

第 1 章

韩 国 点 滴

如果我们在 20 世纪 40 年代进行民意调查，那么估计会有 98% 的美国人压根儿就不知道“韩国是个什么样的国家”。但是朝鲜战争（1950~ 1953）改变了这种局面。再后来汉城于如如年举办奥运会也使韩国赢得了世人的瞩目；还有 2000 年朝鲜人民共和国主席金正日和韩国总统金大中出人意料地在韩国举行会晤更是成为了一种暗示。那就是：尽管目前南北朝鲜独立共存，但南北终将统一。是至今日，美国人依然对这个遥远的弹丸半岛知之甚少。甚至于到了 20 世纪末的时候，美国人还把韩国称作“隐士国度”（Hermit kingdom）。

至少有几十年的时间里，美国人对韩国的了解都来自一个风靡美国的情景喜剧 M*A*S*H，但是这部系列剧却完全误导了美国人对韩国的看法。它所反映的韩国文化其实是中国、日本和韩国的杂烩——有时扮演韩国人的竟是满口日语的日本人。

韩国是仅次于中国和中国并举的世界上历史最悠久的拥有连续文明的东亚国家之一，它也是第一个吸收中国文化的东亚国家。从

美索不达米亚、埃及和印度都在中国之前发展了文明，但是后来阿拉伯人入侵美索不达米亚和埃及、雅利安人入侵印度，极大地改变了这些国家的人口组成和历史的发展方向，所以我们认为他们不是拥有连续文明的目家。

公元前 1 世纪到公元 4 世纪，韩国从中国博采象形文字、文学、诗歌、音乐、建筑、天文学、占星术、医学、冶金、历法、道教、儒学和佛学的精华。作为文化传播的桥梁，韩国在公元 552 年将中国文化



有那么几十年，美国人对韩国的了解仅仅来自于一部情景喜剧。

引入日本，这个时期恰巧是日本历史的开始。●

韩语为我们提供了一条为韩国人寻根溯源的线索，它表明韩国人和中国人不属于同一个种族。通常我们认为韩语属于乌拉尔-阿尔泰语群，该语群起源于中亚乌拉尔山脉和阿尔泰山脉区间（因此从种族的角度来说，韩国人同那些四处迁徙的中亚游牧民族相近）。所以，韩、中并不同源。韩语和日语、蒙语和满族语言以及距离较远的土耳其语、匈牙利语和芬兰语有着更多的类似。

长期以来，我们一直把韩国文化视作是中国文化的一个省级分支，因为数个世纪以来，韩国一直是一个附属国，就在它被日本占领（1910~1945）前的 6 个世纪内，一直处于中国的元、明、清王朝的统治之下。

有关韩国的阿勒泰本源的证据刚刚浮出水面，就具有了强大的说服力。像用源于西伯利亚萨满教的、逗号形状的石刻饰品●来代表熊掌；有关韩国神话中的国父檀君（Tan'gun）的早期萨满教传奇；所谓的“塞西亚飞马”传奇讲述的古代韩国高句丽（Koguryō）墓冢内的飞马；具有新石器时代特征的石牌坊（巨大的石架墓石牌坊）；佛教传入之前的有灵论宗教仪式（与西伯利亚萨满教有关）等。

公元 8 世纪，中国唐朝的京城长安（现在的西安）是世界上最大的城市，而当时韩国的京城光州（Kyōngju）则紧随其后，其人口超过了 100 万。如今，韩国首都汉城也是世界上最大的几个城市之一，但是这对于多数美国人来说还是相当陌生的。

美国人和欧洲人在学校里学到的是约翰尼斯·古登堡（Johannes Gutenberg）发明了活字印刷，但实际上，活字印刷是由韩国人发明

- 但这并不是韩国对日本的最初的影响。
- 在文学作品中最常见的是它的日本名字 Magatma，发现于史前的日本墓穴，大约是在公元 5 世纪的时候由韩国人带到日本去的。

的●，在时间上比古登堡提前了 200 多年。有关发明时间的最早的文字记载是公元 1234 年，但是该发明真正问世的时间很可能比这个早得多（古登堡发明的活字移动台，加快了印刷的过程）。

地理位置决定着国家的命运，这种认识一直都让韩国人非常痛苦。韩国是一个弹丸般的半岛●国家，四邻是中、俄和日这样的幅员辽阔、国力强盛的大国。韩国人把自己称作是“被鲸群包围的小虾”，他们说“鲸群互相追逐的时候，虾背就会受伤”。

汉城与北京、东京和海参崴（Vladivostok）基本等距（距离各地都约有 700 英里，约 1127 公里）。由于这种缺乏安全性的地理位置，使得历史中的韩国成了被胁迫的对象，长期处于外国势力的统治之下，而且国家也总是遭遇存亡威胁。

韩国总是被迫成为中国、日本、俄罗斯和美国这样的强国的缓冲地带，侵略者从未停止过对韩国的践踏：蒙古入侵（1234，1274，1281）、日本军阀丰臣秀吉（Hideyoshi）领兵入侵（1592～1598）；满族入侵（1627，1636）。1910 年它被迫接受日本帝国的统治，直到二战结束才获得解放。

直到 20 世纪 60 年代中叶，韩国依然是世界上最贫穷、发展最缓慢的国家之一。谁也没有想到“经济神话”使韩国一跃成为亚洲“四小龙”（也叫做“四小虎”，另外三个国家和地区是中国台湾、中国香港和新加坡）的第一国，并发展成为世界经济强国。

1986 年，《福布斯》杂志作出了一个惊人的预测，那就是韩国将在 20 年后成为四国之中第一个跻身世界经济最强国行列的国家●。

- 此处作者有误，活字印刷最早是由中国人发明的——编者。
- 从面积来看，韩国与印第安纳州相近，南、北朝鲜加在一起的总面积与爱达荷州相近。
- 韩国是四国中面积最小的国家，其他三国是中国、印度和巴西。（引自《福布斯》杂志，1986 年 5 月 5 日出版）

1994年11月，英国的《经济学家》更是语出惊人，它预测韩国经济的排名在2020年将超过法国、英国、意大利和巴西而跃居全球第七位。作出上述预测的都是备受推崇的权威传媒机构，所以预测的可靠性的确不容小觑。尽管韩国在1997年遭遇了经济衰退，但是它的发展潜力的确是有目共睹的。1996年，韩国被“西方俱乐部”经济合作和发展组织接纳，成为继日本之后的首个被该组织接纳的亚洲国家。韩国的会员资格充分说明了它已经是一个“发达”国家了。

以下是其他一些令人吃惊的事实：

- 韩国的国土面积仅相当于美国的1%，但是其总人口却达到了美国的1/6，使得韩国的人口密度为美国的16倍。
- 韩国获得博士学位的人数占总人口的比例是全球最高的。
- 韩国与朝鲜一起是全球第13大单一民族国家，韩语是世界上第16大语群。

第 2 章

典 型 事 例

引言

在跨文化交流体验中，快速切入外国文化和风俗精髓的最佳途径，就是试着去领会那些可能经历的真实事件的含义。跨文化培训人员所说的“典型事例”，就是指那些普遍存在的，由于文化差异引起的冲突或误解所造成的相互影响。

现在我邀请您成为下述事件中的主角：设想你是一个美国人，首次赴海外任职，是某韩美合资公司的美方驻汉城办事处的负责人。你的工作就是分析、说明和（或）解释每个个案中引起冲突或误解的原因。

随着阅读的深入，你将对韩国人性格的复杂性有进一步的认识，到时候上面的问题就可以迎刃而解了——而且由于你曾因为这些事情而感到困惑，所以最后得出的答案就更有说服力，更有意义。接下来我将分别对这些事件进行分析。鉴于我们在后面章节中还可能涉及这些事件，所以我还会经常在后文内容中对这些事件进行引用。

这些事件并不是我个人的亲身经历，但确是我所认识的数百个美国人的真实经历。在韩国，你肯定会遭遇到几十个（如果不是几百个

的话!)类似的事件,所以你会觉得这本书就是为你而写的。

事件

事件 1: 崔先生值得表扬

你是一家美国跨国公司驻韩国汉城办事处的主管。就职约一个月后,你感到一切不再像初到时那样陌生了,所以很高兴。之所以能够在如此短的时间内顺利地适应新环境,主要得力于一个职员——崔炳斗(Choi Byung Doo)先生的鼎力相助。

崔先生曾在美国生活 5 年,熟悉英语和美国文化,所以能够给你提供很多帮助。从金浦机场(Kimpo Airport)接机时起,崔先生就开始照顾你的一切。他还充当了你和职员的中间人,说服他们接受你就职后对办公程序所做的修改,这一点实在让你颇为受益。所以,你特别感激崔先生,你要对他所做的一切表示感谢,于是决定在早间例会上在高层员工面前对崔先生的行为表示认可。你认为这是个一箭双雕的好主意——既可以让崔先生在同事面前自豪一下,同时也可以为其他员工树立一个榜样。

例会开始后,你就高声宣布:“今天上午,在听取各部门主管的报告之前,我先讲个事情。我到汉城后,得到了一个同事的大力支持,他做了大量的分外之事,花费了很多个人时间——却没有得到任何特别的报酬——来帮助我适应这里的环境……”

你一边洋洋洒洒的说着,一边时不时的瞥向崔先生的方向。在说出他的名字前,你希望所有人知道你的所指。但是让你出乎意料的是,崔先生不仅没有表现出适当的喜悦,相反他红了脸,而且他的表情看起来更像是受到了批评。你想他一定是误会了你的意思,所以马上说:“别误会,我并没有批评您,我是在表扬您。崔先生,您是我们的榜样。”

但是你的这番话看起来使事态变得更严重了,崔先生恨不得找个

地缝钻进去，这让你感觉简直匪夷所思。后来一位年纪最长、职位最高的与会者打断你的话，说：“打扰一下，我很抱歉打断您的话，但是我们现在听部门主管的报告，行吗？很抱歉 15 分钟后我还要参加一个商业会议，十分抱歉……”，这时崔先生看起来才松了一口气。

你领会了他的意思，然后话题就马上转移到报告上去了。

此后，崔先生总是有意的回避你，而且所有部门主管对你的态度都十分冷淡。你的好意被泼了冷水。

后来你分析这件事的时候，你觉得惟一合理的解释就是单独表扬崔先生招致其他部门主管的妒忌。不过这是你做事的风格：对于出色的表现，要给予公开表扬；对于不良的工作表现则进行直接的批评。一直以来，这个办法屡试不爽。

但是你考虑得越多，就越糊涂。你想不通为什么崔先生也表现出强烈的抵触情绪。你觉得至少他应该因为受到表扬而得意一些。

那么每个人表现出消极态度的真正原因是什么呢？

事件 2：“喂，先生，那是我叫的车！”

你在韩国已经三个多月了，所以有机会领教了一些韩国人处世的“惊人”之举。

你亲历了或者目睹了许多韩国人在公共场所的粗鲁行为，你印象最深的是下面这件事。你站在汉城的一条车水马龙的街上，想打出租车。终于有一辆车停了下来，但是不知从哪儿钻出来一个韩国生意人，横在你的前面，没表示任何歉意，就拉开车门，上了车，然后离开了。

类似事件发生多次以后，你同其他的在韩美国人谈及此事，谁料他们也都会有过这样的不愉快经历。

为什么他们会作出这样粗鲁的行为呢？

事件 3：“你为什么故意撒谎？”

你发现你的韩国翻译兼你与职员间的协调人李锋甲（Lee Bong Gap）先生故意隐瞒重要商业信息，致使业务问题持续存在三周，但是作为主管的你，却还不知道。其间，有几次，他完全撒了谎，在你产生怀疑并发出质询的时候，他却只对你进行误导。

最让你感到尴尬的是，竟是你的一位关系不错的竞争对手，另一个美国经理（从他的韩国管理人员那里听说事情始末）跟你讲了真话，你才如梦初醒。

得知真相后，你怒不可遏，还准备采取一些措施，但是你会怎样做呢？

事件 4：“为什么人们不可以更直接地表达自己的想法呢？”

你在接受赴韩国就职的任命时，打定主意一定要掌握尽量多的韩语词汇，最好能够在工作中自如地运用韩语，但是你发现真正做到这一点远比你设想的要难得多。实际情况是，大多数时间你不得不依赖翻译，或者试着同那些操着并不流利的英语的、但是敢于发言的员工们直接交流。

但是，这两种途径都无法令人满意，你觉得你永远都无法真正理解发生的事情（除了那些微妙的暗示）。而且无论什么事，韩国员工似乎总是等你来最后决定，这种态度特别容易让你产生受挫感。还有他们最愿意以模棱两可的语言来陈述事情，然后等着你这个老板来给他们下命令。

后来，如果有人措辞委婉地对你说：“好像是，黄（Hwang）先生可能跟卢（Noh）女士说，她做了什么事，好像不太恰当。”那么他的意思可能就是“黄先生告诉卢女士再不要做那样的事了。”

这样的拐弯抹角都快让你发疯了：“他们为什么就不能想什么说

什么呢？难道他们就不能在危机出现前告诉我吗？他们是故意给我找麻烦吗？”你拿不准他们是不是故意的，但是这样的闪烁其词真的是无法忍受了。

你问自己“我该怎么办？”同时真的是窝了一肚子的气。



摸清韩国员工到底想表达什么意思，是让美国老板头疼的问题。

事件 5：关心需要帮助的人们——圈内人和圈外人

一天，你和朴演求（Pak Yoon Goo）先生一起吃午饭，他是你在汉城扶轮社（Seoul Rotary Club）活动中结识的一个朋友。朴先生给你讲述了他在美国的三年中的一些遭遇。他说：“美国最让我吃惊的是那些华盛顿大街上无家可归的穷人，他们竟然就在白宫前游荡！为什么美国这样一个世界上最富有的、最崇尚民主的，而且经常谴责其他国家侵犯人权的国家能够如此无情地对待那些无家可归的穷人？”

你不知说什么好了，因为你从未考虑过这样的问题，不过你还是找到了一个说辞，你说：“如果他们想工作的话，他们肯定能找到工作。”不过，似乎连你自己都没办法被这个答案说服。

朴先生的话说得很重，这让你感到很意外。你一言不发，心中只有对那些出于种种原因陷入困境的人们的深深同情。但是真正让你吃惊的事情还在后面呢。几天后，你们一起走过汉城的市郊，就要走进地铁的时候，你看到一个贫穷的母亲带着一个很脏、衣衫不整、营养不良的孩子。朴先生完全忘记了几天前他对美国人的无情无意的谴责，他嘟囔着：“为什么让我们跟着丢脸？”听他的语气，真是痛苦万分，好像这个女人是在故意冒犯他。

你怎么解释朴先生这种截然相反的态度？

事件 6：朋友是什么？

朴演求先生是你在扶轮社认识的朋友，他经常和你谈及多年前在美国留学时的经历。对于一些他曾经经历过、看到过的事情，直到现在他还是无法理解，但是你的解释看起来无法让他信服。

近来他的一个说法让你很是不解。他说：“最让我吃惊的是，美国人根本就没有朋友。”他的语气相当不友好。

你马上反驳，问：“你是什么意思？我刚写完了将近 300 张圣诞

卡，要寄给我的朋友，你怎么能说我没有朋友呢？”你希望他能从你的语气里听出你根本就不接受他的指责。

“随你”，他回答到，而且语气也没比你好多少，“你们美国人觉得寄圣诞卡的就是朋友，每年只要给朋友寄张卡就可以了。”

最后这句话真的伤害了你，但还没等你作出回答，他又接着说了下去，“我们韩国人说美国人真是少有，他们把朋友当陌生人，把陌生人也当朋友。这肯定是对的，因为我们总是这么说。”你不想和他争下去，只是想听听他所说的朋友和陌生人是个什么概念。

他接着说：“在韩国，大家都没有太多朋友。我们只有一两个，最多三个朋友。我们承受不了太多的朋友，因为我们要为好朋友付出很多。”

你问到：“这句话怎么讲？你们都给朋友些什么？”

你知道朴先生是怎样作答的吗？

事件 7：来自美国的新理念

你上任后，渐渐熟悉了当前的办公程序。但是你不清楚为什么你的前任琼斯先生没有推出绩效评估措施，而很久前你就知道这种评估过程对于高效管理至关重要。

你已经知道韩国人喜欢“从上至下”的管理过程，所以你决定先让那些高层管理人员写出他们对直接下属的评估意见。同时，你告诉他们，你打算先写出你对他们的评估意见，供他们借鉴。然后，依此类推，各层管理人员将对其直接下属进行评估。

在接下来的高层会议上，你满怀信心和激情的宣布了这一计划，并把它叫做“来自美国的新理念”。之后，你察觉到一些抵触，但是你觉得这远没有美国人听到这种计划时那种群起哗然的态势。你向大家保证每个人，包括你自己在内都将参加评估，而且将通过培训研讨

会帮助大家掌握评估过程。而且你强调评估意见应该尽量避免“表彰”之辞，因为评估的宗旨之一就是改进不足。你说：“毕竟，人无完人。”此外，你表示还打算将几个美国式的“想法”付诸实施，以提高办公效率。

尽管你在韩国的时间还不到一年，但是你觉得你对这些高层管理人员已经很了解了，你完全可以为他们作出一个诚实、公正，准确的评价。和大家一起吃饭、喝酒使你更增进了对他们的了解，所以你觉得写评语的时候可以直言不讳。

你向他们承诺将对评估结果完全保密，并反复重申在评估意见中写入负面评语的目的，不是针对员工曾经的过失对其进行侮辱或惩罚，而是为他们指出有待改进的方面，因为即使是最优秀的员工，也会有不足之处。你为这个计划的实施费尽了心思，还请来汉城一家培训公司，运用最新的美国培训方式为员工开设讲座。但是所有主管为其下属所作的评语中都没有任何负面的评价，即使那些表现不佳的人员也没有得到应有的评论。你恼火极了，你决定和生产部门的主管赵(Cho)先生谈谈，问问他为什么没有如实地评价那些表现不好的下属？

你觉得赵将会怎样为自己辩解？从文化的角度出发，你觉得这种美国式的绩效评估过程的哪些方面不适合韩国的实际情况？

事件 8：受贿和任人唯亲

在韩国近一年的时间里，你目睹了多起受贿或涉嫌受贿、贪污和腐败（包括盗用公款）的行为，而且复杂的裙带关系几乎让你丧失了继续在韩国经商的兴趣。你也知道那些韩国同事们总是尽量隐瞒实情，他们或者瞒而不报，或者说谎话。

其实，他们的这些行为，你可以说是历历在目、心知肚明的，所以你下定决心，一旦在公司里发现诸如受贿、贪污或者收受回扣的行为，不管当事人出于何种理由，都会立即将其开除，而且尽管公司有

明文规定的遣散费政策，但是因上述理由被解雇的职员将拿不到任何遣散费。

对你和许多美国人来说，上述这些让你们反映强烈的行为——通常是自以为无人能察的——实际上是法律上的隐患。

现在我们先不考虑伦理、道德因素，而是想想其他方面的原因，是什么促使人们——在这里是韩国人——索贿或者行贿呢？行贿和小费有区别吗？在工作中任人唯亲有什么明显的优势吗？

事件 9：林先生，您被解雇了！”

你公司的一名中层员工林（Lim）先生经常故意违背你直接下达给他的命令。前一次他这样的时候，你警告他如果再出现同样情况，将马上被解雇。可是现在他又这样做了。

你决定马上将其解雇，但就在你着手实施的时候，林的直接上司高（Koh）先生代表林来向你求情，你本来已经作出决定，却还得耐着性子听高为林做辩解，他希望你多加考虑，宽大处理，他一遍又一遍地说得你很烦。你强调你已经对其作出警告，并给了他最后的机会，既然他不珍惜这次机会，那么就只能解雇他了。但是高一再恳求你法外施恩。最后你不耐烦了，就说：“好吧，高，你告诉我，如果这件事放在你身上，你会怎么做？”

高会提出什么样的建议呢？

事件 10：“我真不想说实话，不过您可太不像个老板了！”

韩国人喜欢下班后聚在一起喝酒，以此来增进了解，培养工作中的默契，他们在上班的时候，人与人之间很正式，甚至有一些模式化。所以下班后的聚会融洽了彼此的关系，促进了小团体内更加亲密的感情。在这种场合里，韩国人经常会借着酒劲畅所欲言——无需担负任何责任——而这些话在其他场合常常是说不出口的或者在正常的社交中会伤及对方的脸面。韩国人认为喝醉的人不必为其言行负责。

在上面提到的这种背景下，发生了一件让你感到很痛苦的事情，但是这件事对你进一步了解韩国人的确是大有裨益的。那时候，你在韩国已经当了将近一年的经理。一天，你和同事下班后去喝酒，现在每周你也会去一两次（其他韩国同事每天都会去）。推杯换盏之后，一个平时不怎么爱说话，但很令人尊敬的员工突然压倒众人的声音，吼着说：“先生，你可太不像个老板了！”

无论是在书本里，还是从一个美国人的角度来看，这似乎都算不了什么。但是对你来说无异于当头一棒。在这一年里，你拼命工作，希望给自己和这些韩国同事们一个满意的结果，为了能够当上一个合格的主管，你已经尽了全力。所以当你听到这样一个评价时，真的是有些不知所措，但还是挤出了笑容。随即，这些韩国人也跟着你大笑起来。这表明你经受住了大家的考验，你的笑让他们保住了面子，所以你们还是好朋友。在这种时候，除了报以笑容以外，其他任何言行都是多余的。

第二天，你约了在扶轮社认识的另一个朋友金斗温（Kim Doo Oon），有好几次你在遭遇尴尬的时候，都会向他请教。

来韩国的时间不短了，你发现了一个让你不虚美韩之行的秘密，那就是如果你想打听一件事，只要你在私下里以“跟你实说了吧”开头，那么韩国人一定会和你说实话。你和金先生见面时，先说这么有魔力的一句话，然后再强调一定对谈话内容保守秘密，那么你这个一贯的“文化顾问”就会以韩国人的视角来告诉你为什么“你不像个老板”。

那么他会说些什么呢？

对上述事件的探讨

事件 1：崔先生值得表扬

该事件的关键就是：韩国人在公众场合接受表扬就像遭到批评一样尴尬。亚洲有一句谚语“出头的椽子先烂”（常被误认为是孔子所

说)，这句话在韩国、日本和中国都流传得很广。韩国人崇尚团体意识，任何突出的个人都将被团体排斥在外。所以对个人的褒贬都应该在私下里进行。在商业领域，要把韩国人看成是团体的成员，表扬个人应该延伸至该团体，而对个人的批评也将由所有成员分担。

从该事件中，我们还可以看出一个优秀的韩国顾问的重要性，因为他可以从韩国人的视野来向你解释问题。但是，选择过程必须谨慎，因为一旦你表示出你的好感和友谊，那么结束你们的友情势必将对造成巨大的伤害（也就是让他或她没面子）。

有时候，最先接近你，为你提供帮助的韩国人是怀着不纯动机的。他们很可能想是为了得好处而“利用”你。例子中的崔先生显然不是为了自己打算，但是其他人说不准就是为了中饱私囊。

事件 2：“喂，先生，那是我叫的车！”

韩国人非常在意一个人是不是自己的圈内人，他们会采用完全不同的标准对待不同的人。

圈内人一般是指亲属、同学或者一个单位的人。属于同一群体的人们互相尊重、互相关心。同时他们对不属于自己群体的人视而不见，认为他们无足轻重。在韩国人眼中，他们是“被遗忘的人”。而正在等出租车的陌生人就是这样一个人，对他不必负道德的或社会方面的责任。

美国人愿意献血来救助那些在某一时刻可能需要帮助的陌生人，这一点令韩国人感到匪夷所思。但是，如果朋友需要，韩国人情愿献出所有的血来救助他——这种责任感的确是超乎美国人想象的。

我们将在第 8 章中详细探讨圈内、圈外的问题。在下定论前，我们有必要深入了解和思考这些概念。

后来，这位被“抢车”的老外，为了防止再出现类似事件，就总