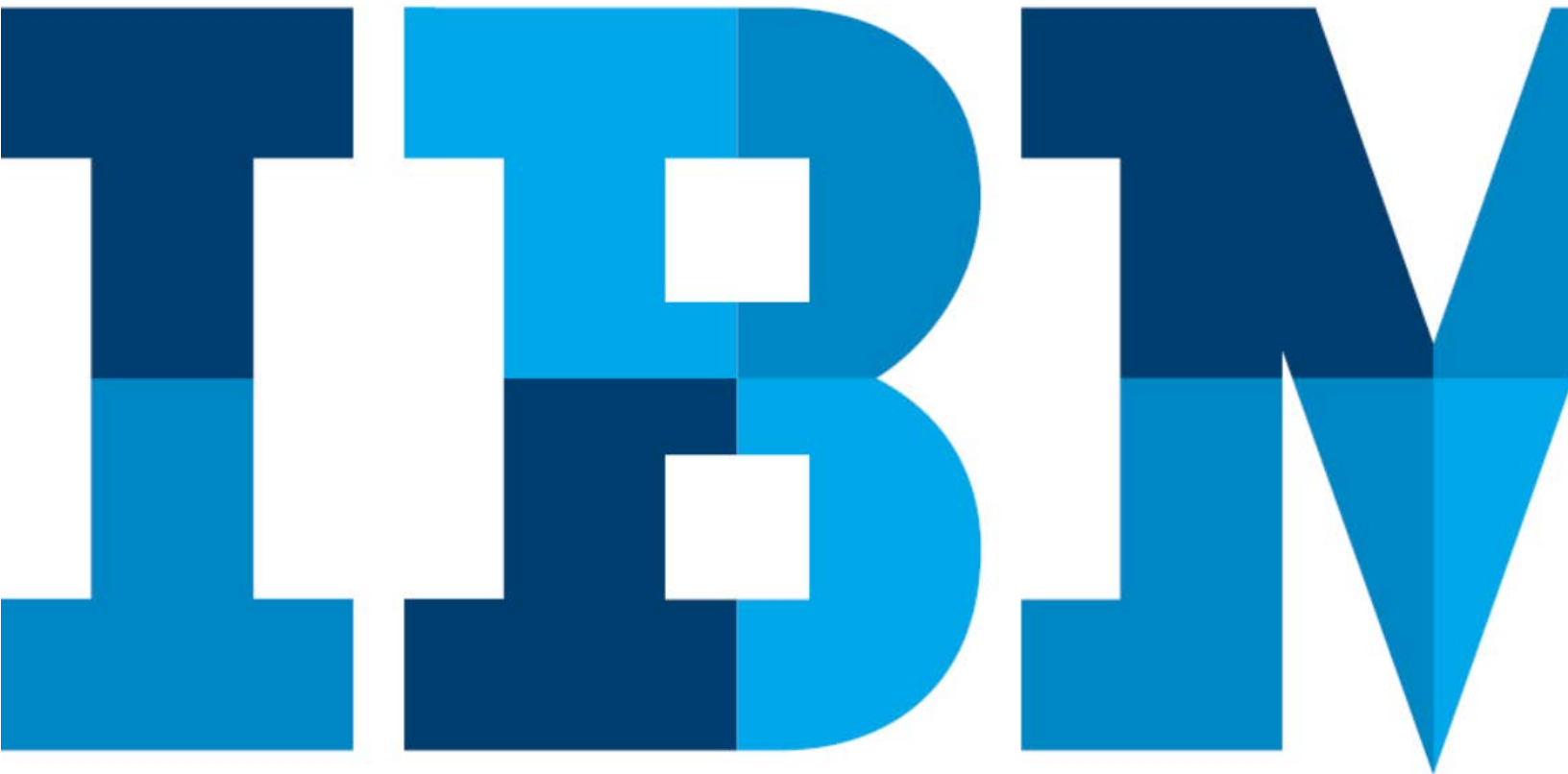


为智慧型客户提供建议

作者：Roger Hu、Brian Walter、Brian Lincoln、Robert Stanich 和 Mark Dunford



就目前而言，新竞争者不断进入市场、主动管理者并不能实现预期结果，同时市场偏好不断变化，这一切都导致智慧型客户日益增多，而且随着财富管理生态系统的建立，全球大部分传统财务管理公司已经实现了商业化。

现有企业迫于创新型自动化产品的威胁，就必须在合作、收购和复制/整合之间做出选择。若要实现差异化，就必须了解并满足客户需求，这样才能够与客户建立关系；因此顾问和公司就必须针对各种客户开发出新颖的产品个性化方法。

将客户关系作为新的差异化优势

消费者喜好的不断变化以及投资建议的商品化改变了开发财富管理关系相关主要因素的相对重要性。

通常来说，若要建立最佳的客户关系，就需要提供定制、高度个性化的服务和建议。然而，这不仅关乎个人关系和情感理解，还关乎服务或复杂的产品解决方案（如复杂的信任或公益咨询）。

客户在教导孩子财务管理方面的知识时，如何才能*在孩子已了解家庭状况的情况下*，避免向孩子传达孩子不期望的权利意识？*根据您对我的了解*，我退休以后所需的花费是多少？您是否记得我们六周前就我女儿的毕业事宜而进行的电话交谈？

如果传统的公司希望继续获得全部（100%）或大部分（75%）在今天非常常见的基准点费用，他们就必须与自己的核心客户建立更为稳定的关系，而不仅仅是与重要客户建立关系。

尽管财富管理的变化趋向于渐进性，而非革命性，但今天的业内高级管理人员正面临着前所未有的挑战，近年来，市场表现强劲，婴儿潮一代资产集中，而对环境变化反应较慢的人们非常无奈，高级管理人员在这一切面前也无能为力。

心态上的变化，加上借助相关的支持技术能够满足集成和执行方面的预期并推动个性化的水平，均有助于现有企业满足更为广泛的财富管理领域的关系预期，并克服核心建议重要性日益减弱的问题。

如下面所定义的有助于发展关系的关键因素在持续演变：

个人关系：客户和顾问之间的情感联系，包括他们彼此间的熟悉程度，对彼此公司的兴趣以及配合度。

建议：顾问直接或间接通过其他团队或平台工具针对投资或其他个人财务管理问题（包括各种家庭问题以及个人感兴趣的问题）所提出的建议。

信任：客户对于品牌和顾问的信任，相信已经交付价值并且认为顾问所提供的建议符合客户的最大利益。

执行和实施：按照行业标准和客户预期通过多个渠道和设备以无缝的方式交付服务。

智慧型客户与已不具吸引力的产品解决方案

技术已经提高了客户对其所有日常行为的预期。他们希望获取更多信息，能够复制这些信息，更好地控制与提供商之间的互动并收到个性化产品。

智慧型客户群正在越来越广泛地扩展到各个年龄段的客户；换句话说，不仅仅只有千禧一代才希望随时随地在任何设备上按他们的方式进行互动。在过去，客户通常会购买并接受单独的产品解决方案，但这种关注面狭窄的关系并不能持久，因为客户渴望的是企业能够深入了解他们。

新进入者的影响

近年来，随着“机器人顾问”的出现，客户的“智慧”步伐和前景均已大幅提升。新进入者提供的局部解决方案虽然相对孤立，但在体验和定价方面更具革命性。

数分钟内，这些“顾问”便可轻松且相对准确地根据需求描述投资需求有限（其有限程度见仁见智）的个体，而无需准备厚厚的一叠文件和声明。通过选择合适的提供商，他们能够快速与自己所选择的解决方案完美匹配，这与行为类型无关。

黑盒资产配置模型以往通常由薪酬较高的顾问使用，而现在，投资者可轻松访问该模型。投资产品和非投资产品均为定制产品，仅需极少人为干预即可使用（如必要）。

近年来，绩效相对不佳的主动管理者（2014年美国80%的股权基金经理在绩效指标方面的表现差强人意¹）对新进入者所青睐的低成本被动基金和ETF越来越有兴趣，这一点从美国的主动股权基金自2005年以来正向资金流入不满一年这一事实上可见一斑。²

市场对自动投资工具的关注，已经让现有企业相继确定了最佳响应战略（即购买、构建或合作），与此同时，他们还面临着与内部顾问竞争以及扩展至大众市场等业务模式问题。

此外，新进入者的高估值也迫使现有企业采取必要的行动，而且提高了他们对通过平台增强功能来复制自动化公司所提供功能的兴趣。虽然机器人公司已经实现了快速发展，但他们还不能吸引大量付款客户，这反过来提高了收购对于创始人和早期投资者的吸引力。

无论公司采用何种业务模式，非常明确的一点是，提供个性化现代数字财富管理体验的具体标准一直在不断提高。

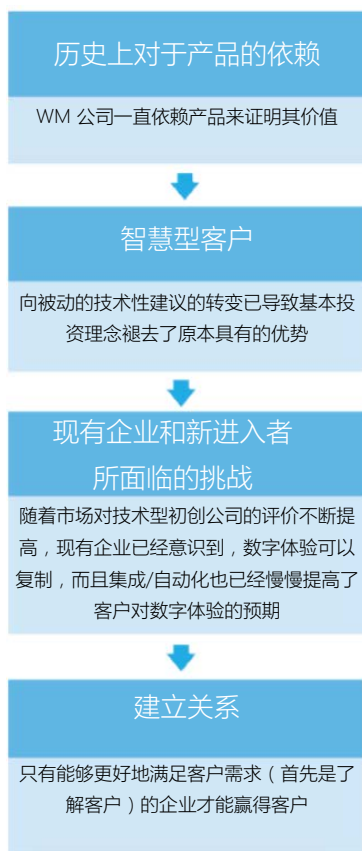


图 1: 智慧型客户正在改变财富管理生态系统。

尽管建议本身不会像过去一样成为差异化因素，但必须维持建议的竞争力，以便在新的环境中交付。即便是那些需求最为有限的客户，在大多数情况下他们也可能依赖自动化建议和解决方案，但若确保提供商能够满足客户的需求，就必须能够在需要时轻松采用合格顾问所提供的建议。

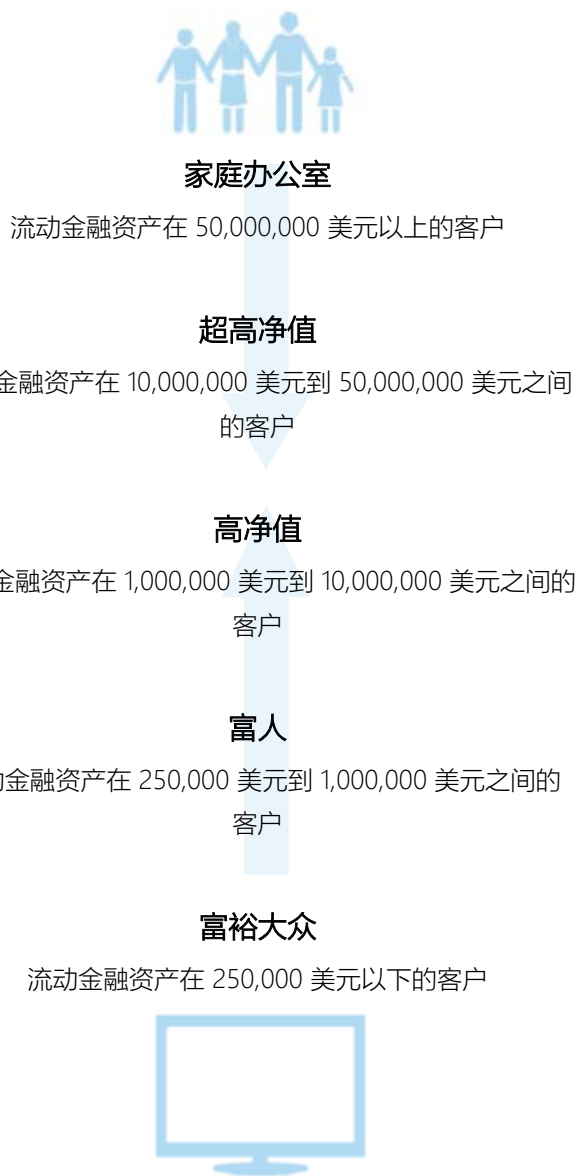
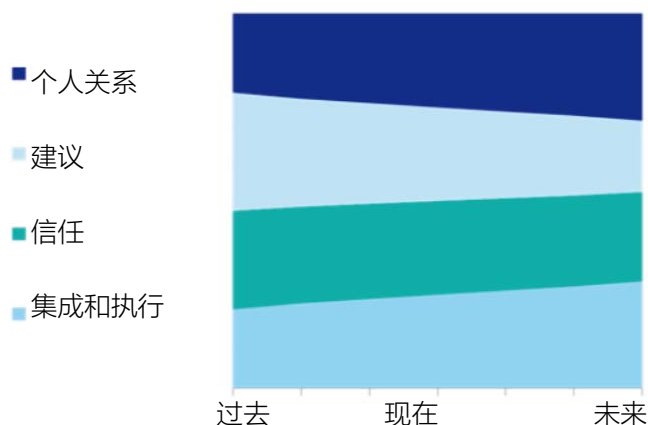


图 2: 就扩展服务模式而言，它所带来的压力在于投资者无需通过顾问即可访问黑盒资产配置模型。

成功路线图 - 智慧关系

具备基本财富管理需求的消费者只需通过数次点击或触摸操作，就可获取简化的营销/销售/潜在客户体验，并通过所选择的顾问来获取投资或信贷解决方案。收集客户概况信息、基本目标规划、组合结构和持续监控的这一核心流程的简化和自动化程度日益提高。

驱动因素的趋势



个人关系日益重要，因为客户希望提升个性化水平并了解其需求

建议的重要性日益下降，因为投资建议已变得越来越商品化且被动，客户更多的兴趣在于财务规划

对品牌和顾问的**信赖度**仍然是主要驱动因素，而且价值也会影响客户的感知

集成和执行日益重要，因为客户越来越依赖技术，而且人口统计方面的趋势也证明了这一点

图 3：关系发展的驱动因素随着时间的推移而发生了变化

随着财富管理行业的发展，我们希望销售和服务模式能够实现较大飞跃，并且对客户群进行了重新定义，而非简单地根据可投资资产对客户进行分层。

有些客户（包括那些需求比较简单的客户以及那些认为能够得益于新技术的客户）适合于营销和销售流程以及投资选择过程中人为干预较少的解决方案。而需求更为复杂的其他客户仍会需要经过高度统筹的销售和营销宣传以及专家亲自进行的解决方案开发。

受到诸多因素影响，客户对于财务规划的兴趣日益增长，而且公司也已经进行了相关投资，以便使客户和顾问更易于采用一种全面的规划方法。

- 随着客户对于市场回报率的接受度的提高，而且客户相信年度回报率会下降，因此客户已从达成有意义的变革成效转变为管理支出和债务。
- 聚合产品和市场占有率一直在快速增长，从而简化了能够支持覆盖客户整个财务状况的建议的数据收集流程。
- 很多更年轻的客户正面临着学生贷款负担，制定储蓄或投资计划已成为“房间里的大象”。
- 因为可自动制定基本财务规划和投资解决方案，因此顾问越来越希望能够帮助具有其他规划挑战的客户，如长期护理。

几乎所有财富管理公司都非常清楚客户关系在培育财务管理客户过程中的重要性，但他们在利用机遇方面是否是采用了谨慎的措施，而非仅仅是被动防御？

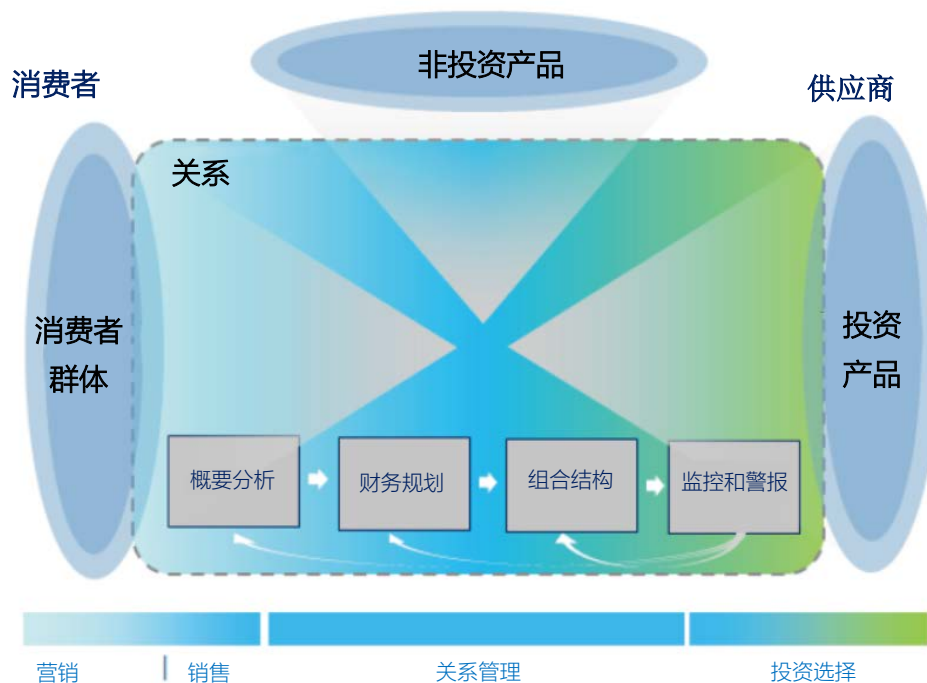


图 4：供应商和各种市场力量均在通过技术不断调整销售、建议和产品交付。

- 现有企业

- 提升客户关系并努力建立良好的服务形象
- 构建能够将客户与顾问相匹配的能力，以便在最大程度上开发潜在客户，并根据实际情况重新定位现有客户和新客户
- 采用自动化建议技术以改善客户体验，访问核心建议并帮助客户和潜在客户探索解决方案
- 借助个性化分析，让顾问集中精力关注客户的整个财务状况并改善客户关系
- 通过流程自动化定位商品化产品的利润压力

- Robo/自动化建议公司

- 承认现有企业将复制功能和体验，而且还会考虑合作
- 在潜在客户和客户的旅程中整合关键点的咨询顾问
- 利用行为和情感分析来提高个性化并定制产品
- 与制造商建立分销关系

- 制造商（资产管理人）

- 持续专注于开发能够获得额外收益的产品（比如智慧测试版、国际版、备用版等）
- 考虑与自动化建议公司建立新的分销关系/合作关系



图 5：在服务客户的过程中将分析应用于每个领域有助于改善客户关系。

成功的公司将利用自动化工具集整合由人工顾问提供的个性化建议和服务，这些建议和服务均致力于建立和加强基于特定客户群体和需求的客户关系。财富管理公司通常希望顾问能够以服务于重要客户的方式（个人关系紧密而且团队高效、明智，能够为顾问提供支持，而且客户对话具有一致性，每次对话都非常适宜，此外还进行了干预研究/行动）服务其所有客户。当然，在实现这种期望的过程中存在很多障碍，但现在，公司可以选择利用分析来形成有助于改善客户关系的三大要素 - 了解、团队合作和行动。

提高“了解”、“团队”和“行动”这三大要素的能力有助于形成一种新的关系管理模式，这种模式以高级分析和认知计算、企业或公共来源的结构化和非结构化数据为基础。

智慧关系 - 理解

财富管理公司很早就认识到，如果公司希望成功开发客户关系的全部潜能，则个性匹配非常重要。若要获得收益，首先就要提高潜在客户的转化率并了解客户生命周期，这将能够帮助公司和顾问实现初级理财经理的角色，同时还会提高客户份额、客户保留率和推荐倾向。

在过去，办公室负责人可能会根据个人知识来指定销售线索和推荐人。现在，借助良好的销售线索生成机制和在线渠道，有必要也有机会识别意趣相投的潜在客户和顾问的个性匹配，而且无需利用个人知识。

IBM® Watson™ 的人格模型能够帮助公司将潜在客户和现有客户与意趣相投的顾问相匹配，利用可用但可能会隐藏的数据，在各种业务模式和渠道中满足潜在客户和客户的预期，并帮助公司最大程度发挥客户关系的长期优势。

除个性匹配以外，若要获取意趣相投的潜在客户，其核心策略在于潜在客户需求与顾问能力之间的业务匹配性，以及两者之间的共同利益。举例来说，企业可能希望找到一位能够预测客户需求的商业顾问，一位能够在文化上与客户相通且能够处理客户关系的艺术收藏家，以及一位能够补充投资建议的高尔夫球爱好者。

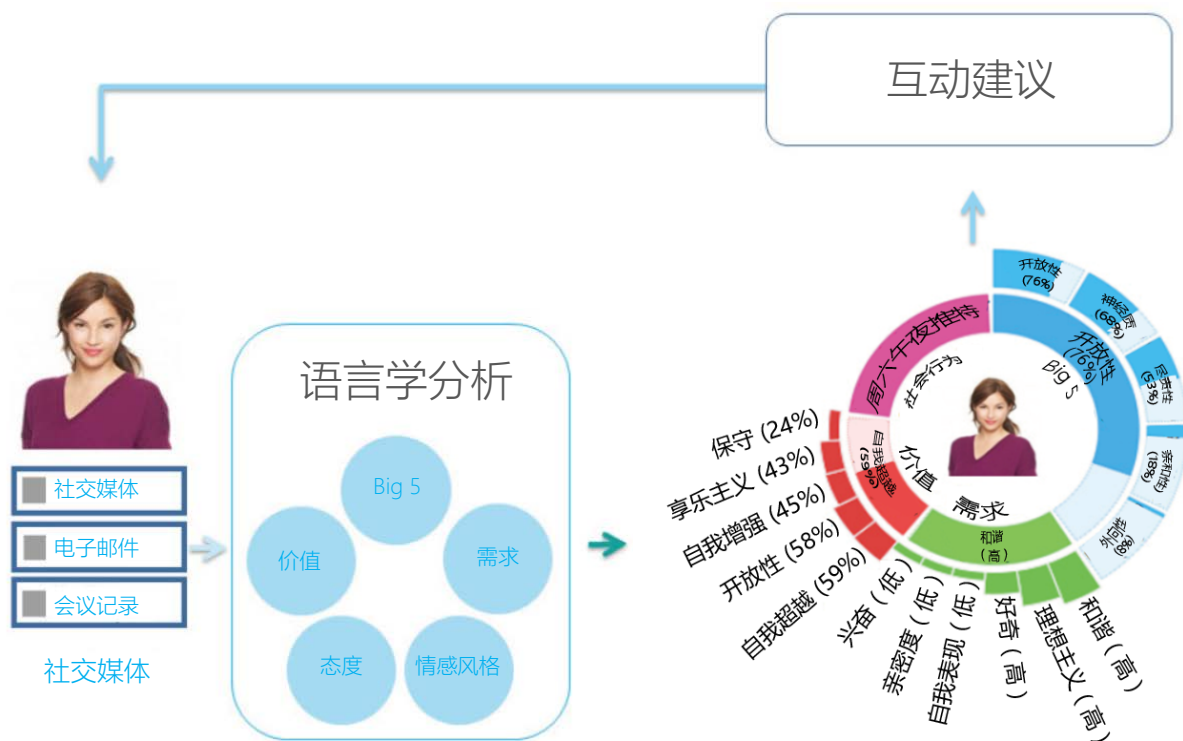
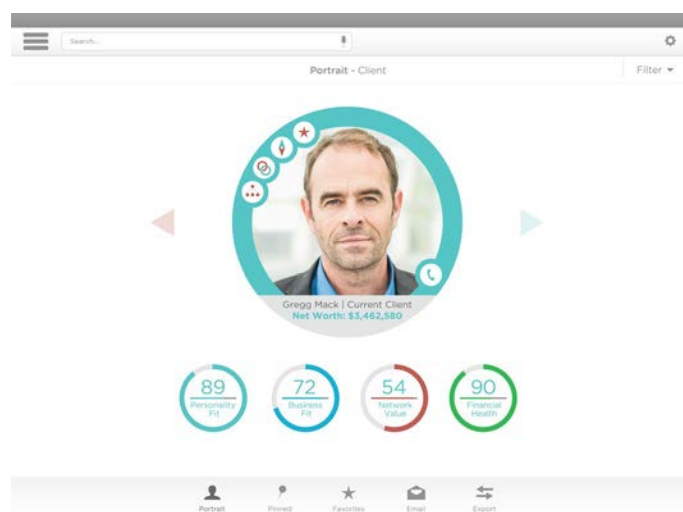


图 6：成功的公司会借助自动化工具集通过人工顾问整合个性化服务。

这些都是简单的例子，很容易就可以想象出在大型企业中实现最佳匹配有多难。借助高级分析功能，可挖掘来自于公共来源和企业的结构化和非结构化数据，分析潜在客户，并根据顾问和顾问的现有客户的情况调整客户关系，以便实现最佳客户关系。

一旦潜在客户进入顾问的业务范围，则获取该客户的财务健康情况的持续、整体的视图对于实现长期财务目标和满足关系预期来说至关重要。

随着以目标为导向的投资的转变，对于全面的财务健康概况的需要有了显著的增加。现在，顾问能够获取有关客户整体财务状况的洞察力，进而确保实现长期目标以及相对容易实现的投资回报。



根据个性匹配、业务匹配性、网络价值和财务状况，顾问可快速访问客户和潜在客户。

图 7: 借助适当的工具集，顾问可快速进行评估，进而描述潜在客户或客户。

高级分析功能能够帮助顾问整合目前分散在多个系统和仪表盘的数据，进而生成每一位客户的财务状况评分。目前利用其直觉、记忆和各种系统和方法对重要客户进行这种评估的顾问现在可以快速了解每一位客户的财务状况。

智慧团队 - 团队

由于财务经理在服务客户方面越来越努力，因此个体顾问在建立正式或非正式的专家团队以满足客户需求的压力不断提高。

在上端市场，主要顾问经常充当关系经理的角色，需要与公司其他部门中的人员合作以访问复杂的专业知识。客户期望无缝共享信息（视情况而定）以避免重复事实，并在投资、法律、税收和继任计划问题上与专家进行合作。确定哪些专业知识是必要的知识，对其进行定位然后将它纳入至客户端解决方案的这一过程是冗长的，而且以往很难扩展或利用每个顾问的能力和 network。

借助协作解决方案和认知（专家）问答系统，可提高准确性并提高顾问和其他团队成员的响应性，进而有利于客户关系的进一步发展。

除了定位咨询专家和客户解决方案团队的人员配置以外，在提高公司对于特定主题的集体知识的可访问性方面也存在压力。这些问题可能存在于客户、客座专家、外部审查专家和人员的产品和解决方案指南、培训资料、每日简报记录、专题讨论记录中。

利用数字推荐和专业标签，顾问可以对专家进行评价，而且可方便地找到他们在未来所需的资源，进而创建一个不断更新的内部编目。具有广泛专业知识的领先财富管理公司有机会通过创新技术帮助个体顾问轻松交付各种能力，进而更好地处理客户关系，进而使自己从竞争中脱颖而出。

智慧对话 - 行动

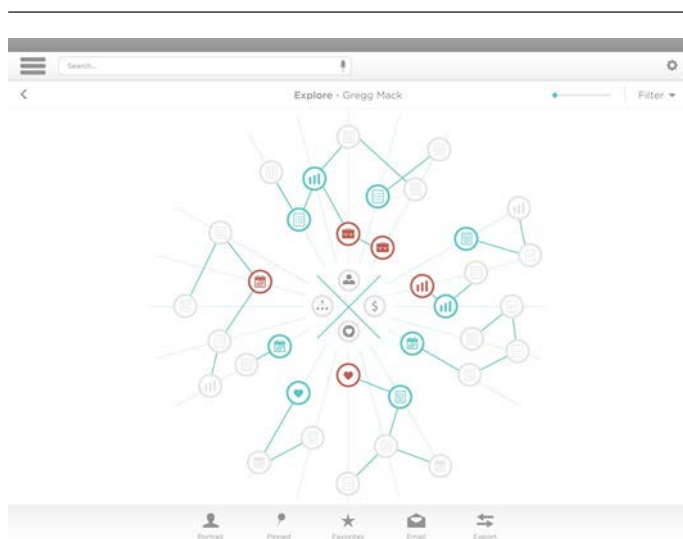
顾问今天面临着需要以服务于重要客户的方式（个人关系紧密，关注对话过程中的客户需求、连续性和熟悉度），同时平衡各种呈指数级增长的数据，包括市场新闻、产品推荐和最新客户情况。

客户会受到其他商业关系中不断提高的个性化影响，因此期望每一次顾问互动都是相关且富有洞察力的。由于顾问所服务的客户越来越多，因此不可能扩展耗时的准备流程，就如同不可能为即兴的客户呼叫做准备一样。如转变为专注于以目标为导向的投资的关系模式，顾问就更需要为会议做好充分准备以及适应客户需求。

财富管理公司获取竞争力的关键在于基于各种输入通过分析深入了解各不相同的客户，同时能够将这种信息转化为高度相关的按需对话点。

顾问和他们的支持团队目前可人工确定哪些行动对其客户最具影响力。这一决策流程的输入包括时间敏感性、行动的价值、客户的价值、完成项目所需的时间和精力以及其他很多要素。由于顾问希望能够提高效率，尤其是那些没有丰富经验的顾问，因此这为他们带来了挑战，就如同希望建立标准服务级别的公司一样。这样，很容易出现未根据公司预期兑现承诺或应对特定行动的情况。

现在，认知系统可高效地进行这种优先排序。借助这些系统，可以了解行动建议框架，将经过优先化的项目交由顾问处理，而其配置非常简单，能够适应团队中的不同角色。这种了解会不断通过系统纳入个人对于顾问和客户的偏好，生成最为相关的行动，进而进一步发展客户关系。



借助询证和消息指导功能，IBM Watson 能够就客户生活的各个方面展开对话。

图 8：IBM Watson 能够将对于客户的理解转化为具有影响力的对话。

实现新发展

通过更好地了解客户和潜在客户，强化客户关系，财富管理公司有很多机会从竞争中脱颖而出，提高他们的团队合作能力并为客户互动做好准备。

IBM Watson 和相关高级分析能够为创新型企业提供可构建更稳固关系的差异化功能。借助模块化设计，可进行阶段性实施并实现短期效益，而认知功能有助于确保获取长期价值，提高建议的相关性和成熟性。

公司可能会被影响商品化投资建议的客户惯性所蒙蔽，但对于那些希望成为领导者尤其是希望赢得年轻投资者的业务的公司来说，他们会利用技术通过自己的平台来建立更为稳定的客户关系。

关于作者

Roger Hu

Roger Hu 是 IBM 全球业务咨询服务部的一名合作伙伴兼财富管理行业领导者。Hu 先生在财富管理行业具有 15 年的丰富经验，致力于研究销售人员有效性、顾问和客户体验、平台战略以及业务流程转型等问题。在加入 IBM 之前，Hu 先生在摩根斯坦利的 National Sales 和 Private Wealth Management 公司工作。现在，Hu 先生主要负责 IBM 财富管理行业的智慧顾问产品。

Brian Walter

Brian Walter 是 IBM Watson Group 的财富管理、银行和金融服务全球行业领导者。纵观该公司 103 年的历史，Watson 是最为重要的创新之一，也代表着一个信息技术的新时代。Walter 先生的职责包括为 Watson FSS 客户的领先的转型项目 - 财富管理和金融进行解决方案设计、产品管理以及行业案例开发。



© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Corporation
Software Group (or appropriate division, or no division)
Route 100
Somers, NY 10589

美国印刷
2015 年 9 月

IBM、IBM 徽标、IBM Watson 及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档截至最初公布日期为最新版本，IBM 可随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有任何关于适销性、适用于某种特定用途的保证以及不侵权的保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议的条款和条件获得保证。

1. “Return of the Stockpickers”.2015 年 4 月.Sarah Max. Barron’s.
2. “2013 Global Flows Report, The Tide Turns Toward Equities”.2014 年 3 月.Flood, S. 等人。Morningstar. [Web](#).



请回收利用