

顺势而为，以科技与生态驱动的
致胜之道

中国保险中介行业 发展趋势白皮书（2019）



普华永道



前言

“

渠道为王，中介崛起

保险中介一直是推动保险行业发展的重要力量，从保险中介的视角，可以管窥中国保险行业的发展历程和趋势。我们将保险中介行业的发展分为三个阶段：早期友邦引入个人营销员制度，保险公司纷纷学习借鉴并大幅推动中国保险行业（尤其是寿险行业）发展的1.0时代，专业保险中介机构的产生与崛起，从中立和客观的角度为客户提供保险营销服务和风险管理建议，并在“产销分离”趋势下加速发展的2.0时代，以及近年来互联网逻辑下以流量和生态驱动的获客与营销革新，并形成与保险公司及传统中介机构新的竞合关系的数字化中介平台3.0时代，保险中介在中国保险行业的人才培养、市场教育、管理变革、和科技创新等方面，都作出了卓越的贡献。

在宏观环境日益复杂、科技变革加速和行业转型迷惘的当前，对保险中介行业发展趋势进行研判尤为重要。一方面，行业回归本源，保险价值链条重构以及中小保险公司无法复制传统成功发展模式的背景下，保险中介行业迎来了新一轮发展机遇；另一方面，只有重新定义渠道，转变发展模式，通过科技创新赋能增效，定位核心价值和打造核心能力，保险中介行业才能赢得未来竞争优势。在这一趋势下，保险公司如何顺势而为，从战略上对渠道和合作伙伴重新定位和选择，基于科技创新和平台链接，进行精准获客营销以及高效的交易服务，才是未来的制胜之道。

普华永道联合水滴保险商城（原水滴保）发布本报告，对中国保险中介行业进行回顾总结和趋势展望，并旨在给当前中国保险行业战略转型发展提供借鉴与启发。

周瑾
普华永道金融行业管理咨询合伙人

“

互联网趋势下的引领与实践

伴随着国人消费水平的提高和新一代互联网用户的崛起，以及移动互联网对下沉市场的渗透，互联网保险中介迎来了真正的风口，尤其是最近两年，互联网保险在中国迅猛发展。银保监会日前指出，互联网保险业务快速发展，第三方网络平台成为保费收入的重要渠道，目前共有155家保险公司和445家保险经纪代理公司经营互联网保险业务。除了为行业贡献保费收入，各类第三方互联网平台亦通过社群运营、新媒体传播等互联网手段，积极探索低额、高频的保险产品，为提高全民的多元风险保障意识做出积极贡献，也为行业回归本源大力发展风险保障型长期储蓄型产品夯实了用户基础。

保险产品是特殊的金融产品，既具有金融属性又具有社会属性，既具有财务属性又具有服务属性，在“产销分离”的行业大趋势背景下，作为独立专业的第三方机构，水滴公司旗下水滴保险商城等中介机构对于构架消费者与险企之间的桥梁有至关重要的作用。除此之外，一些龙头险企也纷纷设立保险中介公司，销售其他公司的产品。随着对外开放的进一步扩大、以及当前三大金融业态的严重不均衡，作为保险行业的主要主体，直保公司的规模将会不断扩大，由于我国特殊的国情，从公司延伸到机构势必会构建较多层级，为保险公司运营带来高昂成本，服务与销售并重的第三平台可以使保险公司降低成本，获得更好的口碑，提高经营效率。

杨光
水滴公司合伙人、水滴保险商城总经理

目录

保险中介的定
义、范畴与市
场格局

4

保险中介市场
发展趋势研判

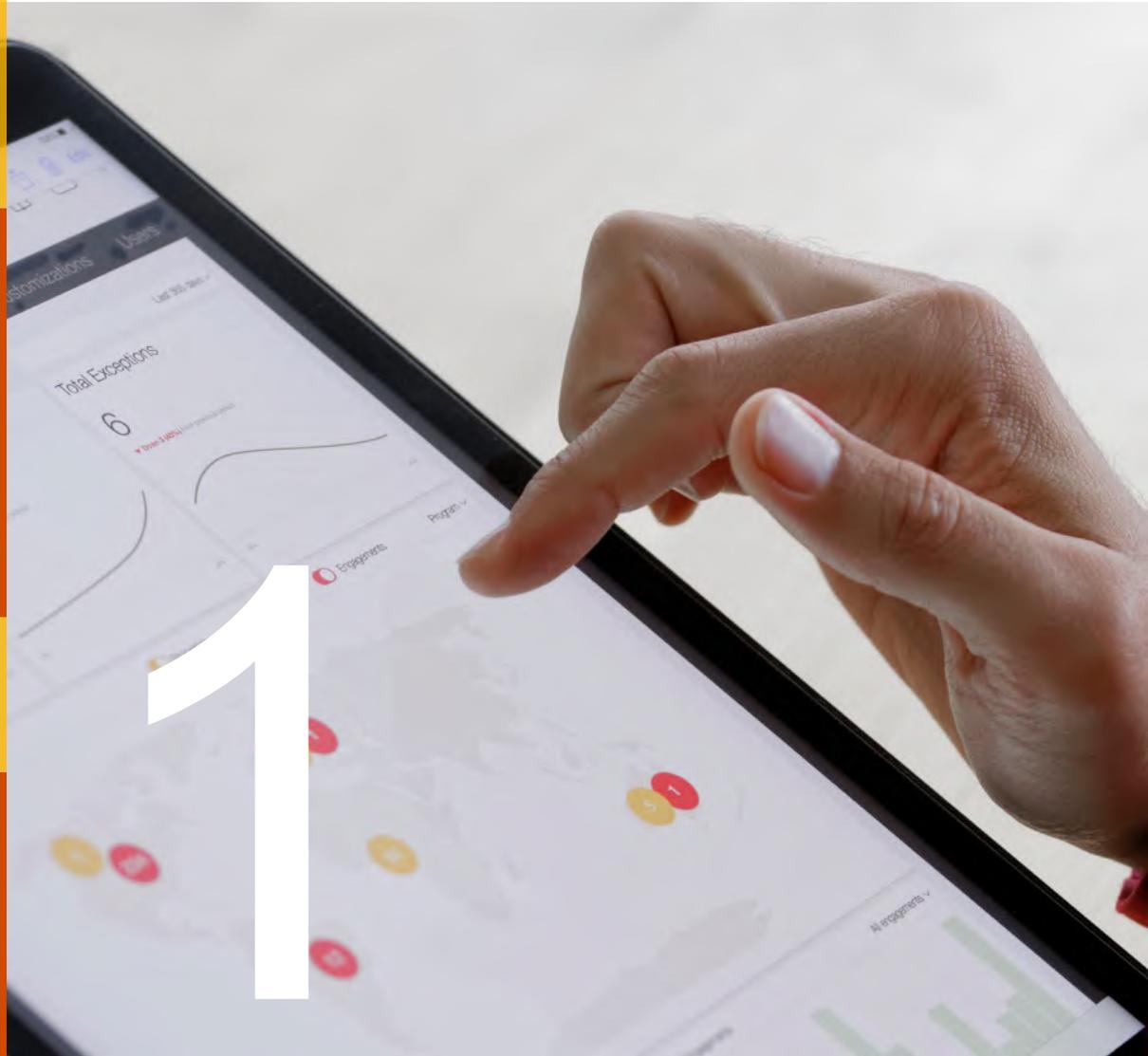
20

保险中介的发
展阶段和特点

10

联系我们

38



保险中介的定义、 范畴和市场格局

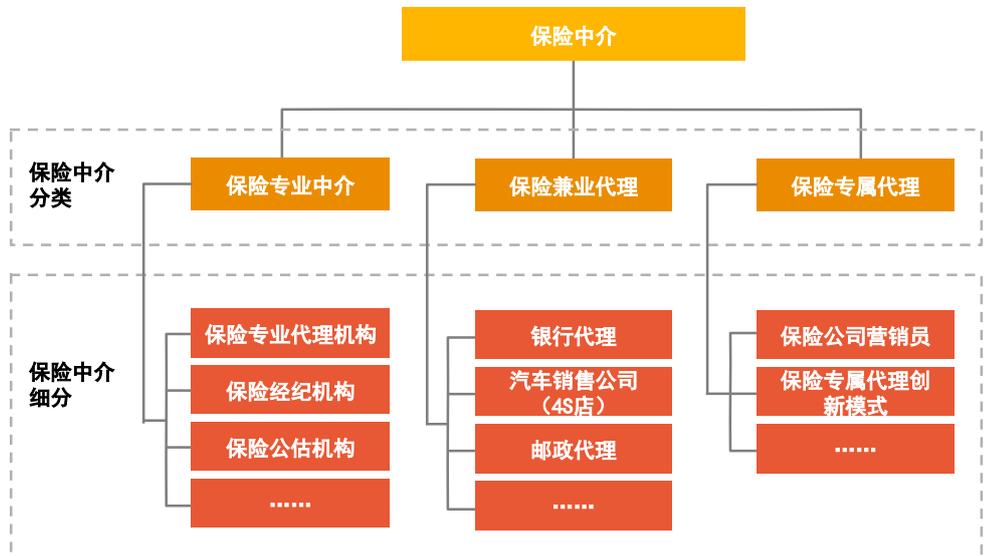
保险中介定义

保险中介是保险产业内部分工的产物，是介于保险经营机构之间或保险经营机构与投保人之间，专门从事保险业务咨询与销售、风险管理及安排、价值衡量与评估、损失鉴定与理算等中介服务活动，并从中依法获取佣金或手续费的单位或个人。

保险中介的范畴

目前，通常保险中介分为三大主体，分别是保险专业中介、保险兼业代理和保险专属代理。其中保险专业中介包含保险代理机构、保险经纪机构和保险公估机构。

图1 传统保险中介范畴



保险专业中介

保险专业代理机构是依据《保险法》的规定，根据保险公司的委托，向保险公司收取保险佣金，在保险公司授权的范围内专门代为办理保险业务的机构，包括保险专业代理公司及其分支机构。代表公司有泛华保险服务集团、大童保险服务有限公司等。

保险经纪机构是依据《保险法》的规定，基于投保人的利益，为投保人与保险人订立保险合同提供中介服务，并依法收取佣金的机构。代表公司有英大长安保险经纪有限公司、明亚保险经纪有限公司等。

保险公估机构是指依照《保险法》等有关法律、行政法规以及保险公估机构管理规定，经中国保险监督管理委员会批准设立的，接受保险

当事人委托，专门从事保险标的的评估、勘验、鉴定、估损、理算等的单位。代表公司有民太安保险公估股份有限公司、北京邦业保险公估有限公司等。

保险兼业代理

保险兼业代理人是指受保险人委托，在从事自身业务的同时，为保险人代办保险业务的单位。该部分机构多以银行类、邮政类、车商类为主。

保险专属代理

最为典型的保险专属代理模式是保险公司营销员。保险公司营销员指取得中国保险监督管理委员会为保险公司销售保险产品并提供相关服务的保险销售人员，并收取手续费或佣金的个人。

近年来，市场上逐渐出现了专属独立代理人的创新模式，华泰财险2010年开始在国内推行专属代理EA模式（Exclusive Agent），2016年起，阳光财险、人保财险也开始建设“专属代理门店”走进社区，开始了独立代理人制度的地区试点。2018年7月13日，银保监会发布了《保险代理人监管规定（征求意见稿）》（以下简称“征求意见稿”），首度定义“独立代理人”概念，该“独立代理人”概念仍属于专属代理人范畴。2019年4月25日，银保监会批准阳光保险在全国推行专属独立代理人模式，将“专属代理门店”模式首次由区域推向全国，监管要求中着重强调了对专属独立保险代理人的甄选要求、日常监控以及相关问题与风险的报告制度。

我国保险 中介市场格局

现阶段，我国保险中介以保险兼业代理机构与保险营销员为主，但专业中介机构发展迅速

保险中介市场概况

截止至2018年底，中国市场有2,647家保险专业中介机构，其中保险中介集团5家，全国性保险代理公司240家，区域性保险代理公司1550家，保险经纪公司499家，已备案保险公估公司353家。

中国市场有约3.2万家保险兼业代理机构，兼业代理网点22万余家。

保险公司营销员的数量在2017年达到峰值之后，2018年稍稍回落到764万。根据上市公司披露数据，当前中国平安、中国人寿、中国太保、新华保险四大A股上市险企营销员合计超过400万人。

图2 2017年底专业中介机构地区分布



数据来源：中国保险年鉴，普华永道分析

图3 2018年底中介机构数与营销员数量

2,647 家

保险专业
中介机构



较2017年增加41家

3.2 万家

保险兼业代理机构

兼业代理网点22万余家

保险公司
营销员

764 万人

其中，四大上市险企（包含人寿、平安、
太保、新华）营销员407万人

数据来源：中国保险年鉴，公开信息，上市公司年报，普华永道分析

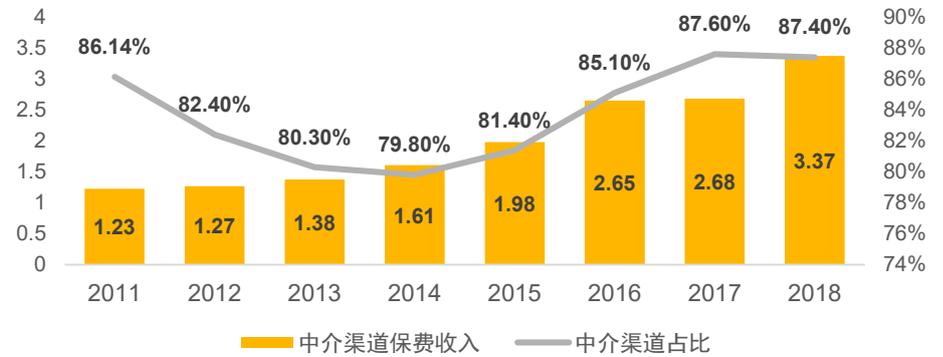


保险中介保费收入情况

保险中介为我国保险销售的主要渠道，且保险中介渠道保费收入占比仍在逐步提升

2018年，保险中介渠道保费收入占总保费收入的比例为87.4%，并且，从2011年到2018年，保险中介渠道保费收入占比几乎都超八成，保费年复合增长率达15.49%。

图4 2018年中介渠道保费收入及占总保费收入的比例（单位：万亿元）

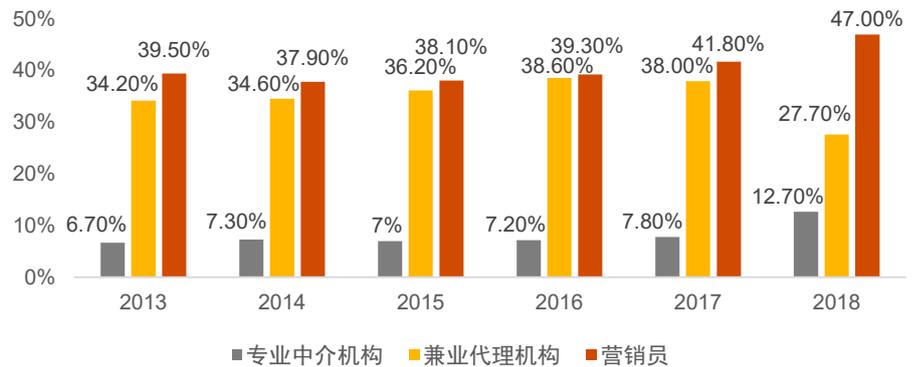


数据来源：中国保险年鉴，中国保险报，Wind，普华永道分析

营销员保费贡献占比持续保持最大，保险专业中介保费收入占比近期大幅提升

从保险中介三大类型保费收入占总保费收入的比例分析，我国中介渠道保费贡献程度最高的依然是保险公司营销员渠道，其次是兼业代理机构，最后为专业中介机构。但专业中介机构的发展迅速，2013年至2018年间，保费收入占比从6.7%提升至12.7%。而且，随着“产销分离”加速的趋势，保险专业中介机构的保费收入占比有望继续保持大幅提升的势头。

图5 2013-2018年各中介渠道保费收入占总保费收入的比例



数据来源：中国保险年鉴，普华永道分析

保险中介保费业务结构情况

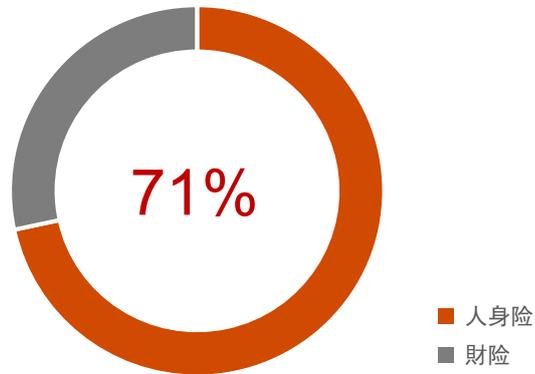
保险中介机构保费业务结构以人身险为主

保险中介机构整体的保费业务结构以人身险保费收入为主，2018年该部分保费收入占其保费收入的71%，这主要是得益于寿险公司营销员的贡献。

保险专业中介机构保费业务结构正转向以人身险业务为主

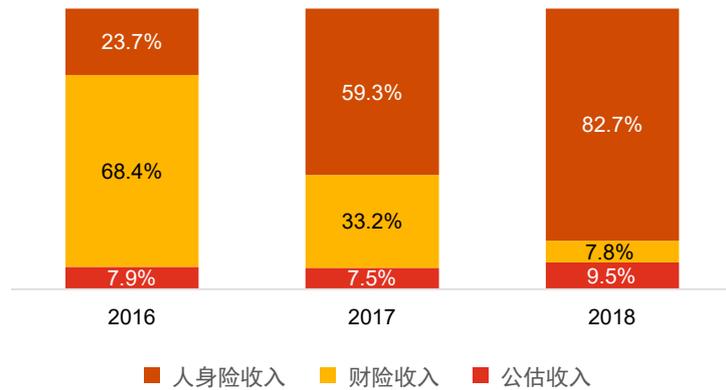
保险专业中介机构的保费业务结构在16年时仍以财险保费收入为主。随着商车费改的深化，车险市场竞争日益激烈，且人口老龄化与消费者保险意识的增强，从2017年开始，保险专业中介机构保费业务结构重心大幅向人身险转移。

图6 2018年保险中介机构保费业务结构情况



数据来源：中国保险报，普华永道分析

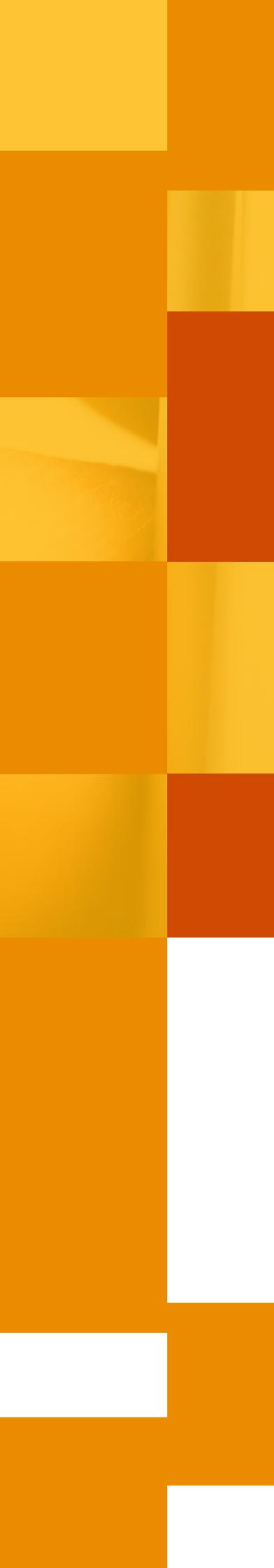
图7 泛华金控2016-2018年中介业务收入变化（亿元）



数据来源：公司年报，普华永道分析

案例：泛华的业务重心从财险转为人身险

以泛华金控为例，泛华金控2016年前的保费业务结构都以财险为主，从2017年开始，泛华金控开始逐渐将业务重心向人身险转移，并且在2018年1月10日，泛华金控将旗下车险服务基础设施和牌照出售给车车科技，将标准化的财险交给科技公司，自身则聚焦人身险。所以，其财险业务收入占比从2016年的68.4%下降到2018年的7.78%，而人身险业务收入占比则相应从23.69%上升到82.71%。



保险中介的发展 阶段和特点

随着我国保险市场的发展成熟与互联网新技术的涌现，以出现时间为划分维度，我国保险中介行业发展演进可分为如下三个时代

1.0

时代

传统营销员

- 1992年，友邦正式将个人保险代理人（营销员）机制引入中国
- 为当前寿险销售的最主要渠道，寿险产品新规后其占比进一步提升

典型代表

友邦、国寿、平安、太保等保险公司的营销员队伍

核心标签

以产品为中心

2.0

时代

传统专业中介机构

- 2000年后，江泰等保险经纪公司及广东方中等保险公估公司成立，中国保险专业中介体系初步建立

典型代表

泛华、大童、明亚、江泰等保险专业中介机构

核心标签

以客户为中心

3.0

时代

数字化中介平台

- 当前，随着互联网技术的高速发展，涌现了依托互联网流量和场景的新型数字化中介平台

典型代表

微保、蚂蚁保险、水滴保险商城、小雨伞等网络流量或场景平台

核心标签

数字化

1.0时代 传统营销员

营销员制度的引进与发展

1992年，友邦将个人代理人制度引入中国，颠覆了传统保险的柜面被动销售模式，推动了我国保险业的一次革新。以寿险产品起家的平安及国寿迅速学习借鉴这一新模式，将营销员制度移植到了自己的寿险销售渠道；1996年泰康及新华保险逐渐效仿友邦模式，代理人从业规模逐渐攀升，促进了我国保险业的发展。

营销员体系运营模式

营销员与保险公司签订代理协议，向客户销售该保险公司产品，并取得佣金收入。保险产品条款的专业性和复杂性要求专业人员为客户进行清晰地讲解，面对面、一对一形式的沟通更为深入，容易与客户建立信任。

近年来营销员数量增速较大，保险巨头营销员占行业总比重

2015年8月，保险监管部门彻底取消了保险营销员资格考试，转由保险公司自行组织考核，此后营销员数量出现激增。当前，四大上市险企去年营销员合计440万人，占比超过行业总数的一半。

案例：大型险企的营销员队伍日益庞大

四大上市险企最新披露年报数显示，其营销员规模庞大，四大险企的业务发展与其营销员队伍规模增长密不可分

- 中国人寿销售渠道总人力为177.2 万人
- 平安寿险代理人规模达141.74万
- 中国太保代理人为84.2万人
- 新华保险个险渠道规模人力37万人

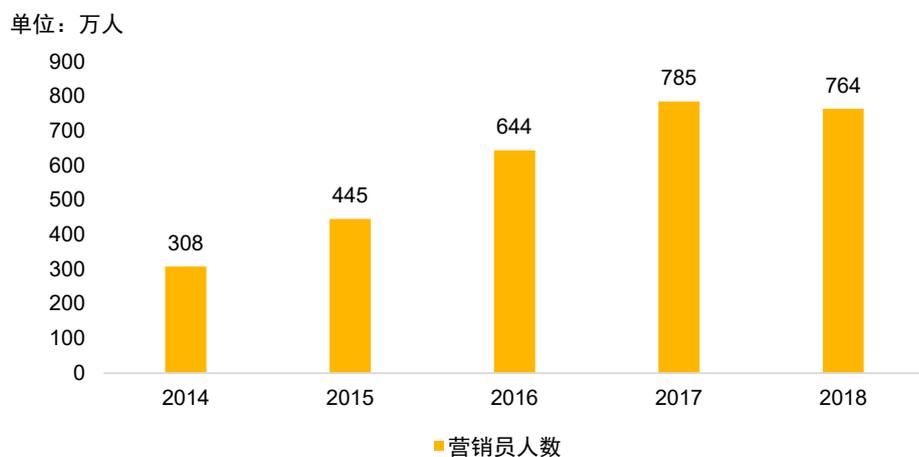
数据来源：四大上市险企2018年度报告





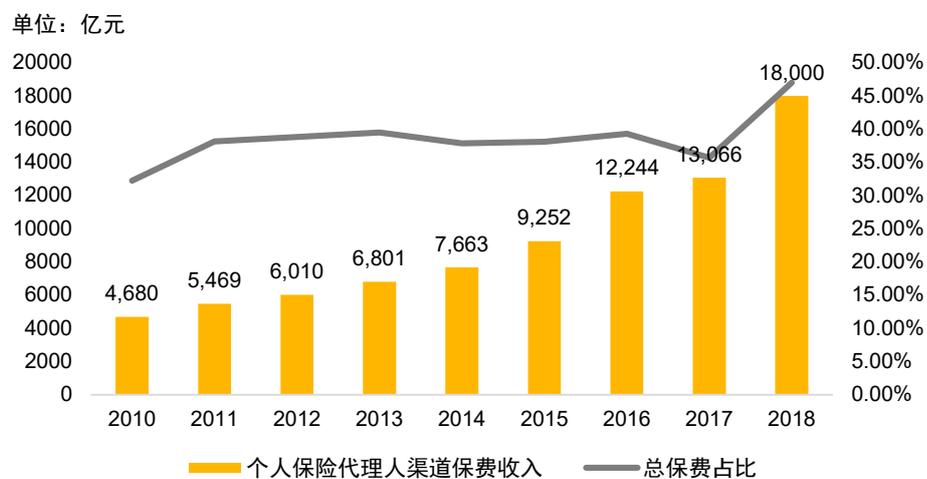
保险营销员规模提升，助力我国保险业的持续增长

图8 保险营销员人数变化



数据来源：银保监会、中保协、普华永道分析

图9 保险营销员渠道保费收入及对总保费贡献



数据来源：银保监会、中保协、普华永道分析

当前营销体系基本法律制度下，利益分配呈现明显金字塔结构，营销员归属感较弱，长期职业发展空间不大

EA模式是对传统营销体系的局部改良，对金字塔的利益分配机构做了扁平化调整，给保险公司降低成本的同时，也有利于调动基层营销员的积极性

- 当前保险公司对个人代理人的管理参考《保险公司代理人管理办法》，各公司制定自己的“基本法”，设置了营销员团队每一经营管理层级对下一层级人员的要求以及利益分配机制。基本法架构下的利益分配是以展业收入为主的基本利益加团队奖金，从而职级与利益分配呈明

显的金字塔结构，即职级越高、人数越少、利益越多；而职级越低、人数越多、利益越少。

- 普遍来说，由于增员太快，保险公司对营销员队伍属于**粗放型管理**，营销员**归属感较弱**，长期职业发展空间不大。

专属独立代理人（EA模式）通常以门店为组织形式，由个人申请设立个体工商户或独资企业，与保险公司签订专属代理协议，销售该保险产品。

EA门店更加贴近消费者

EA门店通常根植于社区，目标客户群体是社区内的家庭与中小微企业，提高社区内客户购买保险产品的便利性。

EA模式相较于营销员金字塔结构，组织形态更加扁平化

EA模式门店是拥有独立法人身份的小微企业，类似于保险公司的加盟店，

与保险公司是平等合作的关系，在组织形态上相较于营销员的金字塔结构更加扁平化。

EA模式能较好的调动营销员的积极性，有利于代理人职业发展

自主经营、自负盈亏的EA加盟模式下，代理人更加关注自身声誉，注重提高服务质量以确保门店的长期稳定经营，能够极大的调动代理人的主观能动性和积极性，很好地平衡了代理人、客户与保险公司三者的利益关系。

特点

传统营销员的长期经验积累让服务更有针对性，面对面的交流更富有人性与情感，能够较好得为客户提供保障方案，因此适合自身保险知识不足的广大人群。但另一方面，营销员的专属性质，决定了其只能销售一家保险公司的产品，这种局限性，使其无法站在客户角度客观中立的提供保险购买建议，而且也因缺乏对市面上各类产品的了解，无法真正建议最优的保险产品组合。

2.0时代 传统专业 中介机构

保险专业中介机构根据服务对象、委托关系的不同可分为保险经纪公司、保险代理公司和保险公估公司。

大型保险中介集团，如泛华金控和大童保险服务等，旗下均设有保险销售公司及经纪公司，可提供保险代理、经纪、公估全方位服务。



保险代理人和保险经纪人，在利益代表，产品提供和客户服务方面都存在差异。

中介类型	保险代理人	保险经纪人
代表利益	为保险公司销售产品，代表保险公司利益	受消费者委托，代表消费者利益
提供产品	提供签约保险公司的产品	可代理销售多家保险公司产品
客户服务	根据消费者需求在签约保险公司可提供的产品范围内进行选择推荐	站在消费者角度客观分析产品优缺点，为消费者提供匹配需求且性价比较高的保障方案

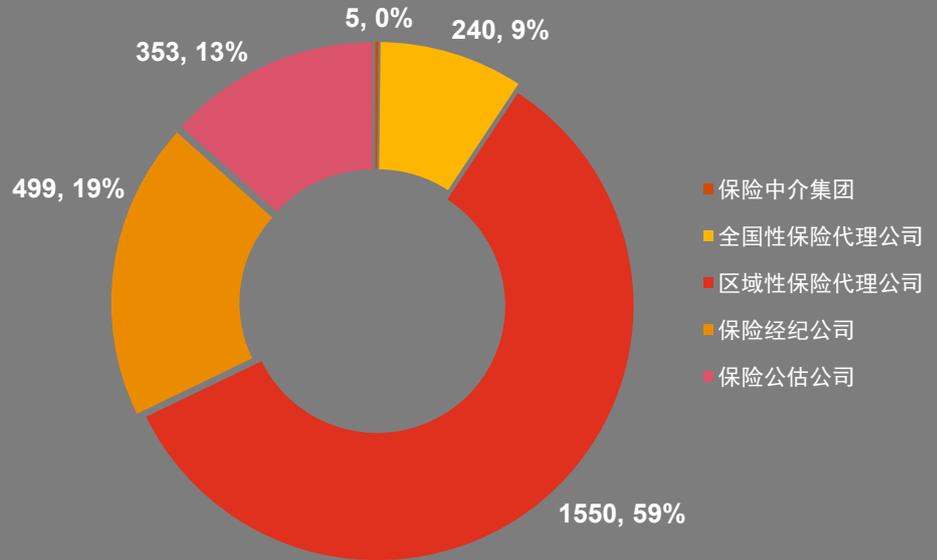
兼业代理机构利用其强大的机构网点和客户触点，为保险公司销售产品，我们将兼业代理也归为2.0时代。

兼业代理细分举例

- **金融机构兼业代理：**银行等金融机构，利用其巨大销售的网络和客户群体销售保险产品
- **行业兼业代理：**汽车4S店依托汽车专业销售与服务能力，提供触达场景下的保险销售服务
- **企业兼业代理：**企业作为中介形式代理销售员工个人保险
- **社会团体兼业代理：**社会组织在特定场景下，可代理销售相关保险产品，如计划生育协会代理母婴健康险

当前专业中介机构数量众多，但除头部的少数公司以外，整体专业水平不高，与保险公司传统的营销体系存在一定竞合关系

图10 截至2018年底我国保险专业中介机构数量与占比



数据来源：2018保险年鉴

保险专业中介的产品结构转型变化

2016年以后，受商车费改等因素的影响，传统专业中介机构经历了业务重点从财险到人身险的转型

- **财险：**车险代理业务利润微薄，未来增长空间有限。非车险（如水险、工程险、责任险等）的专业性强，门槛高，中小中介经纪无法参与竞争
- **人身险：**长期险代理业务利润较高，受消费升级，人口老龄化等宏观因素影响，健康险增长迅速，人身险需求持续增加，是中介机构转型的方向

未发挥保险中介机构的专业水平，影响力较小

- 中介机构数量众多，但除了头部的少数公司以外，整体专业水平不高，部分机构仅复制保险公司营销员的业务模式，未发挥作为中介机构客观中立和专业建议的优势。
- 目前有32家专业中介机构已经上市，但其中31家均在新三板上，整体资本筹措能力和市场影响力有限。

专业中介机构与保险公司的竞合关系

- **大型险企：**大型保险公司倾向于通过营销员模式获得对客户资源的直接把控，与中介公司合作虽可帮助其短期提升保费，但无法建立与客户直接联系，对专业中介的依赖也会导致佣金负担重。因此，大型险企对与专业中介机构的合作选择相对谨慎。
- **中小型险企：**中小型险企自身的营销员队伍较小较弱，与专业中介渠道合作的意愿相对较强，但担心过于依赖专业中介机构而失去未来持续发展的主导权，因此在阶段和地区的选择策略上有所倾斜。

特点

- 专业中介机构相比于保险公司的营销员团队，可以站在第三方的角度为客户提供更加独立客观的保险选择建议
- 保险经纪人与保险代理人相比，立场更倾向客观中立，可为客户提供更丰富的产品选择与保障方案设计
- 兼业代理机构在保险中介2.0时代，依托网点优势和客户资源，成为市场上占主导地位的渠道之一

3.0时代 数字化 中介平台



数字化中介机构依托互联网公司和电商平台的流量进行转化，打造较强触达渠道

- 互联网巨头公司用户基础广，强大的流量为其贡献较强触达渠道，可与海量客户建立直接联系
- 流量平台用户数据积累多，可利用用户数据实现客户画像，进行精准营销

案例：流量巨头触达海量客户

- **支付宝**：依托支付功能获取的流量，蚂蚁保险销售触达10亿支付宝活跃用户
- **微保**：依托社交功能获取的流量，微保可触达10亿微信活跃用户
- **水滴保险商城**：在微信社交的驱动下，依托水滴场景生态，水滴保险商城可触达超过2.5亿的水滴独立付费用户

数字化中介机构通过互联网平台切入各类碎片化场景，搭建场景下的保险渠道

案例：场景获客营销

- **淘宝**：基于电商消费退换货这一场景，淘宝网与保险公司合作销售**退货运费险**，满足了用户碎片化场景下的保险需求
- **携程**：基于航旅行程预定这一场景，携程网与保险公司合作销售**航空意外险**，匹配特定场景下用户需求的保险产品售出率较好

信息来源：公开资料，普华永道分析

特点

数字化中介机构并非特殊牌照或者业务范围的拓展，而是通过互联网平台的流量优势与广泛的客户建立联系，基于特定场景的打造形成生态圈，并聚焦目标客群（尤其是习惯线上消费的客群，通常是85后或者90后），并借助移动互联网技术更好实现下沉客群的营销与服务，可触达巨大的长尾客户群体。该类机构具有明显的互联网基因，其营销手段、获客方式、组织模式和创新精神等方面都有很强的互联网特色，近年来也呈现出颠覆性的高速发展趋势，受到资本的青睐

互联网公司看到了通过保险流量变现的业务模式，纷纷通过发起设立或收购的方式持有保险中介牌照。

图11：互联网公司持有保险中介牌照一览（不完全统计）

公司	经纪/代理公司
同程	天圆地方（北京）保险代理有限公司
宜信	宜信博诚保险销售服务（北京）股份有限公司
途牛	途牛保险经纪有限公司
京东	天津津投保险经纪有限公司
苏宁	苏宁保险销售有限公司
滴滴	中安风尚（北京）保险代理有限公司
唯品会	广东品诺保险代理有限公司
小米	北京宏源保险经纪有限公司
新浪	兴民保险经纪有限公司
携程	携程保险代理有限公司
国美	国美保险经纪有限公司
阿里	杭州保进保险代理有限公司
百度	黑龙江联保黑龙江保险经纪有限责任公司
腾讯	微民保险代理有限公司
美团	重庆金诚互诺保险经纪有限公司

保险中介1.0、2.0及3.0时代的划分，是以时间为序对发展阶段的描述，并非对于具体保险中介机构的对号入座。在互联网及新兴技术的趋势下，1.0、2.0时代的代表公司也在动态演进，谋求线上化和数字化转型，利用流量和场景来获客与运营，以适应3.0时代的竞争格局。这些变革举措至少包括：

- 部分保险公司将营销员模式向专属独立代理人模式转型
- 诸多保险公司通过线上化、数字化和智能化的展业平台工具赋能营销员
- 保险公司发起成立专业中介机构，并引进其他保险公司产品，试图引入竞争机制，左右手互搏以激活传统营销队伍和产品开发能力
- 绩优营销员自主创业或加入专业中介机构，从专属代理人转变成专业中介
- 传统专业中介机构布局互联网平台，赋能合作伙伴，打造生态圈，同时吸引和网罗绩优营销员
- 专业中介机构自身孵化和运营互助平台，或与大流量平台合作，开发特定场景下的O2O的合作模式，聚客引流



3

保险中介市场发展 趋势研判

趋势一

保险价值链重构趋势下的
产销分离，驱动保险
专业中介发展加速

趋势二

保险中介从粗放式逐步
向精细化发展模式转变

趋势三

科技与创新是未来保险
中介发展的核心因素

趋势四

保险中介将打造核心
能力以驱动长期发展

我们认为
未来中国保险中介市场
呈现四大发展趋势

趋势一

保险价值链重构趋势下的产销分离，驱动保险专业中介发展加速

保险行业强监管背景下，产销分离是大势所趋

- **序幕开启：**原保监会在2010年颁布《关于改革完善保险营销员管理体制的意见》，鼓励保险公司加强与保险中介开展合作，建立稳定的专属代理关系和销售服务外包模式
- **大力推进：**原保监会在2015年发布《关于深化保险中介市场改革的意见》，大力推进“产销分离”，促进保险中介更好发挥对保险业的支持支撑作用
- **逐步完善：**原保监会在2016年颁布《中国保险业发展“十三五”规划纲要》，指明要稳步发展保险中介市场，建立多层次、多成分、多形式的保险中介市场服务体系

传统营销员人数增速放缓，产能下降，产销分离势在必行

图12：15-17年高销量（75分位）营销员（含代理人）年人均年保费变化情况（单位：万元）

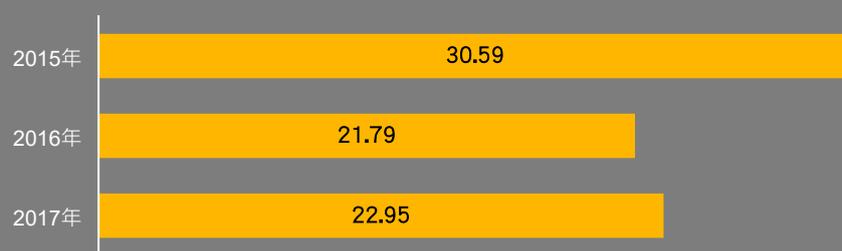
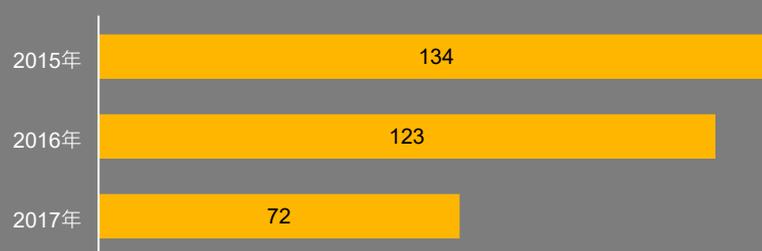


图13：15-17年高销量（75分位）营销员（含代理人）年人均保单数量变化情况



数据来源：《2018年中国保险行业人力资源报告》

- **粗放式营销员增长进入瓶颈期**，根据中保协公布的数据，营销员17年达到峰值785万人之后，呈现下降趋势，粗放式增员模式难以为继
- **高绩效营销员产能贡献逐年降低**，基于2018年《中国保险行业人力资源报告》的调查，17年与15年相比，75分位的高绩效营销员无论是人均保费还是人均保单均出现大幅下降，尤其是人均保单量两年间几乎出现腰斩

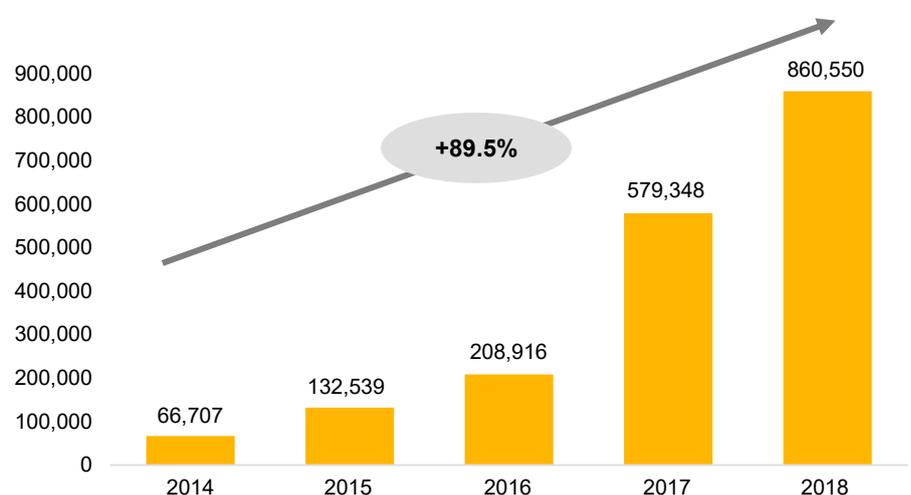


1.1 营销员体系改革, 产销分离趋势明显, 传统保险营销员转型为专业中介

传统营销员归属感不高, 绩优营销员团队自主创业或加入专业中介机构, 转型成为保险专业中介

以泛华为例, 销售团队近五年扩充明显。虽然我国保险公司营销员增员出现瓶颈, 但以泛华为代表的专业中介机构近几年扩员增速明显, 近五年团队规模高达近90%的复合增长率, 其中很大部分的增员都来自保险公司的营销员团队。

图14: 14-18年泛华销售团队规模变化 (人)



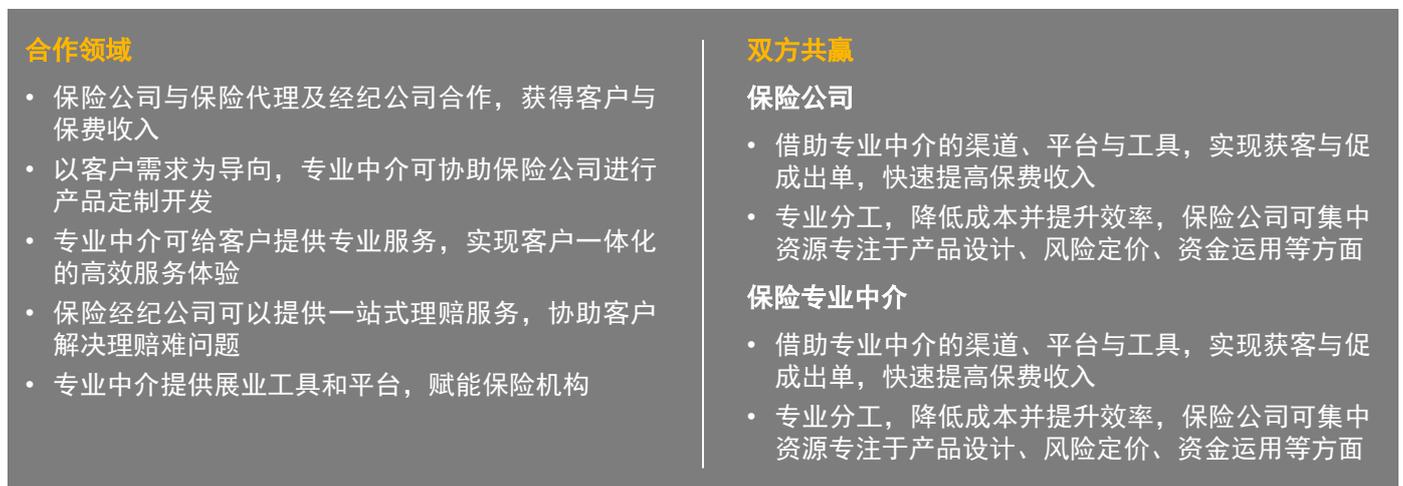
数据来源: 公司年报、Wind

1.2 保险公司愈发谋求与专业中介机构合作，打造合作共赢的生态价值圈

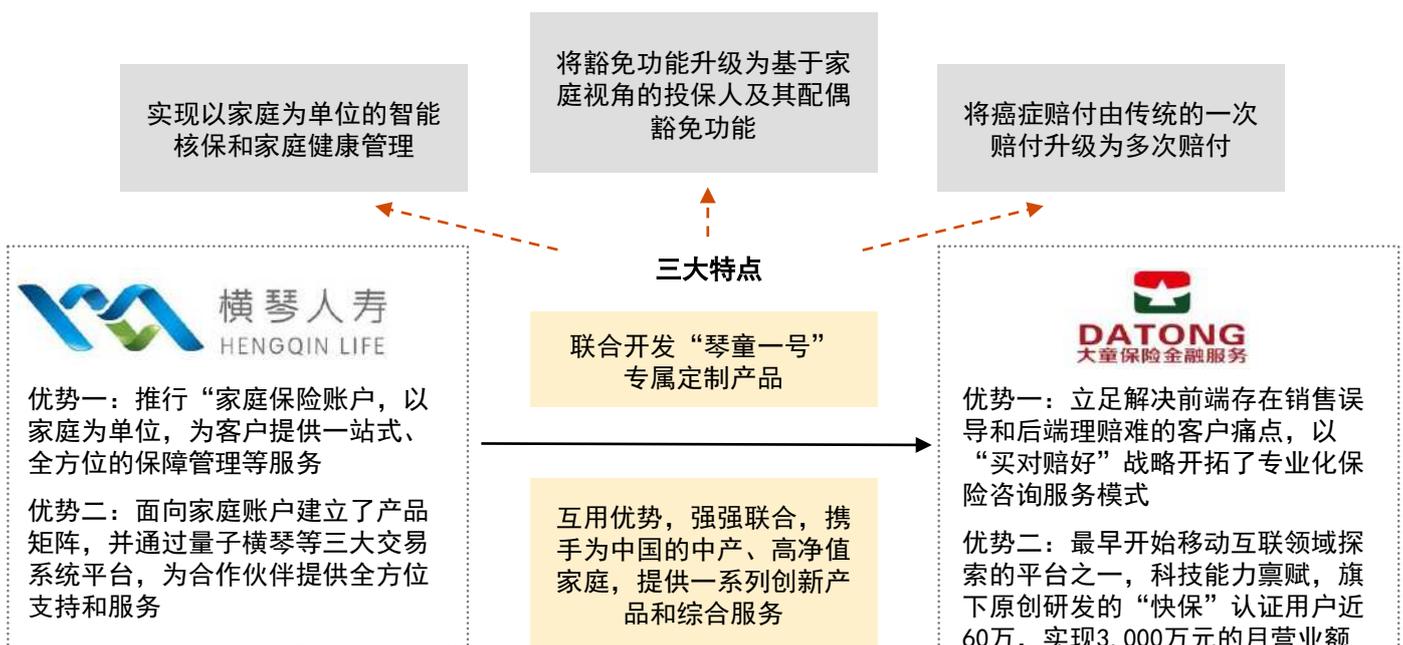
虽然目前个险代理团队仍是销售高价值保单和服务高价值客群的最大渠道，但自建营销团队周期长且成本高，边际产能呈现下降趋势，同时134号文等产品新规导致银保渠道受限，因此保险公司（尤其中小保险公司）近年来纷纷重视经代渠道，寻求及加大与专业保险中介机构合作

- 在保险“回归本源”的监管导向下，银保渠道压缩，保费增长承压，各公司都在拓展综合渠道
- 大型保险公司营销员边际产能下降，绩优营销员流失加剧，以往排斥的经代渠道开始纳入考量范围
- 中小保险公司营销员增员困难，新公司自建营销队伍周期长，希望借助专业中介维持增长或做大规模

保险公司与专业中介机构以合作开放的方式实现共赢



案例：横琴人寿与大童联手，深度合作开拓家庭账户



1.3 专业中介机构加大对产品开发、承保、理赔、客服等保险公司原有价值链条的延展

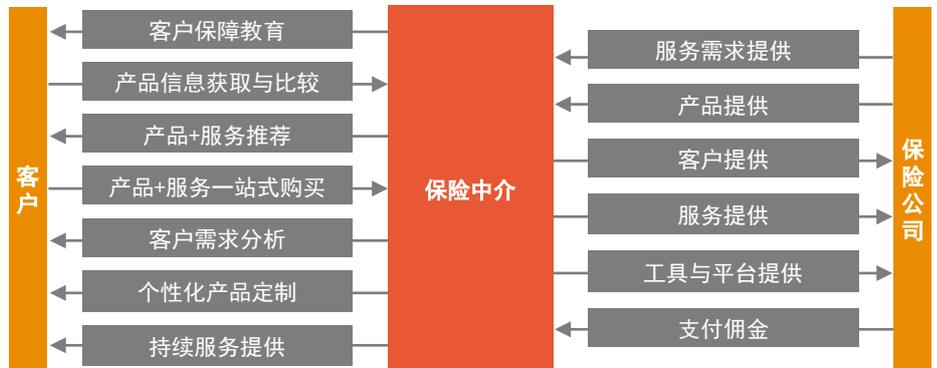
图15：保险中介的价值链条延展



- 传统保险中介机构主要为保险公司销售保单，或为客户获取保险产品，侧重在销售环节，竞争壁垒不高，模式易复制
- 专业中介公司逐步拓展到产品设计、核保、理赔等多个环节，逐步支持保险公司开展客户需求分析、产品定制开发、核保、保单保全等业务
- 专业中介介入的价值环节越多，在为客户带来便利和创造价值的同时，也延展了的价值链条，提升了其不可替代性

保险专业中介的服务，可使客户和保险公司之间的衔接更加高效与专业。专业中介机构在发挥自身专业服务优势的同时，也提升了自身的价值。从保险公司的角度，也可以实现将保险价值链的部分环节外包，从而专注于自身擅长的优势领域。

图16：延展价值链后的保险中介业务模式



案例：慧择利用价值链拓展打造以产品运营和服务为内核的闭环发展模式



慧择打造“产品+客户服务+渠道”保险生态闭环模式，并积极拓展价值链环节，在产品定制、平台赋能、综合服务等领域打造核心能力，涵盖了用户从保险产品购买到理赔到保全的一站式服务，充分发挥平台聚合价值

信息来源：公开资料，普华永道分析

趋势二

保险中介从粗放式 逐步向精细化发展 模式转变

现有营销员队伍素质低、资历浅、脱落快

>65%

营销员学历普遍偏低，高中及以下
学历人群占比超65%

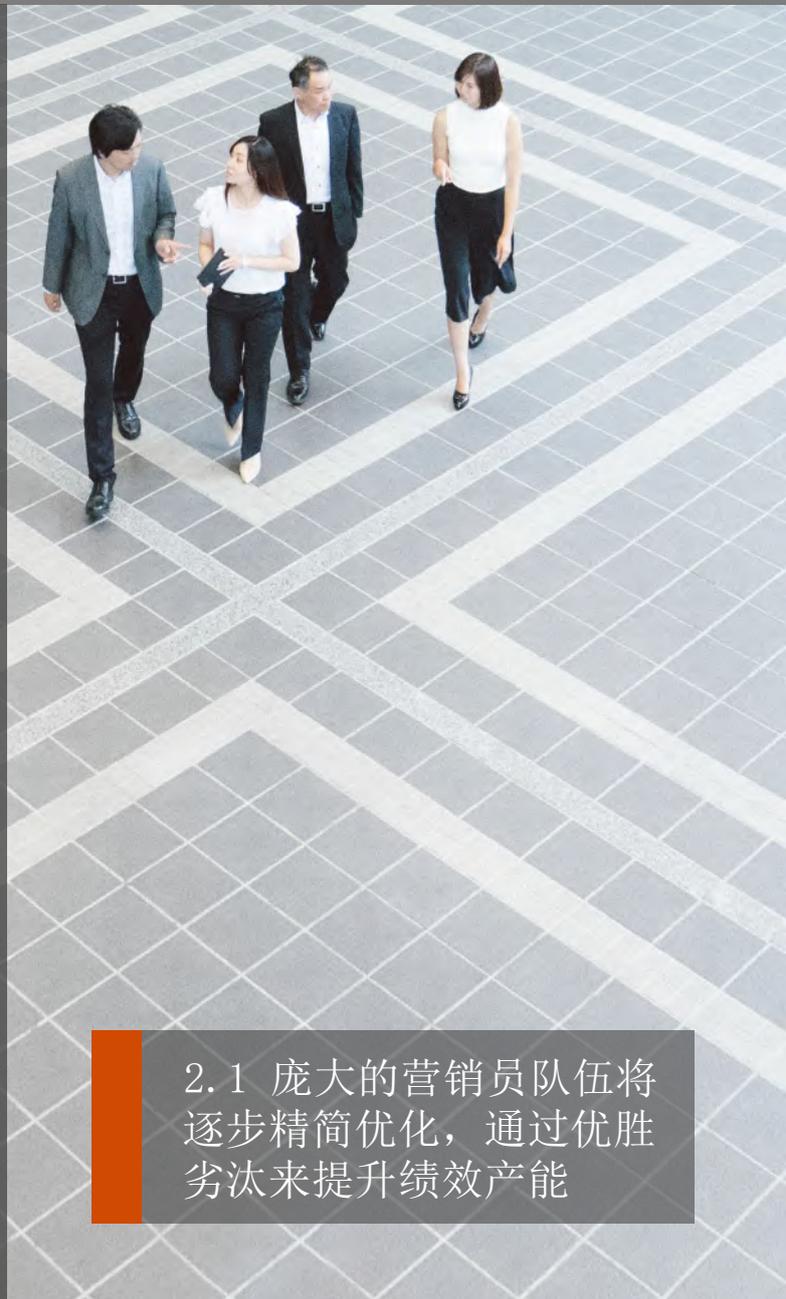
54%

工作年限普遍较短，1年以内
的从业营销员占比高达54%

50%

高脱落率，人员稳定性差，寿险
营销员脱落率高达50%左右

*截至18年5月调查数据，数据来源：中国保险行业协会



2.1 庞大的营销员队伍将
逐步精简优化，通过优胜
劣汰来提升绩效产能

监管连续发文清核整顿，保险销售人员面临“去粗存精”大清洗

全面清核整顿，保险销售队伍面临塑形

- 因从业人员执业登记人数与实际人数出现较大偏差，严重影响行业基础数据的真实、准确和完整性。银保监会2019年接连发布《关于开展保险公司销售从业人员执业登记数据清核工作的通知》、《关于开展保险专业中介机构从业人员执业登

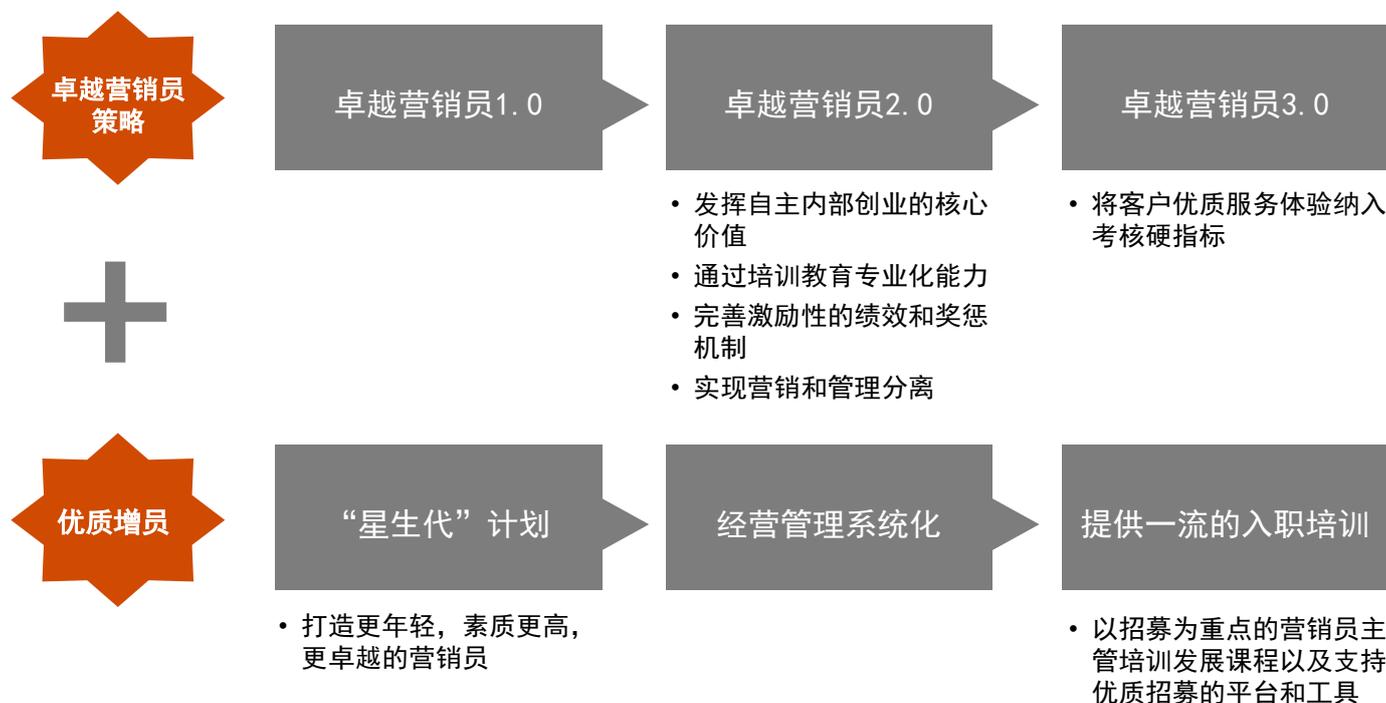
记数据清核工作的通知》，对保险从业执证人员进行全面清核大整顿

保险销售人员“去粗取精”，优胜劣汰逐步加速

- 由于准入门槛过低，保险销售队伍素质参差不齐，销售误导频发，且保险公司对营销员缺乏有效约束手段，管理粗放，导致行业专业度和

市场认可度偏低。去粗存精，全面提升专业素质和服务水平势在必行。随着监管日益趋严，同时保险消费市场日趋理性，保险销售不再是人海战术的竞争，而是更需要凭借扎实的保险专业能力和良好的职业道德水平，为客户真正解决保险需求，优胜劣汰进程将会逐步加快

案例：某领先寿险公司的优秀营销员策略与绩效



该公司多年践行的优质营销员发展策略，以17年新增营销员的学历为例，其本级及以上学历的人员占比超过40%，而同期的行业平均水平仅11%。当然，高门槛和系统科学的培训体系，也会体现在绩效水平上，该公司18年的月人均规模保费是行业平均水平的约1.75倍，17年新增营销员平均月收入为平均水平的约1.5倍。

信息来源：中国保险行业协会，普华永道分析

2.2 保险中介将摒弃人海战术，注重打造精英团队，转向轻资产的高效发展模式

摒弃人海战术，打造精英团队

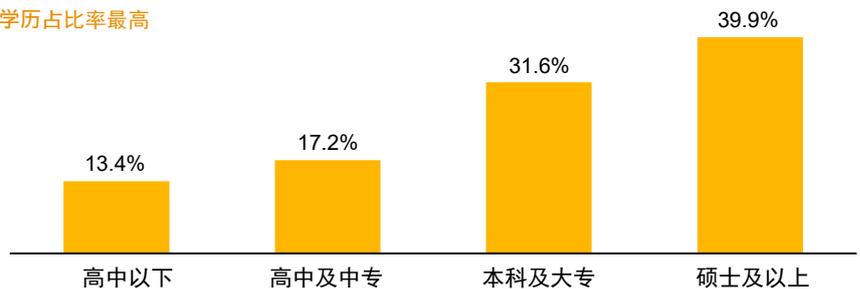
- 基于中保协15-18年营销员普查结果，绩优营销员体现在高学历、中高龄、从业年龄长、与职业经历关联度较高的特征
- 以学历为例，硕士及以上学历的营销员群体绩优率是高中及以下学历的营销员群体的3倍
- 所以，中介机构将摒弃当前粗放式的增员模式，转向高质量的精细化发展路径。在这一过程中，一方面需要对现有销售团队进行精简优化，打造精英团队，另一方面需要通过优化约束与激励机制来激发销售团队的绩效产能。

绩优营销员画像特征

- **中高龄**：40-60岁中占比最高
- **从业年限长**：从业10年以上高达53.38%
- **高学历**：硕士学历中高达39.94%（如下图所示）
- **与职业经历关联度较高**

图17：各学历营销员中年实收保费30万以上的占比

*高学历占比率最高

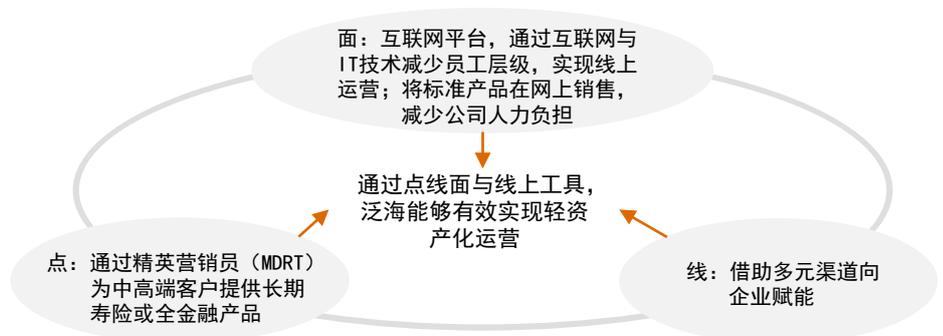


数据来源：中国保险行业协会

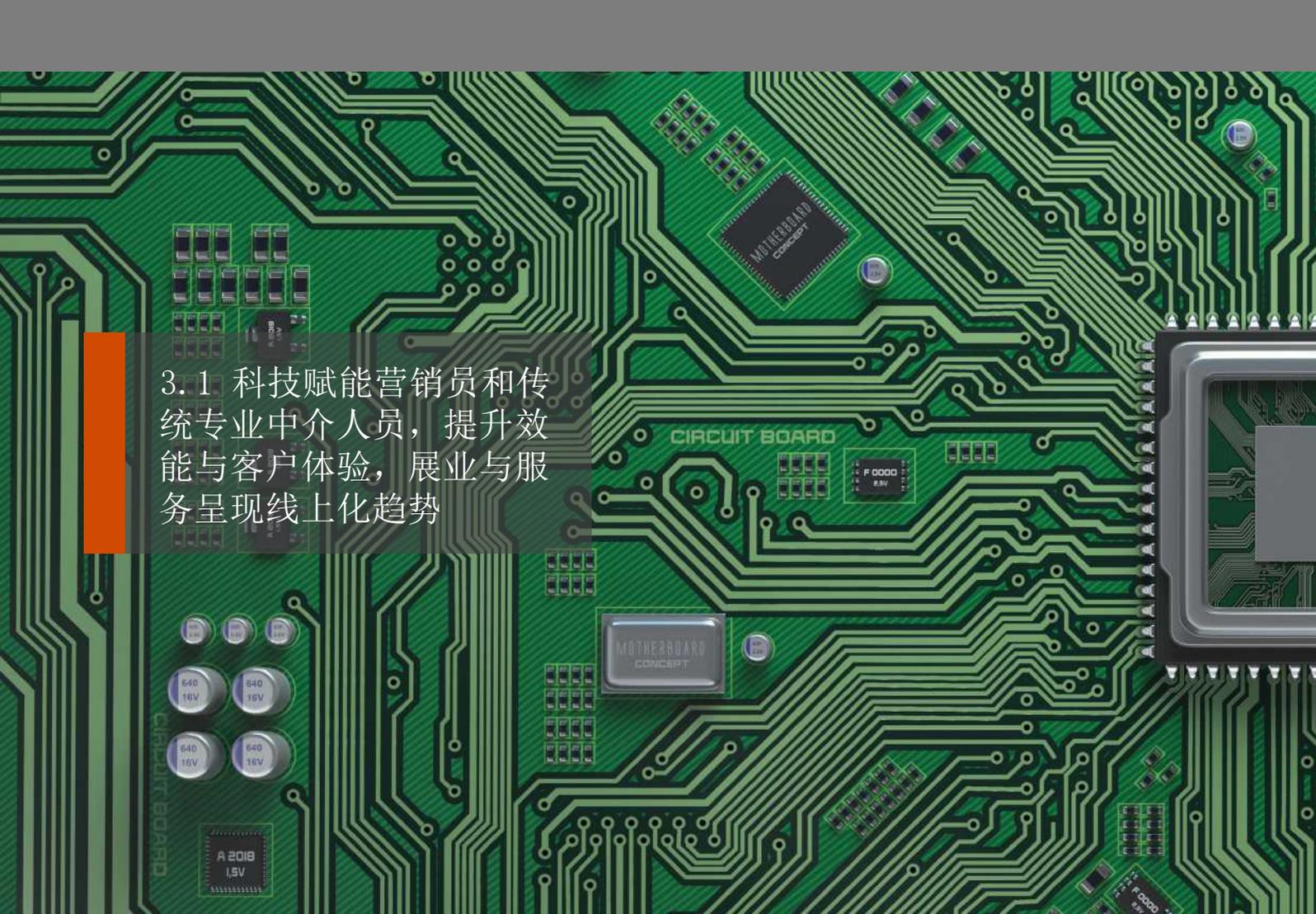
借助线上化平台工具优化运营流程，实现轻资产、低成本、高效率运营

- 互联网模式一定程度上降低获客、销售与服务的成本，数字化营销和运营成为主流
- 越来越多公司舍弃传统的“铺机构+招团队”的重成本发展模式，发力线上获客模式，利用移动展业工具，转向轻资产的高效发展模式

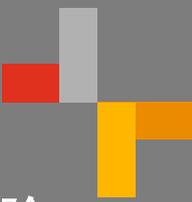
案例：泛海在线保险代理通过互联网工具，以轻资产改变传统的重成本模式



信息来源：公开资料、普华永道分析



3.1 科技赋能营销员和传统专业中介人员，提升效能与客户体验，展业与服务呈现线上化趋势



趋势三 科技与创新是未来保险 中介发展的核心因素

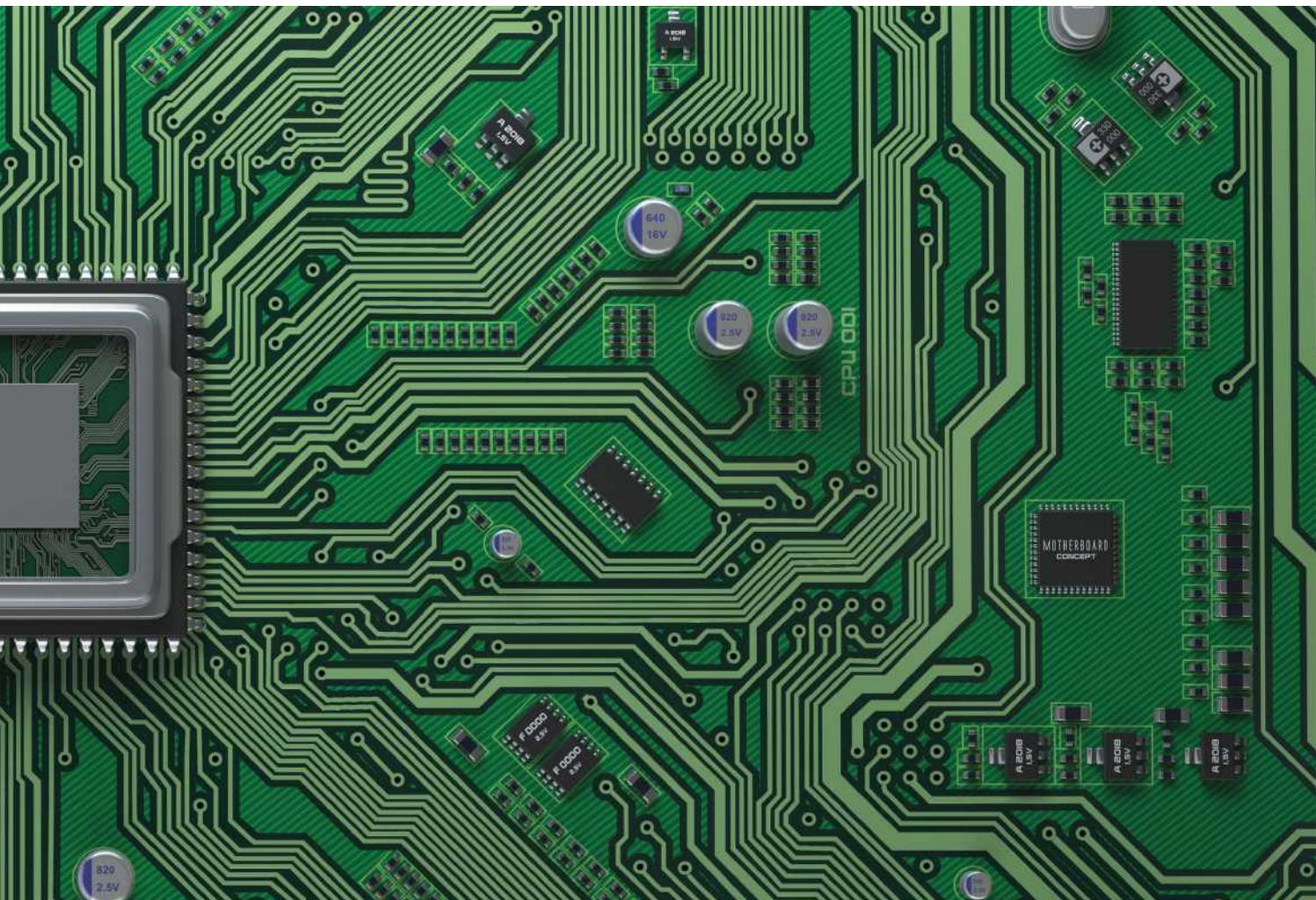
以科技方式优化运营流程，提升客户体验

在信息科技时代，营销员能有效利用大数据、人工智能等技术，以更方便、更低价、更高效的方式了解和把握消费者的真实需求，并做出及时响应，从而有效推动以用户为中心的服务理念，以智能管理方式优化客户体验，不断提升服务能力和水平。

案例：平安人寿“一站式金融移动展业平台”为客户提供最优销售体验

- 一站式金融移动展业平台以首创“空中签名”的投保模式，打破签单关键环节的时空与地域限制，让代理人和客户随时随地、云端互通，轻松出单。代理人在代理人APP完成建议书制作、系统自动核保。消费者在平安人寿客户APP完成签字确认，无需到现场纸质签字投保，同时还引入人脸识别技术进行客户身份验证
- 一站式金融移动展业平台为客户带来了更为简单易懂的建议书演示方式。以前代理人对产品核心信息讲解复杂，让客户难以理解且感到困惑。而MIT掌上保提供的手机端建议书，通过巧妙的年龄滚动条的设计方案，根据关键保单年度、关键利益项等维度智能推荐，让客户快速便捷了解产品核心信息

信息来源：公开资料、普华永道分析



借力智能手段，缩减成本，提升效能

近年来保险科技的大量应用，对行业提升服务水平和质量发挥了重要作用。越来越多的保险中介公司利用科技手段改善售前、核保及理赔三大核心服务流程，通过智能服务缩减人力成本、提高服务效率和提升人均效能。

案例：小雨伞贯穿售前、核保和理赔环节的三大核心智能系统

售前 — “静静”	<ul style="list-style-type: none"> • 2017年，小雨伞发布了智能保顾“静静”，用于保前咨询环节 • 用户需输入家庭信息，通过特定的智能保险推荐算法可提供多样化投保方案 • 智能保顾的用户转化率目前已经达到的50%
核保 — “元芳”	<ul style="list-style-type: none"> • 在核保环节，针对消费者不确定自己病史是否可以投保的情况，小雨伞保险发布了智能核保系统“元芳” • 用户可以根据自己的健康状况，通过几层疾病项目的勾选，可快速判断是否可以购买相应保险
理赔 — “AICS”	<ul style="list-style-type: none"> • 自主研发了智能理算系统“AICS”， • 根据保险的理赔规则，通过算法自动计算理赔金额并生成理赔书，用户提交理赔申请以后最快2小时理赔款到账 • 1万元以下的理赔申请，全部使用机器自动化理赔，由于小雨伞保险会事先垫付理赔资金以提高理赔效率

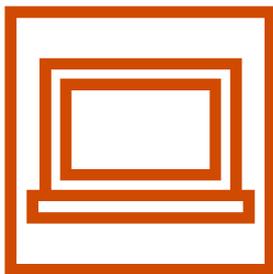
信息来源：小雨伞官网，普华永道分析

利用智能化的展业工具平台，展业与服务呈现线上化趋势

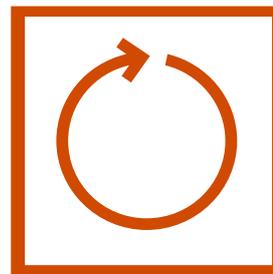
保险科技的发展也提升了代理人渠道的效率和服务质量，通过代理人展业辅助工具帮助代理人拓展客户和提供更优质的服务成为了行业的一大趋势。

案例：泛华支持车险全流程交易的移动展业工具“泛华掌中宝”

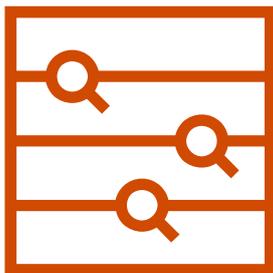
“泛华掌中宝”与10余家保险公司车险出单系统EDI直连对接，可实现续保到期自动提醒，投保资料云端保存永不丢失。



支持车险、寿险、意外险、健康险、财产险等多种在线交易。



销售产品覆盖最全面的保险公司品牌及产品类别。



丰富的展业支持功能助力营销员科学管理、轻松展业。



高效的业务流程带来的快捷的出单体验，同时全面提升业务处理后台工作效率。

信息来源：公开资料，普华永道分析

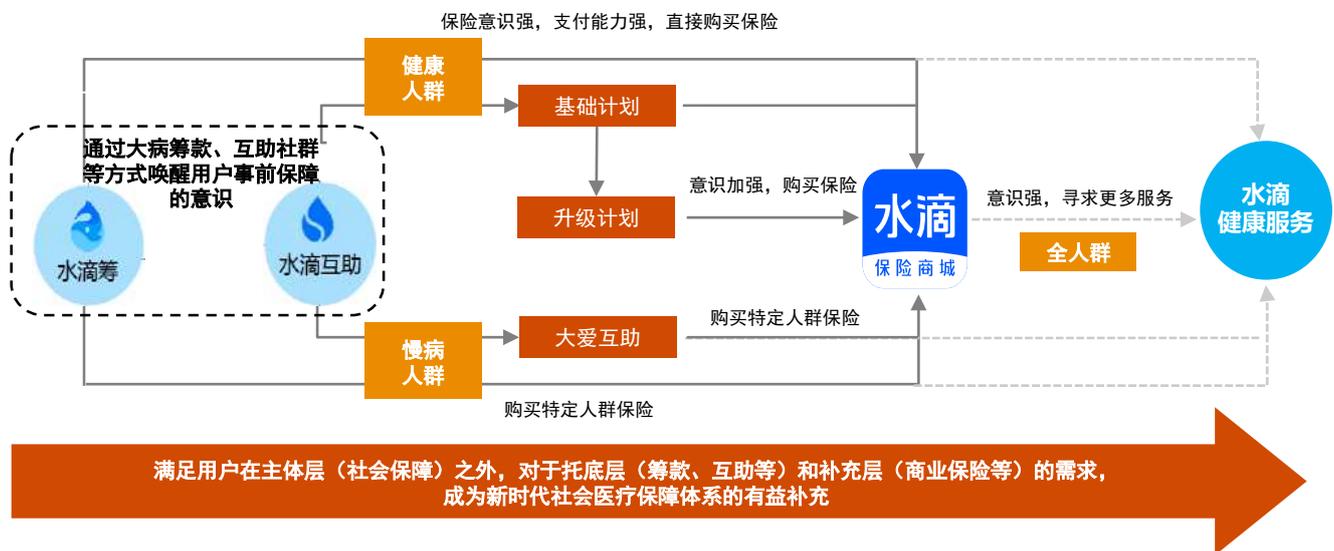
3.2 新型专业中介创新业务模式，从基础引流向定制化场景转变，实现高转换率和精准营销

保险中介平台利用互联网手段，创新业务模式

随着保险公司对客户引流的追捧以及客户转换率过低的困境难以改善，大流量平台的获客成本越来越高，效果却不尽如人意，因此，保险公司和新兴互联网平台合作，开始从基础引流模式向定制化场景转变，旨在通过与保险需求

和服务产生共鸣的场景，譬如，在日常的社交、购物、支付、旅游、餐饮、诊疗等场景中，嵌入保险产品和服务，如盗刷险、退运险、账户安全险等，更容易实现客户转化和精准营销。

案例：水滴公司基于众筹与互助场景，激发保险意识，转化保险和健康保障的产品及服务



信息来源：水滴公司、普华永道分析

基于保险中介机构价值链延展的趋势，专业中介机构将更多嫁接保险科技手段，实现客户销售与服务的应用提升。

保险科技提升客户销售与服务的应用

保险科技	客户服务应用举例
 <p>人工智能</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 实现智能化理赔管理：通过智能系统识别和处理简单理赔案件，完成自动理赔 • 精简客户服务流程：如通过语音分析和识别技术进行密码验证，省去人工输入 • 协助在线获客：识别有保险需求的潜在客户，自动推送产品，提高客户转化
 <p>大数据</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 定制化营销服务：运用大数据对用户偏好分析，制定定制化的营销策略及推荐个性化的产品类型 • 客户需求全面识别：基于用户日常网上行为的特征了解，识别客户画像，捕捉客户的不同层次保险需求 • 合适的资源配置：向高净值客户配置优质的业务员及其他资源
 <p>云计算</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 自动化的营销推广：协助代理人对不同类型客户提供差异化的广告投放，提供交叉销售建议等 • 保险中介管理平台：为经销商或代理人提供从下单到理赔的保险业务全流程管理
 <p>物联网</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 汽车黑匣子：通过记录分析刹车、行驶路线等，了解客户行驶习惯，缩短理赔周期 • 智能穿戴设备：可记录和搜集用户的睡眠或健康数据，分析用户健康状况，并进行健康管理和风险干预
 <p>区块链</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 管理用户信息：通过社交软件、电商网络自动捕捉用户信息，识别理赔事件 • 健康险核保理赔：利用与医疗机构的区块链网络，进行诊断数据验真及防伪

信息来源：普华永道分析

趋势四

保险中介将打造核心能力以驱动长期发展



4.1 标准化碎片化的产品将呈现去中介化

碎片化和标准化的产品容易被客户理解和接受，销售环节所需是专业技能不高，故必然导致去中介的状态。保险公司通过直接接触客户，减少中间环节和降低销售成本。很多保险公司

网销渠道和互联网保险公司，都是沿着这一路径在做“减法”。在这一规律下，中介机构必须具备核心价值，才能在价值链条中生存下来。



4.2 综合解决方案能力将是保险中介的核心价值和驱动引擎

- 保险产品条款本身容易被复制而无法构筑“护城河”的趋势日益明显，产品+服务的模式逐渐成为保险行业竞争的差异化策略。保险中介机构在传统的产品销售基础上，探索为保险公司提供产品改进和开发设计咨询服务，为保险营销员提供展业平台和移动展业工具，为客户提供综合保险方案定制和风险管理咨询等高附加价值服务。
- 在竞争加剧及平台经济浪潮下，优秀保险中介机构将通过API方式链接各种合作伙伴的能力，定位为为客户提供综合保险解决方案的服务型平台，致力于打造核心竞争力，以驱动未来发展。

综合解决方案的三大实现方式

服务驱动销售，挖掘客户痛点和综合需求

- 以客户服务驱动保险销售，挖掘客户的服务痛点和综合需求，提供增值服务，形成产品+服务的模式

以保障规划为切入点，延展服务内容和链条

- 延展客户服务内容及服务链条，以“保障”为主题，不仅专注于“卖”保险，还为个人客户及家庭提供“保障规划”和“风险预防措施”

场景化营销与服务，嵌入式渗透业务，构建保险生态圈

- 场景化营销与服务，选择或构建业务场景，嵌入式向客户的核心生活领域渗透业务，打造有粘性的保险生态圈

案例：Marsh（达信）是保险经纪和风险管理的全球领跑者

聚焦核心行业开发专属解决方案

从17个行业切入，Marsh了解核心行业客户的需求，并积累全球核心行业及客户数据：

- **航空航天**：意外险、延误险等
- **传媒、公关、科技**：再保险、企业责任险
- **建筑行业**：索赔管理
- **能源**：理赔服务
- **健康**：医疗过失索赔、雇主责任索赔、医疗赔偿等定制化的索赔服务
- **基础建设**：定制化专业责任保险解决方案
- **生命科学**：产品责任险、全球安置服务和理赔咨询
- **制造业和汽车**：车险
- **海运**：海运险、理赔等等

业务延伸

Marsh在保险经纪业务下，扩展保险价值链，提供全方位风险管理及保险服务

- **保险经纪业务**：保险规划和安置、支持与管理、索赔和倡导等，并通过子公司提供财险及定制化财险产品
- **全流程保险中介服务**：提供保险全价值链的服务以及特定客户的定制化保险服务
- **定制化的风险管理解决方案**：延伸风控业务链，Marsh为B端客户提供全面的风险管理咨询方案。识别、量化和衡量客户风险承受能力，为客户提供定制化规避风险的落地方案

信息来源：公开资料，普华永道分析

“

关于普华永道

普华永道 — 成员机构全球网络

在普华永道，我们的使命是解决重要问题，营造社会诚信。这是我们在提供专业服务及作出商业决定时的重中之重。我们各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区，有超过25万名员工，致力于在审计、咨询及税务领域提供高质量的服务。如有业务需求或欲知详情，请浏览

www.pwccn.com

“

关于水滴保险研究院

水滴保险研究院是水滴公司旗下专注保险及相关领域的研究机构，旨在依托水滴公司的多元业务和海量数据，围绕互联网保险保障的焦点问题，通过与国内外研究机构、智库开展多元化合作，为学术研究、行业发展和政策制定提供有力支撑。



联系我们



张立钧

普华永道中国金融业管理咨询主管合伙人
+86 (10) 6533 2755
james.chang@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



王建平

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



王强

普华永道中国金融业管理咨询总监
+86 (20) 3819 2063
kelvin.wang@cn.pwc.com

鸣谢

本报告撰写过程中得到以下人员的大力支持，特此表示感谢。

普华永道：唐琦、符之焕、吕铭、高雨薇

水滴保险研究院：赵亚鹏、冯雨、杨欢



普华永道官方微信二维码

© 2019 [请加入一个适当的普华永道在中国的法律实体名称]。版权所有。普华永道系指普华永道网络中国成员机构，有时也指普华永道网络。每家成员机构各自独立。详情请进入www.pwc.com/structure。