



Branding Focus

:금융업계

종합금융시대의 금융 브랜드

제일기획
장종철

1. 종합금융시대와 금융브랜드의 과제

세계적으로 진행된 종합금융화 바람은 은행의 전략에서 시작되었다. 미국의 은행들이 은행업과 증권업의 겸업을 금지한 글래스-스티걸법(1933)을 바꿈가며 유럽의 금융제도를 쫓아간 것은 Universal Banking 제도(은행이 모든 금융영역을 영위하는 금융제도)가 돈이 되기 때문이다. 미국의 은행들이 포착한 것은 2차 세계대전 이후 미국 개인의 경제력이 커졌고, 그 돈이 투자은행으로 흘러 들어간 사실이었다. 투자은행은 상품개발 능력이나 투자기회 제공 등이 뛰어나 부자들의 돈을 끌어 들일 수 있었기 때문이다. 따라서 은행은 금융의 One-Stop Service를 모토로 은행, 증권, 보험 등의 모두 금융영역을 영위하는 종합 금융으로 나아가고자 하였다. 어쩌면 은행이 원래 가지고 있었던 투자라는 失地를 회복하는 차원이었는지도 모른다. 대공황 이후 사람들은 대공황의 원인을 은행과 증권이 분리되지 않아 발생하였다고 주장하여, 은행과 증권의 분리를 가져왔다. 이처럼 은행이 이종 금융의 영역으로 들

어감에 따라 증권, 보험 또한 이종 금융의 영역으로 진입하게 된다.

그동안 은행, 증권, 보험 등의 개별 금융들은 자신만의 고유 분야에서 신뢰성을 중심으로 하는 브랜딩을 해왔다. 은행은 친근성, 근접성 개념을 중심으로, 증권은 투자 개념을 중심으로, 보험은 Care 개념을 중심으로 브랜드를 설정하여 왔던 것이다. 하지만 이제 개별 금융들은 영역 구분없이 종합금융이 가능해 짐에 따라 스스로의 브랜드를 넓히는 작업을 전개해야만 했다.

은행 같으면 그들의 더 넓어진 금융세상을 어떻게 정의함으로써 브랜드 지평을 넓힐 것인가의 문제, 증권의 경우는 은행, 보험도 투자나 자산관리를 하겠다는 상황에서 어떻게 브랜드를 설정해야만 차별성을 가질 수 있을가의 문제 그리고 보험은 보험 중심의 종합금융서비스를 어떻게 브랜드에 담을 것인가의 문제 등을 해결해야만 할 것이다.

2. 은행: 더 넓어진 금융세상, 어떻게 브랜드 지평을 넓힐 것인가?

장종철

jc.jang@samsung.com

제일기획 광고12팀 차장

저서: 이종매체간의 경쟁에 관한 연구-연세대 대학원 신방과 석사학위 논문

기고문: 미국에는 통하고 한국에는 통하지 않는 브랜드법칙 등 다수

2-1. 이종금융간의 합병 이후 브랜딩의 문제

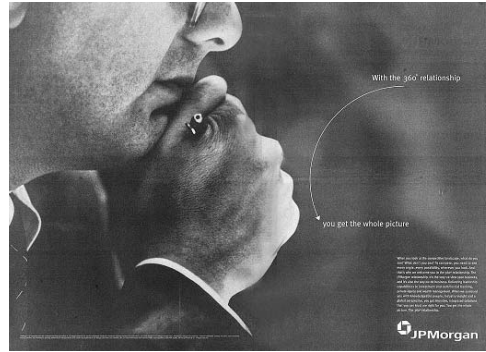
지난 2000년 9월 상업은행인 체이스맨해튼은행(현 체이스은행)은 140년 전통의 투자은행 JP모건을 인수합병하고, 비슷한 시기에 영국의 로버트 플래밍 홀딩스(지주회사내 대표기업은 자딘 플래밍)도 인수함에 따라 자산규모면에서 시티그룹, 패니매에 이은 미국내 3위의 금융그룹인 JP모건체이스를 탄생시켰다. 하지만 JP모건체이스는 합병 이후 하루도 편할 날이 없었다.

물론 엔론의 회계부정 사건으로 막대한 손실을 입은데다, 한껏 기대를 모았던 대(對)중국 합작투자회사 설립이 실패로 돌아가는 등의 이유도 있겠지만, 자회사들간의 고질병적인 문화차이가 가장 큰 문제였다. 따라서 JP모건체이스는 한 컨설팅회사에 내부통합 방안을 의뢰하였다. 컨설팅결과 담당 컨설턴트는 세 자회사에 대한 평가를 ABC로 요약하였다. JP모건은 ‘오만하고(arrogant)’, 체이스는 ‘관료주의적이며(bureaucratic)’, 자딘 플래밍은 ‘무모하다(cowboys)’ 라는 것이다.

브랜딩이란 외부적으로 나를 알려 좋아하게 하고 내부적으로 서로를 결속시키는 행위의 집합이라고 할 때, JP모건체이스는 합병 이후 아직까지도 내부 브랜딩이 제대로 이뤄지지 않았다고 평가할 수 있을 것이다.

내부 브랜딩 뿐만 아니라 외부 브랜딩도 썩 잘하고 있는 것 같지가 않다. 합병 이후 불협화음으로 조직정비가 미흡한 것도 문제이겠지만, 그룹내 자회사들은 개별적으로 브랜드파워가 강해 상호 독립성이 강하다. 따라서 광고도 JP모건, 체이스은행, JP모건플레밍 등 자회사별로 집행한다.

그렇지만 뭔가 묶어주는 공통분모는 있어야겠다는 생각에 ‘Relationship’이란 키워드와 로고



는 공유한다. Relationship은 ‘The right relationship is everything’에서 나온 것으로 체이스은행의 브랜드 슬로건이다. 로고도 체이스은행의 것이다. 공유 결과 나온 JP모건의 새로운 태그라인(Tag Line)은 ‘360도 Relationship’이다.

JP모건체이스의 브랜드란 무엇인가? JP모건의 브랜드자산, 체이스의 브랜드자산, 자딘 플래밍의 브랜드자산 등을 충분히 검토한 후 하나의 개념으로 추출하는 것이 아닌가? 비록 JP모건은 1990년대 이후 M&A의 열풍으로 미국 투자은행계의 중위권 위치에 처하였지만, 한 때는 미국의 중앙은행을 자처할 만큼 미국 자본주의의 산업기반을 다지는데 기여한 은행이다. 또한 금융왕 Morgan의 신화와 전통을 계승하여 엘리트 의식이 강한 투자은행이었다. JP모건하면 History, Tradition, Heritage 등이 연상되는데, 이러한 브랜드 자산은 JP모건 외에는 어느 금융회사도 가질 수 없는 것이다.



하지만 JP모건체이스의 Relationship에는 JP모건의 역사와 전통을 찾아볼 수 없다. JP모건의 새로운 슬로건 '360도 Relationship'에도 전방위 투자라는 투자은행의 일반적 성격만이 남아있지, JP모건의 유산을 찾을 수가 없다. JP모건체이스는 소비자와의 관계(relationship)는 몰라도 사회사의 역사나 브랜드와의 관계(relationship)는 제대로 설정하지 못한 듯 하다.

또한 JP모건체이스의 탄생은 은행, 투자은행, 자산운용사가 결합된 이종업종간의 합병이다. 1990년대 이후 전세계적으로 진행된 금융 대합병(Megamerger)의 목적은 대형화를 통해 글로벌 플레이어(global player)로서의 입지를 강화하고, 겸업화를 통해 새로운 이익을 창출하는 데 있었다. 특히 겸업화에 대한 명분은 은행과 증권, 은행과 보험, 보험과 증권 등이 결합하여 지금까지 경험 못한 새로운 금융상품과 금융서비스를 제공한다는 것이었다. 하지만 JP모건체이스는 브랜드를 통해 그들의 고객에게 더 넓어진 금융세상에 대한 기대감을 전혀 전달하지 못하고 있다. 어떠한 종합금융을 이야기하고 있는가?

현재 우리나라의 은행권에서는 새로운 금융에 대한 실험이 한창이다. 메가뱅크 모델인가, 아니면 금융 네트워크 모델인가가 논의의 중심에 있다. 메가뱅크 모델이란 수익이 되는 경우에만 자회사를 두고 나머지는 필요에 따라 제휴를 통해 금융서비스를 제공하는 전략모델이고, 금융 네트워크 모델은 지주회사를 중심으로 은행, 증권, 카드, 보험 등의 금융 전업종을 영위하는 전략모델이다. 전자의 대표는 KB(국민은행)이고, 후자의 대표는 신한금융지주와 우리금융그룹이다.

어느쪽의 모델이든 브랜드 측면에서 당면한 과제는 과연 더 넓어진 금융세상을 어떻게 표현함으로써 브랜드 지평도 함께 넓힐 것인가 하는 점

이다. 또한 지금처럼 변화하는 금융환경속에서 어떻게 브랜딩해야만 생명력이 있으면서도 유연한 브랜드를 만드는가도 관건이다.

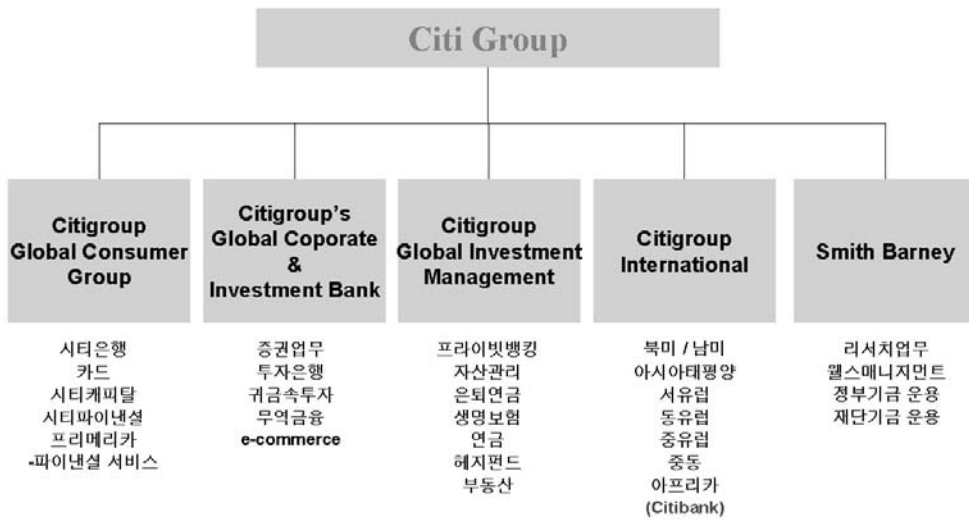
이러한 고민들을 우리보다 먼저한 해외의 금융그룹들은 어떻게 브랜딩을 했는지를 시티와 도이체뱅크 그리고 HSBC를 중심으로 살펴보도록 하겠다. 세 금융그룹을 사례로 선정한 것은, 첫째 미국과 유럽의 비교(시티 대 도이체뱅크, HSBC), 둘째는 최근의 종합금융그룹 대 전통적인 유니버설뱅크의 비교(시티 대 도이체뱅크), 셋째는 종합금융화모델 대 은행중심 모델의 비교(시티, 도이체뱅크 대 HSBC) 등을 고려한 결과이다.

2-2. 해외 금융그룹의 브랜딩 사례

■ 시티그룹

시티그룹은 시티은행의 지주회사인 시티코프(Citicorp)와 보험그룹인 트래블러스그룹과의 합병(1998)으로 탄생한 자산규모 미국 최대의 금융그룹이다. 합병을 통해 상업은행(시티은행)과 투자은행(살로먼스미스바니) 그리고 보험회사(트래블러스, 프리메리카)와 카드사(커머셜 크레딧) 등을 갖추으로써 최상의 종합금융서비스 진용을 갖추게 된다. 합병 후 3여년의 세월이 흐른 후, 이 합병이 실질적으로 트래블러스그룹이 시티코프를 접수한 것으로 드러나 세간을 놀라게 하기도 했다.

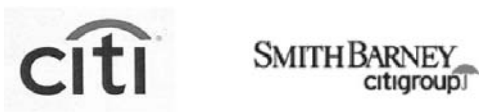
시티그룹은 합병 직후 대대적인 조직개편에 착수한다. 조직도에 나타난 대로 그룹내 자회사의 명칭을 Citi로 통일하였다. 단, 스미스 바니만은 애널리스트의 이해상충 문제를 해결하기 위해 독립 브랜드를 사용하기로 하였다. 시티그룹은 투자자를 오도하는 리포트를 발행하여 투자자에게는 손실을, 자사에는 이익을 끼쳤다는 혐의로 뉴욕주 법무부와 증권거래위원회(SEC)의 조사를



- ! Branding Trend
- 👁 Branding Focus
- 🌐 Branding Abroad
- 📈 Branding Method
- 📖 Book Review
- 📖 Book Navi.

받아, 리서치와 투자은행 업무를 분리할 것을 요구 받아왔다.

브랜드는 스미스바니를 제외하고는 Citi의 공동 브랜드전략을 채택하였다. 지주회사인 시티그룹은 'Citigroup Cross Marketing Standard'를 통해 계열사의 브랜드 활동과 영업 활동에 개입한다. 레드 아크와 우산을 비주얼 아이덴티티로 사용하며, 해외에서는 일단 Citibank 브랜드로 영업을 하고, 여건이 갖춰지면 Citi 브랜드로 전환한다. 'Shared Vision'이란 캐치플레이즈로 전세계 공통의 접근방법으로 영업활동을 하며, 'Success Transfer'라는 개념을 공유함으로써 특정 지역의 성공기법을 타지역으로 전이시킨다.



후 시티그룹의 위용을 과시하는 광고를 집행한다. "대륙은 바다로 분리되어 있지만, 경제는 분리되어 있지 않습니다. 시티은행, 살로먼스미스바니, 커머셜 크레딧, 프리메리카, 트레블러스, 시티그룹에서는 돈이 어떻게 움직이는지 보십시오(How money works now)"라는 내용을 담고 있다.

조직을 정비한 후 시티그룹은 새로운 광고에 대해 연구하기 시작했다. 1990년대 후반까지만 해도 '우리와 함께 한 몫 벌자'는 식의 금융광고가 주류였다. 초라한 행색의 견인차 기사가 주식 투자로 큰 돈을 벌어 섬을 구입했다는 내용의 디스커버 증권사 광고가 히트를 쳤지만 그런 시대는 지나가고 있었다. 2000년 4월 주가 대폭락을 겪었기 때문이다. 따라서 시티그룹은 대대적인 소비자조사를 통해 한탕주의보다 삶의 균형을 추구하는 미국인들을 공략 대상으로 설정하였다. 그



1970년대 후반에 선보인 'Citi never sleeps' 광고를 지속적으로 전개해 오던 시티코프는 합병 이

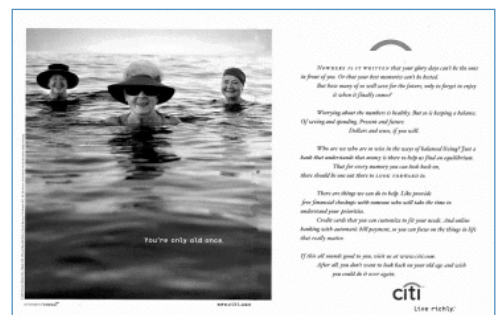
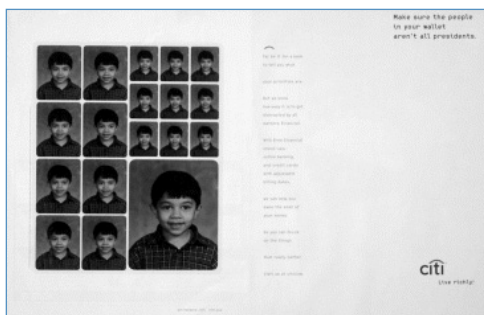
들은 연소득 6만~10만 달러의 가구로 약간 더 저축하고 느긋하게 삶을 즐기자는 생활태도를 가졌

다고 판단하였다. 그들에게 무엇을 이야기할 수 있을까?

시티그룹은 그들에게 돈보다 더 중요한 것이 인생에 존재한다는 것을 말하고자 하였다. “당신의 소중한 시간, 시티뱅크와 만나면 가정에 투자할 수 있습니다” “당신의 가치를 은행계좌의 잔고와 견주지 마십시오” “돈으로 인생의 행복을 사지는 못합니다. 하지만 생각해 보면, 우리는 행복을 위해 돈을 모으고 있습니다” “시티는 당신의 돈을 최대로 만드는 것을 도울 수 있습니다. 당신은 정말 소중한 것에 집중하세요” “늙음도 한번 뿐입니다” 등의 내용을 ‘Live richly’ 라는 태그라인(Tag line)으로 광고 캠페인을 전개하였다.

just banking but Citi’ 라는 자신감을 표현하고자 했다. 합병을 통해 종합금융의 위용을 갖추게 됨에 따라, 그들의 브랜드를 금융의 카테고리 내에서 좁게 정의하기보다, 사람의 삶속에서 들어가 상위의 개념인 가치 차원에서 규정하였다. 논자에 따라서는 돈의 중요성을 축소하는 금융광고에 대해 회의적인 시선을 보이기도 하지만, 이제 금융은 의식주, 교육 등과 더불어 인간다운 삶을 위한 본원적인 것이 되어 버렸다.

시각에 따라 ‘Live richly’ 의 개념은 좋으나 어디에도 시티만의 자산을 찾아볼 수 없다고 이의를 제기할 수도 있을 것이다. 천만의 말씀! 지금까지의 시티의 이미지는 금융의 ‘리더(Leader)’



‘Live richly’ 라는 태그라인은 중의적인 의미로 쓰였으며, ‘부자 되세요’ 보다는 ‘인생을 풍요롭게 사십시오’ 라는 의미에 더 가깝다. 시티그룹은 스스로 ‘시티는 더 이상 은행이 아니다(not

이다. 리더는 시티만이 가질 수 있는 자산이다. 금융의 리더만이 의식의 전환과 새로운 시도를 할 수 있지 않을까. 그 실험이 소비자에게 받아들여진다면 ‘리더’ 의 지위는 더 강화되지 않겠는가.

모름지기 브랜드는 넓고 깊게 정의해야만 변화하는 금융환경에 유연한 생명력을 가질 수 있다. 1990년대 후반 이후 세계적인 트렌드였던 대형화, 겸업화를 통한 종합금융화는 현재 새로운 국면을 맞고 있다. 종합금융화는 은행, 증권, 보험 등 계열사간에 균형발전을 필수조건으로 하나, 연결고리 중 약한 부분에서 문제가 발생할 수 있다. 시티그룹만 하더라도 방카슈랑스의 실적 부진으로 보험사업을 분사하기로 결정하였다. 유럽과는 달리 미국에서는 은행의 지점수만큼 보험사의 지점수가 많기 때문이다. 따라서 향후에 시티그룹은 종합금융보다는 개인자산관리사업 등 수익이 되는 사업에 그 역량을 집중할지도 모르는 일이다. 브랜드를 넓고 깊게 정의해야만 이러한 변화를 담아낼 수 있을 것이다.

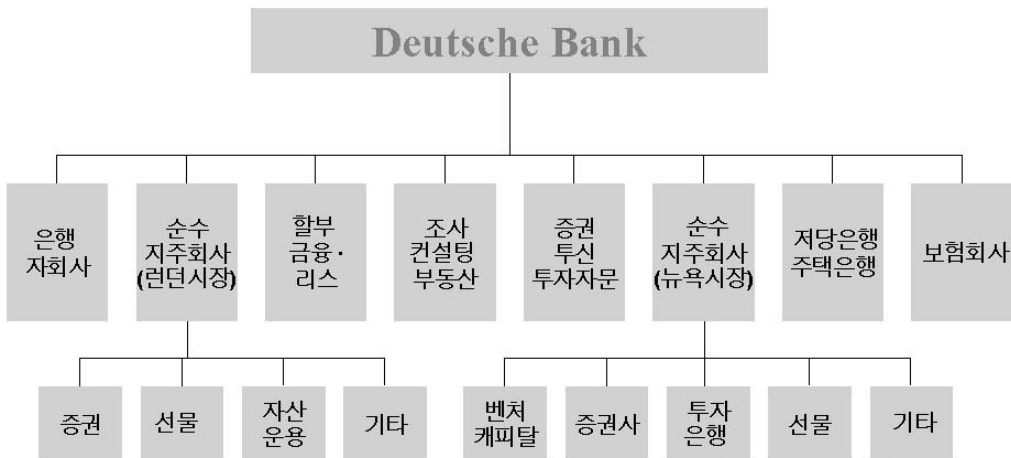
시티의 브랜딩은 종합금융화로 더 넓어진 금융을 어떻게 정의함으로써 브랜드 지평을 넓힐 것인가에 관한 좋은 사례가 되고 있다. 또한 변화하는 금융환경을 어떻게 브랜드로 담을 것인가에 관해서도 유효한 사례가 된다. 바로 금융 카테고리를 벗어나 가치 차원에서 브랜드를 넓게 정의한 것이다.

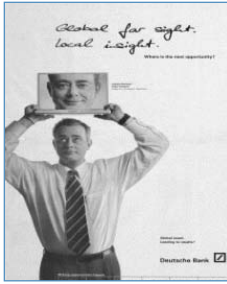
■ 도이체방크

현재의 세계적인 트렌드인 종합금융화 모델(Universal Banking)은 유럽이 그 본산지이다. 유럽의 은행들은 전통적으로 은행, 증권, 보험 업무들을 분화하지 않고 함께 취급하였다. 그 결과 금융은 은행 중심으로 발달하였다. 예를 들어 방카슈랑스가 유럽에서 발달한 이유는 은행의 지점수가 보험사의 지점수를 훨씬 능가하기 때문이다.

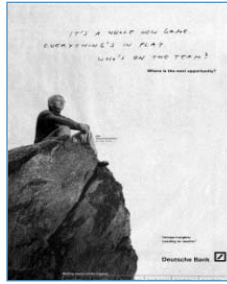
도이체방크는 1870년에 설립된 세계에서 가장 큰 은행 중의 하나이며, 지주회사 체제로 모든 금융부문 사업을 영위하는 전통적인 유니버설뱅크이다. 전통적으로 지주회사 중심의 중앙집권적 경영형태이나, 최근에 와서 투자은행업의 자율성을 위해서 분권화된 조직체로 변화가 진행 중에 있다. 따라서 도이체방크는 시티그룹과는 달리, 전통적인 유니버설뱅크가 어떻게 브랜딩을 해왔는가를 살펴보는 좋은 사례가 된다.

도이체방크는 독일내에서는 일반은행으로 커뮤니케이션하나, 해외에서는 투자은행의 성격을 강하게 띤다. 지주회사 조직도에서 보는 것처럼 1990년대에 들어서는 중간 단계의 순수지주회사(런던시장, 뉴욕시장) 설립을 통해서 국제 투자은행 업





오션 트랜스포트(스웨덴)
물류책임자
앤더슨 W. 요한슨
그의 다음 기회는 어디에
있는가?
세계적인 네트워크가
성과를 이끌어 낸다



텔레커뮤니케이션(폴란드)
CEO
닉 하트
그의 다음 기회는 어디에
있는가?
남다른 통찰력이
성과를 이끌어낸다



도이체방크 일렉스브라운
(도이체방크 자회사)은
하이일드 분야에서 언제나
잘해왔다
퍼포먼스가 성과를 이뤄낸다



바트화마저도
우리의 외환거래에는
문제가 없다
세계적인 네트워크가
성과를 이끌어낸다

무 비중을 급속히 확대해 왔기 때문이다. 따라서 해외에서는 투자은행 성격의 광고를 집행한다.

네 편의 광고는 월스트리트 저널에 게재되었던 도이체방크 광고이다. 한 눈에 봐도 투자은행 관련 광고임을 알 수 있다. 일단 공통적인 문구는 'leading to results(성과를 만들어낸다)'이다. 그렇다면 무엇이 성과를 만들어 낸다는 말인가? 바로 도이체방크만의 세계적인 네트워크(global reach), 남다른 통찰력(unique insights), 실행력(performance) 등이다.

독일내에서는 소매금융을 강화하기 위해 Bank24라는 별도의 자회사를 설립(1995년)하여 24시간, 연중무휴로 전화, 팩스, 인터넷 등을 통해 예금, 투자 관련 서비스를 제공한다. 아래 광고는 Bank24 광고로, 새로운 금융 상품에 대해 묻는 고객에게 상담사는 위험부담이 없으면서 투자 기회가 높은 Festizins-Plus 투신상품을 소개한다는 내용이다. 이처럼 Bank24 광고 내용의 대부분은 펀드, 연금, 온라인 투자센터, 투신상품 등 직접적인 상품광고이다.

독일에서 집행된 도이체방크의 브랜드 광고를 보면 전반적인 기초가 해외에서 집행하는 투자은행 광고와 유사하다. 첫번째 광고는 '신뢰가 성과를 이끌어낸다(Vertrauen leading to results)'는 주제로, 변화무쌍한 환경속에서도 도이체방크가 고객과 언제나 함께 한다는 내용을 담고 있다. 두 번째 광고는 실행력이 성과를 이끌어낸다(Leistung leading to results)는 주제로, 변화무쌍한 환경속에서도 도이체방크는 고객에게 그들의 여가시간을 포기하지 않게끔 노력한다는 내용이다.



도이체방크는 도이체방크라는 단일브랜드로 전 금융영역을 영위한다. 광고는 특정한 브랜드



태그라인을 강조하기보다 전반적인 기조를 중요시한다. 그 기조의 근간에는 독일금융답게 안전과 안정성이 내재해 있다. 금융에서 'Safety'와 'Stableness'의 이미지는 도이체방크의 것이다.

전통적인 겸업은행(종합금융)이었던 도이체방크에게는 시티그룹처럼 더 넓어진 금융세상을 표현할 별도의 노력이 필요없었다. 과거에도 현재에도 그들은 은행, 증권, 보험 등 금융의 전 영역을 영위하는 유니버설 뱅크였기 때문이다. 오히려 그들에게는 '도이체방크다움'을 표현하고 유지하는 것이 가장 큰 과제였다. 그들은 추구하는 바는 바로 브랜드의 깊이였다.

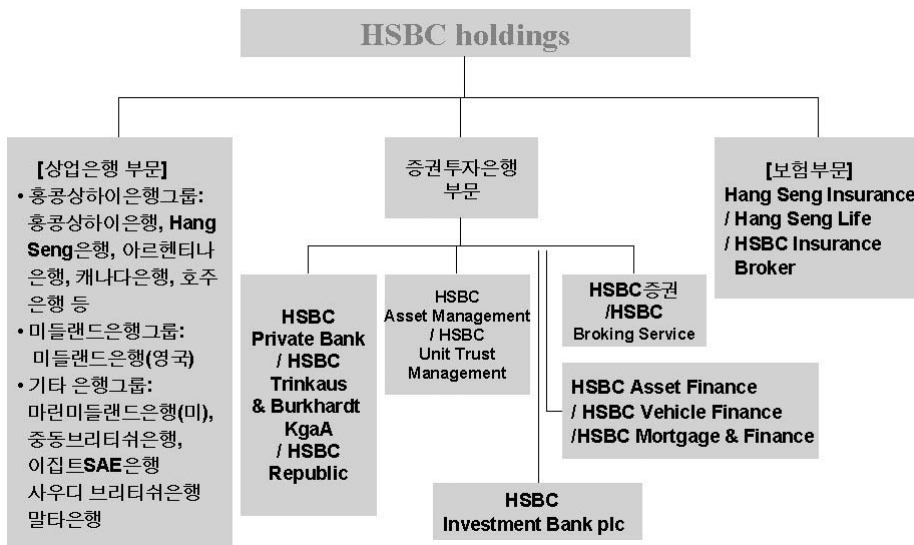
■ **HSBC**

HSBC(Hongkong & Shanghai Banking Coporation)는 은행, 증권, 투자, 보험 등을 영위하는 종합금융그룹임에도 불구하고, 은행 중심으로 광고를 집행한다. HSBC는 시작부터가 소매금융 은행이었고, 현재도 세계적인 소매금융 은행이기 때문이다. HSBC는 제조업이 없는 홍콩에서

시작하다보니 기업금융보다 소매금융이 특히 발달하였다. 홍콩은 전통적으로 부동산 거래와 쇼핑이 발달하였으므로, HSBC는 주택금융 부문과 카드사업 부문에서 세계 최고 수준의 노하우를 축적할 수 있었다.

HSBC는 도이체방크와 마찬가지로 지주회사의 권한이 강하다. 지주회사는 자회사의 실적과 데이터를 기초로 그룹조직을 전체적으로 파악하여 경영자원을 배분하고 사업분야를 재구축하는 권한을 갖고 있다. 또한 독립성이 강한 투자은행 자회사들의 전략이 그룹전략과 조화를 이룰 수 있도록 조정하고, 자산건전성을 유지할 수 있도록 자금을 지원하기도 한다.

HSBC는 그룹 브랜드이자 동시에 은행 브랜드이지만 은행을 강조한다. 소매금융을 중시하는 전략도 이유이겠지만, 무엇보다 은행 중심으로 인수합병을 했기 때문이다. 은행 인수합병에 노하우가 있어 합병에 적극적이다. 조직도에서 보는 것처럼 그룹에서 상업은행이 차지하는 비중이 막강하다. 인수 은행의 브랜드 파워가 강할 경우

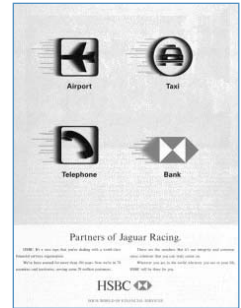
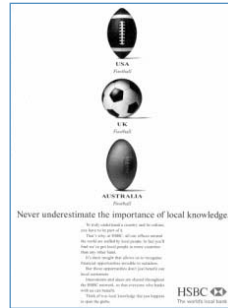


브랜드를 유지하는 편이지만, 현재는 HSBC 브랜드로 통합한 상태이다.

HSBC 브랜드의 근간은 이웃의 친근한 은행이다. 다음 광고는 HSBC가 당신의 이웃임을 강조한다. 맨해튼에 있는 노점상을 이웃 식당으로, 플라잉 낚시를 하는 계곡을 이웃의 수산시장으로, 그리고 출근시간 전철역을 이웃의 도서관으로 비유한다. 그리고 이웃의 은행으로 HSBC를 등장시키고 어디에서나 HSBC를 만날 수 있다는 나레이션이 흐른다. 그리고 '당신의 금융서비스의 세계 (Your World of Financial Service)' 라는 태그라인으로 마무리한다. 동일한 태그라인 아래 이러한 이미지 광고 뿐만 아니라 생명보험, 건강보험, 대출상품, 부동산 담보대출 등의 제품광고도 집행한다.

른 방면에도 도움이 될지도 모르기 때문이다'.

HSBC광고는 픽토그램(Pictogram)을 이용한 인쇄광고로 유명하다. 픽토그램이란 말 그대로 그림(Picto)으로 된 도형문자(Gram)이다. 문자나 그 뜻을 도형으로 시각화시킨 것으로, 인종, 민족, 국가에 관계없이 이해될 수 있는 커뮤니케이션 전략을 추구한 결과이다.



HSBC그룹은 현재 80여개국에 6500개 이상의 지점을 운영하고 있다. 따라서 최근에 들어서는 현지화를 강조하는 슬로건으로 새로운 캠페인을 전개하고 있다. 세계에서 가장 많은 지점을 가진 'The world's local bank'임을 강조한다. 광고 내용인 즉, '미국의 컨설팅회사는 시간을 아끼기 위해 서서 회의를 하기도 하지만, 일본의 경우는 회의를 위해 시간과 공을 많이 들인다. 태국에서는 발을 테이블 위에 올려놓는 것은 무례한 행동이다. HSBC는 그 나라 관습을 무시하지 않는다. 특히 고객의 돈을 관리할 때는 더욱 그러하다. 왜냐하면 다른 나라로부터 배운 관습이 고객의 다

축구공 편은 'The world's local bank' 캠페인의 인쇄광고 안이다. 비주얼은 미국, 영국, 호주 모두 Football이란 단어를 공통적으로 쓰지만, 그 의미가 다름을 보여주고 있다. HSBC는 현지인의 채용 비율이 높아 아웃사이드가 못보는 기회를 제공할 수 있으며, 그런 기회는 HSBC의 글로벌 네트워크와 결합되어야만 이익을 볼 수 있다는 내용이다.

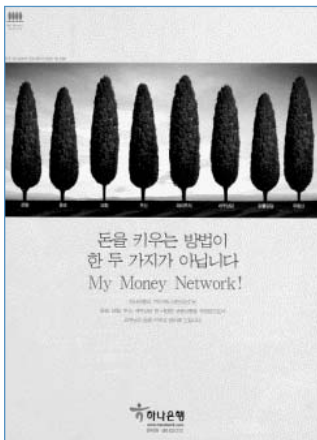
안내판 편은 'Your World of Financial Service'의 태그라인 시절 인쇄광고 중의 하나이다. 비행장, 택시승강대, 공중전화 등 세계 어디서나 통하는 상징이 있다. 고객이 전세계 어디에 계

시든 당신 곁에는 언제나 HSBC가 있다는 내용을 담고 있다. 은행의 상징이 HSBC라는 것이다. 이처럼 픽토그램 광고를 통해 은행이 일반적으로 말할 수 있는 컨셉을 차별적인 표현으로 전달하고 있다.

지금까지 살펴본 것 처럼 HSBC는 광고를 통해 'Local,' 'Familiar,' 'Neighbor' 등의 개념을 가져가려 한다. 이러한 개념들을 통해 '친근한 이웃 같은 은행', '세계적이지만 당신 가까이에 있는 지역 은행'으로 포지셔닝하려 한다.

그리고 은행, 증권, 보험이 결합한 종합금융그룹이지만 은행임을 강조한다. HSBC를 보고 있으면, 시티처럼 떠들썩하게 이종 금융간에 합병을 해서 종합금융을 제공할 수 있는 것이 아니라, 자체적으로 필요에 따라 언제든지 종합금융의 상품들을 만들어 낼 수 있는 것처럼 느껴진다. 금융의 중심은 뭐라해도 '은행' 이고, 은행이 모든 금융서비스를 제공할 수 있는 메가뱅크가 되면 굳이 종합금융을 강조할 필요가 없다는 논리이다. 이처럼 HSBC는 친근함, 유연성, 세계적 네트워크 등 메가뱅크 모델이 갖춰야할 덕목들을 많이 가지고 있다.

3-3. 국내 은행의 브랜드 전략



한때 국내 은행들은 네트워크 개념을 선점하기 위해 대대적인 광고를 집행하였다. 하나은행의 'My Money Network', 신한금융지주의 '신한금융네트워크' 그리고 우리금융그룹의 '평생행복네트워크'가 그것이다. 이 당시 네트워크는 정보통신이나 유통업 등에서 이미 쓰고 있는 있던 말이라서 생소한 것은 아니었지만, 문제는 금융네트워크라는 말의 선점효과와 그 리더십이었다. 세 금융회사들이 쓴 네트워크의 개념은 은행, 증권, 보험 등이 결합된 종합금융서비스와 크게 다르지 않을 것인데, 소비자조사를 통해 네트워크 등 종합금융을 가장 잘 할 것 같은 금융회사는 어디냐고 물으니, 국민은행을 가장 많이 응답하였다. 응답자들이 네트워크의 개념을 종합금융서비스로 이해하는지 아니면 단순히 은행 지점수로 이해하는지는 잘 모르겠지만, 어쨌든 네트워크라는 말을 한 마디도 쓰지 않은 국민은행의 응답률이 가장 높다는 것은 아이러니가 아닐 수 없다. 이러한 결과는 우리나라 은행들의 브랜드 현주소를 보여주는 좋은 사례라고 할 수 있다.

왜 이러한 현상이 일어났을까? 세 금융회사 모두 하나의 네트워크, 신한네트워크, 우리의 네트워크를 이야기하지 못하고, 네트워크의 하나, 네트워크의 신한, 네트워크의 우리를 이야기했기



때문이다. 하나, 신한, 우리에 대한 브랜딩이 안되어 있다보니, '하나가 네트워크를 만들면 다름니다', '신한이 만들면 다름니다', '우리가 만들면 다름니다' 를 이야기하지 못하고 줄곧 네트워크만을 떠들었던 것이다. 현재 전 세계 대형 금융그룹들은 대부분 네트워크 금융이다. 그렇다면 그들과 하나, 신한, 우리와의 차이점은 무엇인가? 큰 차이 없을 것이다. 그리고 만일 국민은행이 향후 증권업을 보완해서 은행-증권-보험-카드를 묶은 은행 중심의 종합금융서비스를 실시한다면, 네트워크 개념은 누가 가져가겠는가? 당연히 국민은행이 가져갈 것이다. 이처럼 네트워크는 전 세계적인 트렌드의 금융 시스템이지, 특정 금융그룹만의 브랜드 에센스는 될 수 없다.

그렇다면 왜 우리나라의 은행들은 하나, 신한, 우리만의 차별적인 브랜드 에센스를 가지지 못했을까? 은행 스스로가 브랜드에 대한 마인드가 약

니다' 라는 말에 설득력이 있어야 한다. 그래 저 은행이면 금융 네트워크가 다를 것이라는 수궁이 가야 한다. 그러기 위해서는 하나, 신한, 우리 스스로에 대한 브랜드를 정립하는 것이 우선이다. 90년대 중반 대부분의 첨단기업들이 디지털 개념을 자기 것으로 이야기했지만, 그 개념을 가져간 기업들은 명확한 브랜드 개념이 있는 기업들이었다. 금융 네트워크 개념도 명확한 브랜드 개념이 있는 금융이 가져갈 것이다.

최근 들어 하나은행은 네트워크라는 개념 대신 '당신과 하나' 라는 태그라인으로 광고를 집행하고 있다. 2003년 5월 하나은행과 서울은행간의 전산통합을 계기로 집행한 합병은행 광고이다. 하나은행은 '당신과 하나' 처럼 소비자 지향적인 이미지가 그들에게 맞다. 브랜드의 중심에도 소비자 지향적인 내용이 담겨있어야 할 것이다. 그런 연후에 네트워크를 그들의 브랜드 개념에서



했던 것도 이유이었지만, 그동안 은행을 우량은행 대 비우량은행으로 구분하고, 우량은행내에서는 자산규모 서열 중심으로 자리매김을 해 왔기 때문일 것이다. 우량인지 아닌지 우량이면 우량이면 얼마나 큰지에 대해서만 관심을 가져왔다.

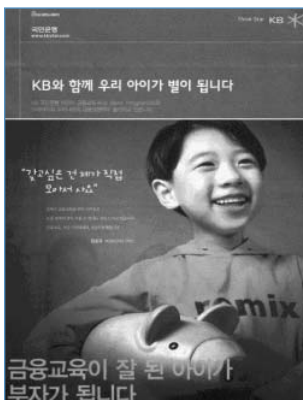
세 금융기관 중 어느 하나가 네트워크 리더십을 갖기 위해서는 '내가 네트워크를 만들면 다름

끌어들여야 할 것이다.

신한금융지주도 그들의 브랜드 개념을 먼저 정립해야 할 것이다. 그들은 앞선 이미지를 갖고 있다. 국내 최초의 민간은행이었고, 국내 최초로 ATM기, 텔레뱅킹, 온라인뱅킹 등을 도입한 은행이며 또한 국내 최초의 금융지주회사를 설립한 은행이다. 따라서 'financial frontier' 개념이 잘

어울리는 금융이다. 따라서 앞선 금융의 이미지로 브랜딩을 한다면 네트워크의 개념을 보다 잘 수용할 수 있을 것이다. 앞선 신한만이 제대로 된 네트워크를 구현할 것이라는 기대감을 심어줄 수 있다. 우리금융그룹은 우리금융과 우리은행간의 지배구조 해결을 먼저 해야 할 것이다. 그렇지 않으면 현재처럼 그룹차원의 브랜드전략 없이 그룹 광고 따로 은행 광고 따로가 될 것이다. 그리고 국내 금융그룹들은 은행 중심의 지주회사체제이므로, 지주회사와 은행은 같은 브랜드 태그라인을 써도 될 것이다. 그외 자회사들은 지주회사의 브랜드 에센스내에서 업종 특성에 맞게 교정을 할 수 있을 것이다.

이처럼 우리나라 금융지주회사들은 더 넓은 금융세상에 그들의 브랜드 지평을 넓히기 위해서는 오히려 스스로를 먼저 규정하는 작업부터 선



행하여야 할 것이다.

금융지주회사와는 달리 국민은행은 메가뱅크를 지향한다. 사실 국민은행은 증권업만 없을 뿐이지 나머지 금융 부문에서는 경쟁력을 갖추고 있다. 이번에 통합한 카드 부문도 합병으로 인해 업계 상위권 반열에 오르게 되며, 방카슈랑스 부

문도 ING와의 합작으로 경쟁력을 가지고 있다.

국민은행은 HSBC처럼 ‘은행’ 이고자 한다. 그들의 중장기 목표도 몇몇 핵심사업에 특화된 ‘멀티-스페셜리스트 뱅크’가 되고자 한다. 핵심사업에는 주택담보대출, 소비자금융, 신용카드, 방카슈랑스, 자산관리서비스 등을 포함하고 있다.

국민은행은 통합 이후 국민은행이 갖는 서민적 이미지를 희석시키고 세계적인 은행으로 포지셔닝하기 위해 은행명을 KB로 론칭하였다. 그리고 키 메시지를 세계 금융의 별로 커뮤니케이션하고 있다. 최근에는 어린이들의 금융교육을 주제로 광고를 집행하였다. 장래의 고객을 어렸을 때부터 선점하겠다는 전략이다. 이러한 전략은 국내 1위 은행의 사회적 책임과도 맞물려져 금융의 리더라는 이미지를 상승시키고 있다.

KB는 미국의 시티그룹처럼 금융 카테고리가 아니라 가치 차원에서 브랜딩해 나가는 것이 효과적일 것이다. 또한 HSBC가 지니고 있는 능력과 유연성의 덕목도 브랜드에 포함되어야 할 것이다. KB의 향후 전략이 어떻게 전개될지 기대가 된다.

3. 증권: 증권만의 종합자산관리, 어떻게 브랜드로 차별화할 것인가?

3-1. 증권업의 신뢰성과 차별성

태생적으로 금융 서비스는 無形性(intangibility)이 강한 특성을 지니고 있다. 거래하기 전까지는 금융서비스의 질을 평가하기 힘든 성격 때문이다. 이러한 무형성은 증권업처럼 전문성이 강할수록 더 높아진다. 따라서 증권업은 신뢰성이 중요한 업종이다.

하지만 증권업은 불확실성이 강한 업종이기도



하지만, 애널리스트들의 시장예측 실패와 말바꾸기 등으로 인해 고객의 신뢰를 얻지 못하고 있다. 한 애널리스트의 1년간 쏟아낸 시장전망과 매수, 보유, 매도 전략을 살펴보면 능수능란한 말바꾸기로 한 편의 코미디를 보는 듯 하다. 또는 기업의 펀더멘털을 객관적으로 분석, 제시하여야 할 애널리스트가 담당 종목의 수급이나 시장상황에 따라 주가를 잘 맞추는 애널리스트라는 평판을 의식하다가 해당 기업 주가에 손실을 입히기도 한다.

그것보다 더 심각한 것은, 특정 증권사의 애널리스트가 거짓된 시장분석을 내놓아, 일반 투자자들에게는 손실을 끼치고 소속사의 자기매매에는 이익을 안겨주는 일을 저질러 금융당국으로부터 적발되는 경우이다. 세계 최대의 금융그룹인 시티그룹내 투자은행부문은 투자자를 오도하는 보고서를 발행한 혐의로 뉴욕주 법무부와 증권거래위원회(SEC)의 조사를 받아 리서치 업무와 투자은행 업무를 분리할 것을 요구받기도 했다. 그 결과 시티그룹은 애널리스트의 이해상충 문제를 해결하기 위해 리서치 업무를 투자은행 및 주식인수 업무로부터 분리하고, 리서치와 소매영업을 전담하는 '스미스바니'라는 신설법인을 만들기도 했다.

이처럼 증권업은 미래예측을 다루는 산업이라는 점과 이해관계가 개입할 수 있다는 점 등으로 기본적으로 신뢰성에 핸디캡을 가지고 있다. 그렇다면 증권업은 스스로를 어떻게 포지셔닝해야 은행, 보험 등이 종합금융서비스라는 명분으로 종합자산관리업에 참여하고 있는 상황에서, 존재의 당위성과 차별성을 가질 수 있을까? 현재 우리

나라 증권 광고에서 커뮤니케이션하고 있는 믿음, 동반자, Wealth Manager 등을 말하면 차별성을 획득할 수 있을까? 아니면 우리나라의 대형증권사들은 하나같이 투자은행을 비전으로 이야기하고 있는데, 과연 투자은행을 이야기하면 가능할 것인가? 그렇다면 미국의 투자은행들은 어떠한 내용으로 커뮤니케이션하면서 종합자산관리의 차별성을 가져가는지를 먼저 살펴보도록 하겠다.

3-2. 해외 증권사의 브랜딩 사례

■ 모건스탠리 딘 위터

모건스탠리 딘 위터는 1997년 투자은행인 Morgan Stanley와 소매증권사인 Dean Witter 간의 합병으로 탄생한 세계적인 투자은행이다. 모건스탠리는 1933년 JP모건의 증권부문을 분리하여 설립한 기관투자자 상대의 투자은행으로, 메릴린치와 경쟁하기 위해 개인투자자 상대의 소매증권사와의 합병이 필요하였다. 투자은행으로는 특이하게 신용카드 사업도 하고 있으며, Discover Card가 바로 그것이다.

투자은행은 기업의 상장, 자금조달, 인수합병(M&A) 등을 하는 증권금융을 말한다. 그렇다면 투자은행은 일반고객에게 어떠한 가치가 있을까? 바로 투자은행업을 하면서 직접투자나 파생금융 등 투자기회 제공이나 상품개발 능력이 탁월하다는 것이다. 따라서 투자은행의 커뮤니케이션은 투자기회나 상품개발 능력, 운용 능력에 맞추고 있다.



모건 스탠리의 이 광고는 돈을 벌 수 있는 규칙이 바뀌어 정보나 노력만으로 되는 것이 아니라, 다른 사람들보다 더 나은 곳에 투자하는 사람만이 행운을 거머쥌 수 있음을 이야기하고 있다. 태그라인은 'Move your money, Get well connected(당신의 돈을 움직여 보세요, 제대로 된 투자처를 찾으십시오)'이다. 투자은행만의 자신감을 말하고 있다.



트래블러스그룹 소속으로 지금은 시티그룹에 합병된 살로먼 스미스 바니(Salomon Smith Barney)도 독립법인 당시에는 유사한 내용으로 커뮤니케이션하고 있다. 탐과 오드리 부부는 집을 짓기 위해 땅을 구입하였는데, 남다른 방법으로 목표보다 앞당겨 꿈을 이루게 되었다는 내용이다. 태그라인은 'See how we earn it(우리가 돈을 어떻게 버는지 보세요)'이다.



이보다 앞선 살로먼 스미스 바니의 광고에서는 투자은행의 성격이 한층 더 분명히 나타나 있다. 관철염이 치유될 수 있을까, 오프닝이 제2의 실리 콘밸리가 될 수 있을까를 물으면서 투자기회는 널려 있다고 말한다. 살로먼 스미스 바니는 그 기회를 쫓고 있으며, 당신은 그 속도 때문에 안전벨트를 매야 할 것이라고 말한다.

프랑스의 인문사회과학분야 저술가이자 미래학자인 자크 아탈리는 그의 저서 『21세기 사전』에서 앞으로 증권시장에는 스타가 되었거나 그렇지

않더라도 매우 유망한 예술가, 기업인 같은 사람들도 유가 증권을 발행할 수 있다는 것으로 상상한다. 심지어 특출난 소질이 있는 젊은이나 영재 아동도 상장해 자신의 학업에 투자할 수 있다는 것이다. 이들에게 투자한 주주는 투자에 대한 반대 급부로 이들이 커서 벌어들일 수입의 일부를 받는 것이다. 가상적이고 약간 지나친 감이 있지만 투자은행의 정신이 바로 이런 것이 아니겠는



가. 한국에 이런 정신의 투자은행이 있습니까? 최근에 모건 스탠리 닌 위터는 태그라인을 'One investor at a time(한번에 한사람)'으로 바꾸고 고객과의 관계를 강조한다. 고객과의 관계 구축을 중요시하는 고객지향적인 기업문화를 반영하기도 했지만, 지금은 불황기 아닌가. 따라서 모건 스탠리가 'Relationship'의 테마를 가져가더라도 그들 브랜드 깊숙한 핏속에는 투자은행의



정신이 흘러야 할 것이다. 그래야만 은행과 보험과는 다른 투자 본위에서 오는 차별성을 가질 수 있을 것이다.

■ 메릴린치

메릴린치는 뉴욕에 본부를 둔 세계 최대의 종합증권사이다. 이전에는 투자은행과 종합증권사를 구분하였지만, 현재는 그 경계가 희미하다. 모건 스탠리나 살로먼 브라더스처럼 기업금융이 강한 증권사를 투자은행으로, 메릴린치처럼 소매금



용이 강한 증권사를 종합증권사로 분류하였다. 하지만 지금은 메릴린치도 투자은행업을 강화하고, 모건 스탠리도 소매 증권사 된 위치와 합병을 하고, 살로먼 브라더스도 소매 증권사 스미스 바니와 합병을 했으니 구분이 무의미해 질 수 밖에 없다. 하지만 메릴린치는 기본적으로 소매증권 그 중에서도 자산관리업이 강한 종합증권사이다.

예술가 인생을 살아가는데 필요한 은퇴계획과 자금관리 방법을 메릴린치가 제시해 준다는 내용이다. 세번째는 어느 화요일 오후 제시카가 골을 넣으려고 집중하는 순간에도 메릴린치 재정 자문가는 그녀 가족의 주식, 채권, 세금, 주택, 학자금 및 연금을 망라한 종합적인 자산관리를 위해 노력하고 있다는 내용이다. 메릴린치는 세 광고를 통해



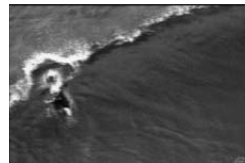
Dew의 첫번째 우선순위는 사업이다. 두번째는 개인 포트폴리오이다. 그의 돈은 그의 이리가 결합되어 그에게 이익을 준다



잭의 두번째 직업은 그의 첫번째 직업보다 수입이 떨어진다. 하지만 잭의 돈이 원기를 준비하고 있다



제시카의 화요일 오후와 제시카의 신탁펀드의 화요일 오후



메릴린치의 인쇄광고는 상단에 고객을, 좌측 중단에 메릴린치 직원을 모습을 그리고 우측에는 고객의 문제와 해결방안을 제시하는 형태를 갖추고 있다. 세 편의 광고 모두 Wealth Management, 즉 자산관리에 관한 내용이다.

첫번째 광고는 중소기업 CEO이자 개인투자자인 Dew씨가 메릴린치의 WCMA라는 프로그램을 통해 사업자금관리와 투자 그리고 재정계획 등을 통합적으로 관리받고 있다는 내용이다. 두번째 광고는 Jack Whitten씨가 이전 직업을 은퇴하고

고객에게 전달하고자 하는 핵심요지는 그들의 인생을 심플하게 해준다는 것이다(How can we simplify yours?). 세 광고의 태그라인은 'Bullish on America'이다.

TV광고는 보다 이미지 중심적이다. 이 광고는 자산관리업의 교과서와 같은 내용의 광고이다. "당신은 인생에 의미있는 여가를 보내십시오. 자산관리는 메릴린치가 하겠습니까"라는 내용이다. 그리고 'Be bullish' 라는 태그라인으로 마무리한다.

광고에서 보는 바와 같이 메릴린치의 로고는

호황기를 상징하는 '황소'이다. 황소를 상징으로 가져간 것은 황소와 같은 기세로 시장을 이끈다는 의미도 있지만, 기본적으로 메릴린치는 시장을 보는 시각이 긍정적이다. 웬만큼 불황이 아니면 시장에 대해 긍정적으로 본다. 따라서 그들이 황소의 로고와 'Be bullish'를 슬로건으로 가져가는 것은 당연하다.

하지만 불황에 장사 있겠는가. 메릴린치도 불황이 깊어감에 태그라인을 2001년부터 'Ask Merrill'로 바꾸었다. 그리고 9.11테러 이후 'Bullish on America'로 다시 복귀하였다. 이러한 변화에 대해 비판을 가할 수도 있겠지만 자본주의라는 것이 호황과 불황을 반복하는 경제체제 아니겠는가. 불황기에도 'Bullish'를 계속 부르짖는 것은 부담스럽지 않을까.

메릴린치의 브랜드가 갖는 의미는 그들이 세상을 보는 시각, 즉 시장을 보는 시각, 경제를 보는 시각을 브랜드 에센스로 가져갔다는 점이다. 즉 세상을 보는 긍정적인 시각을 Bullish를 통해 표현하고 있다. Bullish가 고객을 오도할 수도 있다고요? 어떡하겠습니까, 자본주의 경제는 호황과 불황을 반복하는 경제체제이니. 경제가 그대를 속일지라도 슬퍼하거나 노하지 마라. 어쨌든 메릴린치는 '시각을 파는 브랜드'로 차별화하고 있다.

3-3. 국내 증권업의 브랜드 차별성

만일 증권업 자체를 브랜드하면 어떠한 개념들로 규정할 수 있을까? 일차적으로 가족, 친구 등의 투자 동반자 개념과 신뢰의 개념이지 않을까. 놀

랍게도 한국의 증권회사들은 바로 이러한 증권업의 일차적인 개념들로 스스로를 브랜드하고 있다.

광고에서 나타난 증권사들의 태그라인을 살펴보면, 삼성증권은 '믿음을 맡기는 곳', LG투자증권은 'My Wealth Manager', 대우증권은 '투자의 든든한 동반자', 동원증권은 'True Friend' 등이다. 바로 믿음, 동반자, 친구 등의 개념이지 않는가. Wealth Manager 같은 경우도 미국의 Wealth Management 개념을 그대로 옮겨다 쓰고 있다. 미안한 얘기지만 회사와 브랜드를 바꿔 연결시켜도 크게 잘못된 것이 없어 보인다.

왜 국내 증권회사들의 브랜드는 증권업종의 브랜드 차원에서 이뤄진 것일까? 그 이유는 다음 세 가지 정도에서 찾을 수 있을 것이다.

첫번째는 증권업이 아직 분화되지 않았다는 점이다. 미국의 경우는 증권업이 종합증권사, 투자은행, 특화증권사 등으로 분화되어 있다. 종합증권사와 투자은행은 앞에서 설명한 것처럼 소매금융의 Full-Line 증권사나, 기업금융이 강한 증권사냐에 따라 구분된다. 특화증권사는 온라인증권사, 위탁매매증권사, 자산운용 전문 증권사, 지역 특화 증권사, 인수 시장조성 전문 증권사 등 특정 분야로 전문화된 증권사를 말한다.

반면 우리나라에는 증권산업에 58개사가 참여하고 있으며(2003년 증권업협회 등록 증권사), 이 중 43개가 국내 증권사이고, 그 중에서 30여개사가 종합증권사를 표방하고 있다. 종합증권사란 말 그대로 증권업무와 투자업무를 종합적으로 수행하고 제공할 능력이 있는 증권사를 말한다. 몇몇 위탁매매 전문증권사나 온라인 증권사를 제외



하고는 모두 종합증권사를 지향하고 있다. 이처럼 시장이 분화되지 않으니 차별적인 이야기를 할 수가 없는 것이다.

두번째는 증권업이 아직 진화가 덜 되었다는 점이다. 대형 증권사를 중심으로 투자은행을 지향한다지만, 아직은 모건 스탠리나 살로먼 스미스 바니와 같은 남다른 투자방법을 이야기할 수 있는 투자은행은 없다.

세번째는 한국의 특수한 브랜드 상황으로 모기업 브랜드의 후광효과가 강하기 때문이다. 우리나라 증권산업은 재벌기업들의 각축장이다. 삼성증권, 현대증권, LG투자증권, 대우증권 등 모기업 브랜드명을 그대로 쓰고 있다. 증권산업이 신뢰를 중요시하는 산업이므로 모기업 브랜드를 그대로 썼을 것이다. 따라서 소비자조사를 해보면 삼성증권은 삼성의 이미지, 현대증권은 현대의 이미지, LG투자증권은 LG의 이미지를 그대로 갖고 있다. 현실이 이러하니 차별적인 브랜드 아이덴티티를 갖기가 힘들다.

한국 증권산업의 상황을 십분 이해한다 하더라도, 현재 증권회사의 브랜드들은 문제가 될 수 밖에 없다. 은행의 프라이빗 बैं킹(PB) 개념과 전혀 다르지 않기 때문이다. 투자란 말 정도가 차이로만 차이일 수 있을 것이다. 믿음, 동반자, 친구 등도 은행이나 프라이빗 बैं킹에서 쓸 수 있는 말이고, Wealth Management도 프라이빗 बैं킹에서 나온 개념이다. 증권업에서 자산관리나 랩어카운트(Wrap Account) 등의 말을 쓰고 있지만, 현재의 브랜드 개념으로써는 은행의 종합자산관리나 은행의 프라이빗 बैं킹과 차별화되기가 힘들 것이다.

그렇다면 어떠한 개념에서 브랜드를 재건해야 할 것인가? 만일 투자은행업이 발달한다면 모건 스탠리나 살로먼 스미스 바니와 같이 투자은행만이 갖는 남다른 기회에서 테마를 찾을 수도 있을

것이다. 아니면 메릴린치처럼 세상을 바라보는 시각에서도 찾을 수도 있을 것이다. 아니면 증권사 고객의 성향에서 찾을 수도 있을 것이다. 이러한 의미에서 '팀웍'이란 개념도 좋을 듯 하다.

증권사의 고객은 은행이나 투신사의 고객과는 성향이 다르다. 최근에는 경기침체로 증권사의 객장이 한산하지만, 증권사 객장은 많은 고객들로 인해 한시도 조용할 틈이 없는 시끌벅적한 곳이다. 고객이 많아야 잘 나가는 영업점이란 평판도 그 이유이겠지만, 기본적으로 증권고객의 성향 때문이다. 증권사 직원과 같이 출퇴근하는 고객이 있는가 하면, 장중 내내 증권사 직원과 얼굴을 맞대고 하루에도 몇번씩 커피를 마시면서 투자하는 물론, 스포츠, 연예계 소식까지 거론하는 고객도 있다. 이러하니 증권사 직원의 집에 숫가락이 몇 개인지 아는 고객도 있을 정도이다.

반면 은행이나 투신사의 고객은 다른 분위기이다. 은행, 투신사 영업점에 가보면 바닥에 카펫이 깔리고 마치 도서관처럼 조용하다. 고객이 한두명 머물러 있긴 하지만 커피 한 잔을 채 마시기도 전에 업무를 마치고 일어난다. 직원과 이야기할 때는 조용조용 속삭이듯 이야기하고, 이야기의 주된 주제도 이자가 얼마나 늘었으며, 1%라도 수익률이 높은 상품은 무엇인지에 관한 것이다.

이처럼 증권사 고객은 은행이나 투신사 고객과는 다른 성향을 보인다. 증권사 고객은 스스로를 '고객'으로 여기지 않고 '투자자'로 생각한다. 그러다보니 적극적이고 능동적이며 공격적이기까지 하다. 바로 이러한 고객의 성향에 브랜드의 기회가 있지 않을까. 증권사의 자산관리 고객은 안전한 투자를 생각하는 은행의 프라이빗 बैं킹 고객과는 달리 스스로를 투자자로 생각한다. 따라서 그들은 증권사 직원들과 팀웍을 이뤄 투자한다고 생각한다. 고객과의 팀웍을 잘 이뤄낼 것 같

은 증권사, 조직과 시스템을 팀워크에 잘 맞게끔 갖춰지면 말되지 않는다.

증권사 브랜딩에는 외부 브랜딩과 더불어 내부 브랜딩도 중요하다. 금융업 중에서 인력 이동이 가장 많은 업종이 바로 증권업이다. 그러다보니 비전이나 핵심가치에 대한 공유가 잘 이뤄지지 않는 경우가 많다. 객장은 가보고, 상담 직원을 만나보면 모두 비슷한 느낌이다. 증권회사 광고의 슬로건만큼 차이를 느끼지 못한다는 말이다. 어쩌면 증권 브랜드는 고객들이 광고보다는 객장이나 직원들을 통해서 느낌이나 태도를 갖게 되는 경험 브랜드의 성격이 강하지 않을까.

증권사 브랜딩을 할 때 또 하나 유념해야 할 점은 브랜드를 넓게 정의할 필요가 있을 것이다. 아마 향후 대형 증권사와 투신 전환 증권사를 중심으로 대형 투자은행화가 추진될 가능성이 있을 것이다. 특히 전환 증권사의 경우, 현재의 차별화를 위해 특장점 위주로 브랜드를 좁게 정의한다면 나중에 당황스러운 상황이 발생할 수도 있다. 특장점은 특장점이고 브랜드는 브랜드 차원에서 정의되어야 할 것이다. 특장점은 브랜딩에 반드시 고려되어야 할 요소 중의 하나일 뿐이다.

4. 보험: 보험 중심의 종합금융서비스, 어떻게 브랜드에 담을 것인가?

4-1. 보험업의 전형성과 종합금융서비스로의 브랜드 확장

은행과 증권이 종합금융화의 명분으로 방키슈랑스를 앞세워 보험의 영역으로 진입함에 따라 보험 또한 은행과 증권업으로 자신의 영역을 확대할 필요성을 느끼게 되었다. 이제 보험사들은

금융의 전영역에서 은행이나 증권사들과 경쟁해야 하는 시점에 이르렀다. 하지만 보험업의 영역 확장은 은행보다 쉬워 보이지 않는다.

첫번째 이유는 보험회사들의 보수성과 거대한 관료조직의 문제이다. 보험회사들은 업의 특성상 리스크관리가 우선이다. 그러다보니 보수성을 떨 수 밖에 없다. 또한 조직 자체가 거대하고 관료적이다 보니 상황판단이나 환경변화에 다소 둔감할 수 있다.

두번째 이유는 소비자들이 보험회사가 꼭 은행업을 해야하는지에 대한 필요성을 느낄 수 있을까 하는 문제이다. 은행들은 보험업 진출에 앞서 명분을 많이 쌓아 왔다. 모든 금융서비스를 한 곳에서 제공하겠다는 One-stop Shopping이라든지, 겸업화에 의한 새로운 금융상품의 제공이라든지, 방키슈랑스라든지 하는 이슈들을 항상 만들어 왔다. 물론 보험 쪽에서도 보험업의 은행 진출을 의미하는 'Assurbanking'이라는 개념을 만들어왔지만 방키슈랑스만큼 일반적으로 통용되지는 못한다. 왜냐하면 방키슈랑스는 유럽이라는 명확한 성공사례가 있기 때문이다.

세번째 이유는 보험업이란 업종 브랜드가 갖는 전형성의 문제이다. 보험하면 '생명'이나 '사고' 등의 연상이 강하므로, 예금이나 대출 또는 자산관리 등의 개념으로 확장하기에는 어려움이 클 것이다. 예금은 근접성과 직접적인 접촉이 빈번해야 가능할 것 같은데, 보험업은 다른 금융업보다 고객과의 직접적인 접촉이 적다는 생각이 먼저 든다. 물론 어느 누구도 보험관리사와 만나보지 않은 사람이 없겠지만, 자발적으로 보험회사에 찾아가는 경우는 평생을 두고 그렇게 많지 않을 것이다. 또한 최근 들어 보험회사의 대출상품이 늘기는 했지만, 보험상품을 가입해야 대출이 가능할 것 같다는 느낌이 든다. 투자의 경우는 리스



크관리라는 보험업의 본질과 상충된다는 생각이 강하게 든다.

이 세가지 문제점은 보험업이 종합금융서비스 회사로 포지셔닝하기에 앞서 해결해야할 과제일 것이다. 특히 두번째, 세번째 문제는 브랜드 측면에서 해결해야 할 과제인 것 같다. 두번째 문제는 은행의 종합금융서비스와는 다른 보험만의 차별성에 관한 것이고, 세번째 문제는 브랜드 확장에 어려움을 주는 브랜드 전형성의 문제인 듯 하다. 사실 두번째, 세번째 문제 모두 보험업 자체의 브랜드 문제일 수 있지만, 그 해결은 개별 보험사의



몫일 수밖에 없다.

외국 보험사의 브랜딩 사례를 찾아봐도 썩 만족스러운 것은 찾기가 힘들었다. 현재도 아직 실험 중이기 때문이다. 사실 시티코프와 트래블러스그룹의 합병으로 탄생한 시티그룹의 사례를 보험사 종합금융화의 가장 성공적인 사례로 꼽을 수도 있을 것이다. 합병 3년 뒤에 세간에 알려진 것과는 달리 보험그룹인 트래블러스가 시티코프를 인수합병한 것으로 밝혀졌기 때문이다.

외국의 보험사들은 보험업의 전형성을 희석시키려 노력하지 않는다. 보험은 은행 같은 금융의 Generalist가 되기 힘들다는 판단이다. 오히려 보험 영역을 본위로 하면서 필요에 따라 금융서비스를 넓히는 Multi-Specialist가 효과적이라고 생각한다. 소개하고자 하는 외국의 사례를 보면 은행-보험그룹이 되고자했던 보험회사로부터 은행을 갖고자 했던 보험사 그리고 자산관리 업무만을 전략적으로 선택하여 범위를 넓히고자 했던 보험사에 이르기까지 다양한 유형이 존재한다.

4-2. 해외보험사의 브랜딩 사례

ING는 우리나라에서는 생명보험회사로 알려져 있지만, 실제로는 보험과 은행이 결합한 네덜란드의 금융그룹이다. NBM-Postbank 은행그룹과 National Nederlanden 보험회사의 합병으로 탄생하였다(1991). 모든 종류의 통합된 금융서비스 제공을 목표로, 한 지점에서 예금과 대출, 보험 가입, 뮤추얼펀드 등 종합 금융서비스를 동시에 제공하는 원스톱 영업방식으로 운영하고 있다.

ING는 보험과 은행의 결합으로 이뤄졌으므로 '돈을 관리하는 남다른 방법'으로 브랜드를 정의한다. 새로운 금융이란 의미로 보험이나 은행의 전형성을 다소 희석시키려 한다.

광고를 보면 공원에서 한 남자가 벤치를 보고 있지만 사람들이 계속 앉는 바람에 ING라는 글자만 보게 된다. 그는 ING가 어떤 단어의 끝 알파벳인 줄 알고 어떠한 단어인지 궁금해 한다. 이 때 나레이션으로 ING는 끝을 말하는 것이 아니라 시작을 말하는 것이라는 말이 흐른다. 그리고 은퇴 계획, 뮤추얼펀드, 보험, 연금, 은행업무, 자산관리의 자막이 뜨고 '돈을 관리하는 남다른 방법'임을 강조한다.

영국 푸르덴셜은 은행을 직접 소유하려 하였다. 푸르덴셜이란 보험사는 同名異社이다. 영국 푸르덴셜이 있고, 미국 푸르덴셜이 있지만 이름만 같을 뿐 두 보험사는 전혀 다른 회사이다. 따라서 같은 지역에 자회사를 설립할 경우 먼저 진출한 회사가 푸르덴셜이란 사명을 쓰고 뒤늦게 진

출한 회사는 다른 사명을 사용하는 것이 관례화 되어 있다. 국내에서는 미국계 푸르덴셜이 먼저 진출하였으므로, 영국계 푸르덴셜은 PCA(Prudential Corporation Asia)라는 사명으로 영업을 할 수 밖에 없다.

영국 푸르덴셜은 1848년에 설립된 영국 최대의



생보사이다. 1996년 Prudential Bank를 설립, 지점을 두지 않고 Agent(보험판매원)의 방문판매를 주채널로 하고, 전화, 우편을 보조 채널로 하여 저축예금, 통지예금, 주택저당채권 등을 판매하였다. 지점을 두지 않아 저비용에 의한 고금리 제공을 최대의 경쟁력으로 삼았다. 푸르덴셜이 푸르덴셜은행을 설립한 목적은 600만명에 이르는 보험계약자의 만기보험금을 그룹내에 묶어두기 위해서였다. 한동안은 예금잔고가 순조롭게 증가하였으나 그 후 한계를 보이게 된다.

푸르덴셜은 푸르덴셜은행의 부진을 극복하고 새로운 은행 브랜드를 론칭시켰다. 바로 인터넷 세대를 대상으로 인터넷, 전화, 우편 등을 통해 24시간 연중무휴로 예금, 대출 등을 제공하는



'Egg'이다. Egg에 대한 반응은 예상을 훨씬 뛰어넘는 것이었다. 판매개시와 동시에 콜센터의 시스템이 과부하로 일시정지되고, 향후 5년간의 목표 예금액이 불과 반년만에 달성되는 개가를 올리게 된다. Egg의 이러한 성공에는 첫번째 경쟁력있는 금리수준에 있었다. 예금은 고금리, 대출

은 저금리로 제공하였다. 두번째는 고객을 사이트로 유인하는 서비스에 있었다. 고객들은 Egg 사이트에서 서로 돈에 대해 토론할 수 있고, 금융 관련 책이나 컴퓨터를 싸게 살 수 있었다.

그리고 세번째는 Egg의 브랜드 전략이었다. 푸르덴셜은 Egg에 대해 Agent 판매를 떠올리는 푸

르덴셜 브랜드와 거리를 두는 전략을 취하였다. 단지 푸르덴셜은 Egg를 보증하는 역할을 하게 된다. 브랜드 확장이 힘든 보험업의 전형성 문제를 서브 브랜드 전략으로 벗어난 것이다.

최근들어 Egg는 유머러스한 내용으로 광고를 제작한다. 다른 은행의 적금에서 충분한 이자를 받지 못한 고객에게 Egg는 해결책으로 자석으로 만든 신발을 고객에게 제공한다. 그가 길거리를 나서니 세상의 동전들이 그의 자석 신발에 달라 붙게 된다. 그리고 이빨에 교정용 보철을 한 미인도 그의 자석 신발에 끌려 당겨지게 된다. 돈과 여자 문제가 동시에 해결 된 것이다. 광고의 내용은 Egg의 적금계좌에 가입하게 되면 금리가 높음을 담고 있다.

이번에는 카드 광고이다. 테이저 도노반이란 여성이 모스크바에서 Egg 신용카드를 남편감을 구입한다는 내용이다. 카드가 6개월 무이자 할부 가능하기 때문이다. 이 여자가 6개월 뒤에 지금 선택한 남편을 버리고 6개월 무이자 할부로 또 다른 남편을 구입할지는 모르겠다. 이처럼 Egg

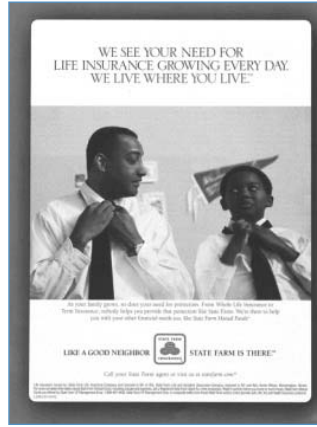


광고에는 '푸르덴셜' 브랜드가 직접적으로 등장하지 않는다.

그의 많은 보험회사들도 은행을 소유하고 있다. 미국의 보험사인 스테이트팜, 푸르덴셜, AIG 등은 은행과 거의 동일한 업무가 가능한 저축금융기관을 인수하여 은행업무를 보고 있다. 스테이트팜의 State Farm Bank는 Egg와 마찬가지로 무점포영업이

며, Agent를 통해 아직까지는 미국의 일부 지역에서만 은행업무를 보고 있다. AIG나 푸르덴셜도 저축금융기관을 인수하였지만 기본적으로 보험계약자를 대상으로 금융서비스를 제공하는 것을 원칙으로 한다. 즉 은행업무를 보험의 부가서비스로 제공한다. 따라서 아직까지는 은행업에 대해 적극적인 커뮤니케이션을 하고 있지 않다.

은행업무와는 달리 대형 보험회사들은 자산관리업무에 대한 커뮤니케이션에는 적극적이다. 보험사들은 그들의 종합금융화 방법으로 기존 보험업에다 자산관리업무로 확장하는 것이 가장 적합하다고 본다. 사람들은 자신의 질병이나 사망으로 가족의 재정적 안정을 해칠지도 모른다는 염려보다, 자신의 현금가치 이상으로 오래 삶으로써 개인자산이 고갈될 것을 더 염려하는 세상이 왔다고 본다. 한 사람이 평생동안 벌어들이는 돈을 인간의 Life Time Value라고 하는데, 보험회사는 개인의 라이프 타임 밸류에 입각하여 고객의 Life Plan을 수립하는 것이 보험회사의 전형성에도 맞다고 본다. 고객의 연령에 맞춰 평생을 함께 한다는 Life Plan의 개념은 은행, 증권과는 다른 보험만의 자산관리 전형이 될 수 있다. 우선 보험에다가 자산관리로 뮤추얼펀드만 결합한 사례를 보자.



스테이트팜 광고는 언제나 붉은색 테두리를 가져가는 디자인 폴리시(Design Policy)로 삼고 있다. 그리고 'Like a good neighbor STATE FARM is there(좋은 이웃처럼 스테이트팜은 항상 곁에 있습니다)'를 태그 라인으로 쓰고 있다. 광고의 내용인 즉, 가족이 성장해감에 따라 다양한 금융에 대한 보장이 필요

하게 된다. 생명보험에서 손해보험까지 어느 누구도 스테이트팜보다 더 나은 보장을 제공하지 못한다. 그리고 또 다른 금융에 대한 욕구, 예를 들면 스테이트팜 펀드같은 해결책도 제공할 수 있다는 내용이다. 현재와 같은 광고 스타일과 디자인 폴리시는 2002년부터 정착화되었다. 질병, 사망, 보장 등을 이야기하는 전통적인 보험업의 광고와는 다른 느낌이다. 한 편의 광고속에 생명보험, 손해보험은 물론 Life Plan, 펀드 등 종합자산관리의 내용을 거부감없이 모두 담아내고 있다.

미국계 푸르덴셜은 더 이상 보험회사가 아니다. 1980년대부터 증권업과 자산관리업에 진출하였다. 푸르덴셜증권(Prudential Securities Inc.)은 모든 증권업무를 보는 full-line 증권사로서 유가증권 증거나 매매업무부터 투자은행업무까지 수행하고 있다. 또한 Prudential Mutual Fund Management를 설립하여 뮤추얼펀드를 운영하고 있다. 우리나라에서도 현재 제일투자증권에 투자를 하였고, 현투증권의 우선 협상 대상자로 선정되어 실사 중에 있다.

푸르덴셜은 스스로를 인생의 파이낸셜 솔루션어(Financial Solutioner)로서 포지셔닝하고자 한다. 푸르덴셜은 보험, 투자, 금융계획, 부동산 등의 금융 네트워크를 구축한 금융그룹으로 전방

위 금융 이슈에 대한 조언이 가능하다는 사실을 강조한다. 즉 인생주기에 따라, 개인에 따라 다른 금융 해결책을 제시해 줄 수 있다는 것이다. 광고를 보면 직장을 옮길 때 401k(은퇴연금) 전환방안, small business의 보험방안과 상속세 처리방안, 개인 자산의 차별적인 포트폴리오 등을 제시하고 있다.

상징으로 하고 있다. 푸르덴셜의 130년간의 세일즈 노하우를 정리한 매뉴얼이 '블루 북'이기 때문이다.

푸르덴셜은 그들 브랜드의 에센스를 태그라인 형식의 언어로 정의하지 않고 대신 푸른색의 지브롤터 바위를 통해 전달하고 있다. 이미지에 비해 언어는 구속력이 강하기 때문이다. 따라서 푸

It's not just another 401(k) rollover. It's the future of your retirement.

15 years turning their own business \$2 million in gross revenue last year. Underestimated had don't know?

Are you doing enough to protect your business?

Prudential

Your wealth has grown. But are you protected?

1-800-THE-ROCK

Prudential

Your wealth has grown. But are you protected?

1-800-THE-ROCK

Prudential

푸르덴셜은 광고에서 특정 태그라인을 쓰고 있지 않다. 그 대신 설립 초기 광고에 사용되었던 지브롤터 바위를 심볼로 사용하여 신뢰와 안심의 상징으로 커뮤니케이션하고 있다. 또한 푸른색을

르덴셜은 스스로를 언어로 규정하지 않고 이미지 상징만을 내세움으로써 보험업 전통의 견고성과 이중 금융으로의 브랜드확장에 대한 유연성을 해결해 나가고 있다.

I've finally found a cousin for my life.

MetLife Financial Services

I came from a long line of people who don't know how to invest.

MetLife Financial Services

And in my dear Uncle Sam, I leave a little as promised.

MetLife Financial Services

내 이름은 캐빈이고 43살이며 실리콘밸리에서 근무하고 있다. 다른 사람들과 마찬가지로 은퇴계획을 짜고 있다.

내 이름은 조세핀이며 31세이다 요식업에 종사하고 있다 나는 노련한 투자가가 아니라 투자에 두려움이 있다

나는 가브리엘이며 58세이다 나는 커피숍을 소유하고 있으며 자식에게 물려주기 전에 유명한 커피숍을 만들고 싶다

- Branding Trend
- Branding Focus
- Branding Abroad
- Branding Method
- Book Review
- Book Navi.

푸르덴셜처럼 보험과 자산관리의 결합 방식은 미국 보험업계에서는 이제 일반적인 사업형태로 자리잡아 가고 있다. 메트라이프도 마찬가지이다.



메트라이프는 조직개편을 통해 모든 금융서비스를 두 개의 팀으로 운영한다. 한 팀은 고객의 연금보험, 뮤추얼펀드, 증권중개업

무, 기타 저축상품 등을 통합 관리하고, 다른 팀은 고객의 생명보험, 자동차보험, 상해보험, 장기요양보험 등을 관리한다. 그리고 각 팀의 매니저들은 긴밀한 업무유대를 통해 고객의 재정적 니즈를 종합적으로 상담해 주고 있다.

캐빈 편은 그의 은퇴계획을 위해 메트라이프와 보험, 연금, 뮤추얼펀드에 대해 논의하고 있다는 내용을 담고 있다. 조세핀 편은 메트라이프와 함께 뮤추얼펀드를 선별하고 있어, 이제 월스트리트 전문가만큼은 못되지만, 음식을 400명에게 서빙하는 것보다 투자가 힘든 일만은 아니라는 것을 알게 되었다는 내용이다. 가브리엘은 자신의 부동산을 가족보다는 정부가 세금으로 많이 가져가는 현실에 답답함을 느끼고 있는 차에, 메트라이프를 만나 401k같은 투자형 생명보험 상품에 가입하는 것이 그 대책임을 알게 되었다는 내용을 전달하고 있다.

메트라이프의 광고역사와 관련하여 재미난 것은 세 편의 광고 우측 하단을 보면 스누피를 심볼로 사용하고 있다는 것이다. 1980년대 중반 들어 Metropolitan Life (Metlife의 이전 기업명)는 소

비자조사를 바탕으로 큰 변혁을 단행한다. 사람들은 보험회사를 비인간적이고 비윤리적이며 너무 거대하여 친밀하지 않은 집단으로 인식하고 있다는 조사 결과가 나왔기 때문이다. 따라서 메트로폴리탄 보험회사는 대대적인 이미지 개선작업에 돌입하였다. 그 결과 광고를 찰스 슈츠의 만화, 찰리 브라운과 스누피로 대표되는 피너츠 시리즈로 대체한 것이다. 광고 한 번 가득 스누피와 찰리 브라운의 피너츠 만화로 채색한 것이다. 획기적이고 과감한 변화였다. 그리고 슬로건도 구어체로 Get Met, It pays(땀을 만나보세요. 도움이 될거예요)로 바꾸었다. 메트라이프는 그 때 설정한 슬로건과 상징물을 지금까지 20년 넘게 사용하고 있다.

지금까지 종합금융그룹이 된 보험사, 은행을 소유한 보험사 그리고 자산관리업으로 확장을 한 보험사들의 브랜딩 사례를 살펴 보았다. 이 중에서 가장 일반적이며 현실적인 사례는 보장성 상품의 제공자에서 자산관리회사로의 전환을 꾀하는 경우이다. 따라서 보험사들은 보험을 중심에 놓고 자산관리로 브랜드를 확장하고자 하였다. 보험과 자산관리는 개인마다 다른, 인생의 시기마다 다른 Life Plan의 개념으로 통합할 수 있기 때문이다. 그들은 보험의 전형성을 잃지 않으면서도 종합금융서비스로 브랜드를 확장하는 묘수를 발휘할 수 있었다.

4-3. 국내 보험업의 브랜딩 전략과 종합금융서비스

개별 기업광고를 하지 않는다는 생명보험업계의 오랜 관행이 깨지고 2002년부터 국내 보험사들은 개별 광고를 집행하기 시작하였다. 교보생명, CI 변경고지를 이유로 기업 이미지성 광고를 집행함에 따라 대한생명, 삼성생명 광고도 그

뒤를 이었다. 그 당시 삼성생명 광고를 보면, '고객을 위한 종합금융서비스, 보험은 물론 대출, 자산관리로 종합금융서비스를 지향합니다' 라는 자막을 담고 있었다. 이제 삼성생명도 은행이나 증권처럼 자산관리업으로 진출하구나 하는 생각과 함께 보험에서의 자산관리는 어떠한 형태인지가 궁금하였다. 하지만 알고보니 그 광고는 2010년 글로벌 종합금융서비스 회사로 도약하겠다는 미션 선포의 광고였다.

현재 보험업계는 이미지 광고가 한참이다. 삼성생명은 'Bravo Your Life' 라는 태그라인으로, 교보생명은 히딩크를 모델로 '하늘만큼 땅만큼' 이라는 태그라인으로 집행 중이다. 대한생명은 현재 2등이지만 '고객을 위해 더' 노력하겠다는 내용을 담고 있다. 그외 외국계 생명보험사인 ING, 알리안츠, PCA(영국계 푸르덴셜) 등도 광고를 하고 있다. 광고의 목표는 모두 신뢰감과 친근감을 주기 위해서이다.



그리고 최근에는 전문성을 제고시키기 위해 FC(Financial Consultant) 광고를 하고 있다. 이미지 경쟁만으로는 한계를 느끼고 영업을 지원하기 위해서이다. 고객을 만나는 접점이 FC이므로 그들의 반응이 좋았다고 한다.

이제 생명보험은 브랜드 광고의 시작단계에 있다. 아직은 보험사별로 차별적인 이미지를 가졌다고 말하기는 힘들 것 같다. 광고의 태그라인을 서로 바꿔서 붙여봐도 크게 어색하지는 않을 것이다. 태그라인들이 보험업의 일반적 속성을 표현한 것이기 때문이다. 또한 현재로서는 삼성, 교보 등의 모기업 이미지를 그대로 갖고 있다. 삼성

생명, 교보생명, 대한생명 하면 떠오르는, 브랜드 에센스가 되는 한마디나 이미지는 아직 잘 모르겠다. 지금은 시작단계이니 앞으로 발전이 있을 것으로 기대한다.

단 여기서는 국내 보험회사들의 비전이 종합금융서비스회사이므로, 보험에서 종합금융서비스로 자신들의 브랜드를 넓혀갈 때 어떠한 내용들을 고려해야 할지 살펴보는 것으로 마무리하고자 한다.

첫째는 보험의 브랜드 전형성은 깨뜨리지 않아야 한다는 점이다. 외국의 사례에서도 살펴 보았듯이 시간에 따라 개인에 따라 다른 'Life Plan' 이란 개념으로 접근하면 보험과 자산관리는 유사한 속성을 갖게 된다는 것이다. 따라서 속성 유사성으로 브랜드 확장에 무리가 없을 것이다. 특히 '시간'에 근거한 금융개념은 보험이 가진 개념이므로 잘 활용할 필요가 있다.

둘째는 서브 브랜드의 활용방안이다. 향후 생

명보험사를 중심으로 종합금융그룹을 형성한다고 할 때 모든 계열사에 모기업 브랜드를 붙일 것인가에 관한 문제이다. 생명보험, 손해보험, 자산관리업 등은 잘 묶일 것이다. 만일 소비자금융회사라면 모기업에 좋은 영향만을 주지 않을 것이다. 평소에는 관계없더라도 문제가 생기면 모 브랜드에 타격을 입힐 수 있기 때문이다. 보험의 Care 개념과 소비자금융의 고금리는 서로 상치하기 때문이다. 이 때는 서브 브랜드(Sub Brand)를 활용하는 것이 효과적일 수 있다.

셋째는 대표상품(flagship product)을 개발하여 할 것이다. 경우에 따라서는 대표상품이 실



버블렛 브랜드가 되어 모브랜드 파워를 올려주는 역할을 할 수도 있다. 만일 대표상품이 보험과 자산관리의 성격이 결합된 상품이면 브랜드 확장에 더욱 좋을 것이다. 그리고 대표상품이 있으면 확장에 보다 공격적일 수 있다. 확장영역이 실패하더라도 회복이 가능하기 때문이다.

5. 신뢰를 넘어선 금융브랜드

고객이 한 금융기관에서 모든 금융서비스를 받는 종합금융시대에는 금융 브랜드도 달라야 한다는 관점에서 해외 사례들과 국내 현안들을 살펴 보았다. 증권, 보험업까지 영역을 넓힌 은행은 스스로 브랜드의 지평도 넓혀야 할 것이며, 증권은 은행이나 보험의 자산관리와는 차별화되게 브랜드를 설정하여야 할 것이다. 또한 보험은 보험 중심의 종합금융서비스를 어떻게 브랜드에 담아 낼 지를 고민해야 할 것이다. 해외의 은행들은 가치 차원에서 브랜드를 정의하거나 오히려 브랜드의 깊이를 더함으로써 문제를 해결하려 했고, 증권 회사들은 투자은행이 갖는 특징점을 강조하거나 아니면 세상을 보는 시각 등을 브랜드화함으로써 타 금융의 자산관리와 차별화시키고자 하였다. 보험은 보험 업종의 전형성을 극복하고 보험 중심의 종합금융서비스를 실현하기 위해 'Life Plan' 이란 시간 개념을 브랜드에 수용하였다.

반면 한국의 은행들은 종합금융시스템(금융 네트워크)이라는 용을 그려놓고는 눈에 짐을 찌지 못해 브랜드의 畫龍點睛을 이루지 못하고 있다. 눈을 보지 못하면 그 용의 마음을 읽지 못해 이미지를 가질 수 없다. 증권은 증권업의 개념인 가족, 친구, 동반자, 신뢰 등으로 브랜딩을 하고 있어 경쟁사와는 물론, 은행 등의 타 금융과도 구분되지 않고 있다. 보험은 2002년 광고를 집행한 이후부

터 차별적 이미지 만들기에 한창이다.

금융이 가져야할 기본적인 덕목은 신뢰이다. 따라서 그 동안은 모든 금융들이 신뢰쌓기의 브랜딩 활동을 계속해 왔다. 하지만 종합금융시대는 신뢰만으로는 부족하다. 우선 몸집이 커졌으며, 커진만큼 뉘끼를 보여줘야 한다. 종합금융이 무엇을 할 수 있을까? 우선 그들은 그들이 할 수 있는 Performance를 브랜드에 담아야 한다. 그리고 넓게 정의함으로써 변화하는 금융환경에 유연성을 가져야 한다.