

由马航事件 看企业危机管理

马来西亚国营的航空公司，近年来在国内一直面临低成本运营商——亚洲航空公司的有力竞争，但马航仍凭借不错的口碑、优质的服务质量以及较好的安全纪录，保持国家第一大航空公司的绝对地位。然而此次事件，却让我们看到了多年一直保持安全纪录的马航在遇到突发事故时多么迟钝。一个多年来辛苦打造的品牌口碑形象，在瞬间化为乌有，取而代之的是迟钝、糊弄等负面标签，并迅速在互联网传播开来。对于航空公司来说，这无异于一场灭顶之灾。

沛杉

马航品牌，毁于8大危机处理败局

马航这个品牌，或在不久后遭受重创，致命伤不是因为航空事件本身，而是因为事件之后马航几个失败的危机公关反应。

失败1：回应速度慢。关于飞机失踪的消息在3月8日早晨已经被媒体广泛报道，马航方面却未第一时间做出迅速反应，而是下午才召开新闻发布会。要知道，危机公关早已有“黄金四小时”之说，在移动互联网时代，这个黄金周期更加缩短。

失败2：缺乏沟通。马航方面没有及时、不断向媒体提供真实的事件进展情况，导致舆论产生真空期。媒体和公众猜测推断横行，而猜测和推断往往都是向着负面的。

失败3：态度缺乏诚意。8日下午召开的发布会，好似马航拖不过去、硬着头皮应付似的，5分钟草草了事。而且这么大的危机，发布会却未见高级领导（甚至是中国区最高领导）现身。晚上的招待会更加离谱，原定23:30召开的发布会，在无通知的情况下，突然更换场地不说，更是整整推迟了两个小时。

失败4：行动迟缓。3月9日凌晨召开发布会时，离航班失踪已经近24小时，马航负责人方面一再强调行动小组已抵达北京，将展开深入的家属安抚工作。这无疑让大众觉得马航方面行动迟缓，甚至是未做任何实质性的事情。在形象重塑上，这样的舆论导向水平无疑是低级的。

失败5：不真诚。马方从一开始就以刻意隐瞒MH370航班的某些重要信息、一直以挤牙膏的方式应付媒介的质问，忙于否定外界种种猜测却又不提供有价值的消息。其公关策略也已偏离了正确的“航道”。

失败6：没担当。马方不仅披露了此前马军方和政府一直刻意隐瞒的相关信息（如飞机

折返、最后的失联时间、飞行时长等），而且第一次将危机根源指向马航内部，宣布：将危机管理转交政府，并对两机师进行司法调查。

失败7：信息披露不负责。马方完全违背危机公关“保证信息及时性”、“保证受众的知情权”的原则，概括为一句话：马方信息披露不及时、不准确、不全面。

从发布飞机失联的消息至今，马航和马来西亚相关部门理应为真实、准确、完整、及时披露信息的主体，却始终没有担负其应尽之责。

对于失联航班的最后失联时间、飞机有无折返和总飞行时间等航班的关键信息，马航方面的表态一直前后反复不一，信息混乱。

失败8：危机处理丧失权威性。由于信息不够权威，由此丧失了信息主体资格。大量的媒体尤其是法新社、路透社和CNN代表的西方主流媒体不再援引马航方面作为主要的消息来源，各路媒体主动充当消息来源，彻底打乱了马航作为危机管理方的节奏，马来变“马仔”疲于应对。

危机处理的消极姿态招至舆论诤议。新媒体技术让任何机构和个人扮演传播和演绎的重要角色，而马方在马航事件中因为拿不出关键信息，让全球网络上每一条具有相当的破坏力和杀伤力的负面评价“千夫所指”。

包括马来西亚本土、中国和西方主流媒体几乎对马航的危机管理表现出抱怨、无法理解和负面评价；最后是大量的媒体记者和普通网友纷纷吐槽，对马航的危机管理能力提出了尖锐的质疑和批评。

马方本是事件的主导方终因接连失利，拿不出有经验的缓解事态的权威话语，“绝对领导”威风殆尽，由“权威者”变成了“落水狗”。

马航危机的管理启示

马航危机折射企业战略性危机管理困境，也让我们引以为戒，中国企业尤其上市公司镜鉴。

危机管理在2003年以后成为中国企业管理的一个热门话题，入世让中国企业面临前所未有的竞争与机遇，不可预测性的问题大量增加，市场环境变动更为频繁，企业面临的困难与风险，有时足以令企业灭亡。于是，不仅是本土企业，连经验丰富的跨国企业也是捉襟见肘。危机管理已成为现代企业管理的重要一环。

在危机管理中，尤其是这种灾难性的危机事件，权威、及时、全面的信息发布至关重要。猜测是没有太多根据的，有的是凭想象，有的是凭过去类似事件的经验，有的是根据各种信息的拼凑，很难有非常系统的分析。真相只有一个，也许有的猜测与真相已经很接近了，但凭什么让人们相信这就是真相？这是很大的问题。人们的焦虑也源于此，希望得到更多有用的信息，希望各种信息的披露越来越有助于人们了解真相。

从危机管理的过程来看，一般分为危机前、危机中和危机后。有的危机事发突然，一些关键性的征兆不容易被发现，也不容易引起重视、提前防范，人们常常会是“事后诸葛亮”，在危机发生以后再去寻找相关信息，试图还原真相。这次事件就是如此，而且难度更大。

从目前铺天盖地的各种消息来看，很多都是这样推测出来的，而且绝大多数推断是建立在“理性人”的前提之下。比如现在的“劫机

说”，就认为这个人的行为肯定是有动机的，只有特定的目的他才会一步一步地实施这个行为。于是人们就去挖掘与此相关的很多关联性信息，比如机长家人提前一天搬走了、他原来的爱好，甚至曝出他有同学是恐怖分子，新近又说3月7日他还去参加了安瓦尔的司法听证会……这些都是来找关联性，而且是建立在他是“理性人”的前提下，而没有去考虑其它“非理性”因素的可能性。

公明财富传承管理集团首席律师、财富传承专家陈凯律师早在2012年在其著作《传递财富传递爱》一书中就明确表示：管理好死亡风险，才是好高管！陈凯律师认为，企业管理者面临较高身体和意外风险，应有制度保障企业的正常运转，在遭遇突变时才不至于手足无措。他举例说，有很多大企业明文禁止高管、首席财务官和其他资深高管搭乘同一航班，以减少飞机失事可能带来的损失。

那么到底该如何使企业避免此类风险呢？陈凯律师提醒，如果没有实际控制人或高管的死亡风险预案，企业很可能因为某些重要职位人员的突然离开而陷入困境，如果这个企业大到足以影响社会就业、行业发展、民族产业，甚至国民经济、国家安全，那么就是一件极为严重的事情，企业家应当高度重视。他进一步指出，为保障企业在面临风险时临危不乱，应多方考虑，建立一定的制度保障机制，将风险降到最小。

飞之殇

百年飞行史上一次不寒而栗的重创。
马航事件，人类几千年飞行梦与

本报记者 贺颖

25天，239个生命，全世界的目光如此不约而同地望向同一个视野，太空。

失联，一个陌生的用语，第一次如此密集地塞满世界的每一个角落。

从一百多年前人类的飞行梦得以实现，“空难”，这个作为梦想无法回避的隐痛，成了人类飞行史上无法忽略的词汇、掩饰不住的伤口。随着时代的进步与科技的迅猛发展，如今飞机已经位列最安全的交通工具，却依然每年都有大大小小的飞行事故与灾难，隐藏于人类每一次看似平常的告别之中。这不能不让人哀伤与恐慌，好在其极低的概率，慰藉着人类的理性，飞机出行，依然成为很多人的首选。而今天，从失联这样一个生僻的词汇开始，一个全新的关乎飞行的视域，忽然呈现在整个世界面前，无论人类的反应多么惊诧、无助，多么措手不及。

被引入太空的， 还有人类的目光与心灵

人类自古以来就梦想着能像鸟一样在太空中飞翔，2000多年前中国人发明了风筝，美国莱特兄弟，在当时大多数人认为飞机依靠自身动力的飞行完全不可能的情况下，依然坚持自己的梦想，从1900年至1902年，兄弟俩共进行了1000多次滑翔试飞，终于在1903年制造出了第一架依靠自身动力进行载人飞行的飞机“飞行者”1号，并于同年，他们创办了“莱特飞机公司”，

为人类步入太空，迈出了颠覆性的一步，为世界的飞机发展史做出了卓越的贡献，成为人类飞机发展历史上的里程碑。千万年来只存在于人们想象之中的茫茫宇宙，因为飞机的诞生，人类的理想终于抵达想象之外的真实空间，人类对宇宙的探索与思考，也因此得以全新解构。

飞天，飞机，被引入太空的，还有人类的目光与心灵。

残酷的考验造就了 顶级的飞机公司

1909年，莱特飞机公司的飞机也只是单台发动机，存在着飞行安全上的威胁，到了1913年，莱特兄弟已经驾驶他们制造的双发动机飞机，进行首次持续的、有动力的、可操纵的双发动双人飞行。1947年10月14日，在美国加利福尼亚州的桑格菲尔地区，贝尔公司试飞能冲破音障的飞机。自上世纪20年代飞机开始载运乘客，近百年以来，世界上相继出现了一些大型运输机和超音速运输机，以及航空航天飞机。

这些所承载的更多是人类的智慧，从技术到制造，无不呈现出超现实的神奇速度与力量。

从航空运输到军事领域，从地质勘察到科学探索，今天的飞机已经深刻地改变和影响着人类的生活。飞机制造从零件加工到装配也不同于一般机器制造的特点，因此飞机制造业所面对的，一直都是残酷的考验，或者说也正因为如此，才造就了一些世界上顶级的飞机公司。美国的通用动力公司、波音公司、麦道公司（现在属于波音公司）、贝尔直升机公司、加拿大庞巴迪公司、巴西航空公司、瑞典萨伯公司、俄罗斯联合飞机制造公司等。其中总部位于芝加哥的波音公司，是世界上最大的民用与军用飞机制造商，堪称全球航空航天的领

袖，波音公司是美国国家航空航天局的主要服务提供商，运营着航天飞机和国际空间站。我们发现，人类飞机行业的发展，已经接近一种加速度的状态。也同时意味着，我们向更深更远的外太空的探索速度，将越来越迅疾了。

MH370能否 以神话的方式安然回归

上世纪航空运输就开设了定期航班运送旅客和邮件，而今，人类仍在向更远的宇宙外太空计划并实施着更深入地探索。自第一颗人造卫星成功发射至今的半个多世纪里，人类对太空的探索已取得了飞速发展。从人造卫星的应用到星际探索，从月球探月到火星、土星勘探计划再到彗星“深度撞击”。今天世界各国共进行了航天发射4000多次，把5500多个各类航天器送入太空，目前，仍在轨道上或宇宙中运行的航天器大约有1300多个。迄今为止，人类已经研制成功了载人飞船、空间站、航天飞机等三种不同的载人航天器，将500多人送入太空，有12人登上月球，并开始建造永久性载人空间站。

航班失联，仰望苍穹，此刻，我们多么希望奇迹出现，期望那几百个鲜活的生命奇迹般生还。

此刻，人们，尤其忍受失联之痛的每一个人是这样的无助与哀伤，这样地深刻感受彻骨之痛。

然而，25天过去了，除了纷纷诡谲、扑朔迷离的铺天盖地消息、烟尘般消散之后，留给大家的，只剩下越来越刻骨的焦虑。

那239位亲人，还能否以神话的方式，安然回归？！

仰望苍穹，因为一个词汇，因为一些迷路的生命，时间与空间忽然变得恍惚，当我们不能确保那些告别我们，深入太空的亲人如约归来，甚至连任何消息都不可能得到，那么我们对宇宙太空的探索，真的还如从前一样富含意义与力量吗？更令人不得不为之惶惑的是，以人类今天对太空探索的无尽梦想与速度，会不会有一天，人类的生命忽然就消失于自己的梦想之中，犹如消失于茫茫宇宙，无有音讯，永不复返。

人类对天空、对宇宙的向往从未停止，马航事件会不会伤及人类飞天的翅膀和梦想？

可以肯定的是，这，也不会阻挡人类向更深更远的外太空进发的脚步和速度。

马航MH370 失联

大泉源酒 | 国家重点文物保护单位 | 中国非物质文化遗产 | 中国驰名商标 | 中华老字号 |

饮酒思源·大泉源

品历史 知感恩

吉林省大泉源酒业有限公司 全国免费电话：400-646-8999