

從金融控股公司 看整合行銷傳播

華銀業務部 施景心

現今市場中的趨勢，弱勢商品和弱勢品牌逐漸被趕出市場，存於市場上的優勢商品幾乎都是具有抗衡性的競爭品牌。即使在產品間真的有優劣品質差異存在，多半也只是短期現象，競爭者和仿效者很快就會推出更新穎的商品或招數相抗衡。

在相同的服務品質和產品訴求下，能保持市場上屹立不搖的常勝軍地位，多是靠著強而有力的品牌形象和魅力，來建立並支撐消費者忠誠度。像縱橫餐飲業多年的McDonalds、軟體界龍頭Microsoft、風迷全球的時尚品牌Louis Vuitton，以及金融業的Citibank和American Express等，皆是以品牌形象突顯企業特性。

在市場競爭日趨白熱化的情況下，要建構強而有力的品牌形象，企業內部或集團下子公司，所有行銷力以及行銷傳播計畫，必須加以橫向和縱向的全面整合，於是「整合行銷傳播」(IMC)扮演著愈發重要的角色。

一、何謂「整合行銷傳播」？

所謂「整合行銷傳播」，就是整合各種不同的傳播工具，透過不同的媒體、傳播技術和行銷活動，傳遞出相同的訊息給目標族群。「整合行銷傳播」是一個專有名詞，它的原文是「Integrated Marketing Communications」(縮寫為IMC)，在台灣翻譯為「整合行銷傳播」或「全傳播」。

a) 拆解Integrated Marketing Communications的含意：

- Integrated：整合；統整一個以上的方法或工具加以組合並有效運用。
- Marketing：行銷；促進市場供需關係及交易（的方法或工具）
- Communications：傳播；傳遞訊息、溝通、對話、互動（的方法或工具。）

b) 實務上「Integrated Marketing Communications」組合起來應該是：「在

市場的供需關係之間，將用以促進交易的傳播方法及工具加以統合，並有效運用之。」

照目前行銷領域學者專家們的認定，其範圍包括事件行銷（Event）、公關行銷（PR）、活動行銷（SP）、廣告行銷（AD）、直效行銷（DM）等五項。於是我們再重新定義「整合行銷傳播」為：「將事件、公關、活動、廣告、直銷五項傳播方法及工具整合運用，以有效促進市場供需間的交易。」

整合行銷傳播手法不同於以往將大部份行銷經費是花在傳統廣告上的習慣，而將更多的行銷經費運用在其他的行銷傳播方法上。美國廣告代理商協會（American Association of Advertising Agencies，簡稱Four As）將「整合行銷傳播」定義為企業由內而外行銷傳播規劃的一個概念，強調行銷傳播工具的附加價值以及所扮演的策略性角色，結合行銷傳播工具（如：一般廣告、直效行銷、人員銷售、公共關係）提供清楚、一致性以及最大化的傳播效果（Schultz，1993）。

二、整合行銷傳播的爭議與誤解

「整合行銷傳播」的概念自提出以來，即獲得了學術上及實務上的關注，但整合行銷傳播的接受度並沒有如他們預期中的快速。學者表示，整合行銷傳播的最大障礙在於欠缺高階管理者的支持。企業內部不同領域專家的各自為政，妨礙了整合行銷傳播的執行。

此外，對「行銷」概念的誤解，亦是阻礙企業內部整合行銷發展的重要因素：

a)「行銷」(Marketing)和「銷售」(Sales)不同：「行銷」通常指的是市場策略和實務操作原則；「銷售」通常指的是業務行為和實務操作技巧。常見許多拉廣告搶業績的業務人員，卻頂著「行銷顧問」的頭銜，其實是張冠李戴的。

b)「行銷」和「企劃」不同：「企劃人」代表生產者向消費者傳遞訊息，

並依此決定傳播方法和工具（及內容）；「行銷人」代表消費者向生產者傳遞訊息，並依此決定傳播方法和工具（及內容）。「企劃人」是生產者導向；「行銷人」是消費者導向。

三、如何整合行銷傳播

將企劃提升轉化為行銷，且區隔出「行銷」(Marketing)和「銷售」(Sales)不同，企業內部或集團下子公司的「整合行銷傳播」即可開始進行。進行「整合行銷傳播」，必須將所有行銷力以及行銷傳播計畫加以橫向和縱向的全面整合，須注意以下幾要點：

a) 戰術性地協調行銷傳播

大部份企業尋求IMC的開始，企業內部，需要高度的人際及跨功能傳播，包括：廣告、銷售促銷、直接郵件、公共關係、特別事件。強調發展一種觀點一種聲音的方案。

b) 再界定行銷傳播的範疇

組織開始以顧客觀點檢驗傳播，關鍵的問題從「我們如何接觸顧客」到「顧客如何接觸我們」，即由外而內代替了由內而外。所以整個傳播的範疇擴展，組織蒐集有關外在的顧客資訊、發展行銷傳播、評估回饋，作為行銷規劃基礎。

c) 資訊科技的運用

組織經由資訊科技來維持獲得資料來源，建立全球性市場區隔的資料庫，有效運用公司的資料在傳播規劃與執行上，將顧客資料轉換為顧客知識。

d) 財務以及策略上的整合

這是最高層次的整合，公司以投資報酬率的觀點，強調從產品、資料、通路、人力、技術、資金移轉到公司策略規劃的導入。

e) 傳播專制的執行

企業組織內需要有人來控制所有的傳播功能，並確定所有傳播活動可以有效整合，也就是執行所謂「傳播專制(communications czar)」的理念。而CEO或集

團內的母公司，即是傳播專制的最佳人選。

四、金控潮流下的整合行銷傳播

國內自政府開始實施金融控股公司法，改寫了金融市場的生態，金融機構紛紛邁向集團化、多元化的方式經營，除了增加實力能與國際級外商金融業者抗衡外，也期望以「大者恆大」的態勢，在市場中佈局。整併的過程中，除了版圖重整、新舊權力交替、人事佈局外，如何行銷力的整合也成了攸關成敗的關鍵之一。

以往金融機構似乎與行銷議題格格不入，但近年來金融業務競爭激烈，服務性質導向日趨明顯，行銷策略是否得當，在業務推展成敗與否中扮演著重要的角色。許多金融機構每年砸下大筆費用運作行銷企劃，有些因而在市場中佔下一席之地，有些錦上添花，有些敗部復活，但也有不少激不起漣漪或徒勞無功的例子。

因為市場不如以往單純，競爭者眾、雜音更多，行銷不再只是單方面的傳遞訊息給消費者，而是要讓引起市場注意、激起共鳴，進而得到消費者的接受和回應。在金融機構紛紛邁向集團化、多元化的方式經營的同時，唯有行銷力整合才能發揮最大能量和效益。於是從金融控股公司的角度來看，整合行銷傳播是大有可為，且力大無窮的。

金融控股公司法實施後，金融業可以以控股公司型態跨業經營，控股公司控股的子公司得經營銀行、保險、證券及相關金融事業。金融控股公司因擁有多業種金融事業，透過共同行銷、資訊交叉運用、產品組合，提供消費者一次購足 (one stop shopping) 的金融服務。要達成 one stop shopping 的理念，子公司的業務整合行銷策略及金控的品牌形象塑造和突顯，便顯得格外重要。

a) 將「整合行銷傳播」公式套用在金控上

- 戰術性地協調行銷傳播

金融控股公司內部 IMC 的開始，企業內部，需要高度的人際及跨功能傳播，將所有行銷力以及行銷傳播計畫加以橫向和縱向的全面整合。亦即是各子公司企業內部必須由同一部室來主導跨部室合作的行銷概念和企劃，不再是各部室行銷各自為政的局面。而金控必須提升行銷力的主導地位，或統合亦或是指引集團下各子公司的行銷概念。使金控集團下的各個行銷議題呈現一致的調性。包括：廣

告、銷售促銷、直接郵件、公共關係、特別事件，皆強調發展一種觀點一種聲音的方案。

- 再界定行銷傳播的範疇

在金融控股公司主導下，金融業不再只是金融業，而是金融服務業，必須以強調服務性質為導向，站在消費者立場，以顧客觀點檢驗傳播效益。金控集團下子公司眾多，顧客資訊共享，可用以發展行銷傳播、評估回饋、績效、以及客戶滿意度，作為行銷執行上的參考值。

- 資訊科技的運用

金融控股公司下的各子公司，透過資訊科技來維持獲得資料來源，共同建置顧客資料倉儲，建立市場區隔的資料庫，做好客戶關係管理（CRM）。如此將顧客資料轉換為顧客知識，有效運用各子公司間的資料在傳播規劃與執行上。

- 財務以及策略上的整合

金融控股公司下各子公司透過金控主導整合行銷傳播，共享行銷資源，包括產品、資料、通路、人力、技術、資金，以及行銷概念和策略規劃，不僅傳播效力擴大、能見度提高，行銷成本也相對減少，事半功倍。

- 傳播專制的執行

由金融控股公司居主導地位控制所有的傳播功能，有效整合傳播活動，如此達成集團對外傳播訊息的一致性，樹立金控品牌形象。

b) 金融控股公司品牌化

以金融控股公司品牌形象為主導地位，領導旗下子公司進行形象、產品及服務的整合，並分享集團內所有行銷資源，包括人力、資金、通路共享，不但能隨時隨地保持企業傳達訊息的一致性，以強化傳播效果；防止企業體內或各子公司間的行銷活動重疊或衝突，造成資源浪費及效力減弱；而且能發揮行銷費用最大功效，並以較低的成本做好品牌管理，對企業的品牌優勢助益甚多。

綜觀來說，除了金融控股公司內部體系的體質與實力外，品牌形象和魅力是這場金融市場大戰中的最佳利器。金融控股公司必須突顯其品牌，領導旗下子公司發揮整合行銷效益，始能達成金融控股公司一站購足的功能，並促成「大者恆大」的局面。「整合行銷傳播」是否運用得當，將成為這場金融大戰定勝負、見分曉的關鍵。