

IBM商业价值研究院

养老金行业的未来

为所有成员赋权



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

作者: Jason Nyilas, Christian Bieck

退休金与养老金

行业正在发生变化，正从政府和雇主模式转变为个人负担退休资金的模式。退休金提供者必须明白并且实施五个关键原则 — 退休金行业的必要举措 — 才能在这个不断变化的市场上取得成功。

世界正在零售化

对生活中大部分领域以及大部分行业来说，世界正在向零售化演变，这对退休金行业提出了有趣而又重大的挑战。

最近，退休基金的三大支柱 — 政府养老金、企业养老金和私人储蓄 — 是相互独立且不可互换的领域，也是相关从业者的业务来源。但目前，这一情况正在发生重大变化：

- 人的寿命延长，生活更加健康，使大多数国家政府养老金模式的持续性面临挑战。这些模式主要是固定福利或者最终薪资形式，是在预计养老金领取者在退休后仅存活十年的前提下而设计的。金字塔式年龄结构使工作人群能够无忧地支持其退休社区。然而，随着工作人群与养老金领取者的比例达到2比1或者更低，当前的公共体系将需要额外的普查工作和更多的资金。

- 过去20年内，技术的快速变化已经导致整个劳动力群体的波动。终生就职一家企业的情况极为罕见。在劳动力流动率居高不下的当今社会，企业养老金的可携带性非常重要。在某些情况下，这是一项法律要求；而在有些情况下，这又是竞争稀缺人才的区分因素。
- 在公共体系失败且企业计划变得可携带时，最终客户(即个人)增加并且保护他或她的退休资产的需求必须由行业来满足。

在养老金行业，跟谁做生意、如何做生意的决策对象如果从企业和政府机构转向个人 — 如果世界确实在走向零售化 — 退休金提供者以往习惯的“一对少数”关系将转变为更加苛刻的“一对多”关系。他们不能仅服务一个大客户，而是必须服务许多有权限的客户。但他们如何做到这一点？

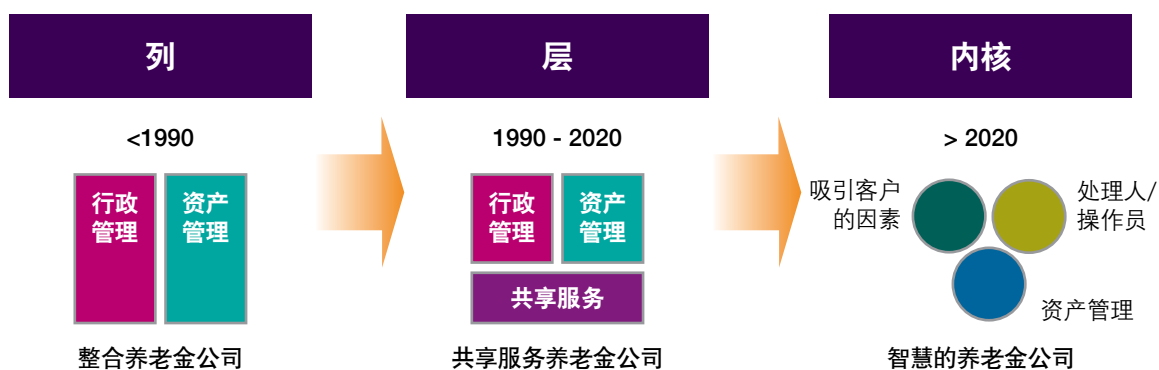
退休金提供者不能仅为一个企业客户服务，而是需要为许多个人客户服务。

在本报告中，我们为加入养老金储蓄和退休金领域并且欲获得未来成功的退休金提供者提出了几个需要解决的关键问题。这些“养老金举措”基于我们与成功的退休金提供者合作的经验，并且伴以应用实例。许多实例来自澳大利亚，这一点并非偶然。过去20年中，在强有力的立法驱动下，澳大利亚养老金市场成为世界上最为先进的市场之一。

日益加快的变革是养老金提供者面临的又一大挑战。在2010年IBM全球首席执行官调研中，近80%的CEO表示，世界正变得日益复杂化，而不足一半的受访者认为他们已准备好应对这种复杂性。¹ 即使自认为已经做好准备好的受访者中也并非都真正准备好了。但是，借助正确的工具集，日益提高的复杂度可以应对。对于养老金行业，这个工具集表现为五大举措。

变革势在必行

为了寻找更好的方式应对复杂性，成功的企业认识到，它们不可能再对每个人扮演全能角色。过去，少数几个产品、几个客户和简明的接口就能够使整合的养老金公司基于职能孤岛而良好地运行。如今，我们仍能看到这种模式，但通常增加了共享服务层。后者提供了成本优势。但是，这种模式在很大程度上仍然是单一的模式，其灵活性有限。将来，反应迅速的养老金公司将从自身的核心能力出发，专注于几个专业单位或者核心职能 – 即公司做得最好而且最有竞争优势的方面。这些核心将集中于客户服务，处理管理细节或者管理资产三个领域。(见图1)



资料来源：IBM全球企业咨询服务部

图1. 个性化的强大需求和日益提高的经济压力推动退休金行业的转型。

从孤岛向内核的过渡并非易事，因为这不仅仅需要转变业务重心和技术，更需要业务模式和理念的转变——从“我们擅长每件事”的传统理念转变为内核所指定的必要专业化。这种变化可以通过实施五项必要的退休金举措而实现：

- 通过雇主收购业务，并且通过成员而留住业务；
- 围绕成员提供集中管理；
- 允许成员自主管理其退休金决策和事务；
- 向创新技术投资；
- 通过利益相关人的需求而推动投资。

这些举措并不是可选项。根据公司将来希望扮演的角色，各项举措实施的先后程度不尽相同，但最终，所有这五项举措都必须实现才能取得成功。为什么？因为这些举措基于行业的发展趋势，没有一家公司能摆脱发展大势。

举措1：通过雇主获取，并通过成员留住

过去，退休金业务的很大一部分通过雇主计划和行业资金而获取(也叫做亲密团体)。随着终生雇用渐渐成为例外现象而非常规，退休金业务获取方式将发生变化，不过，这些途径仍将带来大量的成员用户。随着员工流动速度加快，为雇主提供灵活的养老金管理计划将是一项关键要求。最成功的养老金提供者应当能够帮助雇主以最简单的方式更新成员信息、为雇主及其利益相关方生成报告、执行养老金付款转账、实施绩效衡量方式变革。

为实现上述目标，养老金门户是最显而易见的工具。这些门户不仅仅是功能的简单组合，它们对于大型公司、街角小店和每个成员，都必须易于操作且行之有效的。无论使用何种设备接入这些门户都应当是可

五项举措并非可选项，所有的养老金提供者都必须在某种程度上实施这五项举措。

行的，并且它们必须集成到雇主的业务中，例如薪资和人力资源系统，这一点非常重要——过去，雇主门户被良好地集成到提供者的业务中，而在雇主端的集成并不完全，这增加了雇主的负担，他们不得不将人力资源系统的输出结果手动传送给养老金提供者。将来，那些实现直通处理的提供者将保持领先，其动机不是将工作从提供者转移到雇主，其目标是要消除这些冗余。

举例来说，Russell Investments向47个国家中的个人和机构提供投资产品和服务，注重采用多管理者投资商方法。² 在澳大利亚，Russell还管理多家领先企业的养老金服务，并且开发了特定的企业客户服务。这些雇主服务包含利用软件补充并整合雇主的薪资和人力资源活动，利用计分卡报告约定的服务等级，这些服务已经整合到了雇主门户中。门户允许轻松访问雇主，以向其成员执行雇主养老金费用支付。

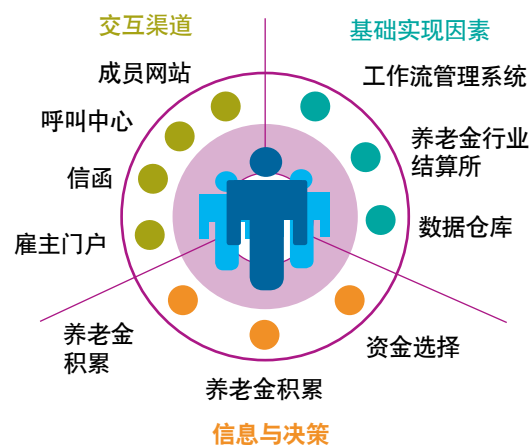
通过雇主门户将Russell的管理职能与客户薪资及人力资源处理职能垂直整合，可带来两方面的好处。首先，雇主可以直接计划、协调和控制他们与Russell之间的成员缴费流程。其次，Russell可以理顺整个缴费流程，重新分配某些工作在何处完成，并安排两个组织中的哪些人来做工作。目前，随着雇主需要以同样的价格获得更多的服务，管理成本不断提高，在某些情况下，为客户的企业提供更多的功能可能会降低行政管理的成本，同时为客户带来更多的收益。

举措2：围绕客户提供集中服务

如今，雇员为一个公司服务的年限在不断缩短。³ 为了应对员工的移动性，全球许多国家已经推出或者正在推出旨在增强养老金可携带性的立法。例如，澳大利亚于2005年7月推出SuperChoice，欧盟法令也即将出台。一旦养老金账户可以携带，成员不仅希望在雇主之间转移资金，而且还可能希望在其中增加其它退休金项目，例如长期储蓄资金或年金。过去，由于养老金不可携带，提供者不必考虑业务的零售因素，例如客户体验。这样做的结果是，许多从业者都不善于做这些事。在我们2010年CEO调研中，90%的金融服务机构CEO将“更靠近客户”视为未来五年内(2010-2015)最主要的战略投资。进一步的讨论指出，这些CEO非常清楚，在客户期望与公司了解并满足客户期望的能力之间存在差距。⁴

成员集中服务始于针对单一目标的信息 – 以成员接入和决策为目标。图2表示实现成员集中服务需要考虑的因素。首先，接入必须轻松实现，而且能跨多种渠道进行，这是所有行业的消费者都期望的，包括保险和养老金。实际上，最近的调研表明，越来越多的消费者同时使用多种渠道，而且随着每个新的交互点的推出，我们希望很多人使用新的渠道。⁵ 其次，消费者希望对其养老金都有决策权 – 这一点将在下一个举措中详细说明。要做到这一点，消费者需要使用决策工具，例如信息和选择。最后但同样重要的一点，有些底层职能很必要，例如行业结算所，对于非雇主的账户，结算所可以有效地将资金转给成员指定的退休金账户。

即使图2不具有广泛性，但它也指出了养老金提供者在努力做到成员集中服务时所面临的挑战。Westpac的子公司 – 澳大利亚BT公司就是向成员集中服务前进的一个例子。公司的退休金(养老金)账户与普通



资料来源：IBM商业价值研究院

图2. 成员集中服务始于针对单一目标的信息：以成员接入和决策为目标。

银行账户类似，包括通过ATM取款的能力。成员可以根据年龄和个人风险偏好选择参与决策的等级，包括从完全自动化的投资组合到成员实际动手管理他们的资金。费用按月或按年收取，而无进入或退出费，以鼓励个人进行资金管理。最后，BT养老金账户链接到雇主系统中，有助于资金的转移，只是成员感受不到这一内在链接。

举措3：允许成员自主管理养老金

根据澳大利亚统计局的数据，2011年，澳大利亚养老金行业所管理的养老金资产大约为1.3万亿美元，其中44%的养老金由750,000名成员或信托机构自行管理。⁶ 如前文所述，澳大利亚养老金市场在许多方面是世界上最先进的市场，代表着行业的未来方向。我们相信，养老金自主管理将成为将来发展最快的一个门类。亚洲和新兴国家的市场将率先赶上这一潮流，

因为这些市场预计将绕开传统的企业养老金阶段。美国和加拿大可能将随后赶上。在欧洲，大部分政府可能会避开强制类型的缴费体制，并有可能引入较为软性的强制储蓄。

随着养老金自主管理的概念被更广泛地接受，养老金顾问和养老金提供者必须重新思考他们的角色，以及他们带给行业的增加值。过去向传统养老金提供者寻求建议和决策支持的人们，开始转而求助律师事务所、会计、税务顾问，甚至希望自行处理所有事务。现有的养老金提供者仍然可以扮演这些角色，但他们需要针对资金和份额等信息，通过互动性更强的以客户为中心的业务模式，向成员提供更有价值的建议和服务。定制将成为主要的问题。每个成员对于市场评估、资金表现信息、相关立法、会计核算和税务建议的需求虽然总体框架一致，但他们更希望根据个人需求定制服务。

“一揽子养老金”概念应运而生，它基于门户结构，可以囊括从完全匿名的自助模式到个性化建议在内的所有方面。总体来讲，这些模式的收费更低，甚至免费，目的是提供一系列相关服务，包括税务和会计方面的建议。这些概念的出发点是让个人掌管他们的退休金储蓄，并以自己期望的方式投资。这些公司为自主管理储蓄所提供的典型支持服务包括设立自主管理的资金(和受托管理)、在线自我学习、在线执行股票和债券交易的能力、在线教育库和资金转账，目的是获得更多的续费和其它费用。储蓄人自行决定哪些活动需要自主管理，哪些事务需要公司的支持。

随着养老金自主管理日益普及，提供者需要对自己在行业中扮演的角色进行重新评价。

需要注意的是，截止到目前尚无一名资产经理或者经理在自主管理市场中占据较大份额。究其根本，在某种程度上是那些希望自主管理养老金的人决定了不采用传统的资产和管理服务提供者。相反，他们与当地的会计或律师创建了自主管理模式或者信托方式，以股份或者政府债券的方式购买养老金，或者以现金形式持有。对于个人和中小型企业，自主管理养老金在纳税方面的好处远比将资产存入常规的基金型养老金账户中要大。截至本报告撰写之时，在总价值高达4000亿美元的市场中有超过400,000个自主管理基金，平均资产规模不足100万美元。⁷

因此，多个澳大利亚专业机构和网站推出了自主管理服务，提供各具特色的服务。他们的共同目标是将掌控权交给个人，然后根据个人希望开展的活动提供服务。

2011年，澳大利亚财富管理企业AMP持有自主管理的基金管理企业Super IQ的49%股份。⁸ Super IQ是一个在线平台，允许精通IT的顾问立即为其客户设置一个自主管理账户，包括委托书、公司受托人和申请自主管理的税号。它还允许受托人设置一些默认的投资安排。越来越多的财务计划员向专业会计人员看齐，以更好地开拓自主管理市场。Super IQ这样的平台允许这些专业人员之间互相协作。

另一个财富管理公司向自主管理市场投资的例子是ANZ银行。ANZ的子公司Super Concepts是澳大利亚第二大自主管理基金管理公司。⁹ Super Concepts向4,200多个自主管理客户提供会计和相关服务，其管理的资产超过40亿美元。与Super IQ相似，公司为成员或受托人提供了大量服务或服务套餐。同样，公司理念是汇集尽可能多的自主管理服务，并且提供默认服务，或者允许个人定制服务组合。

举措4：向创新技术投资

“创新”通常被误解(并且被滥用)。在早期的调研中，我们询问客户他们认为创新对于金融服务提供商有多重要，最发人深省的回答是：“创新的提供商是寻找新方式挣走我们的钱的提供商。”¹⁰

从根本上讲，养老金管理服务的客户并不关心创新本身，而关心其结果。无论这些结果是降低成本，加快服务速度或者增强服务深度，或者一些全新的服务，市场的积极回应就是对提供商的最大回报。

大多数情况下，我们所谈的不是什么激进或全新的话题。自从网络出现以来，互联网技术无处不在，养老金提供者可以使用银行业从这些技术中开发出来的工具，通过接入管理平台或者在ATM上提取养老金(见图3)。

为何技术是一个重要因素？我们少谈硬件或软件本身，而更多地谈论其高效的利用。这对于降低管理成本和保持服务的竞争优势至关重要。同时，技术周期越来越短，因此，投资决策必须在比以往的行业周期更短的时间内实现合理的投资回报，通常在一年内。

这一举措需要注意的另一方面是：规模才是关键。对于养老金提供者，成员的数量至关重要，可以将投资成本分摊给最大数量的利益相关人。这意味着提供者必须努力实现临界数量，他们所用技术的效率越高，这个数量可能越低。基于规模和敏捷度，企业可以对创新采用逐步演进的试错法——“快速测试、迅速失败、保留可行的结果。”

客户交互

- 由个人基于Web对养老金资产进行管理(例如，改变投资组合)
- 通过ATM、Web平台、电子转账等直接访问养老金。
- 控制数字信息来源(法律、财务等)

贡献阶段

收益阶段

内部流程优化

- 直通式处理
- 结算所
- 将客户数据整合到单个数据仓库中
- 与银行系统连接

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38880

