，更新速度非常快，好物、生活、欢乐的平台
抖音火山版	三四线城市用户为主	对标快手，内容更接地气，更适合大众化品牌和人群，功能容易上手
西瓜视频	一线、新一线、二线城市为主，80后、90后群体用户	基于人工智能算法，为用户推荐适合的内容，内容频道丰富，影视、游戏、音乐、美食、综艺五大类频道占据半数视频量
小红书	企业及机构精英白领、妈妈群体、高学历的年轻用户	由专业种草平台起步，后来由明星艺人、达人博主、普通用户、品牌企业账号等在平台进行生活和购物分享；平台用户热衷高品质生活追求，强烈的消费意愿、愿意接纳营销种草；平台对产品的品质和性价比重视程度较高。
B站	二次元文化垂直类人群，以90后、00后为主力群体	以PUGC（专业用户创作的内容）视频为主，拥有浓厚社区氛围。有别于短视频，PUGC视频创作门槛高，视频内容更充实
微视	大学生群体，职场新人，小白领群体为主	基于影像的社交平台，功能丰富容易上手
好看	四线城市为主，年龄层多样化	技术可以帮助视频分发的无痕化，优化用户的体验感；在视频场景识别方面，百度信息流已经实现了机器自动分类的聚合类短视频平台
秒拍	二三线城市为主，以年轻群体为主	短视频社交平台，功能容易上手，潮人集中社区，与新浪战略合作，打通微博
全民小视频	三四线城市为主，男性居多，年龄层多样化	覆盖多种类型的视频，以分享、记录、颜值居多
美拍	女性居多，美妆、美食、服装等泛生活年轻群体用户	年轻人喜欢的视频社交平台，高颜值火爆的原创短视频平台，美妆类垂直领域优势比较强

表 1：互联网短视频平台客户定位对比

## 对中小寿险公司的启示：

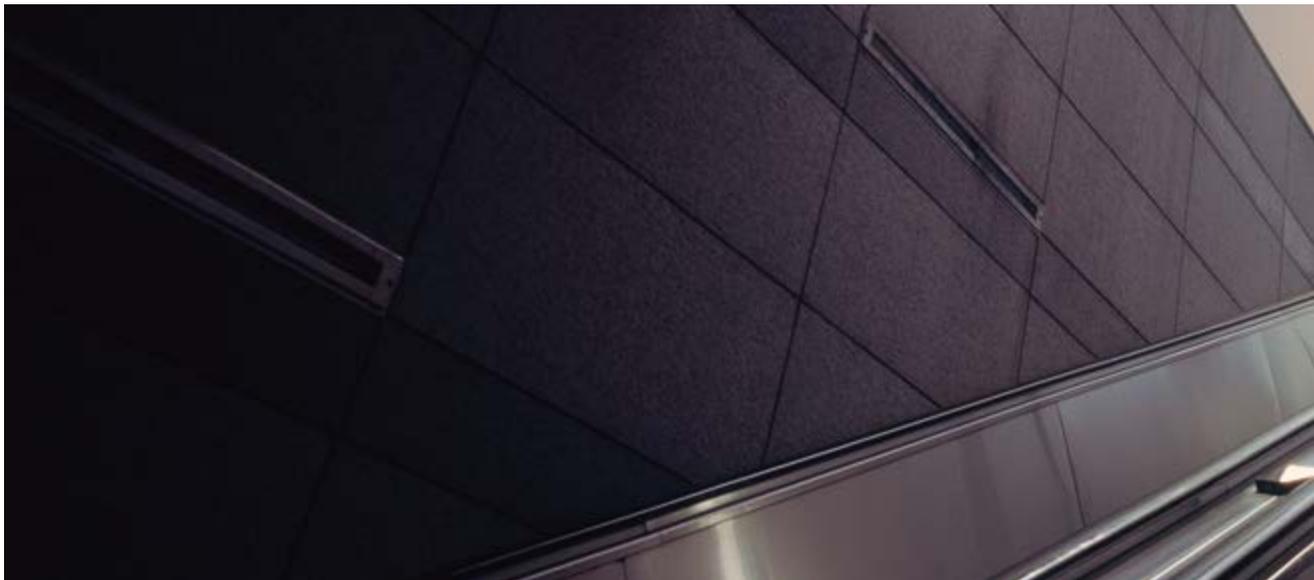
中小寿险公司可借鉴 Next Insurance 的经验，根据自身特点，聚焦并专注于服务特定细分客群，探索专业化经营模式，并通过分析客户实际需求，与其他商业伙伴合作等方式，为其客群提供定制化的保险产品与服务，持续提高服务质量与客户体验。

### 5.3.5 数字化赋能的创新保险公司 Lemonade

Lemonade 于 2015 年在美国成立，有别于传统保险商业模式，Lemonade 采用了一种全新的商业模式：首先提 20% 保费作为运作费用（如有剩余即为公司利润）；然后 40% 用来购买再保险以应对巨额赔付；最后 40% 作为常规理赔池应对小额理赔。理赔池如果有结余，会给投保者开始指定的当地一家慈善机构捐款。Lemonade 所提供的产品结构简单，收费便宜，服务清晰透明。投保者只需要下载 Lemonade 的 App，然后在上面支付费用即可完成投保。

针对保险业发展痛点，即保险公司与客户的利益冲突问题，该公司通过人工智能及客户行为分析，有效打破传统保险商业模式壁垒，创新性使用端到端模式，利用人工智能技术和大数据分析等对客户行为及投保项目进行分析，从而制定合理的保险保障方案，提高投保速度与理赔效率。

- 打破传统模式，创新保费模式。对标固有保险盈利模式，Lemonade 通过放弃死差利润快速获客，依靠规模增长实现费差赚取，留存利差作为规模效应的产物。从某种程度上来说，其经营模式更像是依靠保险服务收取服务费的媒介，在输出保险“做慈善”的颠覆性商业模式的同时，很好地利用了大众的“意愿消费心理”和“群组心理”效应，以选择相同慈善事业的客户作为同一“群组”，如果群组损失率超过四成则同类群组将不会获得回馈。这一“卖点”某种程度上起到吸引高质量投资用户的作用，一定程度上防止欺诈行为；同时形成双向互动，增进与客户的相互信任。



- 细分行业市场，发掘潜客商机。美国保险市场成熟且稳定，市场份额相对分散，榜首也不过 4% 不到的市场份额，一定程度上给新兴企业成为行业龙头创造可能。而 Lemonade 所押注的美国房屋保险市场，在 2020 年总规模达到 1,000 亿美金；而其随后进入的宠物市场亦是美国规模庞大的保险市场，凭借房屋保险市场的客户积淀和出色的品牌影响力，盈利潜力巨大。
- 科技赋能保险，有效控制风险。与传统保险公司相比，Lemonade 平台充分利用了人工智能以及行为经济学，构建平台为消费者提供保险服务。与保险科技公司相比，它不只是利用科技赋能保险业务，作为一家拥有牌照的公司，可凭借自身能力为平台客户提供保单承保。此外，创新性的业务模式一方面有效降低了保费，最大化让利客户；另一方面在风险控制上也起到了很好的效果。

### 对中小寿险公司的启示：

Lemonade 是一种颠覆性创新的业务模式，在成熟的美国保险市场探索出一条新路。我国中小寿险公司必须摒弃重走大型公司老路思维，探索创新商业模式，不仅仅局限于产品和服务的创新，更可以从业务模式实现创新，譬如顺应数字经济和绿色经济时代新的趋势，利用元宇宙和 AIGC 等最前沿的科技手段，探索适合中小公司“决策快、行动快”特点的发展之路。



# 6 中小寿险公司高质量发展破局之路

## 6.1 突围模式一：聚焦目标细分客群，深度洞见客户旅程

经过多年发展，中国的保险客户已形成明显的客群特征，且不同客群的特征差异较大，过去“普世化”的经营方式已经难以适应市场的需要。当前，客户细分呈现多种类型，包括按照年龄和收入水平、社群标签、互联网行为特征、消费意愿等不同方面构建的客群矩阵。

以普华永道最近一项针对老年人群养老需求的洞察研究为例，养老需求可以分为新生活需求、新健康需求和新金融需求。各类金融机构针对不同维度的需求，挖掘和刻画老年人群对于养老保障需求的多样性特征，寻找符合自身优势的竞争领域，在大养老市场构建“金融+服务”的生态圈层。相较于大型公司，中小寿险公司更应该聚焦细分客群，围绕细分客群的客户洞见和产品服务构建能力，进而形成差异化的竞争优势。

新生活需求						新健康需求			新金融需求	
生活服务	特色商超	适老设备	技能提升	社交文娱	生态养老	疾病预防	营养保健	医疗康复	资金需求	传承需求
日常饮食	基于银发服务业态的线下商超集合地	住宅设备	老年大学	社交娱乐	度假养生	认知症状预防	营养搭配	远程医疗	资产配置	家族信托
家政服务		出行设备	兴趣培养	国学文化	田园居住	心理疏导	运动指导	上门医疗	反向抵押养老保险	人寿保险
身体护理		健身设备	就业培养	宗教文化	休闲农业	健康早筛	家用医疗设备	康复护理	年金保险	生前遗嘱
...		...	...	...	...	...	...	...	...	...

图 11：多元化养老需求一览表

从客户的需求出发，中小寿险公司应重新审视公司的产品和服务以及内部运营流程，为客户提供完整的体验，以实现更好的客户转化和留存。数字化技术的爆发式增长改变了客户的传统消费习惯，由以前的单一渠道、单一触点发展到如今的跨渠道、多触点，客户可以通过相当多的方式与保险公司产生交互。企业的数据系统也随之丰满起来，积累了大量的客户数据。数字化技术与客户旅程行为的相互促进、共同发展，触发了企业的数字化转型。

中小寿险公司可通过对交易数据、资产数据、产品数据、人口属性数据、客户行为数据的收集与分析，形成丰富的客户信息全景视图，深入刻画客户属性，挖掘现有存量客户需求，从而真正了解乃至预见客户的真实需求。

## 6.2 突围模式二：打造开放合作生态，构建客户经营能力

中小寿险公司应基于对客户需求的理解和洞察，在丰富的康养生态圈市场中选择适合的第三方伙伴和模式，提升寿险业务的服务竞争力。在大健康、大养老的发展趋势下，中小寿险公司可以选择区域性合作伙伴，例如与当地康养集团合作，客户资源双向流动实现互补，扩大险企为其他行业引流的中收业务，提升康养业务的服务覆盖面。相比大型保险公司的重资产投入模式，轻资产模式更适合中小公司。例如，以租赁模式为主的旅居养老服务模式，以及保险公司作为支付方黏合养老服务上下游机构，成为康养生态的主导者。另外，中小寿险公司应选择特定的差异化领域，打造康养生态的独特优势。

随着市场竞争加剧和人们生活方式的改变，我国亚健康人群占比不断提升，健康保障和健康服务毫无疑问是人民群众的刚性需求。在市场需求和政策的驱动下，发展具有健康管理功能的健康保险是大势所趋。

保险公司的角色正在发生变化，不再仅仅为医疗和健康服务消费买单，而应借助其支付方的功能，成为消费者健康管理方案的提供者和托管人。保险公司与健康管理机构有着天然的纽带，一方面可以借助差异化服务更好地实现获客营销，除了保险产品本身条款和保障范围，用健康增值服务打动用户；另一方面，在提供健康管理服务的同时，保险公司对客户的特征标签拥有更深入全面的掌握，支持核保风控环节有更好的业务质量管控。

## 6.3 突围模式三：挖掘特色资源禀赋，垂直深耕区域市场

相较于大型寿险公司，中小寿险公司资源相对单一、人才相对紧缺，一味追求全国布局、做大规模必将导致经营无特色，缺乏属于自己的细分市场以及相应的经营体系。区域市场在中小寿险公司的发展过程中将起到至关重要的作用，抓住区域市场的公司将在激烈竞争中占得先机。回顾发展成熟度相对更高的海外寿险业发展历程，在竞争同样激烈的行业发展过程中，依然有众多各具特色、深耕区域市场的中小寿险公司展现出良好的生存状态和盈利状态。这些公司形成了鲜明特色，并根据区域客群特征构建自身经营模式。

区域性保险公司的优势在于垂直分销渠道渗透深、产品服务贴合当地市场、本地客户黏性高等。因此，我国中小寿险公司亦可借鉴国际成熟经验，深耕区域市场，形成各具特色的发展模式，充分结合当地市场和自身优势，在某一分领域精耕细作；同时培植当地资源，建立长期合作关系，为企业发展赋能。

我国人口基数带来的市场规模是全球独一无二的，下沉市场定位在三线及以下城市、县镇与农村地区，具有人口基数大、平均收入偏低、熟人效应明显和价格敏感等特点。尚未饱和的下沉市场为中小寿险公司提供了充足商机。在客群划分维度多样化的趋势下，对下沉市场客群的洞察能力和创新经营模式将构成中小寿险公司的核心竞争力，同样也是中小寿险公司在激烈市场竞争中实现突围的有效途径。

区域下沉市场的基本特征在于范围广而散、服务成本更高。中小寿险公司如果依然采用传统的机构铺设模式发展线下经营，将面临较高的成本压力。随着互联网覆盖率的提高和移动互联网的持续下沉，中小寿险公司应选择合适的客户触达场景，借助互联网工具实现客户转化，提供与下沉市场客群需求相匹配的产品和服务，利用庞大的用户基础、较高的交互频次和去人工化服务，凸显互联网保险的成本优势。同时，借助大数据对风险数据进行分析，针对优质用户提供定制化保险方案，降低人工服务成本，提高边际收益。

## 6.4 突围模式四：利用本地 B 端资源，创新拓展批发性渠道

近些年，随着人口红利的消失和劳动力成本的不断攀升，过去粗放的增长模式难以适应新的市场环境。在此趋势下，借助当地的股东和企业客户资源，加速 B 端业务创新，将 B 端团险渠道作为批发性获客和转化的突破口，成为中小寿险公司寻求突围的可行之道。一方面，大量新型企业和职业的风险保障需求提升，地方政府和企业也希望将保险保障和员工福利作为吸引人才的抓手，对差异化的保险方案有需求；另一方面，保险公司在为企业提供团险产品的同时，也可为其员工及家属提供多样化保险产品及家庭保障服务，实现 B 端向 C 端的有效转化。

从当前保费结构和承保利润分析，有些公司忽视了团险渠道。然而，对于中小寿险公司来说，团险作为竞争突破口具有战略性意义。首先，团险的需求存在刚性。企业单位的团体保险作为员工福利计划不但不会减少，而且会随着经济的发展而增加，这一需求会支撑团险市场的长期存在。其次，交叉业务的重要性不容忽视，团险和个险交叉、团银交叉，甚至基金、理财等衍生业务的交叉，其想象空间巨大。将客户资源价值最大化，是经营团险业务应追求的目标。团险拥有的是企业客户资源，这一资源的背后则是企业员工、子女、配偶和家庭等庞大的客户群。团险开路、个险跟进，甚至家财险、银行理财产品、基金产品、信托产品都可以成为销售的目标。充分创新拓展团险等批发性渠道模式，是中小寿险公司发力突围的可行路径。

在创新发展团险业务的过程中，中小寿险公司可充分利用自身股东资源，实现基于自身资源禀赋的模式创新。根据普华永道的观察，很多地方中小寿险公司试点探索创新团险模式，并在将成熟模式逐步推广。

例如，部分地方寿险公司利用国有股东集团乃至地方国资下不同产业板块的展业获客，形成各自的衍生客户资源，通过转入引流的方式输送转化，再由专属的BBC（Business to Business to Customer）代理人团队为其提供服务；还有地方寿险公司进一步将股东资源下产业以及园区的企业及其产业链上下游的员工及员工家属转化为客户资源，进而实现客户资源的孵化。在创新团险的探索方面，近年流行的惠民保健康险正是保险公司和地方医保的合作，与政府合作利用大众客群普世化共性特征来实现低成本展业，也为中小寿险公司的B端创新提供了很好的样本。

## 6.5 突围模式五：优化资本配置策略，转型资本集约模式

面对行业资本充足水平的压力，偿付能力约束日益成为寿险行业发展的“紧箍咒”，因此外源性资本补充成为保险公司“补血”的主要选择。对于中小寿险公司而言，考虑到门槛、成本和可行性，依靠外源性资本补充渠道并不是长远的治本之道，形成内源性资本补充的“自我造血”能力，不断完善资本管理机制，强化内在资本管理才能从根本上解决问题。

在行业高质量发展的背景下，中小寿险公司应推动实现资本集约模式的转型，从追求保费收入增长转向追求高资本回报水平，提升资本使用效率及盈利能力，促进内源性资本积累。中

小寿险公司应不断优化产品结构，提高业务质量，推动高价值产品占比，提高保单未来盈余贡献。此外，中小寿险公司应持续加强资产负债匹配管理，合理对冲利率风险，不断提高投资能力，优化投资组合与资产质量，提高利差益。与此同时，中小寿险公司可借助数字化与科技手段，赋能产品与服务，降本增效，提高资源的有效利用。

中小寿险公司还应从完善内部管理机制出发，从资本规划制定、实施、运用以及考核评价等方面不断完善资本管理机制，提高资本管理能力。一方面，中小寿险公司应加强战略目标、业务规划、风险偏好与资本规划的互动，充分考虑公司未来的资本补充能力，确保资本规划与公司实际经营相匹配，并充分运用压力测试等风险管理工具，识别潜在的资本不足风险，合理制定资本补充安排，拓宽融资渠道。另一方面，中小寿险公司应加强过程管理，对于各项资本规划事项执行情况情况进行日常监测，及时纠偏，推动资本规划事项的按期落实。此外，中小寿险公司应积极探索资本使用效率相关评价机制与技术方法在资本管理考核中的应用，引导各业务条线关注资本使用效率，将资本集约的发展意识在公司内部有效传导。

## 6.6 突围模式六：共建共享科技能力，探索数字化“围炉”模式

中小寿险公司应结合自身的业务特点、人才储备和基础设施建设情况，制定清晰可执行的数字化目标，不可盲目追求前沿技术。

首先，要有量体裁衣地明确数字化目标。中小寿险公司要基于自身市场定位以及业务愿景，例如业务目标、效率目标或者客户体验提升目标等，在股东以及公司管理层级对目标达成一致，并共同分担数字化转型的责任。

其次，要有量入为出地规划投入。中小寿险公司开展数字化转型前，需要评估梳理现有的技术设施、业务流程、人员能力以及可以使用的预算。识别需要升级和改进的流程、设施和技能，根据预算情况、投入产出比，特别是技术的实用性排定转型优先级，切忌盲目照搬头部寿险公司和科技公司的模式。

在数字化能力建设的策略层面，中小寿险公司可采用“围炉”模式，尽量通过合作和借力的方式，打造核心能力。

### （1）寻求行业合作，合纵连横拥抱生态圈

对于中小寿险公司而言，由于缺少科技能力以及客户资源，自身缺乏构建生态的能力，所以通过外部合作嵌入生态是更好的选择。在嵌入生态过程中，中小寿险公司可以推动建立中小公司联盟，通过参与生态共建共享，增强行业协作，减少重复投资和重复建设，降低建设成本，提高资源利用效率。越多公司参与共建，成本越低，风险也更加分散，效果及附加价值也会越明显。

借助这种生态合作，生态参与者们共同探索不限于保险产品研发、互联网运营、数据化决策、信息系统建设、新技术应用、销售模式创新等领域的新技术与新举措，利用生态圈的技术能力和数据优势，弥补中小寿险公司数字化转型中基础设施薄弱且预算有限的短板。

当然，这种策略需要进一步细化和落实行业规范，确保中小寿险公司的合作合法合规。

### （2）借助外部数字化人才带动自身数字化团队

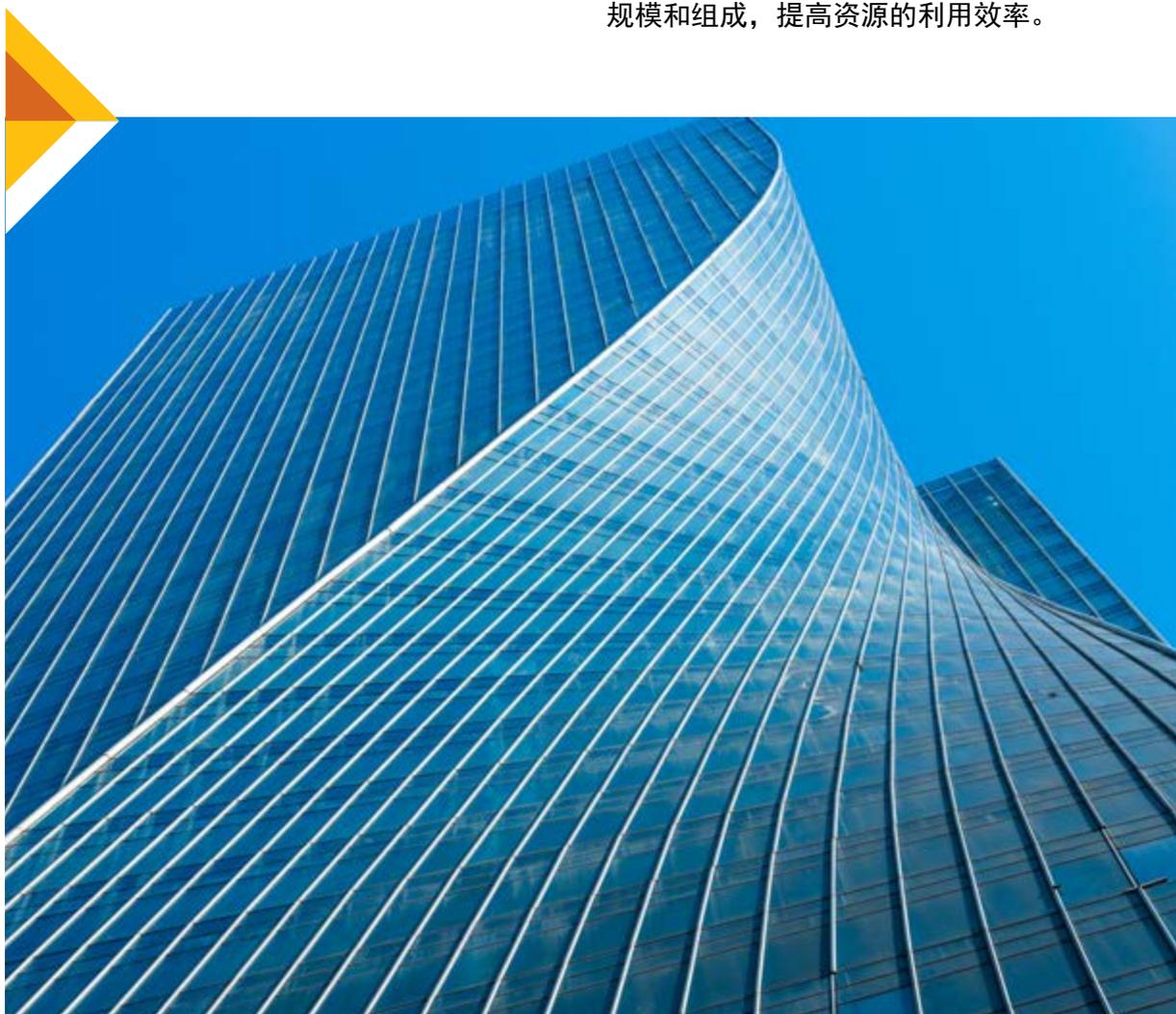
中小寿险公司在平台规模、薪资福利等方面难以与大型公司竞争，但数字化转型过程中相关人才又不可或缺。在此背景下，中小寿险公司可加强与第三方合作，通过引入外包数字化人才，构建外部数字化专家库，加速推动自身数字化人才队伍建设。

外部数字化专家库为企业提供了更加丰富的数字化技术人才资源。通过与外部专家团队合作，企业可以立即获得专业的数字化人才团队。外部数字化专家库通常由经验丰富的专家组成，他们在数字化领域拥有广泛的知识 and 技能，拥有丰富的行业经验和成功案例。这些人才能够为企业提供全面的技术支持和解决方案，以及来自行业内外的数字化经验和最佳实践，帮助企业在数字化转型中快速推进，避免重复探索和错误尝试。与传统的内部培训和招聘相比，借助外部数字化专家库的人才资源，中小寿险公司能够更快地组建起专业的数字化团队，快速响应自身数字化建设需求。



同时，外部数字化专家库提供了数字化人才的快速培训和知识传递机制。数字化领域的知识更新迅速，中小寿险公司内部往往难以跟上最新的技术发展。通过与外部数字化专家库合作，寿险公司可以借助其丰富的经验和专业知识，对自有的数字化人才开展培训和知识传递。这种快速培训和知识传递机制使得中小寿险公司能够更好地应对数字化转型的挑战，提升人才队伍的能力和素质。

此外，外部数字化专家库还提供了灵活的人力资源管理方式。数字化转型可能需要临时或短期的数字化人才支持，而企业自身可能难以灵活调配内部人力资源。通过外部数字化专家库，企业可以根据实际需求灵活调整人力资源的规模和结构，快速获取所需的数字化人才。外包服务商通常具备灵活的合同模式和人员调配能力，能够根据企业的需求提供定制化的人力资源解决方案。这种灵活性使得企业能够根据数字化转型的进展和变化，灵活调整人才队伍的规模和组成，提高资源的利用效率。



# 7 结语

此次研究，我们尝试针对中小寿险公司的发展困境，梳理行业发展内在逻辑，从行业及跨业的实践中寻求启发，并针对性提出战略突围路径。中小寿险公司的战略路径并不存在标准的范式，也没有国内的标杆模式可以直接复制。因此，本次研究和建议注重探索性，希望可以给行业一些参考与借鉴。

普华永道持续关注中国金融保险行业的战略转型相关话题，并从全球视野和本土经验结合的角度出发，为中国保险行业的高质量发展献计献策。我们也真诚希望和中国保险行业共同成长。



# 8 致谢



感谢参与问卷调研和提供案例素材的如下保险机构（排名不分先后）：

德华安顾人寿	横琴人寿	招商仁和人寿	招商信诺人寿	中韩人寿
同方全球人寿	中宏人寿	国联人寿	华泰人寿	东吴人寿
幸福人寿	民生保险	大都会人寿	利安人寿	君龙人寿
瑞泰人寿	国富人寿	长城人寿	交银人寿	中华人寿
弘康人寿	复星保德信人寿	北京人寿	百年人寿	农银人寿
中荷人寿	爱心人寿	中银三星人寿	中英人寿	华贵人寿
安联人寿	鼎诚人寿	信泰人寿	财信吉祥人寿	

特别感谢《中国银行保险报》发起本次课题研究、筹办课题研讨会及在课题研究过程中给予的大力支持与帮助。

## 联系人

### 张立钧

普华永道中国区域经济主管合伙人  
中国金融业主管合伙人  
+86 (755) 8261 8882  
james.chang@cn.pwc.com

### 胡静

普华永道中国保险业主管合伙人  
+86 (10) 6533 5109  
jing.hu@cn.pwc.com

### 王建平

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人  
+86 (21) 2323 5682  
jianping.j.wang@cn.pwc.com

### 周瑾

普华永道中国金融业管理咨询合伙人  
+86 (10) 6533 5464  
jimi.zhou@cn.pwc.com

### 范勇敏

普华永道中国金融业管理咨询合伙人  
+86 (21) 2323 3615  
peter.y.fan@cn.pwc.com

### 周明洁

普华永道中国金融业管理咨询高级经理  
+86 (10) 6533 6898  
cathy.mj.zhou@cn.pwc.com

### 邓麒

普华永道中国金融业管理咨询总监  
+86 (10) 8553 1373  
jacky.q.deng@cn.pwc.com

### 李秋馨

普华永道中国金融业管理咨询高级经理  
+86 (21) 2323 3406  
cynthia.q.li@cn.pwc.com

### 严莉婷

普华永道中国金融业管理咨询经理  
+86 (21) 2323 7736  
laura.l.yan@cn.pwc.com





本文仅为提供一般性信息之目的，不应用于替代专业咨询者提供的咨询意见。

© 2023 普华永道。版权所有。普华永道系指普华永道网络及 / 或普华永道网络中各自独立的成员机构。

详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。