

老话新聊

桂晓燕

旧时家家户户烧柴灶，烧柴灶就得劈柴。树木的根部比上部粗，所以一头大一头小。劈过柴的人都晓得，劈柴一定要劈小头，这样比较省力，而且大头在下，稳当安全，便于使劲；如果去劈大头，不但费劲，还头重脚轻，那就吃力勿讨好了。至于问路，最好是问老头。老头好比“当方土地”，熟悉当地的环境和道路，问他们准没错。于是有了这样两句宁波老话：“劈柴劈小头，问路问老头。”

当然，这两句老话除了字面上的意思之外，还有更深层的含义，就是办事要讲究方法，找到关键和窍门，这样问题才能迎刃而解。

时至今日，除了部分农村还保

# 劈柴劈小头，问路问老头

留着几座传统的柴灶外，宁波市区和各县市的城镇范围，柴灶早就完成历史使命，退出江湖了。我们今天就着重聊一聊和老头有关的话题。

有的读者朋友可能会说：现在阿拉开车有卫星导航，以前用GPS，以后用中国自己的“北斗”系统，勿要太爽哦。“问路问老头”这句话过时啦！

说真的，这句话确实有些过时，至少作用不像以前那么大了。应该说，从“问路问老头”，到“问路问北斗”，彰显的是科技的进步、时代的发展。老头们明白这一点，他们不怕

这话过时，怕的是人“被过时”。

这样说不是空穴来风。最近，网上流传一篇文章，引起许多老头(还有老太)的不安。文章的标题居然是《对不起，由于超过70岁，你已经不适合活下去了……》，文章反映了老人们在飞速发展的网络时代，所遇到的各种难处和痛处。其中最令人唏嘘的是，一位无助的老人在上海火车站的伤心一跪。今年春节期间，这位来自安徽宿州的大爷，为了买一张回家过年的火车票，接连跑了六趟火车站，但每次都是空手而归，因为等他好不容易排到号，火车票已经卖完了。工作人员告诉他，要

上网去买，可是他不会。最后老人崩溃了，“扑通”一声跪倒在地，哭得像个孩子！又如前不久，黑龙江鸡西市的谢大爷，在超市买了8.8元的葡萄，没想到付款时被告知，不收现金只能用微信。眼睁睁有钱也买不成东西，谢大爷恼怒了：“我拿的是人民币，不是假币！羞辱我？羞辱我老头不会用微信啊？”

笔者在宁波某医院，也曾听到过两位大妈吐槽。“我要看的某医生，号头交关紧张，要提前在网上预约。这勿是为难我啊？叫儿子帮帮忙，他还笑我介落后！最后还是阿拉孙囡体谅阿娘(祖母，笔者注)，帮我

预约了号头。”“这就叫做科技越发达，做人越疙瘩！这两天，我的膝关节炎发作了，走路时痛得要命。我想勿要省钞票了，打的到医院来吧。啥人晓得，亮着绿灯的空车一辆一辆开过，就是勿停！好像没看见我在招手一样，依讲加气勿加气！”“嘿，阿拉孙囡讲过哦，现在叫车要用什么滴滴软件。还有……”

两位大妈走远了。她们的遭遇，跟上面两位大爷一样，是许多老年人的共同烦恼。能将五花八门的生活琐事“一机搞定”，在年轻人看来妙不可言的高科技，对不少老年人来讲，不但没有感到方便，反而成了

生活中的拦路虎。有一项调查很能说明问题：只有13.7%的老人会使用滴滴等叫车软件打的。其他方面的情况也可想而知。

也许有人会学，不懂可以学习，老人也应该与时俱进嘛。这话听起来蛮有道理，实际上谈何容易。当然，有许多老人是在努力学习，其中的佼佼者，跟年轻人相比也毫不逊色。但毕竟有相当部分的老人，年迈有病，力不从心，因而学不会或不想学。

据国家统计局最新数据，至2018年底，我国60周岁及以上的人口已达到2.49亿。他们将青春年华和毕生精力，都献给了国家的建设事业，他们有权享受幸福的晚年。当年轻人尽情享受高科技带来的便利时，也该为2.49亿老人留有余地，适当保留老人熟悉的、传统的社会规则，才能创建一个人人方便、各得其所的和谐社会。

# 企业“熵减”：虽然痛苦，但前途光明

## 社科书架

朱晨凯



《熵减：华为活力之源》  
华为大学 著 中信出版社  
二〇一九年七月

熵和熵减，都是物理学概念。熵被用来度量系统的混乱程度，熵增就是混乱无效增加，导致系统功能减弱；熵减就是系统功能增强。在企业发展过程中，熵增是必然趋势。管理要做的只有一件事情，就是对抗熵增的趋势，或者说尽量减少熵，即增强企业的生命力。

在华为，熵的概念贯穿于任正非管理思想之中。任正非认为，所有的管理、经营行为就是为了达到一个目的——防止组织生命力的衰减，抵抗组织从有序趋于无序，避免组织逐渐走向混沌，直到死亡。华为创立30余年来，从管理哲学阐述到各项政策制定，包括业务战略、人才管理等方面，提倡与外界积极开展物质、能量、信息交换的开放精

神，不断通过多劳多得、破格提拔、人员流动、简化管理来打破平衡态，促使公司实现熵减，克服队伍超稳态、流程冗长、组织臃肿、协同复杂等大企业病，激发活力，走向持续兴旺。

任正非在本书序言里写道：熵减的过程是痛苦的，但前途是光明的。水从青藏高原流到大海，是能量释放的过程，一路高歌笑语，遇山绕过去，遇洼地填成湖，绝不争斗。若流到大海再流回来，人类社会就死了。当我们用水泵把水抽到高处时，用外力恢复它的能量，这个熵减过程多么痛苦呀！水泵叶片飞速地旋转，狠狠击打着水，把水打向高处，你听到过水在管子里的呻吟吗？我听说过：“妈妈我不学钢琴呀！”“我想多睡一会儿。”“妈妈痛，好痛呀！我不要让叶片舅舅打我呀！我做作业了。”

人的熵减就是这样。从幼儿园、小学、中学到读本科、硕士、博士，好不容易毕业了，又要接受职场考核。熵减的过程十分痛苦，但结果总是光明的。从小就不学习，不努力，熵增的结果是痛苦的，想重来一次，但没有来生。人和自然界，因为都有能量转换，才能增加势能，才使人类社会这么美好。

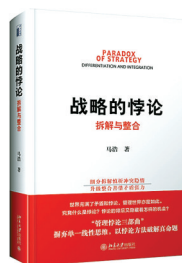
华为能有今天的发展，任正非开创性的管理思想和战略起着决定性的作用，他也是国内较早把熵的概念引到企业管理中并系统阐述的企业家。本书是华为公司继《价值为纲》《以奋斗者为本》《以客户为中心》三本内训教材之后，又一本对外公开的员工内训教材。阅读本书，可以帮助读者读懂任正非华为管理哲学的核心框架，具备相当高的参考价值。

## 【周边图书】



《创业思维》  
[日]马田隆明 著 北京联合出版有限公司  
二〇一九年八月

本书从产品创意、目标市场、风险战略及产品价值等角度出发，利用全新的思维方式，帮助创业者摒弃旧观念，重新规划战略路线，寻找产品创意，定位目标市场。



《战略的悖论：拆解与整合》  
马浩 著 北京大学出版社  
二〇一九年七月

本书通过悖论的方法和视角，全面地探究和辨析战略管理中的诸多具有代表性的悖论，可为各级各类组织中的管理决策者、战略管理实践者和对企业管理感兴趣的读者提供有益的思考与启发。

(图书信息由宁波市新华书店提供)

## 【精彩书摘】

### 为什么方向只能大致正确，而组织必须充满活力

一个公司要在自己的漫漫征途中，没有方向或者方向南辕北辙肯定是不行的，但时时要求方向绝对正确是完全不切实际的。

我们都不是先知，无论是我们的生活，还是我们从事的事业，我们大部分时候是以史为鉴，也就是用倒视镜来预测未来，怎么可能看到绝对正确？一个公司做到方向大致正确，其实是件非常不容易的事情：王安不能看到PC机替代小型机的大致方向而倒闭；柯达不能看到数字技术对胶卷全面替代的大致方向而衰落；Nokia手机王国不能看到iPhone代表的智能手机大致方向而轰然倒地；微软一直不能看清楚

互联网和移动互联网的大致方向而苦苦挣扎，直到看到并抓住云计算的大致方向而重获新生。多少大公司倒在方向大致不正确的路上！方向不能保证完全正确，最多只能大致正确，甚至有的阶段还会出现偏差，但我们还要夺取战略胜利。在这个过程中，组织充满活力就分外关键。

做事业就像舞龙，龙头要抬起来，这就是方向，大致要正确；更重要的是随后龙身子要舞动起来，要有力，整个龙才能舞起来、活起来。说的就是这个道理。战术有千百条，头一条就是肯打，离开了肯打，其他的全是白扯。理论玩得非常漂亮，天花

乱坠，离开了肯打，一切皆空。成功最大的敌人，不是没有机会，而是没有立刻行动。

对于一个容易犯官僚主义问题的大公司来说，立刻行动、肯打、能打就意味着组织活力。

面对战争中的不可预见性，优秀指挥官必备两大要素，这两大要素在和平时期一个也看不到，但在战争时期是绝对管用。第一，即便在最黑暗的时刻也具有能够发现一线微光的慧眼；第二，敢于跟随这一线微光前进的勇气。对于优秀指挥官个人，前者是智慧，后者是勇气；对于组织来说，前者是方向要正确，后者是组织要充满活力。

### 企业作为商业组织，最重大的变革是业务变革

历史总是在重复自己。在倒下的成功大公司内部，从来不缺乏洞察与创新(活性因子)，可惜它们没有成为决策与行动，没能自刎自救。

变革无力症，本质是丧失自我批判的能力。企业作为商业组织，最重大的变革是业务变革，特别是二三十年遇到一次的业务变革。传统大公司在面对产业变革时，会遭遇一系列来自内部的风险挑战和阻力：

首先是投资风险。一方面守着高收益、低风险的传统业务；另一方面，面对高风险、收益不确定的新业务。在这种情况下，决策者有很大的压力。对策是投资决策层要长期坚持思想上的艰苦奋斗，持续保持业界洞察，敢于决断，并

通过娴熟掌控投资组合管理的理论实践来平衡好“成长与风险”。

其次是权力结构风险。为什么工业革命以来，每个大的产业周期都是50年左右？不是新一代产业技术一定要过50年才能被发明出来，而是要等压制新生事物的一代人老去，新产业才能成长起来。大公司的高管和专家大多数是从传统业务成长起来的，对于新业务未必都有深刻的洞察和知识更新，新业务也必然引发新的权力分配，这导致公司原有的思想话语权、决策权的重新调整。对策是重大业务变革是一把手术刀，培养变革领导力，最新案例就是微软，还有GE、SIE-MENS的数字化。

第三是物质利益分配风险。

从投资预算、人力编制、考核激励等各方面，都可能存在传统业务和新业务的争夺，背后是不同的利益群体。对策是尽可能在经营好的时候主动变革，用传统业务的增量来投新业务，并采用差异化的考核，逐步将资源向新业务倾斜配置。

第四是就业安全感。企业要积极推动“换脑”，以缓解“换人”引发的对队伍的冲击；但换人仍不可避免，必然有些人会因为思想和技能跟不上而被边缘化，走人。对策是积极建设好内部人才市场、训战机制等；妥善处理好员工关系，合理付出一些裁员的补偿。

以上四个因素，是传统大公司拥抱新业务的内部挑战和对策考虑。

### 文化如果深入人心，80%的管理动作可以取消

企业是商业组织，文化这种似乎虚无缥缈的东西，到底对企业的商业成功有什么贡献？

解答是：管理系统包括关系和节点。如果上下、左右、内外、前后等各种关系之间建立相互理解信任，如果每个岗位上的员工都被激发出做好工作的内驱力，那么，80%的管理动作可以取消，内部交易成本大大降低。

这就可以解释，为什么当华为还是一个小公司的时候，其流程、组织都不健全，但是却充满活力，在积极高效地创造商业成

功，这就是文化的力量，队伍的精气神。

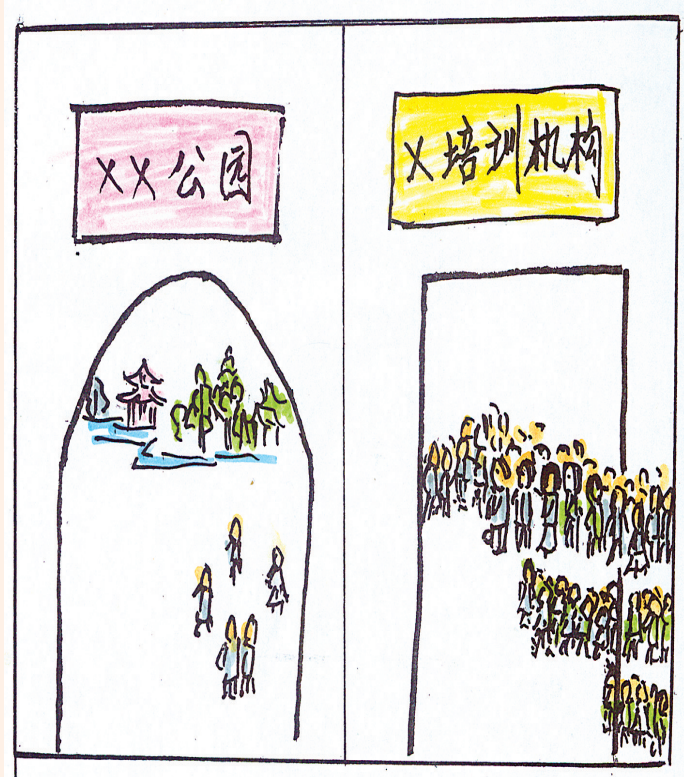
文化一旦沦丧，管理就会丛生，成本显著增加。繁琐管理，表现为冗长僵化的流程，叠床架屋的组织，几十个上百个评审点，PPT满天飞，汇报汇报再汇报就是不决策，决策了一层又一层选择性执行、扭曲执行，于是又派生出类别繁多的管控机构……

内部管理变得日趋复杂，往往意味着文化出现了问题，相互的信任、发自内心的事业追求在削弱。企业为了弥补信任的缺

位，就增加更多的管理动作，而这些管理动作如果设计不当，可能会进一步削弱相互信任，把内驱力、事业心变成考核驱动，没有激励就不干活，不监管就违规，责任权力的碎片化……如此陷入恶性循环。

文化是能量场，呈同心圆放射状展开。随着企业规模增大，文化的边缘影响力随距离增加而弱化。无形的文化作用力弱化后，只好靠各种有形的管理机制来强拉维系，管理动作越多，成本越高，效率越低。所谓大企业

## 漫画角



节假日

沈乾奎 绘

## 温故

# 蛋变成鸡 笋变成竹

汪金友

《古今谭概》中有个故事，今天读来，很值得回味。

唐代时，一个叫夏侯彪的人被派往益州新昌县任县令。一下车，他回来迎接他的里正：“你们这个地方，一文钱能买几个鸡蛋？”里正回答：“三个。”夏侯彪听后说：“我给你一万钱，帮我买三万个鸡蛋。”里正赶紧答应：“没问题，我这就去办。”

夏侯彪把他叫住，又说：“我不是现在就要这三万个鸡蛋，而是先寄放在母鸡那里孵。”里正一愣，但没有多问，挨家嘱咐卖鸡蛋的农户照办。

过了几个月，鸡蛋孵出的小鸡，小鸡长成了大鸡。夏侯彪又找到里正，让他帮自己把那些大鸡卖了。一只鸡卖三十文钱，卖了一大笔钱，里正把钱全都交给了夏侯彪。

之后，夏侯彪又问里正：“一文钱能买几根竹笋？”里正回答：“五根。”夏侯彪说：“我给你一万文钱，帮我买五万根竹笋。”里正有了上次的教训，于是问：“是现在要吗？”夏侯彪说：“先放在竹林里，等秋天再收。”到了秋天，一根成竹卖十文钱。夏侯彪不费吹灰之力，又赚了一大笔钱。

见过聪明的县令，没见过这么“聪明”的县令。没费一点劲，没流一滴汗，一年多的时间，就净赚两大笔。而且不是贪污，不是受贿，都是我买你卖的市场交换。

好多人可能会想，养鸡户和

种笋户，怎么就那么傻呢？把鸡蛋变成鸡，不是需要喂粮食吗？竹笋长成竹，不是需要占土地吗？这么大的便宜，怎么能让人家白占？道理很简单，夏侯彪是县令，在一个县里，县令就是土皇帝。他说买什么东西，没有人敢说不要；他说办什么事情，没有人敢说不办。

实际上，绝大多数的人并不想通过夏侯彪升官，也不想去找夏侯彪承包什么工程。但他们还是担心，万一哪天遇到什么事情，摊上什么官司，落到夏侯彪手里，所以夏侯彪手里的权力，就像期货一样，成为百姓眼里的“期权”。平日尊着、宠着、喂着、养着，不怕一万投入，只怕万一不用。县令的权威，就这样被捧起来了。

旧县令调走，新县令上任，原来的县吏、里正等，是去是留，是升是降，全由新县令说了算。为了保住自己的位置，每个人都想方设法，讨好和巴结新县令。这个来迎接夏侯彪的里正，很会办事。新县令还没有到，他早已在衙门口恭候。新县令一下车，赶紧上前嘘寒问暖，主动问有什么事要办。于是，夏侯彪就把买鸡蛋的任务交给了他。因为办事得力，这个里正估计很快就会升官。

有人可能不解，“三年清知府”为何会有“十万雪花银”？看了夏侯彪的故事，就会明白，在那样的时代，由于上面的管理鞭长莫及，下面的监督形同虚设，很多县令，可以把蛋变成鸡，把笋变成竹。