

五角大楼前发言人 特里·克拉克 解读大国理念

全球经验与中国崛起书系

美国的经验 终结公共危机 只有说出真相

[美] 特里·克拉克 (Torie Clarke) 著 洪燕 译

如果把事情搞砸了
要尽快公布坏消息
并对公众承认错误

Lipstick on a Pig

东方出版社

全球经验与中国崛起书系

美国的经验 终结公共危机 只有说出真相

Lipstick on a Pig

[美] 特里·克拉克 (Torie Clarke) 著 洪燕 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

美国的经验/ (美) 克拉克 著; 洪燕 译. —2 版. —北京: 东方出版社, 2010

书名原文: Lipstick on a Pig: Winning In the No-Spin Era by Someone Who Knows the Game
ISBN 978-7-5060-3808-9

I. 美… II. ①克… ②洪… III. 紧急事件—公共管理—研究 IV. D035

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014815 号

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by Oriental Press
Original English Language Edition Copyright © 2006 by Torie Clarke
All Rights Reserved

本书版权由安德鲁纳伯格国际有限公司代理
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2007-4692 号

美国的经验

作 者 [美] 特里·克拉克
译 者 洪 燕
责任编辑 姬 利 曹晔晔
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2008 年 1 月第 1 版
2010 年 4 月第 2 版
印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷
2010 年 4 月第 2 次印刷
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 14.25
字 数 136 千字
书 号 ISBN 978-7-5060-3808-9
定 价 32.00 元
发行电话 (010) 65257256 65245857 65276861
团购电话 (010) 65273937

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

读者指南

我之所以写这本书，是因为我所尊敬的一些智者认为我应该这么做。当然，另一个原因是我深信人们应该从企业和公众的领导者那里尽量听取到更多的东西。如果那些领导者读了这本书，我想他们会更愿意在自己的领导岗位上充分发挥沟通的作用。我写这本书也是因为我认识到自己这几年所做的事情——和不同的人进行沟通——在新的信息时代显得更为重要。随着地理界限的日益模糊和国际交流的日渐增多，具备良好的沟通能力在全世界都会对政府和企业起到关键性的影响作用。现在，人们比以往任何时候都需要知道如何去沟通。

我喜欢讲一些故事——我的朋友和家人都会非常耐心地听我讲——所以我觉得写这本书最好的方法是明确沟通的原则，并通过有意义的故事去解释它们，让这些原则变得生动起来。如果拘泥于时间顺序来写，也许会更简单，但是缺乏说服力，因此我想为书中某些时间跨度较大的章节向大家道歉，我希望这些故事与正确的原则相得益彰，能让读者觉得有意义。

书中的一些警示是按照时间顺序写的。除了“9. 11 事件”期间在五角大楼做的一些零星的笔记之外，我从来没有在工作中记笔记的习惯，而我在此书中所讲到的故事也恰恰来源于这些笔记。我尽了自己最大的努力去准确地再现这些事情，只要

有可能，我就会引用大量的公共记录，比如文章和国防部的抄本，并且在很多章节中我引用了当事人对事件发生始末的回忆。

我敢肯定，有些读者想了解更为具体的细节，这样他们就可以利用这些细节经验在信息时代扬长避短了。对我来说，很多经验都是战术性的——比如说，如何为一场重要的面试作准备？如何为一个产品或产品的首次展示会设计精彩的广告词？不可否认，这些都是很重要的技能与习惯，但它们并不是本书的重点。

我确信，在自己的职业生涯中，我曾经触犯过很多我在此书中所提倡的原则。并且就在写这本书的时候，我可能就已经触犯了一些。如果我能对现在和过去所犯的一些错误有所了解，我一定会尝试着去改正。

我希望这本书能够帮助大家，不管你是在商业领域、政府部门还是在科研机构工作，你一定要知道与别人沟通的方式和你正在从事的工作是一样的重要！

读者指南 /001

第一章 坏消息肯定会被公布出来 /001

第一节 临危不惧，勇敢地说出事实真相 /003

“基汀五人案”：尽自己所能，将事情全盘托出 /003

哈格的勋章：敢作敢为，尽快地解决问题 /007

麦肯恩与哈格的启示：不拐弯抹角，不为自己找借口 /010

第二节 如果把事情搞砸了，尽快公布坏消息，并对公众承认错误 /012

“老莫”的烦恼：在媒体公开披露之前，向公众道歉 /012

友军误伤事件：一旦决定调查某事，必须马上去做 /016

“蟒蛇行动”：如果把事情搞砸了，就去迅速地解决它 /022

金牌得主的忏悔：亲口说出坏消息，接受公众的评判 /026

斯图尔特的收获：勇于承担责任，赢得更多的信誉 /027

默克公司的对与错：不论曾经获得多少荣誉，说慌会使一切归零 /029

伯克夏首席执行官：向信任你的人承认错误，以获得更多的支持 /033

由安然公司联想到的：尽早并毫无保留地承认错误，让坏事尽快结束 /034

关闭基地和重组委员会：坦诚可以节约时间，减少过程中的不愉快 /037

阿布·葛雷监狱虐待事件：责任人，就要承担全部的责任 /039

第二章 信息对军事、商业行动的影响 /043

第一节 形势大好的时候，可以将注意力集中在成就上 /045

外交与沟通：沟通计划是解决外交问题的最佳选择 /045

信息自由化：让世界人民尽可能地了解国家安全问题 /048

信息透明化：开诚布公是最好的防御手段 /050

随军记者的任务：让人们零距离地感受真实的战争 /055

信息渗入商业：老老实实地与公众分享可以分享的所有信息 /062

第二节 形势恶劣的时候，必须以饱满的热情关注自己的错误 /064

关塔那摩基地：以新的方式，管理非常规战争中的战俘 /064

仓促公布的照片：付出一半的努力并不能成功，必须尽你所能 /065

第三章 学会用多种方式进行交流 /071

第一节 士兵不会只带一件武器就上战场 /073

与媒体合作：当你与媒体打交道时，请不要说慌 /073

布什竞选：重视“非传统”媒体的力量 /079

复杂的通信计划：你最应该拥有的工具是正确看待现实的态度 /080

戴克的观点：进行大量的调查，结果越残忍越接近事实越好 /082

“准时保证”项目：改变坏形象，需要花费很长一段时间 /084

第二节 了解你的听众，了解他们最需要什么 /088

接触“外国人”：参加固定的团体运动，了解外面发生的事情 /088

“集中小组”：改变传统的宣传方式，以求突破 /090

广告：可以轻松改变人们固有的观念 /094

互联网：人们可以直接获得自己需要的一切信息 /097

博客：一股可以影响未来的强劲力量 /101

第四章 非常时期需要非常战术 /105

第一节 积极抓住机会，尽管并不是每次都有收获 /107

“快速跟踪”项目：说服周围的人，不管他从事什么样的工作 /107

“老古董”：对与本行业联系最少的人进行宣传，可扩大支持率 /109

对外宣传：找听众并不难，但找到合适的听众就另当别论了 /111

“诺亚舟”会议：不论什么时候，拥有广泛的支持率总是一件好事 /113

第二节 如果你无法跳出常规思考，就请那些可以这样做的人帮助你 /116

迈尔斯的计划：缺乏想象力就无法与外界进行交流 /116

“50州硬币”项目：竞争如此激烈，你应该抓住每次机会，无论其大小 /120

社论卡通画：最直接的方式通常不是最佳的方式 /123

猴子霸主：沟通领域，通常也以大小论英雄 /125

第五章 个人代替机构传达信息的时代已经结束了 /129

第一节 从前线的军人到高级领导，都应该参与到信息交流中来 /131

“星巴克”惨案：在重要的时刻，交流是一项重要的任务 /131

领导只是其一：每个人都是信息的交流员 /134

第二节 站在沟通的最前沿，证明你理解信息交流所产生的影响 /138

军队招募：不要在错误的地方，用错误的方法寻找观众 /138

“顶点项目”：信息交流是整体行动中不可或缺的一部分 /139

第六章 沟通不是构造简单的艺术，而是结构严谨的科学 /143

第一节 积极的沟通可以防止整个危机的发生 /145

沟通的基本要素：明确了目标、战略、战术，才能创

造效益 /145

沟通计划：创建沟通计划是一项积极长期的工作 /151

执行计划：掌握沟通计划的命脉 /152

第二节 媒体新兵训练营，超越沟通的规则 /161

全新的战争：媒体训练营的诞生 /161

海恩斯的担心：新闻记者变成了迷途的旅客 /162

“结业”测试：徒步 5 公里，应付各种模拟袭击 /163

21 世纪的沟通方式：包括严格的纪律、组织和良好的工作方式 /166

第七章 沟通课程中，最简单的一课 /169

第一节 要么说出来，要么闭嘴，要么干脆走开 /171

“鹤鹑私家车”：虽然愤怒，但不要参与其中 /171

语言的力量：用玩笑让别人闭嘴 /174

第二节 曾经规定自己，在公众场合绝对不要笑 /176

身兼数职：把孩子们带到了五角大楼 /176

“盟友”击掌祝贺：到现在为止，一切正常 /177

最后一个问题：科林终于爆发了对我的不满 /179

第八章 信息透明的时代已经开始了 /183

第一节 回忆那恐怖的一天 /185

潜伏的危机：天空中的不速之客 /185

世贸中心：见证大规模有组织的恐怖袭击 /186

五角大楼：遭受重创，屹立不倒 /189

第二节 我们活在一个非中介化的时代 /190

答记者问：绝对不说任何不确定的事情 /190



第一章

坏消息肯定会被 公布出来

第一节 临危不惧，勇敢地说出事实真相

“基汀五人案”：尽自己所能，将事情全盘托出

查尔斯·基汀（Charles Keating）曾是20世纪80年代后期储蓄贷款危机（Savings - and - loan crisis）的象征。如果你对他有所了解，你一定知道他从不自己拿手提包，至少我从来没见过。基汀有一个随时听候差遣的随从和一群无论在哪儿都跟着他、精力旺盛却一言不发的追随者。一年365天，他们昂首阔步地走在华盛顿的大街上，趾高气扬，好似一群身穿价值1800美元华美礼服的孔雀。基汀去市中心办公时，他们就给他提着公文包。对于这件事情，每个人观点各异，有人觉得这很可笑，有人觉得这理当如此。

基汀和他的随从永远是一道值得观赏的风景。1987年3月的一个下午，他们成了最受瞩目的焦点。那时，我正担任约翰·麦肯恩（John McCain）议员的新闻秘书，基汀和他的随从们带着愤怒闯入了我的办公室。

在这之后的几个星期里，基汀极力游说参议院内与他有联系的议员们，当然也包括麦肯恩，让他们阻止联邦调查员继续调查基汀名下的林肯储蓄贷款公司（Lincoln Savings & Loan）。基汀不仅是麦肯恩的政治支持者，而且两个人的私人关系也非常好。基汀的要求让麦肯恩很为难：一方面，基汀拥有亚利桑那州最大的公司；另一方面，作为一个议员，麦肯恩代表当地选民对此事进行调查是合情合理的。另外，麦肯恩知道，经过几个月的调查，联邦调查员必定会对林肯公司的问题作出判决。这个公司将面临两个选择：接受制裁或继续经营。

但是，基汀对调查员的调查非常不满。于是，在1987年春季的一天，



他闯入麦肯恩的办公室，向这位议员提出了一系列的要求——这是他犯的第一个错误。麦肯恩是一个讲究公平的人，他愿意倾听请求，也愿意开诚布公地讨论，但他从不理会别人对他下达的最后通牒。基汀的第二个错误，也是最大的错误是他看到麦肯恩没有答应自己一系列的要求时，把麦肯恩称作“懦夫”。几句激烈的言辞过后，麦肯恩决定不再和他浪费时间，基汀被“请”出了办公室。这一切，对一群坐在办公室中无所事事的人来说，就像在一个漫长的下午欣赏了一个短暂而有趣的娱乐节目。

在之后的几个月中，麦肯恩和其他四位议员一起与调查员们举行了两次会晤。有的议员极力为基汀的案子求情，麦肯恩对此案的态度很明确：他表示自己的要求只代表选民的利益，调查员应该完成自己的本职工作；他想收集信息，但并不想向调查员们施加压力。话虽如此，但调查员们还是感到了压力。这些调查员事后表示，虽然麦肯恩和其他几位议员并没有公开挑明，但这两次会晤的实质，就是要传达一个不言自明的信息——结束对基汀案的调查。

在此之后的两年内，林肯储蓄贷款公司因经营不善，欠下 20 亿美元的债务，倒闭了。关于议员们那两次会晤的报道也屡屡见报，“基汀五人案”（Keating Scandal）被公之于众。

起初，麦肯恩并不是公众关注的焦点。媒体把大部分注意力放在了另外几位公开支持基汀的议员身上。但 1989 年夏天，《亚利桑那共和党报》开始调查麦肯恩与基汀一案的关系。

基汀的第六感告诉他，这件事比其他人想象的要复杂得多。1989 年秋天的一个星期六，也就是在《亚利桑那共和党报》关于此事的文章被刊登前夕，我在位于华盛顿的寓所内举行了一次烧烤餐会。麦肯恩本来来参加，但他并没有出席。傍晚时分，当时担任麦肯恩对外政策立法助理的马克·索尔特（Mark Salter）出席了餐会。马克把乳猪浸在酒精里，并把乳猪放在火上烤，以为用这种方法就能把乳猪烤熟。我坐在厨房的吧台上，电话响了，是麦肯恩打来的。他的声音里没有了平日的活力。

“很遗憾，我不能参加了。”他说，“我不想让大家扫兴。”

“约翰”，我笑了，“如果你愿意，你可以不让大家扫兴。”

麦肯恩对事态的预感很不乐观。第二天一早，《亚利桑那共和党报》也证实了他的猜测是正确的。一份关于麦肯恩和基汀关系的详细介绍占据了当日报纸的整个版面，关于基汀在麦肯恩竞选时给他支持、两个人密切的私人关系、两家人一起去基汀位于巴哈马群岛（Bahamas）的寓所度假等事情都被曝光出来。麦肯恩立刻被推到了这件丑闻的最前面。

在如何处理这件事情的观点上，顾问的意见分成了两派。参与会晤的另外四位议员一直在极大程度上保持低调。因为大多数人认为对这类事情的常规处理办法应该是保持低调，我行我素，不要谈论。但我不同意，因为这件事情过于复杂，所有的问题都被曝光了：纳税人被欺骗了，政治家贪污腐败。媒体是不会善罢甘休的。若是被指控的人保持沉默，只会让公众觉得他们的指控是正确的。更重要的是，我认为我们可以将整件事情的真相公平、准确地说出来，并没什么好隐瞒的。可能有人会说，麦肯恩首先就不该去参加那两次会晤。但麦肯恩一直很小心，并没有给调查人员施加压力，当他听说基汀涉嫌违法时，就立刻退出此事。其他的助手，特别是律师们，建议麦肯恩保持沉默。这也是遇到这种情况时通常的明智做法：他们说，目前正在进行调查，被调查者应当保持沉默。

经过再三斟酌，麦肯恩召集大家举行了一次会议。

“我们的打算是，”他坐在那张他的前辈兼恩师巴利·高特华德（Barry Goldwater）曾使用过的豪华办公桌前，对大家宣布：“我打算在亚利桑那州举行新闻发布会，回答所有人提出的所有问题。需要在那里待多长时间，我们就待多长时间。回来以后，我将对所有关于此事的新闻电话进行答复。不用管这些人的采访目的，也不用管他们在为谁工作。我希望你们所有的人都记住，我们只有加倍努力工作，才能向公众证明我们并没有被此事击败。”

对于麦肯恩即将召开的新闻发布会，我唯一担心的就是他的脾气。他是一个逍遥自在的人，也喜欢开玩笑，但常常会大发雷霆，特别是在



自己的权威遭到质疑的时候。我提醒了麦肯恩这一点。

“那好吧。”他说，“那这样吧，你坐在第一排，一旦觉得我做得过分了，你就用食指揉揉鼻子。”

这并不是什么见不得人的事情，但这一招很奏效。我们在凤凰大酒店预定了一间空余的、矮顶棚的会议室。当麦肯恩走上台时，几十位从美国各地赶来的记者们蜂拥而至，把会议室挤得水泄不通。麦肯恩的致辞简短直接。我们的目的是将一个棘手的问题公之于众，冗长拖沓、打官腔式的解释会让人觉得欲盖弥彰。麦肯恩将他与调查人员的会晤作了简短描述，并承诺将回答新闻发布会上记者提出的所有问题，直到发布会结束。他做到了。整个新闻发布会历时1小时30分，虽然记者们的问题都很尖锐，但基本上是公平、公正地提问。在整个新闻发布会期间，我连一次鼻子也没有摸。

我们返回华盛顿以后，麦肯恩向我重申了他的指示。他说过：“我们要回复每一个新闻电话。”他说了，并且也做到了。我们花了好几个月的时间按照新闻杂志的类别将电话分类。即将到截稿日期的记者可以优先采访麦肯恩。如果发生了采访时间冲突的情况，亚利桑那州记者可以比其他地方的记者优先采访到麦肯恩。为了照顾到不同时区的记者，麦肯恩从早上6点就开始回复新闻电话，通常到天黑才结束。

那段时间我们的工作非常辛苦，但工夫不负有心人，我们的努力终于收到了成效。由于直言不讳并尽早地说出了真相，麦肯恩在此事被传出并失去控制前及时地表明了自己的立场。他的坦白赢得了记者们的尊重。而且更重要的是，在关系到选民利益的问题上，他讲出了事情的真相，这种做法让选民们觉得：麦肯恩对他们没有隐瞒什么。

“这个人是美国的一位议员，”1989年11月，《新闻时刻》（Macneil/Lehrer News Hours）记者罗杰·穆德（Roger Mudd）在一段新闻片段中这样报道：“他叫约翰·麦肯恩，是美国亚利桑那州共和党议员。你将听到他向我们讲述的其他议员不会说出的事情，请大家认真听。”

“这是我犯的一个严重的错误。与其他五位议员进行的会晤是非常糟

糕的，而且是错误的。我一直为此事感到痛苦不安。”这是麦肯恩在亚利桑那州新闻发布会中的一段发言。

“另外四位参与基汀事件的议员包括：加利福尼亚州的民主党议员克兰斯登（Cranston）、亚利桑那州的迪克切尼（DeConcini）、俄亥俄州的格伦（Glenn）和密歇根州的瑞戈（Riegle）。当他们对媒体都采取抵触策略时，”穆德在节目中说道：“麦肯恩却试图要把整件事情全盘说出。”

麦肯恩在穆德对议员们所作的诸多采访中说道：“我会尽我所能，坦率地说出此事，我想再次向大家承认，我的确犯了错误，非常严重的错误。但我并没有滥用职权，我觉得这一点至关重要。事实上，我希望和任何想和我谈论此事的人讲这件事情。我认为别人越了解我对此事的参与程度，对我越有利。”

在《新闻时刻》的报道中，穆德将麦肯恩的“开放式策略”称为掷骰子游戏。麦肯恩正在进行一场残酷的掷骰子游戏，所以他知道如何掷骰子。他的策略收到了成效。议员道德委员会（Ethics Committee）的律师罗伯特·班内特（Robert Bennett）（一位民主党人士），赦免了麦肯恩的错误；麦肯恩没有被丑闻击败，他继续着他作为一名议员的成功事业，在2002年民主党大选的初选中，他仍然是强有力的竞选对手。

哈格的勋章：敢作敢为，尽快地解决问题

“基汀五人案”是我在五角大楼忙碌的职业生涯中学到的很好的一课。类似这样的危机每天至少发生一件。其中一次是关于海军上尉迈克·W·哈格（Michael W. Hagee）的。哈格是一位了不起的海军将领，受到士兵和平民百姓的普遍拥护。再过一段时间，他即将登上事业的巅峰，宣誓就任美国第33任海军陆战队司令。

哈格被提拔虽然是件大事，但我一直没有对此予以特别关注。他的任命通知很快获得了参议院的批准。离哈格的就职宣誓仪式仅有几天了，就我所知，一切都按部就班地进行着。