



毕马威

2024年毕马威保险业 首席执行官展望

毕马威 创·见不同

毕马威国际

kpmg.com/CEOoutlook



目录

03

引言

05

概要

06

主要发现

07

在不确定的经济环境中推动增长

09

通过生成式人工智能和数字化转型为企业赋能

12

吸引人才和重塑员工队伍

14

拥抱ESG以实现可衡量的效益

16

主要建议

17

毕马威可提供的专业服务

18

方法论

19

联系我们



引言

当前，尽管经济不确定性似乎开始消退，但纵观整个保险业，企业董事会面对未来不确定性的看法似乎已达到前所未有的高度。究其原因，是因为保险业首席执行官们正面临一系列复杂的压力和挑战，例如增长、数字化转型、人才和可持续性发展等，这些都需要他们作出果敢决策和实质性行动。今日之决策，将有助企业重塑，以迎接未来的机遇。

通过保险业首席执行官调查，我们了解了保险业高管们遭遇的各种困难。他们将生成式人工智能视为首要投资重点，但也承认其中存在风险；领导层明白人才缺口会影响企业的成长，但却难以吸引和留住他们所需的技能人才；他们也致力于实现利益相关方对环境、社会和治理（ESG）成果的期望，但往往难以确切把握重点。

与此相关的解决方案往往同样相互影响。保险业首席执行官们既需要大胆决策和行动，也要保持敏捷性和

灵活性，才能有效应对急剧变化的环境。保险企业应寻求快速转型业务并拥抱人工智能技术，但也要避免影响客户或员工体验，或出现合规问题。他们需要在不增加成本的情况下获得增长，在不中断运营的情况下实现转型。

在各国纷纷努力寻求在短时间内解决一系列全球挑战之际，保险业首席执行官们应知晓自身在其中扮演的角色：就个人层面而言，他们是所在企业和所属群体的领导者；就集体层面而言，他们是风险和保障的掌控者。虽然风险巨大，但机遇也同样可观。

本报告主要探讨《2024年毕马威保险业首席执行官展望》调查中的关键洞察。如欲进一步了解本报告的主题或观点，或探讨毕马威如何为贵公司的蓬勃发展提供助力，请联系您当地的毕马威成员所或本文末尾所列联系人。



Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管合伙人
毕马威国际

2023年，中国保险行业实现了历史性的突破，总保费收入首次超过5万亿元，同比增长9.14%，这一增速显著高于GDP的5.2%增幅。保险密度从2013年至今增长了187%，达到3,635元/人；保险资产规模也增至30万亿元，连续7年稳居世界第二大保险市场的位置。

尽管保险行业整体呈现良好发展势头，但也面临诸多挑战，包括长期利率下行带来的利差损风险、信用和权益市场波动对财务基础的冲击、市场竞争与客户需求变化导致的保险公司战略转型困难、资本不足风险，以及技术发展与人才结构性短缺等问题。这些挑战要求中国保险行业在战略规划、风险管理、产品创新、技术应用和人才培养等方面进行深入思考和积极应对。近期，国务院发布了《关于加强监管防范风险推动保险业高质量发展的若干意见》，即保险业新“国十条”，为未来5至10年的保险业发展提供了全面部署，明确了强化监管、防范风险、促进高质量发展的三大主线。同时，中国保险行业的监管政策也出现了重要调整，特别是关于寿险产品预定利率的调整和“报行合一”等措施，这些调整对规范市场行为、降低保险行业的负债端成本、控制利差损和费差损风险、防范化解保险公司长期经营风险产生了深远影响。

展望未来，中国保险行业发展趋势预计将呈现以下特点：

业务结构优化：人身险公司将继续推进业务结构转型，社会养老产业将迎来持续向好发展。车险业务有望保持高质量发展，农险、健康险等非车险业务为财产险公司业务拓展开辟新空间。

数字化转型：保险行业将经历数字化和科技创新的变革，大数据分析、人工智能、物联网等技术将被广泛应用于保险业务中，提高风险评估、理赔处理、客户服务和产品创新等方面的效率和质量。

绿色保险：绿色保险将作为保险业转型发展的重要方向之一，国家政策明确了“双碳”目标和绿色发展的重要性，为保险公司的绿色投资提供了广阔的应用场景。

人才资源：中国保险业面临人才结构性短缺。随着行业数字化的推进，保险行业将吸纳更多具备数据分析和风险管理的科技型人才。保险公司需要重视基础技术研究的人才储备，并在数字化技术底层逻辑与科学理论、风险防控、精算评估等领域开拓创新。

综上所述，中国保险行业在监管政策的引导下，正朝着更高质量、更有效率、更加公平和更可持续的方向发展。通过人工智能赋能、绿色保险的推广以及人力资源的优化配置，保险行业有望实现新的增长和突破。



李乐文

保险业主管合伙人
毕马威中国



窦友明

保险业审计合伙人
毕马威中国

概要

尽管面临经济逆境，无论是就收入还是就员工人数而言，保险业首席执行官们仍有信心在未来三年内实现增长。而随着竞争的不断加剧，企业正纷纷推行各种举措来实现所需的生长。

最新调查显示，保险业首席执行官重点关注的领域仍是加快数字化转型、落实ESG议程和提高生产力。同时，他们也认识到，要想实现增长目标，就必须将新的人才引入自身企业并采用新技术，尤其是生成式人

工智能。然而，保险企业要跟上并引领变革步伐，还需进行更多努力。在接下来的章节中，我们将探讨《2024年毕马威保险业首席执行官展望》的调查的发现，以更深入地剖析相关挑战和错综复杂的趋势，从而帮助保险业首席执行官和高管们更好的推动增长和加速转型，并提供一系列建议。



好消息是，许多保险业首席执行官在一系列关键议题上正取得重大进展。我们的最新调查发现，保险企业正将ESG融入他们的战略，开展生成式人工智能和新兴技术投资，不断提升员工技能并增强企业内部的多元化和包容性。但显然企业还需谨慎应对一些挑战，以建立能够适应未来的业务模式。”

Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管合伙人
毕马威国际



在不确定的经济环境中推动增长

74%的受访者表示，他们对自己公司未来三年的增长前景充满信心。



通过生成式人工智能和数字化转型为企业赋能

81%的受访者表示，尽管当前经济不确定性持续，但生成式人工智能现已成为首要投资重点。



吸引人才和重塑员工队伍

62%的受访者认为，人才缺口可能会对其企业未来三年的发展产生负面影响。



拥抱ESG以实现可衡量的效益

70%的受访者表示，他们愿意在争议问题上表明立场，但另有54%表示，利益相关方的期望变化太快，使得他们难以适应。

主要发现

经济展望

74% 的保险业首席执行官对自身企业的**增长前景**抱有**信心**

2024年的最大挑战

#1 **#2** **#3**

经济不确定性 生成式人工智能和其他人工智能技术 地缘政治复杂性

为实现增长而需优先实施的运营举措

推进数字化和提升互通性 **21%**

实施ESG计划 **18%**

通过员工价值主张吸引和留住优秀人才 **15%**

技术

68%

的保险业首席执行官认为生成式人工智能是**一大威胁**，但

81% 承认这也是**首要投资重点**

0%

的保险业首席执行官认为**生成式人工智能淘汰的职位**将多于其创造的**职位**

人才

62%

的保险业首席执行官担心**人才缺口**会影响他们的**业务**

93%

预计会在**未来三年**扩大**员工规模**

ESG

63% 的保险业首席执行官有信心能够在**2030年**实现**净零排放目标**

NET ZERO

54%

表示利益相关方的**ESG期望**变化**太快**，他们难以应对

资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》

第1节

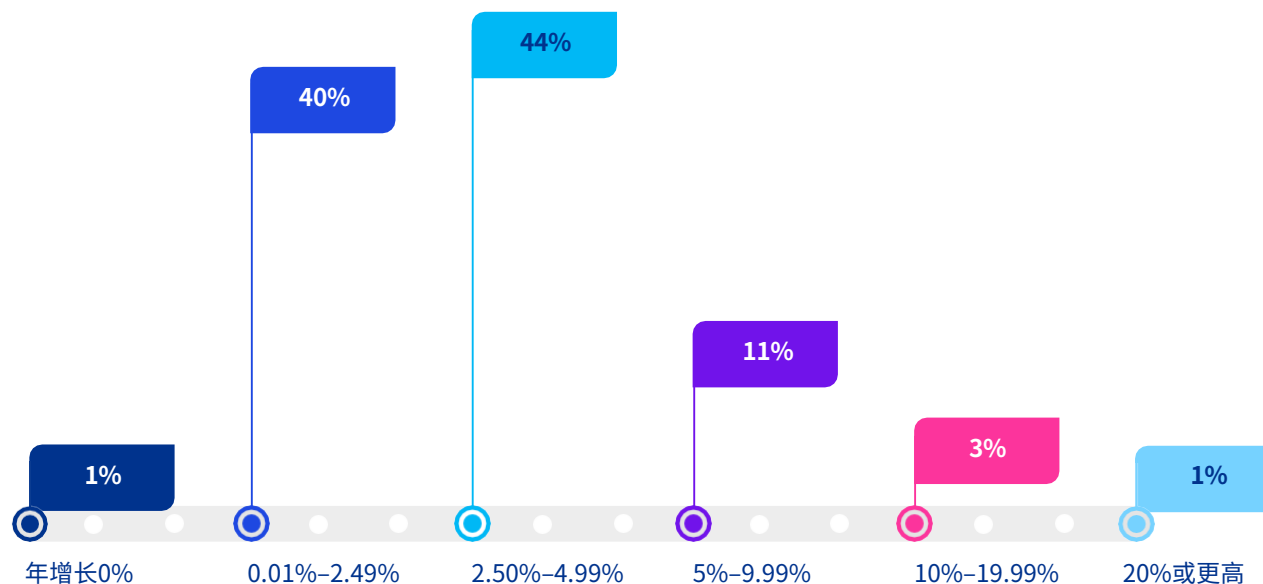
在不确定的经济环境中推动增长

由于市场信心持续低迷¹，首席执行官们仍对全球经济的发展方向感到担忧。但保险业首席执行官们坚信，保险业将在未来三年继续增长，大多数受访者预计未来收益将仍较为稳健。

59%的受访者预测，其企业未来三年的收益增长将超过2.5%，另有15%则预计增长将超过5%。

与此同时，员工人数增长的预期也在上升：93%的受访者预计将在未来三年扩大员工规模。约三分之一的受访者表示，他们的员工人数将增加6%或更多。

企业未来三年的收益前景



资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》

¹经合组织“企业信心指数”（截至2024年9月）

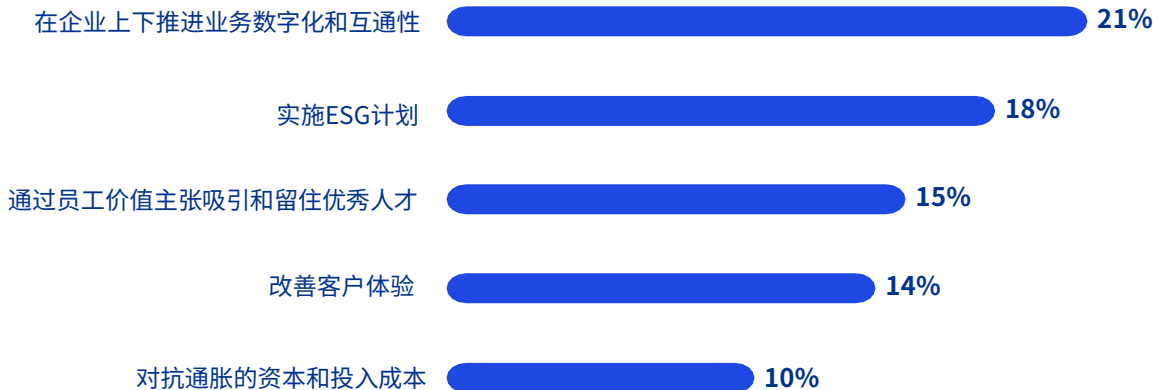
但并非每位首席执行官都对自己从行业上升发展中抢占较多份额的能力抱有信心。74%的受访者表示，他们对自己企业未来三年的增长前景充满信心；另有76%表示对整个行业的增长前景抱有信心（与去年的调查相比，他们对行业整体的信心略有提升，但对自身企业的信心却下降了5个百分点）。《毕马威财务表现指数》显示，自新冠疫情以来，业内多数企业都表现良好，但该行业仍存在若干风险领域。

我们的调查表明，为了推动增长，保险业首席执行官们将继续推进他们近年来一直优先实施的许多战略，包括加快企业内部的数字化转型和互通性。与此同时，他们还将专注于实现ESG目标并增强客户体验。

自去年以来，受访者对全球经济的信心有所下降（有信心的人数比例从74%降至67%）。同时，抵御通胀的优先级出现下滑（2022年，22%的受访者表示他们正采取抵御通胀措施；2023年，此比例降至15%；今年则进一步降至10%）。

尽管他们可能仍然重点关注与前几年类似的优先事项，但此次调查显示，保险业首席执行官采取的相关执行策略已经发生了变化。66%的受访者表示，为应对不断变化的经营和商业环境，他们近期已调整了自身的增长策略。其余受访者也纷纷表示近期有此计划。

未来三年实现增长目标的五项经营重点



资料来源：2024年《毕马威保险业首席执行官展望》



在过去的一年里，许多保险企业已向市场交出了优异的成绩单。然而，就某些领域和市场而言，保险企业的估值仍然低得出奇。对于保险业首席执行官而言，这是他们向市场真正阐明其增长战略的良机。”

Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管合伙人
毕马威国际

第2节

通过生成式人工智能和数字化转型为企业赋能

随着保险企业的目光再次投向数字化转型和绩效优化，新技术（尤其是生成式人工智能）已成为首席执行官的首要关注点。

生成式人工智能为那些愿意拥抱变革的企业提供了无可估量的潜力，但同时也带来了不断变化的新兴风险和挑战。调查显示，保险业首席执行官目前面临的最大挑战，是同业在人工智能应用上的竞争。超过三分之二的受访者表示，生成式人工智能对其企业未来三年的发展构成了巨大威胁。

但这并不意味着保险企业将继续成为被动的参与者。恰好相反，81%的保险业首席执行官认为，尽管当前经济不确定性持续，但生成式人工智能已成为其首要投资重点。他们对生成式人工智能的重视程度仅次于

科技行业的首席执行官（全球所有行业的平均值仅为64%），这反映了他们对新兴技术价值的高度认可。如需了解保险企业实施人工智能的方式，请见毕马威的[《促进保险业人工智能发展》](#)报告。

传统人工智能须依赖程序化规则，主要根据现有数据进行分析、分类和结果预测

生成式人工智能可利用机器学习和深度学习模型，如自然语言处理（NLP），以及计算机视觉技术来创造内容



2024年，表示正利用人工智能来加快数据分析的保险业首席执行官的比例是其他行业受访者平均水平的两倍多。意料之中的是，考虑到保险行业业务性质，表示期待在识别欺诈和应对网络攻击方面获益的比例也高于所有行业的平均水平。

与此同时，调查还揭示了可能造成人工智能在保险业应用的关键风险。86%的受访者表示，他们担心人工智能应用带来道德问题。近四分之三的受访者担心安全性和合规性，尤其是考虑到监管机构对新技术的严格审查。72%的受访者特别提到，生成式人工智能法规发展迟缓将对其企业的成功应用构成障碍。

使用生成式人工智能的五大优势



资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》

“

生成式人工智能的潜力巨大，但单点解决方案只能带来边际收益。生成式人工智能真正的赋能来自于对流程和实务的根本重塑，这才是科技真正的变革性价值所在。”

Mark Longworth

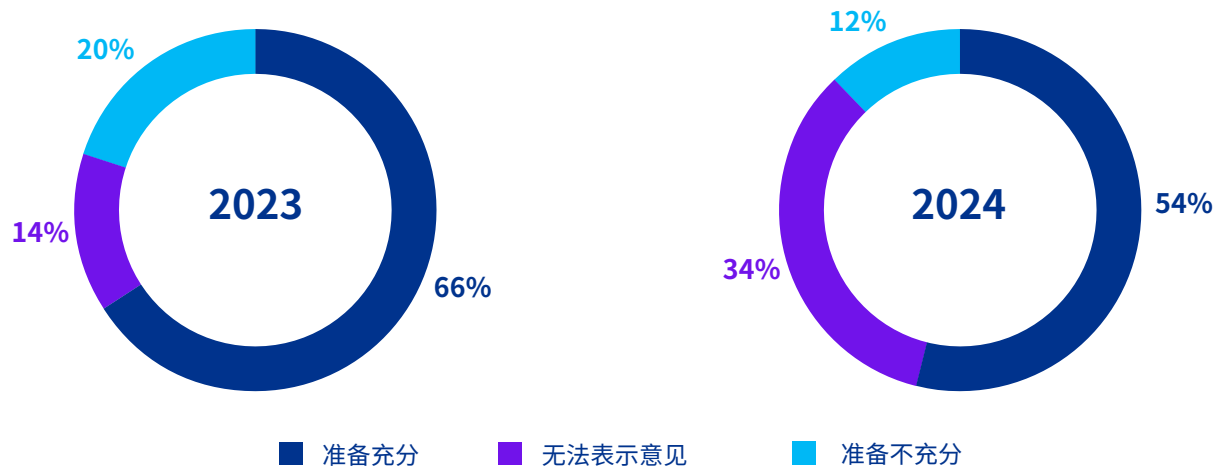
保险业全球咨询主管合伙人
毕马威中国



正如2024年毕马威《[金融服务业主要风险预测](#)》所述，开发战略性人工智能框架——一个能够同时理解人工智能的技术风险和道德风险的框架，应作为金融服务企业2025年的首要工作，尤其是在目前人工智能飞速发展的情况下。

网络犯罪也是一个首要考虑因素。鉴于过去一年发生了多起备受瞩目的网络攻击事件，保险业的首席执行官们正在重新评估他们的网络安全态势。只有54%的受访者表示，他们已对网络攻击做好“准备充分”（低于去年的66%）。同时，只有43%的受访者认为他们的网络战略能够跟上人工智能所推动的快速发展步伐。

应对网络攻击的准备程度



资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》



人工智能产品正呈指数级增长。员工对可以帮助他们节省时间和提升创造力的工具的需求也在增加。首席执行官需要选择合适的用例和技术，帮助企业在创新和风险之间找到平衡点，并确保企业内部技术使用合乎安全和道德要求。同时，还需要对人工智能和稳健的治理框架具备深入的了解，以便降低风险。”

Simona Scattaglia

保险业全球技术主管合伙人
毕马威意大利



第3节

吸引人才和重塑员工队伍

保险业首席执行官们希望能够扩大员工规模。他们意识到，人才的缺乏可能会制约企业未来的成长。许多受访者希望，企业对ESG、科技、多元化和包容性的努力能有助提高自身在人才市场上的吸引力。

93%的受访者表示，计划在未来三年增加员工人数。因此，调研显示人才因素成为他们的重要增长关注点之一也就不足为奇。62%的受访者认为，人才缺口可能会对其企业未来三年的发展产生负面影响。

他们尤为担心能否找到具备适当技能的人员顶替退休人才。他们已经看到不同年龄层员工之间日益扩大的差距。同时也担心，即使人手充足，员工间的知识传承也可能存在问题。

如今，人们或许越来越担心人工智能对员工的影响，但没有一位受访者认为人工智能淘汰的职位将多于其创造的职位。



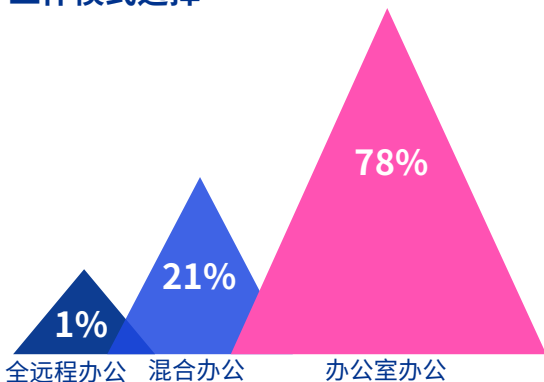
在我们的调查中，85%的受访者认为人工智能不会影响职位数量，但很可能要求提升现有员工的技能。

调查显示，许多保险企业正寻求在宗旨和工作体验上树立自身特色。16%的受访者希望自身的ESG战略能够帮助吸引下一代人才或提升员工价值主张；21%的受访者表示，他们为员工提供了混合办公模式（低于去年的41%）；还有42%的受访者表示，他们正加大资本投入助力员工队伍发展。

根据调查结果，保险业首席执行官似乎希望通过扩大自身的人才库来吸引新技能人才。

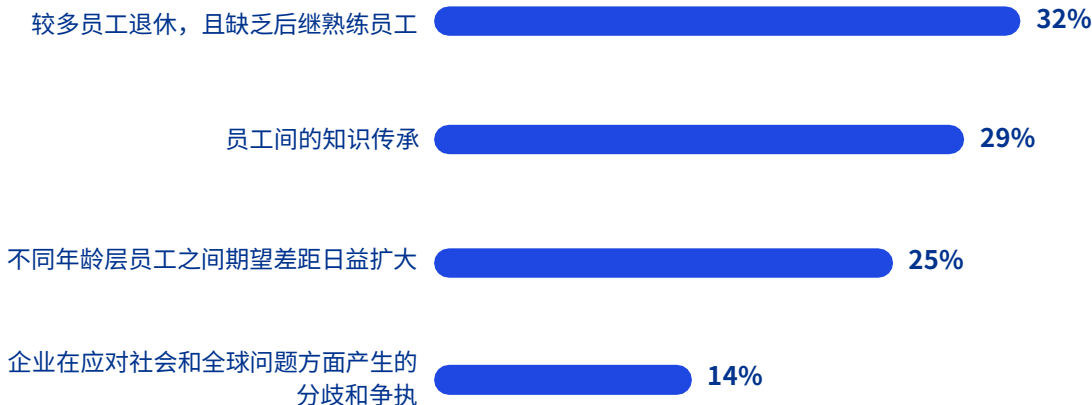
近三分之二的受访者表示，商界在多样性和包容性方面的发展太慢，同样数量的受访者认为人员多样性应始于高层。有关此方面的详情，请参阅毕马威英国和英国保险业协会联合编撰的《[重塑保险业的“包容、多元化和平等”](#)》报告。

工作模式选择



资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》

对企业影响最大的因素



资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》



保险业领导人需要打破传统思维方式，学习如何像他们希望雇佣的人才一样思考。若仍沿用上世纪80年代的工作方式，则绝不可能招来21世纪30年代的人才。”

Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管合伙人

毕马威国际

第4节

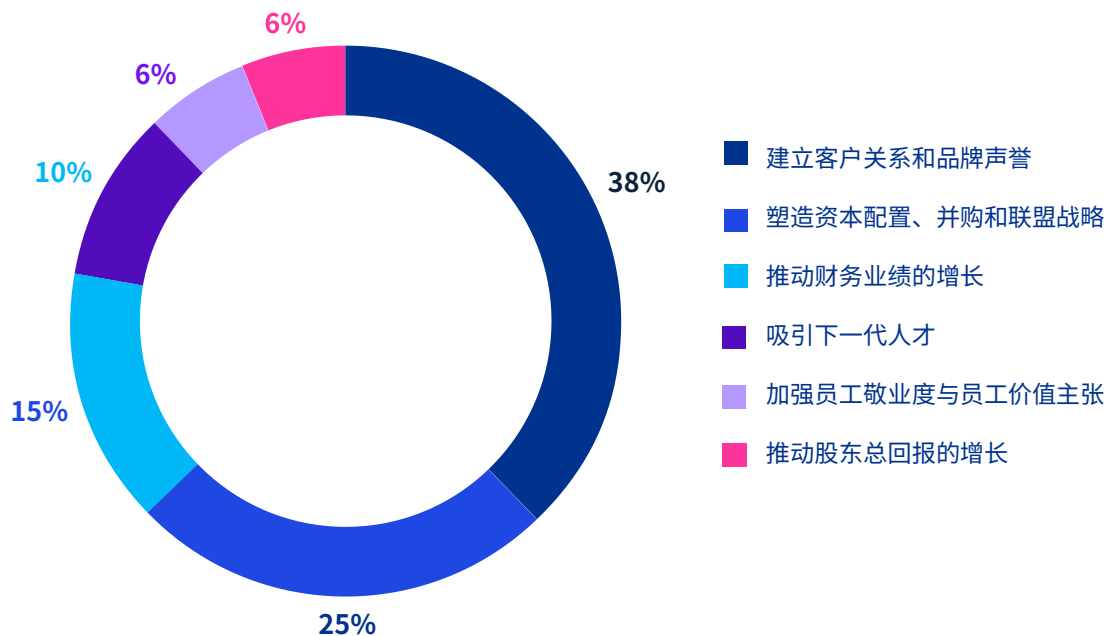
拥抱ESG以实现可衡量的效益

保险业首席执行官仍致力推进ESG目标，但其中大多数或正重新评估自身战略，以确保符合利益相关方和员工的期望。

在我们的调查中，近十分之一的受访者表示，气候变化是其企业未来三年发展面临的最大潜在风险。超过一半的受访者认为，由于全球范围内未能有效应对气候变化，并且发生自然灾害的可能性不断增加，其未来发展势头可能会被削弱。他们已意识到行动的重要性，63%的受访者表示相信自己的企业会在2030年前实现净零排放目标，这一信心水平高于我们调查覆盖的所有其他行业。

保险业首席执行官们预计，如果能够成功实施ESG战略，将受益重大。许多受访者将ESG视为建立客户关系和品牌的契机。超过四分之一的受访者表示，ESG战略正帮助其在财务方面获得改善——即调整企业资本配置，或提高财务业绩。这些数据其中两组尤其值得注意。

ESG战略的最大影响



资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》

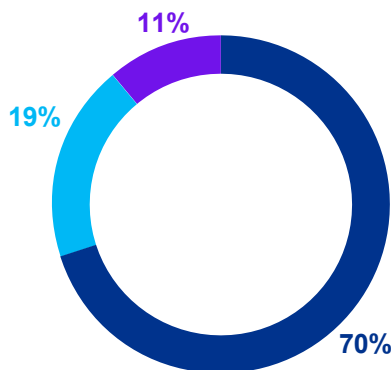


首先，70%的受访者表示，他们愿意在有争议的问题上表明立场；另有80%的受访者表示，他们会放弃有损企业形象的盈利业务。但54%的受访者表示，利益相关方的ESG期望变化太快，使他们的战略难以应对。简单而言，他们努力朝着正确的方向前进，但部分人并不完全明了何谓正确方向。

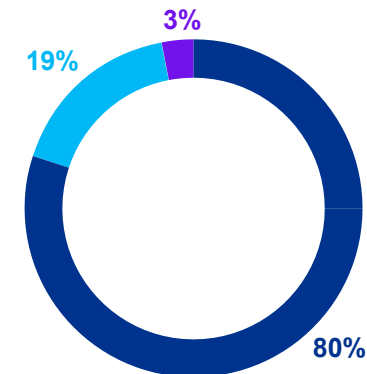
与此同时，他们也看到了无法满足利益相关方的ESG期望所带来的风险。他们担心，此举将可能使企业竞争地位受损，人才招聘工作受阻，未来筹集资金受挫；14%的受访者认为，如果企业未能达到预期，他们可能会因此失去工作（这一比例高于去年的10%）。

有关此方面的更多风险与机遇，请参阅毕马威国际近期发布的刊物[《保险业的“环境、社会与治理”：可持续性报告实用指南》](#)。

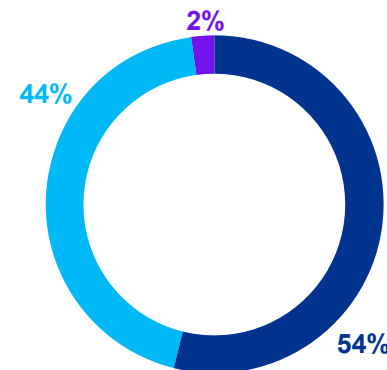
首席执行官以行动展示个人品格的意愿



70%的保险业首席执行官愿意在政治或社会争议问题上表明立场，即使董事会会对公开表明立场的风险存在忧虑



80%的保险业首席执行官认为会剥离放弃有损企业形象的盈利业务



54%的首席执行官表示，利益相关方的ESG期望变化太快，使他们的战略难以应对

■ 同意 ■ 中立 ■ 不同意

资料来源：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》



为更好地为客户提供支持，保险企业和经纪人都在探索如何建立ESG能力，特别是在适应气候变化和能源转型方面。竞争将推动创新，但如果金融机构不能携手合作应对未来的挑战，成功将遥不可及。这将是后续一个值得关注的焦点市场。”

Roger Jackson

保险业ESG全球主管合伙人
毕马威英国

主要建议

- **果断决策。**宏大的目标往往需要远大的志向和果敢的行动。虽然改变分散的流程和活动可有助获得一些价值，但从根本上重塑流程、工作方式和运营模式，才是实现真正转型的效益之道。
- **建立对未来人才具有吸引力的文化。**为了吸引和留住运营模式转型和持续发展所需的人才，应考虑如何建立一种能引起年轻一代共鸣并帮助企业在人才争夺战中取胜的文化和员工价值主张。
- **拥抱自动化。**人工智能和自动化可以提高效率和生产力，还有助于开启新的商业和运营模式并吸引新人才。尽管存在较大风险，但也要从更广泛的层面考虑采用人工智能和自动化带来的效益。
- **加大客户服务投入。**在寻求更好地管控后台成本的同时，保险企业应将部分资金重新投放到前台，以改善客户体验，并创造更多客户和生态系统价值。
- **提升灵活性。**在全球各地均在进行重大结构转型之时，保险企业应保持灵活性和敏捷性，以适应新技术、响应客户期望、重塑员工队伍并推动增长。



毕马威可提供的专业服务

随着变革步伐的加快，保险业面临的挑战变得愈加复杂而严峻。由于未来不确定性空前，保险业的领导者们需要作出艰难的决定，以应对不断变化的形势。

毕马威拥有由经验丰富的保险专业人士组成的全球网络，能为客户提供深厚的行业知识、可行的见解和专业的实施能力，从而帮助客户充分发挥员工和技术的潜力，更好地应对最新的行业和监管挑战。因为人与技术之间的良好配合将产生丰硕的成果。

您可联系当地的毕马威成员所，与我们进一步探讨您的转型需求。



方法论



第10版《毕马威首席执行官展望》报告基于我们在2024年7月25日至8月29日期间对1,325名首席执行官进行的调查，以独特的视角剖析了全球首席执行官的想法、战略和规划策略。

所有受访者所在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。该调查包括来自11个主要市场（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）的首席执行官。注：由于四舍五入的原因，部分数字合计可能达不到100%。

本报告基于120位保险业首席执行官的观点编制。在本次保险业调查中，两个最大的子行业分别为车险、家居险、财产险和意外伤害险（占31%的受访者）以及人寿保险（占30%的受访者）。按企业总部所在地而言，最具代表性的国家包括美国和英国，其次是中国、印度和加拿大。



联系我们

Frank Pfaffenzeller

保险业全球主管合伙人
毕马威国际

电邮: fpfaffenzeller@kpmg.com

鲍励德 (Erik Bleekrode)

保险业亚太区主管合伙人
毕马威中国

电邮: erik.bleekrode@kpmg.com

张楚东

金融业主管合伙人
毕马威亚太区及中国

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

金融业主管合伙人
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

苏刚

保险业咨询服务合伙人
毕马威中国

电邮: ryan.su@kpmg.com

欧洋

精算和保险风险咨询主管合伙人
毕马威中国

电邮: holly.ou@kpmg.com

陆振华

精算和保险风险咨询合伙人
毕马威中国

电邮: sz.lu@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

本报告所载的某些或全部服务可能未获准提供予毕马威的审计客户及其附属公司或关联主体。

kpmg.com/cn/socialmedia



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，均是与毕马威国际有限公司(英国私营担保有限公司)相关联的独立成员所全球组织中的成员。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组织中的独立成员所经许可后使用的商标。

在本文中，“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。由 Evalueserve 设计。

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 KPMG 2024 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：《2024年毕马威保险业首席执行官展望》

刊物编号：139631-G

刊发日期：2024年11月