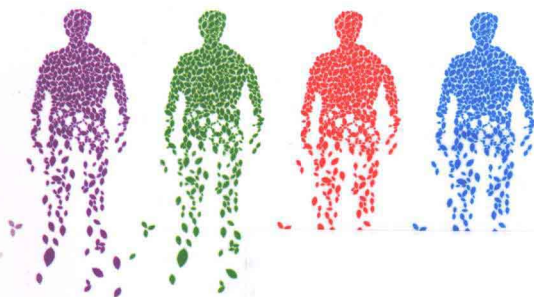
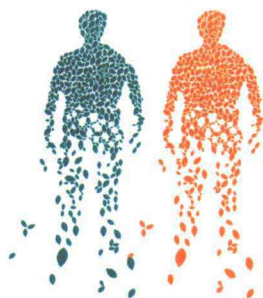


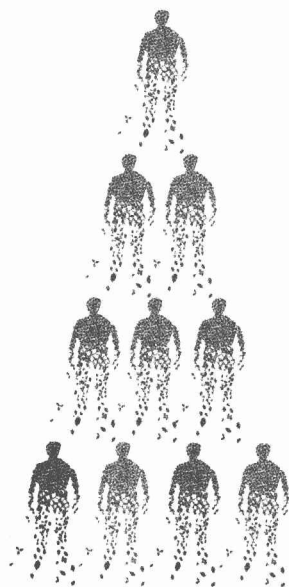
「表态的艺术」

危机中扭转局势的微妙拿捏
事件后审时度势的表态智慧

政府官员、企业高层、
公关人士都该借鉴的表态之道

邓峻浩◎著





表态的艺术

邓峻浩◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

表态的艺术 / 邓峻浩著. —北京: 北京大学出版社, 2013.3

ISBN 978-7-301-21979-9

I. ①表… II. ①邓… III. ①语言艺术 IV. ①H019

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 012538 号

书 名: 表态的艺术

著作责任者: 邓峻浩 著

策划编辑: 朱 笛

责任编辑: 秦 雯 谢安洁

标准书号: ISBN 978-7-301-21979-9 / F · 3485

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787毫米 × 1092毫米 16开本 15.75印张 232千字

2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; **电子信箱:** fd@pup.pku.edu.cn

序

“元芳，你怎么看？”

据说每每神探狄仁杰询问副官：“元芳，你怎么看”，元芳总是回以“此事大有蹊跷……”，然后静候领导的神算与运筹，不多言、不妄言，充分展示了他混迹官场的圆熟心计。

表态在中国文化里似乎一直是一件触及灵魂的活儿。中国人大多惧怕表态。特别是过去数十年，但凡“运动”都需要表态，而且稍有差池往往“后果很严重”。

时至今日，有人仍时不时需要审时度势、察言观色、言不由衷、指鹿为马地表态，更多的则是一种人云亦云、亦步亦趋、囿于条条、缚于框框的表态。据说这种表态是一种“生态”，除了要遵循套路之外，还要会“打太极”、“运气功”……他们说：表态是一种艺术。

这种“表态的艺术”，就像在一定程度上被异化了的“公关的艺术”一样，如果存在、如果需要，我更愿意留给读者自己去悟。其实今日今时，很多时候一句“此事大有蹊跷”并不能成为“元芳们”的护身符。而且在一个公民社会里，随着新媒体的出现，似乎人人都有机会成为指点江山、激扬文字的“元芳”。因此，“元芳们”亟须真正的表态智慧和素质。本书把表态作为公共演讲的一部分，而且把它置于新闻发言、危机管理等大众传播、公共关系课题的框架之内，真正将其作为

一门艺术、一门学问来讨论，试图还原并探寻它的专业性。

本书引用了大量重大事件、重要场合中当事人对公众的表态实例。表态的范例，常常能够反映新闻发言的智慧、浓缩危机管理的精华，让我们通过当事人舌尖上的风采一睹其思想上的魅力。我不揣浅陋，希望通过对这些实例的点评，帮助读者领略其中的“字外乾坤”、“字外功夫”，体会新闻发言和危机管理的精彩和微妙，含英咀华、学为我用。

所以说，这是一本人人能看的“说话”书。它告诉你，好的表态在工作和生活中实在是太重要了；它告诉你，怎样表态才能“话”半而功倍；它告诉你，那些优秀演讲者、发言人的“说话术”，你也能掌握！但是，这又不仅仅是一本好看的“说话”书，你从例子、故事以及我的点评中，一定能悟到很多新闻发言和危机管理的真谛，从而让自己的表态更加专业、更有力道、更见方略。

最重要的是，这还是一本涉足公关、传播领域多年的专业人士认真写就的“说话”书。我写作此书没有其他的目的，唯一的想法就是用心把一段时间以来积累的专业经验，与读者进行一次畅快的分享。所以即使显拙也在所不惜——唯望同好多交流，诚乞方家不吝赐教。

邓峻浩

“莎朗·石头” ——“失言”如何善后

汶川大地震后，美国影星莎朗·斯通由于一句冷血言论掀起“石头”砸了自己的脚。她是怎样一步步对外表态，及至最后在一定程度上表达歉意的？从专业的角度来看，“范跑跑”应该怎样纠偏？为什么有些话会特别受人关注？一则表态声明的结构通常应该是怎样的？

001



名人的那些事儿（一） ——道歉如何到位

在遭遇重大负面事件时，万人瞩目的名人是怎样对外发布信息、表明态度的？从李泽楷与梁洛施的分手声明，到阿诺德·施瓦辛格、泰格·伍兹、陈冠希犯错后的道歉声明，我们可以学到哪些说话的框框、悟出哪些表态的道道？

015

名人的那些事儿（二） ——如何通过表态自珍形象

明星代言品牌有哪些价值和陷阱？李阳遭遇“家暴”事件后，应该如何对外发言？1998年美国总统一克林顿因为“拉链门”绯闻而致舆论哗然，克林顿通过全国电视讲话向美国人民交代了什么？他是怎样有限度地承认错误的？为什么他的讲话未能有效帮助平息事态？

029

你信了，他们信不信（一）

——面对质疑如何表态

为什么政府部门的对外发言不能自囿于“不管你信不信，反正我信了”，而要多问“你信了，公众信不信”？为什么公务员队伍特别是某些官员容易成为“雷语重灾区”？

043

你信了，他们信不信（二）

——表态的底线是什么

2011年“7·23”动车追尾事故新闻发布会上，时任铁道部新闻发言人的几句运用个性化用词的“雷语”为什么“雷人”？在震惊世界的美国“水门”丑闻中，美国前总统尼克松对外界作过哪些发言？他在“漂亮”的辞职演讲中都说了什么？

055

传奇谢幕（一）

——如何让表态“气韵生动”

苹果公司创始人乔布斯英年辞世后，苹果公司董事会及管理层的如何对外和对内发布消息的？世界上的达官要人又分别作了哪些声明以悼念这位“改变世界的人”？2012年8月美国宇航员阿姆斯特朗辞世，时任美国总统奥巴马发表了怎样的声明表示哀悼？

065

传奇谢幕（二）

——如何表态才能掌握主动

苹果公司一直对乔布斯的病情讳莫如深。其间他们发布过一则怎样的“辟谣”声明？“股神”巴菲特披露病情的“致股东函”是怎样写的？他主动披露病情反映了哪些危机管理原则？

081

你方唱罢我登场

——敏感情境下如何表态

乔布斯曾经被苹果公司董事会逐出了自己亲手创立的公司，当时乔布斯给公司写过一封什么样的“高难度”的辞职信件？李开复离开谷歌中国创业时给员工和公众写过一封什么样的信？过去10年惠普公司陷入了CEO“走马灯式”更迭的窘境，你方唱罢我登场之间，惠普公司和当事人都说了哪些话？

091

美利坚梦魇（一）

——如何通过表态传递力量

“9·11”在美国历史乃至人类历史上都是一个重大事件。当天，作为美利坚合众国的一国总统、三军统帅，布什通过两次电视讲话向国人、向世人传递了什么样的信息？近10年后，美国击毙本·拉登，时任美国总统奥巴马又通过全国电视讲话作了怎样的表态？

115

美利坚梦魇（二） ——表态如何另辟蹊径

珍珠港遇袭，时任美国总统罗斯福怎样砥砺国人？“9·11”十周年祭，两任美国总统分别在纪念活动上致辞，他们通过什么新颖的方式来传达深邃的内涵？布什在“9·11”之后还号召人们去购物，它所引发的争议给了我们什么教训？

127

大有文章（一） ——如何通过表态传递真情

从“马加爵事件”到“赵承熙事件”，中美两宗校园凶杀或枪击案件凶犯的家人，通过什么样的截然不同的方式与案件受害人及外界沟通？美国总统在重大枪击案件发生后都说了什么？奥巴马是如何通过看望2012年电影院枪击案件受害者及其家属的“公关秀”，来为他的竞选活动加分的？

135

大有文章（二） ——表态中的危机管理原则

对外声明文字为什么往往是事态或危机管理的利器之一？通过一些对外声明文字，这里总结和分享了“一个基本前提”、“两大危机原则”和“三层过滤测试”。它们分别都有哪些具体内容？

145

脸谱（一）

——表态的“平实”风格

“脸谱”公司（Facebook）首席执行官马克·扎克伯格在公司股票上市首日对员工和投资人分别作了哪些平实的讲话？通过中美在南海撞机事件中的跨洋喊话博弈，为什么说有时再平实、直白的特定字眼，都有可能成为事件双方剧烈争执的焦点或兵戎相见的导火索？

161

脸谱（二）

——表态的“热情”风格

乔布斯在斯坦福大学毕业典礼上作了一次经典演讲，具体内容是怎样的？乔布斯是如何让演讲生动形象起来、充满“磁力”的呢？为什么说讲故事和举例子是最好的说话方式之一，是让说话精彩纷呈、热情洋溢的最好途径之一？

173

脸谱（三）

——表态的“积极”风格

为什么说话更应该通过传递积极信息、释放正能量，产生一定的感染力和号召力？艾森豪威尔在“诺曼底登陆”前作了怎样的演讲？奥巴马在胜选和就职演讲中分别传递了哪些正面信息？

183

脸谱（四）

——成功的表态：平实+热情+积极

美国“第一夫人”米歇尔·奥巴马为了力挺丈夫竞选连任，2012年9月在美国民主党全国代表大会上激情演说，一“鸣”而天下惊。为什么说米歇尔的这篇演讲是一个非常优秀的表态范本？

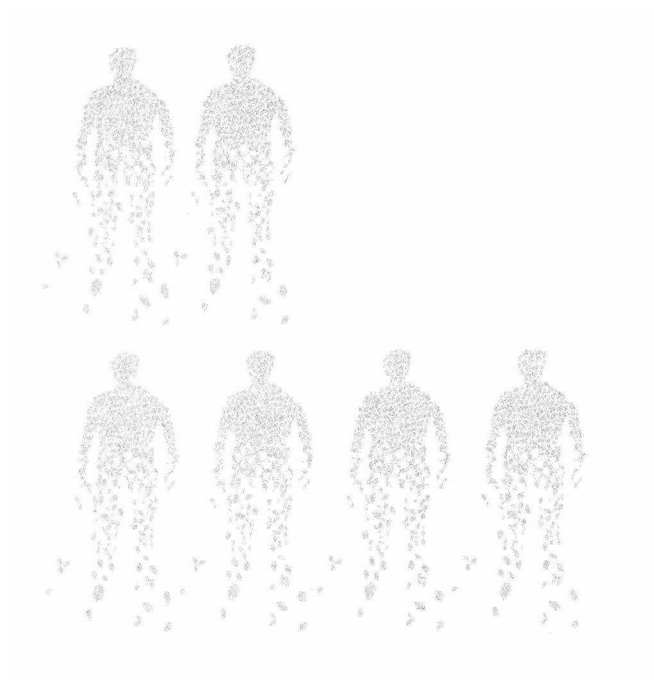
193

最好的时代，最坏的时代

——新媒体要有哪些“新表态”

新媒体时代都有哪些“说话”原则？事态或危机发生之后，当事组织或个人为什么要比以往更迅速地表达解决事态、应对危机的诚意、决心和举措？新媒体怎样使人人都成为信息传播的参与者甚至“主角”？怎样使事态或危机的发生更加防不胜防？怎样加大了事态或危机中当事人侥幸过关的难度和违规成本？

205



“莎朗·石头”

——“失言”如何善后

汶川大地震后，美国影星莎朗·斯通由于一句冷血言论搬起“石头”砸了自己的脚。她是怎样一步步对外表态，及至最后在一定程度上表达歉意的？从专业的角度来看，“范跑跑”应该怎样纠偏？为什么有些话会特别受人关注？一则表态声明的结构通常应该是怎样的？

2008年5月12日，四川汶川，八级强震猝然来袭，顷刻间山崩地裂，生灵涂炭。汶川大地震发生后，四海哀悼，五洲悲戚。

可是，就在中国人民全力赈灾、国际社会爱心驰援的大背景下，我们听到了一声刺耳的啸叫。因出演《本能》而为中国观众所熟悉的好莱坞影星莎朗·斯通（Sharon Stone），竟然拿伤亡数十万人的自然大灾难说事儿，意指汶川大地震是中国人的“报应”。莎朗·斯通的冷血言论很快激起了中国民众的强烈愤慨，国际社会也大多指责其为“脑残明星”（Sharon Stone Representing Idiotic Celebrities ——YouTube上某相关视频资料的标题，中文：“莎朗·斯通是弱智明星的代表”）。由于她的姓氏“斯通”的英文是“Stone”（石头），中外主流媒体对她的针砭主要是：一，铁石心肠（Heart of Stone）、冷血动物；二，愚笨如石，逞一时口舌之快；三，事业和财路可能因此“触礁”。

中国网民群起笔伐莎朗·斯通肯定是不在话下的。官方也作了表态，其中新华社在一篇评论中称莎朗·斯通是“全人类共同的敌人”（Public Enemy of All Mankind）。时任中国外交部发言人秦刚在答记者问时表示：

我们注意到莎朗·斯通女士日前所发表的言论，也注意到她已经通过她的代理人就此事向中国人民道歉。我们希望中国政府和人民的抗震救灾努力能得到国际社会充分的理解和支持。我们也希望演艺界人士多做有利于增进各国人民之间相互了解和友好感情的事情。

We have noted her remarks and I've noticed that today she has apologized through her agent. We hope that the earthquake relief efforts by the Chinese people and the government can be fully understood and supported by the international community. Artists should do more to help improve mutual understanding and friendship between countries.

莎朗·斯通的铁石心肠和愚笨如石、倔强如石，在后来她对事态的应对上也展现无遗。秦刚在发言中所说的她“就此事向中国人民道歉”究竟是怎么回事呢？

实际上，她的道歉不啻为风波中的风波。就道歉问题，莎朗·斯通显然与她在中國所代言的迪奥品牌及其所属公司LVMH集团发生了龃龉。迪奥当然希望息事宁人，而倔强如石的莎朗·斯通由于没有意识到其发言的反人类、无人性的严重性质，显然还不想放下她高傲的身段。LVMH集团的高层人员Antonio Belloni在受访时曾表示这是“不幸”的事件：

如果（斯通女士）能够发诸内心地廓清视听，那将是最好不过的。如果她不同意，我想我们不得不接受她不同意的事实并与她划清界限。

If there is a possibility of putting things in the right perspective, coming from the heart, I think that is the best thing to do. If she doesn't agree, I think we have to acknowledge she doesn't agree and detach us from her.

如何处理“被失言”？LVMH集团的思路是对路的：首先，希望通过与失言者的积极沟通使其自认、自悔过失，主动、真诚地表态，以廓清视听、消除影响；其次，如果失言者一意孤行，则应果断与之划清界限、减少影响；最重要的是，表态之外，要有及时、断然的行动，而且所有的表态和行动不应再节外生枝。

而莎朗·斯通也是“立场坚定”的。据媒体报道，她曾对LVMH集团的人

说过：“我要严肃地说：你们是很了解我的，我不会道歉。我当然不会为不实的、虚假的东西道歉。——不会为了往脸上抹霜。”此处“往脸上抹霜”似乎是双关语，它表明莎朗·斯通不会为了面子上过得去或者为了代言迪奥护肤霜而妥协。

莎朗·斯通实际上从未对此事进行过真正的静心自省并幡然悔悟。她先是让身边工作人员通过电子邮件回复《纽约时报》的采访，内容颇为轻描淡写、敷衍塞责：

“我非常伤心，一段剪辑糟糕的4秒长的视频，玷污了我20多年来为国际慈善组织提供慈善服务的声誉。我的本意是想帮助中国人民。”她对地震灾民表示同情，并说如果她在戛纳所说的话受到误解，她感到遗憾。

“I am deeply saddened that a 4-second poorly edited film clip has besmirched my reputation of over 20 years of charitable services on behalf of international charities. My intention is to be of service to the Chinese people.” She expressed sympathy for the earthquake victims and said she regretted if her comments in Cannes were misunderstood.

很快，一份据说来自迪奥（中国）的以莎朗·斯通名义发出的声明见诸报端。这份声明，一看就让人怀疑是出自身在中国的迪奥公关人员或其代理公关公司人员的手笔，因为“公关雕琢”的痕迹过于明显，即所谓的“好得无法置信”（Too Good to Be True）。迪奥（中国）或其代理公关公司在未经当事人完全同意、充分授权的情况下，以他人名义仓促发布通稿，其情可鉴，其行可疑。声明的主要部分是这样说的：

由于我在受访中的不当言行伤害了中国人民，我深感难过和抱歉。我愿意投身到中国地震救援行动当中，尽我最大的力量帮助受灾的中国人民。

Due to my inappropriate words and acts during the interview, I feel deeply sorry

and sad about hurting Chinese people. I'm willing to take part in the relief work of China's earthquake, and wholly devote myself to helping affected Chinese people.

这份声明发出后，大洋彼岸的莎朗·斯通不乐意了。她并不买账，并表示她反对迪奥的危机处理做法，她说以其名义发出的道歉函歪曲了她的原话。她声称迪奥（中国）的声明“使我好像承认我真的干了坏事一样”。她还表示，她相信该声明并非由于糟糕的翻译，而是另外的手笔。当然，在有记者让她重听了当时的录音之后，她开始略有歉意。她发出了以“莎朗·斯通原话版”（In my own words by Sharon Stone）为题的新声明：

关于我在戛纳的讲话，媒体作了不少报道。我想阐明内心感受以正视听，结束所有误会。我承认失言，并十分懊悔自己的这一错误。那是无心之失。我道歉。那些话无意伤害任何人，它是我心不在焉引发的事态，也是新闻炒作的结果。对于这件事情给中国毁灭性地震灾民所造成的伤害，我深感悲伤。

There have been numerous reports about what I said in Cannes. I would like to set the record straight about what I feel in my heart and end all of the misunderstandings. Yes, I misspoke. I could not be more regretful of that mistake. It was unintentional. I apologize, those words were never meant to be hurtful to anyone, they were an accident of my distraction and a product of news sensationalism. I am deeply saddened by the pain that this whole situation has caused the victims of the devastating earthquake in China.

在上述“道歉”声明中，莎朗·斯通虽然承认“失言”，但旋即自辩是“无心之失”；虽然“道歉”，但同时指责此事是“新闻炒作的结果”。这是一种大家司空见惯的虚与委蛇的“道歉”：先是自辩自己的讲话或行为是“无意伤害任何人”的“无心之失”，进而卸责给媒体的“断章取义”或“新闻炒作”。这样的声明，虽然也能传达一定的歉意，但也反映出其内心没有真正的

悔意，甚至让人从字里行间嗅出些许傲慢与偏见。因此，这样的声明，在帮助平息这次轩然大波的“功效”上面，是要打些折扣的。实际上，失言者处理自己的失言，应该第一时间意识到自己的过失、一步到位地承认自己的错误，并通过表明态度和交代行动展现悔过、改过的诚意，从而尽最大可能挽回影响。表态过程中应尽量避免通过“自辩”而给自己找台阶下——须知，最好的“台阶”就是真诚的表态和举动。

除了由于莎朗·斯通太过大牌，迪奥（中国）乃至LVMH集团的硕大胳膊拧不过她的粗壮“大腿”（指的是“大牌”）之外，迪奥在中国连发的三份声明倒是有理、有利、有节的。以下是迪奥（中国）的三份声明原文：

迪奥（中国）2008年5月26日发表的声明：

美国好莱坞影星莎朗·斯通于2008年5月24日在法国戛纳电影节接受中国香港有线电视采访时，就中国四川汶川地震发表了她的个人言论，我们对此未经深思的突发言论绝不认同，也深表遗憾。

迪奥（Dior）是最早进入中国的国际品牌之一，深受广大消费者的喜爱和尊重，我们决不支持任何伤害中国人民情感的言论。

我们对此此次四川汶川大地震中不幸遇难的同胞表示哀悼，并对灾区的人民表示深切的同情和慰问。

我们重申对中国市场的长期承诺并对灾区重建予以鼎力支持。

特此声明！

迪奥（中国）

2008年5月26日

迪奥（中国）2008年5月29日发表的声明：

鉴于近期莎朗·斯通失当的言论所造成的社会不良反应，迪奥（中国）现已决定，立即撤销并停止任何与莎朗·斯通有关的形象广告、市场宣传以及商业活动。