

私人银行与财富管理的沟通协作挑战

作者：美国宏道营销与事业发展部副总裁 Ty Levine



私人银行与财富管理的沟通协作挑战

在现今竞争激烈的投资银行与个人财富管理世界中，银行面临渐趋严格的监管审核，同时，留住最佳客户与员工也面临挑战。由于经济不景气，客户可以较低的成本转移至其他银行，建立并维持顾问与客户间的良好关系便成为银行的致胜关键。过去数年来，银行业连年成长利润丰厚，因此忽视对外业务基础建设的重要性，并将科技投资局限在后勤单位。数字与行动技术的汇流，对传统银行形成挑战，同时给予新进业者进行破坏创新的机会。金融机构不仅必须对外建立强大的互动关系，攸关内部日常业务中的大量内部员工与团队，也需要建立优质的互动协作。银行业需要全新思维来克服这些挑战，并在符合安全性与隐私性的情况下，运用科技相互连结、互动、沟通与协作。

背景

世界金字塔顶尖富豪拥有的资产超过全球前 11 个国家之总和（以 GDP 计算）²，约有 152 兆美元¹，掌握在这全球 1.1% 的人口手中。这些人口包含 1,630 万户的个人与家户单位³，需要专业的财富管理服务与私人银行的专业知识。过去数十年来，财富管理与私人银行产业都是通过传统、人力与纸本密集的模式运作。由于业界的景气蓬勃，银行业日常作业科技化的程度落后于大部分产业，银行业必须有所改变以达成下一阶段的增长。

投资银行经常受到政府抨击与客户责难，造成市场上充斥着怀疑态度与不信任感，法规也日益严苛。除了创造正报酬率与资产保护的基本目标外，市场中顶尖的金融机构，也需要着眼于提供顶级的个人化服务与专业知识。

财富管理客户的基本需求包括：资产成长与保护，以及税务、退休与资产规划。这些都需要通过「互动」进行，亦即和客户建立长期关系，而不只是在一段时间内进行零散的交易服务。投资银行与顾问必须能针对客户提供丰富的个人化的服务。如何吸引并留住客户的竞争相当激烈。

理财顾问是直接面对客户的接触点，同时为理财顾问提供后方支持的是由分析师、策略师、交易员、投资银行家、法规人员及营销与管理部组成的专业团队。这种跨部门互动协作并不限于银行内部；在银行外部，财富管理顾问也时常与顾客的法务、房地产与保险专家互动。

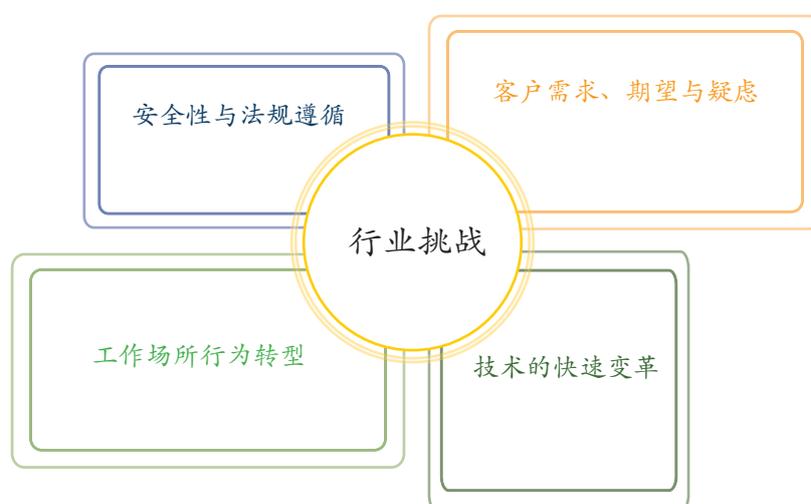
金融危机的发生突显了两大问题。首先，渐趋严格的法规控管与日益增多的顾客疑虑，使金融机构在寻求获利的同时，还必须安抚解决客户忧心的「风险」问题。第二，产业景气变迁同时面临人力资源危机。投资银行吸引并留住顶尖优秀人才，让高盛集团（Goldman Sachs）、瑞银集团（UBS）与摩根大通集团（JP Morgan）等各大品牌能收取高额费用，并获取佣金创造价值，他们曾是许多顶尖大学毕业生梦寐以求的工作环境；如今却被顶尖人才排除在外。新兴的求职热潮已经移转至高科技产业，推销理财方案、研究报表数据与窗体的工作已不再诱人。银行业为了重拾地位，必须通过信息科技的帮助，运用科技吸引人才、留住客户，并解决目前的基础建设挑战。

投资银行与个人财富管理面临的挑战：系统组织

银行产业已经来到十字路口。今日的客户能够自在熟练地使用以消费者为主的科技，例如社群媒体、在线交谈与实时通讯等。客户与企业媒体的互动方式，已从预约排程的体验转变成随时随地进行的随选模式。银行必须融合个人化与专业化体验，在客户要求的时间、地点与方式，提供客户想要的服务、专业以及价值，而不再是由银行单方面主导（前提是必须考虑法规与安全性问题）。

如同前面强调的，员工互动、招聘与留任是银行业目前面临的重大挑战。在社交媒体与科技互动环境的人口分布中，年轻专业人员的人数逐年成长，他们希望工作能够反映个人生活。银行的首要之务是接纳这些工具，以吸引、互动并留住这群重要的专业人员。银行必须做出选择，要主动积极成为领导者，还是被动追随别人。

由于组织内外部有许多层级，银行业必须运用科技，提供使用者流畅的使用体验。这些工具必须安全无虑，并符合相关产业法律与规定。

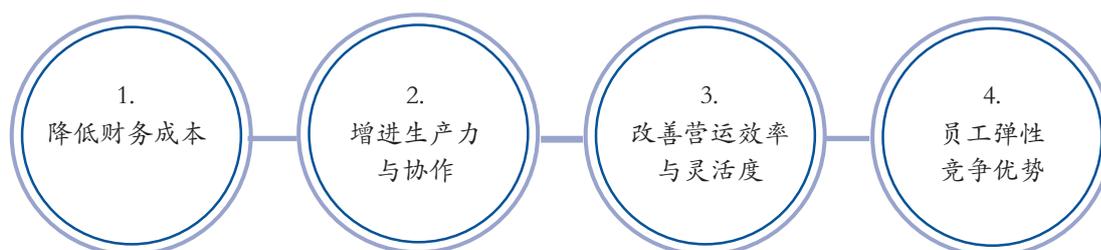


技术变革带来的直接效益

为实现并创造改变，领导阶层与信息部门必须携手执行科技解决方案取代过去的人工流程。解决方案的需求同时来自于内部压力，以及要求个人化工具与资源的外部客户。无论造成短期与长期效益，公司高层的支持与精心规划都不可或缺。

推动产业的革命性变革，需要财务资源做为后盾，然而组织是否拥有强健体质，足以因应业务执行方式的转变？最新的调查与研究报告显示，在启动重大变革前，高阶主管必须关注四大要素⁴：

1. 财务：直接效益或降低成本
2. 生产力：增加与改善员工协作
3. 运营效率：整体业务流程是否变得更加灵活？
4. 员工弹性：先行者是否一定具竞争优势？



对银行业来说，时间就是金钱。在对的时机点做出正确的交易，可带来数千元甚至是数百万元的收益。众所皆知，开发并维持与客户的关系，长期下来能够产生更高收益。通过独特的优质服务与良好报酬留住重要客户，是所有银行与理财顾问的首要目标。世界各地的理财顾问，都依赖研究、投资组合分析、法规报告与行政管理等集中式功能来创造价值。在银行的日常作业中，每项互动对话、文档传输与信息交换，是否需追踪或遵循法规的要求并不一致。当理财顾问不在公司内部时，若要进行立即沟通与联网，笔记本电脑与移动设备就显得非常重要。通过单一平台进行沟通与协作，可以提高信息交换的速度与准确度，并提供符合法规要求的追踪系统。

节省时间造成生产力提升。减少纸本作业与资产追踪的时间，可让理财顾问有更多时间开发新的客户。即使无法与分散各处的员工实际接触，当协作状况能够改善，仍可促进关系与连结的建立。通过改善内容、文档与实体资产间的组织分类，将可提高员工的工作效率。生产力的提升不仅来自于节省时间，还必须确保整合包括移动设备、笔记本电脑和网页的相关技术。由于员工能通过实时通讯与协作工具沟通，进而改善决策质量。在现代化企业中，转换使用不同设备、从电脑到云端间的无缝接轨，已成为必备要件。「……降低人力造成的延迟与往复沟通的时间，可确保企业在新机会出现时实时掌握先机。」⁵

由于银行与财富管理组织中存在大量信息，简化流程可提升生产力，让理财顾问能够更轻易、快速、有效地在组织内找到所需信息以及解决问题的专家。

通讯与协作的重要性—B2B2C模式的沟通与协作

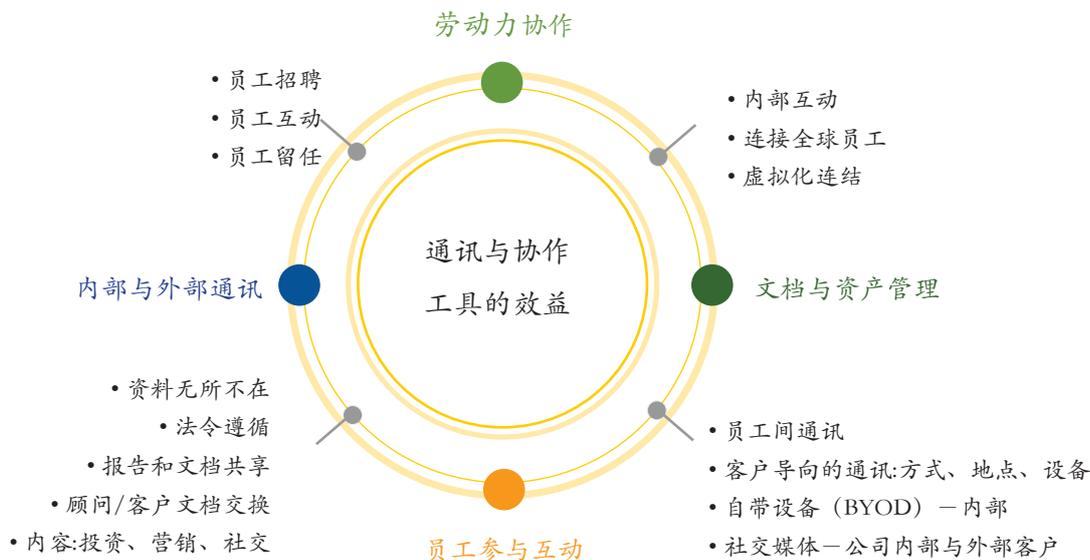
埃森哲公司 (Accenture) 在2011年度的「银行业科技愿景」 (Banking Technology Vision) 报告中写道：「目前银行业处于比以往更加复杂，且更不确定的市场环境中，银行的成功取决于其改造顾客管理与企业流程的能力，使这些方法和流程变得更好、更聪明及更有效率。」私人银行与财富管理的生态系统涉及许多人员与功能，再加上银行与客户间、银行与政府机关间的外部互动，因此有效的合作非常重要。埃森哲公司准确地描述了「协作、通讯、社交、内容的四方汇集」将改变我们工作的方式。

改善后的通讯与协作将对四大领域直接造成影响：

1. 劳动力协作
2. 内部与外部通讯
3. 文档与资产管理
4. 员工参与互动

劳动力协作与安全性

透过科技的辅助以往的人工流程，并强化与过去共同工作的人之间的连结。由于全球各大金融中心分布于纽约、伦敦、苏黎世、上海等重要城市，个人财富顾问仰赖这些重要的知识汇流中心，进行研究、分析、交易、营销、法令遵循与行政工作。无论透过何种方式进行协作，银行业皆要求最高等级的安全与数据保护机制。



当顾问在银行防火墙外与客户互动时，必须将安全性视为首要之务。理财顾问工作时，依赖电子邮件或消费型通讯工具的便利性，这些交谈的保存方式是否会造成资安风险？在建置科技解决方案前，必须先考虑和解决这些问题。信息部门必须主动监视并排除这种隐患，否则很有可能出现重大安全漏洞，并失去客户对企业的信心。

移动沟通协作将成为新主流。银行可就此释放任何局限于办公室的专业知识与实务案例。劳动力恶性竞争的情况将不复存在，取而代之的是促进相互连结的关系，增进个人对客户价值，共创企业优势。「大数据」过去经常用于描述销售与营销活动相关的事实与数据，现在也作为组织内部的「大知识」，用于辨认最有价值资产与专家。

内部与外部沟通

由于各种科技与消费型工具的出现，造成客户产生全新的期望与需求。等别人传真或邮件已成为过去。移动电话、安全网络、云端型架构，创造了随时随地都能提供在线服务的文化。如果客户想了解最新投资组合状态，可以自行拨打电话、传送简讯、寄送电子邮件，或上网查看。客户可能想调阅有关他们帐户的特定信息，或寻找有关某主题的一般信息。上述情形创造了各种私人或社交为基础的通讯机会。利用社交进行协作，可以减少产生不必要的内容，帮助知识传递分享。「使用者经验很重要……银行应该要提供顾客一站式、能打动人心、自然且直觉式的服务。」⁸

通讯协作工具不仅改变了顾问及银行与客户沟通的方式，整体的科技执行也影响整个公司。「强调使用者体验不仅能让顾客受益，善用行动特性更改变了劳动力运作方式……确保员工能够在世界上任何角落，依其需求取得正确的专业知识。」⁹

金融机构针对自带设备办公（BYOD）与大量出现的商务应用程序，必须进行规划及提供相应支持。由员工自备移动设备进行工作，而不是由公司配给，这种支持各类型设备执行业务的文化正是未来趋势。由于银行需遵循规范与法规，因此必须备有强大、考虑缜密的策略。社群媒体不仅是消费者用于消遣的地方。银行顶级客户与个人顾问面临类似的挑战与需求，他们需要自在地透过社群媒体管道分享信息和学习。因此银行在建立此生态系统的同时，必须维持其隐私权与安全性，使之安全并合乎规范。

文档与资产管理

详细的电子邮件可能遗落在无尽的日常沟通数据流中；重要文档掩埋在组织内部；当员工散布全球各地，即使是专门技术专家可能也难以寻找所需数据。试着询问任何同事，当他们即刻需要一个重要文档时，要花多少时间才能找到。在一个以文档与法令遵循特质为主的工作场所，投资银行家与财富管理顾问没有多余的时间，或不想多添压力，去寻找任何重要文档。银行业每天都在创造庞大数据。

分析、报表建立与资产分配模型建构所需要的数据与组织密不可分。若要有效利用此庞大数据，数据的发掘与组织整理便显得非常重要。如何让正确的人员能够随时随地取得任意资产非常关键。相关规范与法令遵循创造了额外的需求。若所运用的通讯与协作工具能够谨慎处理资产分类，便可在混乱当中维持秩序与可追踪性。在维持单一信息来源（single-source-of-truth）平台中，若有更佳的通讯、协作与组织文档方式，不仅能够协助确保达成法令遵循标准，内部与外部使用者也能随时随地视需求取得文档。

员工互动

过去40年来，投资银行招聘菁英到机构中任职。高盛集团（Goldman Sachs）与摩根大通集团（JP Morgan）等品牌，可能还会走进常春藤盟大学的校园中，挑选顶尖的大学毕业生。大约在10到15年前，这种情况开始改观。伴随着互联网革命与科技爆炸，最优秀的人才纷纷抛下华尔街，涌向硅谷。科技与创新引人瞩目。最顶尖年轻人才，已习惯在个人生活与教育过程中使用科技，对「旧式作风」毫无兴趣。

千禧世代与X世代的人们通晓沟通与协作，并将其融入日常生活当中。他们希望个人生活与专业工作领域能互相反映与共存。科技促进沟通与协作，突破限制打破藩篱，让不同人群在相互链接的活动网络上进行互动。

客户关系服务是财富管理的核心

个人财富管理与投资银行的核心本质就是客户关系与服务。服务包括多种形式，不仅包括有形货币的财务收益，还有提供有效的个人沟通与回馈。

波士顿顾问集团 (Boston Consulting Group ; BCG) 在 2015 年 2 月 9 日《BCG 前瞻报告》 (BCG Perspectives) 专刊写到：

「财富管理客户越来越习惯在私人与专业生活当中，使用移动、社交、云计算与网页技术。因此，这些客户自然会期望管理他们财富的机构与专家，也能逐渐运用数字工具与运作方式来改善服务、提升效率以及整体客户体验。」

根据 BCG 的说法，问题关键在于财富管理人員不了解将数字与协作工具应用于业务中带来的价值。通讯与协作工具，是将数字技术运用于企业其中的一个例子。BCG 指出：「大数据的应用，协助财富管理人員撷取、分析与解读大量数据，并运用所得知识，创造出高度客制化的解决方案。而社交媒体平台，以及封闭式社交，则让客户等相关人員能够实时相互连接，讨论市场发展、投资选项及重要的金融事务。」¹⁰消费者一般将社交媒体视为全球性的开放平台，但社交媒体也可以是封闭的。财富管理组织能够建立封闭式的社交环境，例如组织内的即时消息与社交工具，或创建可供客户存取的半封闭式系统。

了解客户所需，并在客户需要时，通过客户要求的方式提供信息，将可打造更优质的长期互动关系。

虚拟—移动—社交

美国宏道开发的Vmoso平台，解决了私人银行产业所面临的通讯与协作难题。Vmoso在内建企业级安全功能的环境下，彻底地改变了人们沟通、组织与管理资产及文档、以及追踪任务与活动的方式。

Vmoso是一款整合五大沟通协作工具的单一平台。有了Vmoso，您可以不再使用电子邮件平台。在传统的企业沟通过程中，电子邮件平台并未与通讯工具整合，通讯工具亦未与任务管理解决方案或任何活动相连，其中这些活动甚至缺乏安全性功能。

Vmoso的五大沟通活动功能包括：

- 电子邮件
- 即时通讯
- 内容共享
- 任务管理
- 社交网络

根据 BCG 项目经验研究报告指出:高达 40% 的参与者偏好直接以电话联络理财顾问,接收量身订制的数位外部内容;超过 60% 的参与者想要与观念相近的同侪交换投资想法;而有过半数的参与者认为,通过数字渠道,传递定制化的研究信息与实时仿真内容,是理财机构重要的竞争优势。

顾问想要实时为客户取得研究资料与文档;客户想要随时随地存取这些信息,而不用受限于预定的会议或电话行程。

移动通讯与其他现代科技的发展,让这些期望成为可能。过去需要花费时间寻找最新文档,或逐一追踪签核流程人员的过程让用户感到沮丧。通过行动技术让人员可立即获得回应。Vmoso 可在电脑或移动设备上流畅运作,并让用户随时随地使用任何设备,实时同步与相关人员进行沟通与协作。

Vmoso 让银行任何部门无论是否在办公室,都能通过单一平台,轻松分享信息并进行有效率的沟通。研究员在法规部门可追踪的情况下,实时与分析师进行沟通,而营销部门与理财顾问则可立即从讨论中获得宝贵信息。散布各个办公室的人员,皆能立即存取所需的实时通讯、文档与重要信息,及时做出决定。在单一信息来源 (single-source-of-truth) 环境下,所有信息都组织得井然有序。有效率与准确的工作流程,让办公室员工可以同步得知现场员工的所见所闻,信息传播延迟的状况将不再存在。Vmoso 内建的推播通知功能,可立即发送活动通知给所有参与者。银行能更快得知发生的问题,并可运用更准确的解决方法迅速解决。

通过五合一沟通协作平台,协助使用者:

建立实时通讯对话—以联络人关系为基础的私人渠道,方便进行实时或持续性对话。

发布与回复任务—以流程、议题、案例或事件为基础的私人渠道,可提供更加密集、更能区分权责的工作组协作,改善工作流程与核准流程。

张贴公告信息给团队—以社交为基础的渠道,可设置为半私人、半公开或公开,用于全面性知识共享与存取。

应用Vmoso五合一沟通协作平台并不是取代电子邮件，而是让电子邮件如虎添翼。无论您选用完整互动平台，还是补充型解决方案，仅与客户有过一次或几次互动的团队成员，也能通过Vmoso沟通与互动，或通过电子邮件连接Vmoso。

结论

投资银行的日常业务，包含顾问与客户讨论投资选择，针对交易选项进行买卖或不予回应。分析师研究数据后，将推荐组合、报告与摘要发送给组织内其他成员。经济学家互相讨论沟通，并针对市场与经济动向陈述看法。法规官员监视组织内部以及对外部客户的通讯情形。营销部门能够跨部门与众多利害关系人协作。在不同城市中拥有多个工作地点的组织可通过通讯与协作工具为金融机构提供有形且立即的回报。银行可获得的效益包括：员工生产力提高、服务质量提升、获得正收益的机会，以及企业内外更优质的整体互动。

在银行业与财富管理产业中，很少有业者独立运作，通常都需要依赖相互关联的生态系统，与其他人和相关信息发生有效通讯与协作。如果财富管理人员与投资银行想要将重心放在创造营运效率，藉此节省时间成本、增加员工生产力，那么实行数字通讯与协作工具。在单一信息来源（single-source-of-truth）平台中以更好的方式进行通讯、协作与组织文档，将有助于所有相关人员随时同步重要的讯息。

参考文献

1. *BCG, Riding a Wave of Growth: Global Wealth 2014*
2. *Top 11 countries USA-Canada total \$50.7 trillion dollars in GDP – 2014 data*
3. *BCG, Riding a Wave of Growth: Global Wealth 2014*
4. *Ovum and Frost & Sullivan (focused narrowly on UCC tools)*
5. *Frost & Sullivan – 2012 Finding the Value in Unified Communications – Understanding the Hierarchy of Return*
6. *Accenture 2011 - Banking Technology Vision Report*
7. *Accenture 2010 – Banking Technology Vision White Paper*
8. *Accenture 2011 - Banking Technology Vision Report*
9. *Accenture 2011 - Banking Technology Vision Report*
10. *The Boston Consulting Group, BCG Perspectives – Overcoming the Digital Dilemma in Wealth Management, 2/9/15*

关于 Vmoso

Vmoso是云端应用解决方案，可进行虚拟企业沟通、移动工作组协作与社交式企业互动。Vmoso整合电子邮件、即时通讯、内容共享、工作任务与社交网络，提供紧密互动的体验，让用户与其相关组织运用极少的时间与更低的成本，完成更多工作。

了解更多信息请访问：www.BroadVision.com/bvod/products/Vmoso

关于美国宏道 (BroadVision)/华美宏大(BVOD)

华美宏大信息技术（北京）有限公司（BroadVision OnDemand）是美国宏道（BroadVision,Inc.）在华设立的子公司。

自1993年创立以来，美国宏道(BroadVision · NASDAQ代号：BVSN)不断推动创新，提供电子商务解决方案，协助企业及其员工、合作伙伴与客户维持积极互动、建立社交链接与全面组织化，以达成更大的商业效益。BroadVision®解决方案包括Vmoso与明晰谷。Vmoso应用于虚拟化移动社交式企业协作，明晰谷则是企业社交网络，全球各地的用户都可通过网页和移动应用程序存取使用这两项云端应用。

了解更多信息请访问：www.BroadVision.com/bvod/

BroadVision 及其以大小写字母排列的相同文字，是BroadVision, Inc. 在美国及其他国家的商标或注册商标。

关于作者

美国宏道营销与事业发展部副总裁Ty Levine 致力于提升Vmoso与公司其他产品的品牌知名度、建立伙伴关系与提高整体企业的营运效率。Ty Levine 第一份大学实习工作任职于美国密苏里州克莱顿 (Clayton) 的银行业。