

保险实践

未开发的宝藏：亚洲 高净值保险市场

亚洲高净值个人市场正展开竞争。保险公司具备良好条件来应对不断变化的客户需求。

由Alex Kimura、Ari Libarikian和Bernhard Kotanko
与Vishal Kaushik合著



亚洲的财富产业正迎来一代人次的重塑。亚洲高净值人士（HNWI）的资产正快速增长，尤其是在香港特别行政区和新加坡等财富中心市场。与此同时，亚洲HNWI客户的需求和期望正在演变。他们寻求在关键时刻（如家庭支持和业务连续性）获得流动性，在不确定性中（如长寿风险和健康风险）获得保护，以及控制财富向下一代的传承。多司法管辖区的家族结构、跨境财富以及控制权期望的提升，正对亚洲HNWI市场的传统财富解决方案构成挑战。

该市场的演变对亚洲的保险公司而言既是重大机遇也是严峻挑战。我们预计，到2030年，亚洲高净值人士的新业务保费将达到1000亿至1400亿美元。¹ 作为整体财富战略的一部分，保险能够以单一整合方案提供保证流动性、支付确定性和风险保障。同时，它还能补充信托结构，后者为资产分配提供治理和控制。结构完善的保险方案还能提供可获取的现金价值，以及在向受益人分配资产方面的灵活性，并支持高效的财富传承和遗产规划。

尽管亚洲财富创造迅速，但高净值人士保险市场在结构上仍存在渗透不足的问题，为保险公司创造了机遇。据行业估计以及我们与保险公司CEO及其他专家的访谈显示，该地区仅有15%至20%的高净值人士将人寿保险纳入其财富规划。

一些保险公司正用其现有的零售策略开拓这个市场：增加更多顾问，推广更多人寿保险产品，并将其与投资组合捆绑销售。但我们认为这种策略对高净值客户群体并不适用。在亚洲，保险业务与其说是销售单个产品，不如说是培养新的能力，这些能力包括承保权威、跨境运营实力，以及一种能彰显地位和提供确定性的服务体系。为此，这个市场需要在保险公司内部建立一个专属的业务部门，并拥有其自身的运营模式。

此外，在HNWI保险领域，经纪人仍然是关键控制者，通常掌握着客户准入权，并影响产品选择和定价谈判。与此同时，一个平行机遇正在出现，即保险公司可与快速增长的中型私人银行、财务顾问和外部资产管理机构合作，这些机构正寻求加强其财富管理服务，并且越来越倾向于将保险嵌入全面的客户解决方案中。要取得成功，保险公司可将自身定位为多法域家庭在风险和传承方面的默认合作伙伴。

本文分享了我们关于保险公司如何构建行业领先的高净值人士（HNWI）业务的见解。作为此项研究的一部分，我们采访了亚洲数位保险业领袖，以了解那些使成功HNWI业务模式脱颖而出的能力、运营模式及合作伙伴关系。本文探讨了重塑亚洲HNWI保险的结构变化，传统零售保险策略为何不足，以及一个有竞争力的HNWI业务所包含的六大支柱。

¹ 该估算基于麦肯锡分析及行业专家访谈。应用1.75%的年保费收入系数，意味着年新增业务保费相当于高净值个人金融资产的0.25%至0.35%。这一趋势预计到2030年将转化为1000亿至1400亿美元的高净值人士新业务保费机会。以新加坡作为成熟亚洲保险市场的代表，我们假设年新增业务保费约等于在险资产总额的1.75%。

有三个结构性转变有助于解释为何许多保险公司的当前商业模式已不再适合高净值人士（HNWI）市场：HNWI细分市场正在快速增长，而客户需求正在变化；保险正从单纯的产品演变为贯穿客户人生各个阶段（从财富积累到代际资产转移）的互动关系；市场正分裂为两大群体，即优先发展零售业务、向高端市场迈进的公司，以及为应对HNWI市场日益增长的复杂性而设立的专业化公司。

亚洲高净值人群（HNWI）群体预计将成为按个人金融资产衡量增长最快的客户层级（见展位1）。到2030年，亚太地区的个人金融资产预计将达到约12万亿美元，占全球总额的约40%，并以6.4%的复合年均增长率（CAGR）增长。在这些资产增长中，高净值人群（HNWI）的增长速度更快，超过8.0%的CAGR。如前所述，我们预计到2030年，高净值人群的新业务保费将达到1000亿至1400亿美元。

到2030年，亚太地区将迎来一个规模达12万亿美元的岸上市场机遇。

1 根据央行数据，PFA在某个时间点衡量家庭持有的金融资产存量：包括现金、存款、证券、共同基金、人寿保险和养老金储备（不包括房地产）。来源：麦肯锡全球财富池2026

亚太地区也正迎来一个历史性的代际资产转移浪潮：预计到2030年，将有58万亿美元资产进行转移，其中超高净值人士（UHNWIs）将占转移资产的大部分。

与此同时，客户需求正以四种方式发生变化：

重心正从保障转向人生阶段规划。 随着财富的积累，关注点正从销售单个产品转向流动性规划、遗产传承、企业传承、健康优化以及为退休而提取资产。这些是大多数保险公司积极构建能力的领域。这一转变在整个财富生态系统中已经可见，领先的私人银行正通过专门的家族办公室和财富规划服务，将业务拓展超出产品分销，进入综合顾问领域。

虽然保险和投资在客户财务生涯早期通常分开管理，但随着财富增加和结构化需求日益复杂，更整合的方法和解决方案（例如，指数型终身寿险和变额型终身寿险）往往更具相关性。截至2025年底，在新加坡等市场，专注于高净值客户的经纪商中，指数型终身寿险解决方案和参与型储蓄计划预计占销售额的80%至85%，这反映了它们作为整合解决方案的吸引力，这些方案结合了增长、保护和结构化灵活性。

另一方面，参与型储蓄计划能够提供稳定性和资本保全，其回报更平滑、更依赖奖金，且能与长期遗产和财产规划目标相契合。然而，这些产品正日益同质化，大多数保险公司提供的产品方案、保障结构和投资特色都大同小异。

高净值人群的决策正日益受到生态系统的影响。 高净值人群的决策涉及一个圈子：私人银行、经纪商、财务顾问、家族办公室，有时还包括一位家长或族长。在当前的行业格局下，保险公司很少被直接选择，通常是由他人推荐。私人银行和家族办公室通常负责建立客户关系并开拓业务需求。经纪商则在协调各方利益相关者以及与保险公司合作构建跨境保险解决方案方面发挥着核心作用。

财务顾问和外部资产管理人活跃于各个细分市场，他们依靠个人关系与高净值及超高净值客户建立联系。越来越多地，这些顾问正直接与保险公司打交道（非经纪主导）。

人工智能正在提高竞争门槛。 例如，人工智能正在改变客户对保险公司的期望，包括更快的响应速度、更个性化的建议、聚合层面的实时保单信息，以及智能化的数字对话体验。

与此同时，人工智能正降低市场准入门槛。财富科技公司和其它科技公司正利用人工智能，使保险选项的对比、推荐和管理更加便捷，并将其作为整体财富解决方案与顾问服务的一部分。整个行业中，人工智能与技术的门槛正在不断提高，从AI辅助承保到渠道商赋能，再到最终客户体验。那些将人工智能视为IT升级而非竞争优势的保险公司，有落后的风险。

多司法管辖区的模式正成为常态。 家庭、资产和结构如今跨越多个司法管辖区（见附图2）。财富流动更加动态，不再局限于单一的家市场，这增加了财富管理的复杂性。亚洲在这些全球网络中扮演着核心角色，既是资金来源地，也是目的地。

展品2 <MCK269233 亚洲高净值保险> 展品<2>（共5份） 跨境资金流动正日益呈现全球化特征，家庭和客户的组织架构涉及多个司法管辖区。

2025年个人财务资产预计增长，按客户居住地和预订中心划分，单位：十亿美元



保险正从单纯的产品演变为与高净值家庭在人生各个阶段建立联系。

保险正日益成为财富生态系统的核心，因为它同时扮演着多种战略角色：

— 跨代传承的遗产与财产解决方案

— 一种流动性提供工具（涉及死亡、残疾、继承、税务以及保费融资策略）

— 一种财富结构工具（跨境可携带性）

— 一个集风险防护、健康管理与服务一体化于一体的综合平台

这一转变提高了市场参与者的标准。客户和中介机构不再仅仅购买一份保单，他们同时也在购买对保险公司管理复杂性和进行跨长时间跨度和多个司法管辖区运营能力的信心。

亚洲市场正在分裂成两组。

面向零售端、专为复杂情况设计的保险商和高净值财富管理专家，如今正定义着高净值人群的竞争格局。

零售优先型保险公司正迈向高端市场。 该集团将已证明的富裕市场客户模式拓展至高净值人士（HNWI）群体。这些保险公司的策略基于规模，通过更广泛的分销渠道（包括财务顾问、保险代理人、银行保险和经纪人）触达入门级高净值人士及年轻新兴富裕群体，案件规模相对较小，聚焦国内市场，并采用更高层次的再保险分出以管理风险。

该模式在捕捉高净值人群金字塔底端的发展潜力以及与未来的高净值客户建立早期关系方面可能具有有效性。一些保险公司正在增加承保专业知识的“点”或选择性的离岸渠道，以进一步拓展高端市场。

为复杂情况量身定制的HNWI专家。 这些保险公司（现有参与者和现有实体的新单位）从零开始设计，旨在为不同司法管辖区的HNWI和UHNWI客户提供服务。它们的模式通常结合了多账户中心（例如百慕大、香港特别行政区和新加坡）。其分销渠道更加精心策划，通常由经纪主导或采用银行合作模式。这些保险公司具有更高的风险留存容忍度，支持高额保额承保，这得益于强大的再保险人接入能力，并且它们正基于能力深度展开竞争。除了能够快速将创新产品推向市场外，其方案还具备快速执行的特点。

领先的零售型保险公司可以在新兴的高净值人士（HNWI）市场中持续扩张。但随着客户需求日益复杂、单案规模增大，衡量标准已从分销网络覆盖范围转变为承保深度，从产品创新转变为执行可靠性，以及从境内业务参与转变为境外统筹管理（见图3）。例如，汽车保单即时承保限额（即保险公司根据其授权的转分保和再保险权限，无需特别批准即可签发的最高保险金额）的差异。这些限额在不同保险公司之间可能存在显著差异。专业的HNWI承保商可能拥有5000万至7500万美元或更高的汽车保单即时承保限额，而

图3 <MCK269233 亚洲高净值保险> 图表<3> 中的<5>

零售端首当其冲的保险商和高净值客户专家在关键方面存在差异。维度，塑造其速度和承保确定性。

尺寸	零售端首当其冲的保险公司“正在挺身而出”	高净值（HNW）专家 专为复杂而设计
目标受众	富裕或新兴高净值人士	向超高净值人群
命题	模块化、标准化的产品，但种类有限定制；典型保证金额100万美元至500万美元	定制化、高度灵活的解决方案，量身定制复杂的财富需求；典型的保证金额为500万至1500万美元
分布	多元化分销	券商主导及私人银行分销 与一级玩家建立合作
承保 权威	自动绑定限制通常较低（200万美元至1000万美元），且更多依赖再保险公司处理大额案件	自动绑定限制通常更高（5000万美元至7500万美元），提供产能若案件风险自担，则独立承保令人满意的
再保险人 关系	再保险作为能力后备；运作在有限灵活性的约束下	作为交易撮合的合作伙伴，积极地进行再保险协同构建复杂问题的权变方案案例
预订设置	单一或有限管辖权预订；更简单本地运营模式	跨司法管辖区预订（例如，百慕大、香港） 香港特别行政区、新加坡）跨境承保一致性；全球枢纽和操作模式

麦肯锡公司

零售优先型保险公司通常的赔偿限额在200万美元到1000万美元之间。这一差异会实质性地影响处理速度、确定性，以及争夺大型复杂案件的能力。

这给亚洲的零售保险公司提出了一个重要问题：他们当前的模式能拓展多远？以及建立HNWI（高净值人士）特许经营需要什么？

一个有竞争力的HNWI保险业务的六大基石

一些零售保险公司在处理高净值人士（HNWI）业务时，可能将其视为一个需要有限投资的细分市场拓展机会。在我们看来，要在这一细分市场取得成功，需要建立一个拥有自身能力、运营模式、人才队伍的专门部门，并利用与集团整体的协同效应。这意味着需要承保复杂风险的授权、跨境业务能力、围绕客户生命周期阶段构建的服务模式，以及能够直接与HNWI客户互动，并覆盖HNWI生态体系中的经纪人、私人银行和家庭办公室等领域的专业人才。

以下为在亚洲HNWI市场建立优势地位的路径。这六项能力并非在HNWI业务启动前需要完成的清单。目标在于快速获得竞争权，实现早期商业成果，并在业务规模扩大时强化这些能力（见附表4）。

图4 <MCK269233 亚洲高净值保险> 图表<4> 中的<5>

一个成功的超高净值保险业务由六个基石构成。



麦肯锡公司

构建基石一：明确您的目标HNWI客户群体

保险公司必须选择竞争领域，并制定一个针对更高净值客户层级的清晰扩张路线图：

— 新兴高净值人士（资产100万至500万美元）：这是一种规模效应策略，专注于标准化、高价值解决方案。客户通常对价格比较敏感，不太可能为定制化解决方案支付溢价。

— HNWI-plus（净资产超过500万美元）：这是一种提供定制化解决方案和机构级专业知识的咨询服务。客户更看重定制化服务以及值得信赖的顾问关系，而非仅仅是价格。

试图用单一模型同时瞄准两个层级会导致资源分散。保险公司可能无法提供每个层级最看重的价值，从而导致两个层级的相关性都丧失，经济效益也减弱。

安联亚太区首席战略、分销及客户官莫希特·巴霍里亚表示：“高净值人士保险必须超越以产品为导向的方案，转向聚焦流动性、税务规划、财富保护和传承架构的全方位解决方案。”他补充道，“真正的颠覆性变革将源于为服务不足的家庭改善这些能力的获取渠道，同时通过与银行和分销合作伙伴的更紧密协作实现无缝扩展。”

构建模块二：驱动解决方案工程

在HNWI市场中，差异化将更多地基于难以复制、技术复杂的产品工程，而非产品广度。例如，此类产品可能包括：获取特别设计的指数（而非普通的基准指数）、除公允资产外还可获取私募资产、提供优质杠杆，以及贷款与价值比的灵活性。

此外，创新的重要性日益凸显。例如，在亚洲，去杠杆化仍处于发展初期，为固定收益年金等解决方案以及针对高净值人群流动性传承需求的定制化收入导向结构创造了发展空间。

模块三：将承保权建设为战略资产

在HNWI市场中，与大众市场和富裕市场不同，承保不仅仅是一项风险控制职能，更是一项关键的区别因素。评估、协商和果断决策复杂案例的能力，往往决定了客户案例的成败。

保险高管可以考虑以下问题：您的风险偏好是什么？您将保留多少风险，还是转嫁给再保险人？您在大案上的目标决策速度是多少，以及您能在端到端（初步评估、医疗核保、再保险能力和最终定价）过程中多么持续地提供该速度？

医疗核保和财务核保都伴随着复杂性。从超额死亡率（最高风险评级）到超级优选的医疗评级范围，再加上财富来源的跨境分散性以及税务考量的财务核保复杂性，都可能限制保险人的核保能力并延缓决策过程。

人工智能可以帮助核保人更高效地工作。它可以总结医疗文件和资产来源文件，提取关键信息，并识别需要重点审核的案件。这有助于减少人工工作量，加快决策速度，使核保人能够专注于那些经验判断最为关键的综合复杂案件。

这种复杂性随着保单金额的增加而加剧，尤其是对于金额超过2000万美元的大额保单。每一份不符合标准决策规则的大额保单都变得独特，其风险特征异质性高，且在高风险端缺乏标准化的数据支持。因此，经验丰富的HNWI（高净值个人）核保人员至关重要，他们需要解读模糊性、应对复杂性、构建定制化解决方案，同时协调医疗、财务和再保险各方的意见以避免流程瓶颈。他们的信誉和判断力还能增强再保险人的信心，提高其支持并共同执行解决方案的意愿。正因如此，核保不能仅仅设计为以最小化损失为目标，因为过度保守会限制业务增长。要有效竞争，就需要能够实现快速、规模化决策的核保方式，例如以下案例所示：

— 拥有对重大案件（例如，超出2千万至3千万美元保证限额的案件）做决策权限的高级核保人

— 积极与再保险人共同参与风险共担安排、承保额度和定价条款的联合设计，而非提交案件后被动等待其容量决定和报价。

— 具备扎实的了解客户和反洗钱知识，特别是在评估复杂的跨境财富和资金来源以及政治敏感人物身份方面，同时与分销商的风险偏好保持高度一致

— 提供专属协调服务，用于核保的优质医疗检测与物流支持。

构建模块四：将分发重新锚定在真正的控制点上

根据对多位亚洲籍行业专家、CEO和经纪人的十多次采访，HNWI保险资金流向受到少数几家大型经纪人的不成比例的影响。这些经纪人充当通往顶尖私人银行和家族办公室的“守门人”。与此同时，区域性的中端私人银行、独立财务顾问以及外部资产管理机构是具有吸引力的、渗透率尚低的渠道，为保险公司提供了在构建和扩展其财富管理方案时建立更专属合作关系的机遇。

话虽如此，当今的客户旅程是碎片化的，在授信、建议、承保和服务等环节涉及多个中介机构。这常常导致效率低下、客户体验不一致，以及保险公司可见度有限。

保险公司已经拥有足够的分销渠道。问题在于，它们是否有能力在HNWI市场最重要的渠道中取得成功。它们是应该通过成为专注于少数顶级守门人的顶尖、首选承保商来优先考虑深度，还是应该通过投资覆盖范围以跨度过级私人银行来追求广度？

一种更激进、但测试较少的选项是选择性淘汰中介商。这意味着更直接地与客户接触，以减少中介佣金并获得对端到端体验的更大控制权。然而，考虑到客户对中介的依赖以及复制跨境覆盖和关系的挑战，这不太可能取代现有模式。相反，这个选项可以作为更广泛的多渠道分销战略的补充而选择性地实施。

无论渠道策略如何，保险公司都需要简化并统筹端到端的客户旅程，同时加强利益相关者之间的协调，提升透明度，并提供更无缝的体验。专业的业务拓展人员和案件管理人员对于提供这种体验至关重要。业务拓展经理负责与经纪人和银行建立信任关系，而案件经理则协调承保、运营和再保险，以推动复杂案件的进展，并为分销商提供单一联络点。

向经纪人、银行和其他分销商提供关于案件进展的实时视图，有助于减少后续客户流失并让客户保持知情。能够生成保单说明并模拟不同客户场景的人工智能数字工具，有助于分销商更快地响应并为客户提供更有效的沟通。拥抱人工智能能力并让分销商更容易与其开展业务的保险公司，将更有优势赢得业务。

汇丰人寿新加坡首席执行官哈普里特·宾德拉表示：“客户认为当前的参与旅程相当复杂，需要与包括私人银行、律师、税务结构专家、经纪人和保险公司在内的多个方进行互动。”“在这个生态系统中导航涉及大量的交接，这使得体验变得碎片化且难以管理。有必要简化端到端的客户旅程，创建一个更无缝、更整合的体验，并重点关注买卖前后的咨询服务。”

第五个构建模块：打造跨境运营主轴

跨境分销商，如中介机构和私人银行，优先考虑执行便利性、清晰度以及跨司法管辖区的统一性。协调良好的保险商运营模式可以减少摩擦，并提升对分销渠道的接入。领先的保险商通过以下方面展现其优势：

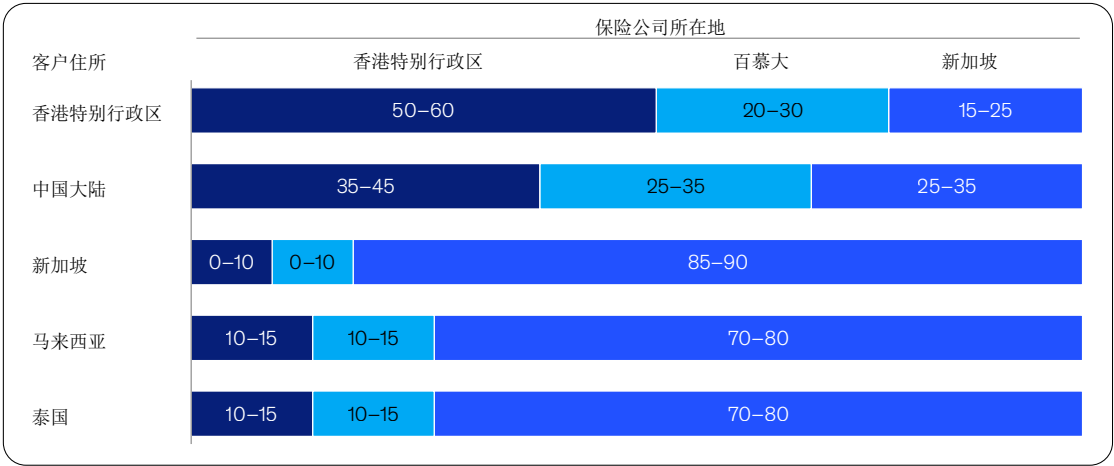
*通过专有预订中心或战略合作伙伴关系，实现跨司法管辖区预订功能。*这使得保险公司能够根据客户居住地、税务考量、解决方案可用性和监管要求，从最合适的司法管辖区签发保单（参见附表5）。

百慕大常被亚洲及其他地区的个人用于定制HNWI和UHNWI保险解决方案，原因在于其成熟且灵活的保险监管框架、税收中性环境（同时客户仍需遵守其居住国的税法），以及支持高度定制化保单结构的能力。

香港特别行政区凭借其成熟的保险市场和完善的分销生态系统，仍然是参与人寿保险产品的重要区域枢纽。

多司法管辖区预订使保险公司能够在考虑其他因素的同时，从最合适的司法管辖区签发保单。

高净值（HNW）客户政策购买，保险公司所在地保障的高净值人士总额的示例分配，%



注意：由于四舍五入，数值未能完全加总至100%。

麦肯锡公司

—— 新加坡是高端人寿保险解决方案的领先财富管理中心，得益于其强大的私人银行生态系统、蓬勃发展的家族办公室行业，以及对超高净值客户财富传承和遗产规划的重视。

最佳预订地点并非对每家保险公司都一样。相反，它取决于保险公司的目标客户群体、产品组合和战略意图，领先企业正越来越多地采用多中心模式，以利用各司法管辖区的优势。

这些要点提出了一个多地域运营公司常见的组织问题：如何在以国家为主导的结构和更具全球性的、拥有损益责任的业务线之间取得平衡。一些保险公司正在采用混合结构，即在保留本地分销的同时，集中进行产品设计承保。

“HNWI保险必须超越独立的保险购买，转向一个涵盖法律、税务、健康、长寿、教育、信托和慈善事业的综合性、多司法管辖区的顾问模式，”大东方集团HNWI业务负责人梁慧仪表示。“要有效实现这一目标，顾问必须通过持续培训和职业发展，成为值得信赖的世界级客户伙伴。”

第六个积木：设计一个适合目标细分市场的优质服务模式

在HNWI市场中，服务是建立信任、促进转化和提升客户留存的核心驱动力。对于新兴的HNWI市场，保险公司可以通过赠送生日鲜花或独家活动门票等礼遇，以及协助获取高品质医疗保健服务等方式来满足客户期望。随着财富和复杂性的增加，客户期望转向更高触达的整合服务模式，该模式结合了私人医生、物流服务、主动式健康管理等服务，并与传承、遗产及税务规划相协调。这些能力在关键时刻最为重要，例如在核保阶段、出现敏感医疗问题或客户提交理赔时。

此外，保险公司还经常低估与分销商实现无缝技术整合的重要性。在高端服务模式下的实时获取产品信息以及动态场景建模是提升分销商和客户体验的关键要素。传统的或基于纸张的流程，即使处理时间长达一到两周，也可能使保险公司被分销商排除在考虑范围之外，因为分销商优先选择能够支持即时客户参与和决策的合作伙伴。人工智能正在提高对服务速度和便捷性的期望。那些不投资于这些能力的保险公司，其作为分销合作伙伴的吸引力可能会下降。

“HNWI保险依然复杂且不透明，通过在客户旅程中运用清晰的沟通、教育和透明的指导来简化体验，将创造一个机遇，”新利人集团首席执行官兼执行董事Pearlyn Phau表示。“可信的顾问服务、管家式支持以及专家获取渠道将成为日益重要的差异化因素。在关键时刻提供无缝、无痛苦理赔体验将进一步提升我们的优势。为分销商配备更好的工具、洞察力和实时信息，对于改善客户和合作伙伴的成果也至关重要。”

根据我们的分析，构建HNWI业务的实施需采用三阶段方法，但保险公司可根据其现有优势及生态资产并行发展某些能力：

— **确定：**就高净值客户（HNWI）细分领域达成一致，以服务并推出一到两款旗舰型高净值解决方案。同时，增强或建立您的承保能力和再保险支持，以获取业务，并与少数重点战略分销合作伙伴合作。目标是为首笔有意义的案例赢得业务，并建立市场信誉。

— **区分：**扩展HNWI解决方案组合，以满足更多客户需求，并建立支持日益复杂的案例所需的跨境能力。目标是赢得规模更大、价值更高的业务。

— **规模：**随着业务增长，强化高端服务与跨境运营，以提升客户留存并支持长期发展。

人工智能和数字能力应理想地贯穿所有三个阶段，并行建设，以加快核保流程，支持分销商进行更快的方案展示和案例追踪，并提升客户服务。每个阶段都应交付可衡量的业务成果，而不仅仅是新能力。

在麦肯锡洞察应用中查找更多类似
内容 扫描 • 下载 • 定制



随着资本跨越国界和代际流动，高净值个人（HNWI）为保险公司带来了机遇。要在这一市场取得成功，主要有两个要素。首先，市场的复杂性意味着保险公司应考虑建立专门服务HNWI的新业务，而不仅仅是扩展零售业务。其次，保险公司应深化对以中介为主导生态系统的理解，同时在更广泛的财富格局中积极构建合作伙伴关系。如果你在结构上没有为服务HNWI进行设计，你可能已经落后了。

亚历克斯·金乌拉（Alex Kimura）是麦肯锡新加坡办事处的合伙人，维沙尔·考希克（Vishal Kaushik）是该办事处的一名合伙人；阿里·利巴里克扬（Ari Libarikian）是麦肯锡纽约办事处的一名高级合伙人；而伯恩哈德·科坦科（Bernhard Kotanko）则是麦肯锡香港办事处的一名高级合伙人。

作者感谢Crystal Koo、Lyanne Li、Mint Namasondhi和Nisha Swamy对本文的贡献。

版权所有 © 2026 麦肯锡公司。保留所有权利。