



先整合内部，再重塑品牌



通常当公司兼并之后，母公司就可以重新塑造整体品牌标识。以航空公司为例，整合后的集团新标识会迅速出现在重新喷漆的飞机、新式制服以及焕然一新的机场指示牌上。但在哥伦比亚国家航空公司（Avianca）和中美洲航空公司（TACA）合并后，我们着实费了一番功夫。这两家公司都有着悠久的历史、文化、传统以及各自的业务。事实上，我们用了三年多的时间才让整个集团旧貌换新颜。

我们深知把这一系列运营工作放在一起完成的意义，这样做也给了我们一个千载难逢的好机会。我的梦想是创造一个真正泛拉丁美洲的航空公司。但我知道所期望的东西与企业刚合并后的状态根本不是一回事。

我决定先统一这两个公司的愿景、文化、以及运营模式，然后再建立统一的品牌。这是一个艰难的决定。其他领导者或许认为全新的、富有雄心壮志的品牌有助于企业整合。但我们希望品牌的推出能够建立在完全的可信度之上；我们不希望品牌重塑给消费者带来冲击，与他们的切身感受错配。更重要的是，我希望集团 1.8 万名员工在新 Avianca 公司里能够超越不同的背景和各自的文化，真真切切感受到他们是“多民族拉丁大家庭”的一份子。没错，融合是一项战略决策，使其奏效更是人类一大挑战。

这种转变发生在诸多层面。我们改变管理与组织架构，考虑如何促进文化融合。我们把九类机群精简为四类，并根据整合后的情况，重新配置相应航线和航空枢纽。我们统一了技术平台，把运营、商业以及服务信息整合在统一的系统内。我们重新设计了安全、规划、人力资源、金融、法

律、销售及营销等方面的流程。

我们两次推迟发布新的视觉标识。这足以看出，我多么坚定地认为应该先进行企业内部整合，然后再将其反映在外部的标识上。

我们经历了失意，也体会了成功。当我们加入星空联盟的时候就是这样。从会员数、每日航班和旅行者权益方面来讲，星空联盟是全球最大的航空网络。加入星空联盟迫使我们在管理、运营、商业、服务需求方面做了大量准备和承诺。这件事考验了我们作为一个团队的协作能力，充分体现了团队的热情、信念和奉献。

只有当合并开始慢慢显现效果时，我们才着手重新规划视觉传播中的品牌形象。通过与战略设计合作伙伴利平科特（Lippincott）公司紧密合作，我们把两家公司的品牌元素整合为象征奋勇前进的统一标识。我们相信它代表着新集团有能力把拉丁美洲最好的东西带给全世界。

推迟重新设计品牌对账目盈亏产生了一些短期影响：在三年内我们一直在迥然不同的品牌之间分配营销投入。但我从不怀疑这一决策的正确性。至于其他企业如何重塑品牌，我的建议是快速行动但别急于求成——二者截然不同。如果你想实现深度转型，就必须选择能够理解你想法的搭档。虽然你的品牌可以向外传递信息，但它对企业内部的意义更为深远。对新合并公司的未来摇旗呐喊固然不错，但当这一理想变为现实的时候，一切则更加美妙。(译/袁紫千 校/方颖)

法比奥·维利加斯是 Avianca 控股公司 CEO

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32208

