说得好不如做得好！

公司察觉到舆论对自己不利时，常常会请公关来解决问题。公司的CEO会说，“我们只需把故事讲得更好。”

此话在理。当我加盟沃尔玛时，它正专注于提高效率以及为顾客带去快乐。即便后来沃尔玛成为美国最大公司，公众获得的大部分信息仍来自于我们的诋毁者。所以，在这种情况下，公司确实需要把沃尔玛的故事讲得更好。

但倘若你认为只要解释清楚你的立场，公众就会拥抱你，那就大错特错了。多年的咨询行业经验告诉我，把时间耗费在讲好公司故事，而不去真正提升公司，根本无法赢得消费者的芳心。

对沃尔玛而言，卡特里娜飓风是一个转折点。飓风来临时，我们调兵遣将，为受灾民众提供餐食、紧急电源和现金。采取这些行动根本不需要内部讨论。显然，这是公司需要做的正确事情。这场经历开阔了我们的视野，让我们看到更多可以发挥作用的机会。两个月后，时任CEO李·史考特（Lee Scott）进行了具有里程碑意义的演讲，他在演讲中向大家发问：“沃尔玛怎样才能始终处于最佳状态？如果利用公司的规模和资源，我们可以把地球变得更适宜人类生存，何乐而不为呢？如果在完成以上目标的同时，我们可以建立一个更加强大的公司，何乐而不为呢？”

为此，我们做出战略决定，计划朝着这些问题指明的方向前进。我的职责就是寻找能最有效实现目标的着力点，并营造出能帮助我们达成所愿的文化。

https://www.yunbaogao.cn

首先，我们鼓励公司放弃防备姿态，听取各方批评意见。做到对外界开放实属不易，但是学习机会近在眼前。围在桌前的 10 位非政府组织领导者能够给你带来 100 年的经验。

我们在诸多领域设立了宏伟目标，例如，可持续发展及女性经济权力，即便当时尚不清楚如何去实现这些目标。然后，我们确保这些目标在组织内得到贯彻。如果你想从女性控制的公司中获得价值 200 亿美元的货源，你需要派出对该行业有广泛了解的人，找出可能进行交易的领域；需要有人设立衡量标准；然后 CEO 需要做出决断。但最终的挑战不是 CEO 的工作，也不是某个人的工作，而是所有人的工作。现在，每位商品采购人员的年度目标都包括推动可持续发展或帮助女性提升经济地位。最后，为寻求最大影响，我们对工作进行了 360 度全方位评估，以确保整个供应链、客户、社区和员工都能参与其中。

对沃尔玛而言，这些原则非常奏效，证明了担负起更大的社会责任与建立更强大的公司之间并不矛盾：将废水变为收入，提升了我们的收益；雇佣素食主义者，为我们带来了强有力的领导者；执行刚刚出台的能源倡议，最终每年可以节省下 10 亿美元；更多地从女性掌权的公司中采购，会催生更强大的社区，并为消费者带来更为需要的产品。

现在沃尔玛讲的故事更加动听了，原因在于它讲述的是真真切切的变化。所以，我的建议是：如果你的公司正面临舆论批评，切勿急于辩解。停下来，听听批评的声音。然后，提升公司实力。(译/李茂 校/熊静如)

https://www.yunbaogao.cn

戴思理的这篇专栏写在他卸任沃尔玛全球事务副总裁之前。此前，他是全球公关公司爱德曼公司的副主席。

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_32207