

整合营销传播背景下广告产业形态的重构

程 明 姜 帆

[摘 要] 在整合营销传播的全球背景下,广告的未来发展趋势将是以广告为工具整合其他营销传播手段,由此带来广告产业形态的重大改变,即由提供单一广告代理服务的广告产业走向提供广告、公关、促销、营销咨询等多元化服务的“大广告产业”。大广告产业要求以广告产业为核心来整合其他营销传播服务的相关领域。要承担如此重任,广告产业形态必须进行重构:首先要通过高度专业化的发展打造广告业的核心竞争力;广告公司向价值链的上游和下游扩张,完成广告产业价值链的重构;最后是综合型大型广告公司的组织结构向团队式或网络式模型的调整。

[关键词] 整合营销传播;广告产业;专业化;产业价值链;组织结构

[中图分类号] G210 [文献标识码] A [文章编号] 1671-881X(2009)04-0502-06

整合营销传播(IMC)是 20 世纪 80 年代末兴起于营销学和广告学领域的主流观念。它是营销传播理论在新的营销和传播环境下自我调适的结果。目前 IMC 已经从理论认识层面进入实践操作阶段,越来越多的企业将 IMC 作为营销传播实践的战略指导思想。为了满足企业整合营销传播的需求,传统广告代理公司开始向整合营销传播代理机构转型。基于广告代理公司在广告产业中的主体地位,这一转型必然引发广告产业形态的重构。

一、永远的整合营销传播

全球营销传播环境的改变是整合营销传播诞生的重要背景。全球经济一体化引发国际贸易和全球传播的营销需求,数字技术促进媒介形态和传播形态的变革,媒介市场和社会阶层细分导致企业营销策略的调整,企业集团化发展催生新的经营战略的制定。在这种营销传播环境下,任何单一的营销传播手段都显得势单力薄,即便广告这一最重要的营销手段也难以像原先那般强效。企业往往只有同时使用多种营销传播手段,发挥协同效应,才能完成营销任务。于是,整合营销传播应运而生。

注重传统营销推广要素的组合运用,这是整合营销传播最低层次的要求,它还有其更本质的内涵——“以消费者为核心重组企业行为和市场行为,综合、协调使用各种形式的营销传播方式,对准一致的目标,通过各种不同的传播渠道,传递一致的营销信息,树立一致的品牌形象,实现与消费者的双向沟通,与消费者建立长久的密切关系,有效实现营销传播效果的最大化”^[1](第 142 页)。整合首先是观念的整合,要在企业上下形成“以消费者为中心”的营销传播战略思想,其实质是在企业组织与消费者之间形成一种对话机制,最终目的是建立双方良好的、长久的互动关系,创造品牌价值,实现营销传播效果的最大化。

整合营销传播的提出,具有划时代的意义,它宣告单纯或过分依赖广告实现商品营销的时代已经结束,同时宣告整合营销传播时代的到来。一方面,整合营销传播已经成为全球广告公司、企业营销人士和相关学者广泛认同的概念,已经是一个全球性的研究课题。另一方面,整合营销传播亦是学者探讨相关问题时不可避免的重要现实背景,包括本文所要涉及的广告产业领域。

作为一种研究背景,若只是一种暂时存在,相关议题将毫无价值可言。因此,我们还应确定其长期存在的必然性。整合营销传播会不会只是当前的时尚?在数字传播时代,整合营销传播的发展趋向又将如何?

科勒森和洛克曾于2000年发表“整合营销传播只是一种管理时尚”的观点,当时即遭到舒尔茨的强烈反驳。8年过去了,我们看到,经济全球化、传播数字化、媒介和受众细分化以及企业集团化等孕育IMC的环境因素仍然在发挥作用。整合营销传播作为一种管理思维方式,依然在实务界盛行。越来越多的企业把它作为营销管理战略的重要组成部分。事实证明,整合营销传播不是一种管理时尚。

电脑和网络,作为数字技术的典型应用,成为数字传播时代企业营销的重要载体。网络为整合营销传播的实施提供了必要的技术保障。消费者借助网络可以主动寻求信息和反馈意见,企业借助网络可以便捷有效地与消费者沟通,进行数据库建设,确立良好的对话机制。更为重要的是,网络营销、数据库营销、直接营销、电子商务等都已成为当前营销的主要方式。它们的未来发展趋势,也必定是整合营销传播,即“围绕网络商务信息流所进行的营销传播整合,以及围绕网络物流所进行的其他营销要素的整合”^[1](第183页)。因此,随着数字技术的进步和时代的发展,整合营销传播正在探索中不断前进,其实践道路也将永无止境。

二、广告与整合营销传播

广告从诞生之日起,就与商品销售紧密联系在一起。约翰·肯尼迪说“广告是印在纸上的推销术”,第一次明确提出广告的营销属性。营销属性是广告的本质属性,早已达成共识。广告作为一种重要的营销手段,曾长期处于营销传播系统的主导地位,创造出许多营销奇迹。同时,广告又是一种特殊的传播方式。正是通过对商品信息的有效传播,广告才能促进商品销售,完成营销任务。因此,广告既是营销,又是传播,广告的本质就是一种营销传播。

在企业越来越多地采用整合营销传播的战略思想开展营销的背景下,广告的发展前景会是怎样?有人认为,广告对产品销售和品牌建设的功效远不如以往,越来越多的费用开始转向终端促销,公关开始受到前所未有的重视。这样发展下去,广告终会走向消亡。阿尔·里斯《公关第一,广告第二》一书即表明这一观点。这种悲观论调,我们是不赞同的。不同的细分市场,不同的营销目标,需要不同的营销传播手段各司其职,不存在谁替代谁的问题。广告,作为一种独立的营销传播手段,具有其特有的告知和营销功能,并通过持续传播的影响力对品牌建构发挥作用。这是其他的营销传播手段无法替代的。因此,我们不能因为广告失去了往日为其独尊的光环,就断定其走向消亡的命运。

还有人认为,在以网络营销为主的整合营销传播时代,传统广告必将走向衰落直至消亡。我们认为,整合营销传播背景之下,传统广告走向衰落是必然的。但只要传统媒介存在,传统广告就不会消亡,而是面临如何延续和创新的问题。广告的本质属性是营销。只要有营销需求,就会有服务于营销的广告。随着网络等数字技术新媒介的兴起,广告的生存形态将会发生改变,广告将得到重新界定。网络上出现的大量商务信息,包括卖方的销售信息和买方的需求信息,都是广告新的生存形态,也是以网络营销为主的整合营销传播时代广告的主要生存形态。

关于整合营销传播背景下广告的发展前景,我们的观点是:以广告为工具整合营销传播,以广告产业来整合企业营销传播服务的相关领域。广告,作为众多营销传播工具中的一种,能够承担整合的重任吗?答案是肯定的。追溯整合营销传播的起源,我们发现,它最早出现在广告界。广告人很早就意识到战略性整合营销传播工具的重要性,并一直在尝试以广告为工具整合营销传播。1980年10月,雷蒙·罗必凯创办的威雅广告公司宣布实行“全蛋经营(Whole Eggs)”计划,即公司除提供广告服务外,还发展诸如公关、促销、人员推广等各项营销业务,进而慢慢转化为“传播代理公司”。几乎在同时,奥美广告公司的奥格威提出“行销合奏(Orchestration)”概念,即组合运用不同的营销传播工具,就像交响乐队中不同乐器一起演奏,奏出和谐美妙的乐章。此外,安历琴广告集团提出“行销网络(Networking Agency)”概念,盛世广告公司则将自己定位为“广告公司巨无霸(Mega-agency)”。这些都是IMC思想的早起萌芽。20世纪80年代末,“整合营销传播”一词诞生,立即受到广告界的欢迎,并得到美国广告代理公司联合会(4As)的大力推广。在整合营销传播引入中国后,也有学者提出“大广告的产业观”的重新定位,提出广告公司要从以广告活动为主到为企业提供整合营销传播服务。

由此可见,广告代理公司是整合营销传播思想的发源地,也是整合营销传播思想最初的实践场所,其理论积累和实践经验都是最丰富的。而广告产业在营销传播领域也一直占据着主导地位,其发展更为成熟。和广告比较起来,企业需要的其他营销传播手段的服务还没有完全推广起来。正是基于这样的考虑,我们认为,以广告为工具整合营销传播切实可行,广告业应当成为整合营销传播的核心。现实情况也是如此。欧美广告公司已完成从专业化的分工到重新整合,形成Omnicom、WPP、Interpublic、Publicis等大型跨国广告集团,其实质就是整合营销传播集团。而我国传统的广告代理公司,正凸显其整合企业营销传播服务的核心地位,逐渐掌控整合营销传播代理的主导权,转型为整合营销传播代理机构。

然而,这样的转型也给广告产业带来了负面影响。广告公司原来只用坚守策划创意和媒介代理的核心业务,现在却要涉猎广告、促销、公关、营销咨询、事件行销等多个营销传播领域。这对广告公司的人力、物力、财力以及组织管理等多

个方面都提出了更高的要求。很多广告公司可谓心有余而力不足,宣称样样精通,实则样样都做得勉强。我们将这种现象称为“泛专业化”。泛专业化实质上就是非专业化。它会导致广告公司失去策划创意的核心竞争力,形成可相互替代的局面。在这种情况下,广告是无法承担整合营销传播的重任的。因此,在整合营销传播的背景下,传统的广告代理公司要成功转型为整合营销传播代理机构,广告产业形态的重构是一个迫切需要解决的问题。

三、广告产业形态的转型:由单一走向多元的“大广告产业”

在整合营销传播的背景下,以往单独发挥营销功能的广告将承担整合其他营销传播手段的重任,这一变化趋势必然对专攻广告业务的广告代理公司产生影响。为顺应整合营销传播的市场需求,欧美广告公司已在专业化分工的基础上重新完成整合,形成全球著名的大型跨国广告集团,如 Omnicom、WPP、Interpublic、Publicis 等。其实质就是整合营销传播集团。而我国部分传统的广告代理公司,当前正努力凸显其整合多种营销传播服务的核心地位,逐渐掌控整合营销传播代理的主导权,转型为整合营销传播代理机构,以广告产业来整合其他营销传播服务的相关领域。这意味着广告产业与公关、促销、营销咨询等其他营销传播服务领域正在逐步走向融合。

产业经济学的产业融合理论认为,随着产业融合的发展,包括产业组织、产业结构和产业布局等在内的整个产业形态将发生根本变化。因此,伴随广告产业作为整合营销传播的核心角色的确立,在广告业引领下产业内相关业务领域的融合将逐步形成,广告产业形态也必将发生重大改变,即由提供单一广告代理服务的广告产业走向提供广告、公关、促销、营销咨询等多元化服务的“大广告产业”。

本文提出“大广告产业”一词来指称新的广告产业形态。它是基于营销传播领域的产业融合所形成的跨越传统广告产业边界的产业形态。大广告产业的确立,意味着广告、公关、促销、营销咨询、事件行销等多种营销传播工具的融合,这种融合是整合营销传播时代市场的新需要,能够提升整个广告行业的竞争力。融合后的大广告产业中,广告业仍处于核心地位,发挥广告的主导作用,建构整合营销传播代理机构,以此推动当前正处于上升势头的公关、促销、营销咨询、事件行销等其他营销传播领域的发展,完善整合营销传播服务体系。

同时,我们也要清醒地看到,尽管大广告产业的发展最终能够提升广告业的竞争力,但其整体建构和成熟完善尚需时日。当前初期阶段的种种缺陷也会给广告业带来负面影响。广告代理公司原来只用坚守策划创意和媒介代理的核心业务,而在承担整合重任的要求下却要涉猎广告、促销、公关、营销咨询、事件行销等多个营销传播领域。这对广告公司的人力、物力、财力以及组织管理等多个方面都提出了更高的要求。但现实中,很多广告公司可谓心有余而力不足,宣称精通各种营销传播手段的运用,实际情况则是样样都做得非常勉强。我们将这种现象称为“泛专业化”。泛专业化实质上就是非专业化。它会导致广告公司失去策划创意的核心竞争力,形成可相互替代的局面。在这种情况下,广告是无法承担整合营销传播的重任的,以广告产业来整合营销传播服务的相关领域更成为妄想。因此,在整合营销传播的背景下,传统的广告代理公司要成功转型为整合营销传播代理机构,广告产业形态的转型要顺利地完,必须经历一个重构的过程。而重构过程中的第一步就要解决泛专业化的问题,建构广告产业的核心竞争力。

四、基于营销传播的广告产业形态重构

广告产业形态的重构,要以“大广告产业”概念的建立作为论述前提。我们用“大广告产业”来指称当前新的广告产业形态,它是基于营销传播领域的产业融合所形成的跨越传统广告产业边界的产业形态。在大广告产业中,广告业处于核心地位,发挥广告的主导作用,建构整合营销传播代理机构,推动当前正处于上升势头的公关、促销、营销咨询、事件行销等其他营销传播服务的发展,完善整合营销传播服务体系。在整合营销传播的背景下,推进大广告产业的发展,我们需要从广告业高度专业化、广告产业链、广告公司组织结构三方面进行广告产业形态的重构。

(一)广告业高度专业化的发展

广告业要担当整合营销传播的重任,必须具备核心竞争力。不具备核心竞争力,就有随时被替代的可能,还谈何作为核心去完成整合的任务?上文提到的泛专业化,将严重消解广告业的核心竞争力。解决这一问题应首当其冲。我们认为,作为广告业主体的广告公司,唯有高度专业化的发展,才是其核心竞争力。

广告公司的专业化发展,可以有几个不同层面的理解。在广告运作领域,广告运作的每一个环节都可以做到高度专业化,广告公司可以集中资源成为在某一个或几个环节高度专业化的公司。在行业广告代理领域,广告公司可以选择某一个或几个行业作为专攻领域,成为行业广告代理的高度专业化的公司。在营销传播代理领域,广告公司在整合营销传播的需求下涉足营销咨询、市场调查、CI 企划、促销、公关等等不同领域,这些领域也都有高度专业化的需求。那么,广告公司向整合营销传播代理机构转型,并作为核心整合企业的营销传播,它所需要的高度专业化是什么呢?我们认为,

广告要成为整合营销传播的核心,广告运作必定成为其主导业务。因此广告公司需要坚守整体广告运作的高度专业化,这是其不可替代的核心竞争力。也就是说,只有能够为广告主提供全面广告代理服务的综合型广告公司,才能成为整合营销传播的主导力量。也唯有如此,广告业才能够担当整合营销传播的重任。

整合营销传播业务发展较为成熟的大型跨国广告集团,也将高度专业化的广告运作作为集团的主导业务。这从统计数据可见一斑。2008年5月,美国《广告时代》杂志发布的最新统计数据显示,2007年美国广告公司各项业务收入构成中,广告(advertising)占37.2%,媒介代理(media)占15.7%,直效行销(direct marketing)占10.8%,数字营销(digital)占10.8%,公共关系(public relation)占10.3%,促销(promotion)占8%,医疗保健传播(health care)占7.2%。Omnicom、WPP、Interpublic和Publicis四大广告集团的总收入占美国广告业总收入的54%,它们的广告收入占总收入的51.5%。宏盟集团(Omnicon)2007年年报公布的各项营销收入所占集团总收入的比例分别是:传统媒体广告(traditional media advertising)占43%,客户关系管理(CRM)占37%,公共关系(PR)占10%,专门传播代理(specialty communication)占10%。从广告收入所占比例可见,广告仍是跨国广告集团最主要的业务,跨国广告集团也正是通过大力发展专门化的广告公司来形成竞争优势。尽管目前跨国广告集团的业务越来越向CRM、直销、管理咨询等营销工具倾斜,但传统广告业务的核心地位仍未改变。然而,中国广告公司长期以来迫于市场的需要,在自身实力欠缺的情况下勉强延伸服务边界,导致泛专业化问题的出现,广告主对广告公司的专业服务能力产生质疑,已经影响到整个广告业的持续健康发展。对于中国广告业来说,要担当整合营销传播的重任,首先就要提高广告运作的专业化水平,建构核心竞争力。

(二)广告产业价值链的重构

“产业链的思想来源于亚当·斯密关于企业内部分工的论断,马歇尔把企业内部分工扩展到企业与企业之间,强调企业间分工协作的重要性,成为产业链理论的真正起源。荷利汉(Houlihan, 1988)认为产业链是从供应商开始,经生产者或流通业者,到最终消费者的所有物质流动。史迪文斯(Stevens, 1989)将产业链看作是供应商、制造商、分销商和消费者连接在一起组成的系统,其中贯穿着物流和信息流。”^[1](第703页)哈佛大学商学院教授迈克尔·波特在研究企业的竞争优势时提出价值链理论。他认为,“每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。所有这些活动的集合就构成了企业的价值链,包括基本活动、辅助活动以及在此基础上产生的利润。”^[3](第36页)

作为广告产业的主体,广告公司价值链在整个产业链中最为重要。但是,在整合营销传播时代,广告产业的价值链更加复杂化,广告公司遇到了难题。在价值链上游,广告主大量削减广告预算,同时出现大量诸如战略咨询代理公司、公关代理公司、促销代理公司等专业化代理公司,分割了大量本属于广告公司的业务。在价值链下游,出现很多实力雄厚的媒介购买集团。它们凭借雄厚的资金实力,通过大批量购买以获得优惠,形成媒介资源垄断格局,大量分割广告公司的媒介代理业务,由此严重压缩广告公司的利润空间。可见,价值链的改变,使得原本处于产业链中游、走自有资本积累发展之路的传统广告公司,在产业链中的位置更加靠后,利润更加微薄。

广告业要成为整合营销传播的主导,必须改变广告公司在产业链中位置后移的现状。我们认为,广告公司可以向上游和下游产业链扩张,实现广告产业价值链的重构。一方面,广告公司向产业链上游扩张,进入广告主整合营销传播的决策核心层。广告公司通过转型为整合营销传播代理机构,并以高度专业化的广告运作作为核心竞争力,成为广告主的战略合作伙伴,参与到企业营销战略的重大决策当中。应该说,这并不是广告公司的一厢情愿。现在越来越多的企业愿意把广告公司看作关系密切的战略合作伙伴。我们从广告报酬费用制度的变化能够看出端倪。过去执行15%的“佣金制”,现在更多地采用“服务费制”或“定金制”,甚至还有企业使用“绩效报酬制”。这说明企业有意愿要与广告公司密切合作,这也为广告公司进入企业的决策核心层提供了更多机会,使向产业链上游的扩张也成为可能。另一方面,广告公司向产业链下游延伸,要在媒介资源开发上多下工夫,通过资本运作组建大型媒介购买集团。某种程度上来说,媒介购买集团是广告产业链的关键。随着媒体活动型营销的快速发展,媒体也希望与广告公司在节目定位、内容制作、广告经营等方面进行合作,实现双赢。这也是广告业的机会。另外,广告公司向产业链下游延伸,就不能死守在广告运作领域,应该还要更快更有效地进入其他营销传播领域。对于很多中小型的专业代理公司而言,积聚价值链,在某些专门的领域发挥其核心优势,成为综合型广告公司或整合营销传播代理机构的下线公司,也是一种明智之举。

(三)综合型大型广告公司组织结构的调整

广告公司是整合营销传播观念得以确立的推动者,也是整合营销传播的主要践行者。尽管广告主在整合营销传播的实施中拥有绝对领导权,但能够为广告主提供全面广告代理服务的综合型大型广告公司,才是整合营销传播的主导力量。IMC强调整合,即不同部门为共同目标互相融合成一个整体,各跨职能部门之间的密切合作至关重要。但是,传统

广告公司最常采用直线垂直式组织结构,决策权集中于最高层的管理者,整个组织通过层级制来协调,层级繁多导致分割管理,非常不利于跨职能部门间的沟通与合作。因此,综合型大型广告公司组织结构的调整势在必行。其目的就是要为各部门之间的合作创造便利条件,同时又要避免各独立部门之间的利益冲突,清除一切不利于合作的组织障碍。

综观大型跨国广告公司发展轨迹,传统广告公司向整合营销传播代理机构转型的方式可归纳为三种:其一,在公司内部增设其他营销传播职能部门;其二,并购专业的营销传播公司;其三,与其他专业营销传播公司建立战略联盟。不管通过何种方式进行转型,广告公司都要进行组织结构的调整。

目前较为普遍的组织结构模型有五种:直线垂直式、事业部式、水平矩阵式、团队式和网络式。直线垂直式便于领导层控制却不利于跨部门沟通,事业部式便于各事业部内部的整合却不利于资源的整合和跨事业部的合作,水平矩阵式有利于资源共享但事业部之间利益仍难以协调。我们认为,团队式和网络式是比较适合综合型大型广告公司实施 IMC 的组织结构模式。广告公司在其内部增设其他营销传播职能部门,其直线垂直式的组织结构必须向团队式组织结构(见图 1)转变,即通常所说的层级式结构转变为扁平化结构。公司内部可以将拥有不同营销专长的人才安排到一起,以团队合作的方式为客户提供全方位的服务。广告公司通过并购方式转型,也需要及时整合被并购的其他公司的人力资源,组建营销传播团队。广告公司若与其他营销传播公司建立战略联盟,则比较适合采用网络式的组织结构(见图 2)。

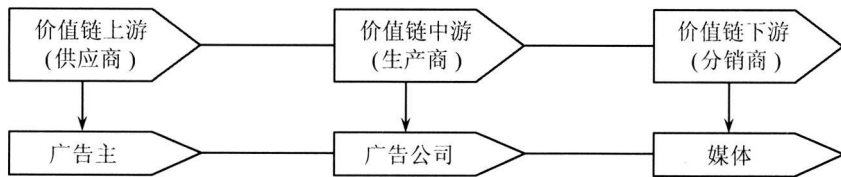


图 1 团队式组织结构图

团队式组织结构,是由核心领导层抽调各职能部门精英组成 IMC 运作团队。这样就打破了各职能部门间的障碍,变层级式结构为扁平化结构,既便于团队中来自不同职能部门员工间的沟通,也便于核心领导层与各 IMC 执行团队的沟通。由此能够减少管理成本,提高决策效率,便于整合营销传播的顺利实施。

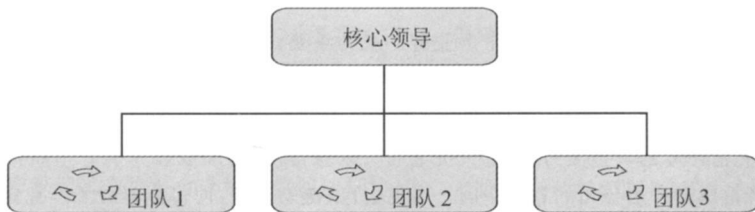


图 2 网络式组织结构图

网络式组织结构是在全球化和数字化背景下兴起的一种最新的组织结构模式。“组织的网络化实际上就是指以某一核心组织为主体,通过一定的目标,利用一定的手段,把一些相关的组织联结起来,形成一个合作性的企业组织群体。在这个组织中,每个组织都是独立的,通过长期契约和信任,与核心组织联结在一起,优势互补,形成命运共同体,共同发展。”^[4](第 204 页)它非常适合广告公司与其他营销传播公司建立战略联盟之后的合作。在这种组织结构中,由客户经理承担整合责任,负责 IMC 项目的实施。网络组织中的每一个独立单位,在与其他专业公司进行合作实现跨职能整合的同时也发展了其自身的综合业务能力。

当然,无论是团队式还是网络式组织结构,都是有缺陷的。团队式会出现责权不明晰的状况,导致管理混乱。网络式缺乏直接控制,若协调不好易导致各独立单位各谋其利。广告公司在进行组织结构的调整时,要根据实际情况进行选择,尽量规避组织结构的负面影响。西方很多广告公司已形成了若干变革模式。Anders Gronstedt 和 Esther Thorson 归纳出五种基本的广告公司整合组织机构模式,分别是:联盟(the consortium)、一公司占优势地位的联盟(the consortium with one dominant agency)、拥有自主经营单位的公司(the corporation with autonomous units)、矩阵组织(the matrix organization)和整合组织(the integrated organization)^[5](第 48-57 页)。这些模式也可以作为我国广告公司进行组织结构调整的实践参考。

我们还需注意到,企业作为成功实施 IMC 的关键因素,其组织结构中应该为广告公司留有一席之地。而广告公司要想进入企业的组织结构之中,成为企业的战略合作伙伴,必须进行产业升级。这将有待我们展开更为深入的研究。

[参 考 文 献]

- [1] 张金海:《20世纪广告传播理论研究》,武汉:武汉大学出版社2002年版。
- [2] 黄迎新:《试论产业融合背景下的广告产业升级》,载《中国媒体发展研究报告2008年卷》,武汉:武汉大学出版社2008年版。
- [3] [美] 迈克尔·波特:《竞争优势》,陈小悦译,北京:华夏出版社2002年版。
- [4] 王 霆、卢 爽:《数字化营销》,北京:中国纺织出版社2003年版。
- [5] Gronstedt, Anders & Esther Thorson. 1996. "Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communication Agency," *Journal of Advertising Research* 36(2).

(责任编辑 车 英)

Reconstruction of Advertising Industrial Form under the Background of IMC

Cheng Ming¹, Jiang Fan²

(1. School of Journalism & Communication, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China;

2. Center for Studies of Media Development, Wuhan University)

Abstract: Under the background of IMC, the future of advertising is to use advertising as a tool to integrate other kinds of marketing communication means. This will bring a significant change to the advertising industry which is transformed from only providing advertising service to providing a wide range of services including advertising, public relations, promotions, marketing consulting and so on. We call this industrial form as "big advertising industry". The big advertising industry requires to regard the advertising industry as the core to integrate other related fields of the marketing communication services. In order to shoulder such a major responsibility, the advertising industry must be reconstructed. First of all, the core competitiveness of the advertising industry should be constructed through improving the professionalization level of advertising operation. Then, the advertising agency should be extended to the upstream and downstream of its value chain in order to reconstruct the value chain of the advertising industry. Finally, the organizational structure of the general large-scale advertising agencies should be adjusted to team organization or network organization.

Key words: Integrated Marketing Communications (IMC); advertising industry; professionalization; industrial value chain; organizational structure