

THE TEN COMMANDMENTS
OF DAMAGE CONTROL

MASTERS OF

DISASTER

斯坦福大学

危机控制的
十条忠告

危机管理课



克里斯托弗·勒翰 Christopher Lehane 马克·法比亚尼 Mark Fabiani 比尔·古登泰格 Bill Guttentag

“灾难控制大师” 克里斯托弗

【 帮助美国前总统克林顿安然度过一系列危机事件
他的危机管理课一直被评为斯坦福商学院最受学生欢迎的课程 】

无论你是大人物还是小人物，大品牌还是小公司，本书教你如何全身而退，由“危”转“机”



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中南文庫

MASTERS OF DISASTER

斯坦福大学 危机控制的
十条忠告

危机管理课



[美]

克里斯托弗·勒翰 Christopher Lehane

马克·法比亚尼 Mark Fabiani

比尔·古登泰格 Bill Guttentag



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

斯坦福大学危机管理课：危机控制的十条忠告 /

(美) 勒翰, (美) 法比亚尼, (美) 古登泰格著; 张尧然, 杨颖玥译.

—北京: 中国青年出版社, 2014.10

书名原文: Masters of disaster: the ten commandments of damage control

ISBN 978-7-5153-2565-1

I. ①斯… II. ①勒… ②法… ③古… ④张… ⑤杨… III. ①突发事件—公共管理 IV. ①D035

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第175803号

This translation of Masters of disaster: the ten commandments of damage control with Palgrave Macmillan. © Christopher Lehane, Mark Fabiani, and Bill Guttentag 2012.

Simplified Chinese edition copyright: 2014 CHINA YOUTH PRESS

All rights reserved.

斯坦福大学危机管理课：危机控制的十条忠告

作 者: [美] 克里斯托弗·勒翰 马克·法比亚尼 比尔·古登泰格

译 者: 张尧然 杨颖玥

责任编辑: 孙雪蕾

美术编辑: 张燕楠

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

版 次: 2015年1月第1版

印 次: 2015年1月第1次印刷

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 200千字

印 张: 17

京权图字: 01-2014-4324

书 号: ISBN 978-7-5153-2565-1

定 价: 39.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

MASTERS OF DISASTER

目 录

第一部分 危机已成常态 ————— 011

序言：危机必然会发生，只是时间问题 ……… 013

1. 危机已成常态 ……… 017

信息渠道激增——森林里倒下一棵树，不再无关紧要 / 018

速度秒杀一切 / 020

怀疑主义遇上犬儒主义——消极反馈循环 / 021

对信息的利用和选择——思考、搜索、接收 / 023

信息的共享属性——Yelp VS Zagat / 026

危机中的三条生存法则 / 027

第二部分 生死攸关——危机中的生存法则 ————— 029

2. 停止挖坑 ……… 031

灾难控制的任务：重建信任 / 031

3. 勿行伤害之举 ……… 034

不要追着事态跑 / 036

不要编造信息 / 039

不要责备他人 / 043

4. 按照原则行事 048

概述 / 048

充分准备 / 051

坚韧不拔 / 054

长远考虑 / 057

5. 维护你的信誉 060

发布准确信息是危机中的立身之本 / 061

管理人们的预期 / 063

撬动决定性支点 / 064

第三部分 灾难控制的十条忠告 069

6. 全力为赢 071

7. 忠告一：充分发布信息 075

第一条忠告——充分发布信息 / 075

不遵循第一条忠告的案例——鲨鱼 VS 老虎 / 076

理解第一条忠告——充分发布信息，让你赶在事态前面 / 079

率先发布信息者为胜 / 080

说出整个故事非常重要 / 081

把充分发布信息同时当作矛和盾 / 082

遵循第一条忠告的案例——科比·布莱恩特的信息发布 / 084

第一条忠告在日常危机中的应用案例——“发给所有人”综合征 / 085

另一种解决方式 / 087

第一条忠告的推论——发布信息这个苹果，你只能咬一口 / 089

8. 忠告二：找准核心受众 091

第二条忠告——找准核心受众 / 091

不遵循第二条忠告的案例——一头雾水的欢乐谷 / 091

理解第二条忠告——找准核心受众 / 095

直击靶心 / 097

四星级礼宾服务 / 098

从顶层开始沟通 / 099

遵循第二条忠告的案例——新视界电视公司对新媒体的运用 / 102

第二条忠告在日常危机中的应用案例——旅行建议 / 105

第二条忠告的推论——不要曲意迎合 / 107

9. 忠告三：切勿火上浇油 110

第三条忠告——切勿火上浇油 / 110

不遵循第三条忠告的案例——丰田品牌的意外之殇 / 110

理解第三条忠告——切勿火上浇油 / 113

一旦确定错误，请尽快承认 / 114

了解自己的底线，避免强硬路线和敷衍 / 116

努力合作 / 117

遵循第三条忠告的案例——枫叶食品公司 / 120

第三条忠告在日常危机中的应用案例——重视网站的评论 / 123

第三条忠告的推论——预防式防守会阻碍你走向成功 / 125

10. 忠告四：细节决定成败 128

第四条忠告——细节决定成败 / 128

不遵循第四条忠告的案例——惠特曼缺乏“成功的必要条件” / 129

理解第四条忠告——掌握处理细节之道 / 134

借助好消息来压倒坏消息 / 135

做好准备工作 / 136

承担提供证据的责任 / 139

遵循第四条忠告的案例——准备应对严苛的核查 / 141

第四条忠告在日常危机中的应用案例——把握正确节奏 / 145

第四条忠告的推论——你不是在忏悔 / 146

11. 忠告五：保持高昂姿态 150

第五条忠告——保持高昂姿态 / 150

不遵循第五条忠告的案例——尴尬的克里斯·多德参议员 / 150

理解第五条忠告——保持高昂姿态才能更好前行 / 153

危机像座山，不要把它变成珠穆朗玛峰 / 154

一旦作答，就不要偏离你的答案 / 156

捅破气球，提升信誉 / 158

遵循第五条忠告的案例——“你们听到的每一件事都是真实的” / 160

第五条忠告在日常生活中的应用案例——履历造假被发现之后 / 162

第五条忠告的推论——一脱到底的时候，没有第二次行动 / 164

12. 忠告六：坦承知与不知 167

第六条忠告——坦承知与不知 / 167

不遵循第六条忠告的案例——惹怒所有人的矿山总裁 / 167

理解第六条忠告——坦承知与不知 / 171

满足饥饿的野兽 / 172

不争做最聪明的人 / 173

确定你要采取的步骤，给受众一个安全港 / 174

表现出严肃认真的决心 / 175

遵循第六条忠告的案例——洛杉矶市长的最大挑战 / 176

第六条忠告在日常危机中的应用案例——没有正常着陆的航班 / 178

第六条忠告的推论——不要和媒体作对 / 183

13. 忠告七：全力以赴应变 186

第七条忠告——全力以赴应变 / 186

不遵循第七条忠告的案例——贝尔斯登公司七天剧变 / 187

理解第七条忠告——全力以赴应变 / 192

明确底线 / 192

坚持信息纪律 / 194

确保每个人都唱在同一个调子上 / 195

遵循第七条忠告的案例——这些焊点都是好焊点 / 196

第七条忠告在日常危机中的应用案例——学校遇到危机以后 / 199

第七条忠告的推论——不要埋没消息 / 202

14. 忠告八：先困者先脱身 204

第八条忠告——先困者先脱身 / 204

不遵循第八条忠告的案例——棒球明星罗杰·克莱门斯 / 204

理解第八条忠告——罗杰·克莱门斯的出局 / 209

扩大事态，不唱独角戏 / 211

大步前行，让新闻变旧闻 / 213

避免多线作战 / 215

遵循第八条忠告的案例——打破灾难控制的恶性循环 / 216

第八条忠告在日常危机中的应用案例——KIPP契约学校 / 219

第八条忠告的推论——知道何时放弃、何时认输、何时逃跑 / 222

15. 忠告九：制止恶意攻击 226

第九条忠告——制止恶意攻击 / 226

不遵循第九条忠告的案例——当年的快艇船员 / 226

理解第九条忠告——制止恶意攻击 / 232

揭露幕后黑手 / 232

尽快调查 / 233

不要让对手轻易上篮 / 234

向所有人澄清真相 / 235

遵循第九条忠告的案例——《华氏911》/ 236

第九条忠告在日常危机中的应用案例——纳帕发生了什么 / 239

第九条忠告的推论——不要牺牲平民 / 242

16. 忠告十：揭示对手险恶动机 246

第十条忠告——揭示对手险恶动机 / 246

不遵循第十条忠告的案例——不要被“陷害” / 246

理解第十条忠告——揭示对手险恶动机 / 250

抓住对方的纰漏 / 251

像激光一样瞄准可证实的错误 / 252

以正确的方式选择正确的对手，进行正确的战斗 / 254

遵循第十条忠告的案例——RATS(鼠辈)/ 255

第十条忠告在日常危机中的应用案例——失控的小狗 / 260

第十条忠告的推论——不要太快下结论，不要着急指责他人 / 264

17. 灾难求生装备 267

18. 读者手册 269

生存法则 / 269

灾难控制的十条忠告 / 270

MASTERS OF DISASTER

斯坦福大学 危机控制的
十条忠告

危机管理课



[美]

克里斯托弗·勒翰 Christopher Lehane

马克·法比亚尼 Mark Fabiani

比尔·古登泰格 Bill Guttentag



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

斯坦福大学危机管理课：危机控制的十条忠告 /

(美) 勒翰, (美) 法比亚尼, (美) 古登泰格著; 张尧然, 杨颖玥译.

—北京: 中国青年出版社, 2014.10

书名原文: Masters of disaster: the ten commandments of damage control

ISBN 978-7-5153-2565-1

I. ①斯… II. ①勒… ②法… ③古… ④张… ⑤杨… III. ①突发事件—公共管理 IV. ①D035

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第175803号

This translation of Masters of disaster: the ten commandments of damage control with Palgrave Macmillan. © Christopher Lehane, Mark Fabiani, and Bill Guttentag 2012.

Simplified Chinese edition copyright: 2014 CHINA YOUTH PRESS

All rights reserved.

斯坦福大学危机管理课：危机控制的十条忠告

作 者: [美] 克里斯托弗·勒翰 马克·法比亚尼 比尔·古登泰格

译 者: 张尧然 杨颖玥

责任编辑: 孙雪蕾

美术编辑: 张燕楠

出 版: 中国青年出版社

发 行: 北京中青文文化传媒有限公司

电 话: 010-65511270/65516873

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwts.tmall.com www.diyijie.com

制 作: 中青文制作中心

印 刷: 北京盛源印刷有限公司

版 次: 2015年1月第1版

印 次: 2015年1月第1次印刷

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 200千字

印 张: 17

京权图字: 01-2014-4324

书 号: ISBN 978-7-5153-2565-1

定 价: 39.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

MASTERS OF DISASTER

目 录

第一部分 危机已成常态 ————— 011

序言：危机必然会发生，只是时间问题 ……… 013

1. 危机已成常态 ……… 017

信息渠道激增——森林里倒下一棵树，不再无关紧要 / 018

速度秒杀一切 / 020

怀疑主义遇上犬儒主义——消极反馈循环 / 021

对信息的利用和选择——思考、搜索、接收 / 023

信息的共享属性——Yelp VS Zagat / 026

危机中的三条生存法则 / 027

第二部分 生死攸关——危机中的生存法则 ————— 029

2. 停止挖坑 ……… 031

灾难控制的任务：重建信任 / 031

3. 勿行伤害之举 ……… 034

不要追着事态跑 / 036

不要编造信息 / 039

不要责备他人 / 043

4. 按照原则行事 048

概述 / 048

充分准备 / 051

坚韧不拔 / 054

长远考虑 / 057

5. 维护你的信誉 060

发布准确信息是危机中的立身之本 / 061

管理人们的预期 / 063

撬动决定性支点 / 064

第三部分 灾难控制的十条忠告 069

6. 全力为赢 071

7. 忠告一：充分发布信息 075

第一条忠告——充分发布信息 / 075

不遵循第一条忠告的案例——鲨鱼 VS 老虎 / 076

理解第一条忠告——充分发布信息，让你赶在事态前面 / 079

率先发布信息者为胜 / 080

说出整个故事非常重要 / 081

把充分发布信息同时当作矛和盾 / 082

遵循第一条忠告的案例——科比·布莱恩特的信息发布 / 084

第一条忠告在日常危机中的应用案例——“发给所有人”综合征 / 085

另一种解决方式 / 087

第一条忠告的推论——发布信息这个苹果，你只能咬一口 / 089

8. 忠告二：找准核心受众 091

第二条忠告——找准核心受众 / 091

不遵循第二条忠告的案例——一头雾水的欢乐谷 / 091

理解第二条忠告——找准核心受众 / 095

直击靶心 / 097

四星级礼宾服务 / 098

从顶层开始沟通 / 099

遵循第二条忠告的案例——新视界电视公司对新媒体的运用 / 102

第二条忠告在日常危机中的应用案例——旅行建议 / 105

第二条忠告的推论——不要曲意迎合 / 107

9. 忠告三：切勿火上浇油 110

第三条忠告——切勿火上浇油 / 110

不遵循第三条忠告的案例——丰田品牌的意外之殇 / 110

理解第三条忠告——切勿火上浇油 / 113

一旦确定错误，请尽快承认 / 114

了解自己的底线，避免强硬路线和敷衍 / 116

努力合作 / 117

遵循第三条忠告的案例——枫叶食品公司 / 120

第三条忠告在日常危机中的应用案例——重视网站的评论 / 123

第三条忠告的推论——预防式防守会阻碍你走向成功 / 125

10. 忠告四：细节决定成败 128

第四条忠告——细节决定成败 / 128

不遵循第四条忠告的案例——惠特曼缺乏“成功的必要条件” / 129

理解第四条忠告——掌握处理细节之道 / 134

借助好消息来压倒坏消息 / 135

做好准备工作 / 136

承担提供证据的责任 / 139

遵循第四条忠告的案例——准备应对严苛的核查 / 141

第四条忠告在日常危机中的应用案例——把握正确节奏 / 145

第四条忠告的推论——你不是在忏悔 / 146

11. 忠告五：保持高昂姿态 150

第五条忠告——保持高昂姿态 / 150

不遵循第五条忠告的案例——尴尬的克里斯·多德参议员 / 150

理解第五条忠告——保持高昂姿态才能更好前行 / 153

危机像座山，不要把它变成珠穆朗玛峰 / 154

一旦作答，就不要偏离你的答案 / 156

捅破气球，提升信誉 / 158

遵循第五条忠告的案例——“你们听到的每一件事都是真实的” / 160

第五条忠告在日常生活中的应用案例——履历造假被发现之后 / 162

第五条忠告的推论——一脱到底的时候，没有第二次行动 / 164

12. 忠告六：坦承知与不知 167

第六条忠告——坦承知与不知 / 167

不遵循第六条忠告的案例——惹怒所有人的矿山总裁 / 167

理解第六条忠告——坦承知与不知 / 171

满足饥饿的野兽 / 172

不争做最聪明的人 / 173

确定你要采取的步骤，给受众一个安全港 / 174

表现出严肃认真的决心 / 175

遵循第六条忠告的案例——洛杉矶市长的最大挑战 / 176

第六条忠告在日常危机中的应用案例——没有正常着陆的航班 / 178

第六条忠告的推论——不要和媒体作对 / 183

13. 忠告七：全力以赴应变 186

第七条忠告——全力以赴应变 / 186

不遵循第七条忠告的案例——贝尔斯登公司七天剧变 / 187

理解第七条忠告——全力以赴应变 / 192

明确底线 / 192

坚持信息纪律 / 194

确保每个人都唱在同一个调子上 / 195

遵循第七条忠告的案例——这些焊点都是好焊点 / 196

第七条忠告在日常危机中的应用案例——学校遇到危机以后 / 199

第七条忠告的推论——不要埋没消息 / 202

14. 忠告八：先困者先脱身 204

第八条忠告——先困者先脱身 / 204

不遵循第八条忠告的案例——棒球明星罗杰·克莱门斯 / 204

理解第八条忠告——罗杰·克莱门斯的出局 / 209

扩大事态，不唱独角戏 / 211