

别笑， 答案是一张清单

□书评人 杨吉

如何避免犯错，答案简单至极，说出来都怕你们笑话——列张清单。

就是作者本人，那位活跃的、美国男版“急诊科女超人于莺”阿图·葛文德，他在书中写道：“这一变革并非艰难之举，……特别是对那些花了多年时间来培养和磨练高超技艺的专业人士来说，投身这一变革简直让人贻笑大方。”这个变革被写成了《清单革命》，它是继《阿图医生·第1季》、《阿图医生·第2季》后的又一本畅销书，据称是“全球思想家正在读的20本书之一”。说实话，你不得不佩服这位能拿手术刀、还能写得一手好文章的医务工作者，他成功跨界，而且出类拔萃。由他掀起的清单风潮已广泛席卷全球工商界。为此，阿图·葛文德荣登《时代周刊》评出的2010年“全球100位最具影响力人物”榜单，关键在于，他是唯一一位医生。

阿图·葛文德怎么就想到了清单？按照书里的叙述顺序，原来最早葛文德从大学同学、一名普外科医生那里听来一个故事，说某个万圣节的晚上，医院接收了一个被刺伤的病人，医务人员几乎做了急诊时应该做的一切，但恰恰有一件事谁都忘了做了，那便是询问送病人过来的急救员，到底是什么器械造成了创伤，就因为这个疏忽，差点引起医疗事故，造成该名伤者死亡。

不要以为这仅是个案或是一次意外。那位大学同学还给葛文德讲述了另一个惊心动魄的经历，大意也是一次动手术时突然遇到病人心跳停止了，检查了很多原因，医生们就是没想到血钾水平异常也会造成心脏停止跳动。幸好，兜了一大圈，他们才意识到，赶紧采取补救措施。一而再、再而三地发生此类完全可以避免的错误，这使得葛文德意识到问题的严重性和迫切性。结合他自己的工作经验，他一天下来要处理很多不同而且复杂的病例，“每人平均每年要诊断371种疾病，要考虑其他1010种健康问题，要开出627种药，还要进行36种治疗。只要想一想这些需要掌握多少种不同门类的知识，就会令人头脑发胀。葛文德认为，科学界积累了越来越多的信息，各领域也细分出多种专业，世界变得愈加复杂，在海量的知识面前，人们不堪重负。此外，人们在行为时会

常犯偏见、过于自信、麻痹大意等问题，要做到真正的周密实在太难，而百密一疏、失之毫厘、差之千里的事也就随之产生了。

这里，葛文德引用了哲学家萨米尔·格洛维兹和阿拉斯戴尔·麦金泰尔在上个世纪70年代提出的人类错误两分法理论：无知之错和无能之错。前者说的是因为没有掌握相关知识而犯错，如准确预测地震的发生；后者指的是掌握了知识却无法正确地使用而出错，如疏忽懈怠导致工程垮塌。在葛文德看来，无知之错难以避免，可以原谅，但无能之错可以预防，不可原谅。书中葛文德提到的所有例子其实都是因为“无能”而出错，所以，他亟须找到一种修正的方法。事实上，当他读到，二战时期，美国陆军航空兵一些专家想出一个办法，通过编制一份飞行员检查清单以防止波音B-17飞机因驾驶不慎坠落的这一历史事件时，他知道答案已然浮现了。随后，他的手中就像握了一把“锤子”，在看到一位名叫彼得·普罗诺弗斯特的同行在约翰·霍普金斯医院进行清单实验，结果共防止了43起感染和8起死亡事故，并为医院节省了200万美元的成本后，他更加相信清单的积极作用。与此同时，有越来越多的医院加入到这个清单行列，效果显著、成效喜人，这就是清单的力量！

清单，在葛文德这里就像是一张“认知防护网”，专门用于查漏补缺，弥补每个人生来就有的认知缺陷，但真做起来却并不像答案本身这么简单。书的第二部分，也是全篇重点，葛文德介绍了清单革命的几个行事原则。从权力下放、简单至上到人为根本、持续改善，四条建议分别回应了谁来做、怎么做、谁为本以及如何坚持的问题。

表面上看，严格按照清单执行，人难免会变得机械化、程式化，灵动性不再，但是，这一点显然过虑了。葛文德在书的最后特别强调，经过精心设计的清单不仅不会让你变得死板，而且还会帮助你节省有限的脑力，让你的头脑被繁杂的检查项目所占据。化繁为简、逐项分解，清单不是一种僵化的教条主义，而是一个实用的执行模式。冲着这一点，你应该了解清单引爆的革命，它从观念层面延伸到了管理的实践。记住，在阅读本书时最好也用清单记下要点。



《清单革命》
作者：阿图·葛文德
浙江人民出版社
2012年7月
定价：49.90元



《冰冷的启动：从国民经济视角看德国统一》
作者：格琳德·辛恩、汉斯-维尔纳·辛恩
上海三联书店
2012年6月

转型之痛

□书评人 郑渝川

二十多年前的苏东剧变，更多的是带给人们对政治制度转型以及地缘政治变局的思考；原苏东集团国家如何从计划经济体制，完成向市场经济模式的转型，却未能获得足够的重视和讨论。但一种政治体制的合法性，必然与这种体制的经济治理成效及经济制度运转的作用相关。

由两名德国学者合著并于1991年（东德经济转型启动后的第三年）出版的《冰冷的启动：从国民经济视角看德国统一》，在东德转型后第一时间对其实践路径进行了记录与分析。书中对原苏东经济模式进行了必要而深刻的反思，也审视检讨了转型过程中的经验教训，提出了改进政策（有部分内容被德国政府采纳）。

东德被吸纳整合进入西德主导的统一德国，从经济上而言具有某种必然性。在二战战前，从整个德国来看，东德地区的制造业发达、产业基础较好，但经历了战后几十年的分隔，原先的领头羊变成了落伍者。造成东西德繁荣鸿沟、东德人民压倒性多数倾向于投靠西德体制的主要原因，不能解释为缺乏自然资源、文化背景、知识分子短缺、政府领导人腐败等原因，而是东德战后几十年建立的中央集权体制和计划经济体系——当体制稍稍松动，东德人民借助电视看到他们的西德亲戚们富裕的生活水平之后，必然滋生出失落、不满乃至怨恨。如前述，这种情况下，东德体制的合法性就遭到了根本的挑战，柏林墙也挡不住外逃的东德人。

实现德国统一，当然是西德和东德双方多数人的愿望，但两个在二战后被强行分隔开来的政治经济体走向融合时，却并不那么愉快。本书之所以取这样一个耐人寻味的书名，就是因为东德并未从西德那里获得预期那样多的援助支持，后者反而在恢复私有化、市场体系的过程中，将原属东德的

国有企业、国有资产还给所谓的“原来的主人”，并未顾及这些企业和资产经几十年演变被增加过投资、也关系到原东德地区大批民众的就业等切实利益。令人惊愕的是，东德地区的民众对统一后首先迎来的这项粗暴掠夺，并不关注，更谈不上表达异议，本书中就此给出的解释是，原东德那些长期名为国家所有的企业和其他资产，实际上权属和权益根本与民众无关，民众根本没有从中获得收益，进而无从形成一个人权利主体在资产归属观念上的清晰认识。而从经济运行效率的角度看，这项政策也是很值得检讨反思的，用统一后的德国政府高层官员的话说，“它给东德经济带来了‘瘫痪性抑制’”。

东德经济转型、统一后的德国的融合同化政策，还包括：货币改革，并借购买力平价、外汇收益系数计算完成的资本兑换；清理账面资本存量的虚值冗余；高工资政策；将东德经济体系中大量雇佣冗余劳动力的“X部门”及岗位悉数裁减，等等。这些政策导致东德经济体系迅速遭遇冰冻的命运，失业率陡然上升，经济发展陷入停滞，民众的生活水平还不如往昔，由此让东德民众最初对统一后的乐观期待破灭，新的怨恨情绪由此催生并积累。

本书提出了改善东德人对私有化看法的建议，即分享模式——将原东德国家所属的企业和资产，由德国托管局接管，依照德国、欧洲的社会民主传统，把企业股份的三分之一转给私有化时企业的员工，其余三分之二转给东德地区全体民众；另外，将东德雇员平均工资固定为西德水平的47%，以维持原东德地区企业、劳动力和产品的市场竞争力。这项建议一经提出，在当时就在德国政界和学界引起了广泛讨论，促成了东德经济转型中一些偏狭政策的调整，加之上述各政策也逐渐发挥出了积极作用，德国原先两套截然不同的经济体系的融合同化终于得以艰难完成。