



博然思维的Keith Burton认为员工是企业危机阶段宝贵的品牌代言人。

事情总有偶然的一面。一家国际医疗技术公司将要宣布一轮裁员，企业公关人士早已对可能发生的突发情况进行了充分的应对准备。然而，没曾料到不小心走漏的消息却给这一本应顺利的事情带来了大麻烦。在裁员公布之前，有关消息已经在被裁的25名员工中传开，这些员工都在社交网Facebook上有联络。接下来，消息迅速扩散至更多员工、新闻媒体及其他利益相关方，造成的结果是在公司发布正式信息之前公众已经对此事形成了自己的看法。

企业应如何把内部员工纳入危机传播规划的考虑因素当中？危机期间当员工切身利益受到直接影响时，企业能否相信员工仍然对公司品牌保持忠诚？亦或像一家制药公司高管所体会到的那样，员工可能成为跟公司对着干的“恐怖分子”呢？

美国危机管理专家W. Timothy Coombs是危机传播领域的权威，他目前担任中佛罗里达大学尼克松传播学院教授。Coombs教授强调员工在危机期间会感受到巨大的压力。Coombs在专著《危机传播：董事会里的红色病毒》中提出，“首先，危机属于未知的事件，员工需要了解已经发生的事情以及公司采取的应对措施，其次，任何危机都会对员工个人产生影响，大家在一条船上。”

丰田（Toyota）和航星（Navistar）是两家国际化企业，两家公司均经历过严重的危机威胁。在威胁最严峻的时刻，两家公司思考着同样的简单问题：“危机将给员工带来什么影响？为了鼓励员工维护公司声誉至少做到不蓄意破坏，我们希望员工说些什么和做些什么呢？”这两家公司的经验为其他对危机处理感到陌生或面临危机不确定性的同行提供了有益参考。

丰田: Ron Kirkpatrick

▶ “那是我职业生涯中最黑暗的日子...”



2009年丰田品牌轿车被曝因“突然加速”导致驾乘人员伤亡，事后丰田因“突然加速”隐患对凯美瑞（Camry）系列及其他轿车进行了大规模召回。Ron Kirkpatrick 还记得当时美国交通部长Ray LaHood号召美国消费者“停止使用丰田轿车”。

“他的演讲近乎歇斯底里，”Kirkpatrick目前在位于加州托伦斯市的丰田汽车销售公司担任内部传播及社交媒体全美执行经理。他回忆说，“那是我职业生涯最黑暗的日子。”

为应对那场危机，Kirkpatrick出席了公司召开的第一次危机处理高管会议，会上分配给他的任务是确保将丰田所有重要信息传达给工作在一线的服务对象—包括员工和经销商—信息的传递要详

细、迅速，并指导各方如何向外界解释和传播公司信息。Kirkpatrick表示丰田员工和经销商表现得“非常非常忠诚，为了应付铺天盖地的批评指责，他们的工作难度很大。我们知道他们是丰田的最佳利益代言人，他们有自己的社会关系网，我们希望能够利用这一资源，因此我们认为员工和经销商都非常重要。”

危机发生时，最简单的方法通常也是最有效的方法。丰田最成功的危机应对工具之一是最新通报，这是一份定期发送给经销商和员工的简短电子邮件，邮件内容只有一个标题和三五句话，简要通报最新情况，后面附上有关文章或公司新闻稿的链接。

出于提高效率的考虑，最新通报的审查环节非常少：“只有我本人和公司律师。有一段时间我的上级经理也参与审查，但他很快退出了。”

航星公司: LISA HARTENBERGER

▶ “我们迫切需要激发信念...”



美国航星公司（Navistar）的企业传播总监Lisa Hartenberger女士介绍说，公司一些员工对上世纪八十年代公司经历的困难和挑战仍记忆犹新，这些员工说：“我目睹了公司最糟糕的经历，但我们成功地度过了难关。”航星的员工证明了在危机时刻他们非常坚强。“我们的员工成功度过了难关，”她说。

航星是一家美国著名老牌公司，拥有180年的历史，公司总部位于美国中西部伊利诺伊州。该公司前身是生产农用机械设备的著名品牌公司International Harvester，其创始人Cyrus McCormick为美国农业现代化立下了不可磨灭的功劳。上世纪八十年代经济衰退迫使International Harvester将农机制造业务出售给Tenneco Case公司，之后公

司更名为航星，主营业务为商用卡车和发动机制造。

近些年，航星推行大胆的经营举措，力图超越竞争对手并达到美国政府更严格的卡车排放标准—但结果惨遭失败。公司在一年时间里更换了三位首席执行官，各种产品质量问题引发的巨额赔偿令公司品牌蒙受损失，公司还推行减员增效重组计划，全球18,000个工作岗位削减了10%。这些情况足以全面展现航星面临的压力和困境。

Hartenberger女士介绍称，在最近一次危机中，公司竭尽全力激发员工的士气，“我们要求每位员工把精力放到手头的工作中—并且保持细心。督促员工做好份内的工作还不够，”她补充道，“我们还需要激发员工的信念，帮助员工真正了解风险在哪里，使员工认识到努力终将产生回报。”



为了评估公司与员工之间的信息传播是否成功，Kirkpatrick采用了一种简便易行的测试方法。“我想起了一种非常简单的方法，我称之为‘后院烧烤测试法’。设想一名员工下班回到家，坐在自家后院休憩，不远处邻居正在做烧烤，邻居问起有关丰田的一些新闻报道，我们的员工知道如何回答邻居的问题。”

丰田员工在整个危机发生过程中表现出的忠诚令Coombs教授印象深刻。“丰田员工在问题产品召回过程中自始至终表现出对公司的支持，他们与公司站在一起，”他评论道。

失去员工支持是危机处理过程中的重大风险之一，但是这一风险没有发生在丰田身上。“员工的支持是丰田真正的实力优势，根源可以归于丰田的家族经营管理风格，”Kirkpatrick表示。

航星将工作重点放在公司核心领导团队上一—250名高管和1,000名高级经理—让核心领导团队加强与部门团队之间的沟通。接下来，让员工代表通过小型开放的座谈会和视频会议与管理层进行沟通，包括公司首席执行官Troy Clarke。

Hartenberger女士强调视频沟通工具的重要作用。“我们开发了一个仪表盘，看起来很像公司生产的卡车上的仪表盘，”她补充道，“它的目的是让大家对公司目标和考核指标一目了然。在危机期间员工是至关重要的品牌代言人。对于经销商、供应商和客户而言，员工代表公司的形象一须知这些核心利益相关方曾经失去对我们的信任。”

Hartenberger女士说公司首席执行官Clarke“竭尽全力激发员工对高效、勤奋工作的荣誉感，他力图告诉大家我们正在挽救一家具有180年历史的老牌公司…他促使大家意识到这是一场有意义的艰苦奋斗。”

实践原则

危机间调动员工积极性的基本原则：

- 危机期间人们的情绪容易激动。因此，切忌放任员工对事件随意解释。保持信息公开透明，使用清晰简单的语言向员工充分披露信息。如果存在信息保密或信息披露限制的情况，要坦率说明原因。
- 没有什么解决方案是可以解决所有问题的。在制定有针对性的措施前，应认真思考员工的工作地点、岗位职责以及他们与主要利益方的互动方式，此外不要忘记退休员工。
- 监测媒体报道，快速更正不准确信息。令人遗憾的是，由于有些公司缺乏信息透明度或者拒绝对外发布信息，某些员工宁可相信媒体而不是自己的公司。
- 避免成为信息不透明或者拒绝对外发布信息的公司。
- 就像丰田使用的“最新通报”和航星的“仪表盘”，危机处理团队需要建立跟员工保持信息沟通的专门渠道。考虑危机期间企业网络社交媒体政策。禁止员工使用社交媒体可能产生反作用，在危机来临时员工可能成为正面、真实、可信的力量，为公司提供宝贵的支持。通过给予清晰的指导和充分披露信息，员工可以帮助公司阻止谣言及其对品牌的损害。不仅如此，如果企业领导层向员工解释相关政策背后的考量因素，员工会感觉自己是公司的一分子，这种情况下领导层足以充分调动起一支强有力的品牌代言队伍的力量。◆

Keith Burton是博然思维纽约办公室合伙人，负责全球企业员工关系及内部沟通咨询业务。