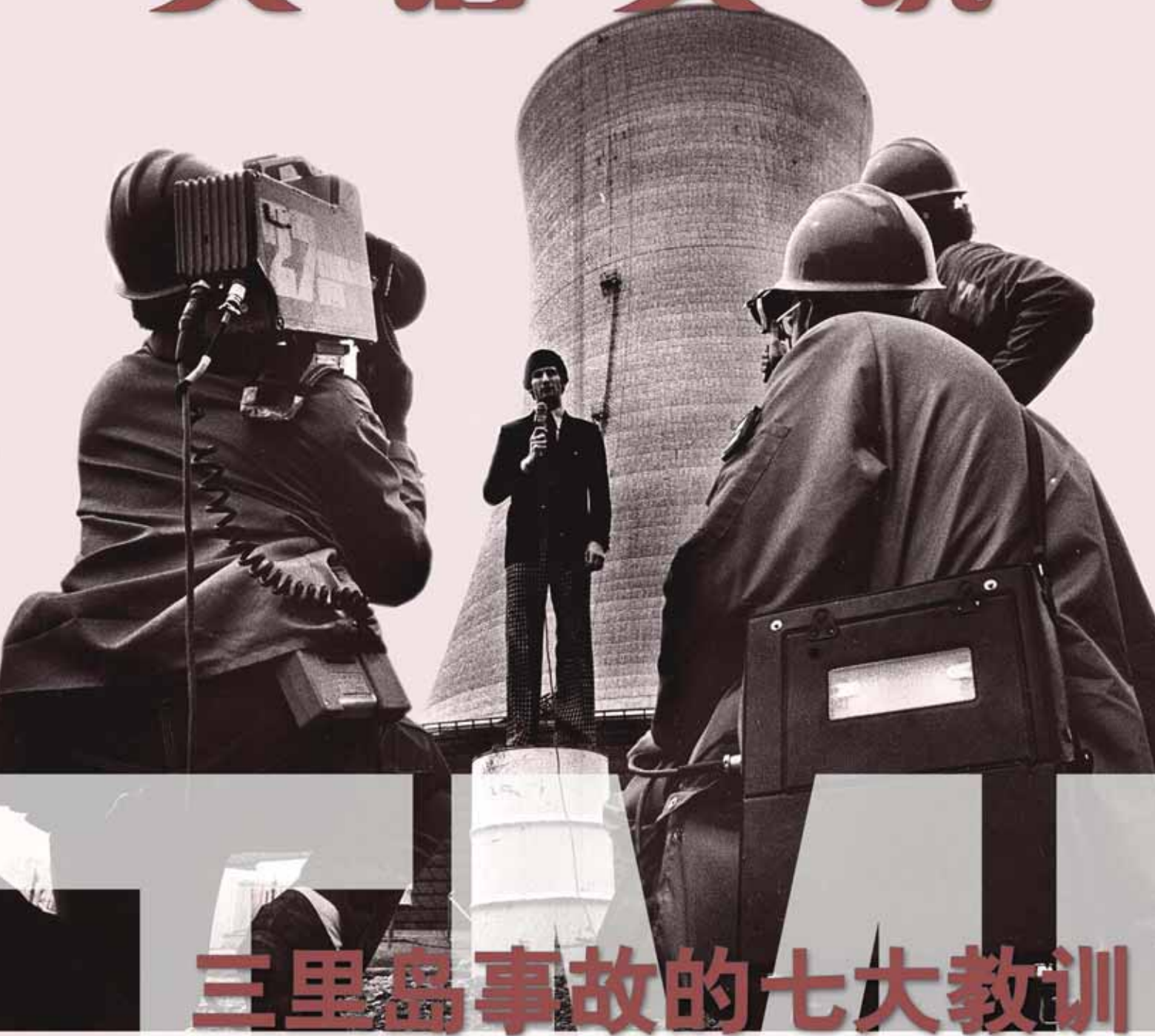


Peter M. Sandman

# 实话实说



## 三里岛事故的七大教训

1979年3月和4月，美国米德尔敦三里岛核电站事故制造了全球性新闻，这起事件后来成为许多人的“学校”。一名“学生”就是当时的一位青年教授，是他负责报道了这些大标题后面的故事，并沿着这条道路学习了新闻和信息业务。

里岛对我最持久的影响是它教给我的有关危机传播的东西——在随后的25多年和尤其在美国“9·11”恐怖袭击事件后对我帮助很大的教训。其中的一些教训是什么呢？

## 1 注意传播

几乎所有专家都认定，三里岛事故不是一起严重事故。这并不意味着它不是一起糟糕透顶的事件。任何时候都不应出错的东西出了错。当专家以事故工况对三里岛核电站进行巴布科克和威尔科克斯公司模拟时，他们得到的结果是完全的堆芯熔化和真正的灾难。幸运的是，现实不像巴布科克和威尔科克斯公司模拟那么保守。所以它有点像一个醉鬼蒙着眼睛成功地穿过马路。在人体健康方面，三里岛没有发生任何重要事情，但其他糟糕的事几乎都发生了。

三里岛事故决不是核电史上的惟一一起虚惊事故。（虚惊事故的频繁发生和真正灾难的罕见——切尔诺贝利事故是我们确切知道的惟一一起事故——不是意味着核电是一种无法容忍的危险技术和我们是在苟延生存，就是意味着“纵深防御”在发挥作用和失之毫厘差之千里。）但是三里岛事故是惟一一起这样的虚惊事故：连续几周为公众所关注，被大家错误地当作一起公共卫生灾难而留在脑海中，仍是核危险的强有力标志，以及作为一种结果对核工业本身产生了破坏性的影响。

三里岛核电站出什么错了——真正、真正的错误？是传播。

传播专业人员在三里岛事故中起着很小的作用。我曾问过管理此事故的大都会爱迪生公司（MetEd）工程副总裁 Jack Herbein，他为什么如此始终忽视公共关系专家 Blaine Fabian 的建议。（风险传播那时尚未被创造出来。）他对我说：“公共关系不是一个真正的领域。

照片：3月28日事故发生后，来自世界各地的记者突然跑过来访问离宾夕法尼亚州首府哈里斯堡10英里处的萨斯蔡哈纳河上的三里岛核电站。

来源：©1979年，华盛顿邮报。照片由 John McDonnell 提供。经许可方能翻印。

它不像工程。公共关系谁都能做。”我想，这个态度让大都会爱迪生公司和核电工业付出了昂贵的代价。另外，这种态度继续支配着核工业，助成一个又一个的传播过失。核电支持者们因缺乏风险传播的专门技巧而继续搬起石头砸自己的脚。（这种看法明显有点自私自利，因为我是通过风险传播培训赚钱的，但是我认为它也是准确的。）尽管风险传播技能是可以学会的，但是它们不是与生俱来的——对于普通的核工程师而言当然不是与生俱来的。

## 2 警报方面的错误

在三里岛事故之初的时刻和日子里，没人确切知道正在发生什么。这促使大都会爱迪生公司尽量粉饰事情，做出它根据当时已知的情况所能做出的那些最让人安心的声明。所以随着消息的转坏，大都会爱迪生公司不得不退回到公众和和主管部门背后说，实际上“事情比我们想的更坏”。

这违背了危机传播的基本原则：警报方面总是出错。开始传播一定要十分谨慎，这样后来的传播才有可能采取“事情不像我们担心的那么坏”而非“事情比我们想的更坏”的形式。在这以后的25年里，我看到无数的公司和政府机构犯同样的错误，其代价是：消息来源的可信性丢失殆尽。并且因为消息来源明显得不到足够的反应，致使其他人往往加入到跷板的另一头，造成反应过度。

这就是为什么宾夕法尼亚州长 Dick Thornburgh 命令疏散孕妇和学龄前儿童。大都会爱迪生公司说从该场址释放的辐射数量没有证明有必要进行疏散——后来证明大都会爱迪生公司是对的。但是大都会爱迪生公司从一开始就低估了事故的严重性。当宾夕法尼亚州紧急事态管理署署长误解了来自一架从烟羽中飞过的直升机的辐射读数，认为可能是到达居民区的厂外照射读数时，Thornburgh 甚至没有与这家不再可信的电力公司（该公司可能告诉他宾夕法尼亚州紧急事态管理署误解了情况）进行过核对。他判断安全比遗憾更好，于是下令疏散。

与大都会爱迪生公司相反，宾夕法尼亚州卫生局

采取了适当谨慎的办法。卫生局担心放射性碘-131可能从核电站泄漏出来，沉积在草地上，被奶牛食用，并最终进入当地牛奶中。在两周内，卫生官员发布多次警告，告诫人们不要喝这些牛奶。与此同时，它们不断地分析牛奶，但没有发现任何碘-131。它们的通告慢慢地从“牛奶中很可能有碘-131”变为“牛奶中可能有碘-131”，再变为“牛奶中似乎没有碘-131，但是让我们再做一轮试验来加以确认”。

---

**主管部门在其避免恐慌的努力中不够坦率时，更可能造成恐慌。**

---

到卫生局宣布牛奶可安全饮用时，实际上人人都相信是这样。虽然卫生局的警告暂时会损害乳品加工业，但是反弹很快，因为人们充分相信卫生官员在更多地为人们健康着想，而把乳品加工业的短期利润放在其次。这是一种适合于疯牛病与肉牛业、萨斯病与旅游业、禽流感与养禽业的模式。

### 3

## 不要说谎，不要告诉一半事实

公司和政府机构一般都在尽量避免完全说谎，但是它们通常觉得有权说技术上没错的事情，但是这些事情会误导人们，特别是在他们试图使人们保持镇静的危机中。撇开道德不谈，这种战略通常会事与愿违。人们一旦获悉事实的另一半，便只会感觉没有对他们说实话，这本身又会加深他们的忧虑。在危机情况中恐慌并不多见；人们虽然往往会发生恐慌，但是通常能够设法理性地甚至无私地采取行动。但是当主管部门在其避免恐慌的努力中不够坦率时，相反更可能造成恐慌。

这座宾夕法尼亚州中部的核电站深陷困扰中。应急堆芯冷却系统已经被错误地关掉；安全壳结构中的氢气泡被认为能够爆炸，从而可能破坏堆芯容器，造成熔毁。在危机中期，当许多事情出现问题时，大都会

爱迪生公司却发布了一条新闻稿，称该电站正在“按照设计冷却”。

数月后，我问公共关系主管他何以证明这样一种声明是正确的。他解释说，核电站被设计成能经受得住严重事故，它们还被设计成能保护公众，即使许多事情出了问题。所以即使在三里岛许多事情出现问题，这座电站仍能“按照设计冷却下来”。不用说，他对自己实际上没有撒谎的说法没能阻止其易于误导的声明不可挽回地破坏公司的可信性。

### 4

## 预期媒体会过分让人放心

平日，新闻记者往往极尽可能使新闻引人注目；他们追求轰动效应的倾向是固有的。但在危机中——即当新闻记者在一被误导的努力中，与其消息来源联合起来，通过让人们过分地相信他们而使人们保持镇静的時候。

凯梅尼委员会（美国政府为调查三里岛事故而建立的委员会）对1979年三里岛事故发生后第一周中的网络、通讯社和许多大报的报道进行了内容分析。委员会预期的轰动效应没有得到证实。或是明显警告或是推波助澜的媒体消息中，60%是让人放心的。如果你们坚持说是技术问题，消除信息量不足的消息和当地公民普遍出现的恐惧说法，那么恢复对警告性“技术”说法的信息的优势则占到73%到27%。当然，当时看起来不是这样，至少有3个原因。

① 对受到惊吓的人们有更大影响的是负面信息而不是正面消息；设在纽约的风险传播中心主任 Vincent Covello 认为，在一场危机中，得用3条好消息才能抵消1条坏消息。

② 以前被认为是安全的事情可能危险也可能不危险的这种消息自然会像警钟一样敲打着人们，几乎不管对这两方面的关注是多少。（设想今晚看到科学家不同意你最喜爱的食品是否是致癌物这条消息。）因此，社会学家 Allan Mazur 发现，公众对危险的新技术的担心与新闻报道的数量而不是与该技术的特性成正比。三里岛事故是件很大很大的事；即使报道的内容是使人放心的，报道数量本身就是警告人。



③最重要的是，过分使人放心的内容令人担忧。公众，尤其是当地公众，他们会说，主管部门忧心重重，完全不知所措。在这种情况下，看见他们在电视上坚称电站正在按照设计冷却，并且所有事情都在掌控中，这只能使事情更坏。

在三里岛的记者不是不愿意指责其消息来源扣留消息，而是他们不愿意报道——甚至不愿意提及——他们的消息来源本身有多久不知道事情的发展情况，他们的消息来源是多么怕今后可能发生的任何事情。

## 5 保持简单

**需要简单地解释复杂的现象，不只是危机传播的定理：**它对于任何类型的传播都是根本性的。但是在危机中有两个事情会发生变化。第一，听众在心烦时，更受不了复杂性。缺乏兴趣的人在无法理解所说的一切时，他们就不听了；而感兴趣的人却要求澄清。但是受到惊吓或烦乱的人认为你们在试图欺骗他们，因此更加受到惊吓并且变得更生气。

为什么保持简单在危机情况中成为一个问题的第二个理由是这样的：提供消息的人在心烦时往往说得更加复杂。其中一些是无意的；你们的担忧使你们躲在大话和想象出来的语句后面。一些是故意的。核管理委员会负责三里岛事故的官员曾担心（后来证明是错误的）安全壳中的氢气泡可能爆炸和造成融化。当他们把这种可能性告诉新闻记者时，他们采取了一种平淡乏味的方式，以致记者们认为他们在否认而不是承认这种可能性。

在三里岛，专家与公众和新闻媒体交谈时使用技术术语的频率实际上比他们彼此交谈时更高。核工程师之间的紧急电话交谈记录通常比记者招待会记录更容易理解。他们彼此会这样说事：“看来我们得应对堆芯损坏了”——然后却用技术性如此强以致没有记者能理解的术语向媒体讲述同样的观点。

行话当然是专业交流的一个真正工具，它能准确而简明地（向那些经过必要培训的人）传达意思。但是，它也可以作为一种成员资格的徽章——专业人员与其他人之间身份差别的标志。此外，特别是在一种危机中，它是避免让人恐慌和避免传播骇人消息的一种方式。

## 6 注意愤怒

**在出现危险时，记者是脸皮颇厚的一群人——**自然而然地赶往任何灾害现场的一类人。但是他们在三里岛时很害怕。这是我为数不多的这类经历中的一次：一屋子记者催促一名新闻秘书，并要求使他们离事故现场远一点。

显然，当地公民更可能认为事故令人恐怖（尽管值得注意的是，像往常一样，没什么恐慌）。在三里岛的最大愤怒根源无疑是不信任——确切地说，不断地感觉到大会爱迪生公司执行者，也许还有核管理委员会的官员们没有说出他们知道的一切。（他们不知道他们应当知道的任何事情这种感觉是后来出现的。官员们本可以通过承认他们的不确定性和他们希望知道但是却不知道的一切事情来减少危机后的反责。）如同危机情况中经常出现的那样，不信任滋生恐惧。但是在三里岛曾有许多其他愤怒的成份在起作用。

其中包括：

**可知性** 与平常的不确定性相比，专家的不一致是产生更多愤怒和恐惧的可知性的一方面——而且专家的不一致蔓延到对于低水平辐射的健康影响。一些专家声称，即使很少量的照射也能导致癌症；而另一些专家则认为，少量的照射实际上对健康有益（所谓的毒物兴奋效应学说）。

辐射的可知性问题的另一个方面是它的不可探测性。许多记者在三里岛戴着辐射监测器——少数平民才有的一种特权。即使如此，他们仍提心吊胆。一名记者对我说，如果辐射是紫色的而不是看不见的，他会觉得更轻松些。另一名记者——一个老练的战地记者说：“在战争中你担心可能被击中，而在这里可恶的事情是担心你已经被击中”。

**控制** 帮助人们处理危机的最重要的，也是最难的方法之一是，给他们提供事情做。记者在三里岛很忙碌，三里岛让他们担心得不得了。另一方面，当地居民除了跟着媒体转和焦虑之外几乎无事可做。浑身无力的感觉产生大量额外的恐惧。曾被考虑和放弃的一种可能情况是分发碘化钾（KI）。它使甲状腺充满碘；要是在三里岛已有大量的放射性碘释放出来（后来证实没有），碘化钾可以预防一些甲状腺癌。但是真正的问

题是传播。分发碘化钾是暗示可能有严重的辐射释放而使人恐慌呢，还是通过让他们做某种事情以保护自己而使人们放心呢？

前一种主张赢了，而碘化钾留在了仓库中。

**恐怖** 癌症是格外令人恐惧的死亡之路。在致癌物中，辐射是一种格外令人恐惧的源。专家计算，25年前正常释放到三里岛周围空气中的颗粒及其他污染物实际上比三里岛事故期间释放的辐射量更致命。所以，通过临时关闭一些工厂，这起事故甚至可以改善当地的卫生！尽管有这些数据，我仍然每年收到住在三里岛附近或正想搬到这个地区的人的两三个电话和电子邮件，问我此地是否安全。许多人仍然确信它不安全。

**记忆性** 核灾难自20世纪50年代以来一直是科幻小说的一个内容。经受过三里岛事故的几乎每个人都曾经在电影、小说和连环画中看到数不尽的核反应堆疯狂地杀人，所以很容易相信熔毁即将来临。它不禁使人想起《中国综合症》（一部核电站灾难片）刚刚开始。美国核管理委员会派到现场的高级经理Harold Denton抽出一晚上到哈里斯堡看了这部电影；几百名记者（包括我）也紧随其后。

们提供简要的情况。（此时的教训是：需要技术专家在现场，他们的指定工作是穿梭于危机管理人员与危机解释人员之间。）州政府感到它自己的消息不完全，以致新闻秘书Paul Critchlow请他的一名工作人员真的假扮记者——试图弄清事情的进展，以便Critchlow可以告诉媒体和州长。

---

**如果官方人士扣留消息，我们就从非官方人士获取消息；如果官方人士用一个声音讲话，我们觉得可疑，就寻找其他声音，不管多难，也要找到。**

---

在电力公司和联邦政府试图用一个声音讲话的时候，当地的反核运动却都闭口无言。事故期间，数百名记者采访过哈里斯堡地区的主要反核组织——三里岛警报办事处。他们得到录音消息说工作人员为了自身安全已经离开城镇。

在当今每周24小时都有新闻报道和国际互联网传播的世界中，信息妖怪已从瓶中跑了出来。如果官方人士扣留消息，我们就从非官方人士获取消息；如果官方人士用一个声音讲话，我们觉得可疑，就寻找其他声音，不管多难，也要找到。但是25年前，危机消息在宾夕法尼亚州中部也不是可以控制的。正如我的妻子和同事Jody Lanard想要指出的，即使在古腾堡之前的时代，当麻烦产生时，中世纪村庄的每个人也都会知道。信息妖怪决不会再回到瓶中。使人们知情并让他们讲话，是比对他们封锁消息和希望他们不开口更明智的策略。

## 7 把消息说出来

**大多数政府机构和公司以压制消息流动应对危机情况。**担心失常的人们可能说出失常的事，他们确定了一两名发言人，并命令其他任何人不得传播任何消息。在努力实施这一集中传播战略的过程中，他们几乎没有或者根本没有做任何事情来使该组织的其他人知情。

当然授权大量发言人会有负面效应；大多数风险传播专家的格言是“用一个声音讲话”。但是我认为一个声音的办法缺点超过优点。这个办法如同在三里岛失败一样，几乎总是失败的。记者记下大都会爱迪生公司雇员的汽车牌照号，得到他们的住址，下班后往他们家里打电话。

不可避免的是，许多人开口讲话——尽管他们只知道零碎的信息，甚至常常是错误的。与此同时，核管理委员会和电力公司指定的信息人员很难更新他们自己的消息；知道实情的那些人忙于处理事故，无暇给他

---

Peter M. Sandman 是住在美国新泽西州普林斯顿的著名风险传播顾问和演说家。他是鲁特格尔大学人类生态学教授和罗伯特·伍德·约翰逊医学院环境和社会医学教授。欲了解Sandman博士有关风险传播办法的更多情况，请查询网站 [www.psandman.com](http://www.psandman.com)。电子信箱：[peter@psandman.com](mailto:peter@psandman.com)。

本文基于发表在《工作中的安全》（[www.safetyatwork.biz](http://www.safetyatwork.biz)）（2004年4月）中的一篇文章。