

# 私人銀行與財富管理的溝通協作挑戰

作者：美商宏道資訊行銷與事業發展部副總裁 Ty Levine



## 私人銀行與財富管理的溝通協作挑戰

在現今競爭激烈的投資銀行與個人財富管理世界中，銀行面臨漸趨嚴格的監管審核，同時，留住最佳客戶與員工也面臨挑戰。由於經濟不景氣，客戶可以較低的成本轉移至其他銀行，建立並維持顧問與客戶間的良好關係便成為銀行的致勝關鍵。過去數年來，銀行業連年成長利潤豐厚，因此忽視對外業務基礎建設的重要性，並將科技投資侷限在後勤單位。數位與行動技術的匯流，對傳統銀行形成挑戰，同時給予新進業者進行破壞創新的機會。金融機構不僅必須對外建立強大的互動關係，攸關內部日常業務中的大量內部員工與團隊，也需要建立優質的互動協作。銀行業需要全新思維來克服這些挑戰，並在符合安全性與隱私性的情況下，運用科技相互連結、互動、溝通與協作。

### 背景

世界金字塔頂尖富豪擁有的資產超過全球前 11 個國家之總和（以 GDP 計算）<sup>2</sup>，約有 152 兆美元<sup>1</sup>，掌握在這全球 1.1% 的人口手中。這些人口包含 1,630 萬戶的個人與家戶單位<sup>3</sup>，需要專業的財富管理服務與私人銀行的專業知識。過去數十年來，財富管理與私人銀行產業都是透過傳統、人力與紙本密集的模式運作。由於業界的景氣蓬勃，銀行業日常作業科技化的程度落後於大部分產業，銀行業必須有所改變以達成下一階段的成長。

投資銀行經常受到政府抨擊與客戶責難，造成市場上充斥著懷疑態度與不信任感，法規也日益嚴苛。除了創造正報酬率與資產保護的基本目標外，市場中頂尖的金融機構，也需要著眼於提供頂級的個人化服務與專業知識。

財富管理客戶的基本需求包括：資產成長與保護，以及稅務、退休與資產規劃。這些都需要透過「互動」進行，亦即和客戶建立長期關係，而不只是在一段時間內進行零散的交易服務。投資銀行與顧問必須能針對客戶提供豐富的個人化的服務。如何吸引並留住客戶的競爭相當激烈。

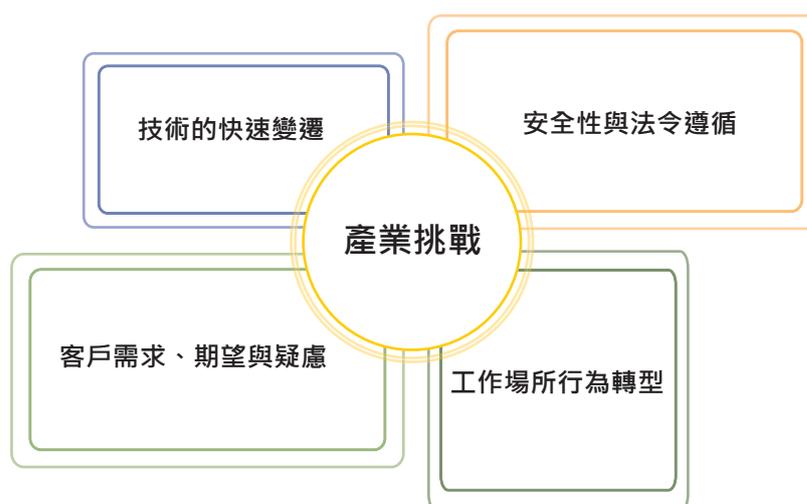
理財顧問是與直接面對客戶的接觸點，同時在後方為理財顧問提供支援的，則是由分析師、策略師、交易員、投資銀行家、法規人員及行銷與管理部門組成的專業團隊。這種跨部門互動協作並不限於銀行內部；在銀行外部，財富管理顧問也時常與顧客的法務、房地產與保險專家互動。

金融危機的發生突顯了兩大問題。首先，漸趨嚴格的法規控管與日益增多的顧客疑慮，使金融機構在尋求獲利的同時，還必須安撫解決客戶憂心的「風險」問題。第二，產業景氣變遷同時面臨人力資源危機。正如管理諮詢顧問公司的狀況，吸引並留住頂尖優秀人才，讓高盛集團（Goldman Sachs）、瑞銀集團（UBS）與摩根大通集團（JP Morgan）等各大品牌能夠收取高額費用，並獲取佣金創造價值，投資銀行它們曾是許多頂尖大學畢業生夢寐以求的工作環境；如今卻被頂尖人才排除在外。新興的求職熱潮已經移轉至高科技產業，推銷理財方案、研究報表數據與表單的工作已不再誘人。銀行業為了重拾地位，必須透過資訊科技的幫助，運用科技吸引人才、留住客戶，並解決目前的基礎建設挑戰。

## 投資銀行與個人財富管理人員面臨的挑戰：系統組織

銀行產業已經來到了十字路口。今日的客戶能夠自在熟練地使用以消費者為主的科技，例如社群媒體、線上交談與即時通訊等。客戶與企業媒體的互動方式，已從預約排程的體驗轉變成隨時隨地進行的隨選模式。銀行必須融合個人化與專業化體驗，在客戶要求的時間、地點與方式，提供顧客想要的服務、專業以及價值，而不再是單方面由銀行主導（前提是必須考慮法規與安全性問題）。

如同前面強調的，員工互動、招聘與留任是銀行業目前面臨的重大挑戰。在社群媒體與科技互動環境的人口分佈中，年輕專業人員的人數逐年成長，他們希望工作能夠反映個人生活。銀行的首要之務是接納這些工具，以吸引、互動並留住這群重要的專業人員。銀行必須做出選擇，要主動積極成為領導者，還是被動追隨別人。



由於組織內外部有許多層級，銀行業必須運用科技，提供使用者流暢的使用體驗。這些工具必須安全無慮，並符合相關產業法律與規定。

## 技術變革帶來的直接效益

為實現並創造改變，領導階層與資訊部門必須攜手執行科技解決方案取代過去的人工流程。解決方案的需求同時來自於內部壓力，以及要求個人化工具與資源的外部客戶。無論造成短期與長期效益，公司高層的支持與精心規劃都不可或缺。

推動產業的革命性變革，需要財務資源做為後盾，然而組織是否擁有強健體質，足以因應業務執行方式的轉變？最新的調查與研究報告顯示，在啟動重大變革前，高階主管必須關注四大要素<sup>4</sup>：

1. 財務：直接效益或降低成本
2. 生產力：增加與改善員工協作
3. 營運效率：整體業務流程是否變得更加靈活？
4. 員工彈性：先行者是否一定具競爭優勢？



對銀行業來說，時間就是金錢。在對的時機點做出正確的交易，可帶來數千元甚至是數百萬元的收益。眾所皆知，開發並維持與客戶的關係，長期下來能夠產生更高收益。透過獨特的優質服務與良好報酬留住重要客戶，是所有銀行與理財顧問的首要目標。世界各地的理財顧問，都依賴研究、投資組合分析、法規報告與行政管理等集中式功能來創造價值。在銀行的日常作業中，每項互動對話、文件傳輸與資訊交換，是否需追蹤或遵循法規的要求並不一致。當理財顧問不在公司內部時，若要進行立即溝通與連線，筆記型電腦與行動通訊工具就顯得非常重要。透過單一平台進行溝通與協作，可以提高資訊交換的速度與準確度，並提供符合法規要求的追蹤系統。

節省時間造成生產力提升。減少紙本作業與資產追蹤的時間，可讓理財顧問有更多時間開發新的客戶。即使無法與分散各處的員工實際接觸，當協作狀況能夠改善，仍可促進關係與連結的建立。透過改善內容、文件與實體資產間的組織分類，將可提高員工的工作效率。生產力的提升不僅來自於節省時間，還必須確保整合包括行動裝置、筆記型電腦和網頁的相關技術。由於員工能即時透過通訊與協作工具溝通，進而改善決策品質。在現代化企業中，轉換使用不同裝置、從桌上型電腦到雲端間的無縫接軌，已成為必備要件。「.....透過降低人力造成的延誤與往復溝通的時間，可確保企業在新機會出現時即時掌握先機。」<sup>5</sup>

由於銀行與財富管理組織中存在大量資訊，簡化流程可提升生產力，讓理財顧問能更輕易、快速、有效地在組織內找到所需資訊及解決問題的專家。

## 通訊與協作的重要性 - B2B2C模式的溝通與協作

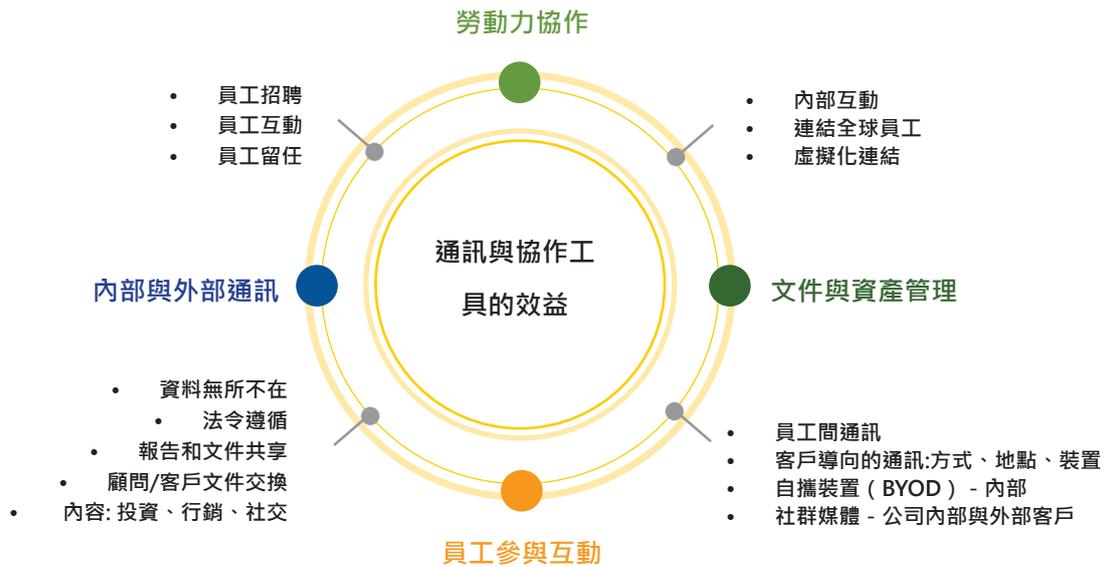
埃森哲公司 (Accenture) 在 2011 年度的「銀行業科技願景」(Banking Technology Vision) 報告中寫道：「目前銀行業處於比以往更加複雜，且更不確定的市場環境中，銀行的成功取決於其改造顧客管理與企業流程的能力，使這些方法和流程變得更好、更聰明及更有效率。」<sup>6</sup>私人銀行與財富管理的生態系統涉及許多人員與功能，再加上銀行與客戶間、銀行與政府機關間的外部互動，因此有效的合作非常重要。埃森哲公司準確地描述了「協作、通訊、社群、內容的四方匯集」<sup>7</sup>將改變我們工作的方式。

改善後的通訊與協作將對四大領域直接造成影響：

1. 勞動力協作
2. 內部與外部通訊
3. 文件與資產管理
4. 員工參與互動

## 勞動力協作與安全性

透過科技的輔助以往的人工流程，並強化與過去共同工作的人之間的連結。由於全球各大金融中心分布於紐約、倫敦、蘇黎世、上海等重要城市，個人財富顧問仰賴這些重要的知識匯流中心，進行研究、分析、交易、行銷、法令遵循與行政工作。無論透過何種方式進行協作，銀行業皆要求最高等級的安全與資料保護機制。



當顧問在銀行防火牆之外與客戶互動時，必須將安全性視為首要之務。理財顧問工作時，很容易依賴電子郵件或消費型通訊工具的便利性，但是否會造成資安風險？這些交談的保存方式是否遵循法規？在建置科技解決方案之前，必須先考量和解決這些問題。依賴消費型工具溝通將會造成災難。資訊部門必須主動監視並排除這些活動，否則很有可能出現重大安全漏洞，並失去客戶對企業的信心。

溝通、連結與協作的虛擬世界將成為新主流。透過新典範，銀行可就此釋放侷限於任何小型辦公室的專業知識與最佳實務案例。勞動力相互惡性競爭的情況將不復存在，取而代之的是促進相互連結的關係，增進個人對客戶的價值，共創企業優勢。「大數據」過去經常用於描述銷售與行銷活動相關的事實與數據，現在也可視為組織內部的「大知識」，用於辨認最有價值資產與專家。

## 內部與外部溝通

由於各種科技與消費型工具的出現，造成客戶產生全新期望與需求。等候別人傳真或郵件已成為過去。行動電話、安全網路、雲端型架構，創造了隨時隨地都能提供在線服務的文化。如果客戶想瞭解最新投資組合狀態，可以自行撥打電話、傳送簡訊、寄送電子郵件，或上網查看。客戶可能想調閱有關他們帳戶的特定資訊，或尋找有關某主題的一般資訊。上述情形創造了各種私人或社群為基礎的通訊機會。利用社群進行協作，可以減少產生不必要的內容，幫助知識傳遞和流動。「使用者經驗很重要.....銀行應該要提供顧客整合式、能打動人心、自然且直覺式的服務。」<sup>8</sup>

通訊與協作工具不僅改變了顧問及銀行與客戶溝通的方式，整體的科技執行也影響整個公司。「強調使用者體驗不僅能讓顧客受益，善用行動特性更改變了勞動力運作方式.....確保人員能夠在世界上任何角落，依其需求取得正確的專業知識。」<sup>9</sup>

金融機構針對自攜裝置 (BYOD) 與大量出現的商務應用程式，必須進行規劃及提供相應支援。由員工自備行動裝置進行工作，而不是由公司配給，這種支援各類型裝置執行業務的文化正是未來趨勢。由於銀行需遵循規範與法規，因此必須備有強大、考慮縝密的策略。社群媒體不僅是消費者用於消遣的地方。銀行頂級客戶與個人顧問面臨類似的挑戰與需求，他們需要自在地透過社群媒體管道分享資訊與學習。因此銀行在建立此生態系統的同時，必須維持其隱私權與安全性，使之安全並合乎規範。

## 文件與資產管理

詳細的電子郵件可能遺落在無盡的日常溝通資料流中；重要文件掩埋在組織內部；當員工散佈全球各地，即使是專門技術專家可能也難以尋找所需資料。試著詢問任何同事，當他們即刻需要一個重要文件時，要花多少時間才能找到。在一個以文件與法令遵循特質為主的工作場所，投資銀行家與財富管理顧問沒有多餘的時間，或不想多添壓力，去尋找任何重要文件。銀行業每天都在創造龐大數據。

分析、報表建立與資產分配模型建構所需要的數據與組織密不可分。若要有效利用此龐大數據，數據的發掘與組織整理便顯得非常重要。如何讓正確的人員能夠隨時隨地取得任意資產非常關鍵。相關規範與法令遵循創造了額外的需求。若所運用的通訊與協作工具能夠謹慎處理資產分類，便可在混亂當中維持秩序與可追蹤性。在維持單一資訊來源 ( single-source-of-truth ) 平台中，若有最佳的通訊、協作與組織文件方式，不僅能夠協助確保達成法令遵循標準，內部與外部使用者也能隨時隨地視需求取得文件。

## 員工互動

過去40年來，投資銀行招聘菁英到機構中任職。高盛集團 ( Goldman Sachs ) 與摩根大通集團 ( JP Morgan ) 等品牌，可能還會走進常春藤盟大學的校園中，挑選頂尖的大學畢業生。大約在10到15年前，這種情況開始改觀。伴隨著網際網路革命與科技爆炸，最優秀的人才紛紛拋下華爾街，湧向矽谷。科技與創新引人矚目。最頂尖年輕人才，已習慣在個人生活與教育過程中使用科技，對「舊式作風」毫無興趣。

千禧世代與 X 世代的人們通曉溝通與協作，並將其融入日常生活當中。他們希望個人生活與專業工作領域能互相反映與共存。科技促進溝通與協作，突破限制打破藩籬，讓不同人群在相互連結的活動網路上進行互動。

## 客戶關係服務是財富管理的核心

個人財富管理與投資銀行業的核心本質就是客戶關係與服務。服務包括多種形式，不僅包括有形貨幣的財務收益，還有提供有效的個人溝通與回饋。

波士頓顧問集團 ( Boston Consulting Group ; BCG ) 在 2015 年 2 月 9 日《BCG 前瞻報告》 ( BCG Perspectives ) 專刊寫到：

---

*「財富管理客戶越來越習慣在私人與專業生活當中，使用行動、社群、雲端與網頁技術。因此，這些客戶會期望管理他們財富的機構與專家，也能逐漸運用數位工具與運作方式來改善服務、提升效率以及整體客戶體驗。」*

---

根據 BCG 的說法，問題關鍵在於財富管理人員不瞭解將數位與協作工具應用於業務中帶來的價值。通訊與協作工具，是將數位技術運用於企業當中的一個例子。BCG 指出：「大數據的應用，協助財富管理人員擷取、分析與解讀大量資料，並運用所得知識，創造出高度客製化的解決方案。而社群媒體平台，以及封閉式社群，則讓客戶等相關人員能夠即時相互連結，討論市場發展、投資選項及重要的金融事務。」<sup>10</sup>消費者一般將社群媒體視為全球性的開放平台，但社群媒體也可以是封閉的。財富管理組織能夠建立封閉式的社群媒體環境，例如組織內的即時訊息與社群工具，或創建可供客戶存取的半封閉式系統。

瞭解客戶所需，並在客戶需要時，透過客戶要求的方式提供資訊，將可打造更優質的長期互動關係。

## 虛擬 - 行動 - 社群

美商宏道資訊開發的Vmoso平台，解決了私人銀行產業所面臨的通訊與協作難題。Vmoso 在內建企業級安全功能的環境下，徹底地改變了人們溝通、組織與管理資產及文件、以及追蹤任務與活動的方式。

Vmoso 是一款整合五大溝通協作工具的單一平台。有了Vmoso，您可以不再使用電子郵件平台。在傳統的企業溝通過程中，電子郵件平台並未與簡訊工具整合，簡訊工具亦未與任務管理解決方案或任何活動相連，其中這些活動甚至缺乏安全性功能。

Vmoso的五大溝通活動功能包括：

- 電子郵件
- 即時通訊
- 內容共享
- 任務管理
- 社群網絡

---

*根據 BCG 專案經驗研究報告指出：高達40%的參與者偏好直接以電話聯絡理財顧問，接收量身訂製的數位外部內容；超過60%的參與者想要與觀念相近的同儕交換投資想法；而有過半數的參與者認為，透過數位管道，傳遞客製化的研究資訊與即時模擬內容，是理財機構重要的競爭優勢。*

---

顧問想要即時為客戶取得研究資料與文件；客戶想要隨時隨地存取這些資訊，而不用受限於預先排定的會議或電話行程。

行動通訊與其他現代科技的發展，讓這些期望成為可能。過去需要花費時間尋找最新文件，或逐一追蹤簽核流程人員的過程讓使用者感到沮喪。透過行動技術讓人員可立即獲得回應。Vmoso 可在筆記型電腦或行動裝置上流暢運作，並讓使用者隨時隨地使用任何裝置，即時同步與相關人員進行溝通與協作。

Vmoso 讓銀行任何部門無論是否在辦公室，都能透過單一平台，輕鬆分享資訊並進行有效率的溝通。研究員在法規部門可追蹤的情況下，即時與分析師進行溝通，而行銷部門與理財顧問則可立即從討論中獲得寶貴資訊。散佈各個辦公室的人員，皆能立即存取所需的即時通訊、文件與重要資訊，及時做出決定。在單一資訊來源 ( single-source-of-truth ) 環境下，所有資訊都組織得井然有序。有效率與準確的工作流程，讓辦公室員工可以同步得知現場員工的所見所聞，資訊傳播延誤的狀況將不再存在。Vmoso內建的推播通知功能，可立即發送活動通知給所有參與者。銀行能更快得知發生的問題，並可運用更準確的解決方法迅速解決。

## 透過五合一溝通協作平台，協助使用者：

**建立即時通訊對話** - 以聯絡人關係為基礎的私人管道，方便進行即時或持續性對話。

**發佈與回覆任務** - 以流程、議題、案例或事件為基礎的私人管道，可提供更加密集、更能區分權責的工作群組協作，改善工作流程與核准流程。

**張貼公告資訊給團隊** - 以社群為基礎的管道，可設定為半私人、半公開或公開，用於全面性知識共享與存取。

**建立空間**以組織、尋找、追蹤文件和資訊。「空間」是一個通用據點，可將任何資訊分組、分類，並與任何平台、任何位置的任何人共享。

運用**大數據**分析，辨別重要且持續使用的文件，以及隱藏在組織中的專業知識。使用Vmoso分析工具預先防範延誤發生，並為後續專案建立最佳典範。

應用Vmoso五合一溝通協作平台並不是取代電子郵件，而是讓電子郵件如虎添翼。無論您選用完整互動平台，還是補充型解決方案，僅與客戶有過一次或幾次互動的團隊成員，也能透過Vmoso溝通與互動，或透過電子郵件連接Vmoso。

## 結論

投資銀行的日常業務，包含顧問與客戶討論投資選擇，針對交易選項進行買賣或不予回應。分析師研究資料後，將推薦組合、報告與摘要發送給組織內其他成員。經濟學家互相討論溝通，並針對市場與經濟動向陳述看法。法規官員監視組織內部以及對外部客戶的通訊情形。行銷部門能夠跨部門與眾多利害關係人協作。在不同城市中擁有多個工作據點的組織可透過通訊與協作工具為金融機構提供有形且立即的回報。銀行可獲得的效益包括：員工生產力提高、服務品質提升、獲得正收益的機會，以及企業內外更優質的整體互動。

在銀行業與財富管理產業中，很少有業者獨立運作，通常都需要依賴相互連結的生態系統，與其他人和相關資訊發生有效通訊與協作。如果財富管理人員與投資銀行想要將重心放在創造營運效率，藉此節省時間成本、增加員工生產力，那麼採行數位通訊與協作工具。在單一資訊來源 ( single-source-of-truth ) 平台中以更好的方式進行通訊、協作與組織文件，將有助於所有相關對象隨時同步重要的訊息。

## 參考資料

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

## 關於 Vmoso

Vmoso 是雲端應用解決方案，可進行虛擬企業溝通、行動工作群組協作與社群式企業互動。Vmoso 整合了電子郵件、即時通訊、內容共享、工作任務與社交網路，提供緊密互動的體驗，讓使用者與其相關組織運用極少的時間與更低的成本，完成更多工作。若要瞭解詳細資訊，請造訪 [www.BroadVision.com/tw/Vmoso](http://www.BroadVision.com/tw/Vmoso)。

## 關於美商宏道資訊(BroadVision)

自 1993 年創立以來，美商宏道資訊 (BroadVision，NASDAQ 代號：BVSN) 不斷推動創新，提供電子商務解決方案，協助企業及其員工、合作夥伴與客戶維持積極互動、建立社交連結與全面組織化，以達成更大的商業績效。BroadVision® 解決方案包括 Vmoso 與 Clearvale。Vmoso 應用於虛擬化行動社群式企業協作，—Clearvale 則是企業社交網絡，兩者皆以雲端方式提供全球用戶透過網頁和行動應用程式存取使用。瞭解更多詳細資訊，請造訪 [www.BroadVision.com.tw](http://www.BroadVision.com.tw)。

BroadVision 及其他以大小寫字母排列的相同文字，是 BroadVision, Inc. 在美國及其他國家的商標或註冊商標。

## 關於作者

美商宏道資訊行銷與事業發展部副總裁 Ty Levine 致力於提升 Vmoso 與其他 BroadVision 產品的品牌知名度、建立夥伴關係與提高整體企業的營運效率。Ty Levine 第一份大學實習工作任職於美國密蘇里州克萊頓 (Clayton) 的銀行業。