

马航MH370失联 十七天

陈 功 著



中信出版集团 CHINACITICPRESS

陈 功 著



马航MH370失联

十七天

图书在版编目 (CIP) 数据

马航MH370 失联十七天 / 陈功著. —北京: 中信出版社, 2015.4
ISBN 978-7-5086-5103-3

I. ①马… II. ①陈… III. ①信息-分析-案例 IV. ①G202

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 067074 号

马航MH370 失联十七天

著 者: 陈 功

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10.25 字 数: 210 千字

版 次: 2015 年 4 月第 1 版

印 次: 2015 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5103-3 / G · 1189

定 价: 48.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

北京。

这是一个有 2000 万人口的超级大城市，人流和车流如潮汐般地涌动，清晨人们从四面八方城市中心区集中，夜晚又从城市中心区向四面八方散去，日复一日，年复一年，这个城市始终存在这样的潮起潮落。生活在这个城市的人并不见得会在意这样的潮起潮落，他们仅仅是大潮中的一个人，如同大海中的一滴水，他们更为关心的理所当然的是自己的存在，自己的一切；但是当无数的人集合在一起，超级大城市这种有节奏的潮汐运动就会出现，驱动这一切的因素其实是他们自己，他们彼此的关系，他们共同的作用，构成城市生活的内在规律，形成了城市的斗转星移、潮起潮落。人就犹如大洋中的一滴水，只有伴随着宏大的洋流，才能环游世界。

一切自有关系，一切自有规律，这就是社会。

我在一家独立跨国智库机构从事管理和研究工作，这家机构叫安邦咨询（ANBOUND），商标中的主要部分是由我的英文名字构成的。这家研究机构创设于 1993 年，迄今已经有 20 余年的历史了，我是它的创始人。很多人不知道智库究竟是在做什么，其实很简单，智库就是社会

运动的观察者。社会是一个名副其实的名利场，人与人之间存在着复杂的利益关系，驱使着人们互相之间做出各种各样的决定以及事情，因此观察各种各样的动态关系，人的关系、事务的关系，透过各种复杂而奇幻的表面现象，挖掘和发现各种各样的关系，解构信息和信息关系的秘密，就成为了一件富有使命感的工作。

让我讲述一个故事来满足大家的求知欲。

1799年，法军上尉皮耶·佛罕索瓦·札维耶·布夏贺在埃及港湾城市罗塞塔发现了一块石碑，这就是现在保存在大英博物馆中著名的罗塞塔石碑。在这块奇异的石碑上，自上而下刻有同一段诏书的三种语言文本，最上面是14行古埃及象形文^①，这种文字已经失传了上千年，大家始终无法了解它们的意思。中间是32行埃及草书^②，这是一种在埃及莎草纸上书写的文字。再下面的是54行古希腊文^③，这种文字已经可以为现在的人们所了解和解析。

这块石头的重要意义在于，自从公元4世纪结束后，尼罗河文明就开始式微，人们不再使用埃及象形文字，其读法与写法都彻底失传了，此后虽然历代许许多多的考古学家和历史学家极尽所能，却一直解读不了这些神秘文字的结构与用法。直到1400年之后，罗塞塔石碑出土了，它独特的三种文字对照的写法，意外地成为了解码的钥匙，因为这三种语言中的古希腊文是近代人类可以阅读和解析的，这样学者们就得以利用比较分析的方法，通过熟悉的希腊文来比对分析这块石碑上其他两种神秘文字的内容，进而掌握那些已经失传的语言文字和文法结构。

19世纪初期的英国物理学家托马斯·杨（Thomas Young）成为第一个发现碑文中曾多次提及“托勒密”这一人名发音的人，于是他

① Hieroglyphic，又称为圣书体，代表献给神明的文字。

② Demotic，又称为世俗体，是当时埃及平民使用的文字。

③ 代表统治者的语言，这是因为当时的埃及已经臣服于希腊的亚历山大帝国之下，来自希腊的统治者要求统治领地内所有的此类文书都需要添加希腊文的译本。

成为破解历史谜团成功的第一人。法国学者尚·佛罕索瓦·商博良（Champollion）通过分析罗塞塔石碑，成为世界上第一个理解到，一直被误认为是用形表义的古埃及象形文字，原来也具有表音作用的人。此后，古埃及象形文字之谜逐渐被层层剥开，1419个古埃及象形文字得以展示在世人面前。

从此以后，罗塞塔石碑就成为“破解秘密”这一智力游戏的代名词。而智库学者的研究工作，复杂性丝毫不比罗塞塔石碑的秘密逊色多少，只不过他们所面对的问题和挑战主要来自社会和经济环境，他们所要破解的是社会和经济运行的秘密，这是一种更为宏大、更为复杂多变的秘密，需要智库学者穷尽智慧去持续地挖掘和发现，他们是真实世界中的考古者。

那么智库学者是怎样工作的呢？

智库的研究活动中，最关键的学科是信息以及信息分析。这不是学院派的研究机构，它的研究工作始终是动态的，尤其重在解析未来的趋势。而从现在到未来，各式各样的不确定性始终是个关键，你准确捕捉到现在的不确定性，就可以知道将来的风险和趋势。所以说，未来的变化系于现在的不确定性，而现在的不确定性并不好把握和发现，这就需要信息和信息分析。

世界变化多端，到处都是不确定性，如果随便找一个，那就是司空见惯的评论，虽然同样可能让很多人深信不疑，但并不会真正在未来趋势变化中表现出决定性作用。真正高价值的信息，真正会起到决定性作用的信息，是要通过发掘才能找到的，是要通过甄别才能发现的。这就要求信息分析学家像考古学家一样，拿着放大镜仔细端详，抽丝剥茧，去伪存真，去粗取精，持续跟踪，才能有所发现。

信息分析就是这样的工作，它不神秘，但也不容易。它像语文、数学、物理和化学一样，属于基础学科，哪个学科都会用到一点点，比如学科综述就需要信息分析的功夫，高等数学更是建立在逻辑分析的基础

之上，但哪个学科也没有说它就是信息分析学，这是研究资源、研究对象和研究框架所决定的差异。社会发展、官方政策都需要对未来有所判断和了解，军事优势建立在对战略趋势的把握上，人们在投资和炒股的时候也需要知道明天的各种可能性，所以信息分析学的存在是有价值的，它的价值在于可以帮助人们实现各种梦想。

似乎这是一种迷人的科学？人们是否真的需要信息分析学的帮助？
答案是：并不一定。

我们这个世界上的大多数人还是更习惯于戴着有色眼镜看世界的，不过这没什么可懊悔的，如果你能够在现实中把握不确定性，那么你就总可以搬个凳子在前面坐等别人的到来。大多数人可能会寻寻觅觅，摸索着向前走，也许偶然会成功，更多的是到处碰壁，无奈之间，最终还是会发现，前行之路还是会通向你早已等待的位置。也只有到了这个时候，你才终于开始得到别人的承认。其实，中国的古人早已明晰其中的奥妙，很多古画诗赋中都能看到这样的情景：深山之中，弯弯曲曲的石板路蜿蜒向上，前面的山野之间隐隐有一个亭子，一位老者高高在上，端坐其间，于是你走上前去，倾听他为你指点迷津。

这是艺术，也是智库的境界。

社会是一个名利场，如果你面对的是一大群时刻竞争着、梦想自立为王的大猩猩，那你就必须要让自己成为珍妮·古道尔（Jane Goodall）那样的学者。愿意用38年的时间委身于原始丛林，过着比大猩猩豪华不了多少的生活，忍受着孤独的折磨，去观察，去思考，去讨论，去写作，去宣传，舍此之外别无他法。珍妮·古道尔获得过联合国所颁发的马丁·路德·金奖，这个奖项过去还有两位世界级的人士曾经获得过，他们分别是南非总统曼德拉和联合国秘书长安南。所以，珍妮·古道尔还是幸运的，世界接受了她的观点。与珍妮·古道尔相比，还有更多的智库学者遭遇的恐怕是世人的不信任，他们也许终生要在谜一样地深山中盘桓、寻觅。

这就是我的工作，谈不上令人兴致盎然，但也不会枯燥乏味。科学研究工作都是如此，在研究生涯的大多数时候，都是老一套的模式，除非偶然发生大事件才会打乱这样的节奏，而在我们的世界中，这样的大事件的确也是时有发生。

2014年3月8日。

马来西亚吉隆坡国际机场，MH370航班的客舱门已经开启，这是一架波音777-200型客机，是一种波音公司的宽体客机，机身宽敞。乘客们已经开始陆续进入，10名机组人员开始忙碌起来。航班乘务长是安德鲁·纳里（Andrew Nari），49岁，已经在马航工作了25年。驾驶舱的两名飞行员也已经准备就绪，机长是扎哈里·艾哈迈德·沙阿（Zaharie Ahmad Shah），53岁，是一位资深老飞行员，有超过1.8万小时的飞行经验。副驾驶是法利克·阿卜杜尔·哈米德，只有27岁，正在完成人生大事——筹办婚礼。

客舱门关闭。这架波音777-200型飞机总共搭载了239人，来自14个国家和地区，还包括4名幼童，2名只有2岁，还有1名是3岁，1名是4岁。其中，来自中国内地的公民有153人。

0时41分，MH370开始加速滑跑，速度超过V1，拉高，起飞，冲上天空。

1时07分，驾驶舱向空管塔台报告：“MH370保持飞行高度350。”这个意思是，现在的高度3.5万英尺。

1时19分，吉隆坡塔台发出呼叫：“MH370，请联络胡志明市，频率120.9，晚安。”“好的，晚安。”驾驶舱回答。

1时22分，MH370从空管雷达上突然消失。飞机消失前的位置是北纬6° 55′ 15″，东经103° 34′ 43″。

一架载有153名中国乘客的飞机在太平洋上空神秘地失踪了，消息立即引发了中国的举国关注，一场中国历史上前所未有的海空大搜索，

就此在太平洋展开。

我与很多中国人都没有想到的一件事情是，MH370 起伏的命运在由此开始的 17 天中把我们卷入得有多深。它呼啸着从吉隆坡国际机场起飞，此后就一直在 13 亿中国人的记忆中飞行……

目 录

序 // V

第一天, 2014 年 3 月 8 日 // 1

第二天, 2014 年 3 月 9 日 // 32

第三天, 2014 年 3 月 10 日 // 51

第四天, 2014 年 3 月 11 日 // 65

第五天, 2014 年 3 月 12 日 // 87

第六天, 2014 年 3 月 13 日 // 101

第七天, 2014 年 3 月 14 日 // 121

第八天, 2014 年 3 月 15 日 // 138

第九天, 2014 年 3 月 16 日 // 155

第十天，2014 年 3 月 17 日 // 171

第十一天，2014 年 3 月 18 日 // 186

第十二天，2014 年 3 月 19 日 // 201

第十三天，2014 年 3 月 20 日 // 220

第十四天，2014 年 3 月 21 日 // 233

第十五天，2014 年 3 月 22 日 // 253

第十六天，2014 年 3 月 23 日 // 276

第十七天，2014 年 3 月 24 日 // 294

后 记 // 309

第一天，2014 年 3 月 8 日

中国，北京，首都机场。

这是看似寻常的一天，T3 航站楼里黑色的航班时刻牌引人注目地悬挂在旅客出口的位置，跳动的数字，揭示着航班的动态。准备乘机的人拖着带轮子的行李箱，经过天桥到达大厅，行李箱的轮子经过刻有横槽的大理石地面发出哗哗的响声。接机的人们翘首以待，虽然知道几乎不可能，但心中总是期待航班能早一些到达，能够早一些看到自己的朋友、亲人……机场的每一天几乎都是如此，机场的气味让人熟悉又陌生，这是一个过客的空间，忙忙碌碌的人群，来来往往，似乎永不停歇。

上海虹桥飞往北京 T2 航站楼的南航航班正在降落，飞机在 8 时 50 分加入进近程序。五边气流平稳，跑道清晰可见。机长命令“放轮，襟翼 15”，一切按照标准程序进行。完成着陆检查单，机长心中默念了一遍复飞动作，脱开了自动驾驶。进跑道入口时，飞机状态稳定，距地面 10 英尺，机长柔和地收光油门，飞机平飘一段后顺利接地，刹车后走完着陆程序，然后滑行前往停机口，一切正常。

今天的北京早晨，雾霾稀薄，与以往那种雾气昭昭、空气呛人的天气不同，阳光还是顽强地透过薄薄的晨雾洒落在地面。地铁中，步履匆匆的人群依旧拥挤不堪，脚步声隆隆地奔上奔下站台。早春的北京天气还不算太热，伴随着列车的摇摆，人贴人挤在一起，还可忍受。四环路上，早已是车流滚滚，这个时间照例是要堵车的，喇叭声此起彼伏，忽

国际到港 International Arrivals					
航班号 Flight	始发站 From	计划到港 STA	预计到港 ETA	备注 Remarks	航班号 Flight
MH370 C	吉隆坡 Kuala Lumpur	06:30		Delayed	CA160
EY888 A	阿布扎比 Abu Dhabi	08:50	10:10		CA1
LH720 C	法兰克福 Frankfurt	09:30	08:50	到达	CA9
CA912 S	斯德哥尔摩 Stockholm	09:40	09:28	到达 Ar	CA948
OZ33	首尔金浦 Seoul Gimpo	09:45	09:32	ved	CA4
CA7002	维也纳 Vienna	10:20	10:10		CX
223	乌兰巴托 Ulaanbaatar	10:30	10:06		MJ874
A978 Z	厦门 Xiamen	10:35	11:00		W
A138 D	首尔金浦 Seoul Gimpo	10:40	10:34		
MX006 C	澳门 Macau	10:45	10:36		C
KA900 U	香港 Hong Kong	11:10	11:19		B
	大阪 Osaka	11:20	11:36		
	马尼拉 Manila	11:20	10:39		
	伦敦 London	11:25	11:30		CA
	曼谷 Bangkok	11:30	11:48		
	台北 Ho Chi	11:30	11:23		

首都机场T3 航站楼显示马来西亚失联航班信息。(该图片由CNSPHOTO提供)

左忽右，代表大家的心思早早进入了工作状态。

城市的南部，一个高楼掩映中的小区，这是我喜爱的居所。不过，更准确的解释，这应是我的“办公室”，因为我在这里工作的时间远远超过在办公室工作的时间。

清一色的美式两层小建筑，多年来随着城市化，住客来来往往，早已是今非昔比，各家各户随心所欲地搭建，从简化版的天安门到想象中的古罗马，什么风格都有，建筑不断地伸展四肢，小区日益变得奇形怪状。不过，与周边的高大建筑和喧嚣的人群相比，这个密度不高也能接地气的小区，终究还是享有几分闹市中的宁静。我看重的就是这个，所以在这里住了7年时间。

早晨起来，这个时候不用照镜子也知道自己的满脸倦容。昨天夜里工作得太晚了，夜色带给人的宁静总是吸引着我，让我的思路更加清晰，工作更顺手，往往一做就做到很晚，只有当深深倦意彻底席卷了神经系统，我才会想到去睡觉。只是第二天挣扎起床的时候会有些困难，这种时候就要靠各种美味的咖啡来振作精神了。我已经忘记从什么时候开始爱上咖啡的，慢慢地开始学会欣赏咖啡的香味，慢慢地也知道了巴西咖啡、非洲咖啡的不同味道。实际上，咖啡已经伴随我很多年了，颠沛流离的国外生活，有的时候一个人坐在咖啡馆，要来一杯咖啡，香味飞扬起来的时候，你的记忆也就随之回到了熟悉的家乡。也许就是从那些时候开始，咖啡就成了自己的忠实伴侣吧。

我端着一杯咖啡坐在写字台前打开电脑，眼睛盯牢电脑屏幕，一边浏览着信息内容，同时手指还敲打着键盘。这样的流程每天都在重复，这是我们这样的信息怪人每天清晨起床后必做的功课，浏览当天的信息，看看当天有兴趣的大事。很多时候，我自己也不禁怀疑，每天清

早开始这样的寻找工作有意义吗？瞟了一眼桌上的罗伯特·库尔茨班的《人人都是伪君子》，书中一段话是这样说的：巴里·施瓦兹（Barry Schwartz）发现^①，我们很多人就算知道收集某些信息是在浪费时间，但是仍然会这样做。回想一下你逛超市时，停在一排排香波面前犹豫不决，就像小鹿被车灯怔住了一样。原因是，人们往往要使自己的购物最优，即使最划算的商品比仅次于它的商品只好一点点。

皮特·托德（Peter Todd）的比喻要比巴里·施瓦兹的更有趣，他说在确定自己找到最佳配偶之前，人们总会不停地寻找，而结果都是悲剧。因为你用于寻找最佳配偶的时间越长，你获得的额外信息就越少。你得知什么时候该停止寻找车位，现在的这个车位就行了，而不再去寻找下一个更好的车位。

知道自己要的是什么，很难！更多的时候，只能是寻寻觅觅，希望碰上好运气。一边心里这样想着，一边眼睛继续不停地过滤着屏幕上的信息。清晨的时间过得很快，现在该起身去喝一杯热一点的牛奶，开车上班的时间很快就要到了。

突然，桌上的手机发出了持续的嗡嗡声，这意味着有新的信息进来了。于是拿起手机打开看了一下。手机屏幕上绿色的小框框里面只有一行简短的字：“马航一架客机失踪。”

“马来西亚航空公司的客机，”心里嘟囔了一声，“这与中国有什么关系？”然后继续站起身来，准备去拿自己的那杯牛奶。刚走了两步，心里咯噔了一下，似乎有一个超级敏感的开关被打开了。

失踪，这是一个在民航事故领域不寻常的词汇。

于是三步并作两步回到桌前，重又重重地坐了下来，开始围绕“客机失踪”这个词汇进行信息检索。这个时候，屏幕上“客机失踪”的信息渐渐多了起来。

^① 巴里·施瓦兹，美国心理学家。

现在的信息时代，每个人都有自己的信息窗口。有的人在地铁里用手机看新闻报道，有的人则在追踪自己关心的八卦和美女，还有的人看的是小说和论文，当然还有不少的人只是不停点击手机屏幕上的各种游戏。各人有各人的信息窗口，人们始终黏在信息上面，仿佛每个人都是线上的一员，甚至自己就是线上的组成部分，离开信息已经无法存活，会怀疑自己的存在价值，这就是现在这个令人讨厌又欢喜的时代特点，有人称之为互联网世界。

不过，对像我这样以信息为生而不是玩玩的人来说，信息世界还有着其他的意义。信息是分层分布的，第一层是来自网络世界的普通窗口，扮演这个角色的是百度、谷歌、短信、微博、微信以及各式各样雪片般飞舞的流言蜚语以及新闻报道。第二层是专业讨论的空间，往往是专业部门的开放数据库、专业人员的论坛以及专业媒体的报道。第三层则是各种产业书籍、理论书籍以及严肃专家学者的论述，当然也会包括图书馆中浩如烟海的书籍。所以，信息的分布就像是一个金字塔，像我这样以信息为生的浪子，兴趣所在就是扮演一个信息丛林中的高明猎手，当众人在信息丛林中迷失的时候，自己却要凭着某种特殊的气味，某种可以做出判断的轻微痕迹，去追踪，去追寻，直到发现猎物。

现在，信息丛林中已经可以嗅到一丝不寻常的味道。

惨烈的民航事故是经常发生的，但民航事故中客机的失踪，彻头彻尾地失去踪迹，既没有坠毁报告，也没有撞击发生，更没有紧急的空中报告，静悄悄地、转瞬之间，在茫茫夜空当中失去了踪迹，这是非常罕见的。

联结到网络上的电脑屏幕，网络世界已经开始出现越来越多的“客机失踪”的消息，首都机场也开始传出令人不安的躁动。日子都是延续的，一天又一天，北京的清晨，往常大家关心的都是前一天延续下来的事情，但今天似乎有些反常，大家传递的信息，越来越多地与马航客机有关。很快，一条具有决定性意义的信息出现了：失踪航班上有 150 名

中国乘客，这就更加非同寻常了。

要进一步了解这一切，必须尽快到办公室。我还需要更多的信息，动用更多的设备，还有更多的团队成员。在智库机构，你必须通过跟踪研究通常是有限的信息资源，判断趋势，做出结论，写出长的或是短的报告。我在这个行业里面已经工作了 21 年，我们这种熟悉黑箱作业的人始终迷信般地相信一个信息分析的基本原则：事实和逻辑就代表着理性。

北京的四环路，早已经成为城市中的神经通道，联系着城市的西面八方。

四环路上京沈高速入口处照例站着一位交通警察，他有点无聊地看着川流不息的车流，他的警车闪着警灯，就停在他站立处稍远的地方。京沈高速是连接北京与东北地区的交通动脉，车辆一向很多。正在执勤的警察清楚地看到远处，有的车辆走的是高速环路的应急车道，毫无疑问这是违章的，但早班时分，大家急切地都在赶路，都在与时间赛跑，他又能怎样呢？于是，他扭转头，眺望着东边的天空。东边是首都机场的方向，通常天气好的时候，一架连着一架正在降落的客机，白色的机身映衬着蓝天，看着都是享受。该给人方便的时候，就得给人方便。对这位交通警察来说，这一天与以往并没有什么不同。

四惠桥向西，路边有几栋高耸的玻璃大厦，大厦顶部德意志银行的招牌在清晨的阳光中闪闪发光。

首都机场 T3 航站楼位于北京城的东北方向，那里是现在绝大多数国际航班起降的地方，马来西亚航空公司的进出港，也是在这个第三航站楼（T3）。T3 不远处，则是首都机场的第一航站楼（T1）和第二航站楼（T2），这里通常是国内航班起降的地方，只有少数国际航班在 T2 航站楼起降。T3 航站楼与 T1 和 T2 航站楼之间，有十来分钟的车程。

以 T2 航站楼为起点，向西有一条高速公路。这是北京修建的第一