



毕马威保险业 首席执行官展望

保险公司正主动拥抱变革和积极应对各种经济挑战，
以求在快速变化的市场中取胜。

毕马威国际

kpmg.com/CEOoutlook



目录

04

经济展望

08

利用科技与
人工智能

12

提升ESG的
影响力

16

人力主张

18

保险业首席
执行官要务



Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管
毕马威国际

在地缘政治紧张、通胀高企和成本上升的不确定运营环境中，全球首席执行官们继续面临着一系列挑战和机遇。在变化已几乎成为常态的当下，我们在毕马威首席执行官展望调查中采访了128位保险业首席执行官，以深入了解他们对当前和未来三年保险业和更广阔经济环境的看法和观点。

调查结果显示，市场普遍对未来发展充满信心，但乐观的同时也需要保持审慎。保险业首席执行官表示，持续的区域紧张局势导致的政治不确定性已成为未来三年机构增长的最大威胁，其次是新兴/颠覆性技术风险和利率风险。这与2022年相比发生了转变，当时运营风险和技术风险排在首位。在过去的12个月里，世界变得更加不确定和动荡。通货膨胀不断上升，利率也呈上升趋势。

这些因素加在一起意味着，尽管绝大多数保险业首席执行官仍对未来几年的增长充满信心，但与2022年相比，对未来抱有信心的人数已有所下降。我们似乎已经到了一个关键节点——需要强大而有韧性的领导层来帮助保险企业在变革和转型之路上不断前进，尤其是在生成式人工智能等最新技术发展已为重新构想业务运营方式提供了巨大潜在可能的情况下。

接下来，我们将详细探讨保险业首席执行官们对在这个不断变化的市场中，影响着行业发展的关键趋势发表的看法。您可随时联系本地毕马威分所，以讨论相关调查结果以及它们对贵机构有何意义。

毕马威《2023年全球首席执行官展望》囊括了全球11个市场和11个关键行业的1,325位首席执行官的观点，对企业领袖的心态、战略和规划策略提供了独到见解，并重点探讨了他们对未来三年行业和经济环境的展望。此项研究是在2023年8月15日至9月15日期间进行。

经济展望

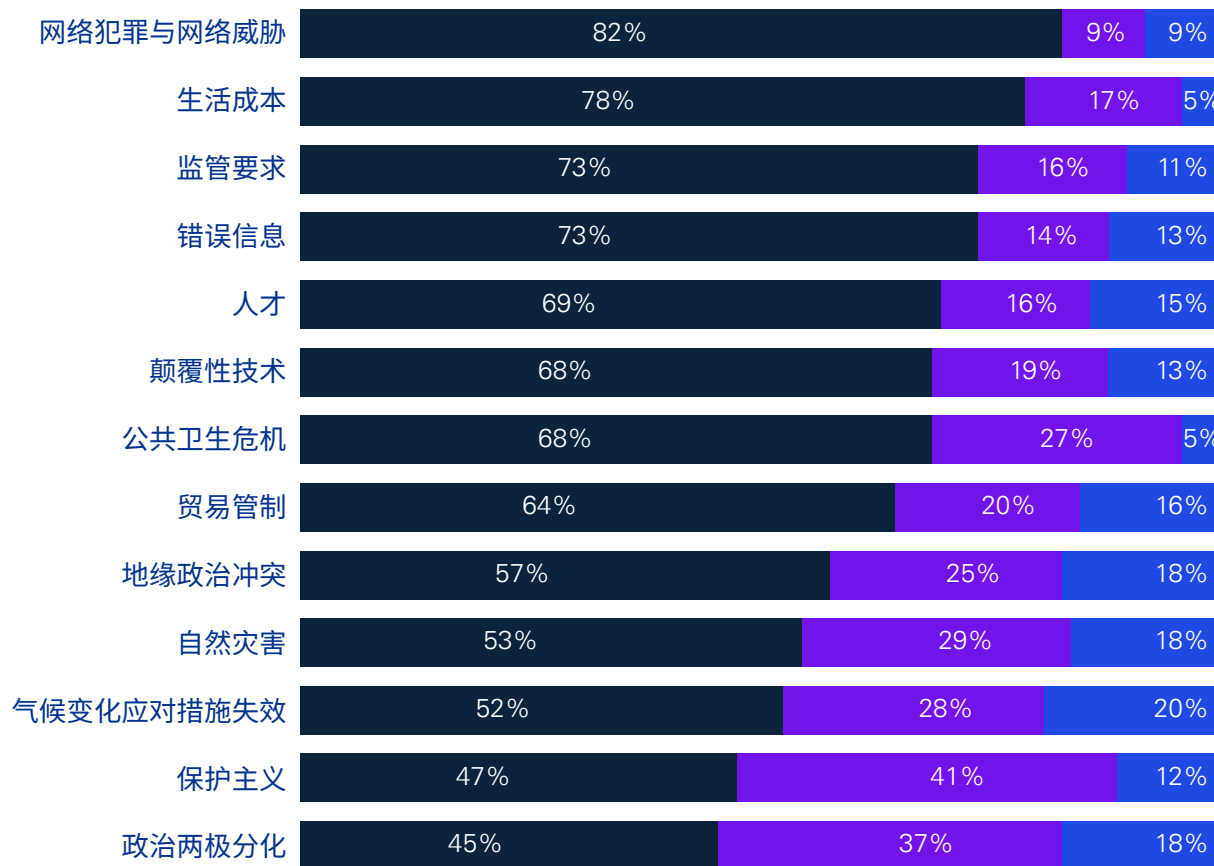
保险业首席执行官们对未来增长的信心虽然仍处于高位，但与去年相比已有所下降。四分之三（75%）的首席执行官对保险业的增长前景充满信心，低于去年的90%，而78%的首席执行官则对自己机构的增长有信心，对比去年的87%有所下滑。

尽管如此，他们对全球经济的乐观情绪略有上升，从72%上升到74%，同时也保持一定的谨慎——76%的首席执行官认为，利率上升和货币政策收紧可能会延长潜在的衰退。

增长风险

就增长风险而言，82%的首席执行官们将网络犯罪视为最迫切的问题之一，紧随其后的是生活成本（79%），这可能会降低客户购买保险产品的能力或意愿。从更广泛的战略角度而言，政治不确定性和新兴/颠覆性技术是保险业增长面临的两大威胁。

当前保险机构最迫切关注的问题



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

“

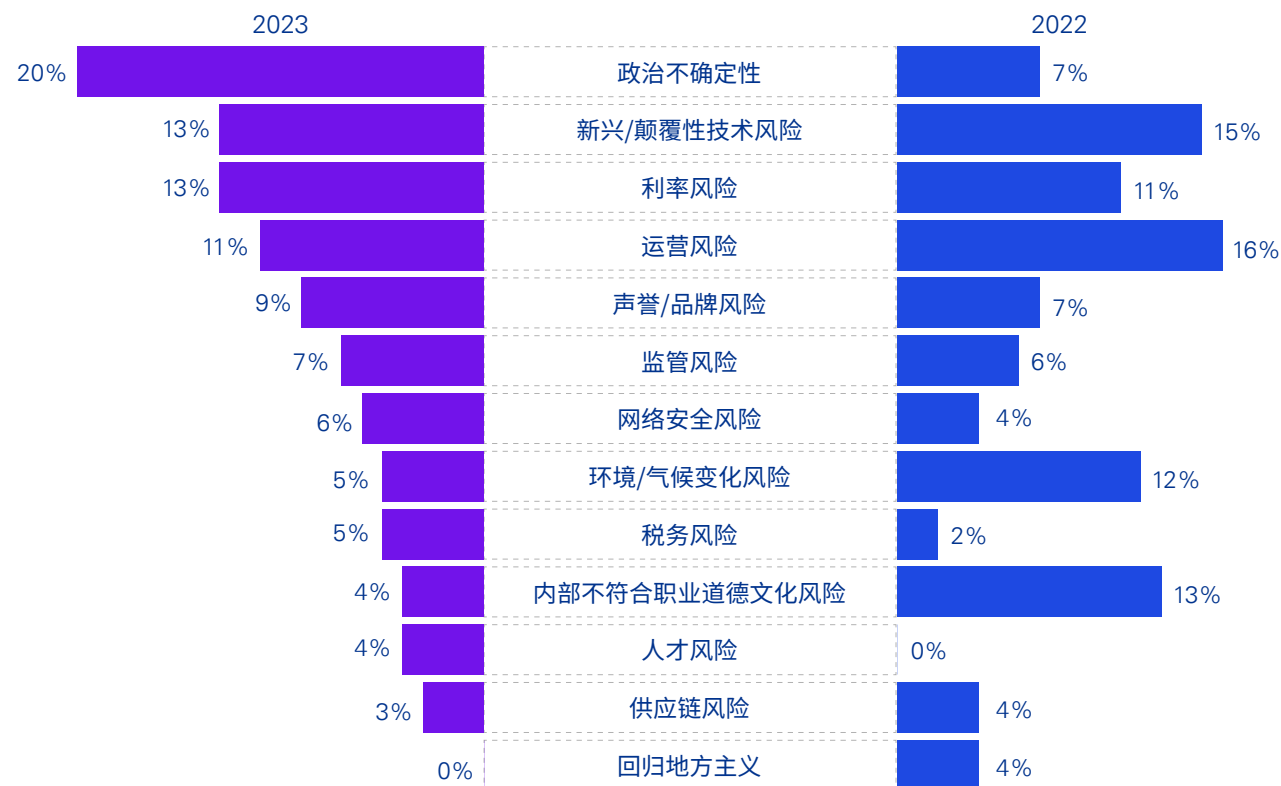
在经历着重大变革和转型的当下，保险公司须面对许多挑战。虽然许多公司已在转型和现代化的道路上取得显著进步，但保险业首席执行官们认识到，由于全球正处于几十年来最动荡的时刻，因此他们还需要进行更多工作。”

Erik Bleekrode

保险业亚太区主管

毕马威中国

未来三年保险业面临的重大威胁



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

战略调整

保险业首席执行官对战略决策采取积极主动的态度，三分之二（65%）的受访者表示，他们已经根据当前形势调整了增长战略，其余三分之一（35%）也正计划这样做。

首席执行官们对战略重点作出了一些明显转变。越来越多的首席执行官表示，他们正将更多的资本投资用于购买新技术（60%，比2022年上升了6个百分点），而表示将更多投资用于发展员工技能和能力的受访者比例则有所下降（降至40%，低于2022年的46%）。

保险业首席执行官的增长和机构转型要务

技术议题已成为首席执行官们为促进增长而须优先考虑的运营要素之一；其中，“提升新兴功能领域的数字化和联系性”为首要关注点（25%），其次是“改善客户体验”（19%）和“员工价值主张”（18%）。

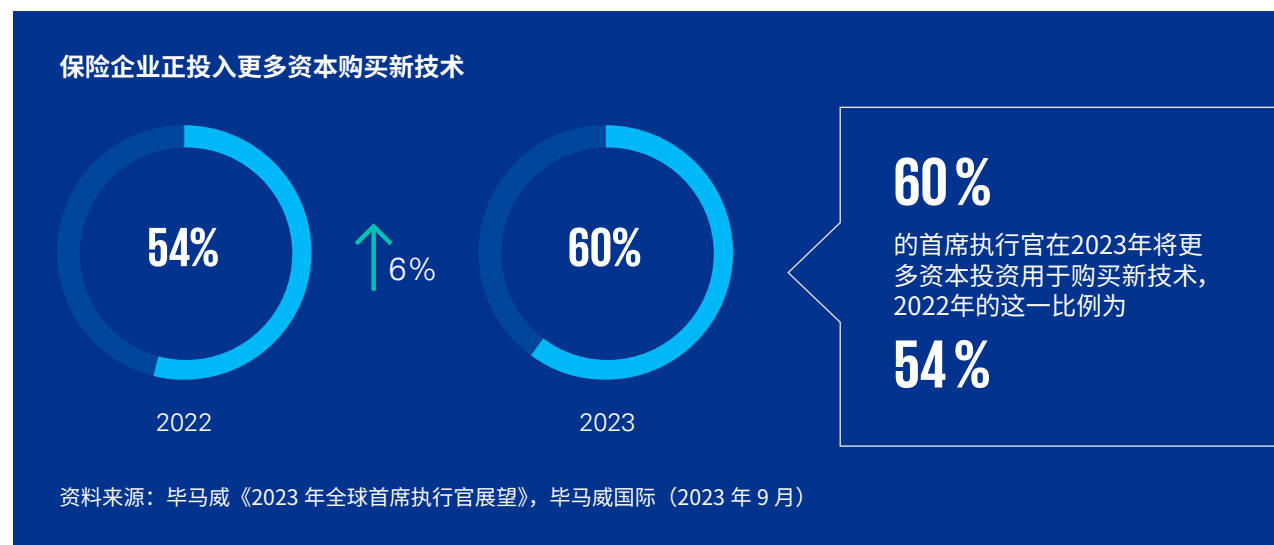
“

我们的保险业客户意识到通过大规模投资技术来实现运营现代化的重要性。毕马威专业人士认为，这些技术投资的决策，包括对其实施的有效执行，是企业领袖为实现自身机构的可持续利润增长所能做出的最重要决策之一。”

Scott Shapiro

保险业美洲区主管

毕马威美国



预期并购

许多地区的保险业并购活动已大幅下降。然而，尽管潜在买家正采取“观望”态度，并预计“更高更久”的利率环境将持续下去，但在行业转型中，企业须保持增长势头的压力将可能会促使并购活动增加。超过一半（55%）的首席执行官表示自己有较高的并购意愿，这一比例仅略低于2022年的59%。

三分之一（32%）的受访者表示自己适度并购意愿，与去年（30%）相比几乎没有变化。只有13%的受访者表示自己的并购意愿较低，尽管这已比2022年的8%有所增加。

“

随着保险业领导者寻求商业模式转型、获取新兴技术和能力以提高运营效率，并努力实现可持续的盈利增长，我们预计战略并购交易将逐步复苏、某些业务板块的并购活动将持续涌现，以及保险生态体系内将出现独特的战略联盟和合作伙伴关系。”

Ram Menon

保险业交易咨询全球主管

毕马威国际

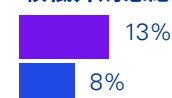
较高并购意愿



适度并购意愿



较低并购意愿



■ 2023 ■ 2022

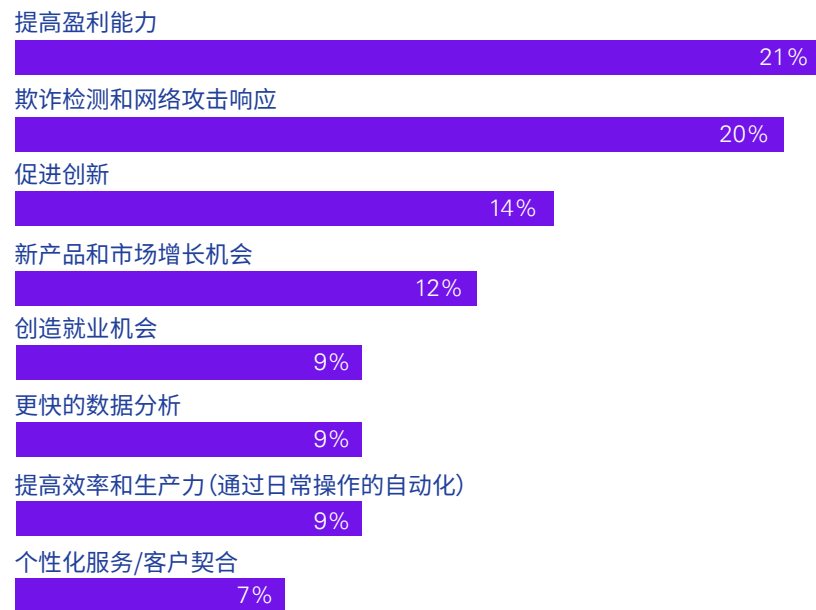
资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，
毕马威国际（2023年9月）

利用科技与人工智能

首席执行官们正将科技和数字化置于其组织现代化转型的核心，以提高效率、简化流程和实现以客户为中心的方案。许多保险企业已经开始了数字化转型之旅——这已成为企业越发迫切的任务，原因是敏捷保险科技和新型市场进入者已开始进入市场，并改变保险的销售、服务和结算方式。

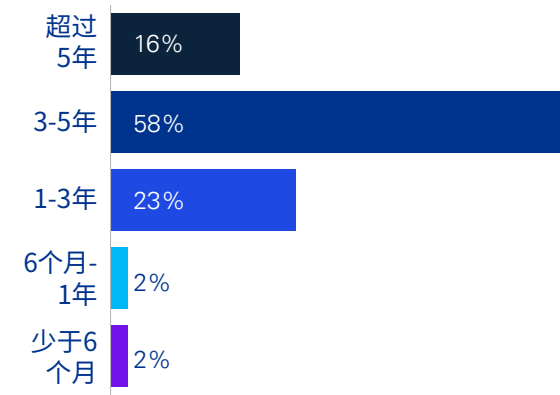
在业界致力提升连接性和自动化的同时，生成式人工智能也成为了一个备受关注的领域。随着许多整合人工智能的平台脱颖而出，近四分之三（73%）的保险业首席执行官表示，尽管面对着经济不确定性的挑战，但生成式人工智能仍是企业最重要的投资机会。

保险企业采用生成式人工智能的最大裨益



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

生成式人工智能的投资回报率



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

保险业领导者也对投资回报充满信心：58%的保险业首席执行官预计在3-5年内实现投资回报，超过跨行业平均比例52%。另外27%的受访者甚至预计在更短的期间内实现投资回报。

预期的主要裨益包括“提高盈利能力”（21%）“协助欺诈检测和网络攻击响应”（20%）以及“促进创新”（14%）。

“

首席执行官们认识到，对他们的业务而言，人工智能和生成式人工智能是具有巨大潜力的技术，因为它们涉及保险公司业务的许多核心方面。

人工智能模型可以模拟未来场景，提高风险估计的准确性，并提升定价的合理性。它们还有助更高效地识别虚假索赔。

市场上已涌现不少强大的保险业人工智能应用，它们将可能推动许多领域的创新。”

Simona Scattaglia

保险科技全球主管

毕马威国际

人工智能风险管理

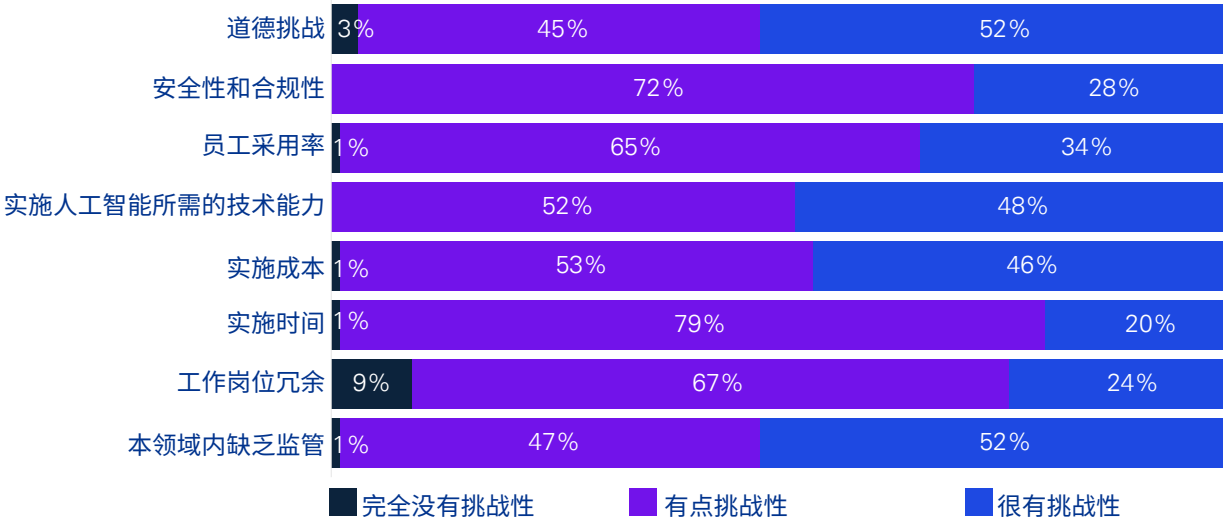
虽然人工智能展现了巨大的机会，但如果要成功地大规模部署，还需要克服一些障碍。首席执行官们最关切的是“道德挑战”（52%的受访者认为很有挑战性）和“本领域内缺乏监管”（52%）。

其他方面，如安全性和合规性、获得员工的采用、实施所需的技术技能以及时间/成本，也被视为障碍，但属于较可管控的一类。

当论及对人工智能的监管时，规则的监管范围应该要多大呢？超过七成（72%）的首席执行官认为，监管的程度应效仿气候承诺的监管程度——近几个月来，有关气候承诺的监管要求已在细节和数量上稳步增加。

“
我们需要建立一个与风险相称的、强而有力的人工智能监管架构。监管不应扼杀创新，而应通过对算法的可解释性、起作用的决策过程以及防止偏见、错误信息和伤害的举措实施等关键问题制定明确要求来保障用户的使用。”

实施生成式人工智能的最大挑战



Mark Longworth
保险业咨询全球主管
毕马威国际

资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

网络安全和复原能力

企业领导层已认识到生成式人工智能带来的网络安全风险。85%的首席执行官认为，这是一把“双刃剑”，因为它在协助侦测网络攻击的同时，也为攻击者提供了新的攻击策略。现在已有一些平台，它们利用生成式人工智能创建新的攻击内容、恶意软件和网络钓鱼材料，使打击难度极大。

因此，尽管保险企业持续投入大量时间和精力提升网络防御，但首席执行官们对网络威胁的日益复杂感到担忧。调查发现，网络犯罪和网络威胁已成为2023年首席执行官最关心的问题。

总体而言，首席执行官们对准备度的信心有所增强——

67%的首席执行官表示，他们的机构已为网络攻击做好充分准备，这一比例高于2022年的59%。

但32%的首席执行官仍担心网络威胁和复杂程度的不断增加；同时，24%的受访者对旧有系统或基础设施的脆弱性表示忧虑。

首席执行官感到对网络攻击准备不足的主要原因



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，
毕马威国际（2023年9月）

“

随着人工智能导向攻击不断涌现，保险企业必须抢先一步革新自身的防御策略以取得先机。”

Simona Scattaglia

保险科技全球主管

毕马威国际



提升ESG的影响力

首席执行官们越发认识到“环境、社会和治理”（ESG）议题是公司战略不可或缺的一部分。近四分之三（72%）的保险业首席执行官表示，ESG已完全融入他们的业务，作为价值创造的一种手段。尽管监管要求不断提高，但75%的企业领导认为他们仍然有能力满足新的报告要求。

随着ESG对各类利益相关者的重要性提升，首席执行官们认识到了ESG对客户关系建立的裨益（31%）。同时，ESG也释放了更多商业价值，比如绿色或合乎道德的保险产品和投资的销售。五分之一（19%）的首席执行官也认为，提升财务业绩是成功ESG战略的主要成果之一。近十分之三（28%）的首席执行官预计可在1-3年内从ESG获得投资回报，另有54%的首席执行官预计在3-5年内获得投资回报。

72% 的保险业首席执行官认为，ESG已经完全融入他们的业务中，作为一种价值创造的手段。

75% 的首席执行官认为他们有能力满足新的报告要求。

资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，
毕马威国际（2023年9月）

“

ESG为保险企业实现差异增长提供了巨大的机会，挑战在于如何将其整合到公司战略和现有运营中。企业需要强而有力的领导才能推动这一进程稳步发展，尽管经济和政治环境存在种种不确定性。那些能够妥善推进ESG议程的企业将能获得合理回报。”

Roger Jackson

保险业ESG全球主管

毕马威国际

迈向净零排放之路

近期调查突显了环境和低碳议程的重要性：首席执行官们越发关注实现净零排放的路径。39%的企业领导表示，他们在ESG投资中优先考虑环境问题和净零排放，此占比领先于考虑治理模式（30%）、社会与社区项目（20%），以及平等考虑所有方面（11%）的受访者。

ESG议题的规模和重要性意味着，要在履行战略要务的同时实现所有目标，将是一项挑战。半数首席执行官（51%）有信心能够做到这一点，但近三分之一的首席执行官（32%）表示没有信心，另有16%不确定。

就向净零排放的过渡而言，最大的障碍被认为是“缺乏内部治理/控制来实施转型”（29%）。其他主要障碍包括“缺乏实施解决方案所需的技能和专业知识”（27%）以及“供应链脱碳的复杂性”（23%）。

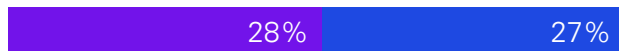
保险业领导者正在研究如何更好地投资净零排放倡议计划和开发保险产品与服务，或为绿色项目提供资金，从而协助减少碳排放。

全球保险机构实现净零排放或类似目标的最大障碍

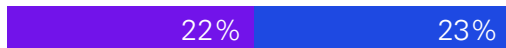
缺乏内部治理/控制来实施转型



缺乏实施解决方案所需的技能和专业知识



供应链脱碳的复杂性



缺乏适当的技术解决方案



脱碳成本



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，
毕马威国际（2023年9月）



29%

的保险业首席执行官认为，在2023年，“缺乏内部治理和控制来实施转型”是企业实现净零排放和其他类似目标的最大障碍之一。

有趣的是，“脱碳成本”作为主要障碍的占比在今年大幅下降，只有3%的首席执行官有此看法，而2022年这一比例为15%。这可能归因于相关政策信号，这些信号预示着变革的步伐比之前设想的要缓慢，因此分散了所需的资本支出。

尽管首席执行官们有信心能够满足报告要求，但他们也意识到眼前的挑战。80%的企业领导承认，如果他们未能满足利益相关者的ESG期望和履行相关优先事项，他们可能未完全准备好接受利益相关者的潜在审查。任何涉嫌“漂绿”的行为或指控仍然是一个主要风险。其他未满足ESG期望带来的主要负面因素还包括招聘方面的挑战、融资成本和/或难度增加，以及竞争对手获得竞争优势。

未能达到利益相关者对ESG的期望的主要负面因素

招聘方面的挑战

21%

30%

融资成本和/或难度增加

27%

23%

竞争对手获得优势

20%

21%

对您继续任职构成威胁

15%

10%

闲散的员工

13%

10%

客户流失

4%

5%

2022

2023

资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，
毕马威国际（2023年9月）

“

随着大量ESG报告要求陆续出台，企业可能需要付出大量精力来应对。企业将需要从新的源头获取新的数据，而且数据必须准确可靠。‘漂绿’是其中一个主要风险。那些被认为误导或错报的信息对企业的影响或将变得更为严重。”

Roger Jackson

保险业ESG全球主管

毕马威国际



拥抱多样性和包容性

ESG战略的其中一个关键方面是“包容性、多样性和平等”议程。近年来，保险企业一直在此领域保持活跃，致力提升多样性和确保所有员工均获得平等的机会，不分性别、背景或其他特征。

这一承诺涵盖许多方面——79%的首席执行官认为，他们有责任在企业内推动社会流动性的提升；75%的首席执行官认为，提升高管层的性别平等将有助企业实现增长目标。

总括而言，首席执行官们认为他们正在取得进展。认为行业变革发生得太慢的受访者比例今年有所下降——降至63%，而2022年这一比例为74%。

然而，他们并不自满。四分之三（75%）的首席执行官认识到，要实现工作场所的多样性，便可能需要对高层领导实施变革；相同比例的首席执行官预计，关于多样性表现的审查将在未来三年持续增加。

79%

首席执行官们认为，作为企业领袖，他们有责任推动社会流动性的提升。

资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

保险业首席执行官对多样性和包容性的看法

作为企业领袖，我们有责任推动社会流动性的提升。



在高管层实现性别平等将有助于确保我们能够实现增长目标。



实现工作场所中的多样性要求企业对高层领导实施变革。



在未来三年，对企业多样性表现的审查将持续增加。



企业界在多样性和包容性方面的进展过于缓慢。



同意 中性 不同意

资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，毕马威国际（2023年9月）

人力主张

员工的素质决定着企业发展的好坏。通过强而有力的员工价值主张吸引和留住员工是首席执行官的首要任务。超过五分之四（81%）的首席执行官预计在未来三年聘请更多员工，尽管这一比例略低于2022年的87%。

此比例的下降可能是经济不景气的一个迹象，但也是人工智能和自动化的预期影响——尽管这更可能导致员工从手工重复性任务转移到更有附加价值的角色（并以技能提升和培训为重点），而不是裁员。

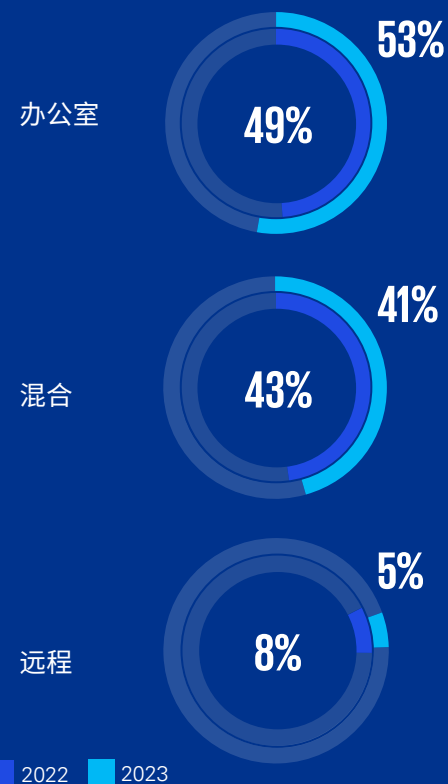
选择正确道路的关键之一是机构采用的工作模式。在新冠大流行期间和之后，远程和混合工作模式开始流行起来，但到了2023年，办公室工作模式开始回归。目前，53%的首席执行官预计未来三年的主导工作模式将是办公室模式，另外41%的首席执行官则认为混合工作模式将延续。只有5%的受访者认为远程工作模式会持续。

此外，几乎所有首席执行官（98%）都表示，选择回到办公室工作的员工可能或非常可能会得到更好的工作分配、奖励、晋升或加薪机会——这可能是未来发展方向的最明确指示。

在高管团队的管理方面，保险业首席执行官看重的是合作式的领导风格。近三分之二（64%）的受访首席执行官认为，合作式管理风格与管理责任和运营责任共担能够使企业取得更大成功。77%的受访者还表示，快速变化的环境改变了他们对继任计划的看法。

首席执行官们也已准备好捍卫自己代表的品牌：80%的受访者表示，他们愿意代表公司在某些问题上表明立场，即使相关表态可能与他们的个人信仰相冲突。

企业员工的未来工作模式



资料来源：毕马威《2023年全球首席执行官展望》，
毕马威国际（2023年9月）

“

无论保险企业如何广泛地自动化流程和应用人工智能，员工仍然是企业成功的先决条件。因此，能否选择合适的工作模式是关键，而我们已到达了问题的关键点。领导层应在多大程度上推动办公室工作模式的回归？虽然这可能取决于岗位与职能，但我们将会看到，在未来几年，年轻一代将做出决定。”

Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管

毕马威国际



保险业首席执行官要务

毕马威《2023年全球首席执行官展望》指出，领导者正以目的驱动、富有韧性的方法应对不确定性，并已重新评估战略和采用合作式的领导方式。尽管未来充满重重挑战，但对于真正有能力的领导者而言，这是一个引导经济和社会发展重回正轨的良机——让我们“互相尊重、和而不同，增益社会、构筑未来”。

保险业首席执行官们在复杂形势下推动业务发展的过程中，可以采取以下措施提升企业复原能力。

寻找增长机会

科技

- 利用科技提升企业服务客户和满足客户需求的方式——传统保险企业应向市场新进入者和保险科技公司学习，并在适当的情况下与他们合作
- 以一种合乎道德、对企业最有意义、并将员工和客户的需求放在首位的方式应用生成式人工智能
- 对生成式人工智能的最佳用例保持开放心态——我们正处于发展的起点，敏捷性将是关键
- 及时了解网络攻击策略，以减少企业面临的风险

人才

- 员工对混合或远程办公的偏好，要加以长远考量，以确保人才得到培养和支持
- 无论采用何种政策，都要确保相关要求清晰明确
- 投资于员工的技能提升，让他们使用新的技术工具，并看到新工作方式的预期好处
- 设定顶层基调。高管层应将“包容性、多样性和平等”议程列为优先事项，制定真正的目标，为相关项目提供资金，并委任管理人员领导项目，同时明确项目责任制

ESG

- 在业务增长方面，将ESG定位为价值创造的驱动力，而不是需要管理的风险。ESG能为业务增长打通新途径
- 适应不断变化的ESG法规，以保护企业品牌声誉和客户关系
- 将ESG投资重点放在符合企业价值、对客户和利益相关者重要的领域。企业需要了解他们的客户，不仅要了解他们购买的东西，还要了解他们的感受
- 认识到商业和ESG目标越来越彼此接近——寻找方法在企业的账目和报告中将这两项元素结合起来，以呈现统一和全面的信息



调查方法

关于毕马威《2023年全球首席执行官展望》

这是毕马威的第九版《全球首席执行官展望》。报告基于我们在2023年8月15日至9月15日期间对1,325名首席执行官进行的调查，深入剖析首席执行官的思维模式、策略和规划战略。

所有受访者企业的年收入均超过5亿美元，其中三分之一年收入超过100亿美元。访谈对象包括来自11个市场（澳大利亚、加拿大、中国、法国、德国、印度、意大利、日本、西班牙、英国和美国）的11个主要行业（资产管理、汽车、银行、消费与零售、能源、基础设施、保险、生命科学、制造、科技和电信）的领导者。

注： 由于四舍五入，部分数字的合计可能不等于100%。



联系我们

Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管

毕马威国际

电邮: fpfaffenzeller@kpmg.com

Erik Bleekrode

保险业亚太区主管

毕马威中国

电邮: erik.bleekrode@kpmg.com

张楚东

金融业主管合伙人

毕马威中国

电邮: tony.cheung@kpmg.com

陈少东

金融业审计主管合伙人

毕马威中国

电邮: thomas.chan@kpmg.com

李乐文

保险业主管合伙人

毕马威中国

电邮: walkman.lee@kpmg.com

窦友明

保险业审计合伙人

毕马威中国

电邮: edward.dou@kpmg.com

姚远

保险业咨询服务合伙人

毕马威中国

电邮: yuan.yao@kpmg.com

欧洋

精算和保险风险咨询合伙人

毕马威中国

电邮: holly.ou@kpmg.com

刘皓宇金融业治理、合规与风险咨询服务
合伙人

毕马威中国

电邮: haoyu.liu@kpmg.com

张立

精算和保险风险咨询合伙人

毕马威中国

电邮: raymond.l.zhang@kpmg.com

kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息, 请扫描二维码或登陆我们的网站:

<https://home.kpmg/cn/zh/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用, 并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料, 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2024 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所, 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司, 毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所, 及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所, 均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有, 不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

在本报告中, “我们”、“毕马威”和“我们的”是指全球性组织毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)或其一家或多家成员所。毕马威国际及各成员所均为各自独立的法律实体。由Evalueserve设计。

本刊物经毕马威国际授权翻译, 已获得原作者及成员所授权。

本刊物为毕马威国际发布的英文原文“KPMG 2023 Insurance CEO Outlook”(“原文刊物”)的中文译本。如本中文译本的字词含义与其原文刊物不一致, 应以原文刊物为准。

刊物名称:《毕马威保险业首席执行官展望》(英文原版“KPMG 2023 Insurance CEO Outlook”)

刊物编号: 139146-G

出版日期: 2024年1月

