

20周年纪念版

如何应对

愤怒的公众

DEALING WITH AN ANGRY PUBLIC

【美】劳伦斯·萨斯坎德 / 帕特里克·菲尔德 著 霍文利 译

**当激烈的情绪如汪洋大海一般包围了冲突各方的时候，
《如何应对愤怒的公众》这本书让我们有了找到理智的根基。**

麻省理工学院及哈佛大学公共争端、危机公关经典



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

如何应对

愤怒的公众

DEALING WITH AN ANGRY PUBLIC

【美】劳伦斯·萨斯坎德 / 帕特里克·菲尔德 著 霍文利 译



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目(CIP)数据

如何应对愤怒的公众 / (美) 劳伦斯·萨斯坎德,
(美) 菲尔德著; 霍文利译. —北京: 北京联合出版
公司, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5502 - 7490 - 7

I. ①如… II. ①劳… ②非… ③霍… III. ①企业管
理 - 公共关系学 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 069313 号

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01 - 2016 - 1785

DEALING WITH AN ANGRY PUBLIC

Copyright©1996 by Lawrence Susskind and Patrick Field

All rights reserved.

如何应对愤怒的公众



斯坦威
Standway

项目策划 斯坦威图书

作 者 (美) 劳伦斯·萨斯坎德
(美) 帕特里克·菲尔德

译 者 霍文利

责任编辑 李 征

策划编辑 陈显英 邓 敏

特约编辑 张 弛

封面设计 杜 帅

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

270 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 11.25 印张

2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 7490 - 7

定价: 49.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010 - 82561773

《如何应对愤怒的公众》最早是在 1996 年出版的。这本书提出了当时美国面临的一个问题：美国公民对政府和企业抱有不信任的态度，而这些机构却无法找到一种健康、有效、广泛适用的方式，对公众的疑虑做出回应。在这种情况下，我们提出了六项原则，试图借此帮助政府和企业重新赢得公众的信任。我们希望，采纳了这些原则的领导和组织，处境能够大有改观。

今天，我们可以列举出成百上千个案例，说明书中所提出的原则以及相关的方法和技巧，可以帮助各种组织增加公信力、消减公众的愤怒情绪、取得积极的沟通效果。比如，雪佛龙（Chevron）公司曾经在尼日利亚数以百计的社区里都陷入了争议困境。他们以往的做法是，石油开采和提炼进行到哪里，就和哪里的社区单独举行谈判。后来他们决定改变方式，不再是逐个社区协商，而是逐个地区协商，加强各地之间政策的公平性和一致性。新的行动还不止于此。公司开展了一个评估项目，推动尼日利亚国内 75 位企业领导组织了近 1000 次采访，调查社区的利

益需求，为公司签订地区性协议提供了有效的咨询建议。

另外一个例子是，美国空军的一项超级基金^①计划，近十年来一直深陷争议，遭到当地的抗拒，拖延不决。如今这个最大的难题不仅得到解决，还反过来成为了监管合作的经典案例，为公民参与、社区重建树立了典范，同时，在能源效率、能源再生等方面也起到了很好的示范作用。

在更加广大的范围内，世界各地的诸多企业和政府，今天都在他们的行动计划中加入了可持续发展的庄严承诺，在致力于社会与经济进步的同时，高度关注环境问题。世界野生动物基金会（World Wildlife Fund）携手社会各界，共同设立了一系列自愿执行的行动标准，谋求海洋食品生产的可持续发展。石油与天然气公司正在与 50 多个国家和不计其数的公民社团组织合作，旨在增加企业收益的透明度，以便更顺利地与各国政府签订开采协议、商讨支付条款。矿业公司正在开拓新的思路，意欲和社区紧密联系，为自己赢得广泛的社会认可。服装和鞋类企业已经建立了完备的行业标准和监管体系，力图在供应商的开发、人权和透明度等问题上，不断改善。

本书试图解决美国和其他发达国家面临的诸多挑战，而当今中国恰恰面对着同样的问题。这些问题包括：

- （1）成千上万人正深受环境污染之害，如何回应这个难题？
- （2）环境质量和公共健康问题引发了深刻的忧虑和不确定性；
- （3）公众强烈呼吁增强各类机构的透明度和可信度；

① 指美国的《超级基金法》。参见第五章“新贝德福德港超级基金论坛”一节。——译者注

(4) 面对多种多样怀有不满情绪和焦虑感的社会群体，政府和其他机构正在竭尽全力做出积极回应。

中国是世界历史上发展速度最快的国家，同时面临着随之而来的巨大挑战。当我们把关注的目光投射到这里时，我们会发现，本书所倡导的行动目标——透明度、公信力、关系构建、民众信任，可能还远远没有实现。

但是我们相信，中国目前正处于一个至关重要的十字路口，她可以从其他国家借鉴经验、吸取教训，与中国独特的文化和政治相结合。中国人民正处于这样一个快速变革、思想激荡的时代，他们也会不断地进步，以公民的姿态共同参与讨论当下的社会议题。

本书列举了大量的经典案例。虽然在过去二十年里发生了许多新的故事，给了我们更多的例子，但是我们认为，面对今天的现实，书中所总结的经验教训和行动原则，反而更加具有针对性，更是许多机构迫切需要的。以诚信为行事之本、分享信息、联合调查事实、共同解决问题，这些是本书阐释的六项原则的核心观点。经过二十年的实践和研究，我们坚信，在当今世界，这样的原则不仅应该倡导，而且势在必行。

劳伦斯·萨斯坎德 (Lawrence Susskind)

帕特里克·菲尔德 (Patrick Field)

1. 本书的数字处理方式，依照以下两个原则：（1）原文中以英文文字表述的数字，译作中文文字。（2）原文中的阿拉伯数字，译文仍以阿拉伯数字表述，具体的表述方法，采用国家标准 GB/T15835 – 1995 的相关规定。

2. 为方便读者阅读，书中所有英制单位均已换算成公制单位，并兼顾中文读者的日常使用习惯，以译者注形式标出。

3. 文中一些影响阅读进程的事件及专有名词，本书以译者注的形式做了简单解释。不影响理解上下文的背景资料，译者未加注释，读者可以参考相关详情，以便更好地理解原文。

4. 原文注释绝大多数为资料出处（除个别条目外，其余均为英文书籍、期刊及文件），考虑到检索的便宜性，本书保留了原文。说明性和解释性的注释，则译为中文。

5. 专有名词（包括人名、地名、机构名称等）及专业术语，在第一次出现时标注了英文原文，之后不再标注。

6. 书中的案例涉及多个领域，因此原文中出现了大量的专业术语，包括法律、医学、核电、建筑、行政管理等方面，译者虽经多方核实，谬误之处仍然在所难免，欢迎读者们批评指正。

7. 本书专有名词的大部分译文出自《英语姓名译名手册》（商务印书馆）、《世界地名录》（中国大百科全书出版社）、《世界地名译名手册》（北京知识出版社）、《各国国家机构手册》（新华社国际部资料室编辑，中国对外翻译出版公司出版），一小部分在上述工具书中未列出的词条，由本书译者参考其他资料译出。

中文版序 I

翻译说明 IV

001 第一章 引言

003 与公众互动的新方式

004 为什么愤怒的公众应该引起普遍的关注

008 不易安抚的公众

012 传统的公共关系策略无济于事

017 我们需要新的方法

021 第二章 公众为什么会愤怒

022 什么是愤怒

024 人们为什么愤怒

025 理性愤怒和非理性愤怒

029 面对愤怒的典型反应

049 应对愤怒公众的传统观念

051 **第三章 一种互利的解决方法**

052 互利方法的六项原则

058 经典案例：老塑料工厂

081 **第四章 意外事故**

084 经典案例：三里岛危机

102 互利方法：说出真相

117 经典案例：埃克森·瓦尔德斯号

130 互利方法：另辟蹊径

143 **第五章 企业风险**

158 经典案例：道康宁乳房植入体争议事件

167 互利方法：对产品了然于胸，对公众据实相告

203 **第六章 价值冲突**

214 经典案例：魁北克水电公司与克里族人

220 互利方法：平等对话取代发号施令

237 经典案例：动物权利之争

238 互利方法：聆听不同的声音

265	第七章 媒体
274	处理媒体关系的互利方法
299	第八章 有效领导
致 谢	322
注 释	324

第一章 引言

Dealing with an Angry Public

有很多原因会引发公众的愤怒。比如说，遇到紧急情况，企业高管和政府官员常常掩盖失误、隐瞒潜在危险、公开发表误导性言论，甚至接二连三地撒谎。实际上，公众对企业和政府本来就缺乏信任，领导人物的这些做法无异于火上浇油。我们来看看下面这些例子：

- 埃克森·瓦尔德斯号（Exxon Valdez）^① 油轮因为触礁导致船体破裂，大量石油泄漏。此后，公众发现，埃克森石油公司当初在得到阿拉斯加（Alaska）石油开采权时所做的承诺都没有兑现。针对可能发生的石油泄漏事故，他们没有预先制订充分的危机响应计划；仅有的少量清洁设备，也被埋在了几尺深的雪地里。更为恶劣的是，阿拉斯加州政府显然早在二十世纪八十年代初期就已经知道了这些问题，却一直没有采取任何措施。^②
- 道康宁公司（Dow Corning）^③ 几十年来一直声称，硅（silicone）具有生理惰性，不会对人体产生任何伤害。但是当数以千计的诉讼案公之于众之后，人们才发现，这家公司早在二十世纪六十年代就已经获知，将硅作为乳房植入体（breast implant）会损害人体免疫系统；不

① 1989年3月24日，“埃克森·瓦尔德斯号”号油轮在美国阿拉斯加州附近海域触礁，大量原油流入阿拉斯加州威廉王子湾。这是世界上最严重的石油泄漏事故之一。——译者注

② 关于这个案例的具体分析，详见第四章。——译者注

③ 道康宁成立于1943年，是由陶氏化学公司（Dow Chemical）和康宁公司（Corning）组建的合资公司，总部设在美国密歇根州米德兰市。道康宁的主要业务是开发有机硅，硅胶技术在全球处于领先的位置。——译者注

仅如此，他们甚至还赞助了相关的生物学研究，得出了上述结论。^①

- 市民们从保护环境或其他公益立场出发，在公共会议上，反对在当地进行大规模的住宅开发，或是发展工业项目，而资本雄厚的企业为了让他们闭嘴，竟然用涉嫌诽谤的罪名来恐吓他们。

如此被伤害、被误导、被恐吓，如果是你，你不会感到愤怒吗？

与公众互动的新方式

上面所讲的是企业或政府与公众互动的传统方式，对此，我们想提出挑战。本书试图通过大量的实例，详细的个案研究，合乎逻辑的论证以及朴素的常识，提出一种更好的互动方式。特别是如何对待那些愤怒的公众，他们往往因为受到了不公正待遇或自认为受到了不公正待遇，而产生了强烈的愤慨。再具体一些，新产品和新政策时常伴随着风险，如何规避这些风险，我们会提供建议；出现了失误甚至是发生了灾难该怎么办，我们会提供对策；除此以外，有一些人，无论如何总归要站在企业和政府的对立面，该怎么面对这个群体，我们也试图提供相应的办法。

我们的读者对象包括：大小企业的高管，他们要与代表公共利益的组织打交道；企业的中层经理，他们经常要直面危机；民选或任命的政府官员，他们必须面对心有不满的选民；企业家，在向市场推出新产品和新观念时，他们会遇到潜在的风险。本书的对象还包括律师、争端调

^① 关于这个案例的具体分析，详见第五章。——译者注

解人、公关顾问，正是他们在影响以上四类决策者。我们想要说明，有一种超越传统观念的新方式，可以帮助他们成功地与对立面展开互动或者协商。

为什么愤怒的公众应该引起普遍关注

一些读者可能会问：“有人不满意了，关我什么事？和他们打交道是我们企业公关部的事情，我从来不用直接面对他们。”还有人可能会问：“我为什么要关心这事？我们的产品投入市场 30 年了，从来没遇到过任何问题。”

在当今社会，公众的顾虑、恐惧和愤怒往往不能够得到充分的重视。事实上我们所有人都应该对这个问题高度关注，原因有两个。首先，公众长期抱有不满意情绪，会损害美国在国际市场中的竞争力。也就是说，它会降低公司和政府的效率。因为公司和政府不得不花费大量的时间和人工成本反复评估每一个行动，以保证他们的决策不出纰漏。其次，愤怒的情绪会侵蚀民众对于我们基本社会制度的信任。长此以往，当决策者必须做出重大决定的时候，尤其是在紧急关头，没有人会给他们说服公众的宽松环境。

公众的不满有损美国竞争力

在一场冲突中，战线往往迅速拉开，形势往往急转直下，因此，政府和企业常常并不主动寻求与对立面展开对话，不管他们有没有产生愤怒的情绪。相应地，公众也并不直接将他们的利益诉求告知相关责任机构。事

件往往直接通过媒体报道发酵，并迅速对簿公堂。公众的怒气经常全部倾入法庭的诉讼中。1985 年到 1991 年间，美国共审理了 10.7 万起人身伤害案，4800 起石棉制品（asbestos）责任案^①和 3.8 万起其他产品责任案。¹ 仅 1991 年一年，联邦地区法院就受理了 1500 件针对“《财富》1000 强”（Fortune 1000）企业的产品责任案。而在 95% 的人身伤害案中，这些公司也同样都是被告。² 这些数据还不包括州法院受理的案件，那里才是这类诉讼案最集中的地方。

律师和他们代表的公司需要收集数据、讨论程序性规则、为应诉做准备，这就意味着要花大笔的钱来打这些昂贵的官司。而这些钱原本可以用来研发新产品、增加基础设施、提高员工薪酬。因此，这种行为可以说是抱薪救火，既减少了企业的收益，又增加了运营的成本。据估计，美国公司每年花在打官司上的费用高达 3000 亿美元，这些案件涉及环境保护、产品责任、证券群体诉讼（Class - action securities suits）、医疗事故以及美国残疾人法案。³ 仅以杜邦公司（Du Pont Chemical）为例，企业每年用于处理法律问题的费用，就高达 7500 万美元。⁴

因为与愤怒的公众对簿公堂消耗了大量资源，当企业需要解决其他棘手问题时，就显得捉襟见肘了。同时，为过去的失误花费大量资金，也会影响未来的业绩。严阵以待的公司高管、中层经理以及他们的员工常常无暇顾及主要责任，工作上自然变得缩手缩脚、墨守成规、效率低下。员工因为争议事件质疑雇主的信誉，工作起来就不会太卖力，只会请更多的病假，对企业的成功不会做出多大的贡献。不仅如此，处理公众问题每遭遇

① 石棉是致癌物，根据本书的数据，经常在无保护情况下接触石棉的人，20% ~ 25% 会死于肺癌。参见第五章“风险评估”一节。——译者注

一次失败，公众的怀疑和怒气就会增加一分，公司从上到下所要面临的问题就会更多、更严峻。

处理公关问题的资金和人员最终都转化为产品的成本。也就是说，在国际市场中，美国产品和服务的成本会变得更高。经济合作与发展组织（The Organization of Economic Cooperation and Development）估计，美国在1987年直接或间接用于诉讼的花费相当于当年国内生产总值（GDP）的2.7%，相比之下，该组织其他成员国的同类花费只占其国内生产总值的0.5%至0.7%。⁵在1994年的一项调查中，据美国800名首席执行官和首席财务官估算，产品责任预防措施至少使他们的产品和服务的价格增加了5%。⁶美国证券交易委员会（The U. S. Securities and Exchange Commission）的一名前任委员曾经说道，他们在引荐外国公司入驻美国时，很多公司拒绝的理由是担心法律诉讼。

此外，企业为此花费的时间和精力，以及因此被耽误了的创意，占用了无法估价的机会成本。某些公司因为失误招来了公众声讨，这样的前车之鉴，使得很多企业不愿意向市场推介新产品，或是实践新观念。长此以往，美国公司会丧失技术优势，美国工人也会失去创新力。在竞争日益残酷的国际市场中，不善于与愤怒的公众打交道，最终将意味着美国企业和工人的竞争力不断下降。

公众的不满有损政府公信力

当公众感到愤慨、甚或是感到幻想破灭的时候，输掉的不仅是美国企业，还有美国政府。屡屡受挫、怨气冲天的民众会失去对国家政治制度的信心，而这些制度是国民生活赖以正常运转、社会体系赖以维系的