



全球保险业 首席执行官展望

满怀信心应对经济挑战和运营转型

毕马威国际

kpmg.com/CEOoutlook



目录

04 经济展望

07 科技驱动增长

09 提升ESG的影响力

11 员工韧性

13 保险业首席执行官要务

面对因地缘政治紧张局势导致的动荡、持续的疫情和不明朗的经济形势，首席执行官们须继续应对层出不穷的挑战和机遇。为应对席卷整个行业的剧变，我们在毕马威首席执行官展望调研中对134名保险业首席执行官进行了访谈以收集他们对未来三年行业及经济环境的观点和看法。

由于保险公司持续应用新技术和网络安全战略，首席执行官们将运营风险和新兴/颠覆性技术风险视为将在未来三年对其机构增长构成最大威胁的两项风险。这与2021年的调查结果不同，当时他们认为监管及税务风险是最大威胁。与2021年调研结果不同的还有，保险业首席执行官对未来经济和行业增长的乐观情绪有所增强，而对自身公司的增长前景感到乐观的人数则有所减少。

我们将于下文探讨保险业首席执行官们在应对保险业市场持续变化过程中的所思所想。



Laura Hay
保险业全球主管
毕马威国际

《2022年首席执行官展望》收集了全球11个市场、1,325名首席执行官的看法，以深入剖析他们对未来三年行业及经济前景的专业见解。该调研还显示，目前首席执行官们的战略及观点已与《毕马威首席执行官展望动向调查》中的结果有所不同。后者是在俄乌冲突发生之前进行的调研。

经济展望

90%的保险业首席执行官认为未来12个月将很可能出现经济衰退；53%认为仅是轻度、短期衰退，且其中79%的首席执行官已做好应对衰退的计划。

当被问及他们机构目前最为关注的问题时，回应分别是抗疫疲劳、经济因素（包括利率上升、通胀和衰退预期）和新兴/颠覆性技术。

虽然保险业首席执行官的信心整体高于其他行业的受访首席执行官，但未来的挑战已开始显现，而他们也正为此作准备。

保险业首席执行官正为预期中的衰退作准备

77%

受访者已停止招聘或计划在未来六个月内停止招聘

84%

受访者已考虑或将在未来六个月内考虑缩减员工数目

信息来源：毕马威2022年首席执行官展望

保险业首席执行官们正为自身和所在机构做好准备，以抵御目前的地缘政治及经济挑战，同时不断探索如何减轻衰退的影响，以为未来的经济动荡做好规划。50%的受访者表示，他们计划在未来六个月内将境外运营迁移到本地或甚至迁移到公司内部，以应对地缘政治挑战。他们还考虑在短期内缩减员工数目，并停止招聘。

“

在保险业忙于应对成本上升、全球政治及经济不确定性、新法律及监管指引以及快速变化的运营模式之时，机构快速、提前适应的能力仍旧是重中之重。保险公司应为这些不确定性以及可能将持续的变化作好准备。

”

Laura Hay
全球保险业主管
毕马威国际

乐观情绪

虽然保险业首席执行官正为衰退作准备，但其中很多首席执行官也对全球经济和保险业在未来三年的增长前景感到乐观。**72%**受访者表示他们对全球经济增长潜力感到有信心或非常有信心，比2021年的**70%**轻微上升。此外，**90%**受访者表示，他们对保险业的增长前景感到有信心或非常有信心；2021年有此感受的受访者比例为**84%**。

但他们的乐观情绪中暗藏着对未来的隐忧。

对行业增长前景有信心的受访者比例大于对自身公司增长有信心的受访者比例（**87%**）。这与2021年的调查结果有所不同，当时93%的保险业首席执行官表示对自身公司的增长前景有信心。

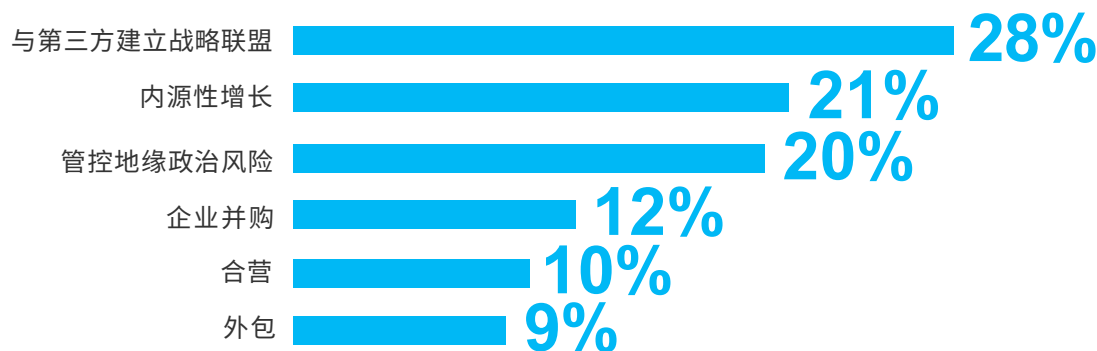
地缘政治不确定性将持续影响战略的实施：**92%**的保险业首席执行官终止了他们与俄罗斯的工作关系；**87%**已暂停或正计划暂停数字化转型战略。这些不确定性也已影响到首席执行官们对自身公司增长前景的信心——**87%**受访者表示有信心，比2021年下降**6%**。

不断变化的并购意愿

战略联盟（**28%**）、内源性增长（**21%**）和管控地缘政治风险（**20%**）高居保险业首席执行官为实现未来三年组织增长目标而制定的重要战略榜单前三位。

与2021年展望结果相比，将并购视为重要战略的保险业首席执行官人数大幅减少。尽管此比例有所减少，但**59%**的首席执行官表示他们的并购意愿仍然很高，且他们的公司将可能进行会对业务产生重大影响的并购。与其他行业对比，保险业的并购活动增加趋势更为显著。对所有受访首席执行官而言，此比例为**47%**。

为实现未来三年增长目标而实施的重要战略



信息来源：毕马威2022年首席执行官展望

“

在当前不明朗的地缘政治环境下，业界对并购活动的重视下降已是意料中事。此外，私募股权对保险业的关注度和参与度却有所提升。

”

Ram Menon
保险业财务咨询全球主管
毕马威国际

增长面临的风险

由于保险公司持续应用新技术和网络安全战略，运营风险和新兴/颠覆性技术风险已被视为主要增长障碍。由于失业率急剧变化带来的全球持续挑战，企业内部不符合职业道德文化风险显著上升至**13%**（2021年为**1%**）。

税务风险不再是保险业首席执行官最担心的两个问题之一，但大部分首席执行官仍认为由于税收要求的变化，他们的公司面临着越来越大的压力。

实际上，77%的首席执行官认为自身组织正在增加全球税收贡献报告方面承受着额外的压力；并且，拟定全球最低税收制度对自身机构目标的实现构成重大影响。

随着保险业首席执行官们持续改变他们自身及其机构的业务方式，他们中的大多数（83%）承认，公众是否信任一个企业，与企业的税务处理方式如何与其价值保持一致之间有着紧密的联系。

“

鉴于过去数年发生的多项重大变革，运营风险成为增长的主要风险不足为奇。与应对所有其他变革与转型一样，企业目前面对的挑战是如何在快速创新变革与管控因此带来的风险之间取得合理平衡。

Erik Bleekrode
保险业主管
毕马威中国及亚太区

”



未来三年增长面临的风险

2022

- 1 运营风险
- 2 新兴/颠覆性技术
- 3 企业内部不符合职业道德文化
- 4 环境/气候变化
- 5 利率风险

2021

- 1 监管风险
- 2 税务风险
- 3 声誉/品牌风险
- 4 新兴/颠覆性技术
- 5 供应链风险

信息来源：毕马威2022年首席执行官展望

科技驱动增长

保险业首席执行官们正将数字化投资导向可促进增长的业务领域。**77%**的保险业首席执行官表示，他们已实施相关战略以推动数字化转型，目的是保持企业自身影响力和竞争中的领先地位。但他们也意识到，过去数年必要的数字化转型加速已导致企业产生倦怠情绪—**83%**受访者同意必须首先解决此问题，首席执行官们才能继续他们的转型之旅。因此，认为需要加快将投资转向数字化机遇并剥离数字化过时领域投资的保险业首席执行官的比例下降至**72%**（2021年为**75%**）。

近年来，数字化转型的成本不断增大。**54%**的受访者如是说—他们正不断增加资本投资以购买新技术；与此相比，自身员工技能发展上的投资则较少。这与2021年的情况相反，当时**49%**的受访者所在的机构投资于新技术，而**51%**的受访者所在的机构则投资于自身员工的发展。

当被问及他们的数字化转型面对的最大障碍时，**78%**的受访者认为是如何选择适合的技术。

他们认为，合作对企业保持韧性以及数字化转型的持续性而言至关重要（高于2021年的**65%**）。

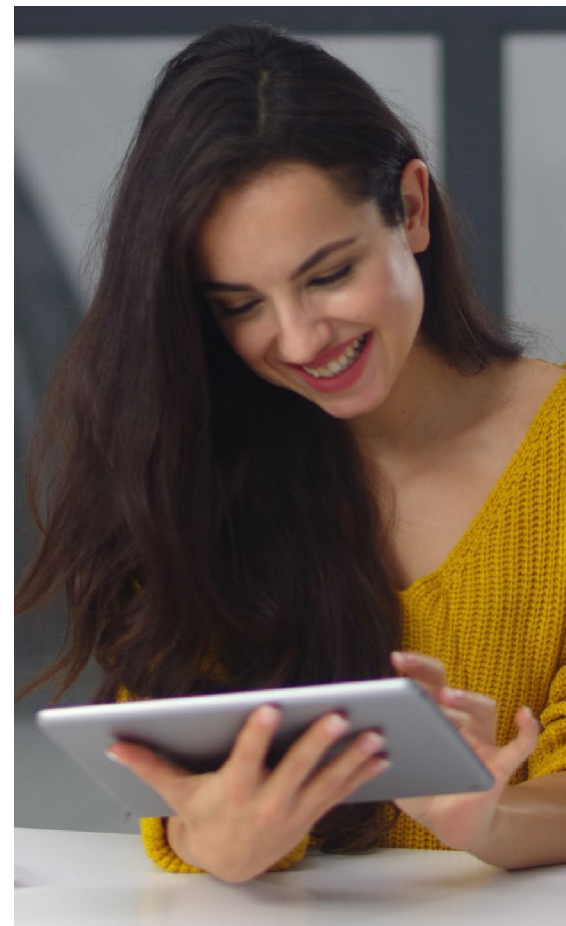
当前，企业更应将投资优先投向有助推动增长的领域，同时可放慢或重新考虑非必要的投资。在目前不明朗的环境下，企业应考虑重点将数字化投资投向影响较大、可计量并最有可能支持其战略目标实现的领域。

“

在保险公司实现未来三年的运营目标过程中，在前、中、后台运用技术来推动转型和提升效率将是保险公司的一大要务。

”

Mark Longworth
保险业咨询全球主管
毕马威国际



网络安全

随着技术的不断发展，保险业首席执行官正致力强化自身的网络安全战略，以与利益相关者建立紧密关系。多数受访者（82%）同意，一个稳健的网络安全战略是获取主要利益相关者信任的关键。此外，84%受访者将信息安全视为一项有助他们建立竞争优势的战略职能。

随着应对网络安全挑战的经验不断增加，保险业首席执行官更清晰地了解他们目前在此领域的准备度。本年，更大比例的首席执行官表示他们已准备好应对网络攻击——从2021年的**48%**上升至**59%**；同时，**76%**的受访者表示，保护合作伙伴的生态体系和供应链与为他们建造网络防御机制同等重要。

近期的地缘政治动荡显著增加了企业遭受网络攻击的风险（不论企业规模大小）。此类攻击的快速增加以及侦测此类攻击的难度增加要求企业应以自动化和创新能力应对网络安全事件。

此外，行业专家表示，未来网络攻击的数量及复杂性将进一步增长。因此，保险业首席执行官必须认识到建立稳健网络安全体系的重要性，并须不断巩固自身能力。

“

技术创新的快速步伐与人员培训需时较长之间的错配促使保险公司通过投资新技术，而不是发展内部员工技能来保持与时俱进。为延续此领域的增长，保险公司还应考虑在对新技术管理上的投资与合适人才的招聘、留用之间取得平衡。

”

Simona Scattaglia
保险科技全球主管
毕马威国际



提升“环境、社会 and 治理” (ESG) 的影响力

保险业首席执行官越发意识到ESG举措的重要性，尤其是ESG能提升财务业绩、满足利益相关者预期和吸引大量人才。本年度调研显示，利益相关者——尤其是员工——对透明度提升的需求大幅上升。

更多保险业首席执行官同意，ESG项目能够提升财务业绩（**44%**），高于上年度的**40%**。内部与外部利益相关者期望机构提供更深入的披露，并主动整合多元性、平等和包容性。**28%**的保险业首席执行官表示，员工及新入职人员要求企业提供更充分的ESG报告和透明度。此比例大幅高于2021年的**3%**。

首席执行官们越发了解到，只有充分接纳ESG的企业才能最好地留住人才、强化员工价值主张、吸引忠诚的客户和筹集资金。ESG已从“锦上添花”转变为长期财务成功的必要元素。

- **59%**的保险业首席执行官表示，利益相关者对ESG报告及透明度提升的需求大幅上升（2021年8月为**48%**）。
- **81%**认为利益相关者对社会问题的关注将持续上升（2021年8月为**60%**）。
- **22%**表示利益相关者越发对“漂绿”行为产生怀疑（2021年8月为**12%**）。

从2021年7月起，已有超过29家领先保险企业签署由联合国召集的“净零保险联盟”。在此联盟下，保险企业承诺在2050年前将它们的保险及再保险产品组合产生的所有运营性及可归属温室气体排放（范围1、2和3）减至净零。

在首席执行官展望中，保险业首席执行官指出他们在净零目标实现过程中的最大障碍：

- **28%**认为保险业缺乏已准备好应对可持续性问题的专家。
- **23%**认为缺乏所需的内部治理/控制以实施净零方案是障碍之一。
- **22%**将供应链去碳化的复杂性视为净零目标实现的主要障碍。

“

许多保险企业已在识别及量化自身运营及价值链排放上取得优秀的工作成果，但它们还需要进行更多工作以将这些新流程整合进财务职能。这已引发一系列的运营变化，有助降低整个行业的碳排放。

”

Roger Jackson

保险业“环境、社会与治理”全球主管
毕马威国际

30%的保险业首席执行官表示，他们在向利益相关者通报ESG业绩时，如何描绘一个美好的ESG图景是最大挑战。此挑战包含须满足不同投资者和利益相关者的ESG报告需求，以及自身机构内缺乏ESG绩效报告所需的严谨性。但业界对ESG计量及治理等工具的投资正在增加——64%的保险业首席执行官已承诺将6%以上收入投资于提升机构的可持续性。他们之中的49%表示，相关投资额在收入的6%至10%之间。与2021年相比（当时25%受访者持相同想法），受访者比例几乎翻一番。

ESG已成为一项业务必要元素。正如罗马并非一日建成，ESG也是一项持续的工程。一个稳健、一贯的ESG战略有助机构在市场中脱颖而出。在关键ESG工作上反应迟缓将使业务变得被动（因此丧失主动性），并会最终导致业务及客户成本上升。相反，保险公司可以更高透明度、韧性和可持续性主导相关工作。

加快“包容、多元化和平等”（IDE）进程

不同行业已在IDE问题上达成广泛一致，但业界越来越担心相关进程的步调。

首先，74%的保险业首席执行官认为IDE在企业界中进展太慢；74%的受访者还认为在未来三年，业界对IDE业绩的审视将提升。提升认识是关键；因此，首席执行官们可在IDE议程推进上扮演重要的角色。

78%的保险业首席执行官认为他们有责任提升自身机构内的社会流动性。这涉及机构接纳人员与设置架构的方式——意味着企业必须以全新方式对员工进行投资。

机构ESG战略的主要驱动因素

34%

在社会问题上采取更主动的方式，如增加对最低生活工资、人权和“合乎公义的过渡”上的投资

25%

提升计量和治理手段以建立更稳健、透明的ESG方案

21%

提升领导层的性别平等；处理历史遗留的性别问题，如薪酬差距

20%

实施净零排放战略，及/或计算公司的碳足迹并采取相关行动

员工韧性

保险业首席执行官在考虑如何支持和吸引人才时，更多关注的是技术以及机构的员工价值主张。虽然他们正考虑在未来六个月减少员工数量，但就 longer 而言，他们的看法更为积极 — **87%**表示他们正计划在未来三年扩大人员规模。

此外，**24%**表示用以吸引和留住人才的员工价值主张是他们实现三年增长目标的运营重点。近四分三（**74%**）的保险业首席执行官同意，他们最关注的事项是如何在通胀/生活成本上升的压力下留住人才。在持续的劳工短缺下，企业应尽力留住人才，同时应对经济、经济和人口结构现状带来的挑战。

对工作模式的看法转变

虽然混合/远程工作模式在过去两年已在招聘、协作和科技投资上产生了积极影响，但近半数（**49%**）保险业首席执行官认为，在未来三年，在办公室内办公才是合适的企业工作模式。这可能使机构难以吸引人员加入，原因是多数人员已觉得混合或在家办公模式是更佳选项。作出削减人员的短期决策或让员工重返办公室进行全职工作可能会产生长期后果。

因此，机构应更关注员工所需，积极聆听并深入交流以缓解不断上升的员工流失率；同时应用新的办公技术，使混合办公模式变得更为简便、流畅。保险业首席执行官需要确保员工在办公室工作时进行有目的的交互，而现在进行相关实验正当其时，以确定哪种工作架构是最佳的长期工作模式。

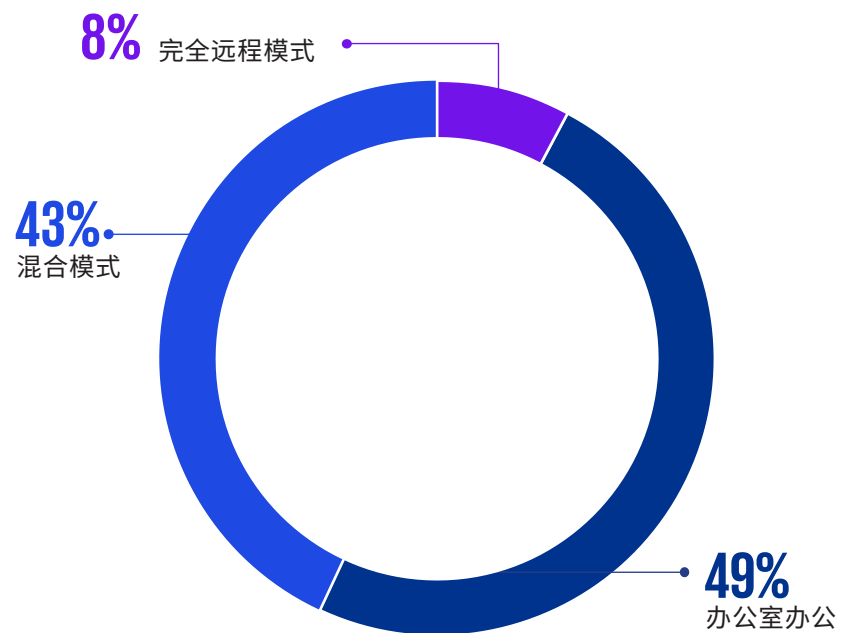
“

随着人们陆续从疫情中康复，机构领导需要以振奋人心的企业战略鼓舞员工。每个人均需要重新适应、学习和发展以充分利用数字化带来的机遇。首席执行官们正寻求合理的平衡点，而这将可能是企业在未来吸引人才的关键成功要素。

”

Laura Hay
全球保险业主管
毕马威国际

首席执行官对企业员工未来工作环境的设想



信息来源：毕马威2022年首席执行官展望



保险业首席执行官要务

《毕马威2022年首席执行官展望》报告显示，虽然地缘政治问题和潜在经济衰退带来不少短期挑战，但首席执行官们普遍对长期发展持乐观态度。首席执行官们已准备好迎接各类经济挑战，并对自身公司的韧性和增长前景有信心。

保险业首席执行官在进行机构转型以应对预期衰退时，可采取以下措施提升韧性：

科技

- **实现员工与技术的真正结合：**由于机构已对数字化转型进行巨额投资，因此他们应确保员工采纳并充分应用这些技术。
- **评估现有技术系统与平台：**保险公司应评估现有技术平台及架构是否适用，并确定是否应调整或挖空现有系统，或为其创建数字皮肤或映射，或替换现有系统及其平台，以更好地应对未来需求。
- **与第三方合作以提升价值：**随着首席执行官对建立第三方合作关系的兴趣不断增大，有效识别、整合和管理第三方有助提升进入市场速度、减少成本、缓释风险和弥补客户承诺交付上的能力缺口。通过与数字平台、生态体系和初创企业紧密合作推动开放式创新。此类合作关系将成为企业转型战略的主要驱动因素。
- **更贴近客户：**富有吸引力的客户体验构建要求企业以客户需求出发并进行反向工程，从外到内地反向构建和塑造客户体验；然后，企业应以从内到外的视角定义客户体验的交付方式。
- **视网络安全为战略职能：**网络安全已不再仅是信息技术问题，而是一项重要的业务运营要素。网络攻击的指数式增长，连同及时侦测攻击的困难，要求企业须建立自动化及创新能力以应对网络安全事件。

人才

- **尝试多种工作模式：**由于机构纷纷推出重返办公室计划，首席执行官们必须建立适合员工的工作架构。现在进行尝试并找出最适合的工作模式正当其时。机构应主动聆听员工需求并与他们深入交流，并致力实现长期的合理平衡。
- **描绘令人振奋的ESG图景：**企业的ESG计划越发被视为企业吸引及留住人才的关键要素。许多首席执行官表示他们在描绘ESG图景时遇到不少难题。为此，他们应向利益相关者详细阐述他们为实施机构的ESG议程而正在进行的工作。
- **要建设，不要跟随：**机构及其员工不断演变，而领导需要重新塑造企业的人力资源。当前的难题是，旧有的人才管理模式已过时，但目前仍没有新的替代模式。未来的可行之道包括重塑人力资源、专注于ESG中的社会方面、运用分析工具和构建注重培育的体验。

ESG

- **将ESG整合进机构的所有方面：**ESG管理和治理将可能需要成为“业务如常”战略的一部分。首席执行官应确保机构的财务愿景已纳入这些ESG元素。
- **认识到ESG对财务业绩的影响：**ESG已成为长期财务成功的必要因素。首席执行官们越发意识到ESG项目能提升财务业绩，具体包括留住人才、提升员工价值主张、吸引忠诚客户和筹集资金。
- **投资实时性技术：**首席执行官们应更深入地监控他们的供应链（在第三和第四层级）。全球供应链领袖已开始加大对技术的投资—包括实时、点对点分析技术—以识别问题的具体所在和提升整条价值链的能见度。
- **领导并推进IDE工作：**首席执行官们可在IDE议程的领导和推进中发挥重要作用。机构须建立并持之以恒地贯彻“包容、多元化及平等”的企业文化以吸引及留住人才。

鸣谢

以下来自全球不同成员所的同事为本报告的编制贡献了宝贵的观点和见解，特此对他们表示由衷感谢：

Mark Longworth

保险业咨询全球主管
毕马威国际

Simona Scattaglia

保险科技全球主管
毕马威国际

Roger Jackson

保险业“环境、社会与治理”
全球主管
毕马威国际

Ram Menon

保险业财务咨询全球主管
毕马威国际

各国联系人

David Akers

保险业全球主管
毕马威澳大利亚

Laura Gray

保险业全球主管
毕马威美国

Trevor Jones

保险业全球主管
毕马威英国

Ton Reijns

保险业全球主管
毕马威荷兰

Mark Allitt

保险业全球主管
毕马威百慕大

Stefan Heyers

保险业全球主管
毕马威德国

Viviane Leflaive

保险业全球主管
毕马威法国

Simona Scattaglia

保险科技全球主管
毕马威国际

Corrado Avesani

保险业全球主管
毕马威意大利

Martin Hoser

保险业融资转型全球主管
毕马威国际

Takanobu Miwa

保险业全球主管
毕马威日本

Thomas Schneider

保险业全球主管
毕马威瑞士

Thomas Brotzer

保险业税务全球主管
毕马威国际

Philip Jacobs

保险业税务全球主管
毕马威国际

Frank Pfaffen-zeller

保险业审计全球主管
毕马威国际

Mary Trussell

全球会计变革主管
毕马威国际

Chris Cornell

保险业全球主管
毕马威加拿大

联系我们

Laura Hay

全球保险业主管

毕马威国际

电邮: ljhay@kpmg.com

Jacques Cornic

欧洲区保险业主管

毕马威法国

电邮: jcornic@kpmg.fr

Ed Chanda

美洲区保险业主管

毕马威美国

电邮: echanda@kpmg.com

Erik Bleekrode

中国及亚太区保险业主管

毕马威中国及亚太区

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

如需获取更多关于本报告的信息并了解毕马威可提供的协助，
financialservices@kpmg.com。

kpmg.com/socialmedia



本报告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本报告所载资料行事。

© 2023 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。

毕请访问 kpmg.com/马威是指毕马威国际有限公司内的全球性组织或一个或多个成员所，它们都是独立的法人实体。毕马威国际有限公司(“毕马威国际”)是一家英国私营担保有限公司，并不对客户提供服务。有关毕马威架构的更多详情，governance。

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”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。

本出版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 The KPMG 2022 Banking 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。

由Evalueserve设计。