

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？

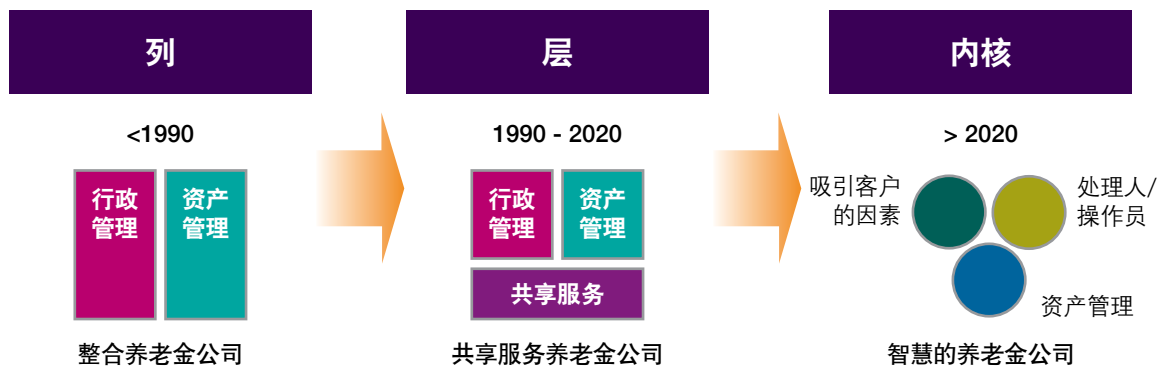
退休金提供者不能仅为一个企业客户服务，而是需要为许多个人客户服务。

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递给养老金提供者。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。

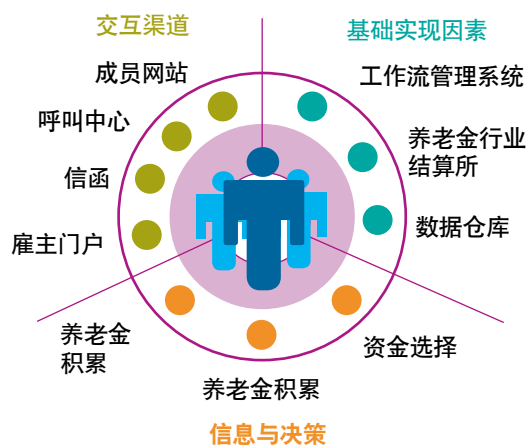
通过雇主门户将Russell的管理职能与客户薪资及人力资源处理职能垂直整合，可带来两方面的好处。首先，雇主可以直接计划、协调和控制他们与Russell之间的成员缴费流程。其次，Russell可以理顺整个缴费流程，重新分配某些工作在何处完成，并安排两个组织中的哪些人来做工作。目前，随着雇主需要以同样的价格获得更多的服务，管理成本不断提高，在某些情况下，为客户的企业提供更多的功能可能会降低行政管理的成本，同时为客户带来更多的收益。

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管理员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控制权交给个人，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。”

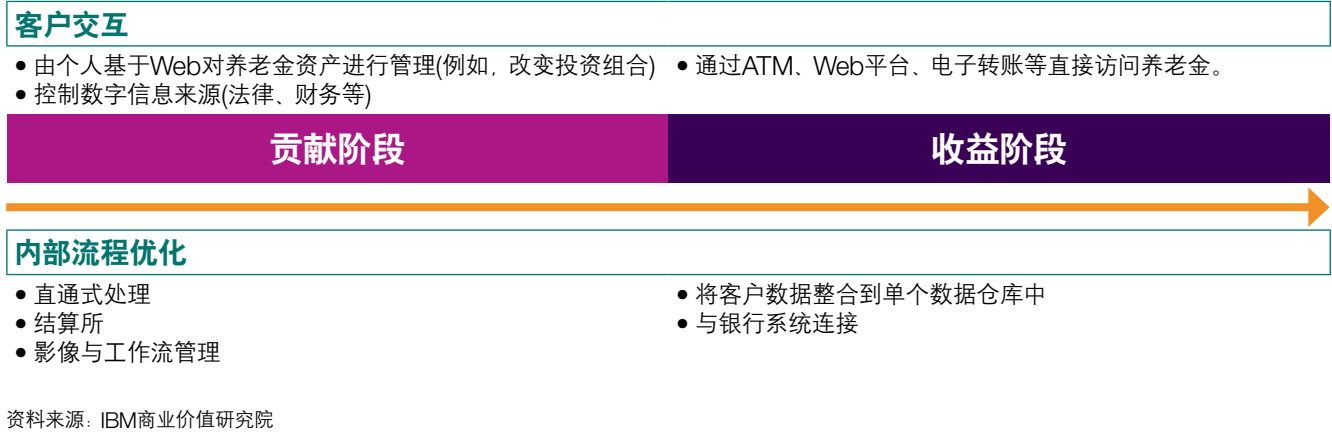


图3. 技术创新将在客户交互中扮演重要的短期和长期角色。

由于持有Super IQ公司49%的股份，AMP向顾问推行新的技术。以通过iPad或类似设备访问Super IQ客户端，自主管理的个人和企业可以处理很多的事务。这些客户端与税务办公室实时连接，能即时创建税务账号。¹¹

通过支持Super IQ和其它自主管理的提供商，许多服务套餐已经出现，用于汇集数据，从而准备和存储个人和企业退税。CLASS和SuperMate等技术可以整合数据，并电子化处理先前的手工作业，从而支持并简化自主管理领域的活动。¹²

SuperChoice是一个在线结算所和养老金缴纳处理系统。它以自动化方式处理50,000多个澳大利亚雇主每年向175万员工支付的默认和可选款项。结算所针对雇主，他们可以利用标准汇款格式，消除被拒绝的付款，并且重新标记结算功能，从而形成自己的养老金处理环境。¹³

过去，养老金处理行业中的雇主面临着手动流程、书面工作和支票处理与对账的负担。SuperChoice养老金清算服务可以接收任何非标准的款项，并通过安全网络向有关管理机构传送数据和资金。

前文所述的Russell Investments采用每天都用到的银行业务渠道，快速而且轻松地获取资金。¹⁴ 这个解决方案尽管概念简单，但却是使用技术留住现有客户群的绝佳例子。许多客户在其工作寿命和累计阶段结束后离开养老金提供者，并且取出资金，购买另一家机构的退休金产品。大多数提供者都希望在这个关键的阶段留住其客户。在提供易用的取款机制方面，Russell的客户不去寻找另一家机构处理其养老金产品，而是可以在进入退休阶段后无缝地获得福利。

举措5：根据相关利益人的需求推动投资

养老金提供者投资的每一美元都应使至少一个关键利益相关人受益 – 成员、雇主、顾问或受托人。尽管对所有业务而言这都是不言自明的，可根据我们的经验，现实世界中的企业通常忽略这一规则。即使在以前的孤岛时代，企业对于相关利益人是谁、每个人需要(并得到)什么以及优先级是什么都没有明确的想法和定义，所以很难取得成功。封闭的市场对以前的养老金提供者给予充足的保护，但是，在养老金可携带的未来环境中，反应迟缓和服务不明确的提供者将被相关利益人弃绝。

当前大多数养老金提供者努力满足雇主的需求，并且在有限的范围内满足成员的需求。我们相信，行业在未来三至五年内将经历重大的转变，他们需要满足每个人的需求，而且成员将成为企业可支配支出的主要受益人。然而，这并不意味着雇主不重要 — 而是政府鼓励个人的自主性，资金投向何处的决策将掌握在成员手中。前文给出的例子 — 门户、成员集中和自主管理设施 — 在此处也可以直接用来强调我们的观点。

随着养老金行业的关注重点更多转向“成员需要什么”，我们将会看到，所有的相关利益群体 — 成员、雇主、顾问和受托人四方面都要求提供者带给自己更具体的收益。因此，养老金提供者将不断为这四个相关利益群体制定价值主张。实际上，这些相关利益群体可能很难获得自由支配的支出，但企业将寻找各种方式向这四个方面提供不同的服务。

在未来三至五年内，成员将成为企业可自由支配支出的主要受益人。

展望未来

在前文中，我们介绍了希望在退休金产品和服务市场中取得成功的企业需要关注的五个行动领域。我们的看法是，所有这些方面都很重要——这正是我们将其称为“势在必行”的原因。但它们的优先顺序是什么？提供者首先应关注哪一点？在我们尝试找出答案之前，我们必须了解一下几个可能产生影响的变量。

我们相信，到2020年，养老金行业将转为零售市场，由个人对其退休金储蓄负责。也就是说，这一变化的速度和性质取决于多个因素。

市场

- 经济环境：GDP增长速度有多快？是否会增长，如果不增长，增长速度缓慢的经济如何运行？高增长意味着更大的市场潜力，但成本压力不一定更低，这取决于行业的整体创新能力。
- 法规干预程度：考虑到从2008年至今的金融服务行业的波动，以及旨在监管这些行业的政治声明，几乎没有什么实际的法规变革。这是一个政治进程，因此很难预测将要发生什么。对于养老金，我们仍确信任何法规都将推动紧缩政府养老金，并且促进私人市场的增长。

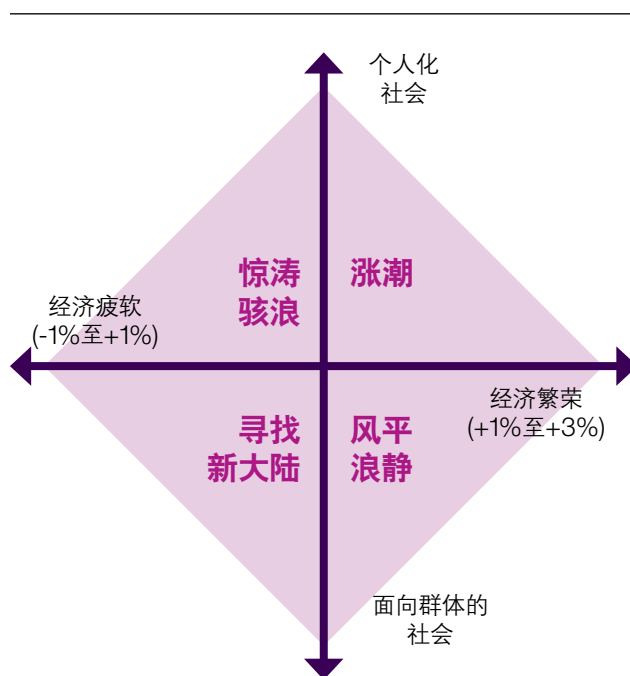
人员

- 消费者的权限：消费者在多大程度上负责他们与提供者之间的业务关系？程度越高，对创新水平和成本的压力就越大。
- 数字生活的接受速度：这将影响提供者满足需求所采用的渠道，包括采用当前甚至不存在的技术。
- 人员短缺：尽管劳动力人数减少使发达国家中的人员短缺几乎成为现实，经济学者们如何应对这一局面还是一个预测。最终，人员越缺乏，技术替代人员的程度越高，即使是在过去人员有优势的领域(例如有资格的顾问)。

其他环境因素

- 社会导向：社会的个人化程度更高还是更低？这将主要影响提供者对服务项目的选项，也影响服务的价格以及提供者可以进入的市场。
- 气候变化的影响：这可能影响寿命或健康，并直接影响退休金行业。

这些因素与未来可能实际出现的因素相结合，将使我们能够描绘出未来养老金行业的场景。图4显示了这一领域将走向何处的例子(采用经济环境和社会发展参数)。



资料来源：IBM商业价值研究院。

图4. 到2020年，发达市场的养老金市场情况。

在以经济快速增长和个人化社会为特征的“涨潮”场景中，养老金提供者有大量的机会开发定制服务，而在“寻找新大陆”场景中(低增长，更强的集体主义)，养老金市场更小，而且成本压力更高。

这对于回答本章开头的问题 — 如何确定各项举措的优先顺序 — 将有何帮助呢？我们的意见是，无论未来最可能出现或最不可能出现的场景是什么，养老金提供者都不应过多地考虑优先级。相反，他们需要采取所有这五项举措才能生存。无论图4所示的哪个场景发生，养老金行业的从业者都需要定义并且满足相关利益人的需求，持续地为创新而投资，并且以多种方式满足成员和雇主的需求。如果要定优先顺序的话，那就是先确定一个组织理念：敏捷快速地实施这些举措，以适应所出现的任何场景。

金融服务行业非常擅长发明新产品，但通常会等待法规压力来促成更深层的变革，包括运营和业务模式的变革。当然，现行的法规保护当前的从业者，但在当前开放的世界中，仅仅等待是不够的。采取这五项举措的养老金提供者可以借用在别处可行的业务模式，并根据当地情况对其进行必要的调整，从而迅速地进入开放市场。

世界在变老，并且正在走向零售化 — 这一趋势正在越来越多的地方得到印证。

欲了解IBM商业价值研究院的完整目录，请访问：

ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子新闻月刊 IdeaWatch：

ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

关于作者

Jason Nyilas，全球养老金行业负责人。他的任务是与客户合作，推动战略性养老金转型举措，增加新市场、新产品的市场份额，并在推行养老金改革的国家获取市场份额。Jason领导实施了多个重大的转型计划，并且运作着养老金管理业务。他的联系方式是：jnyilas@au1.ibm.com

Christian Bieck，IBM商业价值研究院全球保险业务负责人。Christian在加入IBM并担任流程顾问和研究人員之前，曾在欧洲保险业中担任过多种角色。Christian经常在保险行业活动和研讨会上发表关于思想领袖和创新的演讲。他为IBM商业价值研究院和国际保险行业刊物发表了多篇关于保险行业趋势和建议的文章。他的联系方式是：christian.bieck@de.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-05.ibm.com/services/se/ceo/ceostudy2010/pdf/GBE03297USEN.pdf>
- 2 “Russell ETFs: Delivering the innovation investors have come to expect from Russell Investments.” https://www.russellets.com/about_russell/default.aspx
- 3 Engemann, Kristie M., Leora Friedberg and Michael T. Owyang. “Keep Your Résumé Current: The Causes Behind Declining Job Tenure”. January 2005. <http://www.stlouisfed.org/publications/re/articles/?id=373>
- 4 “Capitalizing on Complexity: Insights from the Global Chief Executive Officer Study.” IBM Institute for Business Value. May 2010. <http://www-05.ibm.com/services/se/ceo/ceostudy2010/pdf/GBE03297USEN.pdf>
- 5 Bieck, Christian, Mareike Bodderas, Peter Maas and Tobias Schlager. “Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel.” IBM Institute for Business Value, December 2010, <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>
- 6 Australian Bureau of Statistics, <http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/5655.0>
- 7 “Self-managed super fund statistical report – December 2011.” Australian Government. Australian Taxation Office. <http://www.ato.gov.au/superfunds/content.aspx?doc=/content/00309172.htm&pc=001/149/030/004/002&mnu=49150&mfp=001/149&st=&cy=>
- 8 “AMP buys into growing super sector”. Business Spectator. 22 Mar 2011. <http://www.businessspectator.com.au/bs.nsf/Article/AMP-buys-into-growing-super-sector-report-pd20110321-F6R6Y?OpenDocument>
- 9 “About Super Concepts.” http://www.superconcepts.com.au/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=18
- 10 “Growing trust, transparency and technology: Insurance customers’ perspectives in a global context.” IBM Institute for Business Value. December 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03141-usengrowingt3.pdf>
- 11 “Streamlined Application.” SuperIQ. <http://www.superiq.com.au/smsf-setup.html>
- 12 “superMate Data Feeds.” SISS Data Services. <https://www.sissdata.com.au/Solutions/superMate.aspx>
- 13 “What is SuperChoice Direct?” SuperChoice. <http://www2.superchoice.com.au/direct/index.html>
- 14 “Russell Private Active Pension.” Russell Investments. <http://www.russell.com/AU/financial-professionals/solutions/private-series/private-active-pension/>



© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编：100101
电话：(010)63618888
传真：(010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码：201203
电话：(021)60922288
传真：(021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码：510623
电话：(020)85113828
传真：(020)87550182