

【书摘】

大韩 801 航班之痛

祸不单行

1997年8月6日凌晨1时42分26秒,大韩航空公司801航班的一架飞机撞上了关岛机场以南3英里的尼米兹山,机上人员254人中一共有228人罹难。

在801航班事故发生的20年前,大韩航空的一架波音707客机在巴伦支海上空误入前苏联领空,被前苏联空军击落。1983年,一架波音747坠落在前苏联的库页岛地区。1987年,一架波音707坠毁在安达曼海。1989年又有两架飞机分别在利比亚的黎波里和韩国的首尔失事。1994年,一架飞机魂断韩国本土的济州岛。

为了说得更清楚,我们拿美国联合航空公司的“飞机损失率”和大韩航空进行对比。联合航空1988年到1998年的飞机损失率为百万分之0.27,也就是说联合航空每飞行400万次,会在一次事故中损失一架飞机;而大韩航空同期的飞机损失率为百万分之4.79,是前者的十几倍。

在1999年大韩航空上海坠机事故发生以后,时任韩国总统的金大中发表了相关声明。“大韩航空的问题已经超出单个公司的问题,成为整个韩国的国家问题了,”他说,“我国的信誉已经不堪一击。”

但是后来,奇迹发生了。正是从那时起,大韩航空认识到韩国文化在事故中的核心作用,最终找到扭转公司状况的办法。如今,大韩航空已是著名的天合联盟成员。

空难的深层原因

大韩航空801航班具备了飞机失事的三个典型前提:轻微的技术故障;坏天气;疲惫的飞行员。这三个条件中单独任何一个都不能造成事故,只有在三个条件同时具备,并同时作用在机组每一个人身上的时候,事故才会发生。而大韩航空801航班正处在这样的麻烦之中。

下面是大韩航空801航班最后30分钟语音记录:一开始是机长的抱怨。

1时20分13秒

机长:这次往返飞行要是超过9小时,我们还能得到点补助。但现在才8小时,我们什么补助也没有。8小时对我们一点儿意义都没有……他们一味要我们工作,实现工作量最大化。这种做法……能省下机组人员的住宿费,能达到飞行时间最大化。无论如何……他们的目的都是让我们的工作量达到最大化。

1时21分13秒

机长:喂……真是……太困了。(含糊不清的语句)
副机长:当然了。

接下来是整个飞行过程最关键的部分。副机长准备表达一下自己的观点。

副机长:你有没有觉得雨下得更大了?在这个地方?

副机长说这句话前一定想了很长时间。大韩航空的惯例是,在飞行中途逗留期间,副机长应该服侍机长,请机长吃饭或

者给机长买些小礼物。一位前大韩航空飞行员说,驾驶舱中的潜规则是“机长掌管飞机,他可以在他感觉合适的时候,按照他的方式做他想做的事”。

高权力距离文化

韩国语言学家侯名松在其著作中写道:在餐桌上,地位低的人必须等待地位高的人先入座、先用餐,反过来是不行的;地位高的人在场的情况下,地位低的人不能吸烟;和地位高的人一起喝酒,地位低的人喝酒时要避开位尊者;问候地位高的人必须鞠躬;地位高的人入场,其他人必须起身;不能从地位高的人面前穿过。所有这些社会举止、习惯都按照资历和等级排序。

所以当副机长说:“你有没有觉得雨下得更大了?在这个地方?”他的意思是说:机长,你决定在没有备选方案的情况下做目视降落,而外面的天气非常糟。你觉得我们飞出云层就能看见跑道,但到时候我们看不见跑道怎么办?外边倾盆大雨漆黑一片,下滑角指示灯还有故障。

但是他不可能那样说。他采取了暗示的方法,对于他来说,他对上级说得已经够多了。

就在这话说过之后,飞机飞出云层,飞行员可以远远看见机场的灯光。

“是关岛吗?”随机工程师问。停了一下他说道,“是关岛,关岛。”

机长轻声一笑:“好!”

但是这一点都不好,因为这是错觉。他们已经飞出云层,但是他们离机场还有20英里,而他们所面临的天气状况依然糟糕。实际上随机工程师更了解情况,他的职责就是跟踪天气,所以此刻他决定说出自己的观点。

“机长,气象雷达发挥了不小作用。”他说道。

气象雷达发挥了不小作用?随机工程师的本意跟副机长的本意是一样的:今天晚上并不适合目视降落,看看气象雷达吧,前方有危险。

对于西方人来说,以上的话很难理解,他们认为随机工程师应该马上明确表达自己的观点。西方人的沟通方式在语言学上被称为“以说话者为导向”,说话者有责任将意思清晰明白地表达出来。

但是韩国文化中的沟通方式和亚洲许多国家一样,是“以聆听者为导向”。也就是说,意思是否搞清楚,取决于聆听者自己。所以在随机工程师的头脑里,他说的也已经够多的了。

但是,高权力距离文化的这种对话方式,只有在聆听者有条件的情況下才是适宜的。也就是说双方得有足够时间相互揣摩。这种方式绝不应该在暴风雨的夜晚,精疲力竭的机长准备把飞机降落在一个下滑角指示灯有故障的机场之时使用。

角色转换

2000年,大韩航空针对公司糟糕的安全纪录,终于痛定思

痛,开始采取行动。他们请来达美航空的大卫·格林伯格协助公司业务运营。

格林伯格的目标是帮助飞行员完成角色转换。韩国飞行员受困于本土文化的角色定位,他们在驾驶飞机时需要通过某种途径突破原先的角色,此时语言就成了有效的转换器。格林伯格要求大韩航空的工作语言必须是英语,英语是世界航空界的标准语言,说英语还可以帮助飞行员打破森严的韩国等级文化,不存在正式称呼、非正式称呼、直接称呼、熟人称呼、亲密称呼和普通称呼。

离开大韩航空后,格林伯格组建了自己的货运航空公司。他大韩航空带走了一批飞行员,主要是随机工程师。在等级森严的大韩航空公司当中,随机工程师排在机长、副机长之后,位列第三。“他们在大韩航空的老环境下扮演着十七八岁孩子的角色,”他说,“他们不得不接受这种从属的角色,他们处在机组等阶级梯的底端。我们重新培训他们,让他们与西方机组人员一起工作。最终他们改变了行事风格,取得了非常优秀的成绩。”

大韩 801 航班之痛

让我们再回到大韩航空801航班。

“机长,气象雷达发挥了不小作用。”机长筋疲力尽,随机工程师指望这句话能引起机长注意。

“是的,”机长回答道,“的确很有用。”他根本没理解工程师想暗示什么。

飞机正朝着VOR的定位点飞行,而这里的VOR设置在尼米兹山上。天还没亮,能见度很差,所以机长什么也看不清。他们放下起落架,延展襟翼。

1时41分48秒,机长说:“打开雨刷。”随机工程师打开雨刷,此刻外边正在下雨。

1时41分59秒,副机长问:“不在视野范围?”他正在寻找跑道,但是没找到。1秒钟后,近地警告系统的电子语音报告:“500(英尺)。”此时飞机距地面高度只有500英尺。这里的500英尺是距离尼米兹山的高度,但是机组人员认为这是距离跑道的高度。他们很迷惑,这么近了怎么还看不见跑道?随机工程师用惊讶的语调说:“嗯?”可想而知,机组所有人此刻都绞尽脑汁想搞明白仪器报告的飞机方位到底在哪里。

1时42分19秒,副机长说:“让我们做一次复飞。”他终于把暗示口气升级为机组人员责任性陈述:他想取消着陆。在后来的调查中证实,副机长如果在那一刻掌控飞机,他们将有足够时间拉起飞机,躲过尼米兹山。在机长做出明显错误判断的时候纠正错误,正是副机长在飞行学校接受的训练。

1时42分20秒,随机工程师说:“不在视野范围。”面对迎面而来的大地,副机长和工程师最终勇敢地表达了自己的意见:拉起机头复飞,再降一次。但是,一切都太晚了。

【历史】



《27站,中国近代史之旅》
李礼 编著
金城出版社

张鸣,解玺璋、傅国涌等20位历史学者和文化思想界名人,作为旅者,循着中国近代史演进的地理线索,寻访27个历史现场,触摸历史的厚重,还原一个个重大历史事件的地理环境。



《帝国的回忆:〈泰晤士报〉晚清改革观察记》
《泰晤士报》著
重庆出版社

本书选译《泰晤士报》1901年—1911年发表的关于清末改革的一系列报道,以《泰晤士报》的视角,再现了清王朝最后十余年的内政与外交。

【社科】



《大水荒:水资源大战与动荡未来》
[美]费什曼 著
中信出版社

随着水问题日益告急,我们需要了解水资源的秘密,还需思考水的未来。作者费什曼在书中用睿智的笔调解读水的经济学与政治学。

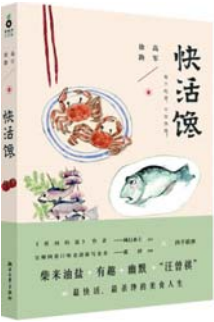
【小说】



《1966年》
王妮 著
东方出版社

1966年,“文革”开始。作者用11个故事,还原那一年中北方城乡间各不相同的人心冷暖,通过社会的最底层来反映当时人们的生活与心理状态。

【随笔】



《快活馋》
高军 徐路 著
浙江文艺出版社

吃货写食也如下厨,凭的不仅是舌尖对美味的热捧,更有天赋加匠心。这里的每一篇,都如一道有渊源、有来历的家常菜,杯盘随意,厨房里却必有秘不外宣的秘方,终而滋味浓厚,惹人奋箸。

【旅行】



《樱桃之书》
飞机的坏品位 著
重庆出版社

与其他注重旅行景点推荐之书不同,这部作品更注重“观察一个人,当他处于一个相对陌生的环境或空间时,其内在心理的细微变化”,以及通过旅程去梳理日常生活中的 interpersonal 关系、偏见、恋爱、信仰等问题。

【经济】



《百姓不缴糊涂税》
汪蔚青 著
浙江大学出版社

收入一万税几何?裸辞也会遇到税?提前退休又就业,如何缴税?投资涉及哪些税?财税行家汪蔚青通过本书让我们学会合理合法地节税,减轻自己的负担。另有姐妹篇《企业不缴冤枉税》。

【励志】



《你受的苦将照亮你的路》
李月亮 著
中国友谊出版公司

作者将发生在身边的故事变成文字,告诉读者——这世间苦难皆有其意义,你所吃的亏、忍的痛、扛的罪、担的责、流的泪都会变成光,照亮你的路。



《外公是个老中医2》
朱惠东 编著
天津科学技术出版社

本书记录了作者的外公五十多年来的坐诊经历,详细介绍了百余种实用的中医老偏方,内容涉及内科、外科、五官科、皮肤科、神经科等几大类常见问题。