

馬來西亞航空客機失蹤至今一周，目前所在位置仍未確定、消息滿天飛、協調工作混亂，不論馬航或大馬政府，在安撫失蹤者家屬、應對傳媒等方面備受抨擊。危機處理講究「黃金48小時」原則，即在這期間內迅速回應、建立公眾信心，如今馬航和大馬政府錯失良機、被動捱打，在窮於尋找失事客機之時，亦陷入一場公關災難。

香港文匯報記者 李鍾洲、曾憲龍

錯失危機處理黃金48小時 大馬陷公關災難



專家認為，馬航應盡快就失誤道歉，以挽回公眾信心。圖為韓亞航空的客機失事後，公司高層在記者會上鞠躬道歉。資料圖片

馬航MH370客機於8日凌晨時分失去聯絡，但馬航下午才開首場記者會，且內容和早前在官網發布的新聞稿一樣，草草了事，頓時令乘客家屬和社會失去信心。出事當日，北京首都國際機場入境大堂的航班告示牌仍顯示MH370是延誤，凱尼恩國際緊急服務主席詹森指，馬航一開始應立即聯絡北京機場，設立查詢櫃台，明確交代航班狀況。

太多發言人 缺核心聲音

另一弊端，是不同政府部門人士出面見傳媒，各說各話。防長侯賽因前日表示，當日起他會出席每日記者會，期望釋除公眾疑慮。對於有空軍司令稱在雷達發現客機轉向馬六甲海峽，侯賽因澄清軍方仍未確定這點。澳洲航空專家撒切爾表示，澳洲和新西蘭應對危機時，通常只派一人作為發言人，負責通報所有消息，觀乎馬航事件，他認為太多人發言，而發言於第二天又會遭其他官員否認，造成混亂。

大馬總理納吉布處理事件的表現平平，新加坡東南亞研究所副總幹事黃基明表示，輿論認為大馬政府缺乏核心聲音，目前看不到領導能力。《Flight Global》雜誌航空專家利爾蒙特指，客機失蹤已夠糟糕，但主要責任國的政府及航空管理機構處理相關訊息時，完全無能為力，不能原諒。

未貼身支援家屬 應盡快道歉

連日來不時看到乘客家屬情緒激動，批評馬航隱瞞真相。2000年新加坡航空客機在台灣墜毀，公司立即派出輔導團隊到機場安撫家屬情緒，還提供個別貼身支援，有助建立互信。

危機管理公司CorpWorld主席舍溫稱，應對危機本身也可成為危機，甚至使原來的危機惡化。航空公司若誠實交代不知道客機失蹤的原因，外界反應或不至於太差，現時馬航應勇於為過失及引起的混亂道歉，才能贏回乘客家屬信任。



對失蹤乘客的家屬而言，第一手資訊才是最重要。法新社

暴露東南亞國應變慢 菲前車可鑑

馬航事件衝擊馬來西亞的國家形象，分析指，大馬數十年來一直由「巫統」為主的執政聯盟掌權和控制媒體，政治體制不透明，導致與外界溝通含糊遲緩。除了大馬，另一個東南亞國家菲律賓去年受超級颱風「海燕」吹襲，總統阿基諾三世兩日後才到訪災區，面對災民態度輕浮，應變緩慢的弱點顯露無遺。

馬來西亞自1957年獨立後，主要由「巫統」管治。大馬新聞機構若非國有，就是本能地倒向政



阿基諾三世處理風災時，一度被批態度輕浮。圖為他到災區探訪。資料圖片

府。吉隆坡民調機構邁迪卡中心的薩福安稱，大馬政府向來不真正解釋事情，亦不涉及細節，常把國家安全掛嘴邊。

總理缺領導承擔 不懂與公眾溝通

澳洲新南威爾士大學教授凱施勒指，大馬用本地政治慣用手法，去處理空難這種全球事件，政府在過去一周才發現不知如何與公眾溝通，故給外界的印象是「我們會告訴你們應知道什麼、何時才應知道」，這是他們歷來的手法，如今顯示行不通。

大馬總理納吉布在馬航事件顯得非常低調，有學者稱與他的性格非常符合，但亦反映他欠缺領導承擔。瑞穗銀行駐新加坡經濟師瓦拉森稱，納吉布應為尋找客機、調查安全部門、處理國際關係各自安排一名專責官員，向大馬及國際社會展現解決問題的決心。

國家領袖應對天災人禍時失分，時有發生。2005年颶風「卡特里娜」襲美，時任總統布希只顧度假懶理，後來才承認犯下重大錯誤。



去年墜海的獅子航空。網上圖片

與歐美相比

亞洲航空業欠成熟

亞洲航空市場增長潛力龐大，是歐美主要飛機製造商必爭之地，馬航失蹤事件再掀飛行安全爭議。分析指，歐美航空業花50年時間，經歷無數事故教訓，不斷完善飛行安全水平；亞洲作為後起之秀，若急於求成，忽略管理及維修，引發災難事故風險必然大增。

危機管理經驗少

商業飛行需求始於北美和歐洲，經多年發展，飛行成本和成本慢慢降低，行業競爭愈趨激烈。亞洲公司基建相對落後，危機管理經驗不多，馬航事件便是一例。歐美發生空難後，調查消息往往要待完全證實後才向外公布，不像大馬政府及馬航各說各話。對馬航客機去向的掌握，

也反映亞洲國家軍用及民用雷達的技術落差。近年亞洲航空公司急速發展，不斷增購新客機，各國政府又大兴土木增建機場，當機隊膨脹，空域流量大增，即使小瑕疵也可釀成事故。同時區內廉價航空崛起，機師經驗和操守也成為安全隱患。去年印尼獅子航空曾有客機在峇里島降落時墮海，就有機師被驗出對冰毒呈陽性反應和管有違禁品而被處罰。

客機安全不達歐標準

此外，印尼、菲律賓等地航企維修技術不足，導致客機往往因安全不達標被禁飛入歐洲領空，但這些客機卻可於亞洲天際自由進出，令乘客心寒。

乘客家屬

可多國興訟索償

馬航客機失蹤多時，賠償問題開始受關注。美國加州航空案件律師丹科表示，航空業《蒙特利爾公約》容許遇難者家屬在多國提出訴訟，他們可在最有機會打贏官司、獲最多賠償的國家入票。

曾處理去年韓亞空難賠償訴訟的丹科指出，《公約》規定即使航空公司不是責任方，也須向遇難者家屬提供一定賠償。2009年法航客機在巴西對開海域墜海，但殘骸尚未尋回，法航已開始發放賠償。丹科指，賠償多少的關鍵，在於根據哪個國家的法例，在美國獲得的賠償通常較高。

丹科表示，就馬航事件而言，失蹤者家屬可在馬來西亞(馬航基地)、中國(乘客原居地)、或乘客最終目的地國家興訟。客機上有12名美歐乘客，公約賦予家屬不在中國或大馬打官司的權利。若他們無法控告馬航，或可向飛機製造商波音興訟。

《蒙特利爾公約》

話你知

1999年國際民航組織(ICAO)採用國際通用的《蒙特利爾公約》，規定航空公司需為每位受害乘客承擔的最高賠償額，是11.31萬國際貨幣基金組織(IMF)特殊提款權，換算成現額，即約17萬美元(約132萬港元)。若航空公司最終被裁定需為乘客受傷或遇難負責，賠償金額則不設限。有航空專家稱，若證實飛機設計或生產有問題，飛機製造商也會成為被索償對象，甚至牽涉個別零件生產商。《蒙特利爾公約》賠償範圍包括人及物件，不但死者或傷者，無受傷乘客遇上延誤、寄艙行李受損、精神損失等，均可提出索償。

大馬旅遊業短期料受影響

馬航客機失蹤一周音訊全無，有旅客擔心有劫機危險，取消大馬行程。大馬華人旅遊業公會表示，事件可能令旅遊業短期生意減少5%至10%，但相信長期影響不大；亦有旅客指，毋需杞人憂天。

華客恐減至少兩成

有馬中關係團體表示，中國已有多個原定赴大馬的旅行團取消，政府應迅速回應。有產業分析師指，旅遊業一直是馬大支柱產業，預測

今年整體到大馬的中國遊客，減少至少兩成，全年損失或超過100億人民幣(約126.2億港元)，建議政府加強宣傳。

德國諮詢公司「中國出境遊研究所」所長阿爾特預計，鑑於中國遊客多數在旅程前1至2星期才訂機票，原定赴大馬的遊客，相信會迅速改變行程。

乘客選乘其他航企

新加坡王朝旅行社傳訊總監塞亞什預計，80%企業遊客短期會改搭新加坡航空等其他客機。馬航要重建信心，需採取積極行動。

連串失誤成笑柄

3月8日

- 客機失蹤後，媒體早上已廣泛報道，但馬航到下午才舉行記者會，不但5分鐘內草草了事，中國區高層也無現身。
- 原定晚上11時30分召開的記者會，竟沒通知便轉場，還延遲兩小時才開始。馬航發言人無法提供實質訊息，最後更因提問失控，強行關燈結束記者會。

3月9日

- 馬航在北京召開第3次記者會，部分答覆與馬航總部發布會內容不一致。

3月11日

- 大馬移民局公布兩名持假護照登機的伊朗男子相片，記者發現兩人下半身幾乎完全一樣，懷疑是執相效果，

- 警方稱「你們只要認清他們的臉就行！」
- 路透社引述大馬空軍將領稱，事發當日軍方雷達追蹤到客機在馬六甲海峽上空飛過，但軍方後來否認。
- 馬航承諾發放慰問金，家屬質疑收據中「應急費用」措辭存在偷換概念，質疑有附帶條件。
- 大馬民航局總監談及兩名用假護照登機的乘客時，引用意大利球星巴洛迪利作例，被指失言。
- 巫師應邀到機場作法尋找客機，巫師稱客機「很可能在空中或已墜海」，成為國際笑柄。

3月13日

- 越南批評大馬未積極與越方合作搜尋，處理相關訊息工作不當。大馬民航局指責軍方隱瞞消息。