

从服务入手实现客户 价值创造的行动指南

保险业高质量发展“有序的活力”
系列报告之六

2024年1月





引言

2022年，安永保险业转型构建团队围绕“从客户价值创造出发，构建寿险公司的业务转型路径”¹进行了一系列的实践探索和总结，并提出“效率”将是寿险行业下一阶段高质量发展道路上的一个重要主题。

在过去的2023年，“效率”已然成为寿险行业最为突出的关键词之一。自2023年7月以来，监管持续推进行业“报行合一”，保险公司需要围绕资源使用效率问题作出抉择。在减少费用空转、提升资源使用效率的背后，是提升公司经营效率、改良和重塑经营模式的迫切需求。

在过去的一年里，安永保险业转型构建团队与多家保险公司携手，通过精细化和特色化的方式，在业务实践中探索和落实向“效率”要“效益”的可行方案。在此过程中，我们进一步意识到，保险公司回归客户需求原点，从“客户价值创造”²出发进行理念迭代、模式重塑、能力升级是转型破局的关键。其中，将“服务”作为一个入手点，以服务驱动实现客户价值创造是一条具备落地可行性的路径。通过观察市场实践我们也能发现，不少行业中的代表性公司均不约而同地选择了从“服务”入手对经营模式进行改良和重塑。例如，某寿险公司把实体的医养康宁服务与传统寿险结合，将“服务端”引入传统寿险的二维结构，形成了“支付+服务+投资”三端协同的新寿险，为行业的高质量转型提供了一个参照方向和路径³。

为此，在2024年开年之际，我们将过去一年实践中的思考和体会进行总结，并尝试进行理论上的提炼，归纳出了“从服务入手实现客户价值创造的行动指南”。通过“1套理论、1个模型、3类抓手、1组任务”对“客户价值创造”理论背后围绕商业本质的思维方式和紧扣行业本源的应用指引进行体系性的呈现。期待这样源自实践的思考 and 感悟能够帮助保险公司将“客户价值创造”理论更好地应用在转型探索的实际行动中，助力保险公司转型破局和换挡续航。

-
1. 说明：可参阅安永团队报告《从客户价值创造出发 构建寿险公司的业务转型路径》《回归本源、防范风险，以精细化和特色化换挡启航新征程》。
 2. 资料来源：《徐敬惠：回归客户需求原点 破局寿险业务转型》，上海证券报，作者：徐敬惠，2022年6月25日。
 3. 资料来源：《陈东升：拥抱新寿险，迎接行业高质量发展》，中国保险家，2024年1月2日。

图1 “客户价值创造”理论体系



1套理论：客户价值创造



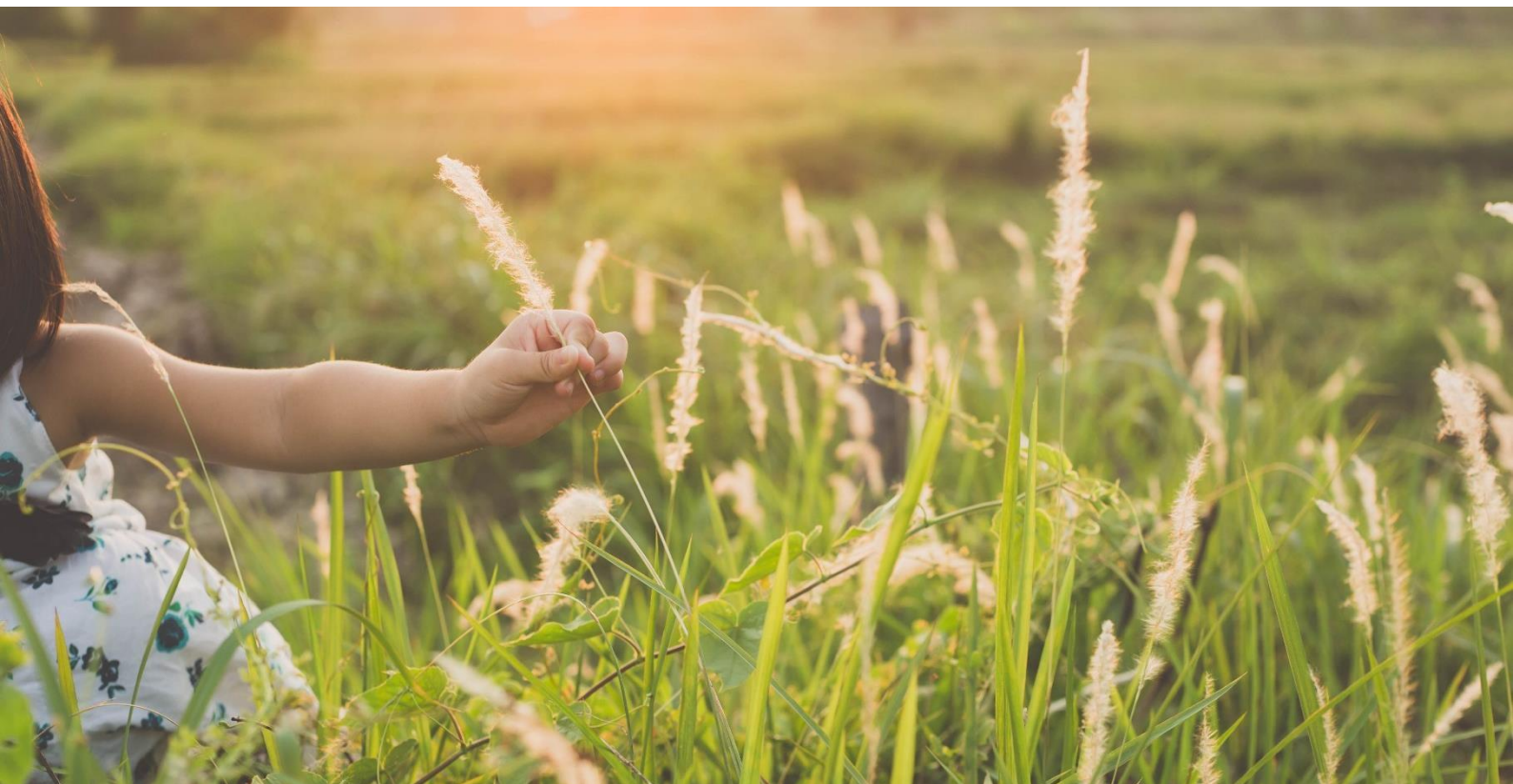
1个模型：服务驱动的客户价值创造模型



3类抓手：（1）服务价值溯源；（2）构建营销场景；（3）端到端的闭环机制



1组任务：以服务驱动落实客户价值创造，有三大类关键任务，重在实践中做出选项

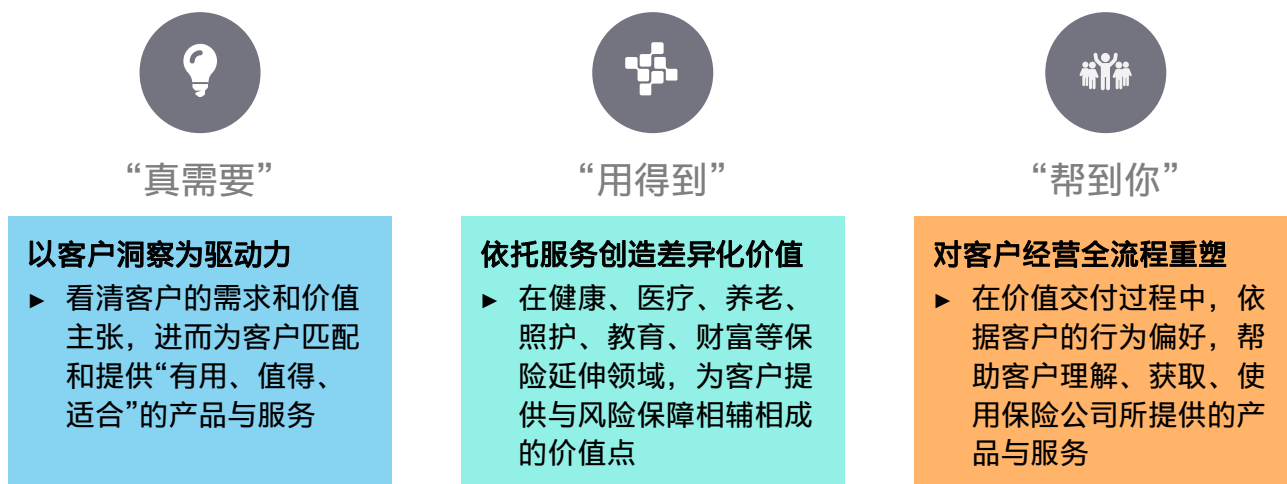


一套理论

站在保险业重新校准定位、重构路径的时点，保险行业转型需要回到商业的本质上去思考、回到行业的本源上去实践，破局的关键点是“客户价值创造”，为客户提供“用得到”的保险，客户经营全程做到“帮到你”，为客户创造他们“真需要”的价值，对客户“有用、值得、适合”是关键。

对于“客户价值创造”理论的内涵，我们可以分为两个层次来理解。首先，“真需要、用得到、帮到你”是三个并列的要点，保险公司除了需求侧识别和聚焦客户的“真需要”以外，在供给侧还要进一步依托服务创造差异化价值，让客户“用得到”，同时，围绕客户全旅程，依据客户的行为偏好帮助客户更好地理解、获取、使用产品与服务，形成卓越体验，实现“帮到你”，这是第一层含义。另一层含义体现在对客户有用、且值得、且适合，多强调了一层恰好适配、公司与客户双向奔赴的内涵，有效供给与有效需求恰好匹配，才能让业务模式顺畅地运转下去，进而让客户和公司都获得价值。

图2 对“客户价值创造”理论的阐释



资料来源：《徐敬惠：回归客户需求原点 破局寿险业务转型》，上海证券报，作者：徐敬惠，2022年6月25日。

此外，需要特别强调的是，“客户价值创造”理论中提到的“客户价值”是客户视角下的、动态的价值，是需要被创造出来的价值。保险公司在供给侧需要基于保险业务辅以服务去创造出差异化的价值，让客户获得价值增量，例如额外的服务补偿、服务体验、额外的保障范围和力度等。保险公司通过发现、创造和满足这些新价值，进而获得公司自身价值的提升和拓展。

这类客户视角下的新价值是针对个体的、微观的，是客户价值主张和行为偏好的天然属性，而非统计意义下的群像特征，其背后隐含了一个前提条件，就是保险公司要去面对的是一组组在价值主张和行为偏好上有着天然共性的特定客群，这样的特定客群是在特定的区域、特定场景、或特定主题下自然汇聚的，是可以在实践中被有效刻画和识别的，而非传统的理论分群下的客群。



2 一个模型



2.1 “服务驱动的客户价值创造模型”介绍

在“客户价值创造”理论之下，服务驱动成为保险公司的必答题。我们认为，保险公司可以将产服体系作为转型探索的一个新起点，以服务驱动落实客户价值创造。因为市场上客户的需求是多样的、宽泛的、动态的、难捕捉的，而产品与服务是保险公司供给侧自主可控的资源。打造特色化的服务并与产品相结合，可以牵引公司去定向匹配特定的可经营的客群，定向塑造与之适配的场景，通过“产服”将“客户”“渠道”串起来。因此，“服务”是一个具备落地基础的实践抓手。

按照以服务驱动落实客户价值创造的思路，保险公司依托服务可以为客户提供额外的服务补偿和体验，可以帮助客户唤醒需求、强化对风险的认知，进而启发和引导客户针对性地对自身的风险保障进行“补足”，包括风险保障的覆盖面，以及保障额度、力度等方面，从而达到发现和创造客户视角下的新价值的目的。

▶ 客户视角下的价值贡献

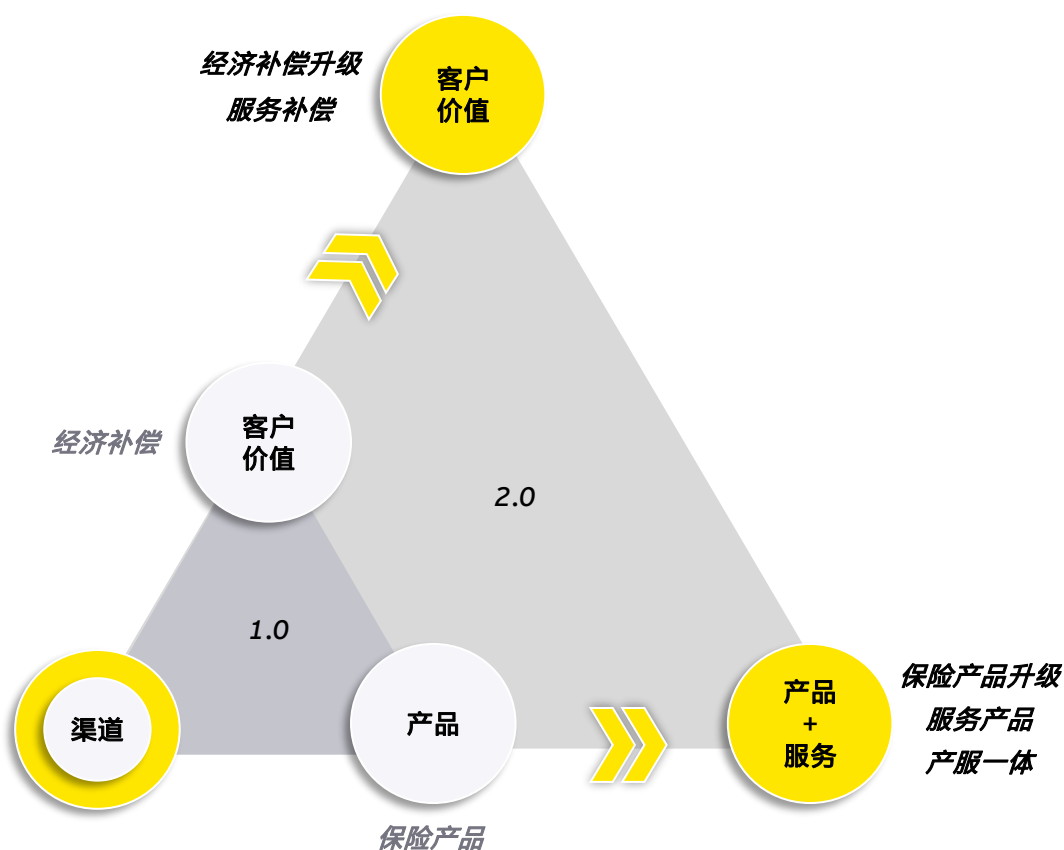
- ▶ 享受服务增值：在经济补偿外，获得便捷、稀缺的服务带来的新价值。
- ▶ 提升旅程体验：有逻辑的产品服务组合，提升全旅程客户体验。
- ▶ 丰富保障覆盖：在使用服务的过程中唤醒需求，看清风险敞口，丰富和完善对风险保障的覆盖面。
- ▶ 强化保障力度：在使用服务的过程中强化对风险的认识，补足和加强风险保障额度和力度。

保险公司发现、创造并满足了这部分客户视角下的新价值，同时也为公司自身带来了价值增量，具体体现在强化服务品牌、优化客户资产、赋能渠道销售、提升业务品质与经营效率等方面。

- ▶ 保险公司视角下的价值贡献
 - ▶ 强化服务品牌：通过差异化服务能力强化客户对服务品牌认知与美誉度。
 - ▶ 优化客户资产：提升客户与公司的交互、粘性、认同，积累客户资产。
 - ▶ 赋能渠道销售：为销售提供更多场景与话题，提升不同渠道队伍整体的销售能力。
 - ▶ 提升业务品质与经营效率：利用服务拉近与客户的距离，介入对客户更深入的洞察，实现对风险的减量管理，提升公司的业务品质与经营效率。

就此，我们从指导实际应用的角度提出“服务驱动的客户价值创造模型”。“服务驱动的客户价值创造模型”是对传统保险经营“客户(C)-产品(P)-渠道(C)”模型的升级，将“产品”的内涵由单纯的保险产品升级为“多样化的保险产品+服务产品+产服组合”，将“客户价值”的内涵由经济补偿升级为“全方位的经济补偿+服务补偿”。该模型的核心理念是，保险公司通过服务驱动产服体系构建，进而实现客户价值创造。

图3 服务驱动的客户价值创造模型



2.2 “服务驱动的客户价值创造模型”的作用机理

在讨论以服务驱动实现客户价值创造时，首先要赋予“服务”更深的内涵。覆盖客户终身经营的全过程，存在两类“服务”。在客户获取与转化阶段，“服务”体现为面向潜客的活动，“活动”是服务权益面向受众的投射，是面向潜客传递对服务权益的认知的手段；在客户留存与持续经营阶段，“服务”体现为存量客户可享受的切实权益，以增值服务为主，也包括基础服务。以服务驱动实现客户价值创造的过程可能会存在以下两种情形。

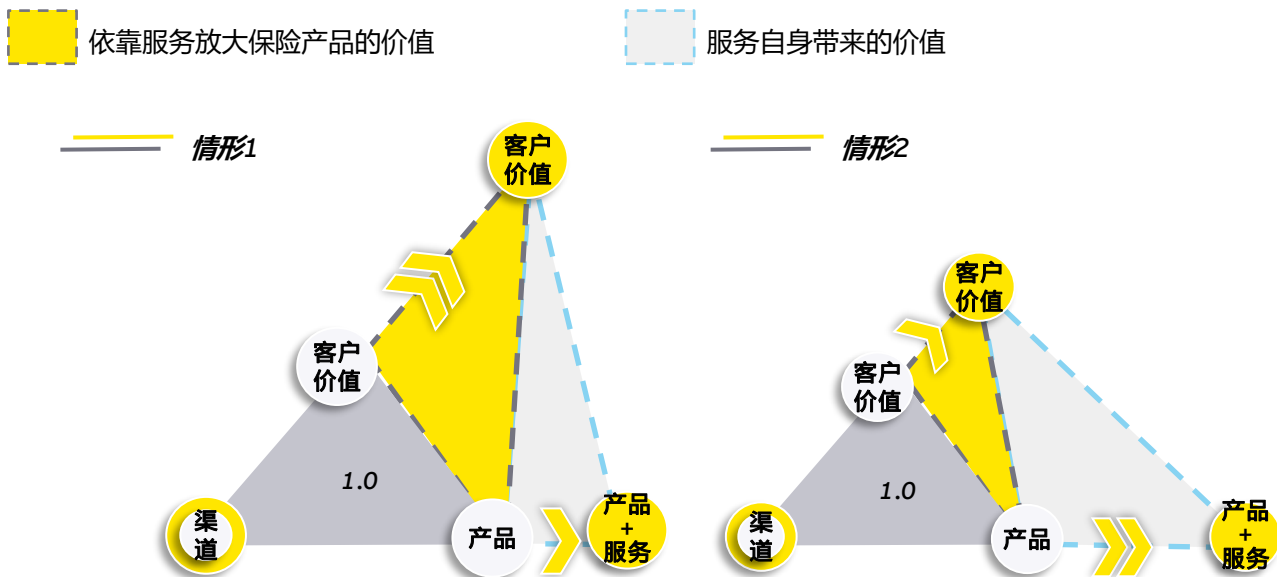
第一种情形，将服务作为对保险主业的补充和增强，依靠服务提升主业全链条的经营质效。服务发挥作用的机理是“做乘法”，期待通过服务唤醒和撬动客户的复杂保险需求。在这种情形下，服务不仅仅是一种成本投入，更应当被视作助力客户终身经营的必备要素，是用以提升客户价值的一项投资。

第二种情形，将服务本身作为一项新的费用投入，看成叠加在原有销售模式和流程中的一部分新的资源。服务发挥作用的机理是“做加法”，通过叠加服务帮助更好地销售原先的简单保险产品。

在保险行业回归本源的导向下，我们认为，第一种情形是更值得推荐的，即服务与主业协同是更为妥帖的“服务观”。在第一种情形下，对于保险公司在经营中的精细化程度、投产效率都有更高的要求，需要保险公司从“客户价值创造”的角度进行模式重塑与能力升级。



图4 以服务驱动实现客户价值创造两种情形



维度	情形1 (推荐)	情形2
定位	依靠服务提升主业全链条的经营质效	将服务本身作为一项新的费用投入
作用方式	“做乘法”，通过服务唤醒和撬动客户的复杂保险需求	“做加法”，通过叠加服务帮助更好地销售原先的简单保险产品
配套要求	对渠道、队伍的能力，对客户经营方式和精细化程度有新要求，需要循序渐进优化	不涉及对渠道、队伍能力和客户经营方式进行重塑与升级，更多地是在原模式上叠加新资源
成本投入	相对小，将代表性的服务及其与完整客户旅程结合的方式作为提升主业经营质效的基础设施来投入	相对大，对服务的投入容易被异化为营销费用
预估效果	依靠服务放大保险产品的价值 > 服务自身带来的价值，对客户的服务补偿与经济补偿相辅相成	服务自身带来的价值 > 依靠服务放大保险产品的价值，对客户的服务补偿与经济补偿可能存在割裂

在实践中，服务成为撬动新价值的支点，这就意味着保险公司相关的业务举措是更偏向保险业务价值链条前端的，相对于体系性的规划类工作，“服务驱动的客户价值创造模型”的应用领域更加侧重于在业务实践中做出“走得通、有效果”的选项。保险公司需要围绕客户全旅程以更加精细化和特色化的方式去做好客户经营，切实拉近与客户的距离，通过在业务前端不断地创新、试错、迭代、萃取，积累和沉淀形成该模型的落地样板。

2.3 “服务驱动的客户价值创造模型”的价值创造点解构

在安永保险业转型构建咨询团队发布的保险业高质量发展“有序的活力”系列报告之五——《以“客户终身价值”为牵引，驱动保险公司转型“换挡续航”》中提出，保险公司可以借鉴“客户终身价值”理念，将其应用在对保险公司价值的衡量中，从保单视角转向客户视角，从关注保单的价值转向关注公司的客户资产所体现的价值，将公司的“客户终身价值”作为一个新的客户导向下的公司价值衡量标尺。

以服务驱动落实客户价值创造，能够帮助保险公司拉近与客户的距离，保险公司可以通过更多的用户连接和定着、更深入的洞察（定量分析与定性判断）、更丰富多频的交互创造出更高的客户信任基础。在为客户创造新的价值的同时，帮助保险公司提升公司的客户终身价值。具体的价值点包括：提升有效客户的数量、深化单客的贡献、提升客户对公司的信任、塑造客户终身经营模式。

- ▶ 提升有效客户的数量：通过做好客户的分类分层，识别不同客户被有效触达和经营的成熟度，提升能被有效经营的客户数量。
- ▶ 深化单客的贡献：①借助产品与服务，实现对客户需求覆盖的扩面，进而促进客户持有更多数量和更多类型的保单；②借助服务体系牵引客户在单次购买中向上凑额、实现复购和转介，进而累积兑现更多的保费和保额。
- ▶ 提升客户对公司的信任：借助产品和服务体系创造与客户的交互机会、提升与客户的交互频率，在客户全旅程中，将认知、兴趣、购买和忠诚四个阶段做精做细，从信赖保险行业、信赖公司、信赖触点和客经方式、信赖品牌等多个方面提升客户信任，延长客户与公司接触的一生。
- ▶ 塑造客户终身经营模式：通过塑造适当的营销场景，匹配适当的渠道队伍、产品与服务，在供给侧与客户的价值主张有效衔接，围绕客户获取与转化、客户留存与持续经营，实现对客户的终身经营。

此外，通过产服一体改善客户经营的质效，能够帮助保险公司创造新的营销场景，助力高价值率产品的销售；也能够促进不同渠道的队伍更加专业化和职业化，帮助实现队伍的分类分级，让队伍在活动量、服务年期、收入等方面有更好的表现。这些直接或间接针对客户资产、新业务价值率、新单保费等方面的改善，最终将有助于提升保险公司整体的价值。

3 三类抓手



在保险业务价值链的前端应用“服务驱动的客户价值创造模型”，保险公司有三类抓手。一是盘点服务资源现状，进行服务价值溯源；二是构建营销场景，开展场景化经营；三是建立管理机制，形成端到端的闭环。

3.1 盘点服务资源现状，进行服务价值溯源

我们建议，保险公司可以体系化地梳理服务资源，对服务资源分类、分层，找出品牌型的服务并明确其在客户经营全流程中能够发挥的价值点。通过对公司总部、分支机构、队伍等不同层面的各类服务进行梳理，对公司既有服务资源的价值形成全面的认知，形成“服务资源全景图”。

基于“服务驱动的客户价值创造模型”，服务资源不仅仅在引流时用于吸引客户，通过适当的设计，可以让服务资源在客户经营的“认知-兴趣-购买-忠诚”各环节中发挥出建立联系、启发兴趣、增进信任、增强粘性等全方位的作用。同时，保险公司可以体系化地梳理服务与产品的关系，结合特定客群的需求与偏好，研究和开发服务与产品的组合、服务与产品的匹配逻辑。服务与产品的匹配，需要结合产品的特点、卖点、营销痛点，以及特定客群的需求点和在客户全旅程中的体验点，让服务资源在客户经营全流程中的某一个或某几个环节中发挥恰当的功能，实现更有效的客户经营。

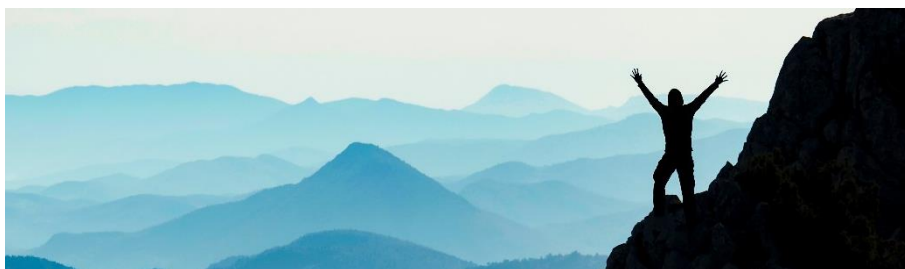
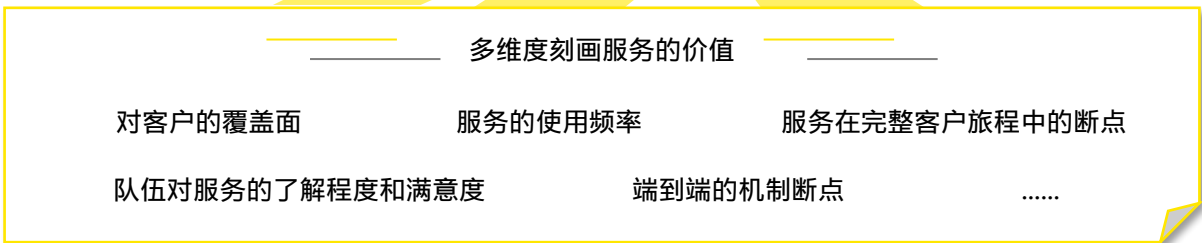
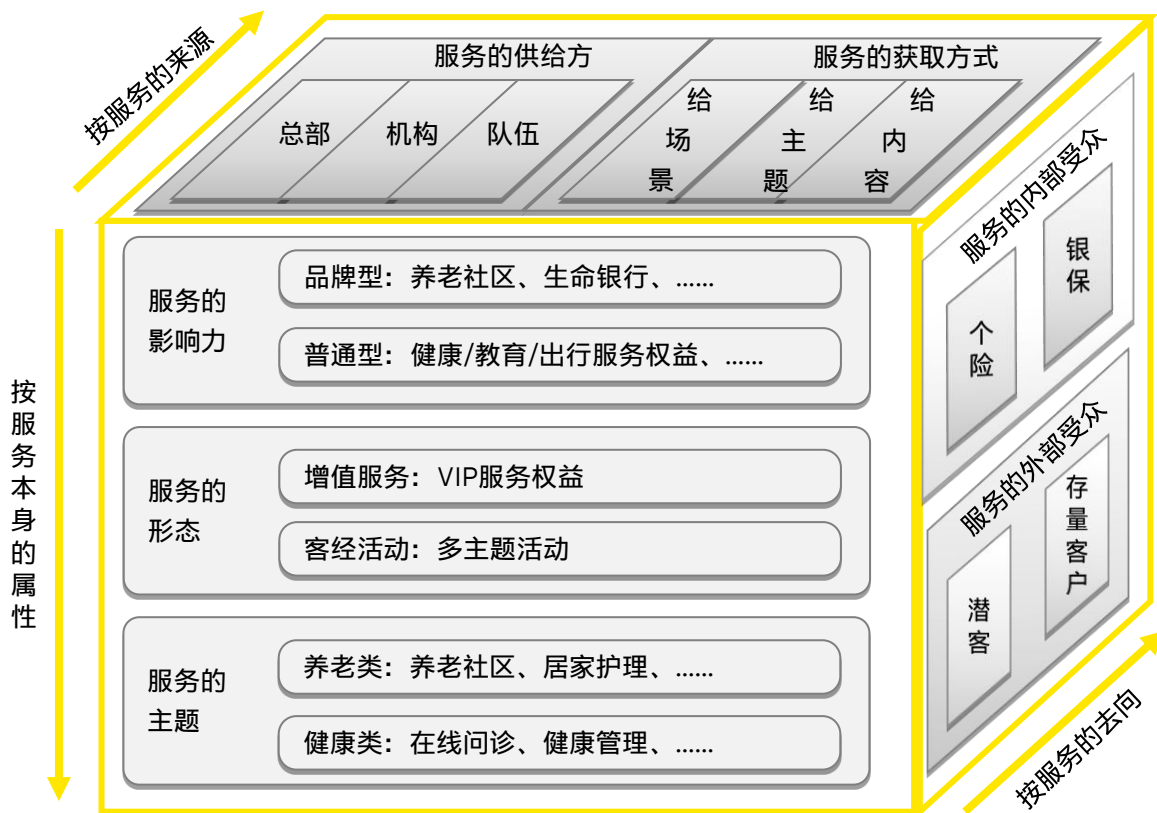


图5 绘制“服务资源全景图”



3.2 构建营销场景，开展场景化经营

在实践中，从一类客户群体出发，合理调配六大经营要素，固化“七个一”的标准化做法，开展场景化经营。

保险公司内各种层级、各种类型的经营单位，例如分公司、中支、事务所、专攻某个银行网点的小团队等，需要以经营好某一个特定客群为目的，结合当地市场特点和自身的基础情况因城施策，构建营销场景，综合调配和发挥服务资源、活动/内容、保险产品、销售队伍、客经场所、平台/工具六大经营要素的作用，围绕一个特定的客群，匹配一种客经场景、一个适配渠道/队伍、一个主打产品、一组配套服务、一套特定做法、一套运转保障机制（简称“七个一”），切实掌握一组或几组适合自己的“可经营的特定客群”以及客户经营的实操办法。

这样能在实践中找得到、抓得住，恰好能够发挥经营单位自身资源禀赋优势去满足其需求的特定客群，就是支撑各经营单位落实“客户价值创造”的精品客群。而一个个营销场景，就是各级经营单位可以施加管理影响、落实经营策略的业务载体。

图6 调配经营要素，构建营销场景

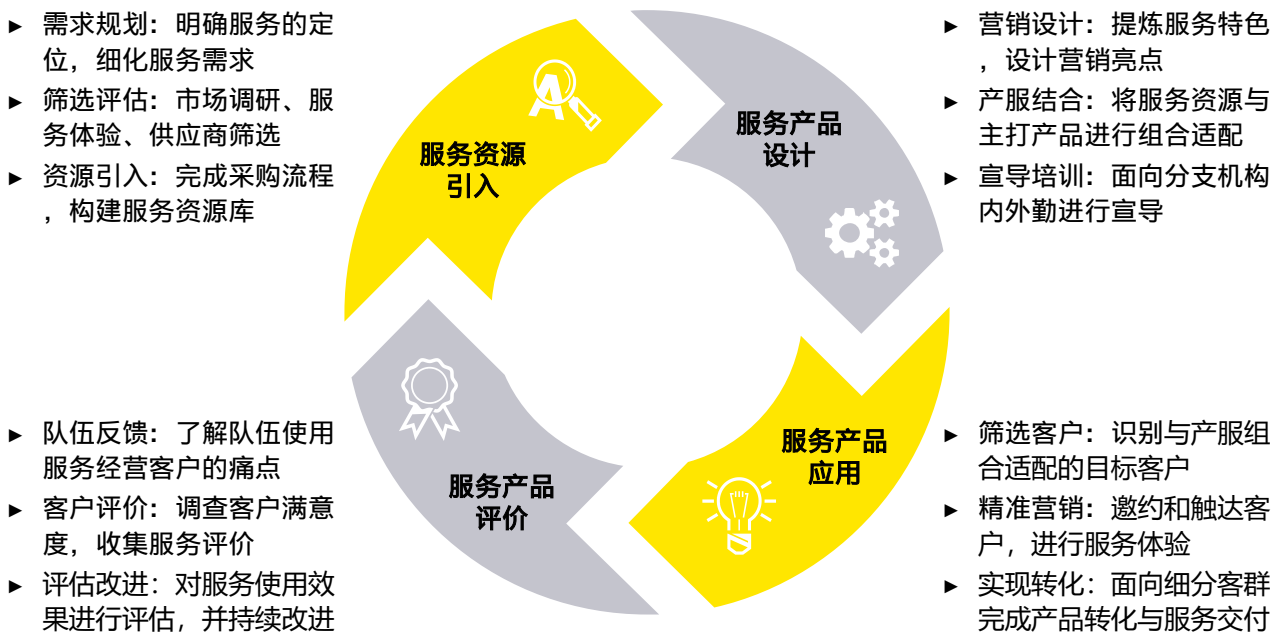


3.3 建立管理机制，形成端到端的闭环

机制上，旨在解决服务产品如何生产、产服组合如何使用、如何进行效果评估等问题。构建产服一体的管理机制需要遵循四个原则，分别是价值共创、利益共享、有效牵引、数字化支持，在此基础上形成从服务引入到使用、再到评估改进的端到端的闭环。

- ▶ 价值共创：将服务价值与产品价值融合，对产服一体的价值总量进行重新定义和计量。
- ▶ 利益共享：以客户为中心，通过市场化的原则，在公司、渠道、分支机构和客户之间利益共享。
- ▶ 有效牵引：针对公司整体、分支机构、营销团队等不同层面的经营单位，设定关键指标，匹配相应的手段和工具，有效牵引，逐层优化和提升产服体系的效用。
- ▶ 数字化支持：通过数字化手段，跟踪、计量、评估产服体系的效用和效率；通过长期数据累积，实现产服体系生产端与运营端的数智化。

图7 端到端的闭环机制



4

一组任务



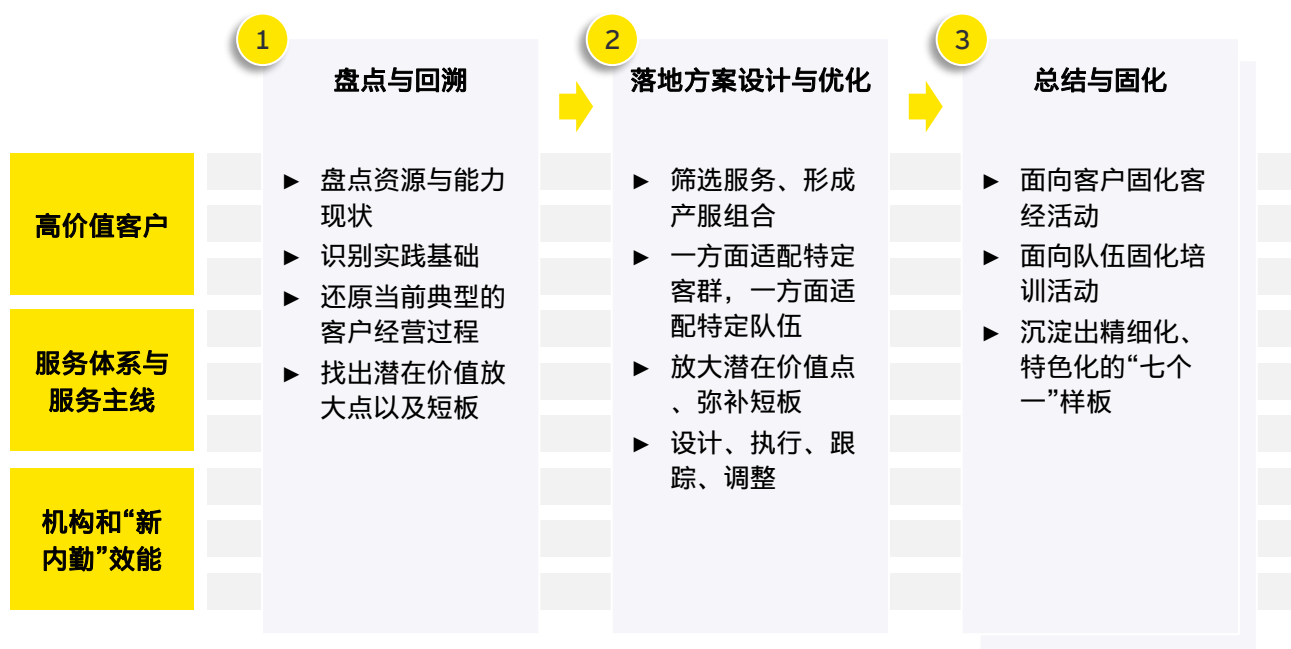
以服务驱动落实客户价值创造，是基于保险公司供给侧的基础条件去寻找需求侧有效匹配的路径，因此重点在于行动，在实践中做出选项。保险公司可以结合自身实际情况，从三个方面选择开展工作的入手点。

- ▶ 一是，从识别公司的高价值客户入手。基于公司的现实基础和资源禀赋，界定对公司更有价值的客户群体，找到值得深耕价值的主战场。通过对存量客户进行数据分析，识别出公司现实条件下的高价值客户，进一步开展客户调研和队伍调研，分析高价值客户群体的价值主张。值得注意的是，这样的高价值客户群体的分析和识别不仅仅停留在公司总部层面，在不同省分公司、不同渠道等层面进行更细致的分析，将会得到体现业务差异和能够指导一线实践的结果。
- ▶ 二是，从完善公司的服务体系入手。基于公司的现实基础和资源禀赋，构建主线清晰的服务体系，覆盖面向存量客户的服务权益，以及覆盖潜客的客经活动，在公司主打的服务主线下，串联起客户对服务的感知和对服务的实际体验。可以优先筛选公司的品牌型服务，并和适当的保险产品相结合，一方面定向匹配特定的、可经营的客群，一方面塑造与之适配的场景和队伍。品牌型服务可以是公司级的财富类、康养类、教育类等方面的服务，也可以是基层特色的服务与客经活动。
- ▶ 三是，从基层机构和“新内勤”的效能入手。保险公司可以尝试建设一支“新内勤”队伍，给基层做一次全面的升级，增加基层理解总部意图、识别特定客群、筛选特定服务、构建产服组合、实施客户经营、使用科技工具、管理组织队伍的能力。

无论选择何种入手点，保险公司在实践中都需要完成三个步骤，分别是盘点与回溯、落地方案设计与优化、总结与固化。

- ▶ 盘点与回溯对保险公司而言是一项无悔选择，通过对客户、产品、服务、机构、队伍等方面的现状进行盘点，充分识别做出“七个一”的实践基础，进而围绕客户旅程还原当前典型的客户经营过程，找出潜在的价值放大点，以及在体系、能力、机制、配套保障等方面的短板。这是后续工作顺利开展的先决条件。
- ▶ 对于落地方案设计与优化，需要保险公司筛选一类服务、形成产服组合，在特定区域一方面寻找最适配的特定客群，进一步理解客户需求与行为偏好；另一方面找到最适配的特定队伍，放大潜在价值点、弥补过去的客经短板，设计属地化的客经方案，在当地执行并持续跟踪、优化调整。这是一个在可接受的范围内试错并迭代的过程。
- ▶ 对于总结与固化，保险公司要对客经方案的执行情况进行总结，面向客户固化最合适的客经活动、面向队伍固化最适合的培训活动，让基层积累出一组组精细化、特色化的符合当地业务实际情况的“七个一”样板。这是一个萃取和沉淀的过程。

图8 实践的三个入手点和三个工作步骤

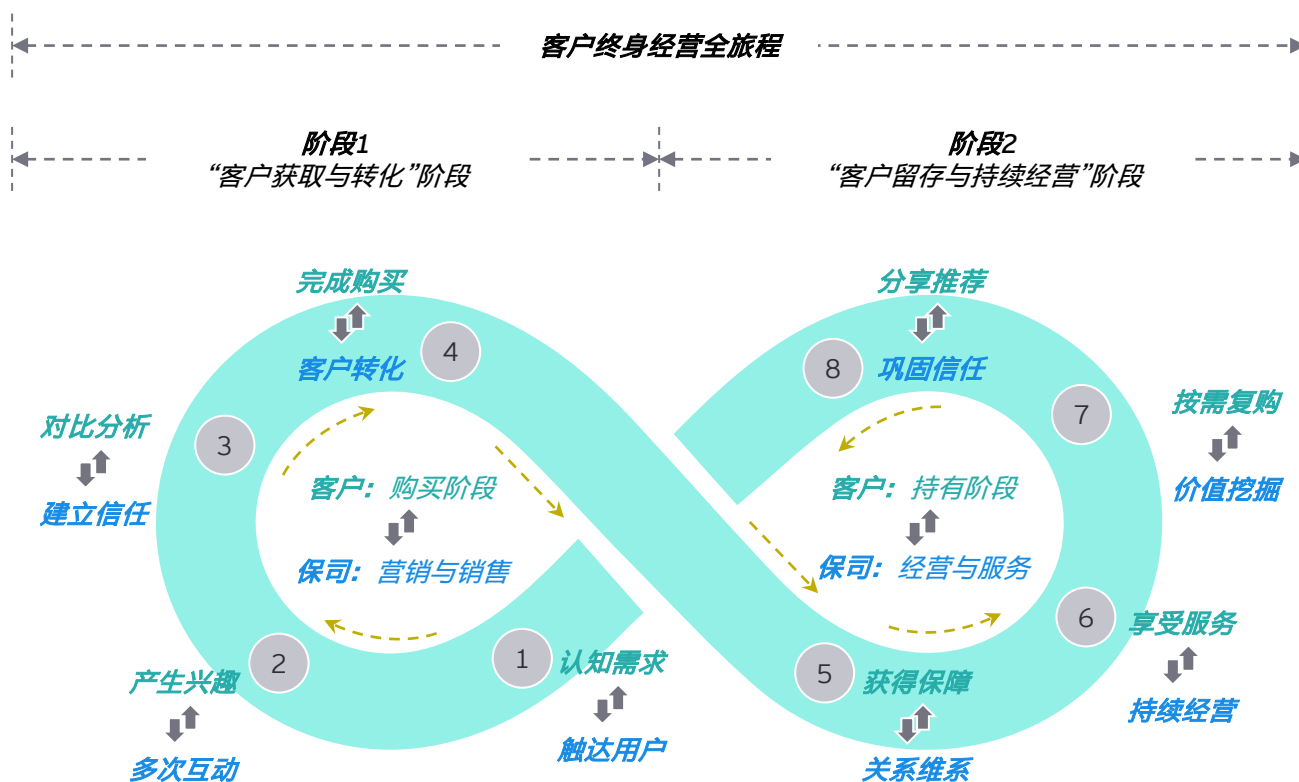


另外，我们想特别强调的一点是，在盘点与回溯、落地方案设计与优化、总结与固化这三个步骤中，“客户旅程”是一个很关键的操作对象。

“盘点与回溯”的过程是将客户旅程展开，识别各环节的潜在价值点与当前短板。“落地方案”也是基于盘点中的发现，围绕客户旅程去设计客户经营的全链条。“总结与固化”出的包含“七个一”的客户经营样板，也是内嵌在一套针对特定客群的完整的客户旅程中。我们可以从客户视角和保险公司视角分别来分析一套完整的客户旅程。

- ▶ 客户视角的“客户旅程”：在购买阶段，客户首先意识到需求或被唤醒需求，在接触、了解并认可相关产品/服务的基础上，完成购买；在持有阶段，客户享受相关的服务与权益，基于对保司的充分信任，按需进行加保、续保、加购其他产品、以及向他人推荐。
- ▶ 保险公司视角围绕“客户旅程”的经营过程：对照客户旅程的各个环节，在客户购买阶段，保司有效触达到客户，通过与客户的互动启发和放大兴趣、建立和强化客户信任，达成转化；在客户持有阶段，保司以保单基础服务维系与客户的合同关系，借助增值服务与活动对客户持续经营，在此基础上以良好的客户体验不断巩固和强化客户信任，挖掘和释放客户的终身价值。

图9 两个视角下的客户旅程



前文提到以服务驱动落实客户价值创造重点在于行动。基于前述三个实践的入手点和三个工作步骤，结合安永团队近一年的实践案例，我们可以进一步建议出一组具象化的工作任务。保险公司可以以此为参照，更加清晰地选择和聚焦具体的“工作事项”，进而在实践中做出转型选项。

- ▶ 任务1：大单回溯及服务价值创造机理分析。从特定的服务入手（例如，财富类、康养类、教育类等增值服务），对其关联的大单进行回溯，对销售过程中服务与客户、服务与队伍之间的匹配程度进行分析，识别促进客户购买、促进队伍营销的主要驱动力，围绕客户旅程解构服务创造价值的机理和所创造的价值点。
- ▶ 任务2：服务营销效能提升。从特定的服务入手（例如，财富类、康养类、教育类等增值服务），结合对潜在优化点和短板的认知，在选定的区域、渠道/队伍，面向特定客群设计精细化营销行动方案（包含“七个一”），并在当地实施。跟踪方案实施过程，优化调整出最适合当地的做法。
- ▶ 任务3：存量客户价值深挖。选取合适的省分公司，通过客户调研、队伍调研、数据分析，在主打渠道中找到对公司价值更高的客户群体，即能为公司带来多张保单、高累计保费，长期与公司保持粘性和信任关系，并能带来复购和转介绍的客户群体。围绕这类客户群体的需求特征和行为偏好，分析公司当前客户经营全链条中的短板，在此基础上开发产服组合，设计全流程客户经营方案，通过跟踪执行、优化调整，固化一类标准化营销动作。
- ▶ 任务4：“新内勤”队伍建设。选取合适的省分公司，基于在当地开展以服务驱动强化客户经营工作的需要，从对总部意图的理解力、对亮点堵点的洞察力、对客经方案的塑造力、对落实行动的执行能力、对外勤队伍的驱动力等方面评估内勤队伍的现状与短板，围绕组织架构、能力要求、日常工作机制、人员管理办法、系统/工具支撑等方面进行改进，打造“新内勤”队伍。
- ▶ 任务5：指标牵引与评价体系构建。围绕“客户价值创造”的“真需要、用得到、帮到你”九字原则，站在借助服务驱动对客户的终身经营的角度，构建指标牵引与评价体系。基于评价指标体系，分析关键指标的驱动因素，将关键指标分解并挂钩业务动作，牵引业务一线与公司整体导向保持步调一致，让公司在为客户创造价值的过程中，实现更广的需求覆盖、更高的资产沉淀、更久的保留周期，引导高质量的业务增长和沉淀高品质的客户资产。





结语

我们期望通过体系化地阐释“客户价值创造”理论为保险公司提供一套具有建设性的实操指南，帮助保险公司在转型的新征程上做好理念迭代、模式重塑、能力升级。

在理念上，“真需要、用得到、帮到你”九字原则务实地体现了拉近与客户的距离，站在客户的角度去考虑问题、去满足客户的需要、去塑造客户体验才是真正的以客户为中心。在模式上，保险公司从供给侧出发，将产服体系作为起点，以特色化的经营策略实现有效供给与有效需求的匹配，是在回归本源导向下值得尝试的业务模式。在能力上，保险公司需要在保险业务价值链前端做出转型动作，围绕特定细分市场、细分客群精耕细作，围绕客户对服务资源、活动/内容、保险产品、销售队伍、客经场所、平台/工具等经营要素优化调配，强化总分之间的协同，相应地，对于经营中的精细化程度、投产效率都有了更高的能力要求。

期待各家保险公司结合自身的实际情况，回归客户需求原点，在实践中落实“客户价值创造”，通过创新、试错、迭代、萃取做出精细化和特色化的转型选项，面向保险业高质量发展启航新征程。

特别鸣谢：感谢太平洋人寿原董事长、大家保险集团原总经理徐敬惠先生对本文的帮助。

本报告的作者：安永⁴保险业战略与转型咨询服务合伙人杨本心，安永保险业转型构建团队成员童毅、张娜、刘宗熹、武若潇、张之帆、秦润禾。

4. 安永（中国）企业咨询有限公司。

核心管理团队



忻怡

亚太区金融科技及创新首席合伙人
大中华区金融服务首席合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 21 2228 3286
effie.xin@cn.ey.com



张超

中国区金融服务咨询主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3502
jason-c.zhang@cn.ey.com



黄悦栋

大中华区金融服务保险业主管合伙人
安永华明会计师事务所（特殊普通合伙）
+86 10 5815 4056
rick.huang@cn.ey.com



付振平

中国区精算与保险咨询服务主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3618
bonny.fu@cn.ey.com

欢迎联系作者



杨本心

中国区保险业战略与转型咨询服务合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 10 5815 3777
+86 133 3109 6365
benxin.yang@cn.ey.com



童毅

中国区保险业战略与转型咨询服务总监
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 136 0130 8748
yi.y.tong@cn.ey.com



张娜

中国区保险业战略与转型咨询服务总监
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 139 1112 9037
na.n.zhang@cn.ey.com



刘宗熹

中国区保险业战略与转型咨询服务经理
安永（中国）企业咨询有限公司
+86 185 0023 3132
zong.xi.liu@cn.ey.com



武若潇

中国区保险业战略与转型咨询服务高级顾问
安永（中国）企业咨询有限公司



张之帆

中国区保险业战略与转型咨询服务高级顾问
安永（中国）企业咨询有限公司

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2024 安永（中国）企业咨询有限公司。
版权所有。

APAC no. 03019294
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

