





### 三、沟通内容

---

**当局在政策沟通中应回应公众的主要关切，不能对重要问题避而不答。**当局应向公众、储户和市场保证局势得到了控制，为此，必须预想可能被问到的问题并准备应答口径。当局应表明其所遵循的指导原则。例如，可表示已采取（或即将推出）的政策措施的目的是尽可能降低财务破产带来的经济金融损失，避免风险蔓延，以及保护储户而非为股东纾困。当局应着重强调已建立起保护银行客户的有关机制，如存款保险制度。在草拟相关文字时，政策细节对提升消息的可信度十分重要（如银行资本重组的机制），但不应孤立地提供这些细节。当局应该对市场参与者的核心关切予以回应，如出现了什么问题？哪些主体受到了影响？当局采取了何种措施来解决这些问题？客户存款是否安全？客户能否继续正常开展银行业务操作，或将资金转移至境外？客户是否将承担损失？相关措施是否为永久性的？

**应简明扼要地传达坏消息。**考虑到不同银行客户的金融知识存在差异，当局在开展沟通时应使用平实的语言。如果储户或其他债权人必须损失资金或承担某种形式的损失，那么当局应在沟通中就此作出明确表述，并扼要地说明其为何必须承担损失。如果当局的表述模棱两可或是掩饰令人不快的事实，将只会适得其反，因为如果官方提供的信息不足，外界猜疑之声将取而代之，相关事实最终还是会被外界所知并被夸大。当局应尽可能避免修改关于储户或债权人损失的表述（尤其应避免对外做出“损失将大于最初沟通的规模”的表述）。坏消息层层袭来，将损害当局信誉并破坏稳定，当局在政策设计中应相对保守，以降低上述风险。如果事态发展出乎当局预料、必须修改先前的表述，则应尽可能以清晰、易懂的语言说明修改原因。

**在没有解决方案的情况下开展沟通，会加剧不确定性。**如果当局在某些具体问题（如银行资不抵债，或提取存款问题）上尚处在研究、协商阶段，暂无明确的政策应对措施，则与其明确或含蓄地表示政策还未敲定，不如不进行沟通。当然，尽快制定出可信的政策应对措施仍然十分关键，否则无论如何恐慌都会加深。这凸显出提早规划的重要意义，因为这能避免当局在政策制定的关键时刻陷入沉默的风险。

### 四、“用同一个声音沟通”

---

**如果不同部门发出的声音相互矛盾且不一致，将制造混乱并进一步损害信心。**要避免矛盾，通常需指派一名高级官员（如财长），就金融部门危机的所有相关问题与公众开展沟通。在危机管理的政策沟通中，当局应至少明确哪些领域由谁具体负责（例如，央行负责紧急流动性救助，财政部则负责公共资金的使用）。其他所有可能被媒体提问的官员，都应就政策沟通建立起统一防线，总的策略是将媒体引导至指定发言人及已公开的材料。

### 五、“媒体战”

---

**受政策措施影响的利益相关方可能会质疑官方表述，或借媒体来诋毁当局。**受影响的各方（一般是银行股东和管理层）可能通过传统和社交媒体，利用政策制定者个人信息对其本人发起攻击，将危机责任转嫁给监管机构或政

府，或是散布关于其他金融机构财务状况的谣言。如果不加阻止，这一做法可能让过错方逃避责任甚至博取公众同情，并可能破坏当局政策应对的实质性举措。作为沟通战略的明确一环，当局必须准备好有力、统一的公共部门回应。其需以令人信服的事实为依据，由官方发言人和（在理想情况下）知名的独立专家发声。

## 六、开展协调

---

**要就政策、媒体渠道和发言人达成一致，关键在于协调。**这种协调，可通过一个由少数几位高级官员组成的危机管理委员会来实现。委员会成员应包括所有在危机中发挥角色的机构（财政部、央行、监管机构、处置当局、存款保险机构等），主要负责议定沟通战略；而在危机最严重的时期，其也负责确定沟通的具体表述。委员会也可确保整个危机期间（包括危机后的复苏阶段）当局对外传达信息的一致性，保证公众充分理解当局采取的措施及理由，同时改善问责。如果涉及跨境机构，且他国发生的事件值得严重关切（或是国内采取的措施可能对他国产生影响），则可能也需要与国外对口机构开展合作。

## 七、未雨绸缪

---

**做好充分准备是危机管理工作取得成功的关键。**危机管理委员会（或金融稳定委员会下设的分委会）在正常时期定期召开会议，可就此开展准备工作。特别是在沟通领域，可委任一个小组（包含负责技术的高级官员）参与重要的政策行动。重点准备工作包括：

- 制定向其他政府部门通报重大事项的标准流程；
- 让主要官员熟悉其他部门的对口官员和媒体，了解其在危机中的职责；
- 通过模拟演练来改善流程、改进决策；
- 提前准备好标准模板（如新闻稿模板），供所有媒体平台使用。需要时，当局可以在这些模板基础上快速填充或修改内容；
- 根据可能推出的政策措施提前想好后续问题，准备“常见问题”口径材料。
- 制定监督社交媒体的标准流程，尝试通过社交媒体开展工作。

**事先准备的媒体声明应：**

- 在重大事件发生、政策措施出台后立即发布。其应描述所推出的措施，提供正面信息来安抚公众；
- 强调当局已经采取了有力措施来强化金融部门，最大限度维护储户利益和金融稳定；
- 简明扼要，事实准确。在书面声明或发言中使用平实的语言，避免出现混淆或不确定性。

**当局应妥善考虑特定媒体的需求及与其交流的方法。**在危机发生前，当局应编制出主要媒体和联系人的清单。当局在正常时期与记者交流有助于建立信任，从而能在危机中进行更好沟通。当局可围绕特定的政策主题（如银行注资计划、储户保护、银行处置等）提供一个论坛，藉此介绍相关背景，这有助于提高媒体报道的信息质量，避免传播错误信息。当局应研究如何管理与媒体的互动：是否应在新闻发布后设置问答环节？是否应就社交媒体发帖中的评论和问题予以回应？应由谁负责对此作出回应，如何清除这些内容？当局是否应与知名网络意见领袖进行沟通？应何时开展此类沟通？这些问题的答案取决于各国的具体国情和文化因素。

**沟通应尽可能多地披露程序性信息，不应排除某些特定的政策选项。**当局尽可能多地向媒体介绍“程序将如何（以及何时）实施”将有助于增进相互理解，释放善意。但当局也应遵守“不介绍尚无解决方案的问题”的原则。在介绍实质性的政策选择时，当局更宜使用简明扼要、高度概括的声明。如果在声明中提供了大量细节，一方面可能会排除采用某些政策选项的可能性——随着事态发展，当局可能需要采取这些选项。另一方面，这可能使当局需要修改之前释放的信息，或是给出与先前矛盾的信息。在政策要点的沟通中，当局需要在政策沟通的详细程度与信息的一致性间进行权衡。