

# 危机引导

# 笔谈

WEIJI YINDAO  
BITAN

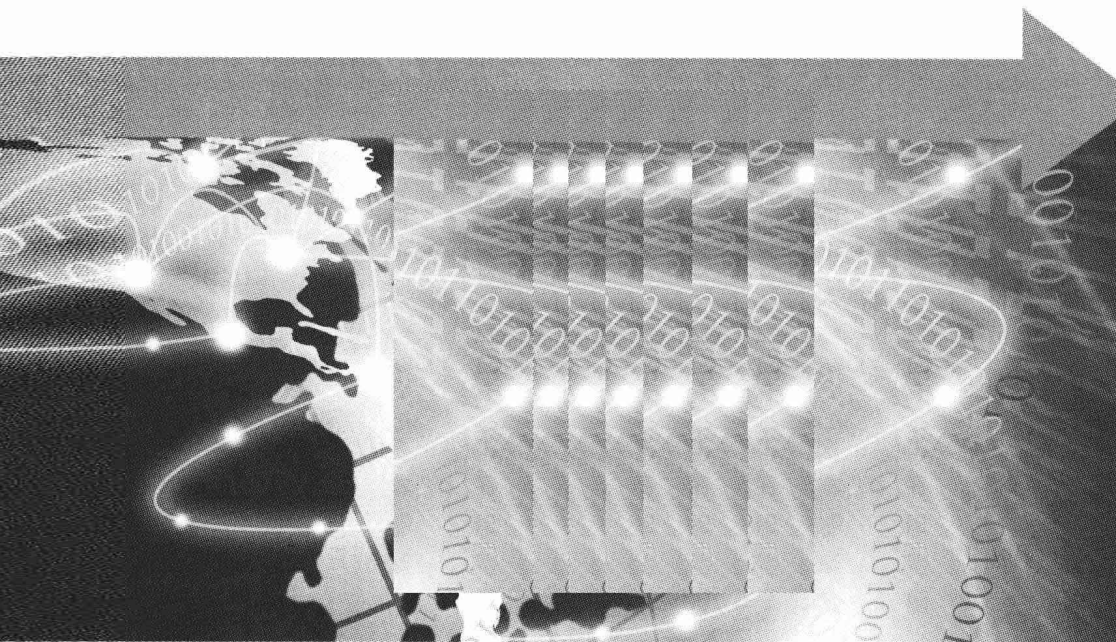
龚爱林 著



国家一级出版社 全国百佳图书出版单位 湖南人民出版社

# 危机引导 笔谈

龚爱林 著



湖南人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

危机引导笔谈 / 龚爱林著. —长沙: 湖南人民出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5438-7536-4

I.危... II.龚... III.危机引导-随笔-中国-当代

IV.I267.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第106334号

## 危机引导笔谈

---

出版人: 谢清风

作者: 龚爱林

责任编辑: 龙仕林 文志雄 夏文欢

编辑部电话: 0731-82683362

装帧设计: 罗志义 刘文娟

出版发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路3号

营销电话: 0731-82683371

联系人: 马淑君

邮 编: 410005

印 刷: 湖南雅嘉彩色印刷有限公司

印 次: 2011年6月第1版第1次印刷

开 本: 890×1240 1/32

印 张: 6

字 数: 150 000

印 数: 1-5 000

书 号: ISBN 978-7-5438-7536-4

定 价: 28.00元

目

录

## 危机引导笔谈

WEIJIYINDAOBITAN

>>>>>>>>

写在前面的话 / 001

笔谈之一：从摆正位置谈起 / 015

1. 问题的提出 / 016
2. 突发事件的舆论引导是处置工作的一个有机组成部分 / 022
3. 谁处置谁负主要责任 / 026
4. 解决根本问题是发挥舆论引导作用的关键 / 029

笔谈之二：不可忽视的重要性 / 039

1. 如何理解舆论引导的重要性 / 040
2. 从关乎执政党生死存亡的角度看舆论引导的重要性 / 044
3. 关于两个重大变化的思考 / 048
4. “成也媒体，败也媒体”的启示 / 055

### 笔谈之三：走出“第一时间”的困惑 / 061

1. “第一时间”的困惑 / 062
2. 如何走出困惑 / 064
3. 始终抢占制高点 / 075
4. 让信息发布贯穿处置工作的全过程 / 078
5. 坚持绝对性与相对性有机结合的重大意义 / 081

### 笔谈之四：公开透明中的广泛性和区域性问题 / 085

1. 如何做到公开透明 / 088
2. 公开透明的有条件性分析 / 091
3. 公开透明是广泛性和区域性的统一 / 096
4. 关于广泛性和区域性有机结合的意义分析 / 100

### 笔谈之五：几个应注意的关键性问题 / 103

1. 注意认清事件的性质 / 104
2. 注意把握事件的趋势 / 109
3. 注意加强制度的建设 / 111
4. 注意机制建设的配套 / 117

### 笔谈之六：一门必须做好的功课 / 121

1. 口径准备是与媒体打交道的基本功 / 124
2. 走出口径准备的误区 / 128
3. 口径准备如何进行 / 131
4. 口径准备的几个关键因素 / 133

**笔谈之七：如何面对媒体记者 / 139**

1. 读懂媒体记者 / 140
2. 遵循新闻规律 / 146
3. 勇于面对记者 / 149
4. 如何实施“有序开放、有效管理” / 156

**笔谈之八：在把握好“度”中营造有利的舆论环境 / 163**

1. “度”是什么 / 166
2. 如何把握好“度” / 168
3. 杜绝源头，正面回应 / 171
4. 避免热点问题的形成 / 177

**结束语 / 183**

## 写在前面的话

从去年下半年开始，我的心里就时刻惦记着这本书稿。这些年来，特别是最近几年在参与突发事件的舆论应对中，自己形成了一些理论思考，也积累了一些实践经验，一直觉得有必要写出来，但由于一些客观原因，此事一拖再拖，书稿到现在才勉强完成。如果还不脱稿，真有时过境迁之感了。好在这本书主要是在自己亲身经历的基础上写成的，虽然迟了一些，但从中国 21 世纪头 20 年为矛盾多发的转型期来看，我相信这本书稿还是能够起到一些抛砖引玉的作用的。

在我看来，突发事件的发生，就是

危机时刻的来临，危机来了，就要进行舆论引导。因此，这里的所谓危机引导笔谈，就是立足于个人的一些亲身经历，把危机发生后如何进行引导的所见所闻、所思所得写出来。

突发事件发生之后，如何进行危机引导，不同的时期，其做法大不一样。与过去相比，当今中国突发事件的舆论引导已经进入一个新的阶段。由于工作的关系，笔者对突发事件的舆论引导所经历的不同阶段留下了深刻印象。我们正生活在一个越来越开明的时代，正是这个时代的越来越开明，使突发事件的舆论引导翻开了崭新的一页。

## (一)

当今中国，突发事件发生之后，不报、瞒报的情况已经很少出现，与之相反，及时准确、公开透明的报道正逐渐成为常态。面对突发事件，我们已经不再一味地封锁消息、隐瞒真相和否认辟谣，而是更多地试图如何第一时间在及时准确、公开透明的报道上做文章，这是突发事件的舆论引导进入新的阶段的最显著标志。

2003年非典的爆发是进入这一崭新阶段的转折点。当然，这样一种转折不是一步完成的，而是逐步实现的。非典之后，我们在突发事件的舆论引导上还有许多不尽如人意的



地方，甚至还有一些深刻教训可吸取，如2005年11月松花江污水污染事件，2008年6月贵州瓮安事件。但总体上说，刻意的封锁和隐瞒已经成为过去。更为重要的是，由于制度的逐步完善，刻意的封锁和隐瞒不仅变得越来越不可能，而且一经发现，就要受到严厉的惩处。

不论出于何种原因的考虑，非典前的中国对于突发事件的报道基本是持慎报态度的。除了试图封锁消息、隐瞒真相和否认辟谣外，不想说、不愿说、不好说、不屑说以及反应迟钝、敷衍塞责、忽视民意等各种错误做法也时有发生，远的如唐山大地震，近的如千岛湖事件。这就在一定程度上给外界造成了一种中国在突发事件的舆论引导上不公开透明的形象，并使许多地方瞒报、假报成为了可能。从封锁消息、隐瞒真相、否认辟谣到主动公开，非典前后的舆论引导形成了一种鲜明对比，这也意味着中国突发事件的舆论引导开始了新的转变。至今人们对2003年4月北京的那几场新闻发布会仍记忆犹新，从最初的遮遮掩掩、否认辟谣到最后的有问必答、主动公开，中外记者强烈感受到了中国政府在信息发布上的重大变化。这一重大变化无疑已载入史册，不过使这一变化逐步常态化的则是从中央到地方的政府新闻发言人制度的建立。

在我国，新闻发布工作始于20世纪80年代，最早从

外交部开始。从 20 世纪 90 年代开始，国务院新闻办公室开始新闻发布工作。但就全国而言，新闻发布工作的制度化、常态化始于非典之后，这就是新闻发言人制度的建立。2003 年，国务院新闻办举办了全国首届新闻发言人培训班，这几乎成为全球关注的重要新闻，这一制度的重要性由此可见一斑。从中央到地方政府新闻发言人制度的建立，使突发事件的报道做到及时准确、公开透明真正变成了可能。从没人说到有人说，从没人找到有人找，在政府与媒体、公众的沟通上，新闻发言人制度起着重要的桥梁和纽带作用。

就我个人的亲身经历而言，建立新闻发言人制度的重要性，可以说在应对 2008 年年初的雨雪冰冻灾害中突出地表现了出来。以湖南为例，随着这场灾害的到来，在省政府新闻办公室的组织和协调下，从政府到政府各相关部门的新闻发言人都纷纷走上前台，11 天举行了 13 场新闻发布会，向媒体发布有关雨雪冰冻灾害的消息，为战胜雨雪冰冻灾害营造了良好的舆论环境。尤其重要的是，在对这场雨雪冰冻灾害的反思中，全国加快了应急体系建设的步伐。其中，重大信息通报机制的建立，为以后及时准确、公开透明的发布信息提供了保障。在此之前，突发事件发生后，不用说及时公开的报道，就内部体系的运作而言，各有关部门要了解该事件的真实情况，也要花上数小时乃至几天的时间。而现在，

这种情况已基本不复存在。随着突发事件应急体系的建立健全，几小时之内必须上报有关部门已成为制度化的规定，甚至具有法律效力。

让公开成为常态，让不公开成为特例。随着信息公开条例的出台，那些试图对突发事件进行封锁和瞒报的人感到了巨大的法律威慑。2008年5月1日，《中华人民共和国政府信息公开条例》正式实施。条例的实施为政府政务公开提供了法律依据，为公众知情权提供了法律保障，同时也为媒体及时公开报道提供了一个有利的制度环境。汶川地震的报道可以看做是政府信息公开的一次大演练，媒体及时、公开的报道使得《信息公开条例》中的规定落实为具体的实践。信息公开条例作为一种法律规定，向人昭示了封锁和瞒报必将受到法律的严惩，这就确保了信息公开的真正实施。

当然，今天的中国，突发事件发生后封锁和瞒报不仅已经有了法律上的风险，而且也已经变得越来越不可能。个中原因，就是媒体的深度参与，特别是网络媒体的迅猛发展。当今中国，媒体的无孔不入，使不论发生在哪个角落的突发事件都有可能浮出水面。人们一定记得2001年7月17日发生在广西南丹的特大矿难事件，这起特大透水事故导致81名矿工瞬间被淹没。事件发生后，地方政府刻意封锁消息，并与矿主勾结，企图用金钱与受难家属私了，但半个月后还

是被媒体曝光。在各方的努力下，事件真相终于大白于天下，南丹县委书记、副书记、县长、副县长等一干人最后被处以极刑或坐牢。这再一次表明，尽管有人敢置法律于不顾，但终会有大白于天下的那一天，媒体的力量在今天的中国正日益显现出来。

## (二)

中国有句古训，叫“家丑不可外扬”。这在一定意义上是有道理的，既然是丑事，又何必要外扬呢？！自己的事情能够自己处理好，这当然是最好的。突发事件不论是不是丑事，但至少不是一件好事。每遇突发事件，处置者总有一种不想外扬的心态，这是可以理解的。问题是，不外扬又往往是对公众的知情权的否定为前提的，所以，以不外扬的心态来处置突发事件在当今时代又是不行的。在所经历的众多的突发事件中，我无时无刻不感受到处置方面临着的这种两难的纠结，而且这种纠结也时刻使他们陷入矛盾之中。理性告诉我们必须要公开，而现实告诉我们其实公开也不是一件容易的事情。

好在历史翻开了新的一页，虽然突发事件发生之后，仍有试图封锁和瞒报的情况，但这种情况正渐渐减少。就一般

而言，我们不再担心突发事件被封锁和隐瞒，更多的忧虑在于，突发事件发生之后，如何及时准确、公开透明地做好舆论引导。与过去相比，每遇突发事件发生，处置方虽然存有能不能不说的侥幸，但总是会形成必须说的共识，因为今天的中国，不说已经变得不可能。总的说来，我们已经迈过了一道坎，纠结过后，困扰我们的是如何说，而不是说不说。所以，突发事件发生之后，摆在各有关处置方面前的首要任务，就是如何做到及时准确、公开透明地发布信息，这成为了当今中国危机引导工作的关键所在，本书也正是围绕这一问题而展开。

实践告诉我们，解决如何说的问题，还不仅仅只从如何说谈起，如何说说得再好，如果位置没有摆正也不管用。所谓摆正位置，就是要对舆论引导在处置工作中的地位和作用有清醒的认识。其实，关于这点的感受，我在2008年下半年参与处置湘西非法集资时还并不强烈，只是后来随着突发事件的频繁发生，我和同事们在突发事件的舆论应对中感到越来越力不从心时，才有所醒悟，深感这个问题的重要。突发事件发生后，舆论引导工作对于突发事件的处置固然起着重要的作用，但从决定意义上说，突发事件问题的根本解决才是处置工作的关键。在处置工作中，我们要摆正引导工作的位置，不要抬得过高。正确认识引导工作的地位和作用，

对于妥善处置突发事件有着极为重要的意义。当然，摆正位置并不是说舆论引导不重要，舆论引导的重要性是我们在任何时候都要清醒地认识到的。她关系到党的执政能力的建设，是新形势的迫切要求，她的重要性也已经越来越为今天的实践所证明。这是我的笔谈中首先谈到的问题。

在摆正位置和认识重要性的基础上，我们才能真正解决好如何说的问题。因此，我的笔谈中谈到的第二个层面的问题，就是如何说的问题。毫无疑问，在如何说的问题上，我们必须遵循公开透明、及时准确的原则。但要使这一原则真正落到实处，却不是那么容易。及时准确、公开透明，意味着突发事件发生之后，一切都可以在第一时间客观真实地报道出来，一切都可以说。但实际情况是，当突发事件发生之后，不仅有不知道说什么的困惑，也有因说不清楚、说不准确而带来的困扰，更有不知道如何与媒体打交道的苦衷，这对于做好突发事件的舆论引导是极为不利的。这种情况说明，从在指导思想牢固树立及时准确、公开透明的意识到真正将及时准确、公开透明贯彻到突发事件处置工作的全过程，还有一段很艰难的路要走。

在坚持及时准确、公开透明的原则下做好引导工作，并不是一个秘不示人的东西。这中间有规律可以把握，有技巧可以运用，有方式方法可以去探讨，我们完全可以在国际大

趋势的背景下，结合中国实际，进行认真的分析和研究。在这些年的突发事件的舆论引导中，特别是在经历了湘西非法集资事件的处置工作后，我深感突发事件的舆论引导工作要做到及时准确、公开透明，有两个方面的问题需要特别谈到：

一是要把绝对性和相对性统一起来。突发事件发生后，必须将事件的真相告诉公众和媒体，这是绝对的，但公开事件的真相也是要在一定的条件下进行。就是说，当我们决意要在第一时间无条件地向社会发布信息的时候，却发现有许多为公众和媒体所关注的信息，因为没有弄明白而必须等到随后的发布中再发布。其结果是，我们所发布的信息，就第一时间和在第一时间我们所知道的情况而言，完全符合绝对性的要求，但从所发布的信息还有待进一步更新和补充而言，它又只是相对的，是部分的事实，而不是事实的全部。必须承认，突发事件发生后，许多事情处置方一时也搞不清楚，许多事情也只能在处置过程中慢慢地知道，这是事实，但这不能成为一些处置方因为不了解情况而不愿意或不知道对公众和媒体说什么的理由。这就要求我们按照绝对性和相对性统一的要求，掌握如何说的方法，掌握了方法，也就不会无话可说了。

二是要把广泛性和区域性有机结合起来。这里的意思是，突发事件发生之后，我们必须坚持公开透明，但公开透明必

须坚持广泛性和区域性的有机结合。突发事件信息公开的广泛性，是指它的内容和发布对象的无界性。从本质上说，不论突发事件发生在什么地方，都必须做到公开透明地向社会发布信息。这种发布从内容上说是开放式的，从对象上说是没有限制的。然而，实践告诉我们，尽管突发事件信息公开是以广泛性为出发点，但突发事件信息公开在多数情况下都可能也只能做到在区域内进行，绝大多数信息只有一定区域内的公众和媒体享有。从本质上说，这种信息公开的区域性不是人为的，而是有其客观的必然性的，并且也是不违背公开透明的。突发事件的分级及其报道上的分级管理也说明了公开透明是广泛性与区域性的有机统一。

解决如何说的问题，除了上述方面外，还必须做好三个方面的基础工作。一是要抓住关键问题，要善于把握事件的性质、趋势，特别是要建立制度和机制，这样，突发事件的舆论应对才有坚实的基础。二是做好口径准备这一功课。在引导舆论和信息发布中，最为重要的是要做好口径准备，这是一项为无数事实证明必须做好的工作。三是学会与记者打交道。与记者打交道的问题，对舆论引导将会产生重大影响，这一工作在任何时候都不能忽视。

最后，在我看来，凡事皆有境界，做人如此，做事也如此。因此，我的笔谈中谈到的第三个层面的问题，就是如何营造



一个有利于突发事件处置的舆论环境的问题。对于突发事件，虽然不希望它发生，但既然发生了，从工作的角度出发，就要把它处置好。这种处置好，表现在突发事件的舆论引导上，就是要营造一个处置突发事件的有利舆论环境。有了这样一个有利环境，也就追求到了一个最佳效果，达到了一个最佳境界。如何获得这个有利环境，说到底，就是要把握好“度”。“度”把握好了，这一事件的舆论引导就进入了一个最佳状态，或者说达到了一个最佳境界。这个最佳境界的标志就是既满足了关注，又防止了炒作，也就是所谓的“度”。把握好了这个“度”，突发事件的舆论引导工作就会取得好的效果。

正是依据这样的思路，我在本书中对突发事件的舆论引导问题展开了探讨。这一探讨虽不能说是全面的，但在我看来至少是主要的，也是我在实际工作中思考和感受得到的。

### （三）

做好突发事件舆论引导是一个值得不断探索、常做常新的永恒课题。在危机引导方面，国外许多做法值得我们认真地借鉴和学习。这种学习既可以是政府层面的，也可以是企业层面的。从政府层面上讲，美国、英国等政府的一些做法就值得我们学习。在西方，同媒体打交道的能力受到了高度