

未雨绸缪 如何成为当前的 投资良选？

我们正在步入为养老金和退休储蓄
做出艰难决策的时代



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY 安永
Parthenon 博智隆
Building a better working world



欢迎阅读安永首份中国养老金报告。2021年，中国政府在其最新的五年计划中提出了应对人口老龄化的愿景与举措。“十四五”规划发布后，各级政府和监管部门迅速做出响应，开始对相关的内容进行细化。这是养老金改革上升为中国国家级要务的明显信号。虽然详细的操作指导意见尚未完全出台，但养老金第三支柱将引领中国养老金体系的发展已成为多方共识。一些领先的企业已经开始为这一即将到来的变革着手准备并积极布局。

在本报告中，我们将解读近期公布的养老金相关政策，回顾养老金行业的最新发展情况，并提出推动行业未来发展的几大战略趋势。我们的三个关键结论如下：

- 1. 应对人口挑战成为当前的国家首要任务之一：**意味着中国的养老金改革将提速，而且未来的发展将更多地由国家驱动。
- 2. 各政府和监管机构都将第三支柱个人养老金作为改革重点：**意味着中国的养老金体系将由目前的以服务机构客户为主向以零售为中心转变。
- 3. 这些变化敦促所有参与者在六大方面做好战略准备：**传统渠道与新渠道相结合的销售模式、定制化的产品和服务、重构客户体验、升级风险与合规能力、提升数字化能力，以及建设一个兼顾当前业务和未来发展的平台。



按照当前13.5%的比例，
中国正迅速接近**老龄社会**的门槛。

新范式

应对人口老龄化已成为国家首要任务

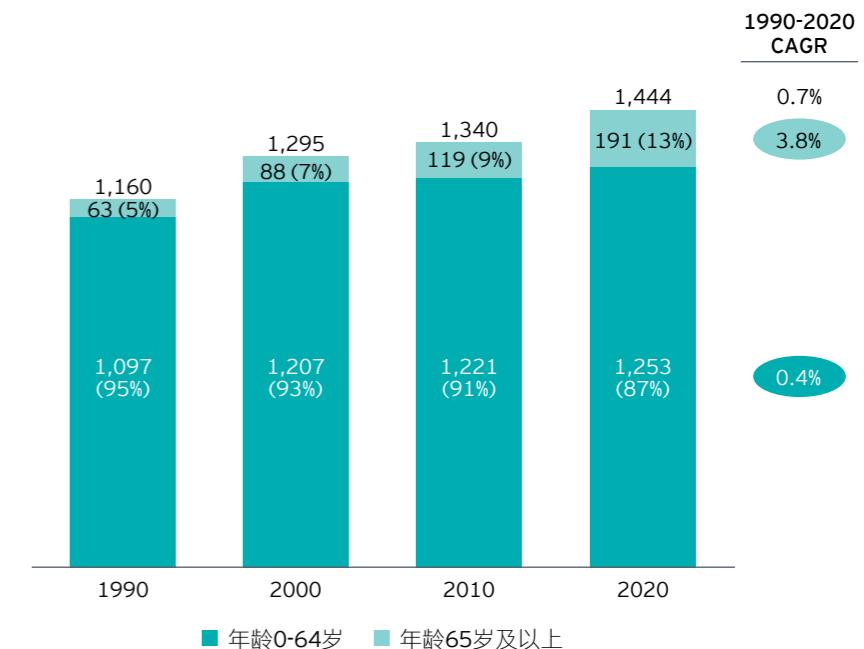
2021年5月，中国公布了2020年全国人口普查结果。该调查每十年进行一次，2020年是第七次人口普查。本次人口普查显示，目前中国总人口为14.1亿，其中65岁以上人口为1.9亿人，占总人口的13.5%。与2010年相比，中国的总人口增长了7.7%，但65岁以上的人口增长了60%。世界卫生组织将65岁以上

人口占总人口7%以上的国家定义为“老龄化社会”，65岁以上人口占总人口14%的国家定义为“老龄社会”。按照当前13.5%的比例，中国正迅速接近老龄社会的门槛。

在人口普查结果公布后，中国政府很快宣布了一系列应对人口老龄化挑战的新举措，包括延迟法定退休年龄、允许家庭生育三胎等。

中国人口统计

中国人口年龄分布，1990-2020
(百万，占总人口百分比)



资料来源：全国人口普查，安永分析

此外，2021年3月，十三届全国人大批准的“十四五”规划中，对中国社会的养老体制建设做出了更系统的阐述。以下是安永的总结及解读。

“十四五”规划中关于中国养老金改革及安永的解读

| “十四五”规划概要 | 安永解读 |
|--|--|
| 多层次社会保障体系更加健全，基本养老保险参保率提高到95%。帮助残疾人普遍参加基本养老保险。 | 目前中国的基本养老保险参与率为90%，已实现“十三五”规划中制定的目标。提高基本养老保险参保率对基本养老保险基金的结余或增长不会产生实质性影响。预计基本养老保险在未来将以收支平衡而非规模增长为目标，这也意味着规模增长的任务将落在另外两个支柱上，即年金和个人养老金。 |
| 推动养老事业和养老产业协同发展，构建居家社区机构相协调、医养康养相结合的养老服务体系建设 | 关注养老金改革的金融服务企业应准备好与其他行业合作，包括老年护理提供商、房地产开发商和物业管理公司等。 |
| 增加养老服务的供给。完善养老服务体系建设 | 将发放更多的养老服务牌照，特别是针对私营企业和跨国企业。 |
| 提供智慧便捷的公共服务，聚焦养老领域，推动数字化服务普惠应用 | 服务提供商需要建立一个包含线上、线下的更加强大的分销网络，并通过加强科技赋能，让服务触达更广泛的人群。 |
| 适当加强中央在养老保险方面事权。 | 从措辞上看，全国统筹不一定可以在下一个五年中实现。但可能会有更多的省份应用相同的基本养老保险缴费率，这将进一步压缩基本养老保险基金规模的增长空间，从而给全国社保基金也带来更大的压力。 |
| 加强对护理型民办养老机构的政策扶持。 | 将发放更多的护理业务牌照，特别是针对私营企业和跨国企业。 |
| 大力发展战略型养老服务，逐步延迟法定退休年龄。 | 预计支柱三个人养老金的规模增速将高于支柱一基本养老保险基金和支柱二年金。政府将提供更多的优惠政策以提升参与率。 |
| 完善社区居家养老服务网络，推进公共设施适老化改造，支持家庭承担养老功能。 | 鼓励对老年护理服务行业的投资，并欢迎房地产和医疗保健公司的参与。 |

资料来源：中国“十四五”规划，安永分析



“十四五”规划的重要性不言而喻。它是国家的总体规划，是中国社会、经济、科技和文化发展的总体目标和增长轨道。本次规划是中国首次在五年规划中直接提及养老金。将养老金改革纳入五年规划，证实了中国已将应对人口挑战列为国家的首要任务之一。这使我们有理由相信，包括税收优惠力度不足、多机构监管体系和个人养老金账户体系缺失等系统性的挑战将很快得到解决。



金融行业参与者的详细计划

尽管这是一个鼓舞人心的信号，但考虑到该规划的范围，可能还需要12-18个月的时间我们才能看到具有实操意义的指导。但是对于在中国养老金改革背景中寻求业务发展的金融机构而言，规划已经对于三大支柱应如何发展提供了更多细节，如下表所述。

“十四五”规划中关于中国养老保险体系三大支柱及安永的解读

| “十四五”规划概要 | 安永解读 |
|----------------------------------|--|
| 健全养老保险制度体系，促进基本养老保险基金长期平衡 | 基本养老保险基金需要提高其投资回报率，因此可能将更多资产委托给全国社保基金管理。另一方面，全国社保基金也将向基本养老保险基金开始转移资金，以维持后者的开支。两者的长期规模增长都将因此受限。 |
| 进一步提高基本养老保险参保率。 | 能够带来的增长有限。即使未来五年内，基本养老保险参保率从90%提高到95%，参保率每年的增速也不过1%。而缴费金额的增长率会更低。 |
| 实现基本养老保险全国统筹 | 中国已经完成基本养老保险基金的省级统筹工作，但国家层面的统筹改革可能需要更多时间。 |
| 逐步提高城乡居民基础养老金标准 | 月度基本养老金的支付金额将持续增长，但增速可能会下降。 |
| 完善划转国有资本充实社保基金制度，优化做强社会保障战略储备基金。 | 伴随基本养老保险基金赤字的不断增加，做到社保基金规模的紧迫性亦将随之上升。 |
| 发展多层次、多支柱养老保险体系。 | 二三支柱的增长速度将高于一支柱，而第三支柱的增速更将高于二支柱。 |
| 提高企业年金覆盖率，规范发展第三支柱养老保险。 | 二支柱的缴费率可能会下降或转向第三支柱，以提升后者的参与率。 |
| 完善全国统一的社会保险公共服务平台。 | 建立一个国家级的基础设施以进行养老金的各级管理，这将促进养老金的全国统筹，并可能实现融合三大支柱的一体化个人养老金账户。 |

资料来源：中国“十四五”规划，安永分析

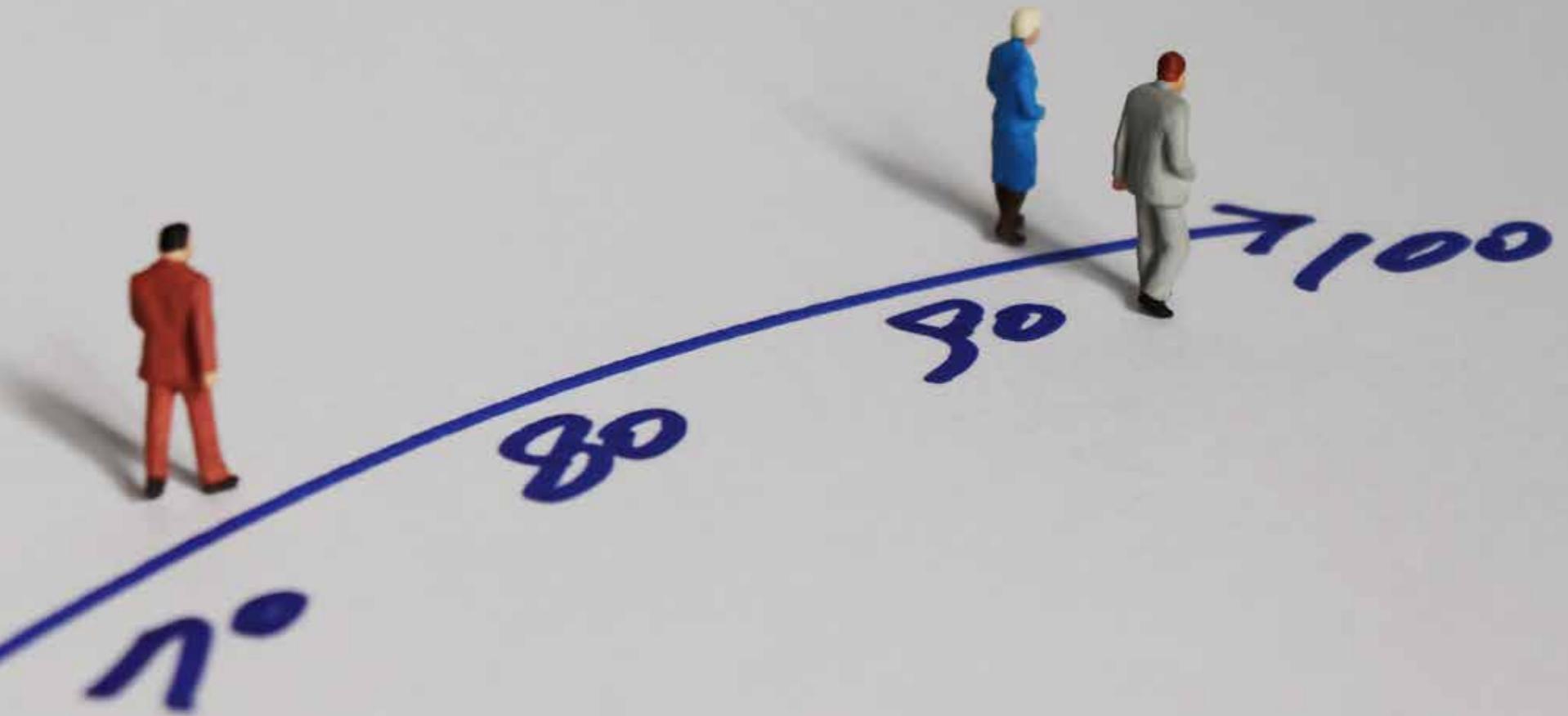
行业增长轨迹

改革养老金体系的呼声不断高涨，这不仅是因为预见到中国快速老去的人口将给现有的制度安排带来各种挑战，还因为当前的养老金制度增长日渐乏力。据安永估计，2020年行业的总规模同比增长为10%，是过去五年来的最低点。虽然二支柱取得了不错的成绩，但支柱一和支柱三都需要进一步推动。

支柱一基本养老保险经历了充满挑战的一年，但仍然是最大的支柱

2020年，基本养老保险基金因政府降低最低缴费率，其增速受到影响。政府的这一调整，部分原因是长期游说的回应，也是为了让企业更好地抵抗疫情影响。但这导致了基本养老保险基金的首次出现收入下滑并全年赤字的结果。据安永估计，基本养老保险基金年底余额已从6.3万亿元降至约4万亿元。

尽管遭遇了这一挫折，基本养老保险基金还是成功实现了大部分其他更具战略性的目标。就参保者基数（超过10亿人）而言，它已经是世界上最大的养老金计划，且这个数字还在继续增长。基金省级统筹管理方面取得的成果，为全国统筹管理奠定了坚实基础。在投资方面，所有省份都开始委托全国社保基金理事会管理部分资产。



中国社保基金资产分配及外部管理人使用情况



资料来源：中国社保基金，安永分析

全国社保基金是为应对基本养老保险基金未来可能出现的赤字而设立的国家储备。但随着时间的推移，它承担了更多的角色，现在更像是国家基本养老保险基金的守门员，而不仅仅是一个替补。2016年底，全国社保基金开始管理多个省份的养老金结余。截至2020年底，共管理着来自内地31个省的1.25万亿元的基本养老保险金。相较于2019年，这个数字增长了16%。

此外，社保基金持续建设其外部供应商网络。2020年它新将两家银行列入托管名单，并新增6家证券公司作为其经纪人，合作的证券公司总数已达25家。

支柱一基本养老保险基金作为国家养老金制度中最关键的部分，在“十四五”规划中被提及最多。根据规划，其三大目标是：第一继续拓展其覆盖面和深度。第二是确保其长期的可持续性。第三是统筹管理。基于此，我们预计支柱一仍将是一项机构业务，而且主要是一项机构资产管理业务。其规模可能会继续稳健增长，但更有可能将稳定在现有水平。伴随整个养老金体系向全国统筹的模式转型，全国社保基金作为守门员的作用将得到加强。就其投资而言，全国社保基金会似乎对其目前将60%的投资委托给外部管理人，以及10%的海外投资比例感到满意。



尽管不被看好，支柱二年金基金仍逆势向上

长期以来，支柱二年金基金一直是中国养老行业从业者爱恨交加的存在。一方面，它的规模远不如支柱一，增速也不及三支柱。另一方面，它的行业准入门槛极高。然而，尽管饱受诟病，支柱二在过去10年里成功实现了强劲增长。长期以来最不被看好的企业年金业务甚至在2019和2020年都实现了加速增长。以企业年金和职业年金合并计算，二支柱的总规模在2020年实现了43%的同比增长。其中企业年金的规模同比增长了27%，较2019年的20%涨幅大幅提升。职业年金则保持高速增长，并首次突破了1万亿元大关。总体而言，当前支柱二总规模达3.5万亿元人民币。

尽管企业年金的增长在很大程度上依赖于工资的上涨和投资回报，但一些细微的变化表明，其前景正日渐光明。一方面，参与企业的平均年金规模正持续下降。这表明更多的小公司正在建立它们的企业年金计划。另一方面，投资回报率的持续提高，表明投资者成功地利用了投资限制的放宽；以及参与企业现在对年金的风险和回报有了更完整的认识。而回报率的提高反过来又会促进参与率和缴费率的提升。最后，越来越多的参与个人在退休后，选择每年定期从自己的企业年金账户中提取养老金，而非一次性提取。这表明越来越多的参与者已开始考虑规划自己的养老金支取方案，企业年金的受托人和管理人将因此获得更多的方式为客户创造价值。

支柱二的另一组成部分，职业年金预计则将继续享受高于企业年金的规模增速。目前，该计划约有3000万名个人参与，其目标是将5000万政府机关单位的雇员全部纳入计划之中。职业年金计划的平均个人帐户规模也存在增长空间。相比于企业年金计划的8万元人均账户规模，目前职业年金的这一数字仅为约2万元。

“十四五”规划中唯一一次直接点名支柱二就是期望扩大其覆盖范围。企业年金的参与公司数量在过去3年以每年10%的速度增长。与2014-2016年相比，这是一个了不起的反弹。但考虑到中国企业的总数超过4000万，企业年金业务的市场潜力仍然巨大。

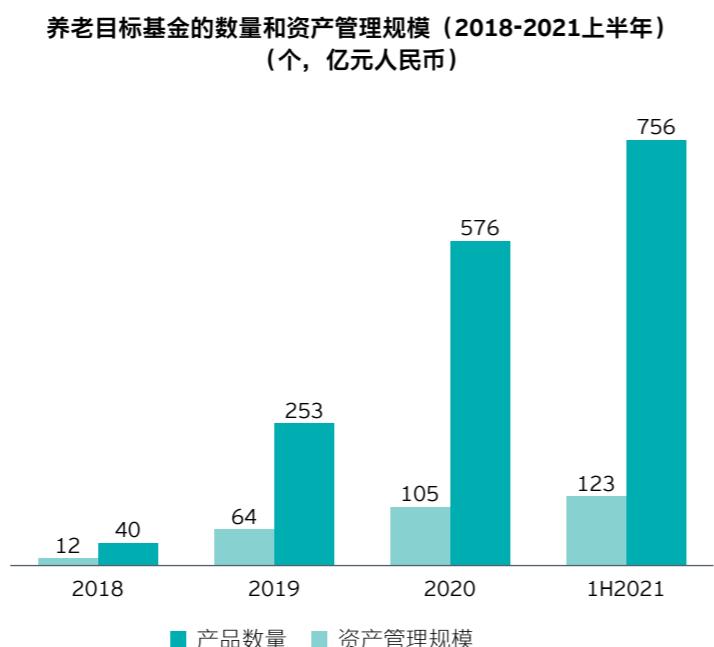


支柱三个人养老金尚处于发展初期

在2020年，支柱三个人养老金的资产规模和参保率的增长均较为有限。

在现有的两类个人养老金产品中，基金管理公司推出的养老目标基金(养老FoF)，虽然尚未享受任何税收优惠激励，但表现反而较好。该类产品于2018年9月首次推出，截至2020年底，共有105个产品问世，管理规模756亿元。随着建立一个全国一体化的养老金平台被提上改革议程，基金公司的养老目标基金业务有望在不久的将来与保险公司的年金计划一起享受税延或其他形式的税优待遇。

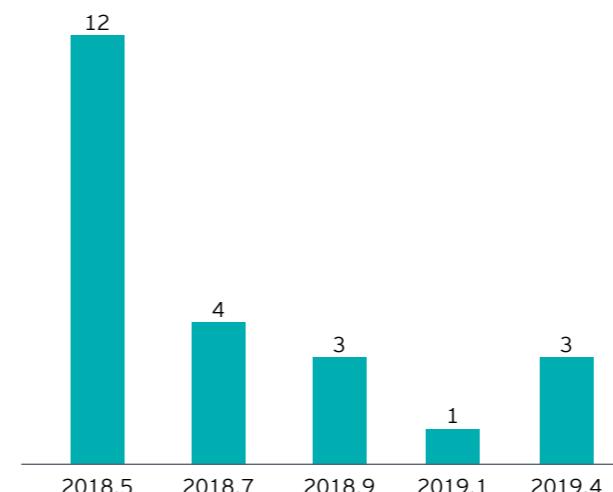
养老目标基金的数量和资产管理规模



另一类个人养老金产品是2018年5月在苏州、上海和福建试点推出的、由保险公司提供的税延型养老保险。截至2020年底，仅4.88万人购买了这类年金计划，全年保费收入4.26亿元。而2019年购买人数和年保费收入分别是4.76万人和3亿元。相比之下，2020年全国的保费收入为4.5万亿元。税延养老保险的需求不温不火，导致了全国推广计划也被延迟。

税延型养老保险产品

税延型养老保险产品批准时间及承保公司数量(个)



资料来源：中国银保监会，安永分析

对于该类型产品市场反应平淡可归结为以下几个原因。首先，税收激励不足。递延所得税仅适用于个人所得税税率超过7.5%部分的个人收入。

其次，复杂的办理流程和透明度不足进一步阻碍了客户的参与意愿。具体而言，为了享受税延，购买这类产品的个人需要在中国银行保险信息技术管理公司——中国银保监会创建的一家大数据公司——注册登记，并将每月领取的证明提交给雇主的人力资源部门。可申请的延期税款金额与投保人的实际工资挂钩，并按月进行调整。

最后，缺乏产品选择和支付的销售佣金有限也抑制了销售。当前只有四种类型的税延型养老保险，且均仅提供每年3.5-5%的低回报率。这些收益率虽然高于监管机构的最低要求（2.5%），但远低于客户从替代产品中获得的收益（例如，企业年金产品中的固定收益组合和含权组合的年化收益率分别为5.36% 和6.34%）。并且这些产品本质上仍属于资产管理产品，并不提供保障，在分销渠道因此也不享有支付较高佣金的保险产品所获得的重视。

银保监会面对冷淡的市场反应，没有试图重启税延商业养老保险计划，而是推出了一种新的个人养老金产品。2021年5月，六家保险公司在浙江和重庆开展专属商业养老保险试点。

专属商业养老保险

| 承保人 | 产品 |
|-------|----------------|
| 人保寿险 | “福寿年年”专属商业养老保险 |
| 中国人寿 | (即将上市) |
| 太平人寿 | 泰康臻享百岁 |
| 太平洋人寿 | (即将上市) |
| 泰康人寿 | (即将上市) |
| 新华人寿 | (即将上市) |

资料来源：公司官网，安永分析

与税延型养老保险产品相比，新产品具有更多的“适老”属性，并具有以下两个特点。首先它们都有至少10年的强制积累期。在此期间，被保险人可以改变其计划的目标资产配置。其次，每个被保险人都会有自己的个人账户。



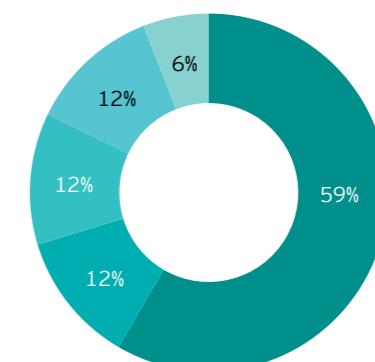
支柱三 将引领增长

支柱三是当前监管发展的重点

这些新产品在多大程度上有助于重启支柱三个人养老保险业务还有待观察。对于支柱三的发展困境，这些新产品的推出似乎更像是权宜之计，而非战略性的解决方案。从政府和监管机构的各种表态来看，当局可能会持续努力，直到支柱三能够达到足够的规模。

对支柱三进行大规模的改革，并将其建成中国养老金体系的增长引擎符合各方的诉求：发展支柱三将有助于将储蓄转向养老金账户，以弥补潜在的缺口；职业年金的经验表明，在正确的制度激励下，快速建立一个高质量的大型细分市场并非不可能；支柱三的改革将鼓励个人更积极地参与自己的养老金安排；还将提供一个利用支柱一和支柱二现有基础设施的机会。在这些前提下，我们预计未来的支柱三更像是一个开放式的生态系统，而非像支柱二那样是一个专有的、受许可保护的形态。新成立的国民养老保险有限公司由多家财富管理公司、保险公司和国有资产控股公司共同成立，也许就是这里所说的生态系统的例子之一。

国民养老保险股份有限公司股东情况



■ 银行理财管理子公司 ■ 财富管理公司 ■ 国有企业
■ 证券公司 ■ 保险公司

资料来源：公开信息

支柱三主导的增长意味着中国的养老金行业向零售行情

虽然支柱三的增长前景令人振奋，但这种变革也意味着挑战。迄今为止，中国的养老金行业主要是一项机构业务。大部分资产集中于支柱一，寻求支柱一项下的机会的从业机构仅通过社保基金展业。支柱二也是一项机构业务，其大部分资产来自于大型国有企业和跨国公司。

要在支柱三下发展成功的业务，养老服务供应商需要解决中国市场的几大特有挑战。首先是快速触及广大的潜在客群。中国的基本养老保险目前已覆盖10亿人口。一个得到充分发展的支柱三业务将服务于类似量级的客户，而现在一个养老金融机构服务几百万个人客户就已经可以算大型了。触达如此庞大的客户群体对于各种服务提供商来说都将是巨大的挑战，更不用说在短时间内就要完成这样的扩张。

完成获客后，服务机构需要立刻升级与客户的关系。在被世界上最以客户为中心的科技公司宠溺多年后，中国客户对自己的服务商日益挑剔。为了快速建立更值得信赖和长期的关系，核心问题将是如何为庞大的客户群体提供定制化服务。最重要的是，中国的客户会要求享受同科技公司提供的一样高水平的服务，比如直观的界面、连贯的客户旅程、线下和线上体验的连接，和更便宜的定价等。简而言之，即提供卓越的客户体验。

最后，管理者需要确保始终如一地提供卓越服务。与资产管理或常规的保险业务相比，养老金业务的客户旅程要长得多，甚至可以贯穿一个人的一生。这是首次，不同的服务供应商需要确保在几十年的时间内提供相同质量的产品和服务。



最近的公告确认支柱三是增长重点

| 时间 | 文件/会议 | 重点内容 |
|---------|---|--|
| 2006.6 | 《国务院关于保险业改革发展的若干意见》 | 提出大力发展商业养老保险；发展个人、团体养老保险业务 |
| 2007.11 | 原保监会《保险公司养老保险业务管理办法》 | 我国保险业第一部专门规范养老保险业务的部门规章；从经营主体、产品管理、经营管理等方面对养老保险业务的经营行为做出规范，对保险公司的违规经营行为所要承担的法律责任做出明确规定 |
| 2008.12 | 《国务院办公厅关于当前金融促进经济发展的若干意见》 | 鼓励商业养老保险专业化经营 |
| 2010.9 | 原保监会出台《保险资金投资不动产暂行办法》 | 保险公司可投资养老地产 |
| 2013.9 | 《国务院关于加快发展养老服务业的若干意见》 | 统筹规划发展城市养老服务设施，提出大力发展战略居家养老服务网络、加强养老机构建设、加强农村养老服务、推进医疗卫生与养老服务相结合 |
| 2015.7 | 原保监会发布《养老保障管理业务管理办法》 | 规范养老保险公司养老保障管理业务经营行为，保护养老保障管理业务活动当事人的合法权益，促进保险业积极参与多层次养老保障体系建设 |
| 2016.3 | 中国人民银行、民政部、原银监会、证监会、原保监会五部委联合发布《关于金融支持养老服务业加快发展的指导意见》 | 支持各类金融组织开展养老领域金融业务；鼓励银行、证券、保险、基金等各类金融机构积极应对老龄化社会发展要求，增强养老领域金融服务能力 |
| 2017.7 | 国务院办公厅印发《关于加快发展现代商业养老保险的若干意见》 | 创新商业养老保险产品供给，鼓励参与个人税收递延型商业养老保险试点；鼓励商业保险机构投资养老服务产业；推进商业养老保险资金安全稳健运营；审慎开展境外投资业务 |
| 2018.4 | 财政部、税务局、人社部、银保监会、证监会联合发布《关于开展个人税收递延型商业养老保险试点的通知》 | 在上海市、福建省（含厦门市）和苏州工业园区实施个人税收递延型商业养老保险试点，试点期限暂定一年；对试点地区个人通过个人商业养老保险账户购买符合规定的商业养老保险产品的支出，允许在一定标准内税前扣除；计入个人商业养老保险账户的投资收益，个人领取商业养老金时再征收个人所得税 |
| 2020.10 | 2020年金融街论坛年会 | 银保监会提出发展养老储蓄存款、养老理财和基金、专属养老保险等形态的专业养老产品 |
| 2020.11 | 中保协发布《中国养老金第三支柱研究报告》 | 提出截至2030年将第三支柱养老金发展到10万亿元的资产规模： ▶ 第一阶段（2021-2024年）聚焦账户体系建设，养老金企业专项政策 ▶ 第二阶段（2025-2027年）以税收制度为杠杆撬动规模 ▶ 第三阶段（2028-2030年）使养老金成为民众标配和默认习惯 |
| 2020.12 | 银保监会开展国务院政策例行吹风会 | 就人身保险方面提质稳健发展的措施的相关情况进行解答，提出即将推出养老金积累和领取服务更加灵活的专属商业养老保险试点 |
| 2021.2 | 国务院新闻发布会 | 人社部提出建立账户制、国家财政税收支持、资金市场化投资运营的个人养老金制度 |
| 2021.2 | 《关于开展专属商业养老保险试点的通知（征求意见稿）》 | 拟于3月1日起在北京、浙江两地开展专属商业养老保险试点，共涉及6家寿险保险公司作为试点承保单位 |
| 2021.3 | 《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》 | 提出发展多层次、多支柱养老保险体系，规范发展第三支柱商业养老保险 |

资料来源：银保监会、人社部、民政部、国务院，安永整理

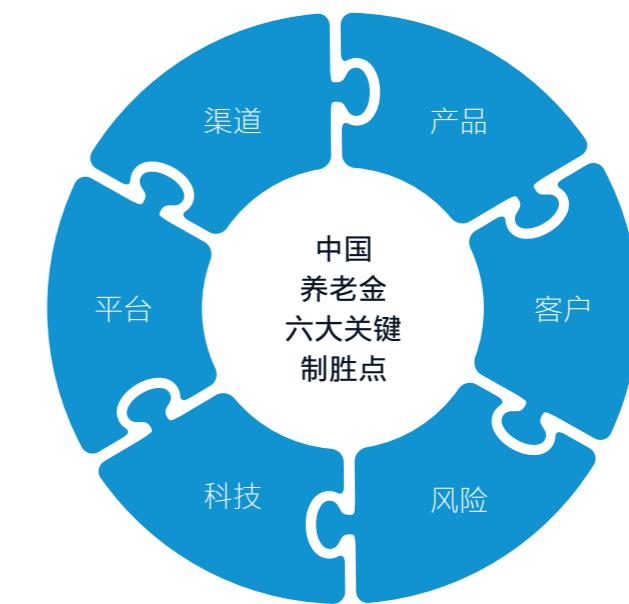




战略

转向零售领域意味着养老金管理机构和渠道需要调整他们的商业模式，并做好必要的运营提升。我们识别了未来中国养老金市场制胜战略的六大关键方面。

中国零售养老保险业务的六大关键制胜点



渠道战略

由于其零售属性，渠道对于支柱三业务更为重要。对于管理机构而言，获得客户基础是重中之重。大多数养老保险公已经拥有大规模的销售团队，但现有的队伍不太可能立即被用来销售支柱三产品。一部分现有的大客户经理也需要重新定位为渠道经理，而在他们之下则需要建立渠道管理的团队。

当涉及到与外部渠道合作时，传统渠道和新兴渠道相结合的模式尤为关键。作为传统渠道，银行将依然在养老金的销售中占据核心地位，尽管可能越来越像是一个锚而非引擎。自今年年初以来，银行在养老金领域益发活跃。

10家银行的理财公司成为了国民养老保险公司的发起人。另有四家银行理财公司获得了监管部门批准，进行为期一年的养老金产品试点销售。对于产品发行者而言，银行将依然在它们的分销渠道中占据一席之地，但银行将在多大程度上保持其核心地位，已越来越是一个见仁见智的问题。银行不仅因为最近几年进军财富管理和养老金管理市场而与养老金管理人产生利益冲突，而且其在培养客户长期信任方面的能力尚有待时间的检验。

另一方面，数字化平台是银行渠道的一个很好补充。这些公司成功地为零售客户提供基金购买、支付和小额保险等业务。并且其中的一些机构已被政府批准分销健康险产品。进一步利用这些平台推广养老金产品和服务似乎是一个速赢举措。

另一方面，管理者需加大投资自有渠道，以测试和发展创新的产品和服务模式。例如使用网络大V、线上线下融合、交互式线上互动和游戏化设计等以建立更深入、更有黏性和更完整的客户关系。随着整个价值链的交互性和连接性日益增强，这种基于体验的销售模式将使公司具有更好的客户洞察力，以改善客户体验、优化客户旅程、迭代创新产品。



产品战略

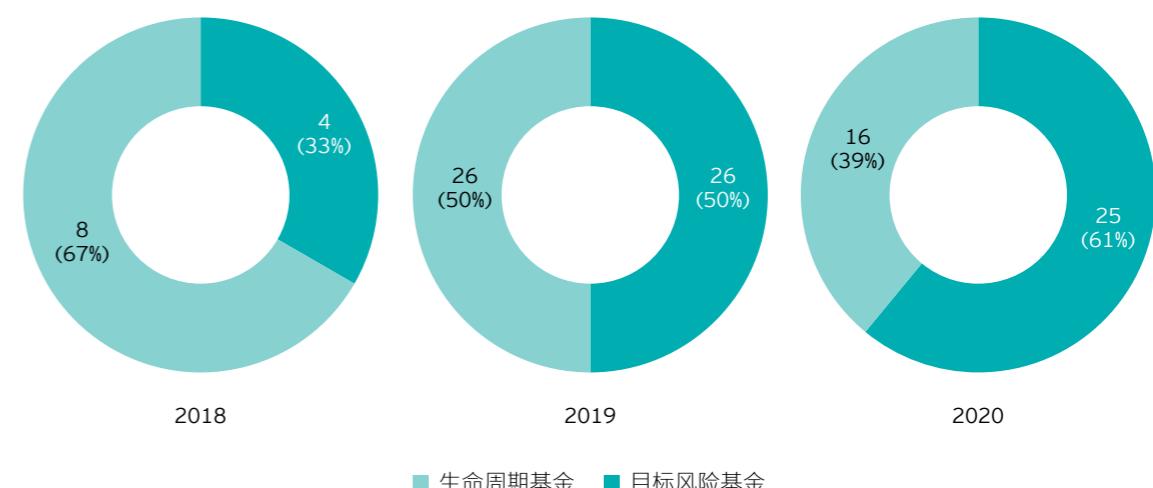
管理人和渠道都需要使它们的产品多样化，以服务更广泛的、需求更多样化的客户群体。目前，仅有基金管理公司提供的两种养老目标基金和保险公司提供的三种税延型养老保险可供消费者选择。这些产品之间差异性较小，所有产品均不具备保障功能，且均投资于低风险、流动性强、投资期限短的资产。

未来首先要提供更多的长期产品。拥有更长的投资期限将允许基金经理购买更多的股票、长期债券和其他资产，这些资产对帮助客户实现长期目标至关重要。

当管理人构建产品组合时，它们需要确保这些产品是标准化和模块化的，以便之后可以灵活地创建定制化解决方案，以满足不同客户的需求。一套具有高透明度、长期业绩记录的标准化产品可作为构建模块，以便零售客户更灵活地创建个性化的养老金组合。

由基金管理公司提供的养老目标基金

养老基金产品数量（2018-2020）
(个, 占总数量百分比)



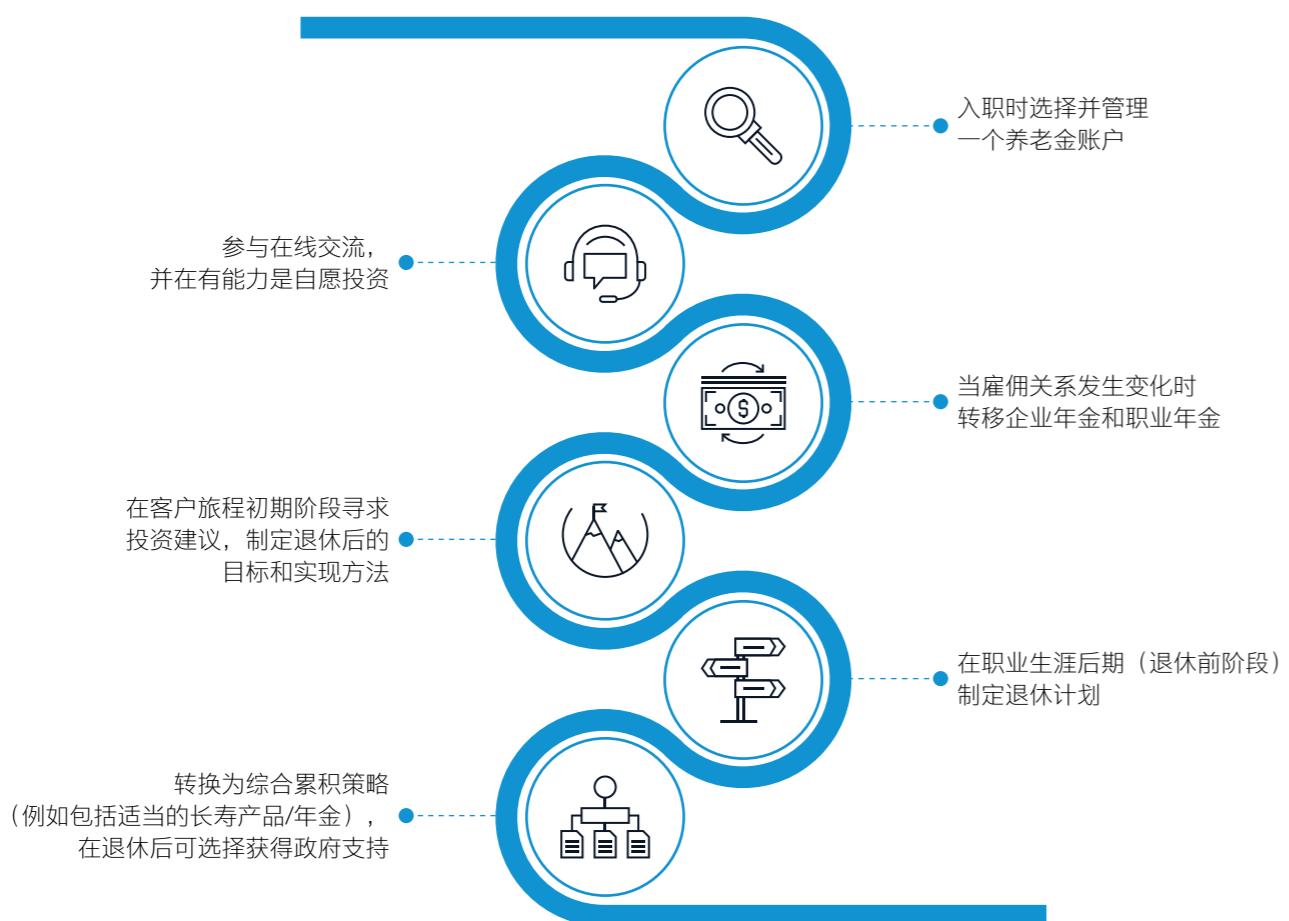
资料来源：公司报告，安永分析

客户战略

为了让上述产品和渠道战略有效实现，养老金产品供应商还需要重新梳理客户旅程。首先，退休储蓄通常是一个贯穿终生的旅程，而非单一事件。不同的服务机构不仅需要在更早的阶段吸引目标客群，同时还需要在更长的时间内保持客户活跃。其次，养老产品和服务的发展在中国还处于初期阶段，

其目标客户可能对此了解较少。因此，在新客户的旅程中嵌入投资者教育成为重要一环。第三，客户体验需要有足够的深度，以满足客户在这复杂和漫长的旅程中的多样化需求，并实现最终的养老目的。客户会要求更高的透明度，更多的建议支持和更广泛的客户触点等。

典型的个人养老金业务的客户旅程



风险和合规

在以上任何一点得到落实前，以增长为目标的金融公司需要谨记，为庞大的散户投资者提供服务意味着满足更高的监管要求。在过去几年中，销售合规性受到了很多监管部门的关注。中国证监会和中国银保监会都在不断优化相关规定。鉴于养老金业务的长期性，以及，在某些情况下，业务的不透明性，监管方可能对养老金相关机构提出更高的合规性要求。除了销售合规外，其他投资者保护措施也值得特别关注。例如，如果服务供应商希望消费者与他们分享更多的个人信息，则需要建立相应的机制来保护客户隐私。

技术和数据

从零开始建立一块新业务意味着参与者有更广泛的技术可供选择。制定清晰的蓝图和合理选择并管理供应商，是快速发展业务和提高运营效率的关键。缺乏对最终目标和治理的清晰理解，参与者则将陷入一场噩梦。

尽管不同背景的企业会从不同角度做出技术选择，但它们都需要重视中国养老金行业的与众不同之处。第一，行业将会快速发展(允许推出新产品，提供新的税收优惠，开辟新的分销渠道等)，但这不一定以线性发展。因此，拥有敏捷性和可扩展性变得比以往任何时候都更加重要。

技术的大量应用，意味着行业机构需要更密切地管理IT风险。要为庞大客户群体提供服务使得养老金公司的IT系统在韧性和业务连续性方面都将承受额外压力。

值得一提的是，在中国养老产业中应用先进的技术需要额外的规划，从而提升老年人对这些技术的使用。最近，金融监管机构鼓励金融机构对网站和移动端进行适老改造，以便让老年人群体更易使用。

平台战略

当然，要实现上述目标，养老服务供应商需要一个合适的平台。

养老保险公司的牌照过去很难获得。过去10年，中国监管机构只发放了3张新的牌照。而且这种谨慎的态度在短期内不太可能改变。幸运的是，大多数现有机构可以利用他们的现有平台在支柱三的发展中分一杯羹。例如，人寿保险公司可以提供税延型养老保险产品。基金公司可以提供养老目标基金。甚至一些外商独资企业也成功获得了为全国社保基金提供服务的机会。因此，现有平台仍有很大的发展潜力。

遵循“以战养战”策略的公司将享受多重公里。首先，这将大大缩短新产品和新的解决方案推向市场的时间。其次，将牌照视为运营要求的一部分而非全部，为中国养老业务参与机构的运营体系准备上了双保险。最后，它允许产品供应商更好地利用现有能力，建立业绩记录，并测试自己业务的强度。



战略之上

对于各类金融服务企业而言，加快推进养老金改革既是战略机遇，也是使命召唤。正如我们所见，仅靠新的牌照发放并不足以提振市场。为了让行业成功克服挑战，需要产品供应商、渠道和顾问的共同参与，创建真正以客户为中心的商业新模式。而只有通力合作，统筹兼顾，才能让中国社会实现真正的“老有所养”。

联系我们



赵晓京

金融战略与交易咨询亚太区负责人
jonathan.zhao@hk.ey.com



张浩川

大中华区财富和资产管理战略与交易咨询负责人
howhow.zhang@parthenon.ey.com



林小芳

财富及资产管理大中华区负责人
christine.lin@hk.ey.com



付振平

精算与保险咨询中国负责人
bonny.fu@cn.ey.com



Dustin Ball

安永-博智隆香港区负责人
dustin.ball@parthenon.ey.com



李宏昭

安永-博智隆中国大陆负责人
henry.li@parthenon.ey.com



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。

在数据及科技赋能下，安永的多元化团队通过鉴证服务，于150多个国家及地区构建信任，并协助企业成长、转型和运营。

在审计、咨询、法律、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。

关于EY-Parthenon

EY-Parthenon 团队与客户协作，应对各种复杂情况，协助他们重整生态系统，重塑业务组合，重塑自我，实现更美好的未来。借助全球互联与规模，团队着重战略实现——协助企业首席执行官制定和实施战略，以在业务转型时更好应对挑战，同时最大程度抓住机遇。EY-Parthenon 团队从构思到实施，协助企业促进长期的价值，建设更美好的商业世界。EY-Parthenon 是一个品牌，全球各地多家安永成员机构在该品牌下提供战略性咨询服务。如欲了解更多，请访问 ey.com/partenon。

© 2021 博智隆（上海）企業諮詢有限公司
版权所有。

APAC no. 03013247
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。

